



ADEKA report 2026

統合報告書

コーポレートスローガン



ステートメント

すべてのものは、今より良くできる。
くらしに、さらなる豊かさや便利さ、
安心をもたらすために。
素材に、さらなる機能性や耐久性、
環境性能をプラスする。
私たちは、素材の価値を高める。
そして、素材を「素財」に変える。
私たちは、アデカです。

ADEKA グループ行動憲章

1. 本業を通じた持続可能で豊かな社会づくりへの貢献
2. 法令の遵守と社会倫理に則った公正・透明な企業活動
3. 適切かつ公正な情報開示
4. 環境の保全
5. 安全で高品質な製品・サービスの提供
6. 働きやすい職場環境
7. 社会・ステークホルダーからの信頼確保のための
友好的かつ積極的なコミュニケーション・社会貢献活動
8. 健全で持続的な発展と社会への還元
9. 反社会的勢力の排除
10. 危機管理の徹底
11. より良い社会の実現に向けて

詳細はWEBサイトをご確認ください。

<https://www.adeka.co.jp/company/philosophy.html>

ADEKAグループ経営理念

新しい潮流の変化に鋭敏であり続ける
アグレッシブな先進企業を目指す

To be a company that is progressive and dynamic with a keen
attitude towards the new changing tide

世界とともに生きる

Creating a better future for the people of the world

当社グループは、「新しい潮流の変化に鋭敏であり続けるアグレッシブな先進企業を目指す」「世界とともに生きる」を経営理念として、世界市場で競争力のある技術優位な製品群を中心にグローバルな事業展開を加速しております。独自性のある優れた技術で、成長分野に注力するとともに、当社グループの得意分野でのナンバーワン企業を目指し、時代の最先端を行く製品と顧客ニーズに合った製品を提供することにより、世界に貢献していきます。

サステナビリティ基本方針

▶ P43

ADEKA VISION 2030

▶ P24

ADX 2026

▶ P24

At a Glance

私たちは、創立109年の「素材」メーカーとして、化学品、食品、ライフサイエンスを中心とした特色ある事業を手掛けています。
半導体や自動車など、生活に欠かせない製品で高いシェアを保有しています。

数字で見るADEKA (2025年度実績)

売上高

 **4,165** 億円

営業利益

 **416** 億円
10年で約**3**倍
(2014年度：140億円)

海外売上高比率

 **54.4** %

創立

 **109** 年

事業展開

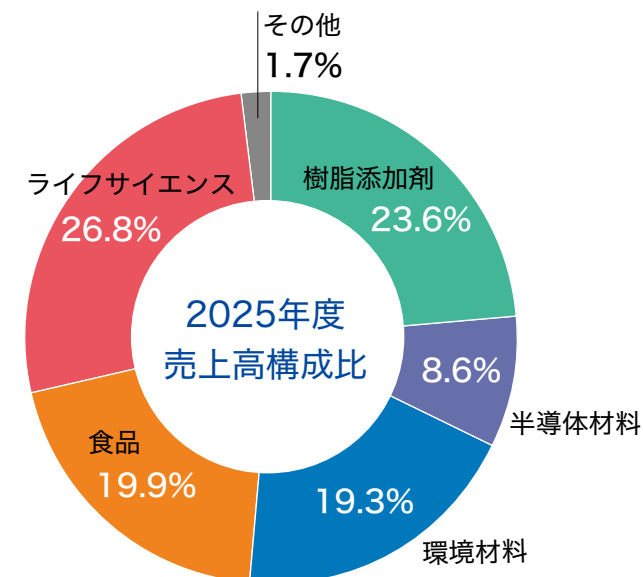
 **20** の国と地域

従業員数

 連結 **5,434** 名 単体 **1,827** 名
(2026年3月末現在)

全従業員に占める研究開発者の割合

 約**3** 人に**1** 人
(2026年3月末現在)



くらしを支えるADEKA

先端半導体メモリ向け高誘電材料

 業界シェア
50%超

エンジンオイル向け潤滑油添加剤

 国内新車採用率
100%

プラスチック向け樹脂添加剤

 業界シェア
NO.2

ADEKA report 2026発行にあたり

本レポートは、株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆様に、当社グループの価値創造ストーリーや中長期の成長戦略をお伝えするための統合報告書として編集しています。

今後も本レポートを通じてステークホルダーの皆様との対話を深め、いただいたご意見やご期待を事業活動に反映することで、持続的な企業価値の向上を目指してまいります。

ADEKA report 2026注力ポイント

1. 価値創造を支える強みと事業ポートフォリオ戦略の明確化

化学品、食品、ライフサイエンスといった多様な事業を展開する背景とその強みをはじめ、持続的な成長に向けた成長戦略と、それを支える財務戦略について深掘りしています。

2. 成長ドライバーと社会価値創出の開示充実

研究技術座談会、半導体材料本部、プラントベースフードの特集等を通じて、技術力、成長市場での競争力、社会課題解決への貢献の具体化を目指しています。

3. 可読性の向上

PC・タブレットでの閲覧を想定したA4横レイアウトを採用し、文字量や構成を見直すことで、可読性を高めています。

参考にしたガイドライン

環境省「環境報告ガイドライン(2018年版)」
「ISO 26000:2010 社会的責任に関する手引」
GRI「サステナビリティ・レポート・スタンダード」
IFRS財団「国際統合報告フレームワーク」
経済産業省「価値協創ガイダンス 2.0」

発行

2026年9月

報告対象範囲

特に記載がないものについては、ADEKAグループ全体を対象としています。

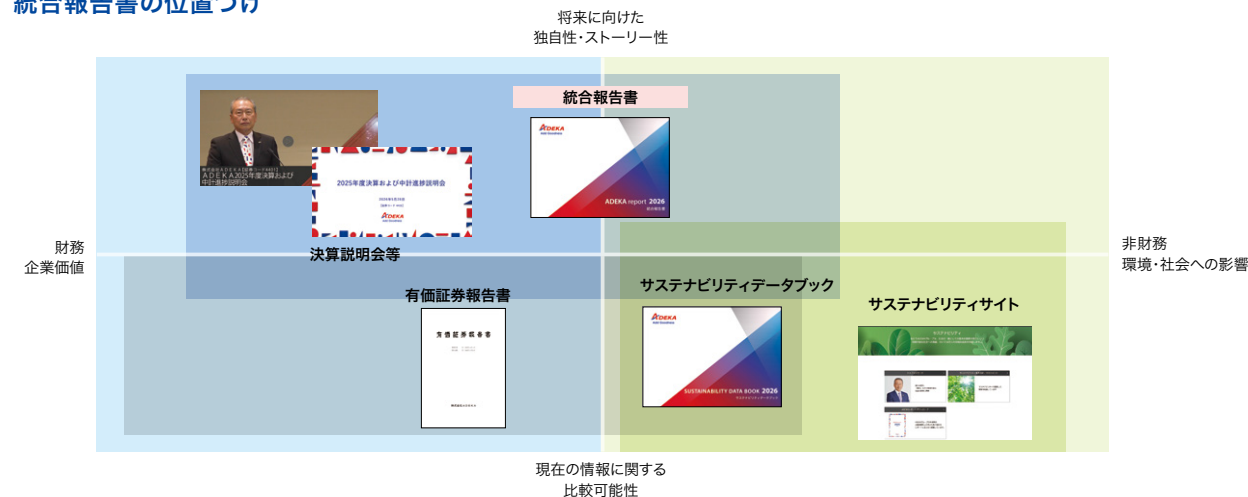
報告対象期間

2025年度(2025年4月1日～2026年3月31日)
一部、2026年度における直近の活動を含む記述もあります。

将来予想に関する記載について

本レポートには、将来の業績見通しや計画等、将来予想に関する記述が含まれています。これらは、本レポート作成時点で入手可能な情報に基づくものであり、実際の業績等はさまざまな要因により異なる可能性があります。

統合報告書の位置づけ



目次

イントロダクション	コーポレートスローガン・経営理念	1
	At a Glance	2
	編集方針	3
トップメッセージ	社長メッセージ	4
価値創造ストーリー		9
	価値創造の軌跡	10
	価値創造プロセス	11
	ビジネスモデルと強み	12
	研究開発	13
	特集 研究技術座談会	15
	生産技術	17
	ADEKAの経営資源	19
	5つの主力テーマと創出価値	20
成長戦略		22
	マネジメントメッセージ	23
	中期経営計画「ADX 2026」の位置づけと概要	24
	「ADX 2026」3つの基本戦略	25
	特集1 半導体材料本部発足から1年	26
	特集2 プラントベースフードから広がる オルタナティブフード最前線	27
	財務担当役員メッセージ	28
	DX推進	31
事業別戦略		32
	樹脂添加剤	33
	半導体材料	35
	環境材料	37
	食品	39
	ライフサイエンス	41
サステナビリティ		43
	サステナビリティ優先課題	44
	環境	45
	サプライチェーン	48
	人権	49
	人財活躍の機会拡大	50
	グループガバナンス	55
	コンプライアンス	56
	リスクマネジメント	57
コーポレートガバナンス		58
	社長×社外取締役対談	59
	コーポレートガバナンス体制	62
	役員一覧	63
	スキルマトリックス	64
	取締役会等の活動	65
	監査等委員会の活動	66
	指名・報酬委員会の活動	67
	役員報酬／政策保有株式	68
	社外取締役メッセージ	69
	株主・投資家との対話	71
会社情報		72
	財務・非財務サマリー	73
	会社情報	74

社長メッセージ

多様な事業の力を
価値に変え
ADEKAグループらしい
成長を実現する

代表取締役社長兼
社長執行役員

城 詰 秀 尊



「ADX 2026」の成果と課題を踏まえ、 変化に強い企業体質へ

2025年度は、米国の関税政策や中国経済の成長鈍化、中東情勢の緊迫化など不確実性の高い事業環境が続くなかで、通期の売上高、営業利益、経常利益、親会社株主に帰属する当期純利益がいずれも過去最高を更新したことは、一つの成果でした。しかし、中期経営計画

「ADX 2026」の進捗という観点では、すべての事業が十分な力を発揮できたとは言えず、私自身は実績面ではまだインパクトに欠ける年であったと受け止めています。

こうしたなかでも、各事業のレジリエンスは着実に高まっています。生成AIの普及に伴う半導体需要の急速な拡大、地政学リスクの高まりや原材料市況の変動など事業環境は大きく揺れ動いていますが、その変化の中で簡単には崩れず、次の成長に向けて準備を進める力がグループ

全体に育ってきました。

レジリエンスとは、単に逆風に耐えることではありません。変化の中で自らの立ち位置を見直し、次の成長機会をつかむ力です。ADEKAグループは、「ADX 2026」の最終年度に向けて、成果と課題の双方を見据えながら、次の成長に向けた土台をより強固なものにしていきます。

社長メッセージ



事業の多様性を、 ADEKAグループならではの企業価値へ

ADEKAグループは、樹脂添加剤、半導体材料、環境材料から構成される化学品事業から、食品事業、ライフサイエンス事業まで、幅広い事業を展開しています。こうした多様な事業ポートフォリオを、いかに企業価値につなげていくかは、ADEKAグループにとって重要な経営テーマです。市場からは、よりわかりやすい事業構成や、成長領域への一層の集中を求める声があることも認識しています。収益性や資本効率を高め、資本市場からの期待に応えていくことは、経営の重要な責務です。

そのうえで、私はADEKAグループには、まだ十分に引き出し切れていない強みがあると考えています。幅広い事業領域で培ってきた技術や顧客基盤を活かし、一つひとつの製品や技術の提供にとどまらず、サプライチェーン全体や

市場の変化を見据えた課題解決につなげていく。そこに、ADEKAグループならではの成長余地があると考えています。私が考えるADEKAグループらしい成長とは、こうした強みを新たな価値創出へとつなげていくことです。各事業が蓄積してきた技術力や用途開発の経験を結びつけ、素材の性能そのものだけでなく、それがお客様の製品や生産現場、さらには社会にどのような価値をもたらすのかまで視野を広げる。こうした取り組みの積み重ねが、ADEKAグループならではの持続的な企業価値向上につながると考えています。

この考え方は、各事業で進めている変革にも共通しています。それぞれの置かれた状況は異なりますが、共通しているのは、市場や顧客の変化を捉え、自らの役割や提供価値を広げようとしていることです。成長投資を進める事業、2025年度の業績を支えた事業、既存の事業資産を見直しながら新たな用途や市場を開拓する事業、それぞれが自らの課題に向き合いながら、次の成長に向けた変革を進めています。

もちろん、現時点で私たちが目指すコングロマリット・プレミアムを十分に実現できているとは考えていません。グループ全体として多様な事業が相互に価値を高め合う姿を、より明確に示していく必要があります。だからこそ、各事業の中身を地道に強くし、事業間で学び合いながら、ADEKAグループとしての価値創造の力を高めていきます。その取り組みを通じて、株主・投資家、お客様、従業員、取引先、地域社会をはじめとする多様なステークホルダーの期待に応えていくことが、ADEKAグループの持続的な企

業価値向上につながると考えています。事業の多様性を強みに変え、変化の中で自らのポジションを進化させながら、グループ全体の成長力を高めていきます。

半導体材料への重点投資と、 ライフサイエンス事業の成長基盤強化

次の成長に向けて、経営資源をどこに配分するかは極めて重要です。市場の変化、顧客の動向、当社の技術優位性、事業としての成長ステージを見極めながら、重点を定めていく必要があります。その中で、今まさに力を入れるべき領域の一つが半導体材料です。

生成AIの普及を背景に、半導体市場への注目は大きく高まっています。もっとも、半導体市場はこれまでも大きな浮沈を繰り返してきました。急速に需要が伸びる局面もあれば、調整局面もあります。だからこそ、私たちは市場の一時的な盛り上がりだけを見るのではなく、半導体メーカーがどの領域に投資し、どのような材料を中長期的に必要としていくのかを見極めながら、事業を進めていくことが重要だと考えています。

半導体材料では、先端領域への対応を進めることが重要です。ただし、先端品だけを見ていればよいわけではありません。トップメーカーがより高付加価値な領域に軸足を移すことで、その周辺や量産領域に需要が広がる可能性があります。先端領域をしっかり追いながら、コモディティ化していく領域や周辺領域の需要も捉えていく。この二段構えの考え方が、今後の半導体材料の展開には必要です。



社長メッセージ

また、半導体製造は前工程だけで完結するものではありません。後工程やパッケージングプロセスにも、ADEKAグループの技術を活かせる余地があります。材料を合成する力、成膜する力、膜質を解析する力、そしてお客様のプロセスに合わせて評価する力を一体で高めることで、当社ならではの価値を提供できると考えています。

その基盤として、2026年7月にADEKAテクノロジーセンター久喜内に半導体イノベーションセンターを新設しました。半導体材料の開発では、センシティブな化学材料を扱う環境、複数の評価装置、専門性を持つエンジニアの力が欠かせません。お客様からも期待をいただいております、その期待に応える成果を着実に生み出していくことが、今後の成長につながります。

ライフサイエンス事業は、2025年度のグループ業績を

大きく支えました。厳しい外部環境の中で過去最高益を更新できた背景には、この事業の貢献があります。連結子会社である日本農薬については、上場会社としての自律性や挑戦を尊重することが、同社の成長につながってきたと考えています。ADEKAは親会社として、方向性を誤るとADEKAグループ全体の企業価値毀損につながりかねないような、財務やリスク管理等の在り方については、継続して関与してきました。その中で、双方の関係性に対する考え方も含めてお互いに影響し合い、ともに成長してきたと考えています。

日本農薬には、研究開発力、製品力、顧客基盤、グローバル展開力があります。ADEKAグループとしては、その強みを活かしながら、財務体質の強化や経営基盤の整備を通じて、もう一段成長できる状態をつくっていくことが重

要です。2026年6月には、これらの領域に特に強みを持つADEKA元代表取締役の富安治彦氏が日本農薬の代表取締役副社長に就任しました。私は、ADEKAが日本農薬の成長を支えるベストオーナーとして、今後も果たすべき役割は大きいと考えています。2025年度の成果を一過性のものにせず、強みある事業としてさらに磨いていく。事業の特性を見極めながら、ADEKAグループ全体の成長力を高めていきます。

樹脂添加剤を起点に、 サプライチェーン全体へ価値を広げる

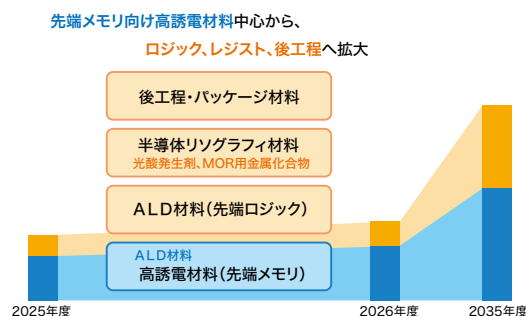
ADEKAグループらしい変革をわかりやすく体現している事業の一つが、樹脂添加剤事業です。コモディティ領域を支えながら、お客様の要望に応じて新しい機能製品を生み出し、長い時間をかけて製品群の選択と集中を進めてきました。

汎用品の領域は、競争が厳しく、需要変動の影響も受けやすいものです。事業サイクルも半導体材料に比べて長いことから、市況に乗ることができれば一気に投資回収できるという領域でもありません。ただ、樹脂添加剤事業では、古くからの製品の中にも、今なお、お客様にとって重要な役割を果たしているものがあります。一定の市場を支えながら、機能性の高い製品で収益性を高め、全体として事業を強くしていくことが重要です。

その象徴的な製品が、新規高性能透明化剤「TRANSPAREX」であり、ポリプロピレンという汎用的

■半導体材料の成長の方向性

売上高の成長イメージ



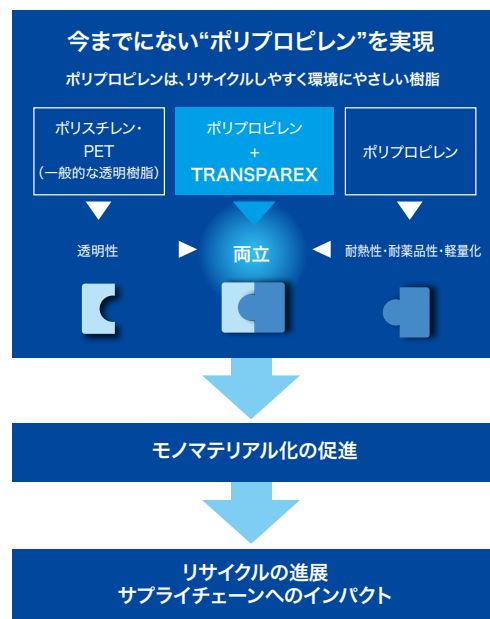
事業のさらなる拡大に向けて



社長メッセージ

な樹脂を、世界で一番透明にできる※というものです。ポリプロピレンはリサイクルしやすく、耐熱性や耐薬品性に優れていますが、透明化が難しいため用途が限られていました。これまで一つの製品の中で特性に応じてポリプロピレンと他の樹脂を使い分けていたものにおいても、すべてポリプロピレンに置き換えられるという可能性も出てきます。つまり、TRANSPAREXにより樹脂の性能を高めるということにとどまらず、モノマテリアル化の促進や、リサイクルしやすい製品設計にも貢献するものです。

■ TRANSPAREXとサプライチェーンへのインパクト



※「最も透明度の高いポリプロピレン用透明化剤」として2025年にギネス世界記録™に認定

今後、素材メーカーに求められる役割は、製品を供給することだけではありません。樹脂メーカー、コンパウンドメーカー、成形加工メーカー、ブランドオーナー、そして最終消費者までを含むサプライチェーン全体の中で、どのような価値を提供できるかが問われます。最終的なお客様が何を求めているのか、そこからブランドオーナーがどのような課題を抱えているのかを理解し、そのうえで素材としてどのような機能を提供すべきかを考える必要があります。また、私たちがどのような価値を社会に提供しているのか、どのような市場をつくっていききたいのかについても、もっと能動的に働きかけていく必要があります。

樹脂添加剤事業で進めているこうした取り組みは、ADEKAグループ全体にとっても重要な示唆に富むものです。素材メーカーから、サプライチェーン全体に価値を提案する企業へ。樹脂添加剤事業は、その変化を先導する事業の一つです。この考え方を他の事業にも広げていくことで、ADEKAグループらしい価値創造モデルをより強固なものにしていきます。

食品・環境材料の変革を進め、成長への潜在力を引き出す

食品事業と環境材料事業も、それぞれ異なる課題を抱えながらも、大きな潜在力を持つ事業で、ADEKAグループの成長には欠かせません。

食品事業では、ここ数年で大きな意識改革が進みました。かつては「食品事業は利益を出しにくい」という見方も

ありましたが、価格改定、不採算取引の見直し、機能性を評価いただける製品への注力等を通じて、収益に対する考え方が変わってきました。お客様にとって本当に価値のある機能を提供し、その価値に見合った価格でお取引する。市場も変わってきたなか、この基本を徹底することで、事業の体質は着実に変わっています。

今後の食品事業の成長の鍵は、海外市場にあります。国内市場を大切にしながらも、収益性の高い成長を実現するには、海外、とりわけインドや米国等、手応えのある地域での展開を加速する必要があります。機能性油脂をどの地域で、どの用途に、どのように使っていただくのか。その提案力と展開スピードが、今後の成長を左右します。

また、食品事業では、加工油脂で培ってきた技術を起点に、フードテックの視点から用途や市場を広げていくことが重要です。今般、食品本部長に元食品開発研究所長が就任した背景には、このようなねらいがあります。プラントベースフードに注力することで、これまでの市場から、他の領域へ展開できる可能性が見えてきました。消費者が何を求めているのかを捉え、その変化に応える製品を提供することで、新しい価値を生み出していきます。

環境材料事業については、選択と集中が大きなテーマです。この事業には、長い歴史の中で培ってきた多くの製品群と市場があります。その中には、今後さらに伸ばせる魅力的な技術や製品がある一方で、見直しが必要な領域もあります。したがって、どの領域に重心を置き、どのように価値を高めるのかを、より明確にしていく必要があります。顧客の先にある市場のニーズを的確に捉え、そのニーズに



社長メッセージ

真に応える材料を開発・提供することができれば、当社はさらなる成長を実現できると考えています。成長の道筋が見えていて楽しい領域もあり、確かな技術と顧客基盤を活かすことで、将来の成長に着実につなげることができる事業です。

食品事業も環境材料事業も、今まさに変革の途上にあります。既存事業の潜在力を引き出し、成長力へと変えていくことが、ADEKAグループ全体の企業価値向上につながります。

世界のどこでも「これがADEKAだ」と言える組織文化へ

ADEKAグループは、多様な事業を持ち、世界各地で事業を展開しています。事業領域も、扱う製品も、地域ごとの文化や商習慣も異なります。だからこそ、グループとして大切にすべき考え方を、グループで共有することが重要です。モノづくりへの向き合い方、安全や品質に対する考え方、顧客に価値を提供する姿勢については、世界のどこでも「これがADEKAだ」と言える状態を目指したいと考えています。

その土台となるのは、安全に生産すること、安定した品質を守ること、現場を清潔に保つことです。私たちはメーカーであり、化学品をはじめとするさまざまな素材を扱っています。現場の一人ひとりが危険な作業を行わず、安全

な生産活動を最優先に行動することは、事業を継続するための大前提です。また、現場をきれいに保つことは、美観の問題だけでなく、異常に気づきやすい環境をつくり、品質を安定させ、安全な生産活動を続けるための基本動作なのです。

こうした考え方を、働き方や価値観の異なる国内外のすべての拠点に浸透させ続けることは決して簡単なことではありません。しかし、文化が異なるからこそ、ADEKAグループとして大切にすべきことを丁寧に伝え続ける必要があります。そして、丁寧に伝え続けることで現場は見違えるほど変わってきます。安全、清潔、品質、これらの一つひとつ共有し、現場に根づかせていくことが、グローバルに事業を展開するうえでの競争力につながります。

ただし、私が目指しているのは、すべての拠点を画一的にすることではありません。重要なのは、各拠点の発想や現場の主体性を活かしながら、ADEKAグループとして譲れない基本を共有することです。その共通の土台のうえで、各事業・各拠点が自ら考え、工夫し、顧客や市場の変化に応じて新しい価値を生み出していく。そうした組織文化を育てていきたいと考えています。

変化の時代において、戦略を描くだけでは企業は強くなりません。戦略を実行し、現場で形にし、継続的に改善していく組織の力が必要です。ADEKAグループは、世界のどこでも共有される理念と、それぞれの現場が持つ主体性を両立させながら、変化に強い組織の力を築いていきます。

「ADX 2026」の先に目指すのは、多様な事業基盤を持つADEKAグループだからこそ実現できる価値創造です。成長領域への投資を継続するとともに、資本効率の向上と事業ポートフォリオの進化を進め、多様な事業の力を社会課題の解決と持続的な成長へと結びつけていきます。こうした取り組みを重ね、「素財」を通じて社会に貢献しながら、ステークホルダーの皆様の期待に応える企業価値向上に挑戦してまいります。



価値創造ストーリー

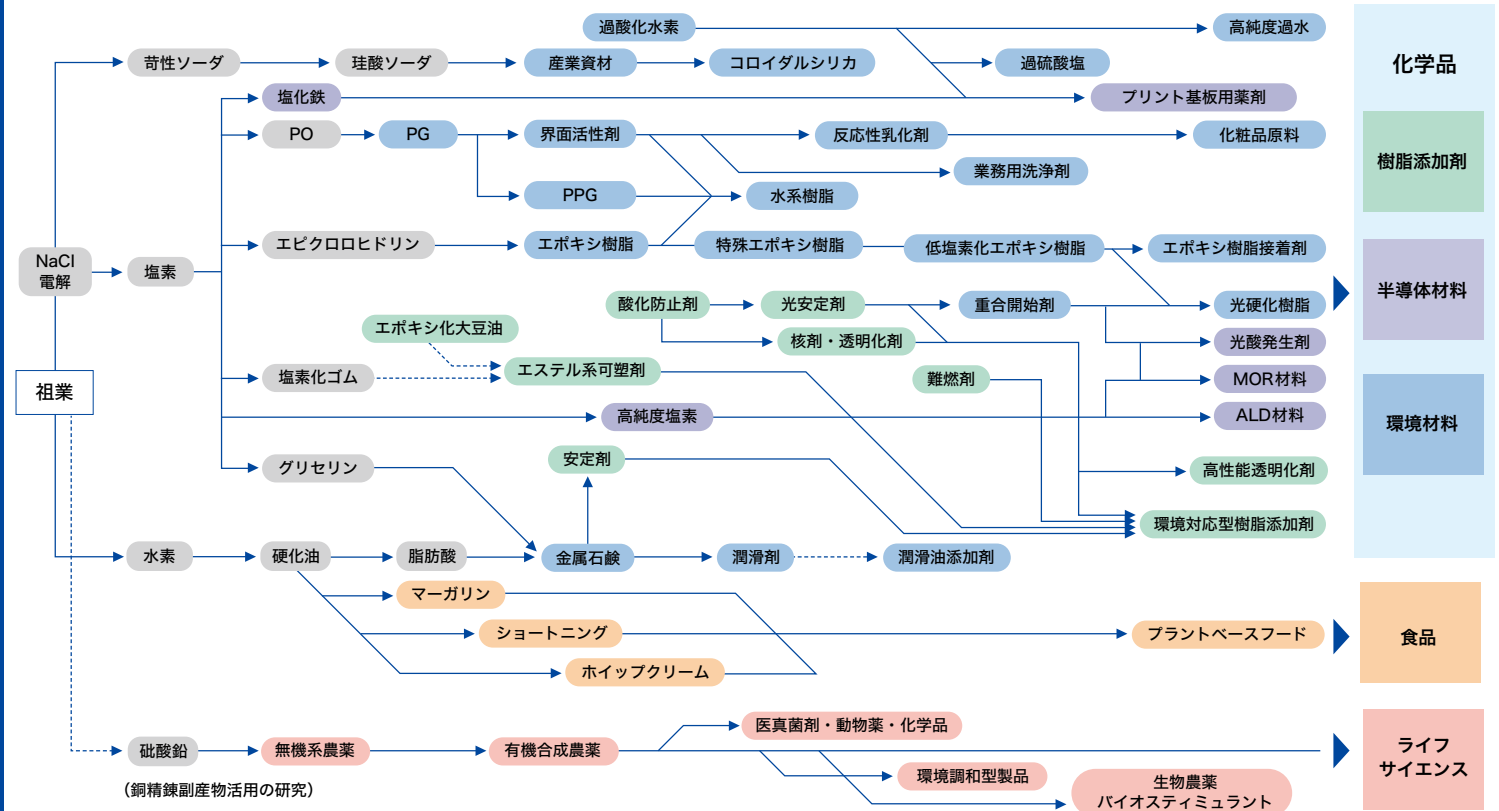
ADEKAグループ 技術の変遷

創立趣意書

「今や各種工業盛んに興り、漸を追うて海外よりの輸入を防ぎ
反ってこれが輸出を為すの状態に進みつつあり。
本業亦一日を早むれば国利民福一日早く至るを覚ゆ。
これ下名等が本業企画する所以なりとす。」



ADEKAグループの成長の原点は技術にあります。創立以来積み上げてきた技術を進化・融合させることで、新たな価値を創出し、多様な事業へと展開してきました。現在の事業ポートフォリオは、長年にわたり培ってきた技術の蓄積の上に成り立っています。



価値創造の軌跡

創立当時の精神を受け継ぎ、技術を積み重ね、幅広いお客様と環境・社会課題に対応しています。

ADEKA 109年のあゆみ

“本業を通じて人々の暮らしを豊かにしたい”
という創立当時の精神が、脈々と受け継がれてきました。

売上高の推移 (1977年度以降は連結売上高です)



1917～

旭電化工業株式会社
として創立

1917年

「苛性ソーダ」の
販売を開始



1920年～

苛性ソーダの副生成物を利用し
石けんなど無機製品の製造を開始

1929年

マーガリンの製造を
開始



国民の栄養不足を
補う高品質な油脂

1950～

急激な経済成長を遂げた日本の
“暮らし”の基盤を支える

1954年

樹脂添加剤事業を
開始



1959年

プロピレンオキシド、
プロピレングリコールの国産化に成功

1950年～

家庭用製品の
販売強化



「アデカ石鹸」看板と合成洗剤「テル」

1970～

環境にやさしい製品開発と
海外への進出加速

1971年

潤滑油添加剤の開発



1981年～

高純度塩素の展開を契機として、
半導体材料分野へ進出

1988年～

欧米、アジアなどに
生産・販売体制を
次々と構築



シンガポールに生産・販売会社を設立

1990～

省エネや高度化を支える
真のファインケミカル企業へ

1990年～

環境負荷低減に資する製品創出



VOCを低減する水系材料(左)や鉛など
有害物質不使用の樹脂添加剤(右)を開発

ディスプレイ材料、次世代半導体材料の
開発加速



半導体の微細化を
リードするALD材料

2006年

株式会社 ADEKA に社名変更

2010～

ライフサイエンスをはじめとする
事業領域の拡大

2011年～

コーポレート研究の強化
(環境・エネルギー・ライフサイエンス)



次世代二次電池 SPAN(左)と
導電助剤 グラフェン(右)

2018年

日本農薬株式会社を
連結子会社化



2020～

サステナビリティを重視した経営で
豊かな暮らしと持続可能な社会の実現へ

2020年

環境貢献製品の創出加速



環境対応型樹脂添加剤「アデカシクロイド」
シリーズ(左)と食品ロス削減に貢献する
マーガリン「マーベラス」(右)

2022年

カーボンニュートラルの推進に向けた
新たな組織体制を構築

2024年

ADEKA グループサステナビリティ優先
課題を織り込んだ2024-2026年度
中期経営計画「ADX 2026」スタート

価値創造プロセス

さらなる機能性や耐久性、環境性能をプラスして、「素材」を「素財」に——。

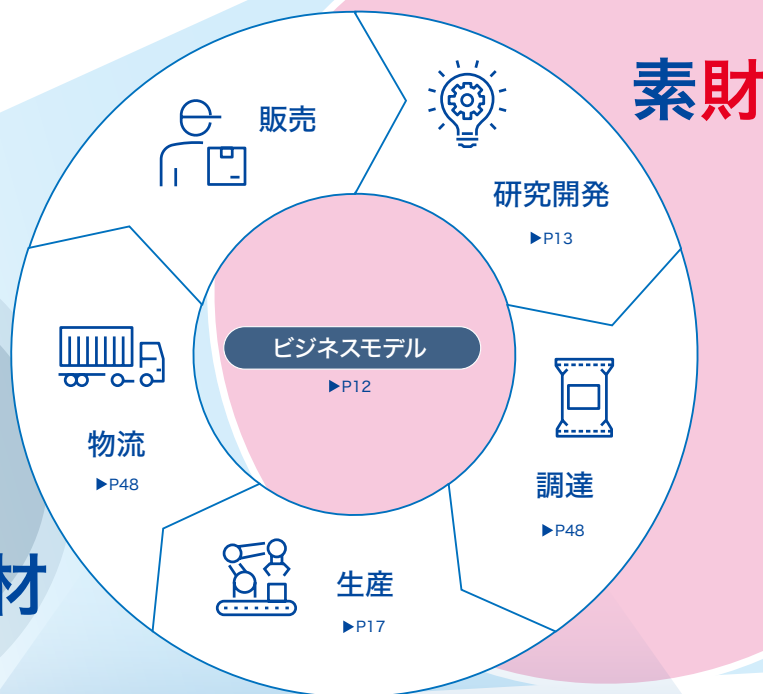
幅広い分野への「素財」の提供を通じて、持続可能な社会と豊かなくらしの実現に貢献します。

ビジネスパートナーとの共創 × 信頼 × 技術力

2030年の外部環境イメージ

- モビリティの進化(CASE)
- 途上国の人口増
- 急激な都市化
- 樹脂産業の発展への対応
- 食品ロス削減
- ICTでつながる社会
- 食糧不足・希少資源不足
- 新たな部材・機能素材の開発
- 持続可能な原料調達
- 仮想空間と現実空間の融合
- 脱炭素社会
- 高度医療技術への対応
- クリーンエネルギーの活用
- 超高齢化社会
- 地球温暖化
- 代替食品・栄養素の提供
- 地球環境の保全

素材



素財

事業活動 ▶ P32

化学品

▶ P33

ターゲット市場

自動車／半導体／ディスプレイ／
次世代 ICT／環境

樹脂添加剤

樹脂産業の持続的発展を
「添加剤」でリード

半導体材料

ICTの技術革新に不可欠な材料を
継続的に提供

環境材料

人と環境にやさしい「素財」で
持続可能な社会に貢献

食品

▶ P39

ターゲット市場

製パン・製菓／
プラントベースフード

「おいしさ」にプラスして世界の
豊かな食生活に貢献

ライフサイエンス

▶ P41

ターゲット市場

農業／医薬

技術革新により安定的な食の
確保と豊かな生活・環境を守る

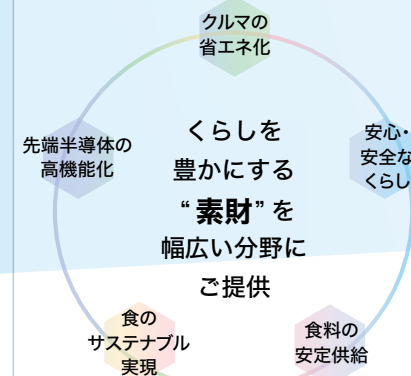
ありたい姿

**ADEKA VISION
2030**

～持続可能な社会と
豊かなくらしに貢献する
Innovative Company～

アウトプット・アウトカム

▶ P20



成長戦略

中期経営計画
「ADX 2026」
▶ P24

サステナビリティ
優先課題への対応
▶ P44

重要な経営資源 (6つの資本) ▶ P19

製造資本

知的資本

人的資本

社会・関係資本

自然資本

財務資本

さらなる価値創造に向け、残余利益を資本へ投入

ビジネスモデルと強み

長年にわたり積み上げてきた技術力をもとにお客様とともに新たな領域・サービスを拓き、より多様化するニーズに応える新たな価値を提供しています。

ADEKAグループの強み

109年の信頼

1917年の創立以来、お取引先との
強固な信頼関係を構築

11の基盤技術

多様な市場・製品のニーズに応える
独自の技術プラットフォーム

人財の力

多様な専門性と
挑戦意欲を持つ人財が、
イノベーションを生み出す原動力に

グローバルネットワーク

世界20カ国以上に展開し、
お客様の近くで価値を提供する
グローバル体制

お客様との共創

営業・販売・お客様が一体となり、
共創型の課題解決を通じて
新たな価値を創出



レジリエントな事業ポートフォリオ

異なる市場・技術・地域の強みを組み合わせた成長基盤

化学品

- ・樹脂添加剤
- ・半導体材料
- ・環境材料

食品

ライフサイエンス

支える基盤

デジタル・DX

デジタル技術で業務・生産性を革新

知的資本

研究開発・知財戦略で技術優位性を確立

人的資本

多様な人財の挑戦と成長を支援

財務資本

収益性・キャッシュフロー創出力

研究開発

コングロマリットプレミアムを創出するための基盤となる技術力の向上に向けて各事業で培った技術をもとに、新たな価値提供を実現する研究開発を進めています。
事業本部制を導入し、研究開発を強化するための体制整備に注力しています。あわせて、研究技術統括本部を設置し、新規事業創出と事業部間の連携も進めています。

研究技術統括本部長メッセージ



上級執行役員 研究技術統括本部長
異 幸男

研究部門の連携強化と技術交流を加速させ、新たな価値の創出を目指す

「ADEKA VISION 2030 ～持続可能な社会と豊かな暮らしに貢献する Innovative Company～」の実現に向け、技術情報の共有化やDX・AI活用による研究開発の効率化を推進するとともに、「社内技術（コアコンピタンス）の活用」「社外技術の導入」「社外連携による新たなバリューチェーンの構築」「DX技術の導入と人材育成」の強化に取り組んでいます。

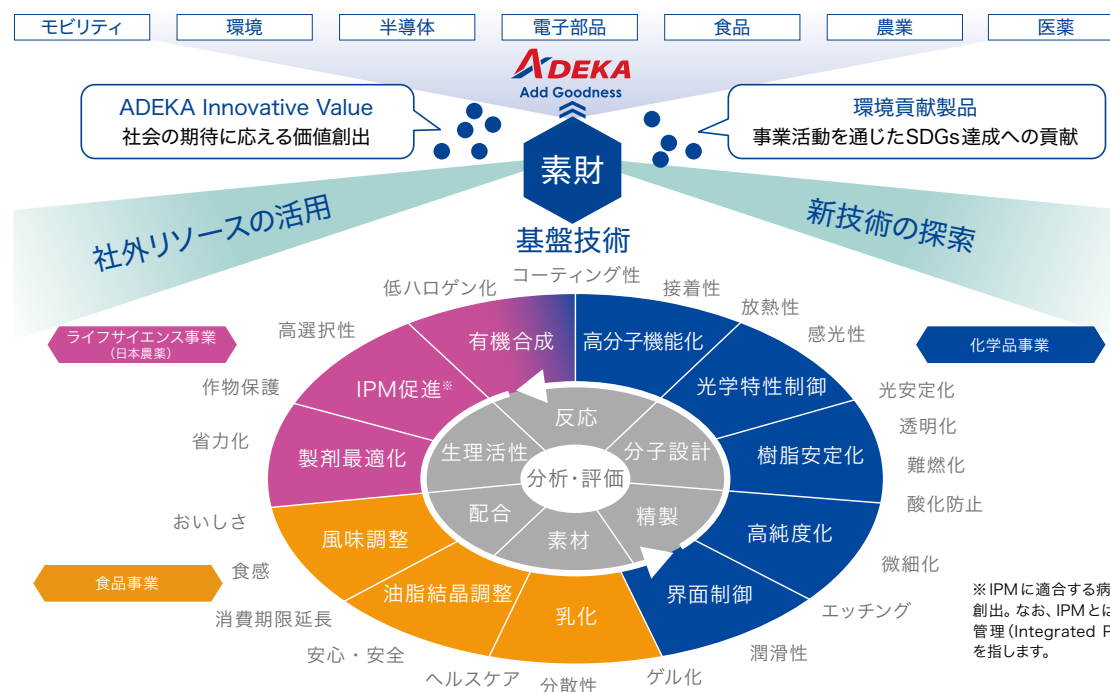
また、新規事業・新規テーマの創出や、当社保有の無形資産の効率的な管理・活用を通じて、継続的に研究力の強化を図り、新たな価値の創出を目指してまいります。

さらに、新研究棟の建設に伴い、各研究事業所の基盤強化を進め、効率的な研究が可能となる体制の整備を行います。

ADEKAグループ 11の基盤技術

化学品、食品、ライフサイエンスの各事業で培った技術や顧客に寄り添った分析・評価技術は、単なる個別技術としてではなく、技術の使い方、組み合わせ方により、“素財”として新たな価値を提供します。

持続可能な社会や豊かな人々の暮らしに貢献する ADEKAの“素財”を生み出す11の基盤技術

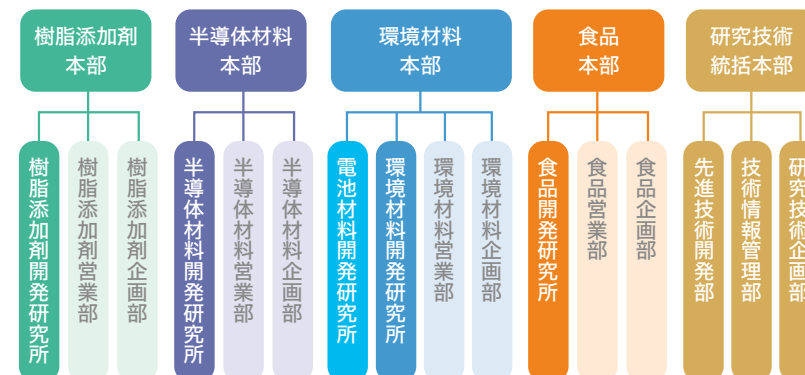


※ IPMに適合する病害虫雑草制御資材の創出。なお、IPMとは総合的病害虫・雑草管理 (Integrated Pest Management) を指します。

研究開発体制概要

事業本部制は、事業単位で権限と責任を明確化し、迅速な意思決定と収益最大化を図る点が特徴であり、その研究開発を各開発研究所が担います。

一方で将来を見据えた新規事業創出と事業部最適による連携低下が課題となるため、研究技術統括本部を設置。コーポレート研究機能を有する先進技術開発部、無形資産の管理・活用や各国許認可情報の収集を行う技術情報管理部、全社技術を横断的に統括し、事業部間連携を強化する研究技術企画部が属します。



研究開発

イノベーション創出に向け、技術の棚卸や情報利活用基盤の整理に加え、事業部横断の情報交換会やDXリテラシー教育・専門人財の育成を推進しています。

今後は、オープンイノベーションの効率化や研究開発のラボオートメーション化を見据え、各施策についてPDCAを回しながら継続的に研究開発の高度化を図ります。

イノベーション創出に向けて	ビジョン	具体的な施策
社内技術の活用 	 社内技術の進化と クローズド・オープン イノベーションの創出	● コアコンピタンス抽出・技術の棚卸 ● コアコンピタンス・技術の共有化と活用促進 ex. 研究所横断情報交換会、 テーマ別討論会、若手の会 ● オープンイノベーションサイトの構築
社外技術の導入 	 社外技術導入による 競争力強化と イノベーション加速	● 社内で不足している技術の抽出 ● 差別化技術・有望技術の探索 ● 企業・アカデミアとの連携・技術開発 ● スタートアップ技術マッチングシステム構築
新バリューチェーン構築 	 バリューチェーン 全体としての 価値提供・競争力の強化	● コンソーシアム・異業種交流会への 参画・活用 ● 川上・川下企業との連携・提案 ● Win-Win関係構築(分業・共創) ● バリューチェーン・プラットフォームの構築
DX技術と人財育成 	 データ駆動型研究開発 ラボオートメーション への加速	● MI(マテリアルズ・インフォマティクス)、 生成AI活用促進 ● データ利活用プラットフォームの構築 ● リテラシー教育とデータサイエンティスト育成 ● ロボティクス活用とラボオートメーション化

PICK UP

2026年5月、ADEKAは化学品分野の一部研究機能を久喜地区へ集約しました。これに合わせて研究拠点の名称を再定義し、各拠点の役割を明確化することで、成長領域における研究開発体制の強化を図っています。

ACT-S

ADEKA Center of Technology for
Semiconductor and Sustainability
(ADEKA テクノロジーセンター 久喜)
新研究棟:半導体イノベーションセンター
久喜本館:マテリアルソリューションセンター
半導体材料/環境材料

ACT-P

ADEKA Center of Technology for
Polymer additives
(ADEKA テクノロジーセンター 浦和)
樹脂添加剤

ACT-F

ADEKA Center of Technology for
Foods and Future products
(ADEKA テクノロジーセンター 東京)
食品/化粧品原料/電池材料/先進技術

先進技術開発部長

白井 博明

技術情報管理部長

滋野 浩一

研究技術企画部長

木村 健太郎

価値創造
ストーリー
特集
研究技術
座談会

研究技術統括本部発足から1年 変化から得た成果を、今後の価値創造へつなぐ

2025年4月の研究技術統括本部発足から1年。全社的な研究開発力の強化に向けた取り組みは着実に進展しています。
本特集では、3部門長がこの1年の変化やADEKAグループの強み、今後の挑戦について語ります。

— 研究技術統括本部のねらいと発足1年の変化 全社最適への意識改革と社内連携が進展

木村 研究技術統括本部は、事業を横断した中長期テーマの研究開発力の強化を目指して発足しました。2024年7月以降、研究開発本部の体制から事業本部制へと移行し、各事業部門の方針のもと、研究開発を進める体制となりました。営業と研究の距離が近くなることで、お客様視点の開発は強化されますが、事業本部間の技術交流の減少や中長期的な研究テーマにリソースを割けなくなる恐れがあったため、事業本部間の技術の横串機能を担い、中長期テーマの研究活動を支える組織として研究技術企画部ができました。

滋野 2025年4月に新設された技術情報管理部は、もともと知財と許認可にかかる業務を統合した組織です。事業本部制になったことで、個別最適より全社最適を図る部署の重要性が

増してきました。知財も許認可も、全部門とつながる業務ですから“全社のハブ”のような存在になりたいと考えています。

白井 先進技術開発部も変化しています。以前はライフサイエンス材料開発研究所として、コーポレート研究の位置づけが強いものでした。現在の部になってからは、新しい技術を探すだけでなく市場や実装を意識してほしい、という経営のメッセージが明確になったように感じています。研究を“将来のため”だけにせず、“いまどう使うか”も考える。そこがこの1年の大きな変化だと捉えています。

木村 最初の1年は、研究技術企画部の位置づけとミッションを事業部に丁寧に説明し、どのような関係性で一緒に研究開発活動を推進すべきかについて議論を深めました。各事業本部に移った研究員も環境の変化に戸惑いを抱きつつ、研究開発の方向性をどのように設定したら良いのか不安を感じている部分もありました。研究技術企画部で対応できる内容を提案しつ

つ、進むべき方向性を一緒に探し始めています。

滋野 技術情報管理部も意識改革を進めてきました。これまではどうしても研究所に貢献するという意識が強かったのが、今は各事業本部や全社に貢献するという方向に変わってきていると感じています。知財や許認可は事業の進め方や価値創造に直結するので、部のメンバーにも意識してもらうようにしています。

白井 先進技術開発部では、テーマの見直しを行いました。コーポレート研究テーマに関しては、マーケット視点をより重視した再整理を行い、動物薬やGX技術研究室では、事業化に近いテーマの市場へのアプローチを始めています。中長期のテーマについては、日本農業との相互理解と連携が深まっています。

— データ活用の進展

研究のための環境を整え、新たな価値を生み出す

木村 MI(マテリアルズ・インフォマティクス)やAI活用が進展しています。例えばエッチング薬液の配合最適化では、MIを活用することでデータに基づいた予測結果を基に、経験知では思い至らないような最適点を見つけることができました。従来は優先順位が低くて検討されていなかった条件に、実は答えがあった！という新たな気づきを得ることができました。実験ノートに書かれたデータがデジタル化されてAIやMIで解析できるようになると、新たな資産になります。MIやAIの面白いところですね。

滋野 MIやAIの勉強会も活発です。若手を中心になって定期的に開催しており、食品、化学品など異なる分野の社員が同じ場に集まっています。そこで、データの見方や考え方など、技術を超えた議論が自然に生まれて、少しずつ共通言語になっている様子は参加していて面白いですね。当社がやろうとしている技術の融合の場になるのではないかと期待しています。

白井 文献検索や情報収集もかなり変わりました。昔は調べるだけで数日かかったことも、今は数分でたどり着ける。こうした環境整備は、研究者として本当にありがたい。研究開発の現場からすると、かなり手応えがあります。道具がそろって、次に何をやるかの発想も変わってきます。

木村 そうですね。研究者が本来やるべき創造的なことに時間を使えるようにするための環境整備には一層注力していきます。

—ADEKAグループの強み 多様な技術力を組み合わせ イノベーションを起こし、さらなる強みを創出

白井 ADEKAの最大の強みは、やはり多様性です。樹脂添加剤、半導体材料、環境材料、食品、ライフサイエンスがあり、スピード感も市場ニーズも販売アプローチも、事業ごとに違う。樹脂添加剤のように何十年も売れ続けるものもあれば、半導体材料のように顧客に合わせて迅速に製品開発するものもあります。さまざまなものを受け入れられる間口の広さがADEKAの面白さであり、強みです。

木村 しかも、その多様性がただ並んでいるだけではなく、それぞれの領域でコアコンピタンスを持っているのがADEKAの強みです。無機と有機の技術を組み合わせる新しい材料をつくる、そのような技術融合が社内で行えるからこそ、ADEKAの独自性につながっているのではないのでしょうか。現在、新プラントの建設が進んでいる次世代フォトレジスト材料のMOR（金属酸化物レジスト）もその一例です。

滋野 それぞれの事業の技術の深化から、各事業のコアコンピタンスをどう組み合わせるかというステージに来ていると感じます。ADEKAは幅広い事業を持っているので、組み合わせの種が多い。現場からの要望だけでなく「この組み合わせなら、こんな特許や事業ができるのでは」と提案も可能です。既存技術と既存技術の組み合わせがイノベーションを生みます。

白井 日本農薬が加わったこともADEKAの強みを広げています。例えば生物評価の技術や、製薬開発にかかる時間軸での長期視点の事業運営は、それまでのADEKAだけではなかなか持ちえなかった部分です。日本農薬が化学農薬事業で長年培ってきた合成技術と生物評価の知見から、お互いの強みを補完し合い、シナジーを発揮していけるものです。

木村 ADEKAはいわゆる化学業界のバリューチェーンの川中に位置する会社であり、川上にも、川下にも通じています。サプライチェーンにも広くかかわるとともに、お客様も多様です。ある事業本部では対応しきれない課題でも、別の事業本部の技術で解決できることがある。社内の資源を使って新しい市場へ

展開する余地も大きいと思います。ADEKAは樹脂添加剤を中心に海外展開で先行してきた歴史がありますが、日本農薬も海外売上高7割超であり、グローバルに強い事業基盤を築いています。半導体材料事業での展開も進み、近年では食品事業もグローバルネットワークの活用が進みつつあります。



—今後の挑戦 価値にこだわり成果を積み重ね、次の挑戦へ

滋野 研究技術統括本部では「叡智を価値に」という言葉で表現していますが、この1年の成果を今後につなげていくために、技術情報管理においては従来の管理業務にとどまらない価値創造が必要だと考えています。知財も許認可も守るだけではなく、事業や市場でどう活きるかを考え、データや知見を価値に変えることが技術情報管理部の使命です。そのカギとなるのは、サプライチェーン全体を俯瞰した知財戦略です。これまで知財は競争優位を確立するための側面がありましたが、今後は共に創出する「共創」のための役割がより重要になると考えています。

白井 おっしゃる通りですね。リサイクルしやすくする素材やケミカルリサイクル技術から新しいバリューチェーンのビジネスを生み出すことも可能です。

木村 新たな機能をもった当社の「素財」で、サーキュラーエコノミーにおいて不足している機能を補完し、サプライチェーン全体のリサイクル向上に貢献することはADEKAらしい「地味だけど、すごい。」の在り方ですね。

滋野 自社だけで価値を生み出せる時代ではないからこそ、関

係者との相互利益を追求しながら共創の場を築いていくことが必要です。当社はサプライチェーンの川中に位置する企業なので、川上の企業も川下の企業もつながるエコシステムを共創できるような立ち位置を目指し、技術視点からの企業価値向上へとつなげます。

白井 コーポレート研究の立場からは、長期の事業構想をイメージした研究開発に強みを持ちながら、市場に近い場所で、どれだけ早く価値を届けられるか。お客様とともにビジネスを展開するには、お客様が実施している評価と、我々が実施している評価がどれだけ一致しているかが重要です。そうすれば、開発スピードは大きく向上するはずです。

滋野 化学品の法規制は国や地域ごとに違い、しかも変化が早い。各国の規制に合わせるだけでなく、グローバルに見てどこで事業を広げるのが最適かを判断するための情報収集とネットワークづくりも、今後さらに強化したいところです。また、知財も許認可も関係者が非常に多い業務なので、若い社員も他部署やお客様、多くの人と協業することで成長していけるよう後押ししています。

木村 顧客価値をしっかりと見て、一貫性と具体性を持って技術をつなぎ、新しい事業を作っていく。そのための場づくりも意識的に行って、研究員のさらなる成長を後押ししていきます。

ADEKAの多様な技術と事業の広がり、変化の時代にごそ強みとなります。研究技術統括本部として、その力を全社の成長に変える中心を担っていき、これからも“価値にこだわる”ことを追求していきます。



生産技術(技術力)

ADEKAは、お客様に一定の品質の製品を安定的に供給するための生産技術を開発しています。さらには当社独自の技術を活用し、新たな生産技術の開発も手がけています。

生産本部長メッセージ



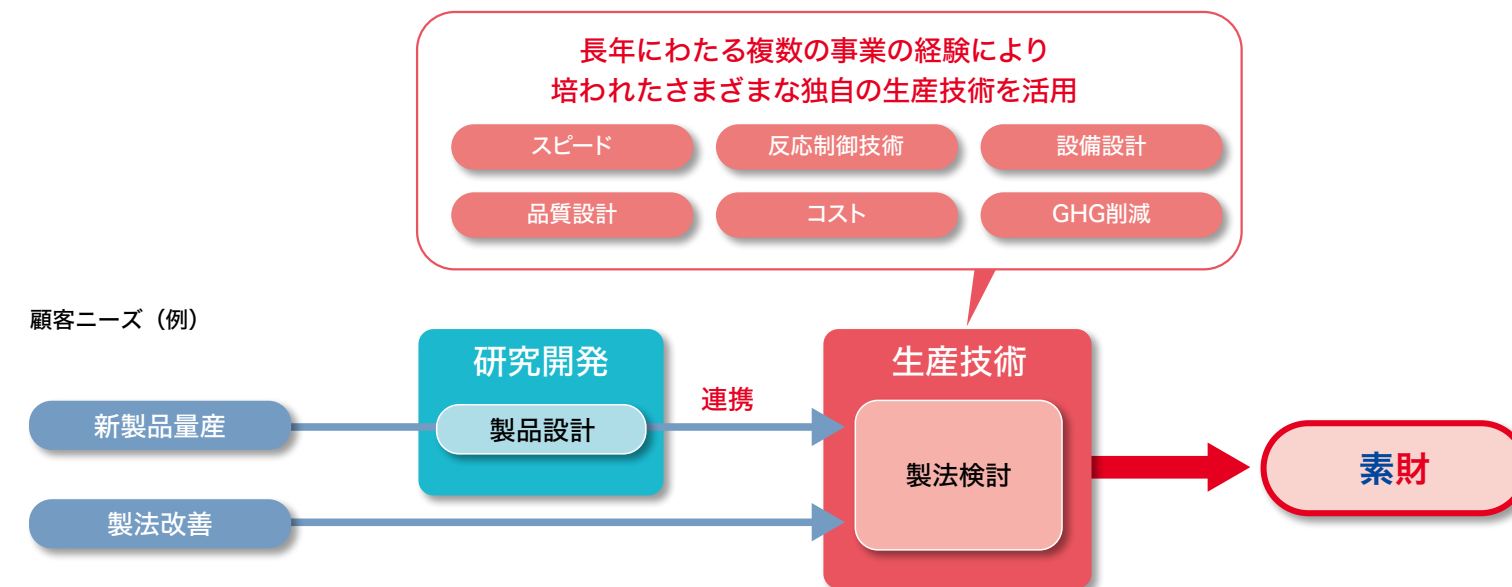
上級執行役員 生産本部長
高橋 伸

生産技術とは、すでに販売している製品や研究所で開発された新製品を、より安全により効率的に工場で生産するための方式です。ADEKAでは、生産技術を駆使して、お客様に一定の品質の製品を安定的に供給しています。各工場では、種々の独自の生産技術を保有しています。そして、その独自技術や他工場の技術を応用することによって、日々、新たな生産技術を工場で開発しています。

半導体材料の製造における4つの生産技術のどのプロセスにおいても、ADEKAが開発した生産技術が使われています。6つの生産技術要素を発展させながら、お客様に安心してお使いいただける「素財」を生産しています。

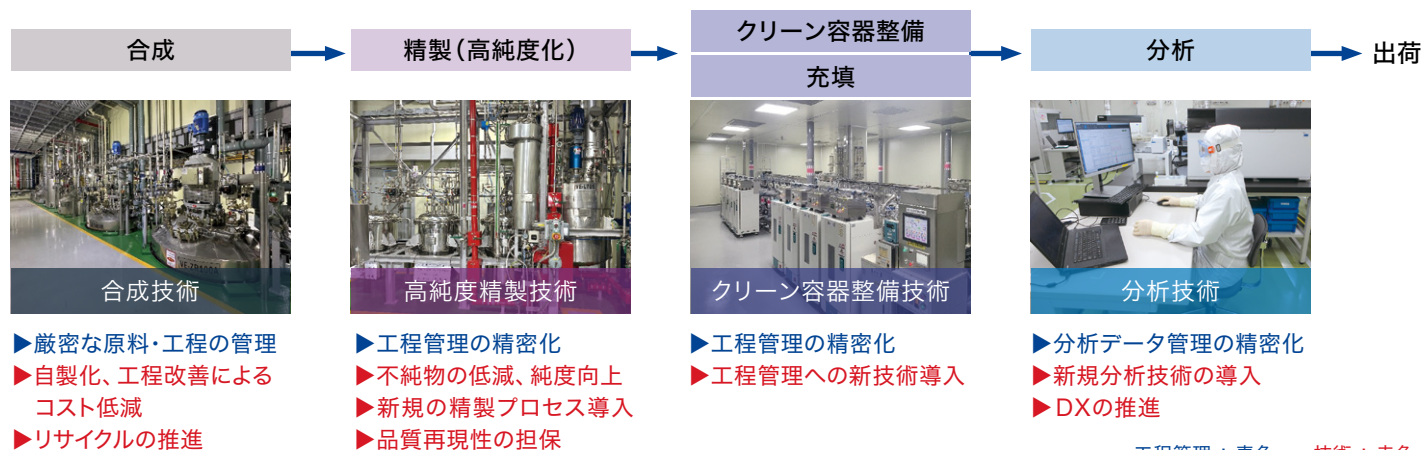
これからも、ADEKAグループは生産技術をさらに磨き、世界の皆様が幸せになれる「素財」を提供していきます。

ADEKA独自の生産技術



【事例】半導体材料の製造工程と生産技術

独自の生産技術を駆使することで、最大手メーカーの最先端半導体で採用される「素財」を提供しています。



生産技術(4つの安全)

ステークホルダーへの安全・安心の提供と、サステナブルな社会を目指し、当社独自の「4つの安全」を運用しています。

環境・安全対策本部長メッセージ



執行役員 環境・安全対策本部長
松吉 宏人

ADEKAグループは、ステークホルダーに安全・安心を提供するとともに、サステナブルな社会の実現を目指して各種の取り組みを進めています。環境・安全対策本部では、意識づけにあたる「安全文化の醸成」と、仕組みづくりにあたる「安全基盤の強化」を大方針として掲げています。また、当社独自の概念である「4つの安全」として、労働安全、環境安全、品質安全、設備安全に分類し、それぞれの活動を有機的に連携させながら全社展開しています。サステナブルな社会の実現に向けて、GHG排出量の削減、省エネルギー、廃棄物削減に取り組むとともに、化学物質の適正管理や貿易管理の強化を進めています。

さらに、地震・大雨・火災などを想定した保安・防災対策にも、計画的に取り組んでいます。以上の活動については、各拠点・各部門における実施状況を監査し、PDCAサイクルを継続的に回すことで永続的な改善を図っています。

4つの安全



4つの安全シンボルマーク

「4つの安全」は当社独自の概念であり、労働安全、環境安全、品質安全、設備安全の4分野に分類し、各活動を有機的に連携させながら全社的に展開しています。これらは「4つの安全グローバル規程」に基づき運用しています。

環境・安全対策本部は、方針・施策の策定と周知、計画確認、現地監査等により実施状況を評価し、年度レビューを経て次年度方針を策定します。

労働安全は、就業環境において従業員の心身の健全性を損なう許容不能なリスクが存在しない状態と定義しています。ADEKAグループは「安全は最優先」との認識を共有し、労働安全衛生および保安防災に取り組んでいます。国内外の生産拠点ではISO45001に基づく労働安全衛生マネジメントを展開し、国内全工場および海外8社で認証を取得。各種委員会活動や安全体感教育を通じ、安全意識の向上と災害の未然防止を推進しています。

労働
安全

設備安全は、事業継続において設備に関する許容不能なリスクが存在しない状態と定義しています。設備の安定稼働は事業基盤であり、事故やトラブルの防止を通じて企業価値の維持・向上に資する重要課題と位置づけています。設備事故や停止の未然防止に向け、生産拠点と関係部門が連携して取り組みを推進するとともに、震災対応の教訓を踏まえた復旧体制強化や予備品拡充を進めています。

設備
安全

2025年度は、「安全文化の醸成と安全基盤の強化により、安全・安心を提供する」を方針に掲げました。「現地・現物・現人」と「対話」を重視した活動を通じて、「4つの安全」の推進に取り組み、安全で効率的な企業活動の実現と、ステークホルダーへの安全・安心の提供を目指しました。

品質安全は、品質保証と製品安全を一体として捉え、サプライチェーン全体において当社製品の使用に関する許容不能なリスクが存在しない状態と定義しています。製品への信頼性確保と企業価値向上に向けた重要課題と位置づけ、化学製品・食品分野では品質安全情報をグローバルに共有し、クレームの再発・未然防止を推進しています。生産拠点ではISO9001やFSSC22000を運用し、品質管理レベルの向上を図っています。

品質
安全

環境安全は、事業環境と地球環境を一体として捉え、事業継続に支障を及ぼす許容不能なリスクが存在しない状態と定義しています。GHG削減や環境負荷低減は重要課題であり、2050年カーボンニュートラル実現に向けた取り組みとして推進しています。2030年度の中間目標（2013年度比46%削減）の達成に向け進捗管理を徹底するとともに、再生可能エネルギーの導入拡大を通じて環境負荷の低減を図っています。

環境
安全

ADEKAの経営資源(6つの資本)

6つの重要な経営資源がADEKAグループの持続的成長を支えています。

資本	強み	強化策
 製造資本	- 生産性と品質 - 保安力 設備投資 216億円 ISO45001 カバー率* 100% *国内全工場	- 生産性や品質向上を目指したプロセス改善 - 活人化・スマート工場化による人員最適化 - 製造コストのミニマム化
 知的資本	- 顧客の高度で多様なニーズに応える11の基盤技術 - 各事業の研究開発とコーポレート研究開発の連携 研究開発費 193億円	- 研究技術統括本部を起点とした技術とイノベーションの促進 - DX推進によるノウハウの蓄積
 人的資本	- 会社と従業員の結びつき/経営理念への共感の高さ - 研究開発人財の厚さ(全社員の1/3を占める研究員) エンゲージメントサーベイ ポジティブ 回答率67% 連結従業員数 5,434人	- 人財の多様性確保 - 適切な人財配置・人財育成の推進
 社会・関係資本	109年の信頼 - 顧客ニーズを最前線で把握する共創関係 国内社名認知度 25%	ブランディング活動による認知度向上
 自然資本	- 事業を通じた環境課題の解決が可能な事業ポートフォリオ - 環境負荷低減を意識した生産体制 GHG排出量 213千 t-CO₂e RSPO認証油 33%	- 責任ある調達の実践 - GHG排出量削減目標:2030年度46%削減(2013年度比)
 財務資本	- 財務の安定性 - 高い成長性(10年で売上高約2倍、営業利益約3倍) 自己資本比率 56% ROE 9.1%	- 計画的な投資の実行 - ROIC経営の高度化 - 継続投資を可能にする事業ポートフォリオ



ADEKAのブランディング活動

当社は企業価値向上の一環として、社名認知度向上の取り組みを強化しています。「ADEKA」の認知度を高めるためには、当社が社会課題をどのように解決し、社会にどのような価値を提供しているのかを発信することが重要です。この考えのもと、広報・広告・IRを分断することなく、すべてのステークホルダーに対して訴求の中心軸や基礎となる素材を共通化することで、一貫したメッセージを発信しています。採用活動やインナーブランディングにおいても、ブランドは重要な役割を担っています。

事業・製品の幅が広く、グローバル展開も進む中で、「軸となるメッセージ」として2020年にコーポレートスローガン「Add Goodness(良きものを足す)」を策定し、広報・IR活動を強化しました。また、2022年末からはテレビCMを再開し、訴求ポイントと放映期間を絞り込み、社名認知度の向上を最優先に、俳優の生田絵梨花さんを起用したCMを放映しました。

ブランドは広告やロゴだけで形成されるものではありません。社員一人ひとりの日々の行動やお客様との対話、研究開発、製品品質への取り組みが、ADEKAブランドそのものを形づくっています。当社は今後も、当社の価値をより広く知っていただくため、一貫したブランド発信を通じて社名認知度の向上と企業価値向上に取り組んでいきます。

▶「地味だけど、すごい。素材のADEKA」特設サイト

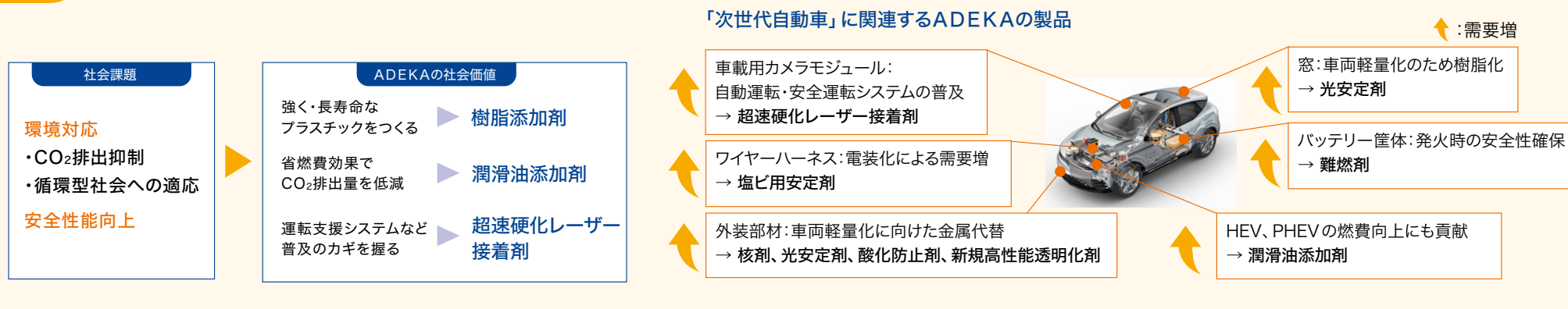
5つの主カテーマと創出価値

5つのテーマに沿って、イノベーションを追求することで新たな価値を創出し、持続可能な社会の実現に向けて取り組んでいます。

主カテーマ

1

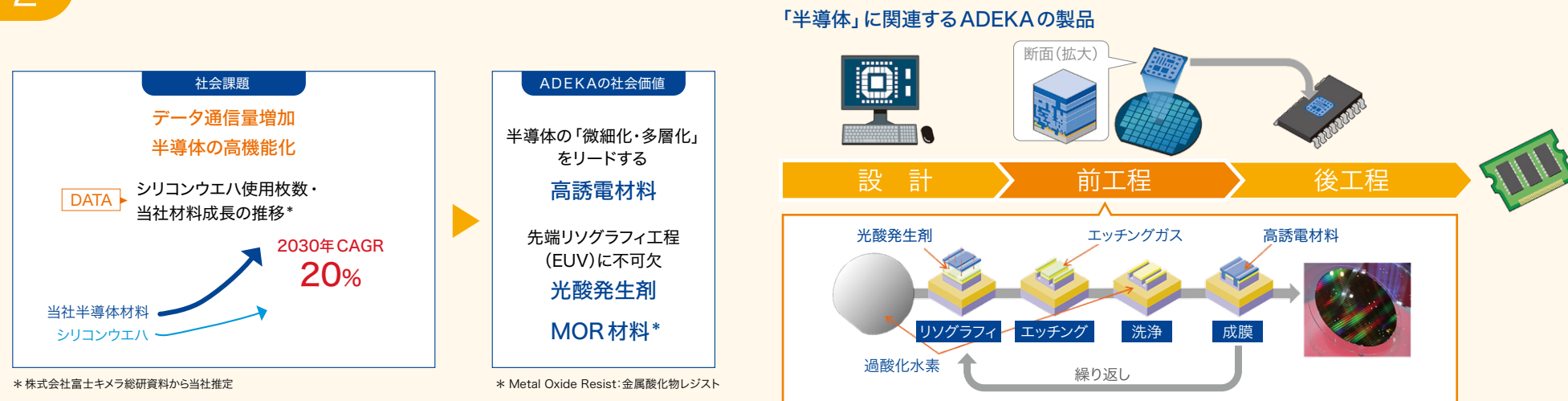
次世代自動車の普及に貢献 安全で快適な次世代自動車の普及に貢献



主カテーマ

2

半導体の高機能化 最先端の半導体材料をグローバルで展開



* 株式会社富士キメラ総研資料から当社推定

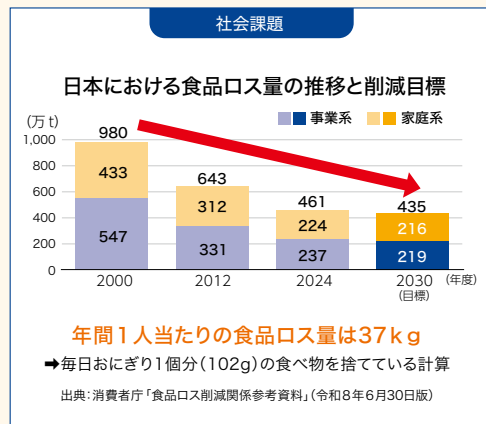
* Metal Oxide Resist: 金属酸化物レジスト

5つの主力テーマと創出価値

主力テーマ

3

食品ロスの削減 サプライチェーン全体での食品ロス削減に貢献

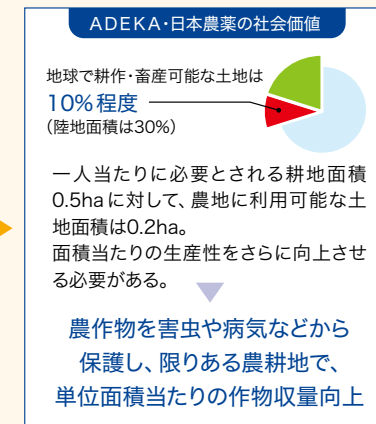


生産時の安定性を向上させることによる生産ロスの削減や「おいしさ」を持続させ消費期限の延長を可能にする「素材」の提供を通じ、サプライチェーン全体での食品ロスの削減に貢献していきます。

主力テーマ

4

食料不足問題 農作物の安定生産への貢献

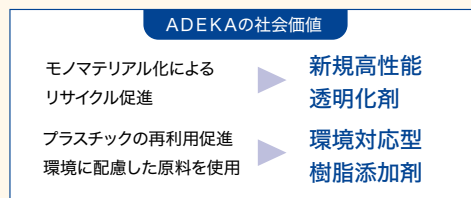
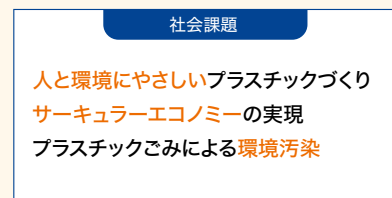


安全な食料の安定供給を目指した農業生産活動に貢献するという使命と役割を果たすため、国内外で性能・選択性・環境配慮に優れた農業の創出と提供を続けていきます。
 欧米、インド、ブラジルをはじめ、グローバルに成長戦略を進めることで創業基盤と事業競争力の強化を図り、未来の食と農業に貢献していきます。

主力テーマ

5

プラスチックの可能性を広げる モノづくりにおける多様なニーズに樹脂添加剤で応える



新規高性能透明化剤
 アデカトランスパレックス シリーズ

世界最高の透明性を実現

プラスチックの一種であるポリプロピレンに少量添加することで、世界最高レベル*の透明性を実現する新規高性能透明化剤は、ポリスチレン・PET等の透明樹脂からの代替により、モノづくりの可能性を広げます。

*ポリプロピレンの透明性を厚さ1mm試験片で測定(Haze値)。市場におけるこれまでの最高性能はHaze値:3.2。
 アデカトランスパレックスを添加したポリプロピレンはHaze値:2.2を実証。Haze値は値が低いほど透明。(外部検証機関による測定)

“高性能”“長寿命”“人と環境にやさしい” プラスチックをつくる ADEKAの「樹脂添加剤」



環境対応型樹脂添加剤
 アデカシクロエイド シリーズ

マテリアルリサイクル促進/
 バイオマス原料の活用

リサイクル材の高機能化によるアップサイクルと、バイオマス原料の活用によって、循環型社会の実現に貢献する製品シリーズです。最終製品におけるリサイクル材の使用率向上や用途拡大を通じてCO2削減に寄与するとともに、天然由来の植物原料やマスマランス方式のバイオマス原料を用いた製品により、低炭素社会の実現を支援します。

成長戦略

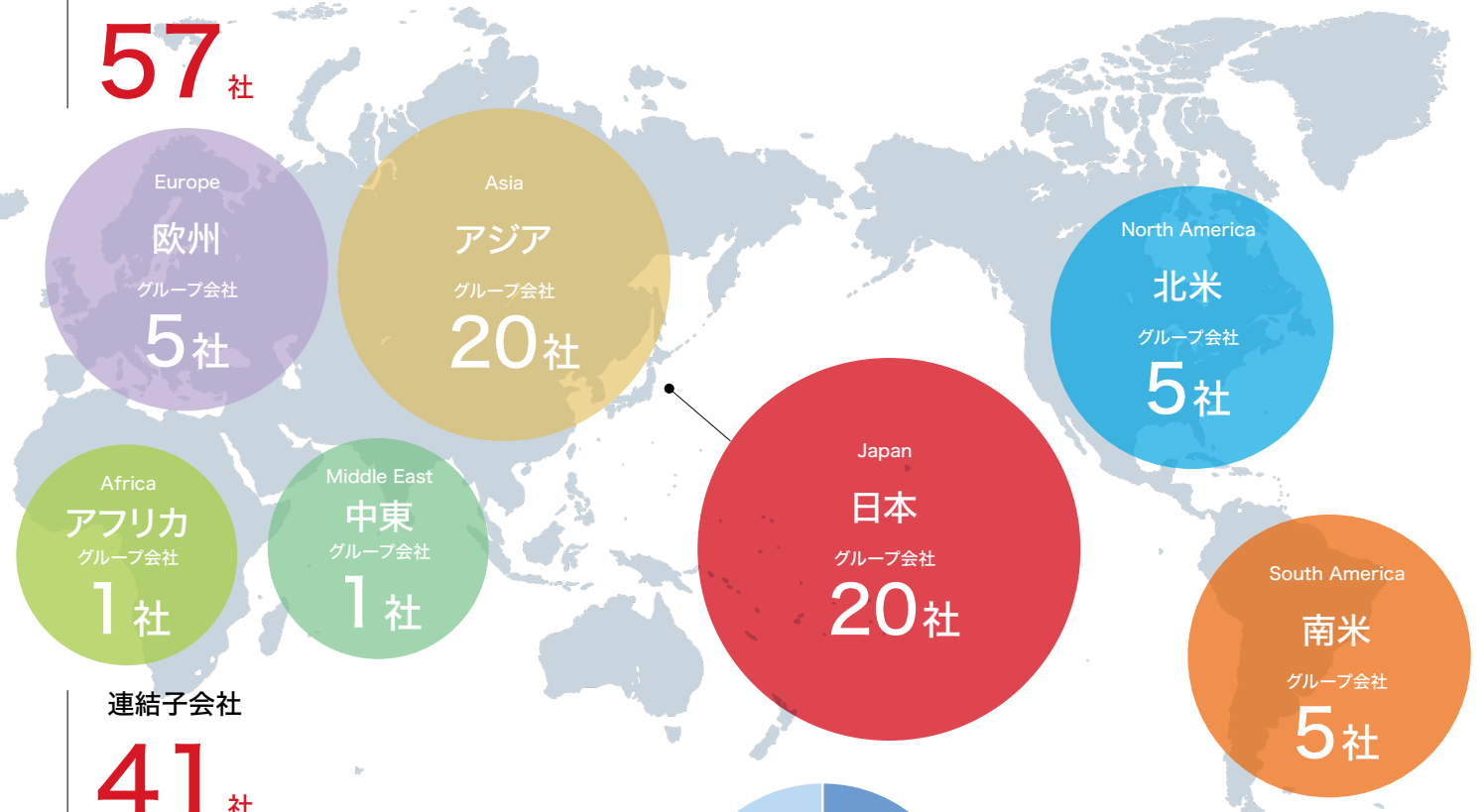
ADEKAグループは、2030年のありたい姿「ADEKA VISION 2030～持続可能な社会と豊かなくらしに貢献する Innovative Company～」に向け、世界市場で競争力のある技術優位な製品群を中心にグローバルな事業展開を加速しています。ありたい姿に向けたさらなる変革を実行する期間と位置づけ、中期経営計画「ADX 2026」を推進しています。

ADEKAのグローバルネットワーク

「世界とともに生きる」という経営理念のもと、世界各地のお客様や社会の課題解決に貢献しながら、持続的な成長に向けたグローバル展開を推進しています。

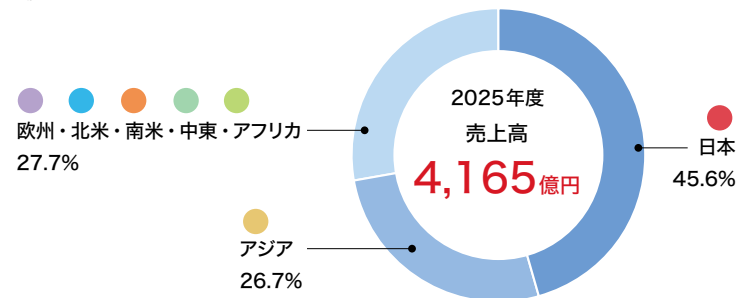
グループ会社

57 社



連結子会社

41 社



マネジメントメッセージ

「ADX 2026」総仕上げ サステナビリティ経営は次のステージへ

中期経営計画「ADX 2026」は、2030年のありたい姿「ADEKA VISION 2030」の実現に向けた変革を続ける3年間と位置づけています。本計画では、サステナビリティを成長戦略の中核に据え、社会価値と経済価値の共創を通じて、持続的な企業価値の向上に取り組んでいます。

「ADX 2026」では、この考え方にに基づき、「稼ぐ力の強化」「サステナビリティの推進」「経営基盤の強靱化」を3つの基本戦略として掲げ、戦略製品群の拡大や新製品の創出、環境貢献製品の拡大を通じた社会課題解決への貢献、資本効率を重視した経営管理の高度化、ならびに環境変化に柔軟に対応できる経営基盤の構築を進めています。

中期経営計画2年目となる2025年度は、地政学リスクの高まりや一部市況の停滞等、厳しい外部環境が続きました。こうした

なかでも、ライフサイエンス事業の伸長と半導体材料事業における先行投資の継続を両立させ、売上高・営業利益ともに過去最高を更新しました。また、株主還元の面では、増配と自己株式取得を通じて、資本効率の向上に向けた具体的な行動を進めました。

当社グループは、多様な事業を有しています。各々の事業領域において成長性と収益性を磨くとともに、戦略製品群の拡大、グローバル展開の加速と事業間のシナジー創出を推し進めてまいります。

最終年度となる2026年度は、さらに業績の過去最高を更新するとともに「ADX 2026」で掲げた施策を確実に成果へとつなげることで、企業価値の一層の向上を実現し、コングロマリット・プレミアムの実現を目指してまいります。

取締役兼執行役員
正宗 潔



2025年10月にEcoVadis Committed Badgeを取得
[クリック](#)して、EcoVadisの表彰に関する詳細や評価手法の情報をご覧ください



2026
健康経営優良法人
KENKO Investment for Health
大規模法人部門



中期経営計画「ADX 2026」の位置づけと概要

中期経営計画「ADX 2026」について

「ADX 2026」は、ADEKAグループとしての2030年のありたい姿「ADEKA VISION 2030 ～持続可能な社会と豊かな暮らしに貢献する Innovative Company～」の実現に向けて、変革を続ける3年間と位置づけ、成長戦略としてサステナビリティを推進し、社会価値の創出を通じた稼ぐ力の強化を図ります。

また、環境貢献製品の拡大やカーボンニュートラルの実現に向けたGHG排出量削減の推進に努め、より強靱な経営基盤のもと企業価値のさらなる向上を目指してまいります。

- ADEKA VISION 2030の実現に向けたセカンドステージ
- 利益と効率性に重点を置き、稼ぐ力を高める3年間
- 成長戦略としてサステナビリティを推進し、さらなる変革を実行する3年間

ADEKA VISION 2030
～持続可能な社会と豊かな暮らしに貢献する
Innovative Company～

Back Cast

ADX 2026

成長戦略として
サステナビリティ推進

ADX 2023

社会価値 + 経済価値

基本方針

サステナビリティの推進により、社会価値の向上と持続的な成長を実現する
～稼ぐ力・サステナビリティ・強靱な経営基盤～

●基本戦略

1. 稼ぐ力の強化、高収益構造への転換
2. 環境貢献製品の拡大、および事業構造の変革によるGHG削減
3. 経営基盤の強靱化

●経営指標

		2024年度 実績	2025年度 実績	2026年度 目標
財務指標	営業利益	410億円(売上高 4,071億円)	416億円(売上高 4,165億円)	530億円(売上高 5,000億円)
	ROE	8.6%	9.1%	11.0%
	ROIC	9.1%	9.1%	10.5%
サステナビリティ指標	環境貢献製品売上高	868億円	924億円	1,150億円
	GHG排出量	211千t-CO ₂ e	213千t-CO ₂ e	199千t-CO ₂ e
	女性管理職比率	5.8%(単体)	5.9%(単体)	6%以上(単体)
設備投資額		186億円	216億円	750億円(3カ年)
配当方針(配当性向)		40.7%	40.3%	40%以上

注) 金額は億円未満を切り捨てて表示、比率は小数点第2位を四捨五入して表示

「ADX 2026」3つの基本戦略

稼ぐ力とサステナビリティ、経営基盤にかかる3つの基本戦略について、当年度の取り組みの成果と課題を整理し、「ADX 2026」最終年度の取り組みにつなげています。

当年度の成果と課題

基本戦略 1

稼ぐ力の強化、 高収益構造への転換

稼ぐ力の強化により、
規模拡大から利益を重視した事業成長を図る

- 情報・電子材料の拡大、低収益事業の再構築
- 戦略製品の拡大(各セグメント・SBUの成長戦略実行)
- 新製品拡大、新規事業の推進
- 資本効率性向上

戦略製品群の伸長に課題はあるが、 研究開発基盤の強化が進展

- 新たな半導体材料の研究拠点として、「半導体イノベーションセンター」が竣工。次世代レジスト材料製造設備の建設を決定
- 成長エンジンである「戦略製品群」は、樹脂添加剤が好調であったが、全社で計画未達
- ROICマネジメントでは、投下資本を可視化する仕組みの整備と資産圧縮を進め、社内説明会により理解浸透を推進

計画を上回った製品(一例)

樹脂添加剤

プラスチック等に添加することで
高機能化、長寿命化を実現

透明化剤
HALS*
高機能可塑剤

環境材料

エンジンオイルに添加することで
エンジン内部の摩擦・摩耗低減

潤滑油添加剤

ライフサイエンス

速効性に優れた
広葉雑草防除剤

除草剤
(畑作、果樹下草)

*ヒンダードアミン系光安定剤

基本戦略 2

環境貢献製品の拡大、 および事業構造の変革によるGHG削減

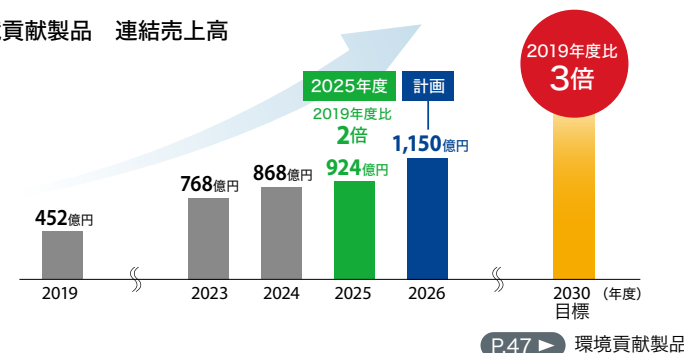
サステナビリティに向けた取り組みを推進し、
社会課題解決の機会を取り込んだ
成長戦略を遂行する

- 環境貢献製品の拡大と創出
- カーボンニュートラルに向けたGHG排出量削減
- サステナビリティ優先課題への取り組み

環境貢献製品の一部は計画未達だが、 サステナビリティ施策は進展

- 環境貢献製品は、潤滑油添加剤、RSPO対応製品(食品)が牽引し、前年から伸長。半導体材料、樹脂添加剤の不振により、計画未達
- GHG排出量は計画並みで推移。再生可能エネルギー由来電力の活用推進
- 人権デュー・ディリジェンスでは食品に関する人権課題の特定を実施
- 心理的安全性向上研修など、DE&I関連施策を推進。女性管理職比率(ADEKA単体)5.9%、前年度比0.1ポイント向上

環境貢献製品 連結売上高



P.47 ▶ 環境貢献製品

基本戦略 3

経営基盤の強靱化

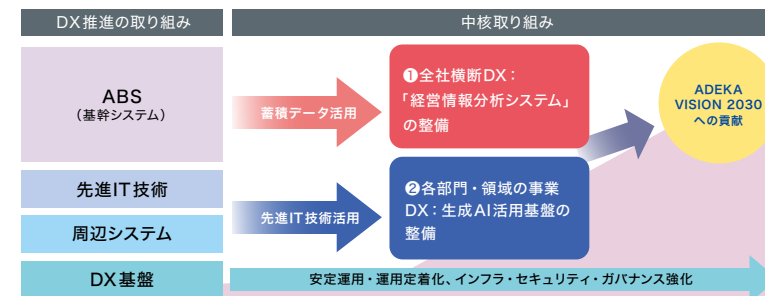
経営基盤の強靱化に取り組み、
不確実性の高い環境においても
機動的に対応できる体制を構築する

- サプライチェーンの強靱化
- 人的資本の向上
- DX推進

経営基盤の整備と実効性向上の継続的な取り組み

- 重要原料で複数購買化と適切な在庫管理による供給安定性強化
- 人材の最適配置と育成に向けた基盤整備の推進
- DXテーマ推進とデジタル基盤構築により業務改革を推進
- 生成AIやMI活用を通じ研究開発および業務の高度化を推進

DXロードマップ



P.31 ▶ DXロードマップ

半導体材料企画部長
堀口 敦史

執行役員
半導体材料営業部長
関 研志

常務執行役員
半導体材料本部長
芳仲 篤也

執行役員
半導体材料開発研究所長
笹嶋 三稔

成長戦略 特集 1

半導体材料本部発足から1年

半導体材料本部の発足を契機に加速する事業変革。
その成果と、次なる成長ステージに向けた取り組みを紹介します。

意識改革と研究開発強化により成長基盤を構築

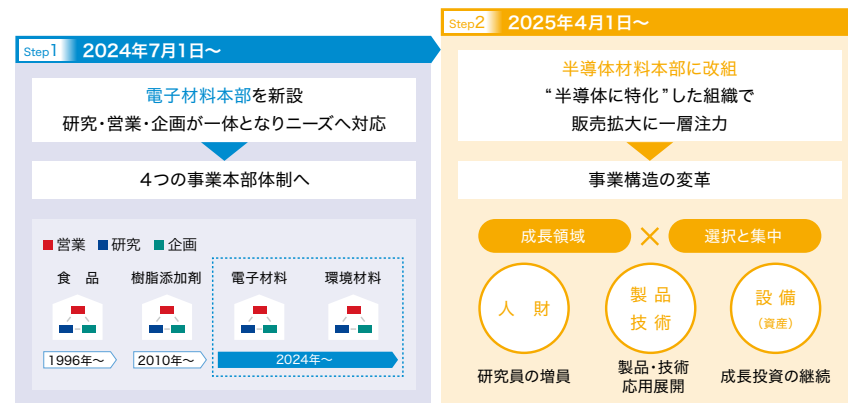
2025年4月の組織改編により、半導体材料ビジネスに経営資源を集中させてADEKAグループのさらなる発展を担うことが半導体材料本部のミッションとして明確化されました。半導体材料ビジネスで最も重要なことは、ユーザーが必要とする素材やソリューションをタイムリーに提供することです。半導体の技術革新のスピードにタイムリーに対応していくため、組織改編に合わせて研究員を増員し、本部全体の80%を研究員としました。また、先を見据えた設備投資をスピーディーに意思決定するマネジメント体制も整えました。そして何より、ユーザーとのコミュニケーションや、社内でのコミュニケーションを重視し、積極的に新たな課題にチャレンジして壁を乗り越えていくというマインドが本部全体に醸成されてきたことを強く実感しています。

今後に向けて

半導体材料本部の事業戦略として、成長投資による持続的な事業拡大と事業ポートフォリオマネジメントの推進を掲げています。持続的な事業拡大に向けて、①ALD材料は、最先端の研究開発とタイムリーな製品供給のための成長投資を継続し、リーディングカンパニーとして市場を牽引していくこと、②半導体リソグラフィ材料は、CAR(化学増幅型レジスト)用光酸発生剤とMOR(金属酸化物レジスト)用金属錯体材料の両輪で、最先端レジスト材料で業界トップシェアを奪取すること、③半導体後工程材料は、先端半導体パッケージに求められる材料ニーズを捉え、実装材料の開発で培った基盤技術に社外連携もプラスして半導体後工程に参入することを目指しています。さらに、社外連携による事業領域の拡大を推進するとともに、レガシー事業への取り組み方を見直すことにより事業ポートフォリオの新陳代謝を図り、半導体材料事業のさらなる拡大を目指していきます。

■ 半導体材料本部の設立 組織改定/事業本部制のねらい

半導体市場にフォーカス **経営資源を集中**



半導体イノベーションセンター 2026年7月から本格始動

——次世代半導体のキーマテリアルを創出する
基幹研究所

ADEKAは2026年7月、次世代半導体のキーマテリアルを創出する「半導体イノベーションセンター」を本格始動しました。半導体材料に特化した基幹研究所として、研究開発や分析・評価の機能を集約。部門の垣根を越えた交流を促す空間や、オープンイノベーション・コラボレーションを生み出す環境を整え、材料開発から成膜・分析評価まで一体化した研究体制を構築しました。ADEKAの新たなイノベーション拠点として、AIの進化や半導体技術の高度化を支えていきます。



成長戦略

特集 2

プラントベースフードから広がるオルタナティブフード最前線

研究開発の原点

世界的な人口増加や気候変動を背景に、食料の安定供給と環境負荷低減の両立が課題となるなか、植物由来原料を活用したプラントベースフードをはじめとするオルタナティブフードへの期待が高まっています。オルタナティブフードとは、食の選択肢を広げる新たな食品・食品素材です。高級・希少食材の代替を目的とした従来品とは異なり、当社は卵や乳製品、動物性油脂等の豊かな食生活を支える基礎的な食材の安定供給と持続可能性の向上を目指しています。

当社は長年培ってきた油脂加工技術を活用し、食品メーカーが求める使いやすさと消費者が求めるおいしさを両立した業務用材料を提供することで、将来にわたり豊かな食生活を支え、持続可能な食の実現に貢献したいとの思いから「デリブランツシリーズ」の研究開発に着手しました。

販売拡大の取り組み

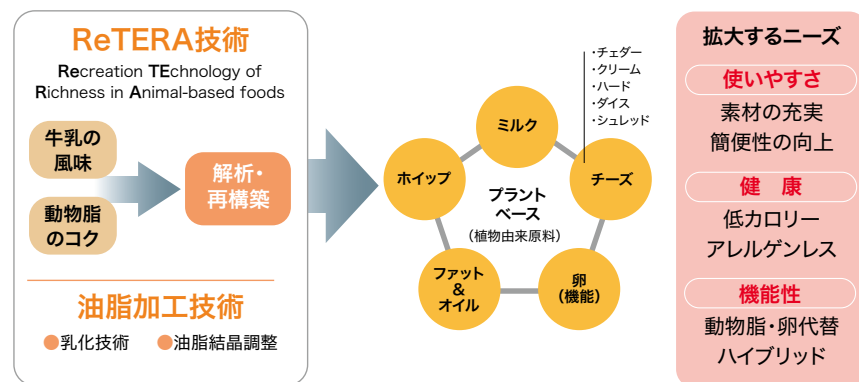
【国内】

「デリブランツシリーズ」は、HoReCa※、製パン、製菓、飲料市場など幅広い分野で使用されています。主にプラントベースを訴求した商品用途で採用されてきましたが、最近では植物由来という価値に加え、動物由来原料の価格高騰・供給不安による一部原料の代替や特定アレルギーを使用しない商品など、多様な目的で採用が拡大しています。

※ HoReCa: ホテル・レストラン・カフェなどの外食・業務用食品分野

動物性食品のおいしさを持つ、使いやすいプラントベースフード

※ 当社では原材料および食品添加物に動物性原料を直接配合していない製品を「プラントベースフード」と定義



「おいしさ」と「使いやすさ」を両立

当社の強みは「おいしさ」と「使いやすさ」を両立できる点にあります。食品事業が長年培ってきた風味設計技術、油脂加工技術と厳選した植物由来原料を掛け合わせることで、乳製品などの動物性食品が持つ豊かな風味、コク、食感を再現しています。

また、生クリームやクリームチーズは冷凍すると明らかに品質が低下しますが、当社が展開する「デリブランツシリーズ」は、冷凍・解凍しても良好な品質を維持する機能を持たせています。これにより、お客様商品の冷凍保管流通が可能となり、人手不足への対応や賞味期限延長によるフードロス削減にも貢献しています。

2030年に向けた戦略ロードマップ

当社では、「デリブランツシリーズ」をはじめとするフードテックを活用したオルタナティブフードを食品事業の成長ドライバーと位置づけています。2030年に向けて、おいさと機能性を追求しながらラインアップを拡充し、国内外での認知向上を図ります。

海外では、東アジア、南アジア、北米、欧州を重点市場とし、グループ拠点や現地展示会を活用して市場開拓を推進します。

食料資源の制約、気候変動、アレルギー対応などの社会課題の解決に貢献するとともに、高付加価値製品として食品事業の成長を実現し、持続可能な食の未来に寄与します。

【海外】

プラントベースフードは、環境・健康・アニマルウェルフェアへの意識の高まりを追い風に、欧米やインドを中心に今後も高い成長が見込まれます。高品質な「デリブランツシリーズ」を武器にグローバル展開を加速しており、将来の成長を支える戦略的な事業の柱として育成していきます。

海外展開の加速化

地域	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度	2026年度	2027年度
日本	●オーツコンク、チーズクリーミー、ホイップ	●コクバター、コクファット、チェダーチーズ風味	●ダイスチーズ	●シュレッドチーズ、フローズンホイップ、卵(スポンジ用)	●トライアル輸出 (ホイップ、オーツコンク)	
東アジア	●市場調査 (東南アジア)	●チーズクリーミー、シュレッドチーズ	●コクファット	●卵(グレース用)	●コクバター ●コクファット、チーズクリーミー、コクバター、 卵(グレース用)	
南アジア			●市場調査(インド)		●トライアル輸出 (卵)	●生産協業先探索
北米			●市場調査(北米)		●トライアル輸出 (フローズンホイップ)	●生産協業先探索
欧州			●製品市場調査(欧州)		●トライアル輸出 (チーズ)	●生産協業先 探索

財務担当役員メッセージ

健全な財務基盤を土台に、 成長投資とROIC経営を加速する

取締役兼常務執行役員

志賀 洋二



財務健全性を基盤に、成長機会を捉える

ADEKAグループは、長年にわたり財務健全性を重視してきました。その背景には、過去の厳しい経験があります。私が1985年に入社する前、当社は現在本社のある東京の尾久から茨城の鹿島、千葉へ工場を移転するために、大きな借入負担を抱えました。事業を継続するために必要な投資ではありませんでしたが、当時は金利も高く、営業利益を稼いでも利息負担によって当期純利益が残りにくい状況が続きました。その結果、無配の時代も続きました。事業で利益を生み出しているにもかかわらず、財務負担が重ければ、成長投資や株主還元には振り向けることができず、

財務の状態によって、会社の将来に向けた選択が大きく左右される。そのことを、当社は過去の経験から学んできました。

だからこそ私は、ADEKAグループに根づいた健全な財務基盤の維持を重視する姿勢を、今後も大切にすべきだと考えています。財務健全性は、リスクを避けるためだけではなく、成長機会を逃さず、必要な投資を機動的に実行できる体力を維持することでもあります。実際、当社が1990年代前半に半導体材料分野への投資に大きく踏み出し、今日に至る半導体材料事業を本格的に拡大することができたのも、それまで財務体質の改善に取り組み、安定したキャッシュ創出力を持つ食品事業という支えがあってこそでした。

現在、当社グループの自己資本比率は56.0%であり、財務健全性は十分な水準にあると認識しています。事業ポートフォリオに占める半導体材料分野の割合が拡大してきたことで投資額が大型化する一方、技術革新や顧客ニーズの変化が速く、投資回収の早期化が必要となっています。そのため、今後は、健全性を維持しながら、将来の成長に向けて資金をどう振り向けていくかがより重要になります。

そのためには、事業が生み出す利益を確実にキャッシュへ結びつけ、そのキャッシュを有効に活用していくことが欠かせません。在庫や債権債務などの運転資本、グループ内資金、遊休資産を適切に管理することでキャッシュ創出力を高め、成長投資、株主還元、将来への備えに適切に配分していきます。



財務担当役員メッセージ

キャッシュアロケーションで、 成長投資と株主還元を両立する

現在の財務戦略において、重要なテーマの一つがキャッシュアロケーションです。当社は長い歴史を持つメーカーであり、老朽化する工場やプラントも多く抱えています。そのため、今後も維持・更新投資には一定の資金を充てる必要があります。事業を継続し、安全・品質・安定供給を支えるために必要な投資は、着実に実行していかなければなりません。

一方で、成長なくして将来はありません。これまでの設備投資では、維持・更新投資が相当程度を占めてきましたが、今後は将来の利益を生み出す成長投資に、より多くの資金を振り向けていく必要があります。ここでいう成長投資は、生産能力を増強する設備投資ではありません。ADEKAは研究開発型の企業であり、将来の事業を生み出す研究開発への資金投入も、重要な成長投資だと考えています。

設備投資計画(中期経営計画3カ年)

		投資金額	構成比
全社(3カ年)		750	
工場投資	樹脂添加剤	62	8.3%
	半導体材料	158	21.1%
	環境材料	44	5.9%
	食品	101	13.5%
	ライフサイエンス	42	5.6%
	その他	50	6.7%
研究投資*		197	26.3%
共通・その他		92	12.3%

※金額は億円未満切り捨て (単位:億円)

*研究投資には久喜地区開発研究所の新研究棟建設費を含む

投資金額

2024年度	186
2025年度	216
2026年度 (予想)	240

(投下ベース、億円)

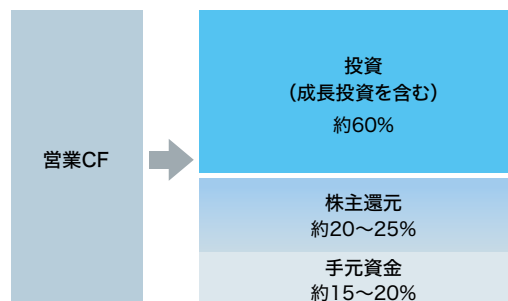
その象徴の一つが、ADEKAテクノロジーセンター久喜に新設した半導体イノベーションセンターです。投資額は約120億円と、当社にとって過去最大級の設備投資となりました。半導体材料分野では、製品サイクルや顧客ニーズの変化が速く、評価設備や分析装置、研究環境の充実が競争力に直結します。研究者が必要な設備や装置を使い、お客様と同等の環境で評価・検証できる環境を整えることは、将来の成長のために不可欠です。

半導体イノベーションセンター 投資概要

総工費	実験室	クリーンルーム
約120億円	現行比 2.7倍	ワンフロア 850m ² 超
研究人員を大幅に増員し、よりスピーディーな研究開発を実現		

キャッシュアロケーションについて、現時点での私自身のイメージとしては、仮に営業キャッシュフローが500億円あるとすれば、そのうちおよそ60%の300億円を成長投資を含む投資に、20～25%の100～125億円を株主還元、残り75～100億円を将来に備えた手元資金として確保できると良いとの考えですが、今後は次期中計の戦略を見据えながら、検討を進めていく必要があります。

キャッシュアロケーションの考え方

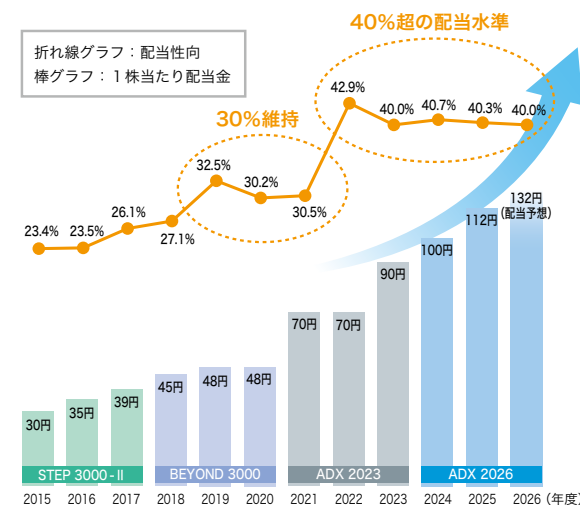


※営業CFを500億円と仮定した場合

株主還元については、中期経営計画ごとに着実に強化してきました。前中計「ADX 2023」では配当性向30%以上、現中計「ADX 2026」では40%以上を掲げ、2025年度の配当性向は40.3%となっています。4期連続増配、18期連続減配なしを記録するとともに、2025年度は約180億円の自己株式取得も実施しました。配当にはさまざまな指標がありますが、当社としては、利益成長とキャッシュ創出力を高め、その成果を安定的かつ機動的に株主の皆様へ還元し、株主・投資家の皆様には当社の成長にぜひともご期待いただきたいとの考えで、配当性向を採用しています。今後も、成長投資とのバランスを見極めながら、配当と自己株式取得を含めた機動的な還元を検討・実施していく方針です。

配当実績と方針

「ADX 2026」配当方針
配当性向 **40%以上** 維持
適切な還元を総合的に勘案し、安定配当の維持を基本とする



財務担当役員メッセージ

ROIC経営を、現場の意思決定を変える仕組みにする

当社グループにとって、もう一つの重要なテーマがROIC経営の浸透です。これまでは、どちらかといえばPL重視の経営を行ってきましたが、それだけでは在庫や設備、遊休資産などが積み上がり、資本効率に課題が残ります。保有資産を継続的に見直ししながら、ROICを軸に、資本を効率的に活用して利益を生み出す経営へ転換していきます。

その一環として、遊休資産の洗い出しと処理を大きく進めています。長い歴史と多岐にわたる製品群を持つ当社グループでは、「いつか必要になる」と保有されてきたプラントや設備もありましたが、使用見込みを精査し、一定期間使われていないものを廃棄するなど、ルールを整備しながら処理を進めています。重要なのは、一度処理して終わりではなく、継続する仕組みをつくることです。

現在は、製品グループ別、セグメント別、工場別などでROICを見える化する仕組みを整えています。まずは実績管理を行い、その後、予算計画や予実管理へと展開していくことで、ROICを経営管理の中に組み込んでいく考えです。

ROIC経営を現場に浸透させるうえで、特に重要なものが在庫です。ROIC経営により現場では従来の数量中心の管理に加え、投下資本や在庫、固定資産、収益性を含めた資本効率の視点で事業を捉えられるようになります。数量が小さくても高額の原料や製品であれば、在庫削減の効果は大きくなり、現場はどこに手を付ければ資本効率の改善につながるのかを判断しやすくなります。

もちろん、在庫は一律に減らせばよいものではありません。世界中で支持され、代替も難しい製品は安定供給や地政学リス

クへの備えとして、一定の在庫を持つ必要があります。重要なのは、必要な在庫と過剰な在庫を見極めることです。今後は、AIの活用による需要予測なども組み合わせながら、生産や在庫の最適化につなげていきます。

ROICは、本社で管理する指標で終わらせてはいけません。現場の改善活動を支え、意思決定を変える仕組みにしていける必要があります。ROICを心臓部とし、それが各部門や現場に血管のようにつながり、日々の活動を支える。そこまで到達できれば、ADEKAグループはより筋肉質で、持続的に成長できる企業になれると考えています。

多様な事業の力を、 全社最適の資本配分で企業価値につなげる

私たちは、化学品、食品、ライフサイエンスなど、多様な事業を展開しています。この多様性を企業価値につなげていくことは、重要な経営テーマです。その鍵の一つは、各事業が生み出すキャッシュを全社最適の視点で配分することにあります。

ある事業単独では資金面で難しい投資であっても、全社で見れば実行すべき案件があります。一方で、資本効率の観点から見直すべき投資や資産もあります。私は、各事業の成長機会と課題を把握し、グループ全体のキャッシュ創出力や財務基盤を踏まえながら、必要な資金を適切に配分していきたいと考えています。

ROIC経営を進めることで、事業ごとの収益性や資本効率はより明確になります。ただし、短期的なROICだけを見て、将来の成長の芽を摘んではなりません。資本効率という規律を高めながら、将来の成長可能性も見極め、全社最適の視点で投資

判断を支えていくことが、私の重要な役割だと考えています。

この点で、今後重要になるのが、事業と財務をつなぐFP&A機能です。財務経理部門だけで判断するのではなく、各事業部門の企画機能とも連携し、事業の実態や市場環境を理解したうえで、財務的な視点から意思決定を支える人財を育てる必要があります。各事業部門にも、事業を理解しながら資本効率やキャッシュ創出力を考えられる人財が増えれば、ROIC経営もより実効性を持つものになります。

当社グループの多様な事業ポートフォリオは、それぞれの事業が独立して存在しているだけでは、十分な価値を発揮できません。各事業が生み出すキャッシュや技術、人財、顧客基盤を、グループ全体の成長につなげていくことが重要です。財務は、そのための資本配分と規律を担う役割を果たしていきます。

現在、次期中期経営計画に向けて、キャッシュアロケーションや資本効率に関する考え方を、よりわかりやすくお示しできるよう議論を進めています。健全な財務基盤を維持しながら、ROIC経営を通して成長投資と株主還元を規律を持って進め、多様な事業が生み出すキャッシュをADEKAグループ全体の企業価値向上につなげていきます。

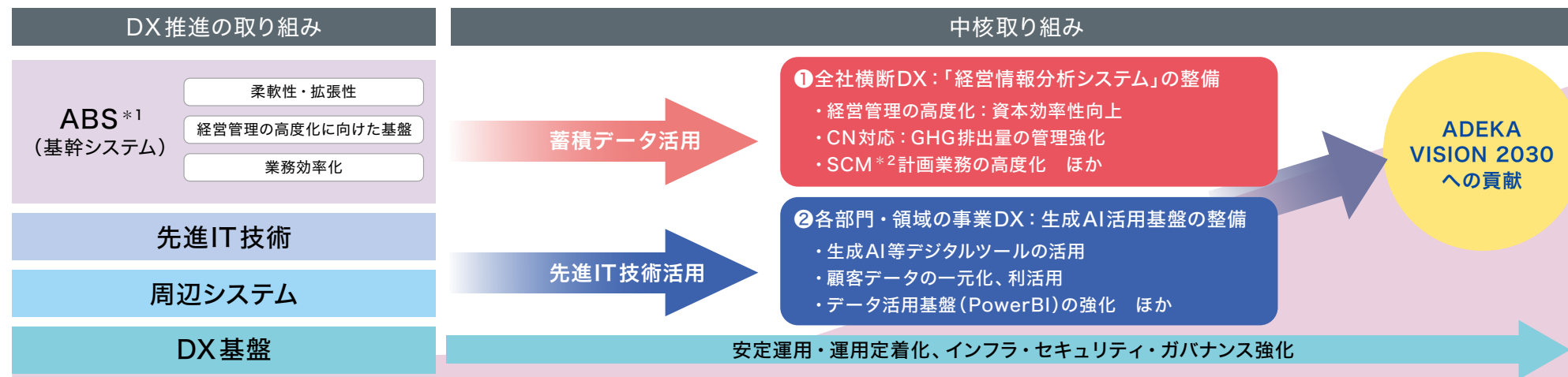


DX推進

ADEKAは、DX推進により、データに基づく企業活動と、生産性の向上、イノベーションの誘発・成果の創出につなげていきます。

グループ各社の基幹システムに蓄積されたデータを活用し高度な経営情報分析システムを整備する“全社DX”と、生成AI活用基盤の整備等、先進IT技術を活用する“事業DX”をともに推進し、デジタル技術による企業価値向上を目指します。

DXロードマップ



- 「経営情報分析システム」の目的は、データに基づく企業活動により連結経営KPIの達成を支援すること。データを起点に全社員が自律的な行動を可能とするデータ活用基盤を構築し、データに基づく企業活動（いわゆるデータドリブン経営）を目指す。

- 本社ABSおよび各グループ会社よりデータを収集し、稼働済の事業別損益に加え、開発着手中の事業別ROIC、今後は非財務データも収集し、データ活用の基盤を構築していく。

*1 ADEKA Business Digitalization System

*2 Supply Chain Management

*3 Enterprise Performance Management: 企業業績管理

事例1 全社横断DX: ROICマネジメントシステムの構築

- 活用目的**: 事業別ROIC算定とROICツリー可視化を実現するEPM^{*3}基盤。経営層には事業ポートフォリオの最適配分を支援する意思決定支援ツールとして、事業・部署には製品群別・工程別の粒度で資産効率性を把握し改善につなげる基盤として活用。
- 進捗状況**: 実績画面のシステム構築、業務制度設計、浸透活動を推進。2026年5月にADEKA単体の実績データを社内公開。
- 今後の予定**: 2026年11月 連結実績データを社内公開。ROICマネジメント運用の定着を図るとともに、中計・予算・シミュレーション含め、順次機能の充実を進める。

事例2 全社横断DX: 製品別CFP(カーボンフットプリント)算定システムの構築

- 活用目的**: 事業戦略とGHG削減目標の両立に向けたKPI設定が可能となる分析・管理・評価する仕組みを構築。事業部毎の目標管理やお客様からの問い合わせへの迅速な対応にも活用。
- 進捗状況**: 製品別のGHG排出量(CFP)算定検証を実施。2025年度データの算定(非化石証書含む)を2026年6月に完了。
- 今後の予定**: 組織別のGHG排出量(Scope 1, 2, 3)への対応も視野に入れ、GHGプロトコル改定の動向を踏まえつつ、2027年度の本格運用を目指しシステム設計を段階的に進めていく。

事業別戦略

ADEKAグループは、化学品、食品、ライフサイエンス事業を中心に、イノベーションを追求しながら、持続可能な社会の実現に向けて、新たな価値の創出に取り組んでいます。

化学品事業においては、樹脂添加剤、半導体材料、環境材料を展開し、多彩な製品を通じて、さまざまな産業の技術革新と価値創造を支えています。食品事業においては、マーガリン類やプラントベースフードをはじめ独自の技術で開発した付加価値の高い製品を提供しています。ライフサイエンス事業においては、農薬や医薬品を展開し、食料の安定供給と人々の健康に貢献しています。

化学品

樹脂添加剤

プラスチックの高機能化・長寿命化・資源循環に欠かせない各種添加剤を提供しています。

半導体材料

ICT社会に欠かせない先端技術を駆使した製品を提供しています。

環境材料

インフラから、自動車、化粧品、トイレタリーなどさまざまな分野に高付加価値製品を幅広く提供しています。

食品

加工油脂や加工食品などを提供し、安全・安心で豊かな食生活の実現に貢献しています。

ライフサイエンス

安全で安定的な食料の確保と、健やかな暮らしを実現するため、農薬をはじめ、医薬や動物薬などを提供しています。

その他

プラントの設計、施工管理、設備メンテナンス、物流業、倉庫業、車両等リース、不動産業、保険代理業等を行っています。

樹脂添加剤

高分子材料(プラスチック)を適切に「使用し続ける」ために、「長寿命」「資源循環」で強みを発揮し、樹脂添加剤のリーディングカンパニーを目指します。



常務執行役員 樹脂添加剤本部長
川本 尚史

2030年「ありたい姿」

高機能樹脂添加剤の グローバルリーディングカンパニーとして 樹脂産業の持続可能な発展を リードしていく

樹脂添加剤事業では、添加剤による高分子材料の高機能化を通じて、高分子産業の発展と持続可能な材料利用の実現に貢献しています。

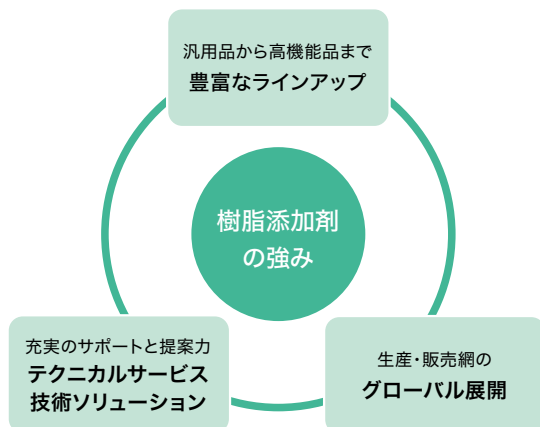
2025年度には、従来の透明化剤を大きく上回る性能を有する新規高性能透明化剤「TRANSPAREX」を市場投入しました。本製品を通じて、ポリプロピレンの高機能化による用途拡大や、リサイクルの促進、他素材からの代替による環境負荷の低減を目指します。

地政学的リスクの顕在化などにより、高分子産業を取り巻く事業環境は大きく変化しています。こうしたなか、当事業本部は、安全な食や医療を支える高分子材料向け添加剤をはじめ、高機能・高性能添加剤によるソリューションを提供し、社会やお客様のニーズに真摯に応えることで、持続可能な社会の実現に貢献していきます。

強み

核剤・透明化剤、酸化防止剤、光安定剤、可塑剤、塩ビ用安定剤など、多彩な樹脂添加剤を取り揃え、お客様の幅広いニーズに対応しています。

充実したテクニカルサービスと技術サポートに加え、グローバルに展開する拠点ネットワークを活かし、最適なソリューションを世界各地で提供しています。



環境認識

- 米国の政策変更や石化業界の再編などサプライチェーンが大きく変化
- 樹脂生産において欧州、中東、韓国で稼働率の低い状態が継続
- 中東情勢による原料の供給制限・停止、顧客稼働率の低下

リスク

- 中東紛争や海峡封鎖等による原材料価格、物流費上昇
- プラスチックの規制強化
- 為替変動

機会

- 世界的な人口増による樹脂需要増
- 環境負荷低減可能なポリプロピレン樹脂への代替
- 再生樹脂需要拡大

戦略

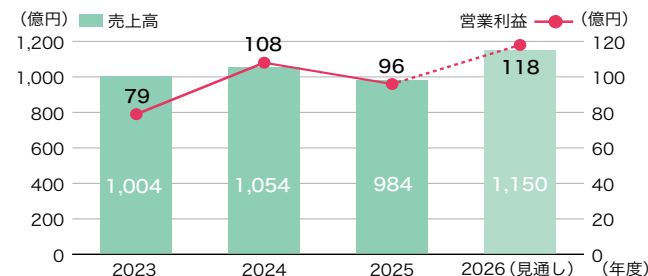
- 高付加価値品へのシフト
- 新規高性能透明化剤TRANSPAREX、技術優位な新製品立ち上げ
- グローバル市場、特に空白地域への参入
- サプライチェーンの強化と製品ポートフォリオの多角化
- グローバルでの生産供給体制の最適化
- コストや市場を反映した適正な価格設定

中期経営計画2年目の進捗と今後に向けて

家電・EV市況の低迷が続くなか、価格競争の激化により、欧米を中心に難燃剤の販売が低調でした。また、自動車生産は持ち直しの動きを見せたものの、石油化学市場で生産が鈍化し、プラスチック製品全般に使用される酸化防止剤の販売が低調でした。一方、データセンター投資の拡大を背景に、電線向け塩ビ用安定剤の販売が好調でした。結果、世界的な市況悪化により2025年度は減収減益になったものの、高機能品が利益率を下支えし、営業利益は対中計でプラスとなりました。

中東情勢をはじめ石化産業が厳しい局面にあるなか、生産体制、BCP対応により安定供給に努めます。同時に、新規高性能透明化剤TRANSPAREXの拡販を進め、トップシェア製品群の育成・強化を図り、既存製品を含め高機能製品群による着実な成長を目指します。また、「アデカシクロエイド」シリーズをはじめとする環境貢献製品の拡販により、事業拡大と社会的貢献を進めていきます。

樹脂添加剤 売上高・営業利益推移



樹脂添加剤

バリューチェーンにおける特徴

研究開発

当社の研究開発は、総合樹脂添加剤メーカーとして、充実したテクニカルサービスや技術サポートを通じてお客様の課題解決と市場開発を推進する「開発機能」と、将来の社会ニーズを見据えた新製品開発を担う「研究機能」の両輪で推進しています。

開発機能では、多様な樹脂添加剤と評価・提案力を組み合わせたトータルソリューションを提供し、新たな用途・市場の創出に貢献しています。研究機能では、ポリプロピレンに世界最高レベルの透明性を付与するTRANSPAREXの開発に成功するとともに、資源循環や環境負荷低減などの社会課題解決に貢献する樹脂添加剤の開発を進めています。



▶ [アデカトランスパレックス 特設サイト](#)

▶ [アデカトランスパレックス 紹介映像](#)

生産体制

- 国内: 三重工場、千葉工場、オキシラン化学(株)
- 海外: 中国、台湾、韓国、タイ、米国、UAE、フランス

三重工場は、世界に展開するグローバル生産体制のマザー工場として、生産の中核を担っています。

こうしたグローバルな生産体制により、ADEKA品質の製品を安定的に供給し、世界中のお客様からの信頼獲得と持続的な価値提供を実現しています。

主な販売先

- 樹脂メーカー、コンパウンダー

自動車部材、食品包装材、住宅建材、医療分野など、社会を支える幅広い産業に樹脂添加剤を提供しています。

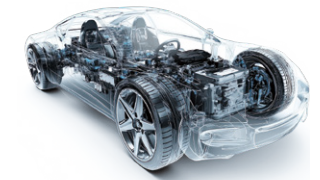
グローバルな販売・供給体制のもと、各地域で市場・顧客ニーズに合わせた製品提案や技術サポートを通じて地域ごとの課題解決に貢献することで、海外市場における事業拡大と持続的な成長を実現しています。

主要製品

- | | |
|---------------|----------------------------|
| ● ポリオレフィン用添加剤 | 「アデカスタブ」シリーズ |
| ● 可塑剤・塩ビ用安定剤 | 「アデカサイザー」、
「アデカスタブ」シリーズ |
| ● 難燃剤 | 「アデカスタブ FP」シリーズ |
| ● 環境対応型樹脂添加剤 | 「アデカシクロエイド」シリーズ |
| ● 新規高性能透明化剤 | 「アデカトランスパレックス」シリーズ |



化粧品容器



自動車部材

TOPICS

環境対応型付加価値製品「アデカシクロエイド」による グローバルサプライチェーンを見据えた社会実装の加速

樹脂添加剤事業では、プラスチックごみによる環境問題の深刻化や循環型社会への移行を背景に、環境負荷低減と機能性向上の両立に取り組んでいます。その中核として、環境対応型プラスチックに従来と同等以上の機能を付与するブランド「アデカシクロエイド(英名: ADK CYCLOAID)」シリーズを展開しています。

本ブランドを軸に、環境価値の創出と持続的な事業成長の実現を推進しており、その取り組みの一例として、バイオマス原料をマスバランス方式で導入した難燃剤「アデカシクロエイド FP-600I」がソニーの4K液晶テレビ「BRAVIA 9 II」に採用されました。本難燃剤は従来品と同等以上の難燃性能および熱安定性を維持しつつ、ハロゲンフリーによる安全性向上とISCC Plus認証に基づく原料のバイオマス化を実現しています。

本件は、複数企業が参画するグローバルサプライチェーンのもと、リニューアブルプラスチックの実用化を進めた事例であり、環境配慮材料の社会実装を加速させる取り組みと位置づけています。

今後も、樹脂添加剤事業では家電・OA機器・電子分野を中心に適用領域の拡大を図るとともに、サプライチェーン全体での連携を強化し、環境対応ソリューションの提供を通じて持続可能な社会の実現に貢献していきます。

【関連リリース】

▶ [環境対応型樹脂添加剤「アデカシクロエイド FP-600I」がソニーのテレビ『BRAVIA 9 II』の一部モデルに採用](#)

▶ [ソニーの高機能製品向けに、バイオマス原料を用いたリニューアブルプラスチックのグローバルサプライチェーンを構築](#)



半導体材料

ICT社会の発展に不可欠な多彩な製品群を提供し、人々の豊かなくらしに貢献します。



常務執行役員 半導体材料本部長
芳仲 篤也

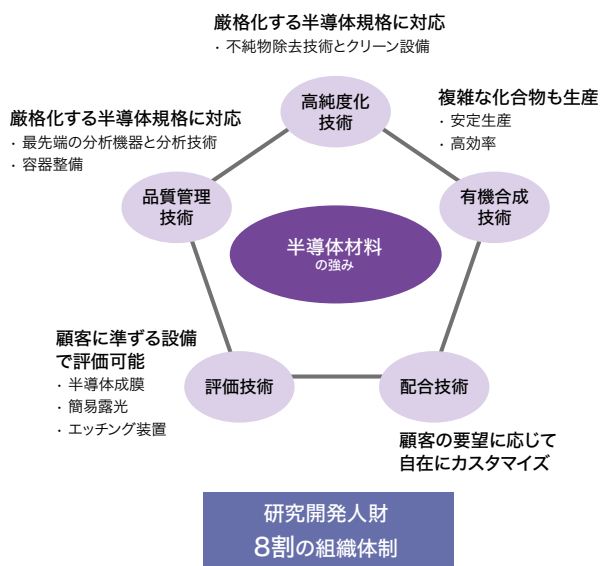
2030年「ありたい姿」

パラダイムシフトを迎え、大きく変化する
社会においてICT社会の発展を支え、
新規素材と先端材料で新たな価値を創造し、
人々の豊かなくらしに貢献する

ICT社会の発展を支える半導体、私たちはその半導体を製造するうえで欠かすことのできない素材の開発を通じて社会価値と企業価値を創出することを目指しています。2025年度に組織改編を行い、半導体分野だけをターゲットとする事業本部となったことで、半導体の技術進化のスピードに合致した研究開発やマネジメントの体制が構築できました。顧客や市場の多様なニーズに応え、加速するAI社会を根底で支える新たな素材と技術をタイムリーに提供し続けていくことで2030年のありたい姿の実現を目指します。

強み

当社は高度な有機合成技術と高純度化技術で高性能で高品質な半導体材料を開発するとともに、その品質を機器分析技術で保証し、高品質のまま顧客に届けるための容器技術も有しています。さらに、顧客に準ずる評価機器と評価技術を駆使することで、開発した材料の価値をソリューションに高めて顧客に提案しています。



環境認識

- AI社会の急速な拡大による先端半導体需要のさらなる高まり
- グローバルサプライチェーンの変化
- 紛争による地政学リスクの顕在化

リスク

- 原材料の価格高騰
- 地政学リスクの高まり
- 市況変動

機会

- AI向け先端半導体の需要拡大
- 材料ニーズの高度化
- 技術トレンドの変化

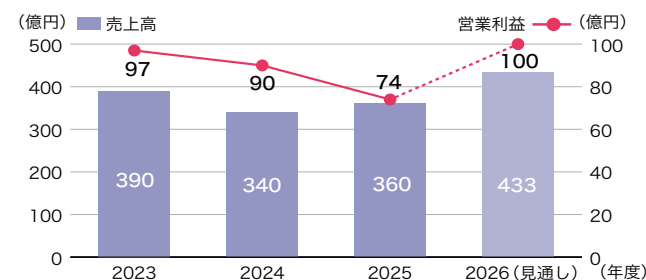
戦略

- ALD成膜材料→メモリからロジック半導体へ、高誘電材料から配線材料・Low-k材料へ開発領域を拡大
- 半導体リソグラフィ材料→先端フォトレジスト (ArF, EUV) 向け光酸発生剤と、次世代EUVに対応するMOR材料の開発に注力
- 半導体後工程材料→実装プロセス材料開発で培った技術を活用して半導体後工程分野に新規参入
- 顧客と連携した研究開発の推進および、分析・評価機器の継続的な導入により、次世代半導体の課題を解決するソリューションを提案

中期経営計画2年目の進捗と今後に向けて

高誘電材料は、AI半導体向け先端DRAMの需要拡大により、第3四半期以降は拡大基調となりました。また、先端フォトレジスト向け半導体リソグラフィ材料は、EUV露光装置の導入拡大やPFASフリー化のニーズを背景に販売が好調に推移し、中計2年目は総じて堅調な進捗となりました。一方で、中長期の事業成長に向けた設備投資や研究人員の増強に伴いコストが増加し、2025年度は一時的に収益性が低下しましたが、2026年度以降、AIの進化がけん引するメモリおよびロジック半導体のさらなる市場拡大を背景に、これまでの投資成果を結実させていきます。韓国では最先端DRAM向けに、新設したALD材料プラントから新製品の出荷が拡大しています。台湾ではロジック半導体をターゲットに建設した半導体材料プラントでの生産製品の顧客評価が進展しています。国内では先端半導体製造プロセスにおけるMORの採用拡大に応え、鹿島化学品工場内にMOR用金属錯体材料の新プラント建設を開始するとともに、千葉工場では先端半導体レジスト用光酸発生剤の生産設備増強を決定しました。今後もAI向け半導体の市場拡大の機会を捉え、タイムリーな製品供給のための成長投資を継続していきます。

半導体材料 売上高・営業利益推移



※製品区分組み替え後の実績値を記載

半導体材料

バリューチェーンにおける特徴

研究開発

久喜地区に建設した7階建ての半導体イノベーションセンターは、これまでの尾久地区研究所と比較して実験室およびクリーンルームが約3倍の広さとなり、研究員の増員や評価設備の増設が可能となりました。これにより、ALD成膜材料はメモリからロジック分野へと開発領域を拡大し、リソグラフィ材料は次世代EUV向けの製品開発を加速していきます。また、ALD成膜装置や膜分析機器を継続的に拡充し、素材だけではなくソリューションとして提案することで次世代半導体に向けた顧客課題の解決に貢献します。



生産体制

- 国内: 鹿島化学品工場、千葉工場、富士工場
- 海外: ADEKA KOREA Corporation 全州工場(韓国)

ADEKA Fine Chemical Taiwan Corporation 台南工場(台湾)

当社は、1988年に鹿島化学品工場で生産を開始したTEOSで半導体材料市場に参入しました。その後、2004年に鹿島化学品工場、2006年にADEKA KOREAでDRAM向け高誘電材料の生産を開始し、日韓2拠点体制で高誘電材料事業を拡大してきました。2012年には千葉工場で光酸発生剤プラントの稼働開始、2024年には台湾でロジック半導体向けプラントの新設と、事業領域の拡大とともにグローバルに生産拠点を拡大してきました。鹿島化学品工場は半導体材料のグローバル展開のためのマザー工場として、生産技術の中核を担っています。

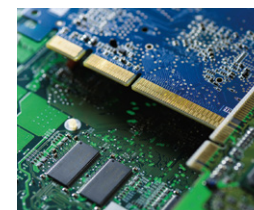
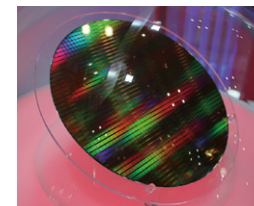
主な販売先

- 国内外デバイスメーカー
- 国内外レジストメーカー
- 国内外パッケージ基板メーカー

現在、実装プロセス材料をパッケージ基板メーカーに販売していますが、半導体後工程材料への事業展開を進めており、国内外のOSAT(半導体後工程受託企業)や、電子部品・モジュールメーカー、車載基板メーカーなど販売先の業態も拡がるのが想定されます。

主要製品

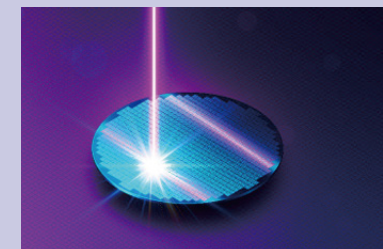
- 半導体向け高誘電材料 「アデカオルセラ」シリーズ
- 半導体レジスト用光酸発生剤 「アデカアークルズ」シリーズ
- エッチング薬液 「アデカケルミカ」シリーズ
- 多層板用絶縁・放熱シート 「アデカフィルテラ」シリーズ



TOPICS

金属錯体の合成技術を活かした次世代フォトレジスト材料MORの量産へ

MOR(Metal Oxide Resist:金属酸化物レジスト)は、半導体製造の最先端工程で用いられる次世代フォトレジスト材料であり、最先端EUVリソグラフィに対応するための重要な材料です。微細な回路パターンを形成するリソグラフィ工程ではさらなる微細化に対応するため、露光の解像度を高めることでより微細なパターンが形成できる高NA-EUV露光装置が本格導入される見通しです。これに伴い、露光工程で使用するフォトレジストでは材料のゲームチェンジが起こっており、現在主流のCAR(化学増幅型レジスト)と併用する形で、新しいコンセプトのフォトレジスト「MOR(金属酸化物レジスト)」の採用が拡大していくと予測されています。



当社はこの成長分野にいち早く着目し、強みである金属錯体の合成技術を活かしてMOR材料の製品化を推進しています。鹿島化学品工場を中核拠点とし、新プラントの建設による量産体制の確立と品質基盤の強化を進めるとともに、主要レジストメーカーとの連携を通じたグローバル供給体制の構築をさらに進めていきます。

当社はこの成長分野にいち早く着目し、強みである金属錯体の合成技術を活かしてMOR材料の製品化を推進しています。鹿島化学品工場を中核拠点とし、新プラントの建設による量産体制の確立と品質基盤の強化を進めるとともに、主要レジストメーカーとの連携を通じたグローバル供給体制の構築をさらに進めていきます。

環境材料

「持続可能な社会と豊かなくらしを実現させる未来創造カンパニー」を目指し、
便利で快適な生活を送るために人と環境に配慮した製品を提供します。



常務執行役員 環境材料本部長
藤澤 茂樹

2030年「ありたい姿」

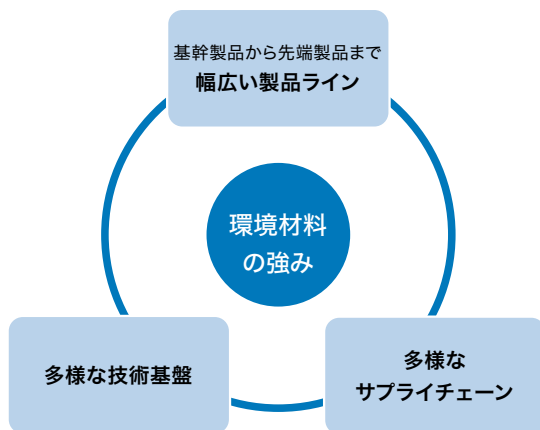
ADEKAの技術で、持続可能な社会と
豊かなくらしを実現させる
未来(2050年)創造カンパニー

環境材料本部では、「持続可能な社会と豊かなくらしを実現させる未来創造カンパニー」を目指し、海外展開の推進、新規事業の創出、選択と集中による構造改革を遂行してまいります。気候変動対策をはじめとする社会課題の解決に向けて、当社の多様な技術・ノウハウを結集し、社会価値と経済価値の双方を追求してまいります。

強み

当本部は、多種多様な技術基盤・製品・サプライチェーンを有しています。

お客様のニーズに適合した高機能・高付加価値・低環境負荷製品をご提供することで、必要不可欠な価値を創出し、持続可能な社会へ貢献します。



環境認識

- 地政学的な緊張の高まりと自然災害の増加
- AI・データセンターの急速な普及・拡大
- エネルギー消費量の増大
- 脱炭素とエネルギー経済安全保障の相反課題

リスク

- 原料調達不安
- 原燃料価格の高騰
- エネルギーコストの増加
- 海外安価製品の国内流入

機会

- デジタル技術の進化
- 環境規制の強化
- 省エネルギー、低環境負荷ニーズ

戦略

- 戦略製品・環境貢献製品のグローバル拡大
- 新規事業の創出(電池材料・半導体材料など)
- 選択と集中の推進

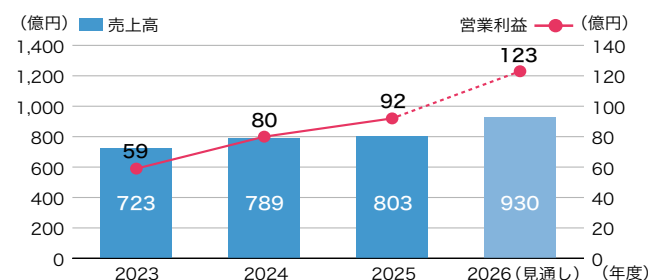
中期経営計画2年目の進捗と今後に向けて

中期経営計画2年目において、エレクトロニクス・モビリティ・生活産業(GX)をターゲット分野とし、基本戦略として「海外展開の推進」「新規事業の創出」「選択と集中」の3つを掲げ、事業運営を進めました。エレクトロニクス分野では、AIの普及やデジタル化の進展に即した技術開発を進め、先端半導体向け高機能製品の市場開発に注力しました。モビリティ分野では、潤滑油添加剤の海外拡大に注力し、自動運転や軽量化ニーズに対応する製品開発と拡販に取り組み、市場環境の変化に即した事業展開を推進しました。生活産業(GX)分野では、環境負荷低減に貢献する製品・技術の拡充を図り、持続可能な社会の実現に向けた取り組みを強化しました。

一方で、既存事業については選択と集中を進め、事業ポートフォリオの見直しを通じて収益力の改善を図りました。さらに、将来の事業成長を見据え、次世代二次電池用材料をはじめとする新規領域への研究開発投資を継続し、中長期的な成長基盤の構築を推進しました。

今後も市場・顧客ニーズの変化を的確に捉え、環境・社会課題の解決と事業成長の両立を通じて、持続的な事業価値向上に取り組んでまいります。

環境材料 売上高・営業利益推移



※製品区分組み替え後の実績値を記載

環境材料

バリューチェーンにおける特徴

研究開発

当本部のターゲット領域であるエレクトロニクス、モビリティ、生活産業 (GX) に向けて、長年培ってきた基盤技術によって開発された新たな「素材」と「ソリューション」を提供します。市場環境やニーズの変化をいち早くとらえるため、台湾、中国に開発拠点を設置し、グローバルな開発体制を構築しています。また、環境貢献製品や次世代二次電池用材料などの新規事業への研究開発にも取り組んでいます。



生産体制

- 国内：千葉工場、相馬工場、富士工場、三重工場、鹿島化学品工場
- 海外：ADEKA FINE CHEMICAL (ZHEJIANG) CO.,LTD.(中国)
ADEKA FINE CHEMICAL TAIWAN CORP.(台湾)
AMFINE CHEMICAL CORP.(米国)

環境材料本部は多様な製品群を展開するとともに、長年にわたりグローバル市場で支持される製品を擁しています。こうした幅広い製品群に対応するため、国内外の各工場の特性を活かした最適な生産体制を構築しています。

主な販売先

エレクトロニクス分野：液晶パネルメーカー、電子部品メーカー
モビリティ分野：オイルメーカー、自動車部品メーカー、接着剤メーカー
生活産業 (GX)：塗料メーカー、化粧品メーカー、日用品・生活用品メーカー

環境材料本部は、国内外のエレクトロニクス、モビリティ、生活産業 (GX) 関連企業を主要顧客としており、半導体・ディスプレイ、自動車、塗料、化粧品、日用品向けに高機能材料を展開しています。

主要製品

- エポキシ樹脂接着剤 「アデカレミロップ」シリーズ
- ディスプレイ材料 「アデカアークルズ」シリーズ
- 反応性乳化剤 「アデカリアソープ」シリーズ
- 潤滑油添加剤 「アデカサクラループ」シリーズ
- 化粧品原料 「アデカノール・アデカルミナケア」シリーズ



エレクトロニクス



モビリティ



生活産業・GX



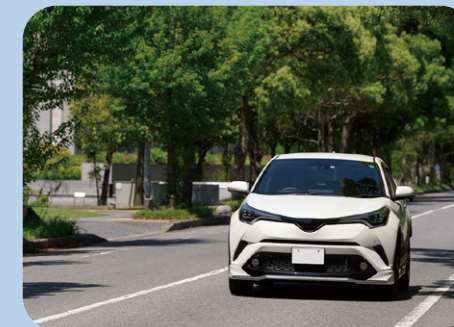
TOPICS

省燃費効果でCO₂削減に貢献 潤滑油添加剤 (アデカサクラループ)

「アデカサクラループ」シリーズは、当社が独自の技術で開発した有機モリブデン系の潤滑油添加剤です。潤滑油に添加することで摩擦を大幅に低減させます。また、摩耗防止効果、酸化劣化の抑制効果も有する多機能型の添加剤です。

エネルギー消費量の削減につながる摩擦低減効果が世界的に評価されており、特に自動車業界においてはエンジンオイルやグリースなどに利用され、燃費の向上に貢献しています。

「アデカサクラループ」をエンジンオイルへ添加すると、燃費は最大で1.7%アップし、優れた燃費向上効果を発揮します。1.7%という大きな違いではないと感じるかもしれませんが、社会的には大きな影響を及ぼします。例えば、「アデカサクラループ」を100万台の自動車に使用した場合、燃料削減効果は年間17,000kL、CO₂排出量の削減効果は年間39,000tにもなると試算されます。世界的な省燃費規制の強化に対応できる「素材」として、その製品価値が国内外で高く評価されています。



CO₂排出量の低減値



食品

「おいしさと安心のベストパートナー」をブランドスローガンに掲げ、
独自技術で開発した付加価値の高い業務用加工油脂・加工食品を提供しています。



上級執行役員 食品本部長
池田 憲司

2030年「ありたい姿」

油脂加工技術をはじめとする
フードテックを軸に、持続可能な社会と
世界の豊かな食生活に貢献する

食品事業は、油脂加工技術を基盤に、食品分野における幅広い社会課題の解決に取り組んできました。顧客ニーズの上流から関与することで付加価値の高い製品を創出し、品質向上や生産効率改善に貢献してきました。今後は環境対応や健康志向といった新たな需要を取り込みながら、グローバル市場での成長を加速し、持続可能な社会と豊かな食生活の実現に寄与していきます。

強み

油脂の結晶制御や乳化などの独自技術を基盤に、ユーザーの課題を解決する高機能素材を提供できる点が強みです。顧客の品質向上とコスト最適化の両立に貢献できる点が競争力につながっています。



環境認識

- 世界人口増加
- 国内人口減少・高齢化加速・人件費上昇
- 環境規制、法規制強化
- 地政学リスクの高まり、中国不況の長期化

リスク

- 原料相場の変動激化
- 為替影響(円安)
- さまざまなコスト増大
- 中東情勢長期化

機会

- 健康志向や環境対応ニーズの高まり
- インバウンド・輸出需要

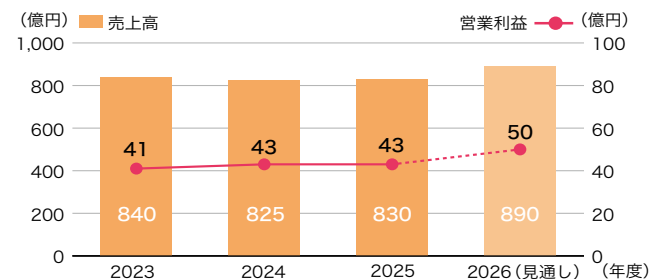
戦略

- 機能性油脂とプラントベース素材を中核に、顧客課題の解決に直結する提案力を強化
- 海外展開を加速し、地域特性に応じた製品開発と供給体制の最適化を進めることで、持続的な成長を実現

中期経営計画2年目の進捗と今後に向けて

食品事業は、単なる原料供給から脱却し、顧客の製品価値を高める高付加価値提案・課題解決型へと進化してきました。特に、食感制御や日持ち向上といった機能性を付加した油脂製品は顧客の製品価値向上に寄与しており、その結果として価格決定力の高いビジネスモデルを確立してきました。また、海外市場においても同様のニーズが拡大しており、グローバル展開を通じた収益拡大余地は大きいと見ています。高付加価値製品比率の上昇により、売上成長と利益率改善の同時達成が可能な事業ポートフォリオへと進化させていきます。こうした取り組みを基盤に、2026年度は中期経営計画の最終年度として、国内外での戦略製品の拡販と市場開拓をさらに加速します。特に海外では、東南アジアに加え欧米・インド市場への展開を強化し、収益基盤の拡大を図ります。また、生産体制の最適化やDX・自動化による効率化、環境貢献製品の拡大、GHG排出量削減などのサステナビリティ施策を推進し、高付加価値製品を成長の原動力とした事業ポートフォリオへの転換を進めます。さらに、中長期的にはプラントベースフードをはじめとする成長領域への投資を加速するとともに、グローバルな事業展開と生産革新を推進し、独自技術を活かした高付加価値製品の拡大を通じて、持続的な収益成長と企業価値向上の実現を目指します。

食品 売上高・営業利益推移



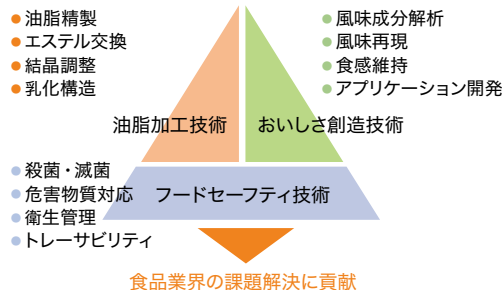
食品

バリューチェーンにおける特徴

研究開発

● 研究開発の加速

事業本部内に研究開発体制を置くことで、市場ニーズを迅速に製品開発へ反映する体制を確立しています。油脂の機能性を高度化することで顧客製品の付加価値向上に貢献し、差別化された高収益製品の創出を加速していきます。



生産体制

- 国内: 鹿島食品工場・明石工場・ADEKAファインフーズ(株)
- 海外: シンガポール・マレーシア・中国

グローバル生産体制の最適化

国内外拠点の役割分担を明確化し、生産効率と供給安定性を両立する体制を構築しています。需要成長が見込まれる市場への供給能力強化とコスト最適化により、収益基盤の強化を図っています。

主な販売先

- 国内外食品メーカー(製パン、製菓)、外食・中食、加工食品企業

国内外のさまざまな食品メーカーを中心に、安定した顧客基盤を構築しています。加えて、海外拠点の拡充により需要地近接型の供給体制を強化し、成長市場の取り込みと収益拡大の両立を図っています。



主要製品

- 加工油脂
(マーガリン類、ショートニング、チョコレート用油脂)
- 加工食品
(ホイップクリーム、フィリング類)
- プラントベースフード

おいしさ創造技術の一例

ReTERA 技術

Recreation Technology of Richness in Animal-based foods

動物性原料を使わずに、動物性食品の **おいしさ・満足感** を再現する **ADEKA 独自の技術**

おいしさと使いやすさを兼ね備えたプラントベース食品
『デリブランツ』シリーズの創出

11 製品をラインナップ(2026年4月現在)



TOPICS

海外展開

東アジアを中心とした既存拠点において、中国の長引く不況や競争環境の激化により、収益低下が生じており、製品ポートフォリオの再構築が急務となっています。当社は、市場環境に適した機能性製品の投入や主要顧客への深耕、用途提案の強化により採用率および販売単価の向上を推進していきます。加えて、新規で取り組む北米・欧州・インドにおいては輸出起点から現地対応への段階的移行を進め、成長市場の取り込みと収益基盤の多極化を加速していきます。

環境貢献製品

RSPO認証油や食品ロス削減対応製品の拡販により売上高・利益ともに計画を上回り、事業成長とサステナビリティの両立を牽引する中核領域としての位置づけが一層明確となりました。GHG排出量削減に向けた取り組みとあわせ、環境貢献製品の拡大を通じて顧客の脱炭素・資源循環ニーズを取り込み、競争優位性の強化と企業価値向上を実現していきます。

ライフサイエンス

「食とくらしのグローバルイノベーター」として、「動物薬・医薬分野」への事業領域拡大を加速させ、中長期的な企業価値向上を追求していきます。



日本農薬株式会社
上席執行役員
経営企画本部長 環境安全・品質保証部担当
橋爪 健一

2030年「ありたい姿」

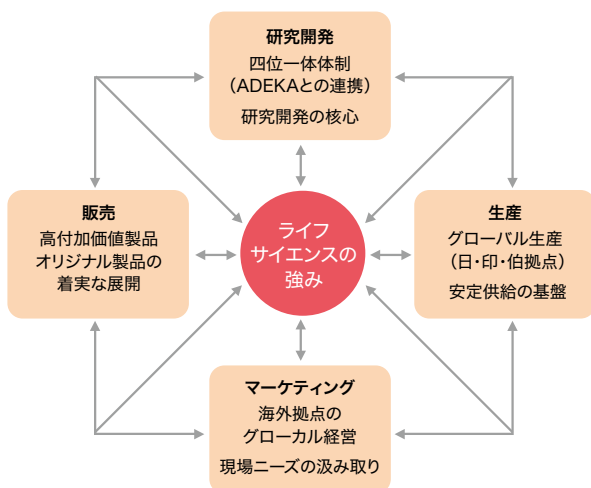
ライフサイエンス企業として社会に認知

日本農薬は、1928年の創業以来「食とくらしを守る」使命のもと、独自の創薬技術で世界の農業発展に寄与してきました。現在は、持続可能な農業を実現する「環境調和型製品」の開発と、ADEKAとの連携による「動物薬・医薬分野」への事業領域拡大を加速させています。今後は農薬メーカーの枠を超えた「食とくらしのグローバルイノベーター」として、資本効率を意識した経営により、中長期的な企業価値向上を追求していきます。

強み

最大の強みは、合成・生物・安全性・研究支援の機能を1カ所に集約した「四位一体」の効率的な研究開発体制と独自の知財創出力です。また、世界各国・地域に展開する現場ニーズを研究へ還流する「グローバル経営」と、日・印・伯にハブ生産機能を有する「グローバル生産」の両輪により、世界100カ国以上へ製品を安定供給しています。さらにステークホルダーの皆様役に役立つ「高付加価値展開」で事業領域を拡大しています。

ライフサイエンスの強み



環境認識

- 人口増加に伴う食料需要拡大と地政学リスクの増大
- 環境規制の強化と気候変動による影響
- 農業従事者の減少・高齢化による生産性低下の加速
- ADEKAグループ全体としてのライフサイエンス領域の拡大

リスク

- 原材料費・エネルギー価格の高騰
- 既存製品の登録失効リスク
- 労働力不足による生産の停滞
- 研究開発期間の長期化に伴う投資効率低下 (創業難易度の高まり)

機会

- 成長市場 (インド・ブラジル等) の拡大
- 環境調和型・生物農薬・バイオスティミュラントニーズの急増
- スマート農業・省力化技術の普及
- ADEKAと日本農薬の研究部門間の連携による動物薬等への展開

戦略

- 海外直販拠点の拡充と製造の複数ソース化
- 環境調和型・生物農薬・バイオスティミュラントの早期本格投入
- AI・デジタル技術を活用した防除最適化サービスの提供
- ADEKAと日本農薬の研究部門間での共同研究による動物用医薬品の早期事業化

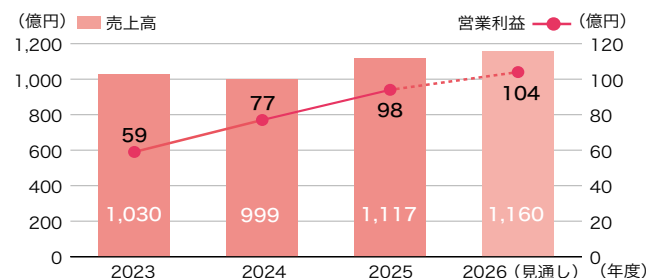
中期経営計画2年目の進捗と今後に向けて

中期経営計画2年目の2025年度は、グローバル直販体制の深化が実を結び、連結売上高1,117億円(前期比11.8%増)、営業利益98億円(前期比26.4%)といずれも過去最高を達成しました。欧米での直販拡大や国内需要の取り込みが奏功し、中南米等の天候不順の影響をカバーすることで、収益基盤の強靱性を示しました。

非財務面では、環境調和型製品の普及やスマート農業の推進、「健康経営優良法人」の取得など、環境・社会・人的資本の強化が着実に進展しました。また、ADEKA・日本農薬の両社連携によるライフサイエンス領域の研究開発も加速しており、将来の成長を支える独自の技術基盤や知見の蓄積が進んでいます。

「ADX 2026」の最終年度となる2026年度は、グローバル直販基盤のさらなる販売力強化に加え、インド・ブラジルなど成長市場での収益性向上を推進します。さらに、新規開発剤の価値最大化、次なる成長基盤の構築に取り組みます。独自の創業基盤を核に、「食とくらしのグローバルイノベーター」への変革を推進し、持続的な企業価値向上とステークホルダーへの還元を追求していきます。

ライフサイエンス 売上高・営業利益推移



ライフサイエンス

バリューチェーンにおける特徴

研究開発・マーケティング体制(事業本部内の企画機能、研究開発統括本部との連携)

事業本部内のマーケティング機能と総合研究所が緊密に連携し、各国の市場ニーズや病害虫発生状況を的確に分析しています。このデータ駆動型のマーケットイン手法と、グループ会社や各部門が横断的に連携する「グローバル戦略プロジェクト」により、新薬の探索からグローバル同時開発までのプロセスを最速化し、現場の課題解決に直結する製品開発を実現しています。

生産体制(国内外の主要な工場)

国内外に製造拠点を有し、強靱なグローバルサプライチェーンを構築しています。

- (株)ニチノサービス(福島・鹿島・佐賀事業所)
- Sipcam Nichino Brasil S.A.(ブラジル)
- Nichino India Pvt. Ltd.(インド)

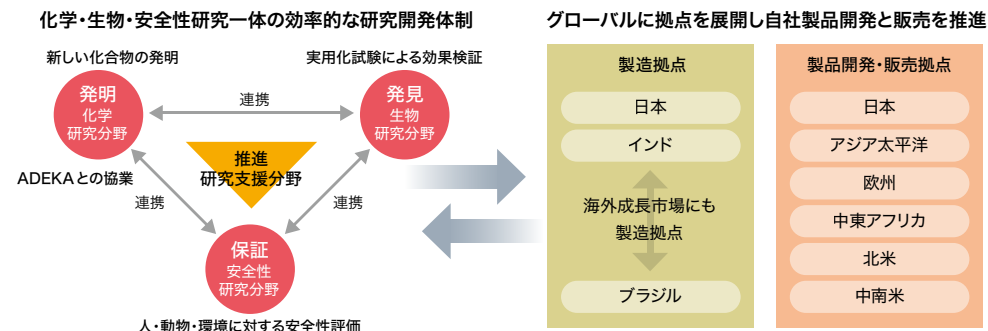
国内3事業所を主力拠点としつつ、世界最大の農薬市場であるブラジルと成長著しいインドにも現地製造拠点を展開しています。原料調達や有効成分の複数ソース化を進め、安定的な製品供給と原価低減に取り組んでいます。

主な販売先

世界20のNICHINOグループ会社ネットワークを通じ、多様なチャネルで展開しています。

- 全国農業協同組合連合会(JA全農)、国内卸商
- 海外グループ会社の現地卸商、農協、海外生産者
- グローバル農薬メーカー(バイエル社等)への原料供給や協業

世界主要市場において、現地に根ざした直販体制を推進するとともに、多角的な販売網を構築し、世界100カ国以上へ日本農薬製品を供給しています。



主要製品



長期間効果を示す害虫専用剤で作物への被害を小さく抑える



- 農薬(殺虫剤、殺菌剤、除草剤)
- 作物保護資材(バイオスティミュラント)
- 医薬(外用抗真菌剤)
- 住宅関連薬剤(土壌処理剤、ベストコントロール薬剤等)

TOPICS

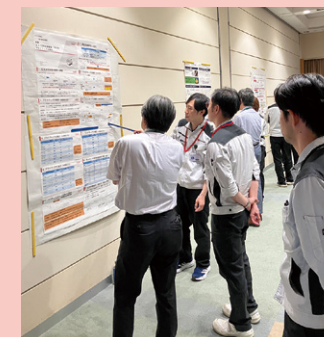
ADEKAと日本農薬の連携によるライフサイエンスの共創

日本農薬は、1928年に旭電化工業(現在のADEKA)の農業薬品部と藤井製薬の合併により、日本初の農業専門メーカーとして誕生しました。創業以来「食とくらしを守る」という理念のもと、研究開発の基盤を業界に先駆けて構築し、現在では世界の主要市場に直販ネットワークを有する企業へと成長を遂げました。日本農薬が持つ約100年の歴史で蓄積された「膨大な化合物ライブラリー」と、農薬開発で培った「高度な安全性評価技術」は、今や農業分野にとどまらない価値を生み出しています。その象徴が、ADEKAとの共同研究による「動物用医薬品」分野への進出です。

ADEKAの強みである精密有機合成・分析技術や各種添加剤の知見と、日本農薬の生物評価ノウハウを掛け合わせることで、新薬探索の精度とスピードが飛躍的に向上しています。現在、複数の動物薬候補化合物の特定が進んでおり、開発フェーズへの移行を見据えています。

また、ADEKAのグローバルな調達・販売ネットワークの共有により、原材料の安定調達や物流効率化といったオペレーション面でのシナジーも深化しています。

今後、両社の技術や人財、研究開発基盤を活かした共創を加速することで、ライフサイエンスをADEKAグループの次なる収益の柱へと成長させ、ステークホルダーへの期待に応えていきます。



ライフサイエンス領域拡大に向けた研究成果共有

サステナビリティ

サステナビリティマネジメント

ADEKAグループは、サステナビリティ基本方針のもと、社員一人ひとりがサステナビリティを意識し、バリューチェーン全体で企業の社会的責任を果たすとともに、さまざまな社会課題に対し“素財”メーカーとして価値を提供することを目指しています。さらには、変化し続けるステークホルダーの期待に応え、本業を通じて持続可能な社会に貢献することで企業価値を高めていきます。

同基本方針に基づいた企業活動を具体的に推進するため、サステナビリティ委員会では、E(環境)・S(社会)・G(ガバナンス)で分類した7項目のサステナビリティ優先課題と、SDGs達成の目標年度である2030年を念頭に置いた目標(KPI)を定め、全社横断的な取り組みを行っています。

サステナビリティ基本方針

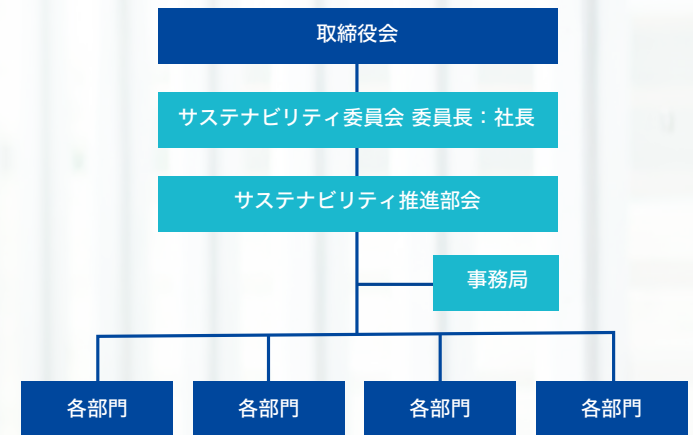
ADEKAグループは、公正・透明な企業活動を通じて、「技術」と「信頼」でステークホルダーの期待に応え、持続可能な社会に貢献します。

サステナビリティ推進体制

当社グループでは、サステナビリティの意思決定機関「サステナビリティ委員会」、その下に「サステナビリティ推進部会」を設置し、全社的な取り組みを推進しています。

サステナビリティ推進部会での討議を経てサステナビリティ委員会への上程案を作成し、サステナビリティ委員会では方針決定、施策の審議とモニタリングを行います。

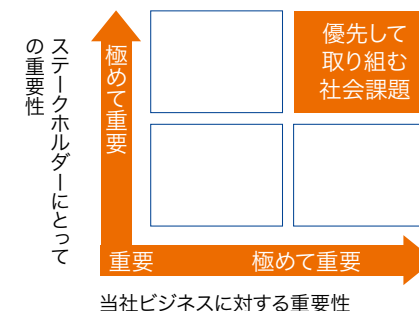
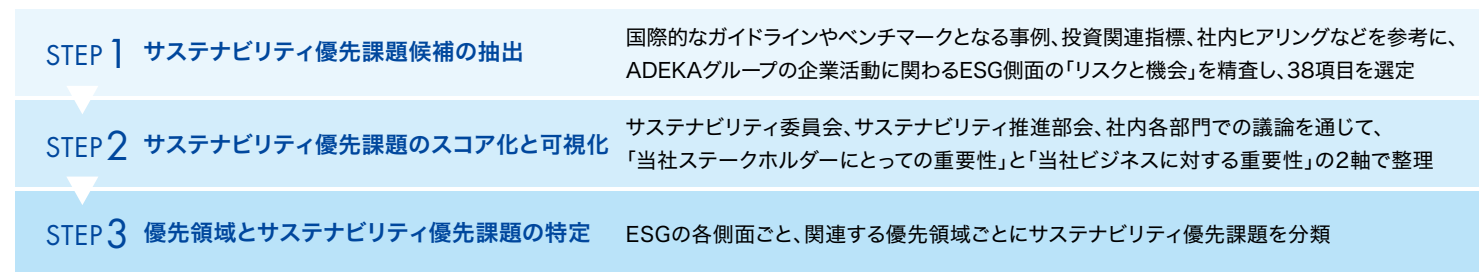
サステナビリティ委員会の委員長である代表取締役社長は、サステナビリティに関する事項の方針決定、リスクや機会への取り組み推進、目標達成等について責任を負っています。重要な決議事項に関しては、取締役会に報告しており、取締役会の監督が適切に図られる体制を整えています。



サステナビリティ優先課題

ADEKAグループが社会の一員として持続的成長を遂げていくためには、本業を通じた社会的課題の解決により、積極的に社会の発展に貢献していくことが重要です。こうした考えをグループ全体で共有し、一丸となって取り組んでいくために、社内外のステークホルダーにとっての重要性や当社ビジネスに対する重要性を踏まえて、サステナビリティ優先課題を特定しています。

特定プロセス



優先領域	サステナビリティ優先課題	2030年KPI	2025年度実績
環境	地球環境の保全	オールADEKAでアイデアを結集し2050年：カーボンニュートラルを目指す (2030年：2013年度比46%削減(Scope1+2))	2025年度のGHG排出量：212.9千t-CO ₂ e (2013年度比 6.4%削減)
	環境貢献製品の提供	「環境貢献製品」売上高：2019年度比3倍 ^{*1} に拡大	「環境貢献製品」売上高：924億円(2019年度比 2倍)
社会 豊かなくらし・コミュニケーション	社会の期待に応える価値創出	「ADEKA Innovative Value(AIV)」認定件数：2019年度比倍増 ^{*2}	「AIV製品 ^{*3} 」認定件数：41件(2019年度比 1.5倍)
	ステークホルダーとの対話	ステークホルダーとの健全な関係の維持向上	- 投資家との対話：機関投資家との個別IR取材を年間154回実施 - 株主との対話：主要株主および議決権行使助言会社13社とのエンゲージメントを実施
人権・人財	人権の尊重	人権に関する取り組みの高度化 - 人権デュー・ディリジェンスの推進 - 苦情処理メカニズムの構築・運用 - 人権教育・啓発活動の推進	人権デュー・ディリジェンスの推進 (食品事業での人権影響評価を実施)
	人財活躍の機会拡大	従業員エンゲージメントの向上 - 総合的満足度ポジティブ回答率：75%以上(ADEKA単体) ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン(DE&I)の推進 - 管理職の多様性確保の推進 - 女性管理職比率：10%(ADEKA単体) - 外国人・経験者採用管理職比率：各々の従業員比率と同等 健康経営の推進 「健康経営優良法人(ホワイト500)」認定取得(ADEKAグループ(国内))	- 総合的満足度ポジティブ回答率：67%(ADEKA単体) - 女性管理職比率：5.9%(ADEKA単体) - 外国人管理職：1名 - 外国人従業員比率：0.8% - 経験者採用管理職比率：11% - 経験者採用従業員比率：17% 「健康経営優良法人2026(大規模法人部門)」5年連続認定
ガバナンス	グループガバナンス・リスクマネジメントの強化	- グローバルで「ADEKAグループ行動憲章」の浸透を図る - グループ全体の平時および有事のリスクマネジメント体制の構築・運用	- グローバル会議で「ADEKAグループ行動憲章」の理解・浸透を実施 - グループ全体での平時および有事リスクマネジメント体制の強化[ERM(統合型リスク管理)の運用強化] - 地政学リスク対応の強化(緊急事態対応ガイドラインの策定等) - 情報セキュリティ強化(国内外グループ会社の情報セキュリティ強化)

※1：2019年度「環境貢献製品」売上高は、対象製品追加による波及適用後の数値452億円

※2：認定単位を「製品」に統一

※3：特筆すべき価値を社会から認められたいと考えられる製品を、外部からの表彰、利益性、革新性等に基づき、独自に社内認定しているもの



事業基盤に影響を及ぼすリスクへの対応を強化

当社グループでは、サプライチェーンおよび事業基盤に影響を及ぼす突発的かつ広範なリスクへの対応体制を一層強化しました。

グループ横断でのリスク可視化を高度化するとともに、地政学リスクやサイバー攻撃等の重要な経営リスクへの対策を継続的に実行しています。

発生が懸念される大規模自然災害に対しては、機動的かつ組織的な対応を行える体制に向け不断の見直しを行うなど、企業価値の持続性を確保するためのレジリエンス強化を進めています。

環境

カーボンニュートラルへの対応

ADEKAグループでは、2050年カーボンニュートラル実現に向けたロードマップを策定し、事業活動に伴うGHG排出量削減を進めています。

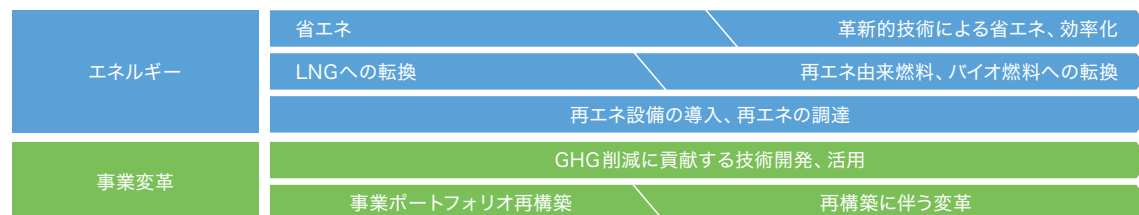
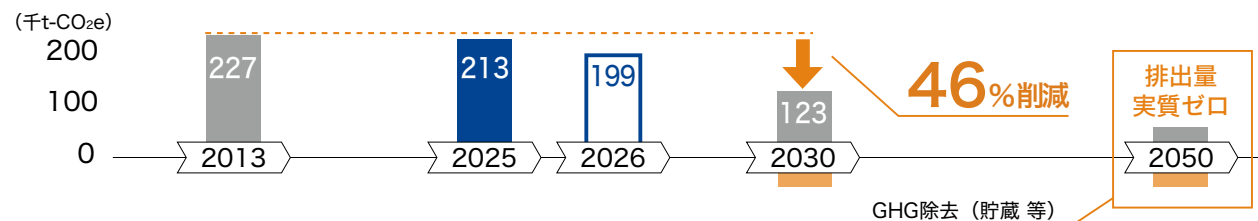
また、技術・製品の創出によるGHG削減貢献を進めるためのサプライチェーン全体に向けた取り組みも進めています。

ADEKAグループ「カーボンニュートラル・ロードマップと実績、計画値」

ADEKAグループは『2050年カーボンニュートラル』を目指します

① 事業活動に伴うGHG排出量削減

2030年目標 (Scope 1+2) **46%** 削減 (2013年度対比)



② 技術・製品の創出によるGHG削減貢献

- ・ サプライチェーン全体におけるGHG排出量の精査
- ・ 持続可能な製品の開発、提供
- ・ 持続可能な原料調達の推進
- ・ 物流最適化、環境に配慮した物流の推進 など

2050年
カーボンニュートラルの実現へ

TCFDの詳細はこちらをご覧ください

<https://www.adeka.co.jp/csr/tcfcd01.html>



相馬工場における燃料のA重油からLNGへの切り替え

2050年のカーボンニュートラル達成に向けた取り組みの一環として、相馬工場において液中燃焼設備の燃料をA重油からLNGへ転換し、2025年9月より稼働を開始しました。これにより、A重油の使用を継続した場合と比較して、GHG排出量を年間約26%、年間で最大2.6千t-CO₂e削減できる見込みです。また、2025年度もFIT非化石証書を購入し、2023年度以降継続して使用電力の再エネルギー化100%を達成しています。環境貢献製品「アデカサクラループ」の増産に伴いGHG排出量の増加が見込まれるなか、これらの取り組みにより、2025年度のGHG排出量 (Scope 1、2) は前年から1.3千t-CO₂e減少し、8.6千t-CO₂eとなりました。



環境

環境保全・資源循環

ADEKAグループは、環境保全・資源循環に長期的に取り組み、持続可能な社会の実現への貢献を目指しています。

水資源の管理

ADEKAグループは、食品および化学製品の原料、生産設備の洗浄および冷却水、ボイラーで発生させる蒸気の水源などに良質の淡水を多量に使用しているため、水資源は必要不可欠です。日本国内の上水道は、法律や条例に基づき、水質基準項目、基準値、分析頻度が定められており、基準に適合した上水道のみを購入しています。また、国外においては、現地法令に基づき、水質基準項目、基準値、分析頻度が定められており、基準に適合した上水道のみを購入しています。



千葉工場における 水使用量削減の取り組み

千葉工場では、CGS*とボイラーにより、自工場で電気と蒸気を作っています。そこで作られた蒸気は、主に製造時の反応槽の加温に使用されています。使用後の蒸気が冷やされて水になったものを、タンクに貯め、反応槽の洗浄などに再利用することで、水の使用量削減を推進しています。

*CGS(コジェネレーションシステム): LNGを使用し、ガスタービンにより電気と蒸気をつくるシステム

水リスクの分析

ADEKAグループでは、TCFD提言に基づくシナリオ分析の一環として、水資源に関する物理・移行リスクを事業別・地域別に評価しました。気候変動シナリオには4℃シナリオを採用し、水ストレスの評価には世界資源研究所(WRI)が提供する「Aqueduct Water Risk Atlas」を利用しています。当社生産拠点が所在する日本、韓国、中国、台湾、マレーシア、シンガポール、アラブ首長国連邦、フランス、米国を対象に気候変動に伴う物理リスクを「水需要」と「利用可能な水資源量」の2指標を用いて分析しました。その結果、共通リスクとして風水害の激甚化による生産活動や物流の停滞、一部拠点のリスクとして工業用水の不足による生産活動の停滞が挙げられました。そして、長期的には中程度の影響(利益影響が5億円以上20億円未満)が生じる可能性があるとして評価されました。

水リスクの影響を回避するための施策として、在庫水準の見直し、複数購買化、非常用工業用水の確保、水リサイクルの検討など、事前対応の強化を推進し、持続可能な事業運営につなげています。

化学物質管理

当社は化学品を製造する工場を有する企業として、有害化学物質の製造・使用・取り扱いを厳格に管理し、国内外の法令遵守と環境負荷の低減を通じて、人の安全・健康および環境の保護に取り組んでいます。

原材料・包装材に含まれる化学物質

サプライヤーが提供するSDS(安全データシート)に基づき含有状況を把握し、リスクアセスメントにより製品および製造工程への影響を評価しています。評価結果に応じて設備面および運用面の対策を講じ、社内基準で定めた水準までリスクを低減しています。

製造委託における管理

環境監査チェックシートの運用と、当社および委託先による定期監査を通じて法令遵守状況を確認し、サプライチェーン全体でのリスク低減を図っています。

廃水処理

法令基準よりも厳しい自社基準を設定し、処理設備の適切な運転および監視を通じて、環境負荷の低減と外部流出の防止を徹底しています。

PFAS規制への対応

ストックホルム条約など国内外の規制動向を踏まえ、法規制情報の継続的な収集と社内管理体制の強化に取り組んでいます。

生物多様性の保全

ADEKAグループは、生態系サービスを享受している一員として、地球の持続可能性の基盤である生物多様性を守るため生物多様性に配慮した製品開発や活動を行っております。また、ADEKAグループ生物多様性方針を定め、生物多様性保全に向けた取り組みを推進しています。

ADEKAグループ生物多様性方針

- 1 天然由来の原材料調達に際して、生物多様性に配慮します。
- 2 事業所敷地内で生物多様性の保全に配慮した活動を推進します。
- 3 生物多様性に配慮した製品の開発に努めます。
- 4 地域社会と連携した活動に取り組めます。

環境

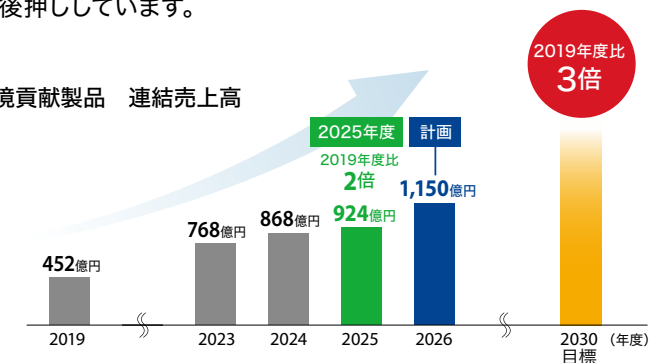
環境貢献製品の拡大と創出

当社グループは、サステナビリティ優先課題の一つとして、「気候変動対応」「環境負荷低減」「資源有効利用」のいずれかに貢献する「環境貢献製品」の拡大・創出に注力しています。

「ADX 2026」では、認定基準に「各事業本部の成長戦略との合致」を加え、成長戦略とサステナビリティが一体となった推進を後押ししています。

「環境貢献製品」とは、「気候変動への対応」「環境負荷の低減」「資源の有効利用」のいずれかを通じて社会に貢献する製品・技術として、当社サステナビリティ委員会が認定したものです。2030年KPIとして「売上高2019年度比3倍」を掲げ、製品・技術の創出を通じて、持続的な事業成長とサステナビリティの両立を目指します。

環境貢献製品 連結売上高



「環境貢献製品」ラインナップ

「ADX 2026」環境貢献製品	
- 脱重金属用安定剤 - 自動車部材用核剤 - イントロメッセント系難燃剤 - 環境対応型樹脂添加剤 (リサイクル樹脂用添加剤 等)	樹脂添加剤
- 回路形成用リサイクル材料 - 半導体用ALD材料 - 半導体周辺材料	半導体材料
- UV硬化材料 - 水系塗料材料 - 接着材料 - 摩擦低減潤滑材料 - SOx低減対応材料 - 電池材料	環境材料
- RSPO 認証油使用製品 - 食品ロス対応製品 - プラントベースフード製品	食 品
水稻用箱処理剤	ライフサイエンス

「環境貢献製品」主要な貢献例

製品例	製品・技術の概要	環境への主な貢献
自動車部材用核剤	強くて軽いプラスチックでクルマの軽量化を実現する樹脂添加剤	省燃費／GHG排出低減
半導体用ALD材料	微細化・高機能化に対応し省電力化を実現する半導体材料	省電力／GHG排出低減
摩擦低減潤滑材料	エンジン内部の摩擦・摩耗を低減する、エンジンオイル添加剤	省燃費／GHG排出低減
RSPO認証油使用製品	持続可能な方法で生産されたパーム油を使用した油脂加工製品	環境保護／生態系の保全
水稻用箱処理剤	加熱乾燥工程におけるGHG排出を削減した製剤	省電力／GHG排出低減

くらしを豊かにする“素財”を幅広い分野にご提供

▶ P20 5つの主カテーマと創出価値 事業活動とアウトプット

サプライチェーン

外部環境が変化するなかでも事業継続性を担保するため、迅速に対応可能なサプライチェーンマネジメント体制の構築を進める等、サプライチェーンの強靱化を図っています。中期経営計画の基本戦略の一つとして、供給リスクの対応力向上に取り組むとともに、サプライチェーン全体を通じた環境負荷の低減や人権尊重の推進にも取り組んでいます。

サプライチェーンの概要

当社の化学品事業は石油化学コンビナートと密接に関係しており、これらのコンビナートにおいて原油およびナフサを主原料とした、エチレンやプロピレンの各種誘導体が生産され、当社はこれらを原料として調達しています。原油およびナフサは中東を中心とする海外からの輸入に依存しているため、当事業は地政学リスクやエネルギーコスト変動の影響を受けやすい構造となっています。

一方、食品事業の主原料であるパーム油は東南アジアより調達しており、気候変動や環境規制の影響を受けやすく、原料の調達安定性やコストはこれらの外部要因に左右されやすい事業構造となっています。このことから、当社のサプライチェーンは世界情勢や外部要因の変化の影響を受けやすい事業構造にあります。

持続可能なパーム油調達に向けて

食品・化粧品事業におけるRSPO認証油の適用範囲を拡大しています。2025年度の認証油購入比率は33%となりました。



イニシアティブへの参画

当社は、倫理的なビジネス慣行を確認するとともに、持続可能なサプライチェーンの構築を推進すべく、2019年8月からSedexに加入しています。



サプライチェーンの強靱化

中期経営計画 基本戦略「経営基盤の強靱化」

「サプライチェーンの強靱化」施策

●事業戦略に沿った原料の調達と把握

原料調達と把握

- ・戦略製品群に紐づいた重要原料の調達と把握
- ・戦略製品群の重要原料における加工地の原産国を把握

サプライチェーン分断への対応

- ・安定調達に向けた複数購買

●リスクマネジメント体制の構築

●カーボンニュートラルを起点とした業界再編への対応

当社では、中期経営計画の戦略のひとつとして、強靱なサプライチェーンの実現に向け、事業継続を支える重要原料の調達と把握に取り組んでいます。また、中東情勢の混乱長期化等の世界環境の急激な変化を踏まえ、SCM(サプライチェーンマネジメント)体制の構築を進めています。これまでに、原料のサプライチェーンの把握や石油化学コンビナートにおけるナフサ輸入状況の可視化を進め、調達先や供給網の見える化を推進してきました。

今後はサプライチェーン全体におけるデータ統合および可視化の取り組みを進め、取引先情報に加えて、第一・第二サプライヤーといった上流に遡った情報まで管理可能とする仕組みを構築していきます。これにより、将来的には供給リスクへの対応力向上に加え、Scope3排出量の削減や人権デュー・ディリジェンスへの活用を図ります。

サステナブル調達の推進

取引先アンケートを実施

グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン(GCNJ)のサプライチェーンに関するCSR調達セルフ・アセスメント質問票(SAQ)を配布し、取引先のCSR活動状況の確認を行いました。回答のあった全取引先に対しては、フィードバックを実施しました。そのうち評価の低い17社については実際に訪問して対面での面談を実施し、フィードバック内容の共有および改善に向けた意見交換を行い、CSR活動について理解を深めていただきました。その後17社に対し再度セルフチェックシートを配布し、そのうち12社に改善が認められました。その一方で、大幅な改善が見られなかった一部の取引先については、再度面談を実施し、全体的な評価向上を図っていく予定です。

パートナーシップ構築宣言に基づく当年度の主な取り組み

中小取引先に対して価格改定や納期の妥当性、健康経営に関するアンケートを前年に続き実施し、信頼関係の深化を図りました。物流面ではドライバーの負担軽減に向け、付帯作業や待機時間の削減を推進。付帯作業の削減では、輸送会社へのヒアリングで改善要望を把握し営業部門と連携して顧客に改善提案を進めています。待機時間の削減では、工場の物流担当者を変えた会議を実施し、工場の課題を共有しながら順次改善を進めています。今後も、現場の実態を踏まえた改善を積み重ねていきます。

人権

人権の尊重

当社グループは、中期経営計画「ADX 2026」において、人権の尊重を持続的成長に向けたサステナビリティ優先課題の一つに位置づけ、企業活動に関わるすべての人々の人権を尊重するための取り組みを推進しています。

基本的な考え方

ADEKAグループでは、世界人権宣言、国連グローバル・コンパクトなどの国際規範や「ADEKAグループ行動憲章」に基づき、人権に関する基本的な考え方を「ADEKAグループ人権方針」として定めています。当社グループは、企業活動のあらゆる場面において、関係するすべての人々の人権を尊重し、企業としての責務を果たすとともに、持続可能な社会の実現に貢献してまいります。

[▶ADEKAグループ人権方針](#)

推進体制

人権に関する全社的な取り組み方針は、人権分科会（メンバー：法務・広報部、購買・物流部、人事部／事務局：経営企画部）が策定し、サステナビリティ推進部会および社長を委員長とするサステナビリティ委員会が承認します。そのうえで、各部門が主体となり、国内外のグループ各社と連携しながら、グループ一体となって人権に関する各種取り組みを進めます。

苦情処理メカニズム

ADEKAグループでは、グループ従業員（非正規雇用を含む）を対象とする内部通報制度を設置し、運用しています。また、2024年4月より「一般社団法人ビジネスと人権対話救済機構（JaCER）」に加入し、同機構の苦情通報窓口を通じてADEKAグループの国内外すべてのステークホルダーの皆様の苦情を受け付け、適切な対応を行う体制を整備しています。日本語・英語・中国語に対応しており、匿名での通報の受け付けも可能です。

[▶日本\(JP\)](#) [▶英語\(EN\)](#) [▶中国語\(CN\)](#)

人権デュー・ディリジェンスの推進

●人権への影響評価

当社グループでは「人権デュー・ディリジェンス*」を推進しています。2024年度の化学品事業に続き、2025年度は食品事業を対象に人権への影響評価を実施し、取り組み優先度が高い人権課題を特定しました。評価のプロセスおよび結果については、第三者機関による確認を受け、適切かつ妥当であるとの見解を得ています。

現在は、特定した人権課題への対応状況を確認し、具体的な改善策を検討・推進するとともに、継続的に進捗を確認・検証するためのモニタリング体制の構築に取り組んでいます。

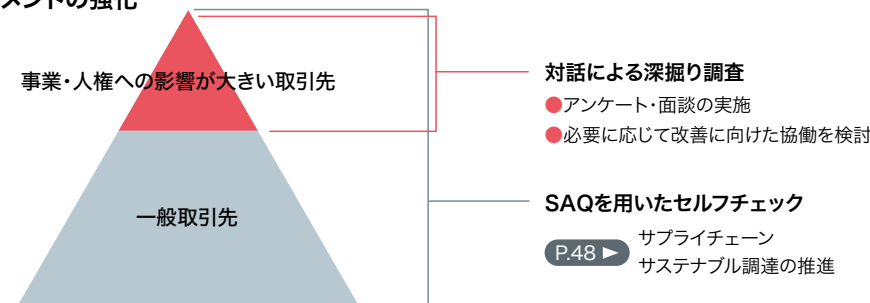
*企業が、自社・グループ会社およびサプライヤー等における人権への負の影響を特定し、防止・軽減し、取り組みの実効性を評価し、どのように対処したかについて説明・情報開示していくために実施する一連の行為

化学品・食品事業一取り組み優先度が高い人権課題

リスク項目	主なリスク	人権侵害により被害を受ける可能性があるステークホルダー		
		従業員	サプライヤー	消費者・地域社会
労働安全衛生	危険作業、不適切な労働環境による人的被害	✓	✓	
長時間労働	健康問題の誘発、生活への悪影響	✓	✓	
ハラスメント	各種ハラスメントによる精神的・身体的苦痛	✓	✓	
差別	ジェンダー、雇用形態、宗教、人種等による採用・処遇、業務遂行上での悪影響	✓	✓	
児童労働・強制労働	自由意志ではない働き方の強要による基本的人権の侵害		✓	
救済へのアクセス制限	苦情申立てや救済手段を利用できないことによる被害の継続・深刻化			✓
製品の安全性	製品使用時における健康被害、悪影響			✓
生活への悪影響	環境汚染の誘発、騒音や悪臭等による生活への影響			✓
プライバシーの侵害	個人・顧客情報の流出・紛失			✓

●注力テーマ：サプライチェーン・マネジメントの強化

人権影響評価の結果を踏まえ、サプライチェーン・マネジメントの強化に取り組んでいます。事業および人権への影響が大きい取引先を特定するスキームの構築を完了し、今後は当該取引先との対話を強化することで、継続的な改善を図ります。



人財活躍の機会拡大

人的資本強化

ADEKAグループでは、多様な人財の力を活かすことが、変化に強い経営基盤を築き、持続的な成長と中長期的な企業価値向上につながると考えています。

一人ひとりが能力を発揮できるように人的資本投資を積極的に進めています。

人財への投資で実現する 夢への挑戦と企業の持続的成長

ADEKAグループのありたい姿を実現し、持続的な成長を遂げていくためには、多様な人財が個性をより発揮できる環境整備や人事諸制度の構築等、人的資本への継続的な投資が不可欠です。

当社では2006年より「人材は『人財』」を基本思想に掲げ、人の持つ可能性を信じ、採用・配置・育成・評価・処遇を有機的に連動させることで、社員一人ひとりの能力発揮とエンゲージメント向上に継続的に取り組んできました。

今後も人財への積極的な投資を行うとともに、社員一人ひとりが夢を描き、その描いた夢に向かって、挑戦を通じて成長できる企業文化の醸成を進めてまいります。そして、社員の成長を企業の成長へ結び付けることで、事業競争力の強化とイノベーション創出を実現し、持続的な成長と中長期的な企業価値向上につなげてまいります。

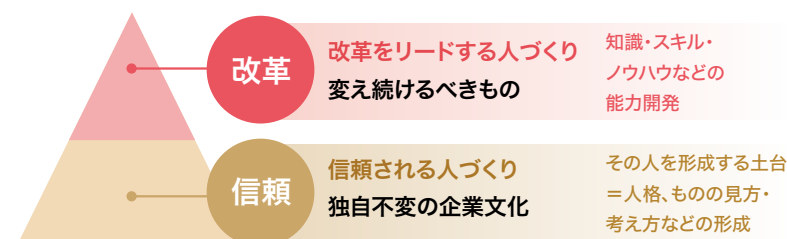
代表取締役兼専務執行役員

小林 義昭



人財育成の基本的な考え方

ADEKAは、「人材は『人財』」という基本思想のもと、従業員一人ひとりが会社とともに成長・発展していくことを目指し、「信頼と改革」を人財育成理念に定めて積極的な取り組みを行っています。

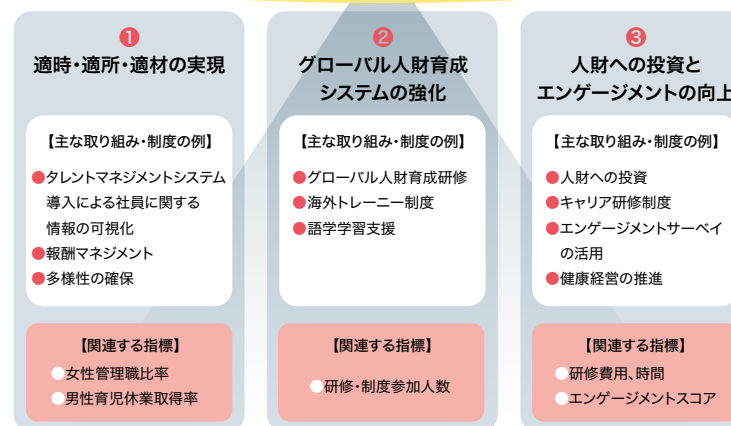


人財戦略

当社では、持続的な成長と中長期的な企業価値向上の実現に向け、「適時・適所・適材の実現」「グローバル人財育成システムの強化」「人財への投資とエンゲージメントの向上」の3つを人財戦略の軸として施策を実施しています。

ADEKA VISION 2030

～持続可能な社会と豊かなくらしに貢献する *Innovative Company*～



人財活躍の機会拡大

人的資本強化

① 適時・適所・適材の実現

組織全体のパフォーマンスを最大化するためには、適時・適所・適材の実現による人的資本の最適配分と、社員一人ひとりの能力発揮およびエンゲージメントの向上が不可欠であると考えています。加えて、社員の価値観や働き方の多様化に伴い、キャリアに対する考え方も多様化しています。当社は、一人ひとりの個性に着目したキャリア形成とジョブアサインメントを推進し、人財と事業の持続的成長の実現を目指しています。

●タレントマネジメント

適時・適所・適材の実現のための基盤システムとして、タレントマネジメントシステムを導入しています。社員の経歴、評価、スキル等の人事情報を一元管理することでタレントプールを可視化し、ジョブアサインメントに活用しています。

また、目標面接制度とタレントマネジメントシステムを連動させており、業務の進捗確認や評価を行うにとどまらず、上司と部下による年4回の個別面談を通じたコミュニケーションツールとしても活用しています。

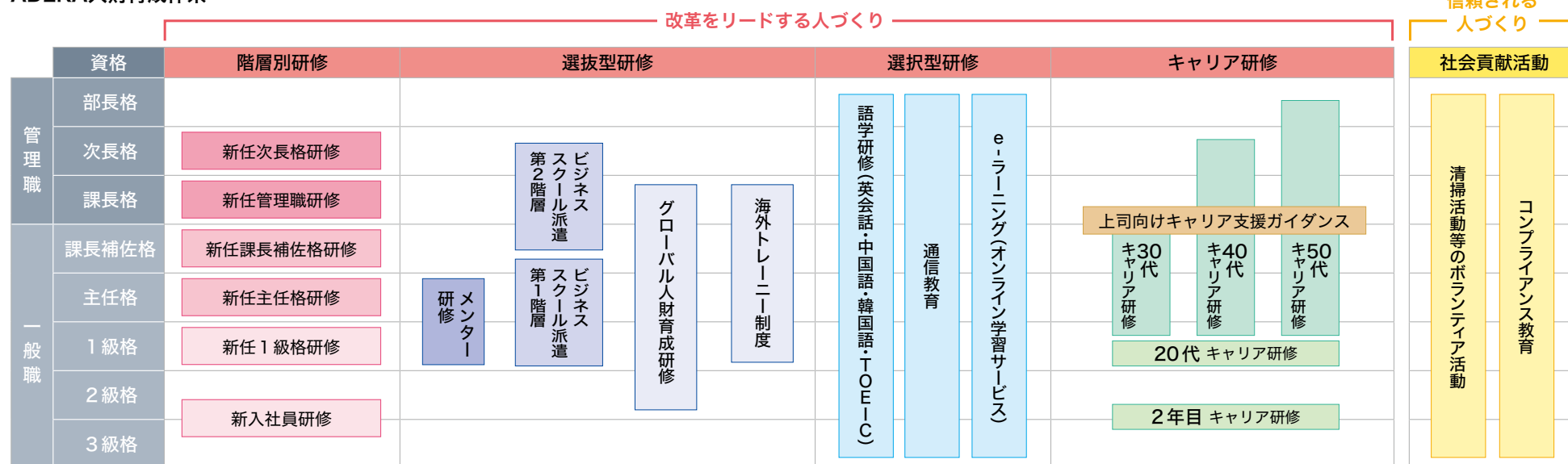
●報酬マネジメント

各人の役割や成果に応じて給与が変動するメリハリのある処遇体系としています。人財と事業双方の持続的成長を促すため、一人ひとりが現状の役割に満足せず、より高い役割に挑戦することを推奨しており、異動や役割変更のインセンティブを高めています。また、事業への貢献度や個人の能力発揮状況等を総合的に勘案し、高度な専門性を持ち事業戦略上重要な領域を担う人財に対しては、個別にインセンティブを付与することにより優秀な人財の確保・定着を図っています。

●多様性の確保

人財の多様性を確保・強化することが、環境の変化に強い、しなやかで強靱な経営基盤をつくり、当社グループの持続可能な成長につながるという考えのもと、性別、年齢、国籍などを問わず、一人ひとりが個性を活かして能力を発揮できる職場環境を整えています。

ADEKA人財育成体系



人財活躍の機会拡大

人的資本強化

② グローバル人財育成システムの強化

海外売上高比率の上昇に伴い、当社がさらなる成長を遂げるためには、市場ニーズや事業展開に合わせる形でグローバルに活躍できる人財を確保・育成していくことが必要不可欠であると考えています。

● グローバル人財育成研修

「グローバル人財育成研修」は海外グループ会社の幹部候補者に対し、マーケティング、財務・会計、労務管理等の研修を行うほか、語学レッスンをを行うプログラムです。2017年から2024年までの間に110名が本研修を修了しました。2025年度は次の世代のグローバル人財として、新たに17名が本研修を修了しました。

● 海外トレーニー制度

グローバル人財育成の一環として、海外トレーニー制度を導入しました。海外トレーニー制度は、若手から中堅社員を対象に選抜された社員が、半年から最長2年間、海外拠点で実務経験を積むことができる制度です。通常の海外赴任とは異なり、人財育成を主眼としており、期間中に人事部との定期的な面談を通じて、個々のキャリア等に応じた研修目標の設定と振り返りを行っています。2025年度はインドの拠点、フランスの拠点にそれぞれ1名派遣しました。今後も海外赴任候補生やグローバルリーダーの育成を目的に制度を拡充していきます。

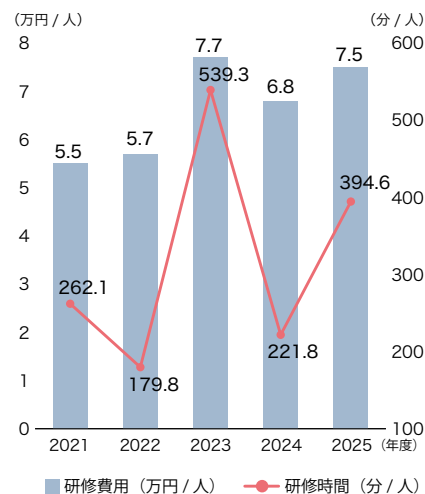
海外トレーニー制度プログラム



③ 人財への投資とエンゲージメントの向上

中期経営計画で掲げる「経営基盤の強靱化」の実行に当たり、各種研修を通して人的資本の強化を図っています。

人財への投資



● キャリア研修制度

価値観や働き方の多様化に伴い、従業員が描くキャリアイメージも多様化が進んでいます。個々人が感じる自身の成長や働くことへの不安感を払拭するとともに、社員の自律的なキャリア形成を促し、入社から定年後のセカンドキャリアまで一気通貫で支援するため、「キャリア研修制度」を2023年に導入し、2025年度は、232名の方が本研修を受講しました。研修後に上司との面談を実施することで、研修の効果をさらに高めています。またキャリア自律促進の一環として、オンライン学習サービスを導入しました。

経営の方針

- 多様な価値観やキャリア、経歴をもった人財の確保と育成
- 一人ひとりの能力と個性を発揮する風土

キャリアシートの作成(10年のグランドデザイン)

年代別キャリア研修

研修だけで終わらせない
キャリア自律の仕組みづくり

キャリアデザインを
本人任せにしない上司支援

人財活躍の機会拡大

人的資本強化

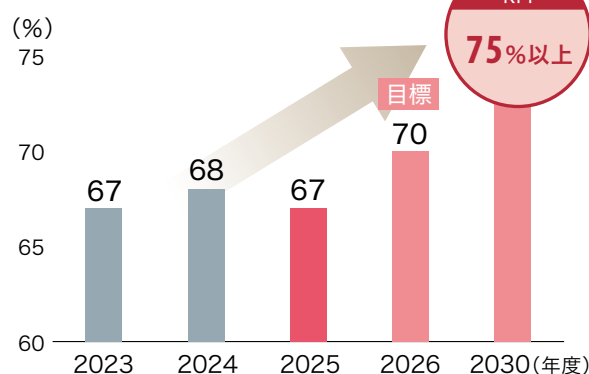
●エンゲージメントサーベイの実施

当社グループが価値創造・価値提供を続けていくために、多様な人財が安心感をもっていきいきと活躍できる状態を作り出していくことが不可欠です。当社では、個々人の成長実感や会社に対する満足度・結びつきの強さを把握し、その結果を踏まえた施策検討に向けて、エンゲージメントサーベイを実施しています。

エンゲージメントサーベイは11の調査カテゴリーで構成されており、その内の一つである総合的満足度について、KPIとして「2030年度にポジティブ回答率75%以上」を掲げています。

2025年度の調査においては、総合的満足度のポジティブ回答率は67%（前年比1ポイント減）となりましたが、総合的満足度を除く10カテゴリーすべてで前年度と同等か上回る回答結果となっており、取り組みによる成果が着実に上がっています。

総合的満足度のポジティブ回答率推移



これまでに実施したサーベイ結果から、当社の特徴として「経営理念への共感」「上司や同僚との人間関係」「休日・休暇の取得しやすさ」が高い一方、「報酬に対する納得感」「働きやすさ」「自身の成長への不安感」といった事項が課題として浮かび上がりました。これらの結果を踏まえ、右記の施策に取り組んでいます。

エンゲージメントサーベイ結果を受けての取り組み

【報酬に対する納得感】

●役割グレード認定および個別通知

役割や成果に応じたメリハリのある処遇制度を導入しており、年1回の役割認定委員会にて各本部の代表者が集まり、正社員全員の役割グレードの認定を実施しています。また、認定結果は個別に上司より通知を行っています。

【働きやすさ】

●積立特別休暇の拡充

2年を超える未使用の年次有給休暇について、積立特別休暇として100日まで保持することが可能です。また、全社員を対象に入社時（有期契約の場合は、契約期間として1年を超えることが確定した時）に30日の積立特別休暇を付与しており、私傷病・育児・子の看護・介護・リフレッシュ等、幅広い用途で取得を可能としています。

●育児休業支援手当制度の導入

育児休業の取得促進とそのフォローを積極的に行う風土醸成を図るべく、育児休業を取得する従業員に代わってその業務を担当する従業員に対して手当を支給しています。（2025年10月より）

【自身の成長への不安感】

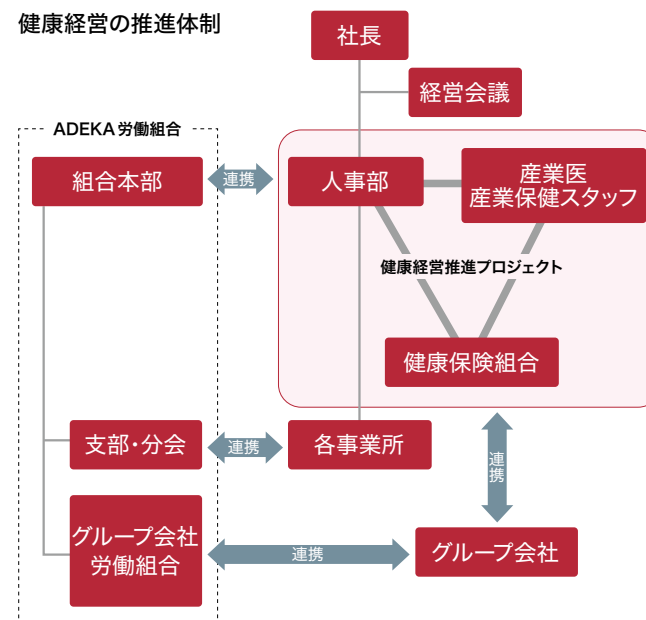
●キャリア形成の支援

年代別キャリア研修について、研修受講時にキャリアシートをタレントマネジメントシステム上で入力することで、自身のキャリア観を上司と共有し、組織として社員のキャリア形成を支援する仕組みを取り入れています。

●健康経営の推進

サステナビリティ優先課題の一つである「人財活躍の機会拡大」の一環として、健康経営に取り組んでいます。「社員がいきいきと働くうえでの基盤となる健康の維持向上と職場環境づくり」への取り組みと、「社員の恒常的なパフォーマンスの発揮による生産性の向上」を目指しています。

健康経営の推進体制



外部評価

2021-2026健康経営優良法人（大規模法人部門）認定

2025健康経営優良法人（大規模法人部門）ホワイト500認定



2026
健康経営優良法人
KENKO Investment for Health
大規模法人部門

人財活躍の機会拡大

DE&I(ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン)

ADEKAにおける【DE&I】の考え方

ADEKAグループが持続的に成長し、企業価値を高めていくために、DE&Iを推進します。DE&Iを企業価値創出の重要な要素と捉え、多様性を受け入れ、公平な機会を確保することで、一人ひとりが力を発揮できる組織づくりを進めます。

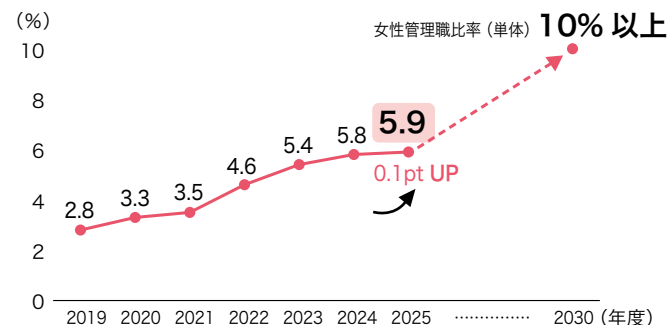
DE&Iプロジェクトの概要

サステナビリティ優先課題の一つに【人財活躍の機会拡大】があり、2030年KPIとして女性管理職比率10%以上(単体)を掲げています。2022年にサステナビリティ委員会の下部組織として「DE&Iプロジェクト」を発足し、多様性を求めるための第一歩として、マイノリティである女性社員に重点を置いたDE&Iの取り組みを推進中です。

●DE&Iプロジェクト活動の成果

2030年KPI 女性管理職比率10%(ADEKA単体)を掲げており、2025年度は5.9%まで上昇しました。さらに、男性育児休業取得率は96%に達しており、仕事と家庭の両立支援が着実に進んでいることが示唆されました。今後もDE&Iの取り組みを一層推進し、会社の持続的な成長につなげていきます。

女性管理職比率(単体)



要対応4分野への取り組み状況

要対応分野	取り組み概要	進捗・成果
トップメッセージ・活動情報の発信	経営戦略におけるDE&Iの重要性の社内浸透	プロジェクト活動に関する社内発信を継続的に実施し、DE&Iの重要性に対する社内理解の促進を図った。また、社長座談会を開催し、対話を通じてDE&Iに関する認識の共有と理解浸透を推進した。
男女の公平性を担保するセルフ・キャリアプランの推進	女性社員の自律的なキャリア形成支援	昇格検定前のフォローやスキルアップ研修を通じて、女性社員が自身のキャリアを主体的に考える機会を提供した。これにより、キャリア形成への意識向上と成長機会の創出につながった。
DE&I風土の醸成	組織全体の意識改革の推進	心理的安全性に関する研修を実施し、受講率は65.6%となった。参加者からは高い満足度が得られ、組織内の相互理解促進に寄与した。また、男性育児をテーマとした交流会を開催し、多様な働き方を支える職場風土の醸成を進めた。
職群*別に掲げた「2030年」ありたい姿の実現	数的マイノリティ是正を含む、職群固有の課題の解決	職群ごとの課題に対し、所属社員が主体的に検討・対応を進めた。これにより、DE&Iを自分ごととして捉える意識が醸成された。

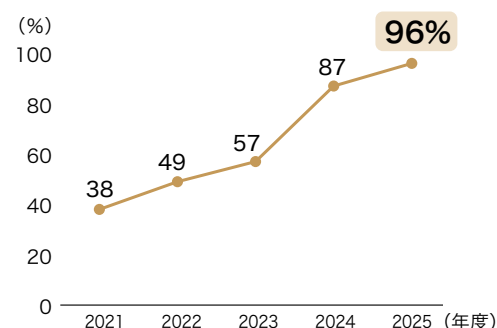
*「研究」「生産」「営業」「スタッフ」の職種区分

●主な活動内容(対象:ADEKA単体)



社長座談会
和やかな雰囲気の中で、経営陣と従業員が率直な意見交換を実施しました。

男性育児休業取得率



育児とともに進む職場づくり
交流会 ～皆で共有しよう～
パネラーより男性育児休業取得者を送り出す立場からの実体験を共有するとともに、参加者との交流を深めました。



グループガバナンス

ADEKAグループ共通の価値観の醸成、グループガバナンス・グループコンプライアンスの強化とサプライチェーンを含むリスク管理体制等の整備により、グループ経営基盤の強靱化に努めています。

グループ経営の考え方・方針

ADEKAグループは、経営理念である「新しい潮流の変化に鋭敏であり続けるアグレッシブな先進企業を目指す」と「世界とともに生きる」に基づき、ADEKA VISION 2030「持続可能な社会と豊かな暮らしに貢献する *Innovative Company*」の実現を目指したグループ経営を行っています。ADEKA VISION 2030の実現に向けたセカンドステージとして位置づける中期経営計画「ADX 2026」では経営基盤の強靱化を基本戦略の一つに掲げています。ADEKAグループの経営基盤の強靱化を図るべく、グループガバナンスとグループリスクマネジメントを一層強化するとともに、健全な財務基盤の構築により足腰の強い企業を目指してまいります。このような経営理念やビジョンを共有し、「持続可能な社会と豊かな暮らしへの貢献」という共通の使命の実現に向け、グループ各社が協力・連携して取り組むことにより、グループの総合力、ひいては、グループ全体の企業価値を高めていくことを、グループ経営の基本方針としています。そのため、ADEKAグループ共通の価値観の醸成、グループガバナンス・グループコンプライアンスの強化に加え、サプライチェーンを含むリスク管理体制等の整備により、グループ経営基盤の強靱化に努めています。

詳細は、最新のコーポレートガバナンス報告書をご参照ください。

<https://www.adeka.co.jp/ir/library/pdf/260710cgr.pdf>

世界各地でのグループ行動規範浸透の取り組み

当社グループの外国人従業員比率は4割を超え、海外拠点（子会社を含む）では9割以上を占めています。ローカライゼーションを推進する中で、2026年3月末時点の海外拠点における外国人役員比率は26.1%、外国人管理職比率は83.9%となっており、多様な人財が経営や事業運営を担っています。

日本本社からの海外赴任者は、現地の価値観や文化を理解しながら、ADEKAグループとして大切にすべき考え方を本社と連携して浸透させています。

上場子会社のガバナンス

日本農薬の連結子会社化の歴史的・技術的背景

日本農薬は、1928年に当社の農薬部門を分離し、設立された会社であり、当社事業・組織文化との親和性が極めて高く、従前から、両社研究部門間でさまざまな技術交流を行ってきました。当社と同社は有機合成技術や製剤技術において共通する基盤技術を有しております。例えば、結晶化技術は、樹脂添加剤や農薬の製造、食用油脂の加工に用いられ、両社の技術的親和性を支える共通基盤技術の一つとして位置づけられます。こうした共通の技術プラットフォームをベースに人財交流、研究開発領域の相互補完、生産技術・生産拠点等の相互利用を進め、シナジー効果を追求し、新規事業領域の創出等、当社グループのライフサイエンス事業の拡大に取り組んでいます。

東証「親子上場に関する事例集」での掲載

株式会社東京証券取引所上場部が公表した「親子上場に関する事例集」（2025年12月26日）において、少数株主保護に向けたガバナンスの先進事例として紹介されました。親会社であるADEKAが子会社におけるガバナンス体

株式会社東京証券取引所 上場部による「親子上場に関する事例集」<https://www.jpex.co.jp/news/1020/t13vrt000000din8-att/t13vrt000000diq3.pdf>

また、行動規範に関するeラーニングをグローバルで実施するとともに、多言語対応の教材を活用し、コンプライアンス意識の向上を図っています。

さらに、現地幹部候補生を対象としたグローバル・アドミニストレーション研修を定期的実施し、会計やコンプライアンスに関する教育を通じて、グローバル経営を支える人財の育成に取り組んでいます。

上場子会社 日本農薬のガバナンス体制の実効性確保策

当社は、資本業務提携契約に従い、日本農薬の経営の自主独立性を尊重し、また、親会社として、同社との間で、随時、情報交換や報告聴取を行い、コーポレートガバナンス、コンプライアンスや内部統制システムの強化等について助言等を行っています。また、同社の経営の意思決定や経営判断に際して、直接的な関与は行っていないが、親会社としてのガバナンスを確保すべく、重要事項に限定して、当社への事前報告を求めることとしています。同社は、独立社外取締役が主導するガバナンス委員会を設置し、取締役会の過半数を独立社外取締役が占め、取締役会議長も社外取締役が務めるなど、取締役会の透明性、経営に対する監督の実効性のさらなる強化が図られています。

詳細は、最新のコーポレートガバナンス報告書をご参照ください

<https://www.adeka.co.jp/ir/library/pdf/260710cgr.pdf>

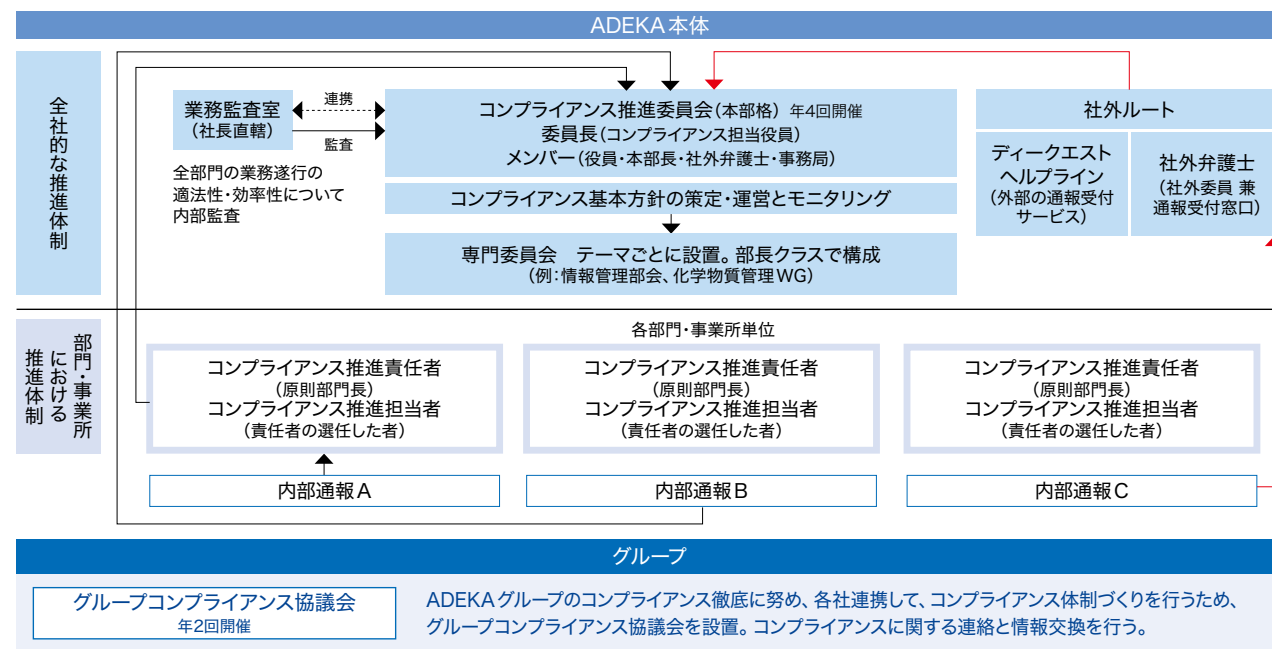
制の実効性確保に継続的に関与し、日本農薬がその取り組みを丁寧に開示している点が評価されています。また、「子会社の独立性」を理由に親会社に関与を控える事例もある中で、少数株主保護に向けた親会社のコミットは好評価である旨のコメントも紹介されています。

コンプライアンス

信頼される企業グループであるために、ADEKAグループは、法令遵守と企業倫理の徹底を基本に、グループ全体でコンプライアンス経営を推進しています。

適切なガバナンスと社員一人ひとりの自律的な行動を通じて、社会の期待に応える企業活動を実践していきます。

コンプライアンス組織体制図



公正な取引の遵守および腐敗防止

専門家を講師として、独占禁止法・取適法に関する講演会などを毎年開催するほか、eラーニングを通じて、従業員一人ひとりの知識向上を促しています。

また、米国FCPA、英国UKBA、日本の不正競争防止法等、贈収賄・腐敗行為に関する法規制が国際的に強化され、摘発が厳格化している状況を踏まえ、「ADEKAグループ贈収賄禁止基本方針」、関連規程および「ADEKAグループ贈収賄防止に関するガイドライン」に基づき、前述の通り社員教育やリスクアセスメント等の取り組みを行っています。海外贈収賄防止に向けた各社の取り組みの進捗を確認し、現状把握を行うことを目的に毎年贈収賄リスクアセスメントを実施しています。

グローバルコンプライアンス会議

2025年度は、海外関係会社の法務・コンプライアンス・管理部門（アドミニストレーションスタッフ）の従業員が参加する「グローバルコンプライアンス会議」を初めて開催しました。会議では、ADEKAグループのコンプライアンス活動方針を共有するとともに、各社における取り組みや課題について活発な意見交換を行いました。こうした活動を通じて、グループ間の知見共有と信頼関係の深化を図り、グローバルコンプライアンス体制の強化を推進しています。



グループコンプライアンスの強化

- ADEKAグループ経営理念・行動憲章の周知・浸透を通じ、グループ・コンプライアンスの強化に取り組みました。
- 2025年度は、「本業を通じた社会貢献」と「サステナビリティ経営」の要素を盛り込んだ「ADEKAグループ行動憲章」の周知・浸透を目的として、当社および国内外子会社向けの教育資料を多言語で作成し、グループ全体で再周知を行いました。
- 当社および国内子会社社員を対象にコンプライアンス意識調査（アンケート）を実施し、調査結果の分析とフィードバックを通じて課題改善に取り組み、グループ全体のコンプライアンス強化を推進しています。
- 当社グループの役員・従業員を対象に、コンプライアンス講演会、テーマ・法令別研修、階層別研修、eラーニングなどの教育・研修を継続実施しています。

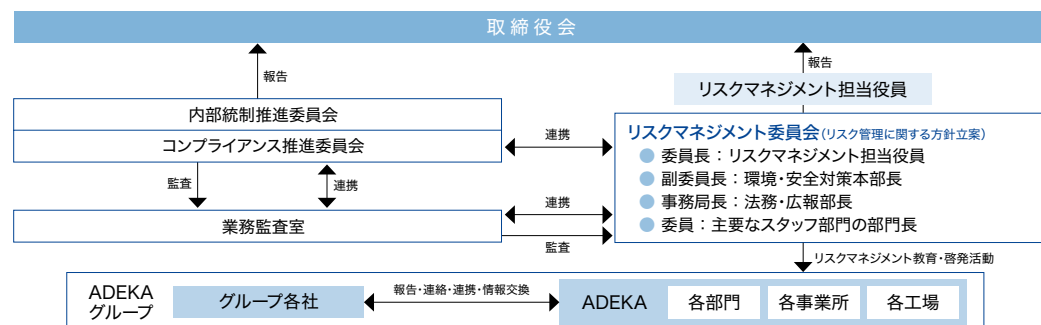
内部通報制度

ADEKAグループでは、グループ共通の内部通報制度を2003年から運用しています。この制度は利用者が不利益を被らず、安心して利用できるよう、匿名のまま双方向でのコミュニケーションが可能な通報システムを採用し、通報者の匿名性の確保、守秘義務、および通報者の不利益取扱いの禁止等を定めた社内規程に基づき運用されています。また、通報内容と対応状況は、常勤監査等委員である取締役と社外弁護士に随時共有され、取締役会に報告しています。

リスクマネジメント

ADEKAグループを取り巻く経営環境においてビジネスリスクが増大しているなかで、リスクの顕在化を防ぎ、万が一リスクが顕在化しても損失を最小限に抑えられるよう予防や対策に注力しています。

リスクマネジメント組織体制図



リスクマネジメント体制

リスクマネジメント担当役員を委員長、法務・広報部を事務局とし、主要スタッフ部門の部門長で構成されるリスクマネジメント委員会を年2回開催しています。全社的リスクマネジメント(ERM)の視点に基づき、各部門のリスク洗い出し、評価、管理体制の運用・見直しを行っています。グループ会社についても、グループリスクマネジメント協議会のもとでERM活動を展開し、グループ全体のリスク管理の徹底に努めています。

また、ADEKAグループリスクマネジメント規程および同マニュアルを制定、運用し、緊急事態発生時における被害最小化を図っています。特に、大規模自然災害を始めとする、当社グループの経営に重大な影響を及ぼす可能性のあるクライシスに対して、初動対応から復旧までを迅速かつ確に実行できる体制構築を目的として、「クライシスマネジメントマニュアル(緊急時対応)」の全面的な改定を進めております。これにより、緊急事態の種類や状況に応じた迅速な緊急対策本部の設置、指揮命令系統と情報伝達ルートの整備、部門ごとの責任範囲の明確化を図り、被害の最小化と早期収束につなげます。

当社はこのように、平時および緊急時の双方において、リスクマネジメント体制の実効性向上に取り組んでいます。

グローバルリスクマネジメントの強化

当社は、海外各国・地域に出張・留学・駐在・出向している当社役員・従業員とその帯同家族の安全確保などを目的として、海外危機管理体制に関する規程・基準等の整備を進めています。その一環として、海外における有事を想定した「緊急事態対応ガイドライン」を策定し、備蓄準備を含めた平時からの対策に加え、有事発生前の退避判断基準の設定等を行っています。これにより、危機発生時における迅速かつ適切な対応と、関係者の安全確保に努めています。

AIガバナンスに関する取り組み

ADEKAグループでは、生成AIを業務効率の改善や新しいアイデア創出に活用していくとともに、情報漏洩や第三者の知的財産権の侵害等のさまざまなリスクの回避にも取り組んでいます。

2024年10月には、業務で生成AIを利用する際に遵守すべき事項や効果的に活用する方法を示した「生成AIの利用ガイドライン」を制定し、従業員には当社の情報セキュリティ関連規程に定める各事項を遵守するとともに、本ガイドラインを十分理解したうえで、各業務において生成AIを安全かつ適切に利用することを求めています。当社グループではAIガバナンスに継続的に取り組んでいます。

化学物質管理・輸出管理

世界各国の化学物質に関する法規制対応、海外拠点と連携したGHS(The Globally Harmonized System of Classification and Labelling of Chemicals:「化学品の分類および表示に関する世界調和システム」)に準拠した各国向け安全性データシート(SDS)の発行やHSコード(関税分類番号)判定などに対応しています。また、コンプライアンス推進委員会の傘下に化学物質管理ワーキンググループを組織し、化学物質の安全管理体制の強化と、法令遵守・品質保証の向上を目指し、全社横断的な対応を行っています。なお、社長直轄の安全保障輸出管理組織として貿易管理委員会を設置し、全従業員を対象に安全保障貿易管理教育(eラーニング)などを実施しています。

事業継続マネジメント

ADEKAグループは、災害や事故などの緊急事態が生じた場合に事業資産の損害を最小限にとどめ、事業活動の継続や早期復旧が可能となるように、BCMS(事業継続マネジメントシステム)委員会が中心となって事業継続マネジメントに取り組んでいます。

情報セキュリティ体制の強化

コンプライアンス推進委員会の下部組織である情報管理部会が中心となり、情報セキュリティ・ポリシーおよびセキュリティ関連規程に基づき、ハッキング、コンピューターウイルス、サイバー攻撃への対策や、従業員教育等、情報セキュリティと情報管理の強化に向けたさまざまな取り組みを実施しています。2025年度は情報セキュリティ強化に向け、国内外グループ会社の情報セキュリティ強化に取り組みました(実態調査に基づく技術的対策の高度化、情報セキュリティ関連規定の整備拡充、サイバー攻撃対応訓練、情報セキュリティ教育の実施等)。

コーポレート ガバナンス

ADEKAグループは、当社グループの企業使命・経営理念を実現していくうえで、コーポレートガバナンスの強化を図ることが、経営上の最重要課題であると認識し、経営の意思決定の迅速化と事業遂行の役割の明確化等、さまざまな取り組みを継続的に進めています。

ガバナンス体制（2026年6月末現在）

項目	内容
機関設定の形態	監査等委員会 設置会社
取締役会議長	代表取締役社長
取締役の人数（うち監査等委員）	10名（3名）
独立社外取締役 比率/人数 （うち独立社外取締役監査等委員）	50%/5名（2名）
女性取締役 比率/人数	20%/2名
監査等委員でない取締役の任期	1年
監査等委員である取締役の任期	2年
執行役員の人数（うち取締役兼務）	24名（4名）



社長 × 社外取締役対談



社外取締役

堀口 誠

代表取締役社長兼
社長執行役員

城詰 秀尊

変化に強いADEKAグループをつくるための
取締役会の挑戦

外部環境の変化への挑戦

城詰 2025年度は、米国の関税政策への対応から始まりました。当社グループは、事業によっては海外売上高比率が70～80%に達するものもあり、米国にも4つのグループ会社があります。そのため、当該政策が事業活動に及ぼす影響をいかにミニマイズするかが重要になりました。このような状況において、取締役会では社外取締役の皆様から、多様な経験や専門的知見に基づき、当社だけでは気づきにくい多角的なご意見やご提言をいただきました。その議論を通じて、対応策を見直すとともに、補強を実施し、より実効性の高い意思決定につなげることができました。業績面では、2025年度は増収増益となり、売上高、各段階の利益にて過去最高を更新しました。変化に対応するレジリエンスが着実に高まった一方で、事業ごとに成果や課題が鮮明となり、2026年度に向けて取り組むべきテーマを改めて認識した一年でもありました。

堀口 取締役会は城詰社長が議長を務められ、非常に意見の言いやすい雰囲気があります。多様なバックグラウンドを持つ取締役が集まっていることもあり、さまざまな角度から質問や意見が交わされ、それらに対して執行側から回答をするプロセスを重ねてきていることで、議論が練り上げられ、企業としての対応が着実に磨き上げられてきていると感じています。2025年度は、中東情勢を含め、サプライチェーンの安定確保が一層重要性を増しました。どのように調達先を確保し、お客様へ安定供給していくかを再確認する機会となった一年だったと思います。

社長 × 社外取締役対談

城詰 2025年度は、AI活用からも大きな示唆が得られました。米国の関税政策の影響分析において、データとAIを活用した意思決定支援システムの活用を試みましたが、十分な分析結果を得るには至りませんでした。その要因は、AIの性能ではなく、当社のサプライチェーンデータがまだ十分でなかったことにあります。この経験を通じて、グループ全体の事業活動をより正確に把握できるデータ基盤の重要性を改めて認識しました。現在は、AI活用の高度化に向けて、グループの実態を可視化するための取り組みを進めています。AIは答えを導き出すだけでなく、私たち自身が見えていなかった課題を浮き彫りにしてくれる存在でもあります。

堀口 まさにその通りですね。AIの価値は結論を答えてくれることではなく、気づきを与えてくれる点にあると考えています。自分たちでは見過ごしていた論点に目を向けさせてくれることで、改めて深く考えるきっかけになります。

城詰 2026年度の課題の一つ目は中東情勢への対応です。その影響は現時点でも減ずることはなく、今後も小さいものから大きなものまで、どこでどう出てくるかは非常に読みづらい。当社グループは海外拠点が多いため、各拠点の状況に合わせて、お客様と対話をしながらフレキシブルに対応を進めていくことが不可欠です。その際、各拠点のみの対応ではなく、グループネットワークを活かした対応を加えることでレジリエンスを高めることが重要です。

株主・投資家との対話を通じた挑戦

城詰 2025年度はこれまでにない規模の約180億円の自社株買いを実施しました。資本政策としての自社株買いには当然ながらさまざまな考え方がありますが、ADEKAという上場企業を投資家の皆様に認めていただくためには、やはり株価を上げ、企業価値を高めていかなければなりません。設備投資やM&Aという選択肢も含め慎重に議論を重ねたうえで自社株買いの実施に至りました。これも、企業価値向上に向けた一つの挑戦であったと捉えています。

堀口 取締役会においても、自社株買いは投資に必要な資金を十分に確保したうえで行うという考え方が共有できていたため、各取締役にもスムーズに受け入れられたのだと思います。自社株買いは、それ自体が目的ではなく、成長投資とのバランスの中でどう位置づけるかが重要です。その点で、資本政策に対する当社の考え方は、着実に成熟してきていると感じます。

城詰 当社は事業領域が広く、秘匿性の高い案件も多いため、株主・投資家の皆様に事業の実態をわかりやすくお伝えすることが重要だと考えています。当社の姿を外部の皆様によりわかりやすくお伝えするため、開示可能な情報は積極的に発信し、対話を通じて相互理解を深めています。

堀口 当年度、SR面談に対応した際は、取締役会の中で議論している内容と、投資家の皆様が考える論点との間のギャップを認識できて非常に有意義でした。特にコングロマリットはディスカウント要因として捉えられる傾向にあるなか、コングロマリット・プレミアムを標ぼうし目指すことは大きな挑戦であり、どのようにプレミアムにもっていくものなのかを改めて考えさせられました。単に事業が多いということではなく、各事業がニッチな領域でそれぞれ高い競争力を持つことでプレミアムを実現しているというストーリーを、ROICやWACCなどの定量指標を交えながら示すことが求められていると感じました。



社長 × 社外取締役対談

城詰 真のコングロマリット・プレミアムの実現は決して容易なことではありませんが、投資家の皆様の視線と向き合い、各事業のあゆみにもとづく存在価値や強みを磨き、示していくことは経営トップの責任です。ADEKAの強みは独自の事業ポートフォリオにあるとも捉えられますが、それぞれの「ユニークネス」を活かして、もっと事業間の壁をなくして新たな価値を提供していかなくてはなりません。その点、海外展開においては成功事例の共有や拠点の活用などが進んできて、事業間の壁がなくなってきたように感じています。



堀口 海外展開における連携に加え、お客様や技術という観点でのシナジー創出にも大きな可能性もあると考えています。各事業が培ってきた顧客基盤や技術資産は、それぞれが価値を生み出すだけでなく、事業横断で活用することで新たな事業機会の創出につながります。単なる事業の集合体ではないADEKAグループならではの価値創造を実現していくことが期待されます。

グループの従業員の力で挑戦

堀口 大阪府河内長野市にある日本農薬の研究所を訪問した際、研究員の高い専門性と情熱に感銘を受け、これから新しいものが生み出されていくことに一層期待が高まりました。どの拠点で話を聞いても、社員の皆さんが明るく、楽しく、自分の仕事にやりがいを持って取り組んでいることが伝わってきます。ADEKAグループは、従業員の約3分の1が研究開発者であることも特徴で、研究開発、生産、営業、管理部門で力を合わせていけばさらに良いものを生み出していけると思います。

城詰 私は、ADEKAグループの社員は「粘り強い」と思っています。簡単には諦めない。だからこそ、多様な従業員一人ひとりと対話を重ねながら、会社が向かう方向と従業員のやりたいことをきちんと融合させる必要がある。個々人が持つ力をもっと引き出すことで良いものを生み出し、新しいステージに続々と到達できるのではないかと期待感を持っています。

堀口 私は、外部環境リスクへの対応や成長投資の検討においても、「ADEKAグループならではの強みを活かして差別化さ

れた価値を創出し、“Add Goodness”を体現できるか」を重視しています。そして、その価値創造の原動力は人です。特に管理職には社員が安心して意見を出し、挑戦できる環境を築く重要な役割があります。そうした組織風土のもとで新たな価値が生まれ、ADEKAのさらなる競争力につながると考えています。

城詰 私は、社会がどのように変化しても多様性がやはり重要だと考えています。多様性によりグループとしてレジリエンスを高め、変化に強い組織を築いていけます。各事業がそれぞれの強みを磨き、どこへ行っても通用する存在になることが、当社グループのプレミアムにつながります。多様性ある取締役会で議論を深めながら、着実に前進してまいります。

対談を終えて

ADEKAの取締役会は多様な経験と専門性を持つメンバーで構成されており、多角的な視点から活発な議論が行われています。なかでも堀口取締役からは海外経験に裏打ちされた幅広い知見と客観的な視点に基づいた多くの示唆をいただいております。私も大きな信頼を寄せています。2025年度からは指名・報酬委員会の委員長として、独立した立場から重要な役割を果たしていただいております。今後も社外取締役の皆様の力を活かしながら、ADEKAの強みをさらに磨き、新たな価値を創出してまいります。

取締役会議長 城詰 秀尊



コーポレートガバナンス体制

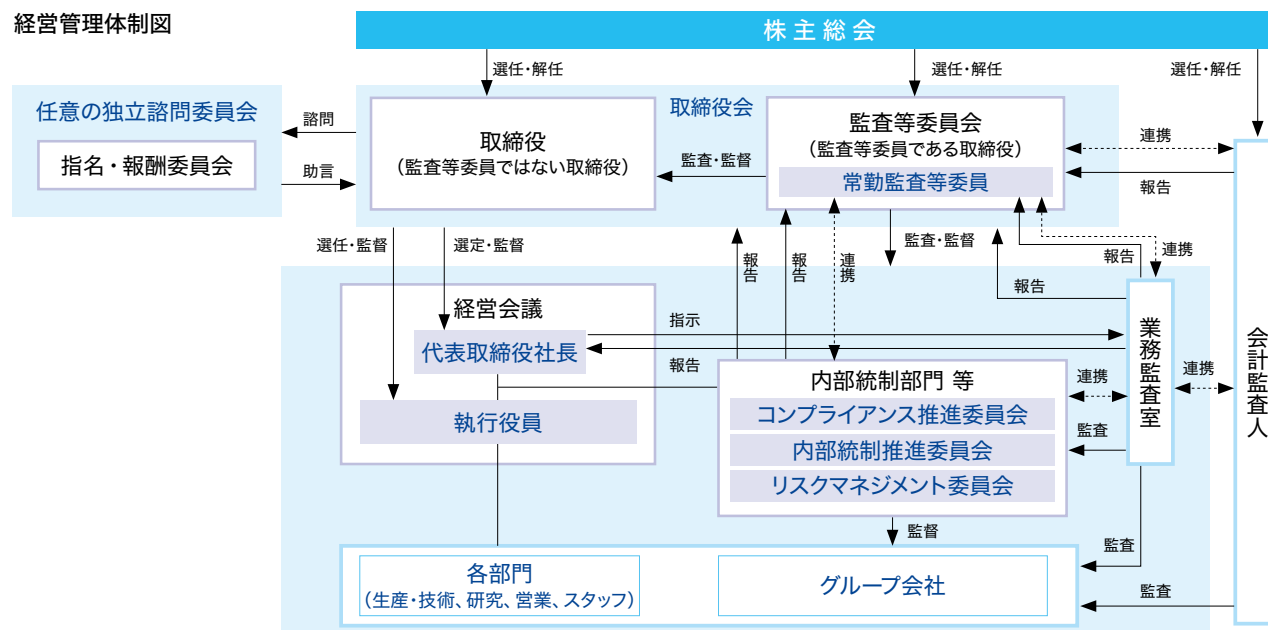
ADEKAグループは、持続的な成長と企業価値の向上に向けて、コーポレートガバナンスの強化を重要課題と位置づけています。経営体制の改革と監督機能の充実を通じて、実効性の高い企業統治の実現を目指しています。

コーポレートガバナンスの基本的な考え方

ADEKAグループは、企業使命・経営理念を実現し、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図るため、コーポレートガバナンスの強化が経営上の最重要課題であると認識しています。取締役会の監督機能・監督体制の強化を通じて、より一層のコーポレートガバナンスの充実を図るべく、2021年6月18日開催の第159回定時株主総会において、監査役会設置会社から監査等委員会設置会社に移行するための定款変更決議を行いました。また、2023年6月23日開催の第161回定時株主総会で、取締役会の規模と構成の最適化を図るとともに、委任型執行役員制度の導入と取締役会規則・取締役会付議事項に関する細則の改定を行い、業務執行と監督の分離（モニタリングボードへの移行）をさらに推し進めました。

「ADEKAグループ コーポレートガバナンス・ガイドライン」に基づき、取締役会・経営会議・任意の諮問委員会（指名・報酬委員会）などの各機関や役員・従業員が、それぞれの役割を有機的に果たすことができる実効性の高い企業統治システムの構築を進めるなど、今後も、経営体制の改革とコーポレートガバナンスの強化に積極的に取り組んでいきます。

経営管理体制図



取締役会

月1回の定時取締役会、随時開催される臨時取締役会、月に数回行われる経営会議による審議と併せ、機動的かつ十分な検討を経て、意思決定を行っています。

監査体制

監査等委員である取締役は、監査等委員会が定めた監査方針・業務分担に基づいて、業務・財産状況の調査等により取締役の職務の執行に対する監督機能を果たしています。また、監査等委員会は会計監査人や内部監査部門（業務監査室）とも緊密な連携を図り、それぞれの監査機能の向上に役立てています。業務監査室は、業務監査規程や監査計画に基づいて、公正で独立的な立場で、全部門の業務遂行の適法性と妥当性についての内部監査を実施しています。

執行体制

業務執行の責任と権限の明確化を図り、意思決定の迅速化と効率的な業務運営を行うため、執行役員制度を導入しています。さらに、2023年6月に委任型執行役員制度を導入し、監督と執行の分離をさらに推し進めました。また、コンプライアンス推進委員会、内部統制推進委員会、リスクマネジメント委員会等の各種委員会において、業務執行上必要な事項の審議を行い、適正かつ合理的な経営判断、業務執行を目指すと同時に、ガバナンス、コンプライアンス、リスクマネジメントの強化に向けた全社横断的な取り組みを行っています。

役員一覧

取締役

	代表取締役社長 兼社長執行役員 指名・報酬委員 城詰 秀尊 77,200株* 1985年 4月 当社入社 2016年 6月 当社取締役 2018年 6月 当社代表取締役社長 2023年 6月 当社代表取締役社長 兼 社長執行役員(現)		代表取締役 兼専務執行役員 小林 義昭 45,900株* 1985年 4月 当社入社 2017年 6月 当社取締役 2026年 6月 当社代表取締役 兼 専務執行役員(現)		取締役 兼常務執行役員 志賀 洋二 38,000株* 1985年 4月 当社入社 2018年 6月 当社取締役 2025年 6月 当社常務執行役員(現) 2026年 6月 日本農業株式会社取締役(現)		取締役 兼執行役員 正宗 潔 19,500株* 1988年 4月 当社入社 2024年 6月 当社取締役(現)
--	---	---	--	---	--	---	---

社外取締役

	社外取締役 指名・報酬委員 遠藤 茂 在任年数8年 0株* 1974年 4月 外務省入省 2018年 6月 当社社外取締役(現)		社外取締役 指名・報酬委員長 堀口 誠 在任年数5年 7,900株* 1979年 4月 岩谷産業株式会社入社 2021年 6月 当社社外取締役(現) ◆重要な兼職の状況 東日本イワタニガス株式会社非常勤顧問		社外取締役 高橋 直也 在任年数2年 0株* 1973年 4月 株式会社日立製作所入社 2024年 6月 当社社外取締役(現) ◆重要な兼職の状況 日立ヴァンタラ株式会社 エグゼクティブアドバイザー
--	--	---	--	---	--

執行役員 一覧

城詰 秀尊	代表取締役社長兼社長執行役員
小林 義昭	代表取締役兼専務執行役員、社長補佐、 人事部担当、購買・物流部担当、 内部統制推進委員長
藤澤 茂樹	常務執行役員、環境材料本部長
芳仲 篤也	常務執行役員、半導体材料本部長
志賀 洋二	取締役兼常務執行役員、財務・経理部担当、 情報システム部担当
川本 尚史	常務執行役員、樹脂添加剤本部長
正宗 潔	取締役兼執行役員、法務・広報部担当、経営 企画部担当、コンプライアンス推進委員長、 設備投資委員長
高橋 伸	上級執行役員、生産本部長
巽 幸男	上級執行役員、研究技術統括本部長
池田 憲司	上級執行役員、食品本部長
柿本 博英	上級執行役員、秘書室担当 秘書室長
藤井 孝文	上級執行役員、技術部担当 技術部長
梶村 徹	執行役員 大阪支社長
前野 正樹	執行役員 樹脂添加剤営業部長
松吉 宏人	執行役員 環境・安全対策本部長
関 研志	執行役員 半導体材料営業部長
笹嶋 三稔	執行役員 半導体材料開発研究所長
徳橋 隆志	執行役員 経営企画部長
石川 慎一	執行役員 樹脂添加剤開発研究所長
稲葉 秀和	執行役員 環境材料営業部長
落合 義尚	執行役員 東日本食品営業部長
森 貴裕	執行役員 環境材料開発研究所長
作田 穰	執行役員 購買・物流部長
菊池 永敏	執行役員 法務・広報部長

監査等委員

	取締役 (常勤監査等委員) 田谷 浩一 12,500株* 1986年 4月 当社入社 2022年 6月 当社取締役常勤監査等委員(現)		社外取締役 (監査等委員) 平沢 郁子 在任年数3年 0株* 1989年12月 弁護士登録(東京弁護士会)、 関東法律事務所入所 2023年 6月 当社社外取締役監査等委員(現) ◆重要な兼職の状況 ・大空法律事務所 パートナー ・学校法人日本大学 理事 ・公益財団法人日本医療機能評価機構 副理事長 ・こども家庭庁旧優生保護法補償金等 認定審査会委員		社外取締役 (監査等委員) 藤川 裕紀子 在任年数1年 0株* 1988年10月 中央新光監査法人 (後のみずほ監査法人)入所 1992年 3月 公認会計士登録 2004年12月 税理士登録 2025年 6月 当社社外取締役 監査等委員(現) ◆重要な兼職の状況 ・藤川裕紀子公認会計士事務所 所長 ・税理士法人会計実践研究所 代表社員 ・星野リゾート・リート投資法人 監督役員 ・相鉄ホールディングス株式会社 社外取締役 ・株式会社ラクト・ジャパン 社外取締役 監査等委員
--	---	---	---	---	--

*所有する当社株式数

 社内取締役  社外取締役

*現役職は最新のものです。
*略歴は2026年7月1日現在です。

スキルマトリックス

当社は、事業環境の変化や社会的課題に鋭敏に対応するために、取締役候補者の指名に際しては、公平さと幅広い視野を持って、取締役会メンバーの多様な価値観や専門性の確保に努めています。

当社の経営理念や経営戦略に照らして必要となる取締役の知見・経験等のスキルマトリックスを定め、取締役会メンバーのスキル・バランスの確認に活用するほか、株主の皆様への情報提供を図ります。

氏名	役職	企業経営	サステナビリティ	グローバル	財務戦略・会計	人財開発	研究・生産管理・技術 (IT・DX 含む)	営業・マーケティング	ガバナンス・ リスクマネジメント
城詰 秀尊	代表取締役社長兼社長執行役員	●	●	●				●	●
小林 義昭	代表取締役兼専務執行役員	●		●				●	
志賀 洋二	取締役兼常務執行役員				●		●		●
正宗 潔	取締役兼執行役員		●	●			●		●
遠藤 茂	取締役 独立 社外			●		●			●
堀口 誠	取締役 独立 社外	●		●				●	●
高橋 直也	取締役 独立 社外	●		●			●		●
田谷 浩一	取締役常勤監査等委員（委員長）							●	●
平沢 郁子	取締役監査等委員 独立 社外		●						●
藤川 裕紀子	取締役監査等委員 独立 社外		●		●				●

スキル項目	選定理由	該当要件
企業経営	『ADEKA VISION 2030』の実現に際して2030年の事業環境をイメージして持続的成長を図るうえで、各事業におけるマネジメント経験・経営実績が必要	・上場会社またはそれに準ずる企業*1の業務執行取締役経験者
サステナビリティ	成長戦略としてサステナビリティを推進し、社会価値の向上と持続的な成長を実現していくうえで、サステナビリティに関する知識・経験を有する取締役が必要	・当該スキルにおける実務経験*2、またはマネジメント経験*3 ・当該スキルに関するアドバイザー経験*4
グローバル	当社成長に欠かせないグローバル経営を標榜していくうえで、海外でのマネジメント経験や事業環境に関する知識・経験を有する取締役が必要	・海外実務担当経験、またはマネジメント経験 ・国際ビジネスに関する知識・経験 ・海外赴任勤務経験（除く短期派遣・留学）
財務戦略・会計	強固な財務基盤構築と企業価値向上に向けた投資と株主還元の両立を実現する財務戦略策定には、当該分野における知識・経験を有する取締役が必要	・当該スキルにおける実務経験、またはマネジメント経験 ・当該スキルに関するアドバイザー経験
人財開発	人財たる社員の能力を最大限に発揮できる人財戦略構築が必要であり、当該分野での知識・経験を有する取締役が必要	・当該スキルにおける実務経験、またはマネジメント経験 ・当該スキルに関するアドバイザー経験
研究・生産管理・技術 (IT・DX 含む)	デジタル技術（IT・DX）を活用した研究開発・業務・生産プロセス・企業間取引の最適化を実現し、競争力強化を図っていくうえで、当該分野に関する知識・経験を有する取締役が必要	・当該スキルにおける実務経験、またはマネジメント経験 ・当該スキルに関するアドバイザー経験 ・大学・外部研究施設等における業務経験
営業・マーケティング	稼ぐ力を強化し、利益を重視した持続的な成長を図るうえで、マーケットトレンド把握や営業戦略策定に関する知識・経験を有する取締役が必要	・当該スキルにおける実務経験、またはマネジメント経験 ・当該スキルに関するアドバイザー経験
ガバナンス・ リスクマネジメント	企業価値向上の基盤たるガバナンスとリスクマネジメントは経営・監督の実効性を向上させるうえで、必須の要素であり、コーポレートガバナンスやリスク管理、コンプライアンスに知識・経験を有する取締役が必要	・法務・コンプライアンス・内部統制部門における実務経験、またはマネジメント経験 ・法務・コンプライアンス・内部統制に関するアドバイザー経験 ・コーポレートガバナンス構築への主体的な関与経験 ・有事対応*5 への主体的な関与またはアドバイザー経験

※1: 準ずる企業とは上場企業相当の企業規模を指す

※2: 実務経験とは最低3年以上当該業務を主業務として従事したことを指す

※3: マネジメント経験とは当該業務を担う部門長以上の役職に従事していたことを指す

※4: アドバイザリー経験とは当社外で当該業務のアドバイザー業務経験有無を指す

※5: ADEKA グループリスクマネジメントマニュアルに定める14項目のクライシスへの対応

取締役会等の活動

当社は、取締役会、監査等委員会および指名・報酬委員会等を設置し重要な経営課題に関する審議と監督機能の強化に取り組んでいます。また、実効性評価を踏まえた運営改善や現場視察等の活動を通じて、取締役会の実効性向上を継続的に推進しています。

取締役会	
議長・委員長	代表取締役社長
構成	社内取締役5名、社外取締役5名
開催回数(2025年度)	定時12回、臨時5回、計17回
目的	業務執行に関する意思決定を行う機関として、代表取締役の選任や解職、取締役の職務執行の監督、新株発行など、株主総会の権限以外の会社経営に関わる重要事項を決定する。
主要テーマ	・中期経営計画 ・事業戦略、事業投資、事業ポートフォリオ・マネジメント、M&A ・ESG・サステナビリティ ・従業員エンゲージメント ・IR・SRの取り組み状況、株主との対話内容 ・広報活動の強化 ・資本効率性、投下資本利益性 ・株主還元、資金調達 ・リスクマネジメントおよびコンプライアンス ・内部統制

取締役会実効性評価

取締役会の規模、メンバーの多様性・専門性、付議事項、取締役会の事前準備、議事運営、議論の活性化や取締役会の戦略決定機能・監督機能等に関する自己評価アンケートを実施し、その集計結果を取締

役会および社外取締役のみによる会合で評価・分析し、毎年度末に結果の概要を開示しています。

2025年度の評価結果

【評価結果の概要】

当社取締役会は、バランスの良い取締役会構成や専門性の高い社外取締役の選任、取締役間の円滑なコミュニケーション、発言しやすい議事進行などを背景に、取締役会において闊達な議論が行われていることを確認し、取締役会の実効性が適切に確保されていると判断しました。

【課題・対応】

●2024年度の課題への対応状況

2024年度の実効性評価において、経営戦略等に関する議論をさらに充実させるべく「議論のための時間の確保」を課題として認識しておりましたが、取締役会当日の議案説明の簡素化に取り組むとともに、適宜、インフォーマルなディスカッションの機会を設けたことで、2025年度の実効性評価ではポジティブな評価を得ることができています。

●2025年度の課題について

経営戦略等に関する議論をさらに充実させるべく「ディスカッション機会のスケジュール化(仕組み化)」「議論に必要な情報の早期提供・品質向上」などを課題として認識しました。

【課題への対応】

「ディスカッション機会のスケジュール化(仕組み化)」に関しては、2027年度よりスタートする次期中期経営計画の策定に向けて、取締役会内外でディスカッションの機会を計画的に設けることを検討しています。また「議論に必要な情報の早期提供・品質向上」に関しては、現在も、取締役会日程の社内事前共有に基づく取締役会資料作成の期限管理や、重要案件に関する事前説明会の開催などの取り組みを行っていますが、まずは資料の早期提供を着実に進めるべく、取り組みを検討しています。



取締役会の外部開催

当社では、「現場を知る・感じる機会の拡充」を目的として、工場での取締役会を開催しています。2024年の千葉工場に続き、2025年は鹿島化学品/食品工場で開催しました。当日は、生産設備や製造工程、安全・品質への取り組みを視察し、モノづくりを支える現場への理解を深めました。また、取締役会終了後には、社員とボードメンバーとの対話の機会を設け、現場の声に直接触れることで相互理解を深めました。こうした取り組みを通じて、社外取締役を中心に、当社グループの技術力や事業競争力への理解が一層深まっています。



2025年9月 鹿島化学品/食品工場にて取締役会開催

監査等委員会の活動



続
監査・監督、
晴れであれ

取締役
常勤監査等委員
監査等委員会委員長
田谷 浩一

	監査等委員会
議長・委員長	社内取締役
構成	社内取締役1名、社外取締役2名
開催回数 (2025年度)	計6回
目的	業務・財産状況の調査等により取締役の職務の執行に対する監督機能を果たすと同時に、会計監査人や内部監査部門（業務監査室）と緊密な連携を図り、それぞれの監督機能の向上を図る。
主要テーマ	・監査等委員会監査方針、監査計画および職務分担 ・監査等委員である取締役候補者の選任、監査等委員会委員長などの選定 ・会計監査人の選任、報酬 ・会計監査人による監査およびレビューに対する監査方法・結果などの相当性の判断・検証 ・会計監査人による非保証業務の実績、報告に対する相当性の判断・検証 ・監査実施結果、監査等委員会の監査報告書

ADEKA report 2025でご挨拶を行ってから1年が経ちました。当社監査等委員会はこの間、一年の監査方針・計画に基づいて当社グループの業務執行の状況全般を監査してまいりました。ほぼ計画通りに実施できたことに加え、社外取締役である監査等委員含め監査等委員間でのコミュニケーションは活発に行われ、常勤である私としても大いに手ごたえを感じています。

一方で、監査等委員会の実効性をさらに向上させていくべきところはあります。当社グループは親子上場の形態を有しておりますが、上場子会社である日本農業へのガバナンスが、すべてのステークホルダーの皆様に対して、企業価値を損ねることにならないようチェックしていく必要があります。その意味からも2025年度より、日本農業の監査等委員会との連絡会を設け、定期的に両社監査活動の内容を共有する試みを始めています。また、海外で事業を展開している子会社については、現地に赴いての往査を含め、いかに監査の有効性

を高めていくかが大事になります。Webをつないでの監査・レビューを交え、現地経営陣とのコミュニケーションを重ねることを心がけております。

前述した通り、監査等委員の間では大変活発な情報共有と意見交換が行われております。会議では社外監査等委員からの要望により、従来よりも常勤からの報告内容を質・量ともに増やしました。その結果、社外監査等委員からは確かつ踏み込んだ指摘が寄せられ、議論が深まるあまり、予定時間を超過することも少なくありません。また会議の場でなくとも、個別の事案について別途メールでのやり取りを行うことも頻繁にあります。社外の監査等委員お二方は、当社グループをもっとよく理解したいという意欲に溢れ、さらに関係会社の監査の場に行きたくなど、積極的に監査活動に入っていたり、大変力強い存在です。活発な議論を通じて、相互に補完し合える関係が築けており、チームワークも抜群です。

常勤の監査等委員の職務を担うにあたり個人的に肝に銘

じていること、「公明正大・明朗誠実である」と「現場・実務をよく知る」は引き続き意識して取り組んでいますが、理想にはまだまだかなとも思います。監査の仕事は業務執行部門が気づきづらいところを指摘し、改善を促し、その実行進捗をフォローするという、正のスパイラルでありたいと思います。監査等委員会がミクロな監査を逐一行うわけではありませんが、内部監査部門との連携をさらに深めることも含め、具体的な現場現場にピントを合わせることができる監査等委員会を目指します。

そして、ADEKAグループの成長ストーリーの中に、リスクを適切にマネジメントする土台はあるか、ガバナンスの基盤は万全に備わっているか、これからもしっかりとチェック・検証し、当社グループの健全な発展と企業価値向上に寄与して参る所存です。

指名・報酬委員会の活動



100年超の歴史を持つADEKAの 継承と変革を実現する 指名・報酬を支えてまいります

社外取締役
指名・報酬委員会 委員長
堀口 誠

指名・報酬に関する議論は、企業価値の持続的な向上と健全なガバナンスの確立に直結する極めて重要なテーマであり、短期的な視点ではなく、長期的な視座に立って慎重に検討すべきものと考えています。とりわけ指名に関しては、断片的な情報に基づく評価のみで候補者の資質や適性を十分に見極めることは容易ではありません。だからこそ当委員会では、候補者を短期的な情報や印象だけで判断するのではなく、これまでの実績や経験、人間性、リーダーシップの発揮状況などを含め、多面的かつ総合的な評価に努めています。

また、社長から推薦された候補者についても、その推薦の背景や候補者に期待される役割、推薦理由の妥当性について多角的な観点から丁寧に確認し、委員会として独立した視点で議論を重ね、客観性と透明性を確保しながら合意形成を図っています。今後も、株主をはじめとするステークホルダーの皆様の期待に応えるべく、経営の継続性と企業価値向上の両立を意識しながら、適切な指名・報酬のあり方について真摯な議論を続けてまいります。

	指名・報酬委員会
議長・委員長	社外取締役
構成	社内取締役1名、社外取締役2名
開催回数 (2025年度)	4回
目的	取締役候補者の指名や報酬等の決定に関する手続きの公正性・透明性・客観性を強化し、コーポレートガバナンスのさらなる充実を図る
主要テーマ	・次期役員指名案 ・個人別役員賞与案、次期役員報酬案 ・指名・報酬委員長選定 ・当社取締役のスキルマトリックスの確認・チェック、役員報酬動向報告（グローバル企業含む）

役員候補者の指名

役員候補者の指名は、人格・識見・知識・経験・実績などの一般的基準に加え、社外取締役にについては、独立性を重視するとともに、兼務先の数が合理的な範囲内にとどまっており、当社の職務のために十分な時間を確保できることなどを条件としています。また、役員候補者の選定にあたっては、取締役会への議案上程に先立ち、代表取締役社長が候補者の指名基準への適合状況を指名・報酬委員会に説明します。指名・報酬委員会はその内容を審議し、意見・助言を行ったうえで、取締役会がその審議結果を踏まえ、決議により役員候補者を決定しています。

取締役の個人別報酬内容の決定について

当社は、取締役の個人別の報酬等の決定を代表取締役社長城詰秀尊に委任しています。同氏は、指名・報酬委員会に諮問の上、その意見・助言を踏まえて決定しています。また、同氏は、株主総会で決議された限度額の範囲内で、報酬基準等に基づいて報酬案の策定を行い、指名・報酬委員会に諮問の上、指名・報酬委員会の意見・助言を踏まえて決定しています。

したがって、同氏に委任された権限は適切に行使されるとともに、その判断の客観性は担保されています。

後継者計画の策定・運用、育成

当社では、当社グループを取り巻く経営環境と経営課題に対応して、グループ全体の持続的成長と中長期的な企業価値の向上を図ることができる最適な人財を代表取締役社長に登用するための後継者計画を策定しています。これにより、経営トップの後継者指名プロセスの透明性・客観性を確保しています。この後継者計画に則り指名に向けプロセスを進めています。

後継者計画の策定・運用、育成のステップ

STEP	主な内容
1	後継者計画のロードマップの立案
2	「あるべき代表取締役社長像」と評価基準の策定
3	後継者候補の選出・提示
4	育成計画の策定・実施
5	後継者候補の評価、絞り込み・入替え
6	最終候補者に対する評価と後継者の指名
7	指名後のサポート

役員報酬／政策保有株式

当社の役員報酬は、株主共同の利益の向上に資するよう業績と中長期的な企業価値向上を適切に反映することを目指し、基本報酬、業績連動報酬等、非金銭報酬等を組み合わせ、財務業績およびサステナビリティ指標を踏まえた設計としています。

また、政策保有株式の保有意義の検証を毎年実施し、保有の合理性が認められなくなった銘柄は、適宜売却を行うなど、政策保有株式の縮減に努めています。

役員報酬・インセンティブ

当社の取締役および執行役員の報酬は、企業価値、ひいては株主共同の利益の向上につながる透明・公正かつ迅速・果敢な意思決定を行うことができるよう、適切かつ健全なパフォーマンスの動機付けとして十分機能する内容としています。また、報酬基準は、当社の事業規模およびグローバル人材確保の観点から業界水準を勘案して設定し、適宜見直しを図るものとしています。

業績連動報酬の設計

当社の役員報酬は、職務執行の対価としての役員報酬（基本報酬）、当該事業年度における会社と個人の業績に連動した役員賞与（業績連動報酬等）、中長期的な業績や株価向上へのインセンティブとしての「譲渡制限付株式報酬（非金銭報酬等）」で構成されています。

業績連動報酬等は、各事業年度の財務業績（連結売上高、連結営業利益、連結当期純利益）および中期経営計画において定められたサステナビリティ指標（環境貢献製品売上高、GHG排出量）に対する各事業年度の実績を評価対象とし、その他諸般の事情を総合的に勘案して算出された額を役員賞与として、毎年一定の時期に支給しています。非金銭報酬等は、当社の中長期的な企業価値、ひいては株主価値の持続的な向上を図る報酬構成とするため、譲渡制限付株式としています。

政策保有株式の縮減状況

当社は、投資先企業との資本提携、新技術等の共同研究開発等の事業提携、取引関係の強化や、持続的・友好的かつ安定的な協力関係の維持等を通じて、当社の業績および企業価値の向上ならびに財務基盤の強化につながることが見込まれ、中長期的に当社の事業展開に資する可能性のある企業の株式を保有するものとしています。

その方針への対応として毎年政策保有株式の保有の適否の検証を行い、保有の合理性が認められなくなった銘柄は、適宜売却を行うなど、政策保有株式の縮減に努めています。2025年度は13銘柄売却、売却総額（2014年度BS計上額ベース）で44.8億円、減少率は22%となり保有銘柄数は80銘柄まで減少しました。

報酬等の種類ごとの比率の目安（業績指標の達成率が100%である場合）

役位	基本報酬	業績連動報酬等	非金銭報酬等
代表取締役会長 代表取締役社長	51%	19%	30%
取締役兼 専務執行役員	54%	18%	28%
取締役兼 常務執行役員	56%	15%	29%
取締役兼 執行役員	56%	13%	31%

当年度の実績

役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額および対象となる役員の員数

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)			対象となる役員数 (人)
		基本報酬	株式報酬	賞与	
取締役（監査等委員を除く）（社外取締役を除く）	273	139	63	70	4
取締役（監査等委員）（社外取締役を除く）	24	24	—	—	1
社外役員	58	58	—	—	6

（単位）銘柄数：株、計上額：億円

売却年度	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	合計	減少率
全株売却銘柄	6	4	1	2	1	1	3	1	8	5	9	41	
一部売却銘柄	1	0	2	0	1	0	2	5	1	3	4	19	
売却額 (2014年度の BS計上額ベース)	0.6	2.7	0.7	0.1	16.6	0.5	1.6	6.7	4.6	0.8	9.9	44.8	22%
保有銘柄残	113	107	108	106	105	104	101	101	94	89	80		

社外取締役メッセージ



変化を捉え、機会を創り、 価値に変える

社外取締役
指名・報酬委員
遠藤 茂

ADEKAの価値創造の源泉は、長年培ってきた独自の技術力と、社会の変化を素早く捉え、新たな価値へ転換する力にあります。化学品、食品、そしてライフサイエンス領域において、「素財」技術を起点に、幅広い社会課題に応える価値を提供してきました。技術の蓄積と顧客との信頼関係は、容易には模倣できない競争優位性を示すものであると思います。

一方、世界は地政学・地経学リスク、原材料・エネルギー価格の変動、サプライチェーンの再構築など、大きな環境変化の中にあります。こうした変化を一時的なものではなく構造的な課題として捉え、リスクへの備えを経営戦略に組み込むことが重要です。取締役会では、地政学・地経学リスクへの対応、危機管理、事業継続性、グローバルな供給体制について議論を重ねています。

今後は、サプライチェーン全体のコスト上昇を踏まえ、付加価値向上、価格戦略、生産・調達の高度化を通じて、利益率を

維持・向上させる経営力が一層重要になります。また、事業ポートフォリオを進化させ、成長領域への投資を進めるためには、ROICを意識した資本効率経営が不可欠です。創出した価値を研究開発、人財、DX・AIへ再投資し、持続的な成長につなげることが求められます。創出したキャッシュは、研究開発、人財、DX・AI等への再投資と、株主還元バランスよく配分し、持続的な企業価値向上につなげることが求められます。

VUCAの時代においては、ウェルビーイングを人的資本の基盤として、挑戦を続けるレジリエンスある人財、多様な文化・市場環境の中で経営を推進できるグローバル人財の育成が重要です。

社外取締役として、独立した視点から、ADEKAの強みを企業価値のさらなる向上へ結びつける役割を果たしていきたいと考えています。



「攻めと守り」のガバナンスで、 経営陣の果敢な挑戦を 後押しする

社外取締役
高橋 直也

激変するグローバル市場において、ADEKAが持続的に成長し、企業価値を向上させていくには、強みを活かした「選択と集中」の徹底が不可欠です。私は、これまでの企業経営および研究開発における経験をもとに、客観的な視点から実効性の高い提言を行うことに注力しています。

現在、人々の生活や産業を支える樹脂添加剤や環境材料、食品、農業などの各事業は、当社の持続可能性を担保する強固な収益基盤となっています。この安定した基盤を維持・発展させつ

つ、成長著しい半導体分野において、世界トップクラスを誇る独自の材料技術をさらに磨き、経営資源を迅速かつ大胆に投入していくことが、今後の飛躍の鍵を握ると確信しています。

活発な議論が交わされる取締役会において、私は今後も経営陣の果敢な挑戦を後押ししてまいります。「攻めと守り」のバランスが取れたガバナンスを実践し、適切な監督と支援を通じて、ステークホルダーの皆様の期待に企業価値の向上という形で応えてまいります。

社外取締役の選任理由

社外取締役は、各分野で培った専門的な知見と独立性を活かし、経営の監督や助言を通じて、当社の持続的な企業価値向上に貢献しています。

氏名	選任理由のポイント
遠藤 茂	長年の外交官経験を通じて培った国際情勢への深い知見とグローバルな視点、豊かな国際感覚を有しています。
堀口 誠	企業経営・企業統治に関する豊富な経験と幅広い見識、グローバルな知見および人格を備えています。
高橋 直也	日立グループでのトップマネジメント経験に加え、IT・DXや研究開発の統括経験、グローバルな知見および人格を備えています。
平沢 郁子	弁護士として労働法務、企業法務全般に精通。在籍する団体において男女共同参画推進に関する本部の要職を歴任し、人財開発およびD&Iにも通じています。
藤川 裕紀子	公認会計士および税理士として企業会計・財務に精通。金融監督庁（現金融庁）における職務経験や上場企業の監査役・取締役の歴任による豊富な経験も備えています。

社外取締役メッセージ



次期中計に向けた コンプライアンス、 リスクマネジメントの充実へ

社外取締役
(監査等委員)
平沢 郁子

ADEKAは創業109年になる歴史があり、複数の強いコアビジネスを持つ会社であり、それ故に安定した事業基盤を有する優れた「素財」メーカーです。ADEKAがさらなる企業価値の向上を目指すうえで、コンプライアンスの徹底や法的リスクに対する迅速な対応力を高めることも大切だと考えております。そのためには、取締役会に出される資料だけではなく、監査の実査や各地の工場や研修所、子会社に行き、現場の方々と対話し、自分でも情報をキャッチすることが必要だと思い、行動してきました。その結果、現場にもADEKAとしての考え方が浸透していることを

実感していますが、歴史ある会社故に過去からの文化が残りのやすい側面があると感じることもあります。また、海外売上高比率が50%を超えるグローバルな事業展開をしている会社ですので、海外の子会社などにもコンプライアンス意識が徹底しているかについても監督していくことが大切だと思っております。

ADEKAでは社外取締役だけで議論する機会も設けていただいておりますが、今年は次期中期計画を立てる年度ですので、法的リスクの他、昨今の中東情勢など多様なリスクのマネジメントにも十分目配りした議論をするよう努めていきたいと考えております。



ADEKAの進化を支える 社外取締役 監査等委員として

社外取締役
(監査等委員)
藤川 裕紀子

ADEKAの社外取締役監査等委員に就任して、一年が経ちました。取締役会・監査等委員会への出席はもちろんのこと、各事業に係る説明会、鹿島工場・浦和研究所の視察、国内子会社に対する監査等委員の監査、そして上場子会社である日本農業株式会社との交流会や大阪府河内長野市にある同社総合研究所の視察などを経験し、振り返ってみると盛り沢山な一年でした。

どこに伺っても、監査等委員として意見を言いづらい、質問しづらいという空気感はなく、もっと情報が欲しい、ここは改善すべきではといった意見に対しても常に笑顔で素早く対応してくださ

り、極めて健全な風土であると感じています。当年度においては、会計監査人と社外取締役監査等委員との面談の機会を増やす、また取締役会終了後に社外取締役だけによる意見交換の場を新たに設けるなどの対応により、社外取締役がADEKAのことをより深く理解する機会を得ることができました。

現状でさらなる改善をお願いしたい点は、内部監査部門と社外取締役監査等委員が連携する場を増やしていただきたいことですが、新年度においては、そのような機会を設けるべく既に検討がなされています。ADEKAはいつも進化に前向き!と誇りに思っています。

コーポレートガバナンスのあゆみ

当社グループは、ステークホルダーの期待に応えられるガバナンスの充実に継続的に取り組んでいます。



株主・投資家との対話

ADEKAグループは、株主・投資家の皆様との対話を、持続的な企業価値向上に向けた重要な機会と位置づけています。

対話でいただいたご意見や期待を経営陣・取締役会および関係部門で共有し、経営戦略や事業運営、サステナビリティの取り組み、情報開示の改善に活かしています。

対話の実績と推進体制

2025年度は、以下の活動を通じて、国内外の機関投資家、アナリスト、ファンドマネージャー、ESG・責任投資・スチュワードシップ推進担当者など、幅広いステークホルダーと対話しました。

主な対話機会	実績
決算説明会	4回
事業別戦略説明会	1回
スモールミーティング	2回
工場見学会	1回
IRフェアへの出席	2回
個別IR取材	154回
主要機関投資家等とのSRエンゲージメント	13件



決算説明会におけるプラントベースフード試食会

代表取締役、財務・経理部担当役員および法務・広報部担当役員をはじめとする経営幹部が、株主・投資家の皆様と継続的な対話を行っています。SR・IRの責任部署である法務・広報部を中心に、同部担当役員を統括責任者として、経営企画部、財務・経理部をはじめとする関係部門と連携し、対話で得た意見を経営に反映する体制を整えています。

2025年度は、社外取締役同席での面談を継続するとともに、海外機関投資家との現地面談も実施し、対話の質と量の向上に努めました。



社外取締役同席でのSR面談

対話の主なテーマ

対話では、以下のテーマについて幅広く意見交換を行いました。

分野	主なテーマ
環境	カーボンニュートラル、GHG排出量削減、環境貢献製品、持続可能な原料調達（パーム油）、TNFD（生物多様性、水資源管理）
社会	人財戦略、DE&I、女性管理職比率、タレントマネジメント、従業員エンゲージメント、人権対応
ガバナンス	取締役会の実効性、指名・報酬制度、後継者育成計画、取締役会の構成・多様性・独立性・スキルマトリックス、上場子会社の取扱い（グループガバナンス）
事業・財務	事業ポートフォリオ（ライフサイエンス・食品事業に対する考え方）、資本効率、ROIC経営、キャッシュアロケーション
情報開示	社外取締役と投資家との対話、統合報告書の内容・読みやすさ

対話に基づく今後の取り組み

環境・人的資本・ガバナンス・財務戦略に関する当社の取り組みについて、一定の評価と理解をいただきました。一方で、財務・非財務情報のつながりや、各施策の進捗・効果の定量的な開示などについて、今後の課題としてご意見をいただいています。

株主・投資家からの主な期待	今後の検討事項
財務・非財務情報のつながりの明確化	価値創造ストーリーのさらなる具体化
ESG施策の進捗の可視化	定量情報やロードマップの充実
環境貢献製品の効果の明確化	売上規模に加えたCO ₂ 削減効果の開示
人財戦略と事業戦略の連動	経営・事業戦略と人財戦略の整合性向上
資本効率を意識した経営	ROICマネジメント、キャッシュアロケーション方針の開示強化
ガバナンスの実効性	取締役会の多様性、後継者育成計画、社外取締役との対話機会の拡充

対話の経営への反映

対話を通じて得られた意見・要望は、取締役会、社外取締役、経営会議メンバーおよび関係部門に共有し、経営課題や施策の検討に活用しています。現在、ROICを軸とした経営管理の高度化に向けた基盤整備を進めるとともに、株主・投資家との対話から得られた示唆を次期中期経営計画の策定に生かしています。

また、本統合報告書では、価値創造ストーリー、ESG施策の戦略・PDCA、ロードマップ、事業戦略との関連、社外取締役の声などの充実を図りました。

今後も、対話を通じた気づきを経営に活かし、開示の改善と企業価値の持続的な向上につなげていきます。

会社情報

財務・非財務情報の発信と投資家との建設的な対話を通じて、持続的な企業価値向上に取り組んでいます。



財務・非財務サマリー

11カ年財務サマリー

指標	2016年3月期	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期	2026年3月期
売上高(百万円)	222,746	223,440	239,612	299,354	304,131	327,080	361,234	403,343	399,770	407,145	416,563
化学品	154,017	147,824	158,729	180,918	164,284	175,906	200,216	211,862	204,281	218,620	214,993
食品	61,137	66,421	69,897	71,783	71,041	70,089	73,384	82,616	84,336	82,680	83,106
ライフサイエンス	—	—	—	34,420	60,410	71,485	80,110	102,090	103,033	99,966	111,822
その他	20,009	21,753	25,265	27,121	23,148	24,790	25,471	25,751	30,174	23,295	19,860
調整	△12,417	△12,559	△14,280	△14,889	△14,754	△15,191	△17,948	△18,977	△22,054	△17,417	△13,218
営業利益(百万円)	19,300	21,041	21,335	26,638	22,517	28,979	34,032	32,369	35,428	41,010	41,614
化学品	17,131	18,332	19,716	21,594	17,530	20,349	29,347	26,260	23,699	28,028	26,353
食品	1,618	2,236	1,387	1,258	1,571	1,397	△686	△2,403	4,111	4,390	4,363
ライフサイエンス	—	—	—	3,324	2,620	6,038	4,801	7,793	5,907	7,770	9,823
その他	690	672	717	1,147	1,024	1,088	429	759	1,768	714	1,046
調整	△140	△200	△485	△686	△229	105	141	△39	△58	107	27
営業利益率(%)	8.7	9.4	8.9	8.9	7.4	8.9	9.4	8.0	8.9	10.1	10.0
経常利益(百万円)	19,569	21,846	22,337	26,602	21,976	29,270	35,658	32,579	35,763	39,346	42,772
親会社株主に帰属する当期純利益(百万円)	13,259	15,325	15,346	17,055	15,216	16,419	23,687	16,778	22,977	25,019	27,866
純資産(百万円)	170,586	187,956	205,088	244,500	250,634	271,485	296,871	311,709	339,682	351,776	371,572
総資産(百万円)	270,038	290,485	312,152	414,549	409,452	437,657	475,304	500,068	543,057	543,118	559,987
BPS(1株当たり純資産額)(円)	1,581.14	1,751.20	1,910.23	1,986.53	2,036.98	2,208.40	2,426.70	2,544.28	2,791.92	2,916.30	3,202.99
EPS(1株当たり当期純利益)(円)	128.38	149.03	149.18	165.78	147.69	159.01	229.65	163.30	224.87	245.55	277.95
DPS(1株当たり配当額)(円)	30.00	35.00	39.00	45.00	48.00	48.00	70.00	70.00	90.00	100.00	112.00
配当性向(%)	23.4	23.5	26.1	27.1	32.5	30.2	30.5	42.9	40.0	40.7	40.3
自己資本比率(%)	60.5	62.0	63.0	49.4	51.4	52.1	52.6	52.2	52.5	54.6	56.0
ROE(自己資本利益率)(%)	8.28	8.93	8.15	8.50	7.34	7.49	9.91	6.57	8.42	8.60	9.13
ROA(総資産経常利益率)	7.4	7.8	7.4	7.3	5.3	6.9	7.8	6.7	6.9	7.2	7.8
ROIC(投下資本利益率)	—	—	—	—	—	—	—	7.6	8.3	9.1	9.1
営業活動によるキャッシュ・フロー(百万円)	23,806	22,183	22,221	18,331	27,398	36,872	21,072	17,253	41,954	46,235	40,612
投資活動によるキャッシュ・フロー(百万円)	△10,673	△16,666	△19,139	△18,258	△15,228	△14,189	△11,330	△19,520	△23,069	△12,553	△30,078
財務活動によるキャッシュ・フロー(百万円)	△4,566	△3,805	△5,825	8,995	△7,496	△6,551	△11,804	△2,618	△4,559	△22,288	△35,301
現金及び現金同等物の期末残高(百万円)	49,981	50,762	48,902	56,504	60,888	82,121	82,799	79,537	96,901	107,768	87,884
設備投資額(百万円)	10,829	12,077	15,122	17,419	17,281	14,320	14,627	20,434	20,664	18,683	21,674
減価償却費(百万円)	9,459	9,230	9,666	11,659	14,248	15,069	15,620	16,003	17,065	17,555	18,835
研究開発費(百万円)	8,588	8,735	9,327	11,829	14,398	13,945	14,520	15,041	16,130	17,569	19,304
従業員数(名)	3,241	3,375	3,551	5,154	5,189	5,378	5,466	5,494	5,512	5,453	5,434

非財務データ

指標	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期	2026年3月期	指標	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期	2026年3月期
GHG排出量(千t-CO ₂ e)						女性管理職比率(%)	3.5	4.6	5.4	5.8	5.9
当社	150.9	139.7	128.5	122.5	121.4	重大な法令・通達違反(件)	0	0	0	0	0
国内グループ会社	14.2	12.6	12.4	10.5	11.3						
海外グループ会社	90.8	85.3	78.2	76.6	80.2						

会社情報

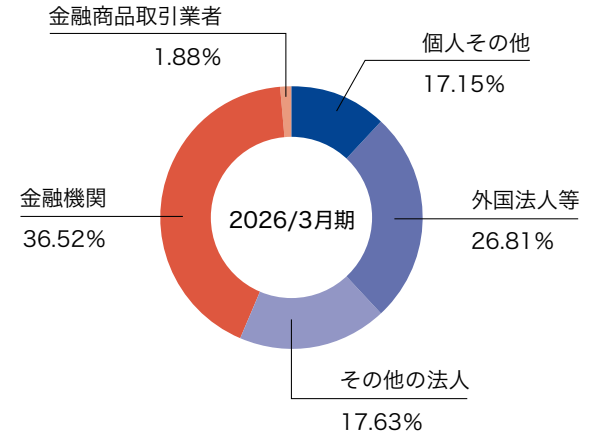
会社概要

会社名	株式会社ADEKA
設立	1917年1月27日
代表者	代表取締役社長兼社長執行役員 城詰 秀尊
本社所在地	東京都荒川区東尾久七丁目2番35号
国内事業所	営業拠点6、生産拠点7、研究開発拠点4
グループ会社	20カ国・地域57社(国内:20社、海外:37社)
資本金	230億4,814万円(2026年3月末現在)
社員数	連結:5,434名(2026年3月末現在)
事業内容	化学品、食品、ライフサイエンス、その他

株式情報

上場証券取引所	東京証券取引所 プライム市場(4401)
発行可能株式総数	400,000,000株
発行済株式総数	98,944,242株(2026年6月末現在)
単元株式数	100株
株主数	18,789名
事業年度	4月1日から翌年3月31日まで

所有者別株式保有の状況



大株主の状況

株主名	所有株式数(千株)	所有株式数の割合 (%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	11,224	11.41
株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	6,958	7.07
朝日生命保険相互会社	4,053	4.12
みずほ信託銀行株式会社 退職給付信託 みずほ銀行口 再信託受託者 株式会社日本カストディ銀行	3,770	3.83
ADEKA取引先持株会	3,136	3.19
全国共済農業協同組合連合会	2,334	2.37
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	2,296	2.33
日本ゼオン株式会社	2,188	2.22
THE BANK OF NEW YORK MELLON 140042	1,888	1.92
昭和興産株式会社	1,870	1.90

(注) 当社は自己株式5,383,763株を保有しておりますが、上記大株主から除いております。また持株比率は、自己株式を控除して計算しております。
なお、自己株式5,383,763株には、「株式給付信託 (J-ESOP)」の信託財産として株式会社日本カストディ銀行 (信託E口) が保有する当社株式97,200株を含んでいません。



株式会社ADEKA

〒116-8554 東京都荒川区東尾久七丁目2番35号
<https://www.adeka.co.jp>

お問い合わせ先

法務・広報部

TEL : 03-4455-2803 FAX : 03-3809-8210

e-mail : somu@adeka.co.jp