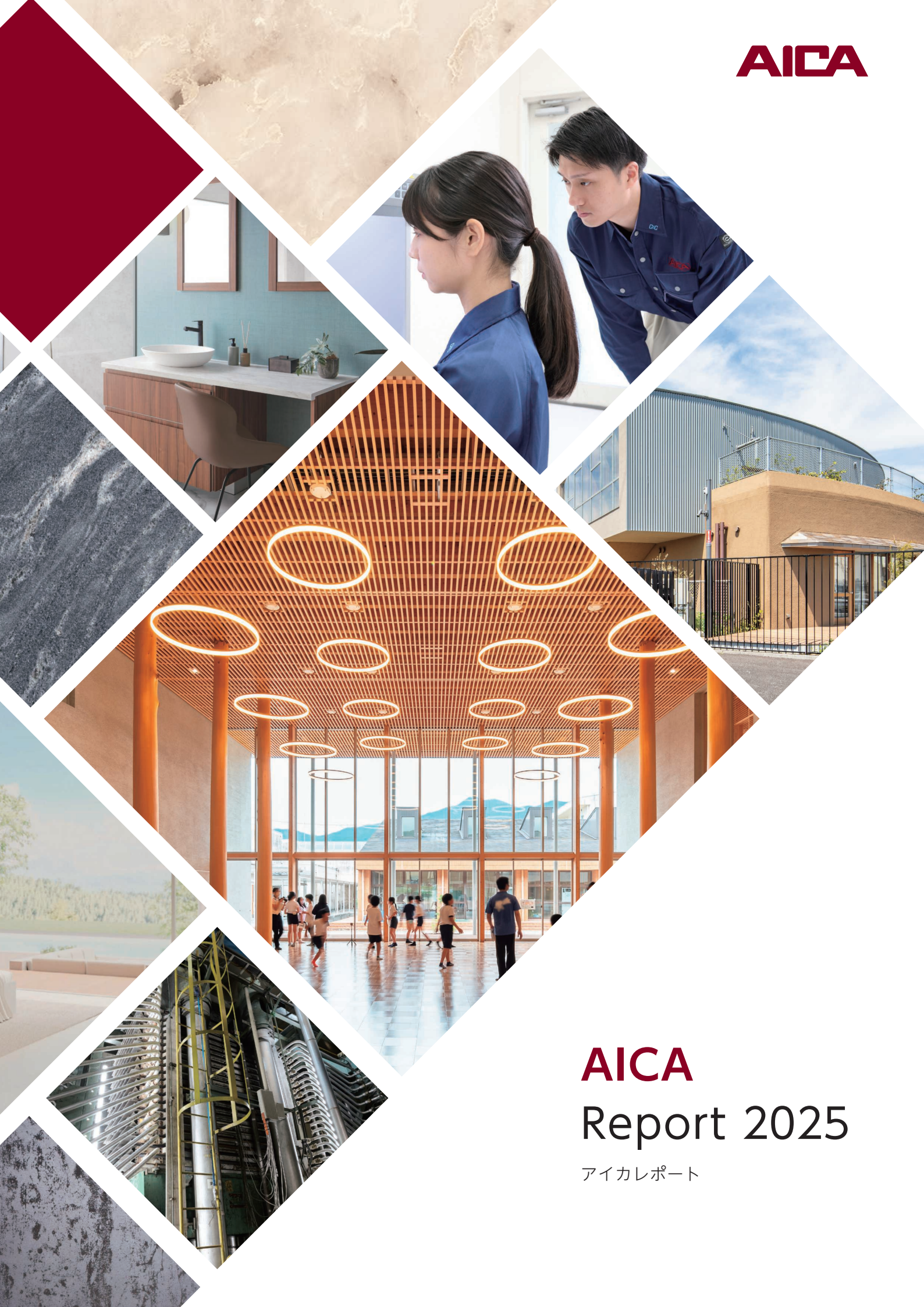


AICA



AICA Report 2025

アイカレポート



CHEMISTRY X DESIGN

化学とデザインの融合から、
新たな価値を生み出す。
持続的に発展するグローバル企業へ

アイカの活躍フィールドは、今もなお拡大中です。
住宅をはじめ、商業施設、公共施設、
病院、オフィス、ホテルなどの建築物で。
自動車、電子製品、化粧品、衣類、靴などのさまざまな分野で。
そして、日本はもちろん、世界の国々で。
アイカはこれからも「化学」と「デザイン」のシナジーで
新しい価値を創出し、
世界中の人々の暮らしや社会を豊かにします。



INDEX

About アイカ

- 03 アイカポリシー
- 05 数字で見るアイカ
- 07 価値創造の変遷
- 09 事業概要
- 11 アイカの価値創造モデル
- 13 トップメッセージ

アイカのビジョン

- 17 アイカ10年ビジョンと中期経営計画
 - 26 [対談]財務統括部担当役員×経営企画部担当役員
 - 31 [対談]海外事業カンパニー長×
アイカ・アジア・パシフィック・ホールディング社
CEO
- 35 事業概況
- 39 【特集】SDGs貢献商品とAS商品

アイカを支える基盤

- 41 サステナビリティに関する方針と体制
- 43 リスクマネジメント
- 49 環境
- 57 人材
- 67 [対談]社外取締役対談
- 69 コーポレート・ガバナンス
- 77 ステークホルダーとの関わり

データ集

- 81 11年間財務サマリー
- 83 非財務データ
- 86 第三者保証
- 87 アイカグループネットワーク

編集方針

本報告書はアイカグループのサステナビリティに関する企業活動を、ステークホルダーの皆さま(顧客、従業員、株主、サプライヤーおよび取引先、地域社会および行政など)に報告することを目的としたツールです。当社の持続可能性を財務面・非財務面の両面から理解していただけるよう、ストーリー性を重視し、わかりやすくお伝えすることを念頭に作成しました。当社のビジネス構造、強み、10年ビジョン・中期経営計画を軸とした戦略や、それを支える基盤について、当社が優先的に対処すべきと認識しているマテリアリティ(重要課題)に関連付けながら説明しています。

参照ガイドライン

● ISO26000 ● 環境省「環境報告ガイドライン(2018年版)」 ● GRI スタンダード ● IIRC 国際統合報告フレームワーク

対象期間

アイカグループの2024年度の活動についてまとめたものです。一部2025年度の活動内容も含んでいます。

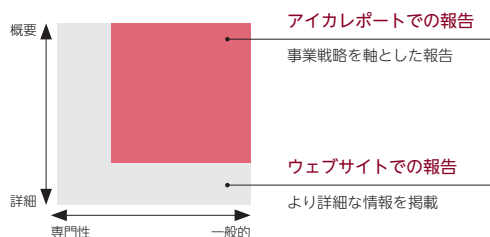
対象範囲

アイカ工業株式会社および国内外連結子会社の取り組みを紹介しています。データの対象範囲は個々に記載しています。

アイカグループ:アイカ工業株式会社および国内外連結子会社 国内グループ:アイカ工業株式会社および国内連結子会社 海外グループ:海外連結子会社

本報告書は、当社がサステナビリティを維持・向上するために重要な事項を厳選して掲載しています。財務面・非財務面双方のより詳細なデータや商品に関する情報は、当社のウェブサイトをご覧ください。

<https://www.aica.co.jp/>



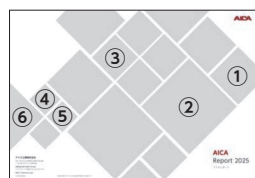
社外からの評価・指数への採用



2025 CONSTITUENT MSCI日本株女性活躍指数(WIN)

Morningstar Japan ex-REIT
Gender Diversity Tilt Index (GenDi J)

表紙に使用させていただいた施工事例のご紹介



- ①木の実幼稚園 みなるホール 設計:モノスタ'70
- ②中津川市立福岡小学校 設計:株式会社 石本建築事務所 撮影:株式会社 川澄・小林研二写真事務所 日吉祥太・三井笑奈
- ③鹿児島甲南スクエア 設計:大和ハウス工業株式会社
- ④佐川印刷株式会社 埼玉CSC 設計:大和ハウス工業株式会社
- ⑤アヤナ宮古島 デザイン監修:HOKULEA株式会社 撮影:Alien design & photography 井田佳明
- ⑥Dress Curre + Libars Tokyo 設計:SHIRAI ARCHITECTS 撮影:SHIOYA Tokyo

About アイカ

アイカポリシー

アイカグループは、これまで大切にしてきたポリシーを2017年4月に整理し、社是・経営理念・経営方針を制定しました。また、2021年4月にはサステナビリティ方針を新設するとともに行動規範を改定し、アイカポリシーの体系を刷新しました。これらのポリシーの実現に向け、グループ一丸となって事業活動を展開することにより、持続可能な社会づくりに貢献し、より一層の企業価値向上に努めます。

物件名：かがみはら形成外科クリニック 設計：UDA建築設計 撮影：メイクフォト 水野 励納



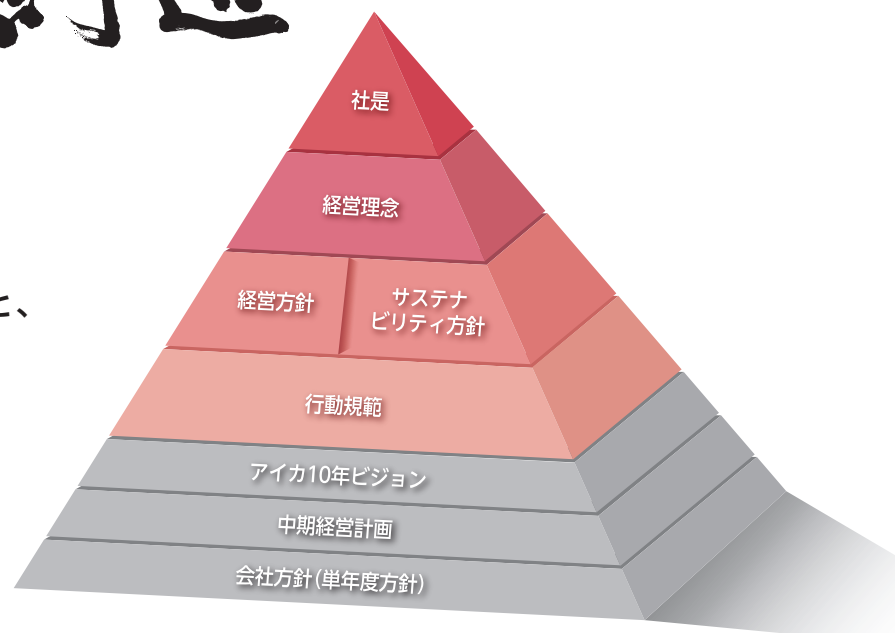
社是

挑戦と創造



経営理念

アイカグループは共生の理念のもと、
たえざる革新により
新しい価値を創造し、
社会に貢献してまいります





物件名：JPタワー大阪／KITTE大阪



アイカの
About アイカ



物件名：レ・ジェイドシティ千里藤白台 施設名：コミュニティラボ
設計：株式会社IAO竹田設計



アイカの
ビジョン



経営方針

1. 化学とデザイン

化学とデザインの力で独創性のある商品をつくり、豊かな社会の実現に貢献します。

2. グループシナジー

技術・素材連携やチャネル活用を追求し、グループシナジーを創出します。

3. No.1

事業分野や地域におけるNo.1商品を拡充します。

4. グローバル

海外における生産・販売拠点と人材の充実を図り、グローバル市場で持続的な成長を目指します。

5. 人材と組織

人材を最も重要な経営資源と捉え、相互理解と成長を通じ、活力あふれる人材・組織を形成します。

6. コンプライアンス経営

法令や社会秩序を守り、公正で透明性の高いコンプライアンス経営を実践します。

7. 安心・安全への約束

ステークホルダーとのコミュニケーションを重視し、「信頼される品質の確保」や「環境に配慮した事業活動」を推進します。

アイカを支える
基盤

データ集



サステナビリティ方針

[41ページ参照](#)



行動規範

[46ページ参照](#)

数字で見るアイカ

アイカの現在地 (2024年度実績または2025年3月末時点)

 創立年

1936年



 連結会社数

52社



13の国と地域

 従業員数

5,250名



(国内 1,568名 海外 3,682名)

 売上

2,486億円



 経常利益

286億円



 純利益※

168億円



 営業CF

267億円



 ROE

10.1%



 ROIC

9.6%



 温室効果ガス排出量(スコープ1+2)

137,785 t-CO₂



 エンゲージメントスコア

3.97 point



(5.00point満点)

※ 親会社株主に帰属する当期純利益

アイカの強み (2024年度実績または2025年3月末時点)

海外展開

近年は、成長市場であるアジア圏を中心に事業領域やネットワークを拡大し、成長を続けています。積極的にM&Aを行うことで優秀な人材や生産拠点、販路を獲得し競争力を高めています。

《関連する資本》

財務資本

社会・関係資本

人的資本

製造資本

自然資本



▶ 海外売上高比率

48.0%

顧客基盤

国内シェアNo.1を誇るメラミン化粧板の流通を支えるのは、アイカ商品を熟知した販売代理店網「アイカ会」です。海外においても1万社を超える有力な顧客基盤を構築しています。

《関連する資本》

社会・関係資本

人的資本



▶ アイカ会(国内)会員

約300社

▶ 海外顧客

約11,000社



ブランド価値

化粧板と言えばアイカ、塗り壁材と言えばジョリパット、化粧品開発者で知らない人はいないガンツパールなど、業界で高いブランド力を有する高シェア商品を数多く有しています。

《関連する資本》

社会・関係資本

人的資本

知的資本



▶ メラミン化粧板 国内シェア

No.1

品質・環境保全

常にお客さまの声と向き合い、高品質で環境に配慮した商品を提供しています。気候変動などの環境問題にも積極的に取り組み、サステナブルな社会づくりに貢献しています。

《関連する資本》

社会・関係資本

人的資本

製造資本

知的資本

自然資本



▶ 顧客満足度

95.1%

豊富な商品群・課題解決力

「化学」と「デザイン」の力を活かし、化成品・建装建材の両分野で多軸的に商品を展開するとともに、この2つの力の相乗効果によってユニークな商品を提供し、社会課題やニーズに応えます。

《関連する資本》

財務資本

社会・関係資本

人的資本

製造資本

知的資本

自然資本



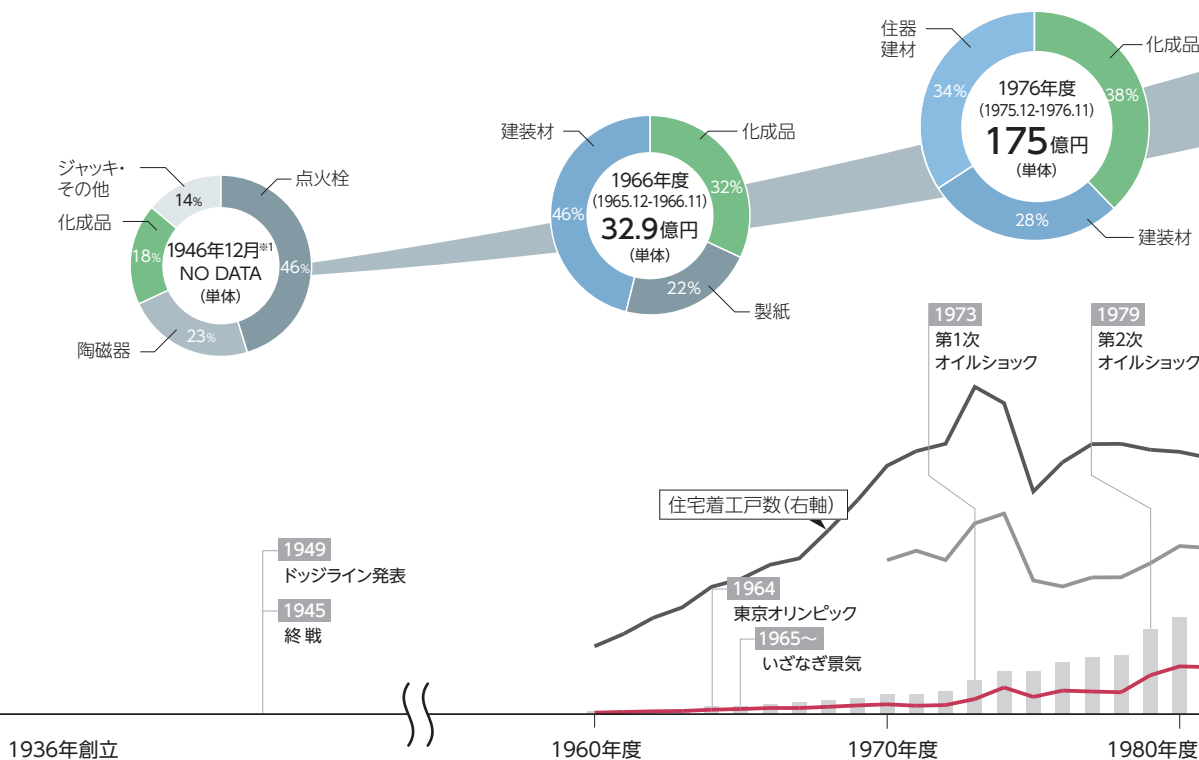
▶ R&D拠点数

7カ国 17拠点

▶ 研究開発費

44億円

売上(億円)



1936~1950

1939 日本初のユリア樹脂接着剤

「愛知無敵糊」発売

陶磁器・点火栓・製紙などの事業を展開

1951 ~ 1965

1951 メラミン樹脂焼付塗料発売

1960 メラミン化粧板「アイカ」発売

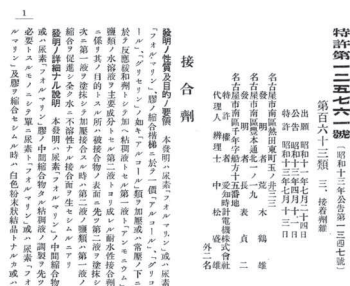
1966～1980

1968 「アイカ ポストフォーム」発売

1975 塗り壁材「ジョリパット」発売

1978 高級木製ドア

「イースタンチェリードア」発売



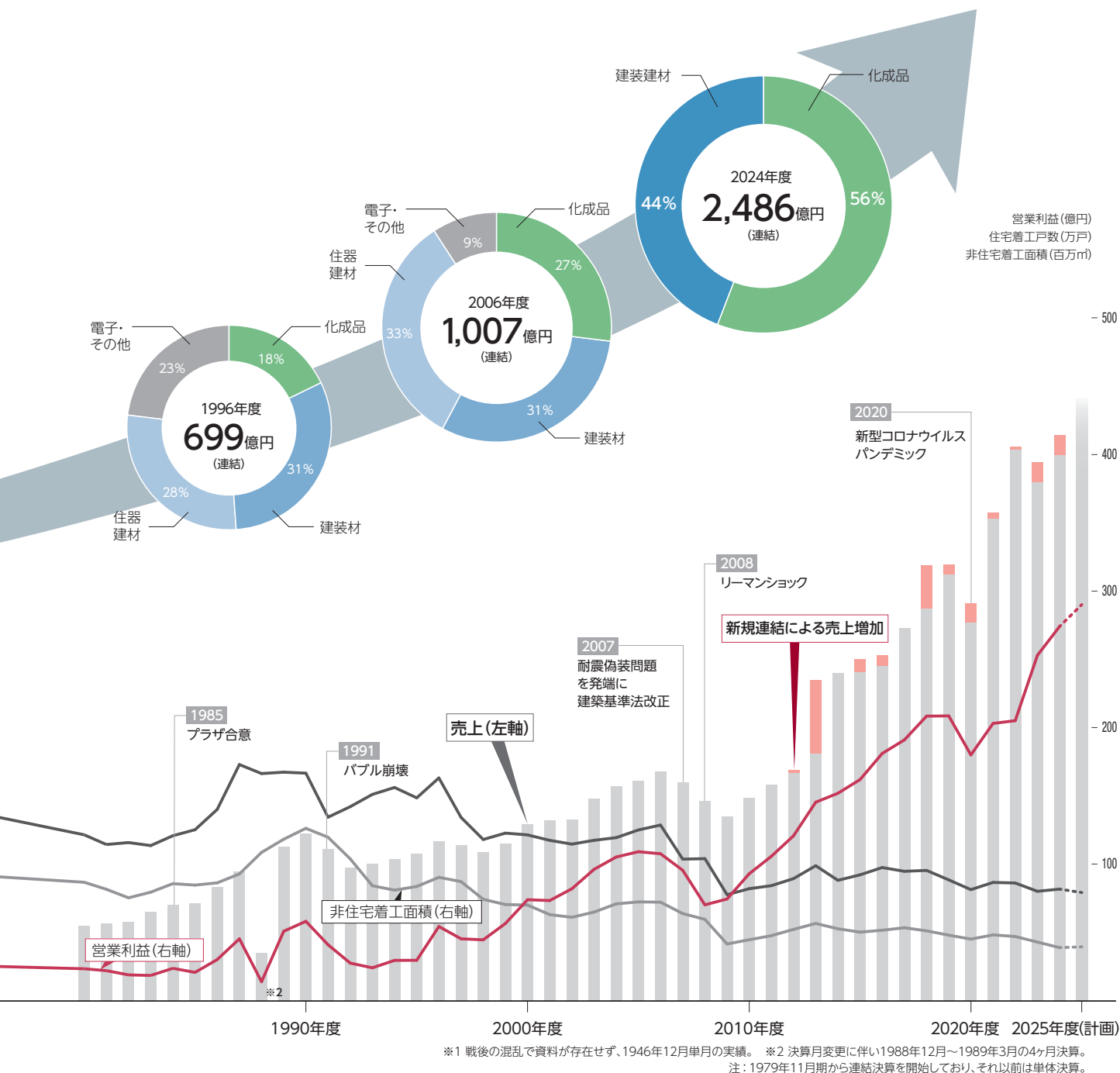
1936年 ユリア樹脂接着剤「接合剤」特許申請



1959年に完成したメラミン化粧板工場



1975年に発売した「ジョリパット」
現在でもファンの多いロングセラー商品



1981～1995

化粧板No.1メーカーへ

1984 メラミン化粧板「アイカカラーシステム105」発売

メラミン化粧板国内シェアNo.1へ

1989 メラミン不燃化粧板「セラール」発売
90年代後半「セラール」がキッチンパネルとして大ヒット



1984年に発売した「アイカカラーシステム105」メラミン化粧板国内シェアNo.1の礎となる

1996～2010

環境経営の基盤構築

1999 「環境報告書」創刊

2001 環境配慮型接着剤「アイカエコエコボンド」発売

2002 機能材料事業の前身となる電子材料事業への進出などを企図しR&Dセンターを新設



1999年に創刊した「環境報告書」

2011～

M&Aを活用し海外事業拡大

2012 ダイネア社のアジア太平洋部門子会社の株式取得

2018 エバモア・ケミカル・インダストリー社の株式取得

2019 ウィルソナート社のアジア太平洋地域子会社の株式取得



2012年にダイネアアジア太平洋部門子会社をM&Aし、アイカ・アジア・パシフィック・ホールディング社(AAPH社)を設立以降M&Aが活性化

事業概要

アイカは、「化学」の強みと、「デザイン」の強みを融合することにより、化成品・建装建材の2つの事業領域で独創性の高い商品群を開発してきました。日常生活のあらゆるシーン、さまざまな建築物をアイカの技術が支えています。

化成品セグメント

コア技術を培った基盤事業

1936年に日本で初めてユリア樹脂接着剤を開発して以来、樹脂合成技術で時代をリードする商品を開発してきました。2000年代以降は、新規事業領域として機能材料商品の拡充に注力しており、活躍の場は多岐に渡ります。

事業領域

日常生活の
あらゆるシーンで



木材加工



建築



土木



自動車



電子材料



工業製品



日用品

2024年度業績

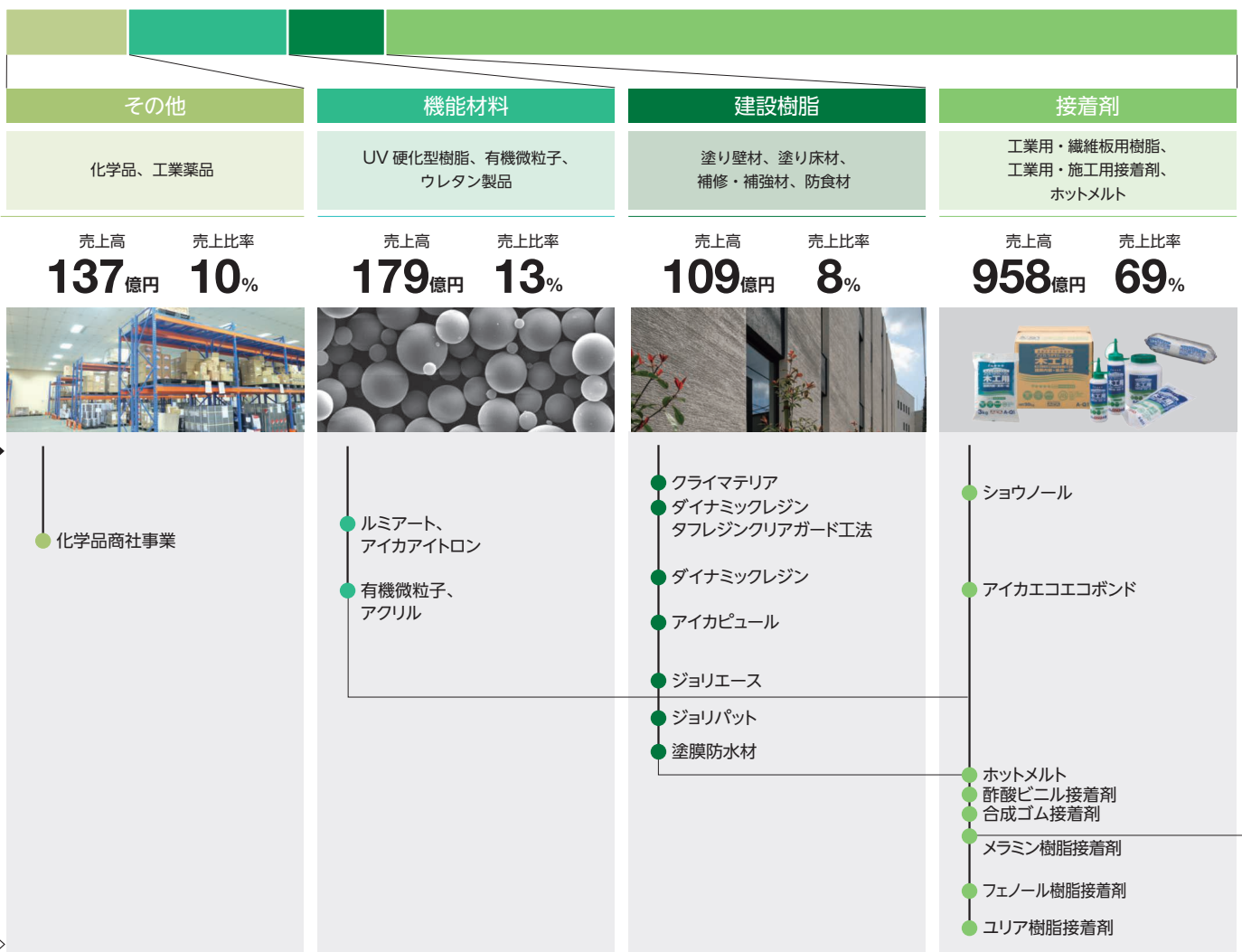
売上高

1,385 億円

営業利益^{※1}

93 億円

※1 配賦不能営業費用控除前営業利益



化成品事業で長年培ってきた高い技術力によって、さまざまな性能を付加価値として商品に与えます。

樹脂合成技術

配合技術

分散・乳化・粉体化技術

接着・接合技術

塗工・塗装技術

化学

➤ 建装建材セグメント

化学技術を活かした独創性の高い商品を提供

化成品事業で培った化学技術を活かして独創性の高い商品を提供し、国内シェアNo.1のメラミン化粧板を基軸とした多種多様な商品を提供しています。豊富なバリエーションであらゆる建築空間を彩ります。

事業領域

さまざまな建築物の
さまざまな部位で



医療福祉施設



ホテル宿泊施設



倉庫工場



住宅



商業施設



オフィス



教育文化施設



交通施設

2024年度業績

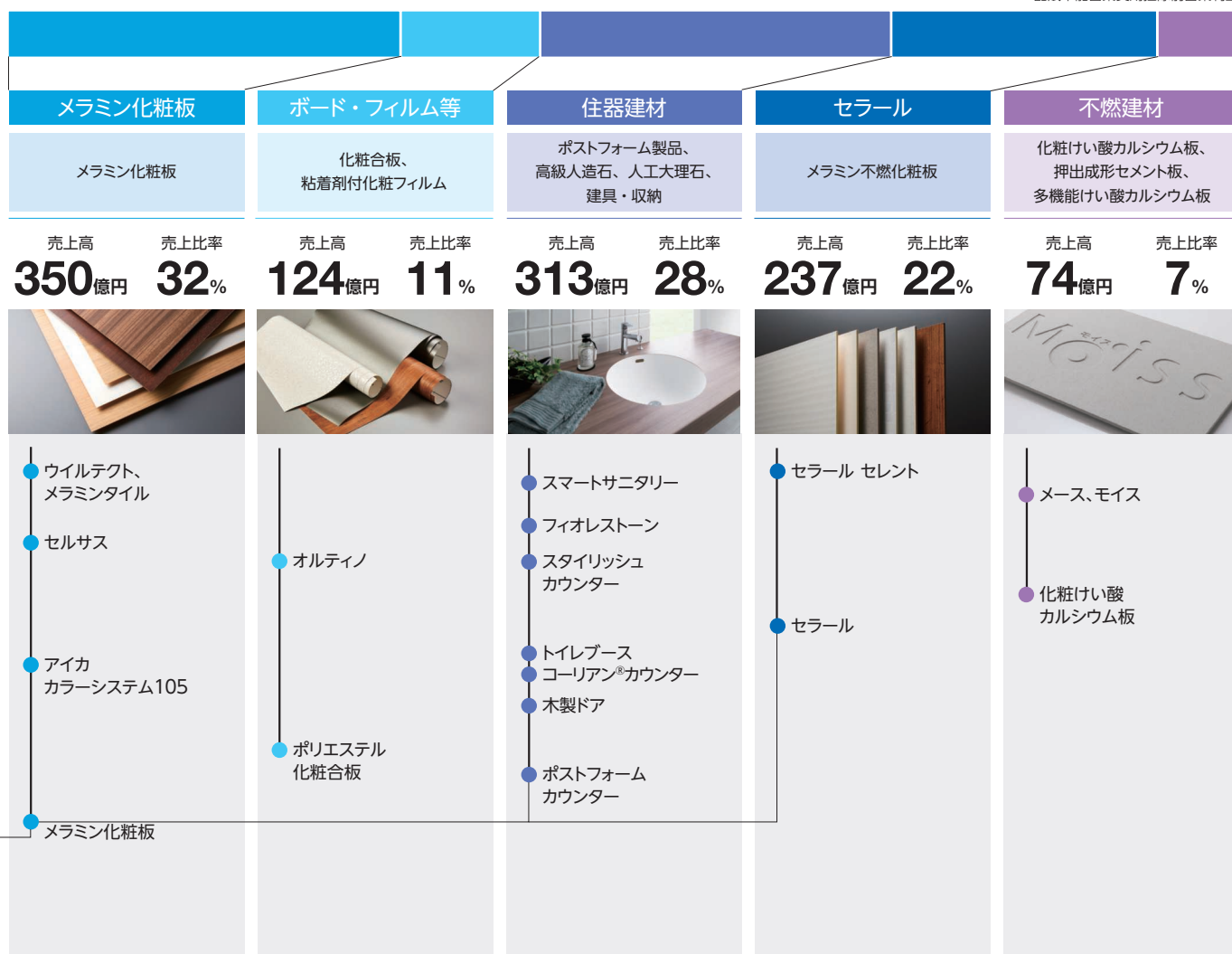
売上高

1,101 億円

営業利益^{※1}

225 億円

※1 配賦不能営業費用控除前営業利益



色柄の美しさだけでなく、安全性や使いやすさなど広い意味で商品そのものから施工方法に至るまで、総合的にデザインします。

デザイン

インクルーシブデザイン^{※2}

CMF^{※3}デザイン

化粧材成形・加工技術

無機材成形技術

施工法開発技術

※2 年齢、性別、能力、文化、背景などの違いにかかわらず、誰もが利用できる製品やサービスをデザインするアプローチ

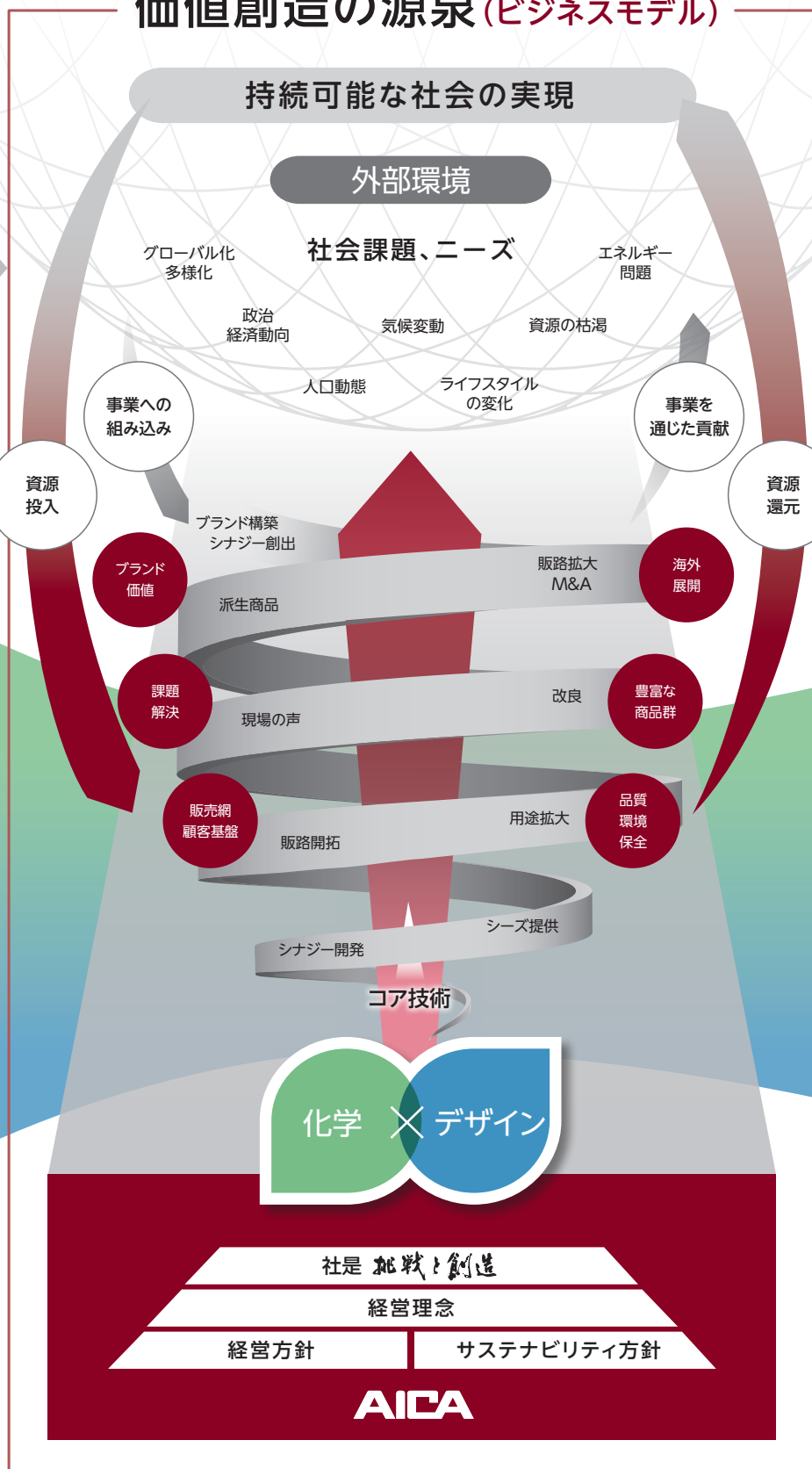
※3 COLOR (色)、MATERIAL (素材)、FINISH (仕上げ) の略

アイカの価値創造モデル

価値創造の源泉 (ビジネスモデル)

INPUT (2024年度実績または2025年3月末時点)	
財務資本	
資本金	98億円
現金および現金同等物	624億円
社会・関係資本	
国内外に張り巡らされた販売網と顧客基盤	
アイカ会(国内)会員	
海外顧客	約300社
	約11,000社
人的資本	
挑戦と創造の精神に溢れた実直で多様な人材	
連結従業員	
	5,250名
連結会社	
	52社
製造資本	
グローバルに配置された製造設備、ITシステム	
製造拠点	
	48拠点
設備投資額	
	92億円
知的資本	
蓄積された化学技術、デザイン力	
R&D拠点	
	7カ国 17拠点
研究開発費	
	44億円
自然資本	
木、水、空気、エネルギー	
エネルギー投入量	
	1,897Tj
取水量	
	3,380千m ³

社会課題、ニーズ
外部環境



アイカの価値創造の源泉は、化学とデザインを基礎としたコア技術を用いた開発力、国内外に張り巡らされた販売網と顧客基盤、ステークホルダーとの対話により生まれる社会課題解決力、それらによって生み出された高品質な商品群とブランド価値、優れた人的資本、健全な財務基盤にあります。化成品と建装建材の2つの事業でシナジーを創出し、この強みを改良・拡大するサイクルをまわし続け、事業活動を通じて社会課題を解決しています。アイカは、ステークホルダーとの対話を重視する共生の理念のもと、たえず革新により新しい価値を創造し、社会に貢献し続けます。



トップメッセージ

代表取締役 社長執行役員

海老原 健治

企業体質のさらなる強靱化と、
海外事業の成長加速により、
持続的な企業価値向上を図るとともに、
より良い社会の構築に貢献してまいります。

2024年度振り返りと2025年度抱負

2024年度は、アイカグループ全体として増収増益となり、「利益ある成長」を実現できた年となりました。特に良かったのは、化成品セグメント、建装建材セグメントともに、国内事業でしっかりと収益改善ができた点です。建装建材セグメントは持ち前の利益率の高さを保ちつつ、生産効率の向上により収益改善が進み、さらにスマートサニタリーシリーズを中心とした高付加価値商品の伸長により事業成長につながりました。化成品セグメントは、徹底した採算管理のもと断行した商品統廃合の効果が継続していることに加え、当社商品が持つ付加価値を見つめ直し、営業職従業員が効果的に提案できるようになったことが販売量の伸長につながりました。

一方で、海外事業は伸び悩みました。特に中国市場では、景気低迷や建設関連需要の減退が想定以上に厳しい状況が続いています。化成品セグメントは、売上は伸長したものの、一部の国で市況の悪化や事業再編費用が影響し、利益はほぼ横ばいとなりました。

このような状況を受け、海外事業については立て直しと成長の加速を最優先課題と位置付け、2025年4月に「海外事業カンパニー」を新設しました。海外事業はセグメントの垣根を超えた連携がまだ不十分と認識しており、新しい組織体系のもと、国・

地域ごとの連携を強化し、グループシナジーの最大化を図ります。世界情勢の激変や関税問題等、当社グループを取り巻く環境は厳しさを増していますが、海外事業カンパニーを中心として成長の道筋を築く1年としていきます。

国内については、足元の事業が順調に推移しているため、設備投資も積極的に行い、他社が追従できないような機能性やデザイン性のある次世代商品の開発を進めます。また、持続的な成長を支える基盤を強化すべく、次世代を担う若手人材の育成を行い、全社で活気ある組織風土を醸成します。変化への対応力と創造性を高め、さらなる成長へとつなげます。

2024年度においては、ROE・ROICの目標引き上げや取締役報酬の見直しを行うなど、株主・投資家の皆さまとの対話で得たご意見を経営に反映させた結果、企業価値の向上につながりました。さらなる向上のためには、前述の成長戦略を着実に実行し利益を生み出すことが不可欠であると考えており、今後もステークホルダーの皆さまとの対話を重視し、その声を経営に反映させることで、より一層の事業成長を目指していきます。(株主と経営陣との対話については[79ページ参照](#)。)

中期経営計画進捗

概ね計画通りに進捗していると考えています。成長投資の果実をまだ刈り取れておらず、売上は計画に対してビハインドですが、経常利益については順調に推移しており、最終年度の目標である300億円を1年前倒しで今年度に達成することを目指します。

また、経営の効率性を示すROE・ROICについても、計画を上回る業績を達成することができました。この結果を受け、

ROE目標を「10%目処」から「10%以上」へ、ROIC目標を「8%目処」から「9%以上」へと引き上げました。当社が事業の質を高め、資本効率を重視した経営を実践していく意思表示と受け止めていただけますと幸いです。今後も、資本効率をより強く意識した経営を実践して企業価値の最大化に努めてまいります。

中期経営計画の進捗(財務目標)

(億円)

	前中期経営計画 2022年度(実績)	1年目 2023年度(実績)	2年目 2024年度(実績)	3年目 2025年度(計画)	4年目 2026年度(計画)
売上高	2,420	2,366	2,486	2,650	3,000
経常利益	220	261	286	300	300
AS商品 ^{※1} 売上高 ^{※2}	193	217	241	270	280
海外売上高比率	51.2%	47.8%	48.0%	48.0%	50%以上
ROE	6.9%	9.9%	10.1%	10%以上	上方修正
ROIC	8.1%	8.9%	9.6%	9%以上	上方修正

※1 AICA Solution 商品の略。さまざまな社会課題を解決する商品

※2 アイカ工業(株)

基本方針① 収益性の改善

収益性の改善は一定程度進みましたが、これは継続的な課題であり、たゆまぬ努力が必要と考えています。原材料価格や物流コストの高騰といった外部環境の変化や、人件費の上昇といった内部環境の変化は依然として厳しく、このような状況下で収益性を維持・向上させるには、適切な販売価格の見直しを継続的に検討するとともに、一人当たりの生産性を向上させる必要があります。そのために、DX活用を含めた生産工程の効率

化や働き方の見直しを推進しています。具体的には、生産現場におけるスマートファクトリー化や、営業・バックオフィス業務におけるAI・RPA（ロボティック・プロセス・オートメーション）の導入による業務効率化などです。商品の競争力強化や高付加価値化と合わせて、生産性の向上による高収益体質の確立を図り、さらなる収益性の改善を目指します。

基本方針② 成長事業の創出・育成

今年度、最も注力すべきは、成長事業の創出と育成スピードの加速です。特に海外において、成長事業の創出を十分なスピード感を持って実現できていないことは反省すべき点です。国内においては、成熟した市場環境を踏まえ、既存事業の深掘り、新たな用途展開、革新的な商品の開発を、それぞれ強化・加速し、競争優位性をさらに高めていきます。特に、建装建材セグメントでは壁装材、化成品セグメントでは道路・鉄道等のインフラ向けの補修補強材に注力します。既存の強みを活かしつつ、新たな価値を創造することで、持続的な成長を実現していきます。

海外事業は成長の源泉です。国際関係の不確実性が高まる中、需要の強い国で事業を伸ばしていきます。インドやインドネシアなど、人口増加が著しく、さらなる発展が見込まれる国々での事業拡大が重要と考えています。特にインド市場への挑戦は当社の持続的成長には欠かせません。インド市場には化粧板メーカーが多く存在しますが、当社の商品が持つ高い品質と機能性は、経済発展が進む中で今後の需要増加が見込まれます。新設の海外事業カンパニーが主導し、現地のニーズに合致した商品ラインナップの強化、販売チャネルの拡大、そして戦略的なM&Aも検討し、再び成長軌道へ乗せていきます。

基本方針③ 健全な経営基盤の構築

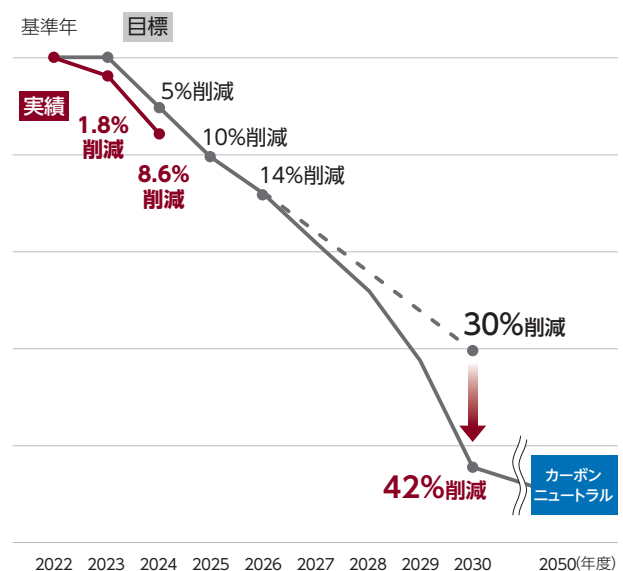
中期経営計画では7つのマテリアリティを掲げて取り組みを進めていますが、特に注力している「気候変動対応」と「人的資

本経営の基盤構築」について触れていきたいと思っています。

気候変動対応

気候変動は、グローバル社会が直面する喫緊の課題であり、当社もその解決に向けて着々と取り組みを進めています。当社の2024年度における温室効果ガス排出量（スコープ1+2）は、2022年度比で8.6%削減を達成しました。省エネルギー活動の推進、再生可能エネルギーの活用拡大などの具体的な施策を、海外も含めたグループ全体に展開した結果、年度目標の5%を上回る削減を実現することができました。順調に削減が進んでいることに加え、社内の削減意識も高まったことから、2030年度の温室効果ガス削減目標を従来の2022年度比30%削減から、「1.5℃目標」に整合する水準である42%削減へと引き上げました。気候変動への対応は、事業活動におけるリスクを低減するだけでなく、新たな技術や商品の開発、これらを用いた市場開拓など、事業機会を創出する重要な取り組みでもあります。今後も環境負荷の少ない商品や、CO₂排出量の削減に資する商品の開発を行い、持続可能な社会の実現に貢献していきます。

温室効果ガス排出量（スコープ1+2）実績推移と目標



■ 人的資本経営の基盤構築

私は社長に就任して以来、人的資本経営を最も重要な施策の一つとして位置付け、その基盤構築に力を入れています。従業員一人ひとりが能力を継続的に高め、その能力を最大限に発揮できる環境を整えることが、当社の持続可能な成長と企業価値向上に不可欠であると確信しています。

コロナ禍を経て、改めてコミュニケーションの重要性を痛感し、2023年度にキャリア面談制度を導入しました。上司と部下

が1対1で対話する中で個人のキャリアプランや成長課題を共有し、目標設定と能力開発を促進しています。また、語学や専門スキル習得を目的とした研修を充実させ、当社の事業成長に貢献する人材の育成にも注力しています。これらの取り組みはまだ発展途上ではありますが、従業員が「この会社で働きたい」と思える魅力的な企業であり続けるため、人的資本への投資をしっかりと実施していきます。

資本政策

当社は、持続的な企業価値向上を経営の最重要課題と位置付けており、成長投資と株主還元の最適なバランスを追求しています。

成長投資については、国内事業では競争優位性を高めるための設備投資を、海外事業では需要の強い国での事業拡大やM&Aを進めていきます。株主還元については、安定的な配当を基本としつつ、事業の成長段階や財務状況、そして外部環境の変化に応じて、自社株買いなども含めた最適な還元策を柔軟に

検討します。ステークホルダーの皆さまとの対話を重視し、いただいたご意見を真摯に受け止めながら、より魅力的な資本政策を継続的に実現していきます。株主の皆さまの中には、当社の株式を長期で保有いただいている方々も多く、非常にありがたいことと感謝しています。お預かりした大切な資本を有効活用し、利益成長を実現することで、今後も企業価値向上に努めます。

中期経営計画最終年度、そして次の10年ビジョンへ

現中期経営計画の最終年度である来年度(2026年度)は、創立90周年という節目の年でもあり、その先の10年を見据えた新たなビジョンの基盤を築く、きわめて重要な年です。まずは、中期経営計画で掲げる目標を達成するために、アイカグループ一丸となって取り組み、次の10年ビジョン策定に向けては、世の中の要請に沿った次世代を担う商品の開発やそのための設備投資をしっかりと考えていきます。国際情勢の不透明感や経済の不確実性により、事業環境は依然として厳しい状況が続いていますが、海外市場で確固たる地位を築き、アイカグループの今後の成長を確実なものにしていきたいと考えています。

2026年度に向けて、当社はこれまで培ってきた技術力と信頼を礎に、国内外のさまざまな課題に挑戦し、社会に貢献する新たな価値創造を目指して邁進していきます。



アイカ10年ビジョンと中期経営計画

アイカ10年ビジョン

創立90周年を迎える2026年度に向けて、当社は2017年4月に「アイカ10年ビジョン」を策定しました。国内建設市場の動向に左右されにくい骨太な経営体質へと変革すべく、化成品セグメントにおいては、人々の暮らしや社会インフラを支える建設分野向け樹脂で「アジアトップメーカー」を目指すとともに、自動車・日用品・電子材料など、非建設分野も成長させていきます。また、建装建材セグメントにおいては、住宅・非住宅の生活空間に快適と安全を提供できる「空間デザインメーカー」としてさらなる事業拡大を目指していきます。

アイカ10年ビジョン

10年後の財務目標（2017年4月策定時計画）

	2016年度		2026年度
連結売上高	1,516億円	➤	3,000億円
連結経常利益	183億円	➤	300億円
ROE	9.9%	➤	10%以上
海外売上高比率	30.8%	➤	45%以上

10年後のあるべき姿



化成品セグメント

化成品セグメントは、人々の暮らしや社会インフラを支える建設分野向け樹脂で「アジアトップメーカー」を目指しつつ、自動車・日用品・電子材料など非建設分野で成長していきます。



建装建材セグメント

建装建材セグメントは、外壁を含めた壁市場全体に事業領域を拡大し、住宅・非住宅の生活空間に快適・安全を提供できる「空間デザインメーカー」として成長を続けていきます。

事業連携

化成品セグメントと建装建材セグメントが相互に触発・連携し、社会に役立つ独創的な商品を生み出していく企業グループを目指します。

資本提携やM&Aの活用

資本提携やM&Aも含め積極的に自己資金を投入していきます。

グループ連携・事業基盤の強化

市場環境の変化に対応できる体制構築のため、グループ連携と事業基盤を強化していきます。

生産・物流体制最適化

技術・素材連携

研究開発投資

コンプライアンス

QEOマネジメント

健全な財務基盤

ITインフラ整備

人材育成

ダイバーシティ経営を推進し、グローバル人材とプロフェッショナル人材の育成のため、多様な人材育成制度を構築していきます。

グローバル人材

ダイバーシティ

プロフェッショナル人材

ステークホルダーへの責任

ステークホルダーとのコミュニケーションを重視し、地域社会への貢献とCS・ESを高める経営を推進していきます。

企業価値の増大

コーポレート・ガバナンスの強化

地域社会との共生

CS・ESの向上

現中期経営計画はアイカ10年ビジョンの第3フェーズ

VALUE
CREATION
3000 & 300

2026年度 計画

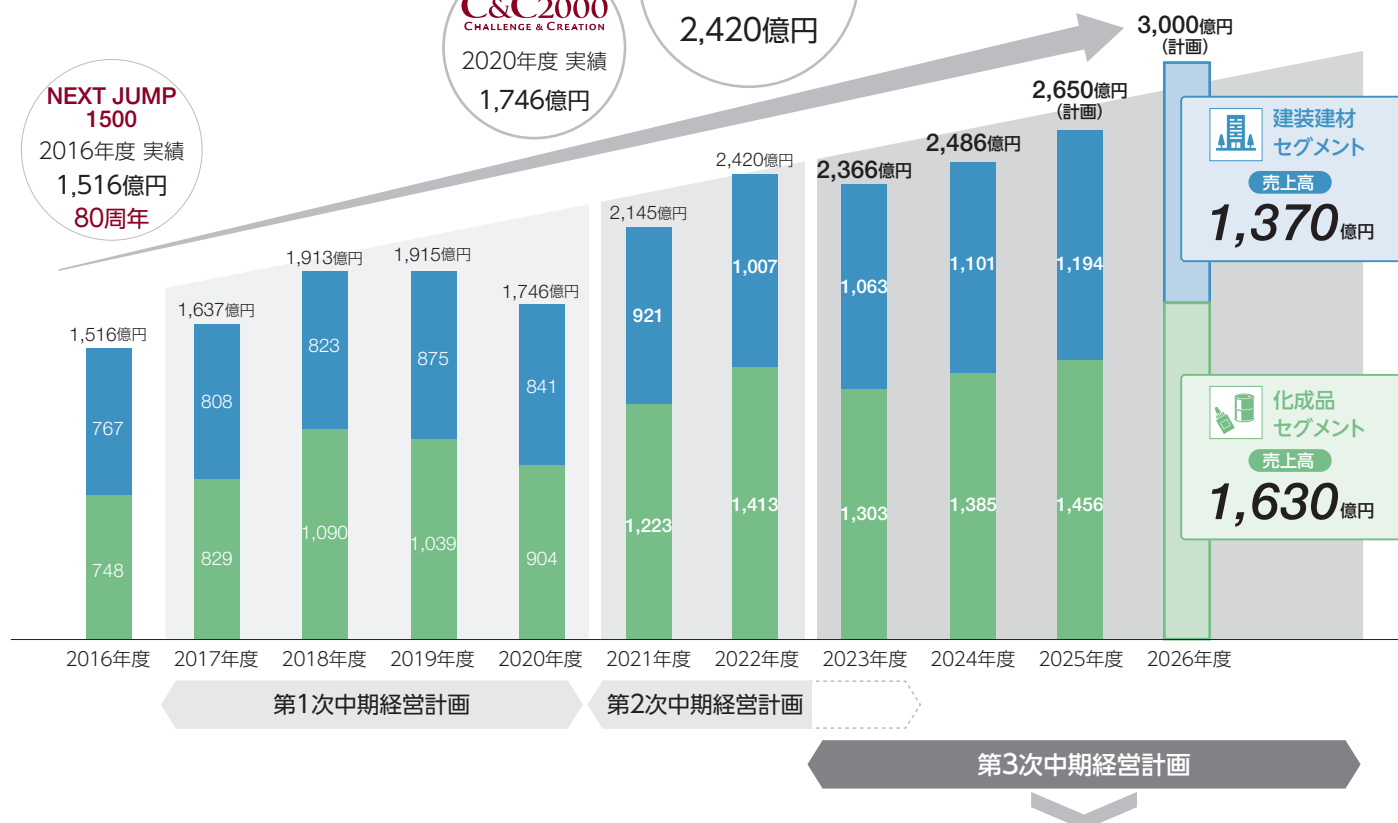
3,000 億円
90 周年

Change
& Grow
2400

2022年度 実績
2,420億円

C&C2000
CHALLENGE & CREATION
2020年度 実績
1,746億円

NEXT JUMP
1500
2016年度 実績
1,516億円
80周年



第3次中期経営計画策定における課題認識

本来であれば、2023年度が第2次中期経営計画「Change & Grow 2400」の最終年度でしたが、その売上高目標を1年前倒しで達成したことを受け、また、目まぐるしく変化する外部環境に迅速に対応するため、2023年度を初年度とする第3次中期経営計画「Value Creation 3000 & 300」を策定し、移行しました。

第3次中期経営計画策定にあたり、重要と認識している課題を整理しました。各資本ごとに課題がありますが、特に、人的資本と、自然資本における気候変動対応が、喫緊に注力すべき大きな課題であると認識しています。

内部資本

知的資本

- 次世代の中核大型商品の上市
- 化粧板に次ぐブランド価値の創出
- ナレッジの蓄積
- 品質・安全

製造資本

- 工場の老朽化
- 自動化の遅延
- 生産体制の最適化
- DX対応

人的資本

- リーダー人材・グローバル人材・プロフェッショナル人材の採用・育成
- エンゲージメントの向上
- DE&Iの推進

喫緊の課題

財務資本

- 資本効率の悪化
- 投資の減損リスク
- 為替変動リスク

社会・関係資本

- 国内木工・家具市場の縮小
- 原材料・エネルギー・物流費などの上昇
- 環境規制・税制の変化
- 職人不足の深刻化
- 国内新築住宅着工の減少(80万戸台)

外部資本

自然資本

- 低炭素型社会への移行
- 自然災害のリスク拡大
- バイオマス商品、低炭素型商品への移行

喫緊の課題

中期経営計画「Value Creation 3000 & 300」(2023~2026年度)

アイカ10年ビジョン実現への総仕上げとして、この4年間に達成すべき目標と方針を第3次中期経営計画「Value Creation 3000 & 300」として策定し、2023年4月に始動しました。中期経営計画の基本方針は、収益性の改善、成長事業の創出・育成、気候変動対応・人的資本をはじめとした経営基盤の構築、を掲げています。これらの方策を確実に遂行することで、持続的な成長とより一層の企業価値向上に努めます。

➤ 基本方針・経営指標



新たな付加価値(Value)を、持続的に創出する(Creation)ことで、アイカ独自のポジションを確立し、売上高3,000億円、経常利益300億円をはじめとした目標を達成します。

基本方針(財務)

1 収益性の改善



化成品国内・化成品海外・建装建材国内・建装建材海外の4つのマーケットで、それぞれの課題に対して、付加価値の向上とメリハリの効いた投資配分を行い利益率を改善します。市場特長と投下資本に応じた利益率水準を目指します。

2 成長事業の創出・育成



化成品・建装建材それぞれのセグメントで、成長が見込めるマーケットや、当社の強みを発揮できるマーケットへ積極的に成長投資を行います。100周年を見据えて、持続的な成長を牽引できる新たな収益の柱を創出・育成します。

経営指標(財務)

	2022年度 実績	2023年度 実績	2024年度 実績	2025年度 計画	2026年度 中期経営計画
売上高	2,420億円	2,366億円	2,486億円	2,650億円	3,000億円
経常利益	220億円	261億円	286億円	300億円	300億円
AS商品 ^{※1} 売上高 ^{※2}	193億円	217億円	241億円	270億円	280億円
海外売上高比率	51.2%	47.8%	48.0%	48.0%	50%以上
ROE	6.9%	9.9%	10.1%	10%以上	10%以上
ROIC	8.1%	8.9%	9.6%	9%以上	9%以上

2024年度総括

売上高

化成品および建装建材国内の伸長により過去最高を更新

経常利益

建装建材国内で高付加価値商品が伸長し、過去最高を更新(4期連続増益)

AS商品売上高

付加価値の高い社会課題解決型商品の開発・拡販に注力し、大幅伸長

海外売上高比率

化成品海外および国内事業の両方が伸長した結果、前期並みに着地

ROE

☑ 29ページ参照

ROIC

☑ 29ページ参照

※1 Aica Solution商品 ※2 対象範囲はアイカ工業㈱

基本方針(非財務)

3 健全な経営基盤の構築



7つのマテリアリティ(重要課題)に対する改善に取り組み、サステナブルな企業体を目指します。特に、気候変動対応と人的資本経営の基盤構築に注力します。



気候変動対応

気候変動問題への対応は企業の存続を左右する重要課題であると捉え、その取り組みを優先した事業活動へ転換します。2050年カーボンニュートラルを宣言し、2030年度までに2022年度比42%^{※3}温室効果ガス排出量削減を目指します。



人的資本経営の基盤構築

持続的成長を支える根幹は人的資本にあると認識し、当社ならではのビジネス課題へ対応できる人材の育成・採用に取り組みます。エンゲージメントの高い多様な人材で構成されたイノベーションを生み出す組織基盤を構築します。

※3 2025年5月 目標引き上げ

経営指標(非財務)

		2022年度 実績	2023年度 実績	2024年度 実績	2026年度 中期経営計画
気候変動対応	温室効果ガス排出量削減 (スコープ1+2)	—	△1.8% (2022年度比)	△8.6% (2022年度比)	△14% (2022年度比)
	環境投資額	—	2.9億円	4.4億円	4年累計 20億円
人的資本経営の 基盤構築	人的資本投資額 ^{※4}	8.7億円	9.9億円	11.4億円	4年累計 40億円
	エンゲージメントスコア ^{※5}	3.90point	—	3.97point	4point以上

※4 対象範囲はアイカ工業㈱ ※5 5point満点。隔年実施につき、次回は2026年度に実施予定

温室効果ガス排出量削減

[150-52-53ページ参照](#)

環境投資額

[152ページ参照](#)

人的資本投資額

[158ページ参照](#)

エンゲージメントスコア

[163-64ページ参照](#)

セグメント別業績目標

化成品、建装建材ともに、利益目標の成長率は売上以上に設定しており、“収益性の向上”を重視した目標としています。2024年度の結果としては、建装建材セグメントにおいて、営業利益・EBITDAが大きく伸長しました。今後も両セグメントにおいてさらなる営業利益・EBITDAの成長を目指します。

(百万円)

		2022年度 実績	2023年度 実績	2024年度 実績	対前年 伸率	2025年度 計画	2026年度 中期経営計画
化成品	売上高	141,312	130,300	138,587	+6.4%	145,600	163,000
	営業利益 ^{※6}	7,494	9,280	9,331	+0.6%	9,900	10,500
	営業利益率	5.3%	7.1%	6.7%	—	6.8%	6.4%
	EBITDA	11,119	13,406	14,202	+5.9%	14,900	15,800
	EBITDA率	7.9%	10.3%	10.2%	—	10.2%	9.7%
建装建材	売上高	100,743	106,325	110,109	+3.6%	119,400	137,000
	営業利益 ^{※6}	16,740	20,339	22,535	+10.8%	23,900	25,000
	営業利益率	16.6%	19.1%	20.5%	—	20.0%	18.2%
	EBITDA	19,910	23,254	26,460	+13.8%	27,500	28,900
	EBITDA率	19.8%	21.9%	24.0%	—	23.0%	21.1%

※6 配賦不能営業費用控除前営業利益

中期経営計画 基本方針 1 収益性の改善

2023～2024年度の進捗状況

現中期経営計画の策定にあたり、「収益性の改善」をグループ最大の課題と捉え、基本方針として掲げました。持続的な成長を遂げるためには、環境の変化にも耐えられる筋肉質な収益体制を構築する必要があります。事業ごとに4つのマーケット(化成品国内・化成品海外・建装建材国内・建装建材海外)におけるそれぞれの課題や方針を整理して、全社一丸となって収益性の改善に取り組んでいます。

1年目(2023年度)は、化成品国内における樹脂別の採算管理をはじめ、すべての事業において収益性を向上させることができました。2年目(2024年度)は、建装建材国内において利益貢献の大きい高付加価値商品が伸長し、収益性が向上しました。一方、化成品海外においては、シンガポール工場の閉鎖に伴う一時的な影響や、タイの市況低迷により需要が停滞したことで後退が見られ、「収益性の改善」の重要性を再認識しています。

● 化成品国内

1年目は、商品統廃合、適正な売価設定などにより収益性が改善。2年目は、収益性の改善を継続しつつ、塗り床材や機能材料の伸長により成長性が向上。

● 化成品海外

1年目は、高付加価値商品の拡大により収益性が改善。2年目は、中国での設備投資に伴う減価償却費の増加、シンガポール工場閉鎖、タイの市況低迷により収益性・成長性が後退。

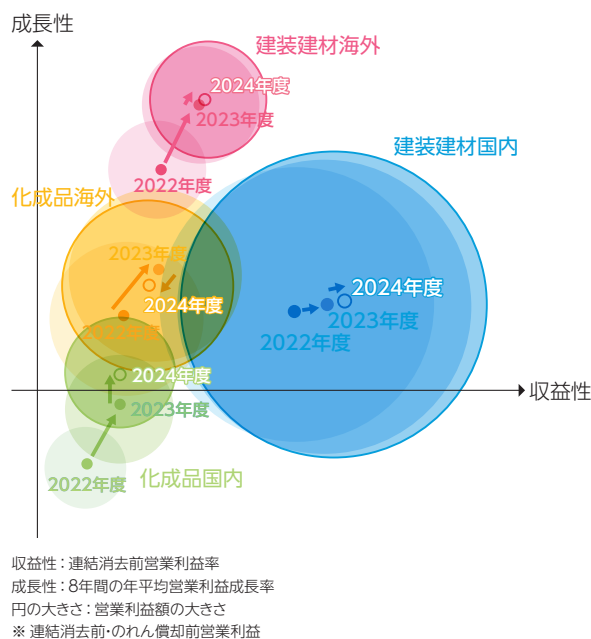
● 建装建材国内

1年目・2年目ともに、メラミン化粧板・セラール・スマートサニタリーなどの高付加価値商品が伸長し、収益性が向上。

● 建装建材海外

1年目は、東南アジアでの成長、生産効率の向上により収益性・成長性が大きく改善。2年目は、中国市況低迷の影響を受けるも、タイ・インドネシアでの伸長により収益性はわずかながら向上。

事業別の収益性・成長性の推移



今後の方策

2024年度は、4つのマーケットごとに進捗に差が現れましたが、現中期経営計画期間の残り2年(2025～2026年度)につきましては、すべての事業で一層の収益性改善に取り組んでまいります。特に海外事業(化成品海外・建装建材海外)では足元で伸び悩みが見られることから、再び成長を加速させるための体制強化として、2025年4月に「海外事業カンパニー」を新設しました。今後は、海外においてもメラミン化粧板の原材料を化成品グループ会社から建装建材グループ会社へ供給するなど、セグメント間シナジーの最大化を図り、収益性の改善に一層注力してまいります。

	化成品セグメント	建装建材セグメント
国内	- 樹脂別採算管理の徹底を継続、再強化 - コストダウンの徹底、適正な売価設定	- 高付加価値商品の拡販 - 機能付加や工法提案による差別化の拡大
海外	- 産業用途向け樹脂の販売拡大 - ADBシーラント社とのシナジー創出	- ブランディング活動の強化 - 不燃化粧板など高付加価値商品の展開

企業の持続的な成長のためには、中長期的な視点で成長事業を創出・育成していく必要があります。社会課題の解決や未開拓市場への進出にも注力し、化成品・建築建材ともにバランスよく成長事業を創出し、持続的な成長基盤を構築していきます。

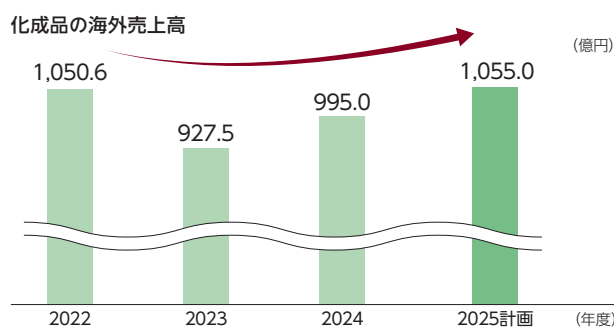
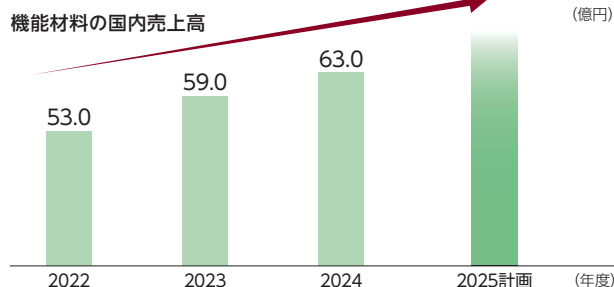
化成品セグメントの方針・取り組み

化成品セグメントにおいては、国内木工・家具市場の縮小などの課題を克服するため、成長事業と位置付けている機能材料事業および海外事業に注力しています。創業以来培ってきた接着・接合技術を応用し、成長が見込める市場への進出を進めています。

機能材料の国内事業では、UV硬化型樹脂がディスプレイの保護材や粘接着剤として幅広く採用されており、新規採用の増加を背景に安定した成長を続けています。

また、海外事業では、現地のさまざまなニーズに対応した高付加価値商品を開発・提供するほか、成長投資を有効に活用しながら投資効果やグループシナジーの最大化を図り、さらなる成長を目指します。

さらに、近年は建設樹脂に分類している塗り床材の成長が著しく、中長期的な成長が期待できます。

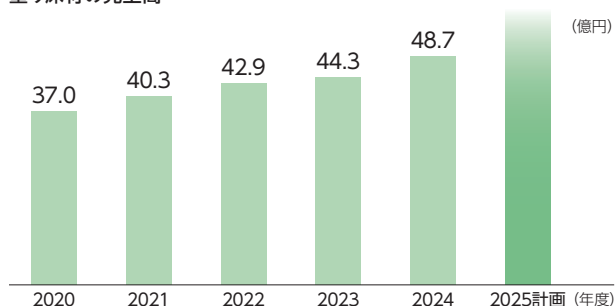


塗り床材の成長

近年、日本では生産拠点の国内回帰が進み、半導体工場やデータセンターの建設が増加傾向にあります。この需要を着実に取り込み、近年伸長しているのが「塗り床材」です。塗り床材は、工場やエリアごとに求められる性能が異なりますが、それぞれのニーズに応じたタイムリーな商品開発が功を奏しています。例えば、半導体工場では、高性能な商品の採用が広がっています。また、現場作業の工期短縮を実現する省力化商品は、職人不足を背景に大きく伸長しています。

省力化や環境に配慮した性能は今後もニーズが高まると考えており、商品・工法の開発に重点的に取り組みます。

塗り床材の売上高



ADBシーラント社がアイカグループに加入

2024年11月にタイの接着剤メーカーであるADBシーラント社がアイカグループに加わりました。溶剤ゴム系接着剤についてはタイ国内で高いシェアを誇っており、これまで海外拠点では取り扱いのなかったシーラント商品のラインナップも有しています。新たに加わったシーラント商品を、インドネシアをはじめとしたアジア市場で販売し、リテール市場でのポジションを一層強化することが可能となります。加えて、グループ内の技術シナジーを活かし、ADBシーラント社商品の高品質化を進めることで、さらなるシェア拡大を図ってまいります。



シーラント・DIY商品

接着剤（ゴム系）

アイカ10年ビジョンと中期経営計画

➤ 建装建材セグメントの方針・取り組み

建装建材セグメントにおいては、メラミン化粧板国内シェアNo.1メーカーとして培ってきた知見を最大限に活用しつつ、市場の変化に柔軟に対応し、ニーズに即してポートフォリオを組み替えながら国内外ともに成長していきます。

国内では、建設市場の縮小を見据え、木工・家具用のメラミン化粧板を壁用のセラールに応用して成功した経験を活かしながら、近年進出した床・天井市場でブランドを確立し、高収益ビジネスを拡大します。海外では、経済発展に伴い高意匠化・高品質化が進むアジア市場に対して、日本の技術を展開することで、事業拡大を図ります。

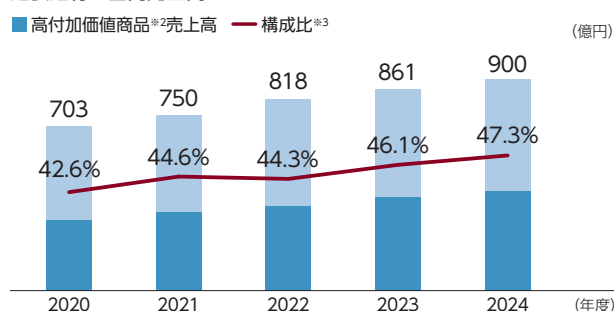
主な用途	商品群	2023～2026年度 方策	2024年度実績	
			売上高 (億円)	2年平均成長率* (%)
家具・什器・壁	メラミン化粧板	- 品質・意匠の向上、非住宅向け商品の拡大、床材の成長 - 海外市場での成長	350	+4.3%
	ボード・フィルム等	塩ビフィルム市場を深耕	124	△0.4%
壁	セラール	- 高意匠化を進め、非住宅・リニューアル市場を深耕 - セラールの強みを活かし、天井市場を開拓 - 海外へ技術導入し、本格展開	237	+4.5%
	不燃建材	- 安全性を求める非住宅物件需要を獲得 - グループ会社の無機技術とアイカ工業㈱の化学技術とのシナジーで天井市場を新規開拓	74	△2.6%
化粧板の加工品	住器建材	- 現場加工の手間を削減するニーズを捉え伸長 - スマートサニタリーの成長	313	+8.3%

※1 2022年度を起点とした2023～2024年度(2年間)の年平均成長率

高付加価値商品の成長

国内事業で、利益を牽引している高付加価値商品が成長しており、構成比も年々高まっています。インバウンド需要や商品戦略によりメラミン化粧板、セラールの採用が拡大しているほか、市場からの高い評価を背景にスマートサニタリーが著しい成長を遂げています。今後も国内の新築住宅着工戸数・非住宅着工面積の縮小が予想されていますが、意匠性の高い商品や機能性を付加した商品の需要は高まっており、着実な成長を目指してまいります。

建装建材の国内売上高

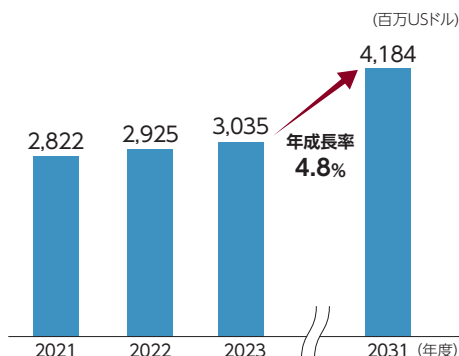


※2 このグラフではメラミン化粧板、セラール、スマートサニタリーを高付加価値商品と定義
※3 高付加価値商品売上高 / 建装建材国内売上高

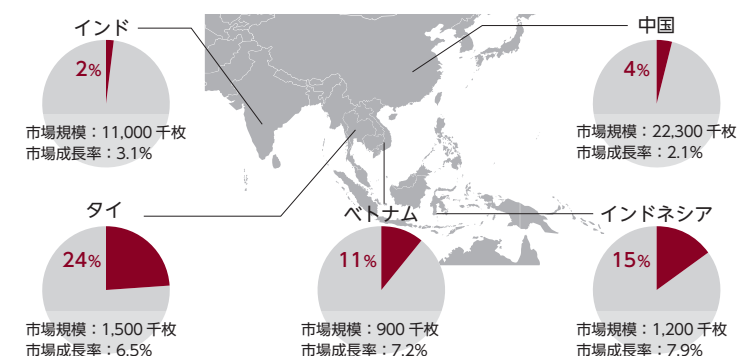
海外事業の成長

海外は、日本と比べてHPL(高圧メラミン化粧板)の市場規模が大きいことに加え、今後も成長が続くと予測されており、発展途上にある当社の海外事業もこれに追随し、大きく成長させることを目指しています。東南アジアでは、経済発展に伴い高意匠化・高機能化・高品質化が徐々に進む中、日本の技術の海外展開を進めることで差別化を図り、競合他社がひしめく厳しい市場環境においてもタイ・ベトナム・インドネシアではHPLシェアNo.2の地位を築いています。今後は各地でブランド構築・浸透と販路拡大に努め、さらなるシェア拡大を目指します。

東南アジアのHPL市場の予測(当社調べ)



HPLの市場規模・シェア(当社調べ)



注: 市場規模・シェア: 2023年実績ベース、4x8サイズ換算枚数 市場成長率: 2023年～2031年(予測)の年平均成長率

中期経営計画 基本方針 3 健全な経営基盤の構築

財務と非財務を融合し、持続的成長に向けた基盤を強化

社会のサステナビリティに注目が集まる中、企業の社会的責任がより重視される経営環境に鑑み、財務と非財務を統合し、事業活動とサステナビリティを一体で取り組むべく、マテリアリティを中期経営計画に組み込んでいます。サステナビリティに対する取り組みの推進力を高め、これらの方策を確実に実行することで経営基盤を強化し、変化に強いサステナブルな企業体を目指します。

1 経済価値の提供



17、29ページ参照

付加価値の高い商品の提供や生産性の向上により売上拡大、利益創出に努めます。それによって生み出された利益を株主や従業員へ適切に配分するとともに成長事業への投資を行い、持続的な発展を目指します。

指標	中期経営計画 (期限:2026年度)	2024年度実績
売上高	3,000億円	2,486億円
経常利益	300億円	286億円
海外売上高比率	50%以上	48.0%
ROE	10%以上	10.1%
ROIC	9%以上	9.6%

2 商品を通じた社会課題解決



39-40ページ参照

経営理念に掲げる「新しい価値を創造し社会に貢献する」ことを体現すべく、ステークホルダーとのコミュニケーションを通じて社会課題を発見し、事業活動を通してその解決に向けた価値を提供することで、サステナブルな社会の実現に貢献します。

指標	中期経営計画 (期限:2026年度)	2024年度実績
AS商品 ^{*4} 売上高 ^{*5}	280億円	241億円
主力商品の新たなリサイクル手法の開発		化粧板の廃材を活用したリサイクルメラミン化粧板について、生産体制の確立に向けて試作中

※4 Aica Solution 商品 ※5 対象範囲はアイカ工業㈱

3 気候変動対応



49-56ページ参照

2050年カーボンニュートラルに向けて、抜本的な施策を検討・実行し、温室効果ガス排出量を削減します。気候変動のリスクに備えるとともに、機会獲得に向けた商品開発に注力します。

指標	中期経営計画 (期限:2026年度)	2024年度実績
温室効果ガス排出量 (スコープ1+2総量)	2022年度比 14%削減	2022年度比 8.6%削減
スコープ3 排出量削減目標の設定、削減策立案		連結ベースでのスコープ3排出量を算出 本冊子(アイカレポート2025)にて開示
主力商品のカーボンフットプリントの開示、 カーボンフットプリント低減商品の開発		CO ₂ 固定けい酸カルシウム板の技術確立、実用化に向けて技術開発中 将来、自社工場から排出するCO ₂ の固定化に活用検討
環境投資額	4年累計 20億円	4.4億円(2年累計7.3億円)

アイカ10年ビジョンと中期経営計画

4 人的資本経営の基盤構築



[57-66ページ参照](#)

人材を最も重要な経営資源と捉え、企業のサステナビリティを高めるための人材マネジメントを強化します。イノベーションを起こすことができる人材の育成に注力するとともに、多様な人材が活躍できる環境や組織を構築し、会社と従業員がともに成長することを目指します。

指標	中期経営計画 (期限:2026年度)	2024年度実績
エンゲージメントスコア ^{※1}	4 Point以上	第2回アイカグループエンゲージメントスコア 3.97 Point
人的資本投資額 ^{※2}	4年累計 40億円以上	11.4億円(2年累計21.3億円)
労働生産性 ^{※2} (付加価値額÷従業員数)	22.8百万円以上/人	23.0百万円/人
海外赴任経験者数 ^{※2 ※3}	100人以上	86人
新卒総合職女性採用比率 ^{※2}	4年累計 30%以上	2025年4月入社 33.3%(2年累計30.7%)
育児休業取得率 ^{※2}	男性:70%以上、女性:100%	男性:69.7%、女性:100%

※1 5point満点 ※2 対象範囲はアイカ工業㈱ ※3 各年度末時点在籍者

5 DX対応



デジタル技術の活用により生産性を高め、事業活動の変革を図ります。労働人口の減少を見据えた生産現場の自動化、データの蓄積と活用による業務効率改善などに取り組み、企業の競争力を高めます。

指標	中期経営計画 (期限:2026年度)	2024年度実績
自動化・省人化に資する 設備投資・情報化投資額 ^{※4}	4年累計 10億円以上	3.1億円(2年累計5.3億円)

※4 対象範囲はアイカ工業㈱

6 ガバナンス強化



[43-48、67-76ページ参照](#)

グループガバナンスのさらなる強化に向け、グループ会社の管理・監督、権限移譲に関するルールを徹底し、その実効性を高めます。また、コンプライアンスに関する方針の拡充や、自然災害やサイバー攻撃に備えるBCPの強化、サプライヤーとの連携強化など、潜在的リスク低減に向けて各種施策を講じます。

指標	中期経営計画 (期限:2026年度)	2024年度実績
自然災害に対するBCP訓練実施	全連結生産拠点で1回以上/年	アイカグループ全生産拠点で実施(年度内に新規連結した拠点を除く)
人権尊重の取り組み強化をはじめとした、グループガバナンスに係る方針・規定・制度などの拡充と監査の強化		アイカ工業㈱の製造委託先に対して当法人権尊重の取り組みに関する説明会を開催、国内グループ会社の主要サプライヤーに対してCSR調査を実施
サプライヤー向けサステナビリティ調査の定期的実施、課題への対応 ^{※5}		サステナビリティ調査において自己評価が低かったサプライヤーに対して、ヒアリングによる実態調査を実施
情報セキュリティへの対応深化とグループ全社への拡大・強化		ファイアウォール・VPNソフトの常時最新化を維持

※5 対象範囲はアイカ工業㈱

7 品質保証、労働安全



[65-66、77ページ参照](#)

メーカーの使命である「製品の安全および品質」や「従業員の安全」を確保するために、ガバナンス・教育体制を強化し、市場の要求や法令・規制、手順を遵守するといった、基本をおろそかにしない企業風土を醸成します。

指標	中期経営計画 (期限:2026年度)	2024年度実績
全拠点にて設定した品質不良低減目標 達成		国内は1拠点、海外は3分の2の拠点で達成
重大な労災 ^{※6}	0件	0件
休業災害	2022年度比半減(10件以下)	16件

※6 死亡、負傷または疾病により障害等級1〜7級に該当した労災



酒井 信禎

上席執行役員
サステナビリティ推進部担当、経営企画部長

市川 豊明

常務執行役員
財務統括部担当、海外企画部担当

対談

持続的成長に向けた財務戦略と経営執行

ROE・ROICの継続的な向上と「質の高い成長」を追求する戦略について、
財務統括部担当役員と経営企画部担当役員が対談を行いました。
成長投資と株主還元を両立させ、企業価値向上と「選ばれる企業」への道筋を語り合いました。

ROEの持続的な向上

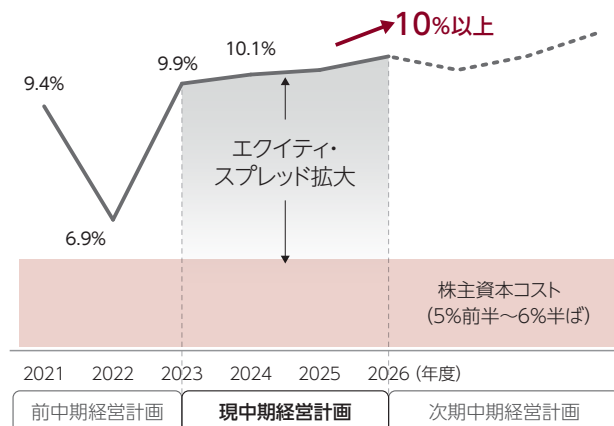
市川 本日は、当社の中長期的な企業価値向上に向けた財務戦略と、それを支える経営執行について、経営企画部担当役員とともにお話しさせていただきます。最初に、ROEについて触れたいと思います。

ROEは、株主の皆さまが企業に託した自己資本に対してどれだけの利益を生み出しているかを示す重要な指標で、現代の企業経営でROEを重要な経営指標として掲げていない企業はほとんどないと認識しています。当社では、この指標を短期的な視点で数値向上を目指すのではなく、持続可能な形でROEを改善していくことに重点を置いています。

酒井 私もROEは企業の資本効率性を測る“企業価値のパロメーター”のようなものだと考えており、成長性・収益性とならんで大変重視している経営指標の一つです。これを最大化するためには、投資の効率性、資本の最適活用、場合によっては低収益事業のターンアラウンドといった、より戦略的かつ構造的なアプローチが必要です。ただ、当社では最近まで売上利益至上主義的な風潮が主流でしたので、元々中期経営計画で掲げていた「ROE10%目処」という目標設定では、全社一丸となってROEを改善していくという強い意識が現場まで十分浸透していくか少し不安を感じていました。

市川 ご指摘の通り、ROEの成長は最重要と考えていますが、分母である自己資本の健全なコントロールが置き去りになってしまうと、本質的な資本効率の改善にはつながりません。また、私たちに株主資本コストや株主の皆さまの期待収益率といった外部の視点をより強く意識した経営が求められています。こうした観点から、今期からは「ROE10%を目処とする」から一步踏み込み、「ROE10%以上を継続的に実現する」という明確なメッセージを社内外に発信することにしました。その背景には、単年度の偶発的な要因に依るのではなく、構造的・持続的にROEを高めていくことが真の企業価値向上につながる、との考えがあります。

ROE推移(実績・計画)



[対談]

酒井 おっしゃるとおりですね。同じ10%でも、より高みを目指していこうとする会社の意志を感じました。一方、それでもまだ「ROEは財務の話」との受け止め方が社内にあることも否めません。各グループ会社や各事業部門の人たちに自分事として捉えてもらうためにも、やはりROICとの連動や、事業単位での資本収益性の見える化が、今後の課題だと考えています。

市川 ROICという指標は、現場目線の非常に重要な指針です。グループ全体で毎年100億円近い設備投資を実施していますが、単に売上が伸びたからといって、それが必ずしもベストな投資だったとは限りません。投資回収期間だけでなく、WACCを意識した投資効率(IRR)で投資判断をするように設備投資計画のルールの見直しを検討し、意識改革を促しています。

酒井 老朽化対応としての維持更新投資や気候変動対応としての環境投資、さらにはグループ全体での経営の効率化についてはどう位置付けていますか。

市川 古い工場や設備もあり、BCPを考慮して適時適切に設備投資を行っています。環境投資についてはインターナルカーボンプライシングを導入するなど、過度に投資意欲を削がないようにも配慮しました。また、現中期経営計画では、ROIC経営を現場レベルに浸透させるべくROICツリーを策定し、当社のすべての部門で独自の指標を掲げています。また今期からは海外を含めたグループ会社も独自指標を掲げています。

当初は現場からの抵抗感もありましたが、工場を中心に丁寧に勉強会を実施し、徐々に理解度が深まりつつあります。また、個社ごと、事業ごとに事業特性は異なりますので、一律的な目標は掲げず、分母には運転資本と事業用固定資産を用いるなど社内管理用のROICを策定し、まずは前年以上の経営効率を図るよう推進しています。真の効果が発現するのはこれからだと思いますが、前年度の連結ROICは9.6%(WACC:5.7%)で前々年度比0.7ポイント改善しました。今後も、ROICというレンズを通して、現場と一緒に「質の高い成長」を目指していきたいと思っています。

質の高い成長

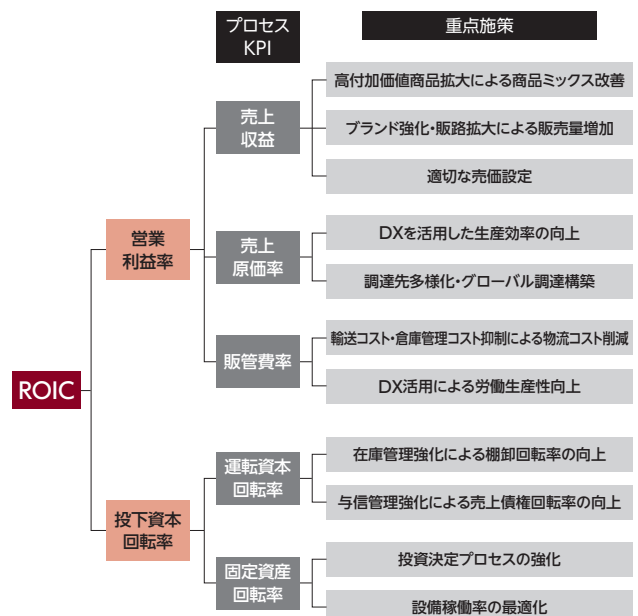
酒井 今話にありました「質の高い成長」について、ROEやROICを高めるには、利益をもたらす成長が必要であり、その成長こそが私たちの「企業価値の中核」であるべきと考えています。

市川 おっしゃるとおり、資本効率の改善と並行して、私たちが注力すべきは「質の高い成長」をいかに実現するかです。当社は2017年度に、長期戦略「10年ビジョン」を策定し、売上高3,000億円、経常利益300億円を掲げました。現中期経営計画においても、

「収益性の改善」と合わせて「成長事業の創出・育成」を大方針の柱の一つとしています。特に、海外展開の加速、新規市場の開拓などは、いずれも将来強固な収益基盤にもつながると考えています。成長に関しては、現中期経営計画で設定した成長投資枠290億円を活用して、今後どのような成長ストーリーを描いていますか。

酒井 設備投資枠と別枠で設定した成長投資枠は主にM&Aを想定していますが、現中期経営計画(4か年計画)がスタートして約2年半経過した時点で2割程度の利用率です。M&Aの特性上、平準化することが難しいので、計画に対しては遅れておりますが、年間を通じてM&A案件はスクリーニングし、経営幹部と情報を共有化し、一部実行している案件もあります。具体的な案件についてはお話しできませんが、当社の事業セグメントを4つのマーケット(化成品国内・化成品海外・建装建材国内・建装建材海外)で捉えて、いわば全方位で検討しています。成長を牽引している化成品海外と成長を期待している建装建材海外はとりわけその対象です。ここ約10年で、中国・東南アジア市場への参入を積極的に推し進め、海外売上高比率は50%前後まで拡大しています。これらの市場で強固な牙城を築く上で、まだ足りないピースを埋めていく必要はありますが、過去の延長線上にはない非連続な成長機会として、中国・アジア以外も選択肢として考えています。また、成熟している日本市場についても、収益基盤である建装建材国内のコアコンピタンスを強化する技術やサプライチェーンの補強、収益強化が求められている化成品国内のターンアラウンドなど、未来への打ち手を仕込むことが必要と考えています。幸い、潤沢な営業キャッシュフローを創出できていますので、スピード感とスケール感をもって成長投資を実行してまいります。

ROICツリー



企業価値とキャッシュアロケーション

市川 一定の財務規律を堅持しながら、成長性と収益性を追求して企業価値を高めていく過程では、創出したキャッシュを戦略的に再投資するとともに、株主の皆さまにバランスよく還元していくことも財務統括部担当役員にとって非常に重要なテーマだと認識しています。

株主還元の考えとしては、当社では配当政策を中核に据えつつ、自己株式の取得も機動的に活用していく方針としています。現在、足元の配当性向は50%前後で推移していますが、現中期経営計画では累進配当もコミットしています。中長期的な成長を期待して投資いただいている株主の皆さまに対して、安定的かつ持続的な利益還元をお約束するものです。実際、当社は現在のところ16期連続増配、27期連続減配なしの実績を更新し続けており、これまでの経営者が連綿と築いてきた意志を今後も可能な限り継承していきたいと考えています。

酒井 配当だけでなく、最近では自己株取得についても積極的に取り組みを進めています。

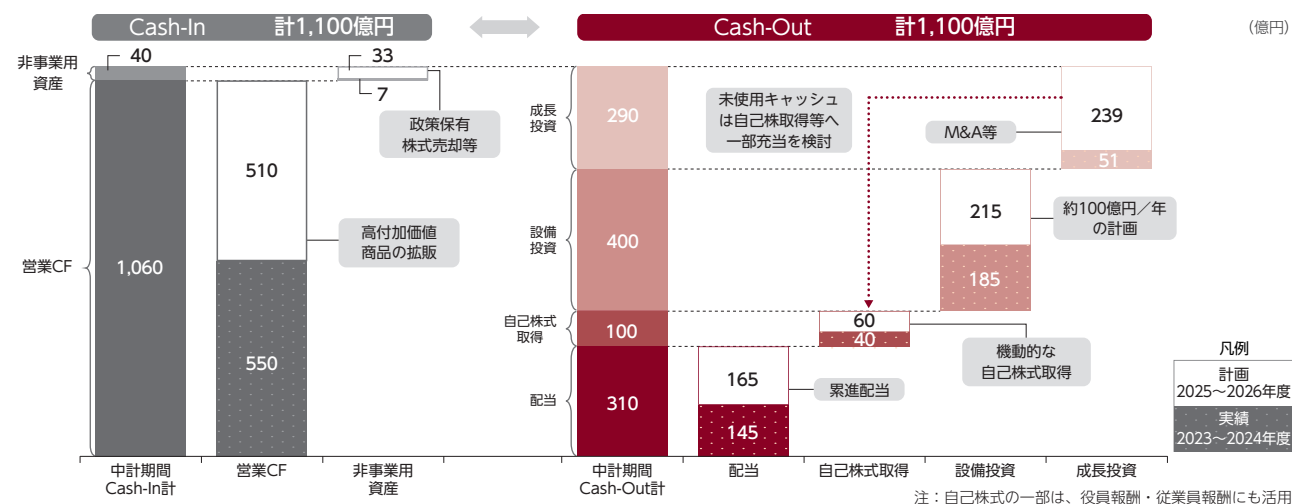
市川 はい。株主還元のもう一つの柱として機動的に自己株式取得を進めることとしており、おそらく中期経営計画3年目の今年度に累計100億円に達する見込みです。これは、一株あたりの株主価値の向上を意識した取り組みであり、資本効率の観点からも非常に有効だと考えています。株価を意識しながら、資本水準や投資機会なども総合的に勘案し、今後も機動的に自己株式取得を実施していく方針です。

酒井 まさに、キャッシュアロケーション全体を通じて「成長」と「還元」の両立を目指しているわけですね。

市川 そのとおりです。ROEやROICといった財務指標の改善を着実に進めつつ、成長投資と株主還元の好循環をいかに築くか。今後も、財務規律を堅持しながら、現場の実行力を後押しし、株主・投資家の皆さまからの期待に応えられるよう取り組んでまいります。

酒井 私たちの目指すべき方向は、数字の達成にとどまらず、その先にある「選ばれる企業」になることだと考えています。市場や投資家から信頼され、従業員が誇りを持てる企業であるために、引き続き経営の質を高めていきます。

キャッシュアロケーション



宮本取締役コメント

ステークホルダーに広く「選ばれる企業」であり続けることは、まさに私たちが目指すべき方向であり、経営理念の「共生」に通ずるものと考えます。AIKA 10年ビジョンや中期経営計画のもと、持続的な成長とより一層の企業価値向上を実現するために、資本効率を重視した経営に取り組んでおり、ROEおよびROICを経営指標に掲げています。前者は財務レバレッジにより比率向上が可能です。WACCを最小化する最適資本構成とは別に、対談のとおり、サステナブルの観点および株主還元など多面的な洞察が求められます。後者はROICツリーにより、改善のための具体的な施策を明確にし、かつ継続して取り組むことを期待します。

成長のための設備投資やM&Aについては、投資案件として事前の検討が十分であることは当然ですが、環境変化が著しい時代においては、事後の効果測定および追加検討の要否も同様に重要であり強く望まれます。



社外取締役(監査等委員)
宮本 正司

アイカ10年ビジョンと中期経営計画

中期経営計画 ➤ 資本政策

「資本効率の向上」「株主還元の重視」「財務健全性の維持」3つのバランスを重視した資本政策を実行し、企業価値の最大化を目指します。

➤ 資本政策① 資本効率の向上

持続的な企業価値向上を実現するためには、資本効率を重視した経営が最も重要であると考えています。株主資本コストを上回るROE、WACCを上回るROICの創出に向けて、経営層と現場が一体となって継続的に取り組むことにより、株主価値向上のためのエクイティ・スプレッドを獲得していきます。同時に、「成長事業の創出・育成」に資する案件を中心に、効果の高い設備投資・事業投資へ資金を集中させ、十分なフリー・キャッシュ・フロー（FCF）を確保するとともに、ROICの向上を図ります。

2023年度からアイカ工業(株)において、ROICツリーを活用して、従業員へのROIC経営の理解・浸透を図り、営業利益の拡大と投下資本の効率化に資する目標を各部門のアクションプランに落とし込みました [☑ 27ページ参照](#)。2024年度には、グループ会社においてもROIC経営の浸透につながる管理・展開方法を検討し、2025年度に導入しました。前述の収益性改善の取り組み [☑ 21ページ参照](#)に加え、資本効率を重視した経営に注力した結果、2024年度のROEは10.1%、ROICは9.6%と向上し、FCFは高水準を維持しました。

なお、2025年5月に中期経営計画のROEとROICの目標を引き上げました。今後も、経営と執行の両面から資本効率の向上に努め、持続可能な成長と企業価値の向上を目指していきます。

前中期経営計画		現中期経営計画		
	2022 年度（実績）	方針	2023 年度（実績）	2024 年度（実績）
ROE	ROE 6.9%	ROE > ROIC > WACC の構造 資本コストを上回る ROE・ROIC の創出 ROE の設定目標 10% 以上 ROIC の設定目標 9% 以上	ROE 9.9%	ROE 10.1%
ROIC	ROIC 8.1%		ROIC 8.9%	ROIC 9.6%
	株主資本コスト 6.3%		株主資本コスト 6.2%	株主資本コスト 6.5%
	WACC 5.5%		WACC 5.6%	WACC 5.7%
FCF	107.9 億円	積極的な成長投資と株主還元の向上を支える FCF の確保	209.0 億円	156.2 億円

➤ 資本政策② 株主還元の重視

株主の皆さまへの利益還元と会社の持続的な成長を実現するため、各期の連結業績、配当性向および内部留保を総合的に勘案した上で配当を行うことを方針としています。現中期経営計画においては、安定配当の継続とさらなる株主還元の充実を図るべく、「減配をしない累進配当の継続」と「機動的な自己株式取得」を方針に追加しました。

2024年度は、年間配当金126円（14円増配）とし、27期連続減配なし、16期連続増配となりました。さらに、約40億円・120万株の自己株式を取得しました。2025年度には、年間配当金136円（10円増配）を計画するとともに、最大60億円・225万株の自己株式の取得を決定しました。今後も、資本効率の向上と株主還元の充実を図り、株主価値の最大化を目指します。

前中期経営計画		現中期経営計画		
	2022 年度（実績）	方針	2023 年度（実績）	2024 年度（実績）
配当	109 円	減配をしない累進配当	112 円	27 期連続減配なし 16 期連続増配 126 円
自己株式 の取得	約 40 億円 自己株式取得	機動的に自己株式取得を検討	—	約 40 億円 自己株式取得

➤ 資本政策③財務健全性の維持

持続的な成長を支える経営基盤の構築には、財務健全性の維持が必要と考えています。目まぐるしい世界情勢の変化、長期化したコロナ禍など、近年の事業リスクの高まりを受け、有事の際に必要な手元資金を明確にしています。また、厳しい経済環境下においても成長投資のための資金調達を可能とするためには、格付の維持が重要であると考えています。有利子負債を活用しつつも、自己資本比率を50%以上に保っていきます。

2024年度は、現預金残高が月商約2.8ヶ月分、自己資本比率が60.2%となり、株式会社日本格付研究所(JCR)による長期発行体格付はA+を維持しました。資本効率の向上とのバランスを取りながら、財務基盤の健全性を維持します。

	前中期経営計画	現中期経営計画		
	2022年度（実績）	方針	2023年度（実績）	2024年度（実績）
現預金残高	509.9億円 (月商約2.5ヶ月分)	手元流動性を月商の2～3ヵ月分程度確保し、 リスク耐性を強化	620.2億円 (月商約3.1ヶ月分)	595.7億円 (月商約2.8ヶ月分)
自己資本比率 格付け	58.1% 格付A*	適格な格付と50%以上の自己資本比率を維持	58.9% 格付A+*	60.2% 格付A+*

※ 株式会社日本格付研究所(JCR)

➤ 投資計画

現中期経営計画の4年間で、設備投資、事業投資、研究開発費、環境投資、人的資本投資に合計900億円超を投じる計画です。

設備投資・事業投資は、持続的な成長と営業キャッシュ・フローの源泉です。成長が見込める市場や、当社の強みを発揮できる分野へ積極的に投資し、持続的成長を牽引する新たな収益の柱を創出・育成していきます。2024年度において、設備投資は、製造能力の増強、自動化・DXの推進、老朽化対応による設備維持更新などを実施した結果、90億円超となりました。事業投資は、海外接着剤事業の競争力強化を目的にADBシーラント社の株式取得を行いました。投資額としては計画を下回るペースです。引き続き事業領域の拡大や非連続な成長機会の獲得を目指し、化成品・建装建材、国内・海外を問わず、幅広くM&Aを検討していきます。

研究開発投資は、アイカの価値創造の源泉である化学とデザインの力のさらなる強化、将来の成長を支える大型商品の開発、市場の変化やニーズに即した新商品の開発等を目的に行っています。2024年度においては、新規市場を開拓する天井材や高付加価値商品などのラインナップを拡充したことに加え、SDGs貢献商品の開発を推進しました。2025年3月には、けい酸カルシウム板の廃材粉にCO₂を固定化し、製品の原材料として活用する技術を確認しました。CO₂は炭酸カルシウムとして製品中に固定化されるため、半永久的に固定され続けます。

非財務面では、特に「気候変動対応」と「人的資本投資」に注力することで、持続的な成長とより一層の企業価値向上に努めています。環境投資は、2050年カーボンニュートラルの実現に向けて温室効果ガス排出量の削減を図るべく、再生可能エネルギーの利用や省エネ化に活用しています [☑ | 49-56ページ参照](#)。人的資本投資は、グローバル人材・リーダー人材・プロフェッショナル人材の育成やダイバーシティ・エクイティ&インクルージョンの推進、エンゲージメントの向上に資する環境整備やシステム投資などを行っています [☑ | 57-66ページ参照](#)。

	前中期経営計画	現中期経営計画			
	2022年度（実績）	2023年度（実績）	2024年度（実績）	2023～2026年度（計画） 年平均	4年累計
設備投資	86.9億円	93.6億円	92.1億円	100億円	400億円
事業投資	104.5億円	14.0億円	37.1億円	72.5億円	290億円
研究開発投資	39.9億円	40.7億円	44.0億円	43.7億円	175億円
環境投資	-	2.9億円	4.4億円	5億円	20億円
人的資本投資	8.7億円	9.9億円	11.4億円	10億円	40億円



2025年4月に新設した海外事業カンパニーのカンパニー長である取締役 専務執行役員の大村と、2012年に設立し海外化成品事業を牽引してきたアイカ・アジア・パシフィック・ホールディング社の取締役 CEOであるLeeが、今後の海外事業戦略について語り合いました。

2025年4月海外事業カンパニー新設の狙い

大村 当社では、これまで建装建材カンパニーと化成品カンパニーの2カンパニー体制で国内外のグループ会社を統括していましたが、連結対象約50社のうち約9割が海外グループ会社となった今、アイカ工業経営陣として、より現地に近いところで経営の実態を把握し、迅速な意思決定をすることが必要だと考えました。今後、ガバナンスの強化、グローバル経営人材の育成等の重要な課題に対して迅速かつ的確に対応していきます。AAPH^{*1}社、EMC^{*2}社、AALH^{*3}社の3つの統括会社がありますので、その経営リソースを有効活用しながら海外事業全体を統括していこ

うと考えています。

また、化成品事業で製造した樹脂を建装建材事業で活かすという日本での成功モデルを海外でもさらに展開し、化成品セグメントと建装建材セグメント間のシナジーを生み出していくためには、それぞれの事業を切り離して捉えるのではなく、海外事業全体として横断的に見る必要があると考えました。

Lee 海外事業カンパニーの創設は、事業別マネジメントから地域別マネジメントへの転換を意味するということですね。AAPグループも現在は地域別に組織しています。複雑かつ競争が激しく、また国境を越えて商品が売買されるマーケットで、セグメント間のシナジーが出せるよう努めています。海外事業カンパニーができたことで、アイカグループ内の化成品

※1 アイカ・アジア・パシフィック・ホールディング ※2 エバモア・ケミカル・インダストリー ※3 アイカ・アジア・ラミネーツ・ホールディング

セグメントと建装建材セグメントのシナジーが一層強化されると期待しています。例えば、AAPグループは中国・マレーシア・インドネシア・ベトナム・タイといった国々で製造・販売を行っていますが、同じくそこで事業を行う建装建材のグループ会社に、AAPグループの樹脂や接着剤、加工紙を提供することにより、つながりを深めることができます。また、原材料調達など、その他の面においても協力できることがあります。将来的には、自動車向けUV硬化型樹脂や、トンネルや橋梁の補修・補強に用いられる高性能樹脂など、日本のみで取り扱っている商品や技術も各国に展開し、新しい市場を切り開いていくことができると考えています。

■ AAPグループの強み

大村 AAPグループは、アジア各国でリテール用および産業用に接着剤や建設樹脂を製造・販売していますが、AAPグループの強みは、リテール用については、インドネシアのアイカインドリア社に代表される販売網の強さ、産業用については、グループ各社が研究開発センターを持ち、お客さまの要望に応じて商品をカスタマイズできる「小回りの利く開発力」だと考えています。

Lee 加えて、AAPグループがアジア太平洋地域にしっかりと根を張り、それぞれのマーケットの近くでお客さまに効率的かつ効果的に商品を提供していることも強みです。また、AAPグループはシンガポール・中国・タイに研究開発センターを置き、マーケットのニーズに合う商品の開発を行っていますし、オペレーション・技術センターも設置し、各国グループ会社の工場や設備の新設指導や生産効率の向上を図っています。各国グループ会社との信頼関係を築き、権限を与えていくことが重要です。

大村 AAPグループではM&Aも活発です。2024年には、タイの大手接着剤メーカーであるADBシーラント社がAAPグループに加わりました。ADBシーラント社は、建材の隙間を埋めるシーリング剤などを製造・販売する会社です。

Lee ADBシーラント社のM&Aは、リテール向け商品の幅を広げ、AAPグループ内のシナジーを高めるための戦略でした。AAPグループは特にインドネシアで、一般消費

者の認知度が高い強力なブランドと強い販売網を持っています。これを活用してADBシーラント社の商品を販売することができると考えました。

大村 ブランド力の強いリテール向け商品は利益率が高いだけではなく、従業員の誇りやモチベーション向上にもつながります。自社ブランド商品で市場を牽引することを目指していきましょう。

■ 今後のM&A戦略

大村 今後の海外M&Aでは、世界最大市場であるアメリカと、飛躍的な成長が期待されるインドを中心に、規模感のあるM&Aを実現したいと考えています。地理的な拡大に加え、事業領域や技術面での広がりにも寄与するM&Aであればなお良いです。もちろん既存事業であっても、当社の成長に資する案件は前向きに検討していきます。

海外新規事業の可能性の一つは、日本国内既存事業の海外での水平展開、つまり、現状アイカグループが国内でしか製造・販売できていないジャパネックテクノロジーの商品群を海外市場に販売していくことです。例えば、化成品セグメントでは塗り壁材・塗り床材・土木用の補修補強材などの建設樹脂があります。建装建材セグメントでは、国内は多種多様な商品群を保有し、幅広い建築分野に商品を提供することが可能ですが、海外はまだメラミン化粧板に偏重しています。魅力的な商品ラインナップと空間提案力を武器にできれば、後発である海外市場において、アイカブランドの価値向上と市場シェア拡大が図れます。

Lee この数年の間に、親会社であるアイカ工業の理解を得て、AAPグループは大規模な設備投資が必要な新工場や新製造ラインなどの直接投資をいくつか行ってきました。今後、中期的戦略として注力したいのは、地理的な拡大や商品の多様化、ブランド力の向上に資するM&Aです。

■ 海外グループ会社における人的資本戦略と気候変動対策

大村 現在、アイカグループの従業員は5,000人を超えますが、うち7割が海外グループ会社の従業員です。M&A

[対談]



により多様な文化を持つ従業員を迎え入れており、アイカグループ内での積極的な交流を通じて「アイカ」の価値観を共有することが重要だと考えています。これまでのアイカ工業は主に日本の国内市場をフィールドとする会社であったため、海外事業の知見がまだ十分とは言えません。真のファミリーとして、アイカグループ全従業員が同じ想いで働ける組織文化を作りたいと考えています。全従業員が対等なアイカファミリーという意識を持つこと、これが従業員の誇りや働く喜びにつながり、優秀な人材が長く活躍できる基盤となります。海外事業1,500億円の売上目標達成には、化成品と建装建材のセグメント間でのシナジー創出などハード面の取り組みはもちろん、国籍や文化、宗教が違っても同じ夢や価値観のもとで一緒に働く仲間であるというソフト面の組織づくりが欠かせません。今後は、この両面から海外事業を強く大きく成長させていきたいと考えています。

Lee AAPグループには約2,000人の従業員が在籍しています。私たちが事業を行うことができるのは従業員のおかげであり、事業の持続的かつ野心的な成長を支える組織を作り上げる必要があります。従業員の仕事への満足度・一体感・やる気を向上させることが重要です。AAPグループ

では、アイカ工業のポリシーを元に、「Customer Focus」「Care」「Integrity」「Excellence」の4つで構成されるバリューを掲げ、共通の価値観として浸透させるとともに、AAPグループ独自のポータルを構築し、従業員が情報を得られるようにしています。また、AAPグループ会社間での技術や知識の共有とコミュニケーションの活性化を目的とし、特定分野ごとの会議を定期的に開催しています。こうした取り組みにより、国境を越えて学びあい、個々人の能力の向上につながっています。さらに2024年には「中国アイカアカデミー」を創設し、中国事業の次期経営層となりうるリーダー人材を育成する取り組みを開始しました。今後、中国以外の国でも同様のリーダー育成プログラムを導入する予定です。

大村 気候変動対応に関しては、東南アジアの市場においては、まだ、脱炭素や低炭素であることを理由に商品を選ぶ顧客は多くありません。しかし、グローバルにビジネスを展開する企業として、環境への配慮はデファクトスタンダードであり、海外グループ会社も重要性を理解し、積極的に取り組んでいます。

Lee 化成品セグメントの原材料の多くは石化由来であり、気候変動対応の必要性を強く感じています。すでにエネルギー利用の効率化や再生エネルギーの活用、リサイクルの推進などにより、自社の温室効果ガス排出量の削減を進めていますが、今後は原材料メーカー各社と協力し、お客さまの脱炭素ニーズに適時に応えられるように準備しておくことも重要と考えています。

大村 近い将来、東南アジア地域の環境意識が高まれば、これまで粛々と気候変動対応に取り組んできた企業としての信頼がアイカグループのビジネスチャンスにつながる可能性があります。今後も各国の環境規制やニーズを注視し、適切に対応していきます。

蟹江取締役コメント

当社の今後の成長には拡大余地の大きい海外市場への展開が欠かせません。これまで当社は、強みである積極的なM&Aを通じて、アジアを中心に販路の拡大や商品構成の多様化を続けてきました。しかしながら、従来の化成品・建装建材の両カンパニーは、それぞれが縦割り組織として活動する傾向が強く見受けられました。今回の海外事業カンパニーの創設は、この縦割り構造に対し横串を刺し、マトリックスとして運営していくものです。そのためには、ガバナンスを強化しつつ権限移譲を推進しスピード感を確保すること、そして日本での成功例を活かし、環境などの意識の高い顧客層に対し、機を捉えて適切に訴求していくことが大切です。

化成品・建装建材のシナジー発揮により、海外でもアイカブランドの強化とグループの一体感を醸成していくことが、今後インドから中近東・欧米へのさらなる飛躍につながるものと期待しています。



社外取締役
蟹江 浩嗣

海外事業概要

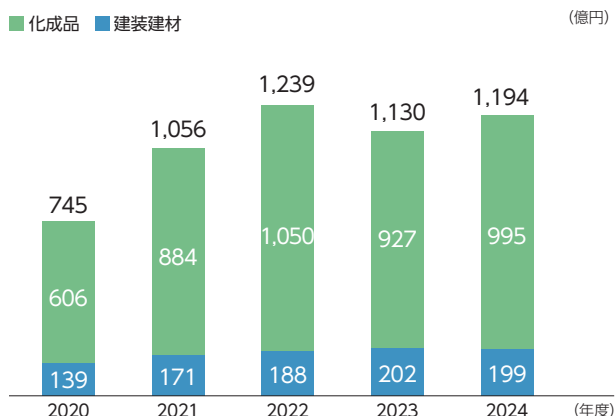
2025年4月に海外事業カンパニーを新設しました。化成品海外のアイカ・アジア・パシフィックグループ、エバモア・ケミカルグループ、アイカアメリカ社、および建装建材海外のアイカ・アジア・ラミネーツグループを管轄し、セグメントを超えた協働を促進しています。

各グループ統括会社所在地

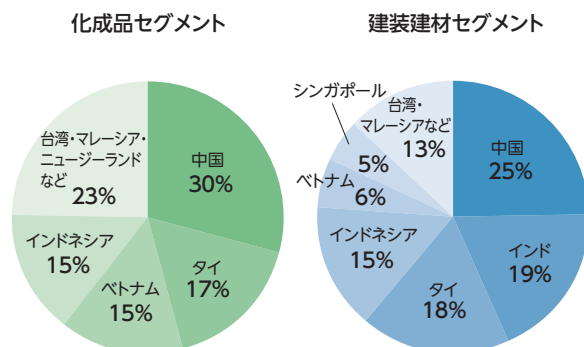


海外事業 業績

海外事業売上高の推移



国・地域別海外売上高比率(2024年度)



事業概況



改革を継続しながら、
高付加価値商品の拡充や成長
分野での事業拡大を推進します。

執行役員
化成品カンパニー長 **佐藤 克尚**

市場のニーズに対応した商品が好調に推移しています。収益体質の改善に向けた構造改革を継続するとともに、市場や社会環境の変化に対応した高付加価値商品のラインナップをさらに拡大します。また、気候変動対応を含む、次世代大型商品の育成や新規事業の創出にも注力し、事業拡大を推進します。



「化成品事業と建装建材事業の
連携による成長」という日本の成功
モデルを、海外で水平展開します。

取締役 専務執行役員
海外事業カンパニー長 **大村 信幸**

海外では化成品事業の拡大が先行していましたが、建装建材事業の拠点も充実してきました。今後は日本の成功モデルを海外でも展開し、化成品事業と建装建材事業の連携による両事業の成長を加速するとともに、ジャパンテクノロジーにより差別化した商品群で海外市場を一層開拓してまいります。



当社の強みに磨きをかけ、
競争力を高めながら、
さらなる成長を目指します。

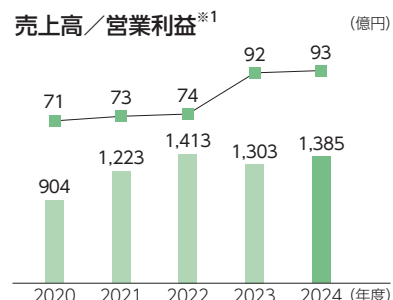
取締役 常務執行役員
建装・建材カンパニー長、
建装建材セグメント管掌 **岩塚 祐二**

複数の高付加価値商品が大きく伸長しています。いずれも当社の強みを活かした商品であり、さらなるブラッシュアップを進めることで市場における競争力の向上につなげてまいります。絶え間なく付加価値を創造し市場への訴求も加速させ、さらなる利益成長を目指します。

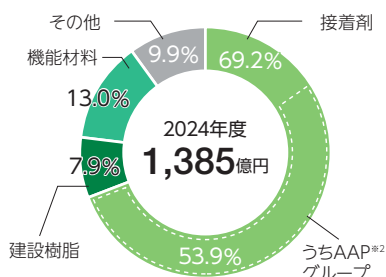


化成品セグメント

業績の推移

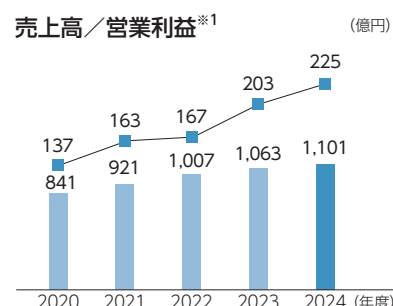


商品群別売上実績

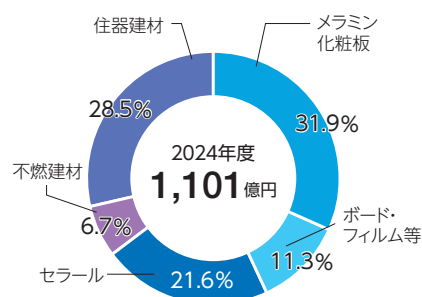


建装建材セグメント

業績の推移



商品群別売上実績



2024年度 実績

引き続きグループ全体で「収益性の改善」を推進し、販売量の増加や商品ミックスの改善に取り組みました。一部市場の低迷やシンガポールでの工場閉鎖の影響などもありましたが、工場・データセンター向け塗り床材をはじめ、ホットメルトや高機能フィルムといった自動車向け商品などが好調に推移し、すべての商品群で売上が前年度実績を上回りました。

課題

- 原材料価格やエネルギーコストおよび為替の変動
- 景気動向による一部用途の市況低迷
- 気候変動対応を含む、次世代大型商品の育成や新規事業の創出
- 海外事業の成長スピードの加速

対策

- 継続的な構造改革による収益性・生産性・業務効率の向上
- AS商品^{※3}やSDGs貢献商品など高付加価値商品の国内外での拡充・拡販
- 次世代大型商品の開発・育成に向けた経営資源の投入
- セグメントの枠を超えたグループシナジーの創出

2025年度目標

売上高

1,456億円

営業利益^{※1}

99億円

2025年度 方針

国内

- 接着剤はホットメルトやバイオマス商品、建設樹脂はリフォーム市場向け塗り壁材や工場・倉庫向け塗り床材、インフラ向け補修補強材、機能材料は自動車向け3次元加飾フィルムを注力商品とし、販売量の拡大や新規顧客の発掘によって事業成長を図る。
- 気候変動対応商品、省工程で施工可能な商品、作業者の健康に配慮した商品など、高付加価値商品のラインナップ強化により販売拡大を図り、収益性を向上させる。

海外

- 新設・増設した生産設備やグループ入りしたADBシーラント社を活用し、各接着剤事業を拡大する。
- リテールビジネスの拡大、商品ミックスの改善など、化成品のグループシナジーを拡大する。
- AAL^{※4}グループとの協業強化により、新たなグループシナジーを創出する。

2024年度 実績

国内事業は、国内シェアNo.1のブランド力を有するメラミン化粧板や、高意匠な壁面材「セラルー セレント」をはじめとする高付加価値商品が好調に推移しました。また、商品ミックスの改善や価格改定、コストダウン活動などの効果もあり、増収増益となりました。海外事業は、現地の需要を的確に捉えながらミドル～ハイエンド層を対象に提案・拡販したことでタイやインドネシアが好調に推移しましたが、中国市況低迷の影響は避けがたく減収増益となりました。

課題

- 原材料価格やエネルギーコストの高騰
- 職人不足による工事の遅れや需要の減少、新築住宅竣工数の減少
- 気候変動対応を含む市場ニーズの変化と社会的要請の高まり
- 国内市場における、メラミン化粧板・セラルーへの依存
- 海外事業の成長スピードの加速

対策

- 省施工・省メンテナンスなどトータルコスト低減に資する高付加価値商品・工法の開発・拡販
- AS商品やSDGs貢献商品などサステナブルな社会の構築に寄与する商品の開発・拡販
- 次世代大型商品の開発、床・天井向け商品の開発・拡販
- セグメントの枠を超えたグループシナジーの創出

2025年度目標

売上高

1,194億円

営業利益^{※1}

239億円

2025年度 方針

国内

- クライアント・設計士を対象としたAS商品の提案や、デジタルマーケティングを強化し、販売量を拡大する。
- ラインナップ拡充等による商品力向上、ショールームの来場者受け入れ体制強化などのCS向上により、スマートサニタリーなどをさらに伸長させる。

海外

- ジャパンテクノロジーの展開、販売網の拡充等により、ハイエンド品としてのブランド力を向上させるとともにシェア拡大を図る。
- AAPおよびEMC^{※5}の2グループとのさらなる協業により、新たなグループシナジーを創出する。

※1 配賦不能営業費用控除前営業利益 ※2 アイカ・アジア・パシフィック ※3 Aica Solution商品 ※4 アイカ・アジア・ラミネーツ ※5 エバモア・ケミカル

事業概況

TOPICS | 化成品セグメント

国内 高性能な塗り床材のラインナップを拡充し、半導体工場やデータセンターの建設ラッシュに対応

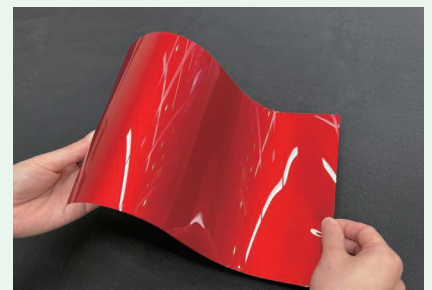
近年、半導体工場やデータセンターなどの建設が全国で活況を呈しています。GX、DXに対応した最先端の施設づくりが進み、床材にもこれまで以上に高い性能が求められています。そのような中、施設の特性に応じた機能に加え、職人不足に対応する省工程化、環境対応といった、多様なニーズに即した性能を持つ商品・工法を追加してラインナップを強化してきました。また、提案・プロモーション活動を積極的に展開した結果、前年度に続き売上を大幅に伸長させることができました。業界内での当社の存在感が高まっており、さらなる拡販で国内シェアの拡大を目指します。



塗り床材「ジョリエース」施工例

国内 自動車向け3次元加飾フィルムが"超"モノづくり部品大賞で日本力(にっぽんぶらんど)賞を受賞

自動車製造で排出されるCO₂の約25%が塗装工程に起因すると言われており^{※1}、塗装に代わる素材として加飾フィルムへの注目が高まっています。業界に先駆けて開発に成功した外装向け商品は、『脱塗装』という概念と、CO₂排出量低減・省力化・効率化につながる点が評価され、「2024年"超"モノづくり部品大賞」において「日本力(にっぽんぶらんど)賞」を受賞しました。内装向け商品の拡販を進めながら、外装向け商品の早期実用化を図ることで、2031年度には内外装合わせて売上高50億円規模への事業拡大を目指しています。



自動車外装の塗装代替が期待される3次元加飾フィルム「ルミアート」

※1 下地を電着塗装し、中塗り、上塗りと重ね塗りする中、乾燥工程を繰り返し行うことでCO₂が多く排出されています。

TOPICS | 建装建材セグメント

国内 造作風洗面化粧台「スマートサニタリー」が好調を維持、全ショールームで商品展示を拡大

住宅用洗面化粧台「スマートサニタリー」が、2024年度も好調に推移しました。当社は化粧板メーカーとして、デザイン・機能性に優れた表面材を豊富に取り揃えています。また、非住宅市場向け商品の開発・生産により、1mm単位のサイズ指定や多彩な柄への対応など、カスタマイズが生じる中でも高効率に生産できる仕組みを構築しています。これにより、オーダーメイド(造作)のような洗面化粧台を、手の届きやすい価格帯で実現させています。既製品と造作のメリットを兼ね備えた「造作風」は、新たなカテゴリーとして注目され、スマートサニタリーはそのパイオニアとして成長を続けています。近年はお施主さまのショールームへの来場が増加し、土曜日を中心に予約が取りにくくなっていたため、全国4か所のショールームで本商品の展示を2.5倍以上に拡大しました。商品の魅力と顧客満足度の双方を向上させ、さらなる成長を目指します。



アイカ東京ショールームのスマートサニタリーコーナー

国内 「セラールセレント」「メラミンタイル」など高意匠商品を拡充し、非住宅市場での需要を獲得

天然木や石材、モルタルなど、素材の質感を忠実に再現した高意匠商品が、非住宅市場を中心に販売量を増やしています。建装建材セグメントの基幹商品であるメラミン不燃化粧板「セラール」の意匠性を大幅に向上させた「セラール セレント」は、本物を思わせるリアルな質感からリピート採用する設計士も現れ、販売拡大に寄与しています。また、従来の目地材では壁面材との艶に差が生じていたことから、マットで重厚感あるシーリング材を発売し、空間の意匠性を損なわない納まりを実現しました。この商品は、「建築家やインテリアデザイナーが待ち焦がれていた商品」として評価され、「2024年度グッドデザイン賞」を受賞するとともに、特に優れた100件のみが選ば

グローバル 高機能ホットメルト商品の需要拡大を受けタイと中国で生産設備増設を決定

人と地球環境にやさしい接着剤として、ホットメルトのニーズが改めて高まっています。当社は1966年より販売しており、現在はグループ会社間での共同開発も行いながらラインナップの拡充を重ねています。近年はアジア圏での自動車生産台数の増加を背景に、ヘッドランプ用シール材の生産が伸長しています。最終製品の解体・リサイクルを可能にする易解体性シール材はさらなる売上拡大が見込めるため、総額約7億円を投じてアイカタイケミカル社および昆山アイカ社で生産設備の増設を進めています。2025年中にテスト稼働を開始予定で、生産能力はいずれも2倍に向上します。2030年度に高機能シール材の売上高をグループ全体で26億円(2023年度比約2倍)に伸長させる計画です。



アイカタイケミカル社(上)と昆山アイカ社(下)

海外 EMC※2グループでパッケージ用UV硬化型樹脂やテキスタイル用ウレタン樹脂が好調に推移

EMCグループでは、UV硬化型樹脂事業への設備投資を行ってきました。高速かつ低温で硬化するため、生産性の向上やエネルギー負荷の低減が期待できることから、前述の3次元加飾フィルムをはじめ幅広い分野で需要が増加しています。中でも2024年度は、パッケージに耐久性や意匠性を付加する用途での販売が大きく伸長しました。拡販とグループシナジー拡大で持続的な事業成長を目指します。

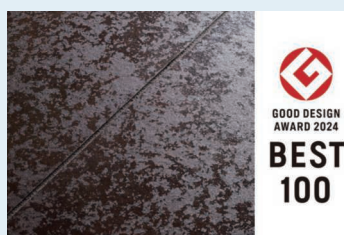
また、優れたウレタン樹脂合成技術を活かして、Life&Sportsをキーワードに靴・繊維・日用品用途で多様なニーズに対応しています。競争が激しい中でも競合他社からの切り替えが進み、テキスタイル用ウレタン樹脂が好調に推移しました。用途拡大と海外展開に注力し、さらなる拡販を図ります。

※2 エパモア・ケミカル

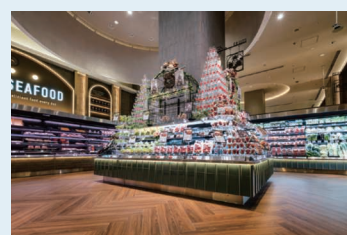


パッケージ用UV硬化型樹脂の使用例(イメージ)

れる「グッドデザイン・ベスト100」に選定されています。加えて、市場開拓を進めている床材「メラミンタイル」も、高耐久・省メンテナンスといった機能性を評価されるとともに、マットでリアルな質感をもつことから高級感ある空間へも用途を拡大しています。今後も、当社の強みを活かした高意匠商品の拡充を進め、非住宅市場での需要を獲得してまいります。



セラルール セレントと、グッドデザイン賞を受賞したシーリング材による納まり



博多駅前の一等地に構える都市型スーパーマーケットに採用されたメラミンタイル

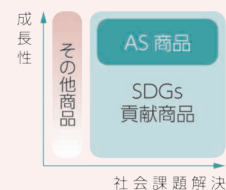
海外 ミドル～ハイエンド商品の市場規模が大きいタイが業績を牽引、東南アジアでのさらなるシェア拡大を狙う

東南アジア最大のメラミン化粧板消費地であるタイ市場が好調に推移し、売上が伸長しました。日本で業界シェアNo.1を誇る当社グループの強みは、化粧板の材料となる樹脂のレシピをアレンジすることで、市場ニーズに合わせて機能や質感を変えられる点です。また、トレンドに応じたデザインを各商品に反映していますが、デザインのトレンドは移り変わりが激しく、国・地域によって傾向が異なる部分もあります。そこで、現地のトレンドの変遷にスピーディーに対応すべく、グローバル市場向けのデザイン企画機能を東京から統括会社のアイカ・アジア・ラミネーツ・ホールディング社(タイ)に移管しました。ジャパントクノロジーの海外展開や、ハイエンド品としてアジアで地位を確立しているウィルソナートブランド商品の販売網を活用し、タイで業界No.2の地位を確立するなど、各国でのシェアを拡大させています。日本品質の展開と現地ニーズへの対応をバランスよく行うことでさらなるシェア拡大を図り、事業の飛躍的な成長を目指します。



ASEAN最大規模の建築技術展にアイカ/ウィルソナートの2ブランドで出展

社会課題解決に資する商品の提供を通じて、持続可能な社会の形成に貢献します。

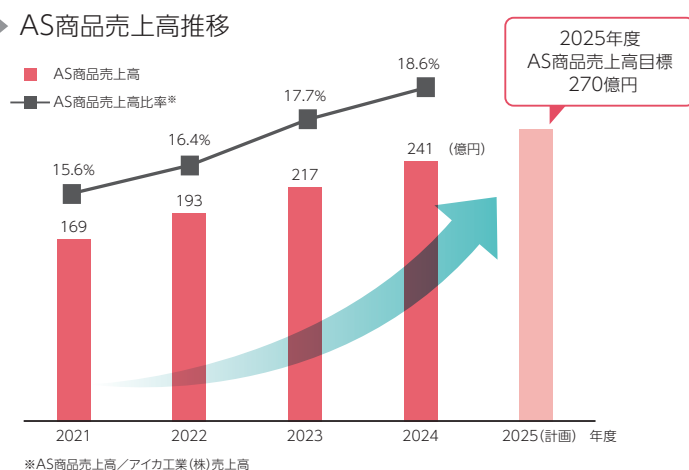


当社は、「共生の理念のもと、たえず革新により新しい価値を創造し、社会に貢献する」と経営理念に掲げています。この理念を体現すべく、社会課題に真摯に向き合い、その解決に資する商品を開発・提供することに注力しています。これらの取り組みをより具体的なものとするため、SDGsの達成に寄与する当社商品を「SDGs 貢献商品」と定義しています。

SDGs貢献商品としては、安定的に収益を支える商品から将来の成長を見込む長期的な目線の商品までさまざまなものを位置づけています。その中でも特に、国内市場において短中期的な成長を牽引する商品を「AS (Aica Solution) 商品」として特定しています。

強みである「化学」と「デザイン」の力を活かして、今後もこれらの商品を拡充し、豊かな社会の形成に貢献するとともに、当社の持続可能性を高めることを目指します。

AS商品売上高推移



AS商品の例

造作風洗面化粧台
「スマートサニタリー」



SDGs貢献特長



高機能フィルム
「ルミアート」



SDGs貢献特長



SDGs貢献商品の特長

環境に
やさしく

環境への負荷をできるだけ小さくし、天然資源を大切に使い、循環型社会の形成に貢献します。

リサイクル・
廃棄物削減



バイオマス



森林資源の
有効活用



石材資源
保護



高耐久・
省メンテ



省エネ



防火・耐火



建造物の
長寿命化



無溶剤



人に
やさしく

アイカ商品に触れられるさまざまな方が、できるだけ手間なく、快適に使っていただける商品を提供します。

ウイルス・
細菌対策



省施工



健康快適
空間



ユニバーサル
デザイン



左/SDGs貢献特長 右/SDGs17の目標

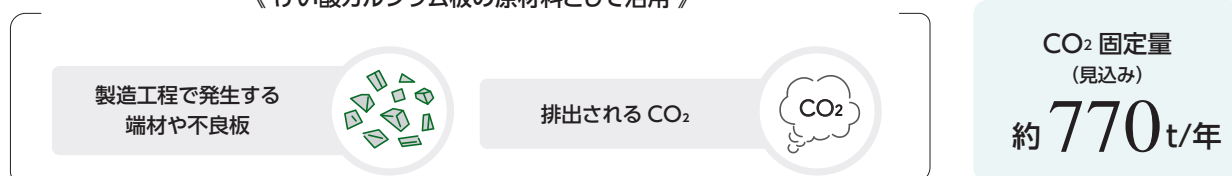
SDGs貢献の具体例



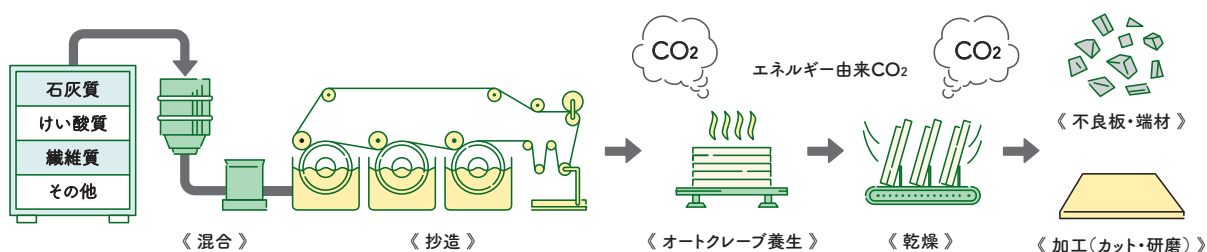
けい酸カルシウム板にCO₂を固定化する技術を開発

けい酸カルシウム板の粉碎粉にCO₂を固定化し、製品原料として活用する技術を開発しました。CO₂は炭酸カルシウムとして製品中に固定化されるため、半永久的に固定され続けます。3×6サイズ(910×1,820mm)・厚さ6mmのけい酸カルシウム板1枚あたりに約200～300gのCO₂が固定できる見込みであり、仮に当社で製造している全けい酸カルシウム板に本技術を展開できれば、CO₂の固定量は1年間で約770t程度となる見込みです。

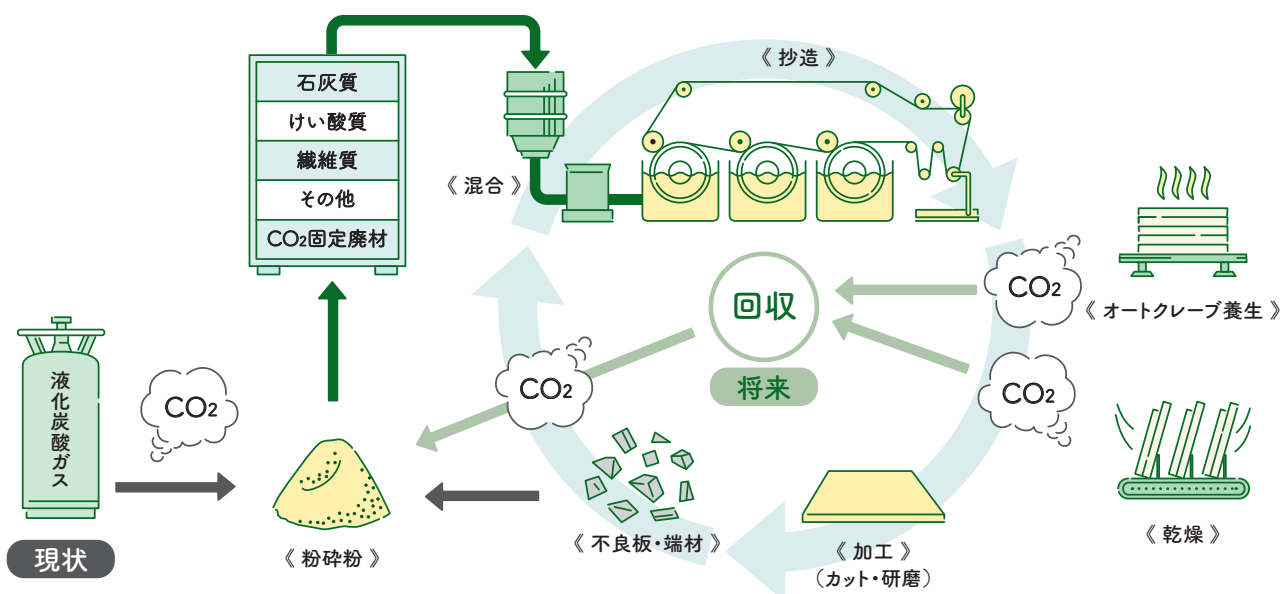
《けい酸カルシウム板の原材料として活用》



リニアな製造プロセス(従来の製造方法)



サーキュラーな製造プロセス(目指すべき製造方法)



※現状は、液化炭酸ガスよりCO₂を供給しています。将来的にはボイラー排ガスなど、工程内で発生するCO₂を回収・濃縮して活用することを目指しています。

けい酸カルシウム板とは

けい酸カルシウム板は、けい砂などのけい酸質原料と、石灰などのカルシウム質原料を主原料として製造される不燃性の建築素材です。寸法安定性やコストパフォーマンスに優れるため、教育施設、医療介護施設、商業施設、倉庫・工場から住宅まで、さまざまな空間の壁面材として一般的に使われています。高温高圧の環境下で化学反応を進める「オートクレープ養生」によって硬化させ、製造されています。

サステナビリティに関する方針と体制

サステナビリティに対する基本姿勢

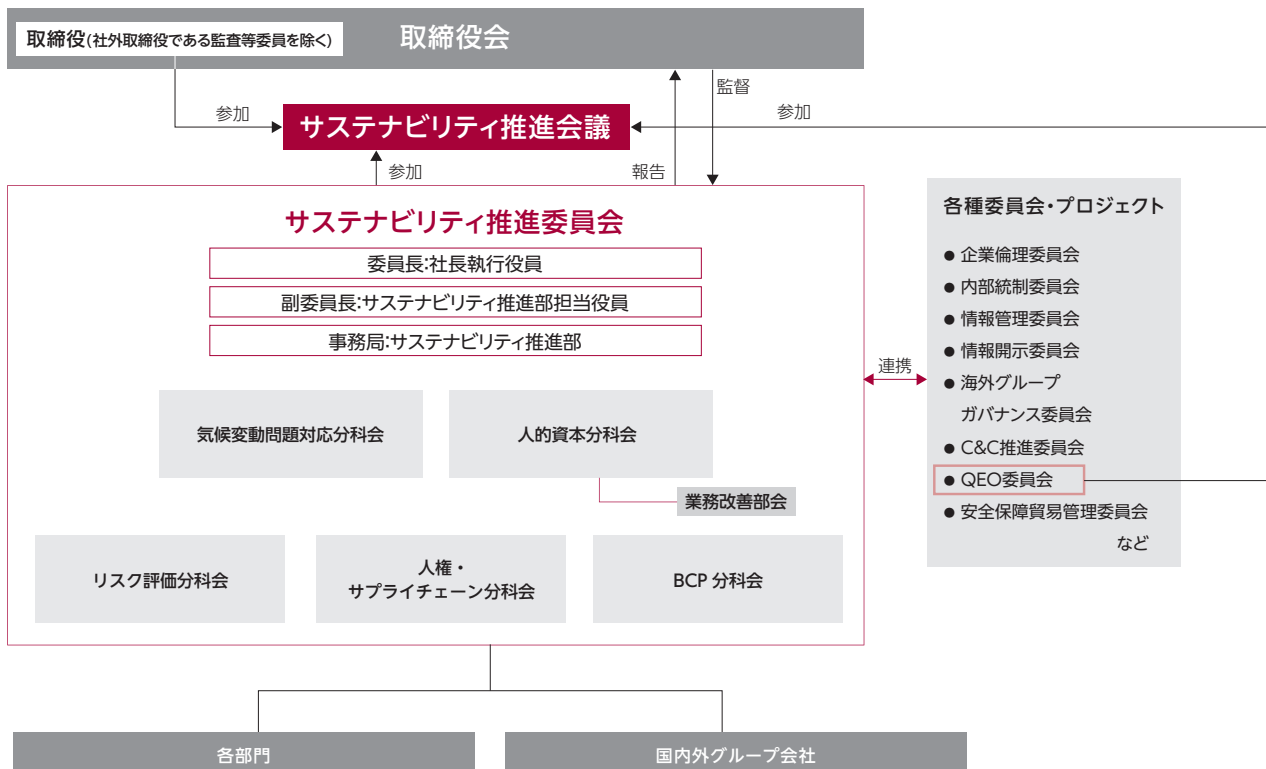
企業に求められる社会的責任を果たし、当社のみならず地球全体の持続可能性を高める活動を推進することは、当社の使命と認識しています。当社は、2021年4月に策定したサステナビリティ方針において、サステナビリティ経営に関わる基本理念や方針を示しています。この方針を経営方針と同列に据え、グループ共通の価値観の醸成を図っています。

サステナビリティ方針

- ① 事業活動を通じて社会課題の解決に取り組み、より良い社会づくりに貢献します。
- ② 行動規範の基本原則を、法令遵守、人権尊重、社会との調和、公平・公正な取引、お客さまの安心と信頼、適正な情報開示、会社情報および財産の保護、環境および安全、と定め、グループ従業員共通の価値観として行動します。
- ③ 顧客、従業員、株主、サプライヤーおよび取引先、地域社会および行政など、ステークホルダーとの対話を重視し、社会の要請と変化に迅速に対応します。
- ④ ステークホルダーと会社経営の双方の視点で重要課題を特定し、事業活動と一体で課題解決に取り組むとともにその進捗状況を開示します。

サステナビリティ推進体制

サステナビリティをより深化させるための推進母体として「サステナビリティ推進委員会」を設置し、事業活動と融合したマテリアリティ目標の達成に向けてアイカグループ全体で取り組んでいます。2024年4月より体制を一部変更し、サステナビリティ推進委員会の内部に5つの分科会を設けて推進力を強化するとともに、取締役も参加する「サステナビリティ推進会議」を設置し、監督機能を強化しました。サステナビリティ推進会議にはグループ各社の代表者も参加し、マテリアリティに対して設定している目標の達成に向けた議論を行っています。



(2025年9月現在)

分科会・一部委員会の主な役割と主管部門

組織名称	テーマ	主管部門
気候変動問題対応分科会	温室効果ガス排出量の抜本的な削減策の検討・実行	サステナビリティ推進部
人的資本分科会	中期経営計画で重点施策として掲げた「人材育成」「ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン」「エンゲージメント」を軸とした、人材戦略の検討・実行(ダイバーシティ推進プロジェクト、働き方改革プロジェクトを吸収)	人事部
リスク評価分科会	リスクの分類・分析、リスク評価会議運営(リスク評価会議事務局が担ってきた役割を分科会に移管)	経営企画部・サステナビリティ推進部
人権・サプライチェーン分科会	人権に関連する社会要請への対応検討・実行(人権デューデリジェンスの構築・実行、紛争鉱物調達方針・木材の持続可能性証明手法の検討)	法務部・調達部
BCP 分科会	大規模災害やサイバー攻撃などに対するBCP計画の策定・見直し、訓練の実施(BCP委員会を分科会として移設)	サステナビリティ推進部
QEO 委員会	品質マネジメントシステム(Q:ISO9001)、環境マネジメントシステム(E:ISO14001)、労働安全衛生マネジメントシステム(O:ISO45001)を三位一体で運用する「QEOマネジメントシステム」に基づいた方針・目標の策定と進捗管理	品質保証部・サステナビリティ推進部

事業活動とサステナビリティの一体化に向けて

アイカグループは、経営理念の中心に「共生」の言葉を据えており、その理念を体現すべくさまざまな社会課題の解決に取り組んできました。この思想は国連グローバル・コンパクトの「人権」「労働」「環境」「腐敗防止」の4分野からなる自主行動原則に通じるものであるとの認識から、2018年に支持を表明しました。また、この表明により、国連が採択した「持続的な開発目標(SDGs)」に積極的に取り組むことを約束し、目標達成を目指した活動を開始しました。当社は、SDGsをはじめとしたさまざまな社会課題を考慮した上で、取り組むべき課題をマテリアリティとして特定しています。マテリアリティのそれぞれの項目に対して目標を設定し、それを中期経営計画に組み込むことで、事業活動とサステナビリティ推進活動の一体化を図っています。



サステナビリティ関連指標の取締役報酬評価指標への組み入れ

サステナビリティへの取り組みを加速させるインセンティブとして、気候変動および人的資本に関する指標を取締役(監査等委員である取締役および社外取締役を除く)の業績連動報酬の定量的評価指標として組み入れました。採用した指標は、温室効果ガス削減率およびエンゲージメントスコアです。今後も、より効果的な指標の採用を継続して検討し、持続的な成長と企業価値向上につながる仕組みを強化していきます。

サステナビリティ推進会議

前述の通り、2024年度より新たに「サステナビリティ推進会議」を設置しています。2024年度は9月と3月の2回開催し、アイカ工業(株)および国内外グループ会社から約40名が参加しました。各分科会からの発表内容に対し、社長執行役員をはじめとした取締役やグループ各社の代表者からも活発に発言が行われ、マテリアリティ目標の達成に向けた共通認識を醸成する場となりました。今後もこの会議を継続し、グループ全体のサステナビリティ活動を着実に推進し、サステナビリティ経営の実践を加速していきます。



リスクマネジメント

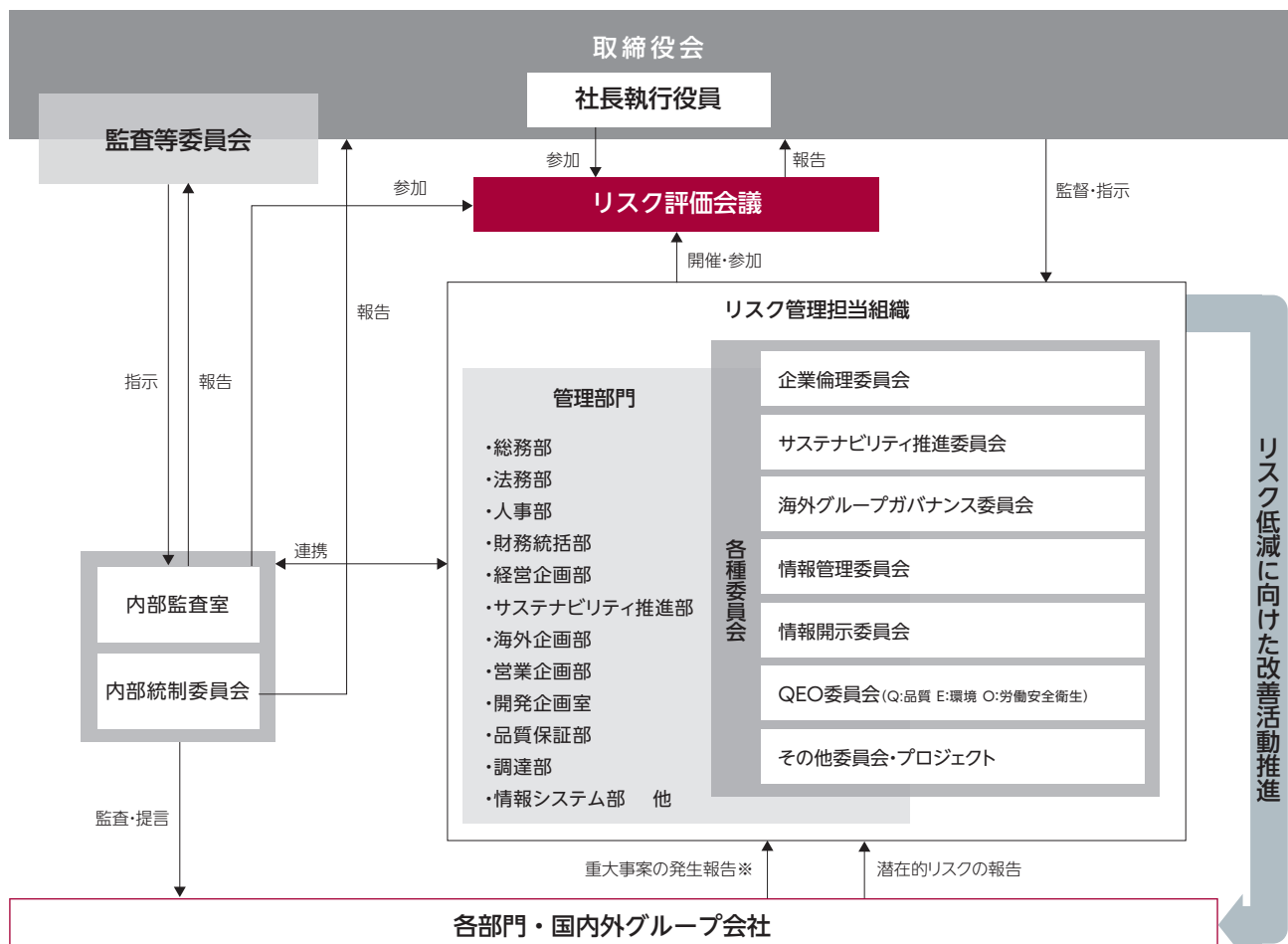
リスクマネジメントに関する基本的な考え方

当社は、不測の事態による損失の軽減を図るため、社長執行役員およびリスク管理を担当する組織の責任者が参加する「リスク評価会議」を設置しています。グループ会社を含めた全社的なリスク調査を年に一度実施し、各社・各部門から報告されたリスクの発生可能性や影響度の大きさなどの妥当性をリスク評価会議で審議するとともに、各リスクに対する管理状況の確認を行っています。特定された重大なリスクは、取締役会での審議を経て「事業等のリスク」として公表しています。

2024年度からは、リスクマネジメントに関する取り組みの重要度に鑑み、リスク評価会議の事務局を「リスク評価分科会」として組成し、社長執行役員が委員長を務める「サステナビリティ推進委員会」の内部に設置しました [☑ 41ページ参照](#)。

当社のリスク管理体制

(2025年9月現在)



※重大事案発生時の報告ルールとして、内部通報制度（コンプライアンス問題を企業倫理委員会の窓へ報告）と、当社独自の報告ルール（危機的事案を迅速に会長および社長へ報告）の2つを規定しています。

事業等のリスク（各種リスクの詳細は、当社ウェブサイトをご覧ください）

- ① 世界経済の変動によるリスク
- ② 市場ニーズ・顧客ニーズの変化に関するリスク
- ③ 特定の部門における建設需要への依存度に関するリスク
- ④ 企業買収等の資本提携に関するリスク
- ⑤ 主要原材料の価格変動、供給不足に関するリスク
- ⑥ 製品・サービスの品質、製造物責任に関するリスク
- ⑦ 設備の改廃、用地の制限に関するリスク
- ⑧ 知的財産の流出、他社権利の侵害に関するリスク
- ⑨ 物流網の能力不足、物流費の高騰に関するリスク
- ⑩ 納期管理に関するリスク
- ⑪ 取引先の信用に関するリスク
- ⑫ 財務・税務に関するリスク
- ⑬ 為替相場の変動に関するリスク
- ⑭ 大規模災害や事故の発生に関するリスク
- ⑮ 環境保全に関するリスク
- ⑯ 気候変動に関するリスク
- ⑰ 人的資本に関するリスク
- ⑱ 情報セキュリティ・ITインフラに関するリスク
- ⑲ コンプライアンスに関するリスク

危機管理規程

当社は、アイカ工業(株)およびグループ各社が経営上の危機に直面したときの対応について「危機管理規程」に定めています。基本方針に「1. 従業員およびその家族の安全確保」「2. 社会的・経済的な影響の軽減」「3. 顧客への製品供給責任の遂行」「4. 地域への支援」を掲げ、危機の範囲、危機が発生した際の報告ルール、危機対策本部の設置などを定め、危機発生時に迅速かつ適切な対応を行えるよう整備するとともに被害の最小化を図っています。またリスクの高まっている大規模地震「南海トラフ地震」などを想定し、関係規定である「地震防災規程」を見直し、行政機関から発表される地震関連情報に基づいて迅速かつ適切な防災対策を講じる体制を構築しています。

➤ 危機管理関係規程など

規程名称	内容
地震防災規程	地震災害時の対応について
風水害防災規程	風水害時の対応について
製品安全管理規定	事故が発生した場合の製品苦情への対応について
MS緊急対応規定	工場火災や環境問題発生時の対応について
情報管理規程	機密情報漏洩時の対応について

BCP（事業継続計画）

当社は、大規模災害や事故などの緊急事態が発生した際に、重要な事業を中断させないこと、また万一、事業活動が中断した場合においても残存する能力で目標復旧時間までに重要な事業を再開できる体制を整えることを目的として、サステナビリティ推進委員会の傘下に「BCP分科会」を設置しています。本分科会を中心に防災対策の強化を図り、BCP策定やその見直しに取り組んでいます。M&Aなどで加わった拠点においても順次BCPを策定し、策定済みの全拠点において年に1回以上のBCP訓練を実施しています。BCP訓練では、災害シナリオを具体的に想定し、一人ひとりが自身の役割や必要な力量、課題点などを再認識するとともに、有事の際により早く生産復旧できる体制構築に努めています。2024年度は、8月に発生した宮崎県沖地震において「南海トラフ地震臨時情報」が初めて発表されたことを受け、社長執行役員をトップとする中央防災対策本部を立ち上げました。これにより、全社的な情報収集および必要な対応を実施するとともに、大地震発生時の行動計画を改めて確認しました。

また、「平成30年7月豪雨」による当社広島工場の浸水被害を教訓に、ハザードマップから水害リスクが高いと想定される国内4拠点（アイカ工業(株)名古屋工場・甚目寺工場・広島工場、アイカテック建材(株)名古屋工場）においては水害を想定した訓練も実施しています。

M&Aにおけるリスク管理（デューデリジェンス）

アイカグループは、事業拡大や収益性向上の有効な手段としてM&Aを積極的に活用しています。しかし、買収先によっては期待した利益やシナジーが得られず、業績に影響を及ぼすリスクも存在します。当社はこうしたリスクを最小限に抑えるため、社長執行役員・担当執行役員のもと、経営企画・法務・財務を中心に必要な専門部署を組み入れたプロジェクト体制を構築し、経営方針・組織・文化、財務税務、法務、コンプライアンス、人事労務、知的財産、環境などを幅広く検証し、生産・技術・販売面でのシナジーや成長戦略の妥当性も勘案した上で、適切なデューデリジェンスを実施し、持続的な企業価値向上につなげています。

情報セキュリティ

アイカグループは、お客さまの情報はもちろんのこと、各社の情報資産を事故・災害・犯罪・サイバー攻撃などの脅威から守り、お客さまならびに社会の信頼に応え、事業継続リスク、法的リスク、風評リスクなどを軽減すべく、「情報セキュリティ基本方針」に基づき情報セキュリティに取り組んでいます。

情報セキュリティ基本方針

第1条

アイカグループは、経営者主導で組織的かつ継続的に情報セキュリティの改善・向上に努めます。

第2条

アイカグループは、情報セキュリティの維持向上のため、アイカ工業(株)に「情報管理委員会」を設置し、グループ各社においても適切な情報セキュリティ対策を講じます。

第3条

アイカグループ従業員は、情報セキュリティのために必要とされる知識、技術の習得に努めるとともに、各社の情報資産に細心の注意を払い、情報セキュリティの脅威や違反が生じたときは速やかに経営陣に報告します。

第4条

アイカグループは、情報セキュリティに関わる法令、規制、規範、契約上の義務を遵守します。

第5条

アイカグループは、情報資産に係る不正アクセス・破壊・情報漏えい・改ざん・サイバー攻撃などの事故を未然に防止するために必要な情報セキュリティ対策実施に努めます。

第6条

アイカグループは、全従業員に対して、情報セキュリティリテラシー向上を図るとともに、情報資産の適切な取り扱いおよび管理を実現するための教育実施に努めます。

第7条

アイカグループは、以上の取り組みを定期的に評価し、また見直すことにより、情報セキュリティマネジメントの継続的な改善に努めます。

第8条

アイカグループは、情報セキュリティに関わる法令違反、契約違反および事故が発生した場合には適切に対処し、再発防止に努めます。

○ 情報セキュリティ教育の実施

従業員のセキュリティ意識向上に向けて、ITセキュリティハンドブックを作成、配布。グループ各社も対象に含め、標的型攻撃を想定したメール訓練や、eラーニングによるセキュリティ教育を実施。

○ グループ各社との連携

グループ各社との情報交換の場として、年に2回「ITガバナンス会議」を開催。

○ サプライチェーンにおける取り組み

公開情報をもとに攻撃者視点での脆弱性を共有し、改善に向けた提言およびフォローを実施。

○ 情報セキュリティのリスク評価とモニタリング

セキュリティレーティングサービスやASM(Attack Surface Management)を利用することにより、セキュリティリスクの数値化とモニタリングおよび改善を常時実施。

コンプライアンス

コンプライアンスに関する基本的な考え方

アイカグループは、国内外の拠点において現地の法令を遵守し、倫理的に事業活動を行うことに確固として取り組んでいます。「アイカグループ行動規範」は、アイカグループのコンプライアンスプログラムの根幹をなすものであり、当社の社は「挑戦と創造」に則り、当社経営理念および事業計画を実現することを目的として定めています。また「行動規範」の趣旨に則った具体的な行動基準を「行動指針」に定めています。

アイカグループ行動規範 基本原則

- | | | | |
|--------------|-----------|----------------|------------|
| ① 法令遵守 | ② 人権尊重 | ③ 社会との調和 | ④ 公平・公正な取引 |
| ⑤ お客さまの安心と信頼 | ⑥ 適正な情報開示 | ⑦ 会社情報および財産の保護 | ⑧ 環境および安全 |

コンプライアンスに関する教育

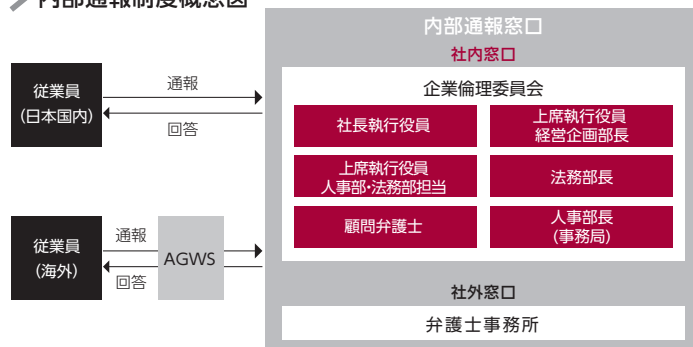
アイカグループでは、従業員のコンプライアンス意識向上のため、グループ会社を含む国内外の全拠点で「アイカグループ行動規範・行動指針」を活用した研修を職場単位で実施しています。この研修では、「アイカグループ行動規範・行動指針」の位置付けや、コンプライアンスの意義と必要性について意識付けを徹底しています。実施報告書によって従業員の理解度を測るとともに、要望事項も確認しています。また、「アイカグループ行動規範」をわかりやすく解説した「アイカコンプライアンスケースブック」を使用することで、より日々の行動に落とし込んだ研修としています。研修を通じて、仲間同士が意識を高め合うとともに、いついかなる局面にあっても、法令および「アイカグループ行動規範・行動指針」を遵守し、全従業員が責任ある正しい行動をとるよう努めます。

このほか、法務部と人事部が中心となって、支店・工場・グループ会社など各拠点の管理職および実務者向けにコンプライアンスに関する集合研修や、eラーニングを用いた研修を実施し、コンプライアンスの重要性を指導しています。ここで発見した課題は、全社的な改善活動へ展開しています。

内部通報制度

法令・社内規則違反、贈収賄・腐敗、各種ハラスメントをはじめとした人権侵害や心身の健康を脅かす事態など、潜在的なリスクに対して早期に対応できるよう、内部通報窓口を社内および弁護士事務所に設置しています。また、国内外グループ会社の外国籍従業員向けにはグローバル内部通報窓口(Aica Global Whistleblowing System=AGWS)を設置しています。いずれの窓口も24時間通報可能で多言語に対応しており、アイカグループのすべての従業員は、企業倫理やコンプライアンスに関する問題や疑問を報告・相談することができます。なお、通報者が不利益を被ることがないよう秘密性を確保しており、匿名での通報も受け付けています。内部通報窓口の電話番号およびメールアドレスは、「アイカグループ社員の行動指針カード」などに記載しており、年に一度実施している国内外グループ全社一斉研修で利用方法を確認することで、周知を図っています。

内部通報制度概念図



※2024年度 内部通報窓口への相談件数:6件

企業倫理委員会

当社は、コンプライアンス上必要な施策の立案・推進や、内部通報窓口へ内部通報があった事案およびグループ会社単体で解決できない事案の調査・確認・是正処置、コンプライアンスの観点から問題が生じた場合の懲戒適用に関する検討・起案などを目的として、「企業倫理委員会」を設置しています。すべての内部通報は、「企業倫理委員会」が速やかに調査・対応し、必要に応じて是正処置を講じており、その内容は経営陣および監査等委員に定期的に報告されています。

人権尊重

人権は、すべての人に与えられた権利であり、人権尊重は世界共通の行動基準です。近年、事業活動のグローバル化が進む中、さまざまな国・地域において人権や環境問題への関心が高まっています。国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」においても、人権を尊重する企業の責任が明確に示され、企業には、自社の役員・従業員の人権課題や自社の事業活動によって直接的に影響を及ぼす可能性のある人権課題への対応にとどまらず、取引先企業などによって間接的に引き起こされうる人権侵害の助長または加担を回避することが期待されています。

アイカグループは、「世界人権宣言」「労働における基本的原則および権利に関するILO宣言」「ビジネスと人権に関する指導原則」などの、人権に関する国際規範を支持・尊重し、企業が負うべき責任を果たすべく、「アイカグループ行動規範」において人権尊重に関する指針を明示しています。2023年には、近年の事業環境の変化や社会からの期待も踏まえて「アイカグループ人権方針」を策定しました。また、サプライヤーの皆さまに対し、当社の人権に関する方針を盛り込んだ「アイカグループサステナビリティ調達ガイドライン」への賛同を求めており、説明会を開催するなど人権尊重に関する理解を深めていただく機会を提供しています。なお、「アイカグループ行動規範」「アイカグループ人権方針」および「アイカグループサステナビリティ調達ガイドライン」は、ステークホルダーの皆さまに広くお伝えするため、当社ウェブサイトにて公開しています。

アイカグループ人権方針 基本原則

- ① 人権尊重の責任
- ② 人権デューデリジェンス
- ③ 教育
- ④ 対話
- ⑤ 報告

○ 推進体制

人権尊重に関する取り組みは、社長執行役員が委員長を務める「サステナビリティ推進委員会」を推進母体としています。2024年度からは、その重要度に鑑み、部門横断型の専門組織として「人権・サプライチェーン分科会」を「サステナビリティ推進委員会」の内部に設置し、活動の深化に向けた体制を強化しました。本分科会の活動内容は、半期に一度取締役会に報告されます。また、法務部・人事部は、ハラスメントをはじめとした人権尊重に係る研修を企画・実施するなど人権啓発活動を推進しています。

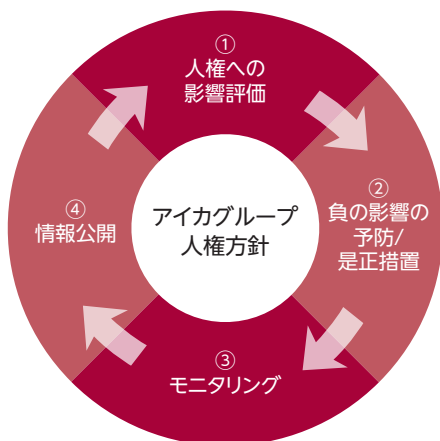
○ 人権デューデリジェンス

アイカグループでは、人権尊重に対する意識の高まりや、グローバル企業としての人権課題の変化を踏まえ、「アイカグループ人権方針」に基づき、人権デューデリジェンスを実施しています。

企業活動を行う上で引き起こす可能性のある人権への影響評価を2022年度に行い、「労働災害」「環境汚染・環境破壊」「紛争地域への関与」を高リスクな人権課題として特定しました。アイカグループが化学物質を取り扱うメーカーであり、

原材料をグローバルに調達していることに起因するものです。今後は、自社商品における紛争鉱物の使用有無に関する調査や、木材・紙材原料の適格性に関するサプライヤーへの調査を実施し、それらの結果を踏まえ適切な対応を実施するなど、人権デューデリジェンスを強化してまいります。

人権デューデリジェンスのプロセス



- ①事業を通じて引き起こされる可能性のある人権への負の影響を特定し、分析・評価する。
- ②顕在的、潜在的な人権への負の影響に対する予防および是正を実施する。
- ③施策の状況を把握し、継続的に改善や追跡調査を行う。
- ④取り組みの結果をウェブサイトやレポートなどで報告する。

2024年度 主な取り組み

- 人権尊重をテーマとしたサプライヤー向け説明会の開催
- 2023年度に実施したサプライヤーアンケートについて、人権関連項目の回答分析
- サプライヤーとのエンゲージメント

腐敗防止方針

アイカグループは、国連グローバル・コンパクトの10原則に賛同し、金銭・非金銭を問わず、受託した権力を個人の利益のために用いることを腐敗とし、公務員への贈収賄、取引先への贈収賄、横領、マネーロンダリング、司法妨害、またそれらの強要など、あらゆる形態の腐敗防止に取り組んでおり、「アイカグループ行動規範」において腐敗防止を明記しています。

また、贈収賄・腐敗防止に関する考え方をより明確にするため、「アイカグループ贈収賄・腐敗防止方針」に基づき、2024年に「贈収賄防止基本規程」「便益供与等に関するガイドライン」「エージェンツ等の起用に関するガイドライン」を制定しました。同規程および各種ガイドラインに係る教育や、運用状況の確認により、アイカグループ全体で腐敗防止に関する取り組みをさらに強化していく予定です。

2024年度 実績

政治献金の総額	0円
腐敗防止方針違反が確認された件数	0件
腐敗防止方針の違反に起因する処分および解雇件数	0件
腐敗に関連する罰金など	なし

環境

環境に関する基本的な考え方

当社は、自社の事業活動が地球環境に与える影響を把握して環境負荷の低減に努めるとともに、これまで培ってきた技術を活用し、環境に配慮した商品を提供することが、企業としての使命であると認識しています。このような認識のもと、1998年に環境理念・環境方針を初めて策定し、時代の変化に応じてその内容を見直しながら、自主的かつ継続的に環境保全活動を推進してきました。

現中期経営計画においては、気候変動問題への対応を特に注力すべき課題と位置付けた上で、経営指標の一つとして温室効果ガス排出量の削減目標を組み込み、カーボンニュートラルの実現に向けてグループ全体で取り組んでいます。

環境理念

私たちは環境の保全と地域との調和を図り、環境に優しい商品を提供します

環境方針

① 環境と人に優しい商品づくり

地球環境への負荷が少ない安全・安心な商品を提供し、社会課題解決への貢献に努めます。

② 気候変動問題への対応

省エネ活動、再生可能エネルギーの活用、サプライヤー・顧客との協働などにより、2050年までにネットゼロ達成を目指します。

③ 循環型社会への貢献

サーキュラーエコノミーの実現に向けた取り組みを推進するとともに、水や木材などの自然資本の有効活用に努めます。

④ 地域との調和

地域の環境保全活動や社会貢献活動に積極的に参加します。

⑤ 法令遵守

適用される法令及び取り決め事項を遵守します。

イニシアティブへの参加

国際的な枠組みやイニシアティブへの参加を通じて最新動向を把握し、各種活動へ展開するとともに、情報開示にも反映しています。2025年は、自然資本に配慮した活動の深化を図るべく、TNFDフォーラムへ参加しました。

○ TCFDの提言に賛同

2020年5月に「気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)」の提言に賛同を表明しました。本レポートに加え、有価証券報告書およびコーポレート・ガバナンス報告書において、この提言に基づく開示を行っています。



○ 気候変動イニシアティブへの参加

2019年1月に、「気候変動イニシアティブ(Japan Climate Initiative)」に参加しました。



○ TNFDフォーラムへの参加

2025年7月に、「TNFDフォーラム」に参加しました。自然資本および生物多様性に関するリスクと機会を適切に評価し、その情報を高い透明性で開示していく重要性を認識し、情報収集を行います。



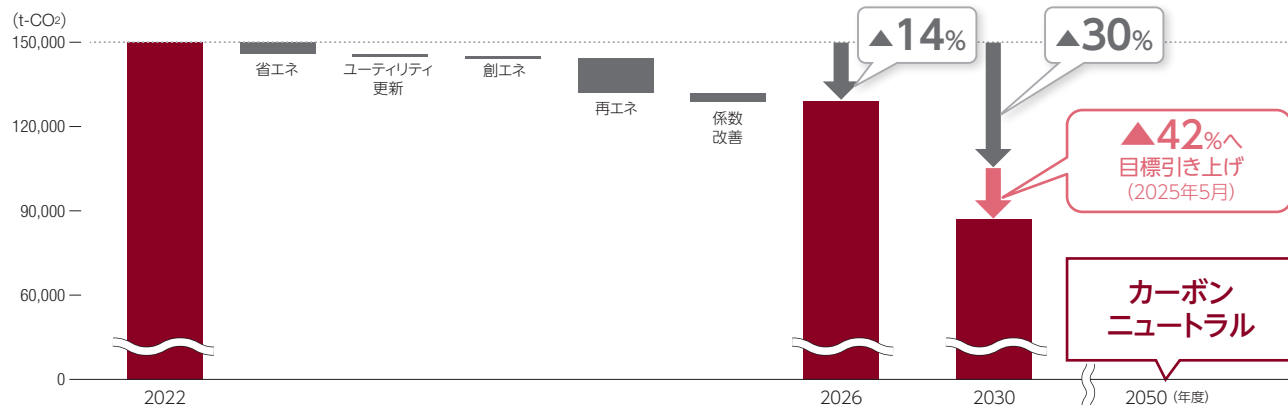
気候変動問題への対応

気候変動問題への対応に関する基本的な考え方

地球規模の課題解決に取り組む国際機関、世界経済フォーラム(WEF)が毎年発行している「グローバルリスク報告書」において、発生可能性が高く影響が大きいリスクとして気候変動に関連するものが複数挙げられています。世界規模で増加している異常気象を原因とした災害によって当社も近年幾度か被害を受け、気候変動は大きな事業リスクであると痛感しています。

このような認識から、当社は現中期経営計画に組み込んでいるマテリアリティに「気候変動対応」を選定し、定量的・定性的目標を設定するとともに、2050年度カーボンニュートラルを宣言し、2030年度までに2022年度比30%の温室効果ガス排出量削減を目指すこととしました。さらに、2025年5月には、2030年度までの削減目標を、Science Based Targetsイニシアティブ(SBTi)の基準に準拠した1.5℃目標に整合する水準とするため、従来の30%から42%に引き上げました。この野心的な目標の達成に向けてグループ丸となって取り組むべく、アイカグループ全従業員を対象としたeラーニングにこの内容を組み込み、講じるべき削減策について理解を深めました。

スコープ1+2削減計画



気候変動問題への対応に関するガバナンス体制

社長執行役員が委員長を務める「サステナビリティ推進委員会」の内部に「気候変動問題対応分科会」を設置し、温室効果ガス削減についてのPDCAを回しています。また、分科会の活動内容を報告する場として、2024年度より半期に一度、「サステナビリティ推進会議」を開催しています。本会議には当社取締役およびグループ各社の代表者が参加し、活動の進捗状況を監督するとともに、今後の方策についての議論を行っています。気候変動を含むサステナビリティ全般に関する最終的な説明責任は、サステナビリティ推進委員会の委員長を務める社長執行役員が担っており、サステナビリティ推進会議の議論の内容は取締役会へ報告されています。

気候変動問題への対応に関するリスク管理

気候変動対応に関するリスク管理は、全社的なリスクマネジメントの中で行っています [\[143ページ参照\]](#)。この過程を経て、「気候変動」を重大なリスクとして公表するとともに、マテリアリティの一つとして特定しています。気候変動に関するリスクは、「気候変動問題対応分科会」やサステナビリティ推進部において、定期的に検証しています。

シナリオ分析の実施状況および戦略への取り組み

リスクと機会の特定を目的として、2020年度に当社のステークホルダーに対してヒアリングを実施し、気候変動の影響によるリスクと機会、気候変動に対応するために当社が取り組むべき事項を整理しました。2022年度には、特定したリスクと機会の各要素について、1.5℃・4℃の世界における2030年・2050年時点の定性的インパクト評価および定量的財務インパクト評価を行い、下記の通り整理するとともに、対応策を検討しました。これらの内容は、現中期経営計画に反映しています。

○ シナリオ分析の実施概要および結果

➤ シナリオ分析の対象範囲

- 移行リスクおよび機会:国内建設市場
- 物理的リスク:アイカグループ国内外生産拠点

➤ 想定したシナリオの概要

	1.5℃シナリオ (気候変動への対策が進み、規制が強化される)	4℃シナリオ (対策が遅れ、成り行きに気温上昇する)
政策	● 国際的な協調のもと、温室効果ガス排出量を抑制するための炭素税や排出量取引制度などが導入	● 現在施行されているレベルの政策が継続
市場	● ガソリン需要の著しい低下 ● 多くの企業が脱炭素を表明 ● ライフサイクル全体での温室効果ガス排出量削減ニーズの増加	● ガソリン需要の継続的な増加 ● 異常気象の頻発化や気温上昇に伴い、気候変動への適応に関連した商品の需要が増大
社会	● 脱炭素社会が浸透しライフスタイルが変化	● 熱波や水不足を背景に生活可能地域が大幅に変化 ● 感染症の頻発化
異常気象	● 緩やかではあるものの気温上昇により頻発化	● 日本における洪水発生頻度が20世紀末と比較して4倍になるなど、顕著に頻発化

➤ 定量的評価結果および対応策

外部環境の変化 (影響が大きくなるシナリオ)	当社への影響	利益影響額 2030年 2050年	対応策(機会)
新たな炭素税、または排出権制度の導入 (1.5℃シナリオ)	自社に対する炭素課税により 製造コストが増加 サプライヤーに対する炭素課税などにより 原材料コストが増加	中 大 中 大	対応策1 カーボンニュートラルに向けた取り組み強化 省エネ活動 低炭素型ユーティリティ設備の導入 再生可能エネルギーの導入・購入 商品・製造工程の抜本的転換
ガソリン需要低下によるナフサ価格高騰 (1.5℃シナリオ)	ガソリン需要の低下に伴いナフサ価格が上昇し、関連する 原材料コストが増加	— 小~大	対応策2 気候変動に対応する商品の強化(高付加価値化) バイオマス原料の活用 省廃棄物 ライフサイクルアセスメントによる環境負荷分析 省施工
燃料・バイオマス原料用途など、木材需要の増加 (1.5℃シナリオ)	木材需要が逼迫することにより、当社が購入する 木質原材料コストが増加	小 大	対応策3 自然災害BCP(事業継続計画)強化 BCP訓練の実施 防水壁の設置 台風や豪雨に対する早期対応
顧客の脱炭素ニーズの増加 (1.5℃シナリオ)	取引先企業からの要求を満たせない場合、取引停止により 売上が減少 既存商品の製造方法の転換などによる 設備投資額の増加	中 大 小 小	
台風や豪雨の頻発化 (4℃シナリオ)	自社工場の被災により、設備損害などの 特別損失が発生 、操業停止に伴い 売上が減少	大 大	

<利益影響額の基準> ① …5億円未満、② …5億円～10億円未満、③ …10億円以上
※定性的インパクト評価の結果は当社ウェブサイトで公開しています。

気候変動問題に関する目標と実績

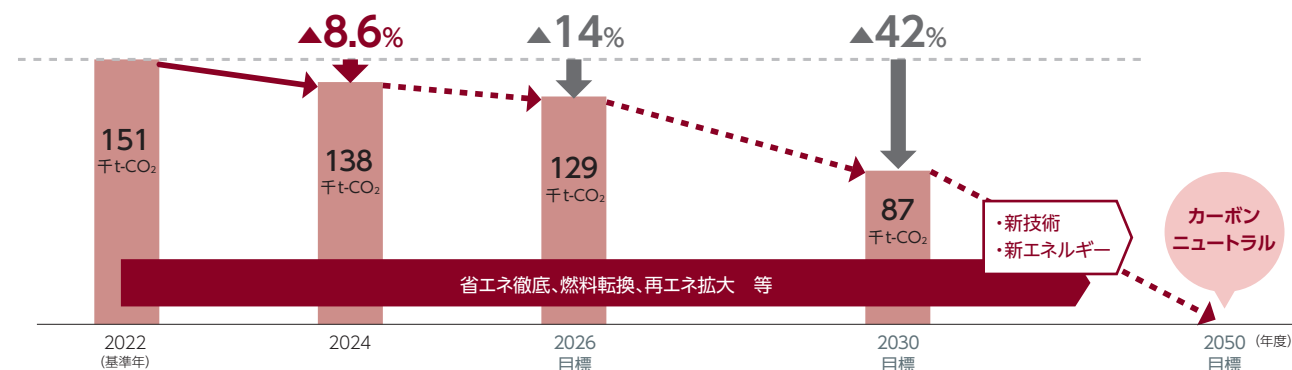
2050年度までにスコープ1+2のカーボンニュートラルを達成すべく、2022年度を基準年として、スコープ1+2を2026年度までに14%、2030年度までに42%を削減する目標を掲げています。この削減目標の達成に向けて、2023年度から2026年度にかけて温室効果ガス排出量削減に資する20億円の環境投資を計画しています。

また、スコープ3に関しては、化学メーカーとしてカテゴリー1（購入した製品・サービス）排出量の重要性が高いとの認識のもと、2026年度までに、海外を含めたグループ全体のスコープ3排出量の削減目標設定および削減策立案をマテリアリティの目標として掲げています。

目標と実績

指標	期限	目標	2024年度実績
スコープ1+2	2026年度	2022年度比 14%削減	2022年度比 8.6%削減
	2030年度	2022年度比 42%削減	
	2050年度	カーボンニュートラル	
スコープ3	2026年度	スコープ3排出量削減目標の設定、削減策立案	連結ベースでのスコープ3を算出
環境投資額	2026年度	4年累計 20億円	4.4億円（2年累計7.3億円）

温室効果ガス排出削減のロードマップ



TOPICS

再生可能エネルギーの活用

温室効果ガス排出量削減策の有効な手段として、再生可能エネルギーの活用を進めています。国内主要拠点においては購入電力の約40%を再生可能エネルギー由来電力に切り替えており、徐々にその比率を高めています。2024年度からは国内外ともに再エネ証書の活用も始めました。太陽光発電設備の導入も進めた結果、2024年度における電力の再生可能エネルギー比率は、国内グループ生産拠点が31%、海外グループ生産拠点が8%となりました。

2024年度における太陽光発電設備導入拠点



アイカ工業(株) 広島工場



アイカ工業(株) 名古屋工場



エバモア・ケミカル・インダストリー社 南投工場

TOPICS

アイカ・ラミネーツ・インディア社におけるバイオマス燃料の活用

アイカ・ラミネーツ・インディア社(インド)では、使用エネルギーの約90%をバイオマス燃料から得ており、石油燃料の使用量を他拠点に比べて大幅に低く抑えています。2024年からは従来使用していた木片から、含水量が少なく燃焼効率の高いブリケット燃料に切り替えました。

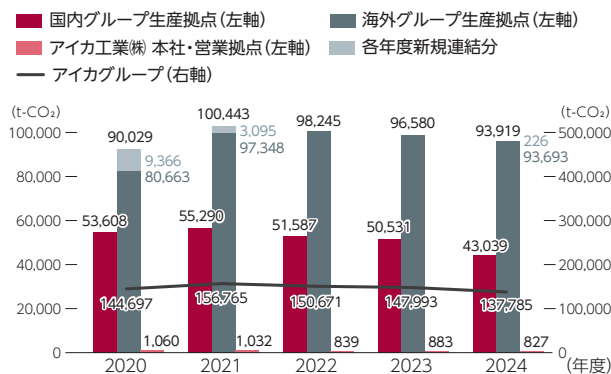


木材チップを高圧縮したブリケット燃料

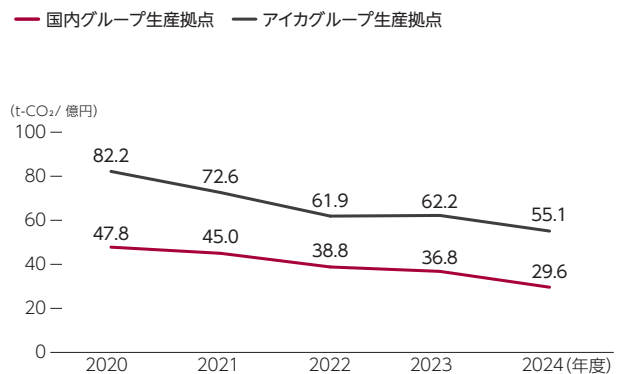
実績推移(スコープ1+2)

対象範囲: アイカグループ生産拠点、アイカ工業(株) 本社・営業拠点

温室効果ガス排出量



売上高原単位温室効果ガス排出量



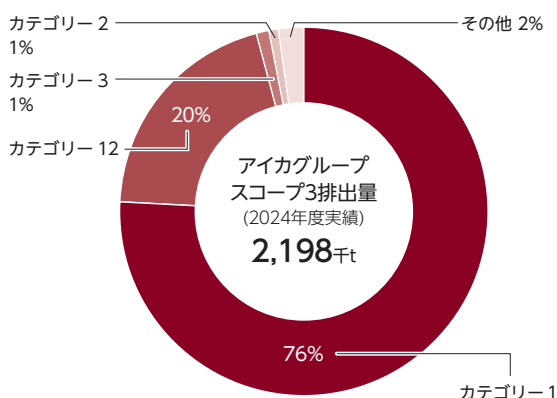
スコープ3排出量

当社は2013年度に初めて国内グループのスコープ3の算定を行いました。その後、算定手法を大幅に見直した上で、カテゴリ1・5・12に対し、2020年度実績値から第三者保証を受けています。2024年度には、算定対象を海外グループ会社まで広げ、特に重要度の高いカテゴリ1・12の排出量に対して第三者保証を取得しました。

化学メーカーの特徴として、国内外ともにカテゴリ1の比率が非常に高く、特に基礎化学品や有機溶剤などの石化由来原料からの排出量が高い傾向にあります。2026年度までに削減目標を設定するにあたっては、これら原料のサプライヤーと連携し、低炭素化の道筋を見出していくとともに、お客さまの脱炭素ニーズに積極的に応え、低炭素商品の開発・拡販を推進していきます。

(第三者保証取得状況については [86ページ参照](#))

2024年度 アイカグループスコープ3排出量



算定対象カテゴリ

	カテゴリ
1	購入した製品・サービス
2	資本財
3	スコープ1・2に含まれない燃料など
4	輸送配送(上流)
5	事業から出る廃棄物
6	出張
7	雇用者の通勤
12	販売した製品の廃棄
13	リース資産(下流)

グリーン物流

輸送時に発生する温室効果ガスの排出量削減も、企業に課せられた課題の一つです。アイカグループでは全国の主要出荷拠点の物流担当者が営業部門と連携を取り、モーダルシフト、トラック貨物輸送の効率化、デポの整備などの改善を、継続的に実施しています。今後も、管理指標である貨物輸送トンキロ当たりのエネルギー使用量(重油換算)の削減に向けて、各種施策を講じます。

目標と実績

対象範囲:国内輸送(アイカ工業(株)が荷主となる物流)

2024 年度目標	2024 年度実績	2025 年度目標
前年度比 1%削減 43.03kℓ / 百万トンキロ以下	前年度比 2.3%増加 44.44kℓ / 百万トンキロ	前年度比 1%削減 43.99kℓ / 百万トンキロ以下

実績推移

対象範囲:国内輸送(アイカ工業(株)が荷主となる物流)

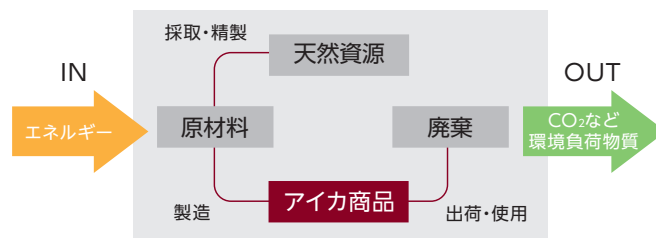
輸送トンキロ当たりエネルギー使用量

					(kℓ/百万トンキロ)
2020 年度	2021 年度	2022 年度	2023 年度	2024 年度	
45.23	44.70	45.04	43.47	44.44	

LCA（ライフサイクルアセスメント）の活用

当社は、商品開発にLCAを導入・活用しています。特にCO₂排出量に関しては近年急速に重要性が高まっており、分析に注力しています。お客さまからの商品ごとのカーボンフットプリントの提供依頼にも対応しています。

LCAの考え方



産業廃棄物の削減・資源の有効利用

産業廃棄物の削減・資源の有効利用に関する基本的な考え方

1998年から産業廃棄物の削減に向けた具体的な取り組みを開始し、グループ全体の重要な環境指針としています。廃棄物の減容化や製品不良率の改善などの発生量低減に向けた活動だけでなく、循環型社会の形成に向けて廃棄物のリサイクルも積極的に実施しています。商品開発において効率的な原材料の利用を考慮した商品仕様を採用しているほか、包装・梱包材の軽量化を推進するなど、投入資源の削減にも取り組んでいます。

目標と実績

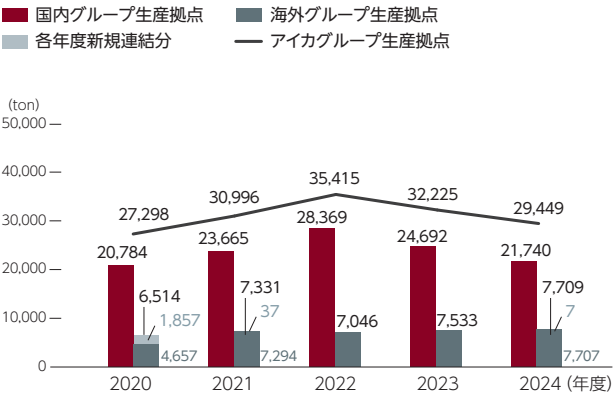
対象範囲:国内グループ生産拠点

2024 年度目標	2024 年度実績	増減要因
生産金額原単位産業廃棄物排出量 2022年度比 2%削減	2022年度比 22.1%削減	排出量の低減に加え、生産金額が増加したことで、原単位排出量が良化。

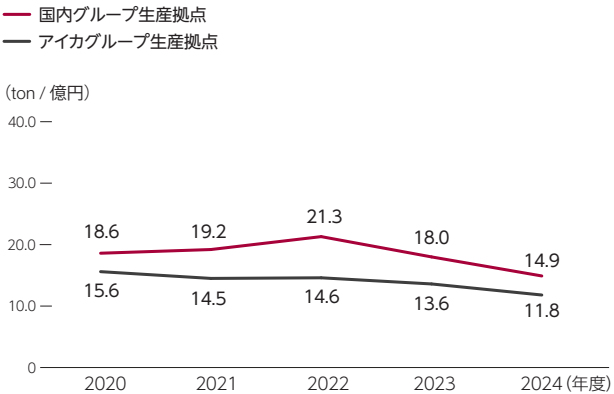
実績推移

対象範囲:アイカグループ生産拠点

産業廃棄物排出量



売上高原単位産業廃棄物排出量



水使用量の削減

水使用量の削減に関する基本的な考え方

アイカグループは、限りある資源である水の有効利用に努め、グループ全体で適切な水使用を心掛けています。世界資源研究所 (WRI) が公表しているAQUEDUCTを参考にハイスクエリアを特定し、優先的に水の有効利用を推進しています。

目標と実績

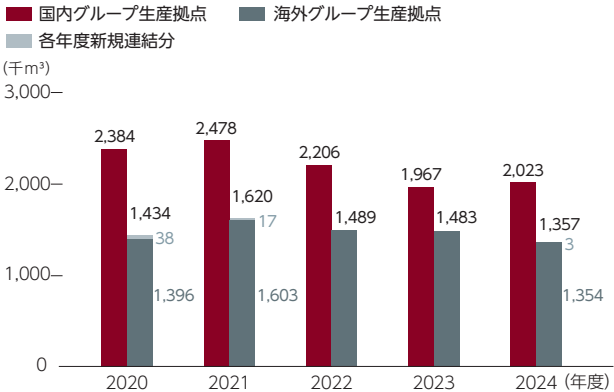
対象範囲:アイカグループ生産拠点

2024 年度目標	2024 年度実績	増減要因
ハイスクエリア*における売上高原単位取水 2022年度比 3%削減	2022年度比 4.3% 増加	対象拠点における取水量は横ばいだったものの、中国市況の悪化により売上が減少し、原単位が悪化。

実績推移

対象範囲:アイカグループ生産拠点

取水量



ハイスクエリア*における2024年度水使用量

拠点名	所在地	使用量 (m³)
アイカ・ラミネーツ・インディア社	インド・ウッタラーカンド	37,686
アイカウィルソナート上海社	中国・上海	22,757

※2023年度まで、ハイスクエリアの特定にWRI Aqueductの「Overall water risk」を用いていましたが、2024年度より同評価の「Water stress」を用いることとし、本項目で「Extremely High」と評定された拠点を対象としました。

TOPICS

アイカインドリア社における水の再利用

アイカインドリア社が操業しているインドネシアのジャカルタ地域では、地盤沈下の影響で地下水が利用できないことに加え、水道インフラの強度にも課題があり、安定的に水を確保することが難しい状況にありました。さらに、同社では生産設備の増強に伴い水の使用量の増加が見込まれたことから、これまで廃棄していた水を洗浄水や冷却水として再利用すべく、污水处理設備を高機能なものへと更新することを決定しました。2025年中の稼働を予定しており、同社で使用する水のうち、約35%をリサイクルされた水で賄える見込みです。



更新した水処理装置の一部

化学物質管理

当社では、揮発性有機化合物 (VOC) を含む有害な化学物質の排出・移動量の削減を化学メーカーとしての重要な責務と認識し、化学物質排出・移動量届出制度 (PRTR制度) 対象物質の排出・移動量の把握に努めています。大気排出前には、燃焼装置や電気集塵機などを活用し、水域排出前には、凝集沈殿法や活性汚泥法による排水処理を行い、有害物質の除去を行うとともに、近隣地域や外部環境に負荷をかけることがないように、定期的な環境影響評価を実施しています。漏洩事故0件を年間目標に掲げ、さまざまな漏洩防止策を講じながら事業活動を行っています。

PRTR制度対象物質 排出・移動量推移

対象範囲:国内グループ生産拠点

2020 年度	2021 年度	2022 年度	2023 年度	2024 年度
69	64	69	68	64

(ton)

環境リスク管理

アイカグループでは、ISO14001をもとに環境マネジメントシステムを運用し、環境負荷低減・法令遵守に努めるとともに、事故や法令違反が発生した際には速やかに対策を講じています。2024年度は、国内グループにおいて環境法規違反はありませんでしたが、漏洩事故が1件発生しました。再発防止策を講ずるとともに、各拠点に本事例を共有し注意喚起を行いました。

2024年度に発生した環境事故

発生場所	内容	概要
アイカ工業(株)碓日寺工場	フェノール樹脂容器洗浄水漏洩	洗浄水を廃水タンクから廃液ピットに移送する際、ポンプの停止確認の不徹底によりオーバーフローし、工場外の排水路まで流出。土嚢にてせき止め、全量回収。対策として、ポンプの自動停止装置および廃液ピットの水位センサーを設置するとともに、作業手順を一部見直し。

人材

人材に関する基本的な考え方

持続的成長を支える根幹は人的資本にあるとの認識のもと、当社ならではのビジネス課題へ対応できる人材の育成・採用に取り組みます。エンゲージメントの高い多様な人材で構成されたイノベーションを生み出す組織基盤を構築します。

人材育成方針

「人材を最も重要な経営資源として捉え、相互理解と成長を通じ、活力あふれる人材・組織を形成する」ことを目指します。自己能力の啓発と未来志向を強く意識し、社是である「挑戦と創造」に努め邁進する人材を育てます。

社内環境整備方針

多様な人材が互いを認め合い、誰もが活躍できる環境を構築することにより、会社と従業員がともに成長することを目指します。

従業員は財産であると同時に、重要なステークホルダーであるとの認識のもと、相互理解を深めることを目的とした活動に注力するとともに従業員一人ひとりが存分に力を発揮できる機会の提供と環境整備に努めます。

中期経営計画における人的資本戦略

現中期経営計画において、「人的資本経営の基盤構築」をマテリアリティの中でも特に注力すべき項目として掲げ、経営指標に人的資本投資額およびエンゲージメントスコアを組み込んでいます。当社の直面するビジネス課題に対して求められる人材像を整理した上で、「人材育成」「ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン」「エンゲージメント」の3つを重点施策に位置付けています。重点施策に基づき、人的資本に対する投資を積極的に行い、従業員の働きがいの向上、ひいては労働生産性の向上を図り、アイカグループの持続的成長を生み出す好循環の活性化を目指します。

➤ 現中期経営計画における人的資本戦略の概要

中期経営計画およびアイカ10年ビジョンの達成に向けたビジネス課題

- 海外事業の成長
- シナジーの創出・拡大
- 成長事業の創出・拡大
- 用途・事業領域の拡大
- 商品を通じた社会課題解決

イノベーションを起こすことができる
人材の育成、環境および組織の整備が必要

- 求められる人材
- **グローバル**に活躍できる人材
 - 事業を取り巻く環境の変化を素早く捉え柔軟に対応でき、**リーダーシップ**を発揮できる人材
 - 卓越したスキル・技術を持つ**プロフェッショナル**人材

- 求められる環境・組織
- 国籍・性別・年齢などに関わらず多様な人材が活躍できる環境
 - 国・地域を超えて「アイカグループ」で事業を推進する組織体制
 - 健康で安心していきいきと働くことができる環境

重点施策



指標と目標および実績

		前中期経営計画		現中期経営計画	
対象範囲	指標	2022 年度 実績	2023 年度 実績	2024 年度 実績	2026 年度 (中期経営計画)
アイカグループ	エンゲージメントスコア	3.90Point	—※1	3.97Point	4Point以上 (満点:5Point)
アイカ工業(株)	人的資本投資額	8.7億円	9.9億円	11.4億円	4年累計 40億円
	労働生産性※2	21.0百万円/人	22.5百万円/人	23.0百万円/人	22.8百万円以上/人
	海外赴任経験者数※3	78人	86人	86人	100人以上
	新卒総合職女性採用比率	2023年4月入社 42%	2024年4月入社 26.9%	2025年4月入社 33.3%	4年累計 30%以上
	育児休業取得率	男性53.1%、女性100%	男性59.1%、女性100%	男性69.7%、女性100%	男性70%以上、女性100%

※1 隔年実施のため実績なし ※2 労働生産性=付加価値額÷従業員数 ※3 各年度末時点在籍者

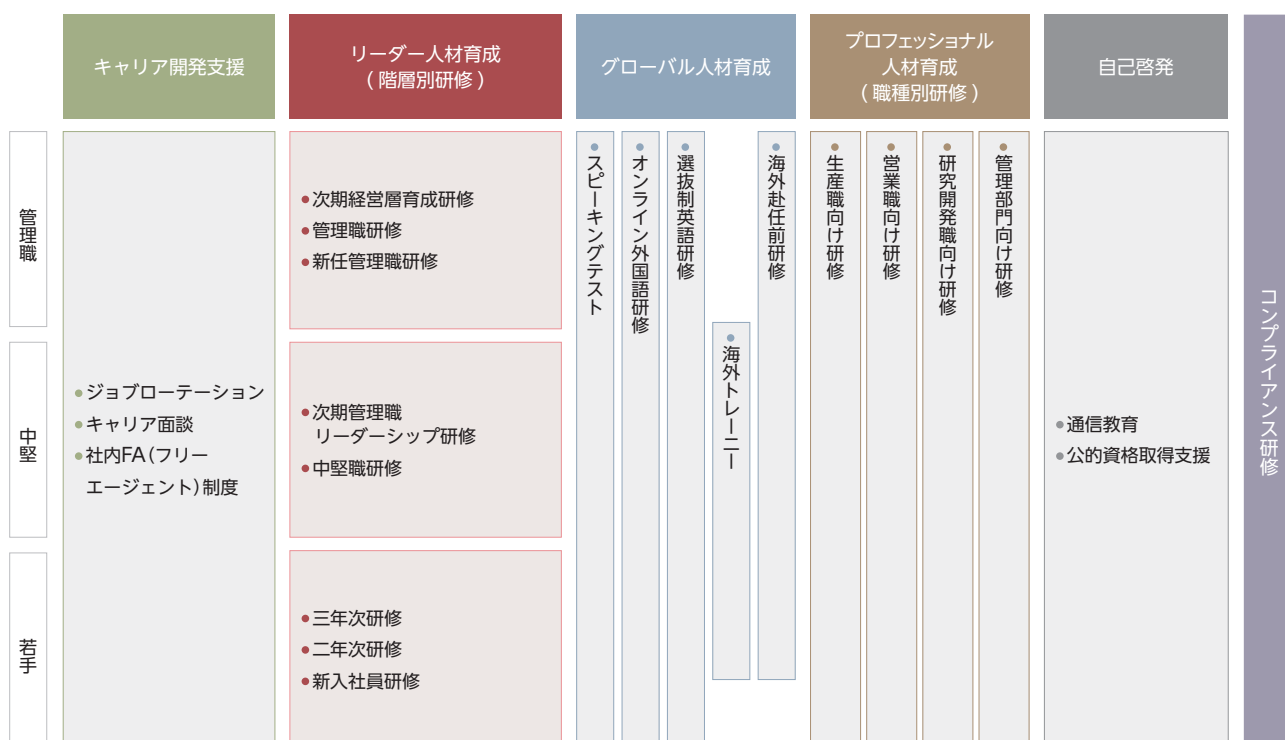
人材育成

研修制度

当社は、人材こそが持続的成長の基盤であると捉え、幅広い教育機会の提供とともに、自ら学び挑戦する「手挙げの文化」を推進しています。

人的資本戦略における人材育成の重点施策として、「リーダー人材育成」「グローバル人材育成」「プロフェッショナル人材育成」の3つを柱とした教育体系を構築しています。さらに、全社で年間教育時間の目標を定め、計画的・継続的な学びの機会を提供することで、個と組織の成長を支えています。

アイカ工業(株)の人材育成体系



リーダー人材の育成

会社や部門を牽引することのできる人材を継続的に育成していく必要があると考え、リーダー人材の育成を強化しています。

リーダー人材育成プログラムの概要と実績

対象範囲：アイカ工業(株)

階層	プログラム	目的と内容	2024年度実績
管理職	次期経営層育成研修	企業組織の経営幹部として、経営管理知識や知見に基づく意思決定や、ステークホルダーに対し説明責任を果たすスキルを身に付けることを目的とした研修。	21名参加
	管理職研修 「管理職Management+Program」	管理職のマネジメントスキル・組織運営力の向上を目的として、複数あるプログラムの中から、各自が強化したいテーマを選定して参加する研修。	153名参加
	新任管理職研修	これからの時代に求められるマネジメント行動を学び、管理職としてのマインドを醸成することを目的とした研修。	23名参加
中堅	次期管理職リーダーシップ研修	管理職昇格試験合格者を対象とした、リーダーシップ醸成を目的とした研修。	35名参加
	中堅職研修 「中堅職Skill+Program」	複数あるプログラムの中から、各自が強化したいテーマを選定し、自主的に参加する手挙げ制の研修。	222名参加
若手	三年次研修	新入社員から入社3年目までの若手従業員育成を目的とした、年次に応じた研修。	22名参加
	二年次研修		33名参加
	新入社員研修		36名参加

グローバル人材の育成

当社グループにおいて、ビジネスのグローバル化が急速に進む一方、海外事業を担える人材が不足していることを課題と認識しており、グローバル人材の育成を強化しています。

グローバル人材育成プログラムの概要と実績

対象範囲：アイカ工業(株)

種別	プログラム	対象者	目的と内容	2024年度実績
語学力強化	スピーキングテスト	全従業員	語学力のうち、特に英会話力を把握することを目的に、年に一度実施。	ビジネス使用の目安となるグレードを獲得した人数が前年度比1.3倍に増加
	オンライン外国語研修	全従業員	英語をはじめとした5か国語を対象に、オンラインレッスンなどの学習ツールを提供。	89名参加
	選抜制英語研修	若手管理職 および選抜者	将来を担う若手管理職や、グローバル人材が必要な部門から選抜されたメンバーを対象に、英語集中プログラムを実施。	54名参加
海外赴任者向け	海外トレーニー	選抜者	海外事業を担う人材を育成することを目的に、社内公募を実施し、選抜された従業員をトレーニーとして海外グループ会社へ派遣。	1名派遣 2名決定(2025年度派遣予定)
	海外赴任前研修	海外赴任決定者	海外赴任が決定した従業員を対象に、海外で必要な情報・知識習得を目的としたeラーニングを実施。	6名参加

Interview 海外トレーニー制度活用者の声

トレーニー期間の前半は週1回オフィスに出社し、それ以外は語学学校で英語を学びました。グループレッスンでは日常会話だけでなく、文化やビジネス慣習といった幅広いテーマを題材に議論や発表を行い、実践的な英語力を磨きました。後半の現在は業務研修も始まり、学んだ表現を実際の仕事で活用する機会が増えてきました。まだ咄嗟に言葉が出ない場面もありますが、現地での挑戦を重ねる中で確実に手応えを感じています。この経験を通じて、英語を自信を持って使いこなし、海外ビジネスで活躍できる人材へ成長していきたいと考えています。



アイカウィルソナート・タイ社
トレーニー制度活用者

プロフェッショナル人材の育成

メーカーとして、生産・営業・研究開発・管理部門それぞれの職種ごとに必要なスキルを強化し、プロフェッショナル人材を育成することが重要であるとの認識から、2023年度より職種別の専門スキル習得研修を導入しています。

プロフェッショナル人材育成プログラムの概要と実績

対象範囲：アイカ工業(株)

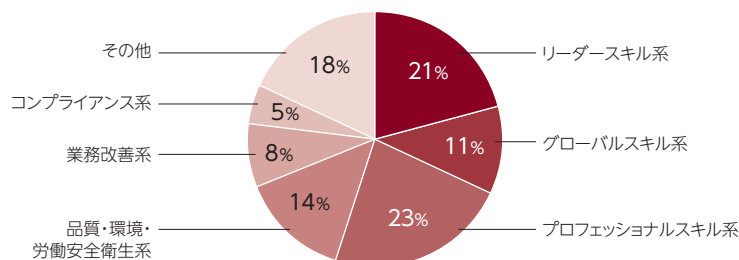
プログラム	対象者	目的と内容	2024年度実績
生産性向上研修	生産職	品質・安全・納期・コストに関して高い意識を持ち、生産能力増強・生産体制最適化・自動化・DX推進・BCP強化を推進できる人材の育成を目的とした研修。	対象工場を名古屋・甚目寺・福島・丹波工場に拡大。31名参加。
営業力強化研修	営業職	マーケティング・営業戦略手法を学び、自社商品の用途・販路・市場・シェアの拡大や、当社の価値・ブランド・顧客基盤を広く市場で構築できる人材の育成を目的とした研修。	中堅職社員を対象として、3つのテーマを2年に渡り学習するプログラムを開始。89名参加。
研究開発力強化研修	研究開発職	新たな付加価値を創出し、新しい分野への参入や、事業拡大につながる次世代の基幹技術・商品を開発できる人材の育成を目的とした研修。	若手従業員を対象に実施。17名参加。
部門別スキル強化研修	管理部門	企業価値の最大化を図るべく、経営をサポートしつつ、持続的な成長のため経営基盤・ガバナンスの強化に貢献できる人材を育成するための研修。	2025年度より実施予定

総教育研修時間実績

(時間)

2023年度	2024年度
40,637	53,497

2024年度 教育研修時間 種類別内訳



1人当たり教育研修時間実績

(時間)

2023年度	2024年度
27.2	38.2

ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン

ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョンに関する基本的な考え方と推進体制

事業のグローバル化、市場ニーズの多様化に対応するため、ダイバーシティを推進しています。2013年6月に「女性活躍推進プロジェクト」を立ち上げ、2018年度には「ダイバーシティ推進プロジェクト」と名称を変更し、より多様な人材が活躍できる基盤づくりを推進してきました。2024年4月からはサステナビリティ推進委員会の内部に設置した「人的資本分科会」へ機能を移管し、より広い視野で施策を検討しています。

ダイバーシティ推進活動目標

対象範囲：アイカ工業(株) 目標取組期間：2022年4月1日-2025年3月31日

目標区分	目標値	2024年度実績
女性従業員比率向上	新卒総合職女性採用比率向上	30.0%
	両立支援制度の新設・改正	3件(2025年4月入社)
女性管理職比率向上		3件(3年累計)
女性管理職比率向上	5.8%	4.3%(管理職数211名、内女性管理職9名)
障がい者雇用率 [*] 向上	2.5%	2.65%
風土改革	有給休暇取得率向上	70.0%

※法定計算方法にて算出

女性活躍推進

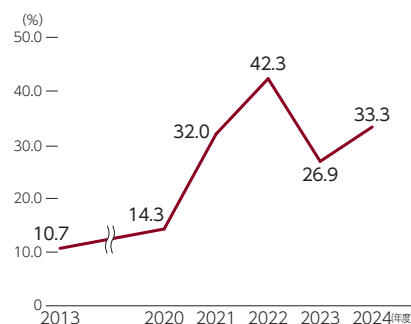
「女性活躍推進プロジェクト」の立ち上げ以降、女性の力を経営に活かす取り組みや環境整備に注力してきました。従業員が可能な限りキャリアを中断せずに働き続けられるよう、多様な働き方を実現する働き方改革を同時並行で進めるとともに、プライベートと仕事の両立を支援する制度の拡充を図っています。

現中期経営計画においては、新卒総合職の女性採用比率向上を目標に掲げていますが、女性活躍推進法に基づく行動計画では女性管理職比率向上も目標に掲げています。女性従業員比率の向上に伴い管理職未満、主任級以上の職位に就く女性従業員数が増加しており、目標達成に向けて着実に進展しています。

アイカ工業(株) 女性管理職比率



アイカ工業(株) 新卒総合職女性採用比率



アイカ工業(株) 男女の賃金差異^{※1}

	2022年度	2023年度	2024年度
全従業員	80.7	80.9	80.2
正規雇用者	79.1	79.5	78.5
非正規雇用者	62.6	71.7	95.7

※1 女性の平均賃金/男性の平均賃金 (%)

アイカ工業(株) 各種女性比率

	2022年度	2023年度	2024年度
全従業員 ^{※2}	17.4	17.8	18.6
管理職	3.9	4.5	4.3
管理職未満、主任級以上	6.0	9.0	12.8
新卒総合職採用	42.3	26.9	33.3
キャリア採用	20.0	38.1	35.0

※2 対象者は正規雇用者

アイカ工業(株) 認定取得状況

厚生労働省「くるみん認定」取得

(2016年2月、2023年10月)

厚生労働大臣によって、子育て支援など一定の基準を満たした企業として認定されました。



名古屋市「女性の活躍推進企業認定」取得

(2016年1月、2019年1月、2024年1月)

名古屋市によって、女性がいきいきと活躍できるような取り組みをしている企業として認定されました。また、その中で特に優れた取り組みをしている企業として表彰されました。



両立支援

多様な働き方に柔軟に対応し、従業員が可能な限りキャリアを中断せずに働き続けられるよう、プライベートと仕事の両立を支援しています。

アイカ工業(株)における両立支援制度

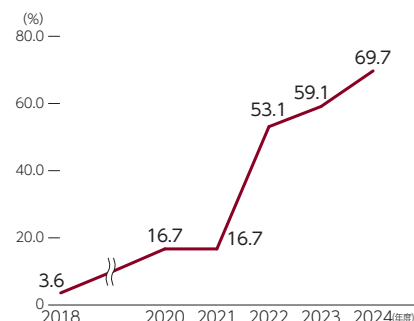
育児休業サポート金制度	育児休業を連続7日以上取得した従業員に対し、一子につき30,000円の育児休業サポート金を支給。
育児支援制度	3歳までの子供を養育する従業員に、保育園またはベビーシッター費用を補助。
育児短時間勤務制度	小学3年生までの子供を養育する従業員に、6時間または7時間の短時間勤務を認め、家事・育児時間の確保を支援。
タイムシフト勤務制度	小学生以下の子供を養育する従業員に、30分単位、前後1時間の範囲で始業・終業時間をずらすことを認め、家事・育児時間の確保を支援。
カムバック・エントリー制度	育児・介護・配偶者の転勤などの理由で退職した従業員の復職を支援。

男性育児休業取得支援

現中期経営計画に掲げた男性の育児休業取得率の向上に向けては、配偶者に出産予定がある従業員に対する取得意向確認はもちろんのこと、サポート金制度を導入するなど取得を後押ししています。また、育児休業取得者を抱える職場のフォロー体制の構築に取り組んでおり、育児休業取得者が在籍する部門の評価に加点する仕組みを構築しました。

将来的には、男性の育児休業取得率も女性同様100%となることを目指し、今後も各職場とのコミュニケーションを取りながら取り組みを強化します。

アイカ工業(株) 男性従業員における育児休業取得率



育児休業前後の面談

産前産後休業または一定期間以上の育児休業を取得する従業員を対象に、休業開始前と復帰前に面談を実施しています。特に育児休業復帰前面談は本人と上長に加え人事部員も同席し、両立支援として利用できる制度の確認のほか、復帰後の環境やサポート状況、必要な配慮について共有し、従業員が可能な限りキャリアを中断せずに働き続けられるよう、スムーズな復帰をサポートしています。

キャリア採用

即戦力としての期待から、毎年一定数のキャリア採用を行っています。2024年度は、アイカ工業(株)に40名がキャリア採用で入社しました。採用職種も国内の生産・営業・研究開発・管理部門、海外拠点など多岐にわたっています。当社には現在314名のキャリア採用従業員が在籍しており、うち53名が取締役・執行役員・管理職のポストに就いています。また、経営陣(取締役・執行役員)におけるキャリア採用従業員の比率は25%、管理職におけるその比率は25%となっています。管理職におけるキャリア採用従業員の登用比率20%以上の維持を目標に掲げ、今後もキャリア採用を経営戦略と位置付けて、積極的な人材確保と管理職への登用を進めます。

アイカ工業(株) キャリア採用従業員の在籍状況

	2022年度	2023年度	2024年度
従業員数	1,226名	1,216名	1,228名
うち、キャリア採用従業員数	282名	287名	314名
キャリア採用従業員比率	23%	24%	26%

アイカ工業(株) キャリア採用従業員の管理職比率

	2022年度	2023年度	2024年度
管理職数	207名	201名	211名
うち、キャリア採用管理職数	48名	47名	53名
管理職におけるキャリア採用従業員比率	23%	23%	25%

Interview キャリア採用者の声

特定の職務に限定されることなく、さまざまなエンジニアリング分野に携わることができ、オールラウンダーとしてのスキルを磨けています。同僚からの支援と励ましに満ちたこの環境は、単なる仕事ではなく、一人の人間、そして最高のエンジニアとして成長させてくれる貴重な機会だと感じています。アイカに入社したことで、私の将来がより確かなものになりました。



アイカ工業(株)施設部所属

シニア人材活用推進

当社は、現在60歳としている定年年齢を2025年4月から段階的に引き上げ、2033年に65歳とすることを決定しました。当社の年齢別人員構成において、シニア層（60歳以上）が急速に増加していく見込みであり、定年年齢の引き上げと合わせてシニア層の報酬水準を引き上げることで、モチベーションと生活基盤の向上を支援し、安心して働くことができる環境整備を進めています。

アイカ工業(株) 再雇用制度による新規雇用者数

2022年度	2023年度	2024年度
11名	24名	24名

障がい者活躍推進

障がいを持つ従業員がより快適に働くことができるよう、障がい者雇用調整金などを活用し、社屋のバリアフリー化や聴覚障がい者向け音声文字起こしツールの導入など、サポート機能の拡充を毎年行っています。今後の法改正も見据え、従事可能な業務の幅を広げるなど雇用者数拡大に向けて取り組みます。

アイカ工業(株) 障がい者雇用率※

2022年度	2023年度	2024年度
2.46%	2.78%	2.65%

※ 法定計算方法にて算定

エンゲージメント

従業員意識調査

価値観の多様化に伴い、企業で働く従業員の考え方や働くことへの意識も変化・多様化しています。会社をさらに発展させ、従業員がモチベーションを高く持ち働ける環境を整えるには従業員の意識調査が必要不可欠であるとの認識から、中期経営計画においてエンゲージメントスコアの向上を目標に掲げています。2022年度に、国内外すべてのグループ会社を対象範囲に含めた、「アイカグループエンゲージメントサーベイ」を初めて実施し、グループ平均スコアは3.90Point(5Point満点)となりました。肯定的な回答が平均値となることを目指し、現中期経営計画では4Point以上を目標に設定しています。

2022年度のエンゲージメントサーベイの結果を分析したところ、海外グループ会社のスコアは非常に高い一方、アイカ工業(株)や国内グループ会社のスコアが低いことが分かりました。課題分析のため、2023年にアイカ工業(株)を対象としたより詳細なエンゲージメントサーベイを実施し、キャリア形成、教育制度、福利厚生に課題があることが特定されました。対策として、教育や福利厚生の充実を図ったほか、キャリア面談制度を導入するなど改善に向けた施策を講じました。その結果、2024年度に実施した第2回「アイカグループエンゲージメントサーベイ」では、グループ平均スコアが前回から0.07Point向上し、3.97Pointとなり、アイカ工業(株)においては、0.20Point向上しました。現中期経営計画で目標としている4Pointの達成に向け、引き続きアイカグループ全体でエンゲージメント向上に取り組みます。

また、2025年度より取締役（監査等委員である取締役および社外取締役を除く）報酬の評価指標にエンゲージメントスコアを取り込みました。

エンゲージメントサーベイ結果の推移

対象範囲	2022年度 平均スコア	2024年度 平均スコア
アイカ工業(株)	3.31Point	3.51Point
アイカグループ	3.90Point	3.97Point



サーベイより抽出した課題と対策 (アイカ工業株)

課題	対策
教育機会の不足	経営課題に紐づけて、リーダー人材育成・グローバル人材育成・プロフェッショナル人材育成の3つの柱で各種教育研修を計画し、教育機会を拡充。
キャリア形成支援の不足	キャリア形成機会の充実感が低かったことから、キャリア面談制度を導入。従業員個人の強みや将来に対するビジョンを会社が把握し、教育やジョブローテーションに活用。
チャレンジ機会の不足	社内FA(フリーエージェント)制度と海外トレーニー制度の運用を強化。従業員が高いモチベーションを持って社内でも挑戦できる仕組みを構築。

キャリア面談制度

従業員の中長期的なキャリア形成、自律的な成長の促進、個人の興味や強みを会社が理解することを目的に、2023年度よりキャリア面談制度を導入しました。上長と1on1で面談を行い、キャリアに対する考え方を共有します。得られた情報を教育やジョブローテーションなどに活用することで、従業員が高いモチベーションを持って働ける環境を目指します。

若手従業員健康チェック

新卒入社1年目から3年目までの従業員を対象に、体調とメンタル状態の確認を目的とした簡単なアンケートを毎月実施しています。不調が見受けられた従業員に対しては人事部員が本人と面談を行い、不調の原因によっては本人の了承を得た上で上長へ共有し、対応しています。このような取り組みの結果、若手従業員の定着率向上につながっています。

健康経営

健康経営に関する基本的な考え方

少子高齢化が加速する社会において、人員の確保および従業員の健康増進に関する取り組みが重要度を増しています。誰もが安心していきいきと働くことができる環境を整えることにより、従業員一人ひとりのパフォーマンスや働きがいの向上、ひいては社会課題の解決へとつながっていくことが企業の持続的な発展に欠かせないと考えています。この考えから、2022年度より健康経営に関する活動を強化し、2023年度より継続して「健康経営優良法人(大規模法人部門)」の認定を取得しています。今後もワークライフバランスやメンタルヘルスの推進により、従業員のエンゲージメントや定着率の向上に努めます。



メンタルヘルス

市場競争の激化や急速な変化を伴う経済環境のもと、労働者が受けるストレスはますます増大する傾向にあり、深刻な社会問題となっています。当社は、従業員の身体だけでなく心・精神面を健康に保つためのさまざまな施策を講じています。年に一度実施しているストレスチェックでは、個人に結果をフィードバックするとともに部門長に部門単位の分析結果をフィードバックし、職場改善に向けた取り組みを推進しています。また、秘匿性の確保された相談窓口として、外部機関を利用した健康相談窓口を設置しています。

従業員の健康管理・健康増進

当社では、法定健診に加え、年齢・性別・要望などに応じた生活習慣病健診や婦人科健診を組み合わせ実施し、法定健診だけでは見つけられない疾病やその予備軍をスクリーニングしています。また、新たに健康管理システムを導入し、健診結果のデータ化を進めており、このデータを活用して従業員の健康管理・健康増進への施策を講じています。

労働安全衛生

労働安全衛生の管理体制

当社は社長執行役員が定めた労働安全衛生理念に基づき、サステナビリティ担当役員が統括する労働安全衛生体制において、各生産拠点の安全衛生委員会が策定する年間活動計画をもとに、各種予防活動を実施しています。安全衛生委員会のメンバーは、管理側と労働組合側が同数となるように構成するとともに、拠点内に従事する請負業者の方々も参加しています。また、全社的な課題については、サステナビリティ推進部が各生産拠点に情報共有を行い、必要な対応策を展開しています。

このような組織体制のもと、化学物質による薬傷災害や転倒、挟まれ・巻き込まれなどによる重篤な災害の予防に取り組んでいるほか、万一労働災害が発生した場合には、社長執行役員以下、関係役員、関係部署などに速やかに報告するとともに、発生拠点にて要因分析を行い、全社で共有し、類似災害の再発防止に努めています。

労働災害の発生状況や安全衛生の取り組み状況は、取締役も参加する「サステナビリティ推進会議」で定期的に報告され、是正措置の議論などを行っています。

ISO45001 に基づく活動

当社および主なグループ会社の生産拠点は、労働安全衛生マネジメントシステムの国際規格であるISO45001認証を取得しており、職場環境の継続的な改善に取り組んでいます。その一環として、職場の潜在的な危険性または有害性を見つけ、除去・低減することを目的としたリスクアセスメントや内部監査などを実施しています。（国内グループ生産拠点のISO45001認証取得率 73%、海外グループ生産拠点の取得率 76% <2024年度末>）

労働災害防止の取り組み

○「オールアイカ安全の日」

2006年1月17日にアイカ工業(株)碓氷寺工場で発生した重大事故を風化させないため、1月17日を「オールアイカ安全の日」と定めています。「オールアイカ安全の日」には毎年、全職場で黙とう・安全朝礼などを行うとともに、「アイカグループ労働安全衛生大会」を開催しています。「アイカグループ労働安全衛生大会」には、社長執行役員および国内グループ全生産拠点の工場長が出席し、労働災害撲滅の決意を新たにしています。



2025年1月17日 アイカグループ労働安全衛生大会

○ 安全教育の実施

危険に対する感受性や知識を向上させるため、労働災害事象を安全に体感できる体験型の危険教育（危険体感教育）を行っています。毎年、新入社員を対象とした研修に組み入れ、生産現場で起こりうる労働災害の恐ろしさを実感してもらうとともに、2025年2月には、アイカ工業(株)全生産拠点で働く中堅職従業員を対象とした危険体感教育を開催し、44名が職場での安全行動の重要性を再認識しました。



2025年2月 危険体感教育

○ 熱中症への対応

夏の暑さが年々厳しくなる中、当社では従来から各生産拠点において熱中症対策を進めていましたが、2025年6月に改正労働安全衛生規則が施行されたことを受け、国内グループ全生産拠点において熱中症対策を強化しました。工場内のWBGT値(暑さ指数)を測定し、水分・塩分補給を徹底するとともに、現場の状況に応じてファン付き作業着の着用などを行っています。また、熱中症の恐れのある作業者を発見した場合の社内での報告体制、重篤化を防ぐための応急措置や搬送手順を取り決め、全員に周知しています。

海外グループ会社での取り組み

海外でも国内同様の取り組みを行っています。アイカ・アジア・パシフィックグループでは、ほぼすべての生産拠点がISO45001認証を取得し、統括会社であるアイカ・アジア・パシフィック・ホールディング社の労働安全専任部署が、グループ会社の労働安全モニタリングや監査、労働災害が起こった場合の要因分析や対策の指導を行っています。また、グループ会社の生産部門従業員を集めた労働安全ワークショップを定期的に行い、安全意識の向上を図り、各国の工場で働く従業員の安全を守っています。



労働安全ワークショップ

➤ 目標と実績

対象範囲:アイカグループ

2026年度 (中期経営計画)	2023年度実績	2024年度実績
重大な労災* 0件	0件	0件
休業災害 2022年度比半減(10件以下)	19件	16件

※死亡、負傷または疾病により障害等級1～7級に該当した労災

➤ 国内グループにおける労働災害発生件数

(件)

	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
死亡災害	0	0	0	0	0
休業災害	6	5	4	4	4
うち、正規雇用者以外	4	2	3	3	3
不休業災害	6	12	10	10	12
うち、正規雇用者以外	1	4	4	3	3

交通災害防止

当社は多くの社有車を日常的な業務に使用しています。社有車の使用に当たっては独自の社有車使用ルールを設けるとともに、新たに運転する従業員には運転適性を確認したのち、運転者登録をした上で使用を認めています。2024年度は20代・30代の事故が大半を占めたため、若手従業員を対象としたeラーニング研修や新入社員を対象とした安全運転研修・自動車教習所実習を実施しました。

➤ 車両事故件数(アイカ工業(株)の当方・双方過失事故)

2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
10件	11件	14件	5件	10件

[対談]

社外取締役

清水 綾子

対
×
談

社外取締役（監査等委員）

山本 光子

当社は、中期経営計画「Value & Creation 3000 & 300」(2023～2026年度)において「健全な経営基盤の構築」を基本方針に定め、人的資本経営に注力しています。人材育成やダイバーシティ推進面での課題と中長期的な期待について、社外取締役2名に意見を求めました。

当社の人的資本戦略に対する関わり方を教えてください。

山本 当社の取締役会是非常にオープンです。私が人材関連ビジネスに長く携わっていたこともあり、取締役に就任して間もない頃に議長である小野会長から人材の活用について質問を受けたことがあります。積極的に社外からの意見を取り入れようとする姿勢があり、人材育成面においても社外取締役としての意見を忌憚なく述べています。

清水 おっしゃる通りですね。当社は社外取締役からの意見を会社改善につなげようとする風土があります。この姿勢を今後も継続し、全従業員が活躍できる企業風土になってほしいと考えています。社外取締役として会議体への出席のほか、国内外のグループ会社の視察も行っており、現場の従業員からも率直な意見を聞くよう努めています。

中期経営計画期間が折り返し地点を迎えました。人的資本戦略の成果と課題をどのように捉えていますか？

清水 当社からは「人を育てたい」という意欲を強く感じます。しかしながら、海外事業の規模に応じたグローバル人材の育成とそのサポート体制には、まだ改善の余地があると感じています。海外でキャリアを積んだ後のキャリアパスをしっかりと見せることや、多様な働き方を望む従業員やその家族への柔軟な支援体制の構築が必要です。例えば、海外赴任で身に付けた経験を活かせるポジションや、男女を問わず家族の事情に配慮した赴任のあり方が選択できるようになれば、海外赴任を希望する従業員も増え、結果として人材の定着やモチベーションの向上につながるでしょう。

山本 取締役に就任した当初から、当社はキャリア採用に非常に積極的だという印象を強く持っています。伝統的な歴史を持つ企業ほど外部人材の受け入れに慎重になる傾向がありますが、当社ではキャリア人材を積極的に受け入れて専門

的な知識を吸収し、企業価値向上につなげています。これは、人的資本の強化において大きな武器になると思います。一方で課題は、世代間の意識ギャップが人材育成においてネガティブな影響を与えているケースで、今後解消していく必要があります。他社でも同様かもしれませんが、上司と部下の間のコミュニケーションや指導の仕方において、価値観や経験が異なるがゆえに摩擦が起きることがあります。ここをどのように調整していくか、企業の技量であり、さらなる深化を期待しています。

ダイバーシティをさらに推進するためのアドバイスをお願いします。

山本 まず女性活躍の面では、製造業の特性からさまざまなハードルがありますが、管理職や経営層のアンコンシャスバイアス(無意識の偏見)を取り除く努力が非常に重要と感じます。例えば、仕事の割り当てや異動の機会において、女性従業員を過度に保護しすぎて成長機会を奪っていないか、ということ。女性従業員の側からすると「なぜ私には機会が与えられないのか」ということになります。管理職層が女性従業員の思いに気づけるよう、例えば世代の異なる従業員同士が座談会形式で語り合う場を設ける等、コミュニケーションを意識的に増やすのも良いでしょう。成長環境を整え、チャレンジできる機会を全員に提供することが大切です。

清水 山本さんが指摘された上位職層の意識改革は当然必要ですが、加えて女性従業員側の課題もあります。特に子育て世代は時間的・環境的な制約があり「挑戦したい」といながらも「迷惑をかけるのではないか」と手を挙げない場合があります。今や子育ても介護も男女ともに担うものです。「周囲にかけの一時的な負担はお互い様、将来自分が部下・

後輩を支えて返せばいい」と割り切ることも必要です。そして、多少の負担を周囲にかけを恐れずにチャンスを掴める仕組みを構築し、企業として応援していくことが、女性の長期的なキャリア形成につながると思います。

山本 当社が優秀な人材を確保し続けるためにも、男女問わず子育て・介護世代への支援が欠かせません。育児や介護と仕事を両立できる魅力的な環境は、人材の定着につながり、さらには企業価値を高めることにつながります。

当社の人的資本経営に対する今後の期待をお聞かせください。

清水 当社は非常に堅実かつ誠実に取り組んでいる企業だと理解しています。一方で、もっと積極的に高い目標設定を掲げることも望みます。失敗を恐れず挑戦を称賛する組織文化を醸成し、「挑戦と創造」の社是をより一層浸透させてほしいと思います。

山本 私も同じ考えです。加えて、海外グループ会社や異業種との交流を活性化することで、多様な知見やアイデアをもっと社内に取り込んでほしいです。特に若手従業員は、自身の経験や視野を広げるために、外部と関わる機会を増やすと良いと思います。M&Aを通じて国内外にグループ会社が増えており、グループ内の人材交流や連携強化を進めれば、刺激も生まれてグループ全体として優秀な人材が活躍できる体制になります。また、従業員の成長意欲を引き出すために、「会社が自分に期待し、投資してくれている」という実感を持てる制度・仕組みも引き続き重要です。研修やキャリア開発の内容を時代に合わせて充実させ、中長期的な人材育成を一貫して推進してほしいです。

対談を終えて

当対談でファシリテーターを務めました。ビジネス環境が激しく変化し、日本では労働力人口が減少する中、従業員全員が活躍できる企業を目指すことは、当社グループの持続的な成長に不可欠です。一方で人材育成は対処すべき領域が多岐にわたり、企業は絶え間なくそれらの領域に対応していく必要があると改めて感じました。今回の対談中、お二人から「挑戦」という言葉が何度も発せられました。サステナビリティ面から全社を挙げた「挑戦」を続けてまいります。



サステナビリティ推進部長
杉山 いずみ

役員一覧 (2025年7月1日現在)

取締役 (監査等委員である取締役を除く) (男性5名、女性1名)



小野 勇治
代表取締役会長
1956年8月24日生

1979年 4月 当社入社
2000年 4月 化成品開発第一部長
2002年10月 化成品カンパニー営業部長
2004年 4月 化成品カンパニー副カンパニー長
2004年 6月 執行役員
2004年10月 第二R&Dセンター長
2008年 4月 化成品カンパニー長
2008年 6月 取締役
2009年 6月 常務取締役
2010年 6月 代表取締役(現任)、取締役社長
2018年 6月 社長執行役員
2022年 4月 取締役会長(現任)



海老原 健治
代表取締役 社長執行役員
1967年4月15日生

1991年 4月 当社入社
2009年 4月 R&Dセンター化学品開発部長
2010年10月 R&Dセンター基目寺研究所長
2013年 4月 R&Dセンター長
2015年 4月 機能材料カンパニー長
2017年 6月 執行役員
2018年 6月 上席執行役員
2019年 4月 常務執行役員
2019年 6月 取締役
2020年 4月 化成品カンパニー長、営業統括本部副部長
2022年 4月 代表取締役(現任)、社長執行役員(現任)



大村 信幸
取締役 専務執行役員
1964年4月7日生

1988年 4月 三井物産株式会社入社
2009年 1月 当社入社、海外事業部副事業部長
2009年 4月 海外事業部長
2009年 6月 取締役
2011年 4月 新規事業室長
2017年 6月 常務取締役
2018年 4月 化成品カンパニー長、営業統括本部副部長
2018年 6月 取締役(現任)、常務執行役員
2020年 4月 機能材料カンパニー長
2022年 4月 化成品カンパニー長、営業統括本部副部長
2023年 1月 アイカ・アジア・パシフィック・ホールディング社 取締役会長(現任)
2025年 4月 専務執行役員(現任)、海外事業カンパニー長(現任)、アイカ・アジア・ラミネーツ・ホールディング社 取締役社長(現任)



岩塚 祐二
取締役 常務執行役員
1967年1月20日生

1989年 4月 当社入社
2010年 4月 建装材カンパニー生産統括部長
2012年 4月 化成品カンパニー生産統括部長
2015年 4月 化成品カンパニー長
2015年 6月 執行役員
2016年 6月 上席執行役員
2020年 4月 海外企画部担当、購買部長
2021年 4月 建装・建材カンパニー副カンパニー長(生産担当)
2023年 4月 常務執行役員(現任)、建装・建材カンパニー長(現任)、アイカ・アジア・ラミネーツ・ホールディング社 取締役会長
2023年 6月 取締役(現任)
2025年 4月 建装建材セグメント管掌(現任)
2025年 7月 営業統括本部長(現任)



蟹江 浩嗣
社外取締役
1957年7月9日生

1981年 3月 日本碍子株式会社(表記社名:日本ガイシ株式会社)入社
2004年 4月 同社セラミックス事業本部産業プロセス事業部 事業計画部長
2010年 6月 同社執行役員、秘書室長
2012年 6月 同社常務執行役員
2014年 4月 同社セラミックス事業本部長
2014年 6月 同社取締役常務執行役員
2015年 6月 同社取締役専務執行役員
2018年 6月 同社代表取締役副社長、経営企画室・新事業企画室・秘書室・コーポレートコミュニケーション部・人事部・総務部所管、電力事業本部管掌、グループ会社統括、大阪支社長
2022年 6月 同社常任顧問(現任)
2023年 6月 当社社外取締役(現任)



清水 綾子
社外取締役
1972年6月6日生

1999年 4月 弁護士登録、石原法律事務所(現 石原総合法律事務所)入所(現任)
2015年 4月 愛知県弁護士会副会長、中部弁護士会連合会理事
2017年 4月 名古屋情報公開審査会委員
2018年 1月 司法委員(現任)
2019年 4月 愛知県弁護士会紛争解決センターあっせん・仲裁人(現任)
2019年12月 株式会社MTG社外取締役(監査等委員)
2020年 4月 名古屋テレビ放送株式会社オンブズ6委員(現任)
2020年 6月 当社社外取締役(現任)
2021年 3月 シンクレイヤ株式会社社外取締役(監査等委員)
2024年 6月 株式会社スズケン社外取締役(監査等委員)(現任)
2025年 6月 愛知電気株式会社社外監査役(現任)

監査等委員である取締役 (男性2名、女性1名)



森 良二

取締役(常勤監査等委員)
1959年9月29日生



宮本 正司

社外取締役(監査等委員)
1956年2月8日生

社外 独立



山本 光子

社外取締役(監査等委員)
1957年1月1日生

社外 独立

1982年 4月 当社入社
2000年 5月 化粧板生産部長
2006年 4月 建築材カンパニー生産統括部長
2009年10月 化成品カンパニー生産統括部長
2011年 6月 執行役員
2013年 6月 上席執行役員
2015年 6月 取締役
2018年 6月 常務執行役員
2019年 4月 購買部担当、安全環境部担当
2020年 4月 建築・建材カンパニー副カンパニー長、同カンパニー技術担当、同カンパニー生産統括部長
2021年 4月 社長補佐、特命事項担当
2021年 6月 取締役(常勤監査等委員)(現任)

1978年 4月 小西六写真工業株式会社(現 コニカミノルタ株式会社)入社
1985年10月 監査法人伊東会計事務所入所
1989年 3月 公認会計士登録
2005年 7月 中央青山監査法人代表社員
2007年 8月 あずさ監査法人(現 有限責任あずさ監査法人)代表社員
2010年 9月 有限責任あずさ監査法人理事
2014年 9月 有限責任あずさ監査法人監事
2018年 7月 宮本正司公認会計士事務所所長(現任)
2019年 6月 当社社外監査役
2020年 6月 当社社外取締役(監査等委員)(現任)、名糖産業株式会社社外取締役(監査等委員)(現任)

1983年 3月 ウーマンスタッフ株式会社入社
1985年 4月 同社取締役営業本部長
1998年 9月 ピーブルスタッフ株式会社に社名変更、同社専務取締役
2016年 7月 テンプスタッフ株式会社と統合、同社取締役専務執行役員
2017年 7月 パーソルテンプスタッフ株式会社に社名変更
2019年 7月 同社取締役
2020年 7月 同社相談役(常勤)(現任)、学校法人名城大学監事(非常勤)(現任)
2021年 6月 中央発條株式会社社外取締役(現任)
2022年 6月 当社社外取締役(監査等委員)(現任)
2023年 6月 名糖産業株式会社社外取締役(監査等委員)(現任)、竹田iPホールディングス株式会社社外取締役(現任)

アイカ工業(株)の社外取締役選任理由

役職	氏名	選任理由
社外取締役	蟹江 浩嗣 (独立役員 ^{※1})	蟹江浩嗣氏は、企業経営者としての豊富な経験と知識を有しており、当社グループの企業価値向上と持続的成長に寄与していただけると判断しました。
社外取締役	清水 綾子 (独立役員 ^{※1})	清水綾子氏は、弁護士としての豊富な専門知識と経験を当社の経営の監督に活かすとともに多様性の観点に基づき社外取締役としての助言を行っていただけると判断しました。

役職	氏名	選任理由
監査等委員である社外取締役	宮本 正司 (独立役員 ^{※1})	宮本正司氏は、公認会計士としての豊富な専門知識と経験を有しており、監査等委員である社外取締役としての助言や監視を行っていただけると判断しました。
監査等委員である社外取締役	山本 光子 (独立役員 ^{※1})	山本光子氏は、企業経営者として豊富な経験と特に労務管理および多様性の観点から幅広い知見を有しており、監査等委員である社外取締役としての助言や監視を行っていただけると判断しました。

※1 選任に当たっては東京証券取引所における独立役員の独立性に関する判断基準を参考にしております。

取締役会のスキルマトリックス

取締役会の構成については、さまざまな分野における専門性や知識、経験などの多様性の充実を目指しており、当社およびグループ会社の事業内容や中期経営計画における課題を踏まえて、当社の経営に必要な備えるべきスキルを特定し、多様性と取締役会の適正人数とのバランスを勘案しつつ、ガバナンス委員会における審議を経て役員候補者を選出しています。特定したスキルに対する各役員の知識・経験・能力を踏まえたスキルマトリックスは、以下の通りです。

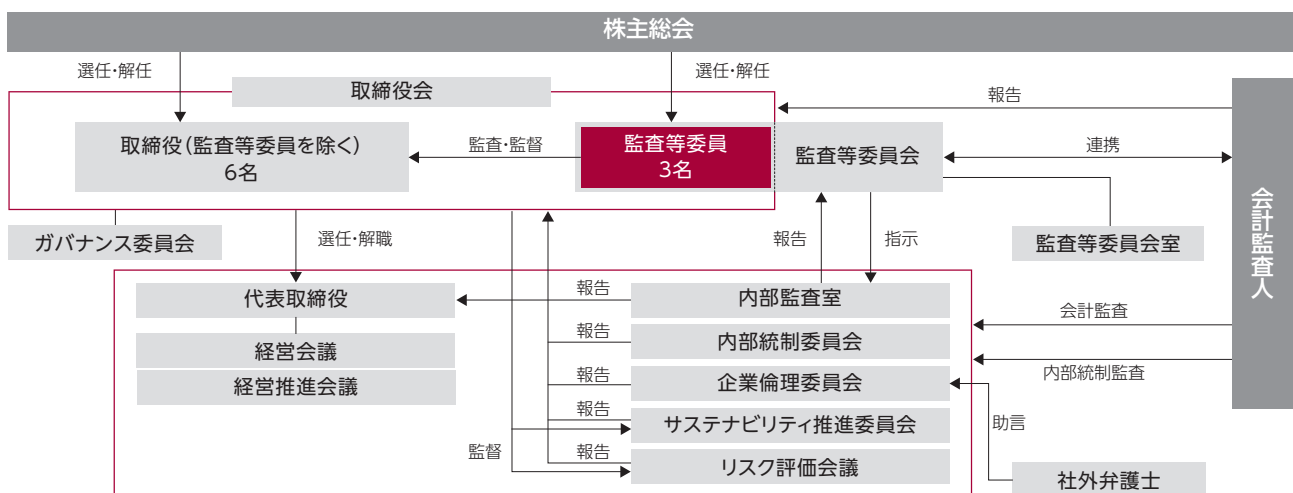
氏名	取締役の専門性							
	企業経営	国際経験	営業 マーケティング	技術・生技・ 研究開発	サステナビリティ			財務会計
					環境	社会 ^{※2}	ガバナンス	
小野 勇治	○	○	○	○			○	○
海老原健治	○	○	○	○	○	○	○	○
大村 信幸	○	○	○		○			
岩塚 祐二	○		○	○	○			
蟹江 浩嗣	○	○	○			○	○	○
清水 綾子					○	○	○	○
森 良二	○	○		○			○	○
宮本 正司							○	○
山本 光子	○		○			○	○	

※2 人権関連および人材育成・人材開発を意味しています。

コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

当社は監査等委員会設置会社を選択しています。監査等委員の過半数が社外取締役で構成される監査等委員会が、業務執行の適法性および妥当性の監査・監督を担うことで、より透明性の高い経営を実現し、一層のコーポレート・ガバナンスの強化を図るとともに、国内外のステークホルダーの期待により的確に応える体制の構築を目指します。

(2025年6月24日現在)



		2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
機関設計		監査役会設置会社								監査等委員会設置会社					
取締役会		8名	9名	8名	9名	7名	8名	11名	9名						
	うち、女性取締役									1名	2名				
執行役員制度		2002/4 執行役員制度導入						執行役員制度の見直し							
社外取締役 (監査等委員を兼任 する取締役を含む)		1名			2名			4名(監査等委員を兼任する取締役2名)							
社外監査役 ・社外監査等委員		3名(監査役)				2名(監査役)			2名(監査等委員)						
諮問委員会		2016/4 ガバナンス委員会設置(指名・報酬事項を含む)													
社外役員意見交換会								1回/年開催		2回/年開催					
報酬制度	取締役向け	2006/6 株式報酬型 ストックオプション導入								譲渡制限付株式報酬制度導入					
	従業員向け	2010/2～2015/2 信託型従業員 持株インセンティブ・プラン導入								株式給付信託制度(J-ESOP)導入					
取締役会 実効性評価								1回/年実施							
主な委員会・会議		2002/11～ 企業倫理委員会													
								CSR推進委員会			サステナビリティ推進委員会				
												リスク評価会議			

取締役会の実効性

当社では、取締役会の実効性を検証すべく、毎年すべての取締役（監査等委員である取締役を含む）に対して取締役会の構成、運営および議題ならびに取締役会を支える体制に関するアンケートを実施し、それらの結果に基づき、取締役会の実効性の評価を行っています。

2025年2月に実施したアンケートの結果は、前年同様、すべての項目において課題（3名以上の取締役が「不十分または不適切」と回答した項目）と判定した項目はなく、ほぼ「適切または一応適切」の回答が得られ、当社の取締役会は適切に機能しており、取締役会の実効性は確保されていることを確認しました。

— アンケートの内容

無記名にて、下記内容の計32問で実施しています。

- 取締役会の構成に関する質問
- 取締役会の運営に関する質問
- 取締役会の議題に関する質問
- 取締役会を支援する体制に関する質問

➤ 2024年度 実効性の向上に向けた取り組み

取り組み	状況
議題周知のため、議題案内の早期化（開催4日前から5日前へ）	開催5日前の案内を実施
資料配布開催3日前厳守（ただし、人事異動、適時開示案件等は除く）	開催3日前厳守できず、取り組みを継続
経営陣幹部解任要件案を含めた具体的プロセスの検討	解任プロセス/要件をガバナンス委員会にて検討し、決定

取締役のトレーニング方針

新任社外取締役については、就任時に当社および当事業に関する理解を深めるために経営方針の説明を行っているほか、ショールームや工場の視察などを実施しています。また、就任後も必要に応じて事業理解を深めるために、国内外の拠点監査や視察の機会を提供しています。すべての取締役については、取締役に求められる役割と責務を十分に理解できる機会を提供し、就任後においても外部講師を招いての「取締役セミナー」を定期的に開催するなど、必要知識の更新に努めています。

トレーニングの実施内容はガバナンス委員会にて報告し、委員会からの助言も参考に、これらの対応が適切にとられているか否かを確認しています。

➤ 2024年度 取締役セミナー

2024年度の取締役セミナーは、鈴木隆臣弁護士（石原総合法律事務所）を講師として招き、「経営者に問われるリスクマネジメント」をテーマに開催しました。

ガバナンス委員会

2016年4月より取締役会の任意の諮問委員会として、社外取締役(4名のうち2名は監査等委員である取締役)を主な構成員とする「ガバナンス委員会」を設置し、経営陣の指名・報酬を含めたガバナンスに関わる重要事項を審議し、企業の持続的な成長と統治機能のさらなる充実を目指しています。2024年度は、5回開催しました。監査等委員会設置会社への移行に伴い、監査等委員会とガバナンス委員会の内容重複がないこと、また、監査等委員会による意見陳述権行使のため、ガバナンス委員会での審議内容を監査等委員会でも共有することで、両委員会の役割分担を図っています。

➤ ガバナンス委員会構成員

- 委員長 宮本 正司 【社外取締役(監査等委員)】
- 委 員 蟹江 浩嗣 【社外取締役】
- 委 員 清水 綾子 【社外取締役】
- 委 員 山本 光子 【社外取締役(監査等委員)】
- 委 員 小野 勇治 【代表取締役会長】
- 委 員 海老原 健治【代表取締役 社長執行役員】
- 委 員 森 良二 【取締役(常勤監査等委員)】

➤ 2024年度 ガバナンス委員会議題

第38回	取締役会実効性評価結果および改善検討/ 取締役会スキルマトリックス更新
第39回	取締役の個別評価(報酬)について
第40回	コーポレート・ガバナンス報告書定例改訂
第41回	次期社長候補者アンケート結果/取締役・代表取締役(社長執行役員) 解任基準検討/次期経営層育成研修状況報告
第42回	役員人事について/2024年度活動報告

最高経営責任者の後継者計画（プロセス）

当社は、最高経営責任者の後継者計画に関して、後継者育成をアイカ工業(株)およびアイカグループの持続的成長を支える重要事項と捉え、経営者としての資質や役員として求められる人物像などの要件や評価基準を明確にして、適切な部署への配属、必要な業務の経験、外部研修の機会を通じて、当社の最高経営責任者として相応しい能力と資質を備えた後継者の育成を図っています。

一定数の後継者候補を選抜し、要件および評価基準への適合性評価をはじめ、多面的な人材評価や業績評価を年度ごとに行います。ガバナンス委員会は、各後継者候補の人材評価結果・業績評価結果に加え、配属、業務経験、外部研修の受講結果などの情報提供を受け、後継者候補に対する育成計画の妥当性をモニタリングします。また、すべての取締役を対象に、最高経営責任者として適任と思われる人物を選ぶアンケートを毎年実施し、結果を後継者候補の見直しに反映しています。

― 選任プロセス

- | | |
|-------------------|------------------------|
| ① 後継者計画のロードマップの策定 | ② あるべき最高経営責任者像と評価基準の策定 |
| ③ 後継者候補の選出 | ④ 育成計画の策定・実施 |
| ⑤ 後継者候補の評価、絞り込み | ⑥ 最終候補者の評価と後継者の指名 |

➤ 会議体とその役割

会議体	構成員	役割
取締役会	社内取締役および社外取締役	・執行部門の選解任、取締役候補者の指名 ・最高経営責任者の後継者計画の監督
ガバナンス委員会	社外取締役、代表取締役会長、 代表取締役 社長執行役員、常勤監査等委員	・経営陣幹部*1および執行役員の選解任案の検討 ・最高経営責任者の後継者計画の運用管理

※1 取締役(社外取締役除く)、監査等委員である取締役(社外監査等委員除く)

取締役報酬

当社取締役（監査等委員である取締役および社外取締役を除く）の報酬は、固定報酬である「月額基本報酬」と、業績に応じて変動する「業績連動報酬」および「株式報酬」で構成されています。また、監査等委員である取締役および社外取締役の報酬は、その役割と独立性の観点から、「月額基本報酬」のみで構成されています。

＞ 取締役の報酬などの額

区 分	報酬などの総額 (百万円)	報酬などの種類別の総額（百万円）			対象となる役員の 員数（人）
		基本報酬	業績連動報酬	非金銭報酬※2	
取締役（監査等委員を除く）〈うち社外取締役〉	211 〈16〉	142 〈16〉	54	13	6 〈2〉
取締役（監査等委員）〈うち社外取締役〉	40 〈17〉	40 〈17〉	—	—	3 〈2〉

※2 非金銭報酬は譲渡制限付株式報酬制度に基づく当事業年度における費用計上額を記載しております。

<報酬の構成>

— 基本報酬

取締役の基本報酬は月例の定額報酬であり、役職ごとの基準額をベースに、外部公表されている他社の水準や会社の業績などを勘案し決定しています。

— 業績連動報酬

取締役（監査等委員である取締役および社外取締役を除く）に対する業績連動報酬は、各事業年度の業績などが確定した時点で、個別評価（S、A、B、C、Dの5段階）し、役職ごとの基準額をベースに個別報酬の額を決定し年1回支給しています。個別評価は、連結・個別の売上高・利益（営業利益など）の伸び率、期首予算に対する達成率、担当業務の評価、中期経営計画進捗状況（温室効果ガス削減率およびエンゲージメントスコアを含む）などを勘案し決定しています。当該指標を選択した理由は、事業年度ごとの業績向上に対する意識を高めるため、加えて、中長期的な企業価値の向上ならびにマテリアリティとの連動に最も適切な指標であると判断したためです。また、業績連動報酬の報酬総額に対する構成比率は15%から20%を目安に役割・役職・役位に応じて決定しています。業績連動報酬の報酬総額に対する2024年度における構成比率は、上記指標の達成状況を総合的に勘案し25.5%となっています。なお、2025年度以降、業績連動報酬の報酬総額に対する構成比率は50%を目安に引き上げることを決定しています。

— 株式報酬

取締役（監査等委員である取締役および社外取締役を除く）に対する株式報酬については、当社の企業価値の持続的な向上を図るインセンティブを与えるとともに、株主の皆さまとの一層の価値共有を進めることを目的に、年1回、役職ごとの基準額をベースに会社の業績などを勘案して対象取締役に付与しています。株式報酬は譲渡制限付株式とし、役職ごとの基準付与数をベースに、取締役（監査等委員である取締役および社外取締役を除く）の報酬総額に対する構成比率15%を目安に会社の業績などを勘案し決定します。

<取締役の評価>

取締役（監査等委員である取締役および社外取締役を除く）の個別評価は、代表取締役会長 小野勇治および代表取締役社長執行役員 海老原健治が評価基準に則り検討を行った上で、委員長を社外取締役が務め、委員の過半数を社外取締役で構成し、取締役会の授権を受けたガバナンス委員会において個別評価を決定しています。代表取締役会長および代表取締役社長執行役員の評価においても同様にガバナンス委員会に提出され、評価プロセスや評価に対する考え方を確認することで、客観性や公正性を担保し、取締役会の授権を受けたガバナンス委員会で決定しています。

<役員報酬の決定方法>

取締役の報酬については、プロセスの客観性と透明性を確保するため、株主総会の決議により決定された報酬総額の上限額の範囲内、かつ、代表取締役会長 小野勇治および代表取締役 社長執行役員 海老原健治が算定方法に則り検討を行った上で、委員長を社外取締役が務め、委員の過半数を社外取締役で構成し、取締役会の授権を受けたガバナンス委員会がその検討内容を踏まえ、取締役の個人別の報酬等を決定しています。(ガバナンス委員会の各構成員については[73ページ参照](#))

<役員の報酬などの額の決定過程における活動内容>

役員の報酬などの決定過程においては、社外取締役を中心に構成し、取締役会の授権を受けたガバナンス委員会において会社業績と担当業務業績との割合や評価ランクと増減率との関係などについて、成果および責任・客観性・透明性を高めるため意見交換を行い、決定しています。

政策保有株式

当社は、取引先との関係の構築・強化や業務提携などの観点から当社の企業価値の向上に資すると判断する場合、当該取引先などの株式を取得し、保有しています。しかしながら、保有に伴う便益やリスクが資本コストに見合っているかを取締役会で定期的に検討し、保有意義が少ない株式については削減・売却を進め、原則、政策保有株式を縮減することを基本方針としています。その方針のもと、年2回、取締役会において個別銘柄ごとに取り引内容・取引金額・今後の取引方針などを確認し、保有意義の少ない株式については売却することとしています。なお、保有の妥当性が認められる場合にも、縮減の基本方針に則し、資本政策や市場環境などを考慮の上、全部または一部を売却することがあります。

政策保有株式の議決権行使については、保有先および当社双方の企業価値向上に資するかどうか、株主価値の毀損があるかなどを総合的に勘案し行使しています。また、業績の長期低迷、重大なコンプライアンス違反の発生などの要注意事項がある場合、十分な調査・情報収集を行い、議案に対する賛否を判断しています。

➤ 政策保有株式に関する検証の概要

当社は、政策保有株式として保有する全株式を対象として、保有株式状況、取得金額、取引内容、取引金額の推移、必要資本に対するリターン(株式保有先企業との取引による単年度の収益や受取配当金など)が目安とする資本コストを上回っているか、および今後の取引方針などを踏まえ、総合的な保有意義の検証を行っています。

➤ 2024年度 実績

上記の検証の結果、定量的な判定においては、社数ベースで9割以上の上場株式が目標とする資本コストを上回っていました。一方、株式保有による事業の安定継続化や取引拡大の目的が希薄化していると定性的に判断した2銘柄については市場環境を考慮した上で2025年3月末までに売却しました。その結果、連結純資産比率は2025年3月末時点で9.26%となりました。(2024年3月末時点:9.77%)

今後も、保有意義が小さいと判断した銘柄については、速やかに売却を進めます。

海外グループ会社のガバナンス強化

当社は、この十数年の間にM&Aなどを通じてアジアを中心に事業領域を拡大し、現在40を超える海外連結子会社を保有しています。それぞれの国において法制度や商習慣、経済環境の違いなどを有する中、海外のガバナンス体制を構築するため、2020年度より「海外グループガバナンス委員会」を設置しています。

本委員会は、海外企画部・法務部・内部監査室・財務統括部・人事部・品質保証部・サステナビリティ推進部・経営企画部・情報システム部・開発企画室・海外事業統括会社が参加しており、重要度の高いテーマに対して策定したアクションプランに沿ってPDCAを回し、活動状況を定期的に取り締役会へ報告しています。本委員会が主体となり、海外関係会社を含めたグループとしての企業価値向上につながるガバナンス体制の構築を図り、実効性のあるグループ統制の強化を推進しています。また、2025年4月に設立された海外事業カンパニーと協力することにより、AICAグループガバナンス体制のさらなる向上に努めます。

➤ 2024年度 海外グループガバナンス委員会の取り組み

テーマ	2024年度実績
コンプライアンス	海外拠点における行動規範の浸透状況を把握するため、アンケートを実施し、結果を分析して改善案を検討。贈収賄防止規程を策定、勉強会を開催。
内部統制・内部監査	内部統制はリスク評価に基づき、全社的な内部統制・業務プロセスの評価対象範囲を拡大。内部監査体制を強化することを目的に、外部専門家による内部監査に加え、財務データの異常値を検出する監査ツールを導入。
品質	海外の品質重要拠点に対する品質監査と改善指導を強化。主要拠点との定期的な品質会議を継続し、品質情報を共有。
安全・災害・サステナビリティ	労働災害発生時の報告体制を整備、現地での安全指導とBCP訓練のレベルアップ指導を実施。温室効果ガス削減目標と削減施策について全統括会社に説明。
経営課題	各海外拠点の経営課題を整理、課題解決に向けた取り組みを把握、これらの情報を共有。
知的財産	海外拠点が保有する商標および特許情報を定期的に確認。海外拠点における技術情報管理強化のため、技術情報管理ガイドラインを策定・展開し、勉強会を実施。
財務	適正な財務報告数値を確保するため、連結数値報告をする際の留意点を海外拠点と共有、各国会計ルールの変更有無を海外子会社と確認。グローバルミニマム課税制度への対応として、情報収集と分析を行い、各国の税務環境に応じた適正税負担の管理を実施。
人材	海外事業を推進できる人材を育成するため、グローバル人材育成プログラムを拡充、キャリア面談を通じて海外で活躍する意欲のある人材を発掘、海外トレーニーの社内公募と派遣を強化。外国籍人材の採用およびキャリア採用を実施。
IT	導入ツールのサイバーセキュリティ脆弱性情報に伴う改善指示と実施状況フォロー。標的型メール攻撃訓練を全社で実施するとともに、セキュリティ教育をグループ全従業員に対して実施。

ステークホルダーとの関わり

ステークホルダーとの関わりに関する基本的な考え方

当社は、広く社会に信頼される企業として、「法令や社会秩序を守った、公正で透明性の高いコンプライアンス経営」および「ステークホルダーとのコミュニケーション」が重要であると経営方針で定めています。その方針に基づき、すべてのステークホルダーの皆さまに対して、会社情報を公平かつタイムリーに開示することを基本方針としています。（マルチステークホルダー方針およびディスクロージャーポリシーを当社ウェブサイトで公開しています。）

お客さまとの関わり

製品の安全確保

当社は、品質経営の最重要事項は、安全・安心な製品をお客さまにお届けすることであると考えています。その実践のため、製品の安全に関する自主行動指針を定め、製品の安全確保と情報公開に努めています。化学物質に対する規制は年々強化される傾向にあり、各国で制定される法令への問い合わせ、新たな化学物質などの調査依頼への対応や情報提供など、サプライチェーンの一員としての責務を果たすため、関係部門で連携を取り、迅速でより正確な情報提供に努めています。「製品安全自主行動指針」は当社ウェブサイトで公開しています。

バリューチェーン協働

当社商品を取り扱っていただいている販売店や施工店の皆さまとアイカをつなぐ強固なネットワークを組織し、協働関係を構築しています。国内販売代理店網として「アイカ会」を組織し、商品知識や販売・商品戦略を共有するとともに、販売店間の健全なコミュニケーションを図っています。また、協力施工店網として、販売品目ごとに「施工店会」を設け、施工品質の向上や商品改良・開発に関する情報共有を行っています。

アイカ問合せセンター

当社商品をご採用いただくお客さまとの直接の接点として「アイカ問合せセンター」を設置しています。2018年からはコールセンターシステムを導入するなど、対応品質向上を図っています。また、よりお役に立てる存在となれるよう、事業部門と連携して提案力強化に努めています。

顧客満足度調査

当社の商品やサービスに対するお客さまのご評価をお伺いすることを目的として、2002年度から「顧客満足度調査」を実施しています。2024年度の結果は、満足度95.1%（前年比+1.4%）でした。お客さまからいただいた声を商品開発やサービス向上に活かすため、調査結果から課題を抽出し、経営会議へ報告するとともに、担当部門へ伝達して対策を講じています。

サプライヤーとの関わり

サプライヤーとの関わりに関する基本的な考え方

当社のみならず地球全体の持続可能性を高める活動を推進するには、ステークホルダーの皆さまにご理解・ご協力いただくことが不可欠であると考えています。調達活動においては、アイカグループとして責任ある行動をとることはもちろ

んのこと、サプライヤーの皆さまにもご協力いただき、サステナビリティ活動を推進する必要があります。このような考えに基づき、2017年6月に「アイカグループCSR調達ガイドライン」を策定し、2022年4月には名称および内容の一部を改め「アイカグループサステナビリティ調達ガイドライン」として発行しました。国内外のサプライヤーの皆さまにこのガイドラインをご理解いただき、ともに取り組みを進めることで、相互のサステナビリティ活動をより良いものにしていきます。

サプライヤーとのコミュニケーション

サステナビリティ調達の理念の共有と実態調査を目的に、2018年度より自己評価アンケート調査を実施しています。対象企業はメインサプライヤーを中心にアイカ工業(株)における原材料調達総額の約80%を網羅するよう選定しました。

アンケート結果をもとに、必要に応じて当社従業員による監査(現地視察)を行い、優れた取り組みが確認された企業からはその方法を学び、是正必要事項が確認された企業に対しては指導・支援を行います。今後も対話を継続することにより、相互のレベルアップを目指します。アンケート実施状況については当社ウェブサイトで公開しています。

— アンケート調査項目

- コーポレート・ガバナンス
- 人権
- 労働
- 環境
- 公正な企業活動
- 品質・安全性
- 情報セキュリティ
- サプライチェーン
- 地域社会との共生

調達活動における BCP

災害や事故発生時にも安定的な供給を行うために、主要な原材料は複数の購買先や拠点から購入し、代替品購入先の確保を実施しています。また、当社商品に関しては、複数拠点での生産体制を構築するとともに、一定水準の在庫を確保するなどの対策をとっています。今後も災害・事故発生時においても供給責任が果たせるよう継続的に対策を検討し、各種施策を講じていきます。

株主との関わり

適切な情報開示と透明性の確保

当社は、広く社会に信頼される企業として、すべてのステークホルダーの皆さまに対して会社情報を適時適切かつ公平に開示することを基本方針としています。会社法、金融商品取引法などの関係法令および当社の株式を上場している証券取引所が定める適時開示規則を遵守し、ディスクロージャーポリシーに基づき情報開示を行っています。また、関係法令および適時開示規則に該当しない情報についても、株主・投資家の皆さまの投資判断にとって重要であると考えられる情報については、公平性と適時性に鑑みた上で開示を行います。各種情報開示書類は、当社ウェブサイトで公開しています。

株主・投資家とのコミュニケーション

当社は、株主との建設的な対話の実現を図るために、「株主・投資家との建設的な対話に関する基本方針」を定め、合理的な範囲で積極的な対応を行っています。個別面談や電話取材の申し込みに対しては、広報・IR室が主体となって対応していますが、株主・投資家からの要望や対話のテーマを考慮し、担当役員または経営陣幹部も面談に臨んでいます。対話を通じて得られた意見・情報は取締役会へ報告し、今後の経営・IR活動への反映に努めています。また、当社へのご理解と適切なご評価をいただけるよう、株主総会のほか、アナリスト・機関投資家向けに決算説明会を年2回開催し、代表取締役 社長執行役員より

➤ 2024年度 機関投資家との対話件数*

国内 機関投資家	139件
海外 機関投資家	101件
合計	240件

※ ESGスモールミーティング含む

ステークホルダーとの関わり

説明を行っています。説明会の様子や質疑事項は当社ウェブサイトで公開しています。

近年、IR体制をより一層強化しており、2024年度の対話件数が240件と前年比1.3倍に、社長・役員クラスによる面談件数は18件と前年比1.5倍に増加しました。対話の主なテーマや株主の関心事項としては、当社のビジネスモデル・強み、決算概況・業績予想、中期経営計画の進捗、成長ストーリー、ESG・サステナビリティ、資本政策（ROE・ROIC、株主還元、キャッシュアロケーション）、株価についてなどが挙げられます。対話で得られた提言を経営に活かしており、前年以上に開示を拡充しました。

2024年度の主な対応者

	開催件数	社長・役員クラス (財務統括部担当役員、 IR担当役員、SR担当役員)	部長クラス (財務統括部長、 サステナビリティ推進部長、 人事部長、法務部長)	室長・課長クラス (広報・IR室長、 広報・IR室リーダー)
投資家面談	239件	18件	10件	239件
ESG スモールミーティング	1件	1件	1件	1件
決算説明会	2件	2件	2件	2件

株主と経営陣との対話で得た提言などを経営に活かした主な事例

	株主概要	株主からの要望・提言	当社の対応
投資家IR面談	国内外 機関投資家	キャッシュアロケーション 計画の開示	中期経営計画期間における実績・計画を開示 (決算短信補足資料、決算説明会資料)
投資家IR面談	国内外 機関投資家	資本効率改善の訴求・ 意思表示	ROE・ROICの目標を引き上げ、ROE向上の方策を開示 (決算説明会資料)
投資家IR面談	国内 機関投資家	海外事業の情報開示の拡充	- 建装建材海外の主要地域の市場規模・シェアを開示 (決算説明会資料) - AAP^{※1}・EMC^{※2}グループの売上・営業利益推移を開示 (決算短信補足資料、決算説明会資料)
投資家IR面談	国内 機関投資家	戦略・実績の見える化	- 国別の動向・方策を明示 (決算説明会資料) - 高付加価値商品の販売量・売上を開示 (決算説明会資料)
投資家IR面談 投資家SR面談	国内外 機関投資家	取締役の報酬に関する見直し - 株式報酬比率の引き上げ - 報酬決定方法の表記見直し - 非財務指標の有無・明確化	見直しの上、コーポレート・ガバナンス報告書にて開示
投資家SR面談 ESGスモールミーティング	国内外 機関投資家	人的資本関連の開示拡充 - 人材育成の取り組み内容 - 女性管理職候補者数 - 従業員エンゲージメントの詳細	有価証券報告書およびアイカレポートにて開示

※1 アイカ・アジア・パシフィック ※2 エバモア・ケミカル

地域・社会との関わり

地域・社会との関わりに関する基本的な考え方

グローバルに事業を展開するアイカグループは、国内外を問わず、地域・社会とのつながりを大切にしています。地域雇用を促進するとともに、当社に寄せられた苦情に対しては真摯に向き合い、当社の事業活動に問題が発見された際は適切に対応します。各生産・営業拠点の周辺での清掃活動をはじめ、地域の活動団体と協働してボランティア活動へ参加するなど、共生の理念のもと活動を続けています。

サプライヤーとして2025年大阪・関西万博のトイレに5製品を提供

当社は大阪・関西万博が「いのち輝く未来社会のデザイン」をテーマに掲げ、「課題解決型万博」として、カーボンニュートラルをはじめとする社会課題の解決やSDGsの達成に貢献することを目標にしている点、それらの理念に基づき会場の基本計画がデザイン・設計されている点に共感し、サプライヤーとして協力しています。

具体的には、共用施設内トイレ(トイレ5)の建設に際し、高圧メラミンフロアタイル「メラミンタイル」および壁面用のメラミン不燃化粧板「セラー」とそれらの施工用接着剤2製品、メタクリル樹脂系人工大理石「コーリアン®」を使用した「アイカ人工大理石カウンター」の計5製品を提供しました。いずれも耐久性やメンテナンス性に優れた製品で、世界各国から多くの人々が訪れる万博の会場整備に貢献します。

なお、大阪・関西万博は、サーキュラーエコノミーの実現に向けてリデュース・リユースの徹底を図ることが目指されています。トイレ5においても、万博終了後にはユニットごとに解体し、組み替えて移設転用することを想定して設計されており、閉幕後に発生する建築物や建材・設備等のリユースに向けたマッチングプラットフォーム「万博サーキュラーマーケット ミャク市！」にて、移設先が募集されています。



©Expo 2025



5製品を提供した共用施設内トイレ(トイレ5)

中学生の総合的な学習の一環として SDGs 学習企業訪問を受け入れ

未来を担う人材の育成支援の一環として、名古屋市立供米田中学校1年生9名の企業訪問を受け入れました。生徒の皆さんが社会課題への関心を深め、視野を広げる機会として、SDGs達成に取り組む企業である当社を訪問先に選んでいただきました。訪問時には、当社の事業内容や具体的なSDGsへの取り組みを紹介するとともに、ショールームで商品に直接触れながら、持続可能な社会づくりに向けた当社の活動を実感してもらいました。これからも地域社会と連携しながら、社会的責任を果たす企業として貢献活動を一層推進していきます。



11年間財務サマリー

アイカ工業(株)および連結子会社

(会計年度)		2014年度	2015年度	2016年度	2017年度
経営成績(百万円)					
売上高		143,843	150,061	151,633	163,726
【セグメント別売上高】	化成品	75,081	77,269	74,881	82,911
	建装建材	68,762	72,791	76,752	80,815
営業利益		15,181	16,184	18,099	19,092
経常利益		15,885	16,352	18,374	19,600
親会社株主に帰属する当期純利益		10,137	9,962	11,064	11,996
【セグメント利益】※1	化成品	4,673	5,417	6,223	6,537
	建装建材	12,602	12,838	14,488	15,623
設備投資		2,960	2,934	3,876	4,522
減価償却費		3,100	3,491	3,458	3,569
研究開発費		2,356	2,597	2,672	2,856
総資産		147,017	153,434	164,634	189,626
純資産		107,226	112,501	119,685	132,616
有利子負債		3,519	2,185	2,264	5,322
現金および現金同等物		35,220	37,449	47,622	48,896
営業活動によるキャッシュ・フロー		13,080	14,612	18,331	16,436
投資活動によるキャッシュ・フロー		▲143	▲7,025	▲3,269	▲7,950
財務活動によるキャッシュ・フロー		▲1,912	▲4,849	▲4,587	▲7,406
フリー・キャッシュ・フロー		12,936	7,586	15,062	8,485
1株当たり情報					
1株当たり当期純利益(円)		155.99	152.62	169.48	183.76
1株当たり純資産(円)		1,581.17	1,654.14	1,759.91	1,880.13
1株当たり配当金(円)		43.00	46.00	85.00	92.00
配当性向(%)		27.6	30.1	50.2	50.1
財務指標					
海外売上高比率(%)		33.3	33.2	30.8	33.4
売上高営業利益率(%)		10.6	10.8	11.9	11.7
自己資本利益率(ROE)(%)		10.4	9.4	9.9	10.1
総資産利益率(ROA)(%)		7.3	6.6	7.0	6.8
負債資本倍率(D/Eレシオ)(倍)		0.034	0.020	0.020	0.043
自己資本比率(%)		70.2	70.4	69.8	64.7
その他指標					
国産ナフサ価格(円/kl)		69,700	46,000	32,800	40,500
為替(円/ドル)※2		106.37	120.99	110.29	112.38
新築住宅着工戸数(万戸)		88.0	92.0	97.4	94.6
非住宅着工面積(千㎡)		52,612	49,988	51,334	53,313

※1 配賦不能営業費用控除前営業利益 ※2 年度平均

2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
191,363	191,501	174,628	214,514	242,055	236,625	248,696
109,062	103,945	90,446	122,323	141,312	130,300	138,587
82,300	87,555	84,182	92,191	100,743	106,325	110,109
20,834	20,850	17,991	20,348	20,557	25,286	27,408
21,249	21,333	18,438	21,840	22,088	26,135	28,668
13,316	12,732	10,759	13,117	10,059	15,135	16,896
7,444	8,123	7,109	7,376	7,494	9,280	9,331
16,169	15,874	13,751	16,379	16,740	20,339	22,535
7,896	8,487	6,113	7,110	8,697	9,367	9,219
4,173	4,632	5,683	6,411	6,794	7,041	8,122
3,208	3,454	3,327	3,453	3,997	4,072	4,405
191,025	206,439	207,363	240,388	250,049	274,739	288,058
136,116	146,221	150,505	162,734	158,074	176,543	189,723
5,427	7,302	8,165	17,860	31,659	30,495	30,633
45,379	40,644	41,185	44,997	47,943	59,637	62,450
13,275	18,240	19,713	11,685	19,852	28,482	26,751
▲8,147	▲16,798	▲9,756	▲8,342	▲ 9,061	▲7,574	▲11,121
▲7,557	▲6,210	▲9,179	▲1,114	▲ 9,355	▲11,167	▲16,790
5,127	1,442	9,957	3,342	10,790	20,907	15,629
203.95	195.01	164.79	200.90	157.27	236.60	266.36
1,936.87	1,994.03	2,064.24	2,223.98	2,270.08	2,529.07	2,762.12
103.00	106.00	107.00	108.00	109.00	112.00	126.00
50.5	54.4	64.9	53.8	69.3	47.3	47.3
42.0	40.7	42.7	49.2	51.2	47.8	48.0
10.9	10.9	10.3	9.5	8.5	10.7	11.0
10.7	9.9	8.1	9.4	6.9	9.9	10.1
7.0	6.4	5.2	5.9	4.1	5.8	6.0
0.043	0.056	0.061	0.123	0.218	0.188	0.177
66.2	63.1	65.0	60.4	58.1	58.9	60.2
51,000	42,000	33,000	50,000	76,250	67,500	75,500
110.56	109.37	106.67	109.84	130.77	140.54	151.43
95.2	88.3	81.2	86.5	86.0	80.0	81.6
51,016	47,979	44,921	48,055	46,899	42,793	38,751

非財務データ(環境)

	対象範囲	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
エネルギーの使用						
エネルギー投入量 (TJ・テラジュール)	アイカグループ	1,951	2,100	2,102	1,956	1,897*
	国内グループ生産拠点	758	796	771	711	718
	アイカ工業㈱ 本社・営業拠点	12	12	11	11	11
	海外グループ生産拠点	1,181	1,292	1,320	1,234	1,168
大気への排出						
温室効果ガス排出量 スコープ1 (t-CO ₂)	アイカグループ	61,736	65,811	66,674	65,529	61,528*
	国内グループ生産拠点	30,608	31,731	31,445	31,099	28,242
	アイカ工業㈱ 本社・営業拠点	493	474	462	459	441
	海外グループ生産拠点	30,635	33,605	34,767	33,971	32,846
温室効果ガス排出量 スコープ2 (t-CO ₂)	アイカグループ	82,961	90,954	83,997	82,464	76,257*
	国内グループ生産拠点	23,000	23,558	20,142	19,432	14,797
	アイカ工業㈱ 本社・営業拠点	567	558	377	423	386
	海外グループ生産拠点	59,394	66,838	63,478	62,609	61,074
温室効果ガス排出量 スコープ1+2 合計 (t-CO ₂)	アイカグループ	144,697	156,765	150,671	147,993	137,785*
温室効果ガス排出量 スコープ3 (t-CO ₂)	以下参照					2,198,384
カテゴリー1	アイカグループ生産拠点					1,666,632*
カテゴリー2	アイカグループ					23,365
カテゴリー3	アイカグループ					27,731
カテゴリー4	アイカグループ					16,315
カテゴリー5	アイカグループ生産拠点					11,956 (国内グループ 生産拠点6,002*)
カテゴリー6	アイカグループ					4,763
カテゴリー7	アイカグループ					983
カテゴリー12	アイカグループ生産拠点					446,512*
カテゴリー13	アイカグループ					126
SOx (ton)	国内グループ生産拠点	5.9	6.1	6.1	6.3	4.3
NOx (ton)	国内グループ生産拠点	31.9	27.7	24.8	23.8	36.9
ばいじん (ton)	国内グループ生産拠点	9.3	1.9	1.8	2.5	1.5
PRTR対象物質 (大気排出VOC) (ton)	国内グループ生産拠点	53.6	55.7	52.6	58.5	54.1
物質の使用						
物質投入量 (ton)	国内グループ生産拠点	247,158	277,979	274,151	258,088	251,788
原材料 (ton)	国内グループ生産拠点	231,117	261,650	256,888	242,500	235,325
補助材料 (ton)	国内グループ生産拠点	538	593	635	494	535
容器包装材 (ton)	国内グループ生産拠点	11,576	11,225	11,938	10,675	12,236
PRTR対象物質 (ton)	国内グループ生産拠点	(25,458)	(15,023)	(37,713)	(32,520)	(35,688)
製品の出荷						
製品出荷量 (ton)	国内グループ生産拠点	216,818	241,778	229,117	220,570	223,654
廃棄物の社内リサイクル						
社内リサイクル (サーマルリサイクル含む) (ton)	国内グループ生産拠点	12,224	13,723	12,708	10,633	11,094
廃棄物の排出						
産業廃棄物排出量 (ton)	アイカグループ生産拠点	27,298	30,996	35,415	32,225	29,449
	国内グループ生産拠点	20,784	23,665	28,369	24,692	21,740
	海外グループ生産拠点	6,514	7,331	7,046	7,533	7,709
社外リサイクル (ton)	国内グループ生産拠点	19,376	22,395	25,389	22,840	20,509
埋立処分 (ton)	国内グループ生産拠点	1,399	1,269	2,980	1,853	1,230
PRTR 対象物質 (廃棄物移動量) (ton)	国内グループ生産拠点	12.6	12.9	16.7	9.8	9.8

	対象範囲	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
水資源の使用						
取水量(千㎡)	アイカグループ生産拠点	3,818	4,098	3,695	3,450	3,380
	国内グループ生産拠点	2,384	2,478	2,206	1,967	2,023
	海外グループ生産拠点	1,434	1,620	1,489	1,483	1,357
地下水(千㎡)	アイカグループ生産拠点	2,425	2,586	2,319	2,069	2,099
工業用水(千㎡)	アイカグループ生産拠点	1,106	1,206	1,080	1,087	1,023
上水道水(千㎡)	アイカグループ生産拠点	287	306	296	293	259
水域への排出						
総排水量(千㎡)	国内グループ生産拠点	1,908	1,981	1,736	1,535	1,614
COD (ton)	国内グループ生産拠点	31.2	3.3	2.1	3.4	3.4
窒素 (ton)	国内グループ生産拠点	11.7	1.2	1.0	1.5	2.3
リン (ton)	国内グループ生産拠点	6.1	0.5	0.4	0.7	0.7
PRTR対象物質 (ton)	国内グループ生産拠点	0.5	0.5	0.3	0.4	0.1

環境指標算定範囲および算定基準

・対象範囲

各項目毎に対象範囲を明記しています。それぞれの対象範囲の詳細はP2に記載の通りです。

なお、対象範囲を“アイカグループ”としているもののうち、エネルギー投入量と、温室効果ガス排出量のうち、スコープ1・スコープ2およびスコープ3 カテゴリー3についてはアイカグループ生産拠点およびアイカ工業(株) 本社・営業拠点を対象範囲としています。

・エネルギーの使用

エネルギー投入量は、各燃料使用量に各燃料の単位発熱量を乗じた値(各単位発熱量は各年度実績値算定時最新版の環境省「算定・報告・公表制度における算定方法・排出係数一覧」の値を採用)で算定しました。電力は1kWh=3.6MJとして算出、都市ガスは1千㎡=45GJとして算出、蒸気は購入量に蒸気の質によるエネルギー量を換算して算出しました。なお、廃棄物の原燃料使用分を集計に含めています。

・温室効果ガス排出量

ー スコープ1および2は、各年度実績値算定時最新版の環境省・経済産業省「温室効果ガス排出量算定・報告マニュアル」に基づき、エネルギー起源CO₂排出量・非エネルギー起源温室効果ガス排出量を算定しました。電力の排出係数は、国内グループは各年度実績値算定時最新版の「電気事業者別排出係数一覧」(環境省・経済産業省)の排出係数^{*1}を使用し、海外グループは「IEA(International Energy Agency)のEmissions Factors」の各年度実績値算定時最新版の確定値データを使用しました。都市ガスの排出係数は、2023年度以降は環境省が提供するガス事業者別の排出係数^{*2}を使用しました。

※1 国内グループの電力の排出係数 … ～ 2021年度:一般送配電事業者の調整後排出係数、2022年度～2023年度:電気事業者ごとの調整後排出係数、2024年度:電気事業者ごとの基礎排出係数

※2 都市ガスの排出係数 … 2023年度:ガス事業者ごとの調整後排出係数、2024年度:ガス事業者ごとの基礎排出係数

ー スコープ3の算定は、環境省が発行する実績値算定時最新版の「サプライチェーンを通じた温室効果ガス排出量算定に関する基本ガイドライン」に則って算出しました。各カテゴリーの算出方法の詳細は下記の通りであり、言及がない限り、排出係数はこのガイドラインから引用しています。

カテゴリー1:購入した製品・サービス	報告年に購入した原材料・製品などの重量もしくは金額に排出係数を乗じて算出しました。排出原単位は①「LCIデータベース IDEA version 2.3」(国立研究開発法人 産業技術総合研究所 安全科学研究部門 社会とLCA 研究グループ、一般社団法人 産業環境管理協会)、②実績値算定時最新版の「サプライチェーンを通じた組織の温室効果ガス排出などの算定のための排出原単位データベース」(環境省)から項目に応じて適切なものを採用しました。一部の工場で生産する品目については生産量を基準に原材料使用量を算出しました。購入量が微小なものは算定から除外していますが、重量もしくは金額ベースで全原材料購入量の8割以上を網羅するよう算定対象を選定しています。
カテゴリー2:資本財	報告年の設備投資額に排出係数を乗じて算出しました。
カテゴリー3:スコープ1・2に含まれない燃料など	報告年の電力および燃料購入量に、排出係数を乗じて算出しました。 (燃料についてはガイドラインに則り、LCIデータベース IDEA version2.3の調査時排出係数を使用)
カテゴリー4:輸送・配送(上流)	アイカ工業(株)については、自社が荷主となる報告年の物流(輸送、荷役、保管)の輸送トンキロに基づき算出しました。グループ各社については、アイカ工業(株)の算出結果をもとに、グループ各社の売上高に応じて排出量を推計しました。
カテゴリー5:事業から出る廃棄物	報告年の産業廃棄物排出量に排出係数を乗じて算出しました。
カテゴリー6:出張	アイカ工業(株)については、報告年の旅費交通費に排出係数を乗じて算出しました。グループ各社については、アイカ工業(株)の算出結果をもとに、グループ各社の従業員数に応じて排出量を推計しました。
カテゴリー7:雇用者の通勤	アイカ工業(株)については、報告年の通勤交通費補助金額に排出係数を乗じて算出しました。グループ各社については、アイカ工業(株)の算出結果をもとに、グループ各社の従業員数に応じて排出量を推計しました。
カテゴリー8:リース資産(上流)	リース資産は微少であり、算定から除外しています。
カテゴリー9:輸送、配送(下流)	自社が荷主とならない全商品の配送の把握は困難であり、算出できていません。自社が荷主となりお客様まで配送した際の排出量は、カテゴリー4に含めています。
カテゴリー10:販売した製品の加工	関連性を把握していますが、多種多様な商品のそれぞれの加工に伴う排出量を把握することが困難であり、算定できていません。
カテゴリー11:販売した製品の使用	当社商品の使用時に温室効果ガスを排出するものではありません。
カテゴリー12:販売した製品の廃棄	報告年に販売した商品重量に品目ごとに割り当てた排出係数を乗じて算出しました。一部揮発性物質を含む商品については、揮発物質の重量を除いた製品重量に置き換えて計算しています。
カテゴリー13:リース資産(下流)	貸与するビルの使用に伴う報告年の電気使用量に排出係数を乗じて算出しました。
カテゴリー14:フランチャイズ	該当する事業がありません。
カテゴリー15:投資	当社の資金の一部を投資運用していますが、個々の投資先企業における株式保有比率は微小であり、事業活動への影響度は著しく低いため、算定から除外しました。

非財務データ (人事・労務)

	対象範囲	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
雇用状況 (特記なき限り年度末時点)						
連結従業員数 ^{※1}	アイカグループ	4,796名	4,949名	4,963名	5,007名	5,250名
単体従業員数 ^{※1}	アイカ工業(株)	1,228名	1,211名	1,226名	1,216名	1,228名
男性	アイカ工業(株)	1,011名	1,002名	1,013名	999名	999名
女性	アイカ工業(株)	217名	209名	213名	217名	229名
非正規雇用者数	アイカ工業(株)	239名	243名	242名	255名	312名
非正規雇用比率	アイカ工業(株)	16.2%	16.7%	16.5%	17.3%	20.2%
新卒採用数 ^{※1※2}	アイカ工業(株)	21名	31名	36名	36名	46名
男性	アイカ工業(株)	18名	23名	25名	26名	31名
女性	アイカ工業(株)	3名	8名	11名	10名	15名
女性採用比率 ^{※3}	アイカ工業(株)	14.3%	32.0%	42.3%	26.9%	33.3%
中途採用者数 ^{※1}	アイカ工業(株)	4名	19名	40名	21名	40名
男性	アイカ工業(株)	4名	19名	32名	13名	26名
女性	アイカ工業(株)	0名	0名	8名	8名	14名
中途採用者比率 ^{※4}	アイカ工業(株)	16%	38%	53%	37%	47%
再雇用制度による新規雇用者数	アイカ工業(株)	15名	21名	11名	24名	24名
障がい者雇用者数	アイカグループ	31名	28名	29名	34名	37名
	アイカ工業(株)	26名	25名	25名	27名	26名
	法定障がい者雇用率 ^{※5※6}	2.66%	2.47%	2.46%	2.78%	2.65%
勤続状況 (特記なき限り年度末時点)						
平均勤続年数 ^{※1}	アイカ工業(株)	16.1年	16.5年	16.5年	16.7年	16.4年
男性	アイカ工業(株)	16.6年	16.8年	16.8年	17.1年	16.9年
女性	アイカ工業(株)	13.7年	14.7年	14.7年	14.7年	14.3年
平均年齢 ^{※1}	アイカ工業(株)	40.1歳	40.6歳	40.9歳	41.1歳	41.2歳
離職率 ^{※1※7}	アイカ工業(株)	2.4%	2.6% ^{※11}	3.2%	3.1%	2.9%
入社3年後離職率 ^{※8}	アイカ工業(株)	17.5%	8.9%	29.6%	4.8%	12.0%
労働組合加入状況 (年度末時点)						
労働組合加入率 ^{※1}	アイカ工業(株)	80.7%	79.9%	79.9%	80.5%	79.2%
賃金、労働時間、休暇						
平均年間給与(千円) ^{※1}	アイカ工業(株)	6,441	6,817	6,896	7,099	7,813
男女の賃金の差異(全従業員) ^{※5}	アイカ工業(株)			80.7%	80.9%	80.2%
正規雇用者における男女の賃金差異	アイカ工業(株)			79.1%	79.5%	78.5%
非正規雇用者における男女の賃金差異	アイカ工業(株)			62.6%	71.7%	95.7%
1人当たり年間総労働時間(時間) ^{※1※9}	アイカ工業(株)	1,878	1,965	1,968	1,979	1,966
1人当たり月平均所定外労働時間(時間) ^{※1※9}	アイカ工業(株)	7.0	10.0	11.1	10.6	12.2
有給休暇平均取得日数 ^{※10}	アイカ工業(株)	10.3日	11.8日	12.9日	13.8日	13.3日
有給休暇平均取得率	アイカ工業(株)	55.9%	63.6%	69.1%	73.9%	70.0%
ダイバーシティ						
管理職人数 ^{※1}	アイカ工業(株)	209名	213名	207名	201名	211名
女性	アイカ工業(株)	7名	7名	8名	9名	9名
女性管理職比率	アイカ工業(株)	3.3%	3.3%	3.9%	4.5%	4.3%
女性の育児休業取得率 ^{※5}	アイカ工業(株)	100%	100%	100%	100%	100%
男性の育児休業取得率 ^{※5}	アイカ工業(株)	16.7%	16.7%	53.1%	59.1%	69.7%
労働災害発生状況						
死亡災害	アイカグループ	0件	0件	0件	0件	0件
休業災害	アイカグループ					19件
休業災害	国内グループ					4件
うち、正規雇用者以外	国内グループ	4件	2件	3件	3件	3件
不休業災害	国内グループ	6件	12件	10件	10件	12件
うち、正規雇用者以外	国内グループ	1件	4件	4件	3件	3件

※1 対象者は正規雇用者

※2 対象者は次年度4月入社の高卒・大卒・大学院卒採用者

※3 対象者は総合職の大卒・大学院卒採用者

※4 当該年度の中途採用者数を、同年度の新卒採用者数および中途採用者数の和で除して算定

※5 法定計算方法にて算定

※6 3月1日時点

※7 各年度の自己都合による退職者を期首の雇用者数で除して算定

※8 大卒・大学院卒採用者を対象に算定

※9 管理職除く

※10 対象者は正規雇用者および再雇用者

※11 数値の集計精度向上のため、アイカレポート2024に掲載した数値を適宜修正しています

独立した第三者保証報告書

2025年9月16日

アイカ工業株式会社
代表取締役 社長執行役員 海老原 健治 殿

株式会社ESGコンサルティング
大阪市北区芝田一丁目1番4号

代表取締役

堀 将人

当社は、アイカ工業株式会社（以下、「会社」という。）からの委嘱に基づき、会社が日本語で作成した「AICA Report 2025」（以下、「レポート」という。）に記載されている2024年4月1日から2025年3月31日までを対象とした「」マークの付されている環境パフォーマンス指標（以下、「指標」という。）に対して限定的保証業務を実施した。

会社の責任

会社が定めた指標の算定・報告規準（以下、「会社の定める規準」という。レポートに記載。）に従って指標を算定し、表示する責任は会社にある。

当社の責任

当社の責任は、限定的保証業務を実施し、実施した手続に基づいて結論を表明することにある。当社は、国際監査・保証基準審議会の国際保証業務基準（ISAE）3000「過去財務情報の監査又はレビュー以外の保証業務」及びISAE3410「温室効果ガス情報に対する保証業務」に準拠して限定的保証業務を実施した。

本保証業務は限定的保証業務であり、主としてレポート上の開示情報の作成に責任を有するもの等に対する質問、分析的手続等の保証手続を通じて実施され、合理的保証業務における手続と比べて、その種類は異なり、実施の程度は狭く、合理的保証業務ほどには高い水準の保証を与えるものではない。当社の実施した保証手続には以下の手続が含まれる。

- レポートの作成・開示方針についての質問及び会社の定める規準の検討
- 指標に関する算定方法並びに内部統制の整備状況に関する質問
- 集計データに対する分析的手続の実施
- 会社の定める規準に従って指標が把握、集計、開示されているかについて、試査により入手した証拠との照合並びに再計算の実施
- リスク分析に基づき選定した国内1拠点における現地往査、及び海外1拠点に対する現地往査の代替的な手続きとしての質問及び証拠等の文書の閲覧
- 指標の表示の妥当性に関する検討

結論

上述の保証手続の結果、レポートに記載されている指標が、すべての重要な点において、会社の定める規準に従って算定され、表示されていないと認められる事項は発見されなかった。

当社の独立性と品質管理

当社は、誠実性、客観性、職業的専門家としての能力と正当な注意、守秘義務及び職業的専門家としての行動に関する基本原則に基づく独立性及びその他の要件を含む、国際会計士倫理基準審議会の公表した「職業会計士の倫理規程」を遵守した。

当社は、国際品質マネジメント基準第1号に準拠して、倫理要件、職業的専門家としての基準並びに適用される法令及び規則の要件の遵守に関する文書化した方針と手続を含む、品質マネジメントシステムを整備及び運用している。

以上

アイカグループネットワーク

(2025年9月末)

アイカ・アジア・ラミネーツグループ

東南アジア

- ▶ タイ
 - アイカ・アジア・ラミネーツ・ホールディング社 統括 販売
 - アイカウィルソナート・タイ社 製造 販売
- ▶ ベトナム
 - アイカHPLトレーディング社 販売
 - アイカ・ラミネーツ・ベトナム社 製造 販売
- ▶ インドネシア
 - アイカインドネシア社 製造 販売
 - テクノロジーインドネシア社 製造 販売

東アジア

- アイカウィルソナート上海社 製造 販売
- アイカウィルソナート・アジア社 販売
- 台湾アイカ社 販売

南アジア

- アイカ・ラミネーツ・インディア社 製造 販売

アイカ・アジア・パシフィックグループ

東南アジア

- ▶ シンガポール
 - アイカ・アジア・パシフィック・ホールディング社 統括
- ▶ タイ
 - ADBシーラント社 製造 販売
 - アイカバンコク社 製造 販売
 - アイカハチャイ社 製造 販売
 - アイカタイケミカル社 製造 販売
 - クエン・ボン・テクノロジー社 製造 販売
- ▶ ベトナム
 - アイカドンナイ社 製造 販売
- ▶ マレーシア
 - アイカアドテック社 製造 販売
 - アイカマレーシア社 製造 販売
- ▶ インドネシア
 - アドテックトレーディング社 販売
 - アイカインドリア社 製造 販売
 - アイカムギインドネシア社 製造 販売
 - ロナダマール・スジャテラ社 販売

東アジア

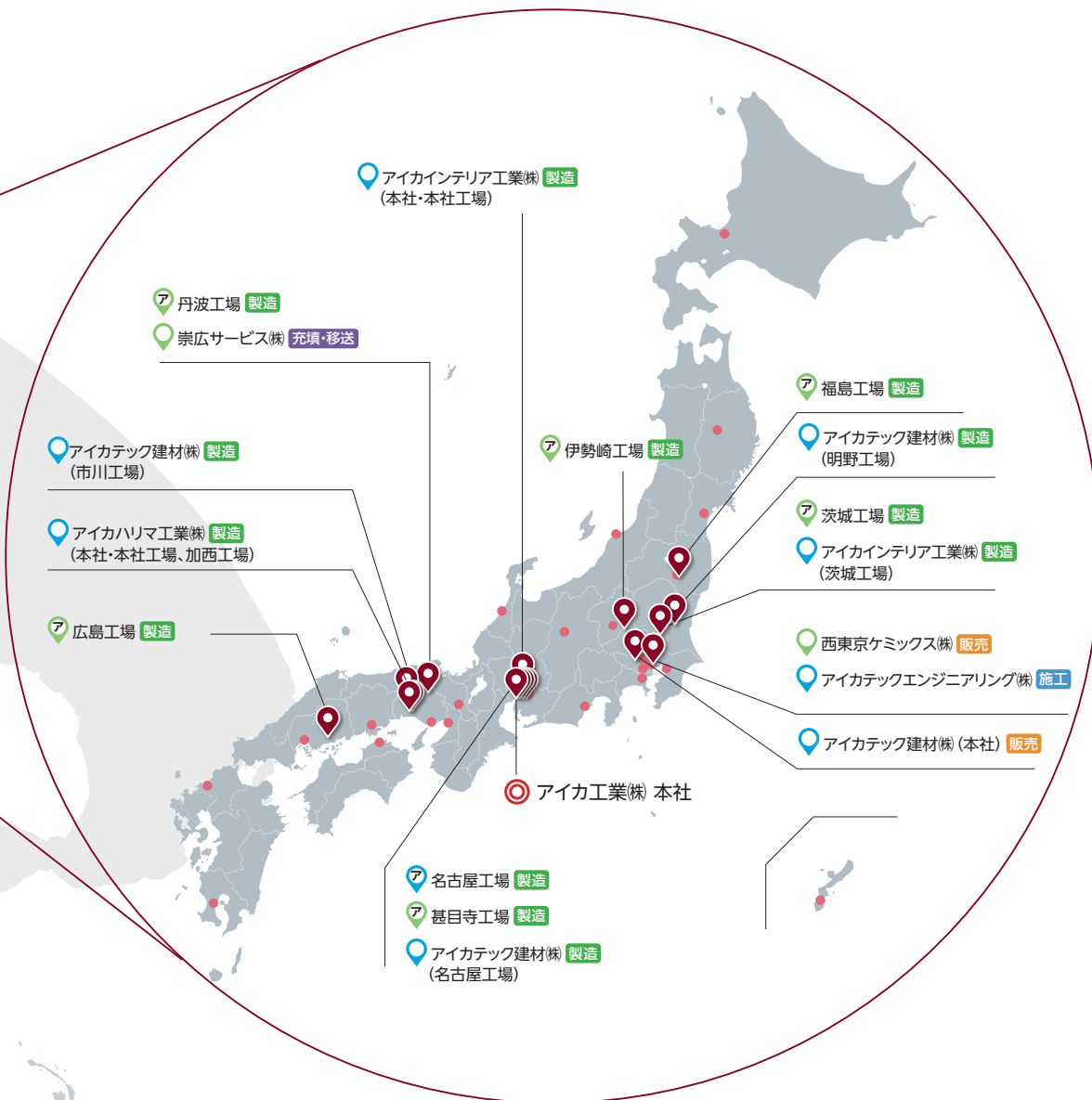
- アイカ広東社 製造 販売
- アイカ南京社 製造 販売
- アイカ上海社 販売
- アイカ福建社 製造 販売
- 昆山アイカ社 製造 販売
- 瀋陽アイカ社 製造 販売

南アジア

- ダイネアパキスタン社 製造 販売

オセアニア

- アイカニュージーランド社 製造 販売



エバモア・ケミカルグループ

東アジア

- エバモア・ケミカル・インダストリー社 統括 製造 販売
- 東莞ポーチェン・ケミカル社 製造 販売
- トプコ上海社 販売
- ケムマツ・テクノロジー社 製造 販売
- ジャイアントスター・トレーディング社 販売

東南アジア

- タイ
 - トップウェル社 販売
- ベトナム
 - ベトナム・ユーベスト社 製造 販売
 - ベトナム・サン・ヤッド社 製造

その他

- 西東京ケミックス・ベトナム社 販売
- アイカアメリカ社 販売

凡例

- 化成品セグメント: ●
- 建築建材セグメント: ●
- アイカ工業(株) 生産拠点
- アイカ工業(株) 営業拠点
- グループ会社



アイカ工業株式会社

本社 〒450-6326 愛知県名古屋市中村区名駅
一丁目1番1号 JPタワー名古屋26階

本報告書に関するお問い合わせ先
サステナビリティ推進部 TEL 052-533-3136

<https://www.aica.co.jp/>

2025年9月発行

※ 表紙に使用させていただいた施工事例の詳細は2ページをご覧ください