できるをつくる。

Denka

デンカレポート2021

統合報告書

Denkaの企業理念

デンカは2015年の創立100周年に、企業理念を制定しました。
このThe Denka Value（企業理念）は「Denkaの使命（Denka Mission）」と、
グループ社員一人ひとりが行動する上での規範となる
「Denkaの行動指針（Denka Principles）」から構成します。

企業理念 — The Denka Value

Denkaの使命
Denka Mission

化学の未知なる可能性に挑戦し、新たな価値を創造（つくる）ことで、
社会発展に貢献する企業となる。

Denkaの行動指針
Denka Principles

わたしたちは、
一、「誠意」と「チャレンジ精神」で、果敢に難題に挑みます
一、「未来」に向け、今何をするべきかを考え、行動します
一、「創造」溢れるモノづくりを通じて、お客様へ新たな価値と感動を届けます
一、「環境」に配慮し、「安全」優先の明るい職場をつくります
一、「信頼」される企業としての誇りを持ち、より良い社会作りに貢献します

会長メッセージ

ステークホルダーの皆さまにおかれましては、平素より格別のご高配を賜り厚く御礼申し上げます。

デンカグループは、企業理念“The Denka Value”実現に向けて、取締役会における議論のさらなる実効性向上と意思決定の一層の迅速化を目的として、取締役の人数を12名体制から9名体制とし、取締役会と執行体制の役割の明確化に見合った陣容といたしました。加えて、3年目に入った監査等委員会制度の経営の助言・監督機能を強めるため、社外取締役の比率を高め、社外取締役の取締役会への関与度合いをさらに強化いたしました。ガバナンスに対する社会的要請はますます高まっております。今後とも、これらの要請を的確に反映したコーポレートガバナンスの高度化に努めてまいります。

デンカグループ全体の変革と連携をさらに深め、デンカでなければできない方法で、SDGsを羅針盤とした様々な社会課題の解決に挑戦し、社員とステークホルダーの皆さまが誇りに思い、「社会にとってかけがえのない存在」となる企業を目指してまいります。ステークホルダーの皆さまにおかれましては、一層のご理解とご支援を賜りますよう、お願い申し上げます。

代表取締役会長　山本 学（やまもと まなぶ）

できるをつくる。

Denka

デンカレポート2021
統合報告書

Contents

会社情報／経営資源

01 企業理念・会長メッセージ
02 Contents・編集方針
03 デンカグループの事業概要
05 価値創造プロセス
06 デンカの軌跡・社会発展への貢献
07 企業価値の創出へ向けた取り組み（財務・非財務ハイライト）
08 2020年度の振り返り

価値創造

09 社長メッセージ・インタビュー
13 経営計画Denka Value-Up
17 デンカグループのマテリアリティ
18 ステークホルダーとの責任ある対話
19 特集 デンカのヘルスケア事業
21 10年後の未来における デンカグループの責任と貢献

環境戦略

23 カーボンニュートラル実現に向けた環境経営
25 気候変動に対する持続的な取り組み
26 環境負荷低減の取り組み（プラスチック問題等）
27 TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）への賛同

働く人の幸せ・人財の取り組み

29 人財への取り組み

品質と安全

31 品質保証マネジメント
32 安全最優先

事業戦略

33 電子・先端プロダクツ部門
35 ライフイノベーション部門
37 エラストマー・インフラソリューション部門
39 ポリマーソリューション部門

コーポレートガバナンス

41 社外取締役対談
43 取締役一覧
45 コーポレートガバナンス
47 経営リスク分析と対応
48 コーポレートガバナンスに対するこれまでの取り組み

社会貢献

49 地域社会への貢献/企業市民としての社会的責任を果たす

財務サマリー

50 11カ年財務サマリー

編集方針

「デンカレポート2021（冊子）」は、株主・投資家をはじめとしたステークホルダーの皆さまへ、ESG経営の観点から中長期的な価値創造に焦点を当てた、総合的な企業情報をお伝えすることを目指しています。

また、ESG情報サイトでは、ESG情報を包括的かつタイムリーに報告いたします。

■ 対象期間

原則として2020年度（2020年4月1日から2021年3月31日）を対象期間としていますが、2021年度の活動についても一部報告しています。また、パフォーマンス指標（数値）に関しては、過去数年分の実績を含めて掲載しています。

発行日：2021年7月30日

■ 報告対象組織

本報告書の記事は、デンカグループ（連結）を対象としています。但し報告データによっては集計範囲が異なる場合がございますので、その場合はそれぞれの報告対象範囲を記載いたします。

■ 参考ガイドライン

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

■ お問い合わせ先

デンカ株式会社 経営企画部
〒103-8338 東京都中央区日本橋室町2-1-1
日本橋三井タワー
TEL:03-5290-5510　FAX:03-5290-5149
e-mail:
denkareport@denka.co.jp

https://www.denka.co.jp

■ デンカレポートの概要

1 ESG経営の観点から、株主・投資家をはじめとしたステークホルダーの皆さまへ、中長期的な価値創造に焦点を当てた総合的な企業情報をお伝えする報告書です。

2 ESG情報を包括的かつタイムリーに報告するウェブサイトです。デンカレポートに含まれない活動報告や詳細データも、随時発信しています。

デンカグループの事業概要

電子・先端プロダクツ部門

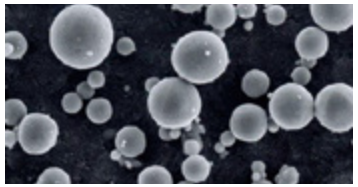
社会発展への貢献

クリーンで安全な未来社会の実現

リチウムイオン二次電池向け導電助剤や放熱材料・基板、機能性セラミックス・フィルム・テープなど、5G通信・xEV・再生可能エネルギーに欠かせない最先端素材を通じて豊かな社会の実現に取り組んでいます。

主要製品

- ●機能性セラミックス(球状アルミナ)
- ●リチウムイオン二次電池向け導電助剤(アセチレンブラック)
- ●半導体・電子部品搬送用シート・テープ(キャリアテープ用シート・カバーテープ)



球状アルミナ(電子顕微鏡写真)

アセチレンブラック

事業部門の紹介 ▶P33−34

主要グループ会社

国内
- ・デナールシラン株式会社
- ・デンカ高純度ガス株式会社

海外
- 台湾電科股份有限公司
- デンカ韓国株式会社
- 電化精細材料(蘇州)有限公司
- 電化電子材料(大連)有限公司
- 電化(香港)有限公司
- Denka Advantech Pte.Ltd.
- Denka Advanced Materials Vietnam Co., Ltd.

ライフイノベーション部門

社会発展への貢献

世界の人々のQOL※の向上

※クオリティ・オブ・ライフ

インフルエンザワクチンや新型コロナウイルスなどの抗原迅速診断キットをはじめとする検査試薬、さらには高分子ヒアルロン酸製剤など、予防・診断・治療の領域で世界の人びとのQOL向上に取り組んでいます。

主要製品

- ●ワクチン
- ●POCT検査試薬
  ※Point Of Care Testing:抗原迅速診断キット
- ●関節機能改善剤(高分子ヒアルロン酸製剤)

インフルエンザHAワクチン

クイックナビ™ -Flu+COVID19 Ag

事業部門の紹介 ▶P35−36

主要グループ会社

国内
- デンカ・キュー・ジェノミクス合同会社
- 有限会社デンカコスメティクス

海外
- 电化生研(上海)贸易有限公司
- DENKA SEIKEN UK Limited
- DENKA SEIKEN USA Incorporated
- Denka Life Innovation Research Pte. Ltd.
- Icon Genetics GmbH

(国内:五十音順、海外:アルファベット順)

・会社情報 https://www.denka.co.jp/corporate/ ・Denkaの事業 https://www.denka.co.jp/business/

デンカグループの事業概要

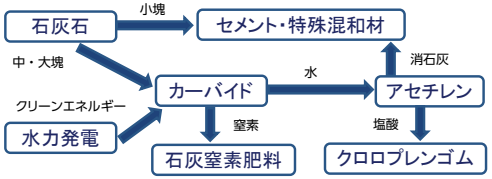
エラストマー・インフラソリューション部門

社会発展への貢献

インフラ整備とアクセスの向上

創業以来のカーバイドチェーンを活かし、機能性エラストマーや、インフラ強靭化に必要なセメント・特殊混和材、肥料や農業向けコルゲート管に至る、有機から無機までの幅広い技術で人々の安全で安心な生活を支えています。

カーバイドチェーンと主要製品



トンネル用急結材デンカナトミック

事業部門の紹介 ▶P37–38

主要グループ会社

国内
- 株式会社デンカリノテック
- 金沢デンカ生コン株式会社
- 関東アセチレン工業株式会社
- 蒲原生コン株式会社
- 九州プラスチック工業株式会社
- 三信物産株式会社
- デンカアヅミン株式会
- デンカエラストリューション株式会社
- デンカ生コン高山株式会社
- 東日本高圧株式会社
- 日之出化学工業株式会社
- 西日本高圧瓦斯株式会社

海外
- 電化創新(上海)商貿有限公司
- 電化無機材料(天津)有限公司
- Denka Construction Solutions Malaysia Sdn Bhd.
- Denka Infrastructure Technologies Pte.Ltd.
- Denka Performance Elastomer LLC
- PT. ESTOP Indonesia

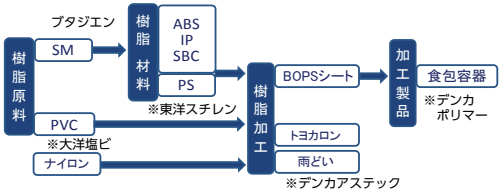
ポリマーソリューション部門

社会発展への貢献

生活環境の向上

スチレン系機能樹脂やアセチル系化成品から食品包装用シート、ウィッグ用合成繊維を通じて、自動車や電機・電子、食品などの多岐にわたる用途で人々の暮らしを支え、持続可能な社会の実現に取り組んでいます。

スチレンチェーンと樹脂加工製品



ファッション用ウィッグ・ヘアピース原糸
Toyokalon

事業部門の紹介 ▶P39–40

主要グループ会社

国内
- 湘南積水工業株式会社
- デナック株式会社
- デンカポリマー株式会社
- デンカアステック株式会社
- 東洋スチレン株式会社

海外
- 電化(上海)貿易有限公司
- Denka Singapore Pte.Ltd.

主要グループ会社(その他)

国内
- 黒部川電力株式会社
- 十全化学株式会社
- デンカエンジニアリング株式会社
- YKアクロス株式会社

海外
- 電化新材料研発(蘇州)有限公司
- Denka Chemicals GmbH
- Denka Corporation
- Denka Chemicals Holdings Asia Pacific Pte.Ltd.

(国内:五十音順、海外:アルファベット順)

・会社情報　https://www.denka.co.jp/corporate/　・Denkaの事業　https://www.denka.co.jp/business/

価値創造プロセス

企業理念

The Denka Value

Denkaの使命

Denkaの行動指針

デンカグループのマテリアリティ（経営最重要課題） 13項目 https://denka.disclosure.site/ja/themes/729

【カテゴリー】 ■安全最優先 ■製品・技術 ■コーポレート・ガバナンス 信頼される企業活動 ■働くひとの幸せ ■環境の保全 ■社会との対話 パートナーシップ

経営計画 Denka Value-Up （2018年度～2022年度）

主な社会的課題（SDGs Targets）

環境・エネルギー

- 現代的エネルギーへの普遍的アクセス確保（7.1）
- 再生可能エネルギー利用拡大（7.2）
- エネルギー効率の改善（7.3）

ヘルスケア

- 伝染病・感染症の根絶（3.3）
- 非感染症疾患による早期死亡率の低下（3.4）
- ユニバーサルヘルスカバレッジの達成（3.8）

高付加価値インフラ

- 安全・安価な住宅と基本的サービス（11.1）
- 安全で使いやすい持続可能な輸送システム（11.2）
- 持続可能な都市化と差別のない人間居住（11.3）
- 大気環境や廃棄物の管理を通じた、都市の環境影響軽減（11.6）

6つの資本

人的資本
お客様のニーズに真摯に応え、モノづくりを通じてソリューションを提案する企業文化

知的資本
無機化学で培った高温焼成技術、無機・有機の複合技術、高分子合成・樹脂加工技術、感染症領域の抗原抗体反応技術

自然資本
水力等の自社発電所
石灰石鉱山

製造資本
エネルギー効率の高い製造設備、循環型社会に貢献するセメントプラント

社会関係資本
産官学で社会課題解決を目指すオープンイノベーションの文化

財務資本
バランスのとれた戦略投資と株主還元

成長戦略

- 事業ポートフォリオの変革
- 革新的プロセス
- 3つの人財戦略
  - スペシャリティー人財の確保
  - 働き方改革
  - ダイバーシティ推進

- 安全最優先
- 環境経営の強化
- 新しい働き方の追求
- SDGsへの貢献

社会的責任の遂行

3つの成長ビジョン

- **Specialty-Fusion Company**：世界に存在感を示すスペシャリティーの融合体となる
- **Sustained Growth**：革新的プロセスによる飛躍的な生産性向上で、持続的成長を目指す
- **Sound Growth**：働き方改革推進による、健全な成長の実現

社会発展への貢献

「社会にとってかけがえのないSpecialty-Fusion Company」を目指す

› 環境・エネルギー

高速データ通信や自動車の電動化、自動運転などのトレンドへ、先端無機材料を中心としたコア技術を生かした製品開発を行います。

→ 7 エネルギーをみんなに そしてクリーンに

クリーンで安全な未来社会の実現

› ヘルスケア

ワクチン、検査試薬などによる感染症、生活習慣病の予防・早期診断から、がん遺伝子解析などの新しい領域へ展開しています。

→ 3 すべての人に健康と福祉を

人々の健康を守り感染症拡大を防止する

› 高付加価値インフラ

膨張、急結、高強度などの最先端の材料・ソリューションを提供し、強靭なインフラの整備、老朽化の補修や長寿命化に取り組みます。

→ 11 住み続けられるまちづくりを

インフラ整備とアクセスの向上

・「ESG情報サイト」SDGs・社会／環境貢献製品一覧表 https://denka.disclosure.site/ja/themes/635

デンカの軌跡・社会発展への貢献

デンカは1915年の設立以来、ステークホルダーの皆さまとともに、化学を通じた新たな価値を共有しながら歩んでまいりました。
その106年の歴史では、社会に必要とされる価値を生み出せるか、という観点が常に問われてきました。
ここでは、デンカの価値創造の軌跡について、5つの時代を通じてご紹介します。

創業 創業期 1915-1944

食糧問題解決に貢献

明治から大正期の人口急増に応えて食糧生産拡大に貢献した石灰窒素肥料

■1915年に会社創立し、カーバイドとその誘導品の石灰窒素肥料の製造・販売を開始。

石灰窒素肥料の広報写真

社会との共有価値

2度の世界大戦や恐慌などの激動の時代において、度重なる経営危機を乗り越え、石灰窒素肥料の安定生産に努め、日本の農産物生産を支え続けました。

転換点1 基盤事業拡大期 1945-1974

諸種の化学工業製品を提供

カーバイド・アセチレン化学と無機化学の進歩により、高度経済成長を支える

■1962年にカーバイドアセチレン法を用いた自社技術よる国内初のクロロプレンゴム工業化に成功。
■カーバイド生産で使用する自社鉱山の石灰石を活用するセメント事業に本格参入。

クロロプレンゴム

社会との共有価値

第二次世界大戦後の復興とその後の高度経済成長期において、カーバイドアセチレン化学や無機化学に基づく諸種の化学工業製品、さらにはセメント・特殊混和材製品を通じて、需要拡大が続く社会からの要請に応えました。

転換点2 スペシャリティー事業拡大期 1975-2006

石油化学と医療分野へ展開

生活向上に寄与するスチレン系樹脂とQOL向上を目指す医療分野への進出

■1965年に千葉工場でスチレンモノマー、ポリスチレン製造を開始し、様々な合成樹脂へ展開。
■1979年に旧デンカ生研(1950年創業)が、デンカグループの一員となる。2000年には高分子ヒアルロン酸製剤を医療用医薬品・関節機能改善剤として製造開始。

ポリスチレン樹脂

社会との共有価値

プラスチック製品の機能性向上への高まる期待に応えるため、原料の精密合成から樹脂加工成型に至るグループの技術力を結集した製品開発を行いました。また、ワクチン・検査試薬を通じて、様々な感染症の予防と早期診断・拡大防止へ取り組みました。

転換点3 強いものをより強く 2007-2017(Denka100)

オープンイノベーションと生産拠点の最適化で社会に価値を提供

無機・有機化学の融合による独自の製品展開

■2009年、白色LED用サイアロン蛍光体を実用化し、大型液晶テレビの消費電力低減に貢献。
■2015年、三井物産との共同出資でデュポン社よりクロロプレンゴム事業を買収し、デンカパフォーマンスエラストマーLLC(DPE)を設立。

サイアロン蛍光体「アロンブライト」

社会との共有価値

祖業のカーバイド生産で培った超高温制御技術は、アセチレンブラックから無機系粉体まで、様々な新規素材を生み出しました。さらに金属やポリマーとの複合技術は、鉄道、自動車、通信機器の熱対策などの技術革新を支えました。

現在 Specialty-Fusion Companyに向けて 2018-2022(Denka Value-Up)

社会の持続的発展への貢献

デンカが強みを持つ重点三分野へ注力

社会との共有価値

環境エネルギー

自動車、鉄道、ディスプレイ、モバイル機器などの幅広い用途で、省エネルギー、小型軽量化、高機能化といった技術革新を支えていきます。

ヘルスケア

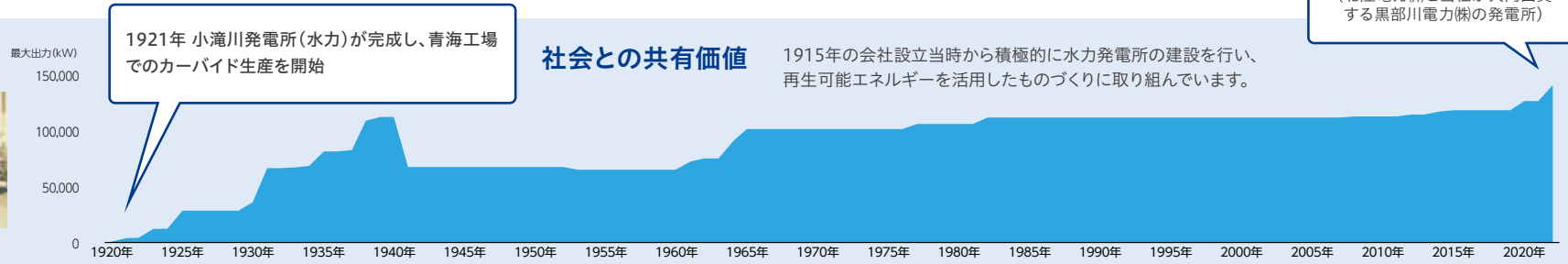
感染症や生活習慣病、がん治療薬、治療法情報提供などの領域において、人々のQOL(クオリティ・オブ・ライフ)の向上に貢献します。

高付加価値インフラ

環境負荷低減はもとより、アジアを中心としたインフラの整備、老朽化したコンクリートの補修と長寿命化などの課題に取り組んでいきます。

水力発電量最大出力の推移

完成当時の小滝川発電所内水車ランナー



社会との共有価値

1915年の会社設立当時から積極的に水力発電所の建設を行い、再生可能エネルギーを活用したものづくりに取り組んでいます。

※黒部川電力の発電能力の2分の1をデンカグループの発電能力として計上すると2020年の発電能力は合計12.6万kWとなります。 ※1933年から、黒部川電力の発電出力を出資比率に応じて計上しています。 ※1941年、大淀川第一、第二発電所は国策会社へ強制出資となりました。

企業価値の創出へ向けた取り組み（財務・非財務ハイライト）

事業活動における重要指標を、財務成果までの期間を踏まえて関連図で表しています。

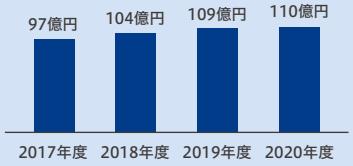
重要指標

成果に反映されるまでの期間

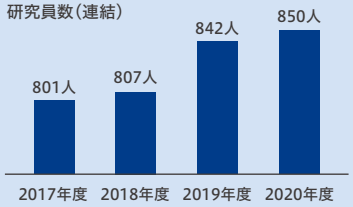
長期視点（6～10年）

研究開発

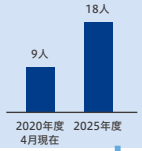
重点三分野への研究開発費（単体）



研究員数（連結）



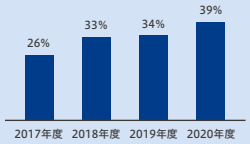
ダイバーシティ推進



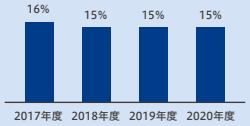
女性管理職者数（課長以上、単体）

18人（目標）

新卒G職女性採用比率（単体）



外国籍社員比率（単体）



投資関連

2020年度戦略投資額※（重点3分野への投資額） **109億円**

※戦略投資とは、経営計画Denka Value-Upの重点3分野（環境・エネルギー、ヘルスケア、高付加価値インフラ）と基盤事業のスペシャリティー化、プロセス革新への投資。

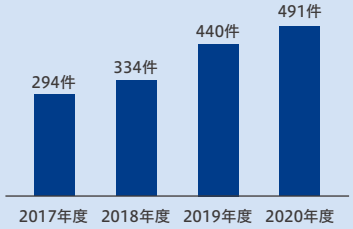
環境関連

2020年度**再生可能エネルギー利用比率**（水力発電、太陽光発電等）（2020年度実績：単体） **40%**

中期視点（3～5年）

研究開発

特許出願件数※



※デンカが出願人に含まれる全出願数を示す。

短期視点（1～2年）

革新的プロセス

労働生産性

1.7~2.0倍

（一人当たりの生産能力）

		生産性
大船工場	トヨカロンプロセスの最適化および自動化	1.7倍
渋川工場	エレグリップ 生産管理システム	2倍

在宅勤務率

60.5%

（本社、支店、営業所の2020年度平均値）

電子承認で決裁した文書

約5倍

2018年度 11,200件→2020年度 52,400件

カーボンニュートラルへの取り組み

2020年度CO_2排出削減率　2013年度比

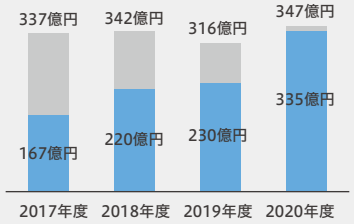
（目標）2030年度△50%、2050年度△100%

△21%

財務成果

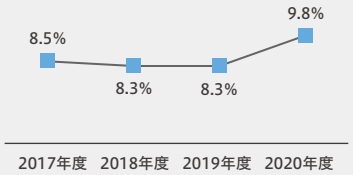
成長性指標

スペシャリティー製品営業利益額（連結）

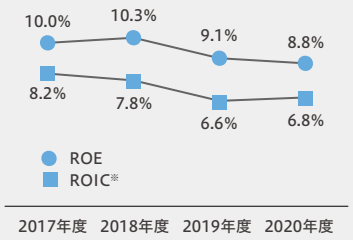


収益性指標

営業利益率



効率性指標



※ROIC=税後営業利益/投下資本税後営業利益＝営業利益×（1－税率）（税率＝法人税等計/税前利益）

企業価値の創出

・IR情報　https://www.denka.co.jp/ir/

2020年の振り返り

非財務

総括

- 2050年度までの温室効果ガスの排出ネットゼロ:カーボンニュートラルの達成を宣言した。
- 新型コロナウイルス感染症の拡大がもたらす新常態(ニューノーマル)を見据え、新型コロナウイルス収束後の「新しい働き方」を企業存続のための永続的な取り組みと位置づけ、全社方針を策定した。
- Specialty-Fusion Companyとして「本質的に必要な仕事」とは何かを徹底的に追求し、各人の最も効率的な働き方を選択することにより、生産性向上と会社全体の競争力強化に繋ぐ取り組みを開始した。
- 政府要請に基づく「アビガン®錠」※原料(マロン酸ジエチル)を供給した。

※「アビガン」は富士フィルム富山化学(株)の登録商標です。

プラスの要因

- 2050年度カーボンニュートラル実現を宣言
- TCFDへの賛同
- 新青海川水力発電所での送電開始
- ケミカルリサイクル事業化検討着手
- テレワークの実践
- 健康宣言
- マロン酸ジエチル生産を通じた社会貢献

マイナスの要因

- 対面でのお客様対応ができない
- 対面での会議、研修ができない

対策 → **■オンライン化推進(会議、研修、営業・技術サービス)**
■Webカメラでの操業、工事管理

- 紙やハンコの使用前提の業務ができない

対策 → **■書類、決裁、受発注の電子化**

- 感染者(クラスター)が発生するリスクの浮上
- 工場で感染者が発生し、操業停止となるリスクの浮上

対策 → **■感染を防ぐ3段階の社内警戒レベルを設定**
■日勤者のテレワーク実施
■Webカメラでの操業、工事管理
■遠隔操作と情報共有の強化
(センサー設置拡大、電子ホワイトボード設置)

- 事業が停止するリスクの浮上

対策 → **■借入枠の強化や手元資金の確保**
■サプライチェーンの定期的リスク評価の実施

財務

総括

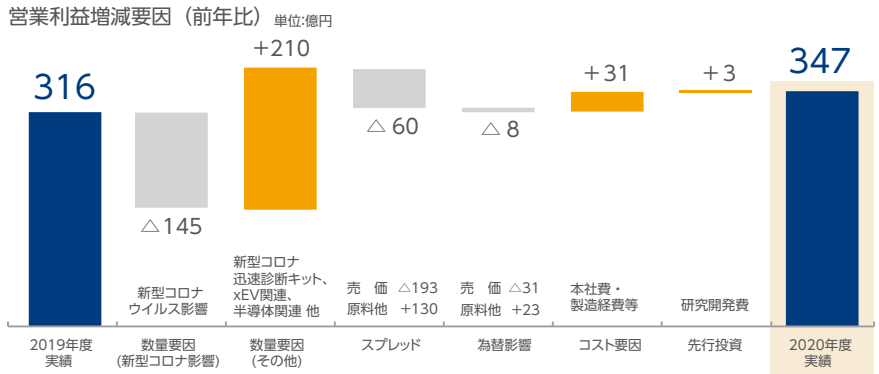
- 2020年度前半は感染症拡大の影響により需要が減少。その後自動車や半導体向けを中心に回復し、企業収益全体として底堅く推移した。
- 5G、x EV関連等の環境・エネルギー分野において安定した収益を出した。需要の変化が大きいヘルスケア、食品包材等において、社会の要請に迅速かつ確実に応えることができた。

プラスの要因

- 新型コロナウイルス抗原迅速診断キットの販売開始
- 環境・エネルギー分野の需要伸長(車両電動化・5G化の加速、半導体需要増)
- 本社費・工場固定費の見直し

マイナスの要因

- 一時的なクロロプレンゴムの売上減
- COVID19向け以外の検査試薬の売上減



2020年度は、環境・エネルギー分野では、xEV・半導体・5G通信・再生可能エネルギー関連製品の需要が伸長。ヘルスケア分野でも、8月に発売を開始した新型コロナウイルス抗原迅速診断キットの出荷が大きく業績に寄与した。その結果、新型コロナウイルスによるマイナス影響を、スペシャリティー事業の伸長によるプラス影響が大きく上回り、営業利益は前年度比31億円増の347億円となり、過去最高益を更新した。

・IR情報 https://www.denka.co.jp/ir/

社長メッセージ

はじめに、新型コロナウイルス感染症によりお亡くなりになられた方々に、謹んでお悔み申し上げますとともに、罹患された方々の一日も早いご回復をお祈り申し上げます。

また、医療関係者をはじめ、コロナ禍の最前線で私たちの命を守り、生活を支えてくださる皆さまに、心からの敬意と感謝を申し上げます。

2021年4月1日より社長に就任いたしました。これまで先輩諸氏が106年にわたって築き上げてこられた成果を受け継ぎ、デンカグループ社員一丸となって、経営計画Denka Value-Upの目標達成に向けて邁進していく所存です。

Denka Value-Upでは「環境・エネルギー」「ヘルスケア」「高付加価値インフラ」の重点3分野の事業のスペシャリティーを追求するとともに、ポートフォリオ変革を進めております。

この間の経営環境の変化は著しく、脱炭素への世界的なうねり、海洋へのプラスチック流出など、環境問題に対する意識は年々高まっています。また、デジタルトランスフォーメーションといった技術革新も予想をはるかに超えるスピードで進行しています。

そして今、世界は新型コロナウイルス感染症拡大やかつてない自然災害の頻発といった危機的状況に見舞われております。

事業環境は不透明な局面を迎えてはおりますが、私はむしろこの状況をチャンスと捉えております。Denka Value-Upの折り返しにあたり、改めて、事業や組織の在り方を見直し、社員一人ひとりの「高い志」を大切にし、成長が実感できる会社を目指します。

心身ともに健康で安全に働くことのできる職場環境を整えて、デンカは社会課題の解決に真っ向から立ち向かう「社会にとってかけがえのないSpecialty-Fusion Company」を目指します。

ステークホルダーの皆さまにおかれましては、デンカグループを引き続きご支援を賜りたくよろしくお願い申し上げます。

代表取締役社長　今井 俊夫（いまい としお）

略歴

1982年	4月	当社入社
2006年	10月	スチレン事業部長
2011年	6月	経営企画室長
2013年	4月	執行役員
2019年	6月	取締役　常務執行役員
2020年	4月	取締役　専務執行役員
2021年	4月	代表取締役社長 兼 社長執行役員

社長インタビュー

Q1.新型コロナウイルスのパンデミックに見舞われた2020年を振り返って

A.「スペシャリティーの融合体」へ大きく前進

■ 本質的なことに目を向けた1年

2020年度は、新型コロナウイルスの影響により、活動に大きな制約を強いられたというだけでなく、世界中が同じ課題に向き合ったという、希有な1年でした。その結果、本質的なものに目を向けることの重要性が再認識されたのではないかと思います。デンカは、人と人とのコミュニケーションを大事にするまじめな会社ですので、これまで対面でのやりとりを重視してきました。しかし、このコロナ禍でやむなくリモートでの面談を実践してみると、コミュニケーションは十分取れることがわかりました。コミュケーションの本質は、手法ではなく中身にあり、効率的な方法を選択するという新たな方向性が出てきました。

■ 社員一丸となってパンデミックに立ち向かう

それぞれの事業活動においては、このようなパンデミックによる影響があり難しい1年ではありましたが、結果として当社が進める経営計画Denka Value-Upは、営業利益は347億円と、当初計画には及ばないまでも、過去最高を達成することができました。これは、当社が進めてきた経営計画Denka Value-Upの成長戦略が着実な成果につながっている証といえます。

その中でも、私たちだからこそ成しえた成果として、新型コロナウイルス関連では、政府より要請のあった「アビガン®錠」原料のマロン酸ジエチルの生産再開や、抗原迅速診断キット増産などがありました。社員が一丸となって自らの使命を果たし、当社が目指す「スペシャリティーの融合体」へ大きく前進した1年であったと評価しています。

Q2.デンカにとっての「スペシャリティー」とは?

A.誰よりも上手にできる仕事で社会に貢献する

経営計画Denka Value-Upの基本的なコンセプトは、スペシャリティー事業に集中することによってポートフォリオ改革をしていくことにあります。それではスペシャリティー事業とは何なのか。それは、誰よりも上手にできる仕事と言い換えることができます。その誰よりも上手にできる仕事を通じて、社会的課題に真っ向から向き合っていく会社、これが経営計画Denka Value-Upが目指すデンカの姿です。

デンカが誰よりも上手にできるものが何かをお話します。例えば、独自の高温焼成技術が生み出す機能性フィラーは、半導体やリチウムイオン二次電池など、進化の速い電子材料に欠かせない製品です。また、新興・再興感染症の拡大防止に寄与する抗原迅速診断キットは、当社が長年発展させてきた、イムノクロマト法などの先進的な検査技術が基盤になっています。さらに、エラストマーとプラスチックの高機能性を実現する精密重合技術、コンクリートに機能性や環境対策などの付加価値を付与する特殊混和材などもあり、いずれも特徴ある自社技術に根差しています。

メガトレンドの中で存在感を発揮する、これらの事業にポートフォリオの重きを置いて、その集合体であるSpecialty-Fusion Companyを目指しています。

社長インタビュー

Q3.経営計画Denka Value-Upの折返しを経て、今後の展望は?

A.ポストValue-Upを見据え、さらなる高みを目指す

2018年度にスタートした経営計画Denka Value-Upは3年を経て、いよいよ仕上げの段階へと移行しています。この3年間を振り返り、新たな課題の解決を図るため、事業、環境、そして人財の「3つのValue-Up」に注力し、残りの2年間をさらなる高みを目指す次期経営計画の準備期間とする方針を定め、当初計画通り2022年度営業利益500億円の達成を目指します。

■ 3つのValue−Up

3つのValue-Upでは、次のような課題に取り組みます。

①事業Value-Up

事業Value-Upでは、スペシャリティー化をさらに推し進めます。そのためにDXも積極的に導入して、今の仕事をデジタル化するだけではなく、仕事の仕方を変えることに挑戦していきます。また、当社より他の会社が上手にできる事業は、お任せすることを考え、誰よりも上手にできる仕事へ集中します。2022年度までにポートフォリオ改革の明確な道筋を社内外に発表できるようにしたいと思っています。

②環境Value-Up

環境Value-Upでは、環境経営の推進をテーマとして、2050年度カーボンニュートラル実現という大きな目標を掲げました。これを達成するには、省エネなどの現状のやり方では不可能で、技術革新が必要です。社外の研究機関や企業とも積極的な連携をはかって、この難問にチャレンジしていきます。デンカはグループ全体で年間約200万トンほどのCO_2を排出していますし、プラスチックは原料から加工品までの生産を行っています。地球温暖化と廃プラスチックの問題の社会的責任を強く意識して、解決に取り組みます。

③人財Value-Up

人財Value-Upを3つ目に掲げた理由は、やはり社員一人ひとりのValue-Upがあってこその会社のValue-Up、スペシャリティー化ですから、この部分が非常に重要だと捉えています。デンカで働くことによって、自分が社会人としても成長していることを実感できる会社にしていきたいです。これからは、私たちが過去に経験したことのないステージに入っていく。だから、社員も経営陣も全員がValue-Upしていかなくてはなりません。

社長インタビュー

■ 今後2年間の課題

そして、今後２年間の大きな課題は、ポストValue-Upです。どういう会社像、ありたい姿を描いていくのか。そして、その取り組みの進捗を、客観的に評価できる定量指標は何なのか。絵空事ではなく、地に足の着いた道筋を描き切っていくことが、当社の大きな課題であると思います。

Q4.デンカにとってのESG経営とは?

A.真に社会に必要とされる企業になる

■ 一番大事なことは高い志

デンカではSDGsを羅針盤として、持続可能な社会の実現に貢献する様々な取り組みを進め、「真に社会に必要とされる企業」を目指しています。

これを実現するためには、社員が自分の仕事を通して、社会に貢献していることを実感する思いと高い志を持つことが、一番大事なことなのではないでしょうか。誰よりもうまくできる仕事で、社会的な課題を解決していく。これこそが経営計画Denka Value-Upが目指すものであり、当社のあるべき姿であると思います。

■ ステークホルダーの皆さまへ

経営計画Denka Value-Upが着実に進み、当初計画に沿って最終年度の500億円という営業利益目標を示すことができたのは、社員一人ひとりの努力の成果です。引き続き今後2年間も、持続的成長を目指した戦略投資を行い、株主還元についても、これまでの基本方針である総還元性向50%を継続してまいります。株主の皆さまに、デンカに投資していることを誇りに思っていただけるような会社にしていきたいと思っております。今後とも引き続きご支援を賜りたくよろしくお願い申し上げます。

経営計画

Denka Value-Up

2018-2022

3つのValue-Up

事業 Value-Up

「誰よりも上手くできる仕事への集中」によるポートフォリオ変革

環境 Value-Up

温室効果ガス排出量（2013年比）
2030年度50%削減
2050年度ネットゼロ達成

人財 Value-Up

働き甲斐や仕事を通じた成長を実感できる企業に

ありたい姿

真に社会に必要とされ、
世界にとって
かけがえのない企業となり、
社員やステークホルダーが
デンカを誇りに思える存在

3つの成長ビジョン

Specialty-Fusion Company
世界に存在感を示すスペシャリティーの融合体となる

Sustained Growth
革新的プロセスによる飛躍的な生産性向上で、持続的成長を目指す

Sound Growth
働き方改革推進による、健全な成長の実現

・経営計画「Denka Value-Up」 https://www.denka.co.jp/ir/plan/

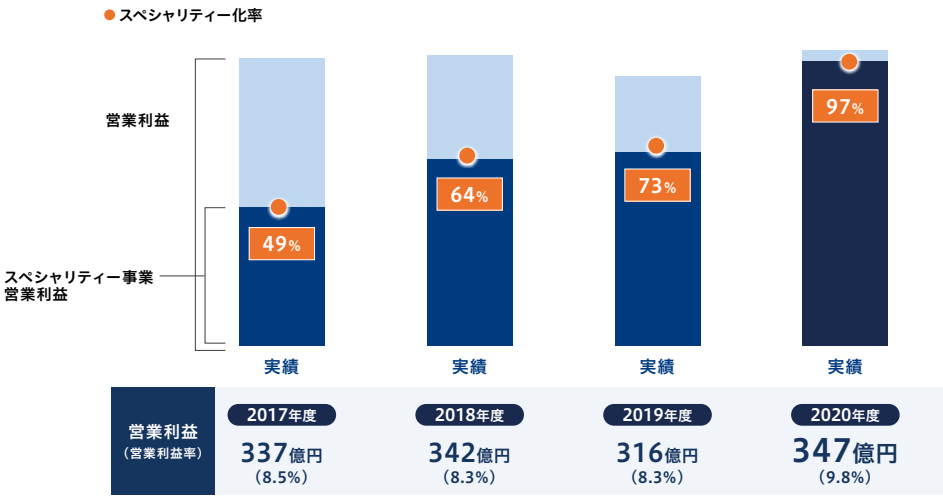
1. Denka Value-Upの進捗

経営計画Denka Value-Upがスタートして3年目となる2020年度は、新型コロナウイルスによる市場環境への影響が不透明であるなか、環境・エネルギー、ヘルスケアを中心に成長戦略の成果は着実に表れ、また機能樹脂を中心に基盤事業からスペシャリティー事業への転換が進みました。

数値計画

2020年度からの経済環境は、新型コロナウイルス感染拡大防止のために世界各国で経済活動が大幅に制限されており、依然として厳しい状況が続いています。

そのような状況の下、当社は経営計画Denka Value-Upが目指す「スペシャリティーの融合体」への道のりを順調に歩んでおり、2020年度の営業利益は347億円、利益率は9.8%、スペシャリティー化率は、基盤事業の減益の影響もあり、営業利益比で97%となりました。



※スペシャリティーの定義
ESGの取り組みに整合し、独自性と高付加価値を兼ね備え、外部環境に左右されにくく、トップクラスのシェアを有する事業、及び近い将来その可能性を有する事業

財務戦略

財務基盤の健全性を維持する取り組みを継続するとともに、スペシャリティー事業を中心とした戦略投資により、「持続的成長」かつ「健全な成長」の実現を目指します。株主還元については2014年11月に策定した株主還元方針である『総還元性向は50%を基準とする』を継続するとともに、配当を重視し、資金需要や株価推移等に応じて機動的に自己株式取得も実施していきます。

投融資計画

5ヵ年見込 **2,100億円**

積極的な戦略投資（スペシャリティー事業・プロセス革新）**実施により計画を上回る見通し**

内訳
- 戦略投資　850億円（計画値 750億円）
- 通常投資　1,250億円（計画値 1,250億円）

※戦略投資の判断基準として、資本コスト（WACC※）を採用しています。
※WACC：加重平均資本コスト（Weighted Average Cost of Capital）

株主還元

総還元性向50%基準を継続

総還元性向＝（配当＋自己株式取得）÷連結当期純利益

2020年度実績

2020年度は、中間配当金60円、期末配当65円、合計で年間配当125円とし、配当性向は47%となりました。

		2018年度実績	2019年度実績	2020年度実績	2021年度通期予想
当期純利益	（億円）	250	227	228	290
1株当たり配当	（円／株）	120.0	125.0	125.0	135.0
配当額	（億円）	105	108	108	116
配当性向		42%	48%	47%	40%
自己株取得	（億円）	21	-	-	
総還元額	（億円）	126	108	108	
総還元性向		50%	48%	47%	
減価償却額	（億円）	229	225	229	235
設備投資・投融資額	（億円）	328	369	423	430
ROE		10.3%	9.1%	8.8%	（10.5%）

・経営計画「Denka Value-Up」　https://www.denka.co.jp/ir/plan/

2. 経営計画Denka Value-Upの成果と課題

生産・研究開発・業務プロセス改革については順調に成果を上げておりますが、DXにおけるビジネスモデルと組織の変革は、デジタル人財の育成・確保とともに途上段階にあります。さらに人財戦略においても、スペシャリティー人財の育成のための環境、制度、教育の整備とともに、その実効性を高めていく具体的な施策が必要です。そして、残された2年間で事業ポートフォリオ変革への取り組みを加速することが、経営計画Denka Value-Upの目標達成のために重要となります。

革新的プロセス

1.成果

生産プロセス改革	● 生産工程のデジタル化、自動化
研究開発プロセス改革	● 研究開発支援システムの構築、研究要員の戦略的育成
業務プロセス改革・働き方改革	● 決裁の電子化、会議のオンライン化・延べ時間削減

2.課題

① DX(デジタルトランスフォーメーション)

- DXによるビジネスモデル・組織変革
- デジタル人財の確保

② 人財戦略

- 柔軟な働き方での業務の生産性向上
- 性別、母語、年齢にとらわれない優秀な人財確保

事業ポートフォリオ変革

スペシャリティー事業である、環境・エネルギーでは球状アルミナ、窒化ケイ素粉等の生産能力増強、最先端機能性セラミックス「球状マグネシア」の上市などを行いました。同分野は、中長期の需要予測と設備投資の規模、タイミングの判断に難しさがあります。ヘルスケアでは、新型コロナウイルス抗原迅速診断キットの開発、「アビガン®錠」用原料マロン酸ジエチルの生産などを行いましたが、新規事業の収益化、海外展開の遅れが課題となっています。

また、基盤事業のスペシャリティー化、コモディティー事業の位置付け再定義においても、スペシャリティーグレードの開発、不採算事業の抜本的対策を加速させていくことが必要です。

1. スペシャリティー事業の成長加速

	成果	課題
環境・エネルギー	● xEV・5G向け電子材料能力増強	● 変化の絶えない市場への的確かつ迅速な対応
ヘルスケア	● 新型コロナウイルス検査キット ● インフルエンザワクチンの設備能力増強の決定	● 新規事業収益化、海外展開の遅れ ● インフルエンザ流行に依存
高付加価値インフラ		● 海外展開遅れによる低成長

2.基盤事業のスペシャリティー化

- シンガポールのポリスチレン樹脂生産設備のMS樹脂転換
- バイオスティミュラント市場へ参入
- (課題)スペシャリティーグレードの開発遅れ

3.コモディティー事業の位置付け再定義

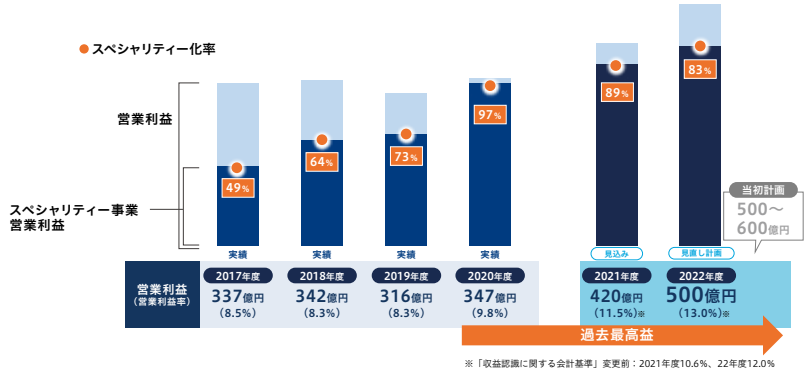
- 大牟田カーバイド生産停止
- (課題)不採算事業での抜本的対策の加速

・経営計画「Denka Value-Up」 https://www.denka.co.jp/ir/plan/

3.「Specialty-Fusion Company」を目指して

経営計画Denka Value-Upの最終の2022年度までの数値目標を、中間レビューとして2021年5月に発表いたしました。新型コロナウイルスの影響による不透明な市場環境が続きますが、xEV、5G等のメガトレンドに乗った電子先端材料の利益拡大、ヘルスケア事業の着実な利益伸長、基盤事業のスペシャリティー化の加速、クロロプレンの需要回復などを見込み、2021年度の営業利益は420億円、2022年度は500億円の達成を目指します。

数値目標の見直し



※「収益認識に関する会計基準」変更前：2021年度10.6%、22年度12.0%

今後2年間の取り組み

経営計画Denka Value-Upの数値目標を実現し、当社が「社会にとってかけがえのないSpecialty-Fusion Company」となるための取り組みである「3つのValue-Up」をご説明します。

3つのValue-Up

事業Value-Up

「誰よりも上手くできる仕事への集中」によるポートフォリオ変革

スペシャリティー事業の成長加速

環境・エネルギー	●xEV、5G、半導体、再生可能エネルギー関連市場への拡販 ●時代を先取りした製品群の開発に注力
ヘルスケア	●新興・再興感染症対策への積極的な貢献 ●遺伝子検出による診断、診療分野のデジタル化への対応
高付加価値インフラ	●海外展開・新規製品開発・不採算製品の抜本的改革加速 ●引き続き重点分野として位置付ける為、新たな成長軌道に乗せる

DXにより各プロセスを融合し、ビジネスモデル・組織を変革

生産プロセス改革	●目視検査の自動化、ロボット導入、センサー強化等に注力
研究開発プロセス改革	●研究開発支援システム・マテリアルインフォマティクスの本格的活用
業務プロセス改革・働き方改革	●会議のオンライン化、書類・決裁のデジタル化 ●3K職場の撤廃

基盤事業のスペシャリティー化・コモディティー事業の位置付け再定義

●再構築が必要な事業については、2年間でポートフォリオ変革に目途をつける

環境Value-Up

温室効果ガス排出量(2013年比)
2030年度50%削減 2050年度ネットゼロ達成

▶P23　カーボンニュートラル実現に向けた取り組み

人財Value-Up

働き甲斐や仕事を通じた成長を実感できる企業に

▶P29ー30　働く人の幸せ

- 「スペシャリティー人財の確保」「ダイバーシティの推進」「働き方改革」のKPI設定
- 評価・採用・育成・労働環境等の制度改革
- 経営幹部候補早期育成への人財教育、大胆な組織・人財の新陳代謝
- 社員が存分に能力を発揮できる環境づくり等、健康経営の推進

・経営計画「Denka Value-Up」　https://www.denka.co.jp/ir/plan/

デンカグループのマテリアリティ(経営最重要課題)

デンカグループは、企業理念"The Denka Value"の下で取り組むべき「マテリアリティ(CSR最重要課題)」を、2017年4月24日に経営委員会の承認を経て選定しました。そして2020年度より、マテリアリティの定義を「CSR最重要課題」から「経営最重要課題」と改め、経営計画Denka Value-Upとの関係性をより明確にしました。

デンカのマテリアリティは、化学のモノづくり企業として果たすべき13の項目で構成しています。モノづくりの責任とソリューションの提供の両面において、社会の持続的発展に向けた責任を示すとともに、国連が提唱するSDGsとの関係性を整理しました。特にデンカグループが強みを持つ、環境・エネルギー、ヘルスケア、高付加価値インフラの各分野の製品・技術は、SDGs達成に向けた高いポテンシャルを有しています。

現在策定中の次期経営計画において、SDGsを羅針盤とするマテリアリティの数値目標設定を準備しております。今後もデンカグループは、マテリアリティを通じたESG経営を推し進めます。

SDGs達成を目指すデンカのマテリアリティ

カテゴリー	マテリアリティ(13項目)	関連するSDGs	
		モノづくりの責任	ソリューションの提供
安全最優先	保安防災	3, 8	
	労働安全衛生と明るく快適な職場環境づくり		
製品・技術	持続可能な社会発展に貢献する新たな製品・技術の創造	7, 9, 12, 13, 14, 17	2, 3, 6, 7, 9, 11, 13, 14, 15, 17
	製品の安全		
コーポレートガバナンス 信頼される企業活動	企業理念の浸透と企業風土の改革	4, 5, 16	
	コーポレートガバナンスの強化		
	法令の遵守、企業倫理の徹底		
働く人の幸せ	人財育成・技術の伝承	3, 4, 5, 8, 10	
	多様性尊重(ダイバーシティ)と機会均等への配慮		
	ワークライフバランスと従業員の健康増進		
環境の保全	大気・水・土壌等の環境汚染防止	3, 6, 11, 12, 13, 14, 15	6, 11, 13, 14, 15
	気候変動対策推進(温暖化防止、温室効果ガス排出抑制、気候変動への適応)		
社会との対話 パートナーシップ	企業情報の適時・適切な開示と双方向コミュニケーションの確立	8, 17	

・ESG情報サイト:経営最重要課題(マテリアリティ)の選定　https://denka.disclosure.site/ja/themes/729

ステークホルダーとの責任ある対話

ステークホルダーの皆さまとの責任ある対話は、デンカグループとしての社会的責任、社会貢献、企業価値向上への期待を確認するための、大切なプロセスです。本図では、それぞれの対話の姿と意義、創出する価値をご説明しています。

※ デンカグループCSR基本方針に基づきご説明しております。詳細は、ESG情報サイトのCSRマネジメントをご覧ください。

・ESG情報サイト：DenkaのCSRマネジメント　https://denka.disclosure.site/ja/themes/748

対面・オンラインによるお客様訪問、テクニカルサービス、顧客満足度調査

- 誠実なコミュニケーション
- 製品安全の徹底と高い品質意識

企業情報の適時適切な発信の強化、機関投資家との対面・オンラインによるエンゲージメント

- コーポレートガバナンスの強化
- 経営の透明性と健全性の確保
- 建設的な対話と信頼の醸成

Denka Value-Up の職場単位の活動、事業所視察・社長対話、社員意識調査

- 多様性・人格・個性を尊重し、最大限に能力を発揮できる働き方の実現
- 健康と安全に配慮した明るい職場づくり

対面・オンラインによるサプライヤー様との面談

- 持続可能なサプライチェーン構築とパートナーシップの強化

総合防災訓練、地域交流・対話、イベント参画、社会貢献活動、見学会・説明会、教育支援

- 安全衛生と保安防災
- コミュニティー参画と地域振興への貢献

・ESG情報サイト：社会との対話・パートナーシップ　https://denka.disclosure.site/ja/themes/661

特集

デンカのヘルスケア事業 ～未来に向けた新たな挑戦～

デンカのヘルスケア事業は、予防、診断、治療の各領域で展開しています。旧デンカ生研との事業統合で2020年より新体制でスタートしたライフイノベーション部門は、「人々の命を尊び、健康を守る」という理念を掲げ、未来に向けた新たな事業拡大を目指して挑戦を続けています。

Current Technology 現在展開している事業

予防

インフルエンザワクチンの安定供給

「インフルエンザ HAワクチン」

●1972年からインフルエンザHAワクチンを製造販売し、ワクチン安定供給の一翼を担っています。

●予防接種に対する社会的ニーズに応え、供給能力を増強するため、新たに約160億円を投資して新原液製造設備を建設し、2020年11月に竣工しました。設備検証等を経て、2022年のシーズンからの稼働を予定しています。

診断

パンデミックへの迅速な対応

抗原迅速診断キット「クイックナビ™-COVID19 Ag」

●旧デンカ生研は1950年の創業以来、多様な感染症検査薬を開発し供給しています。検査試薬の開発期間は、通常では早くても2～3年程度必要ですが、今回は特例申請の対象となり、国立感染症研究所やAMED（日本医療研究開発機構）等よりご協力いただいたことから、約半年で製品化を実現し、2020年8月より供給を開始することができました。

●「クイックナビ™-COVID19 Ag」は抗原迅速診断キットとして、簡便性・迅速性においてPCR検査にはないメリットがあります。検査機器を用いることなく、診断の現場で15分程度の短時間での目視判定が可能です。デンカは、様々な感染症の迅速診断キット（クイックナビ™シリーズ）を自社技術で開発供給しており、感染症に向き合う医療現場の負担軽減に貢献しています。

治療

高齢化社会における、QOL（生活の質）の維持・向上への貢献

高分子ヒアルロン酸製剤・関節機能改善剤

●独自開発した発酵法による高分子ヒアルロン酸ナトリウムを原薬とする、関節機能改善剤「スベニール®」※を製造しています。

●高齢化社会が進み、変形性膝関節症など膝に痛みを抱える人が増加するなかで、QOLを維持・改善し、イキイキとした生活をするお手伝いをしています。

※デンカが製造し、中外製薬㈱が製造・販売元である関節機能改善剤です。

・Denkaの事業：ライフイノベーション部門　https://www.denka.co.jp/medical/

特集

デンカは、「命の尊さ」を原点とする姿勢を貫きながら、独創的な製品の開発・製造を続けていきます。

理念 **人々の命を尊び、健康を守る**

3 すべての人に健康と福祉を

新興・再興感染症から世界の人々を守る
医療現場のニーズに応える製品供給を通じて
世界の人々のQOLを向上する

Future Technology 将来への取り組み

予防

次世代のワクチン・検査薬のための技術プラットフォーム

「magnICON®」を用いたノロウイルスワクチンの開発

●植物体によるタンパク質発現技術「magnICON®」※を活用し、ノロウイルスワクチンや検査試薬の開発を進めています。

●タバコ植物を利用した本技術は、低コスト、高い安全性ならびに柔軟な生産が可能といった特長を持っています。

●グループ企業のドイツIcon Genetics社は、欧州においてノロウイルスワクチンの治験を進めるとともに、将来展開を見据えた新施設建設用地を取得しました。

※「magnICON®」はIconGenetics社の登録商標です。

診断

敗血症に立ち向かう新検査技術

同時多項目測定を可能とする、新たな遺伝子検出技術

●敗血症は体内で細菌などの病原体が増殖することにより重篤な臓器障害を起こしている状態を指します。既存法では原因菌の検出に患者血液の培養を必要とし、特定までに2日以上かかります。一刻も早く原因を特定することは死亡リスクを低減し、抗菌薬の適切な選択による薬剤耐性菌の発生対策にもつながります。

●IntelliPlex™※は高感度の同時多項目測定を実現する技術で、戦略的パートナーである台湾PlexBio社が開発したものです。当社は同技術を活用し、敗血症の検査時間を1日以内に短縮することを目指して試薬と装置の開発を進めています。

敗血症検査の工程

※「IntelliPlex™」はPlexBio社の登録商標です。

治療

がんに立ち向かう新たな治療法

がん治療ウイルス G47Δの 製造技術開発

●G47Δは、東京大学医科学研究所の藤堂教授が開発した単純ヘルペスウイルス1型（HSV-1）の遺伝子を改変し、がん細胞のみで増殖するように設計された、がん治療ウイルスです。抗がん剤や放射線療法とは異なる、新しいがん治療法として注目を浴びています。

●G47Δ はウイルスそのものを製剤化するため、製造には特別な技術が必要となります。デンカはワクチン・ウイルス検査試薬における技術と経験を有することから、藤堂教授の要請を受けて製造技術の開発を進めてまいりました。2021年6月に製造販売元となる第一三共株式会社が、悪性神経膠腫の治療を目的とした再生医療等製品として、がん治療用ウイルス G47Δ製剤「デリタクト®」※について、国内で条件及び期限付き承認に該当する製造販売承認を取得しました。今後は、第一三共株式会社からの委託を受けて、デンカが製造を担います。

※「デリタクト®」は第一三共株式会社の登録商標です。

・Denkaの事業：ライフイノベーション部門　https://www.denka.co.jp/medical/

10年後の未来における

デンカグループの責任と貢献

■：モノづくりを通じた社会的責任　■：環境と資源保全、安全への責任　■：事業戦略

化学製品と医薬品を提供するデンカグループは、モノやソリューションを社会に提供するバリューチェーンにおいて、様々な果たすべき責任があります。サーキュラーエコノミーの考えに基づいて、2030年をゴールとするSDGsの目標12「つくる責任、つかう責任」、目標17「パートナーシップで目標を達成しよう」を中心に、デンカグループだからこそ、やらなければならないこと、貢献すべきことを追求します。

もどす

長持ちする、再利用しやすい、あるいは海や陸地の生き物や自然環境を害さない、そのようなモノづくりとエコシステムを、社会とともに共創します。例えば、廃プラスチックを原料のモノマーに再生して製品をつくる、分別・洗浄しやすくする、傷や割れ、汚れが自然に修復され長持ちする、CO_2から原料をつくるなどモノの長寿命化とリサイクル（再生）にこだわります。

社会課題（リスク）

- 地球温暖化による気候変動の深刻化
- 海洋プラスチック汚染問題
- 土木建築構造物の老朽化

循環経済（サーキュラーエコノミー）の推進

- プラスチックリサイクルのエコシステム構築
- CO_2、炭素循環技術の開発

→ P.23 カーボンニュートラルに向けた取り組み
→ P.26 環境負荷低減への取り組み

長寿命化、補修技術によるインフラの強靭化

- コンクリート・特殊混和材技術の貢献

→ P.37 エラストマー・インフラソリューション部門

つかう

共感や共有、個を尊重するZ世代※やエシカル消費に敏感な人々に対して、モノの機能性とエコロジーにこだわりつつも、感性に響くような、そして新たな価値観に繋がるような、モノ・コトづくりを提案します。生物に学び、エコで廃棄の少ないモノ。そして、それを使う人が健康であり続けること。健康維持や疾病予防、未病に係わるモノやサービスにも深く関わります。また、生鮮食品の収穫から、輸送、保存、販売に至るまでの無駄な廃棄の削減と、安全・安心な食品を届けるための流通効率化に貢献します。

※2030年以降の世界では、Z世代が30代前半となり、社会をリードしていく。

社会課題（リスク）

- 人口増大に伴う食糧不足
- 温室効果ガスによる地球温暖化
- 気候変動で深刻化する自然災害
- 新興・再興感染症の拡大
- 高齢化と疾病の多様化

人々の命と健康を守る

- 予防、診断、治療の進歩と未病段階からの改善
- 新型コロナウイルス感染症に対する予防、診断、治療技術の提供

→ P.19 ヘルスケア特集
→ P.35 ライフイノベーション部門

強靭なインフラと安全な移動手段の確保と整備

- 自動車部品/鉄道車両用の化学素材・電子材料
- 道路・トンネル用コンクリート特殊混和材

→ P.33 電子・先端プロダクツ部門
→ P.37 エラストマー・インフラソリューション部門

車両電動化技術の追求

- 電池材料、高熱制御技術

→ P.33 電子・先端プロダクツ部門

食の安全・安心、食糧問題への貢献

- 食品包装材料による鮮度保持、安定した食糧供給
  個食化など 新しい生活様式への対応

→ P.37 エラストマー・インフラソリューション部門
→ P.39 ポリマーソリューション部門

自動運転、ドローンの普及

- 5Gなどの通信技術に貢献する化学素材・電子材料

→ P.33 電子・先端プロダクツ部門

非化石由来の素材開発

- 植物・天然素材・微生物培養

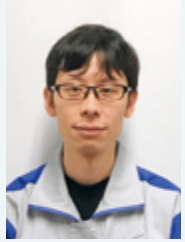
→ P.19 ヘルスケア特集
→ P.39 ポリマーソリューション部門

・「ESG情報サイト」SDGs・社会／環境貢献製品一覧表　https://denka.disclosure.site/ja/themes/635

若手社員が考えるデンカの未来

オンリーワンの技術力をもって、国内・海外はもちろんのこと、宇宙や深海にまで市場を開拓する会社にしたい。また、資源利用や製法の技術革新によって、持続可能なものづくりができる会社にしたい。

電化新材料研究(蘇州)有限公司　原 啓史（はら ひろふみ）



製造作業の自動化や文書・記録の電子化が進み、働く人にとって、より安全でエラーの起こりにくい職場になってほしい。そして、デンカの検査試薬で、世界中の人の健康に貢献したい。

五泉事業所　鏡田工場
化学発光試薬部　伊藤　由美子（いとう ゆみこ）

社会に必要とされる価値を提供し続け、新たな価値・技術を創造できる会社にしたい。また、年齢、性別、国籍など関係なく、常に革新的な環境があり、社員皆さんが仕事通じて成長し続けられる会社になってほしい。

電子・先端プロダクツ部門
先端機能材料部　盧 幼梅（ろ ようばい）

つくる

周辺地域の住民、環境や動植物、そして働く人にも優しい工場。エネルギー源となる燃料だけでなく、原料にもできる限り化石由来の資源は使いません。IoTやロボット、VR/ARなどで省人化やスマート化が進み、高品質でありながら少量多品種で無駄のない生産と、安全・安心な労働環境が両立しています。「作る」から「創る」。人工知能を使ったモノの開発やスマートオフィス/ファクトリー化が進み、人でしかできない仕事に取り組みます。

社会課題(リスク)

- 温室効果ガスによる地球温暖化
- 有害物質排出による環境破壊
- 少子高齢化、人手不足、長時間労働

カーボンニュートラル・環境負荷ゼロ

- CO_2、炭素循環技術の開発、水素燃料への転換
- 再生可能エネルギーへの取り組み

→ P.23 カーボンニュートラルに向けた取り組み
→ P.26 環境負荷低減に向けた取り組み

労働安全衛生と明るく快適な職場環境づくり

- 本質安全、職場環境改善

→ P.32 安全最優先

省エネ推進、再生可能エネルギー利用拡大

- エネルギー効率向上、水力発電の増発電
- カーボンニュートラルに向けた取り組み

→ P.25 再生可能エネルギーの利用拡大の取り組み
→ P.27 TCFDへの賛同
→ P.7 財務・非財務ハイライト

非化石由来の素材による研究開発

- バイオマス活用による食品包装材

→ P.26 プラスチック問題の取り組み

新しい働き方(働き方改革)

- スマートオフィス／ファクトリー、スペシャリティー人財

→ P.13 経営計画　→ P.32 安全最優先
→ P.29 働く人の幸せ

マテリアル インフォマティクスの本格活用

- データレイク、人工知能、テキストマイニング

→ P.13 経営計画

労働生産性の向上

- ロボット、IoT、人工知能による生産性向上・少量多品種生産

→ P.13 経営計画

はこぶ

あらゆる場所をデジタルデータが飛び交い、工場がスマート化することで、輸送も在庫も減ります。リモートワークによって人の移動も減り、環境への負荷が軽減します。デンカグループは高速データ通信、自動運転で動く電気自動車、燃料電池車やドローンなどに使われる先端素材や部材を提供します。

社会課題(リスク)

- 生産・物流における環境負荷
- 労働環境の悪化、人手不足

流通・販売の革新による価値創造

- サプライチェーンとの連携強化による社会課題解決
- 進化する情報ネットワークの活用とビジネスの革新

→ P.18 ステークホルダーとの責任ある対話
→ P.46 グループICTガバナンスの強化

持続的・安定的な物流の確保

- ホワイト物流の推進による、働きやすい環境と効率性・生産性の追求
- サプライチェーンとともに取り組む、環境負荷の弛まぬ低減

→ P.32 安全最優先

・「ESG情報サイト」SDGs・社会／環境貢献製品一覧表　https://denka.disclosure.site/ja/themes/635

カーボンニュートラル実現に向けた環境経営

2050年度の「CO_2排出ネットゼロ」を目指す 2030年度においても2013年度比50%削減

デンカグループは、社会や生態系が将来にわたり存続可能な環境を維持するために、国際的な枠組みとして合意されたパリ協定の目標実現に貢献すべく、2050年度までに温室効果ガスの排出ネットゼロ：カーボンニュートラルの達成を目指します。その実現に向けて、省エネ推進や水力発電を中心とする再エネの拡大に取り組むとともに、CO_2を排出源プラントから分離・回収するCCUS※や、クリーンエネルギーである水素の活用等の革新技術の導入に挑戦してまいります。また、自社事業所での排出削減、社会全体の脱炭素に寄与すべく、環境貢献製品や環境負荷低減技術の開発・提供を推進するほか、プラスチックの新たなリサイクル手法導入による資源循環の取り組みを強化していきます。

※Carbon dioxide Capture, Utilization and Storage：二酸化炭素回収・有効利用・貯留

Message

経営計画Denka Value-Upでは、クリーンで安全な未来社会の実現策として環境・エネルギー事業を主軸の一つに置き、スペシャリティー製品を通じた社会貢献を拡大しております。加えて、企業活動として生まれる温室効果ガスの削減を強力に推進してまいります。2050年度のカーボンニュートラル実現に向けたマイルストーンとして、中間年の2030年度において50%の削減を目指すこととしました。実現に向けた道筋は決して容易ではありませんが、地球環境保全に不可欠である環境経営の重要な取り組みとして不退転の決意で進めてまいります。

常務執行役員 環境対策推進統括 渡辺 祥二郎（わたなべ しょうじろう）

カーボンニュートラルへ向けたロードマップ

			2030年	2050年
自社事務所での排出削減	省エネ推進・再エネ拡大		省エネルギーの徹底推進・再生可能エネルギーの拡大	カーボンニュートラルの実現
	CCUSの開発と実装	分離・回収	設備導入準備 → 実装・先端技術の順次取り入れ	
		利用	CO_2を原料とする化学品合成	
	発電燃料の水素転換		設備導入準備 → 水素への燃料転換	
バリューチェーンでの排出削減への貢献	環境貢献製品・環境負荷低減技術の開発・提供		EV関連製品・環境配慮型コンクリート等の開発と普及	
	プラスチックの循環利用		ケミカルリサイクル実装によるプラスチックリサイクルの推進	
事業運営体制の見直し			事業ポートフォリオの変革	

・ESG情報サイト：環境の保全　https://denka.disclosure.site/ja/themes/660

カーボンニュートラル実現に向けた具体的取り組み

1. 自社事業所での排出削減

①省エネの徹底推進と再生可能エネルギーの利用拡大

・高効率ガスタービン発電機を青海工場（2020年10月竣工、稼働開始）・千葉工場（建設中）で導入。引き続き、各事業所で徹底した省エネ強化を推進します。

・再生可能エネルギーである水力発電設備を16ケ所保有、当社全体の電力使用量の約４割を賄っています。新たに1ケ所の建設を進めており（新姫川第六発電所）、今後も、水力発電設備のさらなる新増設を含めて再生可能エネルギーの利用拡大を推進します。

②CO_2の回収・固定化・有効利用を図る革新技術：CCUSの開発と実装展開

プラントで発生する排ガスに含まれるCO_2を分離して回収し、大気への放出を防ぐ技術。回収したCO_2は、地中や海底に貯留したりコンクリート等に固定化する他、化学品や燃料の原料として再利用する技術開発が進められています。

当社は2030年度までにCO_2回収技術実装化実現を目標に、国立研究開発法人産業技術総合研究所と共同開発を推進しています。

③発電燃料の水素転換

自社の火力発電所で使用する燃料を、化石起源の天然ガスからクリーンエネルギーである水素への転換を図ります。

2. バリューチェーンでの排出削減への貢献

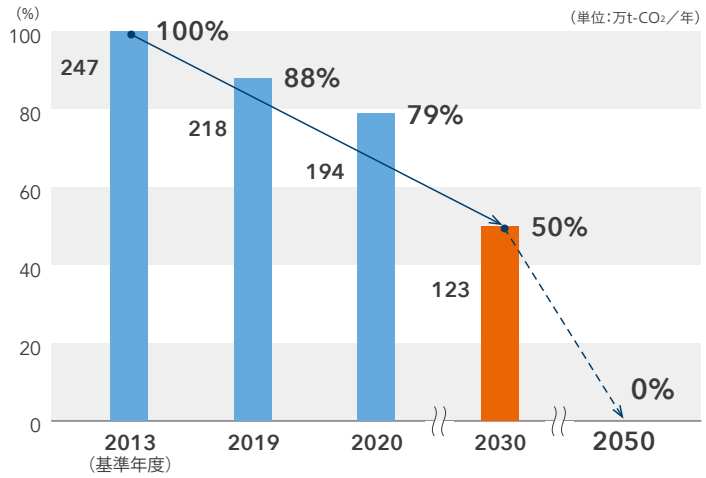
④環境貢献製品や環境負荷低減技術の開発・提供

・xＥＶ関連製品（放熱材料や導電材料等）や環境配慮型コンクリートの普及。

⑤プラスチックを循環利用するケミカルリサイクル技術の実装展開

・ポリスチレン樹脂のケミカルリサイクル事業化。

温室効果ガス排出量削減の中長期目標（Scope1+2）



※デンカグループ（連結）　※デンカレポート2021よりデンカ単体ではなく、連結会社合計値を掲載します。

3. 事業運営体制の見直し

⑥ポートフォリオ変革

CO_2排出量削減等の環境経営を強化するため、経営資源を最大限に活かしたポートフォリオ改革に現経営計画で目途をつけるとともに、次の経営計画では、社会課題解決のニーズに応える製品技術の目標を設定して、経営資源を集中します。

4. 環境貢献製品の取り組み

炭酸化混和材「LEAF」

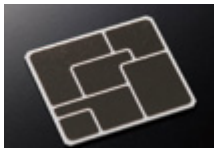
当社は、長年培ってきたセメント特殊混和材の技術を駆使して、産業廃棄物を原料に利用する炭酸化混和材「LEAF」を開発しました。「LEAF」はCO_2と積極的に反応して固定化する特徴を持ちます。この「LEAF」を鹿島建設株式会社・中国電力株式会社・ランデス株式会社・当社の４社で共同開発した環境配慮型コンクリート「CO_2-SUICOM」に配合することにより、コンクリート硬化時にCO_2が吸収・固定化され、セメント製造過程からのCO_2排出量のネット低減を図ります。

道路境界ブロック

フェンス基礎ブロック

電子部材製品「SNプレート」

当社の高熱伝導性・高靭性セラミックス基板「SNプレート」は、アルミナの約4倍の熱伝導率を有し、機械特性に優れた高靭性窒化珪素（Si_3N_4）をベースとする素材です。機械的特性に高伝導率性を付与したことで、信頼性が求められる電気自動車や電鉄等向けの軽量パワーモジュール基板として利用されています。今後加速が予想される自動車産業の電動（xEV）化を素材技術で支えることで、CO_2排出量削減に貢献してまいります。



デンカSNプレート

・ESG情報サイト：環境の保全　https://denka.disclosure.site/ja/themes/660

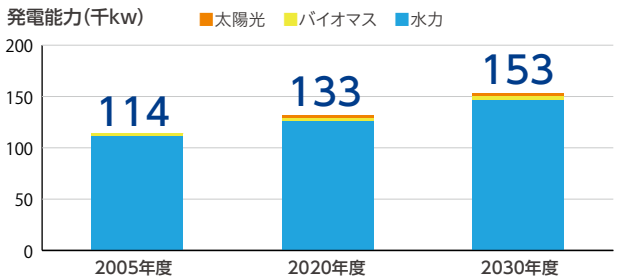
気候変動に対する持続的な取り組み

再生可能エネルギー利用拡大の取り組み

デンカは100有余年にわたって再生可能エネルギーの利用に取り組んでいます。水力発電を中心とした再生可能エネルギーを「つくる技術」と、貴重なエネルギー源として最大限に化学のモノづくりに生かす、「つかう技術」を培ってきました。低炭素社会の実現に向けて、自社の強みである再生可能エネルギーへの取り組みに一層注力しています。

再生可能エネルギー(発電能力)の見通し

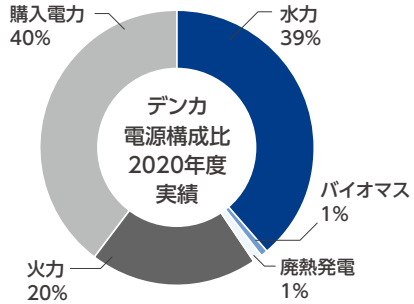
会社創立以来100年を超える歴史を有するデンカの水力発電を、次の100年に伝えて行くため、新規発電所の建設などさまざまな取り組みを通じて、持続可能な社会の実現に貢献してまいります。



※黒部川電力(北陸電力株式会社との共同保有)は、発電出力の50%を計上しています。

電力利用量における電源構成(単体)

青海工場では、水力発電とともに、セメントプラントでのバイオマスボイラーを含む廃熱発電を行っています。当社の再生可能エネルギーは、共同保有分を含めデンカ単体の電力利用量の約4割を占めています。



デンカの水力発電設備

青海工場の周辺には共同保有分も含めて16カ所の水力発電所があり、最大出力は約12.6万kWと、民間企業として国内屈指の規模です。そのすべてが「流れ込み式」の水力発電所で、河川の水を水車ランナーに誘導し、発電後には川に戻すため、自然環境への負担の少ない発電方法です。

水力発電は温室効果ガスを排出しないだけでなく、エネルギー効率が高い優れた再生可能エネルギーの一つであり、自然と共生しながら永続的に電気を生み出すことが可能です。

水力発電

国内

16カ所 ※合弁会社所有含む

最大出力

126,340kW

※2021年4月現在／合弁会社の自社分を含む

COLUMN

新規水力発電所の建設

当社は、2021年1月より新青海川発電所の送電を開始しました。建設にあたっては、長期安定操業や台風・集中豪雨等の自然災害に耐えられるよう、最新の遠隔操作機能の導入や発電所設備の高強度化を図り、関係官公庁や地元関係者の協力・支援のもと、約6年間の工期を経て完成しました。

発電した電力はFIT制度によって20年間電力会社へ販売した後に自家電力として使用する予定です。本発電所の稼働により年間約13,000t のCO_2排出量削減を見込んでおります。また、現在も黒部川電力株式会社では新姫川第六発電所(最大電力28,000kW)を建設中で、2022年4月の送電開始に向けて工事が進んでいます。

2021年1月に送電を開始したデンカの新青海川発電所

太陽光発電の取り組み

当社は2013年より渋川工場と伊勢崎工場に太陽光発電設備を設置しています。

2カ所の発電能力は約3千kWで、年間約400万kWhを電力会社へ販売しています。2050年度カーボンニュートラル実現に向けて、引き続き太陽光発電設備導入を検討してまいります。

DENKAソーラーパワーしぶかわ

・ESG情報サイト:環境の保全　https://denka.disclosure.site/ja/themes/660

環境負荷低減の取り組み

デンカグループは、化学メーカーの社会的責任を果たすため、自社の環境負荷低減の追求と、製品・技術を通じた廃プラスチックなどの環境課題の解決に取り組んでいます。

プラスチック問題の取り組み

デンカグループは、合成樹脂の素材からポリマーの加工・成型までにわたる一貫した製造設備と製品開発力を持つ強みを活かして、地球環境負荷低減とプラスチックの効率的な利用を促す、新たなソリューションの開発と提供を積極的に行っています。また、クリーン・オーシャン・マテリアル・アライアンス(CLOMA)※に参加し、産業界が連携する取り組みにも参画しています。

※2019年に設立された、プラスチック廃棄物の排出による海洋汚染防止を目指した、多様な企業間が連携してイノベーションを加速するためのアライアンス。

ケミカルリサイクル

持分法適用関連会社の東洋スチレンは、ポリスチレン樹脂のケミカルリサイクルの事業化に着手しています。米国のアジリックス社より技術を導入し、当社千葉工場内で国内初の実証設備建設を検討しています。従来のマテリアルリサイクルとは異なり、再生したポリスチレンの用途に制限がない画期的な手法で、CO_2の発生量も通常の生産方法と比較して半減させることが可能です。

環境対応容器

プラスチック製食品容器の製造販売を行うデンカポリマーは、デンプンなどの植物由来のプラスチック素材であるポリ乳酸(PLA)とポリスチレンを融合させた原料を使用する食品容器「プラピス」や、A－PETより35%の軽量化を実現したBOPSシート「クリアリード」などの、環境に優しい容器の開発を推進しています。

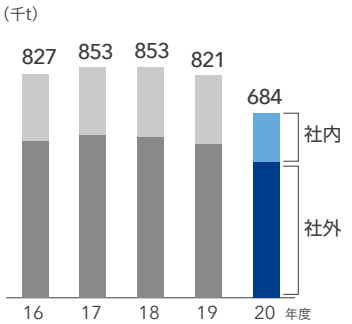
セメントプラントの資源リサイクルの取り組み

青海工場(新潟県)のセメントプラントでは、原料および熱エネルギーとして使用している天然鉱物の一部を廃棄物・副産物に置き換えることで再資源化を図っています。

また、全国の自社国内生産拠点から発生する廃棄物・副産物も青海工場で受け入れて社外への排出を可能な限り抑制することで、継続的なゼロエミッションの維持に取り組んでいます。

引き続き廃棄物・副産物の受け入れ強化・拡大に資する様々な技術要素を積極的に導入・活用し、再資源化を促進することで循環型社会への貢献を目指します。

セメントプラントによるリサイクル資源受入量



環境汚染防止に関する方針

デンカは、グループ各社の工場や研究所から排出する環境負荷物質の数量を管理し、継続的な削減に取り組んでいます。対象となる物質は、温室効果ガスの他、ボイラーや加熱炉から排出されるSOx(硫黄酸化物)、NOx(窒素酸化物)や、生産設備から排出されるばいじん、BOD(生物化学的酸素要求量)、COD(化学的酸素要求量)、PRTR法(化学物質排出把握管理促進法)対象物質などがあります。

デンカは、関係法令や条例上の規制値・排出基準、地元行政との公害防止協定で定められた協定値を確実に遵守するため、排水処理設備やバグフィルターなどの有害物質除去装置などを設置するとともに、より厳しい自主管理基準を設けて運転と維持管理を行うことで、環境負荷物質の排出量の低減に努めてまいります。

フロン類排出削減の取り組み

当社は、大気や水質の汚染、廃棄物の排出など、様々な環境負荷の低減に取り組んでいます。その中でも、オゾン層の破壊や地球温暖化を促進させるフロン類の排出削減の取り組みは以下の通りです。今後も、適切な点検と早期の漏えい防止処置を確実に実施します。

①2020年4月1日迄に、対象機器全てを一般社団法人日本冷媒・環境保全機構(JRECO)の冷媒管理システム(RaMS)に登録し、適切に運用しています。
②2019年からJRECOの協力の下、RaMSの操作方法やフロン類排出抑制法について、社内担当者教育や説明会を継続しています。
③空調／冷凍設備の老朽化更新の際、温室効果の小さい冷媒への切替を実施しています。

デンカ本体(7事業所+1研究拠点)のフロン類算定漏えい量実績

年　度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度
算定漏えい量(t-CO_2)※1	448	440	414	635	572

※1 算定漏えい量:二酸化炭素換算値

・ESG情報サイト:環境の保全　https://denka.disclosure.site/ja/themes/660

TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）への賛同

TOPIC

みずほ銀行のESG融資について

当社は、株式会社みずほ銀行との間で、「Mizuho Environmentally Conscious Finance」（略称「Mizuho Eco Finance」）の融資契約を締結しました。「Mizuho Eco Finance」はみずほ銀行が顧客企業の脱炭素社会への移行に向けた取り組みを促進していくことを目的に、グローバルに信頼性の高い環境認定や評価などを取り入れた環境評価融資商品です。

みずほ情報総研株式会社が開発した環境評価モデルを用いて顧客の取り組みや指数をスコアリングし、5段階評価（AA,A,B,C,D）の上位2段階に対して融資を行うものです。当社は、最上位スコア“AA”を取得し今回の融資契約の締結に至りました。

当社は2020年9月にTCFDへの賛同を表明し、同コンソーシアムに参画しました。

TCFDの提言で示されているプロセスに則り、気候変動がもたらす影響、パリ協定で描かれる「低炭素社会」「脱炭素社会」に向けた政策・規制、市場の変化、技術革新等が事業にもたらすリスクと機会に焦点を当てて、検証を継続して実施してまいります。

TCFD | TASK FORCE ON CLIMATE-RELATED FINANCIAL DISCLOSURES

ガバナンス・リスク管理

中長期の気候変動懸念への対応については、取締役会による重要方針決定・実行状況監督並びに環境対策推進統括役員の指揮の下、専任スタッフ部署であるサステナビリティー推進部が全社を統括しています。

全社の中・長期目標策定、基本方針や重要施策の見直し、管理指標の設定・評価などの重要事項については、社内会議体を経て経営層に諮った後、代表取締役が意思決定を行っています。

指標と目標

当社では、CO_2排出量削減を環境経営の最重要課題と位置付けています。海外事業所も含めたグループ全体で取り組みを進め、2030年度に2013年度比△50%の削減を実現、2050年度にはカーボンニュートラルの達成を目指します。

さらに、製品トータルのライフサイクルにまで視野を広げて、バリューチェーン全般に渡る環境負荷低減の対応を進めます。

・ESG情報サイト：環境の保全　https://denka.disclosure.site/ja/themes/660

リスクと機会への対応

気候変動がもたらすリスクと機会について、気温上昇2℃未満（パリ協定ベース）・4℃（現状成り行き）のシナリオ分析を実施し、2030年に想定される影響と取るべき対策の検証を行いました。政策・法規制関連で炭素税・排出権取引（カーボンプライス）導入のリスクが予見される一方、炭酸化混和材LEAF、xEVに使用される電子材料等、多様な製品・事業のポートフォリオから販売拡大の機会も生まれます。

今後、当社としてのビジネスリスクとチャンスを定量的に把握し、経営計画や事業戦略へ反映させるなど、適切な対応を進めます。

【気候変動に伴うシナリオ分析に基づく、デンカとしてのリスクと機会の抽出】

リスク　機会

シナリオ	分類	項目	該当事業分野	該当事業分野への影響	対策
2℃未満	政策・法規制	炭素税の課税強化	全部門	排出量全体に関わるコスト負担増	CO_2排出量削減に向けた省エネ対応や、CCUS（CO_2回収・利用・貯留）の導入推進
		排出権取引制度の導入	全部門	排出枠上限超過排出分に関わるコスト負担増	
		バイオ由来原料の導入比率設定や義務化	ポリマーソリューション、電子・先端プロダクツ エラストマー・インフラソリューション	バイオ由来原料導入による製品物性の低下、コスト負担増	物性改良、コストダウン
	市場	プラスチック資源循環（廃棄物削減）の要請の拡大	ポリマーソリューション	ワンウェイ使い捨て用途の、樹脂から他素材への代替	ケミカルリサイクルの導入によるスチレン系樹脂の資源循環推進、バイオポリマー配合製品への置換
	評判	CO_2大量排出型事業への対応要請の拡大	エラストマー・インフラソリューション（セメント、カーバイド、クロロプレン）	投資家の当社株式保有比率縮小・ダイベストメント	CCUSの開発・導入とプラント建設
	資源の効率性	CO_2を原料とした製品の開発	全部門	カーボンリサイクルシステムの確立	環境配慮型コンクリート（CO_2-SUICOM）の普及、産学官との連携による化学品合成技術の研究開発推進
		LCA面で優位な技術の台頭	電子・先端プロダクツ（放熱材料等）	製品のライフサイクルにわたるCO_2排出量の削減に貢献できる製品の需要増	需要に即した生産能力拡大
	エネルギー源	クリーンエネルギーへの転換進行	全部門	再エネ比率・水素活用の拡大	水力発電能力の拡大、水素のエネルギー利用、水力発電による水素製造（水の電気分解）の検討
	製品/サービス	電気自動車（xEV）の普及拡大	電子・先端プロダクツ（放熱材料、アセチレンブラック等）	電気自動車（xEV）関連部材製品の需要増	需要に即した生産能力拡大、さらなる高機能製品の開発、川下への進出
		洋上風力発電の増加	電子・先端プロダクツ（窒化ケイ素等）	風力発電設備に使用される部材の需要増	需要に即した生産能力拡大、さらなる高機能製品の開発
		再エネ電力供給システムの整備	電子・先端プロダクツ（アセチレンブラック等）	蓄電池および送電網整備に使用される部材の需要増の需要増加	需要に即した生産能力拡大、さらなる高機能製品の開発
4℃	物理リスク	台風・大雨・洪水などによる水害甚大化	全部門	生産設備の復旧費用負担および操業停止に伴う機会利益の喪失	想定災害レベルの見直し（激甚化）に基づく設備保全対策の強化
			全部門	原料調達先及び製品需要家の生産設備の損傷に基づく当社生産・販売活動の停滞	サプライチェーンの多様化
		降水パターン変化による渇水や豪雨の頻発	全部門	自社水力発電所の稼働率低下に伴う購入電力増加によるコスト負担増	省エネの推進、電源構成の多様化
	製品/サービス	気温上昇による感染症の増加	ライフイノベーション	新たな感染症を含む検査薬・ワクチンの需要増加	新検査薬・ワクチンの開発
		気温上昇による熱中症の増加	ポリマーソリューション	遮熱・断熱効果のある素材、フィルム、加工製品の需要増加	新製品開発、設備投資
		気温上昇によるインフルエンザ流行サイクルの変化	ライフイノベーション	流行サイクル変動に応じたワクチンの安定供給体制構築への要請増	インフルエンザワクチン製法・製造体制の整備
		自然災害甚大化に基づくインフラ整備の要請増加	エラストマー・インフラソリューション	防災・減災に関連するインフラ関連製品（特殊混和材等）・サービスの需要拡大	需要に即した生産能力拡大、更なる高機能製品の開発

・ESG情報サイト：環境の保全　https://denka.disclosure.site/ja/themes/660

人財への取り組み

働きがいや仕事を通じた成長を実感出来る企業へ

デンカは働きがいや成長を実感できる企業を目指しています。働き方改革やダイバーシティの推進、スペシャリティー人財の育成プログラム、健康経営などの取り組みを進めています。また2020年4月には社員意識調査を実施し、働く環境における課題や問題点を分析し、社員が活躍できる制度の見直し、環境整備を計画的に進めて、生産性向上も図っています。

1. 2020年度までの成果

新人事評価制度の制定

人事制度の基本となる評価制度を、透明性があり、公正で納得感を得られるものに全面改訂し、上司から部下へのフィードバック（気づき、動機づけ）に重きを置き、部下のやるべきことを明確にし、育成に繋げる仕組みに見直しました。また、個々人が設定する年間目標に対し、成果や達成度に応じて、インセンティブを支給する「目標達成インセンティブ制度」も導入しました。

職群・管理職制度の改革

2019年度に職群制度を改編し、専任職を「G職」とし、技能職と一般職を「M職」として統合しました。各職群の役割や期待を明確にし、「M職」の仕事の領域を広げ、管理職登用への道を整備しました。

2020年度は、管理職が会社を牽引する立場として、最大限にパフォーマンスを発揮する環境を整えるため、資格級の廃止と職務等級への一本化、役職手当の新設などを実施しました。

2. ダイバーシティ推進計画

ダイバーシティ推進

「あなたらしさをデンカらしさに。」をスローガンに、デンカグループで働く多様な社員一人ひとりに潜在する力を引き出し、組織として新たな価値を創造することで、会社の健全かつ持続的な成長に貢献することをミッションとしています。

ダイバーシティ推進に関する目標

目標	**女性管理職の割合を4年間で2倍にする（2020年4月時点9名・1.6%、2024年度目標18名・3%）**
課題	女性管理職比率が化学製造業平均値8.1%を下回る1.6%となっている（2020年4月）
取り組み	新卒G職採用の女性比率30%以上を維持し、管理職候補の母集団を拡大する

ダイバーシティ関連指標

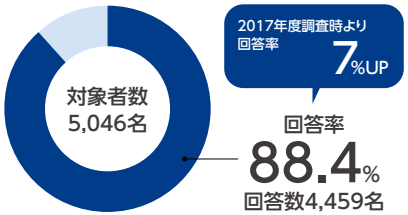
単体	2015	2016	2017	2018	2019	2020
新卒G職女性採用比率	17%	18%	26%	33%	34%	39%
女性管理職者数（課長以上）	2人	2人	2人	5人	6人	8人
定年退職者再雇用率	93%	93%	95%	94%	87%	86%
障がい者雇用率	2.06%	2.06%	2.17%	2.29%	2.24%	2.19%

連結	2015	2016	2017	2018	2019	2020
外国籍社員比率	14%	16%	16%	15%	15%	15%
外国籍社員管理職者数※（課長以上）	—	—	—	169人	151人	146人

※2018年度より集計

3. 社員意識調査の実施

2020年4月に全社員を対象とした社員意識調査を実施しました。2017年度の前回調査では人事評価制度や職群制度の改革など、様々な制度改革に反映して、社員の働く環境の整備に努めてまいりました。今回の調査では、前回施策の効果も含めて、改めて会社の現状と課題を把握し、社員が活躍できる環境を整える計画的施策の実施に繋げてまいります。



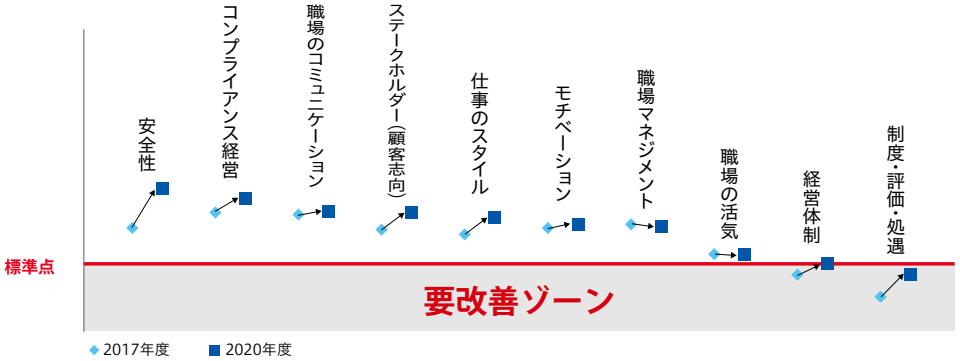
・ESG情報サイト：働く人の幸せ　https://denka.disclosure.site/ja/themes/659

4. 社員意識調査を受けた課題の特定

調査結果の比較(2020年度/2017年度)

前回調査と比較すると、人事制度の全面的な改定などの各種施策の着手により評価は全体的に改善傾向にあります。

※標準点:調査会社が定めた基準



分類	代表的な質問項目	
	よかった点	改善すべき点
安全性	職場の安全衛生の現状、会社の方針	
コンプライアンス経営	職場のコンプライアンス意識の高さ	
職場のコミュニケーション	職場内の人間関係	職場間の協力関係
ステークホルダー(顧客志向)	取引先との信頼関係、社会貢献への想い	
仕事のスタイル	効率性・生産性	仕事の繁閑、多様な働き方への理解
モチベーション	目標達成意識	成長の実感
職場マネジメント	リーダーシップとサポート、公平な機会・評価	
職場の活気	気軽に意見を言える、団結力	自由でチャレンジ精神に溢れる、慣習や過去のしがらみ
経営体制	経営トップとの対話、現場状況と意見の把握、チャレンジの奨励	権限移譲、意思決定のスピード
制度・評価・処遇	報酬・昇進への納得感	評価の公平性、人財育成、同業他社との処遇比較

社員意識調査の課題と対策

社員意識調査の2017年度結果と2020年度結果を比較すると、全体的に評価は改善傾向にあります。

大きく評価が改善した主な項目は、「安全性」「ステークホルダー(顧客志向)」「仕事のスタイル」です。これらは、安全意識を高めるためのメッセージを経営トップから強く発信したことや、ESG・SDGsを意識した業務の遂行により評価が上がったと考えられます。一方で、標準点付近だった項目は、「職場の活気」「経営体制」「制度・評価・処遇」です。この3つの項目は、2017年度調査でも改善点に挙げられ、その後の人財戦略に反映されています(→P29、P30右側の取り組み)。引き続き本質的な課題解決に向けた各取り組みを推進するとともに、実効性を高めるための数値目標(KPI)制定を検討しています。また、社員意識調査は、今後も定期的に実施していきます。

5. 人財TOPICS

デンカでは、人財育成、職場改善投資や健康宣言といった、社員にとって魅力ある企業価値を高めるための様々な取り組みを進めています。

①スペシャリティー人財育成プログラム

目的

企業理念"The Denka Value"の実現に貢献する「人財」を育成することを目的に、「スペシャリティー人財育成プログラム」を策定しました。本プログラムにより、これまで主に工場等で実施している実務に則した研修に加え、経営計画Denka Value-Upで設定した、新人事評価制度の制定や職群・管理職制度の改編などに対応する教育体系を構築することで、社員一人ひとりのキャリア形成を支援します。

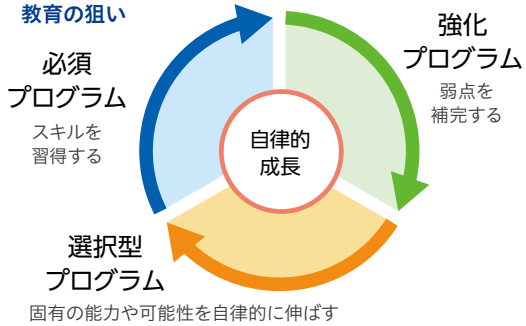
スペシャリティー人財の定義

各人が固有にもつ土台(マインド、スキル、知識・教養、人間力)に磨きをかけ、その上に自分ならではのスペシャリティー(特色)を積み重ねることで、各々の分野で世界基準を目指し、卓越した存在となる人財。

階層別教育プログラム

2021年度から階層別教育をリニューアルしました。スペシャリティー人財に求められるスキルを習得する「必修プログラム」、弱点を補完する「強化プログラム」、社員一人ひとりがそれぞれの能力や可能性を自律的に伸ばすことのできる「選択型プログラム」の3つで構成します。

教育の狙い



②職場環境改善投資

働き方改革の推進に向け、2021年度より設備投資枠の中に新設しました。2020年7月の「働き方改革全社方針」に則り、各事業所でより働きやすい職場環境を整え、社員のモチベーションアップと、生産性向上に繋げていくことを目的としています。

2021年度設備投資予算のうち約13億円を職場環境整備投資とすることを決定しています。

③健康宣言

2021年4月に、これまでの社員と家族の健康保持・増進の取り組みを強化する「健康経営宣言」を制定しました。具体的な目標数値を、今後公表する予定です。

・ESG情報サイト:働く人の幸せ　https://denka.disclosure.site/ja/themes/659

品質保証マネジメント

基本方針

デンカグループは、無機、有機の各種素材から電子材料、医薬に至る幅広い分野で事業展開しており、これらの多様な製品に関し、経営計画Denka Value-Upと連携した品質方針の下、製品サービスの事業分野及びその社会環境の要求に応じた品質保証活動を展開しています。

品質方針（2021年度）

経営計画Denka Value-Up達成に向け、全員が高い品質意識を持ち、コンプライアンス、製品安全の徹底及び継続的な品質改善活動を通して、社会やユーザーに信頼される製品とサービスを提供する。

法令・規格認定取得

食品衛生法改正

2018年の食品衛生法の一部改正に伴い義務付けられたHACCP※に沿った衛生管理を、食品添加物及び食品包装材料といった食品関連全製品にて運用し、食品衛生管理に努めています。

※食品等事業者自らが、原材料の入手から最終製品の出荷に至る全工程の危害要因を分析した上で、それらを除去又は低減させるため、特に重要な工程を管理し、製品の安全性を確保する衛生管理の手法。

IATF16949認証取得

IATF16949認証は、車載向け製品の国際的な品質マネジメントシステムです。xEV関連技術や自動運転技術の発展により、車載用途に対する市場の品質要求レベルは加速度的に高度化しています。デンカグループは車載製品のIATF16949認証取得を推進し、お客様に安全と満足を提供します。

コンプライアンス　―法令改正への対応―

化学物質関連

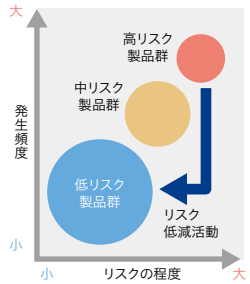
デンカグループでは、化学物質に関する法改正にいち早く対応するために、国内外の法改正情報を常日頃より収集・監視しています。化学物質に新たな規制がかかる場合には、社内に周知し、より安全な物質の検討等必要な対応を実施しています。

品質関連管理システムのITインフラ化

お客様満足度の向上に向け、品質管理システムのITインフラ整備を進めています。苦情・クレーム管理の強化のための苦情管理システム、ニーズに迅速かつ的確に応え研究・設計開発するデザインレビュー、機能や品質の取決めを記載した納入仕様書管理システム等におけるITインフラ化を推進し、作業の信頼性と効率性、蓄積データ利用の有効性の向上をはかっています。

リスク課題の認識とリスク低減の取り組み

デンカグループの製品はコモディティーからスペシャリティーまで多岐にわたり、製品毎の品質リスクは非常に多様です。また、SDGsなどによる社会的ニーズの変化やお客様の品質向上要求などにお応えする中で、各製品の品質リスクは変化しています。



市場及びビジネス環境からの製品の品質リスク分布

これらのリスクへの対応の一環として、2019年度より開始した全製品の市場環境面及びビジネス環境面からの品質リスク評価は毎年見直すとともに、リスク内容や大きさに応じた品質リスク低減のための取り組みを計画的に行っています。

お客様満足度調査などによるコミュニケーション活動

お客様満足度調査、苦情・要望の分析、お客様による品質監査、スコアカードなどを社内で共有化して、品質改善活動に生かしています。これらの対応を総合的、継続的に実施することにより、お客様とのコミュニケーション活動を、より一層強化推進しています。

・ESG情報サイト：品質・技術　https://denka.disclosure.site/ja/themes/657

青海工場「安全教育センター」の安全教育

職場の安全衛生と設備の保安防災は、全ての事業活動で最優先とする

2020年度の活動

全社目標

1 重大な事故災害ゼロの達成　　2 労働災害件数の継続的改善

重点実施事項

明るく元気に職場のコミュニケーションをはかり、全員参加の安全活動を推進する

1	重大な事故災害ゼロの達成に向けた取り組み	・抜けなく重大リスクを抽出する仕組みを整え、本質安全化に取り組む ・対策後の残存リスクや新たなリスクの管理を徹底し、重大災害を防止する
2	労働災害件数の継続的改善に向けた取り組み	・既存／新規設備の「安全設計指針」への適合性を点検し改善する ・作業、工事ルールを厳守する
3	事業所内で働く全ての方の安全を目指す取り組み	・eラーニングを活用した教育を推進する ・挨拶、指差確認呼称、整理整頓清掃を徹底し、不安全な行動をしない

安全マネジメント体制

社　長
（安全対策本部長）

環境保安所掌役員
（RC委員長）

安全対策本部
（事務局：環境保安部）

- 事業所長（工場長）
- 本社関連部門長
- 人財戦略部長・総務部長
- 事業部門／事業推進部長

TOPICS

1. 本質安全化に向けた取り組み強化（安全対策工事）

職場の事故災害をなくすため引き続き危険源を洗い出し、安全対策工事を計画的に進めます。一方で、増加する行動災害については、教育その他のソフト対策も並行して進め、従業員が安全に業務遂行出来る職場環境作りを目指します。

2. プラントの保安向上

各プラントの保安を維持向上させるべく、保安会議を製品毎（部門毎）に実施しています。今後は、他部門と共通する単位操作（例：点火）での保安検討会を導入し、安全性向上を図ります。

3. 新型コロナウイルス対応について

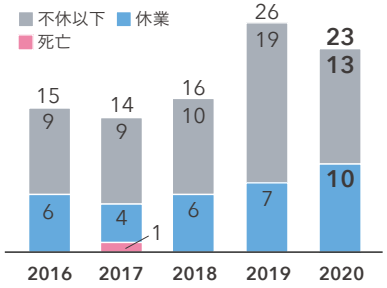
従業員の安全衛生を確保するという観点から、全社における行動ガイドラインを策定し、感染防止対策を徹底しています。更に、感染者発生時の事業への影響を最小限に抑える為にBCP（事業継続計画）を整備しました。引き続き、国内の感染状況に応じて警戒レベルを柔軟に変更し対応します。

労働災害とプロセス事故について

災害件数は前年度より３件減少しましたが、作業の理解度不足や不注意による休業災害が増加しました。

プロセス事故については、漏洩や電気系の事故が４件発生し、何れも適切な機器更新や作業手順の見直しを実施しました。今後は、自然災害の対応に向けユーティリティーの強靭化にも取り組みます。

労働災害発生件数の推移



輸送に係わる安全確保

2020年度、全物流部門による安全に対する取り組み報告会をWeb開催しました。また、物流委託業者に定期開催している物流災害・事故を想定したイエローカード（緊急連絡カード）訓練、及び初回入構運転者に対する安全ルール教育の徹底等を行ない、物流安全の意見交換と安全意識の啓発活動を進めました。

2021年度は、物流安全に対する各種活動の継続実施に加え、「ホワイト物流」推進運動を通して、物流業務の見直しと物流災害の発生予防を推進していきます。

イエローカード訓練

・ESG情報サイト：安全最優先　https://denka.disclosure.site/ja/themes/656

電子・先端プロダクツ部門

リチウムイオン二次電池向け導電助剤や放熱材料・基板、機能性セラミックス・フィルム・テープなど、5G通信・xEV・再生可能エネルギーに欠かせない最先端素材を通じて豊かな社会の実現に取り組んでいます。

執行役員
電子・先端プロダクツ部門長

石田 郁雄（いしだ いくお）

当部門は、保有する要素技術により、機能性フィラー、熱対策部品、電子部品搬送材、導電材料、機能性テープなどの電子製品や先端分野に欠かせない素材や部品をラインナップしております。今後、ますます高速化・大容量化が進み、市場の伸びが見込まれる通信分野、環境対応に沿ったxEV、再生可能エネルギーの各種部材向けに、当社の技術を活かした最適な素材を提供していくことで社会に貢献してまいります。

SWOT分析※

強み S

- 多彩な製品ラインナップによる、幅広い顧客ニーズへの対応
- 高い製品シェアによる情報力
- 高温制御技術、窒化技術、球状化技術、焼成技術等の幅広い要素技術

機会 O

- IoTや自動運転など高まる通信の重要性と高速化の進展
- xEV化等の国家的な環境対応で生じる新たなビジネスチャンス

弱み W

- 急速な市場拡大による設備投資の負担増加

脅威 T

- 新素材によるゲームチェンジの可能性
- 環境対応等に起因する技術開発トレンドの大転換
- 新興国企業をはじめとする競合他社の増加

事業戦略

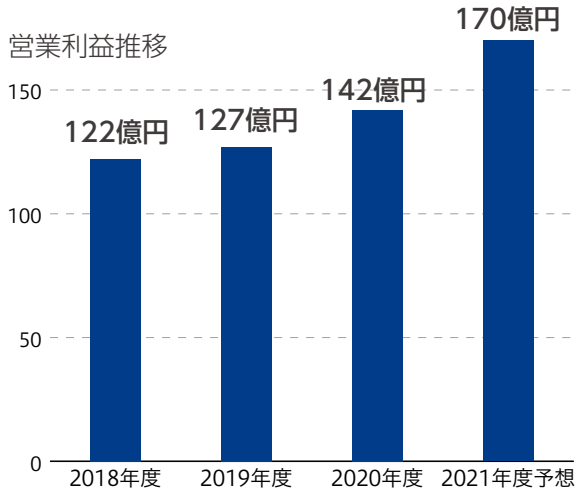
- **メガトレンド分野（xEV、5G、半導体、再生可能エネルギー）での圧倒的存在感確立**
  市場要求に合致した製品の提供で社会に貢献
- **次世代製品の創出**
  独自の技術を活用したスペシャリティー製品の開発

※自社の技術力、価格や品質といった内部環境を強みと弱み、競合や市場トレンドといった自社を取り巻く外部環境を機会と脅威にわけた分析

・Denkaの事業：電子・先端プロダクツ部門　https://www.denka.co.jp/electronics/

電子・先端プロダクツ部門

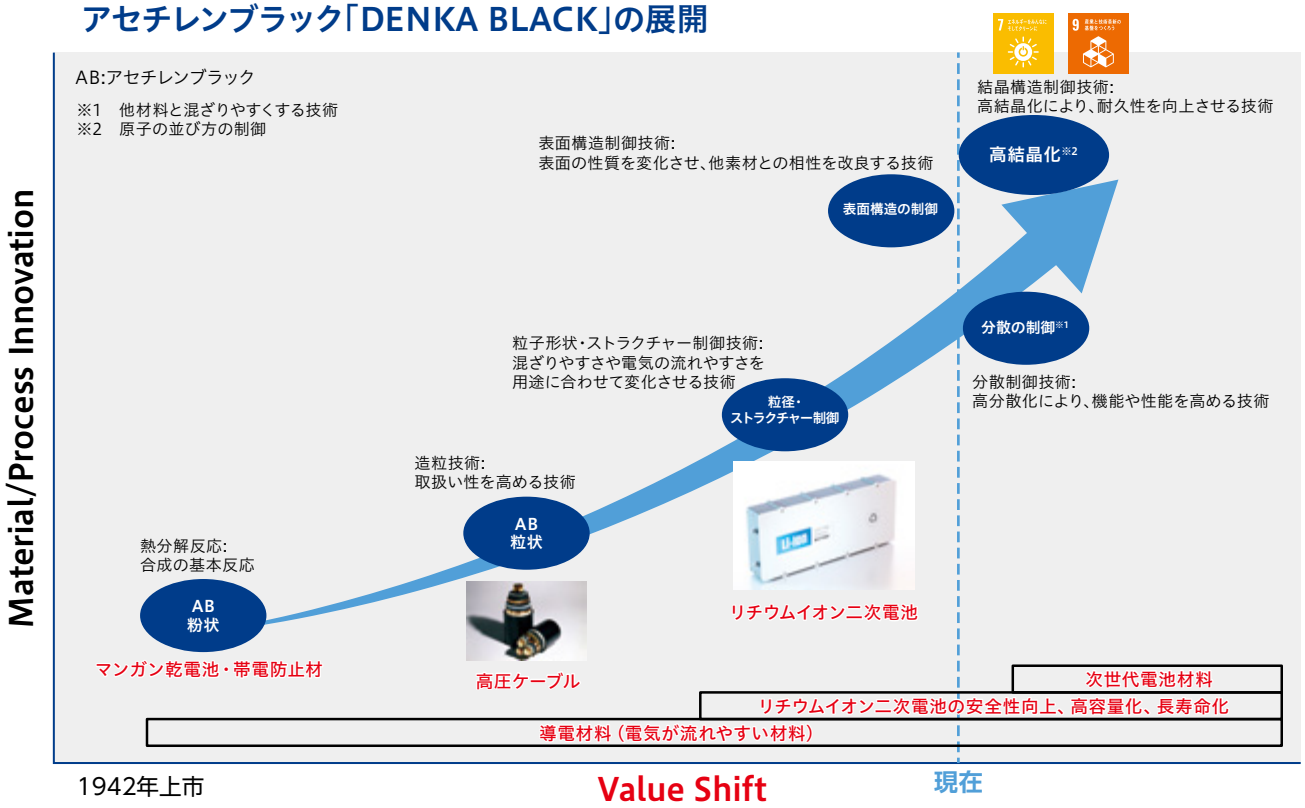
営業利益推移



2020年度は、5G関連やデータセンターの世界的な需要拡大で堅調な電子部品・半導体搬送用部材の高機能フィルム、半導体封止材向け溶融シリカフィラー、xEV関連の球状アルミナ、高純度導電性カーボンブラックの販売が前年を上回り、増益となりました。

2021年度は、xEV・半導体・5G通信・再生可能エネルギーなどの環境・エネルギー分野のさらなる需要伸長を予測しています。

アセチレンブラック「DENKA BLACK」の展開



研究開発

2020年度実績　41億円

- ●xEV向けに異種金属接合可能な放熱基板を開発
- ●5G・xEV 向けに最先端機能性セラミックス「デンカ球状マグネシア」を開発

設備投資

2020年度実績　129億円

- ●窒化珪素の生産能力を大幅増強(約3割増強)
- ●シンガポール子会社での球状アルミナ能力増強工事

事業を通じたSDGsへの貢献

アセチレンブラック「DENKA BLACK」

クリーンな洋上風力で発電された電気は、当社アセチレンブラックを使用してつくられた超高圧ケーブルによって効率よく各地へ送られます。そしてその一部はxEVに充電されます。そのxEVにも、やはりアセチレンブラックによって性能と安全性を高められたリチウムイオン二次電池が搭載されておりCO_2排出削減に寄与します。デンカの技術による環境への貢献です。

高圧電力用ケーブル

DENKA BLACK

対応する社会課題

- リチウムイオン二次電池の安全性、信頼性向上
- 電気の安定供給とクリーンエネルギーの普及

デンカの価値の源泉

- 高純度で不純物が極めて少ない
- 優れた導電性
- 充放電特性の向上

・Denkaの事業：電子・先端プロダクツ部門　https://www.denka.co.jp/electronics/

ライフイノベーション部門

インフルエンザワクチンや新型コロナウイルスなどの抗原迅速診断キットをはじめとする検査試薬、さらには高分子ヒアルロン酸製剤など、予防・診断・治療の領域で世界の人びとのQOL向上に取り組んでいます。

常務執行役員
ライフイノベーション部門長

高橋 英喜（たかはし ひでき）

ヒトが免疫を持たない新型コロナウイルスのパンデミック発生当初から、我々の事業領域の中で、我々の持てる技術で今何ができるのか、何をすべきかを自問し続けています。またこれを教訓と捉えれば、いつやって来るか分からない未知なる新興感染症と人類との戦いに参戦し、その一翼を担えるよう、今のうちから備えておきたいと思います。

世界の人びとの健康を守るために我々が貢献できることは必ずあります。

SWOT分析

強み S

- 自社開発による固有技術を用いた各種検査試薬を保有
- 最新のワクチン製造設備を備えた高度な技術と高い生産能力
- 産学官との多様かつ強固なネットワークと、そこから発揮できる研究開発力
- 化学と医療という異なるノウハウの融合と顧客基盤の統合

機会 O

- 世界的な病気の予防・早期診断ニーズの高まり
- 新型コロナウイルス流行による簡易検査キット需要の増加
- 個別化医療ニーズの高まり
- IoTやAIの利活用の高まり
- 国の成長戦略（法改正、規制緩和）による新規ビジネスの可能性

弱み W

- 感染症関連製品の需要は流行の程度や種類による影響を受けやすい

脅威 T

- 世界的な新型コロナウイルス感染症対応によるワクチン／検査試薬の競合技術の開発加速

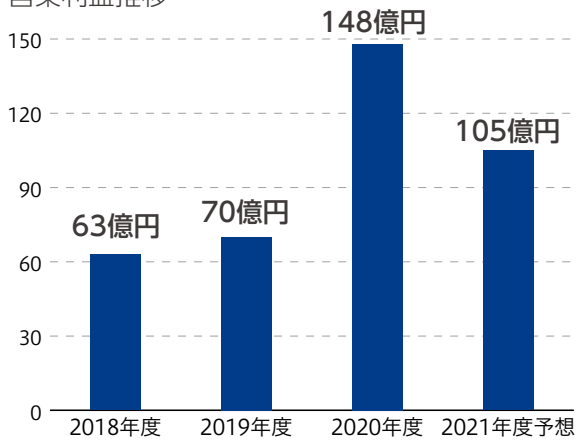
事業戦略

- インフルエンザワクチン、検査試薬、ヒアルロン酸製剤等既存事業の強化・拡大
- がん治療ウイルス製剤、同時多項目測定システム等新規事業の迅速な立上げ
- さらなるオープンイノベーションの推進と、デンカグループ知見の結集により、将来を担う事業を創造
- afterコロナ、withコロナの市場変化に対応した新製品、新規事業の創出

・Denkaの事業：ライフイノベーション部門　https://www.denka.co.jp/medical/　・POCT製品　https://www.denka.co.jp/product/medical/detail_00336/

ライフイノベーション部門

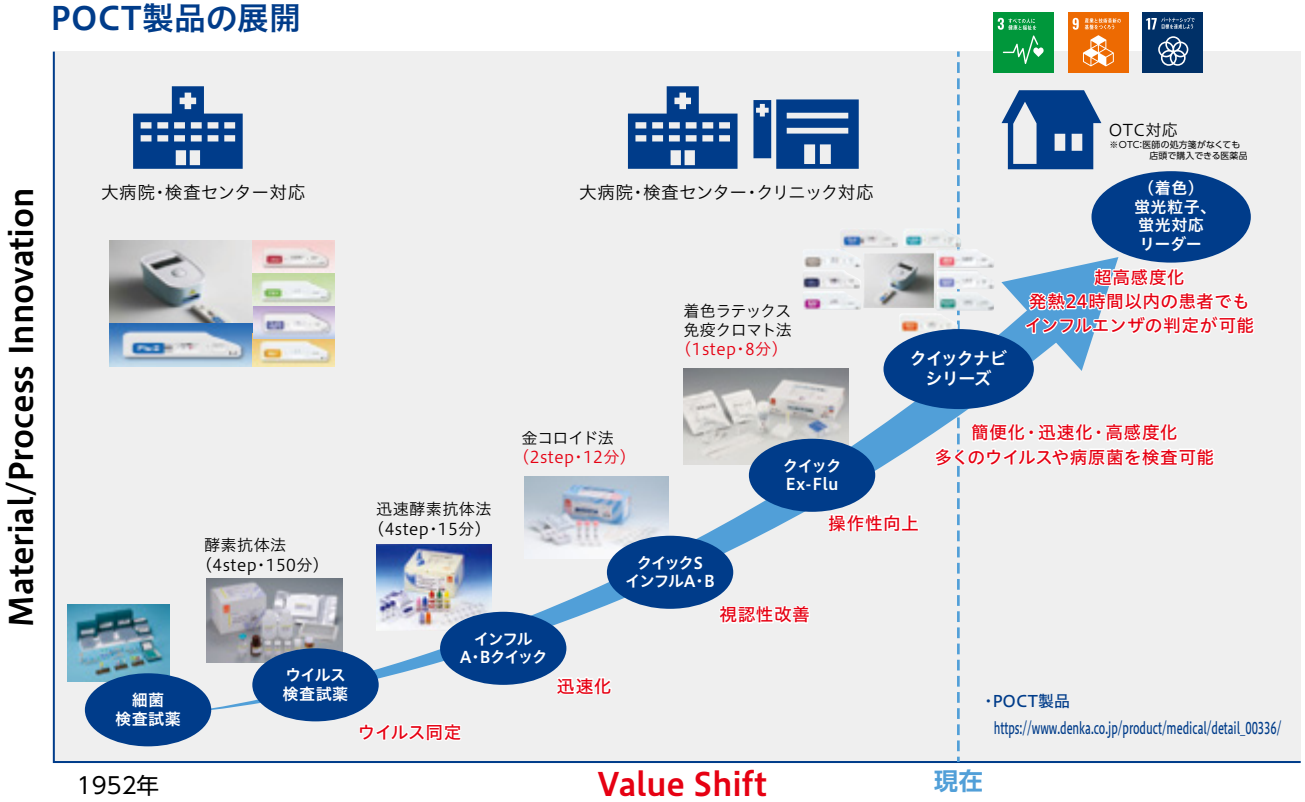
営業利益推移



2020年度は、インフルエンザ診断キットの出荷が前年を下回りました。一方、インフルエンザワクチンは、早くから専門家や行政から予防接種が推奨されていたこともあり、昨年を上回る出荷となりました。加えて、8月に新型コロナウイルス抗原迅速診断キット「クイックナビ™ -COVID19 Ag」の販売を開始し、営業利益は前年比から大幅な増益となりました。

2021年度は、新型コロナウイルスとインフルエンザウイルス同時抗原迅速診断キットの販売やコロナ以外の各種検査試薬の需要回復、また、インフルエンザワクチンについても前年並みの出荷を見込んでいます。

POCT製品の展開



研究開発

2020年度実績 54億円

- ●新型コロナウイルス感染症の抗原迅速診断キット開発
- ●がん治療用ウイルス G47Δの研究開発

設備投資

2020年度実績 65億円

- ●インフルエンザワクチンの生産能力増強
- ●ノロウイルスワクチンの研究開発施設用地の取得

事業を通じたSDGsへの貢献

抗原迅速診断キット「クイックナビ™-Flu+COVID19 Ag」

特別な検査機器を用いることなく、診断の現場で10分での目視判定が可能です。

デンカは、様々な感染症の抗原迅速診断キット(クイックナビ™シリーズ)を自社技術で開発供給しており、感染症に向き合う医療現場の負担軽減に貢献しています。

対応する社会課題

新興・再興感染症の拡大

デンカの価値の源泉

長年の検査試薬の開発で培った応用技術

・Denkaの事業:ライフイノベーション部門 https://www.denka.co.jp/medical/

エラストマー・インフラソリューション部門

創業以来のカーバイドチェーンを活かし、機能性エラストマーや、インフラ強靭化に必要なセメント・特殊混和材、農業向けコルゲート管、肥料など、有機から無機までの幅広い技術で人々の安全で安心な生活を支えています。

常務執行役員
エラストマー・インフラソリューション部門長

田渕（たぶち） 浩記（こうき）

当部門の主力工場である青海工場では石灰石を原料としたカーバイドチェーンを構成し、世界シェアトップのクロロプレンゴム、106年の歴史を持つ肥料、日本海側で存在感を発揮しているセメントといった製品を生み出しております。長年紡ぎあげてきた技術を基に世界のインフラ構築やモビリティ事業の発展に貢献し、人々の安全、安心、快適な生活の実現につながることを目指しております。また、カーボンニュートラルへの積極的な取り組みにより、環境負荷の低減も図っていきます。

SWOT分析

強み S

- 隣接する石灰石鉱山と自社の水力発電を利用したカーバイドチェーン
- 都市ゴミ・廃プラスチック等の廃棄物を原燃料としてセメントにリサイクルする資源循環システム
- 日本、アメリカの2拠点において、異なる製法設備を有するクロロプレンゴム事業

機会 O

- 自然災害被害緩和のための土木構造物強靭化関連需要の増加
- 高度経済成長期に集中的に整備され、一斉に老朽化するインフラ維持更新（リニューアル）需要の増加
- 世界の人口増加に伴う食糧需要の増大に対応するバイオスティミュラント市場の成長

弱み W

- 海外市場におけるブランドネームの浸透（特殊混和材事業）

脅威 T

- カーボンニュートラルに向けた各種環境関連規制の拡大
- 国内の人口減少による建設・農業市場の縮小

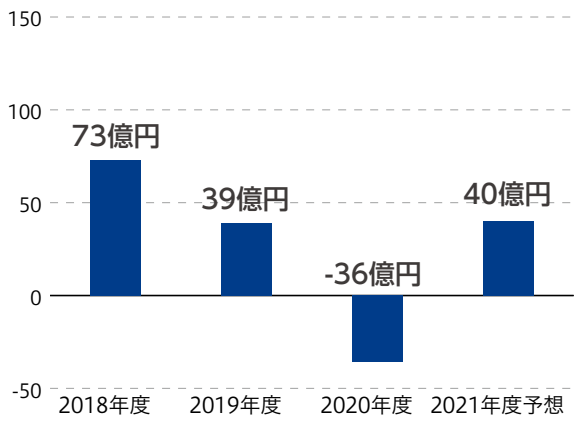
事業戦略

- 交易条件に左右されない、安定した事業基盤確立と高機能製品開発の強化
- 気候変動や省エネルギーに対応する、先進的なインフラ関連技術の提供
- 特殊混和材アジア拠点の事業基盤強化
- リサイクル資源のセメント原燃料利用の強化・拡大

・Denkaの事業：エラストマー・インフラソリューション部門　https://www.denka.co.jp/elastomer_infra/

エラストマー・インフラソリューション部門

営業利益推移



2020年度は、販売価格の維持が寄与しましたが、クロロプレンゴム、セメントや特殊混和材、肥料、耐火物・鉄鋼用材料の販売が、感染症拡大と天候不順の影響で前年を下回ったことなどにより、減益となりました。

2021年度は、前年に感染症拡大の大きな影響を受けたクロロプレンゴムや特殊混和材、無機製品の需要回復を見込んでいます。

研究開発

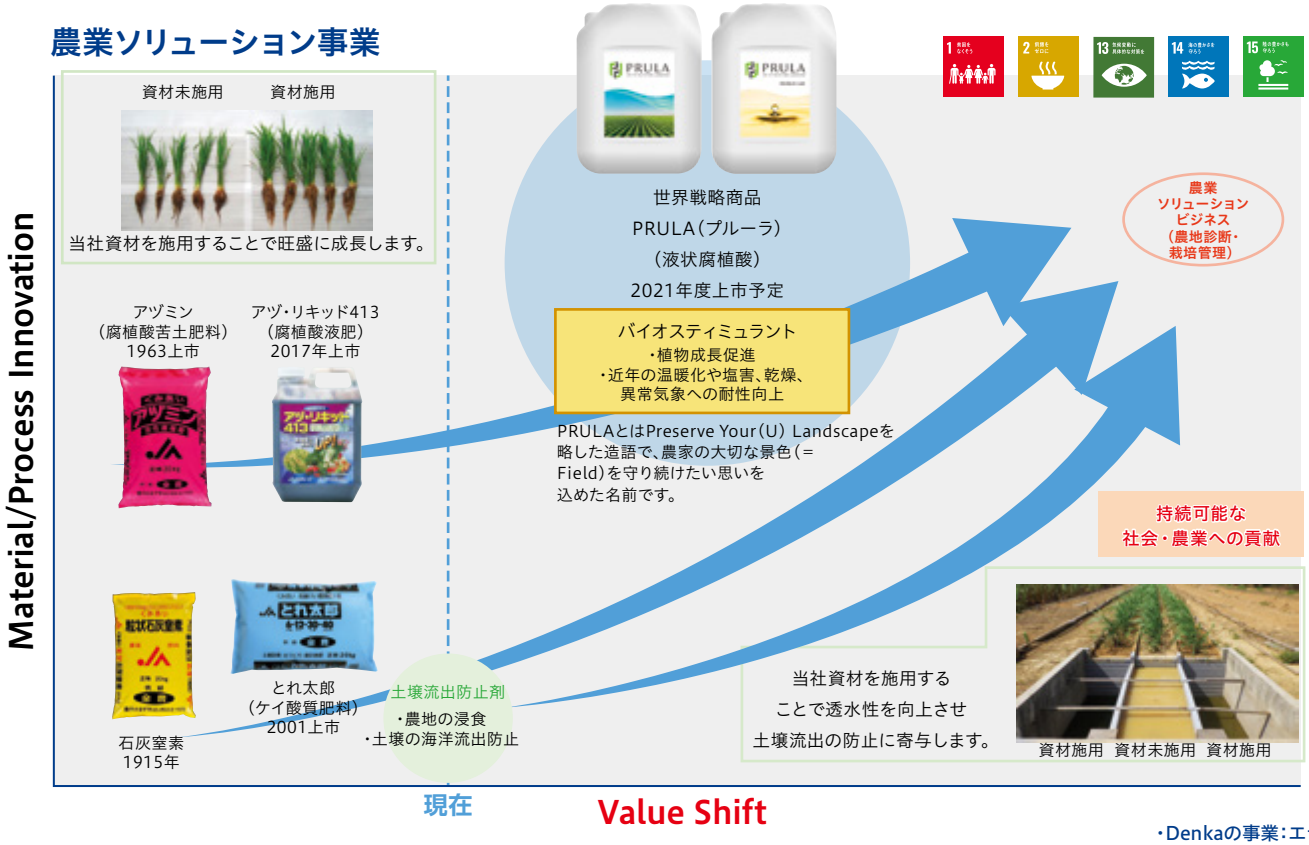
2020年度実績 **29億円**

●CO_2削減に貢献する高断熱ボード・成形体の開発

設備投資

2020年度実績 **178億円**

農業ソリューション事業



事業を通じたSDGsへの貢献

バイオスティミュラント「PRULA（プルーラ）」

バイオスティミュラントは、様々な環境由来のストレス（非生物ストレス）に対する抵抗力を付与し、植物が本来もっているポテンシャルを引き出す効果があります。農作物の収量増に寄与できるため、人口増加や地球温暖化などによる食糧危機を解決する技術として期待されています。

対応する社会課題

人口増加や地球温暖化による食糧不足

デンカの価値の源泉

106年の機能性肥料の歴史の中で培った技術

・Denkaの事業：エラストマー・インフラソリューション部門　https://www.denka.co.jp/elastomer_infra/

ポリマーソリューション部門

スチレン系機能性樹脂や食品包装用シート、ウィッグ・ヘアピース用合成繊維、ポバール等化成品まで、幅広い製品群により自動車や電機、電子、食品など多岐にわたる用途で人々の暮らしを支え、持続可能な社会の実現に取り組んでいます。

執行役員
ポリマーソリューション部門長

石塚 賢二郎（いしづか けんじろう）

当部門は本年新しく再編され、スチレン系機能性樹脂及び加工製品（塩ビ系含む）、ポバール等化成品事業をグローバルに展開しています。国内ではスチレンモノマーからポリマー製品、さらに加工製品までスチレンチェーン事業を一体運営、海外ではシンガポールで機能性樹脂と塩ビ系加工製品を生産し、海外マーケットをターゲットに販売しています。新部門では素材と加工製品のシナジー効果を発揮し、全社目標である2050年度のカーボンニュートラル実現に向け、リサイクルも含めた市場ニーズに応えた環境対応製品の開発・販売に取り組みます。

SWOT分析

強み S

- 原料生産から加工製品までの一貫した製造販売体制（スチレン系国内生産製品）
- 国内・シンガポールの2拠点体制によるグローバルな事業展開
- ポリマー構造設計・制御技術及びシート、フィルム、合成繊維まで対応する多様な樹脂加工技術
- 素材及び加工製品のシナジー効果とソリューション提案、新規開発力
- シンガポール拠点で先行導入している、統合ビジネス計画ツールによるデジタルトランスフォーメーションの推進

機会 O

- 環境対応ニーズを捉えた、プラスチック樹脂及び加工製品の開発
- 資源リサイクルのトレンドに応える、原料から加工製品までの一貫生産体制の強みを生かしたリサイクルシステムの構築

弱み W

- ナフサ、ベンゼン等の原料価格変動の製品価格転嫁へのタイムラグ
- 輸出比率が高い製品の為替リスク

脅威 T

- プラスチックの環境問題による需要の減少（特に1WAY包装容器）
- 海外競合メーカー製品の品質向上による価格競争の激化
- 各種原料調達の不安定化（コストアップ、廃番等）

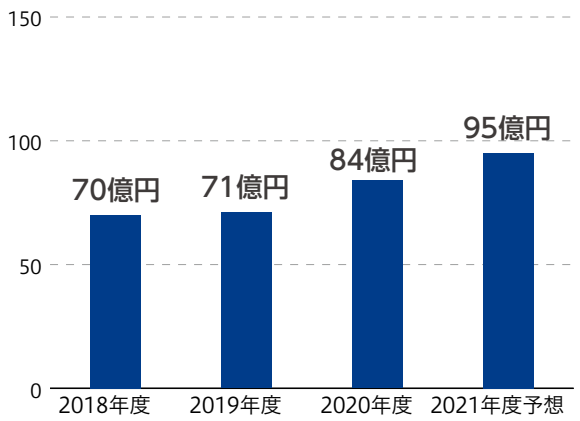
事業戦略

- **メガトレンド、市場ニーズを捉えた既存製品の高付加価値化、高機能グレード開発により、各事業のスペシャリティー化を推進**
- **為替や原材料価格等の外部要因に左右されず安定した利益を得られる事業体を形成**
- **環境問題に対し、ソリューションを提案する製品開発**
  ①樹脂の低比重化、バイオマス原料を活用した環境負荷低減素材の研究開発推進
  ②ポリスチレン樹脂のケミカルリサイクルの実現

・Denkaの事業：ポリマーソリューション部門　https://www.denka.co.jp/polymer/

ポリマーソリューション部門

営業利益推移



2020年度は、スチレンモノマーやABS樹脂、デンカシンガポール社のポリスチレン樹脂およびTVやモニターの導光板用途のMS樹脂の販売は概ね堅調に推移しました。新型コロナウイルスの影響でプラスチック雨どいおよび合繊かつら用原糸トヨカロンの需要が落ち、その後回復基調となったものの販売数量は前年を下回りました。一方、テイクアウト需要の増加により、食品包材用シートおよびその加工品は概ね堅調に推移しました。

2021年度は、MS樹脂の出荷好調の継続、および増設効果(シンガポール)やトヨカロンの需要回復を見込んでいます。

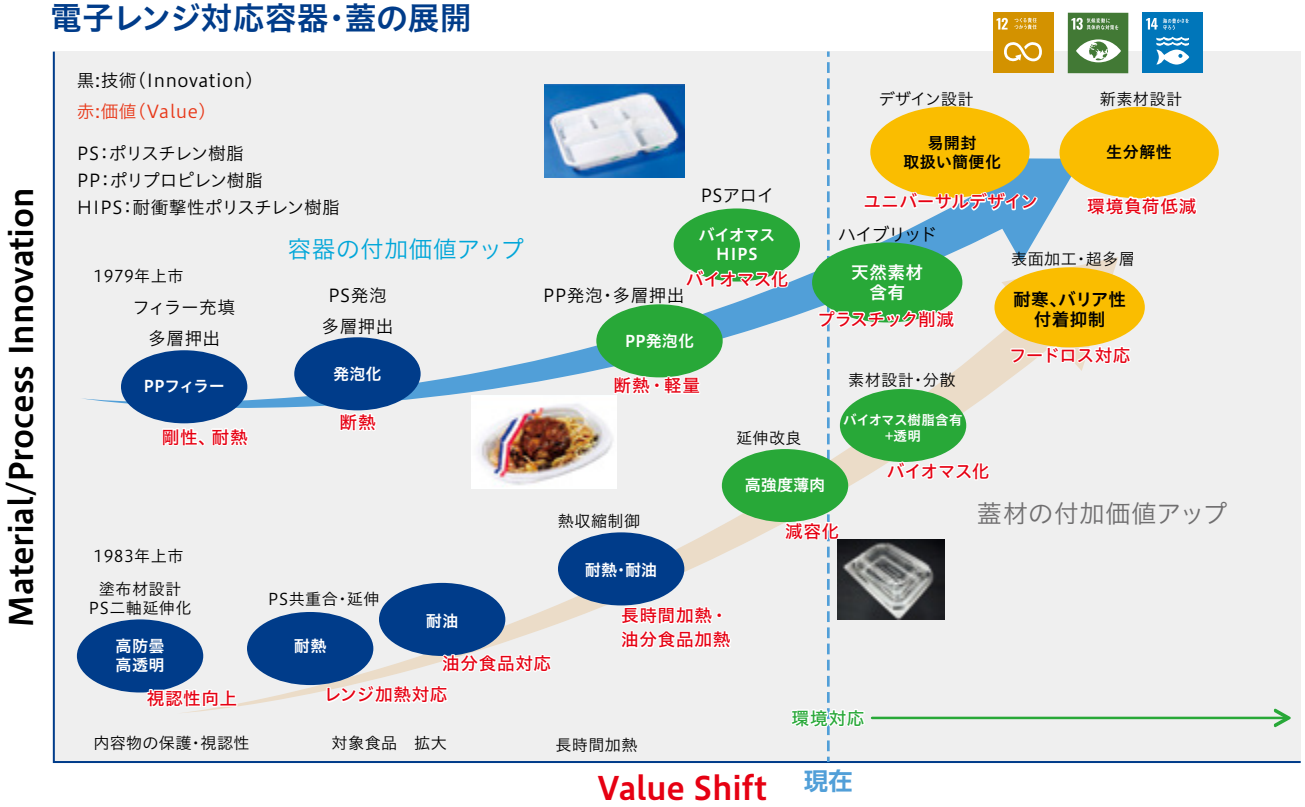
研究開発

2020年度実績 **21億円**

設備投資

2020年度実績 **50億円**

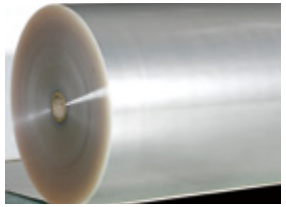
電子レンジ対応容器・蓋の展開



事業を通じたSDGsへの貢献

環境への優しさを追求した製品

BOPSシートを使用した食品容器は、近年、テイクアウトやデリバリーといった分野にも需要が拡大しています。「エコクリア®」は、昨今のプラスチック環境問題に対応するため、強度UPとさらなる薄肉化を実現したシートです。食品容器の軽量化、プラスチック使用量の削減に貢献しています。



BOPSシート(二軸延伸ポリスチレン樹脂シート)

対応する社会課題

プラスチック環境問題

デンカの価値の源泉

原料から加工品までの一連のスチレンチェーンで有する技術開発力

・Denkaの事業:ポリマーソリューション部門 https://www.denka.co.jp/polymer/

社外取締役対談

当社の社外役員を務める木下俊男取締役と山本明夫取締役に、デンカの取締役会と社外取締役としての役割、今井新社長の下、新体制に移行したデンカへの期待についてお話を伺いました。

2021年6月22日
デンカ本社

取締役 監査等委員 木下 俊男（きのした としお）

profile

日本及び米国の公認会計士として、長年にわたり活躍。2015年に社外監査役、2019年に社外取締役監査等委員に就任。

取締役 監査等委員 山本 明夫（やまもと あきお）

profile

国内外企業の経営者として、長年活躍した経験と幅広い見識に基づき経営全般へ提言。2015年に社外取締役、2021年に社外取締役監査等委員に就任。

■ 社外取締役として果たすべき役割

田中：デンカは2019年6月に監査等委員会設置会社に移行し、今年6月の株主総会では取締役体制の変更がありました。コーポレートガバナンス・コードが改定されるなど、企業のガバナンスに対する期待が高まる中、社外取締役としての果たすべき役割についてのお考えをお聞かせください。

木下：コーポレートガバナンス・コードでは社外取締役を選任することを求めていますが、私たちはそのためだけに存在するのではありません。私は公認会計士ですので、会計財務の専門家として、財務・経理面でのサポート、もしくはビジネスの方向性について、様々な角度からの意見を期待されています。

また、一般的なことして、執行部は売上や営業利益に目を向けがちで、「なんのためのビジネスなのか」、「なんのために企業を経営しているか」という視点が置き去りになってしまうことがあります。日々の経営の執行ではやむを得ない部分もありますが、そういう時は社外取締役が問いたださないといけないと思っています。

山本：今は本当に難しい時代だと思います。地球温暖化、格差社会の拡大、人権尊重といった世界共通テーマに加えて、今回の新型コロナウイルス感染症の流行もあり、人類の未来のあり方が問われています。今の時代をどう認識するか、大局観は何なのか、企業活動を取り巻く環境変化に対応するしっかりとした見識と座標軸を鍛え続けることが、社外取締役として一番大切な心構えであると認識しています。わたしたちの役割は、中長期の視座に立って、当社が健全で収益力を持ち続ける会社であり、総体として企業価値を増大せしめることへの貢献にあります。

ファシリテーター

サンメッセ総合研究所（Sinc）代表
サンメッセ株式会社
取締役 専務執行役員 田中 信康（たなか のぶやす）氏

・ESG情報サイト：コーポレートガバナンス https://denka.disclosure.site/ja/themes/658

社外取締役対談

■ 取締役会の役割について

田中：デンカはコーポレートガバナンスの強化に力を入れておられますが、社外取締役として取締役会の役割について、どのようにお考えでしょうか。

山本：当社は、ガバナンスコードの策定や改訂に先立って、いち早く、より良いガバナンス体制を強化し、その実効性の改善に真摯に取り組んできました。また社外役員には、それぞれの部門の長期戦略の説明会や付議事項案件に関する詳細な情報提供がなされ、それが取締役会における議論の活性化や取締役会の実効性の向上につながっています。

木下：当社の取締役会は、他社と比べて議論が活発だと思います。ただ、1つ指摘しておきたいのが、取締役会は執行をつかさどる機関ではなく、監視・監督を行う機関であるべきだということです。この取締役会の基本について、役員全員が同じ認識を持たなくてはいけません。監視・監督といっても、毎日会社で社長の行動を見張ることではありません。

私は2つの基本的な視点が必要であると思います。1つ目として中長期の事業計画を取締役会で徹底して議論すること。2つ目はビジネスリスクとは何かを認識すること。真に問うべきことは、現在行っているビジネスを本当に今後も継続していくべきかどうか、当社のあるべきビジネスモデルの姿は何かであり、取締役会で徹底的に議論すべきだと思います。そうすれば当社はもっと良い会社になるのではないかと感じています。

■ パンデミックで問われる企業の社会的価値

田中：新型コロナウイルス感染拡大によるパンデミックで、人々のマインドも企業活動も大きく影響を受けています。企業の社会的価値や存在意義にはどのような変化があったでしょうか。

木下：新型コロナウイルス感染症の拡大によって「何を学んで、何を失ったのか」を、我々はしっかり分析すべきでしょうね。「今までと同じことやっていたのではだめだ」と気づかせてくれたと受け止めて、「では何をすべきなのか」を考えて取り組まなければいけないのではないでしょうか。

山本：そうですね。ポストコロナの時代における当社の社会的意義を考えると、化学メーカーとしてのチャンスがみえてきます。その根底にあるのが、日本の化学工業の優位性です。真面目に一生懸命実験を繰り返す、細かいことや無駄を重ねる、といった日本人の特性に基づく優位性があります。この優位性に立脚した技術力を磨いていくことは、当社の「2030年の成功モデル」の確立につながっていくと思います。当社には幾つか世界トップシェアの素材がありますが、それらにより磨きを掛け、さらに存在感を増していくことが重要です。化学はライフサイエンス、自動車、エレクトロニクス、食品、住宅などあらゆる分野に関連しているので、面白く、そして世界の発展の基礎を支える産業だといえるのでしょうね。

木下：取締役会でも何回かお話ししていることですが、どの企業にとっても、勝負は「2030年にどうあるべきか」だと思います。デンカは2030年にどんな企業になっているか？。社会に対して何を供給し、どういう貢献をし、どういう形で社会から受け入れられるか？。あるべき姿を明確にビジョンとして持たない限り、事業運営に追われるだけで終わってしまう企業になってしまいます。

■ 新体制に移行したデンカと今井新社長に求めること

田中：最後に新体制に移行したデンカと、今井新社長に求めることについてお聞かせください。

山本：私は2つのことを期待しています。1つは中長期的な視点で当社の事業戦略を広く議論し、その方向性を打ち出していただきたいということです。もう1つは、ESG経営のGに係わることです。カバナンスは事業戦略も含めた全ての課題を克服するための大前提であり、ガバナンス体制とその有効性を不断に改善してゆくことにも注力していただきたいと思います。個別のテーマでは、人財の育成と多様性、特に女性や外国人をはじめとした多様な人財を幹部に登用しダイバーシティを加速化していくことは、未来に向けた大きな力になると思います。

木下：今井社長は、今まで当社の中で着々とビジネスを推進されてきた方だからこそ、強く期待しています。役員や管理職の多様性や国際性は、よりスピーディな対応が必要です。そして今求められているのは、DX（デジタルトランスフォーメーション）ですね。AI、IoTに強い専門家も配置しないといけません。幅広い視点に立って、人財の多様性を広げていってほしい。古い体質のままのデンカに留まらない、「経営計画Denka Value-Up」のビジネスストラテジーに基づく「スピード感を持った意思決定」に、強い期待感を持っています。デンカは素晴らしい会社です。新しい体制の下、みんなで頑張っていきたいと思っています。

（2021年5月12日オンライン会議にて開催）

・ESG情報サイト：コーポレートガバナンス　https://denka.disclosure.site/ja/themes/658

取締役一覧

2021年6月22日　デンカ本社

取締役（常勤監査等委員）	社外取締役（監査等委員）	社外取締役（監査等委員）	社外取締役（監査等委員）	代表取締役会長	代表取締役社長	社外取締役	取締役	取締役
鈴木 正治	的場 美友紀	山本 明夫	木下 俊男	山本 学	今井 俊夫	福田 良之	新村 哲也	高橋 和男

・役員　https://www.denka.co.jp/corporate/officers/

ステークホルダーのみなさまに対するメッセージ

山本 学　代表取締役会長　やまもと まなぶ（1956年3月31日生）

“The Denka Value”の実現に向け、3年目に入った監査等委員会制度の実効性を高め、経営の助言・監督機能の強化と意思決定の一層の迅速化を推進するとともに、社会の要請を的確に反映したコーポレートガバナンスの高度化に努めます。

今井 俊夫　代表取締役社長　いまい としお（1959年1月25日生）

「新たな価値をつくることで、社会発展に貢献する企業」として、「Denka Value-Up計画」を推進し、「持続的かつ健全な成長」を実現してまいります。

新村 哲也　取締役　しんむら てつや（1958年1月28日生）

化学の可能性に挑戦し技術を磨き、地球規模の課題解決に貢献することによって企業価値向上を図り、社会に真に必要とされる会社となるよう努めてまいります。

高橋 和男　取締役　たかはし かずお（1960年3月30日生）

ニューノーマルやパラダイムシフトが極めて短期間で訪れる激しい世界の変化を飛翔機会と捉え、当社の総合力を活用して企業価値の向上と健全な成長を実現できるよう努めてまいります。

福田 良之　社外取締役　ふくだ よしゆき（1956年9月8日生）

風通しの良い組織風土作りに意を用い、リスクマネジメントレベルの高い組織作りに寄与したいと思っております。

鈴木 正治　取締役（常勤監査等委員）　すずき まさはる（1955年12月11日生）

企業価値の持続的向上のために、成長戦略の実施状況と内外リスクへの対応状況を中心に、監査する所存です。

木下 俊男　社外取締役（監査等委員）　きのした としお（1949年4月12日生）

グローバル企業であるデンカの持続的成長と中長期的な企業価値向上に資するコーポレートガバナンスの向上に寄与いたします。

山本 明夫　社外取締役（監査等委員）　やまもと あきお（1951年12月2日生）

企業をとりまく環境や価値観が大きく変貌する時代を迎えています。中長期的な視座と誠実で公明正大な姿勢を堅持して、コーポレートガバナンスのさらなる実効性の強化に注力し、当社の健全な成長と企業価値の向上に貢献する所存です。

的場 美友紀　社外取締役（監査等委員）　まとば みゆき（1973年8月15日生）

コーポレートガバナンスのさらなる強化とコンプライアンスの徹底に注視することを通じて企業価値向上に貢献してまいります。

・役員　https://www.denka.co.jp/corporate/officers/

コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方

当社は株主の皆さまをはじめとした、顧客、地域社会、従業員などの多くのステークホルダーのご期待・ご信頼に応えるため、デンカグループの企業活動の根幹をなす企業理念“The Denka Value”のもと、収益力や業容の拡大による事業基盤の強化を図る一方、社会の信頼と共感を得られる企業であり続けようとする姿勢を徹底することで、企業価値の向上に努めています。コーポレートガバナンスはそのための土台と考え、ステークホルダーの皆さまに対する責任を果たすとともに、経営の透明性と健全性を確保するため、ガバナンスの強化に努めてきました。

取締役の選任に関する考え方

当社は、企業理念“The Denka Value”の実現に向けた、経営計画Denka Value-Upを推進するため、取締役と執行役員による経営体制を強化するとともに、ガバナンス体制と監督機能の充実を図っています。

取締役の選任にあたって、社内取締役は、当社の各部門における豊富な経験と実績を有するとともに、取締役としての見識と十分な専門知識を有している者から、社外取締役は、当社の持続的な成長と企業価値向上に必要な専門性と豊富なビジネス経験に基づく幅広い見識を持った者から選任することとし、取締役会全体として、多様な知識・経験・能力を持った人財をバランス良く選任し、ジェンダーや国際性等、多様性を持つ構成とすることが重要であると考えております。

また、独立社外取締役の比率は少なくとも３分の１以上が適切であると考えており、これを実現しております。

役員報酬

当社の取締役（監査等委員である取締役を除く。）報酬については、株主総会において決議した総額の範囲内で、各取締役の役割と責任に応じた報酬としており、客観性や透明性を高めるため、指名・報酬等諮問委員会による答申・提言を受けた上で、取締役会で決定し、社内規定として定めております。

取締役（監査等委員である取締役を除く。）報酬の体系は月額固定の基本報酬のほか、持続的な成長に向けた健全なインセンティブとして機能するよう、事業年度毎の業績向上に対する意識を高めることを目的とする金銭による業績連動報酬および中長期的な業績の向上と企業価値の増大に貢献する意識を高めることを目的とする株式報酬にて構成しております。ただし、社外取締役および非業務執行取締役は、その職務に鑑み、基本報酬のみとなります。

なお、業績連動報酬は各期の連結営業利益に連動して支給額を決定しておりますが、連結営業利益が一定額に満たない場合や巨額の特別損失が発生した場合、または重大なコンプライアンス違反が発生した場合などには、支給しないか、支給額を減額することとしております。

また、監査等委員である取締役の報酬は、月額固定報酬のみであり、株主総会において決議した総額の範囲内で決定しております。

2020年度役員報酬

取締役（監査等委員である取締役を除く。）

【基本報酬】 285百万円　人員7名
（うち社外取締役24百万円、人員2名）

【変動報酬】（ともに社内取締役のみ）
業績連動報酬　42百万円、人員5名
株式報酬　21百万円、人員5名

取締役（監査等委員）

【基本報酬】 91百万円　人員5名
（うち社外取締役　36百万円　人員3名）

取締役会の実効性評価

評価の方法

当社では、昨年に引き続き、取締役会の実効性につきまして、取締役会の規模、構成、運営、その他２０項目以上にわたる質問事項からなる「自己評価質問票」に、各取締役が回答し、その回答結果をもとに取締役会において協議する方法にて、取締役会の実効性に関する分析・評価を行いました。

評価結果の概要と今後の取り組み

取締役会の開催頻度や時間、コロナ禍における開催方法が適切であることやその構成（知識・経験・能力のバランスおよび多様性）は適正化が進んでいること、また独立社外取締役が４２％を占める取締役会により、経営の監視・監督が適切に実施されていることを確認しました。また、以下の流れで昨年の評価を踏まえた取り組みに対する評価を行い、今後の取り組みに関する認識を共有しました。

P
- ESG経営の視点をより重視するとともに、経営環境の変化を踏まえて長期の全社的目標や個別事業戦略などの各施策の修正議論の充実化
- 取締役会決議基準の継続的な見直し
- 監査等委員会設置会社への移行後の運営について、２年目としてさらなる運営の最適化

D
- 取締役会決議基準の見直しの実行
- 監査等委員会設置会社のさらなる運営最適化の実行

C
- 決議基準の見直しにより、重要な事項の検討を行うための時間が多く確保されたとの認識を共有
- 監査等委員会設置会社の運営について、２年目を迎え運営が安定したことを確認

A
- 決議基準の厳選化により創出された時間を活用し、長期の事業戦略や個別の事業戦略が執行サイドによって確実に遂行されているかのモニタリングおよび、必要な場合の修正に関する議論を行うなどの取り組みが必要
- コンパクト化した新体制下での取締役会が、業務執行状況のモニタリングと助言・監督に一段と注力できる運営体制の確立を図る
- 取締役会が後継者計画の策定と実行等に対し、より主体的に関与し適切な監督を行うことができるよう、指名・報酬等諮問委員会の一層の活用を図る

・ESG情報サイト：コーポレートガバナンス　https://denka.disclosure.site/ja/themes/658　・株主総会情報　https://www.denka.co.jp/ir/fact_04

グループ内部統制の整備推進を加速

内部統制については、各執行部門が主体的に整備・運用を行い、内部監査部では監査によりその状況を評価し、問題があれば取締役会への報告と同時に、有効な改善に向けた監査対象組織への指導・助言などを行ってきましたが、一部のグループ会社や組織では、専門的な知見やマンパワーの不足により、改善が進みにくいことがあります。

2020年度は、このような組織の内部統制整備を支援・推進するチームを内部監査部内に設けて、海外子会社や新設子会社等への支援を実施し、予防的な統制強化の成果が見られました。2021年４月からは、内部統制部に改組のうえ内部統制推進室を新設し、内部監査室との両輪で内部統制の強化を図ってまいります。

グループICTガバナンスの強化

デンカは2018年度にスタートした経営計画Denka Value-Upに基づいて、業務効率の向上とガバナンスの強化を目的として、研究・製造・販売・管理などの企業活動の全フィールドにおいて業務プロセス改革を推進し、グループ全体のICT（Information & Communication Technology）の活用と強化に努めています。

同時に、ICTの利用に起因して生じうる情報漏洩や改ざん、巧妙化するサイバー攻撃から、デンカグループの情報資産を守るため、グループレベルでのセキュリティインフラの整備とリスクマネジメントに基づく予防保全の強化を実施するとともに、情報セキュリティ規程群を制定しています。

今後も内部統制に基づく国内外グループ会社のICTガバナンス強化を推進し、これらの施策によって、損失の回避とさらなる企業価値の向上を図ります。

デンカパフォーマンスエラストマーの環境経営の推進について

デンカパフォーマンスエラストマーLLC（略称DPE）は、米国ルイジアナ州でクロロプレンゴムを製造するデンカのグループ会社です。1969年にデュポン社が操業を開始したクロロプレンゴム製造工場を2015年にDPEが取得し、世界に向けて製品を出荷しています。

DPEは、米国デュポン社及びその関係会社とともに、複数の訴訟を受けております。これらの訴訟は、工場周辺に居住する住人が、工場から排出されたクロロプレンモノマーによって、身体的、財産的、精神的損害を被っているとして損害賠償等を請求しているものです。

クロロプレンモノマーの健康リスクについては、国際合成ゴム生産者協会（International Institute of Synthetic Rubber Producers）の資金提供の下、ピッツバーグ大学の研究者が実施し2020年12月に更新された疫学的研究では、米国におけるクロロプレンモノマーを取り扱う施設で従事した作業員約7,000名を70年近くにわたり追跡調査した結果、肺がん及び肝臓がんによる死亡率は、クロロプレンモノマーへの暴露と関連が無いと結論づけられました。本調査は2000年末までのデータを元に2007年に得られた同様の調査結果を追跡調査したもので、2017年までの17年分の作業員の健康調査に関するデータが追加されています。

また、ルイジアナ州腫瘍統計局からは、同工場のある地域の発がん率は同州全体の発がん率に比べ大きな差異が見られなかったことが公表されています。

DPEはデンカグループの環境負荷低減方針の下、環境法令が定めるクロロプレンモノマー排出基準を遵守するだけでなく、排出物、廃棄物を極力低減するための取り組みを続けております。3,500万米ドル（約40億円）以上の投資による排出量削減設備を導入し、クロロプレンモノマーの排出量86%削減を達成しました（2020年度実績、2014年度との比較）。

またDPEは、クロロプレンモノマーの毒性評価の見直しに向けて、同物質の健康への影響を研究する最先端の生理学的薬物動態（PBPK）モデルを考慮に入れた正式な「見直し要請」を米国環境保護庁に提出いたしました。

当社は、地域コミュニティーにおける良き隣人たるべく、環境の保全や関係者の皆様の健康維持ならびに不安の軽減に努めているDPEの取り組みを今後とも支援してまいります。

詳細は当社ウエブサイトに掲載するニュースリリース※をご覧ください。

※ 2019年6月19日、2020年2月14日、6月8日、6月19日、8月7日、12月17日、2021年3月2日、6月22日付ニュースリリース

・ESG情報サイト：コーポレートガバナンス　https://denka.disclosure.site/ja/themes/658　・株主総会情報　https://www.denka.co.jp/ir/fact_04

経営リスク分析と対応

リスクマネジメントに関する基本的な考え方

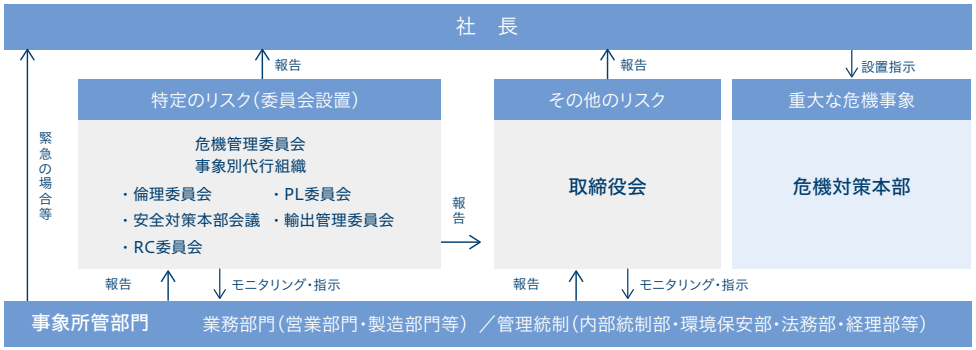
デンカグループは、経営計画Denka Value-Upを実現し、コーポレート・ガバナンスを強化するため、グループ全体の企業活動に伴う多種多様なリスクを適切に把握し、リスクによる損失を最小限に抑制することを極めて重要な課題であると認識し、リスクマネジメント体制の強化に努めております。

リスクマネジメント体制

当社は、グループ全体の行動基準を示す「デンカグループ倫理規定」の遵守徹底をはかるため、コンプライアンスの包括的監督と経営層報告を行う「倫理委員会(委員長:社長)」の下、法務部・内部統制部・人財戦略部・知的財産部・環境保安部・品質保証部などの関連部門が、各専門領域のコンプライアンス徹底を担っています。

また、全役職員が「デンカグループ倫理規定」に沿って行動するための明確且つ具体的なガイドラインである「Standards of Business Conduct(ビジネス行動基準)」を運用しています。

さらに、コンプライアンス体制をより効率的かつ効果的に構築・運用するために、グループ各社のコンプライアンスリスクの重大性を分析した「リーガル・ハザードマップ」を作成しています。



リーガル・ハザードマップに基づくコンプライアンス強化

当社が作成する「リーガル・ハザードマップ」では、グループ各事業に係わる法分野を10種類程度選定して、グループ全体のコンプライアンスリスクの軽重を分析ししています。そして、このマップに基づき策定する「デンカ・グローバル・コンプライアンスプログラム」によって、グループ全体の効果的な研修を実施するとともに、グループポリシー(グループ共通ルール)や全社共通規程の整備・見直しをはじめとするコンプライアンス体制の強化を進めています。

デンカグループ各社が遵守すべき法分野と、コンプライアンス違反リスクの一般的な一例

労働法(労働基準法等)	不正競争防止法	外国為替及び外国貿易法(外為法)
・無許可の長時間労働 ・パワー・ハラスメント ・安全で衛生的な環境の不備	・他社の営業秘密情報の不正入手・不正使用 ・自社の営業秘密情報の漏洩・他社による不正使用	・リスト規制対象貨物の無許可輸出 ・非居住者に対するリスト規制対象技術の提供

リスクと対応を報告するページの一覧

分類	主なリスクの内容	報告を掲載するページ
経営マネジメント	経営計画と財務戦略の遂行	P13-16　経営計画 中間レビュー P41-48　コーポレートガバナンス
危機管理	新型コロナウイルス感染拡大	P8　2020年度の振り返り
環境経営	気候変動・異常気象・海洋プラスチック問題・環境汚染防止	P23-28　環境経営の推進、環境汚染防止に関する方針、カーボンニュートラル、TCFD
人財戦略	人財の確保と育成、健康経営、労務問題・ハラスメント等人権のリスク	P29-30　人財への取り組み
事故・災害	保安防災・安全衛生	P32　安全最優先
品質・製造物責任	製品の安全確保・品質管理	P31　品質保証マネジメント
法令違反・コンプライアンス	グループ全体のガバナンス強化	P47　経営リスク分析と対応
情報システム・セキュリティ	システムセキュリティ確保、DXの確実な推進	P46　グループ ICTガバナンスの取り組み
知的財産保護・個人情報保護	知的財産保護、個人情報保護の徹底	デンカウェブサイト: プライバシーポリシー、ESG情報サイト :知的財産保護の取り組み
輸出管理	安全保障貿易管理の徹底	ESG情報サイト: 安全保障貿易管理
個別事業	原料市況・為替の変動、サプライチェーンの確保、ビジネス環境変化への対応、研究開発遅延、技術革新に対する対応の遅れ	P33-40　事業戦略・SWOT分析

・ESG情報サイト:コーポレートガバナンス　https://denka.disclosure.site/ja/themes/658　・株主総会情報　https://www.denka.co.jp/ir/fact_04

コーポレートガバナンスに対するこれまでの取り組み

デンカグループは、コーポレートガバナンスを、ステークホルダーの皆さまの信頼と共感を得て、企業価値を向上させていくための土台と考えています。経営の透明性と健全性の確保に努め、コーポレートガバナンスの高度化に取り組んでいます。

	目 的	取り組み
2007年	意思決定の迅速化	取締役の人数を半減するとともに、執行役員制度を導入
2008年	取締役が対等な立場で業務執行の監視・監督をおこなう	取締役における役位(専務取締役・常務取締役等)を廃止
	業務執行と監視・監督機能との明確な切り分け	業務執行の権限と役位を取締役から執行役員へ委譲
	取締役に対するチェックを機動的に実施	取締役の任期を1年に短縮
	外部の視点で経営のチェックを強化	2名の社外取締役を選任することで、社外監査役2名(法定)とあわせた計4名の社外役員を選任
	取締役会以外においても十分な交流を図ることによって、適切なアドバイスができる体制の整備	社外役員が定期的に経営トップと意見交換を実施
	経営の重要事項に関わる討議を深めることで、決定プロセスを迅速化	取締役・監査役(社内)、一部執行役員を構成メンバーとする経営委員会の設置
2015年	ガバナンス体制を拡充して、経営の透明性と健全性向上を図る	社外取締役を増員(2名から3名に増員)するとともに、取締役会の人数を減員(取締役定員を2名減員)
	社内および社外の取締役・監査役の間で自由闊達で建設的な議論・意見交換・情報交換・連携強化の場の整備	従来年2回実施していた、社外取締役・監査役懇談会を強化し、「取締役・監査役懇談会」を実施
	持続的成長と中長期的な企業価値の向上を図るための最良のコーポレートガバナンスの実現	「デンカコーポレートガバナンス・ガイドライン」の制定
	当社の事業に対する理解を深めるとともに、取締役会における議論を活発化	社外役員に対し、十分な説明を要するような個別付議案件について、事前説明を充実化
	社外役員間での情報交換、認識共有を図る	年4回「社外役員連絡会」の実施
2016年	当社の中長期および短期的な事業・研究方針の理解促進	社外役員に対し、年2回「事業・研究方針説明会」(現:方針説明会)の実施
	執行役員の業務執行に対する十分な監査・監督	取締役会における付議資料や報告資料の内容について明瞭化
	取締役会の実効性向上	全取締役および全監査役による、取締役会の実効性に関する分析・評価を毎年おこない、その結果をコーポレートガバナンス報告書へ開示
2017年	指名・報酬を含むガバナンス関連等、経営の重要課題について、取締役会が社外役員の多様な意見や助言を受けることで、透明性と客観性のある経営判断につなげる	全社外取締役、全社外監査役、会長、社長を委員とする「経営諮問委員会」を設置
		「取締役・監査役懇談会」の名称を「経営課題懇談会」に変更
2019年	より迅速な意思決定を実現するとともに、監査等委員である取締役が取締役会における議決権を持つこと等により、取締役会の監督機能をより一層強化することで、さらなるコーポレートガバナンスの強化ならびに企業価値の向上を図る	「監査役会設置会社」から「監査等委員会設置会社」へ移行
		「経営諮問委員会」の名称を「指名・報酬等諮問委員会」に変更
2021年	会長・社長退任者の相談役・顧問就任規定の見直し	相談役の廃止
	取締役会と執行体制の役割の明確化および取締役会における議論のさらなる実効性向上と意思決定の一層の迅速化	取締役の人数を12名体制から9名体制にするとともに、取締役会における社外取締役の比率を44%超へと増加

・ESG情報サイト:コーポレートガバナンス　https://denka.disclosure.site/ja/themes/658　・株主総会情報　https://www.denka.co.jp/ir/fact_04

デンカグループは「真に社会に必要とされる企業」を目指し、良き企業市民として積極的に社会に参画し、その健全かつ持続的な発展に貢献する各種活動を行っています。

地域社会への貢献

東日本大震災被災地の復旧・復興支援活動

東日本大震災の被災地において、社内に設置した災害復興・整備支援本部による復興支援事業を推進中。営農再開支援、高速道路網強靭化、先端研究施設建設事業等に向けて製品・ソリューションを提供しています。

主な取り組み

- 道路トンネル、建築物（特殊混和材）、農地（土づくり肥料、暗渠排水管）の復旧復興事業
- 自治体上下水道汚泥のセメント原燃料リサイクル
- 被災地支援ボランティアを82回、延べ900人派遣

成果・波及効果

- 復興庁主導の東北地区復旧・復興・創生計画への自社製品を通じた貢献
- 地元営農者との交流により誕生した南三陸産米使用の日本酒「tumugu」

東北新幹線の高架橋（福島県内・特殊混和材）

企業市民としての社会的責任を果たす

マロン酸ジエチルの生産再開

日本政府の要請を受け、新型コロナウイルス感染症治療薬として期待される、抗インフルエンザウイルス薬「アビガン®錠」の原料を生産するため、3年間休止していた設備を再稼働させ、備蓄量200万人分拡大に必要な原料（マロン酸ジエチル）を供給しました。

※「アビガン」は富士フィルム富山化学（株）の登録商標です。

成果・波及効果

- のべ200人を超える全社プロジェクトの下、取引先などの関係者の皆さまの全面協力により任務を達成。
- 化学の力で社会に貢献することの尊さと、熱い志を共有することが出来た。

マロン酸ジエチル生産再開後の初出荷風景（青海工場）

・ESG情報サイト：社会との対話・パートナーシップ　https://denka.disclosure.site/ja/themes/661

11カ年財務サマリー

	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度
損益状況(百万円)											
売上高	357,893	364,712	341,645	376,809	383,978	369,853	362,647	395,629	413,128	380,803	354,391
営業利益	24,618	20,713	18,817	21,230	24,047	30,634	25,844	33,652	34,228	31,587	34,729
経常利益	23,052	18,996	17,824	20,604	24,287	27,022	23,158	31,499	32,811	30,034	32,143
親会社株主に帰属する当期純損益	14,355	11,330	11,255	13,573	19,021	19,472	18,145	23,035	25,046	22,703	22,785
持分法投資損益	1,189	966	530	550	950	1,097	568	1,105	1,384	1,170	933
財務状況(百万円)											
流動資産	143,352	153,637	158,595	164,747	170,497	161,876	168,902	184,129	190,730	198,452	200,726
総資産	402,046	402,552	415,356	431,347	445,569	443,864	454,944	473,799	483,827	501,448	526,035
流動負債	153,410	160,676	170,752	163,645	160,101	147,537	144,190	158,043	154,047	160,807	155,062
純資産	168,182	172,737	180,709	189,516	210,798	216,071	227,487	242,780	250,481	254,014	270,036
有利子負債	114,562	118,049	114,241	120,669	122,536	124,596	113,748	108,269	112,134	134,340	138,191
キャッシュ・フロー(百万円)											
営業活動によるキャッシュ・フロー	33,780	28,521	40,215	27,245	35,557	44,014	39,557	48,776	32,660	41,954	40,610
投資活動によるキャッシュ・フロー	△23,763	△22,363	△25,864	△26,693	△27,449	△34,979	△22,258	△29,298	△26,176	△36,303	△36,976
財務活動によるキャッシュ・フロー	△10,554	△4,050	△12,784	△3,327	△7,437	△7,348	△19,319	△15,858	△8,408	9,544	△6,706
現金及び現金同等物の期末残高	6,160	8,207	10,680	8,244	9,157	11,813	10,174	14,101	13,889	29,170	25,909
一株当たりの情報(円)											
一株当たり配当金※	50.0	50.0	50.0	50.0	62.5	65.0	70.0	105.0	120.0	125.0	125.0
一株当たり当期純利益	146.20	116.11	118.13	145.16	207.40	214.71	205.05	261.80	286.18	262.62	264.24
一株当たり純資産	1,686.73	1,768.20	1,884.96	2,013.84	2,279.70	2,366.74	2,526.42	2,727.94	2,839.16	2,906.95	3,101.92
財務指標											
売上高営業利益率(%)	6.9	5.7	5.5	5.6	6.3	8.3	7.1	8.5	8.3	8.3	9.8
自己資本当期純利益率(ROE)(%)	8.9	6.7	6.4	7.4	9.6	9.3	8.3	10.0	10.3	9.1	8.8
総資産経常利益率(ROA)(%)	5.8	4.7	4.4	4.9	5.5	6.1	5.2	6.8	6.9	6.1	6.3
自己資本比率(%)	41.2	42.3	43.1	43.5	46.9	47.7	49.1	50.5	51.0	50.0	50.8
その他											
設備投資額(百万円)	21,325	22,878	26,964	25,735	21,300	21,196	25,731	22,710	32,745	34,205	42,323
減価償却費(百万円)	22,292	23,192	21,585	22,254	23,032	23,242	24,359	24,599	22,946	22,482	22,911
研究開発費(百万円)	9,819	10,639	10,605	10,828	11,127	11,787	13,026	13,868	14,562	15,031	14,736
期末連結従業員数(名)	4,768	4,921	5,206	5,249	5,309	5,788	5,816	5,944	6,133	6,316	6,351

	経営計画 DENKA100 (2007-2012)	DENKA100 再スタート (2013-2017)	Denka Value-Up
デンカの動き	● 上海代表処開設	● デンカイノベーションセンター本館竣工 ● 100周年 ● 社名変更 ● デンカ パフォーマンス エラストマーLLC設立	● 最高益更新 ● 2期連続最高益更新
社会の動き	● 欧州債務危機 ● 東日本大震災	● 消費税増税(8%) ● パリ協定発効 ● 米国トランプ政権誕生	● 消費税増税(10%) ● 米中貿易摩擦 ● 新型コロナウイルス流行 ● 米国バイデン政権誕生

「税効果会計に係る会計基準」の一部改正(企業会計基準第28号 2018年2月)に基づき、2017年度以降の財務情報について変更しています。

※一株当たり配当金について… 1. 当社は2017年10月1日付で普通株式5株につき1株の割合で株式併合を実施したため、1株当たり配当は各期と比較しやすくするために、株式併合後の数値に換算した金額を表示しています。
2. 2014年度:普通配当 52.5円(換算前10.5円)、記念配当 10.0円(換算前2.0円)

・IR情報 https://www.denka.co.jp/ir/

Denka

■ お問い合わせ先

デンカ株式会社 経営企画部
〒103-8338 東京都中央区日本橋室町2-1-1 日本橋三井タワー
TEL:03-5290-5510　FAX:03-5290-5149
e-mail: denkareport@denka.co.jp

https://www.denka.co.jp

UD FONT

見やすく読みまちがえにくい
ユニバーサルデザインフォントを
採用しています。