

世界に誇れる、化学を。

Denka

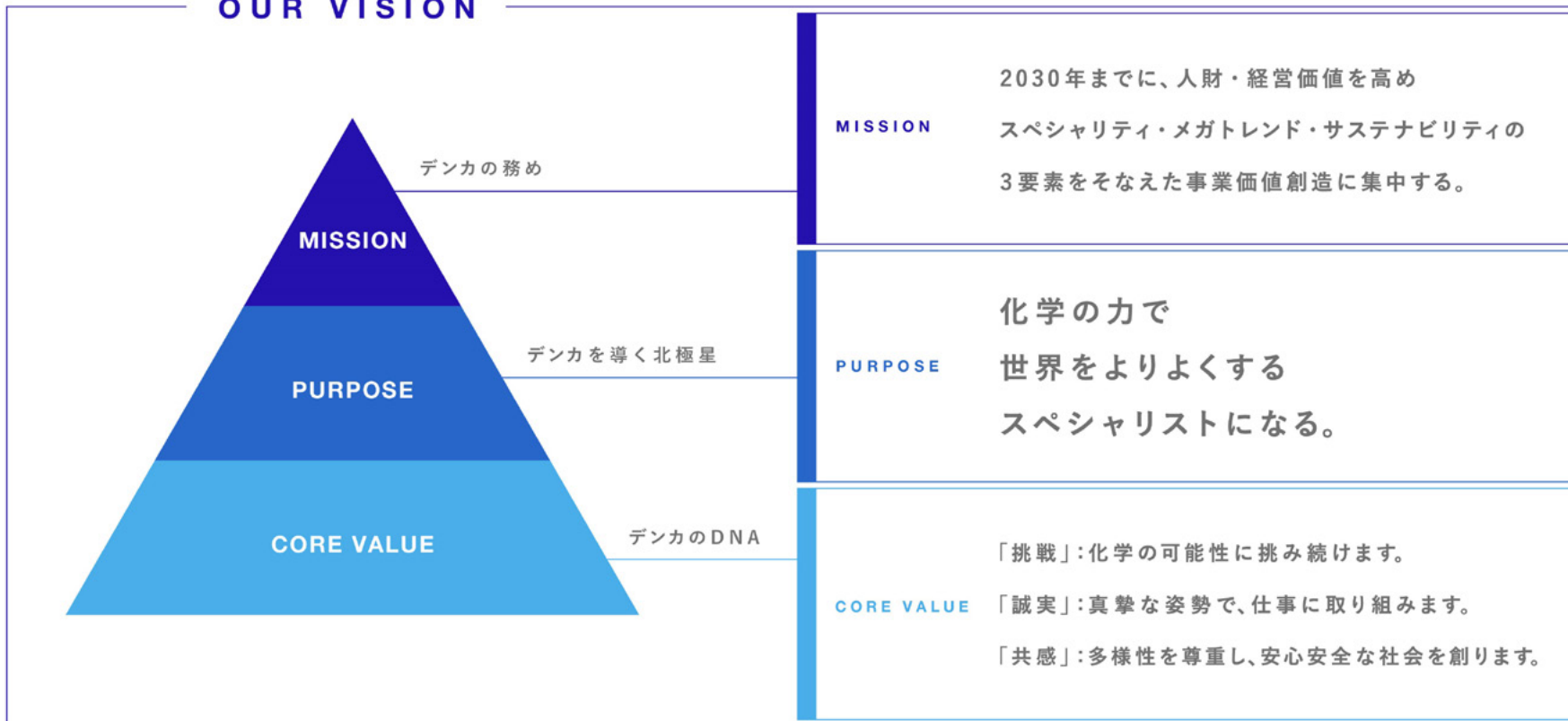
デンカレポート2024

統合報告書

世界に誇れる、化学を。

Denka

OUR VISION



MATERIALITY

▶P15-16

「想定される世界」と「メガトレンド」における社会的責任を遂行するための重要な経営課題を明確にし、事業活動の個別の目標につなげるために経営重要課題(マテリアリティ)を見直しました。

デンカグループの経営重要課題(マテリアリティ)

サステナビリティ社会への責任と貢献
(5項目)

事業基盤の強化
(9項目)

経営計画「Mission 2030」

▶P23-32

3つの
成長戦略



3つ星
事業



社長メッセージ

コアバリュー「挑戦」「誠実」「共感」の下、 「化学の力で世界をよりよくするスペシャリストになる」ことを目指します

コアバリューに立ち返り、安全と信頼への意識を改めていきます

はじめに、2023年度に発生しました青海工場における死亡災害、また当社ならびに関連会社におけるUL認証に関する不適切行為に対する反省とその後の対応について、ご報告いたします。

昨年、青海工場のクロロプレンモノマー製造設備で発生した配管破裂事故においては、事故調査委員会の最終報告書に基づく施策 [▶P51](#) に取り組んでいくとともに、社長のわたくし自身も、安全に対して主体的に関り行動していく所存です。いまのデンカにとっては、「協会会社も含め同じ職場で働く仲間で、お互いの心と体の安全を守り合う」ことが何より重要だと思っています。その意識の醸成には、相手の立場に立って考え、理解し、行動することが不可欠であり、そのために共感力がなにより大切だと考えます。デンカには、3つのコアバリューがあり、そのひとつに「共感」があります。このコアバリューに立ち返り、共に働く仲間と心と体を守り合う安全な職場づくりを進めます。機械設備やシステムといったハード面での安全な生産体制を整えながら、「共感」の意識を高め、両輪で安全を確保していきます。

また、当社ならびに関連会社である東洋スチレンで行われていたUL認証の不適切行為につきましても、外部調査委員会の調査報告書に基づく再発防止策を徹底し、同時にコアバリューである「誠実」にも改めて向き合います。「誠実」とは、約束を守ることが出発点であり、ビジネスにおいては、お客さまとの取り決めを厳守することです。しかし、それを守ることができなかったのが今回の事案と私は捉えております。調査報告書では、パワーバランスの偏りや強すぎるヒエラルキーがコミュニケーションの阻害要因になっており、「声をあげられる」「声を大切にする」組織風土への変革が必要との指摘がありました。デンカのDNAでもある「誠実」を発揮するために、上司と部下、組織間などいずれにおいても相手の立場



社長メッセージ

に立って考える共感力が働く関係性の構築を進めます。また、本件については、グループガバナンスが脆弱だった点も反省点です。今後は、ガバナンス強化に努め、品質に対する重要性を発信します。加えて、現場での従業員との対話を積み重ねてまいります。

今回の2つの事案を反省し、社内では人的な体制の構築を進めるとともに、デンカグループのコアバリューのうち、特に「共感」と「誠実」に立ち返って日々の業務にあたる重要性、必要性を社員に伝えていきます。私は、社長として、工場、支店、海外法人を訪れ、安全については「どんなに素晴らしい業績も、どんなに素晴らしい製品も、尊い命と引き換えにするわけにはいかないこと」、品質については「今まで引き継がれた作業を検証することなく継続することがあってはならず、現場の管理者が責任をもって検証してほしい」ことをかならず直接伝えていきます。また、これを契機に従業員も、コアバリューと自身の業務が直結し、日々の行動指針となっていることについて理解を深めてくれると信じています。

危機的状況を転機と捉え2024年度を歩みます

まず、足元の経済環境と当社の経営状況についてお話しいたします。2023年度は、日本国内では新型コロナウイルス感染症の類型が5類に引き下げられ、個人消費や設備投資が上向くなど景気は緩やかに回復しつつあります。しかしながら、世界情勢を見ると、先行きの見えないイスラエル・パレスチナ問題や長引くロシア・ウクライナ問題、中国での個人消費や輸出の低迷、欧米での物価高や金融引き締めに加え、世界的な気候変動による自然災害の頻発など、引き続き世界経済は不確実性の高い状況が続いています。

このような経済環境の中、デンカにとって、新たな経営計画「Mission 2030」のスタートであった2023年度は、非常に厳しい1年となりました。危機的といえる業績低迷の要因は3つあります。1つめは、世界的な半導体需要の落ち込みにより、これまで業績のけん引役となっていた電子・先端プロダクト部門の収益低下です。ただし、半導体市場は、2024年度下期以降回復すると見込んでおり、同部門の収支改善を見込みます。2つめの要因は、クロロプレンゴムの需要減少と米国Denka Performance Elastomer LLCでの修繕費と労務費の増加等に加え、国内では、青海工場における事故や能登半島地震の影響による設備停止などが重なり、収支が悪化したことです。

3つめは固定費の上昇です。最高益を計上した2021年度との比較において、人件費、修繕費の上昇、また先行投資により150億円程度のコストアップとなっています。この状況を打開すべく、後述の「ベストプラクティスプロジェクト」を発足させました。

成長軌道に戻す基盤づくりを徹底し、再び中長期的な企業価値向上を目指します

●成長軌道回帰への基盤づくり

デンカは、足元の極めて厳しい状況を打開すべく、2024年度に以下の対応策を実施いたします。これらを推進することにより、経営計画「Mission 2030」で描いた成長軌道へ回帰し、2025年度には再び最高益を目指せる基盤を確立します。

【事業価値創造におけるポートフォリオ変革】

経営計画「Mission 2030」では、成長戦略である「事業価値創造」のなかで「2030年までに、人材・経営価値を高めスペシャリティ、メガトレンド、サステナビリティの3要素をそなえた事業価値創造に集中する」ことをミッションに掲げています。その目標達成に欠かせない施策がポートフォリオ変革です。スペシャリティ、メガトレンド、サステナビリティの3要素を兼ね備えた事業を「3つ星事業」とし、既存事業の選択と集中を行って2030年までにすべての事業を「3つ星事業」にしていく計画です。1つ星かつ赤字事業については、2024年度中までに方針を決定しますが、そのうち6つの事業は、期間を決めた最終施策を実施予定です。(2つの事業「Toyokalon 事業」と「Y フィルムおよびカラリヤン事業」については発表済み)中でも、クロロプレンゴム事業の抜本的対策を最優先事項として決定します。また、6つの事業以外でも、石油化学の事業再編の動きを踏まえて、スチレン系樹脂製品の販売と生産体制の最適化を進め、市場での競争力強化を早期に実現します。

【投資計画の厳選】

2024年5月には投資計画の見直しを発表しました。2023年度の利益が経営計画「Mission 2030」で目標としていた水準に達していないことから、投資キャッシュフローの8か年計画を当初の5,700億円から4,700億円に変更しました。投資案件の優先順位明確化や、投資計画の更なる厳選、不急案件のスケジュール見直しなどにより、投資によるキャッシュアウトをコントロールし1,000億円の削減を目指しています。

一方、デンカの成長に必要な分野、つまり注力分野である「ICT&Energy」「Healthcare」「Sustainable Living」への重要な投資は予定通り行い、拡大する市場をしっかりと捉えた事業展開を行っていきます。例えば、「ICT&Energy」では、5G、6G、生成AIなどの普及に伴い、当社の独自技術を活かした「高周波」と「熱」の対応を実現できる製品が市場から求められており、一部の製品では、既に各ユーザーでの採用評価が順調に進んでおります。そのため、低誘電有機絶縁材料スネクソンは2024年度下期、高耐熱仮固定材TBMは2024年度中、液晶ポリマーフィルムLCPIは2025年度中に上市を予定しており、拡大する市場をしっかりと捉え、新たな事業の柱に成長させていきます。

社長メッセージ

【ベストプラクティスプロジェクト:新たなアプローチでコスト削減と業務効率化に挑戦】

2023年度に収支が悪化した要因のひとつは、経営計画の策定時に想定した前提が変化し、積極的に進めた戦略投資による減価償却費や労務費の増加など、固定費が増加しているにもかかわらず、この固定費の上昇に見合った販売数量の増加を達成できていないことです。これに対応すべく、2024年度は、従来とは違った手法によるコストダウンに取り組むベストプラクティスプロジェクトをスタートしました。2024年度に10億円、2025年度に年間50億円、2026年度には100億円以上の成果獲得を全社で目指していきます。これまで行ってきたコストダウンとの大きな違いは、外部コンサルタントの知見を得て、コストの「ベンチマーク」と「ベストプラクティス」を導入しコストダウンにアプローチしていく点です。外部の知見に照らすことで当社のコスト面での問題点を明確にし、最適な手法で集中的に課題に対応します。ベストプラクティスプロジェクトは、メーカーが恒常的に行うコスト削減と一線を画す、積極的に前向きな取り組みになるよう、体制や制度づくりにも心を配りました。プロジェクトの推進体制として専任組織「ベストプラクティス推進部」を設立し、社長である私がリーダーとなって、各施策で役員がオーナーとして責任を負うという形とするとともに、経営と従業員の対話機会を積極的に設け、プロジェクトを推進します。また削減成果の一部は、従業員にインセンティブとして還元する予定です。ベストプラクティスプロジェクトは、数値的な成果にとどまらず、ベストプラクティスの修得により従業員の成長につなげることを目標としており、エンゲージメント向上を後押しする取り組みとなっています。社内の様々な業務に従事するすべての従業員が、一人ひとり仕事のやり方を考え直し、コアバリューに向き合って変革を率先していくことを目指します。

【積極的な株主還元】

株主還元については、2025年度以降の業績回復に自信を持っており、引き続き安定的な配当を実施し、経営計画「Mission 2030」で掲げる目標、8年間の累計で総還元性向50%水準を目指す方針に変更はありません。この上で、将来キャッシュフローなども加味し、配当の維持・増額を目指した、積極的な株主還元を実施いたします。

●中長期的な企業価値向上を目指して

デンカは、中長期的な企業価値向上を目指し、経営計画「Mission 2030」において3つの成長戦略「事業価値創造」「人財価値創造」「経営価値創造」を推進することで、コアバリューである「挑戦」を続けます。

【事業価値創造における環境対応】

事業活動におけるサステナビリティの追求は、デンカの持続的成長に不可欠なものであると認識し、経営計画「Mission 2030」における「事業価値創造」の一つに掲げております。事業の持続性獲得に必要な投資を緩めることはありません。

2024年3月、千葉工場で稼働をはじめたポリスチレンのケミカルリサイクルプラントは、経営計画「Mission 2030」に掲げるKPIである「ケミカルリサイクルの社会実装コンソーシアム確立」の重要な第一歩です。この設備は、お取引先の工場で発生した廃材や、食品トレーなどの使用済みポリスチレン製品を回収し、化学的に分解してプラスチック製品の原料として再生させるサーキュラーエコノミーを担います。ポリスチレンは、60%以上が食品包材として使用されていますが、従来のリサイクル方法では、品質安全の観点から食品と接する用途に再使用するのに制限が多い現状にあります。その課題を克服するのが、ポリスチレンケミカルリサイクルです。今後の社会実装を目指し、自治体はもちろん、お取引先や同業他社とも力を合わせ、資源の安定的な回収の仕組みを確立していきたいと考えています。廃プラスチックの再資源化によって脱炭素・循環型社会を構築し、温室効果ガス削減に貢献するこの挑戦に期待いただきたいと思います。

カーボンニュートラルの実現に向けてはCO₂の発生を大幅に削減する「メタンtoアセチレン」という技術の開発に取り組んでいます。デンカがCO₂排出量を削減するには、クロロブレンやアセチレンブラックの原料であるアセチレンの製造過程でのCO₂排出削減が必要です。カーバイドを使用する従来法に代わり、メタンをプラズマ化してアセチレンを製造することで、CO₂排出量の大幅な削減につなげます。今後は大牟田工場に実証設備の導入を進め、実装化を検討します。

製品でカーボンニュートラルに貢献するものとしては、CO₂を吸収するコンクリート用混和材「LEAF[®]」があります。コンクリートが硬化する過程で、LEAF質量のおよそ半分量のCO₂を吸収・貯留できる計算で、製造過程でのCO₂の排出量と相殺し、さらに、コンクリートの強度を高める効果もある製品です。

デンカでは、実効性のあるESG経営を行うためサステナビリティ委員会を設置しています。経営計画「Mission 2030」での非財務KPIの目標は、各組織や個々の従業員の目標に反映されており、サステナビリティ委員会は、各事業部門の非財務目標の活動状況報告を受けて、ESGの側面でのリスクと事業機会を審議し、取締役会に報告します。こうした仕組みを通して、社会やステークホルダーにどのような価値を提供して、事業のサステナビリティを実現していくのかを追求していきます。

社長メッセージ

【人財価値創造】

デンカは、従業員一人ひとりが成長を実感できる会社を目指していますが、それには生活の糧を稼ぐだけの場所ではなく、会社に対する希望を持って日々の業務に向き合い成長していく場にならなければなりません。2024年の年頭より、本社に勤務する社員との対話を目的とした昼食会を始め、これまで200人以上の従業員と話をしましたが、個々が自分の意見を持っていること、それを発信する場が大事であることを私自身改めて実感しております。コロナで大きく抑制されていた社内コミュニケーションを積極的に活性化することが極めて重要と考えております。

現在、「全社変革運動」という仕組みも導入し、役職にかかわらず全従業員が提案できる場を設け、このうち即断できるものはすぐに実行していく体制も整えています。さらに社長である私と、現場を担う従業員との対話機会も設けたいと考え、十分な対話ができる時間をとったタウンホールミーティングも実施しています。こうした取り組みを通して、意見を自由に発言できる企業



ランチミーティング

風土を根付かせ、自分の意見がトップにも伝わり、会社が変わっていくことを従業員が実感できる企業にしていきます。また、2024年6月に人財活用の分野で豊富な経験のある中田のみ子さんを社外取締役に招きました。2022年度からデンカの顧問として、外部の視点で人事面を支援いただいていたのですが、これからは、デンカの成長戦略のひとつである「人財価値創造」をご支援いただき、人財への投資と制度改革を戦略的に推進していきます。



Denka Innovation Day

【経営価値創造】

デンカは、ESG経営をさらに推進すべく、成長戦略の一つに経営価値創造を掲げて、経営基盤の強化に取り組んでおります。そのひとつがプロセス改革です。ビジネスモデルや組織の変革に加え、生産性向上を進め、当社の競争力アップを目指していますが、その源泉はデジタルトランスフォーメーション(DX)にあると考えています。DX推進には、デジタル技術やデータを利活用できるだけでなく、変革を恐れずに向かっていく人財が必要です。こうしたスキルとマインドセット

を兼ね備えたデジタル人財を経験者採用していくとともに、社内でも育成すべくプログラムをスタートしました。DigitalPilot(DP)と呼ぶ人財を育成し、各部署に1名配置することを目指します。DPは、従業員各々が直面する課題にどう対応すればよいかを考え、解決に向けた橋渡しの役割を担っていきます。DPが職場で先頭に立ち推進役になることで、DXを従業員全員で行える組織にしていきます。また、デジタル人財については、成長戦略「人財価値創造」の中でも注力すべき大きなテーマとなっています。DPとなった従業員とその組織にインセンティブを用意することで、社内のモチベーション向上を図り、また変革を受け入れやすい風土の醸成を目指します。

より良いデンカにするため、コアバリューを力に厳しい冬を乗り越えていきます

現在のデンカは非常に厳しい状況に立っておりますが、先ごろアリババ創業者のジャック・マー氏の「偉大な企業は冬に生まれる」という言葉に触れ、深く共感いたしました。この一年は、109年の歴史を持つデンカにとっても、その一員として長年勤める私や、大勢の仲間にとっても、最も厳しい一年、まさに「冬の一年」と言える年でした。しかしながら、こうした危機を乗り越える時に発揮される力こそが企業をより強くするのだと改めて認識し、この難局をひとつの契機にして進んでいきます。この冬を経てこそ、デンカが到達できる姿が必ずあると私は確信しております。

デンカは、役員、従業員一人ひとりが、コアバリュー「挑戦」「誠実」「共感」を共通言語とし、課題に向き合っていくことで、厳しい冬も乗り越えられると信じています。私は、かねてより「次世代に良いものを残したい、より良いデンカを引き継いでいきたい」という思いを持ち仕事をしてきました。厳しい冬だからこそ、明確になった課題をコアバリューの力で克服し、「化学の力で世界をよりよくするスペシャリスト」となって我々のミッションを実現していくことをステークホルダーの皆さまにお約束します。引き続き、デンカグループへのご支援を賜りたくお願い申し上げます。



青海工場配管破裂事故について 詳細は、▶P51 をご参照ください

2023年6月14日に当社青海工場で発生した事故につき、亡くなられた協力会社1名の方のご冥福をお祈り申し上げますとともに、ご遺族に対しお悔やみ申し上げます。また、負傷された2名の方々にお見舞い申し上げます。近隣住民の皆さまをはじめ、多くのお取引さま、関係者の皆さまにご迷惑とご心配をおかけし、深くお詫び申し上げます。

重大事故ゼロに向けた取り組み

事故発生後、社外の有識者および専門家を中心に構成される「事故調査委員会」を設置しました。徹底した事故原因の究明および再発防止策の策定を行った上で、会社全体として重大事故を起こさないための安全管理強化策5項目を提言しました。これに基づき、当社は、全社的な安全管理の組織体制を強化し、提言に沿った対応を進めることにより、化学物質を安全に取り扱い、安定供給するという化学メーカーとしての使命を果たしてまいります。

1. リスクアセスメントの質的向上

配管の付着物(スケール)など十分な危険性情報が得られない物質についての危険性評価方法を確立するとともに、既存物質の危険性の総点検、各種情報の有効活用により、漏れのない評価と対策を進めています。

2. 工事安全管理

工事においては、協力会社の方と危険性の情報を共有する仕組みを導入することにより、安全管理体制を強化しています。

3. 安全保安教育

プロセスセーフティ、化学物質に関する教育を充実させることにより、安全・保安に関する人材を育成しています。

4. 協力会社およびデンカ社内に対する安全監査

事故の再発防止策が協力会社、社内ともに徹底されることを確実にするため、監査体制を構築しました。

5. 「安全の日」制定

本件のような重大な事故を二度と起こさず、事故の記憶を風化させないため、6月14日を「安全の日」として制定しました。本年の第一回「安全の日」式典では、デンカグループ全体で重大事故防止に取り組むことを誓いました。



事故調査委員会における原因究明



「安全の日」式典のグループへの配信

樹脂製品における第三者認証等の不適切行為について 詳細は、▶P53 をご参照ください

当社は、当社および持分法適用関連会社が製造・販売する樹脂製品の一部において、第三者認証規格に関する不適切な行為が判明したことを受け、2023年5月29日に事実を公表するとともに、当社グループと利害関係を有しない社外有識者による「外部調査委員会」を設置いたしました。

同年12月11日に同委員会より、不適切行為に関する徹底的な調査と原因究明、再発防止策の提言を含む調査報告書※を受け、当社が策定した再発防止などの対応策を併せて公表いたしました。

調査報告書では、不適切事案の申告に対する心理的安全性確保のための体制不足など、組織課題をご指摘いただきました。調査報告書の指摘を真摯に受け止め、コンプライアンス最優先の経営姿勢を当社グループ全体に浸透させるべく、抜本的な対応策を全力で進めております。

※「当社および持分法適用関連会社の樹脂製品における第三者認証等の不適切行為に関する 外部調査委員会による調査報告書ならびに当社グループの対応策の公表について」

https://www.denka.co.jp/storage/news/pdf/1185/20231211_denka_report_measures.pdf

対処すべき不適切事案の概要と再発防止策

第三者認証規格に関する不適切な事案については、当社および持分法適用関連会社が主体となりローラー調査を実施いたしました。加えて、調査委員会により、リニエンシー（処罰減免制度）の採用等による実効性を確保した、多角的かつ網羅的なアンケート調査を実施いたしました。これらにより把握した事実をもとに、現場レベルでの動機・機会・正当化の要因分析と組織課題としての原因分析を行いました。また、外部調査委員会と共同で、社内各所より意見を出し合いながら、調査結果より観察事項を抽出し、原因を推定、課題を抽出いたしました。再発防止策策定にあたり、抽出した課題を4つに分類し、それぞれの課題に対して再発防止を中心とした対応策を策定し、具体的な対応に着手し推進中です。

抽出した4つの課題

経営面からのアプローチ

品質機能強化

品質基盤強化

人財戦略と育成

Denka

デンカレポート2024統合報告書

Denka Report 2024

Contents

Vision

- OUR VISION01
- 社長メッセージ02
- 青海工場配管破裂事故について/
樹脂製品における第三者認証等の
不適切行為について06
- 目次/編集方針07
- At a glance08

Value Creation

- デンカの軌跡 ~社会発展への貢献~09
- 価値創造プロセス11
- デンカグループのコア・コンピタンス13
- 企業価値の創出へ向けた取り組み
(非財務指標と財務成果のつながり) 14
- 経営重要課題(マテリアリティ)15
- 社長対談17

Strategy

- 経営計画「Mission 2030」23
- 財務・非財務データ(2030年目標と2023年度実績)24
- 事業価値創造 ポートフォリオ変革の軌跡25
- ポートフォリオ変革委員会/サステナビリティ委員会26
- 人財価値創造/経営価値創造27
- special feature 3つの「全社改革運動」28
- 財務戦略29
- ベストプラクティスプロジェクト32
- Research and Development33
- Innovation37
- Technology39
- 4 Business Divisions 設備投資額と
研究開発費の推移42
- 電子・先端プロダクツ部門43
- ライフインノベーション部門45
- エラストマー・インフラソリューション部門47
- ポリマーソリューション部門49

ESG management

- 安全最優先51
- 品質不適切行為の再発防止について53
- 品質保証マネジメント54
- Environment55
- Social(人財の取り組み)61
- Governance65
- 会長メッセージ65
- 社外取締役メッセージ66
- 取締役一覧67
- コーポレートガバナンス70
- リスクマネジメント76
- Stakeholders
ステークホルダーとの対話82
- Financial information
11ヵ年財務サマリー85
- 会社概要86

編集方針 「デンカレポート2024」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、サステナビリティサイトでは、サステナビリティに関する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2023年度(2023年4月1日から2024年3月31日)を対象期間としていますが、2024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:2024年9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あります。それぞれの報告対象範囲を記載しています。

- 参考ガイドライン**
- ・「GRIスタンダード」2021年版
 - ・環境省「環境報告ガイドライン2018年版」
 - ・IIRC「統合フレームワーク」2021年版

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
e-mail:denkareport@denka.co.jp
https://www.denka.co.jp

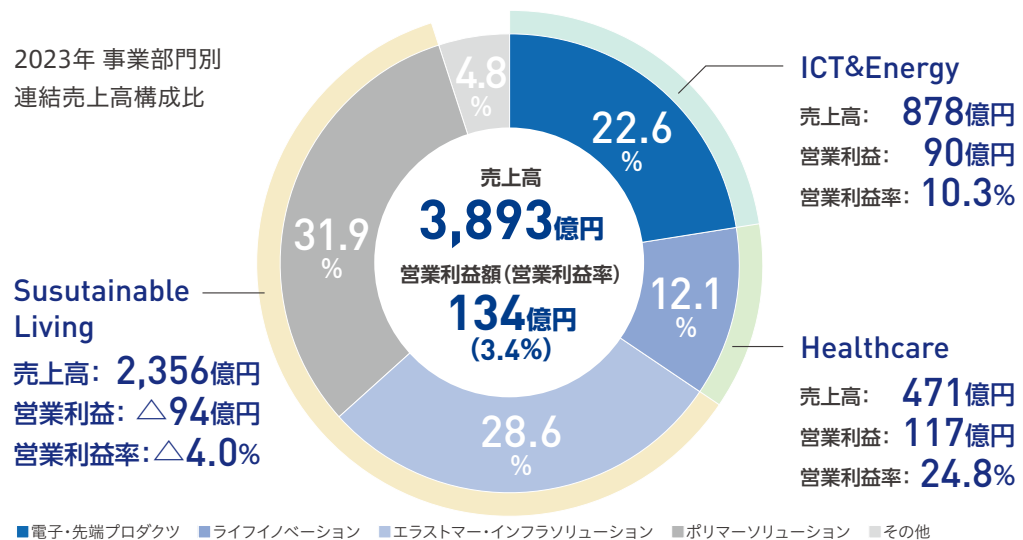
デンカレポートの概要



At a glance

デンカレポート2024では、経営計画「Mission 2030」の目標達成に向けた各種取り組みと、2025年度には再び最高益を目指せる基盤を確立するための具体的な施策について詳しくご説明します。

■ デンカグループの事業と2023年度業績



Point

積極的な株主還元方針を維持しながら、厳選した戦略投資、ポートフォリオ変革、ベストプラクティスプロジェクトを推進することにより、業績を成長軌道に戻します。

投資計画の見直し

投資案件の厳選
8年間の投資キャッシュフローの1,000億円削減を目指す

ポートフォリオ変革

最優先事項:
クロロブレンゴム事業の抜本的対策

ベストプラクティスプロジェクト

コスト削減
2026年度 100億円/年以上
業務効率化
従業員1人ひとりの成長

積極的な株主還元方針

総還元性向50%
(経営計画8年間累計)
将来キャッシュフローなども加味し、1株当たり配当額の維持・増加を目指す

■ 数字で見るデンカグループ

<p>創業 109年</p>	<p>水力発電 17か所 140,290kW</p> <p>※2024年8月現在/合併会社の当社分を含む</p>	<p>連結従業員数 6,514人</p> <p>※2024年3月末時点</p>	<p>海外売上高比率 43.2%</p> <p>※2023年度</p>	<p>製造拠点 国内 13+海外 9拠点</p> <p>※2024年4月1日時点</p>
---------------------------	--	--	--	--

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、化学を通じて、社会に必要とされる価値をどれだけ生み出せるかというテーマに向き合ってきました。これまでのデンカの企業価値創造の軌跡について、6つの時代とポートフォリオの変革を通じてご紹介します。

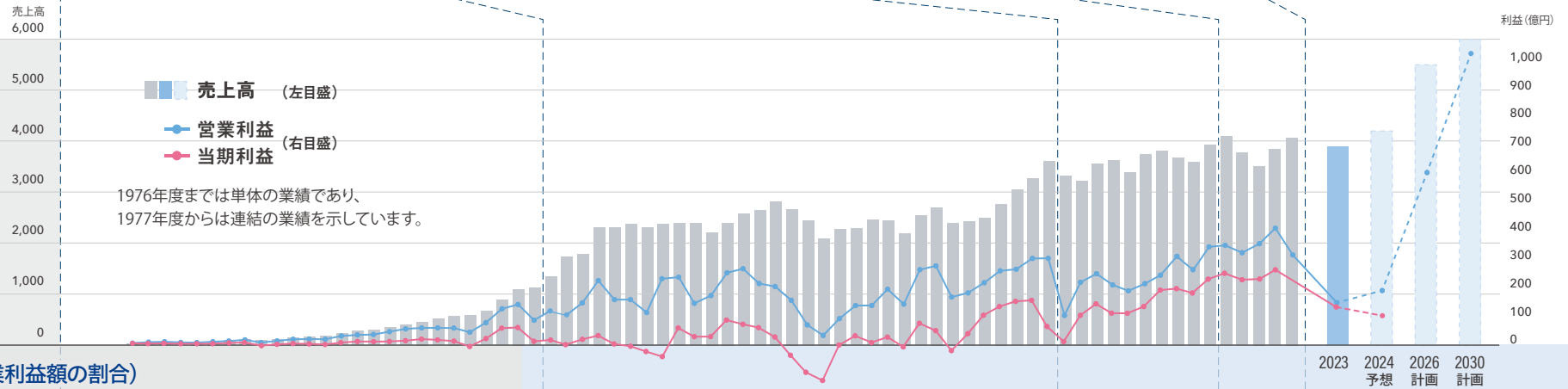
<p>創業</p> <p>創業期 1915-1944</p>	<p>新転換点</p> <p>基盤事業拡大期 1945-1974</p>	<p>新転換点</p> <p>スペシャリティー 事業拡大期 1975-2006</p>	<p>新転換点</p> <p>強いものをより強く 2007-2017 Denka100</p>	<p>新転換点</p> <p>Specialty-Fusion Companyに向けて 2018-2022 Denka Value-Up</p>	<p>現在</p> <p>化学の力で世界をよりよくするスペシャリストになる 2023-2030 Mission 2030</p>
<p>食糧問題解決に貢献</p>   <p>2度の世界大戦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。また、電力供給安定のために自社水力発電の稼働を開始しました。</p>	<p>高度経済成長を支える技術</p>   <p>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。</p>	<p>石油化学と医療分野へ展開</p>   <p>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。</p>	<p>機能性セラミックスへの進出</p>   <p>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。</p>	<p>際立つ独自性で社会の持続的発展へ貢献</p>  <p>環境・エネルギー</p> <ul style="list-style-type: none"> ・高速データ通信 (5G) ・自動車の電動化 (xEV) ・再生可能エネルギー  <p>ヘルスケア</p> <ul style="list-style-type: none"> ・新たな予防・診断技術開発 ・新たな治療法  <p>高付加価値インフラ</p> <ul style="list-style-type: none"> ・強靱なインフラの整備 ・補修や長寿命化 	<p>ICT & Energy</p> <p>【方針】 最先端素材を供給し、より良い社会を目指す</p> <p>【分野】 次世代高速通信、xEV・再生可能エネルギー</p> <p>ICT & Energy</p> <p>【方針】 最先端素材を供給し、より良い社会を目指す</p> <p>【分野】 次世代高速通信、xEV・再生可能エネルギー</p> <p>Healthcare</p> <p>【方針】 予防・診断・治療の領域で世界の人々のQOL向上に貢献する</p> <p>【分野】 医療</p> <p>Sustainable Living</p> <p>【方針】 安全・安心・快適な日々の暮らしの実現を目指す</p> <p>【分野】 食糧・インフラ・生活用品</p> <p>カーボンニュートラルの実現</p>  <p>低炭素アセチレンチェーンの確立を含むポートフォリオ変革の推進</p> <p>CO₂分離・回収・利用技術の開発と実装化</p> <p>水力発電増強、太陽光発電所新設によるグリーンエネルギーの拡大</p> <p>サステナブルな都市と暮らしの充実</p>  <p>スチレン系包装材料のサーキュラーエコノミー推進</p> <p>CO₂コンクリート固定化技術の確立</p> <p>環境の保全・環境負荷の最小化</p>  <p>廃棄物ゼロエミッション継続</p> <p>自然関連財務情報開示タスクフォース(TNFD)に基づく生物多様性・水資源保全などの自然関連リスクへの対応</p>

社会の変化

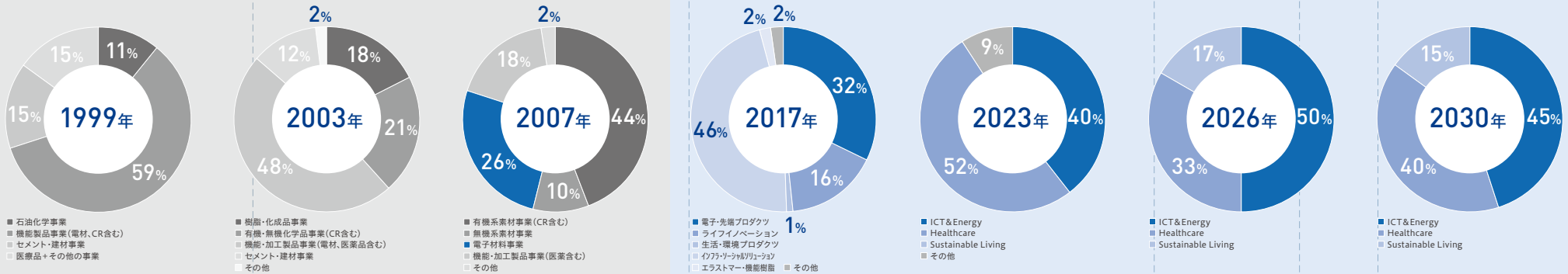
<p>不安定な世界情勢</p> <ul style="list-style-type: none"> ●～1918年 第一次世界大戦 ●1929年～ 世界恐慌 ●1939年～ 第二次世界大戦 	<p>高度経済成長期</p> <ul style="list-style-type: none"> ●1955年 全国の高速道路建設開始 (中央、東北自動車道等) ●1964年 東海道新幹線開通 ●1971年 ドル・ショック 	<p>グローバル化・IT化の加速</p> <ul style="list-style-type: none"> ●1973年 第一次オイルショック ●1979年 第二次オイルショック ●1990年 冷戦終結、インターネットの普及 ●1991年 バブル崩壊 ●1993年 EU誕生 	<p>VUCAの時代へ</p> <ul style="list-style-type: none"> ●2008年 リーマンショック ●2011年 東日本大震災 ●2015年 SDGs、パリ協定の採択 ●2019年 COVID-19の流行 ●2022年 ロシアのウクライナ侵襲 ●2022年11月 世界人口80億人突破 	<p>VUCAの時代へ</p> <ul style="list-style-type: none"> ●2023年2月 トルコ・シリア大地震 ●2023年5月 G7広島サミット開催 ●2023年5月 COVID-19「5類感染症」に移行 ●2024年1月 能登半島地震 ●2024年5月 歴史的な水準の円安
--	---	--	---	--



業績の推移 (単位:億円)

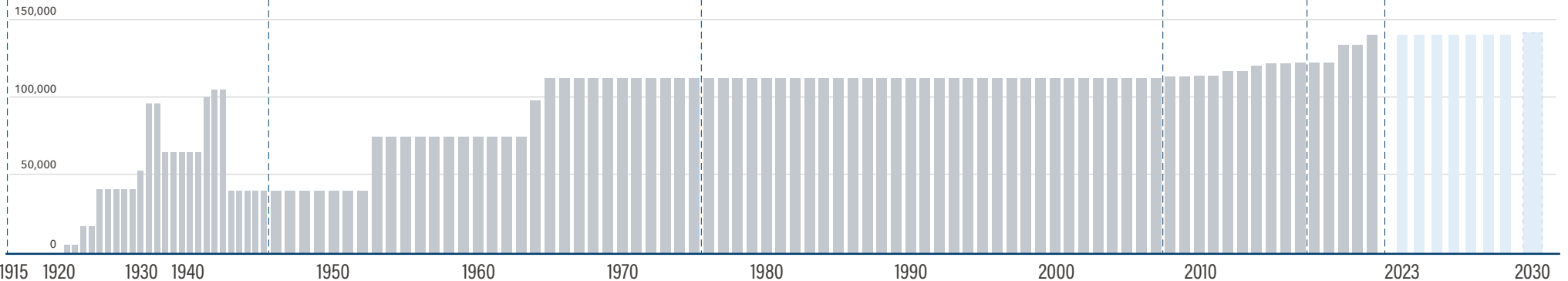


コア事業の推移(営業利益額の割合)



水力発電所最大出力推移 (共同出資会社を含む) (単位:kW)

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。



※1933年から、黒部川電力の発電出力を出資比率(当社50%)に応じて計上しています。2022年の発電能力は、黒部川電力の新姫川第六発電所の稼働開始により合計14万kWとなります。

価値創造プロセス

今後想定される未来世界に対して、109年の歴史で培う6つの経営資本を活かして、経営価値を創造し、持続可能な社会の実現に取り組んでいます。

INPUT (6つの経営資本)



人的資本

▶P61

グローバルで多様な人財
 ・従業員数(連結) 6514人
 (2024年3月31日時点)
 ・2023年度女性管理職比率 4.8%
 ・2023年度外国籍社員比率 15.6%



知的資本

▶P33

メガトレンドを捉えたコア技術
 ・研究拠点 国内1+海外3拠点
 ・2023年度研究要員数 864人



自然資本

▶P55

資源の有効活用
 ・2023年度再生可能エネルギー比率 41%
 ・水力発電所 17カ所※合弁会社所有含む



製造資本

グローバルな競争力を支える生産体制
 ・製造拠点 国内13+海外9拠点
 ・2023年度設備投資額 437億円



社会関係資本

▶82

ステークホルダーとのパートナーシップ



財務資本

▶P29

価値創造のための財務基盤と投資
 ・連結総資産 6,162億44百万円
 ・ネットDELシオ 0.45倍

PURPOSE 化学の力で世界をよりよくするスペシャリストになる。

BUSINESS MODEL

経営計画「Mission 2030」

▶P23-32



事業価値創造



人財価値創造

経営価値創造

マテリアリティ ▶P15-16

サステナビリティ社会への責任と貢献

事業基盤の強化

OUTPUT

新事業開発部門

▶ P33-38

電子・
先端プロダクツ部門

▶ P43-44

ライフイノベーション
部門

▶ P45-46

エラストマー・インフラ
ソリューション部門

▶ P47-48

ポリマー
ソリューション部門

▶ P49-50

OUTCOME

持続可能性・企業価値向上

営業利益額(2030年度)
1,000億円以上(営業利益率15%以上)

ROE(2030年度)
15%以上

ROIC(2030年度)
10%以上

スペシャリティ・メガトレンド・
サステナビリティの3要素をそなえた
「3つ星事業」
100%

投資キャッシュフロー
8年間合計 **4,700**億円

研究開発費(基礎研究500億円を含む)
8年間合計 **1,800**億円

持続可能な社会への貢献

ICT&Energy



- 現代の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)

Healthcare



- 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)

Sustainable Living



- 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)

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS

デンカグループのコア・コンピタンス

デンカグループは、109年の歴史の中で培ってきた「技術力」「メガトレンドニッチを捉えた独自性」を最大限に活かして、「化学の力で世界をよりよくするスペシャリストになる」ことを目指します。

1 コア技術と市場シェア



競争優位性向上のための取り組み

市場の変化や多様化するニーズに迅速に対応するため、2022年4月に全社の研究・新事業開発体制を再編し、「新事業開発部門」を新設しました。本部門の傘下には、主に基礎研究を担当する「デンカイノベーションセンター」の他、事業構想からコンセプト検証、インキュベーション、事業化までの一連のプロセスを一貫して遂行する組織を配置し、責任を明確にすることで、新事業創出の強化を目指しています。

研究員数(2023年度)

864人

研究開発費
(経営計画「Mission 2030」
8年間累計)

1,800
億円

2 サステナブルな競争力

数字で見るデンカの水力発電



3 社員エンゲージメント

デンカでは、定期的に社員意識調査を実施しています。2023年度の調査では、全分野で標準点(3.0)を上回り、高い社員エンゲージメントを示す結果となりました。今後も、本調査によって様々な施策の効果を測定するとともに、さらに新たな課題を見つけ出して、社内施策に活かしていきます。

今後もこの会社で働き続けたい

3.8/5.0

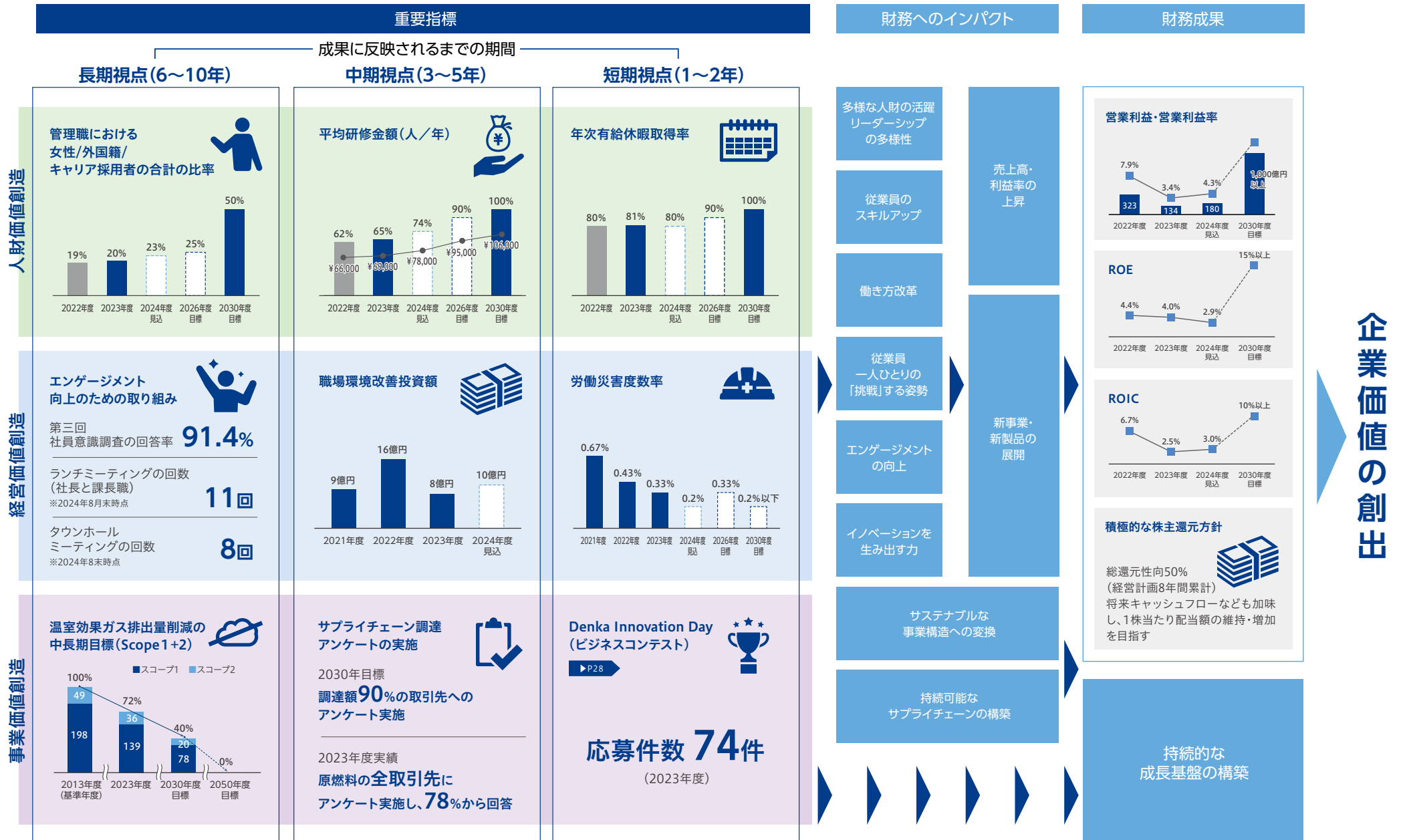
自分に課された仕事の目標を達成したいと強く思う

4.1/5.0

多様な働き方(在宅勤務、時短、フレックス等)が認められている

3.8/5.0

企業価値の創出へ向けた取り組み(非財務指標と財務成果のつながり) 3つの成長戦略における重要指標を財務成果までの期間をふまえて関連図で表しています。



企業価値の創出

経営重要課題(マテリアリティ)

デンカグループは、経営計画「Mission 2030」の策定に際して、2030年までの中長期にわたるサステナビリティ課題を分析・評価し、マテリアリティの見直しを実施しました。「3つの成長戦略」において、サステナビリティを巡る重要経営課題(マテリアリティ)を考慮した基本的な方針を定め、施策を推進しています。

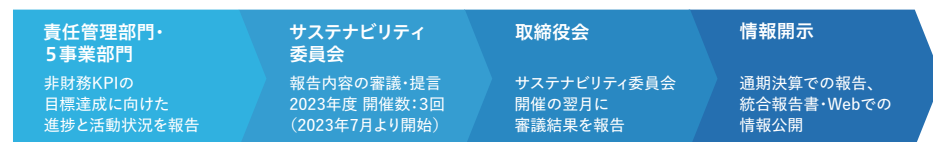
1 サステナビリティ推進体制について

当社は、2023年度より開始した経営計画「Mission 2030」に基づき、サステナビリティ(中長期的な持続性)に向けた取り組みを推進し、活動内容に対する審議と提言を行う「サステナビリティ委員会(委員長:社長)」を設置しました。「サステナビリティ委員会」は、執行部門内の組織として、経営計画「Mission 2030」のサステナビリティに係る活動と非財務目標・KPIの進捗およびリスク・収益機会への対応について、対象部門より定期的に報告を受け、審議・提言を行い、その結果を取締役会へ報告するとともに、経営計画の進捗状況として、ステークホルダーの皆さまへご報告いたします。

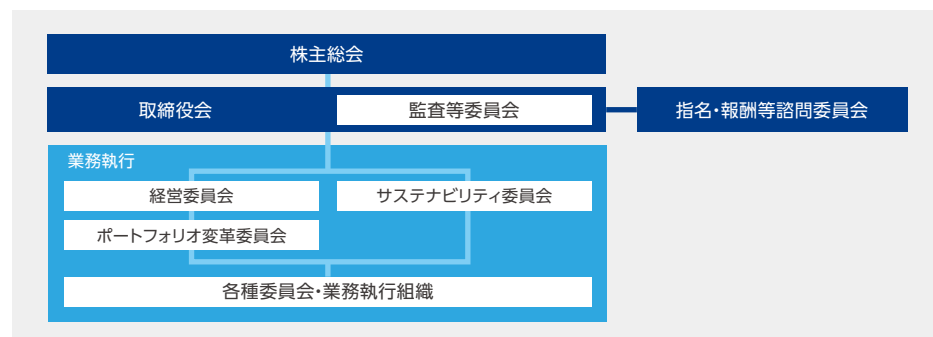
サステナビリティ委員会メンバー

【委員長】 社長	【副委員長】 経営企画部 担当役員	【委員】 本社管理部門 担当役員	【オブザーバー】 取締役	【事務局】 経営企画部
--------------------	--------------------------------	-------------------------------	------------------------	-----------------------

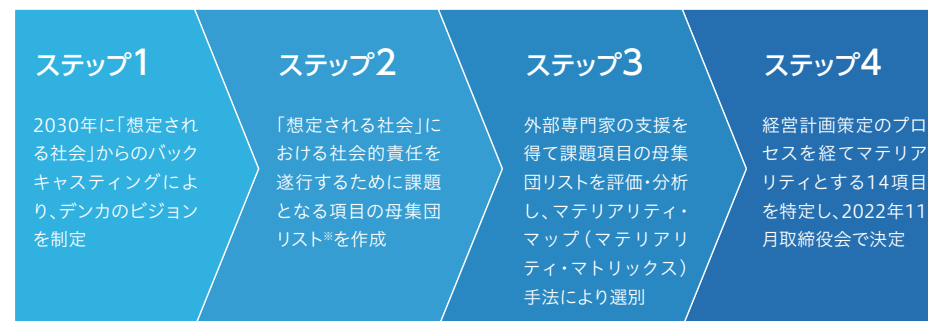
審議プロセス



サステナビリティ推進体制図

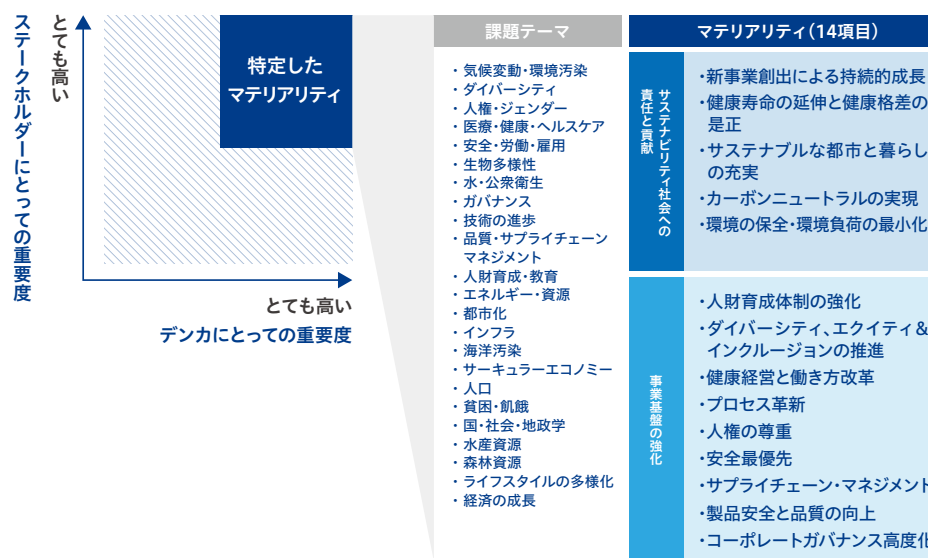


2 見直しのプロセス



*社会課題項目の母集団: 世界経済フォーラム(WEF)グローバルリスク報告書(2022年版)、持続可能な開発目標(SDGs)、SASBスタンダード、CDP等のESG評価機関調査項目を分析し、23カテゴリー/333項目に分類したもの

マテリアリティ分析マップ



3 マテリアリティ(経営重要課題)

事業活動を通じて社会に貢献する「サステナビリティ社会への責任と貢献」と、企業存続と持続的成長の前提となる「事業基盤の強化」の2つのカテゴリーに分類しました。「サステナビリティ社会への責任と貢献(5項目)」は、地球温暖化対策、ヘルスケア、サステナブルな都市と暮らしなど、デンカグループが果たすべき、事業を通じた社会課題解決を目指す項目で構成しています。「事業基盤の強化(9項目)」は、「デンカグループESG基本方針」に準拠するとともに、持続的成長の源泉である人財に係わる課題と、サプライチェーンの交流を通じた社会的責任の遂行を掲げています。

デンカグループESG基本方針とマテリアリティおよび課題解決の方向性

デンカグループESG基本方針	マテリアリティ(14項目)	課題解決の方向性
<ul style="list-style-type: none"> E 気候変動対策の推進 E 環境負荷低減と生物多様性の保全・保護 E/S 持続可能な経済成長と社会課題の解決 S 人権の尊重 S/G ダイバーシティ&インクルージョンの推進と人財育成・働き方改革 S 安全最優先・働きやすい職場づくり S より良い地域社会形成への参画・貢献と信頼の醸成 S お客さまとの信頼関係の構築 G 公正な企業活動 G 情報開示とステークホルダーとの建設的な対話 G リスクマネジメント G 会社の有形・無形資産の保護と管理 G 経営トップの役割と本方針の徹底 	<p>サステナビリティ社会への責任と貢献(5項目)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・新事業創出による持続的成長 ・健康寿命の延伸と健康格差の是正 ・サステナブルな都市と暮らしの充実 ・カーボンニュートラルの実現 ・環境の保全・環境負荷の最小化 <p>事業基盤の強化(9項目)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・人財育成体制の強化 ・ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョンの推進 ・健康経営と働き方改革 ・プロセス革新 ・人権の尊重 ・安全最優先 ・サプライチェーン・マネジメント ・製品安全と品質の向上 ・コーポレートガバナンス高度化 	<p>保有コア技術を深耕、弛みない製品開発とオープンイノベーション 新規ビジネスの創出</p> <hr/> <p>低炭素化加速によるカーボンニュートラル実現 気候変動により引き起こされる自然災害の激甚化、新興・再興感染症の拡大といった課題への対応 人々のQOLの向上</p> <hr/> <p>廃棄物問題への対応、自然資本(生物多様性等)の保全と回復</p> <hr/> <p>将来の経営層育成と、全社一貫の教育体系の構築および自ら学ぶ文化の醸成</p> <hr/> <p>多様な考え方をを持った人間が活躍できる職場環境・制度・文化の醸成</p> <hr/> <p>「明日も来なくなる職場」づくりのための制度改革</p> <hr/> <p>ビジネスモデル・組織の変革と生産性向上、社内デジタル人財の育成</p> <hr/> <p>国連ビジネスと人権に関する指導原則および国連グローバルコンパクトに基づく、人権尊重の徹底</p> <hr/> <p>本質安全化、ルールの整備と安全な職場環境づくり</p> <hr/> <p>サプライチェーンが一体となった持続的な付加価値向上への取り組み</p> <hr/> <p>信頼される製品とサービスの提供</p> <hr/> <p>高い倫理観に基づく透明性・公正性の確保と、より高度で実効性のあるコーポレートガバナンス体制の構築</p>

4 サステナビリティ課題の経営への組み込み

デンカのマテリアリティは、経営基盤におけるサステナビリティ課題のリスク・機会を中長期的な視点で対応し、ビジョンの実現を目指すための必須な要素として、事業活動の基軸となるものです。

経営計画「Mission 2030」では、マテリアリティに紐づく3つの成長戦略を設定することで、デンカグループ全体で気候変動をはじめとする社会課題の解決に取り組み、持続可能な社会の実現に貢献します。

「事業価値創造」としては、デンカグループの「2050年までのカーボンニュートラルの実現」「サステナブルな都市と暮らしの充実」「環境の保全・環境負荷の最小化」を方針として、CO₂を代表とする温室効果ガスの削減となる、低炭素アセチレンチェーンの確立を含むポートフォリオ変革の実施、再生可能エネルギーの拡大、SDGsに貢献する製品開発、循環型社会の実現となるスチレン系包装材料のサーキュラーエコノミー推進等の施策を進めます。

「人財価値創造」としては、社員一人ひとりが自己実現と成長を実感できる企業を目指し、「人財育成体制の強化」「ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョンの推進」「健康経営と働き方改革」を方針として、将来の経営層育成と全社一貫の教育体系の構築および自ら学ぶ文化の醸成、多様な考え方をを持った人間が活躍できる職場環境・制度・文化の醸成、「明日も来なくなる職場」のための制度改革を推進します。

「経営価値創造」では、ESG経営の観点から、企業存続の前提となる経営基盤の強化を図るため、プロセス革新、人権の尊重、安全最優先、サプライチェーンマネジメント、製品安全、コーポレートガバナンスの高度化を基本方針として掲げています。

5 今後のマテリアリティ見直し

サステナビリティを巡る課題や社会のニーズ、ステークホルダーの期待の変化に応え、事業活動と経済・環境・社会への相互のインパクトを経営に反映させるために、マテリアリティおよび非財務指標(KPI)は適宜見直しを行います。

経営計画「Mission 2030」

事業価値創造 	3つ星事業 100%
	サステナビリティ の追求
人財価値創造 	健康経営と働き方改革
	プロセス革新
経営価値創造 	人権の尊重
	安全最優先
	サプライチェーン・マネジメント
	製品安全と品質の向上

マテリアリティ

新事業創出による持続的成長
健康寿命の延伸と健康格差の是正
サステナブルな都市と暮らしの充実
カーボンニュートラルの実現
環境の保全・環境負荷の最小化
人財育成体制の強化
ダイバーシティ、エクイティ& インクルージョンの推進
健康経営と働き方改革
プロセス革新
人権の尊重
安全最優先
サプライチェーン・マネジメント
製品安全と品質の向上
コーポレートガバナンス高度化

社長対談



みずほ証券株式会社
エクイティ調査部シニアアナリスト

よしだ あつし
吉田 篤氏

【ファシリテーター】株式会社Sinc 岡部 孝弘 氏

今年のデンカレポート社長対談では、みずほ証券のトップアナリストとして第一線で活躍されている、吉田篤氏をお招きしました。長年にわたって化学セクターを担当され、数多くの化学メーカーの経営をご覧になっています。デンカの経営の変遷、現在の課題や今後に向けた期待について、アナリストの立場から、今井社長とお話いただきました。

いまい としお
今井 俊夫

デンカ株式会社 代表取締役社長

吉田 篤 氏 経歴

みずほ証券株式会社 エクイティ調査部シニアアナリスト
1988年 和光証券入社
1996年 和光経済研究所
2000年 新光証券 企業調査部～合併後、
みずほ証券 エクイティ調査部
現在に至るまで、化学セクターの調査に従事

1. 「Mission 2030」初年度の振り返り

岡部:デンカでは昨年、2023年度より、8年間の経営計画「Mission 2030」をスタートしました。最初にこの初年度を振り返って、どのように評価されているか、今井社長からお話してください。

今井:2023年度は、死亡災害と品質に関する不適切行為が起きたため、化学品を製造する会社としての経営の根幹を揺るがされるような1年となりました。私はこの2つの事象を受けて、今こそ社社のコアバリューである「誠実」「共感」「挑戦」に立ち返りたいと考えました。

一つ目の「誠実」の一丁目一番地は、約束を守ることです。当社と持分法適用関連会社の東洋スチレンによる製品規格における信頼を損なう行為が明るみになり、お客さまとの約束を守ること、「誠実」の大切さを再認識することとなりました。二つ目の「共感」。青海工場で発生した重大事故では、協力会社の方の安全を守ることができませんでした。同じ職場で働く人々がお互いの安全を守りあい、「共感」しあうことが、何よりも大事なことです。

そして三つ目の「挑戦」。私たちはこの言葉を、Initiative(イニシアティブ)と英訳しています。自分から率先してやるべきことをやるという意味を持ちます。安全・品質に責任を持ち、真剣に向き合うことは、「誠実」「共感」を大切にしながら、常に「挑戦」し続けることでもあります。

2023年度は、この2つの事象を通じて、改めて、コアバリューを見つめ直す1年となりました。

吉田:重大な事故、品質の不適切行為は、企業としての存続を左右するもので、あってはならず、失った信頼を取り戻すのはたいへんなことです。リスク管理、「ご安全に」を、どうか徹底してほしいと思います。ただ、人のやることに100%はありません。リスクを限りなくゼロにする努力の継続と、起きたことをいかにリカバリーしていくかが問われます。

今井:品質の問題においては、リニエンシー(処罰減免制度)も取り入れた結果、社内アンケートで200件超の課題が抽出されました。“規則違反だ”“危険だ”と、どのような立場であっても言える職場でなければなりません。そのためには従業員の心のありよう、心理的安全性が重要であり、様々な対策を講じています。

吉田:社内の風通しを良くし、悪いものは悪いと言い合える職場環境の構築はとても重要です。

社長対談

2. 化学業界の動向とデンカへの期待

岡部: 2023年度はデンカにとって厳しい年となりましたが、石油化学製品の需要低迷や環境規制の厳格化など、化学業界全体としても厳しい事業環境の年となりました。長年にわたり化学セクターをご担当されている吉田様は、昨今のこの業界の動向についてどのような印象をお持ちでしょうか。

吉田: 日本の素材産業における業界再編は、ガラス、紙パルプ、鉄鋼などにおいて進行する一方、化学業界の再編はあまり進んでいない、危機感が乏しいと言われることがあります。しかし、私は、化学業界の経営者は、時代の流れに対する「目利き力」が優れていると思います。時代の変化に対応しながら存在意義を発揮していることに、頼もしさを感じています。

よく「化学はつぶしが効く」と言われます。エレクトロニクス、自動車、ライフサイエンスなど、ターゲットとするマーケットのすそ野が広く、個々の会社の特性が活かせるメリットがあります。何に集中するか、経営者が方向性を間違わなければ、会社は成長していきます。たしかに、石油化学が儲からなくなってきたことで、化学業界の構造改革の流れ、ポートフォリオの変革が話題になっていますが、それはここ数年のことです。化学業界は今後も安泰だと思っています。

今井: 私は、スペシャリティ、メガトレンド、サステナビリティの3要素を備えた「3つ星(みつぼし)事業」を、デンカが「誰よりも上手にできる仕事」と捉えて、経営資源を集中させています。このポートフォリオ変革を具体化していく取り組みとして、まず2022年10月にセメント事業の撤退を決定しました。今年、ベストオーナーの視点で溶解アセチレンの3社を、高圧ガス工業に譲渡しました。現在も引き続き「ポートフォリオ変革委員会」などで具体的な検討を進めており、今年度はさらに成果を上げられると思っています。

吉田さんのご指摘の通り、昨今の国内の石化製品需要の低迷により、石油化学事業は厳しい状況にあります。コロナ禍の前まで当社の経営を支えてきたポリマーソリューション部門は、収益が低下しています。千葉の石油化学コンビナートの再編、シンガポールでのシェルの石化撤退といった動きもある中、当社の強みや特徴を生かしながら、事業の方向性をどうすべきかを検証していきます。

吉田: デンカには、多角化経営で事業を相互補完しながら、会社を成長させてきた歴史があります。しかし、現在の4つのセグメントのうち2つは赤字になり、長い歴史の中でも厳しい経営状況にあります。

2022年10月にセメント事業撤退を発表されましたが、私は、副産物の処理問題によって、決断には時間がかかると感じていました。デンカには、このような難しい問題を解決する力があり、株式市場は今井社長の決断力に期待しています。

今井: セメント事業は、事業譲渡先の太平洋セメントが副産物の処理を引き受けてくださいました。

本事業は、ベストオーナーの視点で課題が明確なので、判断に迷うことはありませんでした。

判断が難しいのは、不採算事業の撤退と、新規事業への経営資源の移行を、車の両輪で行うことです。新規事業の成長は遅れることがありますし、いくら既存事業が不採算といえども、撤退をするだけでは会社はジリ貧になってしまいます。そこで、経営計画「Mission 2030」では、「ICT&Energy」「Healthcare」「Sustainable living」の3つの注力分野に経営資源を集中することを明確に打ち出しています。

3. 成長製品への経営資源の集中

今井: ここで今後、私が成長を期待するいくつかの新しい製品についてお話ししたいと思います。

特に重点分野の「ICT&Energy」においては、前経営計画「Denka Value-Up」の時代から、戦略的な投資をしてきた結果、新製品が目白押しです。

まず、低誘電正接の特性を持った、有機の絶縁材料「スネクトン」(LDM: Low Dielectric Macromonomer)。高速通信用基板、各種層間材料などに使われます。2030年までには年間200億円の売り上げを見込める、久



社長対談

しぶりの大型製品です。電子・先端プロダクツ部門の製品ですが、実はポリマーソリューションの技術です。重合しにくいスチレン・エチレンを配位重合させた樹脂で、デンカならではの広いポートフォリオを活かした成果です。

また、「LCPフィルム(結晶性ポリマーフィルム)」も、上市へ向けて注力中です。こちらも当社の樹脂フィルム成型技術を活かした製品で、高速通信のフレキシブル回路基板で成長を期待しています。「TBM」も300℃に耐えられる高耐熱の仮固定材で、パワー半導体や次世代半導体パッケージの生産プロセスでの高温処理工程に対応する製品です。

一方、有望な既存事業においても、積極的な設備増設を進めています。当社が長年手がけてきた「窒化ケイ素」は、xEV用モーターのベアリング向けの需要が拡大しています。高い機械特性と電気特性により基板やベアリングの高い信頼性を担保できる素材で、生産能力が2倍になりました。「球状アルミナ」はxEVやPHEVにおけるオンボードチャージャー用途の伸長に対応して、シンガポール新工場を作り2018年度比で生産能力を約5倍にしました。「放熱シート」も5G・xEV用途への対応のため、生産設備を渋川に集約して生産能力を倍増させました。「アセチレンブラック」はタイの合併会社(Denka SCGC Advanced Materials Co., Ltd)が完成すると、製造能力は年間11,000トン増強されます。車載用LiBや洋上風力発電の高圧送電線ケーブルの需要拡大に対応します。



Denka SCGC Advanced Materials Co., Ltd

「HealthCare」では、インフルエンザワクチンの生産能力を昨年倍増し、今年は収益に寄与できる見込みです。POCT(抗原検査キット)は2025年3月に増設が完成し、生産能力が2.5倍になります。

それぞれの設備増設は2024年度から、新製品についても2025年または2026年で寄与してきます。今、当

社が苦しんでいるのは、半導体関連製品、クロロプレンゴム、石油化学製品のトリプル需要減ですが、半導体の分野は足元で回復の兆しが見えています。今年度の下期以降は間違いなく成長軌道に戻ってまいりますので、ぜひ期待していただきたいです。

吉田: 正に、打ち手数多ですね。日本の化学会社は多岐にわたる事業を持つため、投資家やアナリストからは、何をやっているのかよくわからない、と言われがちです。ただ私は、昔、川端世輝元社長(社長在任:2006~2011年)が、自分の会社のことを「俺っち」とおっしゃっていたのを覚えています。

当時のデンカの医薬品、高分子ヒアルロン酸製剤による関節機能改善剤を「高齢者にやさしい製品」、コンクリート構造物の補修システムを「建物にやさしい技術」と説明して、「俺っちは、社会にやさしい会社だ」とおっしゃられていました。デンカは時代の要請に応じた当時のビジネスモデルを「的確に表現」されていると思いました。

私は、今の社会のニーズを表すキーワードを、生成AI、環境・モビリティ、ヘルスケアと考えています。現在のデンカの3つの注力分野、「ICT&Energy」「Healthcare」「Sustainable living」の方向性はこれに合致しています。先ほどの今井社長の新製品のお話しにもあった、「ICT&Energy」への成長投資について、期待を持っています。「Sustainable living」は地味な印象ですが、食糧問題や自然災害への対応、限られた資源の有効活用とリサイクル、そういうところで確実に伸びていくイメージを持っています。一方で、読みにくいのは「Healthcare」の分野です。感染症、体外診断薬、がん治療薬などのニーズが高いことは理解できますが、デンカの技術の特徴と市場での成長性、社会ニーズに応える力などがわかりにくい。ぜひ、この分野について、丁寧に説明していただきたいです。中長期的成長のカギを握っているのは、「Healthcare」であり、デンカの事業戦略に対するマーケットの見方が変わると思います。

今井: 「Healthcare」の成長投資についても、しっかり整理して説明していきます。期待する開発製品をご紹介しますと、まず季節性インフルエンザに対する「レプリコン(次世代 mRNA)ワクチン」の共同研究。そして、いよいよ佳境に入ってきた同時多項目検査技術「intelliplex」。この技術により、敗血症の原因菌および薬剤耐性の検査時間の大幅短縮を目指しています。何とか成功させたい。今まで有効な治療方法がなかった悪性脳腫瘍の治療薬「デリタクト」は、がん治療用ウイルス製剤として先進国で二番目、日本では初めての製品です。ハードルが高いテーマですが、早期に目途をつけたいです。

先ほど「人にやさしい会社」というお話をさせていただきましたが、「Sustainable living」では、環境の側面で社会貢献を目指す技術があります。カーボンネガティブコンクリートのキーマテリアルである炭酸化混和材「LEAF」については、グリーンイノベーション基金事業^{*1}のもとコンソーシアムを結成しました。「ファストロング」というコンクリート特殊混和材も、ヒューム管、U字管に使用されますが、脱炭素と製造工程短縮の面ですぐれた環境特性を持っています。

社長対談

また2024年3月より、ポリスチレンのケミカルリサイクルプラントが稼働しました。モノマー、ポリスチレン、BOPS(2軸延伸)、食品容器成型のチェーンに、回収された食品包材を中心とする使用済み容器(以下、ポストコンシューマー材)からなる原材料がつながります。これは、一つの工場にあるスチレンチェーンが「サーキュラー化」する極めて有意義なプロジェクトで、千葉県市原市と一緒に、社会実装に取り組んでいます。社会全体でこのプロジェクトに取り組むことで、参加する皆さまと共に、メリットと収益を生むことができます。まさに「挑戦」です。



ケミカルリサイクルプラント

吉田:ポリスチレンケミカルリサイクルは、石油資源を使わないのは理想的です。企業には技術はありますが、如何にポストコンシューマー材を回収するかが課題です。一企業では限界がありますね。そして費用対効果はどうか。自治体、地域全体を巻き込んで、社会としての流れにしていきたいためには、国の後押しも必要ですね。

今井:そして、私が「Sustainable living」で最も期待しているのは「メタン to アセチレン」。低炭素のアセチレン製造技術です。カーバイドを作るための生産過程においては40万トン/年近いCO₂を排出しています。これを解決する新しい技術で、メタンをプラズマ分解してアセチレンを発生させます。この技術の素晴らしいところは、アセチレン4に対して、1の水素が出ること。水素をガスタービンに入れて燃やしてしまうのではなく、高付加価値の用途を見つけることで、この製法の有効性が高まります。CO₂排出を大幅に削減するグリーンクロロレンがつくることもできます。まずは、大牟田工場に建設するパイロットプラントで、本技術を見極めていきます。

4.投資計画の見直し

岡部:2024年5月の決算発表において、デンカは8年間の投資キャッシュフローの1,000億円削減を発表されましたが、吉田さんはこの点をどのように評価されていますか。

吉田:好意的に捉えています。経営計画発表当初の8年間の戦略投資枠の3,600億円と、研究開発1,800億円は、やや多いと感じていました。今回の修正と投資案件厳選と時期の見直しの考え方は、経営計画との整合性が取れていると思います。スネクトンやアセチレンブラックのタイでの新規製造拠点の建設、「メタン to アセチレン」の大牟田工場への導入と青海工場への展開等に注目しています。



5.ベストプラクティスプロジェクト

岡部:成長が期待される分野への投資については、厳選しながら継続していくことをご説明いただきました。経営計画「Mission 2030」が描く成長軌道に戻すため、現在取り組まれているベストプラクティスプロジェクトについてお話をいただけますでしょうか。

今井:私たち製造会社は、常々コストダウンを意識しています。しかし、同じ人間が考えても今まで以上の大きな成果を上げるのは簡単ではありません。今回は、第三者の知見とベンチマークを取り入れて、ベストプラクティスを学びます。特別なことばかりではなく、当たり前のことを、当たり前にやるためのノウハウも身に着けたいと思います。

社長対談

2023年度を最高益だった2021年度と比べると、固定費が150億円アップしています。コストダウンを不転の決意でやらなければ、成長軌道に戻れません。今年は10億円、来年は50億円、再来年は100億円のコストダウン効果を出します。そして成果の10%は従業員に還元します。これをやらなければ、経営計画「Mission 2030」を達成することは出来ません。私がお先頭に立ち、一人ひとりがベストプラクティスを身に着けて、技を磨いていきます。製造会社のスペシャリストとして、目線を高く持って成長していきます。

6. 株価

吉田: コストダウン成果の10%を従業員に還元するというのは、成果を分かち合うというところで大事なことです。是非、100億円以上のコストダウン効果を出して欲しいです。

私は、デンカのこの取り組みを期待しておりますが、株式市場におけるバリュエーション(評価)として、現在(2024年6月)のPBRは概ね0.6倍です。過去5年間の平均が1倍くらいなので、長期的に見ても低い水準にあります。

私の印象としては、エラストマー・インフラソリューション部門とポリマーソリューション部門の収益性が低下しているだけでなく、電子・先端プロダクツ部門、ライフィノベーション部門の成長領域も、思っていたほ



ど業績が良くないことが影響していると思います。加えて、マーケットは、クロロブレンゴム事業の抜本的対策に伴う一時的な費用計上によるインパクトも気にしています。しかし今回、デンカはそれらの影響を考慮したうえで、2025年度以降のキャッシュフロー改善を見込み、2024年度の配当予想を1株当たり100円維持と発表しました。株式市場は減配リスクを嫌いますので、この発表は株式市場にポジティブに受け取られたと思います。

今井: 経営計画「Mission 2030」では総還元性向50%を維持する方針です。昨年度の実績は72%、今年は96%で、50%を大きく上回っている状況です。1株当たり100円配当維持の発表は、来年度以降、成長軌道に戻す自信を示しています。

吉田: 総還元性向50%を評価しています。ただ、現在の株価が割安であると判断するのであれば、アナウンスメント効果を狙った自社株買い、配当の下限を決める累進配当という考え方もあります。減配リスクが無いのであれば、現状の配当利回りは4.7%と比較的高いため、今後の構造改革が契機になって、株価が上昇しやすくなります。

今井: 現在は配当を優先して考えていますので、配当を削って自社株買いをする考えはありません。来年度以降、諸課題解決の目途が立ち、収益が回復してくれば、選択肢も増えてくると思います。

7. 人的資本

岡部: 吉田さんにお伺いします。人的資本経営については、アナリストとしてどのような点に注目して評価されているのでしょうか？

吉田: 人的資本経営は株価に反映されにくいといった側面がありますが、私は、会社が成長していくためには、従業員の幸せが第一義と考えています。従業員の満足度が低い会社は成長しない。だからこそ、デンカが人財価値創造に取り組むことに対して期待していますし、企業価値創造や持続的成長につなげていただきたいと思っています。人財育成の強化、ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン(以下DE&I)推進といった、人的資本の要素は色々ありますが、実際にどうことをやって、どういう成果が得られるかというところは、外部の人からはわかりにくい。まずは従業員ありきの考え方を持ちながら、各施策と従業員満足度向上のつながりを検証していただきたいと思っています。

今井: 私は、デンカで働くことで成長を実感できる、そんな会社にしていきたいです。更に、従業員ひとり一人が「会社に大切にされているんだ」と、思えるような会社にしたいです。会社も従業員に共感を持ち、従業員も

社長対談

会社に共感を持つ、そういう会社こそが、コンプライアンスや安全の面でも、大切なことだと思っています。

では、成長を実感するためにはどうしたらよいか。まずは自ら学ぶ文化が培われなければなりません。そのため、1人当たりの研修費用を2030年度に2021年度比2倍にするKPIを定めています。そして、会社として、一人ひとりのキャリアをきちんと考えるための、キャリアプランニング委員会を設置しました。現在は役員クラス中心ですが、部長、課長へと展開し、将来の経営者育成とサクセッションプランにつなげます。

DE&Iについては、女性、外国籍、経験者採用のKPIを設定していますが、この6月より、人財戦略の専門家の中田み子さんを社外取締役を迎え、より強く推進していきます。また、中田さんには、指名・報酬等諮問委員会の委員長も務めていただきます。

また、もう一つお話ししたいこととして、私自身の反省もあるのですが、これまでは経営層と従業員の「対話」が足りなかったと思っています。今年から「タウンホールミーティング(社長と社員が語る対話集会)」を開始しました。以前より工場訪問は定期的に行っていましたが、本社と全事業所を対象とした形は初めてで、一方通行ではない、双方向の対話を意識していきます。コアバリュー(誠実、共感、挑戦)を軸にしなが、安全、品質、コストダウンなどの話をしています。

8. 最後に

岡部:最後に、吉田さんに変革期にあるデンカグループに求めること、期待について、お伺いします。

吉田:デンカの皆さんへ伝えたいメッセージは、一番は「変化を恐れないでほしい」ということです。

これまでのデンカは、時代の変遷に応じて、事業ポートフォリオを変革して乗り越え、成長を遂げてきた歴史があります。今の危機的状況をバネにして、スペシャリティケミカルとして再生を成し遂げてほしいと思います。

私のスペシャリティケミカルの定義は、「収益性の高い企業」「安定して増益を作れる企業」です。この定義を満たすためには、不採算事業をある程度まで体制に見合った状態にすること。そして重要なのは伸ばす事業で、現在の電子・先端プロダクツ部門、ライフィノベーション部門の成長がまだ足りません。リソースをかけて高い成長性を目指してほしいと思います。

また、私は、基本的に「規模は追わない」でほしいと考えています。一昔前の化学メーカーには、売上高至上主義の考え方がありましたが、今はそのような会社はなくなり、マーケットも評価しません。ポートフォリオ変革を進め、ベストオーナーの考え方を進めていくと、会社の規模は小さくなることはあるものの、コンスタントに営業利益率10%、ROE10%を超える会社になります。スペシャリティケミカルは利益の絶対額と利益率が重視されます。デンカには、ニッチトップを目指してほしいです。

そしてこの変革には、体力と忍耐が必要です。今井社長には、身体に気を付けて、信念をもって突き進んでいただきたいと思います。

今井:明確なメッセージをいただきありがとうございます。世界をよりよくするスペシャリスト集団になるために、規模を追うことは考えずに、誰よりも上手にできる仕事「3つ星事業」に集中していきます。

本日はありがとうございました。



2024年6月21日 デンカ株式会社 本社

経営計画「Mission 2030」

デンカのビジョンに掲げるミッションの実現に向けて、2030年のゴールに取り組む経営計画が「Mission 2030」です。事業価値創造、人財価値創造、経営価値創造の3つを成長戦略として、経営重要課題（マテリアリティ）▶P15-16▶に基づく目標・KPIを定めて企業価値向上に取り組んでいます。事業価値創造では、デンカの全ての事業を、スペシャリティ・メガトレンド・サステナビリティの3要素をそなえた「3つ星事業」とすることを目指します。

MISSION

ミッション

2030年までに、人財・経営価値を高め

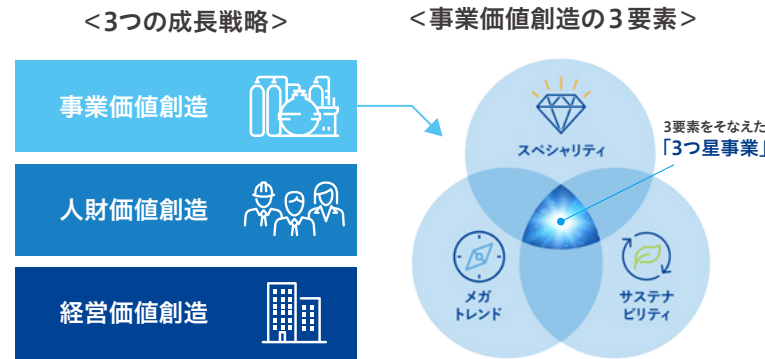
スペシャリティ・

メガトレンド・

サステナビリティの

3要素をそなえた

事業価値創造に集中する。



2023年度の取り組み

経営計画「Mission 2030」の初年度となる2023年度は、半導体需要低迷の長期化、中国経済の減速や世界的なインフレ等の経済環境の変化に加え、クロロプレンゴムの需要減等の理由により、前経営計画「Denka Value-Up」で進めた積極的な戦略投資等のコスト増加に見合った実績をあげることができませんでした。政策保有株式の売却による特別利益はあったものの、能登半島地震の影響やノロウイルスワクチン開発中止に伴う減損損失も重なり厳しい業績を余儀なくされました。

2024年度以降は、先行投資した新しい設備が続いて稼働する予定で、3つの成長戦略を推し進める戦略に変更はありません。経営計画の目標に則した成長軌道に回帰するための3つの施策「ポートフォリオ変革」「投資計画の見直し」「ベストプラクティスプロジェクト」を推し進めることで2025年度には利益水準を再び成長軌道に戻していきます。

01

ポートフォリオ変革

▶P28▶

02

投資計画の見直し

▶P28▶

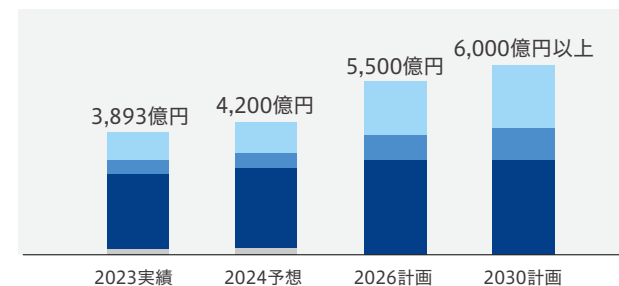
03

ベストプラクティスプロジェクト

▶P28▶

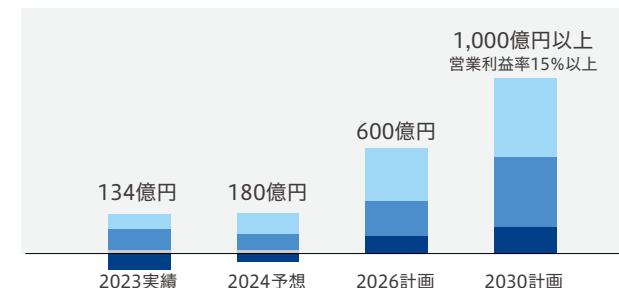
売上高

■ ICT & Energy
■ Healthcare
■ Sustainable Living
■ その他



営業利益

■ ICT & Energy
■ Healthcare
■ Sustainable Living
■ その他



財務指標

	2023年度実績	2024年度予想	2030年度KPI
営業利益率	3.4%	4.3%	15%以上
ROE	4.0%	2.9%	15%以上
ROIC	2.5%	3.0%	10%以上
投資決済額	1,167億円	420億円	2023-30年度8か年5,400億円

財務・非財務データ (2030年目標と2023年度実績)

2030年 財務目標	営業利益	1,000億円 以上 (2023年度:134億円)	営業利益率	15%以上 (2023年度:3.4%)
	ROE	15%以上 (2023年度:4.0%)	ROIC	10%以上 (2023年度:2.5%)
	投資決裁額	2023-30年度8か年 5,400億円 (2023年度:1,167億円)	総還元性向	50%水準 (2023年度:72%)

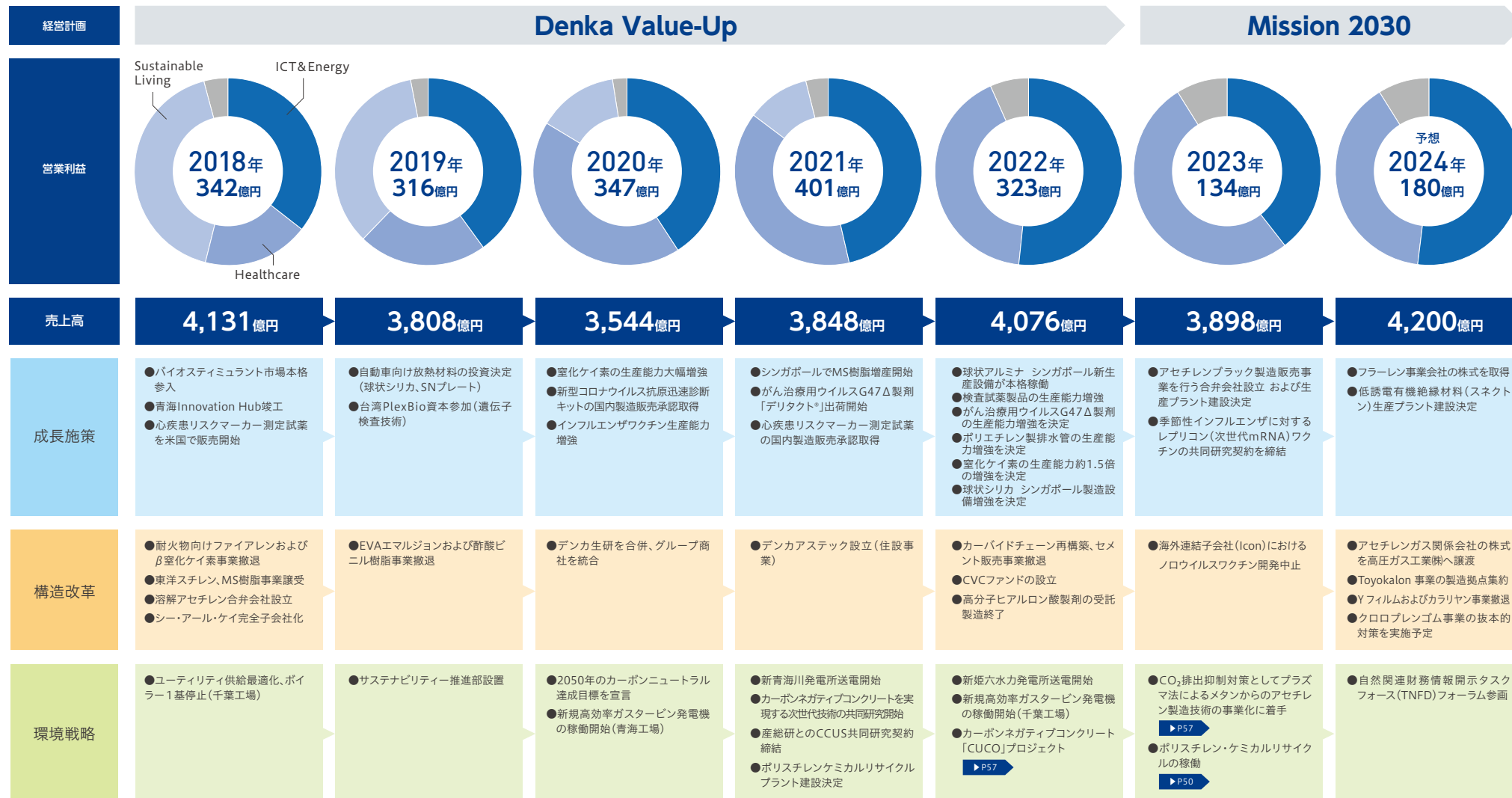
2030年 非財務目標	カーボンニュートラルの実現			
	CO₂排出量	2013年度比60%削減(100万t) (2023年度:2013年度比28%削減[178万t])	再生可能エネルギー発電最大出力	150MW (2023年度:146MW)
			再生可能エネルギー+非化石証書付き電力構成比	76% (2023年度:40%)
			省エネ推進	前年比の1%削減継続 (2023年度:前年比102%)
	人財育成体制強化			
	平均研修金額(1人当たり)	2021年度比2倍 (2023年度:69千円/人・年)	ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン	
			管理職における女性/外国籍/経験者採用の合計比率	50% (2023年度:20%)
			男性育児休業取得率	85% (2023年度:53%)
			経験者採用比率*	50% (2023年度:47%) ※2023年度採用に占める割合
	健康経営と働き方改革			
時間外労働	30時間以下/人・年 (2023年度:147時間/人・年)	年次有給休暇取得	100% (2023年度:81%)	
		体重適正者	80% (2023年度:65%)	
高ストレス者	10%以下 (2023年度:15%)	良い運動習慣	40% (2023年度:34%)	
		喫煙者	12%以下 (2023年度:25%)	
安全最優先				
労働災害発生率(死者数・延べ労働時間>100万)	本体・関係会社0.2以下 (2023年度:0.4)	安全教育受講率	グループ全社員 (2023年度:82%)	
		サプライチェーン・マネジメント		
		調達アンケート実施率	調達額90%の取引先へのアンケート実施 (2023年度:原燃料の全取引先にアンケートを実施。そのうち、78%から回答)	
製品安全と品質向上				
品質管理システムの統合・管理レベル高度化	重大なコンプライアンス違反件数ゼロ (2023年度:1件)	コーポレートガバナンス高度化		
		コンプライアンス教育受講	グループ全社員 (2023年度:90%)	
		内部統制フレームワークの整備	全グループ会社への整備完了 (2023年度:【整備完了】11社、【整備推進中】3社)	

事業価値創造 ポートフォリオ変革の軌跡

デンカグループは、2018年度に経営計画「Denka Value-Up」をスタートしました。この経営計画では、2つの成長戦略「事業ポートフォリオ変革」と「革新的プロセスの導入」を推進しました。その結果、セメント事業について、2022年度に事業撤退を決定しました。しかし、依然として外部環境に大きく左右される事業があり、ポートフォリオ変革を更に推し進めなければなりません。

2023年度からの経営計画「Mission 2030」では、2030年目標として掲げる「3つ星事業100%」に向けて、より積極的な施策を実施していきます。

厳選した戦略投資 ▶ P31 4事業部門別 設備投資額推移 ▶ P42

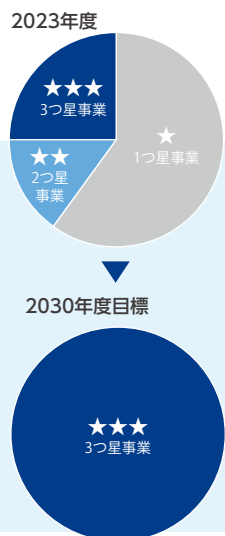


ポートフォリオ変革委員会

「3つ星事業」を100%にするため、社長を委員長とする「ポートフォリオ変革委員会」が2023年度にスタートしました。1～2つ星事業の施策検討や確認を実施しています。

1つ星かつ赤字である6つの事業については、2024年度末までに方針を決定し、期間を決めた最終施策を実施予定です。その内、クロロプレンゴム事業の抜本的対策については最優先事項として決定します。

また、スチレン系樹脂製品についても、販売と生産体制の最適化を進めます。



●3つ星事業とは?

スペシャリティ・メガトレンド・サステナビリティの3要素をそなえた事業。それぞれに定められた基準を満たすことで星が付与されます。



▶代表的な3つ星★★★★製品



ポートフォリオ変革委員会での検討プロセス



●「3つ星事業」100%達成に向けた取り組み状況

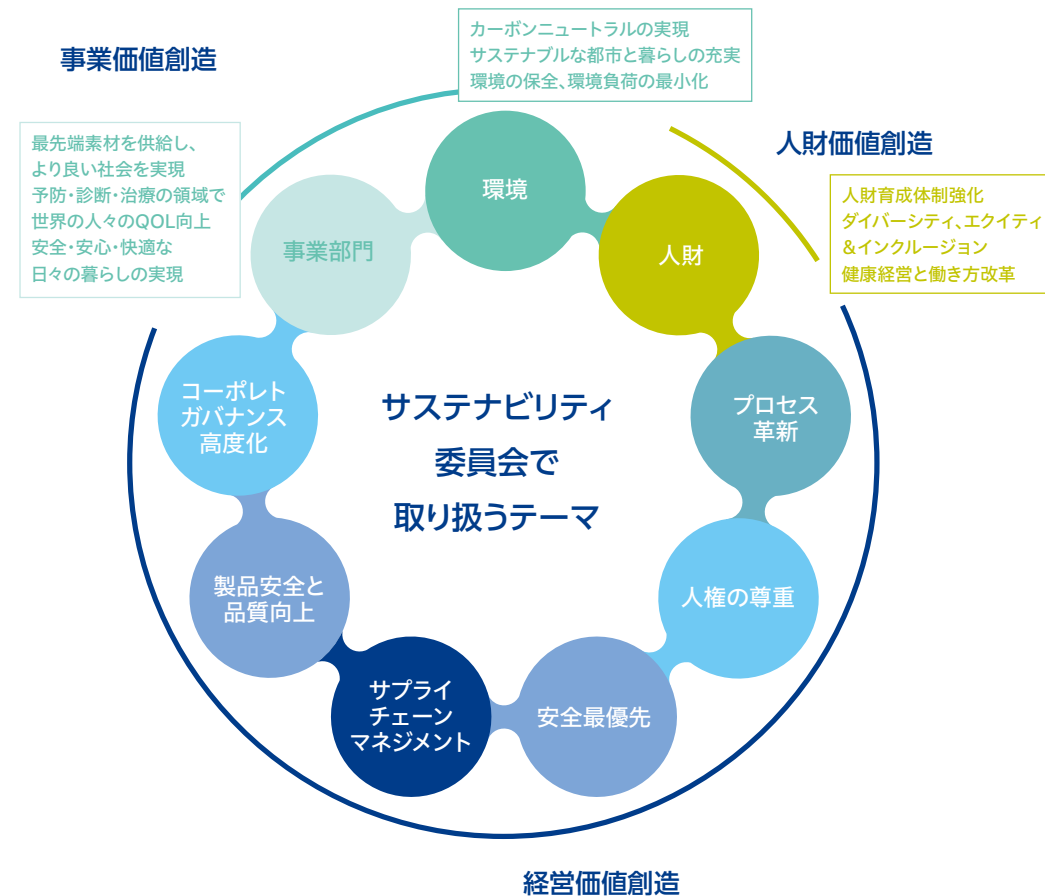
6つの事業(合計営業損益△150億円)で期限を決めた 最終施策を実施

- ①Toyokalon 事業の製造拠点集約
- ②Y フィルムおよびカラリヤン事業撤退
- ③クロロプレンゴムの抜本的対策を最優先事項として決定
需要動向、為替動向、原料市況、BCP対策等様々な観点から、青海工場および米国DPEでのクロロプレンゴムの最適生産能力を精査

サステナビリティ委員会

▶P15 サステナビリティ推進体制

経営計画「Mission 2030」で掲げる非財務目標の進捗状況を管理するため、「サステナビリティ委員会」を設置しました。本委員会は執行部門内の組織として設置しており、委員長を社長、委員は管理部門担当役員で構成されています。また、会長・常勤監査等委員・社外取締役がオブザーバーとして参加しています。年間5回開催を予定し、以下のテーマに沿った執行部門の取り組みを審議し、その結果等について取締役会へ報告・提言します。



管理部門：活動状況と非財務KPIの進捗状況を報告
事業部門：サステナビリティ課題に対する、事業を通じた解決と、リスクと機会への対応を報告

人財価値創造 ▶ Social(人財の取り組み) ▶ P61-64

社員一人ひとりが自己実現と成長を実感できる企業を目指し、人財投資と制度改革を実現します。

方針	戦略	2023年度の主な取り組み
人財育成体制の強化	将来の経営層育成と、全社一貫の教育体系の構築および自ら学ぶ文化の醸成	<ul style="list-style-type: none"> ・戦略的人事異動の運用開始 ・キャリアプランニング委員会の立ち上げ ・人財育成プログラムの見直し
ダイバーシティ、エクイティ & インクルージョンの推進	多様な考え方をを持った人間が活躍できる職場環境・制度・文化の醸成	<ul style="list-style-type: none"> ・採用ポートフォリオの拡張 ・仕事と育児の両立支援セミナーの実施
健康経営と働き方改革	「明日も来たくなる職場」のための制度改革の推進	<ul style="list-style-type: none"> ・シフトブレイカーの拡大 ・社内公募制度の開始 ・第三回 社員意識調査の実施 ・健康経営優良法人2023「ホワイト500」に認定

経営価値創造 ▶ Governance ▶ P65-81

サステナビリティ経営の観点から、企業存続の前提となる経営基盤の強化に取り組みます。

方針	戦略	これまでの主な取り組み
プロセス革新	ビジネスモデル・組織の変革と生産性向上、社内デジタル人財の育成	<ul style="list-style-type: none"> ・プロセス革新の取り組み ▶ P39
人権の尊重	国連ビジネスと人権に関する指導原則および国連グローバル・コンパクトに基づく、人権方針制定と人権尊重の徹底	<ul style="list-style-type: none"> ・人権に関する考え方 ▶ P74
安全最優先	グループ全体で本質安全化、ルールの整備と安全な職場環境づくりの推進	<ul style="list-style-type: none"> ・青海工場配管破裂事故について ▶ P6、51 ・安全最優先 ▶ P52
サプライチェーン・マネジメント	サプライチェーン一体となった持続的な付加価値向上	<ul style="list-style-type: none"> ・ステークホルダーとの対話 ▶ P82-84
製品安全・品質向上	信頼される製品とサービスを提供し、社会と環境の持続的成長に貢献	<ul style="list-style-type: none"> ・品質不適切行為の再発防止について ▶ P7、53 ・品質保証マネジメント ▶ P54
コーポレートガバナンス高度化	高い倫理観に基づく透明性・公正性を確保した、より高度で実効性のあるコーポレートガバナンス体制の構築	<ul style="list-style-type: none"> ・ガバナンス ▶ P68-73 ・内部統制 ▶ P79 ・リスクマネジメント ▶ P76-78 ・デンカグループコンプライアンス ▶ P80-81

special feature 3つの「全社改革運動」

ビジネスアイデアコンテスト「Denka Innovation Day」

デンカは経営計画「Mission 2030」で掲げるスペシャリティ・メガトレンド・サステナビリティに関連した新たな事業の創出を目指して、従業員を対象に新規ビジネスのアイデアコンテスト「第一回Denka Innovation Day(デンカイノベーションデイ)」を開催しました。

今回は74件の応募があり、2024年2月には最終審査に勝ち進んだ6案件のプレゼンテーションを公開で実施し、オンラインを含めて約500名が聴講しました。第1～3位には賞金が授与され、優勝者の新規ビジネスアイデアは事業化に向けた検討を進めました。

第1回開催「Denka Innovation Day」審査概要

一次審査(74件):書類

二次審査(20件):プレゼン

最終審査(6件):発表会

優勝者

(1名)

賞金100万円、
事業化を検討

Denka Innovation Dayは、新規事業の創出だけでなく、コアバリューの1つ「挑戦」の社内浸透や、未来に向かってワクワクできるような企業文化を醸成するために始まった取り組みです。

デンカにとって意義のある提案か、実現性があるか応募者の事業化に対する思いなどの観点から審査しました。

応募者のアイデアをより具体的なものにするための専門家によるフォローアップを行うことで、参加者は事業化のために必要なプロセスや視点を学ぶ機会になりました。

第1回を実施したことで得られた知見を活かし、次回の開催に思い、改善を重ねていく予定です。



タウンホールミーティング・ランチミーティング

経営計画「Mission 2030」の3つの成長戦略のひとつ「人材価値創造」を進めるには、デンカのコアバリュー「挑戦」「誠実」「共感」を業員一人ひとりが追及することで、自己成長を実現できる会社になることが重要です。当社はこのコアバリュー浸透策の一環として、経営層と従業員の双方のコミュニケーションを深める「タウンホールミーティング」と「ランチミーティング」を開催しています。これまで直接言葉を交わす機会の少なかった経営層と従業員が交流し、心理的な距離を縮めることで、どのような立場であっても声を上げやすく、お互いの挑戦を後押しする社内風土の醸成を目指します。

VOICE 参加者の声

タウンホールミーティングに参加し、今井さん(社長)が経営方針や具体的な施策について詳しく説明してくださいました。日々業務をする中、入社2年目で仕事に対する不安を抱いていましたが、今井さん、石田さん(常務)のアドバイスにより不安が解消され、安心して仕事に取り組めるようになりました。普段の業務で関わることのない他部署の方々の意見や悩みを聞くことができ、とても有意義な機会でした。



伊勢崎工場 第一製造部
カバーテープ課
星野 遼也

Q&Aの例

Q. M30のスペシャリティの中で目指すものは何か?

A. 成長。そのためには新規開発が不可欠。またブラック企業は絶対に良くないが、アニマルスピリッツ的なマインドは必要であると考えます。

Q. 無駄な資料作成が多く、営業時間が圧倒的に足りていない。経営者としてどうお考えか?

A. 実際に会議を減らすなど対応をしている段階。また権限委譲も進めることで効率化していく。

Improvement Committee発足と改善施策提案制度導入

1. Improvement Committeeとは

Improvement Committee(以下I.C.)は全社変革運動の一環です。I.C.は現場で起きている課題の把握と案件毎の対策を協議し、実務担当部門でのスピーディーな対応・解決につなげる組織です。改善施策提案制度を導入、現場の無駄や非効率、組織上の課題や問題点等、幅広くダイレクトに意見を収集しています。スピーディーな対応を目的に、経営層レベルでの応募案件の確認と分類、課題解決の優先順位付け、実行組織の割り振りを決定しています。

2. 具体的な取り組みの内容・状況

I.C.には2024年3月の開設以降、提案が全社から寄せられており、一件一件を検討し、その結果を提案者へフィードバックしています。具体的な事例としては、社内会議の出席者厳選や社内手続き時間短縮といった即時改善につながるもののほか、全社で使用する「メールガイドライン」を設定し、不要な連絡を制限することで、組織全体の業務効率化に寄与するような取り組みを実施しています。2024年8月までに実施した施策の改善効果としては、年間3,200時間の労働時間削減(デンカ本体)を見込んでいます。提案制度の活用を促すべく、事業所別にI.C.の取り組みを紹介するほか、社内ポータルサイトで定期的に成果を公開しています。



常務執行役員
Chief Financial Officer
はやしだ

林田 りみる

CFOメッセージ

当社の2023年度末のPBRは0.66倍と、1倍割れの状況が続いていることを非常に重く受け止めています。

これは資本収益性を現すROEが4%台と低迷していることが最大の原因と承知しています。かつて、8%以上を継続的に維持できていたROEの低迷は投下資本の増加という資本効率悪化の影響も若干ありますが、根本的には事業収益力が大幅に悪化したことが主要因です。早期に本業の収益力を回復させることが解決のための第一の道であると認識しています。

当面、全力を挙げて取り組むべき施策は①ポートフォリオ改革

の推進、②投資の厳選、③全社コストダウンプロジェクト「ベストプラクティスプロジェクト」の3点です。これらの施策は当社グループの収益力向上が主目的ですが、筋肉質な企業体質の追求につながるものです。従って、これらの3つの施策は、同時に資本効率向上をも図るものであり、収益性と効率性の両面からROEの改善ができると確信しております。いずれの施策も決して簡単なものではなく、様々な困難や痛みを伴うものですが、厳しい現状が当社グループの飛躍のための必要不可欠なステージであると認識し愚直に取り組んでまいります。

1. 経営計画「Mission 2030」初年度の状況

経営計画「Mission 2030」の初年度である2023年度は、売上高3,893億円(前年比△183億円)、営業利益134億円(前年比△189億円)と前年比で減収・減益となりました。

半導体需要低迷の長期化、中国経済の減速や世界的なインフレ等の経済環境の変化に加え、クロロプレンゴムの需要減などの理由により、前経営計画「Denka Value-Up」で計画された先行投資等のコストに見合った販売数量の増加を達成できず、政策保有株式の売却による特別利益はあったものの、能登半島地震の影響やノロウイルスワクチン開発中止に伴う減損損失も重なり、厳しい業績を余儀なくされました。業績悪化に伴い、2023年度は営業利益、ROE、ROIC(投下資本利益率)も大幅に低下という結果になりましたが、今後、先行投資してきた設備が続々と稼働する予定です。この需要を確実に取り込みながら、経営計画「Mission 2030」における成長戦略を推し進める長期的な戦略に変更はありません。

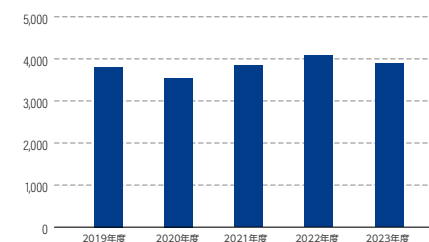
経営計画「Mission 2030」では、資本コストを意識した経営を一層推進して、企業価値を高めるため、資本収益性指標であるROEとROICをKPIとして設定しています。それぞれ、2030年度にはROE15%以上、ROIC10%以上に高めることを目標と

しており、ROICを事業評価に活用することでポートフォリオ変革を推し進め、収益性と資本効率を高めていきます。

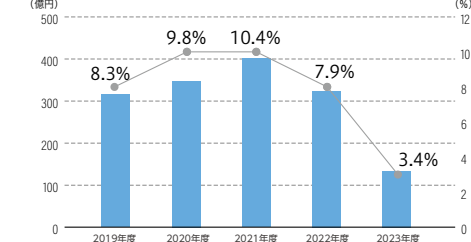
また、格付を意識した財務規律のもと、財務レバレッジも活用して最適資本構成を追求し、ROE改善を進めています。2023年ROE、ROICは前述の通り前年比大きく低下いたしました。収益性と資本効率性の両面からの改善を図る施策を進めてまいります。

	2023年度	2030年度 KPI
営業利益	134億円	1,000億円以上
ROE	4%	15%以上
ROIC	2.5%	10%以上

売上高(億円)



営業利益額・率



2. 成長軌道回帰への3つの対応策

1



ポートフォリオ変革

最優先事項: クロロブレンゴム事業の抜本的対策

不採算事業の抜本的な対策は最重要課題です。低採算事業を高収益事業に入れ替えていくことが重要であり、ポートフォリオ変革委員会を中心に議論を進めています
▶P25。これは単なる収支改善施策ではなく、資産や資本の適正配置の問題です。長い歴史の中で多くの資産を抱えていることから、低採算事業の資本を成長事業に振り向

け新陳代謝を図っていきます。ガバナンス強化を主目的に行った政策保有株式売却も、その多くが古い事業のための資産や事業に直結しない共通資産でした。これらを換金化し、その資金を成長分野の投資資金に回して、資産のポートフォリオ変革につなげていきます。

2



投資計画の見直し

投資案件の厳選: 8年間の投資キャッシュフローの1,000億円削減を目指す

経営計画「Mission 2030」の当初計画から、投資支出を1,000億円程度抑制することを目指します。これは、足元の業績が当初計画を大きく下回る中での財務規律維持も理由ではありますが、単純な投資の抑制ではありません。メガトレンドの需給を精査しながら見直すことで、今後も事業成長に必要な投資は躊躇なく実行していきます。将来の需要増に基づく成長のための投資の他に、現状の設備の維持・更新や安全・品質のため

の投資にも多額の支出が必要です。当社は、従来から成長投資については投資効率(採算性)の定量的な判断を行っておりますが、維持更新投資等についても、昨年からの事業の資本収益性(ROIC)を定量的な判断基準として導入し、より厳格な投資判断を行っています。もちろん成長投資についても、その根拠となる需要予測について、今まで以上にシビアな評価を行っていきます。

3



ベストプラクティスプロジェクト

コスト削減: 2026年度 100億円/年以上 業務効率化: 従業員1人ひとりの成長

本業の収益力低迷の要因は、電子材料他の需要不振という外的原因はあるものの、固定費の増加が大きな足枷となっています。半導体関連やスマホ・PC、xEVなどの電子材料の需要は必ず回復基調に戻ると考えており、生産体制の整備を着々と進めています。一方で、仮に販売が回復しても、現状の固定費水準では、かつての過去最高益の利益水

準には戻れないと考えています。かつての成長軌道へ回帰するために、コストの引き下げは必要不可欠な施策です。コストダウンは、これまでも日常業務として行ってきましたが、今回のプロジェクトは従来の取り組みとは異なり、外部の専門家の目でコストを分析し、ベストプラクティスを取り入れるという、初めての試みです。

3. キャッシュアロケーション

● 最適な資本構成

資本効率の観点と財務健全性の観点から最適資本構成を検討し、D/Eレシオ0.6-0.8を目途にコントロールしながら有利子負債を活用し、事業に必要な資金調達を行っていきます。

● 積極的な株主還元

最優先事項として取り組んでいるクロロブレンゴム事業の抜本的対策による改善効果と、2025年度以降の営業キャッシュフロー改善を見込んだ上で、経営計画「Mission 2030」8年間累計での総還元性向50%水準を目安とし、配当の維持・増額を目指した積極的な株主還元を実施します。

● 厳選した戦略投資 4事業部門別 設備投資額推移 ▶ P42

当社の成長戦略において特に重要な案件については、今後も投資を着実に推進します。戦略投資については、投資案件の優先順位明確化や、投資計画の更なる厳選、不急案件のスケジュール見直しにより、投資によるキャッシュアウトをコントロールし、経営計画「Mission 2030」の8年間の投資キャッシュフローを5,700億円から1,000億円削減し、4,700億円といたします。なお、この削減後でも前経営計画「Denka Value-Up」5年間の年平均投資額の1.5倍を上回る水準となります。

		2024年度	2025年度	2026年度以降
厳選した投資案件	ICT&Energy	球状シリカ増強 (上期稼働)	窒化ケイ素増強 (上期稼働)	アセチレンブラックタイの新規製造拠点(2026年下期稼働) 投資額: 4億米ドル
		放熱シート移転新設 (上期稼働) 投資額: 17億円	LCPフィルム設備稼働	Methane to Acetylene 大年田工場での導入(2026年上期稼働) 投資額: 67億円
		スネクトン製造販売 (下期開始)	TBM設備稼働	スネクトン投資予定
		エミッター増強 (下期稼働) 投資額: 10億円		
	Healthcare	臨床試薬・検査キット増強 (下期稼働) 投資額: 110億円	G47Δ製剤増強 投資額: 120億円	
	Sustainable Living		ポリエチレン製排水管「トヨドレン」移転新設(上期稼働) 投資額: 23億円	Methane to Acetylene 青海工場への展開
				炭酸化混和材「LEAF」投資予定

【当社の設備投資の考え方】

企業が成長するためには、投資の優先順位や選択が重要です。当社は、設備投資の意思決定時に「資本コスト」を明確に意識するために、加重平均資本コスト(WACC)を考慮した上で、実施の判断を行っています。また、戦略投資および成長投資に対する投資採択基準に内部収益率(IRR)を採用し、投資を厳選しています。

▶ 戦略投資

重点分野の成長に貢献する投資、プロセス改革(生産・研究・業務)に資する投資、省エネおよびカーボンニュートラルを主目的とした投資 等

▶ 成長投資

戦略投資を除く収益の増加を目的とする投資

IRR15%≦

戦略投資	成長投資
投資可能	投資可能
戦略的に判断	原則、投資困難
原則、投資不可	

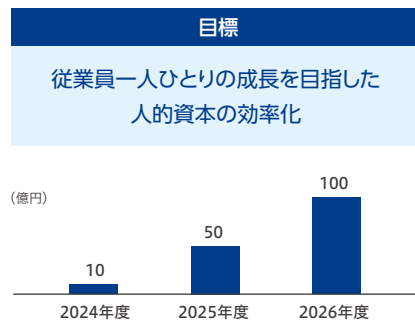
4. サステナブルファイナンスによる資金調達

当社では、ESGやSDGsへの取り組みを資金調達にも活かしています。直近3年間(2021年度~2023年度)においては、長期資金のうち約5割をサステナブルファイナンスにより調達、今後も積極的に活用していきます。

ベストプラクティスプロジェクト

ベストプラクティスプロジェクトは、2024年度から本格始動したプロジェクトです。これまででは社内の知見でコストダウンを実施してきましたが、このプロジェクトでは、「コストベンチマーク」や「最適なコストダウン手法」など社外の知見を全面的に活用し、社長直轄体制で徹底的にコストダウンに取り組んでいきます。また、専任チーム「ベストプラクティス推進部」を立ち上げ、社内でのプロジェクト推進体制を整えています。

このプロジェクトの推進により、2024年度は年間10億円、2025年度は年間50億円、2026年度には年間100億円以上の成果獲得を目指します。また、これに加え、業務効率化と従業員一人ひとりの成長を目指した人的資本の効率化も実現します。



これまで 社内の知見でコストダウンを実施

ベンチマークなど社外知見を全面的に活用し、社長直轄体制で徹底的にやり切る



ゼロベースでの見直し

- 必要性、コストの妥当性徹底検証



全体最適化

- 横連携の徹底、全体最適の追求



科学的アプローチの徹底

- 事実とデータに基づく合理的なコストマネジメント



体制

- 社長自ら全体リーダーとしてコミット
- 専任組織「ベストプラクティス推進部」設立
- 各施策チームに数値責任を負うオーナーを任命



ガバナンス

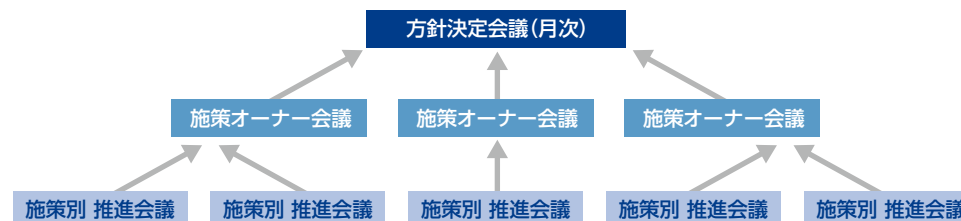
- 厳格な進捗管理、適時成果を可視化
- 月次方針決定会議での目標、施策のトップ承認



エンゲージメント

- 全社員の巻き込み、経営と社員の徹底的な対話
- 成果の一部を従業員へ還元

ベストプラクティスプロジェクトの推進体制



ベストプラクティスプロジェクトの推進体制は、取り組みをいくつかの施策に分け、それぞれにオーナー、リーダー、メンバーを任命して進めています。

会議体は方針決定会議と施策別会議で構成され、方針決定会議は社長を含めた経営層が出席し、経営の意思決定の場として月次で開催されます。

一方、施策別会議は施策チームが主体となり、施策ごとのオーナー（役員クラス）が実行責任と目標達成の責任を負います。オーナーの指示の下で、施策リーダーが施策実行の責任を持ち、全社への展開と効果の発現を担います。

メッセージ

ベストプラクティスプロジェクトは、「コスト」と「業務」の2つの最適化を目指す取り組みです。網羅的なデータ解析に基づくコスト低減余地の洗い出しや、効率化に関する先進事例のベンチマーキング等の新たな手法の導入、推進組織やマネジメントシステムの整備など、これまでのコストダウン活動を大きく進化させた取り組みであることが特徴です。

このプロジェクトでは「2026年度100億円の利益改善」という高い目標を設定していますが、同時に「ベストプラクティスの追求を会社のカルチャーにすること」が私たちの目指すべき究極のゴールだと捉えています。そのため、全従業員が明確な目標を見据え、コスト意識・効率化意識を高め、弛まずに取り組む続けることが必要です。当部においては、コミュニケーションや課題対応を通じて、本プロジェクトの成功に貢献していきたいと考えています。

当社が持続的に成長し続けるための基盤強化策の一環として本プロジェクトの役割は極めて重要ですが、そのような重要施策の一翼を担うことにやりがいを感じながら、チームで力を結集し取り組んでいきます。



ベストプラクティス推進部長

坂元 平祐



常務執行役員 Chief Scientific Officer
とや ひで き
戸谷 英樹

CSOメッセージ

研究部門では、当社のコアバリューの一つである「挑戦」というDNA を特に強く引継ぎ、注力分野であるICT & Energy、Healthcare、Sustainable Livingにおける新事業創出、新製品開発、既存製品の更なる展開を進めています。経営計画「Mission 2030」の目標達成に向け、メガトレンドに合った、顧客ニーズに立脚した適切な研究テーマの設定とリソースの配分、DX活用による研究スピードの向上、産学官とのオープンイノベーションの推進を行っています。

新事業開発部門の新事業創出部とデンカイノベーションセン

ターでは、昨年設立したコーポレート・ベンチャー・キャピタルによるスタートアップとの協業を積極的に進めており、出資案件も出てきました。コーポレート機能を持つ研究統括部、知的財産部、解析技術研究部では、各事業部門の成長に向けた社内外におけるシナジー発現や、事業推進に向けたIPL※の取り組みも行っています。

社会に新しい価値を創出するイノベーションの実現には、多様性、異種の尊重が必須です。多くの人の持つ技術、経験、知識、アイデアを融合し、社会に貢献する製品を数多く生み出していきたいと考えています。

※intellectual property landscape

研究開発方針

当社グループは、「一番上手にできる技術」の幅を広げ、持続可能な社会に貢献できるデンカならではの製品開発を推進し、新たな価値を生み出す魅力的な新規事業・製品の創出を加速していきます。そのために、複数の異種技術を融合し、組織の境界、領域を超えたデンカグループ全体のシナジー効果を発揮すべく、グループの総合力を活かす研究開発を推進します。

ロードマップ

【2023年度実績】

- メガトレンドに則った研究開発の強化、推進
- 社内の有効な技術情報の共有を目的とした研究開発ポータルサイト構築
- CO₂削減や循環型社会形成のための新プロセスの導入・開発を展開

【2024年度計画】

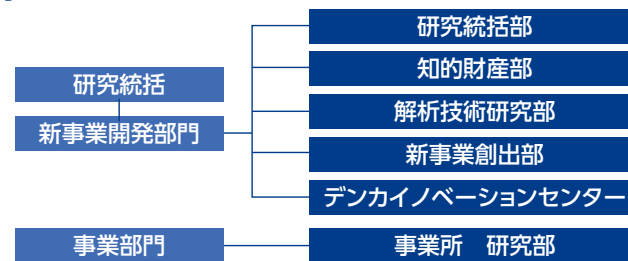
- 顧客の将来ニーズを捉え、スピード感を持って研究テーマ、新事業を創出する
- 研究リソースの最適化、社内技術シナジー効果による研究開発を推進
- MI※、IPLの活用推進、研究開発プラットフォームを構築

※Materials informatics

【2030年度目標(ありたい姿)】

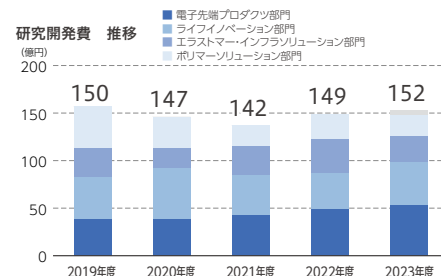
- 研究資産を最大限活用し新事業創出、新たな価値で社会に貢献
- ニーズシーズマッチングを深化させ、社会・市場に寄り添った製品、サービスを提供
- 研究開発プラットフォームを最大限活用し、効率的な製品開発、技術開発を推進
- 目利き力、ビジネスモデル構築力、デューデリジェンス力を持つ研究人材の活躍

推進体制



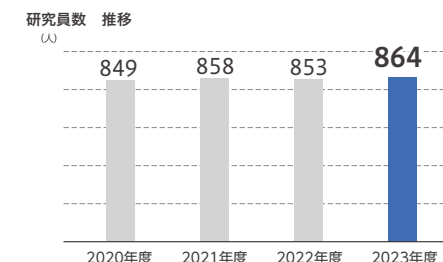
研究開発費(連結)の推移

2019～2023年度の5年間の研究開発費は平均148億円/年となり、2023年度は152億円の実績でした。



研究員数(連結)の推移

2023年度の研究員数は864名となり、4年間で約20名増加となりました。



知的財産の取り組み

1 知財Vision

MISSION

社内外に高付加価値な無形資産を提供し、企業価値を直接・間接的に高めることに集中する。

PURPOSE

知財力とスペシャリティとの融合により、事業価値創造へ導くための羅針盤となる。

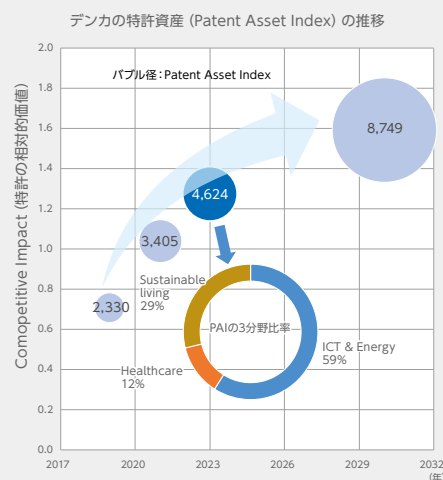
CORE VALUE

「Specialty」：一人ひとりが希少価値を持つ人財になります。
 「Diversity」：異なるバックグラウンドや視点を受け入れ、共感し、共に成長します。
 「Co-creation」：互いに思いやりを持ち、真摯に仕事に向き合います。

2 経営計画「Mission 2030」実現に向けた目標

経営計画「Mission 2030」の目標として掲げる2030年度営業利益1,000億円達成に向けて、過去から現在の「研究開発費」「営業利益」と「特許資産価値」(Patent Asset Index: PAI値)^{※1}、「特許の相対的価値」(Competitive Impact: CI値)^{※2}との関係性を思考検証しました。その結果、当社の現状のPAI値(4,624)、CI値(1.3)に対して経営計画「Mission 2030」の営業利益達成時のPAI値を8,749、CI値を1.6と設定しました(図1)。当社はこれらの目標を達成すべく、以下の3つ施策を進めています。

図1 特許資産価値の推移とMission 2030の目標特許資産価値



①事業ポートフォリオ変革を進め

IPL活動により適切な特許情報を提供する

②社内外で連携を図り、オープンイノベーションを活用して

価値の高い特許資産を獲得する

③無形資産を他社との差別化に有効活用する

※1「特許資産価値」(Patent Asset Index: PAI値)とは、LexisNexis社が提供するPatentSight®により算出される特許ポートフォリオの競争優位性・総価値を表す指標

※2「特許の相対的価値」(Competitive Impact: CI値)とは、特許ファミリーの競争力・質を表す指標で、特許ファミリーの被引用数と特許ファミリーメンバーが存続するグローバル市場サイズから計算する。

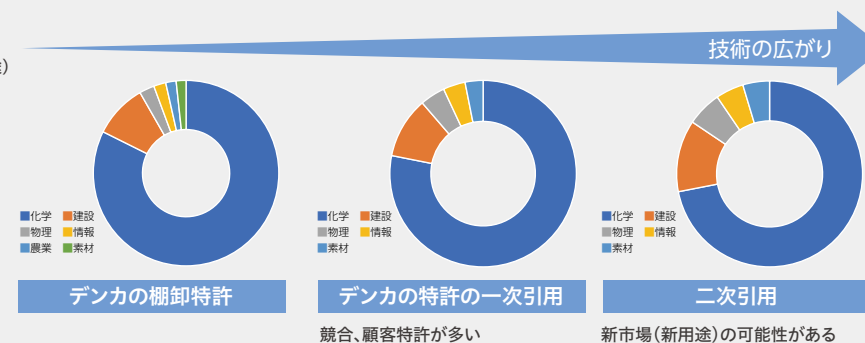
3 IPL活動による事業への貢献

経営計画「Mission 2030」実現に向けて、2021年からIPL活動を積極的に進めています。2023年は、16件の活動報告を行いました。当社は、IPL活動を通して、現在の市場価値(Market Value)を把握し、将来市場価値が高まる事業領域を探し、当社の強みを戦略に活かします。また、M&A、新事業創出に有用な情報提供、オープン&クローズ戦略立案などにより事業価値創造を目指します。さらに、ポートフォリオ変革を進めるため、特許の棚卸を進めるとともに、棚卸特許の審査に用いられた一次引用特許、一次引用特許の審査に用いられた二次引用特許の分析による新市場(新用途)探索も進めています(図2)。より影響力の強い特許を保有することで、市場への影響力を高めていきます。

特許情報を活用した経営分析・戦略提案(技術導入提案も含む)

図2

棚卸による新市場(新用途)探索スキーム



TOPIC | 「子ども発明教室」の開催

次世代のイノベーターを育成するために、2023年8月に本社で「子ども発明教室」を開催しました。本教室には、当社社員の小学生以上の子ども達が参加し、創造力を伸ばす貴重な発明の体験をしました。講師は、当社の弁理士が担当し、子ども達は自主的にアイデアを形にするプロセスを学びました。継続的に子ども発明教室を行うことで未来の発明家の発掘、発明家の育成に貢献し、持続可能な未来を創造する一助となることを目指しています。



技術プラットフォーム図

デンカは、メガトレンドを捉えた3つの注力分野に研究開発資源を集中しています。現在、開発に取り組んでいる技術の一部をご紹介します。



デンカの技術を通じたサステナビリティ社会への貢献

ESGの取り組みと整合し、卓越した競争力を有する企業となるために、サステナビリティに貢献する各種取り組みを精力的に進めています。

デンカの技術で再生可能エネルギーを支える

クリーンな洋上風力で発電された電気を効率よく各地へ運ぶ超高压ケーブルの原料となるアセチレンブラックや、風力発電のベアリングボールに使われる窒化ケイ素など、再生可能エネルギーの発展を支える技術があります。

窒化ケイ素が風力発電の普及を後押しする



アセチレンブラックがクリーンエネルギーを効率よく運ぶ

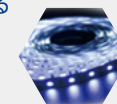
デンカの技術で5Gを支える

熱から半導体を守る技術や、エネルギーロスを抑える技術、半導体の輸送において、静電気と異物の混入を防ぎ品質を守る技術等、高度情報化社会で求められる高速データ通信を支える技術が数多くあります。

球状シリカがエネルギーロスを抑える



キャリアテープ用シートとトップカバーテープが静電気と異物混入から守る



球状アルミナが熱から守る



デンカの技術でカーボンニュートラルを支える

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ほか、CO₂を排出源プラントから分離・回収し利用・貯留を行うCCUSや、水素利活用等の革新技術導入の検討を進めています。また、バリューチェーン全般についても、製品トータルのライフサイクルにわたる環境負荷まで視野を広げて対応を進めていきます。



LEAF



水力発電所

PSケミカルリサイクル

※Agilyx社写真提供

デンカの技術でQOL向上を支える

がんに立ち向かう新たな治療法であるG47Δの製造技術開発、予防接種に対する社会的ニーズに応えるインフルエンザワクチン製造と安定供給、パンデミックへの迅速な対応を可能にする抗原迅速診断キット等、予防、診断、治療の3つの領域を支える技術が数多くあります。

がん治療用ウイルスG47Δ製剤がアンメット・メディカル・ニーズに応える



インフルエンザワクチンが健康を守る



抗原迅速診断キットが社会を守る

※アンメット・メディカル・ニーズとは、いまだ有効な治療法が確立されていない医療ニーズを指す

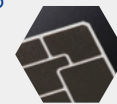
デンカの技術でxEV次世代車を支える

モーターを利用して走るxEVの電力をコントロールするCPUの回路基板、自動車部品の軽量化・無塗装化を実現する耐熱付与材、リチウムイオンバッテリーに使用される高純度の特殊カーボンブラック等、自動車の電動化を支える技術が数多くあります。

耐熱付与材が耐熱性を高める



窒化アルミニウム基板、窒化ケイ素基板が熱を逃し、車の安全性を高める



アセチレンブラックがリチウムイオンバッテリーの大容量化を実現

Innovation 新事業ロードマップ

顧客起点の新事業開発で早期の事業化を目指します

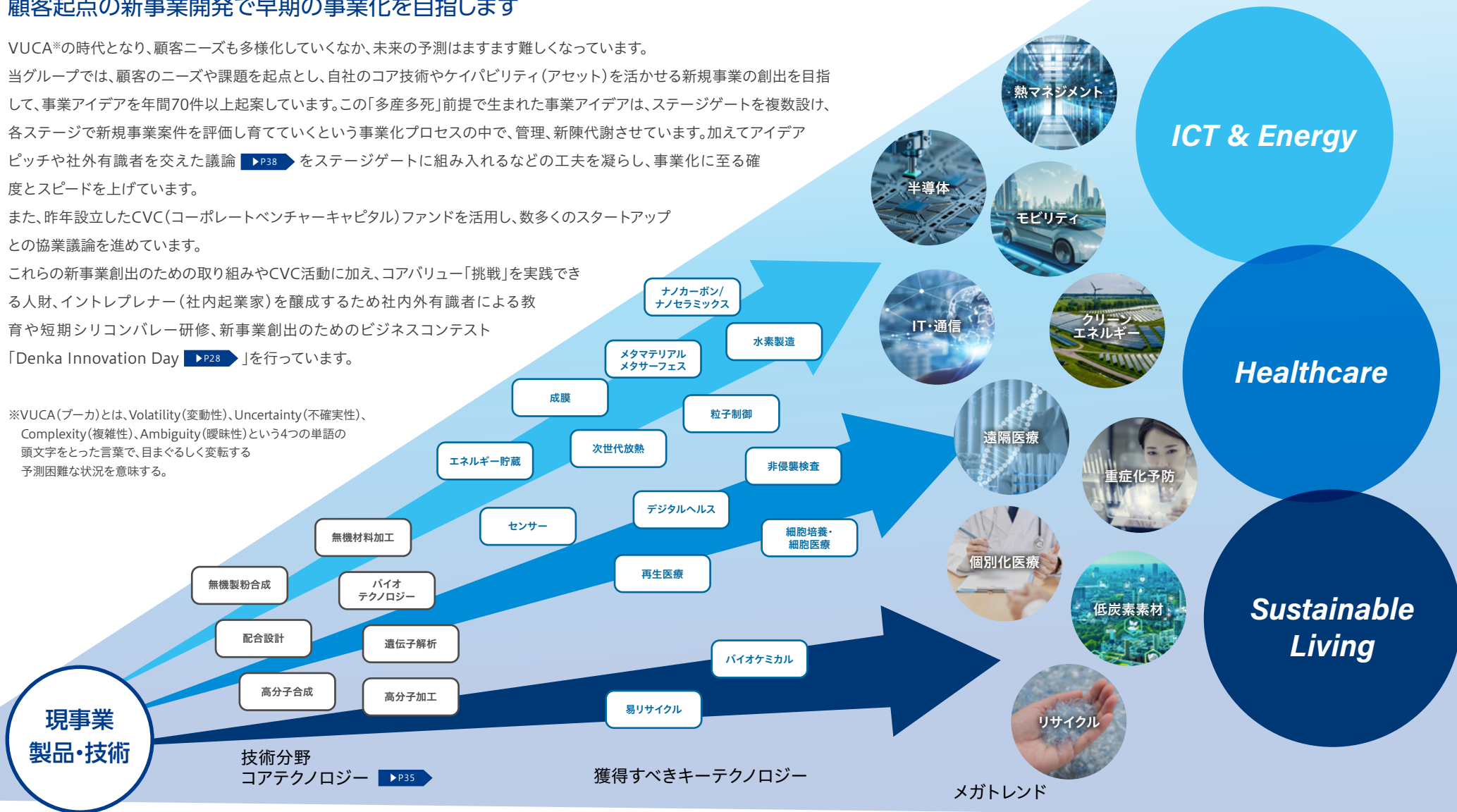
VUCA※の時代となり、顧客ニーズも多様化していくなか、未来の予測はますます難しくなっています。

当グループでは、顧客のニーズや課題を起点とし、自社のコア技術やケイパビリティ(アセット)を活かせる新規事業の創出を目指して、事業アイデアを年間70件以上起案しています。この「多産多死」前提で生まれた事業アイデアは、ステージゲートを複数設け、各ステージで新規事業案件を評価し育てていくという事業化プロセスの中で、管理、新陳代謝させています。加えてアイデアピッチや社外有識者を交えた議論 ▶P38 をステージゲートに組み入れるなどの工夫を凝らし、事業化に至る確度とスピードを上げています。

また、昨年設立したCVC(コーポレートベンチャーキャピタル)ファンドを活用し、数多くのスタートアップとの協業議論を進めています。

これらの新事業創出のための取り組みやCVC活動に加え、コアバリュー「挑戦」を実践できる人財、イントレプレナー(社内起業家)を醸成するため社内外有識者による教育や短期シリコンバレー研修、新事業創出のためのビジネスコンテスト「Denka Innovation Day ▶P28」を行っています。

※VUCA(ブーカ)とは、Volatility(変動性)、Uncertainty(不確実性)、Complexity(複雑性)、Ambiguity(曖昧性)という4つの単語の頭文字をとった言葉で、目まぐるしく変化する予測困難な状況を意味する。





新事業創出に向けた取り組み

MESSAGE

執行役員
新事業創出部担当役員
わたなべ けん
渡辺 健

新事業開発の組織と仕組みの高度化

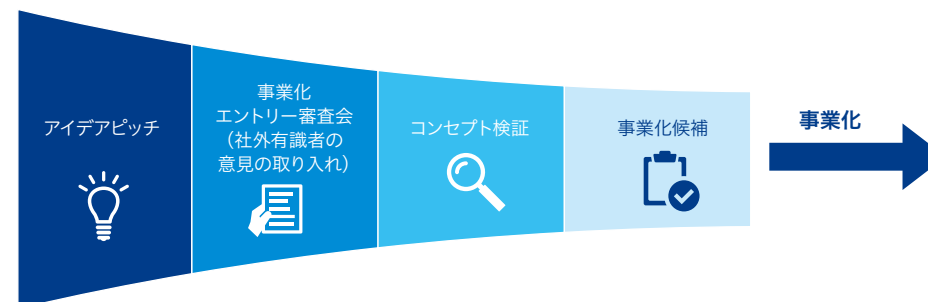
デンカは、事業構造転換を射程に入れつつ新たな価値を創造するため、これまで複数の事業化テーマを構想・検証してきました。経営計画「Mission 2030」目標の早期実現のため、新事業開発の組織と仕組みの高度化に努めています。

新事業開発の目的は、「市場規模・成長性・社会課題解決等の判断基準に基づき新事業注力領域と成長シナリオの高精度化を行い、既存事業の縮小を下支えしつつ市場成長を上回る業績拡大を実現する新たな成長ドライバーを創り出すこと」です。この目的達成のため、社会課題起点でありたい姿を描き、バックキャストで戦略立案することは当然のことです。最も難しい「何に集中特化するか」を高精度化するためには、マーケティングを徹底的に重視する必要があります。デンカは、変化の速い世界市場で、直接お客さまとコミュニケーションを行い、事業化構想の早期段階から市場の声を聴き、社会の変化と将来ニーズの先取りに努めます。そして、マーケティングを軸とした仮説検証サイクルを徹底的に強化し、経営資源の効率的活用のため「成長可能性が低い案件は早期終了する」など仕組みの高度化も行います。事業化戦略では、活動を製品開発やスタートアップ投資に限ることなく、パートナー企業とのアライアンス等あらゆる手段を積極的に活用したビジネスモデル創出による事業化も推進します。

新事業開発の成功の鍵は、国や法人を超えてチームを統括できる「打たれ強くへこたれないリーダーシップ」に満ちたグローバル経営人財の存在です。デンカは、意欲ある者に経験を積みませ、リーダーシップと国際感覚に溢れる経営人財の養成に努めます。

当社創立者の一人の藤山常一博士は、明治31年に東京帝国大学工科大学電気工学科を卒業後、自分で捕鯨用電気船(もり)を考案した独創的アイデアと実行力の持ち主です。明治35年、当時世界最先端技術のカルシウムカーバイドの製法をドイツの雑誌で知り、変圧器や電気炉を手作りし、幾多の失敗にもめげませんでした。日本で初めてカーバイド製造を成功させ、当時の日本の急激な人口増加に起因する食糧増産の要請という社会課題解決に貢献する当社肥料事業の礎としました。デンカは、創立者の“ベンチャー精神”に立ち返り、シナジーの有無にかかわらずデンカグループの強みが活かせる成長領域で、製品開発にとどまらず、社会的課題の解決や生産性向上等のお客さまの高付加価値化を実現できるソリューションを提供できるよう、新たな価値の創造に挑戦します。

1 事業化候補選定までのプロセス



2 アイデアピッチ

事業アイデアを審査する最初のステージゲートとして、アイデアピッチイベントを毎月開催しています。アイデアピッチイベントは、その場での聴衆の共感や腹落ち感を感じ取ることを目的とし、アイデアの起案者と聴衆者が、そのアイデアに対する課題やソリューション案について議論する時間を設けています。何よりも早い段階で多くの人に自分のアイデアを知ってもらうことを意図しており、この議論を通じて、想定する顧客像やソリューション案に対して新たなアイデアが生まれることもあります。



3 事業化エントリー審査会(社外有識者の意見取り入れ)

アイデアピッチで審査を受けた事業アイデアは、その後、顧客と技術の双方の視点で仮説検証を行い、仮説がFACT^{※1}として認められた案件は次のステージゲートである「事業化エントリー審査会」に進みます。ここでは社外有識者も参加し、早い段階で各案件に対して幅広い視点から検証結果や市場性、事業性を徹底的に議論し、次のステージ(コンセプト検証^{※2})に進めるべきかを審査しています。



※1 顧客ニーズや課題が存在すること、かつ、当社のコア技術やケイパビリティと照らし合わせた上で実現可能性があること

※2 プロトタイプをつくり、アイデアや概念が実現できるかどうかを検証すること

Technology ～プロセス革新～

プロセス革新の取り組み

デンカグループでは、デジタル技術やロボット技術を最大限に活用し、既存のプロセスを大幅に改革することでビジネスモデルや組織の変革を図り、労働生産性を向上させる取り組みを行っています。具体的には、蓄積されたプロセスデータの解析による運転条件の最適化、設備の予兆管理による異常の早期発見、サプライチェーン連携による最適生産計画の立案と実行、AI技術の活用による検査装置の自動化、マテリアルハンドリング*の自動化(ロボット化)等があげられます。これらの取り組みを更に進化させ、経営計画「Misson 2030」に沿った活動を進めていきます。

※物流業務を効率化・自動化するために使用する機械の総称

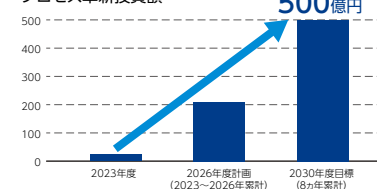
MESSAGE

プロセス革新の進捗状況(成果と課題)

少子高齢化と生産年齢人口の減少が加速する中、生産活動を継続するためには、プロセス革新(デジタル技術やロボット技術を最大限に活用した既存プロセスの変革)により、労働生産性を向上させる取り組みが必要です。経営計画「Misson 2030」の非財務KPIとして、プロセス革新投資額500億円(8年間)による省力化推進を掲げ、各年度における国内工場の省力化目標値と計画値を整理し、プロセス革新を優先して実施する製品と工場の選別を行いました。また、プロセス革新の早期実績化と新規テーマ発掘を行うための体制整備を行いました。

プロセス革新の推進に当たっては、現状を把握し、固定観念に捕らわれず、スピード感をもって、時代の流れに合わせて変化し続ける必要があります。関係者が共通認識を持ち、変化を恐れず、進めていきたいと考えます。

プロセス革新投資額

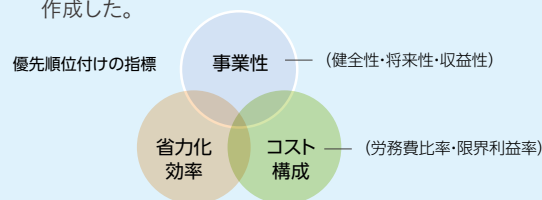


生産・技術部 部長
湯舟 和之

ロードマップ

【2023年度実績】

- 2030年までのプロセス革新による省力化の目標値と計画値を作成。期間中に実施すべきプロセス革新テーマ(187テーマ)を選定し、優先順位を付けて各年度毎の実行計画を作成した。



- プロセス革新を優先して実施する製品の指標から優先製品(14製品)を決定。検討テーマの早期実績化と新規テーマ発掘を推進するため、リソースの集中など体制整備を行った。

プロセス革新テーマの内訳



取り組み事例



●安定運転に向けたビッグデータ解析:

溶融炉や分解炉のビッグデータ解析から安定操業に必要な操業因子を抽出。この結果を基に、新たな管理基準を設定し、品質安定化と稼働率向上(連続操業日数の増加)につなげた。



●品質管理強化およびデータ管理の軽労化の取り組み:

データ可視化および統計解析が容易な統計解析ソフトを使用して、検査データの手書き記録とEXCELへの転記作業を自動化した。データのバラツキや傾向管理の見える化が可能となり、更なる軽労化となった。



●オリジナル生産管理システムの構築:

テープ製品の在庫情報と出荷情報を、リアルタイムに営業部門と製造部門が共有できるシステムを構築し、生産計画の効率化を図った。

【2026年度計画】

- 2026年までの3年間でプロセス革新投資を約100件実行し、475人分の省力化を達成する計画を進める。
- プロセス革新投資を約100件行うにあたり、選択と集中の考えを取り入れ、電子・先端プロダクツ部門およびライフィノベーション部門のプロセス革新を強化する。具体的には、検査装置の自動化やマテハンのロボット化、各事業所のDX推進を進め、プロセス変革を図る。

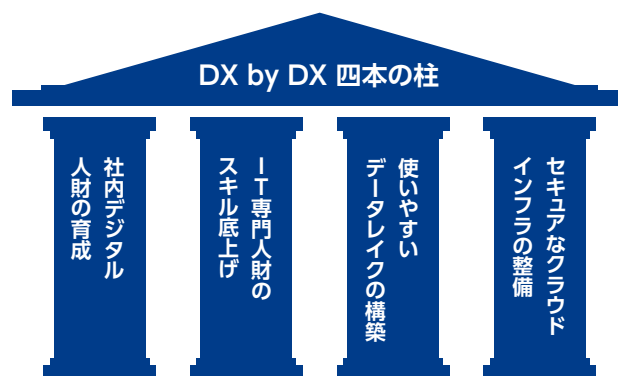
【2030年度目標(ありたい姿)】

- 少子高齢化と労働人口の減少が加速する社会環境の中、限られた人財で継続的な生産活動を実現する。
- スマート工場化を進め、IoT、ビッグデータ解析、AI、ロボットを活用し、革新的な技術を取り入れた、時代の流れに合わせて進化し続ける工場を目指す。
- DX推進により、部門間の連携を強化し、組織やビジネスモデルの変革により競争優位性を確保する。

経営計画「Mission 2030」におけるデジタル戦略

基本的な考え方（方針）

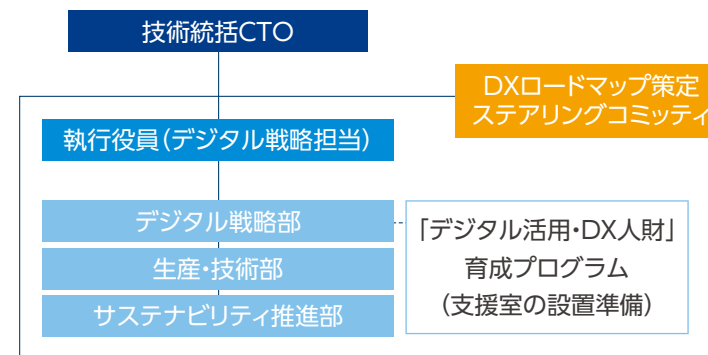
経営計画「Mission 2030」では、ミッションに基づく3つの成長戦略による企業価値向上を目指して、様々な施策を打ち出しています。デジタル戦略部は、これら施策一つひとつについてシステムでできることは何かを明確にし、実現へ向けての具体策を進めています。実施済みの施策としては、データドリブン経営に資する製品別ROIC算出システムなどを提供しています。さらに近い将来の更新を計画している基幹システムについても、各施策における貢献を踏まえた再構築を行います。デジタル戦略部は、「DX by DX」= Denka Transformation by Digital Transformationをテーマに掲げ、「四本の柱」（右図）を実現することにより、2030年までに「Mission 2030」で掲げた財務目標への具体的寄与を目指します。



推進体制

技術統括CTOの下、デジタル戦略を担当する執行役員を据え、デジタル戦略部、生産・技術部、サステナビリティ推進部からなる新体制で「DXロードマップ」策定ステアリングコミティを設け、各部門の意見も集約しながら「DXロードマップ」を描いていきます。

「DXロードマップ」の策定においては、経営計画「Mission 2030」との紐づけを明確化するため、企業価値向上の3本の施策、①事業価値創造、②人材価値創造、③経営価値創造と対応させるとともに、経済産業省が定義するDXと照らし合わせ、変革するもの（製品やサービス、ビジネスモデル、業務、組織、プロセス、企業文化・風土）も明確化していきます。



ロードマップ

【2023年度実績】

- 「デジタル活用・DX人財」育成プログラム策定、アセスメント実施
- データドリブン経営に資する製品別ROIC算出システム
- 生成AI「Copilot」導入
- セキュリティ対策の強化(EDRグレードUP、ダークWEB監視)

【2026年度計画】

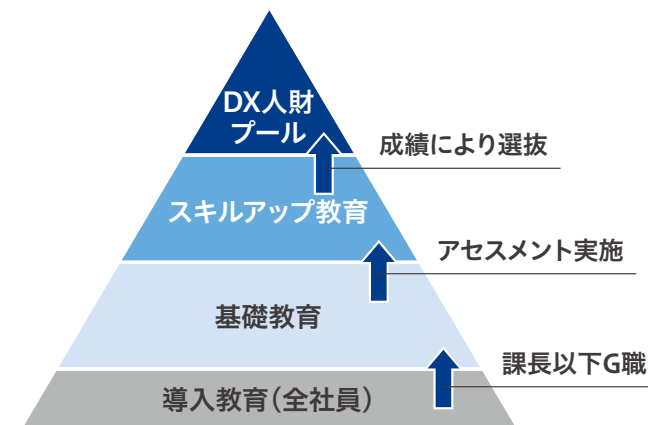
- Digital Pilot (DP)を150名育成する。
- データ利活用基盤(データレイク)の実装
- 生成AI「Copilot for MS 365」200アカウント導入・実装
- ICT資産の定量的な把握と見える化
- DX認定取得

【2030年度目標(ありたい姿)】

- データやデジタル技術を活用し、新しいサービスや事業を創造するとともに、全ての業務の「無理・無駄・ムラ」が半減している。
- 業務プロセスの標準化や自動化が浸透している。
- ICT資産の管理・運用をしながら、デジタル戦略につなげ、持続的な発展の仕組みが確立されている。

Digital pilotの育成

「Mission 2030」実現へ向けた施策遂行のためには、全従業員がデジタルリテラシーを身につけ、各々が各々の場所でデジタルを活用することが必須と考えています。各部署ではDXを主体的に推進できるような知識やスキルを持った「DX人財」が必要となりますが、現在の組織の中からピックアップするのではなく、全社員のデジタルリテラシーレベルの底上げをはかるピラミッド型の「DX人財」育成教育プログラムを2023年度よりスタートしました。この教育プログラムによって、受講者本人の仕事の幅が広がり、質も向上することで、成長を実感できるとともに、人事評価システムとの連動により、インセンティブが得られ、モチベーションも向上します。受講者を送り出した上長にとっても、自職場の業務改善が進み、組織と自身の評価につながります。本プログラムは、業績の向上や競争力の源泉であるとともに、何より、優れた人財(社の宝)の育成につながります。DXの実現によって、優れた製品やサービスを提供することは、社会問題の解決にもつながっていくと考えています。



VOICE

「基礎教育」受講者450名を代表して

化学の専門知識に加え、情報科学で開発を加速する能力が必要と感じ、その一環として本教育を受講しました。デジタルツールやマーケティングを学ぶことができ、業務効率やアプローチの改善につながっていると感じます。

渋川工場 電子材料研究部 坂野広樹さん



VOICE

「スキルアップ教育」受講者85名を代表して

視野を広げ、デジタル時代に必要なスキルを身につける貴重な機会になっています。web学習は自分のペースで進められる点が魅力的で、スキルアップのため日々学んでいます。社内DX推進に貢献できるよう引き続き取り組んでいきます。

新事業開発部門 研究統括部 山浦太陽さん



データ活用基盤の構築とインフラの整備

デジタル戦略部は、DXを推進するために必要な基盤となるデータ環境とインフラの構築を目指しています。デンカは歴史の古い会社で、社内には長年の膨大なデータ、言い換えると、「宝の山」を保有しています。しかしながら、多岐にわたる事業を展開しているため、データベースも蛸壺化構造となっています。

このデータのサイロ化問題を乗り越えるべく、データベースをまたがり横断検索を可能とするシステム構築を進めています。情報探しに係る膨大な時間を省略し、業務効率化を図るとともに、新しい価値の創造を志向します。例えば、素材情報と営業情報を掛け合わせて、ニーズ・シーズ・マッチングすることで、新しい用途開発や新事業創出の効率化を目指します。データの利活用が新しい価値を生む時代において、データ活用基盤の構築は、全てのDXにつながる重要な環境整備となると認識しています。

MESSAGE

デジタル戦略の取り組みの進捗状況(成果と課題)

2023年11月に、力強い社長メッセージ「デジタル活用・DX推進へ向けての人財育成の取り組みについて」を発信したことで経営層の本気度が全従業員に伝わったこと、これに続いて、2024年4月より、「デジタル活用・DX人財育成プログラム」を具現化したことは大きな成果です。今後、多くのDX人財が育ってくる中で、彼らが余すことなく力を発揮できる支援環境の整備が急務です。

他方で、ICT資産の維持コストは年々上昇しているため、ICT資産の見える化を進めるとともに、管理・運用を強化した上でその先の戦略につなげることや、サイバー攻撃に対するセキュリティを強化しつつ、デジタル技術を用いた各施策の業務改善効果を定量的に評価していくことも課題と考えています。

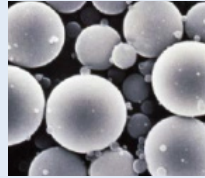


デジタル戦略部 部長
盛岡 実

4 Business Divisions 設備投資額と研究開発費の推移

電子・先端プロダクツ部門

リチウムイオンバッテリー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。



機能性セラミックス (球状アルミナ)

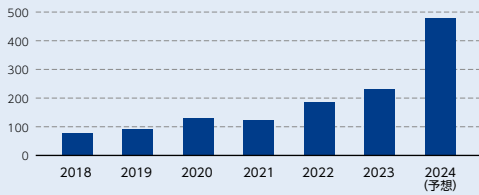


リチウムイオンバッテリー向け導電助剤 (アセチレンブラック)

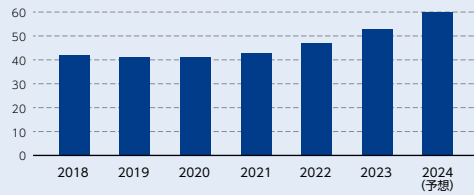


半導体・電子部品搬送用シート・テープ (キャリアテープ用シート・カバーテープ)

設備投資額の推移 (億円)



研究開発費の推移 (億円)



ライフノベーション部門

インフルエンザワクチンや、新型コロナウイルスの抗原迅速診断キットをはじめとする検査試薬など、予防・診断・治療の領域で世界の人々のQOL向上に取り組んでいます。



ワクチン

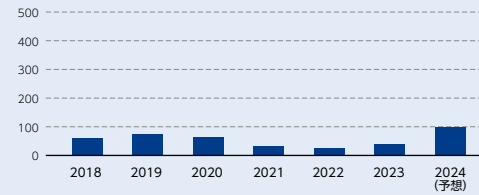


がん治療ウイルスG47Δ製剤

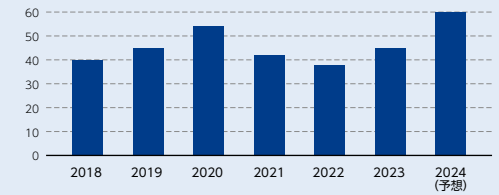


POCT検査試薬

設備投資額の推移 (億円)



研究開発費の推移 (億円)



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、インフラ強化に必要な特殊湿和材、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。

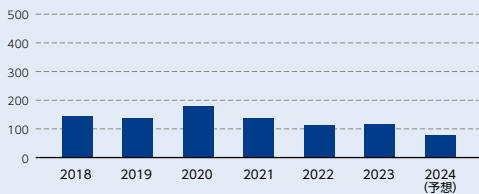


吹付コンクリート用急結剤 (デンカナトミック®)

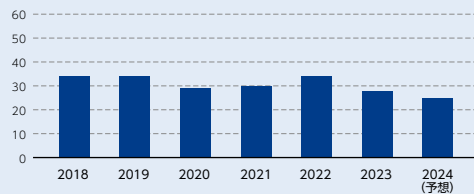


暗渠排水管 (コルゲート)

設備投資額の推移 (億円)



研究開発費の推移 (億円)



ポリマーソリューション部門

スチレンモノマーからスチレン系機能性樹脂、ポパール等化成品や食品包材用シート、ウィッグ・ヘアピース用合成繊維まで、幅広い製品群により自動車や電機、電子、食品包装容器など様々な用途で人々の暮らしを支え、サステナブルな社会の実現に取り組んでいます。

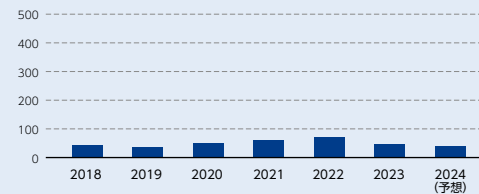


耐熱付与材 (デンカIP) の使用例

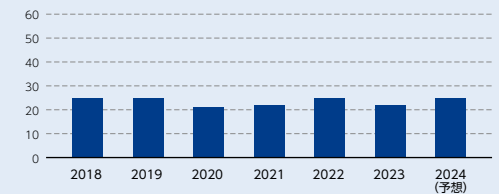


食品包装材料 (サーモシートBOPS) の使用例

設備投資額の推移 (億円)



研究開発費の推移 (億円)



電子・先端プロダクツ部門



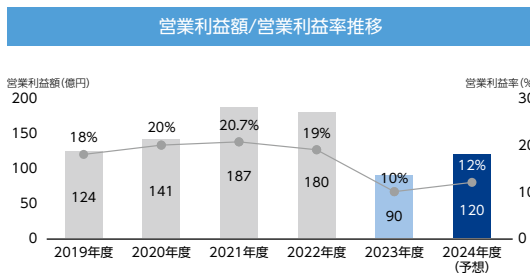
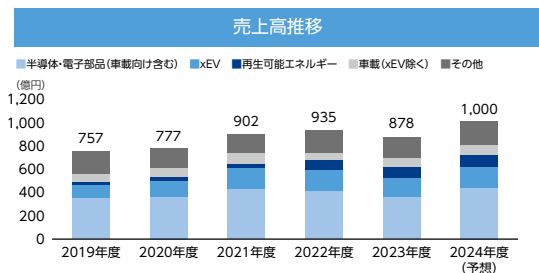
部門長メッセージ

当部門の成長戦略は、顧客ニーズを深く理解し、当社が得意とする無機/有機の複合技術と熱対策技術、高周波対応技術を駆使して、on timeで最適素材を市場へ提供し続けることです。

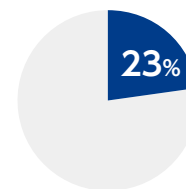
環境負荷抑制が喫緊の課題となる中、デジタル技術等を発展させる高機能素材を提供することで、より良い社会の実現に貢献していきます。

執行役員
電子・先端プロダクツ部門長
堀内 博人
ほりうち ひろと

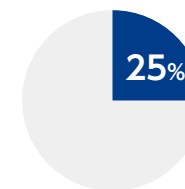
2023年度は、アセチレンブラック製造を行うタイでの合弁会社設立を決定、各種高機能セラミックス粉の能力増強など、経営計画「Mission 2030」達成に向けた投資を加速しました。今後も「スペシャリティ」「メガトレンド」「サステナビリティ」の三要素を備えた新製品を投入し、当社を支える核となる事業へと育ててまいります。



全体売上高(2023年度)に占める割合



全体売上高(2023年度)に占める人員割合



経営計画「Mission 2030」の目標達成に向けて

注力分野・マーケット

- 次世代高速通信
- xEV・再生可能エネルギー

【主要製品】

- 球状シリカ、球状アルミナ
- 低誘電シリカ
- 低誘電有機絶縁樹脂 (スネクトン)
- LCPフィルム
- アセチレンブラック
- 球状アルミナ
- 窒化ケイ素
- 窒化ケイ素基板

【2023年実績】

- Denka Advantech Pte. Ltd.の球状シリカ生産能力3割増強を決定
- タイで合弁会社設立し、年間生産能力11,000トンのアセチレンブラック生産設備建設を決定
- 窒化ケイ素の大牟田工場生産能力5割増強を決定
- パワー半導体製造工程用の耐熱仮固定接着剤(TBM)の24年度上市に向けた処方確立
- スネクトンの24年度上市に向け、試験販売を開始

【2026年計画】

- アセチレンブラックにおいて、成長市場であるLiB・ケーブル用途での拡販
- xEVモーターベアリング用セラミックスボール向けに更なる市場拡大が期待される窒化ケイ素で世界シェアNo.1を維持強化
- HITTPATEの一般産業用高熱伝導品(20W超)の実績化
- 半導体製造・検査装置用エミッター新品種の実績化
- 想定される次世代高速通信の本格立ち上げに伴う、LCPフィルム、スネクトンの市場におけるデファクトスタンダード化

【部門のビジョン(2030年 ありたい姿)】

- スペシャリティ製品としての圧倒的存在感とデファクトスタンダード化
- メガトレンド分野をターゲットとした“on time”での最適素材の開発と提供
- ESG/SDGs経営によるサステナブルな社会の実現

SWOT分析

- 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

強み **S** **O** 機会

- 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・再生可能エネルギーなど脱炭素社会への潮流

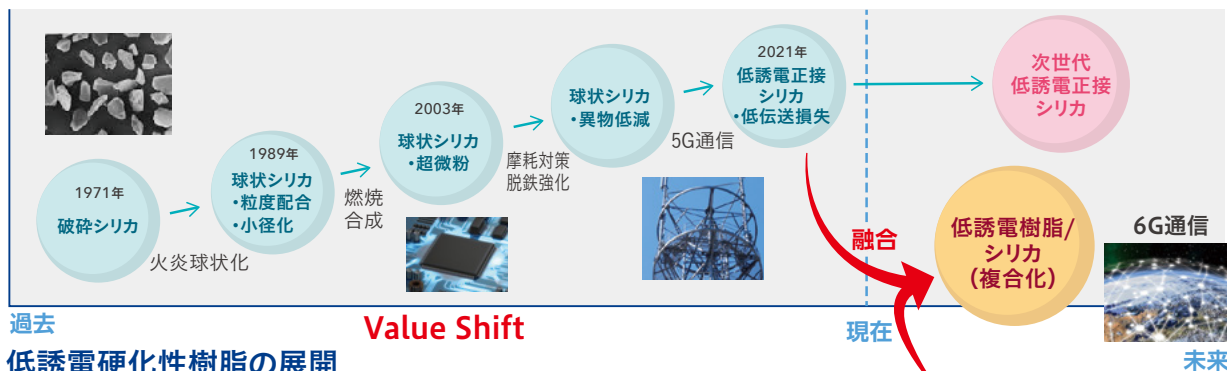
弱み **W** **T** 脅威

- 急速な市場拡大による設備投資の負担増加

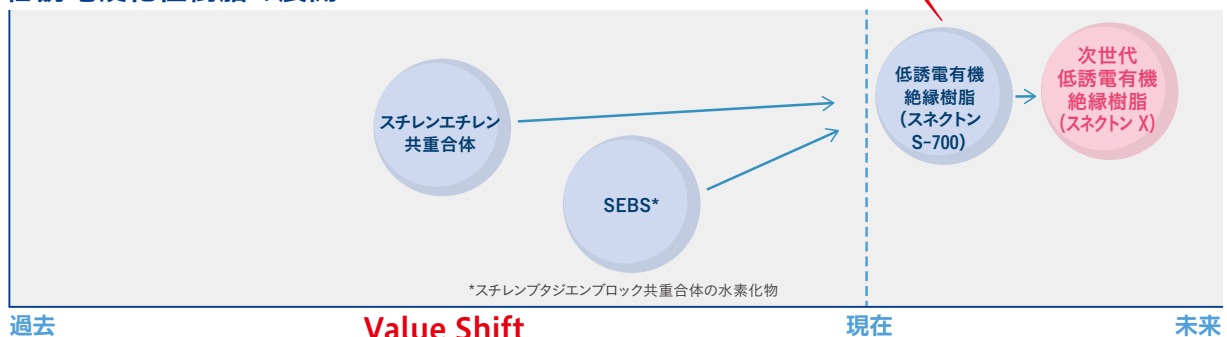
- 新素材によるゲームチェンジの可能性
- 環境対応等に起因する技術開発トレンドの大転換
- 新興国企業をはじめとする競合他社の増加

球状シリカの展開

Material/Process Innovation



低誘電硬化性樹脂の展開

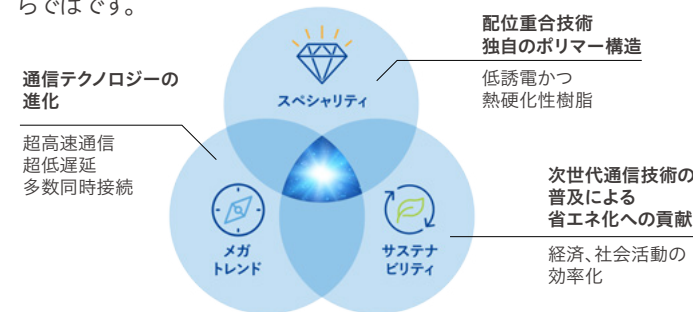


事業を通じた社会への貢献

●低誘電有機絶縁材料「スネクトン」+低誘電正接・低伝送損失シリカフィラー

次世代移動通信技術は、私たちの社会に大きな変革をもたらすと言われています。普及に向けて課題となるのは、電波を受信する電子機器・端末の性能向上。デンカが持つ配位重合技術を活かし開発した低誘電有機絶縁材料「スネクトン」は、その課題を解決する素材として注目を集めています。

もともと加熱すると柔らかくなる熱可塑性樹脂でしたが、用途に合わせて熱硬化性樹脂に設計を変更。加えてさらなる低誘電化を進めてきました。軟質性樹脂としてトップレベルの低誘電性と優れた耐熱性を併せ持つだけでなく、他の低誘電材料との「なじみ」も良好で配合や成形加工もしやすく、次世代高周波高速通信用基板や、パッケージ内の絶縁材料、アンテナ材料等の用途において期待されています。すでに市場で高いシェアを誇るシリカフィラーと融合し、最適な配合でお客さまへお届けすることができるのは有機・無機両方の技術を持つデンカならではのです。



スネクトン/
SNECTON
(低誘電マクロモノマー/
Low Dielectric
Macromonomer:LDM)

ライフイノベーション部門

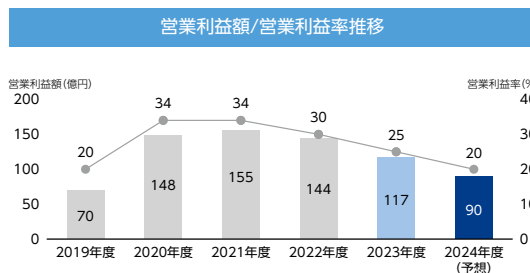
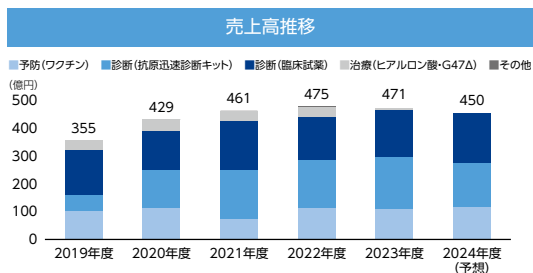


部門長メッセージ

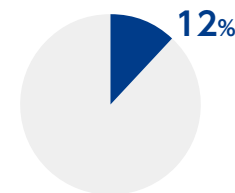
新型コロナが季節性インフルエンザと同様の5類感染症に区別され、我々の生活は以前に戻りつつあります。この数年間で得られた教訓は、人類は常に感染症の脅威と隣り合わせにあり、もっと上手に立ち向かえるように準備しておく必要があるということです。我々は一丸となってイノベーションを推進し、感染症抗原検査キットのリー

執行役員
ライフイノベーション部門長 **稲田 太郎**

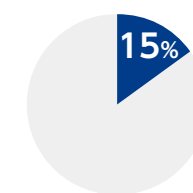
ディングカンパニーとしてその安定供給に努めるとともに、各種臨床検査薬、ワクチン、医薬品の受託開発／製造受託など一連の「ライフイノベーション事業」を通じて、人々のQOL向上に貢献し続けます。



全体売上高(2023年度)に占める割合



全体売上高(2023年度)に占める人員割合



経営計画「Mission 2030」の目標達成に向けて

注力分野・マーケット	【主要製品】	【2023年実績】	【2026年計画】	【部門のビジョン(2030年 ありたい姿)】
予防	●インフルエンザワクチン	●早期に安定的なインフルエンザワクチン供給を可能とする原液製造の新設備を2022年から稼働 ●2023年はワクチンの接種数は例年に戻ると想定し、前年を上回る1,000万本を製造するも、接種率が伸びず前年並み ●インフルエンザワクチン原料価格高騰	●既存ワクチンは基盤事業として、早期出荷対応・流通戦略強化等によりシェア拡大・出荷量増を図るとともに、安定生産と生産性向上の強化により収益力アップの取り組みを進める ●ワクチン基盤技術の強化と新規ワクチン開発の推進	●既存ワクチンの早期安定供給に加え、より有効性と安全性の高いワクチンの開発を進める
診断	●抗原迅速診断キット ●検査試薬	●2022年より増収増益 ●インフルエンザの流行により、コロナ・インフル同時検査キット(コンボキット)が伸長 ●抗原迅速診断キットおよび検査試薬の需要拡大に対応して、五泉事業所試薬製造設備を増設工事中(2024年下期竣工予定)	●増設製造設備により高品質製品の安定供給・最大化を進める ●国内・海外の営業力強化・新規販路構築および製品ラインナップの充実により収益拡大を推進	●迅速・簡便・安価・高品質・多項目を切り口に多様な診断薬とシステムを提供する
治療	●がん治療用ウイルスG47Δ製剤	●がん治療用ウイルスG47Δ製剤の製造能力増強投資計画再構築中	●がん治療用ウイルスG47Δ製剤の安定製造・安定供給と製造能力増強体制の構築 ●海外展開および国内での適用拡大等を睨んだ取り組みを進める	●がん治療ウイルスを起点としたCMO・CDMOを目指す

SWOT分析

- 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

強み **S** **O** 機会

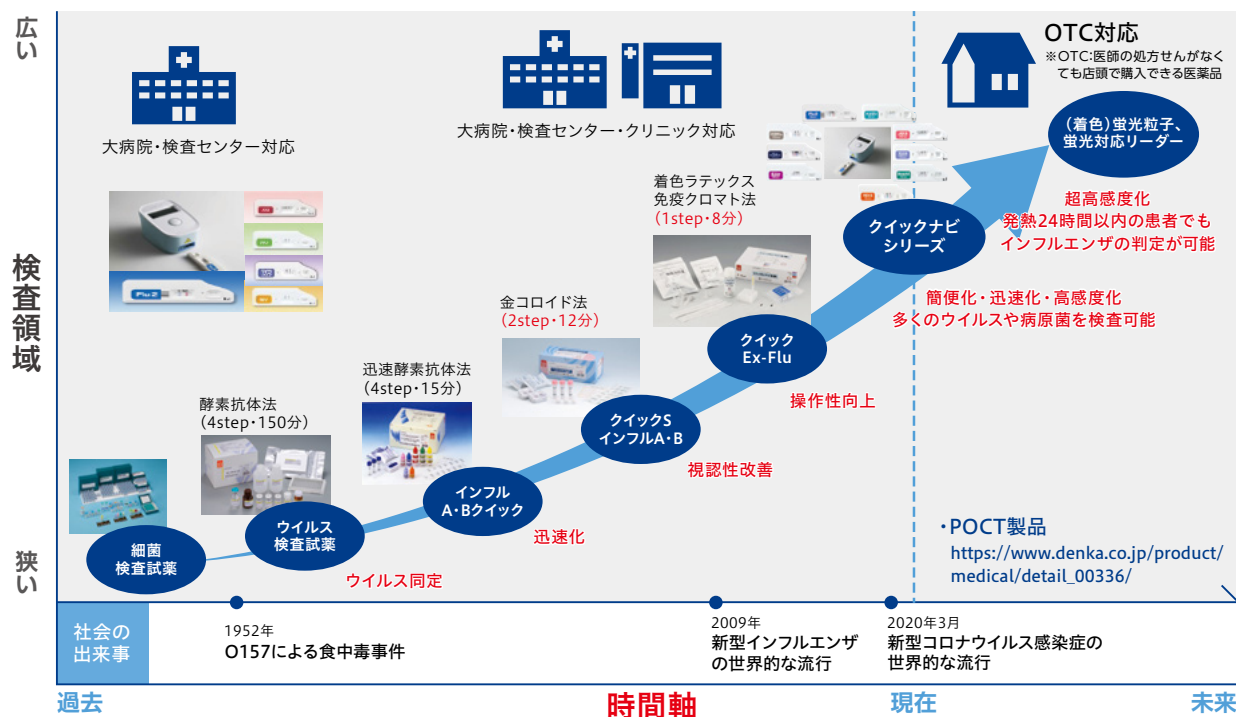
- 世界的な病気の予防・早期診断ニーズの高まり
- 新型コロナウイルス流行による簡易検査キット需要の増加
- 個別化医療ニーズの高まり
- IoTやAIの利活用の高まり
- 国の成長戦略(法改正、規制緩和)による新規ビジネスの可能性

弱み **W** **T** 脅威

- 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

- 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

POCT製品の展開



事業を通じた社会への貢献

●インフルエンザワクチン

毎年多くの方が罹患する季節性インフルエンザの感染予防により、人々および社会全体の健康維持、そして幸福度や生産性向上に寄与します。



●抗原迅速診断キット

(インフルエンザ、新型コロナウイルス、溶連菌、ノロウイルス、RSウイルス等)インフルエンザや新型コロナ等の感染症罹患を迅速に判定することにより、早期に適切な治療を開始し、回復時間の短縮や感染拡大防止に寄与します。患者さま・医療現場の負担軽減、経済活動の継続や公衆衛生に貢献します(インフルエンザと新型コロナウイルスの同時検査可能なコンボキットも取り揃えています)



●検査試薬

(免疫血清検査試薬、臨床化学検査試薬、細菌・ウイルス検査試薬等)

心筋梗塞やリウマチなどの早期診断および、動脈硬化や糖尿病など生活習慣病のチェック、様々な感染症の罹患判断など、多種多様な検査試薬を充実させ国内外に提供しています。迅速かつ正確な診断を可能にし、適切な治療法の選択や疾病管理に不可欠な役割を果たしています。公衆衛生の向上、疾病の早期発見と予防・感染防止、医療コストの削減に貢献し、健康な社会の維持に寄与しています。

エラストマー・インフラソリューション部門



部門長メッセージ

当部門は、世界トップシェアのクロロプレンゴムや、コンクリートを高機能化する特殊混和材、農業・土木向け暗渠排水用コルゲート管など、社会インフラの基盤構築に不可欠な材料を広く社会に提供しています。

さらに、世界の食糧問題に貢献するバイオスティミュラントの本格展開や、環境負荷低減を目指すカーボンネガティブコンクリートの研究開発を進めています。

執行役員

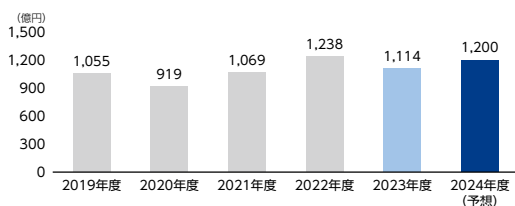
エラストマー・インフラソリューション部門長

おまたまさひろ
小俣 昌博

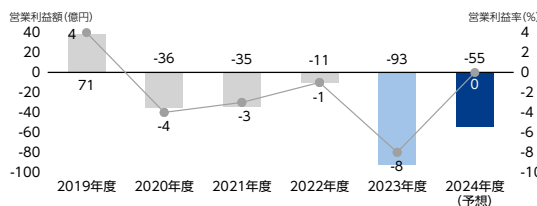
クロロプレンゴムを始め、各事業を「3つ星事業」に転換すべく、今年度を「ポートフォリオ変革」の基盤づくりの年とし、来年度には飛躍的な成果を上げてまいります。

そのうえで、経営計画「Mission 2030」の注力分野「Sustainable Living」の中核部門として、安全・安心・快適な日々の暮らしの実現を目指します。

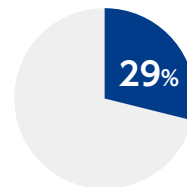
売上高推移



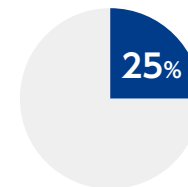
営業利益額/営業利益率推移



全体売上高(2023年度)に占める割合



全体売上高(2023年度)に占める人員割合



経営計画「Mission 2030」の目標達成に向けて

注力分野・マーケット

食料
インフラ

【主要製品】

- バイオスティミュラント*「PRULA」「レコルト」「アツミン」
- ※ 植物に施用することで健全性を保ち、化学合成農薬の削減にも寄与する農業資材
- 環境保全型肥料「石灰窒素」「ようりん」「とれ太郎」

- 特殊混和材
- トヨドレン
- カーボンネガティブコンクリート用炭酸化混和材「LEAF」

【2023年実績】

- 気候変動・異常気象によりバイオスティミュラント事業への注目度は高まっており、各国で販売登録を進めている。
- デジタルマーケティングの活用
 - ① WEBコンテンツの配信
 - ② YouTubeによる農家への直接プロモーション [Denka Channel](#)

- カーボンネガティブコンクリートの現場への適用

【2026年計画】

- 「当社品バイオスティミュラントの効果・メカニズムのPR」と「安価な施用方法の普及」を進め、グローバルに拡販を進める

- 新炭酸化混和剤の実績化 (グリーンイノベーション基金事業成果の社会実装)

【部門のビジョン(2030年 ありたい姿)】

- 「スペシャリティ」「メガトレンド」「サステナビリティ」をキーワードに、上手にできる事業とできない事業を選別し、ポートフォリオ変革を進める
- 「2050年カーボンニュートラル社会の実現」に向けて、炭酸化混和材「LEAF」をはじめとした製品ラインナップの拡充を目指す

SWOT分析

- CO₂をコンクリートへ吸収・固定化させる技術
- 世界最大の生産能力を持つクロプロレン事業
- 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

強み **S** **O** 機会

- 自然災害被害緩和のための土木構造物強靱化関連需要の増加
- 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** **T** 脅威

- 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)

- 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
- 世界的な原燃料価格の高騰

特殊混和材事業

Material/Process Innovation

コンクリート構造物の低炭素化、施工省力化、高機能化、超寿命化等の社会の多様なニーズに応え、確かな技術と豊富な製品群で、国内外の社会インフラの充実に貢献していきます。

高機能性材料 工法・施工システム 調査・診断技術

社会インフラ(コンクリート)
低炭素化
省力化
高機能化
長寿命化

超高強度
繊維補強
コンクリート

繊維接着
補強工法

吹付けモルタル
省力化施工システム
低粉じん
吹付けシステム

電気化学的
補修工法

ドローン調査

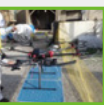
炭酸化混和材・
コンクリート

3D
プリンティング

低環境負荷型
コンクリート用
早強材

コンクリート
施工生産性
向上用
凝結促進剤

3Dデジタル
計測



過去 現在 未来

Technology history

事業を通じた社会への貢献

●革新的カーボンネガティブコンクリート技術の開発

NEDO(国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構)のグリーンイノベーション基金事業「CO₂を用いたコンクリート等製造技術開発プロジェクト」に採択されたコンソーシアムCUCO(クーコ)の幹事会社として、コンクリート用炭酸化混和材「LEAF」の技術をベースとした革新的カーボンネガティブコンクリート技術の開発を進めております。当社が担当している研究開発テーマは大きく2つの項目を設定しており、研究項目1は「未利用カルシウム源(廃棄物等)を利用したCO₂固定型混和材の開発」、研究項目2は「CO₂固定量の定量化手法の確立」です。

2024年3月に「コンクリートの脱炭素化に資するCO₂固定型高耐久化混和材」として「LEAF」が市村清新技術財団の主催する市村賞(地球環境産業賞)と「LEAF」を混和したカーボンネガティブコンクリート「CO₂-SUICOM」導入拡大によるCO₂削減に貢献したとしてフジサンケイグループの主催する「第32回地球環境大賞」国土交通大臣賞の2つの賞を受賞致しました。

社会実装に向けての具体的な取り組み例として、2025年の大阪・関西万博で同技術が一部のパビリオンや施設で採用される予定です。

本事業への取り組みを推進し、社会課題となっているCO₂排出量の低減を通じて社会貢献を果たすと共に、2050年のカーボンニュートラル社会の実現に向け邁進します。



ポリマーソリューション部門



部門長メッセージ

日本の石化業界は、中国のエチレン増産とカーボンニュートラル投資要請が迫る中、持続可能で成長性の高い産業への変革へ向け、30年に一度の変革期の入り口に立っています。各社は高付加価値化に取り組むほか、連携や再編の機運も高まっています。

業界の「地殻変動」ともいえる状況下、ポリマーソリューション部門では事業がサステナブルなものとなるように、抜本的構造改革を行っていきます。当社の特徴は原料のスチレンモノマーから下流の食品包材までスチレンチェーン全体の事業を運営している所です。

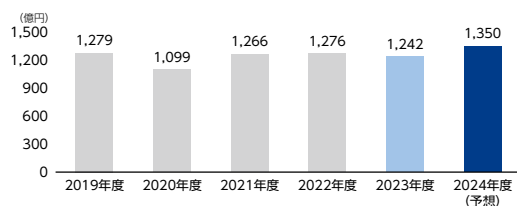
執行役員
ポリマーソリューション部門長

はら けい
原 敬

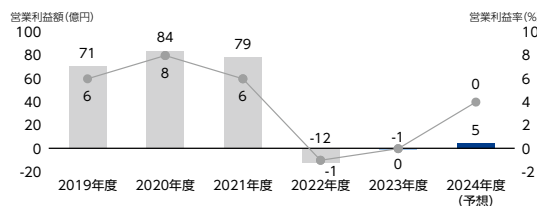
さらに2024年3月から新たにポリスチレンケミカルリサイクルプラントが稼働を開始し、サーキュラーエコノミーを推進する日本のトップランナーとなっています。生産拠点の大部分が国内最大需要地である首都圏の千葉県にあるという利点を最大限に活かす改革のデザインを考えています。

これに加え、「価格更正」「コストダウン」「販売最大化（販売先ポートフォリオ改革、新規開拓）」「抜本的な構造改革」が2024年度の重点課題です。

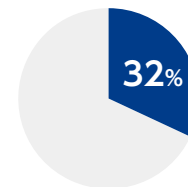
売上高推移



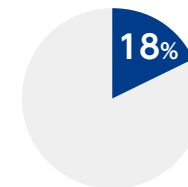
営業利益額/営業利益率推移



全体売上高(2023年度)に占める割合



全体売上高(2023年度)に占める人員割合



経営計画「Mission 2030」の目標達成に向けて

注力分野・マーケット

自動車 エネルギー産業 住宅・家電
食品包材 ヘアプロダクト

【主要製品】

- 高機能スチレン系樹脂 (MS、IP、ABS)
- 油田・ガス田掘削用、建材他特殊添加剤 (ポパバル)
- 建築材、フレキシブル空調材 雨どい、アルミダクト (デンカアステック)

- 高機能スチレン系樹脂 (クリアレン、MS、AS)
- 耐油性、高耐熱、高強度薄肉シート (BOPS)
- 機能性バリアシート
- ウィッグ・ヘアピース用原糸 (Toyokalon)

【2023年実績】

- ケミカルリサイクルプラントは2024年3月に稼働開始。(東洋スチレン・デンカ)
- 「ISCC PLUS 認証 (国際持続可能性カーボン認証)」の取得

- 高レンジ耐性を実現した耐熱・耐油BOPS「デュアルライト」の販売を開始
- 主流アイテム(三つ編みスタイル)に最適な高ボリューム・良感触原糸の上市

【2026年計画】

- 石化業界の趨勢を見極め、各事業のアライアンス等も視野に入れた運営形態の最適化を目指す
- ①スチレンチェーン構造改革
- ②ROICの向上
- ③地政学的リスクへの対応
- ④DXの推進
- ⑤新事業創出
- ⑥サーキュラーエコノミーの推進

【部門のビジョン(2030年 ありたい姿)】

- Portfolio transformation: ポートフォリオ改革、高付加価値化、新規事業創出、アライアンスの構築による企業価値の向上
- sustainable & Disruptive Innovation: 「スチレンチェーン、デンカの要素技術を最大限に活かしたイノベーション」および「M&A・外部リソース活用によるイノベーション」による新たな3つ星事業の創出
- Ahead to Green:
 - ・スチレンケミカルリサイクル
 - ・環境対応アイテムの推進
 - ・川上から川下、地域社会と連携したサーキュラーエコノミーモデルの構築

SWOT分析

- 原料生産から加工製品までの一貫した製造販売体制(スチレン系製品)
- 環境対応ニーズを捉えた、樹脂および加工製品の開発
- 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・制御技術およびシート、フィルム、合成繊維まで対応する多様な樹脂加工技術
- 素材およ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

強み **S** **O** 機会

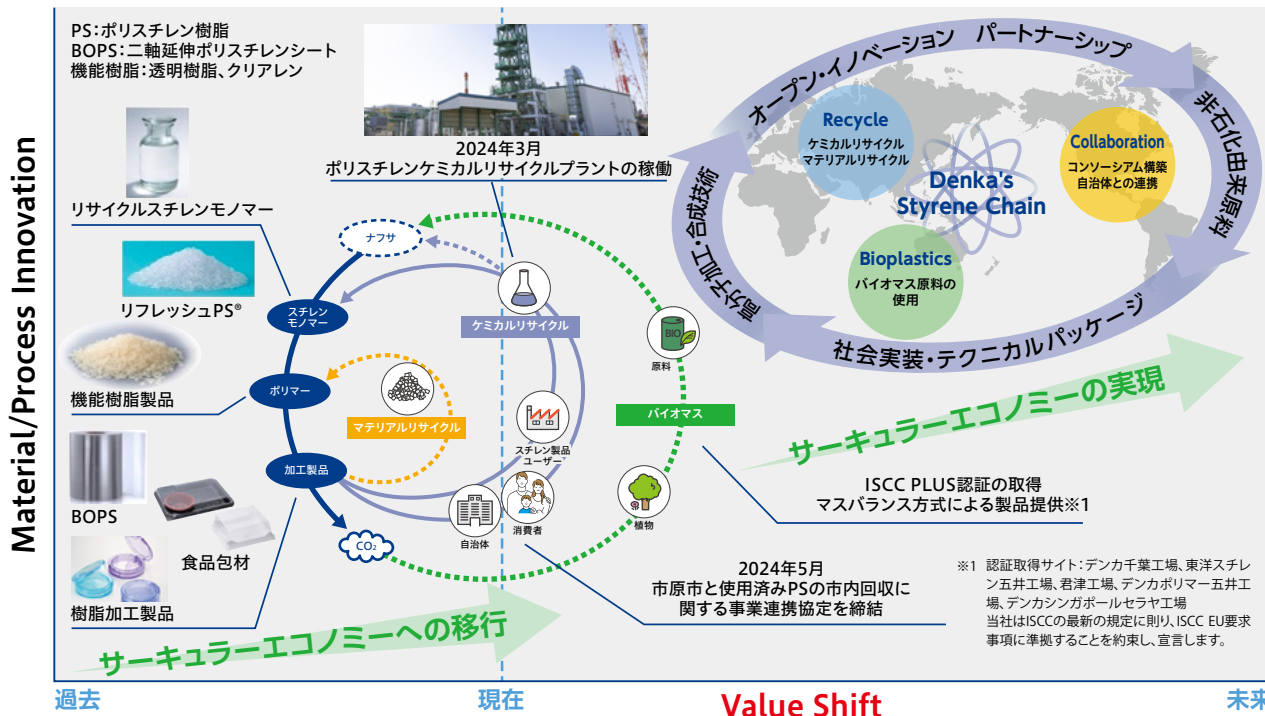
- 世界的な需給バランスの変化
- ナフサ、ベンゼン等の原料価格変動と製品価格転嫁へのタイムラグ

弱み **W** **T** 脅威

- 環境対応ニーズを捉えた、樹脂および加工製品の開発
- 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活かしたリサイクルシステムの構築
- 多様な製品群による多用途展開
- 社会実装化に向けたポリスチレンケミカルリサイクルの実証プラントの稼働

- プラスチックの環境問題による需要の減少(特にワンウェイ品)
- 国内外競争メーカー製品の品質向上による価格競争の激化
- 各種原料調達不安定化(コストアップ、サプライチェーン)
- 世界的な石化業界再編

ポリマーソリューション全体のバリューシフト



事業を通じた社会への貢献

デンカグループはスチレンチェーンの特徴を活かしサーキュラーエコノミーの実現を通して新しい価値を世の中に提供します

当社のポリスチレンをはじめとしたスチレン系樹脂は、食品包材や、化粧品容器などの透明樹脂製品、液晶テレビといった様々な用途で活用され、豊かな社会の生活に欠かせない素材です。しかし近年、海洋プラスチック問題やカーボンニュートラルなど、環境に対する問題がクローズアップされるにつれ、ポリスチレンに向けられる要求はますます厳しくなっています。そのため、デンカと持分法適用関連会社の東洋スチレンは、新たな資源循環型のリサイクルシステムの構築が必要と考え、協働でケミカルリサイクルプラントの稼働を決定しました。2024年3月に千葉工場内のポリスチレンケミカルリサイクルプラントが稼働開始しました。

食品包材を中心とする使用済み容器(ポストコンシューマー材)や、シートや容器の製造工場(工程)から出る端材(ポストインダストリアル材)を回収し化学的に分解してプラスチック製品の原料として再生利用する新しい取り組みであり、サーキュラーエコノミー実現のための第一歩です。

この取り組みでは、千葉県市原市と事業連携協定を締結し、サーキュラーエコノミーの実現と地域社会の発展に貢献していきます。またデンカ、東洋スチレン、デンカポリマーのスチレンチェーンでのISCC PLUS認証を取得し、取り組みの実効性を高めていきます。

[将来の動き]

これまで当社素材の特徴を最大限に生かしたスチレン系樹脂製品の開発・販売に注力してきました。これまで培った基盤技術を活かしつつ、環境に配慮した製品開発、リサイクル技術の開発・社会実装を進め、サーキュラーエコノミーの実現に向けて、ステークホルダーの皆さまと共に、未来に進みます。

安全最優先

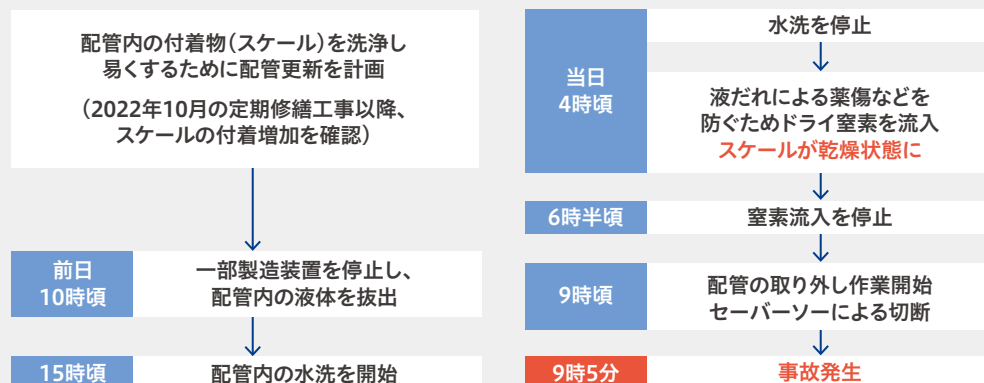
青海工場配管破裂事故について

2023年6月14日に当社青海工場で発生した事故につき、亡くなられた協力会社1名の方のご冥福をお祈り申し上げますとともに、ご遺族に対しお悔やみ申し上げます。また、負傷された2名の方々にお見舞い申し上げます。近隣住民の皆さまをはじめ、多くのお取引さま、関係者の皆さまにご迷惑とご心配をおかけし、深くお詫び申し上げます。

最終報告書はこちらをご覧ください。 https://www.denka.co.jp/storage/news/pdf/1193/20240111_denka_omi_finalreport.pdf

1 事故の概要

事故は、青海工場のクロロブレンモノマー製造設備における配管の更新工事中に発生しました。合成したクロロブレンモノマーを貯蔵設備へ移送する配管を取り外すため、セーバーソー（電動のこぎり）で切断していたところ、切断部分から約3m先の配管が破裂しました。作業していた協力会社3名のうち、破裂箇所付近で配管を手で支えていた作業員(A)が死亡し、切断作業に当たっていた作業員(B)と監督員(C)がそれぞれ負傷しました。



2 本質的な安全性の向上に向けて

事故後、社外の有識者および専門家を中心に構成される「事故調査委員会」を設置し、徹底した事故原因の究明および再発防止策の策定を行いました。その結果、配管内に付着したスケールの危険性に対する認識が低かったこと、プラントの運転状態のわずかな変化に対する原因追究が不十分であったこと、工事関係者間の連携が不十分であったことなどが要因として挙げられました。再発防止対策として、配管の湿潤状態保持を徹底しました。また、スケールの生成を抑制する運転条件を検討し、実践しています。さらに、協力会社を含めた全社的な安全管理の強化を図っています。

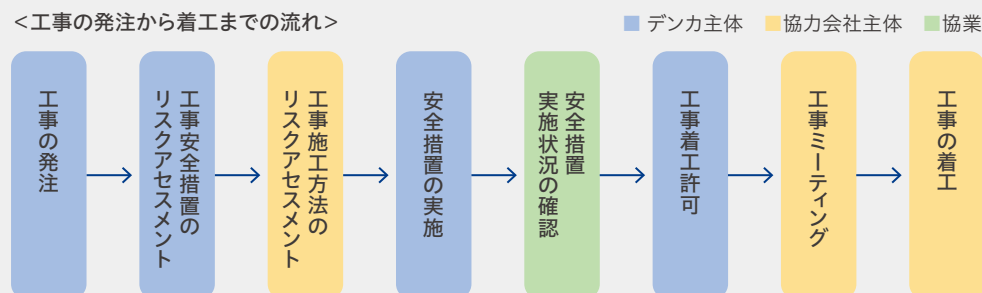
3 環境保安部門を中心とした安全文化の醸成

- ①今年度より本社および事業所の環境保安部門を強化し、化学物質の取扱い状況や、協力会社に対する安全監査の取り組みを進めています。
- ②各事業所では安全パトロールの体制を整備し、専任者が現地現物によるパトロールを行うことにより、安全面の課題を改善しています。
- ③事故の起きた日を「安全の日」とし、事故の記憶を風化させないように努めています。

4 化学物質のリスクアセスメント、工事安全管理の強化

- ①スケールなど副生物を中心に、改めて化学物質のリスクアセスメントを行い、対策を進めています。
- ②工事安全措施や工事施工方法のリスクアセスメントを行い、協力会社と残留リスクを共有しています。

<工事の発注から着工までの流れ>



安全最優先

1 | 2024年度の活動

全社目標

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

- 1 労働災害度数率0.2以下に向けた取り組み推進
- 2 重大事故ゼロの達成

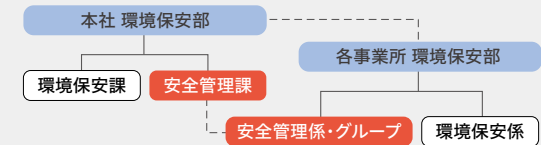
重点実施事項

- 1 労働災害度数率0.2以下に向けた取り組み
 - ・ 経験の浅い方、高齢者、協力会社社員への安全対策
 - ・ 事業所パトロール体制の確立、本社からの監査に基づく継続的改善
 - ・ ノンテクニカルスキル、心理的安全性の向上を軸とした教育訓練体系の見直し
- 2 重大事故ゼロ達成に向けた取り組み
 - ・ 高エネルギーハザード(爆発物、重量物、高所等)に重点を置いたリスクアセスメントの実施
 - ・ 事故調査委員会提言の安全対策推進
- 3 あるべき姿の確立と実現に向けた取り組み
 - ・ 法令、安全などの必要な活動や有効性の高い活動に集中した着実な実行

2 | 経営計画「Mission 2030」目標達成のための戦略

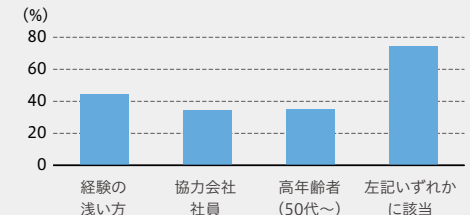
2030年までに労働災害度数率0.2以下、重大事故ゼロを達成するため、下記を計画的に取り組みます。

- ① 組織改編による安全管理の強化
安全の管理を専門に扱う部門を本社並びに各事業所に設置し体制を強化しています。



- ② 労働災害度数率0.2以下への取り組み

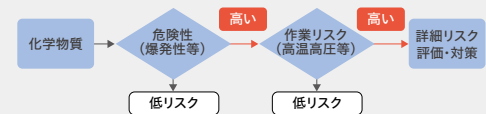
近年発生した災害の約3/4は、経験の浅い方、高齢者、協力会社社員のいずれかに該当する方が被災しているため、これらの安全対策に注力します。



- ③ 重大事故ゼロ達成のための取り組み

高エネルギーハザードのリスクアセスメント結果を基に、暫定的、恒久的対策を実施します。

化学物質の危険性を洗い出すフロー



3 | TOPICS

1. 労働災害度数率0.2以下に向けた取り組み

- 経験の浅い作業員や外国籍作業員でも理解できる動画手順書を全社展開する取り組みを進めています。
- 各種工事前のリスクアセスメントを徹底し、協力会社の皆さんに残留リスクを確実に伝えると共に、更なるコミュニケーションの向上を図りながら、一体となって災害防止に努めています。

2. 重大事故ゼロ達成のための取り組み

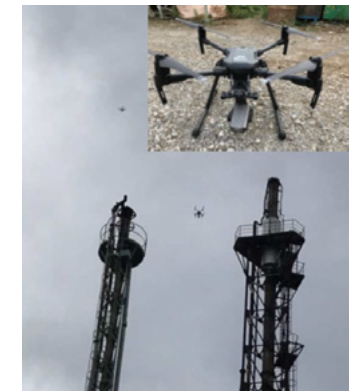
- 「見守りカメラ」を活用し、作業員が手順書通りに作業しているか、不安全な作業はしていないか等、職制と作業員が共に画像を確認、問題があれば皆で改善点を検討、手順書の改訂を行い、誰でも安心、安全に働ける職場環境整備に努めています。
- 保安設備、機器の早期に異常を確認すべく、高所の点検・監視についてはドローンの活用を進めています。

3. あるべき姿の確立と実現に向けた取り組み

- 監査体系を整備し、グループ会社を含めたコンプライアンスの遵守に努めています。関係会社の安全活動については、デンカのマザー工場が一体となり継続して支援しています。
- 教育については新たな教材を導入し、グループ全体で安全知識、法令の理解向上に努めています。



動画手順書の一例



ドローンによる設備点検事例

品質不適切行為の再発防止について

2023年12月11日に公表した外部調査委員会による調査報告書に基づき、具体的な対応策を策定し、実施しています。当社WEBサイトにて最新の進捗状況をご報告しています。

当社WEBサイトはこちら https://www.denka.co.jp/progress_of_group_measure_to_prevent_recurrence/general_information/

1. 抽出した4分類の課題に対する実施項目

経営面からのアプローチ

課題	対応策
(1) ガバナンス強化	<ul style="list-style-type: none"> ◎取締役会での監督体制構築 ◎グループ会社に対する内部統制強化 ◎経営の継続的メッセージ発信とコミュニケーション
(2) 経営戦略からの改善	<ul style="list-style-type: none"> ◎現場の余裕を作り出す活動推進 ○心理的安全性とノンテクニカルスキル教育の導入 ◎社内規定への品質コンプライアンス遵守の明記
(3) 全社制度充実化	<ul style="list-style-type: none"> ◎人事制度360°評価の導入 ○人事評価制度への反映 ◎内部通報制度の利用促進

品証機能強化

課題	対応策
(1) 品証体制見直し	<ul style="list-style-type: none"> ◎品証機能の見直しと強化 ○工場品質保証の独立性を担保した組織再構築
(2) 品証制度見直し	<ul style="list-style-type: none"> ◎ポリシー・社内規定類・ガイドラインの見直し制定 ◎品質保証部門の機能と役割強化 ○品質関連文書の管理強化 ○デザインレビューと変更管理規制の改善と徹底
(3) 認証規格管理の厳格化	<ul style="list-style-type: none"> ◎正常化に向けた是正措置 ○アンケート調査結果対応 ○認証規格登録のISO9001への取り込み ○データベース作成と管理一元化 ○第二ローラー調査の検討 ○仕様書総点検
(4) 監査・監視強化	<ul style="list-style-type: none"> ○新エスカレーションフローの構築検討 ○品質リスク事務局設置 ○定期アンケート調査の計画立案

品質基盤強化

課題	対応策
(1) 技術伝承・脱属人化	<ul style="list-style-type: none"> ○手順書と記録類の整備 ○データインテグリティ化(検査データ管理方法の見直し)
(2) 現場強化	<ul style="list-style-type: none"> ◎品質保証全般の会議体の整備 ○工程能力指数改善と生産管理強化 ○現場の要員適正化 ○スペックと工程能力のアンバランスへの対応

人財戦略と育成

課題	対応策
(1) 人財戦略	<ul style="list-style-type: none"> ◎品証系人財の整備と一元管理 ○人事ローテーション基準の策定
(2) 人財育成	<ul style="list-style-type: none"> ◎品質コンプライアンス教育強化 ○品質教育プログラム確立

実施項目の◎、○は実行計画：◎ 2024年度から運用開始、○ 2024年度末運用開始

2. 具体的な取り組み状況

経営面からのアプローチ - ガバナンス強化

経営の継続的メッセージ発信とコミュニケーション

昨年度の品質に関する不適切行為、並びに死亡事故を受け、社長の事業所往訪時に「安全・品質経営懇談会」を開催しています。現場責任者との直接対話により事業所一人ひとりの安全・品質意識を高揚するとともに、現場が抱える課題を経営層と共有し、階層間のコミュニケーションを強化することにより心理的安全性の高い会社風土を醸成することが目的です。



青海工場での懇談会。
DX化への投資など様々な意見が交わされました。

人財戦略と育成 - 人財育成

品質コンプライアンス教育強化

教育による品質コンプライアンス遵守強化のため、従業員へ品質コンプライアンス教育動画の配信を行いました。今後もグループ内の各階層の従業員にしっかり届く様に、コンテンツや配信方法、品質教育プログラムの見直しを行います。

Bad News First(BNF)の心構え Denka

Good Newsは聞く方は真に心地よく、言う方は言いながる。反対に、Bad Newsは聞きたくない、言いたくない。これが重大問題を隠してしまふ。Bad Newsこそ、いち早く伝えるべきである。

< 報告を受ける立場のみなさまに贈る BNF定義のためのポイント >

1.報告に前置する
言いたくないことを言った報告者はびくびくしている。勇気をもって報告してくれたその行動に対して、「先ず感謝」しましょう。

2.言つてはグズ
「なぜそんなことになるんだ、バカ野郎！」などと怒ってしまうと、勇気を出して話した報告者は二度とBad Newsを言わなくなる。

3.質問は前置
一番欲しいのは早急。"Bad"な現象を認識したときに詳細まではわからないケースが多い。いきなり「あれはどうなんだ？これはどうなんだ？なぜそうなった？」と突進ぎ早に質問してしまうと、次からは想定質問内容を事前に調べてからの初報となり、一番大事な早急が損なわれる。

4.その後の指示はOK
初報を受けて、「ここにも注意よ、ここも調べよ。」などの以降の指示はOK。初報は既読済がものをいう。加えて報告者にとっても道標となる。

5.終局的言葉 - ... 早く報告したから褒めて。
この言葉で報告者は、もう少し詳しい情報を第二報として報告し、さらに詳しくは第三報で、となる。「全部わかったら知らせ」といってしまうと、いつ報告が来るかわからない。

教材の一例

品質保証マネジメント

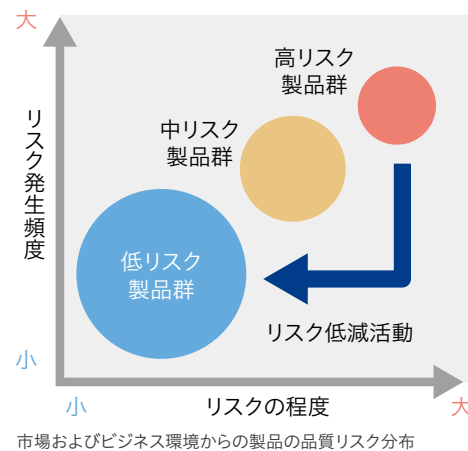
デンカグループは、合成樹脂製造や樹脂加工などの有機化学から、高機能粉体制御技術などを用いた無機化学、さらには細菌・ウイルスの培養や抗体・抗原作出技術などのバイオ分野まで幅広い製品に関し、経営計画「Mission 2030」と連携した品質方針を定め、品質保証活動を展開しています。

品質方針(2024年度)

デンカグループは、品質不適切行為の教訓を生かし、3つのコアバリューの一つである「誠実」に真摯に向き合いながら、再発防止対応策の推進を図ると共に、品質コンプライアンス遵守を徹底、製品安全・品質改善活動を継続し、デンカグループのお客さまや社会など全てのステークホルダーからの満足と信頼の獲得、「Mission 2030」の達成を目指します。

品質リスクアセスメント／リスク低減への取り組み

SDGsなどによる社会的ニーズの変化やお客さまの品質向上要求対応の中で、各製品の品質リスクは変化しています。これらのリスクへの取り組みとして、市場環境面、ビジネス環境面および製品プロセス面からの品質リスクを評価するとともに、リスクの内容や大きさに応じた品質リスク低減のための活動を計画的に行っています。



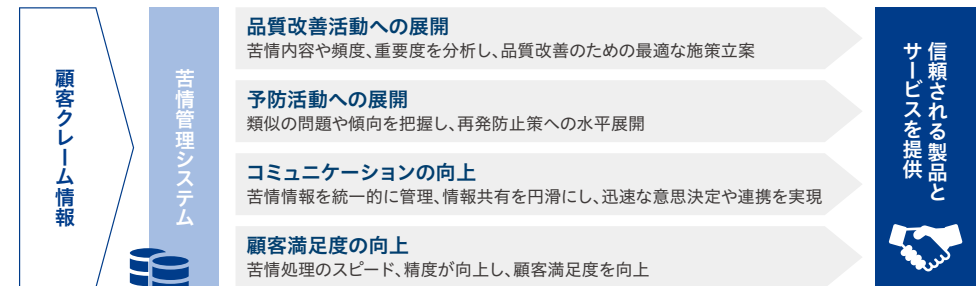
化学物質管理／製品安全

化学物質に関する国内外の法改正情報を常日頃より収集・監視しています。法改正への適合および更なる安全性の確保のため製品の成分や生産プロセスに変更が必要な場合には、迅速かつ適切な対応に努めています。

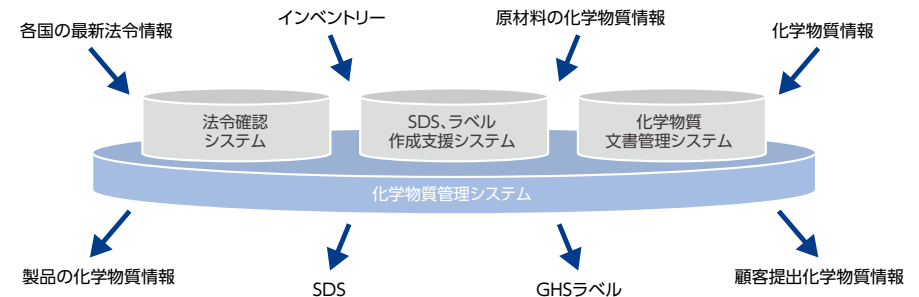
品質管理システム整備／管理レベルの高度化

信頼される製品とサービスを提供するため、品質管理システムの整備を促進しています。顧客クレーム情報を統合・管理し継続的な品質改善につなげる『苦情管理システム』、化学物質に関する情報から製品安全につなげる『化学物質管理システム』などにより、管理レベルを高度化し、より一層の品質向上と製品安全確保に努めています。

■苦情管理システム



■化学物質管理システム





執行役員
サステナビリティ推進部担当役員
こう さか まさ のぶ

香坂 昌信

メッセージ

気候変動・地球環境保全に貢献

デンカはサステナビリティを経営の中核に据え、環境、社会、ガバナンス(ESG)の観点から、地球環境の保全と社会の持続可能な発展に貢献することを使命としています。具体的には、2050年度までのカーボンニュートラルの実現、環境の保全、資源の循環利用促進を目指しており、これらの達成に向けた取り組みは、経営計画「Mission 2030」においても明確に位置づけられています。

2050年度カーボンニュートラルの方針は2020年度に発表し、更に新たな中間目標として2030年度に60%削減(対2013年度排出量)を2023年度に掲げました。この達成のため、直接排出に係る工程への技術開発導入、省エネルギー化の推進、再生可能エネルギーの拡大等を強力に推進いたします。その取り組みの一つとして、非エネルギー起源のCO₂排出削減のために、アセチレン生成の新技術導入検討を開始いたしました。

またデンカでは廃棄物削減、自然資源保全、そしてサーキュラーエコノミーへの貢献を目標として掲げています。廃棄物削減に関しては製造プロセスの最適化、材料のリサイクル、製品寿命を延ばす設計に努めています。自然資源保全の点では、新たにガイドライ

ンが公表された自然関連財務情報開示タスクフォース(TNFD)に沿った形での生物多様性の調査活動を開始しています。サーキュラーエコノミーへの貢献としてはポリスチレンのケミカルリサイクルに取り組んでいます。これは使用済みポリスチレンを化学的に分解し、原料の状態に戻して再度重合することで、新品同等の品質と物性のもを作り出すリサイクル手法です。この実証設備が2024年3月に竣工しました。これにより市民・企業・行政が一体となったプラットフォームへ参画し、使用済みポリスチレン回収の仕組みづくりにも着手しています。

これらの活動に加え、国連グローバルコンパクトへの署名、気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)への賛同表明、GXリーグへの参加等国際的な枠組みにも積極的に参加し、グローバルな視点でのサステナビリティへの取り組みを強化しています。

デンカは様々な取り組みを通じて、持続可能な社会の実現に向けた企業姿勢を明確にし、ステークホルダーの皆さまと共に未来への道を切り拓いてまいります。

2024年度環境方針

基本方針

サステナビリティを追求し、地球環境保全への貢献と企業価値の向上を実現する。

- 1 「Mission 2030」で描かれているサステナブルな事業価値の創造を目指し、「2050年カーボンニュートラルの実現」「資源循環の促進」「環境保全・環境負荷の最小化」に取り組む。
- 2 「LCAの観点から環境負荷低減に資する製品・技術の提供」を進める。

目標

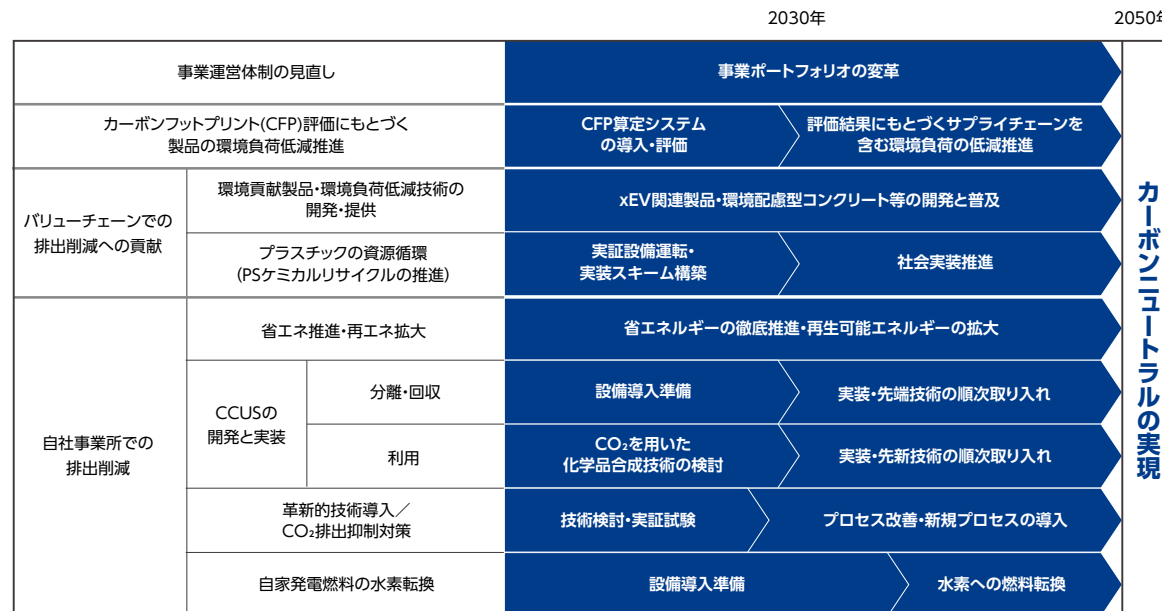
- 1 CO₂の削減
排出量
- 2 廃棄物の削減
- 3 自然資源の保全
- 4 サーキュラーエコノミーへの貢献



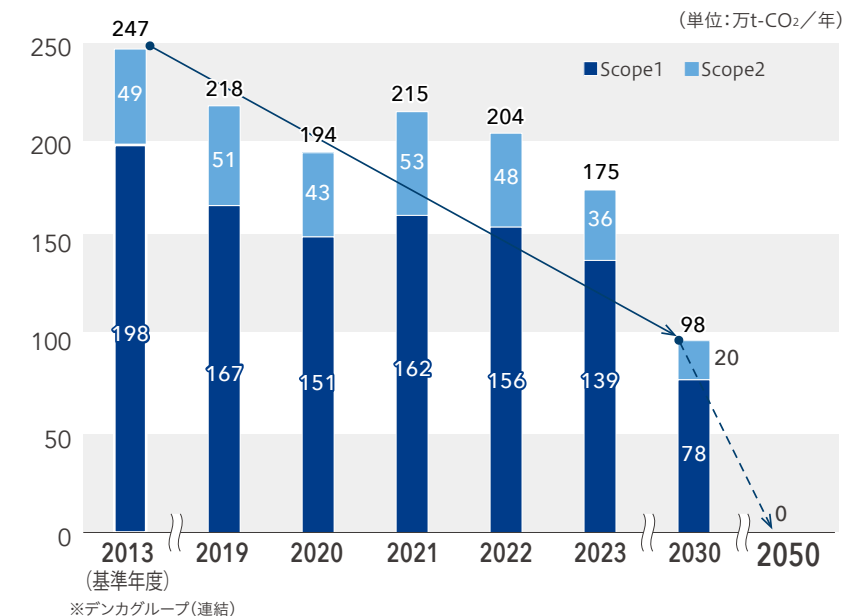
カーボンニュートラル

当社は自社排出分 (Scope1, 2) に係るCO₂排出量について、2030年に2013年度比60%削減、2050年にカーボンニュートラルを目指すため、原燃料・プロセスの転換、および省エネ・再エネの拡大を目指します。また、サプライチェーンのCO₂排出量 (Scope3) 削減に向け取引先や地方自治体との連携を積極的に行います。

カーボンニュートラルへのロードマップ



温室効果ガス排出量削減の中長期目標 (Scope1+2)



Scope3排出量について

2023年度のScope3排出量は、全体排出量 (scope 1 + 2 + 3) の約44%となりました。

サプライチェーン全体のカーボンニュートラル化を積極的に推し進めるため、今年度以降はScope3排出量削減の検討をしていきます。

インターナルカーボンプライシング (社内炭素税) の導入

当社では、カーボンニュートラルにつながる設備投資を対象にインターナルカーボンプライシング制度を導入しています。直近の投資では10,000円/t-CO₂を設定し、収益判断等の基準として活用しています。今後、政府および諸外国の動向を調査し、適宜見直しを図ります。

GXリーグへの参画

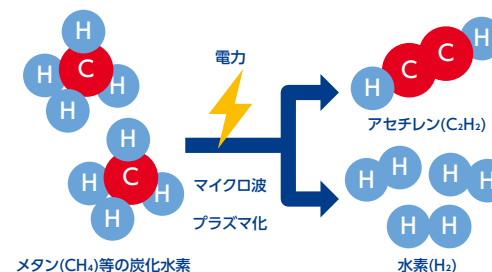
GXリーグは経済社会システム全体の变革を牽引していく企業群が、産・官・学で一体となり議論と新たな市場の創造を実践をすることを目的としています。当社は、カーボンニュートラル宣言企業としてGXリーグに参画し、自主的な排出量取引などの活動を通してカーボンニュートラルに向けて取り組みます。



革新的技術の導入／CO₂排出抑制対策

当社は2050年のCO₂排出量ネットゼロを目標に、革新的技術であるプラズマ法によるメタンからのアセチレン製造技術の事業化を米国のベンチャー企業Transform Materials社と共同で行っています。同技術は、石灰石由来のCO₂を削減できるだけでなく、副生される水素を有効活用することで当社のカーボンニュートラルに大きく貢献することが可能です(CO₂削減貢献量約30万ト/年)。同社との共同研究を通して、早期の実装実現を目指します。

メタンからのアセチレン製造技術の概念図



環境貢献製品・技術の取り組み

カーボンネガティブコンクリート「CUCO(クーコ)」プロジェクト

CUCOは、国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構に採択された当社と鹿島建設株式会社、株式会社竹中工務店の3社が幹事会社の「グリーンイノベーション基金事業／CO₂を用いたコンクリート等製造技術開発プロジェクト」を実施する55社で構成されたコンソーシアムです。本プロジェクトを通し、高いレベルで汎用性のあるカーボンネガティブコンクリートを実現させ、施工技術の開発、品質評価技術の確立、実社会への本格的な普及を目指します。また、今回の技術開発で取り組む積極的なコンクリートへのCO₂固定化により、脱炭素から「活性炭」へのステージ移行を推し進め、温室効果ガス削減という社会課題解決に貢献していきます。

CUCO ホームページ
<https://www.cuco-2030.jp/>



窒化ケイ素

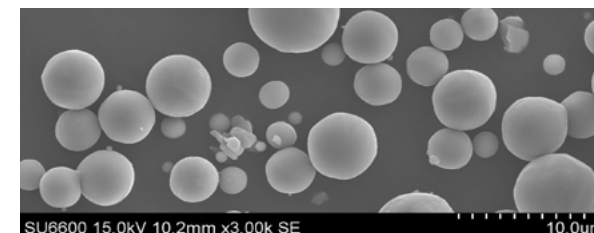
窒化ケイ素粉を使用した成型物は、軽量で高温強度・破壊靱性に優れ、耐磨耗性・耐食性・熱ショックに強いなど優れた特性が注目されています。発熱する電子部品が数多く集まるxEVや電鉄には放熱技術が不可欠です。

また、窒化ケイ素は風力発電のベアリングボールにも利用されています。耐熱温度が高く、高負荷、高回転数に耐え、鉄のベアリングのように錆びることのないセラミックのベアリングは、洋上風力の普及にも貢献しています。



球状アルミナ

デンカ独自の高温溶融“球状化”技術を活かし開発した「球状アルミナ」(放熱フィラー)は、様々な樹脂・ゴムへの高充填が可能です。車載用リチウムイオンバッテリーなどから発生する熱を逃がし、電気抵抗によるエネルギーロスを減らす効果があります。粒子径の異なる豊富な製品ラインナップにより、細密な充填が可能のため、高い放熱性が得られ、この技術で社会の環境負荷低減に貢献します。



再生可能エネルギーの拡大と環境負荷の少ない発電技術の導入

デンカは、創立以来、109年にわたって、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、それを最大限に化学のモノづくりに活かす「つかう技術」を培ってきました。今後も、カーボンニュートラルの実現に向けた更なる脱炭素への取り組みに注力していきます。

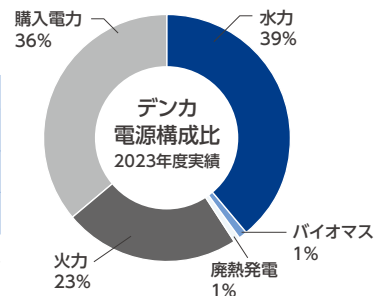
1 再生可能エネルギー（発電能力）の長期見通し

2050年のカーボンニュートラル実現に向け、「Mission 2030」の非財務KPIの中で掲げる「再生可能エネルギー発電の最大出力:150MW」の早期達成、さらなる上積みに向けた取り組みを推進中です。足元では各事業所での太陽光発電設備の新規導入と、既設水力発電所のリニューアル（発電効率の改善）、中長期では、水力発電所の開発など、新規電源の導入可能性を検討し、この取り組みを加速していきます。

再生可能エネルギー（発電能力）の長期見通し (最大出力 MW)

	2005年度	2023年度	2030年度
水力	111	140	141
太陽光発電等	3	6	13
合計	114	146	154

※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



2 デンカの水力発電

青海工場の周辺には、北陸電力株式会社との共同出資となる黒部川電力株式会社の発電所も含めて17カ所の水力発電所があり、合計の最大出力は約14万kWと民間製造業として国内屈指の規模になります。

水力発電は温室効果ガスを排出しただけでなく、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。当社の電力需要は、約1/3が水力発電で賄われており、この資源を有効に活用して、持続可能な社会の実現に貢献していきます。

水力発電
国内

17カ所 ※合弁会社所有を含む
最大出力

140,290kW

※2023年8月現在 / 合弁会社の当社分を含む



新青海川発電所（2021年送電開始）



新姫川第六発電所（2022年送電開始）

3 省エネルギーの取り組み

当社の火力発電所では青海工場（2020年度）と千葉工場（2022年度）で高効率タイプの高スタービン発電設備を導入し、省エネルギーとCO₂排出量の削減に貢献してきました。また、将来を見据え、水素ガスの専焼・混焼技術を用いた発電設備も調査・検討を進めています。



2020年に運転を開始した青海工場の高スタービン発電設備



2022年に運転を開始した千葉工場の高スタービン発電設備

4 太陽光発電の取り組み

群馬県の渋川工場・伊勢崎工場で太陽光発電設備が稼働中であり、このほかに、千葉工場とベトナムの工場でPPA※による設備導入を進めています。経営計画「Mission 2030」の非財務KPIに紐づく再生可能エネルギーの拡大に向け、引き続き、国内外のグループ全体で導入の可能性を検討しています。

※PPA（電力購入契約）：発電事業者が当社敷地内に太陽光発電設備を設置・運用し、その発電した電力を当社に供給する仕組み。



DENKAソーラーパワーいじわか

TCFD提言に基づく情報開示

デンカグループは、2020年9月にTCFDへの賛同を表明しました。TCFD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あたえるリスクと機会に焦点を当てて、検証を継続していきます。



ガバナンス

中長期の気候変動問題への対応は、取締役会による監督の下、サステナビリティ推進担当役員が統括しています。

目標や基本方針の策定、重要施策、指標の設定・評価などの非財務関連の重要事項は、サステナビリティ委員会(年5回開催)で議論され、取締役会が意思決定を行います。

また、環境対応方針の包括的な管理・運営のため、ワーキンググループを設置しています。毎月行われる会議では、担当役員がリーダーとなり、実務面を含めた議論を行い、対応の促進を図るとともに、重要事項については取締役会への報告を行います。

リスク管理

気候変動に関するリスクは、デンカのリスク管理体制内で優先リスクとして管理されています。▶P77

指標と目標

経営計画「Mission 2030」にて、カーボンニュートラル実現のための非財務KPIを設定し、進捗を管理しています。

CO₂排出量(Scope1+2)削減率…2030年:60%(2013年度比) 2050年:100%
再生可能発電の最大出力…2030年:150MW(2021年度133MW)

戦略

気候変動がもたらすリスクと機会について、シナリオ分析を実施し、中・長期で想定される影響と対策の検証を継続して行っています。分析を通してデンカグループ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の反映を進めます。

気候変動に伴うシナリオ分析に基づくリスクと機会

シナリオ	TCFD分類	リスクと機会の事象	インパクト算出の考え方	インパクト		デンカ当該事業部	主たる関連事業所	対策
				中期(2030)	長期(2050)			
1.5℃	法規制	炭素税の上昇に伴うコスト増加	2022年度のGHG排出量を基準として、IEA WEOの予測炭素価格をもとに炭素税額を算出	脱炭素化施策を講じない場合のコスト負担額の算出 430億円	脱炭素化施策を講じる場合のコスト負担額の算出 770億円	全部門	青海工場	グリーンエネルギーの拡充や省エネ対応、新技術の導入
	テクノロジー	製造プロセスの低炭素化に伴うコスト増加	経営計画「Mission 2030」にて2030年までの環境投資額を設定	850億円	—	全部門	青海工場・大牟田工場	「低炭素アセチレンチェーン」への製造プロセス変更(Methane to Acetylene)により年間30万トン強のCO ₂ を削減 複製される水素を利活用するための研究開発など、更なる利益の追求
	製品・サービス	脱炭素に貢献する製品(窒化ケイ素・アセチレンブラック・球状アルミナ)の需要拡大	2022年度の売上実績を基準として、市場成長率から売上増分を算出	190億円	—	電子・先端プロダクト部門	大牟田工場	需要拡大に即した製造設備増強
		食糧危機の解決に貢献する製品(バイオスフィュラント肥料)の需要拡大	2022年度の売上実績を基準として、市場成長率から売上増分を算出	1~10億円	—	エラストマー・インフラソリューション部門	デンカアゾミン(株)	市場投入と拡販 更なる高機能製品の研究開発
3~4℃	マーケット	CO ₂ を有効利用した製品(CO ₂ 吸収・固定型コンクリート/LEAF)の需要拡大	販売計画を元に売上増分を算出	1~20億円	—	エラストマー・インフラソリューション部門	青海工場	市場投入と拡販 更なる高機能製品の研究開発
		ナフサ価格の上昇に伴う原燃料コスト増加	2022年度の燃料購入額を基準として、価格上昇率からコスト増加額を算出(IEA WEO)	-40~60億円	-50~120億円	ポリマーソリューション部門	千葉工場	使用済みポリスチレンのケミカルリサイクルによる資源循環の推進や卵殻含有樹脂などのバイオ由来原料製品の開発販売
	物理リスク	天然ガス価格の上昇に伴う原燃料コスト増加	2022年度の燃料購入額を基準として、価格上昇率からコスト増加額を算出(IEA WEO)	-60~10億円	-80~10億円	全部門	青海工場・千葉工場	プロセスの電化による使用量低減 生産フローの最適化による省エネ化
		自然災害の激甚化に伴う生産設備への被害増加や操業停止	海・河川隣接事業所での年間雨量の増加率・浸水被害発生リスクから算出	10億円以下	10億円以下	全部門	大牟田工場	設備保全対策の見直しと強化
製品・サービス	感染症の予防と診断に貢献する製品(検査試薬)の需要拡大	2022年度の売上実績を基準として、市場成長率から算出	170億円	—	ライフイノベーション部門	五泉事業所	研究開発強化/新技術の導入 需要拡大に即した製造設備増強	

生物多様性と自然関連財務情報開示タスクフォース(TNFD)への取り組み



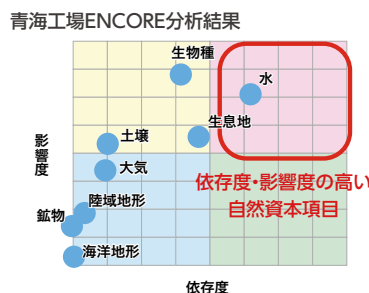
デンカグループは、ESG基本方針として「環境負荷低減と生物多様性の保全・保護」を掲げ、事業活動に伴う環境への影響の把握と、リスクの回避・低減・代償に努めるとともに、事業拠点一帯における生物多様性の保全・向上に配慮した活動を推進しています。その取り組みの一環として、2022年9月より自然関連情報開示の国際的なイニシアティブである「自然関連財務情報開示タスクフォース(TNFD)」の開示フレームワークに沿った情報整理と開示に必要な調査活動、分析、評価を開始しています。自然資本の特性が地域によって異なることを予備調査で把握した上で、国内の生産・研究9拠点を対象に、TNFDが推奨する「LEAPアプローチ※」に基づいた調査・分析を進めています。2024年度までに全9拠点を評価し、生物多様性に関する課題に向けた具体的な対策行動につなげていきます。

※LEAPアプローチ：事業活動と自然との接点や依存関係、影響、リスク、機会など、自然関連の課題を科学的根拠に基づいて評価するための統合的なアプローチ

自然資本に対する潜在的な依存と影響の状況

TNFD推奨の自然関連リスク分析ツール「ENCORE※」を使い、2022年9月から2024年3月にかけて調査を行った国内事業所5拠点について、自然資本に対する潜在的な依存と影響を分析しました。青海工場では、生物種・水・生息地の自然カテゴリーにおいてリスクの可能性を特定しました。

※ENCORE (https://encorenature.org/en)：セクター、サブ産業で絞り込み、生産プロセスごとに自然への依存度とインパクトを確認するツール



デンカの国内事業所(工場)とその周辺の自然環境(生態系)

デンカの事業拠点は、日本の各所に散在し、その周辺の自然環境は様々です。各事業拠点が持つ自然環境との接点を調査し、生物多様性への評価を行っています。



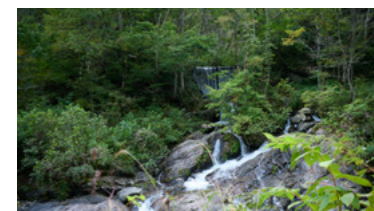
国内事業所(工場)と自然資本との関わりと優先地域など

国内事業所5拠点について、環境データの整理と立地環境の評価を行い、その結果を右表に整理しました。5拠点において「事業活動の影響度・依存度が高い自然資本」に関連した生態系への完全性と、その重要性に応じた「優先地域と主要保全対象」の特定をしています。青海工場では、水力発電の持続可能な利用の観点から、集水域に分布する森林の状況確認調査や、田海工場緑地において自然環境調査を行い、生物多様性に資する植物の重要な種のナツエビネや、鳥類の重要な種のキバシリなどの存在も確認しています。今後は他事業拠点へもLEAPアプローチに基づく調査評価を展開し、取り組むべき優先事項を明らかにいたします。

2023年度 評価対象拠点	影響度・依存度が 高い自然資本	優先地域と主要保全対象 (拠点の資産・活動があり、自然環境関連の 課題を擁する対象)
青海工場	水	水力発電用取水堰の集水域(水源涵養林)
	生物種	姫川河口から水力発電用取水堰のある区間(魚類)
	生息地	田海工場緑地
美唄分工場	生物種	宮島沼と周辺農地(渡り途上に立ち寄るマガン)
五泉事業所	生物種	工場周辺の農地(越冬するハクチョウ類)
渋川工場	水	工場用水の取水元(利根川)
	生物種	利根川の河川生態系を構成する各種生物
大牟田工場	生息地	工場や関連施設を含む有明海沿岸エリア



立地環境の確認調査



集水域の様子



ナツエビネ(ラン科)



常務執行役員
chief human resource officer

いしだ いくお
石田 郁雄

CHROメッセージ

経営計画「Mission 2030」がスタートし、1年が経過しました。設定した各種KPIは着実に進捗しています。引き続き、経営計画「Mission 2030」の目標達成に向けて、経営戦略と人財戦略の一体化を図り、人的資本への投資・再配分を大胆に行うことで、事業ポートフォリオ変革を加速することが重要であると認識しています。また、そのためにも、多様な人財が互いに尊重しあい、切磋琢磨し、個々のポテンシャルを最大限引き出せる環境を作り出すこと、その結果、持続的に事業価値創造に貢献できる人財を輩出することに尽力していきます。さらに、従業員一人ひとりがそれぞれ

の「キャリア形成」「生涯ストーリー」について考え、何事にもチャレンジする企業文化を作ることにも注力していきたいと考えます。加えて、経営計画「Mission 2030」をより「地に足のついたもの」にするためにも、デンカグループの各拠点を回り、従業員との直接対話の機会を増やし、現場の空気を肌で感じながら、さらに必要な施策を展開してまいります。それらの施策により個々が成長を実感し、ひいては会社も成長するという好循環を作りあげていくことが、私のミッションであると考えています。



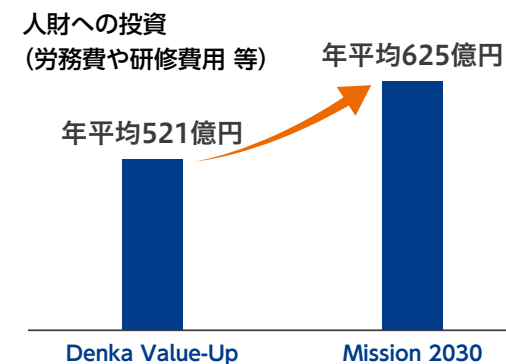
人財価値創造

デンカのコアバリュー「挑戦」「誠実」「共感」で、一人ひとりが自己成長を実感できる会社に

経営計画「Mission 2030」では、人財育成体制の強化、ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョンの推進、健康経営と働き方改革の3つの方針を掲げ、これらの方針に基づいた戦略と2030年目標を設定しました。人財への投資については、デンカのコアバリュー「挑戦」「誠実」「共感」で、一人ひとりが自己成長を実感できる会社を

目指し、8か年で5,000億円の投資を予定しています。また、制度改革にも積極的に取り組んでいるほか、社員意識調査を定期的を実施し、課題抽出および改善施策を策定、実施しています。

方針	戦略	KPI(2030年目標)
人財育成体制の強化	将来の経営層育成と、全社一貫の教育体系の構築および自ら学ぶ文化の醸成	平均研修金額:2021年比2倍
ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョンの推進	多様な考え方をを持った人間が活躍できる職場環境・制度・文化の醸成	管理職(女性・外国籍・キャリア採用者)の採用比率50%
健康経営と働き方改革	「明日も来たくなる職場」のための制度改革の推進	エンゲージメントの可視化と継続的な改善

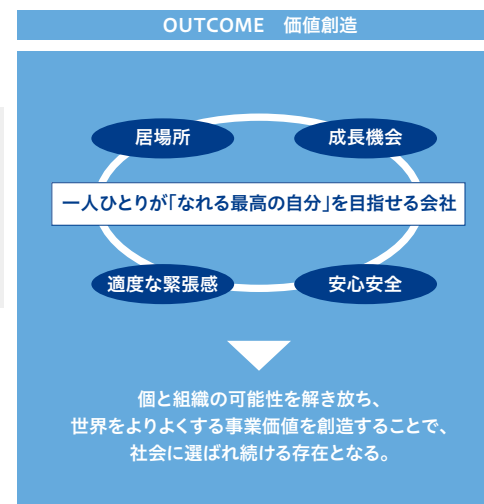


これまでの人財の取り組みとKPI

経営計画「Mission 2030」の人財価値創造では、「人財育成体制の強化」「ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン」「健康経営と働き方改革」を方針として掲げ、紐づく中長期のKPIを設定しています。

方針	施策	2020	2021	2022	2023	2024
人財育成体制の強化	制度・評価の改善	<ul style="list-style-type: none"> ●資格級の廃止 ●職務等級への一本化 ●役職手当の新設 			<ul style="list-style-type: none"> ●戦略的人事異動の運用開始 ●人財育成プログラムの見直し 	<ul style="list-style-type: none"> ●自己啓発支援制度導入
	処遇の改善			<ul style="list-style-type: none"> ●M職の賃金は正 ●S職からM職への転換制度の制定 		
	マネジメントの改善			<ul style="list-style-type: none"> ●サクセッションプラン運用開始 	<ul style="list-style-type: none"> ●キャリアプランニング委員会の立ち上げ 	
ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョンの推進 (DE&I)	女性管理職の積極的な雇用、登用		<ul style="list-style-type: none"> ●女性管理職の雇用、登用プロジェクト開始 ●職場環境整備投資枠の新設 ●くるみん認定の取得 		<ul style="list-style-type: none"> ●採用ポートフォリオの拡張 	<ul style="list-style-type: none"> ●DE&I推進の全社方針の制定 ●くるみん認定の取得(2回目)
	仕事と育児の両立支援の実施	<ul style="list-style-type: none"> ●仕事と介護の両立支援セミナー・動画視聴プログラムの展開 		<ul style="list-style-type: none"> ●仕事と育児の両立支援セミナーの実施 		
働き方改革	制度	<ul style="list-style-type: none"> ●在宅勤務制度導入 ●時差出勤制度(改定) 	<ul style="list-style-type: none"> ●職場環境改善の投資枠設置 	<ul style="list-style-type: none"> ●育児・介護休業取得要件の緩和 ●新幹線通勤定期の導入 ●全事業所での時間単位年休トライアル開始 	<ul style="list-style-type: none"> ●新しい働き方の制度化(在宅勤務等) ●シフトプレーカーの拡大 ●社内公募制度の開始 	<ul style="list-style-type: none"> ●ウェルネス休暇の創設(生理・不妊治療・ドナー活動のための休暇) ●時間単位年休の制度化
	従業員エンゲージメント	<ul style="list-style-type: none"> ●第二回社員意識調査の実施 			<ul style="list-style-type: none"> ●第三回 社員意識調査の実施 	
健康経営の推進	制度・取り組み		<ul style="list-style-type: none"> ●健康推進室を新設 ●健康経営宣言を発表 	<ul style="list-style-type: none"> ●健康サポートアプリ(&well)を導入 ●健康経営優良法人2022に認定 ●第一回 労使共催 デンカウォーキング大会 	<ul style="list-style-type: none"> ●健康経営優良法人2023「ホワイト500」に認定 ●デンカ健康weekの開催(セミナー開催) ●転倒防止を目的とした歩行測定会の実施(全事業所) ●受動喫煙のない職場を目指した今後の方針を決定 ●禁煙補助の開始 ●第二回 労使共催デンカウォーキング大会 	<ul style="list-style-type: none"> ●健康経営優良法人2024(「ホワイト500」)に2年連続で認定) ●デンカ健康weekの開催(セミナー、ウォーキングセッションの実施) ●転倒防止を目的とした歩行測定会の実施 ●受動喫煙の無い職場を目指し就業時間内の禁煙期間拡大 ●禁煙補助の拡充・強化 ●第三回 労使共催デンカウォーキング大会の実施

方針	KPI	2022年度実績	2023年度実績	2030年KPI進捗と目標値
人財育成体制の強化	平均研修金額(1人当たり)※本社	66千円	69千円	平均研修金額2021年(5.3万円)比2倍
ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョンの推進	管理職における女性/外国籍/キャリア採用者の合計の比率	19%	20%	50%
	男性育児休業取得率	44%	53%	85%
	キャリア採用社員の比率	47%	47%	50%
働き方改革と健康経営の推進	従業員エンゲージメントの向上	第3回社員意識調査の分析結果より抽出された課題に対するアクションプランを作成		エンゲージメントの可視化と継続的な改善
	時間外労働(人・年)	157時間	147時間	30時間以下
	年次有給休暇取得率	80%	81%	100%



人財育成体制の強化

戦略

将来の経営層育成と、全社一貫の教育体系の構築および自ら学ぶ文化の醸成

●将来の経営層育成

当社では、将来の経営層を戦略的に構築していくサクセッションプラン推進の一環として、CHROを委員長とする「キャリアプランニング委員会(略称CPC)」を2023年度より運営しています。CPCでは、各執行役員から推薦を受け選抜された課長以上の人材に対して、タフアサインメントを通じた育成の機会を提供しています。

●全社一貫の教育体系の構築および自ら学ぶ文化の醸成

「人財価値創造」実現に向けて人財育成方針として掲げる“なれる最高の自分へ”に向けて全社一貫の教育体系の構築を進め、全社員が“スペシャリスト”になることを目指します。社員一人ひとりがそれぞれに思い描いているキャリアを実現し、自ら人生を切り拓いていく挑戦を支援することを目的としての自己啓発支援制度も整備しました。

2023年度の取り組み

●将来の経営層育成

2023年度CPCでは、選抜部・課長のうち16名につき、新職場でのタフアサインメントにチャレンジしてもらうことを決定しました。

「選抜者のパフォーマンスの定期的なモニタリング」と「対象者の見直し」を行い、人的資本の拡充を図っていきます。

●全社一貫の教育体系の構築および自ら学ぶ文化の醸成

育成体系の構築と共に、①メガトレンド教育の新設、②階層別教育の強化・拡充、③自律的キャリア構築支援施策の拡充の3点を重点施策として取り組みました。

ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョンの推進

戦略

多様な考え方をを持った人間が活躍できる職場環境・制度・文化の醸成

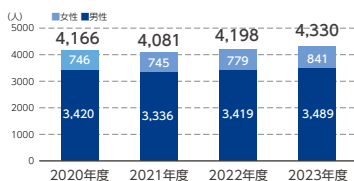
デンカは『一人ひとりが「なれる最高の自分」を目指せる会社』をダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン推進のスローガンとし、世界をよりよくする事業価値を創造し、社会に選ばれ続ける存在となります。

2023年度の取り組み

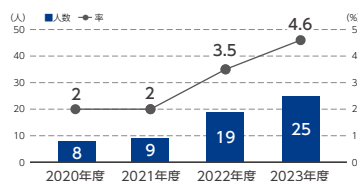
2023年度はエクイティ推進の観点で、仕事と介護の両立支援、仕事と育児の両立支援施策に継続して取り組み、2024年1月に子育てサポート企業として厚生労働省より「くるみん認定」を取得しました(2回目、連続取得)。

ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン推進の新たなステージに移行するために、外部の視点も取り入れながら課題整理および今後の全社方針と施策を策定し、順次展開します。

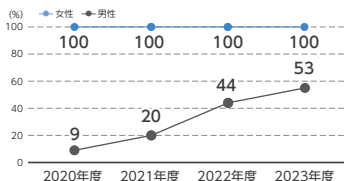
従業員男女数(本体)



女性管理職比率と人数(本体)



育児休業取得率(本体)



健康経営と働き方改革

戦略

「明日も来なくなる職場」のための制度改革の推進

自己成長を実感でき、明日も来なくなる会社の実現に向け、社員が心身ともにいきいきと働ける職場環境づくりを目指すべく、心の面では「高ストレス者の減少」、身の面では「体重適正者の増加」を改善目標として掲げました。特に「運動習慣」「喫煙」の改善を重点課題と位置づけ、施策展開を進めています。

また、健康課題分析の結果を踏まえ、「生活習慣病のリスクの悪化」と「従業員の高齢化」を重点課題として追加し、「予備群へのアプローチの強化」と「転倒事故の減少」を目標に掲げ、関連する施策も強化しました。

2023年度の取り組み

健康経営に対する社員の理解をさらに前進させるため、毎年5月の最終週を「デンカ健康week」と位置づけ、期間中に毎日健康セミナーを開催、また、労使共催デンカウォーキング大会も開催し、運動習慣の定着だけでなく、社内のコミュニケーション促進にも努めました。

また、受動喫煙の無い職場を目指し、一部就業時間内の禁煙を実施したほか、遠隔禁煙指導、禁煙外来支援、禁煙補助剤(パッチ、ガム)の購入補助を導入、喫煙者の事情に合った施策を選べるようにしました。

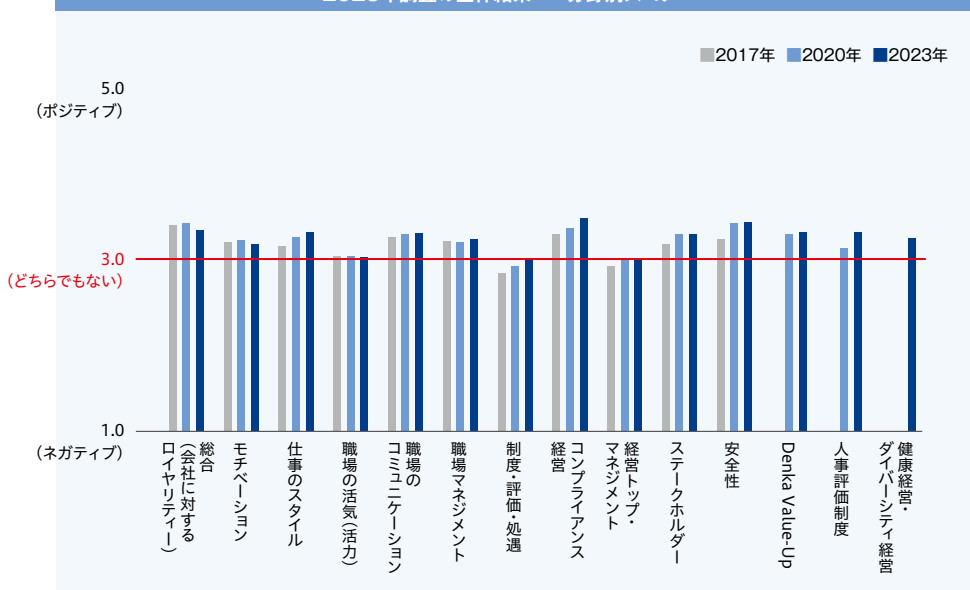
さらに転倒事故の減少に向けて、歩行測定会を事業所ごとに開催し、測定結果を踏まえた運動実践指導を実施することで、参加者の自分ごと化と実践すべき活動の意識づけを行いました。

社員意識調査の実施

当社では、社員の会社や仕事への思いや問題意識を把握し、より働きがいのある職場環境を構築することを目的に、2017年に社員意識調査を導入しました。2023年春に第3回を実施し、過去2回の結果を踏まえて講じた各種施策の効果測定を行うとともに、新たな課題に対する打ち手の検討、実行につなげています。



2023年調査の全体結果 <分野別スコア>



過去3回社員意識調査を実施した結果、多くの分野でポイントが改善しました。特に、「安全性」は、「安全最優先」を掲げる当社では当初より比較的高いポイントを獲得していますが、安全教育・指導体制の徹底により、従業員の安全に対する更なる意識向上が図られたことがうかがえます。また、「コンプライアンス経営」は教育機会の充実、「仕事のスタイル」では、休暇取得促進やハイブリッドワークの浸透など、働き方改革の取り組みが評価向上につながったと考えています。「制度・評価・処遇」においては、職場環境の整備や評価制度をはじめとする人事諸制度の改定等を行ってきたことがポジティブに受け止められた結果ととらえています。

今後取り組むべき課題・施策

課題① 仕事のスタイル

業務の平準化・スリム化

課題

- 業務の属人化により、特定の人に業務が集中
- 時期により業務負荷が変化するため、平準化が難しい
- 管理職が必要なマネジメント業務に時間が割けない

施策

- 仕事の「見える化」やプロセス改革で業務をスリム化
- 人材育成強化で従業員全体のスキル底上げ

課題② マネジメント

責任と権限の見直しと、一体感を高めるコミュニケーションの実現

課題

- 承認フローが長い
- 経営判断に関する従業員向けの情報発信
- 経営層・管理職と現場のコミュニケーション

施策

- 権限委譲を推進
- トップメッセージを積極的に発信
- 重要な経営判断は担当役員が従業員に自ら説明。決定への理解と納得感を向上

課題③ 職場風土・文化

働きがい(やりがい+働きやすさ)ある職場づくり

課題

- 過去からの慣習・しがらみがある
- 他部署の状況や事情が分かりにくい
- 日々の業務に追われ、チャレンジにまで手が回らない

施策

- 部署・職種間ローテーションで他部署に対する理解を向上
- 業務改革、アウトソーシングで余剰時間を捻出し、チャレンジしやすい職場づくりを

課題④ 制度

戦略的な人事制度の導入、運用

課題

- 部署や職種間の異動が少なく、同じ仕事の繰り返しになりがち
- 若い世代がキャリアを自分で描くことが難しい
- 制度導入に対する要望(フレックス勤務、若手層へのインセンティブ等)

施策

- キャリア形成を支援する人事異動の活性化や社内公募制度の導入
- 人事制度や処遇改善に関する情報を積極的に発信
- 全社変革プロジェクトで課題抽出、改善検討

会長メッセージ

サステナブル経営に資するコーポレート・ガバナンスの高度化

現代社会は、急速な気候変動や地政学的な激変、さらにはAIなど急激なデジタル技術の進化に絶え間なくさらされています。このような変化に直面する企業が持続的に企業価値を高めていくためには、地球環境も含めた社会的要請への対応と、企業価値の拡大を調和させ、様々なステークホルダーの利益に貢献するサステナブルな経営が求められています。

非財務目標の根幹であるESG経営の追求並びに、中期的にはSDGsの達成と、業績や資本効率などの財務目標の両立に向けて、取締役会の役割をさらに強化すべきとの意見が強まっています。

当グループは、以上の動向を踏まえて、マネージメントボードからの脱却とモニタリングおよびアドバイジングボードへの確実なシフトに向け、コーポレート・ガバナンス強化を目的とした様々な施策を実施して参りました。

監査等委員会制度の実効性向上に向けた体制整備、取締役会のコンパクト化と社外役員比率の拡大、スキル・マトリックスの活用、役員報酬制度の業績連動比率拡大による当事者意識の明確化に加え、本年度は女性取締役の増員によるダイバーシティ強化、取締役会議長の非執行化による監督機能の向上を実行しました。

当社は現在2030年度を目標とする経営計画「Mission 2030」を推進中です。足元の当社事業をめぐる経済環境悪化への対応と、長期的な視点に立った抜本的な構造改革を並行して進めるために、社長のリーダーシップのもと従業員は一丸となって力を尽くしています。取締役会としては、これまでの施策を活かし、財務目標の達成に向けた執行の適切迅速な意思決定をサポートするとともに、非財務目標の進捗についてもしっかりと目配りし、監督・助言機能を果たしていく所存です。

今後とも、取締役会の一層の活性化により、社会的要請を反映した非財務目標の追求と企業価値の長期的な拡大を両立したサステナブル経営の実現に貢献してまいります。

重要経営課題への対応

昨年発生した重大安全事故および品質不正に関して、外部調査委員会の立ち上げ、調査の進捗および結果の確認を行いました。本委員会において提起された課題と対策について、取締役会として重要な経営課題と捉え、密度の高い議論における監督および助言を通して、執行の確実かつ遅滞ない対応を促しました。加えて、再発防止についても、取締役会としても引き続きウオッチを強めてまいります。

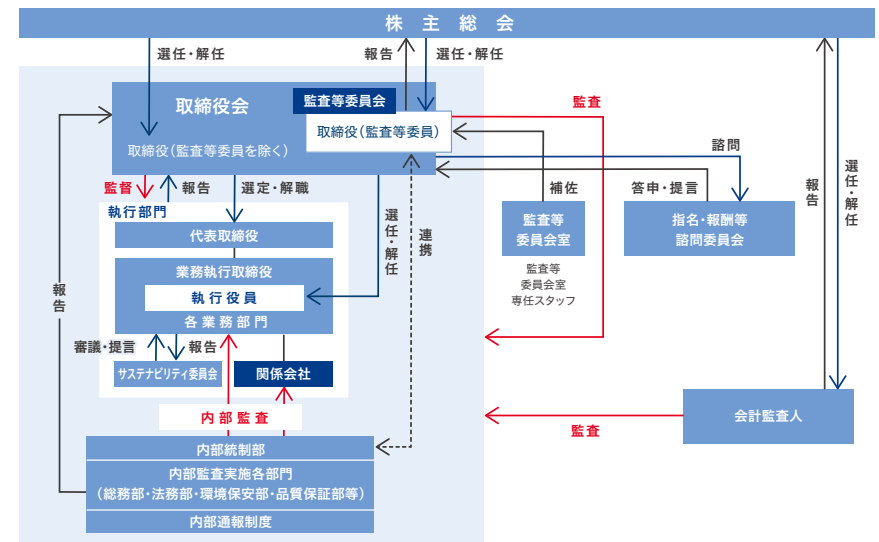
また、経営計画の要となる事業ポートフォリオ改革について、セメント事業からの撤退に続いて計画されている大きな事業再編に対して、執行との徹底した議論を通じて、取締役会として適切且つ迅速な意思決定がなされるように努めております。



やまもと まなぶ

取締役会長 **山本 学**

■コーポレートガバナンス体制図



社外取締役メッセージ

事業ポートフォリオ改革と社外取締役監査等委員の役割

当社を取り巻く環境は決して平坦なものではなく、当社の経営にあっても事業ポートフォリオの見直しをはじめとする事業再編を行わなければならない状況にあると認識しています。このような状況下で当社の社外取締役監査等委員、並びに財務会計の専門家である公認会計士として経営執行部と協力し継続的に以下の行動を実践する所存です。

1. 経営戦略の検討と支援

当社の執行部が策定する事業ポートフォリオの見直しや事業再編の戦略に対し、その実効性を確認すると共に財務・会計専門家としての意見を提供します。

2. リスクとチャレンジの認識

事業ポートフォリオの見直しや事業再編はリスクとチャレンジを伴うものであります。経営執行部のリスクに対する対応策や将来の事業に対する展望を共有し必要に応じて助言等を行います。

3. 持続可能な成長へのコミットメント

当社の持続可能な成長を目指すために、公認会計士として財務面や経営指標の分析を通じて経営執行部をサポートします。

4. 財務情報の正確性の確保と不正や違法行為の防止

当社の内部統制組織の充実には財務情報の正確性及び適正性を保証し不正や違法行為の防止に必要不可欠であります。公認会計士として内部統制体系やリスク管理体制の評価を行います。

上記の活動を通して経営執行部と共に当社の企業価値の向上に努めると共に当社の信頼性と透明性を高め、株主や投資家の皆さまに対して信頼性の高い情報を提供するための努力を継続いたします。



きのした としお
取締役 監査等委員 木下 俊男



なかた こ
取締役 中田 るみ子

モニタリングを通じてデンカの人財・経営価値向上に貢献します

2024年6月20日に社外取締役に就任しました中田るみ子です。

これまでの医療用医薬品メーカー、素材メーカーでの経験を活かして、デンカの企業価値向上のために貢献ができればと思っています。

デンカは、昨年、経営計画「Mission 2030」を作るにあたって新たなビジョンを策定しましたが、その際に若手メンバーが参画して新たな自分たちのビジョンを作り上げたことはすばらしいと思います。デンカの未来を築くのは今の若手メンバーです。彼らがこの新ビジョンを自分たちのビジョンとして行動指針あるいは判断の基準にして、これまで築き上げてきた伝統や数々の資産の上に、新たなものを作り出していくことができれば、これに勝るものはありません。

雇用の流動性が高まっている今日、企業の競争力の源泉は人財であり、企業文化・組織風土で、この重要性はますます高まっています。

素材メーカーは品質と安全を同時に追求する必要があるため、どうしても伝統的なコミュニケーションスタイルが強くなりがちですが、その良い面を活かしながらも、年齢や経験、属性によらずに様々な人たちが自分たちの意見を言って尊重され、力を最大限に発揮できるような風土を作っていくことが重要です。

人的資本、組織風土といった面からも今後デンカが進化し、人財・経営価値を高めていくことができるように、社外取締役としてモニタリングを通じて貢献していきたいと思っています。

取締役一覧



2024年7月8日 撮影

取締役
(常勤監査等委員)
うちだ みずひろ
内田 瑞宏

社外取締役
(監査等委員)
まとば みゆき
的場 美友紀

社外取締役
(監査等委員)
やまもと あきお
山本 明夫

社外取締役
(監査等委員)
きのした としお
木下 俊男

取締役会長
やまもと まなぶ
山本 学

代表取締役社長
いまい としお
今井 俊夫

社外取締役
なかた こ
中田 るみ子

代表取締役
たかはし かずお
高橋 和男

取締役
いしだ いくお
石田 郁雄

・取締役の経歴 <https://denka.disclosure.site/ja/themes/673>

取締役選任に関する考え方

当社は、2022年に策定したデンカのビジョンのもと、2030年度までの8カ年の経営計画「Mission 2030」の実現のため、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おります。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や他社での経営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、職歴等、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、現状の比率は約44%です。

取締役会のスキル・マトリックス

			属性			スキル											
			独立社外	在任年数	ジェンダー	企業経営・経営企画	人財価値創造	グローバルビジネス	財務戦略・会計	法務・コンプライアンス	ESG・サステナビリティ			事業価値創造・マーケティング	R&D・知財	技術・製造	DX
											E(環境)	S(社会)	G(ガバナンス)				
取締役会長	山本 学			11	M	○	○	○				○	○	○			
代表取締役社長	今井 俊夫	社長執行役員		5	M	○	○	○			○		○	○			
代表取締役	高橋 和男	専務執行役員		3	M	○	○	○		○					○	○	○
取締役	石田 郁雄	常務執行役員		1	M	○	○	○		○				○			
取締役	中田るみ子		○	—	F		○					○					
取締役	内田 瑞宏	常勤監査等委員		1	M					○	○		○	○			○
取締役	木下 俊男	監査等委員	○	9	M			○	○				○				
取締役	山本 明夫	監査等委員	○	9	M	○	○	○						○			
取締役	的場美友紀	監査等委員	○	3	F					○		○	○		○		

※保有する知見・経験の中で、取締役会で特に期待する内容を記載しています。 ※在任年数は2024年6月20日時点。 ※F:Female:女性、M:Male:男性。

(ご参考:取締役を兼務しない常務執行役員のスキル・マトリックス)

徳本 和家	常務執行役員			M	○		○			○	○			○	○	
林田りみる	常務執行役員			M	○			○				○				
笹川 幸男	常務執行役員			M						○	○			○	○	○
戸谷 英樹	常務執行役員			M						○	○			○		

取締役会に必要なスキルとその選定理由

2022年に策定したデンカのビジョンのもと、2030年度までの8カ年の経営計画「Mission 2030」の実現や経営重要課題(マテリアリティ)を通じたESG経営の推進等

に向け、当社の取締役会が重要な意思決定や監督をおこなうために必要と考えるスキルは下記のとおりです。

企業経営・経営企画

デンカのビジョンの実現に向けた、経営計画の策定・レビューと、その計画達成に向けた業務執行状況の監督には、豊富なマネジメント経験・経営実績を持つ取締役が必要。

人財価値創造

社員一人ひとりが自己実現と成長を実感できる企業を目指し、人財投資と制度改革を実現するためには、人財価値創造に関する豊富な知識・経験を持つ取締役が必要。

グローバルビジネス

世界のメガトレンドを意識し、ビジョンにおけるパーパスである「化学の力で世界をよりよくするスペシャリストになる。」ためには、豊富なグローバルビジネス経験を持つ取締役が必要。

財務戦略・会計

正確な財務情報の開示はもとより、事業の選択と集中を進めるとともに、最適資本構成を追求し、収益性と効率性を向上させるには、財務戦略・会計分野における確かな知識・経験を持つ取締役が必要。

法務・コンプライアンス

国内外で複雑化する法制度・各種規制に適切に対応し、公正かつ信頼される企業活動を行うためには、法務やコンプライアンス分野で確かな知識・経験を持つ取締役が必要。

ESG・サステナビリティ/E(環境)

事業を継続するための大前提である、「カーボンニュートラルの実現」、「サステナブルな都市と暮らしの充実」、「環境の保全・環境負荷の最小化」に取り組み、企業としての社会的責任を果たすためには、E(環境)に関する豊富な知識・経験を持つ取締役が必要。

ESG・サステナビリティ/S(社会)

安全で品質の高い製品を提供するとともに、人権の尊重やより良い地域社会形成への参画等を通じて、企業としての社会的責任を果たすためには、S(社会)に関する確かな知識・経験を持つ取締役が必要。

ESG・サステナビリティ/G(ガバナンス)

高い倫理観に基づく透明性・公正性を確保したより高度で実効性のあるコーポレートガバナンス体制を構築し、企業としての社会的責任を果たすためには、G(ガバナンス)に関する確かな知識・経験を持つ取締役が必要。

事業価値創造・マーケティング

ICT & Energy、Healthcare、Sustainable Livingの3つの注力分野において、スペシャリティ、メガトレンド、サステナビリティの3要素をそなえた「3つ星事業」を100%にし、「3つ星事業」への転換が困難な事業の売却・撤退を含め、ポートフォリオ変革を進めるためには、幅広い視野をもとにした深い市場洞察力や豊富な事業経験を持つ取締役が必要。

R&D・知財

ICT & Energy、Healthcare、Sustainable Livingの3つの注力分野で、事業価値を創造するためには、イノベーション推進の実績に加え、科学技術分野への造詣が深く保有の技術や知的財産に精通した経験が豊かな取締役が必要。

技術・製造

経営価値創造におけるプロセス革新による生産性向上や、信頼される製品づくり、安全な職場環境づくりを推進するためには、技術を熟知し、製造現場での豊富な経験と確かな知見を持つ取締役が必要。

DX

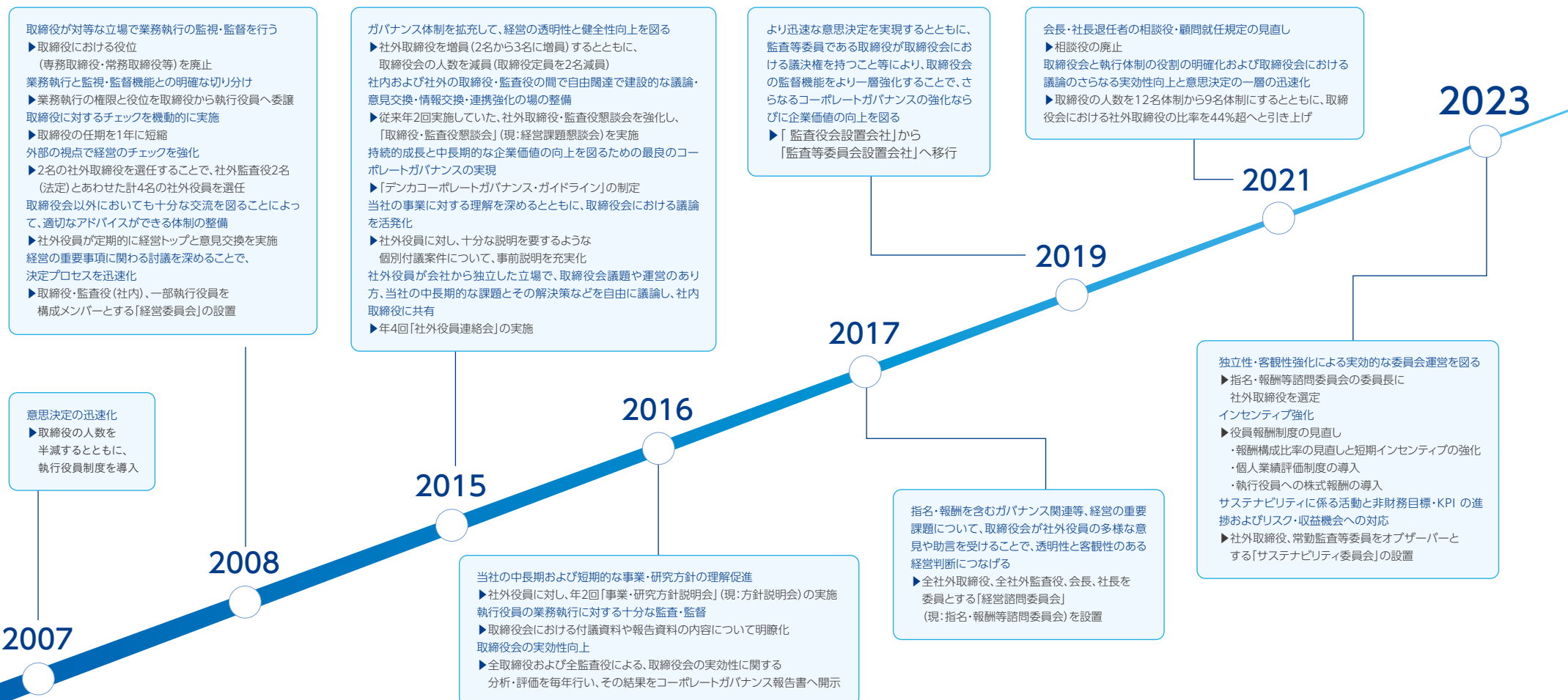
プロセス革新によるビジネスモデル・組織変革をすすめるためには、デジタル技術やデータ活用に関する深い知識と豊富な経験を持つとともに、当社の事業・業務内容を理解・分析し自ら変革につなげる能力を有する取締役が必要。

コーポレートガバナンスに対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皆さまのご期待・ご信頼に応えるため、当社のDNAであるコアバリューを土台とし、当社を導く北極星となるパーパス、2030年に成し遂げたい務めとしてのミッションを重ねた構成のデンカのビジョン(未来像)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おります。コーポレートガバナンスはそのためのベースと考え、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まいりました。

ガバナンス年表 コーポレートガバナンスに対するこれまでの取り組み



取締役報酬

1 考え方(基本方針)

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います。取締役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、事業年度毎の全社・個人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います。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、基本報酬のみとしています。

2 取締役報酬の体系およびその内容

(1) 基本体系のイメージ(業務執行取締役)

基本報酬(金銭、固定)	業績連動報酬(金銭、変動)	株式報酬
6	3	1

※上記は経営計画に基づいた営業利益を達成、かつ個人業績連動報酬の評価が標準の場合の概ねの比率です。

(2) 各報酬の内容

① 基本報酬

各取締役の役割と責任に応じて、従業員給与の水準も考慮して決定し、毎月固定額を金銭で支給します。

② 業績連動報酬

業績連動報酬は、全社業績連動報酬と個人業績連動報酬にて構成します。ただし、会長、社長は全社業績連動報酬のみとしますが、代表権のない会長(非業務執行取締役)には支給しません。

全社業績連動報酬は、当社の経営計画における主要目標数値である連結営業利益に連動して総支給額を決定し、各取締役の役割と責任に応じて配分の上、決算確定後速やかに支給します。ただし、連結営業利益が

2023年度 取締役報酬

区 分	人員	報酬等の額	内 訳					
			金銭報酬				株式報酬	
			基本報酬		業績連動報酬		人員	総額
人員	総額	人員	総額					
取締役 (監査等委員である 取締役を除く) (うち社外取締役)	6名 (1)	205百万円 (12)	6名 (1)	162百万円 (12)	2名 (-)	14百万円 (-)	5名 (-)	27百万円 (-)
取締役 (監査等委員) (うち社外取締役)	5 (3)	74 (36)	5 (3)	74 (36)	- (-)	- (-)	- (-)	- (-)
合計 (うち社外取締役)	11 (4)	279 (48)	11 (4)	237 (48)	2 (-)	14 (-)	5 (-)	27 (-)

※現在の取締役は9名(うち社外取締役は4名)ですが、上記報酬には、2023年6月22日開催の第164回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役2名の報酬が含まれております。

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、支給額を減額します。

個人業績連動報酬は、各取締役の財務・非財務目標の達成状況等に対する個人別評価に連動して、あらかじめ当社が定める社内規定に従い決算確定後に支給します。

③ 株式報酬

株式報酬は、信託の仕組みを利用した制度とし、取締役に対して、当社が定める株式交付規定に従い役員に応じて毎月付与されるポイント数に基づき、退任時に信託を通じて当社株式を交付します。

当社株式を取締役に交付するのに必要な資金として信託に拠出する金額は1年につき40百万円を上限としています。

(3) 取締役の個人別の報酬等の内容についての決定方法

取締役の個人別の報酬等の内容は、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います。

なお、取締役報酬のうち個人業績連動報酬は、取締役会で決定した社内規定に従い、委任を受けた社長が個人別に評価の上、決定します。取締役会は、当該権限が社長によって適切に行使されるよう、個人別評価に連動した報酬額を社内規定にてあらかじめ定めるとともに、その内容の報告を受けることとしています。

取締役会の実効性評価

1 評価の方法

当社では、取締役会の実効性に関する分析・評価を毎年おこなっています。昨年に引き続き、取締役会の規模、構成、運営、その他25項目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。

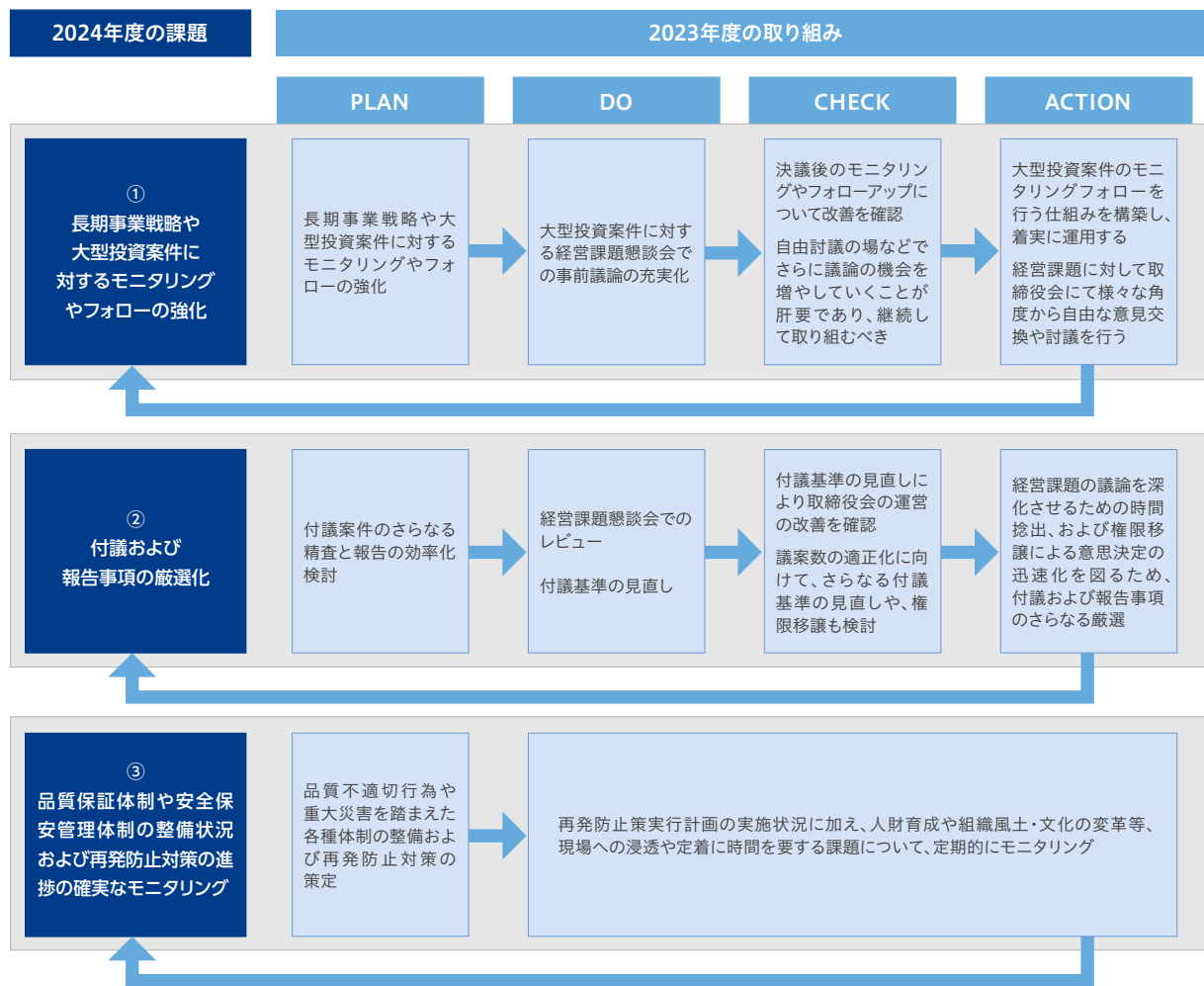
2 評価結果の概要と今後の取り組み

2023年度の結果としては、取締役会の開催頻度や時間、その構成(知識・経験・能力のバランスおよび多様性)は適正であることや、独立社外取締役が44%を占める取締役会による経営の監視・監督が適切に実施されていることを確認いたしました。

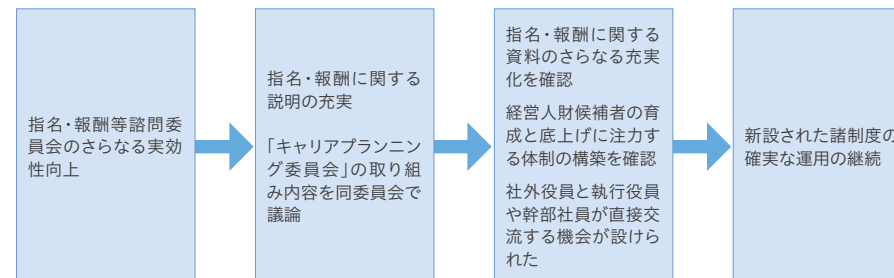
昨年の課題であった、指名・報酬等諮問委員会のさらなる実効性向上については、指名・報酬案に関する説明がより充実し、議論の活性化につながったことに加え、キャリアプランニング委員会の設置により、経営人財候補者の育成と底上げにも注力する体制が整備されたことを確認しました。

また、取締役会における議論のさらなる充実化については、大型投資案件に対する経営課題懇談会での事前議論を尽くしたことで意思決定プロセスが深化し、決議後のモニタリングやフォローアップについても改善が見られた一方、その仕組みに継続して取り組むべき課題があるとの指摘がありました。さらに、取締役会での付議案件のさらなる精査と報告の効率化については、付議基準の見直しに一定の進捗が見られたものの、長期事業戦略や大型投資案件等の経営課題の議論を充実させるための時間捻出、および意思決定の迅速化を図るため、付議と重要報告事項のさらなる厳選を行う必要性を共有しました。

これらの建設的な意見をふまえ、取締役会として実効性の向上に引き続き努めることで、中・長期的な企業価値の向上を図り、株主をはじめとした多くのステークホルダーのご期待・ご信頼に応えてまいります。



<ご参考> 2023年度の課題および取り組み内容(上記①②を除く)



各委員会の運営状況

取締役会および任意の委員会等

■取締役会(2023年度14回開催)

取締役会は、当社のビジョンにおけるミッション達成のための戦略立案や経営計画を踏まえた、重要な業務執行の決定と執行役員の業務執行に対する監視・監督をおこなっており、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することが重要であるという考えのもと、社内・社外取締役それぞれの選任基準に基づき、取締役候補者を選任しています。また、取締役会を構成する取締役は、全取締役が対等な立場で業務執行を監視・監督することに注力できるよう、取締役における役位(専務取締役・常務取締役等)を原則として廃止しているのに加え、株主総会において取締役(監査等委員を除く。)に対するチェックが機動的におこなわれるよう、その任期を1年としています。さらに、取締役会の機能強化および客観性・透明性を高めることを目的に、取締役会の諮問機関として「指名・報酬等諮問委員会」を設置するとともに、経営上特に重要な事項に関する議論を深めるための「経営課題懇談会」を開催しています。

【2023年度の主要テーマ】

- ①品質不適切行為および重大災害を踏まえた各種体制の整備および再発防止対策の策定
- ②タイでのアセチレンブラック第4生産拠点建設および共同企業体の設立
- ③海外連結子会社でのノロウイルスワクチン開発の中止による他分野への経営資源集中
- ④ベストプラクティスプロジェクト(コストダウンの推進) ▶P32
- ⑤政策保有株式の売却 ▶P75

■サステナビリティ委員会(2023年度3回開催)

▶P15

▶P26

■社外役員連絡会(2023年度4回開催)

社外役員が会社から独立した立場で、取締役会議題や運営のあり方、当社の中長期的な課題とその解決策などを自由に議論し、社内取締役に共有することで、経営に資するようにしています。

■指名・報酬等諮問委員会(2023年度4回開催)

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、取締役会が社外取締役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ため、全社外取締役、会長、社長を委員とする「指名・報酬等諮問委員会」を設置しています。

昨年度は、役員体制やスキル・マトリックス策定、後継者計画、役員報酬に関する事項について取締役会より諮問を受け、本委員会で議論をおこない、その結果を答申・提言しました。

なお、2023年度より、独立性や客観性を高め、より実効的な運営を図るため、本委員会の委員長には社外取締役が就任しています。また、後継者育成計画に関しては、将来の経営陣に資する人財候補の戦略的な育成を図っていますが、本年度は、社外取締役の関与を更に強化するべく、本委員会のメンバーである社外取締役を講師とするセッションを開催し、当該候補者と直接の接点を持つ機会を設けるとともに、全執行役員を対象に、上司・同僚・部下からの360度診断・フィードバックを実施する予定です。

■経営課題懇談会(2023年度12回開催)

経営上特に重要な事項に関する議論を深めるため、社内および社外の取締役の間での自由闊達で建設的な議論・意見交換・情報交換・連携強化の場として、「経営課題懇談会」を開催しています。

2023年度は、特にクロロプレンゴム事業の抜本的対策やタイのアセチレンブラック生産設備建設におけるリスクと機会および事業戦略について、時間を割いて活発な議論が行われました。

■方針説明会(2023年度2回開催)

社外取締役が中長期および短期的な事業・研究方針を理解するための説明会を開催しています。

監査等委員会(2023年度14回開催)

監査等委員および監査等委員会は、株主の皆さまに対する受託者責任をふまえ、経営陣からの独立性が確保された専任の監査等委員会室スタッフのサポートのもと、内部統制部門と緊密に連携しながら、各部署、事業所および子会社に対する業務執行状況の聴取や各種調査等の活動により、取締役の職務遂行に関する適法性・妥当性監査を実施しています。

また、取締役(監査等委員である取締役を除く。)の選任や報酬に関する意見陳述や会計監査人の選解任・不再任の議案について、会社法に則って、監査等委員会としての意見を決定しています。さらに、

監査等委員会がその役割・責務を果たすため、監査等委員には、その職務に必要な適切な経験・能力を持ち、特に財務・会計に関する知見を有する者が少なくとも1名以上選任されるべきとの判断のもと、監査等委員である取締役の候補者を選定しています。

人権に関する考え方

私たちデンカグループは、人権に関する国際規範を尊重するとともに、国際連合「ビジネスと人権に関する指導原則」にしたがった行動に努めます。また、国連グローバル・コンパクト署名企業として、同イニシアティブが定める10原則を支持します。人権はすべての事業活動における重要な事項であることを理解した上で、人権尊重の責任を果たすために「デンカグループESG基本方針」および「デンカグループ倫理規定」に基づく取り組みを進めています。私たちは、人種、宗教、性別、年齢、国籍、障がい等の多様性を認め、あらゆる人権を尊重して企業の責任を果たすことにより、企業価値を創造していきます。

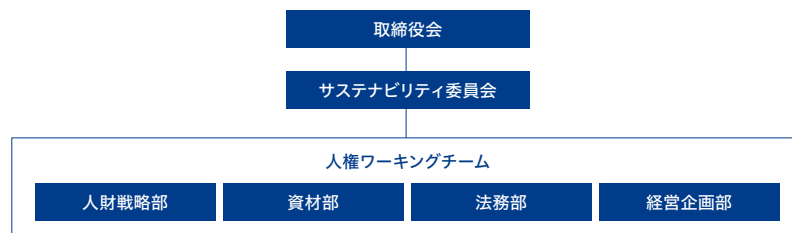
デンカグループ人権方針

デンカグループ人権方針は、取締役会での承認を受け、2023年9月11日に制定しました。この人権方針は、当社グループのすべての役員と従業員に適用されるとともに、当社グループのビジネスパートナーおよびサプライヤーに対しても、本方針が支持・尊重されるように求めています。

 デンカグループ人権方針 <https://denka.disclosure.site/ja/themes/727>

推進体制

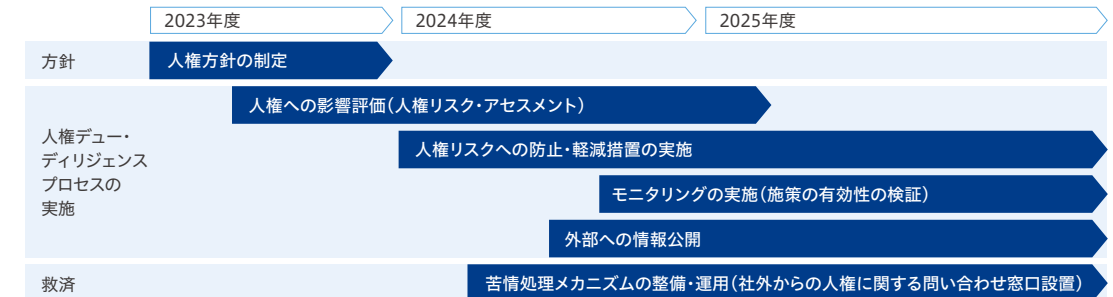
関係部門と人権ワーキングチームを組織し、連携して人権尊重の取り組みを推進しています。取り組みの進捗状況については、サステナビリティ委員会で議論の上、取締役会へ年2回報告しています。



経営計画「Mission 2030」における目標と対応プロセスのロードマップ

経営計画「Mission 2030」において2030年目標「グループ・サプライチェーンの人権リスク特定と対応プロセスの確立」に向けて取り組みを進めています。

「デンカグループ人権方針」を全グループ社員に周知・浸透させるとともに、人権デューデリジェンスと人権救済メカニズムについて、知見を有する第三者とともに計画的に取り組みます。



2023年度および2024年度の取り組み

●人権に関する社内説明会の実施

デンカグループ全社員を対象とした説明会を実施しました(2023年11月30日、2023年12月6日)。この説明会では、「デンカグループ人権方針」と「今後の人権の取り組み」について説明しました。

●人権への影響評価(人権リスク・アセスメント)

デンカグループは、2023年度下期に、重要人権リスク特定のためのヒアリング(対象:本社事業部門・管理部門、労働組合)を実施し、優先的に取り組むべきリスク項目(10個)を特定しました。2024年度以降も対象範囲を広げてヒアリングを実施し、防止・軽減のための対応策を進め、人権デューデリジェンスプロセスの確立を目指します。

カテゴリー	リスク項目
労働安全衛生	労働環境(安全・衛生)の人権
パワハラ	従業員間のパワハラ発生のリスク
	サプライヤー(協力会社を含む)従業員に対するパワハラ発生のリスク
長時間労働	顧客から自社従業員へのパワハラ発生のリスク
長時間労働	長時間労働・過重労働のリスク
居住移転の自由	転勤・異動の強制等による居住移転の自由の侵害リスク
先住民・地域住民の権利	製品の製造、廃棄等に伴う周辺住民の生活への悪影響発生のリスク
消費者の安全と知る権利	製品に関する情報の誤りによる販売先や消費者の「知る権利」侵害発生のリスク
労働安全衛生	サプライヤー内の労働環境における安全・衛生の人権リスク
強制労働・児童労働	原料等の生産現場および、販売先(および工場)内における深刻な形態の強制労働、児童労働発生のリスク

政策保有株式に対する考え方

当社は、資本効率の向上を踏まえ、政策保有株式を原則保有しません。但し、当該株式が安定的な取引関係の構築や成長戦略に則った業務提携関係の維持・強化につながり、当社の中長期的な企業価値の向上に資すると判断した場合には保有いたします。

この保有方針に則り、取締役会にて、当該株式の発行体の財務状況や当社との取引高とその経済合理性、当社の資本コストとの比較等様々な観点から、当該株式の総合的な検証を毎年継続して実施しています。この継続的な検証の結果、2024年3月末の政策保有株式の銘柄数は前年度末と比べ、16銘柄減の54銘柄となり、連結純資産に占める割合は前年度末と比べ、2.76ポイント減の7.21%となりました。

政策保有株式推移

	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
銘柄数	97	93	90	70	54
貸借対照表計上額の合計金額(百万円)	26,468	33,243	34,034	29,956	22,848
純資産合計(百万円)	254,014	270,036	292,094	300,351	316,915
連結純資産に占める割合	10.42%	12.31%	11.65%	9.97%	7.21%

2024年3月末の政策保有株式の銘柄数および貸借対照表計上額

	銘柄数	貸借対照表計上額の合計金額
非上場株式	52銘柄	3,460百万円
上場株式	2銘柄	19,388百万円

2023年度において株式数が減少した銘柄

	銘柄数	株式数の減少に係る売却金額の合計額
非上場株式	6銘柄	222百万円
上場株式	12銘柄	19,740百万円

当社米国子会社に対する訴訟について

当社米国子会社であるデンカパフォーマンスエラストマーLLC(当社出資比率70%。以下「DPE」)は、2018年以降、米国DuPont社およびその関係会社(以下総称して「DuPont」)とともに、米国ルイジアナ州第40地区地方裁判所において複数(20件。2024年3月末日現在)の訴訟の提起を受け、現在係属中です。これらの訴訟において、原告ら(累計7,308名。2024年3月末日現在)は、米国ルイジアナ州所在のクロロプレンゴム製造工場(1969年にDuPontが操業を開始し、2015年11月にDPEがDuPontから取得)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、DPEおよびDuPontに対して、原告一人当たり5万ドルを超えない範囲での損害賠償を請求しております。DPEは、引き続き原告らの主張内容を精査して、適切に対応することとしております。また、DPEは、2023年2月28日付で、米国ルイジアナ州東部地区連邦地方裁判所において、米国環境保護庁を代理する米国司法省より訴訟の提起を受け、現在係属中です。この訴訟において、米国司法省は、DPEに対してクロロプレンモノマーの排出に起因する危険を排除するための措置を取ることを求めており、2023年3月20日付で、DPEに対し同内容の措置を講じることを求める仮処分申立も提起しております。DPEは、これらにおける主張内容を精査して、適切に対応することとしております。

詳細につきましては、当社ウェブサイトに掲載するニュースリリース*をご覧ください。

 <https://www.denka.co.jp/news/>

*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、7月20日、2022年4月28日、6月17日、10月28日、2023年1月13日、3月6日、4月21日、2024年4月17日、7月10日付ニュースリリース



執行役員 **あだち 明則**
足立 明則

内部統制部・法務部・総務部・秘書部 担当役員メッセージ

デンカグループでは、めまぐるしい事業環境の変化や本格化する事業ポートフォリオ変革など、事業をめぐる不確実性が增大する中でも、リスクを適切にコントロールし、資本コストを最小化していくため、リスクマネジメント体制を整備・強化しています。特に、平時におけるリスク管理活動の強化に向け、「危機管理委員会」を「デンカグループ・リスクマネジメント委員会」に改称し、従来型の個別リスクマネジメントに代え、統合リスクマネジ

メント（ERM）活動によるデンカグループの継続的なリスクマネジメント活動を開始しました。これにより、企業活動に影響を与えるリスクの把握と重大リスクに対する対応力の強化を含む戦略的なリスクマネジメントに努めるとともに、自然災害、テロ、サイバー攻撃などの重大な脅威に対し、組織的な危機管理を徹底し、ステークホルダーにとっての中長期的な企業価値向上に努めていきます。

サステナビリティとリスクマネジメントに関するデンカの考え方

当社取締役会は、サステナビリティを巡る社会課題への対応はリスク減少と同時に収益機会につながる重要な経営課題と認識しています。そのため、「デンカグループESG基本方針」を策定し、国連グローバル・コンパクト4分野10原則の実践に努め、グループレベルのコンプライアンス体制強化や社会課題解決

のための新規事業創出への挑戦等、リスクに応じて適切に対応しています。また、社長を委員長とするサステナビリティ委員会でも、各種サステナビリティ施策の進捗管理と優良事例共有に努めています。デンカは、サステナビリティ課題を巡るこれら諸活動により中長期的な企業価値向上に努めています。

デンカのリスクマネジメントの体制

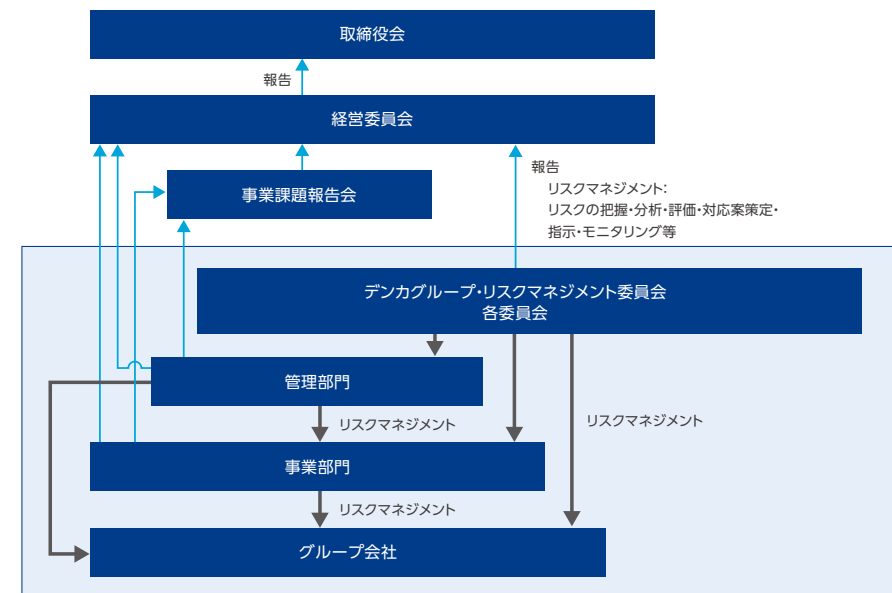
当社取締役会は、リスクと戦略を表裏一体ととらえており、各執行役員がリスクテイクを行える環境整備を行うと同時に、グループ全体のリスク管理体制の整備に努めています。

この目的を達成するため、毎月開催する経営委員会と事業課題報告会は、グループ経営に影響を及ぼしうる各種リスクの把握と評価・リスクコントロール策等、収益性などの経済的価値も加味しリスクマネジメントの議論を行っています。また、事業計画の達成状況を含む事業部門の各種リスクも継続的に把握しています。

法務、設備投資、環境、安全衛生、品質管理、スタートアップ投資等のリスクについては、組織横断的な委員会が専門的なリスク管理を実施しています。さらに、当社管理部門も、各種グループ共通ルール等に基づき、所轄リスクについてグループ全体に対するリスクマネジメントに努めています。これらに加え、事業部門は、部門固有の事業リスクを管理するとともに、グループ各社に取締役等を派遣し、当社管理部門と協議しつつ、各社の事業リスク管理をしています。

デンカは、統合リスクマネジメントの考えに基づくグループ全体のリスクマネジメント体制の一層の強化に努めています。デンカグループ・リスクマネジメント委員会は、グループ経営レベルのリスクと機会を「優先リスク」として選定・抽出し、その影響度合いを評価し、施策の立案、進捗管理を行い、優先リスクへの対応力を強化しています。その一環として、グループ内部統制の考えに基づき、各種業務のあるべき姿を示した『デンカグループ・マネジメントハンドブック』を発行し、グループワイドな内部統制システムの強化と適正な運用に継続して取り組んでいます。

平時のリスクマネジメント体制

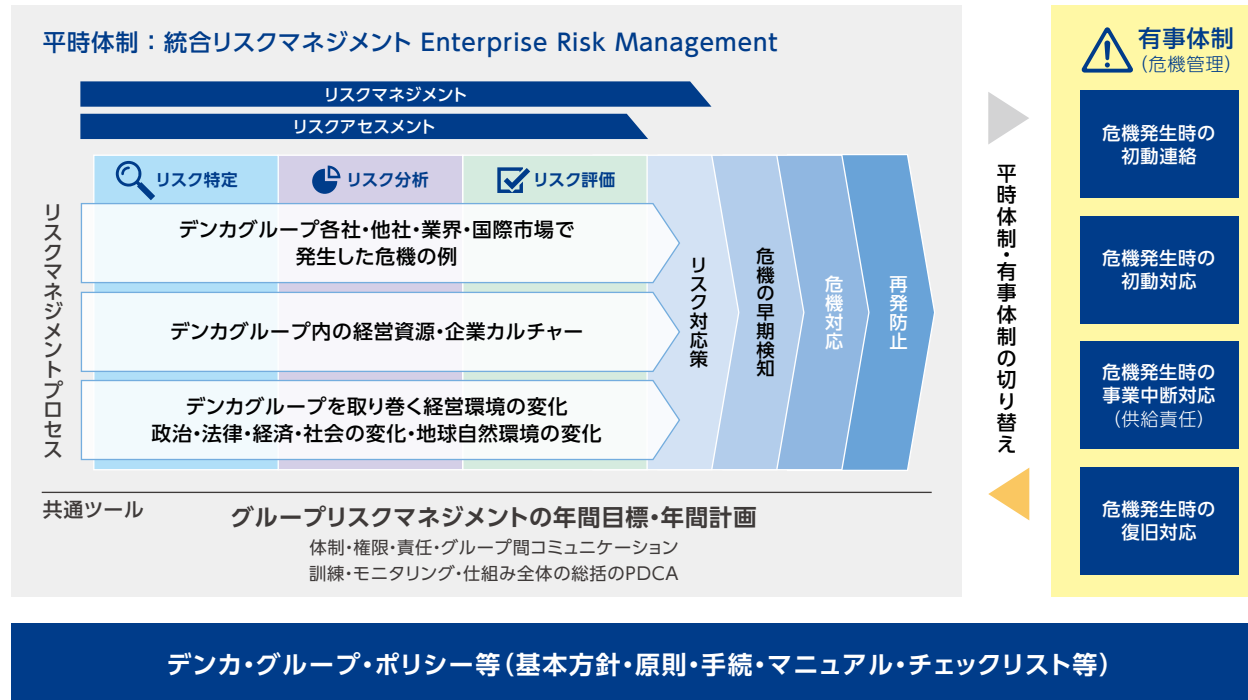


統合リスクマネジメントの取り組み

デンカグループは、事業を巡る不確実性が增大する中で、グループ横断的な統合リスクマネジメント体制の強化に努めています。

社長を委員長とするデンカグループ・リスクマネジメント委員会は、グループ横断的な管理を要するリスクを影響度・発生頻度等により可視化・分析評価し、これを「優先リスク」として特定しました。この「優先リスク」を基に、管理方針を決定し、災害発生時の通信ネットワーク強化策の実施や、本社経営陣と工場幹部が参加するリアルタイム型災害対応訓練等の実施を含む年間を通じた各種モニタリング活動を行っています。トライ&エラーを通じて対応策の実効性を高め、優先リスク顕在化による業績への影響を低減させることで、資本コストの最小化の実現を通じたステークホルダーにとっての中長期的な企業価値向上に努めています。

デンカグループは、統合リスクマネジメントの仕組みを継続的に向上させており、2023年に発生した安全と品質保証に関する問題を受け、安全と品質保証に関するリスクについては、環境保安部と品質保証部が中心となり、グループ一丸で、組織・仕事の仕組み・心理的安全性の確保・風土改革に取り組んでいます。



「優先リスク」とそのリスクオーナー 一覧

大分類	中分類	小分類	リスクオーナー
事業リスク	災害	震災（地震・津波）	総務部
事業リスク	事故・犯罪	第三者による当社への重大な犯罪（国内におけるテロ、放火、脅迫等）	総務部/ 環境保安部
経営リスク	事業環境（社会、経済、政治）	地政学リスクによる輸出・事業展開等の不能	経営企画部
経営リスク	事業環境（社会、経済、政治）	経済危機・景気変動・為替変動	経理部/ 財務部
経営リスク	関係会社（グループ会社等）	グループガバナンスの失敗	内部統制部
事業リスク	災害	気候変動リスク（寒波、熱波、干ばつ、長雨、天候不良等）	サステナビリティ推進部
事業リスク	事故・犯罪	業務上の事故（工場における火災・爆発等）	環境保安部
事業リスク	IT・情報管理	サイバー攻撃・不正アクセスによる情報システム全般の障害	デジタル戦略部
事業リスク	製品・サービス	製品・サービス品質不良によるトラブル（製品事故、薬害、大規模食中毒、異物混入、大規模リコール等）	品質保証部
事業リスク	法令・規則等への違反・不適合	情報の隠ぺい・改ざん・虚偽報告（製品偽造、品質・性能・データ偽造、労災隠し等） 国内外の法令違反・契約・社内規定違反⇒グローバルコンプライアンス	法務部/ 内部統制部

デンカのリスクマネジメント活動

デンカグループの経営に重大な影響を与えるリスクが顕在化した場合の有事対応の基本ルールとして、当社は、「危機管理基本要綱」を定めています。本要綱に基づき、管理部門各々が、「適切な初動対応ルール」「情報の一元的集約ルール」「社内外のステークホルダーとのコミュニケーションルール」等の整備を行い、危機シナリオに沿った対応策の立案も行い、平時から危機対策のための施策を行っています。また、当社は、サイバー攻撃などによる情報漏洩など事業継続に影響を及ぼすリスクを最小化するため、「デンカグループ・情報セキュリティポリシー」などのグループ共通ポリシーを定め、個人情報保護を含む情報セキュリティに関するグループ全体での取り組みを行っています。

さらに、メーカーとして大切な品質に関するリスクについても、事業継続に影響を及ぼすリスクを最小化するため、「デンカグループ・品質問題対応ポリシー」を定め、グループ全体で取り組みを行っています。

リスクが発生した場合は、「危機管理基本要綱」に基づき、事案の重大性に応じ、社長が危機対策本部の設置を決定し、関係各々が密接に連携しつつ、必要に応じて社外専門家の助言を得ながら、各種調査、原因分析、各種対策立案を行い、再発防止に努めています。

デンカは、2023年度から、統合リスクマネジメントの考えに基づき、グループ全体のリスクマネジメント体制の強化に努めています。

デンカグループ・マネジメント・ハンドブック

当社は、グループ全体のリスクマネジメントと内部統制強化のため、「デンカグループ・マネジメント・ハンドブック」を、国内外のグループ会社に配布しています。



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	社会課題、サステナビリティを巡る課題への認識	P2- 社長メッセージ、P17- 社長対談、P15- 経営重要課題(マテリアリティ)
	経営計画と財務戦略の遂行	P23- 経営計画「Mission 2030」 P29- 財務戦略
	コーポレートガバナンス	P65- Governance 【サステナビリティサイト】「コーポレート・ガバナンス・信頼される企業活動」 コーポレートガバナンスの強化
危機管理・コンプライアンス	リスクマネジメント	P76- リスクマネジメント 【サステナビリティサイト】「コーポレート・ガバナンス・信頼される企業活動」 法令遵守・企業倫理の徹底、リスクマネジメント
環境経営	気候変動・異常気象・ 環境負荷低減・生物多様性	P55- Environment
人財戦略	雇用、人財育成、健康経営、 ダイバーシティ、 ハラスメント等人権のリスク	P61- Social 【サステナビリティサイト】「コーポレート・ガバナンス・信頼される企業活動」 内部通報制度・デンカグループヘルプライン、人権リスクへの対応
品質・製造物責任	製品安全・品質管理、 化学物質管理	P54 品質保証マネジメント
事故・災害	安全衛生・保安防災	P52 安全最優先
コミュニケーション	ステークホルダーとの 責任ある対話	P82- ステークホルダーとの対話 【サステナビリティサイト】「製品・技術」顧客満足度向上運動
情報システム・セキュリティ	システムセキュリティ確保、 デジタル化推進	P78 デンカのリスクマネジメント活動 【サステナビリティサイト】「コーポレート・ガバナンス・信頼される企業活動」 情報資産管理について
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	P34 知的財産活動について デンカウェブサイトを：プライバシーポリシー、 【サステナビリティサイト】「コーポレート・ガバナンス・信頼される企業活動」 知的財産保護の取り組み
サプライチェーン	BCP、輸出貿易管理	P77 統合リスクマネジメントの取り組み 【サステナビリティサイト】「製品の安全・品質向上」紛争鉱物、原料リスク評価によるBCP対策 「コーポレート・ガバナンス・信頼される企業活動」安全保障貿易管理
個別事業	ビジネス環境の 変化への対応	P36 技術を通じたサステナビリティ社会への貢献、 P43- 事業部門長メッセージ、事業戦略、SWOT分析

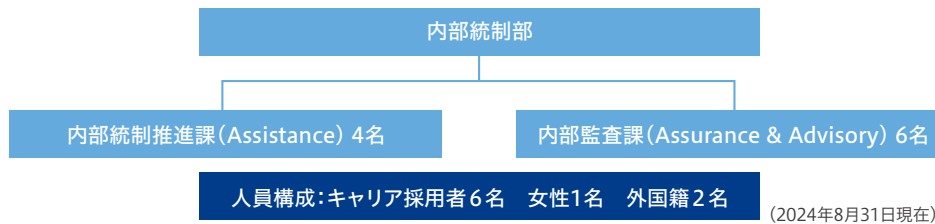
デンカグループの内部統制

基本的な考え方(ミッション・ビジョン・バリュー)

当社は、内部統制の強化を通じて業務プロセスの改善、リスクの低減、グループの不正撲滅などを推し進め、グループ全体の非財務価値を向上することをミッションとしております。その牽引役として内部統制部が組織化され、Assurance、Advisory、Assistanceの3つの活動をPDCAとして回し、社内外のステークホルダーから信頼されるプロフェッショナル集団

推進体制

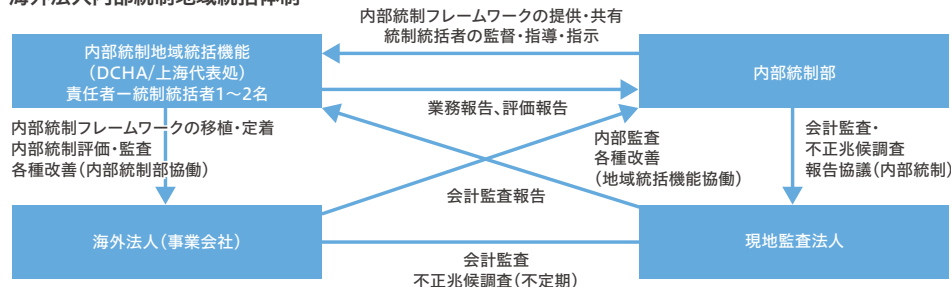
内部統制部は、統制の評価・監査・助言など保証業務に従事する内部監査課と1線の内部統制構築を支援する内部統制推進課から構成されています。また、内部統制部では、積極的にキャリア採用も推進し、性別、年齢、国籍などに縛られない多様な価値観を有する組織へと変革を進めています。



海外法人内部統制地域統括体制

シンガポールおよび中国の地域統括会社内にも内部統制部門が組織化され、内部統制部と連携・協働しながらグループの統制強化を進めています。

海外法人内部統制地域統括体制



となることをビジョンとしています。経営計画「Mission 2030」では非財務KPIの一つとして、標準的な内部統制の取り組みをパッケージ化した枠組み(内部統制フレームワーク)のグループ内整備を取り上げ、2030年目標として全グループ会社での整備完了を掲げています。

内部統制の概要

1 3線ディフェンス(Three Lines of Defense)の採用

当社の内部統制は、リスクオーナーとなる1線(営業、製造など現場)、1線の統制支援やモニタリングを実施する2線(管理部門)、統制の評価・保証を提供する3線(内部監査部門)の3線ディフェンスで構成されています。

2 3線としての内部統制部

3線の内部統制部には、内部統制推進課と内部監査課の2つの独立する組織があり、財務報告に係る内部統制報告制度(J-SOX)や任意監査など評価・保証業務に留まらず、知識やノウハウが不足するリスクオーナーに寄り添って、内部統制フレームワークを有効活用しながら内部統制の構築を支援しています。

3 実績(監査件数や内部統制整備の支援件数)

2023年度においては、J-SOXでは全社的な内部統制(CLC)10社、業務プロセスに係る内部統制(PLC)2社を重要拠点として評価し、46件の任意監査を実施しています。また、海外グループ会社を中心に4社・1拠点が内部統制フレームワークを活用して内部統制整備に着手し、3社の評価を完了しています。

4 レポートライン

監査結果などの直接的な報告ライン(ソリッドライン報告)は社長となっていますが、もう一つの監査部隊である監査等委員会とも結果を共有し(ドットレポートライン報告)、監査の効率性・網羅性を高めています。

5 内部統制の啓発と周知

内部統制の評価・監査結果は、関係する管理部門(2線)や主要グループ会社の経営者が集まる会議体でも共有され、重要な発見事項や講じるべき具体的なアクション、統制の好事例など多岐にわたる事項が議論・報告されます。

デンカグループ コンプライアンス

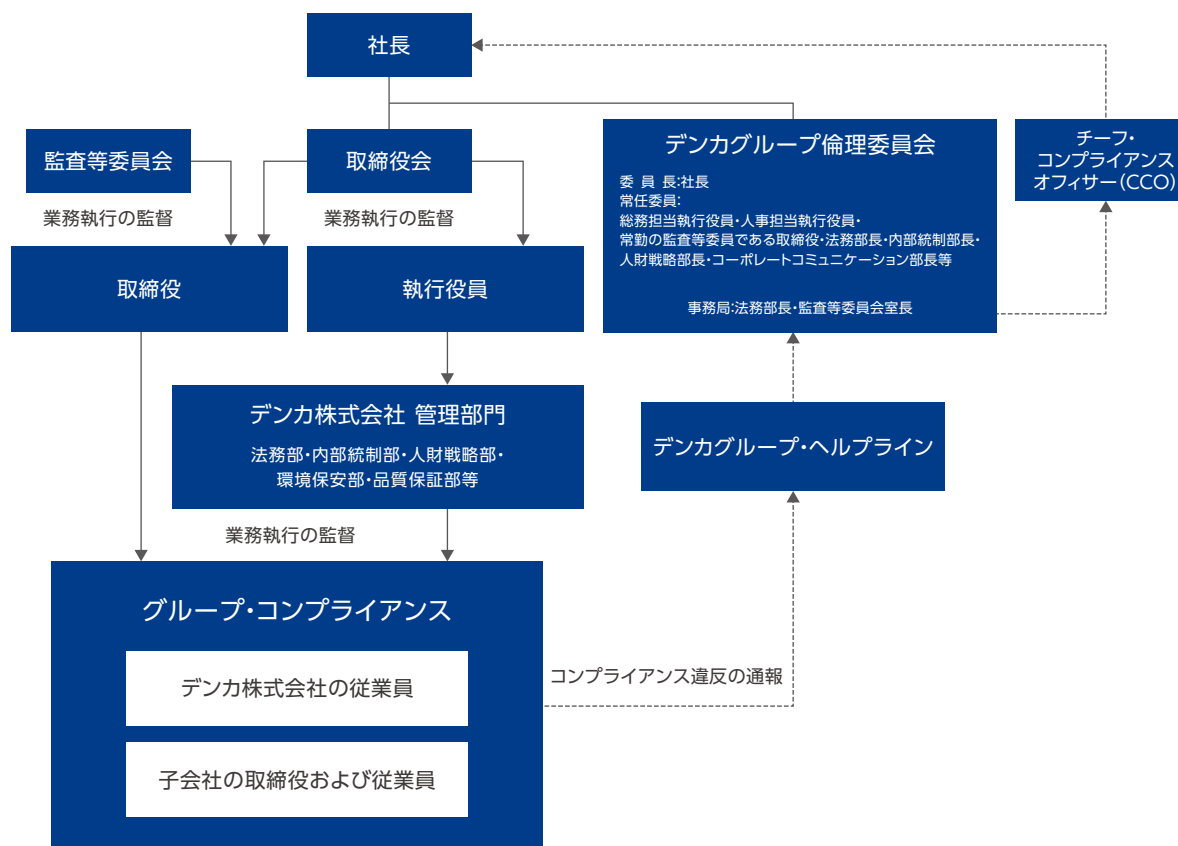
基本的な考え方

当社グループでは、「コンプライアンス」を法令・契約・社内規程・社会規範を遵守することと広く定義したうえで、取締役会が設置し、社長を委員長とする、デンカグループ倫理委員会が、グループ全体のコンプライアンスに対する取り組みを統括しています。各コンプライアンスリスクに対し、当社の本社管理部門は、最新法令・判例・他社事例等の情報収集、グループ共通ルール・全社共通規程を含む各種規則の制定・改訂、教育・研修、

モニタリング・監査などの予防策の立案と実施に努めています。また、本社管理部門の活動に加え、事業部門・事業所・グループ会社は、社外専門家との連携活動を含め、各分野において平時からコンプライアンスリスクの低減に努めています。当社グループは、デンカのコアバリューである「挑戦」「誠実」「共感」に基づき、グループ全体で全役員および従業員が「自分事」として、一層のコンプライアンスの徹底に真摯に努めていきます。

デンカグループのコンプライアンス推進体制

当社は、業務執行において必要となる権限規定や、取締役会が制定した「デンカグループ倫理規定」をはじめとするグループ共通ルールに基づき、グループレベルでのコンプライアンスの徹底を図っています。取締役会は、デンカグループにおけるコンプライアンスを実現するためにデンカグループ倫理委員会を設置し、コンプライアンス推進計画等コンプライアンス全般について審議を行っています。同時に、取締役会は、コンプライアンスを統括する執行役員（チーフ・コンプライアンス・オフィサー（CCO））と法務・内部統制・総務・秘書担当執行役員を定めています。CCOは、デンカグループのコンプライアンスに関する問題を統括し、法務・内部統制・総務・秘書担当執行役員は、法務部や内部統制部等の活動を通じて国内外のデンカグループに対するコンプライアンス体制の強化を推進しています。



デンカグループ・ビジネス行動基準

取締役会は、国内外のデンカグループの役員および従業員によるコンプライアンスの実践を確実にすることで、ステークホルダーからの信頼を維持・確保し、グループ全体の持続的な発展が継続できるよう「デンカグループ倫理規定」を定めています。さらに、「デンカグループ倫理規定」の内容を更に具体化した「デンカグループ倫理・法令遵守ガイドライン ビジネス行動基準 (Standards of Business Conduct)」を定めています。これは、デンカグループのビジョンを実現するためにデンカグループ各社の役員および従業員に求められ、倫理的・法的に正しい行動の拠り所となる、グローバル水準の行動基準（ガイドライン）を定めたものです。内容としては、適正業務のための基本ルール、環境・安全、公正取引、輸出規制・経済制裁、インサイダー取引、個人情報管理、品質コンプライアンス、秘密情報と知的財産権、腐敗防止、労働法遵守を含む人権尊重等のテーマを含み、各人が日常業務において手引として活用できるよう冊子（日本語、英語、中国語）で配布しています。

内部通報制度「デンカグループ・ヘルプライン」

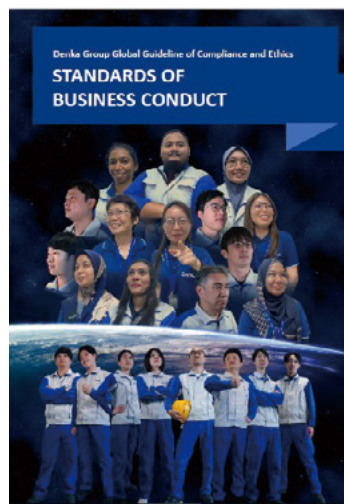
デンカグループ倫理委員会は、デンカグループ各社のコンプライアンス上の問題を早期発見、是正するため、消費者庁のガイドラインに準拠したグループ内部通報制度「デンカグループ・ヘルプライン」を運営しています。

デンカグループ各社の役員・従業員（派遣社員等契約形態を問わず）と、それらの同居の二親等以内の家族、および公益通報者保護法が定める退職者は、コンプライアンス上の問題を認識した際、「デンカグループ・ヘルプライン」を利用して、いつでも、デンカグループ倫理委員会に報告することができます。この報告は、日・英・中のいずれかの言語で、匿名でも顕名でも可能です。

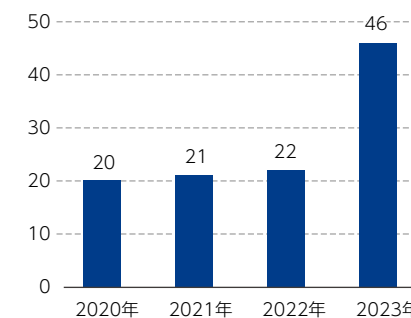
デンカグループ倫理委員会は、複数の通報受付窓口（社内窓口：本委員会事務局等、外部窓口：西村あさひ法律事務所と専門事業者）を用意しているだけでなく、通報者の身元を秘密として保持する義務、通報者に対する報復行為の禁止、これらの義務違反に対する厳格な処分等をグループ共通ルールである「内部通報規定」で定めています。法務部も、各種コンプライアンス研修においてこれらの点を周知徹底し、内部通報制度に対する信頼維持と利用促進を図っています。この結果、「デンカグループ・ヘルプライン」は活発に利用されており、デンカグループのコンプライアンスの実効性向上に寄与しています。

違反行為への対処

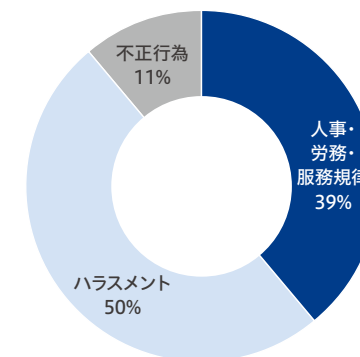
当社は、内部通報や職制ルート経由等で寄せられたコンプライアンス上の問題に公正かつ適正に対処することを目的に、2022年8月に「コンプライアンス違反事案処理基本規程」を制定しました。本規程では、コンプライアンス問題に関する社内報告、調査体制、問題が認められた場合の審理手続および是正・再発防止のための社内周知措置等について具体的な定めを設けています。実際に社内においてコンプライアンス問題が生じたときは、本規程に従い、社内調査チームが調査を行い、必要な懲戒処分実施を含め、問題の早期解決・是正を図っています。



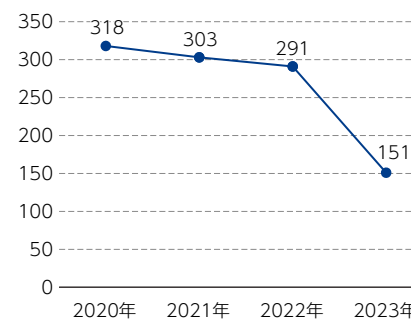
通報数の推移(件)



内部通報の内訳
(2019年度～2023年度累積)



連結従業員数/通報1件の推移(人/件)



※通報受理時の通報内容に基づく分類であり、認定された事実関係を必ずしも反映しません。

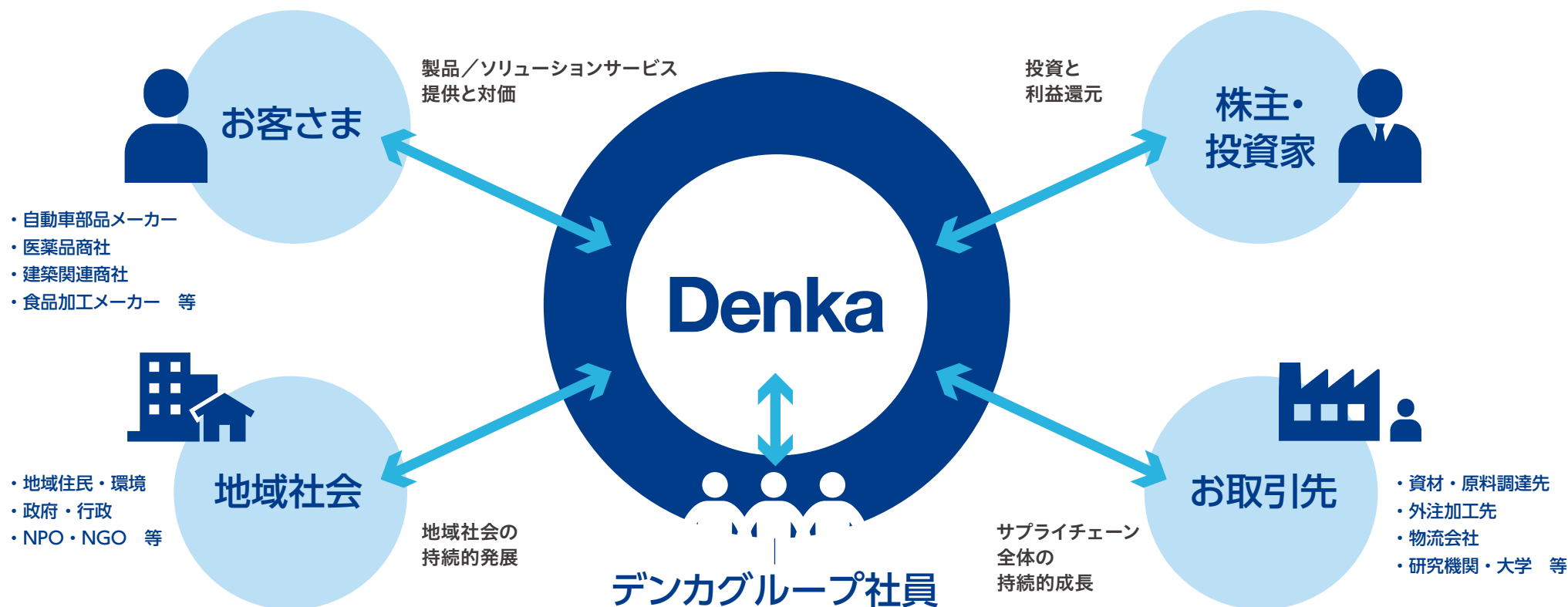
2023年度事業所別の内訳(件)

	不正行為	ハラスメント	人事・労務・サービス規律
本社	—	11	1
研究所・工場	4	6	12
グループ会社	—	11	1




ステークホルダーとの対話

1.ステークホルダーとの対話から創出される価値

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あり、デンカグループ ESG基本方針「情報開示とステークホルダーとの建設的な対話」としても掲げています。本図では、それぞれの対話の意義、および創出する価値をご説明しています。



2.ステークホルダーとの対話例

	目的・テーマ	手段
 お客さま	<ul style="list-style-type: none"> ■お客さまに満足いただける安全で高品質な製品、および適切な情報を提供します。 ■お客さまとの誠実なコミュニケーションを通して、信頼関係を構築します。 	<ul style="list-style-type: none"> ■対面、およびオンラインによるお客さまとの面談 ■テクニカルサービスの提供 ■顧客満足度調査の実施
 お取引先	<ul style="list-style-type: none"> ■オープンイノベーションの推進、およびお取引先との良好な関係の構築により、サプライチェーン全体での共存共栄を目指します。 	<ul style="list-style-type: none"> ■対面、およびオンラインによるサプライヤーとの面談 ■パートナーシップ構築宣言の公表
 地域社会	<ul style="list-style-type: none"> ■良き企業市民として、より良い地域社会形成に積極的に参画し、その発展に貢献します。 ■政治・行政とも健全な関係を保ち、社会との信頼関係を醸成します。 	<ul style="list-style-type: none"> ■総合防災訓練 ■見学会、説明会 ■地域交流、対話 ■イベント参画 ■教育支援 ■社会貢献活動

千葉県市原市「ものづくりフェスタ」への参加

2024年8月3日(土)に市原市の市民会館で、市原市内の小学生を対象に、実際にものづくり体験等ができる「ものづくりフェスタ」が開催されました。当社は、社会貢献活動の一環として今年も参加し、「マイペットボトルを作ってみよう!」と発明教室「フライングディスクを作ってみよう!」のブースを出展しました。



明治大学での「知的財産セミナー」開催

知的財産の概要、特許や意匠の出願や職務発明、契約等、社会人になるまでに学生に知ってほしいテーマについての「知的財産セミナー」を明治大学で実施しました。セミナーに参加した学生からは「自身が無形資産の可視化について、興味を持っていたので講義を受ける事ができて大変勉強になった。」「ビジネスモデルやブランドといった目に見えない価値をどのようにして社会的な共通評価軸に落とし込んでいるのか調べてみたい。」など関心の高さが伺えました。



デンカ
グループ社員

- 社員の声を反映し、デンカグループの全ての人々が健康で働きやすい職場づくりを進めます。

- 社長による事業所視察および対話
- 労使協議会
- 社内ポータルサイトの活用
- タウンホールミーティング
- 社員意識調査の実施
- ランチミーティング

青海工場「子ども参観日」を開催

2024年8月2日(金)に青海工場「子ども参観日」を初開催しました。当日は47人の従業員ご家族が参加され、当社ポータルを使った実験や、工場長・次長との名刺交換、質問コーナーなどのプログラムを体験しました。参加者からは「もっとここに居たい」「工場の中も歩いてみたい!」「もっとデンカを知りたい」といった嬉しい声をいただきました。



目的・テーマ

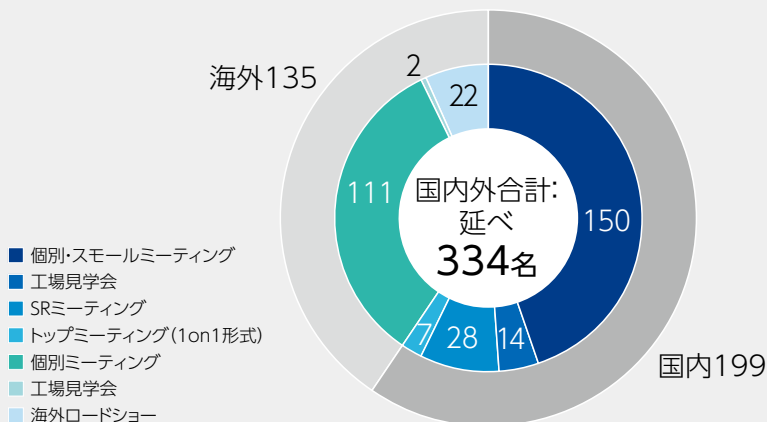
手段

- 財務・非財務情報を積極的、効果的かつ公正に開示し、建設的な対話を通して信頼性を確保します。
- グループガバナンス体制を強化し、企業全体の価値の向上を図ります。
- 機関投資家・証券会社アナリストとのミーティングデータ（株主総会、決算説明会、個人投資家説明会を除く）

- 株主総会の開催（年1回）
招集通知等株主総会資料の内容を充実させ、開示内容を拡充。当日会場にお越しになれない株主さま向けのライブ配信や、パソコン等を利用したインターネット等による議決権行使方法を採用
- 決算説明会の開催（年4回:各80~100名程度）
社長・経営層が機関投資家・証券会社アナリストに対し、四半期ごとに決算内容や成長戦略について説明（記者向けの決算説明会も年2回 開催）
- 個人投資家説明会の実施（年1回、対面20名、オンライン300名）
IR担当役員が個人投資家向けに説明会をハイブリッド形式にて開催し、経営計画や事業概要について説明。
- 機関投資家・証券会社アナリストとのミーティング（延べ334名）
 - ・個別ミーティング・スモールミーティング（国内150名、海外111名）
コーポレートコミュニケーション部が機関投資家や証券会社アナリストと個別ミーティングもしくはスモールミーティングにて、決算数値や経営計画などの詳細について、双方向の対話を実施
 - ・工場見学会（年2回:国内1拠点、海外1拠点）（国内14名、海外2名）
機関投資家や証券会社アナリスト向けに工場見学会を開催し、製品や各工場の特徴について説明
 - ・SRミーティング（年2回:国内28名）
総務部が国内の大株主（機関投資家）に対し、ガバナンスを中心とした当社の取り組みや品質不適切行為および重大災害に関する状況と対応策について対話を実施
 - ・1on1形式トップミーティング（国内7名）
社長が国内機関投資家と、ポートフォリオ変革や事業計画など経営戦略の考えなどについて議論
 - ・海外ロードショー（年2回:海外22名）
IR担当役員が米州、欧州、アジアなどの海外機関投資家と、経営計画やビジネスモデル、研究開発、株主還元、ESGなどについて対話を実施（証券会社主催のカンファレンス年1回を含む）
- 株主の意見や考え方を経営陣にフィードバック（年4回+都度）
対話において把握した株主の意見を、社長をはじめとする経営層や、関係部門へ四半期ごとにフィードバックすることに加え、株主の意見が多く集まる事象があった場合には、その都度フィードバックを実施。次回以降の開示資料や、経営戦略策定・推進策の参考として活用



株主・投資家



- 対話の主なテーマと株主の関心事項および開示拡充事項
 - ・ポートフォリオ変革の方針と進捗状況
 - ・経営計画「Mission 2030」策定時から変動した前提条件に対応する経営方針と施策内容
 - ・キャッシュアロケーション（株主還元、戦略投資、人財投資、研究開発、財務レバレッジなど）
 - ・今後の成長事業の見通しと投資計画

11ヵ年財務サマリー

	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
損益状況 (百万円)											
売上高	376,809	383,978	369,853	362,647	395,629	413,128	380,803	354,391	384,849	407,559	389,263
営業利益	21,230	24,047	30,634	25,844	33,652	34,228	31,587	34,729	40,123	32,324	13,376
経常利益	20,604	24,287	27,022	23,158	31,499	32,811	30,034	32,143	36,474	28,025	5,474
親会社株主に帰属する当期純利益	13,573	19,021	19,472	18,145	23,035	25,046	22,703	22,785	26,012	12,768	11,947
持分法投資損益	550	950	1,097	568	1,105	1,384	1,170	933	876	2,328	1,731
財務状況 (百万円)											
流動資産	164,747	170,497	161,876	168,902	184,129	190,730	198,452	200,726	218,164	251,793	265,447
総資産	431,347	445,569	443,864	454,944	473,799	483,827	501,448	526,035	557,646	592,158	616,244
流動負債	163,645	160,101	147,537	144,190	158,043	154,047	160,807	155,062	166,679	164,457	171,557
純資産	189,516	210,798	216,071	227,487	242,780	250,481	254,014	270,036	292,094	300,351	316,915
有利子負債	120,669	122,536	124,596	113,748	108,269	112,134	134,340	138,191	137,032	169,729	174,368
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	27,245	35,557	44,014	39,557	48,776	32,660	41,954	40,610	42,630	8,946	36,260
投資活動によるキャッシュ・フロー	△26,693	△27,449	△34,979	△22,258	△29,298	△26,176	△36,303	△36,976	△36,839	△28,268	△22,572
財務活動によるキャッシュ・フロー	△3,327	△7,437	△7,348	△19,319	△15,858	△8,408	9,544	△6,706	△12,341	18,361	712
現金および現金同等物の期末残高	8,244	9,157	11,813	10,174	14,101	13,889	29,170	25,909	20,209	20,199	35,386
一株当たりの情報 (円)											
一株当たり配当金*	50.0	62.5	65.0	70.0	105.0	120.0	125.0	125.0	145.0	100.0	100.0
一株当たり当期純利益	145.16	207.40	214.71	205.05	261.80	286.18	262.62	264.24	301.67	148.08	138.61
一株当たり純資産	2,013.84	2,279.70	2,366.74	2,526.42	2,727.94	2,839.16	2,906.95	3,101.92	3,345.34	3,438.28	3,568.69
財務指標											
売上高営業利益率(%)	5.6	6.3	8.3	7.1	8.5	8.3	8.3	9.8	10.4	7.9	3.4
自己資本当期純利益率(ROE)(%)	7.4	9.6	9.3	8.3	10.0	10.3	9.1	8.8	9.4	4.4	4.0
総資産経常利益率(ROA)(%)	4.9	5.5	6.1	5.2	6.8	6.9	6.1	6.3	6.7	4.9	0.9
自己資本比率(%)	43.5	46.9	47.7	49.1	50.5	51.0	50.0	50.8	51.7	50.1	49.9
その他											
設備投資額(百万円)	25,735	21,300	21,196	25,731	22,710	32,745	34,205	42,323	35,644	39,369	43,686
減価償却費(百万円)	22,254	23,032	23,242	24,359	24,599	22,946	22,482	22,911	23,883	26,554	26,516
研究開発費(百万円)	10,828	11,127	11,787	13,026	13,868	14,562	15,031	14,736	14,231	14,926	15,162
期末連結従業員数(名)	5,249	5,309	5,788	5,816	5,944	6,133	6,316	6,351	6,358	6,406	6,514
<div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"> <div style="width: 30%;"> <p>経営計画</p> <p>▶ デンカの動き</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 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 </div> <div style="width: 35%; text-align: center;"> <p>DENKA100 再スタート (2013-2017)</p> </div> <div style="width: 30%;"> <p>Denka Value-Up (2018-2022)</p> <p>● デンカ生研合併</p> </div> <div style="width: 30%; text-align: right;"> <p>Mission 2030 (2023-2030)</p> </div> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center; margin-top: 10px;"> <div style="width: 30%;"> <p>▶ 社会の動き</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 消費税増税(8%) </div> <div style="width: 35%; text-align: center;"> <ul style="list-style-type: none"> ● バリ協定発効 ● 米国トランプ政権誕生 ● 米中貿易摩擦 ● 消費税増税(10%) ● 新型コロナウイルス流行 </div> <div style="width: 30%; text-align: right;"> <ul style="list-style-type: none"> ● 米国バイデン政権誕生 ● ロシアのウクライナ侵攻 </div> </div>											

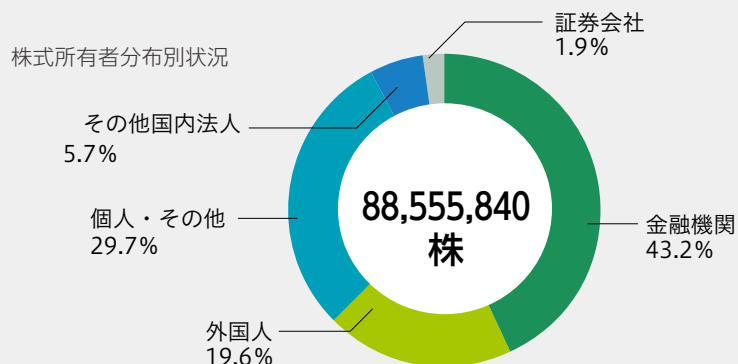
「税効果会計に係る会計基準」の一部改正(企業会計基準第28号 2018年2月)に基づき、2017年度以降の財務情報について変更しています。

※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株当たり配当金は各期と比較しやすくなるために、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)

■ 会社概要 (2024年3月31日現在)

商号 | デンカ株式会社
 設立 | 1915年(大正4年)5月1日
 従業員数 | 単体:4,330人 連結:6,514人
 資本金 | 36,998百万円
 本社所在地 | 〒103-8338 東京都中央区日本橋室町二丁目1番1号(日本橋三井タワー)
 TEL 03-5290-5055 FAX 03-5290-5059

■ 株式情報 (2024年3月31日現在)



大株主

株主名	持株数(百株)	持株比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	151,148	17.52
株式会社日本カस्टディ銀行(信託口)	96,326	11.17
みずほ信託銀行株式会社 退職給付信託 みずほ銀行口 再信託受託者 株式会社日本カस्टディ銀行	32,158	3.73
大樹生命保険株式会社	23,816	2.76
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	22,305	2.59
全国共済農業協同組合連合会	21,507	2.49
デンカ従業員持株会	14,187	1.64
三井住友海上火災保険株式会社	11,066	1.28
三井物産株式会社	10,874	1.26
株式会社日本カस्टディ銀行(信託口4)	10,771	1.25

(注) 1. 当社は、自己株式2,280,095株を保有しておりますが、上記大株主からは除外しております。
 2. 持株比率は自己株式を除外して計算しております。

■ 主要グループ会社 (2024年3月31日現在)



国内

- ・東洋スチレン株式会社
- ・デナック株式会社
- ・日之出化学工業株式会社
- ・デンカアツミン株式会社
- ・西日本高圧瓦斯株式会社
- ・株式会社デンカリノテック
- ・三信物産株式会社
- ・デナールシラン株式会社
- ・デンカポリマー株式会社
- ・デンカアステック株式会社
- ・YKアクロス株式会社
- ・デンカエンジニアリング株式会社
- ・黒部川電力株式会社

海外

- 欧州
- ・Denka Chemicals GmbH
 - ・DENKA SEIKEN UK Limited
 - ・Icon Genetics GmbH
- 北米
- ・Denka Corporation
 - ・DENKA SEIKEN USA Incorporated
 - ・Denka Performance Elastomer LLC
- 東アジア
- ・電化無機材料(天津)有限公司
 - ・電化新材料研究(蘇州)有限公司
 - ・電化(上海)管理有限公司
 - ・デンカ韓国株式会社
 - ・台湾超碩股份有限公司
 - ・電化電子材料(大連)有限公司
 - ・電化精細材料(蘇州)有限公司
 - ・台湾電科股份有限公司
 - ・亜克洛斯商貿(上海)有限公司
- 東南アジア
- ・Denka Advanced Materials Vietnam Co., Ltd.
 - ・Denka Construction Solutions Malaysia Sdn Bhd.
 - ・PT.ESTOP Indonesia
 - ・Denka Singapore Pte.Ltd.
 - ・Denka Chemicals Holdings Asia Pacific Pte.Ltd.
 - ・Denka infrastructure Malaysia Sdn.Bhd.
 - ・Denka SCGC advanced Materials CO.,LTD.
 - ・Denka Advantech Pte.Ltd.
 - ・Denka Life Innovation Research Pte. Ltd.

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。