

# Denka

新たなビジョンと次期経営計画「Mission 2030」

デンカ株式会社

# CONTENTS

## 1 Denka Value-Up(2018~22年度)の振り返り

1. 収支・戦略投資・株主還元総括

## 2 新たなビジョン

1. 今後想定される世界
2. 事業機会を生み出すメガトレンドと注力分野
3. ビジョン

## 3 Mission 2030(2023~30年度)

1. 事業価値創造
2. 人財価値創造
3. 経営価値創造
4. 財務戦略
5. KPI総括表

## 経営計画 **Denka Value-Up** (2018~22年度)

### 3つの成長ビジョン



### 2つの成長戦略

#### 事業ポートフォリオの変革

- ・スペシャリティ事業の成長加速



環境・  
エネルギー



ヘルスケア



高付加価値  
インフラ

- ・基盤事業のスペシャリティ化
- ・コモディティ事業の位置付け再定義

#### 革新的プロセスの導入

- ・生産/研究開発/業務プロセス革新による生産性向上

### 2021年度～

#### ありたい姿

真に社会に必要とされ

世界にとってかけがえのない企業となり

社員やステークホルダーが誇りに思える存在

#### 事業 Value-Up



誰よりも上手にできる  
仕事への集中

#### 環境 Value-Up



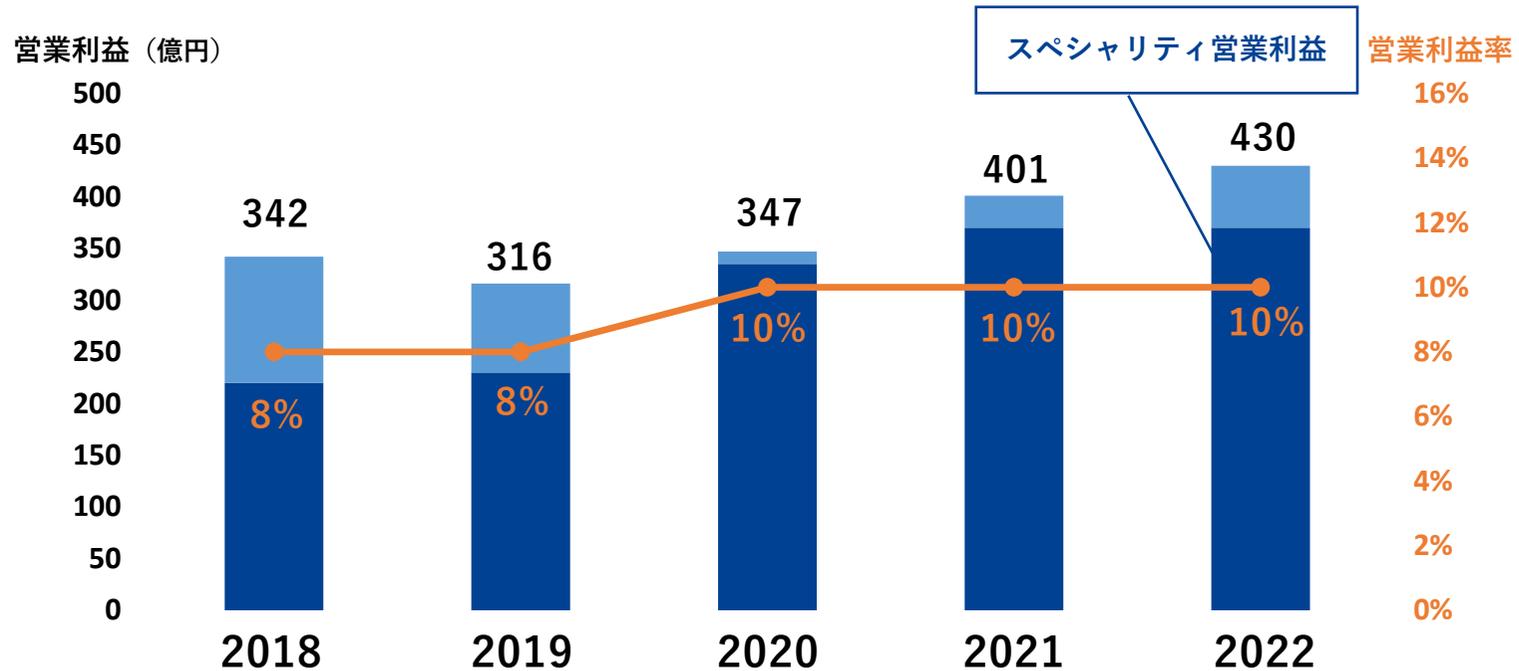
温室効果ガス排出量  
2050年度ネットゼロ  
達成

#### 人財 Value-Up



社員全員が  
成長を実感できる  
企業に

## ➤ 収支



## 5か年累計(2018~22)

## ➤ 戦略投資

当初計画

750億円

実見

1,333億円

主な投資

球状アルミナ、窒化珪素粉、  
インフルエンザワクチンの能力増強など

## ➤ 株主還元

計画  
総還元性向

50%

実見  
総還元性向

52%

配当総額

570億円

自己株取得額

21億円

当期純利益

1,150億円

想定される世界と課題

メガトレンドと注力分野

ビジョン

# Sustainability

## サステナビリティ

### 地球温暖化

自然災害増加  
自動車の電動化

### 海洋プラ問題

大気・水・土壌汚染

### パンデミック

食糧不足

水資源不足

## 世界的な人口増加

# Population



# Technology

## 進化するテクノロジー

### 技術革新

DX、AI、ロボット、高速通信  
遺伝子組み換え技術

### 貧富の格差

グローバリズムの限界

地政学リスク

## 揺らぐ秩序

# Confusion

想定される世界と課題

メガトレンドと注力分野

ビジョン

## 今後想定される世界



## メガトレンド

再生可能エネルギー  
モビリティ大変革  
半導体やデバイス需要拡大

医療ニーズ高度化  
革新的な医療技術

食糧・水資源枯渇  
インフラ需要増大

## 注力分野



ICT & Energy



Healthcare



Sustainable Living

想定される世界と課題

メガトレンドと注力分野

ビジョン

デンカのDNAとなる  
コアバリュー

### 社員の心にある価値観

「挑戦」：化学の可能性に挑み続けます。

「誠実」：真摯な姿勢で、仕事に取り組みます。

「共感」：多様性を尊重し、安心安全な社会を創ります。

デンカを導く北極星となる  
パーパス

### 長きにわたる会社の指針・存在意義

化学の力で  
世界をよりよくする  
スペシャリストになる。

デンカの務めとなる  
ミッション

### 大胆で説得力のある野心的目標

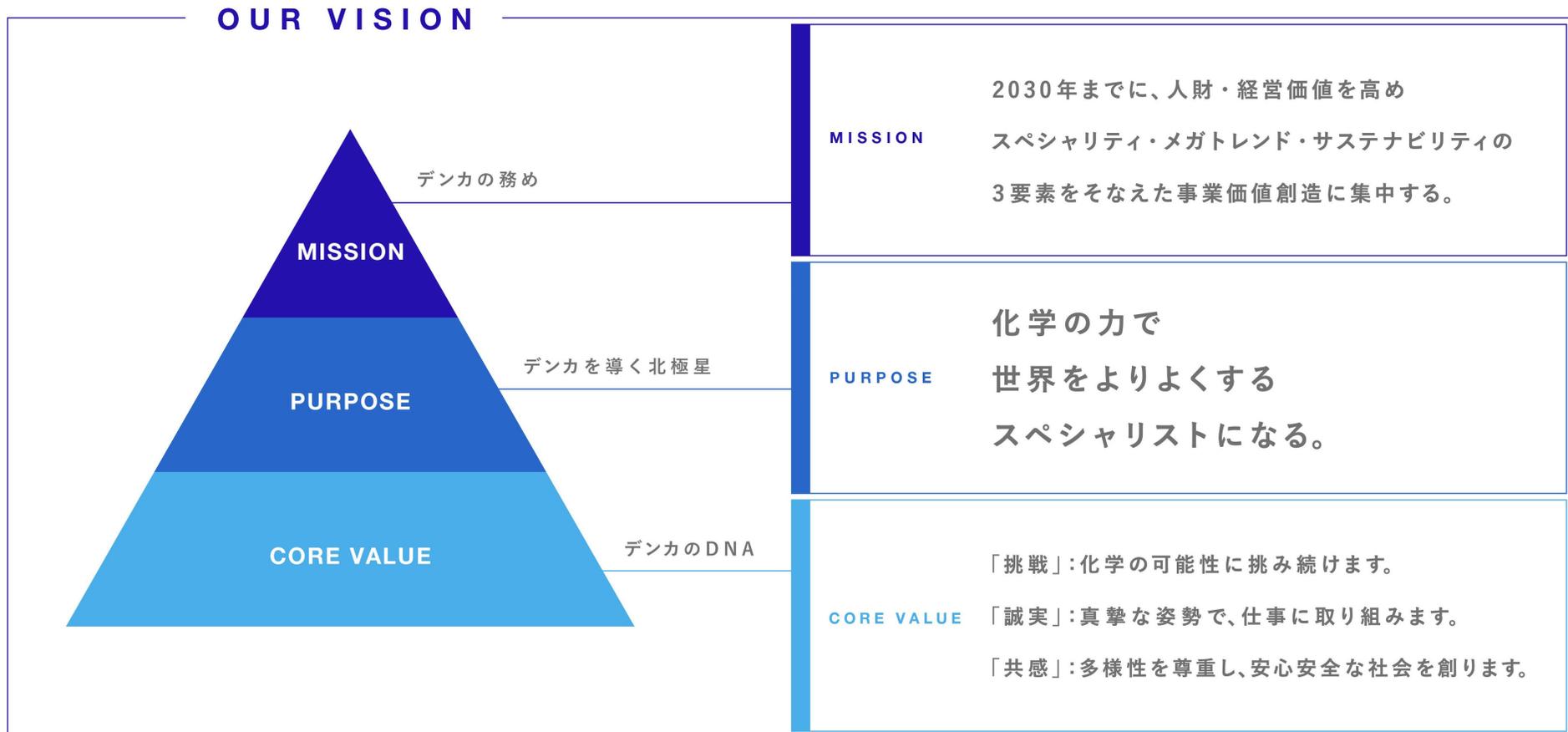
2030年までに、人財・経営価値を高め  
スペシャリティ・メガトレンド・サステナビリティの  
3要素をそなえた事業価値創造に集中する。

想定される世界と課題

メガトレンドと注力分野

ビジョン

## ➤ コアバリュー、パーパス、ミッションから成るビジョンを策定



## 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。



### ➤ 3つの成長戦略により企業価値向上

事業価値創造



サステナブルな社会への貢献のため、デンカが強みを発揮できるメガトレンド分野で収益性向上

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

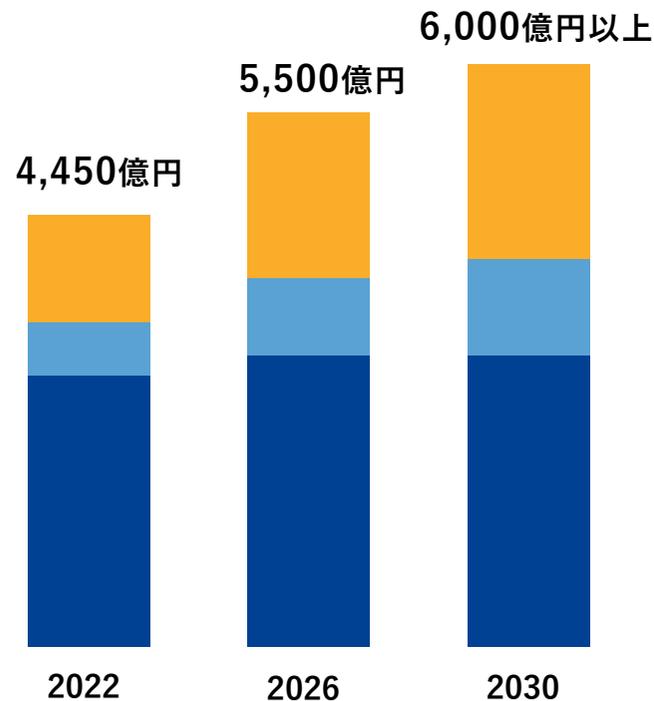
経営価値創造



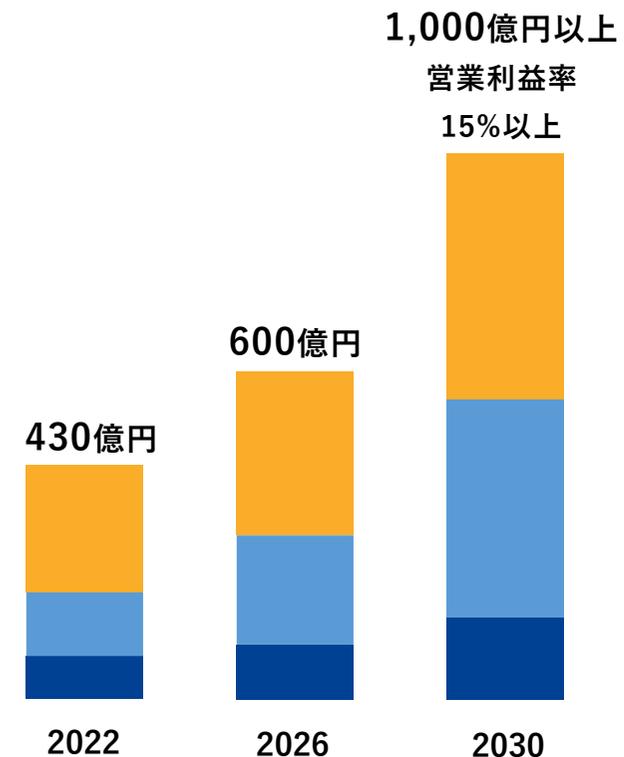
コーポレートガバナンス高度化などを通じたESG経営強化

- ・ 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
- ・ 8年間 戦略投資（成長・プロセス・環境・M&A）：3,600億円  
研究開発費（基礎研究500億円を含む）：1,800億円

## 売上高



## 営業利益





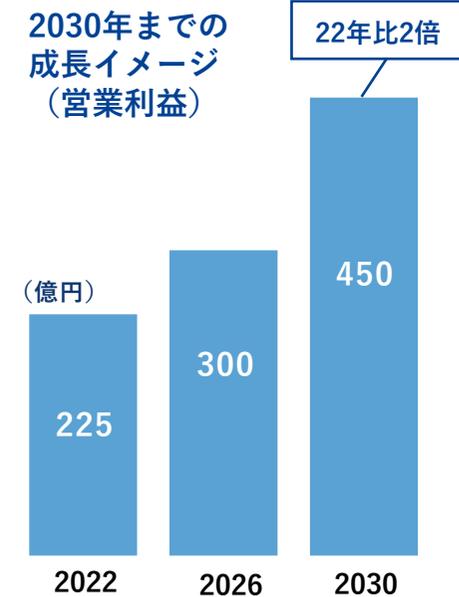
## ICT & Energy

### 方針

最先端素材を供給し、より良い社会を実現

### 分野別技術・戦略

	【次世代高速通信】	【xEV・再生可能エネルギー】
ニーズ	エネルギーロス、放熱	導電性、超高純度、耐久性
技術	精密球状化、高温制御、精密成膜 配位重合	ナノ粒子、不純物制御、高温焼成
戦略	トップシェア確立	市場でのデファクト化
製品	球状シリカ、球状アルミナ 電子包材、放熱材料、LCPフィルム 超低誘電材料等	アセチレンブラック、窒化珪素 電子回路基板、次世代導電材料等



8年間合計で800億円の戦略投資、400億円の研究開発費



## Healthcare

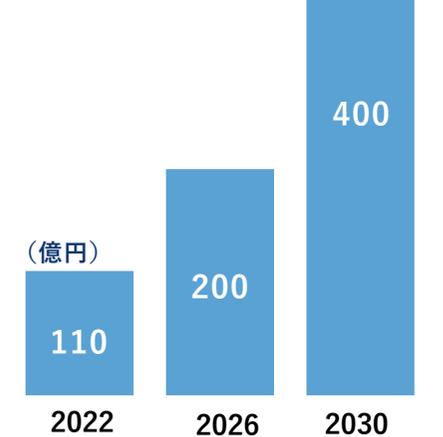
### 方針

予防・診断・治療の領域で世界の人々のQOL向上

### 分野別技術・戦略

	【予 防】	【診 断】	【治 療】
ニーズ	感染症予防	体外診断薬の高度化	がん治療
技 術	培養、組み換えタンパク	多様な抗体作出 同時多項目測定	ウイルス培養、精製 製剤化
戦 略	mRNAなどの 新規ワクチン開発	次世代診断薬と 遺伝子検査領域への参入	製造能力増強と CDMO領域への展開
製 品	インフルエンザワクチン 新製品	自動分析装置用試薬 抗原検査キット、新製品	ウイルス製剤、新製品

2030年までの  
成長イメージ  
(営業利益)



8年間合計で800億円の戦略投資、700億円の研究開発費



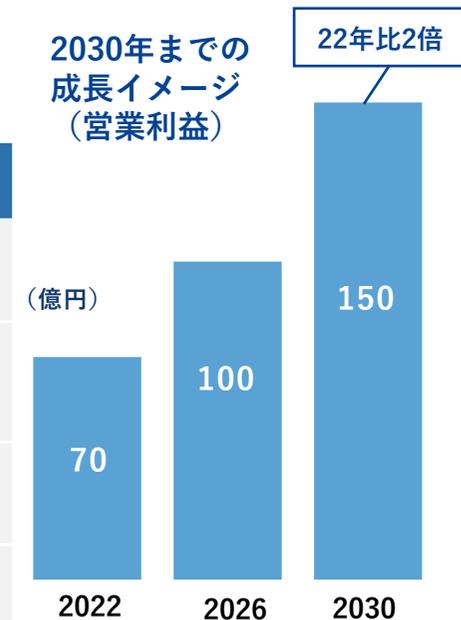
## Sustainable Living

### 方針

安全・安心・快適な日々の暮らしの実現

### 分野別技術・戦略

	【食糧】	【インフラ】	【生活用品】
ニーズ	食糧需要への貢献	自然災害の影響緩和 環境負荷低減	サーキュラーエコノミー
技術	高温焼成、腐植酸調整	高密度・緻密化、急硬化 CO <sub>2</sub> 固定化	ケミカルリサイクル バイオ由来樹脂開発
戦略	海外展開	インフラ需要高度化に 適応した技術開発・海外展開	技術の早期確立と社会実装 地域・他社との協業
製品	バイオスティミュラント 環境対応肥料	特殊混和材、LEAF	高機能スチレン系樹脂 バイオプラスチック



8年間合計で300億円の戦略投資、200億円の研究開発費を予定

### カーボンニュートラルの実現

#### 施策

- ・ 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
- ・ CO<sub>2</sub>分離・回収・利用技術の開発と実装化
- ・ 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

#### 2030年KPI

- ・ CO<sub>2</sub>排出量：13年度比 60%削減（▲148万t）
- ・ カーボンニュートラルの実現(2050年)
- ・ 再生可能エネルギー発電の最大出力：150MW

### サステナブルな都市と暮らしの充実

#### 施策

- ・ スチレン系包装材料のサーキュラーエコノミー推進
- ・ CO<sub>2</sub>コンクリート固定化技術の確立

#### 2030年KPI

- ・ ケミカルリサイクルの社会実装  
コンソーシアム確立
- ・ LEAFの市場投入と拡販

### 環境の保全・環境負荷の最小化

#### 施策

- ・ 廃棄物ゼロエミッション継続
- ・ 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・水資源保全等の自然関連リスクへの対応

#### 2030年KPI

- ・ 廃棄物の最終処分量：ゼロエミッション

8年間合計で850億円の環境投資

- 社員一人ひとりが自己成長を実感できる会社を目指して、人財への投資と制度改革に取り組む

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：21年度比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	女性/外国籍/中途 管理職比率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

➤ 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に取り組む

方針	戦略	KPI（2030年目標）
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	プロセス革新投資： 8年間500億円（DVU5年間146億円）
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	デンカグループ・サプライチェーンの人権リスク特定と対応プロセス確立
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	労働災害度数率：21年1.1→0.2以下
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	高リスクサプライヤー数ゼロ
製品安全	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	品質管理システムの統合・管理レベル高度化 重大品質事故発生件数ゼロ
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	取締役会の継続的な実効性向上 リスク管理徹底による 重大コンプライアンス違反件数ゼロ

- ROE改善により企業価値を向上
- ROICを事業評価に活用し、ポートフォリオ変革深化および新事業創出に注力



### ➤ キャッシュアロケーション

(億円)

キャッシュイン累計 (年平均)		
	DVU 5か年	Mission2030 8か年
営業CF	1,808 (362)	6,500 (813)
資産売却	108	100
借入	500	800
合計	2,416 (483)	7,400 (925)



キャッシュアウト累計 (年平均)			
		DVU 5か年	Mission2030 8か年
投資CF	戦略	719 (144)	3,600 (450)
	一般	1,099 (220)	2,100 (263)
	小計	1,818 (364)	5,700 (713)
株主還元 (総還元性向50%水準)		598 (120)	1,700 (213)
合計		2,416 (483)	7,400 (925)

### ➤ 人財および研究開発費用

(億円)

	Denka Value-Up		Mission2030	
	5か年累計	年平均	8か年累計	年平均
人財	2,604	521	5,000	625
研究開発	736	147	1,800	225
合計	3,340	668	6,800	850

## 2030年KPI目標

## 財務

営業利益

1,000億円以上  
(22年度430億円)

営業利益率

15%以上  
(18-22年度平均9.3%)

ROE

15%以上  
(18-22年度平均8.8%)

ROIC

10%以上  
(18-22年度平均6.9%)

投資決裁額

23-30年度8か年5,400億円  
(18-22年度5年間2,609億円)

総還元性向

50%水準  
(18-22年度平均52.1%)

## 非財務

CO<sub>2</sub>排出量13年度比60%削減(100万t)  
(21年度213万t)再生可能  
エネルギー発電  
最大出力150MW  
(21年度133MW)労働災害度数率  
(死傷者数÷延べ労働時間  
×100万)0.2以下  
(21年度1.1)女性/外国籍/中途  
管理職比率50%  
(21年度19%)

## 将来に関する記述等についてのご注意

本資料に掲載されている計画、目標等の将来に関する記述は、当社が現在入手している情報および合理的であると判断する一定の前提に基づいており、実際の業績等は様々な要因により大きく異なる可能性があります。