

前経営計画「Denka Value-Up」 (2018~22年度)の振り返り

2018年度からの5か年の経営計画「Denka Value-Up」では、3つの成長ビジョン「スペシャリティの融合体」「持続的成長」「健全な成長」を掲げ、2つの成長戦略「事業ポートフォリオの変革」と「革新的プロセスの導入」を推進しました。また、2021年度からの2年間は、「事業」「環境」「人財」に関する3つの「Value-Up」に取り組んできましたが、未だスペシャリティの融合体に向けた道のりは道半ばであり、事業ポートフォリオの変革もさらなる展開が必要な状況です。次期経営計画では「Denka Value-Up」よりも、さらに一歩踏み込んだ成長戦略の展開が必要となりました。

3つの成長ビジョン



2021年度~

ありがたい姿

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

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



- ・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

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

事業 Value-Up

ポートフォリオ変革の軌跡

	2018年	2019年	2020年	2021年	2022年
売上高	4,131億円	3,808億円	3,544億円	3,848億円	4,076億円
営業利益	342億円	316億円	347億円	401億円	323億円
営業利益率	8.3%	8.3%	9.8%	10.4%	7.9%
スペシャリティ率	64%	73%	97%	92%	99%

事業ポートフォリオ変革

成長施策	2018年	2019年	2020年	2021年	2022年
成長施策	●バイオスティミュラント市場本格参入 ●青海Innovation Hub竣工	●自動車向け放熱材料の戦略投資決定(球状シリカ、SNプレート/80億円) ●台湾PlexBio資本参加(遺伝子検査技術)	●窒化ケイ素の生産能力大幅増強 ●新型コロナウイルス抗原迅速診断キットの国内製造販売承認取得 ●インフルエンザワクチン生産能力増強	●シンガポールでMS増産 ●PS樹脂のケミカルリサイクルプラント建設決定 ●がん治療用ウイルスG47Δ製剤「デリタクト®」注発売	●球状アルミナ 新生産設備(シンガポール、生産能力約5倍) ●球状シリカ 製造設備増強(シンガポール、生産能力約3割増強) ●検査医薬品の生産能力増強(鋸田工場、戦略投資110億円)
構造改革			●デンカ生研を合併、グループ商社を統合	●デンカアステック設立(住設事業)	●カーバイドチェーン再構築、セメント販売事業からの撤退 ●CVC(コーポレート・ベンチャー・キャピタル)ファンドの設立 ●高分子ヒアルロン酸製剤の受託製造終了
環境戦略	●ファイアレンおよびβ窒化ケイ素事業撤退	●EVAエマルジョンおよび酢酸ビニル樹脂事業撤退	●2050年のカーボンニュートラル実現を宣言 ●新規高効率ガスタービン発電機の稼働開始(青海工場、投資額40億円)	●新青海川発電所送電開始 ●カーボンネガティブコンクリートを実現する次世代技術の共同研究開始	●新規六水力発電所送電開始 ●新規高効率ガスタービン発電機の稼働開始(千葉工場、投資額37億円) ●天然素材の卵殻を配合したサステナブルプラスチック「PLATECO®」を開発

ポートフォリオ変革

分野	課題
環境・エネルギー	新規事業(Icon、IntelliPlex等)の計画遅延
ヘルスケア	新興・再興感染症へのタイムリーな製品開発
高付加価値インフラ	海外展開および低収益製品の抜本的改革の遅れ
基盤事業のSP化	DPE(CR)の安定生産を妨げる自然災害等への対応
コモディティ事業位置づけ再定義	新たな事業見直しテーマの検討および実行

革新的プロセス

分野	課題
生産	労働人口減少、高齢化に伴う技術革新が必要
研究開発	新規事業、新規製品の創出が不十分
業務	生産、研究開発含め、膨大なデータの整理、有効活用(データレイク他)

環境Value-Up

分野	成果	課題
カーボンニュートラル	ネットゼロ目標とロードマップを公表	CCUSの各プロセス検討
	TCFD賛同宣言と情報開示	CO ₂ 多排出製品の見直し
		炭酸化混和材LEAFの実用化
省エネ、再エネの取り組み	新青海川、新姫六水力発電所、高効率ガスタービン発電機稼働	環境負荷影響の少ない燃料や非カーバイド由来の製法への転換
ケミカルリサイクル	PSケミカルリサイクルの実装化プラント建設開始	コンソーシアム構築とPSケミカルリサイクル社会実装

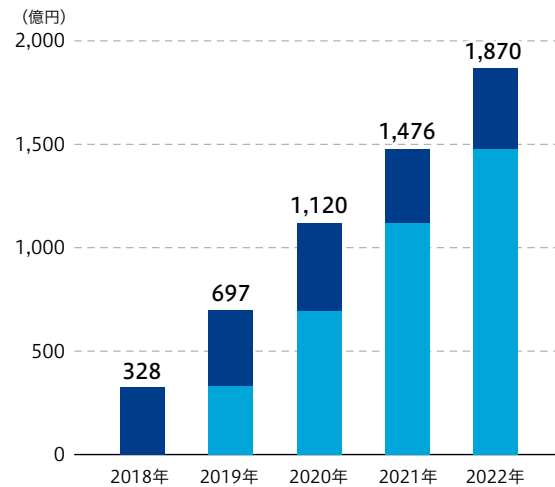
人財Value-Up

分野	成果	課題
スペシャリティ人財の確保、育成	新人事評価制度の制定	人事評価制度の充実・見直し
	サクセッションプランの開始(役員、部長)	人財育成体系の強化(サクセッションプランの適用拡大等)
	M職の賃金体系の改定	
ダイバーシティの推進	女性管理職の増加 介護有給休暇と在宅勤務の導入	女性管理職とグローバル人財の不足 3K職場のさらなる削減
健康経営への取り組み	健康経営宣言、KPI設定	心身のヘルスケア強化(予防と対応)

投資と株主還元

設備投資・投融資額

前経営計画「Denka Value-Up」の目標実現のため、積極的な投融資を実施した結果、2018年度から2022年度の5カ年累計の設備投資額は1,870億円となりました。



株主還元

前経営計画「Denka Value-Up」期間(2018年度~2022年度)は、総還元性向50%を基準とする方針に沿った株主還元を実施しました。

		2018年度実績	2019年度実績	2020年度実績	2021年度実績	2022年度実績	2023年度通期予想
当期純利益	(億円)	250	227	228	260	128	220
1株当たり配当	(円/株)	120.0	125.0	125.0	145.0	100.0	120.0 <small>(中間60.0期末60.0)</small>
配当額	(億円)	105	108	108	125	86	104
配当性向		42%	48%	47%	48%	68%	47%
自己株取得	(億円)	21	-	-	-	-	-
総還元額	(億円)	126	108	108	125	86	104
総還元性向		50%	48%	47%	48%	68%	47%
減価償却額	(億円)	229	225	229	239	270	275
設備投資・投融資額	(億円)	328	369	423	356	394	470
有利子負債残高	(億円)	1,121	1,343	1,382	1,370	1,697	1,770
ネットDEレシオ		0.40倍	0.42倍	0.42倍	0.40倍	0.50倍	0.51倍
ROIC		7.8%	6.6%	6.8%	7.3%	6.7%	5.6%
ROE		10.3%	9.1%	8.8%	9.4%	4.4%	7.3%