

世界に誇れる、化学を。

# Denka

デンカレポート2023

統合報告書





世界に誇れる、化学を。

# Denka

化学の力で世界をよりよくする  
スペシャリストになる

## 新しい未来に向けて いまデンカが目指すこと

2023年4月、デンカグループは新たな挑戦をはじめました

グループの中核となっていく若手社員が、世界の未来予測からつくりあげた構想に経営陣の想いをのせた「新たなビジョン」をつくりました。そして、この「ビジョン」を礎(いしずえ)とした経営計画「Mission 2030」をスタートしました

化学の未知なる可能性を活かして、世界を、社会をよりよく変えていくために、私たちは挑戦し続けます

2030

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

売上高 6,000億円

営業利益額 1,000億円

営業利益率 15%以上

2026

売上高 5,500億円

営業利益額 600億円

営業利益率 10%以上

2023

4月

新たなビジョン・経営計画「Mission 2030」  
スタート

「ビジョン策定プロジェクト」始動

さまざまな部門から  
若手従業員44人が参画

2022

世界の未来を予測する  
さまざまなデータを分析



# 未来の世界に、デンカだから貢献できること

## 未来世界

再エネの拡大

自動車の電動化

海洋プラスチック問題

自然災害の増加

DX、AI、5Gの

市場拡大

世界の人口増加

水・食糧の不足

インフラ需要の増大

広がる社会不安

- ・政治的・軍事的緊張の高まり
- ・富の偏在、格差の固定化
- ・地域紛争・テロリズム
- ・サプライチェーンの混乱

## メガトレンド



再生可能  
エネルギー  
への転換



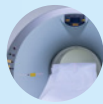
モビリティ  
大変革



半導体  
デバイス需要  
拡大



医療ニーズ  
高度化



革新的な  
医療技術の  
進歩



食糧・  
水資源  
枯渇



インフラ  
需要増大

## 3つの注力分野と市場シェア

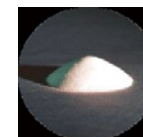
### ICT&Energy

最先端素材を供給し  
より良い社会を実現

#### 世界No.1



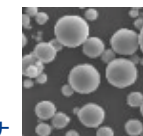
アセチレン  
ブラック



溶融シリカ



窒化ケイ素



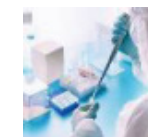
球状  
アルミナ



半導体  
キャリア  
テープ

### Healthcare

予防・診断・治療の領域で  
世界の人々のQOL向上



#### 世界No.1

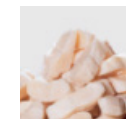
C反応性蛋白(CRP)  
測定試薬

#### 国内No.1

抗原迅速診断キット



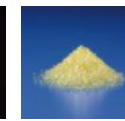
#### 世界No.1



クロロブレン  
ゴム



MS樹脂



ABS用  
耐熱付与剤

### Sustainable Living

安全・安心・快適な  
日々の暮らしの実現

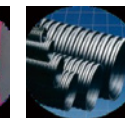
#### 国内No.1



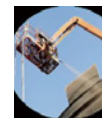
液状  
腐植酸肥料



腐植酸  
苦土肥料



農業用  
排水資材



特殊混和材

世界に誇れる、化学を。

# Denka

## デンカレポート2023 統合報告書

### Contents

#### Prologue

新しい未来に向けて  
いまデンカが目指すこと……………01

#### Report story

デンカレポート2023の論理構成……………04

#### Vision

デンカのVision……………05  
社長メッセージ……………06  
社長対談……………10  
Vision Project  
～Visionをどのようにつくったか?～……………15  
私たちのVision～若手社員のメッセージ～……………16  
デンカの軌跡～社会発展への貢献～……………17  
価値創造プロセス……………19  
経営重要課題(マテリアリティ)……………21

#### Strategy

前経営計画「Denka Value-Up」の振り返り……………23  
経営計画「Mission 2030」……………25  
事業価値創造……………26  
人財価値創造・経営価値創造……………27  
ポートフォリオ変革委員会・  
サステナビリティ委員会……………28  
主要財務・非財務データ……………29

財務戦略……………31  
Innovation(研究開発、知的財産)……………33  
座談会～新事業創出の強化・CVC設立～……………37  
Technology(プロセス革新、デジタル戦略)……………41  
電子・先端プロダクツ部門……………43  
ライフインベーション部門……………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

Environment……………51  
Social(人財価値創造の取り組み)……………57  
Governance……………61  
会長メッセージ……………61  
社外取締役座談会……………62  
安全最優先……………72  
リスクマネジメント……………73  
デンカグループ コンプライアンス……………77  
品質保証マネジメント……………80

#### Stakeholders

ステークホルダーとの対話……………81

#### Financial Information

財務サマリー(11ヵ年)……………83  
企業情報……………84

### 編集方針

「デンカレポート2023」は、株主・投資家をはじめとしたステークホルダーの皆さまへ、ESG経営の観点から中長期的な価値創造に焦点を当てた、総合的な企業情報をお伝えすることを目指しています。  
また、ESG情報サイトでは、ESG情報を包括的かつタイムリーに報告いたします。

#### ■ 対象期間

原則として2022年度(2022年4月1日から2023年3月31日)を対象期間としていますが、2023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:2023年9月29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

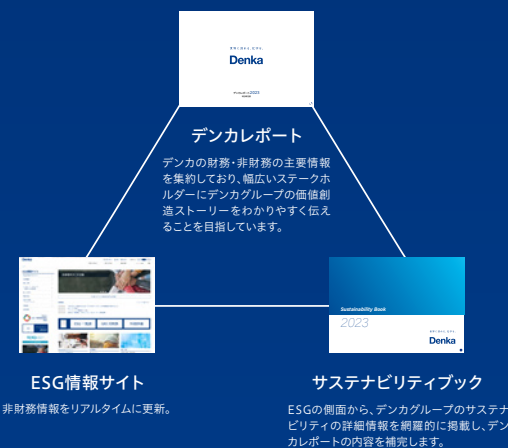
・GRI「GRIスタンダード」2021年版  
・環境省「環境報告ガイドライン2018年版」  
・IIRC「統合フレームワーク」2021年版

#### ■ 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 FAX:03-5290-5149  
e-mail:  
denkareport@denka.co.jp

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

#### ■ デンカレポートの概要





## デンカレポート2023の論理構成

### Vision

(P5-P22)

デンカの未来を築く若手メンバーが参画して、コアバリュー、パーパス、ミッションの策定をおこないながら、デンカの未来について考えるプロジェクト。経営計画策定の際に、これまでの企業理念を見直して、経営計画「Mission 2030」の骨子となる新たな当社のビジョンを策定しました。

#### 主なコンテンツ

- ・社長メッセージ
- ・Vision project
- ・私たちのVision など

### Strategy

(P23-P50)

新たなビジョンの実現のための経営計画「Mission 2030」。その基本方針と財務、イノベーション、テクノロジー、そして各部門の戦略を紹介しています。

#### 主なコンテンツ

- ・Mission2030
- ・財務戦略
- ・Innovation
- ・Technology
- ・各部門戦略 など

### ESG management

(P51-80)

デンカグループESG基本方針をもとに、サステナビリティ課題の経営への組み込み、取り組んでいる内容を紹介するとともに、成長を支える基盤についても解説しています。

#### 主なコンテンツ

- ・Environment
  - カーボンニュートラル
  - 生物多様性
- ・Social
  - 人財育成
  - D・E&I
- ・Governance
  - 会長メッセージ
  - 社外取締役座談会
  - コーポレートガバナンス
  - 人権の取り組み
  - 安全最優先
  - リスクマネジメント
  - 品質保証マネジメント など

### Stakeholders (P81-P82)

### Financial information (P83-P84)

# OUR VISION

## デンカのビジョン

デンカのビジョンは、想定される「未来世界」の分析をもとに、若手従業員44人と経営陣が議論を重ねて誕生しました。「コアバリュー」「パーパス」「ミッション」で構成するデンカグループの新しい企業理念です。

### コアバリュー

「コアバリュー」とは、デンカのDNAです。

「挑戦」「誠実」「共感」とは、デンカが百年を越えて脈々と受け継いできた企業姿勢を言語化したものです。私たちの中に息づき、これからも一層大切にしていべき信条です。

### パーパス

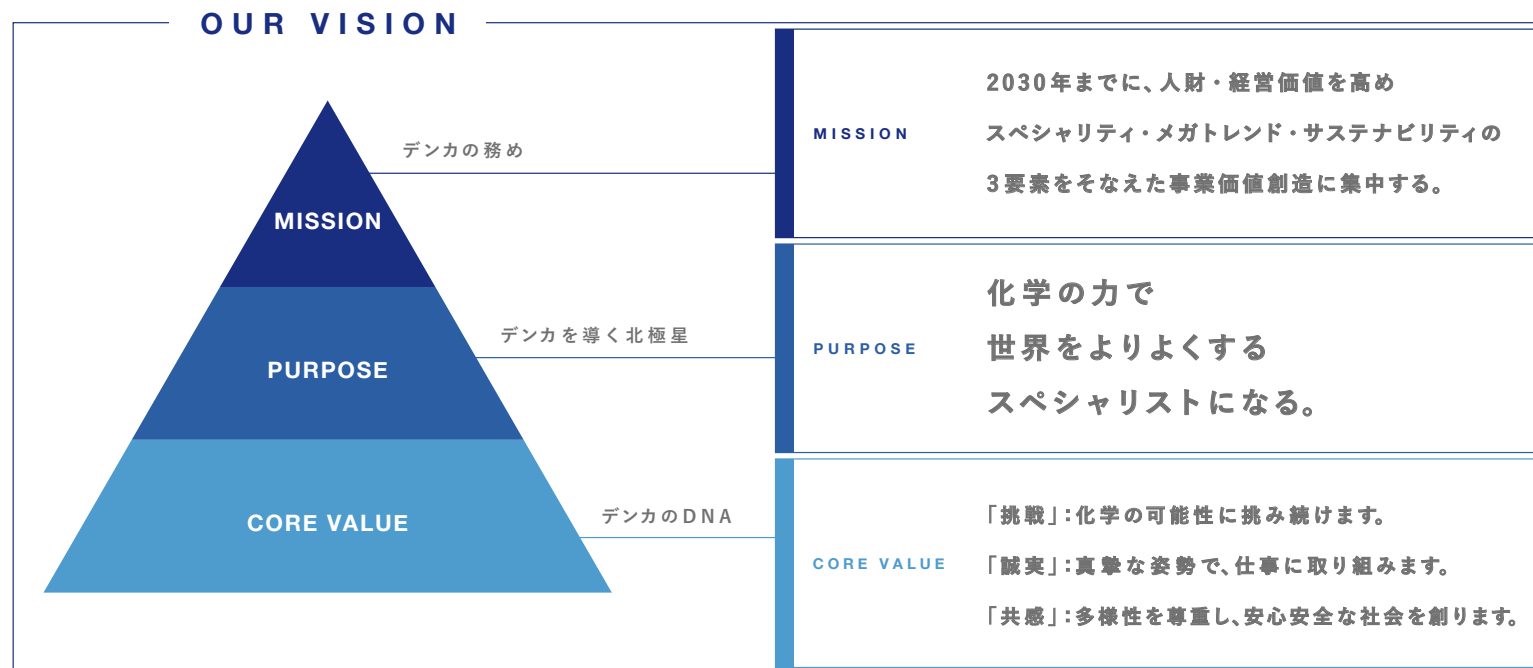
「パーパス」とは、デンカを導く北極星。未来に向けてデンカが存在し続ける理由です。

### ミッション

「ミッション」とは、デンカの務め、大胆で説得力のある野心的目標です。明確なゴールと期限がある“登るべき山”です。2030年にその頂上にたどり着くための、具体的な戦略を経営計画「Mission 2030」に掲げています。

### コーポレートメッセージ

唯一無二の存在(=スペシャリスト)となり、化学の力で世界をよりよくすることを目指すという想いを込めました。



コーポレートメッセージ 世界に誇れる、化学を。



## 社長メッセージ

まずはじめに、本年5月に判明した「UL認証に関する不適切行為」に続き、6月に発生した「青海工場死亡災害」の2件つきまして、死亡災害で亡くなられた方のご冥福、ご遺族の方へ深い哀悼の意を捧げるとともに、死亡災害、不適切行為でご迷惑、ご心配をおかけした皆さまに心よりお詫び申し上げます。

これらは、製造会社として存続の基盤ともいえる「製品の品質保証」「製造現場での安全確保」を脅かす重大な事象であり、当社はこの事態を108年の歴史における重大な危機と捉え、外部調査委員会等の力もお借りしながら、全社を挙げて徹底的に原因を究明し、その対策を策定し、それを着実に実行してまいります。あらためて、関係者の皆さまにご迷惑をおかけしましたことをお詫び申し上げます。

デンカは今年度より、新たなビジョン(コアバリュー、パーパス、ミッション)の下、新経営計画「Mission 2030」を始動しました。

昨今、様々な会社が発表しているビジョンやミッションは似通ってきており、「コモディティ化」の様相を呈しています。しかし、そもそも「愛」や「友情」などの本質的に大事なものは、すべてがコモディティともいえます。私はビジョンがその威力を発揮するのは、社員一人ひとりが、そのビジョンにつながる、それぞれのストーリーを描けるか否かであると考えています。

いまいとしお

今井 俊夫

代表取締役社長

### 略歴

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



## 社長メッセージ

## 挑戦

当社の新しいビジョンの基盤をなすコアバリューは、「挑戦」「誠実」「共感」です。一つ目の“Value”は「挑戦」です。当社は108年前、第一次世界大戦中の混乱期における食料不足の中、社会的な要請に応えるため、独自の最新技術により、石灰窒素を製造する会社として誕生しました。そもそもこれ自体が大きな挑戦でした。第二次世界大戦後にはセメント、合成樹脂、合成ゴム、樹脂加工などの分野に進出し、1980年代にはさらに、電子材料、医薬品などの全く未知の分野でも事業を開始しました。そこには常に、「挑戦」という“Value”が脈々と受け継がれています。

青海工場で生産するクロロプレングムは、アメリカのDuPont社がNeopreneという製品名で1931年に世界で初の合成ゴムとして企業化したものです。1960年代にこれを当社および同業他社が日本で生産を計画し、DuPont社に製造パテント導入交渉を行いました。DuPont社は他社を選びました。そのため、当社は独自で開発を進め、ついに自社技術での国産化に成功し、現在は世界最大の供給メーカーとなりました。

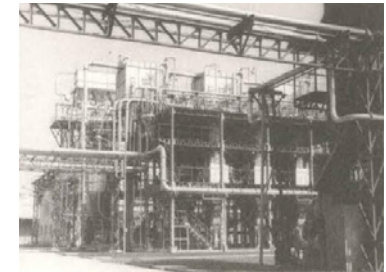


クロロプレングム開発に携わった青海工場の面々、前列中央小林隆一主任研究員

また最近では、脳腫瘍の一種である悪性神経膠腫の治療薬の製造を開始していますが、これは日本初、世界でも先進国では2番目に承認された「ウイルス製剤」であり、これらの製品は、当社に綿々と受け継がれているチャレンジ精神の賜物であるといえます。

## 誠実

二つ目の“Value”は「誠実」です。「真摯な姿勢と誠実な対応」は、創業以来108年の歴史の中で当社の中で脈々と受け継がれてきたものであり、私も先輩からよく聞かされた言葉でした。今回「UL認証に関する不適切行為」が判明したことは、当社のその歴史の中に大きな影を落とすものとなりました。しかしながら私は「真摯な姿勢と誠実な対応」の“Value”は、依然として、そして確実に、社員の心にきざみつけられているものと信じています。



アセチレンブラック製造設備

当社製品のアセチレンブラックは、第二次世界大戦中の1942年に、石油不足からオイルを原料としたカーボンブラックの生産継続が困難となり、その代替品として製造されたのが始まりでした。戦後は石油輸入再開とともにその競争力を失ってしまいましたが、その後、マンガン乾電池用に需要を見出し、再びその需要が失われると、今度はケーブル用特殊導電コンパウンド等の新用途を次々に獲得しました。現在では皆さんご存じの通り、LiB用正極導電材として世界のデファクトスタンダードとなる用途にたどり着いています。このようなことが実現できたのは、それぞれの時代にあってお客さまのニーズに対する「真摯な姿勢と誠実な対応」を地道に継続してきたことが、その原動力であったと思います。

また、当社の創業技術である高温焼成技術を用いて生産する溶融シリカ、窒化ケイ素は、もとは製鉄工場の「耐火物」として使用されていました。これを純度、粒度をコントロールするプロセスの精密化により、今では封止材等の電子材料、ベアリングボール等の精密成型材料への展開ができていることも、同様にお客さまのニーズに対する「真摯な姿勢と誠実な対応」のなせる業であると考えています。



## 社長メッセージ

## 共感

“Value”の最後は「共感」です。私はダイバーシティこそ、組織に競争力を与えるものであると考えていますが、「共感」はそのダイバーシティ実現のために欠かせない概念です。様々な背景を持たれる方々と一緒に仕事をしていくためには、相互理解のための共感力が必要です。私は時として、当社の人財は、やや「血が濃い」と感じています。これは決して悪いことではありませんが、やはりバランスを取りながら多様な人財で事業を進めていくということが、組織としての競争力強化に重要であり、そのための大事な基盤が共感力であると思います。さらにこの共感力は、「共に働く仲間により心と身体の安全を守り合う安心な職場」を作り上げるために必須の要素であるとも考えています。

## パーパス(存在意義)

私たちの存在意義、また羅針盤ともいえるパーパスは、「化学の力で世界をよりよくするスペシャリストになる。」です。このパーパスにおけるキーワードは2つで、1つは「世界をよりよくする」です。現在、先進国では「幸福の高原」ともいわれるような、人類の歴史上かつてない経済的に恵まれた状況にあります。国内外での格差問題は拡大傾向にはあるものの、日本を含む先進国の生活満足度は高くなる傾向にあります。そのような世の中であって、私たちが事業を行っていく上で求められているのは、売上、利益等の財務分野での貢献だけではありません。私たち企業が存続していくためには、それ以外の「意味づけ」が大事であると思います。「世界をよりよくする」とは、抽象的かつ包括的な表現ですが、どんな仕事を担当するにしても、その仕事が「世界をよりよくしているか」という問いかけと、それに対するそれぞれの一人ひとりの答えが非常に重要であると考えます。もう一つのキーワードは「スペシャリスト」です。当社の規模、事業展開状況からみて、今後も当社が得意とする「スペシャリティ」に事業を集中していくということは、前経営計画「Denka Value-Up」と同様、必然ともいえる方針です。

今回「スペシャリスト」という言葉を使ったのは、社員一人ひとりが具体的にこのパーパスに、それぞれのストーリーをもってつながってもらいたいからです。私は「スペシャリスト」とは「その仕事を誰よりも上手にできる人」であると考えます。そして「誰よりも上手にできる」とは「その場で最高の自分になる」ことです。ジム・コリンズはその著書で「クリエイティビティは私たち一人ひとりにもれなくそなわっている」と記しています。「もれなくクリエイティブ」である私たちが、それぞれの場所で「最高の自分」になることを努力すれば、私たちは必ずや、そこで「スペシャリスト」になることができると考えています。

## ミッション(経営計画「Mission2030」)

さて、続いて「ミッション」です。

それは、「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」というものです。

このミッションに掲げる、3つの成長戦略の一つ「事業価値創造」では「スペシャリティ」「メガトレンド」「サステナビリティ」を兼ねそなえた事業を「3つ星事業」と定義し、それぞれ具体的な基準となるKPIを設定して、私たちにとっての事業価値とは何であるかを定義しました。各事業の「3つ星性」について、ポートフォリオ変革委員会で審査し、2030年までに当社のポートフォリオを「3つ星事業」100%としていきます。

## &lt;3つの成長戦略&gt;

事業価値創造



人財価値創造



経営価値創造



## 社長メッセージ

成長戦略の次の2つ、「人財価値創造」「経営価値創造」は重要です。「事業価値創造」の結果は外部要因に左右される一方、この2つは自助努力で達成していく部分が大きく、また、この2つは先に述べた「幸福高原社会」にあって、私たちにとって「働く意味」を与える重要な項目であるからです。

「人財価値創造」については、デンカで仕事をすることによって成長が実感でき、「最高の自分」になれる会社となることを目標としています。ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョンの推進、研修制度、人事評価制度のアップグレードに加え、キャリアプランやサクセッションプランの運用等を進めていきます。

また、「経営価値創造」は当社の会社としてのサステナビリティを強化するための方策であり、プロセス改革、安全、品質、さらにはサプライチェーン強化等に関するKPIを設定します。

経営計画「Mission 2030」では、8年間で5,400億円を投資し、2030年に営業利益1,000億円、ROE15%を目指し、非財務分野でも、CO<sub>2</sub>を6割削減し、現状の年間排出量200万トン超から100万トンレベルに、また、ダイバーシティ推進でも、女性、外国籍、経験者採用者の管理職比率を50%超とするというKPIを掲げています。4月に新たに設置したサステナビリティ委員会が、それぞれの課題に向けた目標や取り組みを管理します。

これら、事業、人財、経営価値創造という3つの成長戦略を推進することにより経営計画「Mission 2030」を達成していきたいと思えます。

## 最高の自分を目指して

一人ひとりが「もれなくクリエイティブ」である私たちが、それぞれの場で最高の自分になることを目指し、その結果として、当社が一番上手にできる仕事である「デンカスペシャル」を生み出すことが、経営計画「Mission 2030」の達成につながるものと確信しています。経営として「人財価値創造」「経営価値創造」でその活躍の基盤を力強く整えていきます。

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





## 社長対談



独立研究者／作家／  
パブリックスピーカー

やまぐち しゅう  
**山口周氏**

デンカ株式会社 代表取締役社長

いまい としお  
**今井俊夫**

【ファシリテーター】サンメッセ株式会社／サンメッセ総合研究所 岡部 孝弘 氏

デンカ株式会社は、2023年4月、これまで指針としてきた「The Denka Value」(企業理念)、Denkaの使命、Denkaの行動指針を、より未来のデンカを見据えた新たな「ビジョン」へと進化させました。このビジョンをどう活用し、持続可能な成長を果たしていくのか。著書「ニュータイプの時代」でアフターコロナの思考・行動様式などを提言されている、独立研究者／作家／パブリックスピーカーの山口 周氏をお招きし、当社代表取締役社長 今井 俊夫と、これからの企業、そしてデンカに必要な視点について、意見を交わしました。

### 山口周氏プロフィール

独立研究者／作家／パブリックスピーカー

1970年東京都生まれ。独立研究者、作家、パブリックスピーカー。電通、BCGなどで戦略策定、文化政策、組織開発等に従事。著書に『ビジネスの未来』『ニュータイプの時代』『世界のエリートはなぜ「美意識」を鍛えるのか?』『武器になる哲学』など。慶應義塾大学文学部哲学科、同大学院文学研究科修士課程修了。

### はじめに

**岡部:** 今回のテーマは3つ。1つ目は、2023年4月に制定したデンカの「新たなビジョン」、2つ目はそのビジョンをドライブするための新経営計画、そして3つ目はイノベーションの創出について、お伺いします。

### ■ ビジョンについて

最初に「ビジョン」について、今井社長より、ビジョンへの思いを、山口さんからは、企業のビジョンの活用についてお話いただければと思います。

#### ビジョンはコモディティだが真理である。一人ひとりのストーリーに必要

**今井:** 当社には今までも、企業理念として「デンカの使命・行動指針」があったのですが、長期の経営計画策定にあたってそれを全面的に見直し、「コアバリュー」「パーパス」「ミッション」で構成する「ビジョン」へ改定しました。このビジョンは、一見、他の企業のビジョンと大きな違いはなく、山口さんが著書で述べられているように「コモディティ化」といえるものかもしれません。でも、このビジョンが正しいからこそ、コモディティ化すると私は思うのです。「愛」が真理であることと同じです。大事なことは、掲げたビジョンをどうやって会社へつなげるか、一人ひとりの従業員につなげるか、ということなのだと思います。

#### ビジョンの浸透:本音と建前、短期と長期の視点

**山口:** 「建前」と「本音」という言葉がありますが、この2つがつながることが、ビジョンの浸透に必要だと思います。ミッションやバリューは「建前」になりやすく、「本音」は現場と人事に出ます。

例えばスポーツで考えてみると、素晴らしい実績や影響力を持った選手がいる。でも、この局面においては、絶対に交代させたほうがいいという状況であれば、躊躇なく交代の判断を下せる。リーダーに必要なのは、こういう時の決断、という話を聞いたことがあります。

私は、こういうことは企業でもよく起きていると思うのです。経営者は長期で物事を見ている。社長はこうしないと勝てないと思ったからこそ、ビジョンやコアバリューをつくった。一方、現場の人は短期で見えています。「俺は今期、来期の業績を上げているのだ」と。数字は上げていて影響力があり、人望も厚い。でも、ビジョンは大事にしない。外せるものなら外してみると。そういう人に対して、会社もそれを咎めることができない。長期の時間軸で、価値観とか判断基準を変えようというときには、そういう難しさがあると思います。

## 社長対談

### ビジョンの浸透:スペシャリティ

**岡部:**現場で働いている方、現場のリーダーの意識改革は大きなポイントになりそうですが、今井社長はどのように考えておられますか。

**今井:**この「コアバリュー」は、若い社員から年長者まで、幅広く意見を聞きながらつくり、共感が得られるように配慮しました。そして、新たなビジョンの「パーパス」、「化学の力で世界をよりよくするスペシャリストになる」についても、前経営計画「Denka Value-Up」の中心的なコンセプト「スペシャリティ事業の融合体になる」を引き継いでいます。私は、「スペシャリスト」とは、誰よりも上手に仕事ができることだと考えています。それを一人ひとりにどうやって浸透させ自分事化していくか、前計画から続く課題です。

### ビジョンは経営判断基準にもなる

**山口:**スペシャリティとは、スケールを求めるとか、コストで戦うということではないですね。量で一番になる、というのがモチベーションになると、どうしても市場におもねることになり、市場に飽きられてしまったときに、一気に凋落してしまう。唯一のものであり続けたいという願い、スペシャリストになるという今井社長の言葉は、余人をもって代えがたいということでもあります。このパーパスは、戦い方の判断基準、立脚点にもなると思います。ただし人によっては、自分はどこでスペシャリティを持つかということ、悩むことがあると思うんですが、今井社長はどうお考えですか。

**今井:**一人ひとり、異なるセンス、スキルを持っています。自分が一番上手にできる、自分の領域があると思うんです。その人が生きてきた中で培ったセンスやスキルを活かしてほしい。

**山口:**それを見つけなさいと。意外と周りの人のほうが気付いているのに、本人が気付いていないということがありますよね。

**今井:**そのためには、やはりコミュニケーションが大事になりますね。お互いのセンスを認め合い、磨き合うこと。これはコアバリューの「共感」にもつながる。そういうことが活発になると、会社としても、良くなっていくと思います。

### ビジョン経営の課題

**岡部:**B to B企業が、ビジョンを経営に活用するためのポイントについて、お話しいただけますでしょうか。

**山口:**B to BとB to Cで本質的な違いを感じることはありませんが、事業分野が多岐にわたる企業の場合、そのビジョンは包括的で抽象的なものにならざるを得なく、相反するようなことも起こり得ます。しかし、ビ

ジョンというのは、ある程度具体的でないモチベーションが上がらないので、1段下りた事業ユニット単位での設定、戦略に近いものになってくると思います。

**今井:**当社の場合は会社の規模と比べ事業範囲が広いですが、バリューは化学でつながり、統一されています。それぞれがニッチでスペシャルな事業ですが、パーパスとコアバリューは、具体的に設定できていると考えています。

## ■ 経営計画について

**岡部:**それでは、経営計画の話題に移りたいと思います。

### 経営計画「Mission 2030」は事業・人財・経営の価値創造

**今井:**経営計画「Mission 2030」は、事業価値創造、人財価値創造、経営価値創造の3つの戦略に分かれています。前計画までのスペシャリティの定義は、圧倒的な存在感、競争力だったのですが、今回の計画では、もう少し具体的にしようと、スペシャリティ・メガトレンド・サステナビリティ、この3つの要素を満たすものを「3つ星事業」にして、2030年までに100%にするというミッションを掲げました。新たに発足したポートフォリオ変革委員会では、1つひとつの事業を審議して、「3つ星事業」になるストーリーを描けない事業については、撤退もしくは売却を判断することにしています。

**山口:**お聞きした内容から、1990年代に注目された「バランススコアカード」を思い出しました。



## 社長対談

当時のハーバード大学ビジネススクールの教授だったロバート・キャブランと、コンサルタント会社のデイビッド・ノートンが1990年代前半に提唱したもので、経営のスコアリングを財務価値だけでなく、ほかの幾つかのものと組み合わせて見ていくものです。当時のアメリカ企業は、人件費を減らし、研究開発投資を凍結し、品質を下げて製造コストを下げることで一時的に財務価値を上げて、瞬間的に利益を倍増させて、売却するということが横行しました。2000年代のハゲタカのようなことの前触れで、その結果、会社が駄目になっていきました。キャブランとノートンは、財務と非財務は過去と未来である、短期に利益を出すということは、未来を質に入れているようなものであると言いました。価値の提供は、株主に対してだけでなく顧客、社会、従業員にも行き、それぞれの成長機会を如何に与えられるかをスコア化して、そのバランスをマネージするのが経営だと言っています。非常に先見的で、時代に先駆けた良い提案だったと思うんですが、惜しむらくは、そのマネジメントは相当に難しく、あまりにも精緻な仕組みでした。これを導入しようとした会社はたくさんありましたが、当時のIT技術や情報を集めるテクノロジーでは、コストや時間がかかり過ぎるため、方法論としては廃れたということがあります。今井社長のお話にあった「事業価値、人材価値、経営価値」という視点は、かつてアメリカを代表した経営学者によるバランススコアカードの概念そのままであると感じました。

**今井:**いや、20年遅れてますね(笑)。

**山口:**でも、考え抜いていくと、やはりそこに行き着くってことなのですね。

## 役に立つ製品より意味がある製品・KPIより重要なこと

**岡部:**日本では三方よし、四方よしとも言う方もいますが、社会への価値提供の文化と歴史があります。デンカも素材メーカーとして、長年の社会へ価値を提供する企業文化を醸成してこられました。

**今井:**今回制定したパーパスの中には「世界をよくする」という言葉を入れました。これは、若い社員からの声を反映したのですが、社員みんなが思っていることだと思っています。山口さんも本で述べられていることですが、やはり自らの仕事は「意味のあるもの」であることが大事です。当社もこれまで、世の中の役に立つものを追い求めてきたのですが、意味のあるものでなければならない。「3つ星事業」とは、そうあるべきです。

## KPIの浸透について

**岡部:**山口さんは、KPIの数字よりも、その意味が大事であることを著書で述べておられます。デンカでは経営目標をKPI化した経営計画をスタートされましたが、アドバイスはございますか。

**山口:**本音と建前を無くすことでしょうか。以前視察に訪れたデンマークの企業では、寒くても暖房を入れずに仕事をされていました。なぜなら暖房や冷房を入れると、CO<sub>2</sub>排出量が一気に増えるからです。実はこの会社では、食堂の壁面に自社から排出されるCO<sub>2</sub>の量がリアルタイムで表示されていて、それを全社員がみて、

自社が決めた目標に達しているか、常に意識しているそうです。「寒くないか」と尋ねると「寒ければセーターを着ればいい」とのこと。この徹底ぶりには感心しました。

**今井:**まさに、本音と建前がつながっていますね。

**山口:**CO<sub>2</sub>を削減する、ということをおみんなで決めたのであれば、みんなでそれを徹底的に守る。とてもエッセンシャルであり、ラディカルなのです。この会社の情報と課題に対するマインドの共有の姿は、本音と建前の一一致の一つの方法を示唆しています。「知行合一」という言葉があります。知っていることと行動が一致しているという意味です。私が、この「本音と建前」の問題を考えるきっかけになったのは、日本のある産業廃棄物の処理会社を訪問したときです。この会社は、世の中からごみという概念をなくすことをミッションとして掲げているのですが、会社を訪問させていただくと、「わが社にはごみ箱がありません。そのためごみは全て持ち帰ってください」というメッセージが掲示されていました。たしかに、世の中からごみという概念をなくすと言っている会社に、ごみ箱があったらおかしいですね。この会社では、目標の北極星の部分とディテールの部分が、「知行合一」しているんです。これがビジョンを浸透する上での、1つの鍵になるかなと思います。

**今井:**まさにそうですね。本音と建前、「知行合一」。違いをいかになくしていくかが、大きな課題です。





## 社長対談

### エンゲージメント・愛社精神について

**山口:**はっとさせられたのは、今井社長のお話で、コモディティになっても良いものがある。ビジョンがコモディティになるのは、愛が真理であることと同じだというお話です。

それで、米国の某インターネット会社で、軍事に関わる人工知能のビジネスを経営陣が始めようとしたとき、プロジェクトに反対する署名嘆願運動が社内で起きました。会社として掲げるバリュー、ビジョンに反していると。最終的に大多数の署名が集まり、経営陣は正式に社員にお詫びをしました。これはやはり、会社に対する愛が、彼らを動かしたんだと思うのです。愛している会社が、ビジョンに反する方向に進もうとしているとき、社員から反対運動が起きるのは、会社の強さがあるからだと思います。この会社が掲げる価値とか、それに共感する仲間たちが好きだということで、それが今、危機にひんしているってということで、彼らは声を上げたんだと思います。一種の愛社精神っていう、非常に日本的な言葉ですけれども、確実にそこは彼らを動かした1つの原動力だったと思います。

**岡部:**会社への帰属意識という意味では、アメリカより日本のほうが高いと思っていました。

**山口:**日本の従業員エンゲージメントは非常に低いわけです。会社には愛しているから居るのか、居心地が良いから居るのか、そこは違いますね。

**今井:**やはり、働くことの意味が大事ですね。大事なのは、現場の一人ひとりが、現場のリーダーが、自分と一緒に働いている人たちと、仕事の意味を共感しあえているか。そのために、会社全体としてのパーパス、ビジョンを示していきたいと思います。これは本当に挑戦、チャレンジだと思います。



### ■ 新事業創出について

#### 挑戦のための組織改革

**岡部:**最後のテーマです。デンカの課題の1つに新事業創出があります。オーガニックビジネスの成長を含めて、「3つ星事業」をよりどころとして進められていきますが、社長よりその思いを語っていただきたいと思います。

**今井:**新事業開発は、私たちのコアバリューの「挑戦」です。2022年4月に新事業開発部門を発足させて、基礎研究、インキュベーション、プロダクトアウト(製品化)を一貫して担当するシステムをつくりました。既存製品周辺の研究開発についても、各事業部門が責任を負う体制にして、工場の研究部門を配下に置きました。一方、コーポレート・ベンチャー・キャピタルをシリコンバレーの会社と設立しスタートアップなどへの投資を行います。新規事業開発を、いかに具現化していくかが私たちの挑戦です。

#### 多面的な評価が重要

**山口:**時代が変わると商売の種がどんどん変わっていく。何がどういう形で事業になるかというのは、相当に多面的な評価をしなければいけないと思うんです。サプライヤー側からすると、売り物にならないという評価でも、マーケットサイドから見ると、いや実は、こういうものがあつたら助かるというように、評価の視点がかなり違うことがあります。またアイデアをたくさん出すこと、ある一定のアイデアを出す機会をつくること、待つことも必要だと思います。

#### 質より量が大事

**今井:**たくさん出すためのエンカレッジングが必要ですね。やはり、たくさん出たときに一番いいものが生み出されている。でもそれは、そうでないものもいっぱいあったということでもありますね。

**山口:**「挑戦」ってそういうことなんですね。量を出せば、失敗はたくさん増えるということです。私の研究領域である、創造性の研究とか組織論の立場から言えば、当たるものは、ある程度の量がないと出てこない。でも、量を出すと大外れも出てくる。結局は、財務戦略として、それができるだけ仕組みがつくれるか。後はいかに早く見切るかということになります。長く続けると、そこにリソースが取られてしまうので、たくさん試すためには、やはり早くやめることが必要です。

## 社長対談

## 量を出すための課題とは(エンカレッジの必要性、財務負担、ポジティブ評価)

**山口:**米国の某有名通販サイト企業は、本当にたくさんの失敗を重ねて急成長しています。上場以来20数年間で100個近くの大きな事業に手を付け、3分の1は3~4年までに撤退しています。これだけ不確実性が高い経済情勢の中では、ピンポイントで、来た球を打ってスタンドまで運ぶというのはもう無理だと思います。全世界にダイバーシファイドされた事業を行う場合は、顧客が何を求めているのかを、すべてを把握できることは難しいです。いろんなことをマーケットに投げかけて、たくさん試すことが必要ですので、財務的な負担をいかに減らしながら、失敗することに耐えられるか。あるいは、たくさんの失敗ができる社風、評価にするとこの課題が出てきます。

日本人は特に、撤退、撤収、失敗をとてネガティブに捉えやすく、敗戦は目に見えているのに、もうひたすら、負け戦を戦い続けるという状態になりがちなんですけれども、とにかく試すことが重要なのであって、失敗や撤退をネガティブに評価することがないように、人事制度、評価の仕組みを変えていくことは、新規事業の創出には欠かせません。

**今井:**そうですね。失敗の事象だけで、すべてを評価することは絶対してはならない、その中で学ぶことがありますから。そして、新しいものをやるために、やめるべきものはやめなくちゃいけない、やめるのは経営の仕事であり責任である、ということは、本当にそのとおりだと思います。



## 期待、メッセージ

**岡部:**それでは最後に、山口さんからデンカへの期待、メッセージをいただきたいと思います。

**山口:**今の世の中は、やりがいの感じられない仕事をしている人や、管理的で人間不信を前提にしたような会社で働かざるを得ない人がいる中、デンカでは社長が、ミッション、パーパス、コアバリューを本気で掲げて、建前でなく本音で語っていることは、実は希少なことであることを、社員やステークホルダーの皆さんへお伝えしたいです。

**今井:**当社では現在、品質不正や重大事故を発生させてしまい、多くの方々にご迷惑をおかけしております。第三者委員会を設置して、原因調査と再発防止に全力を挙げています。当社の長い歴史の中でも、とても難しい問題に直面しています。この現実を踏まえて、今だからこそ、ビジョンに基づいた経営を行い、会社を立て直していきたいと思っています。

**山口:**これまで今井さんとは、デンカの幹部研修会などでもお話する機会があり、人的資本に関する投資へアクセルを踏んでおられることを実感しています。今日改めて感銘を受けたのは、本気であるということです。ビジョンや経営戦略といったイニシアチブにとって、何よりも大事な成功要因は、経営トップのコミットメントなんです。あらためて今井さんのコミットメントの強さを感じ、この取り組みは必ず大きな成果を生むだろうと強く感じました。

**今井:**ありがとうございます。全力を尽くしたいと思います。



日時:2023年6月29日 場所:デンカ本社

## Vision project ～Visionをどのようにつくったか～

デンカの未来を築く若手メンバーが参画して、コアバリュー、パーパス、ミッションの策定と、デンカの未来について考えるプロジェクト。これまでの企業理念を見直して、経営計画「Mission 2030」の骨子となる、新たなビジョンを策定しました。



## ビジョン策定プロジェクト

### ■プロジェクトの概要

若手メンバー44人が、3つのグループに分かれてコアバリュー、パーパス、ミッションの策定に向けた議論を行いました。初回合同セッションの後、3回のワークショップを実施し、その議論の結果を最終合同セッションで社長を含む経営陣へ提言しました。本プロジェクトの成果は、2023年度よりスタートした経営計画「Mission 2030」とデンカのあるべき姿の礎となるビジョンとして結実しました。

### ワークショップ1

#### 「デンカのコアバリュー(DNA)とは?」

「デンカのコアバリューは何ですか?」をテーマにディスカッションを開始。「化学」「未来」「社会・環境」「真摯・信頼」「化学の力」「幸福」などのキーワードが並びました。

### ワークショップ2

#### 「デンカのパーパス(存在意義)とは?」

グループごとにパーパスの議論を行いました。「デンカの存在意義とはなにか?」職場の環境・立場を越えて、より深い議論に発展しました。

### ワークショップ3

#### 「デンカのミッション(達成すべき目標)とは?」

デンカが達成すべきミッションについて、グループごとの意見集約を行いました。リーダーを中心に活気ある議論を交わしました。

### 最終合同セッション

#### 「経営陣へのプレゼンテーション」

各グループが、これまでの議論を通して練り上げたコアバリュー、パーパス、ミッションを経営陣に発表。さらに経営陣の未来への想いをのせてデンカのビジョンは誕生しました。

**ビジョンは単なる象徴的な言葉ではなく、経営計画「Mission 2030」と融合し、日々の行動や業務、目標設定に浸透していきます。**



# 私たちのVision ~若手社員のメッセージ~

OUR VISION



## 自分自身にとっての「ビジョン」とは何か？

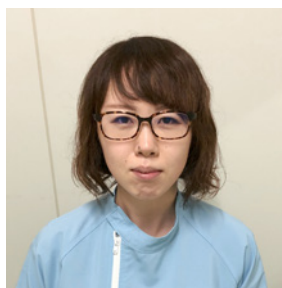
『新たな未来を切り拓いていく』  
この想いを体系化し、  
自身の目指すべき到達点として  
邁進していく。

千葉工場第三製造部テープ課  
たかはし ゆうた  
高橋 悠太



社会で本当に必要と  
されていることに対して、  
誠実に向き合える  
人でありたいです。

デジタル戦略部  
いりえ けんすけ  
入江 健介



自分は成長できているか、  
思考を止めずに変化し続け、  
必要とされる人になりたいと  
思います。

五泉事業所鏡田工場  
化学発光試薬部  
せき ゆうか  
関 優花



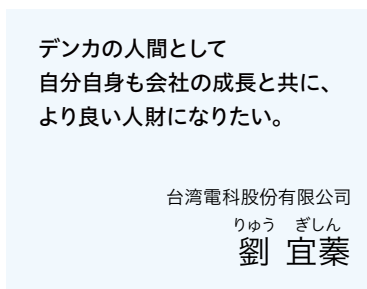
やりがいと楽しさを  
仕事の原動力とするような  
人財が溢れる会社になりたい。

エラストマー・インフラソリューション部門  
青海インフラ技術研究部  
まえだ たくみ  
前田 拓海



あらゆる人たちが日常的に  
デンカの製品に出会える様にし、  
デンカを世界に浸透させる。

先端機能材料部  
おおさわ かおる  
大澤 薫



デンカの人間として  
自分自身も会社の成長と共に、  
より良い人財になりたい。

台湾電科股份有限公司  
りゅう ぎしん  
劉 宜蓁



私のビジョンは、リスクヘッジの  
スペシャリストとなり、  
デンカグループすべての皆様へ  
最大級の安心を提供できる  
人財になることです。

YKアクロス株式会社  
化学品・コンシューマー部門  
総合保険サービス課  
とみやま まい  
富山 麻衣



社会にデンカの  
製品を溢れさせ、  
人々のQOL向上に  
貢献したい。

ライフノベーション部門  
新事業探索部  
むらた ゆか  
村田 優花



存続可能な製造プラントを意識し、  
100年後も世界的に価値のある  
化学メーカーにすること。

大牟田工場生産技術部  
うたがわ しゅん  
歌川 駿



向上心を持ち続けること。  
その時々自身の  
課題に向き合い、  
いつまでも腐らない人財で  
ありたいです。

ポリマーソリューション部門 機能樹脂部  
おくの なつみ  
奥野 夏月

# 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。

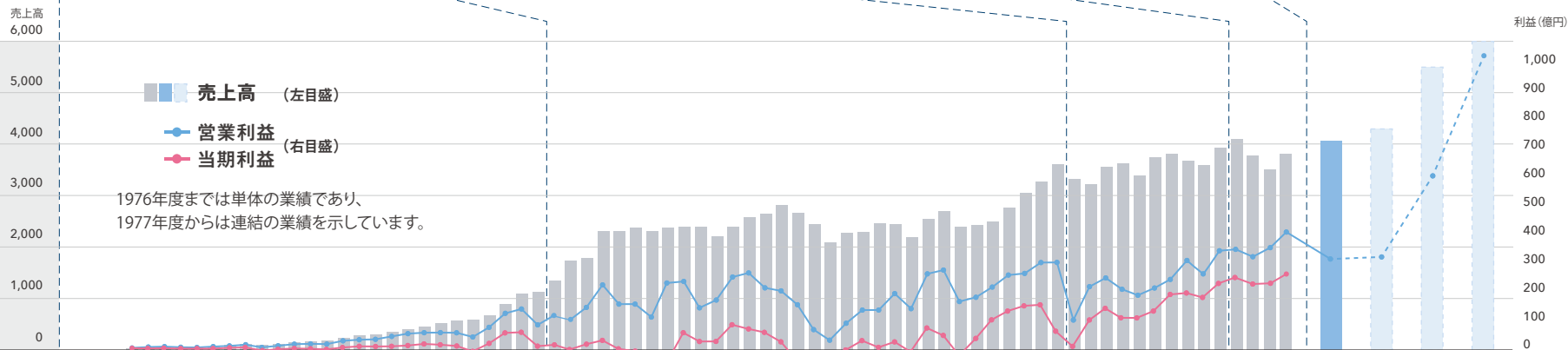
創業	転換点	転換点	転換点	転換点	現在
<p><b>創業期</b> 1915-1944</p> <p><b>食糧問題解決に貢献</b></p>   <p>2度の世界大戦などの激動の時代において、度重なる経営危機を乗り越え、石灰窒素肥料の安定生産に努め、日本の農産物生産を支え続けました。また、電力供給安定のために自社水力発電の稼働を開始しました。</p>	<p><b>基盤事業拡大期</b> 1945-1974</p> <p><b>高度経済成長を支える技術</b></p>   <p>第二次世界大戦後の復興とその後の高度経済成長期において、カーバイドアセチレン化学や無機化学に基づく諸種の化学工業製品、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><b>スペシャリティ事業拡大期</b> 1975-2006</p> <p><b>石油化学と医療分野へ展開</b></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><b>強いものをより強く</b> 2007-2017 Denka100</p> <p><b>機能性セラミックスへの進出</b></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><b>Specialty-Fusion Companyに向けて</b> 2018-2022 Denka Value-Up</p> <p><b>際立つ独自性で社会の持続的発展へ貢献</b></p>   <p><b>環境・エネルギー</b> ・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> <p><b>ヘルスケア</b> ・新たな予防・診断技術開発 ・新たな治療法</p> <p><b>高付加価値インフラ</b> ・強靱なインフラの整備 ・補修や長寿命化</p>	<p><b>化学の力で世界をよりよくするスペシャリストになる</b> 2023-2030 Mission 2030</p> <p><b>ICT &amp; Energy</b></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><b>Healthcare</b></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><b>Sustainable Living</b></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><b>カーボンニュートラルの実現</b></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>CO<sub>2</sub>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><b>サステナブルな都市と暮らしの充実</b></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>CO<sub>2</sub>コンクリート固定化技術の確立</p> <p><b>環境の保全・環境負荷の最小化</b></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

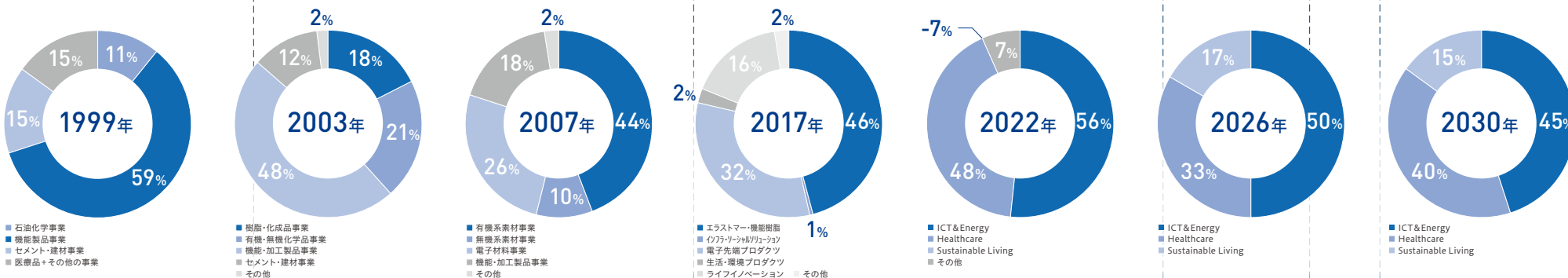
不安定な世界情勢	高度経済成長期	グローバル化・IT化の加速	サステナブル社会へ
<ul style="list-style-type: none"> <li>●～1918年 第一次世界大戦</li> <li>●1929年～ 世界恐慌</li> <li>●1939年～ 第二次世界大戦</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●1955年 全国の高速度道路建設開始 (中央、東北自動車道等)</li> <li>●1964年 東海道新幹線開通</li> <li>●1971年 ドル・ショック</li> </ul>	<ul style="list-style-type: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



業績の推移 (単位:億円)

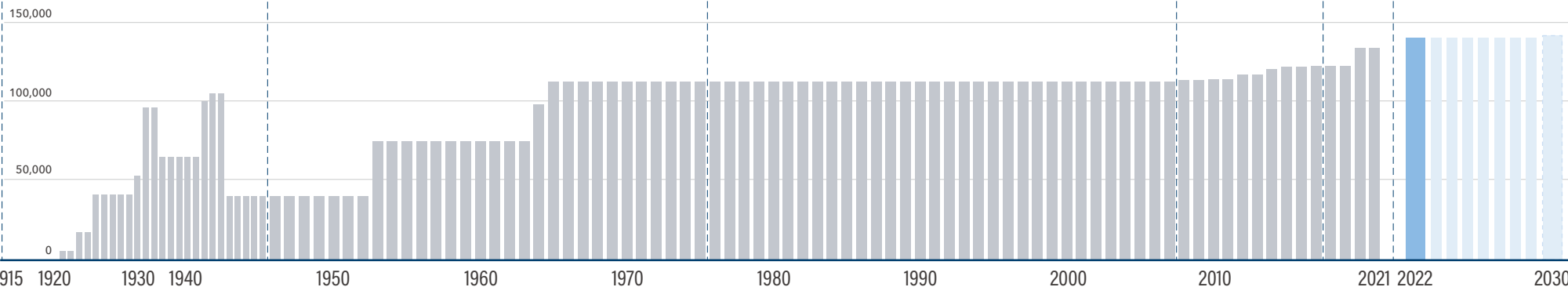


コア事業の推移(営業利益額の割合)



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、100年以上の歴史の強みをもつ6つの経営資本を活かして企業価値創造と、持続可能な社会の実現に向けて取り組んでいます。


## INPUT (6つの経営資本)




**人的資本**  
グローバルで多様な人材  
・従業員数(連結) 6,406人  
(2023年3月31日時点)  
・2022年度女性管理職比率 3.5%  
・2022年度外国籍社員比率 16%




**知的資本**  
メガトレンドを捉えた幅広い要素技術  
・研究拠点 国内1+海外3拠点  
・2022年度研究要員数 853人  
・世界シェアNo.1 13製品以上




**自然資本**  
資源の有効活用  
・2022年度再生可能エネルギー比率 32%  
・水力発電所 17箇所



**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  
・2022年度設備投資額 393億円



**社会関係資本**  
ステークホルダーとのパートナーシップ  
・パートナーシップ構築宣言  
・マルチステークホルダー方針



**財務資本**  
価値創造のための財務基盤と投資  
・連結総資産 5,922億円  
・2022年度戦略投資 156億円

## BUSINESS MODEL



# OUTPUT

新事業開発部門

▶ P33-34

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 (社会への貢献)

## 化学の力で世界をよりよくするスペシャリストになる

### 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%**

戦略投資(成長・プロセス・環境・M&A)  
8年間合計 **3,600**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



- 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)



- 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)



- 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

# 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ESG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。

## 1 ESG経営推進体制について

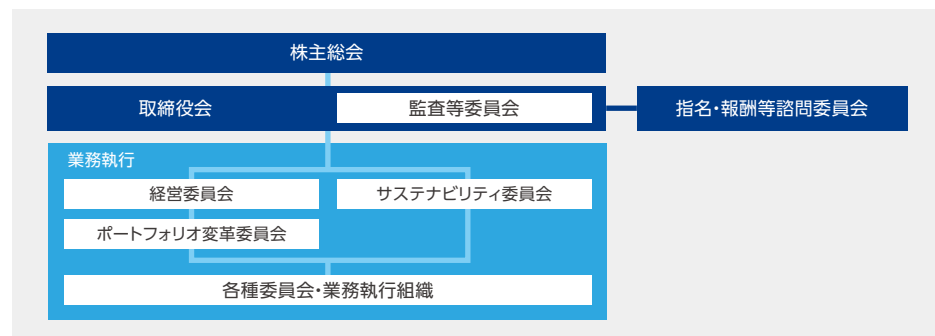
「サステナビリティ委員会(委員長:社長)」は、サステナビリティ(中長期的な持続性)を巡る課題に対して、執行部門による積極的・能動的な取り組みを監督するために、業務執行部門内に設置しています。社長を委員長、経営企画部担当役員を副委員長、管理部門担当役員を委員とし、オブザーバーとして委員を除く取締役が出席して、年5回開催します。

執行部門によるサステナビリティに関する取り組みと非財務目標KPI(重要業績評価指標)達成状況などを審議し、提言を行います。審議・提言の実施においては、会社の意思決定の透明性・公平性の確保と、実効的なコーポレートガバナンス実現の観点から、サステナビリティ課題への取り組みと経営戦略・経営課題などとの整合性を意識し、リスクおよび収益機会が事業活動に与える影響を考慮します。本委員会の審議結果は、取締役会に報告します。

また、「ポートフォリオ変革委員会(委員長:社長)」は、スペシャリティ、メガトレンド、サステナビリティの3つの要素をそなえた事業へ、ポートフォリオ変革を推進するために設置しました。CO<sub>2</sub>排出量、労働生産性といった指標を取り入れて、2030年までに「3つ星事業100%」を目指しています。



第一回サステナビリティ委員会(2023年7月10日)

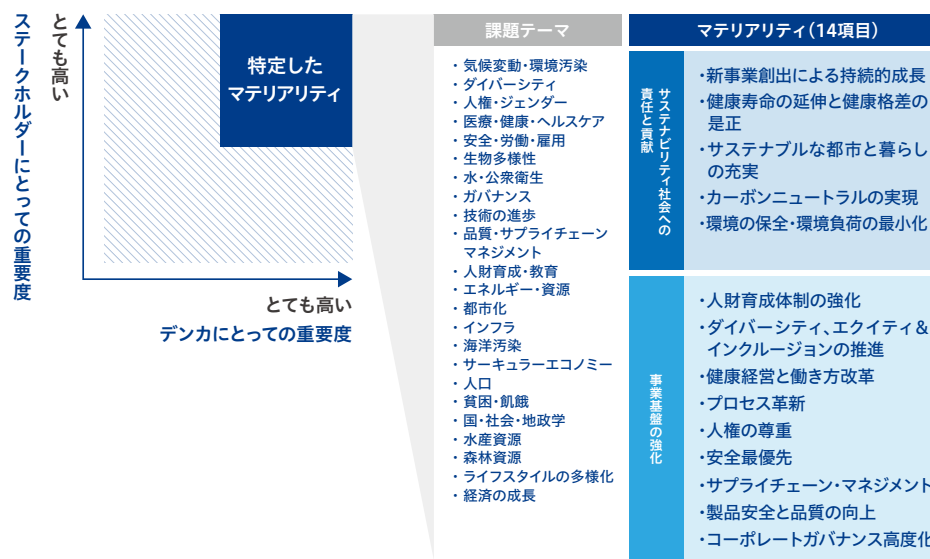


## 2 見直しのプロセス

- ・デンカグループは、経営計画「Mission 2030」の策定に際して、2030年に向けた8年間の中長期にわたるESG側面での課題を分析・評価するとともに、マテリアリティの見直しを実施しました。
- ・新たなマテリアリティは、経営計画「Mission 2030」策定時に分析した「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に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役割を果たしています。外部専門家の支援を得て社会課題項目の母集団(注)リストを評価・分析し、マテリアリティ・マップ(マテリアリティ・マトリックス)手法により選別した上で、経営計画策定のプロセスを経てマテリアリティとする14項目を特定し、2022年11月取締役会で決定しました。

(注: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/333項目に分類したもの)

### デンカグループのマテリアリティ分析マップ







# 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) ●検査医薬製品の生産能力増強(錦田工場、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 <sub>2</sub> 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

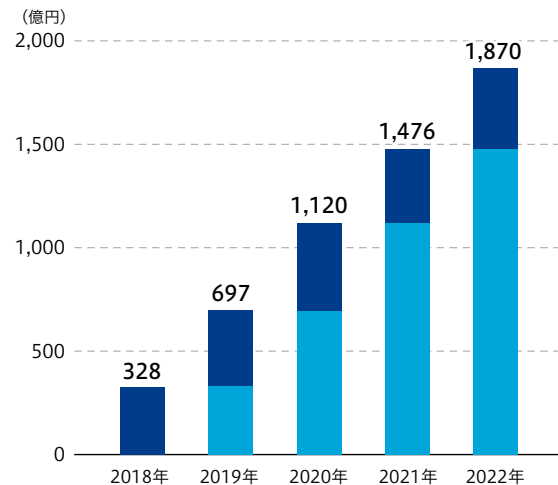
人財Value-Up

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%



# 経営計画「Mission 2030」

新たなビジョンの実現に向けて、2030年を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、企業価値向上に取り組みます。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

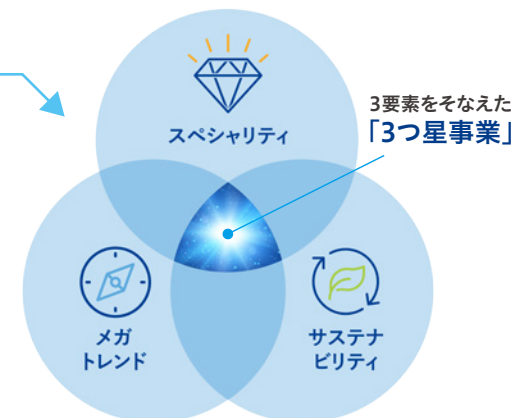
ミッション

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。

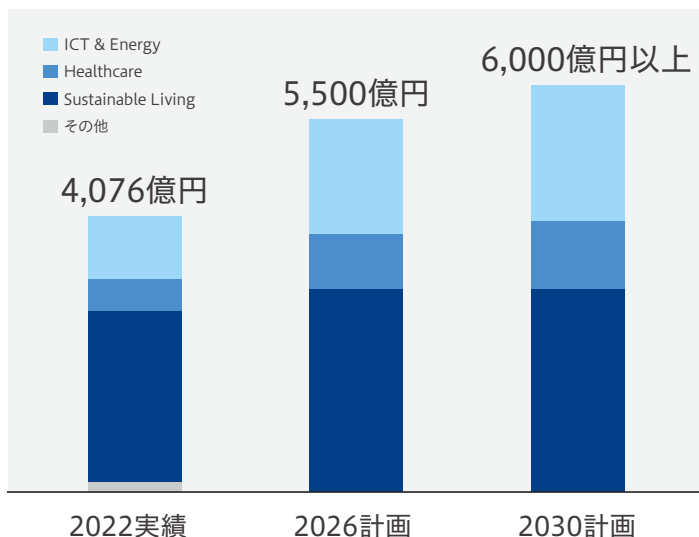
<3つの成長戦略>



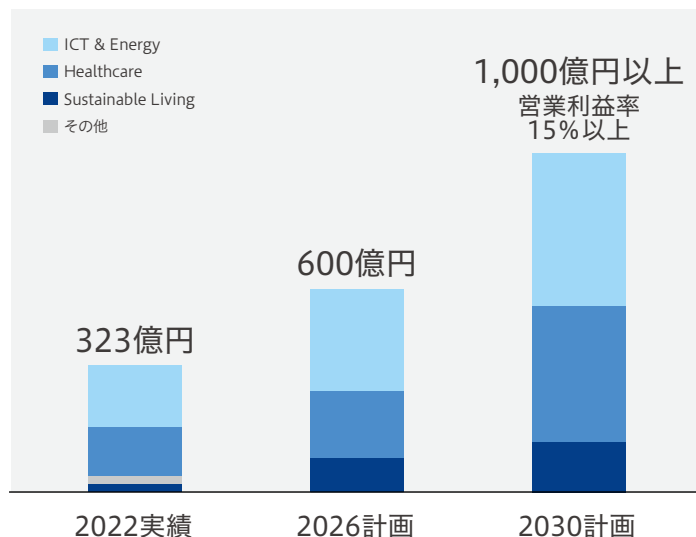
<3要素>



売上高



営業利益



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

# 事業価値創造

事業価値創造では、想定される未来世界とメガトレンドから導き出された「3つの注力分野」である、「ICT&Energy」「Healthcare」「Sustainable Living」に重点を置きます。そして、2030年までにスペシャリティ、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%にしていきます。「3つ星事業」への転換が困難な事業については、売却・撤退を含め、ポートフォリオ変革を進めます。また、並行して、地球への貢献と、企業のさらなる社会的価値向上を目指し、8年間合計で850億円の環境投資を行い、サステナビリティを追求します。

## 3つの注力分野

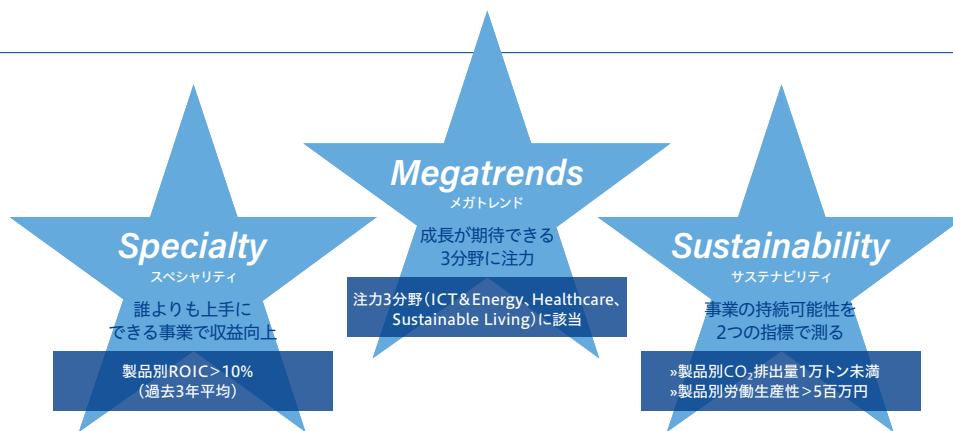
<b>ICT &amp; Energy</b> 2030年 営業利益目標 <b>450</b> 億円	メガトレンド	再生可能エネルギーへの転換、モビリティ大変革半導体やデバイス需要拡大
	方針	最先端素材を供給し、より良い社会を実現
<b>Healthcare</b> 2030年 営業利益目標 <b>400</b> 億円	メガトレンド	医療ニーズ高度化 革新的な医療技術の進歩
	方針	予防・診断・治療の領域で 世界の人々のQOL向上
<b>Sustainable Living</b> 2030年 営業利益目標 <b>150</b> 億円	メガトレンド	食糧・水資源枯渇 インフラ需要増大
	方針	安全・安心・快適な日々の暮らしの実現

## サステナビリティの追求

方針	カーボンニュートラルの実現	施策	<ul style="list-style-type: none"> <li>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実施</li> <li>CO<sub>2</sub>分離・回収・利用技術の開発と実装化</li> <li>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拡大</li> </ul>
	サステナブルな都市と暮らしの充実		<ul style="list-style-type: none"> <li>スチレン系包装材料のサーキュラーエコノミー推進</li> <li>CO<sub>2</sub>コンクリート固定化技術の確立</li> </ul>
	環境の保全・環境負荷の最小化		<ul style="list-style-type: none"> <li>廃棄物ゼロエミッション継続</li> <li>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</li> </ul>

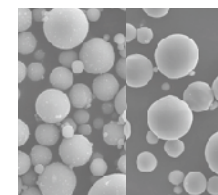
### 3つ星事業とは？

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

球状シリカ・球状アルミナ



新型コロナウイルス抗原迅速診断キット



透明樹脂「クリアレン®」



ペットボトルラベルの使用例

## 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します。

方針	戦略
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
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
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

## 経営価値創造

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みます。

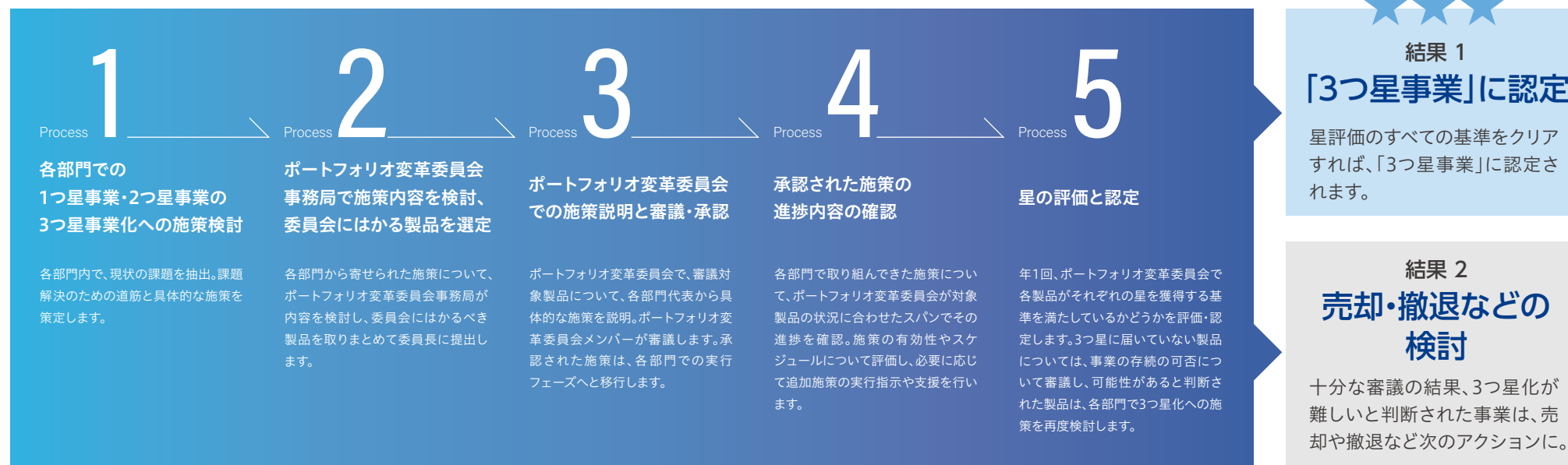
方針	戦略
プロセス革新	ビジネスモデル・組織の変革と生産性向上、社内デジタル人財の育成
人権の尊重	国連ビジネスと人権に関する指導原則および国連グローバル・コンパクトに基づく、人権方針制定と人権尊重の徹底
安全最優先	グループ全体で本質安全化、ルールの整備と安全な職場環境づくりの推進
サプライチェーン・マネジメント	サプライチェーン一体となった持続的な付加価値向上
製品安全・品質向上	信頼される製品とサービスを提供し、社会と環境の持続的成長に貢献
コーポレートガバナンス高度化	高い倫理観に基づく透明性・公正性を確保した、より高度で実効性のあるコーポレートガバナンス体制の構築



## ポートフォリオ変革委員会

「3つ星事業」を100%にするため、2023年度より、社長を委員長とする「ポートフォリオ変革委員会」がスタートしました。

今後は、1～2つ星事業の施策検討や確認を定期的 to 実施していきます。



## サステナビリティ委員会

▶P21 ESG経営推進体制について

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、2023年7月より「サステナビリティ委員会」がスタートしました。本委員会は執行部門内の組織として設置しており、委員長は社長、委員は管理部門の担当役員で構成されています。また、取締役はオブザーバーとして参加しています。委員会の開催は4月、7月、10月、1月、3月に開催し、取締役会へ報告および提言を行います。

■管理部門：活動状況と非財務KPIの進捗状況を年2回報告

■事業部門：サステナビリティ課題に対するリスクと機会への対応を毎年3月に報告

## 主要財務・非財務データ（2030年目標と2022年度実績）

### 財務

2030年 KPI目標	営業利益	<b>1,000億円以上</b> (2022年度:323億円)	営業利益率	<b>15%以上</b> (2022年度:7.9%)
	ROE	<b>15%以上</b> (2022年度:4.4%)	ROIC	<b>10%以上</b> (2022年度:6.7%)
	投資決裁額	<b>23-30年度8か年5,400億円</b> (2022年度:470億円)	総還元性向	<b>50%水準</b> (2022年度:68%)

### 事業価値創造

方針	非財務KPI	2022年度実績	2030年目標
カーボンニュートラルの実現	グループ全体のCO <sub>2</sub> 排出量削減	204万t-CO <sub>2</sub>	13年度比60%削減(100万t)
	再生可能エネルギー発電の最大出力	146MW	150MW
	再生可能エネルギー +非化石証書付き電力構成比	33%	76%
	グループ全体の省エネ推進	前年比101%	前年比1%の削減継続
サステナブルな都市と暮らしの充実	スチレン系樹脂ケミカルリサイクルによる 脱炭素、循環型社会への貢献	・PSケミカルリサイクルプラント着工 ・市原市との実証事業構築に着手	PSケミカルリサイクルの社会実装 コンソーシアム確立
環境の保全・環境負荷の最小化	廃棄物ゼロエミッション継続	廃棄物ゼロエミッション継続	廃棄物ゼロエミッション継続
	TNFDに基づく生物多様性・ 水などの自然関連リスクへの対応	・本体事業所の生物多様性評価計画を策定 ・青海工場をモデル工場として予備調査を実施	TNFDに準拠した生物多様性保全計画の 遂行とグループ内啓発活動の継続

## 人財価値創造

方針	非財務KPI	2022年度実績	2030年目標
人財育成体制の強化	平均研修金額(1人当たり)	66千円/人・年	2021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	管理職における女性/外国籍/経験者採用の合計比率	19%	50%
	男性育児休暇取得率	44%	85%
	経験者採用比率	47%	50%
健康経営と働き方改革	従業員エンゲージメントの向上	第3回社員意識調査の実施	エンゲージメントの可視化と継続的な改善
	時間外労働	160時間/人・年	30時間以下/人・年
	年次有給休暇取得	80%	100%
	シフトブレイカーの導入	シフトブレイカー要員採用者数7名	
	在宅勤務率	27%	週2日
	体重適正者	64%	80%
	高ストレス者	15%	10%以下
	良い運動習慣	33%	40%
喫煙者	27%	12%以下	

## 経営価値創造

方針	非財務KPI	2022年度実績	2030年目標
プロセス革新	プロセス革新投資額	27億円	500億円
安全最優先	労働災害度数率※本体、関係会社、協力会社	0.7	本体・関係会社 0.2以下
	労働安全・保安防災のオンライン教育	77%(入社5年目迄のデンカ社員対象実施)	グループ社員全員対象
人権の尊重	国連ビジネスと人権に関する行動原則及び国連グローバルコンパクトに基づく人権方針策定と人権尊重の徹底	UNGC署名(2023年6月)	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
サプライチェーン・マネジメント	原料リスク評価によるBCP対策	BCP原料リスク評価の取り纏めを実施し、高リスク評価の品目数は、期初の20年4月と直近22年10月比で30%減	高リスクサプライヤー数ゼロ
	調達アンケート実施率	上流サプライチェーンにSAQ実施	調達額90%の取引先へのアンケート実施
	ESG評価機関の高評価獲得	Ecovadis Bronze	Ecovadis Gold
製品安全・品質向上	品質管理システムの統合と管理レベル高度化	重大品質事故発生件数ゼロ	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	取締役会の継続的な実効性向上	—	—
	グローバルなグループ全社のリスク管理の徹底	重大なコンプライアンス違反件数ゼロ	重大なコンプライアンス違反件数ゼロ
	コンプライアンス教育受講	全グループ社員を対象とした行動基準Eラーニングの実施:受講率 約8割	全グループ社員受講
	内部通報制度の適切な運営と通報への対応状況の開示	ESG情報サイトに2021年実績を開示	ESG情報サイトでの開示
	Vision・経営計画の浸透	・ビジョン&経営計画動画の公開 ・社内浸透策を検討中	Visionと経営計画の浸透
内部統制フレームワークのグループ内整備	・整備完了:5社 ・整備推進中:8社	全グループ会社への内部統制フレームワーク整備完了	



## 財務戦略



常務執行役員 財務戦略担当

はやし だ  
**林田 りみる**

### 経理財務担当役員メッセージ

## 攻めと守りのバランスをとった財務戦略で、経営計画「Mission 2030」の成長戦略を支える

経営計画「Mission 2030」の3つの成長戦略を支えるのが財務部門の役割であると認識しています。戦略投資やサステナビリティのための投資に限らず、ポートフォリオ変革にも財務的な裏付けが必要であり、攻めと守りのバランスを取る役割をしっかりと担っていきたくと考えております。経営計画「Mission 2030」の立案に際しては「財務戦略部」を新設し、成長戦略と財務安全性の両立を考える上で基本となる「最適資本構成」(財務規律)についての議論を徹底的に行いました。今後起こりうる金融環境や事業環境の変化に機動的に対応できる素地ができました。事業運営や評価についても単に利益額だけを求めるのではなく、収益率と資本効率を兼ね合わせた資本収益性を追求してまいりたいと考えております。投下資本をいかに効率的に収益に結び付けるかという意識を個々の事業や業務のレベルにまで浸透させるためにROIC管理を導入しました。ROIC・ROEの向上によって企業価値の増大を目指してまいります。

2030年KPI目標				
財務	営業利益	1,000億円以上 (22年度323億円)	営業利益率	15%以上 (18-22年度平均8.9%)
	ROE	15%以上 (18-22年度平均8.4%)	ROIC	10%以上 (18-22年度平均7.0%)
	投資決裁額	23-30年度8か年5,400億円 (18-22年度5年間2,217億円)	総還元性向	50%水準 (18-22年度累計 50.6%)

## 前経営計画「Denka Value-Up」の振り返り

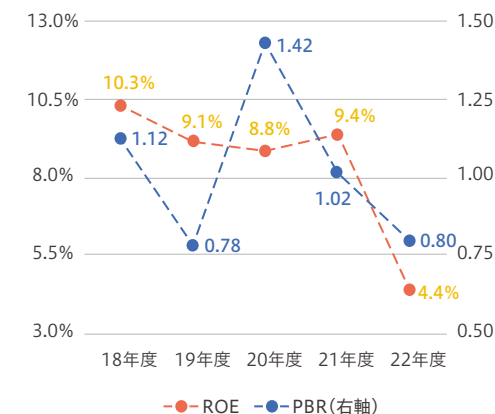
2018年からスタートした前経営計画「Denka Value-Up」では、事業ポートフォリオの変革を推し進め、スペシャリティ事業が着実に成長を続けた結果、2021年度には営業利益が401億円と創業以来はじめて400億円を超えました。しかし、前経営計画「Denka Value-Up」最終年度であった2022年度は、世界経済減速の影響を受け、営業利益は前年比19.4%減益の323億円となり、事業のスペシャリティ化は道半ばであると認識しています。

資本収益性の観点では、2018年度から2021年度までの4年平均のROE(自己資本利益率)は9.4%となり、当社が想定している株主資本コスト※を上回ったと評価しています。PBRもコロナショックにより株価が急落した2019年度を除いて概ね1倍を上回って推移していました。

しかし、2022年度は、セメント事業からの撤退およびカーバイドチェーン再構築によるポートフォリオ変革に伴い、一時的な特別損失を計上したこともあり、ROEが4.4%まで低下、PBR(株価純資産倍率)も2022年度末時点で1倍を下回っているため、引き続きROE改善に取り組んでいく必要があると考えています。

※ 広く実務で使用されているCAPM(Capital Asset Pricing Model/資本資産価格モデル)で算出。定期的に複数の外部専門家からも資本コストに関する情報を入手してレンジ等を確認しています。

### 前経営計画「Denka Value-Up」期間のROE・PBRの推移



## 経営計画「Mission 2030」では資本収益性を改善して企業価値を高める

2023年4月よりスタートした経営計画「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（投下資本利益率）をKPIとしました。2030年度にはROE15%以上、ROIC10%以上に高めることを目標としています。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るとともに、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改善を進めてまいります。

3つの成長戦略の1つである事業価値創造においては、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「3つ星事業」を100%にしていきます。3要素のうちスペシャリティの定義はROIC>10%（過去3年平均）としました。ポートフォリオ変革委員会（P.28）で3つ星にするための施策を審議、3つ星にならないと判断した事業は売却や撤退等を検討し、ポートフォリオ変革を推進することで、中長期での本質的なROE改善に努めてまいります。

また、ROICを構成要素に分解して製品ごとの課題を把握し、各製品の資本収益性改善に向けた取り組みを推進します。ROIC管理の導入初年度となる2023年度は、資本コストや資本収益性に対する社内の意識浸透を図るとともに、キャッシュコンバージョンサイクル（CCC）の改善に注力します。ROICに関連するKPIを各部門長の組織目標に織り込んで、各従業員の個人目標への落とし込みを実施し、評価につなげることで実行性を高めます。

あわせてESG経営の追求（ESG Management P51-80）、ステークホルダーの皆さまとの責任ある対話（Stakeholders P81-82）にも積極的に取り組んでまいります。

## 経営計画「Mission 2030」の目標達成に向けて適切なキャッシュアロケーションを実施

経営計画「Mission 2030」の計画期間8年累計で、戦略投資に3,600億円、一般投資に2,100億円の計5,700億円の投資を計画しています。戦略投資は、3つの注力分野での成長投資やM&Aのほか、カーボンニュートラルの実現やサステナブルな都市と暮らしの充実などに向けた環境投資にも850億円を投じる計画です。こうした投資をしっかりと実施して、持続的な企業価値の向上につながるものと考えており、最適資本構成の観点から負債も活用し、必要な資本調達を行ってまいります。

前経営計画「Denka Value-Up」期間（2018年度～2022年度）は、総還元性向50%を基準とする株主還元方針に沿った還元を実施しました。経営計画「Mission 2030」においても総還元性向50%水準の方針を継続してまいります。

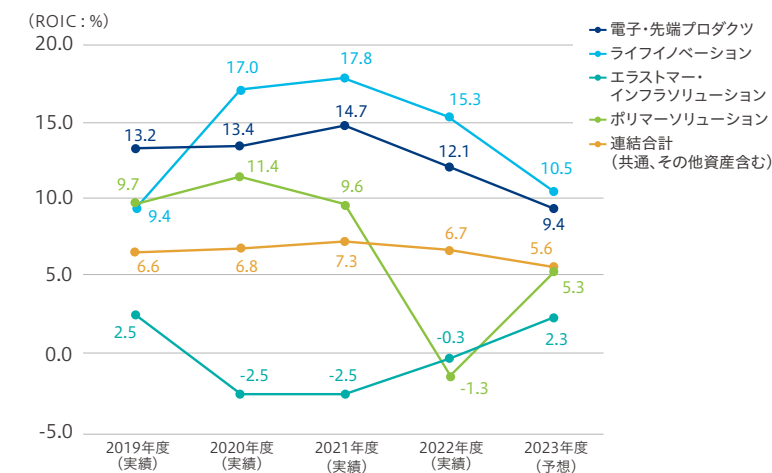
## サステナブルファイナンスについて

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（2020年度～2022年度）においては、長期資金のうち約6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。

### 経営計画「Mission 2030」の財務目標

	18-22年度平均	30年度	施策
ROE	8.4%	15%以上	<ul style="list-style-type: none"> <li>・3つの価値創造による収益性と効率性向上</li> <li>・ROIC評価による事業の選択と集中</li> <li>・最適資本構成の追求（財務レバレッジ活用）</li> </ul>
ROIC	7.0%	10%以上	

### 事業部門別ROIC推移



### キャッシュアロケーション

キャッシュイン累計 (年平均)			キャッシュアウト累計 (年平均)			
	Denka Value-Up 5か年	Mission 2030 8か年		Denka Value-Up 5か年	Mission 2030 8か年	
営業CF	1,717 (343)	6,500 (813)	投資CF	戦略	700 (140)	3,600 (450)
資産売却	121	100		一般	1,093 (219)	2,100 (263)
借入	554	800		小計	1,793 (359)	5,700 (713)
合計	2,392 (478)	7,400 (925)	株主還元 (総還元性向50%水準)	599 (120)	1,700 (213)	
			合計	2,392 (478)	7,400 (925)	

# Innovation

・研究開発：<https://www.denka.co.jp/rd/>



## 研究統括メッセージ

いよいよ経営計画「Mission2030」がスタートしました。新事業の開発を通してスペシャリティ、メガトレンド、サステナビリティの3要素を備えた三つ星事業・製品でデンカを満たす、ポートフォリオ変革に貢献することが使命です。従来のオープンイノベーション活動に加え、世界中のスタートアップとの協業を強化するため、ペガサス社との2人組合の形でコーポレート・ベンチャー・キャピタルを設立しました。DXの推進も意識して、デンカがイノベーションを産み出せる分野・領域への発展を目指します。

新事業開発は事業価値創造と人材価値創造が両輪であり、幅広い技術力と事業化アイデア、経営センス、ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン感性など、世界に通用する人材の育成にも注力して参ります。これら活動の結果が、経営価値創造にも繋がって行くと考えています。

また、研究統括部、知的財産部、解析技術研究部は新事業開発に資するとともにコーポレート機能として、各事業の有機的な成長を促進するため、社内外のシナジー効果の発現など、デンカが保有する資産を最大限に活かすための活動を推進します。

常務執行役員 研究統括 新事業開発部門長

よしの のぶ ゆき  
**吉野 信行**

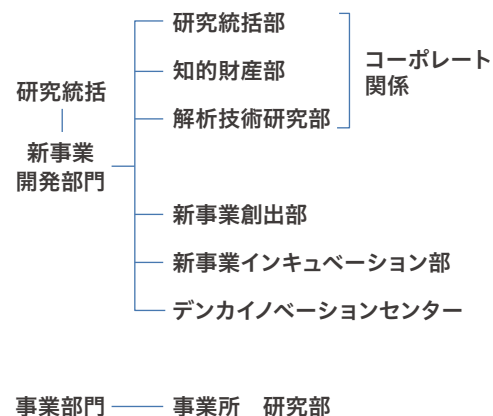
## 研究開発方針

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。

## 経営計画「Mission 2030」における戦略

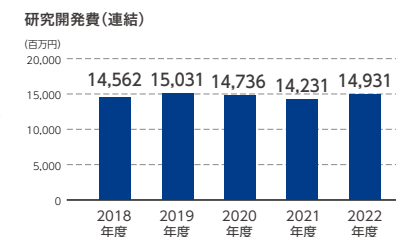


## 推進体制



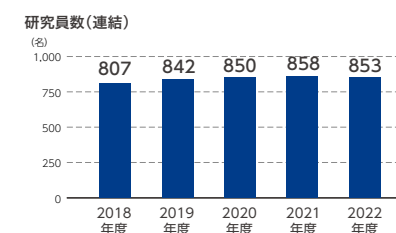
## 研究開発費(連結)の推移

前経営計画「Denka Value-Up」の2018～2022年度の研究開発費は新型コロナウイルス感染症の影響もあり、平均147億円/年であり、5年間での大きな増減はなかった。



## 研究員数(連結)の推移

2018～2022年度の研究員数は平均842名であり、5年間で約50名増加している。





## 知的財産活動について

### 1 方針

事業ポートフォリオ変革によるスペシャリティ・メガトレンド・サステナビリティの3要素をそなえた新事業創出、他社との共創による新市場開拓において、知的財産の獲得を進め、デンカグループの無形資産価値向上を図り、また意思決定の場面で知的財産情報等を活用（IPランドスケープ<sup>※</sup>）していきます。

※経営・事業情報等に知財情報を組み込んで得られた分析結果（現状の俯瞰・将来展望等）を経営に役立てる手法

### 2 事業価値創造に向けた知財的アプローチ

当社は、前経営計画Denka Value-Up期間（2018年～2022年）に事業のグローバル化に合わせ海外特許比率を高め、事業毎に必要な知財ポートフォリオの構築を進めました。

また、事業ポートフォリオ変革に貢献すべく、獲得した知的資産をより効率的に活用するために2021年よりIPランドスケープ活動を導入しました。

当社は、経営計画「Mission 2030」の目標達成に向けて、経営基盤を強化し、事業価値創造に貢献すべく以下の知的財産活動を推進します。

- ①事業を推進するための無形資産の獲得と活用
- ②協業企業先やM&A候補先の選定に役立つ情報提供
- ③新規事業創出に向けたIPランドスケープ活動

### 3 知的財産保有状況

図1は、当社の国内外における保有特許件数、保有割合を示したグラフです。当社の外国特許保有割合が、2022年末には55.7%となりました（2017年3月末時点48.5%）。

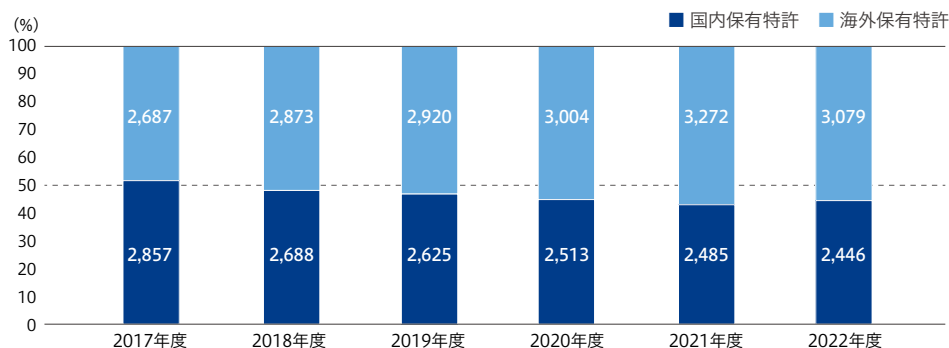


図1 当社の国内外特許保有数・保有割合

図2は、各事業における国内外特許保有数を示したグラフです。エラストマー・インフラソリューション部門は、インフラ関連事業において国内市場を主としているため国内特許保有割合が高いです。一方、電子・先端プロダクツ部門やライフイノベーション部門は、グローバルに事業を展開しているため、外国特許保有割合を高めています。

また、基礎研究や次世代研究テーマなど長期的な視野での成果が期待される研究に関する特許も将来市場を予測して海外特許保有割合を高めています。今後は、IPランドスケープの取り組みにより無形資産の活用による差別化、当社の強みが活かせるパートナー探しを積極的に進め、新市場創出や市場拡大を目指します。

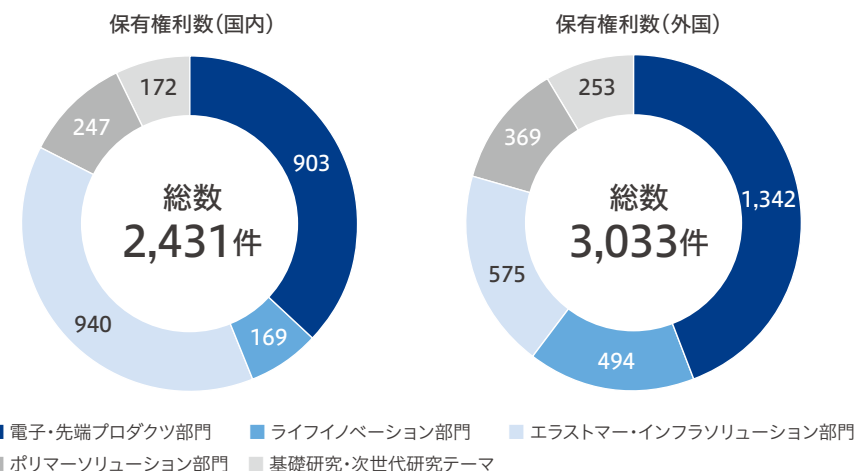


図2 事業部門別国内外特許保有数

### 4 環境関連技術グローバルプラットフォーム「WIPO GREEN」パートナーとしての活動

Proud partner of  
WIPO GREEN

WIPO GREENとは、世界知的所有権機関(WIPO: World Intellectual Property Organization)によって設立された環境関連技術の活用を促進するプラットフォームです。当社は、自社内におけるCO<sub>2</sub>排出削減だけでなく、環境貢献製品や環境負荷低減技術の開発・提供にも力を入れています。WIPO GREENへ参画し、パートナー企業としてWIPO GREENへの参加を呼びかけることにより、当社の環境関連製品・技術に関心を持つ国内外のパートナーとの交流の機会を増やし、イノベーションを創出し、社会全体の脱炭素に貢献します。

# 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 **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



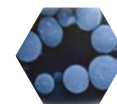
抗原迅速診断キットが社会を守る

※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

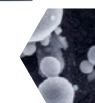
## デンカの技術で **5G** を支える

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。

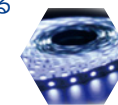
球状シリカがエネルギーロスを抑える



球状アルミナが熱から守る



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



## 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、CO<sub>2</sub>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 **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。

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



耐熱付与材が耐熱性を高める



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





## 新事業創出の強化 座談会

当社は、新規事業の創出と新規技術の獲得を目的に、ペガサス・テック・ベンチャーズとCVC(コーポレート・ベンチャー・キャピタル)ファンドを2023年1月16日に設立しました。経営計画「Mission 2030」に掲げた、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%にするための施策の1つとして、「ICT & Energy」「Healthcare」「Sustainable Living」の3つの注力分野での新規事業の創出と新規技術の獲得を進めます。また、CVC設立により、最先端の技術・製品やビジネスモデル、事業アイデアを有するベンチャー企業への出資や事業提携を通して、既存事業の強化・拡大に加え、新事業創出の加速を図ります。本取り組みにおいては、2030年度までに最大で約1億米ドルの投資を計画しています。国内外の有望なベンチャー企業が保有する技術や事業と、当社独自の技術をはじめとする経営資本を掛け合わせ、社会課題解決に資する事業創出を目指します。

### ～ペガサス・テック・ベンチャーズとのCVC設立～



ファシリテーター  
デンカ株式会社  
新事業開発部門 新事業創出部長

たかせ ひであき  
高瀬 英明

ペガサス・テック・ベンチャーズ  
代表パートナー兼CEO

アニス・ウツザマン氏

デンカ株式会社  
常務執行役員 研究統括  
新事業開発部門長

よしの のぶゆき  
吉野 信行

### 1 CVC設立の経緯(デンカは生まれ変わらなければならない)

**吉野:**デンカは2015年に100周年を迎えました。次の100年もより良い企業活動を続けていきたい、生まれ変わらなければならないという想いから、その前年の2014年にグループの中核的研究開発の拠点となる「デンカイノベーションセンター」を設立しました。そして、オープンイノベーションとして、自動車関連製品などのダウンストリームを中心とするポテンシャルカスタマー、戦略的パートナーを招き、5年後、10年後の新たなニーズを思い描いて、新製品・新事業開発に取り組んできましたが、残念ながら十分な成果は得られていません。

一方、シーズ研究においても、産官学とのコラボレーションを行い、物質・材料研究機構や産業技術総合研究所とともに、将来、花開き実を結ぶ可能性の高い研究を探索していますが、成功確率は高くなく道半ばにあります。素材・部材を中心とする当社は最終製品(市場ニーズ)からの距離があり、それを埋めるための活動の難しさを改めて痛感しました。

そこで、社会実装(市場ニーズ)のイメージを持ちながら、自分たちの技術を磨いているスタートアップの方々と一緒にやるのが、当社にとっての事業化の確度を高め、成功への近道だと考えたのが、CVC(コーポレートベンチャーキャピタル)設立の一番の大きな理由です。

### 2 ペガサスを選ぶ理由と期待

**高瀬:**当社はスタートアップと出会う手段としてCVCを選択しましたが、その中でCVCファンドのパートナーとして「ペガサス・テック・ベンチャーズ(以下、ペガサス)」を選んだ理由とはなんでしょうか？

**吉野:**当社はこれまでM&A等の経験がないわけではありませんが、組織立った形での新事業創出活動は不十分であると考えています。今回、ベンチャーキャピタル(VC)との二人組合というCVCの形態を取り、VCの支援を借りながら当社の意向を反映した上でスタートアップに投資や事業提携をすることとしました。投資を通じて、スタートアップの特異な技術やアイデア、ノウハウや社会実装への道筋などを獲得でき、新事業を立ち上げられると考えました。まずは、スタートアップへの投資を勉強しなくてはいけないところで、VCであるペガサスのCVC4.0のお話を伺い、是非一緒にやらせていただきたいと申し入れました。

私は、新事業の開発とは新たな事業価値を創出することであり、そのためには人財の価値も高めていくこと

が必要だと考えています。技術面では複数の領域に属する技術の融合、事業面では有形・無形の商材に対する事業化アイデア・マネタイズ力、スタートアップとの協業を推進する経営センス、そして世界で活躍できるためのダイバーシティ・エクイティ&インクルージョンの感性的醸成などです。経営計画「Mission2030(以下、M30)」の成長戦略である「事業価値創造」「人材価値創造」は新事業開発の両輪であり、その結果が「経営価値創造」につながることから、このCVC活動が果たす役割が大きいと考えています。

### 3 日本企業のCVCにおける課題

**高瀬:** アニスさんは、多くの日本企業のCVCに関わられています。日本企業のCVCにおける課題をどのように感じられていますか？

**アニス:** CVCに取り組む日本企業には、ファンドを組成せずに企業内部でCVCに取り組んでいるケースが多くあります。スタートアップに自社から直接投資をしており、我々のような第三者とともにCVC活動を行っている事業会社は、まだ珍しいです。

日本企業のCVCにおける課題ですが、第一に、日本企業とスタートアップとの間のネットワークが少ないことだと思います。日本の企業としては、高い技術力とビジネスモデルを持つスタートアップと業務提携・資本提携をしたくても、多くの場合、スタートアップとのネットワークがないため提携まで至りません。そして、高度な技術を持つ優良なスタートアップが海外にいることも多く、海外のスタートアップに対してもネットワーク不足で手が届かないのが現状です。加えて、優れたスタートアップを発掘するソーシング力の限界も壁になっています。

第二としては、スタートアップに対する知識の不足です。このせいでほとんどの日本の企業がスタートアップのデューデリジェンス(投資対象となるスタートアップの価値やリスクを調査すること)が上手くできず、投資後失敗につながるケースが多いです。また、スタートアップについての知識不足によって、スタートアップと良い関係性を持つことも困難になります。スタートアップをきちんとサポートする知識が企業に欠けていると、有望なスタートアップからもあまり好かれないのが現状です。イノベーション業界で生き残るための知識は大企業には欠かせないものです。

第三としては、ほとんどの日本企業はまだ自社内中心に動いてイノベーションを求めます。しかしながら、社内ではイノベーションに対するマインドシェアがなく、イノベーションに対する意識改革が大きく問われます。日本国内のスタートアップの数には限りがあり、提携の可能性にも限界があります。“まずは国内から”というコンセプトは、イノベーションを起こす際には大きな壁・限界になります。イノベーションを起こすにはグローバル目線の考え方の浸透が必要です。

最後に、国内と海外の間や、事業会社とスタートアップの間で異なる文化の壁があり、国家のリスクやCFIUS\*といった政府レベルでの規制もあります。さらに、事業会社とスタートアップの間には事業の進め方の違いもあります。やはり、一番の大きな課題は、ソーシング(投資対象のスタートアップの発掘)を始め、

事業提携や投資に至る過程を遂行するためのスキルや知識不足ではないかと思います。

※対米外国投資委員会(CFIUS)は、財務長官を議長に、関連する複数の省庁により構成される組織であり、米国の国家安全保障の観点から、米国の企業・事業・技術に対する外国投資の審査を行っている。

### 4 新しい手法「CVC4.0」とは？

**高瀬:** アニスさんは、「CVC4.0」あるいは「Venture Capital as a Service」を提唱されていますが、もう少し詳しくご紹介いただけますか。

**アニス:** 現在、我々は「CVC4.0」あるいは「Venture Capital as a Service」という手法を重視しています。初期のCVCにあったのは、「LP(Limited Partnership)出資」と呼ばれるもので、複数の事業会社が1社のVCにお金を預けて(日本で言われるLP出資)、そのお金をプロの投資家がスタートアップに出資する、いわゆる「CVC1.0」の世界です。ここでの問題点としては、VCである投資家の目標がキャピタルゲイン(株式や債券などの保有資産の売却益)であるため、事業会社側の事業領域ではない分野や、興味のある分野以外への投資になる場合があります。

そこで、出資元の事業会社において、自分たちの興味のある分野だけに投資をしようという考え方が現れました。自分たちでCVCをつくらたり、CVCと似た仕組みを企業内につくらたりして、興味がある分野のスタートアップに投資する形態であり、これが「CVC2.0」です。ここでの問題は、投資経験がなく知識が不足しているため、投資の判断を誤ったり、狙ったスタートアップに投資ができなかったり、といった問題が起きることにありました。

そして、これらの問題を解決するために、事業会社で子会社のVC会社をつくり、外部から投資の知識をもったエキスパートを採用する「CVC3.0」が生まれましたが、グローバルなエリアをカバーしにくいこと、事業会社の色が強いCVCになることから、優秀なスタートアップが集まってこない点が課題でした。

そこで当社は、これらのすべての問題を解決するために「CVC4.0」を提唱したのです。「CVC4.0」は、事業会社とスタートアップの双方が安心して事業提携や投資に至るように、当社がスタートアップの矢面に立ち、当

課題は、ソーシングを始めて  
提携に至る過程での力不足  
知識不足







## 新事業を恒常的に創出できるような 仕組みや会社の体質づくりには、 人財育成が不可欠

社が信頼できると判断したスタートアップが出てきたら事業会社に紹介するという形をとっています。「CVC4.0」は、これまで課題とされてきたデューデリジェンスや文化の壁といった問題をすべて解決したモデルとして、注目されています。

**高瀬:** ペガサスは「CVC4.0」の手法で、既に30社以上の事業会社と取り組まれています。この経験から、成功している事業会社の共通点はありますか？

**アニス:** スタートアップの発掘から事業提携までのノウハウを学習するプログラムである「ペガサス大学」(詳細:7.教育プログラム「ペガサス大学」参照)を実践している事業会社が、各社とも成功しています。結局、自社自体でCVCをやるのと「CVC4.0」との大きな違いは、やはり知識の違いなのです。ペガサス大学の座学を上手く使い、投資のスタンダードを学ぶことで、投資先を見極める目が養われていきます。しかしながら、ここで大事なことは、CVCを継続することです。スタートアップとの提携や投資の数を1年目よりも2年目、2年目よりも3年目と増やしていき、CVCに携わる人材も増やす。みんなで勉強して頑張るぞというコミットメントが重要です。社長のトップダウンで取り組むことは、成功の大きな要因となります。

## 5 デンカのCVC活動の現状

**高瀬:** デンカのCVC活動は2023年1月から開始し、約半年がたちましたが、現在はどうのような取り組みと活動をされていますか？

**吉野:** 当社の注力分野の1つであるICT&Energyの領域からスタートアップのソーシングを開始しており、現在、事業部を交えてスタートアップのソーシングリストから事業提携や投資先の候補を選んでいる段階です。この中で難しいと感じているのは、デューデリジェンスです。不足したり、逆にやりすぎて期間が長くなってしまったり、ということを懸念しています。

**アニス:** デューデリジェンスの過程では、事業会社には、特にスタートアップの技術が自社で使えるかどうかという点を重点的に判断していただきたいのです。スタートアップの経営状況や人材は当社で見極められますので、デンカとしての事業・技術のフィジビリティ(実行可能性)を見極めることで、よい案件が見つかると思います。

**吉野:** ありがとうございます。もう1つの懸念は、例えば、樹脂加工を重要な要素として面白いビジネスを考えているスタートアップがいる場合、樹脂加工という大きなレベル感で組むのか、もっと深い要素まで掘り下げてから組むのか、あまり深く掘り下げてしまうと面白みがなくなる可能性もあります。面白い製品やソリューションが生まれることを期待したとき、どの段階でスタートアップへの投資を決めるべきか、アドバイスをいただきたいです。

**アニス:** 他社の事例を見ても、最初は見極めが難しいことが多いですね。それを解決するために、Proof of Concept(概念実証)を通じて投資の判断基準を段階的に定める会社が多いです。この段階であればエンジニアリングのコストをかけてよい、この段階をパスすれば商品化や導入を考えるとといったように、段階を分けて進めるのがベストです。例えば、A~Dの4段階で投資の判断基準を設けた場合、A・B段階では5千万円投資し、C・D段階をクリアしたら追加で1億円投資するという進め方をすれば、例えC・D段階で失敗しても5千万円の損で済みます。しかも、実際は、A・B段階で投資し取得した株式は第三者の投資家に売却できるため、5千万円の損をすることもありません。

このような判断基準を設け、スタートアップを取捨選択していくと、提携先や投資先の候補となるスタートアップの数が増えていき、いずれは投資や提携がスムーズにいくようになります。良い投資をするためのスキームの構築は、時間がかかるのが当たり前のので、焦らないほうが良いです。そして、最初は少数の案件をスマートにこなしていく方が良いです。投資案件というのは、2年、3年とかけて増やしていくのが当たり前です。最初の1社目への投資は特に重要なので、焦らずに取り組むべきですね。

**高瀬:** 現在、CVCがスタートして4か月が経過しましたが、アニスさんからみて当社の取り組みはどのように見えますか？

**アニス:** 良いスタートが切れていると思います。今後、CVCに携わる人が増えてくれば、より活発になるのではないかと考えます。

## 6 CVCを通じた人財育成への期待

**高瀬:** 今回のCVCファンド設立においては、人財育成という点も期待していますよね？

**吉野:** そうですね。これは今井社長も言っていますが、当社の新事業開発は、イコール人財育成です。人財育成と共に新事業も育成されると言っても過言ではないです。

当社は創業当初から技術の応用発展を繰り返して有機的な成長をしてきた会社ですが、いわゆる「新事業」と言われるものは、あまり生まれていません。本来はもっと深掘できるはずの事業間の領域が、手つかずのまま残ってしまっていることもあります。新事業を恒常的に創出できるような仕組みや会社の体質づくりには、人財育成が不可欠です。CVCを通して人財が育っていくことを大きく期待しています。



## 7 教育プログラム「ペガサス大学」

**高瀬:** ペガサスの拠点があるシリコンバレーでは、毎日のように各所でピッチイベント(スタートアップが投資家に対して自社の技術やサービスをプレゼンする場)が開催されていますね。当社自身もそのようなイベントに参加して引き続きソーシング活動に力を入れていきます。

ところで、当社がCVCのパートナーとしてペガサスを選んだ理由の1つとして、人財育成に力を入れられていることがあり、非常に魅力を感じています。ペガサスのLPである事業会社への人財育成支援について、お話しいただけますか。

**アニス:** 私たちは「ペガサス大学」という事業会社向けの教育プログラムを持ち、シリコンバレーから定期的なウェビナーを配信しています。例えば、デューデリジェンスなど、考慮すべき論理的なポイントの講義を行います。他にもスタートアップにインタビューを行う演習や、外部講師を招いた講習会、さらに当社が参加する様々な第三者イベントへの参加も可能です。LPである事業会社同士のつながりを持つこともできます。当社拠点のあるシリコンバレーに人を派遣いただければ、ペガサスの社員と同じ扱いですべてのプログラムを受けられるので、結果的に莫大な知識を習得することができます(現在、新事業創出部から1名を派遣中)。

## 8 これからの投資環境

**高瀬:** 少し話は変わりますが、先日シリコンバレー銀行が倒産しました。スタートアップへの影響はいかがでしょうか？

**アニス:** シリコンバレー銀行に続いて、ファースト・リパブリック銀行も破綻し、投資家は投資に慎重になってきています。一方で、CVCに関しては、当社は数多くのファンドを運用していますが、投資をスローダウンして欲しいという要望はどの事業会社からも受けていません。むしろ、こういった状況で生き残るスタートアップ



は、経営手腕があり、技術が優れている会社が多く、投資家から見ても無視できません。この2~3年は、優良なスタートアップに低価格で投資できるので、事業会社にとっての金銭的メリットも大きいと考えます。

**高瀬:** シリコンバレーというのは、今でも変わらずスタートアップが一番多く生まれる地域なのでしょうか？

**アニス:** これまでの経験からすると、テクノロジー系のスタートアップはシリコンバレーが多い傾向があります。スタートアップとしては、北米発が1番多いですが、ドイツやイスラエルの企業も増えてきています。アジアのスタートアップもご紹介しますが、国によってスタートアップ文化が異なるのを是非感じてください。

**吉野:** 日本のスタートアップが全体に占める割合は1~2%と伺いました。数が少ない理由は何かあるのでしょうか？

**アニス:** 日本においてスタートアップの数が少ないのは、資金が大きく集まらないことが理由です。そのため、かえって技術の優れたスタートアップを、初期段階で買収できる可能性が高まるのです。

## 9 今後、ペガサスが目指すこと

**高瀬:** アニスさん、今後、ペガサスが目指すことについて教えていただけますか。

**アニス:** 目指すことはいくつかありますが、まずは、ペガサスのネットワークを広げ、技術系の投資案件があれば、まずはペガサスに相談していただく環境を築きたいと考えています。このネットワークを広げるために、起業家が投資家に向けてプレゼンテーションを行う、世界最大級のグローバルピッチコンテスト・カンファレンス「スタートアップワールドカップ」を主催しています。また、ペガサス大学のカリキュラムをさらに充実させた上で、将来的には、外部の方が気軽に受講できるものにします。

一方、デューデリジェンスプロセスの自動化にも取り組んでいます。具体的には、スタートアップの情報を入力するとデューデリジェンスのスコアができて、作業を効率化できます。開発は進捗しプロトタイプのソフトウェアが完成しています。これを一般化し、グローバルに展開すれば、投資に参加しやすくなる事業会社が増えてくるのではないかと期待しています。

## 10 デンカがCVCを通じて目指すこと

**高瀬:** 最後に吉野さんから、デンカのCVCの目指すところをお話してください。

**吉野:** 当社が次の100年に向かって企業活動を続けるためには、既存事業の有機的成長だけではなく、「時代にマッチした事業」を生み出し、「将来の事業のネタ」を探索して、新事業を創出することが必須です。数多くのスタートアップの知恵とアイデアが詰まったCVC活動に取り組むことで、今後はたくさんの課題が出てくると思いますが、ペガサスとの二人組合の下、効率的に成果を出せる仕組みをつくり、人財の育成とともに新事業の創出を加速していきたいと考えています。

(日時:2023年5月25日 場所:デンカ本社)

# Technology



専務執行役員  
技術統括

たか はし かず お  
**高橋 和男**

## 技術統括メッセージ

### 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によるプロセス革新の加速

世界の人口は2022年の80億人から2030年には85億人に増加すると予測されていますが、反対に日本の人口は2022年の1億2500万人から2030年には1億1900万人に減少します。特に生産年齢人口(15~64歳)は、2022年の7500万人から2030年に6875万人と8%の大幅減少となり高齢化も進みます。一方で、近年のICTやAIの進化により、人の働き方を見直したり問い直したりする社会変化が起き始めています。当社は誕生して100年余の歴史を持つ会社ですが、こうした社会の大きな変化に適応してこそさらにその存在意義を高め存続し続けることが可能になるのだと思います。

人の働き方は今後大きく変わっていき、当社はそれに対応できるようにならねばなりません。そこに必要なのはロボットや自動化、ICTやAIなど総合的なTechnologyの導入によるプロセス革新です。経営計画「Mission 2030」で示したように今後8年間で500億円を投資して、組織が来るべき新しい社会形態に健全に適応できるよう取り組みを進めてまいります。

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 (前経営計画「Denka Value-Up」5年間146億円)

## プロセス革新への取り組み

デンカグループは、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組織変革と労働生産性の向上に取り組んでいます。

具体的には、蓄積されたプロセスデータ解析による運転条件の最適化、AI技術の活用による検査の自動化、マテリアルハンドリングの自動化(ロボット化)等があります。これらの取り組みをさらに進化させ、経営計画「Mission 2030」の目標達成を目指していきます。

### 取り組み事例

- 1 データ解析による品質改善:** 製造工程から得られるビッグデータを元に統計解析ソフトを用いて、セラミックス基板の製造工程で発生する不良要因を解析し、不良率を10%以上改善しました。
- 2 外観検査自動化による省力化と品質向上:** 目視で行う回路基板の外観検査について、画像による解析およびロボットによる付帯業務を自動化することで、65%の省人化を目標に取り組んでいます。
- 3 マテリアルハンドリングの自動化による生産性向上:** 大量の鶏卵を取り扱うワクチン製造について、人手による運搬作業を無くすためにAGV※を導入し、重量物取扱いの軽労化と作業効率改善により生産性向上を達成しました。



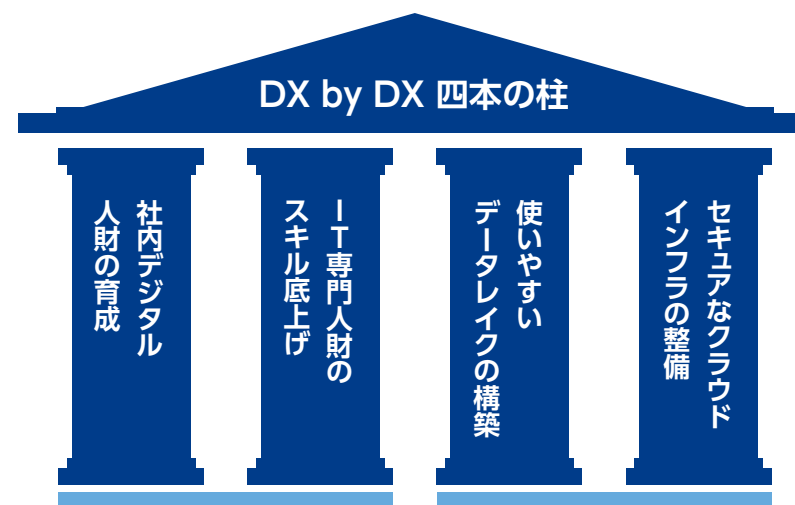
※AGV:Automatic Guided Vehicle の略、無人搬送車

## 経営計画「Mission 2030」におけるデジタル戦略

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。

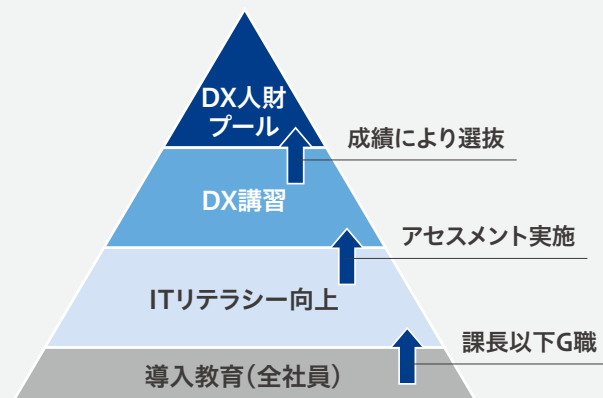
デジタル戦略部は、「DX by DX」= Denka Transformation by Digital Transformationをテーマに掲げ、「四本の柱」(右図)を実現することにより、2030年までに「Mission 2030」で掲げた財務目標への具体的寄与を目指します。



### 社内デジタル人財の育成

「Mission 2030」実現へ向けての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構築し、全社共有の「DX人財プール」を設けることにより、今日のプロセス革新から、それぞれの組織での「DX by DX」による「Mission 2030」目標実現を目指します。



### データレイク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。社員の誰もがどこからでも必要なデータにアクセスできる環境を実現することで、それぞれがそれぞれの場所でデータ活用を考えられるようになり、DXが進むものと考えられます。

そのために、クラウドやデータプラットフォームなどの最新の技術を駆使し、セキュリティにも配慮しながら、よりスピーディでスムーズなデータ流通の実現を目指します。

また、データ活用に必要なツールやシステムの開発も積極的に行っており、社内のビジネスプロセス革新にも取り組んでいます。私たちの取り組みにより、社員一人ひとりがDXに貢献できる環境を実現していきます。



## 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。



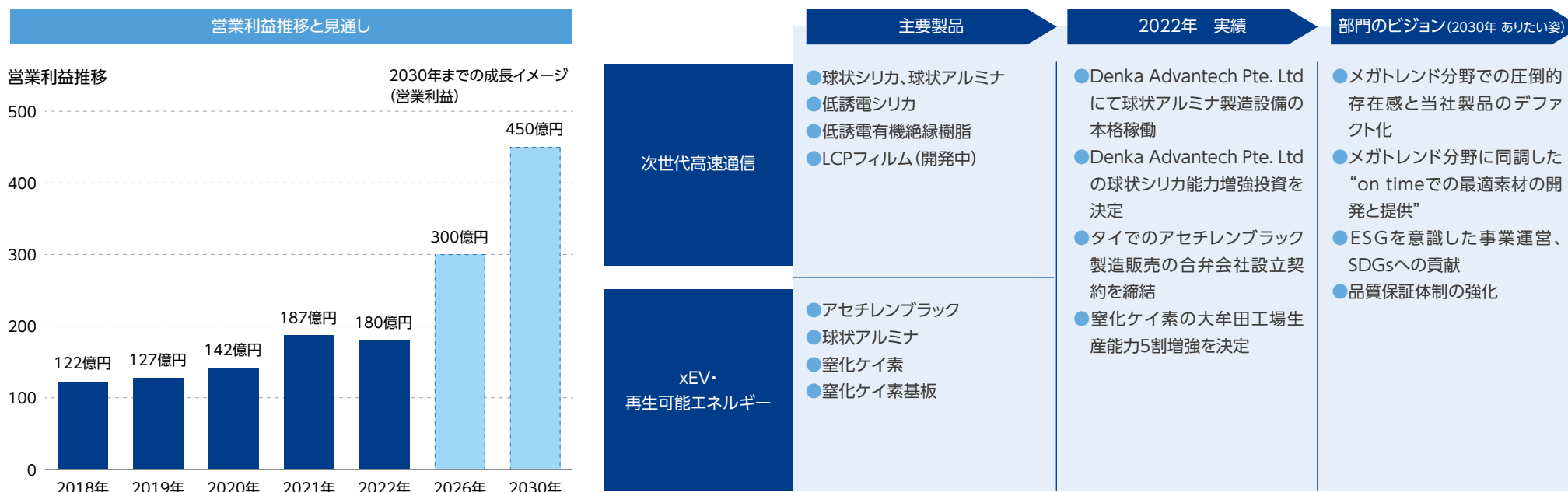
### 部門長メッセージ

持続的な社会の実現と環境負荷の抑制が世界全体の喫緊の課題となり、またデジタル技術も進展する中、当部門ではxEV、再生可能エネルギー分野、高速高周波通信、半導体分野において、特徴ある保有技術、熱対策技術、高周波対応技術等を駆使し、xEV電池用導電材、各種パワーモジュールの熱対策部材、電子部品搬送材、高機能フィラーなどの最先端素材を社会に提供、より良い社会の実現に貢献しています。さらにそれぞれの製品群におけるリーディングカンパニーとして、今後は経営計画「Mission 2030」で掲げた「スペシャリティ」、「メガトレンド」、「サステナビリティ」の3要素をそなえた新製品をon timeで市場投入してまいります。

執行役員  
電子・先端プロダクツ部門長

ほりうち ひろと  
堀内 博人

## 経営計画「Mission 2030」の目標達成に向けた戦略



### 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

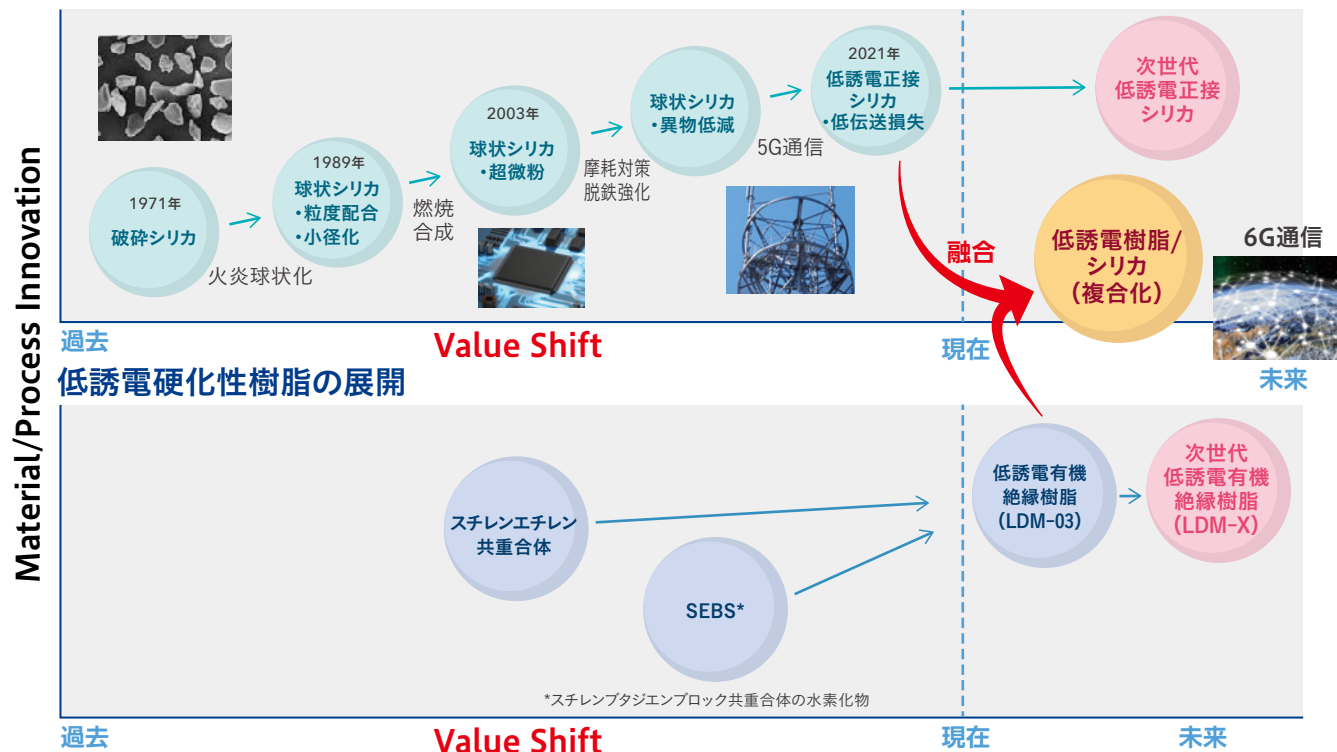
- IoTや自動運転など高まる通信の重要性和高速化の進展
- xEV化等の国家的な環境対応で生じる新たなビジネスチャンス

弱み **W** **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

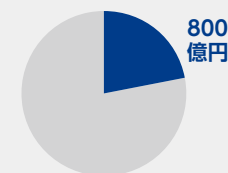


### ICT&Energy 戦略投資

2022年度実績

114億円

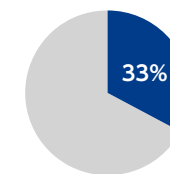
M30 戦略投資(8ヵ年合計)における割合



### 電子・先端プロダクツ部門 研究開発

2022年度実績

49億円



### 事業を通じた社会への貢献

#### アロンプライト

白色LED用の蛍光体として液晶TV用LED/バックライトに利用されるほか、各種LED照明にも用途開発が進んでいます。LEDは従来方式より大幅な電力削減やGHG排出削減効果があります。



#### アセチレンブラック

埋設ケーブル、海底ケーブルを構成する内・外半導電層に高純度導電材として使用されています。電力をより安全に送電する効果があり、電気の安定供給とクリーンエネルギーの普及に貢献しています。



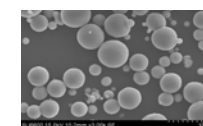
#### 窒化ケイ素

高強度かつ潤滑性が非常に高いため、ベアリングに使用することにより、潤滑油が不要となりメンテナンスの負荷が大幅軽減します。洋上風力発電などメンテナンスを行うのが難しい場所に設置する軸受に普及が進んでいます。



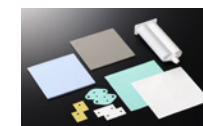
#### 球状アルミナ

熱伝導フィラーとして樹脂に充填することで、車載用LIB等の熱を逃がして電気抵抗によるロスを減らす効果があります。



#### 放熱材料

セラミックスフィラーをシリコンに高充填した高熱伝導性(低熱抵抗)の材料です。ハイブリッド車や電気自動車のパワー半導体の放熱対策などに用いられ、自動車部品の小型化や省エネに貢献する製品です。



## 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。



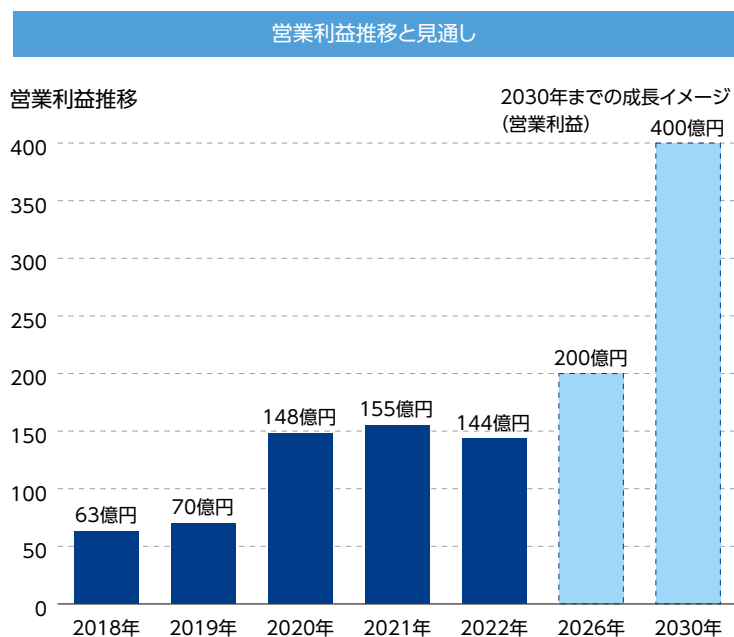
### 部門長メッセージ

新型コロナウイルスとの戦いを経た今、医療のニーズは大きく変化し、ますます高度化しております。これに伴い革新的な技術も次々と生まれてきている中にあり、私たちは、生業としている予防・診断・治療、それぞれの事業領域において新たな価値の創造に努め、品質の安全を第一に、ワクチンや検査試薬で培った基盤技術を結集し、社会から必要とされる医薬品の開発／製造の受託から、最終製品・サービスの提供を通じて、世界中の人々のQOL向上に貢献し続けてまいります。

常務執行役員  
ライフノベーション部門長

たか はし ひで き  
**高橋 英喜**

## 経営計画「Mission 2030」の目標達成に向けた戦略



	主要製品	2022年 実績	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	●より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ワクチン原液製造の新設備稼働	●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	●自動分析装置用試薬 ●抗原検査キット	●ノロウイルス抗原迅速診断キット「クイックナビ™-ノロ3」を販売開始 ●超悪玉コレステロールを測定する国内初の体外診断用医薬品の販売開始	●迅速・簡便・安価・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を決定 (2023年4月12日) ●高分子ヒアルロン酸製剤の受託製造終了	●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

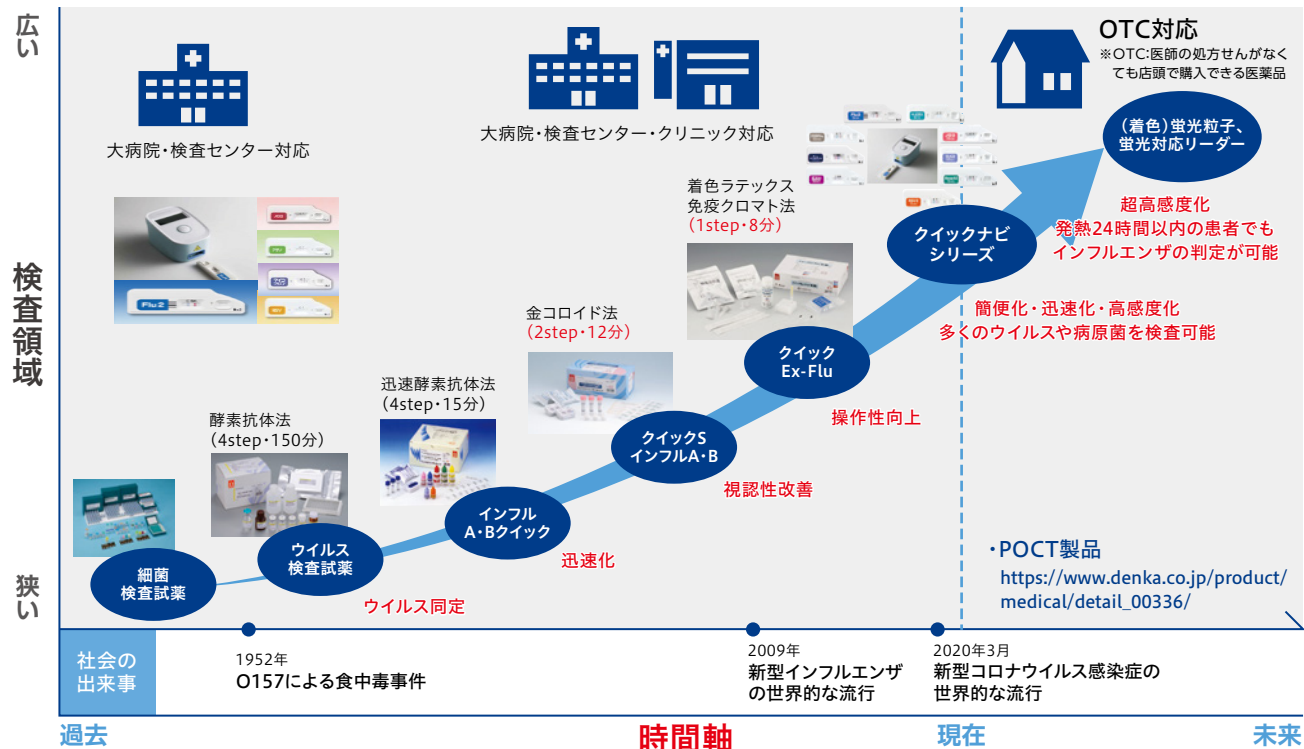
- 世界的な病気の予防・早期診断ニーズの高まり
- 新型コロナウイルス流行による簡易検査キット需要の増加
- 個別化医療ニーズの高まり
- IoTやAIの利活用の高まり
- 国の成長戦略(法改正、規制緩和)による新規ビジネスの可能性

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

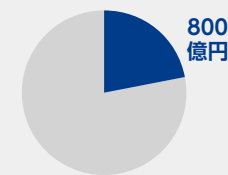


## Healthcare 戦略投資

2022年度実績

11億円

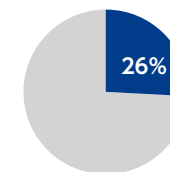
M30 戦略投資(8ヵ年合計)における割合



## ライフイノベーション部門 研究開発

2022年度実績

38億円



## 事業を通じた社会への貢献

### インフルエンザワクチン

インフルエンザの予防



### インフルエンザウイルス迅速診断キット

インフルエンザウイルス抗原を、簡便な手順により迅速に検出し、臨床現場で診断の補助に役立てることができる。

### C反応性蛋白(CRP)測定試薬

多くの炎症性疾患において、血中に出現するC反応性蛋白(CRP)の濃度を測定し、疾患の重症度、治療効果などの判定指標とすることができる。

### small, dense LDL-コレステロール測定試薬

従来のLDLコレステロールでは十分に評価することが難しい心疾患や冠動脈疾患のリスクマーカーとして使用される。

### 新型コロナウイルス(SARS-CoV-2)迅速診断キット

新型コロナウイルス(SARS-CoV-2)抗原を、簡便な手順により迅速に検出し、臨床現場で診断の補助に役立てることができる。



## 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、インフラ強靱化に必要なセメント・特殊混和材、農業向けコルゲート管・肥料など有機から無機までの幅広い技術で人々の安全で安心な生活を支えています。



### 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、農薬効果も兼ね備えた肥料である石灰窒素を自社水力発電で生産し、またコンクリートを高機能化する特殊混和材、工業炉向け高温断熱耐火素材、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おります。

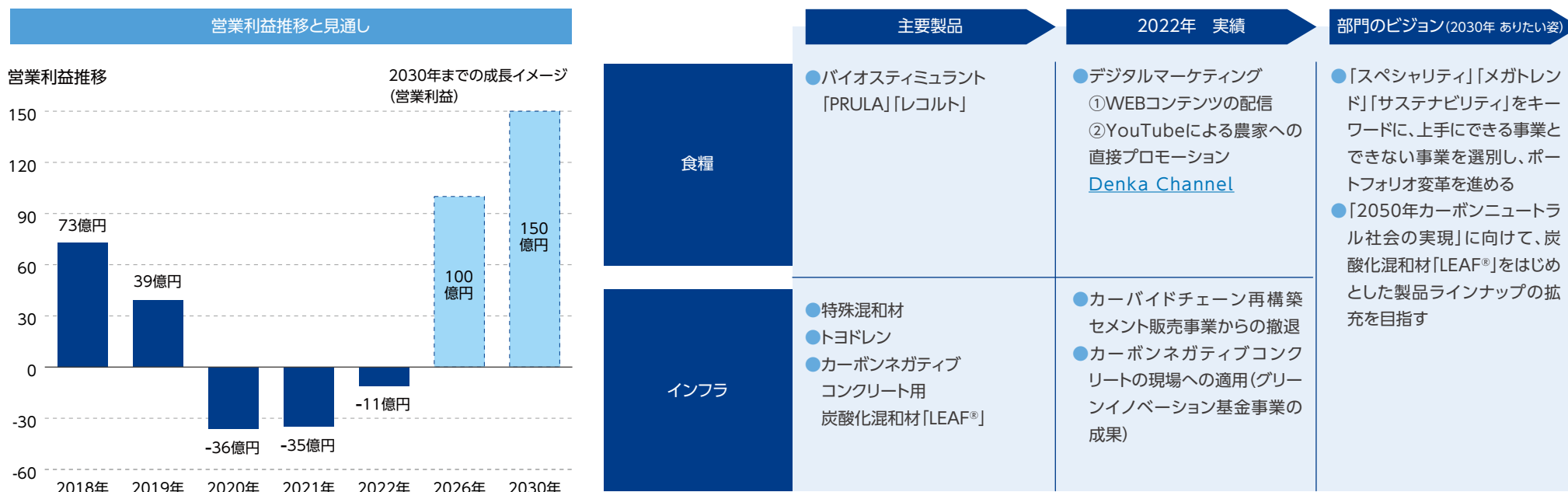
さらに、世界の食糧問題に貢献するバイオスティミュラントの本格展開や環境負荷低減を目指すカーボンネガティブコンクリートの研究開発を進めております。

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てまいります。

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**

## 経営計画「Mission 2030」の目標達成に向けた戦略



※2026年、2030年の営業利益額の見通しは、ポリマーソリューション部門との合算となります。

## SWOT分析

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

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。

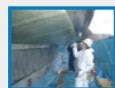
高機能性材料

工法・施工システム

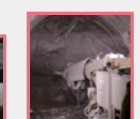
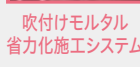
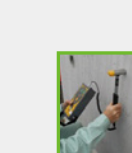
調査・診断技術

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



電気化学的補修工法



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

Technology history

現在

未来

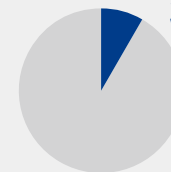
## Sustainable Living 戦略投資

2022年度実績

3億円

M30 戦略投資(8か年合計)における割合

300億円

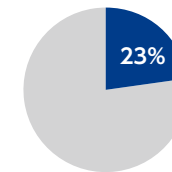


## エラストマー・インフラソリューション部門 研究開発

2022年度実績

35億円

23%



※戦略投資の割合は、ポリマーソリューション部門との合算となります。

## 事業を通じた社会への貢献

炭酸化混和材「LEAF®」は、化学製品の製造工程で生じる副産物である副生消石灰を原料としており、一般的なセメント製造時と比べてCO<sub>2</sub>排出量を約8割削減することが可能です。また、水と反応せず、優先的にCO<sub>2</sub>と反応して炭酸カルシウムを生成することにより、コンクリートの強度と耐久性を向上させます。CO<sub>2</sub>吸収・固定型コンクリート「CO<sub>2</sub>-SUICOM®」は、「LEAF®」を使用したコンクリート製品であり、脱炭素社会の実現に向けたCO<sub>2</sub>利用技術(CCU)として注目を浴びています。環境負荷低減に対して著しい効果があり、科学技術の進歩に寄与した業績として認められ、2023年5月に第55回 日本化学工業協会 環境技術賞を受賞しました。





## ポリマーソリューション部門

スチレン系機能性樹脂や食品包装用シート、ウィッグ・ヘアピース用合成繊維、ポバール等化成品まで、幅広い製品群により自動車や電機、電子、食品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。



### 部門長メッセージ

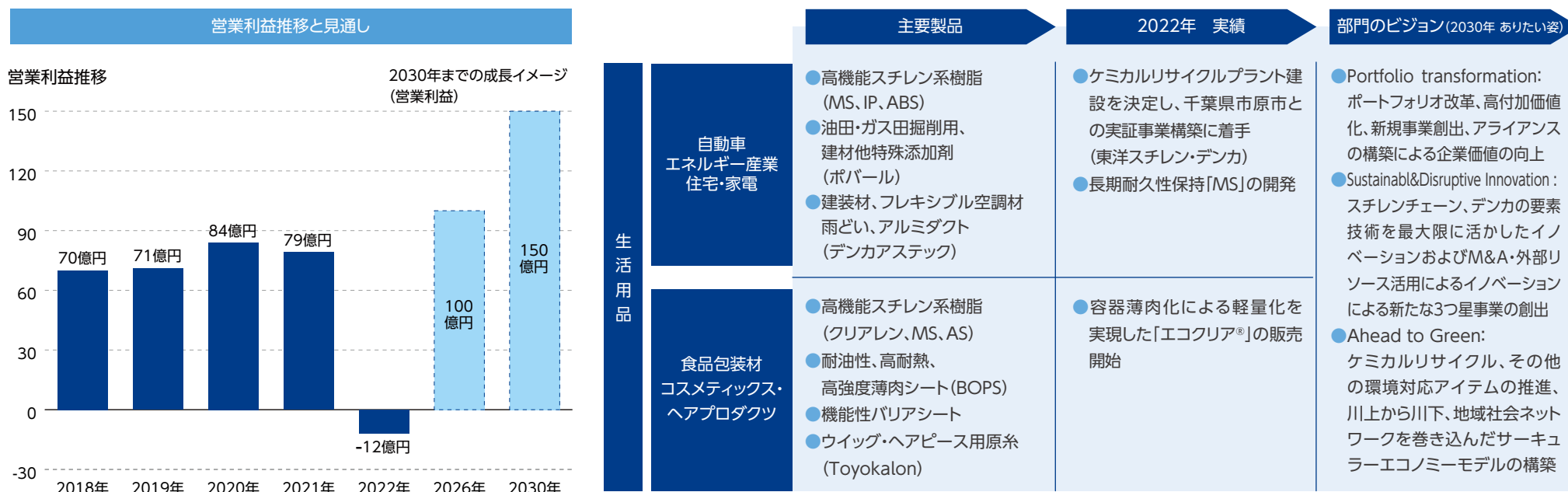
本年5月に当社および持分法適用関連会社の樹脂製品における第三者認証等の不適切行為が判明いたしました。コンプライアンスは経営の最重要基盤と考え、周知徹底を行ってまいりましたが、お客さまをはじめ関係者の皆さまに多大なご心配とご迷惑をおかけしましたことを、深くお詫び申し上げます。深く反省の上、今後より一層のコンプライアンス強化に努め、再発防止とともに信頼回復に全力で取り組んでまいります。

現在、プラスチック製品を取り巻く事業環境は非常にチャレンジングではありますが、未来型の循環社会実現を目指し、持分法適用関連会社である東洋スチレンとともにスチレンケミカルリサイクルプラントを2023年下期稼働に向けて準備を進めております。さらにデンカの要素技術を最大限活かした広い視野とさらに先の未来を見据えたグローバルスケールでのサーキュラーエコノミーシステム構築へ貢献できるような新規事業に取り組んでまいります。

執行役員  
ポリマーソリューション部門長

原 敬

## 経営計画「Mission 2030」の目標達成に向けた戦略



※2026年、2030年の営業利益額の見通しは、エラストマー・インフラソリューション部門との合算となります。

## 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(スチレン系国内生産製品)
- 国内・シンガポールの2拠点体制によるグローバルな事業展開
- ポリマー構造設計・制御技術およびシート、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

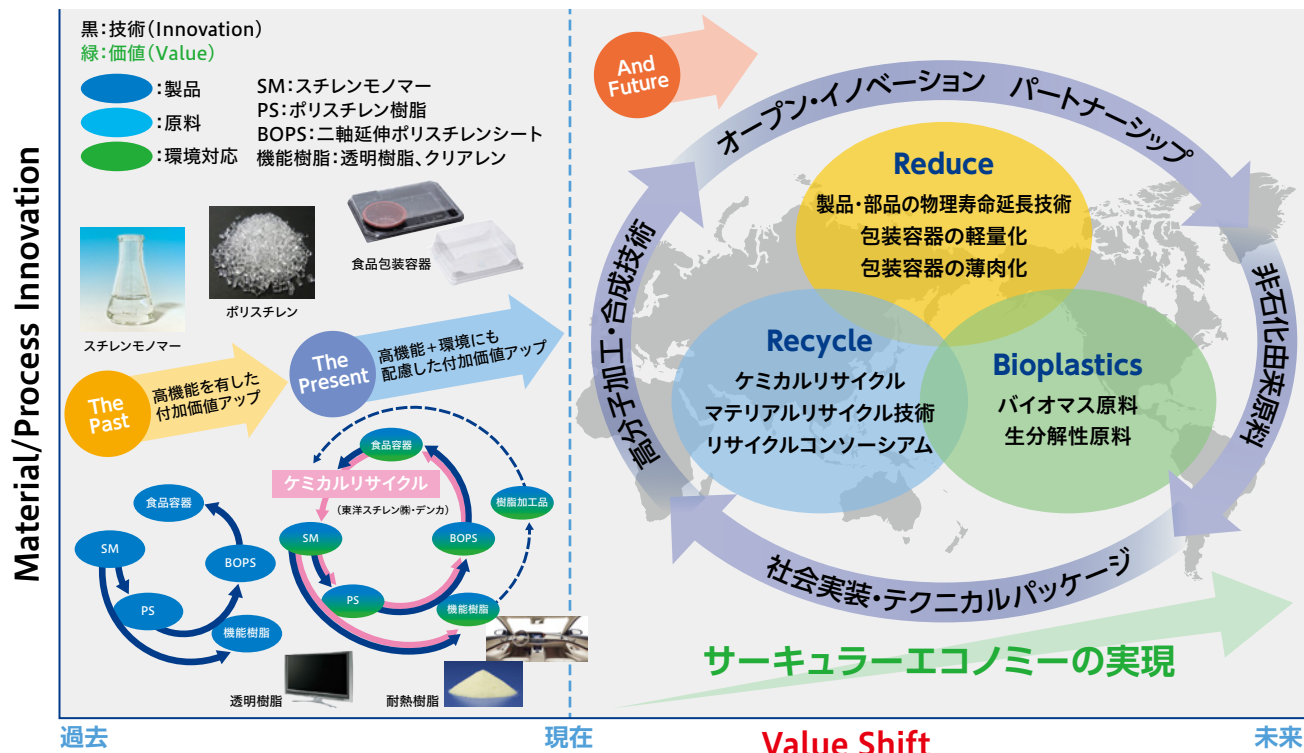
- ナフサ、ベンゼン等の原料価格変動の製品価格転嫁へのタイムラグ
- 輸出比率が高い製品の為替リスクおよび市況変動リスク

弱み **W** **T** 脅威

- 環境対応ニーズを捉えた、樹脂及び加工製品の開発
- 資源リサイクルのトレンドに応える、原料から加工製品までの一貫生産体制の強みを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

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

## ポリマーソリューション全体のバリューシフト



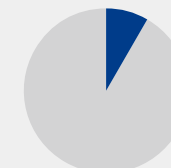
## Sustainable Living 戦略投資

2022年度実績

3億円

M30 戦略投資(8ヵ年合計)における割合

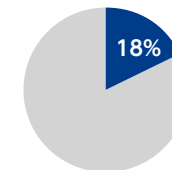
300億円



## ポリマーソリューション部門 研究開発

2022年度実績

27億円



※戦略投資の割合は、エラストマー・インフレーション部門との合算となります。

## 事業を通じた社会への貢献

### デンカIP

自動車部品の軽量化や無塗装化、低VOCによる車内環境改善、ABSのリサイクル材を使用の耐熱ABS生産による同用途への再使用等、環境負荷低減に寄与しています。



### ポパール

水に溶けるユニークな合成樹脂。乳化力/分散性に優れる、接着性に優れるなど効率化によりエネルギー産業の生産性向上に貢献しています。



### エコクリア®

高強度化による薄肉化により、このシートを用いた食品容器は軽量化を実現し、CO<sub>2</sub>排出量、廃棄物削減に貢献しています。





執行役員 環境対策推進統括

こう さか まさ のぶ  
香坂 昌信

## 環境対策推進統括メッセージ

### 気候変動・地球環境保全に貢献

2021年に行われたCOP26に続き、2022年にエジプトのシャルム・エル・シェイクにて開催されたCOP27においては、1.5°C目標への道筋の困難さが浮き彫りになりました。また、CO<sub>2</sub>排出に紐づく気候変動問題だけでなく、COP27と同年に「生物多様性の保護について話し合う国連会議」も開催され、地球環境保全の重要性も増加しています。当社は、これらの状況をチャンスととらえ、これまでより一層の実効ある環境対策を検討、推進し、当社が提供する製品・サービスを通して社会に貢献することが重要と考えています。

デンカグループは、2020年11月に2050年度にカーボンニュートラルを実現する方針を発表し、その後2021年5月に2030年度の中間目標を26%から50%に引き上げてきました。このたび、2023年度から開始している経営計画「Mission 2030」において更に一歩踏み込んだ60%を新たな削減目標とし、カーボンニュートラル達成への取り組みを加速しています。

具体的には、サプライチェーン排出量の直接排出に係る工程への技術開発・導入による削減、省エネルギー化の推進、再生可能エネルギーの拡大、火力発電所の燃料転換等を強力に検討・推進いたします。中でも特徴的な取り組みの1つとして挙げられるのが、当社特有の課題であるカーバイドチェーン由来の非エネルギー起源のCO<sub>2</sub>排出を削減するために、プラズマを用いてメタンからアセチレンと水素を生成する新技術の導入・実装への検討を開始したことです。また、今後は生産に伴う自社の排出だけでなく、当社製品に使用する原料に由来する排出量や当社製品が使用される際の排出量の低減にも目を向け、それらに貢献できる製品、技術の開発を充実させていきます。

更に、気候変動対策に加え、当社は地球環境の保全活動として2023年9月にガイドラインが公表されたTNFD(P.56)に沿って生物多様性保全の対応を事前に開始しています。昨年度からは青海事業所と自然との接点について本格的な実地調査を開始、今後数年をかけて全事業所を評価、保全の方針を決めてまいります。

デンカは、独自の技術・製品を開発・提供することで、気候変動・地球環境保全の課題解決に大きく貢献してまいります。

## GXリーグへの参画

GXリーグは、カーボンニュートラルにいち早く移行するためステークホルダーも含めた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・官で新たな市場の創造のための議論と実践を行うことを目的としています。当社は、2023年4月の本格稼働から同イニシアチブに参画しています。

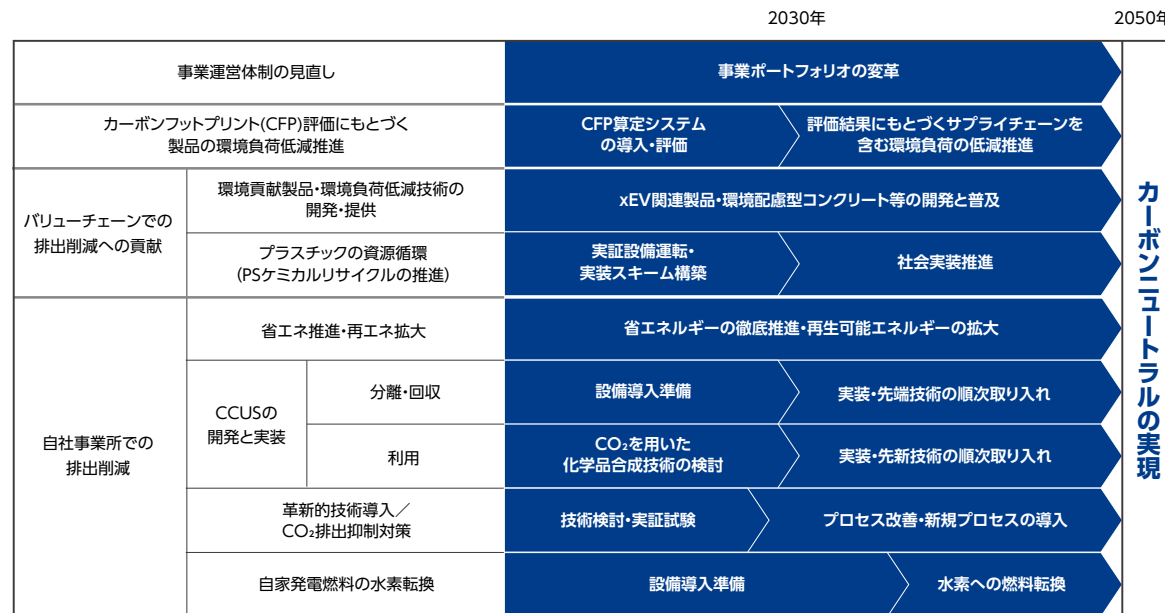




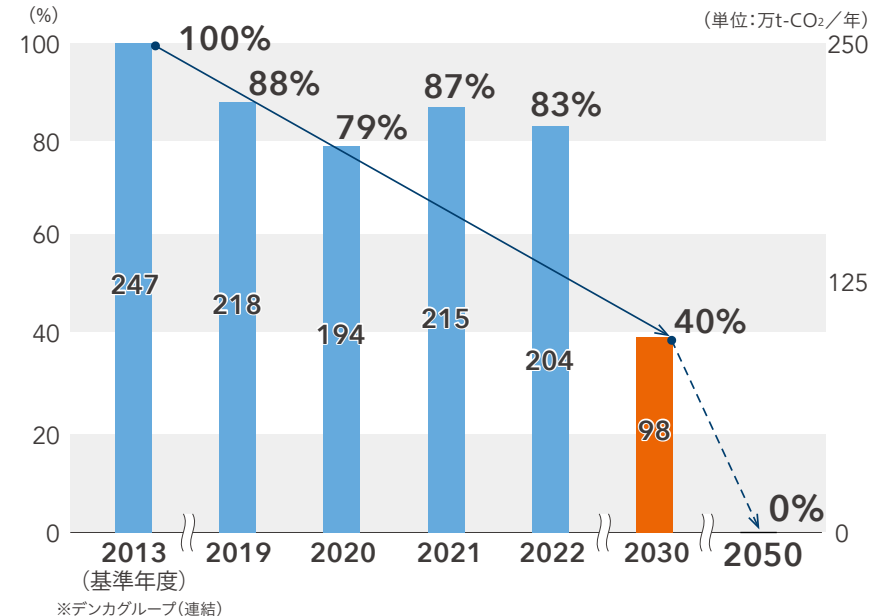
# カーボンニュートラル

当社は、自身の活動で直接の削減が可能である、自社排出分(スコープ1, 2)に係るCO<sub>2</sub>排出量について、2050年のカーボンニュートラルを目指しています。原燃料・プロセスの環境負荷低減化、省エネ・再エネの拡大を目指します。低炭素化を推進するためには、個社での対応には限界があるため、自社努力に加えて社会インフラの整備のため周囲の企業群、あるいは地方自治体との連携を積極的に模索しています。

## カーボンニュートラルへのロードマップ



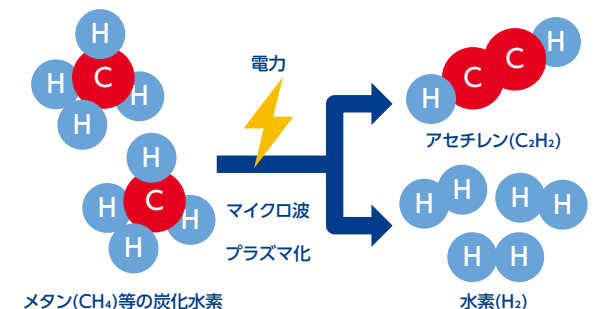
## 温室効果ガス排出量削減の中長期目標 (Scope1+2)



## 革新的技術の導入/CO<sub>2</sub>排出抑制対策

当社は、主要製品であるクロロプレンやアセチレンブラックの主原料となるアセチレンをカーバイド法(以下従来法)により製造していますが、従来法では出発原料である石灰石由来で多くのCO<sub>2</sub>が排出される点に課題があります。当社は従来法のCO<sub>2</sub>排出抑制対策として、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に着手しています。同技術は米国のベンチャー企業であるTransform Materials社(以下TM社)が独自に開発した技術であり、当社はTM社のアセチレン製造設備(アセチレン製造能力:約1,600t/年、水素max400t/年を副生)を実証機として導入した上で、今後の実装展開に向けTM社との間で同設備を用いた共同研究に取り組みます。実証機は2026年上期の稼働を予定しています。同技術を用いれば、上記原料由来のCO<sub>2</sub>排出を回避できるだけなく、副生す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化に大きく貢献することが可能です。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



## 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100有余年にわたって再生可能エネルギーの利用に取り組んでいます。水力発電を中心とした再生可能エネルギーを「つくる技術」と、貴重なエネルギー源として最大限に化学のモノづくりに生かす「つかう技術」を培ってきました。これらの技術の活用を通じて地球環境の保全に貢献すべく、自社の強みである再生可能エネルギーへの取り組みに一層注力していきます。

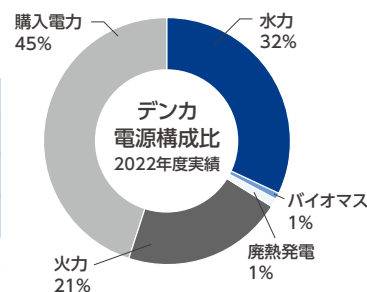
### 1 再生可能エネルギー（発電能力）の長期見通し

2050年のカーボンニュートラル実現に向け、「Mission 2030」の中で水力発電の増強と太陽光発電新設によるグリーンエネルギーの拡大を掲げて「再生可能エネルギー発電の最大出力：150MW」達成に向けた取り組みを開始しました。足元では既設水力発電所のリニューアルによる発電効率の改善や、各事業所での太陽光発電の新規導入を推進します。更に、中長期を視野に入れた対応として、新規水力発電所の建設を中心に、風力・地熱発電の導入可能性の検討も含めて、再エネ拡大に向けた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	2022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

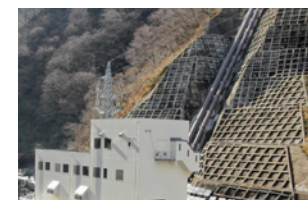


### 2 デンカの水力発電

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、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。そのすべてが「流れ込み式」の水力発電所で、河川の水を水車ランナーに誘導し、発電後には川に戻すため、自然環境への負担の少ない発電方法です。水力発電は温室効果ガスを排出しないだけでなく、エネルギー効率が高い優れた再生可能エネルギーの一つであり、自然と共生しながら持続的に電気を生み出すことが可能です。この資源を有効に活用し、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  
**140,290** kW

※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

カーボンニュートラルを実現する上で、エネルギーの使用の合理化は有効な手段のひとつとなります。これまで、火力発電所の燃料変更や、高効率ガスタービン発電機の導入、セメント工場における廃熱発電等を推進し、エネルギーの効率的な活用に努めてきました。最近では、2020年に青海工場で高効率ガスタービンが稼働、2022年には千葉工場と同様のガスタービンが運転を開始しています。



2020年に運転を開始した青海工場のガスタービン発電設備



2022年に運転を開始した千葉工場のガスタービン発電設備

### 4 太陽光発電の取り組み

当社は2013年より群馬県の渋川工場・伊勢崎工場に太陽光発電設備を導入しています。現在、国内の各工場をはじめ、グループ会社も含めて新たな候補地を検討中です。経営計画「Mission 2030」の非財務KPIである再エネ最大出力150MWの早期達成と更なる上積みに向け、千葉工場や海外事業所（シンガポールほか）での太陽光発電設備の導入を推進すると共に、全事業所での導入の可能性について検討していきます。



DENKAソーラーパワーしづかわ

## サプライチェーン全体でのCO<sub>2</sub>排出量削減の取り組み

当社はサプライチェーン排出量の管理に加え、製品毎の環境負荷／CFP(Carbon Footprint of Products)の評価・活用によるCO<sub>2</sub>排出量の削減についても検討を開始しています。また、当社製品・技術を使用することで環境負荷の低減につながる環境貢献製品の提供にも注力しています。加えて、自社排出分(スコープ1, 2)以外の原料調達・物流・販売などに起因して発生する間接排出量であるスコープ3についても、サプライチェーン全体での協働の可能性を模索し、具体的な削減目標を定めて対応を推進していきます。

### カーボンフットプリントへの対応

CO<sub>2</sub>排出削減は、地球規模の課題である気候変動問題の解決に向けた重要な取り組みです。これには、製品のCO<sub>2</sub>排出量(カーボンフットプリント、以下CFP)の把握とサプライチェーン間での情報共有が必須となります。当社は、デジタル技術を活用したCFP算定体制の構築とサプライチェーン間での効率的なデータ連携を実現する為、一般社団法人電子情報技術産業協会(JEITA)が設立した『Green×Digitalコンソーシアム』に2022年10月から参画しました。本コンソーシアムの活動を通じて、サプライチェーン排出量(Scope1~3)やCFPなどのCO<sub>2</sub>データの見える化を推進し、事業者間での協働促進や当社製品のグローバル競争力向上を目指します。

**Green x Digital  
Consortium**

## 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／CO<sub>2</sub>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CO<sub>2</sub>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/>

### アセチレンブラック

アセチレンブラックは、導電材料であるカーボンブラックの一種で、アセチレンガスの熱分解によって製造されます。当社独自の熱分解合成技術により、金属異物が極めて少なく、超高純度で導電性に優れています。xEVのリチウムイオンバッテリーの大容量化の実現やクリーンエネルギーである洋上風力発電による電気を効率良く運ぶ超高压ケーブルの原料に使用されるなど、サステナブルな社会の実現に貢献しています。



### 天然素材含有プラスチック PLATIECO® (卵殻含有ポリスチレン系複合材)

デンカイノベーションセンター新規材料研究部で、プラスチックの使用量削減と天然廃棄物の活用をコンセプトに、卵殻とポリスチレン系樹脂を分散混練したサステナブルプラスチック「PLATIECO®」を開発しました。本開発品は既存のポリスチレン樹脂と同程度の耐久性と成形性を兼ね備え、50wt%※以上の卵殻を配合しています。2022年、BANDAI SPIRITS社製『機動戦士ガンダム』シリーズのプラモデル「ガンブラ」にて実用化されました。今後、玩具以外の生活用品、食品容器、家電製品などの幅広い用途に展開し、社会全体のCO<sub>2</sub>排出削減に貢献します。

※wt%(ウェイトパーセント):  
重さで考えた時の濃度を表す単位  
(例:PS樹脂 50gに卵殻を  
50g配合した場合、50wt%)





# TCFD (気候関連財務情報開示タスクフォース) への賛同

デンカグループは2020年9月にTCFDへの賛同を表明し、同コンソーシアムに参画しました。

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



## ガバナンス・リスク管理

中長期の気候変動問題への対応については、取締役会による監督と環境対策推進統括役員の下、サステナビリティ推進部が全社を統括しています。目標策定、基本方針や重要施策、管理指標の設定・評価などの重要事項をサステナビリティ委員会(P.28)で議論した後、代表取締役が意思決定を行います。

## 指標と目標

デンカグループでは、CO<sub>2</sub>排出量の削減を環境経営の最重要課題と位置付けて、2030年度に2013年度比60%削減の実現と、2050年度カーボンニュートラルの達成を目指します。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、CO<sub>2</sub>を排出しない生産プロセスへの変更、水素利活用等の革新技術導入の検討を進め、2030年度までの実装開始を目指して、現在外部研究機関と共同開発に取り組んでいます。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ます。

## リスクと機会の対応

気候変動がもたらすリスクと機会について、気温上昇1.5℃未満(グラスゴー気候合意)・4℃(現状成り行き)のシナリオ分析を実施し、2030年度に想定される影響と取るべき対策の検証を継続して行っています。政策・法規制関連では炭素税・排出権取引(カーボンプライシング)導入、欧州のバッテリー規制や炭素国境調整措置のリスクが予見される一方、炭酸化混和材LEAF、xEVに使用される電子材料等、多様な製品・事業のポートフォリオにおいては販売拡大の機会も生まれます。今後、デンカグループとしてのビジネスリスクとチャンスとを定量的に把握し、TCFDに即した適切な対応を進めた上で、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、デンカとしてのリスクと機会の抽出

シナリオ	TCFD分類	項目	想定影響度	デンカ該当事業部(想定該当製品)	該当事業分野への影響	対策
1.5℃未満	政策・法規制	炭素税の導入及び排出権取引制度の導入	大	全部門	・排出量全体及び/または排出枠上限超過排出分に関わるコスト負担増	・CO <sub>2</sub> 排出量削減に向けた省エネ対応や、新技術導入による非エネルギー起源CO <sub>2</sub> の削減
		バイオ由来原料の導入比率設定や義務化 プラスチック資源循環(廃棄物削減)の要請の拡大	小	ポリマーズリユース 電子・先端プロダクツ エラストマー・インフラソリューション	・ワンウェイ使い捨て樹脂から他素材への代替進行バイオ由来原料導入の結果、製品物性の低下、コスト負担増	・ケミカルリサイクルの導入によるスチレン系樹脂の資源循環推進、バイオポリマー配合製品の置換性改良、コストダウン
	技術・評判	製造時にCO <sub>2</sub> を大量に排出する製品の脱炭素要請及び世界的なCCUS推進	大	エラストマー・インフラソリューション (セメント製品、特混、カーバイド、クロロブレン)	・製造コストの増加 ・無対応の場合には、他素材への代替進行	・CFP評価の迅速な導入による情報開示 ・CO <sub>2</sub> 排出量削減に向けた省エネ対応や、新技術導入による非エネルギー起源CO <sub>2</sub> の削減 ・事業所毎に周辺企業、自治体との協業を模索
	資源の効率性	LCA (CFP) 面で優位な技術の台頭	中	電子・先端プロダクツ(放熱材料等)	・CFP算定を開示しないと他素材への代替進行EU圏への輸出に支障が出る可能性	・需要に即した生産能力拡大 ・CFP算定を推進・開示、製品製造時のCO <sub>2</sub> 削減
	エネルギー源	クリーンエネルギーへの転換進行	大	全部門	・再エネ比率・水素活用の拡大	・水力発電能力の拡大、水素のエネルギー利用、水力発電による水素製造(水の電気分解)の検討
	製品/サービス	電気自動車の普及に伴う既存製品の拡売と関連部品の開発	中	電子・先端プロダクツ (EV車両に搭載されるパワコン、電池に関連する窒化ケイ素セラミック基板、球状アルミナ、放熱材料、アセチレンブラック製品等) エラストマー・インフラソリューション (LiB用断熱・延焼防止材向けアルセン、非晶質シリカペーパー)	・電気自動車関連部材製品の需要増 ・本用途への事業性見極め、量産、拡販 ・内燃機関部材製品の需要減	・需要に即した生産能力拡大 ・ユーザーワークによる要求性能確認、他社連携による試作推進、価格を含めた本ニーズへの事業性判断 ・設備投資・新製品開発 ・EV関連の新規用途への展開
		再エネ電力供給システムの整備	中	電子・先端プロダクツ(アセチレンブラック) エラストマー(ケーブル)	・蓄電池および送電網整備に使用される部材の需要増加	・需要に即した生産能力拡大、更なる高機能製品の開発
4℃	物理リスク	降水パターン変化による渇水や台風・大雨・洪水などによる水害甚大化による生産設備の損傷・工場の操業停止、SC(供給網)の寸断	中	全部門	・生産設備の復旧費用負担および操業停止に伴う機会利益の喪失 ・原料調達先及び製品需要家の生産設備の損傷に基づく当社生産・販売活動の停滞	・想定災害レベルの見直し(激甚化)に基づく設備保全対策の強化 ・サプライチェーンの多様化
		気温上昇による熱中症と感染症の増加(新たな感染症の出現)	中	ライフインベーション	・新たな感染症を含む検査薬・ワクチンの需要増加	・新検査薬・ワクチンの開発
	製品/サービス	自然災害甚大化に対応するインフラ整備の要請増加	中	エラストマー・インフラソリューション	・防災・減災に関連するインフラ関連製品・サービスの需要拡大	・需要に即した生産能力拡大、更なる高機能製品の開発

## TNFD(自然関連財務情報開示タスクフォース)への対応

自然環境との共生は、気候変動対応と並び持続可能な社会の確立に向けてその重要性が高まっており、国際的な情報開示の枠組みづくりが本格化しています。

デンカグループは、ESG基本方針に「環境負荷低減と生物多様性の保全・保護」を掲げています。本方針のもと、事業活動に伴う環境への影響を把握し、維持・向上を目指してゆくことを目的に、生物多様性の情報開示フレームであるTNFD<sup>(※)</sup>から発行されているβ版ガイドラインに則して、対応の取り組みを開始しています。

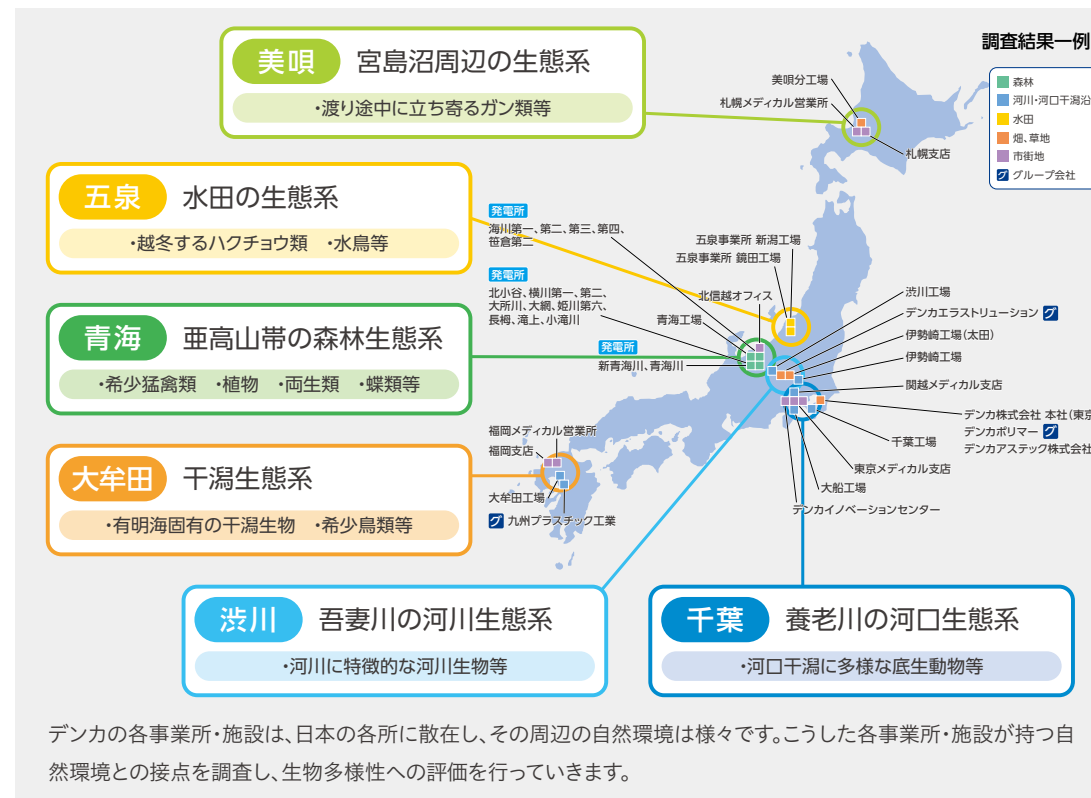
※TNFD:自然関連財務情報開示タスクフォース(Taskforce on Nature-related Financial Disclosure)  
2023年秋に生物多様性に関する情報開示の正式版ガイドラインの公表が予定されている

### 生物多様性への取り組み

デンカは、自然環境情報の収集、整理、検討、意思決定には一定以上の期間を要すると見込み、TNFDのガイドラインで推奨されるLEAPアプローチ<sup>(※)</sup>を用いて、自社の事業活動と生物多様性の接点を見出し、優先課題を把握するという観点で、2022年9月から行動に着手しています。具体的には、国内7事業所の周囲の自然環境について公共データや文献による調査を実施したうえで、まずは近隣の山岳に17カ所の水力発電所を有し、自然環境に最も大きな接点を持つ青海工場(新潟県糸魚川市)に着目し、自然との接点の抽出・評価を始めています。これにもとづき、自然環境との関係における当社のリスクと機会を分析し、生物多様性の保全に向けた具体的な対策に取り組んでいきます。さらに今後は、他の事業所にも順次対象を広げ、上記の活動をサイクルとして継続しながら、長期的な視点で自然環境の維持・向上を目指します。

※企業が自然関連のリスクと機会について情報開示を行うにあたり、TNFDが提唱する科学的根拠に基づく体系的評価のプロセス、4つのフェーズ(Locate, Evaluate, Assess, Prepare)で構成される。

## デンカの国内事業所(工場)とその周辺の自然環境(生態系)



デンカの各事業所・施設は、日本の各所に散在し、その周辺の自然環境は様々です。こうした各事業所・施設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きます。

### 青海事業所での生物多様性の予備調査による優先課題の把握

2022年9～11月に青海工場を対象として予備調査を実施しました。自社の事業活動が自然に対して依存している点があるか・影響を与えているか、という観点で関係性を確認しつつ、各接点における生物多様性を評価いたしました。今後は上記の様に対象事業所を広げつつ、全体の評価・対策検討プロセスを進めていきます。

事業と自然との接点					自然への依存・影響				
バリューチェーン	拠点・施設名	事業活動	対象区域等	自然環境との関わり	依存	影響	生態系の完全性	生物多様性の重要度	水ストレス
原料調達	水源涵養林	水源涵養	姫川など上中流域	水力発電、工業用水のための水源は、生物の重要な生息地を利用している	○	—	高	高	—
	堰	取水	姫川・青海川・海川・早川	姫川等の河川に取水堰を設置している	○	○	高	高	高
	送電線	送電	送電線周辺	鳥類の生息環境に送電線を設置している	—	—	小	大	—
加工製造	工場製造施設	加工製造	工場及び周辺	廃棄物の保管場所周辺に二次林、青海川がある	—	○	—	高	—
				取排水は青海川を利用して行われている	○	○	高	高	高
				工場緑地は二次林に面し、一部を緑地としても利用している	○	—	中	—	—
水力発電施設	発電	発電施設周辺	姫川等の河川水を利用して発電している	○	—	小	小	小	

・生態系の完全性:自然環境(地域)が持つ種の豊かさ、絶滅リスク、生態系自然資本の充実度の評価  
 ・生物多様性の重要度:法的、国際的な保護区域である、固有生態・絶滅危惧種生息地であるなど地域の重要度の評価  
 ・水ストレス:自然環境(地域)が持つ水(淡水)の供給量に対する使用量の多寡についての評価



## 人財戦略担当メッセージ

経営計画「Mission 2030」がスタートしました。この計画にはいろいろなKPIがあり、その達成の為に種々活動を展開していく訳であり、これまで以上に経営計画と人財戦略の連動性を強化していく必要があると認識しております。また、当社が企業価値を高めていくためにも、多様な人財が互いに尊重しあい、その力を遺憾なく発揮できる環境を実現したいと思います。その結果、従業員一人ひとりが「働くことの意味」「自分自身のキャリア形成」について考え、チャレンジすることを通して個々が成長し、ひいては会社が成長するという企業文化を作り上げていくことが最重要テーマであり、私のミッションであると考えています。そして、これらを推進するにあたり、ベースとなるのが良好な社内コミュニケーションであるとも考えており、様々な形で有効な取り組みを進めています。

常務執行役員  
人財戦略担当

いしだ いくお  
**石田 郁雄**



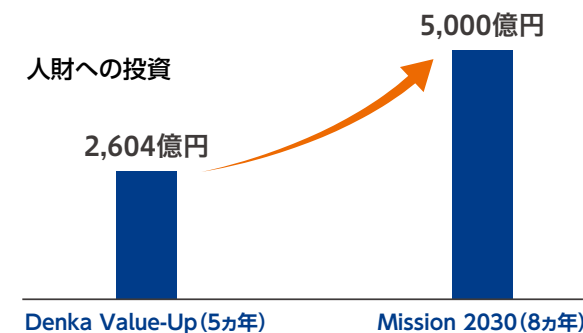
## 人財価値創造

## 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カ年で5,000億円の投資を予定しています。また、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制度改革にも積極的に取り組んでおり、2023年4月にはこれからの人財施策の指針とすべく第三回 社員意識調査を実施しました。この調査結果を分析することで、ゴール達成と「挑戦」「誠実」「共感」の企業文化醸成を阻む課題を抽出し、改善施策を策定、実施いたします。

方針	戦略
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
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
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





## これまでの人財の取り組みとKPI(2030年目標)

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&インクルージョンの推進」「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	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2030年目標
人財育成体制の強化	制度・評価の改善		<ul style="list-style-type: none"> <li>● 新人事評価制度の制定</li> <li>● 職群・管理職制度の改革</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 資格級の廃止</li> <li>● 職務等級への一本化</li> <li>● 役職手当の新設</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>● ジョブ型雇用制度の検討</li> <li>● 戦略的人事異動の運用開始</li> <li>● 人財育成プログラムの見直し</li> </ul>	<b>平均研修金額</b> <b>2021年比2倍</b>
	処遇の改善	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ベア、賞与の改善</li> <li>● 準社員制度の廃止</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 初任給の改善</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>● M職の賃金は正</li> <li>● S職からM職への転換制度の制定</li> </ul>		
	マネジメントの改善	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 課長力養成講座を開始</li> </ul>				<ul style="list-style-type: none"> <li>● サクセッションプラン運用開始</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● キャリアプランニング委員会の立ち上げ</li> </ul>	
ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョンの推進	女性管理職の積極的な雇用、登用	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 女性対象のワークショップ実施</li> <li>● 意識啓発を目的としたセミナーの実施</li> <li>● キャリア研修の実施</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>● 女性管理職の雇用、登用プロジェクト開始</li> <li>● 職場環境整備投資枠の新設</li> <li>● くるみん認定の取得</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>● 採用ポートフォリオの拡張</li> <li>● グローバル推進タスクフォースの開始</li> </ul>	女性/外国籍/経験者採用の管理職比率 <b>50%</b> 男性育児休業取得率 <b>85%</b> 経験者採用比率 <b>50%</b>
	仕事と育児の両立支援の実施	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 仕事と介護の両立支援施策の展開(相談窓口、ハンドブック)</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>● 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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ダイバーシティに関する社員アンケート実施</li> <li>● 仕事と育児の両立支援セミナーの実施</li> </ul>			
働き方改革	制度			<ul style="list-style-type: none"> <li>● 在宅勤務制度導入</li> <li>● 時差出勤制度(改定)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 職場環境改善投資の投資枠設置</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 育児・介護休業取得要件の緩和</li> <li>● 新幹線定期の導入</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 新しい働き方の制度化(在宅勤務等)</li> <li>● シフトプレーカーの拡大</li> </ul>	時間外労働 <b>30時間以下/人・年</b> 年次有給休暇取得率 <b>100%</b> 在宅勤務率 <b>週2日</b> ※本社
	従業員エンゲージメント	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 社長自らの現場視察、声かけ開始</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>● 第二回社員意識調査の実施</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>● 第三回社員意識調査の実施</li> </ul>		
健康経営の推進	制度・取り組み	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 看護・介護休暇の有給化(改定)</li> <li>● 育児・介護のための勤務時間の短縮措置の柔軟化(改定)</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>● 健康推進室を新設</li> <li>● 健康経営宣言を発表</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 健康サポートアプリ(&amp;well)を導入</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 健康経営優良法人2022に認定</li> <li>● 第一回 労使共催デンカウォーキング大会</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 健康経営優良法人2023「ホワイト500」に認定</li> <li>● デンカ健康weekの開催(セミナー開催)</li> <li>● 転倒防止を目的とした歩行測定会の実施(全事業所)</li> <li>● 受動喫煙のない職場を目指した今後の方針を決定</li> <li>● 禁煙補助の開始</li> <li>● 第二回 労使共催デンカウォーキング大会</li> </ul>	体重適正者 <b>80%</b> 高ストレス者 <b>10%以下</b> 良い運動習慣 <b>40%</b> 喫煙者 <b>12%以下</b>

### 人財戦略への社員意識調査結果の反映

当社では、2017年度より社員意識調査を定期的実施しています。2017年度調査では、調査結果を受けて、人事評価制度や職群制度の改革など、様々な制度改革に反映して、社員の働く環境の整備に努めてきました。2020年度調査では、前回施策の効果も含めて、改めて会社の現状と課題を把握し、職場環境整備投資(60ページ)など社員が活躍できる環境を整える計画的施策の実施を行いました。2023年4月には第三回調査を実施し、現在、結果の分析と課題の抽出を進めています。

## 人財育成体制の強化

### 2022年度の取り組み

#### 1. 人事評価制度の実効性検証とブラッシュアップ

・2022年度は、昇給昇格・インセンティブ制度での実効性を確認しました。

#### 2. 役員・部長クラス研修及び社外取締役研修を含めたサクセッションプランの実施

#### 3. 研修のブラッシュアップ

・2022年度上期に予定していた階層別プログラムを全て実施しました。また、研修オペレーションにアウトソースを有効活用しました。  
・海外赴任前の研修を充実しました（駐在員向けのコンプライアンス、マネジメント、異文化理解等の研修）。

#### 4. 採用と人財活用

・採用ポートフォリオ拡大のための、第二新卒採用（大学卒業後約3年以内の若手求職者）を実施しました。  
・人事異動を原則4月に集約し、長期的な人財育成を考慮した戦略的人事異動を実施しました。

### 今後の取り組み

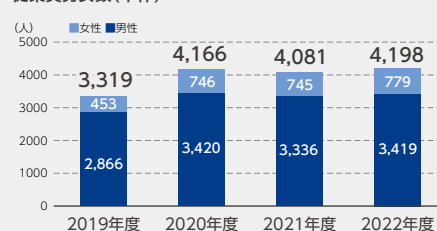
- ・ジョブ型雇用制度の検討
- ・採用チャンネルの拡大（キャリア採用、リファラル採用※ 等）  
※自社の従業員や社外の取引先など、社内外で信頼できる方から、自社に見合った人材を紹介してもらう採用手法
- ・社員のキャリアプランを支援する施策とキャリア相談窓口の設置
- ・サクセッションプランの整備  
（役員部長研修/評価/人財選定システム、キャリアプラン実施）

## ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョンの推進

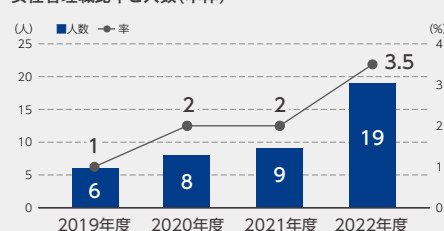
### 2022年度の取り組み

#### 1. 女性管理職の積極的な雇用、登用

従業員男女数（本体）



女性管理職比率と人数（本体）



#### 2. 仕事と育児の両立支援の実施

- ・共働きの世代を支える制度の社内周知、周知活動の実施
- ・課長職/当事者を対象としたセミナー実施計画の策定
- ・社内ポータルサイトでの育児休業取得者の事例紹介

育児休業取得率（本体）



### コラム | 男性育児休業取得の推進

第一子の出生直後から1ヵ月間、育児休業を取得しました。育休期間中は子育てに専念できたことで、育休後も自然に子育てに関わる事ができ、仕事と子育てを両立するためのベースができました。不在の間、業務のフォローをして下さった上司や同僚には感謝していますし、より一層助け合いの気持ちで頑張りたいと感じています。



ごんだ ゆうへい  
澁川工場 電子材料研究部 権田 悠平

### 今後の取り組み

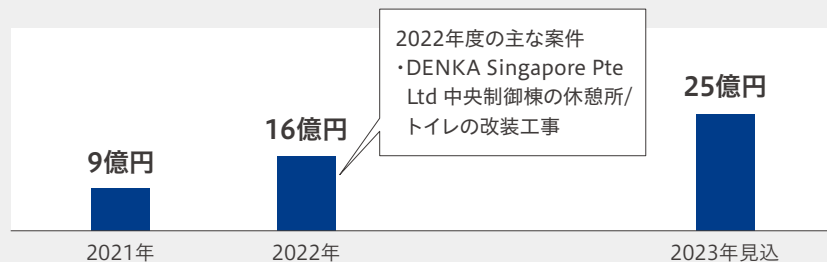
- ・ダイバーシティ推進に向けた行動計画策定
- ・インクルーシブリーダーの育成
- ・仕事と育児の両立に関する当事者向けイベントの実施
- ・ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョンに関する方針の策定
- ・女性、外国籍、キャリア採用の拡大継続
- ・育児介護休業法改正に基づく新制度の運用と周知徹底  
（研修・情報発信を通じ、仕事と育児を両立できる職場づくり）

## 健康経営と働き方改革

### 2022年度の取り組み

#### 1. 職場環境整備投資の実施

2020年7月の「働き方改革全社方針」に則り、各事業所でより働きやすい職場環境を整え、社員のモチベーションアップと、生産性向上に繋げていくことを目的として、2021年度より設備投資枠の中に新設しました。2022年度設備投資予算のうち約13億円を職場環境整備投資とすることを決定し、約16億円の投資を実行しました。



#### 2. ストレスチェックの実施と結果報告会の開催

ストレスチェックの結果報告会を全事業所で開催し、その後、希望のあった事業所には、第三者による職場改善研修を実施しました。

#### 3. 健康保険組合とのコラボ施策実施

- ① 禁煙施策の強化(禁煙外来、禁煙補助剤の費用補助)
- ② 歯科検診の検討
- ③ 転倒防止を目的とした、測定会の実施(筋肉量測定会と歩き方指導)

### コラム | 健康経営とは

健康経営とは、従業員の健康づくりを企業が経営的視点にたつて戦略的に実践することです。健康経営を進める事により、経営的リスクの排除(労働人口減少する中での働き手確保や安定操業)、企業の業績やブランド力のアップ、社会保障費の削減といった社会貢献につなげる事が可能となります。従業員一人ひとりが健康だからこそ、安全最優先の職場が実現でき、各現場でさまざまな工夫が生まれます。従業員の健康こそが、経営計画「Mission 2030」目標達成の鍵です。



人財戦略部 副部長 兼  
健康推進室長  
あかつか だいすけ  
赤塚 大輔

### 健康経営優良法人2023「ホワイト500」に認定

当社は、経済産業省と日本健康会議が共同で実施をする健康経営優良法人2023「ホワイト500」に初めて認定されました。

健康経営優良法人として2年連続の認定となります。この認定は、地域の健康課題に即した取り組みや、日本健康会議が進める健康増進の取り組みをもとに、特に優良な健康経営を実践している法人を顕彰する制度です。そして、健康経営優良法人に認定された上位500法人がホワイト500に認定されます。当社では、2021年1月に本取り組みの実行組織として「健康推進室」を新設し、同年4月には健康経営における理念や行動指針を明文化した「健康経営宣言」を策定しました。従業員の健康診断データ一元管理のスタート、これらのデータ分析からのKPI設定、産業保健スタッフや健康保険組合と連携、遠隔禁煙指導や健康支援アプリの導入、特定保健指導の強化、更には健康増進セミナーを定期的に開催するなどの施策を実施してきました。今後も、従業員が心身ともに健康でいきいきと働き、自己成長を実感できる会社づくりに向け、健康増進の取り組みを継続します。



### 今後の取り組み

- ・受動禁煙のない安心して働ける職場環境づくり  
(禁煙対策ガイドラインの設定、健康保険組合との共同での禁煙サポート強化)
- ・各事業所の健康課題の特徴にあわせた健康施策展開のための、  
検診データの分析結果フィードバック会の開催
- ・転倒防止を目的とした歩行測定会の継続



## 会長メッセージ

現代社会において、企業が持続的に企業価値を高めていくためには、単なる営利の追求のみではなく、株主、顧客、従業員、地域社会、さらには世界における社会的要請にも視野を広げて、幅広いステークホルダーの幸せの向上に寄与することが求められています。

カーボンニュートラルの実現や環境保全などのサステナビリティの追求、ダイバーシティや健康経営の推進、人権の尊重や安全の確保などは、今や企業が存続していくための最低条件となっています。

当社は、2030年度を目標とする新たな経営計画である「Mission 2030」を2023年度からスタートしました。そのベースとなる「新たなビジョン」において、コアバリューとして「挑戦」「誠実」「共感」を、パーパスとして「化学の力で世界をよりよくするスペシャリストとなる」ことを掲げ、これらの社会的要請にしっかり応えていくことを目指しています。ESG経営の追求と、中期的にはSDGsの達成が、経営計画「Mission 2030」に織り込まれた非財務目標の根幹となります。

当社は、近年ガバナンス体制の強化に向けて様々な施策を重ねてまいりました。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導入、監査等委員会制度導入による監督機能の一層の強化、役員報酬制度の見直しによる当事者意識の向上など、社会の変化に的確に対応するべく、常に一步前を行く改革を実施しております。

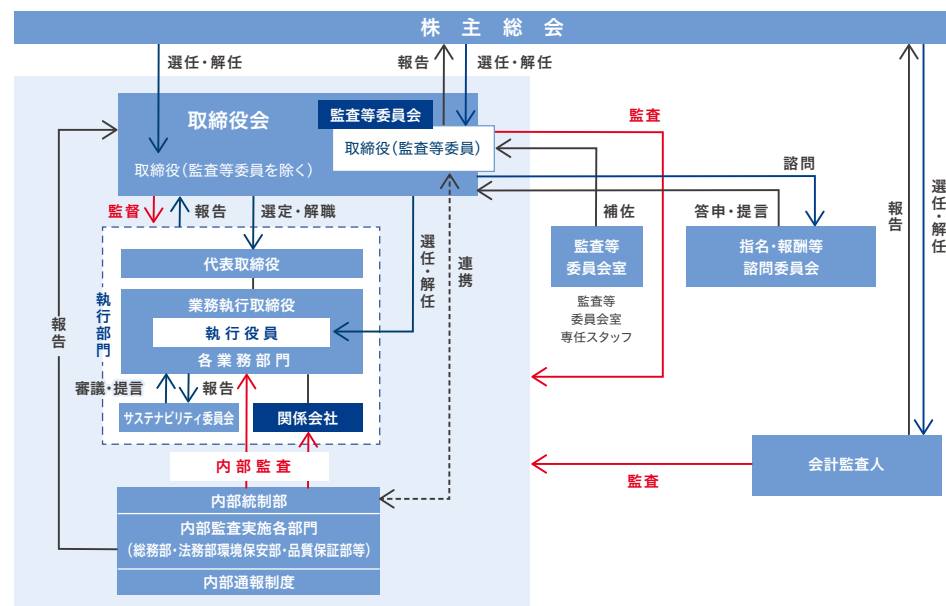
経営計画「Mission 2030」の推進を通じて、経営陣が上に述べた社会的要請の実現に向けた活動に邁進できるように、取締役会の一層の活性化による監督・助言機能の実効性向上と意思決定の迅速化などコーポレートガバナンスの更なる高度化により、今後ともデンカグループの持続的な企業価値増大に貢献してまいります。



取締役会長

やまもと まなぶ  
**山本 学**

■コーポレートガバナンス体制図



## 社外取締役 座談会

### これからの時代を見据え、 「Mission 2030」を実現するために



取締役監査等委員  
きのした としお  
木下 俊男

取締役監査等委員  
やまもと あきお  
山本 明夫

取締役監査等委員  
まとば みゆき  
的場 美友紀

取締役  
ふくだ よしゆき  
福田 良之

この4月よりデンカの経営計画「Mission 2030」(略称:M30《エムサーティ》)がスタートしました。この計画における、社外取締役の皆さんの想い・評価、そして、企業の持続的な成長の実現に向けた課題などを客観的な立場から意見を語っていただきました。

### 1 ビジョン、経営計画「Mission 2030」作成における提言

#### 「ビジョン・経営計画の策定は若手社員の議論から始まった」

**山本:** 今回の「M30」を作り込んでいく過程において、最初に経営計画のベースとなるビジョン・プロジェクトが編成されました。この策定プロセスは、会社全体を巻き込んでいく意味でも、とても重要だったと思います。次世代を担う若手社員が時間をかけて練り込んだビジョンが、社外取締役を含む経営層へフィードバックされ、若手社員の想いを発展させるという観点からも良い連関がありました。

**福田:** そして、「M30」の目標においては、今までの延長線上ではとても達成できない意欲的な数字が示されています。この非連続的な目標が、若手中心の議論の中で出てきたところが、とても良いと思います。

**的場:** 「M30」が素案の段階で、ボトムアップで上がってきたのは非常に良かったと思います。ただ、取締役会では、限られた時間の中では、議論というよりも、意見を述べるというような形になりがちでした。プレスト的な感じでもいいので、最初に素案を作った社員と自由に議論をするような形があると、もっと良くなると思いました。

#### 経営計画「Mission 2030」への提言

##### ■コンセプトの重要性

**山本:** わたくしは、経営計画におけるコンセプトの重要性を提言しました。「未来は言葉、未来は制度」です。3年、5年、10年後の世界の化学業界がどういう方向にいくのか。その中で日本は、そして当社はどうあるべきか。戦略を実行する上で最も重要なのは、そのコンセプトを言葉にして共有することです。「未来は言葉」によって生み出されるからです。

そして、「未来は制度」。目標達成を目指してどういう制度を作り、インセンティブを設けるかが大事です。制度を正しく作ることが、目的に到達するために必要です。目標だけで、あとは頑張れと言うだけでは、組織は目指す方向に進まない。最初は制度が整わないこともありますが、絶えずそういうマインドセットを持つことの重要性を、度々提言しました。

##### ■ポートフォリオ変革について

**木下:** 中長期的な事業計画では、現状のビジネスの持続性と、新しいビジネスモデルの構築に関する議論が基点になります。今のビジネスは2030年までやれるのか、生き延びていくには、どういうビジネスモデルを創出していくのか。これは、全ての会社において言えることです。そして、当社のような100年を超える企業では、今やっていること、やってきたことを大切にすることも必要ですが、全ての事業が収益に貢献しているかという



## 目標を達成するために何をすべきか、 能動的に考えアクションする

と、そうではありません。時として決断をしなければならない。私からは、「M30」の策定において、そういうポートフォリオの実効性ある議論が行われるよう、提言しました。

**福田:** 前経営計画「Denka Value-Up」では、セメント事業撤退を判断しましたが、そういったポートフォリオの入れ替えをやっていかないと、「M30」は達成できません。2030年度の高い目標達成のためには、さらにスピードを上げなければなりません。

**の場:** 経営環境の変化が激しい中、計画どおりにいかないこともあります。最後までやり遂げなければいけないと、真面目に進めようとし過ぎることもあるかもしれない。社外役員としては、そのような時に、そこはもう進むべきではないと、より客観的な意見を述べる役割があることを意識しています。

### ■財務戦略・KPIについて

**福田:** 私たち社外役員からは、財務戦略部の設置(2022年5月)やROICのKPI化について、いろいろと提言をしました。当社は自己資本比率50%の優良会社ですから、外部資本や借入金を使い、レバレッジを利かせて、新しい事業を育てていくような発想が、社内に浸透することを期待しています。

**木下:** KPIの目標は、絶対に必要です。数値目標がない計画は、評価が曖昧になるためです。今回の財務指標では、ROEとともにセグメント別のROICもKPIに決めました。大切なことは、各事業部門の人たちがROICの目標を達成するために何をすべきか、能動的に考え、アクションを取ることです。

**の場:** そうですね。なぜその数字を目標とするのかという意識を持ち、一人ひとりができることをやっていくことが大事です。私たちも、執行部と一緒に考えていきたいと思っています。

## 2 経営計画「Mission 2030」の課題

### M&Aとベンチャーキャピタル

**福田:** 当社の事業部門のうち、新事業開発を除く4部門では、伸ばすべき重点分野と課題が明確に示されています。例えば、半導体や電池の分野、ヘルスケアの分野などの課題は明確です。そして、その上で「M30」の

## 何を止め、何を強化し、何を始めるのか 客観性のある視点で提言していく



高い目標を達成するためには、M&Aを含めた戦略投資に積極的に取り組む必要があります。当社ではこのM&Aで結果を出すことは中々難しく、十分な実績が上がっていません。

**木下:** オーガニックグロースはどの会社でも難しく、新しいビジネスに挑戦しても、全てがうまくいくわけではありません。そのために当社は、米国カリフォルニアの「ペガサス・テック・ベンチャーズ」と、CVC(コーポレート・ベンチャー・キャピタル)ファンドを設立しました。

このCVCを進めるうえで注意すべき点は、投資を検討する段階から、自分たちがどこまでリスクを取れるかということも含めて、関与していくことです。そうでなければ、デンカとしてのビジネスではなくなります。しかし当社の社員は、投資の観点で、新たなビジネスモデルをつくる経験が無く、知識も十分ではありません。だからこそ、今回の機会を生かして、失敗しながら、経験を積むことが大切です。取締役会としては、1つ1つのビジネスが進んでいる状況を確認しつつ、人財育成に注目していくことに、重要な役目があると思います。

### 人財育成と活用

**山本:** わたしは、「M30」を計画どおりに遂行していくための課題は2つあると思います。1つ目は、どれだけ健全な事業ポートフォリオを作り込めるのか。皆さんのお話の通り、既存事業の何を止め、何を強化するのか。それから新規事業をどうしていくのか。現場の人はみずから携わってきた仕事に特別な愛着があるはずなので、客観性の視点から提言する役割があります。

そして、もう1つの重要な点が人財の育成と活用です。世の中の雇用環境がまったく変わりつつある中、外部人財の取り込み、人事の制度設計、人財育成のためのコストは、もっと必要になってくる。ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン(D・E&I)だとか、女性や外国人といった多様性への取り組みが、まだまだ、弱い感じがします。どういことをやるべきなのか、新たな観点に立った提言の必要性を感じています。

**の場:** 先ほど経営計画「Mission 2030」の成長戦略が意欲的であるというお話がありましたが、人財価値創造において設けられた目標と具体的な取り組みについては、やや物足りない部分があります。

**山本:** 女性や外国人の管理職を増やそうという意識を、経営層は持っています。しかし、人的資本の目標達成





もっと風通しが良く、  
自由に発言できる会社に

には時間がかかります。取り組みをもっとスピードアップするために何をしたらいいか、意識的に考えないと、なかなかD・E&Iは進まないと思います。

**的場:**今までと全く違うことをやってみるくらいの覚悟が必要です。経営層だけでなく、管理職、現場を含めて皆でやっていく、というところが、大きな課題になると思います。

## ガバナンス高度化

**山本:**当社は過去10年ぐらいの間、コーポレートガバナンスの面で、かなりの力を入れて取り組んできたと思います。社外役員からの要請に応じていろいろなコーポレートガバナンスの組織が出来ました。社外役員と執行役員、その下の組織との情報共有の在り方は、大きく変わりました。

**木下:**それによって、われわれの負担も、ものすごく増えているわけですね(笑)。議論の中身も、かなり核心に触れた議論が行われるようになっていきます。監査等委員会の事業部門に対する監査においても、工場、国内・海外子会社の現場に入って、それぞれの課題の認識を聞きながら、かなりの白熱した議論をしています。このことは私たちにも、現場にとってもとても良い機会になっていると思います。

## 3 経営計画「Mission 2030」への期待・良いものにするために

### 企業風土について

**的場:**監査で事業所を訪問した際に現場の方々とお話した時に感じることです。皆さんは真面目で、良い会社風土があると思うのですが、その一方で、職制を通じた形でないと話ができない、という面があるようです。もっと風通しが良く、自由に発言できる会社になるといいな、ということを感じます。

**福田:**伝統かもしれませんがね。

**的場:**今までどおりじゃなくてもいい。垣根を取り払って意見が出てきて、それぞれの能力が「1 + 1 = 2」の足し算じゃなくて掛け算で増えていくと、もっといい会社になるのかなと思います。われわれも、現場の方と



多彩なデンカの素質を発信する  
コーポレートコミュニケーションの強化を

直接話す機会をもっと設けてもよいと思います。われわれは見てますよ、ということが伝わるような形になるといいと思います。

### 情報発信とコミュニケーション強化への期待

**木下:**わたしは、外部とのコミュニケーションについて、課題があると思います。理解を得ることはとても大切で、やってさえいればいいという時代ではありません。世の中に向けて発信しなければわからない。ウェブだけではなく様々なツールを使い、プロアクティブなコミュニケーションを取っていく。最終的にはSDGsに結び付いて、株主だけでなく、ステークホルダー全体に対するコミュニケーションの改善をしていただきたいと思っています。

**福田:**まったく同感です。デンカはやっぱり今も、セメントと肥料の会社というイメージが強いですね。ヘルスケアについては、よく知られていません。素質をいっぱい持っており、もっと評価されるべき会社です。情報発信を強化したほうがいい。「M30」はもっと世の中に広まるべきだと思います。

**木下:**ただ単純に情報だけ発信するだけではなく、ステークホルダーの皆さんを巻き込む、という感覚でない駄目だと思うのです。双方向のコミュニケーションで信頼関係を築くことが重要です。そうするとデンカのこの知名度も当然上がるでしょうし、優秀な人も集まってきます。

**的場:**デンカは底力があると思っています。それを機関投資家の皆さまにも、社内にも、しっかり伝えてくださいとお話しています。

**山本:**そうですね。ESG経営が目目され、企業の社会的責任が繰り返し問われていますが、その本質は、当社のそれぞれの事業研究部門が切磋琢磨して収益力を伴った形で新しい事業を創造し、その運営を通じて、健全で持続可能な社会にいかにか貢献できるかということだと思います。「M30」を社員に浸透させることが大事です。そして、社員それぞれの成長の実現と、この会社で働いていて良かったな、という雰囲気がつくられていけば良いと思っています。

(日時:2023年5月11日 場所:デンカ本社)

## 取締役一覧



2023年7月10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

ふくだ よしゆき  
福田 良之

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、新たなビジョンのもと、2030年度までの8カ年の経営計画「Mission 2030」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います。取締役の選任にあたって、社内取締役は、当社の各部門における豊富な経験と実績を有するとともに、取締役としての見識と十分な専門知識を有している者から、社外取締役は、当社の持続的な成長と企業価値向上に必要な専門性と豊富なビジネス経験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・能力を持った人材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います。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	年齢	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		67	10														
代表取締役社長	今井 俊夫	社長執行役員	64	4														
代表取締役	高橋 和男	専務執行役員	63	2														
取締役	石田 郁雄	常務執行役員	61	0														
取締役	福田 良之		66	2														
取締役	内田 瑞宏	常勤監査等委員	61	0														
取締役	木下 俊男	監査等委員	74	8														
取締役	山本 明夫	監査等委員	71	8														
取締役	的場 美友紀	監査等委員	49	2														

※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。 ※年齢、在任年数は2023年6月22日時点

(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)

吉野 信行	常務執行役員		65															
徳本 和家	常務執行役員		64															
高橋 英喜	常務執行役員		63															
林 田りみる	常務執行役員		61															

## 取締役会に必要なスキルとその選定理由

新たなビジョンのもと、2030年度までの8カ年の経営計画「Mission 2030」の実現や経営最重要課題(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。

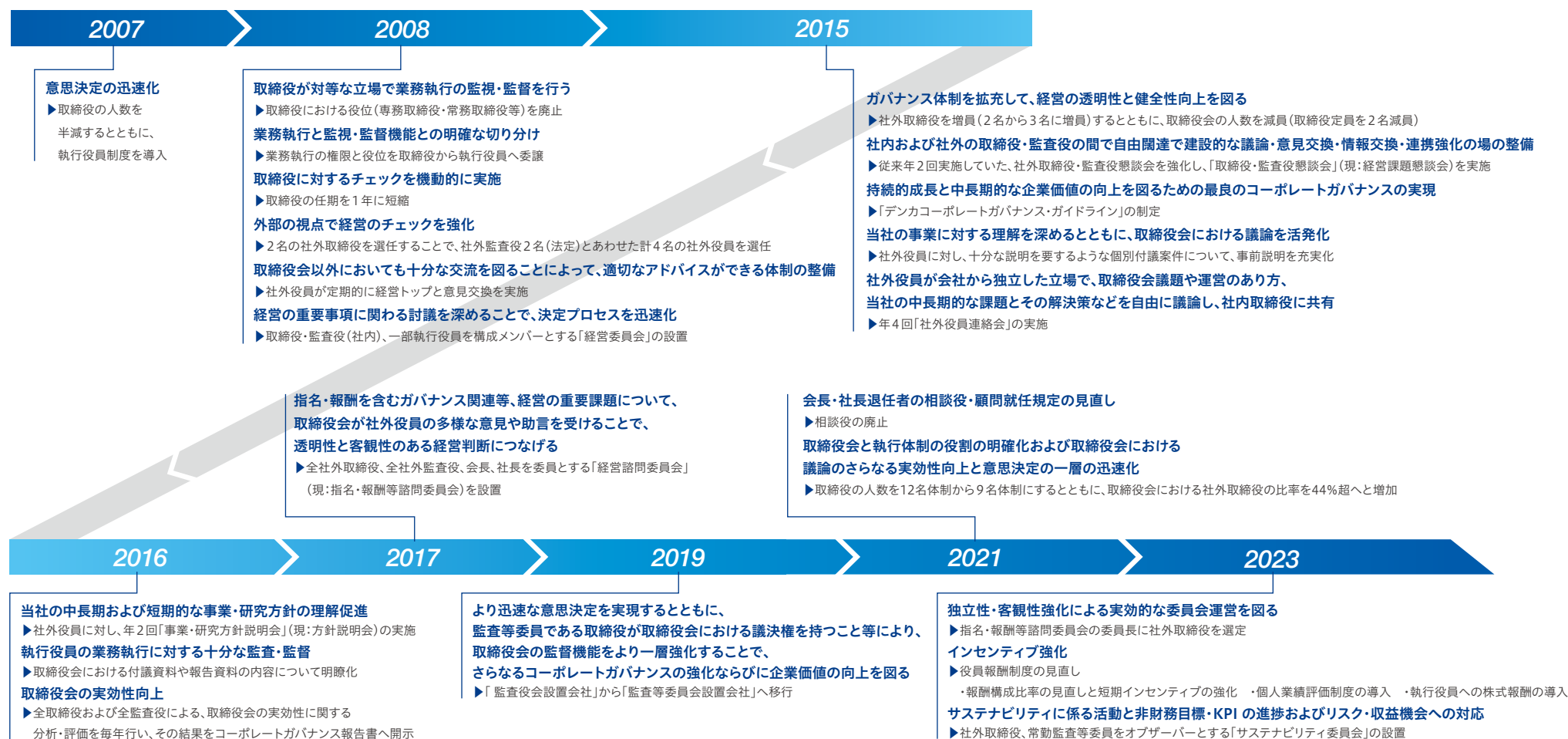
スキル	スキル選定理由	
企業経営・経営企画	デンカのビジョンの実現に向けた、経営計画の策定・レビューと、その計画達成に向けた業務執行状況の監督には、豊富なマネジメント経験・経営実績を持つ取締役が必要。	
人財価値創造	社員一人ひとりが自己実現と成長を実感できる企業を目指し、人財投資と制度改革を実現するためには、人財価値創造に関する豊富な知識・経験を持つ取締役が必要。	
グローバルビジネス	世界のメガトレンドを意識し、ビジョンにおけるパーパスである「化学の力で世界をよりよくするスペシャリストになる。」ためには、豊富なグローバルビジネス経験を持つ取締役が必要。	
財務戦略・会計	正確な財務情報の開示はもとより、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。
	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。
	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、幅広い視野を元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・分析し自ら変革に繋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います。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いきます。

### 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



## 役員報酬

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。

### 2022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	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）	5名 (1)	279百万円 (12)	5名 (1)	231百万円 (12)	4名 (-)	25百万円 (-)	4名 (-)	21百万円 (-)
取締役 （監査等委員） （うち社外取締役）	4 (3)	74 (36)	4 (3)	74 (36)	- (-)	- (-)	- (-)	- (-)
合計 （うち社外取締役）	9 (4)	353 (48)	9 (4)	306 (48)	4 (-)	25 (-)	4 (-)	21 (-)

※2022年度の報酬は、下記の見直し前の制度における決定方針に基づき、決定した支給額となります。

### トピックス | 役員報酬制度の見直し(概要)

指名・報酬等諮問委員会の答申・提言を受け、役員報酬制度に関し、経営計画「Mission 2030」の達成に資する制度とするため、インセンティブの強化を中心とした以下の見直しを、2023年3月13日開催の取締役会で決議いたしました。

#### ① 報酬構成比率の見直しと短期インセンティブの強化

各役員が経営計画の利益目標達成をより強く意識し行動するよう報酬総額のうち短期インセンティブの割合を高める。

< 取締役の報酬支給割合のイメージ（社外取締役を除く） >



※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 個人業績評価制度の導入

各役員が管掌部門の財務／非財務の目標達成に強くコミットすることを促すため、個人別の目標管理・評価制度を導入し報酬に反映する。

#### ③ 執行役員への株式報酬の導入

執行役員について、取締役と同様に、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ため、新たに株式報酬制度を導入する。

# 取締役会の実効性評価

## 1 評価の方法

当社では、昨年に引き続き、取締役会の実効性につきまして、取締役会の規模、構成、運営、その他27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。

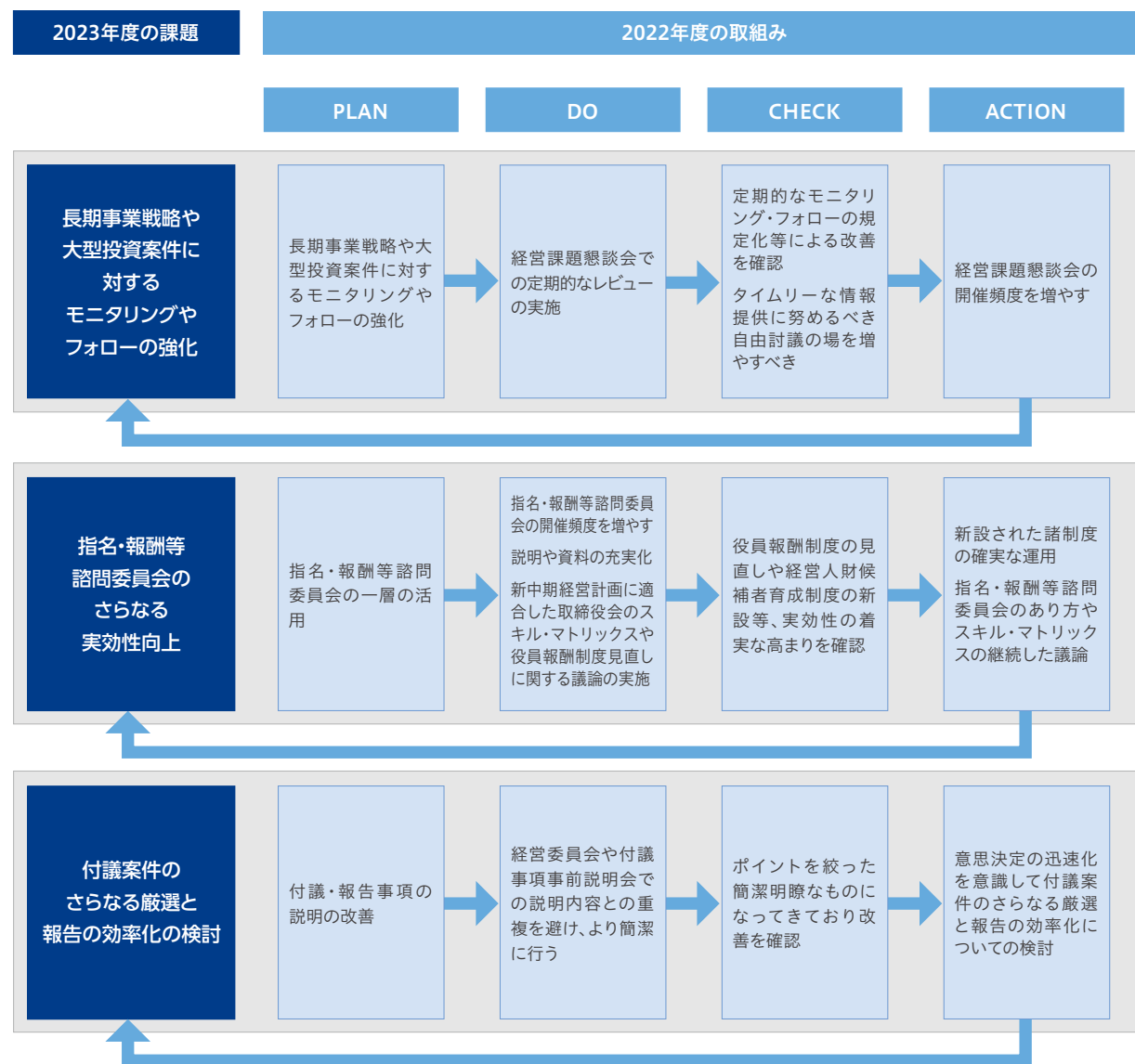
## 2 評価結果の概要と今後の取り組み

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、指名・報酬等諮問委員会と経営課題懇談会の取り組みの深化もあり、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しました。

昨年の課題であった、取締役会における議論のさらなる充実化について、長期事業戦略や大型投資案件に対するモニタリングやフォローに関しては、改善が見られたものの、引き続きタイムリーな情報提供に努め、自由討議の場を増やすなど、継続して取り組むべき課題であるとの指摘もありました。また、指名・報酬等諮問委員会の一層の活用については、開催頻度を増やすとともに説明と資料を充実させ、議論のさらなる活性化を図りました。その結果、役員報酬制度の見直しや経営人財候補者育成制度の新設等、実効性の着実な高まりが確認されました。今後は、これらの諸制度の確実な運用を図るため、継続して議論を行い答申・提言につなげる必要性を共有しました。

さらに、取締役会での付議案件のさらなる厳選と報告の効率化については、意思決定の迅速化も意識して、継続した見直し検討が必要との指摘もありました。

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・ご信頼に応えていきます。





## 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(2022年度15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ふまえた、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・監督を行っており、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。(当社の取締役の選任に関する考え方の詳細は66ページに記載しています。)

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行われるよう、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。

#### 方針説明会(2022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。

#### 指名・報酬等諮問委員会(2022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、役員報酬制度の見直し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年度より本委員会の委員長には社外取締役が就任しています。

#### 経営課題懇談会(2022年度7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。

#### 社外役員連絡会(2022年度4回開催)

社外役員が会社から独立した立場で、取締役会の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なっています。

### 監査等委員会(2022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、法令に基づく当社の事業報告の請求や、業務・会計に関する調査、会計監査人の選解任・不再任や報酬等に関する権限の行使などをおして、取締役の職務執行や内部統制、業務・会計に関する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)の選任等および報酬等について、株主総会において陳述すべき事項を含む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。

## 政策保有株式に対する考え方

当社は、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・強化に繋がり、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、保有していく方針であり、この方針にそぐわないものは売却を進めています。この保有方針に則り、当社は取締役会にて、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。2023年3月末の政策保有株式の銘柄数は前年度末と比べ、20銘柄減の70銘柄となり、連結純資産に占める割合は前年度末と比べ、1.68ポイント減の9.97%となりました。

### 政策保有株式推移

	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
銘柄数	102	97	93	90	70
貸借対照表計上額の合計金額(百万円)	32,665	26,468	33,243	34,034	29,956
純資産合計(百万円)	250,481	254,014	270,036	292,094	300,351
連結純資産に占める割合	13.04%	10.42%	12.31%	11.65%	9.97%

### 2023年3月末の政策保有株式の銘柄数及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	58銘柄	3,551百万円
上場株式	12銘柄	26,404百万円

### 2022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	2銘柄	8百万円
上場株式	23銘柄	7,412百万円

## 人権の取り組み

私たちデンカグループは、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及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。また、主要なサプライヤーに対し、人権リスクを含む各種リスクについてのSelf-Assessment Questionnaire (SAQ)を送付し、回答をお願いしています。

今後は、「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。



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

### 国連グローバル・コンパクトへの署名

デンカグループは、国連が提唱する「国連グローバル・コンパクト(以下、UNGC)」に賛同を表明する署名を行い、2023年6月8日付で参加企業として登録されました。

UNGCは、国連と企業・団体が手を結び、健全なグローバル社会の構築を目指す世界最大のサステナビリティ・イニシアチブです。UNGCに署名する企業・団体は、UNGCが提唱する「人権」「労働」「環境」「腐敗防止」に関わる10原則を支持し、事業活動を通じてその実現に努力することが求められています。

当社は、サステナビリティを巡る課題に対応する基本方針として「デンカグループESG基本方針」を掲げるとともに、経営計画「Mission 2030」において、事業価値創造、人財価値創造、経営価値創造の3つの成長戦略を推進し、事業活動におけるサステナビリティの追求と経営基盤の強化に取り組んでいます。UNGCへの署名により、持続可能な社会の実現に向けた企業姿勢を明確にするとともに、UNGCが提唱する10原則を、事業活動で実践していきます。

# 安全最優先

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 | 2023年度の活動

### 全社目標

- 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

- |                    |                                 |
|--------------------|---------------------------------|
| <b>1 本質安全化</b>     | 危険源の同定、安全対策工事前からルール定着まで一連の活動を貫徹 |
| <b>2 プロセス安全の強化</b> | 爆発漏洩のシミュレーション、自然災害への対応を推進       |
| <b>3 教育の充実化</b>    | 教育体系を整備し、ハード/ソフト両面で受講環境を充実化     |
| <b>4 関係/協力会社支援</b> | 安全管理体制を整備し、グループ全体で一体となった活動を推進   |
| <b>5 横串機能の強化</b>   | コーポレート部門が主体となり、グループ内の良好事例を水平展開  |

## 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、「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」を戦略として掲げ、下記に計画的に取り組めます。

### ①「設備」:本質安全化による不安全状態の解消

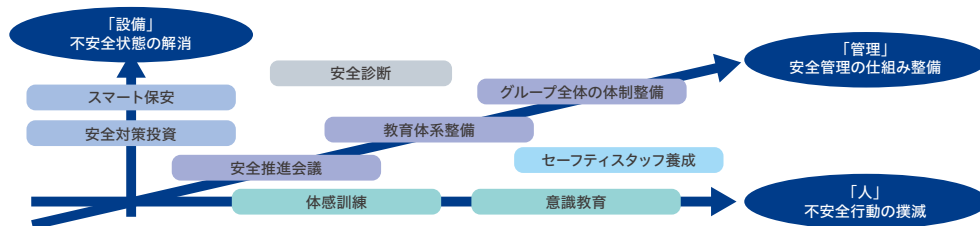
安全対策の設備投資枠を活用することにより、設備起因の災害・事故のリスクを低減します。

### ②「人」:安全教育の充実化による不安全行動の撲滅

テクニカル、ノンテクニカルの両面から人材を育成し、保安技術の向上、行動災害の撲滅を図ります。

### ③「管理」:安全管理の仕組み整備による安全活動の実効性確保

ITを活用して安全・保安面の強み・弱みを解析し、グループ全体で有効性の高い安全活動を推進します。



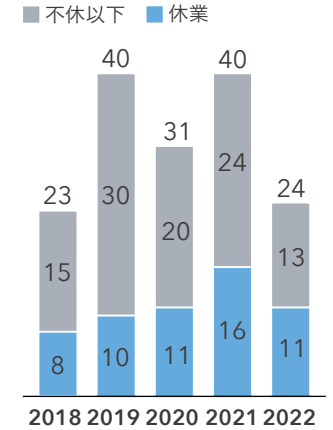
## 3 | 労働災害とプロセス事故

### 青海工場 配管破裂事故について

2023年6月14日に、青海工場内の工事中に配管が破裂する事故が発生し、協力会社の1名の方が亡くなられ、2名の方が負傷されました。亡くなられた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、負傷された方々にお見舞い申し上げます。近隣住民の皆様をはじめ、多くのお取引先様、関係者の皆様にご迷惑とご心配をおかけし、深くお詫び申し上げます。関係当局の調査に全面的に協力するとともに、社外の有識者および専門家を招聘して設置した「事故調査委員会」において、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てまいります。

2022年度の労働災害件数は24件（前年度比-16件）、労働災害度数率は0.7（前年度比-0.3）と、いずれも前年度より減少しました。発生原因は、昨年同様に作業者の思い込みなどの注意不足が多く見受けられることから、安全対策投資による設備の本質安全化だけでなく、安全意識（ノンテクニカルスキル）の向上教育、基本行動の遵守と意識付けの取り組みを進めてきました。

労働災害発生件数の推移



※デンカ（協力会社を含む）および国内外の事業所がある連結子会社の労働災害発生件数

## 4 | TOPICS

### 1. 安全文化の醸成

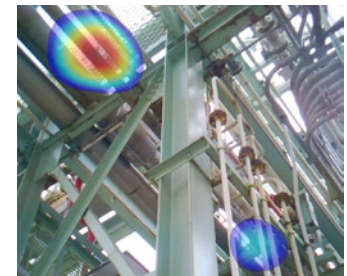
- 社内の環境保安、製造、エンジニアリング部門などでセーフティストaffを養成し、作業者がやり難さを感じるプロセスの改善を進めることにより、安全性と作業性を両立する対策を行っています。
- 経験の浅い作業者や外国籍作業者でも理解が出来るよう、ピクトグラムによる簡潔な表示や、動画作業手順書を活用することにより、誰もが安全に働ける環境を整備しています。



ピクトグラムによる表示の例

### 2. 保安事故の防止

- スマート保安の良好事例（ドローンによる点検、漏洩検知カメラ設置等）を全社に展開することにより、保安事故防止、監視の自動化に取り組んでいます。
- 地震や豪雨等の自然災害への対応として、被害のシミュレーション結果に基づく対策を推進することにより、未然防止を図っています。



漏洩検知カメラの活用事例  
※模擬的に漏洩させた部位を着色表示

### 3. デンカグループ全体の取り組み

- グループ各社の本質安全化を加速させるため、デンカ本体に「マザー工場」を設定して関係会社の安全活動を支援する体制を構築することにより、一体感のある安全活動を進めています。
- e-ラーニングを活用し、法令・社内規則・安全意識の向上教育、リスクアセスメントを中心とした教育をグループ全体に展開することで、安全知識・意識の向上に努めています。



# リスクマネジメント



## 内部統制部・法務部・総務部・秘書部 担当メッセージ

デンカグループは、株主を含む全てのステークホルダーに高い価値を提供するため、企業集団の内部統制システムを整備し、その結果を取締役に報告するとともに、企業集団のコンプライアンス体制を整備・強化しています。国内外のデンカグループ各社の役員と従業員に対し、グループ共通ルール「デンカグループESG基本方針」「デンカグループ倫理規定」や行動ガイドライン「ビジネス行動基準」等に基づくコンプライアンス研修を実施し、社会倫理と法令の遵守を徹底しています。また、問題の早期発見と早期是正のためグループ内部通報制度を運営しています。さらに、資本コスト低減のため、リスクを、不確実性と事業機会の両面で把握・評価・管理し、グループ経営に活かすよう努めます。

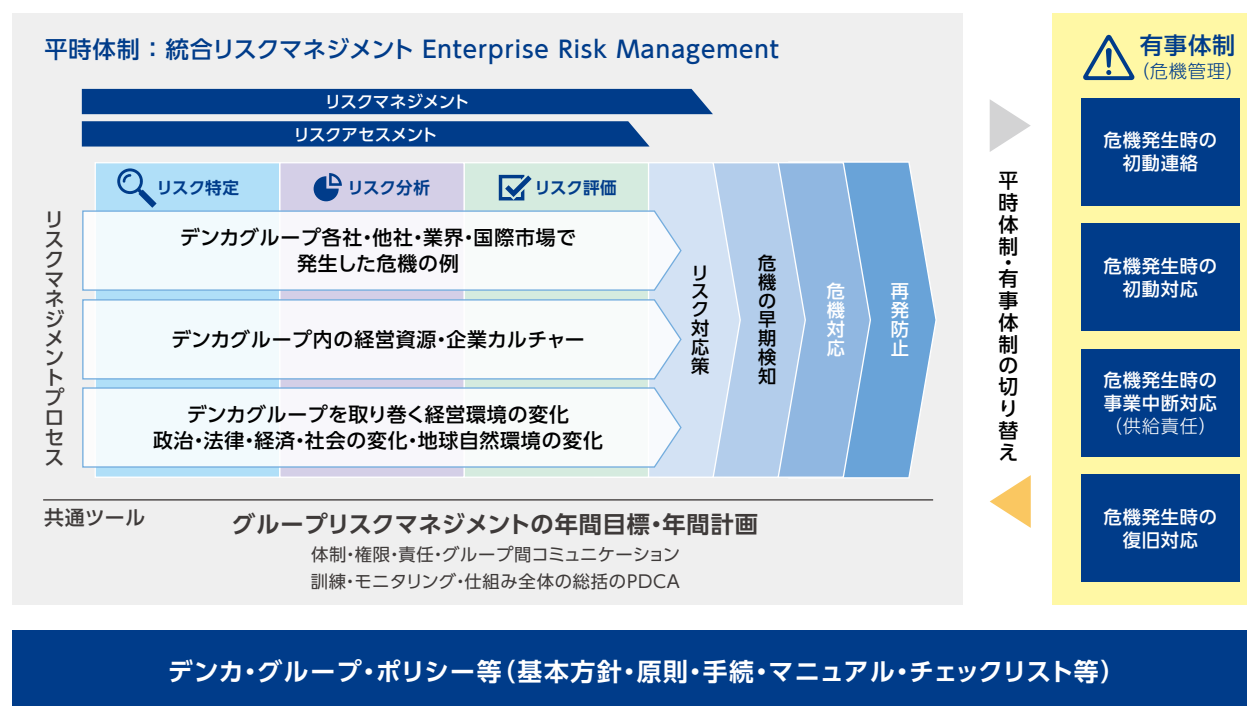
執行役員 <sup>わたなべ</sup> **渡辺** <sup>けん</sup> **健**

## 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、変化する事業環境と多様な社会課題への対応は、リスクの減少と同時に、収益機会につながる重要な経営課題であると認識しています。これら課題へ積極的に取り組むための基本方針として「デンカグループESG基本方針」を策定し、企業集団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チャレンジによる事業ポートフォリオ変革など、リスクごとに適切に対応し、デンカグループの中長期的な企業価値向上に努めています。

## 統合リスクマネジメントの取り組み

デンカグループは、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の強化に努めています。特に、平時におけるリスク管理活動の強化に向け、グループ経営に大きな影響を及ぼすリスクの事前予測・評価分析・可視化・対策立案・モニタリングを行う統合リスクマネジメントプロセスの仕組み作りにも努めています。これにより、リスク顕在化による業績への影響を低減させ、資本コストの最小化の実現を通じ、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。



## デンカのリスクマネジメントの体制

当社取締役会は、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、当社グループの経営に影響を及ぼす可能性がある各種のリスクの把握と評価・リスクの顕在化防止・顕在化したリスクの悪影響を最小限に抑えるための対応策の立案等、収益性等の経済的価値も加味したリスクマネジメントの議論を行っています。さらに、事業課題報告会は、事業計画の達成状況を含む各種リスクについてモニタリングしています。

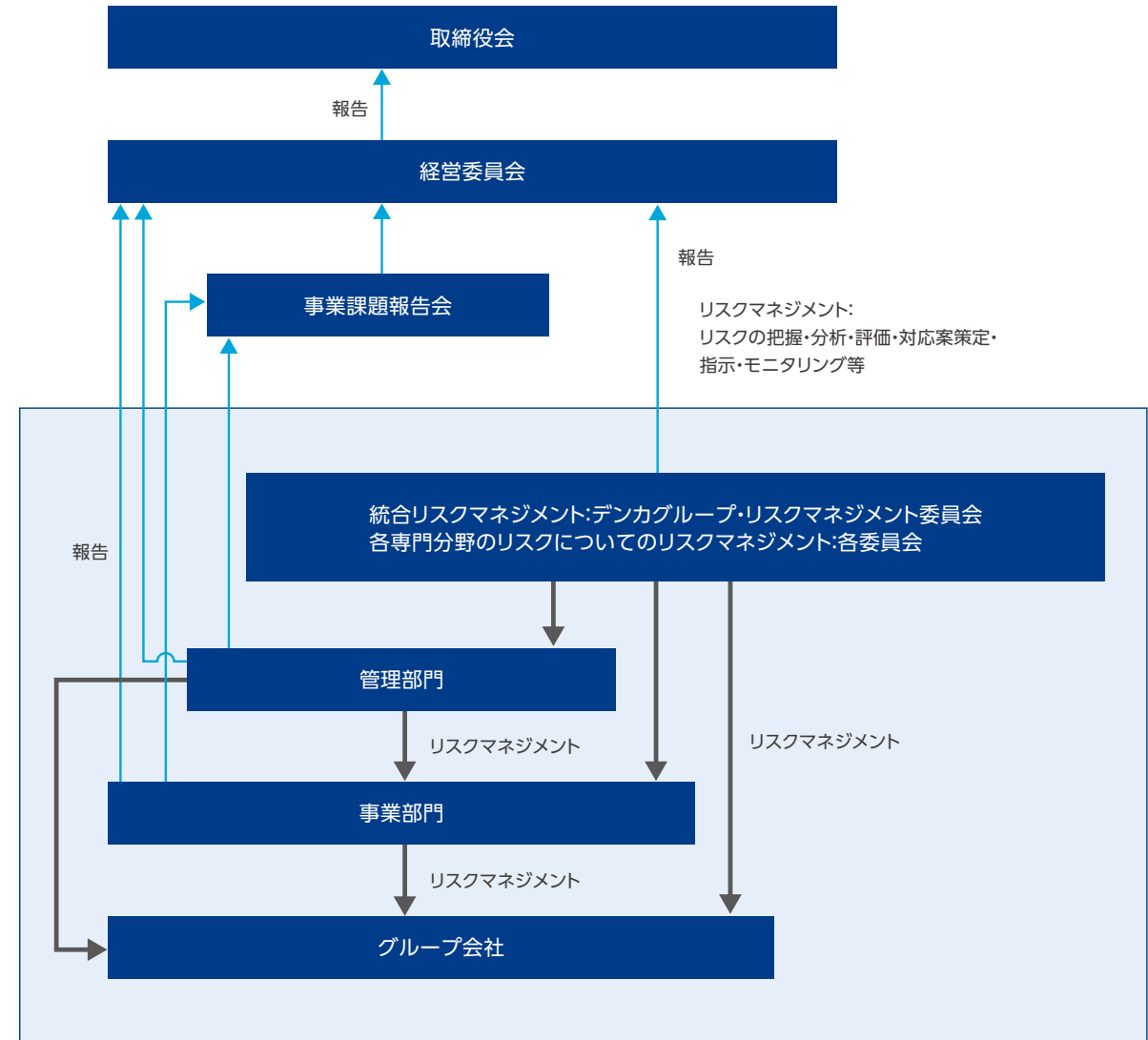
また、法務、設備投資、環境、安全衛生、品質管理、スタートアップ投資等の各リスクについては、組織横断的な委員会が、包括的かつ専門的なリスク管理を実施しています。

さらに、法務部、品質保証部、環境保安部等の当社管理部門は、各種グループの共通ルール等に基づき、所轄の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、事業部門に固有のリスクについては、該当部門がリスク管理を実施するだけでなく、デンカグループ各社におけるそれらリスクについては、当該グループ企業を所管する親会社の各部門から当該グループ会社に派遣された取締役等が、法務・環境・安全衛生・品質管理等の親会社の専門部署と相互に協議しつつ、リスク管理を実施しています。

デンカは、リスクの把握・評価・対策立案等の機能を高め、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。

### 平時のリスクマネジメント体制



## 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いわゆる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、同要綱に基づき、総務部・環境保安部・コーポレートコミュニケーション部・品質保証部・法務部等の管理部門各々が、リスクの早期発見・早期対応を含む適切な初動対応ルール・情報の一元的集約ルール・経営陣を含む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、平時から危機対策上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全グループ的な各種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、全グループ的な各種の取り組みを行っています。

不幸にしてリスクが現実化したときは、「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、法務部、環境保安部、品質保証部、内部統制部など関係各々が、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、今年度から、統合リスクマネジメントの考えに基づき、リスクの把握・評価・対策立案等の機能を高めるための諸活動を行い、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。

## 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	P6- 社長メッセージ、P10- 社長対談、P21- 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	P25- 経営計画「Mission 2030」 P31- 財務戦略
	コーポレートガバナンス	P61- Governance 【ESG情報サイト】「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	P73- リスクマネジメント 【ESG情報サイト】「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	P51- Environment
人財戦略	雇用、人材育成、健康経営、 ダイバーシティ、 ハラスメント等人権のリスク	P57- Social 【ESG情報サイト】「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	P80 品質保証マネジメント
事故・災害	安全衛生・保安防災	P72 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	P81- ステークホルダーとの対話 【ESG情報サイト】「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	P75 デンカのリスクマネジメント活動 【ESG情報サイト】「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: プライバシーポリシー、 【ESG情報サイト】「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	P73 統合リスクマネジメントの取り組み 【ESG情報サイト】「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(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、内部統制推進室と内部監査室の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)

2022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、40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13社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、5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。

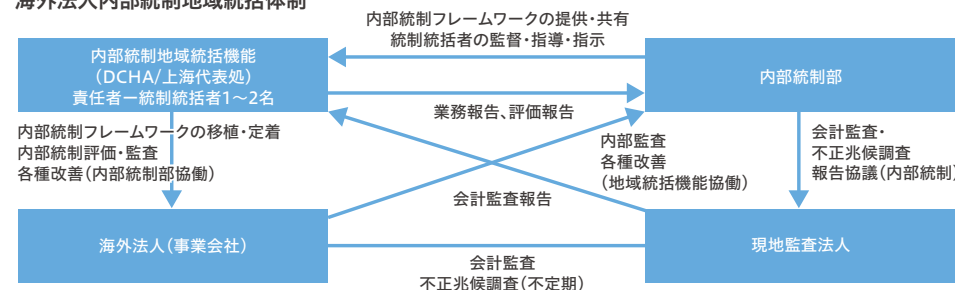
#### 5 内部統制の啓発と周知

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。

### 海外法人内部統制地域統括体制

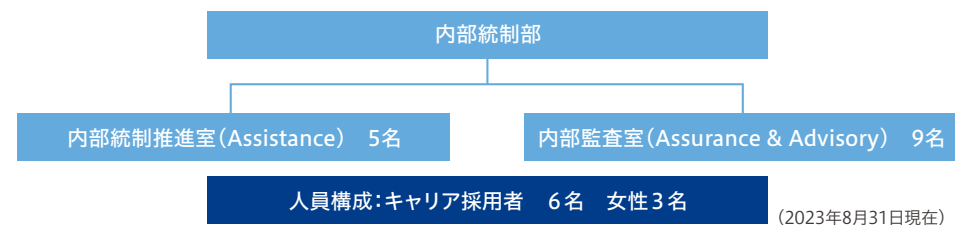
シンガポール及び中国の地域統括会社内にも内部統制部門が組織化され、内部統制部と連携・協働しながらグループの統制強化を進めています。

#### 海外法人内部統制地域統括体制



### 内部統制部組織図

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室と1線の内部統制構築を支援する内部統制推進室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。



# デンカグループコンプライアンス

当社および当社の持分法適用会社での品質不適切行為ならびに当社青海工場での事故におきまして、被害者の方々を含む関係者の皆様に多大なご迷惑とご心配をおかけいたしましたこと誠に申し訳なく、衷心よりお詫び申し上げます。当社グループは二度とこのような事態を起こさぬよう原因究明と再発防止に取り組んで参ります。

当社グループでは、「コンプライアンス」を法令・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。企業倫理と一般法令・環境・品質・労働安全衛生・人権等にかかる各種のコンプライアンスリスクに対し、当社の管理部門各々は、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、各種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、各事業所・各グループ会社は、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。

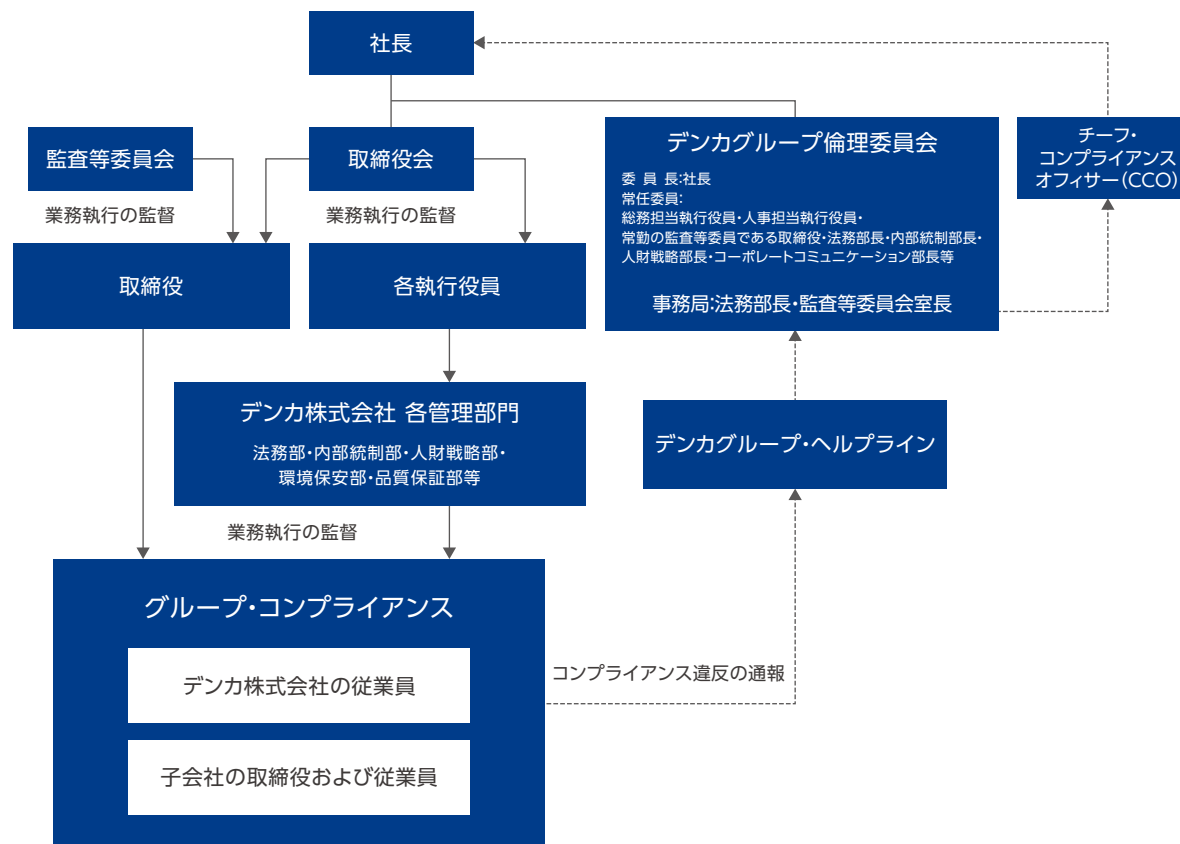
当社グループは、今回の問題を受け、管理部門各々における全グループレベルでの活動に加え、当社の各事業所やグループ会社においても、デンカのコアバリューである「挑戦」「誠実」「共感」の精神に基づき、グループ全体で全従業員が「自分事」として法令遵守を実現できるよう、一層のコンプライアンスの徹底に真摯に努めていきます。

## デンカグループ・ビジネス行動基準

取締役会は、国内外のデンカグループ各社の役職員によるコンプライアンスを確実にし、ステークホルダーからの信頼を得るため「デンカグループ倫理規定」を定めています。さらに、法務部（倫理委員会事務局）は、「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・ビジネス行動基準 (Standards of Business Conduct)」を定めています。これは、デンカグループの経営理念・価値観を実践するためにデンカグループの役員・従業員に求められる、人権尊重や腐敗防止を含む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。

## デンカグループのコンプライアンス推進体制

当社は、取締役会が制定した「デンカグループ倫理規定」「職務基準書」などの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デンカグループ倫理委員会を設置し、本委員会は、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。



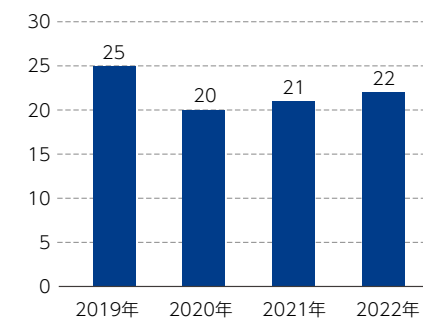
## デンカグループ・ヘルプライン

デンカグループ倫理委員会は、国内外グループ企業のコンプライアンス違反を早期発見、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。

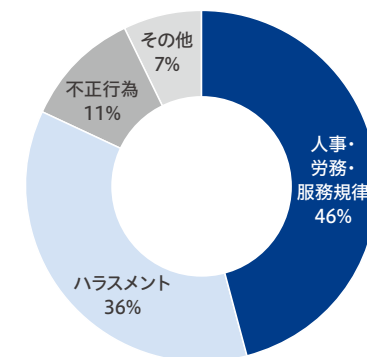
国内外のグループ企業の役員・従業員（派遣社員等契約形態を問わず）と、それらの同居の二親等以内の家族、および公益通報者保護法が定める退職者は、コンプライアンス違反を発見した際、「デンカグループ・ヘルプライン」を利用して、いつでも、日・英・中いずれかの言語で、匿名でも顕名でも、デンカグループ倫理委員会に報告することができます。

デンカグループ倫理委員会は、複数の通報受付窓口（社内窓口として本委員会事務局等を、外部窓口として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。

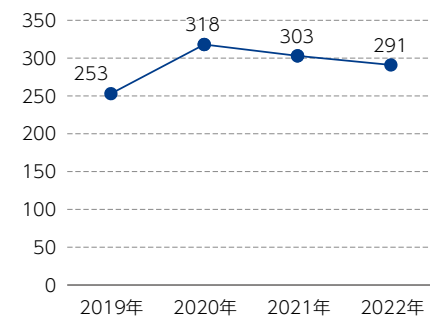
通報数の推移



内部通報の内訳  
(2019年度～2022年度累積)



連結従業員数/通報1件の推移



※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。

### コラム | 全世界のデンカグループに対する グローバルコンプライアンス集合研修について

むらまつ まり  
法務部 村松 麻里



法務部は、「デンカグループ・ビジネス行動基準」及び各国諸法令の遵守を目的として、国内外のデンカグループ拠点へ赴き、コンプライアンス研修を実施しています。研修は、法務部員によるビジネス行動基準及び現地法律事務所による現地法に関する講習からなり、拠点のリスク状況に合わせて効果的な内容となるよう調整しています。

### デンカグループに対するE-Learningの実施

たけいち あおい  
法務部 竹市 葵



私は、法務部で、デンカグループの非財務価値を向上させるため、国内外のデンカグループの役職員に向けて、コンプライアンスのE-learning教育を実施しています。「デンカグループ・ビジネス行動基準」の内容、個別の法令分野の教育を、効果的かつ効果的にグループに浸透させるための工夫を日々重ねながら、毎年実施していきます。



## デンカパフォーマンスエラストマーの環境経営推進について

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

DPEは、デンカグループの環境負荷低減方針の下、環境法令が定める化学物質の排出基準を遵守するとともに、排出物、廃棄物を極力低減させることに取り組んでおります。

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

これらの訴訟に関連して、米国環境保護庁(EPA)は、2015年12月に、National Air Toxics Assessment(NATA:国家大気有害物質評価)を公表し、その中でレイジアナ州ラプラスに所在するDPEのクロロプレングム製造工場周辺が米国内で高い発がんリスクを有する地域とされました。このNATA評価において、EPAが2010年に統合リスク情報システム(IRIS / Integrated Risk Information System)に基づき実施したクロロプレノマーの毒性評価データが用いられました。DPEは、そのデータにおいて毒性が過剰に評価されているものと考えております。

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

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

加えて、DPEは、デュボン社からの工場取得以降、クロロプレノマーの排出基準を一貫して遵守しておりますが、デンカグループの環境負荷低減方針の下、さらなる排出量の削減のため、自主的に3,500万米ドル以上の投資による排出量削減設備を導入し、クロロプレノマーの排出量85%削減を達成しました(2014年度との比較)。現在も種々改善を行い排出量を継続的に削減しています。

DPEは、前記の2010年にEPAが行ったクロロプレノマーの毒性評価の見直しを求め、EPAに対し、生理学的薬物動態(PBPK)モデルを考慮に入れた「見直し要請(Request for Correction/RfC)」を2021年7月15日に行いました。これに対してEPAは、EPAのクロロプレノマーに関する毒性評価の基礎となった、統合リスク情報システムの発がんリスク評価およびその補足資料記載の結論は、EPAの情報品質ガイドライン(2002年、米国で作成)と一貫性があるという理由により、科学情報のアップデートがあっても直ちに毒性評価値を見直さないとして、2022年3月14日にRfCの却下を公表しました。

このためDPEは2022年6月10日に「再考要請(Request for Reconsideration/RfR)」を提出しましたが、EPAは2022年10月19日付で再考要請を却下するレターをEPAの公式ホームページに公開しました。これを受け、DPEは、2023年1月11日付でEPAに対して「クロロプレノマー毒性評価の正当な見直し」を求め訴訟を提起しました。

その後、DPEは、EPAを代理した米国司法省(DOJ)から、2023年2月28日付で「クロロプレノマーの排出に起因する危険を排除すること」を求める提訴を受けており、これに続き、2023年3月20日付で、同内容により仮処分申し立ての提起を受けました。

これらDOJによる訴訟および仮処分申し立てを踏まえ、同じ論点を争う複数の訴訟を集約するため、2023年4月11日にDPEはEPAへの訴訟を取り下げ、DOJによる2件の提訴において、引き続き最新の科学に基づく正当な毒性評価の見直しを求めていくことに注力することにいたしました。

デンカグループは、ESG基本方針のもと、すべての人々の人権を尊重するとともに、環境保全に努めながら各地域の法令・文化を遵守した企業活動を行っています。引き続き、当社は最新の科学に基づく環境負荷低減を目指すDPEの取り組みを支援してまいります。詳細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。

※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日付ニュースリリース

## 品質保証マネジメント

デンカグループでは、無機、有機の各種素材から電子材料、医薬に至る幅広い分野で事業展開しており、これらの多様な製品に関し、経営計画「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。

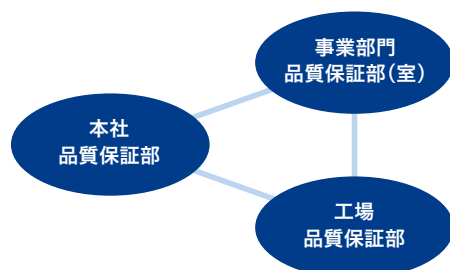
## 信頼される製品とサービスを提供するための戦略

### デンカグループ全体の品質コンプライアンス強化

当社および持分法適用関連会社が製造・販売する樹脂製品において、第三者認証や部品登録に関する不適切行為が判明しました。この事態を重く受け止め、社外有識者による外部調査委員会の指導の下、徹底的な調査と再発防止対策を促進しています。今後、デンカグループ品質保証ポリシー等規程類の見直しを行い、グループ全体としてより一層の品質コンプライアンス強化に努め、信頼回復に全力で取り組んでいきます。

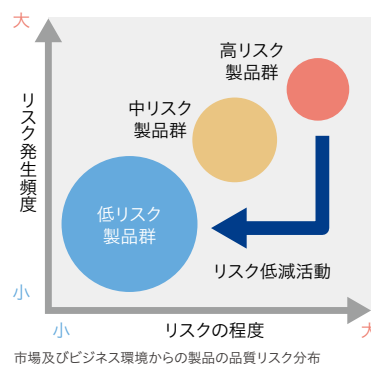
### 3部門の連携による品質保証体制

当社は本社、事業部門、工場、グループ会社それぞれに品質保証部門を設置しています。この3つの品質保証部門の有機的な連携を図り、デンカグループの全体的な品質レベル向上を推進しています。



### 品質リスクアセスメント／リスク低減

SDGsなどによる社会的ニーズの変化やお客様の品質向上要求対応の中で、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対応の一環として、市場環境面及びビジネス環境面からの品質リスク評価を毎年見直すとともに、リスク内容や大きさに応じた品質リスク低減のための取り組みを計画的に行っています。



### 品質方針 (2023年度)

デンカグループは、製品・サービスの品質保証が重要な経営課題であることを認識し、コンプライアンス、製品安全の徹底及び継続的な品質改善活動を行い、誰よりも上手にできる技術を通じて、優れた製品・サービスを提供し、お客様の満足と信頼の獲得、課題解決と持続可能な成長へ貢献します。

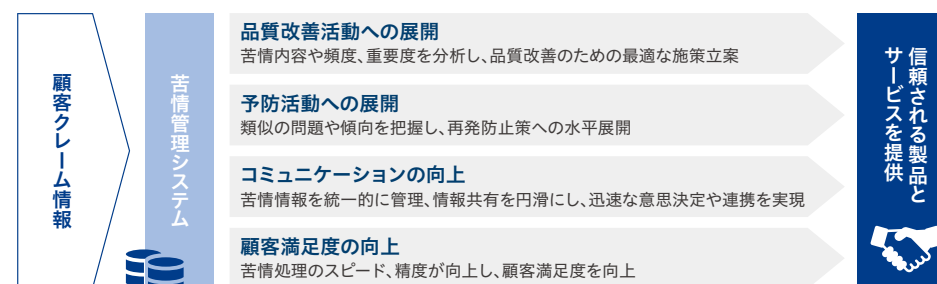
### 化学物質管理／製品安全

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。

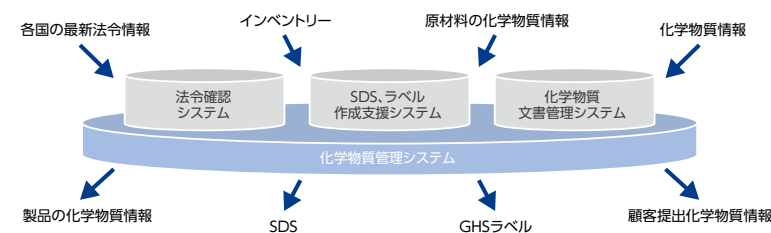
### 品質管理システム整備／管理レベルの高度化

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



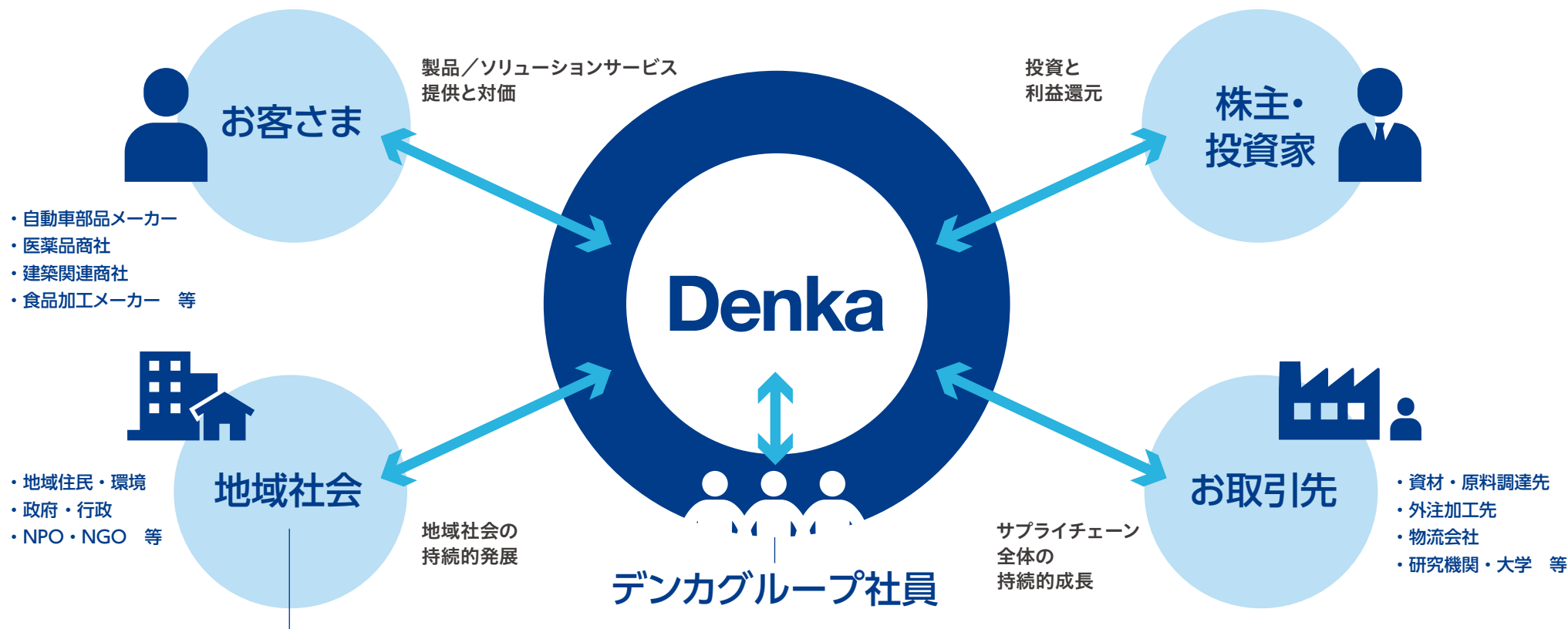
#### ■化学物質管理システム



## 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、及び創出する価値をご説明しています。



#### 「夏休み子ども化学実験ショー2023」への参加

当社は、2023年8月5日・6日に、夢化学21(日本化学会他)主催の「夏休み子ども化学実験ショー2023」に参加しました。夏休み子ども化学実験ショーは、化学実験を通じて、子どもたちに社会や暮らしにおける化学の不思議、面白さを体験し、化学への興味を深めてもらうことを目的としたイベントであり、当社は2013年より継続して参加しています。(新型コロナウイルス流行により2020～2021年度は開催中止、2022年度は子ども化学チャンネルでの動画配信)





## 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"> <li>■お客さまに満足いただける安全で高品質な製品、及び適切な情報を提供します。</li> <li>■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。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■対面、及びオンラインによるお客さまとの面談</li> <li>■テクニカルサービスの提供</li> <li>■顧客満足度調査の実施</li> </ul>
	デンカグループ社員	<ul style="list-style-type: none"> <li>■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。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■社長による事業所視察および対話</li> <li>■社員意識調査の実施</li> <li>■社内ポータルサイトの活用</li> <li>■労使協議会</li> </ul>
	お取引先	<ul style="list-style-type: none"> <li>■オープンイノベーションの推進、及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。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■対面、及びオンラインによるサプライヤーとの面談</li> <li>■パートナーシップ構築宣言の公表</li> </ul>
	地域社会	<ul style="list-style-type: none"> <li>■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。</li> <li>■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。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■総合防災訓練</li> <li>■見学会、説明会</li> <li>■地域交流、対話</li> <li>■イベント参画</li> <li>■教育支援</li> <li>■社会貢献活動</li> </ul>
	株主・投資家	<ul style="list-style-type: none"> <li>■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。</li> <li>■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。</li> <li>■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、決算説明会除く)</li> </ul> <div style="text-align: center;">  <p>国内 66%    海外 34%    国内外合計: 延べ 361名</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■個別・スモールミーティング</li> <li>■SRミーティング</li> <li>■トップミーティング</li> <li>■ESGセミナー</li> <li>■個別ミーティング</li> <li>■海外ロードショー</li> </ul> </div> <ul style="list-style-type: none"> <li>■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</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>・各セグメントや主要製品の詳細状況と今後の見通し</li> <li>・主要製品の販売用途別構成比</li> <li>・キャッシュフロー</li> <li>・(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)</li> <li>・事業機会とリスク</li> <li>・経営計画「Mission2030」各財務・非財務KPI達成に向けた取り組み (目標ROE・ROIC・営業利益に向けた注力分野の事業計画やポートフォリオ変革推進策など)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■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らない株主様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</li> <li>■決算説明会の開催(年4回:各80~100名) 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)</li> <li>■機関投資家・証券会社アナリストとのミーティング(延べ361名) <ul style="list-style-type: none"> <li>・個別ミーティング・スモールミーティング(国内175名、海外106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</li> <li>・SRミーティング(年2回:国内29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機関投資家の議決権行使方針について対話を実施</li> <li>・トップミーティングの実施(年1回:国内15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</li> <li>・証券会社主催にてESGセミナーを実施(年1回:国内20名) IR担当役員がESGをテーマとした経営戦略の独自性や成長性の詳細を説明</li> <li>・海外ロードショーの実施(年3回:海外17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)</li> </ul> </li> <li>■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</li> </ul>

## 11ヵ年財務サマリー

	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
<b>損益状況</b> (百万円)											
売上高	341,645	376,809	383,978	369,853	362,647	395,629	413,128	380,803	354,391	384,849	407,559
営業利益	18,817	21,230	24,047	30,634	25,844	33,652	34,228	31,587	34,729	40,123	32,324
経常利益	17,824	20,604	24,287	27,022	23,158	31,499	32,811	30,034	32,143	36,474	28,025
親会社株主に帰属する当期純損益	11,255	13,573	19,021	19,472	18,145	23,035	25,046	22,703	22,785	26,012	12,768
持分法投資損益	530	550	950	1,097	568	1,105	1,384	1,170	933	876	2,328
<b>財務状況</b> (百万円)											
流動資産	158,595	164,747	170,497	161,876	168,902	184,129	190,730	198,452	200,726	218,164	251,793
総資産	415,356	431,347	445,569	443,864	454,944	473,799	483,827	501,448	526,035	557,646	592,158
流動負債	170,752	163,645	160,101	147,537	144,190	158,043	154,047	160,807	155,062	166,679	164,457
純資産	180,709	189,516	210,798	216,071	227,487	242,780	250,481	254,014	270,036	292,094	300,351
有利子負債	114,241	120,669	122,536	124,596	113,748	108,269	112,134	134,340	138,191	137,032	169,729
<b>キャッシュ・フロー</b> (百万円)											
営業活動によるキャッシュ・フロー	40,215	27,245	35,557	44,014	39,557	48,776	32,660	41,954	40,610	42,630	8,946
投資活動によるキャッシュ・フロー	△25,864	△26,693	△27,449	△34,979	△22,258	△29,298	△26,176	△36,303	△36,976	△36,839	△28,268
財務活動によるキャッシュ・フロー	△12,784	△3,327	△7,437	△7,348	△19,319	△15,858	△8,408	9,544	△6,706	△12,341	18,361
現金及び現金同等物の期末残高	10,680	8,244	9,157	11,813	10,174	14,101	13,889	29,170	25,909	20,209	20,199
<b>一株当たりの情報</b> (円)											
一株当たり配当金*	50.0	50.0	62.5	65.0	70.0	105.0	120.0	125.0	125.0	145.0	100.0
一株当たり当期純利益	118.13	145.16	207.40	214.71	205.05	261.80	286.18	262.62	264.24	301.67	148.08
一株当たり純資産	1,884.96	2,013.84	2,279.70	2,366.74	2,526.42	2,727.94	2,839.16	2,906.95	3,101.92	3,345.34	3,438.28
<b>財務指標</b>											
売上高営業利益率(%)	5.5	5.6	6.3	8.3	7.1	8.5	8.3	8.3	9.8	10.4	7.9
自己資本当期純利益率(ROE)(%)	6.4	7.4	9.6	9.3	8.3	10.0	10.3	9.1	8.8	9.4	4.4
総資産経常利益率(ROA)(%)	4.4	4.9	5.5	6.1	5.2	6.8	6.9	6.1	6.3	6.7	4.9
自己資本比率(%)	43.1	43.5	46.9	47.7	49.1	50.5	51.0	50.0	50.8	51.7	50.1
<b>その他</b>											
設備投資額(百万円)	26,964	25,735	21,300	21,196	25,731	22,710	32,745	34,205	42,323	35,644	39,369
減価償却費(百万円)	21,585	22,254	23,032	23,242	24,359	24,599	22,946	22,482	22,911	23,883	26,554
研究開発費(百万円)	10,605	10,828	11,127	11,787	13,026	13,868	14,562	15,031	14,736	14,231	14,926
期末連結従業員数(名)	5,206	5,249	5,309	5,788	5,816	5,944	6,133	6,316	6,351	6,358	6,406
<div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center; margin-top: 20px;"> <div style="text-align: center;"> <p>経営計画</p> <p><b>DENKA100</b></p> <p>(2007-2012)</p> </div> <div style="text-align: center;"> <p><b>DENKA100 再スタート</b></p> <p>(2013-2017)</p> </div> <div style="text-align: center;"> <p><b>Denka Value-Up</b></p> <p>(2018-2022)</p> </div> </div> <div style="margin-top: 10px;"> <p>▶ <b>デンカの動き</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li style="width: 33%;">● デンカインベーションセンター本館竣工</li> <li style="width: 33%;">● 100周年</li> <li style="width: 33%;">● デンカ生研合併</li> <li style="width: 33%;">● 社名変更</li> <li style="width: 33%;">● デンカパフォーマンス エラストマーLLC設立</li> </ul> </div> <div style="margin-top: 10px;"> <p>▶ <b>社会の動き</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li style="width: 33%;">● 消費税増税(8%)</li> <li style="width: 33%;">● パリ協定発効</li> <li style="width: 33%;">● 消費増税(10%)</li> <li style="width: 33%;">● 新型コロナウイルス</li> <li style="width: 33%;">● 米国バイデン政権誕生</li> <li style="width: 33%;">● 米中貿易摩擦</li> <li style="width: 33%;">● ロシアのウクライナ侵攻</li> </ul> </div>											

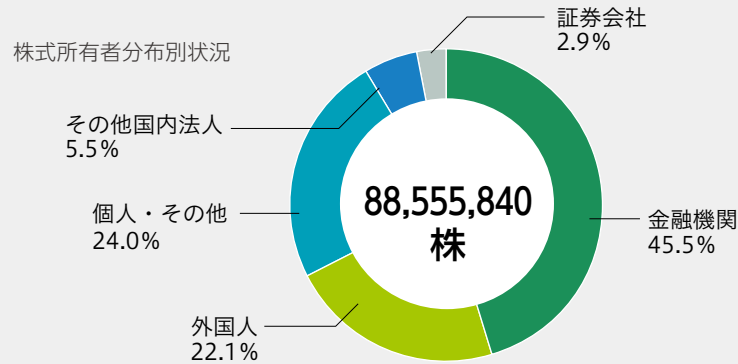
「税効果会計に係る会計基準」の一部改正(企業会計基準第28号 2018年2月)に基づき、2017年度以降の財務情報について変更しています。

※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 (2023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:4,198人 連結:6,406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 (2023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)	162,786	18.87
株式会社日本カस्टディ銀行(信託口)	85,404	9.90
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
全国共済農業協同組合連合会	29,007	3.36
大樹生命保険株式会社	23,816	2.76
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	17,141	1.99
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	13,992	1.62
デンカ従業員持株会	13,308	1.54
JP MORGAN CHASE BANK 385781	11,532	1.34
株式会社日本カस्टディ銀行(信託口4)	11,295	1.31

(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 (2023年4月1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 Advantech Pte.Ltd.
  - ・Denka Singapore Pte.Ltd.
  - ・Denka Life Innovation Research Pte. Ltd.
  - ・Denka Chemicals Holdings Asia Pacific Pte.Ltd.
  - ・Denka Infrastructure Technologies 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](mailto: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。

