

## **弊社経営計画「DENKA100」の戦略見直しについて**

当社は、2007 年よりスタートした経営計画「DENKA100」で、創立 100 周年を迎える 2015 年までの間の基本的な活動指針を定めるとともに、業績の数値目標を設定して「更に一段上のステージ」を目指し、全社を挙げて取り組んでおります。

その数値目標は、2007 年当時の営業利益レベルの倍増(600 億円)を目指すものであり、クロロプレンゴム、医薬品、溶融シリカなどの主力事業を更に強化拡大するとともに、電子材料や機能・加工製品におけるクラスター戦略により製品ラインの拡充を図るものであります。この方針に従い、クロロプレンゴムと医薬品については各々 100 億円超の大型投資を実施したのを始めとして、成長が見込まれる製品への積極投資を内外で行ってまいりました。

しかし、欧州債務問題に起因する世界景気の低迷や超円高など経済環境の悪化に加えて、市場における需要構造や末端ニーズ・トレンドの変化は想定を遥かに超え、従来の戦略による取り組みのままでは、目標年度内の目標達成は極めて困難な状況になっています。

今般、経営計画「DENKA100」を確実に実行するため、これまでの戦略を見直し、市場変化に即した軌道修正を行った上で、改めて目標年度を 2017 年とし、それまでの 5 年間での達成に向け、今年度より再スタートを切ることと致しました。

### **1. 新たな成長戦略**

目標達成を困難とした環境の変化に対処するため、既存製品の競争力を徹底強化するとともに、成長市場の新たなニーズをいち早く業績に直結させるべく、以下の三つの戦略を推進。

#### **新成長戦略**

- (1)生産体制の最適化
- (2)徹底したコストの総点検
- (3)新たな成長ドライバーへの経営資源集中と次世代製品開発への取組み

#### **数値目標 (2017 年度)**

連結営業利益	600 億円以上
営業利益率	10%以上
海外売上高比率	50%以上

### (1) 「生産体制の最適化」

既存製品の競争力の徹底強化のため、海外市場向け製品は極力現地生産とし、国内工場は、内需製品およびハイエンド品・高機能品等に特化。

また、汎用品の一部については他社との提携、協業等の事業再構築を加速。

#### ○海外現地生産の加速の例（既稼動製品は除く）

建設中および推進中	検討中
ウィッグ・ヘアピース用合成繊維「トヨカロン®」(シンガポール)	クロロレンゴム(米州、アジア)
電子包材用シート(中国)	溶融シリカ(東南アジア他)
食品包材用シート(中国)	ビニルテープ(東南アジア他)
土木建築用特殊混和材(中国・東南アジア)	アルミナ繊維(米州他)
仮止め用接着剤「テンブロック®」(中国)	
構造用接着剤「ハードロック®」(中国)	
高熱伝導金属基板「デンカヒットプレート®」(韓国・フィリピン・中国)	

### (2) 「徹底したコストの総点検」

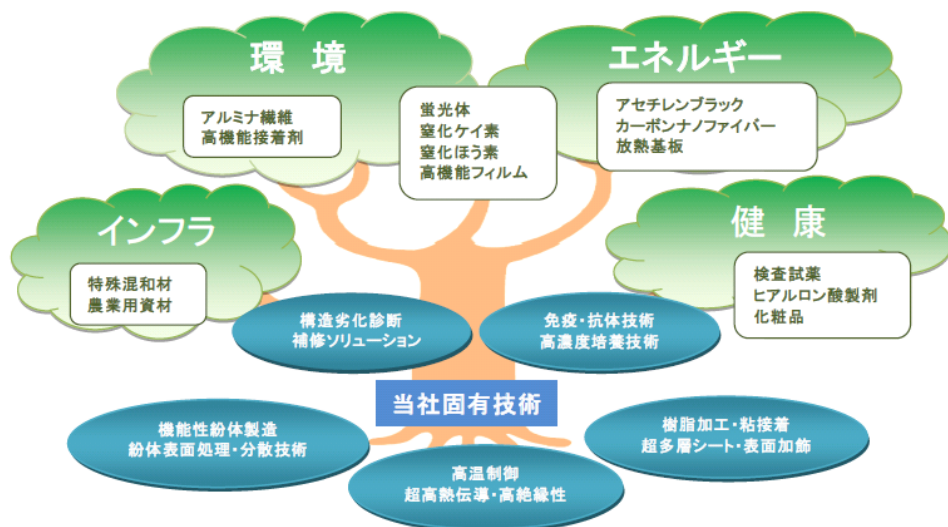
国内外全ての拠点について、国際競争に耐え得るか否かを基準に据え、生産プロセス、収率、原材料、修繕などあらゆるコスト項目について、過去の慣習に囚われず、総点検を行い、コストダウン推進。

コストダウン目標：100億円（5年間）

### (3) 「成長ドライバーへの経営資源集中と次世代製品開発」

「環境」「エネルギー」「インフラ」「健康」などの成長分野をキーワードに、当社が持つ強みや経営資源を集中するとともに、新たな市場ニーズをいち早く新製品開発に結び付けるため、全社を「攻め」の体制にシフト。

#### <成長分野への資源集中>



### <次世代製品開発への具体的施策>

- シーズを起点にニーズを探索する従来からの発想を転換し、市場密着型の新製品開発を進め、素材提供に留まらず、最終製品やソリューションビジネスを含めた幅広いラインナップ展開。
- 戦略ユーザー、戦略パートナー、外部研究機関など、外部との新たな取り組みを強化。そのツールとして「デンカイノベーションセンター（町田で建設中）」を活用。
- M&Aや業務提携の積極展開。
- 社内活性化を進め、「攻めのデンカ」へ転換。
  - ・組織、経営体制を刷新し、人事評価制度もチャレンジ重視へ変更。
  - ・人材活用の面ではダイバーシティの推進と若手の登用。
  - ・従来のシーズをベースとした6事業部制を廃止し、より「市場」に密着した製品展開を図るべく、「分野別」に4つの部門に再編。

従来		改定後
スチレン事業部	⇒	エラストマー・機能樹脂部門 (クロロプレン、アセチレンブラック、ABS樹脂、透明樹脂 他)
電子材料事業部		インフラ・無機材料部門 (セメント、特殊混和材、肥料、アルミナ繊維 他)
生活・環境プロダクツ事業部		電子・先端プロダクツ部門 (溶融シリカ、電子回路基板、ファインセラミックス、接着剤 他)
化学品事業部		生活・環境プロダクツ部門 (食品包材、ヒアルロン酸製剤、ビニルテープ、雨どい 他)
セメント・特混事業部		
メディカルサイエンス事業部		

## 2. 次の100年に向けた取り組み

環境・安全対策、エネルギー対策、工場等のインフラ整備、福利厚生およびCSRを対象とした投資を推進。(総額100億円以上)

- ・青海工場水力発電所・・・既存設備での増発電推進と新規発電所建設(2017年目標)
- ・メガソーラー事業・・・渋川工場、伊勢崎工場で建設中(2ヶ所合計出力3.2メガワット)
- ・社宅、独身寮等の整備
- ・工場環境整備
- ・地域貢献活動やボランティア活動など

以上