

社长致辞

秉持“挑战”、“诚信”、“共鸣”的核心价值观， 致力于“以专业姿态，用化学力量改变世界”

回归核心价值观，重塑安全意识与信赖

首先，我要就2023年度青海工厂发生的安全事故，以及我公司及相关企业在UL认证方面的不当行为，向大家汇报我们的反省和后续措施。

去年，青海工厂氯丁二烯单体生产设备发生管道破裂事故。我们正根据事故调查委员会的最终报告，实施相关措施 [▶P51](#)。作为社长，我本人也将更主动地参与安全管理工作。目前，对电化而言，“包括合作公司在内，与所有在同一工作环境中共事的同仁守护彼此的身心健康与安全”是最重要的。要培养这种意识，必须站在对方的立场思考、理解并行动，因此共鸣能力尤为重要。电化有三大核心价值观，其中之一就是“共鸣”。我们将回归这一核心价值观，与共事的同仁携手打造守护彼此身心健康与安全的工作环境。我们将在完善机械设备和系统等硬件安全生产体制的同时，提高“共鸣”意识，双管齐下确保安全。

此外，关于本公司及相关的东洋苯乙烯公司在UL认证方面的不当行为，我们将严格执行外部调查委员会调查报告中提出的防止再发措施，同时重新审视我们的核心价值观“诚实”。“诚实”的起点是信守承诺，在商业领域，这体现为严格履行与客户的约定。然而，我认为这次事件恰恰暴露了我们在这一点上的失误。调查报告指出，公司内部的权利失衡和过于严格的等级制度阻碍了彼此的沟通，亟需转变为“能够畅所欲言”、“重视每个声音”的组织文化。为了彰显“诚实”这一电化的DNA，我们将在上下级关系和组织间构建能够相互换位思考、发挥共鸣能力的关系。此外，集团治理薄弱也是我们需反省的一点。今后，我们将致力于加强企业治理，强调品质的重要性。同时，我们将持续加强与一线员工的对话。



代表取締役社長

今井俊夫

社长致辞

反思这两起事件，我们正在公司内部建立相应的人员体制，并向员工传达在日常工作中回归电化集团核心价值观，特别是“共鸣”和“诚实”的重要性和必要性。作为社长，我亲自走访工厂、分公司和海外法人，直接传达安全方面的理念：“再优秀的业绩，再出色的产品，都不能以宝贵的生命为代价”；在质量方面，我强调：“不能不加验证就继续沿用以往的作业方式，现场管理者应负责进行验证”。我相信，通过这次契机，员工们也会更深刻地理解核心价值观与自身工作的直接联系，以及它作为日常行为准则的重要性。

将危机视为转机，迈向2024年度

首先，让我谈谈当前的经济环境和公司的经营状况。2023年度，日本国内将新型冠状病毒的分类降为第5类，个人消费和设备投资呈现上升趋势，整体经济正在缓慢复苏。然而，放眼全球，前景仍不明朗：巴以问题悬而未决，俄乌冲突持续，中国的个人消费和出口低迷，欧美面临物价高涨和金融紧缩，加之全球气候变化导致的自然灾害频发，世界经济依然笼罩在高度不确定性之中。

在这样的经济环境下，对电化而言，作为新经营计划“Mission 2030”开局之年的2023年度，是异常严峻的一年。导致业绩低迷的危机因素主要有三：其一，全球半导体需求下滑，导致曾作为业绩引擎的电子/尖端产品部门收益下降。不过，我们预计半导体市场将于2024年度下半年开始复苏，该部门的收支状况有望改善。其二，氯丁橡胶需求减少，美国Denka Performance Elastomer LLC的修缮费用和劳务费用增加。日本国内方面，青海工厂因事故和能登半岛地震影响而停产，种种因素叠加导致收支恶化。

其三，固定成本上升。与创下最高盈利的2021年度相比，人工费、修缮费的上涨，以及先行投资导致成本增加约150亿日元。为扭转这一局面，我们启动了后文将提及的“最佳实践项目”。

夯实重返增长轨道的基础，再次瞄准中长期企业价值提升

●构建重返增长轨道的基础

为扭转当前极其严峻的局面，电化将在2024年度实施以下应对策略。通过推进这些措施，我们将重返经营计划“Mission 2030”中所描绘的增长轨道，并在2025年度建立再次冲击最高盈利的基础。

【业务价值创造中的事业业务组合变革】

在“Mission 2030”经营计划中，我们将“到2030年，提升人才和经营价值，专注于兼具专长、大趋势和可持续发展三大要素的业务价值创造”作为成长战略“业务价值创造”的使命。实现这一目标的关键举措就是业务组合变革。我们将同时具备专长、大趋势和可持续发展三大要素的业务定义为“三星业务”，计划通过对现有业务进行选择 and 集中，使所有业务在2030年前达到“三星”水平。对一星且亏损的业务，我们将在2024年度内确定方针。其中六项业务将在规定期限内实施最终措施。特别是，我们将把氯丁橡胶业务的根本性对策作为首要任务，承诺做出决定。此外，对于这六项业务之外的领域，我们将顺应石油化学业务的重组趋势，推进苯乙烯树脂产品的销售和生产体制最优化，争取尽早增强市场竞争力。

【投资计划的严格筛选】

2024年5月，我们公布了对投资计划的修订。由于2023年度的利润未能达到经营计划“Mission 2030”设定的目标水平，我们将8年投资现金流计划从最初的5,700亿日元调整为4,700亿日元。通过明确投资项目的优先顺序、进一步严格筛选投资计划、重新审视非紧急项目的时间表等措施，我们旨在控制投资现金流出，力争达成削减1,000亿日元的目标。

与此同时，我们将按计划继续对电化发展所需的关键领域进行重要投资，即重点发展的“ICT&Energy”、“Healthcare”和“Sustainable Living”领域，以确保我们能够准确把握不断扩大的市场机遇并积极开展业务。例如，在“ICT&Energy”领域，随着5G、6G和生成式AI等技术的普及，市场对能够应对“高频”和“热”问题的产品需求日益增长，而这正是我们可以利用自身独特技术优势的领域。目前，我们的部分产品已在各用户那里顺利进行采用评

社长致辞

估。因此，我们计划在2024年下半年推出低介电有机绝缘材料SNECTON，2024年内推出高耐热临时固定材料TBM，2025年内推出液晶聚合物薄膜LCP。我们将牢牢把握不断扩大的市场机遇，将这些新产品培育成为公司的新支柱业务。

【Best Practice Project：以新方法挑战成本削减和业务效率提升】

2023年度收支恶化的原因之一是，经营计划制定时的前提发生了变化。尽管我们积极推进战略投资导致折旧费和劳务费增加等固定成本上涨，但未能实现与折旧费上涨相匹配的销售数量增长。为应对这一情况，我们在2024年度启动了采用全新手法的成本削减计划——最佳实践项目。我们整个公司的目标是在2024年度实现10亿日元，2025年度实现50亿日元，2026年度实现100亿日元以上的成果。与以往成本削减的最大区别在于，我们引入了外部顾问的专业知识，通过引入成本“基准”和“最佳实践”来推进成本削减。借助外部专业视角，我们可以更清晰地认识到公司在成本方面的问题，并以最优方法集中应对这些挑战。为确保最佳实践项目成为一项积极进取的举措，有别于制造商常规的成本削减，我们在组织体制和制度设计上倾注了心血。我们成立了专职机构“最佳实践推进部”作为项目推进体制，由我作为社长担任领导，每项具体措施都由役员作为负责人全面负责。同时，我们将积极创造管理层与员工对话的机会，推进项目实施。此外，我们计划将部分削减成果作为激励回馈给员工。最佳实践项目的目标不仅限于数字成果，更旨在通过掌握最佳实践促进员工成长，是一项推动员工积极性提升的举措。我们希望公司内从事各种业务的所有员工，都能重新思考自己的工作方式，面对核心价值观，主动引领变革。

【积极的股东回报】

关于股东回报，我们对2025年度以后的业绩复苏充满信心。我们将继续实施稳定的派息分配，坚持经营计划“Mission 2030”中提出的目标，即在8年累计期间内实现50%的总回报率水平，这一方针没有变化。在此基础上，我们将考虑未来现金流等因素，力争维持并增加派息，实施积极的股东回报政策。

●致力于中长期企业价值提升

电化致力于中长期企业价值的提升。在经营计划“Mission 2030”中，我们将通过推进

“业务价值创造”、“人财价值创造”和“经营价值创造”三大成长战略，继续践行我们的核心价值观“挑战”。

【业务价值创造中的环境应对】

我们认识到，在业务活动中追求可持续性对电化的持续发展至关重要，因此将其作为经营计划“Mission 2030”中“业务价值创造”的重要组成部分之一。为了让事业持续性地成长，我们会继续进行必要的投资。

2024年3月，我们在千叶工厂启动的聚苯乙烯树脂化学回收工厂，是实现经营计划“Mission 2030”中提出的关键绩效指标（KPI）——“建立化学回收社会实施联盟”的重要第一步。这套设备负责回收使用过的聚苯乙烯产品（如食品托盘等），通过化学分解方法将其再生为塑料产品原料，从而实现循环经济。目前，超过60%的聚苯乙烯树脂用于食品包装。然而，传统的回收方法面临一个棘手的问题：从品质安全的角度来看，这些回收材料难以再次直接接触食品。为了攻克这一难题，我们的对策是使用聚苯乙烯树脂推进化学循环。为了实现未来的社会实施，我们计划与地方政府、客户以及同行业其他公司携手合作，建立稳定的资源回收机制。我们期待通过这一挑战，通过废弃塑料的再资源化来构建脱碳循环型社会，为减少温室效应气体排放做出贡献。

在实现碳中和的道路上，我们正在开发一项名为“甲烷转化生成乙炔”的技术，旨在大幅削减二氧化碳的排放。要降低电化的二氧化碳排放量，关键在于减少氯丁二烯和乙炔炭黑原料——乙炔的生产过程中的排放。用甲烷等离子化制乙炔的方法替代传统的使用碳化物的方法，能够大量减少二氧化碳排放量。未来，我们将在青海工厂引入示范设备，进一步探讨该技术的实际应用。

在产品层面助力碳中和的举措中，我们开发了一种名为“LEAF”的混凝土添加剂，它能够吸收二氧化碳。理论上，这种添加剂能在混凝土硬化过程中吸收并储存相当于自身重量约一半的二氧化碳。这不仅可以抵消生产过程中的二氧化碳排放，还能提高混凝土的强度。

为了实施确保实效性的ESG经营，电化内部设立了可持续发展委员会。经营计划“Mission 2030”中的非财务KPI目标已被分解到各组织和个人员工的目标中。可持续发展委员会接收各事业部门非财务目标的活动状况报告，审议ESG方面的风险和商业机遇，并向取締役会汇报。通过这一机制，我们将持续探索如何为社会和利益相关者创造价值，实现业务的可持续发展。

社长致辞

【人财价值创造】

电化致力于成为一个让每位员工都能感受到成长的公司。我们的目标不仅是提供谋生之地，更要成为一个让员工对公司怀抱希望，在日常工作中不断成长的舞台。从2024年初开始，我们启动了旨在与总部员工对话交流的午餐会，至今已与200多名员工进行了交流。通过这些对话，我深刻认识到每个人都有自己独特的观点，为他们提供发声的平台至关重要。我认为，积极促活因新冠疫情而受到严重抑制的内部沟通极为重要。



午餐会

目前，我们引入了“全公司变革运动”机制，无论职级高低，所有员工都可以提出建议。对于其中可以立即决定的事项，我们已经建立了迅速执行的制度。此外，作为社长，我希望与一线员工有更多对话的机会，因此我们还举办了能够进行充分交流的城镇会议。通过这些

举措，我们旨在培养一种员工可以自由表达意见的企业文化，让员工切实感受到自己的意见可以传达到高层，并看到公司因此而改变。另外，2024年6月，我们邀请了在人才利用领域拥有丰富经验的中田瑠美女士担任外部取缔役。自2022年度起，她作为电化的顾问，以外部视角为我们的人事工作提供支持。今后，她将协助推进电化成长战略之一的“人财价值创造”，帮助我们战略性地推进人才投资和制度改革。



Denka Innovation Day

【经营价值创造】

为进一步推进ESG经营，电化将经营价值创造作为成长战略之一，致力于强化经营基础。其中一个重要方面是流程改革。除了商业模式和组织变革外，我们还在推进生产效率的提升，以增强公司的竞争力。我们认为，这一进程的核心在于数字化转型（DX）。推进数字化转型不仅需要能够利用数字技术和数据的能力，还需要不害怕变革的人才。为此，我们一方面在社会招聘具备这些技能和思维模式的数字化人才，另一方面也启动了内部培养计划。我们正

在培养被称为DigitalPilot（DP）的人才，目标是在每个部门配备一名DP。DP将思考如何应对员工面临的各种挑战，并在解决问题的过程中发挥桥梁作用。通过让DP在工作场所发挥带头作用，我们旨在打造一个全员参与数字化转型的组织。此外，数字化人才也是我们在“人财价值创造”这一成长战略中重点关注的重大主题。我们为成为DP的员工及其所在组织提供激励措施，以提高公司内部的积极性，同时培养一种更容易接受变革的企业文化。

依托核心价值观，度过严冬，铸就更好的电化

当前，电化正经历着前所未有的严峻挑战。近日，阿里巴巴创始人马云的一句话让我深有感触：“所有伟大的公司都诞生在冬天里”。对于拥有109年历史的电化而言，对于在公司耕耘多年的我和众多同仁来说，这一年无疑是最为艰难的一年，堪称是我们的“严冬岁月”。然而，我们深知，正是在克服危机时迸发出的力量，才能让企业的根基更加牢固，枝叶更加茂盛。我们将把这场严冬视为淬炼自我、重塑辉煌的契机。我坚信，经历这个严冬的洗礼后，电化必将如凤凰涅槃，展翅高飞。

电化相信，只要每一位役員和员工都以“挑战”、“诚实”、“共鸣”这三大核心价值观为共同语言，直面挑战，我们就一定能跨越这个严冬。长期以来，我一直怀着“为下一代播种希望，传承一个更加卓越的电化”的信念工作。正因为身处严冬，我们更要用核心价值观的力量克服明确的挑战，成为“以专业姿态，用化学力量改变世界”的行业翘楚，实现我们的使命。这是我向所有利益相关者作出的承诺。恳请各位继续给予电化集团宝贵的支持和厚爱。

