

Denka

新愿景与下期经营计划 “Mission 2030”

电化株式会社

CONTENTS

1 Denka Value-Up (2018~2022年度) 回顾

1. 收支、战略投资、股东回报总结

2 新愿景

1. 未来预测
2. 诞生事业机会的大趋势和全力发展领域
3. 愿景

3 Mission 2030 (2023~2030年度)

1. 创造事业价值
2. 创造人财价值
3. 创造经营价值
4. 财务战略
5. KPI总结表

经营计划 *Denka Value-Up* (2018~2022年度)

3个发展愿景



2个发展战略

事业组合改革

- 加快专业化事业的发展



环境与能源



健康护理



高附加值
基础设施

- 基础事业的专业化
- 重新定义商品事业的定位

引进创新流程

- 通过生产/研发/业务流程创新提高生产率

2021年度~

理想姿态

成为真正被社会需要，
对世界而言不可或缺的企业，
令员工和利益相关方引以为傲的存在。

事业 Value-Up



专注于比其他任何人都
更为擅长的工作

环境 Value-Up



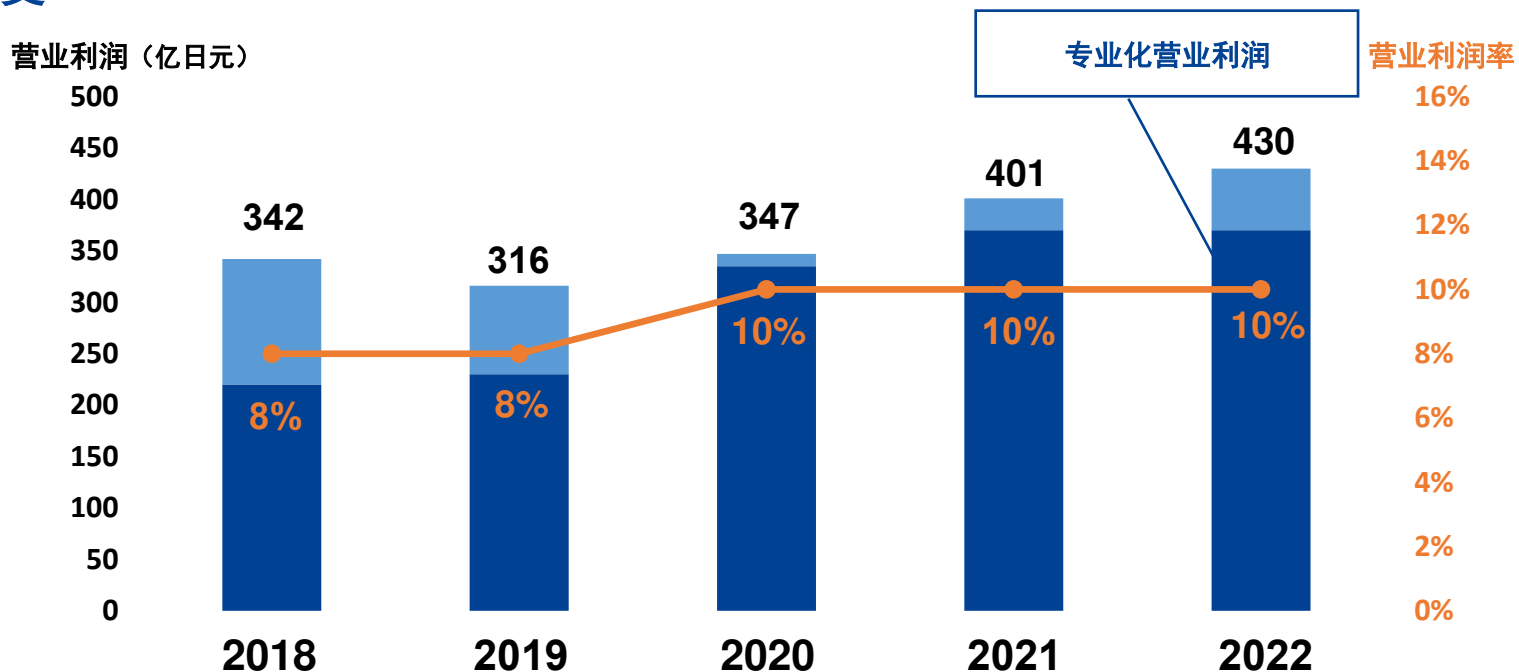
温室气体排放量2050
年度实现净零排放

人财 Value-Up



成为员工能切实感受
到工作价值，通过工
作成长的企业

➤ 收支



5年累计 (2018~2022)

➤ 战略投资

最初计划

750亿日元

实绩预测

1,333亿日元

主要投资

球形氧化铝、氮化硅粉、
流感疫苗的能力增强等

➤ 股东回报

计划总
回报率

50%

实绩预测
总回报率

52%

分配总额

570亿日元

库存股回购额

21亿日元

本期纯利润

1,150亿日元

未来预测与课题

大趋势和全力发展领域

愿景

Sustainability

可持续性

全球变暖

自然灾害增加
汽车电动化

海洋塑料污染问题
大气、水、土壤污染

流行病

粮食短缺

水资源短缺

全球性人口增加

Population



Technology

不断升级的技术

技术革新

DX、AI、机器人、高速通信
转基因技术

贫富差距

全球化的极限

地缘风险

摇摇欲坠的秩序

Confusion

未来预测与课题

大趋势和全力发展领域

愿景

未来预测



可持续性



不断升级的技术



全球性人口增加



摇摇欲坠的秩序

大趋势

可再生能源
移动技术大改革
半导体及元器件需求扩大

医疗需求不断提高
创新性医疗技术

粮食、水资源枯竭
基础设施需求增加

全力发展领域



ICT & Energy



Healthcare



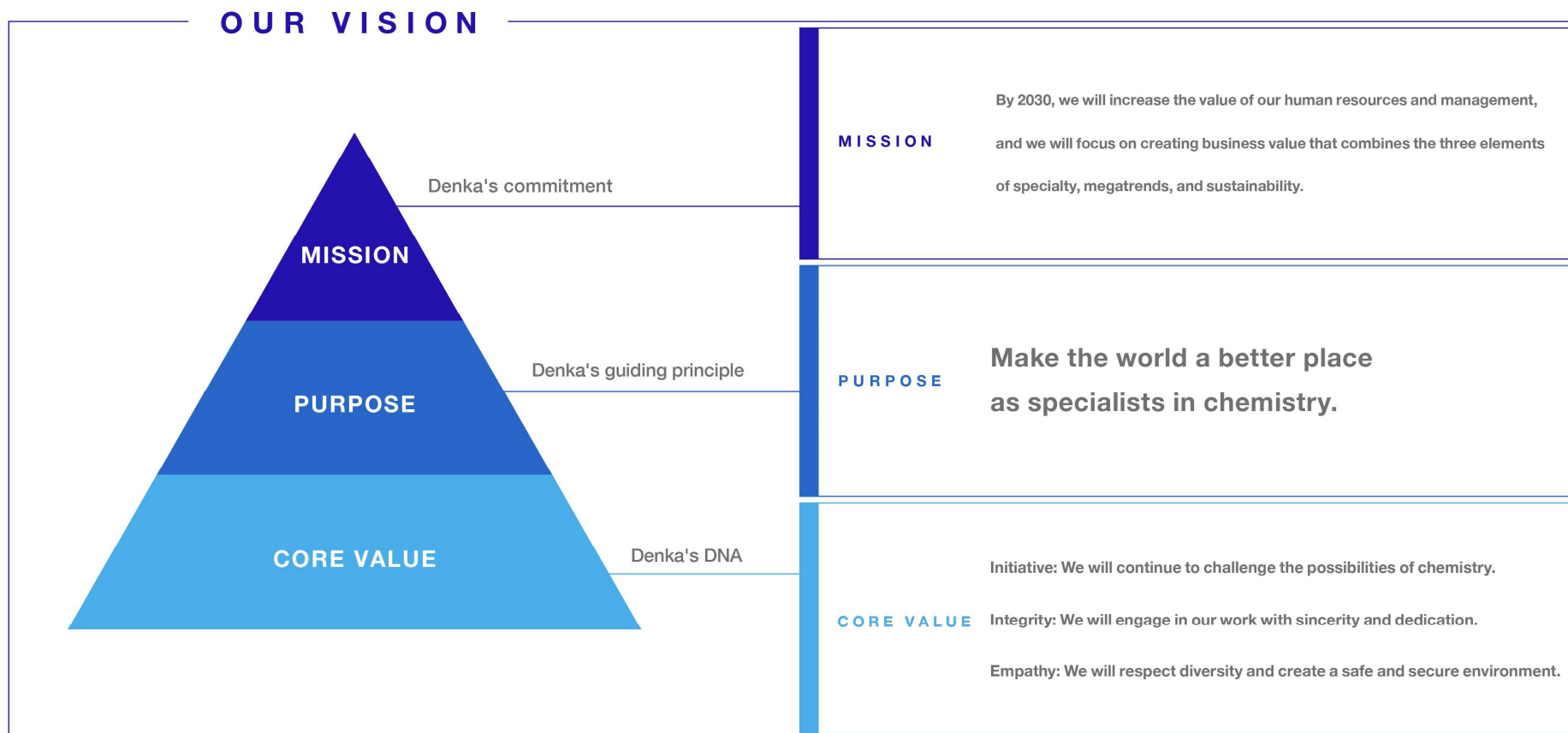
Sustainable Living

未来预测与课题

大趋势和全力发展领域

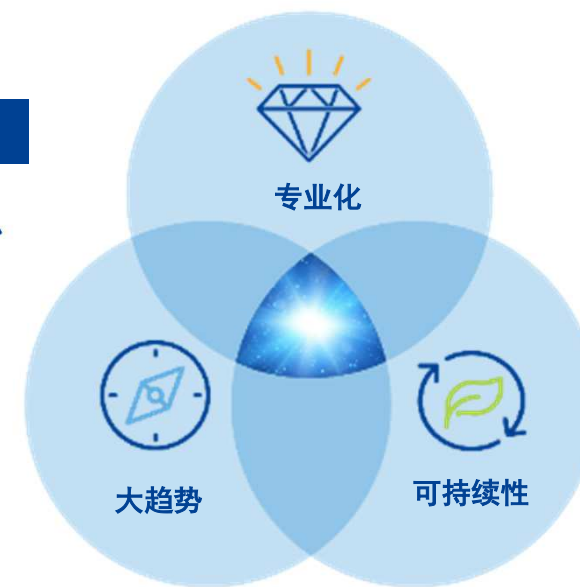
愿景

➤ 制定由核心价值、目标、使命构成的愿景



使命

2030年前，向提高人财和经营价值、创造兼具专业化、大趋势、可持续性这3个要素的事业价值集中。



➤ 通过3个发展战略提高企业价值

创造事业价值



以为可持续发展社会做贡献为目标，在电化可发挥优势的大趋势领域提高收益力

创造人财价值



依托电化的核心价值“挑战”“诚实”“共鸣”，成为每个人都能切实感受到工作价值，通过工作成长的企业

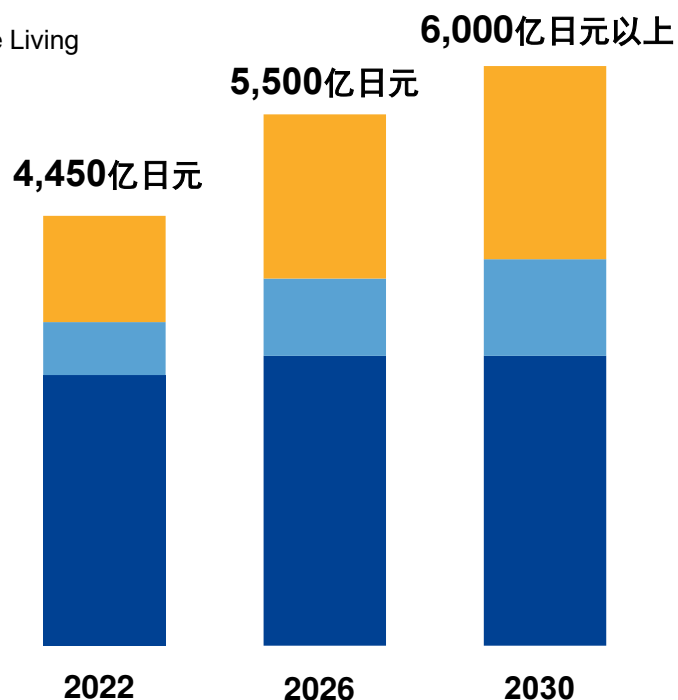
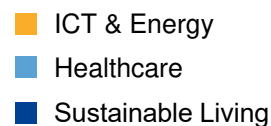
创造经营价值



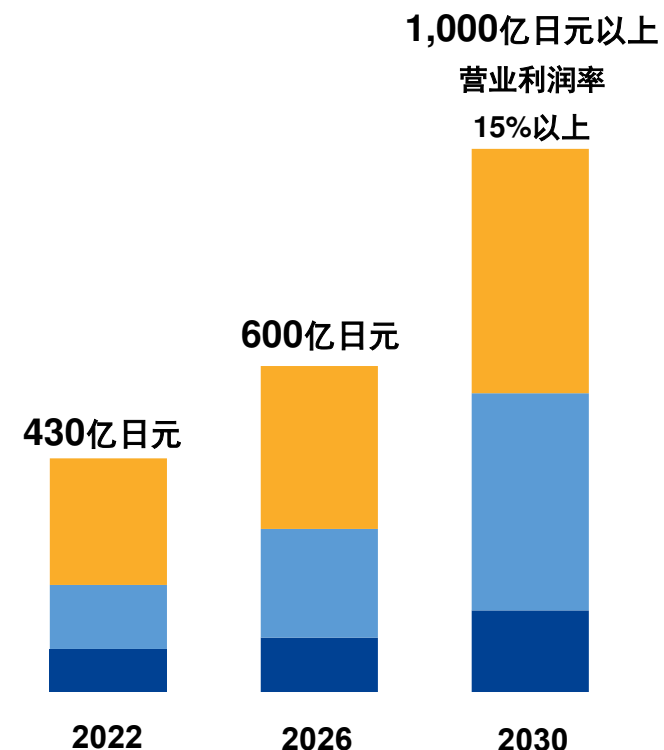
通过提高公司治理的水平等加强ESG经营

- 将兼具专业化、大趋势、可持续性这3个要素的“3星事业”提高到100%
- 8年内 战略投资（发展、流程、环境、M&A） : 3,600亿日元
研发费用（包含基础研究500亿日元） : 1,800亿日元

销售额



营业利润





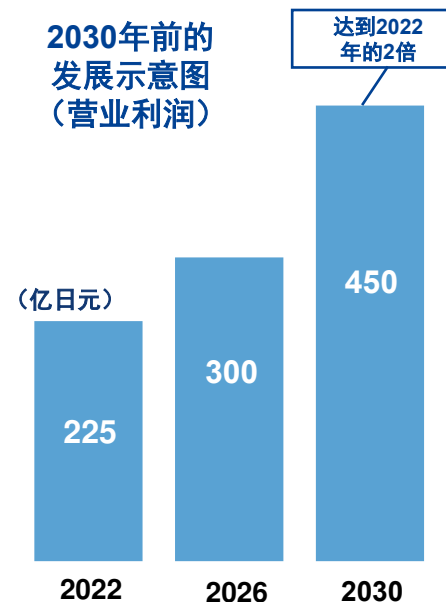
ICT & Energy

方针

供应最先进原料，实现更加美好的社会

各领域的技术和战略

	【新一代高速通信】	【xEV、可再生能源】
需求	能源损耗、散热	导电性、超高纯度、耐久性
技术	精密球形化、高温控制、精密成膜 配位聚合	纳米颗粒、杂质控制、高温烧制
战略	确立最高市场份额	市场上的事实标准化
产品	球形二氧化硅、球形氧化铝 电子包材、散热材料、LCP薄膜超低介 电材料等	乙炔黑、氮化硅 电路基板、新一代导电材料等



8年内合计800亿日元的战略投资、400亿日元的研发费用



Healthcare

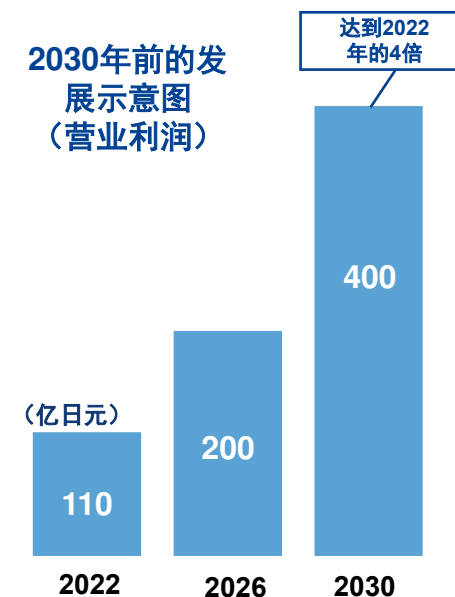
方针

在预防、诊断、治疗领域提升全世界人民的QOL（生活质量）

各领域的技术和战略

	【预防】	【诊断】	【治疗】
需求	预防传染病	提高体外诊断药物的水平	癌症治疗
技术	培养、重组蛋白	制作出多样化的抗体 同时测定多个项目	病毒培养、提纯 制剂化
战略	开发mRNA等的新疫苗	进入新一代诊断药物和基因检测领域	增强制造能力、向CDMO领域推广
产品	流感疫苗新产品	自动分析设备用试剂 抗原检测试剂盒、新产品	病毒制剂、新产品

2030年前的发展示意图
(营业利润)



8年内合计800亿日元的战略投资、700亿日元的研发费用



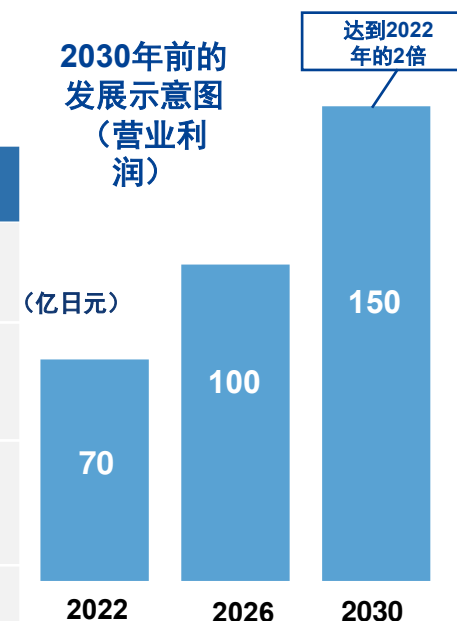
Sustainable Living

方针

实现安全、安心、舒适的日常生活

各领域的技术和战略

	【粮食】	【基础设施】	【生活用品】
需求	为粮食需求做贡献	缓解自然灾害的影响 降低环境负荷	循环经济
技术	高温烧制、调整腐植酸	高密度及细密化、急速硬化 实现CO ₂ 固定	化学回收 开发源自生物的树脂
战略	海外推广	开发与基础设施需求水平提高相适应的技术并向海外推广	尽早确立技术并在社会上应用 与地区和其他公司的合作
产品	生物刺激素 环保肥料	特殊混和材料、LEAF	高性能苯乙烯类树脂 生物塑料



预计8年内合计投入300亿日元的战略投资、200亿日元的研发费用

实现碳中和

措施

- 实施包含确立低碳乙炔链在内的事业组合改革
- 开发CO₂分离、回收、使用技术并应用
- 通过加强水力发电、设立新的太阳能发电站扩大绿色能源

2030年KPI

- CO₂排放量：比2013年度减少60%（▲148万t）
- 实现碳中和（2050年）
- 可再生能源发电的最大输出：150MW

充实可持续发展的城市和生活

措施

- 推进苯乙烯类包装材料的循环经济
- 确立CO₂混凝土固定技术

2030年KPI

- 确立化学回收的社会应用国际协议
- LEAF的市场投入与扩销

保护环境与环境负荷最小化

措施

- 继续推进废弃物零排放
- 按照自然相关财务信息披露工作组（TNFD）的要求应对生物多样性、水资源保护等的自然相关风险

2030年KPI

- 废弃物的最终处理量：零排放

8年内合计850亿日元的环境投资

- 以成为员工能切实感受到工作价值，通过工作成长的企业为目标，致力于人财投资和制度改革工作

方针	战略	KPI（2030年目标）
加强人财产培养体制	培养未来的经营层，构建全公司一条龙的教育体系，形成主动学习的文化	平均研修金额：达到2021年度的2倍
推进多样性、公平 & 包容	营造能使具有不同思维方式的人激发活力的工作环境、制度和文化的	女性/外籍/社招人员管理职比例50%
健康经营与工作方式改革	推进制度改革打造“明天也想来上班的工作环境”	敬业度的可视化与持续改善

➤ 从ESG经营的观点出发，努力强化作为企业存续前提的经营基础

方针	战略	KPI（2030年目标）
流程创新	改革业务模式和组织，提高生产率，培养公司内部数字化人财	流程创新投资： 8年内500亿日元（DVU5年内146亿日元）
尊重人权	制定基于联合国商业与人权指导原则和联合国全球契约的人权方针，严格尊重人权	查明电化集团供应链的人权风险，确立应对流程
安全最优先	整个集团推动本质安全化，完善规则并营造安全的职场环境	工伤事故度数率：2021年1.1→0.2以下
供应链管理	持续提高整个供应链的附加价值	高风险供应商数量为零
产品安全	提供值得信赖的产品和服务，为社会和环境的可持续发展做贡献	统一质量管理体系，提高管理水平 重大质量事故发生件数为零
提高公司治理的水平	构建基于高度的伦理观、确保透明性和公正性、水平高且有实效性的公司治理体制	持续提高董事会的实效性 通过严格贯彻风险管理使严重违规件数为零

- 通过改善ROE提高企业价值
- 在事业评估中运用ROIC，全力深化事业组合改革、开拓新事业



➤ 现金流量分配

(亿日元)

现金流入累计（年平均）		
	DVU 5年	Mission2030 8年
营业CF	1,808 (362)	6,500 (813)
资产出售	108	100
借入	500	800
合计	2,416 (483)	7,400 (925)



现金流出累计（年平均）			
		DVU 5年	Mission2030 8年
投资CF	战略	719 (144)	3,600 (450)
	一般	1,099 (220)	2,100 (263)
	小计	1,818 (364)	5,700 (713)
股东回报（总回报率50%）		598 (120)	1,700 (213)
合计		2,416 (483)	7,400 (925)

➤ 人财及研发费用

(亿日元)

	Denka Value-Up		Mission2030	
	5年累计	年平均	8年累计	年平均
人财	2,604	521	5,000	625
研发	736	147	1,800	225
合计	3,340	668	6,800	850

2030年KPI目标

		2030年KPI目标	
财务	营业利润	1,000亿日元以上 (2022年度430亿日元)	营业利润率 15%以上 (2018~2022年度平均9.3%)
	ROE	15%以上 (2018~2022年度平均8.8%)	ROIC 10%以上 (2018~2022年度平均6.9%)
	批准投资额	2023-2030年度8年5,400亿日元 (2018-2022年度5年内2,609亿日元)	总回报率 50% (2018~2022年度平均52.1%)
非财务	CO ₂ 排放量	比2013年度减少60%(100万t) (2021年度213万t)	可再生能源发电最大输出 150MW (2021年度~133MW)
	工伤事故度数率 (死伤者数÷总劳动时间×100万)	0.2以下 (2021年度1.1)	女性/外籍/社招人员 管理职比例 50% (2021年度19%)

关于未来相关记述内容等的注意事项

本资料中所提出的计划、目标等的未来相关记述内容，以本公司目前已取得的信息和本公司认为合理的内容为前提基础，实际业绩等可能因各种原因而出现较大的差异。