

2018 - 2022财年 经营计划

Denka Value-Up

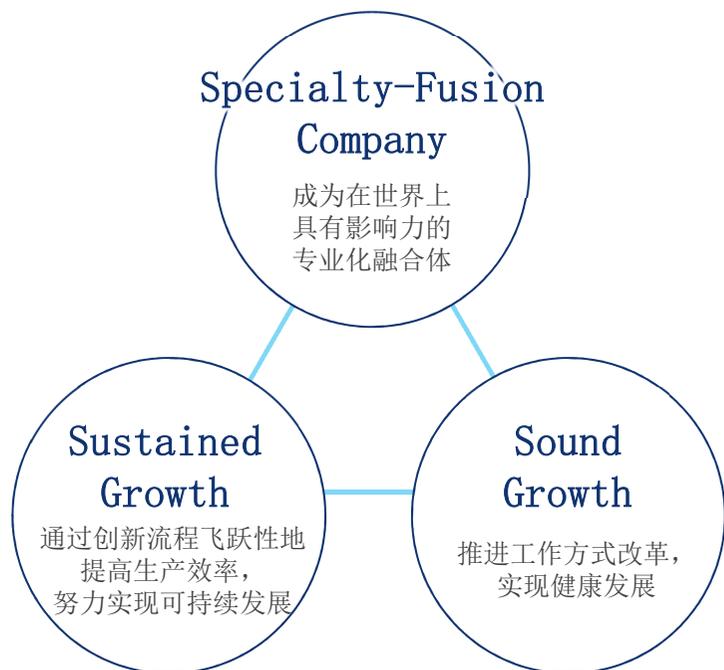
中间评审与2022财年数值目标

目录

3	事业环境的变化与本公司的理想状态
4	“Denka Value-Up” 3年回顾
7	重新评估数值目标
8	今后2年的措施
12	利润分配

基本方针

3个发展愿景



2个发展战略

事业组合改革

创新流程

事业环境的变化

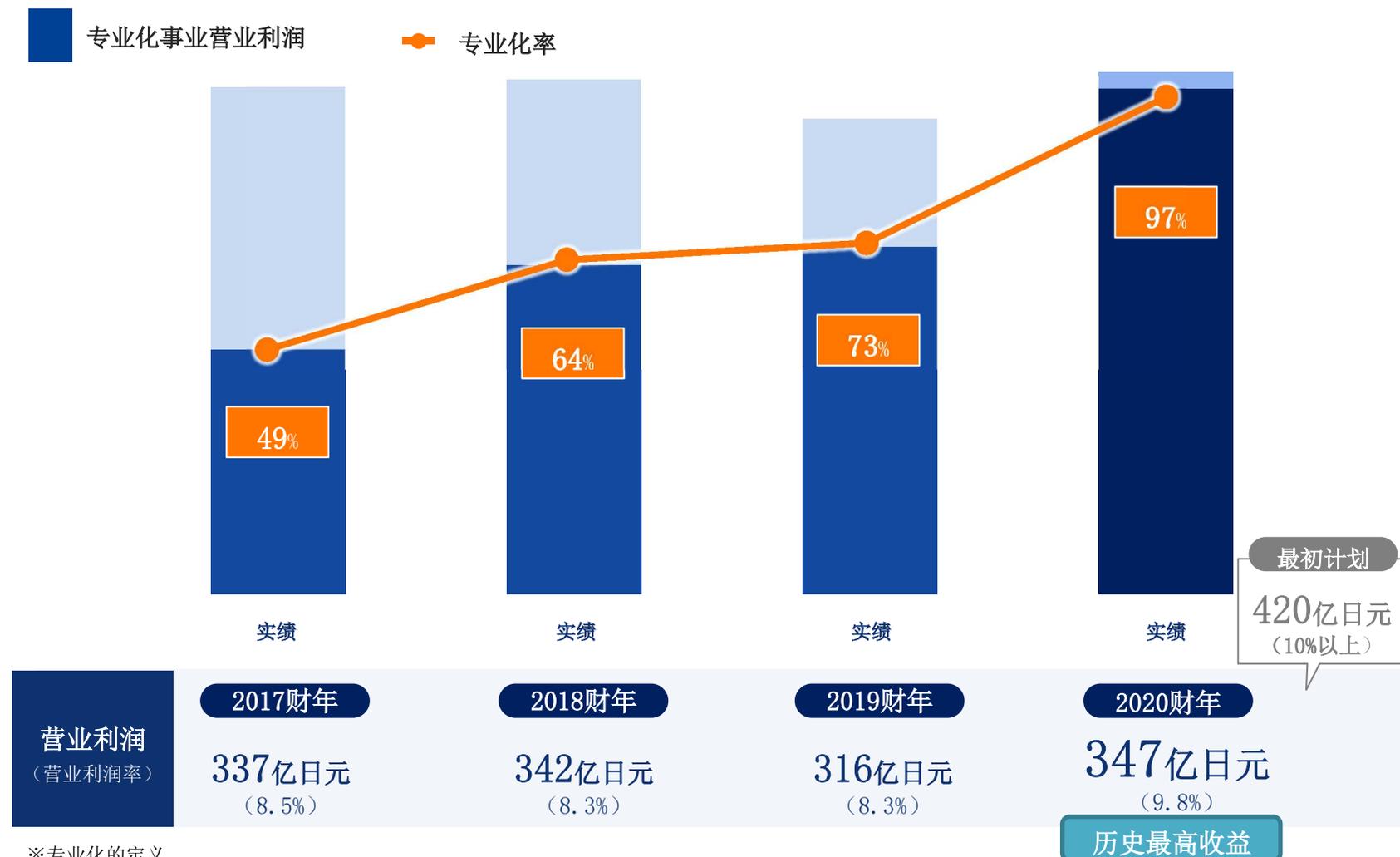
- 以新冠肺炎疫情为契机的社会结构变化
- 以实现碳中和为目标的全球趋势增强



理想状态

成为真正被社会需要、
对世界而言无可替代的企业，
成为员工和利益相关者都引
以为傲的存在

营业利润、利润率、专业化率



※专业化的定义
 整合到ESG的措施中，兼具独创性和高附加值，不易受外部环境左右的拥有顶级市场占有率的事业，以及在不久的将来具有该种可能性的事业

事业组合改革

1. 加快专业化事业的发展



健康护理

- 新冠肺炎病毒检查套件
- 决定增强流感疫苗的设备能力

- 新事业的收益化、海外推广迟缓
- 依赖于流感流行



环境与能源

- xEV、5G专用电子材料的实力增强

- 正确、快速地应对不断变化的市场



高附加值基础设施

- MS树脂得到增强
- 进军生物刺激素市场

- 海外推广迟缓导致增长慢

- 专业等级的产品开发迟缓

2. 基础事业专业化

3. 重新定义商品事业的定义

- 大牟田电石停产

- 加快针对低收益事业的根本性对策的速度

创新流程

1. 成果



生产流程改革

- 实现生产工序的数字化、自动化



研发流程改革

- 构建研发支援系统，战略性地培养研究人员



业务流程改革
与工作方式改革

- 实现审批的电子化、会议的在线化，减少总时间

2. 课题

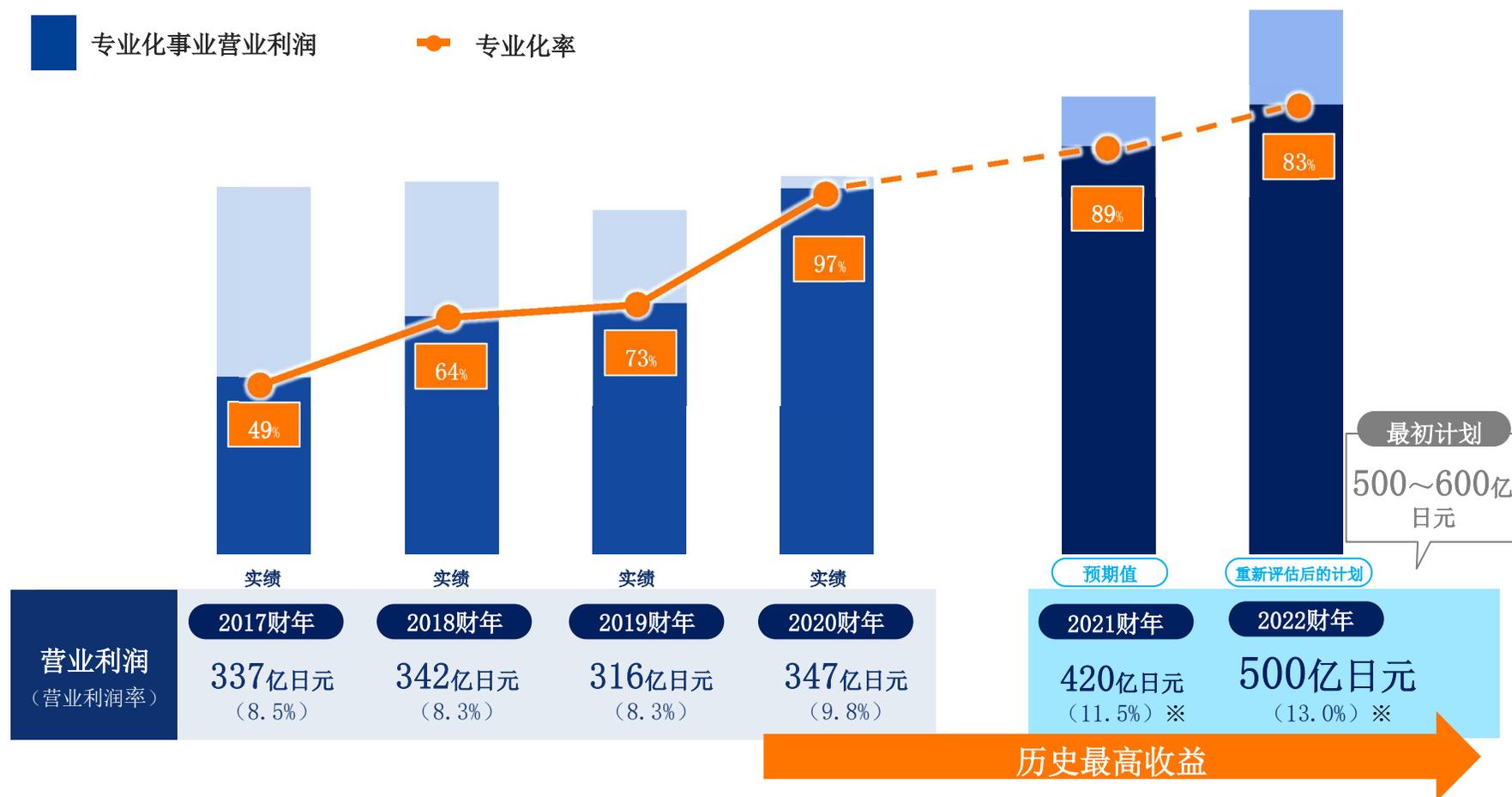
① DX（数字化转型）

- 通过DX实现业务模式和组织改革
- 确保数字人才

② 人才战略

- 通过弹性工作方式提高业务的效率
- 不分性别、母语、年龄，确保优秀人才

数值目标（合并结算营业利润、利润率、专业化率）



※ “收益确认相关的会计标准”变更前：2021财年为10.6%，2022财年为12.0%

3个价值提升（Value-Up）

以成为“对社会而言无可替代的存在”为目标的3个“价值提升”

① 事业价值提升



通过“向具有绝对优势的业务集中”实现组合改革

② 环境价值提升



2030年温室气体排放量削减50%，

2050年实现碳中和

③ 人才价值提升



发展成为员工能感受到自身价值和通过工作感到自我成长的企业



① 业务价值提升

1. 组合改革

◇加快专业化事业的发展

环境与能源

- 向xEV、5G、半导体、可再生能源相关市场扩销
- 大力推进领先于时代的产品群的开发



健康护理

- 积极为新发、复燃传染病对策做贡献
- 通过基因检测应对诊断、诊疗领域的数字化需求



高附加值基础设施

- 加快海外推广、新产品开发、低收益产品的根本性改革
- 迈入新的发展轨道，确保始终将此定位为重点领域



◇基础事业专业化和重新定义商品事业的定位

- 关于需要重新构建的业务，在2年内切实完成组合改革

2. 创新流程

◇通过DX融合各个流程，改革业务模式和组织

生产流程改革

- 大力推进目视检查自动化、引进机器人、强化传感器等措施



研发流程改革

- 正式开始运用研发支援系统、材料信息学



业务流程改革与工作方式改革

- 实现会议的在线化、文件与审批的数字化
- 取消3K职场



② 环境价值提升



环境管理（面向碳中和的措施）

将减少环境负荷作为经营的根本

以2030年温室气体排放量削减50%（与2013年相比）

2050年实现碳中和为目标

- 组合改革
- 扩大清洁能源的利用，引进高效率燃气轮机发电
- 环保产品和减少环境负荷的技术
- 开发CCUS（二氧化碳捕集、封存与利用技术）与实用推广
- 化学回收技术
- 削减整个产品生命周期（LCA）的温室气体排放量

③ 人才价值提升



以发展成为员工能感受到自身价值和通过工作感到自我成长的企业为目标

- 设定“确保专业人才”、“推进多样性”和“工作方式改革”的KPI
- 改革评价、录用、培养、劳动环境等的制度
- 为尽早培养经营干部候选人员，实施人才教育，并大胆推进组织和人才的更新换代
- 创建员工可充分发挥其能力的环境等，推进健康经营

投资

通过积极的战略投资（专业化业务与流程创新），**预计可超出计划值**

	2018~2020年	2018年~2022年	
	3年实绩	5年计划值	5年预期值
战略投资	518亿日元	750亿日元	850亿日元
一般投资	758亿日元	1,250亿日元	1,250亿日元
合计	1,276亿日元	2,000亿日元	2,100亿日元

股东回报

今后将继续推行计划中提出的“**总回报率以50%为标准**”的基本方针

	2018财年 实绩	2019财年 实绩	2020财年 实绩
当期净利润	250亿日元	227亿日元	228亿日元
分配总额	105亿日元	108亿日元	108亿日元
库存股回购额	21亿日元	0亿日元	0亿日元
总回报率	50%	48%	47%