Denka Value-Up

～*Specialty-Fusion Company* を目指して～

デンカ株式会社　経営計画

（2018-2022年度）

Denka

経営計画『*Denka Value-Up*』(2018-22年度)説明資料　目次

経営計画『***Denka Value-Up***』の位置付け　P. 3

「Denka100」を振り返って　P. 4

Denka Value-Up

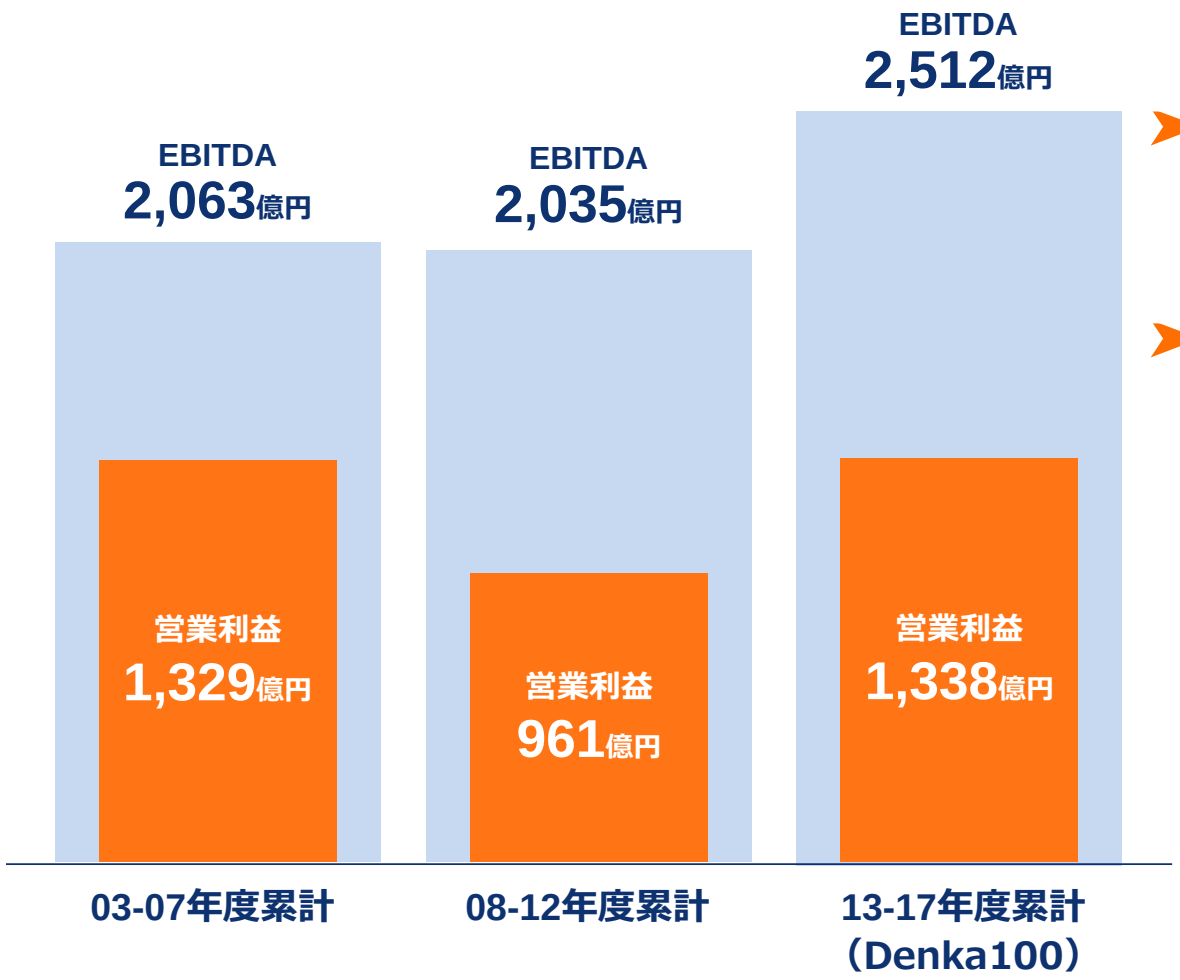
- 成長ビジョン　P. 10
- 数値目標　P. 11
- 成長戦略について　P. 13
  - Ⅰ. 事業ポートフォリオの変革　P. 14
  - Ⅱ. 革新的プロセス　P. 19
- 投融資計画　P. 20
- 研究開発計画　P. 21
- 株主還元　P. 22

経営計画『*Denka Value-Up*』の位置付け

「Denka 100」を振り返って

「Denka 100」を振り返って

はじめに –営業利益・EBITDAの推移



- Denka100のあるべき姿に向け、利益は着実に伸長。
- EBITDAは大幅に増加
  ＝稼ぐ力が確実に向上している。
  ＝将来にむけての投資が拡大。

※EBITDA＝営業利益＋減価償却費

「Denka 100」を振り返って

① 生産体制の最適化

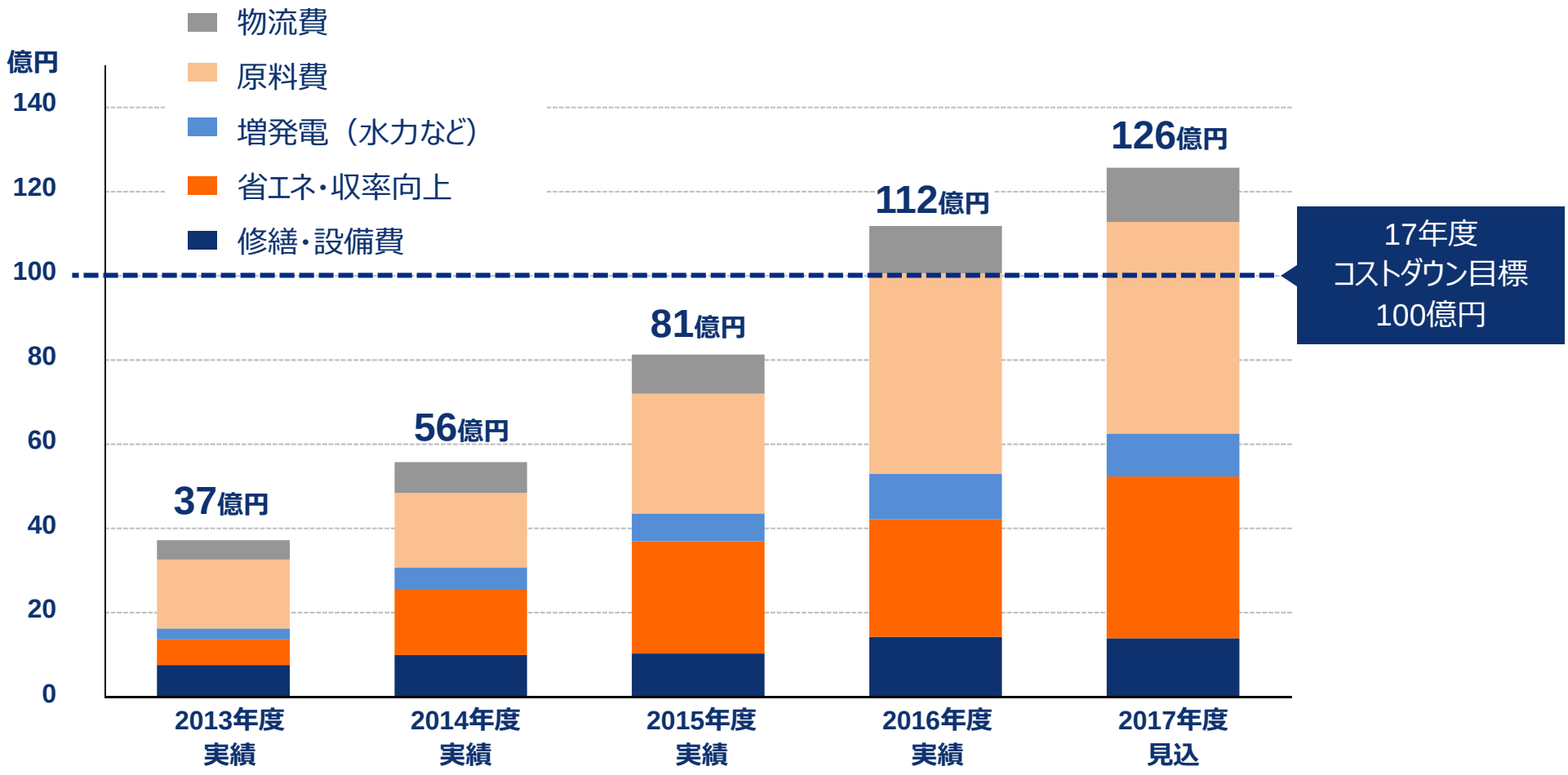
Denka

海外拠点(生産・研究)	2012年度以前 5拠点 ▶ 2013年度以降 **9拠点追加** 計14拠点
海外拠点生産品目	2012年度以前 7製品 ▶ 2013年度以降 **8製品追加** 計15製品

「Denka 100」を振り返って

②徹底したコストの総点検

2017年度のコストダウン見込126億円（進捗率126%）

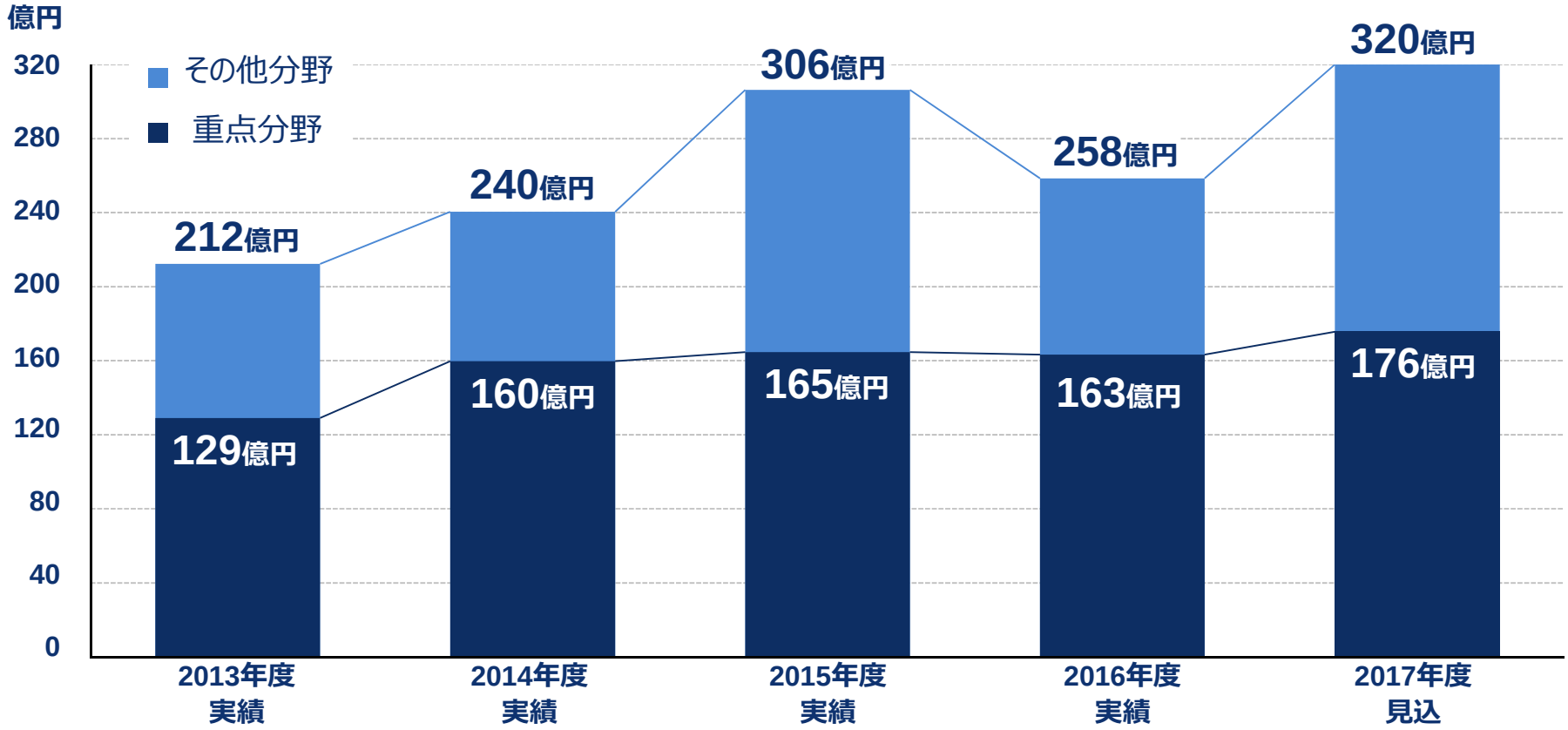


「Denka 100」を振り返って

③ポートフォリオの重点分野へのシフト

営業利益推移

重点分野：健康、環境・エネルギー、インフラ⇒外部環境の影響を受けにくく、着実に成長。
※その他分野の変動が安定的に成長する上での課題。



経営計画 ***Denka Value-Up***
（2018～2022年度）

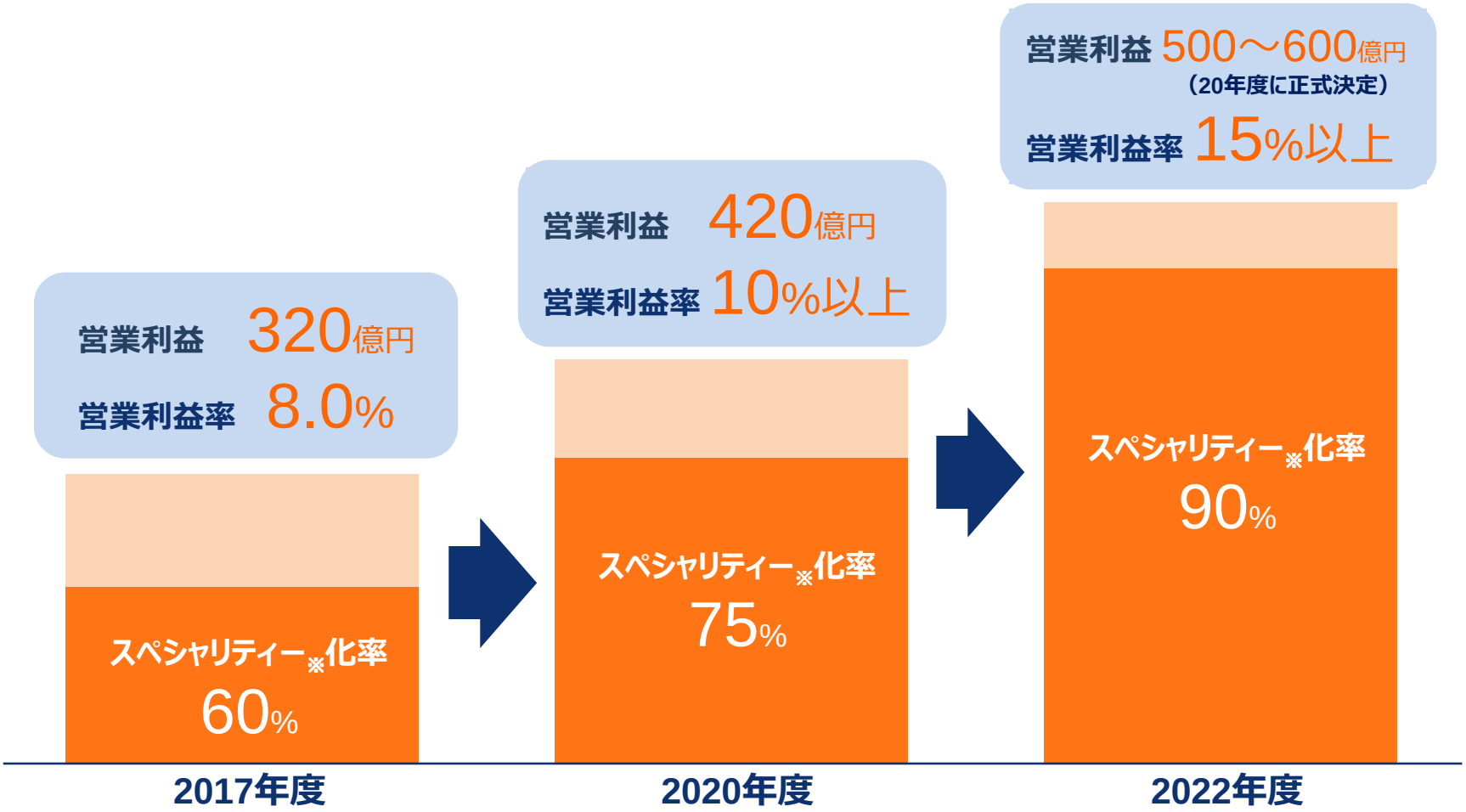
成長ビジョン

Denka

経営計画 ***Denka Value-Up***

数値目標（連結営業利益・利益率・スペシャリティー化率）

Denka

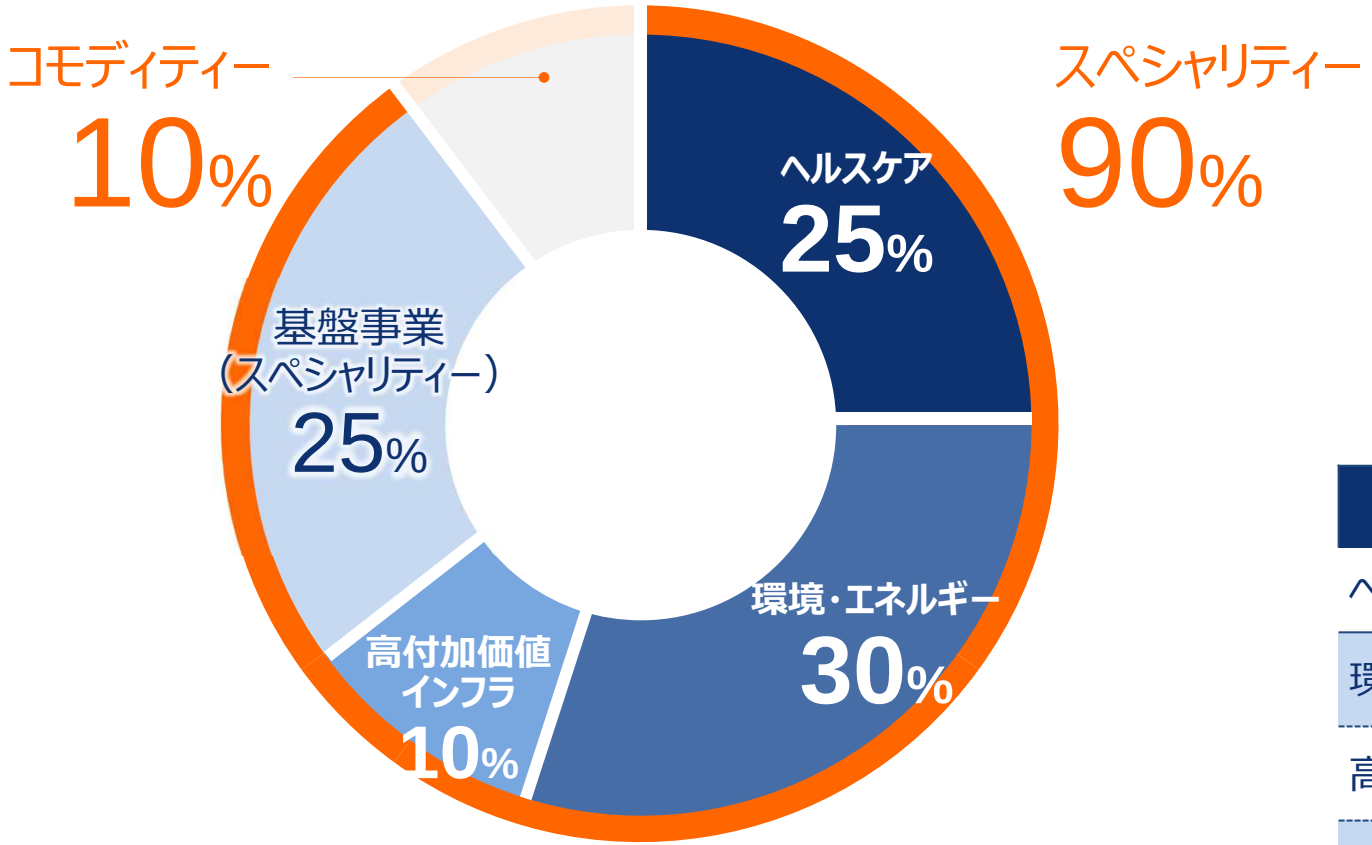


※スペシャリティーの定義

独自性と高付加価値を兼ね備え、外部環境に左右されにくく、トップクラスのシェアを有する事業、及び近い将来その可能性を有する事業

（ヘルスケア、環境・エネルギー、高付加価値インフラ、基盤事業の中でも新しいグレードやソリューションとの組み合わせによりスペシャリティーへ転換した事業）

数値目標（スペシャリティー化率）



2022年度営業利益スペシャリティー化率

現EBITDA比率	
ヘルスケア	30%
環境・エネルギー	20%
高付加価値インフラ	10%
基盤事業	10%

EBITDA率＝(営業利益＋減価償却費)÷売上高

成長戦略について

Denka

２つの成長戦略

事業ポートフォリオ変革

- スペシャリティー事業の成長加速化
- 基盤事業のスペシャリティー化
- コモディティー事業の位置付け再定義

革新的プロセス

- 生産プロセス改革
- 研究開発プロセス改革
- 業務プロセス改革
  働き方改革/ダイバーシティ

成長戦略　Ⅰ 事業ポートフォリオの変革

1.スペシャリティー事業の成長加速化

ヘルスケア

方　針	テーマ（例）
● 「予防・早期診断」への取り組みに加え、「がん」「遺伝子」領域への新たな展開を通じ、世界の人々のQuality of Lifeの向上に貢献する	● 脂質亜分画測定試薬開発 、多項目同時検出系（遺伝子/蛋白）、植物による蛋白等発現技術の活用 ● がんゲノム医療（分子標的薬候補選定）への貢献、がん治療ウィルスの大量培養プロセス

外部との協業・M&A

現在の事業

- ワクチン事業
- 診断薬事業
- ヒアルロン酸事業

疾患領域の深化と拡大

- がん領域
- 心疾患領域
- 感染症領域
- 再生医療領域

固有技術と導入技術の融合

新規事業展開

- 感染症予防：ノロウイルスワクチン等
- 健診：sd LDL-C試薬、ピロリ菌抗体試薬
- がん治療：ウイルス製剤G47⊿
- がんゲノム医療：遺伝子変異情報提供
- 同時多項目検出系：Intelli Plex®
- 再生医療：細胞加工用周辺材料（臨床）

成長戦略　Ⅰ 事業ポートフォリオの変革

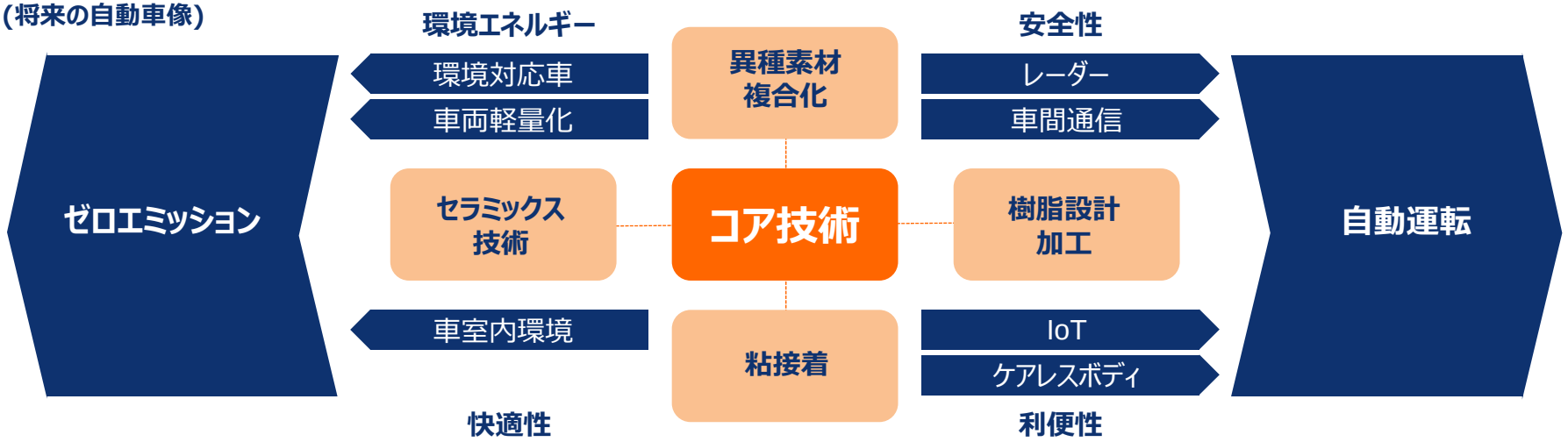
Denka

1.スペシャリティー事業の成長加速化

環境・エネルギー

方　針	テーマ（例）
● ゼロエミッションや自動運転化など新たなトレンドへ、先端無機材料を中心とした当社コア技術を活かした製品開発により、クリーンで安全な未来社会を実現	● リチウムイオン用材料、燃料電池用触媒担体、塗装代替フィルム、表面加飾内装材料等

自動車分野への新たな展開
（将来の自動車像）



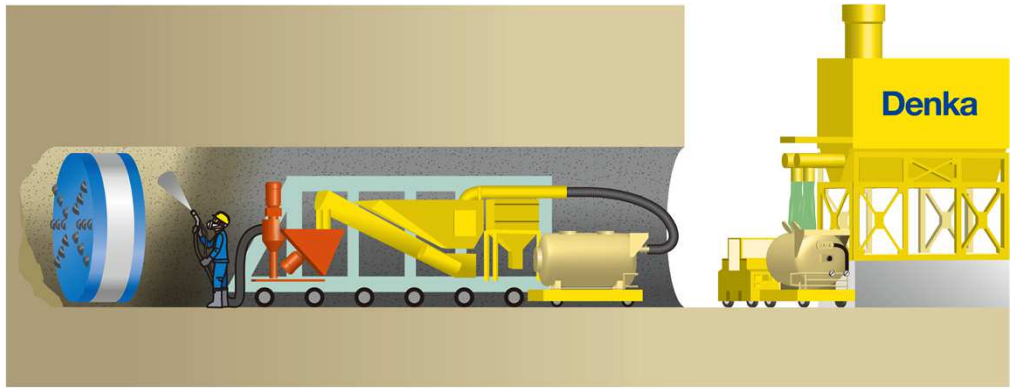
成長戦略　Ⅰ 事業ポートフォリオの変革

Denka

1.スペシャリティー事業の成長加速化

高付加価値インフラ

方　針	テーマ（例）
● 最先端の材料・ソリューションの提供による 世界の高度なインフラ整備ニーズに貢献	● M&Aを中心としたグローバル化推進、 現地ニーズ対応製品の展開 ● 構造物の調査診断事業を通じたソリューション提供



➤ トンネル：吹付けモルタル施工システム

➤ 滑走路：超高強度繊維補強コンクリート

2.基盤事業のスペシャリティー化

方　針

- **外部環境変化の影響を受けにくい**
  スペシャリティーグレードの比率拡大
  - ➤ **CR事業は、機能重視の事業展開によりスペシャリティーへ転換**

- **ソリューションビジネスへのシフト**
  - ➤ **アグリ事業は、特殊混和材技術を活用した防草固化材などで**
    トータルソリューションビジネスを展開

3.コモディティー事業の位置付け再定義

方　針

- **将来戦略を構築するコーポレート組織を設置し、**
  ポートフォリオの変革を促進する
- **スペシャリティー化への転換が難しい**
  コモディティー事業の位置付けを再定義する

【カーバイドチェーン/スチレンチェーンの最適化】

- **大牟田工場でのカーバイド生産停止　（100年続いた祖業の改革を断行）**
- **住友大阪セメント㈱との物流アライアンス**
- **千葉地区コンビナート各社とのユーティリティー等の連携強化**

成長戦略　Ⅱ 革新的プロセス

Denka

生産プロセス改革

- ICTを駆使した次世代型スマート工場へ再生
- データプラットフォームの構築と管理のリアルタイム化
- 生産性の向上と高度な操業安定化の実現

研究開発プロセス改革

- スペシャリティー志向の研究開発を目指すテーマ設定
- ICTの活用による研究開発支援システムの構築
- 戦略的キャリアパスによる多様性を持つ人材の育成

業務プロセス改革

- 未来型オフィスによる社内コラボレーションの活性化
- 業務の生産性向上
- 仕事の場所を選ばない環境の整備

働き方改革／ダイバーシティ

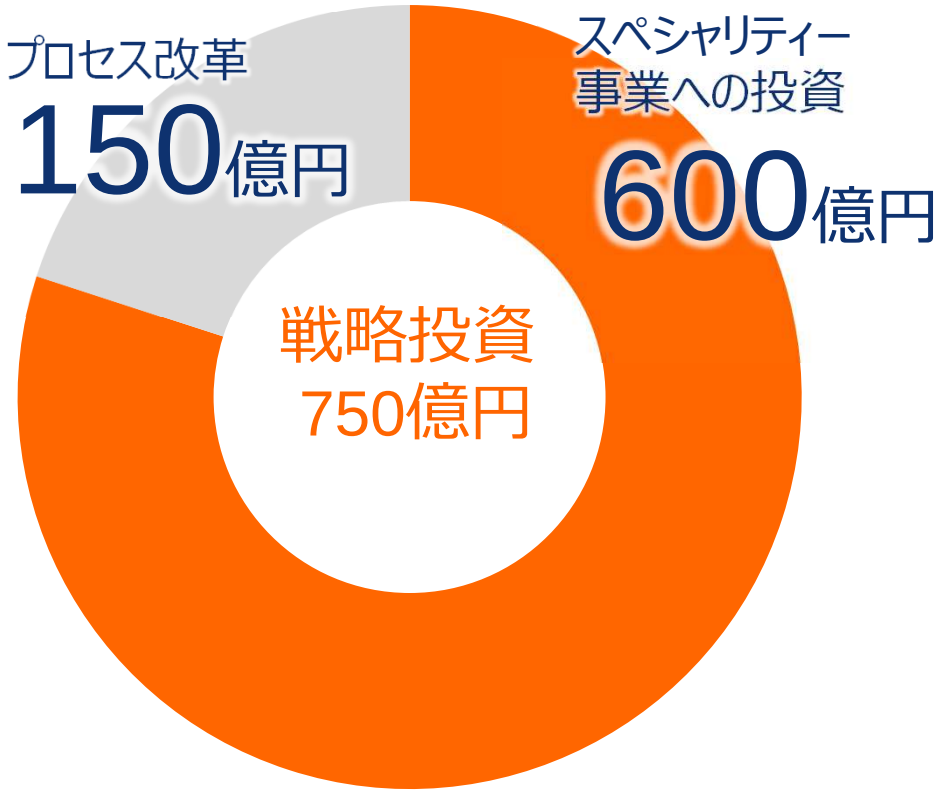
- 時間の“量”から“質”へのシフトチェンジ
- Quality of lifeを向上
- 多様な人材によるイノベーション創出

投融資計画

Denka

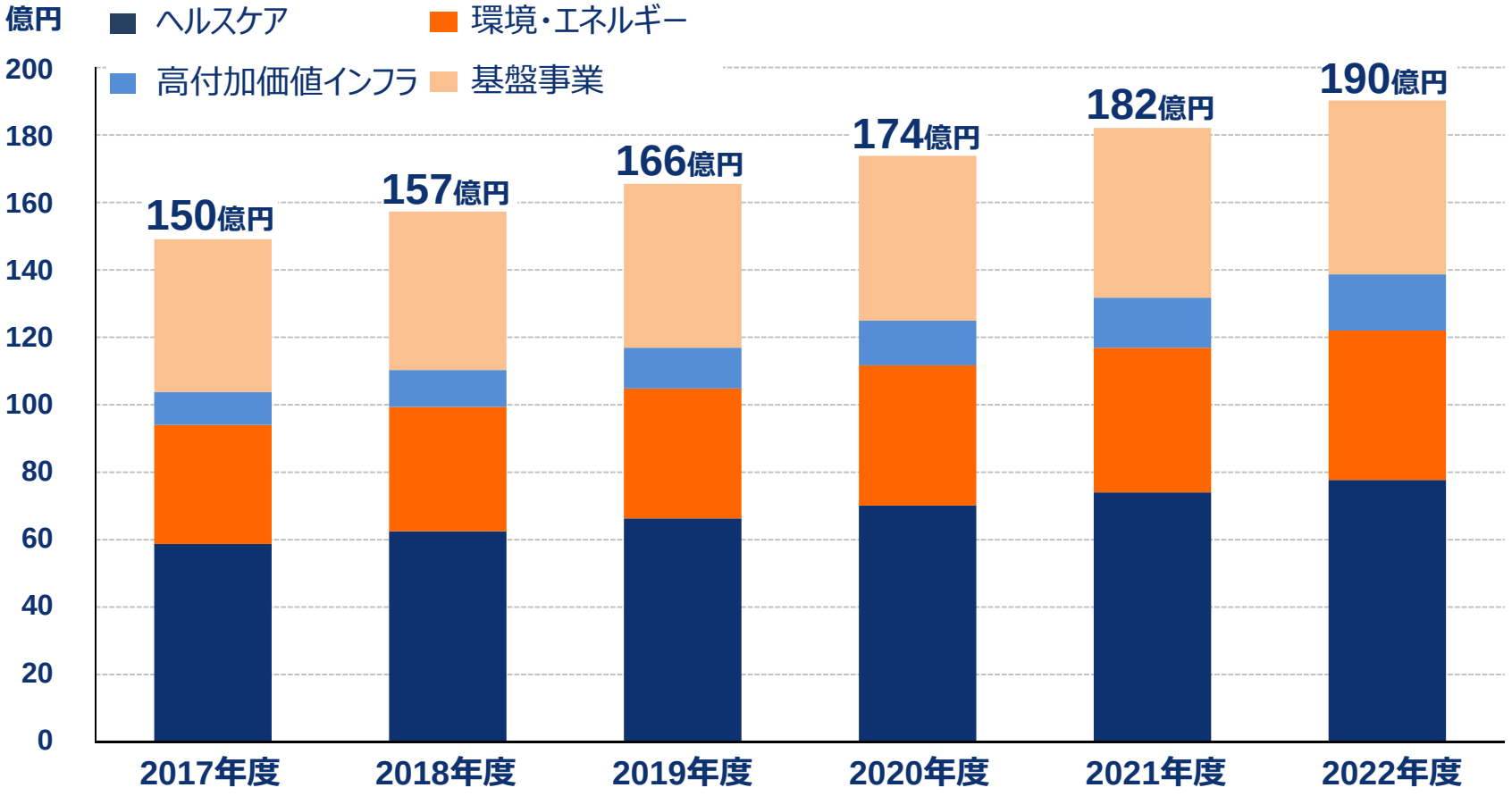
- 5カ年投融資　合計2,000億円
  うち、戦略投資に750億円を投入

（通常投資250億/年、戦略投資150億/年）



研究開発計画

➤5ヶ年合計900億円の研究開発費を投じる



株主還元

➤ 株主還元方針

「総還元性向50%を基準とする」を継続