

社長メッセージ

コアバリュー「挑戦」「誠実」「共感」の下、 「化学の力で世界をよりよくするスペシャリストになる」ことを目指します

コアバリューに立ち返り、安全と信頼への意識を改めていきます

はじめに、2023年度に発生しました青海工場における死亡災害、また当社ならびに関連会社におけるUL認証に関する不適切行為に対する反省とその後の対応について、ご報告いたします。

昨年、青海工場のクロロプレンモノマー製造設備で発生した配管破裂事故においては、事故調査委員会の最終報告書に基づく施策 [▶P51](#) に取り組んでいくとともに、社長のわたくし自身も、安全に対して主体的に関り行動していく所存です。いまのデンカにとっては、「協会会社も含め同じ職場で働く仲間と、お互いの心と体の安全を守り合う」ことが何より重要だと思っています。その意識の醸成には、相手の立場に立って考え、理解し、行動することが不可欠であり、そのために共感がなにより大切だと考えます。デンカには、3つのコアバリューがあり、そのひとつに「共感」があります。このコアバリューに立ち返り、共に働く仲間と心と体を守り合う安全な職場づくりを進めます。機械設備やシステムといったハード面での安全な生産体制を整えながら、「共感」の意識を高め、両輪で安全を確保していきます。

また、当社ならびに関連会社である東洋スチレンで行われていたUL認証の不適切行為につきましても、外部調査委員会の調査報告書に基づく再発防止策を徹底し、同時にコアバリューである「誠実」にも改めて向き合います。「誠実」とは、約束を守ることが出発点であり、ビジネスにおいては、お客さまとの取り決めを厳守することです。しかし、それを守ることができなかったのが今回の事案と私は捉えております。調査報告書では、パワーバランスの偏りや強すぎるヒエラルキーがコミュニケーションの阻害要因になっており、「声をあげられる」「声を大切にする」組織風土への変革が必要との指摘がありました。デンカのDNAでもある「誠実」を発揮するために、上司と部下、組織間などいずれにおいても相手の立場



社長メッセージ

に立って考える共感力が働く関係性の構築を進めます。また、本件については、グループガバナンスが脆弱だった点も反省点です。今後は、ガバナンス強化に努め、品質に対する重要性を発信します。加えて、現場での従業員との対話を積み重ねてまいります。

今回の2つの事案を反省し、社内では人的な体制の構築を進めるとともに、デンカグループのコアバリューのうち、特に「共感」と「誠実」に立ち返って日々の業務にあたる重要性、必要性を社員に伝えていきます。私は、社長として、工場、支店、海外法人を訪れ、安全については「どんなに素晴らしい業績も、どんなに素晴らしい製品も、尊い命と引き換えにするわけにはいかないこと」、品質については「今まで引き継がれた作業を検証することなく継続することがあってはならず、現場の管理者が責任をもって検証してほしい」ことをかならず直接伝えていきます。また、これを契機に従業員も、コアバリューと自身の業務が直結し、日々の行動指針となっていることについて理解を深めてくれると信じています。

危機的状況を転機と捉え2024年度を歩みます

まず、足元の経済環境と当社の経営状況についてお話しいたします。2023年度は、日本国内では新型コロナウイルス感染症の類型が5類に引き下げられ、個人消費や設備投資が上向くなど景気は緩やかに回復しつつあります。しかしながら、世界情勢を見ると、先行きの見えないイスラエル・パレスチナ問題や長引くロシア・ウクライナ問題、中国での個人消費や輸出の低迷、欧米での物価高や金融引き締めに加え、世界的な気候変動による自然災害の頻発など、引き続き世界経済は不確実性の高い状況が続いています。

このような経済環境の中、デンカにとって、新たな経営計画「Mission 2030」のスタートであった2023年度は、非常に厳しい1年となりました。危機的といえる業績低迷の要因は3つあります。1つめは、世界的な半導体需要の落ち込みにより、これまで業績のけん引役となっていた電子・先端プロダクト部門の収益低下です。ただし、半導体市場は、2024年度下期以降回復すると見込んでおり、同部門の収支改善を見込みます。2つめの要因は、クロロプレンゴムの需要減少と米国Denka Performance Elastomer LLCでの修繕費と労務費の増加等に加え、国内では、青海工場における事故や能登半島地震の影響による設備停止などが重なり、収支が悪化したことです。

3つめは固定費の上昇です。最高益を計上した2021年度との比較において、人件費、修繕費の上昇、また先行投資により150億円程度のコストアップとなっています。この状況を打開すべく、後述の「ベストプラクティスプロジェクト」を発足させました。

成長軌道に戻す基盤づくりを徹底し、再び中長期的な企業価値向上を目指します

●成長軌道回帰への基盤づくり

デンカは、足元の極めて厳しい状況を打開すべく、2024年度に以下の対応策を実施いたします。これらを推進することにより、経営計画「Mission 2030」で描いた成長軌道へ回帰し、2025年度には再び最高益を目指せる基盤を確立します。

【事業価値創造におけるポートフォリオ変革】

経営計画「Mission 2030」では、成長戦略である「事業価値創造」のなかで「2030年までに、人材・経営価値を高めスペシャリティ、メガトレンド、サステナビリティの3要素をそなえた事業価値創造に集中する」ことをミッションに掲げています。その目標達成に欠かせない施策がポートフォリオ変革です。スペシャリティ、メガトレンド、サステナビリティの3要素を兼ね備えた事業を「3つ星事業」とし、既存事業の選択と集中を行って2030年までにすべての事業を「3つ星事業」にしていく計画です。1つ星かつ赤字事業については、2024年度中までに方針を決定しますが、そのうち6つの事業は、期間を決めた最終施策を実施予定です。(2つの事業「Toyokalon 事業」と「Y フィルムおよびカラリヤン事業」については発表済み)中でも、クロロプレンゴム事業の抜本的対策を最優先事項として決定します。また、6つの事業以外でも、石油化学の事業再編の動きを踏まえて、スチレン系樹脂製品の販売と生産体制の最適化を進め、市場での競争力強化を早期に実現します。

【投資計画の厳選】

2024年5月には投資計画の見直しを発表しました。2023年度の利益が経営計画「Mission 2030」で目標としていた水準に達していないことから、投資キャッシュフローの8か年計画を当初の5,700億円から4,700億円に変更しました。投資案件の優先順位明確化や、投資計画の更なる厳選、不急案件のスケジュール見直しなどにより、投資によるキャッシュアウトをコントロールし1,000億円の削減を目指しています。

一方、デンカの成長に必要な分野、つまり注力分野である「ICT&Energy」「Healthcare」「Sustainable Living」への重要な投資は予定通り行い、拡大する市場をしっかりと捉えた事業展開を行っていきます。例えば、「ICT&Energy」では、5G、6G、生成AIなどの普及に伴い、当社の独自技術を活かした「高周波」と「熱」の対応を実現できる製品が市場から求められており、一部の製品では、既に各ユーザーでの採用評価が順調に進んでおります。そのため、低誘電有機絶縁材料スネクソンは2024年度下期、高耐熱仮固定材TBMは2024年度中、液晶ポリマーフィルムLCPIは2025年度中に上市を予定しており、拡大する市場をしっかりと捉え、新たな事業の柱に成長させていきます。

社長メッセージ

【ベストプラクティスプロジェクト:新たなアプローチでコスト削減と業務効率化に挑戦】

2023年度に収支が悪化した要因のひとつは、経営計画の策定時に想定した前提が変化し、積極的に進めた戦略投資による減価償却費や労務費の増加など、固定費が増加しているにもかかわらず、この固定費の上昇に見合った販売数量の増加を達成できていないことです。これに対応すべく、2024年度は、従来とは違った手法によるコストダウンに取り組むベストプラクティスプロジェクトをスタートしました。2024年度に10億円、2025年度に年間50億円、2026年度には100億円以上の成果獲得を全社で目指してまいります。これまで行ってきたコストダウンとの大きな違いは、外部コンサルタントの知見を得て、コストの「ベンチマーク」と「ベストプラクティス」を導入しコストダウンにアプローチしていく点です。外部の知見に照らすことで当社のコスト面での問題点を明確にし、最適な手法で集中的に課題に対応します。ベストプラクティスプロジェクトは、メーカーが恒常的に行うコスト削減と一線を画す、積極的に前向きな取り組みになるよう、体制や制度づくりにも心を配りました。プロジェクトの推進体制として専任組織「ベストプラクティス推進部」を設立し、社長である私がリーダーとなって、各施策で役員がオーナーとして責任を負うという形とするとともに、経営と従業員の対話機会を積極的に設け、プロジェクトを推進します。また削減成果の一部は、従業員にインセンティブとして還元する予定です。ベストプラクティスプロジェクトは、数値的な成果にとどまらず、ベストプラクティスの修得により従業員の成長につなげることを目標としており、エンゲージメント向上を後押しする取り組みとなっています。社内の様々な業務に従事するすべての従業員が、一人ひとり仕事のやり方を考え直し、コアバリューに向き合って変革を率先していくことを目指します。

【積極的な株主還元】

株主還元については、2025年度以降の業績回復に自信を持っており、引き続き安定的な配当を実施し、経営計画「Mission 2030」で掲げる目標、8年間の累計で総還元性向50%水準を目指す方針に変更はありません。この上で、将来キャッシュフローなども加味し、配当の維持・増額を目指した、積極的な株主還元を実施いたします。

●中長期的な企業価値向上を目指して

デンカは、中長期的な企業価値向上を目指し、経営計画「Mission 2030」において3つの成長戦略「事業価値創造」「人財価値創造」「経営価値創造」を推進することで、コアバリューである「挑戦」を続けます。

【事業価値創造における環境対応】

事業活動におけるサステナビリティの追求は、デンカの持続的成長に不可欠なものであると認識し、経営計画「Mission 2030」における「事業価値創造」の一つに掲げております。事業の持続性獲得に必要な投資を緩めることはありません。

2024年3月、千葉工場で稼働をはじめたポリスチレンのケミカルリサイクルプラントは、経営計画「Mission 2030」に掲げるKPIである「ケミカルリサイクルの社会実装コンソーシアム確立」の重要な第一歩です。この設備は、お取引先の工場で発生した廃材や、食品トレーなどの使用済みポリスチレン製品を回収し、化学的に分解してプラスチック製品の原料として再生させるサーキュラーエコノミーを担います。ポリスチレンは、60%以上が食品包材として使用されていますが、従来のリサイクル方法では、品質安全の観点から食品と接する用途に再使用するのに制限が多い現状にあります。その課題を克服するのが、ポリスチレンケミカルリサイクルです。今後の社会実装を目指し、自治体はもちろん、お取引先や同業他社とも力を合わせ、資源の安定的な回収の仕組みを確立していきたいと考えています。廃プラスチックの再資源化によって脱炭素・循環型社会を構築し、温室効果ガス削減に貢献するこの挑戦に期待いただきたいと思います。

カーボンニュートラルの実現に向けてはCO₂の発生を大幅に削減する「メタンtoアセチレン」という技術の開発に取り組んでいます。デンカがCO₂排出量を削減するには、クロロブレンやアセチレンブラックの原料であるアセチレンの製造過程でのCO₂排出削減が必要です。カーバイドを使用する従来法に代わり、メタンをプラズマ化してアセチレンを製造することで、CO₂排出量の大幅な削減につなげます。今後は大牟田工場に実証設備の導入を進め、実装化を検討します。

製品でカーボンニュートラルに貢献するものとしては、CO₂を吸収するコンクリート用混和材「LEAF[®]」があります。コンクリートが硬化する過程で、LEAF質量のおよそ半分量のCO₂を吸収・貯留できる計算で、製造過程でのCO₂の排出量と相殺し、さらに、コンクリートの強度を高める効果もある製品です。

デンカでは、実効性のあるESG経営を行うためサステナビリティ委員会を設置しています。経営計画「Mission 2030」での非財務KPIの目標は、各組織や個々の従業員の目標に反映されており、サステナビリティ委員会は、各事業部門の非財務目標の活動状況報告を受けて、ESGの側面でのリスクと事業機会を審議し、取締役会に報告します。こうした仕組みを通して、社会やステークホルダーにどのような価値を提供して、事業のサステナビリティを実現していくのかを追求していきます。

社長メッセージ

【人財価値創造】

デンカは、従業員一人ひとりが成長を実感できる会社を目指していますが、それには生活の糧を稼ぐだけの場所ではなく、会社に対する希望を持って日々の業務に向き合い成長していく場しなければなりません。2024年の年頭より、本社に勤務する社員との対話を目的とした昼食会を始め、これまで200人以上の従業員と話をしましたが、個々が自分の意見を持っていること、それを発信する場が大事であることを私自身改めて実感しております。コロナで大きく抑制されていた社内コミュニケーションを積極的に活性化することが極めて重要と考えております。

現在、「全社変革運動」という仕組みも導入し、役職にかかわらず全従業員が提案できる場を設け、このうち即断できるものはすぐに実行していく体制も整えています。さらに社長である私と、現場を担う従業員との対話機会も設けたいと考え、十分な対話ができる時間をとったタウンホールミーティングも実施しています。こうした取り組みを通して、意見を自由に発言できる企業

風土を根付かせ、自分の意見がトップにも伝わり、会社が変わっていくことを従業員が実感できる企業にしていきます。また、2024年6月に人財活用の分野で豊富な経験のある中田のみ子さんを社外取締役に招きました。2022年度からデンカの顧問として、外部の視点で人事面を支援いただいていたのですが、これからは、デンカの成長戦略のひとつである「人財価値創造」をご支援いただき、人財への投資と制度改革を戦略的に推進していきます。



Denka Innovation Day

【経営価値創造】

デンカは、ESG経営をさらに推進すべく、成長戦略の一つに経営価値創造を掲げて、経営基盤の強化に取り組んでおります。そのひとつがプロセス改革です。ビジネスモデルや組織の変革に加え、生産性向上を進め、当社の競争力アップを目指していますが、その源泉はデジタルトランスフォーメーション(DX)にあると考えています。DX推進には、デジタル技術やデータを利活用できるだけでなく、変革を恐れずに向かっていく人財が必要です。こうしたスキルとマインドセット



ランチミーティング

を兼ね備えたデジタル人財を経験者採用していくとともに、社内でも育成すべくプログラムをスタートしました。DigitalPilot(DP)と呼ぶ人財を育成し、各部署に1名配置することを目指します。DPは、従業員各々が直面する課題にどう対応すればよいかを考え、解決に向けた橋渡しの役割を担っていきます。DPが職場で先頭に立ち推進役になることで、DXを従業員全員で行える組織にしていきます。また、デジタル人財については、成長戦略「人財価値創造」の中でも注力すべき大きなテーマとなっています。DPとなった従業員とその組織にインセンティブを用意することで、社内のモチベーション向上を図り、また変革を受け入れやすい風土の醸成を目指します。

より良いデンカにするため、コアバリューを力に厳しい冬を乗り越えていきます

現在のデンカは非常に厳しい状況に立っておりますが、先ごろアリババ創業者のジャック・マー氏の「偉大な企業は冬に生まれる」という言葉に触れ、深く共感いたしました。この一年は、109年の歴史を持つデンカにとっても、その一員として長年勤める私や、大勢の仲間にとっても、最も厳しい一年、まさに「冬の一年」と言える年でした。しかしながら、こうした危機を乗り越える時に発揮される力こそが企業をより強くするのだと改めて認識し、この難局をひとつの契機にして進んでいきます。この冬を経てこそ、デンカが到達できる姿が必ずあると私は確信しております。

デンカは、役員、従業員一人ひとりが、コアバリュー「挑戦」「誠実」「共感」を共通言語とし、課題に向き合っていくことで、厳しい冬も乗り越えられると信じています。私は、かねてより「次世代に良いものを残したい、より良いデンカを引き継いでいきたい」という思いを持ち仕事をしてきました。厳しい冬だからこそ、明確になった課題をコアバリューの力で克服し、「化学の力で世界をよりよくするスペシャリスト」となって我々のミッションを実現していくことをステークホルダーの皆さまにお約束します。引き続き、デンカグループへのご支援を賜りたくお願い申し上げます。

