

社長・社員座談会



とみた たけし
新事業開発部門
新事業創出部
富田 剛

ライフイノベーション部門
事業推進部
ティスラン ベノア

にしおか まみ
ポリマーソリューション部門
スチレン・化成成品部
西岡 茉美

ほんま すなお
電子・先端プロダクツ部門
電子部材部 課長
本間 紗央

いしだ いくお
代表取締役社長
石田 郁雄

しばた ひろき
エラストマー・インフラソリューション部門
環境・アグリプロダクツ部
柴田 広樹

デンカグループは、経営における重要課題（マテリアリティ）として「人材育成体制の強化」、「DE&Iの推進」、「健康経営と働き方改革」を掲げています。今回の統合報告書では、これらの課題を踏まえ、若手社員5名と石田社長による対談を実施しました。座談会では、参加者それぞれが目指す「未来のデンカ像」、その実現のために自身が果たすべき役割、そして会社への要望について語り合いました。

今回の座談会では、まず電子・先端プロダクツ部門の本間さんから、ご自身が考える未来のデンカ像について語っていただきました。

本間：私は、デンカを2030年度目標である営業利益率15%を達成できる会社にしたいです。さらにその先には、営業利益率20%以上の「稼ぐ会社」を目指したいと考えています。

社長・社員座談会

そのために、私は「長期的な目線で世の中のニーズ把握」に注力します。過去から全く同じ製品を売り続けるだけでは、変化の激しい時代で企業として生き残ることはできません。継続的な成長のためには、タイムリーかつ正確なニーズの把握が重要となります。特に担当しているBtoB製品では、一般情報だけでは将来の正確な製品ニーズをつかむことが難しいです。当社の製品を実際に使用いただく顧客の設計思想を深く理解し、要求を満足できるより良い製品を提案していくことが不可欠です。そこで会社に2点お願いがあります。

1つ目は、ジョブローテーション等による人財の入れ替わりがあることで、専門知識を持つ人財が不足しがちであることへの対策です。新しい考えを取り入れることは重要ですが、過去の知見を持つ人財も同様に必要だと考えます。

2つ目は、DX化を推進し、社内で過去の知見や関連する営業・技術情報を活用できる仕組みを構築することです。Digital Pilot[※]の育成など、会社として力を入れているとは思いますが、他社と比較すると遅れている印象があり、さらにDX推進による業務効率化をし、製品ニーズの把握といった重要な仕事に、必要な人員をかけられる体制の構築を要望します。

社長：本間さんのご意見は、「マーケティングの強化」と「タイムリーな情報共有・取得のためのDX推進」の必要性という点に集約されますね。実は、これらは経営陣としても強化したいと考えている分野です。デジタル戦略部が中心となり、過去の営業情報をデータ活用基盤として構築する取り組みを進めています。現状は、データ活用基盤からほしい情報を上手く吸い上げできないという課題があり、この改良に苦戦していますが、もう少し待っていただけたらと思います。一方で、データ活用基盤の構築には、営業側の協力も必要不可欠です。過去の営業情報を見ると、価格の推移といった記載は多くありますが、実際にどういった製

品を求めているかといったマーケティング情報が不足しています。今後のデンカにとって重要となる、長期的な目線での製品需要といったマーケティング情報の積み上げにも取り組んでほしいと思います。

本間：部内でもマーケティング情報のインプットとアウト

プットについて、意識的に取り組むように周知徹底していきます。私自身も、この15年間で習得した知見や知識を後輩たちに引き継いでいきたいと思います。

柴田：私も、本間さんと同じく、DXを推進して業務効率化を図り、競争力を高めることで、営業利益20%を超える会社になりたいです。デンカは、2024年度よりDigital Pilotの育成をはじめており、DX推進に力を入れていることは承知していますが、まだ長年の経験や勘に頼る部分が



多いと感じています。今後、デンカがより成長していくためには合理的な判断やプロセス整備が必要となり、DX推進がこの一助になると考えています。そのため、会社にはDXに関する投資を継続して進めてほしいです。また、DXに関する社員間のリテラシーの差を縮めるための研修も充実させてほしいと思っています。

私自身ができることは、日々の業務のなかでDXを活用することです。私が所属する環境・アグリプロダクツ部では、BIツールを使ってコルゲートの製造計画の合理化を進めています。一方で、石田さんのご指摘の通り、DX活用のためには、インプットする情報を増やさなくてははいませんが、ここに課題があると感じています。

社長：DXというのは、単にIT技術やビッグデータなどのデジタル技術を用いて業務プロセスを改善するのではなく、新たなビジネスモデルの創出や企業風土の変革を行うことを意味しています。当社では、これを推し進めるためにDigital Pilotの育成を進めています。このDigital Pilotとは、単にDXの知識がある人財を外登用するのではなく、現業に詳しい人財にDXの知識をもってもらおうという取り組みです。業務に詳しい人でなければ気が付かない課題に対し、DXの知識を使って改善できるというところが強みです。

ペノア：DXの推進は当社にとってまさに「挑戦」だと思います。そういった意味でも、私はデンカをこれからも「挑戦」を続ける会社にしたいです。当社のコアバリューに「挑戦」が含まれており、今も挑戦を体現しているとは思いますが、継続して挑戦し続けることが重要だと考えています。私は、コーポレート・コミュニケーション部からライフイノベーション部門 事業推進部に4月に異動したばかりですが、まったく異なる業務に



※Digital Pilot:DX推進を担う社内人財

社長・社員座談会



日々挑戦しています。

挑戦し続ける会社であるために、会社に2つお願いがあります。1つ目は、経営層には、失敗してもそれを認めることができる姿勢でいてもらい、挑戦する人財を守ってほしいです。さらに、挑戦して成功した際には、報酬があるとよりよいと考えます。2

つ目は、笑顔で仕事ができる会社にしてほしいということです。仕事が楽しくなければ、成果を上げることはできません。職場の人間関係やワークライフバランスについても配慮してほしいです。

社長: 当社のコアバリューは「挑戦」「誠実」「共感」ですが、私が特に大切だと思っているのは「挑戦」です。是非、皆さんには挑戦し続けてほしいと思っていますし、失敗したからバツが付くということはありません。挑戦する人財を評価します。部長や課長など役職が付くと責任もあるため中々挑戦しづらい環境になってきますので、是非、課長になる前に失敗を恐れず色々な事に思いっきり挑戦してほしいです。満振りでやってほしいですし、先ずは壘に出てほしいということを一貫してお話しています。

また、最近ではワークライフハーモニーという言葉があります。これは、ライフ、つまりあくまで人生の一部として仕事があるということを示しており、この言葉にある通り、私自身はライフとワークのバランスをとる必要はないと考えています。



西岡: 私は、デンカをスピード感のある成長ができる会社にしたと考えています。これまでの延長戦上にある事業だけでは生き残れない時代であり、デンカにも持続可能な事業や循環型社会へ貢献する事業への変革が求められていると考えます。時代の

ニーズに、スピード感をもって対応できる企業にデンカをしていきたいと思っています。

そんな会社とするために自分自身に何ができるかについては、ペノアさんもお話しされました「挑戦」という姿勢を大切にしたいと思っています。私は入社3年目ですが、これまでの慣習に違和感があっても遠慮して意見を控えることがありました。しかし、小さな気づきが会社を変える一歩になるかもしれないので、これからは現状に甘んじず、変化に挑戦したいです。

社長には、立場や部門を超えて協業できるような環境や機会をたくさんつくってほしいです。当社では部門間の情報共有が十分とは言えず、さらに部門内でも情報が一定の階層で止まってしまい、若手社員まで届かないケースが見受けられます。もちろん、当社には複数の事業があり、情報統制や機密性などの観点から、全ての情報を共有すべきだとは思っていません。ですが、社員自身が情報の取捨選択ができる環境となれば、普段の業務だけでは得られないアイデアに触れることができ、自分のキャリアを考えるきっかけにもなるのではないかと思います。また、部門や階層間に存在する見えない壁が取り払われれば、会社全体の意思決定のスピードや柔軟性もさらに向上すると期待しています。

社長: じゃあ、ハンマーを持って会社を回りましょうか？というのは冗談で、スピード感や挑戦について私も同じ考えです。挑戦については、小さなことからコツコツ始めるのが本当に大切です。

例えば、営業活動をしていると商社を起用することが多いですね。商社の選定の際には、「こういう特徴があり、ここが優秀だから起用している」ときちんと説明できる営業になってほしい。例え昔から取引があるところであっても起用している理由が説明できないのであれば、新しい先を見つけるべきです。口銭だって、仕事ぶりによって変動させるべきだと考えています。ですが、これはデンカの営業側が商社を含めた取引先としっかり関係を構築していないとできない。営業だったら、例えばお客さんの製造現場まで伺って、お客さんの先のその先くらいまで情報を取ってきてほしい。私は、これくらいのガツガツ感や泥臭さがないとスピード感は生まれませんと思っています。

それから、部門間の壁についてですが、経営としてもできることはしていきます。その前に先ずは皆さんに「ご自身で壁を壊すために何をしていますか？」ということを聞きたいですね。例えば、今日の座談会のメンバーも、それぞれ偶然集まったわけでしょう？この後、これを機会に親睦を深めてほしいと思います。そういったことだけではなく、仕事の合間に立ち話をしたり、他部門の人に積極的に話しかけるといったことも是非やってみてください。そこからイノベーションが生まれるかもしれません。スネクトンの開発もそういったコミュニケーションの中から生まれました。これこそが部門を超えたイノベーションです。

社長・社員座談会

ベノア: コーヒーブレイクや雑談がイノベーションの鍵なんですね。

社長: ずっとコーヒーブレイクばかりしていて、業務がおろそかになっては駄目ですが、意識して自部門、他部門を問わず雑談の機会を増やしてほしいですね。それから、社内だけではなく社外の人とも付き合うのも大切です。私自身も若手の頃は難しかったのですが、社外の人との付き合いを広げないとデンカが全てになってしまいますからね。新しい発想というのを常に大事にしてほしいです。



富田: 私は新事業開発部門に所属しており、今の石田さんのお話ともつながりますが、私は、次世代を担う新規事業をどんどん生み出せる会社になりたいと思っています。このために自分自身としては、現在、たくさん生まれているアイデアをどうにかして事業化まで育てたいという思いが

あります。次世代事業の創出を目的として、新事業開発部門は2022年4月に設立され、アイデアピッチ制度によって数多くのアイデアが生まれてきていますが、問題はここ先です。現状のアイデアピッチ制度を改善して、提案のあったアイデアを社内外からの助言で育てていけるような仕組みをつくりたいと考えています。さらに、スリーエム社が行っている「15%カルチャー」のような、勤務時間の何%かを好きな研究に使える制度もあると良いと思います。このような制度があれば、研究員のモチベーションやエンゲージメントの向上にもつながると思いますので、ここは力を入れて取り組みたいです。また、今年度からは4事業部門との連携強化をさらに進めていきたいです。これには、先程の西岡さんの話にもありましたが、やはり部門間の壁をどうにか解消しなければいけません。現状は、先程のコーヒーブレイクのような形で、担当者単位で相談しているというのが実態です。

社長: 新しい事業をどんどん生み出すことは、まさに新事業開発部門に期待していることです。営業には、先行投資の成果の刈り取り、つまり「売ること」に注力してほしいと考えていますが、今あるものを売るだけでは、長期的にデンカを存続させることはできません。そのため、新事業開発部門には、2030年以降に芽が出る新事業の種を10個くらい25年度中につくってほしいと考えています。

富田: 私はデンカへ入社する前に医薬品メーカーにいましたが、デンカと言えばインフルエンザワクチンという印象でした。入社するとワクチンのみならずPOCTをはじめとした多様な検査用試薬があることを知り市場でも存在感を発揮していると知りました。ヘルスケア領域で未解決かつ複雑な課題は多く存在していますが、ライフイノベーション部門が保有する資産や他の事業部門とのコラボレーションなどから新しい事業を生み出すことができるのではないかと考えております。

社長: 今日は、「挑戦」「DX」「ワークライフバランス」「部門間連携」など色々な意見を聞くことができとても興味深く、時間があっという間でした。また、皆さんの意欲や熱意には驚きました。今日の話題には出ませんでした。私としてはD,E,Iの推進にも力を入れていきたいと強く思っています。今日集まっていた皆さんの中にもいらっしゃると思いますが、外国籍の方や女性の方のロールモデルをつくることに取り組んでいます。また、役員自身がD,E,Iの理解を深めるための研修会などに積極的に開催しています。それから、デンカをもっとフラットで働きやすい会社になりたいと考えています。多様な意見を歓迎しますが、議論の上で決まったことにはまっすぐ一心不乱に取り組むような社風にしていきたいですね。もし、今日、話せなかったことや話足りないことがあれば、いつでも皆さん社長室に来てください！

