

## 社長メッセージ

まずはじめに、本年5月に判明した「UL認証に関する不適切行為」に続き、6月に発生した「青海工場死亡災害」の2件つきまして、死亡災害で亡くなられた方のご冥福、ご遺族の方へ深い哀悼の意を捧げるとともに、死亡災害、不適切行為でご迷惑、ご心配をおかけした皆さまに心よりお詫び申し上げます。

これらは、製造会社として存続の基盤ともいえる「製品の品質保証」「製造現場での安全確保」を脅かす重大な事象であり、当社はこの事態を108年の歴史における重大な危機と捉え、外部調査委員会等の力もお借りしながら、全社を挙げて徹底的に原因を究明し、その対策を策定し、それを着実に実行してまいります。あらためて、関係者の皆さまにご迷惑をおかけしましたことをお詫び申し上げます。

デンカは今年度より、新たなビジョン(コアバリュー、パーパス、ミッション)の下、新経営計画「Mission 2030」を始動しました。

昨今、様々な会社が発表しているビジョンやミッションは似通ってきており、「コモディティ化」の様相を呈しています。しかし、そもそも「愛」や「友情」などの本質的に大事なものは、すべてがコモディティともいえます。私はビジョンがその威力を発揮するのは、社員一人ひとりが、そのビジョンにつながる、それぞれのストーリーを描けるか否かであると考えています。

いまいとしお

今井 俊夫

代表取締役社長

### 略歴

1982年 4月	当社入社	2019年 6月	取締役 常務執行役員
2006年 10月	スチレン事業部長	2020年 4月	取締役 専務執行役員
2011年 6月	経営企画室長	2021年 4月	代表取締役社長 兼 社長執行役員
2013年 4月	執行役員		



## 社長メッセージ

## 挑戦

当社の新しいビジョンの基盤をなすコアバリューは、「挑戦」「誠実」「共感」です。一つ目の“Value”は「挑戦」です。当社は108年前、第一次世界大戦中の混乱期における食料不足の中、社会的な要請に応えるため、独自の最新技術により、石灰窒素を製造する会社として誕生しました。そもそもこれ自体が大きな挑戦でした。第二次世界大戦後にはセメント、合成樹脂、合成ゴム、樹脂加工などの分野に進出し、1980年代にはさらに、電子材料、医薬品などの全く未知の分野でも事業を開始しました。そこには常に、「挑戦」という“Value”が脈々と受け継がれています。

青海工場で生産するクロロプレングムは、アメリカのDuPont社がNeopreneという製品名で1931年に世界で初の合成ゴムとして企業化したものです。1960年代にこれを当社および同業他社が日本で生産を計画し、DuPont社に製造パテント導入交渉を行いました。DuPont社は他社を選びました。そのため、当社は独自で開発を進め、ついに自社技術での国産化に成功し、現在は世界最大の供給メーカーとなりました。

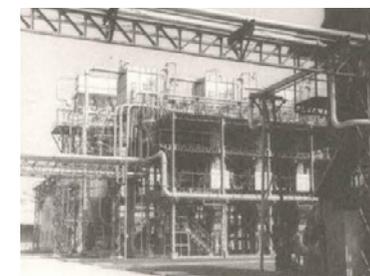


クロロプレングム開発に携わった青海工場の面々、前列中央小林隆一主任研究員

また最近では、脳腫瘍の一種である悪性神経膠腫の治療薬の製造を開始していますが、これは日本初、世界でも先進国では2番目に承認された「ウイルス製剤」であり、これらの製品は、当社に綿々と受け継がれているチャレンジ精神の賜物であるといえます。

## 誠実

二つ目の“Value”は「誠実」です。「真摯な姿勢と誠実な対応」は、創業以来108年の歴史の中で当社の中で脈々と受け継がれてきたものであり、私も先輩からよく聞かされた言葉でした。今回「UL認証に関する不適切行為」が判明したことは、当社のその歴史の中に大きな影を落とすものとなりました。しかしながら私は「真摯な姿勢と誠実な対応」の“Value”は、依然として、そして確実に、社員の心にきざみつけられているものと信じています。



アセチレンブラック製造設備

当社製品のアセチレンブラックは、第二次世界大戦中の1942年に、石油不足からオイルを原料としたカーボンブラックの生産継続が困難となり、その代替品として製造されたのが始まりでした。戦後は石油輸入再開とともにその競争力を失ってしまいましたが、その後、マンガン乾電池用に需要を見出し、再びその需要が失われると、今度はケーブル用特殊導電コンパウンド等の新用途を次々に獲得しました。現在では皆さんご存じの通り、LiB用正極導電材として世界のデファクトスタンダードとなる用途にたどり着いています。このようなことが実現できたのは、それぞれの時代にあってお客さまのニーズに対する「真摯な姿勢と誠実な対応」を地道に続けてきたことが、その原動力であったと思います。

また、当社の創業技術である高温焼成技術を用いて生産する溶融シリカ、窒化ケイ素は、もとは製鉄工場の「耐火物」として使用されていました。これを純度、粒度をコントロールするプロセスの精密化により、今では封止材等の電子材料、ベアリングボール等の精密成型材料への展開ができていることも、同様にお客さまのニーズに対する「真摯な姿勢と誠実な対応」のなせる業であると考えています。

## 社長メッセージ

## 共感

“Value”の最後は「共感」です。私はダイバーシティこそ、組織に競争力を与えるものであると考えていますが、「共感」はそのダイバーシティ実現のために欠かせない概念です。様々な背景を持たれる方々と一緒に仕事をしていくためには、相互理解のための共感力が必要です。私は時として、当社の人財は、やや「血が濃い」と感じています。これは決して悪いことではありませんが、やはりバランスを取りながら多様な人財で事業を進めていくということが、組織としての競争力強化に重要であり、そのための大事な基盤が共感力であると思います。さらにこの共感力は、「共に働く仲間により心と身体の安全を守り合う安心な職場」を作り上げるために必須の要素であるとも考えています。

## パーパス(存在意義)

私たちの存在意義、また羅針盤ともいえるパーパスは、「化学の力で世界をよりよくするスペシャリストになる。」です。このパーパスにおけるキーワードは2つで、1つは「世界をよりよくする」です。現在、先進国では「幸福の高原」ともいわれるような、人類の歴史上かつてない経済的に恵まれた状況にあります。国内外での格差問題は拡大傾向にはあるものの、日本を含む先進国の生活満足度は高くなる傾向にあります。そのような世の中であって、私たちが事業を行っていく上で求められているのは、売上、利益等の財務分野での貢献だけではありません。私たち企業が存続していくためには、それ以外の「意味づけ」が大事であると思います。「世界をよりよくする」とは、抽象的かつ包括的な表現ですが、どんな仕事を担当するにしても、その仕事が「世界をよりよくしているか」という問いかけと、それに対するそれぞれの一人ひとりの答えが非常に重要であると考えます。もう一つのキーワードは「スペシャリスト」です。当社の規模、事業展開状況からみて、今後も当社が得意とする「スペシャリティ」に事業を集中していくということは、前経営計画「Denka Value-Up」と同様、必然ともいえる方針です。

今回「スペシャリスト」という言葉を使ったのは、社員一人ひとりが具体的にこのパーパスに、それぞれのストーリーをもってつながってもらいたいからです。私は「スペシャリスト」とは「その仕事を誰よりも上手にできる人」であると考えます。そして「誰よりも上手にできる」とは「その場で最高の自分になる」ことです。ジム・コリンズはその著書で「クリエイティビティは私たち一人ひとりにもれなくそなわっている」と記しています。「もれなくクリエイティブ」である私たちが、それぞれの場所で「最高の自分」になることを努力すれば、私たちは必ずや、そこで「スペシャリスト」になることができると考えています。

## ミッション(経営計画「Mission2030」)

さて、続いて「ミッション」です。

それは、「2030年までに人財・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」というものです。

このミッションに掲げる、3つの成長戦略の一つ「事業価値創造」では「スペシャリティ」「メガトレンド」「サステナビリティ」を兼ねそなえた事業を「3つ星事業」と定義し、それぞれ具体的な基準となるKPIを設定して、私たちにとっての事業価値とは何であるかを定義しました。各事業の「3つ星性」について、ポートフォリオ変革委員会で審査し、2030年までに当社のポートフォリオを「3つ星事業」100%としていきます。

## &lt;3つの成長戦略&gt;

事業価値創造



人財価値創造



経営価値創造



## 社長メッセージ

成長戦略の次の2つ、「人財価値創造」「経営価値創造」は重要です。「事業価値創造」の結果は外部要因に左右される一方、この2つは自助努力で達成していく部分が大きく、また、この2つは先に述べた「幸福高原社会」にあって、私たちにとって「働く意味」を与える重要な項目であるからです。

「人財価値創造」については、デンカで仕事をすることによって成長が実感でき、「最高の自分」になれる会社となることを目標としています。ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョンの推進、研修制度、人事評価制度のアップグレードに加え、キャリアプランやサクセッションプランの運用等を進めていきます。

また、「経営価値創造」は当社の会社としてのサステナビリティを強化するための方策であり、プロセス改革、安全、品質、さらにはサプライチェーン強化等に関するKPIを設定します。

経営計画「Mission 2030」では、8年間で5,400億円を投資し、2030年に営業利益1,000億円、ROE15%を目指し、非財務分野でも、CO<sub>2</sub>を6割削減し、現状の年間排出量200万トン超から100万トンレベルに、また、ダイバーシティ推進でも、女性、外国籍、経験者採用者の管理職比率を50%超とするというKPIを掲げています。4月に新たに設置したサステナビリティ委員会が、それぞれの課題に向けた目標や取り組みを管理します。

これら、事業、人財、経営価値創造という3つの成長戦略を推進することにより経営計画「Mission 2030」を達成していきたいと思えます。

## 最高の自分を目指して

一人ひとりが「もれなくクリエイティブ」である私たちが、それぞれの場で最高の自分になることを目指し、その結果として、当社が一番上手にできる仕事である「デンカスペシャル」を生み出すことが、経営計画「Mission 2030」の達成につながるものと確信しています。経営として「人財価値創造」「経営価値創造」でその活躍の基盤を力強く整えていきます。

ステークホルダーの皆さまにおかれましては、デンカグループに引き続きご支援を賜りたくよろしくお願い申し上げます。

