



Denka

2018 - 2022年度 経営計画

Denka Value-Up

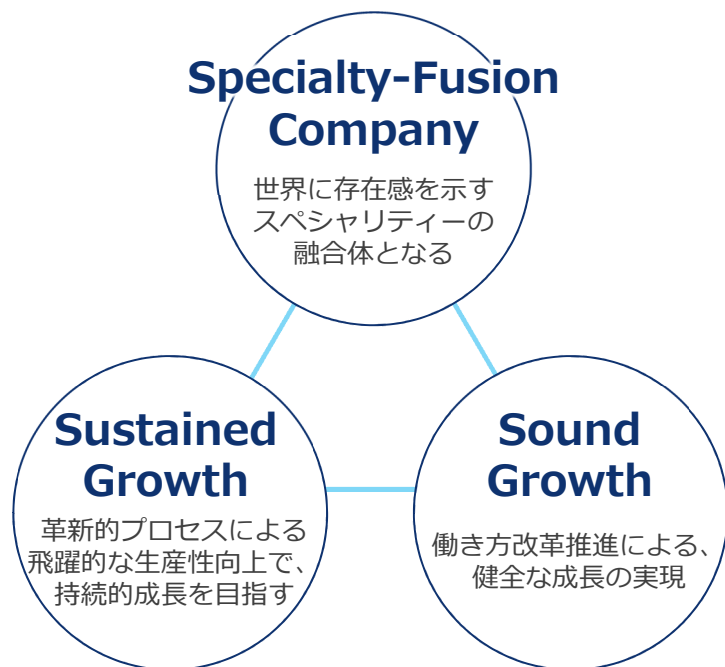
中間レビューと2022年度数値目標

目次

3	事業環境の変化と当社のありたい姿
4	『Denka Value-Up』3年間の振り返り
7	数値目標の見直し
8	今後2年間の取り組み
12	利益配分

基本方針

3つの成長ビジョン



2つの成長戦略

事業ポートフォリオ
の変革

革新的プロセス

事業環境の変化

- 新型コロナ流行を契機とした社会構造の変化
- カーボンニュートラル実現に向けた世界的な気運の高まり



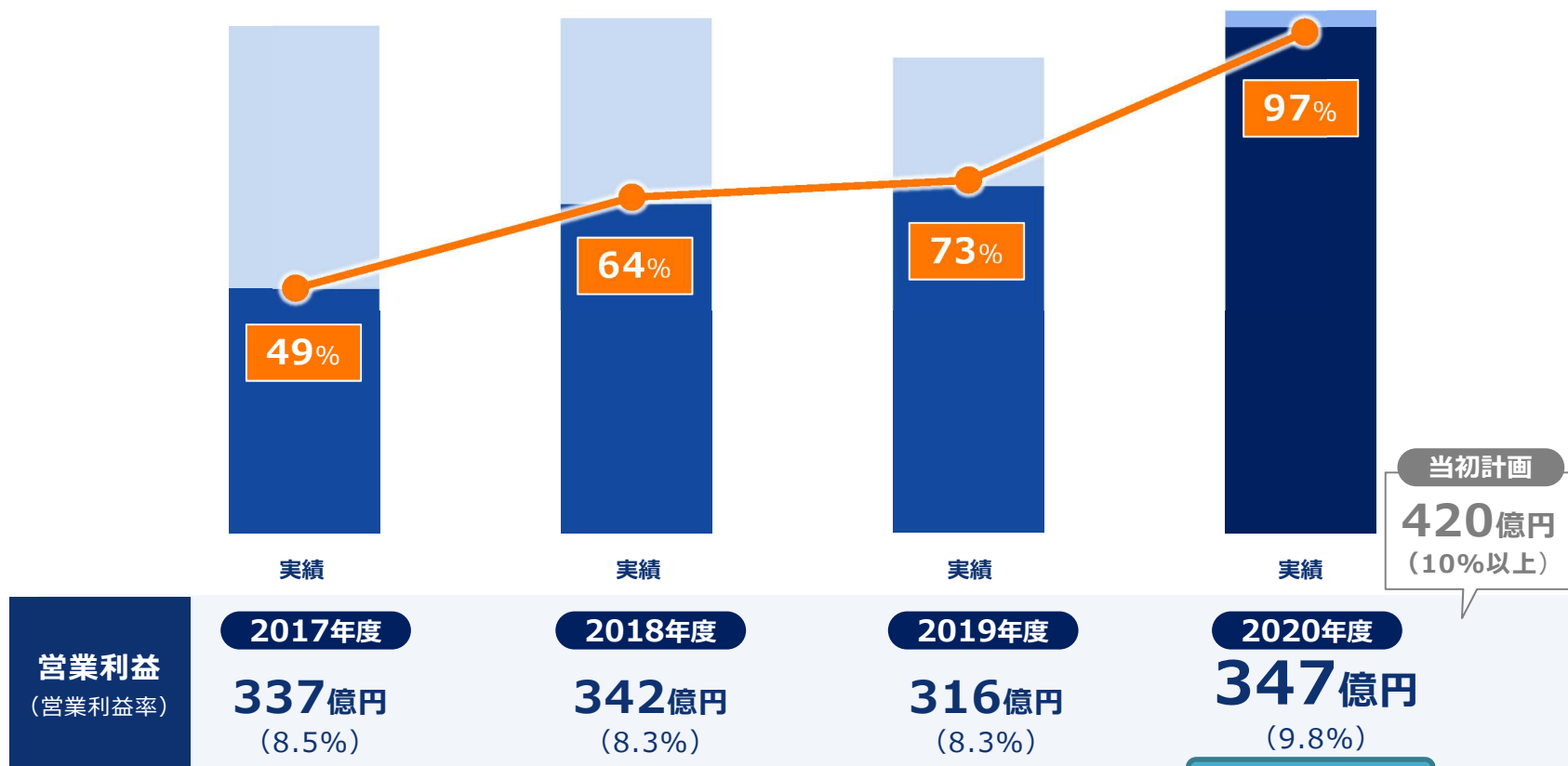
ありたい姿

真に社会に必要とされ、
世界にとってかけがえのない
企業となり、
社員やステークホルダーが
デンカを誇りに思える存在

営業利益・利益率・スペシャリティー化率

■ スペシャリティー事業
営業利益

● スペシャリティー化率



※スペシャリティーの定義

ESGの取り組みに整合し、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

事業ポートフォリオ変革

1. スペシャリティー事業の成長加速

	成果	課題
 <p>ヘルスケア</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 新型コロナウイルス検査キット ● インフルエンザワクチンの設備能力増強の決定 	<ul style="list-style-type: none"> ● 新規事業収益化、海外展開の遅れ ● インフルエンザ流行に依存
 <p>環境・エネルギー</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● xEV・5G向け電子材料能力増強 	<ul style="list-style-type: none"> ● 変化の絶えない市場への的確かつ迅速な対応
 <p>高付加価値インフラ</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● MS樹脂増強 ● バイオスティミュラント市場へ参入 	<ul style="list-style-type: none"> ● 海外展開遅れによる低成長
<h3>2. 基盤事業のスペシャリティー化</h3>	<ul style="list-style-type: none"> ● MS樹脂増強 ● バイオスティミュラント市場へ参入 	<ul style="list-style-type: none"> ● スペシャリティーグレードの開発遅れ
<h3>3. コモディティー事業の位置付け再定義</h3>	<ul style="list-style-type: none"> ● 大牟田カーバイド生産停止 	<ul style="list-style-type: none"> ● 不採算事業での抜本的対策の加速

革新的プロセス

1. 成果



生産プロセス改革

- 生産工程のデジタル化、自動化



研究開発プロセス改革

- 研究開発支援システムの構築、研究要員の戦略的育成



業務プロセス改革・ 働き方改革

- 決裁の電子化、会議のオンライン化・延べ時間削減

2. 課題

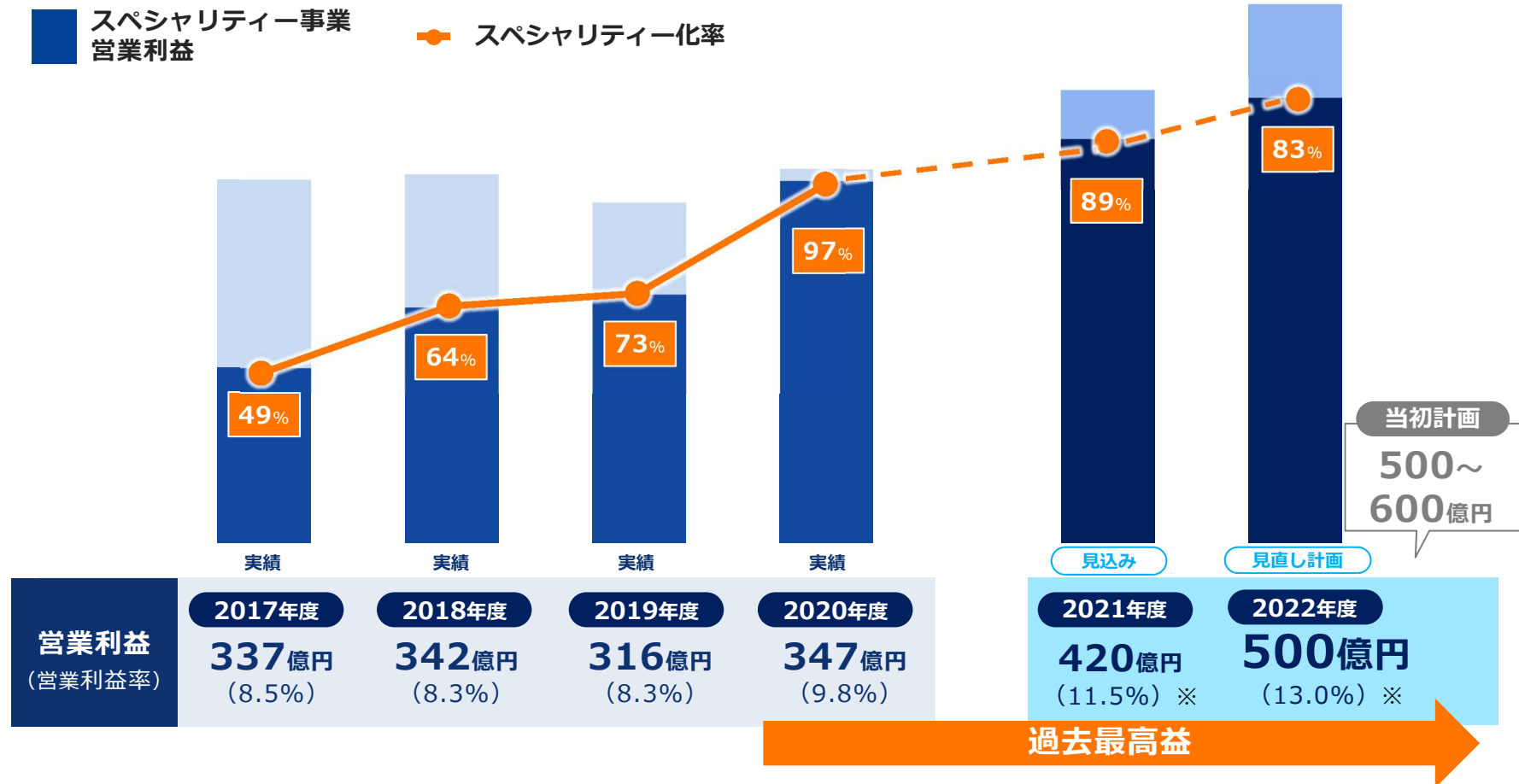
① DX (デジタルトランスフォーメーション)

- DXによるビジネスモデル・組織変革
- デジタル人財の確保

② 人財戦略

- 柔軟な働き方での業務の生産性向上
- 性別、母語、年齢にとらわれない優秀な人財確保

数値目標（連結営業利益・利益率・スペシャリティー化率）



※「収益認識に関する会計基準」変更前：2021年度10.6%、22年度12.0%

3つのValue-Up

「社会にとってかけがえのない存在」となるため3つの「Value-Up」を実現

① 事業Value-Up



「誰よりも上手くできる仕事への集中」によるポートフォリオ変革

② 環境Value-Up



2030年温室効果ガス排出量**50%**削減、

2050年**カーボンニュートラル**達成

③ 人財Value-Up



働きがいや仕事を通じた成長を実感出来る企業に

① 事業Value-Up



1.ポートフォリオ変革

◇スペシャリティー事業の成長加速

環境・エネルギー

- xEV、5G、半導体、再生可能エネルギー関連市場への拡販
- 時代を先取りした製品群の開発に注力



ヘルスケア

- 新興・再興感染症対策への積極的な貢献
- 遺伝子検出による診断、診療分野のデジタル化への対応



高付加価値インフラ

- 海外展開・新規製品開発・不採算製品の抜本的改革加速
- 引き続き重点分野として位置付ける為、新たな成長軌道に乗せる



◇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

- 再構築が必要な事業については2年間でポートフォリオ変革に目途をつける

2.革新的プロセス

◇DXにより各プロセスを融合し、ビジネスモデル・組織を変革

生産プロセス改革

- 目視検査の自動化、ロボット導入、センサー強化等に注力



研究開発プロセス改革

- 研究開発支援システム・マテリアルインフォマティクスの本格的活用



業務プロセス改革・働き方改革

- 会議のオンライン化、書類・決裁のデジタル化
- 3K職場の撤廃



② 環境Value-Up



環境経営(カーボンニュートラルに向けた取り組み)

環境負荷低減を経営の根幹とし

2030年温室効果ガス排出量50%削減 (2013年比)

2050年カーボンニュートラルを目指す

- ポートフォリオ変革
- クリーンエネルギー利用拡大や高効率ガスタービン発電の導入
- 環境貢献製品や環境負荷低減技術
- CCUS (二酸化炭素の回収・貯留・有効利用技術) の開発と実装展開
- ケミカルリサイクル技術
- 製品ライフサイクル (LCA) 全体の温室効果ガス排出量削減

③ 人財Value-Up

働きがいや仕事を通じた成長を実感出来る企業達成に向けて

- 「スペシャリティー人財の確保」「ダイバーシティの推進」「働き方改革」のKPI設定
- 評価・採用・育成・労働環境等の制度改革
- 経営幹部候補早期育成への人財教育、大胆な組織・人財の新陳代謝
- 社員が存分に能力を発揮できる環境づくり等、健康経営の推進

投資

積極的な戦略投資（スペシャリティー事業・プロセス革新）実施により計画を上回る見通し

	2018~20年	2018年~22年	
	3カ年実績	5カ年計画	5カ年見込
戦略投資	518億円	750億円	850億円
通常投資	758億円	1,250億円	1,250億円
合計	1,276億円	2,000億円	2,100億円

株主還元

計画に掲げた「総還元性向は50%を基準とする」の基本方針を今後も継続

	2018年度実績	2019年度実績	2020年度実績
当期純利益	250億円	227億円	228億円
配当総額	105億円	108億円	108億円
自己株取得額	21億円	0億円	0億円
総還元性向	50%	48%	47%