

できるをつくる。

Denka

デンカレポート**2022**

統合報告書



できるをつくる。

Denka

企業存続をかけて取り組む、 サステナビリティを巡る課題

私たちは、地球温暖化による気候変動や自然災害、環境汚染、
新型コロナウイルス感染症、世界各国の政情不安など、
サステナビリティを巡る様々な脅威にさらされています。

温暖化抑制のためのパリ協定、
未来に向けて世界が持続するためのSDGsなどの世界共通の目標には、
企業として存続をかけて進まねばならない道が示されています。

ESGの推進



ESG基本方針の策定

持続可能な社会の 実現に向けて

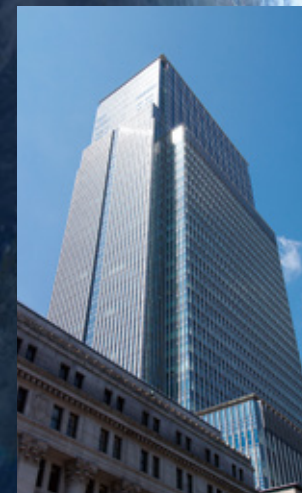
予測が困難なこの時代だからこそ、
デンカグループは、SDGsを羅針盤として、
持続可能な社会実現に向けた価値創造に取り組みます。

一人ひとりが社会課題に真摯に向き合い、
自らが主役の社会貢献のナラティブ(物語)を持つこと、
「誰よりも上手な仕事でよりよい社会をつくる、
社会にとってかけがえのない会社」を目指して、歩み続けます。



S

- ・高速データ通信システム(5G以降)を支える技術
- ・新興・再興感染症の予防・診断技術
- ・強靱なインフラの整備、老朽化の補修や
長寿命化に貢献する技術
- ・人材育成
- ・新しい働き方
- ・社員意識調査の定期的な実施



E

- ・カーボンニュートラル実現
- ・自動車のxEV化を支える技術
- ・水力発電
- ・ケミカルリサイクル



G

- ・取締役会の実効性向上
- ・リスクマネジメント体制の強化
- ・パートナーシップ構築宣言
- ・若手社員によるビジョン策定プロジェクト

できるをつくる。

Denka

デンカレポート2022 統合報告書

Contents

Prologue

プロローグ	01
目次・編集方針	03
価値創造プロセス	04

Compass

企業理念	05
デンカグループESG基本方針	06
社長メッセージ	07
社長対談	09

Driving force

デンカの軌跡	13
財務・非財務ハイライト	15
2021年度の振り返り・新型コロナウイルスへの対応	16
2030年の未来におけるデンカグループの責任と貢献	17

Business Strategy

経営計画Denka Value-Up	19
ビジョン策定プロジェクト	23
次期経営計画について	24

ESG management

Environment(環境)	25
Social(社会)	31
Governance(企業統治)	35

Research and development

新事業開発部門	45
---------	----

Business

電子・先端プロダクツ部門	47
ライフイノベーション部門	49
エラストマー・インフラソリューション部門	51
ポリマーソリューション部門	53

Stakeholders

ステークホルダーとの対話	55
--------------	----

Financial Information

財務サマリー	57
企業情報	58

編集方針

「デンカレポート2022(冊子)」は、株主・投資家をはじめとしたステークホルダーの皆さまへ、ESG経営の観点から中長期的な価値創造に焦点を当てた、総合的な企業情報をお伝えすることを目指しています。

また、ESG情報サイトでは、ESG情報を包括的かつタイムリーに報告いたします。

■ 対象期間

原則として2021年度(2021年4月1日から2022年3月31日)を対象期間としていますが、2022年度の活動についても一部報告しています。また、パフォーマンス指標(数値)に関しては、過去数年分の実績を含めて掲載しています。
発行日:2022年8月31日

■ 報告対象組織

本報告書の記事は、デンカグループ(連結)を対象としています。但し報告データによっては集計範囲が異なる場合があります。それぞれの報告対象範囲を記載しています。

■ 参考ガイドライン

- ・GRI「GRIスタンダード」
- ・環境省「環境報告ガイドライン2018年版」
- ・IIRC「統合報告フレームワーク」

■ お問い合わせ先

デンカ株式会社 経営企画部
〒103-8338 東京都中央区日本橋室町2-1-1
日本橋三井タワー
TEL:03-5290-5510 FAX:03-5290-5149
e-mail:
denkareport@denka.co.jp
<https://www.denka.co.jp>

■ デンカレポートの概要



- ESG経営の観点から、株主・投資家をはじめとしたステークホルダーの皆さまへ、中長期的な価値創造に焦点を当てた総合的な企業情報をお伝えする報告書です。
- ESG情報を包括的かつタイムリーに報告するウェブサイトです。デンカレポートに含まれない活動報告や詳細データも、随時発信しています。

価値創造プロセス

企業理念

The Denka Value

デンカグループESG基本方針

デンカグループのマテリアリティ(経営重要課題)

13項目

<https://denka.disclosure.site/ja/themes/729>

INPUT

6つの経営資本

人的資本

グローバルで多様な人財

- ・従業員数(連結) 6,358人(2022年3月31日時点)
- ・2021年度女性管理職比率 2%
- ・2021年度外国籍社員比率 15%

知的資本

メガトレンドを捉えた幅広い要素技術

- ・研究拠点 国内1+海外3拠点
- ・2021年度研究要員数 858人
- ・世界シェアNo.1 13製品以上

自然資本

資源の有効活用

- ・2021年度再生可能エネルギー比率 31%
- ・水力発電所 17箇所

製造資本

グローバルな競争力を支える生産体制

- ・製造拠点 国内13+海外9拠点
- ・2021年度設備投資額 356億円

社会関係資本

ステークホルダーとのパートナーシップ

- ・販売国数83カ国(2022年6月時点)
- ・パートナーシップ構築宣言(P56)

財務資本

価値創造のための財務基盤と投資

- ・連結総資産 5,576億円
- ・2021年度戦略投資 156億円 ※決裁ベース

成長戦略

- ▶ 事業Value-Up
・ポートフォリオ変革
・革新的プロセス
- ▶ 環境Value-Up
- ▶ 人財Value-Up

- ▶ 安全最優先
- ▶ ESG経営の推進
- ▶ 新しい働き方の追求
- ▶ SDGsへの貢献

社会的責任の遂行

Specialty-
Fusion
Company世界に存在感を示す
スペシャリティの
融合体となる3つの
成長
ビジョンSustained
Growth革新的プロセスによる
飛躍的な生産性向上で、
持続的成長を目指すSound
Growth働き方改革推進による、
健全な成長の実現

OUTPUT

環境・エネルギー

高速データ通信や自動車の電動化、自動運転などのトレンドへ、先端無機材料を中心としたコア技術を生かした製品開発を行います。



ヘルスケア

ワクチン、検査試薬などによる感染症、生活習慣病の予防・早期診断から、がん遺伝子解析などの新しい領域へ展開しています。



高付加価値インフラ

膨張、急結、高強度などの最先端の材料・ソリューションを提供し、強靱なインフラの整備、老朽化の補修や長寿命化に取り組みます。



OUTCOME(社会への貢献)

- 現代エネルギーへの普遍的アクセス確保(7.1)
- 再生可能エネルギー利用拡大(7.2)
- エネルギー効率の改善(7.3)

- 伝染病・感染症の根絶(3.3)
- 非感染症疾患による早期死亡率の低下(3.4)
- ユニバーサルヘルスカパレージの達成(3.8)

- 安全・安価な住宅と基本的サービス(11.1)
- 安全で使いやすい持続可能な輸送システム(11.2)
- 持続可能な都市化と差別のない人間居住(11.3)
- 大気環境や廃棄物の管理を通じた、都市の環境影響軽減(11.6)

※()の数字は、SDGsの17目標&169ターゲットを表します。

企業理念

The Denka Value

Denkaの使命

Denka Mission

化学の未知なる可能性に挑戦し、新たな価値を創造(つくる)ことで、社会発展に貢献する企業となる。

Denkaの行動指針

Denka Principles

わたしたちは、

- 一、「誠意」と「チャレンジ精神」で、果敢に難題に挑みます
- 一、「未来」に向け、今何をすべきかを考え、行動します
- 一、「創造」溢れるモノづくりを通じて、お客様へ新たな価値と感動を届けます
- 一、「環境」に配慮し、「安全」優先の明るい職場をつくります
- 一、「信頼」される企業としての誇りを持ち、より良い社会作りに貢献します

デンカは2016年に、企業理念を制定しました。

このThe Denka Value(企業理念)は「Denkaの使命(Denka Mission)」と、

グループ社員一人ひとりが行動する上での規範となる「Denkaの行動指針(Denka Principles)」から構成します。

デンカグループ ESG基本方針

デンカグループは、事業活動におけるESG(環境、社会、ガバナンス)に関わる基本原則を示す「デンカグループESG基本方針」を2021年11月8日に制定しました。本方針は、企業活動の根幹となる企業理念“The Denka Value”(Denkaの使命、Denkaの行動指針)の下、デンカグループ全体の事業活動のESG(環境・社会・ガバナンス)における基本的な方針として制定し、各原則の遵守に努めるとともに、高い倫理観に基づく実効性のあるコーポレートガバナンスの構築を通じて、企業価値の向上を図ります。

サステナビリティを巡る課題

気候変動などの地球環境問題への配慮、人権の尊重、従業員の健康・労働環境への配慮や公正・適切な処遇、取引先との公正・適正な取引、自然災害への危機管理など

社会課題

地球温暖化

海洋プラスチック汚染

新興・再興感染症の流行

世界の人口増加・
貧富の格差

水・食糧の不足

デンカグループESG基本方針

- E**
- 気候変動対策の推進
 - 環境負荷低減と生物多様性の保全・保護
 - 持続可能な経済成長と社会的課題の解決
- S**
- 人権の尊重
 - 安全最優先・働きやすい職場づくり
 - より良い地域社会形成への参画・貢献と信頼の醸成
 - お客様との信頼関係の構築
 - ダイバーシティ&インクルージョンの推進と人財育成・働き方改革
- G**
- 公正な企業活動
 - 情報開示とステークホルダーとの建設的な対話
 - リスクマネジメント
 - 会社の有形・無形資産の保護と管理
 - 経営トップの役割と本方針の徹底

イニシアチブ

パリ協定
(COP21)

SDGs

「ビジネスと人権」
に関する行動計画

国連グローバル
コンパクト

社長メッセージ

私は2021年4月に社長に就任しましたが、その後、長引くコロナ禍、米国への大型ハリケーンの来襲、ロシアによるウクライナ侵攻、それにより拍車がかかった原料価格高騰、さらには上海でのロックダウン、大幅な円安等、事業環境に大きな影響を与える出来事が続きました。気候変動、海洋プラスチック、そして新型コロナウイルス感染症の流行等全世界で取り組まなければならない課題が浮き彫りになるなか、米国と中国の対立、ロシアのウクライナ侵攻による国際的な孤立により世界が分断される事象も起きています。まさに世界は今、様々な点で大きな岐路に立たされています。

このような状況下、デンカグループが今後も発展を続けるために一番大事なことは「本質的なものに向き合い続けること」です。2021年度に「デンカグループESG基本方針」を制定しましたが、そこに挙げた13項目について真摯に取り組み、さらにはSDGsを羅針盤とした事業展開に注力いたします。事業を通じて社会貢献を行うことで着実に利益が上げられる体制を構築すべく、しっかりと会社を経営してまいります。

2022年度は、いよいよ経営計画「Denka Value-Up」の最終年度となります。本経営計画では「スペシャリティーの融合体“Specialty-Fusion Company”」となり、「持続的成長」かつ「健全な成長」を遂げることを目指した結果、2021年度の営業利益は401億円と過去最高を記録し、その中でスペシャリティー事業の営業利益は370億円を占めるまでになりました。

2022年度も、「事業Value-Up」「環境Value-Up」「人財Value-Up」の3つのValue-Upでステークホルダーの皆さまに貢献し続ける企業であり続けたいと思います。



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

「事業Value-Up」では、重点3分野である「環境・エネルギー」「ヘルスケア」「高付加価値インフラ」において「誰よりも上手にできる仕事」にさらに経営資源を集中します。環境・エネルギーは、アセチレンブラックや、高機能無機フィラーである球状アルミナ、溶融シリカなどの世界シェアNo.1製品をより一層強化します。アセチレンブラックでは新生産拠点設立検討、球状アルミナではシンガポールでの新設備稼働、溶融シリカの日本、シンガポールでの設備増設を進めています。ヘルスケア分野ではインフルエンザワクチンの新工場が稼働を開始しました。また、抗原迅速診断キット、検査試薬の新工場建設、悪性脳腫瘍の治療薬である「デリタクト®注」※1の生産増強を行います。また、高付加価値インフラ分野ではバイオスティミュラントの海外展開を進めます。新規事業については、今年4月から発足した第5の事業部門である「新事業開発部門」において、研究の出口が事業創出であることを再確認し、時間軸と連動したKPIをもって、スタートアップとの協業、M&A等の手法も用いた事業創出をスピーディーに進めていきます。

「環境Value-Up」では、今年4月に北陸電力(株)との共同出資会社である黒部川電力(株)において、水路式の発電としては日本有数の能力である「新姫川第六発電所」が営業運転を開始し、これにより年間4.1万tのCO₂排出を削減、さらに千葉工場に37億円を投資した高効率ガスタービンの稼働により、年間1.2万tのCO₂排出を削減します。また、関係会社の東洋スチレン(株)では使用済み食品容器を利用したケミカルリサイクルプラントの建設を進めるとともに、政府のグリーンイノベーション基金事業に採択されたCO₂吸収型コンクリート「CO₂-SUICOM(シーオーツースイコム)」の開発も進めます。「環境Value-Up」なくして企業としての存続はあり得ないとの覚悟を持ちポートフォリオ改革を進め、CO₂排出量を2030年度迄に2013年度比半減、2050年度迄にカーボンニュートラルを達成していきます。

※1「デリタクト」は、第一三共(株)の登録商標です。

今まで述べた2つのValue-Upを実現するうえで、3番目の「人財Value-Up」はその基盤となります。私は、デンカの社員が日々の仕事を行うことでその成長を実感し、デンカを誇りと思えるような企業にしていきたいと思います。そのためにまずは社員一人ひとりが、「自分の仕事がどのように社会に貢献しているか」という「ナラティブ※2」をしっかりと持ち、成長のための意欲を持つことが必要です。その成長のための意欲を引き出し、それに十分応えることのできる人事評価制度、キャリアプラン、研修制度等の人事システムを継続的にレベルアップしていきます。

私は、デンカにとって「ダイバーシティ＆インクルージョン」の推進は「人財Value-Up」の一丁目一番地であると思っています。デンカは107年の歴史を持ち、そのなかで「真摯な姿勢」に基づいた独自の文化を育んできましたが、事業環境が超ハイスピードで変化する現状において、良い面においても悪い面においても、その文化は少々「濃すぎる」きらいがあります。歴史や伝統に固執しすぎてはなりません。性別、キャリア等の多様性を尊重する「ダイバーシティ＆インクルージョン」は、その理念の尊さと同時に企業の競争力の根源であると考えます。中途採用人数や女性管理職比率を増やすなどの施策を着実に進めていきます。

現在、当社は次期経営計画の策定作業中ですが、まずは「Denka Value-Up」計画の最終年度である2022年度を、「事業」「環境」「人財」の3つの「Value-Up」を推進することにより全力で走り抜き、『誰よりも上手にできる仕事で、全ての人がより良く生きる世界をつくる、社会にとってかけがえのない企業』となるべく努力を続けます。ステークホルダーの皆さまにおかれましては、デンカグループを引き続きご支援を賜りたくお願い申し上げます。

※2 一人ひとりが社会課題に真摯に向き合い、自らが主役の社会貢献の物語を語ること。

社長対談

デンカ株式会社は、2021年11月にESG基本方針を制定し、2023年度にスタートする次期経営計画においても、ESG経営を一層強化すべく検討を進めています。

そこで、今デンカに求められるESG経営の姿に対するご示唆をいただくために、ESG投資の分野で活躍され、サステナビリティについて深い造詣をお持ちの、りそなアセットマネジメント執行役員 責任投資部長の松原稔氏をお招きし、当社代表取締役社長 今井俊夫と、ESG経営の重要性や推進に向けた課題について意見を交わしました。



デンカ株式会社 代表取締役社長 社長執行役員

いま い とし お
今井 俊夫

りそなアセットマネジメント株式会社

まつ ばら み の る
松原 稔氏

松原 稔氏 profile

りそなアセットマネジメント株式会社
執行役員 責任投資部長

「りそなグループ」の資産運用の責任者として、長年にわたって社会的責任投資を実践されるとともに、金融業界の国内外のイニシアチブや、経産省や環境省の委員会において数多くの役職を歴任され、社会経済システムの持続性向上と「豊かな社会づくり」を目指した積極的な提言を行っておられます。

1. デンカの印象や市場の評価

デンカの印象と期待

(松原) 私たち長期投資家の視点から見たデンカの印象は、古くから続く堅実な企業で、社会基盤をつくり続けておられる会社というイメージです。幅広い事業領域をお持ちですが、特に化学や医薬品の製造という面で、市場の関心を集めています。ステークホルダー資本主義の時代を迎える中、これからどういうビジネスを目指されるかが注目されています。

その一方で、化学セクターの企業は環境面などにおいて課題があるというイメージを持たれています。しかし、企業はそれを認識し、解決策も持っているはず。それをどう打ち出し、どうマネタイズするか、私たちは期待を持って見守っています。

ESGに整合するスペシャリティー

(今井) ありがとうございます。経営計画「Denka Value-Up」では、事業ポートフォリオとして、「環境・エネルギー」「ヘルスケア」「高付加価値インフラ」の3つの分野に重点を置いています。この分野のすべての事業は、社会発展への貢献を目指すSDGsと合致しています。しかし、松原さんのご指摘の通り、化学製品の生産時のエネルギー消費の大きさ、温室効果ガス排出の多さなどの課題があります。そのために私は、「誰よりも上手にできる仕事」という言葉を用いて、収益と仕事を通じた社会貢献を両立させることの重要性を強く発信しています。

当社の経営計画のコンセプトは「スペシャリティー」です。独自の技術力を有する高付加価値の事業に、経営資源を集中していくというもので、ESGとの整合を前提としています。このスペシャリティーに注力していくという方向性は、これからも基本的な考え方として持ち続けたいと考えています。

社長対談

2. 企業価値について

社会への強い思いこそが企業の価値

(松原) すべての事業はSDGsに合致するという今井社長のメッセージには、デンカが掲げるビジネスモデルが行き着くところで、何らかの社会課題を解決していく、スペシャリティーの粒度を高めながら、世の中に貢献していくという思いが込められている、と感じました。私は、企業が「企業の価値」とは何かを考える時、お金に換えた価値は一つの側面に過ぎず、社会が必要とするものを提供すること、この会社がなくては社会が発展しないと思えること、これが企業が目指している「企業の価値」であると理解しています。

資本市場を豊かにする多様な価値観

(松原) 企業の皆さんのESGに向けた努力は、資本市場の評価には思うようには表れないこともあります。しかし、資本市場に多様な価値観を持つ人たちが集うことこそが、資本の流動性を生み出し、市場を豊かにしています。短期投資家も長期投資家も、どちらかが正しいということはなく、どちらも必要だと考えています。

投資家は企業のことを「銘柄」と呼び、如何に儲けるか、如何に資産を増やすかという視点だけで、企業を見てしまうことがあります。企業の持続性とは短期的な収益の積み重ねであるので、それをギブアップすることはできません。しかし、私たちは、投資先企業の中長期的な価値創造に注目しています。ビジネスの枠組みだけで評価することは、企業の本質的な強さを見失うかもしれないからです。

義は利の本なり、利は義の和なり

(今井) 企業の価値が正しく評価され、社会にとってかけがえのない会社に成長していくためには、一人ひとりが一番上手に仕事をする必要があります。上手とは、収益も上がり、環境も守る、そして社会に貢献する。それこそが、デンカにとってのスペシャリティーです。日々の企業活動の中で、一つひとつ正しいことをすれば、企業は必ず良くなります。中国の古典に「義は利の本なり、利は義の和なり」という言葉があります。日々の正しい活動には、環境負荷低減や社会貢献など、時間がかかる取り組みが少なくありませんが、その積み重ねが競

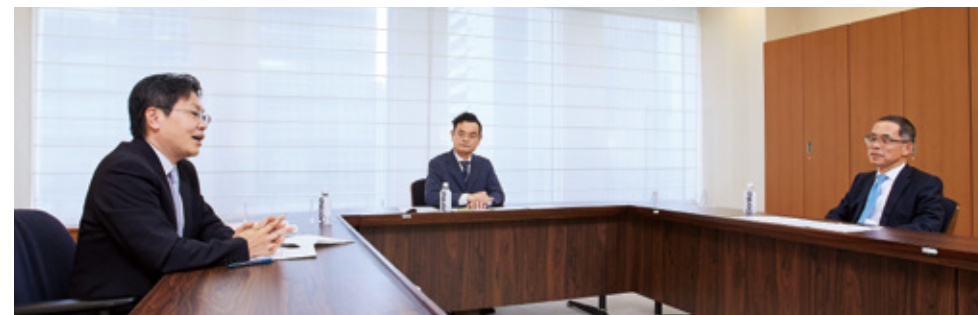
争力を高め、企業価値の向上につながり、努力が報われるのです。ESG経営とは、企業の取り組みとしての当然の帰結なのです。

3. アカウンタビリティ、レスポンスビリティ

未来に向けたストーリーを語ること

(松原) デンカの長い歴史において、社会が必要とする事業を提供してきたことは明確な事実です。しかしデンカらしさとは何か。これから何をしたいこうとしているのか、ということが、まだ十分に伝わっていないと思います。短編小説ではなく、もっと長編小説のようなストーリーで打ち出されることが、市場からのより強い関心を集め、評価を高めることにつながると思います。私たちは、企業年金や公的年金のお客さまからお預かりする資金を、企業に投資する立場にあります。社会保障制度を担う方々に、アカウンタビリティとレスポンスビリティを果たしていく。これが私たちにとっての重要なミッションです。そのためには、企業の皆さまに、展開する事業と、その先の企業価値及び期待する社会価値を、因果性を以て説明していただくことが必要です。その説明が相手に伝わっているかどうか、双方向の対話・エンゲージメントの重要性についても、より重視していただきたいと思います。

そして、そのストーリーの中では、未来に向けて、ESG課題の何を解決したいか、そしてそれを私たちならできるのだという強い意志を持つことを伝えてほしい。それこそが、企業の強さの源泉だと思います。技術力、経営力といった強さを、世の中にもっと知らしめていただくことを期待しています。



社長対談

4. ESGの浸透について

若手社員の社会貢献への思いの強さ

(今井) アカウンタビリティとレスポンスビリティ、つまり説明責任と遂行責任ですね。これこそが経営者の仕事であり、企業として持続していくために重要であることを、改めて心に刻みたいと思います。

そして、もう一つのご指摘のESG課題の何を解決するかという命題について、私も中長期のデンカの在り方を考える上で、パーパスやアイデンティティを共有することが重要であると考えています。そのため、今回の次期経営計画の策定を機に、将来の経営を担う若手の社員を集めて「ビジョン策定プロジェクト」を組織して、デンカの未来の姿、ビジョンについての意見を聞きました。

その結果、とても感銘を受けたことは、仕事を通じて社会貢献をしたい、という思いの強さがあることでした。また、デンカにとってのバリューとは何かと尋ねると、誠実さ、真摯な姿勢、真面目、という言葉が出てきました。これらはいずれも私たちが大事にしてきたもので、それが若い社員にも一貫しているということが尊く、心強く思いました。

パッションをミッション、ビジョンにつなげる

(松原) それは素晴らしいですね。冒頭に今井社長がおっしゃった、すべての事業はSDGsに通じる、という言葉からも、その思いが若い社員の皆さんにも伝わり、共鳴しているのでしょう。デンカが掲げるビジネスモデルの行き着くところは、すべてが社会課題の解決であるという、今井社長の強い意志が伝わります。この社会貢献の思いの強さ、パッションは、ミッションとビジョンを実現する強い力になりますね。

社員と共に成長を実感できる会社へ

(今井) はい、このパッションを生かして、どういう新しいビジョンを描いていくか、ということだと思います。107年の歴史を整理して、何が一番上手にできるか、何に集中していくか。経営の責任はそこにあります。多くの社員が腹落ちするようなビジョンをつくり、何度も何度も繰り返し自分の信じることを伝えていく。ESG経営の推進とは、これに尽きると思います。



私は、各地の事業所の現場に行った時には、担当する製品が如何に社会とつながり、どういう機能を果たし、どういう貢献をしているのかを、よく整理して、一人ひとりが説明できるようにしてほしいと伝えています。これはナラティブとも言われますが、とても大事なことだと考えています。

私は、デンカのありたい姿を、「誰よりも上手にできる仕事で、全ての人により良く生きる世界をつくる、社会にとってかけがえのない企業」となることと捉えて、繰り返し社内外に説明しています。一人ひとりの現場、一人ひとりの仕事の中で、どんな貢献をしているのか、これから何を目指すのか。そうして社員とともに、仕事を通じて成長を実感できる仕事、働きたいを感じる会社になりたいです。

社長対談

5. 収益とESGの両立

波に飲み込まれないための哲学の重要性

(松原) 今井社長が、人財Value-Upという経営戦略を掲げて、従業員の能力や可能性を引き出すことに注力されていること、そして、これからの未来において、ありたい姿を社員と共に模索し、働きがいはどうやって打ち立てていくかというテーマについても、強い思いを感じました。

これからの世界は、より不透明で不確実な時代に入っていきます。その中で中長期的に価値を創造し続けるためには、自分たちはどうありたいのか、どうあるべきなのか、私は、それを導き出すための「哲学」の重要性が増していると考えています。

ここを目指す、必ず成し遂げるという意志の強さと経営哲学が、今後より重要になっていくのではないのでしょうか。



6. これからのデンカのESG経営

志の共鳴

(松原) 20世紀の金融は、法規制が中心のdon'tの世界でした。これからは、コーポレートガバナンスコード、スチュワードシップコードのように、自分たちは何をしたいのか、何を成し遂げると思うのか。want、wishが重要になります。よく鳥の目と虫の目と言いますが、大きなビジョンを持ち、自分の仕事を通じて、新しい社会、新しいデンカを創っていく。この「志」が社内で共鳴していることは、大事な企業の価値であると思います。

そして、投資家においても、未来をつくっていく企業に、それを応援メッセージとして投資がなされていく時代が来てほしいと思っています。私たちは未来を語り、未来を共にしたいと思っています。これからも資本市場は変わり続けていくのではないかなと思っています。

真善美とは、サイエンス・志・バランス

(今井) ESG経営とは、企業として正しいことをしていくこと、企業の存在価値を高め、競争力を高めていくことが基本だと思っています。このESG経営につながる言葉に、「真善美」というものがあります。「真」はサイエンス、「善」は志、「美」は全体のバランスだといえるでしょう。サイエンスをしっかりさせ、志を高く持ち、そのうえで全体のバランスも意識しながら、日々の決断をしていきたいと思っています。

世界全体が、新型コロナウイルス感染症という一つの課題に向き合うことで、本質的なものを見ようとする意識がより強くなりました。デンカグループが向き合う社会課題と自社の強さであるスペシャリティーを見極めながら、強い意志を持って「誰よりも上手にできる仕事で、全ての人がより良く生きる世界をつくる、社会にとってかけがえのない企業」を目指してまいります。

2022年5月19日デンカ株式会社本社

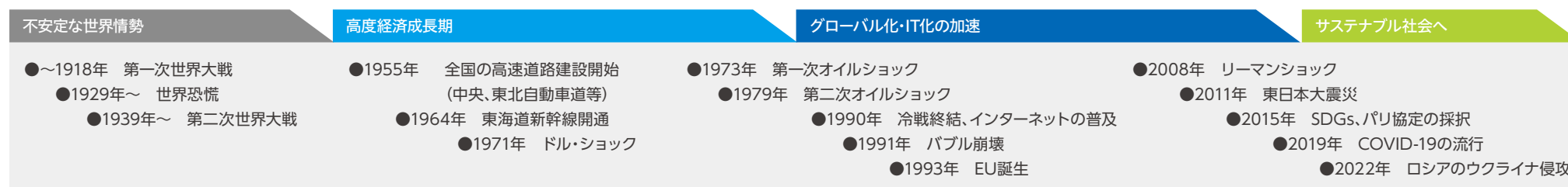
ファシリテーター/サンメッセ総合研究所・サンメッセ株式会社 岡部孝弘氏

デンカの軌跡 ～社会発展への貢献～

デンカは1915年の設立以来、化学を通じて、社会に必要とされる価値をどれだけ生み出せるかというテーマに向き合ってきました。これまでのデンカの企業価値創造の軌跡について、5つの時代を通じてご紹介します。

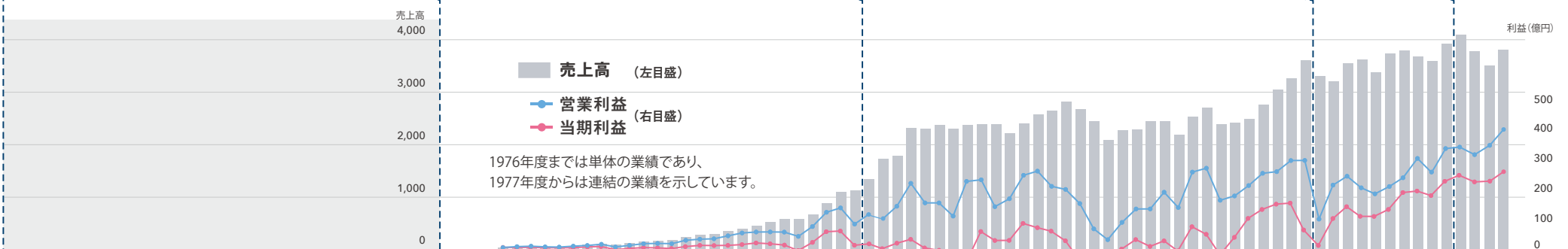


社会の変化





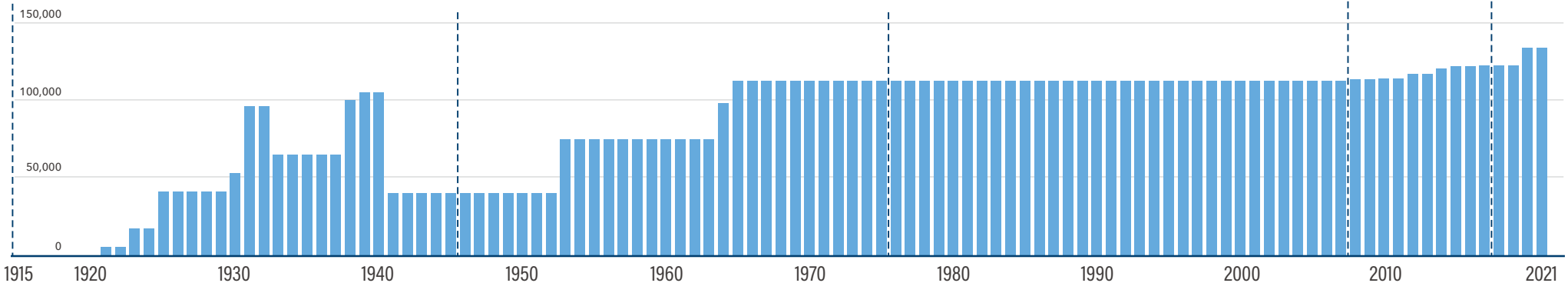
■ 業績の推移 (単位: 億円)



■ 海外売上比率の推移 (単位: %)



■ 水力発電所最大出力推移 (共同出資会社を含む) (単位: kW)



※1933年から、黒部川電力の発電出力を出資比率(当社50%)に応じて計上しています。2022年の発電能力は、黒部川電力の新姫川第六発電所の稼働開始により合計14万kWとなります。

企業価値の創出へ向けた取り組み(財務・非財務ハイライト)

非財務指標



研究関連

研究開発費(連結)



研究員数(連結)



国際特許出願公開数(連結)



国内特許出願公開数(連結)

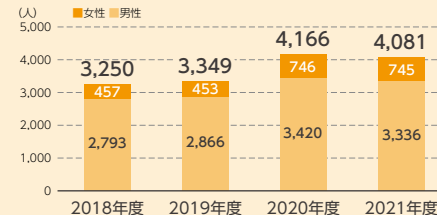


※特許庁とWIPOの6月23日時点の公開情報による出願公開・国際公開日を基準に示している

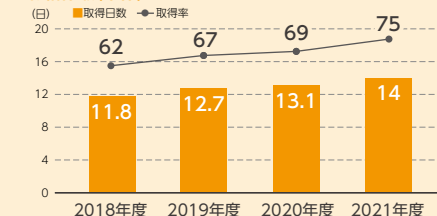


人財関連

従業員男女数(本体)



有給休暇(本体)



介護休暇制度の充実(本体)

介護休業:対象家族1人につき通算365日を上限とし、期間内3回迄分割取得可能
介護休暇:年5日間まで有給の休暇取得可能
短時間勤務制度:15分単位で取得可能

育児休暇取得率(本体)

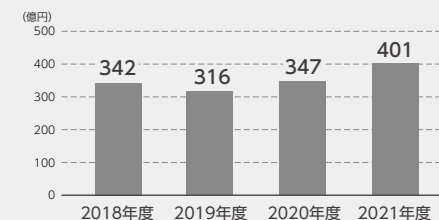


女性管理職比率と人数(本体)

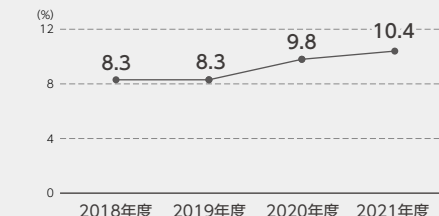


財務指標

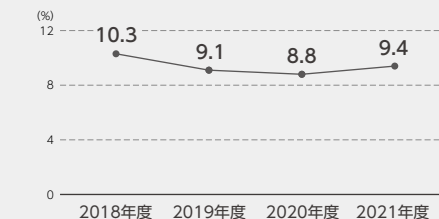
営業利益額(連結)



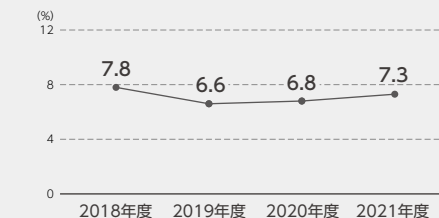
売上高営業利益率(連結)



ROE(連結)



ROIC(連結)

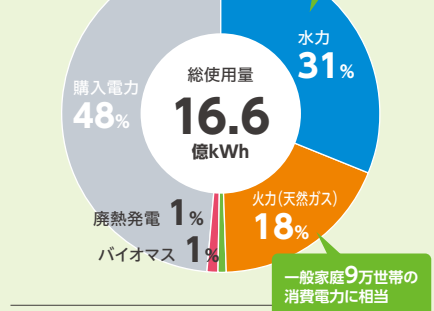


※ROIC=税後営業利益/投下資本
税後営業利益=営業利益×(1-税率)
税率=法人税等計/税前利益



環境関連

電源別構成比率
(2021年度)
※本体7事業所+1研究所



水力発電

水力発電所 17カ所
最大出力 140,290kW
CO₂削減量 273,000t-CO₂/年

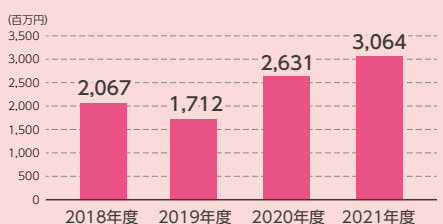
高効率ガスタービン(天然ガス)

高効率ガスタービン 6台
最大出力 51,305kW
CO₂削減量 58,900t-CO₂/年



安全関連

安全対策投資(連結) ※決裁ベース



2021年の振り返りと新型コロナウイルスへの対応

非財務

総括

- 経営計画の骨子となる新たなビジョンを策定する「ビジョン策定プロジェクト」を開始しました。
- 2050年度までの温室効果ガスの排出ネットゼロ：カーボンニュートラルの達成を目指し、新水力発電所稼働による再生可能エネルギー比率の向上といった具体的な取り組みを進めました。
- 新型コロナウイルス収束後の「新しい働き方」を企業存続のための永続的な取り組みと位置づけ、テレワークを継続して実施しています。

取り組み例

- 新姫川第六発電所での送電開始
- 健康経営KPIの設定
- CDP「気候変動」「水セキュリティ」でのA-評価獲得
- 新しい働き方の推進
- 新型コロナウイルス抗原迅速診断キットを政府へ供給
- ビジョン策定プロジェクトの開始

新型コロナウイルス感染症対策

1. リスク対応、事業継続への取り組み

- 社内警戒レベルごとに在宅勤務率を定めた結果、テレワーク、時差出勤が浸透
- 手指消毒の励行、アクリル板設置、出張時の抗原迅速診断検査実施等、感染者（クラスター）が発生しないための取り組み
- 事業所で感染者・濃厚接触者が発生し、オペレーターに欠員が生じる場合には、事業所・プラント別に策定されている生産継続対応計画に基づき対応
- 原料サプライチェーンが滞らないための客観的リスク評価を実施
- 資金繰り強化（借入枠の増大や手元資金の確保）

2. 危機管理委員会の取り組み

- 政府の新型コロナウイルス感染対策専門家会議は、感染状況に応じて「特定警戒」「感染拡大注意」「感染観察」の3つに分類することを提言。これを参考に、社内での対応区分を警戒レベル1～3に分類し、行動ガイドラインを策定。
- 海外駐在員は外務省海外渡航危険レベルに応じた本人及び家族の帰国等を実施
- 感染拡大防止に向けた取り組みや当社拠点におけるコロナウイルス感染者の発生について、「新型コロナウイルス感染対策に関する当社情報 (<https://www.denka.co.jp/covid-19/>)」で発信

財務

総括

● 数量差(前年比)+205億円

xEV・半導体関連の需要拡大や新型コロナウイルス抗原迅速診断キット、炎症マーカーなどの検査試薬の需要が伸長しました。また、クロロプレナムでは自然災害による減産の影響があったものの、前年の新型コロナウイルス感染症流行による需要減からの回復がありました。

一方、インフルエンザワクチンは生産性悪化により販売数量が前年比で減少しました。

● 売価差(前年比)+331億円

新型コロナウイルス抗原検査の保険点数引き下げに伴う売価下落の影響があったものの、原材料価格上昇に対応した各製品の価格改定を実施しました。

● 変動原価差(前年比)△405億円

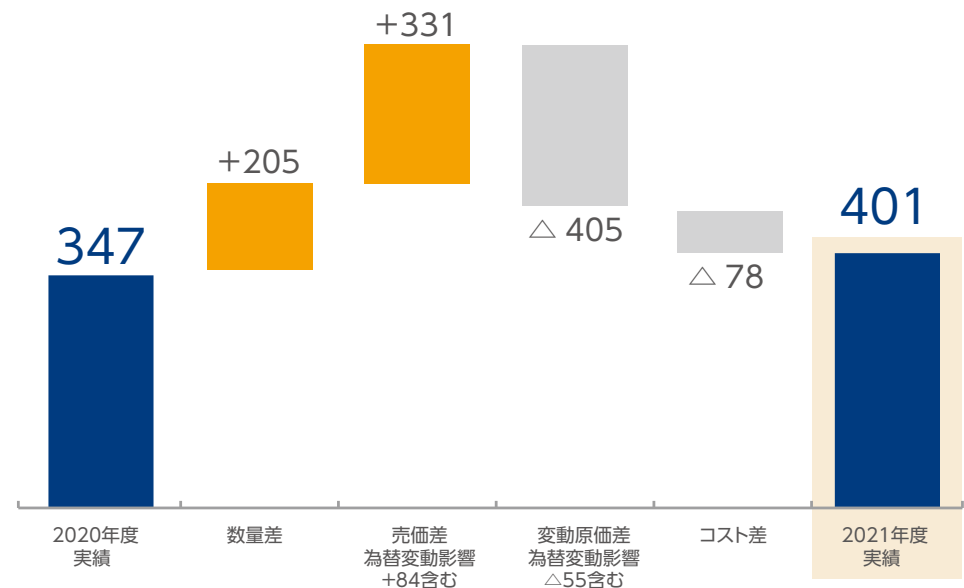
変動原価は、主に原材料価格高騰により上昇しました。

● コスト差(前年比)△78億円

主に固定費が、電子・先端プロダクツ部門をはじめとした増産体制構築に伴い増加しました。

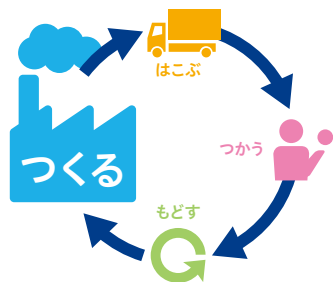
以上の結果、2021年度営業利益額は前年比+54億円増益の401億円となり、2期連続で過去最高を更新しました。

営業利益増減要因(前年比) 単位:億円



2030年の未来におけるデンカグループの責任と貢献

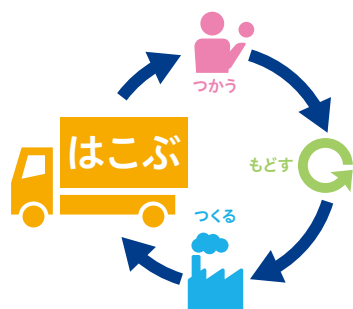
化学製品と医薬品を提供するデンカグループは、モノやソリューションを社会に提供するバリューチェーンにおいて、様々な果たすべき責任があります。サーキュラーエコノミーの考えに基づいて、2030年をゴールとするSDGsの目標に向かって、デンカグループだからこそ、やらなければならないこと、貢献すべきことを追求します。



社会課題(リスク)

- 温室効果ガスによる地球温暖化
- 有害物質排出による環境破壊
- 少子高齢化、人手不足、長時間労働

周辺地域の住民、環境や動植物、そして働く人にも優しい工場。エネルギー源となる燃料だけでなく、原料にもできる限り化石由来の資源は使いません。IoTやロボット、VR/ARなどで省人化やスマート化が進み、高品質でありながら少量多品種で無駄のない生産と、安全・安心な労働環境が両立しています。「作る」から「創る」。人工知能を使ったモノの開発やスマートオフィス/ファクトリー化が進み、人でしかできない仕事に取り組みます。



社会課題(リスク)

- 生産・物流における環境負荷
- 労働環境の悪化、人手不足

あらゆる場所をデジタルデータが飛び交い、工場がスマート化することで、輸送も在庫も減ります。リモートワークによって人の移動も減り、環境への負荷が軽減します。デンカグループは高速データ通信、自動運転で動く電気自動車、燃料電池車やドローンなどに使われる先端素材や部材を提供します。



サステナビリティ推進部

しがきのぶひろ
紫垣 延洋

2050年カーボンニュートラル実現に向けた取り組み

CO₂排出削減は、地球規模の課題である気候変動問題の解決に向けた重要な取り組みです。その一環として、製品のCO₂排出量(カーボンフットプリント、以下CFP)の開示を進める必要があります。CFPの自動算定と管理体制を構築し、データの見える化を進めた上で、関係部門と協力し、再生可能エネルギーの使用比率向上などの排出削減対応に取り組んで、2050年でのカーボンニュートラル実現を目指します。

労働生産性の向上

DAPLでは、ロボティック・プロセス・オートメーションや人工知能などのツールを活用したプロジェクトに取り組み、業務の効率化を図ることで、よりデジタルに精通した職場の実現に貢献したいと考えています。また、ビジネス上の問題を解決するために、データ分析ツールを活用し、データに基づいた意思決定ができるよう、十分な分析知識を身につけることを目指していきます。

Denka Advantech Pte Ltd

Fendy



研究統括部

やましたともひろ
山下 智弘

マテリアル インフォマティクスの本格活用

長年培ってきたデンカ独自の技術と、データサイエンス(マテリアルインフォマティクス、テキストマイニング、AI等)の融合を推し進め、研究開発の質向上、迅速化、効率化につなげることで、顧客のニーズに的確に応えるとともに、従業員にとっても働きがいを感じられる会社でありたいです。また、非化石由来原料や再生資源の活用により、ヒトと地球環境に優しく、長期にわたり信頼され続けるものづくり企業でありたいです。

流通・販売の革新による価値創造

甚大化する自然災害や、急激な需給バランスの変化等で、原材料の調達リスクが高まっています。リスクを低減させ、安定調達を実現するために、社内外との積極的なコミュニケーションやパートナーシップ宣言の実施等でサプライチェーンの一層の強化を図っています。今後も、過去107年間にも増してサプライヤーと共に成長できる持続可能な関係を築き、世の中に必要とされるものを提供し、社会・環境に貢献できる会社になりたいと思います。

資材部原料課

たなかしょう
田中 翔



大牟田工場
事務部業務課

おがわつぎのり
小川 二孝

持続的・安定的な物流の確保に向けた取り組み

物流業界を取り巻く状況が変わる中、持続的・安定的な物流の確保に向けて、製品出荷時の手荷役作業の廃止、車両待機時間の削減による労働負荷軽減等、営業・製造部門と連携しながらホワイト物流の取り組みを実施しています。また、出荷ロットの大型化、倉庫管理システム導入による正確な在庫管理と誤出荷防止により、生産性を追求しています。これからは自動倉庫やAGVなどの最新技術を取り入れたスマートロジスティクス化を進め、皆が安心して働ける環境づくりを目指します。



デンカイノベーションセンター
新規材料研究部

てら お ゆ り
寺尾 友里

車両電動化技術の追求

モビリティの電動化に必要な電池材料の研究開発を通じて、カーボンニュートラルの実現に貢献します。そして、オープンイノベーションによって社会の変化に的確に対応した、真に必要とされる研究・製品開発を進め、持続可能な社会の実現に貢献できる新事業を創出したいです。また、働き方改革やダイバーシティの推進によって、誰もが働きやすく、仕事を通して成長し続けられる会社を目指します。

食の安全・安心、食糧問題への貢献

当社のバイオスティミュラント(以下、BS)資材であるPRULAは食の安全・安心、食糧問題に貢献します。BSとは植物を元気にする様々な物質や微生物を示し、植物が本来持つ力を引出す資材です。当社は60年近くBS資材の一つである腐植酸の研究・製造を行ってきており、技術力に自信を持っています。PRULAは塩害や乾燥等の不良環境下で、特に高い効果を発揮します。農産物の生産に関し、世界的に減農薬・減化学肥料の動きがあり、かつ異常気象等により厳しい栽培環境に直面する中、PRULAはこの危機を救う救世主であり、私たちはこの価値を世界中に届ける事で食の安全・安心、食糧問題に貢献する使命を果たします。

アグリプロダクツ部

うちだ ゆうた
内田 祐太



G47△ユニット
ウイルス製剤部

こむら しゅんたろう
小村 俊太郎

人々の命と健康を守る

がん細胞でのみ増殖するように遺伝子を組み換えたウイルスを有効成分とする、がんウイルス療法薬「デリタクト」※の事業に携わっています。デリタクトは、日本初の、世界でも2番目のがんウイルス療法薬であり、脳腫瘍では、世界初の例です。本剤が非常に画期的なところは、原理上、あらゆる固形がんにも効果を発揮することが期待できる点であり、これまでの治療薬とは全く異なります。デリタクトによる「がんが普通に治る世界」の実現をデンカが牽引できるよう、これからもこの事業に全力で取り組んでいきたいと思っています。

※「デリタクト」は、第一三共㈱の登録商標です。

循環経済(サーキュラーエコノミー)の推進

持続可能な社会に向けた取り組みが世界で広がる中、今期からスチレンチェーンの資源循環を目指したケミカルリサイクルプロジェクトがスタートしました。食品容器用のシートを担当している私はその一員として、自治体とも連携しながら「使い捨て」から回収等を含めた「循環型社会」の実現に向けて貢献していきたいと思っています。新たに踏み出したこの一歩は地球環境が豊かに生息し続けるための基盤となると同時に、さらなる「社会とのつながり」が感じられるやりがいのある仕事になると信じています。

ポリマーソリューション部門
生活包材部

こう よう
洪 揚

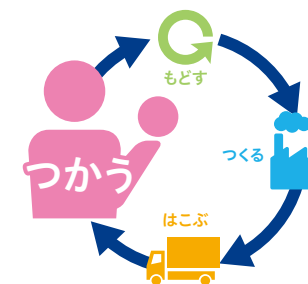


サステナビリティ推進部
カーボンニュートラル推進課

なか にし そういちろう
中西 崇一郎

CO₂の化学原料化の取り組み

当社が長年培ってきた技術・事業を確実に将来へつなげるため、常識に囚われないフレキシブルな思考回路に基づき新技術を積極的に取り入れ、CO₂の排出抑制法・化学原料化法を確立すべく、調査・検討を行っています。2050年に向けたカーボンニュートラル化(CN化)対応を、デンカにとっての危機ではなくビッグチャンスと捉え、化学原料化を応用したグリーン化ビジネスにも参入できるよう、オールデンカで技術/経営戦略を立案していきたいです。

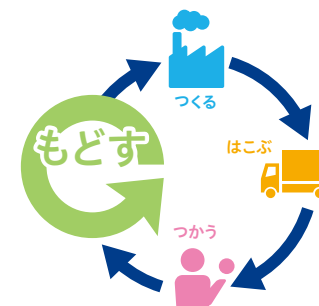


社会課題(リスク)

- 世界の人口増大に伴う食糧不足
- 温室効果ガスによる地球温暖化
- 気候変動で深刻化する自然災害
- 新興・再興感染症の拡大
- 高齢化と疾病の多様化

共感や共有、個を尊重するZ世代※やエシカル消費に敏感な人々に対して、モノの機能性とエコロジーにこだわらずとも、感性に響くような、そして新たな価値観につながるような、モノ・コトづくりを提案します。生物に学び、エコで廃棄の少ないモノ。そして、それを使う人が健康であり続けること。健康維持や疾病予防、未病に関わるモノやサービスにも深く関連します。また、生鮮食品の収穫から、輸送、保存、販売に至るまでの無駄な廃棄の削減と、安全・安心な食品を届けるための流通効率化に貢献します。

※2030年以降の世界では、Z世代が30代前半となり、社会をリードしていく



社会課題(リスク)

- 地球温暖化による気候変動の深刻化
- 海洋プラスチック汚染問題
- 土木建築構造物の老朽化

長持ちする、再利用しやすい、あるいは海や陸地の生き物や自然環境を害さない、そのようなモノづくりとエコシステムを、社会とともに共創します。例えば、廃プラスチックを原料のモノマーに再生して製品をつくる、分別・洗浄しやすくする、傷や割れ、汚れが自然に修復され長持ちする、CO₂から原料をつくるなどモノの長寿命化とリサイクル(再生)にこだわります。

経営計画

Denka Value-Up

2018-2022

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誇りに思える存在

事業 Value-Up

「誰よりも上手にできる仕事への集中」
によるポートフォリオ変革



環境 Value-Up

温室効果ガス排出量(2013年度比)
2030年度50%削減
2050年度ネットゼロ達成



人財 Value-Up

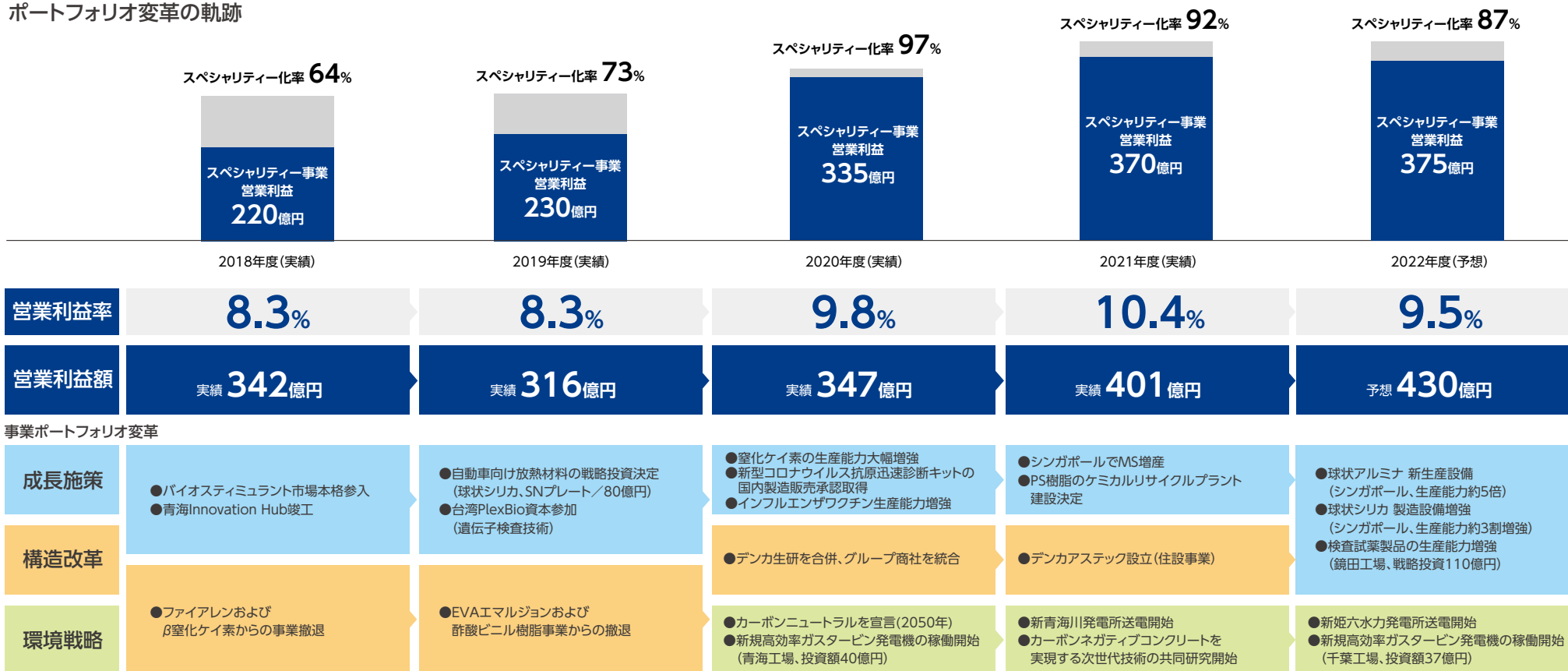
働きがいや
仕事を通じた成長を
実感できる企業に



1、Denka Value-Up 2021年までの振り返り

デンカグループは、企業理念“The Denka Value”を実現すべく、3つの成長ビジョン「スペシャリティの融合体」「持続的成長」「健全な成長」を掲げ、2018年度より5ヵ年の経営計画「Denka Value-Up」における2つの成長戦略「事業ポートフォリオの変革」と「革新的プロセスの導入」を推進し、業容の拡大と収益性向上に注力しています。また、2021年度からの2年間では、次期経営計画のありたい姿へ飛躍するための大切な準備期間と位置づけ、「社会にとってかけがえのない存在」になるための第一歩として、「事業」「環境」「人財」に関する3つの「Value-Up」に取り組んでいます。

ポートフォリオ変革の軌跡



経営計画「Denka Value-Up」の4年目である2021年度は、新型コロナウイルス感染症で落ち込んだ需要が全般的に回復したことに加え、重点成長事業の電子・先端プロダクツ製品や新型コロナウイルス抗原迅速診断キットが伸長し、販売数量が増加しました。このほか、原燃料価格の上昇に応じた販売価格の見直しを行い、売上高は増収となりました。利益面では、スペシャリティ製品の伸長により、営業利益、経常利益、親会社株主に帰属する当期純利益とも、それぞれ過去最高を更新しました。このように過去最高益を更新することができたのは、重点分野と位置づけた「環境・エネルギー分野」と「ヘルスケア分野」の製品群が順調に伸長した結果であり、この4年間で経営計画「Denka Value-Up」の中核戦略である「スペシャリティ化」を着実に推進してきた証です。

最終年度となる2022年度も、引き続き「スペシャリティ化」を加速し、事業ポートフォリオの変革を進めてまいります。

投資と株主還元

株主還元については、2014年11月に策定した株主還元方針である『総還元性向は50%を基準とする』を継続するとともに、配当を重視し、資金需要や株価推移等に応じて機動的に自己株式取得も実施していきます。

また、財務基盤の健全性を維持する取り組みを継続するとともに、スペシャリティ事業を中心とした戦略投資により、「持続的成長」かつ「健全な成長」の実現を目指します。

「総還元性向は50%を基準とする」方針を継続

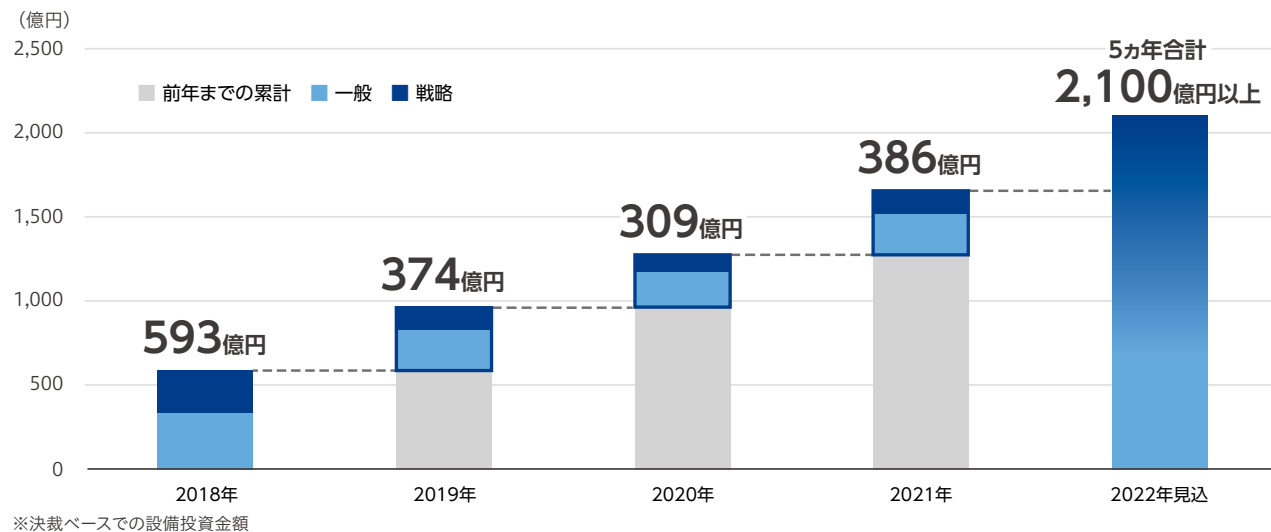
		2017年度実績	2018年度実績	2019年度実績	2020年度実績	2021年度実績	2022年度通期予想
当期純利益	(億円)	230	250	227	228	260	290
1株当たり配当	(円/株)	105	120.0	125.0	125.0	145.0	145.0
配当額	(億円)	92	105	108	108	125	125
配当性向		40%	42%	48%	47%	48%	43%
自己株取得	(億円)	23	21	—	—	—	—
総還元額	(億円)	115	126	108	108	125	
総還元性向		50%	50%	48%	47%	48%	
減価償却額	(億円)	246	229	225	229	239	260
設備投資・投融資額	(億円)	270	328	369	423	356	460
ROE		10.0%	10.3%	9.1%	8.8%	9.4%	9.8%

株主還元

デンカグループは、経営計画「Denka Value-Up」で、数値目標実現のため「事業ポートフォリオの変革」と「革新的プロセスの導入」の2つの成長戦略を掲げ、積極的な戦略投資を実施しています。2018年度から2022年度の5ヵ年累計の設備投資額は当初の計画を上回る2,100億円以上となる見通しです。

設備投資金額(決裁ベース)

5ヵ年合計 約**2,100**億円見込



2、3つのValue-Upの成果と課題

事業
Value-Up

「誰よりも上手にできる
仕事への集中」
によるポートフォリオ変革

経営計画「Denka Value-Up」の中核であるスペシャリティー化を、それぞれの分野で追求するとともに、メガトレンドを意識した事業ポートフォリオの最適化を推進します。

成 果

環境・エネルギー分野

- ・次世代高機能球状フィラー製造設備の増強決定(大牟田工場、戦略投資50億円)
- ・5G・xEV向け放熱シートの新規生産設備導入決定(渋川工場、生産能力2倍)
- ・半導体封止材充填用フィラーの球状シリカ生産能力増強決定

ヘルスケア分野

- ・がん治療用ウイルスG47Δ製剤「製品名:デリタクト[®]注」※を製造開始
- ・インフルエンザワクチン新製造棟の稼働
- ・検査試薬製品の生産能力増強決定(鏡田工場、戦略投資110億円)

※「デリタクト」は、第一三共(株)の登録商標です。

課 題

環境・エネルギー分野

- ・低収益製品の収支改善と資本効率の向上

ヘルスケア

- ・新規事業(Icon、IntelliPlex等)計画の遅延なき遂行
- ・様々な新興・再興感染症へのタイムリーな製品開発

高付加価値インフラ

- ・海外展開の遅れ
- ・低収益製品の改革の遅れ

環境
Value-Up

温室効果ガス排出量
(2013年度比)
2030年度50%削減
2050年度ネットゼロ達成

環境負荷低減を経営の根幹と位置づけ、2030年度に温室効果ガス排出量50%削減(2013年度比)、2050年度のカーボンニュートラル達成を目指しています。そのために、事業ポートフォリオ改革、製造プロセス改革、水力発電所の増強等の施策を確実に進めます。

成 果

カーボンニュートラル

- ・ネットゼロ目標とロードマップ公表
- ・TCFD賛同宣言と情報開示

省エネルギー・再生可能エネルギー

- ・高効率ガスタービン発電機稼働(青海工場2020年、千葉工場2022年)
- ・新青海川、新姫川第六水力発電所稼働(年間54,000tのCO₂排出量削減効果)

ケミカルリサイクル

- ・スチレン系樹脂ケミカルリサイクルの実装化プラント建設開始(2023年度下期稼働予定、3,000t/年処理能力)

課 題

カーボンニュートラル

- ・CCUSの各プロセス実用化(環境負荷の少ない製法への転換)

省エネルギー・再生可能エネルギー

- ・長期視点での新規エネルギー創出テーマの発掘
- ・環境負荷影響の少ない燃料への転換

ケミカルリサイクル

- ・次の処理能力増強に向けたコンソーシアムによる諸課題解決

人財
Value-Up

働きがいや
仕事を通じた成長を
実感できる企業に

「仕事を通じた成長が実感できる会社」を目指し、研修制度の充実化、職場環境の整備、ダイバーシティ推進等の施策を実施していきます。

成 果

スペシャリティー人財

- ・新人事評価制度の制定
- ・サクセッションプランの開始(役員、部長)
- ・職群・管理職制度の改革

ダイバーシティ推進

- ・女性管理職の増加
- ・介護有給休暇と在宅勤務の導入と定着
- ・職場改善投資の計画的遂行

健康経営

- ・健康経営宣言とKPI設定

課 題

スペシャリティー人財

- ・生産年齢人口減少による採用難への対応
- ・人材育成体系の強化(サクセッションプランの運用拡大等)

ダイバーシティ推進

- ・女性管理職とグローバル人財の不足
- ・3K職場のさらなる削減

健康経営

- ・心身のヘルスケア(予防と対応)

ビジョン策定プロジェクト～デンカの未来を考えよう～

プロジェクトの目的

「ビジョン策定プロジェクト」とは、2023年度から2030年度までの次期経営計画策定に際し、その礎となる新たなビジョンを策定するための企画です。デンカの未来を築く若い社員で構成するプロジェクトメンバー44人が参加して、「コリンズ・ポラス式ビジョンのフレームワーク」を参考に、コアバリュー、パーパス、ミッションで構成するビジョン案の策定を行いました。「デンカの未来を考えよう」をテーマに掲げ、白熱した議論を繰り広げました。

Vision

Core Value

～理念～

組織にとって普遍的で時代を超えて堅持される。
組織の決定や行動における判断基準であり、
各人の価値観や行動の方向性を表す

Purpose

～存在意義～

社会・世界のニーズを踏まえたうえで、社会に対
する企業の独自の強みを通じた提供価値＝存在
意義を追求すること

Mission

～野心的目標～

全社員のエネルギーを集中させるべき、明快で
説得力のある全体目標



本プロジェクトで議論したコアバリュー、パーパス、ミッションは、次期経営計画の上位概念となる新しいビジョンとして発表する予定です。
単なる象徴的な言葉としてではなく、次期経営計画と連動しながら、日々の行動や業務、目標設定に浸透させていくことを目指しています。

次期経営計画について

現在、デンカグループでは、2023年度から2030年度までの8カ年の経営計画策定を進めています。

2022年度までの経営計画「DenkaValue-Up」の成果と課題を引き継ぎ、中長期にわたり持続的成長を遂げるため、サステナビリティを巡る課題に対する経営戦略を明確に打ち立てるべく、ビジョンの設定、マテリアリティの見直し、非財務評価指標の導入などの準備を進めています。

「誰よりも上手にできる仕事で、全ての人がより良く生きる世界をつくる、社会にとってかけがえのない企業」をコンセプトとして、デンカグループ全体で、サステナブルな社会の実現を目指していきます。

Point 1

マテリアリティ(経営重要課題)の見直し

デンカグループは、気候変動などの地球環境問題への配慮、人権の尊重、従業員の健康・労働環境への配慮や公正・適切な処遇、取引先との公正・適正な取引、自然災害等への危機管理など、サステナビリティを巡る課題を、企業存続を左右する重要課題と認識し、2021年度にデンカグループESG基本方針を制定しました。そして、中長期の持続的成長を目指す次期経営計画においても、これらの課題への取り組みの強化が必須であると考えています。こうした考えの下、次期経営計画策定作業の中で、2017年度に制定したマテリアリティの見直しを行っています。「デンカグループESG基本方針」と連動して、サステナビリティを巡る課題を反映するとともに、デンカグループの事業を通じた社会発展への貢献を明確にしていきます。

マテリアリティ(2017年度制定)

SDGs達成を目指すデンカのマテリアリティ

カテゴリー	マテリアリティ(13項目)	関連するSDGs
安全最優先	保安防災	
	労働安全衛生と明るく快適な職場環境づくり	
製品・技術	持続可能な社会発展に貢献する新たな製品・技術の創造	        
	製品の安全	
コーポレートガバナンス 信頼される企業活動	企業理念の浸透と企業風土の改革	 
	コーポレートガバナンスの強化 法令の遵守、企業倫理の徹底	
働く人の幸せ	人財育成・技術の伝承	    
	多様性尊重(ダイバーシティ)と機会均等への配慮 ワークライフバランスと従業員の健康増進	
環境の保全	大気・水・土壌等の環境汚染防止	     
	気候変動対策推進(温暖化防止、温室効果ガス排出抑制、気候変動への適応)	
社会との対話 パートナーシップ	企業情報の適時・適切な開示と 双方向コミュニケーションの確立	 

・ESG情報サイト:経営最重要課題(マテリアリティ)の選定 <https://denka.disclosure.site/ja/themes/729>

次期経営計画(2023~2030年)で見直し

Point 2

非財務評価指標の導入

近年、取引先や機関投資家、金融機関が企業価値を評価される際、財務諸表だけではなく、その企業は「今後新しい価値を創造するのか」「持続的な成長が見込めるのか」という観点をより重視される傾向が強まっています。これにより、潜在的な企業価値を測るための非財務情報の可視化が年々強く求められています。

このアカウンタビリティとレスポンスビリティの変化を受け、デンカは次期経営計画において、マテリアリティと経営戦略の紐づけを明確にするとともに、それぞれに非財務評価指標を設定し、将来の財務成果に結びつく非財務の取り組みを可視化させる準備を進めています。



E

Environment

デンカグループは、2050年度までのカーボンニュートラルの実現に向けた動きを加速させます。生産活動に伴う環境負荷を把握し、精力的に対応を進めてまいります。

環境対策推進統括メッセージ



常務執行役員 環境対策推進統括

わた なべ しょう じ ろう
渡辺 祥二郎

環境負荷低減に全力

2021年11月に英国グラスゴーで行われたCOP26において、気候変動対策の基準が1.5℃に事実上強化され、パリ協定ルールブックが完成するなど、地球環境保全・温暖化対策に向けた世界の動きが加速しています。デンカグループは2020年11月に2050年度目標のカーボンニュートラルを発表、2021年5月には2030年度の中間目標を26%から50%に引き上げ、益々重要度が増しているカーボンニュートラルへの検討を開始しています。

その結果、見える化された課題に対する具体策として、省エネルギーの推進、再生可能エネルギーの拡大、火力発電所の燃料転換、CCUS※技術の導入、環境負荷低減プロセスの開発・導入などの特長を生かした選択肢が抽出されており、それらを強力に検討・推進して行きます。

また、カーボンニュートラルへの道筋は数多くありますが、デンカグループのみでは対応困難なものもあることから、近隣企業との協業や行政との連携の可能性も積極的に模索して行きます。

長期視点に立った地球温暖化への対応を加速させる一方で、足元の生産活動が及ぼす環境への影響については、その範囲を拡大して検討を開始しています。これまで散発的、個別的な活動であった「水資源の保全」、「生物多様性の確保」を環境方針に含めることで、より高い視座に立ってデンカグループの事業活動が自然環境に与える影響を網羅的に評価し、対策を進めることといたしました。

今後は、これまで積み上げてきた廃棄物の削減や省エネルギーの推進、生産活動に伴うCO₂排出量削減等に加え、水資源の保全と生物多様性の確保についても精力的に対応を推進いたします。

デンカは、化学メーカーとして社会的責任を強く意識して、気候変動問題の解決に全力で取り組んでまいります。

※CCUS: Carbon dioxide Capture, Utilization and Storage/CO₂の分離回収・利用・貯留

環境汚染防止に関する方針

デンカは、グループ各社の生産設備などから排出される環境負荷物質を的確に把握し、継続的な削減に取り組んでいます。対象物質は、CO₂などの温室効果ガス・SO_x(硫黄酸化物)・NO_x(窒素酸化物)・ばいじん・BOD(生物化学的酸素要求量)・COD(化学的酸素要求量)などのほか、PRTR法(化学物質排出把握管理促進法)の指定対象物質です。また、海洋プラスチックごみ問題などの社会問題化を契機に、2022年4月に施行された「プラスチック資源循環促進法」に定められた、プラスチック廃棄物の排出の抑制・再資源化の取り組みにも注力しています。

環境負荷物質の除去装置を積極的に導入するとともに、関係法令よりも厳しく設定した自主管理基準を遵守し、引き続き環境負荷物質の排出量削減に努めてまいります。

2050年度までのロードマップ

デンカグループは、2020年度に2050年度のカーボンニュートラルの実現を表明しました。また、そのマイルストーンとして中間年の2030年度においてCO₂排出量の50%削減（2013年度比）を目指すことといたしました。

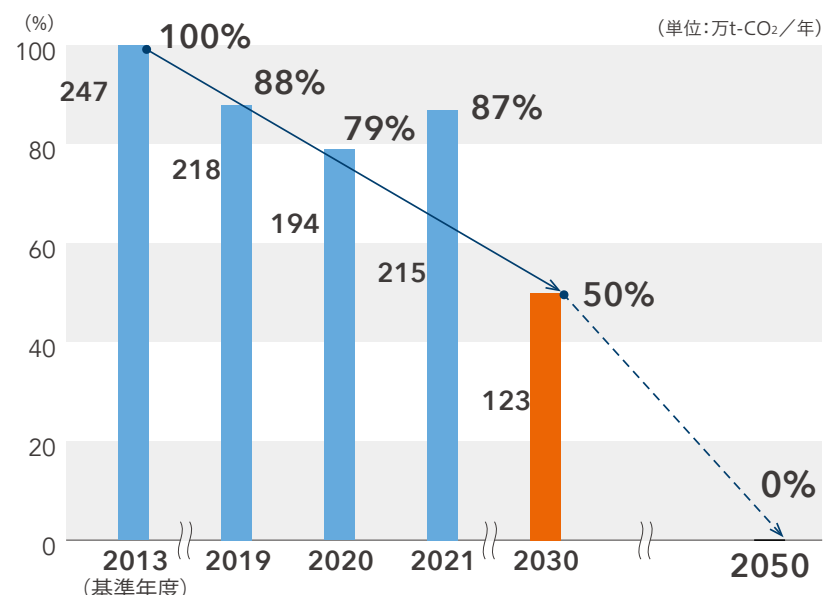
2021年度の当社およびグループ会社からの年間排出量は、新型コロナウイルス感染症流行の影響で工場の稼働が大きく落ち込んだ前年比では増加となりましたが、これまでの省エネ推進、再生可能エネルギー（水力発電）の導入などにより、合計215万t、2013年度比で87%の実績となりました。

今後、カーボンニュートラルの実現に向けた取り組みとして、以下の方策を継続・推進していきます。

省エネ推進	高効率ガスタービン発電機を青海工場（2020年10月稼働開始）・千葉工場（2022年度6月稼働開始）で導入。 引き続き、各事業所で徹底した省エネ強化を推進します。
再エネのさらなる導入	水力発電設備を現在17基保有（そのうちの1基は2022年度稼働開始）。 今後は太陽光発電の導入も積極的に検討、さらなる再生可能エネルギーの利用拡大を推進します。
革新的技術の導入	2030年度までにCO ₂ 回収技術の実装化実現を目標に、国立研究開発法人産業技術総合研究所と共同開発を推進します。

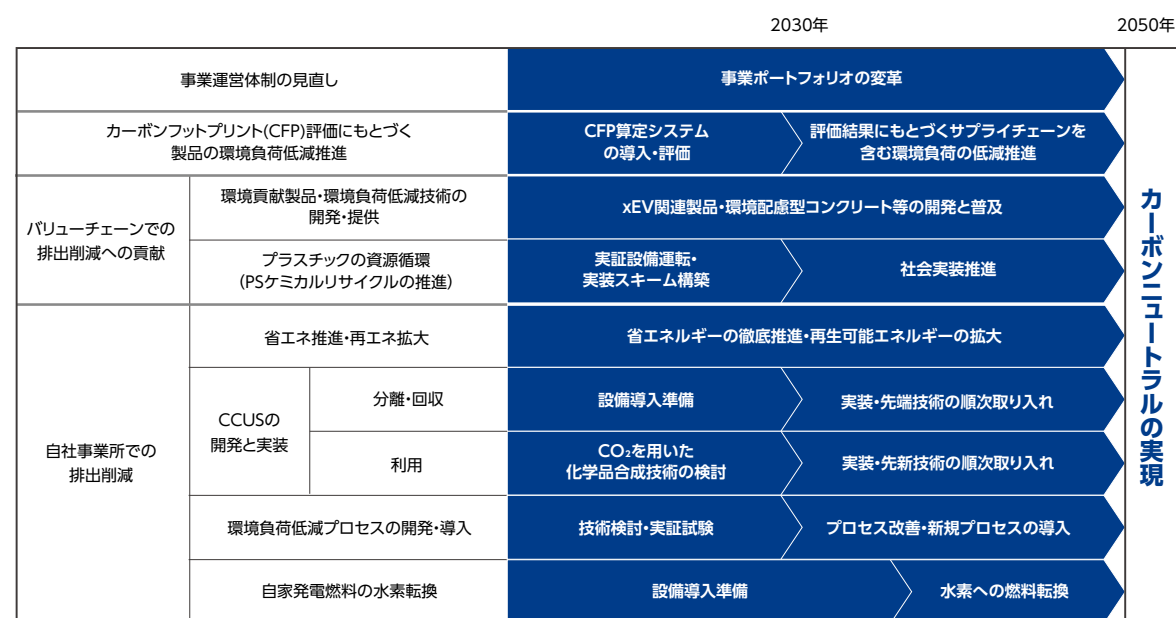
回収したCO₂の活用については、地域や周囲の企業との連携も視野に入れながら、化学品転用の展開を模索・検討しています。また、発生するCO₂排出量の削減を目的とした、環境負荷低減プロセスの導入・開発の検討にも並行して取り組んでいきます。これらの技術開発、外部との連携を組み合わせることで、自社から発生するCO₂排出量の削減を着実に進めていきます。

温室効果ガス排出量削減の中長期目標 (Scope1+2)



※デンカグループ（連結） ※デンカレポート2021よりデンカ単体ではなく、連結会社合計値を掲載します。

カーボンニュートラルに向けたロードマップ



再生可能エネルギーの拡大と環境負荷の少ない発電技術の導入

デンカは100有余年にわたって再生可能エネルギーの利用に取り組んでいます。水力発電を中心とした再生可能エネルギーを「つくる技術」と、貴重なエネルギー源として最大限に化学のモノづくりに生かす「つかう技術」を培ってきました。低炭素社会の実現に向けて、自社の強みである再生可能エネルギーへの取り組みに一層注力しています。

1. デンカの水力発電設備

青海工場の周辺には共同保有分も含めて17カ所の水力発電所があり、最大出力は約14万kWと、民間企業として国内屈指の規模です。そのすべてが「流れ込み式」の水力発電所で、河川の水を水車ランナーに誘導し、発電後には川に戻すため、自然環境への負担の少ない発電方法です。

水力発電は温室効果ガスを排出しないだけでなく、エネルギー効率が高い優れた再生可能エネルギーの一つであり、自然と共生しながら持続的に電気を生み出すことが可能です。

水力発電

国内

17カ所 ※合併会社所有含む

最大出力

140,290 kW

※2022年8月現在／合併会社の当社分を含む



2022年4月に運転を開始した黒部川電力(株)の新姫川第六発電所 (左側が新姫川第六発電所、右側が姫川第六発電所)

2. 太陽光発電の取り組み



当社は2013年より群馬県の渋川工場・伊勢崎工場に太陽光発電設備を設置しています。現在、国内の各工場をはじめ、グループ会社も含めて新たな候補地を検討しており、さらなる太陽光発電の導入を推進します。

DENKAソーラーパワーしづかわ

3. 環境負荷の少ない発電技術の導入

カーボンニュートラルの実現に向け、省エネルギーの推進と再生可能エネルギーの拡大を進めています。省エネルギーについては、これまで、火力発電所の燃料変更や、高効率ガスタービン発電機の導入、セメント工場では廃熱発電とバイオマス発電による省エネルギーを推進してきました。

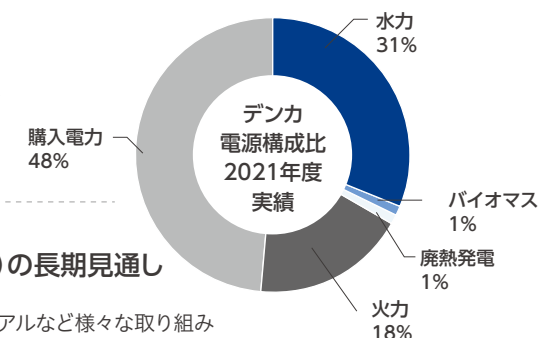
最近では、2020年度に青海工場で高効率ガスタービンが稼働しており、2022年度も千葉工場で同様のガスタービンが運転を開始しました。



2022年6月に運転を開始した千葉工場のガスタービン発電設備

4. 電源構成比率(デンカ単体)

青海工場では、水力発電とともにセメントプラントでバイオマス発電を行っています。



5. 再生可能エネルギー(発電能力)の長期見通し

新規発電所の建設や既存発電所のリニューアルなど様々な取り組みを通じて、持続可能な社会の実現に貢献していきます。

発電能力(千kw)

	2005年度	2021年度	2022年度	2030年度
水力	111	126	140	141
太陽光発電等	3	7	7	13
合計	114	133	147	154

※黒部川電力(北陸電力株式会社との共同保有)は、発電出力の50%を計上

・ESG情報サイト:環境の保全 <https://denka.disclosure.site/ja/themes/660>

環境負荷低減に向けた取り組み

デンカグループは、化学メーカーの社会的責任を果たすため、自社の環境負荷低減の追求と製品・技術を通じた廃プラスチックの再資源化、生物多様性の保全といった課題に取り組んでいます。

1. 資源循環／ケミカルリサイクル

当社は持分法適用関連会社である東洋スチレン(株)と、ポリスチレン樹脂のケミカルリサイクルの事業化に着手しています。米国のアジリックス社より技術を導入し、当社千葉工場内にプラントの建設(年間処理能力:約3,000t)を決定、2023年度下期の稼働開始を予定しています。従来のマテリアルリサイクルとは異なり、再生したポリスチレンの用途に制限がない画期的な手法で、CO₂の発生量も通常の生産方法と比較して半減させることが可能です。早期の本格実装実現を目指して、取り組みを進めています。



2. 生物多様性への対応

生物多様性は、気候変動対応と並び持続可能な社会の確立に向けてその重要性が高まっており、国際的な開示の枠組みづくりが本格化しています。デンカグループESG基本方針に「環境負荷低減と生物多様性の保全・保護」を掲げて、生物多様性に関して、生産活動に伴う環境への影響を把握し、維持・向上を目指して行きます。具体的には、「生物多様性基本法」や関連するガイドラインに基づいて、今後3年以内を目標に以下の取り組みを行います。



五泉事業所(新潟県五泉市) 堀掘り

- ①主要事業所(国内7事業所+グループ内主要生産拠点)の周辺環境における生態保全を巡るリスク分析を実施
- ②リスク分析から課題の洗い出しと2030年に向けた実効ある対応計画の策定
- ③グループ社員への環境教育や生物多様性に関する啓発活動の実施

デンカパフォーマンスエラストマーの環境経営の推進について

デンカパフォーマンスエラストマーLLC(略称DPE)は、米国ルイジアナ州でクロロプレンゴムを製造するデンカのグループ会社です。1969年にデュポン社が操業を開始したクロロプレンゴム製造工場を2015年にDPEが取得し、世界に向けて製品を出荷しています。DPEは、デンカグループの環境負荷低減方針の下、環境法令が定めるクロロプレンモノマー排出基準を遵守し、排出物、廃棄物を極力低減させることに取り組むとともに、関係省庁や研究機関などと協力して、当該省庁による化学物質の毒性評価において、使用可能な最高(最善)の科学が用いられるよう強く働きかけております。

DPEは、米国デュポン社及びその関係会社とともに、複数の訴訟を受けております。これらの訴訟は、工場周辺に居住する住人が、工場から排出されたクロロプレンモノマーによって、身体的、財産的、精神的損害を被っているとして損害賠償等を請求しているものです。

クロロプレンモノマーの健康リスクについては、国際合成ゴム生産者協会(International Institute of Synthetic Rubber Producers)の資金提供の下、ピッツバーグ大学の研究者が実施し2020年12月に更新された疫学的研究では、米国におけるクロロプレンモノマーを取り扱う施設で従事した作業員約7,000名を70年近くにわたり追跡調査した結果、肺がん及び肝臓がんによる死亡率は、クロロプレンモノマーへの暴露と関連が無いと結論づけられました。本調査は2000年末までのデータをもとに2007年に得られた同様の調査結果を追跡調査したもので、2017年までの17年分の作業員の健康調査に関するデータが追加されています。

また、ルイジアナ州腫瘍統計局からは、同工場のある地域の発がん率は同州全体の発がん率に比べ大きな差異が見られなかったことが公表されています。

DPEはデンカグループの環境負荷低減方針の下、3,500万米ドル(約40億円)以上の投資による排出量削減設備を導入し、クロロプレンモノマーの排出量86%削減を達成しました(2021年度実績、2014年度との比較)。

またDPEは、クロロプレンモノマーの毒性評価の見直しに向けて、同物質の健康への影響を研究する最先端の生理学的薬物動態(PBPK)モデルを考慮に入れた正式な「見直し要請(Request for Correction/RfC)」を2021年7月15日に米国環境保護庁(EPA)に提出、これに対してEPAは、EPAのクロロプレンモノマーに関する毒性評価の基礎となった、統合リスク情報システム(IRIS:2010年にEPA作成)の発がんリスク評価およびその補足資料記載の結論は、EPAの情報品質ガイドライン(2002年、米国で作成)と一貫性があるという理由により、科学情報のアップデートがあっても直ちに毒性評価値を見直さないと、2022年3月14日にRfCの却下を公表しました。このためDPEは2022年6月10日に「再考要請(Request for Reconsideration/RfR)」を提出いたしました。

当社は、化学物質の毒性評価に使用可能な最高(最善)の科学が用いられることをEPAに働きかけるDPEの取り組みを、引き続き支援してまいります。

詳細は当社ウェブサイトに掲載するニュースリリース※をご覧ください。

※2019年6月19日、2020年2月14日、6月8日、6月19日、8月7日、12月17日、2021年3月2日、6月22日、7月20日付、2022年4月28日付、6月17日付ニュースリリース

TCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)への賛同

デンカグループは2020年9月にTCFDへの賛同を表明し、同コンソーシアムに参画しました。

TCFDの提言で示されているプロセスに則り、気候変動がもたらす影響、パリ協定で描かれる「低炭素社会」「脱炭素社会」に向けた政策・規制、市場の変化、技術革新等が事業にもたらすリスクと機会に焦点を当てて、検証を継続して実施していきます。



ガバナンス・リスク管理

中長期の気候変動問題への対応については、取締役会による監督と環境対策推進統括役員の下、サステナビリティ推進部が全社を統括しています。

目標策定、基本方針や重要施策、管理指標の設定・評価などの重要事項を社内の会議体にて経営層が議論した後、代表取締役が意思決定を行います。

指標と目標

デンカグループでは、2030年度に2013年度比50%削減の実現と、2050年度カーボンニュートラルの達成を目指すため、CO₂ 排出量の削減を環境経営の最重要課題と位置づけています。

省エネ推進や水力発電を中心とする再エネの拡大に取り組むほか、CO₂ を排出源プラントから分離・回収し利用・貯留を行うCCUSや、水素利活用等の革新技術導入の検討を進め、2030年度までの実装開始を目指して、現在外部研究機関と共同開発に取り組んでいます。また、バリューチェーン全般についても、製品トータルのライフサイクルにわたる環境負荷まで視野を広げて対応を進めています。

C O L U M N CDPを通じた環境経営の向上

デンカグループはバリューチェーン全体を含む気候変動に関する情報を積極的に開示し、持続可能な資源とエネルギーの活用を目指す環境経営の強化と企業価値向上を目的として、2015年度からCDPの「気候変動」質問状への回答を開始しました。2019年度からは「水セキュリティ」にも対応を広げています。また、CDPへの回答を客観的に解析し、環境経営に関わるガバナンスと気候変動を考慮した未来洞察によるリスクと機会の検討と改善を行っています。

2021年度は、「気候変動」、「水セキュリティ」ともに8段階評価で上から2番目となる「A-」のスコアを獲得しています。

シナリオ分析の更新／リスクと機会の対応

気候変動がもたらすリスクと機会について、気温上昇1.5℃未満（グラスゴー気候合意）・4℃（現状成り行き）のシナリオ分析を実施し、2030年度に想定される影響と取るべき対策の検証を行いました。政策・法規制関連では炭素税・排出権取引（カーボンプライス）導入のリスクが予見される一方、炭酸化混和材LEAF、xEVに使用される電子材料等、多様な製品・事業のポートフォリオにおいては販売拡大の機会も生まれます。今後、デンカグループとしてのビジネスリスクとチャンスを実量的に把握し、TCFDに即した適切な対応を進めた上で、経営計画や事業戦略への反映を進めます。

デンカの気候変動に伴うリスクと機会の抽出とそれをもとにしたシナリオ分析

リスク
機会

シナリオ	分類	項目	想定影響度	該当事業分野	該当事業分野への影響	対策
1.5℃	政策・法規制	炭素税の導入及び排出権取引制度の導入	大	全部門	・排出量全体及び/または排出枠上限超過排出分に関わるコスト負担増	・事業ポートフォリオ変革 ・CO ₂ 排出量削減に向けた省エネ対応や、CCUSの導入推進
		プラスチック資源循環（廃棄物削減）の要請の拡大	大	ポリマーソリューション 電子・先端プロダクツ エラストマー・インフレーション	・使い捨てプラスチック容器から他素材への代替進行 ・バイオ由来原料導入要請への対応の結果、製品物性の低下、コスト負担増	・ケミカルリサイクルの導入によるスチレン系樹脂の資源循環推進、バイオポリマー配合製品の置換、物性改良、コストダウン
	技術	脱炭素及びCCUS推進への費用負担	大	エラストマー・インフレーション (セメント製品、特混、カーバイド、クロロプレン)	・製造コストの増加 ・無対応の場合には、他素材への代替進行	・各製造設備に対する最適なCCUS設備の検討
	評判	CO ₂ 大量排出型事業への対応要請の拡大	大	エラストマー・インフレーション (セメント製品、カーバイド、クロロプレン)	・投資行動の急速な変化	・CCUSの開発・導入とプラント建設
	資源の効率性	カーボンリサイクルの実現（廃棄物削減、製品の回収リサイクル）	大	エラストマー・インフレーション (セメント製品、カーバイド、クロロプレン) ポリマーソリューション (ポリスチレン、食品包材)	・製造コストダウン、環境改善、企業イメージ向上、カーボンプライシング額のインパクト減少	・CO ₂ 吸収型コンクリート(CO ₂ SUICOM)の普及、産学官との連携による化学品合成技術の研究開発推進、設備投資
		LCA面で優位な技術の台頭	中	電子・先端プロダクツ(放熱材料等)	・製品のライフサイクルにわたるCO ₂ 排出量の削減に貢献できる製品の需要増	・需要に即した生産能力拡大 ・製品製造時のCO ₂ 削減
	エネルギー源	グリーンエネルギーへの転換進行	大	全部門	・再エネ比率・水素活用の拡大	・水力発電能力の拡大、水素のエネルギー利用、水力発電による水素製造(水の電気分解)の検討
	製品/サービス	電気自動車の普及に伴う既存製品の販売と関連部品の開発	大	電子・先端プロダクツ(xEVに搭載されるパワコン、電池の放熱材として使用されるセラミックス基板、球状アルミナ、放熱材料、アセチレンブラック製品等) エラストマー・インフレーション (リチウムイオンバッテリー用断熱・延焼防止材向けアルセン、非晶質シリカペーパー)	・電気自動車関連部材製品の需要増 ・本用途への事業性見極め、量産、拡販 ・内燃機関連部材製品の需要減	・需要に即した生産能力拡大 ・ユーザーワークによる要求性能確認、他社連携による試作推進、価格を含めた本ニーズへの事業性判断 ・設備投資、新製品開発 ・xEV関連の新規用途への展開
		洋上風力発電の増加	小	電子・先端プロダクツ(窒化ケイ素) エラストマー(高圧ケーブル)	・風力発電設備に使用される部材の需要増	・需要に即した生産能力拡大、さらなる高機能製品の開発
		再エネ電力供給システムの整備	中	電子・先端プロダクツ(アセチレンブラック) エラストマー(高圧ケーブル)	・蓄電池および送電網整備に使用される部材の需要増の需要増加	・需要に即した生産能力拡大、さらなる高機能製品の開発
4℃	急性	生産設備の停止（設備損傷、サプライチェーンの寸断）	中	全部門	・生産設備の復旧費用負担および操業停止に伴う機会利益の喪失 ・原料調達先及び製品需要家の生産設備の損傷に基づく生産・販売活動の停滞	・想定災害レベルの見直し(激甚化)に基づく設備保全対策の強化 ・サプライチェーンの多様化
	慢性	気象パターン不安定化による再エネ発電稼働減（日照減／太陽光、渾水／水力）	中	全部門	・太陽光発電所の出力低下によるコスト負担増及び自社水力発電所の稼働率低下に伴う購入電力増加によるコスト負担増	・省エネの推進、電源構成の多様化
		気温上昇に伴う冷却効率低下による火力発電所・化学プラントの操業コストの増加	小	火力発電所 エラストマー・インフレーション (肥料、クロロプレン、苛性ソーダ) ポリマーソリューション(ボパール、スチレンモノマー、機能樹脂)	・生産性低下	・高効率冷却設備の導入
	製品/サービス	気温上昇による熱中症と感染症の増加（新たな感染症の出現）	大	ライフインベーション	・新たな感染症を含む検査薬・ワクチンの需要増加	・新検査薬・ワクチンの開発
		自然災害甚大化に対応するインフラ整備の要請増加	中	エラストマー・インフレーション	・防災・減災に関連するインフラ関連製品・サービスの需要拡大	・需要に即した生産能力拡大、さらなる高機能製品の開発



S

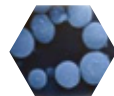
Social

デンカの技術を通じたサステナビリティ社会への貢献

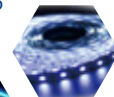
デンカの技術で **5G** を支える

熱から半導体を守る技術や、エネルギーロスを抑える技術、半導体の輸送において、静電気と異物の混入を防ぎ品質を守る技術等、高度情報化社会で求められる高速データ通信を支える技術が数多くあります。

球状シリカが
エネルギーロスを抑える



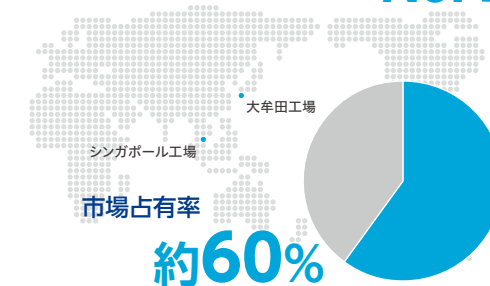
キャリアテープ用シートと
トップカバーテープが静電気と
異物混入から守る



球状アルミナが熱から守る

球状アルミナの世界シェア

No.1



デンカの技術で **xEV** 次世代車を支える

モーターを利用して走るxEVの電力をコントロールするCPUの回路基板、自動車部品の軽量化・無塗装化を実現する耐熱付与材、リチウムイオンバッテリーに使用される高純度の特殊カーボンブラック等、自動車の電動化を支える技術が数多くあります。

窒化アルミニウム基板、
窒化ケイ素基板が
熱を逃し、車の安全性
を高める



耐熱付与材が
耐熱性を高める



アセチレンブラックが
リチウムイオンバッテリーの大容量化を実現

アセチレンブラックの
世界シェア・生産能力

No.1



デンカの技術で **QOL向上** を支える

がんに立ち向かう新たな治療法であるG47Δの製造技術開発、予防接種に対する社会的ニーズに応えるインフルエンザワクチン製造と安定供給、パンデミックへの迅速な対応を可能にする抗原迅速診断キット等、予防、診断、治療の3つの領域を支える技術が数多くあります。

がん治療用ウイルスG47Δ製剤「デリタクト®注」*が
アンメット・メディカル・ニーズに応える



インフルエンザ
ワクチンが
健康を守る



抗原迅速診断キットが
社会を守る



*アンメット・メディカル・ニーズとは、いまだ有効な治療法が確立されていない医療ニーズを指す
*「デリタクト」は、第一三共㈱の登録商標です。

デンカの技術で **再生可能エネルギー** を支える

クリーンな洋上風力で発電された電気を効率よく各地へ運ぶ超高压ケーブルの原料となるアセチレンブラックや、風力発電のベアリングボールに使われる窒化ケイ素など、再生可能エネルギーの発展を支える技術があります。

窒化ケイ素が風力発電の
普及を後押しする



アセチレンブラックが
クリーンエネルギーを
効率よく運ぶ

ESGの取り組みと整合し、卓越した競争力を有する企業となるために、サステナビリティに貢献する各種取り組みを精力的に進めています。

サステナビリティ社会に向けた生産拠点における取り組み

デンカグループは全国に拠点があり、各事業所ごとでもESG推進活動を行っています。本ページでは、そのうちのいくつかの取り組みを、関連するデンカグループESG基本方針とともに紹介します。

【安全最優先・働きやすい職場づくり】に関する取り組み

すべての社員が安心して働くことのできる職場を目指して、様々な取り組みを行っています。

安全推進会議〈全事業所〉

事業所の安全、保安の改善向上につなげるべく、安全推進会議を定期的開催しています。この会議には本社や他事業所からも出席し、社長による講話、重要事項の検討、事業所内の活動状況報告について積極的な意見交換を行っています。他事業所からの意見は新たな気づきを生み、事業所内での議論以上の職場環境改善の効果が見込まれます。

安全活動発表会〈渋川工場〉

2021年8月、渋川工場で2回目の安全活動発表会が、Web閲覧と会場参加の2形式で開催されました。発表は課やグループ単位で行われ、現場での安全活動やヒヤリハット対応状況など現場社員の声の色濃く反映された内容となりました。この発表会を通じて、部門を超えた情報共有や横連携を進めていきます。



安全活動発表会の様子



安全力創成館 施設活用の様子

安全力創成館〈千葉工場〉

千葉工場には、安全文化を醸成し災害をゼロにする目的で「安全力創成館」が設置されています。本設備では、実際に現場で起こり得る災害を疑似体感することができ、その危険性に気付くきっかけとなっています。また、本設備を使用した安全教育プログラムを、協力会社社員を含むすべての工場従業員を対象に実施しています。今後も設備の積極的活用、教育プログラムの定期的な更新と実施を継続することで、工場全体に安全文化を浸透させることに貢献していきます。

【より良い地域社会形成への参画・貢献と信頼の醸成】に関する取り組み

事業やその他様々な活動を通して、より良い地域を作ることへ貢献しています。

備蓄品倉庫建設〈大牟田工場〉

2021年7月、災害に強い工場づくりの一環として、大牟田工場に自然災害対策用の備蓄品倉庫が完成しました。本倉庫では、災害時にすみやかに物品の供給ができるように、飲料水・食料・防災用品・資機材等を備蓄しています。また同年8月に、大牟田市消防署に協力を仰ぎ、防災用品の取り扱い訓練を行いました。本訓練ではライフジャケットの装着やオールの取り扱い等、救命ボートの使用方法と安全管理を学び、万が一災害が起きた際に迅速かつ適切な活動で地域へ貢献するために備えを進めています。



備蓄品倉庫内の様子

【公正な企業活動】【情報開示とステークホルダーとの建設的な対話】に関する取り組み

企業情報の提供を通してステークホルダーの皆さまとのつながりを強化していきます。

新潟県職員の「民間企業体験研修」受け入れ〈青海工場〉



業務体験の様子

新潟県職員を対象に行われている民間企業体験研修は、異なる業種である県職員に民間企業について学んでもらい、視野の拡大および行政サービスの向上を目的として、毎年実施されています。2021年に初めて青海工場に受け入れ依頼があり、工場の概要説明やプラント見学、規律・体感訓練、及び発電所でのパトロール等の業務体験を行いました。研修後には参加者から、安全意識の高さと操業に関して多くの学びを得たとのコメントをいただいています。またデンカグループとしても自社の業務を体感し知ってもらう良い機会となっています。

人財への取り組み

デンカは「働きがいや仕事を通じた成長を実感できる企業」を目指し、スペシャリティー人財の確保・育成、働き方改革やダイバーシティの推進、健康経営などの取り組みを進めています。



人財戦略担当メッセージ

当社は誕生して100年余の歴史を持つ会社です。これまでは良い会社になるために優れた技術開発や果敢な事業展開等を最優先として来ましたが、近年の社会要請はそうした戦略だけでは企業として未成熟であることを明確に示しています。当社がさらに存在意義を高めていくためには、良質な「人財戦略」を展開することが必要で、当社にはまだまだ改善の余地が多くあります。

社会や人々の価値観の多様化が加速していく中で、どうしたら従業員の皆さんの納得できる働き方を提供できるのか、どうしたら従業員の皆さんの想いを形に変えていけるのか、どうしたら従業員の皆さんが安心でき、どうしたら従業員の皆さん自身の価値を高めていくことができるのか、など人財に関わるテーマが会社として取り組むべき最重要テーマだと思っています。

様々な切り口でのアプローチや対話を通して、会社としてしっかりと方向性を差し示すことができるよう取り組みを進めてまいります。

常務執行役員
人財戦略担当 ^{たか はし かず お}
高橋 和男

1 これまでの人財への取り組み

目 的	施 策	2018	2019	2020	2021	2022
スペシャリティー人財の確保・育成	制度・評価の改善		●新人事評価制度の制定 ●職群・管理職制度の改革	●資格級の廃止と職務等級への一本化 ●役職手当の新設		
	処遇の改善	●ベア、賞与の改善 ●準社員制度の廃止	●初任給の改善			●M職の賃金是正
	マネジメントの改善	●正課長対象向け課長力養成講座を開始			●スペシャリティー人財育成プログラム	●サクセッションプラン運用開始
ダイバーシティ推進 働き方改革		●意識啓発を目的としたセミナーの実施 ●キャリア研修の実施 ●仕事と介護の両立支援施策の展開（相談窓口、ハンドブック）	●Denkaのダイバーシティ推進ビデオ学習教材の発行 ●看護・介護休暇の有給化（改定） ●育児・介護のための勤務時間の短縮措置の柔軟化（改定）	●在宅勤務制度導入 ●時差出勤制度（改定） ●仕事と介護の両立支援セミナー・動画視聴プログラムの展開	●女性管理職の雇用、登用プロジェクト開始 ●職場環境整備投資枠の新設 ●くるみ認定の取得	●新幹線通勤制度の導入 ●仕事と育児の両立支援セミナーの実施
健康経営の推進					●健康推進室を新設 ●健康経営宣言を発表 ●健康サポートアプリ(&well)を導入	●健康経営優良法人2022に認定
従業員エンゲージメントの向上		●社長の現場視察の強化		●第二回社員意識調査の実施、課題の抽出と施策検討		●第三回社員意識調査（予定）

2 4つの人財重点分野

経営計画「Denka Value-Up」においては「戦略的人財雇用、社内人財の育成」「人財育成体系の強化」「ダイバーシティ推進」「安心して働ける職場づくり」を重点分野とし、「健康経営の推進」「働き方改革」「業務プロセス改革」「人財のグローバル化」等の具体的な諸施策を実行・推進しています。また、次期経営計画では、これら諸施策の達成度を可視化するための人財KPIを設定する予定です。

重点分野	概要
●戦略的人財雇用、社内人財の育成	「全社員が誰より上手にできる仕事を」 ・高度専門人財確保、高度経営人財プール
●人財育成体系の強化	「自ら学ぶ文化を醸成し、自己成長を実感できる会社となる」 ・サクセッションプラン運用 ・全社一貫の教育体系の構築
●ダイバーシティの推進	「多様な考え方を持つ人間が活躍できる環境・制度、文化の醸成」 ・女性管理職者の雇用、登用プロジェクト ・育児・介護休業取得要件の緩和
●安心して働ける職場づくり	「明日もまた会社に来たくなる職場環境づくり」 ・ハラスメント防止

3 健康経営について

2021年1月に健康推進室を新設し、健康経営宣言の発信、新型コロナウイルスワクチンの職域接種といった各種取り組みが評価され、デンカは健康経営優良法人2022に認定されています。また、社員の健康診断データの一元管理をスタートし、これらのデータ分析からKPI設定を行うと共に、生活習慣病などの発症・重症化の予防を目指す施策を健康保険組合と健康推進室の共同施策として展開しています。直近では、遠隔禁煙外来の開始や、特定保健指導の強化を行っています。今後も、心身共に健康でいきいきと働けるように従業員の“well-being”を支えていきます。

KPI	2021年実績	2030年目標
●体重適正者	65%	80%
●高ストレス者	13.4%	10%
●いい運動習慣	32.9%	40%
●喫煙者	32.5%	12%



COLUMN

社員意識調査のアフターフォロー

2020年に実施した第二回社員意識調査では、調査結果のフィードバックシートをもとに、各部署が「会社として取り組んでほしいこと」「自部署で取り組むべきこと」「一人ひとりができること」をテーマとして議論を行いました。そして、その2年後（2022年6月）に、課題への対策・改善状況を把握するヒアリングを実施しました。

このヒアリング結果を活用し、2022年度下期に予定している第三回社員意識調査をより有意義なものに改善してきます。





G

Governance

コーポレートガバナンスを企業価値向上のための土台と考え、ステークホルダーの皆さまに対する責任を果たすとともに、経営の透明性と健全性を確保するため、ガバナンスの強化に努めます。

会長メッセージ

コーポレートガバナンスの高度化を目指します

ステークホルダーの皆さまにおかれましては、平素より格別のご高配を賜り厚く御礼申し上げます。

デンカグループは、企業理念“The Denka Value”実現と経営計画「Denka Value-Up」の達成に向けて、取締役会と執行体制の役割を明確化し、取締役会が監督・助言機能に徹するとともに、経営戦略遂行に貢献できるスキル・マトリックスに基づく取締役構成を整えつつあります。それに加えて、4年目を迎えた監査等委員会制度の充実もあり、取締役の責任遂行を一層意識した実効性のある議論の活性化と意思決定の迅速化が進んでおります。

昨今の国内外情勢の激動と環境意識の高まりなどにより、企業の持続性の基盤となるガバナンスに対する社会的要請はますます強まっております。今後とも、これらの要請を的確に反映したコーポレートガバナンスの弛まぬ高度化に努めてまいります。

デンカグループ全体の変革と連携をさらに深め、新たな価値を創造することで、SDGsを羅針盤とした様々な社会課題の解決に挑戦し、社員とステークホルダーの皆さまが誇りに思える「社会にとってかけがえのない存在」を目指してまいります。

ステークホルダーの皆さまの一層のご理解とご支援を賜りますよう、お願い申し上げます。



やま もと まなぶ

代表取締役会長

山本 学

社外取締役メッセージ

ガバナンス改革への期待と社外取締役としての役割

昨今、企業のガバナンス強化に対する期待が高まる中、社外取締役としての果たすべき役割も重視されています。取締役会は執行のモニタリングを行う機関ですが、それは単に、監視、監督を行うというにとどまらず、持続的な成長を見据え、中長期的な事業戦略について徹底的に議論していくことが重要で、社外取締役もこのような観点で、取締役会での議論、発言を行うことが求められていると受け止めています。また、企業を取り巻くあらゆる環境が目まぐるしく変化する現状では、個別の案件について個々に柔軟に対応、判断していく必要がありつつも、「デンカの目指す、あるべき姿」を軸として見据える、という意識を常に持つことが重要です。もし、かかる視点が執行において看過されているのではないかという場面では、これを指摘、修正していくことが社外取締役の役割であると考えています。さらに中長期的な視点では、現在の経営陣がどのような課題に取り組むべきか、という経営戦略に関する議論を行うことも取締役会に求められていると認識しております。このような視点での重要なテーマの1つが人財の採用、育成があると思っており、折に触れ、このテーマに関する議論、発言を行っていきたいと考えています。

監査等委員としては、監査等委員会における議論において、いわゆる守りのガバナンスの観点、また、コンプライアンスの観点から、関係子会社も含む内部統制システムの整備・運用に関するモニタリングを主に留意することを心がけています。

社外取締役に対する期待を真摯に受け止め、「独立性」を意識した距離感を保ちながらも、デンカの一員として尽力してまいります。



社外取締役
(監査等委員) 的場 美友紀



社外取締役 福田 良之

風通しの良い組織風土を形成し、リスク感度の高い組織を目指します

大学卒業後42年間金融の世界で働いてまいりました。その間には数多くのリスクに直面し、その処理に奔走しました。バブル崩壊、不良債権処理、公務員過剰接待事件、3行合併、システム障害、リーマンショック、原発事故、コロナショック等々のリスクに直面し痛感したことは、スピーディに悪い情報を経営陣にあげて素早く対応すること、絶対に隠ぺいしないことの2つです。1年間デンカの経営を拝見していますが、この2つのポイントは見事に守られていると思っています。

2022年に終了する経営計画「Denka Value-Up」も着実に成果を上げていると感じています。100年を超える歴史を有しながら現状に安住せず、常に高付加価値な製品の開発・製造にチャレンジしている企業文化には敬意を表します。しかし、世界情勢は我々の想像を超えて激動しており、リスクの発生可能性は益々、複雑化、多様化しています。そのような環境下、2023年から始まる新しい経営計画を策定実行していかなければなりません、そのためにはこれまでとは非連続な経営と実行力が不可欠となります。そこでは新しいリスクと正面から向き合っていかなければならないため、リスクマネジメントの重要性は今後益々上昇すると考えます。

社外取締役としてこれまでの経験と情報網を活かし、トップ経営者と一定の距離と緊張感を保ちながら、高度なリスクマネジメントに注力していきたいと思っています。

取締役一覧



2022年6月13日 撮影

取締役
(常勤監査等委員)
すずき まさはる
鈴木 正治

社外取締役
(監査等委員)
ま と ば み ゆ き
的場 美友紀

社外取締役
(監査等委員)
やまもと あき お
山本 明夫

社外取締役
(監査等委員)
きのした とし お
木下 俊男

代表取締役会長
やまもと まなぶ
山本 学

代表取締役社長
いまい とし お
今井 俊夫

社外取締役
ふく だ よし ゆ き
福田 良之

取締役
しんむら てつ や
新村 哲也

取締役
たか はし かず お
高橋 和男

・取締役の経歴 <https://denka.disclosure.site/ja/themes/673>

取締役の選任に関する考え方

当社は、企業理念“The Denka Value”の実現に向けた、経営計画「Denka Value-Up」を推進するため、取締役と執行役員による経営体制を強化するとともに、ガバナンス体制と監督機能の充実を図っております。

取締役の選任にあたって、社内取締役は、当社の各部門における豊富な経験と実績を有するとともに、取締役としての見識と十分な専門知識を有している者から、社外取締役は、当社の持続的な成長と企業価値向上に必要な専門性と豊富なビジネス経験や、他社での経営経験に基づく幅広い見識を持った者から選任することとし、取締役会全体として、多様な知識・経験・能力を持った人財をバランス良く選任し、ジェンダーや国際性、職歴等、多様性を持つ構成とすることが重要であると考えております。

また、独立社外取締役の比率は少なくとも3分の1以上が適切であると考えており、現状の比率は約44%です。

スキル・マトリックス

	属性				スキル									
	独立社外	年齢	在任年数	ジェンダー	経営経験・経営戦略	人財戦略	国際経験	財務・会計	法務・コンプライアンス	サステナビリティ・ESG	事業戦略・マーケティング	研究・知財	生産技術	DX
代表取締役会長 山本 学		66	9		○	○	○			○	○			
代表取締役社長(社長執行役員) 今井 俊夫		63	3		○	○	○			○	○			
取締役(専務執行役員) 新村 哲也		64	1			○				○		○	○	○
取締役(常務執行役員) 高橋 和男		62	1		○	○	○	○	○	○		○	○	
取締役 福田 良之	○	65	1		○	○		○		○	○			
取締役(常勤監査等委員) 鈴木 正治		66	3		○	○	○			○		○	○	○
取締役(監査等委員) 木下 俊男	○	73	7		○	○	○	○		○				
取締役(監査等委員) 山本 明夫	○	70	7		○	○	○			○	○			
取締役(監査等委員) 的場 美友紀	○	48	1	○		○			○	○		○		

※各スキルは各取締役に期待する内容を記載しており、それぞれの有する知見すべてを表しているものではありません。

※年齢、在任年数は、2022年6月22日(水)定時株主総会終結時点です。

〔スキル選定の理由〕

経営経験・経営戦略

企業理念“The Denka Value”を実現するための経営計画の策定と、その計画達成に向けた業務執行状況の監督には、豊富なマネジメント経験・経営実績を持つ取締役が必要。

人財戦略

スペシャリティ人財の確保・育成、ダイバーシティの推進、働き方改革・健康経営の推進などの人財戦略を最重要課題と位置づけており、社員が働きがいや仕事を通じた成長を実感できる企業となるためには、人財戦略に関する豊富な知識・経験を持つ取締役が必要。

国際経験

世界に存在感を示し、グローバルマーケットで卓越した競争力を有する企業を目指すためには、豊富な国際経験を持つ取締役が必要。

財務・会計

正確な財務情報の開示はもとより、財務基盤の健全性を維持しながらの戦略投資による「持続的成長」かつ「健全な成長」の実現、株主還元等の財務政策の立案には、財務・会計分野における確かな知識・経験を持つ取締役が必要。

法務・コンプライアンス

企業理念の浸透と企業風土の改革や法令の遵守、企業倫理の徹底等、公正かつ信頼される企業活動のためには、法務やコンプライアンス分野で確かな知識・経験を持つ取締役が必要。

サステナビリティ・ESG

グループ全体のESG経営を推進し、企業理念“The Denka Value”実現と健全で持続的な成長を目指すためには、デンカグループESG基本方針やマテリアリティに定める、ESGに関する確かな知識・経験を持つ取締役が必要。

事業戦略・マーケティング

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(スペシャリティ事業)へのさらなる集中とコモディティ事業の再構築を図ることで、ポートフォリオの変革を推進するには、幅広い視野をもとにした深い市場洞察力や豊富な事業経験を持つ取締役が必要。

研究・知財

スペシャリティ事業の成長を加速させるため、研究開発プロセス改革を推進すると同時に、持続可能な社会発展に貢献する新たな製品・技術を創造するには、イノベーション推進の実績に加え、科学技術分野への造詣が深く、当社固有の技術や知的財産に精通した研究開発経験が豊かな取締役が必要。

生産技術

生産プロセス改革による飛躍的な生産性向上を実現するとともに、設備の保安防災と安全衛生の維持向上や、モノづくり企業として、気候変動への対応も含めた環境負荷の継続的な低減には、当社固有のものも含め生産技術を熟知し、製造現場での豊富な経験と確かな知見を持つ取締役が必要。

DX

革新的プロセスにおいて、生産・研究開発・業務の各プロセスを、DXにより融合し、ビジネスモデルと組織を変革するためには、デジタル技術やデータ活用に関する深い知識と豊富な経験を持つとともに、事業・業務内容を理解・分析し自ら変革につなげる能力を有する取締役が必要。

取締役会の実効性評価

評価の方法

当社では、昨年に引き続き、取締役会の実効性について、取締役会の規模、構成、運営、その他20項目以上にわたる質問事項からなる「自己評価質問票」に、各取締役が回答し、その結果をもとに取締役会において協議する方法にて、取締役会の実効性に関する分析・評価を行いました。

評価結果の概要と今後の取り組み

取締役会の開催頻度や時間、その構成(知識・経験・能力のバランスおよび多様性)は適正化が進んでいること及び独立社外取締役が44%を占める取締役会により、経営の監視・監督が適切に実施されていることを確認しました。また、以下の流れで昨年の評価を踏まえた取り組みに対する評価を行い、今後の取り組みに関する認識を共有しました。

- 決議基準の厳選化により創出された時間を活用し、長期の事業戦略や個別の事業戦略が執行サイドによって確実に遂行されているかのモニタリング、および、必要に応じて、修正に関する議論を行うなどの取組みが必要
- コンパクト化した新体制下での取締役会が、業務執行状況のモニタリングと助言・監督に一段と注力できる取締役会運営体制の確立を図る
- 取締役会が後継者計画の策定と実行等に対し、より主体的に関与し適切な監督を行うことができるよう、指名・報酬等諮問委員会の一層の活用を図る

- 長期事業戦略や大型投資案件に対するモニタリングやフォロー
- コンパクト化した取締役会の運営体制確立
- 指名・報酬等諮問委員会の一層の活用



- モニタリングやフォローは、経営課題懇談会の活用等によりさらなる強化を図る
- 今後、指名・報酬等諮問委員会において、後継者計画等に関する議論について、継続して充実化を図る

- モニタリングやフォローは、改善が見られるものの、さらなる役割強化が必要
- 取締役会の運営体制は、コミュニケーションが活性化し、各取締役間で活発な意見が交わされるとともに、社外取締役の関与度合いがさらに強化される等、実効性は確実に向上
- 指名・報酬等諮問委員会では、以前よりも具体的な議論がなされ、実効性の向上途上にある

各委員会の運営状況

■ 指名・報酬等諮問委員会(2021年度2回開催)

指名・報酬を含むガバナンス関連等、経営の重要課題について、取締役会が社外取締役の多様な意見や助言を受けることで、透明性と客観性のある経営判断につなげるため、全社外取締役、会長、社長を委員とする「指名・報酬等諮問委員会」を設置しています。

昨年度は、役員体制やスキル・マトリックス策定、後継者計画、執行役員報酬に関する事項について取締役会より諮問を受け、委員会で議論を行い、その結果を答申・提言しました。

■ 経営課題懇談会(2021年度4回開催)

経営上特に重要な事項に関する議論を深めるため、社内および社外の取締役の間での自由闊達で建設的な議論・意見交換・情報交換・連携強化の場として、「経営課題懇談会」を開催しています。

■ 監査等委員会(2021年度14回開催)

監査等委員および監査等委員会は、株主の皆さまに対する受託者責任をふまえ、経営陣からの独立性が確保された専任の監査等委員会室スタッフのサポートのもと、法令に基づく当社の事業報告の請求や、業務・会計に関する調査、会計監査人の選解任・不再任や報酬等に関する権限の行使などを通して、取締役の職務執行や内部統制、業務・会計に関する監査を実施しています。

また、取締役(監査等委員である取締役を除く)の選任等および報酬等について、株主総会において陳述すべき事項を含む監査等委員会としての意見を決定しています。

さらに、監査等委員会がその役割・責務を果たすため、監査等委員には、その職務に必要である適切な経験・能力を持ち、特に財務・会計に関する知見を有する者が少なくとも1名以上選任されるべきとの判断のもと、監査等委員である取締役の候補者を選定しています。

■ 方針説明会(2021年度2回開催)

社外取締役が中長期および短期的な事業・研究方針を理解するための説明会を開催しています。

■ 社外役員連絡会(2021年度4回開催)

当社のコーポレートガバナンスおよび事業に関する事項などについて、情報交換、認識共有を図るための連絡会を開催しています。

経営リスク分析と対応

リスクマネジメントに関する基本的な考え方

デンカグループは、経営計画「Denka Value-Up」の実現を阻害するような多種多様なリスクを適切に把握し、リスクの防止もしくは影響を最小限に抑制することが極めて重要な課題であると認識し、リスクマネジメント体制の強化に努めています。各事業部門や事業所、グループ会社などでのリスク評価や防止・低減施策の実施を基本として、コーポレート部門がルール整備や専門的見地にに基づく支援を行うほか、リスクの発見と改善助言を目的とする内部監査の強化も図っています。

さらに、危機発生時には、経営トップおよび取締役会に迅速に報告が上がり、的確な経営判断が可能となるようなルールと体制を整備し、適時に公表することにも留意しています。

TOPICS

1. 危機管理要綱の見直し

当社は、企業活動に対し重大な影響を及ぼすと思われる事態に適切に対処するため「危機管理基本要綱」を定め、想定される具体的なリスクの分類と、所管部門、緊急連絡体制などを整備しています。

そして、この要綱に規定する「危機管理委員会」およびそれに代わるリスク管理に関連した各種会議体を定期的かつ必要に応じて開催し、取締役会に報告しています。2021年度は、危機事態発生時の対応の迅速化とともに、監督機能の強化を図るため、同要綱の改訂を行いました。

2. ICTガバナンスの強化

デンカは2018年度にスタートした経営計画「Denka Value-Up」に基づいて、業務効率の向上とガバナンスの強化を目的として、研究・製造・販売・管理などの企業活動の全フィールドにおいて業務プロセス改革を推進し、グループ全体のICT (Information & Communication Technology) の活用と強化に努めています。

同時に、ICTの利用に起因して生じる情報漏洩や改ざん、巧妙化するサイバー攻撃から、デンカグループの情報資産を守るため、グループレベルでのセキュリティインフラの整備とリスクマネジメントに基づく予防保全の強化を実施するとともに、情報セキュリティ規程群を制定しています。今後も内部統制に基づく国内外グループ会社のICTガバナンス強化を推進し、これらの施策によって、損失の回避とさらなる企業価値の向上を図ります。

リスクと対応を報告するページの一覧

分類	主なリスクの内容	報告を掲載するページ
経営マネジメント	社会課題、サステナビリティを巡る課題への認識	P6 デンカグループESG基本方針 P7-8 トップメッセージ、P9-12 社長対談、P13 デンカの軌跡
	経営計画と財務戦略の遂行	P16 2021年の振り返り、 P19-22 経営計画「Denka Value-Up」
	コーポレートガバナンス	P35-36 会長、社外取締役メッセージ P39-42 コーポレートガバナンス 【ESG情報サイト】「コーポレート・ガバナンス・信頼される企業活動」 コーポレートガバナンスの強化
危機管理・コンプライアンス	新型コロナウイルス感染症	P16 新型コロナウイルス感染症対策
	リスクマネジメント	P41 リスクマネジメントに関する基本的な考え方、 危機管理要綱の見直し 【ESG情報サイト】「コーポレート・ガバナンス・信頼される企業活動」 法令遵守・企業倫理の徹底、リスクマネジメント
環境経営	気候変動・異常気象・環境負荷低減・生物多様性	P25-30 環境経営の推進、カーボンニュートラル、DPEの 環境経営の推進について、TCFD
人材戦略	雇用、人材育成、健康経営、ダイバーシティ、ハラスメント等、人権のリスク	P33-34 人材戦略 【ESG情報サイト】「コーポレート・ガバナンス・信頼される企業活動」 内部通報制度・デンカグループヘルプライン、人権リスクへの対応
品質・製造物責任	製品安全・品質管理、化学物質管理	P43 品質保証マネジメント
事故・災害	安全衛生・保安防災	P44 安全最優先
コミュニケーション	ステークホルダーとの責任ある対話	P55-56 ステークホルダーとの対話 【ESG情報サイト】「製品・技術」顧客満足度向上運動
情報システム・セキュリティ	システムセキュリティ確保、デジタル化推進	P41 ICTガバナンスの強化 【ESG情報サイト】「コーポレート・ガバナンス・信頼される企業活動」 情報資産管理について
知的財産保護・個人情報保護	知的財産保護、個人情報保護の徹底	P45 知的財産の取り組み デンカウェブサイト：プライバシーポリシー、 【ESG情報サイト】「コーポレート・ガバナンス・信頼される企業活動」 知的財産保護の取り組み
サプライチェーン	BCP、輸出貿易管理	P16-リスク対応、事業継続への取り組み P56 パートナーシップ構築宣言 【ESG情報サイト】「製品の安全・品質向上」紛争鉱物、原料リスク評価によるBCP対策「コーポレート・ガバナンス・信頼される企業活動」安全保障貿易管理
個別事業	ビジネス環境の変化への対応	P31 技術を通じたサステナビリティ社会への貢献、 P45-54 事業部門長メッセージ、SWOT分析・事業戦略

コーポレートガバナンスに対するこれまでの取り組み

デンカグループは、コーポレートガバナンスを、ステークホルダーの皆さまの信頼と共感を得て、企業価値を向上させていくための土台と考えています。経営の透明性と健全性の確保に努め、コーポレートガバナンスの高度化に取り組んでいます。

	目 的	取 り 組 み
2007年	意思決定の迅速化	取締役の人数を半減するとともに、執行役員制度を導入
2008年	取締役が対等な立場で業務執行の監視・監督を行う	取締役における役位(専務取締役・常務取締役等)を廃止
	業務執行と監視・監督機能との明確な切り分け	業務執行の権限と役位を取締役から執行役員へ委譲
	取締役に対するチェックを機動的に実施	取締役の任期を1年に短縮
	外部の視点で経営のチェックを強化	2名の社外取締役を選任することで、社外監査役2名(法定)とあわせて計4名の社外役員を選任
	取締役会以外においても十分な交流を図ることによって、適切なアドバイスができる体制の整備	社外役員が定期的に経営トップと意見交換を実施
	経営の重要事項に関わる討議を深めることで、決定プロセスを迅速化	取締役・監査役(社内)、一部執行役員を構成メンバーとする経営委員会の設置
2015年	ガバナンス体制を拡充して、経営の透明性と健全性向上を図る	社外取締役を増員(2名から3名に増員)するとともに、取締役会の人数を減員(取締役定員を2名減員)
	社内および社外の取締役・監査役の間で自由闊達で建設的な議論・意見交換・情報交換・連携強化の場の整備	従来年2回実施していた、社外取締役・監査役懇談会を強化し、「取締役・監査役懇談会」を実施
	持続的成長と中長期的な企業価値の向上を図るための最良のコーポレートガバナンスの実現	「デンカコーポレートガバナンス・ガイドライン」の制定
	当社の事業に対する理解を深めるとともに、取締役会における議論を活発化	社外役員に対し、十分な説明を要するような個別付議案件について、事前説明を充実化
	社外役員間での情報交換、認識共有を図る	年4回「社外役員連絡会」の実施
2016年	当社の中長期および短期的な事業・研究方針の理解促進	社外役員に対し、年2回「事業・研究方針説明会」(現:方針説明会)の実施
	執行役員の業務執行に対する十分な監査・監督	取締役会における付議資料や報告資料の内容について明瞭化
	取締役会の実効性向上	全取締役および全監査役による、取締役会の実効性に関する分析・評価を毎年行い、その結果をコーポレートガバナンス報告書へ開示
2017年	指名・報酬を含むガバナンス関連等、経営の重要課題について、取締役会が社外役員の多様な意見や助言を受けることで、透明性と客観性のある経営判断につなげる	全社外取締役、全社外監査役、会長、社長を委員とする「経営諮問委員会」を設置
		「取締役・監査役懇談会」の名称を「経営課題懇談会」に変更
2019年	より迅速な意思決定を実現するとともに、監査等委員である取締役が取締役会における議決権を持つこと等により、取締役会の監督機能をより一層強化することで、さらなるコーポレートガバナンスの強化ならびに企業価値の向上を図る	「監査役会設置会社」から「監査等委員会設置会社」へ移行
		「経営諮問委員会」の名称を「指名・報酬等諮問委員会」に変更
2021年	会長・社長退任者の相談役・顧問就任規定の見直し	相談役の廃止
	取締役会と執行体制の役割の明確化および取締役会における議論のさらなる実効性向上と意思決定の一層の迅速化	取締役の人数を12名体制から9名体制にするとともに、取締役会における社外取締役の比率を44%超へと増加

品質保証マネジメント

デンカグループは、無機、有機の各種素材から電子材料、医薬に至る幅広い分野で事業展開しており、これらの多様な製品に関し、デンカグループESG基本方針と連携した品質方針の下、製品サービスの事業分野及びその社会環境の要求に応じた品質保証活動を展開しています。

品質方針 (2022年度)

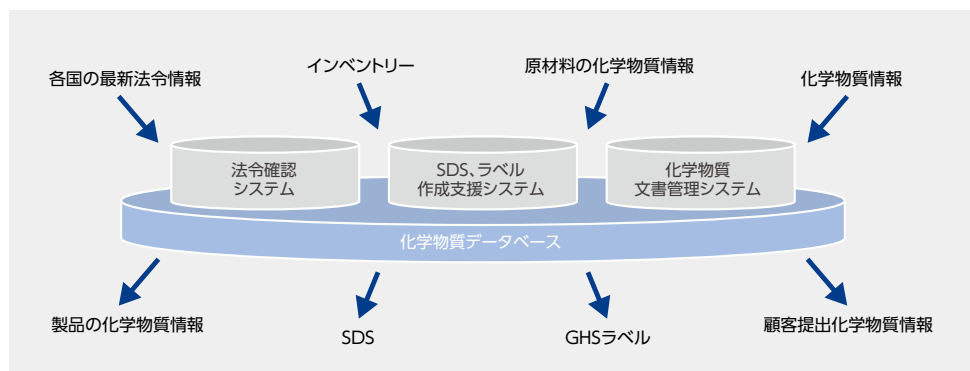
デンカグループESG基本方針に基づき、品質意識の向上とコンプライアンス、製品安全の徹底及び継続的な品質改善活動を行うことにより、お客さまに信頼される製品とサービスを提供し社会と環境の持続的成長に貢献する。

化学物質関連

デンカグループでは、化学物質に関する法改正にいち早く対応するために、国内外の法改正情報を常日頃より収集・監視しています。化学物質に新たな規制がかかる場合には、社内に周知し、より安全な物質の検討等必要な対応を実施しています。

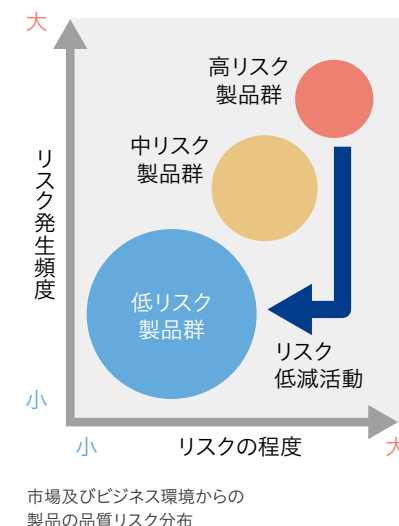
品質関連管理システムのITインフラ化

お客さま満足度の向上に向け、品質管理システムのITインフラ整備を進めています。苦情・クレーム管理の強化のための苦情管理システム、ニーズに迅速かつ的確に応え研究・設計開発するデザインレビュー、機能や品質の取決めを記載した納入仕様書管理システム、化学物質管理システム等におけるITインフラ化を推進し、作業の信頼性と効率性、蓄積データ利用の有効性の向上を図っています。



リスク課題の認識とリスク低減の取り組み

デンカグループの製品はコモディティーからスペシャリティーまで多岐にわたり、製品毎の品質リスクは非常に多様です。また、SDGsなどによる社会的ニーズの変化やお客さまの品質向上要求などにお応えする中で、各製品の品質リスクは変化しています。これらのリスクへの対応の一環として、デンカ社全製品の市場環境面及びビジネス環境面からの品質リスク評価を毎年見直すとともに、リスク内容や大きさに応じた品質リスク低減のための取り組みを計画的に行っています。



新型コロナウイルス抗原迅速診断キット不具合について

新型コロナウイルス抗原迅速診断キット「クイックナビ™ -COVID19 Ag」につきまして、一部の製品に偽陽性率が高まる可能性があることを2021年11月に確認いたしました。当社は、ご使用者の安全を第一に考え、該当する製品を自主回収(クラスII※)することといたしました。2022年3月末までに回収、交換作業を終了し、健康被害等の連絡は受けていません。引き続き、品質保証体制の強化を行い、より安心いただける製品とサービスの提供に努めていきます。

※ クラスIIとは、その製品の使用等が、一時的なもしくは医学的に治癒可能な健康被害の原因となる可能性があるか又は重篤な健康被害のおそれるはまず考えられない状況をいいます。

・ESG情報サイト:製品の安全・品質向上 <https://denka.disclosure.site/ja/themes/696>

安全最優先

職場の安全衛生と設備の保安防災は、
全ての事業活動で最優先とする

2022年度の活動(全社目標・重点実施事項)

全社目標

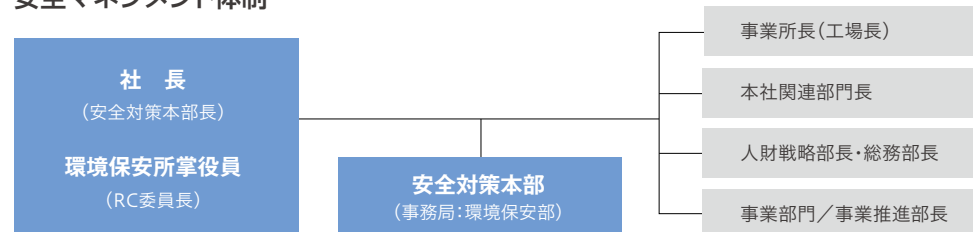
1 重大な事故災害ゼロの達成 2 労働災害件数の継続的改善

重点実施事項

グループ全体で本質安全化及び、ルールの整備と職場環境作りを推し進める

- | | | |
|---|------------------------|--|
| 1 | 重大な事故災害ゼロの達成に向けた取り組み | ・第三者も活用して職場の危険源を徹底摘出し、本質安全化に取り組む
・グループ会社の安全対策を積極的に支援する |
| 2 | 労働災害件数の継続的改善に向けた取り組み | ・既存／新規設備の「安全設計指針」への適合性を点検し改善する
・作業、工事ルールを厳守する |
| 3 | 事業所内で働く全ての方の安全を目指す取り組み | ・教育すべき項目を体系化し、e-ラーニングを活用した教育を推進する
・小集団活動を通して職場内コミュニケーションの活性化を図る |

安全マネジメント体制



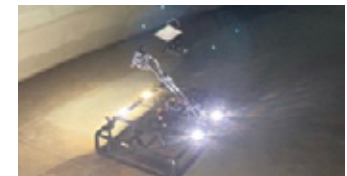
TOPICS

1. ルール整備と本質安全化に向けた取り組み強化

- ◆職場の事故災害をなくすため、第三者目線(外部、他部門等)を積極的に活用した危険源摘出、リスクアセスメント、及び安全設計指針への既存設備の適合性評価・改善が進んでおり、これらを継続していきます。また、安全対策工事(設備全面囲い)に伴うチョコ停止への対応について、各事業所の好事例を横展開していきます。
- ◆職場の安全文化をさらに醸成すべく、①安全に関する知識や技能(テクニカルスキル)、意識(ノンテクニカル)を高める教育、②ルール遵守の意識付け、③第三者目線の積極的な導入及び横串機能の強化を推し進めます。

2. プラントの保安向上

- ◆設備の計画点検、補修や更新を引続き計画的に実施し、プラント健全性の維持向上を図ります。
- ◆千葉工場及びシンガポール各工場ではスマート保安を先行して取り組んでいます(ウェアラブルカメラやドローン等の活用)。ノウハウを積み上げ、他事業所への展開を進めます。



千葉工場 ドローン点検

3. デンカグループ全体での安全力向上

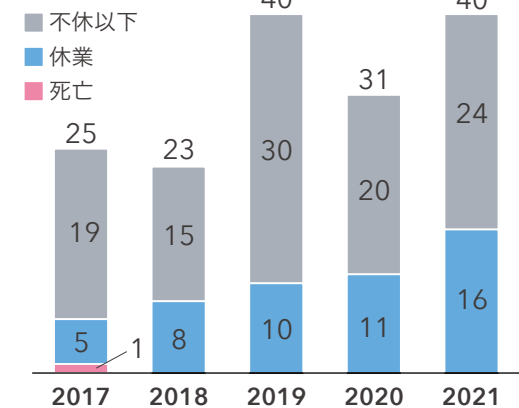
- ◆デンカ本体のみならず関係会社、協力会社を含めたグループ全体で災害防止を図るべく、各社と一体となり各種安全活動を進めています。例として、国内事業所で実施しているバーチャルリアリティシステムを用いた体感教育をグループ会社等にも展開し、安全意識の向上を図っています。

プロセス事故と労働災害について

2021年度の災害件数は前年度より9件増加。歩行時、荷物持ち上げ及び運搬時でのいわゆる行動災害が多く、経験年数10年以下の層において災害が多発しました。基本行動やルールの再教育、ルール遵守の意識付け等に取り組んでいます。

プロセス事故は漏洩2件、小火4件、落雷による電気事故4件が発生しました。なお、いずれにおいても人的災害や環境影響は発生していません。プラント設計の原理原則の理解を深め、類似プラントの保安技術も参考にし、保安管理レベルを引き上げます。また、自然災害リスクへの対応を強化します。

労働災害発生件数の推移



※デンカ(協力会社を含む)および国内外の事業所がある連結子会社の労働災害発生件数

・ESG情報サイト:安全最優先 <https://denka.disclosure.site/ja/themes/656>

新事業開発部門

・研究開発：<https://www.denka.co.jp/rd/>



研究統括メッセージ

新事業開発部門は2023年度からスタートする次期経営計画を見据え、次世代に向けた新事業創出活動の強化を目的に2022年4月に新設されました。研究開発のゴールはあくまでSDGsを羅針盤とした新事業開発であることを再認識し、多岐にわたるデンカグループの技術のベースとなる「デンカイノベーションセンター」をはじめ、事業構想からコンセプト検証、インキュベーション、事業化までの一連のプロセスを一貫して遂行する組織として、新事業創出部、新事業インキュベーション部を配置しています。

また、当部門には全社研究のコーポレート機能として、研究統括部、知的財産部、解析技術研究部を傘下に加えており、既存事業の持続的な成長を促進するとともに、新事業とのシナジー効果の発現を強く意識してまいります。

これらの力を結集し、デンカが保有する多様な技術と新たな技術を将来に向けて発展させることにより、社会課題の解決に向けて、より大きな貢献を目指します。

常務執行役員

研究統括 新事業開発部門長

よしの のぶ ゆき
吉野 信行

新事業開発部門の目的

新たな事業分野の開発を通して当社のスペシャリティー領域を広げ、次期経営計画の目標達成に貢献する。

1 新事業開発部門の発足

次世代に向けた新事業創出活動の強化および既存事業の持続的な発展を目的として、2022年4月1日付で「新事業開発部門」を新設するとともに、全社の研究・新事業開発体制を再編しました。

2 新事業創出の強化

これまでデンカイノベーションセンターを中心に、産学官とのオープンイノベーションを推進し、新事業開発部やAutomotive Materials Solution 開発推進部等を通じて新事業開発創出活動を行ってきました。2023年度からスタートする次期経営計画を見据えて、研究開発のゴールはあくまでも新事業開発であることを再認識し、「新事業開発部門」の傘下に、主に基礎研究を担当する「デンカイノベーションセンター」をはじめ、事業構想からコンセプト検証、インキュベーション、事業化までの一連のプロセスを一貫して遂行する組織を配置し、新事業開発における責任・運営体制を明確にします。

3 既存事業のさらなる発展

従来、既存事業のスペシャリティー化を担当してきた各研究部は、各事業部門の傘下とし、責任体制の明確化と開発のスピードアップを図ります。

知的財産の取り組み

デンカは従来から、研究開発の成果を着実に特許出願等により権利化を進めており、近年、特許出願数は増加基調にあります。また、知的財産環境の分析についてもスコアリングツールを導入するなど力を入れており、事業化に際しての知的財産権による競争優位性の確保に努めてきました。

これらの取り組みは既存事業領域から新事業領域にかけて幅広く促進されており、スペシャリティー領域の拡大を支えています。

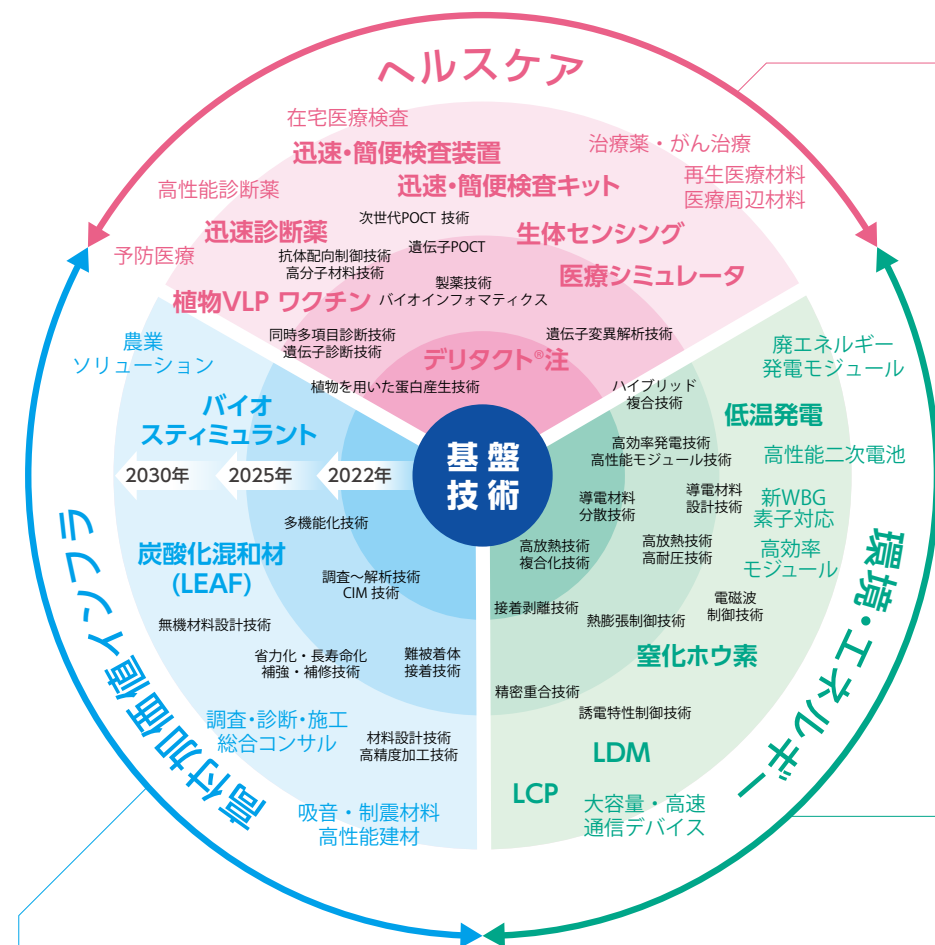
新事業創出の強化に際しては、改めてIPランドスケープによる分析について取り組み、SDGsに基づく「将来の社会課題」と当社の固有技術や知的財産をはじめとした「無形資産」との関係性を明らかにして、新事業創出のための「羅針盤」として戦略的なアプローチの一助とします。

また、新事業創出のプロセスにおいては知的財産リスクの回避にも力を入れ、法令遵守と共に自社知的財産権を活用してデンカグループの事業領域の確保に努めます。

研究開発方針

当社グループは、「一番上手にできる技術」の幅を広げ、持続可能な社会に貢献できるデンカならではの製品開発を推進し、新たな価値を生み出す魅力的な新規事業・製品の創出を加速していきます。そのために、複数の異種技術を融合し、組織の境界、領域を超えたデンカグループ全体のシナジー効果を発揮すべく、グループの総合力を活かす研究開発を推進します。

技術プラットフォーム デンカは、重点3分野におけるメガトレンドにおいて、「誰よりも上手にできる仕事」に研究開発資源を集中しています。現在、開発に取り組んでいる技術の一部をご紹介します。



高付加価値インフラ分野では、長年培ってきた特殊混和材の技術を駆使して、コンクリート硬化時に、CO₂を吸収・固定化する炭酸化混和材「LEAF」を開発し、社会実装を目指しています。他にも、植物を活性化させることによって、農作物の収量・品質を改善することのできるバイオスティミュラントの開発に注力しています。

ヘルスケア分野では、ウイルスそのものを製剤化するまったく新しいがん治療用ウイルスG47Δ製剤「デリタクト®注」について、第一三共株式会社からの委託を受けて製造を開始しました。
また、従来から取り組む検査・診断薬については、同時多項目、遺伝子、迅速、簡易などをキーワードに研究を進展させてまいります。
さらに、非侵襲的バイオマーカーを中心に生体センシング分野にも展開を図ります。

環境・エネルギー分野では、通信性能の低下がおりやすい高周波帯での使用が可能な低誘電正接素材の開発や、200℃以下の廃熱や体温で発電することのできる素材の開発を行っています。

TOPIC

がん治療用ウイルスG47Δ製剤「デリタクト®注」

G47Δ製剤「デリタクト®注」(一般名:テセルパツレブ)※は、悪性神経腫瘍を対象として世界で初めて承認されたがん治療用ウイルス製剤です。本品は生きたウイルスそのものを製剤化したものであるため、その製造には、大規模なウイルス培養技術や特殊な試験技術の確立が必要であり、長年にわたりウイルス感染症ワクチンとウイルス検査試薬の開発・製造を行ってきたデンカの技術やノウハウが十分に活かされています。当社は、本品の商用製剤供給を通じて、アンメット・メディカル・ニーズが高い悪性神経腫瘍における新たな治療の選択肢を提供することで、医療の発展に貢献できるものと考えています。

当社は、急速に拡大している国内外のニーズに応えるため、製造能力の増強等により、安定供給を実現するとともに、本品の製造工程開発で得た技術・ノウハウを活かして、ウイルス製剤等の医薬品製造開発受託企業としてのプレゼンス確立・拡大に向けた取り組みを推進します。



※「デリタクト」は第一三共株式会社の登録商標です。

電子・先端プロダクツ部門

・Denkaの事業：電子・先端プロダクツ部門 <https://www.denka.co.jp/electronics/>



リチウムイオンバッテリー向け導電助剤や放熱材料・基板、機能性セラミックス・フィルム・テープなど、5G通信・xEV・再生可能エネルギーに欠かせない最先端素材を通じて豊かな社会の実現に取り組んでいます。

今や持続的な社会の実現と環境負荷の抑制は、世界全体の喫緊の課題です。

当部門は、保有する要素技術を駆使した多彩な製品ラインナップ（各種セラミックス、放熱材料、高機能フィルム・テープ等）を提供することにより、社会課題の解決と豊かな社会の実現に貢献しています。

また、それぞれの製品群で技術のリーディングカンパニーであり続けると共に、新しい技術をどこよりも早く発信し、市場ニーズにミートした新しい製品をタイムリーに提供していきます。

そしてそのために、これからも数多くのイノベーションを起こしていきたいと考えています。

執行役員
電子・先端プロダクツ部門長

いしだ いくお
石田 郁雄

SWOT分析

- 多彩な製品ラインナップによる、幅広い顧客ニーズへの対応
- 高い製品シェアによる情報力
- 高温制御技術、窒化技術、球状化技術、焼成技術等の幅広い要素技術

強み **S** **O** 機会

弱み **W** **T** 脅威

- 急速な市場拡大による設備投資の負担増加

- IoTや自動運転など高まる通信の重要性と高速化の進展
- xEV化等の国家的な環境対応で生じる新たなビジネスチャンス

- 新素材によるゲームチェンジの可能性
- 環境対応等に起因する技術開発トレンドの大転換
- 新興国企業をはじめとする競合他社の増加

事業戦略

- メガトレンド分野（xEV、5G、半導体、再生可能エネルギー）での圧倒的存在感確立
～市場要求に合致した製品の提供で社会に貢献
- 次世代製品の創出
～独自の技術を活用したスペシャリティ製品の開発

ライフイノベーション部門

・Denkaの事業：ライフイノベーション部門 <https://www.denka.co.jp/medical/>



インフルエンザワクチンや、新型コロナウイルスなどの抗原迅速診断キットをはじめとする検査試薬など、予防・診断・治療の領域で世界の人びとのQOL向上に取り組んでいます。

昨年度に新型コロナウイルスの抗原迅速診断キットの一部ロットのリコールを実施するという苦い経験をしたことで、ヘルスケア事業に於ける品質保証責任の重さと、市民生活との関わりを改めて痛感いたしました。また、いつやって来るか分からない未知なる新興感染症と人類との戦いに挑み、困難を克服していくことに我々が少しでも貢献できるようにするためには、平時からの備えこそ最も重要であることも学びました。コロナ禍で起こった様々な事象を教訓とし、我々のパーパスとする「社会に必要とされる製品やサービスを提供して世界の人びとのQOLの向上に貢献し続けること」に向かって今後も精進してまいります。

常務執行役員
ライフイノベーション部門長

たか はし ひで き
高橋 英喜

SWOT分析

- 自社開発による固有技術を用いた各種検査試薬を保有
- 最新のワクチン製造設備を備えた高度な技術と高い生産能力
- 産学官との多様かつ強固なネットワークと、そこから発揮できる研究開発力
- 化学と医療という異なるノウハウの融合と顧客基盤の統合

強み **S** **O** 機会

弱み **W** **T** 脅威

- 感染症関連製品の需要は流行の程度や種類による影響を受けやすい

- 世界的な病気の予防・早期診断ニーズの高まり
- 新型コロナウイルス流行による簡易検査キット需要の増加
- 個別化医療ニーズの高まり
- IoTやAIの利活用の高まり
- 国の成長戦略（法改正、規制緩和）による新規ビジネスの可能性

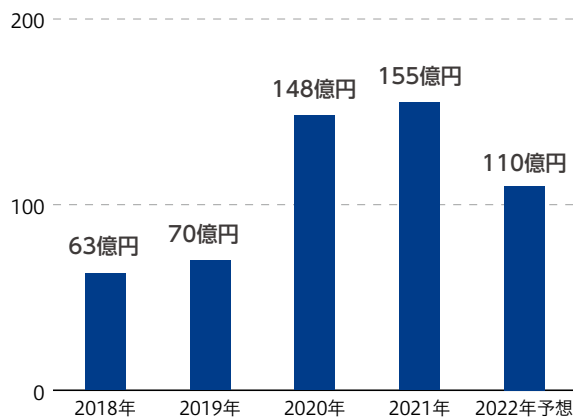
- 世界的な新型コロナウイルス感染症対応によるワクチン／検査試薬の競合技術の開発加速

事業戦略

- インフルエンザワクチン、検査試薬等、既存事業の強化・拡大
- がん治療ウイルス製剤、同時多項目測定システム等新規事業の迅速な立上げ
- さらなるオープンイノベーションの推進と、デンカグループ知見の結集により、将来を担う事業を創造
- afterコロナ、withコロナの市場変化に対応した新製品、新規事業の創出

ライフイノベーション部門

営業利益推移



新型コロナウイルスの抗原迅速診断キット「クイックナビ™-COVID19 Ag」は、感染症対策の一環として迅速な抗原検査体制の充実を図る厚生労働省の配布事業に供給したほか、年明け以降の感染症の再拡大により販売数量が増加しました。また、その他の試薬についても国内、輸出とも順調な販売となりました。一方、インフルエンザワクチンは、世界的な新型コロナウイルスワクチンの増産により生産用資材が不足したことに加え、ワクチン製造株の増殖性等の影響により生産数量が前年を下回ったことから、出荷が前年を下回りました。

2022年度は、新型コロナウイルス抗原検査の保険点数引き下げによるマイナス影響から減益を見込んでいますが、ワクチン、検査試薬事業での強化・拡大を図っていきます。

設備投資

2018～2021年度
実績累計

233億円

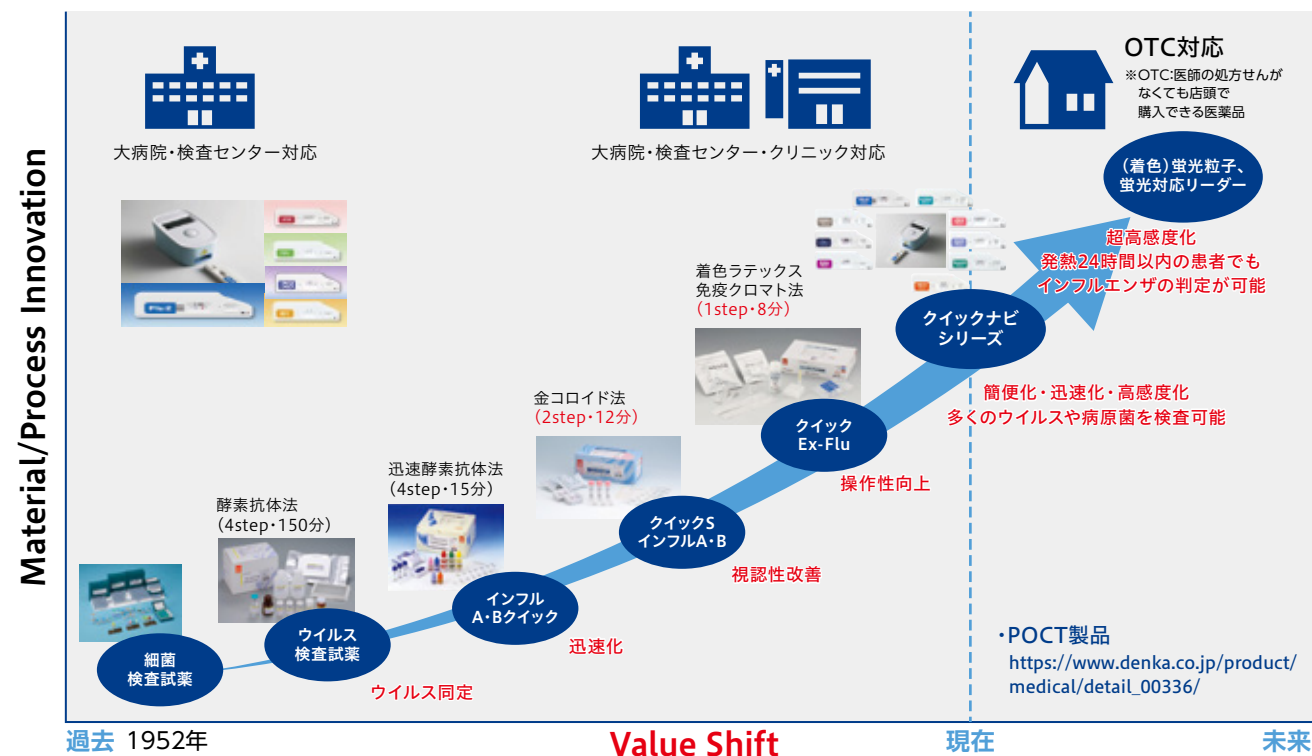
研究開発

2018～2021年度
実績累計

181億円

●がん治療用ウイルス製剤「G47Δ(デルタ)」実用化へ向けた大量生産技術の開発

POCT製品の展開



製品を通じた社会課題解決

抗原迅速診断キット 「クイックナビ™-Flu+COVID19 Ag」

特別な検査機器を用いることなく、診断の現場で10分での目視判定が可能です。デンカは、様々な感染症の抗原迅速診断キット(クイックナビ™シリーズ)を自社技術で開発供給しており、感染症に向き合う医療現場の負担軽減に貢献しています。



デンカの価値の源泉

・長年の検査試薬の開発で培った応用技術

・新興・再興感染症の拡大

対応する社会課題

・Denkaの事業：ライフイノベーション部門 <https://www.denka.co.jp/medical/>

エラストマー・インフラソリューション部門

・Denkaの事業:エラストマー・インフラソリューション部門 https://www.denka.co.jp/elastomer_infra/



創業以来のカーバイドチェーンを活かし、機能性エラストマーや、インフラ強靱化に必要なセメント・特殊混和材、農業向けコルゲート管、肥料など有機から無機までの幅広い技術で人々の安全で安心な生活を支えています。

当部門の主力工場である青海工場では石灰石と水力発電によるカーバイドチェーンを構成し、世界シェアトップのクロロプレンゴム、107年の歴史を持つ肥料、日本海側で存在感を発揮しているセメントといった製品を生み出しております。創業以来紡ぎあげてきた技術に磨きをかけ世界のインフラ構築やモビリティ事業の発展に貢献し、人々の安全、安心、快適な生活の実現につながることを目指しております。また、カーボンニュートラルに対しても環境貢献製品「CO₂-SUICOM」の開発等、積極的に取り組んでまいります。

常務執行役員
エラストマー・インフラソリューション部門長

たぶちこうき
田 渕 浩 記

SWOT分析

- 隣接する石灰石鉱山と自社の水力発電を利用したカーバイドチェーン
- 都市ゴミ・廃プラスチック等の廃棄物を原燃料としてセメントにリサイクルする資源循環システム
- 日本、アメリカの2拠点において、異なる製法設備を有するクロロプレンゴム事業

強み **S**

O 機会

弱み **W**

T 脅威

- 海外市場におけるブランドネームの浸透(特殊混和材事業)

- 自然災害被害緩和のための土木構造物強靱化関連需要の増加
- 高度経済成長期に集中的に整備され、一斉に老朽化するインフラ維持更新(リニューアル)需要の増加
- 世界の人口増加に伴う食糧需要の増大に対応するバイオスティミュラント市場の成長

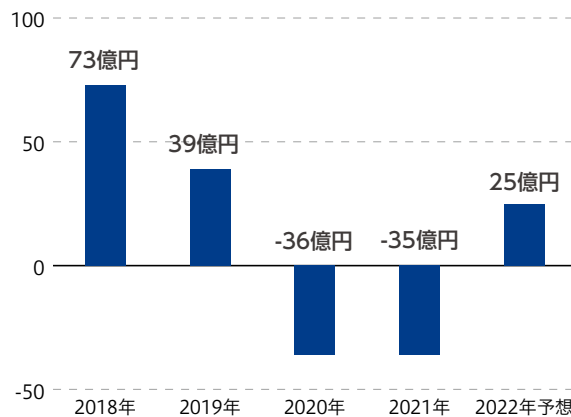
- カーボンニュートラルに向けた各種環境関連規制の拡大
- 国内の人口減少による建設・農業市場の縮小
- 世界的な原燃料価格の高騰

事業戦略

- 交易条件の影響を最小化した、安定した事業基盤確立と高機能製品開発の強化
- 気候変動や省エネルギーに対応する、先進的なインフラ関連技術の提供
- 特殊混和材アジア拠点の事業基盤強化
- アグリバイオスティミュラント事業の海外展開
- リサイクル資源のセメント原燃料利用の強化・拡大

エラストマー・インフラソリューション部門

営業利益推移



クロロプレンゴムの販売は、世界経済の回復とともに産業用途や自動車用途など全般的に需要が増加に転じ前年を上回りましたが、米国の子会社デンカパフォーマンスエラストマー社(DPE)はハリケーン「アイダ」による上流サプライチェーンの混乱があり、生産停止を余儀なくされるなど影響を受けました。また、セメントは原料価格高騰に対して価格転嫁が一部にとどまったほか、特殊混和材の販売も前年を下回りました。

2022年度は、原材料価格の高騰が予測されるも、機動的な値上げと、昨年DPEでの自然災害によるマイナス影響からの解消により増益を見込んでいます。

設備投資

2018～2021年度
実績累計

598億円

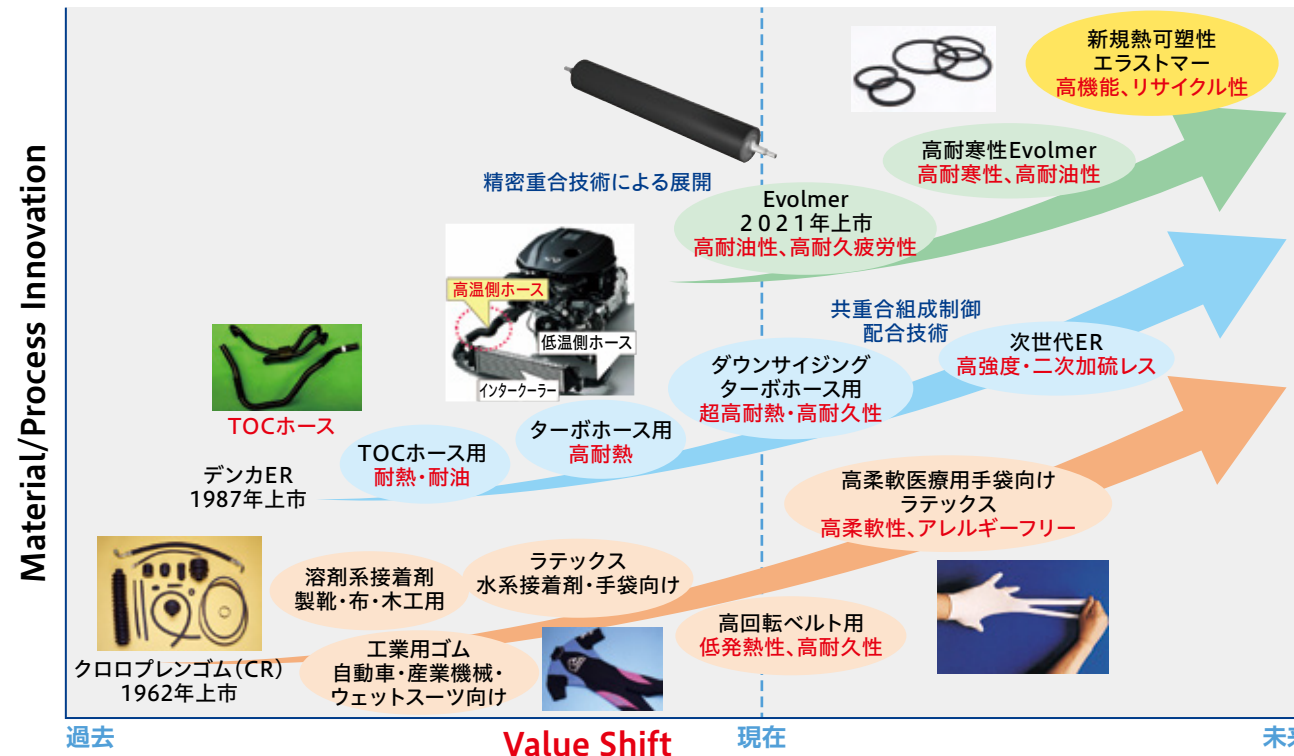
研究開発

2018～2021年度
実績累計

127億円

●コンクリート製造時にCO₂を吸収・固定化できる技術の開発

エラストマー事業の展開



製品を通じた社会課題解決

炭酸化混和材「LEAF」

デンカが開発した「LEAF」は、CO₂を固定化する特長を持つ炭酸化混和材です。CO₂と積極的に反応・固定化させることで、化学的に安定した炭酸カルシウムを生成します。組織の緻密化が促され、高強度・高耐久性を実現します。また、高温焼成時にCO₂を排出する石灰石の代わりに、副生消石灰を原料に利用することで、製造時のCO₂排出量も削減します。「LEAF」をセメントやコンクリートに混和することで、製造過程でのCO₂排出量削減に貢献しています。



デンカの価値の源泉

- ・長年培ってきたセメント・特殊混和材の技術の応用
- ・CO₂排出抑制による地球温暖化抑制

対応する社会課題

ポリマーソリューション部門

・Denkaの事業:ポリマーソリューション部門 <https://www.denka.co.jp/polymer/>



スチレン系機能性樹脂や食品包装用シート及び化工品、ウィッグ・ヘアピース用合成繊維、雨どい、ポバール等化成品まで、幅広い製品群をグローバルに展開しています。プラスチックが必要とされる機能・価値を生み出すことにより自動車や電機、電子、食品など多岐にわたる用途で人々の暮らしを支え、持続可能な社会の実現に取り組んでいます。

当部門のミッションは地球にやさしく環境に配慮した新しい製品の開発により、サステナブルな社会、人々の安全・安心な暮らしに貢献することだと考えています。

スチレン系樹脂を循環型社会に適応させるため、本年、持分法適用関連会社である東洋スチレン(株)とともにケミカルリサイクルプラント建設を決定し、2023年下期稼働に向け準備を進めています。

また、本年4月からスタートした新しい研究体制の下、SDGsを羅針盤として環境や社会の課題に対応し、新しい価値を提供できる製品の開発に、部門各部、研究、製造をはじめ、関係部署が一体となってチャレンジしてまいります。

執行役員

ポリマーソリューション部門長

いしづか けんじ ろう
石塚 賢二郎

SWOT分析

- 原料生産から加工製品までの一貫した製造販売体制（スチレン系国内生産製品）
- 国内・シンガポールの2拠点体制によるグローバルな事業展開
- ポリマー構造設計・制御技術及びシート、フィルム、合成繊維まで対応する多様な樹脂加工技術
- 素材及び加工製品のシナジー効果とソリューション提案、新規開発力

強み **S**

O 機会

弱み **W**

T 脅威

- ナフサ、ベンゼン等の原料価格変動の製品価格転嫁へのタイムラグ
- 輸出比率が高い製品の為替リスク及び市況変動リスク

- 環境対応ニーズを捉えた、プラスチック樹脂及び加工製品の開発
- 資源リサイクルのトレンドに応える、原料から加工製品までの一貫生産体制の強みを生かしたリサイクルシステムの構築
- 多様な製品群による多用途展開

- プラスチックの環境問題による需要の減少（特に1WAY包装容器）
- 海外競合メーカー製品の品質向上による価格競争の激化
- 各種原料調達不安定化（コストアップ、サプライチェーン）

事業戦略

- ESG経営を意識し、市場ニーズを捉えた高機能グレード開発により、事業全体のスペシャリティ化を推進

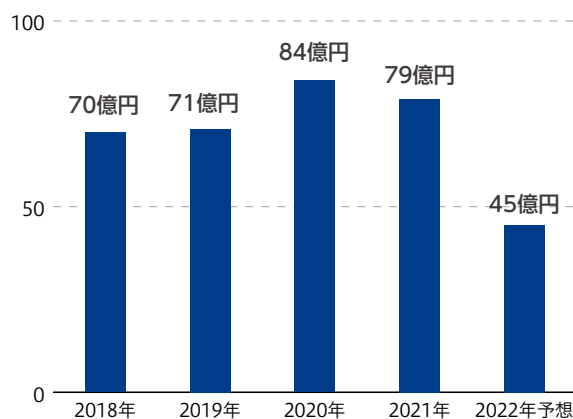
- 環境問題に対し、ソリューションを提案する製品開発

①スチレン系樹脂のケミカルリサイクル実現による循環型社会への適応とCO₂排出削減

②バイオマス原料を活用した環境負荷低減素材の研究開発推進

ポリマーソリューション部門

営業利益推移



ABS樹脂、デンカシンガポール社のMS樹脂やスチレンモノマーの販売は堅調に推移しました。また、合繊かつら用原系トヨカロンや雨どい、食品包装材用シートおよびその加工品の販売は概ね順調に推移しました。また、原材料価格の上昇に応じた販売価格の見直しを行いました。

2022年度は、原材料価格高騰に対応した価格改定により、スプレッドは維持しますが、スチレンモノマープラントの定期修繕に加え、上海ロックダウン、物価上昇などによる需要減少により、減益を見込んでいます。

設備投資

2018～2021年度
実績累計

190億円

- デンカシンガポール社の高機能透明樹脂(MS樹脂)の能力増強工事

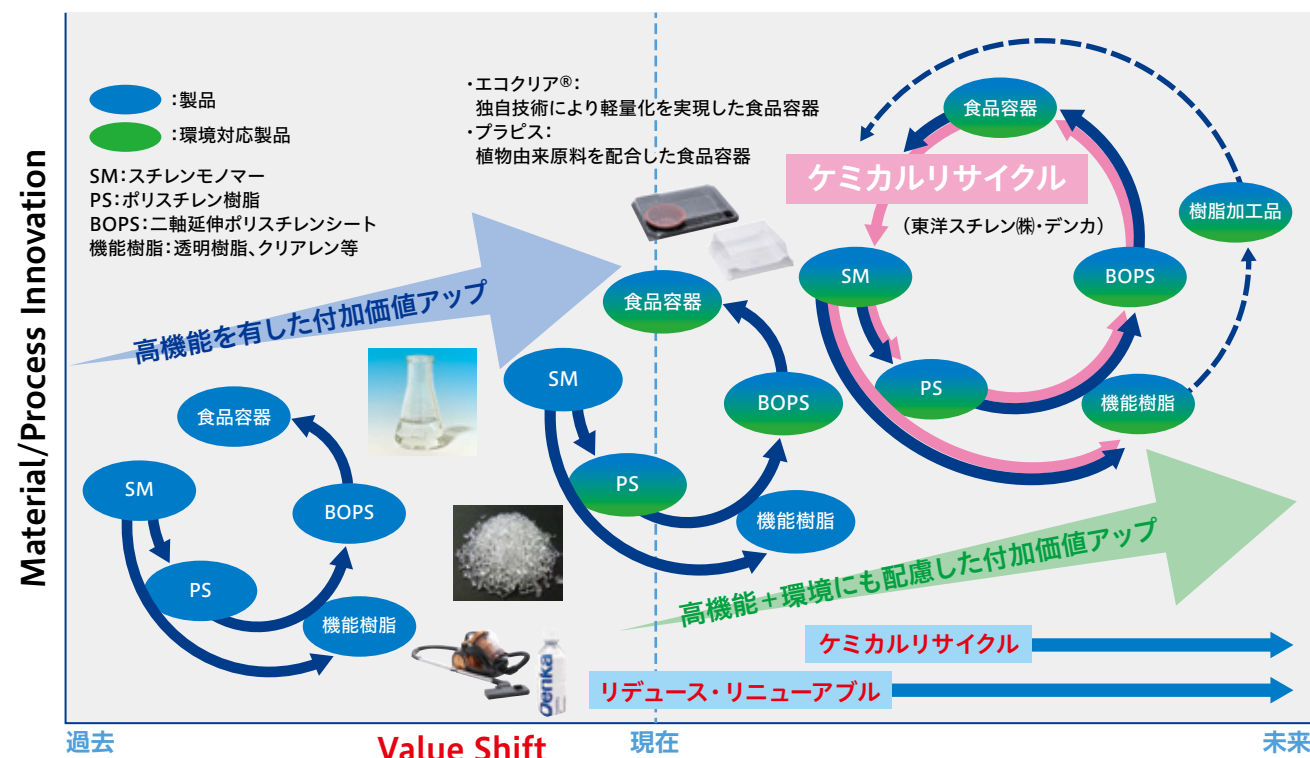
研究開発

2018～2021年度
実績累計

94億円

- 塗装性等に優れた、新規グレードデンカIPXシリーズの開発
- 環境負荷低減に向けて、食品容器軽量化に寄与する高強度薄肉シートの開発

スチレンチェーン全体のバリューシフト



製品を通じた社会課題解決

高耐熱付与材「デンカIP」

デンカIPは高耐熱性・低VOC・耐薬品性・塗装性などの性能を備えた耐熱付与材として、主に自動車内外装材や家電製品に使用されています。デンカIP添加により、樹脂の耐熱温度を高めることで、熱による部品の変形を抑え、安全性の向上に貢献しています。

また、xEV化に伴う自動車部品の軽量化や無塗装化、低VOCによる車内環境の改善、ABSのリサイクル材を使用した耐熱ABSの生産による自動車用途への再使用など、環境負荷低減にも寄与しています。



デンカの価値の源泉

- ・リサイクル促進によるCO₂削減
- ・高流動、薄肉化により軽量化、省資源寄与
- ・低VOC化による車室内環境改善

- ・スチレン系樹脂の精密重合技術と樹脂設計技術

対応する社会課題

・Denkaの事業: ポリマーソリューション部門 <https://www.denka.co.jp/polymer/>

ステークホルダーとの対話






1.ステークホルダーとの対話から創出される価値

ステークホルダーの皆さまとの責任ある対話は、デンカグループとしての社会的責任、社会貢献、企業価値向上への期待を確認するための大切なプロセスであり、デンカグループ ESG基本方針「情報開示とステークホルダーとの建設的な対話」としても掲げています。本図では、それぞれの対話の意義、及び創出する価値をご説明しています。



・ESG情報サイト:社会との対話・パートナーシップ <https://denka.disclosure.site/ja/themes/661>

2.ステークホルダーとの対話例

	目的・テーマ	手段
お客さま 	<ul style="list-style-type: none"> ■お客さまに満足いただける安全で高品質な製品、及び適切な情報を提供します。 ■お客さまとの誠実なコミュニケーションを通して、信頼関係を構築します。 	<ul style="list-style-type: none"> ・対面、及びオンラインによるお客さまとの面談 ・テクニカルサービスの提供 ・顧客満足度調査の実施
デンカグループ社員 	<ul style="list-style-type: none"> ■社員の声を反映し、デンカグループの全ての人々が健康で働きやすい職場づくりを進めます。 	<ul style="list-style-type: none"> ・社長による事業所視察および対話 ・社員意識調査の実施 ・社内ポータルサイトの活用 ・労使協議会
お取引先 	<ul style="list-style-type: none"> ■オープンイノベーションの推進、及びお取引先との良好な関係の構築により、サプライチェーン全体での共存共栄を目指します。 	<ul style="list-style-type: none"> ・対面、及びオンラインによるサプライヤーとの面談 ・パートナーシップ構築宣言の公表
株主・投資家 	<ul style="list-style-type: none"> ■財務・非財務情報を積極的、効果的かつ公正に開示し、建設的な対話を通して信頼性を確保します。 ■グループガバナンス体制を強化し、企業全体の価値の向上を図ります。 	<ul style="list-style-type: none"> ・株主総会の開催 ・統合報告書、決算資料等の開示 ・機関投資家との対面、及びオンラインによるエンゲージメント
地域社会 	<ul style="list-style-type: none"> ■良き企業市民として、より良い地域社会形成に積極的に参画し、その発展に貢献します。 ■政治・行政とも健全な関係を保ち、社会との信頼関係を醸成します。 	<ul style="list-style-type: none"> ・総合防災訓練 ・見学会、説明会 ・地域交流、対話 ・イベント参画 ・教育支援 ・社会貢献活動

C O L U M N

パートナーシップ構築宣言 (2022年5月13日)

当社は、内閣府や中小企業庁などが関係経済団体と共に推進する「未来を拓くパートナーシップ構築推進会議」において提唱された「大企業と中小企業が共に成長できる持続可能な関係を構築する」という理念に賛同し、このたび「パートナーシップ構築宣言」を公表しました。

本宣言に則り、取引先との共存共栄関係の強化に取り組むことで、サプライチェーン全体の付加価値の向上および規模・系列・業種を超えたオープンイノベーションの創出を目指してまいります。また本宣言は、デンカグループESG 基本方針の中の、「公正な企業活動」「情報開示とステークホルダーとの建設的な対話」、またマテリアリティ（経営重要課題）の1つである「社会との対話・パートナーシップ」の趣旨に沿うものです。



11カ年財務サマリー

	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
損益状況 (百万円)											
売上高	364,712	341,645	376,809	383,978	369,853	362,647	395,629	413,128	380,803	354,391	384,849
営業利益	20,713	18,817	21,230	24,047	30,634	25,844	33,652	34,228	31,587	34,729	40,123
経常利益	18,996	17,824	20,604	24,287	27,022	23,158	31,499	32,811	30,034	32,143	36,474
親会社株主に帰属する当期純損益	11,330	11,255	13,573	19,021	19,472	18,145	23,035	25,046	22,703	22,785	26,012
持分法投資損益	966	530	550	950	1,097	568	1,105	1,384	1,170	933	876
財務状況 (百万円)											
流動資産	153,637	158,595	164,747	170,497	161,876	168,902	184,129	190,730	198,452	200,726	218,164
総資産	402,552	415,356	431,347	445,569	443,864	454,944	473,799	483,827	501,448	526,035	557,646
流動負債	160,676	170,752	163,645	160,101	147,537	144,190	158,043	154,047	160,807	155,062	166,679
純資産	172,737	180,709	189,516	210,798	216,071	227,487	242,780	250,481	254,014	270,036	292,094
有利子負債	118,049	114,241	120,669	122,536	124,596	113,748	108,269	112,134	134,340	138,191	137,032
キャッシュ・フロー (百万円)											
営業活動によるキャッシュ・フロー	28,521	40,215	27,245	35,557	44,014	39,557	48,776	32,660	41,954	40,610	42,630
投資活動によるキャッシュ・フロー	△22,363	△25,864	△26,693	△27,449	△34,979	△22,258	△29,298	△26,176	△36,303	△36,976	△36,839
財務活動によるキャッシュ・フロー	△4,050	△12,784	△3,327	△7,437	△7,348	△19,319	△15,858	△8,408	9,544	△6,706	△12,341
現金及び現金同等物の期末残高	8,207	10,680	8,244	9,157	11,813	10,174	14,101	13,889	29,170	25,909	20,209
一株当たりの情報 (円)											
一株当たり配当金*	50.0	50.0	50.0	62.5	65.0	70.0	105.0	120.0	125.0	125.0	145.0
一株当たり当期純利益	116.11	118.13	145.16	207.40	214.71	205.05	261.80	286.18	262.62	264.24	301.67
一株当たり純資産	1,768.20	1,884.96	2,013.84	2,279.70	2,366.74	2,526.42	2,727.94	2,839.16	2,906.95	3,101.92	3,345.34
財務指標											
売上高営業利益率(%)	5.7	5.5	5.6	6.3	8.3	7.1	8.5	8.3	8.3	9.8	10.4
自己資本当期純利益率(ROE) (%)	6.7	6.4	7.4	9.6	9.3	8.3	10.0	10.3	9.1	8.8	9.4
総資産経常利益率(ROA) (%)	4.7	4.4	4.9	5.5	6.1	5.2	6.8	6.9	6.1	6.3	6.7
自己資本比率 (%)	42.3	43.1	43.5	46.9	47.7	49.1	50.5	51.0	50.0	50.8	51.7
その他											
設備投資額 (百万円)	22,878	26,964	25,735	21,300	21,196	25,731	22,710	32,745	34,205	42,323	35,644
減価償却費 (百万円)	23,192	21,585	22,254	23,032	23,242	24,359	24,599	22,946	22,482	22,911	23,883
研究開発費 (百万円)	10,639	10,605	10,828	11,127	11,787	13,026	13,868	14,562	15,031	14,736	14,231
期末連結従業員数 (名)	4,921	5,206	5,249	5,309	5,788	5,816	5,944	6,133	6,316	6,351	6,358

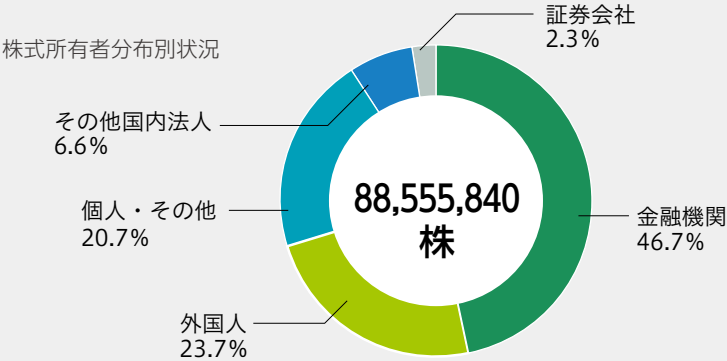
経営計画	DENKA100 (2007-2012)	DENKA100 再スタート (2013-2017)	Denka Value-Up (2018-2022)
▶ デンカの動き	● 上海代表処開設	● デンカイノベーションセンター本館竣工 ● 100周年 ● 社名変更 ● デンカ パフォーマンス エラストマーLLC設立	● 最高益更新 ● 2期連続最高益更新 ● デンカ生研合併
▶ 社会の動き	● 欧州債務危機 ● 東日本大震災	● 消費税増税(8%)	● バリ協定発効 ● 米国トランプ政権誕生 ● 消費税増税(10%) ● 米中貿易摩擦 ● 新型コロナウイルス流行 ● 米国バイデン政権誕生 ● ロシアのウクライナ侵攻

「税効果会計に係る会計基準」の一部改正(企業会計基準第28号 2018年2月)に基づき、2017年度以降の財務情報について変更しています。
※一株当たり配当金について… 1. 当社は2017年10月1日付で普通株式5株につき1株の割合で株式併合を実施したため、1株当たり配当は各期と比較しやすくするために、株式併合後の数値に換算した金額を表示しています。
2. 2014年度・普通配当 52.5円(換算前10.5円)、記念配当 10.0円(換算前2.0円)

会社概要 (2022年3月31日現在)

商号	デンカ株式会社
設立	1915年(大正4年)5月1日
従業員数	単体:4,081人 連結:6,358人
資本金	369億9,800万円
本社所在地	〒103-8338 東京都中央区日本橋室町二丁目1番1号(日本橋三井タワー) TEL 03-5290-5055 FAX 03-5290-5059

株式情報 (2022年3月31日現在)



大株主

株主名	持株数	持株比率
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	156,560百	18.15%
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	77,928	9.03
みずほ信託銀行株式会社 退職給付信託 みずほ銀行口再信託受託者 株式会社日本カストディ銀行	32,158	3.73
全国共済農業協同組合連合会	29,007	3.36
大樹生命保険株式会社	23,816	2.76
株式会社 かんぽ生命保険	18,105	2.10
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	15,883	1.84
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	14,211	1.65
デンカ従業員持株会	12,345	1.43
J P MORGAN CHASE BANK 385781	11,213	1.30

(注) 1. 当社は、自己株式2,278,289株を保有しておりますが、上記大株主からは除外しております。
2. 持株比率は自己株式を除外して計算しております。

主要グループ会社 (2022年4月1日現在)



国内

- ・デンカエラストリユーション株式会社
- ・東洋スチレン株式会社
- ・デナック株式会社
- ・湘南積水工業株式会社
- ・十全化学株式会社
- ・日之出化学工業株式会社
- ・デンカアツミン株式会社
- ・西日本高圧瓦斯株式会社
- ・金沢デンカ生コン株式会社
- ・株式会社デンカリノテック
- ・デンカ生コン高山株式会社
- ・東日本高圧株式会社
- ・関東アセチレン工業株式会社
- ・三信物産株式会社
- ・蒲原生コン株式会社
- ・デナールシラン株式会社
- ・デンカ高純度ガス株式会社
- ・デンカポリマー株式会社
- ・デンカアステック株式会社
- ・九州プラスチック工業株式会社
- ・有限会社デンカコスメティクス
- ・YKアクロス株式会社
- ・デンカエンジニアリング株式会社
- ・黒部川電力株式会社

海外

- 欧州
- ・Denka Chemicals GmbH
 - ・DENKA SEIKEN UK Limited
 - ・Icon Genetics GmbH
- 北米
- ・Denka Corporation
 - ・DENKA SEIKEN USA Incorporated
 - ・Denka Performance Elastomer LLC
- 東アジア
- ・電化無機材料(天津)有限公司
 - ・電化電子材料(大連)有限公司
 - ・電化新材料研究(蘇州)有限公司
 - ・電化(上海)管理有限公司
 - ・電化(香港)有限公司
 - ・デンカ韓国株式会社
 - ・台湾電科股份有限公司
- 東南アジア
- ・Denka Advanced Materials Vietnam Co., Ltd.
 - ・Denka Construction Solutions Malaysia Sdn Bhd.
 - ・PT.ESTOP Indonesia
 - ・Denka Advantech Pte.Ltd.
 - ・Denka Singapore Pte.Ltd.
 - ・Denka Life Innovation Research Pte. Ltd.
 - ・Denka Chemicals Holdings Asia Pacific Pte.Ltd.
 - ・Denka Infrastructure Technologies Pte.Ltd.

Denka



見やすく読みまちがえにくい
ユニバーサルデザインフォントを
採用しています。

■ お問い合わせ先

デンカ株式会社 経営企画部
〒103-8338 東京都中央区日本橋室町2-1-1 日本橋三井タワー
TEL:03-5290-5510 FAX:03-5290-5149
e-mail: denkareport@denka.co.jp

<https://www.denka.co.jp>