

2017年11月8日

各位

会社名 デンカ株式会社  
 代表者名 代表取締役社長 山本 学  
 (コード4061:東証第1部)  
 問合せ先 CSR・広報室長 清水 宣行  
 (電話 03-5290-5511)

新経営計画『**Denka Value-Up**』(2018-2022年度)について  
 ～**Specialty-Fusion Company**を目指して～

当社はこのたび、2018年度から2022年度までの5カ年の新経営計画『**Denka Value-Up**』を策定しました。

現経営計画『Denka100』では、「生産体制の最適化」「徹底したコストの総点検」「成長ドライバーへの集中と次世代製品開発」の3つの成長戦略を立て、重点分野である「健康、環境・エネルギー、インフラ」を中心に、計画前と比べて着実に成果を出すことが出来ました。また、将来の成長への種まきとして積極的な投資を行い、個々の事業の収益力向上の基盤固めを進めてきました。

新経営計画『**Denka Value-Up**』では、企業の成長持続に必要な不可欠な「安全最優先」「環境への配慮」「人材の育成・活用」「社会貢献」を基本精神に掲げ、グローバルで飛躍的な成長を遂げるための新たな成長戦略により、当社が「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」を実現します。

<新経営計画『**Denka Value-Up**』の概要>

## 1. 成長ビジョン

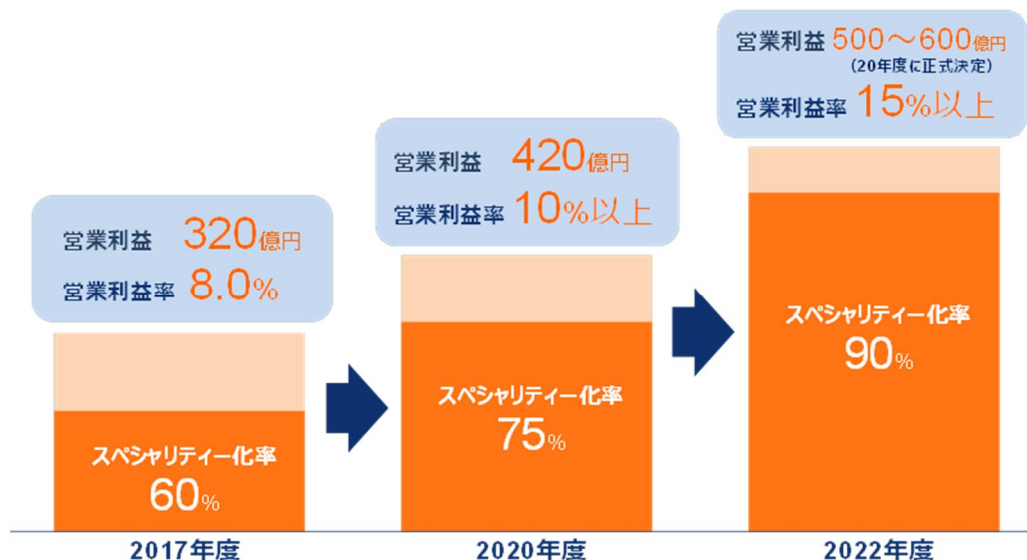
(1) 世界に存在感を示す **スペシャリティーの融合体 “Specialty-Fusion Company”** となる。  
 ・グローバルマーケットで卓越した競争力を有する、スペシャリティーな事業・製品・技術・人材が融合した企業を目指す。

(2) 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 “Sustained Growth”** を目指す。  
 ・IoT/AIなどの最先端デジタル技術や業務の本質追求による革新的プロセスで、飛躍的な生産性向上を図り、いかなる外部環境であっても持続的に成長していく企業を目指す。

(3) 働き方改革推進による **健全な成長 “Sound Growth”** の実現。  
 ・多様なワークライフに応える労働環境を整備し、働く人びととともに、ステークホルダーの幸せを追求し、企業として健全な成長を目指す。



## 2. 数値目標



## 3. 成長戦略

### (1) 事業ポートフォリオの変革

#### ① スペシャリティー事業の成長加速化

- 以下の重点分野へ経営資源集中を図り、積極的な戦略投資（M&Aや事業提携、R&D強化、人的リソースの集中など）により数値目標の達成を目指す。

#### ヘルスケア（EBITDA 率 30%）

【方針】 予防・早期診断に加え、がん・遺伝子領域への展開を通じ、世界の人びとの Quality of Life の向上に貢献。

【テーマ例】 脂質亜分画試薬、がんゲノム医療（分子標的薬候補選定）、がん治療ウイルス大量培養、植物によるタンパク発現技術

#### 環境・エネルギー（EBITDA 率 20%）

【方針】 ゼロエミッションや自動運転化など新たなトレンドへ、先端無機材料他当社コア技術による製品開発で、クリーンで安全な未来社会を実現。

【テーマ例】 リチウムイオン電池用材料、塗装代替フィルム、表面加飾内装材料

#### 高付加価値インフラ（EBITDA 率 10%）

【方針】 最先端材料・ソリューションの提供による世界の高度インフラ整備ニーズに対応。

【テーマ例】 M&Aを中心としたグローバル化推進、海外現地ニーズ対応製品の展開、ICT 導入による最先端インフラ調査診断ビジネス

※EBITDA 率 = (営業利益 + 減価償却費) ÷ 売上高

#### ② 基盤事業のスペシャリティー化

- 外部環境の影響を受けにくいスペシャリティーグレードの比率拡大、ソリューションビジネスへのシフト。

【例】 クロロプレンゴム：機能重視の事業展開によりスペシャリティーへ転換

アグリ事業：特殊混和材を活用した防草固化材などでソリューションビジネスを展開

### ③コモディティー事業の位置付け再定義

- ・スペシャリティー化への転換が難しいコモディティー事業は、新たに設置するコーポレート組織でその位置付けを再定義し、戦略の再構築を推進。

【例】

大牟田工場でのカーバイド生産停止（100年間続いた祖業の改革を断行）  
住友大阪セメント㈱との物流アライアンス  
千葉地区コンビナート各社とのユーティリティー他連携強化

## (2)革新的プロセス

- ・従来のやり方の単なる踏襲ではなく、最先端のICT導入、業務の本質追求、プロセス標準化などを進め、革新的生産性の向上、新事業創出、働き方改革、ダイバーシティ推進を図る。

### ①生産プロセス改革

- ・ICTを駆使した次世代型スマート工場へ再生
- ・データプラットフォームの構築と管理のリアルタイム化
- ・生産性向上と高度な操業安定化の実現

### ②研究開発プロセス改革

- ・スペシャリティー志向の研究開発を目指すテーマ設定
- ・ICTの活用による研究開発支援システムの構築
- ・戦略的キャリアパスによる多様性を持つ人材の育成

### ③業務プロセス改革

- ・未来型オフィスレイアウト導入による社内コラボレーションの活性化
- ・業務の生産性向上（定型作業省力化、会議パフォーマンス向上など）
- ・仕事の場所を選ばない環境の整備

#### 【働き方改革/ダイバーシティ】

- ・時間の“量”から“質”へシフト
- ・Quality of Lifeの向上
- ・多様な人材の活躍により、イノベーションを生み出す組織へ変革

## 4. 投融資計画

- ・5カ年合計 2,000億円

内 戦略投資 750億円（150億円/年）

（ M&A等 600億円  
プロセス改革 150億円 ）

通常投資 1,250億円（250億円/年）

## 5. 株主還元

- ・「総還元性向50%を基準」を継続する。 ※総還元性向＝（配当＋自己株式取得）÷連結当期純利益
- ・還元方法については配当を重視し、株価推移などに応じ機動的な自己株式取得も実施する。

以 上