

## 新たなビジョンと次期経営計画「Mission 2030」策定のお知らせ

デンカ株式会社では、この度、新たなビジョンと2023～2030年度までの8カ年を対象とする次期経営計画「Mission 2030」を策定しましたので、お知らせいたします。

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ともに、財務・非財務の双方に重点を置いた戦略を実行して「Mission 2030」の実現を目指してまいります。

### 1. ビジョン

#### 1-1. 新たなビジョン策定の背景

世界はいま、想像を超えた変革期を迎えています。当社は「Mission 2030」策定にあたり、長期的な視点でデンカの存在意義を明確にするために、まず様々な未来に関する指標を分析しました。

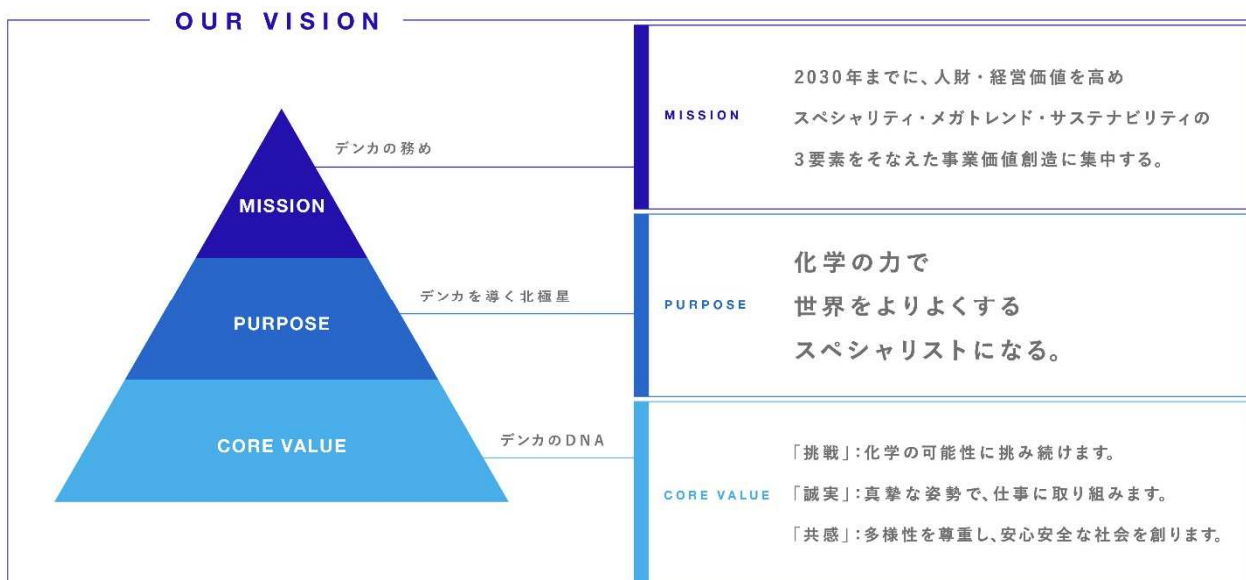
そして、地球温暖化、海洋プラ問題、大気・水・土壌汚染などに関する「サステナビリティ」、DX、AI、遺伝子組み換えなどに代表される「進化するテクノロジー」、パンデミックや食糧・水資源の不足を引き起こす「世界的な人口増加」、貧富の格差や地政学的リスクを伴う「揺らぐ秩序」の4つの未来世界を想定しました。

<b>サステナビリティ</b> 地球温暖化 自然災害増加、自動車の電動化 海洋プラ問題 大気・水・土壌汚染	<b>進化するテクノロジー</b> 技術革新 DX、AI、ロボット、高速通信、 遺伝子組み換え技術
<b>世界的な人口増加</b> パンデミック 食糧不足 水資源不足	<b>揺らぐ秩序</b> 貧富の格差 グローバリズムの限界 地政学リスク

この4つの未来世界を踏まえて、事業機会を生み出すメガトレンドを、再生可能エネルギー、モビティー大変革、半導体の需要拡大が見込まれる「ICT&Energy」、医療ニーズ高度化、革新的な医療技術が期待される「Healthcare」、食糧・水資源、インフラ需要が増大する「Sustainable Living」の3分野に特定しました。

#### 1-2. 新たなビジョンの構成図

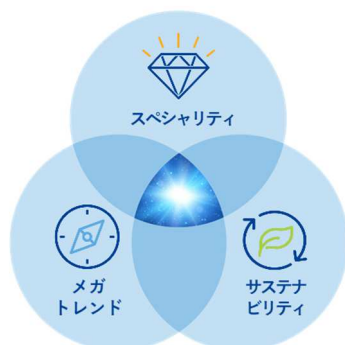
4つの未来世界と3つのメガトレンドをもとに、今後当社の中核となっていく若手社員の忌憚のない意見に、経営陣の想いを加えて、新たなビジョンを創りました。デンカのDNAであるコアバリューを土台とし、デンカを導く北極星となるパーパス、2030年に成し遂げたい務めとしてのミッションを重ねた構成とすることで、文字の域を超え、全従業員が自分ごと化できる新しいデンカのビジョン（未来像）を表しました。



## 2. 次期経営計画「Mission 2030」

ビジョンにおけるミッション達成のために、「Mission 2030」では事業、人財、経営の3つの価値創造を推進して、企業価値向上につなげていきます。

<3要素>



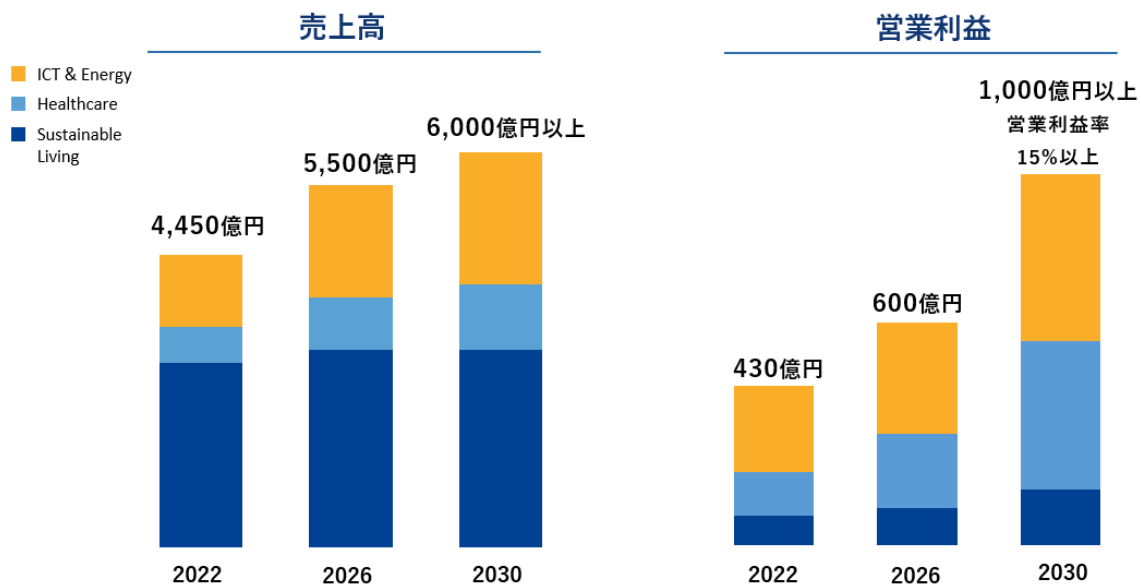
<成長戦略>

事業価値創造		サステナブルな社会への貢献のため、デンカが強みを発揮できるメガトレンド分野で収益性向上
人財価値創造		デンカのコアバリュー「挑戦」「誠実」「共感」で、一人ひとりが自己成長を実感できる会社に
経営価値創造		コーポレートガバナンス高度化などを通じたESG経営強化

### 2-1. 事業価値創造

2030年までにスペシャリティ、メガトレンド、サステナビリティの3要素をそなえた「3つ星事業」を100%にしていきます。

また、「3つ星事業」への転換が困難な事業については、売却・撤退を含め、ポートフォリオ変革を進めていきます。そのために、8年間合計で戦略投資 3,600 億円、研究開発費 1,800 億円をかけて、2030年に営業利益 1,000 億円以上を目指します。



(1) メガトレンドとスペシャリティ

メガトレンドとして特定した ICT & Energy、Healthcare、Sustainable Living の3つの注力分野で、各々の分野別方針と当社保有の技術、戦略により、事業価値を創造していきます。

①ICT & Energy

【方針】

最先端素材を供給し、より良い社会実現に貢献します。

【分野別技術・戦略】

	次世代高速通信	xEV・再生可能エネルギー
ニーズ	エネルギーロス、放熱	導電性、超高純度、耐久性
技術	精密球状化、高温制御 精密成膜、配位重合	ナノ粒子、不純物制御、高温焼成
戦略	トップシェア確立	市場でのデファクト化
製品	球状シリカ、球状アルミナ 電子包材、放熱材料 LCP フィルム、超低誘電材料等	アセチレンブラック、窒化珪素 電子回路基板、次世代導電材料等

【収支計画および戦略投資・研究開発費】

8年間合計で800億円の戦略投資と400億円の研究開発費をかけて、2030年に営業利益450億円を目指します。

## ②Healthcare

### 【方針】

予防・診断・治療の領域で世界の人々の QOL（クオリティ・オブ・ライフ：生活の質）向上に貢献します。

### 【分野別技術・戦略】

	予 防	診 断	治 療
ニーズ	感染症予防	体外診断薬の高度化	がん治療
技 術	培養、組み換えタンパク	多様な抗体作出 同時多項目測定	ウイルス培養、精製 製剤化
戦 略	mRNA などの 新規ワクチン開発	次世代診断薬と 遺伝子検査領域への参入	製造能力増強と CDMO(※)領域への展開
製 品	インフルエンザワクチン 新製品	自動分析装置用試薬 抗原検査キット、新製品	ウイルス製剤、新製品

※CDMO: 医薬品製造開発受託事業（Contract Development and Manufacturing Organization）

### 【収支計画および戦略投資・研究開発費】

8年間合計で 800 億円の戦略投資と 700 億円の研究開発費をかけて、2030 年に営業利益 400 億円を目指します。

## ③Sustainable Living

### 【方針】

安全・安心・快適な日々の暮らしの実現に貢献します。

### 【分野別技術・戦略】

	食 糧	インフラ	生活用品
ニーズ	食糧需要への貢献	自然災害の影響緩和 環境負荷低減	サーキュラーエコノミー
技 術	高温焼成、腐植酸調整	高密度・緻密化、急硬化 CO2 固定化	ケミカルリサイクル バイオ由来樹脂開発
戦 略	海外展開	インフラ需要高度化に適応 した技術開発・海外展開	技術の早期確立と社会実装 地域・他社との協業
製 品	バイオスティミュラント 環境対応肥料	特殊混和材、LEAF	高機能スチレン系樹脂 バイオプラスチック

### 【収支計画および戦略投資・研究開発費】

8年間合計で 300 億円の戦略投資と 200 億円の研究開発費をかけて、2030 年に営業利益 150 億円を目指します。

(2) 事業継続の前提となるサステナビリティの追求

地球への貢献と、企業のさらなる社会的価値向上を目指し、8年間合計で850億円の環境投資を行い、サステナビリティを追求します。

方針	施策	KPI (2030年目標)
カーボンニュートラルの実現	<ul style="list-style-type: none"> <li>低炭素アセチレンチェーンの確立を含むポートフォリオ変革実施</li> <li>CO<sub>2</sub>分離・回収・利用技術の開発と実装化</li> <li>水力発電増強、太陽光発電所新設によるグリーンエネルギー拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>CO<sub>2</sub>排出量：13年度比60%削減 (▲148万t)</li> <li>カーボンニュートラルの実現(2050年)</li> <li>再生可能エネルギー発電の最大出力：150MW</li> </ul>
サステナブルな都市と暮らしの充実	<ul style="list-style-type: none"> <li>スチレン系包装材料のサーキュラーエコノミー推進</li> <li>CO<sub>2</sub>コンクリート固定化技術の確立</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ケミカルリサイクルの社会実装コンソーシアム確立</li> <li>LEAFの市場投入と拡販</li> </ul>
環境の保全・環境負荷の最小化	<ul style="list-style-type: none"> <li>廃棄物ゼロエミッション継続</li> <li>自然関連財務情報開示タスクフォース(TNFD)に基づく生物多様性・水資源保全等の自然関連リスクへの対応</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>廃棄物の最終処分量：ゼロエミッション</li> </ul>

2-2. 人財価値創造

社員一人ひとりが自己実現と成長を実感できる企業を目指し、人財投資と制度改革を実現します。

方針	戦略	KPI (2030年目標)
人財育成体制の強化	将来の経営層育成と、全社一貫の教育体系の構築および自ら学ぶ文化の醸成	平均研修金額：21年度比2倍
ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョンの推進	多様な考え方をを持った人間が活躍できる職場環境・制度・文化の醸成	女性/外国籍/中途管理職比率 50%
健康経営と働き方改革	「明日も来たくなる職場」のための制度改革の推進	エンゲージメントの可視化と継続的な改善

2-3. 経営価値創造

ESG経営の観点から、企業存続の基礎となる経営基盤の強化に取り組みます。

方針	戦略	KPI (2030年目標)
プロセス革新	ビジネスモデル・組織の変革と生産性向上、社内デジタル人財の育成	プロセス革新投資：8年間500億円 (DVU5年間146億円)
人権の尊重	国連ビジネスと人権に関する指導原則および国連グローバルコンパクトに基づく、人権方針制定と人権尊重の徹底	デンカグループ・サプライチェーンの人権リスク特定と対応プロセス確立
安全最優先	グループ全体で本質安全化、ルールの整備と安全な職場環境づくりの推進	労働災害発生率：21年1.1→0.2以下
サプライチェーン・マネジメント	サプライチェーン一体となった持続的な付加価値向上	高リスクサプライヤー数ゼロ
製品安全	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	品質管理システムの統合・管理レベル高度化 重大品質事故発生件数ゼロ
コーポレートガバナンス高度化	高い倫理観に基づく透明性・公正性を確保したより高度で実効性のあるコーポレートガバナンス体制の構築	取締役会の継続的な実効性向上 リスク管理徹底による 重大コンプライアンス違反件数ゼロ

### 3. 財務戦略

ROE（株主資本利益率）と ROIC（投下資本利益率）を改善させ、企業価値向上を図ります。

	18-22 年度平均	30 年度目標	施策
ROE	9%	15%以上	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 3つの価値創造による収益性と効率性向上</li> <li>• ROIC 評価による事業の選択と集中</li> <li>• 最適資本構成の追求（財務レバレッジ活用）</li> </ul>
ROIC	7%	10%以上	

#### <キャッシュアロケーション>

営業キャッシュフローと負債を有効に活用して、8年間合計で7,400億円のキャッシュを生み出し、それを投資に5,700億円、株主還元（総還元性向50%水準）に1,700億円（総還元性向50%水準）に配分します。

(億円)

キャッシュイン累計（年平均）			キャッシュアウト累計（年平均）			
	DVU 5カ年	Mission2030 8カ年		DVU 5カ年	Mission2030 8カ年	
営業 CF	1,808 (362)	6,500 (813)	投資 CF	戦略	719 (144)	3,600 (450)
資産売却	108	100		一般	1,099 (220)	2,100 (263)
借入	500	800		小計	1,818 (364)	5,700 (713)
合計	2,416 (483)	7,400 (925)	株主還元 (総還元性向 50%水準)	598 (120)	1,700 (213)	
			合計	2,416 (483)	7,400 (925)	

#### <人財および研究開発費>

人財および研究開発費とも年平均で Denka Value-Up を大きく上まわる計画であり、社外だけでなく、持続的成長のため、社内への投資にも注力していきます。

(億円)

	Denka Value-Up		Mission2030	
	5カ年累計	年平均	8カ年累計	年平均
人財	2,604	521	5,000	625
研究開発	736	147	1,800	225
合計	3,340	668	6,800	850

#### 4. 主な財務・非財務 KPI

Mission 2030 での主な財務・非財務 KPI は以下の通りになります。

	項目	Denka Value-Up (財務は 22 年度実見、 非財務は 21 年度実績)	Mission 2030 (2030 年度目標)
財務	営業利益	430 億円	1,000 億円以上
	営業利益率	9.3% (18-22 年度平均)	15%以上
	ROE	8.8% (18-22 年度平均)	15%以上
	ROIC	6.9% (18-22 年度平均)	10%以上
	投資額	2,609 億円 (5 年間)	5,400 億円 (8 年間)
	総還元性向	52.1% (18-22 年度平均)	50%水準
非財務	CO <sub>2</sub> 排出量	213 万 t	100 万 t (2013 年度比 60%削減)
	再生可能エネルギー 発電の最大出力	133MW	150MW
	女性/外国籍/中途 管理職比率	19%	50%
	労働災害度数率	1.1	0.2 以下

以上の計画内容に基づいて、「化学の力で世界をよりよくするスペシャリストとなる」ために、デンカグループ一丸となって Mission 2030 を進めてまいります。

以 上

**【報道関係者からの問い合わせ先】**

コーポレートコミュニケーション部 電話：03-5290-5511