

企業名： デンカ

レポート名： デンカレポート 2021

1. この会社が目指している将来の姿が理解できるか

デンカは経営計画として”Denka Value-Up“をあげ、ありたい姿として「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」を掲げている。デンカグループは、企業理念“The Denka Value”を実現するべく、3つの成長ビジョン「スペシャリティーの融合体」「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る。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」に取り組んでいる。

まず「事業」について見ていく

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最も重視しており、がん治療ウイルスの製造開始や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などさまざまな事業で成功を収めている。しかし、低収益商品の収支改善、資本効率の改善、海外展開の遅れなどさまざまな問題が存在している。

次に「環境」について見ていく

環境負荷低減を経営の根幹に据え、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る。実際にデンカは水力発電設備に力を入れ水力発電所を国内に17ヶ所設置し、デンカ単体の電源構成比率は水力が31%で火力18%を上回っている。また、資源循環(ケミカルリサイクル)や生物多様性への対応など環境負荷低減に対して具体性を持った計画を見とることができた。

最後に「人財」について見ていく

社員の健康管理に関しては健康診断データを一元管理し、体重適正者の割合や高ストレス者の割合など2030年の目標値を具体的に設定し従業員の”well-being”を支えていこうとしている。一方でダイバーシティの推進も人財の重点分野として挙げられており、概要として女性管理職者の雇用・登用プロジェクトの実施、育児・介護休業取得要件の緩和が述べられているが、こちらに関して具体的な目標値や取得要件はレポート内に記載されていなかった。以上よりデンカの将来の姿は理解できる。

2. この会社の現在の競争優位性が理解できるか

幅広い事業を展開し、各部門に強みを持っている点がデンカの競争優位性であると言える。電子・先端プロダクツ部門では、多様な技術を駆使し、xEV、5G 通信、半導体などのメガトレンド分野に欠かせない多彩な最先端素材を提供している。特に、コンピューターやスマートフォンに使われる「球状シリカ」は世界トップシェアであり、一番の強みである。ライフイノベーション部門では、インフルエンザワクチンや各種検査試薬で高い実績を上げ、化学を生かした医療面で社会に貢献している。エラストマー・インフラソリューション部門では、石灰石と水力発電によるカーバイドチェーンを活かして、自動車用ゴム部品等に使われるクロロprenゴムを世界トップシェアで生産し利益を上げている。ポリマーソリューション部門では、多様な化学製品をグローバルに展開している。このように、デンカの競争優位性は、電子材料、医療、無機・有機の工業原料など幅広い範囲で事業を行うことで景気変動の影響を抑え、安定した事業体制を確立していることにあると理解できる。実際、近年営業利益は増加傾向であり、自己資本利益率(ROE)は 10%前後を安定してキープしていることが当レポートから読み取れるので、安定した事業運営というデンカの競争優位性は確かだと判断できる。

3. その競争優位性に持続性があるかどうか理解できるか

デンカは現代の日常生活に不可欠な電子部品や先端技術部品、医療製品などのスペシャリティー製品を提供することで利益を伸ばしている。当レポートによると、スペシャリティー化率 92%を達成した 2021 年度には営業利益、経常利益、親会社株主に帰属する当期純利益で過去最高額を記録した。引き続き「Denka Value-Up」の中核戦略である「スペシャリティー化」を加速していくと示されていることから、今後も持続的で健全な成長による安定した財務基盤が見込まれるので、デンカの競争優位性には持続性があると理解できる。また、総還元性向は 50%を基準として事業運営を行っており、2018 年度から 2022 年度までの 5 年間で 2,100 億円以上もの設備投資が見込まれ、さらなる戦略投資も期待できる。新人事評価制度の制定や管理職制度の改革によるスペシャリティー人材の充実化、女性管理職の増加等によるダイバーシティ推進などによって価値ある人材確保も予想される。以上より、デンカは今後も継続して安定的な成果を生み出すことが期待されるので、持続的な競争優位性を有していると判断できる。

4. この会社で自身の人的資本の価値向上を達成できると思うか

デンカは「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」の 4 つを人財重点分野とし、その中で具体的な諸施策を実行・推進していくとしている。人的資本の価値向上についてサクセッションプランの運用や

前者一貫の教育体系の構築を目指しているもののそれらに対する詳しい記述は掲載されておらず、このレポートからデンカで自らの人的資本の価値向上を達成できると感じることはできなかった。

5. 報告書のよかった点はどこか、どのような改善余地があるか

この企業が目指している姿や競争優位性、その優位性の持続性に関しては具体的な目標数値などを掲げており、それらの内容について改善の余地はなく素晴らしいレポートといえることができる。

一方で人的資本に関する記述に関してはいくつか改善点があると考えられる。人材育成に関して現在行なっているプログラムに対する記述、そのプログラムの成果・改善点、改善点に対する改善策など具体的な内容をこのレポートに記していくとより良いレポートになると思われる。