

企業名：デンカ株式会社（4061）

レポート名：統合報告書（デンカレポート 2024）

1. この会社が目指している将来の姿が理解できるか

理解できる。

「デンカレポート」では、社長メッセージとして以下のようなビジョンが示されている。

『コアバリュー「挑戦」「誠実」「共感」の下、「化学の力で世界をよりよくするスペシャリストになる」ことを目指します』

これは、2023年に発生した青海工場での死亡事故や関連会社の「東洋スチレン」で行われていたUL認証の不適切行為を受けたものである。また、2023年度は危機的ともいえる業績低迷に陥り『成長軌道に戻す基盤づくりを徹底し、再び中長期的な企業価値向上を目指す』ことが急務となっていた。そこで設定された「Mission 2030」では、「事業価値創造」「人的価値創造」「経営価値創造」の3つの成長戦略をもとに、「スペシャリティ」「メガトレンド」「サステナビリティ」の3要素を兼ね備えた事業価値創造に集中することを目標としている。

2. この会社の現在の競争優位性が理解できるか

理解できる。

「高分子合成」「高分子加工」「バイオテクノロジー」「遺伝子解析」「無機粉末合成」「無機材料加工」「配合設計」という7つの「コアテクノロジー」に代表される高い技術力で、複数の素材・製品で世界トップシェアを誇っている。例えば「アセチレンブラック」「球状シリカ」「窒化ケイ素」「球状アルミナ」「半導体キャリアテープ」「クロロプレンゴム」といった製品では世界クラスのシェアを誇っているし、デンカの祖業である化学肥料製造では、「液状腐植酸肥料」「腐植苦土肥料」において国内トップシェアを誇っている。また、これらの競争優位性を向上させるために、2022年4月には全社の研究・新事業開発体制を再編し「新事業開発部門」を新設した。これは、基礎研究を担当する「デンカイノベーションセンター」や、PoC検証を実行する部隊を包含し、新事業創出の強化を目指している。

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

理解できない。

2で挙げた製品のうち、例えば特にデンカの看板商品となっていた「クロロプレンゴム」は2024年度前半期では大きく失速し米化学工業メーカーに世界トップシェアの座を奪われている。デンカの4つの部門（セグメント）ごとに考えても、どのセグメントもMission2030で想定されているような財務指標を達成できていない。デンカレポートに記載されている

「コア・コンピタンス」では、サステナブルな競争力として自社の水力発電や CO2 削減対策があげられていたが、製品自体への持続的な競争優位性への記述はほとんどなく、財務諸表から判断する限り製品の競争優位性を維持できるとは考えられない。

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

どちらかというと思わない。

前提として、私は人的資本の価値向上とは「連続的なキャリアアップ」だと考えている。それに準じて考えると、デンカレポートには、社員の具体的なキャリアパスやデータを伴った施作例が乏しかったように感じる。その分、DE&I の推進や働き方改革について記述があるが、データを見る限り DE&I や「健康経営」が十分に推進されているとは考えられない。

「社員意識調査」では「モチベーション」「仕事のスタイル」など十数個にわたって質問がされているが、そのほとんどが「どちらでもない」という回答が平均値となっている。過去（6年前）と比較して全体的には上昇しているものの、それは十分な成果であるとは言えないと感じる。

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

全体的にデンカカラーの青系統の色で彩色されていてビジュアル的な統一感があった。また、社長対談や各セグメントごとの役員インタビューがあり、デンカ全体のビジョンだけではなく各セグメントごとのビジョンも併せて理解しやすかったのは良かった。一方で、脚注が散在しており単純に読みにくかったこと、危機的な経営状態にありながらデータを伴った具体的な経営改善策に乏しかったこと、Mission2030 での推測値と 2024 年期中の実際の経営成績が伴っていなさ過ぎて数値全体が信用に足らなかったということなどは改善の余地があると思う。