

レポート名： デンカ統合報告書 2025

デンカが目指す将来像は、かなり明確に理解できる。統合報告書では、パーパスを「化学の力で世界をより良くするスペシャリストになる」とし、2030 年までに「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」と説明している。つまり、単に総合化学メーカーとして規模を追うのではなく、社会課題の解決に結びつく高付加価値分野へ経営資源を集中する会社になろうとしていると読める。特に、ICT&Energy, Healthcare, Sustainable Living を重点分野とし、半導体・高速通信、医療・診断、環境対応素材といった成長領域に事業を寄せていく方向性は理解しやすい。一方で、2024 年度は米国クロロプレンゴム事業の不振などにより厳しい決算となっており、Mission2030 の見直しを行うと明記している。そのため、将来像は示されているが、現在は理想に向けて再構築の途中にある企業だと感じた。

現在の競争優位性についても、報告書から一定程度理解できる。最も大きい強みは、長年の研究開発と製造技術によって蓄積された素材技術である。報告書では、球状シリカ、球状アルミナ、窒化ケイ素など、多様なセラミックス製品を保有していることが示されている。生成 AI や高速通信の普及により半導体の発熱対策が重要になる中、デンカの制熱・放熱関連材料は成長市場との結びつきが強い。また、洋上風力発電や超高压ケーブルに用いられる導電性カーボンブラック、放熱基板「アルシンク」「AN プレート」など、エネルギー関連の製品群も社会的需要と対応している。さらに、ワクチンや診断薬を含む Healthcare 分野、ポリマーやインフラ関連素材など、事業領域が広いことも特徴である。ただし、競争優位性の説明は技術面では充実している一方、競合他社と比較した収益性や市場シェアの優位性については、もう少し定量的な説明があるとさらに理解しやすいと感じた。

競争優位性の持続性については、強みと不安要素の両方があると理解した。持続性を支える要素としては、第一に無形資産への投資がある。デムカは知的財産、研究開発、人材、DX

を企業価値向上の重要要素として位置づけている。報告書では、知財ポートフォリオの最適化、Digital Pilot の育成、研究開発体制の強化などが示されており、技術を一時的な製品で終わらせず、次の成長分野に展開しようとしている点は評価できる。第二に、サステナビリティへの対応である。化学業界は CO₂排出量が多く、環境対応が競争条件そのものになりやすい。デンカは 2050 年カーボンニュートラルを掲げ、水力発電所や太陽光発電の活用、環境負荷低減製品の提供を進めている。一方で、持続性に対する不安もある。米国 DPE のクロロプレンゴム事業不振、電子・先端プロダクツ部門の投資回収遅れ、ポリマーソリューション部門の停滞など、現在の収益課題は小さくない。したがって、技術的な競争優位性はあるが、それを安定した利益とキャッシュ創出に変える実行力が、今後の持続性を左右すると考える。

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

自分自身の人的資本の価値向上という観点では、デンカは成長機会のある会社だと思う。理由は三つある。第一に、会社が「挑戦」をコアバリューとして掲げ、フラットな組織づくりを重視している点である。報告書では、グループ全拠点を対象としたタウンホールミーティングや、従業員が意見を述べる機会を設けていることが説明されている。第二に、DX 人材の育成に力を入れている点である。Digital Pilot を選抜・育成し、各部門の業務変革を進める仕組みは、化学メーカーで働きながらデジタルスキルや業務改革力を高める機会になる。第三に、事業領域が広く、ICT、医療、環境、インフラなど社会課題に近い分野で専門性を磨ける点である。特に、研究開発や事業開発だけでなく、財務、知財、サステナビリティ、DX など複数の専門領域が企業価値に結びついているため、文系人材であっても事業理解や経営管理を通じて貢献できる可能性がある。ただし、報告書からは女性管理職比率の低さなど人的資本面の課題も読み取れるため、多様な人材が実際に昇進・活躍できる制度運用が進むかを継続して見る必要がある。

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

この報告書のよかった点は、会社の良い面だけでなく、現在の厳しい課題を正面から説明している点である。米国 DPE のクロロプレンゴム製造設備の暫定停止、2024 年度の特別損失、PBR が約 0.6 倍にとどまっていることなど、投資家にとって重要な問題を隠さず示しているため、企業の現状を理解しやすい。また、企業価値を「事業によるキャッシュ創出」「将来に向けた成長率の向上」「資本コストの最小化」という観点で整理している点も、財務情報と非財務情報をつなげる試みとして分かりやすい。さらに、社長メッセージや社員座

談会を通じて、組織風土や人的資本の方向性が伝わる点も良い。一方で、改善余地もある。第一に、情報量が多く、読者にとって重要論点の優先順位がやや見えにくい。特に Mission2030 の目標見直し中であるため、どの目標が維持され、どの目標が変更される可能性があるのかを一覧で示すと理解しやすい。第二に、競争優位性について、製品紹介だけでなく、競合比較、利益率、シェア、顧客基盤などの定量情報がもう少しあると説得力が増す。第三に、人的資本施策について、研修や制度の説明に加えて、それが事業成果や社員の成長にどうつながったかを示す事例があるとよい。総合的には、デンカレポート 2025 は、変革期にある会社の課題と方向性を理解するうえで有用な報告書である。特に、成長軌道への回帰を目指す過程を率直に示している点に価値があると感じた。