



**Denka**

Possibility  
of  
chemistry

# 2023年度（2024年3月期） 決算説明会資料

証券コード：4061

**デンカ株式会社**

2024年5月10日

## ■ アメリカ環境保護庁（EPA）発表の排出規制内容は米国DPEの操業継続に重大な影響を与えるため、新規制の見直しに向け提訴を含め、あらゆる措置を検討中

(リリース) ・ 2024年4月17日 「米国におけるクロロプレンゴム製造施設に対するアメリカ環境保護庁による新規制適用の発表について」  
[https://www.denka.co.jp/storage/news/pdf/1221/20240417\\_denka\\_dpe.pdf](https://www.denka.co.jp/storage/news/pdf/1221/20240417_denka_dpe.pdf)

### 内容および対応状況

内容	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 2024年4月9日（現地時間） アメリカ環境保護庁（EPA）が米国DPEを含むクロロプレンゴム製造施設に適用される新たな化学物質の大気排出規制を発表</li><li>・ クロロプレンモノマー排出量の大幅な削減を求める内容</li><li>・ 官報公示日から60日後に施行、当該対策を取るまでの猶予期間は施行日から90日以内 （官報公示日：現時点で未公示）</li></ul>
対応状況	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 新規制の見直しに向け、米国連邦控訴裁判所への提訴を含めあらゆる措置を検討中</li><li>・ 米国DPEクロロプレンゴム製造設備の操業への影響および業績への影響を精査中</li></ul>

※ DPE（Denka Performance Elastomer LLC：米国クロロプレンゴム製造子会社）

2023年度  
通期実績  
(P4-P13)

- 営業利益：134億円 前年比△189億円
- 純利益：119億円 前年比△8億円

政策保有株式売却益+125億円 (2022年度 +50億円→2023年度+174億円)

ポートフォリオ変革+109億円 (2022年度△177億円→2023年度△68億円)

※2022年度：セメント事業撤退関連の特別損失計上、2023年度：ノロウイルスワクチン開発中止に伴うIcon Genetics社に係るのれんの減損損失等

2024年度  
通期予想  
(P14-P25)

- 営業利益：180億円 前年比 +46億円
- 純利益：90億円 前年比△29億円

2024年中に発表予定のクロロプレンゴム事業の抜本的対策による影響は未織り込み

株主還元  
(P26)

- 2024年中に発表予定のクロロプレンゴム事業の抜本的対策による影響を考慮したうえで、2025年度以降のキャッシュフロー改善を見込み、前年同額の100円/株を維持 (総還元性向96%)
- 今後の配当方針：総還元性向50% (経営計画8年間累計) を目安にしたうえで、1株当たり配当額の維持、増加を目指す

経営計画  
「Mission2030」  
前提条件変動への  
対応策  
(P27-P32)

- 積極的な株主還元方針と、8年間累計投資計画1,000億円削減を目標に厳選した戦略投資に加えて、ポートフォリオ変革とベストプラクティスPJを推進
- D/Eレシオ0.6-0.8倍を目途にコントロールしながら、2024年度下期に業績を成長軌道に戻す

2023年度(2024年3月期)  
決算概要

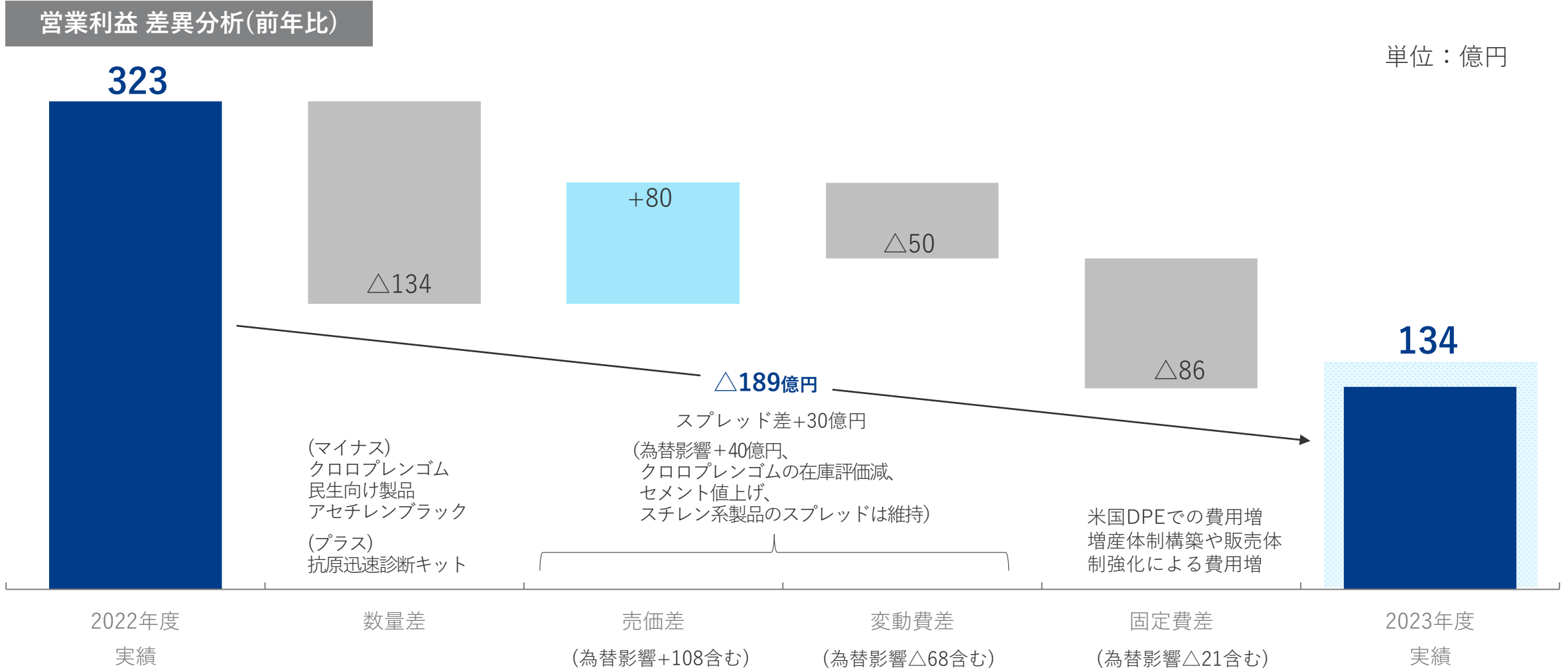
■ 営業利益は需要減少などにより前年比減益、  
純利益は政策保有株式売却益174億円、ノロウイルスワクチン開発中止に伴う減損損失68億円を計上

単位：億円	2022年度 実績	2023年度 実績	(前年比)	2023年度 2月予想	(2月予想比)
売上高	4,076	<b>3,893</b>	△ 183	3,800	+ 93
営業利益	323	<b>134</b>	△ 189	110	+ 24
営業利益率	7.9%	<b>3.4%</b>	△ 4.5%	2.9%	+ 0.5%
経常利益	280	<b>55</b>	△ 226	30	+ 25
純利益	128 ※1	<b>119</b> ※2	△ 8	110	+ 9
為替レート (円 / \$)	135.1 (上 131.6 / 下 138.6)	<b>143.8</b> (上 139.9 / 下 147.7)		142.8	
国産ナフサ (円/Kリットル)	76,500 (上 82,850 / 下 69,400)	<b>69,000</b> (上 65,450 / 下 72,550)		68,500	

※1 セメント事業撤退関連の特別損失計上△177億円  
政策保有株式売却益+50億円

※2 政策保有株式売却益+174億円  
ノロウイルスワクチン開発中止に伴うIcon Genetics社に係るのれんの減損損失等△68億円  
能登半島地震による設備等の復旧費用△9億円

■ 需要減少による販売数量減に加え、固定費の増加により大幅減益



## ■ 電子・先端プロダクツ、エラストマー・インフラソリューションが前年比大幅減益

単位：億円

売上高	2022年度	2023年度	増減		数量差		売価差	
	電子・先端プロダクツ	935	<b>878</b>	△	57	△	92	+
ライフイノベーション	475	<b>471</b>	△	4	△	5	+	0
エラストマー・インフラソリューション	1,238	<b>1,114</b>	△	125	△	191	+	66
ポリマーソリューション	1,276	<b>1,242</b>	△	33	△	13	△	21
その他/消去差	151	<b>188</b>	+	37	+	37		-
合計	4,076	<b>3,893</b>	△	183	△	263	+	80

営業利益	2022年度	2023年度	増減		数量差		売価差		コスト差等	
	電子・先端プロダクツ	180	<b>90</b>	△	90	△	51	+	35	△ 74
ライフイノベーション	144	<b>117</b>	△	26	△	1	+	0	△ 26	
エラストマー・インフラソリューション	△ 11	<b>△ 93</b>	△	82	△	69	+	66	△ 78	
ポリマーソリューション	△ 12	<b>△ 1</b>	+	11	△	10	△	21	+	42
その他/消去差	23	<b>20</b>	△	3	△	3		-	+	0
合計	323	<b>134</b>	△	189	△	134	+	80	△ 136	

## ■ ライフイノベーションとポリマーソリューションが3Q比で減益となり、全体でも減益

単位：億円

売上高	2022年度				2023年度				3Q比 (増減)
	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q	
電子・先端プロダクツ	219	256	223	238	192	225	217	<b>245</b>	+ 29
ライフイノベーション	64	155	169	88	72	150	158	<b>90</b>	△ 68
エラストマー・インフラソリューション	304	325	316	293	280	292	286	<b>256</b>	△ 30
ポリマーソリューション	316	320	303	337	298	317	309	<b>319</b>	+ 10
その他/消去差	41	29	47	34	37	51	45	<b>54</b>	+ 9
合計	944	1,086	1,058	988	878	1,035	1,015	<b>964</b>	△ 51

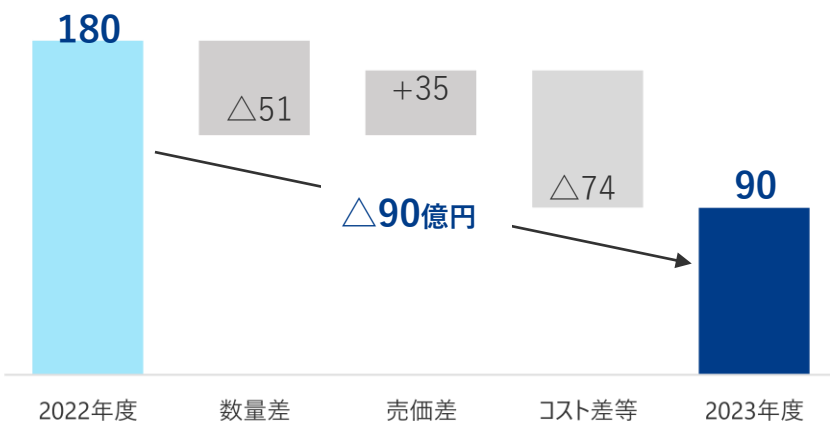
営業利益	2022年度				2023年度				3Q比 (増減)
	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q	
電子・先端プロダクツ	41	56	41	42	21	28	18	<b>24</b>	+ 6
ライフイノベーション	5	60	50	28	9	57	31	<b>20</b>	△ 11
エラストマー・インフラソリューション	△2	15	△13	△11	△7	△9	△39	<b>△37</b>	+ 2
ポリマーソリューション	△1	△0	△9	△1	△0	△2	6	<b>△4</b>	△ 11
その他/消去差	6	4	9	4	5	5	4	<b>6</b>	+ 2
合計	49	134	78	63	28	77	20	<b>8</b>	△ 12



## 2022年度3Q以降の民生（スマホ・PC）向け需要減、高圧ケーブル向け需要低調、コスト増加により、大幅減益

営業利益 差異分析(前年比)

単位：億円



差異理由 (前年比)

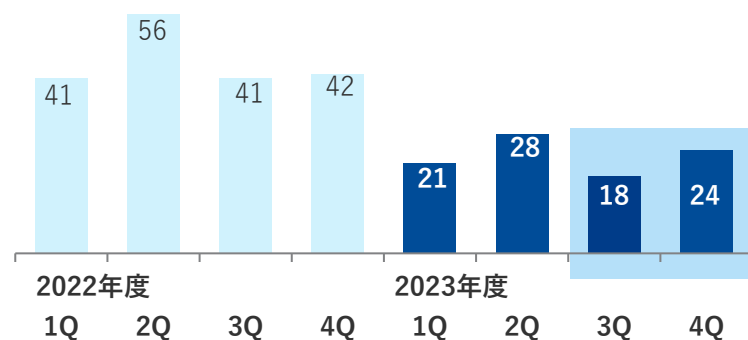
品名	売上高	数量差	(用途別)			売価差
			半導体・電子部品	xEV	その他	
球状アルミナ	↓	↓	(TIM※用途) ・2022年度3Qに急落した民生向け需要が、2023年度にも継続し、下回る	・販売比率の高い欧米EV市場向け伸び率鈍化などにより、前年並	↑	為替影響：プラス
球状シリカ	↓	↓	(封止材用途) 同上		↑	同上
高機能フィルム	→	→	・半導体は上記同様 ・電子部品用途は市中在庫の消化が進み徐々に回復 ・全体では概ね前年並み		↑	同上
アセチレンブラック	↓	↓		同上	↑	同上 ・高圧ケーブル向けは、欧州向けは工事遅れにより需要減少、中国向けも需要低調により下回る
セラミックス基板 (窒化珪素、窒化アルミ)	→	→		・需要が回復し、出荷が上回る	↑	同上 ・電鉄向けは前年並み

コスト差等



増産体制構築や販売体制強化による費用増加

(参考) 営業利益 四半期推移



4Q単体(3Q比)

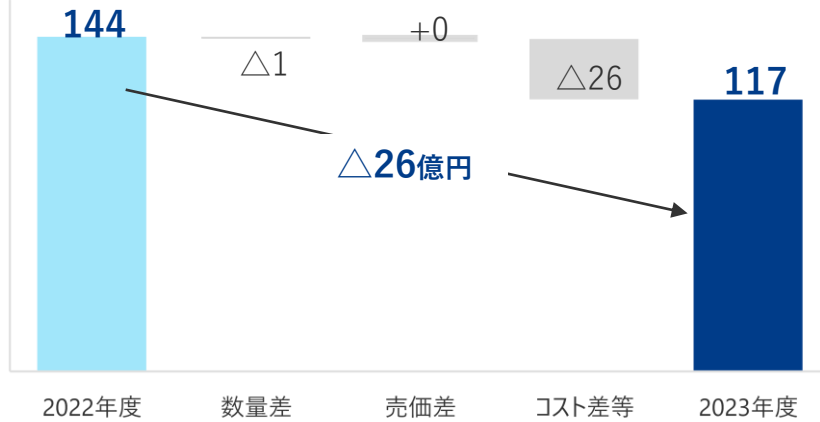
- ・アセチレンブラック：高圧ケーブル向け出荷時期のズレにより増加
- ・球状アルミナ：需要回復により出荷増
- ・セラミックス基板：主要ユーザーの設計変更により、出荷減

※ TIM (Thermal Interface Materials：放熱材料)

■ コロナ・インフル同時検査キット（コンボキット）の需要が拡大するも、コストの増加により減益

営業利益 差異分析(前年比)

単位：億円



差異理由 (前年比)

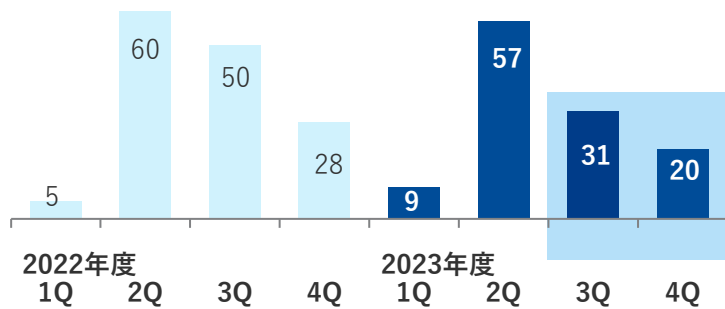
	売上高	数量差	売価差
インフルエンザワクチン	→	→ ・ワクチンの接種数は例年通りに戻ると想定し、前年を上回る1,000万本を製造するも、接種率が伸びず前年並み	→
抗原迅速診断キット	↗	↗ ・インフルエンザの流行により、コロナ・インフル同時検査キット（コンボキット）が上回る	→ ・5類引下げ後も価格維持
臨床試薬（炎症マーカー等）	→	→ ・概ね前年並み	→

コスト差等



インフルエンザワクチン原料価格高騰、研究費増加他

(参考) 営業利益 四半期推移



4Q単体(3Q比)

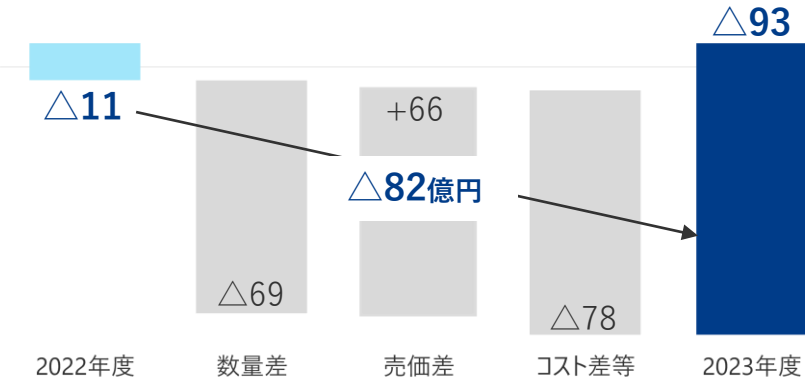
インフルエンザワクチン：例年通り3Qまでで販売完了  
 抗原迅速診断キット：販売数量減少

■ クロロプレンゴムの需要低調や米国DPEでの修繕費・労務費などのコスト増、在庫評価減の計上により、大幅減益

営業利益 差異分析(前年比)

単位：億円

差異理由 (前年比)



売上高

数量差

売価差

クロロプレンゴム



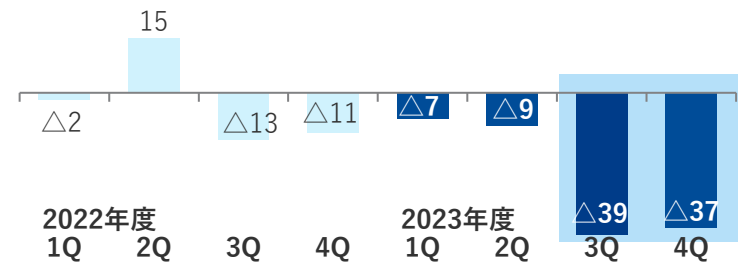
・2022年度3Q以降、工業、接着剤用途は需要低調、自動車用途は需要が回復傾向も市中在庫の調整が続き、下回る

・為替影響：プラス  
 ・為替除く影響：前年並み  
 2022年度実施した段階的な値上げ実施も、2023年度は他社品との競争激化により販売価格が下落し、前年並

【通関統計】輸出単価 (ドライ+ラテックス) (円/kg)



(参考) 営業利益 四半期推移



4Q単体(3Q比)：

- ・3Qにてクロロプレンゴム在庫評価減計上
- ・4Qにてクロロプレンゴム：能登半島地震に伴う販売影響△11億円

特殊混和材



概ね前年並み



セメント



概ね前年並み



・3,000円/tの追加値上げは進捗が遅れるも、2023年7月末で概ね完了

コスト差等



米国DPE※1での修繕費・労務費などが増加、クロロプレンゴム在庫評価減計上※2

※1 DPE (Denka Performance Elastomer LLC：米国クロロプレンゴム製造子会社)  
 ※2 需要減少による稼働率低下および米国DPEでのコスト増などにより在庫評価減計上

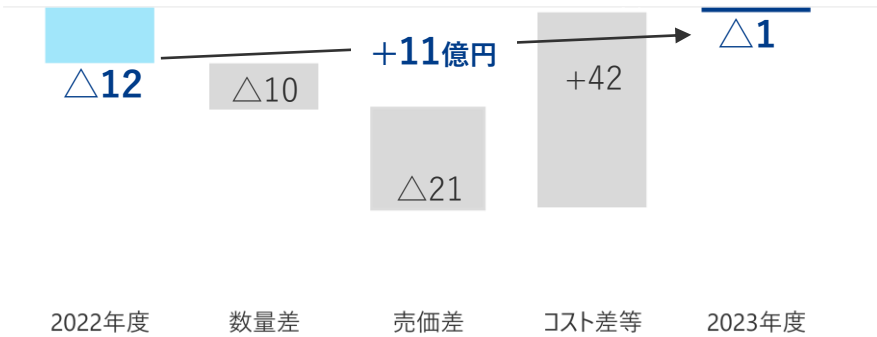
石炭価格が下落 (2022年度：\$ 392/t ⇒ 2023年度：\$ 161/t)

■ 需要は引き続き低迷するも、スプレッド維持、固定費はスチレンモノマープラントの非定修年により減少し改善

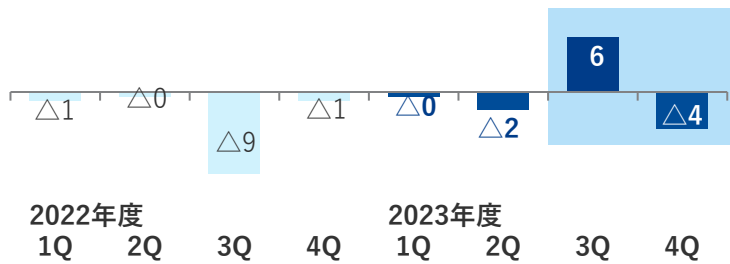
営業利益 差異分析(前年比)

単位：億円

差異理由 (前年比)



(参考) 営業利益 四半期推移



4Q単体(3Q比)：  
販売単価のフォーミュラを組んでいる一部製品  
において売価への反映の期ズレ発生

	売上高	数量差	売価差
MS樹脂	↗	↗ 2022年度低調だったPCのモニター向け導光板用途は、需要が徐々に回復し、上回る	↘
AS・ABS・透明樹脂など	→	→ 世界経済の全般的な低迷により、2022年度悪化した民生や化粧品容器、雑貨などの需要が2023年度も継続し、前年並み	↘ スチレン系製品： 原燃料価格下落に伴う価格改定
食包シート・容器	↘	↘ 食品値上げによる中食の需要が減少し、下回る	↘
Toyokalon	→	→ アフリカ、米国市場ともに2022年以降インフレによる購買力の低下が続き、概ね前年並み	↘
コスト差等	↗		

変動費：原燃料価格下落により良化（スプレッドは維持）  
固定費：スチレンモノマープラントの非定修年により良化

■ エラストマー・インフラソリューションで、クロロプレンゴムの販売価格維持と、それに伴う在庫評価減の計上額減少により、2月予想を上回る

単位：億円

売上高	2023年度 2月予想	2023年度 実績	増減	数量差	売価差
電子・先端プロダクツ	850	<b>878</b>	+ 28	+ 26	+ 3
ライフイノベーション	450	<b>471</b>	+ 21	+ 23	△ 2
エラストマー・インフラソリューション	1,100	<b>1,114</b>	+ 14	+ 8	+ 5
ポリマーソリューション	1,250	<b>1,242</b>	△ 8	△ 16	+ 8
その他/消去差	150	<b>188</b>	+ 38	+ 38	-
合計	3,800	<b>3,893</b>	+ 93	+ 79	+ 14

営業利益	2023年度 2月予想	2023年度 実績	増減	数量差	売価差	コスト差等
電子・先端プロダクツ	85	<b>90</b>	+ 5	+ 1	+ 3	+ 2
ライフイノベーション	120	<b>117</b>	△ 3	+ 1	△ 2	△ 1
エラストマー・インフラソリューション	△105	<b>△93</b>	+ 12	△ 2	+ 5	+ 9
ポリマーソリューション	△5	<b>△1</b>	+ 4	+ 1	+ 8	△ 5
その他/消去差	15	<b>20</b>	+ 5	+ 5	-	△ 0
合計	110	<b>134</b>	+ 24	+ 5	+ 14	+ 5

2024年度(2025年3月期)  
業績予想

## ■ 上期は2023年度からの低調が継続するも、下期からの緩やかな回復を織り込み、営業利益は増益の見通し

単位：億円	2023年度 実績	2024年度 予想	増減	2024年度 上期予想 (4-9月)	2024年度 下期予想 (10-3月)
売上高	3,893	<b>4,200</b>	+ 307	2,000	2,200
営業利益	134	<b>180</b>	+ 46	85	95
営業利益率	3.4%	<b>4.3%</b>	+ 0.8%	4.3%	4.3%
経常利益	55	<b>120</b>	+ 65	50	70
純利益	119 <sup>※</sup>	<b>90</b>	△ 29	40	50
為替レート (円/\$)	143.8 (上 139.9/下 147.7)	<b>148.0</b>		148.0	148.0
国産ナフサ (円/Kリットル)	69,000 (上 65,450/下 72,550)	<b>77,600</b>		77,600	77,600

※ ノロウイルスワクチン開発中止に伴うIcon Genetics社に係るのれんの減損損失等△68億円  
能登半島地震による設備等の復旧費用△9億円  
政策保有株式売却益+174億円




■ 民生、xEVの需要が下期以降緩やかに回復



(市場動向)

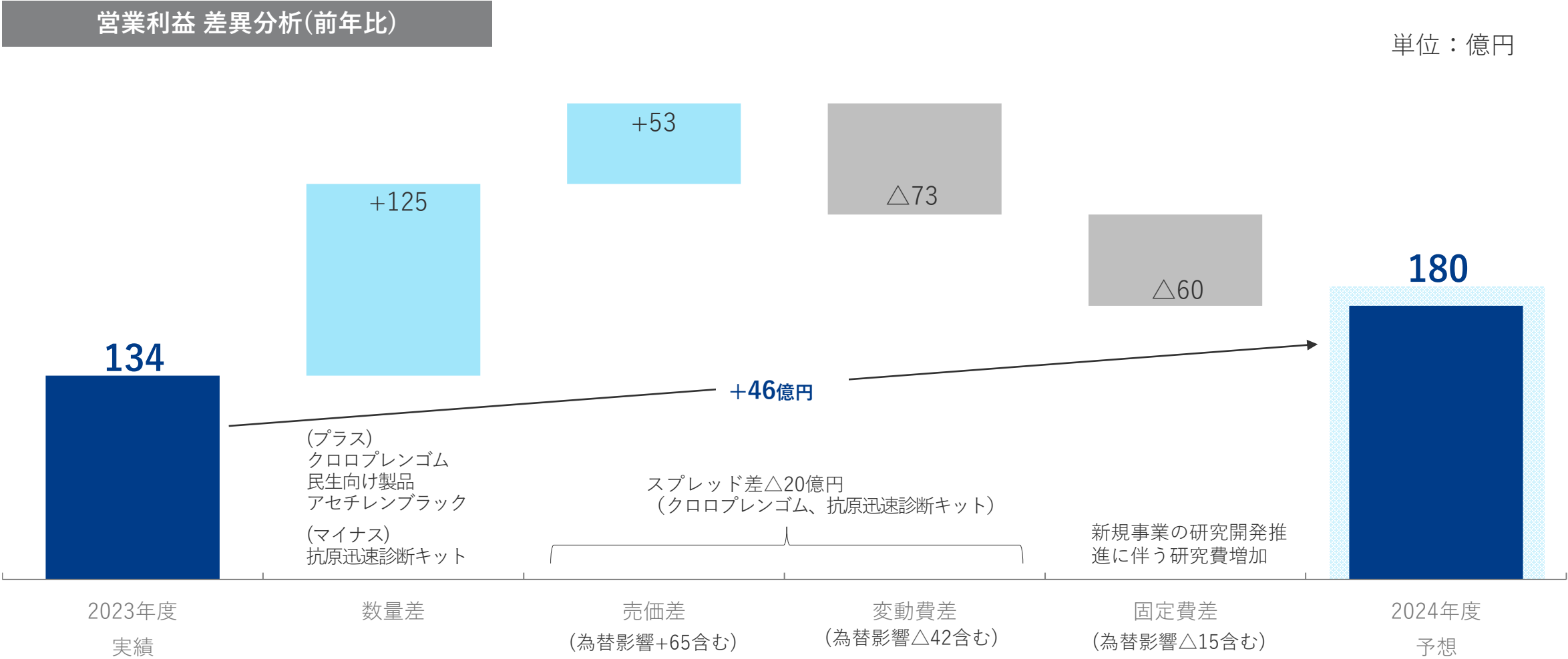
2023年度実績

2024年度予想

電子・先端 プロダクツ	半導体・電子部品 (車載向け含む)		<p>車載向け 徐々に回復</p> <p>民生向け 電子部品・メモリ以外の半導体は下期以降緩やかな回復、メモリは回復が遅れている</p>	▶ 	<p>車載向け 2023年に続き緩やかな回復</p> <p>民生向け 電子部品・メモリ以外の半導体は緩やかな回復、下期以降はメモリの回復に加え、生成AI向けが更に拡大</p>
	xEV		<ul style="list-style-type: none"> <li>2022年度よりは回復傾向</li> <li>但し、当社製品の販売比率の高い欧米EVは中国EVに比べて伸び率が鈍化</li> </ul>	▶ 	<ul style="list-style-type: none"> <li>欧州でのEV補助金縮小などにより、想定より伸び率が鈍化も、市場拡大の流れ自体は継続</li> <li>但し、当社製品の販売比率の高い欧米EVは中国EVに比べて伸び率は鈍化</li> </ul>
ライフ イノベーション	感染症検査 (新型コロナウイルス、インフルエンザ等)		<ul style="list-style-type: none"> <li>インフルエンザの流行が年間を通して継続したに加え、新型コロナも流行し、国内での検査需要拡大</li> <li>新型コロナ保険点数の見直しはなし</li> </ul>	▶ 	<ul style="list-style-type: none"> <li>インフルエンザの流行は例年通りへ</li> <li>新型コロナは2023年度並の流行を前提</li> <li>新型コロナ保険点数引下げ (2024年6月1日改定)                      新型コロナ単体：300点→150点                      コンボ：420点→225点</li> </ul>
エラストマー・ インフラ ソリューション	クロロプレンゴム		<ul style="list-style-type: none"> <li>クロロプレンゴム世界需要22万トン</li> <li>工業、接着剤用途は需要低調が継続、自動車用途は需要回復傾向も市中在庫の調整が継続</li> <li>他社品との競争激化により、期中より販売価格が徐々に下落</li> </ul>	▶ 	<ul style="list-style-type: none"> <li>クロロプレンゴム世界需要23万トン</li> <li>下期以降、緩やかな回復</li> <li>2023年度に続き、更に販売価格が下落</li> </ul>
ポリマー ソリューション	樹脂		<p>PC、家電向け 導光板用途は回復傾向も、その他用途は需要低調が継続</p> <p>雑貨類向け 需要低調が継続</p> <p>食品容器向け 食品価格が更に高騰し、中食市場の需要が減少</p>	▶ 	<p>PC、家電向け 導光板用途は堅調継続、その他用途は緩やかな回復</p> <p>雑貨類向け 需要低調が継続</p> <p>食品容器向け 賃上げが物価高に追いつかず中食市場の需要低調が継続</p>



■ 需要回復が下期以降となるため販売数量の回復が限定的となることに加え、  
 スプレッドの悪化や、固定費の増加により、過去最高益であった2021年度の利益水準にはまだ回復しない見通し



■ ライフイノベーションが減益も、  
電子・先端プロダクツとエラストマー・インフラソリューションの収益が改善する見通し

単位：億円

売上高	2023年度 実績	2024年度 予想	増減	数量差	売価差		
電子・先端プロダクツ	878	1,000	+ 122	+ 111	+ 11		
ライフイノベーション	471	450	△ 21	△ 4	△ 17		
エラストマー・インフラソリューション	1,114	1,200	+ 86	+ 125	△ 38		
ポリマーソリューション	1,242	1,350	+ 108	+ 10	+ 98		
その他/消去差	188	200	+ 12	+ 12	-		
合計	3,893	4,200	+ 307	+ 254	+ 53		

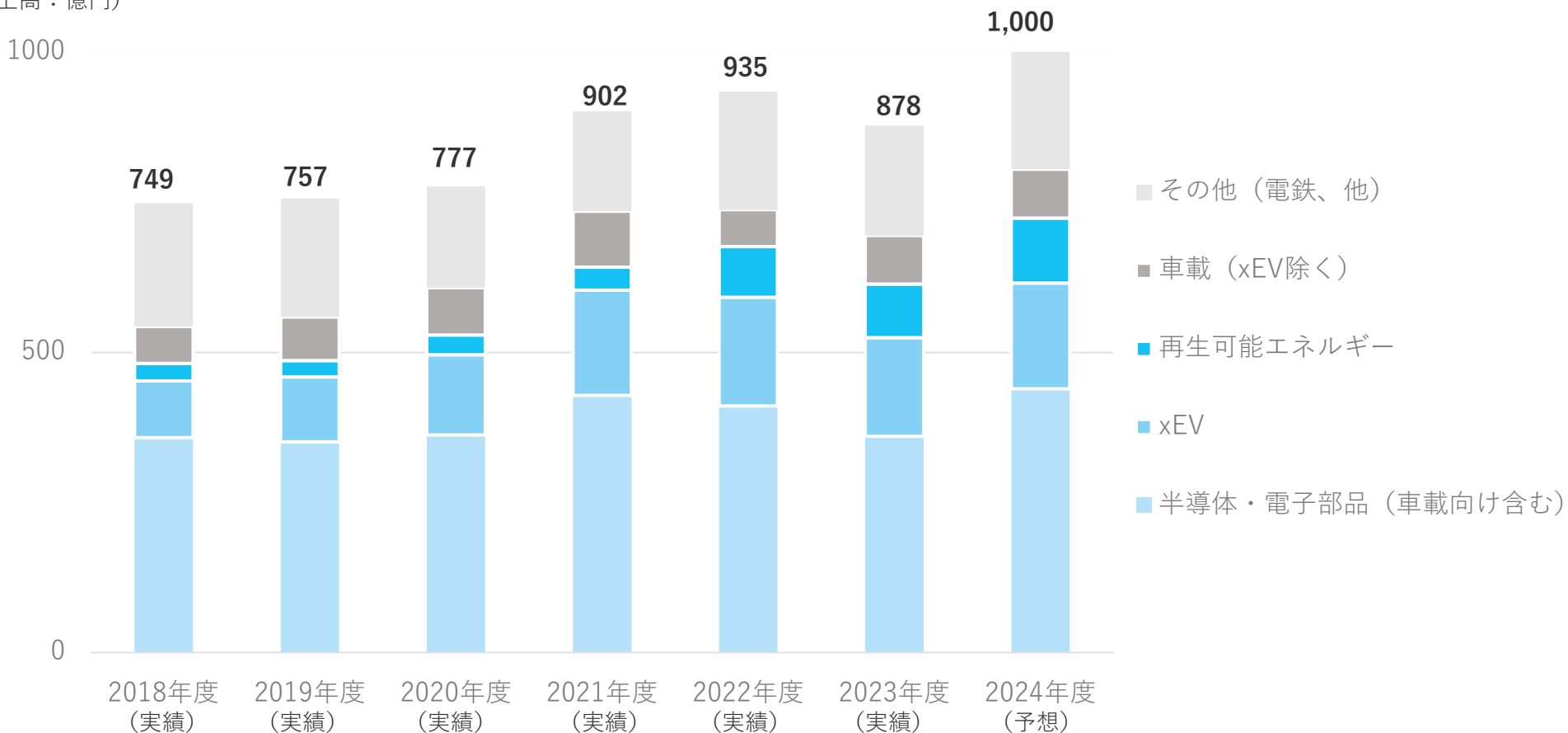
  

営業利益	2023年度 実績	2024年度 予想	増減	数量差	売価差	コスト差等
電子・先端プロダクツ	90	120	+ 30	+ 62	+ 11	△ 42
ライフイノベーション	117	90	△ 27	△ 5	△ 17	△ 5
エラストマー・インフラソリューション	△93	△55	+ 38	+ 55	△ 38	+ 21
ポリマーソリューション	△1	5	+ 6	+ 14	+ 98	△ 106
その他/消去差	20	20	△ 0	△ 0	-	△ 0
合計	134	180	+ 46	+ 125	+ 53	△ 132

■ 需要の回復が遅れるも、メガトレンドである半導体、xEV、再生可能エネルギーにおいて確実に伸長

売上高用途別構成 推移

(売上高：億円)

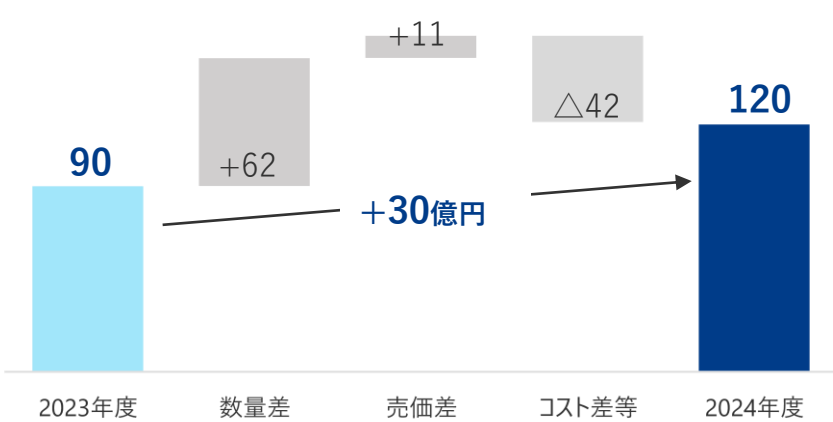


■ 民生、xEV向けともに需要回復が限定的となることに加え、コストの増加により、2021年度の利益水準にはまだ回復しない見通し

営業利益 差異分析(前年比)

単位：億円

差異理由 (前年比)



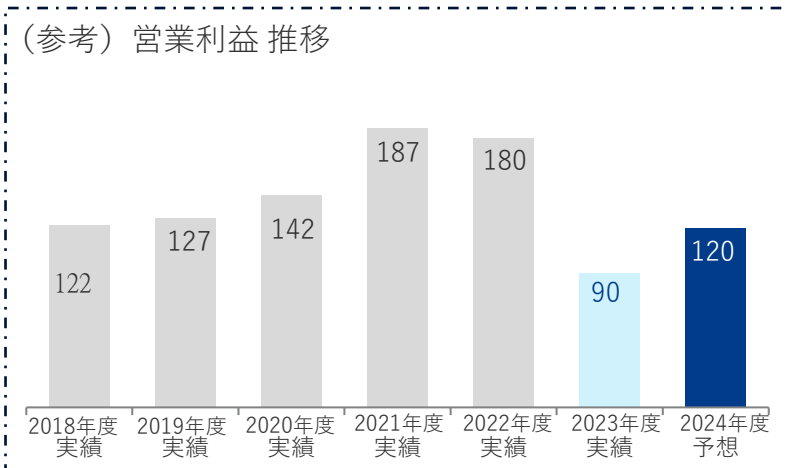
品名	売上高	数量差	(用途別)			売価差
			半導体・電子部品	xEV	その他	
球状アルミナ	↗	↗	(TIM用途) ・需要回復(封止材用途) ・生成AI向けの需要拡大	・販売比率の高い欧米EVの伸び率鈍化も、市場拡大に伴う需要増		→
球状シリカ	↗	↗	(封止材用途) ・下期以降は需要回復			→
高機能フィルム	↗	↗	同上			→
アセチレンブラック	↗	↗	同上		・高圧ケーブル向けは、欧州向けが工事遅れ継続も、北米向けがインフレ抑制法により需要が増加	→
セラミックス基板 (窒化珪素、窒化アルミ)	↘	↘		・主要ユーザーでの設計変更により、下	・電鉄向けは前年並み	→

コスト差等



在庫影響 (固定費単価の高い期首在庫の影響)  
増産体制構築により、償却費・労務費などが増加

(参考) 営業利益 推移

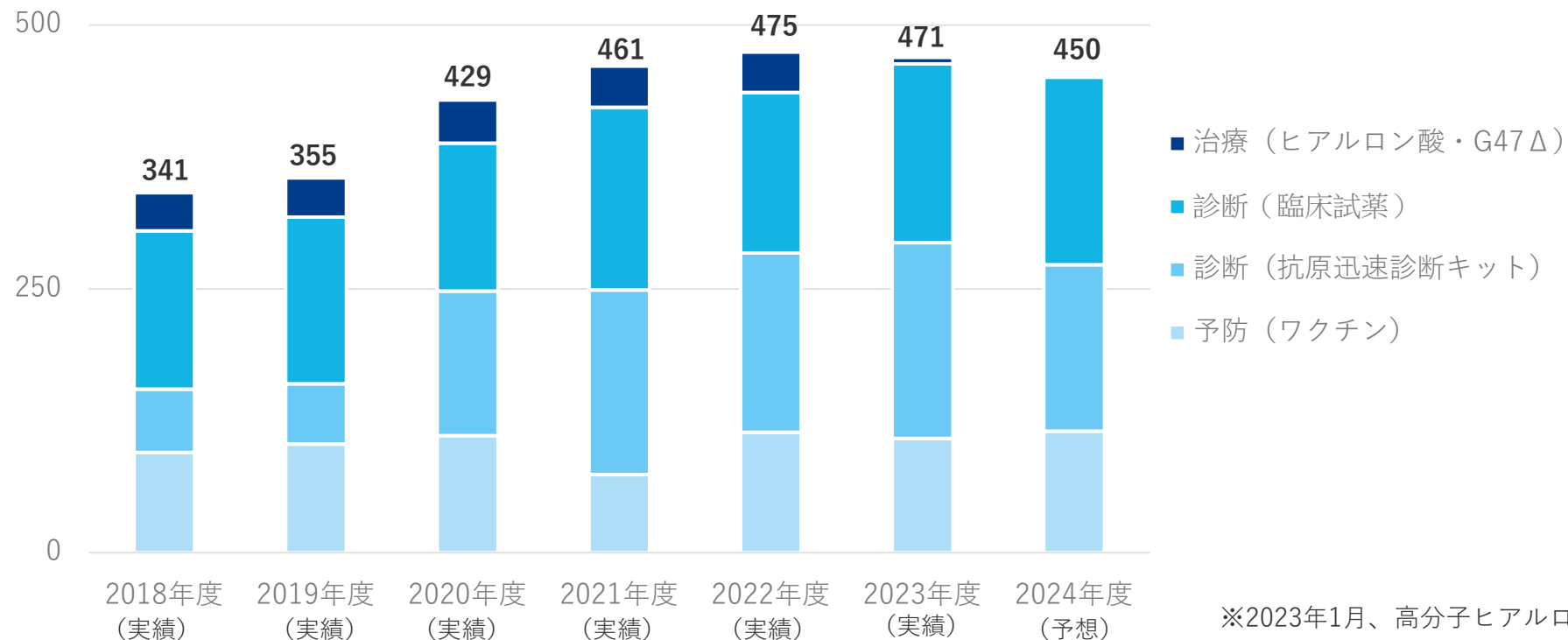


※ TIM (Thermal Interface Materials : 放熱材料)

■ 新型コロナ後の感染症に対する環境の変化により検査需要が拡大、  
2024年度以降も診断分野（臨床試薬・抗原迅速診断キット）が伸長

売上高用途別構成 推移

(売上高：億円)

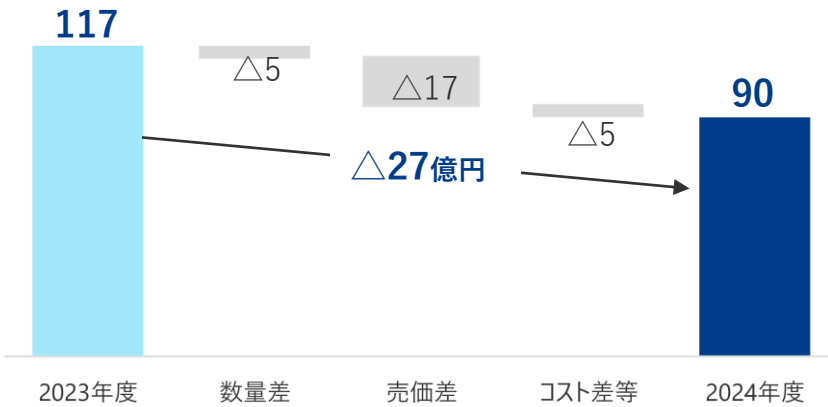


※2023年1月、高分子ヒアルロン酸製剤の受託製造終了

■ 抗原迅速診断キットの減益（販売価格下落影響・販売数量減少）や、研究費増加などにより、減益の見通し

営業利益 差異分析(前年比)

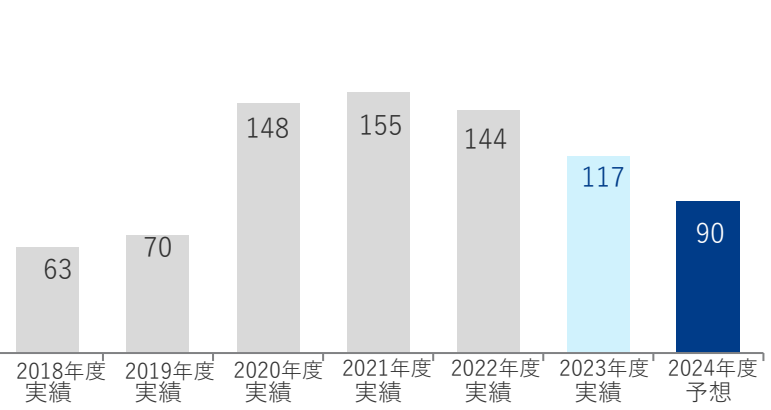
単位：億円



差異理由 (前年比)

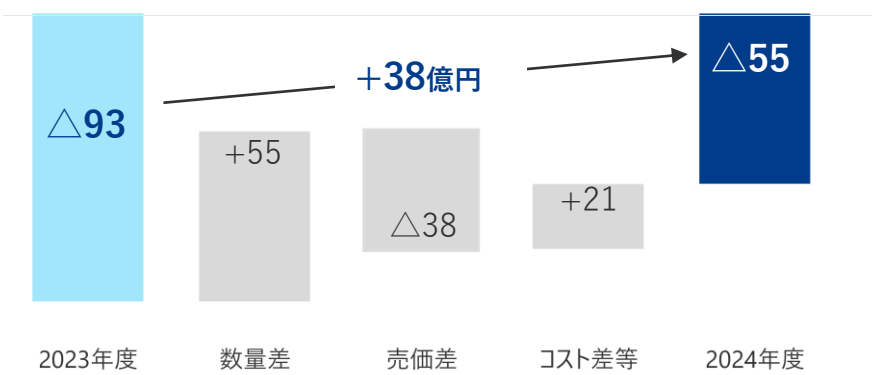
売上高	数量差	売価差
インフルエンザワクチン	<ul style="list-style-type: none"> <li>製造株の生産性は前年並みを見込む</li> <li>早期出荷の対応などにより販売増の見通し（生産本数は900万本）</li> </ul>	
抗原迅速診断キット		<ul style="list-style-type: none"> <li>インフルエンザの流行平準化により、コロナ・インフル同時検査キット（コンボキット）が下回る見通し</li> </ul>
臨床試薬（炎症マーカー等）		<ul style="list-style-type: none"> <li>中国市場は大病院への集中から、地域の小病院への分散化に伴い、裾野が広がり、検査需要が拡大する見通し</li> </ul>
コスト差等		<ul style="list-style-type: none"> <li>新規事業の研究開発推進に伴う研究費増加</li> </ul>

(参考) 営業利益 推移



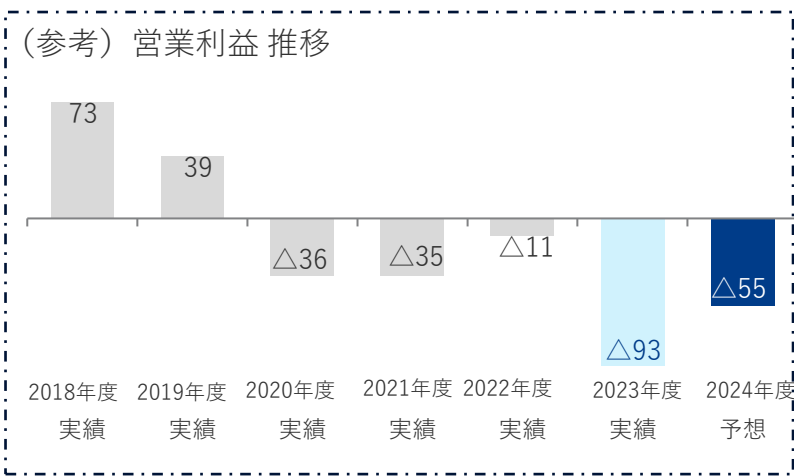
■ クロロプレンゴムは売価下落も、販売数量の増加および在庫評価減計上額の減少により赤字幅が縮小、セグメント全体でも赤字幅が縮小する見通し

営業利益 差異分析(前年比) 単位：億円



差異理由 (前年比)

	売上高	数量差	売価差
クロロプレンゴム	↗	↕	↘ ・他社品との競争激化により、販売価格が大幅に下落する見通し
特殊混和材	→	→	→
セメント	→	→	↗ ・昨年度実施した値上げが寄与
コスト差等	↗	クロロプレンゴム在庫評価減計上額の減少 石炭価格が下落 (2023年度：\$ 161/t ⇒ 2024年度：\$ 129/t)	

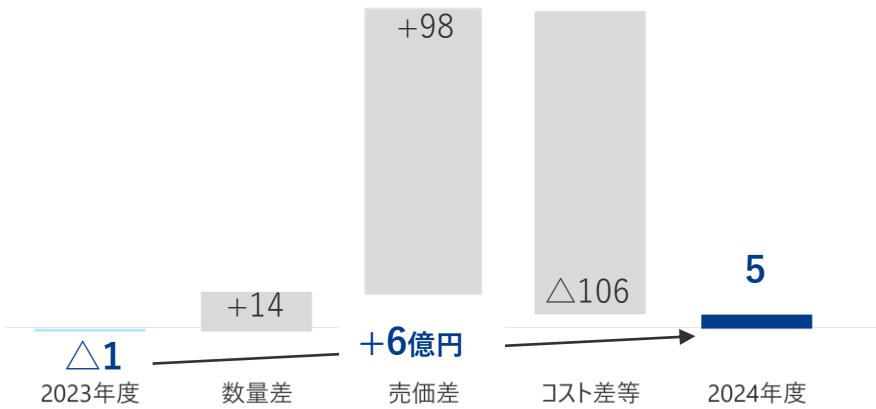


■ PC、家電向けなどの需要が緩やかに回復も、2021年度の利益水準には届かない見通し

営業利益 差異分析(前年比)

単位：億円

差異理由 (前年比)



	売上高	数量差	売価差
MS樹脂	↗	↗	↗
AS・ABS・透明樹脂など	↗	↗	↗
食包シート・容器	→	→	↗
Toyokalon	↗	↗	↗
コスト差等	↓		

・PC向け導光板用途の需要が回復に向かい、上回る見通し

・家電や化粧品容器、雑貨などの需要が回復し、上回る見通し

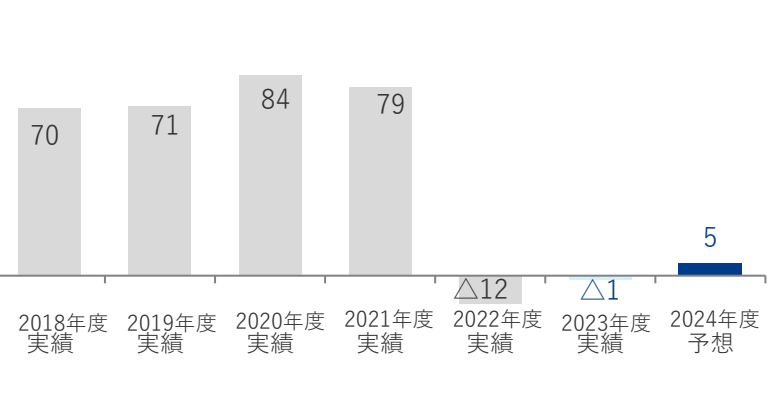
・需要低調が継続し、概ね前年並みの見通し

・アフリカ市場の需要が緩やかに回復し、上回る見通し

変動費：原燃料価格高騰（スプレッドは維持）  
固定費：労務費など増加

スチレン系製品：原燃料価格高騰に対応した価格改定

(参考) 営業利益 推移





■ 投資の更なる厳選も、2024年度は重要な戦略投資である、  
アセチレンブラックのタイでの新規製造拠点設立や臨床試薬・抗原迅速診断キットの増産工事を計上予定

単位：億円

	投資				減価償却費				研究開発費			
	2023年度		2024年度		2023年度		2024年度		2023年度		2024年度	
	上期実績	通期実績	上期予想	通期予想	上期実績	通期実績	上期予想	通期予想	上期実績	通期実績	上期予想	通期予想
電子・先端プロダクツ	82	232	230	480	44	88	48	96	27	53	30	60
ライフイノベーション	14	39	20	100	19	37	15	30	23	45	30	60
エラストマー・インフラソリューション	46	118	30	80	43	89	45	90	14	28	15	25
ポリマーソリューション	23	47	20	40	25	51	25	50	12	22	10	25
その他/消去差	-	2	-	-	2	4	2	4	2	5	-	-
合計	165	437	300	700	134	269	135	270	78	152	85	170

■ 2024年中に発表予定のクロロプレンゴム事業の抜本的対策による影響を考慮したうえで、  
2025年度以降のキャッシュフロー改善を見込み、前年同額の100円/株を維持（総還元性向96%）

		2018年度 実績	2019年度 実績	2020年度 実績	2021年度 実績	2022年度 実績	2023年度 実績	2024年度 通期予想
当期純利益	(億円)	250	227	228	260	128	119	90
1株当たり配当*	(円/株)	120.0	125.0	125.0	145.0	100.0	100.0	100.0 (中間50.0 期末50.0)
配当額	(億円)	105	108	108	125	86	86	86
配当性向		42%	48%	47%	48%	68%	72%	96%
自己株取得	(億円)	21	-	-	-	-	-	-
総還元額	(億円)	126	108	108	125	86	86	86
総還元性向		50%	48%	47%	48%	68%	72%	96%
減価償却額	(億円)	229	225	229	239	270	269	270
設備投資・投融資額	(億円)	328	369	423	356	394	437	700
有利子負債残高	(億円)	1,121	1,343	1,382	1,370	1,697	1,744	2,090
ネットDEレシオ		0.40倍	0.42倍	0.42倍	0.40倍	0.50倍	0.45倍	0.60倍
<b>ROIC</b>		<b>7.8%</b>	<b>6.6%</b>	<b>6.8%</b>	<b>7.3%</b>	<b>6.7%</b>	<b>2.5%</b>	<b>3.0%</b>
<b>ROE</b>		<b>10.3%</b>	<b>9.1%</b>	<b>8.8%</b>	<b>9.4%</b>	<b>4.4%</b>	<b>4.0%</b>	<b>2.9%</b>

# 経営計画「Mission2030」

## 前提条件変動への対応策

■ 経営計画の前提条件が変動したことに対応する方針として、  
業績は2024年度下期に成長軌道に戻し、財務はD/Eレシオ0.6-0.8倍を目途にコントロール

主な財務KPIの進捗状況

	2030年度KPI	2021年度実績 (過去最高益)	2023年度実績	2024年度予想
営業利益	1,000億円以上	401億円	134億円	180億円
営業利益率	15%以上	10.4%	3.4%	4.3%
ROE	15%以上	9.4%	4.0%	2.9%
ROIC	10%以上	7.3%	2.5%	3.0%
投資決裁額	23-30年度8か年 5,400億円	356億円	1,167億円	420億円

環境変化により経営計画の前提が変化

(結果)

先行投資によるコスト増に見合う販売数量増を達成できていない

2023年度営業利益差異分析 (2021年度比)

- ・数量差 △100億円
- ・固定費差△150億円

対応方針

業績 : 2024年度下期に成長軌道に戻す

財務 : D/Eレシオ0.6-0.8倍を目途にコントロール

- 積極的な株主還元方針と厳選した戦略投資を維持、ポートフォリオ変革とベストプラクティスPJの推進により、D/Eレシオ0.6-0.8倍を目途にコントロールしながら、2024年度下期に業績を成長軌道に戻す

### 積極的な株主還元方針



総還元性向50%（経営計画8年間累計）  
将来キャッシュフローなども加味し、  
1株当たり配当額の維持・増加を目指す

### 投資計画の見直し



投資案件の厳選  
8年間の投資キャッシュフローの  
1,000億円削減を目指す

### ポートフォリオ変革



最優先事項：クロロプレンゴム事業の  
抜本的対策（2024年中に決定）

### ベストプラクティスプロジェクト



コスト削減  
2026年度 100億円/年以上  
業務効率化  
従業員1人ひとりの成長

投資計画の見直し

■ 8年間の投資キャッシュフローの1,000億円削減を目指しながら、  
厳選した投資案件に経営資源を集中

Mission2030 8か年計画（投資CF）

5,700億円

4,700億円

当初計画

最新目標

- ・ 投資案件の優先順位明確化、投資計画の更なる厳選
- ・ 不急案件のスケジュール見直し

厳選した投資案件

		2024年度	2025年度	2026年度以降
ICT & Energy	球状シリカ増強 (上期稼働)		窒化珪素増強 (上期稼働)	アセチレンブラック タイでの新規製造拠点 (2026年下期稼働) 投資額：4億米ドル
	放熱シート移転新設 (上期稼働) 投資額：17億円		LCPフィルム設備稼働	M to A投資 大牟田工場での導入 (2026年上期稼働) 投資額：67億円
	スネクトン製造販売開始 (下期開始)		TBM設備稼働	スネクトン投資予定
	エミッター増強 (下期稼働) 投資額：10億円			
Healthcare	臨床試薬・検査キット増強 (下期稼働) 投資額：110億円	G47 Δ 製剤増強 投資額：120億円		
Sustainable Living		ポリエチレン製排水管 「トヨドレン」移転新設 (上期稼働) 投資額：23億円	M to A投資 青海工場への展開	
			炭酸化混和材「LEAF」 投資予定	

各項目の詳細は33-35ページに記載

ポートフォリオ変革

- 売却・撤退を含めた事業再構築を推進することで、経営資源を成長分野に集中し、業績面、財務面での改善を図る

進捗状況

・6つの事業が期間を決めた最終施策を実施予定

2023年度は1つ星かつ赤字事業について審議、2024年度中までに方針決定  
そのうち6件は、期間を決めた最終施策を実施予定

6つの事業：合計営業損益△150億円

最優先事項：

クロロプレンゴム事業の抜本的対策（2024年中に決定）

- ①今後コロナ前の27万t～29万t水準まで回復するか需要動向を精査
- ②今後の需要動向を前提として為替動向、原料市況、BCP対策等  
様々な観点から、青海工場および米国DPEでデンカグループとして、  
保有すべきクロロプレンゴムの最適生産能力の精査

・スチレン系製品事業の検討を加速

低迷が続くポリマーソリューションの対策と業界再編の流れを勘案し、  
1つ星かつ赤字事業ではないスチレン系製品事業においても  
販売と生産体制の最適化の検討を加速

単位：事業数

現在

2030年度目標



3つ星事業の定義は37ページに記載

ベストプラクティス  
プロジェクト

- 2025年度 50億円/年以上、2026年度 100億円/年以上の成果獲得に加え、業務効率化と従業員1人ひとりの成長を目指した人的資本の効率化も実現

これまで

社内の知見でコストダウンを実施

外部のベンチマーク・ベストプラクティスを全面的に活用



ゼロベースでの見直し

- ・ 必要性、コストの妥当性徹底検証



全体最適化

- ・ 横連携の徹底、全体最適の追求



科学的アプローチの徹底

- ・ 事実とデータに基づく合理的なコストマネジメント



体制

- ・ 社長自ら全体リーダーとしてコミット
- ・ 専任組織「ベストプラクティス推進部」設立
- ・ 各施策チームに数値責任を負うオーナーを任命



ガバナンス

- ・ 厳格な進捗管理、適時成果を可視化
- ・ 月次方針決定会議での目標・施策のトップ承認



エンゲージメント

- ・ 全社員の巻き込み、経営と社員の徹底的な対話
- ・ 成果の一部を従業員へ還元

ベストプラクティス  
プロジェクト

ベストプラクティス追求により、数値的な成果のみならず従業員1人ひとりの成長を目指す

(億円)



目標



## ICT &amp; Energy ①

アセチレンブラック  
タイでの新規製造拠点  
(2026年下期稼働)  
投資額：4億米ドル

- ・用途：xEVのリチウムイオンバッテリー、洋上風力発電の高圧送電線ケーブル
  - ・急拡大するアセチレンブラックの需要に対応すべく、SCG Chemicals Public Company社との共同出資で製造販売事業を行う合弁会社を設立、年間11,000トンの生産能力を有するプラントの建設を決定
  - ・稼働開始：2026年下期 投資金額：400百万USドル 出資比率：デンカグループ60%、SCG社40%
- [https://www.denka.co.jp/storage/news/pdf/1164/20231010\\_denka\\_abjv\\_2.pdf](https://www.denka.co.jp/storage/news/pdf/1164/20231010_denka_abjv_2.pdf)

窒化珪素増強  
(2025年上期稼働)

- ・用途：xEVのインバータ用パワーモジュール向け絶縁基板、トラクションモータ用ベアリングボール
- ・xEV市場で必要とされる「放熱性、軽量化、高剛性、長期ライフタイム」を満たす確かな品質と高いコストパフォーマンス
- ・旺盛なxEV市場要求に応えるべく更なる増強を進める（稼働開始：2025年度）

球状シリカ増強  
(2024年上期稼働)

- ・球状シリカ シンガポール製造設備の増強を決定～環境・エネルギー分野のさらなる成長に向けて製造能力を約3割増強～
- [https://www.denka.co.jp/storage/news/pdf/1016/20220511\\_denka\\_dapl\\_silica.pdf](https://www.denka.co.jp/storage/news/pdf/1016/20220511_denka_dapl_silica.pdf)

放熱シート移転新設  
(2024年上期稼働)  
投資額：17億円

- ・5G・xEV向け放熱シートの新規生産設備を渋川工場へ導入し、生産能力を約2倍に増強～電子材料の中核生産拠点と位置づけ、スペシャリティ事業をさらに強化～
- [https://www.denka.co.jp/storage/news/pdf/970/20211125\\_denka\\_shibukawa.pdf](https://www.denka.co.jp/storage/news/pdf/970/20211125_denka_shibukawa.pdf)

ICT & Energy ②

エミッター増強  
(2024年下期稼働)  
投資額：10億円

- ・用途：半導体材料・デバイスの表面観察用途（ウエハ検査、マスク検査など）および半導体製造リソグラフィ工程などでの回路パターン作成用途
- ・半導体の微細化・微小化により、数 $\mu\text{m}$ の電子線を放出できるエミッターの需要が拡大。拡大する需要に対応すべく増強

「スネクトン」  
(LDM:低誘電有機絶縁材料)

- ・用途：銅張積層板（CCL）、層間絶縁材料向け基材
- ・軟質系材料の課題である耐熱性や誘電特性を解決。高速通信用リジット基板の基材や層間絶縁材として、採用評価が順調に進む。樹脂材料と無機フィラーどちらも製造している唯一のメーカーである強みを活かし、樹脂・フィラー混合体であるワニスとの独自提案も。

LCPフィルム  
(液晶ポリマーフィルム)

- ・用途：フレキシブル銅張積層板（FCCL）向け基材
- ・LCPは、フィルム化することが非常に難しい樹脂であるため、安定的に供給できるメーカーが限られているが、当社は電子包材や食包シート事業にて培った有機系材料の成膜技術を応用し、量産性や膜厚制御に優れるTダイ法にてフィルム化する技術確立。高速通信用のフレキシブル回路の基材として期待。

TBM  
(半導体製造工程用仮固定接着材)

- ・用途：半導体製造工程のウエハを薄化するバックグラインド工程における仮固定耐熱接着剤
- ・ウエハの回路面保護および装置への固定にはコスト、簡便性から当社エレグリップのようなテープでの仮固定が主流。一方、超薄膜や硬脆いなど難研削ウエハの加工ではハンドリング性向上のため接着剤での仮固定が採用傾向。加えて、パワーデバイスなどの次世代半導体製造ではバックグラインド後の研磨面に高温処理するため、テープでは耐熱性不足のため対応できず、耐熱接着剤の市場拡大が期待される

## Healthcare

G47 Δ 製剤増強  
投資額：120億円

- ・ G47Δは世界で初めて承認された「悪性神経膠腫(脳腫瘍)」を対象としたウイルス製剤
- ・ 海外展開や他のがん種での臨床研究など、今後の急激な需要拡大に備え、増強を決定
- ・ 投資金額：約120億円

[https://www.denka.co.jp/storage/news/pdf/1120/20230412\\_denka\\_g47.pdf](https://www.denka.co.jp/storage/news/pdf/1120/20230412_denka_g47.pdf)

臨床試薬・検査キット  
増強  
(2024年下期稼働)  
投資額：110億円

- ・ 約 110 億円の戦略投資により抗原検査キットを含む検査試薬製品の生産能力増強を決定  
～ヘルスケア事業をさらに強化し、世界の感染症対策に貢献～

[https://www.denka.co.jp/storage/news/pdf/1013/20220414\\_denka\\_gosen.pdf](https://www.denka.co.jp/storage/news/pdf/1013/20220414_denka_gosen.pdf)

## Sustainable Living

M to A  
(メタン to アセチレン)  
投資  
大牟田工場での導入  
(2026年上期稼働)  
投資額：67億円  
⇒青海工場への展開

- ・ CO<sub>2</sub>排出量削減を目的に、米国のベンチャー企業であるTransform Materials社が保有するメタンからアセチレンを製造する新製法の設備を大牟田工場へ導入。本技術の実証とアセチレンの大型量産の実現に向けた技術改良に関する共同研究を実施。
- ・ 当社特有の水力発電を持つ青海工場のカーバイドチェーンに、大牟田工場にて量産技術を確立させたM to Aを展開することで、低炭素なクロロプレンゴムの実現と、製造過程で副産物として得られる水素エネルギーの活用へ繋げる。
- ・ 現製法（カーバイド法）からの製法転換 及び、水素の活用によりCO<sub>2</sub>約30万トンの削減を見込む
- ・ 稼働開始：2026年上期

[https://www.denka.co.jp/storage/news/pdf/1153/20230809\\_denka\\_mtoa2.pdf](https://www.denka.co.jp/storage/news/pdf/1153/20230809_denka_mtoa2.pdf)

炭酸化混和材  
「LEAF」

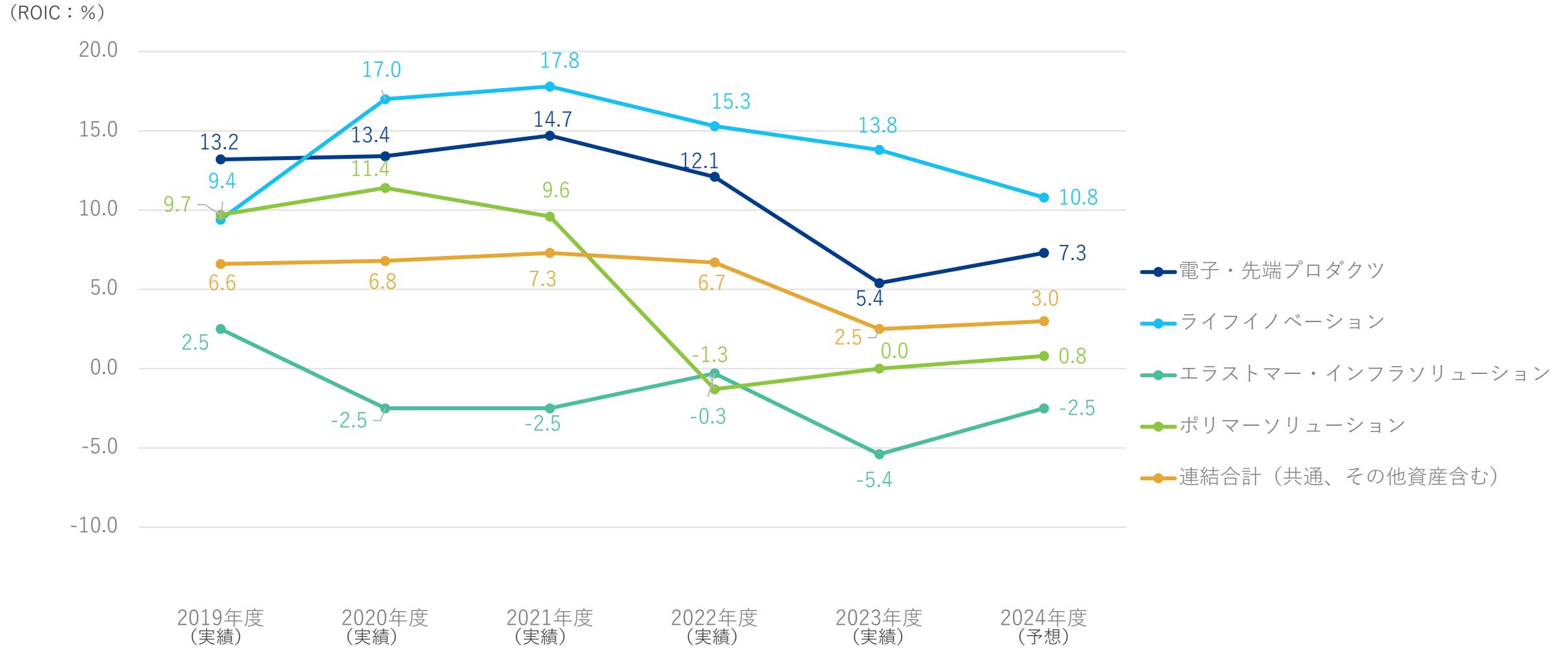
- ・ 世界で唯一実用化されているカーボンネガティブコンクリート「CO<sub>2</sub>-SUICOM」のキーマテリアル
- ・ 本格的な普及を目指し、鹿島建設、竹中工務店、当社の3社を中心とする55社のコンソーシアムにて、NEDOのGI基金事業に共同提案し、採択
- ・ コンソーシアムで開発したコンクリート「CUCO-建築用プレキャスト部材」が2025年日本国際博覧会（大阪・関西万博）の仮設建築物の基礎部材として適用。2022年度の土木構造物での適用に続き、実際の建築物への適用は今回が初めて。

※竹中工務店社リリース <https://www.takenaka.co.jp/news/2023/10/04/>

ポリエチレン製排水管  
「トヨドレン」移転新設  
(2025年上期稼働)  
投資額：23億円

- ・ ポリエチレン製排水管「トヨドレン」約 23 億円の戦略投資により生産能力を増強  
～農地整備や河川の治水などインフラ強化・災害対策に貢献～

[https://www.denka.co.jp/storage/news/pdf/1066/20221011\\_denka\\_toyodrain.pdf](https://www.denka.co.jp/storage/news/pdf/1066/20221011_denka_toyodrain.pdf)



3要素	定義	設定理由
<p>スペシャリティ</p>	<p><b>製品別ROIC&gt;10%</b> (過去3年平均)</p>	<p>シェアや独自性、技術力（特許数）の結果として現れる利益に加え、資本効率も重視するため</p>
<p>メガトレンド</p>	<p><b>注力3分野に該当</b> (ICT&amp;Energy、Healthcare、Sustainable Living)</p>	<p>メガトレンドから導いた注力3分野に該当していれば成長性に繋がると判断</p>
<p>サステナビリティ</p>	<p><b>製品別CO<sub>2</sub>排出量1万t未満</b> <b>かつ</b> <b>製品別労働生産性（営業利益/人）&gt;5百万円</b></p>	<p>CO<sub>2</sub>排出量は2030年60%削減、2050年カーボンニュートラルへ向けた明確なKPIがあるため、欠かせない。 また、労働生産性の低い事業は、今後の労働人口減少により事業継続困難となる</p>

2030年KPI目標

財務		非財務	
営業利益	1,000億円以上	営業利益率	15%以上
ROE	15%以上	ROIC	10%以上
投資決裁額	23-30年度8か年5,400億円	総還元性向	50%水準
CO <sub>2</sub> 排出量	13年度比60%削減(100万t)	再生可能エネルギー発電最大出力	150MW
労働災害度数率 (死傷者数÷延べ労働時間×100万)	0.2以下	女性/外国籍/経験者管理職比率	50%

事業セグメントとMission2030のメガトレンド（営業利益目標内訳）

セグメント	2026年度	2030年度	経営計画 メガトレンド3分野	2026年度	2030年度
電子・先端プロダクツ	300億円	450億円	→ ICT & Energy	300億円	450億円
ライフソリューション	200億円	400億円	→ Healthcare	200億円	400億円
エラストマー・ インフラソリューション	30億円	50億円	→ Sustainable Living	100億円	150億円
ポリマーソリューション	70億円	100億円			
合計	600億円	1,000億円	合計	600億円	1,000億円

売上高 単位：億円	2022年度				2023年度				2024年度予想	
	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q	上期	下期
電子・先端プロダクツ	219	256	223	238	192	225	217	245	450	550
ライフイノベーション	64	155	169	88	72	150	158	90	200	250
エラストマー・インフラソリューション	304	325	316	293	280	292	286	256	600	600
ポリマーソリューション	316	320	303	337	298	317	309	319	650	700
その他 / 消去差	41	29	47	34	37	51	45	54	100	100
合計	944	1,086	1,058	988	878	1,035	1,015	964	2,000	2,200

営業利益 単位：億円	2022年度				2023年度				2024年度予想	
	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q	上期	下期
電子・先端プロダクツ	41	56	41	42	21	28	18	24	50	70
ライフイノベーション	5	60	50	28	9	57	31	20	40	50
エラストマー・インフラソリューション	△2	15	△13	△11	△7	△9	△39	△37	△15	△40
ポリマーソリューション	△1	△0	△9	△1	△0	△2	6	△4	0	5
その他 / 消去差	6	4	9	4	5	5	4	6	10	10
合計	49	134	78	63	28	77	20	8	85	95



## 業績予想の適切な利用に関する説明

(将来に関する記述等についてのご注意)

本資料に掲載されている業績の見通し等の将来に関する記述は、当社が現在入手している情報および合理的であると判断する一定の前提に基づいており、実際の業績等は様々な要因により大きく異なる可能性があります。

世界に誇れる、化学を。

# Denka

本資料に関するお問い合わせ先  
デ ン カ 株 式 会 社  
コーポレートコミュニケーション部

---

**TEL** 03-5290-5511

**URL** <https://www.denka.co.jp>