



常务执行役員
Chief Financial Officer

林田 Rimiru

CFO致辞

我们对2023财年末公司的市净率（PBR）仅为0.66倍，持续低于1倍的状况深感忧虑。

我们认识到，这主要是由于资本收益率（ROE）徘徊在4%左右的低水平所致。曾几何时，我们能够持续保持8%以上的ROE。当前ROE的低迷虽然在一定程度上受到投入资本增加导致的资本效率下降的影响，但根本原因是业务盈利能力的大幅下滑。我们深知，尽快恢复主营业务的盈利能力是解决问题的首要之道。

当前，我们需全力以赴推进的三大举措是：①推动业务组合变革，②严格筛选投资项目，③实施全公司成本削减计划“最佳实践项目”。这些举措的主要目标是提升本集团的盈利能力，同时也将助力打造精益的企业体质。因此，这三项举措不仅能提高资本效率，还能从盈利性和效率性两个方面改善ROE，我们对此深信不疑。诚然，这些举措都不是易事，必将伴随诸多困难和阵痛。但我们认识到，当前的严峻形势正是集团实现飞跃发展所必经的阶段，所以更应该坚定不移地推进这些举措。

1. 经营计划“Mission 2030”第一年度情况

作为经营计划“Mission 2030”的开局之年，2023财年的销售额为3,893亿日元（同比减少183亿日元），营业利润为134亿日元（同比减少189亿日元），呈现收入和利润双双下滑的局面。

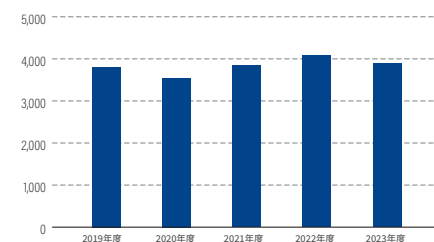
这一业绩下滑主要归因于半导体需求低迷的长期化、中国经济放缓以及全球通胀等经济环境变化，加之氯丁橡胶需求减少等因素。我们未能实现前经营计划“Denka Value-Up”中预期的销量增长以抵消先行投资等成本。尽管出售政策性持股带来了特别利润，但能登半岛地震的影响和诺如病毒疫苗开发终止导致的减值损失，进一步加剧了业绩压力。随着业绩恶化，2023财年的营业利润、ROE和ROIC（投入资本回报率）均大幅下滑。然而，我们先行投资的设备预计将陆续投入运营。在确保把握这些需求的同时，我们推进经营计划“Mission 2030”中的成长战略的长期方针没有改变。

在经营计划“Mission 2030”中，我们将资本盈利性指标ROE和ROIC设定为KPI，以进一步促进资本成本意识经营，提高企业价值。我们的目标是到2030财年分别将ROE提高到15%以上，ROIC提高到10%以上。通过在业务评估中应用ROIC，我们将推动业务组合变革，提高盈利能力和资本效率。

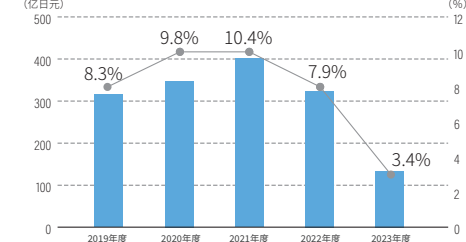
此外，在基于评级意识的财务纪律的基础上，我们将有效利用融资杠杆来追求最佳资本结构，持续推进ROE改善。如前面所述，虽然2023年的ROE和ROIC较上年大幅下降，但我们将继续推进盈利能力和资本效率两个方面的改善措施。

	2023年度	2030年度 KPI
营业利润	134亿日元	1,000亿日元以上
ROE	4%	15%以上
ROIC	2.5%	10%以上

销售额（亿日元）



营业利润・率



2. 重回增长轨道的三大应对策略

1



业务组合变革

最优先事项：氯丁橡胶业务的根本性对策

解决亏损业务的根本性对策是我们当前的最重要课题。关键在于用高收益业务替代低收益业务，我们正以业务组合变革委员会为中心展开讨论 [▶P25](#)。这不仅仅是简单的收支改善措施，更是关乎资产和资本合理配置的问题。鉴于我们在漫长的发展历程中积累了大量资产，我们将把低收益业务的资本转向成长型业务，以实现新陈

代谢的作用。我们出售政策性持股主要是为了加强公司治理，这些股份大多与老旧业务的资产或与业务无直接关联的共同资产有关。我们将这些资产变现，并将所得资金作为成长领域的投资资金投入使用，从而推动资产业务组合的变革。

2



投资计划的重新审视

投资项目的严格筛选：目标在8年内削减投资现金流1,000亿日元

我们的目标是将经营计划“Mission 2030”最初计划的投资支出削减约1,000亿日元。这不仅是为了在当前业绩大幅低于最初计划的情况下维持财务纪律，更不是简单地压缩投资。我们将在仔细审查大趋势的供需情况的同时进行调整，对于业务增长所需的投资，我们将毫不犹豫地继续执行。除了基于未来需求增长的投资外，维护和

更新现有设备以及用于安全和质量的投资也需要大量支出。我们一直对增长投资进行定量的投资效率（盈利能力）评估，从去年开始，我们还将业务的资本回报率（ROIC）作为定量判断标准引入到维护更新投资等方面，以实现更严格的投资决策。当然，对于增长投资，我们也将对其基础——需求预测进行比以往更为严格的评估。

3



最佳实践项目

成本削减：2026财年 每年100亿日元以上 业务效率提升：促进每位员工的个人成长

主营业务盈利能力低迷的原因，虽然有电子材料等需求不振的外部因素，但固定成本的增加成为了主要掣肘。我们认为，半导体相关、智能手机、PC、xEV等电子材料的需求必将重回上升轨道，因此我们正稳步推进生产体制的完善。然而，即使销售恢复，我们认为在当前的固定成本水平下，也难以回到过去的最高盈利水平。为

重返过去的增长轨道，降低成本是不可或缺的措施。虽然成本削减一直是我们日常工作的一部分，但这次的项目与以往的做法不同。我们首次尝试引入外部专家的视角来分析成本，并采纳最佳实践方式。

3. 现金流分配

●最优资本结构

从资本效率和财务健全性的角度出发，我们将研究最优资本结构。我们将以负债权益比（D/E比率）0.6-0.8为目标进行控制，合理利用有息负债，为业务筹集必要资金。

●积极的股东回报

氯丁橡胶业务的根本性措施将被作为最优先事项加以解决，通过其改善效果，我们预计2025年度起营业现金流将有所增加。基于此，我们以经营计划“Mission 2030”8年累计总回报率50%为指标，致力于维持和增加派息，实施积极的股东回报政策。

●精选战略投资 四大事业部门 设备投资额变化趋势 ▶P42

对于公司成长战略中特别重要的项目，我们将继续稳步推进投资。关于战略投资，我们将通过明确投资项目的优先顺序、进一步严格筛选投资计划、重新审视非紧急项目的时间表等方式来控制投资现金流出。我们计划将经营计划“Mission 2030”8年期间的投资现金流从5,700亿日元削减1,000亿日元，降至4,700亿日元。即使在减少投资后，投资水平仍将比上一个经营计划“Denka Value-Up”的五年平均年投资额高出1.5倍。

		2024年度	2025年度	2026财年以后
精选的投资项目	ICT&Energy	球状二氧化硅产能扩充（上半年投产）	氮化硅产能扩充（上半年投产）	乙炔炭黑 泰国新生产基地（2026年下半年投产） 投资额：4亿美元
		散热片生产线迁移新建（上半年投产） 投资额：17亿日元	LCP薄膜设备投产	Methane to Acetylene 大牟田工厂引进（2026年上半年投产） 投资额：67亿日元
		SNECTON生产销售（下半年开始）	TBM设备投产	SNECTON计划投资
		发射器产能扩充（下半年投产） 投资额：10亿日元		
	Healthcare	临床试剂和检测试剂盒产能扩充（下半年投产） 投资额：110亿日元	G47Δ制剂产能扩充 投资额：120亿日元	
	Sustainable Living		聚乙烯排水管道“波纹排水管道”生产线迁移新建（上半年投产） 投资额：23亿日元	Methane to Acetylene 青海工厂推广
				碳酸化混合材料“LEAF”计划投资

【本公司的设备投资理念】

企业要实现增长，投资的优先顺序和选择至关重要。为了在设备投资决策时明确考虑“资本成本”，我们在考虑加权平均资本成本（WACC）的基础上做出实施判断。

此外，对于战略投资和增长投资，我们采用内部收益率（IRR）作为投资筛选标准，严格选择投资项目。

▶战略投资

包括：有助于重点领域增长的投资、促进流程创新（生产、研究、业务）的投资、以节能和碳中和为主要目的的投资等。

▶增长投资

除战略投资外，旨在增加收益的投资。

IRR15%≤

战略投资	增长投资
投资可能	投资可能
战略性判断	原则上投资困难
原则上不可投资	

4. 通过可持续金融进行资金筹集

我们还将利用ESG和SDGs举措来筹集资金。过去三年内（2021年度~2023年度），约50%的长期资金是通过可持续金融筹集的，今后我们将继续积极利用可持续金融。