



デンカイノベーションセンター／東京都町田市

Denka

Possibility
of
chemistry

第167回

定時株主総会 招集ご通知

デンカ 株式会社

(証券コード: 4061)

開催日時:

2026年6月19日(金)
午前10時

決議事項:

第1号議案: 剰余金処分の件
第2号議案: 取締役(監査等委員である取締役を除く。)
5名選任の件

開催場所:

日本橋三井ホール
東京都中央区日本橋室町2-2-1
コレド室町1(受付4階)
(裏面の地図をご参照下さい)

書面および
インターネットによる
議決権行使期限

2026年
6月18日(木)
午後5時^{まで}

株主総会ご出席のみなさまへのお土産は、本年は取止めといたします。
ご理解賜りますよう、何卒よろしくお願い申し上げます。

経営計画「Mission 2030」フェーズ2は、「稼ぐ力の再構築」と「新たな成長ステージへの基盤固め」に注力し、この期間中に営業利益の過去最高益更新とROE 8%を目指します。

株主のみなさまにおかれましては、
平素より格別のご高配を賜り
厚く御礼申し上げます。
当社の第167回定時株主総会
招集ご通知をお届けするにあたり、
ご挨拶を申し上げます。

2026年5月

代表取締役会長 今井 俊夫 (左)

代表取締役社長
社長執行役員 石田 郁雄 (右)



2025年度のがわが国経済は、個人消費や設備投資に持ち直しの動きがみられるなど、景気は緩やかな回復に向かいました。世界経済は、全体としては持ち直しましたが、米国の通商政策の動向や中東情勢の緊迫化などにより、先行きは不透明な状況にあります。

このような状況下、当社グループは、2023年度にスタートした8カ年の経営計画「Mission 2030」に掲げる「事業価値創造」、「人財価値創造」、「経営価値創造」の3つの成長戦略にもとづく施策を推進し、業容の拡大と収益の確保に注力いたしました。

この結果、当期の業績は、電子・先端製品の販売数

量が増加しましたが、原燃料価格の下落に応じた販売価格の見直しなどによる手取り減があり、売上高は3,842億円と前年同期に比べ160億円の減収となりました。収益面では、営業利益は262億円（前年同期比118億円増）となり、経常利益は193億円（前年同期比117億円増）となりました。親会社株主に帰属する当期純利益は、米国製造子会社デンカパフォーマンスエラストマー社（以下DPE）に関わる特別損失を計上した一方で、特別利益として大船工場の工場用地の譲渡益や政策保有株式の売却益を計上したことから、157億円（前年同期は123億円の損失）となりました。

当社グループは、経営計画「Mission 2030」の策定時からの急激な事業環境の変化等により収益力が低下し、業績立て直しが急務となっていたことから、2025年度は、収益課題を克服し成長軌道へ回帰するため、投資の厳選を徹底し財務規律の統制を図りながら、「ポートフォリオ変革の加速」と「稼ぐ力の回復」を最優先に取り組みました。

ポートフォリオ変革の最優先事項である米国クロロプレナム事業の抜本的対策については、DPEがクロロプレナム製造設備を期限を定めず暫定停止しました。DPEでは、製造設備の安全な状態での休止を目的として、原材料や中間品などの物質の抜き出しおよび処分作業を進めており、これらは最終段階を迎えつつあります。今後も連結上一定の特別損失の発生が見込まれており、資産売却等による補填を検討するとともに、これら負担を最小化すべく、関係当局も含めたステークホルダーとの協議等を着実に進めてまいります。また、不採算事業の整理として、セメントの生産停止や、カラリヤンフィルム・テープ事業からの撤退と合織かつら用原糸のシンガポール子会社への事業集約を断行いたしました。さらに、事業構造改革として、スチレン関連事業については、2027年4月を目途に分社化の検討を開始することを決定しました。分社化により事業の独立性や採算性を高め、構造改革の推進力強化につなげるとともに、外部パートナーとの協業や資本提携など多様な戦略的選択肢を取りうる体制等を整えることといたします。そして、臨床検査薬メーカーであるカイノス社を日本政策投資銀行との共同出資により子会社化し、海外展開も含めシナジーの最大化を図っていくことといたしました。

2025年度の業績は、前述のポートフォリオ変革の加速とあわせて、従来とは違った社外の知見を全面的に活用したコストダウン等の施策を全社一丸となって強力に推し進めたこともあり、営業利益は必達目標としていた250億円を上回り、262億円となりました。

当社は、今般、経営計画「Mission 2030」の見直しをおこないました。不採算事業の整理や事業構造改革、

成長分野での先行投資を実施した2023年度から2025年度までをフェーズ1とし、2026年度から2028年度までの3カ年をフェーズ2として、さらなる成長に向けた「稼ぐ力の再構築」と「新たな成長ステージへの基盤固め」に注力する期間と位置づけ、この期間中に営業利益の過去最高益更新とROE 8%を目指すことといたしました。

フェーズ2での取組みは、成長戦略・構造改革・財務規律のバランスが取れたものとするを基本とし、事業領域ごとに「成長ドライバー」、「安定成長」、「キャッシュカウ」の方向性を明確にしたうえで、それぞれの事業領域において、「戦略的拡大」、「先行投資の刈り取り」、「資本効率改善・事業モデル転換」の3つに区分し、領域別の事業戦略に基づき、メリハリをつけて実行いたします。

また、さらなる成長に必要な新規事業創出は、2030年度を見据えて、早期事業化の実現を図るため、当社の強みである有機、無機、バイオの技術知見を基盤に既存事業の周辺の潜在ニーズを掘り起こしていく「浸み出し戦略」に重点をおいた取り組みを展開いたします。

本年度からスタートした経営計画「Mission 2030」のフェーズ2では、これらの施策を確かな成果につなげる覚悟をもって実行することで、稼ぐ力を再構築し、新たな成長ステージへの基盤を固めてまいります。

そして、フェーズ3以降は、「ICT & Energy」における市場拡大を捉えた勢いのある成長分野と、「Healthcare」における安定的で着実な成長分野という、異なる角度の成長トレンドを掛け合わせたベストミックスを通じて、また「Sustainable Living」は勝ち残る事業に厳選し、社会課題の解決につなげることで、デンカらしい持続的な成長を実現してまいります。

株主のみなさまにおかれましては、より一層のご理解とご支援を賜りますよう、お願い申し上げます。

株主各位

証券コード 4061
2026年5月29日

東京都中央区日本橋室町二丁目1番1号
デンカ株式会社
代表取締役社長 石田 郁雄

第167回定時株主総会招集ご通知

拝啓 平素は格別のご高配を賜り厚く御礼申し上げます。

さて、当社第167回定時株主総会を下記のとおり開催いたしますので、ご通知申し上げます。

本株主総会の招集に際しては、株主総会参考書類等の内容である情報(電子提供措置事項)について電子提供措置をとっており、インターネット上の当社ウェブサイト「第167回定時株主総会招集ご通知」および「第167回定時株主総会その他の電子提供措置事項(交付書面省略事項)」として電子提供措置事項を掲載しておりますので、以下の当社ウェブサイトアクセスのうえ、ご確認くださいませようお願い申し上げます。

当社ウェブサイト

https://www.denka.co.jp/ir/fact_04/



電子提供措置事項は、上記ウェブサイトのほか、東京証券取引所(東証)のウェブサイトにも掲載しておりますので、以下の東証ウェブサイト(東証上場会社情報サービス)にアクセスして、当社名「デンカ」または証券コード「4061」を入力・検索し、「基本情報」「縦覧書類/PR情報」を順に選択のうえ、ご確認くださいませようお願い申し上げます。

東証ウェブサイト(東証上場会社情報サービス)

<https://www2.jpx.co.jp/tseHpFront/JJK010010Action.do?Show=Show>



なお、当日ご出席願えない場合は、「議決権行使についてのご案内」(5頁)のとおり、書面(議決権行使書用紙)の郵送またはインターネット等により議決権を行使することができますので、お手数ながら株主総会参考書類をご検討のうえ、**2026年6月18日(木曜日)午後5時まで**に議決権を行使していただきますようお願い申し上げます。

敬 具

記

1 日 時	2026年6月19日(金曜日) 午前10時						
2 場 所	東京都中央区日本橋室町二丁目2番1号 コレド室町1 日本橋三井ホール(受付4階) (末尾の「株主総会会場ご案内図」をご参照ください。) 当日の株主総会の模様は、ライブ配信でもご視聴いただけます。 詳細は、同封の「インターネットによるライブ配信のご案内」をご参照ください。						
3 目的事項	<table border="0"> <tr> <td>報告事項</td> <td>(1) 第167期(2025年4月1日から2026年3月31日まで) 事業報告、連結計算書類ならびに会計監査人および監査等委員会の連結計算書類監査結果報告の件</td> </tr> <tr> <td></td> <td>(2) 第167期(2025年4月1日から2026年3月31日まで) 計算書類報告の件</td> </tr> <tr> <td>決議事項</td> <td>第1号議案 剰余金処分の件 第2号議案 取締役(監査等委員である取締役を除く。)5名選任の件</td> </tr> </table>	報告事項	(1) 第167期(2025年4月1日から2026年3月31日まで) 事業報告、連結計算書類ならびに会計監査人および監査等委員会の連結計算書類監査結果報告の件		(2) 第167期(2025年4月1日から2026年3月31日まで) 計算書類報告の件	決議事項	第1号議案 剰余金処分の件 第2号議案 取締役(監査等委員である取締役を除く。)5名選任の件
報告事項	(1) 第167期(2025年4月1日から2026年3月31日まで) 事業報告、連結計算書類ならびに会計監査人および監査等委員会の連結計算書類監査結果報告の件						
	(2) 第167期(2025年4月1日から2026年3月31日まで) 計算書類報告の件						
決議事項	第1号議案 剰余金処分の件 第2号議案 取締役(監査等委員である取締役を除く。)5名選任の件						

以上

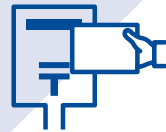
ご案内

- 電子提供措置事項のうち、次の事項につきましては、法令および当社定款の規定に基づき、書面交付請求をいただいた株主さまに対して交付する書面には記載しておりません。なお、監査等委員会および会計監査人は次の事項を含む監査対象書類を監査しております。
 - ・事業報告のうち会社の体制および方針(業務の適正を確保するための体制、業務の適正を確保するための体制の運用状況の概要、株式会社の支配に関する基本方針)
 - ・連結計算書類のうち連結株主資本等変動計算書、連結注記表
 - ・計算書類のうち株主資本等変動計算書、個別注記表
- 電子提供措置事項に修正が生じた場合は、前記インターネット上の当社ウェブサイトおよび東証ウェブサイトに修正内容を掲載させていただきます。

議決権行使についてのご案内

当社の株主総会における議決権行使の方法は、下記の3通りございますので、ご案内申し上げます。

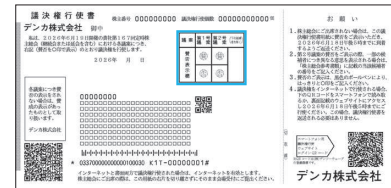
書面(議決権行使書用紙)の郵送による議決権行使の場合



同封の議決権行使書用紙に議案に対する賛否をご表示のうえ、
2026年6月18日(木曜日)午後5時までに到着するようご返送ください。

なお、議決権行使書において各議案に賛否の表示がない場合は、**会社提案に賛成の表示があったものとして**お取扱いいたします。

<議決権行使書用紙イメージ>



インターネット等による議決権行使の場合



当社指定の議決権行使ウェブサイト(https://www.web54.net)にアクセスしていただき、同封の議決権行使書用紙に表示された「議決権行使コード」および「パスワード」をご利用のうえ、画面の案内に従って、**2026年6月18日(木曜日)午後5時までに**議案に対する賛否をご入力ください。

なお、インターネット等による議決権行使に際しましては、

6頁の「インターネット等による議決権行使のご案内」をご確認くださいますようお願い申し上げます。

インターネット等による議決権行使に関するお問い合わせ先
三井住友信託銀行 証券代行ウェブサポート 専用ダイヤル
☎0120-652-031 (受付時間 9:00~21:00)

株主総会当日の出席による議決権行使の場合

同封の議決権行使書用紙をご持参いただき、会場受付にご提出ください。

※代理人のご出席により議決権を行使される場合は、議決権行使書用紙とともに、代理権を証明する書面を会場受付にご提出ください。なお、代理人は、当社定款第18条の定めに基づき、議決権を有する株主の方1名とさせていただきます。

！ 本年はお土産の配布は中止させていただきます。

重複行使の取扱い

書面(議決権行使書用紙)の郵送による方法とインターネット等による方法と重複して議決権を行使された場合は、到着日時を問わず**インターネット等による議決権行使**を有効なものいたします。
また、インターネット等により複数回、議決権を行使された場合は、最後におこなわれたものを有効な議決権行使としてお取扱いいたします。

インターネット等による議決権行使期限

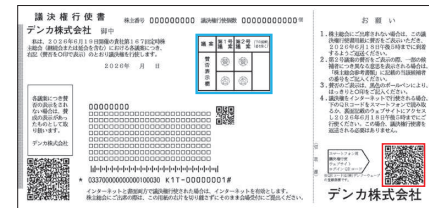
2026年6月18日(木曜日)午後5時

「スマート行使」を利用した議決権行使

スマートフォンやタブレット端末で、同封の議決権行使書用紙の右下「スマートフォン用議決権行使ウェブサイトログインQRコード」を読み取ると、「議決権行使コード」および「パスワード」の入力をせずに、議決権をご行使いただけます。

※ QRコードは、株式会社デンソーウェブの登録商標です。

1 QRコードを読み取る



読み取り

2 議決権行使方法を選ぶ

3 各議案の賛否を選択

画面の案内に従って行使完了です。

※一度議決権を行使した後で行使内容を変更される場合には、再度QRコードを読み取り、「議決権を再行使する」をご選択のうえ、議決権行使書用紙に記載の「議決権行使コード」および「パスワード」をご入力ください。

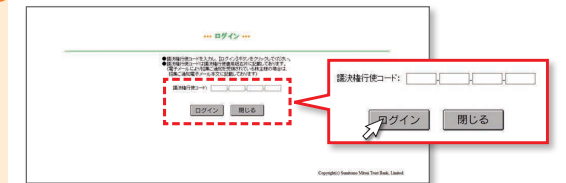
議決権行使ウェブサイトを利用した議決権行使について

インターネット等による議決権行使は、議決権行使ウェブサイト(https://www.web54.net)をご利用いただくことによって可能です。議決権の行使には、同封の議決権行使書用紙に記載の「議決権行使コード」と「パスワード」が必要になります。

1 WEBサイトへアクセス

<https://www.web54.net>

2 議決権行使コードを入力してログイン



3 パスワードの入力

ここまでで準備は完了です。

ここからは画面の指示に従って賛否をご入力ください。



スマートフォンからの招集ご通知の閲覧▶<https://s.srdb.jp/4061/>



本招集ご通知は、「ネットで招集」によりパソコン・スマートフォン・タブレット端末などからもご覧いただけます。上記のURLまたはQRコードからアクセスしてご覧ください。また、サイト内の「スマート行使」ボタンと「議決権行使」ボタンで議決権行使が可能です。



「スマート行使」ボタンをタッチ。



「スマート行使」へ

アクセスするためのカメラ機能が立ち上がります



「議決権行使」ボタンをタッチ。



「議決権行使ウェブサイト」へ

「スマート行使」・「議決権行使ウェブサイト」でのスマートフォン等の操作方法についてのお問い合わせ先

三井住友信託銀行 証券代行ウェブサポート専用ダイヤル
☎0120-652-031 受付時間 9:00~21:00

第1号議案 剰余金処分の件

剰余金処分につきましては、以下のとおりといたしたいと存じます。

期末配当に関する事項

当社は、2030年度までの8カ年を対象とする経営計画「Mission 2030」において「事業価値創造」、「人財価値創造」、「経営価値創造」の3つを成長戦略として、財務・非財務の双方に重点を置き企業価値向上に取り組んでおります。

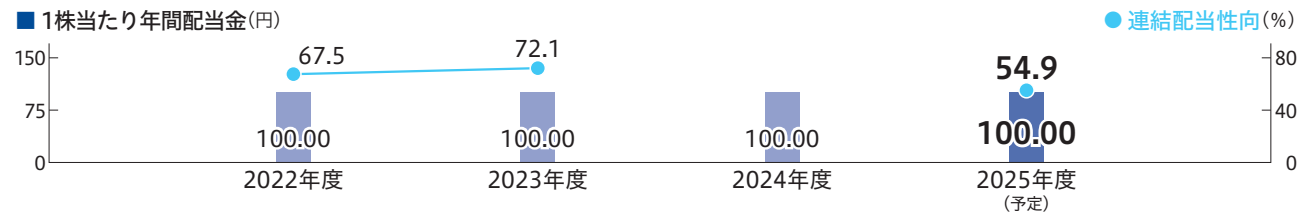
これらの実現へむけて、戦略投資や研究開発を行っていく一方、株主さまへの配分については、経営計画8年間累計で総還元性向50%を目安にしたうえで、配当額の維持・増額を目指すことを方針としております。

経営計画「Mission 2030」における株主還元	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・増額を目指す。 ※総還元性向 = (配当 + 自己株式取得) ÷ 連結当期純利益
----------------------------	--

以上をふまえ、第167期の期末配当につきましては、以下のとおり1株につき50円とさせていただきます。なお、年間配当金は中間配当金とあわせて1株につき100円となります。

1 配当財産の種類	金銭
2 配当財産の割当てに関する事項およびその総額	当社普通株式1株につき 金 50円 配当総額 4,313,400,700円
3 剰余金の配当が効力を生じる日	2026年6月22日

(ご参考) 1株当たり年間配当金/連結配当性向の推移



(注) 2024年度の連結配当性向は、親会社株主に帰属する当期純利益がマイナスのため、表示しておりません。

第2号議案 取締役（監査等委員である取締役を除く。）5名選任の件


取締役(監査等委員である取締役を除く。以下本議案において同じ)5名は、本定時株主総会終結の時をもって、その任期が満了となりますので、下記のとおり、取締役5名の選任をお願いするものです。

取締役候補者は、次のとおりです。

候補者番号	氏名	現在の会社における地位・担当	取締役会出席回数/開催回数(出席率)
1	再任 いまいとし お 今井俊夫	代表取締役会長	18回/18回(100%)
2	再任 いしだいく お 石田郁雄	代表取締役社長兼社長執行役員	18回/18回(100%)
3	再任 はやしだ りみる 林田りみる	取締役兼専務執行役員 財務戦略担当(※CFO) サプライチェーン担当(※CSCO) 経理部、財務戦略部、 コーポレートコミュニケーション部、資材部、 物流統括部 担当	14回/14回(100%) (2025年6月就任後)
4	再任 こうさかまさ のぶ 香坂昌信	取締役兼常務執行役員 技術統括(※CTO) 生産技術部門、新事業開発部門 統括 技術企画部、サステナビリティ推進部、 デジタル戦略部 担当	14回/14回(100%) (2025年6月就任後)
5	再任 なかた るみこ 中田るみ子	社外 独立役員 取締役	18回/18回(100%)

※CFO = Chief Financial Officer
※CSCO = Chief Supply Chain Officer
※CTO = Chief Technical Officer

再任 : 再任取締役候補者 社外 : 社外取締役候補者 独立役員 : 東京証券取引所届出独立役員



再任

候補者番号 **1** いま い とし お 夫

1959年1月25日生（満67歳）

- 所有する当社の株式数 35,089株
(うち、株式交付信託制度に基づく交付予定株式数) (15,889株)
- 取締役就任時期 2019年6月～
- 取締役就任期間 7年[*本総会終結時]
- 取締役会出席状況 100% (18回/18回)

略歴および重要な兼職の状況等

1982年 4月 当社入社	2019年 4月 当社Denka Value-Up推進室長
2006年 10月 当社スチレン事業部長	2019年 6月 当社取締役兼常務執行役員
2011年 6月 当社経営企画室長	2020年 4月 当社取締役兼専務執行役員
2013年 4月 当社執行役員、エラストマー・機能樹脂部門長補佐	2021年 4月 当社代表取締役社長兼社長執行役員
2015年 4月 当社エラストマー・機能樹脂部門長	2025年 4月 当社代表取締役会長(現任)
2017年 4月 当社常務執行役員	


取締役候補者とした理由

海外子会社での勤務経験や、スチレン系・エラストマー系事業部門を長年にわたり担当するなど、国際的な視野と十分な実務経験を有しております。経営戦略、IR・広報部門の担当役員として、海外も含めたデンカグループ全体の事業戦略を統括した後、代表取締役社長として経営計画「Mission 2030」を策定・推進いたしました。グループに対する深い知識と理解に基づき、現在では、代表取締役会長として、取締役会議長を務めております。重要な業務執行の決定および取締役・執行役員の業務執行の監督に適任であると判断し、取締役として選任をお願いするものです。

株主のみなさまに対するメッセージ

常にステークホルダーの皆様の目線を持ち、取締役会の実効性を更に向上させ、「Mission 2030」の達成の為に経営に全力を尽くします。

(注) 1. 候補者と当社との間には特別の利害関係はありません。
 2. 当社は、保険会社との間で会社法第430条の3第1項に規定する役員等賠償責任保険契約を締結しており、当社取締役を含む被保険者が負担することになる損害賠償金や争訟費用等を同契約によって填補することとしております。候補者の選任が承認された場合は、同契約の被保険者となります。また、同契約は次回更新時においても同内容での更新を予定しております。



再任

候補者番号 **2** いし だ いく お 雄

1962年3月7日生（満64歳）

- 所有する当社の株式数 13,242株
(うち、株式交付信託制度に基づく交付予定株式数) (6,142株)
- 取締役就任時期 2023年6月～
- 取締役就任期間 3年[*本総会終結時]
- 取締役会出席状況 100% (18回/18回)

略歴および重要な兼職の状況等

1985年 4月 当社入社	2017年 4月 当社電子・先端プロダクツ部門長補佐
2009年 4月 当社電子材料事業本部電子材料事業部機能フィルム部長	2019年 4月 当社執行役員、電子・先端プロダクツ部門長
2011年 10月 当社電子材料事業部アドバンスファイラー部長	2023年 4月 当社常務執行役員
2013年 10月 当社電子・先端プロダクツ部門先端機能材料部長	2023年 6月 当社取締役兼常務執行役員
	2025年 4月 当社代表取締役社長兼社長執行役員(現任)


取締役候補者とした理由

海外子会社での勤務経験や、電子材料事業部門を長年にわたり担当するなど、国際的な視野と十分な実務経験を有しております。経営戦略や人財戦略、コンプライアンスおよびIR・広報部門の担当役員として、海外も含めたデンカグループ全体の事業戦略を統括した後、現在は、代表取締役社長を務めており、会社経営についての豊富な経験と実績を有することから、重要な業務執行の決定および取締役・執行役員の業務執行の監督に適任であると判断し、取締役として選任をお願いするものです。

株主のみなさまに対するメッセージ

有言実行を徹底し、経営計画「Mission 2030」フェーズ2(26～28年度)の目標達成に向け、迅速かつ着実に実行してまいります。

(注) 1. 候補者と当社との間には特別の利害関係はありません。
 2. 当社は、保険会社との間で会社法第430条の3第1項に規定する役員等賠償責任保険契約を締結しており、当社取締役を含む被保険者が負担することになる損害賠償金や争訟費用等を同契約によって填補することとしております。候補者の選任が承認された場合は、同契約の被保険者となります。また、同契約は次回更新時においても同内容での更新を予定しております。



再任

候補者番号 **3** はやし だ **林 田 りみる**

1961年7月14日生（満64歳）

■ 所有する当社の株式数 (うち、株式交付信託制度に基づく交付予定株式数)	11,116株 (1,316株)
■ 取締役就任時期	2025年6月～
■ 取締役就任期間	1年[*本総会終結時]
■ 取締役会出席状況	100% (14回/14回) (2025年6月就任後)

略歴および重要な兼職の状況等

1985年 4月 当社入社	2023年 4月 当社常務執行役員
2009年 4月 当社経理部長	2024年 6月 当社財務戦略担当(CFO)
2017年 4月 当社執行役員、経理部長	2025年 4月 当社専務執行役員
2021年 4月 当社執行役員	2025年 6月 当社取締役兼専務執行役員(現任)


取締役候補者とした理由

入社以来一貫して経理部門に携わり、経理・財務における十分な実務経験を重ねた後、CFOとして資本効率向上を推進いたしました。現在は、経理・財務戦略、IR・広報部門に加え、サプライチェーンの担当役員として、デンカグループ全体を統括していることから、重要な業務執行の決定および取締役・執行役員の業務執行の監督に適任であると判断し、取締役として選任をお願いするものです。

株主のみなさまに対するメッセージ

26年度より始動した「Mission 2030」フェーズ2では、新たな成長ステージへの基盤固めと、財務の立て直しを同時に推進していきます。資本効率とリスク管理を踏まえ、「攻め」と「守り」の最適なバランスを追求する役割を担ってまいります。

- (注) 1. 候補者と当社との間には特別の利害関係はありません。
 2. 当社は、保険会社との間で会社法第430条の3第1項に規定する役員等賠償責任保険契約を締結しており、当社取締役を含む被保険者が負担することになる損害賠償金や争訟費用等を同契約によって填補することとしております。候補者の選任が承認された場合は、同契約の被保険者となります。また、同契約は次回更新時においても同内容での更新を予定しております。



再任

候補者番号 **4** こう さか まさ のぶ **香 坂 昌 信**

1963年1月2日生（満63歳）

■ 所有する当社の株式数 (うち、株式交付信託制度に基づく交付予定株式数)	2,216株 (1,316株)
■ 取締役就任時期	2025年6月～
■ 取締役就任期間	1年[*本総会終結時]
■ 取締役会出席状況	100% (14回/14回) (2025年6月就任後)

略歴および重要な兼職の状況等

1985年 4月 当社入社	2021年 4月 当社執行役員、青海工場長
2015年 4月 当社青海工場次長	2023年 4月 当社執行役員
2015年 11月 デンカパフォーマンスエラストマーLLC副社長	2025年 4月 当社常務執行役員
2019年 6月 当社青海工場副工場長	2025年 6月 当社取締役兼常務執行役員(現任)

取締役候補者とした理由

工場製造部門や海外子会社での勤務経験があり、十分な実務経験を有しております。環境対策推進を統括した後、現在は、技術統括として新事業開発を含め技術部門全体を所管するとともに、デンカグループ全体のデジタル戦略を担当していることから、重要な業務執行の決定および取締役・執行役員の業務執行の監督に適任であると判断し、取締役として選任をお願いするものです。

株主のみなさまに対するメッセージ

企業価値の創出と向上を目指し、研究・生産技術、DX、GX等の総合的観点から貢献して参ります。

- (注) 1. 候補者と当社との間には特別の利害関係はありません。
 2. 当社は、保険会社との間で会社法第430条の3第1項に規定する役員等賠償責任保険契約を締結しており、当社取締役を含む被保険者が負担することになる損害賠償金や争訟費用等を同契約によって填補することとしております。候補者の選任が承認された場合は、同契約の被保険者となります。また、同契約は次回更新時においても同内容での更新を予定しております。

(ご参考)

1 当社の取締役の選任に関する考え方

当社は、デンカかのビジョンのもと、2030年度までの8カ年の経営計画「Mission 2030」の実現のため、取締役と取締役の選任にあたって、社内取締役は、当社の各部門における豊富な経験と実績を有するとともに、取締役として豊富なビジネス経験や他社での経営経験に基づく幅広い見識を持った者から選任することとし、取締役会全体とすることが重要であると考えております。

また、独立社外取締役の比率は少なくとも3分の1以上が適切であると考えており、現状の比率は約44%です。

執行役員による経営体制を強化するとともに、ガバナンス体制と監督機能の充実を図っております。

ての見識と十分な専門知識を有している者から、社外取締役は、当社の持続的な成長と企業価値向上に必要な専門性で、多様な知識・経験・能力を持った人財をバランス良く選任し、ジェンダーや国際性、職歴等、多様性を持つ構成

2 当社の取締役会のスキル・マトリックス ※第2号議案が原案通り承認可決された場合

	属性						企業経営・経営企画	人財価値創造
	独立社外	年齢	在任年数	ジェンダー				
代表取締役会長	今井俊夫		67	7	M		○	○
代表取締役社長	石田郁雄	社長執行役員	64	3	M		○	○
取締役	林田りみる	専務執行役員	64	1	M		○	
取締役	香坂昌信	常務執行役員	63	1	M			
取締役	中田るみ子		○	70	2	F		○
取締役	内田瑞宏	常勤監査等委員		64	3	M		
取締役	木下俊男	監査等委員	○	77	11	M		
取締役	山本明夫	監査等委員	○	74	11	M	○	○
取締役	的場美友紀	監査等委員	○	52	5	F		

※保有する知見・経験の中で、取締役会で特に期待する内容を記載しています。

※年齢、在任年数は2026年6月19日時点

※F：Female（女性）、M：Male（男性）

(ご参考：取締役を兼務しない常務執行役員のスキル・マトリックス)

原敬	常務執行役員		60		M	○	○
堀内博人	常務執行役員		59		M	○	
川村禎生	常務執行役員		61		M	○	

グローバルビジネス	財務戦略・会計	法務・コンプライアンス	スキル			事業価値創造・マーケティング	R&D・知財	技術・製造	DX
			ESG・サステナビリティ						
			E(環境)	S(社会)	G(ガバナンス)				
○			○		○	○			
○		○			○	○			
	○				○				
○			○	○			○	○	○
				○	○				
○	○				○				○
○						○			
		○		○	○		○		

○		○		○		○			
○						○	○		
○			○	○			○	○	

3 当社取締役会に必要なスキルとその選定理由

デンカのビジョンのもと、2030年度までの8カ年の経営計画「Mission 2030」の実現や経営最重要課題(マテリアリティ)を通じたESG経営の推進等に向け、当社の取締役会が重要な意思決定や監督をおこなうために必要と考えるスキルは下記のとおりです。

スキル	スキルの選定理由	
企業経営・経営企画	デンカのビジョンの実現に向けた、経営計画の策定・レビューと、その計画達成に向けた業務執行状況の監督には、豊富なマネジメント経験・経営実績を持つ取締役が必要。	
人財価値創造	社員一人ひとりが自己実現と成長を実感できる企業を目指し、人財投資と制度改革を実現するためには、人財価値創造に関する豊富な知識・経験を持つ取締役が必要。	
グローバルビジネス	世界のメガトレンドを意識し、ビジョンにおけるパーパスである「化学の力で世界をよりよくするスペシャリストになる。」ためには、豊富なグローバルビジネス経験を持つ取締役が必要。	
財務戦略・会計	正確な財務情報の開示はもとより、事業の選択と集中を進めるとともに、最適資本構成を追求し、収益性と効率性を向上させるには、財務戦略・会計分野における確かな知識・経験を持つ取締役が必要。	
法務・コンプライアンス	国内外で複雑化する法制度・各種規制に適切に対応し、公正かつ信頼される企業活動をおこなうためには、法務やコンプライアンス分野で確かな知識・経験を持つ取締役が必要。	
ESG・サステナビリティ	E (環境)	事業を継続するための大前提である、「カーボンニュートラルの実現」、「サステナブルな都市と暮らしの充実」、「環境の保全・環境負荷の最小化」に取り組み、企業としての社会的責任を果たすためには、E (環境)に関する豊富な知識・経験を持つ取締役が必要。
	S (社会)	安全で品質の高い製品を提供するとともに、人権の尊重やより良い地域社会形成への参画等を通じて、企業としての社会的責任を果たすためには、S (社会)に関する確かな知識・経験を持つ取締役が必要。
	G (ガバナンス)	高い倫理観に基づく透明性・公正性を確保したより高度で実効性のあるコーポレートガバナンス体制を構築し、企業としての社会的責任を果たすためには、G (ガバナンス)に関する確かな知識・経験を持つ取締役が必要。
事業価値創造・マーケティング	ICT & Energy、Healthcare、Sustainable Livingの3つの事業領域において、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「3つ星事業」を100%にし、「3つ星事業」への転換が困難な事業の売却・撤退を含め、ポートフォリオ変革を進めるためには、幅広い視野を元にした深い市場洞察力や豊富な事業経験を持つ取締役が必要。	
R&D・知財	ICT & Energy、Healthcare、Sustainable Livingの3つの事業領域で、事業価値を創造するためには、イノベーション推進の実績に加え、科学技術分野への造詣が深く保有の技術や知的財産に精通した経験が豊かな取締役が必要。	
技術・製造	経営価値創造におけるプロセス革新による生産性向上や、信頼される製品づくり、安全な職場環境づくりを推進するためには、技術を熟知し、製造現場での豊富な経験と確かな知見を持つ取締役が必要。	
DX	プロセス革新によるビジネスモデル・組織変革をすすめるためには、デジタル技術やデータ活用に関する深い知識と豊富な経験を持つとともに、当社の事業・業務内容を理解・分析し自ら変革に繋げる能力を有する取締役が必要。	

4 当社の社外取締役の独立性基準

当社は、社外取締役について、独立役員として当社の企業価値向上への貢献が期待できるか否かなど、実質面に主眼を置いた判断のもと、候補者を選定しております。具体的には、会社法が規定する社外性の要件のほか、東京証券取引所が定める独立性基準等をふまえ、以下のとおり定めております。

○社外取締役の独立性基準

当社の社外取締役の独立性基準は以下の(1)から(5)までに定める要件のいずれにも該当しない者とする。

- (1) 当社の主要取引先である、主要販売先^{(*)1}、主要仕入先^{(*)2}、主要借入先^{(*)3}の業務執行者^{(*)4}
- (2) 直近1年間の会計年度において、当社から役員報酬以外に年間1千万円を超える金銭その他の財産を得ているコンサルタント、会計士、弁護士等
- (3) 上記(2)の財産を得ている者が団体である場合は、直近1年間の会計年度において、当該団体に対する当社からの支払額が当該団体の売上高もしくは総収入の2%以上を占める団体に所属する者
- (4) 過去1年以内の期間において上記(1)から(3)までに該当していた者
- (5) 次に掲げる者(重要でない者を除く)の配偶者または二親等以内の親族
 - ① 上記(1)から(4)までに該当する者
 - ② 現在または過去1年以内の期間において当社または当社の子会社の業務執行者であった者

*1 主要販売先：直近1年間の会計年度において、当社に対する当該販売先からの支払額が当社の売上高の2%以上を占める販売先

*2 主要仕入先：直近1年間の会計年度において、当該仕入先に対する当社からの支払額が当該仕入先の売上高の2%以上を占める仕入先

*3 主要借入先：直近の会計年度末において、当社の資金調達において必要不可欠であり、代替性がない程度に依存している借入先

*4 業務執行者：業務執行取締役、執行役、執行役員その他の使用人等

監査等委員会(2025年度14回開催)

監査等委員および監査等委員会は、株主のみなさまに対する受託者責任をふまえ、経営陣からの独立性が確保された専任の監査等委員会室スタッフのサポートのもと、内部統制部等との緊密な連携を通じて効率性に留意しながら、取締役の職務執行に関する適法性と妥当性を監査しております。また、当社内の各部署および支店・事業所、ならびに、子会社等を往訪し、業務執行状況等の聴取確認や意見交換等の活動もおこない、それらの結果について、監査等委員会で必要な討議を経て、取締役会に意見として報告するなど監査の実効性向上にも努めております。

また、取締役(監査等委員である取締役を除く。)の選任や報酬に関する意見陳述や会計監査人の選解任・不再任の議案について、会社法に則って、監査等委員会としての意見を決定しております。

さらに、監査等委員会がその役割・責務を果たすため、監査等委員には、その職務に必要な適切な経験・能力を持ち、特に財務・会計に関する知見を有する者が少なくとも1名以上選任されるべきとの判断のもと、監査等委員である取締役の候補者を選定しております。

監査等委員である取締役からのメッセージ



執行部門や事業所・子会社との真摯な議論を通じてリスクや課題を発見し、適切な対応による健全なる挑戦を支援すべく積極的に提言することで、持続的な成長と企業価値の向上に貢献してまいります。

取締役常勤監査等委員 内田 瑞宏



財務会計の専門家である公認会計士の見地から、当社および当社グループの業務や財務のリスクを評価し、適切な対応策を提案し、当社グループの健全な経営と持続可能な成長を支えます。

取締役監査等委員(社外) 木下 俊男



社外取締役として中長期の時代認識と公明正大な姿勢を堅持して、当社の健全な企業運営と更なる成長を通じて企業価値の最大化に貢献してゆく所存です。

取締役監査等委員(社外) 山本 明夫



不確実な環境下、公正・誠実な視点で経営を客観的にモニタリングし、ガバナンスの適正性を保持するとともに、弁護士として業務に携わる中で得た知見を活かし、当社の持続的な成長と企業価値向上に貢献します。

取締役監査等委員(社外) 的場 美友紀

社外取締役

社外取締役については、独立役員として当社の企業価値向上への貢献が期待できるか否かなど、実質面に主眼を置いた判断のもと、会社法が規定する社外性の要件に加え、東京証券取引所が定める独立性基準等をふまえた、当社独自の独立性基準(18ページをご覧ください。)を定めております。

また、選任された社外取締役に対しては、当社に対する理解を深めることにより、当社の持続的成長と企業価値の向上のために、その役割を果たすことができるような環境の整備に努めております。

具体的には事業所・工場などの視察のほか、下記のような取り組みを実施しております。

■社外役員連絡会(2025年度4回開催)

社外役員が会社から独立した立場で、取締役会議題や運営のあり方、当社の中長期的な課題とその解決策などを自由に議論し、社内取締役に共有することで、経営に資するようしております。

■社内重要会議への出席

前述のサステナビリティ委員会のほか、中長期の事業戦略をふまえた予算の審議やその進捗を確認する会議にも出席しております。

政策保有株式

■政策保有株式に関する方針

当社は、資本効率の向上をふまえ、政策保有株式を原則保有いたしません。但し、当該株式が安定的な取引関係の構築や成長戦略に則った業務提携関係の維持・強化に繋がり、当社の中長期的な企業価値の向上に資すると判断した場合に保有いたします。

■政策保有株式に関する取締役会での検証

当社は、上記方針に則り、中長期的な企業価値の向上に資する政策保有株式についても、当該株式の発行体の財務状況や当社との取引高とその経済合理性、当社の資本コストとの比較等様々な観点から、当該株式の総合的な検証を実施し、その保有目的について有価証券報告書に記載しており、毎年継続して検証をおこなっております。

2025年度は、資本効率の観点も含めて当該株式の保有目的の検証をおこない、縮減を推進した結果、2026年3月末の政策保有株式の銘柄数は前年度末と比べ、12銘柄減の33銘柄となり、連結純資産に占める割合は前年度末と比べ、0.09ポイント減の6.33%となりました。

■政策保有株式に対する議決権行使基準

当社は、政策保有株式に関する議決権の行使については、原則的には発行会社の経営方針や戦略を尊重した上で、その株式を管理する各担当部門が発行会社の経営状況等を勘案し、最終的には株主価値の向上に資するものかどうかの観点から個別に議案を精査して賛否の判断をおこないます。

特に以下の場合には、必要に応じて発行会社との対話をおこない、議案に賛成するかどうか、慎重に判断いたします。

- (1) 著しい業績の悪化が一定期間継続している場合
- (2) 重大な不祥事が発生した場合
- (3) その他株主価値を毀損するおそれがある議案の場合

以上

(ご参考)

コーポレートガバナンスに対するこれまでの取り組み

2008

取締役が対等な立場で業務執行の監視・監督をおこなう

- ▶ 取締役における役位（専務取締役・常務取締役等）を廃止
- #### 業務執行と監視・監督機能との明確な切り分け

- ▶ 業務執行の権限と役位を取締役から執行役員へ委譲

取締役に對するチェックを機動的に実施

- ▶ 取締役の任期を1年に短縮

外部の視点で経営のチェックを強化

- ▶ 2名の社外取締役を選任することで、社外監査役2名（法定）とあわせて計4名の社外役員を選任

取締役会以外においても十分な交流を図ることによって、適切なアドバイスができる体制の整備

- ▶ 社外役員が定期的に経営トップと意見交換を実施

経営の重要事項に関わる討議を深めることで、決定プロセスを迅速化

- ▶ 取締役・監査役（社内）、一部執行役員を構成メンバーとする「経営委員会」の設置

2015

ガバナンス体制を拡充して、経営の透明性と健全性向上を図る

- ▶ 社外取締役を増員（2名から3名に増員）するとともに、取締役会の人数を減員（取締役定員を2名減員）

社内および社外の取締役・監査役の間で自由闊達で建設的な議論・意見交換・情報交換・連携強化の場の整備

- ▶ 従来年2回実施していた、社外取締役・監査役懇談会を強化し、「取締役・監査役懇談会」（現：経営課題懇談会）を実施

持続的成長と中長期的な企業価値の向上を図るための最良のコーポレートガバナンスの実現

- ▶ 「デンカコーポレートガバナンス・ガイドライン」の制定

当社の事業に対する理解を深めるとともに、取締役会における議論を活発化

- ▶ 社外役員に対し、十分な説明を要するような個別付議案件について、事前説明を充実化

社外役員が会社から独立した立場で、取締役会議議や運営のあり方、当社の中長期的な課題とその解決策などを自由に議論し、社内取締役に共有

- ▶ 年4回「社外役員連絡会」の実施

2007

意思決定の迅速化

- ▶ 取締役の人数を半減するとともに、執行役員制度を導入

2021

会長・社長退任者の相談役・顧問就任規定の見直し

- ▶ 相談役の廃止

取締役会と執行体制の役割の明確化および取締役会における議論のさらなる実効性向上と意思決定の一層の迅速化

- ▶ 取締役の人数を12名体制から9名体制にするとともに、取締役会における社外取締役の比率を44%超へと引き上げ

2023

独立性・客観性強化による実効的な委員会運営を図る

- ▶ 指名・報酬等諮問委員会の委員長に社外取締役を選定

インセンティブ強化

- ▶ 役員報酬制度の見直し
 - ・ 報酬構成比率の見直しと短期インセンティブの強化
 - ・ 個人業績評価制度の導入
 - ・ 執行役員への株式報酬の導入

サステナビリティに係る活動と非財務目標・KPIの進捗およびリスク・収益機会への対応

- ▶ 社外取締役、常勤監査等委員をオブザーバーとする「サステナビリティ委員会」の設置

2019

より迅速な意思決定を実現するとともに、監査等委員である取締役が取締役会における議決権を持つこと等により、取締役会の監督機能をより一層強化することで、さらなるコーポレートガバナンスの強化ならびに企業価値の向上を図る

- ▶ 「監査役会設置会社」から「監査等委員会設置会社」へ移行

2017

指名・報酬を含むガバナンス関連等、経営の重要課題について、取締役会が社外役員の多様な意見や助言を受けるとともに、透明性と客観性のある経営判断につなげる

- ▶ 全社外取締役、全社外監査役、会長、社長を委員とする「経営諮問委員会」（現：指名・報酬等諮問委員会）を設置

2016

当社の中長期および短期的な事業・研究方針の理解促進

- ▶ 社外役員に対し、年2回「事業・研究方針説明会」の実施（現在は、予算総括会議や予算審議会等の社内会議に出席）

執行役員の業務執行に対する十分な監査・監督

- ▶ 取締役会における付議資料や報告資料の内容について明瞭化

取締役会の実効性向上

- ▶ 全取締役および全監査役による、取締役会の実効性に関する分析・評価を毎年おこない、その結果をコーポレートガバナンス報告書へ開示

1 企業集団の現況に関する事項

(1) 事業の経過およびその成果

当期のわが国経済は、個人消費や設備投資に持ち直しの動きがみられるなど、景気は緩やかな回復に向かいました。世界経済は、全体としては持ち直しましたが、米国の通商政策の動向や中東情勢の緊迫化などにより、先行きは不透明な状況にあります。

このような状況下、当社グループは、2023年度にスタートした8カ年の経営計画「Mission 2030」に掲げる「事業価値創造」、「人財価値創造」、「経営価値創造」の3つの成長戦略にもとづく施策を推進し、業容の拡大と収益の確保に注力いたしました。

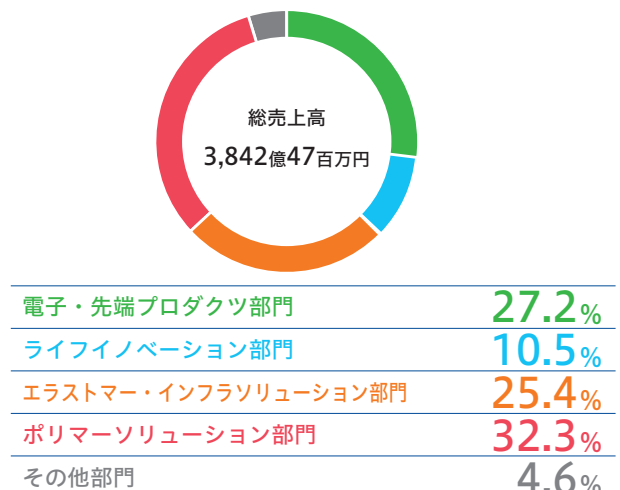
この結果、当期の業績は、電子・先端製品の販売数量が増加しましたが、原燃料価格の下落に応じた販売価格の見直しなどによる手取り減があり、売上高は

3,842億47百万円と前年同期に比べ160億3百万円(4.0%)の減収となりました。収益面では、営業利益は262億25百万円(前年同期比118億11百万円増、82.0%増益)となり、経常利益は192億95百万円(前年同期比116億71百万円増、153.1%増益)となりました。親会社株主に帰属する当期純利益は、期限を定めず暫定停止している米国の子会社デンカパフォーマンスエラストマー社に関わる特別損失を計上した一方で、特別利益として大船工場の工場用地の譲渡益や政策保有株式の売却益を計上したことから、156億95百万円(前年同期は123億円の損失)となりました。

(ご参考)

売上高	3,842億円 (前年同期比4.0%減)
営業利益	262億円 (前年同期比82.0%増)
経常利益	193億円 (前年同期比153.1%増)
親会社株主に帰属する 当期純利益	157億円 (前年同期比-1% ※前年同期は△123億円の損失)

部門別売上高構成比



以下、部門別の営業概況をご説明申し上げます。

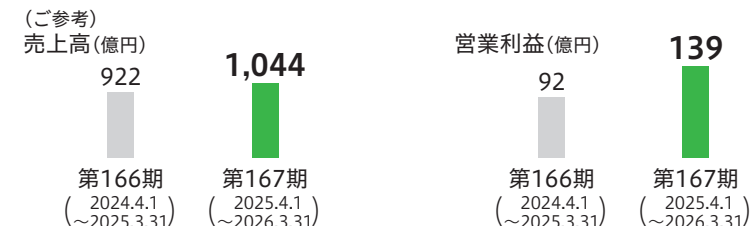
電子・先端プロダクツ部門

売上高 1,044億30百万円
営業利益 138億86百万円



事業内容

電子包装材料、ファインセラミックス、溶融シリカ、アセチレンブラック、電子回路基板、産業用テープ ほか



当部門の製品は、AI関連や電力インフラ向けの需要が拡大しました。球状シリカ、球状アルミナの販売は、AI向け半導体等の需要拡大に伴い、好調に推移しました。高機能フィルムも電子部品向けの需要が緩やかに回復し増収となりました。また、アセチレンブラックの販売は、xEV向けは前年を下回りましたが、高圧ケーブル向けが前年を上回り、全体で増収となりました。このほか、高信頼性放熱プレート“アルシング”は、電鉄向けの需要回復や直流送電向けの需要増加により増収となり、新製品である低誘電有機絶縁樹脂“スネクトン”の販売も順調に伸長しました。

この結果、当部門の売上高は1,044億30百万円(前年同期比122億27百万円(13.3%)増収)となり、営業利益は138億86百万円と前年同期に比べ47億17百万円(51.5%)の増益となりました。

ライフイノベーション部門

売上高 405億20百万円
営業利益 62億47百万円



事業内容

ワクチン、診断薬、がん治療ウイルス製剤 ほか



POCT検査試薬は、インフルエンザや新型コロナウイルスなどの感染症は一定程度流行しましたが、年明け以降、急速に収束し検査数が減少したことから、全体では販売数量が前年を下回りました。また、その他の検査試薬の販売は、一部海外向けの不調もあり、前年を下回りました。このほか、インフルエンザワクチンは計画通りの出荷となりました。

この結果、当部門の売上高は405億20百万円(前年同期比27億42百万円(6.3%)減収)となり、営業利益は62億47百万円と前年同期に比べ33億54百万円(34.9%)の減益となりました。

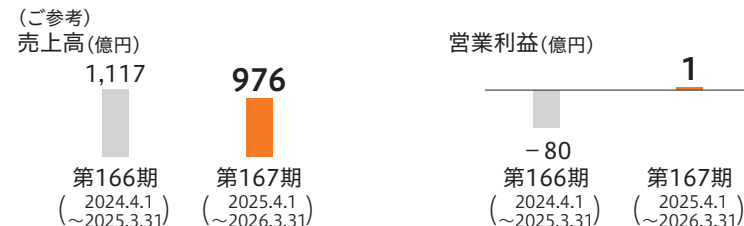
エラストマー・インフラソリューション部門

売上高 975億83百万円
営業利益 68百万円



事業内容

クロロプレンゴム、特殊混和材、肥料、カーバイド、耐火物、環境資材 ほか



クロロプレンゴムの需要は引き続き低調に推移しましたが、高コストである米国子会社の製造設備を暫定停止しており収益性は改善しました。このほか、農業・土木用途向けのコルゲート管の販売は増収となりましたが、特殊混和材の販売は工事遅れなどの影響により前年を下回りました。

この結果、当部門の売上高は975億83百万円(前年同期比140億90百万円(12.6%)減収)となり、営業利益は68百万円と前年同期に比べ80億30百万円の増益(前年同期は営業損失79億62百万円)となりました。

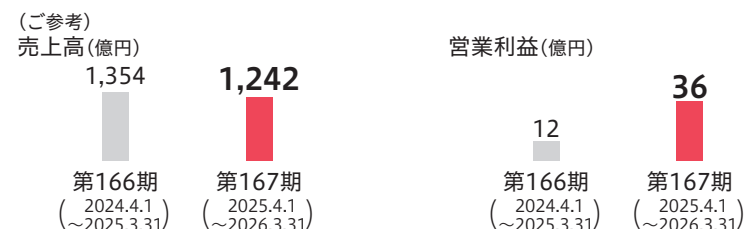
ポリマーソリューション部門

売上高 1,241億61百万円
営業利益 35億74百万円



事業内容

スチレンモノマー、ポリスチレン樹脂、ABS樹脂、クリアレン、耐熱・透明樹脂、ポパール、合繊かつら用原糸、食品包装材料 ほか



当部門の各製品は、原燃料価格の下落に応じて販売価格の見直しをおこないました。AS・ABS樹脂やスチレンモノマーの出荷は前年を上回りましたが、デンカシンガポール社のMS樹脂は前年を下回りました。このほか、食品包材用シートおよびその加工品の販売は、需要回復が遅れており、前年を下回りました。

この結果、当部門の売上高は1,241億61百万円(前年同期比112億4百万円(8.3%)減収)となり、営業利益は35億74百万円と前年同期に比べ24億20百万円(209.8%)の増益となりました。

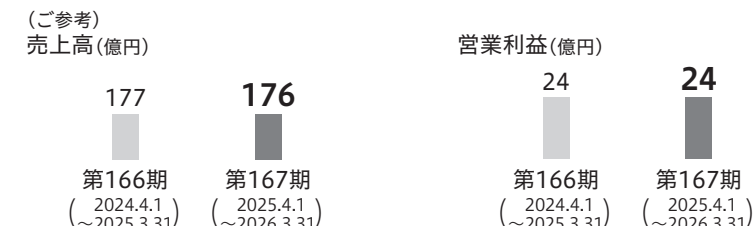
その他部門

売上高 175億52百万円
営業利益 24億27百万円



事業内容

プラントエンジニアリング ほか



YKアクロス株式会社等の商社は取扱高が概ね前年並みとなりました。

この結果、当部門の売上高は175億52百万円(前年同期比1億94百万円(1.1%)減収)となり、営業利益は24億27百万円と前年同期に比べ31百万円(1.3%)の増益となりました。

(2) 設備投資等の状況

当社グループは、2023年度より経営計画「Mission 2030」をスタートし、「事業価値創造」、「人財価値創造」、「経営価値創造」の3つを成長戦略として、企業価値の向上に取り組んでおります。設備投資については、8カ年累計で戦略投資3,600億円を含む合計5,400億円の投資を計画しましたが、経営計画の前提条件が変動していることに対応し、1,000億円の削減を目標として、戦略的拡大領域の厳選した投資案件に経営資源を集中しております。当期は過年度に決定した設備投資を含め、全体で561億1百万円の設備投資を実施いたしました。

電子・先端プロダクツ部門では、「ICT & Energy」分野で、需要が拡大しているAI関連の半導体や電力インフラ、中長期的なメガトレンドであるxEVなどに対応する投資として、当社千葉工場での低誘電有機絶縁材料「スネクトン」の製造プラント建設工事、当社大牟田工場での高信頼性放熱プレート「アルシンク」の生産能力増強工事、タイの連結子会社デンカSCGCアドバンストマテリアルズ社でのアセチレンブラック生産プラント建設工事など、379億47百万円の設備投資を実施いたしました。

ライフイノベーション部門では、「Healthcare」分野の投資として、当社五泉事業所で、20億50百万円の設備投資を実施いたしました。

エラストマー・インフラソリューション部門では、当社青海工場などで、111億25百万円の設備投資を

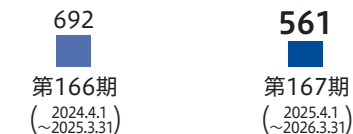
施いたしました。ポリマーソリューション部門では、シンガポールの連結子会社デンカアドバンテック社でのToyokalon事業の集約化工事など、50億19百万円の設備投資を実施いたしました。

当連結会計年度中に完成した主要な設備工事といたしましては、電子・先端プロダクツ部門では、当社大牟田工場での次世代高機能球状ファイラー製造設備や、ライフイノベーション部門では、当社五泉事業所での抗原迅速診断キットおよび検査試薬の生産能力増強工事があります。

このほか、さらなる成長戦略に向けた戦略投資として、ライフイノベーション部門において、体外診断薬分野におけるアライアンス強化を通じた競争力強化のため、株式会社カインスに対するTOBを実施し、子会社化いたしました。

(ご参考)

■ 設備投資(億円)



(3) 資金調達状況

資金調達につきましては、当社におきまして、既発行社債の償還に充当するために、2025年12月に普通社債100億円を発行いたしました。

(4) 対処すべき課題

当社グループは、企業価値の持続的な向上の実現に向け、2023年度より経営計画「Mission 2030」を推進してまいりましたが、計画策定時からの急激な事業環境の変化により、収益力が低下したことに加え、米国のクロロプレンゴム事業が当社グループの収益を大きく圧迫していることから、足元の業績立て直しが急務となっております。2025年度は、当社が直面している、米国クロロプレンゴム事業の不振、電子・先端プロダクツ部門における先行投資の回収遅れ、ポリマーソリューション部門の業績停滞、全社的なコスト負担増、という4つの収益課題を克服し成長軌道へ回帰するため、投資の厳選を徹底し財務規律の統制を図りながら、「ポートフォリオ変革の加速」と「稼ぐ力の回復」を最優先に取り組みました。

ポートフォリオ変革の最優先事項である米国クロロプレンゴム事業の抜本的対策については、2025年5月に米国製造子会社デンカパフォーマンスエラストマー社(以下DPE)が、クロロプレンゴム製造設備を、期限を定めず暫定停止いたしました。DPEでは、製造設備の安全な状態での休止を目的として、原材料や中間品などの物質の抜き出しおよび処分作業を進めており、これらは最終段階を迎えつつあります。同社の操業休止に伴い、今後も連結上一定の特別損失の発生が見込まれており、資産売却等による補填を検討するとともに、これら負担を最小化すべく、関係当局も含めたス

テークホルダーとの協議等を着実に進めてまいります。不採算事業の整理としては、2025年6月にセメントの生産を停止し、2026年3月には大船工場を閉鎖しカリリヤンフィルム・テープ事業から撤退するとともに、合繊かつら用原糸はシンガポール子会社への事業集約を実施いたしました。事業構造改革としては、2026年2月に、スチレン関連事業について、2027年4月を目途に分社化の検討を開始することを決定しました。分社化により事業の独立性や採算性を高め、構造改革の推進力強化につなげるとともに、外部パートナーとの協業や資本提携など多様な戦略的選択肢を取りうる体制等を整えることといたしました。また、2026年3月には、臨床検査薬メーカーであるカイノス社を日本政策投資銀行との共同出資により子会社化いたしました。同社とは既に一部で協業関係にあり、特に臨床試薬の分野では高い補完関係となっており、海外展開も含めシナジーの最大化を図ってまいります。

また、「コストベンチマーク」や「最適なコストダウン手法」など従来とは違った社外の知見を全面的に活用し、全社で取り組んできたコストダウンプロジェクトは、スタートした2024年度の効果額は9億円にとどまっていたものが、2年目の2025年度は、収益寄与の本格化と取り組みの深化により、37億円を実績化しました。

2025年度の業績は、以上のとおりポートフォリオ変革やコストダウン等の施策を強力に推し進めたことに加え、電子・先端プロダクツ部門での先行投資の刈り取りに注力し、拡大するAI関連や電力インフラ向けの需要を取り込み実績化したことで、営業利益は必達目標としていた250億円を上回り、262億円となりました。

当社グループは、外部環境の急激な変化等を踏まえ、今般、経営計画「Mission 2030」の見直しをおこないました。不採算事業の整理や事業構造改革と合わせ、成長分野での先行投資を実施した2023年度から2025年度までをフェーズ1とし、2026年度から2028年度までの3カ年をフェーズ2として、さらなる成長に向けた「稼ぐ力の再構築」と「新たな成長ステージへの基盤固め」に注力する期間と位置づけ、この期間中に営業利益の過去最高益更新とROE 8%を目指します。

このフェーズ2での取り組みは、成長戦略・構造改革・財務規律のバランスが取れたものとするを基本とし、メガトレンド(成長性)とスペシャリティ(収益性)の観点から、事業領域ごとに「成長ドライバー」、「安定成長」、「キャッシュカウ」の方向性を明確にいたしました。そのうえで、それぞれの事業領域において、「戦略的拡大」、「先行投資の刈り取り」、「資本効率改善・事業モデル転換」の3つに区分し、次の領域別事業戦略に基づき、メリハリをつけて実行いたします。

成長ドライバーとして会社の成長を牽引する「ICT & Energy」は、当社が得意なサーマルマネジメント分野でキーとなる材料を供給し、トップシェアを維持しながら、今後さらなる伸長が見込まれるAIや電力インフラの市場等、最先端分野でのデファクトスタンダード化を実現いたします。「Healthcare」は、既存の診断薬事業での安定成長を追求しつつ、業界におけるアライアンス形成のフロントランナーとして中心的な役割を担うことで、市場を創出・拡大させ、成長ドライバーへと昇華させます。「Sustainable Living」は、カーバイドチェーンとスチレンチェーンのキャッシュカウ化を実現いたします。

また、経営計画「Mission 2030」の達成に必要な新規事業創出については、2030年度を見据え、早期

事業化を実現するため、当社の強みである有機・無機、バイオの技術知見を基盤に既存事業の周辺の潜在ニーズを掘り起こしていく「浸み出し戦略」に重点をおいた取り組みを展開いたします。具体例としては、今後プリント配線基板や次世代半導体での需要が見込まれる低誘電有機絶縁樹脂“スネクトン”について、多様な用途に対応すべくシリカやアルミナといった他の自社材料と掛け合わせ、ラインナップを拡充させることで、高度化する需要に対する迅速なソリューションの提供につなげます。

本年度からスタートした経営計画「Mission 2030」のフェーズ2では、これらの施策を確かな成果につなげる覚悟をもって実行することで、稼ぐ力を再構築し、新たな成長ステージへの基盤を固めてまいります。

そしてフェーズ3以降は、「ICT & Energy」における市場拡大を捉えた勢いのある成長分野と、「Healthcare」における安定的で着実な成長分野という、異なる角度の成長トレンドを掛け合わせたベストミックスを通じて、また「Sustainable Living」は勝ち残る事業に厳選し、社会課題の解決につなげることで、デンカらしい持続的な成長を実現してまいります。

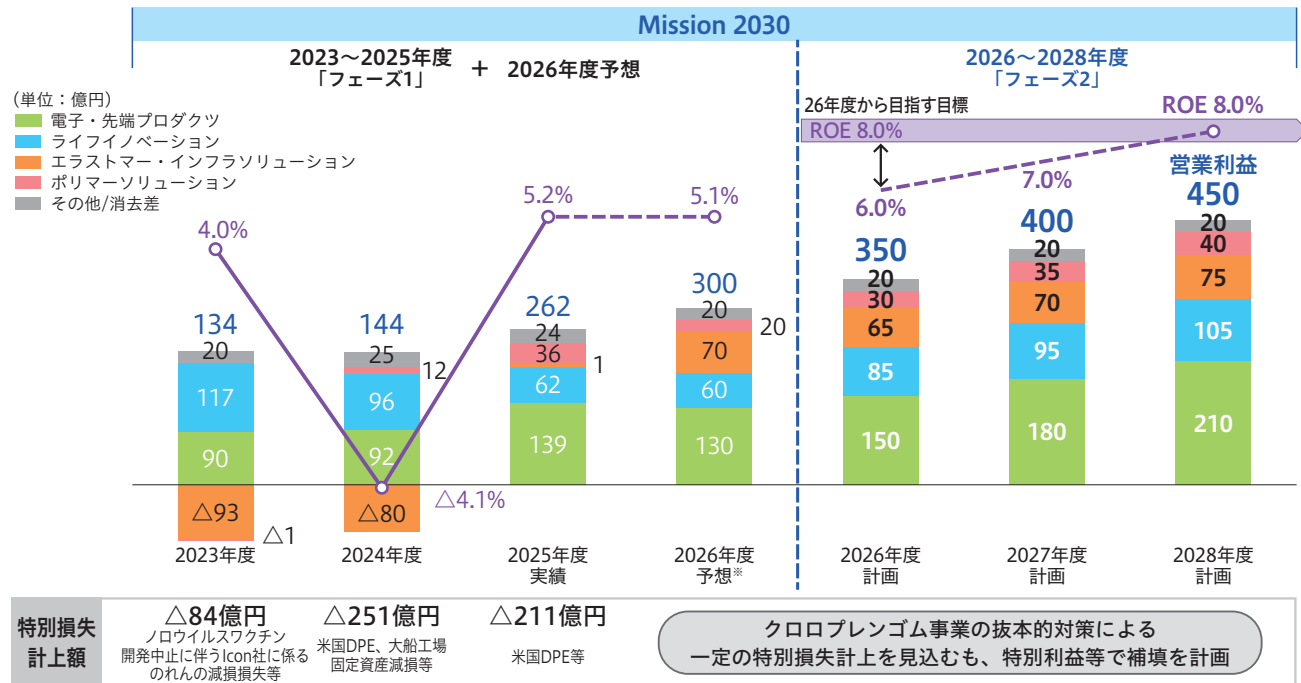
(ご参考)

経営計画「Mission 2030」フェーズ2策定

デンカはVisionに掲げるMission「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要素を備えた事業価値創造に集中する」の実現に向け、2023年4月より経営計画「Mission 2030」を推進しております。この度、デンカのさらなる成長に向け、2026年度～2028年度にフォーカスした「稼ぐ力の再構築」と「新たな成長ステージへの基盤固め」のため、「Mission 2030」フェーズ2を策定、2026年度よりスタートいたしました。

「Mission 2030」の進捗とフェーズ2の概要

- 2023～2025年度のフェーズ1では、不採算事業の整理や事業構造改革と合わせ、成長分野での先行投資の実施により、短期間での成長と長期的な成長基盤強化の両立を目指しましたが、電材需要の低迷やEV市場の変調に伴う先行投資の回収遅れなど、急激な事業環境の変化に十分な対応ができず、収益力が低下する結果となりました。
- 2026～2028年度のフェーズ2は「稼ぐ力の再構築」と「新たな成長ステージへの基盤固め」に注力する期間と位置づけ、確度の高い計画として営業利益の過去最高益更新とROE8%を設定しました。



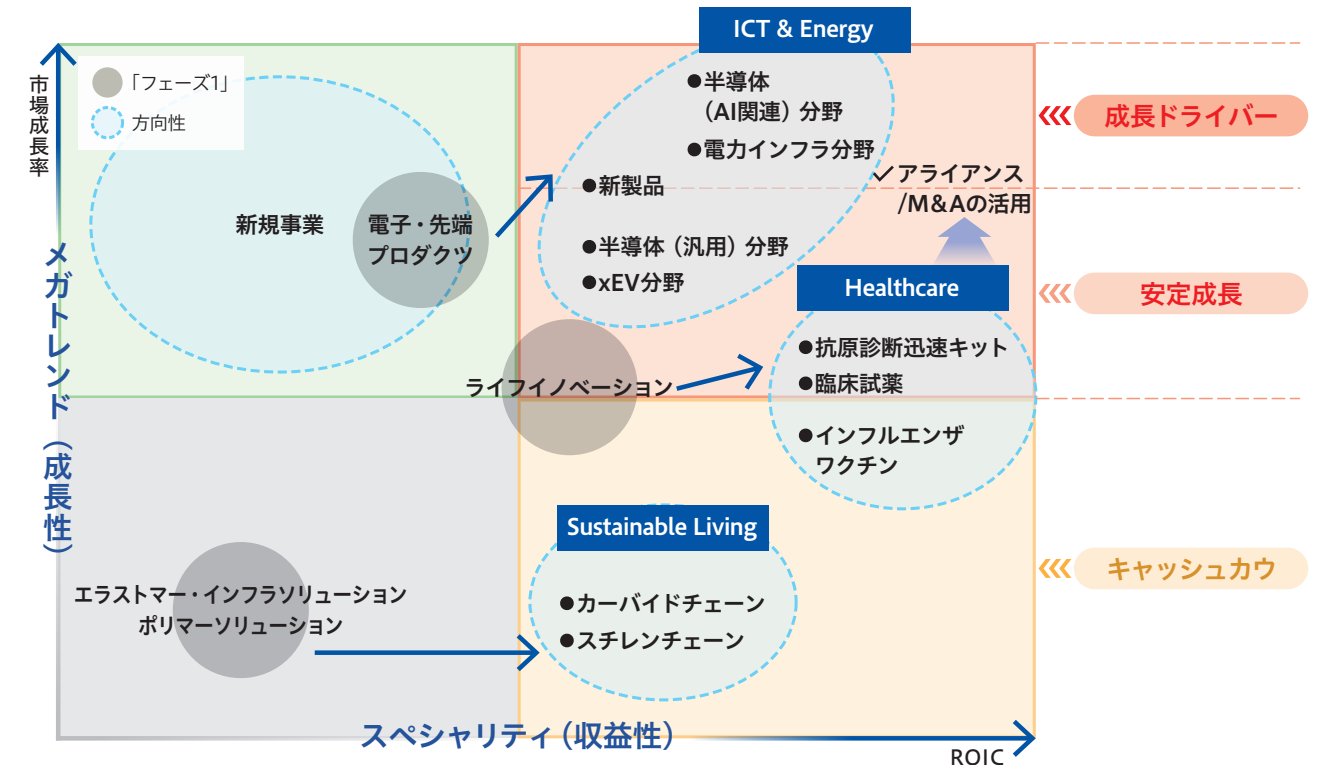
フェーズ2の取り組み

- 蓋然性の高い事業計画を前提とし、成長戦略・構造改革・財務規律のバランスを図ります。
- 事業領域ごとに「成長ドライバー」「安定成長」「キャッシュカウ」の方向性を明確化し、「戦略的拡大」「先行投資の刈り取り」「資本効率改善・事業モデル転換」の3つの戦略でメリハリをつけて実行します。
- フェーズ3以降は、再構築した稼ぐ力を基盤に「異なる成長トレンドを持つICT & EnergyとHealthcareのベストミックス」を確立させ、Sustainable Livingでは、勝ち残る事業に厳選し、新たな価値創造を図ります。

1 成長戦略

<事業領域別の戦略>

ICT & Energy	サーマルマネジメントにおけるキーマテリアルを供給し、メガトレンド（AI、高速通信、xEV、再生可能エネルギー、半導体）における最先端分野でのデファクトスタンダード化を実現
Healthcare	診断薬事業での安定成長を基盤に、業界におけるアライアンス形成（M&Aを含む）のフロントランナーを目指す
Sustainable Living	事業チェーン最適化・再構築によるキャッシュカウ化を実現した上で、勝ち残る事業のみへのポートフォリオ変革を断行



2 構造改革

ライフィノベーションにおけるアライアンス	カイノス社の完全子会社化では、シナジーの早期実現を目指す
スチレンチェーン再構築	スチレン系事業の分離により、意思決定のスピードを速め、競争力強化に向けた協業や資本提携を含む選択肢の拡大を目指す
カーバイドチェーン最適化	青海工場1拠点体制でのクロロプレナム最適生産および収益の最大化

3 財務目標

<数値>

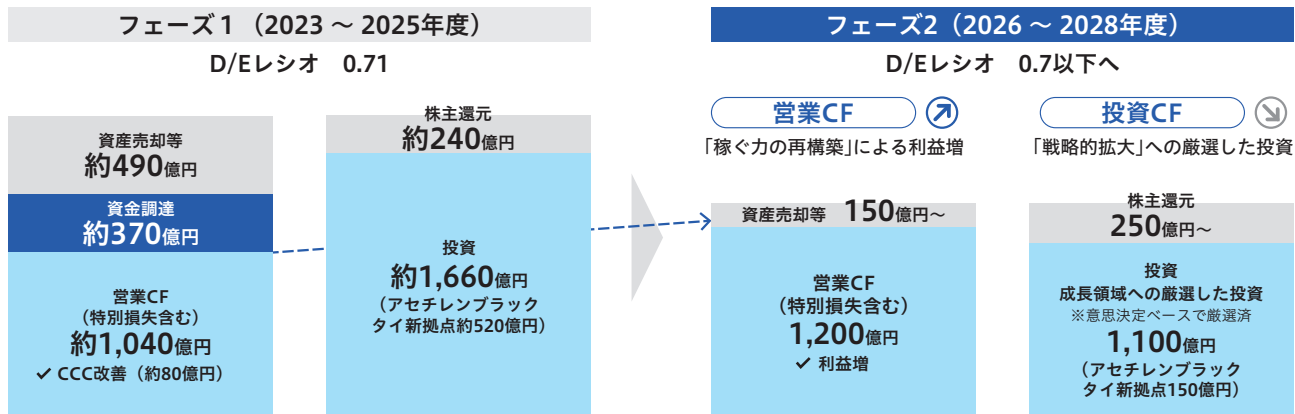
(億円)

	当初計画		フェーズ1+2026年度予想				フェーズ2		
	26年度	30年度	23年度実績	24年度実績	25年度実績	26年度予想	26年度計画	27年度計画	28年度計画
営業利益	600	1,000	134	144	262	300	350	400	450
当期純利益	-	-	119	△123	157	160	180	220	260
ROE (資本効率)※	11%	15%以上	4.0%	△4.1%	5.2%	5.1%	6.0%	7.0%	8.0%
ROIC (資本効率)	7%以上	10%以上	2.5%	2.5%	4.2%	4.5%	5.0%	5.5%	6.0%
D/Eレシオ (財務健全性)	0.6~0.8倍 (信用格付A格維持)		0.57	0.73	0.71	0.77	0.75	0.70	0.7以下
投資額	8年間 5,700億円		440	700	608	470	430	340	330
総還元性向	8年累計 50%水準		72%	-	55%	54%	8年累計50%水準 (当初方針を継続)		
年配当額 (円/株)			100	100	100	100			

※ROE (資本効率) に関しては、フェーズ2の26年度~28年度のいずれかでROE8.0%の達成を目指します。

<キャピタルアロケーション>

- フェーズ2でも財務規律を統制しながら成長戦略を推進すると共に、株主還元方針「経営計画8年間累計の総還元性向50%を目安」を継続。



(ご参考)

News Check

ニュースチェック

当期における注目のトピックスをお知らせいたします。

その他の情報や最新の情報は、当社ウェブサイトをご覧ください。

デンカNEWS 検索 <https://www.denka.co.jp/news/>



株式会社カイノスの連結子会社化について

～ 体外診断用医薬品分野におけるアライアンス強化を通じたヘルスケア事業の成長加速 ～

デンカは、株式取得を目的として設立したFlowers株式会社を通じて東京証券取引所スタンダード市場に上場する株式会社カイノス(以下「カイノス」)を株式の公開買付けの手法により取得し、2026年3月31日付で連結子会社といたしました。

カイノスは1975年創業の体外診断用医薬品(IVD)メーカーで、特徴ある製品開発を強みとして当社と補完関係となる製品を展開していることから、診断薬事業の強化・発展に資するパートナーと評価して株式の公開買付けを決定したものです。

当社は現在進めている経営計画「Mission 2030」においてヘルスケア領域を最重点分野の一つと位置付けており、他社とのアライアンスも積極的に進めていく方針です。今後は国内のIVDメーカーとの協業を加速し、我が国のIVDメーカーの国際競争力の強化にも貢献していくことを目指してまいります。



経済産業省が定める「DX認定事業者」に認定

デンカは、経済産業省が定めるDX(デジタルトランスフォーメーション)認定制度に基づき、「DX認定事業者」として認定されました。

DX認定制度は「情報処理の促進に関する法律」に基づき、「デジタルガバナンス・コード」の基本的事項に対応し、デジタルによってビジネスを変革する準備が整っていると認められた企業を国が認定する制度です。

当社は経営計画「Mission 2030」の実現に向けて、デジタル技術を活用した企業変革と新しい価値の創造を推進しています。近年の社会構造や競争環境の急速な変化に対応するため、当社は「Denka Digital Transformation(DDX)ロードマップ」を策定し、製品開発・生産・販売・サプライチェーンなど全領域でデジタル活用を加速しており、以下の3大プロジェクトを中心に取り組みを進めています。

- ・プロジェクトA:「AIによるグレーゾーン業務の撲滅」
- ・プロジェクトB:「BI(ビジネスインテリジェンス)・データドリブンによる業務プロセス変革」
- ・プロジェクトC:「CRM(顧客関係管理)による顧客満足度向上と新しい価値の創造」

当社は、本プロジェクトに加えDX人材(DP: DigitalPilot)育成プログラムを通じた全社員でのデジタル活用の推進など、全社一丸となった取り組みを通じて、経営計画「Mission 2030」の達成と持続的な企業価値向上を目指してまいります。

DDXの詳細につきましては以下をご覧ください。

<https://bookshelf.wisebook4.jp/html/denkawebbook/58968/#1>

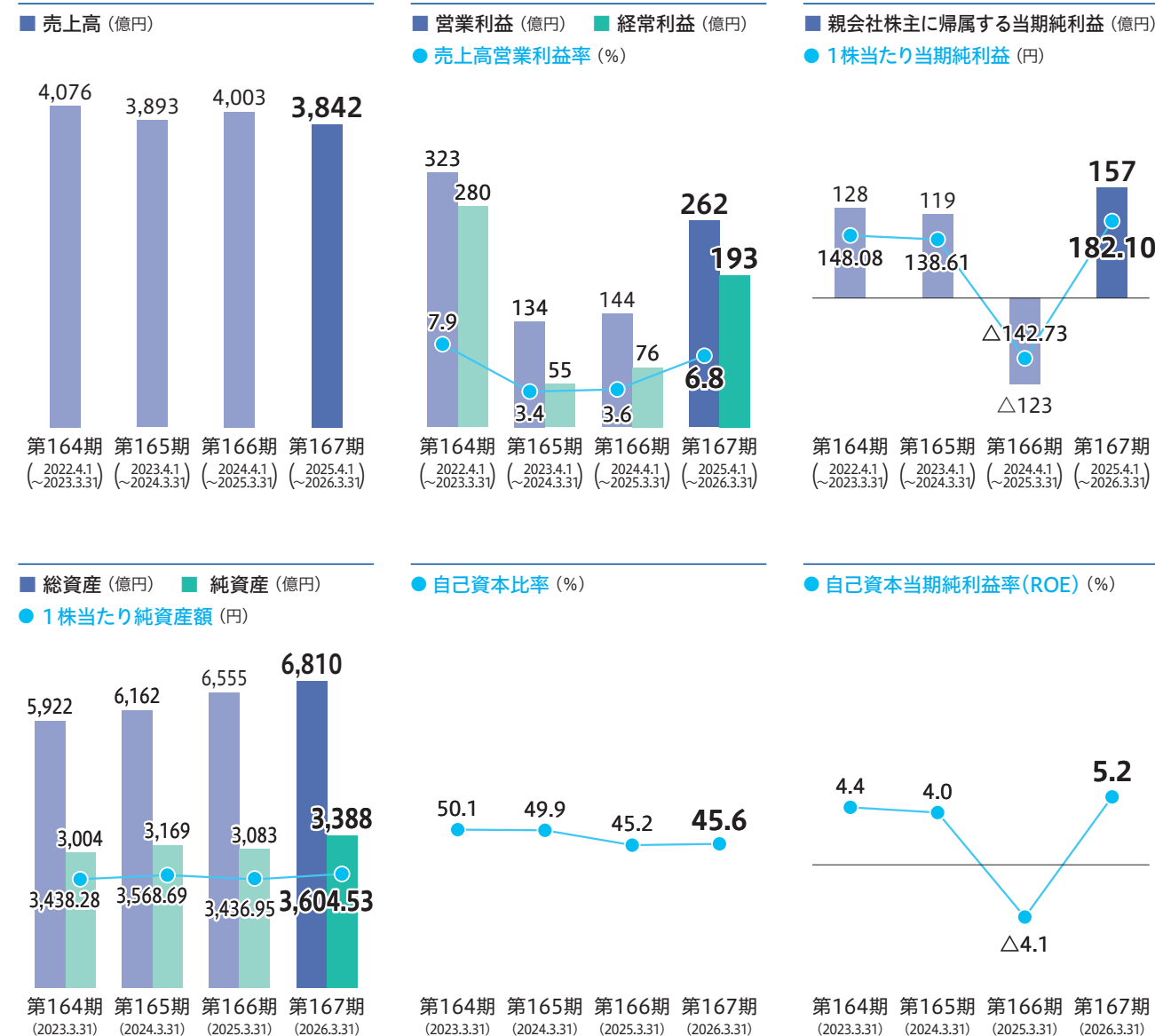


(5) 財産および損益の状況の推移

区 分	第164期 (2022.4.1~2023.3.31)	第165期 (2023.4.1~2024.3.31)	第166期 (2024.4.1~2025.3.31)	第167期 (当連結会計年度) (2025.4.1~2026.3.31)
売上高 (百万円)	407,559	389,263	400,251	384,247
営業利益 (百万円)	32,324	13,376	14,413	26,225
経常利益 (百万円)	28,025	5,474	7,623	19,295
親会社株主に帰属する 当期純利益 (百万円)	12,768	11,947	△12,300	15,695
1株当たり当期純利益	148円8銭	138円61銭	△142円73銭	182円10銭
総資産 (百万円)	592,158	616,244	655,524	681,006
純資産 (百万円)	300,351	316,915	308,296	338,826
1株当たり純資産額	3,438円28銭	3,568円69銭	3,436円95銭	3,604円53銭
自己資本比率	50.1%	49.9%	45.2%	45.6%
自己資本当期純利益率 (ROE)	4.4%	4.0%	△4.1%	5.2%
配当総額 (百万円)	8,627	8,627	8,627	8,626
1株当たり配当額	100円00銭	100円00銭	100円00銭	100円00銭

(注) 1. 1株当たり当期純利益は、自己株式数を控除した期中平均発行済株式の総数により、1株当たり純資産額は、自己株式数を控除した期末発行済株式の総数により算出しております。
 2. 第167期の配当総額および1株当たり配当額は、2025年12月にお支払いいたしました中間配当金と本定時株主総会において決議いただく予定の配当金の合計額を記載しております。

(ご参考)



(6) 重要な子会社等の状況(2026年3月31日現在)

① 重要な子会社の状況

会社名	資本金(百万円)	当社の出資比率	主要な事業内容
デンカケミカルズホールディングス アジアパシフィックプライベートリミテッド	6,870 万USドル	100.0 %	東南・南アジアにおける地域統括持株会社
デンカシンガポール プライベートリミテッド	6,941 万シンガポールドル	100.0 (100.0)	アセチレンブラックおよび機能樹脂製品の製造・販売
デンカアドバンテック プライベートリミテッド	1,700 万シンガポールドル	100.0 (100.0)	溶融シリカ、球状アルミナおよび合繊かつら用原糸の製造・販売
デナールシラン株式会社	500	51.0	モノシランガス等の製造・販売
電化精細材料(蘇州)有限公司	5,544 万中国元	100.0	電子包装材料の製造・加工・販売
電化電子材料(大連)有限公司	1,000	100.0	電子材料の加工・販売
デンカアドバンストマテリアルズ ベトナムカンパニーリミテッド	1,200 万USドル	100.0 (100.0)	電子包装材料および工業用テープの製造・販売
デンカS C G Cアドバンスト マテリアルズカンパニーリミテッド	7,219,191 千タイパーツ	60.0 (35.0)	アセチレンブラックの製造・販売
株式会社カイノス	831	70.7 (70.7)	臨床検査薬の製造・販売
デンカパフォーマンス エラストマーエルエルシー	36,100 万USドル	70.0 (70.0)	合成ゴムの製造・販売
日之出化学工業株式会社	300	100.0	肥料および化学製品の製造・販売
デンカアヅミン株式会社	300	100.0	肥料および農業資材の製造・販売
電化無機材料(天津)有限公司	250	100.0	特殊混和材の製造・販売
デンカインフラストラクチャー マレーシアスタンディリアンブルハド	8,649 千マレーシアリンギット	100.0 (100.0)	建設化学品の製造・販売
デンカコンストラクションソリューションズ マレーシアスタンディリアンブルハド	1,500 千マレーシアリンギット	100.0 (100.0)	建設化学品の製造・販売
ピーティーヒッサントレーディング インドネシア	10,001,376 千インドネシアルピア	100.0 (100.0)	インドネシアにおける特殊混和材等の販売
デンカポリマー株式会社	2,080	100.0	各種包装材料およびプラスチック製容器の製造・販売
デンカアステック株式会社	50	100.0	雨どい製品の製造・加工・販売
東洋スチレン株式会社	5,000	65.0	ポリスチレン樹脂およびスチレン系特殊樹脂の製造・加工・販売
電化(上海)管理有限公司	200 万USドル	100.0	各種製品の販売および中国内グループ会社の統括会社
デンカケミカルズゲーエムペーハー	256 千ユーロ	100.0	化学品および電子製品の輸出入・販売
デンカエンジニアリング株式会社	50	100.0	各種産業設備および輸送設備等の設計・施工

会社名	資本金(百万円)	当社の出資比率	主要な事業内容
Y Kアクロス株式会社	1,200	77.5	無機工業製品、有機工業製品、土木建築材料および内装材料等の販売
亜克洛斯商貿(上海)有限公司	30 万USドル	100.0 (100.0)	電子包装材料等の販売
台湾超碩股份有限公司	2,900 万台湾ドル	100.0 (100.0)	樹脂および半導体関連材料等の販売

- (注) 1. 出資比率は、保有株式数を発行済株式数で除して算出しており、()内は他の連結子会社による間接保有割合を、内数表示しております。
 2. デンカS C G Cアドバンストマテリアルズカンパニーリミテッドの資本金は、登録資本金7,258,560千タイパーツのうち、払込済資本金7,219,191千タイパーツを記載しております。
 3. 当社は、当社の関連会社であった東洋スチレン株式会社の株式を株式会社ダイセルより取得し、2026年3月31日付で子会社といたしました。
 4. 当社は、株式会社カイノスの株式を公開買付けにより取得し、2026年3月31日付で子会社といたしました。

② 重要な関連会社の状況

会社名	資本金(百万円)	当社の出資比率	主要な事業内容
デナック株式会社	600	50.0 %	モノクロル酢酸の製造・販売
黒部川電力株式会社	3,000	50.0	電力事業の運営および付帯関連事業

(7) 主要な事業内容(2026年3月31日現在)

次の製品の製造および販売をおこなっております。

事業区分	主要製品
電子・先端プロダクツ部門	電子包装材料、ファインセラミックス、溶融シリカ、アセチレンブラック、電子回路基板、産業用テープ ほか
ライフイノベーション部門	ワクチン、診断薬、がん治療ウイルス製剤 ほか
エラストマー・インフラソリューション部門	クロロプレンゴム、特殊混和材、肥料、カーバイド、耐火物、環境資材 ほか
ポリマーソリューション部門	スチレンモノマー、ポリスチレン樹脂、ABS樹脂、クリアレン、耐熱・透明樹脂、ポパール、合繊かつら用原糸、食品包装材料 ほか
その他部門	プラントエンジニアリング ほか

(8) 主要な営業所および工場 (2026年3月31日現在)

会社名	主要拠点
当 社	本 社：東京都中央区日本橋室町二丁目1番1号 支 店：東京、大阪、名古屋、福岡、関越(さいたま市)、札幌 工 場：青海(新潟県糸魚川市)、大牟田、千葉(千葉県市原市)、渋川、大船(神奈川県鎌倉市)、伊勢崎、五泉 研 究 所：デンカイノベーションセンター (東京都町田市)
デンカケミカルズホールディングス アジアパシフィックプライベートリミテッド	本 社：シンガポール
デンカシンガポールプライベートリミテッド	本社・工場：シンガポール
デンカアドバンテックプライベートリミテッド	本社・工場：シンガポール
デナールシラン株式会社	本 社：東京都中央区
電化精細材料(蘇州)有限公司	本社・工場：中国江蘇省蘇州市
電化電子材料(大連)有限公司	本社・工場：中国遼寧省大連市
デンカアドバンストマテリアルズ ベトナムカンパニーリミテッド	本社・工場：ベトナム・フンイエン省
デンカ S C G C アドバンスト マテリアルズカンパニーリミテッド	本社・工場：タイ・ラヨーン県
株式会社カイノス	本 社：東京都文京区 工 場：笠間
デンカパフォーマンスエラストマーエルエルシー 日之出化学工業株式会社	本社・工場：アメリカ・ルイジアナ州
デンカアゾミン株式会社	本社・工場：京都府舞鶴市
デンカアゾミン株式会社	本社・工場：岩手県花巻市
電化無機材料(天津)有限公司	本社・工場：中国天津市
デンカインフラストラクチャー マレーシアスタンディリアンブルハド	本社・工場：マレーシア・セランゴール州
デンカコンストラクションソリューションズ マレーシアスタンディリアンブルハド	本社・工場：マレーシア・セランゴール州
ピーティーヒッサントレーディングインドネシア	本 社：インドネシア・ジャカルタ
デンカポリマー株式会社	本 社：東京都江東区 工 場：佐倉、香取(千葉県多古町)、五井(千葉県市原市)
デンカアステック株式会社	本 社：東京都港区 工 場：加西
東洋スチレン株式会社	本 社：東京都港区 工 場：五井(千葉県市原市)、君津(千葉県木更津市)
電化(上海)管理有限公司	本 社：中国上海市
デンカケミカルズゲーエムベーハー	本 社：ドイツ・デュッセルドルフ
デンカエンジニアリング株式会社	本 社：千葉県市原市
YKアクロス株式会社	本 社：東京都港区
亜克洛斯商貿(上海)有限公司	本 社：中国上海市
台湾超碩股份有限公司	本 社：台湾新竹市

(注) 1. 当社大船工場は、2026年3月末をもって閉鎖いたしました。
2. 当社は、当社の関連会社であった東洋スチレン株式会社の株式を株式会社ダイセルより取得し、2026年3月31日付で子会社といたしました。
3. 当社は、株式会社カイノスの株式を公開買付けにより取得し、2026年3月31日付で子会社といたしました。

(9) 従業員の状況 (2026年3月31日現在)

① 企業集団の従業員の状況

事業区分	従業員数	
■ 電子・先端プロダクツ部門	1,818名	[256名]
■ ライフイノベーション部門	1,139名	[235名]
■ エラストマー・インフラソリューション部門	1,395名	[231名]
■ ポリマーソリューション部門	1,037名	[137名]
■ その他事業	654名	[114名]
全社(共通)	411名	[98名]
合計	6,454名	[1,071名]

(注) 1. 従業員数は就業員数であり、臨時雇用者数は[]内に年間の平均人員を外数で記載しております。
2. 全社(共通)として記載されている従業員数は、特定の事業に区分できない管理部門に所属しているものであります。

② 当社の従業員の状況

従業員数	前事業年度末比増減	平均年齢	平均勤続年数
4,234名[776名]	135名減[4名減]	40.8歳	16.4年

(注) 従業員数は就業員数であり、臨時雇用者数は[]内に年間の平均人員を外数で記載しております。

(10) 主要な借入先 (2026年3月31日現在)

借入先	借入額
シンジケート・ローン	94,000 百万円
株式会社みずほ銀行	23,599
株式会社国際協力銀行	14,793
農林中央金庫	8,480
株式会社三井住友銀行	8,214

(注) 「シンジケート・ローン」は株式会社みずほ銀行および株式会社三井住友銀行を幹事とする協調融資によるものであります。

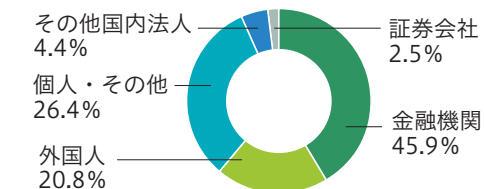
(11) その他企業集団の現況に関する重要な事項

該当事項はありません。

2 会社の株式に関する事項 (2026年3月31日現在)

- (1) 発行可能株式総数 290,000,000株
- (2) 発行済株式の総数 88,555,840株
(うち自己株式 2,287,826株)
- (3) 株主数 55,933名

(ご参考) 所有者別株式分布状況



(4) 大株主

株主名	持株数	持株比率
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	157,575百株	18.27%
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	110,854	12.85
みずほ信託銀行株式会社 退職給付信託 みずほ銀行口 再信託受託者 株式会社日本カストディ銀行	32,158	3.73
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	26,740	3.10
大樹生命保険株式会社	23,816	2.76
野村信託銀行株式会社(投信口)	21,780	2.52
株式会社日本カストディ銀行(信託口4)	19,624	2.27
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505223	15,859	1.84
デンカ従業員持株会	15,828	1.83
J P モルガン証券株式会社	12,673	1.47

(注) 1. 当社は、自己株式2,287,826株を保有しておりますが、上記大株主からは除外しております。
2. 持株比率は自己株式を除外して計算しております。

(5) その他株式に関する重要な事項

該当事項はありません。

3 会社の新株予約権等に関する事項 (2026年3月31日現在)

該当事項はありません。

4 会社役員に関する事項

(1) 取締役の状況(2026年3月31日現在)

氏名	地位	担当および重要な兼職の状況
今井俊夫	代表取締役会長	
石田郁雄	代表取締役社長	社長執行役員
林田りみる	取締役	専務執行役員 財務戦略担当(CFO) サプライチェーン担当(CSCO) 経理部、財務戦略部、コーポレートコミュニケーション部、 資材部、物流統括部 担当
香坂昌信	取締役	常務執行役員 技術統括(CTO) 生産・技術部、デジタル戦略部、エンジニアリング部 担当
中田るみ子	取締役(社外)	協和キリン株式会社 社外取締役
内田瑞宏	取締役 (常勤監査等委員)	
木下俊男	取締役(社外) (監査等委員)	グローバルプロフェッショナルパートナーズ株式会社 取締役会長 株式会社タチエス 社外取締役
山本明夫	取締役(社外) (監査等委員)	
的場美友紀	取締役(社外) (監査等委員)	日東工器株式会社 知財財務部長 東京弁護士会 副会長

- (注) 1. 取締役中田るみ子、木下俊男、山本明夫、的場美友紀の4氏は、会社法第2条第15号に定める社外取締役であります。
 2. 監査等委員である取締役木下俊男氏は、公認会計士の資格を有しており、財務および会計に関する相当程度の知見を有する者であります。
 3. 監査等委員である取締役的場美友紀氏は、2026年3月31日付で東京弁護士会の副会長を退任しました。また、2026年4月1日付で日東工器株式会社の管理統括付担当部長に就任しております。
 4. 当社は、情報収集の充実を図り、内部統制部等との十分な連携を通じて監査の実効性を高め、監査・監督機能を強化するために取締役内田瑞宏氏を常勤監査等委員として選定しております。
 5. 当社は、取締役中田るみ子、木下俊男、山本明夫、的場美友紀の4氏を東京証券取引所の定めに基づく独立役員として指定し、同取引所に届出ております。

(ご参考) 執行役員の状況(2026年4月1日現在)

地位	氏名	担当
社長執行役員	石田郁雄	
専務執行役員	林田りみる	財務戦略担当(CFO) サプライチェーン担当(CSCO) 経理部、財務戦略部、コーポレートコミュニケーション部、 資材部、物流統括部 担当
常務執行役員	香坂昌信	技術統括(CTO) 生産技術部門、新事業開発部門 統括 技術企画部、サステナビリティ推進部、デジタル戦略部 担当
	原敬	人財戦略担当(CHRO) コンプライアンス担当(CCO) 経営企画部、ベストプラクティス推進部、人財戦略部、デンカコーポレーション、 デンカケミカルズG.m.b.H、中国事業 担当
	堀内博人	YKアクロス株式会社 代表取締役社長
	川村禎生	青海工場長
執行役員	河合正洋	DCHA・DSPL・DAPL マネージングダイレクター
	萩原丈士	大牟田工場長
	小俣昌博	ポリマーソリューション部門長
	野口哲央	五泉事業所長
	西村浩二	生産技術部門長
	稲田太郎	ライフィノベーション部門長
	足立明則	総務部、法務部、秘書部、内部統制部 担当
	粟田弘道	千葉工場長
	笠原亮	経理部長
	高橋晃哉	エラストマー・インフラソリューション部門長
	山田雅英	新事業開発部門長
	小和田智也	電子・先端プロダクツ部門長
中本潤	デンカパフォーマンスエラストマーLLC社長	
國友修	渋川工場長	

- (注) DCHA：デンカケミカルズホールディングスアジアパシフィックプライベートリミテッド
 DSPL：デンカシンガポールプライベートリミテッド
 DAPL：デンカアドバンテックプライベートリミテッド

(2) 当事業年度中に退任した取締役

氏名	退任日	退任事由	退任時の地位・担当および重要な兼職の状況
山本 学	2025年6月20日	任期満了	取締役特別顧問
高橋 和男	2025年6月20日	任期満了	取締役エグゼクティブフェロー

(3) 責任限定契約の内容の概要

当社は、社外取締役である中田のみ子氏、木下俊男氏、山本明夫氏、的場美友紀氏それぞれとの間に、会社法第427条第1項に基づき、同法第423条第1項の損害賠償責任を限定する契約を締結しております。

当該契約に基づく賠償責任限度額は500万円以上で予め定めた金額または法令が規定する額のいずれか高い額となっております。

(4) 役員等賠償責任保険契約の内容の概要

当社は、会社法第430条の3第1項に規定する役員等賠償責任保険契約を保険会社との間で締結しております。当該保険契約の被保険者の範囲は当社取締役(監査等委員である取締役を含む)と執行役員、当社の一部グループ会社の取締役、監査役、執行役員であり、原則被保険者は保険料を負担しておりません。

当該保険により、被保険者が会社の役員としての業務につきおこなった行為に起因して損害賠償責任請求がなされたことにより、被保険者が被る損害賠償金や争訟費用等が填補されることとなります。ただし、当社が当該役員に対して損害賠償責任を追及する場合は補償対象外とすること、また免責金額を設定するなど、役員等の職務の執行の適正性が損なわれないように措置を講じております。

(5) 取締役の報酬等

① 取締役の個人別の報酬等の内容についての決定方針に関する事項

当社は、取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針(以下、決定方針という。)として、指名・報酬等諮問委員会による答申・提言を受けた上で、以下の事項を取締役会にて決定しております。

【基本方針】

当社の取締役(監査等委員である取締役を除く。以下同じ。)の個人別の報酬は、各取締役の役割・責任と成果に応じたものとし、客観性や透明性を高めるため、指名・報酬等諮問委員会による答申・提言を受けた上で、取締役会で決定し、社内規定として定める。

取締役報酬の体系は月額固定の基本報酬のほか、持続的な成長に向けた健全なインセンティブとして機能するよう、事業年度毎の全社・個人業績向上に対する意識を高めることを目的とする金銭による業績連動報酬および中長期的な業績の向上と企業価値の増大に貢献する意識を高めることを目的とする株式報酬にて構成する。ただし、社外取締役および非業務執行取締役は、その職務に鑑み、基本報酬のみとする。

【取締役の個人別の報酬等の内容の決定方針】

1) 金銭による基本報酬の額又はその算定方法の決定に関する方針

基本報酬は各取締役の役割と責任に応じて、従業員給与の水準等も考慮して決定し、毎月固定額を支給する。

2) 金銭による業績連動報酬の業績指標の内容、額又はその算定方法の決定に関する方針

業績連動報酬は、全社業績連動報酬と個人業績連動報酬にて構成する。ただし、会長、社長は全社業績連動報酬のみとするが、代表権のない会長(非業務執行取締役)には支給しない。

全社業績連動報酬は、当社の経営計画における主要目標数値である連結営業利益に連動して総支給額を決定し、各取締役の役割と責任に応じて配分の上、決算確定後速やかに支給する。ただし、連結営業利益が一定額に満たない場合や巨額の特別損失が発生した場合、または重大なコンプライアンス違反が発生した場合などには、支給しないか、支給額を減額する。

個人業績連動報酬は、各取締役の財務・非財務目標の達成状況等に対する個人別評価に連動して、あらかじめ当社が定める社内規定に従い決算確定後速やかに支給する。

3) 株式報酬の内容、額又はその算定方法の決定に関する方針

株式報酬は、信託の仕組みを利用した制度とし、取締役に対して、当社が定める株式交付規定に従い役位に応じて毎月付与されるポ

イント数に基づき、退任時に信託を通じて当社株式を交付する。

当社株式を取締役に交付するのに必要な資金として信託に拠出する金額は1年につき40百万円を上限とする。

4) 報酬総額における基本報酬、業績連動報酬、株式報酬の割合の決定に関する方針

取締役報酬における、基本報酬、業績連動報酬、株式報酬の割合そのものを方針として定めるものではないが、経営計画に基づいた営業利益を達成し、また、個人業績連動報酬の評価が標準の場合には、割合は概ね6割、3割、1割となる。

5) 取締役の個人別の報酬等の内容についての決定方法

取締役の個人別の報酬等の内容は、指名・報酬等諮問委員会による答申・提言を受けた上で、取締役会で決定し、社内規定として定める。

なお、取締役報酬のうち個人業績連動報酬は、取締役会で決定した社内規定に従い、委任を受けた社長が個人別に評価の上、決定する。取締役会は、当該権限が社長によって適切に行使されるよう、個人別評価に連動した報酬額を社内規定にてあらかじめ定めるとともに、その内容の報告を受けることとする。

② 取締役の個人別の報酬等の内容が決定方針に沿うものであると取締役会が判断した理由

取締役会は、指名・報酬等諮問委員会による答申・提言を受けたうえで、決定方針に沿った報酬の内容

を社内規定で定めており、その規定に基づき取締役個人別の報酬額が決定されていることから、取締役会はその内容が決定方針に沿うものであると判断しております。

なお、取締役報酬のうち個人業績連動報酬は、社

内規定に従い、委任を受けた社長が個人別に評価のうへ決定していますが、取締役会はその内容の報告を受けており、決定方針に沿うものであることを確認しております。

③ 取締役の報酬等の総額等

区 分	人員	報酬等の額	内 訳					
			金銭報酬				株式報酬	
			基本報酬		業績連動報酬			
			人員	総額	人員	総額	人員	総額
取締役 (監査等委員である取締役を除く。) (うち社外取締役)	7名 (1)	274百万円 (13)	7名 (1)	184百万円 (13)	4名 (—)	63百万円 (—)	6名 (—)	26百万円 (—)
取締役 (監査等委員) (うち社外取締役)	4 (3)	78 (39)	4 (3)	78 (39)	— (—)	— (—)	— (—)	— (—)
合計 (うち社外取締役)	11 (4)	352 (52)	11 (4)	262 (52)	4 (—)	63 (—)	6 (—)	26 (—)

(注) 1. 取締役(監査等委員である取締役を除く。)の報酬の金銭報酬限度額は、2019年6月20日開催の第160回定時株主総会において、年額4億9,000万円以内(うち社外取締役分4,000万円以内。ただし、使用人分給与とは含まない。)と決議いただいております。当該定時株主総会終結時点の取締役(監査等委員である取締役を除く。)の員数は7名(うち社外取締役2名)です。

2. 監査等委員である取締役の金銭報酬限度額は、2019年6月20日開催の第160回定時株主総会において、年額1億6,600万円以内と決議いただいております。当該定時株主総会終結時点の監査等委員である取締役の員数は5名です。

3. 取締役(監査等委員である取締役および社外取締役を除く。)の株式報酬は、2019年6月20日開催の第160回定時株主総会において、株式報酬制度に拠出する金額を、年額4,000万円以内、取締役に付与するポイント総数を年間110,000ポイント以内と決議いただいております。当該定時株主総会終結時点の取締役(監査等委員である取締役および社外取締役を除く。)の員数は5名です。

4. 当事業年度末現在の取締役は9名であります。(1)取締役の状況に記載の取締役の員数と相違しておりますのは、(2)当事業年度中に退任した取締役に記載の通り、2025年6月20日開催の第166回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役2名が含まれているためであります。

5. 株式報酬の総額は、当社株式の交付をおこなう株式報酬制度(当社が拠出した金銭を原資として当社が設定した信託が取得し、当該信託を通じて取締役(監査等委員である取締役および社外取締役を除く。)に当社株式および当社株式の換価処分相当額の金銭の交付および給付をおこなう株式報酬制度)に係る、当事業年度中の費用計上額であります。

6. 業績連動報酬のうち、全社業績連動報酬については各期の連結営業利益に連動して支給額を決定しておりますが、連結営業利益が一定額に満たない場合や巨額の特別損失が発生した場合、または重大なコンプライアンス違反が発生した場合などには、支給しないか、支給額を減額することとしております。連結営業利益を指標として採用している理由は、当社の経営計画における主要目標数値であるためであり、当事業年度を含む営業利益の推移は、1.(5)財産および損益の状況の推移に記載の通りです。

個人業績連動報酬については社内規定に従い、委任を受けた代表取締役社長石田郁雄が個人別に評価のうへ決定しています。委任の理由は、各取締役の財務・非財務目標の達成状況等を判断するには、会社業務の執行全般を総括する代表取締役社長が適任であると判断したためであります。また、取締役会はその内容の報告を受けており、決定方針に沿うものであることを確認しております。

(6) 社外役員に関する事項

① 他の法人等の業務執行者としての重要な兼職の状況および当社と当該他の法人等との関係

監査等委員である取締役木下俊男氏は、グローバルプロフェッショナルパートナーズ株式会社の取締役会長であります。当社とグローバルプロフェッショナルパートナーズ株式会社との間に重要な取引はありません。

監査等委員である取締役的場美友紀氏は、日東工器株式会社の知財法務部長であります。当社と日東工器株式会社との間に重要な取引はありません。

② 他の法人等の社外役員等としての重要な兼任の状況および当社と当該他の法人等との関係

取締役中田るみ子氏は、協和キリン株式会社の社外取締役であります。

協和キリン株式会社と当社との間に重要な取引はありません。

監査等委員である取締役木下俊男氏は、株式会社タチエスの社外取締役であります。

株式会社タチエスと当社との間に重要な取引はありません。

③ 主要取引先等特定関係事業者との関係

該当事項はありません。

④ 当事業年度における主な活動状況

【取締役会】

当事業年度におきましては、取締役会を18回開催いたしました。取締役中田るみ子氏は18回のすべて(出席率100%)に、監査等委員である取締役木

下俊男、山本明夫、的場美友紀の各氏いずれも18回のすべて(出席率100%)に出席しました。

取締役会において、中田るみ子氏は、人財戦略に関する豊富な経営経験と人的資本経営についての深い造詣に基づき、必要な質問・提言を積極的におこないました。

また、監査等委員である取締役として、木下俊男氏は日本および米国の公認会計士としての経験および豊富な会計知識、山本明夫氏は経営者としての豊富な経験と幅広い見識、およびグローバル企業における事業責任者を務めた豊富な国際経験、的場美友紀氏は弁護士としての豊富な経験および法律知識に基づき、必要な質問・提言を積極的におこないました。

【監査等委員会】

当事業年度におきましては、監査等委員会を14回開催いたしました。木下俊男、山本明夫、的場美友紀の各氏いずれも14回の監査等委員会すべて(出席率100%)に出席しました。各氏は内部統制部等との緊密な連携を通じて効率性に留意しながら、取締役の職務執行に関する適法性と妥当性を監査しました。また、当社内の各部署および支店・事業所、ならびに、子会社等を往訪し、業務執行状況等の聴取確認や意見交換等の活動もおこない、それらの結果について、監査等委員会で必要な討議を経て、取締役会に意見として報告するなど監査の実効性向上にも努めました。

	取締役会		監査等委員会	
	出席回数 ／開催回数	出席率	出席回数 ／開催回数	出席率
取締役 中田 るみ子	18回／18回	100%	—	—
取締役(監査等委員) 木下 俊男	18回／18回	100%	14回／14回	100%
取締役(監査等委員) 山本 明夫	18回／18回	100%	14回／14回	100%
取締役(監査等委員) 的場 美友紀	18回／18回	100%	14回／14回	100%

⑤ 社外取締役が果たすことが期待される役割に関しておこなった職務の概要

	期待される役割	期待される役割に関して おこなった職務の概要
取締役 中田 るみ子	人財戦略に関する豊富な経営経験と人的資本経営についての深い造詣に基づく、当社の経営への提言・監督	組織風土変革や人事制度・安全衛生に加え、製薬・化学業界での経験に基づく経営への質問・提言
取締役(監査等委員) 木下 俊男	日本および米国の公認会計士としての経験および豊富な会計知識に基づく、当社経営の監督・監査	事業戦略や事業ポートフォリオ変革に関する財務的な観点からの質問・提言
取締役(監査等委員) 山本 明夫	経営者としての国内と海外における豊富な経験と幅広い見識、およびグローバル企業における事業責任者を務めた豊富な国際経験に基づく、当社経営の監督・監査	国内外の競争・事業環境変化に対する企業運営や、中長期的な事業戦略に関する質問・提言
取締役(監査等委員) 的場 美友紀	弁護士としての豊富な経験および法律知識に基づく、当社経営の監督・監査	事業ポートフォリオ変革におけるリスクマネジメントや、コンプライアンスに関する質問・提言

5 会計監査人の状況

(1) 会計監査人の名称

EY新日本有限責任監査法人

(2) 当事業年度に係る会計監査人の報酬等の額

	支払額
当事業年度に係る会計監査人としての報酬等の額	105,000千円
当社および子会社が支払うべき金銭その他の財産上の利益の合計額	173,054千円

- (注) 1. 当社と会計監査人との間の監査契約において、会社法に基づく監査と金融商品取引法に基づく監査の監査報酬等の額を明確に区分しておらず、実質的にも区分できませんので、当事業年度に係る報酬等の額にはこれらの合計額を記載しております。
2. 監査等委員会は、公益社団法人日本監査役協会が公表する「会計監査人との連携に関する実務指針」をふまえ、前期計画比での監査時間の増減および2025年3月期で公表されている他社の金額との比較等を評価検討した結果、会計監査人の報酬等につき、会社法第399条第1項に定める同意をおこなっております。
3. 重要な子会社の一部については、当社の会計監査人以外の公認会計士または監査法人(外国におけるこれらの資格に相当する資格を有する者を含む)の計算関係書類(これに相当するものを含む)の監査(会社法または金融商品取引法(これらの法律に相当する外国の法令を含む)の規定によるものに限る)を受けております。

(3) 非監査業務の内容

当社は、EY新日本有限責任監査法人に対して、主として社債発行に係るコンフォートレター作成業務についての対価を支払っております。

(4) 会計監査人の解任または不再任の決定の方針

監査等委員会は、会計監査人の職務の遂行に支障がある場合等、その必要があると判断した場合は、会計監査人の解任または不再任に関する議案を決定し、株主総会に提出いたします。

また、監査等委員会は、会計監査人が会社法第340条第1項各号のいずれかに該当し、解任が相当と認められる場合は、監査等委員全員の同意に基づき会計監査人を解任いたします。

(5) 会計監査人が受けた過去2年間の業務停止の内容

該当事項はありません。

(6) 責任限定契約の内容の概要

該当事項はありません。

連結計算書類

連結貸借対照表(2026年3月31日現在)

科目	(単位:百万円)	
	(ご参考) 第166期	第167期
資産の部	655,524	681,006
流動資産	270,455	260,075
現金及び預金	37,002	35,270
受取手形、売掛金及び契約資産	88,035	88,299
商品及び製品	89,988	84,661
仕掛品	6,565	7,235
原材料及び貯蔵品	33,951	35,500
その他	15,175	9,367
貸倒引当金	(-) 262	(-) 258
固定資産	385,069	420,930
有形固定資産	312,969	343,187
建物	54,075	55,966
構築物	31,719	31,337
機械装置	98,854	106,198
車両運搬具	640	585
工具器具備品	5,239	5,264
土地	63,674	61,412
リース資産	3,823	3,424
建設仮勘定	54,942	78,997
無形固定資産	3,097	5,053
ソフトウェア	1,828	1,701
のれん	10	2,246
特許使用権他	1,258	1,105
投資その他の資産	69,002	72,690
投資有価証券	48,702	47,463
長期貸付金	87	980
長期前払費用	3,520	5,904
退職給付に係る資産	4,316	9,032
繰延税金資産	9,988	6,822
その他	2,465	2,765
貸倒引当金	(-) 77	(-) 278
合計	655,524	681,006

(注) 記載金額は百万円未満の端数を切捨てて表示しております。

科目	(単位:百万円)	
	(ご参考) 第166期	第167期
負債の部	347,228	342,180
流動負債	230,501	185,096
支払手形及び買掛金	48,023	43,005
短期借入金	74,679	51,797
コマーシャル・ペーパー	33,000	20,000
一年内返済予定の長期借入金	-	150
一年内償還予定の社債	15,000	15,000
未払金	27,556	16,329
未払法人税等	2,321	7,520
未払消費税等	262	491
未払費用	13,582	17,710
賞与引当金	2,909	3,647
その他	13,166	9,443
固定負債	116,727	157,083
社債	15,000	10,000
長期借入金	80,000	124,766
繰延税金負債	3,777	5,341
土地再評価に係る繰延税金負債	8,613	8,524
退職給付に係る負債	2,506	1,895
株式給付引当金	145	141
その他	6,684	6,414
純資産の部	308,296	338,826
株主資本	245,698	252,825
資本金	36,998	36,998
資本剰余金	49,412	49,415
利益剰余金	167,074	174,127
自己株式	(-) 7,786	(-) 7,716
その他の包括利益累計額	50,483	57,883
その他有価証券評価差額金	12,062	14,258
繰延ヘッジ損益	(-) 56	760
土地再評価差額金	10,161	10,176
為替換算調整勘定	26,104	26,934
退職給付に係る調整累計額	2,210	5,752
非支配株主持分	12,114	28,117
合計	655,524	681,006

連結損益計算書(2025年4月1日から2026年3月31日まで)

科目	(単位:百万円)		
	(ご参考) 第166期	第167期	
売上高	400,251		384,247
売上原価	315,655		289,991
売上総利益	84,595		94,256
販売費及び一般管理費	70,182		68,030
営業利益	14,413		26,225
営業外収益			
受取利息及び配当金	1,362		1,640
持分法による投資利益	1,983		1,700
その他	880	4,226	1,216
営業外費用			
支払利息	2,093		2,104
その他	8,923	11,016	9,382
経常利益	7,623		19,295
特別利益			
投資有価証券売却益	367		12,623
固定資産売却益	-		8,188
負ののれん発生益	-		6,517
その他	-	367	721
特別損失			
減損損失	16,111		-
事業整理損	7,852		21,112
関係会社株式評価損	1,110		-
段階取得に係る差損	-	25,074	4,875
税金等調整前当期純利益または当期純損失 (-)	(-) 17,083		21,357
法人税、住民税及び事業税	2,995		8,048
法人税等調整額	(-) 3,022	(-) 26	2,057
当期純利益または当期純損失 (-)	(-) 17,056		11,252
非支配株主に帰属する当期純損失 (-)	(-) 4,756		(-) 4,443
親会社株主に帰属する当期純利益または当期純損失 (-)	(-) 12,300		15,695

(注) 記載金額は百万円未満の端数を切捨てて表示しております。

計算書類

貸借対照表(2026年3月31日現在)

科目	(単位:百万円)		科目	(単位:百万円)	
	(ご参考) 第166期	第167期		(ご参考) 第166期	第167期
資産の部	502,602	493,116	負債の部	305,496	299,250
流動資産	197,614	186,493	流動負債	191,014	179,392
現金及び預金	9,382	6,313	買掛金	35,294	28,292
受取手形	5,719	4,716	短期借入金	54,675	46,675
売掛金	58,788	63,667	コマーシャル・ペーパー	33,000	20,000
商品及び製品	75,164	63,297	一年内償還予定の社債	15,000	15,000
仕掛品	6,235	6,552	未払金	13,883	12,609
原材料及び貯蔵品	27,633	28,936	未払法人税等	497	5,174
前払費用	2,417	2,366	未払費用	9,725	13,460
短期貸付金	1,321	741	預り金	22,255	34,655
その他の流動資産	11,014	10,000	賞与引当金	2,227	2,179
貸倒引当金	(-) 64	(-) 99	その他の流動負債	4,455	1,345
固定資産	304,987	306,622	固定負債	114,481	119,858
有形固定資産	239,888	237,195	社債	15,000	10,000
建物	47,319	48,257	長期借入金	80,000	100,000
構築物	24,867	24,679	土地再評価に係る繰延税金負債	8,613	8,524
機械装置	79,228	83,370	株式給付引当金	145	108
車両運搬具	603	558	関係会社事業損失引当金	8,677	—
工具器具備品	4,350	4,376	資産除去債務	1,826	935
土地	62,173	58,541	その他の固定負債	218	289
リース資産	162	210	純資産の部	197,105	193,865
建設仮勘定	21,182	17,200	株主資本	177,051	172,030
無形固定資産	1,958	1,742	資本金	36,998	36,998
ソフトウェア	1,658	1,540	資本剰余金	49,284	49,284
特許使用権他	300	201	資本準備金	49,284	49,284
投資その他の資産	63,140	67,684	利益剰余金	98,554	93,463
投資有価証券	19,903	21,578	その他利益剰余金	98,554	93,463
関係会社株式	29,842	34,896	固定資産圧縮積立金	3,529	3,404
長期貸付金	87	980	繰越利益剰余金	95,025	90,058
長期前払費用	1,958	1,803	自己株式	(-) 7,786	(-) 7,716
前払年金費用	1,292	1,259	評価・換算差額等	20,054	21,835
繰延税金資産	8,528	5,618	その他有価証券評価差額金	9,893	11,658
その他の投資等	1,531	1,751	土地再評価差額金	10,161	10,176
貸倒引当金	(-) 2	(-) 203	合計	502,602	493,116
合計	502,602	493,116			

(注) 記載金額は百万円未満の端数を切捨てて表示しております。

損益計算書(2025年4月1日から2026年3月31日まで)

科目	(単位:百万円)			
	(ご参考) 第166期	第167期		
売上高	308,715			300,421
売上原価	255,074			236,293
売上総利益	53,640			64,127
販売費及び一般管理費	50,735			51,312
営業利益	2,904			12,814
営業外収益				
受取利息及び配当金	7,714		3,007	
その他	1,983	9,697	2,752	5,760
営業外費用				
支払利息	1,712		2,360	
その他	7,159	8,871	7,158	9,518
経常利益	3,730			9,056
特別利益				
投資有価証券売却益	239		11,067	
関係会社株式売却益	1,264		359	
関係会社事業損失引当金戻入額	—		8,677	
固定資産売却益	—	1,504	8,188	28,292
特別損失				
事業整理損	6,403		2,876	
関係会社株式評価損	3,449		24,079	
関係会社事業損失引当金繰入額	8,677	18,530	—	26,956
税引前当期純利益または当期純損失 (一)	(-) 13,294			10,393
法人税、住民税及び事業税	616		4,834	
法人税等調整額	(-) 2,801	(-) 2,184	2,008	6,842
当期純利益または当期純損失 (一)	(-) 11,110			3,550

(注) 記載金額は百万円未満の端数を切捨てて表示しております。

連結計算書類に係る会計監査人の会計監査報告

独立監査人の監査報告書

2026年5月8日

デンカ株式会社
取締役会 御中

EY新日本有限責任監査法人

東京事務所

指定有限責任社員
業務執行社員 公認会計士 丸山 高雄

指定有限責任社員
業務執行社員 公認会計士 川岸 貴浩

指定有限責任社員
業務執行社員 公認会計士 中野 裕基

監査意見

当監査法人は、会社法第444条第4項の規定に基づき、デンカ株式会社の2025年4月1日から2026年3月31日までの連結会計年度の連結計算書類、すなわち、連結貸借対照表、連結損益計算書、連結株主資本等変動計算書及び連結注記表について監査を行った。

当監査法人は、上記の連結計算書類が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して、デンカ株式会社及び連結子会社からなる企業集団の当該連結計算書類に係る期間の財産及び損益の状況を、全ての重要な点において適正に表示しているものと認める。

監査意見の根拠

当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準における当監査法人の責任は、「連結計算書類の監査における監査人の責任」に記載されている。当監査法人は、我が国における職業倫理に関する規定(社会的影響度の高い事業体の財務諸表監査に適用される規定を含む。)に従って、会社及び連結子会社から独立しており、また、監査人としてのその他の倫理上の責任を果たしている。当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

その他の記載内容

その他の記載内容は、事業報告及びその附属明細書である。経営者の責任は、その他の記載内容を作成し開示することにある。また、監査等委員会の責任は、その他の記載内容の報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

当監査法人の連結計算書類に対する監査意見の対象にはその他の記載内容は含まれておらず、当監査法人はその他の記載内容に対して意見を表明するものではない。

連結計算書類の監査における当監査法人の責任は、その他の記載内容を通読し、通読の過程において、その他の記載内容

と連結計算書類又は当監査法人が監査の過程で得た知識との間に重要な相違があるかどうか検討すること、また、そのような重要な相違以外にその他の記載内容に重要な誤りの兆候があるかどうか注意を払うことにある。

当監査法人は、実施した作業に基づき、その他の記載内容に重要な誤りがあると判断した場合には、その事実を報告することが求められている。

その他の記載内容に関して、当監査法人が報告すべき事項はない。

連結計算書類に対する経営者及び監査等委員会の責任

経営者の責任は、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して連結計算書類を作成し適正に表示することにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない連結計算書類を作成し適正に表示するために経営者が必要と判断した内部統制を整備及び運用することが含まれる。

連結計算書類を作成するに当たり、経営者は、継続企業の前提に基づき連結計算書類を作成することが適切であるかどうかを評価し、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に基づいて継続企業に関する事項を開示する必要がある場合には当該事項を開示する責任がある。

監査等委員会の責任は、財務報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

連結計算書類の監査における監査人の責任

監査人の責任は、監査人が実施した監査に基づいて、全体としての連結計算書類に不正又は誤謬による重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得て、監査報告書において独立の立場から連結計算書類に対する意見を表明することにある。虚偽表示は、不正又は誤謬により発生する可能性があり、個別に又は集計すると、連結計算書類の利用者の意思決定に影響を与えると合理的に見込まれる場合に、重要性があると判断される。

監査人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に従って、監査の過程を通じて、職業的専門家としての判断を行い、職業的懐疑心を保持して以下を実施する。

- ・ 不正又は誤謬による重要な虚偽表示リスクを識別し、評価する。また、重要な虚偽表示リスクに対応した監査手続を立案し、実施する。監査手続の選択及び適用は監査人の判断による。さらに、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手する。
 - ・ 連結計算書類の監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、監査人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、監査に関連する内部統制を検討する。
 - ・ 経営者が採用した会計方針及びその適用方法の適切性、並びに経営者によって行われた会計上の見積りの合理性及び関連する注記事項の妥当性を評価する。
 - ・ 経営者が継続企業を前提として連結計算書類を作成することが適切であるかどうか、また、入手した監査証拠に基づき、継続企業の前提に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況に関して重要な不確実性が認められるかどうか結論付ける。継続企業の前提に関する重要な不確実性が認められる場合は、監査報告書において連結計算書類の注記事項に注意を喚起すること、又は重要な不確実性に関する連結計算書類の注記事項が適切でない場合は、連結計算書類に対して除外事項付意見を表明することが求められている。監査人の結論は、監査報告書日までに入手した監査証拠に基づいているが、将来の事象や状況により、企業は継続企業として存続できなくなる可能性がある。
 - ・ 連結計算書類の表示及び注記事項が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠しているかどうかとともに、関連する注記事項を含めた連結計算書類の表示、構成及び内容、並びに連結計算書類が基礎となる取引や会計事象を適正に表示しているかどうかを評価する。
 - ・ 連結計算書類に対する意見表明の基礎となる、会社及び連結子会社の財務情報に関する十分かつ適切な監査証拠を入手するために、連結計算書類の監査を計画し実施する。監査人は、連結計算書類の監査に関する指揮、監督及び査閲に関して責任がある。監査人は、単独で監査意見に対して責任を負う。
- 監査人は、監査等委員会に対して、計画した監査の範囲とその実施時期、監査の実施過程で識別した内部統制の重要な不備を含む監査上の重要な発見事項、及び監査の基準で求められているその他の事項について報告を行う。
- 監査人は、監査等委員会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去するための対応策を講じている場合又は阻害要因を許容可能な水準にまで軽減するためのセーフガードを適用している場合はその内容について報告を行う。

利害関係

会社及び連結子会社と当監査法人又は業務執行社員との間には、公認会計士法の規定により記載すべき利害関係はない。

以上

計算書類に係る会計監査人の会計監査報告

独立監査人の監査報告書

2026年5月8日

デンカ株式会社
取締役会 御中

EY新日本有限責任監査法人

東京事務所

指定有限責任社員
業務執行社員 公認会計士 丸山 高雄

指定有限責任社員
業務執行社員 公認会計士 川岸 貴浩

指定有限責任社員
業務執行社員 公認会計士 中野 裕基

監査意見

当監査法人は、会社法第436条第2項第1号の規定に基づき、デンカ株式会社の2025年4月1日から2026年3月31日までの第167期事業年度の計算書類、すなわち、貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書及び個別注記表並びにその附属明細書(以下「計算書類等」という。)について監査を行った。

当監査法人は、上記の計算書類等が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して、当該計算書類等に係る期間の財産及び損益の状況を、全ての重要な点において適正に表示しているものと認める。

監査意見の根拠

当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準における当監査法人の責任は、「計算書類等の監査における監査人の責任」に記載されている。当監査法人は、我が国における職業倫理に関する規定(社会的影響度の高い事業体の財務諸表監査に適用される規定を含む。)に従って、会社から独立しており、また、監査人としてのその他の倫理上の責任を果たしている。当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

その他の記載内容

その他の記載内容は、事業報告及びその附属明細書である。経営者の責任は、その他の記載内容を作成し開示することにある。また、監査等委員会の責任は、その他の記載内容の報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

当監査法人の計算書類等に対する監査意見の対象にはその他の記載内容は含まれておらず、当監査法人はその他の記載内容に対して意見を表明するものではない。

計算書類等の監査における当監査法人の責任は、その他の記載内容を通読し、通読の過程において、その他の記載内容と計算書類等又は当監査法人が監査の過程で得た知識との間に重要な相違があるかどうか検討すること、また、そのような重

要な相違以外にその他の記載内容に重要な誤りの兆候があるかどうか注意を払うことにある。
当監査法人は、実施した作業に基づき、その他の記載内容に重要な誤りがあると判断した場合には、その事実を報告することが求められている。
その他の記載内容に関して、当監査法人が報告すべき事項はない。

計算書類等に対する経営者及び監査等委員会の責任

経営者の責任は、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して計算書類等を作成し適正に表示することにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない計算書類等を作成し適正に表示するために経営者が必要と判断した内部統制を整備及び運用することが含まれる。

計算書類等を作成するに当たり、経営者は、継続企業の前提に基づき計算書類等を作成することが適切であるかどうかを評価し、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に基づいて継続企業に関する事項を開示する必要がある場合には当該事項を開示する責任がある。

監査等委員会の責任は、財務報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

計算書類等の監査における監査人の責任

監査人の責任は、監査人が実施した監査に基づいて、全体としての計算書類等に不正又は誤謬による重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得て、監査報告書において独立の立場から計算書類等に対する意見を表明することにある。虚偽表示は、不正又は誤謬により発生する可能性があり、個別に又は集計すると、計算書類等の利用者の意思決定に影響を与えると合理的に見込まれる場合に、重要性があると判断される。

監査人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に従って、監査の過程を通じて、職業的専門家としての判断を行い、職業的懐疑心を保持して以下を実施する。

- ・不正又は誤謬による重要な虚偽表示リスクを識別し、評価する。また、重要な虚偽表示リスクに対応した監査手続を立案し、実施する。監査手続の選択及び適用は監査人の判断による。さらに、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手する。
- ・計算書類等の監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、監査人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、監査に関連する内部統制を検討する。
- ・経営者が採用した会計方針及びその適用方法の適切性、並びに経営者によって行われた会計上の見積りの合理性及び関連する注記事項の妥当性を評価する。
- ・経営者が継続企業を前提として計算書類等を作成することが適切であるかどうか、また、入手した監査証拠に基づき、継続企業の前提に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況に関して重要な不確実性が認められるかどうか結論付ける。継続企業の前提に関する重要な不確実性が認められる場合は、監査報告書において計算書類等の注記事項に注意を喚起すること、又は重要な不確実性に関する計算書類等の注記事項が適切でない場合は、計算書類等に対して除外事項付意見を表明することが求められている。監査人の結論は、監査報告書日までに入手した監査証拠に基づいているが、将来の事象や状況により、企業は継続企業として存続できなくなる可能性がある。
- ・計算書類等の表示及び注記事項が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠しているかどうかとともに、関連する注記事項を含めた計算書類等の表示、構成及び内容、並びに計算書類等が基礎となる取引や会計事象を適正に表示しているかどうかを評価する。
- ・監査人は、監査等委員会に対して、計画した監査の範囲とその実施時期、監査の実施過程で識別した内部統制の重要な不備を含む監査上の重要な発見事項、及び監査の基準で求められているその他の事項について報告を行う。
- ・監査人は、監査等委員会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去するための対応策を講じている場合又は阻害要因を許容可能な水準にまで軽減するためのセーフガードを適用している場合はその内容について報告を行う。

利害関係

会社と当監査法人又は業務執行社員との間には、公認会計士法の規定により記載すべき利害関係はない。

以上

監査等委員会の監査報告

監査報告書

当監査等委員会は、2025年4月1日から2026年3月31日までの第167期事業年度における取締役の職務の執行を監査いたしました。その方法及び結果について以下のとおり報告いたします。

1. 監査の方法及びその内容

監査等委員会は、会社法第399条の13第1項第1号ロ及びハに掲げる事項に関する取締役会決議の内容並びに当該決議に基づき整備されている体制（内部統制システム）について、取締役及び使用人等からその構築及び運用の状況について定期的に報告を受け、必要に応じて説明を求め、意見を表明するとともに、下記の方法で監査を実施いたしました。

- ①監査等委員会が定めた監査等委員会監査基準に準拠し、監査の方針、職務の分担等に従い、内部統制部その他の内部統制部門と連携の上、重要な会議に出席し、取締役及び使用人等からその職務の執行に関する事項の報告を受け、必要に応じて説明を求め、重要な決裁書類等を閲覧し、本社及び主要な事業所において業務及び財産の状況を調査いたしました。また、子会社については、子会社の取締役及び監査役等と意思疎通及び情報の交換を図り、必要に応じて子会社から事業の報告を受けました。
- ②事業報告に記載されている会社法施行規則第118条第3号イの基本方針及び同号ロの各取組みについては、取締役会その他における審議の状況等を踏まえ、その内容について検討を加えました。
- ③会計監査人が独立の立場を保持し、かつ、適正な監査を実施しているかを監視及び検証するとともに、会計監査人からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めました。また、会計監査人から「職務の遂行が適正に行われることを確保するための体制」（会社計算規則第131条各号に掲げる事項）を「監査に関する品質管理基準」（企業会計審議会）等に従って整備している旨の通知を受け、必要に応じて説明を求めました。

以上の方法に基づき、当該事業年度に係る事業報告及びその附属明細書、計算書類（貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書及び個別注記表）及びその附属明細書並びに連結計算書類（連結貸借対照表、連結損益計算書、連結株主資本等変動計算書及び連結注記表）について検討いたしました。

2. 監査の結果

(1) 事業報告等の監査結果

- ① 事業報告及びその附属明細書は、法令及び定款に従い、会社の状況を正しく示しているものと認めます。
- ② 取締役の職務の執行に関する不正の行為又は法令若しくは定款に違反する重大な事実は認められません。
- ③ 内部統制システムに関する取締役会の決議の内容は相当であると認めます。また、当該内部統制システムに関する事業報告の記載内容及び取締役の職務の執行についても、指摘すべき事項は認められません。
- ④ 事業報告に記載されている会社の財務及び事業の方針の決定を支配する者の在り方に関する基本方針及び取組みについては、指摘すべき事項は認められません。

(2) 計算書類及びその附属明細書の監査結果

会計監査人 EY新日本有限責任監査法人の監査の方法及び結果は相当であると認めます。

(3) 連結計算書類の監査結果

会計監査人 EY新日本有限責任監査法人の監査の方法及び結果は相当であると認めます。

2026年5月8日

デンカ株式会社 監査等委員会

監査等委員 内田 瑞宏 ㊞

監査等委員 木下 俊男 ㊞

監査等委員 山本 明夫 ㊞

監査等委員 的場 美友紀 ㊞

以上

(注) 監査等委員 木下俊男、山本明夫及び的場美友紀は、会社法第2条第15号及び第331条第6項に規定する社外取締役であります。

以上

株主メモ

事業年度	毎年4月1日から翌年3月31日まで	特別口座の 口座管理機関	東京都千代田区丸の内一丁目4番1号 三井住友信託銀行株式会社
株主確定 基準日	定時株主総会・期末配当 3月31日 中間配当 9月30日 その他必要あるときは、予め公告いたします。	郵便物送付先 (電話照会先)	〒168-0063 東京都杉並区和泉二丁目8番4号 三井住友信託銀行株式会社 証券代行部 ☎ 0120-782-031 (受付時間 土・日・祝日および12/31～ 1/3を除く 9:00～17:00)
定時株主総会	6月	上場証券 取引所	東京証券取引所
公告方法	電子公告の方法によりおこないます。ただし、事故その他やむを得ない事由により電子公告をおこなうことができないときは、日本経済新聞に掲載します。 公告掲載URL (https://www.denka.co.jp/)	証券コード	4061
株主名簿 管理人	東京都千代田区丸の内一丁目4番1号 三井住友信託銀行株式会社		

未払配当金の支払いについて

株主名簿管理人である三井住友信託銀行株式会社にお申し出ください。(支払開始日から満3年が経過したものを除く。)

(配当金領収証で配当金をお受け取りの株主さまへ)

配当金の口座受け取りに関するご案内

株式の配当金は証券口座や銀行口座でのお受け取りをおすすめいたします。

当社株式の配当金のお受け取り方法は、「配当金領収証」のほか、振込指定による口座受け取りがございます。口座受け取りには多くの利点がございますので、この機会に、配当金の口座受け取りをぜひご検討ください。

口座受け取りのメリット

手間なし

受取の都度、
銀行窓口に行く必要が
ございません。

迅速

配当金は最短で
支払開始日当日に
口座に入金されます。

安全・確実

自動入金のため、
紛失やもらい忘れが
発生いたしません。

口座受け取りには以下二つの方式がございます。

1 証券口座でのお受け取り

すべての銘柄の配当金をお持ちの証券口座で受け取る方式です。
※NISA口座の株式の配当金を非課税にするためには本方式を選択する必要があります。

2 銀行口座でのお受け取り

指定の金融機関口座でお受け取りいただけます。
個別銘柄ごとの指定も可能です。

単元未満株式の買増制度および買取制度のご案内

当社には、単元未満株式をご所有される株主さまが、そのご所有の単元未満株式と併せて単元株式数（100株の倍数）となる数の単元未満株式を買増す旨の請求ができる「単元未満株式の買増制度」と、単元未満株式をご所有の株主さまが、当該単元未満株式の売却を希望される場合に、当社に対して買取りを請求できる「単元未満株式の買取制度」がございます。

※ 単元未満株式の買増し・買取り手数料は無料となっておりますが、証券会社等を通じてお取引された場合、別途手数料が徴収されることがございます。詳細につきましては、お取引のある証券会社等にご確認願います。

上記お手続き方法

特別口座で株式を ご所有の株主さま	株主名簿管理人三井住友信託銀行株式会社にお申し出ください。 ☎ 0120-782-031 (受付時間 土・日・祝日および12/31～1/3を除く 9:00～17:00)
証券会社等で株式を ご所有の株主さま	お取引のある証券会社等にお申し出ください。

