

Denka

Possibility
of
chemistry

2025年5月30日 経営説明会資料

証券コード：4061
デンカ株式会社

世界に誇れる、化学を。



■ デンカを挑戦する組織に変革し、企業価値向上策を確実に実行する



代表取締役社長
兼 社長執行役員

石田 郁雄

挑戦と実行力

スピード感を持って失敗を恐れずチャレンジ
自らの強い意志で行動し結果に責任を持つ

経歴

- 1985 当社入社
- 1985-2007 クロロプレンゴムなどの営業、海外駐在も経験
- 2007-2022 電子・先端プロダクツ部門（2019年から部門長）
- 2023-2024 取締役 常務執行役員 経営企画・人財（CHRO）、他 担当
- 2025- 代表取締役社長 兼 社長執行役員

企業価値向上

(パーパス) 化学の力で世界をよりよくするスペシャリストになる

将来キャッシュフローの最大化

資本コストの最小化

- ・ポートフォリオ変革
- ・事業戦略
- ・ベストプラクティスプロジェクト (コストダウン)
- ・新事業創出、知財戦略
- ・DX・GX戦略

実行力

挑戦

< 挑戦するための組織作り >

人財戦略

“成長機会”

組織改革

“心理的安全性”

- ・人財育成
- ・ベストプラクティスプロジェクト (意識改革)
- ・エンゲージメント
- ・DE&I

「財務戦略」

- ・資本コストや株価を意識した経営
- ・キャピタルアロケーション

「ガバナンス」

- ・経営の透明性と健全性
- ・投資家・株主との対話

1 経営計画「Mission2030」見直しと課題認識

(1) 経営計画「Mission2030」見直しの方向性	06
(2) 2026年度の目標数値	07-08
(3) 株主還元について	09
(4) デンカの課題認識	10

2 企業価値向上策

(1) 3つ星事業ポートフォリオ分析	13-15
(2) 各セグメントの事業戦略	16-28
(3) ベストプラクティスプロジェクト	29
(4) 新事業創出	30-33
(5) 知財戦略	34
(6) DX戦略	35-36
(7) GX戦略	37-40

3 挑戦するための組織作り

(1) 挑戦の必要性	43-44
(2) 「挑戦」を実現するための施策	45-47

4 財務戦略とガバナンス

(1) ROIC、キャッシュフロー、D/Eレシオ	50-51
(2) 資本コストや株価を意識した経営	52
(3) キャピタルアロケーション	53
(4) ガバナンス体制	54-57

世界に誇れる、化学を。

Denka

1 経営計画「Mission2030」見直しと課題認識

2 企業価値向上策

3 挑戦するための組織作り

4 財務戦略とカバナンス

■ 前提条件の変化と足元の業績悪化を受け、計画見直し中

前提条件		指標	「Mission2030」 計画策定時		変更点	
前提条件	(1)	GDP成長率 (2017年-2030年CAGR)	日本 中国 東南アジア インド	1.2% 6.1% 6.9% 8.8%	⬇️	1.0% 3.9% 4.3% 5.8%
	(2)	DX	国内DX投資額	2019年 8,000億円 2030年 3.0兆円	⬆️	2030年3.3兆円
	(3)	AI	国内AI投資額	2018年 5,000億円 2030年 2.0兆円	➡️	変更点無し
	(4)	電子機器	世界5G関連 デバイス市場	2020年 11兆円 2030年 70兆円	➡️	比較不能なため 変更点無し
	(5)	EV	世界新車販売台 数のEV販売比率	2025年 31% 2030年 51%	⬇️	2025年 13.9% 2030年 27.1% ※電池生産能力ベース
	(6)	半導体	半導体関連 市場規模	2020年 50兆円弱 2030年 100兆円	➡️	比較不可能なため 変更点なし
	(7)	石油化学	国内エチレン 換算需要	—	⬇️	2022年5.5百万t 2030年5.1百万t
	(8)	Healthcare	インフルエンザ ワクチン国内市場 臨床試薬	—	⬇️	コロナ影響で接種率減 中国市場の需要減

業績悪化

・計画数値（2026年度 営業利益600億）との乖離

今回ご説明

2026年度

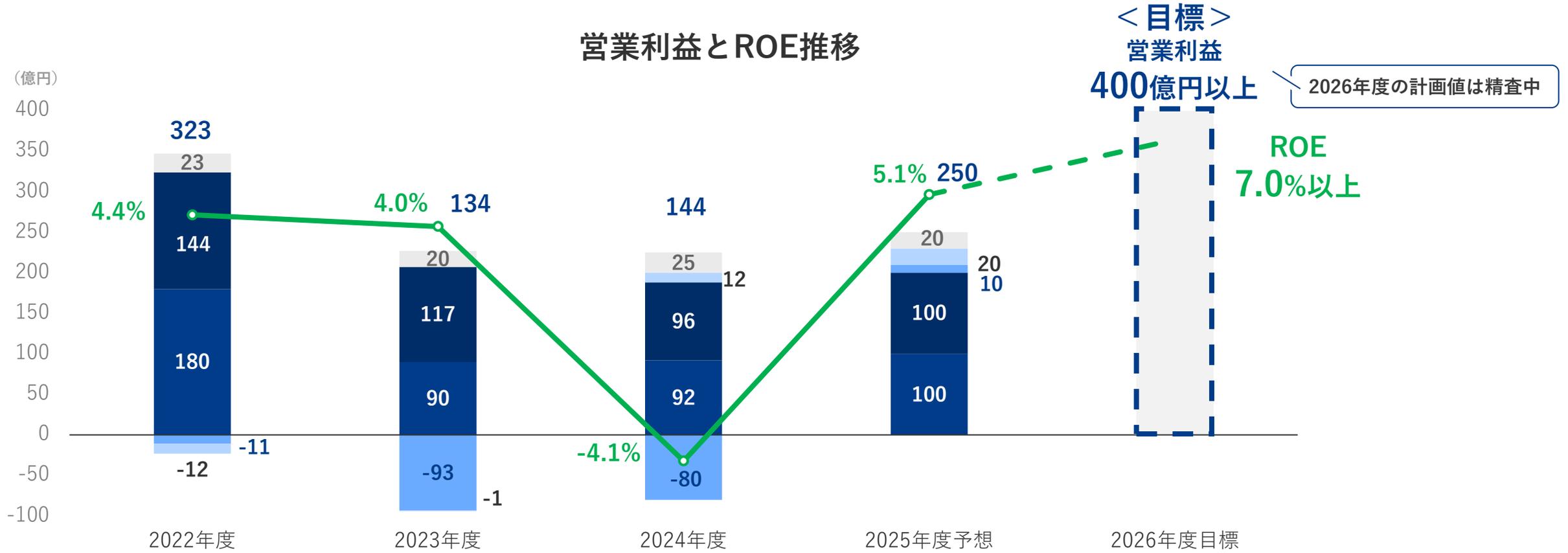
目標数値および
業績回復策と
経営基盤強化策

2025年度中
公表予定

2026年度以降

計画数値、具体的な
事業戦略を策定中

■ 構造改革や事業戦略を推進し、営業利益ベースでの過去最高益を目指す

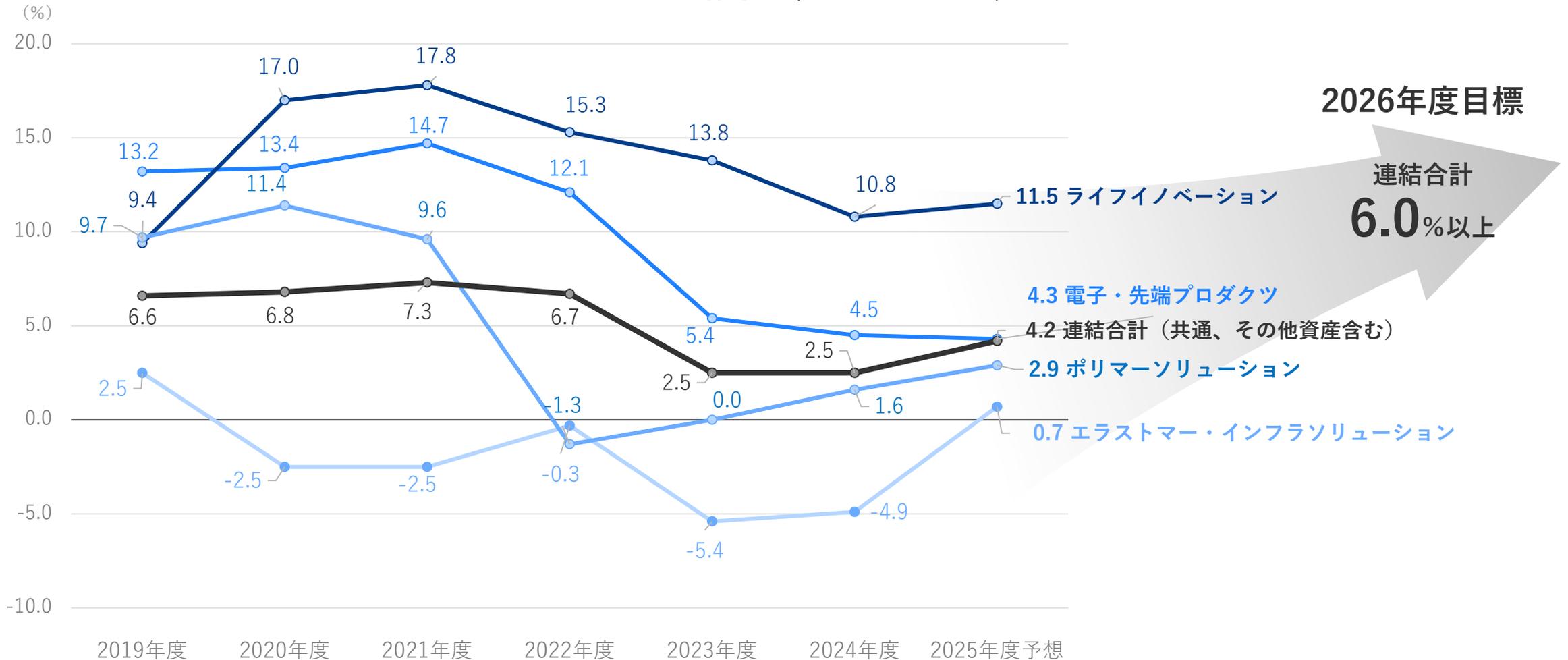


特別損失計上額	△188億円	△84億円	△251億円	クロロプレンゴム事業の抜本的対策による特別損失計上の可能性あり
	セメント事業撤退関連等	ノロウイルスワクチン開発中止に伴うIcon Genetics社に係るのれんの減損損失等	米国DPE固定資産減損等	

■ 電子・先端プロダクツ
 ■ ライフイノベーション
 ■ エラストマー・インフラソリューション
 ■ ポリマーソリューション
 ■ その他
 ● ROE

■ 営業利益増に伴いROICも向上

ROICの推移（セグメント別）



■ 総還元性向50%（経営計画8年間累計）を目安に、1株当たり配当額の維持、増加を目指す方針に変更なし

		2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度 予想	2026年度 目標	2027年度 以降
当期純利益	(億円)	260	128	119	△123	150	210以上	
1株当たり配当	(円/株)	145.0	100.0	100.0	100.0	100.0		株主還元方針に 変更なし
					(中間50.0 期末50.0)	(中間50.0 期末50.0)		
配当額	(億円)	125	86	86	86	86		
配当性向		48%	68%	72%	-	57%		
自己株取得	(億円)	-	-	-	-	-		
総還元額	(億円)	125	86	86	86	86		
総還元性向		48%	68%	72%	-	57%		
減価償却額	(億円)	239	270	269	279	300	300	作成中
設備投資・投融資額	(億円)	356	394	437	692	600	400	
有利子負債残高	(億円)	1,370	1,697	1,744	2,177	2,150	2,000	
D/Eレシオ		0.47倍	0.50倍	0.57倍	0.76倍	0.78倍	0.7倍程度	
ROIC		7.3%	6.7%	2.5%	2.3%	3.8%	6.0%以上	
ROE		9.4%	4.4%	4.0%	△4.1%	5.1%	7.0%以上	

■ 4つの収益課題と「挑戦」

課題

米国クロロプレンゴム事業の不振

電子・先端プロダクツの
先行投資の回収遅れ

ポリマーソリューションの業績停滞

全社的なコスト負担増



挑戦

世界に誇れる、化学を。

Denka

1 経営計画「Mission2030」見直しと課題認識

2 企業価値向上策

3 挑戦するための組織作り

4 財務戦略とカバナンス

企業価値向上

(パーパス) 化学の力で世界をよりよくするスペシャリストになる



将来キャッシュフローの最大化

資本コストの最小化

- ・ポートフォリオ変革
- ・事業戦略
- ・ベストプラクティスプロジェクト (コストダウン)
- ・新事業創出、知財戦略
- ・DX・GX戦略

実行力



挑戦

< 挑戦するための組織作り >

人財戦略

“成長機会”

組織改革

“心理的安全性”

- ・人財育成
- ・ベストプラクティスプロジェクト (意識改革)
- ・エンゲージメント
- ・DE&I

「財務戦略」

- ・資本コストや株価を意識した経営
- ・キャピタルアロケーション

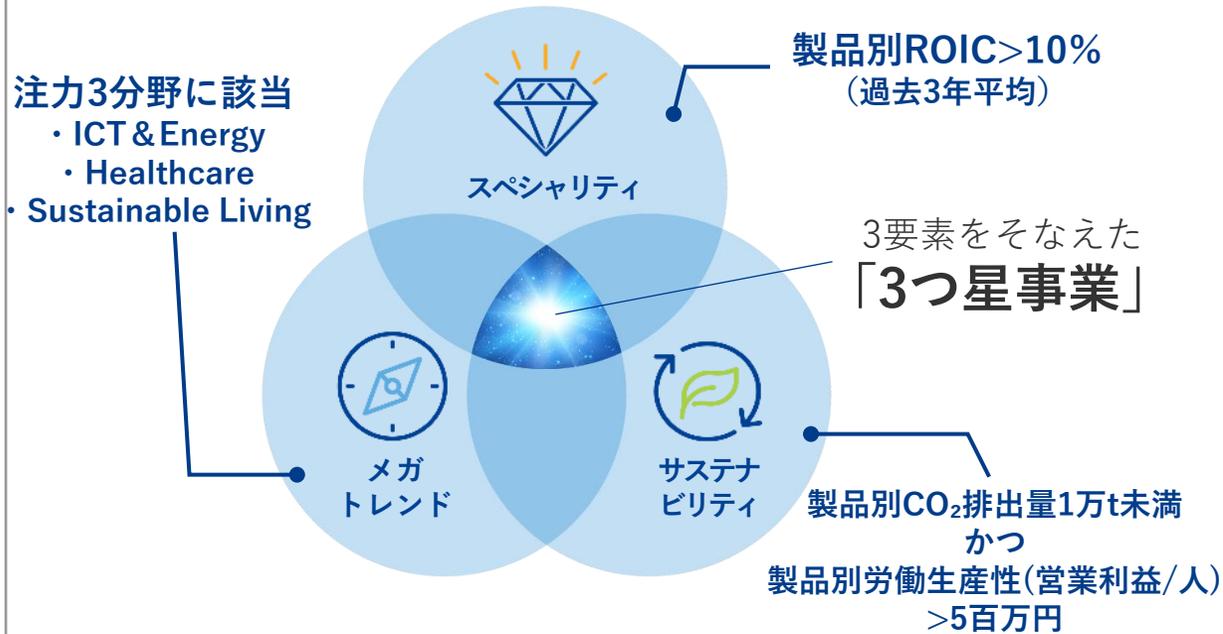
「ガバナンス」

- ・経営の透明性と健全性
- ・投資家・株主との対話

■ 「3つ星」の管理基準で事業判断

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要素をそなえた事業価値創造に集中する。

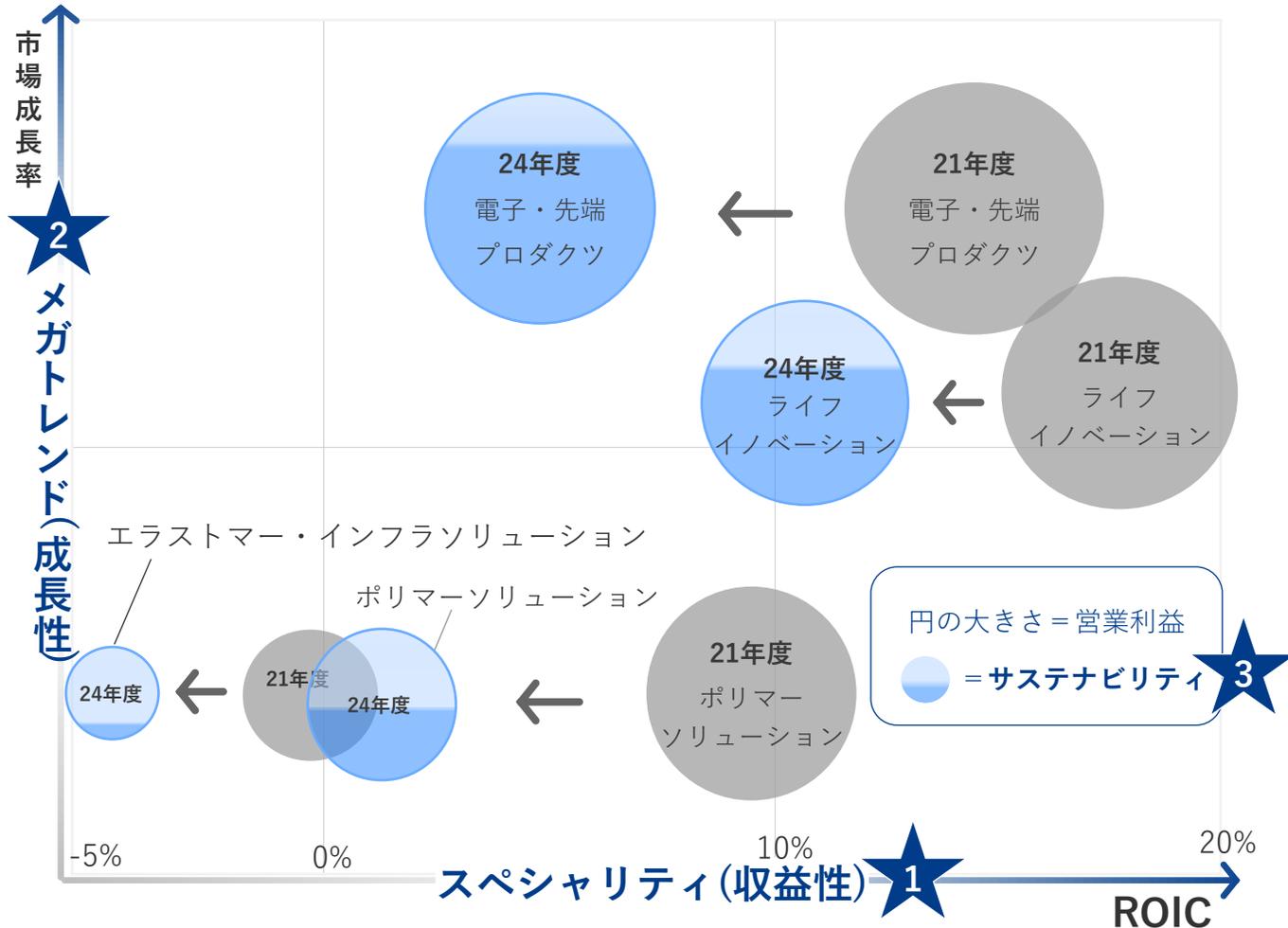


2030年度までに3つ星になれない事業は、
撤退・売却を含め整理し、
ポートフォリオ変革を推進



■ ポートフォリオ改革を進めるも、収益性が低下

3つ星事業ポートフォリオ分析 (24年度 vs 21年度)



✓ 収益性の悪化

- ・各セグメントで21年度比悪化
- ・3つ星事業への転換に遅れ

✓ ポートフォリオ変革の進捗

- ・本格的な利益寄与は25年度以降

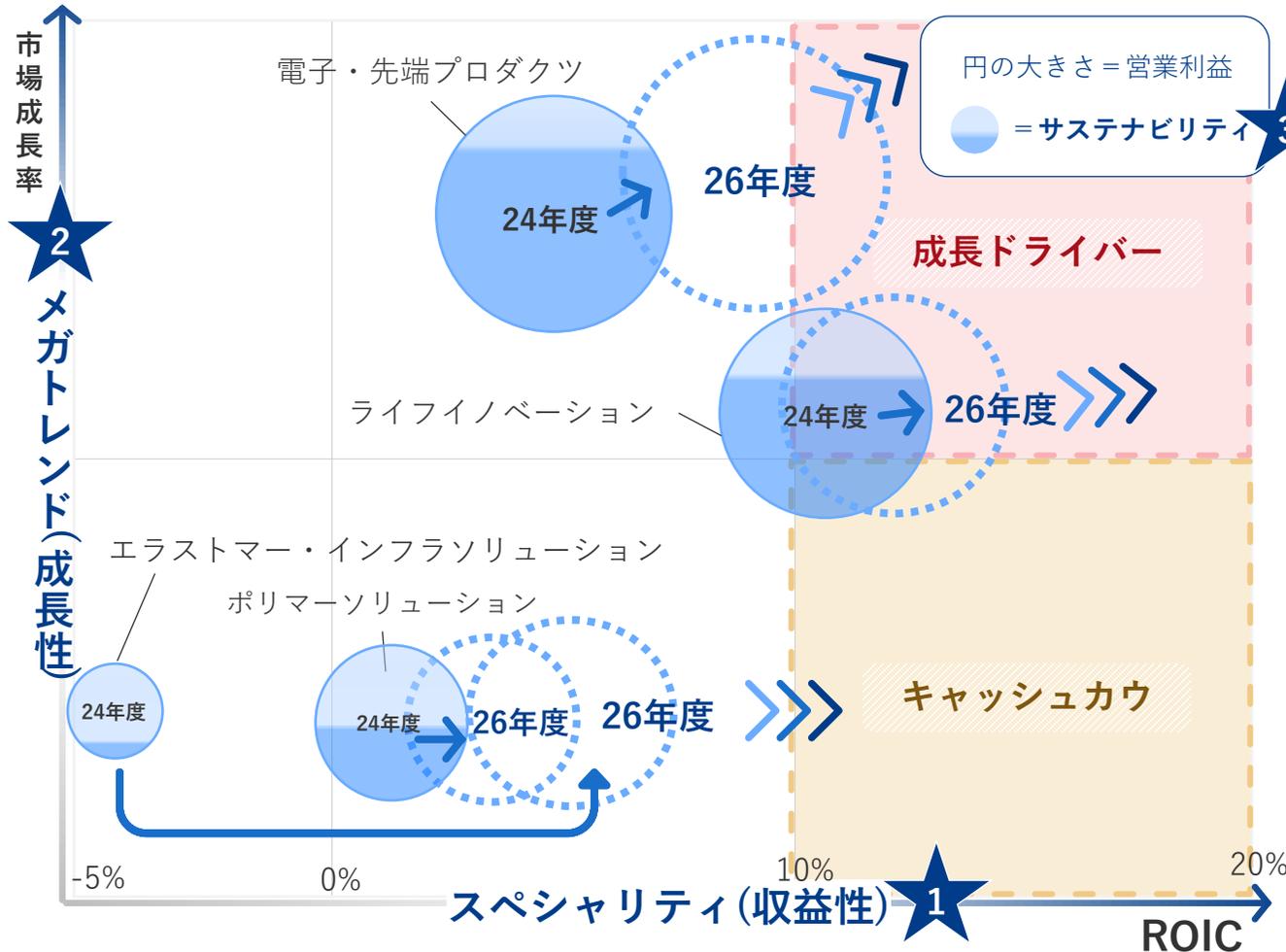
- 1 クロロプレンゴム事業の抜本的対策
- 2 セメント事業撤退
- 3 Toyokalon事業の製造拠点集約 (大船工場の閉鎖)
- 4 Yフィルム、カラリヤン事業撤退

- ・エラストマー・インフラソリューション
- ・ポリマーソリューション

3つ星
低水準

■ 成長事業の拡大と低収益事業の早期キャッシュカウ化

26年度目標での3つ星事業ポートフォリオ

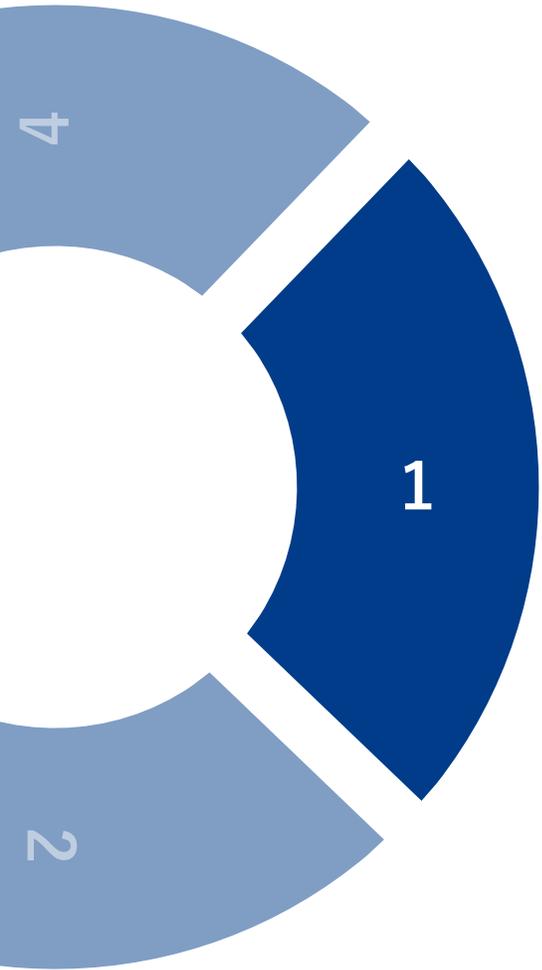


ポートフォリオ変革の戦略

- ・ 電子・先端プロダクツ ➤ 成長戦略
投資の刈り取り
- ・ ライフイノベーション ➤ 安定成長
- ・ エラストマー・インフラ ➤ キャッシュカウ化
- ・ ポリマーソリューション ➤ キャッシュカウ化

ポートフォリオ変革のスケジュール

2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
	1つ星赤字 (18製品)						
		1つ星黒字 (25製品)					
			2つ星 (13製品)				



電子・先端プロダクツ

成長戦略と投資の刈り取り

1. 「技術力」 × 「顧客ニーズ対応力」
⇒ 成長戦略の創出
2. 成長分野でのデファクト化と
需要拡大に合わせた投資の刈り取り

■ あらゆる市場環境の変化に対し「技術力」×「顧客ニーズ対応力」で成長戦略を創出



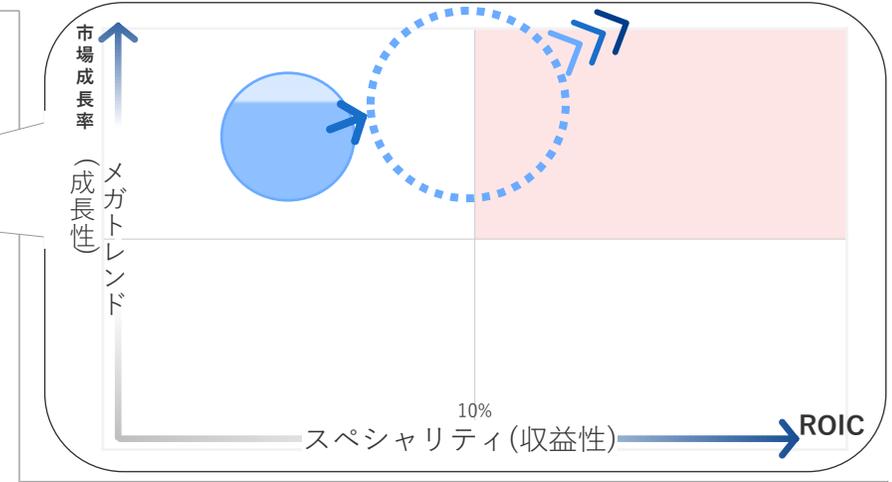
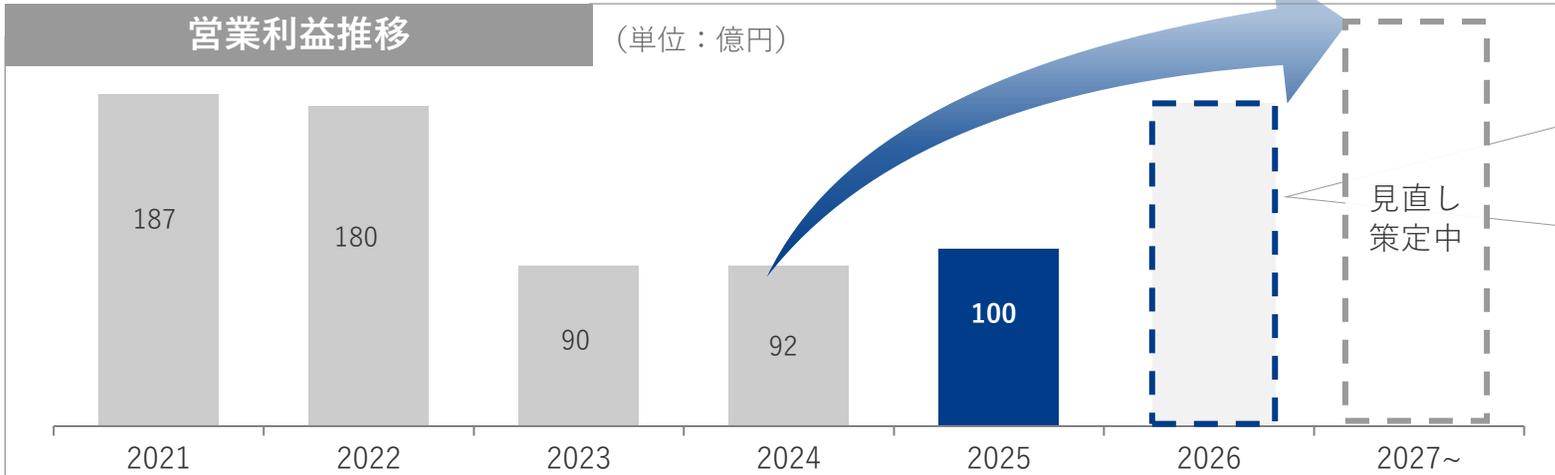
市場動向に応じて、当社の強みである **技術力** と **顧客ニーズ対応力** を生かし、成長戦略を後押し



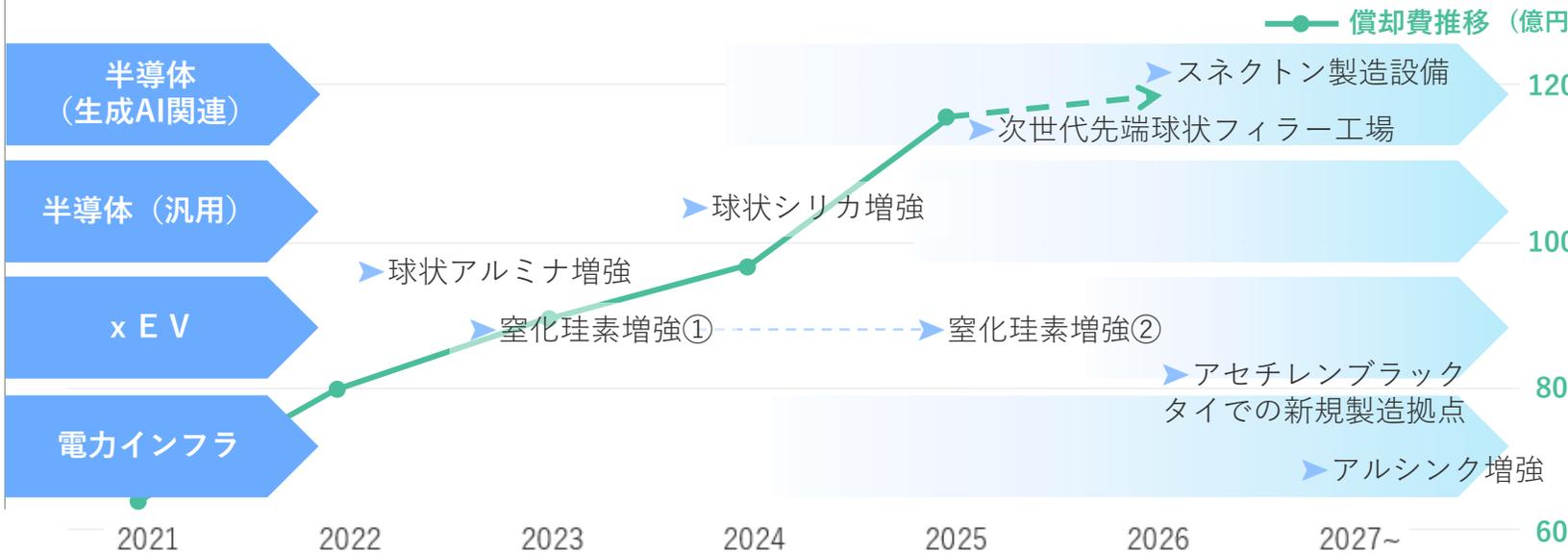
市場の変化に合わせた用途開発の例

<p>球状シリカ 半導体封止材 → 半導体封止材 + 樹脂基板</p>	<p>スネクトン 自動車内装※1 → 銅張積層板、層間絶縁材料 ※1 SEポリマーの開発用途</p>
<p>球状アルミナ 放熱材料 → 放熱材料 + 半導体放熱封止材</p>	<p>アセチレンブラック マンガ電池 → 高圧ケーブル、リチウムイオン二次電池 (Lib)</p>

■ トップシェア維持と成長市場でのデファクト化により、成長ドライバーとして会社を牽引



— 今後の市場の拡大・回復時期の見通しと戦略投資の稼働時期 —

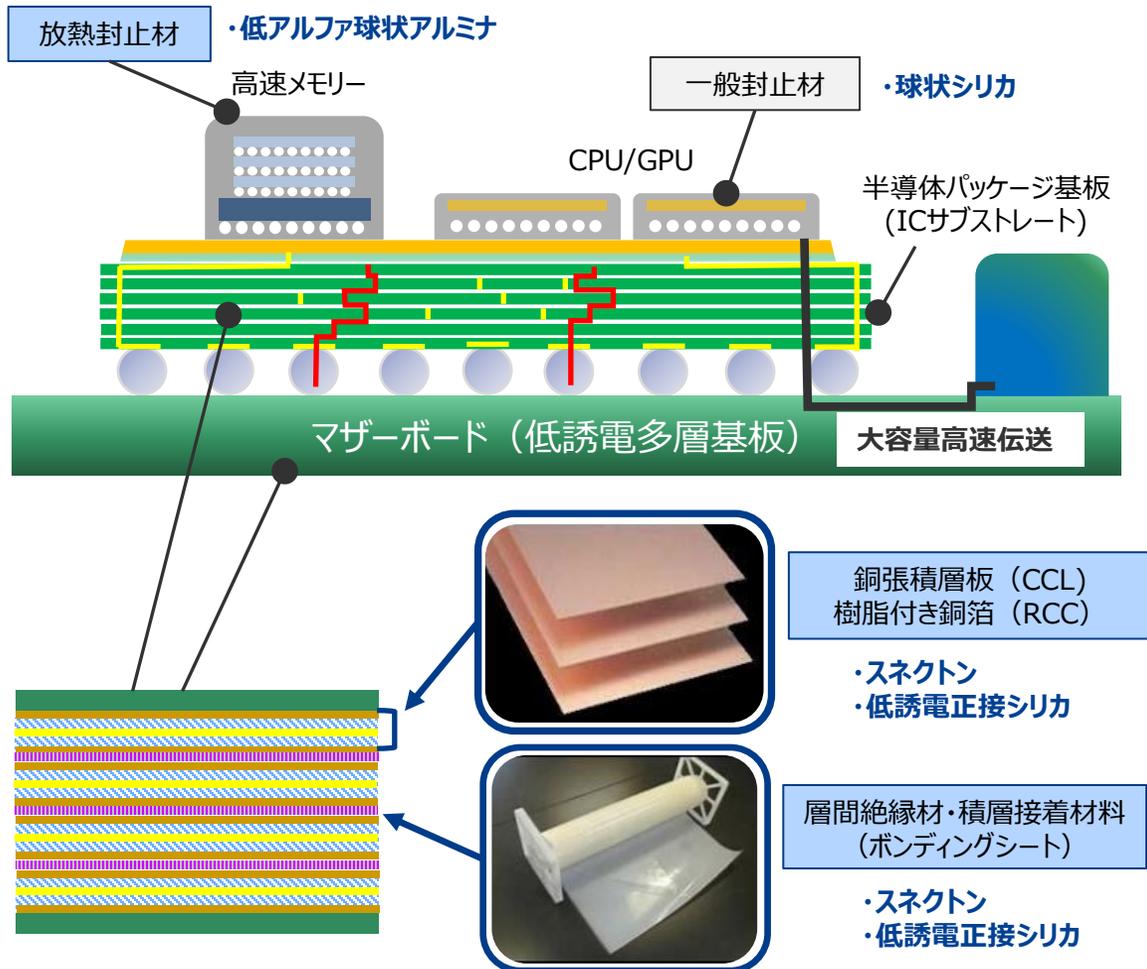


— 増産能力・投資金額 —

戦略投資	能力	投資額
▶ スネクトン製造設備	—	70億円
▶ 先端球状フィラー工場	—	50億円
▶ 球状シリカ増強	1.3倍	—
▶ 球状アルミナ増強	5倍(2018年比)	—
▶ 窒化珪素増強	①1.3倍 ②1.5倍(①比)	—
▶ アセチレンブラックタイでの新規製造拠点	11,000トン/年(1.5倍)	4億\$
▶ アルシंक増強	1.3倍	—

■ 生成AIをはじめとする高速通信など成長分野でのデファクト化

高速通信モジュールに使用される当社素材



各製品の今後の方針・戦略

球状シリカ

半導体封止材用途でのトップシェア維持と、次世代高速通信向け回路基板用途でのデファクト化推進

(回路基板向け売上高比率：50%目標)

球状アルミナ

TIM用途でのトップシェアの維持と、放熱封止材用途を中心に、先端パッケージや次世代通信基地局向けでのデファクト化確立

(高放熱封止材向け売上高比率：30%目標)

スネクトン
(低誘電有機絶縁材料)
【新製品】

通信量増加に対応するキーマテリアルとして採用拡大と、次世代グレードの開発・上市

低誘電関連素材での

目標売上高：200億円 (2030年度以降)

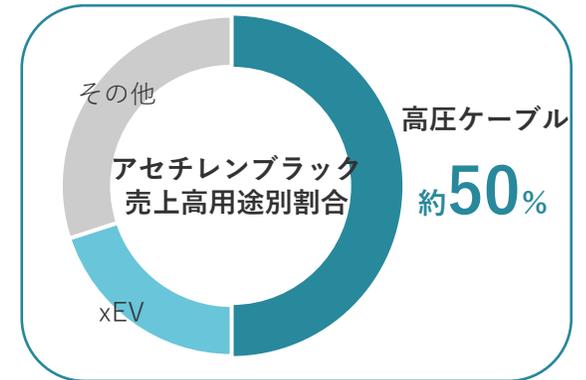
■ アセチレンブラック タイでの新規製造拠点を活用し、拡大する需要に対応

市場：	電力インフラ	xEV
用途：	高圧ケーブル	リチウムイオンバッテリー

- point
- ✓ 安定供給体制の確立
 - ✓ 高圧ケーブル用途でのデファクト維持

SCGC 社※との共同出資による合弁会社を設立、アセチレンブラック製造プラント建設中

- (資本金2億\$) 出資割合 デンカグループ60% SCGC社40%
 - 設備投資額 4億\$ ● 生産能力 11,000トン/年 ● 稼働予定 26年度
- (※ SCG Chemicals Public Company Limited 本社：タイ・バンコク)



アセチレンブラック：タイでの新規製造拠点（第4拠点）の妥当性

想定シナリオ

高圧ケーブル向け：
直流・高電圧トレンドで**需要拡大**

xEV向け：
26年度
EV向けでの本格的な**需要拡大**

足元は、生成AIの普及などによる電力需要増に伴い、**高圧ケーブル用途が好調**

最適拠点での生産と**トップシェアの維持**

ワーストシナリオ

高圧ケーブル向け：
地上送電Pjの計画遅延

xEV向け：
需要拡大の停滞継続

対応：
CO2排出量、生産コストを考慮した最適生産を実現

ワーストシナリオにおいても事業成長（利益拡大）を計画可能

■ 高信頼性放熱ベース板「アルシンク」生産設備増強

アルシンク・・・アルミニウムとセラミックスからなる複合材料

特徴： 耐高圧性、低熱膨張、高熱伝導、高強度、軽量

市場： 電鉄 電力インフラ

用途： 電鉄向け  + 直流送電向け 

<生産設備増強>



拡大する需要に対応
高シェアの維持と利益の最大化

市場の動向

電鉄向け 

国/地域	計画/方針
中国	鉄道総距離 現在： 15万 km ▶ 2035年： 20万 km
欧州・北米 ・アジア	環境に配慮した効率的な輸送手段として 高速鉄道や都市型鉄道の整備を推進する方針



アルシンクが使用されるパワーモジュール市場の成長

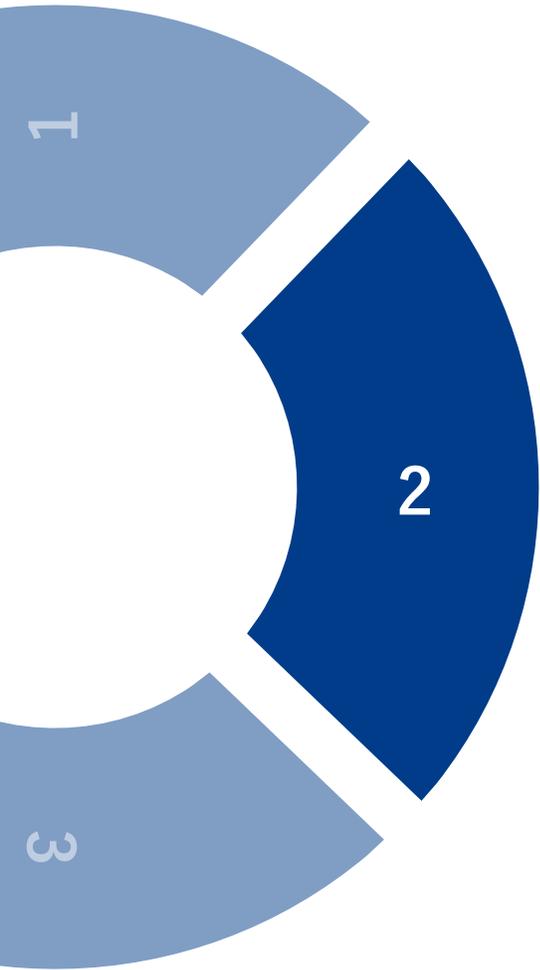
直流送電向け 

生成AIの普及などに伴う電力需要の拡大

送電の高耐圧化・大電流化を実現するため
交流送電から直流送電へのシフト



交流⇔直流の変換設備でアルシンクの需要が急拡大

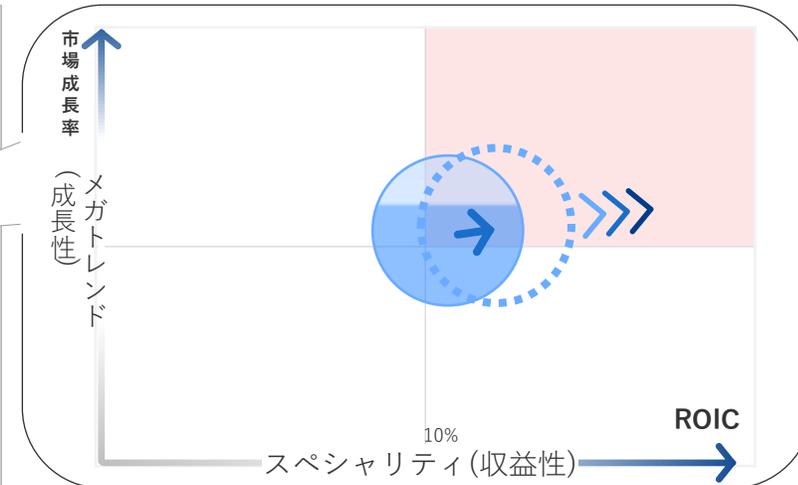
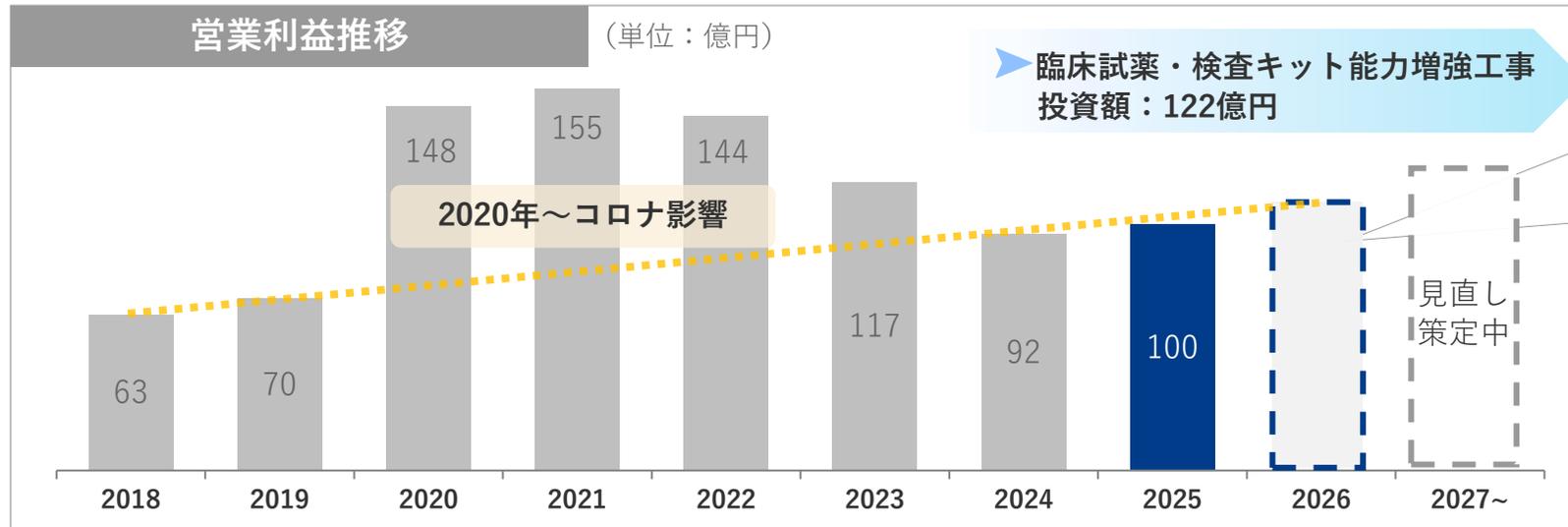


ライフイノベーション

安定成長

1. 積み上げた細菌・ウイルスの保有ライブラリーと培養技術
2. 新工場建設による生産増とコスト競争力向上

■ 更なるラインナップの拡充とコスト競争力強化による安定成長



積み上げた細菌・ウイルスの保有ライブラリーと培養技術

検査キット

コロナ関連
検査
国内シェア
NO.1

インフルエンザ
検査
国内シェア
トップクラス

ワクチン

インフルエンザ
ワクチン
国内シェア
トップクラス

臨床試薬

CRP
(炎症マーカー)
世界シェア
NO.1

製品
ラインナップ
2000種類以上

■ 臨床試薬・検査キットの能力増強によるコスト競争力強化

検査キット

設備能力を約 **2.5倍** 増強

臨床試薬

生産能力を約 **2倍** 増強

投資額

122億円

2025年度～

本格稼働

経済産業省「サプライチェーン対策のための国内投資促進事業費補助金」に採択

エリア拡張と **デジタイゼーション** による
業務・生産・物流プロセス改革と **自動化**

設備能力増強による
豊富なラインナップの供給体制の整備

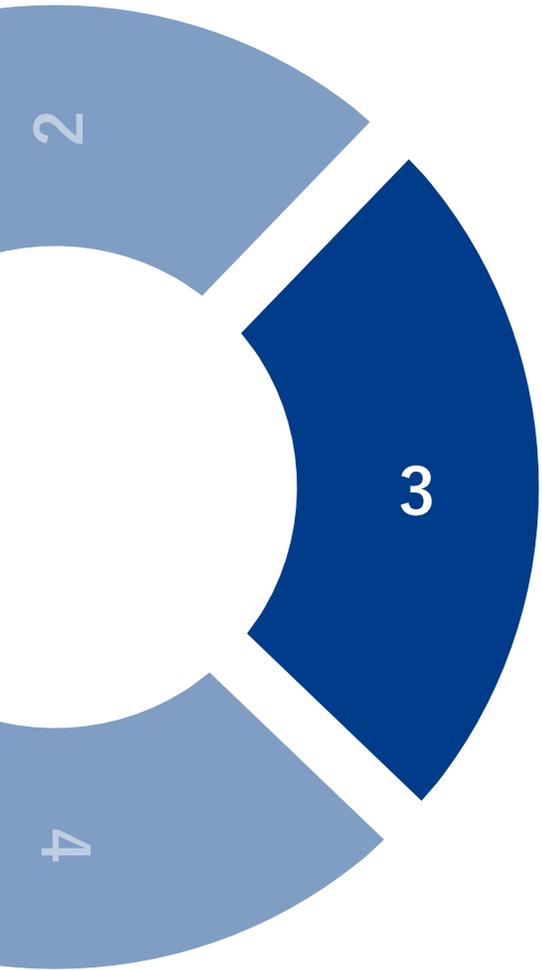
コスト競争力強化

- ✓ 要員の増加無く 能力増強を達成
- ✓ 更なる効率化も実施中

生産能力 ↑ コスト ↓

全世界の検査需要への対応力強化

- 生産能力増 ➡ パンデミックなど急激な需要増に対応
- 豊富なラインナップ ➡ コロナ・インフル以外の感染症にも対応
- 検査機器を必要としない検査キット ➡ 海外の潜在的なニーズに対応

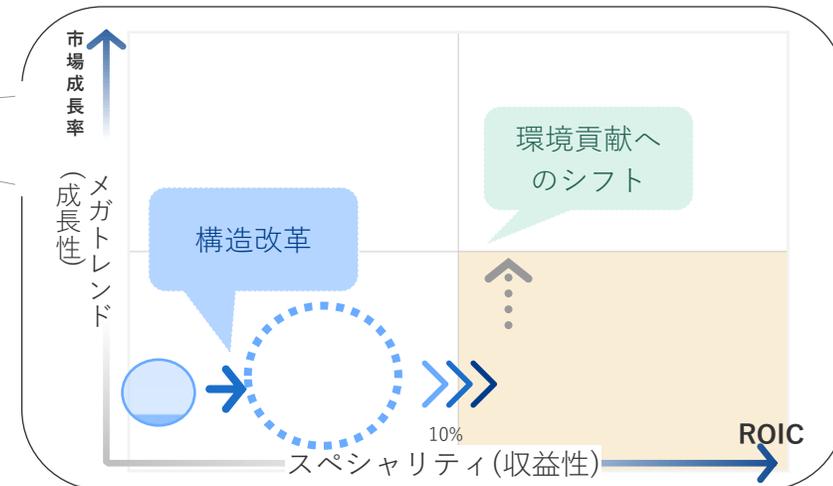
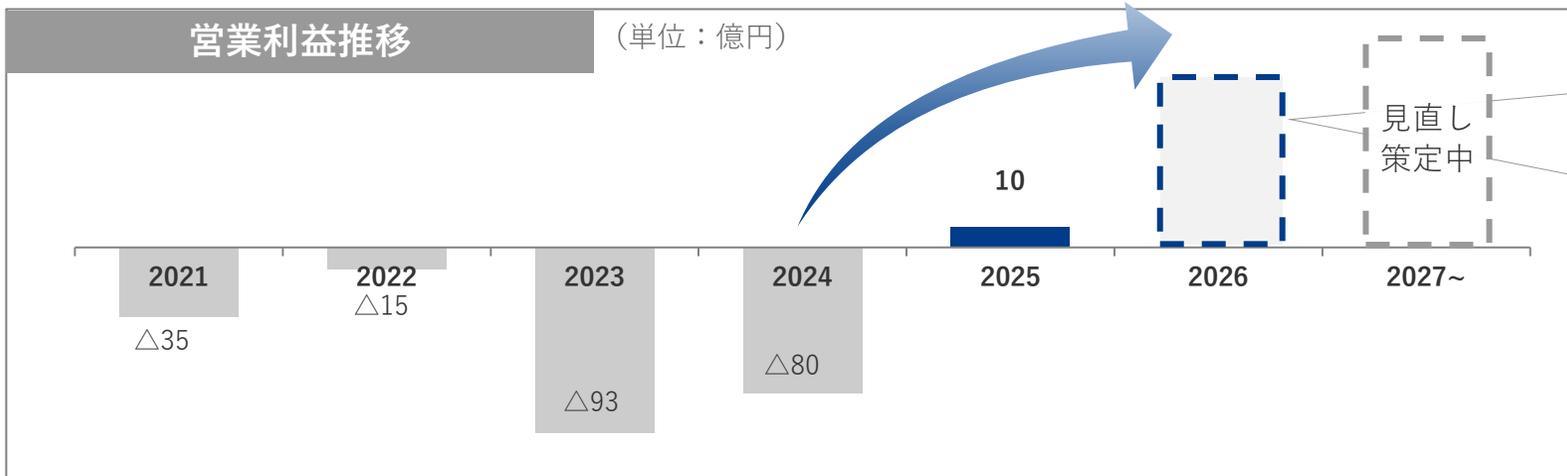


エラストマー・インフラ ソリューション

キャッシュカウ化

1. 構造改革の利益寄与
2. 水力発電を生かした低コスト生産と環境貢献製品の浸透

■ 構造改革の利益寄与とクロロプレンゴム事業の収益力向上によるキャッシュの創出



構造改革

クロロプレンゴム事業の抜本的対策効果 (営業利益)

2025年度
+ **90** 億円
(2024年度比)

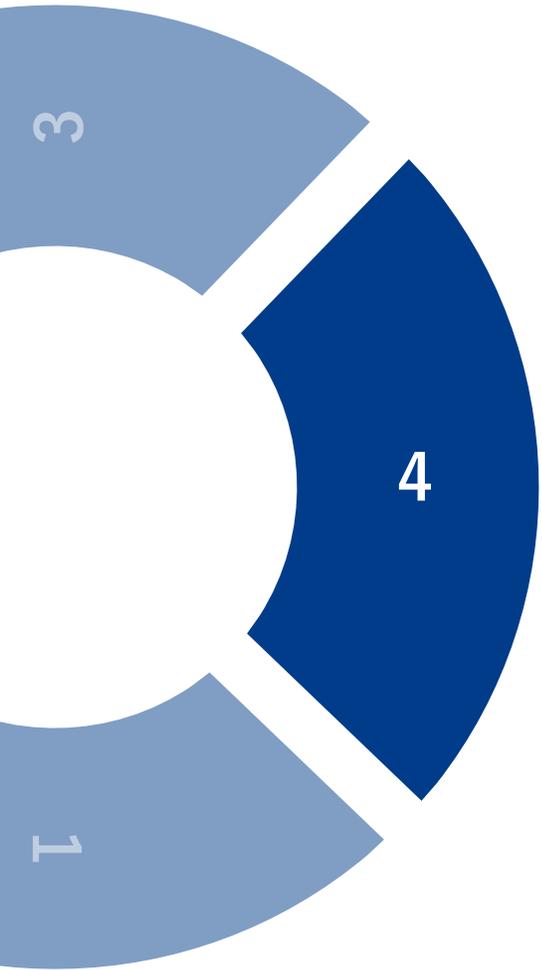
2026年度
+ **150** 億円
(2024年度比)

< 青海工場の目指す方向性 >

1. 水力発電によるメリットを最大限活用
低コスト生産 と グリーンエネルギー
2. 環境価値の付与により新たな市場での競争力向上

< 環境貢献製品例 >

FASTRONG、バイオマスコルゲート、LEAF、CO₂-SUICOM® 等

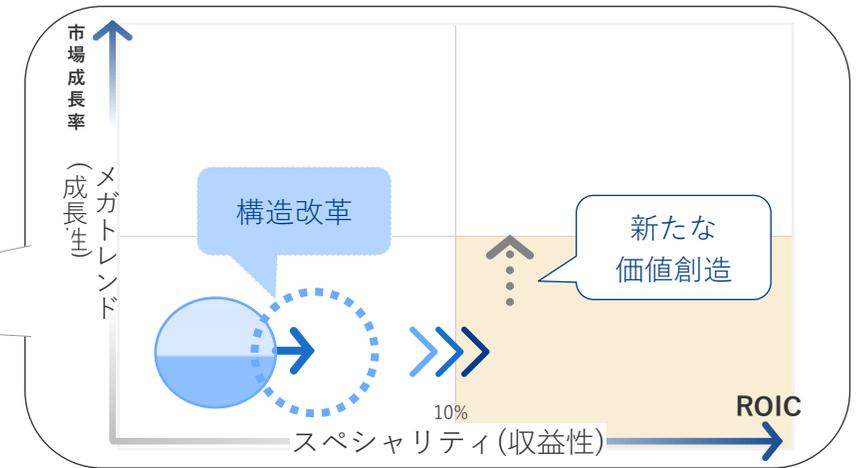
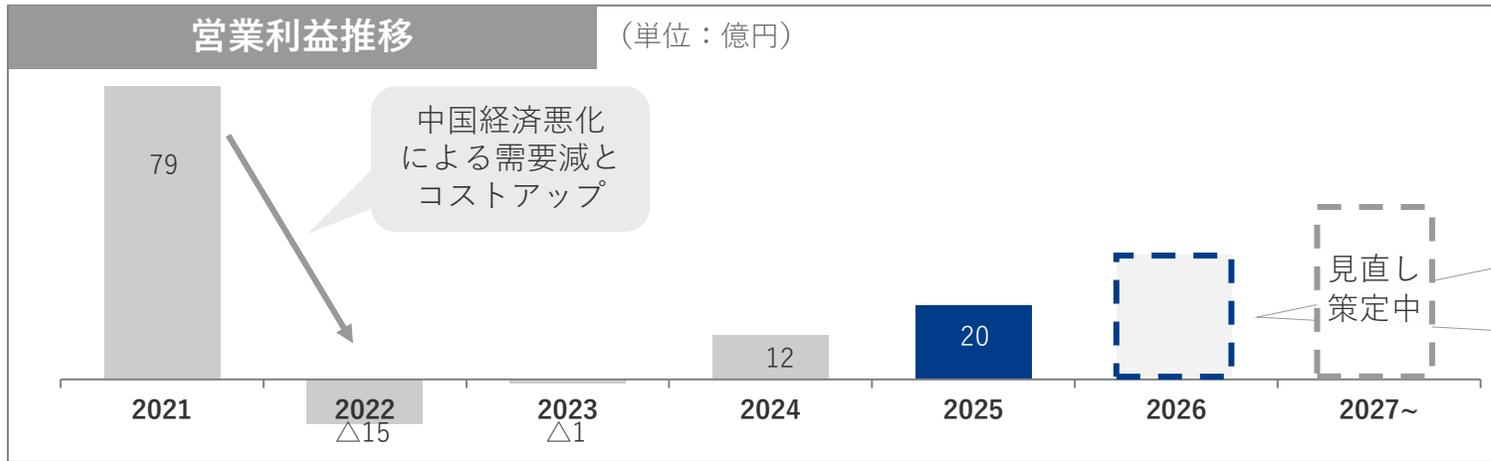


ポリマーソリューション

キャッシュカウ化

1. ダウンサイジングに向けた具体的な改革が進捗中
2. 最適な資産で確実にキャッシュを生み出す体制を構築

■ 生産最適化をはじめとする構造改革によるROIC改善



ダウンサイジングを含む具体的な改革が進捗中

▶ 近い将来の安定したキャッシュカウ事業



スチレンチェーンの幅広いポジショニングの

特徴を生かし、化学業界の再編の流れに合わせて、

最適な改革を実施可能

構造改革

投下資本をコントロール
ROIC改善に自信

新たな価値創造



デンカグループ独自の
資源循環システム

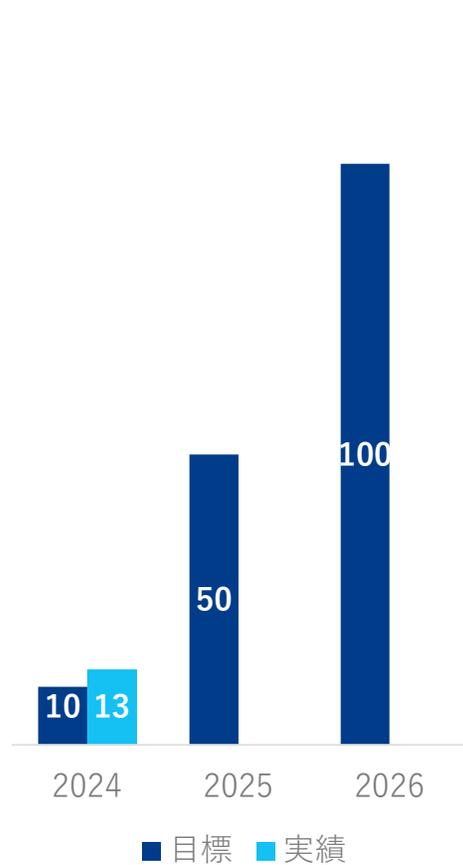
スチレン製品による
サーキュラーエコノミーの
新たな価値を市場に浸透

■ ベストプラクティスプロジェクト（コストダウン）

- ベストプラクティスプロジェクトでは、2026年度 100億円/年のコストダウン達成へ向け各施策を推進中
- 2024年度は競争環境醸成やユーティリティの契約見直し等により13億円（目標+3億円）のコストダウンを達成

目標

2026年度 100億円に向けて



施策	施策概要	目標額
原価低減	<ul style="list-style-type: none"> 設計変更や部材標準化による原材料コスト適正化 購買組織強化、デジタル化をベースとした調達システム強靱化 科学的アプローチによる保全業務のTBM→CBM¹化 	30億円
サプライチェーン改革	<ul style="list-style-type: none"> 物流ネットワーク最適化（SP²統合、他社との連携） 物流サービスレベルの適正化 	20億円
販売経費低減	<ul style="list-style-type: none"> 競争環境の醸成や集約化による単価低減 全社ルールの導入・改訂による量・経費単価の適正化 	15億円
労働生産性向上	<ul style="list-style-type: none"> ゼロベースでの業務・役割分担・内外製の見直し、階層適正化 上記で生じた余剰人員の強化領域への再配置 	15億円
投資コストの適正化	<ul style="list-style-type: none"> 必要性精査、集約化、競争環境の醸成等によるコスト適正化 	10億円
グループ会社への展開	<ul style="list-style-type: none"> 本体で設計した施策の子会社でのフル活用 コスト削減手法のグループ全体でのナレッジ化 	10億円

100億円

1. TBM : Time Based Maintenanceの略、CBM : Condition Based Maintenanceの略 2. SP : Stock pointの略

企業価値向上

(パーパス) 化学の力で世界をよりよくするスペシャリストになる

将来キャッシュフローの最大化

資本コストの最小化

- ・ポートフォリオ変革
- ・事業戦略
- ・ベストプラクティスプロジェクト (コストダウン)
- ・新事業創出、知財戦略
- ・DX・GX戦略

実行力



挑戦

< 挑戦するための組織作り >

人財戦略

“成長機会”

組織改革

“心理的安全性”

- ・人財育成
- ・ベストプラクティスプロジェクト (意識改革)
- ・エンゲージメント
- ・DE&I

「財務戦略」

- ・資本コストや株価を意識した経営
- ・キャピタルアロケーション

「ガバナンス」

- ・経営の透明性と健全性
- ・投資家・株主との対話

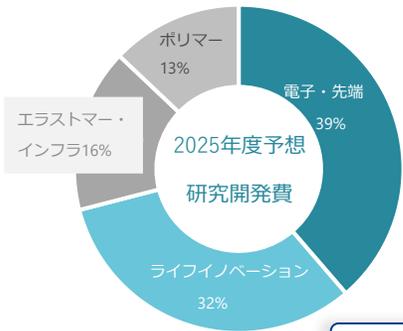
- デンカグループの資産を最大限活用し、より事業化を意識

■ デンカグループの資産を最大限活用し新規事業を創出

point < 方針 >
 事業化までの時間軸を強く意識し、
 事業部門との連携を最大化出来る体制を構築

新規事業の創出

セグメント別 研究開発費割合



事業化を意識した
最適バランス

リソースの選択と集中

・ 事業部門と連携して研究テーマの見直し(年2回)

- (1) 市場の魅力度 (=市場規模、成長率)
- (2) 事業部門との連携体制
- (3) 当社コアケイパビリティの活用

3つの
判断基準

・ 「攻め」の知財戦略

IPランドスケープを活用したテーマの絞り込み

早期の事業化には
幅広い技術からの
絞り込みが必要

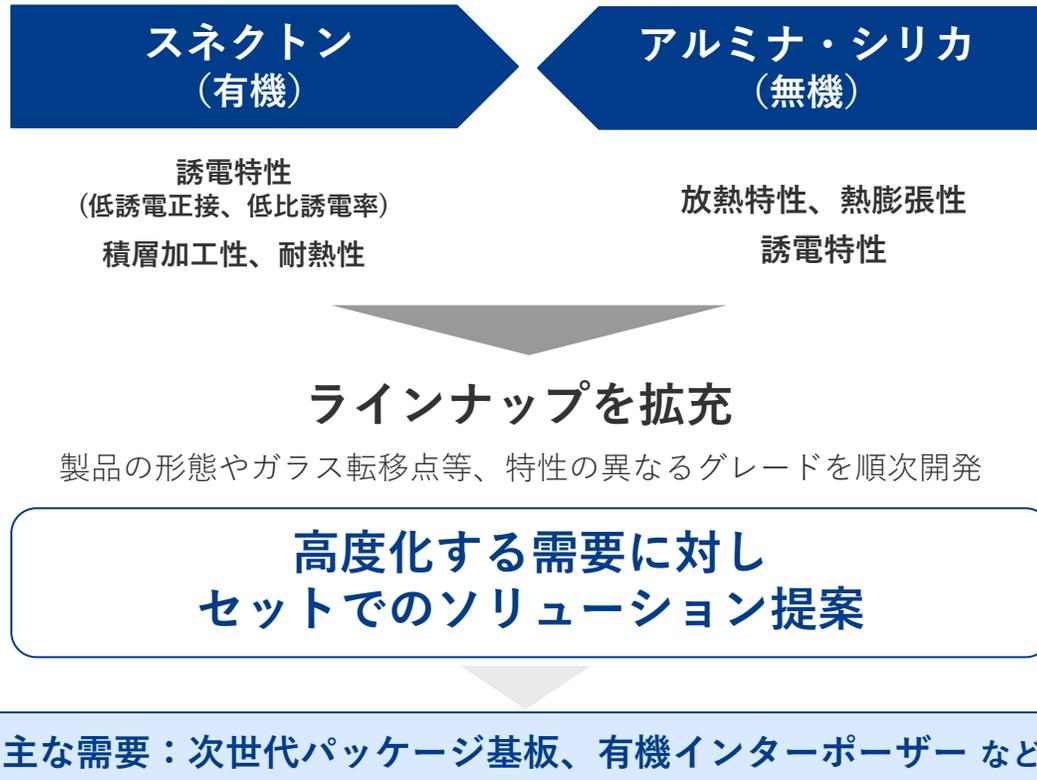
デンカの
強み

有機化学 × 無機化学 × バイオ の幅広い技術知見

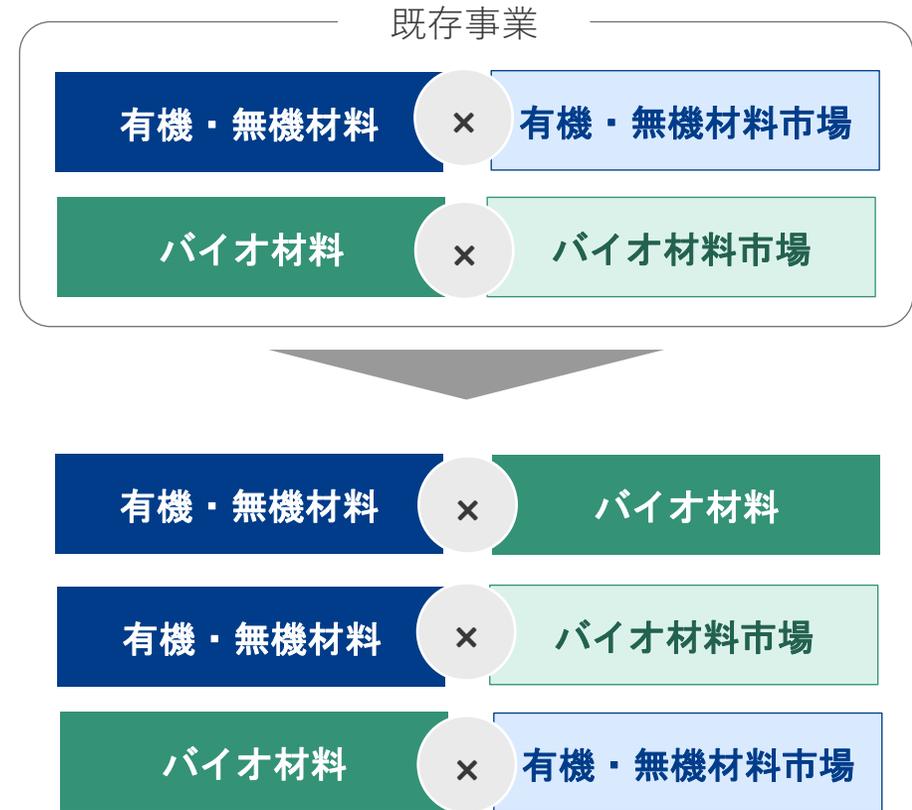
■ 新規事業の創出に向けた具体的な取り組み

材料の複合化 によるソリューション提案

1. スネクトンをベースとした新たな横展開

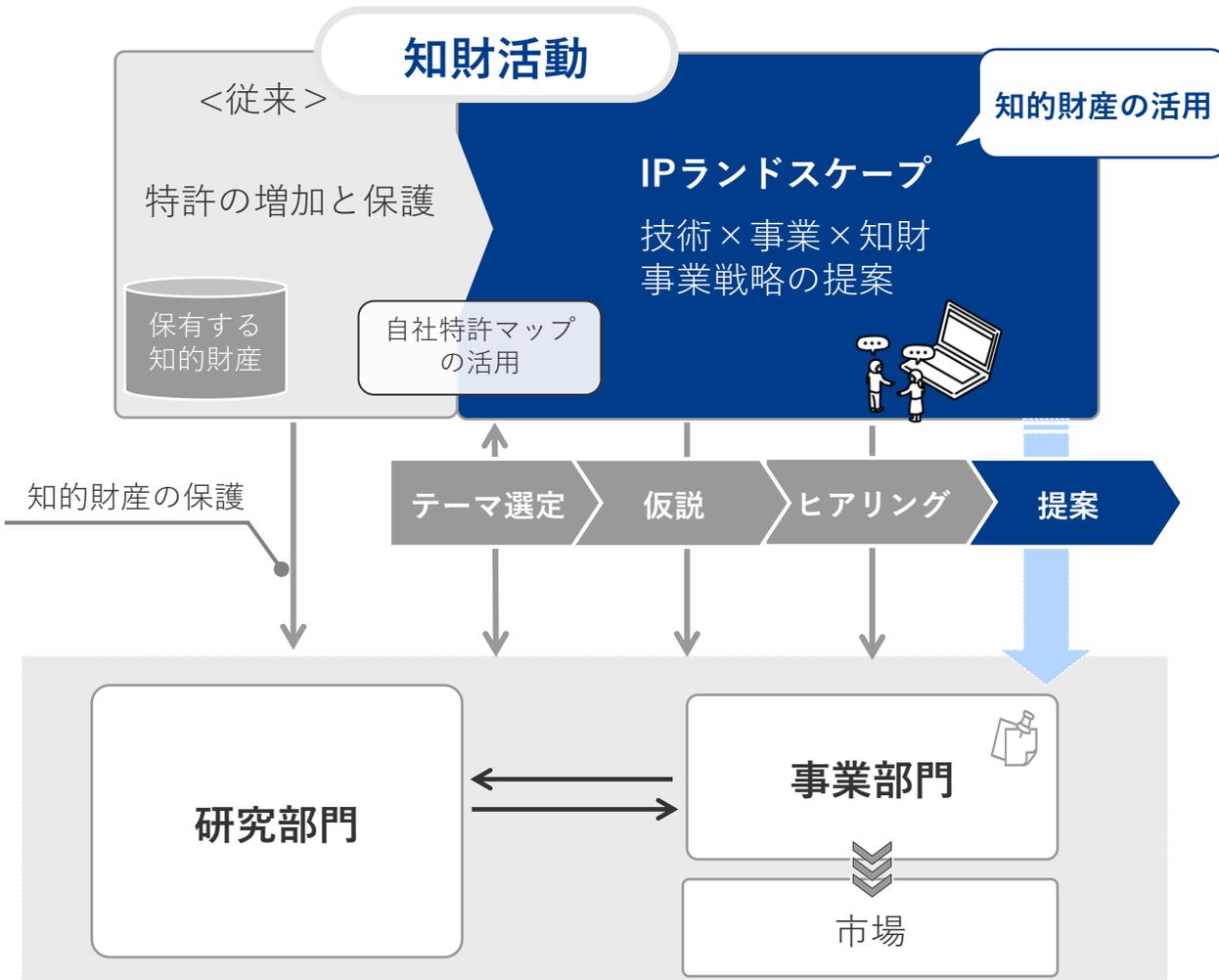


2. 無機/有機とバイオの融合による新たな価値提供



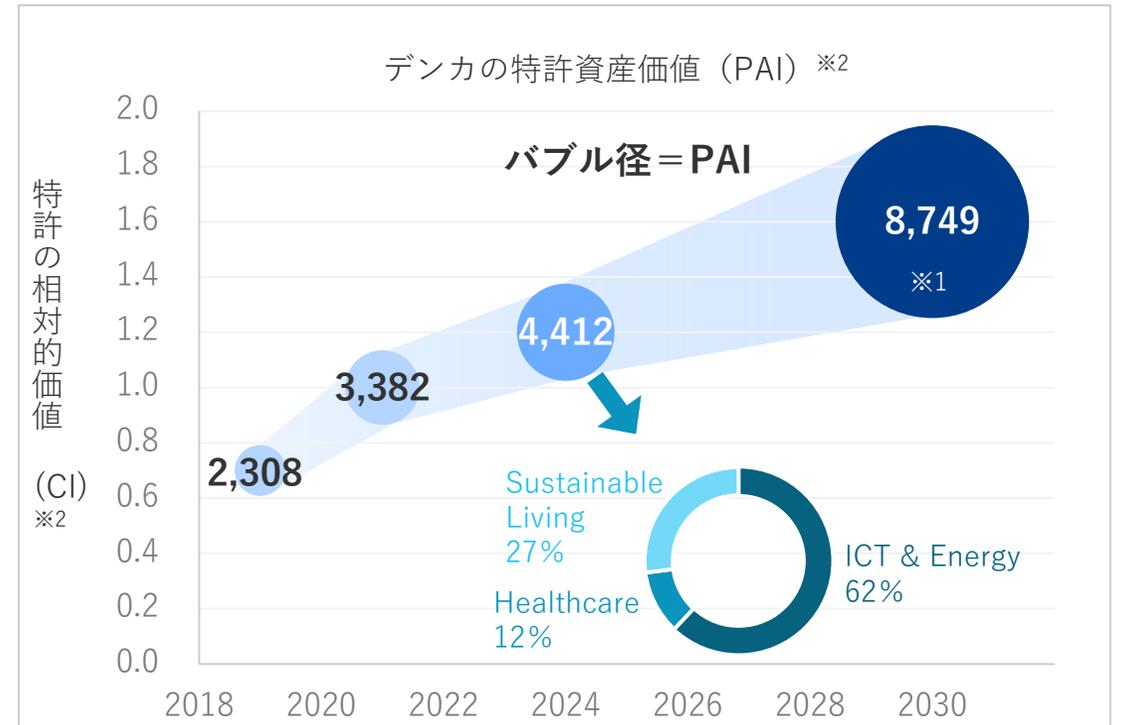
■ 知的財産を保護・活用し、部門間の橋渡し役として持続的なイノベーション創出の原動力になる

- 攻めの知財 - 事業戦略との融合「IPランドスケープ」



KPI：営業利益ベースの特許資産価値

●より事業を意識した知財戦略を推進するためのKPIを設定



※1 化学メーカー100社の営業利益とPAIとの相関性から算出

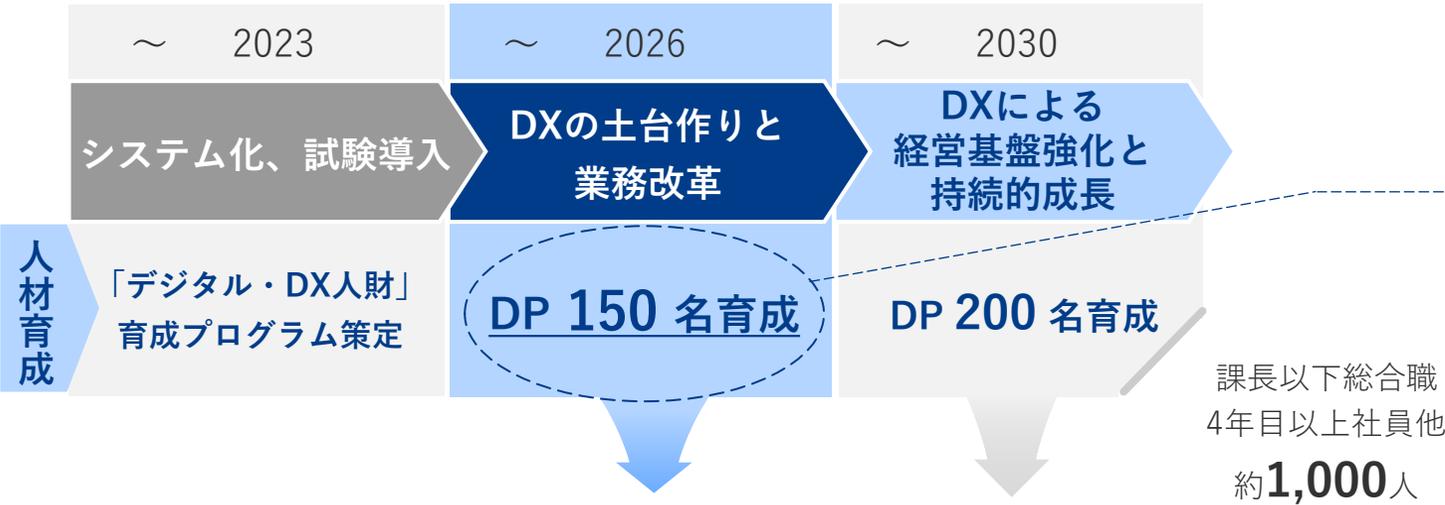
※2 PAI (Patent Asset Index) とは、LexisNexis社が提供するPatentSight®により算出される特許ポートフォリオの競合優位性・総価値を表す指標。またCI (Competitive Impact) とは、特許の技術的価値と市場でどのくらい評価されているかを表す指標。

■ DXによる経営基盤強化と持続的成長

⇒2026年度を目途にDX推進を先導するDP（デジタルパイロット）を **150** 名育成

■ DXによる競争力の向上 ⇒2026年度を目途にDX推進を先導するDP（デジタルパイロット）を 150 名育成

DX by DX (=Denka Transformation by Digital transformation) ロードマップ



DPが各部門でDXを先導

各部門で **84** の打ち手を順次実施中

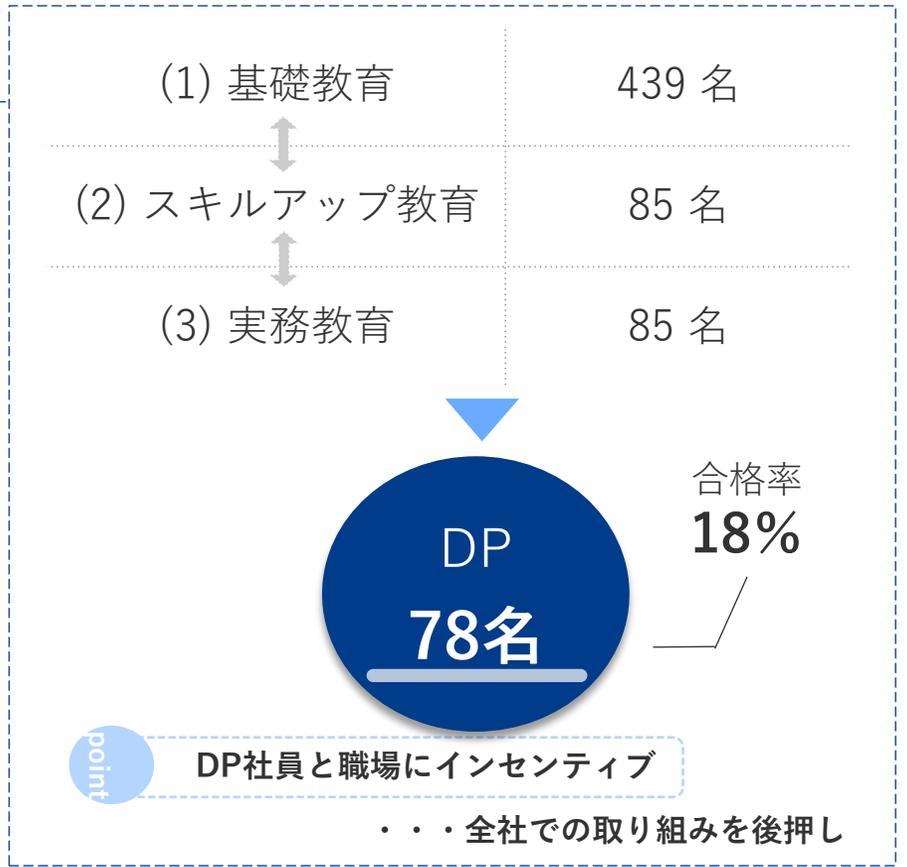
- (例) ✓ ナレッジシェアリングシステムの構築
- ✓ 製品／開発品データ提案システムの導入
- ✓ 生産計画、物流最適化システム導入 等

システム部門 生成AIの社内普及やICT資産の集約などの全社改革に加え、各部門の改革を支援

DPとは

経済産業省等が策定した「デジタルスキル標準」に準拠した「ビジネスアーキテクト」で各部門でDXを先導する人財

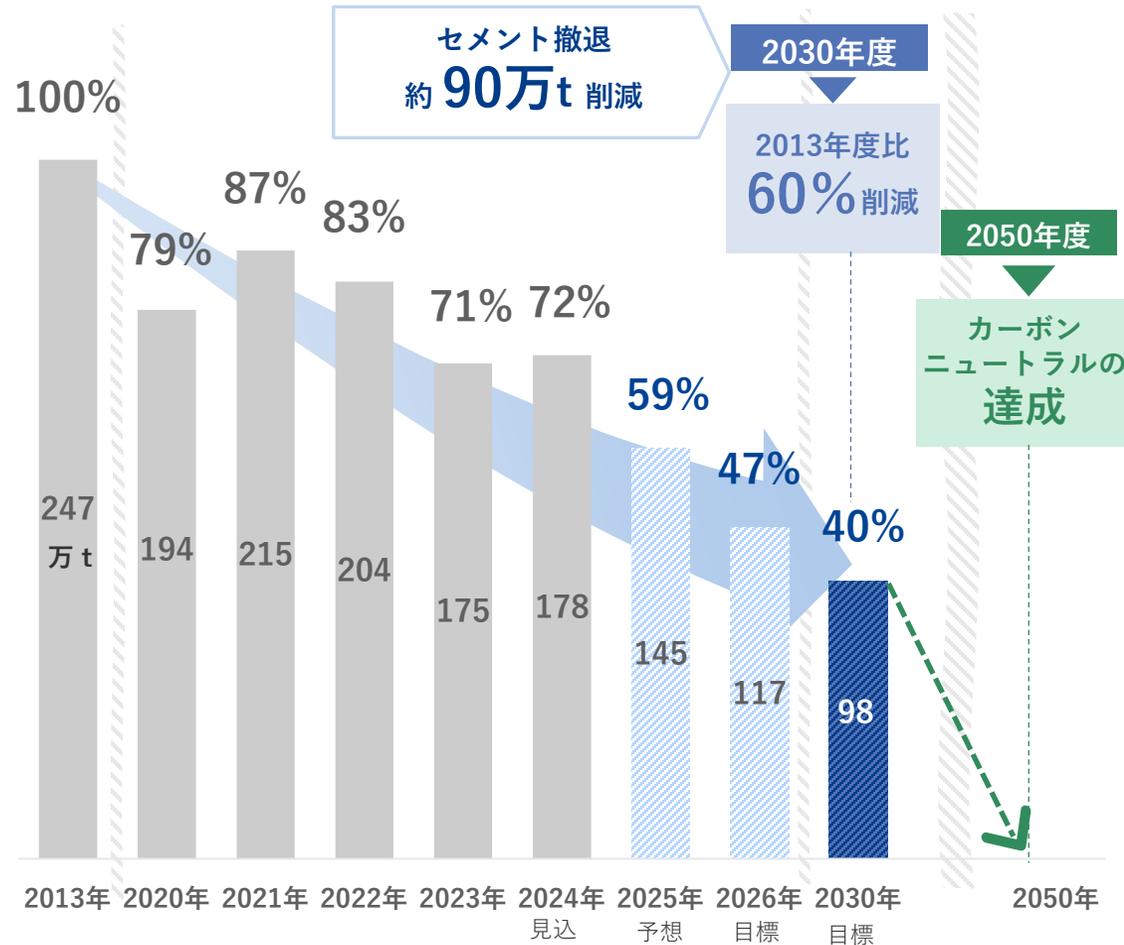
<DP育成 2024年度実績>



- GXビジョン：「脱炭素をデンカのチャンスに変える」

■ GXビジョン：「脱炭素をデンカのチャンスに変える」

温室効果ガス排出量削減の中長期目標 (Scope1+2)



排出量削減に向けた主な取り組み

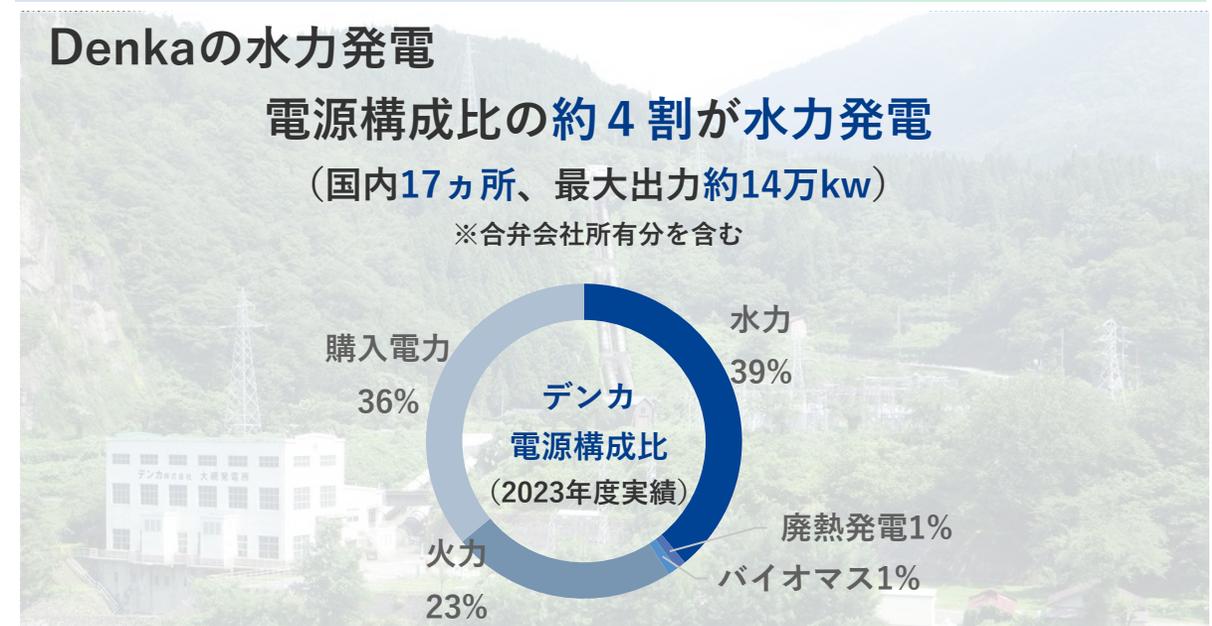
~ 2030	~ 2050
<ul style="list-style-type: none"> ・ポートフォリオ変革 (セメント撤退 など) ・再エネ拡大 (水力、太陽光等) ・排熱利用拡大 ・GX人材育成 	<ul style="list-style-type: none"> ・燃料転換 ・新規再エネ導入 (水力) ・再エネ電力自己託送 ・スチレン製造プロセス転換 ・アセチレン製法転換

Denkaの水力発電

電源構成比の約4割が水力発電

(国内17ヵ所、最大出力約14万kw)

※合併会社所有分を含む



■ GXビジョン：「脱炭素をデンカのチャンスに変える」

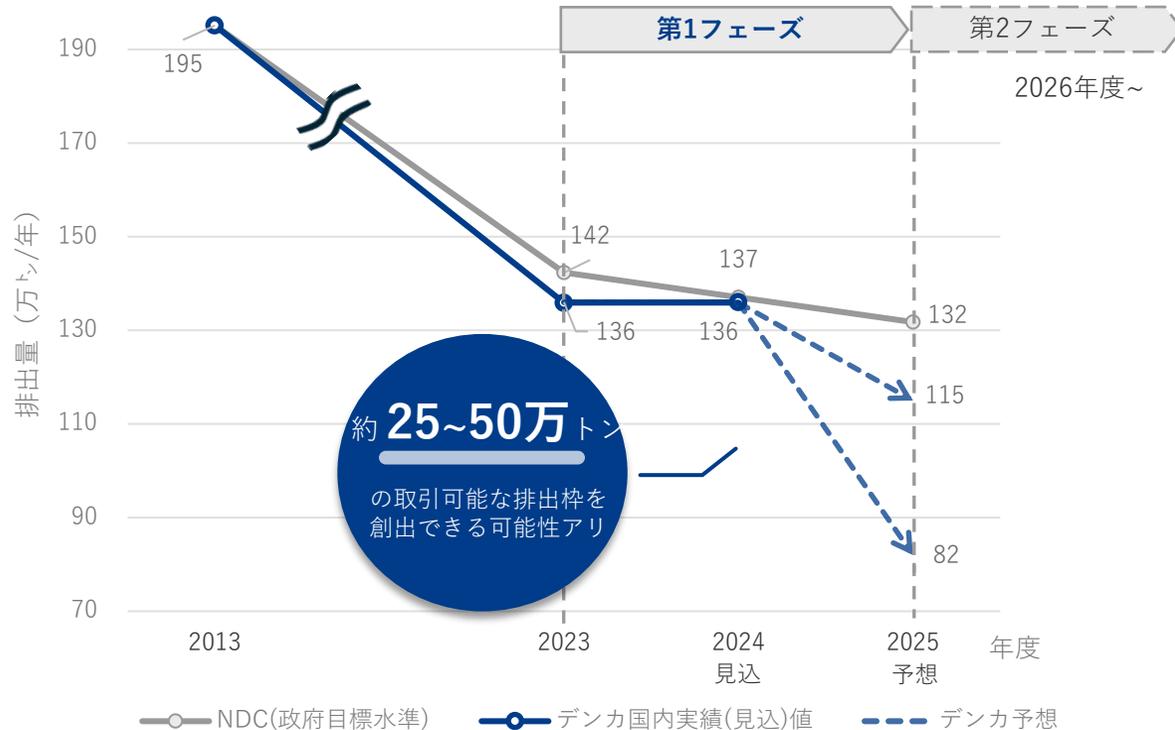


GXリーグ

排出量取引制度（GX-ETS）における取組状況、準備状況について

第1フェーズ（2023~2025年度）

第1フェーズに於ける当社CO2排出量（Scope1）と排出権量



第2フェーズ（2026年度~）

< 青海工場におけるGX >

- ・水力発電の活用
- ・セメント事業の撤退

メリットを享受できるように、様々な取組みを実施

- (1) ベンチマーク方式*とグランドファザリング方式*による当社利益への影響度を推算、GXリーグ事務局や経産省への働きかけ
- (2) 25年度から合理的保証水準の第三者検証を行う
- (3) 排出量取引の実行に向けた社内体制の構築
 - ・内部監査体制・CO2排出量算定システム・社内教育・人員確保

*ベンチマーク方式（原単位方式）
グランドファザリング方式（総排出方式）

■ 各種枠組みへの対応例

SBT (Science Based Targets) ※への対応方針

- ・ Scope1、Scope2はSBTに準拠した目標を設定
- ・ Scope3の管理の方法やシステム化の整備を検討
- ・ ユーザーからの製品 CO2 削減要求の対応方針を策定

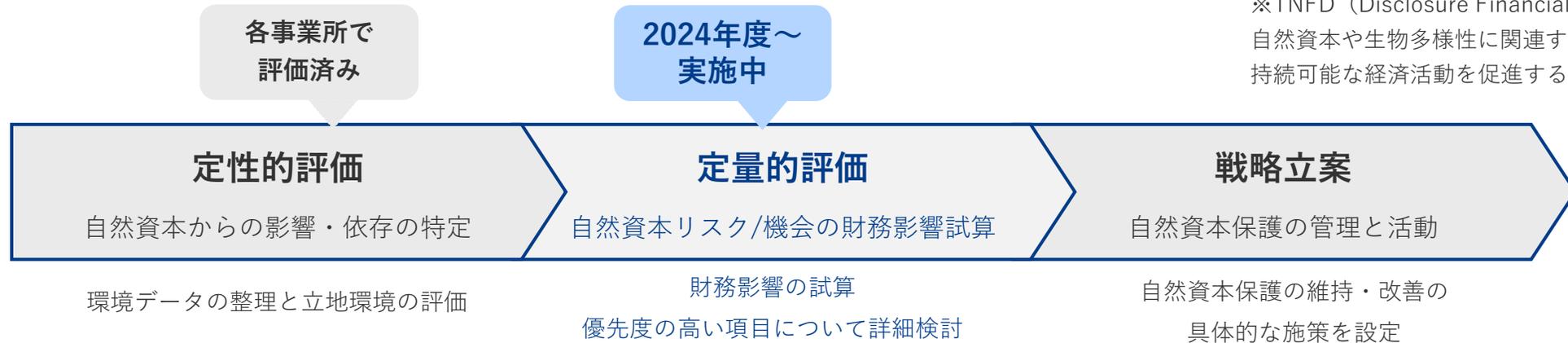
※SBT (Science Based Targets)

パリ協定が求める水準と整合した、企業が定める温室効果ガス削減目標のこと。

TNFD (自然関連財務情報開示タスクフォース) ※への対応



(1) リスク評価



※TNFD (Disclosure Financial related-Nature on Taskforce)

自然資本や生物多様性に関連するリスクと機会を「見える化」し、持続可能な経済活動を促進するタスクフォース。

(2) 機会の追求 . . . リスク評価と並行して機会の追求についても分析中

世界に誇れる、化学を。

Denka

1 経営計画「Mission2030」見直しと課題認識

2 企業価値向上策

3 挑戦するための組織作り

4 財務戦略とカバナンス

企業価値向上

(パーパス) 化学の力で世界をよりよくするスペシャリストになる

将来キャッシュフローの最大化

資本コストの最小化

- ・ポートフォリオ変革
- ・事業戦略
- ・ベストプラクティスプロジェクト (コストダウン)
- ・新事業創出、知財戦略
- ・DX・GX戦略

実行力

挑戦

< 挑戦するための組織作り >

人財戦略

“成長機会”

組織改革

“心理的安全性”

- ・人財育成
- ・ベストプラクティスプロジェクト (意識改革)
- ・エンゲージメント
- ・DE&I

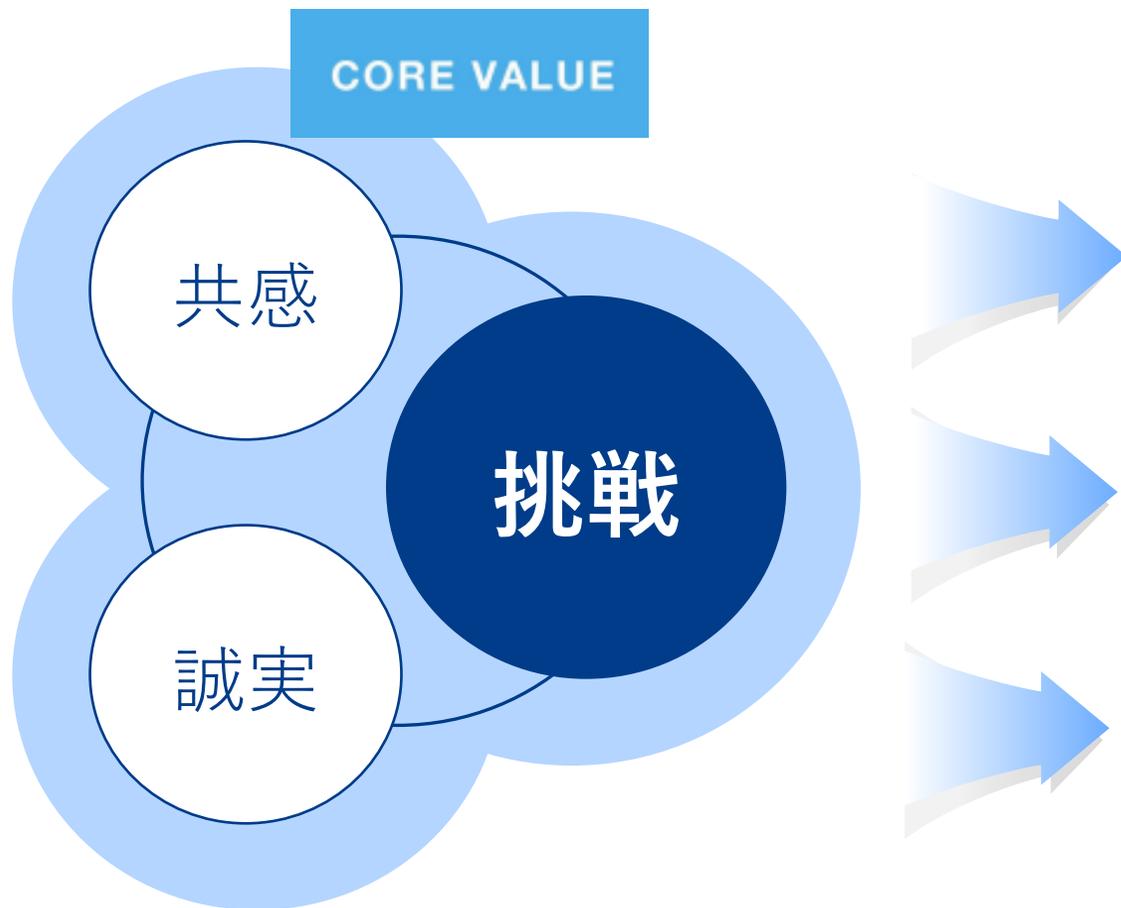
「財務戦略」

- ・資本コストや株価を意識した経営
- ・キャピタルアロケーション

「ガバナンス」

- ・経営の透明性と健全性
- ・投資家・株主との対話

- 成長軌道への回帰に向け、今のデンカには変革が不可欠であるため、確実にやり切るための「挑戦」が最重要



成長軌道への回帰

ポートフォリオ変革

- ✓ 最適な3つ星ポートフォリオの構築

事業戦略

- ✓ 成長分野でのデファクト化
- ✓ ダウンサイジングを含めた構造改革

ベストプラクティス

- ✓ 2023年度比 100億円のコスト削減

新規事業や新規製品の開発

- ✓ 事業化を意識した新事業開発

■ コアバリューのうち「誠実」「共感」は概ね浸透しているものの、「挑戦」に課題



○高評価項目

- ✓コンプライアンス遵守
- ✓休暇の取得しやすさ
- ✓人間関係
- ✓安全最優先
- ✓ダイバーシティ推進



○低評価項目

- ✓ 活気とチャレンジ精神
- ✓ 慣習や過去のしがらみ
- ✓ 意思決定のスピード・透明性・タイミング
- ✓ 部門間の連携
- ✓ 能力やスキルの獲得

(パーパス) 化学の力で世界をよりよくするスペシャリストになる

< 目指す組織 >

心理的安全性があるフラットな環境で
挑戦が絶えない組織

(コアバリュー) 「挑戦」 「誠実」 「共感」

人財戦略

組織改革

“成長機会” “心理的安全性”

“組織の活性化”

“やる気”

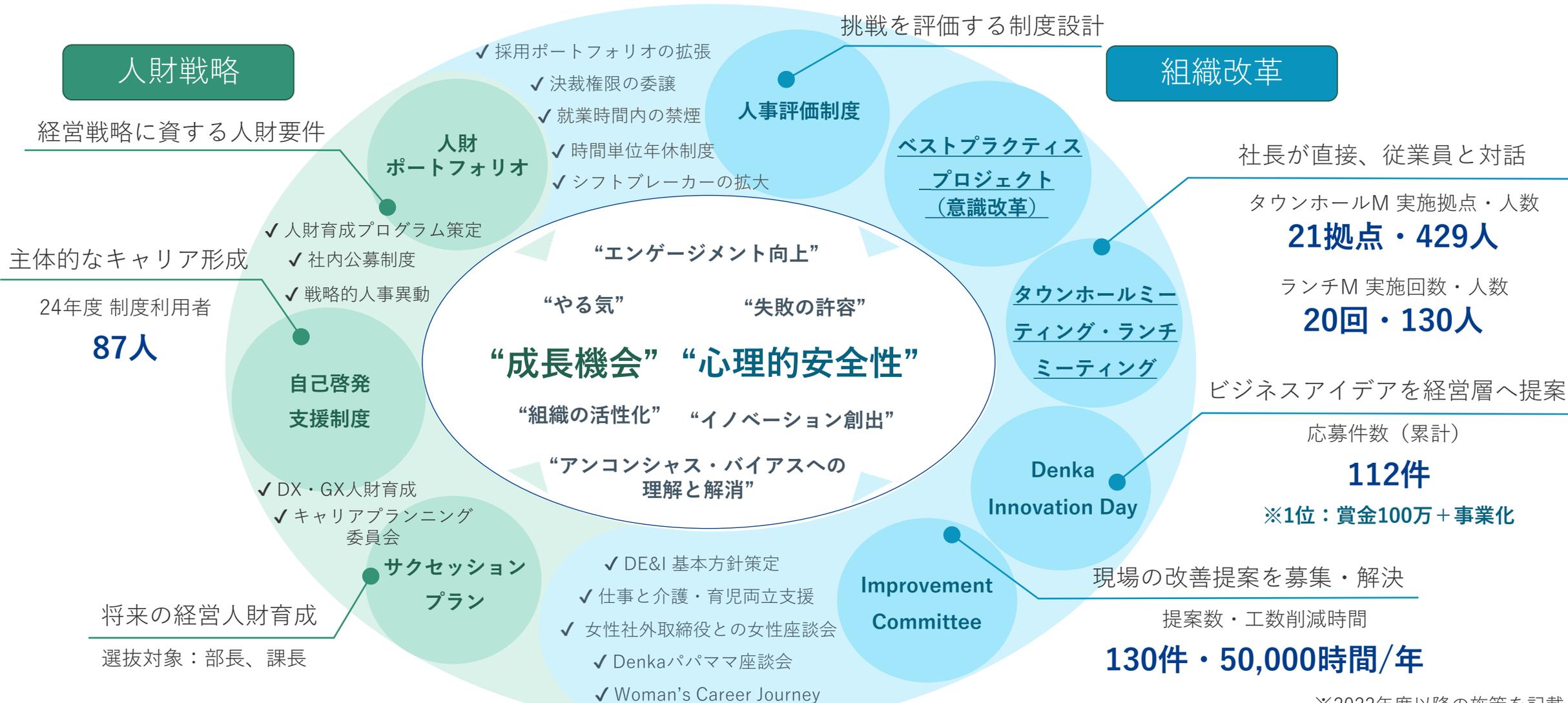
“エンゲージメント向上”

“イノベーション創出”

“失敗の許容”

“アンコンシャス・バイアスへの
理解と解消”

■ “成長機会”の創出と”心理的安全性”の醸成のため、あらゆる施策を実施



※2022年度以降の施策を記載

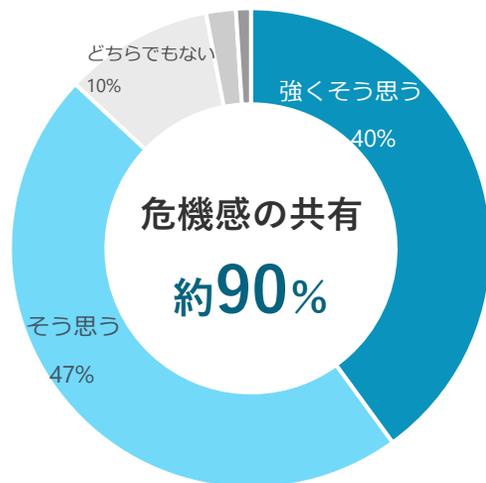
■ 「挑戦する組織」 への変化

ベストプラクティスプロジェクト（意識改革）

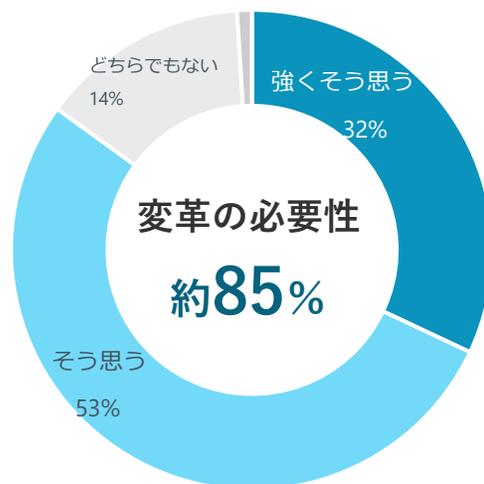
社員ひとりひとりの仕事への向き合い方や意識改革

<アンケート結果>

Q. 今後5-10年間、更に厳しい競争環境下に置かれる



Q. 事業や業務プロセスを大きく改革する必要がある



タウンホールミーティング・ランチミーティング

どのような立場でも声を上げやすい社内風土の醸成

<アンケート結果>

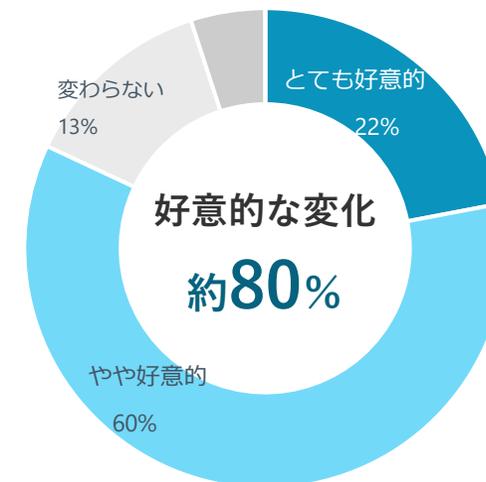
Q. 経営層に対する心理的な距離の変化

タウンホールM 実施拠点・人数

21拠点・429人

ランチM 実施回数・人数

20回・130人



世界に誇れる、化学を。

Denka

1 経営計画「Mission2030」見直しと課題認識

2 企業価値向上策

3 挑戦するための組織作り

4

財務戦略とカバナンス

企業価値向上

(パーパス) 化学の力で世界をよりよくするスペシャリストになる

将来キャッシュフローの最大化

資本コストの最小化

- ・ポートフォリオ変革
- ・事業戦略
- ・ベストプラクティスプロジェクト (コストダウン)
- ・新事業創出、知財戦略
- ・DX・GX戦略

実行力

挑戦

< 挑戦するための組織作り >

人財戦略

“成長機会”

組織改革

“心理的安全性”

- ・人財育成
- ・ベストプラクティスプロジェクト (意識改革)
- ・エンゲージメント
- ・DE&I

「財務戦略」

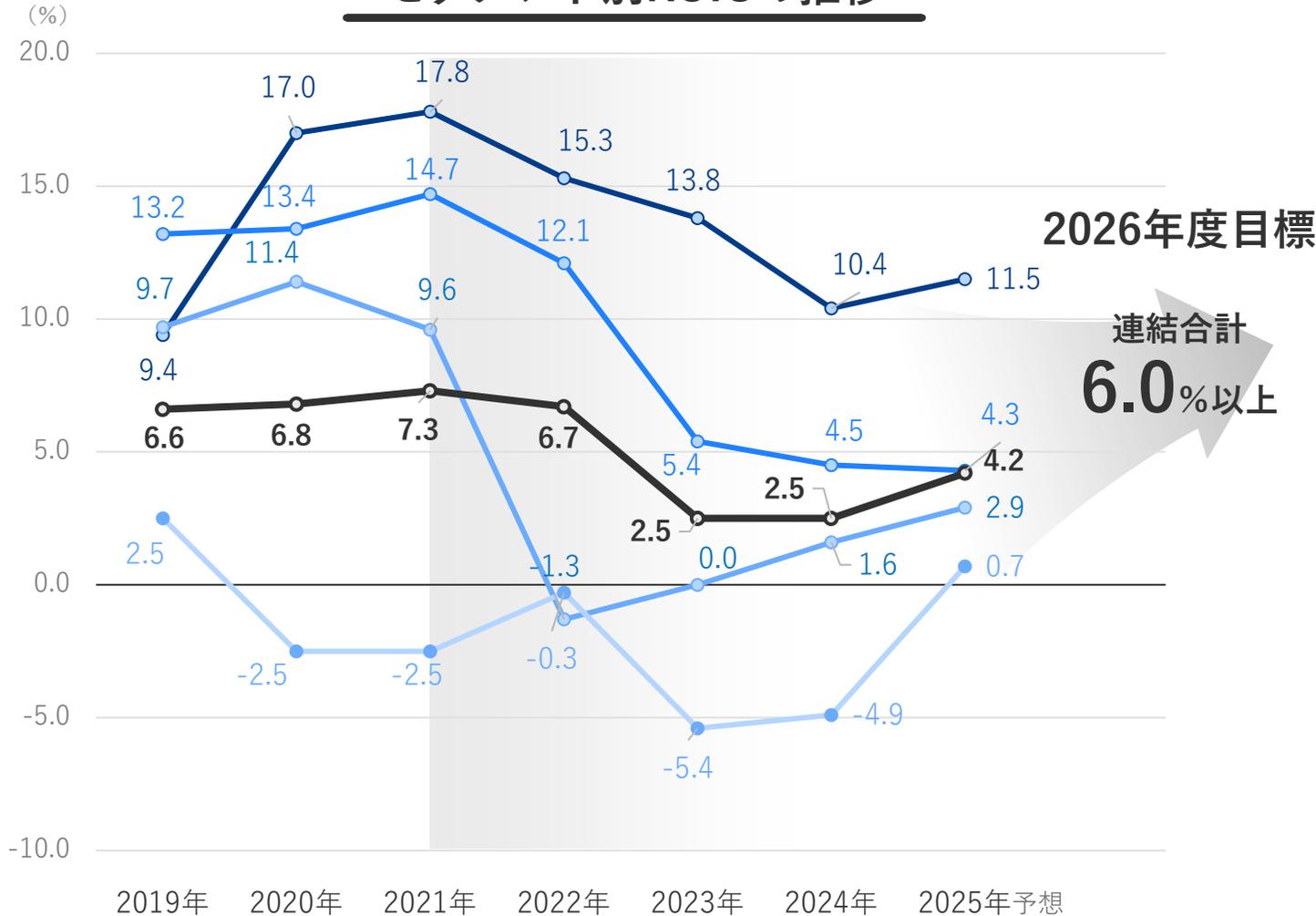
- ・資本コストや株価を意識した経営
- ・キャピタルアロケーション

「ガバナンス」

- ・経営の透明性と健全性
- ・投資家・株主との対話

■ デンカの財務課題① ROICの低下

セグメント別ROICの推移



○ ライフイノベーション

安定成長により、概ね10%超を維持

○ 電子・先端プロダクツ

投資に見合う収益を上げられず伸び悩み

○ ポリマーソリューション

22年度以降、収益額が落ち込んだため低迷
構造改革による回復を目指す

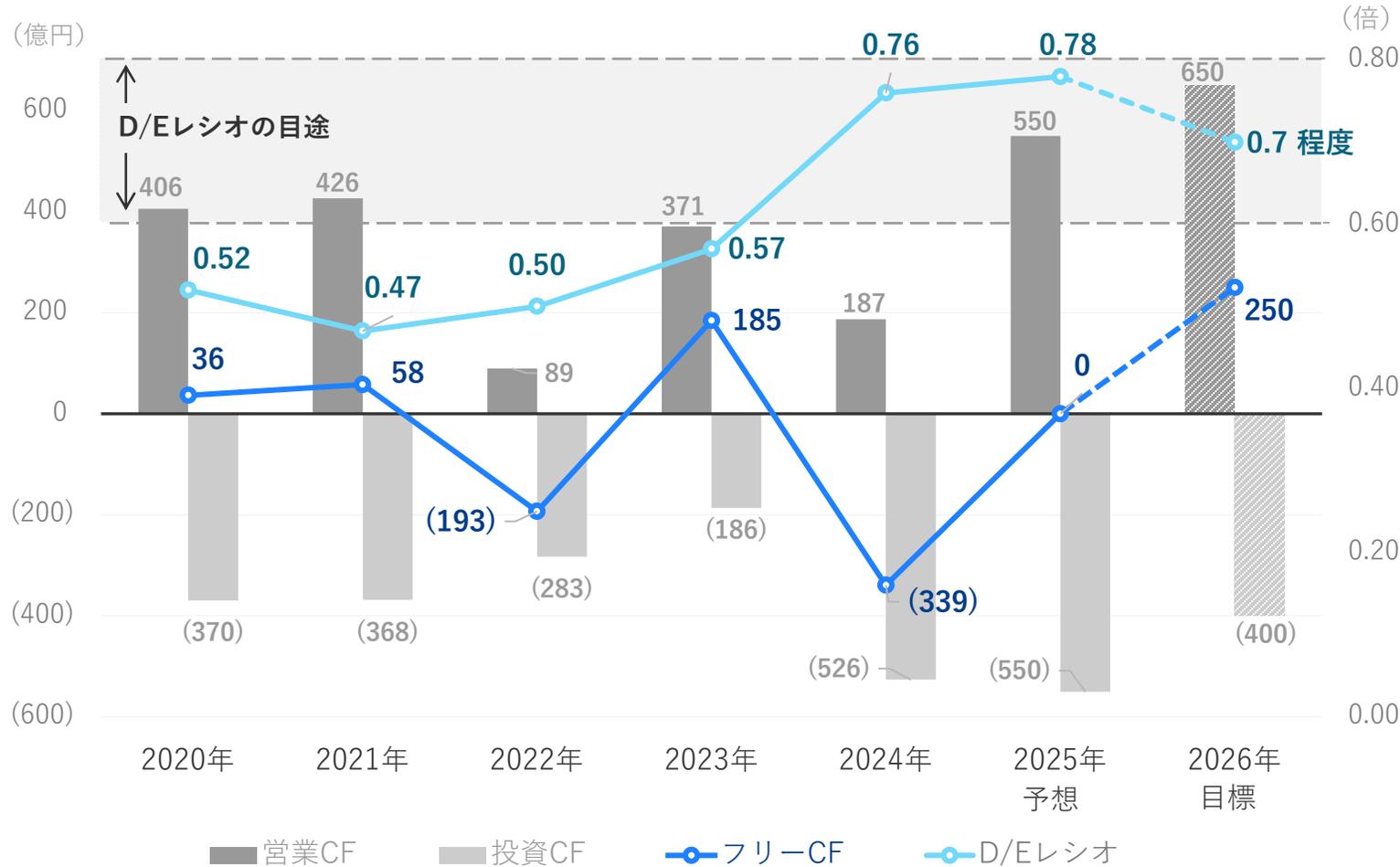
○ エラストマー・インフラソリューション

低水準で推移も構造改革により25年度以降回復

○ 連結合計 (共通、その他資産含む)

■ デンカの財務課題② 投資を上回るキャッシュフローを得られていない

キャッシュフロー、D/Eレシオの推移



✓ フリーCF

電材を中心とした戦略投資が想定したリターンを下回っていることにより、フリーCFは伸び悩み。

✓ D/Eレシオ

成長戦略に対する投資のため、有利子負債を活用。2024年度は、経営計画「Misson2030」の期間中の目途である0.6~0.8倍に到達。

■ 資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応：ROEの向上は「収益性」と「効率性」



ROEの向上は「収益性」 × 「効率性」

財務レバレッジ

	「Mission2030」方針	2024年度実績
D/Eレシオ	0.6~0.8	0.73
総還元性向	50%	92%

有利子負債の活用は、方針の範囲内。
株主還元 = 8年平均50% 配当の維持・増加

方針に変更なし

- ↑ 収益性 × ↑ 効率性
- ①ポートフォリオ変革
⇒不採算事業の構造改革、キャッシュカウへの転換
 - ②各部門の事業戦略の推進
 - ③ROIC経営（CCC（在庫抑制など））
 - ④投資の厳選

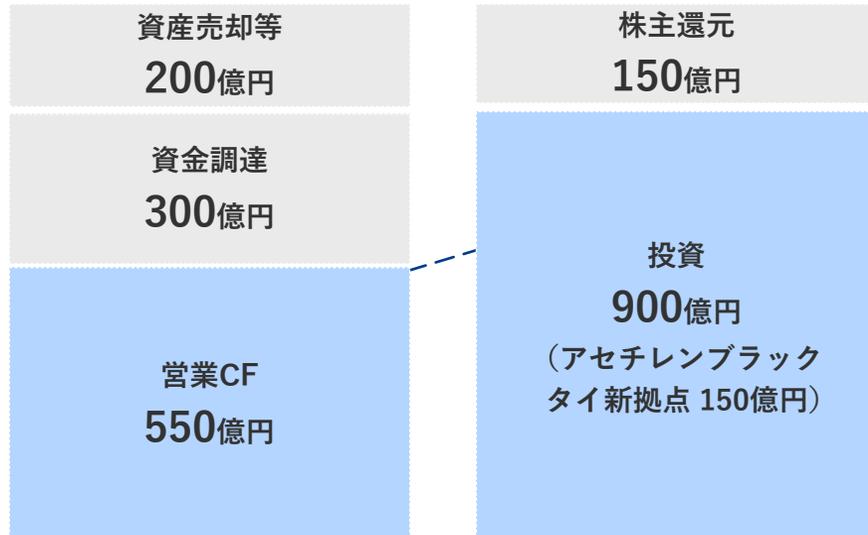
ROEの向上 キャッシュの創出

■ キャピタルアロケーション：D/Eレシオ維持

アセチレンブラックのタイ新拠点を中心に投資は25年度にピークも、
営業キャッシュフロー拡大によりD/Eレシオ維持

2023～2024年度

D/Eレシオ 0.73



2025～2026年度（イメージ）

D/Eレシオ 0.7 程度を維持



■ 継続的なガバナンス強化を通じ、経営の透明性と健全性を確保

2019

「監査役会設置会社」から 「監査等委員会設置会社」へ移行

- > 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

2021

相談役の廃止

- > 会長・社長退任者の相談役・顧問就任規定を見直し、相談役を廃止

取締役人数の減員および 取締役会の独立性向上

- > 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
- > 取締役会と執行体制の役割を明確化し、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を図る

2023

指名・報酬等諮問委員会の委員長に 社外取締役を選定

- > 独立性・客観性強化による実効的な委員会運営を図る

役員報酬制度の見直し

- > 各種報酬制度の導入により取締役会における企業価値向上へのインセンティブを強化
 - ・ 報酬構成比率の見直し
 - ・ 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

サステナビリティ委員会の設置

- > 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を設置
- > 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・収益機会に対応

■ 当社が抱える課題や資本効率も含めた財務面からの監督を強化するため、CFOを取締役候補者に選任

新社長に石田郁雄が就任

豊富な実務経験に加え、デンカグループ全体の事業戦略を統括してきたことから、その実行力と決断力によりスピード感を持った成長への挑戦を牽引する

再任

石田 郁雄

代表取締役社長 兼 社長執行役員



林田りみるCFOを取締役候補者に選任

財務戦略担当として取締役会に投資家目線の課題意識を共有するとともに、グループ全体の収益力向上に向けた全社戦略を推進する

新任

林田 りみる

専務執行役員
財務戦略担当（CFO）、サプライチェーン担当（CSCO）



新任 香坂 昌信 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

退任 山本 学 取締役会長退任後、特別顧問に就任

退任 高橋 和男 代表取締役専務執行役員退任後、エグゼクティブフェローに就任

社外役員の機能発揮・取組事項

指名・報酬等諮問委員会

- ✓ 社外取締役が委員長を務める
- ✓ 後継者育成計画への社外取締役の関与を強化

監査等委員会

- ✓ Mission2030の推進状況に対する議論
 - ・事業ポートフォリオ改革とKPI目標達成に向けた推進状況を含め、業務執行プロセスの合理性・効率性の監査を実施
 - ・DPE事業の見極めや、新製品開発・新規事業創出を含む重点課題に関して、社外取締役の多様な意見を踏まえて提言
- ✓ 現地訪問による業務状況調査
 - ・国内・海外の業務活動や財産保全状況等の調査にあたり、社外取締役自らが工場・研究所等に足を運ぶことを重視・監査の役割を果たすと同時に、社外取締役が事業に対する深い理解を養う機会ともなっている

経営課題懇談会

- ✓ 経営上特に重要な事項に関する議論を深めるため、社内および社外の取締役の連携強化の場として開催
- ✓ クロロprenゴム事業の抜本的対策等について議論

■ 当社が抱える課題を踏まえ、業績回復・経営基盤強化に向けて、取締役会のスキルセットの見直し

■ 新取締役会体制

	独立社外	企業経営 企画	人財価値 創造	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	ESG・ サステナビリティ			事業価値創 造・マーケ ティング	R&D・知財	技術・製造	DX
							E (環境)	S (社会)	G (ガバナンス)				
代表取締役会長 今井 俊夫		○	○	○			○		○	○			
代表取締役社長 社長執行役員 石田 郁雄		○	○	○		○				○			
新任 取締役 専務執行役員 林田 りみる		○			○				○				
新任 取締役 常務執行役員 香坂 昌信				○			○	○			○	○	○
取締役 中田 るみ子	✓		○					○					
取締役 常勤監査等委員 内田 瑞宏					○	○		○	○				○
取締役 監査等委員 木下 俊男	✓			○	○				○				
取締役 監査等委員 山本 明夫	✓	○	○	○						○			
取締役 監査等委員 的場 美友紀	✓					○		○	○		○		

■ 独立性

独立社外取締役比率

44%

■ 専門性

財務戦略・会計

CFOを選任

DX

CTOを選任

■ ジェンダー

女性取締役

2名/9名中

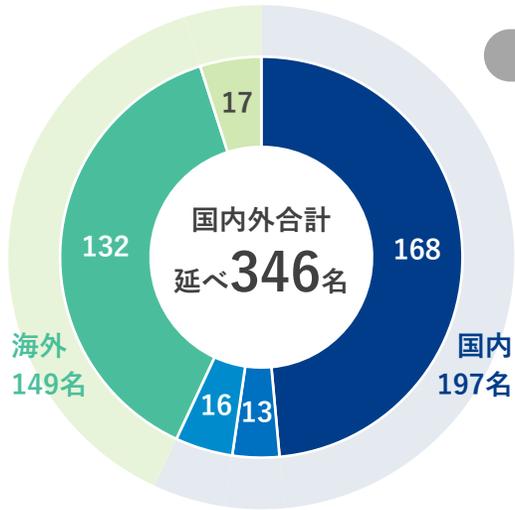
■ 指名・報酬等諮問委員会

委員長

社外取締役

■ IR/SR活動を通じて投資家・株主との信頼関係強化を図ると同時に、企業価値向上に向けた取締役会の議論の質を向上させることを目的に、継続的な対話を実施

- 財務・非財務情報を積極的、効果的かつ公正に開示
- 投資家・株主との建設的な対話を通じてガバナンスの信頼性を高める



機関投資家・証券会社アナリストとのエンゲージメント状況（2024年度）

- 国内 合計：197名
 - 個別・スモールミーティング（168名）
 - 工場見学会（1拠点、13名）
 - SRミーティング（16名）
- 海外 合計：149名
 - 個別ミーティング（132名）
 - 海外ロードショー（17名）



経営陣・取締役会に
フィードバック



年4回+都度実施

- 対話にて把握した株主の意見を、経営陣・取締役会、関係部門へフィードバック
- 株主の意見が多く集まる事項があった場合には、その都度フィードバックを実施
- 次回以降の開示資料や、経営戦略策定・推進策の参考として活用

主な対話テーマ

- ポートフォリオ変革の方針と進捗状況
- 経営計画「Mission 2030」策定時から変動した前提条件に対応する経営方針と施策内容
- キャッシュアロケーション（株主還元、戦略投資、人財投資、研究開発、財務レバレッジなど）
- 今後の成長事業の見通しと投資計画

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>