

社長メッセージ

「挑戦」「誠実」「共感」のDNAを受け継ぎ、

“化学の力”で価値を創造する

スペシャリストとして、

新たな成長と変革に挑みます。

いしだ いくお
代表取締役社長 石田 郁雄



社長メッセージ

「挑戦」「誠実」「共感」のDNAを受け継ぎ、“化学の力”で価値を創造する スペシャリストとして、新たな成長と変革に挑みます。

2025年4月、代表取締役社長に就任いたしました石田郁雄です。

株主・ステークホルダーの皆さまに、平素より格別のご支援をいただいておりますこと、心より御礼申し上げます。110周年という節目の年に社長職を拝命し、歴史あるデンカグループの新たな成長と変革に向け、責任の重さと使命感を強く感じております。

経営概況

当社は1915年の創業以来、社会の発展に貢献すべく独自の技術と製品を提供し続けてまいりましたが、昨今の経営環境は、米国の関税政策の影響、物価高、地政学リスクの高まり、気候変動に伴う異常気象など、過去に例を見ないほど不確実性が高まっております。これらの世界情勢もあり、2023年度からスタートした経営計画「Mission2030」は、策定時の前提条件の変動によって目標未達となり、また、米国のクロロブレンゴム事業については、コストの上昇、生産数量の減少、世界的な需要後退の影響により、当社グループの収益を大きく圧迫する状況にあります。このため2024年度決算において、米国子会社DPE (Denka Performance Elastomer LLC) 関連固定資産の減損損失を計上するとともに、同社製造設備を暫定停止することといたしました。その他大船工

場の稼働停止などの構造改革を進めたことで特別損失を計上し、最終赤字となる厳しい決算となりました。

経営計画「Mission2030」の見直し

この業績低迷の状況を打開するため、当社グループは、成長軌道回帰への基盤づくりとなるポートフォリオ改革に注力しております。その中の最優先事項が米国のクロロブレンゴム事業の抜本的対策であり、そのため今後は、米国子会社DPE (Denka Performance Elastomer LLC) の事業譲渡や資産の譲渡の可能性を含め、あらゆる選択肢を慎重に検討しながら、着実に対応を進めてまいります。また、2025年度は、投資の厳選とコストダウンプロジェクトの実績化に引き続き注力するとともに、本年度中に、前提条件の変動をふまえた経営計画「Mission2030」の見直しを行います。

それぞれの事業をスペシャリティ・メガトレンド・サステナビリティの3要素を備えた「3つ星事業」への進化を目指す基本的な方針や長期戦略に変更はありませんが、2025年度業績予想として公表した営業利益250億円の確保のための「稼ぐ力」の回復を優先し、事業の特性や収益力に

応じた成長戦略を、スピード感をもって推進していきます。そして、中長期的な持続的成長に欠かれない経営基盤づくりとして、環境面では、カーボンニュートラルの実現に向けたGXロードマップの推進、社会面では人財育成、働き方改革、ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョンの推進、労働安全の強化に、引き続き取り組んでいます。加えて、デジタルトランスフォーメーションを加速させ、業務効率向上を図るとともに、知的財産と事業戦略の連携の強化を進めてまいります。ガバナンス面では、統合リスクマネジメント体制整備と、取締役会の実効性向上、透明性と説明責任を重視した経営体制の強化を進めています。



デンカのビジョン

当社グループは「挑戦」「誠実」「共感」というコアバリューを大切に、「化学の力で、世界をより良くするスペシャリストになる。」というパーパスを掲げています。当社は、1915年に創設されましたが、その背景には、前年の1914年7月に勃発した第一次世界大戦がありました。それまで、欧州から輸入されていた石灰窒素などの化学製品の輸入量が激減し、国内生産を増大させようとの機運

が高まり、カーバイド及び石灰窒素の製造・販売を目的に当社はスタート致しました。設立当初より、モノづくりを通して、社会に貢献することをモットーに果敢に新しい事業に挑戦し、現在では、電子材料から合成ゴム、合成樹脂そしてワクチンや検査試薬の医療分野まで幅広い事業を展開しております。この様に、環境変化にしなやかに対応し、社会に有益なものを生み出して貢献していくことは110年続く当社グループの歴史そのものであり、我々のDNAであると考えています。

今後は、当社のコアバリューの一つである「挑戦」と実行力を高めるための風土醸成や組織作りを進め、ステークホルダーの皆さまとの対話を重ねながら、持続可能な成長と企業価値の向上を目指してまいります。

引き続き、皆さまのご理解とご支援を賜りますよう、お願い申し上げます。



社長メッセージ

新社長に聞く「一問一答」？

Q1.デンカグループが2030年に目指すべき姿とは？

A.目指す姿は、独自の化学の力を高めて社会課題を解決する企業です。

デンカグループは、モノづくりを通して社会に貢献することをモットーに、110年間にわたり持続的に世の中に有益なものを生み出してきました。「挑戦」「誠実」「共感」というコアバリューの実践こそが、パーパスとして掲げる「化学の力で世界をより良くするスペシャリストになる」ことを実現する原動力であり、これからも多くの社会課題を解決する企業であり続けることこそが、「当社の目指すべき姿」であると考えています。

社会課題を解決する製品・技術の直近の例をご紹介します。当社は、球状シリカ、球状アルミナ、窒化ケイ素などの特長ある製品群を展開しておりますが、これほど多様なセラミックス製品を保有している企業は、世界で唯一であると自負しています。

近年、世界需要が伸びる生成AIでは、計算量が多くリアルタイムの処理を要求されることから従来と比較して約10倍の電力を消費すると言われています。これに伴い半導体の発熱量も大幅に増加するため、熱制御技術の重要性が高まっています。当社は、電子部材から熱が出ないようにする『制熱』技術を保有しており、この技術から低誘電正接の特性を持つ「スネクトン」という有機絶縁材料を開発することで、高速通信の技術革新を後押ししています。また、発熱が避けられない領域においては、熱伝導性を高めて『放熱』を助ける機能性粉体の球状アルミナがあります。これらの製品は、生成AIの発展への貢献と、今後の需要拡大が期待されています。

さらに、電力の分野においても当社製品が活用されています。洋上風力発電などの導入において、送電のために使用される超高压ケーブルには、信頼性が高い当社の導電性カーボンブラックが必ず使用されています。また、送電では直流から交流への変換が必要となり、その過程で使用される変圧器には、高電圧・高温に耐えられる当社の放熱基板「アルシンク」や「ANプレート」が使用されます。これらの電子材料は、持続可能な電力やエネルギーが求められるこれからの社会において、必要不可欠な存在となると確信しております。今後もダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン(DE&I)推進とフラットな組織体が生み出すコミュニケーションを原動力として、社会に貢献できる新たな製品群を世の中に送り出していく所存です。

Q2.現状の課題認識と業績回復の打ち手は？

A.4つの収益課題解決を通じて、「事業ポートフォリオ変革」の加速と「稼ぐ力」の強化を図ります。

経営計画「Mission2030」で掲げた目標の達成に向けて、まずは足元の業績を立て直すことが急務です。現在、当社が直面している4つの収益課題として、①米国におけるクロロプレンゴム事業の不振、②電子・先端プロダクツ部門における先行投資の回収遅れ、③ポリマーソリューション部門の業績停滞、④全社的なコスト負担の増加が挙げられます。

これらの課題を克服するためには、「事業ポートフォリオ変革」を加速させることが不可欠です。2025年5月にはDPE生産設備の暫定停止を実施し、6月には青海工場におけるセメント生産を停止しました。さらに、2025年度中には大船工場の停止とともに、不採算の工業用テープ事業から撤退し、かつら用合繊製品「Toyokalon」の生産をシンガポール子会社DAPL(Denka Advantech Private Limited)へ集約する予定です。電子・先端プロダクツ部門においては、投資回収の遅れが課題となっていますが、特に赤字が続く基板事業については、2025年度中に構造改革を必ず実行いたします。また、投資案件の厳選を通じて、キャッシュアウトの抑制にも努めています。

加えて、従来とは異なる手法を取り入れたコストダウン活動「ベストプラクティスプロジェクト」では、2024年度に10億円の目標に対し、13億円の成果を達成しました。2025年度の目標は50億円であり、現時点で40億円の確実な見通しが立っています。

一方、電子・先端プロダクツ部門における生成AI関連製品は、着実に成長を遂げています。今後この分野をさらに伸ばしていくためには、当社がこれまで培ってきた技術力や顧客基盤を活かし、既存事業との高い親和性を持つ新たな事業領域において、お客さまのニーズに的確に応える製品の開発に注力することが重要です。これにより、当社の「稼ぐ力」を一層強化してまいります。この「事業ポートフォリオ変革」の加速と「稼ぐ力」の強化によって、2025年度の営業利益250億円は必達目標として取り組んでまいります。

社長メッセージ

新社長に聞く「一問一答」?

Q3.成長軌道回帰のための戦略とは?

A.経営計画「Mission2030」の見直しと新事業育成の強化を推進します。

「目標見直しの方向性」

現在、来年度以降の目標の見直しを進めていますが、各事業の方向性については大きな変更はありません。今後の当社の成長を支える、「ICT & Energy」「Healthcare」を軸に、既存事業と新事業を掛け合わせた成長の絵を描いていきます。「ICT & Energy」分野における当社の戦略としては、これまでに実施した設備への先行投資を活用し、収益の最大化を図るとともに、既存製品の経営資源を活かし得る新たな市場への展開を積極的に推進してまいります。「Healthcare」分野における当社の戦略は、診断薬事業の競争力を一層強化するとともに、他社との連携を通じた収益拡大を図り、ワクチン事業においては安定的かつ確実な経営を推進してまいります。「Sustainable Living」分野における戦略は、構造改革を中心に据えています。スチレンチェーンに関しては、安定的なキャッシュを創出する体制の構築を進めるとともに、化学業界の再編を見据えた他社との連携も視野に入れていきます。

また、経営計画「Mission2030」で掲げる「3つ星事業」とは、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です。これらの事業が展開する市場は、将来的な成長が見込まれるとともに、デンカグループのコア技術を最大限に活かすことが可能な領域であり、当社ではこれらを「ICT&Energy」「Healthcare」「Sustainable Living」の3つの成長分野と定義しています。当社は、「3つ星事業」への集中をミッションとして掲げ、高収益事業を中心とした企業体への進化を目指しています。今後も「3つ星事業」への集中という基本方針を堅持しつつ、成長事業の育成を支える体制の強化にも継続して取り組んでまいります。一方で、2030年度までにすべての事業を「3つ星化」することは足元の状況から難しいとの判断に基づき、キャッシュカウ事業の重要性についても引き続き検討を重ねてまいります。

「2030年度以降の収益を生み出す新事業の種まき」▶P55

2025年度から2030年度の期間は、既存製品の周辺市場に横展開する「染み出し戦略」を進め、

短期間での収益化を目指します。また、2030年度から2040年度の利益創出を見据えた事業を育成するため、2025年度中に最低10種の新事業の種をまきます。

当社は、有機化学と無機化学それぞれに長い歴史を持ち、技術と製造ノウハウを連携させて新事業を創出してきた、とてもユニークな会社です。電子材料などの事業分野において、この特徴を生かした新事業創出を強化していきます。

Q4 成長加速のために無形資産を活用する方法とは?

A. 無形資産をビジネスモデルの中心に据えて、成長加速を目指します。

当社は、半導体関連製品、医薬品、インフラ、樹脂関連など多岐にわたる事業を展開し、企業価値の源泉である無形資産を豊富に有しています。これらの無形資産は、先人たちが長年にわたり社会課題の解決に取り組んできた歴史の中で築かれたものであり、事業成長の原動力となってきました。今後は、無形資産そのものの価値を再認識し、それをビジネスモデルの中心に据えることで、持続的な成長を実現してまいります。



社長メッセージ

新社長に聞く「一問一答」？

●知的財産と事業戦略 ▶P51

新事業創出については先述の通りですが、知的財産もまた、事業戦略における重要な資本の一つであると認識します。当社は、経済誌のランキングに取り上げていただくほど、知的財産への取り組みを強化していますが、現時点ではその活用が十分とは言えず、事業への展開に課題があります。今後は、利益向上に資する知的財産ポートフォリオの最適化を図り、より戦略的な活用を推進します。

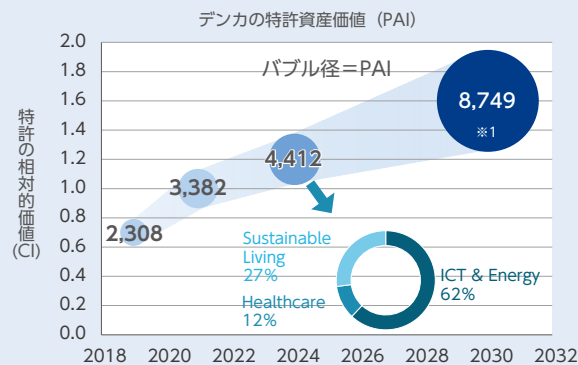
●人的資本経営 ▶P61-64

当社の人財戦略においては、「挑戦」しやすいフラットな組織づくりを重視しています。その一環として、自由闊達な意見を述べる場として、グループ全拠点を対象としたタウンホールミーティングを継続的に実施し、従業員一人ひとりと、当社のコアバリューである「挑戦・誠実・共感」について語り合うとともに、組織変革を後押しする議論を深めています。

また、当社の女性管理職比率の低さという課題認識のもと、DE&I方針に基づき、多様な人財が活躍できる環境の整備に努めています。

加えて、人財育成プログラムの刷新や健康経営の強化など、「挑戦」しやすいフラットな組織づくりを支える多面的な施策を展開しています。

KPI: 営業利益ベースの特許資産価値



●DDX(デンカ・デジタルトランスフォーメーション) ▶P56-59

当社が重視するもう一つの重要な取り組みがDX(デジタルトランスフォーメーション)です。これは単なる業務のデジタル化にとどまらず、組織全体の変革を促すものです。

人財育成の成果として、各部門の中で誕生した「Digital Pilot(DP)」は、自部門のDXを牽引する役割を担っています。業務に精通した人財をDPとして選抜することは、取り組みの実効性を高める重要な要素で、インセンティブを付与するなど、特色ある制度設計を行っています。

2030年度目標

- 労働生産性(省力化数): 480人
- 生成AIの活用: 生成AIアカウント数1000人
- デジタル人財(DP)育成: 200人
基礎教育やスキルアップ教育: 2000人受講
- デジタル化率(見える化率): 50%

●サステナブルマネジメント ▶P66-70

そして当社が属する化学業界は、CO₂排出量の多い産業であるがゆえに、環境問題に対する責任を果たすこと、そして事業の持続可能性を確保することが極めて重要であると認識しています。

そのため、当社は早期より「2050年カーボンニュートラルの実現」を目標として掲げ、積極的な取り組みを進めてきました。具体的には、自社のCO₂排出量に関する削減目標を明確に設定し、総合的な削減施策を推進するとともに、当社の特徴である17か所の水力発電所(共同出資会社を含む)および太陽光発電設備を活用した再生可能エネルギーの有効活用にも注力しています。

また、当社のICT&Energy分野における製品は、環境負荷低減技術の集合体であり、脱炭素社会の実現に向けた重要なソリューションを提供するものです。こうした環境貢献技術や環境価値を経済的価値へと転換するアプローチは、事業会社としての当社にとって、極めて重要な戦略的取り組みであると考えています。

管理職における女性/外国籍/キャリア採用の比率



社長メッセージ

新社長に聞く「一問一答」？

Q5.株式市場の現状の評価を、どのように認識しているか？

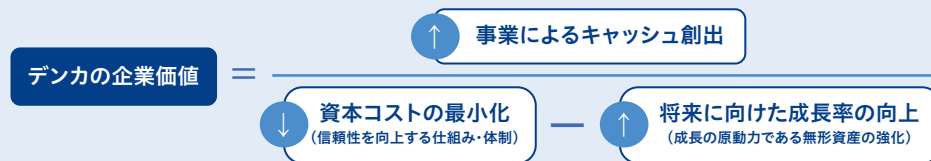
A.株式市場での評価を重く受け止め、「事業によるキャッシュ創出」を高めています。

当社は2023年度以降、株価純資産倍率(PBR)が1倍を下回る水準で推移し、現在は約0.6倍程度に留まっています。このような株式市場からの評価を真摯に受け止め、現状の業績から成長軌道への回帰を図り、企業価値を向上させることが、経営者としての重要な責務であると認識しております。

企業価値向上のために、最も重要な課題は稼ぐ力の回復です。営業力の強化に加え、これまでに実施してきた成長投資の成果刈り取りを加速させることで、「①事業によるキャッシュ創出力」を高めています。併せて、最優先課題である不採算事業の再構築を着実に進めるとともに、コスト削減意識の浸透を図る組織改革を推進し、「ベストプラクティスプロジェクト」や生産プロセスの改革を通じて、コストダウンを実現してまいります。これらの取り組みにより、2025年度に営業利益250億円の達成を目指します。

さらに、中長期的な成長を支える研究開発や人財戦略などの無形資産の充実を図るとともに、当社の強みを活かした製品を3つの重点分野(ICT&Energy、Healthcare、Sustainable Living)において提供することで、「②将来に向けた成長率の向上」を目指します。また、事業活動を通じた環境負荷の軽減とコーポレートガバナンスの強化を推進し、企業としての持続性を高めることで「③資本コストの最小化」にも取り組んでまいります。

これら「3つの要素」に対する実行力を高めることこそが、「デンカの企業価値」の向上につながることを確信しております。そのためにも、経営計画「Mission2030」期間における総還元性向の方針を継続してまいります。



Q6.コーポレートガバナンスのさらなる高度化に対する考え方とは？

A.取締役会での多様な視点と議論を通じて、経営の監督の実効性と透明性を高めるとともに、持続可能な企業経営を推進していきます。

当社の取締役会は、社外取締役からの率直かつ厳正な意見が常に寄せられ、活発な議論が行われる実効性の高い体制となっています。収益を上げられていない事業に対しては報告を求め、検討が不十分な投資案件については、毅然と却下するなど、健全なガバナンスが機能しています。

また、当社グループ内で発生した重大災害や品質等に関する不適切行為については、信頼回復に向けて、調査委員会による再発防止策の策定とその実施状況を継続的に監視しています。重要な経営判断が求められる案件においては、取締役会前に事前説明や議論の場を設けるなど、十分な審議が可能となる工夫を施しています。

社外取締役の在任期間に関しては、一部で長期化への懸念が指摘されていますが、幅広い議論を実現するためには、在任期間のバランスを考慮することが重要であると認識しております。指名・報酬等諮問委員会については、社外取締役の中田氏を委員長に迎え、社外取締役4名、会長、社長の計6名で構成し、次の社長や執行役員を選任、サクセッションプラン等を取り上げて議論しています。今後は、社外取締役の選任についても話し合っていきたいと考えています。

取締役のスキルセットに関しては、財務戦略を強化する観点からCFOの林田を取締役に任命したほか、DE&Iの豊富な経験を有する中田氏を招聘するなど、各人の専門性を活かした選任を行っています。執行役員に対しては、DX・GX・ESG経営など、企業が直面する重要課題に対応するための役員研修を積極的に実施し、各自に目標を設定したうえで、社会変化への高い感度と担当分野における課題解決への行動を求めています。

スキルマトリックスについては現在、常務以上の役員を対象に公表していますが、今後は執行役員も含めた情報開示を進める予定です。執行役員の業績評価は、「6(固定給):3(業績評価):1(株式)」の比率として、業績評価のうち3分の2は会社全体の業績、残る3分の1は個々の非財務項目を含む目標管理に基づく評価としています。

社長メッセージ

新社長に聞く「一問一答」?

Q7.ステークホルダーの皆さまへお伝えしたいことは?

A.挑戦と実行力を原動力として、化学の力で社会課題を解決し、持続可能な未来と世界に誇れる企業価値の創造を目指します。

変化の激しい現代において、当社の化学企業としての存在意義が、これまで以上に問われています。気候変動への対応、生物多様性の保全、人々の生命と健康的な暮らしを守るという社会的使命を果たすとともに、企業価値を高め、持続的に成長するために、当社は経営計画「Mission2030」のもと、ICT&Energy、Healthcare、Sustainable Livingの3つの重点分野において、成長戦略に取り組んでまいりました。しかしながら、2023年度および2024年度においては業績が伸び悩み、株主・投資家の皆さまのご期待に十分にお応えすることができませんでした。収益対策と構造改革の実施を通じて、再び成長軌道へと回帰する準備は整いつつあります。

2025年度中には、2026年度以降の目標を含めた経営計画の見直しを行い、未来に向けた道筋をより明確に示してまいります。新たな成長の基盤を築くとともに、私自身の信条である「挑戦」と「実行力」の精神をグループ全体に浸透させ、企業グループとしての持続性を高め、メガトレンドを的確に捉えた力強い成長の実現を目指してまいります。

110年にわたる歴史の中で、幾度となく困難な経営環境を乗り越えてきたデンカには、竹のようにしなやかで、曲がっても折れない柔軟性が備わっています。当社はこれまで以上に、株主・投資家の皆さまをはじめ、ビジネスパートナーを含むすべてのステークホルダーの皆さまとの対話を深めてまいります。そして、「世界に誇れる化学」を通じて、企業価値の向上と、より良い暮らしと社会の実現に向けて、力強く歩みを進めてまいります。

パーパス実現に向けたアプローチ

