

社長メッセージ

「稼ぐ力の再構築」を断行し、
「新たな成長ステージへ」
踏み出します。

いしだ いくお
代表取締役社長 石田 郁雄



社長メッセージ

私の信条である「挑戦と実行力」を軸に、 有言実行の姿勢で変革に取り組んでまいります。

2025年4月に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は、平素より格別のご支援を賜り、心より御礼申し上げます。歴史あるデンカグループの新たな成長と変革を担うにあたり、その責任の重さと使命の大きさを強く感じております。社長就任からの1年間、成長軌道への回帰とさらなる成長に向け、各種施策の具体化と実行に全力で取り組んでまいりました。

デンカグループのVision

デンカグループは、「挑戦」「誠実」「共感」をコアバリューに掲げ、「化学の力で、世界をより良くするスペシャリストになる。」というパーパスの実現を目指しています。

私たちは1915年の創業以来、社会課題の解決を事業の原点とし、時代の変化や社会のニーズに応えながら、新たな価値の創造に挑戦し続けてきました。電子材料、合成ゴム、合成樹脂、ワクチン、臨床試薬など多岐にわたる事業を展開しているのは、社会に必要とされる製品や技術を生み出し続けてきた証であり、その挑戦の歴史こそがデンカグループのDNAであると考えています。

私たちが目指す姿は、化学の可能性を最大限に引き出し、持続可能な社会の実現に貢献し続ける企業であることです。AIやデジタル化の進展、環境・エネルギー問題、健康・医療分野の高度化など、社会が大きく変化する中で、新たな価値創造への期待はますます高まっています。デンカグループは、有機・無機・バイオという3つの技術基盤を融合・進化させることで、社会やお客さまが抱える課題に最適なソリューションを提供し、技術のクロスオーバーによるイノベーションを通じて、新たな市場と社会価値の創出に挑戦し続けます。

今後も、挑戦を支える企業文化と実行力を一層強化するとともに、お客さま、株主・投資家、地域社会、

従業員をはじめとするすべてのステークホルダーの皆さまとの対話を重ねながら、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を実現してまいります。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。

経営概況

当社グループを取り巻く事業環境は、地政学リスクの高まり、インフレの継続、気候変動の進展などにより、不確実性が一段と増しています。こうした環境変化に対応するため、2025年度は経営計画「Mission 2030」の実現に向け、「成長戦略」と「ポートフォリオ変革の加速」を最優先課題に掲げ、「稼ぐ力の回復」に努めました。成長戦略では、電子材料分野におけるAI・電力インフラ関連需要の拡大を捉え、サーマルマネジメント領域に注力しました。また、臨床検査薬メーカーであるカイノス社を新たにグループに迎え入れ、ヘルスケア分野における成長機会の拡大にも取り組んでいます。

事業ポートフォリオの最適化については、米国クロロブレンゴム事業をはじめとする事業構造改革や不採算事業の見直しを着実に進めるとともに、スチレン関連事業の分社化に向けた検討にも着手しました。あわせて、全社的な収益改善活動とコスト競争力の強化に取り組んだ結果、2025年度の営業利益は262億円となりました。当社グループは今後も、環境変化に柔軟に対応しながら、事業ポートフォリオの進化と収益基盤の強化を進め、持続的な企業価値の向上を目指してまいります。

社長メッセージ

経営計画「Mission 2030」の見直し

今般、経営計画「Mission 2030」を見直しました。不採算事業の整理や事業構造改革、成長分野への先行投資を進めた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と位置づけます。フェーズ2では、さらなる成長に向けて「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ROE8.0%の達成を目指します。

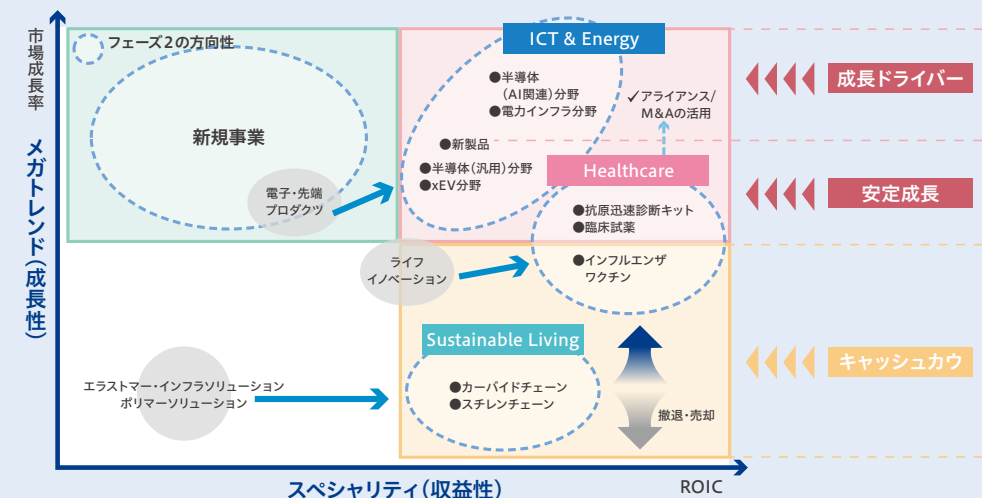
取り組みにあたっては、成長戦略、構造改革、財務規律のバランスを重視します。また、事業領域ごとに「成長ドライバー」「安定成長」「キャッシュカウ」という方向性を明確にしたうえで、「戦略的拡大」「先行投資の刈り取り」「資本効率改善・事業モデル転換」の3つに区分し、領域別の事業戦略 ▶P37▶ に基づいてメリハリをつけて実行してまいります。

また、2030年度を見据えたさらなる成長には、新規事業の創出が不可欠です。当社の強みである有機・無機・バイオの技術知見を基盤に、既存事業の周辺領域に潜在するニーズを掘り起こし、早期事業化につなげる「浸み出し戦略」を重点的に推進してまいります。本年度からスタートした「Mission 2030」フェーズ2では、これらの施策を確かな成果へと結びつける覚悟をもって実行し、稼ぐ力を再構築するとともに、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。

「フェーズ2」の事業ポートフォリオ(4象限分析)

■フェーズ2では「稼ぐ力の再構築」⇒スペシャリティ(収益性)の改善に注力



社長メッセージ

社長に聞く「一問一答」



Q1. 社長就任後の1年を振り返り、最も大きな変化は何ですか。

A.「稼ぐ力を回復するための事業ポートフォリオ改革」を重視。市場からの期待を受け止めながら、結果にこだわり、有言実行の経営を貫く

とにかく、あっという間の1年でした。社長就任当初から、当社が向き合うべき課題は明確でしたが、経営計画「Mission 2030」の見直しを通じて、デンカが進むべき方向性はより明確になったと感じています。

この1年で特に重視してきたのは、「稼ぐ力を回復するための事業ポートフォリオ改革」です。低収益・高リスク事業を見直し、成長事業へ経営資源を振り向けることは、デンカが再び成長軌道に戻るための出発点であると考えています。

同時に、社内には「1円でも多く売る、1円でも多くコストダウンする、最後まで諦めない」という意識を繰り返し伝えてきました。営業利益250億円を達成できたことは、全社一丸となって取り組んだ成果であり、「やる」と決めたことをやり遂げる力が、少しずつ社内に根付き始めた証しだと受け止めています。

また、社長就任後は、これまで以上に株価を意識するようになりました。株価が上昇した際には、社内外から励ましの声もいただき、大きな力になりました。市場からの期待をしっかり受け止めながら、これからも結果にこだわり、有言実行の経営を貫いていきたいと考えています。

Q2. 営業利益250億円を達成できた背景を教えてください。

A.「数字にこだわる」意識を全社に浸透。経営管理の強化と全社一体の収益改善で営業利益250億円を達成

営業利益250億円の達成に向けては、まず経営管理の実効性を高めることに注力しました。従来の執行役員連絡会を、単なる情報共有の場から、営業部門ごとの実績、課題、対策を具体的に確認し、議論する場へと見直しました。営業4部門の部門長が毎月、売上実績、未達要因、改善策を報告し、経営層と踏み込んだ議論を重ねることで、全社で目標達成に向き合う緊張感と実行力を高めてきました。あわせて、製造部門ではネガティブロスの抑制を徹底し、営業・製造が一体となって収益改善に取り組む体制を強化しました。さらに、プロセス改革やベストプラクティス活動を通じて業務の標準化・高度化を進め、収益構造そのものの改善にも取り組んでいます。この1年、私は「数字にこだわる」意識を全社に浸透させることを重視してきました。こうした取り組み

の積み重ねが、収益力の着実な向上につながり、デンカの稼ぐ力を再構築する基盤になると考えています。その意味で、250億円の達成は一過性の成果ではなく、営業利益、ROIC、フリー・キャッシュ・フローの改善を通じて企業価値向上につなげるための第一歩です。今後も、言ったことを必ず実現する「有言実行の経営」を継続してまいります。

Q3. 「Mission 2030」フェーズ2では、何を最優先に進めていきますか。

A.「稼ぐ力の再構築」を最優先に、成長事業の再加速へつなげる

フェーズ1では、ポートフォリオ改革や成長分野への先行投資を進めてきました。一方で、事業環境の変化を十分に捉え切れず、収益性が低下したことについては、経営として真摯に受け止めています。フェーズ2では、この反省を踏まえ、まず「稼ぐ力の再構築」を最優先課題として掲げます。換言すると、持続的な成長のためには、利益を生み出す力をもう一段高める必要があります。短期的な利益だけを追求するのではなく、しっかりと利益を確保し、その成果を次の成長投資へとつなげていくことが重要です。

具体的には、米国子会社DPE(Denka Performance Elastomer LLC)をはじめとする課題事業について、事業譲渡・資産譲渡を含むあらゆる選択肢を検討し、収益性と資本効率の改善を進めます。同時に、電子・先端プロダクツ、ライフィノベーションを中心とする成長領域へ、資本、人材、研究開発資源を重点的に配分していきます。

フェーズ2は、単なる立て直しの期間ではありません。「稼ぐ力を回復する事業ポートフォリオ改革」と、「ICT & Energy/Healthcareを軸にした成長事業の再加速」を同時に進める期間です。短期的には収益性を回復し、中長期的には成長力を高めることで、デンカの再成長に向けた基盤を固めてまいります。

Q4. ICT & Energy、Healthcareでは、どのような成長を目指しますか。

A. ICT & EnergyとHealthcareを成長の柱に据え、高付加価値化を進める

今後のデンカの成長を支える柱は、ICT & EnergyとHealthcareです。ICT & Energy分野では、AI半導体関連需要の拡大を背景に、球状シリカ、球状アルミナに加え、新製品であるスネクトン®がサーマルマネジメント材料として最適なソリューションを提供しています。AI半導体は通常の半導体よりも多くの電力を必要とするため、電力インフラへの需要も一段と高まっています。中

社長メッセージ

社長に聞く「一問一答」



でも、風力発電や太陽光発電などの発電所から電気を送る超高压ケーブルに使われるアセチレンブラックや、直流送電へのパワーモジュールに使用されるアルシנק®は、世界シェアの大半を占めており、当社の技術的優位性が確立されています。Healthcare分野では、臨床試薬市場が着実に拡大しており、安定的な成長が期待できます。今後は、アライアンスやM&Aを通じてパートナー企業との連携を強化し、さらなる成長を目指します。電子材料とヘルスケアという2つの領域に経営資源を重点的に注ぐ方針は、市場からも一定の評価をいただいていると感じています。これらの製品を単独で伸ばすだけでなく、ICT & EnergyとHealthcareを成長事業の中核に据え、売上成長率と利益率の向上につなげていきます。さらに、2030年以降の利益創出を見据え、新規事業の種まきも進めています。成長市場の需要を的確に取り込み、高付加価値製品として収益化することが、企業価値向上の重要な鍵になると考えています。

Q5. 研究開発や知的財産など、無形資産をどのように収益化していきますか。

A.蓄積してきた技術・研究開発・知財・ノウハウを、将来の利益を生み出すエンジンへ結びつける

当社には、111年の歴史の中で培ってきた技術、研究開発力、知的財産、製造ノウハウ、そしてお客さまとの関係があります。これらは、デンカにとって重要な無形資産です。一方で、これまで必ずしもそれらを十分に事業収益へ結びつけられていなかったという課題も認識しています。率直に言えば、2009年以降、大きな新製品を継続的に生み出すことが十分にはできていませんでした。しかし近年、新製品「スネクトン®」を上市することができました。スネクトンは、もともと当社内で長く蓄積されてきた素材技術を起点としています。かつて「SEポリマー」として自動車内装材向けに開発されたものの、製品化には至りませんでした。その後、「低誘電」という特性を求めるお客さまのニーズと、当社が持つシーズを結びつけることで、新たな価値を持つ製品として生まれ変わりました。

今後は、特許件数や研究テーマの多さを誇るだけでなく、研究開発、知的財産、技術ノウハウを、顧客価値、用途開発、価格決定力、利益率へとつなげていくことが重要です。無形資産を保有するだけでなく、事業モデルの中核に据え、収益化していく必要があります。具体的には、事業部門、研究部門、知的財産部門が一体となり、重点成長領域に紐づく知財ポートフォリオを構築していきます。スネクトンを起点とした新製品開発や、セラミックスとの組み合わせによる用途展開は、その一例です。

デンカの技術を単なる蓄積で終わらせるのではなく「将来の利益を生み出すエンジンへと変えていくこと」それが、これからの経営で最も重要なことだと考えています。

Q6. GX・資源循環について、どのような考えで取り組んでいますか。

A.環境リスクの低減にとどめず、競争優位と新たな収益機会へつなげる

化学会社である当社にとって、CO₂排出量の削減をはじめとする環境対応は、社会に対して果たすべき責任であり、避けて通ることのできない経営課題です。異常気象が世界的に深刻化する中、当社は2050年カーボンニュートラルを必ず実現すべき目標として掲げています。

2030年に向けては、CO₂排出量の削減を着実に進めています。セメント事業からの撤退などにより排出量はこの数年で大きく減少しており、2030年目標の達成は十分に可能と考えています。一方で、2030年以降のさらなる削減は極めて高いハードルです。その実現に向け、メタンからアセチレンを製造する新たな方法など、さまざまな技術的選択肢を検討しています。

重要なのは、環境対応を単なるコストや義務として捉えるのではなく、競争優位につなげることです。GX・資源循環を起点とした低炭素ものづくりを進め、低炭素製品や資源循環型製品を通じて、お客さまの脱炭素にも貢献していきます。

高いハードルではありますが、強い意志を持って取り組みます。環境リスクの低減にとどまらず、新たな収益機会の創出にもつなげていきたいと考えています。

Q7. 人材・組織改革について、どのような人物像を求めていますか。

A.主体的に考え行動する人材と、実行力ある組織への進化を目指す

私が求める人物像は「自己完結型の人間」です。これは、自己中心的という意味ではありません。

自分で考え、自分で判断し、自分で行動できる人材という意味です。従業員には、自分が社長になったつもりで、主体的に動いてほしいと常々伝えています。

デンカが再成長するためには、戦略を描くだけでは不十分です。ポートフォリオ改革、無形資産の収益化、GX、新規事業創出、DXをや



社長メッセージ

社長に聞く「一問一答」



り抜くには、現場一人ひとりの実行力が不可欠です。そのためにも、タウンホールミーティングや対話の場を通じて、自由闊達に意見を交わせるフラットな組織づくりを進めています。

また、DXやデジタルツールを新規事業開発や生産性向上に活用し、無形資産同士を有機的につなげる取り組みも強化しています。最終的に会社を支えるのは人です。AIやデジタルツールが発展しても、人が考え、人が動かなければ会社は変わりません。

挑戦と実行力を生む人財・組織改革は、当社のビジョンを実現するための基盤です。人財の力を最大限に引き出し、変革をやり切る組織へ進化していきます。

Q8. コーポレートガバナンスの高度化について、どのように考えていますか。

A. 実効性あるガバナンスでリスクを抑制し、信頼資本を高める

当社では、2015年頃からコーポレートガバナンス・コードに沿った取り組みを進めており、取締役会では活発な議論が行われています。重要案件については事前説明を丁寧に行い、取締役会で十分に議論し切れない経営課題については、経営課題懇談会において社外取締役を中心に意見交換を行っています。

また、指名報酬等諮問委員会では社外取締役が委員長を務め、サクセッションプランについても継続的に議論しています。ガバナンスは形式を整えるための仕組みではなく、経営の実効性を高めるための重要な基盤であると考えています。

特に現在のデンカにとっては、米国子会社DPE (Denka Performance Elastomer LLC) をはじめとする事業リスク、投資判断、品質・安全、コンプライアンスへの対応が極めて重要です。安全・品質・ガバナンスを通じて信頼資本を再構築し、重大リスクを抑制するとともに、お客さま、投資家、社会からの信頼をさらに高めてまいります。

ガバナンスは、形だけ整えれば十分というものではありません。実際に経営の中で機能し、リスクを早期に捉え、必要な判断と実行につなげられているかが重要です。こうした実効性あるガバナンスを積み重ねることが、資本コストの低減にもつながり、持続的な企業価値向上を支えるものと考えています。



Q9. 株式市場からの評価を、どのように受け止めていますか。

A. 成長領域への集中と有言実行により、市場からの信頼回復を図る

当社はこれまで多角的に事業を展開してきたことから、いわゆるコングロマリットディスカウントの影響を受けていた面があると認識しています。そうした中で、経営計画「Mission 2030」の見直しを通じて、電子材料とヘルスケアという成長領域に経営資源を重点的に振り向ける方針を明確に示したことが、市場から一定の評価をいただいたものと受け止めています。

また、営業利益250億円の目標に対して、実績として262億円を達成できたことも、一定の信頼回復につながったと考えています。大切なのは、有言実行です。これまでは「やる」と言いながら十分に達成できなかった面もありましたが、今回は全社一丸となってやり遂げることができました。言ったことを必ず実現する姿勢を、社員一人ひとりが持ち続けることが、デンカの現在と未来を形づくるものと考えています。

今後は、事業によるキャッシュ創出力の強化、将来に向けた成長率の向上、資本コストの低減という3つの視点から企業価値を高めてまいります。市場からの評価を一過性のものに終わらせることなく、継続的な成果につなげることで、株主・投資家の皆さまの期待に応えていきたいと考えています。

Q10. ステークホルダーの皆さまへ伝えたいことをお願いします。

A. 稼ぐ力の再構築と成長への挑戦を通じ、持続的な企業価値向上を目指す

デンカは、111年の歴史の中で、「挑戦」「誠実」「共感」という価値観を大切にしてきました。そして、パーパスである「化学の力で世界をより良くする」ことこそが、当社の存在価値です。繰り返しになりますが、これからのデンカは、低収益・高リスク事業の見直しを着実に進め、「稼ぐ力を再構築」してまいります。あわせて、ICT & Energy、Healthcareを軸に成長事業を再加速し、研究開発・知財・人財といった無形資産を確かな収益へと結びつけていきます。さらに、GX・資源循環を競争優位へと高め、挑戦と実行力を生む組織づくりを進めるとともに、安全・品質・ガバナンスを通じて信頼資本を一層高めてまいります。

足元では「1円でも」を徹底し、未来に向けては「新しい製品を絶えず生み出す会社」への挑戦を続ける。この両方をやり切ることが、これからのデンカに求められていると考えています。

引き続き、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に挑んでまいります。