

経営計画「Mission 2030」

フェーズ2

デンカだからこそ実現できる「ICT & EnergyとHealthcareのベストミックス」を通じて社会的価値の創出

フェーズ1

2023～2025年度

メガトレンドとして特定した
ICT & Energy、Healthcare、Sustainable Living
の3つの注力分野で事業価値創造

ICT & Energy
再生可能エネルギー
モビリティ大変革
半導体やデバイス需要拡大

Healthcare
医療ニーズ高度化
革新的な医療技術

Sustainable Living
食糧・水資源枯渇
インフラ需要増大

3つの注力分野
II
メガトレンドに注力

拡大する市場での積極的な先行投資
不採算事業の整理
新規事業創出への取り組み強化

営業利益 262億円
ROE 5.2%

フェーズ2

2026～2028年度

「稼ぐ力の再構築」から始まる
新たな成長ステージ

ICT & Energy
成長ドライバーとして牽引
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最先端分野でのデファクト化を実現

Healthcare
安定成長の追求、成長ドライバー
既存診断事業での安定成長と業界におけるアライアンス形成(M&A含む)のフロントランナーへ

Sustainable Living
勝ち残る事業のみへ厳選 撤退・売却
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

収益力UP
投資の厳選による財務状況の立て直し

営業利益 450億円
ROE 8.0%

フェーズ3以降

2029年度～

デンカのありたい姿

異なる成長トレンドを持つ
ICT & Energyと
Healthcareの
ベストミックスへ

＜デンカらしい持続的な成長＞

ICT & Energy と Healthcare の
異なる角度の成長トレンドを掛け合わせ
Sustainable Livingの領域は、
勝ち残る事業に厳選、新たな価値を創造

デンカだからこそ成し得る
社会課題の解決につながり、
さらに従業員一人ひとりが希望を持って
働ける環境を生み出す

フェーズ2の概要

経営計画「Mission 2030」フェーズ2(2026～2028年度)では、蓋然性の高い計画としてROE 8.0%以上を設定

「Mission 2030」フェーズ2(2026～2028年度)策定

デンカはVISIONに掲げるMISSION「2030年までに、人材・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「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、2026～2028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。

ROEの考え方

【蓋然性】

さまざまなリスクを織り込み
遅くとも2028年度には達成

フェーズ2期間中にROE 8.0%を目指す

【早期実現の可能性】

・DPE：費用負担最小化
・DPE：フェーズ2期間中で早期にクローズまでの計画策定
→繰延税金資産の計上
・政策保有株式売却益

フェーズ2の重点施策

ICT & EnergyとHealthcare領域での
成長事業の競争力強化・高度化の推進。

Sustainable Living領域では勝ち残る事業に厳選し、
キャッシュカウ化。

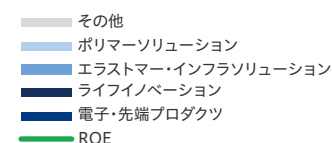
DPEの早期解決、費用負担の最小化。

新規事業創出。
2030年度までは既存事業の浸み出し戦略による拡大、
2030年度以降に向けた最低10テーマの種まき。

上述の施策からの収益力および投資の
厳選による財務状況の立て直し。

「Mission 2030」

2023～2025「フェーズ1」+2026年度予想

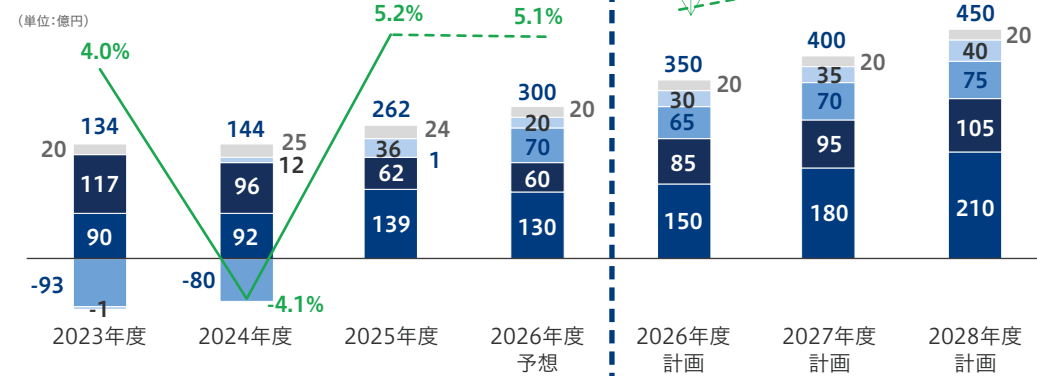


2026～2028「フェーズ2」

2026年度から目指す目標

ROE 8.0%

営業利益



特別損失計上額

△84億円
ノロウイルスワクチン
開発中止に
伴うIcon社に係る
のれんの減損損失等

△251億円
米国DPE、大船工場
固定資産減損等

△221億円
米国DPE等

クロロブレンゴム事業の抜本的対策による
一定の特別損失計上を見込むも、特別利益等で補填を計画

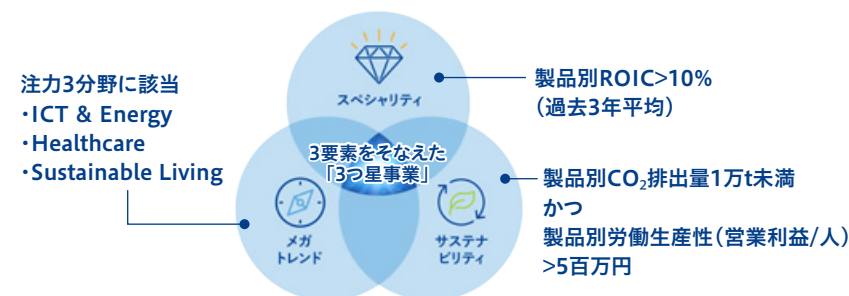
「Mission 2030」 フェーズ2

ポートフォリオ変革

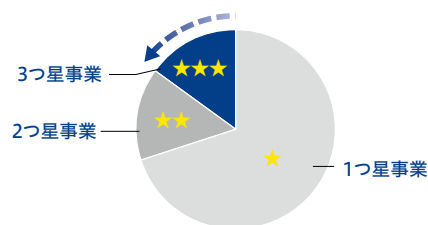
選択と集中:フェーズ2では低収益事業と成長分野の変革

フェーズ1で進めてきた事業構造改革をさらに深化させ、フェーズ2では低収益事業の変革・再編を加速します。その一方で、AIの普及や電力インフラ需要拡大という追い風を確実に捉え、ICT & EnergyとHealthcareを成長の中核として強化します。また、3つ星事業の3要素のうち特にスペシャリティ(製品別ROIC10%超)を重視した資源配分を進めることで、選択と集中による「稼ぐ力の再構築」と「新たな成長ステージへの基盤固め」を進めます。

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



フェーズ1



…1つ星赤字事業の変革と重点分野の強化

選 択	ICT & Energy	▶Y フィルム/カラリヤン撤退(大船工場)
	Healthcare	▶高分子ヒアルロン酸製剤の受託製造終了 ▶ノロウイルスワクチン開発中止(Icon社)
	Sustainable Living	▶米国クロロブレンゴム事業の暫定停止 ▶セメント事業撤退 ▶Evolmer 撤退 ▶Toyokalon 生産拠点の集約
集 中	ICT & Energy	✓半導体・xEV分野への投資
	Healthcare	✓インフルエンザワクチン、 検査キット・臨床試薬の増強工事

フェーズ2

3つ星のうち、スペシャリティ
(製品別ROIC10%超)を優先

収益化、財務体質改善に集中

…低収益事業と成長分野の変革

選 択	ICT & Energy	▶電子回路基板はあるべき姿を見極めた上で、 他社との協業やアライアンス
	Sustainable Living	▶米国クロロブレンゴム事業の早期解決 ▶青海工場の生産最適化・構造改革 ▶スチレン系事業におけるアライアンス構築 ＜分社化に向けた検討＞
	ICT & Energy	✓AIと電力インフラに集中
集 中	Healthcare	✓診断領域を中心とした アライアンス(M&A含む)の活用

フェーズ3以降



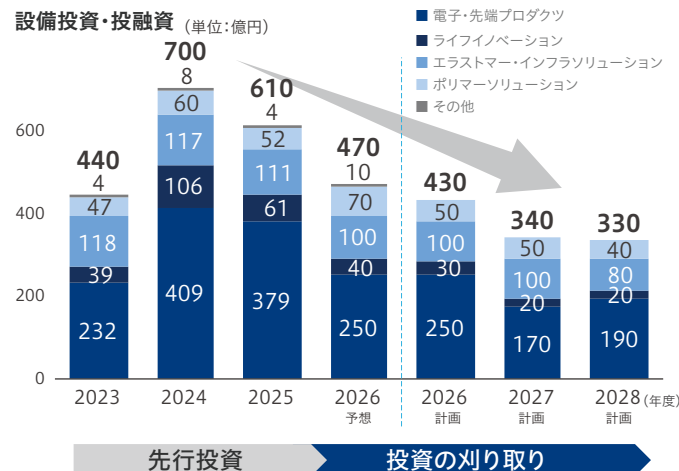
異なる成長トレンドを持つ
ICT & Energyと
Healthcareの
ベストミックスへ

フェーズ2の概要(各指標)

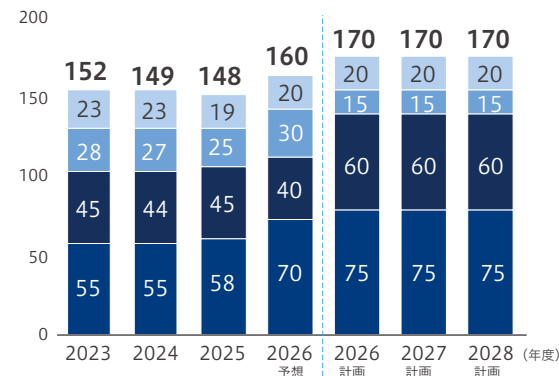
経営計画「Mission 2030」 単位：億円		フェーズ1 + 2026年度予想				フェーズ2		
		2023年度実績	2024年度実績	2025年度実績	2026年度予想	2026年度計画	2027年度計画	2028年度計画
収益性	売上高	3,893	4,003	3,842	4,500	4,100	4,400	4,700
	営業利益	134	144	262	300	350	400	450
	営業利益率	3.4%	3.6%	6.8%		8.5%	9.1%	9.6%
	当期純利益	119	△123	157	160	180	220	260
資本効率性	ROE	4.0%	△4.1%	5.2%	5.1%	6.0%	7.0%	8.0%
	ROIC	2.5%	2.5%	4.2%	4.5%	5.0%	5.5%	6.0%
資本配分	D/E レシオ	0.57	0.73	0.71	0.77	0.75	0.70	0.7以下
	投資額	440	700	608	470	430	340	330
	総還元性向	72%	-	57%	54%	・総還元性向50%目安(経営計画8年間累計) ・1株当たり配当額の維持、増加を目指す		
	年間配当額(円/株)	100	100	100	100			

達成可能な目標として2026年度からROE 8.0%を目指す

セグメント別 投資・償却費・研究費

フェーズ2は
戦略的拡大の
領域に投資を
厳選アセチレンブラックのタイ
での新規製造拠点設立な
ど2024年度、2025年度に
投資が集中

研究開発



償却

