

Sustainable Living

戦略：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

部門長メッセージ



執行役員
エラストマー・インフラソリューション部門長

たか はし こう や
高橋 晃哉

当部門は、クロロブレンゴム(CR)や石灰窒素など創業以来のカーバイドチェーンを活かした製品や、特殊混和材やコルゲート管などの国土強靱化に資する製品など、有機から無機まで幅広い技術で社会に貢献する製品を提供しています。2025年度では、CR生産の青海工場集約、セメント事業からの完全撤退、コルゲート管の工場新設などのポートフォリオ改革を断行し、部門収支の黒字転換を達成しました。

経営計画「Mission 2030」フェーズ2では、収益最大化と持続的な成長の実現に向けて、協業・アライアンスの強化推進による既存事業のスケールアップを図るとともに、国内有数の規模を誇る青海工場水力発電所の有効活用や、バイオステミュラント、カーボンネガティブコンクリートの技術で、サステナブルな世界への貢献に取り組み、稼ぐ力の再構築と事業モデルの転換を進めてまいります。



執行役員
ポリマーソリューション部門長

おまた まさひろ
小俣 昌博

国内の人口減少による需要減、主要顧客としての立場から競合相手に変わりつつある中国の立ち位置の変化、今後重くのしかかる環境負荷低減への対応などに対処していくために、当社はスチレン系事業の分社化の検討を開始し、他社との連携やダウンサイジングを含めた事業再構築を目指しております。

またポリスチレンのケミカルリサイクル実証試験設備の安定操業と将来の社会実装化に向けた取り組みに注力し、サーキュラーエコノミーの実現に貢献していきます。

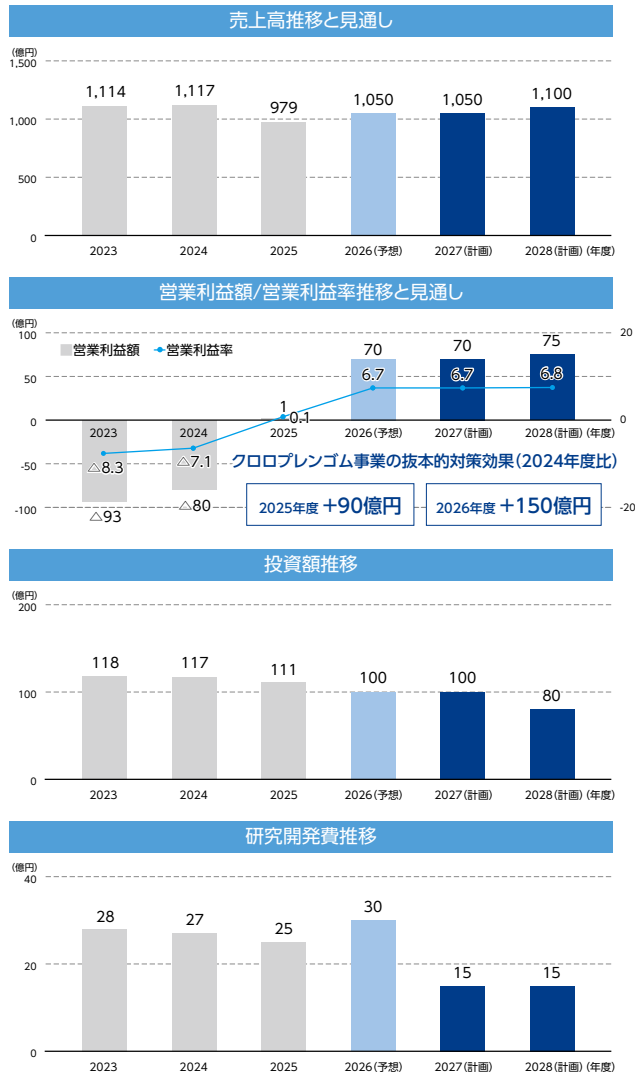
昨今、供給面、価格面でプラスチックを取り巻く状況に逆風が吹いていますが、生活に必要な不可欠でエッセンシャルな材料を社会に提供する石化事業を、これからも持続可能なものとしていくために、構造改革をスピーディーに確実にやり切るよう、これからも努力していきます。

経営計画「Mission 2030」の目標達成に向けた戦略(「3つ星事業」100%に向けた戦略)

	注力分野・ マーケット	【主要製品】	【フェーズ1実績】	【フェーズ2計画】	【2030年度の部門目標】
エラストマー・ インフラソリューション部門	食料 インフラ	●クロロブレンゴム ●バイオステミュラント「PRULA®」「レコルト®」「アヅミン®」 ●環境保全型肥料「石灰窒素」「ようりん®」「とれ太郎®」 ●特殊混和材 ●トヨドレン® ●カーボンネガティブコンクリート用炭酸化混和材「LEAF®」	●米国クロロブレンゴム工場の暫定停止 ●セメント販売停止 ●Evolmer撤退 ●九州プラスチック工業:コルゲート管増産	●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 ●バイオステミュラントのグローバル展開加速、WEBマーケティング強化 ●カーボンネガティブコンクリートの展開	●一人ひとりが自分らしい専門性を身に付けることに挑戦し、世界をより良くする製品を誇りを持って社会に提供することを通じて全社目標の達成に貢献する事業部門へと変革する。 ●低炭素コンクリート製品の普及拡大や農業関連資材の世界展開等を通じてESGへの貢献を図る。
	自動車 エネルギー産業 住宅・家電 食品包材 ヘアプロダクト	●高機能スチレン系樹脂「AS、ABS、MS、SBC、IP」 ●油田・ガス田掘削用添加剤「ポパール」 ●雨どい、アルミダクト(デンカアステック) ●ポリスチレン樹脂(東洋スチレン) ●高強度薄肉耐油シート・高耐熱反「BOPS」 ●ウィッグ・ヘアピース用原糸(DAPL)	◇構造改革 ●Toyokalon事業の生産集約や東洋スチレンの連結子会社化 ◇新製品上市 ●高機能透明樹脂「MS-TX300」(DSPL) ●高機能ポパール「水溶性繊維用ポパール」 ●雨水タンク「ピュアエデン」(デンカアステック) ◇環境への取り組み ●ポリスチレンケミカルリサイクル実証プラント稼働開始 ●千葉県市原市と使用済みポリスチレン拠点回収に関する事業連携協定を締結 ●マスバランス方式による環境配慮型素材「バイオマスBOPS」を販売開始	◇構造改革 ●スチレンチェーン全体の再構築とダウンサイジングなど個別事業の最適化 ・外部連携も含めた分社化の検討を開始 ・他社との協業や最適生産体制を検討 ◇新製品開発 ●電子材料・自動車分野での耐熱性ニーズに対応した新グレード ◇環境への取り組み ●資源循環システムブランド「D-NODE®」関連製品の市場投入 ●スチレンケミカルリサイクル実証から実装化に向けた体制構築	●Portfolio Transformation:高付加価値化、新規事業創出、アライアンスの構築による企業価値の向上 ●Sustainable & Disruptive Innovation:スチレンチェーン、デンカの要素技術を最大限に活かしたイノベーションおよびM&A・外部リソース活用によるイノベーションによる新たな3つ星事業の創出 ●Ahead to Green:ポリスチレンケミカルリサイクルを活用した川上から川下の地域社会と連携したサーキュラーエコノミーモデルの構築

Sustainable Living

エラストマー・インフラソリューション部門



全体売上高に占める割合(2025年度):25%

従業員数に占める人員割合(2025年度):22%

SWOT分析

- CO₂をコンクリートへ吸収・固定化させる技術
- 世界最大の生産能力を持つクロロプレンゴム事業
- 国内有数規模の自社水力発電
- 電炉・キルン製造の基礎技術保有および素材の開発力
- 国内稀有な肥料製造メーカー

強み S

O 機会

- 海外市場におけるブランド浸透(特殊混和材事業)
→ 現地パートナーとの協業推進
- 装置産業特有の固定費増および製法由来のCO₂排出等
→ 設備稼働率最適化や他社協業推進
- 製品ライフサイクル、成熟市場分野での製品展開
→ 新規用途展開やコスト競争力強化

弱み W

T 脅威

- 自然災害被害緩和のための土木構造物強靱化関連需要増加
- 高度経済成長期に整備され老朽化が進んでいるインフラ維持更新(リニューアル)需要の増加
- 世界の人口増加に伴う食糧需要の増大に対応するバイオスティミュラント市場の成長
- 新興国を中心としたインフラ市場向け拡販
- 低炭素や省力化ニーズに貢献する製品市場の拡大

- カーボンニュートラルに向けた各種環境関連規制の拡大
→ リサイクル原料の積極利用、プロセス改善によるCO₂排出低減
- 国内の人口減少による建設・農業市場の縮小、労働力不足
→ 省力施工を可能とする建設向け製品の展開、地下灌漑システムや農地大面積化など高機能圃場への転換
- 世界的な原燃料価格の高騰
- 市場プレイヤーの世界的な再編 → 他社協業の推進

事業チェーン最適化

- DPEで獲得した米国市場の販売網を最大限活用し、クロロプレンゴムのシェア維持
- 水力発電によるメリット最大化と低資本効率事業の構造改革
- 環境価値付与により新たな市場での競争力向上[FASTRONG]、[LEAF®]

TOPIC

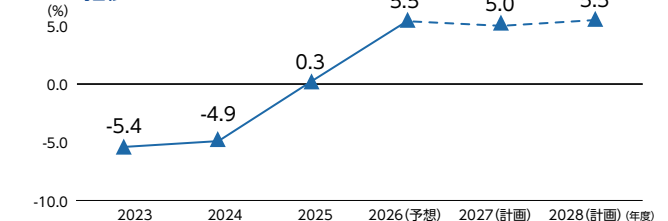
事業ポートフォリオ最適化の一環としてデンカER®事業からの撤退を決定
(参考) ニュースリリース「デンカER®事業からの撤退」2026年7月17日

※デンカER®:アクリルゴムとフッ素ゴムの中間領域をカバーする耐熱性と耐油性に優れた、当社独自開発の特殊ゴム

ROIC向上にむけて

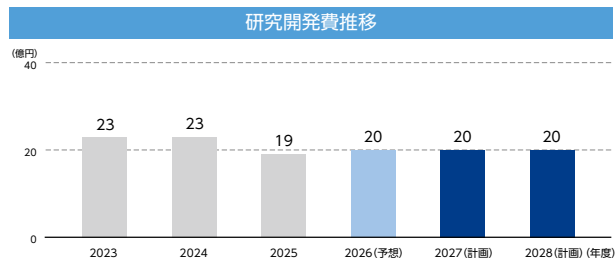
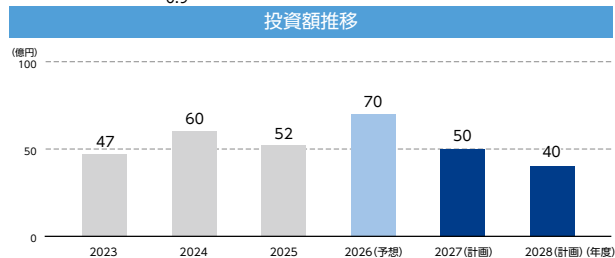
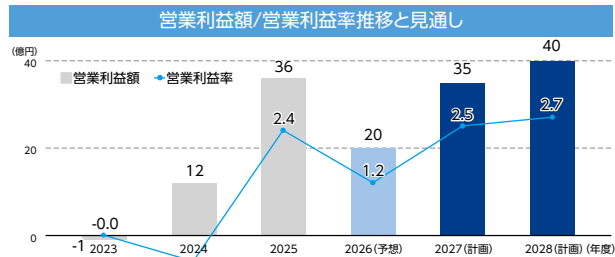
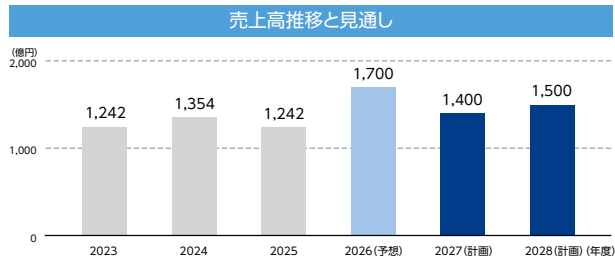
- クロロプレンゴム:青海工場1拠点化での収益最大化
- 特殊混和材:独自技術を活かした高付加価値製品の展開、海外展開の推進、環境負荷低減製品の拡販
- アグリプロダクツ:石灰窒素・バイオスティミュラント拡販、ようりにリサイクル原料使用
- コルゲート:スペック活動の強化、スマート農業への進出

ROIC推移



Sustainable Living

ポリマーソリューション部門



全体売上高に占める割合(2025年度):32%

従業員数に占める人員割合(2025年度):16%

SWOT分析

◇サプライチェーン

- 原料生産から加工製品までの一貫した製造販売体制(スチレン系製品)
- 国内・シンガポールの2拠点体制によるグローバルな事業展開

◇環境対応

- 社会実装化に向けたポリスチレンケミカルリサイクルの実証プラントの稼働
- 持続可能な社会の構築に向けたバイオマス製品(ISC認証取得済)

◇研究開発

- ポリマー構造設計・制御技術およびシート、フィルム、合成繊維まで対応する多様な樹脂加工技術とソリューション提案

強み S

◇市場動向

- アジア新興国における高性能樹脂需要の拡大(汎用品からのシフト)

◇環境対応

- 脱炭素対応ニーズの本格拡大(バイオマス製品、低環境負荷製品の需要増)
- 資源循環(サーキュラーエコノミー)トレンドの加速

0 機会

弱み W

◇サプライチェーン

- 原料調達元が限定的(BCP対応)

◇市場動向

- ナフサ、ベンゼン等の原料価格変動と製品価格転嫁へのタイムラグ

◇販売チャネル

- 特定用途・地域への依存構造(市場変動や規制影響を受けやすい)

T 脅威

◇サプライチェーン

- 原料・エネルギー調達の不安定化(地政学リスク)

◇市場動向

- 国内人口減少による需要縮小
- 世界的な需給バランスの変化(中国における石油化学プラントの新増設)
- 国内海外競合メーカー製品の品質向上による価格競争の激化

◇環境対応

- プラスチックの環境問題による需要の減少(特にワンウェイ品)

対応策

- 分社化の検討を進め、業界再編も視野に構造改革を推進し、サステナブル事業への転換
- ポリマー加工技術を活用した新製品開発および、新分野への用途探索を加速
- 環境対応ニーズの高まりを受け、ケミカルリサイクルおよびバイオマス製品の販売を推進

分社化の検討 時期:2027年4月を目途

【目的】

- 協業・資本提携を含む戦略的選択肢の拡大
- 機動的な意思決定による収益力強化と将来成長投資の実現

【背景】

- ポートフォリオ変革として競争優位性のある事業への厳選
- グローバルでの生産設備増強による国際競争の激化
- 稼働率の低下による収益性・キャッシュ創出力の低下
- 業界連携・戦略的パートナーシップを含む柔軟な事業運営体制の必要性

【対象事業】

- スチレンモノマー、機能樹脂およびシート製品の製造・販売
- 当該事業に付随する一連の事業群(国内拠点、海外拠点)

(参考) 2026年2月経営説明会資料▶P37

ROIC向上にむけて

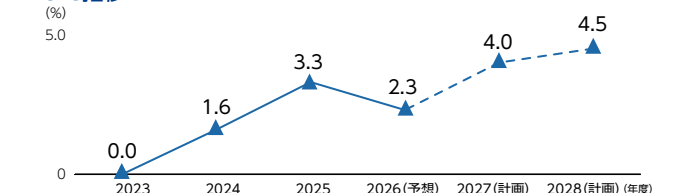
【収益率】

- スチレンチェーン全体と個別最適化の組み合わせにより抜本的改革を推進
- 合理的判断による生産最適化、不採算事業の譲渡・撤退
- コストダウンおよび差別化・高付加価値品投入による収益性向上

【資本効率】

- 債権流動化や在庫適正化によるCCCの改善
- 事業構造改革の検討状況を踏まえ、緊急度合いを見極めた設備投資

ROIC推移



Sustainable Living

エラストマー・インフラソリューション部門

特殊混和材事業の展開



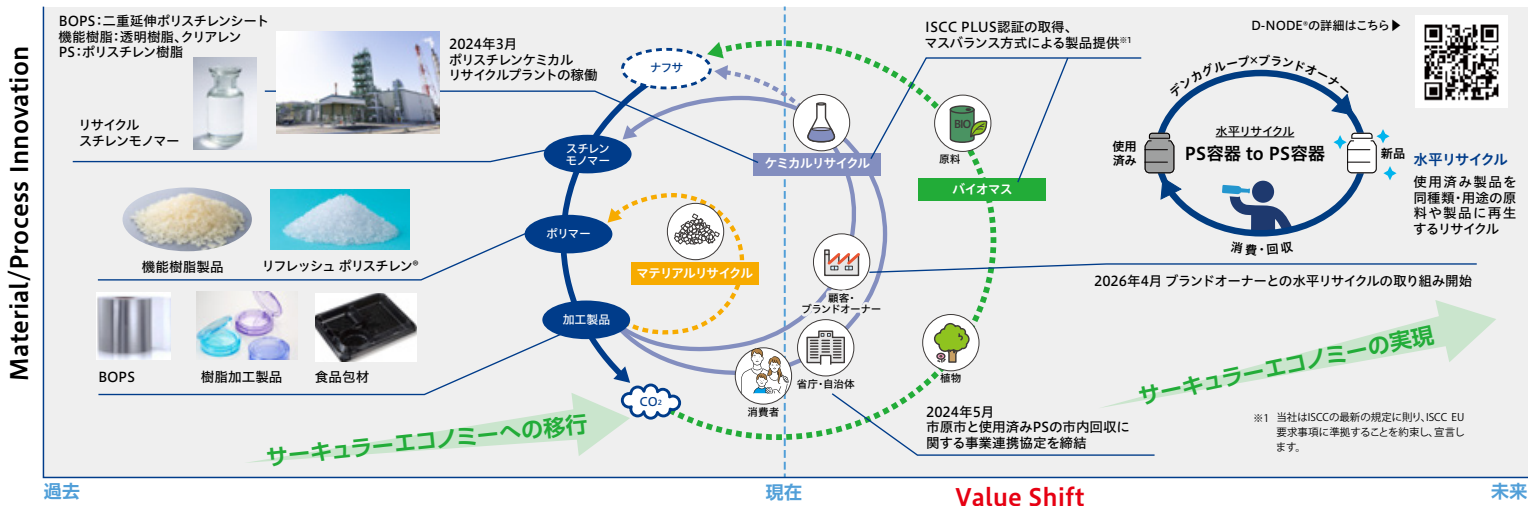
事業を通じた社会への貢献

●カーボンネガティブコンクリート
「CUCO®(クーコ)」プロジェクト

「CUCO」プロジェクトは、NEDO(国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構)で採択された当社と鹿島建設株式会社、株式会社竹中工務店の3社が幹事会社の「グリーンイノベーション基金事業/CO₂を用いたコンクリート等製造技術開発プロジェクト」を実施する55社で構成されたコンソーシアムです。本プロジェクトを通じ、高いレベルで汎用性のあるカーボンネガティブコンクリートを実現させるため、炭酸化混和材の開発、施工技術の開発、品質評価技術の確立、実社会への本格的な普及を目指します。また、今回の技術開発で取り組む積極的なコンクリートへのCO₂固定化により、脱炭素から「活性炭」へのステージ移行を推し進め、温室効果ガス削減という社会課題解決に貢献していきます。コンソーシアムの共同開発の成果として、大阪・関西万博にて「CUCO-SUICOMドーム(サステナドーム)」(鹿島建設施工)の躯体の一部に使用された「CUCO-SUICOMショット」やEXPOアリーナの歩道に敷設された「CUCO-SUICOM舗装ブロック」に当社の炭酸化混和材「LEAF®」が使用されています。このコンソーシアムで開発した技術にはCUCOを冠し、社会実装に向けた普及展開を図ります。

ポリマーソリューション部門

ポリマーソリューション全体のバリューシフト



事業を通じた社会への貢献

●デンカグループはサーキュラーエコノミーの実現を
通じて新しい価値を世の中に提供します

- デンカと連結子会社の東洋スチレン(株)は、新たな資源循環型のリサイクルシステムとして、2024年3月より千葉工場内にてポリスチレンケミカルリサイクルプラントを稼働しています。使用済み容器や、製造工場(工程)から出る端材を回収し、化学的に分解してプラスチック製品の原料として再生利用する新しい取り組みであり、サーキュラーエコノミー実現のための第一歩です。
- 千葉県市原市と事業連携協定を締結するとともに、ブランドオーナー等との協業による水平リサイクルを進めています。
- デンカ、東洋スチレン、デンカポリマーでのISCC PLUS認証の取得や、資源循環システムブランド「D-NODE®(ディーノード)」の立ち上げにより、取り組みの実効性を高めた化石由来原料の削減に貢献していきます。
- デンカグループは、お客さま、地域社会、自治体など多様なステークホルダーと連携し、個社では実現不可能な技術開発や水平リサイクルの取り組みを推進し、持続可能な社会の実現に貢献することを目指します。