

世界に誇れる、化学を。

**Denka**

デンカレポート**2025**

統合報告書

## 編集方針

「デンカレポート2025」は、株主・投資家をはじめとしたステークホルダーの皆さまへ、ESG経営の観点から中長期的な価値創造に焦点を当てた、総合的な企業情報をお伝えすることを目指しています。  
また、サステナビリティサイトでは、ESG情報を包括的かつタイムリーに報告いたします。

### ■ 対象期間

原則として2024年度（2024年4月1日から2025年3月31日）を対象期間としていますが、2025年度の活動についても一部報告しています。また、パフォーマンス指標（数値）に関しては、過去数年分の実績を含めて掲載しています。  
発行日：2025年9月30日

### ■ 報告対象組織

本報告書の記事は、デンカグループ（連結）を対象としています。但し報告データによっては集計範囲が異なる場合があります、それぞれの報告対象範囲を記載しています。

### ■ 参考ガイドライン

- ・「GRIスタンダード」2021年版
- ・環境省「環境報告ガイドライン2018年版」
- ・IIRC「統合フレームワーク」2021年版

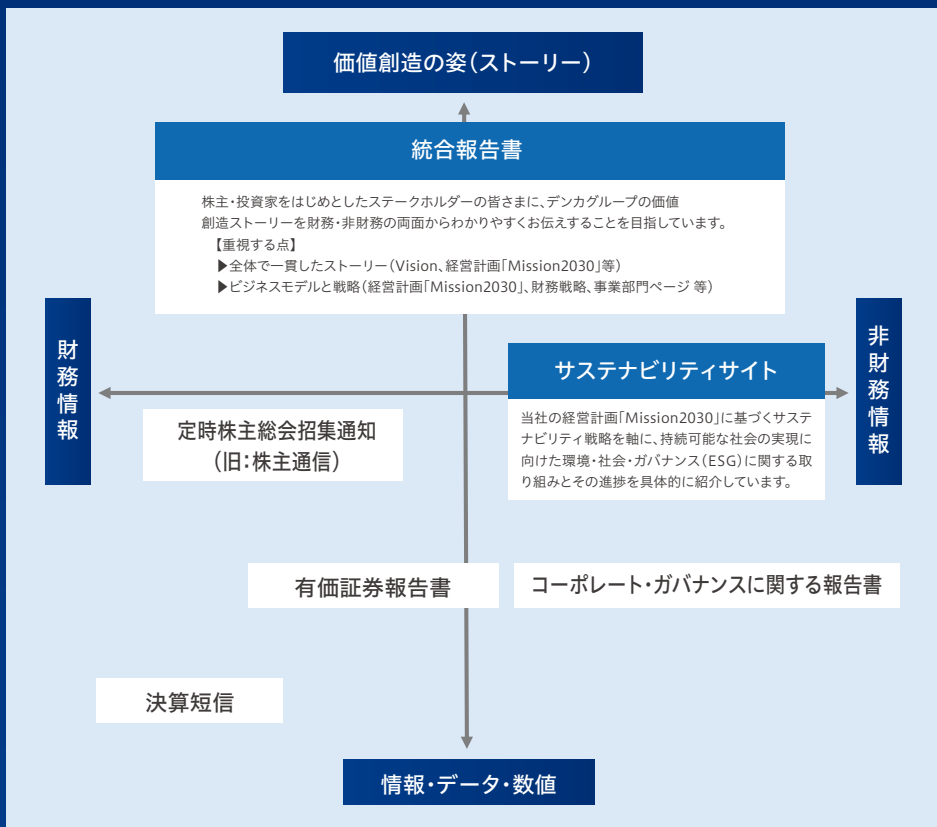
### ■ お問い合わせ先

デンカ株式会社 経営企画部  
〒103-8338 東京都中央区日本橋室町2-1-1  
日本橋三井タワー  
TEL:03-5290-5510  
e-mail:denkareport@denka.co.jp  
<https://www.denka.co.jp>

## 情報開示体系

デンカグループは、下記のの体系でステークホルダーの皆さまへ向けた情報を開示しています。  
総合的な企業情報を紹介する「統合報告書」のほか、IR情報サイト、サステナビリティサイト、有価証券報告書などを発行し、それぞれ内容を棲み分けています。

最新の情報はWebサイト(<https://www.denka.co.jp>)をご覧ください



## Contents & 企業価値算出式

持続的な企業価値向上のためには、着実な利益の積み上げと経営計画「Mission2030」の目標達成での**事業によるキャッシュ創出**、信頼性を向上するESG経営の仕組みや体制構築による**資本コストの最小化**、成長の原動力である無形資産の強化による**将来に向けた成長率の向上**が不可欠です。資本コストや株価を意識した経営が求められる中、株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆さまの期待に応えるべく、企業価値の向上に向けて、キャッシュ創出力の向上、将来に向けた成長率の向上、資本コストの最小化を進めていきます。

### デンカの企業価値

P27 企業価値向上を目指して  
P29 価値創造プロセス  
P31 サステナビリティ経営の推進体制  
P34 経営計画「Mission2030」



### 事業によるキャッシュ創出

P37 電子・先端プロダクツ部門  
P40 ライフイノベーション部門  
P43 エラストマー・インフラソリューション部門  
P46 ポリマーソリューション部門



### 資本コストの最小化

(信頼性を向上する仕組み・体制)

P65 (Environment) サステナビリティの追求  
P71 (Governance) 経営価値創造  
P73 機関投資家アナリスト×社外取締役対談  
P83 安全最優先  
P85 品質保証マネジメント  
P87 リスクマネジメント  
P93 コンプライアンス  
P95 ステークホルダーとの対話



### 将来に向けた成長率の向上

(成長の原動力である無形資産の強化)

P49 デンカグループの無形資産の全体像  
P50 新事業開発部門  
P56 DDX～Denka Digital Transformation～  
P60 プロセス革新  
P61 (Social) 人財価値創造

## Vision

P03 OUR VISION  
(ミッション、パーパス、コアバリュー)  
P04 米国子会社DPEのクロロプレングム  
製造設備の暫定停止とその効果

P05 社長メッセージ  
P13 社長・社員座談会  
P17 CFO メッセージ  
P22 ベストプラクティスプロジェクト

## At a glance

P23 一目でわかるデンカグループ  
P24 非財務指標と企業価値のつながり  
P25 デンカの軌跡

## Financial information

P98 11ヵ年財務サマリー  
P99 会社概要

世界に誇れる、化学を。

# Denka

## ビジョン

デンカのビジョンは、2022年に、若手従業員44人と経営陣が議論を重ねて誕生しました。「コアバリュー」「パーパス」「ミッション」で構成するデンカグループの企業理念です。

## ESG基本方針



デンカサステナビリティサイト <https://denka.disclosure.site/ja/>

デンカの未来像を表し、全従業員の活動の根幹となるビジョンの下、デンカグループは、事業活動のESG（環境・社会・ガバナンス）における基本的な方針として「デンカグループESG基本方針」を掲げています。各原則の遵守に努めるとともに、高い倫理観に基づく実効性のあるコーポレートガバナンスの構築を通じて、企業価値の向上を図ります。

## 経営重要課題（マテリアリティ） ▶P32-33

経営計画「Mission2030」策定時に分析した「想定される世界」と「メガトレンド」における社会的責任を遂行するために重要な経営課題を明確にし、事業活動の個別の目標につなげることを目的として経営重要課題（マテリアリティ）を見直しました。

## 経営計画「Mission2030」 ▶P34-36

事業価値創造



人財価値創造



経営価値創造



3つの  
成長戦略

3つ星  
事業



### デンカの務め

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。

### デンカを導く北極星

化学の力で世界をよりよくする  
スペシャリストになる。

### デンカのDNA

「挑戦」:化学の可能性に挑み続けます。  
「誠実」:真摯な姿勢で、仕事に取り組みます。  
「共感」:多様性を尊重し、安心安全な社会を創ります。

## 米国子会社DPEのクロロプレンゴム製造設備の暫定停止とその効果

米国子会社DPE (Denka Performance Elastomer LLC) は、クロロプレンゴムの生産拠点である当社青海工場に加え、主要ユーザーが多く立地面で優位な北米に第2生産拠点として2014年12月に設立されました。2015年11月にはE.I. DuPont de Nemours and Company (以下「DuPont」) から同事業を譲り受け、米国でのクロロプレンゴム生産を開始し事業を展開してきました。

しかしながら、コストの上昇、生産数量の減少、要員面の問題や世界的な需要後退により、当面の収益性の改善は困難な見通しです。

コストの上昇については、DPEがDuPontから製造設備を取得した時点では必要と想定されなかったクロロプレンモノマーの排出削減設備の設計・導入および運用に係るもの、排出削減設備の運転やその他排出削減対策の実施に必要なエネルギーコストの上昇や必要要員の確保面での困難さ、米国内のインフレによる主要原材料費や修繕費上昇の加速を含む、様々な要因に起因しています。

このような状況から、DPEは、2025年5月13日の当社プレスリリースでお知らせした通り、定期修繕中で安全な状態で生産停止中のクロロプレンゴム製造設備について再稼働せずに、期限を定めず暫定的に停止し、同事業について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検討することとなりました。

### 収益性の改善が困難な根拠

コスト上昇	<ul style="list-style-type: none"> <li>取得時点では必要と想定されなかった排出削減設備の設計、導入および運用に係るコスト</li> <li>排出削減設備の運転やその他の排出削減対策の実施に必要なエネルギーコストの上昇と必要要員の確保面での困難さによるコスト上昇</li> <li>米国内のインフレによる主要原材料費や修繕費上昇の加速</li> </ul>
要員面の問題	<ul style="list-style-type: none"> <li>全般的に要員の確保・維持が難しくなっていること</li> </ul>
生産数量の減少	<ul style="list-style-type: none"> <li>排出削減対策の実施に伴う操業上の制約</li> <li>サプライチェーンの寸断および自然災害に伴う計画外停止等</li> </ul>
世界的な需要後退	<ul style="list-style-type: none"> <li>世界経済環境の変化によるクロロプレンゴムの需要後退</li> </ul>

## 米国子会社DPEのクロロプレンゴム製造設備を 期限を定めず暫定停止 事業譲渡・資産譲渡の可能性を含めあらゆる選択肢を検討

### 暫定停止とその効果

#### 特別損失

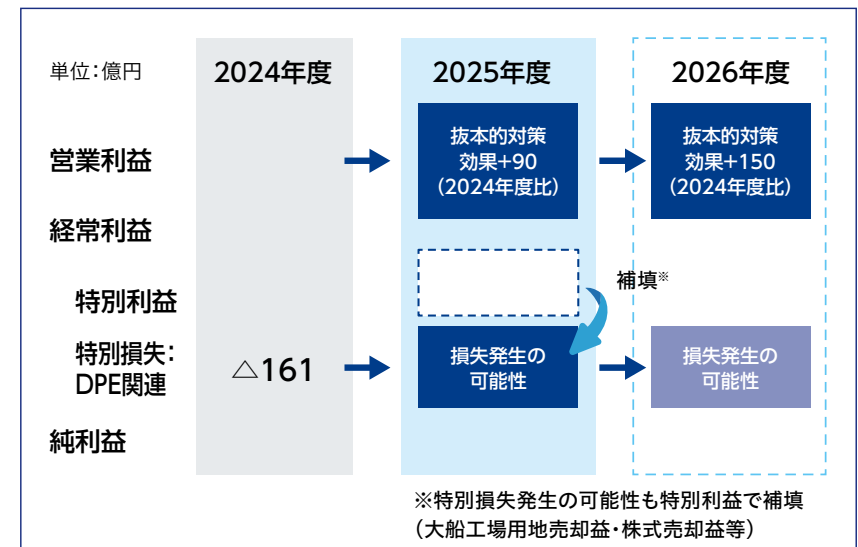
2024年度: 固定資産減損損失約161億円を特別損失に計上

#### 営業利益

2025年度: +90億円 (2024年度比)、  
2026年度: +150億円 (2024年度比) を見込む

#### 純利益

2025年度: 特別損失発生の可能性もあるも、特別利益で補填の考え



## 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、米国のクロロプ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プ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ブ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。

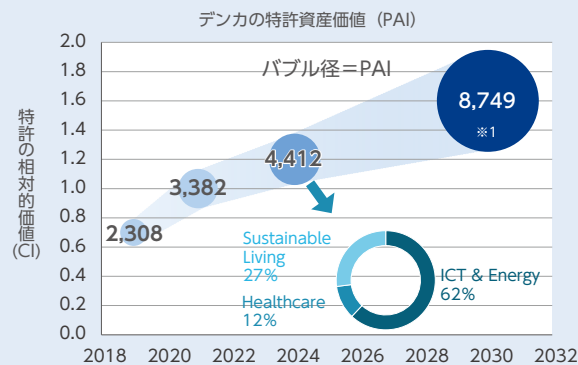
## ●人的資本経営 ▶P61-64

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、CO<sub>2</sub>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CO<sub>2</sub>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？

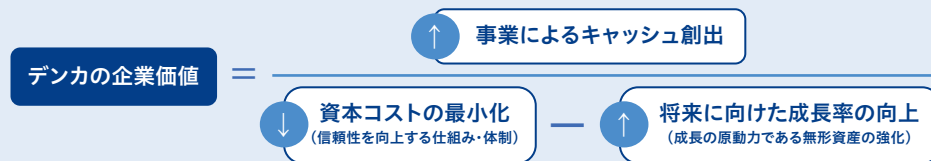
## A.株式市場での評価を重く受け止め、「事業によるキャッシュ創出」を高めています。

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の選任、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?

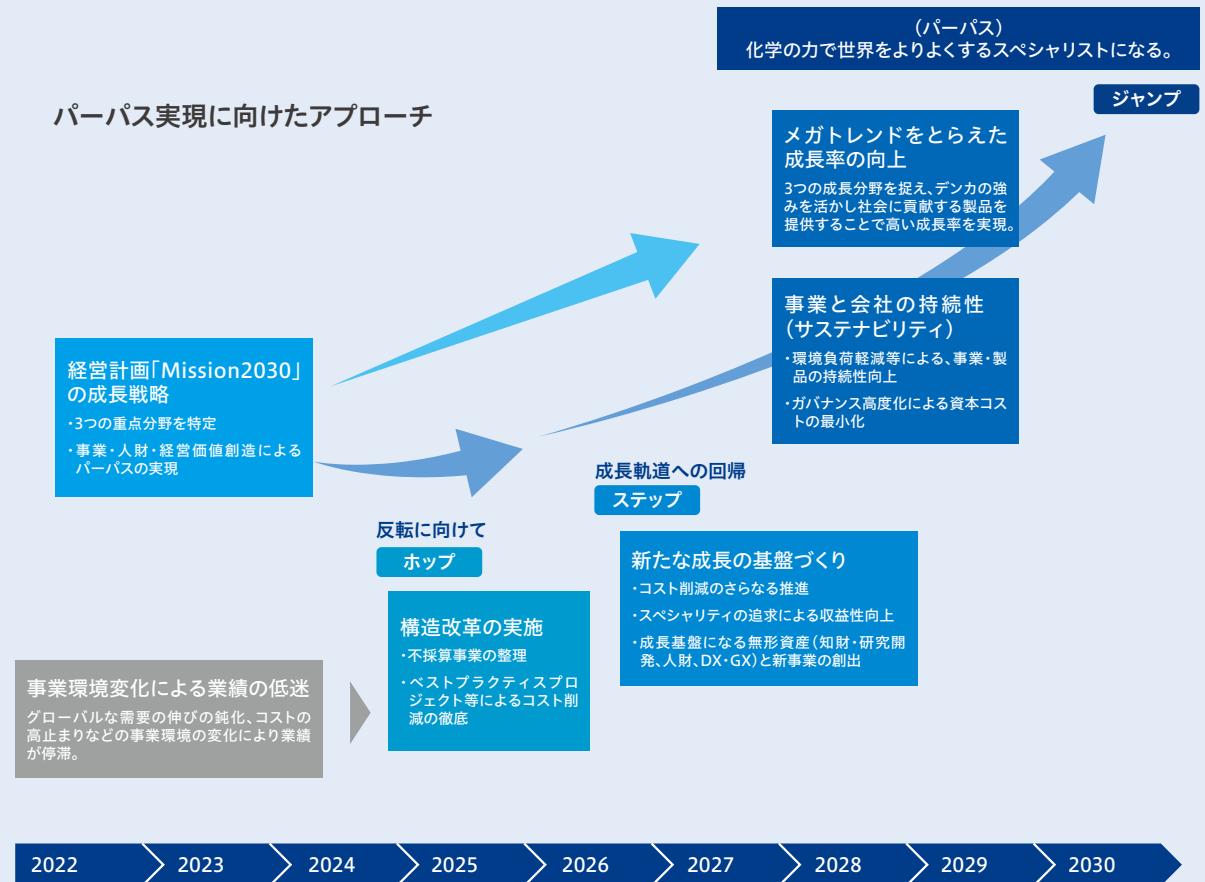
A.挑戦と実行力を原動力として、化学の力で社会課題を解決し、持続可能な未来と世界に誇れる企業価値の創造を目指します。

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



## 社長・社員座談会



とみた たけし  
新事業開発部門  
新事業創出部  
**富田 剛**

ライフイノベーション部門  
事業推進部  
**ティスラン ベノア**

にしおか まみ  
ポリマーソリューション部門  
スチレン・化成部品  
**西岡 茉美**

ほんま すなお  
電子・先端プロダクツ部門  
電子部材部 課長  
**本間 紗央**

いしだ いくお  
代表取締役社長  
**石田 郁雄**

しばた ひろき  
エラストマー・インフラソリューション部門  
環境・アグリプロダクツ部  
**柴田 広樹**

デンカグループは、経営における重要課題（マテリアリティ）として「人材育成体制の強化」、「DE&Iの推進」、「健康経営と働き方改革」を掲げています。今回の統合報告書では、これらの課題を踏まえ、若手社員5名と石田社長による対談を実施しました。座談会では、参加者それぞれが目指す「未来のデンカ像」、その実現のために自身が果たすべき役割、そして会社への要望について語り合いました。

今回の座談会では、まず電子・先端プロダクツ部門の本間さんから、ご自身が考える未来のデンカ像について語っていただきました。

**本間：**私は、デンカを2030年度目標である営業利益率15%を達成できる会社になりたいです。さらにその先には、営業利益率20%以上の「稼ぐ会社」を目指したいと考えています。

## 社長・社員座談会

そのために、私は「長期的な目線で世の中のニーズ把握」に注力します。過去から全く同じ製品を売り続けるだけでは、変化の激しい時代で企業として生き残ることはできません。継続的な成長のためには、タイムリーかつ正確なニーズの把握が重要となります。特に担当しているBtoB製品では、一般情報だけでは将来の正確な製品ニーズをつかむことが難しいです。当社の製品を実際に使用いただく顧客の設計思想を深く理解し、要求を満足できるより良い製品を提案していくことが不可欠です。そこで会社に2点お願いがあります。

1つ目は、ジョブローテーション等による人財の入れ替わりがあることで、専門知識を持つ人財が不足しがちであることへの対策です。新しい考えを取り入れることは重要ですが、過去の知見を持つ人財も同様に必要だと考えます。

2つ目は、DX化を推進し、社内で過去の知見や関連する営業・技術情報を活用できる仕組みを構築することです。Digital Pilot<sup>※</sup>の育成など、会社として力を入れているとは思いますが、他社と比較すると遅れている印象があり、さらにDX推進による業務効率化をし、製品ニーズの把握といった重要な仕事に、必要な人員をかけられる体制の構築を要望します。

**社長：**本間さんのご意見は、「マーケティングの強化」と「タイムリーな情報共有・取得のためのDX推進」の必要性という点に集約されますね。実は、これらは経営陣としても強化したいと考えている分野です。デジタル戦略部が中心となり、過去の営業情報をデータ活用基盤として構築する取り組みを進めています。現状は、データ活用基盤からほしい情報を上手く吸い上げできないという課題があり、この改良に苦戦していますが、もう少し待っていただけたらと思います。一方で、データ活用基盤の構築には、営業側の協力も必要不可欠です。過去の営業情報を見ると、価格の推移といった記載は多くありますが、実際にどういった製



※Digital Pilot:DX推進を担う社内人財

品を求めているかといったマーケティング情報が不足しています。今後のデンカにとって重要となる、長期的な目線で製品需要といったマーケティング情報の積み上げにも取り組んでほしいと思います。  
**本間：**部内でもマーケティング情報のインプットとアウト

プットについて、意識的に取り組むように周知徹底していきます。私自身も、この15年間で習得した知見や知識を後輩たちに引き継いでいきたいと思います。

**柴田：**私も、本間さんと同じく、DXを推進して業務効率化を図り、競争力を高めることで、営業利益20%を超える会社になりたいです。デンカは、2024年度よりDigital Pilotの育成をはじめており、DX推進に力を入れていることは承知していますが、まだ長年の経験や勘に頼る部分が



多いと感じています。今後、デンカがより成長していくためには合理的な判断やプロセス整備が必要となり、DX推進がこの一助になると考えています。そのため、会社にはDXに関する投資を継続して進めてほしいです。また、DXに関する社員間のリテラシーの差を縮めるための研修も充実させてほしいと思っています。私自身ができることは、日々の業務のなかでDXを活用することです。私が所属する環境・アグリプロダクツ部では、BIツールを使ってコルゲートの製造計画の合理化を進めています。一方で、石田さんのご指摘の通り、DX活用のためには、インプットする情報を増やさなくてははいませんが、ここに課題があると感じています。

**社長：**DXというのは、単にIT技術やビッグデータなどのデジタル技術を用いて業務プロセスを改善するのではなく、新たなビジネスモデルの創出や企業風土の変革を行うことを意味しています。当社では、これを推し進めるためにDigital Pilotの育成を進めています。このDigital Pilotとは、単にDXの知識がある人財を外務登用するのではなく、現業に詳しい人財にDXの知識をもってもらおうという取り組みです。業務に詳しい人でなければ気が付かない課題に対し、DXの知識を使って改善できるというところが強みです。

**ペノア：**DXの推進は当社にとってまさに「挑戦」だと思います。そういった意味でも、私はデンカをこれからも「挑戦」を続ける会社にしたいです。当社のコアバリューに「挑戦」が含まれており、今も挑戦を体現しているとは思いますが、継続して挑戦し続けることが重要だと考えています。私は、コーポレート・コミュニケーション部からライフイノベーション部門 事業推進部に4月に異動したばかりですが、まったく異なる業務に

## 社長・社員座談会



日々挑戦しています。

挑戦し続ける会社であるために、会社に2つお願いがあります。1つ目は、経営層には、失敗してもそれを認めることができる姿勢でいてもらい、挑戦する人財を守ってほしいです。さらに、挑戦して成功した際には、報酬があるとよりよいと考えます。2

つ目は、笑顔で仕事ができる会社にしてほしいということです。仕事が楽しくなければ、成果を上げることはできません。職場の人間関係やワークライフバランスについても配慮してほしいです。

**社長:** 当社のコアバリューは「挑戦」「誠実」「共感」ですが、私が特に大切だと思っているのは「挑戦」です。是非、皆さんには挑戦し続けてほしいと思っていますし、失敗したからバツが付くということはありません。挑戦する人財を評価します。部長や課長など役職が付くと責任もあるため中々挑戦しづらい環境になってきますので、是非、課長になる前に失敗を恐れず色々な事に思いっきり挑戦してほしいです。満振りでやってほしいですし、先ずは壘に出てほしいということを一貫してお話しています。

また、最近ではワークライフハーモニーという言葉があります。これは、ライフ、つまりあくまで人生の一部として仕事があるということを示しており、この言葉にある通り、私自身はライフとワークのバランスをとる必要はないと考えています。



**西岡:** 私は、デンカをスピード感のある成長ができる会社にしたと考えています。これまでの延長戦上にある事業だけでは生き残れない時代であり、デンカにも持続可能な事業や循環型社会へ貢献する事業への変革が求められていると考えます。時代の

ニーズに、スピード感をもって対応できる企業にデンカをしていきたいと思っています。

そんな会社とするために自分自身に何ができるかについては、ペノアさんもお話しされました「挑戦」という姿勢を大切にしたいと思っています。私は入社3年目ですが、これまでの慣習に違和感があっても遠慮して意見を控えることがありました。しかし、小さな気づきが会社を変える一歩になるかもしれないので、これからは現状に甘んじず、変化に挑戦したいです。

社長には、立場や部門を超えて協業できるような環境や機会をたくさんつくってほしいです。当社では部門間の情報共有が十分とは言えず、さらに部門内でも情報が一定の階層で止まってしまい、若手社員まで届かないケースが見受けられます。もちろん、当社には複数の事業があり、情報統制や機密性などの観点から、全ての情報を共有すべきだとは思っていません。ですが、社員自身が情報の取捨選択ができる環境となれば、普段の業務だけでは得られないアイデアに触れることができ、自分のキャリアを考えるきっかけにもなるのではないかと思います。また、部門や階層間に存在する見えない壁が取り払われれば、会社全体の意思決定のスピードや柔軟性もさらに向上すると期待しています。

**社長:** じゃあ、ハンマーを持って会社を回りましょうか？というのは冗談で、スピード感や挑戦について私も同じ考えです。挑戦については、小さなことからコツコツ始めるのが本当に大切です。

例えば、営業活動をしていると商社を起用することが多いですね。商社の選定の際には、「こういう特徴があり、ここが優秀だから起用している」ときちんと説明できる営業になってほしい。例え昔から取引があるところであっても起用している理由が説明できないのであれば、新しい先を見つけるべきです。口銭だって、仕事ぶりによって変動させるべきだと考えています。ですが、これはデンカの営業側が商社を含めた取引先としっかり関係を構築していないとできない。営業だったら、例えばお客さんの製造現場まで伺って、お客さんの先のその先くらいまで情報を取ってきてほしい。私は、これくらいのガツガツ感や泥臭さがないとスピード感は生まれませんと思っています。

それから、部門間の壁についてですが、経営としてもできることはしていきます。その前に先ずは皆さんに「ご自身で壁を壊すために何をしていますか？」ということを聞きたいですね。例えば、今日の座談会のメンバーも、それぞれ偶然集まったわけでしょう？この後、これを機会に親睦を深めてほしいと思います。そういったことだけではなく、仕事の合間に立ち話をしたり、他部門の人に積極的に話しかけるといったことも是非やってみてください。そこからイノベーションが生まれるかもしれません。スネクトンの開発もそういったコミュニケーションの中から生まれました。これこそが部門を超えたイノベーションです。

## 社長・社員座談会

**ベノア:** コーヒーブレイクや雑談がイノベーションの鍵なんですね。

**社長:** ずっとコーヒーブレイクばかりしていて、業務がおろそかになっては駄目ですが、意識して自部門、他部門を問わず雑談の機会を増やしてほしいですね。それから、社内だけではなく社外の人とも付き合うのも大切です。私自身も若手の頃は難しかったのですが、社外の人との付き合いを広げないとデンカが全てになってしまいますからね。新しい発想というのを常に大事にしてほしいです。



**富田:** 私は新事業開発部門に所属しており、今の石田さんのお話ともつながりますが、私は、次世代を担う新規事業をどんどん生み出せる会社になりたいと思っています。このために自分自身としては、現在、たくさん生まれているアイデアをどうにかして事業化まで育てたいという思いが

あります。次世代事業の創出を目的として、新事業開発部門は2022年4月に設立され、アイデアピッチ制度によって数多くのアイデアが生まれてきていますが、問題はここ先です。現状のアイデアピッチ制度を改善して、提案のあったアイデアを社内外からの助言で育てていけるような仕組みをつくりたいと考えています。さらに、スリーエム社が行っている「15%カルチャー」のような、勤務時間の何%かを好きな研究に使える制度もあると思います。このような制度があれば、研究員のモチベーションやエンゲージメントの向上にもつながると思いますので、ここは力を入れて取り組みたいです。また、今年度からは4事業部門との連携強化をさらに進めていきたいです。これには、先程の西岡さんの話にもありましたが、やはり部門間の壁をどうにか解消しなければいけません。現状は、先程のコーヒーブレイクのような形で、担当者単位で相談しているというのが実態です。

**社長:** 新しい事業をどんどん生み出すことは、まさに新事業開発部門に期待していることです。営業には、先行投資の成果の刈り取り、つまり「売ること」に注力してほしいと考えていますが、今あるものを売るだけでは、長期的にデンカを存続させることはできません。そのため、新事業開発部門には、2030年以降に芽が出る新事業の種を10個くらい25年度中につくってほしいと考えています。

**富田:** 私はデンカへ入社する前に医薬品メーカーにいましたが、デンカと言えばインフルエンザワクチンという印象でした。入社するとワクチンのみならずPOCTをはじめとした多様な検査用試薬があることを知り市場でも存在感を発揮していると知りました。ヘルスケア領域で未解決かつ複雑な課題は多く存在していますが、ライフイノベーション部門が保有する資産や他の事業部門とのコラボレーションなどから新しい事業を生み出すことができるのではないかと考えております。

**社長:** 今日は、「挑戦」「DX」「ワークライフバランス」「部門間連携」など色々な意見を聞くことができとても興味深く、時間があっという間でした。また、皆さんの意欲や熱意には驚きました。

今日の話題には出ませんでした。私としてはD,E,Iの推進にも力を入れていきたいと強く思っています。今日集まっていた皆さんの中にもいらっしゃると思いますが、外国籍の方や女性の方のロールモデルをつくることに取り組んでいます。また、役員自身がD,E,Iの理解を深めるための研修会などに積極的に開催しています。

それから、デンカをもっとフラットで働きやすい会社になりたいと考えています。多様な意見を歓迎しますが、議論の上で決まったことにはまっすぐ一心不乱に取り組むような社風にしていきたいですね。もし、今日、話せなかったことや話足りないことがあれば、いつでも皆さん社長室に来てください！

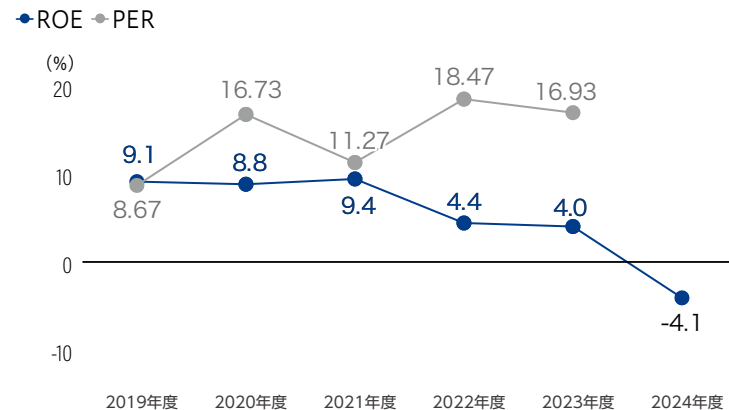




取締役 専務執行役員  
Chief Financial Officer  
はやしだ

林田 りみる

自己資本利益率(ROE)、株価収益率(PER)



## CFOメッセージ

今年度の当社の財務的な目標は「復活」です。2024年度は2001年度以来の赤字転落となり、ステークホルダーの皆さまに多大なご心配をおかけしました。当社は、現在ポートフォリオ変革を進めており、その過程において、2022年度以降3期連続で多額の特別損失を計上することとなりました。特に、2024年度は営業利益の低迷に加え、米国クロロプレンゴム事業の固定資産の減損損失を計上したことが赤字転落の最大の要因となりましたが、これらの処理を通じて持続的な成長軌道を確保するための道筋に一定の目途が立ったと考えております。今年度、まずは成長軌道に戻すこと、すなわち確実な「復活」が我々の使命と認識しています。その中で、厳格な事業収支管理と資本効率追求を強く推し進め、企業価値を向上させることが私に課せられたミッションと理解しています。

### 1.業績回復に向けた短期戦略と事業ポートフォリオ変革

2024年度は売上高は4,003億円、営業利益は144億円と前年対比で微増に留まり、業績の低迷が続いています。また、特別損失として米国のクロロプレンゴム製造子会社であるDPE (Denka Performance Elastomer LLC)における固定資産の減損(約161億円)を計上し、業績に大きな影響を与えました。

近年の業績低迷の要因は①米国クロロプレンゴム事業の不振、②電子・先端プロダクツの先行投資の回収遅れ、③ポリマーソリューションの収益停滞、④全社的なコスト負担増、の4点です。

このうち、①の米国クロロプレンゴム事業については24年度より抜本的な対策に着手しました。今後、数年間は関連の整理損失を計上する可能性が残りますが、長年営業赤字の計上が続いていた状況からは完全に脱却します。②の電子・先端プロダクツは、近年、「高速通信」や「電力需要の拡大」という社会課題の解決に向けた新製品開発や製造能力拡充を先行して行ってきました。今後、生成AIや次世代高速通信などのさらなる発展により投資の回収が加速すると確信しています。③のポリマーソリューションは、石油化学業界でのエチレンクラッカーの再編の動きに合わせ、バリューチェーン全体を注視しながら他社との連携やダウンサイジングを含めた事業再構築に注力します。

まずは自社で着実に効果をあげられるものから実施し、市場環境に左右されない事業体質を構築します。④コストダウンは、既に「ベストプラクティスプロジェクト」を推進しており愚直に一つ一つの施策を積み上げてまいります。

当社の資本コストは7～8%、加重平均資本コスト(WACC)は5～6%と認識しています。これらの戦略により26年度以降、できるだけ早期に営業利益を過去最高レベルである400億円に回復させ、ROEを資本コスト並の8%水準に戻すことを目指します。

## 2. ポートフォリオ変革と各事業セグメントの方向性の明確化

過去最高益を出した2021年当時は、基盤事業であるエラストマー・インフラソリューションやポリマーソリューションが低成長ながらも着実にキャッシュを稼ぎ出し、その上で電子・先端プロダクツやライフイノベーションが急速に成長していったという構図でした。「復活」が最大のテーマである今年度については、まずはこのポートフォリオの位置付けに戻すことが急務と考えています。

将来的には、環境対応を成長ドライバーとして、基盤事業(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)も成長領域へ移行可能と考えていますが、必要に応じ大胆な事業ポートフォリオの入れ替えも検討してまいります。

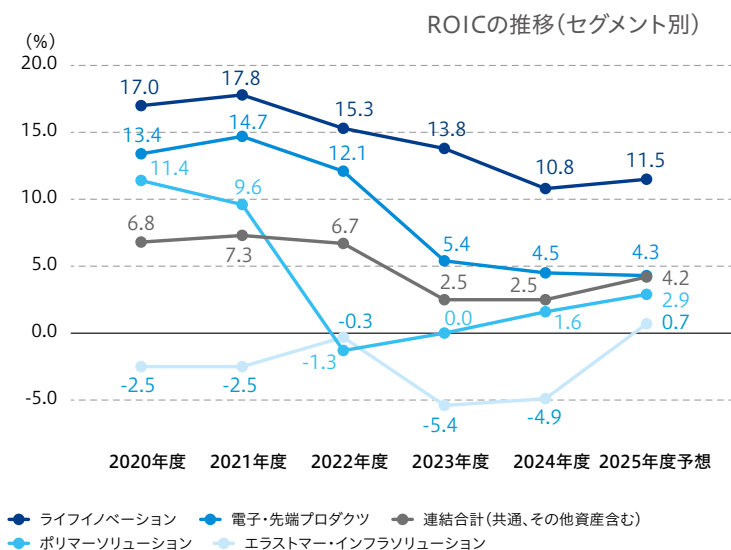
## 3. 「復活」に向けた施策(ROIC改善)

当社では、早期にROEを8%水準に戻すため、資本収益性の改善に全社一丸となって取り組んでいます。社内では資本収益性の共通の「ものさし」として「ROIC」を導入し、セグメント別、個別事業別、製品別に「ROICツリー」で管理しています。

投資の意思決定においても、成長投資や生産性向上投資など収益改善を目的とした案件に対し、資本コストや加重平均資本コスト(WACC)をもとにハードルレートとして設定した内部収益率(IRR)とROICを併用し、資本収益性を総合的に評価したうえで、意思決定を行っております。

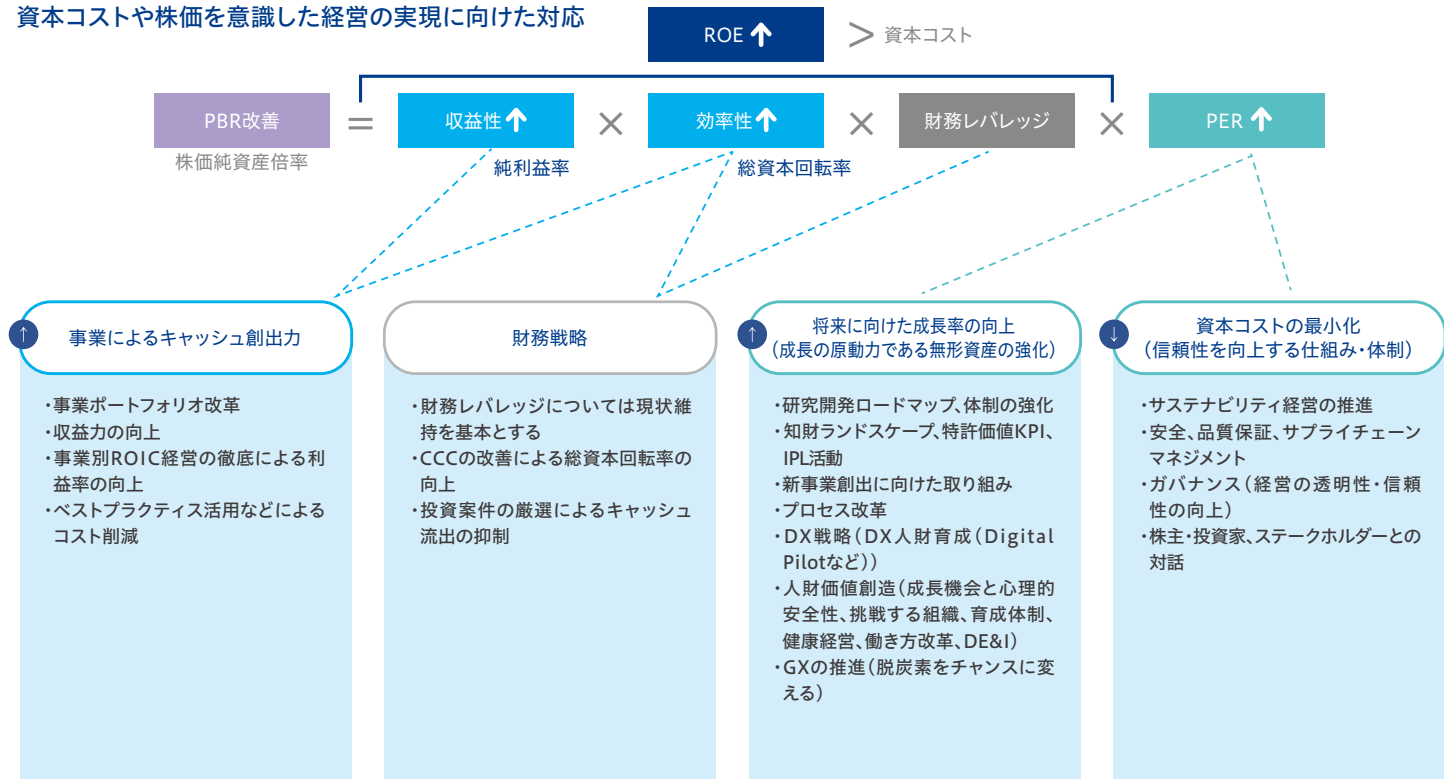
なお、資本収益性の考え方が社内の共通知識として根付くよう、継続的な社内教育の実施などに努めており、マネジメント層だけでなく社内全体に資本収益性を強く意識させることで、ROIC・ROEを改善し、早期にPBR1.0倍への回復を目指してまいります。

### ■ 営業利益増に伴いROICも向上





## 資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応



## 4. 資本市場との対話

資本コストの低減と企業価値の持続的向上を目指し、株主・投資家の皆さまとの対話を経営の重要施策と位置づけています。事業戦略、財務戦略、ポートフォリオの見直し、経営基盤強化の取り組みなどについて、開示の充実を目指すとともに、双方向の意見交換を行っています。

具体的な項目としては、クロロプレンゴム事業における抜本的対策の進捗状況と業績に与える影響や、キャピタルアロケーションを含む財務戦略の明示、ベストプラクティスプロジェクトなどによる業績回復策、さらに電子・先端プロダクツにおける新製品「スネクトン」などの成長シナリオを取り上げるなど、決算説明会資料の充実を図りました。また、2025年度より、決算発表とは別に経営計画の遂行状況などを説明する経営説明会を新たに開催しています。

これらの活動に加えて、経営の執行状況を株主・投資家視点で検証し、改善点を見極めることを目的に、株主・投資家の皆さまからいただいたご意見を、全取締役、全部門長、関係部署に共有する仕組みも構築しました。

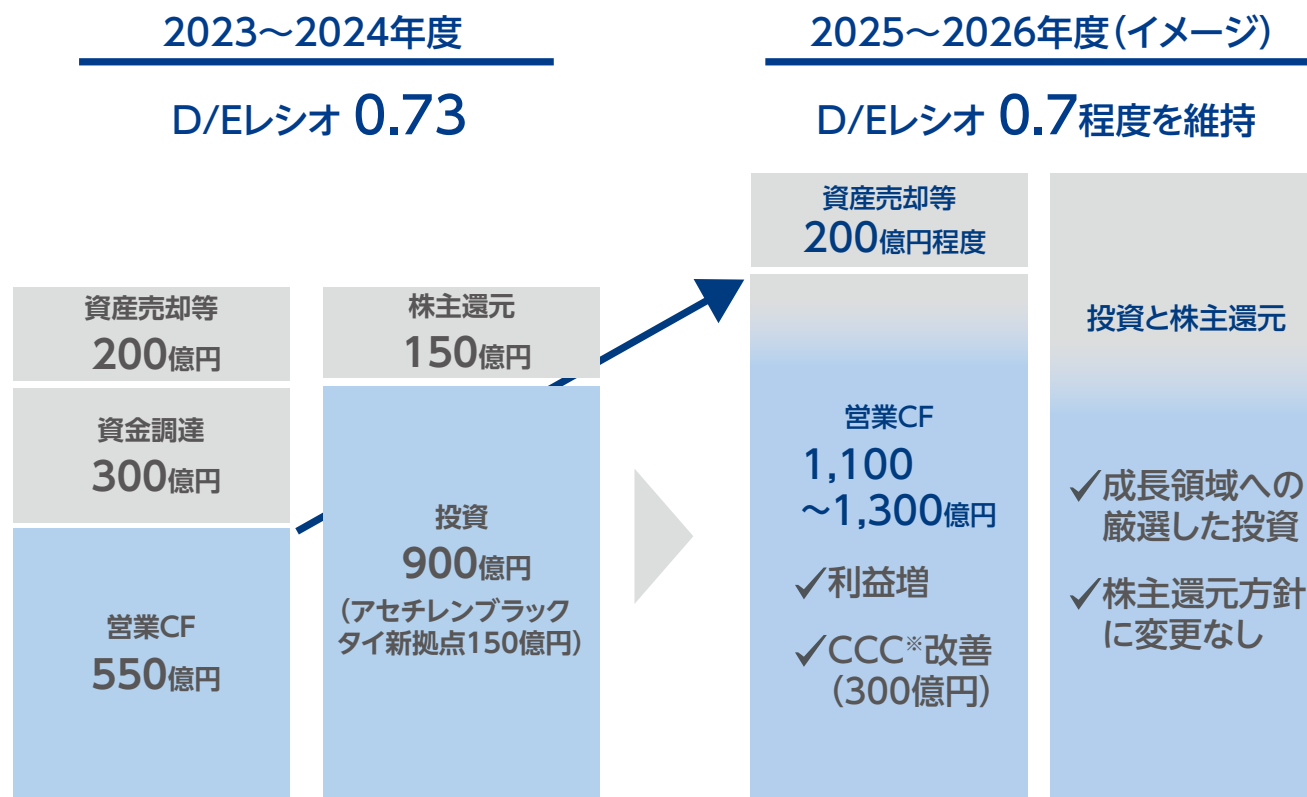
これらの対話を通じて得られた示唆を経営に活かすことで、足元の業績改善を着実に実現しつつ、将来の収益性と社会的価値の両立を図り、企業価値向上に努めてまいります。

## 5. キャピタルアロケーション

2023年度から開始した経営計画「Mission2030」は、メガトレンドに合致した事業領域へ戦略的な投資を行う成長戦略が柱です。そのため、経営計画に沿って、スタート当初から有利子負債を有効活用、財務レバレッジを上げながら、積極的な投資を行い、成長の道筋を作ってきました。しかしながら、当初想定に比べ業績が低迷したため、昨年度の早いタイミングで投資の厳選・先送りなどを実施して財務規律の維持に努めています。

株主還元は経営の最重要項目の一つと位置付けており、還元方針である「経営計画8年間累計の総還元性向50%を目安に1株当たり配当額の維持、増加を目指す」を継続します。

経営計画スタートからD/Eレシオ0.6～0.8倍を目途にコントロールしてきましたが、今後も財務規律を統制しながら成長戦略を推進し、企業価値向上に努めてまいります。



※Cash Conversion Cycle

## TOPIC 【設備投資の考え方】

投資の優先順位や選択のため、当社は、設備投資の意思決定時に「資本コスト」を明確に意識し、加重平均資本コスト(WACC)を考慮した上で、実施の判断を行っています。また、戦略投資および成長投資に対する投資採択基準に内部収益率(IRR)とROICを採用し、投資を厳選しています。

- **戦略投資** 重点分野の成長に貢献する投資、プロセス改革(生産・研究・業務)に資する投資、省エネおよびカーボンニュートラルを主目的とした投資 等
- **成長投資** 戦略投資を除く収益の増加を目的とする投資

IRR15%≦

※IRRは税引前  
内部収益率  
にて設定

戦略投資	成長投資
投資可能	投資可能
戦略的に判断	原則、投資困難
原則、投資不可	

## 6. サステナブルファイナンスによる資金調達

当社では、ESGやSDGsへの取り組みを資金調達にも活かしています。直近5年間(2020年度～2024年度)においては、長期資金のうち約5割をサステナブルファイナンスにより調達し、今後も積極的に活用していきます。

### 【サステナブルファイナンスによる調達例】

#### みずほ銀行と「Mizuho ポジティブ・インパクトファイナンス」融資契約を締結

Mizuho ポジティブ・インパクトファイナンスは、ポジティブ・インパクト金融原則に基づき、企業活動が環境・社会・経済に及ぼすインパクト(ポジティブな影響とネガティブな影響)を包括的に分析・評価し活動の継続的な支援を目的として融資が行われるものです。

当社の取り組みのうち、雇用・気候・ゼロエミッション等のテーマが定性的、定量的に評価されました。



## ベストプラクティスプロジェクト

ベストプラクティスプロジェクトは、2024年度から本格始動したプロジェクトです。

これまでは社内の知見でコストダウンを実施してきましたが、このプロジェクトでは、「コストベンチマーク」や「最適なコストダウン手法」など社外の知見を全面的に活用し、社長直轄体制で徹底的にコストダウンに取り組んでいます。

このプロジェクトの推進により、2024年度は年間13億円のコストダウンを達成しました。2025年度は年間50億円、2026年度には年間100億円以上の成果獲得を目指します。また、これに加え、業務効率化と従業員一人ひとりの成長を目指した人的資本の効率化も実現します。

### 実績と今後の取り組み

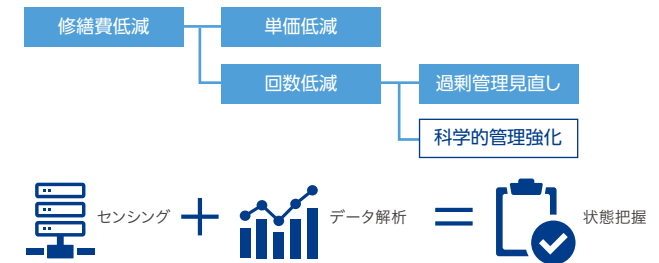
2024年度	競争環境醸成やユーティリティの契約見直し等による13億円(目標+3億円)のコストダウンを達成		
2025年度以降	施策	施策概要	目標値
	原価低減	<ul style="list-style-type: none"><li>設計変更や部材標準化による原材料コスト適正化</li><li>購買組織強化、デジタル化をベースとした調達システム強靱化</li><li>科学的アプローチで定期保全(TBM)から状態基準保全(CBM)にシフト</li></ul>	30億円
	サプライチェーン改革	<ul style="list-style-type: none"><li>物流ネットワーク最適化(他社との連携)</li><li>物流サービスレベルの適正化</li></ul>	20億円
	販売経費低減	<ul style="list-style-type: none"><li>競争環境の醸成や集約化による単価低減</li><li>全社ルールを導入・改訂による量・経費単価の適正化</li></ul>	15億円
	労働生産性向上	<ul style="list-style-type: none"><li>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</li><li>上記で生じた余剰人員の強化領域への再配置</li></ul>	15億円
	投資コストの適正化	<ul style="list-style-type: none"><li>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</li></ul>	10億円
	グループ会社への展開	<ul style="list-style-type: none"><li>本場で設計した施策の子会社でのフル活用</li><li>コスト削減手法のグループ全体でのナレッジ化</li></ul>	10億円
			100億円



### 事例紹介

#### ① 修繕費低減

機器の摩耗・損傷度の計測データ不足から、定期保全で設備の健全性を担保しており改善の余地がある。



センシング・データ解析により機器のコンディションを把握

定期保全(TBM)から状態基準保全(CBM)にシフト

保全回数の適正化によるコスト低減を実現

#### ② 契約電力(上限値)の適正化

契約電力と実績電力に差分があり、電力消費量の予測精度向上による改善余地がある。



前年実績に生産量・設備増減、外気温変動の予測を反映  
電力量リアルタイム監視・電力ひっ迫時の対応マニュアル確立

契約電力の適正化によるコスト低減を実現

# 一目でわかるデンカグループ

## ■ デンカグループの強み

2024年 事業部門別  
連結売上高構成比

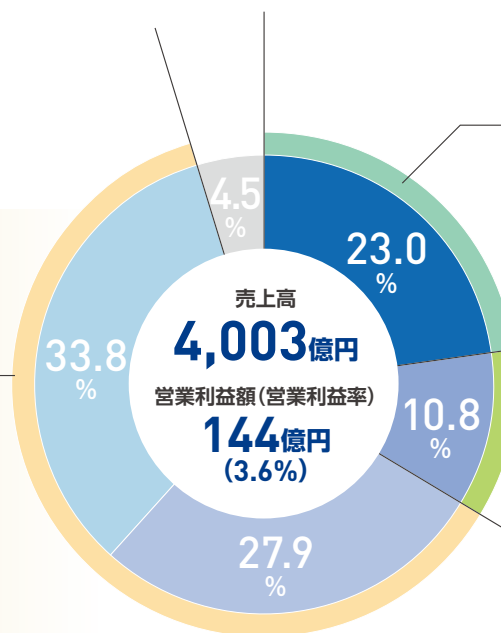
### 世界No.1



### 国内No.1



**Sustainable Living**  
売上高: 2,471  
億円  
営業利益: △68億円  
営業利益率: △2.8%



### 世界No.1

**ICT&Energy**  
売上高: 922億円  
営業利益: 92億円  
営業利益率: 10.0%



**Healthcare**  
売上高: 433億円  
営業利益: 96億円  
営業利益率: 22.1%



■ 電子・先端プロダクト ■ 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

## ■ 数字で見るデンカグループ

創業  
**110年**

海外売上高比率  
**44.6%**  
※2024年度

連結従業員数  
**6,542人**  
※2025年3月末時点

製造拠点  
国内**13**+海外**9**拠点  
※2024年度

## ■ サステナブルな競争力

### 数字で見るデンカの水力発電

デンカ全体の電力使用量 ※2024年度	約 <b>3割</b>
発電所数 ※合併会社所有含む	<b>17カ所</b>
一般家庭の 消費電力換算	約 <b>18万世帯</b>
最大出力	<b>14万kW</b>
国内製造会社 発電出力	<b>第2位</b>

自社 水力発電  
▶ P68

ポリスチレンケミカルリサイクル  
▶ P48

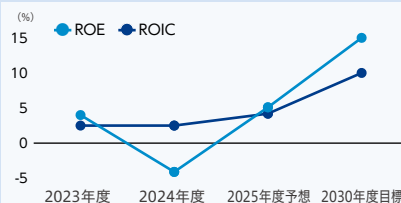
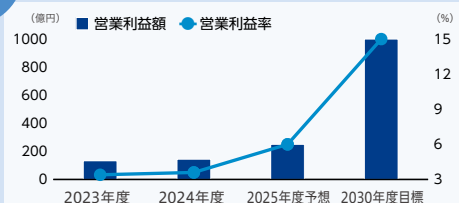
日本初!  
ポリスチレンの  
ケミカルリサイクルで  
企業と市民、自治体が連携

## 非財務指標と企業価値のつながり

経営計画「Mission2030」における非財務指標が、どのように企業価値創出につながるかを、企業価値算出式で表しています。



### 事業によるキャッシュ創出



#### サーキュラー エコノミーの推進

**2030年目標**  
ケミカルサイクルの社会実装  
コンソーシアム確立

**2024年度実績**  
資源循環システムブランド  
「D-NODE™」の立ち上げ

▶ P48

#### 低炭素コンクリート 製品の普及

**2030年目標**  
LEAFの市場投入と拡販

**2024年度実績**  
カーボンネガティブ  
コンクリート  
「CUCO®」プロジェクト

▶ P45



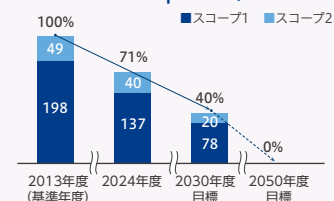
▶ P67



### 資本コストの最小化

(信頼性を向上する仕組み・体制)

#### 温室効果ガス排出量削減の 中長期目標 (Scope1+2)



#### コンプライアンスリスク管理の徹底

**2030年目標**

重大なコンプライアンス違反数 **ゼロ**

**2024年度実績**

**0件**

#### サプライチェーン調達アンケートの実施

**2030年目標**

調達額**90%**の取引先へのアンケート実施

**2024年度実績**

原燃料の全取引先に  
アンケート実施し、**78%**から回答

#### 人権尊重の取り組み

**2030年目標**

グループ・サプライチェーンの  
人権リスク特定と対応プロセス確立

**2024年度実績**

- ・人権方針の改定
- ・持続可能な調達方針・ガイドラインの改定
- ・人権リスク調査の実施 (対象: 国内7事業所)

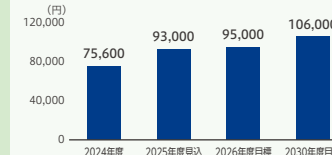
▶ P91



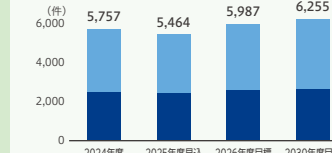
### 将来に向けた成長率の向上

(成長の原動力である無形資産の強化)

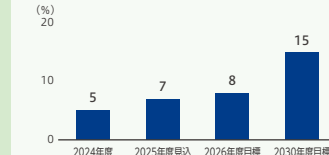
#### 人材育成体制の強化 平均研修金額 (1人当たり)



#### 特許による競争力強化 保有権利数



#### ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョンの推進 女性管理職比率



#### DDX (Denka Digital Transformation) の推進

**2030年目標**

Digital Pilot (デジタル人材) 200人育成

**2024年度実績**

**78人**

## デンカの軌跡 ～社会発展への貢献～

デンカは1915年の設立以来、化学を通じて、社会に必要とされる価値をどれだけ生み出せるかというテーマに向き合ってきました。これまでのデンカの企業価値創造の軌跡について、6つの時代とポートフォリオの変革を通じてご紹介します。



### 社会の変化

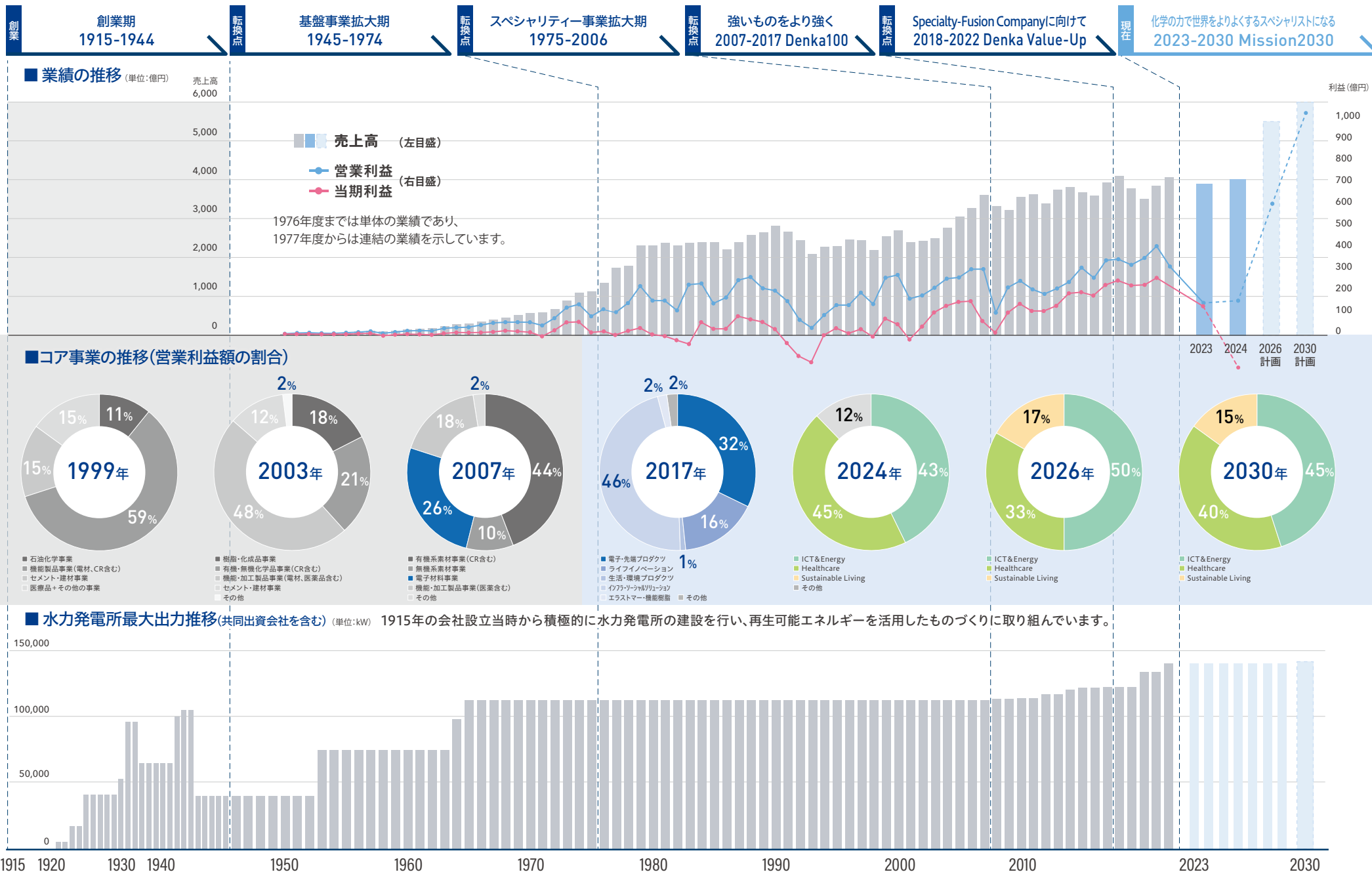
不安定な世界情勢

高度経済成長期

グローバル化・IT化の加速

VUCAの時代へ

- ～1918年 第一次世界大戦
- 1929年～ 世界恐慌
- 1939年～ 第二次世界大戦
- 1955年 全国の高速道路建設開始(中央、東北自動車道等)
- 1964年 東海道新幹線開通
- 1971年 ドル・ショック
- 1973年 第一次オイルショック
- 1979年 第二次オイルショック
- 1990年 冷戦終結、インターネットの普及
- 1991年 バブル崩壊
- 1993年 EU誕生
- 2008年 リーマンショック
- 2011年 東日本大震災
- 2015年 SDGs、パリ協定の採択
- 2019年 COVID-19の流行
- 2022年 ロシアのウクライナ侵攻
- 2022年11月 世界人口80億人突破
- 2025年1月 トランプ米大統領就任



※1933年から、黒部川電力の発電出力を出資比率(当社50%)に応じて計上しています。2022年の発電能力は、黒部川電力の新姫川第六発電所の稼働開始により合計14万kWとなります。

## 企業価値向上を目指して

経営計画「Mission2030」2年目となる2024年度の決算は、事業環境の変化の影響と、米国クロロプレン事業の不振により計画未達（最終赤字）となりました。2025年度は「4つの収益課題」への対応を進めるとともに、経営計画「Mission2030」で掲げる成長分野の戦略強化と目標の見直しを進める予定です。資本コストや株価を意識した経営が求められる中、企業価値向上に向けて、キャッシュ創出力の強化、将来の成長率向上、資本コストの最小化に取り組み、株主・投資家をはじめとするステークホルダーの期待に応えていきます。



## 目指す事業ポートフォリオ

デンカは、企業価値の向上に向けて、以下の3つの柱を中心に、全社のおよび事業別の取り組みを強化していきます。

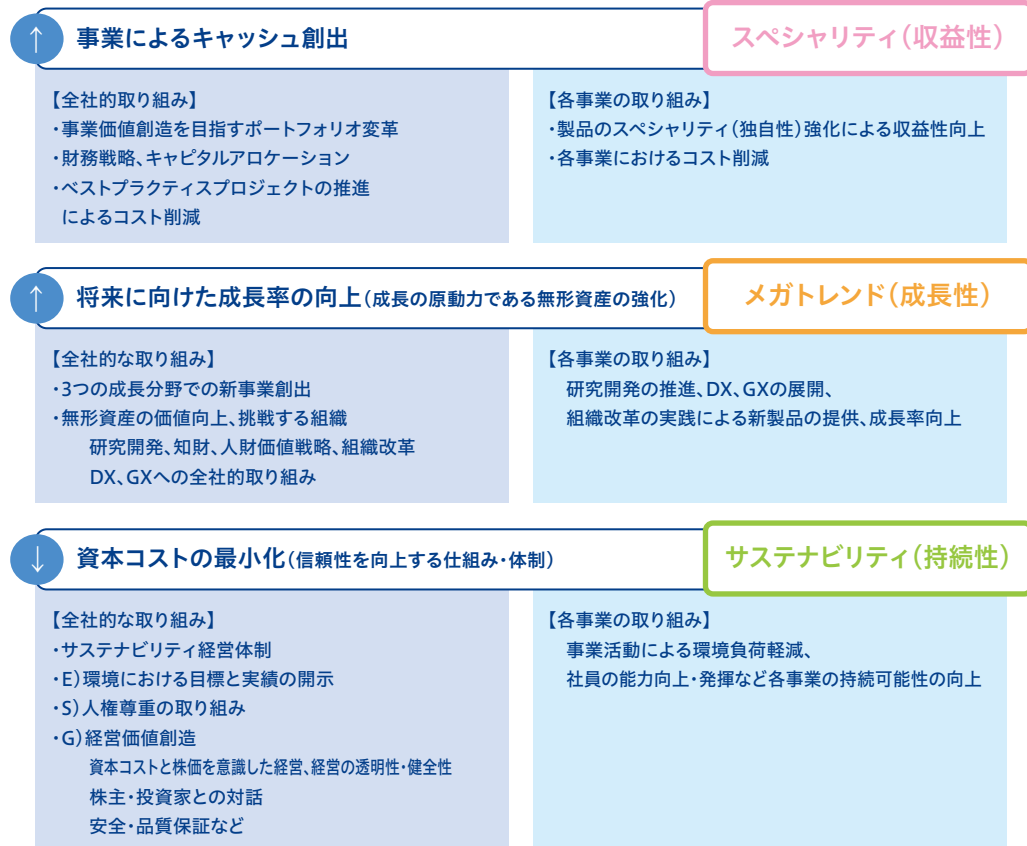
①事業によるキャッシュ創出:事業活動を通じて安定的な収益を確保します。

②将来に向けた成長率の向上:成長の原動力となる技術力・知財・人財・ブランドなど無形資産を強化します。

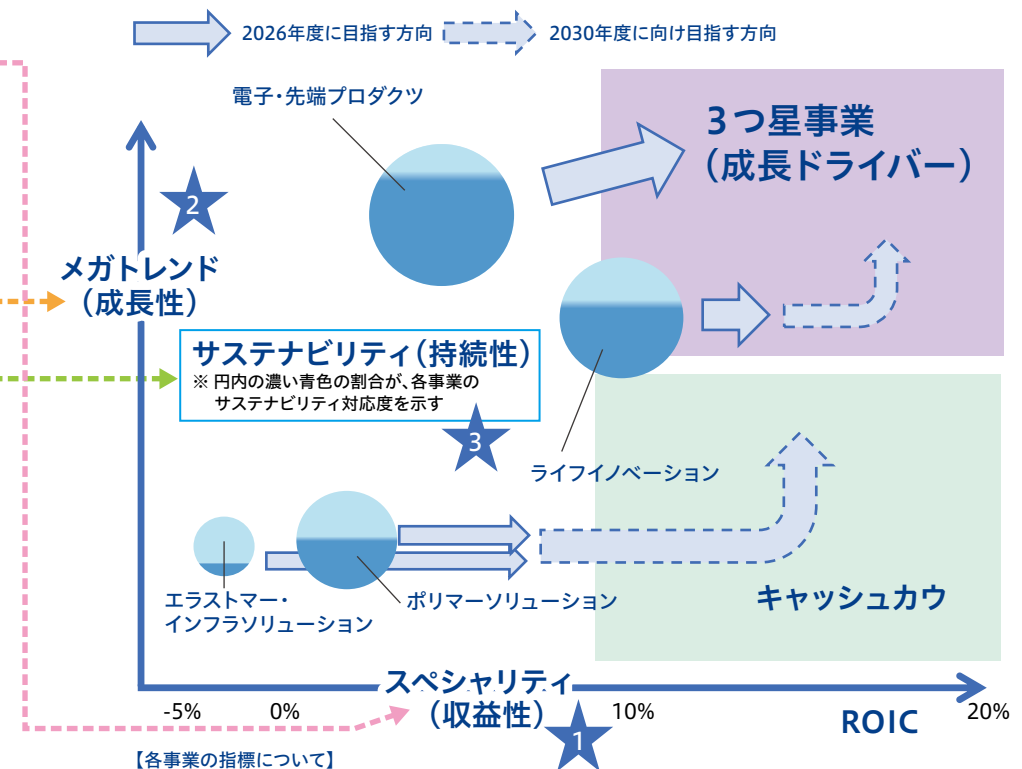
③資本コストの最小化:信頼性の高い組織体制を整え、効率的な経営を実現します。

全社的な取り組みとしては、成長分野に対応した新事業の創出、経営基盤の強化、サステナビリティ経営の推進を進めます。各事業では、「スペシャリティ」「メガトレンド」「サステナビリティ」の3要素を備えた“3つ星事業”を目指し、短期・中長期の両面からの取り組みを進めていきます。

### 企業価値の向上



### 目指す事業ポートフォリオ



【各事業の指標について】

- 1) スペシャリティ:各事業において必要な効率化を進めることを前提に、デンカの独自性を活かした効果的な投資によって利益率向上を図る観点で、ROICを指標としています。
- 2) メガトレンド:3つの成長分野の取り込み度合いにより評価しています。
- 3) サステナビリティ:各事業の環境負荷、従業員の生産性を指標としています。

## 価値創造プロセス

今後想定される未来世界に対して、110年の歴史で培う6つの経営資本を活かして、経営価値を創造し、持続可能な社会の実現に取り組んでいます

## INPUT (6つの経営資本)

## BUSINESS MODEL

今後想定  
される  
未来世界

サステナビリティ  
の追求

進化する  
テクノロジー

世界的な  
人口増加

揺らぐ秩序

**人的資本** ▶P61-64  
グローバルで多様な人材  
・従業員数(連結) 6,542人  
・2024年度女性管理職比率 5%  
・2024年度外国籍社員比率 16%

**知的資本** ▶P50-55  
メガトレンドを捉えたコア技術  
・研究拠点 国内1+海外3拠点  
・2024年度研究要員数 867人  
・2024年度研究開発費 14,887百万円

**自然資本** ▶P66-70  
資源の有効活用  
・2024年度再生可能エネルギー比率 34%  
・2024年度総排水量 60,660メガリットル  
・水力発電所 17カ所※合併会社所有含む

**製造資本** ▶P60  
グローバルな競争力を支える生産体制  
・製造拠点 国内13+海外9拠点  
・2024年度設備投資額 69,173百万円

**社会関係資本** ▶P95-97  
ステークホルダーとのパートナーシップ  
・投資家とのエンゲージメント状況 国内外346名

**財務資本** ▶P17-26  
価値創造のための財務基盤と投資  
・連結総資産 655,524百万円  
・ネットDELレシオ 0.76倍

**経営計画  
「Mission2030」**

事業価値創造

コアコンピタンス(デンカグループの強み) ▶P23

スペシャルティ  
メガトレンド  
サステナビリティ

人財価値創造

経営価値創造

無形資産の強化 ▶P49

●新事業開発部門 ▶P50-55  
●電子・先端  
プロダクツ部門 ▶P37-39  
●ライフ  
イノベーション  
部門 ▶P40-42  
●エラストマー・イ  
ンフラソリューション  
部門 ▶P43-45  
●ポリマー  
ソリューション部 ▶P46-48

マテリアリティ ▶P31-P33

サステナビリティ社会への責任と貢献

事業基盤の強化

## OUTPUT

感染症対策・  
医療分野への製品提供

▶ P40-41

サステナビリティ  
社会への貢献

▶ P65-70

イノベーション・  
重点3分野における  
新事業開発

▶ P54-55

人財育成・DE&I

▶ P63

地域・社会との連携活動

▶ P95-97

## OUTCOME

## 持続可能性・企業価値向上

営業利益額(2030年度)  
**1,000**億円以上(営業利益率15%以上)

ROE(2030年度)  
**15%**以上

ROIC(2030年度)  
**10%**以上

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  
「3つ星事業」  
**100%**

投資キャッシュフロー  
8年間合計 **4,700**億円

研究開発費(基礎研究500億円を含む)  
8年間合計 **1,800**億円

## 社会価値の創出

## カーボンニュートラルの実現

CO<sub>2</sub>排出量

**2013年度比60%削減  
(100万t)**  
(2024年度:2013年度比25%削減  
[184万t-CO<sub>2</sub>])

再生可能  
エネルギー発電  
最大出力

**150MW**  
(2024年度:147MW)

## 人財育成体制強化

平均研修金額  
(1人当たり)

**2021年度比2倍**  
(2024年度:75.6千円/人・年)

## DE&amp;I

管理職における  
女性/外国籍/経験者  
採用の合計比率

**50%**  
(2024年度:21%)

## 安全最優先

労働災害発生率  
(死者数÷延べ  
労働時間×100万)

**本体・関係会社0.2以下**  
(2024年度:0.73)

## 製品安全と品質向上

品質管理システム  
の統合・  
管理レベル高度化

**重大なコンプライアンス  
違反件数ゼロ**  
(2024年度:0件)

化学の力で世界をよりよくする  
スペシャリストになる。

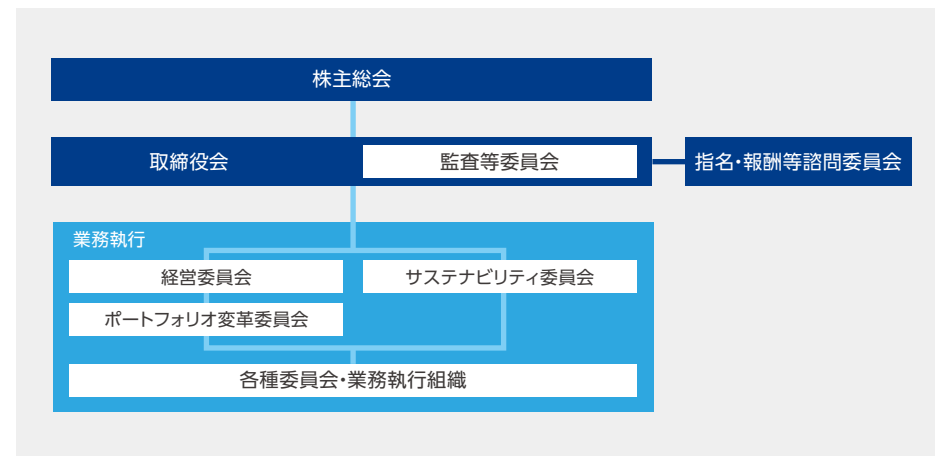
## サステナビリティ経営の推進体制

デンカグループは、サステナビリティを巡る重要経営課題（マテリアリティ）を特定し、経営計画「Mission2030」の中で「3つの成長戦略（事業価値創造・人財価値創造・経営価値創造）」とKPIと目標を設定して、課題解決に取り組んでいます。

### 1 サステナビリティ委員会

当社では、2023年度の経営計画「Mission2030」の始動にあわせて、サステナビリティに関する課題への対応と進捗管理を目的とした「サステナビリティ委員会」を新たに設置いたしました。本委員会は執行部門内の組織とし、各対象部門からマテリアリティごとに設定したKPIの達成に向けた活動状況の報告を受け、審議および提言を行っております。これらの審議結果は、取締役会へ報告するとともに、経営計画の進捗状況として、ステークホルダーの皆さまへ定期的にご報告しております。

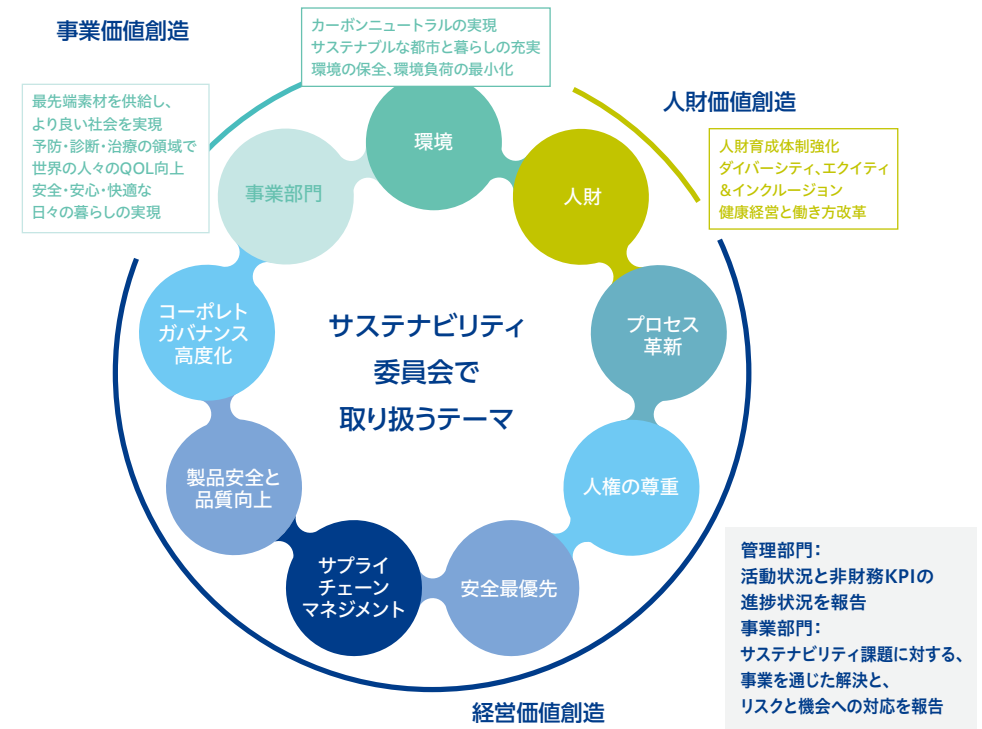
#### サステナビリティ推進体制図



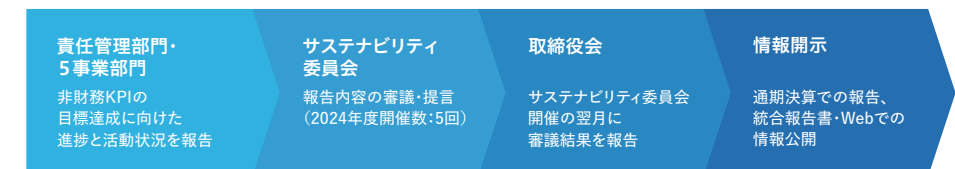
#### サステナビリティ委員会メンバー

【委員長】 社長	【副委員長】 経営企画部 担当役員	【委員】 本社管理部門 担当役員	【オブザーバー】 取締役	【事務局】 経営企画部
-------------	-------------------------	------------------------	-----------------	----------------

**討議テーマ** 以下のテーマに沿った執行部門の取り組みを審議し、その結果等について取締役会へ報告・提言します。



#### 審議プロセス



2 重要経営課題(マテリアリティ)

デンカグループは、全従業員の活動の根幹となるビジョン(コアバリュー、パーパス、ミッション)に基づき、グループ全体の事業活動におけるESG(環境・社会・ガバナンス)の基本方針として「デンカグループESG基本方針」を掲げています。

この方針を遵守するため、当社は重要な経営課題(マテリアリティ)を特定し、経営計画「Mission2030」の成長戦略において、これらの課題解決に向けた取り組みを推進しています。

本表では、これらの要素の関係性を示すとともに、実行度を測るためのKPI(重要業績評価指標)および2030年度の目標を明示しています。

デンカグループESG基本方針の実践のための重要経営課題(マテリアリティ)と、課題解決を目指すM30のKPIと目標

デンカグループESG基本方針	マテリアリティ(重要経営課題)	Mission2030 KPI(重要業績評価指標)	2030年目標
① 気候変動対策の推進	・カーボンニュートラルの実現	(1) グループ全体の温室効果ガス排出量削減 (2) 再生可能エネルギー発電最大出力 (3) 再生可能エネルギー＋非化石証書付電力構成比 (4) グループ全体の省エネ推進	13年度比60%削減(100万t) 150MW 76% エネ原単位前年比1%の削減継続
② 環境負荷低減と生物多様性の保全・保護	・環境の保全、環境負荷の最小化	(1) 廃棄物ゼロエミッション継続 (2) TNFDに基づく生物多様性・水などの自然関連リスクへの対応	廃棄物ゼロエミッション継続 TNFDに準拠した生物多様性保全計画の遂行とグループ内啓発活動の継続
③ 持続可能な経済成長と社会課題の解決	・新事業創出による持続的成長 ・健康寿命の延伸と健康格差の是正 ・サステナブルな都市と暮らしの充実	(1) スチレン系樹脂ケミカルリサイクルによる脱炭素、循環型社会への貢献 (2) CO <sub>2</sub> コンクリート固定化技術の確立 (3) 「3つ星事業」への集中	PSケミカルリサイクルの社会実装コンソーシアム確立 LEAFの拡販 100%
④ 人権の尊重	・人権の尊重	(1) 国連ビジネスと人権に関する指導原則及び国連グローバルコンパクトに基づく人権方針策定と人権尊重の徹底	グループ・サプライチェーンの人権リスク特定と対応プロセスの確立
⑤ DE&Iの推進と人財育成・働き方改革	・人財育成体制の強化 ・DE&Iの推進 ・健康経営と働き方改革	(1) 平均研修金額(1人当たり) (2) 管理職における女性/外国籍/経験者採用の合計比率 (3) 女性管理職比率 (4) 男性育児休業取得率 (5) 経験者(キャリア)採用比率 (6) 従業員エンゲージメントの向上 (7) 時間外労働の削減 (8) 年次有給休暇取得率の向上 (9) シフトブレイカーの導入 (10) 在宅勤務率 (11) 体重適正者 (12) 高ストレス者 (13) 良い運動習慣 (14) 喫煙者比率の低減	2021年度比2倍 50% 15% 85% 50% エンゲージメントの可視化と継続的な改善 30時間以下/人・年 100% — 週2日 80% 10%以下 40% 12%以下
⑥ 安全最優先・働きやすい職場づくり	・プロセス革新 ・安全最優先	(1) 省力化人数 (2) 労働災害度数率 (3) 労働安全・保安火災のオンライン教育	720人(2023-2030年度累計) 本体・関係会社 0.2以下 グループ社員全員対象
⑦ より良い地域社会形成への参画・貢献と信頼の醸成	・サプライチェーン・マネジメント	(1) 原料リスク評価によるBCP対策(上流) (2) 調達アンケート実施率(上流) (3) ESG評価機関の高評価獲得(下流)	高リスクサプライヤー数ゼロ 全取引先へのアンケート実施 Ecovadis Gold
⑧ お客さまとの信頼関係の構築	・製品安全と品質の向上	(1) 品質管理システムの統合・管理レベル高度化	重大品質事故発生件数ゼロ
⑨ 公正な企業活動	・コーポレートガバナンス高度化	(1) コンプライアンスリスク管理の徹底	重大なコンプライアンス違反件数ゼロ
⑩ 情報開示とステークホルダーとの建設的な対話		(2) グループポリシー・社内規定整備の推進	優先度を踏まえた計画的な整備
⑪ リスクマネジメント		(3) コンプライアンス教育の実施	全グループ社員受講
⑫ 会社の有形・無形資産の保護と管理・活用		(4) 内部通報制度の適切な運営と通報への対応状況の開示	ESG情報サイトでの開示
⑬ 経営トップの役割と基本方針の徹底		(5) Vision・経営計画の浸透 (6) 内部統制フレームワークのグループ内整備 (7) 統合リスクマネジメント(ERM)の推進	Visionと経営計画の浸透 全グループ会社への内部統制フレームワーク整備完了 管理部門の統制と経営基盤の強化

### 3 経営計画「Mission2030」におけるマテリアリティ(重要経営課題)の位置づけ

経営計画「Mission2030」の「3つの成長戦略(事業価値創造、人財価値創造、経営価値創造)」は、マテリアリティ(重要経営課題)を基盤として構成しています。それぞれの課題解決に向けて、具体的な施策とKPIを定めて目標達成を目指しています。

「事業価値創造」では、各事業部門が、新事業創出、健康寿命の延伸と健康格差の是正、サステナブルな都市と暮らしの充実、カーボンニュートラルの実現、環境の保全・環境負荷の最小化というマテリアリティを基軸に据えて、事業価値の創造と拡大を目指しています。

「人財価値創造」においては、社員一人ひとりが自己実現と成長を実感できる企業を目指し、「人財育成体制の強化」「DE&Iの推進」「健康経営と働き方改革」のそれぞれのマテリアリティにおいて、KPIを設定しています。

「経営価値創造」では、ESG経営の観点から、企業存続の前提となる経営基盤の強化を図るため、プロセス革新、人権の尊重、安全最優先、サプライチェーンマネジメント、製品安全、コーポレートガバナンスの高度化を、基本方針として掲げています。

デンカのマテリアリティは、経営基盤におけるサステナビリティ課題のリスク・機会を中長期的な視点で対応し、ビジョンの実現を目指すための必須な要素として、事業活動の基軸となっています。

#### 経営計画「Mission2030」

##### 事業価値創造



##### 人財価値創造



##### 経営価値創造



#### マテリアリティ

新事業創出による持続的成長  
健康寿命の延伸と健康格差の是正  
サステナブルな都市と暮らしの充実  
カーボンニュートラルの実現  
環境の保全・環境負荷の最小化

人財育成体制の強化  
DE&Iの推進  
健康経営と働き方改革

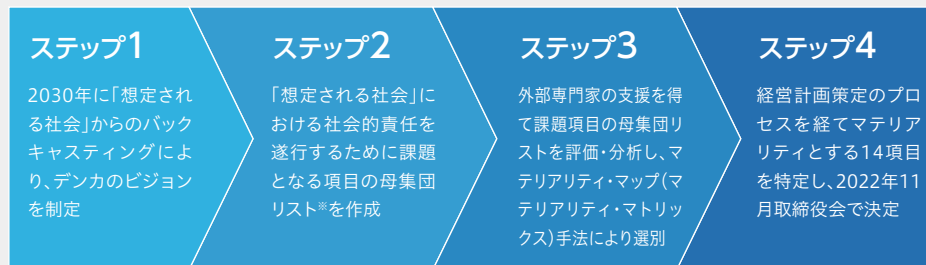
プロセス革新  
人権の尊重  
安全最優先  
サプライチェーン・マネジメント  
製品安全と品質の向上  
コーポレートガバナンス高度化

### 4 マテリアリティ見直し

マテリアリティおよび非財務指標(KPI)については、サステナビリティを巡る課題や社会のニーズ、ステークホルダーの期待の変化に応え、事業活動と経済・環境・社会への相互のインパクトを経営に反映させるために、適宜見直しを行います。

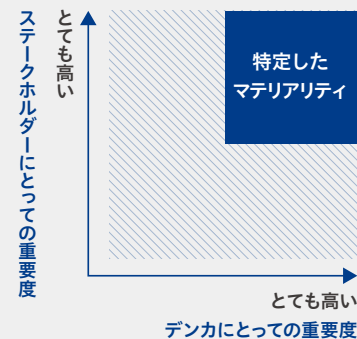
#### 2022年度のマテリアリティ見直しプロセス

当社は経営計画「Mission2030」の策定に際して、2030年までの中長期にわたるサステナビリティ課題を分析・評価し、マテリアリティの見直しを実施しました。



\*社会課題項目の母集団：世界経済フォーラム(WEF)グローバルリスク報告書(2022年版)、持続可能な開発目標(SDGs)、SASBスタンダード、CDP等のESG評価機関調査項目を分析し、23カテゴリー/333項目に分類したものを

#### マテリアリティ分析マップ

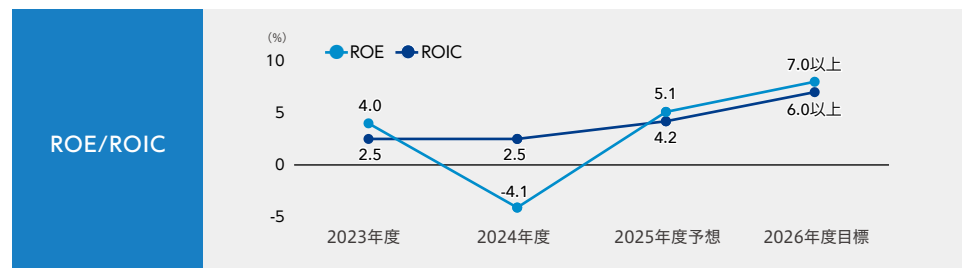
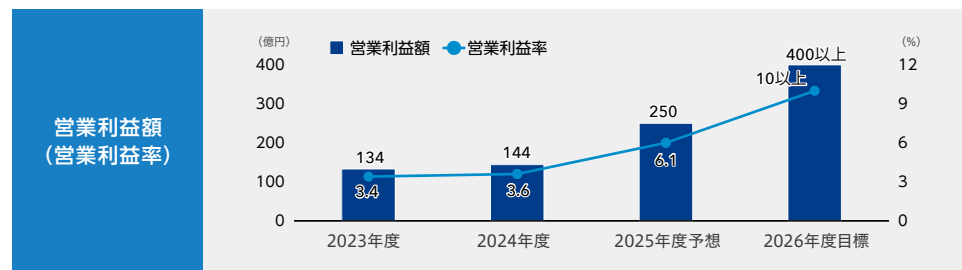


課題テーマ	マテリアリティ(14項目)
<ul style="list-style-type: none"> <li>・気候変動・環境汚染</li> <li>・ダイバーシティ</li> <li>・人権・ジェンダー</li> <li>・医療・健康・ヘルスケア</li> <li>・安全・労働・雇用</li> <li>・生物多様性</li> <li>・水・公衆衛生</li> <li>・ガバナンス</li> <li>・技術の進歩</li> <li>・品質・サプライチェーンマネジメント</li> <li>・人財育成・教育</li> <li>・エネルギー・資源</li> <li>・都市化</li> <li>・インフラ</li> <li>・海洋汚染</li> <li>・サーキュラーエコノミー</li> <li>・人口</li> <li>・貧困・飢餓</li> <li>・国・社会・地政学</li> <li>・水産資源</li> <li>・森林資源</li> <li>・ライフスタイルの多様化</li> <li>・経済の成長</li> </ul>	<p>サステナビリティ社会への責任と貢献</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・新事業創出による持続的成長</li> <li>・健康寿命の延伸と健康格差の是正</li> <li>・サステナブルな都市と暮らしの充実</li> <li>・カーボンニュートラルの実現</li> <li>・環境の保全・環境負荷の最小化</li> </ul> <p>事業基盤の強化</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・人財育成体制の強化</li> <li>・DE&amp;Iの推進</li> <li>・健康経営と働き方改革</li> <li>・プロセス革新</li> <li>・人権の尊重</li> <li>・安全最優先</li> <li>・サプライチェーン・マネジメント</li> <li>・製品安全と品質の向上</li> <li>・コーポレートガバナンス高度化</li> </ul>

## 経営計画「Mission2030」

デンカのビジョンに掲げるミッションの実現に向けて、2030年のゴールに取り組む経営計画が「Mission2030」です。事業価値創造、人財価値創造、経営価値創造の3つを成長戦略として、経営重要課題（マテリアリティ）▶P.31-33に基づき目標・KPIを定めて企業価値向上に取り組んでいます。しかし、経営計画策定時から世界経済や需要環境などの前提条件が変化したことや、足元の業績が悪化していることを受け、現在、経営計画の見直しを行っています（2025年度中に公表予定）。

### 2024年度までの実績と2030年目標



**設備投資額** 2030年度目標:2023～30年度(8ヵ年) 5,400億円  
2023-2024年度累計:1,399億円

**総還元性向** 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

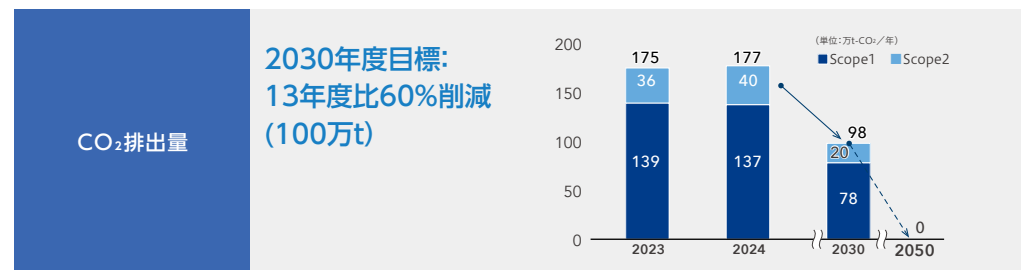
**MISSION**

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。

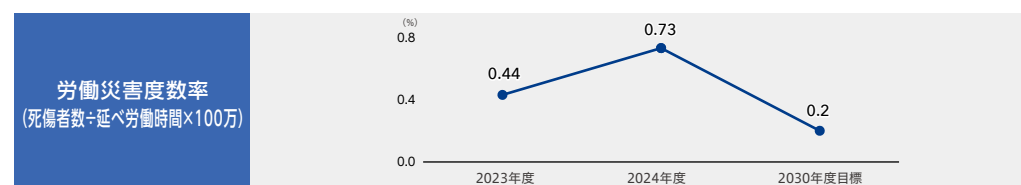
### 3つの成長戦略



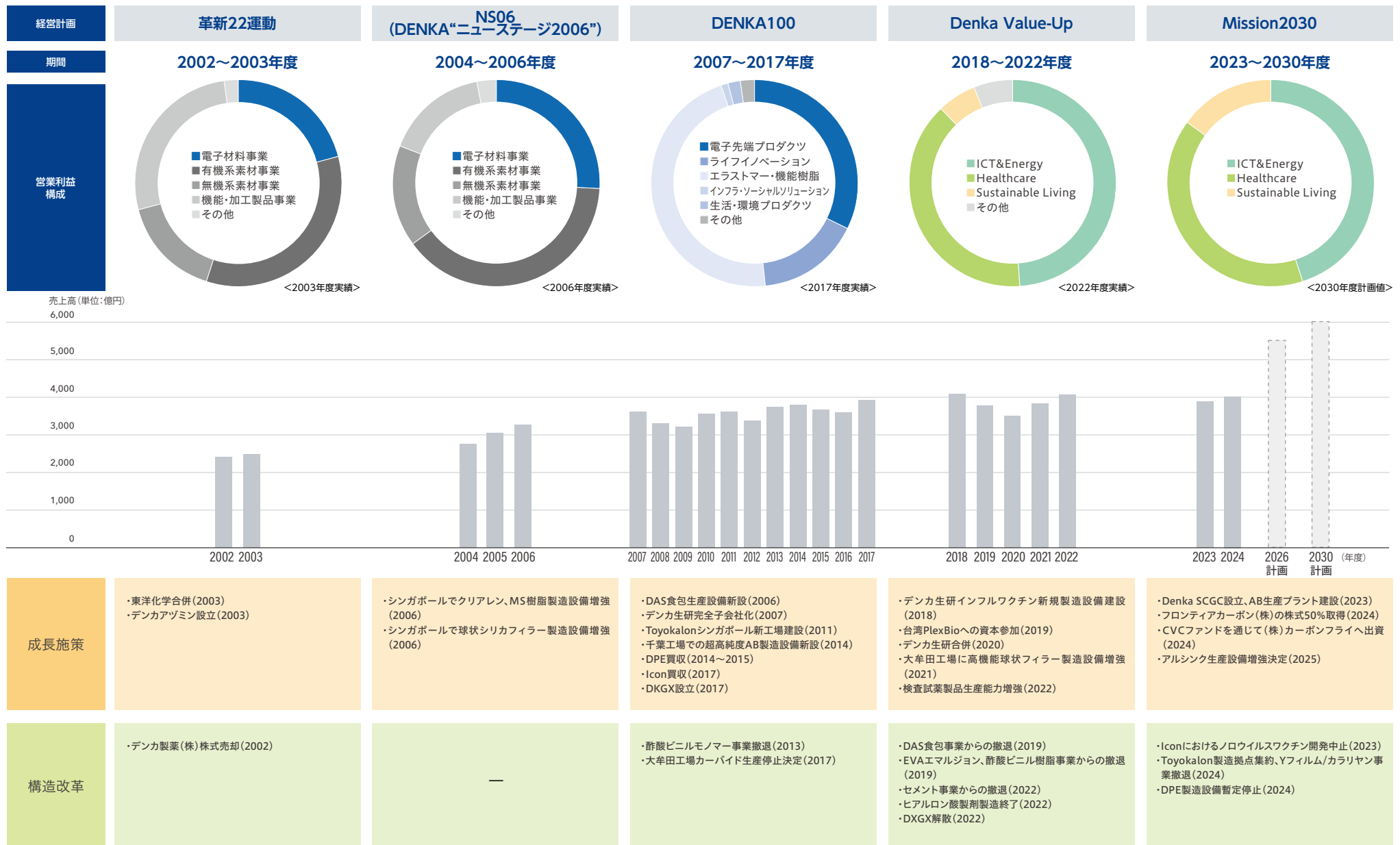
### 3要素



**再生可能エネルギー  
発電最大出力** 2030年度目標:150MW  
2024年度:147MW



## 事業価値創造 ポートフォリオ変革の軌跡



## 人財価値創造

社員一人ひとりが自己実現と成長を実感できる企業を目指し、人財投資と制度改革を実現します。

方針	戦略	2024年度の主な取り組み
人財育成体制の強化	将来の経営層育成と、全社一貫の教育体系の構築および自ら学ぶ文化の醸成	<ul style="list-style-type: none"> <li>自己啓発支援制度導入</li> <li>新学習管理システム導入による研修記録の一括管理</li> </ul>
DE&Iの推進	多様な考え方をを持った人間が活躍できる職場環境・制度・文化の醸成	<ul style="list-style-type: none"> <li>DE&amp;I推進の全社方針の制定</li> <li>くるみん認定の取得(2回目)</li> </ul>
健康経営と働き方改革	「明日も来たくなる職場」のための制度改革の推進	<ul style="list-style-type: none"> <li>健康経営優良法人2024(「ホワイト500」に2年連続で認定)</li> <li>禁煙補助の拡充・強化</li> </ul>

## 経営価値創造

サステナビリティ経営の観点から、企業存続の前提となる経営基盤の強化に取り組みます。

方針	戦略	これまでの主な取り組み
DX戦略・プロセス革新	ビジネスモデル・組織の変革と生産性向上、社内デジタル人財の育成	<ul style="list-style-type: none"> <li>DX戦略 <a href="#">▶P56</a></li> <li>プロセス革新の取り組み <a href="#">▶P60</a></li> </ul>
人権の尊重	国連ビジネスと人権に関する指導原則および国連グローバル・コンパクトに基づく、人権方針制定と人権尊重の徹底	<ul style="list-style-type: none"> <li>人権に関する考え方 <a href="#">▶P91</a></li> </ul>
安全最優先	グループ全体で本質安全化、ルールの整備と安全な職場環境づくりの推進	<ul style="list-style-type: none"> <li>安全最優先 <a href="#">▶P83</a></li> </ul>
サプライチェーン・マネジメント	サプライチェーン一体となった持続的な付加価値向上	<ul style="list-style-type: none"> <li>ステークホルダーとの対話 <a href="#">▶P95</a></li> </ul>
製品安全・品質向上	信頼される製品とサービスを提供し、社会と環境の持続的成長に貢献	<ul style="list-style-type: none"> <li>品質保証マネジメント <a href="#">▶P85</a></li> </ul>
コーポレートガバナンス高度化	高い倫理観に基づく透明性・公正性を確保した、より高度で実効性のあるコーポレートガバナンス体制の構築	<ul style="list-style-type: none"> <li>ガバナンス <a href="#">▶P71</a></li> <li>リスクマネジメント <a href="#">▶P87</a></li> <li>内部統制 <a href="#">▶P90</a></li> <li>コンプライアンス <a href="#">▶P93</a></li> </ul>

## 電子・先端プロダクツ部門

### Electronics & Innovative Products

#### 部門長メッセージ

執行役員  
電子・先端プロダクツ部門長

ほり うち ひろ と  
**堀内 博人**

当部門が関わる市場は半導体・xEVなど世界情勢が刻一刻と変化しております。その中で、顧客ニーズを深く理解し、技術トレンドを見極めた上で、当社の得意とする無機／有機の複合技術・熱対策技術・高周波対応技術を駆使し、on timeで最適な素材を市場へ提供していきます。

環境負荷の低減は人類社会全体で解決していくべき課題であることは疑いありません。当部門は、環境負荷低減に寄与する高機能素材の提供を通じて、より良い社会の実現に貢献してまいります。

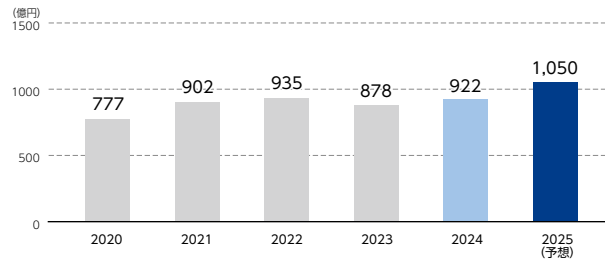
昨年は経営計画「Mission2030」達成に向け、柱となるスネクトンを上市し、量産プラントの設備投資も決定しました。今後も「スペシャリティ」「メガトレンド」「サステナビリティ」の三要素を備えた新製品を投入し、当社を支える核となる事業へと育ててまいります。

#### 経営計画「Mission2030」の目標達成に向けた戦略（「3つ星事業」100%に向けた戦略）

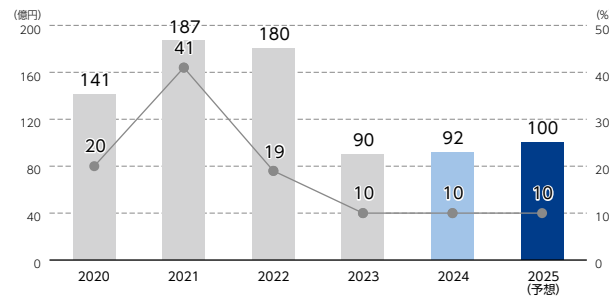
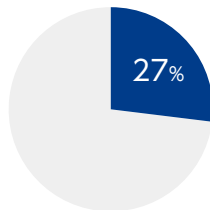
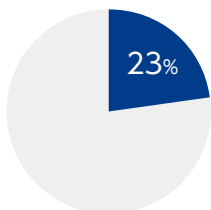
注力分野・マーケット	【主要製品】	【2024年 実績】	【2026年 計画】	【2030年の部門目標】
次世代 高速通信	●球状アルミナ ●低誘電正接シリカ ●低誘電有機絶縁樹脂（スネクトン）	●高速通信機器の銅張積層板・層間絶縁材向けにスネクトン（低誘電有機絶縁樹脂）を上市 ●スネクトンの千葉工場生産プラントの建設投資を決定 ●パワー半導体向けの製造工程用材料として、UV硬化型耐熱仮固定接着剤（TBM）を上市 ●放熱シートの渋川工場を稼働させ生産能力を拡大	●アセチレンブラックのタイ工場を立ち上げ、成長市場であるLiB・高圧ケーブル用途での生産能力を拡大 ●世界シェアNo1の地位を維持強化するため、EVモーターのベアリング用セラミックボールやセラミック回路基板向けに増強した窒化ケイ素生産設備を本格稼働 ●次世代高速通信の本格立ち上げに伴い、スネクトンの関連市場におけるデファクト化を推進	●メガトレンド分野に同調した“on timeでの継続的な最適素材の開発と提供” ●スペシャリティ製品による圧倒的存在感と当社技術で特徴を出せる市場で素材のデファクト化 ●ESG/SDGs経営によるサステナブルな社会の実現
xEV・ 再生可能 エネルギー	●アセチレンブラック ●球状アルミナ ●窒化ケイ素粉末 ●窒化ケイ素基板	●フラーレン（炭素材料）事業の合併契約を締結し、フラーレンの製造販売事業を行うフロンティアカーボン株式会社の株式50%を三菱商事より取得 ●カラリヤンテープ事業他（大船工場）の撤退決定	●HITTPATEで高熱伝導グレードの市場導入と実績化 ●半導体製造・検査装置用エミッター新品種の実績化	

電子・先端プロダクツ部門  
Electronics & Innovative Products

## 売上高推移と見通し



## 営業利益額/営業利益率推移と見通し

全体売上高に占める割合  
(2024年度)従業員数に占める人員割合  
(2024年度)

## SWOT分析

- 多彩な製品ラインナップによる、幅広い顧客ニーズへの対応  
(各種セラミクス素材、高機能有機素材)
- 高い製品シェアによる情報力
- 高温制御技術、窒化技術、球状化技術、焼成技術等の幅広い要素技術

強み S O 機会

弱み W T 脅威

- 急速な市場拡大による設備投資の負担増加
- 商品種が多いことに起因する開発技術力の分散  
→ポートフォリオの最適化

- AI、IoTや自動運転など高まる通信の重要性と高速化の進展
- xEV・再生可能エネルギーなど脱炭素社会への潮流

- 新素材によるゲームチェンジの可能性
- 環境対応等に起因する技術開発トレンドの大転換
- 新興国企業をはじめとする競合他社の増加
- 関税コスト増加による価格競争力の低下

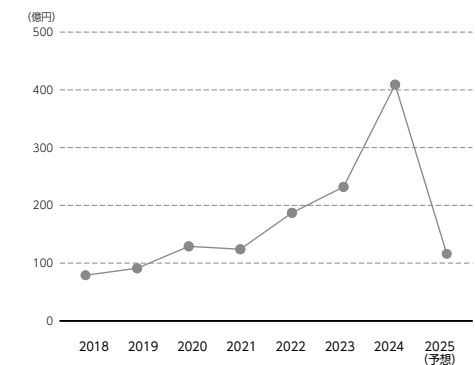
## さらなる成長のための「投資」

- ポートフォリオ見直し: 重点製品に設備投資、人員の配置を集中
- スネクトン周辺分野の開拓: 強い製品の派生分野で市場を開拓

## 既存事業強化での「キャッシュ創出」

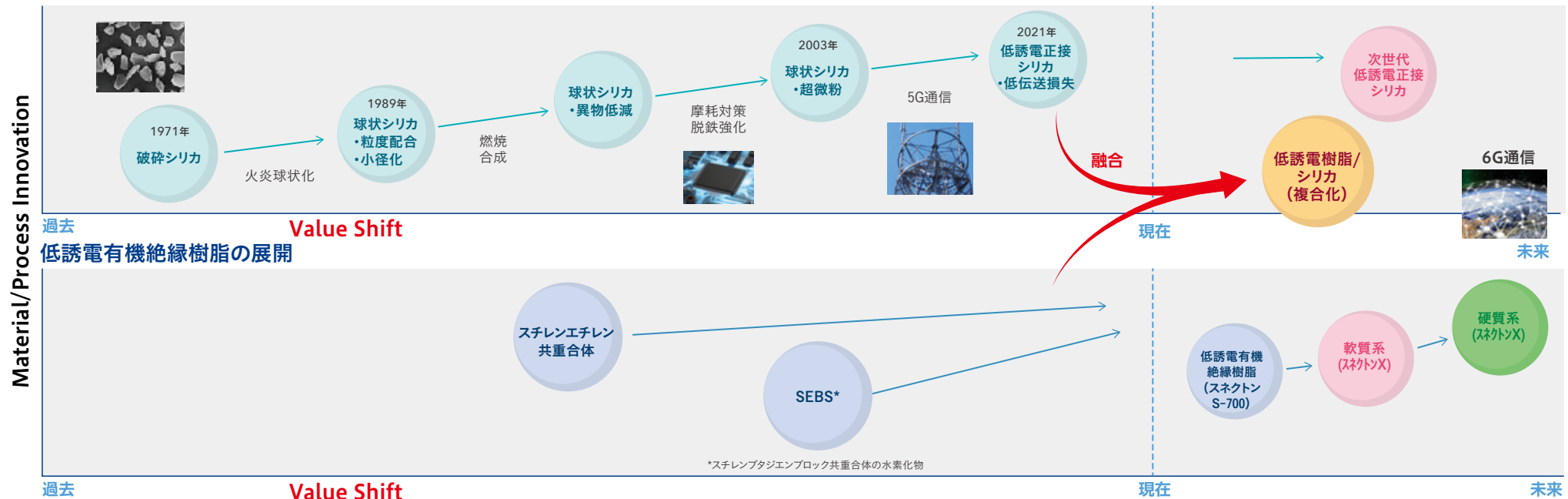
- 電子基板事業強化: 根本から仕組みの見直しを行い収支改善を図る  
(セラミックス基板、金属基板)

## 投資額推移



電子・先端プロダクツ部門  
Electronics & Innovative Products

## 球状シリカの展開

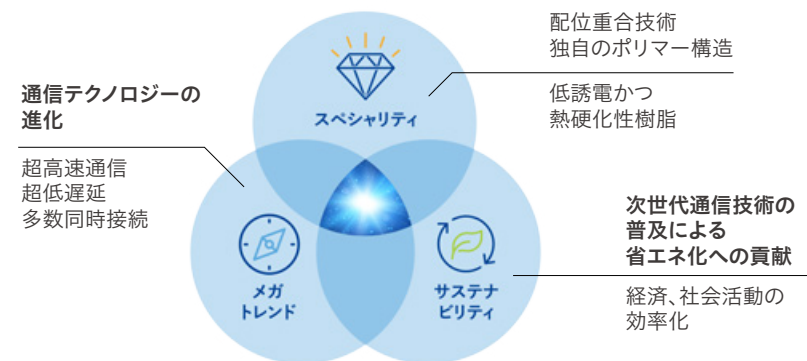


## 事業を通じた社会への貢献

## ●低誘電有機絶縁材料「スネクトン」+低誘電正接・低伝送損失シリカフィラー

生成AIの急速な進化と拡大、次世代高速通信(5G・6G)の普及が目覚ましい中、それらを支えるインフラとしてデータセンターや通信基地局の整備が進んでいます。これらの技術革新を支えるのが高速通信回路基板です。高速通信においては、その電気信号が伝送中に熱に変わってしまう伝送損失を抑える事が非常に重要であり、デンカが持つ配位重合技術を活かし開発された低誘電有機絶縁樹脂「スネクトン」は、その課題を解決できる素材として注目を集めています。

スネクトンはトップクラスの優れた電気特性と架橋性を持っており、さらに銅箔との密着性、吸水率の低さから高い耐久性を実現します。高速通信回路基板は、「軟質材樹脂」+「硬質材樹脂」+「フィラー、ガラスクロスなどの各種材料」によって構成されます。スネクトンは「軟質系」、「硬質系」の両方のグレードをラインナップしており、既に市場で高いシェアを誇るシリカフィラー・各種放熱フィラーなどと融合し、最適な配合でお客さまへ提案できるのは、有機・無機両方の技術を併せ持つデンカならではの強みです。



## ライフノベーション部門

### Life Innovation

#### 部門長メッセージ



執行役員  
ライフノベーション部門長

いな だ た ろ う  
**稲田 太郎**

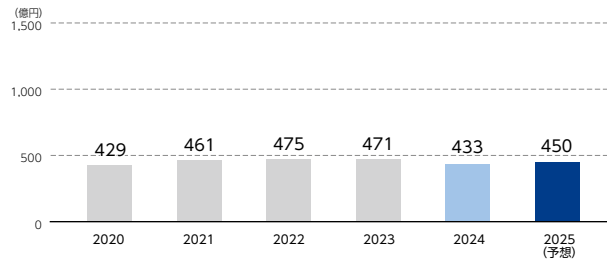
ライフノベーション事業を取り巻く環境は、新型コロナ流行後に大きく変わっていることを実感しています。パンデミックに対する危機意識が高まる一方で、国によっては医療費抑制政策が施行されるなど事業環境の複雑化が進展しています。当部門は変化する市場に真摯に向き合いつつ、供給の瞬発力を整備してパンデミック等への対応力を高めるとともに、世界の人々によりよいQOL(クオリティ・オブ・ライフ)を届けるという先人から脈々と受け継がれてきたDNAをしっかり守ってまいります。

#### 経営計画「Mission2030」の目標達成に向けた戦略(「3つ星事業」100%に向けた戦略)

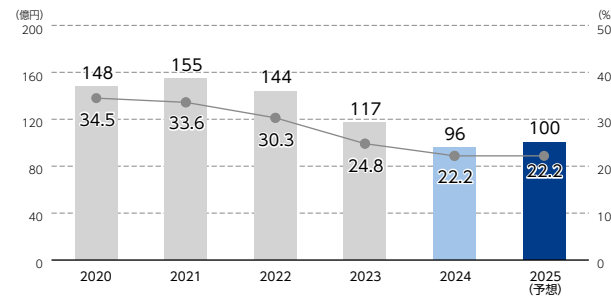
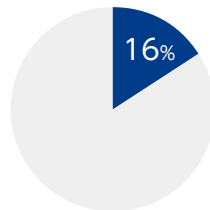
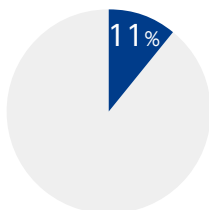
注力分野・マーケット	【主要製品】	【2024年 実績】	【2026年 計画】	【2030年の部門目標】
予防	●インフルエンザワクチン	<ul style="list-style-type: none"> <li>●早期に安定的なインフルエンザワクチン供給を可能とする原液製造の新設備を2022年から稼働</li> <li>●インフルエンザの流行が前年よりも増加したものの、ワクチンの接種率上昇は見られず前年並み</li> <li>●インフルエンザワクチン原料価格高騰</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●既存ワクチンは基盤事業として、早期出荷対応・流通戦略強化等によりシェア拡大・出荷量増を図るとともに、さらなる安全生産と生産性向上により収益力アップの取り組みを進める</li> <li>●ワクチン基盤技術の強化と新規ワクチン開発の推進</li> </ul>	●既存ワクチンの早期安定供給に加え、引き続き有効性と安全性が担保された新規ワクチンの開発を進める
診断	<ul style="list-style-type: none"> <li>●抗原迅速診断キット</li> <li>●臨床検査試薬</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●コロナ・インフル同時検査キット(コンボキット)は、旺盛な検査需要を受けフル稼働を継続するも、生産能力増強工事に伴う稼働一時停止と年度末の流行収束により、販売数量が減少。</li> <li>●抗原迅速診断キットおよび臨床検査試薬の需要拡大に対応して、五泉事業所試薬製造設備を増設工事を実施(2025年5月竣工)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●生産能力増強に加え、業務生産・物流プロセスのデジタイゼーションにより、生産効率の強化を進める</li> <li>●国内・海外の営業力強化・新規販路構築および製品ラインナップの充実により収益拡大を推進</li> </ul>	●迅速・簡便・安価・高感度・多項目を切り口に多様な診断薬とシステムを提供する
治療	●がん治療用ウイルス製剤	●がん治療用ウイルス製剤の生産安定化に向けたプロセス見直し	●がん治療用ウイルス製剤の安定製造・安定供給と製造能力増強体制の構築	<ul style="list-style-type: none"> <li>●がん治療用ウイルス製剤を起点としたCMO・CDMO*を目指す</li> </ul> <p>※C M O: Contract Manufacturing Organization CDMO: Contract Development and Manufacturing Organization</p>

ライフイノベーション部門  
Life Innovation

## 売上高推移と見通し



## 営業利益額/営業利益率推移と見通し

全体売上高に占める割合  
(2024年度)従業員数に占める人員割合  
(2024年度)

## SWOT分析

- 自社開発による固有技術を用いた各種抗原迅速診断キットや臨床検査試薬を保有
- 最新の診断薬およびワクチン製造設備を備えた高度な技術と高い生産能力
- 産学官との多様かつ強固なネットワークと、そこから発揮できる研究開発力
- 化学と医療という異なるノウハウの融合と顧客基盤の統合

強み S O 機会

弱み W T 脅威

- 感染症関連製品が多く、その需要は流行の程度や種類による影響を受けやすい

- 世界的な病気の予防・早期診断ニーズの高まり
- 新型コロナウイルス流行による抗原迅速診断需要の定着
- 個別化医療ニーズの高まり
- IoTやAIの利活用の高まり
- 国の成長戦略(法改正、規制緩和)による新規ビジネスの可能性
- 世界的な新型コロナウイルス感染症流行に端を発したワクチン/検査の競合技術の開発加速
- 国によっては医療費抑制政策が施行されるなど、事業環境の複雑化

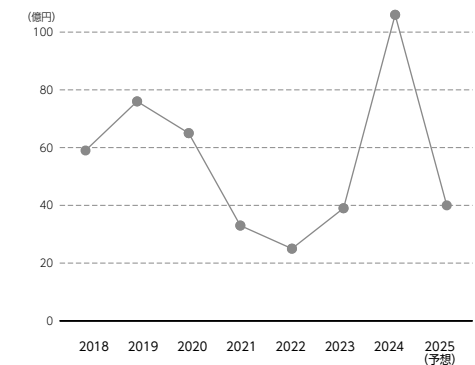
## さらなる成長のための「投資」

- 外部環境の変化をにらみながら、製品開発ポートフォリオを適切に見直し、新たな検査需要の取り込みを進めるべく、研究開発力を推進しています。

## 既存事業強化での「キャッシュ創出」

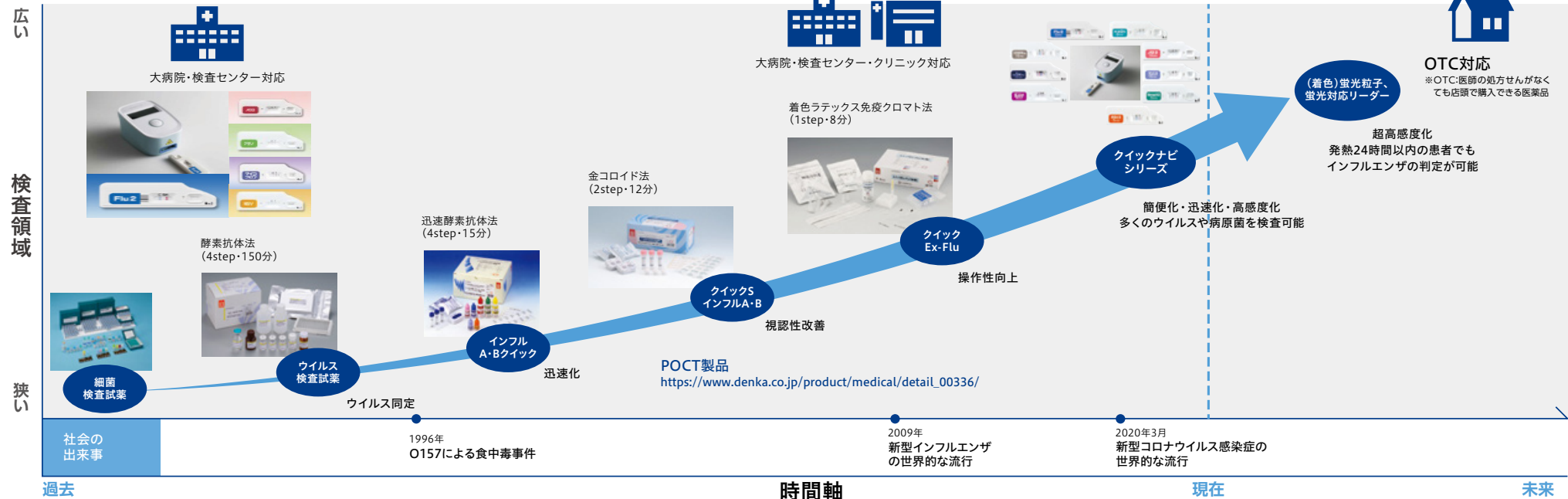
- 臨床検査試薬・抗原迅速診断キットの製造能力増強による安定した製品供給体制の整備と、業務・生産・物流プロセスのデジタルライゼーションによる生産効率の強化を行なっています。

## 投資額推移



ライフノベーション部門  
Life Innovation

## POCT(迅速診断)の展開



## 事業を通じた社会への貢献

## ●インフルエンザワクチン

毎年多くの方が罹患する季節性インフルエンザの感染予防により、人々および社会全体の健康維持、そして幸福度や生産性向上に寄与します。

## ●抗原迅速診断キット (インフルエンザ、新型コロナウイルス、溶連菌、ノロウイルス、RSウイルス等)

インフルエンザや新型コロナ等の感染症罹患を迅速に判定することにより、早期に適切な治療を開始し、回復時間の短縮や感染拡大防止に寄与します。

患者さま・医療現場の負担軽減、経済活動の継続や公衆衛生に貢献します。

(インフルエンザと新型コロナウイルスの同時検査可能なコンボキットも取り揃えています)

デンカと北海道大学が開発したエボラ迅速診断キットが、コンゴ民主共和国での使用許可を24年度に取得。

遠隔地でも短時間で診断可能で、感染拡大防止に貢献が期待されます。

## ●臨床検査試薬 (免疫血清検査試薬、臨床化学検査試薬、細菌・ウイルス検査試薬等)

心筋梗塞やリウマチなどの早期診断および、動脈硬化や糖尿病など生活習慣病のチェック、様々な感染症の罹患判断など、多種多様な検査試薬を充実させ国内外に提供しています。

迅速かつ正確な診断を可能にし、適切な治療法の選択や疾病管理に不可欠な役割を果たしています。

公衆衛生の向上、疾病の早期発見と予防・感染防止、医療コストの削減に貢献し、健康な社会の維持に寄与しています。



## エラストマー・ インフラソリューション部門 Elastomer Infrastructure Solutions

### 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、クロロプレンゴム(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。

また、国内有数の規模を誇る青海工場の水力発電所の有効活用や、バイオスティミュラント、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も積極的に取り組んでいます。2025年度を当部門にとって大きな変革の年と位置づけ、各種施策を着実に実行してまいります。

米国のCR事業につきましては、期限を定めない暫定停止を実施し、CR生産を青海工場へ集約するとともに、事業譲渡や資産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。

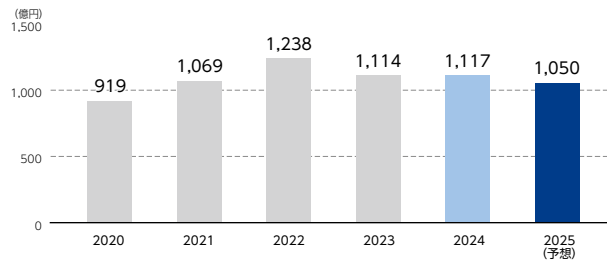
さらに、セメント事業からの撤退など、ポートフォリオ改革を断行し、EIS部門の黒字化の達成と、持続的な成長の実現を目指してまいります。

### 経営計画「Mission2030」の目標達成に向けた戦略(「3つ星事業」100%に向けた戦略)

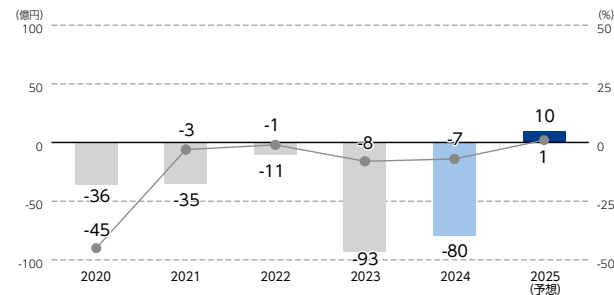
注力分野・マーケット	【主要製品】	【2024年 実績】	【2026年 計画】	【2030年の部門目標】
食料	<ul style="list-style-type: none"> <li>●バイオスティミュラント*「PRULA」「レコルト」「アツミン」 ※植物に施用することで健全性を保ち、化学合成農業の削減にも寄与する農業資材</li> <li>●環境保全型肥料「石灰窒素」「ようりん」「とれ太郎」</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●気候変動や異常気象の影響により、各国でバイオスティミュラントへの関心が高まる中、日本・中国・台湾において販売を開始、さらに南米および東南アジアでの販売登録も進め、拡販を図る</li> <li>デジタルマーケティングの戦略的活用による、需要の創出と底上げ               <ul style="list-style-type: none"> <li>①定期的なウェブセミナーの開催</li> <li>②LINEを活用した潜在顧客の獲得</li> <li>③Webコンテンツの充実</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●当社バイオスティミュラント技術の普及と各国市場のニーズに応じた製品開発を推進し、グローバルな事業拡大を加速する</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●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。</li> <li>●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。</li> </ul>
インフラ	<ul style="list-style-type: none"> <li>●特殊混和材</li> <li>●トヨドレン</li> <li>●カーボンネガティブコンクリート用炭酸化混和材「LEAF」</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●カーボンネガティブコンクリートの現場への適用</li> <li>●環境負荷低減型早強性混和材「FASTRONG」の世界展開</li> <li>●米国のクロロプレンゴム事業の無期限暫定停止(2025年5月)</li> <li>●セメントの販売終了(2025年9月)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●新炭酸化混和剤の実績化 (グリーンイノベーション基金事業成果の社会実装)</li> </ul>	

エラストマー・  
インフラソリューション部門  
Elastomer Infrastructure Solutions

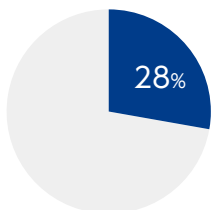
## 売上高推移と見通し



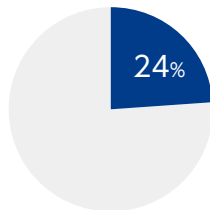
## 営業利益額/営業利益率推移と見通し



全体売上高に占める割合  
(2024年度)



従業員数に占める人員割合  
(2024年度)



## SWOT分析

- CO<sub>2</sub>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及び素材の開発力
- 国内稀有な肥料製造メーカー

強み S O 機会

- 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
- 高度経済成長期に集中的に整備され、一斉に老朽化す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

弱み W T 脅威

- 海外市場におけるブランドネームの浸透(特殊混和材事業)
- 装置産業特有の固定費増及び製法由来のCO<sub>2</sub>排出等
- 製品ライフサイクル、成熟市場分野での製品展開

- 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
- 国内の人口減少による建設・農業市場の縮小、労働力不足
- 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

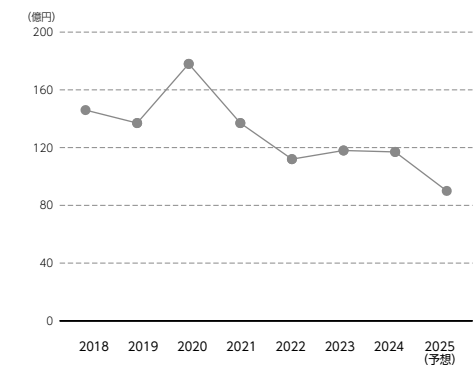
## さらなる成長のための「投資」

- 九州プラスチック工業: コルゲート管増産による国内拡販
- 地下灌漑システム、バイオスティミュラント、ドローン技術を組み合わせたスマート農業研究開発推進

## 既存事業強化での「キャッシュ創出」

- 米国クロロプレンゴム工場暫定停止: クロロプレンゴム事業収支改善
- バイオスティ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
- プレキャストコンクリート向け環境負荷低減型早強性混和材の展開

## 投資額推移



エラストマー・  
インフラソリューション部門  
Elastomer Infrastructure Solutions

## 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 ホームページ  
<https://www.cuco-2030.jp/>



「CUCO®(クーコ)」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/CO<sub>2</sub>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し、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CO<sub>2</sub>固定化により、脱炭素から「活性炭素」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。



CUCO-SUICOMドーム(サステナドーム)



CUCO-SUICOM舗装ブロック

## ポリマーソリューション部門

### Polymer Solution

#### 部門長メッセージ


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**

国内石化業界は、内需の減少、中国石化プラントの新增設の影響、脱炭素対応等で抜本的な構造改革が求められており、エチレンセンター統廃合や誘導品事業の撤退を含む業界再編の動きが相次いでおります。当社も、原料スチレンモノマーから食品包装容器までの一貫生産の特徴を有し、当部門の売上の大きな部分を占めているスチレン事業において構造改革が迫られております。

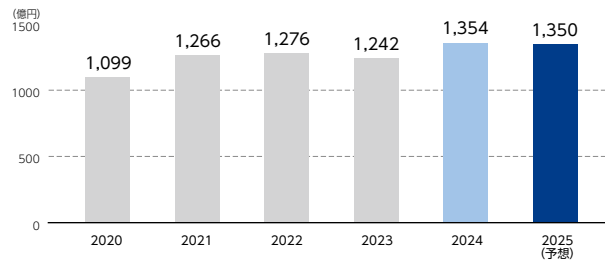
今年度は、他社との連携やダウンサイジングを含めた事業再構築、および昨年稼働したポリスチレンケミカルリサイクル実証試験設備の安定操業と社会実装に向けた取り組みに注力し、当社のスチレンチェーンをサーキュラーエコノミーの実現に貢献する持続可能な事業となるよう努力してまいります。

#### 経営計画「Mission2030」の目標達成に向けた戦略（「3つ星事業」100%に向けた戦略）

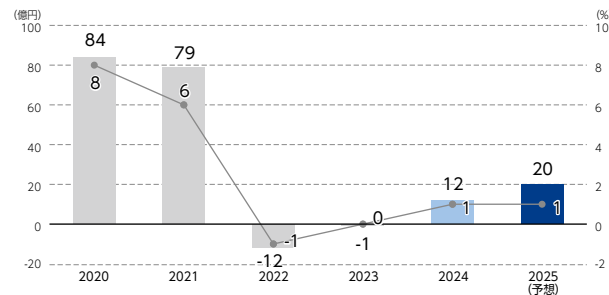
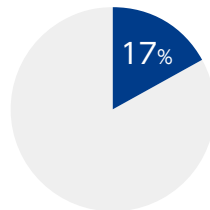
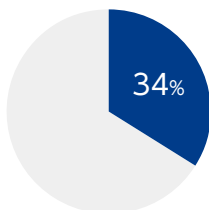
注力分野・マーケット	【主要製品】	【2024年 実績】	【2026年 計画】	【2030年の部門目標】
自動車 エネルギー産業 住宅・家電	<ul style="list-style-type: none"> <li>●高機能スチレン系樹脂 (MS、IP、ABS)</li> <li>●油田・ガス田掘削用、建材他特殊添加剤 (ポパール)</li> <li>●建築材、フレキシブル空調材、雨どい、アルミダクト (デンカアステック)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●高機能透明樹脂上市 (DSPL:MS-TX300)</li> <li>●高機能ポパールの開発推進:水溶性繊維用ポパール (用途:サステナブル設計の新型洗濯洗剤等)</li> <li>●新型雨どい「AR120」上市:デンカアステック</li> <li>●雨水タンク「PURE EDEN(ピュアエデン)」上市 (デンカアステック)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●石化業界の趨勢を見極め、各事業のアライアンス等も視野に入れた運営形態の最適化を目指す</li> <li>①スチレンチェーン構造改革</li> <li>②ROICの向上</li> <li>③地政学的リスクへの対応</li> <li>④DXの推進</li> <li>⑤新事業創出</li> <li>●サーキュラーエコノミー実現に向けた体制構築</li> <li>①顧客との水平リサイクル実現</li> <li>②資源循環システムブランド「D-NODE™」の浸透による出口拡大</li> </ul> <p>未来のために資源を結ぶ。</p>  <ul style="list-style-type: none"> <li>●高機能ポパールの実績拡大</li> <li>●Toyokalon事業のDAPL集約による収益拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●Portfolio transformation: ポートフォリオ改革、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</li> <li>●Sustainable &amp; 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&amp;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</li> <li>●Ahead to Green: <ul style="list-style-type: none"> <li>・スチレンケミカルリサイクル</li> <li>・環境対応アイテムの推進</li> <li>・川上から川下、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</li> </ul> </li> </ul>
食品包材 ヘアプロダクツ	<ul style="list-style-type: none"> <li>●高機能スチレン系樹脂 (クリアレン、MS、AS)</li> <li>●耐油性、高耐熱、高強度薄肉シート (BOPS)</li> <li>●機能性バリアシート</li> <li>●ウィッグ・ヘアピース用原糸 (Toyokalon)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●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</li> <li>●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</li> <li>●サステナブル製品:環境配慮型素材の「バイオマス BOPS」を上市</li> <li>●生活包材部、機能樹脂部顧客との水平リサイクル実現に向けた検討を開始</li> <li>●Toyokalon事業:構造改革・高収益事業への転換を実現すべくDAPLへ生産集約を決定</li> </ul>		

ポリマーソリューション部門  
Polymer Solution

## 売上高推移と見通し



## 営業利益額/営業利益率推移と見通し

全体売上高に占める割合  
(2024年度)従業員数に占める人員割合  
(2024年度)

## SWOT分析

- 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)
- 環境対応ニーズを捉えた、樹脂および加工製品の開発
- 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
- 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
- 素材および加工製品のシナジー効果とソリューション提案、新規開発力

強み

S

- 環境対応ニーズを捉えた、樹脂および加工製品の開発
- 資源リサイクルのトレンドに応える、原料から加工製品までの一貫生産体制の強みを活かしたリサイクルシステムの構築
- 多様な製品群による多用途展開
- 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

機会

弱み

W

- 中国における石油化学プラントの増設(世界的な需給バランスの変化)
- 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

脅威

- 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)
- 国内外競合メーカー製品の品質向上による価格競争の激化
- 各種原料調達不安定化(コストアップ、サプライチェーン)
- 世界的な石化業界再編

## さらなる成長のための「投資」

- スチレンケミカルリサイクル(SCR)社会実装
- 高機能PVA製造対応設備設置
- 高機能ポリマー設備新設

## 既存事業強化での「キャッシュ創出」

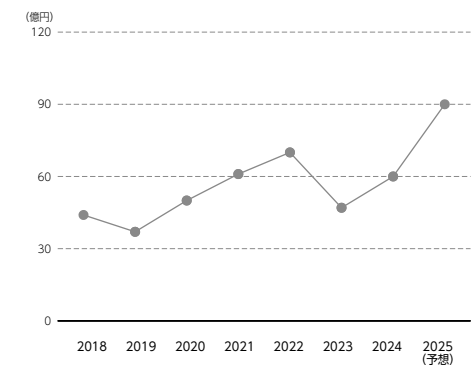
## 構造転換

- 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
- ダウンサイジング、同業他社との生産受委託、リサイクル、物流等

## ROIC改善

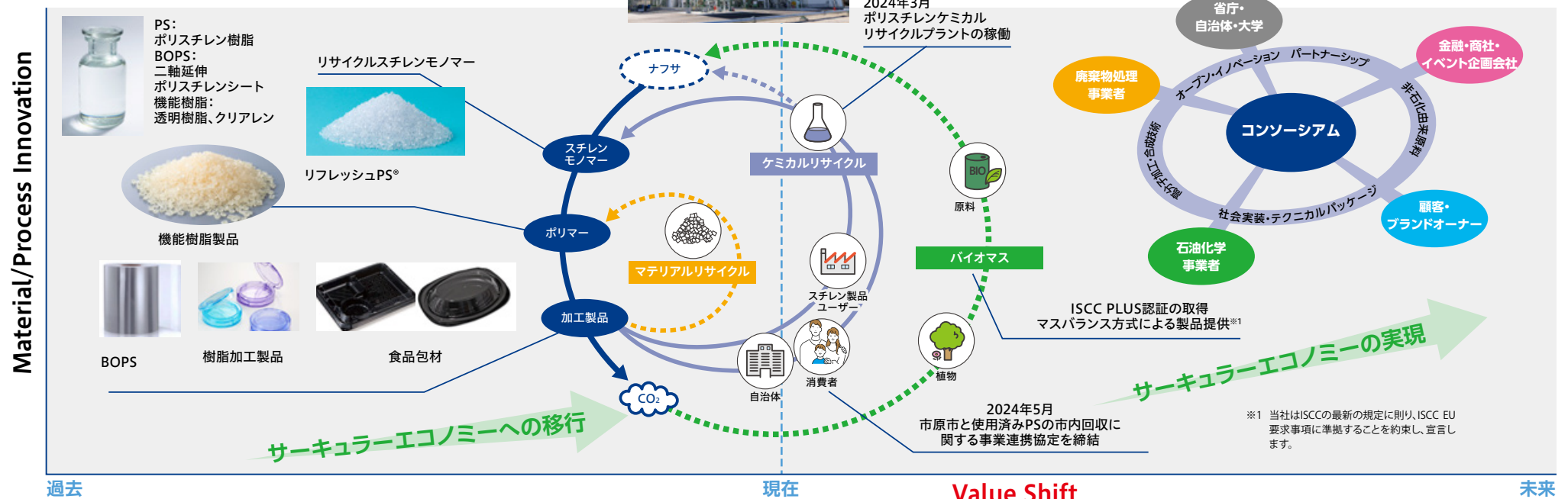
- 合理的判断による生産最適化、不採算事業の譲渡・撤退
- コストダウン及び差別化・高付加価値品投入による収益性向上

## 投資額推移



ポリマーソリューション部門  
Polymer Solution

## 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

## ●デンカグループはスチレンチェーンの特徴を活かしサーキュラーエコノミーの実現を通して新しい価値を世の中に提供します

デンカと持分法適用関連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の構築が必要と考え、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。食品包材を中心とする使用済み容器(ポストコンシューマー材)や、シートや容器の製造工場(工程)から出る端材(ポストインダストリアル材)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。この取り組みでは、千葉県市原市と事業連携協定を締結するとともに、デンカ、東洋スチレン、デンカポリマーのスチレンチェーンでのISCC PLUS認証を取得し、実効性を高めていきます。

これらの活動を推進すべく、デンカグループでは、持続可能な社会の実現を目指し、グループ独自の資源循環システムブランド「D-NODE™(ディーノード)」を立ち上げました。

「D-NODE™」を通じて、ケミカルリサイクルやマテリアルリサイクルを含む適切な方法でのリサイクルやバイオマス素材の活用(マスバランス方式を含む)により、さらなる化石由来原料の削減に貢献していきます。

## 【将来の動き】

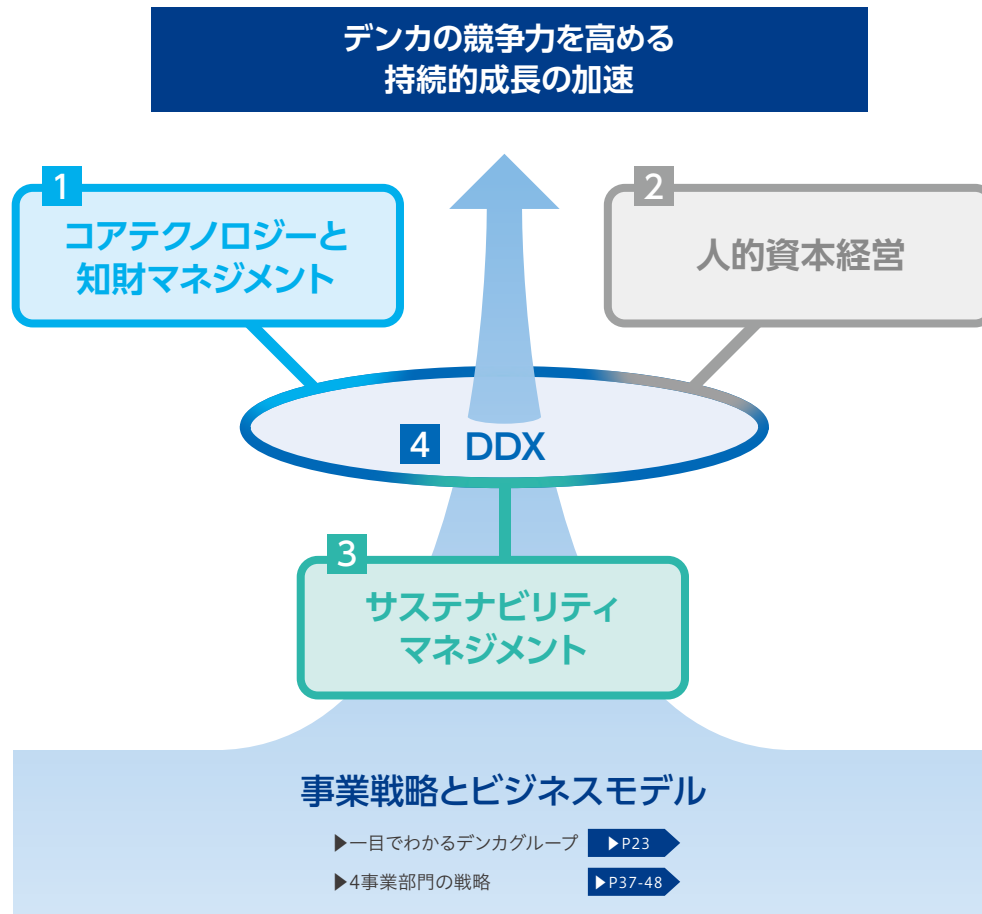
デンカグループは、サーキュラーエコノミーの実現を目指し、お客さま、地域社会、自治体など多様なステークホルダーが連携するコンソーシアムの構築を提案していきます。個社では実現不可能な技術開発や社会実証実験を推進し、持続可能な社会の実現に貢献することを目指します。

## デンカグループの無形資産の全体像

デンカは、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保有しています。

これらの無形資産は、先人たちが長年にわたり社会課題解決に取り組んできた歴史のなかで築き上げてきたものであり、事業成長やポートフォリオ変革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、ビジネスモデルの中心に据えることで、事業の持続的な成長を実現していきます。



### 1 研究開発と知財マネジメントによって、コアテクノロジーの発展を促進する ▶P50-55

デンカが有するコアテクノロジーは、半導体部品、医薬品、インフラ、樹脂と多岐にわたります。これらは、これからの時代に必要とされる、再生可能エネルギー、高速通信技術、カーボンニュートラル、人々のQOL向上の基礎ともなり、サステナビリティ社会の構築に貢献します。

これを具体化するため、当社では新事業ロードマップを作成し、研究開発体制を強化することによってキーテクノロジーの獲得を計画的に進め、既存事業の“染み出し領域”での新事業創出を進めるのはもちろん、アイデアピッチなどの手法を活用し、既存事業にとらわれない新事業創出を進めています。また、この新事業創出の取り組みを進めるうえで、保有する特許など知的財産の管理・活用は極めて重要です。取締役会による審議を受ける知財戦略審議会などのマネジメント体制を整備し、事業部や研究部に知財担当者を置くことで、より事業化を意識した知財活用を促進しています。

### 2 人的資本経営により社員の能力を高め最大限に発揮させる ▶P61-64

一人ひとりが自己成長を実感できる会社を目指し、制度改革にも積極的に取り組んでいるほか、社員意識調査を定期的の実施し、課題抽出および改善施策を策定、実施しています。

### 3 サステナビリティマネジメントを通じて事業競争力を強化する ▶P65-70

当社の取引先においても、カーボンニュートラルを目指す動きが加速する中で、製造工程における環境負荷の低減や人権推進の取り組みは、当社製品の競争力を維持・向上させるためにも重要な要素です。当社は、110年にわたって自社の水力発電設備で発電した電力を使用するなど環境負荷の低い手段での生産を進めてきました。

今後はこれに加えて、サステナビリティに関する各側面のマネジメントを強化し、対外的な情報発信も強化することにより、サステナビリティ面の強みを当社の競争力向上・価値向上に確実につなげていきます。

### 4 DDXによるビジネスモデル変化の加速 ▶P56-59

DXを経営計画「Mission2030」実現のための有効な手段と位置づけ、Denka Digital Transformation (DDX) をすすめるための盤石のIT構築と運営、デジタル人財 (Digital Pilot) の育成と活用を進めています。

## 新事業開発部門

## New business development



執行役員  
Chief Scientific Officer

やま だ まさ ひで  
**山田 雅英**

## CSOメッセージ

経営計画「Mission2030」達成に向けた当社の研究開発は、コアバリュー「挑戦」を基盤に、時間軸重視と目標達成への強い意志のもと業務を遂行しております。

市場動向や市場性評価を踏まえた研究テーマ選定とリソース最適化を図りつつ、顧客ニーズや他社技術動向等の情報収集も、研究員自らが外部ネットワークを活用し積極的に取り組む姿勢を徹底しています。さらに、研究領域拡大と深化のため、産学官連携によるオープンイノベーション推進や、DXを活用した評価・実験プロセス自動化にも注力します。新事業開発では、2023年に設立したコーポレート・ベンチャー・キャピタルを活用したスタートアップ企業との協業に加え、既存事業領域から派生するテーマの早期収益化を目指し既存事業部門との連携を強化します。

知的財産戦略では、顧客価値を最大化する知財改革の実践を念頭に事業戦略と整合した知財活動や新規事業開発、経営判断を支援するIPランドスケープ等の高度な分析情報の提供にも取り組んでいます。

## 研究開発方針

当社グループは、「一番上手にできる技術」の幅を広げ、持続可能な社会に貢献できるデンカならではの製品開発を推進し、新たな価値を生み出す魅力的な新規事業・製品の創出を加速していきます。そのために、複数の異種技術を融合し、組織の境界、領域を超えたデンカグループ全体のシナジー効果を発揮すべく、グループの総合力を活かす研究開発を推進します。

## 経営計画「Mission2030」における戦略(M30実現に向けたロードマップ)

## 【2024年度実績】

- メガトレンドに則った研究開発の強化、推進
- 社内有効な技術情報の共有を目的とした研究開発ポータルサイト構築
- CO<sub>2</sub>削減や循環型社会形成のための新プロセスの導入・開発を展開

## 【2026年度目標】

- 顧客の将来ニーズを捉え、スピード感を持って研究テーマ、新事業を創出する
- 研究リソースの最適化、社内技術シナジー効果による研究開発を推進
- MI※、IPL※の活用推進、研究開発プラットフォームを構築

※Materials informatics  
※Intellectual Property Landscape

## 【2030年度目標(ありたい姿)】

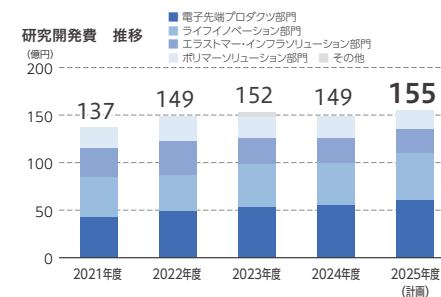
- 研究資産を最大限活用し新事業創出、新たな価値で社会に貢献
- ニーズ・シーズマッチングを深化させ、社会・市場に寄り添った製品、サービスを提供
- 研究開発プラットフォームを最大限活用し、効率的な製品開発、技術開発を推進
- 目利き力、ビジネスモデル構築力、デューディリジェンス力を持つ研究人材の活躍

## 推進体制



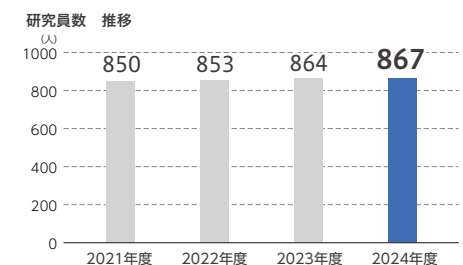
## 研究開発費(連結)の推移

2019～2023年度の5年間の研究開発費は平均148億円／年となり、2024年度は149億円となりました。



## 研究員数(連結)の推移

2024年度の研究員数は867名となり、4年間で約30名増加となりました。



## 知的財産の取り組み

### 1 知財Vision

#### MISSION

社内外に高付加価値な無形資産を提供し、企業価値を直接・間接的に高めることに集中する。

#### PURPOSE

知財力とスペシャリティとの融合により、事業価値創出へ導くための羅針盤となる。

#### CORE VALUE

Specialty : 一人ひとりが希少価値を持つ人財になります。

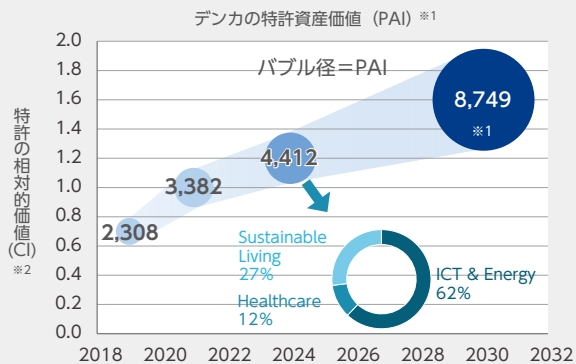
Diversity : 異なるバックグラウンドや視点を受け入れ、共感し、共に成長します。

Co-creation : 互いに思いやりを持ち、真摯に仕事に向き合います。

### 2 経営計画「Mission2030」 実現のための知財戦略

経営計画「Mission2030」の目標として掲げる2030年度営業利益1,000億円達成に向けて、過去から現在の「営業利益」と「特許資産価値」(Patent Asset Index: PAI値)<sup>※1</sup>、「特許の相対的価値」(Competitive Impact: CI値)<sup>※2</sup>との関係を解析しました。その結果、当社の現状のPAI値(4,412)、CI値(1.2)に対して経営計画「Mission2030」の営業利益達成時のPAI値(8,749)、CI値(1.6)と推定されたのでこれを目標に、事業に効果的な特許価値の最大化を図っています。あわせて、事業戦略と連携したKPIの設定を検討しています。

営業利益ベースの特許資産価値



※1 「特許資産価値」(Patent Asset Index: PAI値)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

※2 「特許の相対的価値」(Competitive Impact: CI値)とは、特許ファミリーの競争力・質を表す指標で、特許ファミリーの被引用数と特許ファミリーメンバーが存続するグローバル市場サイズから計算する。

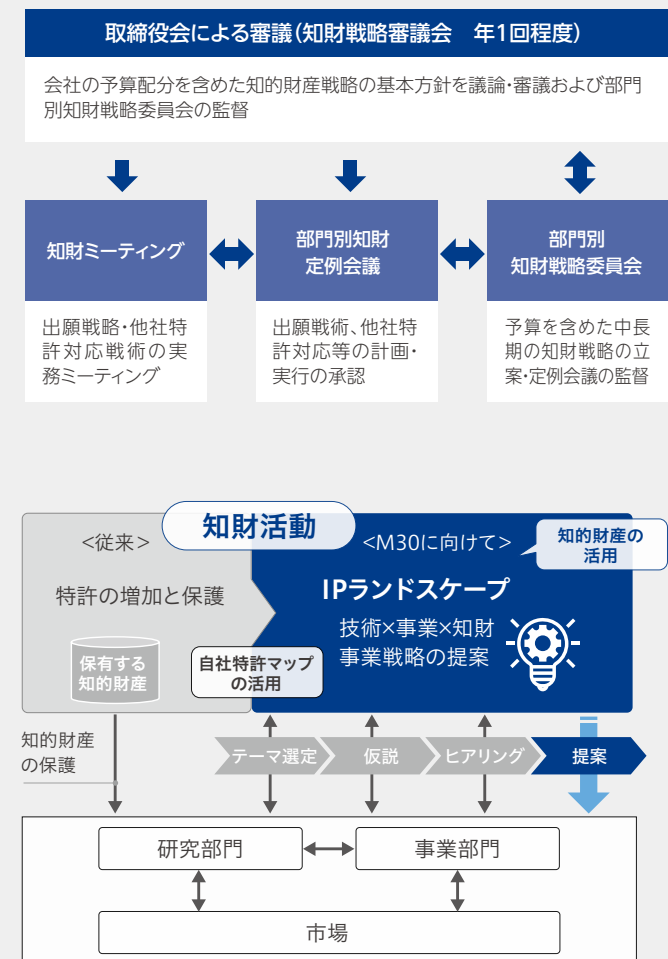
### 3 知財価値の最大化に向けた活動

#### ①事業戦略の実現に貢献する知財戦略

2021年に改定されたコーポレートガバナンス・コードでは、取締役会が知的財産戦略における活動を監督することが明記されています。これに対応して各部署が事業戦略に基づいた知財戦略を持ち寄る新たな会議体を設置しました。また、部門別の知財戦略を集約し、全社で共有できる形にしました。事業部や研究部に知財担当者を置くことで、より事業化を意識した知財活用を促進します。知財ポートフォリオの最適化や価値最大化を図っていきます。

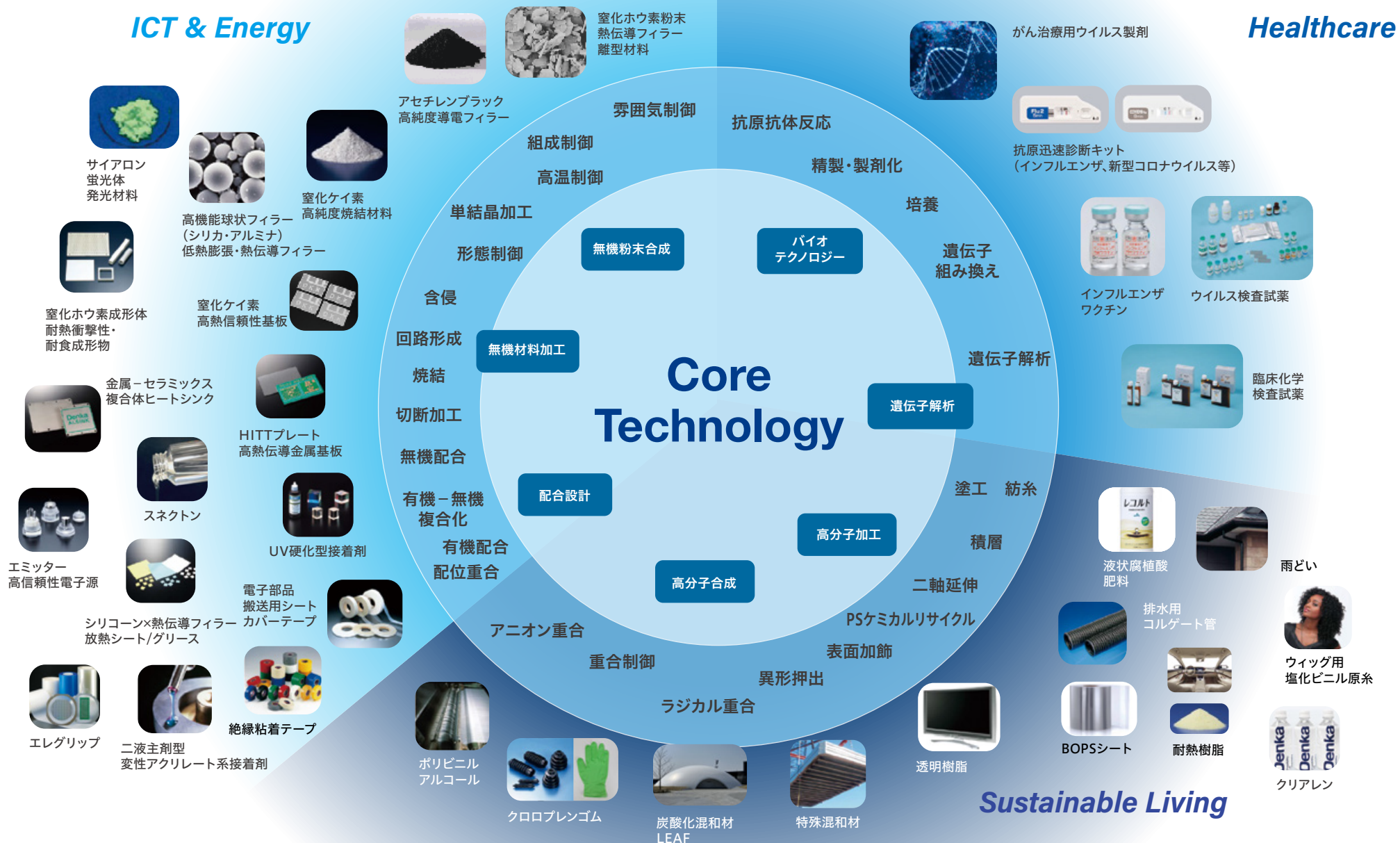
#### ②IPランドスケープの活用「攻めの知的財産活用」

国内で知財情報の重要性が高まってきたことで、2018年ごろから知財業界全体で「IPランドスケープ」の活用が主流になってきました。当社も2020年から活動を始めています。幅広い自社特許マップを有効に活用し、技術・事業・知財を融合させて事業戦略の提案を行っています。さらにM&A、新事業創出に有用な情報提供、オープン&クローズ戦略立案などにより知財戦略が持続的なイノベーション創出の原動力となるべく、取り組みを進めています。



# 技術プラットフォーム図

デンカの価値創出の源泉である無形資産の一つにコアテクノロジーがあります。これらは、社会課題の解決に取り組んできた先人たちが築いてきたものであり、そこから多くの事業が創出されました。現在、メガトレンドを捉えた3つの注力分野に研究開発資源を集中しています。デンカのコアテクノロジーが生み出す製品群をご紹介します。



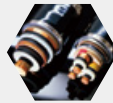
## デンカの技術を通じたサステナビリティ社会への貢献

ESGの取り組みと整合し、卓越した競争力を有する企業となるために、サステナビリティに貢献するコアコンピタンスを強化しています。

### デンカの技術で再生可能エネルギーを支える

クリーンな洋上風力で発電された電気を効率よく各地へ運ぶ超高压ケーブルの原料となるアセチレンブラックや、風力発電のベアリングボールに使われる窒化ケイ素など、再生可能エネルギーの発展を支える技術があります。

窒化ケイ素が風力発電の普及を後押しする



アセチレンブラックがクリーンエネルギーを効率よく運ぶ

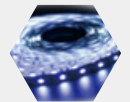
### デンカの技術で5Gを支える

熱から半導体を守る技術や、エネルギーロスを抑える技術、半導体の輸送において、静電気と異物の混入を防ぎ品質を守る技術等、高度情報化社会で求められる高速データ通信を支える技術が数多くあります。

球状シリカ、スフェクトンがエネルギーロスを抑える



キャリアテープ用シートとトップカバーテープが静電気と異物混入を防ぐ



球状アルミナが熱を抑える

### デンカの技術でカーボンニュートラルを支える

省エネ推進や水力発電を中心とする再エネの拡大に取り組むほか、CO<sub>2</sub>を排出源プラントから分離・回収し利用・貯留を行うCCUSや、水素利活用等の革新技术導入の検討を進めています。また、バリューチェーン全般についても、製品トータルのライフサイクルにわたる環境負荷まで視野を広げて対応を進めていきます。



LEAF

PSケミカルリサイクル



水力発電所

### デンカの技術でQOL向上を支える

繰り返り流行するインフルエンザから社会を守るインフルエンザワクチン、健康の維持や感染症の検査に欠かせない診断薬、アンメットメディカルニーズに応えるがん治療用ウイルス製剤など、予防・診断・治療の各領域で世界のQOL（クオリティ・オブ・ライフ）向上を支える優れた技術を保有しています。

がん治療用ウイルス製剤がアンメット・メディカル・ニーズに応える



インフルエンザワクチンが健康を守る



抗原迅速診断キットが社会を守る

※アンメット・メディカル・ニーズとは、いまだ有効な治療法が確立されていない医療ニーズを指す



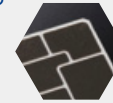
### デンカの技術でxEV次世代車を支える

モーターを利用して走るxEVの電力をコントロールするCPUの回路基板、自動車部品の軽量化・無塗装化を実現する耐熱付与材、リチウムイオンバッテリーに使用される高純度の特殊カーボンブラック等、自動車の電動化を支える多彩な技術があります

耐熱付与材が耐熱性を高める



窒化アルミニウム基板、窒化ケイ素基板が熱を逃し、車の安全性を高める



アセチレンブラックがリチウムイオンバッテリーの大容量化を実現



## 新事業創出 重点3分野における新事業ロードマップ

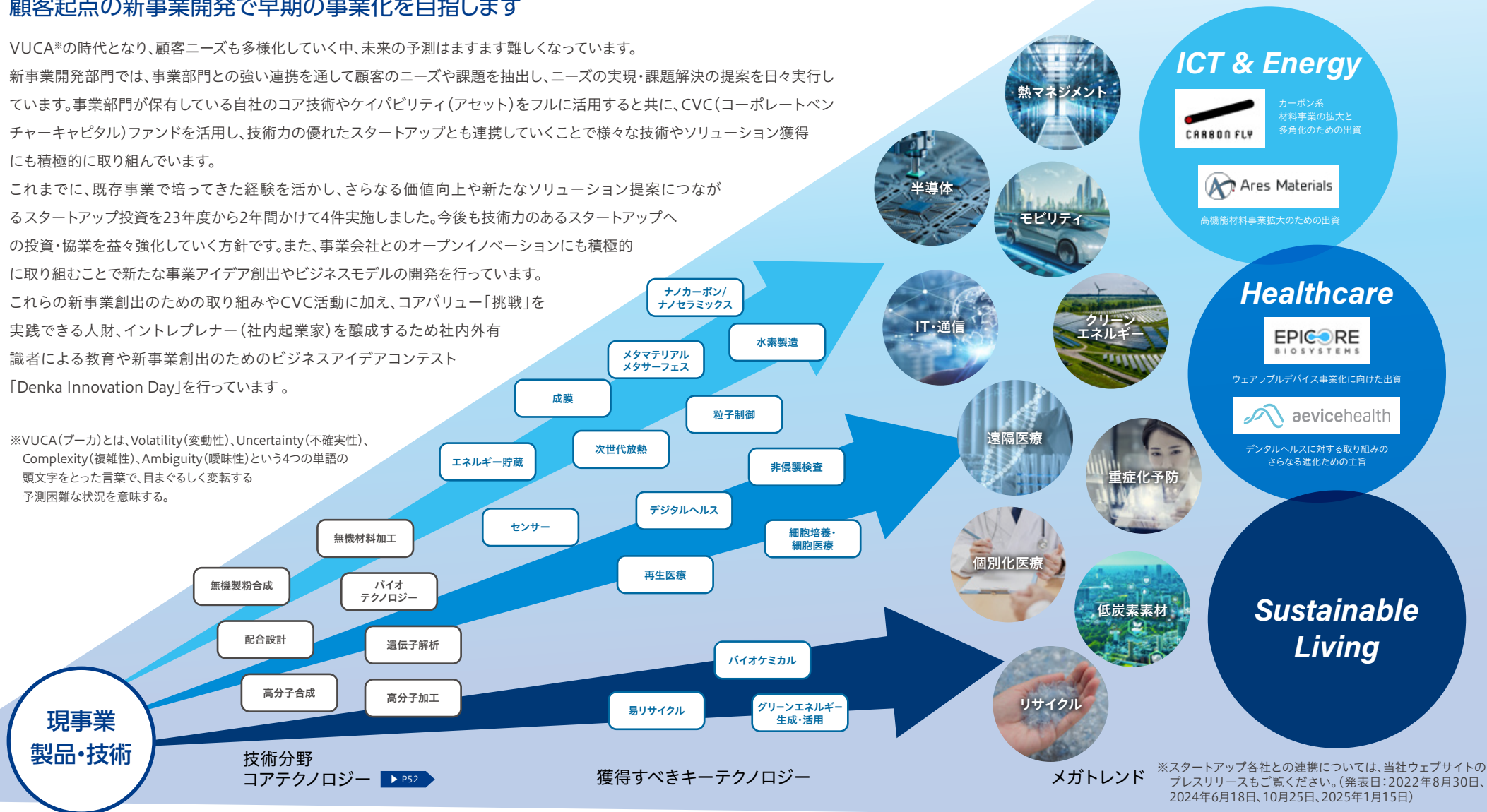
### 顧客起点の新事業開発で早期の事業化を目指します

VUCA※の時代となり、顧客ニーズも多様化していく中、未来の予測はますます難しくなっています。

新事業開発部門では、事業部門との強い連携を通して顧客のニーズや課題を抽出し、ニーズの実現・課題解決の提案を日々実行しています。事業部門が保有している自社のコア技術やケイパビリティ（アセット）をフルに活用すると共に、CVC（コーポレートベンチャーキャピタル）ファンドを活用し、技術力の優れたスタートアップとも連携していくことで様々な技術やソリューション獲得にも積極的に取り組んでいます。

これまでに、既存事業で培ってきた経験を活かし、さらなる価値向上や新たなソリューション提案につながるスタートアップ投資を23年度から2年間かけて4件実施しました。今後も技術力のあるスタートアップへの投資・協業を益々強化していく方針です。また、事業会社とのオープンイノベーションにも積極的に取り組むことで新たな事業アイデア創出やビジネスモデルの開発を行っています。これらの新事業創出のための取り組みやCVC活動に加え、コアバリュー「挑戦」を実践できる人材、イントレプレナー（社内起業家）を醸成するため社内外有識者による教育や新事業創出のためのビジネスアイデアコンテスト「Denka Innovation Day」を行っています。

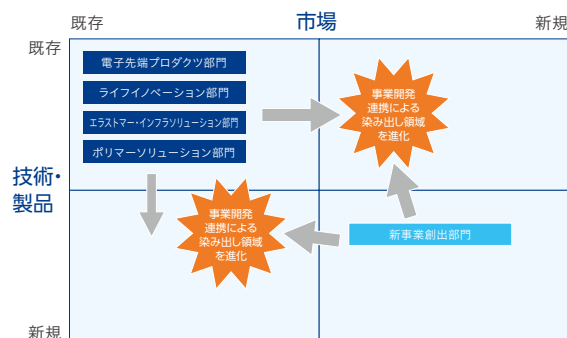
※VUCA（ブーカ）とは、Volatility（変動性）、Uncertainty（不確実性）、Complexity（複雑性）、Ambiguity（曖昧性）という4つの単語の頭文字をとった言葉で、目まぐるしく変転する予測困難な状況を意味する。



※スタートアップ各社との連携については、当社ウェブサイトのプレスリリースもご覧ください。（発表日：2022年8月30日、2024年6月18日、10月25日、2025年1月15日）

## 1. 既存事業の染み出し領域での新事業創出

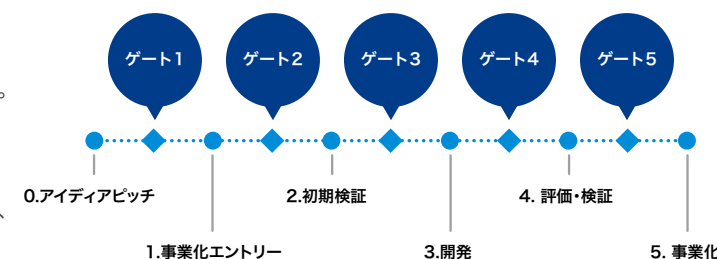
新事業開発部門では、市場・顧客ニーズを深く理解している事業部門との連携をさらに強化し、開発の早期段階から新事業開発部門の開発リソースを共有し進めていくことで顧客ニーズにより近くかつ早い提案のできる開発を実施しています。事業部門の染み出し領域※にも開発リソースを配置し、当社のコア技術やアセットを活かせる開発に積極的に取り組んでいます。



※当社が保有する技術や顧客ニーズの応用展開が可能な既存事業との親和性が高い新事業領域

## 2. 既存事業にとらわれない新事業創出

既存事業にとらわれない新事業開発において、アイデア創出から事業化までをマネジメントするシステムを運用しています。当社では、開発プロセスを複数の「ステージ」に分けて、次のステージに進むにあたり、一定の基準がクリアできているかを評価する「ゲート」を設置しています。最終的に、ゲートを通じた開発品を市場へ製品として投入する仕組みです。アイデアピッチや事業化エントリーも、初期ステージの一つです。初期のアイデア創出段階では、アイデアの不確実性が高く、洗練されていませんが、玉石混交のアイデアもこのステージゲートのプロセスに投入して一定の事業検討を行うことで、そのアイデアが持つポテンシャルの確度が高まります。これは事業化までの不確実性を低減し、持続可能な新規事業創出のためには非常に重要な仕組みです。



### アイデアピッチ

事業アイデアを審査する最初のステージゲートとして、アイデアピッチを定期的に開催しています。アイデアピッチは、その場での聴衆の共感や腹落ち感を感じ取ることを目的としています。何よりも早い段階で多くの人に自分のアイデアを知ってもらうことを意図しており、この議論を通じて、想定する顧客像やソリューション案に対して新たなアイデアが生まれることもあります。

### ゲート1 | 仮説検証

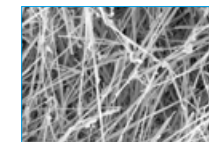
アイデアピッチで審査を受けた事業アイデアは、その後、顧客と技術の双方の視点で仮説検証を行い、仮説がFACT※として認められた案件は次のステージゲートである「事業化エントリー」に進みます。ここでは社外有識者も参加し、早い段階で各案件に対して幅広い視点から検証結果や市場性、事業性を徹底的に議論し、次のステージに進めるべきかを審査しています。

※ 顧客ニーズや課題が存在すること、かつ、当社のコア技術やケイパビリティと照らし合わせた上で実現可能性があること

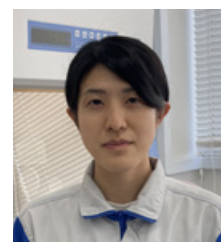
### 具体的な新事業の例

窒化ホウ素(BN)は、優れた熱伝導性と電気絶縁性併せ持つ次世代の放熱材料として注目されており、電子機器の放熱部材や、高出力デバイスの放熱基板などへの応用が始まっています。

当社は様々な形状の六方晶窒化ホウ素粉末の開発と顧客提案を実施しています。現在、有望なスタートアップと開発協業を行っており、近い将来に新たな形状の六方晶窒化ホウ素粉末を顧客へ提案予定です。このような染み出し領域への新規事業創出をさらに強化していくことで、よりタイムリーな価値提案を実施していきます。



### VOICE 研究者の声



新事業開発部門  
デンカイノベーションセンター  
先端高分子研究部

ふくだ ゆうこ  
福田 裕子

当社では、人口増加に伴う食料不足の課題に対して細胞培養技術を活用した培養肉に着目して研究を進めています。

培養肉とは動物から採取した細胞を増殖して作る食用肉で、シンガポールやアメリカなどでは鶏や牛の培養肉が販売されています。しかし、日本ではまだ販売できる仕組みが整っておらずルールの整備が進められている段階のため、培養肉のスタートアップであるインテグリカルチャー社が主催するコンソーシアムに参画し、関係省庁での検討状況に関する情報収集や培養肉の商業化に向けた協議など社外との連携に努めています。また、製造方法や味などまだ確立できていない技術も多く、我々がどのような価値を提供できるか、どうアプローチするかを関係部署と相談しながら開発検討を行っています。当社の技術を活用し、新たな価値を提供できる場として新規事業への参入も積極的に考えており、創業時から農産物の生産を支えている石灰窒素肥料のように今後のトレンドとなる細胞培養食品の分野でも食を支える一企業となることを目標にしています。

## DDX～Denka Digital Transformation～

### CTOメッセージ

取締役  
常務執行役員  
Chief Technical  
Officer

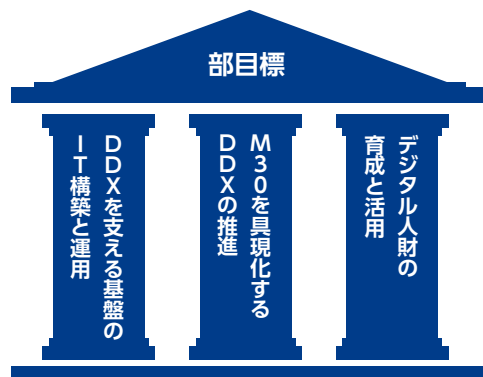
こう さか まさ のぶ  
**香坂 昌信**

各部門や各事業所では、これまでも独自にDXに取り組み、一定の業務変革の成果が得られていましたが、全社視点での取り組みまでには昇華していませんでした。DXは全社が同じ方向を向いて取り組んでこそ、大きな力になります。そこで、昨年度(2024年度)、収支責任を負う各事業部門に、関連する事業所も包括した形で、経営計画「Mission2030」(以下M30)起点の経営DX戦略を立案しました。また、全社の方針を打ち出すコーポレートの各部も、事業所を含めたDX戦略を考案し、それらを集約してDenkaのDXロードマップ(DDXロードマップ)を策定しました。この過程では、社長を含めた経営層との対話を重ね、経営の意思入れも行ってきました。DXビジョン、DX戦略、さらには、具体的なDXの打ち手とそれを実現するためのシステムに至るまで、大きな方向性から詳細な方法論までを描いています。経営層から従業員の皆さんそれぞれが、魂を込めたDDXロードマップになったと思います。DX元年となる今年度から、DDXロードマップに沿って実装がスタートしました。デジタル戦略部にDX支援課を新設し、全社のDXを牽引していきます。また、昨年度から始まった「デジタル活用・DX人材育成プログラム」を通じて、Digital Pilot(DP)※が78名誕生し、DDXの舞台での活躍を期待しています。

※社内でのデジタル活用・DXの推進を先導する人材

### 基本的な考え方(方針)

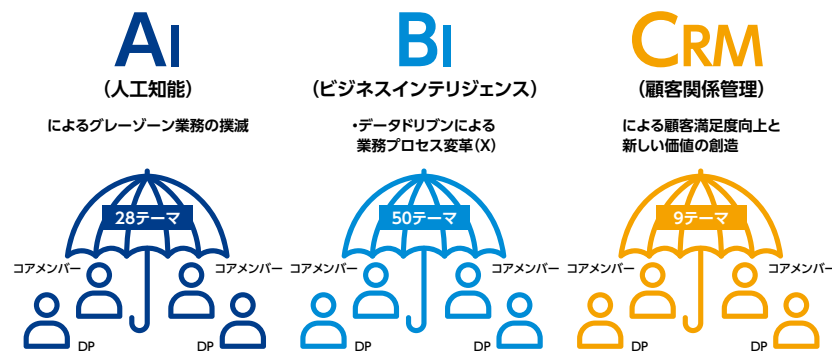
デジタル戦略部の2025年度目標は、DDXのスタートに合わせて再定義し、①M30を具現化するDDXの推進、②DDXを支える盤石のIT構築と運用、③デジタル人材の育成と活用を掲げて取り組みます。「①M30を具現化するDDXの推進」では、DXを経営計画「Mission2030」実現のための有効な手段と位置づけ、DXが目的化しないようにしています。



DDXでは全社で118の打ち手が挙がり、これらを、AI(人工知能)、BI(ビジネスインテリジェンス)、CRM(顧客関係管理)の3つに分類しました。プロジェクト化することで、全社に横ぐしを刺して打ち手を進めます。

DDXを通じて、ビジネスモデル変革、業務変革、組織変革、プロセス変革、企業文化・風土の変革などにつなげていきます。

### DDX推進のための3つのプロジェクト



2025年4月時点

「②DDXを支える盤石のIT構築と運用」については、ITがDXの足かせにならない様、レベルアップを図り、通信能力の確保やセキュリティの強化を進めます。また、ICT資産の見える化や啓発活動により、既存のICT資産を全社でフルに活用することで二重投資・三重投資を抑止します。これによって、コストミニマムで成果最大化を標榜します。

「③デジタル人材の育成と活用」については、M30の具現化には人的資本が欠かせないとの認識に立ち、2024年度に引き続き「デジタル活用・DX人材育成プログラム」を継続します。また、新たに誕生したDPには、DDXのABCプロジェクトに参加してもらい、DDXの中心的な役割を担ってもらいます。

## DDXロードマップ

## 「デジタルと化学を融合し、 世界をより良くするスペシャリストになる」

### 経営ビジョンに紐づくDDXビジョン

M30達成のために、DXは重要な手段にはなりますが、走りながら手段(戦術)が変わっていくことが予測されます。デジタル技術を活用してどのような変革を目指すのか、その方向性や目標を明確にするため、DDXビジョンを策定しました。

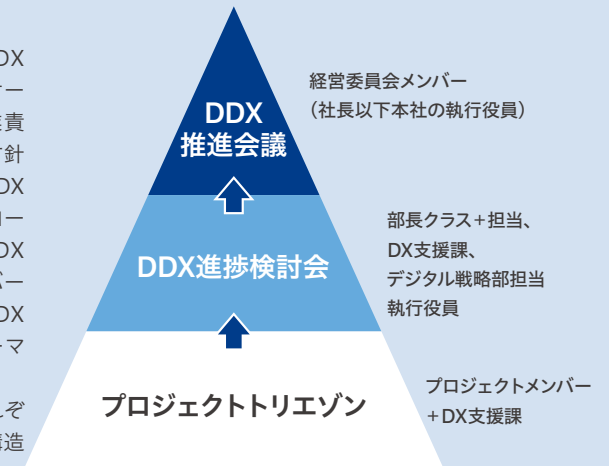
このビジョンは、DDXロードマップの策定メンバーから公募し、社長が以下の基準で選定しました。

- ①経営計画「Mission2030」と紐づいていること
- ②全従業員が自分事と感じられること
- ③シンプルである(覚えやすい)こと

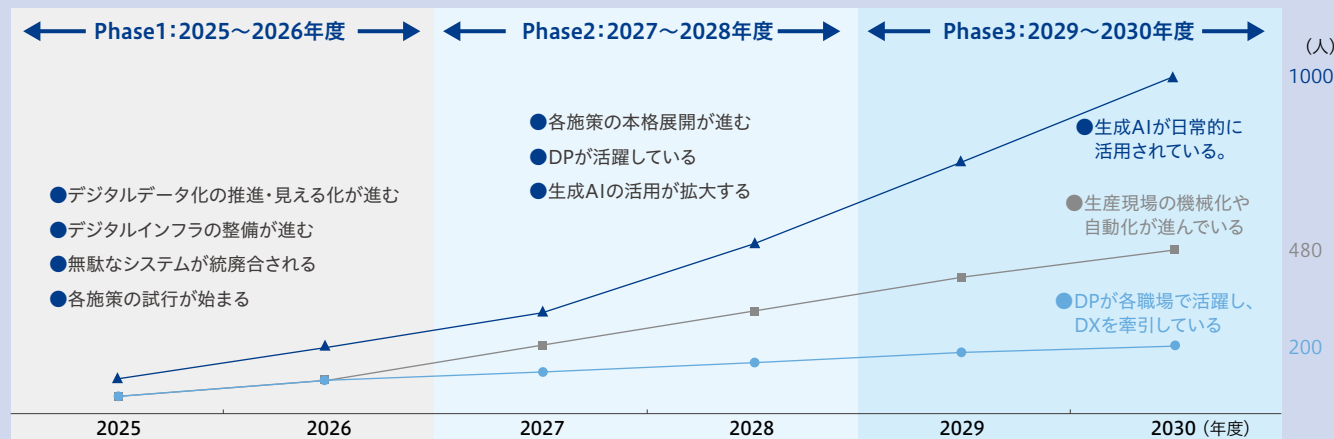
### 取り組みの進捗状況

全事業部門／コーポレート部のDDXテーマの参加者をDXプロデューサー(事業部門長:事業所を含めた事業責任を負う、コーポレート部長:全社方針を示し、事業所を含めて統括する)、DX推進者(事業所長、部課長等)、DXコーディネーター(DX推進者の中からDXプロデューサーが任命)、コアメンバー(DPを含む実務担当者)と定義し、DX支援課のメンバーと共にDDXテーマの実装を開始しています。

現場・マネジメント層・経営層がそれぞれ進捗状況を把握できるよう3層構造で推進していきます。



### DDXロードマップ



#### DXに関するKPI

DDXの進捗を測定するためのKPIを2024年度の下期に設定しました。DDXテーマが課題解決に寄与しているかをKPIで確認し、適宜DDXテーマの改廃を行い、経営資源の再配分について意思決定していきます。

#### 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
- デジタル人材育成DP:200人育成  
基礎教育やスキルアップ教育:2000人受講
- CRMを活用する営業部:80%

## DDXの事例

## 生成AIで30年の知識・経験を飛び越えろ！

少子高齢化による人財不足やデジタル化の遅れといった社会課題を解決すべく、「横断検索システム」+「生成AI」の仕組みを導入しました。これにより時間・知識・経験を飛び越えて、若手がベテランと同じ仕事ができるようになることを目指しています。

例えば、生成AIは製造部門の技術継承に活用できます。熟練者の知見・現場のノウハウを文書化・蓄積することで、経験の浅い若手でも熟練者の知識・経験を即座に参照し、トラブルの早期解決に導く事ができます。研究部門では新事業アイディエーションへの活用を進めています。プロジェクト初期段階のアイデア出しに生成AIを活用することで、短時間で質の高いアイデアを生み出すことができます。この方法により、従来は数カ月かかっていたアイデア出しのプロセスが数分で完了し、プロジェクトのスピードアップと効率化につながります。また、生成AIが出したアイデアをベテランに査定してもらったところ、ベテランでも考え付かないアイデアが20～30%くらいあることがわかりました。このように生成AIでなければ出せないアイデアもあることがわかり、アイデアの質向上にも寄与すると考えています。



## VOICE

生成AIの効果は単なる業務改善にとどまりません。そこで生まれた時間や発想の余白が、新たな価値や事業アイデアの種になり、デンカの未来を切り拓く力になります。ぜひ皆さんの気づきやアイデアを共有し、一緒にDDXプロジェクトを盛り上げましょう！

デジタル戦略部 はや さか ま き  
早坂 真貴



## ムリ・ムダ・ムラを解消して生産性を高め、新しい価値創造を目指す！

基幹システムからデータをダウンロードし、Excelで売上予実管理レポートや在庫レポートを作成している職場が大半を占めており、Excelマクロで一部自動化していたものの、「突然マクロが動かなくなった」「PCの電源が切れて処理が失敗した」といった声も度々上がっていました。そこで基幹システムから定期的にデータを自動抽出する仕組みを構築し、BIツール※と組み合わせて、共有フォルダ上のファイルを開くだけで最新の売上実績や在庫がダッシュボードで確認できるようにしました。これにより日々の手作業やマクロのトラブル対応が不要になり、レポート作成にかかる時間とストレスの削減につながりました。現在この仕組みは複数の部署で活用されていますが、より活用が進めば、さらなる「業務時間の短縮」や「属人化の解消」に寄与できると考えています。

私たちが目指すありたい姿は、「全ての従業員の意思決定を早く回すデータドリブン」です。今後、経営層から現場に至るまでデータ利活用が定着すれば、データドリブン分析が“当たり前”となり、顧客理解の深掘りや新たな経営課題の発見につながると期待しています。

※BIツール: ビジネスインテリジェンス



## VOICE

多くの人がストレスを感じている作業をシステム化で少しでもラクにしたい、そんな思いから取り組みを始めました。DXでは多種多様なデータを用いた分析が求められます。ビジネスに寄与するアウトプットを皆さんとともに作っていきます。

デジタル戦略部 は せ がわ あき こ  
長谷川 晶子



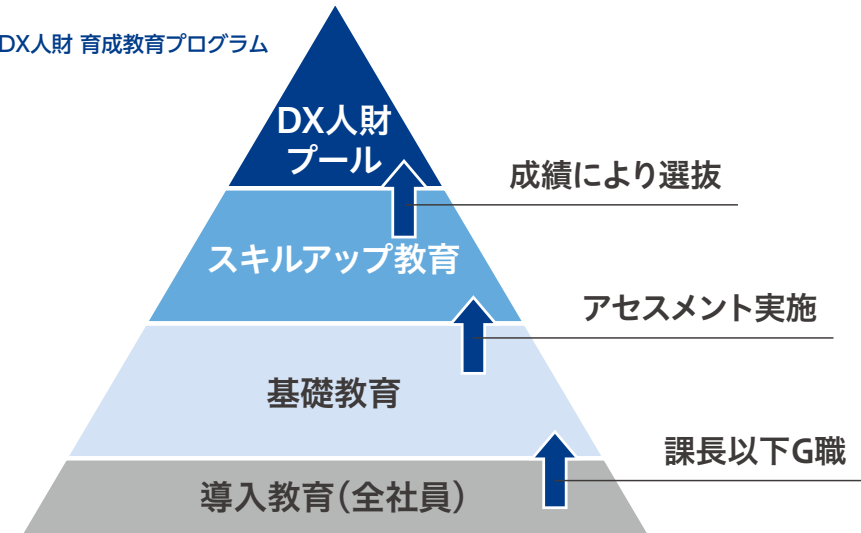
## DX人材育成プログラムとDigital Pilotの育成

「Mission2030」実現へ向けた施策遂行のためには、全従業員がデジタルリテラシーを身につけ、各々が各々の場所でデジタルを活用することが必須と考えています。各部署ではDXを主体的に推進できるような知識やスキルを持った「DX人材」が必要となりますが、現在の組織の中からピックアップするのではなく、全社員のデジタルリテラシーレベルの底上げを図るために、ピラミッド型の「DX人材」育成教育プログラムを2023年度よりスタートしました。

この教育プログラムによって、受講者本人の仕事の幅が広がり、質も向上することで、成長を実感できるとともに、人事評価システムとの連動により、インセンティブが得られ、モチベーションも向上します。受講者を送り出した上長にとっても、自職場の業務改善が進み、組織と自身の評価につながります。

本プログラムは、業績の向上や競争力の源泉であるとともに、何より、優れた人材（社の宝）の育成につながります。DXの実現によって、優れた製品やサービスを提供することは、社会問題の解決にもつながっていくと考えています。

### DX人材 育成教育プログラム



## DX実務研修を通じて「知っている」から「できる」へ

DPになるためには、e-ラーニングを受講して知識を身につけ、アセスメントで一定レベルをクリアすることはもちろんですが、それだけでは、「知っている」状態に過ぎません。DPは行動成果を挙げる人材である必要があり、「知っている」から「できる」に昇華しなければなりません。

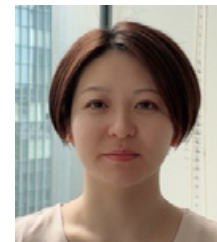
その鍵となったのがスキルアップ教育の一環として実施する実務研修（道場）です。ここでは、デンカが保有するICT資産を活用してDX企画を立案してもらいました。新しい開発や新しいツールの導入は認めず、今あるICT資産を使って考えてもらったのです。この意図は、新しい道具を使ってDXを考えることは容易であり、あえて、今、保有するICT資産を活用してDXを考えてもらうことで、候補生の真の実力を見定めることができること、また、デンカが保有するICT資産を知る機会にもなると考えてのことでした。

一次企画は85人の候補生に対して、120もアイデアが挙がりました。この企画書をコンサルタントも交えて（外部の目も入れて）採点しました。もともと、デジタルの素養が高い候補生たちが、e-ラーニングで学んでレベルアップもしていましたが、一次企画では平均点が40点、最高点は64点でした。「知っている」と「できる」の間には大きな壁があることが浮き彫りになりました。この壁を打ち破るために、実務研修（道場）を実施した結果、平均点が一次企画の最高点である64点まで大きく底上げされる結果となりました。

### VOICE

電子・先端プロダクツ部門  
機能性セラミックス部

さとう れな  
佐藤 玲奈  
(Digital Pilot)



昨年度のスキルアップ教育を通じて得た知見を活かし、社内DXのコアメンバーとして活動しています。今後は「業務変革」と「新しい価値の創造」を両輪とし、デジタル技術を基盤にした継続的な改善と挑戦を推進します。組織全体の成長に貢献できるよう、主体的に取り組んでいきます。

本社 品質保証部

とう や まさひろ  
藤谷 昌弘  
(スキルアップ教育受講者)



昨年の基礎教育からレベルアップし、スキルアップ教育を受講しています。化学の専門性だけではなく、デジタル関係のリスクリングが必要だと感じたのが、受講のきっかけです。本教育はe-ラーニング形式であり、自分で時間を見つめながら、受講できるのが魅力です。自分のスキルアップの機会として、役立てています。この教育で学んだ内容を活かしてDPを目指し、自分の部署に還元できるよう努めていきたいと思っています。

# Technology ～プロセス革新～

## 組織の変革と生産性向上のための 「プロセス革新」と「工場DX」の取り組み

少子高齢化と労働人口減少が加速する中、デンカグループの生産現場では限られた人財で継続的な生産活動を行うため、デジタル技術やロボット技術を最大限に活用し、既存プロセスを大幅に改革することで組織の変革を図り、労働生産性を向上させる取り組みを行っています。

具体的には、生産現場におけるスマート工場化（DX化）の推進、AI技術活用による検査装置の自動化、マテリアルハンドリング※の自動化、設備の予兆管理による異常の早期発見、プラントデータ解析による運転条件の最適化と品質向上等を行っています。これらの取り組みをさらに進化させ、経営計画の目標達成に向けた対応を進めています。

※物流業務を効率化・自動化するために使用する機械の総称

### VOICE

#### 工場DXの取り組み

千葉工場 生産技術部

さば まさ とし  
佐場 雅俊



千葉工場ではDX取り組みテーマを部門ごとの業務課題の整理・体系化から創出しました。製造データ解析によるオペレーション最適化、数量・金額データ活用による業務効率化・高度化、ナレッジ検索の進化による技能伝承、などの現場課題に根差したテーマを着実に解決すべく工場関係部門、本社関係部門、ベンダーの3者と緊密に連携しながら生産性向上と高付加価値業務へのシフトを実現していきます。

#### 目視検査業務の自動化

五泉事業所 生産技術部

なか たけ たく ま  
中竹 拓馬

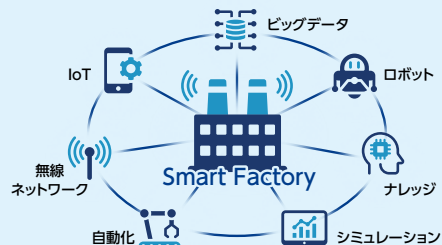


画像認識へのAI技術の活用は、目視に頼らない高精度な自動判定が可能となり品質の安定化が期待されるとともに、検品業務に係るコスト削減や将来的な人財不足への対策としても有効です。感染症迅速診断キット付属綿棒の検品業務ではAI技術を用いた自動検査機導入により計19名の検査要員削減を見込んでいます。今後は他製品への展開も視野に入れ、AI技術の活用を通じてプロセス革新と継続的な改善を実現していきます。

## 経営計画「Mission2030」の目標達成に向けて

### 【2024年 実績】

- プロセス革新を優先して実施する製品及び工場を選別し、選択と集中を考慮した取り組みを行いました。その結果、期間中に46件のプロセス革新投資を行い、完工後は、70人の省力化を見込みます。また、今年度は、事業収支を考慮し、厳選した投資を実行しました。
- 生産現場におけるDX戦略を「モノづくりに喜びを感じられるスマートファクトリーの実現」と定め、工場DXを推進するための「ありがたい姿」を明確にし、目標達成に必要な仕組みやシステム構想、KPIの設定を行いました。



### 【取り組み事例】



#### ①ビッグデータ解析による電気炉運転作業の標準化

電気炉では、熟練者が各種データ及び過去の知見をもとに運転条件を調整していました。操作方法の標準化のため、過去データの整理と解析を実施した結果、属人化解消、操業・品質の安定化につながっている。



#### ②品質管理・生産管理強化および省力化

体外診断用医薬品の製造工程において、MES（生産実行システム）とLIMS（実験室情報管理システム）を導入中。検査データの記録・転記作業の省力化、及び、品質管理体制の強化を図っていく。



#### ③属人化した「匠の技」のスキルレス化

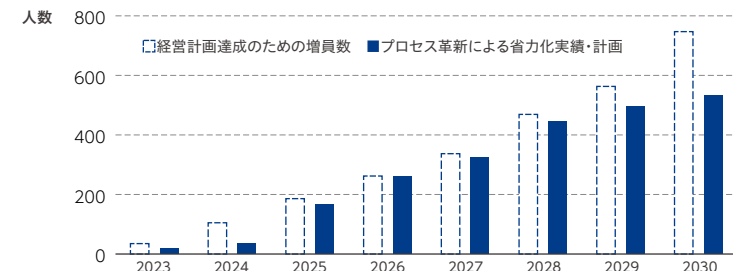
電子部品の製造工程中、手作業かつ熟練者依存となっている作業について、スキルレス化を進めている。動きのデジタル化、事象の科学的解析を行った上で「匠の技」の自動化に取り組み、スキルレス化に加え、省力化を図る。

### 【2026年 計画】

- 2024年から2026年までの3年間で、プロセス革新テーマ約150件を実行し、経営計画「Mission2030」達成のための増員を最小限にする。また、事業性、省力化効果、コスト構成等の観点から優先順位、検討テーマの見直しを行い、目標達成を図る
- また、プロセス革新技術の情報共有、横展開、個別最適から全体最適への変遷などを考慮した対応を図る。

### 【2030年の部門目標】

- 少子高齢化と労働人口の減少が加速する社会環境の中、限られた人財で継続的な生産活動を実現するため労働生産性の向上を図る。
- スマート工場化を進め、IoT、ビッグデータ解析、AI、ロボット技術を活用し、革新的な技術を取り入れた、時代の流れに合わせて進化し続ける工場を目指す。
- 部門間の連携を強化し、全体最適を考慮したプロセス革新の推進により、組織やビジネスモデルを変革し、競争優位性を確保する。





常務執行役員  
Chief Human Resource Officer

はら けい  
原 敬

## CHROメッセージ

2024年度はデンカにとって非常に厳しいビジネス環境の中、多くの挑戦と変革の年でした。その経験を糧に、デンカを成長軌道に戻すための新たな一歩を踏み出しています。

本年度は、コミットした予算を何が何でも達成することを目指します。そのために、組織を筋肉質にし、個人レベルでは決めた目標を必ずやり切るマインドセットの醸成を支援します。ただし、日々の努力とその継続、創意工夫が必要で、思考停止した状態で同じことを繰り返すだけではいけません。

また、様々なアイデアや意見を取り入れ、そのために新しいものを生み出しやすい仕組みやリスクリングのためのインフラを提供します。私たちの目標は、「強さ・厳しさ」と「優しさ・柔軟さ」を両立する組織を作ることです。社員一人ひとりが自分の意見を自由に表現し、互いに尊重し合いながら協力し合う環境を意味します。そして、ひとたび決まったことには、一丸となって強烈な勢いで突き進んでいきます。これにより、創造性と革新性を育むと同時に、強固な事業基盤を築くことができるでしょう。皆さまの協力と努力があってこそ、私たちはこの目標を達成できます。これからも一緒にデンカを成長軌道に戻し、強くて優しい組織へと進化させていきましょう。



## 人財価値創造

## デンカのコアバリュー「挑戦」「誠実」「共感」で、一人ひとりが自己成長を実感できる会社に

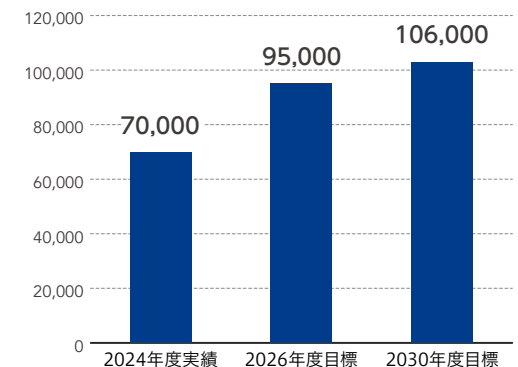
経営計画「Mission2030」では、人財育成体制の強化、ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョンの推進、健康経営と働き方改革の3つの方針を掲げ、これらの方針に基づいた戦略と2030年目標を設定しました。人財の投資については、デンカのコアバリュー

「挑戦」「誠実」「共感」で一人ひとりが自己成長を実感できる会社を目指し、制度改革にも積極的に取り組んでいるほか、社員意識調査を定期的の実施し、課題抽出および改善施策を実施しています。

### 2030年目標達成に向けての課題と施策



### 平均研修金額(単位:円)

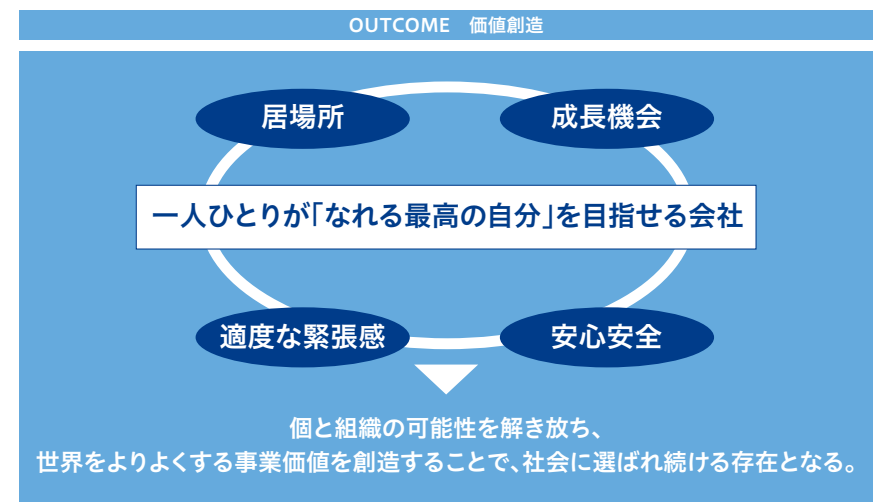


## これまでの人財の取り組みとKPI

経営計画「Mission2030」の人財価値創造では、「人財育成体制の強化」「ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン」「健康経営と働き方改革」を方針（マテリアリティ）として掲げ、それぞれに紐づく中長期のKPIを設定しています。

方針	施策	2021年	2022年	2023年	2024年	2025年
人財育成体制の強化	制度・評価の改善			<ul style="list-style-type: none"> <li>戦略的人事異動の運用開始</li> <li>人財育成プログラムの見直し</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>自己啓発支援制度導入</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>サブスク型e-ラーニング導入（管理職限定）</li> </ul>
	処遇の改善		<ul style="list-style-type: none"> <li>M職の賃金は正</li> <li>S職からM職への転換制度の制定</li> </ul>			
	マネジメントの改善		<ul style="list-style-type: none"> <li>サクセッションプラン運用開始</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>キャリアアプランニング委員会の立ち上げ</li> </ul>		
ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョンの推進（DE&I）	女性管理職の積極的な雇用、登用	<ul style="list-style-type: none"> <li>女性管理職の雇用、登用プロジェクト開始</li> <li>職場環境整備投資枠の新設</li> <li>くるみん認定の取得</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>採用ポートフォリオの拡張</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>くるみん認定の取得（2回目）</li> <li>社外取締役×女性管理職パネルディスカッションイベントの実施</li> <li>Women's Career Journeyの開催（2025.3-継続開催）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>DE&amp;I推進の全社方針の制定</li> <li>女性管理職ワークショップの開催</li> <li>仕事と介護の両立推進月間</li> <li>仕事と育児の両立支援セミナーの実施</li> </ul>
	仕事と育児の両立支援の実施		<ul style="list-style-type: none"> <li>仕事と育児の両立支援セミナーの実施</li> </ul>			
働き方改革	制度	<ul style="list-style-type: none"> <li>職場環境改善の投資枠設置</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>育児・介護休業取得要件の緩和</li> <li>新幹線通勤定期の導入</li> <li>全事業所での時間単位年休トライアル開始</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>新しい働き方の制度化（在宅勤務等）</li> <li>シフトプレーカーの拡大</li> <li>社内公募制度の開始</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ウェルネス休暇の創設（生理・不妊治療・ドナー活動のための休暇）</li> <li>時間単位年休の制度化</li> </ul>	
	従業員エンゲージメント			<ul style="list-style-type: none"> <li>第三回 社員意識調査の実施</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>経営層によるタウンホールミーティング・ランチ会の開催</li> </ul>
健康経営の推進	制度・取り組み	<ul style="list-style-type: none"> <li>健康推進室を新設</li> <li>健康経営宣言を発表</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>健康サポートアプリ（&amp;well）を導入</li> <li>健康経営優良法人2022に認定</li> <li>第一回 労使共催デンカウォーキング大会</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>健康経営優良法人2023「ホワイト500」に認定</li> <li>デンカ健康weekの開催（セミナー開催）</li> <li>転倒防止を目的とした歩行測定会の実施（全事業所）</li> <li>受動喫煙のない職場を目指した今後の方針を決定</li> <li>禁煙補助の開始</li> <li>第二回 労使共催デンカウォーキング大会</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>転倒防止を目的とした歩行測定会の実施</li> <li>受動喫煙の無い職場を目指し就業時間内の禁煙期間拡大</li> <li>禁煙補助の拡充・強化</li> <li>第三回 労使共催デンカウォーキング大会の実施</li> <li>デンカ健康week開催（5月）、セミナー開催</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>健康経営優良法人2025（ホワイト500）に3年連続で認定</li> <li>就業時間内の全面禁煙化</li> <li>卒煙キャンペーン（禁煙ガムの無償配布）実施による健保卒煙プログラムへの誘導</li> <li>第四回労使共催デンカウォーキング大会の実施</li> </ul>

方針	KPI	2024年度実績	2026年度目標	2030年目標
働き方改革と健康経営の推進	時間外労働（時間/人/年）	147	120	90
	年次有給休暇取得率	77%	85%	100%
人財育成体制の強化	平均研修金額（万円/人/年）	7	9	11
ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョンの推進	管理職における外国籍/キャリア/女性合計の比率	21%	25%	50%
	管理職における女性社員の比率	5%	7%	15%
	男性育休取得率	73%	75%	85%
	キャリア社員比率	17%	50%	50%



## 人財育成体制の強化

### 戦略

#### 将来の経営層育成と、全社一貫の教育体系の構築および自ら学ぶ文化の醸成

##### ●将来の経営層育成

当社では、将来の経営層を戦略的に構築していくサクセッションプラン推進の一環として、CHROを委員長とする「キャリアプランニング委員会(CPC)」を2023年度より運営しています。CPCでは、各執行役員から推薦を受け選抜された課長以上の人材に対して、タフアサインメントを通じた育成の機会を提供しています。

##### ●全社一貫の教育体系の構築および自ら学ぶ文化の醸成

「人材価値創造」実現に向けて人材育成方針として掲げる“なれる最高の自分へ”に向けて全社一貫の教育体系の構築を進め、全社員が“スペシャリスト”になることを目指します。社員一人ひとりがそれぞれに思い描いているキャリアを実現し、自ら人生を切り拓いていく挑戦を支援することを目的としての自己啓発支援制度も整備しました。

### 2024年度の取り組み

##### ●将来の経営層育成

2024年度CPCでは、選抜部・課長のうち計13名につき、2025年4月1日付異動案を決定しました。定期的に選抜者の見直しを行いながら継続して取り組むことにより、人的資本の拡充に努めます。

##### ●全社一貫の教育体系の構築および自ら学ぶ文化の醸成

人財戦略部主催の階層別研修のみで構成されていた人材育成プログラムに2025年度から間接部門教育も組み込みました。また、新たなLMS※導入により各研修の受講者人数や受講時間が一括で管理可能となりました。さらに、2025年度より管理職限定でサブスク型e-ラーニングを導入いたしました。

※Learning Management System

## ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョンの推進

### 戦略

#### 多様な考え方をを持った人間が活躍できる職場環境・制度・文化の醸成

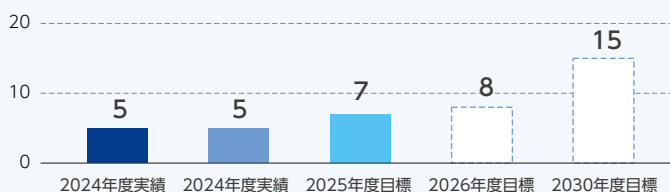
デンカは『一人ひとりが「なれる最高の自分」を目指せる会社』をDE&I推進のスローガンとし、世界をよりよくする事業価値を創造し、社会に選ばれ続ける存在となります。

### 2024年度の取り組み

2024年度はエクイティ推進の観点で、引き続き各種両立支援施策に取り組みました。仕事と介護の両立においては、11月を重点推進月間と位置づけ、E-learningや公開セミナーなど介護についての理解を深めるための施策を実施しました。仕事と育児の両立においては、管理職向けセミナー、育児世代向け公開セミナー、パパママ座談会、復職者向けキャリア研修など対象毎の施策を展開しました。

また、女性活躍推進においては、多様な女性の活躍イメージを提示し、キャリアアップに向けての意欲向上を図るべく、ロールモデルの紹介、女性役員と女性管理職のパネルディスカッションを実施しました。

女性管理職比率(%)



### 戦略

#### 「明日も来なくなる職場」のための制度改革の推進

自己成長を実感でき、明日も来なくなる会社の実現に向け、社員が心身ともにいきいきと働ける職場環境づくりを目指すべく、心の面では「高ストレス者の減少」、身の面では「体重適正者の増加」を改善目標として掲げました。特に「運動習慣」「喫煙」の改善を重点課題と位置づけ、施策展開を進めていきます。また、健康課題分析の結果を踏まえ、「生活習慣病のリスク悪化」と「従業員の高齢化」を重点課題として追加し、「予備軍へのアプローチの強化」と「転倒事故の減少」を目標に掲げ、関連する施策も強化しました。

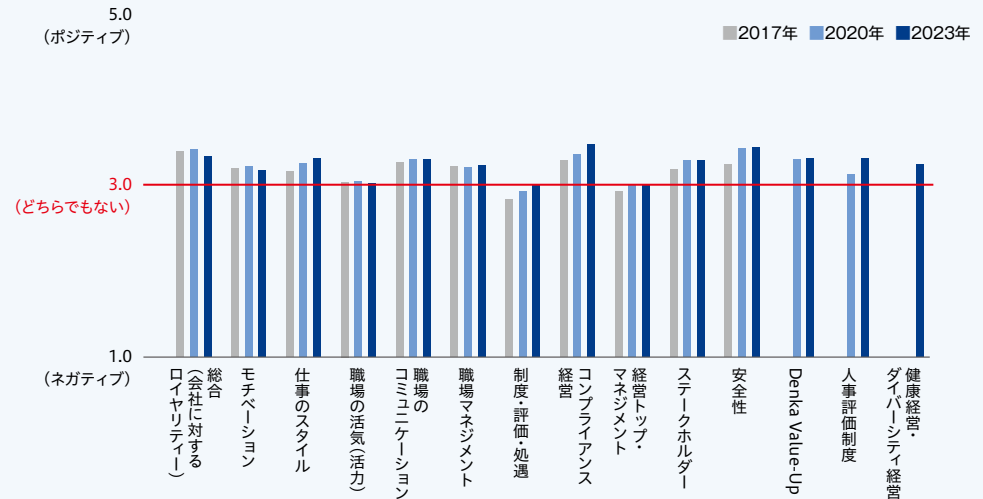
### 2024年度の取り組み

健康経営に対する社員の理解をさらに前進させるため、健康週間「デンカ健康week」を設定、期間中は毎日健康セミナーを開催、また、労使共催デンカウォーキング大会も開催し、健康リテラシーの向上と運動習慣の定着促進を図りました。また、受動喫煙の無い職場を目指し、2025年度から実施の全社就業時間内禁煙に向け、健保禁煙プログラムを周知する「卒煙キャンペーン」を展開しました。結果、新しく60名を超える方が禁煙に取り組み始めています。転倒事故予防では、歩行測定会を事業所ごとに開催し、測定結果を踏まえた運動実践指導を実施しました。

## 社員意識調査の実施

当社では、社員の会社や仕事への思いや問題意識を把握し、より働きがいのある職場環境を構築することを目指し、2017年に社員意識調査を導入しました。これまでの結果を踏まえて講じた各種施策の効果測定を行うとともに、新たな課題に対する打ち手の検討、実行につなげています。

社員意識調査の  
スコアの推移



### 今後取り組むべき課題・施策の進捗状況

#### 課題① 仕事のスタイル

##### 業務の平準化・スリム化

###### 課題

- 業務属人化により、特定の人に業務が集中
- 業務負荷が変化するため、平準化が難しい
- 管理職が必要なマネジメント業務に時間が割けない

###### 施策

- 仕事の「見える化」やプロセス改革で業務をスリム化
- 人財育成強化で従業員全体のスキル底上げ

###### 施策の進捗状況

- 業務プロセス改革 ▶P60
- LMSを整備し、効果的な教育施策を行うとともに、自発的に学ぶための任意型E-ラーニングや動画サイトの提供を実施

#### 課題② マネジメント

##### 責任と権限の見直しと、一体感を高めるコミュニケーションの実現

###### 課題

- 承認フローが長い
- 経営判断に関する従業員向けの情報発信
- 経営層・管理職と現場のコミュニケーション

###### 施策

- 権限委譲を推進
- トップメッセージを積極的に発信
- 重要な経営判断は担当役員が従業員に自ら説明。決定への理解と納得感を向上

###### 施策の進捗状況

- 意思決定のスピードアップと業務の効率化を図るべく、順次職務基準を改定し、権限移譲を推進
- タウンホールミーティングの開催
- ダイバーシティ全社方針の策定

#### 課題③ 職場風土・文化

##### 働きがい（やりがい＋働きやすさ）ある職場づくり

###### 課題

- 過去からの慣習・しがらみがある
- 他部署の状況や事情が分りにくい
- 日々の業務に追われ、チャレンジにまで手が回らない

###### 施策

- 部署・職種間ローテーションで他部署に対する理解を向上
- 業務改革、アウトソーシングで余剰時間を捻出し、チャレンジしやすい職場づくりを

###### 施策の進捗状況

- 2025年4月より、タレントマネジメントシステムを導入し、各人に関する客観的情報を元に、全社的かつ計画的なローテーションを行い、人材交流の活性化を図る
- 交替職場において、社員の休日・休暇取得により生じる人員不足をカバーする要員（シフトプレーカー）を各職場に配置し、休暇の取得促進と長時間労働の削減を実施
- 時間単位休暇の制度化、ウェルネス休暇（生理・不妊治療・ドナー活動）の新設等を通じたワークライフバランスの向上

#### 課題④ 制度

##### 戦略的な人事制度の導入、運用

###### 課題

- 部署や職種間の異動が少なく、同じ仕事の繰り返しになりがち
- 若い世代がキャリアを自分で描くことが難しい
- 制度導入に対する要望（フレックス勤務、若手層へのインセンティブ等）

###### 施策

- キャリア形成を支援する人事異動の活性化や社内公募制度の導入
- 人事制度や処遇改善に関する情報を積極的に発信
- 全社変革プロジェクトで課題抽出、改善検討

###### 施策の進捗状況

- 2023年度より導入した社内公募制度をさらにブラッシュアップし、運営を改善することで、社員の自律的なキャリア形成への支援を拡充
- 2026年4月より、現行の人事制度をよりシンプルかつ合理的な形に変更し、今後のジョブ・成果重視型制度への改定に向けて準備を進める

# E サステナビリティの追求・デンカの環境経営

Environment

## 担当役員メッセージ

執行役員  
サステナビリティ  
推進部担当

かわ むら みち お  
**川村 禎生**

デンカは、サステナビリティ推進に関する取り組みを企業活動・生産活動の中心に据えて積極的に進めています。経営計画「Mission2030」においては事業、人財、経営価値創造を謳っていますが、事業価値創造においてサステナブルな社会への貢献を掲げており、具体的にはカーボンニュートラルの実現で2030年には2013年度比60%削減、2050年にはカーボンニュートラルの実現、再生可能エネルギー発電の最大出力150MWをKPIとして設定しています。






サステナブルな都市の暮らしの充実の一つとして取り組んでいるケミカルリサイクルについては、一般家庭から回収したポリスチレン容器を化学的に分解し原料にまで戻し再生利用する実証設備を2024年から千葉工場稼働させています。これは地方自治体・市民・企業の三位一体となった先進的な取り組みとなっています。リサイクル、サステナブルに関しては、樹脂製造の一大拠点であるシンガポールと併せて持続可能なリサイクル原料のサプライチェーン認証である「ISCC PLUS」を取得しています。

再生可能エネルギーの分野では長年、青海工場において水力発電を行ってきましたが、これに加えて2024年にはベトナムの現地工場において再生可能エネルギーとして太陽光発電の導入を完了したのに続き、シンガポールにおいても太陽光発電システムの導入を計画しております。これらの活動に加えて、自然関連財務情報開示タスクフォースガイドラインに則り、生物多様性に関する優先課題を抽出、改善をしています。さらにはGXリーグへの参画など国際的な取り組みにも積極的に参画し企業視野にとどまらないグローバルな視点でのサステナビリティへの取り組みを行っています。もちろん不断の省エネ、生産プロセスの最適化、高効率化はメーカーとしての当然の社会的責任として取り組んでおります。このような各種の取り組みを通じて、デンカは「化学の力で世界をより良くするスペシャリスト」としての役割を果たし続けてまいります。

## 2025年度環境方針

### 基本方針

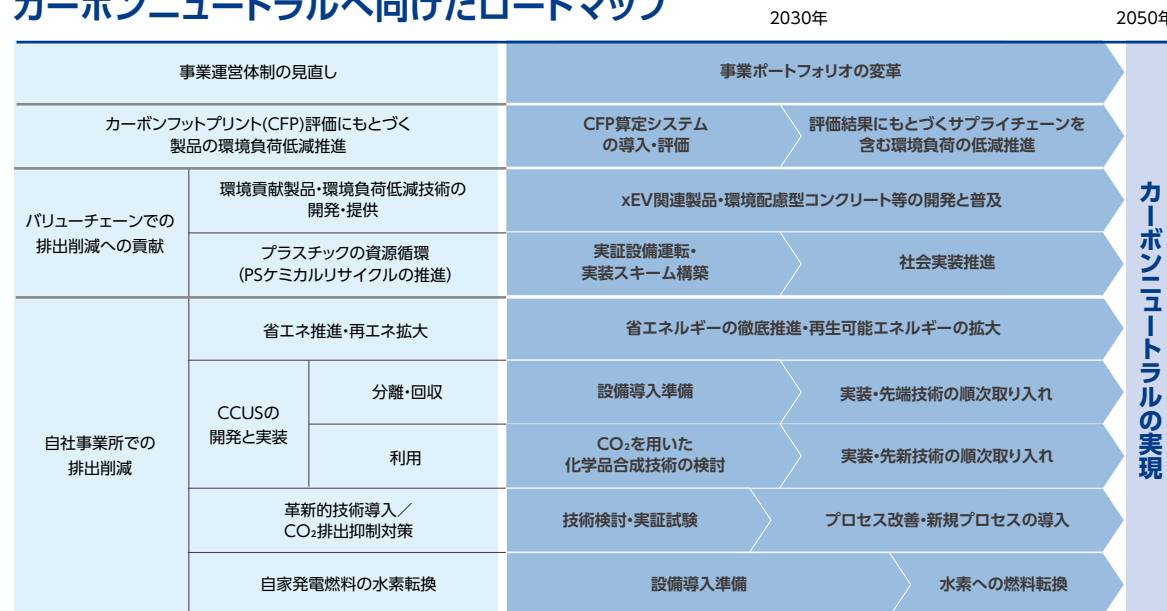
2024年度は当社の2050年までのカーボンニュートラル化の指針となる“デンカGXロードマップ”を策定しました。2025年度はデンカにとっての“GX元年”として位置づけ、以下に取り組むことで、環境価値の創造と製品競争力の強化を図り、ステークホルダーの満足と信頼を獲得していきます。

 <b>GX 人材育成</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 社員のサステナビリティに関するリテラシーと環境マインドの向上</li> </ul> <p>関連するマテリアリティテーマ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>カーボンニュートラルの実現</li> <li>サステナブルな都市と暮らしの充実</li> <li>環境の保全・環境負荷の最小化</li> </ul>	 <b>プロセス革新・省エネ推進と利益化</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 自職場のCO<sub>2</sub>削減に貢献する改善活動の推進</li> <li>● 使用電力の削減、新たな電力計画の検討（自己託送、新規再エネ導入等）</li> </ul> <p>関連するマテリアリティテーマ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>カーボンニュートラルの実現</li> <li>サステナブルな都市と暮らしの充実</li> </ul>	 <b>情報開示への適切な対応</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● ESG投資銘柄への新規選定</li> <li>● 2026年GXリーグ排出量取引に向けた準備</li> <li>● カーボンフットプリント算定人材の育成と環境情報開示に関する透明性向上</li> </ul> <p>関連するマテリアリティテーマ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>カーボンニュートラルの実現</li> <li>サステナブルな都市と暮らしの充実</li> <li>環境の保全・環境負荷の最小化</li> </ul>	 <b>サプライチェーン強化</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 製品CO<sub>2</sub>削減による製品コストアップに関するユーザーへの啓発活動</li> <li>● 製品競争力の強化、環境貢献製品の制度設計</li> <li>● 原料、製品の運搬、保管の改善、梱包材の見直し、低炭素原料の調査と切替え検討</li> </ul> <p>関連するマテリアリティテーマ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>カーボンニュートラルの実現</li> <li>サステナブルな都市と暮らしの充実</li> </ul>	 <b>資源の有効活用及び有害物質等の削減推進</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 廃棄物のゼロエミッションの継続及び価値化などによるさらなる削減</li> <li>● 有害物質排出量、水使用量・排出量などの適切な把握及び削減の検討推進</li> <li>● サーキュラーエコノミーへの貢献</li> </ul> <p>関連するマテリアリティテーマ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>環境の保全・環境負荷の最小化</li> </ul>
---	---	--	--	---

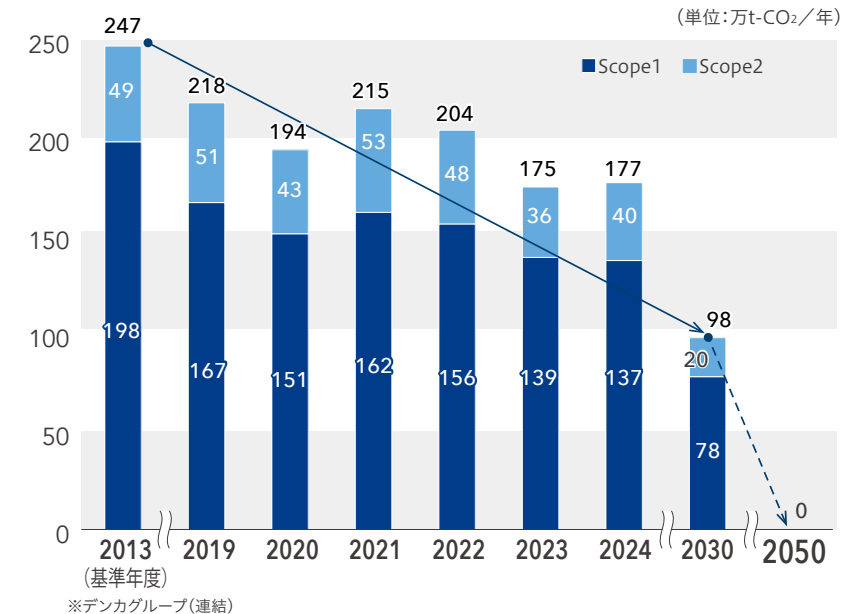
## カーボンニュートラル

当社は自社排出分(Scope1, 2)に係るCO<sub>2</sub>排出量について、2030年に2013年度比60%削減、2050年にカーボンニュートラルを実現するため、**原料・プロセスの転換、および省エネ・再エネの拡大**を目指します。また、サプライチェーンのCO<sub>2</sub>排出量(Scope3)削減に向け取引先や地方自治体との連携を積極的に行います。

### カーボンニュートラルに向けたロードマップ



### 温室効果ガス排出量削減の中長期目標(Scope1+2)



## Scope3排出量について

2024年度のScope3排出量は、全体排出量(Scope1 + 2 + 3)の約47%となりました。サプライチェーン全体のカーボンニュートラル化を積極的に推進するため、サプライヤーから原料のCFP(カーボンフットプリント)およびその削減計画情報を収集し、scope3の削減目標の設定を進めています。

また、当社でも「低炭素原料への切り替え検討」「ユーザーのCO<sub>2</sub>排出量を低減する環境貢献製品の開発/拡販」「製造時に発生する廃棄物の削減」を行っており、着実にScope3を低減します。

## インターナルカーボンプライシング(社内炭素税)の導入

当社では、カーボンニュートラルにつながる設備投資を対象にインターナルカーボンプライシング制度を導入しています。直近の投資では10,000円/t-CO<sub>2</sub>を設定し、収益判断等の基準として活用しています。今後、政府および諸外国の動向を調査し、適宜見直しを図ります。

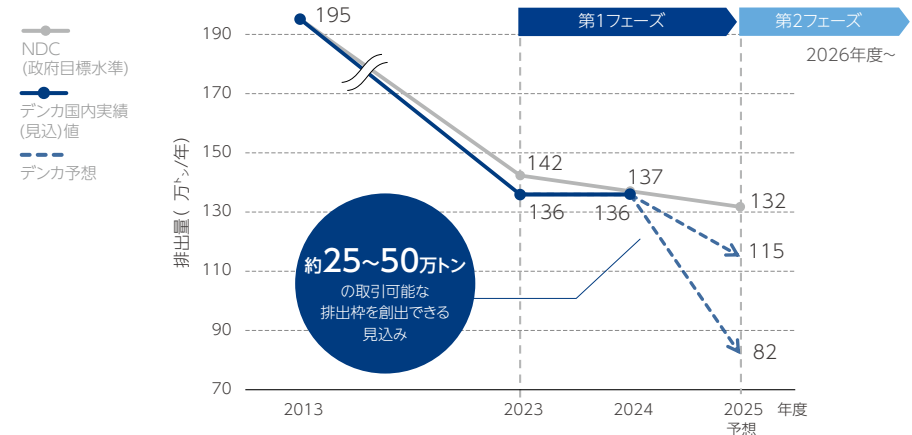
## GXリーグへの参画

GXリーグは経済社会システム全体の変革を牽引していく企業群が、産・官・学で一体となり議論と新たな市場の創造を実践することを目的としています。

当社は、カーボンニュートラル宣言企業としてGXリーグに参画しており、排出量取引の第1フェーズ（2023年度～2025年度）においては、CO<sub>2</sub>排出量削減により約25万トンから50万トンの取引可能な排出枠を創出できる見込みです。当社は目標達成に向け、自主的な排出量取引などの取り組みを通じてカーボンニュートラルに取り組めます。



第1フェーズ（2023～2025年度）に於ける当社CO<sub>2</sub>排出量（Scope1）と排出権量



## 環境貢献製品・技術の取り組み

### 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



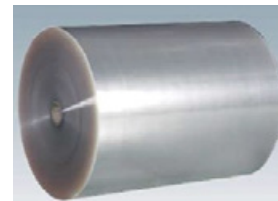
CUCO ホームページ  
<https://www.cuco-2030.jp/>

CUCOは、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／CO<sub>2</sub>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し、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、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CO<sub>2</sub>固定化により、脱炭素から「活性炭素」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・関西万博会場で鹿島建設社にて施工された「CUCO-SUICOMドーム（サステナドーム）」の躯体の一部に使用された「CUCO-SUICOMショット」やEXPOアリーナの歩道ブロックとして敷設された「CUCO-SUICOMブロック」の構成材料として当社の「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。

### バイオマスBOPS

BOPSはポリスチレン樹脂を二軸延伸したシートで、透明性、剛性および食品安全性を活かし、主に食品容器用として広く使用されています。当社は、バイオマス由来の原料をマスバランス方式※により割り当てた「バイオマスBOPS」を上市しました。サーキュラーエコノミー推進の一環として、リサイクル原料やバイオマスなどの持続可能な原料を用いた製品をサプライチェーン上で管理・担保する国際的な認証制度「ISCC PLUS 認証」を取得しており、「バイオマスBOPS」は、同方式による当社初のバイオマス製品となります。



※マスバランス方式とは、ある特性を持つ原料と持たない原料を加工・流通工程において混合し、特定の原材料の投入量に応じて製品の一部にその特性を割り当てる手法です。

### アルシンク

「アルシンク」は、アルミニウムとセラミックスからなる複合材料であり、セラミックス基板に近い熱膨張率と、窒化アルミニウム（AlN）と同等以上の熱伝導率を併せ持つ高信頼性ヒートシンク材料として、搭載されるハイパワーモジュールの高性能化や長寿命化に寄与します。高信頼性が要求される電鉄向けインバーター用のパワーモジュール用途に加え、再生可能エネルギー分野での直流送電向けの需要も急速な拡大が見込まれ、再生可能エネルギーへのエネルギーシフトに貢献しています。

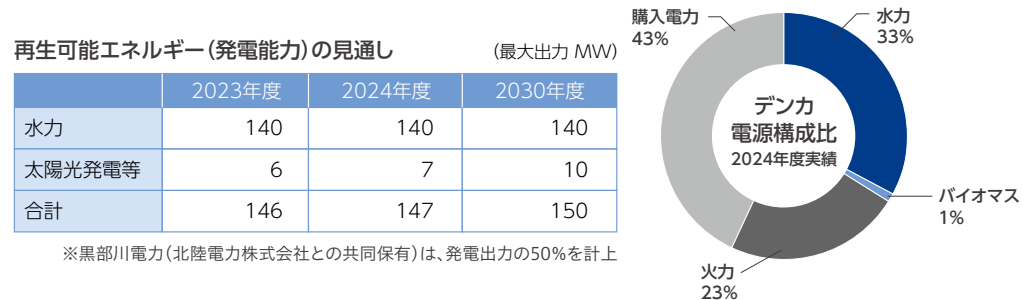


## 再生可能エネルギーの拡大と環境負荷の少ない発電技術の導入

デンカは、創立以来、110年にわたって、水力発電を中心とした再生可能エネルギーを「つくる技術」と、それを最大限に化学のモノづくりに活かす「つかう技術」を培ってきました。今後も、カーボンニュートラルの実現に向けたさらなる脱炭素への取り組みに注力していきます。

### 1 再生可能エネルギー（発電能力）の見通し

2050年のカーボンニュートラル実現に向け、経営計画「Mission2030」の非財務KPIの中で掲げる「再生可能エネルギー発電の最大出力：150MW」の早期達成、さらなる上積みに向けた取り組みを推進中です。足元では各事業所での太陽光発電設備の新規導入と、既設水力発電所のリニューアル（発電効率の改善）、中長期では、水力発電所の開発など、新規電源の導入可能性を検討し、この取り組みを加速していきます。



### 2 デンカの水力発電

青海工場の周辺には、北陸電力株式会社との共同出資となる黒部川電力株式会社の発電所も含めて17カ所の水力発電所があり、合計の最大出力は約14万kWと民間製造業として国内屈指の規模になります。

水力発電は温室効果ガスを排出しただけでなく、エネルギー効率が高い優れた再生可能エネルギーの一つであり、自然と共生しながら永続的に電気を生み出すことが可能です。当社の電力需要は、約1/3が水力発電で賄われており、この資源を有効に活用して、持続可能な社会の実現に貢献していきます。

水力発電  
国内  
**17**カ所 ※合弁会社所有含む  
最大出力  
**140,290**kW  
※2025年3月現在／合弁会社の当社分を含む



新青海川発電所（2021年送電開始）



新紀川第六発電所（2022年送電開始）

### 3 省エネルギーの取り組み

当社の火力発電所では青海工場（2020年度）と千葉工場（2022年度）で高効率タイプの高スタービン発電設備を導入し、省エネルギーとCO<sub>2</sub>排出量の削減に貢献してきました。また、将来を見据え、水素ガスの専焼・混焼技術を用いた発電設備も調査・検討を進めています。



2020年に運転を開始した青海工場の高スタービン発電設備



2022年に運転を開始した千葉工場の高スタービン発電設備

### 4 太陽光発電の取り組み

群馬県の渋川工場・伊勢崎工場で稼働中の太陽光発電設備に加え、ベトナムの工場（2024年度）と千葉工場（2025年度）でPPA※による太陽光発電設備が運転を開始しました。

経営計画「Mission2030」の非財務KPIに紐づく再エネ発電能力の拡大に向け、引き続き、国内外のグループ全体で導入の可能性を検討しています。



海外事業所（ベトナム）の太陽光発電PPA

※PPA（電力購入契約）：発電事業者が当社敷地内に太陽光発電設備を設置・運用し、その発電した電力を当社に供給する仕組み。

## TCFD提言に基づく情報開示

デンカグループは、2020年9月にTCFDへの賛同を表明しました。TCFD提言で示されているプロセスに則り、気候変動がもたらす影響、パリ協定で描かれる「低炭素社会」「脱炭素社会」に向けた政策・規制、市場の変化、技術革新等が事業にあたえるリスクと機会に焦点を当てて、検証を継続していきます。



### ガバナンス

当社サステナビリティ推進体制についてはP31をご参照ください。▶P31

### 指標と目標

経営計画「Mission2030」にて、カーボンニュートラル実現のための非財務KPIを設定し、進捗を管理しています。

CO<sub>2</sub>排出量 (Scope1+2) 削減率…2030年:60% (2013年度比) 2050年:100%

再生可能発電の最大出力…2030年:150MW

### リスク管理

気候変動に関するリスクは、デンカのリスク管理体制内で優先リスクとして管理されています。▶P87

### 戦略

気候変動がもたらすリスクと機会について、シナリオ分析を実施し、中・長期で想定される影響と対策の検証を継続して行っています。分析を通してデンカグループとしてのビジネスリスクとチャンスを定量的に把握し、経営計画や事業戦略への反映を進めます。

### 気候変動に伴うシナリオ分析に基づくリスクと機会

■リスク ■機会

シナリオ	TCFD分類		リスクと機会の事象	インパクト算出の考え方		インパクト		デンカ当該事業部	主たる関連事業所	対策
						中期 (2030)	長期 (2050)			
NET ZERO (1.5°C)	リスク	法・規制	炭素税の上昇に伴うコスト増加	2022年度のGHG排出量を基準として、IEA WEOの予測炭素価格をもとに炭素税額を算出	脱炭素化施策を講じない場合のコスト負担額の算出	430億円	770億円	全部門	青海工場	・クリーンエネルギーの拡充や省エネ対応、新技術の導入
				脱炭素化施策を講じる場合のコスト負担額の算出 (2013年度費で2030年までに60%、2050年までに100%のCO <sub>2</sub> 排出量 (Scope1・2) を削減)		210億円	0円			
	機会	製品・サービス	脱炭素に貢献する製品 (窒化ケイ素・アセチレンブラック・球状アルミナ) の需要拡大	2022年度の売上実績を基準として、市場成長率から売上増分を算出		190億円	—	電子・先端プロダクツ部門	大牟田工場	・需要拡大に即した製造設備増強
			食糧危機の解決に貢献する製品 (バイオスティミュラント肥料) への需要拡大	2022年度の売上実績を基準として、市場成長率から売上増分を算出		1~10億円	—	エラストマー・インフラソリューション部門	デンカアヅミン(株)	・市場投入と拡販 ・さらなる高機能製品の研究開発
3~4°C	リスク	マーケット	CO <sub>2</sub> を有効利用した製品 (CO <sub>2</sub> 吸収・固定型コンクリート/LEAF) への需要拡大	販売計画を元に売上増分を算出		1~20億円	—	エラストマー・インフラソリューション部門	青海工場	・市場投入と拡販 ・さらなる高機能製品の研究開発
			ナフサ価格の上昇に伴う原燃料コスト増加	2022年度の燃料購入額を基準として、価格上昇率からコスト増加額を算出 (IEA WEO)		-40~60億円	-50~120億円	ポリマースソリューション部門	千葉工場	・使用済みポリスチレンのケミカルリサイクルによる資源循環の推進や卵殻含有樹脂などのバイオ由来原料製品の開発販売
	機会	製品・サービス	天然ガス価格の上昇に伴う原燃料コスト増加	2022年度の燃料購入額を基準として、価格上昇率からコスト増加額を算出 (IEA WEO)		-60~10億円	-80~10億円	全部門	青海工場・千葉工場	・プロセスの電化による使用量低減 ・生産フローの最適化による省エネ化
			自然災害の激甚化に伴う生産設備への被害増加や操業停止	海・河川隣接事業所での年間雨量の増加率・浸水被害発生リスクから算出		10億円以下	10億円以下	全部門	大牟田工場	・設備保全対策の見直しと強化
	機会	製品・サービス	感染症の予防と診断に貢献する製品 (ワクチン・検査試薬) への需要拡大	2022年度の売上実績を基準として、市場成長率から算出		170億円	—	ライフイノベーション部門	五泉事業所	・研究開発強化／新技術の導入 ・需要拡大に即した製造設備増強



その取り組みの一環として、2022年9月より「自然関連財務情報開示タスクフォース(TNFD)」が推奨する「LEAPアプローチ※」に沿った情報整理や現地調査、分析、評価に取り組んでいます。

デンカは、2024年8月に生物多様性に関する国際イニシアティブである自然関連財務情報開示タスクフォース(Taskforce on Nature-related Financial Disclosures: TNFD)のフォーラムにメンバーとなりました。また、2024年10月から経団連自然保護協議会にも入会し、生物多様性宣言イニシアティブを通じて生物多様性への社会的な貢献を行います。



国内9拠点を対象に、各拠点の操業と自然環境との接点等を把握する、ENCORE分析や現地調査(下記コラム参照)を行ってきました。

ScopingとLocateでの調査・分析の結果、優先的に取り組みを深化させるモデル拠点として青海工場を選定しました。青海工場に係る依存と影響、その要因関係を整理した結果(Evaluate)をふまえ、今後、リスクと機会を特定し、具体的な対策行動につなげていきます。

青海工場が該当するセクターでは、「水」「温室効果ガス」「汚染物質」「廃棄物」「生物種」のカテゴリーに関連する生態系サービスへの依存や、自然資本への影響が強いことを把握しました。そのような自然と青海工場の操業において接点がある地域を「優先地域」として特定しました。「優先地域」のうち、青海工場のエネルギー源として重要な水力発電の集水域に分布する森林と、地元住民の憩いの場が隣接する田海工場緑地について、状況を確認するため調査を開始しました。

依存/影響の カテゴリー	依存/ 影響	依存している生態系サービス/ 影響をおよぼす要因
水	依存	水流調整
水	依存	水供給
水	依存	水の浄化
水	影響	水使用量
温室効果ガス 汚染物質	影響	温室効果ガスの排出 水と土壌への有害な 汚染物質の排出
廃棄物	依存	固形廃棄物の浄化
廃棄物	影響	固形廃棄物の発生と放散
生物種	影響	かく乱(例:騒音、光)

自然への依存・影響が強い自然資本のカテゴリーについて、以下の自然環境の係数性を整理、考慮したうえで、より優先して取り組むべき依存・影響に係る課題を検討しています。

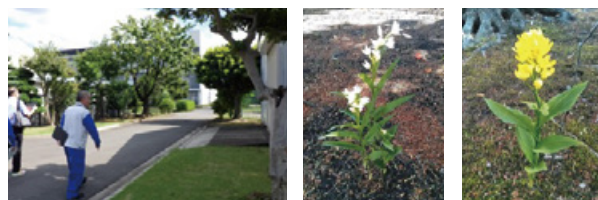
- ・依存している生態系サービスに変化を及ぼす要因
- ・工場操業が自然資本に及ぼす影響

また、検討にあたっては、関係機関との連携や地元の自然環境の専門家とのコミュニケーション等を大切にして、デンカグループとしての具体的な環境保全活動につなげていきます。



【コラム】～国内事業所9拠点の立地環境の評価、地元行政との関係性強化～

国内事業所9拠点について、それぞれ環境データ(工場周辺における生物多様性にとって重要な地域の有無、生態系の完全性が急速に低下している地域の有無等)を整理するとともに、立地や操業活動の観点から自然環境との接点を現地で確認しました。また、地域に根差した取り組みを検討すべく、拠点が立地する行政との意見交換も進めています。デンカイノベーションセンターのある町田市とは、希少植物保全のための連携について模索が始まっています。



イノベーションセンターの立地環境の確認(左)と自生する希少種(右)

【自然への依存・影響を考慮した、今後具体化する環境保全活動の例】

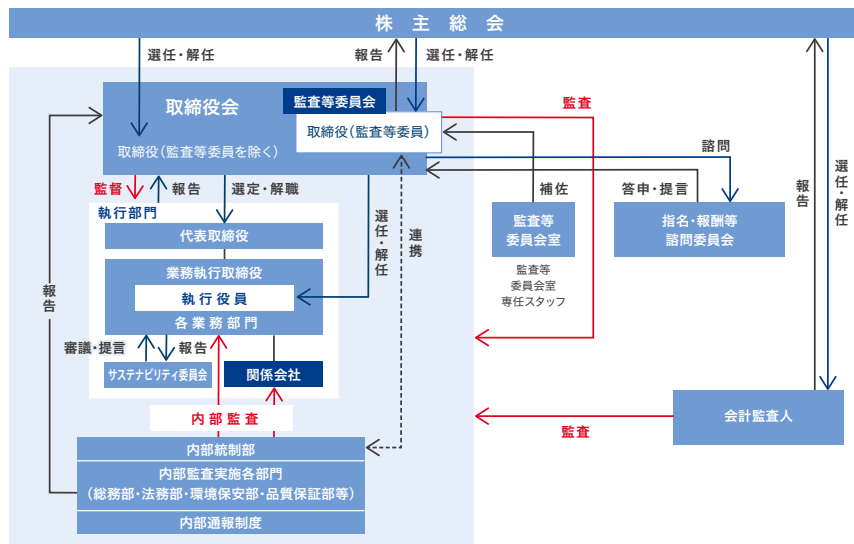
- ①水力発電は、「温室効果ガスの発生」を防いでいるが「水流調節サービス」に依存している。  
→「水流調節サービス」(水源の維持、水源を涵養する森林の健全性)を確保する。
- 
- ②青海工場の操業に伴う「音や光による生物へのかく乱」という影響が、操業面で環境配慮を強いられたり、生態系サービスの劣化をまねく恐れがある。  
→騒音や光の影響低減について考慮する。
- 
- ③青海工場の操業に伴う「固形廃棄物の発生と放出」が、処分場拡大などによる陸域の環境改変を起こす恐れがある。  
→現在実施している対策のほかに新しい対策を考案する。

## 経営価値創造 会長メッセージ



いま い とし お  
代表取締役会長 **今井 俊夫**

## ■コーポレートガバナンス体制図



現代世界は、加速する気候変動、AIを中心とした超高速技術発展、グローバル化による世界分断化、急激な人口動態等の変化が起きており、当社を取り巻く事業環境も刻一刻と変化しています。このような状況下当社は、そのパーパスである「化学の力で世界をより良くするスペシャリストになる。」ことによる持続的な企業価値の向上に努めています。

当社の取締役会は、その企業価値向上について、株主の皆さまに対する受託・説明責任を果たすべく、経営に対する実効性の高い監督を行うことを目的として、2015年の「デンカコーポレートガバナンス・ガイドライン」の制定以来、2019年の監査等委員会設置会社への移行後もその体制の強化に努めてきました。

昨年度取締役会では、中長期の経営課題について議論を行う「経営課題懇談会」を9回、「指名・報酬等諮問委員会」を5回開催するとともに、非財務目標達成の進捗を確認するための「サステナビリティ委員会」を5回開催しました。今年度は「経営課題懇談会」「指名・報酬等委員会」においてさらに議論を効率化するために検討課題及び年間スケジュールをあらかじめ整理しています。これらの施策に加え、社外取締役に対する取締役会での付議事項等についての事前説明をさらに充実化する事と合わせて、指名報酬等諮問委員会の実効性強化のために、「今後の取締役会体制」「経営人財のサクセッションプラン」についても議論を深めていく予定です。また株主の皆さまへの説明責任を実践すべく、社外取締役が投資家の皆さまと直接対話する機会も設けてまいります。これらの施策により取締役会の一層の活性化を行い、企業価値向上を実現してまいります。

## 取締役一覧



2025年7月14日撮影

取締役  
(常勤監査等委員)うちだ みずひろ  
内田 瑞宏社外取締役  
(監査等委員)まとは みゆき  
的場 美友紀社外取締役  
(監査等委員)やまもと あきお  
山本 明夫社外取締役  
(監査等委員)きのした としお  
木下 俊男

代表取締役会長

いまい としお  
今井 俊夫

代表取締役社長

いしだ いくお  
石田 郁雄

社外取締役

なかた こ  
中田 るみ子

取締役

はやしだ りみる  
林田 りみる

取締役

こうさか まさのぶ  
香坂 昌信取締役会とスキルマトリックスに関する情報 <https://denka.disclosure.site/ja/themes/672> ※経歴は「定時株主総会招集ご通知」をご覧ください

## 機関投資家アナリスト × 社外取締役対談



デンカ株式会社  
取締役監査等委員

やまもと あきお  
山本 明夫

三井住友トラスト・アセットマネジメント株式会社  
リサーチ運用部 素材・インフラチーム長

うえさこ かずや  
上迫 和也氏

デンカ株式会社  
取締役監査等委員

まとば みゆき  
的場 美友紀

### 上迫 和也 氏の略歴

2001年 住友信託銀行入社  
※会社統合と組織変更を経て、現在は三井住友トラスト・アセットマネジメント  
2009年 株式アナリスト  
2014年 化学セクター担当

【ファシリテーター】株式会社Sinc 取締役 岡部 孝弘氏

デンカ株式会社は、株主・機関投資家の皆さまをはじめとするステークホルダーとの対話に力を入れています。今年度のデンカレポート統合報告書の企画として、機関投資家の立場から当社経営をご支援いただくアナリストの上迫和也様をお招きし、弊社社外取締役2名と直接意見交換を実施しました。取締役会の実効性、経営課題、今後の期待について議論の内容を紹介します。

### (1) 社外取締役の主な役割について

**岡部:** まず上迫さんにお伺いいたします。社外取締役の役割について、機関投資家の立場からはどのようにお考えでしょうか。

**上迫:** 私たち機関投資家は投資先の企業の短期的な株価の上昇を望んでいるのではなく、長期的な視点での企業価値向上を重視しています。そのため、社外取締役には社外の視点で企業価値の向上に貢献していただくことを期待しています。

**的場:** 私は株主の視点を持つことを心がけています。同時に、社内取締役、従業員といった社内の方々とともに協力して企業価値向上を目指していく、という姿勢も大切にしていきたいと思います。

**山本:** 執行部門は中長期的な事業戦略とともに今日、明日の迅速な決断が求められます。その一方で、私たち社外取締役はより中長期的な視点で時代認識を持ちながら会社の方向性を示唆することが必要です。自身の考えが正しいか常に自問自答しながら、真摯で誠実な姿勢で監督と助言を行うことを心がけています。執行部門と対立構造になるのではなく、企業価値創造に向けた課題を共有し、ともに解決を目指すことを意識しています。

### (2) 取締役会の実効性向上に向けた取り組み

**岡部:** 取締役会での議論を有意義なものにするために、どのような工夫が行われていますか。

**山本:** 私が取締役役に就任した当時に比べ、当社の取締役会の運営やコーポレートガバナンスの制度とその実効性は大きく改善してきました。例えば、3か月に一度、社外役員だけで連絡会を開き、取締役会の運営や会社の課題を議論し、その内容と提言を執行部門に共有しています。執行部側も真摯に応じてくれます。取締役会に付議する重要案件については、執行部門が事業や研究開発の戦略方針や個別の付議案件の事前説明会を開催し、取締役会前に議論する機会を設けています。中長期的な事業戦略を理解していないと審議できないこともあり、このプロセスを導入したことはとても意義のあることでした。

## 機関投資家アナリスト×社外取締役対談

**的場:** 山本さんがお話になったように私が就任する前から様々な工夫がなされていましたが当時の取締役会もまだ、個別案件の細かい議論がありました。そこでさらに経営の中核的課題に関する議論に時間がかけられるように要請した結果、決裁権限に応じた報告内容の改善が行われ、より議論の質が上がったと感じています。

### (3) 株式市場の意見の経営への反映について

**岡部:** 株主・投資家からの意見は、どのように取締役会に共有されているのでしょうか？

**山本:** コーポレートコミュニケーション部がIR活動を通じて得たご意見や情報は、取締役会にも共有されています。2024年度からは、四半期決算ごとに機関投資家から寄せられた意見を、取締役会で報告を受けるようになりました。その内容は率直で忸度ないものです。また2025年度からは、私たち社外取締役もSRミーティングに参加し、投資家と直接コミュニケーションを行っています。株式市場の声を経営に反映するための有意義な機会になっていると思います。



**上迫:** 株式市場の意見は、短期的な視点になることもあります。企業価値創造に沿った意見ばかりではありませんが、多様な意見に触れていただきながら、自分の考えを自問自答されていることは素晴らしいと思います。

### (4) 社外取締役としての助言や議論について

**上迫:** これまで、社外取締役として実施した助言や議論について伺います。

**的場:** それぞれのバックグラウンドを踏まえて発言していると思います。私は弁護士ですので、リスクやコンプライアンスなどを意識した、守りの視点の発言を求められていると思いますし、実際そのような発言が多いかもしれません。ただ、社外取締役としての立場から、細かな法的なことに触れるのではなく、リスクテイクという大きな視点から、執行部門の背中を押せる発言ができるように心がけています。

**山本:** 的場さんは弁護士、木下さんは国際公認会計士、中田さんは人材戦略や人的資本経営、私は国内や海外の企業経営の経験という、それぞれの専門性を踏まえた意見は当然として、経営の経験を積んだブロの視点から、当社の在り方についての発言をしています。社内取締役の皆さんも、技術や財務などのバックボーンを超えて、経営のあり方や人材育成等についての意見を述べることで、活発な議論が展開されています。

**岡部:** 指名・報酬等諮問委員会についてはいかがでしょうか。

**山本:** 2017年設置（旧名：経営諮問委員会）当初は、執行側の提案に対して議論を行い諮問する役割でしたが、現在は、社長や取締役候補者との対話や委員会内での議論のほか、選任要件としてサクセッションプランに必要な役職の経験の蓄積や、将来の経営を担う部課長クラス候補者の研修や懇談も行うなど、より実効性に直結した役割を担っています。

**上迫:** 機関投資家の立場としては、2025年5月に発表された、米国子会社DPE（Denka Performance Elastomer LLC）におけるクロロブレンゴム事業の抜本的対策に大きな関心を持っています。社外取締役として、取締役会でどのような意見を述べているかをお尋ねします。

**的場:** 進行中の案件であり、対外発表した以上の内容をお話することができませんが、この問題については社外取締役就任以来、企業として正しい方向に進んでいくために、こういったところにリスクがあり、検討している対応や対策が適切であるのかなど、様々な観点から都度発言をしています。

**山本:** 本件は様々な角度から検討すべき要素があり、また対応すべき関係者も多いため、取締役会ではでき

## 機関投資家アナリスト×社外取締役対談

る限り早い進捗を念頭におきつつも、多方面から情報収集を行い、適切な経営判断がなされるように議論を重ねています。

**上迫:** 難しい問題であり、対応には時間がかかる状況にあることはやむを得ないと思います。その中で、本年5月にDPEの一時的な生産停止を決断し、赤字削減の方針を発表されたことは評価に値すると思います。外部環境の変化に経営を適応していける会社は、外部からの意見をきちんと取り入れている会社だと思っています。

### (5)デンカの経営課題とは何か

**上迫:** 現時点で、社外取締役としてどのような経営課題を認識されているか、お聞かせください。

**山本:** 当社が今、立ち向かうべき経営課題は3つあると考えています。1つ目は事業ポートフォリオの改革。既にセメントを始めとする、いくつかの事業からの撤退や、戦略事業分野での設備増強などが実行されています。当社が目指すありたい姿に向けて、メリハリのある継続的な取り組みに期待しています。

2つ目は、既存事業の収益力増強です。ベストプラクティス運動の展開や成長分野における収益力の一層の向上を通じたROEの改善が急がれます。3つ目は新規事業の創出です。経営計画「Mission2030」でも新規事業を作り出す様々な仕組みや取り組みがなされ、また主力製品としての成長が期待される「スネクトン」の上市などの成果が出始めてはいますが、当社の未来を担う大型事業の創出に、さらなる注力が必要だと思います。

**的場:** 私も同じ意見です。一つ目のポートフォリオ改革については、事業の再編にとどまらず、例えば、部門を超えて人財を有機的につなぐ、組織改革が必要なのではないかと思っています。3つ目の新規事業創出ともつながりますが、事業部門ごとの縦割りの話になりがちな面があり、部門の中にいる方は横断的テーマの可能性を意識しにくいかもしれません。

**上迫:** 私もポートフォリオ改革が一番重要だと思います。クロロブレン事業の対策、ポリマーソリューション部門の石化業界再編への対応に加え、成長事業への投資方法のあり方も見直すべきではないでしょうか。成長が期待されている事業に対して、本当に適切な投資ができていのかどうかを、改めて検証すべきだと考えています。投資の時間軸や領域の選定、それに向けてどういう開発をしていくのか。特に電子・先端の分野は、早急に戦略の見直しが必要ではないでしょうか。また、ライフイノベーション部門で大きな投資をしている新規事業においては、デンカとして今後もやっていくべき事業なのかどうか、もう一度考えていただきたいと思っています。



**的場:** 自分たちがどういう会社になりたいかということを、抽象論ではなく具体的に描けるようにすべきではないか、どの社員でも思い描けるようにしていかなければ、成長分野への投資の優先度も決まっていけないと思います。

**山本:** 先日、五泉事業所でワクチンや検査薬、POCTの生産現場を視察し、長年にわたり積み重ねてきた安全性や品質への信頼性の努力が、大きな成果につながっていると感じました。当社の真面目な社風がこの分野でしっかりと生かされていると思います。この強みのある事業領域をもっと次の発展に生かすには、的場さんの指摘の通り、会社の大きなビジョンのもとで、資金や人を集中させるやり方に変えていかなくてはならないと思います。

また電子素材・部材はデンカの強みであり、同時に日本の強みであるともいえます。自社だけではなく、日本全体の競争力の強化という視点で戦略を考えていくべきです。いくつかの産業分野で日本が世界に遅れをとる中、電子素材・部材の領域は優位性を保ち続ける大きな戦場になっていくと思います。

**上迫:** 私も化学素材はまだ成長できる余地があると思います。そして中長期の成長性を考えると、デンカ単独ではなく、日本の化学業界としての取り組みを議論すべき領域であると思います。

## 機関投資家アナリスト×社外取締役対談



## (6) 未来に向けたデンカへの期待

**岡部:**最後に投資家として未来に向けたデンカに期待することをお話してください。

**上迫:**社会や環境への貢献を通じた利益成長が続くことを期待しています。利益を稼ぐことで、社会や環境へ貢献の原資にすることが必要であると思います。

**的場:**その通りだと思います。企業である以上、適切に利益を出し、その利益を社会に還元していくことが大切です。世の中で必要とされていることを見極め、方向性を定めて、社会で求められるものを提供していくことを目指す必要があると考えています。自社の中だけで考えるのではなく、外の世界とつながりを見据えながら取り組んでいくことができるように社外取締役として貢献していきたいと考えています。

**上迫:**いくつかの化学会社では、事業部門が横断的に連携して顧客にソリューションを提供する活動や、ビジネスアイデアを創出する活動に取り組み、成果を挙げていると聞いています。デンカでもぜひ実現すると良いですね。

**山本:**当社はコーポレートガバナンスにおいて、相当の努力を重ねており、その実効性が改善してきました。

その一方で、企業として、収益力のある事業展開を通じて社会に貢献していくことが必要であり、全員の持ち時間が限られる中、プライオリティを適宜見直していくことも必要だと思います。

**上迫:**マテリアリティの優先順位をつけて対応していくということですね。

**山本:**当社は今厳しい時代に向き合っています。収益力と企業価値の向上を目指すだけでなく、従業員には働いていてよかった、株主の方には応援してあげたい、と思っていただける会社にできればいいなと思います。社外取締役としてこれからも当社の発展に貢献していきたいと改めて感じています。

**上迫:**私が化学セクターを担当し始めたのは10年以上前のことですが、最初に石油化学コンビナートの仕組みを学んだのは、当時の御社のIR室長からのご丁寧な解説によるものでした。それ以来ずっと御社の担当を続けているのは、感謝の気持ちも背景にあります。このようにデンカを応援する人がもっと増えることを願っています。



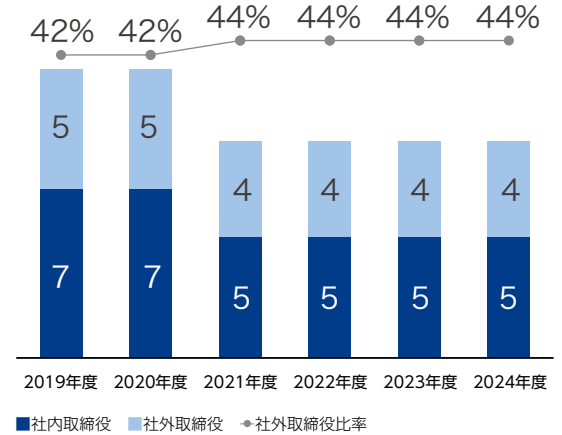
2025年7月18日 デンカ株式会社 本社

## 取締役選任に関する考え方

当社は、2022年に策定したデンカのビジョンのもと、2030年度までの8カ年の経営計画「Mission2030」の実現のため、取締役と執行役員による経営体制を強化するとともに、ガバナンス体制と監督機能の充実を図っております。

取締役の選任にあたって、社内取締役は、当社の各部門における豊富な経験と実績を有するとともに、取締役としての見識と十分な専門知識を有している者から、社外取締役は、当社の持続的な成長と企業価値向上に必要な専門性と豊富なビジネス経験や他社での経営経験に基づく幅広い見識を持った者から選任することとし、取締役会全体として、多様な知識・経験・能力を持った人財をバランス良く選任し、ジェンダーや国際性、職歴等、多様性を持つ構成とすることが重要であると考えております。また、独立社外取締役の比率は少なくとも3分の1以上が適切であると考えており、現状の比率は約44%です。

取締役の構成



### 取締役会のスキル・マトリックス

			属性				スキル											
			独立 社外	年齢	在任 年数	ジェンダー	企業経営・ 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			66	6	M	○	○	○			○		○	○			
代表取締役社長	石田郁雄	社長執行役員		63	2	M	○	○	○		○			○	○			
取締役	林田りみる	専務執行役員		63	—	M	○			○				○				
取締役	香坂昌信	常務執行役員		62	—	M			○			○	○			○	○	○
取締役	中田るみ子		○	69	1	F		○					○					
取締役	内田瑞宏	常勤監査等委員		63	2	M				○	○		○	○				○
取締役	木下俊男	監査等委員	○	76	10	M			○	○				○				
取締役	山本明夫	監査等委員	○	73	10	M	○	○	○						○			
取締役	的場美友紀	監査等委員	○	51	4	F					○		○	○		○		

※保有する知見・経験の中で、取締役会で特に期待する内容を記載しています。 ※年齢、在任年数は2025年6月20日時点 ※F:Female(女性)、M:Male(男性)

### (ご参考:取締役を兼務しない常務執行役員のスキル・マトリックス)

笹川幸男	常務執行役員		64		M							○	○			○	○	○
原敬	常務執行役員		59		M	○	○	○			○		○		○			

## 取締役会に必要なスキルとその選定理由

2022年に策定したデンカのビジョンのもと、2030年度までの8カ年の経営計画「Mission2030」の実現や経営最重要課題(マテリアリティ)を通じたESG経営の推進

### 企業経営・経営企画

デンカのビジョンの実現に向けた、経営計画の策定・レビューと、その計画達成に向けた業務執行状況の監督には、豊富なマネジメント経験・経営実績を持つ取締役が必要。

### 人財価値創造

社員一人ひとりが自己実現と成長を実感できる企業を目指し、人財投資と制度改革を実現するためには、人財価値創造に関する豊富な知識・経験を持つ取締役が必要。

### グローバルビジネス

世界のメガトレンドを意識し、ビジョンにおけるパーパスである「化学の力で世界をよりよくするスペシャリストになる。」ためには、豊富なグローバルビジネス経験を持つ取締役が必要。

### 財務戦略・会計

正確な財務情報の開示はもとより、事業の選択と集中を進めるとともに、最適資本構成を追求し、収益性と効率性を向上させるには、財務戦略・会計分野における確かな知識・経験を持つ取締役が必要。

### 法務・コンプライアンス

国内外で複雑化する法制度・各種規制に適切に対応し、公正かつ信頼される企業活動を行うためには、法務やコンプライアンス分野で確かな知識・経験を持つ取締役が必要。

### ESG・サステナビリティ/E(環境)

事業を継続するための大前提である、「カーボンニュートラルの実現」、「サステナブルな都市と暮らしの充実」、「環境の保全・環境負荷の最小化」に取り組み、企業としての社会的責任を果たすためには、E(環境)に関する豊富な知識・経験を持つ取締役が必要。

### ESG・サステナビリティ/S(社会)

安全で品質の高い製品を提供するとともに、人権の尊重やより良い地域社会形成への参画等を通じて、企業としての社会的責任を果たすためには、S(社会)に関する確かな知識・経験を持つ取締役が必要。

等に向け、当社の取締役会が重要な意思決定や監督をおこなうために必要と考えるスキルは下記のとおりです。

### ESG・サステナビリティ/G(ガバナンス)

高い倫理観に基づく透明性・公正性を確保したより高度で実効性のあるコーポレートガバナンス体制を構築し、企業としての社会的責任を果たすためには、G(ガバナンス)に関する確かな知識・経験を持つ取締役が必要。

### 事業価値創造・マーケティング

ICT & Energy、Healthcare、Sustainable Livingの3つの注力分野において、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「3つ星事業」を100%にし、「3つ星事業」への転換が困難な事業の売却・撤退を含め、ポートフォリオ変革を進めるためには、幅広い視野をもとにした深い市場洞察力や豊富な事業経験を持つ取締役が必要。

### R&D・知財

ICT & Energy、Healthcare、Sustainable Livingの3つの注力分野で、事業価値を創造するためには、イノベーション推進の実績に加え、科学技術分野への造詣が深く保有の技術や知的財産に精通した経験が豊かな取締役が必要。

### 技術・製造

経営価値創造におけるプロセス革新による生産性向上や、信頼される製品づくり、安全な職場環境づくりを推進するためには、技術を熟知し、製造現場での豊富な経験と確かな知見を持つ取締役が必要。

### DX

プロセス革新によるビジネスモデル・組織変革をすすめるためには、デジタル技術やデータ活用に関する深い知識と豊富な経験を持つとともに、当社の事業・業務内容を理解・分析し自ら変革につなげる能力を有する取締役が必要。

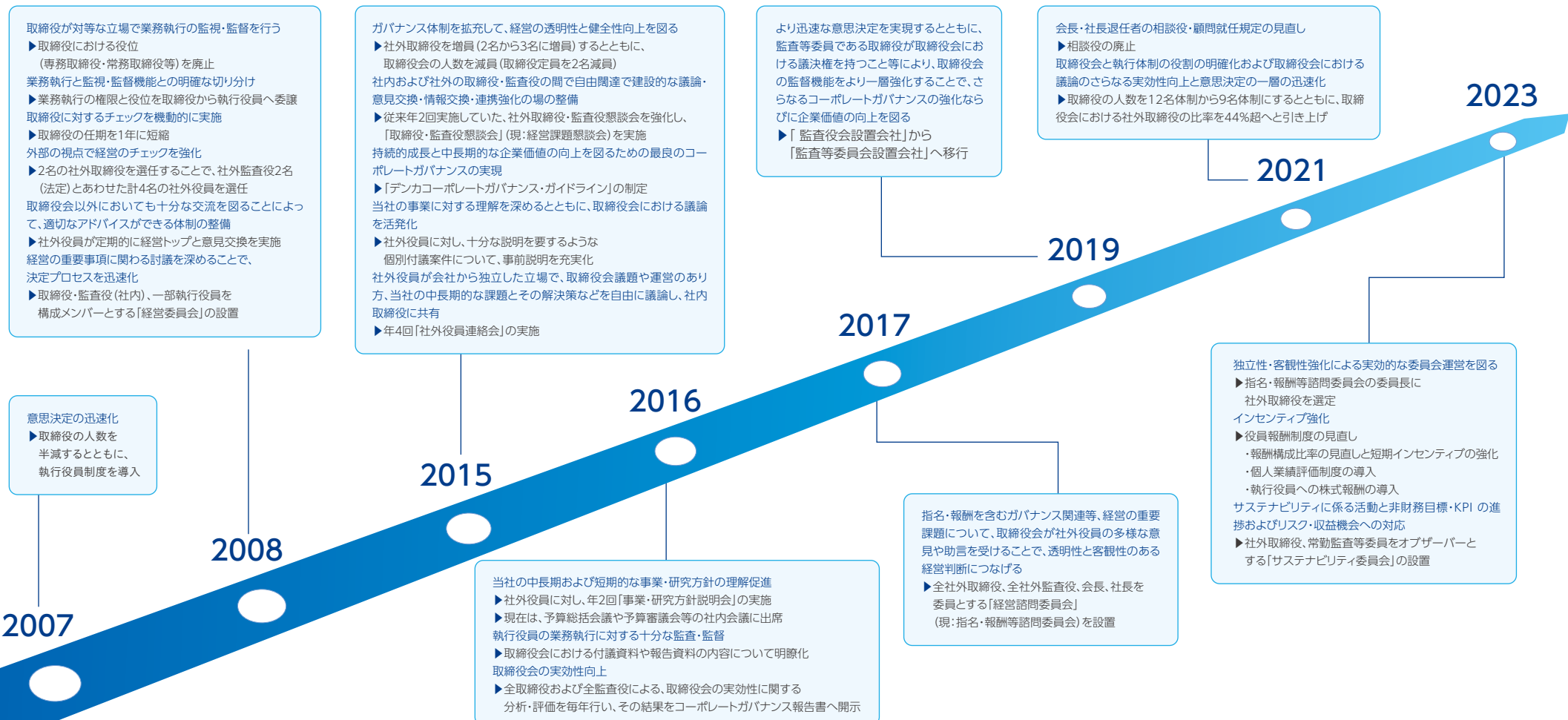
## コーポレートガバナンスに対する基本的な考え方

当社は株主の皆さまをはじめとした、顧客、地域社会、従業員などの多くのステークホルダーの方の期待と信頼に応えるため、当社のDNAであるコアバリューを土台とし、当社を導く北極星となるパーパス、2030年に成し遂げたい務めとしてのミッションを重ねた構成のデンカのビジョン(未来像)のもと、収益力や業容の拡大による事業基盤の強化

を図る一方、社会の信頼と共感を得られる企業であり続けようとする姿勢を徹底することで、企業価値の向上に努めています。

コーポレートガバナンスはそのためのベースと考え、ステークホルダーの皆さまに対する責任を果たすとともに、経営の透明性と健全性を確保するため、ガバナンスの強化に努めています。

## ガバナンス年表 コーポレートガバナンスに対するこれまでの取り組み



# 取締役報酬

## 1 考え方(基本方針)

取締役(監査等委員である取締役を除く)報酬については、株主総会において決議した総額の範囲内で、各取締役の役割と責任に応じた報酬としており、客観性や透明性を高めるため、指名・報酬等諮問委員会による答申・提言を受けた上で、取締役会で決定し、社内規定として定めています。取締役報酬の体系は月額固定の基本報酬のほか、持続的な成長に向けた健全なインセンティブとして機能するよう、事業年度毎の全社・個人業績向上に対する意識を高めることを目的とする金銭による業績連動報酬および中長期的な業績の向上と企業価値の増大に貢献する意識を高めることを目的とする株式報酬にて構成しています。ただし、社外取締役および非業務執行取締役は、その職務に鑑み、基本報酬のみとしています。

## 2 取締役報酬の体系およびその内容

### (1)基本体系のイメージ(業務執行取締役)

基本報酬(金銭、固定)	業績連動報酬 (金銭、変動)	株式報酬
6	3	1

※上記は経営計画に基づいた営業利益を達成、かつ個人業績連動報酬(財務・非財務目標の達成状況等に対する個人別評価に連動)の評価が標準の場合の概ねの比率です。

### (2)各報酬の内容

#### ①基本報酬

各取締役の役割と責任に応じて、従業員給与の水準も考慮して決定し、毎月固定額を金銭で支給します。

#### ②業績連動報酬

業績連動報酬は、全社業績連動報酬と個人業績連動報酬にて構成します。ただし、会長、社長は全社業績連動報酬のみとしますが、代表権のない会長(非業務執行取締役)には支給しません。全社業績連動報酬は、当社の経営計画における主要目標数値である連結営業利益に連動して総支給額を決定し、各取締役の役割

### 2024年度 取締役報酬

区 分	人員	報酬等の額	内 訳					
			金銭報酬				株式報酬	
			基本報酬		業績連動報酬			
			人員	総額	人員	総額	人員	総額
取締役 (監査等委員である 取締役を除く) (うち社外取締役)	6名 (2)	203百万円 (12)	6名 (2)	181百万円 (12)	－ (－)	－ (－)	3名 (－)	21百万円 (－)
取締役 (監査等委員) (うち社外取締役)	4 (3)	77 (38)	4 (3)	77 (38)	－ (－)	－ (－)	－ (－)	－ (－)
合計 (うち社外取締役)	10 (5)	280 (51)	10 (5)	258 (51)	－ (－)	－ (－)	3 (－)	21 (－)

※現在の取締役は9名(うち社外取締役は4名)ですが、上記報酬には、2024年6月20日開催の第165回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役1名の報酬が含まれています。

※当事業年度の業績連動報酬は、当期の業績をふまえ、全社業績連動報酬・個人別業績連動報酬ともに不支給としています。

と責任に応じて配分の上、決算確定後速やかに支給します。ただし、連結営業利益が一定額に満たない場合や巨額の特別損失が発生した場合、または重大なコンプライアンス違反が発生した場合などには、支給しないか、支給額を減額します。個人業績連動報酬は、各取締役の財務・非財務目標の達成状況等に対する個人別評価に連動して、あらかじめ当社が定める社内規定に従い決算確定後に支給します。

#### ③株式報酬

株式報酬は、信託の仕組みを利用した制度とし、取締役に対して、当社が定める株式交付規定に従い役位に応じて毎月付与されるポイント数に基づき、退任時に信託を通じて当社株式を交付します。当社株式を取締役に交付するのに必要な資金として信託に拠出する金額は1年につき40百万円を上限としています。

### (3)取締役の個人別の報酬等の内容についての決定方法

取締役の個人別の報酬等の内容は、指名・報酬等諮問委員会による答申・提言を受けた上で、取締役会で決定し、社内規定として定めています。なお、取締役報酬のうち個人業績連動報酬は、取締役会で決定した社内規定に従い、委任を受けた社長が個人別に評価の上、決定します。取締役会は、当該権限が社長によって適切に行使されるよう、個人別評価に連動した報酬額を社内規定にてあらかじめ定めるとともに、その内容の報告を受けることとしています。

## 取締役会の実効性評価

### 1 評価の方法

当社では、取締役会の実効性に関する分析・評価を毎年行っています。昨年に引き続き、取締役会の規模、構成、運営、その他25項目にわたる質問事項からなる「自己評価質問票」に、各取締役が回答し、その結果をもとに取締役会において協議する方法にて、取締役会の実効性に関する分析・評価を行いました。

### 2 評価項目と評価期間

#### 【評価項目】

①取締役会の目的及び役割 ②取締役会の実効性 ③ステークホルダーとの関係  
④社外役員への支援体制(情報提供等) ⑤その他自由意見

【評価期間】2024年7月～2025年3月

### 3 評価結果の概要と今後の取り組み

2024年度の結果としては、取締役会の開催頻度や時間、その構成(知識・経験・能力のバランスおよび多様性)は適正であることや、独立社外取締役が44%を占める取締役会による経営の監視・監督が適切に実施されていることを確認しました。

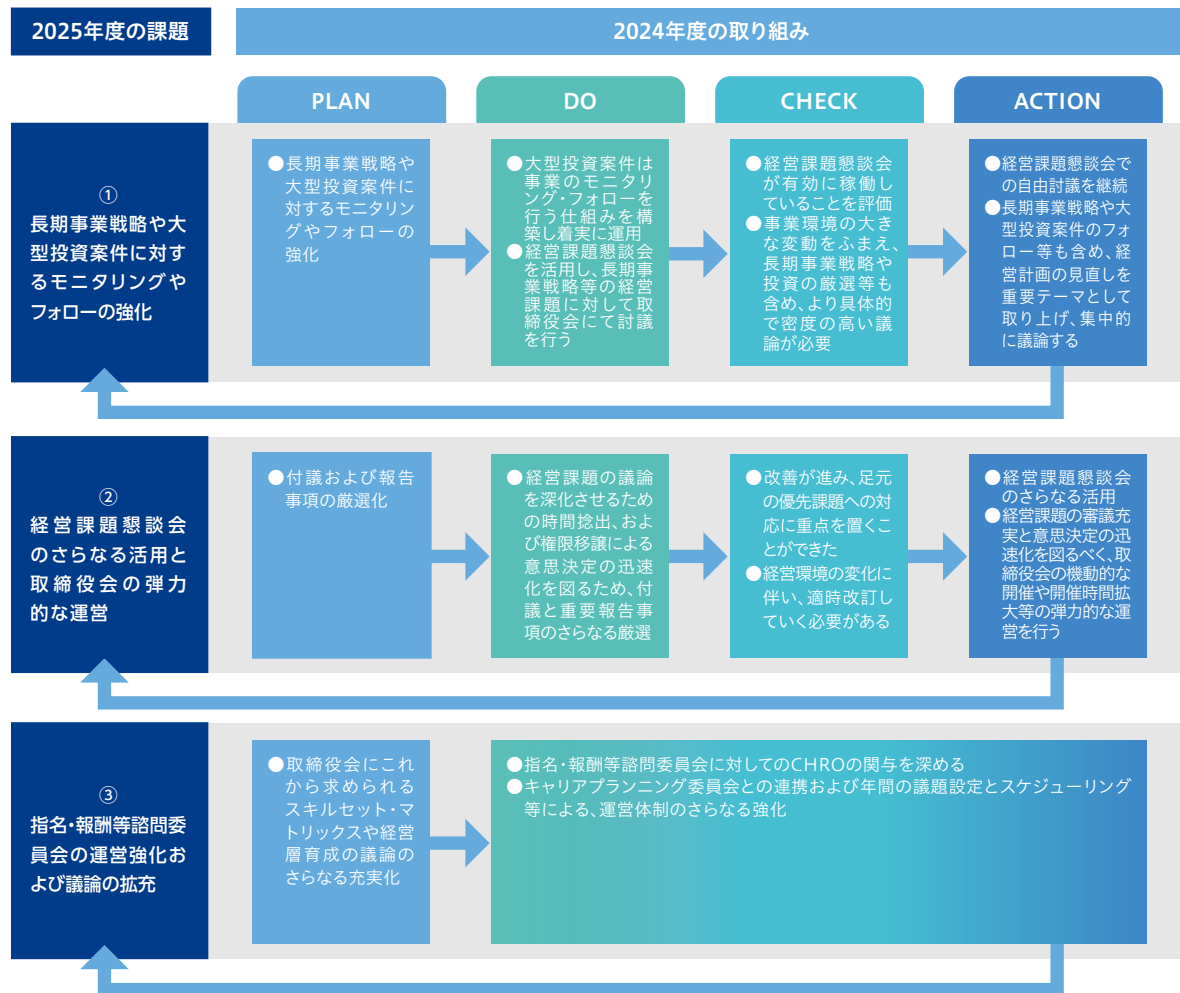
昨年の課題であった、長期事業戦略や大型投資案件等、経営課題に対するモニタリングやフォローの強化については、一部の大型投資案件等へのフォローには改善が見られた一方、事業環境の大きな変動をふまえ、経営計画「Mission2030」の見直しにあわせて、長期事業戦略や投資の厳選等も含め、より具体的で密度の高い議論が必要であるとの認識で一致しました。

また、付議案件のさらなる厳選と報告の効率化については改善が進み、足元の優先課題への対応に重点を置くことができたとの見解が示されました。

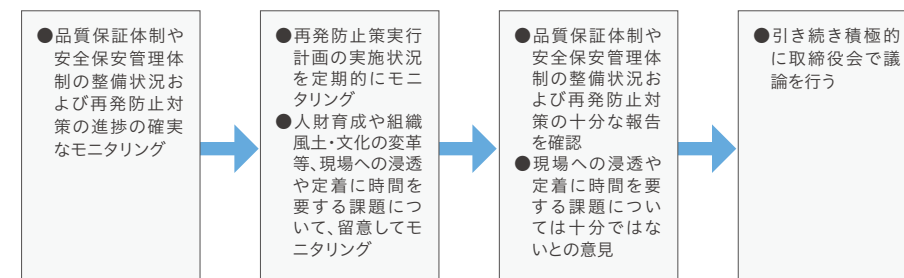
そして、品質保証体制や安全保安管理体制の整備状況および再発防止対策の進捗の確実なモニタリングについては、適切な対応と報告がなされている一方で、再発防止に向けて、その継続性と連結経営目線での取り組みが重要との声があったほか、人財育成や組織風土の変革に関する取締役会でのモニタリングや議論の必要性を共有しました。

さらに、経営計画「Mission2030」の達成に向けて、取締役会に求められるスキルセット／スキル・マトリックスや経営層の育成の議論をより充実させるため、指名・報酬等諮問委員会の運営体制の強化の必要性を確認しました。

これらの建設的な意見をふまえ、取締役会として実効性の向上に引き続き努めることで、中・長期的な企業価値の向上を図り、株主をはじめとした多くのステークホルダーのご期待・ご信頼に応えていきます。



#### <ご参考> 2024年度の課題および取り組み内容(上記①②を除く)



## 各委員会の運営状況

## 取締役会および任意の委員会等

## ■取締役会(2024年度15回開催)

取締役会は、当社のビジョンにおけるミッション達成のための戦略立案や経営計画をふまえた、重要な業務執行の決定と執行役員の業務執行に対する監視・監督をおこなっており、全体として、多様な知識・経験・能力を持った人財をバランス良く選任することが重要であるという考えのもと、社内・社外取締役それぞれの選任基準に基づき、取締役候補者を選任しています。また、取締役会を構成する取締役は、全取締役が対等な立場で業務執行を監視・監督することに注力できるよう、取締役における役位(専務取締役・常務取締役等)を原則として廃止しているのに加え、株主総会において取締役(監査等委員を除く。)に対するチェックが機動的におこなわれるよう、その任期を1年としています。さらに、取締役会の機能強化および客観性・透明性を高めることを目的に、取締役会の諮問機関として「指名・報酬等諮問委員会」を設置するとともに、経営上特に重要な事項に関する議論を深めるための「経営課題懇談会」を開催しています。

【2024年度の  
主要テーマ】

- ①クロロブレンゴム事業の抜本的対策等について
- ②ポートフォリオ変革に伴う大船工場稼働停止
- ③アセチレンブラック:タイでの新規製造拠点(第4拠点)の投資効果フォロー
- ④抗原迅速診断キット:生産能力増強の投資効果フォロー
- ⑤ベストプラクティスプロジェクト(コストダウンの推進)

## ■経営課題懇談会(2024年度9回開催)

経営上特に重要な事項に関する議論を深めるため、社内および社外取締役の間での自由闊達で建設的な議論・意見交換・情報交換・連携強化の場として、「経営課題懇談会」を開催しています。

## ■指名・報酬等諮問委員会(2024年度6回開催)

指名・報酬を含むガバナンス関連等、経営の重要課題について、取締役会が社外取締役の多様な意見や助言を受けることで、透明性と客観性のある経営判断につなげるため、全社外取締役、会長、社長を委員とする「指名・報酬等諮問委員会」を設置しています。昨年度は、役員体制やスキル・マトリックス策定、CFO設置、後継者計画、役員報酬に関する事項について取締役会より諮問を受け、本委員会で議論をおこない、その結果を答申・提言しました。

なお、2023年度より本委員会の委員長には社外取締役が就任しています。

## ■社外役員連絡会(2024年度4回開催)

社外役員が会社から独立した立場で、取締役会議題や運営のあり方、当社の中長期的な課題とその解決策などを自由に議論し、社内取締役に共有することで、経営に資するようにしています。

## 監査等委員会(2024年度13回開催)

監査等委員および監査等委員会は、株主の皆さまに対する受託者責任をふまえ、経営陣からの独立性が確保された専任の監査等委員会室スタッフのサポートのもと、内部統制部等との緊密な連携を通じて効率性に留意しながら、取締役の職務執行に関する適法性と妥当性を監査しています。また、当社内の各部署および支店・事業所、ならびに、子会社等を往訪し、業務執行状況等の聴取確認や意見交換等の活動もおこない、それらの結果について、監査等委員会で必要な討議を経て、取締役会に意見として報告するなど監査の実効性向上にも努めています。また、取締役(監査等委員である取締役を除く。)の選任や報酬に関する意見陳述や会計監査人の選解任・不再任の議案について、会社法に則って、監査等委員会としての意見を決定しています。さらに、監査等委員会がその役割・責務を果たすため、監査等委員には、その職務に必要である適切な経験・能力を持ち、特に財務・会計に関する知見を有する者が少なくとも1名以上選任されるべきとの判断のもと、監査等委員である取締役の候補者を選定しています。

監査等委員会は、2024年度の監査活動を振り返り、次年度の監査計画への反映、および監査品質の向上等を目的に、2024年度の実効性評価を実施しました。他社で既に実施された実効性評価の方法も参考に、監査等委員会の規模・構成、運営(開催頻度・時間、独立性、スタッフの機能)、監査活動(適法性・妥当性監査およびグループ全体の内部統制システムの監査に関する頻度・深度)、内部統制部門・会計監査人等の連携などの5つの切り口を設定し、20の評価項目につき評価いたしました。その結果、ほぼすべての評価項目において、おおむね良好な評価となり、2024年度の当委員会の実効性については、確保していると判断しました。今後さらに改善すべき課題としては、子会社および関連会社の監査役等との連携が挙げられました。2023年度より「デンカグループ監査役等連絡会」を開催し、各社監査における問題や監査上のトピックの共有や監査役等のミッション遂行に向けた課題の解決に向けた意見交換を行うなど、連携を図っておりますが、専門性や監査時間の不足等の課題の解決をさらに加速し、各社監査役による監査業務等の実効性向上によりグループ・ガバナンスの強化に資するべく、当委員会が主導する形で、取り組みが必要との意見が出ました。当監査等委員会は、引き続き、グループ各社の監査役等ならびに内部統制部門とも緊密に連携しながら、グループ全体での監査の実効性向上に努めてまいります。

# 安全最優先

## 1 | 2025年度の活動

### 基本方針

今般、「デンカグループ労働安全衛生ポリシー」を制定し、全社の基本方針を見直しました。(2025年4月)また、デンカグループの全役職員等が、労働安全衛生を確保するため遵守すべき行動指針も定め、サステナビリティサイトで公表しております。

#### 【基本方針】

デンカグループでは、全役職員等\*の一人ひとりが、職場の安全衛生と設備の保安防災が全ての生産に係る活動において最優先であることを理解し、実践する。

※全役職員等:デンカグループの全役員・従業員・派遣社員・業務受託者およびその従業員

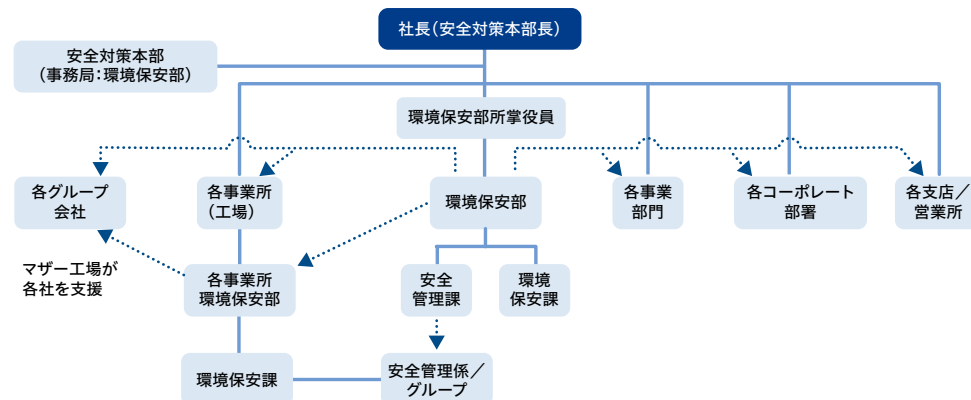
## 2 | 経営計画「Mission2030」目標達成のための戦略

2030年までに労働災害度数率0.2以下、重大事故ゼロを達成するため、下記を計画的に取り組みます。

### ①安全管理のマネジメント体制

社長を安全対策本部長とする安全対策本部を設置し、事務局である環境保安部に安全管理の専門要員を配置してグループ全体の安全管理状況を監査・確認・支援する体制としています。

また、国内外グループ会社に対してきめ細かな支援を行うためマザー工場制度を設け、マザー工場の環境保安部が各社を往訪し、安全管理上の課題解決に当たっています。



### ②安全管理の年度計画

今年度のデンカグループ全体の計画として、KPIである労働災害度数0.2以下、重大事故ゼロ達成に向けた個別の取り組みと、その基盤となる「あるべき姿」を目指した取り組みを設定し、具体的なスケジュールに落とし込んでいます。

### 2025年度 デンカグループ 安全衛生管理計画

#### 1. 労働災害度数率0.2以下に向けた取り組み

- 1-1. 行動災害防止のため、全社ノンテクニカルスキル向上の取り組み、及び事業所の課題に即した対策の推進
- 1-2. 各事業所で休業災害の減少／未然防止に有効な活動への注力
- 1-3. 体系的な事業所内巡視、及びコーポレート監査所見に基づく継続的改善

#### 2. 重大事故ゼロ達成に向けた取り組み

- 2-1. リスクアセスメントガイドラインへの準拠の確認と、高エネルギーハザードに絞った事故防止対策の実施
- 2-2. 保安リスク低減のためのプロセスリスクアセスメント及び教育計画の策定と実行

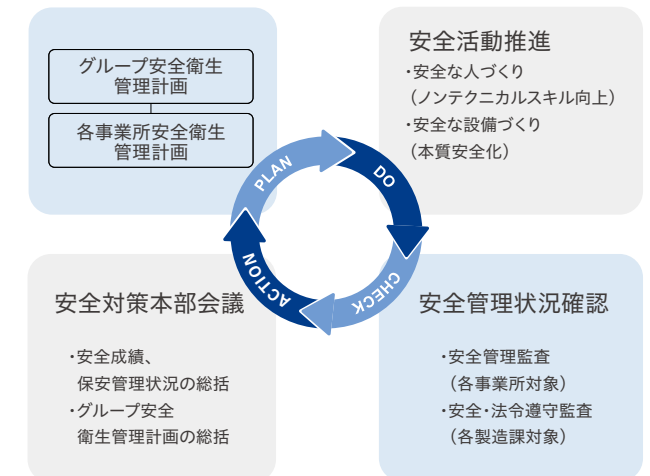
#### 3. あるべき姿の確立と実現に向けた取り組み

- 3-1. 有効性が低い活動の断捨離と、取り組むべき活動の徹底的な実行
- 3-2. グループ共通ルールの方針と、施策の推進
- 3-3. 安全管理に係るデジタル／DX化方針の策定と、事業所での運用推進

### ③安全管理のPDCA

グループ全体の年度安全衛生管理計画に基づき、各事業所でこれに沿った年間計画を作成、各種安全活動を推進しています。

安全管理監査で活動状況を確認し、安全対策本部会議でレビューし、次年度の安全衛生管理計画に反映することで、安全管理をスパイラルアップさせる仕組みとしています。

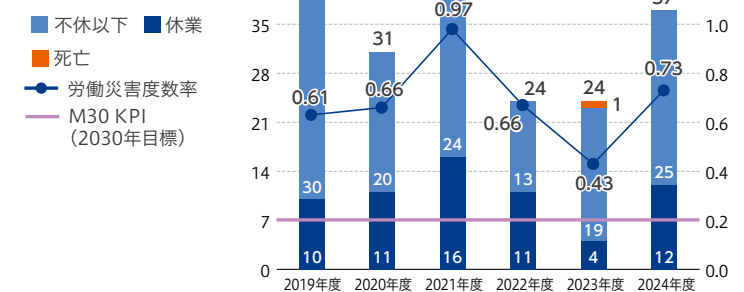


## 安全最優先

### 3 | 労働災害度数率の推移(現状の認識)

2024年度の労働災害発生件数は37件と、2023年度より13件増加しました。うち休業災害は12件発生しており、労働災害度数率は0.73に悪化しました。災害の型別分類では、「挟まれ・巻き込まれ」が7件、「転倒・激突され」が6件と多発しており、これらが災害件数増加の主因となります。「挟まれ・巻き込まれ」は、設備の本質安全化だけでは防ぐのが困難な定期修理中の工事作業や非正常作業で発生した案件が多く、労働災害度数率を低減させるには、本質安全化による「安全な設備づくり」と、「安全な人づくり」の両輪の対策が必要となっています。

労働災害発生件数  
及び度数率の推移



### 4 | 安全最優先の取り組み

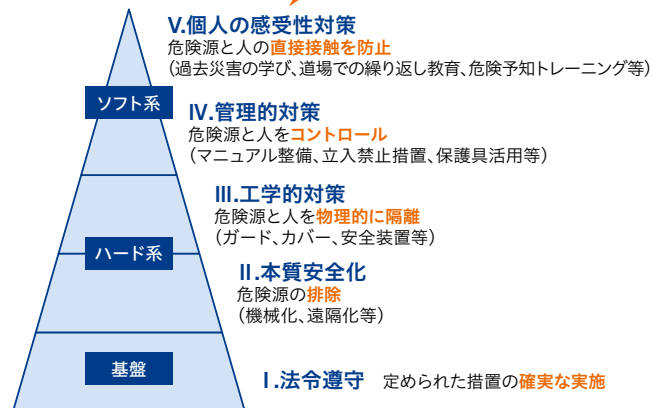
#### ①「安全な人づくり」:

##### ノンテクニカルスキル向上の取り組み

安全確保には、技術的なスキルを習得するだけでなく、個人の危険感受性向上が重要であることから、ノンテクニカルスキル向上の取り組みを開始しました。昨年度は、各事業所代表者をノンテクニカルスキルのインストラクターとして育成したため、今年度はこれらの方を起点として部署ごとのインストラクターを育成、各部で教育訓練や安全活動を実践し、「安全な人づくり」を推進する計画です。

#### 安全対策の階層

#### ノンテクニカルスキルを活用



#### ②「安全な設備づくり」:挟まれ・巻き込まれ総点検

設備起因の挟まれ・巻き込まれによる災害をさらに減少させるため、リスクのある作業、設備の点検に注力しています。今回は、職場内だけでなく、新設した事業所の安全管理係/グループ員のメンバーなど様々な視点を入れることで、従来件数の5%に相当するリスクを新たに抽出しました。より安全な環境で業務ができるよう、ハード・ソフト両面の対策を進めています。

#### 改善イメージ

寸動ボタンが安全柵内にあるため、柵外に移設する



### 5 | 重大災害の教訓に基づく仕組みの確立

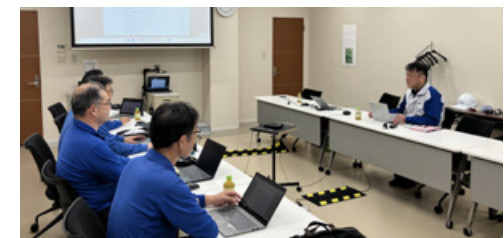
#### ①体系的な事業所内巡視

- 全工場の安全管理係/グループが休業災害の減少/未然防止に向けた巡視活動を展開しています。
- 巡視結果および現場要望は安全衛生委員会等で共有され職場環境の改善に活用しています。



#### ②コーポレートからの監査所見に基づく継続的改善

- 各種監査によりグループ会社を含めたコンプライアンスの遵守に努めています。
- 安全管理監査では事故再発防止対策が確実に実行されているか監査を行うとともに、継続的改善に取り組んでいます。



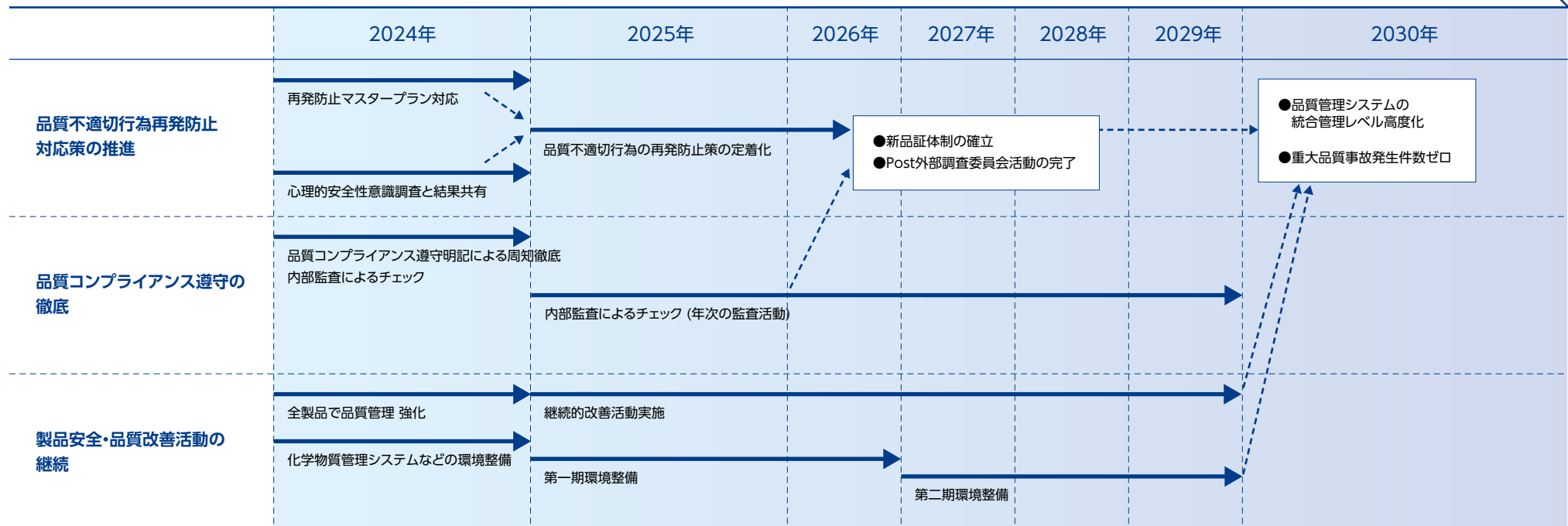
## 品質保証マネジメント

デンカグループは、合成樹脂や樹脂加工などの有機化学から、高機能粉体制御技術などを用いた無機化学、さらには細菌・ウイルスの培養や抗体・抗原作出技術などのバイオ分野まで幅広い製品を取り扱っています。これら多種多様な製品に対して、経営計画「Mission2030」と連携した品質方針を定め、品質保証活動を展開しています。

### 品質方針（2025年度）

デンカグループは、品質マネジメントの推進と改善、安全・安定・高品質な製品およびサービスの提供に取り組むことで、品質コンプライアンスの遵守と品質不適切行為の再発防止策の定着を図り、重大品質事故発生ゼロを目指します。これらを通じて、ステークホルダーの満足と信頼を獲得し、新たな価値創造に貢献します。

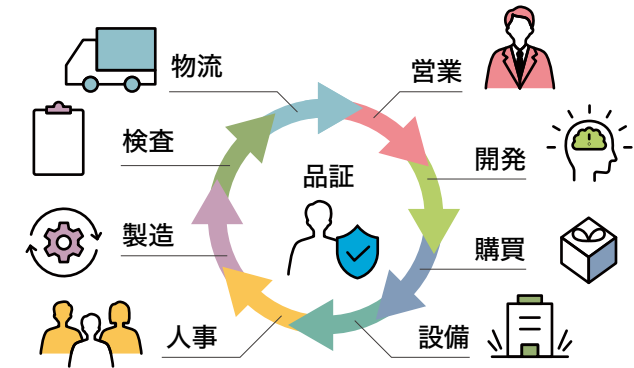
### 経営計画「Mission2030」のロードマップ



## 品質保証マネジメント

### 1 | 品質向上/顧客満足向上への取り組み

市場からの品質要求事項や法規制など、各製品に求められる品質レベルは日進月歩で厳格化しています。これらへの取り組みとして、デザインレビューでの品質ゲート管理を計画的に実施しております。抽出された市場環境、製品設計、製造プロセスなどの課題に取り組み、ステークホルダーの皆さまからご評価いただける製品の提供を、関係者一丸となり推進しています。



### 2 | 化学物質管理/製品安全

化学物質に関する国内外の法改正情報を常日頃より収集・監視しています(例：化審法/日本、REACH規則/EU)。法改正への適合およびさらなる安全性の確保のため、製品の成分や生産プロセスに変更が必要な場合には、迅速かつ適切な対応を実施しています。

### 3 | 経営層による品質懇談会の推進

2025年5月に顕在化した品質不適切行為の再発防止策として、経営層による種々の品質懇談会を実施しています。

〈経営層による懇談会〉

●タウンホールミーティング ●品質懇談会 ●意見交換会

生産現場の管理職から担当者までが、直接経営層と課題につき議論することにより、心理的安全性の高い会社風土の醸成を目指しています。



2025年5月開催 伊勢崎工場・伊勢崎工場合同意見交換会

### 4 | 品質コンプライアンス教育強化

品質コンプライアンス遵守強化のため、従業員へ品質コンプライアンス教育を実施しております。教育コンテンツや配信方法の改善、教育プログラムの見直しを進め、グループ全体でのコンプライアンス定着を推進していきます。



### 5 | 品質管理システム整備/管理レベルの高度化

お客さまからいただいた弊社製品の品質等に関するご要望やご指摘事項は、品質改善につなぐ『品質管理システム』および化学物質情報を管理する『化学物質管理システム』により、全社統一で管理しております。今後も管理レベルを高度化し、より一層の品質向上と製品安全を確保することで、ステークホルダーの皆さまに信頼される製品とサービスを提供いたします。

## リスクマネジメント

### 内部統制部・法務部・総務部・秘書部 担当役員メッセージ

執行役員

あ だ ち あ き の り

足立 明則

デンカグループでは、経営計画「Mission2030」において、持続可能な社会の実現と企業価値の向上を目指し、リスクマネジメントの強化を重要な経営課題として位置づけています。気候変動（TCFD）に対する社会からの要請の高まり、人権尊重の高度化を含む急速な社会変化、目まぐるしく変わる事業環境や本格化する事業ポートフォリオ変革など、事業をめぐる不確実性が増大する中でも、取り巻くさまざまなリスクを適切にコントロールし、資本コストを最小化していくため、社長を委員長とするデンカグループ・リスクマネジメント委員会を組織し、統合リスクマネジメント（ERM）の仕組みと年間を通じた諸活動を通じて、デンカグループのリスク管理体制の強化を図っています。今後も、「Mission2030」の達成に向けて、統合的なリスクマネジメント体制のさらなる高度化を図り、企業の信頼性向上のみならず、社会全体への貢献にもつなげてまいります。

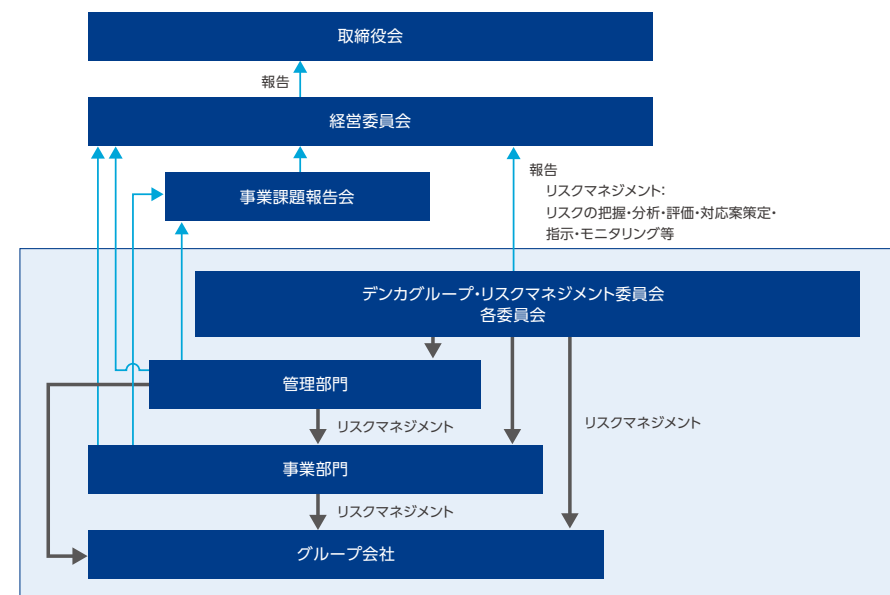
## サステナビリティとリスクマネジメントに関するデンカの考え方

当社取締役会は、サステナビリティを巡る社会課題への対応はリスク減少と同時に収益機会につながる重要な経営課題と認識しています。そのため、「デンカグループESG基本方針」を策定し、国連グローバル・コンパクト4分野10原則の実践に努め、グループレベルのコンプライアンス体制強化や社会課題解決のための新規事業創出への挑戦等、リスクに応じて適切に対応しています。また、社長を委員長とするサステナビリティ委員会でも、各種サステナビリティ施策の進捗管理と優良事例共有に努めています。デンカは、サステナビリティ課題を巡るこれら諸活動により中長期的な企業価値向上に努めています。

## デンカのリスクマネジメントの体制

当社取締役会は、リスクと戦略を表裏一体ととらえており、各執行役員がリスクテイクを行える環境整備を行うと同時に、グループ全体のリスク管理体制の整備に努めています。この目的を達成するため、毎月開催する経営委員会と事業課題報告会は、グループ経営に影響を及ぼす各種リスクの把握と評価・リスクコントロール策等、収益性などの経済的価値も加味しリスクマネジメントの議論を行っています。また、事業計画の達成状況を含む事業部門の各種リスクも継続的に把握しています。法務、設備投資、環境、安全衛生、品質管理、スタートアップ投資等のリスクについては、組織横断的な委員会が専門的なリスク管理を実施しています。さらに、当社管理部門も、各種グループ共通ルール等に基づき、所轄リスクについてグループ全体に対するリスクマネジメントに努めています。これらに加え、事業部門は、部門固有の事業リスクを管理するとともに、グループ各社に取締役等を派遣し、当社管理部門と協議しつつ、各社の事業リスク管理をしています。デンカは、統合リスクマネジメントの考えに基づくグループ全体のリスクマネジメント体制の一層の強化に努めています。デンカグループ・リスクマネジメント委員会は、グループ経営レベルのリスクと機会を「優先リスク」として選定・抽出し、その影響度合いを評価し、施策の立案、進捗管理を行い、優先リスクへの対応力を強化しています。その一環として、グループ内部統制の考えに基づき、各種業務のあるべき姿を示した「デンカグループ・マネジメント・ハンドブック」を発行し、グループワイドな内部統制システムの強化と適正な運用に継続して取り組んでいます。

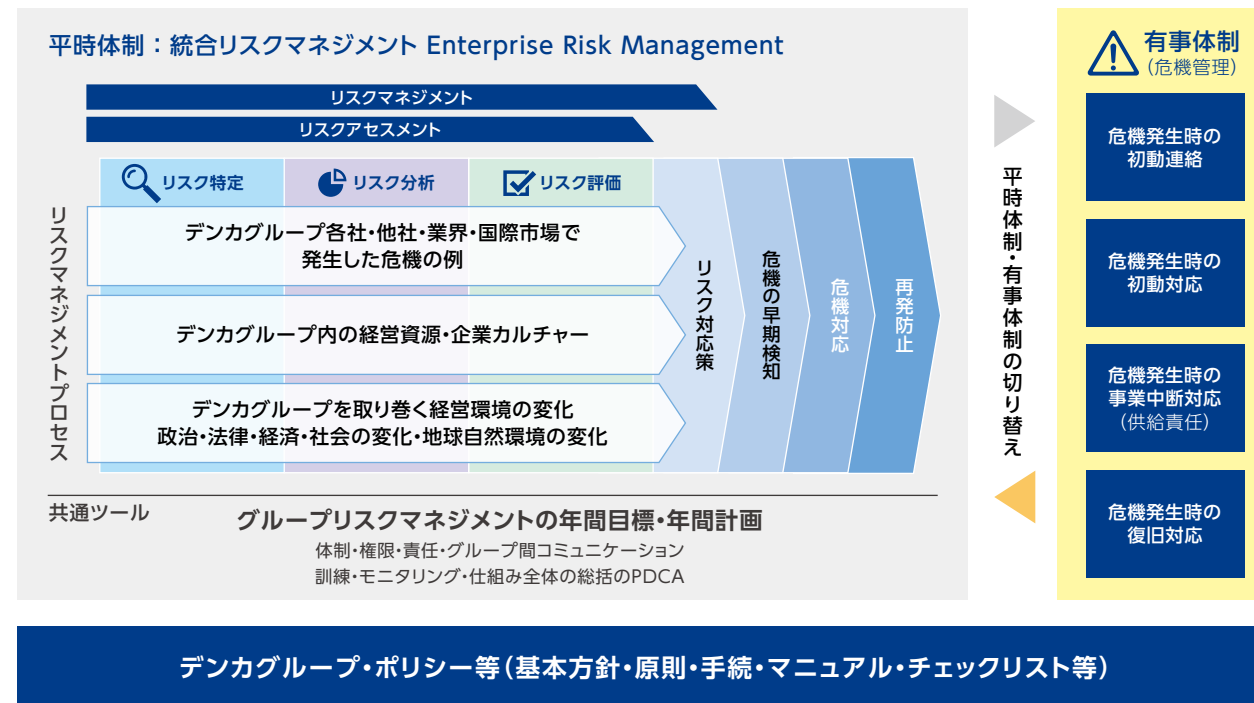
### 平時のリスクマネジメント体制



## 統合リスクマネジメントの取り組み

デンカグループは、事業を巡る不確実性が増大する中で、グループ横断的な統合リスクマネジメント体制の強化に努めています。社長を委員長とするデンカグループ・リスクマネジメント委員会は、グループ横断的な管理を要するリスクを影響度・発生頻度等により可視化・分析評価し、これを「優先リスク」として特定しました。この「優先リスク」を基に、管理方針を決定し、災害発生時の通信ネットワーク強化策の実施や、本社経営陣と工場幹部が参加するリアルタイム型災害対応訓練等の実施を含む年間を通した各種モニタリング活動を行っています。トライ&エラーを通じて対応策の実効性を高め、優先リスク顕在化による業績への影響を低減させることで、資本コストの最小化の実現を通じたステークホルダーにとっての中長期的な企業価値向上に努めています。2024年度は、特定された優先リスクへの対応として、サイバー攻撃への初動対応強化、事業継続計画の見直しおよび事業所・工場の物理的セキュリティの調査を実施いたしました。

なお、デンカグループは、統合リスクマネジメントの仕組みを継続的に向上させておりますが、2023年に発生した安全と品質保証に関する問題を受け、安全と品質保証に関するリスクについては、環境保安部と品質保証部が中心となり、グループ一丸で、組織・仕事の仕組み・物理的安全性の確保・風土改革に取り組んでいます。



### 「優先リスク」とそのリスクオーナー 一覧

大分類	中分類	小分類	リスクオーナー
事業リスク	災害	震災（地震・津波）	総務部
事業リスク	事故・犯罪	第三者による当社への重大な犯罪（国内におけるテロ、放火、脅迫等）	総務部/ 環境保安部
経営リスク	事業環境（社会、経済、政治）	地政学リスクによる輸出・事業展開等の不能	経営企画部
経営リスク	事業環境（社会、経済、政治）	経済危機・景気変動・為替変動	経理部/ 財務戦略部
経営リスク	関係会社（グループ会社等）	グループガバナンスの失敗	内部統制部
事業リスク	災害	気候変動リスク（寒波、熱波、干ばつ、長雨、天候不良等）	サステナビリティ推進部
事業リスク	事故・犯罪	業務上の事故（工場における火災・爆発等）	環境保安部
事業リスク	IT・情報管理	サイバー攻撃・不正アクセスによる情報システム全般の障害	デジタル戦略部
事業リスク	製品・サービス	製品・サービス品質不良によるトラブル（製品事故、薬害、大規模食中毒、異物混入、大規模リコール等）	品質保証部
事業リスク	法令・規則等への違反・不適合	情報の隠ぺい・改ざん・虚偽報告（製品偽造、品質・性能・データ偽造、労災隠し等） 国内外の法令違反・契約・社内規定違反 ⇒グローバルコンプライアンス	法務部/ 内部統制部

## デンカのリスクマネジメント活動

デンカグループの経営に重大な影響を与えるリスクが顕在化した場合の有事対応の基本ルールとして、当社は、「危機管理基本要綱」を定めています。本要綱に基づき、管理部門各々が、「適切な初動対応ルール」「情報の一元的集約ルール」「社内外のステークホルダーとのコミュニケーションルール」等の整備を行い、危機シナリオに沿った対応策の立案も行い、平時から危機対策のための施策を行っています。また、当社は、サイバー攻撃などによる情報漏洩など事業継続に影響を及ぼすリスクを最小化するため、「デンカグループ・情報セキュリティポリシー」などのグループ共通ポリシーを定め、個人情報保護を含む情報セキュリティに関するグループ全体での取り組みを行っています。さらに、メーカーとして大切な品質に関するリスクについても、事業継続に影響を及ぼすリスクを最小化するため、「デンカグループ・品質問題対応ポリシー」を定め、グループ全体で取り組みを行っています。リスクが発生した場合は、「危機管理基本要綱」に基づき、事案の重大性に応じ、社長が危機対策本部の設置を決定し、関係各々が密接に連携しつつ、必要に応じて社外専門家の助言を得ながら、各種調査、原因分析、各種対策立案を行い、再発防止に努めています。デンカは、2023年度から、統合リスクマネジメントの考えに基づき、グループ全体のリスクマネジメント体制の強化に努めています。

## デンカグループ・マネジメント・ハンドブック

当社は、グループ全体のリスクマネジメントと内部統制強化のため、「デンカグループ・マネジメント・ハンドブック」を、国内外のグループ会社に配付しています。



## リスクと対応を報告するページの一覧

分類	主なリスクの内容	ページ	報告を掲載するページ
経営マネジメント	経営課題、サステナビリティを巡る社会課題への認識	▶ P05-12	社長メッセージ
		▶ P31-33	サステナビリティ経営の推進体制
	経営計画と財務戦略の遂行、事業環境（経済危機、景気・為替変動、地政学リスク）	▶ P04	米国子会社DPEにおけるクロロブレンゴム製造設備の暫定停止とその効果
		▶ P17-22	財務戦略
		▶ P34-36	経営計画「Mission2030」
	コーポレートガバナンス、グループガバナンス	▶ P71-82	経営価値創造
	ビジネス環境の変化への対応、自然災害	▶ P37-48	事業部門長メッセージ、事業戦略、SWOT分析
危機管理・コンプライアンス	リスクマネジメント、事故・犯罪	▶ P87-94	リスクマネジメント
事故・災害	業務上の事故、安全衛生、保安防災	▶ P83-84	安全最優先
品質・製造物責任	製品・サービス品質不良によるトラブル、情報の隠ぺい、改ざん、虚偽報告	▶ P85-86	品質保証マネジメント
情報システム	サイバー攻撃、不正アクセスによる情報システム全般への障害	サステナビリティサイト(web)	ガバナンス/法令の遵守・企業倫理の徹底/情報セキュリティ管理
	デジタル化、DX	▶ P56-59	DDX戦略
		▶ P60	Technology プロセス革新
環境経営	気候変動、異常気象、環境負荷低減、生物多様性	▶ P65-70	サステナビリティの追求・デンカの環境経営
人財戦略	雇用、DE&I、人材育成、健康経営	▶ P61-64	人財価値創造
人権尊重	人権侵害リスク	▶ P91	人権尊重の取り組み
知的財産保護	知的財産保護	サステナビリティサイト(web)	ガバナンス/法令の遵守・企業倫理の徹底/知的財産管理
個人情報保護	個人情報保護	サステナビリティサイト(web)	ガバナンス/法令の遵守・企業倫理の徹底/情報セキュリティ管理
サプライチェーン	輸出貿易管理	サステナビリティサイト(web)	ガバナンス/法令の遵守・企業倫理の徹底/安全保障貿易管理
	BCP(事業継続)	サステナビリティサイト(web)	ガバナンス/コーポレートガバナンス/BCP
	調達リスク	サステナビリティサイト(web)	社会/調達/デンカグループ 持続可能な調達に関する基本方針・ガイドライン
コミュニケーション	ステークホルダーとの責任ある対話	▶ P95-97	ステークホルダーとの対話

# デンカグループの内部統制

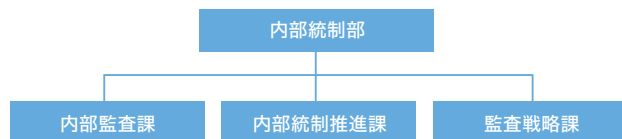
## 基本的な考え方

当社は、内部統制の強化を通じて業務プロセスの改善、リスクの低減、グループの不正撲滅などを推し進め、グループ全体の非財務価値を向上することをミッションとしています。その牽引役として内部統制部が組織化され、Assurance、Advisory、Assistanceの3つの活動をPDCAとして回し、社内外のステークホルダーから信頼されるプロフェッショナル集団とな

ることをビジョンとしています。経営計画「Mission2030」では非財務KPIの一つとして、標準的な内部統制の取り組みをパッケージ化した枠組み（内部統制フレームワーク）のグループ内整備を取り上げ、2030年目標として全グループ会社での整備完了を掲げています。

## 推進体制

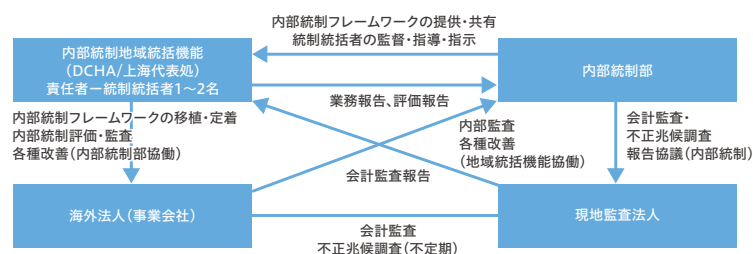
内部統制部は、統制の評価・監査・助言など保証業務に従事する内部監査課、1線の内部統制構築を支援する内部統制推進課、DXの推進とともに革新的な監査のあり方を考える監査戦略課で構成しています。また、内部統制部では、積極的にキャリア採用を推進し、性別、年齢、国籍などに縛られない多様な価値観を有する組織へと変革を進めています。



## 海外法人内部統制地域統括体制

シンガポール及び中国の地域統括会社内にも内部統制部門が組織化され、内部統制部と連携・協働しながらグループの統制強化を進めています。

### 海外法人内部統制地域統括体制



## 経営計画「Mission2030」におけるロードマップ

	【2024年 実績】	【2026年度 計画（M30中間目標）】	【2030年度 目標】
フレームワーク	(1)整備完了（24年度完了）計17社・1拠点 (2)整備推進中 計3社	・整備完了 26社・2拠点 （※整備完了報告会社数）	全グループ会社への整備完了
統合リスクマネジメント（ERM）	<ul style="list-style-type: none"> <li>●グループ全体のリスクを一元的に管理する「統合リスクマネジメント（ERM）」の仕組みを導入。</li> <li>●デンカグループ「優先リスク（10項）」を抽出・選定。</li> <li>●五泉事業所のBCP策定着手</li> <li>●「首都圏直下型地震災害」・初動マニュアルの作成</li> <li>・有事の際の通信手段確保（デジタル戦略部と連携）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●ERMを通じた本社セカンドライン（本社管理部門）の機能と権限の強化</li> <li>●ERMを通じたマインドセット切り替え（単体経営中心主義からグループ経営中心主義へ）による「グループ経営意識」の日常化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●「本社セカンドライン（本社管理部門）の機能と権限の強化によるグループ統制・グループ経営」の質的向上</li> <li>●グループ経営を支える経営基盤の強化（例：グループ全体の情報共有を促進する情報インフラや精緻なリスクアセスメントのためのシステム構築）</li> </ul>

## 内部統制の概要

### 1 3線ディフェンス（Three Defence Line）の採用

当社の内部統制は、リスクオーナーとなる1線（営業、製造など現場）、1線の統制支援やモニタリングを実施する2線（管理部門）、統制の評価・保証を提供する3線（内部監査部門）の3線ディフェンスで構成されています。

### 2 実績（監査件数や内部統制整備の支援件数）

2024年度においては、J-SOXでは全社的な内部統制（CLC）10社、業務プロセスに係る内部統制（PLC）3社を重要拠点として評価し、50件の任意監査を実施しています。また、海外グループ会社を中心に5社が内部統制フレームワークを活用して内部統制整備に着手し、昨年度着手した3社と合わせて6社の評価を完了しています。

### 3 内部統制の啓発と周知

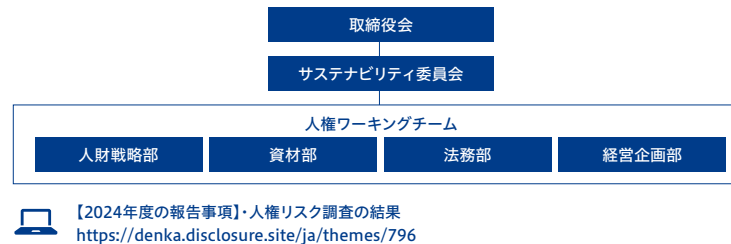
内部統制の評価・監査結果は、関係する管理部門（2線）や主要グループ会社の経営者が集まる会議体でも共有され、重要な発見事項や講じるべき具体的なアクション、統制の好事例など多岐にわたる事項が議論・報告されます。

## 人権尊重の取り組み

デンカグループは、人権に関する国際規範を尊重するとともに、国際連合「ビジネスと人権に関する指導原則」にしたがった行動に努めます。また、国連グローバル・コンパクト署名企業として、同イニシアティブが定める10原則を支持します。人権はすべての事業活動における重要な事項であることを理解した上で、人権尊重の責任を果たすために「デンカグループESG基本方針」および「デンカグループ倫理規定」に基づく取り組みを進めています。私たちは、人種、宗教、性別、年齢、国籍、障がい等の多様性を認め、あらゆる人権を尊重して企業の責任を果たすことにより、企業価値を創造していきます。

### 推進体制

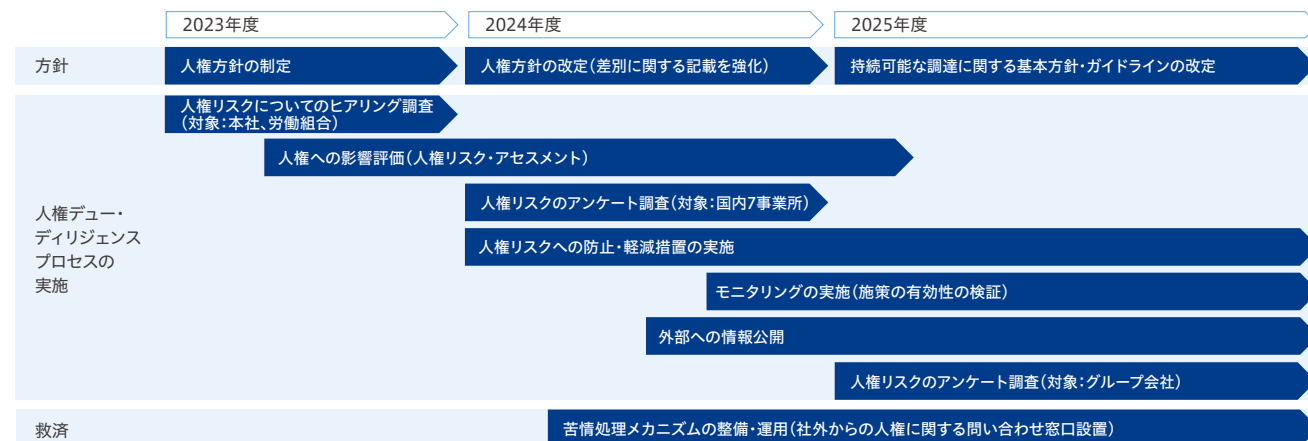
関係部門と人権ワーキングチームを組織し、連携して人権尊重の取り組みを推進しています。取り組みの進捗状況については、サステナビリティ委員会で議論の上、取締役会へ年2回報告しています。



### 経営計画「Mission2030」における目標と対応プロセスのロードマップ

経営計画「Mission2030」において2030年目標「グループ・サプライチェーンの人権リスク特定と対応プロセスの確立」に向けて取り組みを進めています。

「デンカグループ人権方針」を全グループ社員に周知・浸透させるとともに、人権デューディリジェンスと人権救済メカニズムについて、知見を有する第三者とともに計画的に取り組めます。



### デンカグループ人権方針

デンカグループ人権方針は、取締役会での承認を受け、2023年9月11日に制定しました。この人権方針は、当社グループのすべての役員と従業員に適用されるとともに、当社グループのビジネスパートナーおよびサプライヤーに対しても、本方針が支持・尊重されるように求めています。



デンカグループ人権方針

<https://denka.disclosure.site/ja/themes/796>

## 持続可能な調達

デンカグループは、すべての取引先とパートナーシップを構築し、共存共栄の関係強化に取り組むとともに、サプライチェーンにおける社会的責任を果たし、持続可能な発展を遂げるために、「デンカグループESG基本方針」に基づいた「デンカグループ・持続可能な調達に関する基本方針」および「デンカグループ・持続可能な調達ガイドライン」を制定します。サプライチェーン全体でのサステナビリティ推進のため、本方針およびガイドラインをデンカグループのすべてのビジネスパートナーとの取引に適用します。



デンカグループ 持続可能な調達に関する基本方針・ガイドライン

<https://denka.disclosure.site/ja/themes/798>

### 2030年度目標

- ① 全取引先への調達アンケート実施
- ② 低スコアサプライヤーの改善

### 2024年度の取り組み

- BCP原料リスク評価の取りまとめを実施。
- 各社のアンケート項目別(人権、労働、環境等全9項目)のスコアをリスト化。25、26年度に「人権・労働」の項目に絞り込んで対象サプライヤーにヒアリング及び改善要望を実施予定。

## 税務に関する基本方針

デンカグループは、納税を企業が果たすべき基本的かつ重要な社会的責任の一つと認識しており、本方針のもとで適正に納税を行い、経済および社会の発展に貢献すべく努めています。



デンカグループ 税務に関する基本方針

<https://denka.disclosure.site/ja/themes/826>

## 政策保有株式に対する考え方

当社は、資本効率の向上を踏まえ、政策保有株式を原則保有しません。但し、当該株式が安定的な取引関係の構築や成長戦略に則った業務提携関係の維持・強化につながり、当社の中長期的な企業価値の向上に資すると判断した場合には保有いたします。この保有方針に則り、取締役会にて、当該株式の発行体の財務状況や当社との取引高とその経済合理性、当社の資本コストとの比較等様々な観点から、当該株式の総合的な検証を毎年継続して実施しています。この継続的な検証の結果、2025年3月末の政策保有株式の銘柄数は前年度末と比べ、9銘柄減の45銘柄となり、連結純資産に占める割合は前年度末と比べ、0.79ポイント減の6.42%となりました。

### 政策保有株式推移

	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
銘柄数	97	93	90	70	54	45
貸借対照表計上額の合計金額(百万円)	26,468	33,243	34,034	29,956	22,848	19,786
純資産合計(百万円)	254,014	270,036	292,094	300,351	316,915	308,296
連結純資産に占める割合	10.42%	12.31%	11.65%	9.97%	7.21%	6.42%

### 2025年3月末の政策保有株式の銘柄数および貸借対照表計上額

	銘柄数	貸借対照表計上額の合計金額
非上場株式	43銘柄	3,338百万円
上場株式	2銘柄	16,448百万円

### 2024年度において株式数が減少した銘柄

	銘柄数	株式数の減少に係る売却金額の合計額
非上場株式	9銘柄	362百万円
上場株式	—	—

## 当社米国子会社に対する訴訟について

当社米国子会社であるデンカパフォーマンスエラストマーLLC(当社出資比率70%。以下「DPE」)は、2018年以降、米国DuPont社およびその関係会社(以下総称して「DuPont」)とともに、米国ルイジアナ州第40地区地方裁判所において複数(20件。2025年3月末日現在)の訴訟の提起を受け、現在係属中です。

これらの訴訟において、原告ら(累計7,308名。2025年3月末日現在)は、米国ルイジアナ州所在のクロロプレンゴム製造工場(1969年にDuPontが操業を開始し、2015年11月にDPEがDuPontから取得)から排出されたクロロプレンモノマーによって身体的、財産的、精神的損害を被っているとして、DPEおよびDuPontに対して、原告一人当たり5万ドルを超えない範囲での損害賠償を請求しております。DPEは、引き続き原告らの主張内容を精査して、適切に対応することとしております。

2023年2月28日、米国司法省は、米国ルイジアナ州東部地区連邦地方裁判所において、米国環境保護庁を代理して、DPEに対してクロロプレンモノマーの排出に起因する危険を排除するための措置を取ることを求める訴訟を提起し、2023年3月20日には、DPEに対し同内容の措置を講じることを求める仮処分申立も提起しました。その後、裁判所において両手続きが併合され係属しておりましたが、米国司法省は、2025年3月7日付で本訴訟を取下げし、本件は終結しました。

2024年4月9日、米国環境保護庁は、DPEを含むクロロプレンゴム製造施設に適用される新たな化学物質の大気排出規制を発表し、同年5月16日に官報に公示しました。当該規制の内容は、米国におけるクロロプレンゴム製造施設に対して、各種の排出対策を取ることであり、中間原料となるクロロプレンモノマー排出量の大幅な削減を求めるものとなっております。当該規制に対して、DPEは、2024年5月16日に規制内容の見直しを求める申立てを米国ワシントンDC連邦控訴裁判所に提起しました。また、2024年7月10日には、ルイジアナ州環境品質局(LDEQ)が当該規制の適用猶予期間の2年間延長を認めたことに対する法的有効性の確認を求める申立てを米国第5巡回区連邦控訴裁判所に提起し、それぞれ両裁判所において係属中です。なお、当該規制に関して、米国政府は2025年7月17日付の大統領布告にて当初の適用猶予期間を2年間延長することを公表しています。

詳細につきましては、当社ウェブサイトに掲載するニュースリリース\*をご覧ください。

 <https://www.denka.co.jp/news/>

※2019年6月19日、2020年2月14日、6月8日、6月19日、8月7日、12月17日、2021年3月2日、6月22日、7月20日、2022年4月28日、6月17日、10月28日、2023年1月13日、3月6日、4月21日、2024年4月17日、7月10日付ニュースリリース

# コンプライアンス

## 基本的な考え方

デンカグループでは、「コンプライアンス」を法令・契約・社内規程・社会規範を遵守することと広く定義したうえで、当社取締役会が設置し、社長を委員長とする「倫理委員会」が、グループ全体のコンプライアンスに対する取り組みを統括しています。同委員会のもと、企業倫理と一般法令・環境・品質・労働安全衛生・人権等にかかる各種のコンプライアンスリスクに対し、当社の本社管理部門の各部は、最新法令・判例・他社事例等の情報収集、グループ共通ルール・各種社内規程の制定・改訂、教育・研修、モニタリング・監査など、各種の予防策の立案と実施を推進しています。

## コンプライアンスの推進体制

デンカグループは、コンプライアンスに関する最上位規程として、取締役会が「デンカグループ企業倫理ポリシー」を制定しています。同ポリシーは、デンカグループの全役員・従業員がコンプライアンスの実践を確実にすることで、社会からの信頼を維持・確保し、グループ全体の持続的な発展・継続を目的とし、その実現のために、グループ全役員・従業員が遵守すべき行動基準、組織体制および関係役職員の責務、通報制度の設置等を定めています。同ポリシーに基づき、取締役会が社長を委員長とする「倫理委員会」を設置し、同委員会は、コンプライアンス推進活動の進捗や問題事案への対応状況の確認、次年度の活動計画の審議など、コンプライアンス全般についての取り組みを統括しています。同時に、取締役会は、コンプライアンス推進を担当する執行役員（チーフ・コンプライアンス・オフィサー（CCO））を選任しています。CCOは、倫理委員会委員長である社長を補佐し、倫理委員会事務局の法務部、内部統制部、人財戦略部等の本社管理部門によるコンプライアンス推進活動の指揮・監督を行っています。これら、企業倫理ポリシーと、同ポリシーが定める組織・責務体制によって、国内外のデンカグループに対するコンプライアンス体制の強化を推進しています。

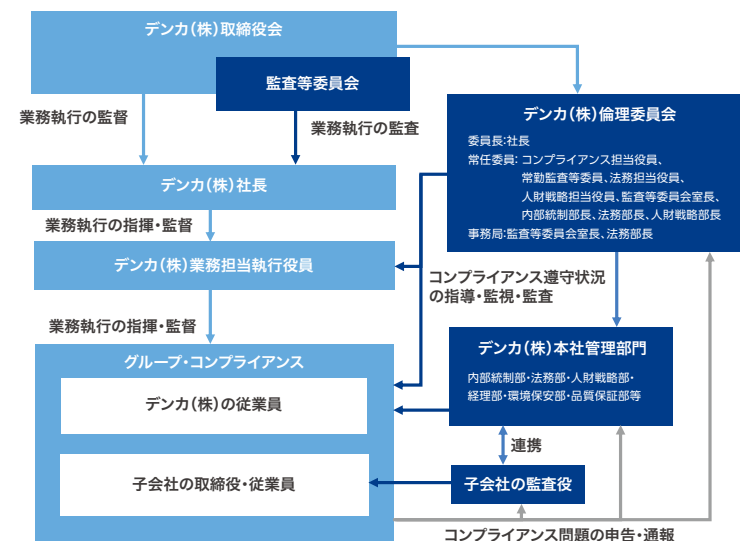
## デンカグループ・ビジネス行動基準

デンカグループでは、「デンカグループ企業倫理ポリシー」が定める全役員・従業員が遵守すべき行動基準について、その内容をさらに具体化した「デンカグループ ビジネス行動基準（Standards of Business Conduct）」を策定しています。これは、デンカグループの経営理念・価値観を実践するためにデンカグループ各社の全役員・従業員に求められ、倫理的・法的に正しい行動の拠り所となる、グローバル水準の行動基準（ガイドライン）を定めたものです。内容としては、適正業務のための基本ルール、環境保全・安全、公正取引、輸出規制・経済制裁、インサイダー取引、個人情報管理、品質コンプライアンス、秘密情報管理と知的財産権、反社会的勢力の排除、腐敗防止、労働法遵守を含む人権尊重等のテーマを含み、各人が日常業務において手引として活用できるよう冊子（日本語、英語、中国語）として配布しています。

## コンプライアンスの周知・教育

デンカグループでは、コンプライアンス最優先の態勢と企業風土の構築を徹底するため、毎年10月を「コンプライアンス強化月間」と定め、社長メッセージ配信のほか、倫理委員会がグループ全役員・従業員を対象としたEラーニング教育・アンケート・法令遵守の誓約の取付けといった活動を実施しています。2024年度に実施したEラーニングでは、全拠点で6千名を超える受講実績となりました。このほか、倫理委員会事務局の法務部が、上記アンケート結果から重点コンプライアンスリスクを抽出して、その分野に関する講習会を開催したり、イントラネットでの情報発信を随時実施しています。

また、本社管理部門の活動に加え、各事業部門・各事業所・各グループ会社は、社外専門家との連携活動を含め、各分野において平時からコンプライアンスリスクの低減に努めています。デンカグループは、コアバリューである「挑戦」「誠実」「共感」の精神に基づき、グループ全体で全役員および従業員が「自分事」として、一層のコンプライアンスの徹底に真摯に努めています。



ビジネス行動基準冊子（英語版）



グループ会社向け研修光景

## 内部通報制度「デンカグループ・ヘルプライン」

デンカグループでは、グループ全体でのコンプライアンス経営をより確実なものとし、グループ各社のコンプライアンス上の問題を早期発見、是正するため、「デンカグループ企業倫理ポリシー」および「デンカグループ内部通報ポリシー」を制定し、これらの規程に基づき、倫理委員会がグループ共通の通報制度「デンカグループ・ヘルプライン」を設置・運営しています。

国内外のグループ各社の役員・従業員（派遣社員等契約形態を問わず）と、それらの同居の二親等以内の家族、および公益通報者保護法が定める退職者は、コンプライアンス上の問題を認識した際、「デンカグループ・ヘルプライン」を利用して、いつでも、日・英・中いずれかの言語で、匿名でも顕名でも、倫理委員会に報告することができます。

倫理委員会は、複数の通報受付窓口（社内窓口として倫理委員会事務局等、外部窓口として「西村あさひ法律事務所・外国法共同事業」と専門事業者）を用意しているだけでなく、通報者の身元を秘密として保持する義務、通報者に対する報復行為の禁止、これらの義務違反に対する厳格な処分等を内部通報ポリシーで定めています。倫理委員会事務局を担当する法務部も、各種コンプライアンス研修においてこれらの点を周知徹底し、通報制度に対する信頼維持と利用促進を図っています。これらの取り組みにより、「デンカグループ・ヘルプライン」は活発に利用されており、デンカグループのコンプライアンスの実効性向上に寄与しています。

なお、2025年度からは、デンカグループ各社のサプライチェーン関連事業者の方を利用対象者として、人権に関わる問題についての通報窓口も新設しました。

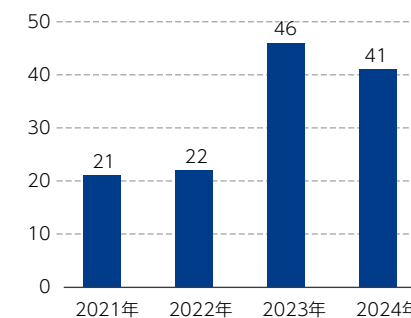
## 違反行為への対処

当社は、内部通報や職制ルート経由等で寄せられたコンプライアンス上の問題に公正かつ適正に対処することを目的に、2022年8月に「コンプライアンス違反事案処理基本規程」を制定しました。本規程では、コンプライアンス問題に関する社内報告、調査体制、問題が認められた場合の審理手続および是正・再発防止のための社内周知措置等について具体的な定めを設けています。実際に社内においてコンプライアンス問題が生じたときは、本規程に従い、社内調査チームが調査を行い、必要な懲戒処分実施を含め、問題の早期解決・是正を図っています。

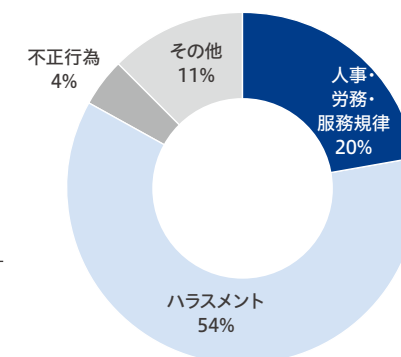


従業員向け通報制度利用ハンドブック

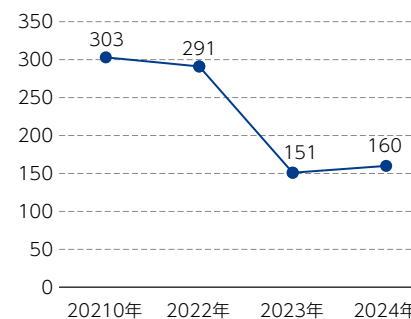
通報数の推移(件)



内部通報の内訳  
(2019年度～2024年度累積)



連結従業員数/通報1件の推移(人/件)



※通報受理時の通報内容に基づく分類であり、認定された事実関係を必ずしも反映しません。

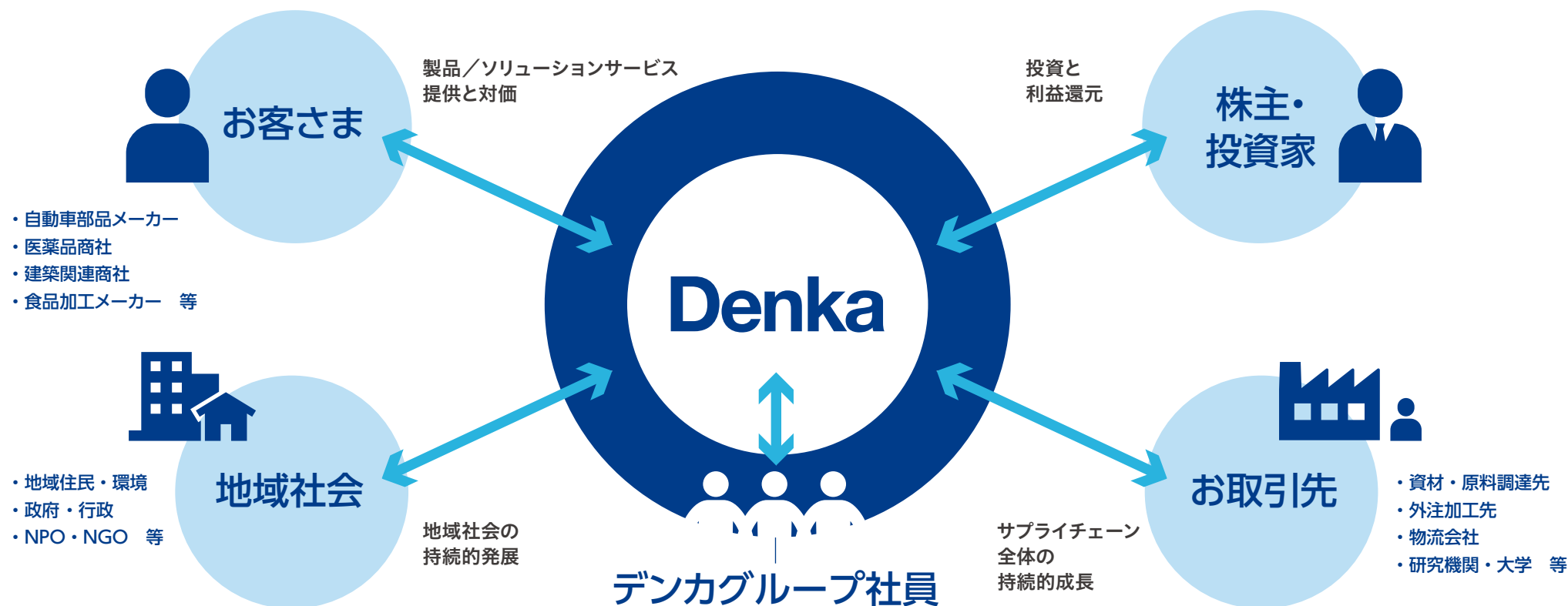
2024年度事業所別の内訳(件)

	不正行為	ハラスメント	人事・労務・服務規律	その他
本社	1	6	2	1
研究所・工場	—	11	2	1
グループ会社	1	8	3	2
不明	—	—	2	1




## ステークホルダーとの対話

### 1.ステークホルダーとの対話から創出される価値

ステークホルダーの皆さまとの責任ある対話は、デンカグループとしての社会的責任、社会貢献、企業価値向上への期待を確認するための大切なプロセスであり、デンカグループ ESG基本方針「情報開示とステークホルダーとの建設的な対話」としても掲げています。本図では、それぞれの対話の意義、および創出する価値をご説明しています。



2.ステークホルダーとの対話例

目的・テーマ		手段
 お客さま	<ul style="list-style-type: none"><li>■お客さまに満足いただける安全で高品質な製品、および適切な情報を提供します。</li><li>■お客さまとの誠実なコミュニケーションを通して、信頼関係を構築します。</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>■対面、およびオンラインによるお客さまとの面談</li><li>■テクニカルサービスの提供</li><li>■顧客満足度調査の実施</li></ul>
 お取引先	<ul style="list-style-type: none"><li>■オープンイノベーションの推進、およびお取引先との良好な関係の構築により、サプライチェーン全体での共存共栄を目指します。</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>■対面、およびオンラインによるサプライヤーとの面談</li><li>■パートナーシップ構築宣言の公表</li></ul>
 地域社会	<ul style="list-style-type: none"><li>■良き企業市民として、より良い地域社会形成に積極的に参画し、その発展に貢献します。</li><li>■政治・行政とも健全な関係を保ち、社会との信頼関係を醸成します。</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>■総合防災訓練</li><li>■見学会、説明会</li><li>■地域交流、対話</li><li>■イベント参画</li><li>■教育支援</li><li>■社会貢献活動</li></ul>

デンカビッグスワンスタジアムにて「ジュニアサッカーフェスティバル」を開催


2024年7月21日、青海工場は、ネーミングライツ契約をしているデンカビッグスワンスタジアムにて、「第7回デンカビッグスワンジュニアサッカーフェスティバル」を開催しました。本サッカーフェスティバルは2015年からデンカ100周年記念ならびに地域貢献活動として、糸魚川市サッカー協会のご協力のもと実施しています。新潟県上越および糸魚川地域社会に根ざした活動を通じて、地域の未来を担う子供達に、プロと同じピッチでサッカーができる喜びを感じてもらうことを目的としています。



明治大学にて「特許分析入門セミナー」を開催

特許分析の重要性を理解し、基本から実践までのスキルを学ぶ事を目的とした「特許分析入門セミナー」を明治大学で開催しました。特許分析は、新しい技術と競争動向を把握する上で不可欠であり、特にSDGs関連技術のような急速に発展する分野では、技術の進展と市場のトレンドを理解するための重要な手段です。今回のセミナーでは、SDGs技術として注目される「代替肉」の技術動向に焦点を当て、特許情報プラットフォーム(J-PlatPat)を用いた特許情報の収集と、グループワーク形式での特許分析を行いました。セミナーに参加した学生からは「特許のグラフやリストからこんなに多くのことを知れるとは思ってもみなかった」や「特許分析で得られた情報が、企業の強み弱みやマーケティング戦略と結びつくのがとても興味深かった」といった声が寄せられました。



 デンカ グループ社員	<ul style="list-style-type: none"><li>■社員の声を反映し、デンカグループの全ての人々が健康で働きやすい職場づくりを進めます。</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>■社長による事業所視察および対話</li><li>■労使協議会</li><li>■社内ポータルサイトの活用</li><li>■タウンホールミーティング</li><li>■社員意識調査の実施</li><li>■ランチミーティング</li></ul>
---	---	---

タウンホールミーティングを開催

どのような立場であっても声を上げやすく挑戦しやすい社内風土の醸成をはかるために、経営層と従業員の双方のコミュニケーションができる「タウンホールミーティング」を開催しています。2025年度は社長が全国各拠点を往訪し、社長として成し遂げたい事や大切にしている価値観について話しながら従業員と交流しました。

2025年7月 デンカケミカルズGmbH(ドイツ)開催

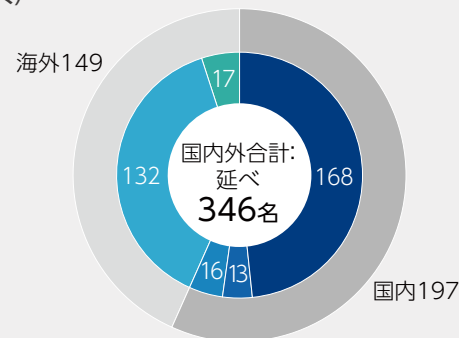


## 目的・テーマ

## 手段

- 財務・非財務情報を積極的、効果的かつ公正に開示し、建設的な対話を通して信頼性を確保します。
- グループガバナンス体制を強化し、企業全体の価値の向上を図ります。
- 機関投資家・証券会社アナリストとのミーティングデータ（株主総会、決算説明会、個人投資家説明会を除く）

- 個別・スモールミーティング
- 工場見学会
- SRミーティング
- 個別ミーティング
- 海外ロードショー



## ■対話の主なテーマと株主の関心事項および開示拡充事項

- ・ポートフォリオ変革の方針と進捗状況
- ・経営計画「Mission2030」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

## ■株主総会の開催（年1回）

招集通知等株主総会資料の内容を充実させ、開示内容を拡充。  
当日会場にお越しになれない株主さま向けのライブ配信や、パソコン等を利用したインターネット等による議決権行使方法を採用

## ■決算説明会の開催（年4回：各80～100名）

社長・経営層が機関投資家・証券会社アナリストに対し、四半期ごとに決算内容や成長戦略について説明（記者向けの決算説明会も年2回開催）

## ■個人投資家説明会の実施（年1回、対面44名、オンライン377名）

IR担当役員が個人投資家向けに説明会をハイブリッド形式にて開催し、経営計画や事業概要について説明

## ■機関投資家・証券会社アナリストとのミーティング（延べ346名）

- ・個別ミーティング・スモールミーティング（国内168名、海外132名）  
コーポレートコミュニケーション部が機関投資家や証券会社アナリストと個別ミーティングもしくはスモールミーティングにて、決算数値や経営計画などの詳細について、双方向の対話を実施
- ・工場見学会（年1回：国内1拠点）（国内13名）  
機関投資家や証券会社アナリスト向けに工場見学会を開催し、製品や各工場の特徴について説明
- ・SRミーティング（年2回：国内16名）  
総務部が国内の大株主（機関投資家）に対し、ガバナンスを中心とした当社の取り組みや事業上の課題について対話を実施
- ・海外ロードショー（年2回：海外17名）  
社長が米州、欧州、アジアなどの海外機関投資家と、経営計画やビジネスモデル、研究開発、株主還元、ESGなどについて対話を実施
- ・経営説明会（年2回予定）

## ■経営陣・取締役会にフィードバック

- ・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



年4回+都度実施

## ■対話やフィードバックを踏まえて、経営へ取り入れたこと

- ・経営戦略を発信する機会として、初の試みとなる経営説明会を2025年5月に実施  
（従来は決算説明会のトピックスとして経営戦略を発信）
- ・株主の意見も参考にし、財務面から経営を強化するため、CFOを取締役候補者に選任



株主・投資家

11ヵ年財務サマリー

	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
損益状況 (百万円)											
売上高	383,978	369,853	362,647	395,629	413,128	380,803	354,391	384,849	407,559	389,263	400,251
営業利益	24,047	30,634	25,844	33,652	34,228	31,587	34,729	40,123	32,324	13,376	14,413
経常利益	24,287	27,022	23,158	31,499	32,811	30,034	32,143	36,474	28,025	5,474	7,623
親会社株主に帰属する当期純利益	19,021	19,472	18,145	23,035	25,046	22,703	22,785	26,012	12,768	11,947	△12,300
財務状況 (百万円)											
流動資産	170,497	161,876	168,902	184,129	190,730	198,452	200,726	218,164	251,793	265,447	270,455
総資産	445,569	443,864	454,944	473,799	483,827	501,448	526,035	557,646	592,158	616,244	655,524
流動負債	160,101	147,537	144,190	158,043	154,047	160,807	155,062	166,679	164,457	171,557	230,501
純資産	210,798	216,071	227,487	242,780	250,481	254,014	270,036	292,094	300,351	316,915	308,296
有利子負債	122,536	124,596	113,748	108,269	112,134	134,340	138,191	137,032	169,729	174,368	217,679
キャッシュ・フロー (百万円)											
営業活動によるキャッシュ・フロー	35,557	44,014	39,557	48,776	32,660	41,954	40,610	42,630	8,946	36,260	18,620
投資活動によるキャッシュ・フロー	△27,449	△34,979	△22,258	△29,298	△26,176	△36,303	△36,976	△36,839	△28,268	△22,572	△59,586
財務活動によるキャッシュ・フロー	△7,437	△7,348	△19,319	△15,858	△8,408	9,544	△6,706	△12,341	18,361	712	40,118
現金および現金同等物の期末残高	9,157	11,813	10,174	14,101	13,889	29,170	25,909	20,209	20,199	35,386	37,002
一株当たりの情報 (円)											
一株当たり配当金※	62.5	65.0	70.0	105.0	120.0	125.0	125.0	145.0	100.0	100.0	100.0
一株当たり当期純利益	207.40	214.71	205.05	261.80	286.18	262.62	264.24	301.67	148.08	138.61	△142.73
一株当たり純資産	2,279.70	2,366.74	2,526.42	2,727.94	2,839.16	2,906.95	3,101.92	3,345.34	3,438.28	3,568.69	3,436.95
財務指標											
売上高営業利益率(%)	6.3	8.3	7.1	8.5	8.3	8.3	9.8	10.4	7.9	3.4	3.6
自己資本当期純利益率(ROE)(%)	9.6	9.3	8.3	10.0	10.3	9.1	8.8	9.4	4.4	4.0	△4.1
総資産経常利益率(ROA)(%)	5.5	6.1	5.2	6.8	6.9	6.1	6.3	6.7	4.9	0.9	1.2
自己資本比率(%)	46.9	47.7	49.1	50.5	51.0	50.0	50.8	51.7	50.1	49.9	45.2
その他											
設備投資額(百万円)	21,300	21,196	25,731	22,710	32,745	34,205	42,323	35,644	39,369	43,686	69,173
減価償却費(百万円)	23,032	23,242	24,359	24,599	22,946	22,482	22,911	23,883	27,041	26,919	27,858
研究開発費(百万円)	11,127	11,787	13,026	13,868	14,562	15,031	14,736	14,231	14,926	15,162	14,887
期末連結従業員数(名)	5,309	5,788	5,816	5,944	6,133	6,316	6,351	6,358	6,406	6,514	6,542

経営計画	DENKA100 再スタート (2013-2017)				Denka Value-Up (2018-2022)				Mission2030 (2023-2030)		
▶ デンカの動き	● デンカイノベーションセンター本館竣工 ● DPE設立				● 100周年 ● 社名変更 ● 米国クロロプレングム事業を譲受				● 監査等委員会設置会社へ移行		
▶ 社会の動き	● 消費税増税(8%)				● バリ協定発効 ● 米国トランプ政権誕生				● 消費増税(10%) ● 新型コロナウイルス流行		
					● 米国バイデン政権誕生				● ロシアのウクライナ侵襲		
									● イスラエル、ガザ侵襲 ● 円安進行、32年ぶり150円台		
									● 米国トランプ政権誕生		

「税効果会計に係る会計基準」の一部改正(企業会計基準第28号 2018年2月)に基づき、2017年度以降の財務情報について変更しています。「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号 2020年 3月31日)等を第163期の期首から適用しており、第163期以降に係る主要な経営指標等については、当該会計基準等を適用した後の指標等となっております。

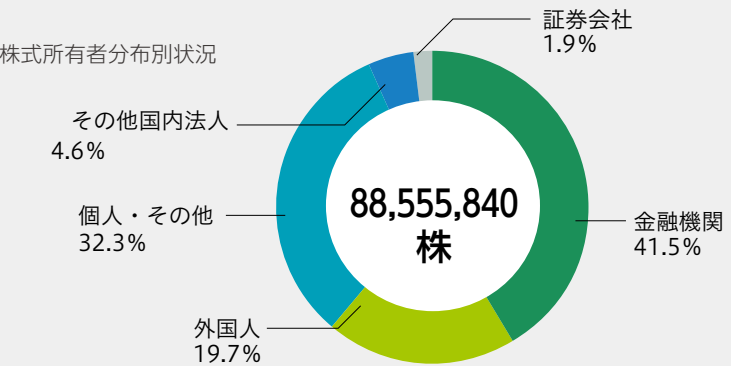
※一株当たり配当金について… 1. 当社は2017年10月1日付で普通株式5株につき1株の割合で株式併合を実施したため、1株当たり配当は各期と比較しやすくなるために、株式併合後の数値に換算した金額を表示しています。

2. 2014年度・普通配当 52.5円(換算前10.5円)、記念配当 10.0円(換算前2.0円)

■ 会社概要 (2025年3月31日現在)

商号	デンカ株式会社
設立	1915年(大正4年)5月1日
従業員数	単体:4,369人 連結:6,542人
資本金	36,998百万円
本社所在地	〒103-8338 東京都中央区日本橋室町二丁目1番1号(日本橋三井タワー) TEL 03-5290-5055 FAX 03-5290-5059

■ 株式情報 (2025年3月31日現在)



大株主

株主名	持株数(百株)	持株比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	154,465	17.90
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	97,707	11.33
みずほ信託銀行株式会社 退職給付信託 みずほ銀行口 再信託受託者 株式会社日本カストディ銀行	32,158	3.73
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	28,996	3.36
大樹生命保険株式会社	23,816	2.76
デンカ従業員持株会	15,396	1.78
野村信託銀行株式会社(投信口)	14,455	1.68
株式会社日本カストディ銀行(信託口4)	11,108	1.29
三井住友海上火災保険株式会社	11,066	1.28
三井物産株式会社	10,874	1.26

(注) 1. 当社は、自己株式2,285,123株を保有しておりますが、上記大株主からは除外しております。  
2. 持株比率は自己株式を除外して計算しております。

■ 主要グループ会社 (2025年9月30日現在)



国内

- ・デナールシラン株式会社
- ・デンカ高純度ガス株式会社
- ・日之出化学工業株式会社
- ・デンカアツミン株式会社
- ・デンカエラストリーション株式会社
- ・デンカポリマー株式会社
- ・デンカアステック株式会社
- ・YKアクロス株式会社
- ・デンカエンジニアリング株式会社
- ・東洋スチレン株式会社\*
- ・デナック株式会社\*
- ・黒部川電力株式会社\*
- ※持分法適用関連会社

海外

- 欧州
- ・Denka Chemicals GmbH
  - ・DENKA SEIKEN UK Limited
  - ・Icon Genetics GmbH
- 北米
- ・Denka Corporation
  - ・DENKA SEIKEN USA Incorporated
  - ・Denka Performance Elastomer LLC
- 東アジア
- ・電化(上海)管理有限公司
  - ・電化新材料研究(蘇州)有限公司
  - ・電化電子材料(大連)有限公司
  - ・デンカ韓国株式会社
  - ・台湾超碩股份有限公司
  - ・電化精細材料(蘇州)有限公司
  - ・電化無機材料(天津)有限公司
  - ・台湾電科股份有限公司
  - ・亜克洛斯商貿(上海)有限公司
- 東南アジア
- ・Denka Chemicals Holdings Asia Pacific Pte.Ltd.
  - ・Denka Singapore Pte.Ltd.
  - ・Denka Advantech Pte.Ltd.
  - ・Denka Life Innovation Research Pte. Ltd.
  - ・Denka Construction Solutions Malaysia Sdn Bhd.
  - ・Denka Advanced Materials Vietnam Co., Ltd.
  - ・Denka SCGC advanced Materials CO.,LTD.

# Denka

## ■ お問い合わせ先

デンカ株式会社 経営企画部  
〒103-8338 東京都中央区日本橋室町2-1-1 日本橋三井タワー  
TEL:03-5290-5510 FAX:03-5290-5149  
e-mail: [denkareport@denka.co.jp](mailto:denkareport@denka.co.jp)

<https://www.denka.co.jp>



見やすく読みまちがえにくい  
ユニバーサルデザインフォントを  
採用しています。