



Denka

Possibility
of
chemistry

2024年度（2025年3月期） 決算説明会資料

証券コード：4061

デンカ株式会社

2025年5月13日

■ 米国DPEにおける特別損失の計上およびクロロプレンゴム製造設備を期限を定めず暫定停止することを決定

※ DPE（Denka Performance Elastomer LLC：米国クロロプレンゴム製造子会社）

米国DPEでのコスト上昇、要員面の問題、生産数量の減少、世界的な需要後退により、グループ収益を圧迫

コスト上昇	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
	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
	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
要員面の問題	全般的に要員の確保・維持が難しくなっていること
生産数量の減少	排出削減対策の実施に伴う操業上の制約
	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
世界的な需要後退	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

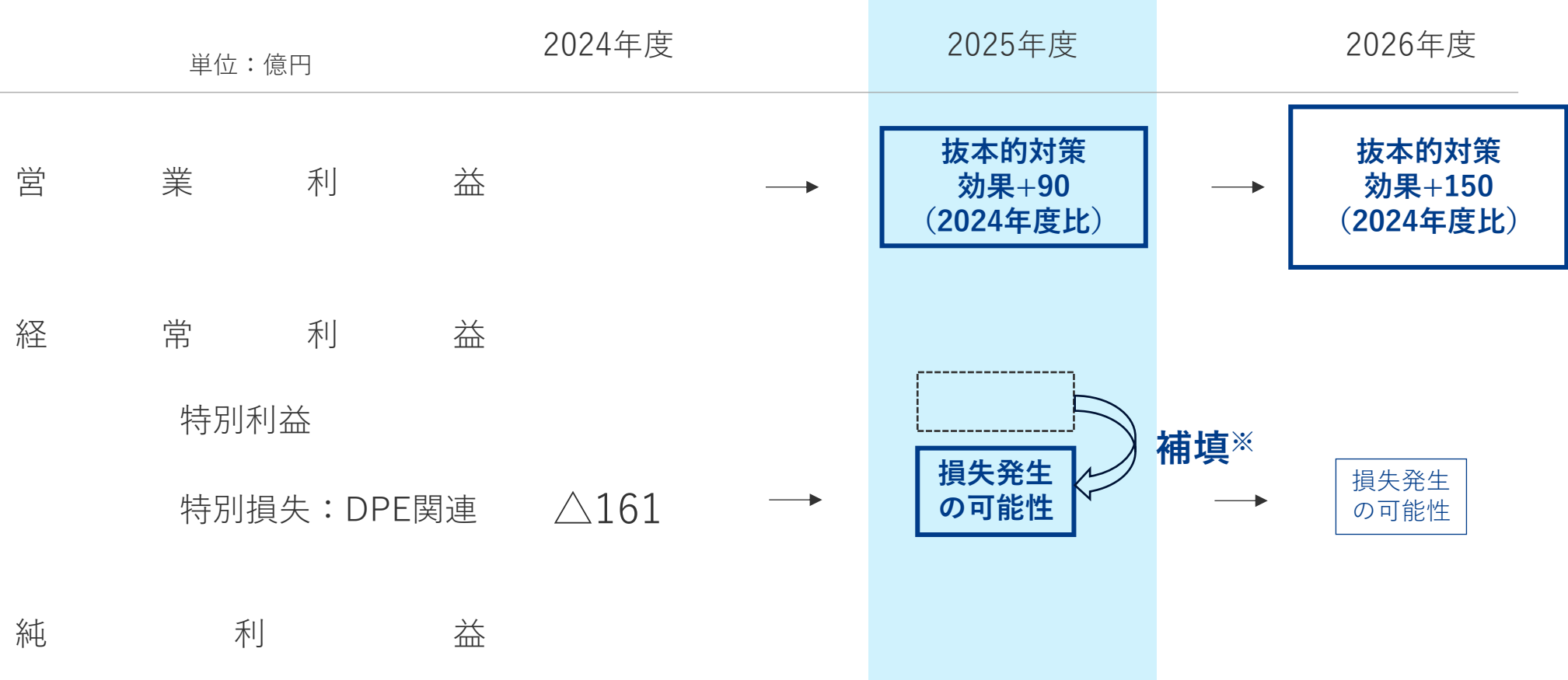
当面の収益性の改善が困難な見通し

2024年度
米国DPEの固定資産減損損失
約161億円を特別損失に計上

米国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

DPE生産品の需要家に対して、現有在庫および当社の青海工場生産品を供給

- 営業利益：2025年度の抜本的対策効果+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年度中に抜本的対策が更に進捗し、特別損失発生の可能性もあるも、特別利益で補填の考え



※特別損失発生の可能性も特別利益で補填
(大船工場用地売却益・株式売却益等)

2024年度
通期実績
(P5-P14)

■ 営業利益： 144億円（前年比 + 10億円）

■ 純利益： △123億円（前年比 △242億円）

政策保有株式売却益△171（2023年度+174→2024年度+4）

米国DPE減損損失 △161

事業整理損 △ 3（2023年度△76^{（*1）}→2024年度△79^{（*2）}）

（*1）ノロウイルスワクチン開発中止に伴うIcon Genetics社に係るのれんの減損損失等△68、他

（*2）大船工場減損損失、セメント撤退処理など

2025年度
通期予想
(P15-P28)

■ 営業利益： 250億円（前年比 + 106億円）

■ 純利益： 150億円（前年比 + 273億円）

営業利益：クロロプレンゴム事業の抜本的対策による改善効果+90などによりV字回復

純利益：クロロプレンゴム事業の抜本的対策が進捗し、相応の特別損失が計上される可能性もあるが、大船工場用地売却益のほか、政策保有株式売却益等の特別利益で補填

株主還元
(P29)

■ 前年同額の100円/株を維持（総還元性向57.5%）

■ 今後の配当方針：総還元性向50%（経営計画8年間累計）を目安にしたうえで、1株当たり配当額の維持、増加を目指す

収益性改善に向け
て・経営説明会実施
について（P30-35）

■ 2025年5月30日に経営説明会を実施：経営方針や業績回復策を説明予定

■ 前提条件の変化を踏まえて経営計画を見直し、2025年度中に公表予定

2024年度(2025年3月期) 決算概要

■ 営業利益は微増、純利益は米国DPEの固定資産減損損失計上により大幅減

単位：億円	2023年度 実績	2024年度 実績	(前年比)	2024年度 11月予想	(11月予想比)
売上高	3,893	4,003	+ 110	4,200	△ 197
営業利益	134	144	+ 10	180	△ 36
営業利益率	3.4%	3.6%	+ 0.2%	4.3%	△ 0.7%
経常利益	55	76	+ 21	120	△ 44
純利益	119	△ 123	△ 242	90	△ 213
為替レート (円 / \$)	143.8 (上 139.9/下 147.7)	152.8 (上 153.9/下 151.6)		150.5	
国産ナフサ (円 / K リットル)	69,000 (上 65,450/下 72,550)	75,700 (上 77,700/下 73,700)		75,700	

【特別損益 前年比△337】

政策保有株式売却益 △171
(2023年度 +174→2024年度 +4)

米国DPE固定資産減損損失△161

関係会社株式評価損 △ 11

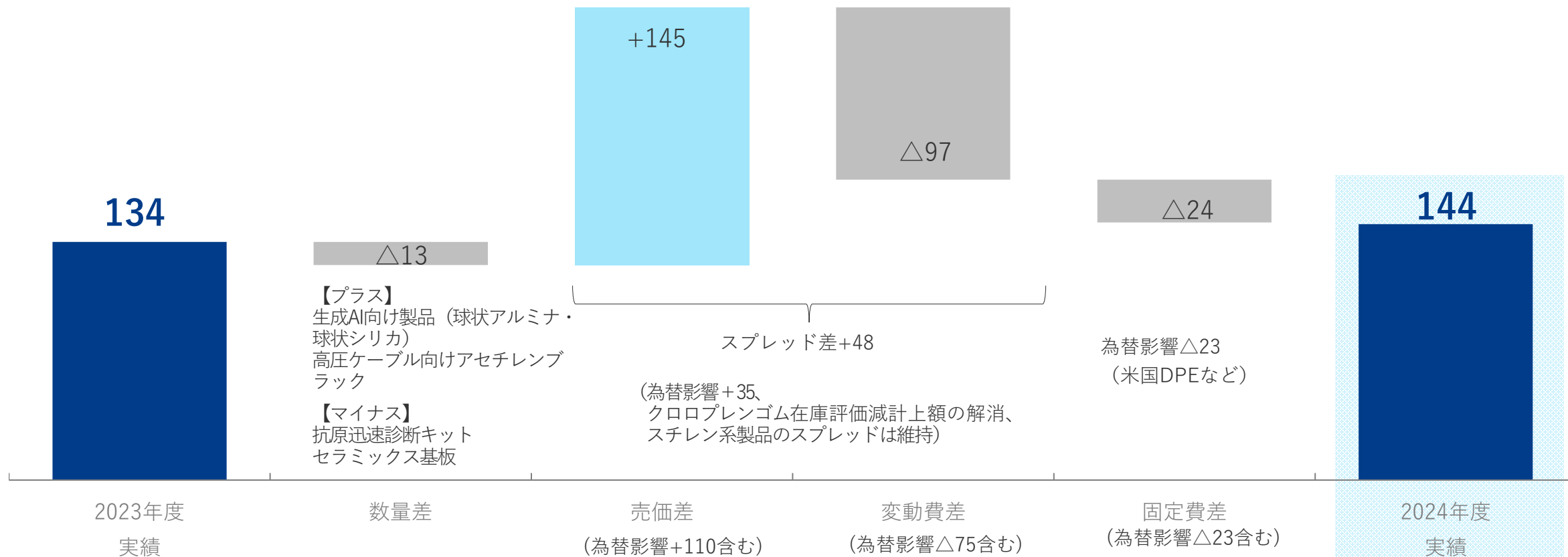
事業整理損※ △ 3

※
2023年度：ノロウイルスワクチン開発中止に伴う
Icon Genetics社に係るのれんの減損損失等△68 ほか
2024年度：大船工場減損損失、セメント撤退処理 ほか

■ 半導体・電子部品関連は需要回復傾向、生成AI向け関連は需要拡大も、
コンボキット（インフルエンザ・新型コロナ）とセラミックス基板の数量減などにより微増

営業利益 差異分析(前年比)

単位：億円



■ エラストマー・インフラソリューションとポリマーソリューションが増益も
ライフイノベーションが減益により、全体では微増

単位：億円

売上高	2023年度	2024年度	増 減	数量差	売価差
電子・先端プロダクツ	878	922	+ 44	+ 24	+ 20
ライフイノベーション	471	433	△ 38	△ 37	△ 1
エラストマー・インフラソリューション	1,114	1,117	+ 3	△ 14	+ 17
ポリマーソリューション	1,242	1,354	+ 111	+ 1	+ 110
その他/消去差	188	177	△ 10	△ 10	-
合計	3,893	4,003	+ 110	△ 35	+ 145

営業利益	2023年度	2024年度	増 減	数量差	売価差	コスト差等
電子・先端プロダクツ	90	92	+ 1	+ 23	+ 20	△ 41
ライフイノベーション	117	96	△ 21	△ 37	△ 1	+ 17
エラストマー・インフラソリューション	△93	△80	+ 13	△ 7	+ 17	+ 4
ポリマーソリューション	△1	12	+ 13	+ 4	+ 110	△ 102
その他/消去差	20	25	+ 4	+ 4	-	△ 0
合計	134	144	+ 10	△ 13	+ 145	△ 122

■ 全体では3Q並み

単位：億円

売上高	2023年度				2024年度				3Q比 (増減)
	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q	
電子・先端プロダクツ	192	225	217	245	219	232	225	247	+ 22
ライフイノベーション	72	150	158	90	78	146	127	82	△ 45
エラストマー・インフラソリューション	280	292	286	256	292	272	280	272	△ 8
ポリマーソリューション	298	317	309	319	326	349	349	330	△ 19
その他/消去差	37	51	45	54	38	40	44	56	+ 12
合計	878	1,035	1,015	964	952	1,038	1,025	987	△ 39

営業利益	2023年度				2024年度				3Q比 (増減)
	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q	
電子・先端プロダクツ	21	28	18	24	23	27	20	22	+ 2
ライフイノベーション	9	57	31	20	17	40	19	20	+ 1
エラストマー・インフラソリューション	△7	△9	△39	△37	△2	△29	△26	△23	+ 3
ポリマーソリューション	△0	△2	6	△4	3	4	4	1	△ 3
その他/消去差	5	5	4	6	7	5	7	5	△ 2
合計	28	77	20	8	47	47	24	26	+ 2

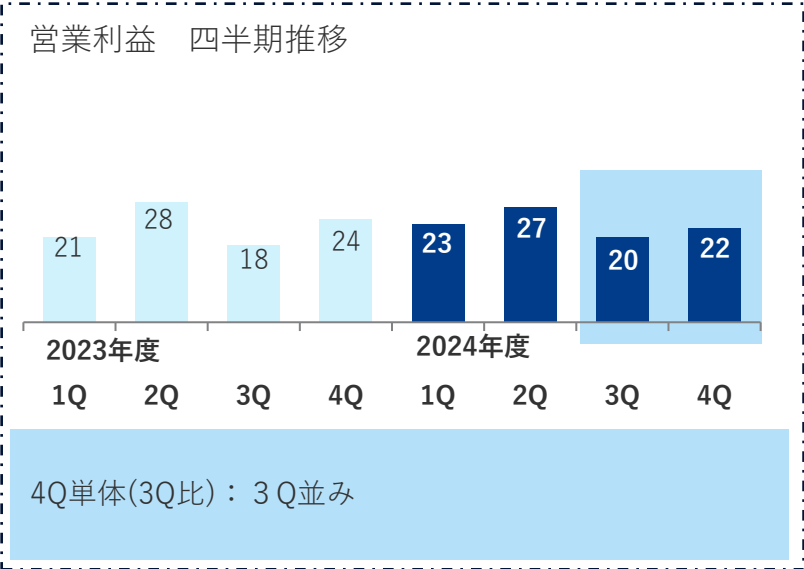
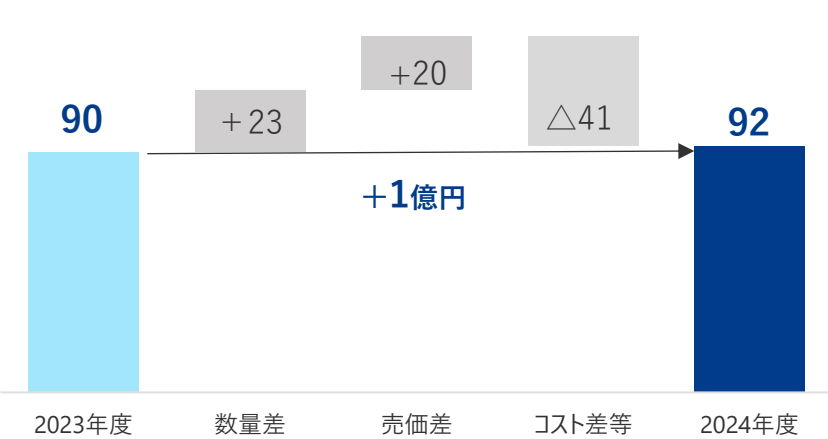
■ 半導体・電子部品関連と高圧ケーブル向けの需要回復傾向、生成AIを含む高速通信向けの需要拡大も、セラミックス基板の主要ユーザーでの設計変更による販売減、在庫影響によるコスト増により、前年並

営業利益 差異分析(前年比)

単位：億円

差異理由 (前年比)

※ TIM (Thermal Interface Materials：放熱材料)

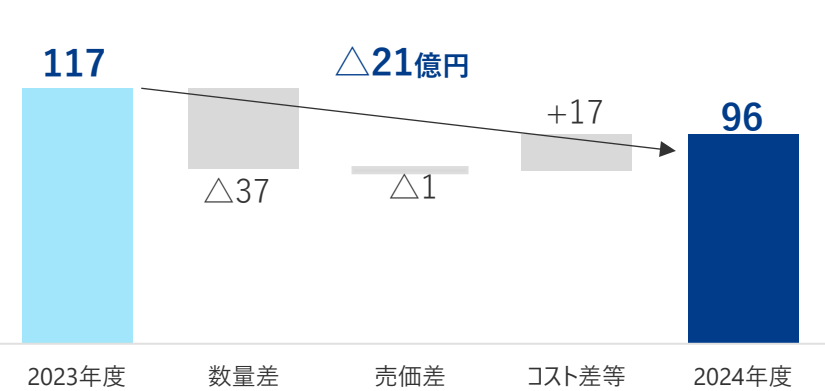


売上高	数量差	(用途別)			売価差
		半導体・電子部品	xEV	その他	
球状アルミナ	↗	↗	(TIM※用途) 緩やかな需要回復 (放熱封止剤用途) 生成AIを含む高速通信向けの 次世代メモリ向け採用拡大	欧米EV向け 低調により 販売減	↗ 販売 構成差 (生成AI 向け増 加)
球状シリカ	→	→	(封止材用途) 生成AIを含む高速通信向け以 外は緩やかな需要回復 (樹脂基板用途) 生成AIを含む高速通信向けの 需要増		↗ 同上
高機能フィルム	↗	↗	電子部品向けは緩やかに回復		↗ 為替 影響： プラス
アセチレン ブラック	↗	↗		同上 (高圧ケーブル向け) 欧州向け需要回復に より販売増	↗ 同上
セラミックス基板 (窒化珪素、窒化アルミ)	↓	↓		主要ユーザで の設計変更に よる販売減 (電鉄向け) 堅調に回復	↘ 販売 構成差
コスト差等	↓	為替影響、在庫影響 (単価の高い期首在庫の影響) 他			

■ 抗原迅速診断キットは旺盛な検査需要を受けフル稼働が継続も、販売数量は減少

営業利益 差異分析(前年比)

単位：億円

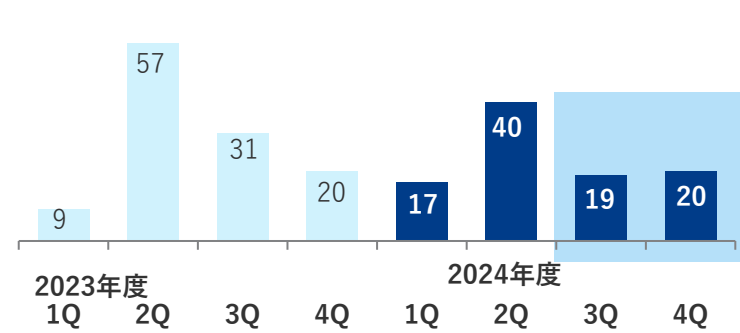


差異理由 (前年比)

売上高	数量差	売価差
インフルエンザワクチン	前年並	
抗原迅速診断キット	旺盛な検査需要を受けフル稼働が継続も、販売数量は減少 (理由) 昨年より少ない期首在庫 新工場建設工事に伴う稼働一時停止 4Qでは需要が落ち着き	保険点数引下げの影響は軽微
臨床試薬 (炎症マーカー等)	前年並	

コスト差等 在庫影響（新工場稼働に向けた在庫増）、のれん償却費減（Icon Genetics社）など

営業利益 四半期推移

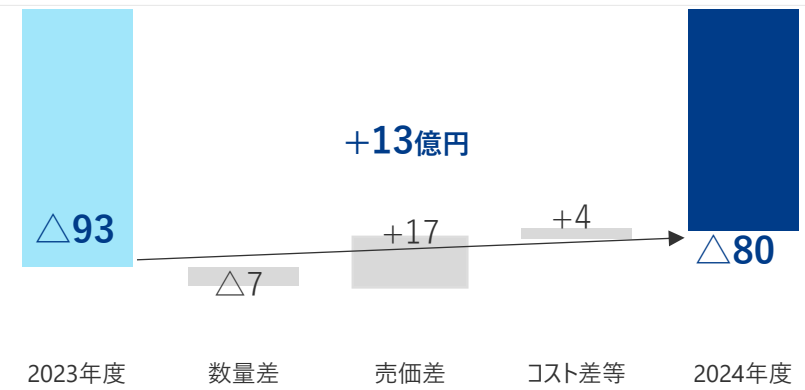


4Q単体(3Q比)：3QはPOCTの稼働一時停止影響あり
4Qは需要に落ち着き

■ クロロプレンゴムは前年並の数量も、為替影響などにより増益

営業利益 差異分析(前年比)

単位：億円

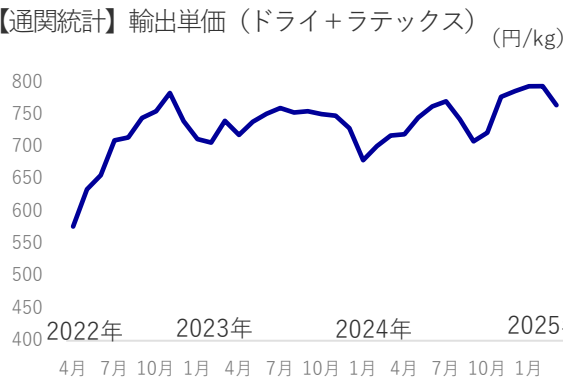


差異理由 (前年比)

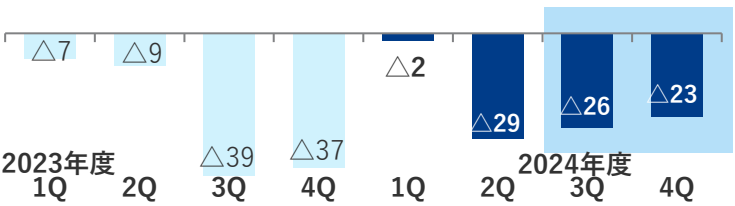
	売上高	数量差	
クロロプレンゴム	→	→	低調な需要が継続
特殊混和材	↘	↘	工事遅れなどにより販売減
セメント	→	→	前年並
コスト差等	↗		(プラス) クロロプレンゴム在庫評価減の解消 (マイナス) 為替影響、米国DPEのコスト増加

売価差

・ 為替影響によりプラス



営業利益 四半期推移



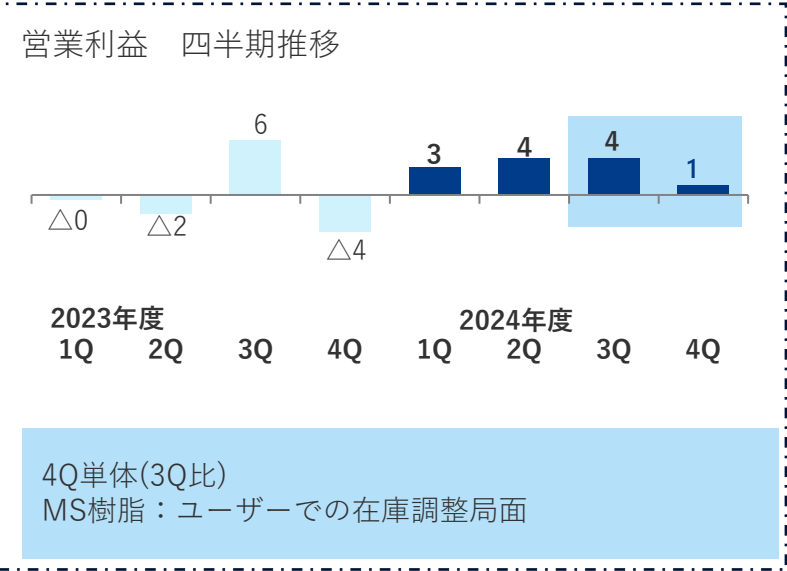
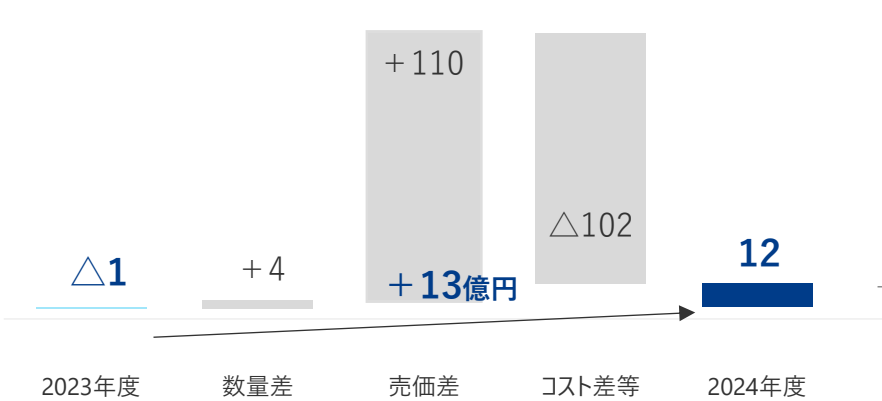
4Q単体(3Q比)：3Q並み

■ PC・家電向けなど需要回復傾向により黒字化

営業利益 差異分析(前年比)

単位：億円

差異理由 (前年比)



	売上高	数量差	売価差
MS樹脂	↗	→ (導光板用途) PCモニター向けは堅調に推移も、 4Qではユーザーの在庫調整局面	↗
AS・ABS・ 透明樹脂など	↗	↗ (家電用途) 中国向け需要回復傾向	↗ スチレン系製品： 原燃料価格上昇に伴う価 格改定 (スプレッドは維持)
食包シート・容器	→	→ 前年並	↗
Toyokalon	→	→ 前年並	→ 前年並
コスト差等		↘ 原燃料価格上昇により悪化 (スプレッドは維持)	

■ 米国DPEでの寒波に伴う凍害や原料供給トラブル影響により、エラストマー・インフラソリューションが下振れ

単位：億円

売上高	2024年度 11月予想	2024年度 実績	増 減	数量差	売価差
電子・先端プロダクツ	950	922	△ 28	△ 28	+ 0
ライフイノベーション	450	433	△ 17	△ 20	+ 3
エラストマー・インフラソリューション	1,200	1,117	△ 83	△ 82	△ 1
ポリマーソリューション	1,400	1,354	△ 46	△ 46	△ 1
その他/消去差	200	177	△ 23	△ 23	-
合計	4,200	4,003	△ 197	△ 199	+ 1

営業利益	2024年度 11月予想	2024年度 実績	増 減	数量差	売価差	コスト差等
電子・先端プロダクツ	100	92	△ 8	△ 8	+ 0	△ 1
ライフイノベーション	100	96	△ 4	△ 15	+ 3	+ 8
エラストマー・インフラソリューション	△55	△80	△ 25	△ 8	△ 1	△ 16
ポリマーソリューション	15	12	△ 3	△ 3	△ 1	+ 0
その他/消去差	20	25	+ 5	+ 5	-	+ 0
合計	180	144	△ 36	△ 29	+ 1	△ 8

2025年度(2026年3月期) 業績予想

- 米国関税のリスクを織り込むも、米国DPE操業暫定停止によりV字回復
- 2025年度中にクロロブレンゴム事業の抜本的対策が更に進捗し特別損失発生の可能性もあるも、特別利益で補填の考え

単位：億円			2024年度 実績	2025年度 予想	増 減	2025年度 上期予想	2025年度 下期予想
売	上	高	4,003	4,100	+ 97	1,950	2,150
営	業	利 益	144	250	+ 106	70	180
		営業利益率	3.6%	6.1%	+ 2.5%	3.6%	8.4%
経	常	利 益	76	190	+ 114	45	145
		特別利益	+4				
		特別損失：DPE関連	△161	損失の可能性	補填		
		特別損失：その他	△90				
純	利	益	△123	150	+ 273	25	125
為 替	レ	ー	ト				
（ 円 / \$ ）			152.8	145.0		145.0	145.0
国 産	ナ	フ	サ				
（ 円 / K リ ッ ト ル ）			75,700	69,000		69,000	69,000

【2025年度予想の前提】

- ①米国DPE製造設備の暫定停止に想定される影響を勘案
- ②米国関税によるリスク織込み
 - ・ 販売価格下落のリスク
 - ・ 販売数量減のリスク
- ③為替前提：145円/\$
為替感応度：
1円/ドル円高⇒営業利益 △4億円

■ 米国DPE操業暫定停止に加え、各種収支改善策によりV字回復。米国関税リスクを織り込み

	(単位：億円)		
	上期	下期	通期
2024年度営業利益	94	50	144
米国DPE操業暫定停止	+20	+70	+90
セメント事業撤退	△4	+13	+9
電子・先端プロダクツ 基板事業 事業モデル変革	+10	+13	+23
生成AI向け需要拡大、半導体・家電向け需要回復	+5	+24	+29
ベストプラクティスPJ コスト削減効果	+10	+2	+12
その他	△35	+28	△7
2025年度営業利益（リスク織込み前（150円/\$で計算））	100	200	300
米国関税 販売価格下落、数量減リスク	△20	△10	△30
為替影響（150円/\$ → 145円/\$へ）	△10	△10	△20
2025年度営業利益（リスク織込み後）	70	180	250

【基板事業 事業モデルの変革 内訳】

- ・セラミックス基板（窒化アルミ基板、窒化珪素基板）
：販売ポートフォリオ最適化に向け、製品価値に見合った大幅な価格改定を実施
- ・アルシンク（金属・セラミックス複合基板）
：需要が拡大する直流送電向け拡販と能力増強
- ・ヒットプレート（金属基板）
：回路工程外注化によるコストダウン

価格転嫁などの対応策で影響最小化を検討

為替感応度：1円/ドル円高⇒営業利益 △4億円

■ 生成AI向け需要は拡大継続、生成AI以外の半導体は緩やかな回復



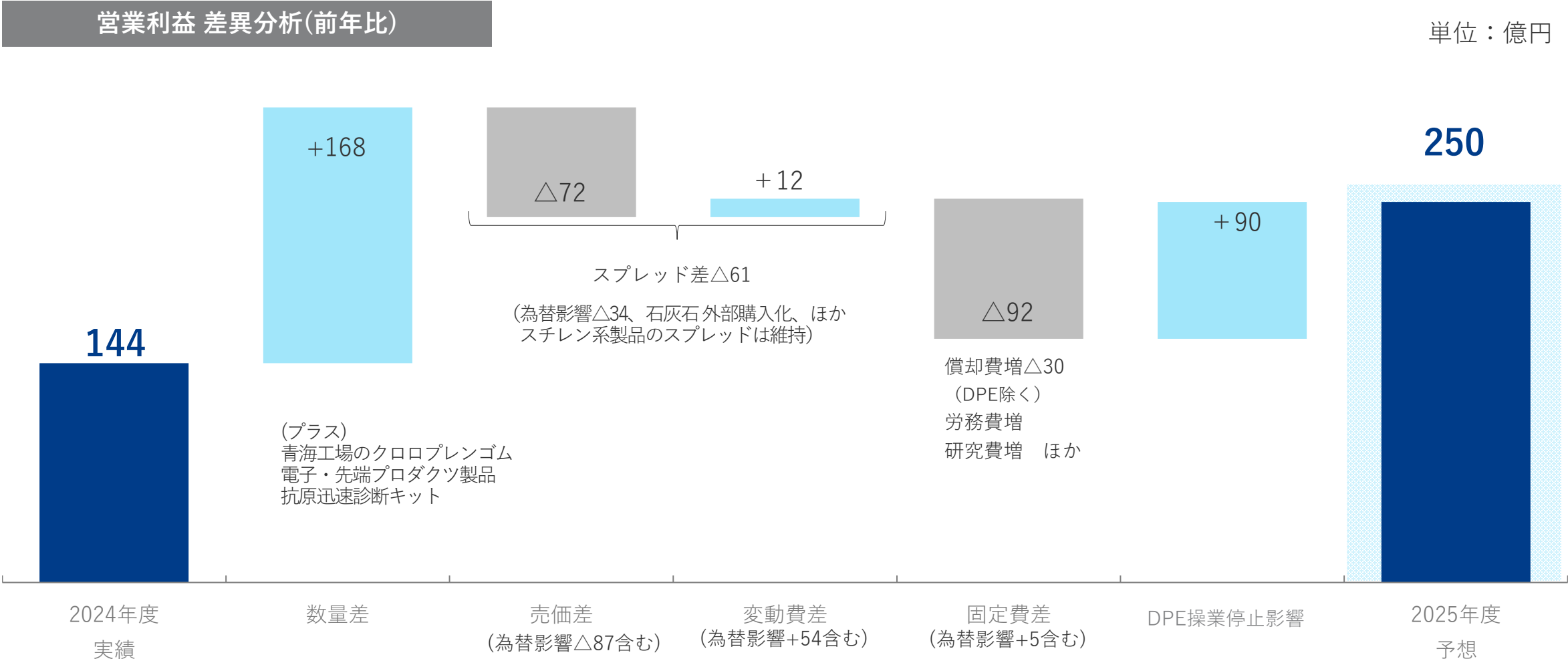
(市場動向)

2024年度実績

2025年度予想

電子・先端 プロダクツ	半導体・電子部品 (車載向け含む)	 	生成AI向け 需要の急伸 生成AI向け以外 回復が鈍化	▶  	生成AI向け 堅調な成長が継続 生成AI向け以外 鈍い回復が継続
	xEV		・ 当社製品の販売比率の高い欧米EVは中国EVに比べて伸び率が鈍化	▶ 	・ 欧州排ガス規制強化でEV生産台数の回復計画も、当社は回復を織り込まず前年並
ライフ イノベーション	感染症検査 (新型コロナウイルス、インフルエンザ等)		・ 旺盛な検査需要のもとフル稼働が継続も、4 Qでは需要が落ち着き ・ 保険点数引下げの影響は軽微	▶ 	・ インフルエンザの流行は例年通りへ ・ 新型コロナは2024年度並の流行を前提
エラストマー・ インフラ ソリューション	クロロプレンゴム		・ クロロプレンゴム世界需要23万トン 一部用途（手袋）を除き需要は低迷が継続	▶ 	・ クロロプレンゴム世界需要24万トン 下期以降、緩やかな回復
ポリマー ソリューション	樹脂		PC、家電向け 堅調に推移も 4 Qで在庫調整 雑貨類向け 需要低調が継続 食品容器向け 賃上げが物価高に追いつかず 中食市場の需要低調が継続	▶ 	PC、家電向け 前年並 雑貨類向け 需要低調が継続 食品容器向け 前年並の低調な需要が継続

■ 青海工場のクロロプレンゴム、電子・先端プロダクツ製品、抗原迅速診断キットなどの販売増、DPE操業暫定停止により大幅回復を見込む



■ 電子・先端プロダクツとエラストマー・インフラソリューションの回復により大幅増益の見通し

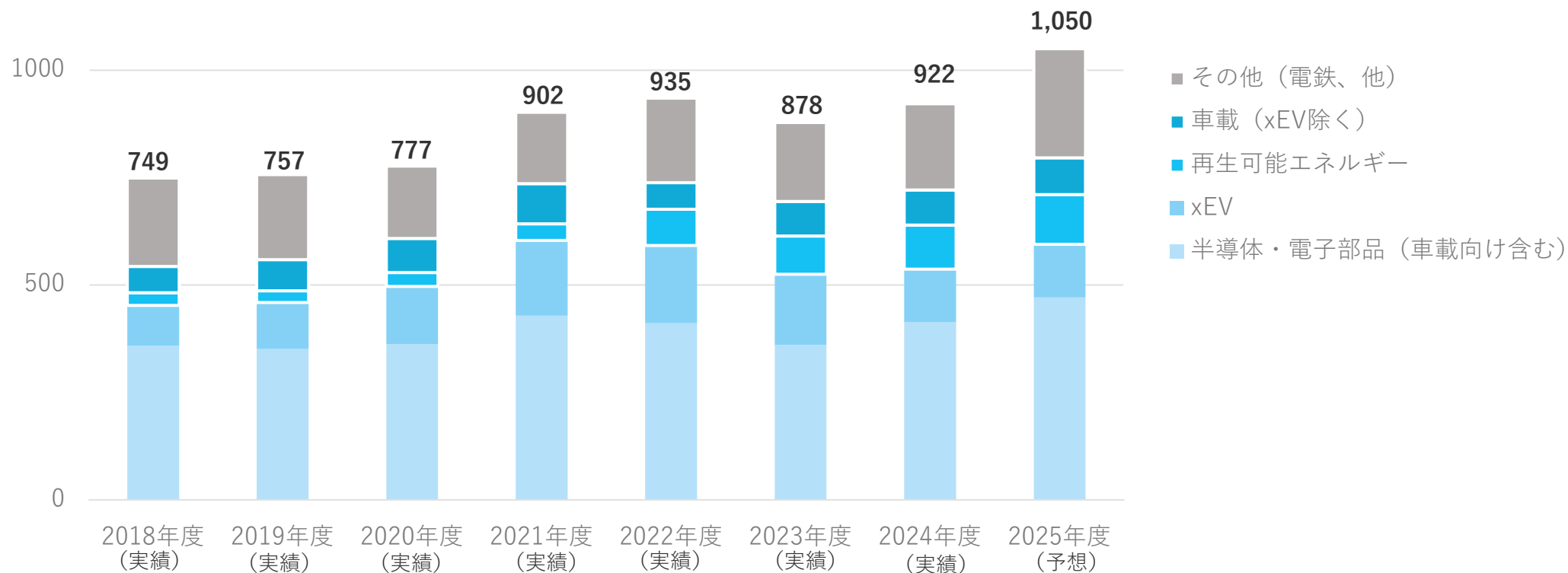
売上高	2024年度 実績	2025年度 予想	増 減	数量差	売価差	DPE 操業停止影響	単位：億円
電子・先端プロダクツ	922	1,050	+ 128	+ 129	△ 1		
ライフイノベーション	433	450	+ 17	+ 35	△ 18		
エラストマー・インフラソリューション	1,117	1,050	△ 67	+ 38	+ 15	△ 120	
ポリマーソリューション	1,354	1,350	△ 4	+ 65	△ 69		
その他/消去差	177	200	+ 23	+ 23	-		
合計	4,003	4,100	+ 97	+ 290	△ 72	△ 120	

営業利益	2024年度 実績	2025年度 予想	増 減	数量差	売価差	コスト差等	DPE 操業停止影響
電子・先端プロダクツ	92	100	+ 8	+ 54	△ 1	△ 45	
ライフイノベーション	96	100	+ 4	+ 46	△ 18	△ 25	
エラストマー・インフラソリューション	△80	10	+ 90	+ 68	+ 15	△ 83	+ 90
ポリマーソリューション	12	20	+ 8	+ 4	△ 69	+ 73	
その他/消去差	25	20	△ 5	△ 5	-	△ 0	
合計	144	250	+ 106	+ 168	△ 72	△ 80	+ 90

■ 需要の回復が遅れるも、メガトレンドである半導体、xEV、再生可能エネルギーにおいて確実に伸長

売上高用途別構成 推移

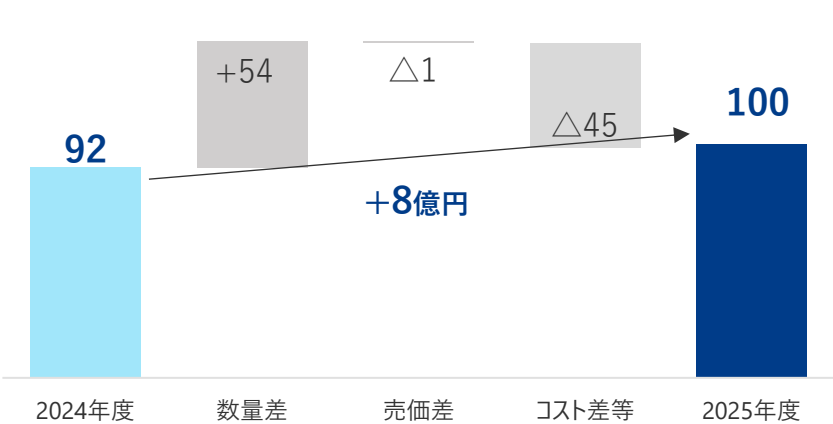
(売上高：億円)



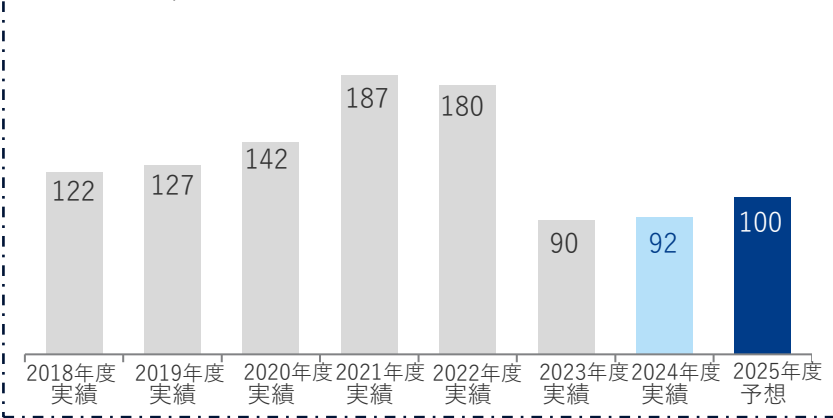
■ 生成AIを含む高速通信向け需要拡大、半導体・電子部品関連回復傾向により増益

営業利益 差異分析(前年比)

単位：億円



営業利益 推移



差異理由 (前年比)

※ TIM (Thermal Interface Materials : 放熱材料)

	売上高	数量差	(用途別)			売価差
			半導体・電子部品	xEV	その他	
球状アルミナ	↗	↗	(TIM用途) 前年並 (放熱封止材用途) 生成AI向けの需要は堅調に拡大	前年並		→
球状シリカ	↗	↗	(封止材用途) 回復傾向 (樹脂基板用途) 生成AI向けの需要増			→
高機能フィルム	↗	↗	回復傾向			→
アセチレンブラック	↗	↗		同上	高压ケーブル向け好調	→
セラミックス基板 (窒化珪素、窒化アルミ)	→	→		同上	電鉄・産業用途の需要が堅調	↗ 販売ポートフォリオ最適化に向けた大幅な価格改定

コスト差等

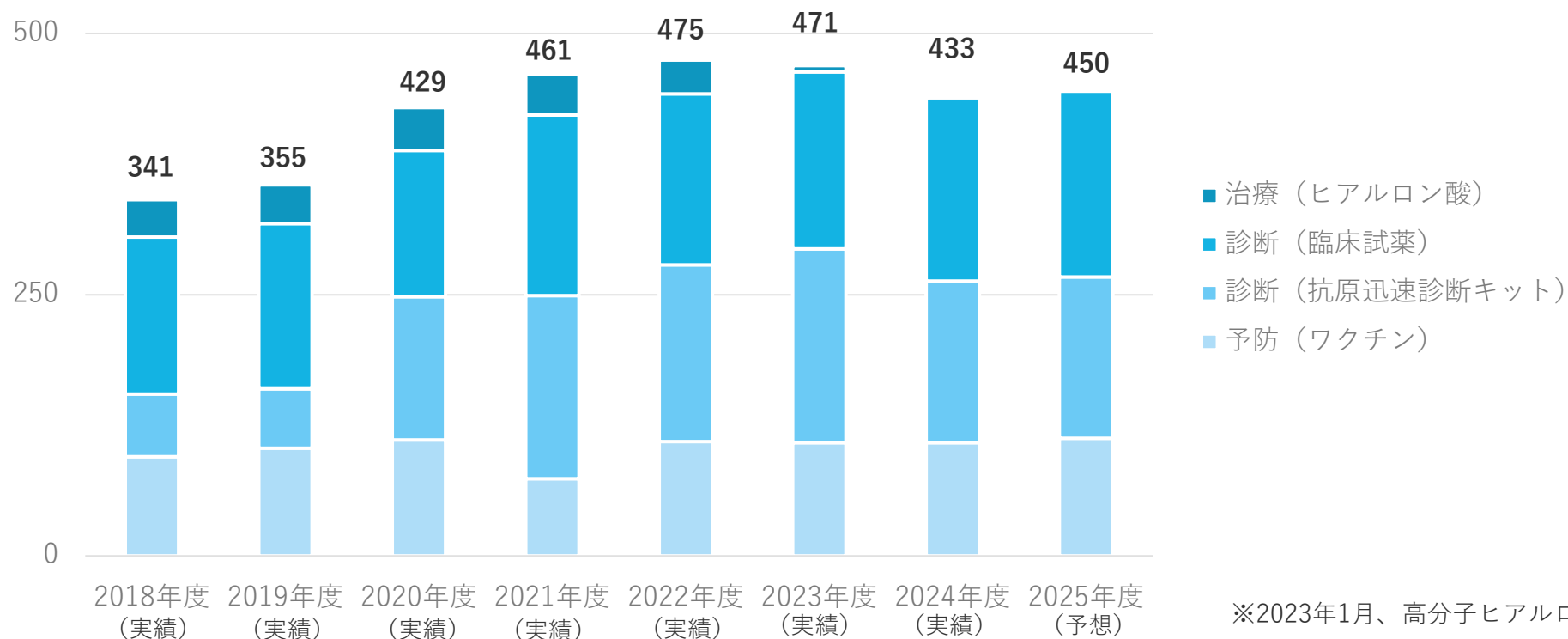


償却費△19、研究費△6、アセチレンブラック（タイ）準備費用、在庫影響（単価の高い期首在庫の影響）など

- 新型コロナ後の感染症に対する環境の変化により拡大した検査需要が維持。
2025年4月より新工場稼働で更なる拡大へ

売上高用途別構成 推移

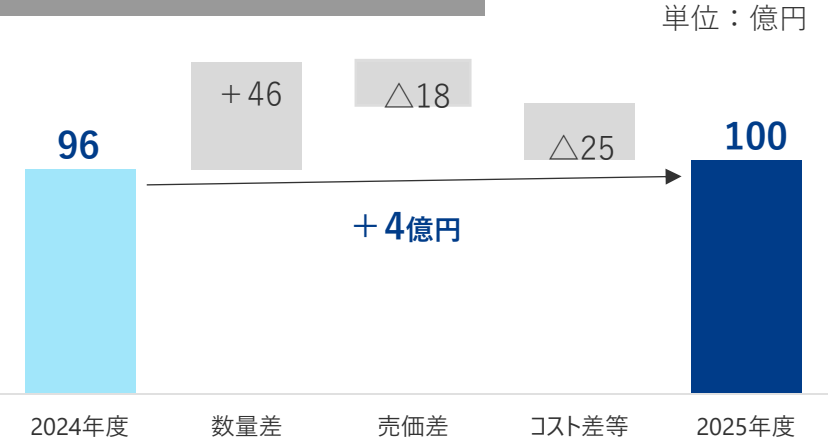
(売上高：億円)



※2023年1月、高分子ヒアルロン酸製剤の受託製造終了

■ 2025年4月より新工場稼働し販売数量増も、償却負担発生により微増

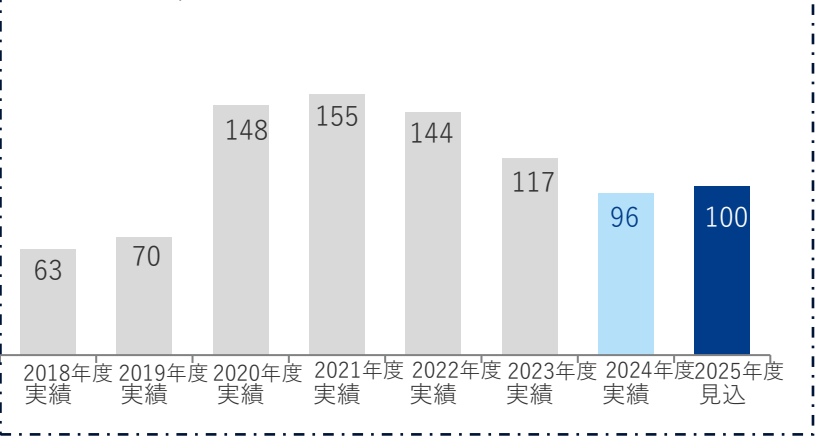
営業利益 差異分析(前年比)



差異理由 (前年比)

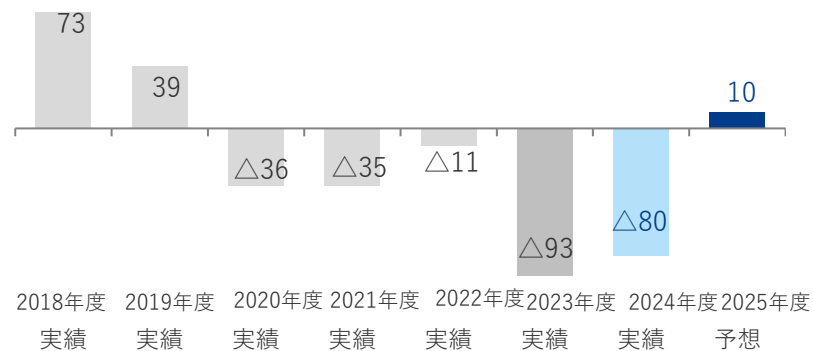
売上高		数量差	売価差
インフルエンザワクチン	→	→ 前年並	→ 前年並
抗原迅速診断キット	↗	↗ 2025年4月より新工場稼働し、販売数量増	↘ 販売構成差
臨床試薬(炎症マーカー等)	→	→ 前年並	→ 前年並
コスト差等		↘ 償却費増加（新工場稼働）、研究費増加 ほか	

営業利益 推移



営業利益 差異分析(前年比)

差異理由（前年比）



コスト差等

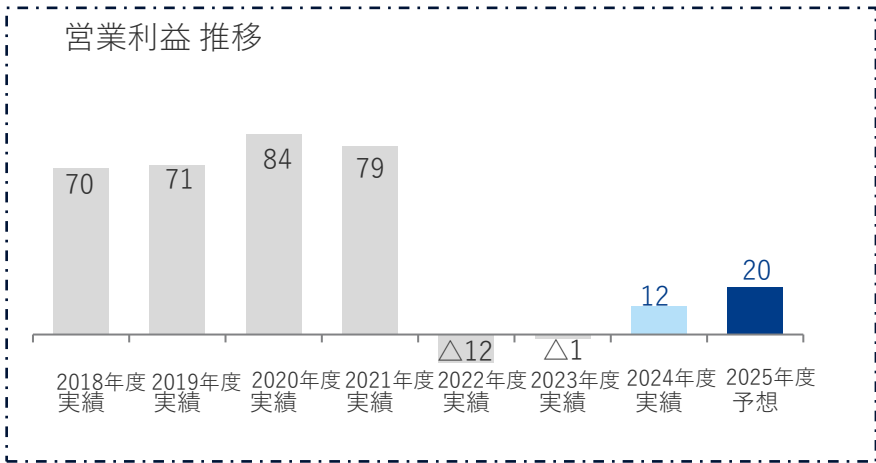
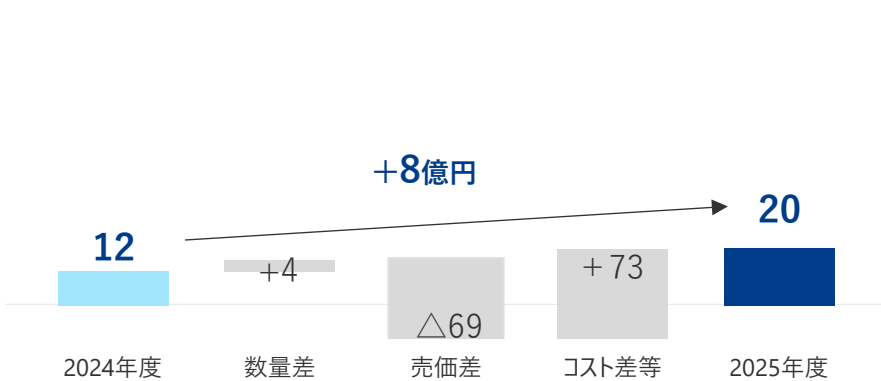
在庫影響（青海工場のクロロプレンゴム在庫減少）、石灰石外部購入化　ほか

DPE操業停止 影響

米国DPEの固定費減少、米国DPEでの販売減

■ MS樹脂などの出荷増により増益

営業利益 差異分析(前年比) 単位：億円



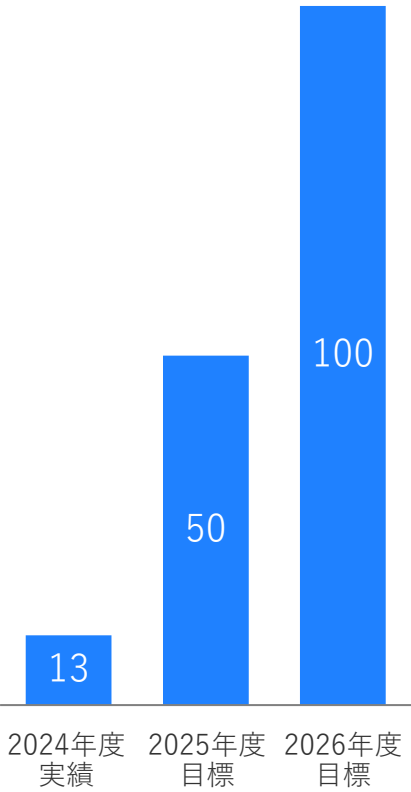
差異理由 (前年比)

	売上高	数量差	売価差
MS樹脂	↗	↗ 緩やかな回復	↘ 原燃料価格下落に対応した価格改定（スプレッドは維持）
AS・ABS・透明樹脂など	→	→ 前年並	↘ 原燃料価格下落に対応した価格改定（スプレッドは維持）
食包シート・容器	→	→ 前年並	↗ 適正価格への是正
Toyokalon	→	→ 前年並	→ 前年並

コスト差等 ↗ 原燃料価格下落によるコスト低減（スプレッドは維持）

- ベストプラクティスプロジェクトでは、2026年度 100億円/年のコストダウン達成へ向け各施策を推進中
- 2024年度は原価低減や販売経費低減、投資の適正化等により12.9億円のコストダウンを実現
- 2025年度は50億円の目標額に対して、25億円を今回予想に織込み

実績・目標



施策	2024年度実績	2025年度予想	2025年度目標
	12.9億円	25億円	50億円
原価低減	2.3億円	9.6億円	19.1億円
サプライチェーン改革	2.2億円	3.5億円	6.9億円
販売経費低減	4.6億円	5.8億円	11.6億円
労働生産性向上	0.4億円	3.0億円	6.0億円
投資コストの適正化	3.4億円	0.4億円	0.4億円
グループ会社への展開		2.5億円	4.9億円

■ 2025年は投資を更に厳選も、重要な戦略投資であるアセチレンブラックのタイでの新規製造拠点設立を計上予定

単位：億円

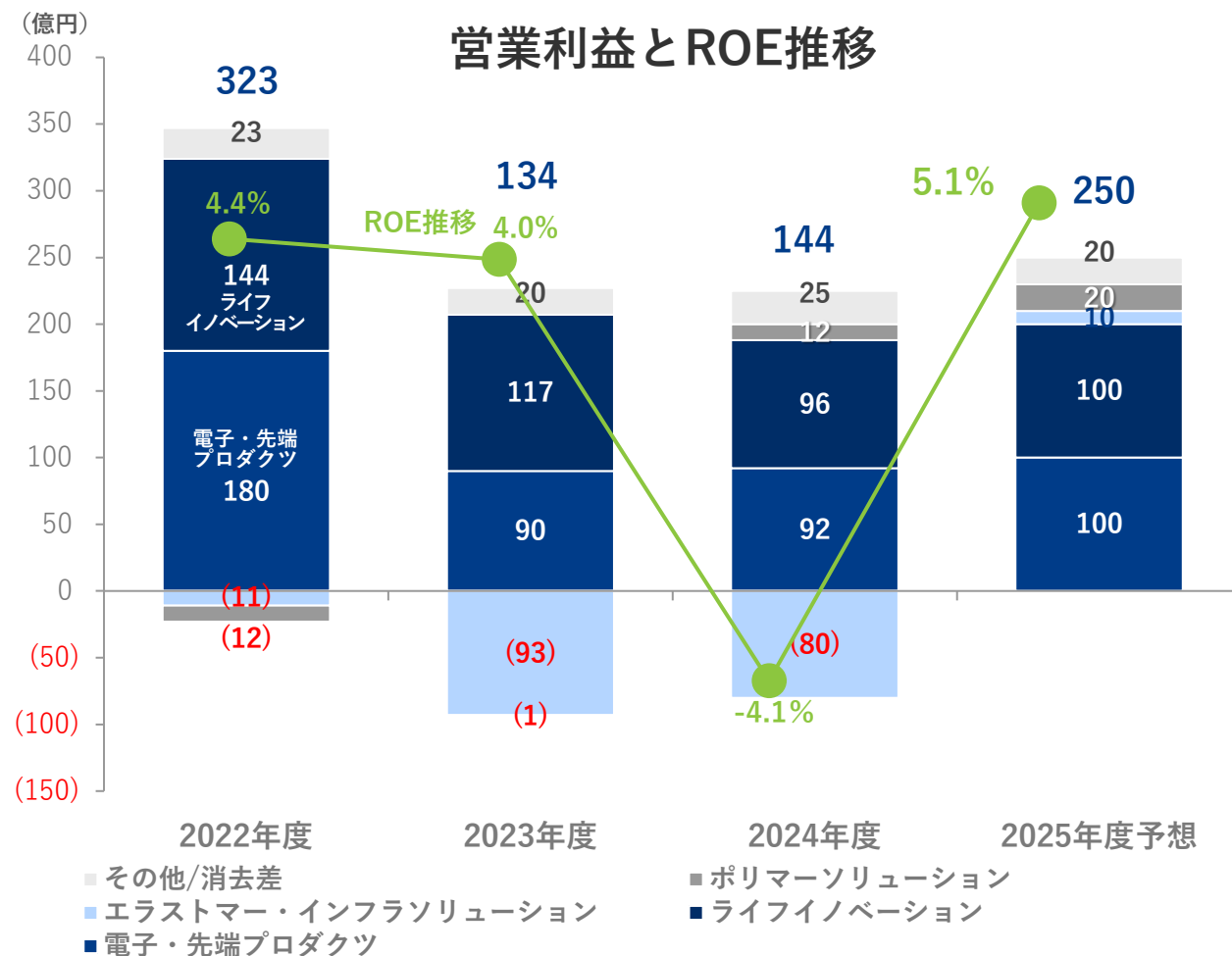
	投資				減価償却費				研究開発費			
	2024年度		2025年度		2024年度		2025年度		2024年度		2025年度	
	上期実績	通期実績	上期予想	通期予想	上期実績	通期実績	上期予想	通期予想	上期実績	通期実績	上期予想	通期予想
電子・先端プロダクツ	150	409	200	400	47	96	58	116	28	55	30	60
ライフイノベーション	48	106	20	30	16	35	20	40	21	44	25	50
エラストマー・インフラソリューション	48	117	50	110	46	92	45	90	13	27	15	25
ポリマーソリューション	34	60	30	60	26	52	25	50	12	23	10	20
その他/消去差	0	0			2	4	2	4				
合計	280	692	300	600	137	279	150	300	74	149	80	155

■ キャッシュフローの改善を見込み、前年同額の100円/株を維持

		2018年度 実績	2019年度 実績	2020年度 実績	2021年度 実績	2022年度 実績	2023年度 実績	2024年度 実績	2025年度 予想
当期純利益	(億円)	250	227	228	260	128	119	△123	150
1株当たり配当*	(円/株)	120.0	125.0	125.0	145.0	100.0	100.0	100.0	100.0
								(中間50.0 期末50.0)	(中間50.0 期末50.0)
配当額	(億円)	105	108	108	125	86	86	86	86
配当性向		42%	48%	47%	48%	68%	72%	-	57%
自己株取得	(億円)	21	-	-	-	-	-	-	-
総還元額	(億円)	126	108	108	125	86	86	86	86
総還元性向		50%	48%	47%	48%	68%	72%	-	57%
減価償却額	(億円)	229	225	229	239	270	269	279	300
設備投資・投融資額	(億円)	328	369	423	356	394	437	692	600
有利子負債残高	(億円)	1,121	1,343	1,382	1,370	1,697	1,744	2,177	2,150
ネットDEレシオ		0.40倍	0.42倍	0.42倍	0.40倍	0.50倍	0.45倍	0.61倍	0.66倍
ROIC		7.8%	6.6%	6.8%	7.3%	6.7%	2.5%	2.5%	4.2%
ROE		10.3%	9.1%	8.8%	9.4%	4.4%	4.0%	△4.1%	5.1%

収益性改善に向けて・経営説明会実施について

- 米国DPEにおけるクロロプレンゴム事業の不振などで、直近3年間の営業利益は大幅悪化
- 加えて、2022年度以降、構造改革に伴う特別損失計上もあり、ROEが悪化。2025年度にはROE5.1%まで改善する見込み



収益性低下の要因

1 構造改革に伴う特別損失の計上

特別損失計上額	2022年度	△177億円	セメント事業撤退関連
	2023年度	△ 68億円	ノロウイルスワクチン開発中止に伴うIcon Genetics社に係るのれんの減損損失等
	2024年度	△161億円	米国DPE固定資産減損等

2 米国クロロプレンゴム事業の不振

3 電子・先端プロダクツの成長性鈍化

4 ポリマーソリューションの業績停滞

5 全社的なコスト増加

- 前提条件の変化への対応、米国DPEの抜本的対策のスタートを契機に、経営計画を見直し、2025年度中に公表予定
- 2025年5月30日に経営説明会を実施し、経営計画見直しの方向性や業績回復策・経営基盤強化策等を説明

		指標	M30策定時	変更点	
①	GDP成長率 (2017年-2030年CAGR)	日本 中国 東南アジア インド	1.2% 6.1% 6.9% 8.8%	⬇️	1.0% 3.9% 4.3% 5.8%
②	DX	国内DX投資額	2019年 8,000億円 2030年 3.0兆円	⬆️	2030年3.3兆円
③	AI	国内AI投資額	2018年 5,000億円 2030年 2.0兆円	➡️	変更点無し
④	電子機器	世界 5 G関連 デバイス市場	2020年 11兆円 2030年 70兆円	➡️	比較不能なため 変更点無し
⑤	EV	世界新車販売台 数のEV販売比率	2025年 31% 2030年 51%	⬇️	2025年13.9% 2030年27.1% ※電池生産能力ベース
⑥	半導体	半導体関連 市場規模	2020年 50兆円弱 2030年 100兆円	➡️	比較不可能なため 変更点なし
⑦	石油化学	国内エチレン 換算需要	—	⬇️	2022年5.5百万t 2030年5.1百万t

✓ 2025年5月30日

経営説明会を実施

- ・ 経営計画見直しの方向性
- ・ 業績回復策と経営基盤強化策

✓ 2025年度中

見直し版経営計画を発表

- 見直し検討事項：
- ① クロロプレンゴム事業の抜本的対策
 - ② ポートフォリオ改革
 - ③ ROE向上策
 - ④ ガバナンス体制の強化

■ 株主の皆様との対話内容を踏まえて、CFOを取締役会候補者に選任。事業ポートフォリオ変革等の議論を深化

01 新社長に石田郁雄が就任

豊富な実務経験に加え、デンカグループ全体の事業戦略を統括してきたことから、その実行力と決断力によりスピード感を持った成長への挑戦を牽引する

再任

石田 郁雄

代表取締役社長 兼 社長執行役員



【経歴】 1985 当社入社
1985-2007 クロロブレンゴムなどの営業、海外駐在も経験
2007-2022 電子・先端プロダクツ部門（2019年から部門長）
2023-2024 取締役 常務執行役員 経営企画・人財（CHRO）、他 担当
2025- 代表取締役社長 兼 社長執行役員
【所有する当社株式数】 8,233株（うち株式交付信託制度に基づく交付予定株式数2,633株）

02 林田りみるCFOを取締役候補者に選任

財務戦略担当として取締役会に投資家目線の課題意識を共有するとともに、グループ全体の収益力向上に向けた全社戦略を推進する

新任

林田 りみる

専務執行役員
財務戦略担当（CFO）、サプライチェーン担当（CSCO）



【経歴】 1985 当社入社
2017-2022 執行役員 経理部、財務戦略部担当
2023-2024 常務執行役員 経理部 財務戦略部担当
2024-2025 常務執行役員 財務戦略担当（CFO）、経理部、財務戦略部、コーポレートコミュニケーション部 担当
2025- 専務執行役員 財務戦略担当（CFO）、サプライチェーン担当（CSCO）、他 担当
【所有する当社株式数】 8,978株（うち株式交付信託制度に基づく交付予定株式数878株）

■ 役員の異動

新任

香坂 昌信

技術統括（CTO）、生産・技術部、デジタル戦略部、エンジニアリング部 担当

退任

山本 学

取締役会長退任後、特別顧問に就任

退任

高橋 和男

代表取締役専務執行役員退任後、エグゼクティブフェローに就任

業績回復策・経営基盤強化策及び経営計画の見直しに向けて取締役会の知見・経験・専門性を強化

新取締役会体制

	独立社外	企業経営 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		○	○	○			○		○	○			
代表取締役社長 社長執行役員 石田 郁雄		○	○	○		○			○	○			
新任 取締役 専務執行役員 林田 りみる		○			○				○				
新任 取締役 常務執行役員 香坂 昌信				○			○	○			○	○	○
取締役 中田 るみ子	✓		○					○					
取締役 常勤監査等委員 内田 瑞宏					○	○		○	○				○
取締役 監査等委員 木下 俊男	✓			○	○				○				
取締役 監査等委員 山本 明夫	✓	○	○	○						○			
取締役 監査等委員 的場 美友紀	✓					○		○	○		○		

■ 独立性

独立社外取締役比率

44%

■ 専門性

財務戦略・会計

CFOを選任

DX

CTOを選任

■ ジェンダー

女性取締役

2名/9名中

■ 指名・報酬等諮問委員会

委員長

社外取締役

- 社外役員の機能発揮に向けた各種取り組みを継続的に実施し、企業価値向上に向けた議論を実施
- 2023年度に変更した役員報酬制度に関しては、今後はより株主目線と一致したインセンティブ強化を検討

社外役員の機能発揮・取組事項

指名・報酬等諮問委員会（2024年度4回開催）

- ✓ 社外取締役が委員長を務める
- ✓ 後継者育成計画への社外取締役の関与を強化

監査等委員会（2024年度14回開催）

- ✓ **Mission2030の推進状況に対する議論**
 - ・事業ポートフォリオ改革とKPI目標達成に向けた推進状況を含め、業務執行プロセスの合理性・効率性の監査を実施
 - ・DPE事業の見極めや、新製品開発・新規事業創出を含む重点課題に関して、社外取締役の多様な意見を踏まえて提言
- ✓ **現地訪問による業務状況調査**
 - ・国内・海外の業務活動や財産保全状況等の調査にあたり、社外取締役自らが工場・研究所等に足を運ぶことを重視
 - ・監査の役割を果たすと同時に、社外取締役が事業に対する深い理解を養う機会ともなっている

経営課題懇談会（2024年度12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、社内および社外の実務者の連携強化の場として開催
- ✓ クロロプレンゴム事業の抜本的対策等について議論

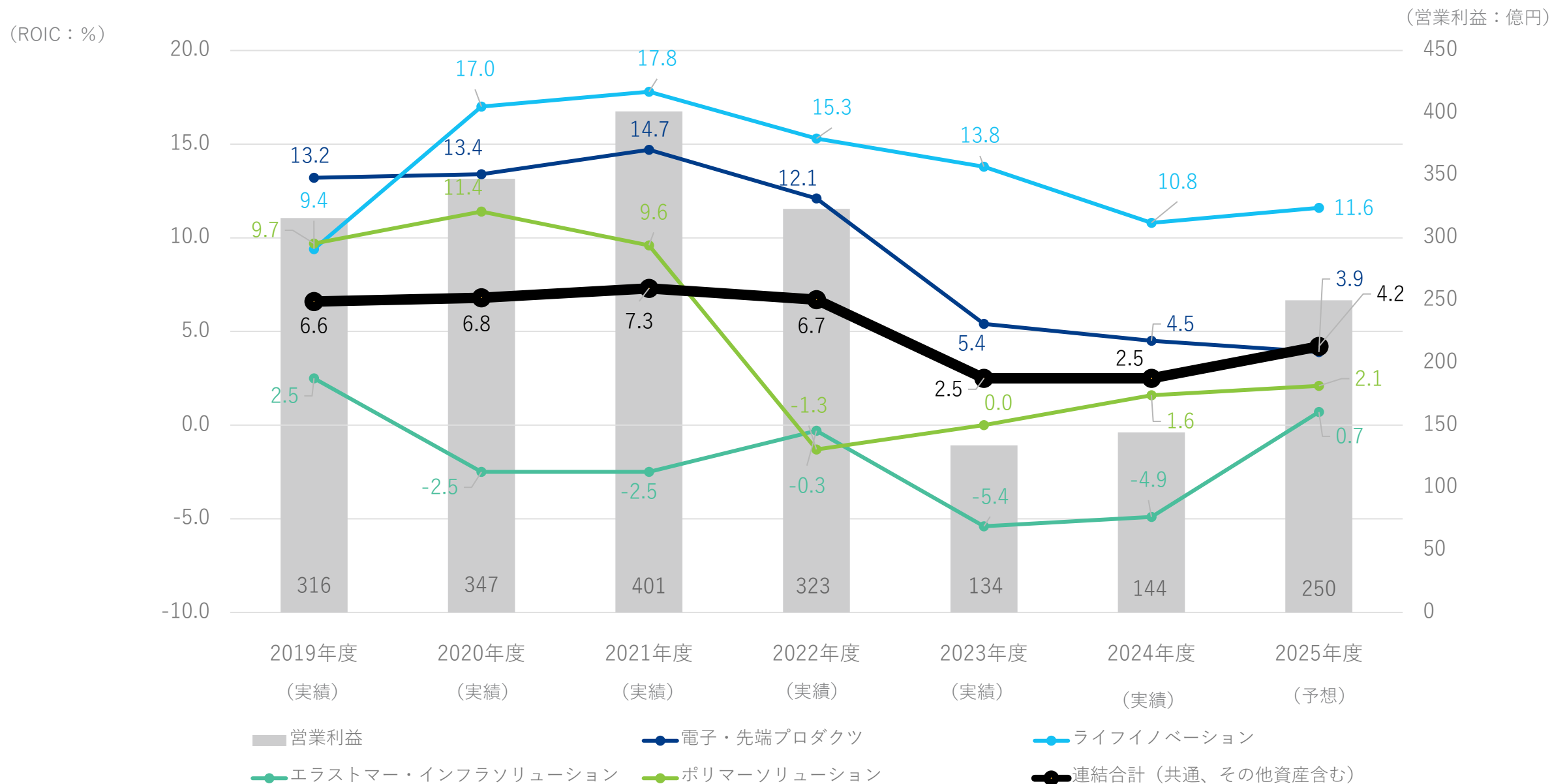
サステナビリティ委員会（2024年度3回開催）

- ✓ サステナビリティに係る活動と非財務目標・KPIの進捗およびリスク・収益機会への対応強化
- ✓ 社外取締役及び常勤監査等委員がオブザーバーを務める

役員報酬制度のインセンティブ強化

役員報酬制度（2023年に変更）

- ✓ 報酬構成比率の見直しと短期インセンティブの強化
- ✓ 個人業績評価制度の導入
- ✓ 執行役員への株式報酬の導入



売上高 単位：億円	2023年度				2024年度				2025年度予想	
	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q	上期	下期
電 子 ・ 先 端 プ ロ ダ ク ツ	192	225	217	245	219	232	225	247	500	550
ラ イ フ イ ノ ベ ー シ ョ ン	72	150	158	90	78	146	127	82	200	250
エラストマー・インフラソリューション	280	292	286	256	292	272	280	272	500	550
ポ リ マ ー ソ リ ュ ー シ ョ ン	298	317	309	319	326	349	349	330	650	700
そ の 他 / 消 去 差	37	51	45	54	38	40	44	56	100	100
合 計	878	1,035	1,015	964	952	1,038	1,025	987	1,950	2,150

営業利益 単位：億円	2023年度				2024年度				2025年度予想	
	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q	上期	下期
電 子 ・ 先 端 プ ロ ダ ク ツ	21	28	18	24	23	27	20	22	40	60
ラ イ フ イ ノ ベ ー シ ョ ン	9	57	31	20	17	40	19	20	45	55
エラストマー・インフラソリューション	△7	△9	△39	△37	△2	△29	△26	△23	△35	45
ポ リ マ ー ソ リ ュ ー シ ョ ン	△0	△2	6	△4	3	4	4	1	10	10
そ の 他 / 消 去 差	5	5	4	6	7	5	7	5	10	10
合 計	28	77	20	8	47	47	24	26	70	180

業績予想の適切な利用に関する説明

(将来に関する記述等についてのご注意)

本資料に掲載されている業績の見通し等の将来に関する記述は、当社が現在入手している情報および合理的であると判断する一定の前提に基づいており、実際の業績等は様々な要因により大きく異なる可能性があります。

世界に誇れる、化学を。

Denka

本資料に関するお問い合わせ先
デ ン カ 株 式 会 社
コーポレートコミュニケーション部

TEL 03-5290-5511

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