



Denka

Possibility
of
chemistry

2025年度(2026年3月期) 第2四半期 決算説明会資料

証券コード：4061

デンカ株式会社

2025年11月10日

- 製造設備を安全な状態で完全休止させるための作業を継続中
- 各ステークホルダーとの協議は継続中

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

設備の状況	DPEは、製造設備を安全な状態で完全に休止させるため、製造設備に残る原材料や中間品などの危険物の抜き出し、および処分作業を継続中。 1 Qからの主な進捗：最も危険性が高いと分類した物質の抜き出し、処理が完了。 現在は、災害リスクを伴う残りの危険物の抜き出し・処理や設備内の洗浄などを順次実施中。
ステークホルダー	DPEは、今後の費用負担を最小化すべく、各ステークホルダーとの協議を継続中。
出荷状況	1 Qからの主な進捗：DPE品を使用していたユーザーに対する、デンカ青海工場品への切替作業は完了。 DPE品在庫は上期中に概ね出荷完了。

- 営業利益：抜本的対策効果は計画並みの上期+18億円、通期では+86億円の見通し（2024年度比）
- 特別損益：上期は原材料・中間品の評価減に加え、原材料等の抜取作業に伴う労務費などの費用発生により△84億円
下期以降も原材料等の抜取作業に伴う労務費などの費用が特別損失として発生することが見込まれるが、特別利益などで可能な限り補填することを目指す

		単位：億円			
		1Q	2Q	下期	通期
営業利益	抜本的対策効果	+ 9	+9	+ 68	+ 86
特別損益	DPE関連損失	△21 (原材料・中間品の 評価減等のみ)	△63 (原材料等の抜取作業に 伴う労務費などの費用)	下期以降も原材料等の抜取作業に伴う 労務費などの費用が特別損失として発生	
	大船工場用地売却益	+ 82	0	補填	
	政策保有株式売却益など	0	0	必要に応じ検討	

上期中にDPE品在庫を概ね出荷完了の為、下期からメリットがフルに寄与

2025年度2Q
決算概要
(P5-P14)

■ 営業利益：97億円 前年比＋4億円

電子・先端プロダクツの数量差＋34：半導体（生成AI関連）と電力インフラ向け需要拡大、半導体（汎用）向け需要の緩やかな回復
固定費差△11（償却費△7ほか）、為替影響△11

■ 純利益：39億円 前年比＋5億円

DPE関連損失 2024年度上期 なし → 2025年度上期 △84億円（設備内の原材料等の評価減、原材料等の抜取作業費用など）
大船工場用地売却益 2024年度上期 なし → 2025年度上期＋82億円

2025年度
業績予想
(P15-P19)

■ 営業利益：250億円（期初予想から据え置き）

■ 純利益：150億円（期初予想から据え置き）

営業利益：セグメント毎に強弱あるも、全体として期初予想並

クロロプレンゴム事業の抜本的対策による改善効果＋86億円などによりV字回復

純利益：クロロプレンゴム事業の抜本的対策の進捗に合わせ、相応の特別損失計上を見込むものの、
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
(P20)

■ 配当予想：100円/株から変更なし（総還元性向57%）

■ 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、増加を目指す経営計画
「Mission2030」
見直しの方向性
(P24～32)

■ 見直し版「Mission2030」を2026年2月に発表予定

■ フェーズ2（2026～2028年度）では、蓋然性の高い数値目標としてROE 8.0%以上を目指す

■ フェーズ3（2029～2030年度）以降、ICT&EnergyとHealthcareのベストミックスでありたい姿
（営業利益1,000億円、ROE15%）へ。Sustainable Livingは勝ち残る事業のみへ厳選

2025年度(2026年3月期)第 2 四半期 決算概要

■ 営業利益は前年比微増の一方、期初予想を上回る

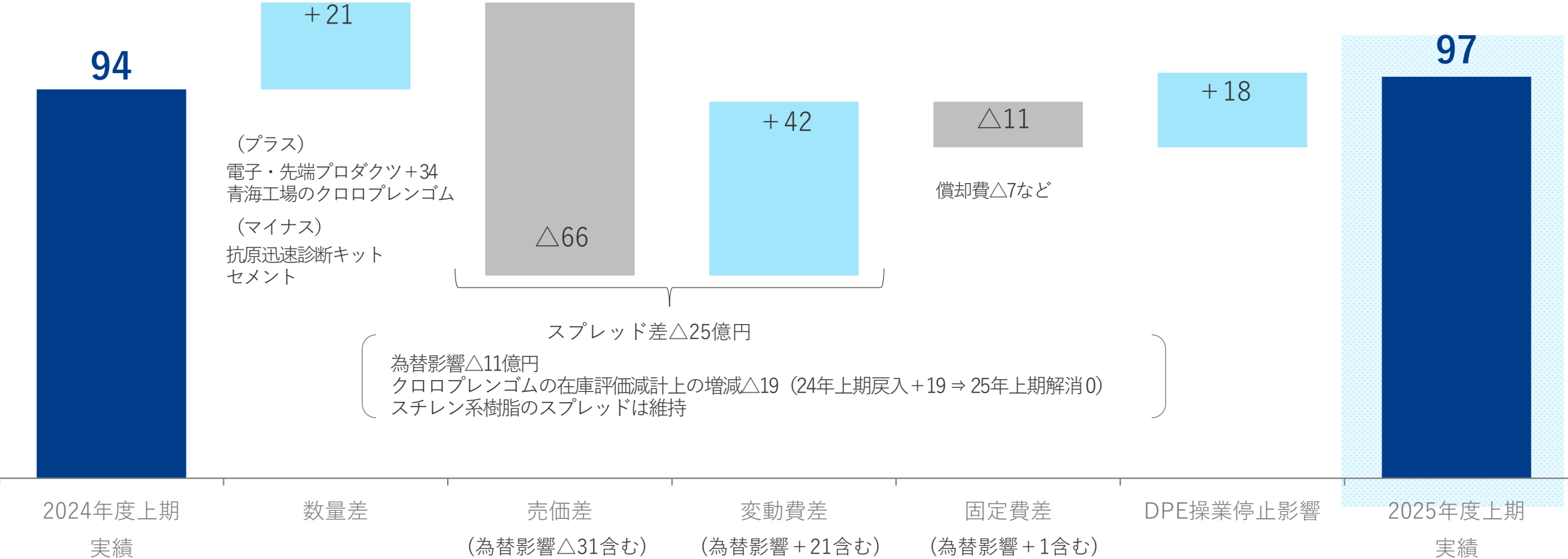
			単位：億円		
			2024年度 上期実績	2025年度 上期実績	2025年度 上期 期初予想 (前年比) (期初予想比)
売	上	高	1,991	1,967	△24 1,950 + 17
営	業	利 益	94	97	+ 4 70 + 27
	営	業利益率	4.7%	5.0%	+ 0.3% 3.6% + 1.4%
経	常	利 益	56	68	+ 12 45 + 23
純	利	益	34	39 ※	+ 5 25 + 14
為	替	レ ー ト	153.9	146.2	145.0
(	円	/ \$)			
国	産	ナ フ サ	77,700	65,000	69,000
(	円	/ K リ ッ ト ル)			

※ DPE関連損失 2024年度上期 なし ⇒ 2025年度上期△84億円（設備内の原材料・中間品の評価減、抜取作業にかかる費用など）
大船工場用地売却益 2024年度上期 なし ⇒ 2025年度上期 + 82億円

■ 半導体（生成AI関連）と電力インフラ向けの需要拡大に加え、半導体（汎用）の需要も緩やかに回復したが、為替影響や固定費増加などにより微増

営業利益 差異分析(前年比)

単位：億円



■ 電子・先端プロダクツ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

売上高	2024年度 上期実績	2025年度 上期実績	増減	DPE 単位：億円		
				数量差	売価差	操業停止影響
電子・先端プロダクツ	451	501	+ 51	+58	△ 7	
ライフイノベーション	224	214	△ 10	△ 11	+1	
エラストマー・インフラソリューション	564	499	△ 66	△ 41	+10	△35
ポリマーソリューション	674	654	△ 20	+51	△ 71	
その他/消去差	77	98	+ 21	+21	+0	
合計	1,991	1,967	△ 24	+78	△ 66	△35

営業利益	2024年度 上期実績	2025年度 上期実績	増減	DPE			
				数量差	売価差	コスト差等	操業停止影響
電子・先端プロダクツ	49	63	+ 14	+ 34	△ 7	△ 13	
ライフイノベーション	57	38	△ 19	△ 9	+1	△ 11	
エラストマー・インフラソリューション	△30	△34	△ 4	△10	+10	△ 22	+18
ポリマーソリューション	6	15	+ 9	+ 3	△ 71	+ 77	
その他/消去差	12	15	+ 3	+ 4	+0	△ 0	
合計	94	97	+ 4	+21	△ 66	+31	+18

■ 電子・先端プロダクツとライフイノベーションが増益

単位：億円

売上高	2023年度				2024年度				2025年度		1Q比 (増減)
	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	
電子・先端プロダクツ	192	225	217	245	219	232	225	247	236	265	+ 29
ライフイノベーション	72	150	158	90	78	146	127	82	66	148	+ 83
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	258	241	△ 17
ポリマーソリューション	298	317	309	319	326	349	349	330	338	316	△ 22
その他/消去差	37	51	45	54	38	40	44	56	43	56	+ 13
合計	878	1,035	1,015	964	952	1,038	1,025	987	941	1,026	+ 86

営業利益	2023年度				2024年度				2025年度		1Q比 (増減)
	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	
電子・先端プロダクツ	21	28	18	24	23	27	20	22	25	38	+ 14
ライフイノベーション	9	57	31	20	17	40	19	20	2	36	+ 34
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	△14	△20	△ 6
ポリマーソリューション	△0	△2	6	△4	3	4	4	1	4	11	+ 7
その他/消去差	5	5	4	6	7	5	7	5	6	9	+ 3
合計	28	77	20	8	47	47	24	26	23	74	+ 51

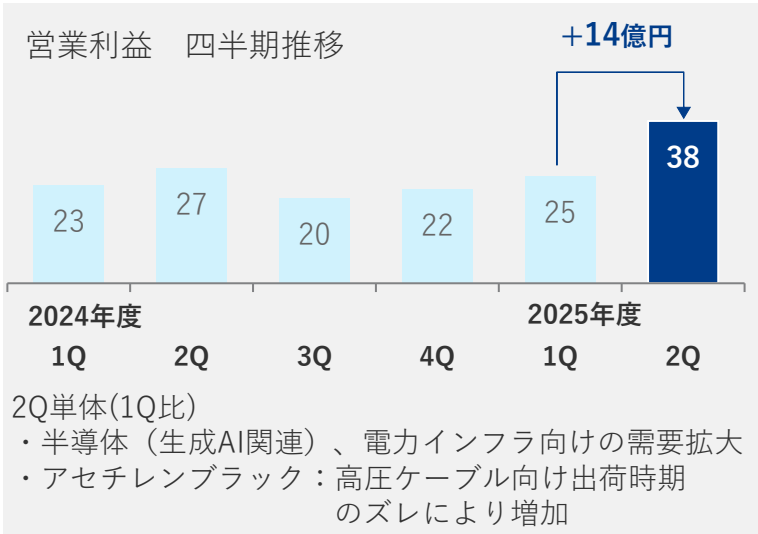
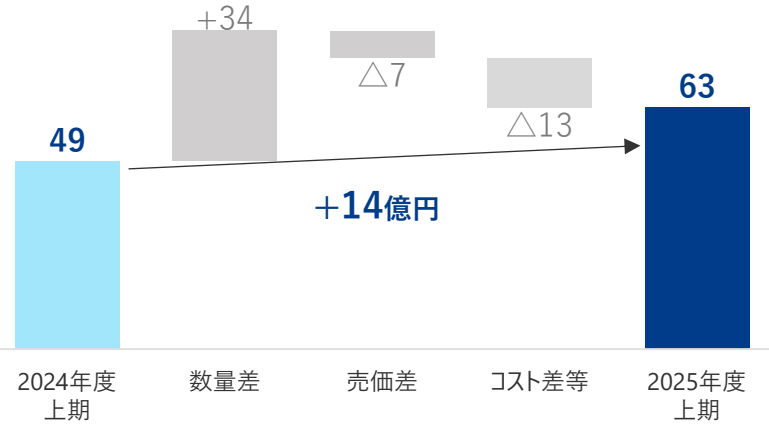
■ 半導体（生成AI関連）・電力インフラ向けの需要拡大と半導体（汎用）向けの緩やかな回復により増益

営業利益 差異分析(前年比)

単位：億円

差異理由（前年比）

※ TIM（Thermal Interface Materials：放熱材料）

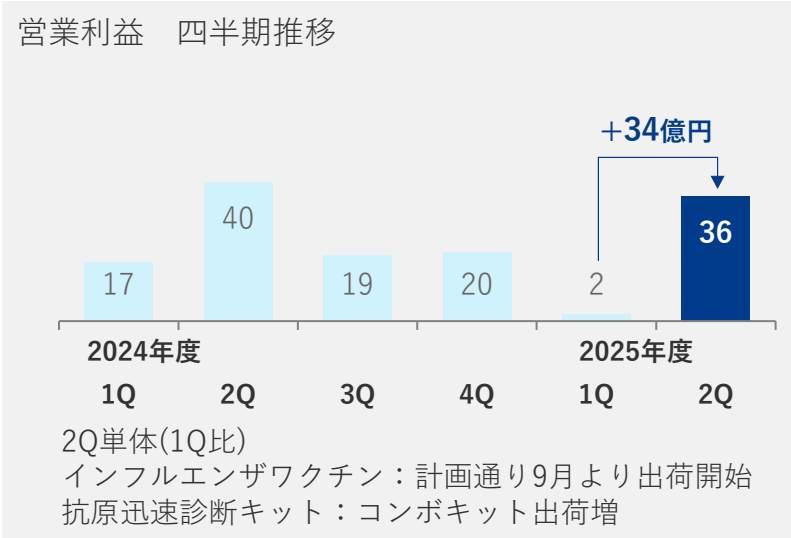
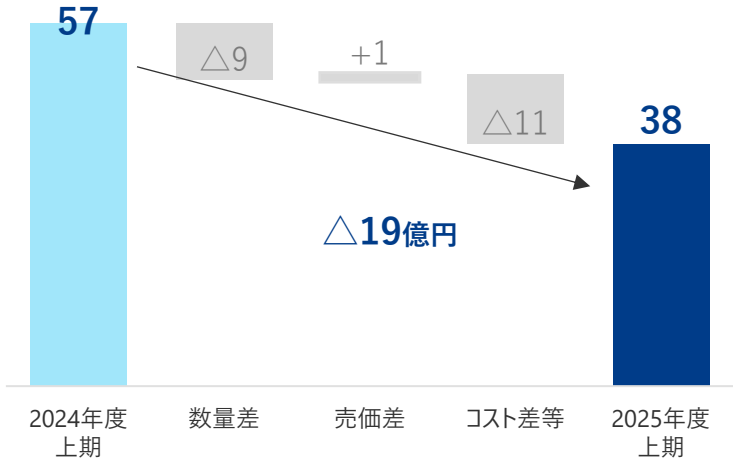


	数量差	用途別			売価差	コスト差等
		半導体・電子部品	xEV	その他		
球状アルミナ	→	TIM用途※ 緩やかな需要回復が継続 放熱封止剤用途 AI向け好調が継続	欧州向け低調	—	→	高付加価値品増加も、為替により前年並
球状シリカ	↗	封止材用途 緩やかな需要回復が継続 樹脂基板用途 AI向け好調が継続	—	—	→	償却費増△7
高機能フィルム	→	緩やかに回復	—	—	→	在庫影響（単価の高い期首在庫の影響）、他
アセチレンブラック	→	—	欧州向け低調	電力インフラ向け 高圧ケーブル需要が堅調	↘	為替影響：マイナス
窒化珪素(粉)	→	—	放熱基板向け・ベアリングボール向け EV市場は低調も、切替需要で前年並	—	→	前年並
セラミックス基板（窒化珪素基板・窒化アルミ基板）	→	—	欧州向け低調	電鉄向け 引き続き堅調	↗	値上げ進捗

■ 検査需要減少によりコロナ検査キットが出荷減、臨床試薬は一部海外の不調による出荷減が継続。

営業利益 差異分析(前年比)

単位：億円



差異理由 (前年比)

※コンボキット：新型コロナウイルス・インフルエンザ同時検査キット

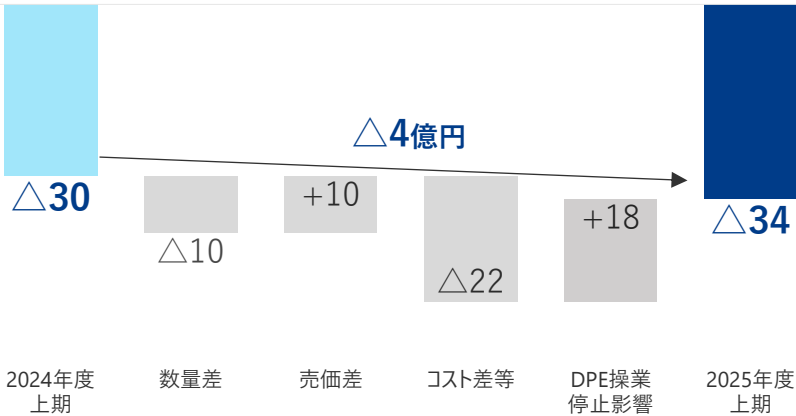
	数量差		売価差		コスト差等
インフルエンザワクチン	↗	計画通り9月に早期出荷開始	→	前年並	
抗原迅速診断キット	↘	・新型コロナが昨年ほど流行しておらず、検査需要の減少により、コロナ検査キット出荷減 ・インフルエンザ検査キットは出荷が前年を上回る。コンボキットは微増。	→	同上	固定費増加 (償却費△5、他)
臨床試薬 (炎症マーカー等)	↘	一部海外向けの不調による、販売減	→	同上	

DPE操業停止影響によるプラス影響も、クロロプレンゴムの在庫評価減の増減により前年並

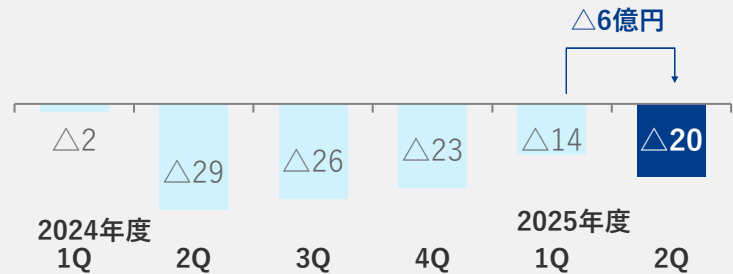
営業利益 差異分析(前年比)

単位：億円

差異理由 (前年比)



営業利益 四半期推移

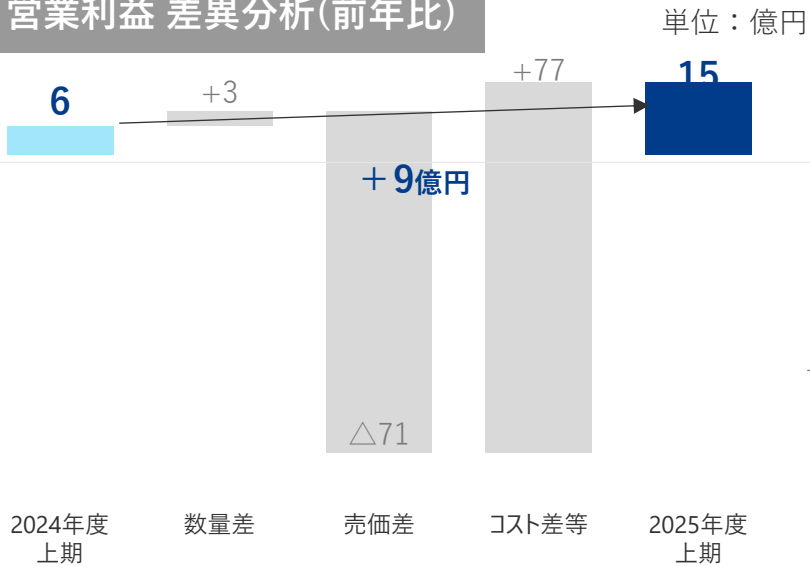


2Q単体(1Q比)
クロロプレンゴム：DPE品の品種構成差など
(上期中に概ね出荷完了)

	数量差	売価差	コスト差等
クロロプレンゴム	↗ 需要は前年並も、DPE品からの切替により青海工場品の出荷増	↗ ・為替影響：マイナス ・為替除く影響：プラス 【通関統計】輸出単価（ドライ+ラテックス） (円/kg) クロロプレンゴム：在庫評価減計上の増減Δ19 (24年上期戻入+19 ⇒ 25年上期解消 0)	↓
特殊混和材	↘ 工事遅れにより需要が前年を下回る	↗ 販売構成差	
セメント	↓ 25年6月に生産終了	→ 前年並	

食包シート・容器の適正価格への是正により増益

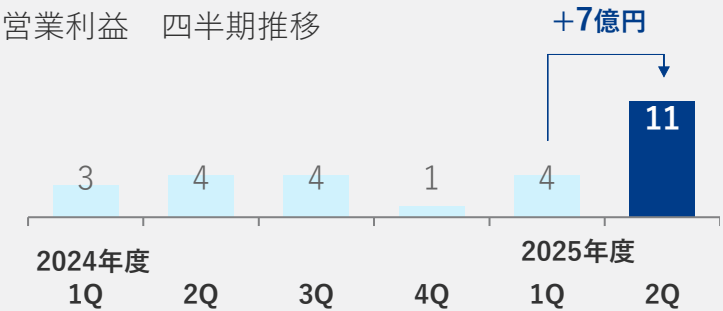
営業利益 差異分析(前年比)



差異理由 (前年比)

	数量差	売価差	コスト差等
MS樹脂	⬇️ (PCモニター向け導光板用途) 前年をやや下回る	⬇️	
AS・ABS・透明樹脂など	⬆️ 前年を上回る	⬇️	⬆️ 変動費：原燃料価格下落により良化
食包シート・容器	➡️ 前年並	⬆️ 適正価格への是正	
Toyokalon	➡️ 緩やかな回復	➡️ 前年並	

営業利益 四半期推移



2Q単体(1Q比)
販売単価のフォーミュラを組んでいる一部製品
において売価への反映の期ズレ発生

■ 電子・先端プロダクツが想定を上回り増益

単位：億円

売上高	2025年度 上期 期初予想	2025年度 上期実績	増 減	数量差	売価差	DPE 操業停止影響
電子・先端プロダクツ	500	501	+1	+5	△ 3	
ライフイノベーション	200	214	+14	+7	+7	
エラストマー・インフラソリューション	500	499	△ 1	△9	+7	+ 1
ポリマーソリューション	650	654	+4	+34	△ 30	
その他/消去差	100	98	△ 2	△ 2	-	
合計	1,950	1,967	+17	+35	△ 19	+ 1

営業利益	2025年度 上期 期初予想	2025年度 上期実績	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	40	63	+23	+13	△ 3	+14	
ライフイノベーション	45	38	△ 7	△ 19	+7	+5	
エラストマー・インフラソリューション	△35	△ 34	+1	△ 7	+7	+3	△2
ポリマーソリューション	10	15	+5	△ 1	△ 30	+35	
その他/消去差	10	15	+5	+5	-	△ 0	
合計	70	97	+27	△ 8	△ 19	+57	△ 2

2025年度(2026年3月期) 業績予想

- 期初予想から売上高のみ変更
- 純利益：クロロブレンゴム事業の抜本的対策が進捗し、相応の特別損失計上を見込むも、特別利益で補填

単位：億円	2024年度 上期実績	2024年度 下期実績	2024年度 実績	2025年度 上期実績	2025年度 下期予想	2025年度 今回予想	前年比	期初 予想比
売上高	1,991	2,012	4,003	1,967	2,033	4,000	△3	△100
営業利益	94	50	144	97	153	250	+106	±0
営業利益率	4.7%	2.5%	3.6%	5.0%	7.5%	6.3%	+2.7%	+0.2%
経常利益	56	20	76	68	122	190	+114	±0
特別利益	3	0	4	87				
特別損失：DPE関連	-	△179	△179 ※	△84	損失	補填		
特別損失：その他	△6	△65	△71	△10				
純利益	34	△157	△123	39	111	150	+273	±0
為替レート(円/\$)	153.9	151.6	152.8	146.2	148.0	147.1		
国産ナフサ(円/Kリットル)	77,700	73,700	75,700	65,000	58,400	61,700		

※減損損失△161億円ほか

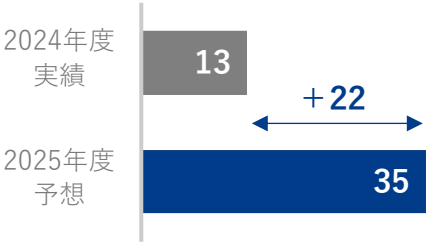
DPE操業暫定停止影響など、期初予想並みに進捗

2024年度からの主な相違点(営業利益ベース)

(前年比、単位：億円)

	期初予想			今回予想			
	上期	下期	通期	上期	下期	通期	
米国DPE操業暫定停止	+20	+70	+90	+18	+68	+86	上期中にDPE品の販売は略終了 下期は期初予想並みを見込む
セメント事業撤退	△4	+13	+9	+2	+14	+16	計画通り上期中に生産停止
電子・先端プロダクツ 基板事業 事業モデル変革	+10	+13	+23	+8	+10	+18	セラミックス基板の値上げ、アルシ ンクの販売増、ヒットプレートのコ ストダウンが概ね予想並みに進捗
ベストプラクティスPj コスト削減効果	+10	+2	+12	+15	+7	+22	順調な進捗
米国関税 販売価格下落、数量減リスク	△20	△10	△30	-	-	-	様々な製品に間接的影響が生じて いると認識

【ベストプラクティスPj コスト削減効果】
(損益への直接影響額のみ)



■ 電子・先端プロダクツが半導体(生成AI関連)と電力インフラ向けの需要が想定を上回る見通しも、ライフイノベーションは感染症の流行が落ち着いており下振れ、全体では期初予想並みの見通し

営業利益 (単位：億円)	上期 実績	下期 予想	通期 予想	期初予想比	進捗状況
電子・先端プロダクツ	63	62	125	25	半導体（汎用）・xEV向け需要が想定より弱い一方、半導体（生成AI関連）・電力インフラ向け需要の成長スピードが期初予想を超える見通し
ライフイノベーション	38	37	75	△25	抗原迅速診断キット：感染症の流行が落ち着いており、想定より弱い 臨床試薬：一部海外向け不調からの回復に時間を要する見通し
エラストマー・ インフラソリューション	△34	39	5	△5	クロロプレンゴムの需要回復を想定も、足元では需要が回復しておらず、 期初予想を下回る見通し
ポリマーソリューション	15	10	25	5	機能樹脂：需要が想定を上回る見通し
その他/消去差	15	5	20	0	
合計	97	153	250	0	

■ 減価償却費を見直し

単位：億円

	設備投資・投融資額				減価償却費				研究開発費			
	上期（前年比）		通期（期初予想比）		上期（前年比）		通期（期初予想比）		上期（前年比）		通期（期初予想比）	
	2024年度	2025年度	2025年度		2024年度	2025年度	2025年度		2024年度	2025年度	2025年度	
	上期実績	上期実績	期初予想	今回予想	上期実績	上期実績	期初予想	今回予想	上期実績	上期実績	期初予想	今回予想
電子・先端プロダクツ	150	117	400	変更なし	47	55	116	112	28	29	60	変更なし
ライフソリューション	48	12	30		16	21	40	40	21	23	50	
エラストマー・インフラソリューション	48	38	110		46	42	90	84	13	13	25	
ポリマーソリューション	34	23	60		26	25	50	50	12	10	20	
その他/消去差	0	0			2	2	4	4				
合計	280	190	600		137	144	300	290	74	75	155	

■ キャッシュフローの改善を見込み、前年同額の100円/株から変更なし

		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 (中間50.0 期末50.0)	100.0 (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	290
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%

単位：億円

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
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	+23	△ 5	
エラストマー・インフラソリューション	1,117	1,050	△ 67	+ 23	+23	△113
ポリマーソリューション	1,354	1,250	△ 104	+41	△ 145	
その他/消去差	177	200	+23	+23	-	
合計	4,003	4,000	△ 3	+238	△ 128	△ 113

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	125	+ 33	+ 68	△ 1	△ 34	
ライフイノベーション	96	75	△ 21	+ 11	△ 5	△ 27	
エラストマー・インフラソリューション	△80	5	+ 85	+46	+23	△ 69	+86
ポリマーソリューション	12	25	+ 13	△ 2	△ 145	+160	
その他/消去差	25	20	△ 5	△ 5	-	+0	
合計	144	250	+106	+118	△ 128	+30	+86

売上高	2025年度 期初予想	2025年度 今回予想	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	1,050	1,050	± 0	+13	△13		
ライフイノベーション	450	450	± 0	△11	+11		
エラストマー・インフラソリューション	1,050	1,050	± 0	△15	+8	+7	
ポリマーソリューション	1,350	1,250	△ 100	△16	△84		
その他/消去差	200	200	± 0	± 0	-		
合計	4,100	4,000	△ 100	△28	△79	+7	

営業利益	2025年度 期初予想	2025年度 今回予想	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	100	125	+ 25	+ 24	△ 13	+ 14	
ライフイノベーション	100	75	△ 25	△ 35	+ 11	△ 1	
エラストマー・インフラソリューション	10	5	△ 5	△ 18	+ 8	+10	△ 4
ポリマーソリューション	20	25	+ 5	△ 5	△ 84	+ 95	
その他/消去差	20	20	± 0	△ 0	+ 0	+ 0	
合計	250	250	± 0	△ 35	△ 79	+118	△ 4

売上高 単位：億円	2023年度				2024年度				2025年度		
	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q実績	2Q実績	下期予想 (3Q・4Q)
電 子 ・ 先 端 プ ロ ダ ク ツ	192	225	217	245	219	232	225	247	236	265	549
ラ イ フ イ ノ ベ ー シ ョ ン	72	150	158	90	78	146	127	82	66	148	236
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	258	241	551
ポ リ マ ー ソ リ ュ ー シ ョ ン	298	317	309	319	326	349	349	330	338	316	596
そ の 他 / 消 去 差	37	51	45	54	38	40	44	56	43	56	102
合 計	878	1,035	1,015	964	952	1,038	1,025	987	941	1,026	2,033

営業利益 単位：億円	2023年度				2024年度				2025年度		
	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q実績	2Q実績	下期予想 (3Q・4Q)
電 子 ・ 先 端 プ ロ ダ ク ツ	21	28	18	24	23	27	20	22	25	38	62
ラ イ フ イ ノ ベ ー シ ョ ン	9	57	31	20	17	40	19	20	2	36	37
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	△14	△ 20	39
ポ リ マ ー ソ リ ュ ー シ ョ ン	△0	△2	6	△4	3	4	4	1	4	11	10
そ の 他 / 消 去 差	5	5	4	6	7	5	7	5	6	9	5
合 計	28	77	20	8	47	47	24	26	23	74	153

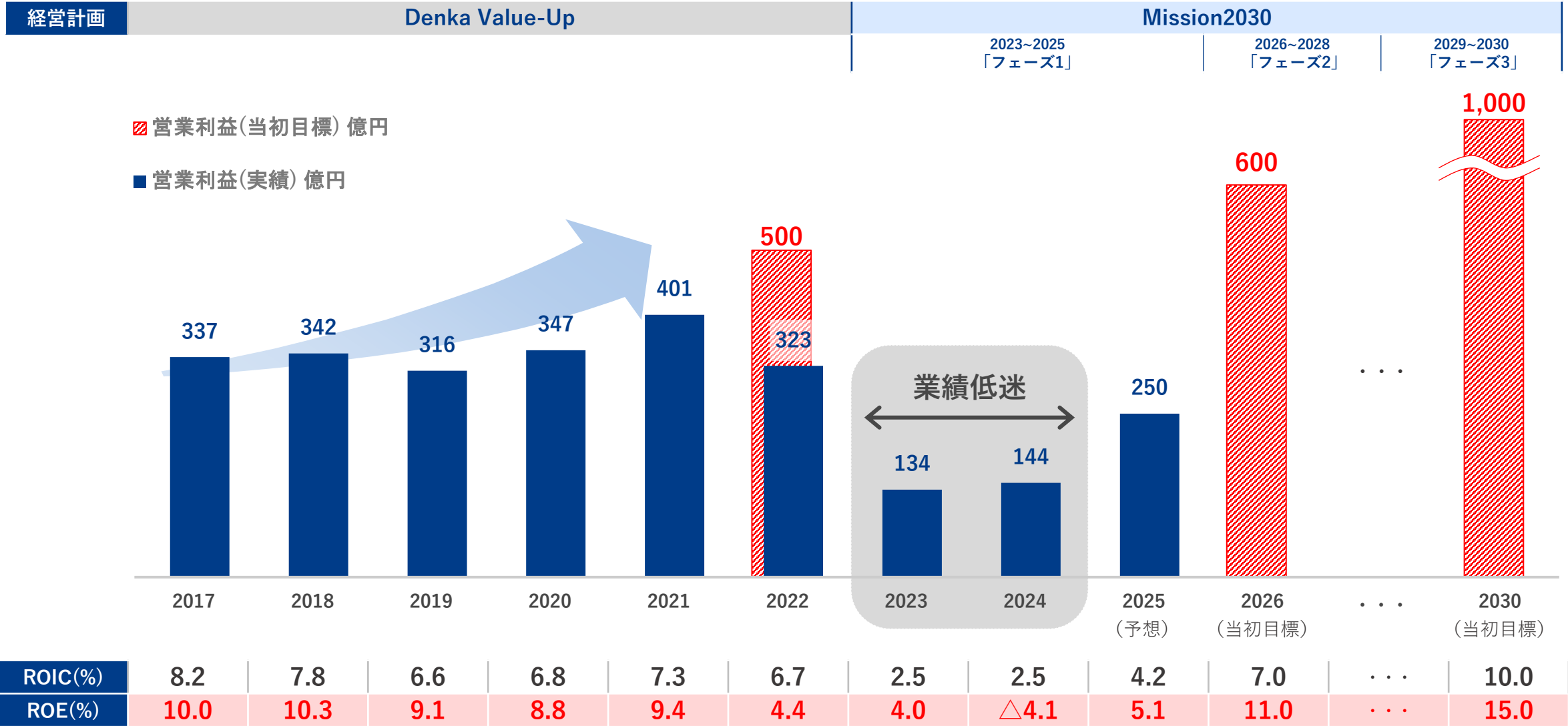
経営計画「Mission2030」 見直しの方向性

経営計画「Mission2030」の見直し



2026年2月 発表予定

■ 過去からありたい姿を前提にした目標設定により成長してきたものの、経営計画「Mission2030」ではスタートから低迷



■ 2023年度～2025年度「フェーズ1」での取り組みが、2026年度～2028年度「フェーズ2」にて収益化

2023年度～2025年度「フェーズ1」の状況

取り組み

1. 拡大する市場での積極的な先行投資

：xEV、半導体、電力インフラ、ヘルスケア：診断領域、他

2. 不採算事業の整理

：セメント事業、ノロウイルスワクチン開発、大船工場、DPE

3. 新規事業創出への取り組み強化

状況変化

1. 急激な市場変化に伴う先行投資の収益化遅れ

：xEV市場の成長鈍化、半導体市場の変化（汎用分野の回復遅れ、生成AI関連の急成長）、他

2. DPEにおける想定以上の対応長期化

：不採算事業の整理優先により、ポートフォリオ変革は遅れ

3. 新製品の開発遅れ



「フェーズ1」における結果

収益力低下 と 財務状況悪化

2026年度～2028年度「フェーズ2」

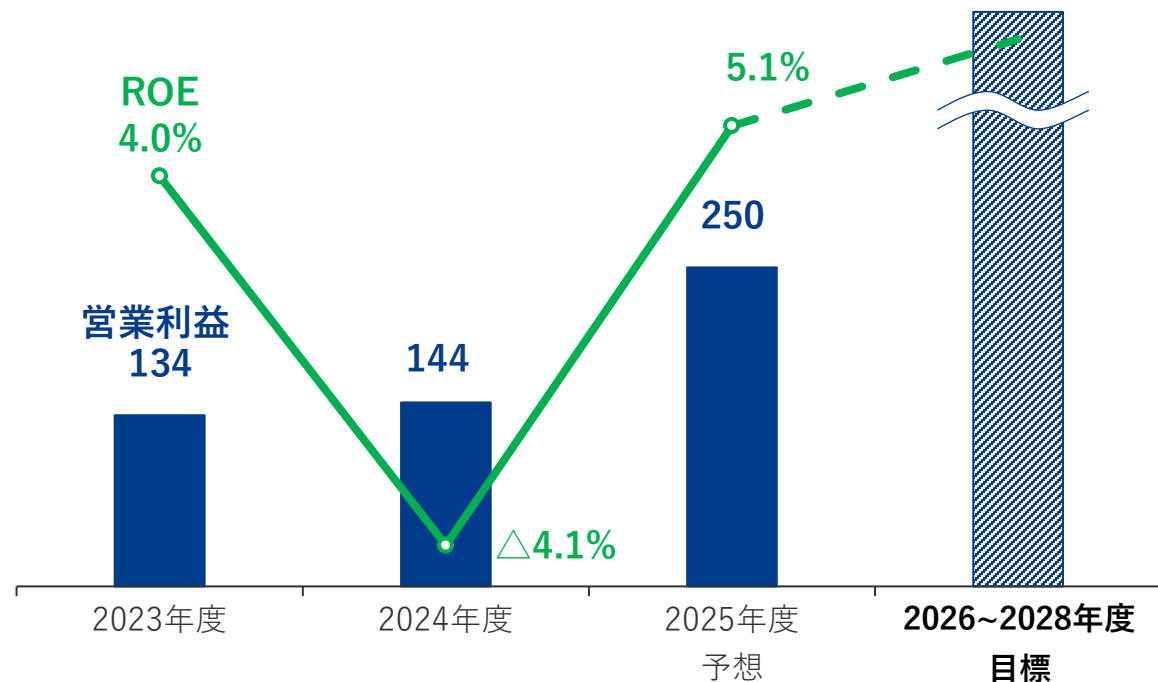
「フェーズ1」での取り組みが、「フェーズ2」にて収益化

■ Mission2030「フェーズ2（2026年度～2028年度）」では、蓋然性の高い数値目標としてROE 8.0%以上を目指す

Mission2030	
2023～2025 「フェーズ1」	2026～2028 「フェーズ2」

<「フェーズ2」期間中の目標>

営業利益
最高益更新（400億円超） ROE
8.0%以上



当初計画

<2030年度> ・ 営業利益1,000億円
・ ROE 15%
・ 3つ星事業※100%



ありたい姿は堅持するものの
より現実的な時間軸へシフト

※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

「フェーズ2」

蓋然性の高い数値目標として「フェーズ2」期間中の
最高益更新(営業利益400億円超)と ROE 8.0%以上 を目指す

【主な利益回復の施策】

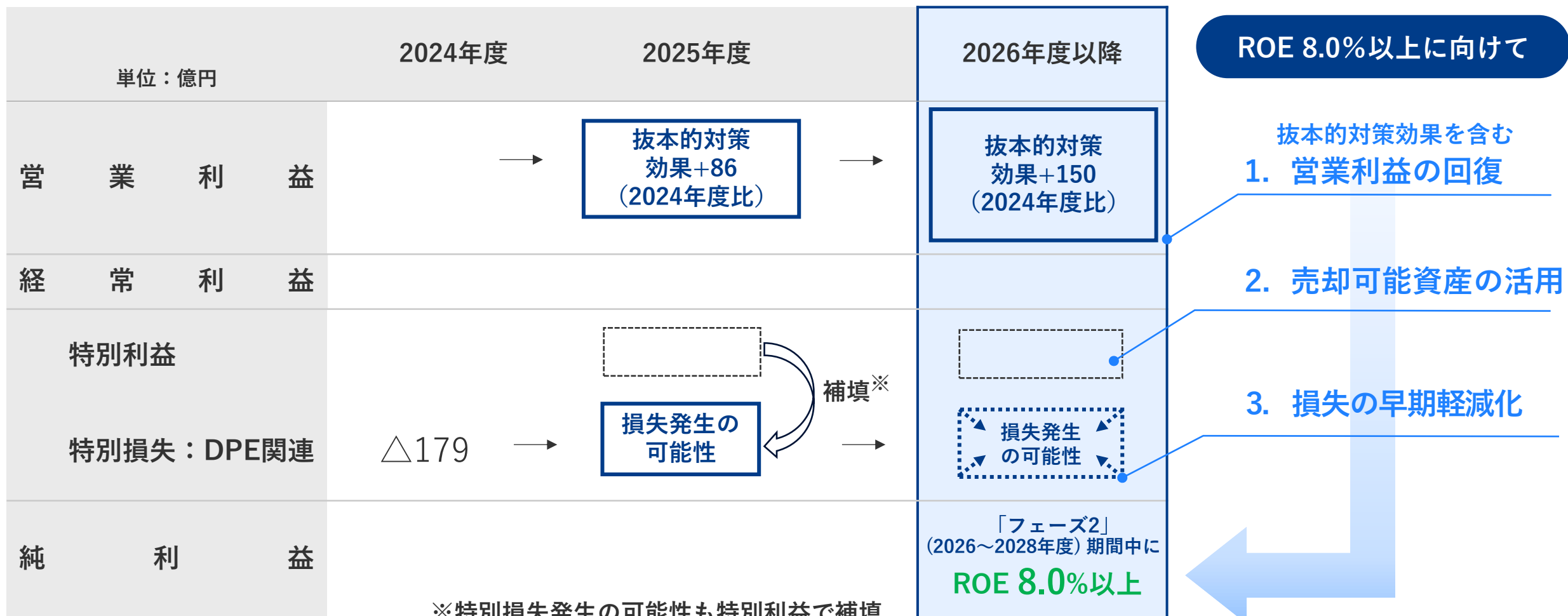
- 1：DPEに関連する負担の早期軽減に向けて
- 2：注力分野の選択と集中
 - ▶ 戦略的拡大
 - ▶ 先行投資の刈り取り
 - ▶ 事業モデル転換

スチレンチェーン：外部と連携したストラクチャーの構築

3：新規事業創出の現実的アプローチ

既存製品の周辺市場に横展開する「染み出し戦略」

- 営業利益：2026年度の抜本的対策効果+150億円（2024年度比）を見込む
- 純利益：2026年度以降も抜本的対策の進捗により特別損失発生の可能性も、「フェーズ2」期間中にROE 8.0%以上へ

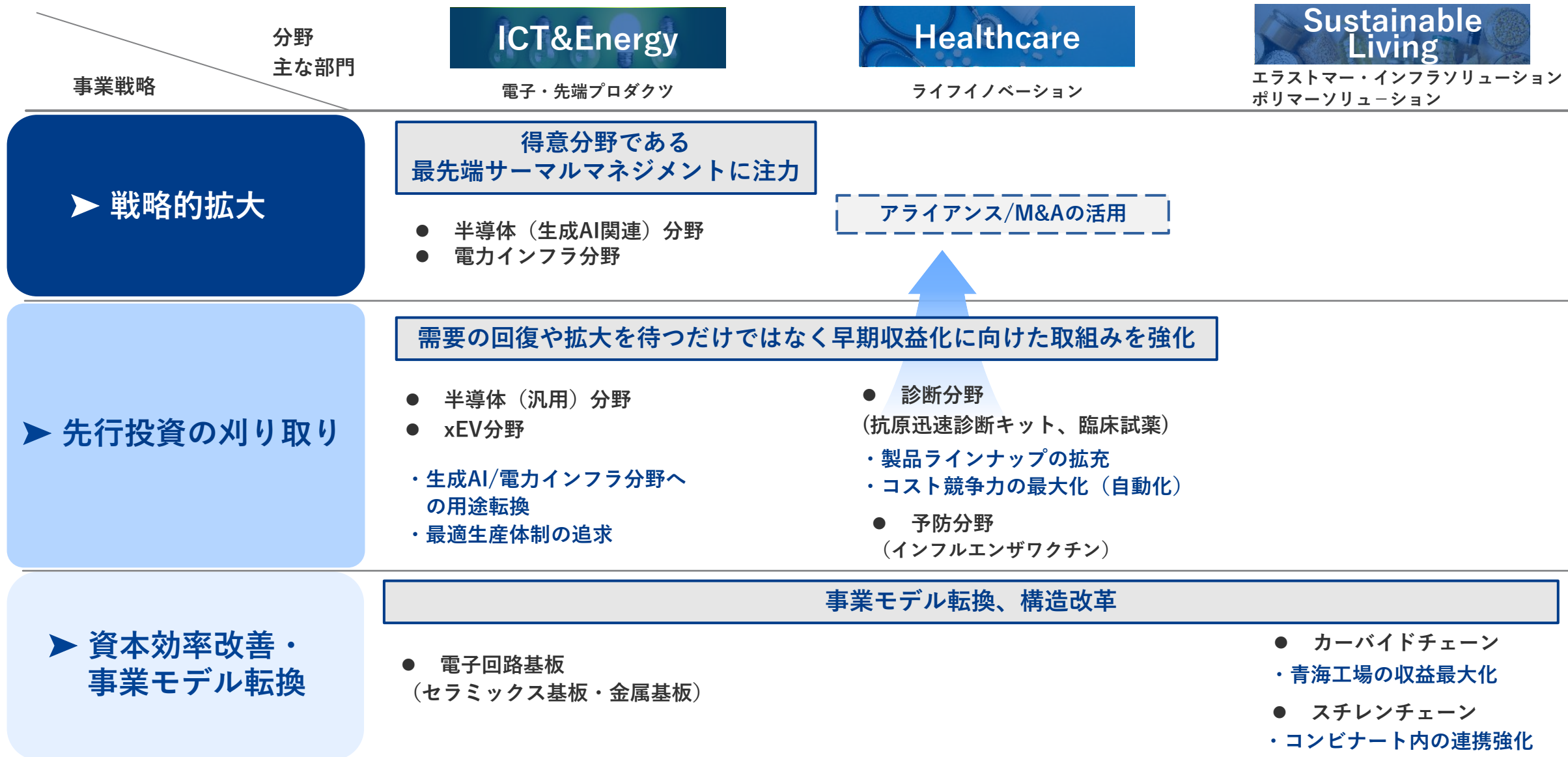


2：注力分野の選択と集中（戦略概要）

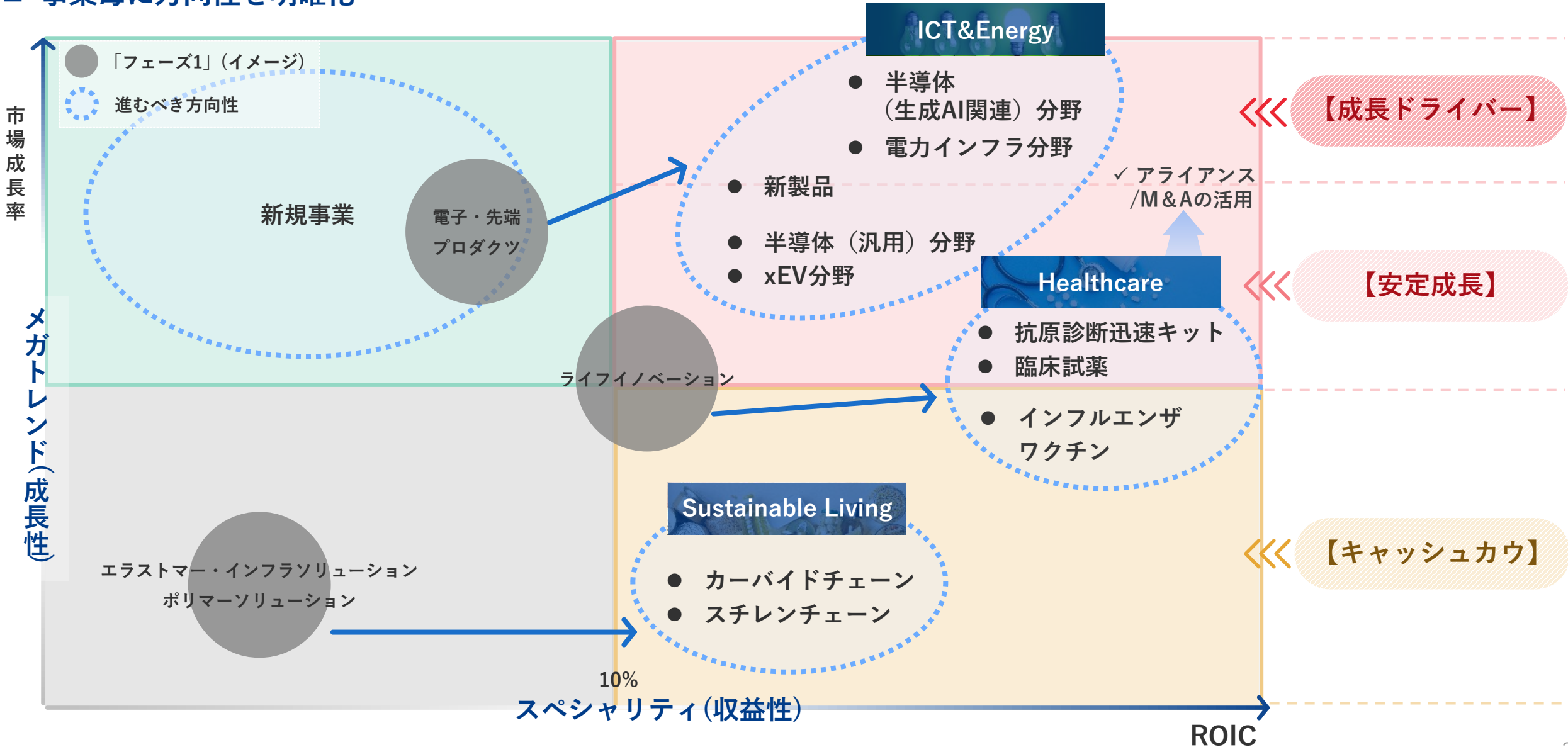
※製品別は参考ページに記載

Denka

■ 「戦略的拡大」、「先行投資の刈り取り」、「資本効率改善・事業モデル転換」の3つの戦略にメリハリをつけて実行



■ 事業毎に方向性を明確化



■ 経営の意思決定スピードの改善などガバナンスを強化

株主還元

- 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

財務戦略

- D/Eレシオ：現状0.7倍程度からの改善
 - 投資：戦略的拡大に注力
 - 非事業用資産の売却を含む資本効率改善
- 基本方針：政策保有株式（上場株式）をゼロとする予定

ガバナンス

- 事業整理をはじめとする経営の意思決定スピードの改善
- 取締役会等による経営の監督強化（スクリーニング・モニタリング）
- 投資に関する管理強化
（投資判断基準の厳格化、戦略投資の精査、投資規律の監督）
- 指名・報酬等諮問委員会の運営体制強化

■ 「フェーズ3」以降のありたい姿に向けて

フェーズ1

ICT&Energy

Healthcare

Sustainable Living

集中的な先行投資と不採算事業の整理

フェーズ2

ICT&Energy

成長事業へ

Healthcare

キャッシュカウ事業へ

Sustainable Living

メリハリをつけた戦略実行による成長軌道（稼ぐ力）の再構築

成長ドライバーとして牽引

安定成長の追求

勝ち残る事業のみへ厳選

「ICT&Energy」と「Healthcare」の
ベストミックスでありたい姿へ

ありたい姿

営業利益1,000億円、ROE15%

フェーズ3以降

■ 「戦略的拡大」、「先行投資の刈り取り」、「資本効率改善・事業モデル転換」の3つの戦略にメリハリをつけて実行



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>