



デンカ株式会社

2026 年 3 月期 第 2 四半期決算説明会

2025 年 11 月 10 日

イベント概要

[イベント名] 2026 年 3 月期 第 2 四半期決算説明会

[決算期] 2025 年度 第 2 四半期

[日程] 2025 年 11 月 10 日

[開催場所] インターネット配信

[登壇者]

代表取締役社長

石田 郁雄 (以下、石田)

取締役専務執行役員 (CFO)

林田 りみる (以下、林田)

登壇

石田：石田でございます。どうぞよろしくお願いいたします。本日はデンカ株式会社 2025 年度第 2 四半期決算説明会にご参加賜りまして、誠にありがとうございます。

DPE（米国クロロブレンゴム製造子会社）における暫定停止 ①暫定停止後の最新状況

Denka

■ 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：米国クロロブ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。

Copyright © Denka Co., Ltd. All Rights Reserved.

2

まず、クロロブレンゴムの米国製造子会社であります DPE の暫定停止後の最新状況につきましてご説明いたしますので、2 ページ目をご覧ください。

DPE の製造設備につきましては、安全な状態で完全に休止させるために、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、および処分作業を引き続き実施中でございます。

進捗状況といたしましては、最も危険性が高いと分類いたしました複数の物質の抜き出しと処理を最優先に行い、完了しております。しかしながら、設備内には災害リスクを伴う危険物がいくつか残っておりますので、これらの物質の抜き出しと処理、そして設備内の洗浄などを順次実施しております。

ステークホルダーとの協議につきましては、今後の費用負担を最小化すべく継続中でございます。現時点で公表できる内容は残念ながらまだございませんけれども、着実に協議を進めてまいります。

ユーザーへの出荷に関しましては、DPE からのデンカ青海工場品への切替作業は終了しておりますので、DPE 品の在庫は上期中に概ね出荷を完了しております。

- 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 必要に応じ検討	
	政策保有株式売却益など	0	0		

次に、25年度業績におけます影響をご説明いたしますので、3ページ目をご覧ください。

営業利益における抜本的対策効果は、上期で24年度比プラス18億円となりました。通期の効果は、計画並みのプラス86億円を見込んでおります。なお、先ほども申し上げました通り、上期中にDPE品の在庫の出荷をおおむね完了したために、下期からはメリットがフルに寄与してきております。

一方で、特別損失における影響は第1四半期に計上した原材料・中間品の評価減に加えまして、第2四半期では原材料等の抜取作業に伴います労務費などの費用が発生いたしまして、上期にマイナス84億円を計上いたしました。

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を見込んでおります。

これに対しまして、大船工場の用地売却益を第1四半期に計上したことに加え、政策保有株式売却などの特別利益にて可能な限り補填することを目指しております。

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

Copyright © Denka Co., Ltd. All Rights Reserved 4

次の4ページ目をご覧ください。本日の説明会のポイントをご説明いたします。

25年度第2四半期決算は、生成AI関連や電力インフラ向けの需要拡大と汎用半導体需要の緩やかな回復を受けまして、電子・先端プロダクツ部門の数量差が34億円のプラスとなった一方、償却費を中心といたします固定費がマイナス11億円、並びに為替の影響がマイナス11億円となりました。全体では前年比プラス4億円の微増となりました。

純利益もDPE関連損失を84億円計上する一方、大船工場用地の売却益を82億円計上したことにより、前年比プラス5億円の微増となりました。

上期は電子・先端プロダクツ部門の上振れにより全体でも期初予想を上回りましたが、下期はライフノベーション部門が下振れすると見込んでおりますので、25年度の業績予想は据え置いております。

配当予想につきましても、期初予想の1株当たり100円からの変更はありません。経営計画「Mission2030」におけます8年間累計の総還元性向50%を目安にした上で、1株当たりの配当額の維持、あるいは増加を目指してまいります。

また最後に、今回の決算説明会のトピックスといたしまして、経営計画「Mission2030」の見直しの方向性をご説明いたします。その見直し版は26年2月に発表予定でございます。

策定にあたっての大きな方向性といたしましては、26年度から28年度をフェーズ2と位置づけまして、蓋然性の高い数値目標としてROE8.0%以上を目指してまいります。また、2030年度の目標

としておりましたありがたい姿であります営業利益 1,000 億円、ROE15%につきましては、より現実的な時期に後ろ倒しをさせていただいて、ICT&Energy と Healthcare のベストミックスでありたい姿をこれからも追求していきたいと考えております。

今回の説明会は、業績の詳細説明を CFO の林田が説明いたします。経営計画「Mission2030」の見直しの方向性につきましては、私よりご説明いたします。

それでは、2025 年度第 2 四半期の決算の説明に入りますので、林田さんよろしく願いいたします。

2025年度2Q 決算概要 ① 連結サマリー（前年比・期初予想比）

Denka

■ 営業利益は前年比微増の一方、期初予想を上回る

	2024年度 上期実績	2025年度 上期実績	2025年度 上期 (前年比)	2025年度 上期 期初予想 (期初予想比)	単位：億円
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 (円 / \$)	153.9	146.2		145.0	
国 産 ナ フ サ (円 / K リ ッ ト ル)	77,700	65,000		69,000	

※ DPE関連損失
大船工場用地売却益

2024年度上期
2024年度上期

なし
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）
2025年度上期+82億円

Copyright © Denka Co., Ltd. All Rights Reserved. 6

林田：林田でございます。まず、決算のご説明を差し上げます。

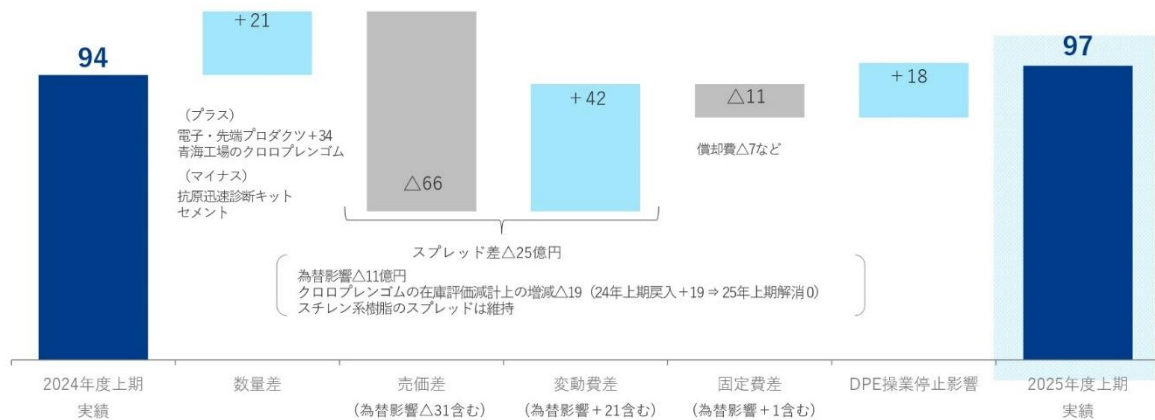
2025 年度第 2 四半期決算は、売上高が 1,967 億円と前年比減収となりました。一方、営業利益は 97 億円、経常利益は 68 億円、純利益は 39 億円とそれぞれ増益となりました。

特別損益は、DPE での設備内の原材料・中間品の評価減並びに抜取作業にかかる費用としまして 84 億円を特別損失に計上いたしましたが、大船工場用地の売却益として 82 億円を特別利益に計上しています。

- 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



次のページ、営業利益の前年度からの増減要因をご説明申し上げます。

数量差は電子・先端プロダクツ製品のプラス影響が大きく、全体でプラス 21 億円となりました。売価差と変動費差をネットしましたスプレッド差は、為替影響やクロロブレンゴムの在庫評価減計上の増減などによりまして、マイナス 25 億円となりました。また、固定資産は償却費増加などによりまして、マイナス 11 億円、DPE 操業停止影響はプラス 18 億円となりました。

2025年度2Q 決算概要 ③ セグメント別増減（前年比）							Denka	
■ 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							単位：億円	
売上高	2024年度 上期実績	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	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	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	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	

Copyright © Denka Co., Ltd. All Rights Reserved. 8

8 ページ、こちらはセグメント別の売上高、営業利益の前年度との差異分析です。

電子・先端プロダクツとポリマーソリューションが増益となりましたが、ライフイノベーションが減益となったことにより、全体では微増にとどまっております。

2025年度2Q 決算概要

④ セグメント別増減（2025年度1Q比）

Denka

■ 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

Copyright © Denka Co., Ltd. All Rights Reserved.

9

Copyright © Denka Co., Ltd. All Rights Reserved. 9

9 ページ、各セグメントの四半期ごとの推移と前四半期との比較を示しています。

セカンドクォーターはファーストクォーターと比べますと、電子・先端プロダクツとライフイノベーションが増益となり、全体としても増益となりました。



次のスライドから、セグメント別に前年度との差異分析の詳細について説明申し上げます。10ページをご覧ください。

電子・先端プロダクツは、生成AI関連や電力インフラ向けの需要拡大に加えまして、汎用半導体向けの緩やかな回復により増益となりました。用途別の販売動向としましては、生成AI関連では、放熱封止材用途での球状アルミナ、樹脂基盤用途での球状シリカなどの需要拡大が継続いたしました。

また、汎用半導体向け需要も緩やかな回復が継続しております。アセチレンブラックの高圧ケーブル向けも引き続き需要が堅調に推移いたしまして、前年を上回りました。

一方で、xEV向けでは欧米のEV向けの需要低調によりまして、球状アルミナ、アセチレンブラック、セラミックス基板の販売数量が減少いたしました。

セグメント全体のコスト差は、償却費の増加と在庫影響などによりまして、前年から悪化をいたしました。

なお、スライド左下に、前四半期との比較を記載しています。生成AI関連向けと電力インフラ向けの需要拡大が寄与したことなどによりまして、ファーストクォーターと比べ増益となりました。

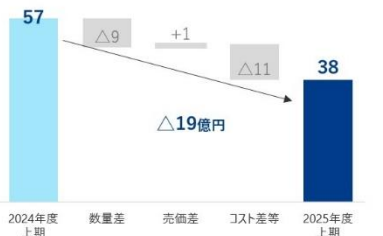
■ 検査需要減少によりコロナ検査キットが出荷減、臨床試薬は一部海外の不調による出荷減が継続。

営業利益 差異分析(前年比)

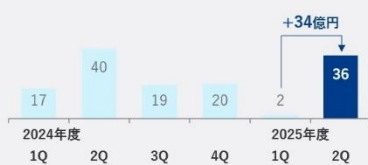
単位：億円

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



営業利益 四半期推移



インフルエンザワクチン：計画通り9月より出荷開始
 抗原迅速診断キット：コンボキット出荷増

	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	

Copyright © Denka Co., Ltd. All Rights Reserved. 11

11 ページは、ライフイノベーションについて説明いたします。

インフルエンザワクチンは、計画通り9月からの早期出荷を開始いたしました。抗原検査キットは、新型コロナが昨年ほど流行しておらず、新型コロナの検査キットの出荷が減少いたしました。インフルエンザの検査キットは前年を上回りました。しかしながら、製品別の構成差によりまして数量差はマイナスとなっております。

また、臨床試薬は一部海外向けの不調を受け、販売が減少いたしました。

コスト面では、新工場稼働に伴う償却開始により、固定費が増加いたしました。

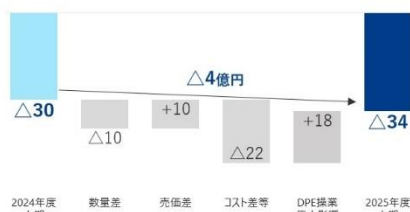
以上により、セグメント全体では数量差のマイナスとコストの増加により減益となりました。なお、ファーストクォーターとの比較では、インフルエンザワクチンが計画通り9月から出荷を開始したほか、コンボキットの販売が増加いたしましたので、大幅な増益となっております。

■ 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)

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

特殊混和材



工事遅れにより
需要が前年を
下回る

セメント



25年6月に生産終了

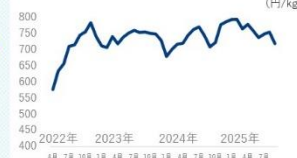
数量差

売価差

コスト差等

・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△19
(24年上期戻入+19
⇒ 25年上期解消 0)



販売構成差

前年並

12 ページでは、エラストマー・インフラソリューションについてご説明申し上げます。

クロロプレンゴムの需要は前年並みとなりましたが、DPE からの切替により、青海工場品の出荷が増加いたしました。一方、特殊混和材は、工事遅れにより需要が前年を下回り、数量減となりました。なお、セメントにつきましては計画通り 6 月に生産を終了しております。

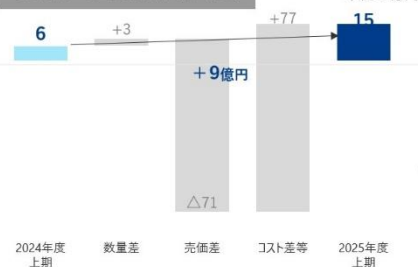
コスト差では、前年は 19 億円のクロロプレンゴムの在庫評価減の戻入処理を行ったことで利益を押し上げていましたので、前年比マイナスとなりました。また、DPE 操業停止影響はプラス 18 億円となりました。

なお、ファーストクォーターとの比較では、クロロプレンゴムの DPE 品の品種構成差などによりまして、マイナス 6 億円となりました。なお、DPE 品の在庫は上期中におおむね出荷を完了しております。

■ 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)

単位：億円



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

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	↓ スチレン系樹脂：原燃料価格下落に伴う価格改定 (スプレッドは維持)	↑ 変動費：原燃料価格下落により良化
AS・ABS・透明樹脂など	↑ 前年を上回る	↓	
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	

13 ページは、ポリマーソリューションについてご説明申し上げます。

MS 樹脂の PC モニター向け導光板用途は出荷が前年をやや下回りましたが、AS・ABS・透明樹脂は前年を上回りました。食包シート・容器は、適正価格への是正を行いまして、スプレッドが改善いたしました。

また、ファーストクォーターとの比較では、販売単価のフォーミュラを組んでおります一部製品において売価への反映の期ズレが発生しまして、増益となっております。

■ 電子・先端プロダクツが想定を上回り増益

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	単位：億円
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

Copyright © Denka Co., Ltd. All Rights Reserved. 14

14 ページでは、期初予想との比較をセグメント別に示しております。

期初予想と比べますと、ライフイノベーションは想定よりも感染症が流行しなかったことによりまして下振れましたが、電子・先端プロダクツの需要が想定を上回ったことにより、全体でも期初予想を上回りました。

■ 期初予想から売上高のみ変更

■ 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		

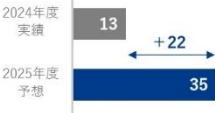
※減損損失△161億円ほか

Copyright © Denka Co., Ltd. All Rights Reserved. 16

次のページから、業績予想について説明いたしますので、16 ページをご覧ください。

こちらに記載の通り、2025 年度の業績予想は、売上高のみ見直しております。営業利益につきましては、期初予想からセグメントによって進捗状況等が異なっておりますので内容を変更いたしました。全体では期初予想並みを見込んでおります。

また、純利益も期初の想定から変更はございません。第 3 四半期以降も DPE に関連する特別損失の計上を見込んでおりますが、特別利益で補填する考えでございます。

2025年度 業績予想 2024年度からの主な相違点(営業利益ベース)の状況							Denka
■ 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)							
							
							Copyright © Denka Co., Ltd. All Rights Reserved. 17

17 ページでは、期初予想に織り込んだ収益改善要素の進捗をご説明申し上げます。2024 年度からの主な相違点について状況をご説明申し上げます。

今回の業績予想における各要素の織り込み額は、DPE 操業暫定停止による影響が年間プラス 86 億円、電子・先端プロダクツ基盤事業の事業モデル変革が 18 億円と、これらはほぼ期初予想並みでございます。

セメント事業撤退による影響はプラス 16 億円、ベストプラクティスプロジェクトによるコスト削減効果はプラス 22 億円とこれらは上振れを見込んでおります。各取り組みが順調に進捗していると考えております。

一方で米国の関税影響でございますが、現時点では影響額を正確に見積もることが困難ですが、様々な製品に間接的なマイナス影響が生じていると感じております。

■ 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	

Copyright © Denka Co., Ltd. All Rights Reserved. 18

18 ページでは、セグメント別の業績予想の進捗状況をご説明申し上げます。

電子・先端プロダクツでは、汎用半導体並びに xEV 向け需要が想定より弱い一方、生成 AI 関連並びに電力インフラ向けの需要の成長スピードが期初予想を上回る見通しでございます。

一方、ライフイノベーションにつきましては抗原診断キットでは感染症の流行が落ち着いております、需要が想定よりも弱いと見ております。加えまして、臨床試薬でも一部海外向けの不調からの回復に時間を要する見通しでありますので、期初予想を下回る見通しとしております。

エラストマー・インフラソリューションでは、期初予想ではクロロプレンゴムの需要回復を想定しておりましたが、足元では需要が回復しておりませんで、期初予想を下回る見通しでございます。

ポリマーソリューションでは、上期に機能樹脂の需要が上振れまして、通期の期初予想を上回る見通しでございます。

以上のことから、全体の営業利益は期初予想から変更はございません。

■ 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
ライフイノベーション	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	

Copyright © Denka Co., Ltd. All Rights Reserved. 19

19 ページでは、セグメント別の投資・償却費・研究費について示しております。

2025年度の投資と研究開発費は期初予想から変更はございません。減価償却費につきましては、一部投資の進捗状況を勘案いたしまして、期初予想を300億円から290億円に変更しています。

■ 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	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	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%

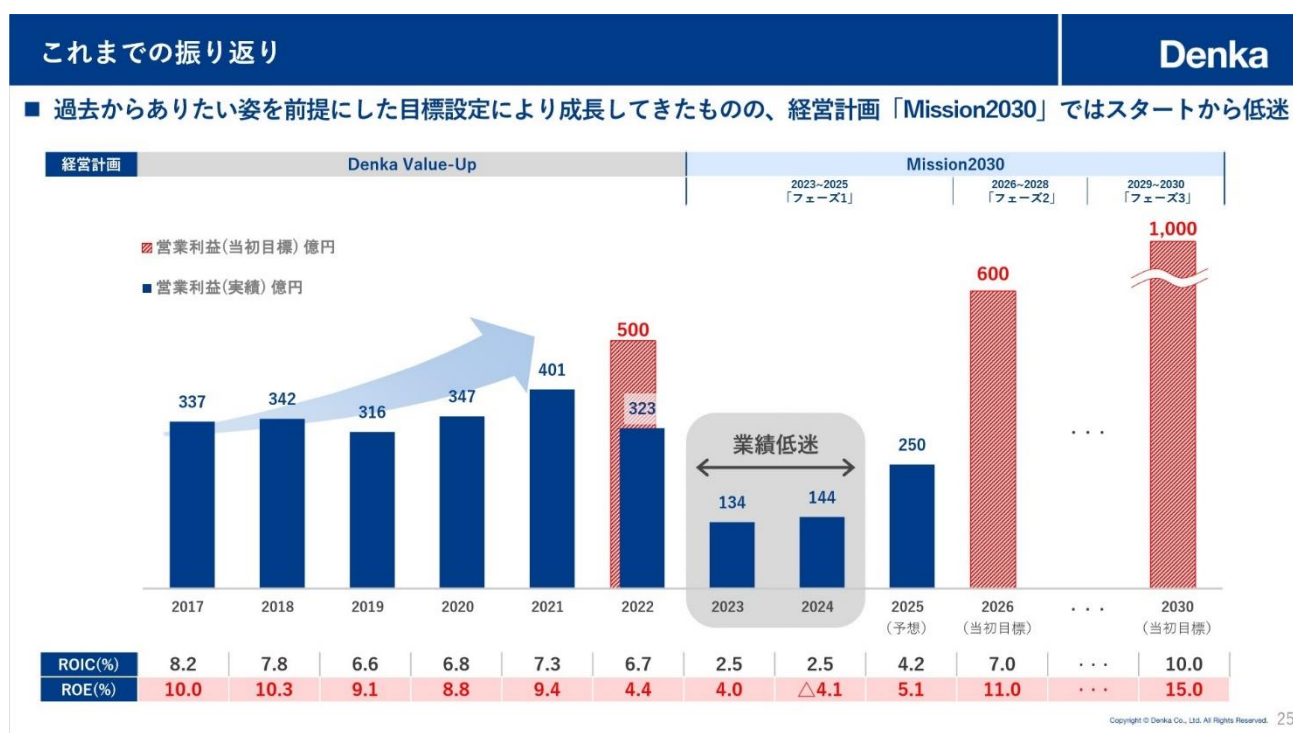
Copyright © Denka Co., Ltd. All Rights Reserved. 20

20 ページでは、株主還元・ROE についてご説明申し上げます。

2025 年度の配当方針は、8 年間累計の総還元性向 50%を目安とした上で、1 株当たりの配当額の維持、増加を目指すという基本方針からの変更はございません。したがって、当期の配当予想につきましても、前年同額の 100 円と期初予想からの変更はございません。

これで私からの説明を終了させていただきます。これより社長の石田より、経営計画「Mission2030」見直しの方向性を説明いたします。

石田：再び石田でございます。それでは、2 月に公表を予定しております経営計画「Mission2030」の見直しの方向性について、ご説明いたします。



25 ページ目をご覧ください。まずは、これまでの業績を振り返りたいと思います。

過去からありたい姿を前提にした目標設定によりまして利益を拡大させてきましたけれども、経営計画「Mission2030」におきましては、計画スタートより業績が低迷しております。前提条件の変化や目標の乖離を認識いたしまして、今後の計画を見直し中でございます。

■ 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

Copyright © Denka Co., Ltd. All Rights Reserved. 26

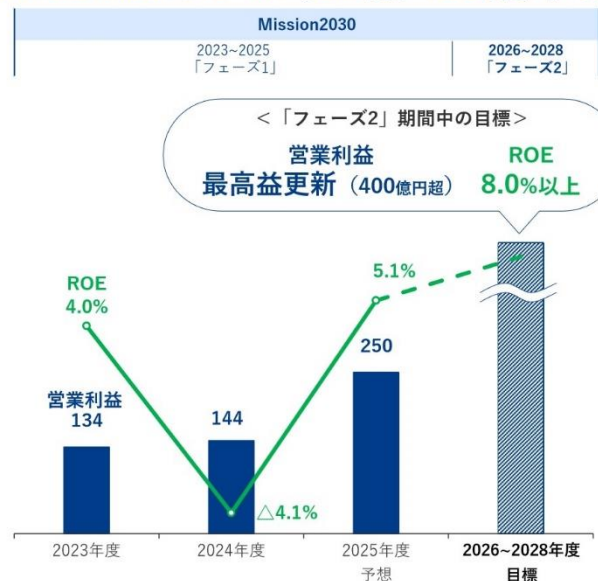
26 ページ目、経営計画の見直しに当たりまして、まず 23 年度から 25 年度のフェーズ 1 の状況を整理いたします。

フェーズ 1 では、経営計画達成に向けて拡大する市場での積極的な先行投資、不採算事業の整理、新規事業創出への取り組み強化など、ありがたい姿に必要な戦略を実行してまいりました。

しかしながら、xEV 市場や半導体市場などの急激な市場の変化に伴い先行投資の収益化に遅れが生じたことや、DPE におけます想定以上の対応長期化に加えまして、新製品の開発が想定よりも遅れていることもあり、その結果、収益力が低下し財務状況も悪化しております。

26 年度から 28 年度のフェーズ 2 では、フェーズ 1 での取り組みを確実に収益化させていくフェーズとして計画値を見直しております。

■ 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



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」

※スベシティ・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」

Copyright © Denka Co., Ltd. All Rights Reserved. 27

27 ページ目、経営計画の主な見直しの方向性についてご説明いたします。

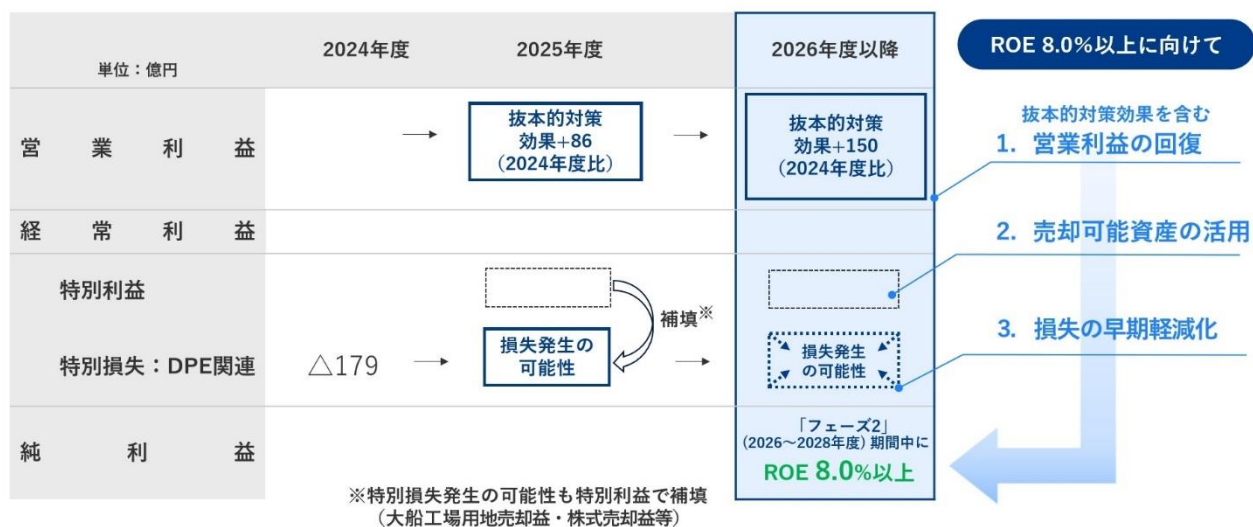
2030 年度の目標としておりました営業利益 1,000 億円、ROE15%、3 つ星事業 100%につきましては、ありたい姿としては堅持するものの、達成がより現実的な時間軸へシフトさせていただき、後ろ倒しを考えております。

同時に 26 年度から 28 年度のフェーズ 2 では、利益の回復、復活を最優先事項として取り組みを重視しておりまして、蓋然性の高い数値目標として、期間中に過去最高益となる営業利益 400 億円超えと ROE8%以上を目指してまいります。

主な利益回復の施策としていたしましては、一つ目に DPE に関連する負担の早期軽減に向けた取り組み。二つ目といたしましては、注力分野の選択と集中、そして三つ目に新規事業創出の現実的なアプローチの三つとなります。

次のページ以降で、一つ目の DPE に関する取り組みと、二つ目の注力分野の選択と集中につきましてご説明いたします。

- 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



Copyright © Denka Co., Ltd. All Rights Reserved. 28

28 ページ目をお願いいたします。DPE に関連する取り組み状況は、冒頭でもご説明した通り、営業利益での大幅な改善を見込んでいます。26 年度以降は 24 年度比でプラス 150 億円となります。

一方、抜本的対策の進捗により 26 年度以降も相応の特別損失計上の可能性が高い状況と考えております。この損失計上額を可能な限り小さくするために、あらゆる手段を使ってステークホルダーと様々な調整、そして交渉を行っております。

また営業利益の改善や損失発生を最小化だけではなく、売却可能資産も活用しながらフェーズ 2 期間中で ROE8%以上という目標を達成させてまいります。



29 ページ目、二つ目の施策であります注力分野の選択と集中について、大まかな戦略の方向性を整理しております。

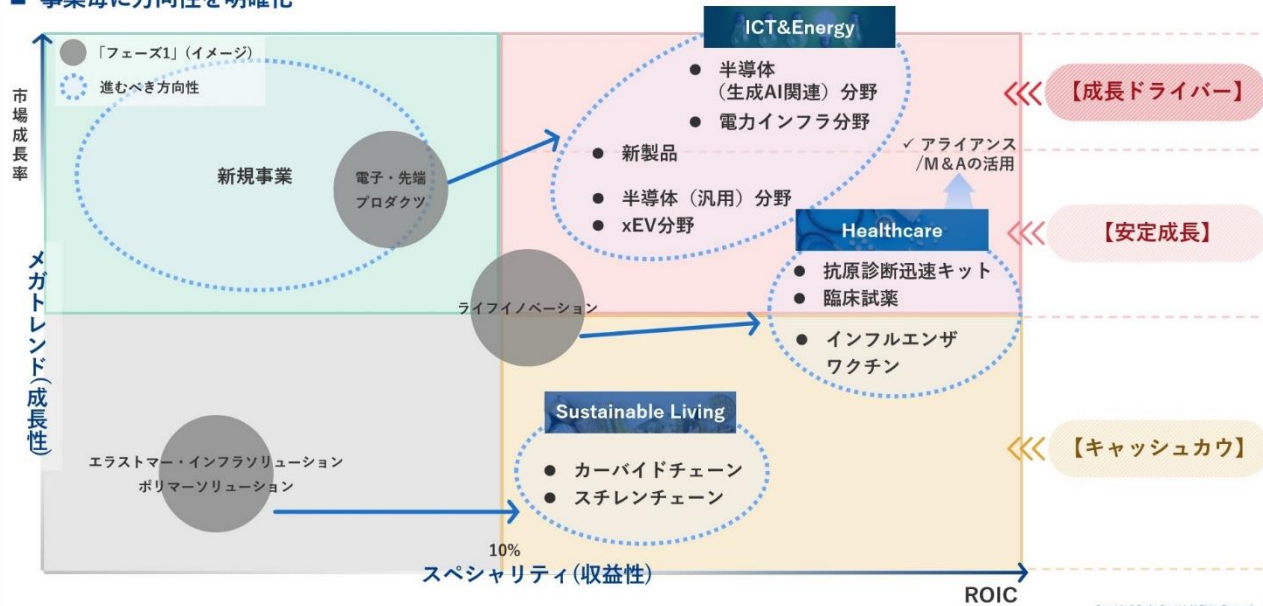
当社の事業戦略を戦略的拡大、そして先行投資の刈り取り、事業モデル転換の三つに分けてメリハリをつけて戦略を実行していきます。

戦略的拡大に位置付けるのは、当社の得意分野であります最先端サーマルマネジメントの領域でございます。生成AIや電力インフラなど拡大する市場をしっかりと捉えて、事業を拡大させてまいります。また、Healthcareにおきましては、アライアンスやM&Aを活用しながら事業成長を実現していきます。

次に、先行投資の刈り取りとして位置づけているのは、フェーズ1で先行投資を行ってきた事業でございます。需要の回復や拡大を待つだけではなく、自らアクションをして早期収益化をなんとかしてでも実現させてまいります。

最後に、事業モデル転換でございます。収益性の低い事業につきましては、構造改革を断行いたしまして、まずは収益性の回復を実現させてまいります。それぞれの事業でやることは明白でございます。メリハリをつけて確実に実行するのみと考えております。

■ 事業毎に方向性を明確化



30 ページ目では、フェーズ 2 で進めていく方向性を事業別を示しております。

縦軸が市場の成長率、横軸が ROIC でございます。市場成長率の高い電子・先端プロダクツ部門は、ICT&Energy の分野、とくに先ほど来何度かご説明しております生成 AI 関連や電力インフラの分野におきまして、成長ドライバーとして会社を牽引いたします。

ライフイノベーションは、ヘルスケアの分野で高い収益性を維持しつつ安定成長を目指すとともに、更なる成長も狙ってまいります。

一方このエラストマー・インフラソリューション、そしてポリマーソリューションの Sustainable Living の分野では、構造改革などの対策を講じまして、まずは早期のキャッシュカウ化を目指してまいります。

以上の通り、フェーズ 2 において成長ドライバー、そして安定成長、キャッシュカウの事業バランスで収益改善を目指していきます。

■ 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

Copyright © Denka Co., Ltd. All Rights Reserved. 31

31 ページ目、キャピタルアロケーションとガバナンスについて主な方針を記載しております。

キャピタルアロケーションにつきましては、当初の計画から大きな変更はなく、株主還元を重視しながら財務規律を保ち、バランスシートをコントロールしてまいります。

一方、ガバナンスはより一層の強化を行います。経営の監督や投資の管理を強化するなど、フェーズ2ではより強い組織と仕組みを作っていきます。

中長期に目指す方向

■ 「フェーズ3」以降のありたい姿に向けて



Copyright © Denka Co., Ltd. All Rights Reserved. 32

32 ページ目、最後にフェーズ 3 以降、すなわち 29 年度以降の中長期に目指す方向性をご説明いたします。

フェーズ 1 では、集中的な先行投資や不採算事業の整理など、ありたい姿に必要な取り組みを実施しました。

フェーズ 2 は、フェーズ 1 での取り組みを確実に収益化させていくフェーズでございます。成長事業とキャッシュカウ事業の位置づけは明確にした上で、メリハリのある戦略を実行し、稼ぐ力を再構築してまいります。

そしてフェーズ 3 以降では、中長期でのありたい姿を目指してまいります。

そのためにはフェーズ 2 で稼ぐ力を再構築することが、もう不可欠でございますが、それだけでは不十分です。持続的に収益を生み出し、成長し続ける企業体質へ転換するため、まず Sustainable Living のポートフォリオ変革を断行してまいります。

利益やキャッシュを生んでいるからではなく、デンカが本当にベストオーナーであるかどうかを判断することで、確実に勝ち残る事業のみ厳選し、競争優位性のある事業へ変革させてまいります。

その上で、成長ドライバーとして会社を牽引いたします ICT&Energy、そして安定成長を追求する Healthcare のベストミックスで、企業価値を向上させていきたいと思っております。

ICT&Energy は拡大しております市場に対して、最先端で当社の強みを発揮できる最も得意とする領域です。これまでもこれからも、デンカが競争優位性を獲得し続け、企業価値の源泉であり続けると確信しております。

Healthcare は経済環境に左右されにくく、安定した成長が見込まれる領域でございます。また、診断分野におきましては得意とするカテゴリーをさらに拡大することによって、確固たる安定成長を実現してまいります。

この ICT&Energy と Healthcare の得意分野で、デンカのありたい姿を実現していきたいと考えております。以上が Mission2030 の見直しの方向性でございます。

今後も、私のモットーであります挑戦と実行力を社内に徹底的に浸透させて、企業価値の向上に努めていきたいと考えております。

以上でございます。どうもご清聴ありがとうございました。