

Denka

デンカ株式会社

経営説明会

2026年2月27日

イベント概要

[イベント名] 経営説明会

[日程] 2026年2月27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)

登壇

石田：皆さんこんにちは。デンカの石田でございます。本日はご多忙なところ、デンカ株式会社経営説明会にご参加いただきまして誠にありがとうございます。また、日頃より当社事業に対しまして格別なるご厚情を賜り、この場をお借りしまして御礼申し上げます。

今回の経営説明会は、経営計画「Mission2030」の見直しに関する説明でございますが、まず初めに今回の見直しにあたりまして私からお伝えしたい内容をまとめましたので、2ページ目をご覧ください。

経営計画「Mission2030」見直しにあたって

Denka

「稼ぐ力の再構築」から始まる新たな成長ステージ

経営計画「Mission2030」
フェーズ2
(2026～2028年度)

● 経営計画「Mission2030」フェーズ2策定と目的

社長就任から1年弱、成長軌道への回帰、更なる成長への道筋を示せる様に、各種施策を展開・準備。2025年度は営業利益250億円、ROE5%以上は達成できる見通し。さらなる成長に向け、Mission2030を見直し、2026～2028年度にフォーカスした「フェーズ2」を策定。
フェーズ2の目的は、稼ぐ力の再構築と新たな成長ステージへの基盤固め。

● フェーズ2の重点施策

- ① ICT&EnergyとHealthcare領域での成長事業の競争力強化・高度化の推進。
- ② Sustainable Living領域では勝ち残る事業に厳選し、キャッシュカウ化。
- ③ DPEの早期解決、費用負担の最小化。
- ④ 新規事業創出。30年度までは既存事業の浸み出し戦略による拡大、30年以降に向けた最低10テーマの種まき。
- ⑤ 上述の施策からの収益力及び投資の厳選による財務状況の立て直し。

● フェーズ2期間中の目標

フェーズ2は、**営業利益の過去最高益更新、ROE8%**を確度の高い計画として達成。

● フェーズ3以降の新たな成長ステージ

再構築した「稼ぐ力」を基盤に、「異なる成長トレンドを持つ ICT&Energy と Healthcare のベストミックス」による成長モデルを推進。デンカらしい持続的な成長を実現し、当社ならではの社会課題解決を成し遂げる。

● モットーである「挑戦と実行力」を軸に、有言実行を徹底。

代表取締役社長
兼 社長執行役員 **石田 郁雄**

Copyright © Denka Co., LTD. All Rights Reserved. 2

見直しにあたりまして、23年から25年をフェーズ1、26年から28年をフェーズ2と称しておりまして、フェーズ2における最大のポイントは「稼ぐ力の再構築」ということになります。

社長就任から1年弱経ちまして、まずは成長軌道へ回帰させるということで各種施策を展開してまいりました。その結果、25年度は対外発表しております営業利益250億円、そしてROE5%以上は達成できる見通しでございます。それをベースに今後の更なる成長に向けまして、26年から28年にフォーカスいたしましたフェーズ2の計画を策定いたしました。

このフェーズ2の重点施策は、ここに書いておりますように主に五つあります。一つ目がICT&EnergyとHealthcare領域での成長事業の競争力の強化。二つ目がSustainable Living領域での勝

ち残る事業に厳選いたしまして、キャッシュカウ化を進めてまいります。三つ目、これは当社が一番の課題であるわけですが、DPEの早期解決、費用負担の最小化。四つ目が新事業の創出でございます。これがこれからの成長に最も大事なポイントかなと思っております。五つ目が、これらの施策により収益力をアップさせ、投資を厳選することによる財務状況の立て直し。この五つに絞られると思います。

この期間中に営業利益過去最高益の更新。21年度に営業利益401億円というのが今まで過去最高でございました。この401億円を超えていくことと、ROE8%を目指してまいります。

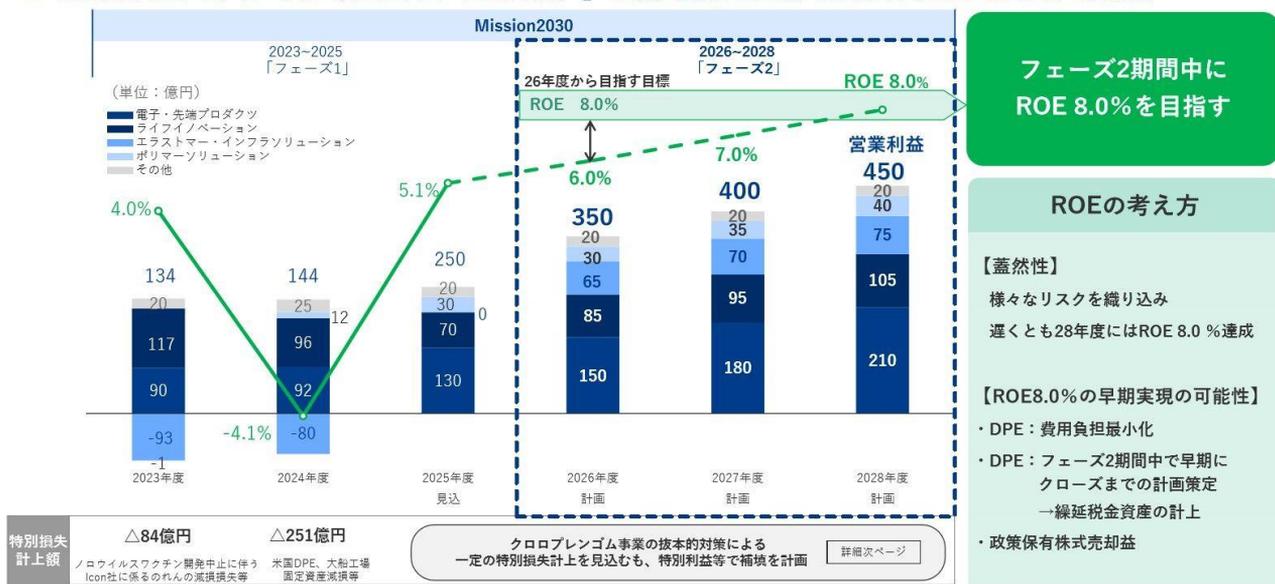
フェーズ3以降は、新たな成長ステージに向けて異なる成長トレンドを持つICT&EnergyとHealthcare、このベストミックスによる成長モデルを推進してデンカらしい成長を実現してまいりたいと思っております。詳細は後ほど説明させていただきます。

最後に、昨年5月にお話ししましたが、モットーである「挑戦と実行力」を軸に有言実行、言ったことは必ずやりますよといった方向でこれからも進めていきたいと思っております。

目次		Denka	
1	基本方針と目指す姿	3	参考
(1)	フェーズ2の概要	04-08	(1) 主な財務指標一覧
(2)	財務戦略・ガバナンス	09-11	(2) 企業価値向上に向けて
(3)	ポートフォリオ変革と長期ビジョン	12-17	(3) 非財務戦略の主な施策
			(4) 事業部門の非財務
2	フェーズ2における戦略		
(1)	事業戦略の概要	19-20	45
(2)	事業別戦略	21-41	46
	電子・先端プロダクツ	21-27	47
	ライフソリューション	28-33	48-50
	エラストマー・インフラソリューション	34-35	
	ポリマーソリューション	36-37	
	新事業創出	38-40	
	ベストプラクティスプロジェクト	41	
(3)	非財務戦略の概要	42-43	

3ページ目をお願いいたします。本日のレジюмеでございます。まず初めにフェーズ2の基本方針、そして目指す姿を説明いたします。

■ Mission2030 「フェーズ2（2026年度～2028年度）」では、蓋然性の高い計画としてROE 8.0%以上を設定



5 ページ目をお願いいたします。初めにフェーズ2の概要を説明いたします。市場環境の変化もありまして、今回様々なリスクを織り込んでおります。より蓋然性の高い計画を策定いたしました。営業利益はご覧の通り 26 年度で 350 億円、27 年度で 400 億円。ここで 21 年度に到達するわけですが、そして 28 年度は 450 億円といった形で進めていきたいと思っております。

ROE に関しましては、フェーズ期間中に 8%を目指してまいります。ただし、DPE の費用の最小化、あるいは更なる営業利益の底上げなどによって早期に 8%を狙っていきたいと思っております。

特別損失とその補填につきましては次のページで説明いたします。

■ フェーズ2での当期純利益への影響は、一定の費用の発生を見込むも特別利益等の補填によりオフセットする計画



6 ページ目をお願いいたします。DPE に関しましては昨年の 5 月に暫定停止を決定いたしまして、原材料や中間品などの物質の抜き出し、処分作業などによる特別損失を計上しておりますけれども、フェーズ 2 においても一定の費用を見込んでおります。ただし、フェーズ 2 では政策保有株式の売却や DPE のクローズ計画の早期確定によって繰延税金資産を計上して、オフセットしていくといったことを計画しております。

関係当局を含みますステークホルダーとの交渉次第で、金額や時期に様々な可能性がまだありますけれども、引き続き人員の適正化あるいは固定費の見直し等を進めまして、当たり前ですけどもコストミニマイズを図ってまいります。

株主還元方針

- ・ 総還元性向50%目安（経営計画8年間累計）
- ・ 1株当たり配当額の維持、増加を目指す

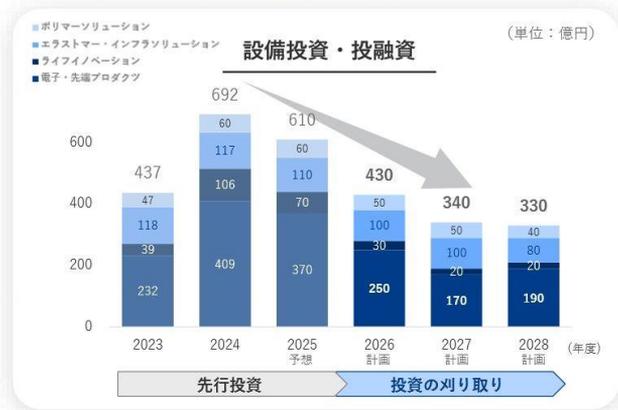
		2023年度	2024年度	2025年度 予想	2026年度 計画	2027年度 計画	2028年度 計画			
当期純利益	(億円)	119	△123	150	180	220	260			
1株当たり配当	(円/株)	100.0	100.0 (中間50.0 期末50.0)	100.0 (中間50.0 期末50.0)	株主還元方針を維持					
配当額	(億円)	86	86	86						
配当性向		72%	-	57%						
自己株取得	(億円)	-	-	-						
総還元額	(億円)	86	86	86						
総還元性向（単年）		72%	-	57%						
総還元性向（累計）		72%	-	176%						
ROE(%)		4.0%	△4.1%	5.1%				6.0%	7.0%	8.0%
DOE(%)		2.9%	2.9%	2.9%				-	-	-

Copyright © Denka Co., LTD. All Rights Reserved. 7

次に、株主還元について説明いたしますので7ページ目をお願いいたします。

株主還元に関しましては、経営計画8年間累計で総還元性向50%を目安に1株配当の維持増加を目指す方針に変更はございません。

■ 投資対象を戦略的拡大の領域に厳選



アセチレンブラックのタイでの新規製造拠点設立など
2024年度、2025年度に投資が集中

フェーズ2は 戦略的拡大の領域 に投資を厳選



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

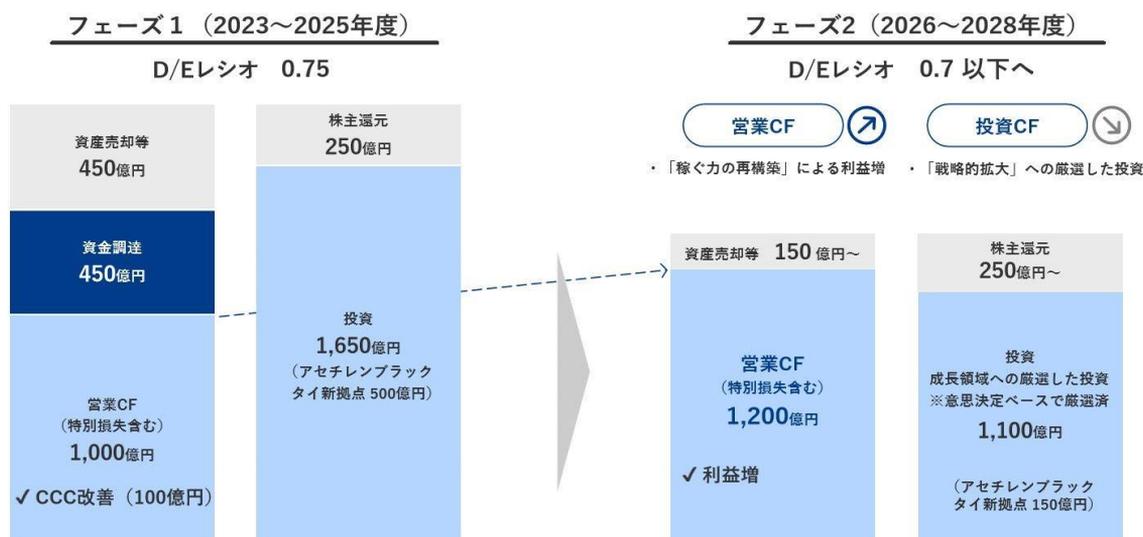
次に投資研究開発償却について説明しますので、8ページ目をお願いいたします。

投資はアセチレンブラックのタイの新拠点の建設などによって、24年度がピークになり、25年度以降はご覧の通り減少していく見込みでございます。ただ、決して投資に消極的になっているわけではなくて、このフェーズ期間の投資はAI関連あるいは電力インフラ等の戦略的拡大の分野に集中する予定でございます。

財務戦略（キャピタルアロケーション）

Denka

- アセチレンブラックのタイ新拠点を中心に投資は25年度にピークアウト
利益増による営業キャッシュフロー拡大と投資の厳選によりD/Eレシオ改善



続いて、財務戦略とガバナンスについて説明いたします。10 ページ目をお願いします。

まず財務戦略でございまして、キャピタルアロケーションをお示ししております。先ほど申し上げた通り、フェーズ2では戦略的拡大の分野に投資を厳選してまいります。加えまして、フェーズ1から実行しております不採算事業の整理や成長戦略により、営業キャッシュフローが改善いたします。一定程度の特別損失を見込んでおりますけれども、それでもフリーキャッシュフローは改善いたしまして、D/Eレシオも0.7倍以下を目指してまいります。

■ フェーズ2での目標達成に向けてガバナンスの強化を継続

主要な取り組みの継続・強化

2023	～	2025	フェーズ2以降
<ul style="list-style-type: none"> ● 指名・報酬等諮問委員会 <ol style="list-style-type: none"> (1) 独立性・客観性強化による実効的な委員会運営 <ul style="list-style-type: none"> ・社外役員の過半数化、 ・社外役員の委員長選任 (2) 代表取締役社長の選任プロセス <ul style="list-style-type: none"> ・候補者の選定と面談 ・公正な評価と議論のうえ選任 ● 取締役会・経営課題懇談会において企業価値向上の観点から継続的に中長期的な議論を行う <ul style="list-style-type: none"> ・取締役会における議論の更なる充実化 大型投資案件(アセチレンブラックのタイ新拠点など)に対する経営課題懇談会での事前議論により意思決定プロセスが深化 → 決議後のモニタリングやフォローアップが改善 		<ol style="list-style-type: none"> (3) サクセッションプランの議論 <ul style="list-style-type: none"> ・短期・中長期視点での女性役員、若手役員の選出 <p>50歳前後での執行役員への登用 ⇒4月時点3名</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 中長期的な企業価値向上と株主との利害共有の強化 <ul style="list-style-type: none"> ・ ROIC起点の事業ポートフォリオマネジメントを強化 ・ 成長領域とキャッシュカウの事業構造を明確化し、中長期的企業価値向上に向けた資源配分ストーリーを株主と共有 ● 経営計画の実行確度を高めるモニタリング体制の高度化 <ul style="list-style-type: none"> ・ フェーズ2計画に基づいたKPIのモニタリングと前提条件の変動に対する代替戦略や資源再配分など機動的な戦略立案 ● 経営意思決定の質を高める戦略議題の拡充 <ul style="list-style-type: none"> ・ フェーズ2以降の計画達成に向けた成長課題に加え、サステナビリティを含めた社外取締役が価値を発揮できる戦略議論の強化
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;">フェーズ2の目標達成に向けた実効性を向上</div>			

Copyright © Denka Co. LTD. All Rights Reserved. 11

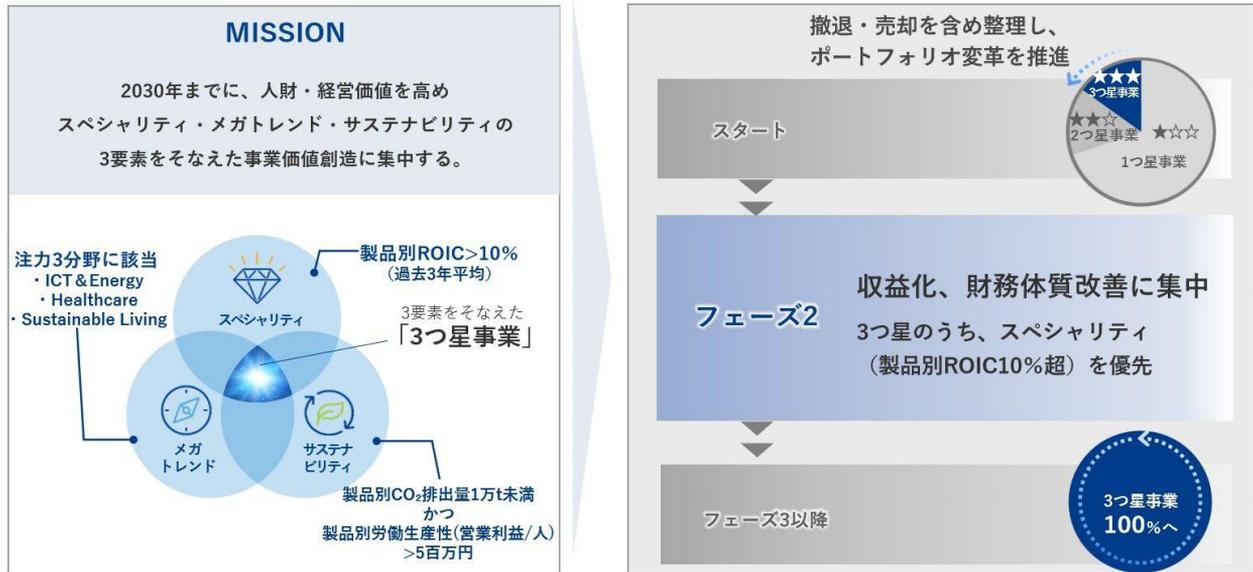
次にガバナンスの説明をいたしますので11ページ目をお願いいたします。

これまで指名報酬等諮問委員会は社外役員が過半数を占めておりまして、委員長も社外役員を選任をしております。代表取締役社長の選任からサクセッションプランの議論も行いまして、客観的な視点で取締役の継続的かつ安定的な体制を構築してまいりました。最もわかりやすい直近の成果といたしましては、今年4月より50歳前後の執行役員が3名になる予定でございます。

また、取締役メンバーは取締役会だけではなく経営課題懇談会なるものを開催しておりまして、経営のモニタリングとか中長期的な企業価値の向上など自由に活発な議論を行いまして、経営の実効性を高めてまいりました。

フェーズ2以降も目標達成に向けた実効性をさらに向上させるべく、KPIモニタリングの強化や意思決定の質を高めるための議題の拡充など取り組みを強化させていただきます。

■ フェーズ2では「稼ぐ力の再構築」に注力するため、スペシャリティ（ROIC）改善を優先



続いて、ポートフォリオ変革と長期ビジョンをご説明いたしますので13ページ目をお願いいたします。

ポートフォリオ変革に関しましては、全ての事業をスペシャリティ、メガトレンド、そしてサステナビリティの3要素を兼ね備えました3つ星事業にする考え方に変更はございません。しかしながら、フェーズ2では先ほど申し上げました通り「稼ぐ力の再構築」、これに注力するためにスペシャリティを優先、つまりROICの改善を図っていきたいと思っております。

■ 選択と集中：フェーズ2では低収益事業と成長分野の変革



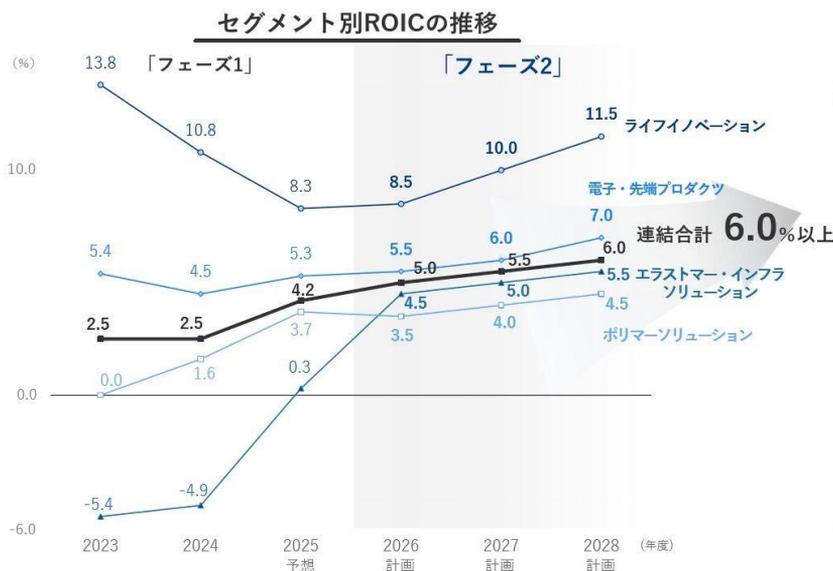
Copyright © Denka Co., LTD. All Rights Reserved. 14

14 ページ目をお願いいたします。ここではフェーズ1で行ってきたポートフォリオ変革とフェーズ2の計画を示しております。

フェーズ2では各事業の方向性を明確にして、低収益事業はアライアンスを含めた構造改革を実施いたします。AIそして電力インフラなどの成長ドライバーにはより資源を集中して、ありたい姿に向けたポートフォリオ変革を実施してまいります。

セグメント別ROIC

■ フェーズ2は全セグメントでROIC改善



- ➡ **連結合計**
各部門の利益回復により財務体質強化
- ➡ **ライフィノベーション**
安定成長により、概ね10%超
- ➡ **電子・先端プロダクト**
成長分野での拡大と先行投資の刈り取り
- ➡ **エラストマー・インフラソリューション**
構造改革により25年度以降回復
- ➡ **ポリマーソリューション**
構造改革による回復

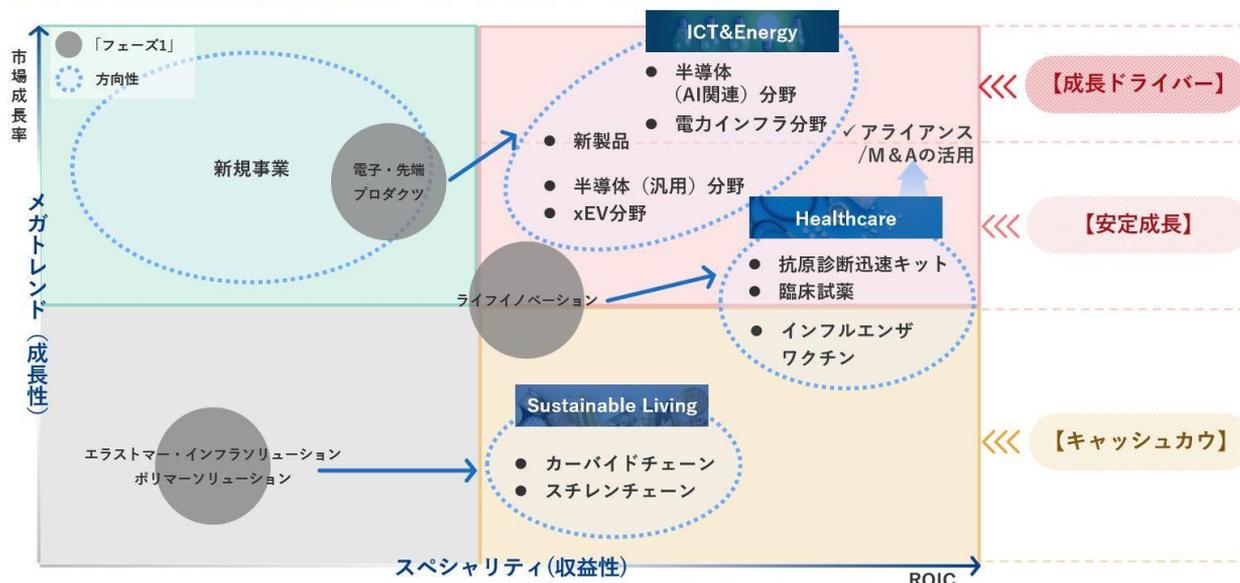
Copyright © Denka Co., LTD. All Rights Reserved. 15

15 ページ目をお願いします。ポートフォリオ変革を実施することで改善するセグメント別の ROIC を示しています。各セグメントで ROIC を改善させまして、繰り返しになりますけれど「稼ぐ力の再構築」を実現してまいります。

「フェーズ2」の事業ポートフォリオ（4象限分析）

Denka

■ フェーズ2では「稼ぐ力の再構築」⇒スペシャリティ（収益性）の改善に注力



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

16 ページ目をお願いします。ポートフォリオ変革による各事業のポジションを4象限分析で示しています。

ICT&Energy は成長ドライバー、この右上のところでは。Healthcare は安定成長とアライアンスを活用した成長、Sustainable Living はキャッシュカウの方向性を明確にいたしまして稼ぐ力を再構築してまいります。

■ デンカだからこそ実現できる「ICT&EnergyとHealthcareのベストミックス」を通じて社会的価値の創出



17 ページ目をお願いします。こちらは長期ビジョンを示したものでございます。

デンカのありたい姿として、異なる成長トレンドを持つ ICT&Energy と Healthcare のベストミックスを目指してまいります。中身は、ICT&Energy における市場拡大を捉えた勢いのある成長分野と、それから Healthcare における安定的で着実な成長分野、異なる角度の成長トレンドを掛け合わせましてデンカらしい持続的な成長を実現してまいります。また、Sustainable Living の領域では勝ち残る事業に厳選いたしまして、新たな価値を創造してまいります。

フェーズ 2 の計画は、この長期ビジョンに導くための基盤強化、言い換えますと足場固めとご理解いただければと思います。その実現に向けまして、次のページから各事業の具体的な戦略を説明いたします。

■ 「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

事業戦略	分野 主な部門	ICT&Energy 電子・先端プロダクト	Healthcare ライフイノベーション	Sustainable Living エラストマー・インフラソリューション ポリマーンソリューション
▶ 戦略的拡大		得意分野である最先端サーマルマネジメントに注力 ● 半導体 (AI関連) 分野 ● 電力インフラ分野	診断分野におけるアライアンス/M&Aの活用 ● 診断分野 (新規)	
▶ 先行投資の刈り取り		需要の回復や拡大を待つだけではなく早期収益化に向けた取組みを強化 ● 半導体 (汎用) 分野 ● xEV分野 ・ AI/電力インフラ分野への用途転換 ・ 最適生産体制の追求	● 診断分野 (抗原迅速診断キット、臨床試薬) ・ 製品ラインナップの拡充 ・ コスト競争力の最大化 (自動化) ● 予防分野 (インフルエンザワクチン)	
▶ 資本効率改善・事業モデル転換		事業モデル転換、構造改革		● カーバイドチェーン ・ 青海工場の収益最大化 ● スチレンチェーン ・ コンビナート内の連携強化
		● 電子回路基板 (セラミックス基板・金属基板)		

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

19 ページ目をお願いいたします。事業戦略の全体概要でございます。

ICT&Energy・Healthcare・Sustainable Living のそれぞれの領域におきまして、戦略的拡大、先行投資の刈り取り、そして一番下が資本効率改善・事業モデルの転換、この三つの戦略をメリハリをつけて実行してまいります。

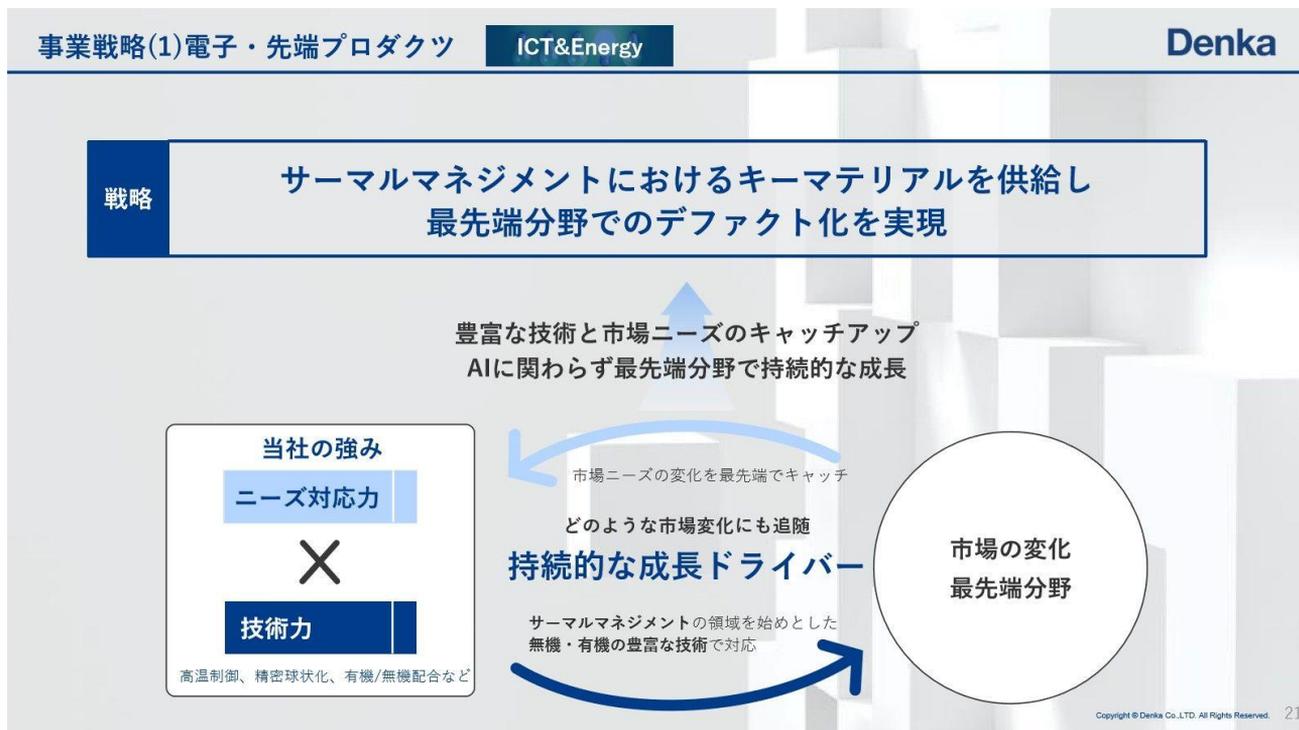
(参考) 注力分野の選択と集中 (製品別)

■ 「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

事業戦略	分野 主な部門	ICT&Energy 電子・先端プロダクト	Healthcare ライフイノベーション	Sustainable Living エラストマー・インフラソリューション ポリマーンソリューション
▶ 戦略的拡大		【半導体(AI関連)】 【成長ドライバー】 スネクトン 球状アルミナ、球状シリカ、 新規グレード開発 (窒化ホウ素など) 【電力インフラ】 【成長ドライバー】 アセチレンブラック、アルシンク	【診断分野(新規)】 【成長ドライバー】 アライアンス形成 (M&A含む) の フロントランナー	
▶ 先行投資の刈り取り		【半導体 (汎用)】 【安定成長】 球状アルミナ、球状シリカ、 高機能フィルム 【xEV】 【安定成長】 球状アルミナ、窒化珪素 (粉) アセチレンブラック	【診断分野】 【安定成長】 抗原迅速診断キット 臨床試薬 【予防分野】 【キャッシュカウ】 インフルエンザワクチン	
▶ 資本効率改善・事業モデル転換		【xEV】 【安定成長】 電子回路基板 (セラミックス基板・金属基板)		カーバイドチェーン 【キャッシュカウ】 (クロロブレンゴム、他) スチレンチェーン 【キャッシュカウ】 (スチレンモノマー、機能樹脂 他)

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

20 ページ目に、それらを製品別に落とし込んでおりますので後ほどご覧いただければと思います。



21 ページ目以降で各事業の具体的な戦略を説明いたします。

まずは ICT&Energy の分野であります。イコールで考えていただいてもいいんですけども、電子・先端プロダクツ部門でございます。この部門の戦略は、サーマルマネジメント領域でキーとなる材料を供給して、最先端分野でのデファクト化を実現することでございます。

フェーズ2におきましては、AIそして電力インフラの拡大する市場を徹底的にグリップしていきたいと思っております。当社の強みでありますニーズへの対応力と高温制御、有機と無機などの当社固有の最先端技術力で他社の追従を許さないで常に成長ドライバーとして会社を牽引していきたいと思っております。

■ トップシェア維持と成長市場でのデファクト化により、成長ドライバーとして会社を牽引



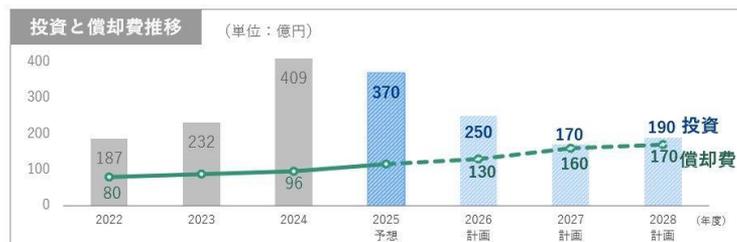
【成長ドライバー】の根拠

- AI関連の需要拡大に合わせた成長
 - 主な製品：球状シリカ、球状アルミナ、スネクトン
 - 戦略的拡大
- 電力インフラの直流・高電圧トレンド
 - 主な製品：アセチレンブラック、アルシंक
 - 戦略的拡大
- 半導体市場の回復に加え、xEVの中長期的なメガトレンドに対し、用途転換や最適生産により投資を刈り取り
 - 主な製品：球状アルミナ、球状シリカ、高機能フィルム、窒化珪素(粉)、アセチレンブラック ほか
 - 先行投資の刈り取り
- 基板事業の構造改革
 - 主な製品：SNP、ANP、ヒットプレート
 - 資本効率改善 事業モデル転換

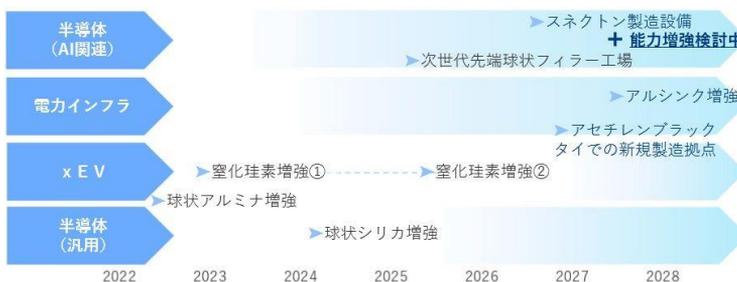
Copyright © Denka Co. LTD. All Rights Reserved. 22

22 ページ目をお願いします。電子・先端プロダクツ部門の売上高と営業利益の計画値を示しております。AIと電力インフラ市場での成長を見込み、28年度には売上高の35%と、24年度が14%でございますので倍以上にしていきたいと思っております。

■ 投資と回収：フェーズ1までの戦略投資の刈り取りとフェーズ2での戦略的拡大への投資



— 今後の市場の拡大・回復時期の見通しと戦略投資の稼働時期 —



— 増産能力・投資金額 —

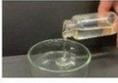
戦略投資	能力	投資額
スネクトン製造設備	非開示	70億円
+スネクトン能力増強	最終検討中	最終検討中
先端球状フィラー工場	非開示	50億円
アルシंक増強	1.3倍	非開示
アセチレンブラックタイでの新規製造拠点	11,000 ^h /年 (1.5倍)	4億\$
窒化珪素増強	①1.3倍 ②1.5倍(①比)	非開示
球状アルミナ増強	5倍(2018年比)	非開示
球状シリカ増強	1.3倍	非開示

Copyright © Denka Co. LTD. All Rights Reserved. 23

23 ページ目をお願いいたします。このページでは、電子・先端プロダクツ部門の投資とそして回収について記載しております。

フェーズ1では大型の戦略投資を実施して償却負担を拡大しましたがけれども、フェーズ2では先行投資の刈り取りを進めるとともに、先ほどから申しあげている通り投資対象をAIそして電力インフラなどに厳選してまいります。スネクトンにつきましては、26年度中に新規プラント、これは軟質系の新規プラントなのですけれども、これが稼働する予定でございます。今後、硬質系への展開を考えており追加の能力増強も検討してまいります。

■ 戦略的拡大：AI関連の需要拡大に対し、最先端サーマルマネジメントに注力

AI関連		戦略方針
主な製品	目標	主な用途・概要
スネクトン 	低誘電関連材料の売上高目標 (円) 200億~ 50~150億 約20億 (2025) フェーズ2 2030	TOPIC 26年度中に自社製造設備が稼働 【注力用途】 ○銅張積層板 (CCL) ○フレキシブル銅張積層板 (FCCL) ○層間絶縁材料 データセンターや携帯電話基地局 AIサーバー向けなど
球状シリカ 	2021年度 = 18% 非汎用封止材 売上比率 2028年度 = 50%超	【注力用途】 ○樹脂基板 (低誘電正接) ○光フェルル用途 AI等のデータセンター向け
球状アルミナ 	次世代メモリ向け売上高 4倍 2024 2028	【注力用途】 ○放熱封止材 GDDR7~向け HBM向けでも採用検討



24 ページ目をお願いします。このページでは、拡大が期待されます AI と、AI を始めとする高速通信などの最先端分野での当社製品の戦略を説明いたします。

今年2月に上市いたしましたスネクトンは、主に回路基板用途での採用が進んでおりまして高い評価を得ております。25年度には売上高が20億円程度を見込んでおりまして、フェーズ2期間中は50億円から150億円ぐらいにまで拡大する計画でございます。

スネクトンが大きく拡大する根拠をスライドの右側に記載しております。詳細は割愛しますが、ポイントは優れた低誘電正接特性と加工性です。現時点において、これを両立する唯一無二の材料であることが非常に強いポイントでございます。

次に球状シリカでは、樹脂基板用途における低誘電正接グレードに加えまして、光フェルル用途、光ファイバーのコネクタの用途での拡大にも期待をしております。球状アルミナに関しましては、AI関連で用いられる高速メモリの放熱封止材用途に注力いたしております。封止材といえ一般的にはシリカなのですけれども、最近のハイパフォーマンスな半導体になりますと、今度放熱

特性が必要ということで球状アルミナが最近非常に使われている、急成長しているといった状況でございます。

■ 戦略的拡大：電力インフラにおける直流送電・ESS等、拡大する市場に対応



Copyright © Denka Co., LTD. All Rights Reserved. 25

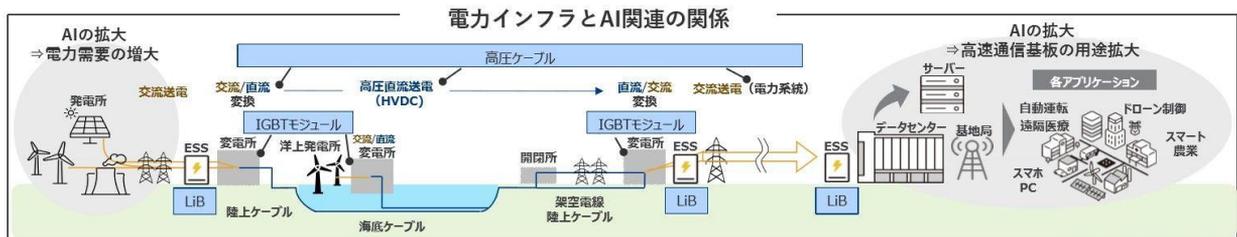
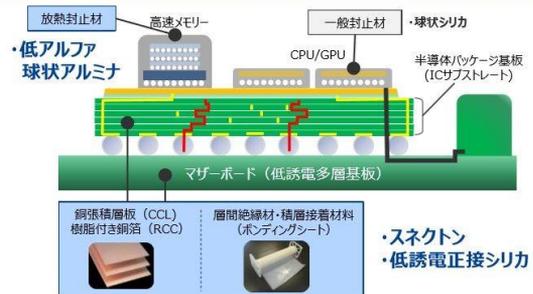
次に電力インフラについて説明いたしますので、25 ページ目をお願いします。

電力インフラ分野では、AI の拡大を始めとする電力需要の増加に対しまして、直流送電や ESS（リチウムイオンバッテリーの定置型の蓄電池）、用途での拡大を計画しております。アセチレンブラックは、25 年度比電力インフラ用途で 28 年度の売上高を 1.3 倍に、アルシンクは直流送電向けの売上高を 1.5 倍まで増やしていく計画でございます。

電力インフラに使用される当社素材



AI・高速通信関連に使用される当社素材

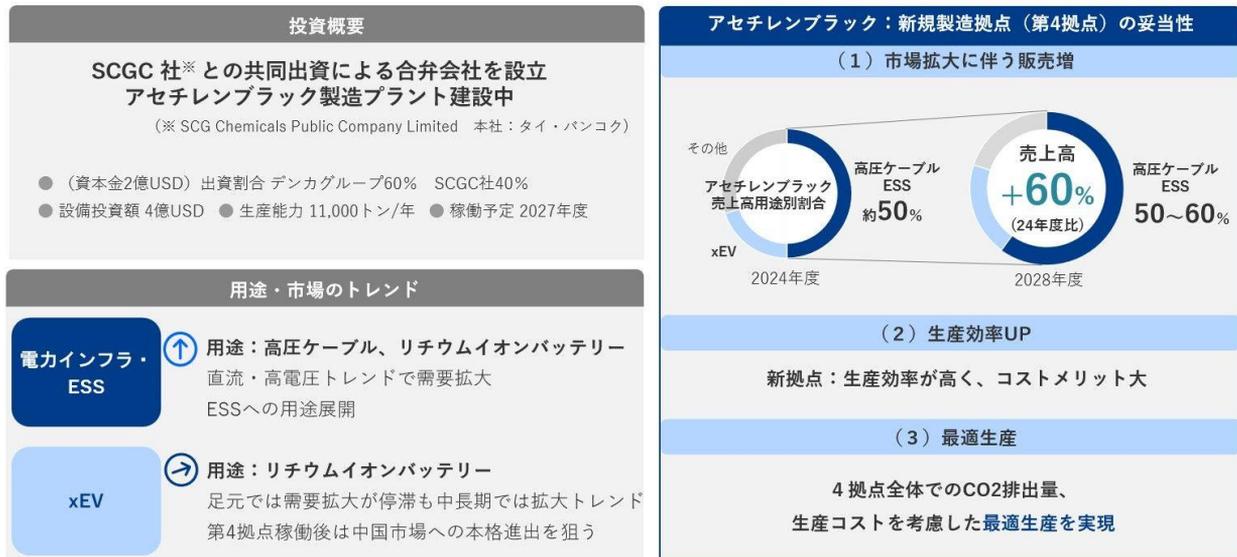


Copyright © Denka Co., LTD. All Rights Reserved. 26

26 ページ目では、これまでご説明した注力製品の詳細を簡単なイラストで説明しています。

一番下のところ、電力インフラと AI の関係性がご理解いただけると思いますので、非常に良いサイクルになっているといったことをここでは表現しております。追加すべき点は、今 EV というのはどちらかという足踏み状態にあるというような認識だと思っておりますけれども、27 年 28 年には必ず EV もまた活況を呈してくると思っておりますので、さらに電力需要が高まってくると考えております。

■ アセチレンブラック タイでの新規製造拠点：市場の拡大と最適生産



Copyright © Denka Co. LTD. All Rights Reserved. 27

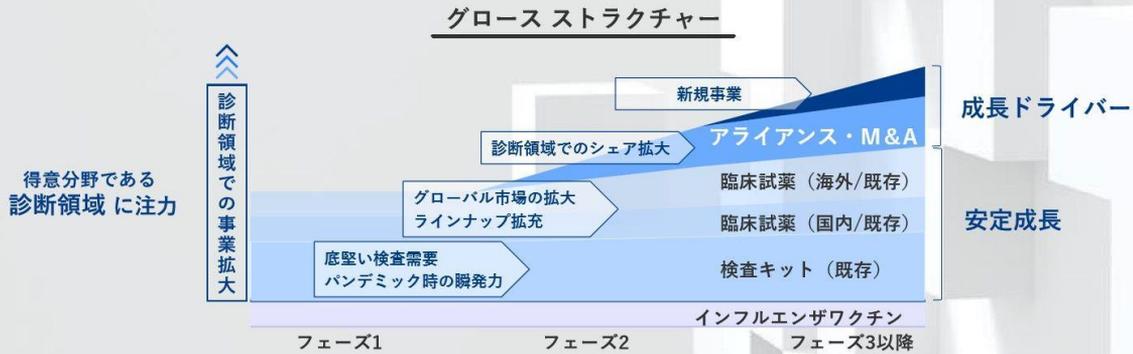
27 ページ目をお願いします。ここではタイでのアセチレンブラックの新拠点を説明したいと思います。

タイでの新拠点は、設備投資額は 4 億ドル、600 億円以上で、生産能力は年間 1 万 1,000 トンのプラントを現在建設中でございます。建設はほぼ計画通り進んでおります。高圧ケーブルと ESS（定置型の蓄電池）、そして xEV の拡大に合わせて 27 年度に稼働を予定しております。

当社の規模としては非常に大きな設備投資ですが、足元のケーブル用途そして ESS 用途での需要が当初の想定よりも拡大していることや、タイの新拠点は生産効率が高くてコストメリットがあることに加えまして、4 拠点全体での生産コストを考慮した最適生産を実現することで採算を取っていくといった考え方でいます。

戦略

既存診断事業での安定成長と
業界におけるアライアンス形成（M&A含む）のフロントランナーへ



次に Healthcare 分野であるライフイノベーションについて説明いたしますので、28 ページ目をお願いいたします。

ライフイノベーション部門の戦略は、既存診断事業の安定成長、そして業界の M&A を含むアライアンス形成のフロントランナーとして、中心的な役割になることで市場を創出して拡大することです。

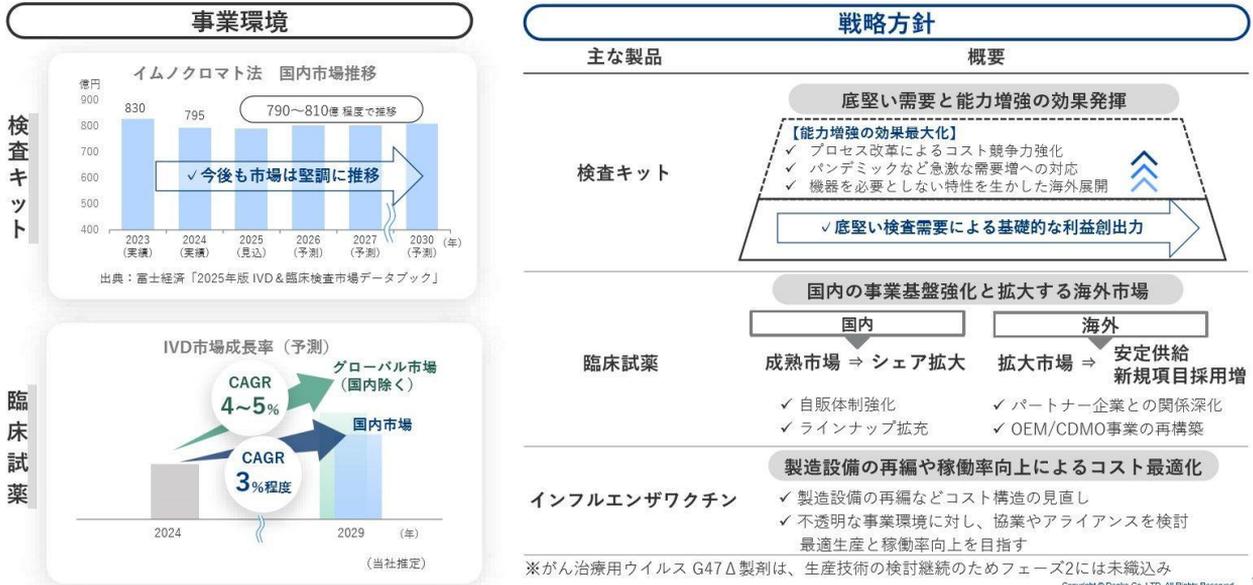
■ 既存事業の安定成長を軸に、アライアンス・M&Aでの事業拡大を狙う



次のページをお願いします。ライフィノベーション部門は、過去からの積み上げた細菌そしてウイルスの保有ライブラリーと培養技術を駆使いたしまして、20年度以降のコロナ禍という特殊な状況を除いて安定して事業を拡大させてまいりました。このオレンジの点線です。

この安定成長の根拠につきまして30ページ目でご説明いたします。

■ 能力増強した設備が稼働し、POCTの底堅い需要とIVD市場の拡大に対応



※がん治療用ウイルス G47Δ 製剤は、生産技術の検討継続のためフェーズ2には未織込み

Copyright © Denka Co., Ltd. All Rights Reserved. 30

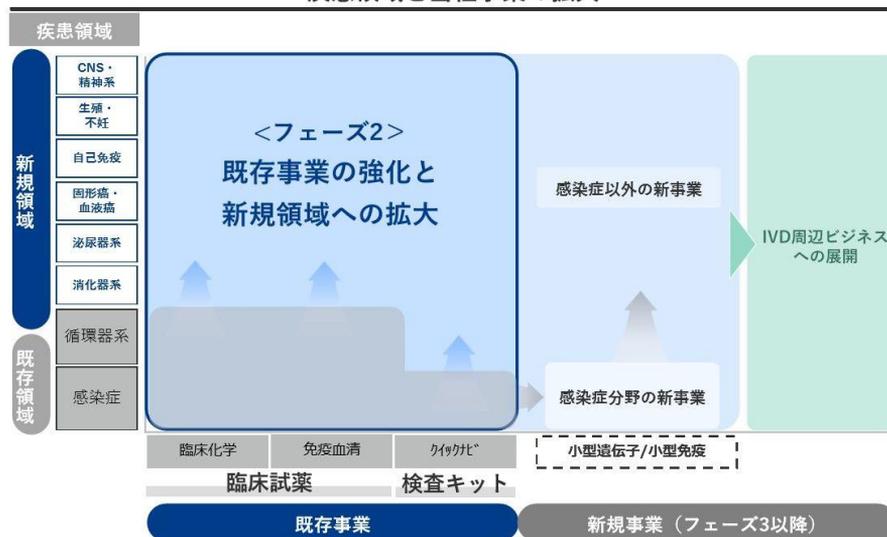
検査キットにつきましては、感染症の流行状況には変動が確かにあるものの検査事業自体は一定程度底堅く推移しておりまして、景気変動の影響を受けにくい特性があります。これに能力増強の効果を最大限活用いたしまして、またパンデミックがいつ来るかわかりませんが、パンデミックなど急激に需要が増加した場合は瞬発力を持って対応できる体制が整っております。

臨床試薬は市場が着実に拡大をしており、安定的な成長が期待できます。世界的にも4%から5%といった成長が期待できる。パートナー企業との連携を強化することで更なる成長を目指してまいります。

■ 体外診断用医薬品(IVD)業界におけるアライアンス形成 (M&A含む) のフロントランナーとなり市場創出・拡大市場環境 (国内IVD)



疾患領域と当社事業の拡大



Copyright © Denka Co. LTD. All Rights Reserved. 31

次にアライアンスの考え方について、31 ページ目で説明いたします。

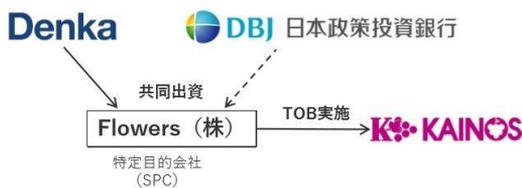
検査試薬の業界では、様々な規模の国内メーカーが100社以上存在しておりまして、国内市場の成熟化や海外メーカーの参入など国際競争力に課題があります。このような状況下、当社は国内臨床試薬業界におけるアライアンスの形成のフロントランナーとなって、既存事業の強化とそして新規領域への拡大を図っていきたくと考えております。

その第一歩として、先日発表いたしておりますカイノス社へのTOBを開始しておりますけれども、その件につきまして次の32 ページ目で説明をしたいと思います。

■ 株式会社カインスの株券等に対する公開買付けを開始

TOBの概要	
公開買付者	Flowers株式会社 ^{※1}
TOB対象	株式会社カインス (証券コード：4556)
TOB形態	公開買付
目的	完全子会社化による事業統合
買付価格	2,285円/株
買付予定数	3,454,960株 ^{※2} (下限：1,990,000株)
取得予定比率	77.7% (下限：44.73%) ⇒TOB成立後、完全子会社へ
公開買付期間	2026年2月9日～2026年3月25日

※1：本取引のために設立された特定目的会社
 ※2：不応募合意株式、BBT所有株式及び対象者が所有する自己株式を除くすべての株式



背景と目的

背景

外部環境：国内試薬メーカーが生き残るためには国際競争力を向上させる必要がある

対象企業：臨床検査薬を中心とする体外診断用医薬品メーカー
 既に一部製品において導入/導出などの協業関係にあり、当社事業と高い補完関係にある

臨床試薬

- 生化学：デンカ (コレステロール)、カインス (腎・肝機能、糖尿病)
- 免疫：デンカ (CRP・アレルギー)、カインス (輸血、腫瘍マーカー)

検査キット

- 抗原：デンカ (インフルエンザ、コロナウイルスなど)、カインス (コロナウイルスノロウイルスなど)
- 遺伝子：カインス (コロナウイルスノロウイルスなど)

検査項目：補完性

目的

- ・アライアンス形成のフロントランナーとなる第一歩
- ・高い補完関係にある両社の事業拡大

Copyright © Denka Co. LTD. All Rights Reserved. 32

カインスとはご承知の通り、臨床検査薬を中心といたします医薬品メーカーでございます。カインスとは既に一部製品の相互融通などで協業関係にありまして、特に臨床試薬の分野におきましては当社事業と高い補完関係にあります。今回のTOBは先ほども申し上げました通り、アライアンス形成のフロントランナーになるといった第一歩でありまして、両社の事業を拡大させるものでございます。

■ 両社のチャンネルと技術の活用によりシナジーを最大化



想定されるシナジー

販売シナジー

- (1) 製品のクロスセルによる拡販
 - ・両社が異なる臨床試薬を保有 (補完性)
 - ・受託事業のチャンネル拡大
 - ・カインスが展開する核酸クロマト製品※「スイフトジーン」製品の拡販
- (2) カインス社製品の海外市場への展開加速
 - ・カインスの海外売上高比率 約3% (2024年度実績)
 - ⇒デンカが有する海外販売チャンネルの活用により海外市場への展開が可能 (デンカ：臨床試薬事業における海外売上高比率50%超)

コストシナジー

- (1) 原材料の共同調達
- (2) 物流・研究・間接部門の最適化
- (3) 営業拠点の合理化
- (4) BCP強化

※核酸クロマト製品：一定の温度で遺伝子 (RNA やDNA 等の核酸) を増幅する定温核酸増幅法のうち、特にRNAを増幅させる手法であるNASBA法に基づく核酸増幅試薬と増幅された核酸を目標で確認することができるデバイスである核酸クロマトグラフィー検出ストリップから構成される、簡易・迅速な遺伝子検査試薬のこと

Copyright © Denka Co. LTD. All Rights Reserved. 33

33 ページ目をお願いします。ここで想定されるシナジーなのですけれども、販売のシナジーはまずクロスセルによる拡販でございます。

両者とも臨床試薬の事業を行っておりますけれども、異なる項目での試薬を保有しておりますので、ここで補完性があります。カイノスが展開いたします核酸クロマト製品であるスイフトジーン製品は、当社の細菌検査の知見を生かした拡販と新規製品開発の促進が期待されております。また、当社の海外販売チャネルを活用いたしまして、どちらかというカイノスは国内中心でございますので、カイノスの製品を海外市場へ展開することができます。

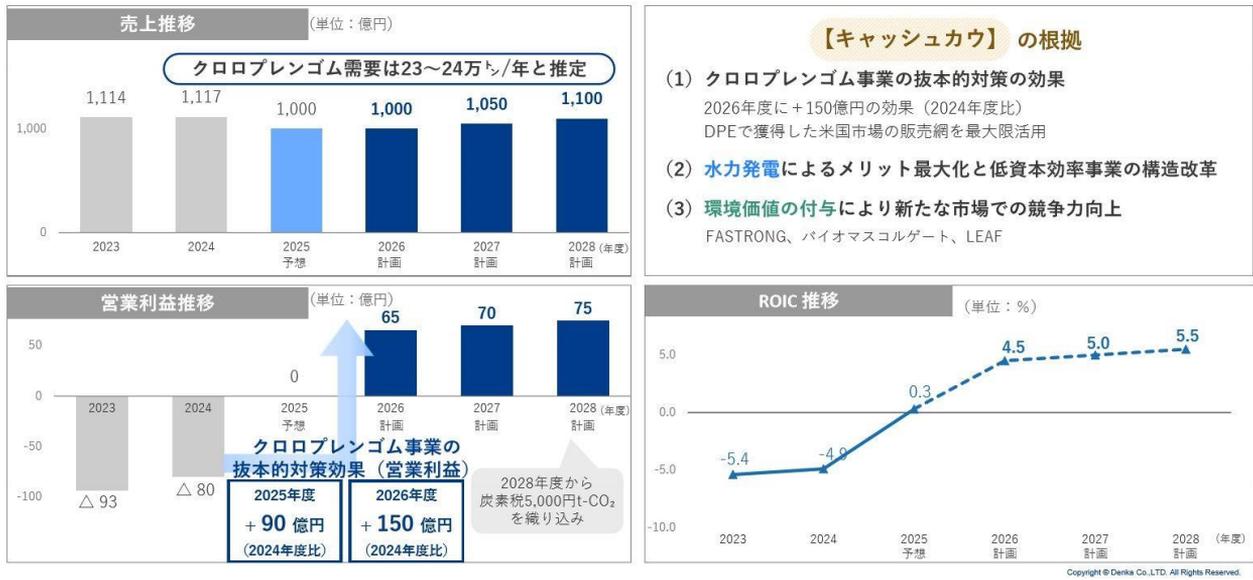
コストシナジーにつきましては、現時点で考えられるのはこの四点です。例えば三番目の営業拠点、見事なほど一致しておりますのでここでも合理化が可能だと考えております。このように TOB が成立した暁には、シナジーを最大化できると確信しております。

The slide features a header with '事業戦略(3)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' on the left, 'Sustainable Living' in a blue box, and the 'Denka' logo on the right. The main title is '事業チェーン最適化・再構築によるキャッシュカウ化を実現した上で 勝ち残る事業のみへのポートフォリオ変革を断行'. Below this, two columns of content are presented. The left column is for 'エラストマー・インフラソリューション' and focuses on 'カーバイドチェーンの最適化', mentioning 'DPEの抜本的対策を発表' and '青海工場の収益最大化' with a note on '水力発電によるメリットを最大限活用'. The right column is for 'ポリマーソリューション' and focuses on 'スチレンチェーンの再構築', mentioning '業界全体最適 と 当社事業最適' and 'ステレン系事業の分社化に向けた検討を開始' with a date of '2026年2月27日発表'. At the bottom, the text '長期ビジョン 勝ち残る事業のみへ厳選' is displayed. A small copyright notice 'Copyright © Denka Co., LTD. All Rights Reserved.' and the number '34' are in the bottom right corner.

次に、Sustainable Living の分野であるエラストマー・インフラソリューションと、ポリマーソリューションについて説明いたします。34 ページ目をお願いします。

エラストマー・インフラソリューション部門とポリマーソリューション部門の戦略は、事業チェーンの最適化、そして再構築によるキャッシュカウ化を実現した上で、勝ち残る事業のみへのポートフォリオ変革を断行していきたいといったこととなります。詳細を次のページ以降で説明いたします。

■ 構造改革の利益寄与とクロロプレングム事業の収益力向上によるキャッシュの創出



35 ページ目をお願いします。エラストマー・インフラソリューション部門は、DPE の抜本的対策に加えて、フェーズ 2 では収益最大化に向けた事業の最適化を実施しております。DPE の抜本的対策につきましては、25 年度以降に大きな効果を発揮しております。ここでもわかりますように、24 年度比で 25 年度は営業利益でプラス 90 億円、26 年度はプラス 150 億円の効果を見込んでおります。

また、もう一つ大事なポイントとして、DPE の暫定停止以降も DPE で獲得いたしました米国市場の顧客や販売網、このセールスネットワークをこれからも最大限活用して行きたい。ここが最大のもう一つのアドバンテージと思います。

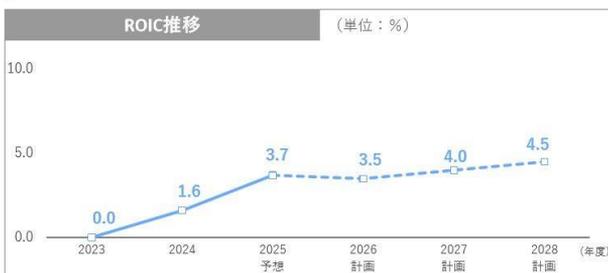
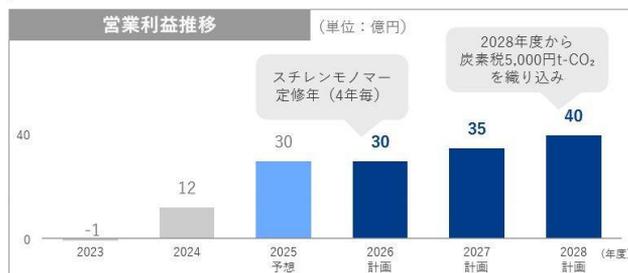
また、このセグメントのメイン工場である新潟県にあります青海工場は水力発電という大きな利益ファクターを用意していますので、さらに今後炭素税の負担が想定されるため水力発電のメリットが拡大すると見込まれております。このコスト競争力によってキャッシュカウ事業へシフトさせてまいります。

■ 生産最適化をはじめとする構造改革によるROIC改善



【キャッシュカウ】の根拠

- (1) スチレンチェーン全体での構造改革
外部連携も含めた分社化に向けた検討を開始
- (2) ダウンサイジングなど個別事業最適による構造改革
製品ごとの特性を考慮した他社との協業やベストオーナーの選定などの検討に加え、自社スチレンチェーンでの生産最適化

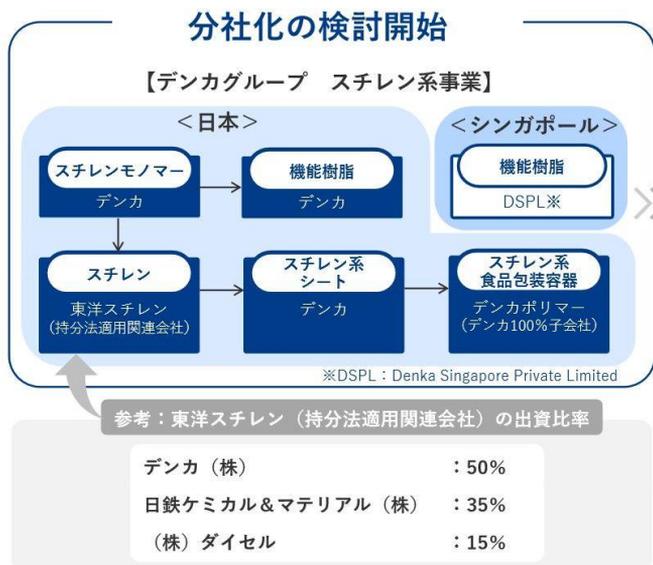


Copyright © Denka Co. LTD. All Rights Reserved. 36

次にポリマーソリューション部門についてご説明いたします。36 ページ目をお願いします。

ポリマーソリューションではスチレンチェーンを再構築してまいります。スチレンチェーン全体での構造改革に加えまして、ダウンサイジングなどの個別事業最適の両面で構造改革を実施いたしまして、ROIC の改善を進めてまいります。

■ スチレン系事業の分社化に向けた検討を開始



時期：2027年4月を目途

目的

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

分社化検討の背景

内部環境

ポートフォリオ変革として、外部環境の急激な変化を踏まえ、競争優位性のある事業への厳選

外部環境

- ・ グローバルでの生産設備増強による国際競争の激化
- ・ 稼働率の低下による収益性・キャッシュ創出力の低下
- ・ 業界連携・戦略的パートナーシップを含む柔軟な事業運営体制の必要性

Copyright © Denka Co. LTD. All Rights Reserved. 37

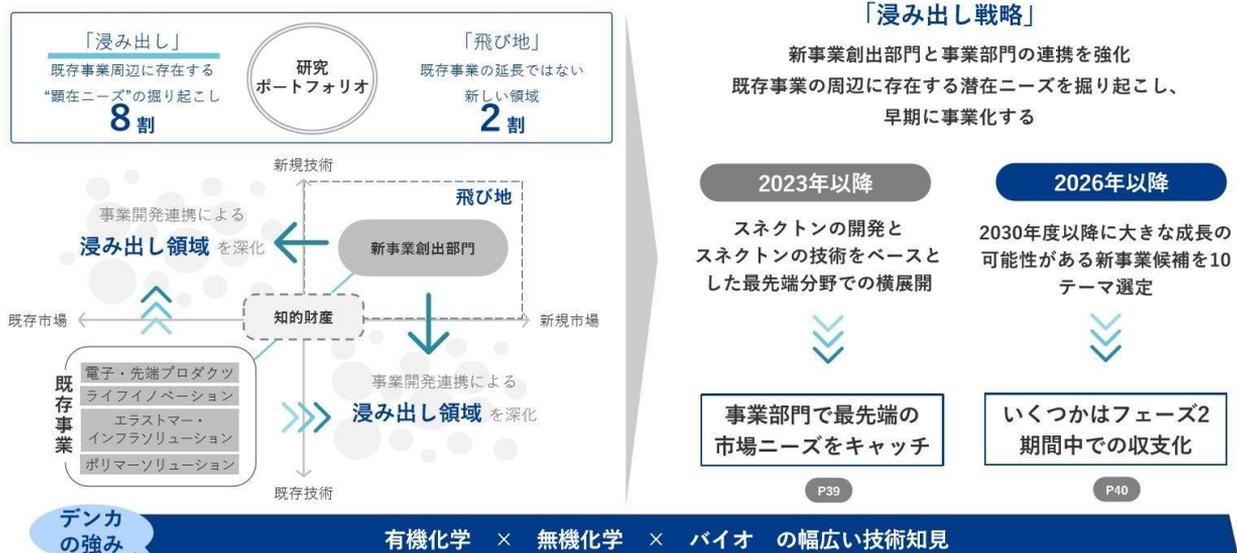
37 ページ目をお願いします。勝ち残る事業のみへ厳選する長期ビジョンを見据えまして、本日スチレン系事業の分社化に向けた検討開始を決定いたしました。分社化の検討対象となる事業はここに示しております。ご覧の通り、国内およびシンガポールのスチレン系事業で2027年4月をめどに分社化を目指してまいります。

この分社化によって、協業・資本提携を含む選択肢を拡大すること、機動的な意思決定によって収益力を強化すること、将来的な成長投資などを実現してまいりたいと思います。

新事業創出

Denka

■ 既存製品の周辺市場に横展開する「浸み出し戦略」により早期事業化

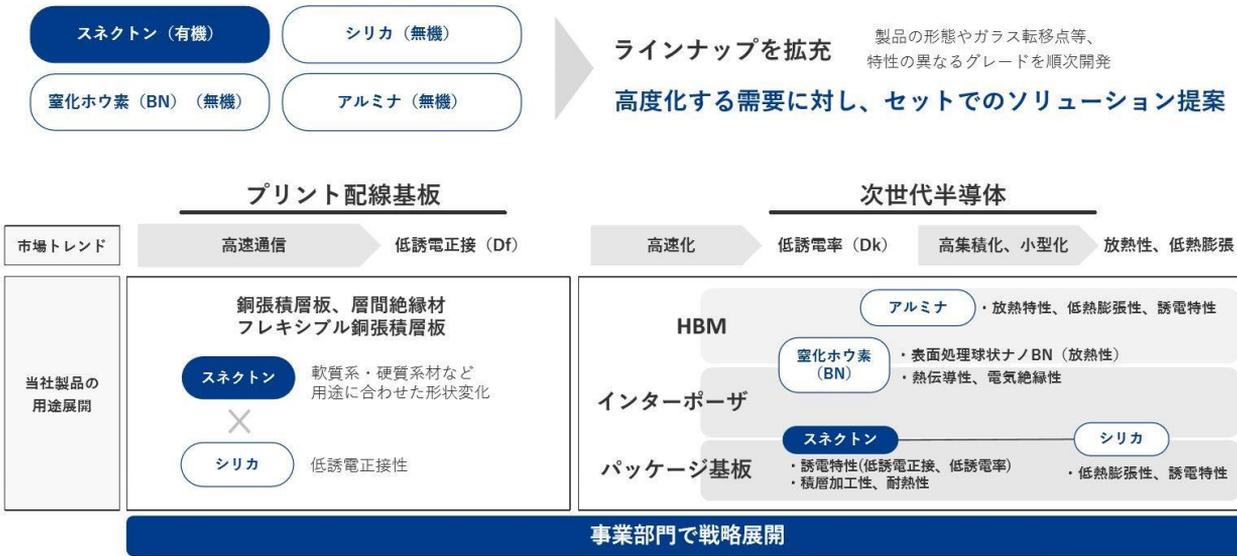


次に、新事業創出につきましてご説明いたしますので38ページ目をお願いいたします。

デンカの強みは有機化学、無機化学、そしてバイオまで幅広い技術知見があるということでございます。この有機・無機・バイオの知見を基盤に、既存周辺の顕在ニーズを掘り起こしていくことを、当社で浸み出し戦略と呼んでいます。これによって早期事業化を図ってまいります。早期の事業化を実現するため、研究のポートフォリオも浸み出しを8割、そして飛び地を2割といったバランスで事業部門と知財部門の連携を強化しております。

25年から30年までを見据えて、スネクトンを中心とした最先端分野での浸み出し戦略を展開し、35年40年を見据えて、飛び地領域も含めました新事業候補を10テーマ選定しております。次のページ以降で詳細を説明いたします。

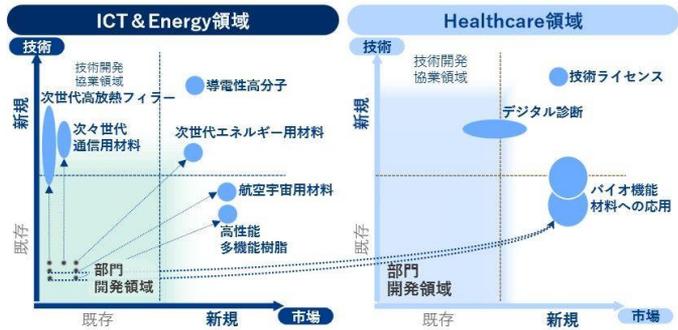
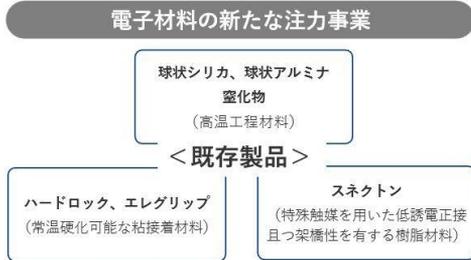
■ フェーズ1の「浸み出し戦略」：スネクトンの上市とその周辺事業の横展開



Copyright © Denka Co. LTD. All Rights Reserved. 39

現状スネクトンとその周辺事業の横展開に注力しております。スネクトンの誘電特性は今後ますます求められまして、プリント配線基板や次世代半導体での展開が想定されます。多くの用途に対応すべく、アルミナやシリカ、窒化ホウ素とのセットでソリューションを提案して、様々なグレード、スネクトンに限って言いますと先ほど言いました軟質系、硬質系、そしてあと三つか四つぐらい、トータルで五つか六つぐらいのラインナップを準備したいと思っております。そこでまたシリカとかアルミナの無機系が絡んでくるといったところで、この掛け合わせで更なる事業を構築していきたいと思っております。

■ 新規事業の創出に向けた具体的な取り組み



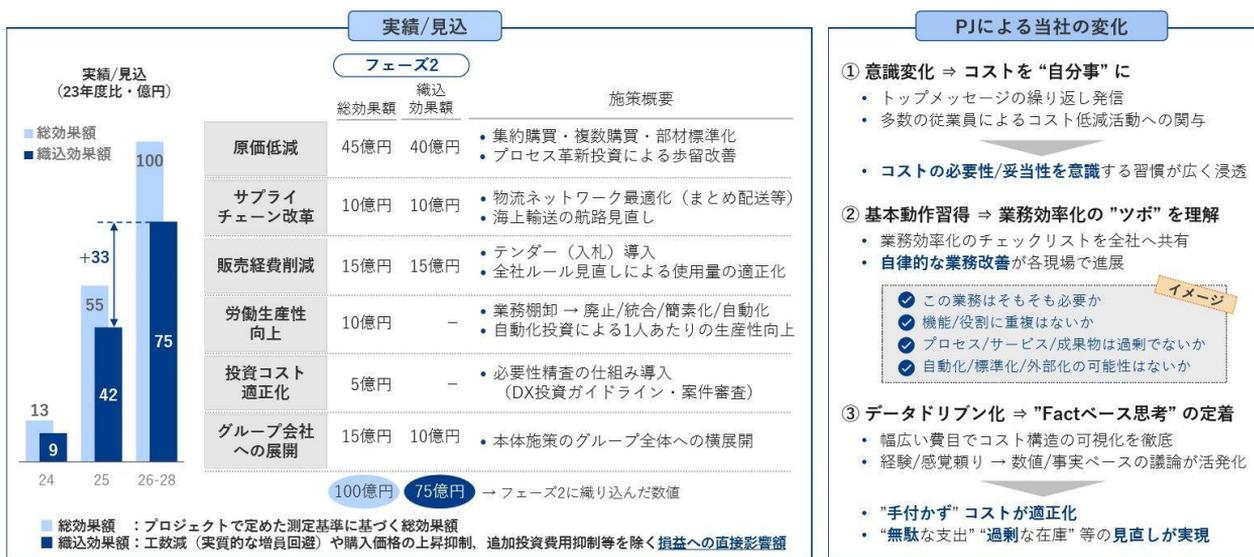
■ 新事業候補10テーマと事業化目標時期



次に 2030 年度以降、35 年 40 年に向けた大きな成長の可能性のある新事業候補 10 テーマを説明いたします。30 年以降と申しましたけれども、この 10 テーマのうち早いものでは 27 年度ぐらいから収益に貢献する事業もあります。

自社保有技術に加えまして、ベンチャーキャピタルあるいは大学などの共同研究も活用して、特に ICT&Energy 領域から浸み出し戦略による事業化に注力してまいります。また、先ほど ICT&Energy と Healthcare のベストミックスとお話をしましたけれども、ICT&Energy の技術を Healthcare 領域に展開する既存材料のバイオ機能材料への応用など、異なる領域での技術や新市場を掛け合わせたデンカならではの新規事業の創出にも力を入れてまいります。

■ PJによるコスト改善効果100億円に加え、業務改善と従業員1人ひとりの成長による人財価値の向上を実現

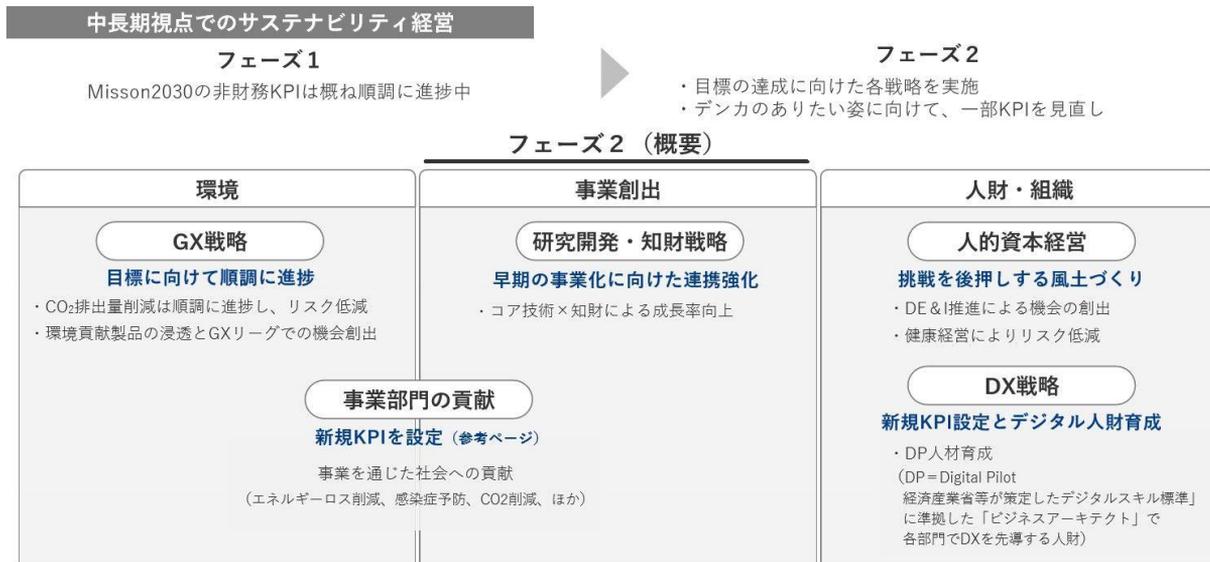


次に、ベストプラクティスプロジェクトについて説明いたしますので、41 ページ目をご覧ください。

プロジェクト管理上の総効果額は、26 年度に 100 億円を達成する見込みでございます。これは 23 年度比として、24 年度で 10 億円、25 年度で 50 億円、26 年度で 100 億円という総効果額の計画を立てましたけれども、ほぼ計画通りに進んでいます。ただし、そのうち直接損益に影響するいわゆる真水の部分としては、75 億円をフェーズ 2 計画に織り込んでおります。

ベストプラクティスプロジェクトは、単なるこのコストダウンだけではなくて業務の改善とか意識変化を促して、従業員 1 人ひとりの成長による人財価値の向上の効果も実現しております。

■ 2030年目標に向けて順調に進捗



最後に、非財務戦略の概要を説明いたしますので42ページ目をお願いいたします。

非財務につきましては、2030年度目標に向けてそれぞれの分野で順調に進捗させております。フェーズ2では、目標に向けた各戦略を確実に実施し、また、ありたい姿に向けて一部KPIも見直しております。

非財務の主なKPI一覧

■ CO₂排出量削減など順調に進捗

主なKPIの進捗・変更	2023年度実績	2024年度実績	2025年度予想	2026年度計画	2030年度目標	コメント
CO ₂ 排出量 (2013年度比)	29%削減 (175万t-CO ₂)	28%削減 (177万t-CO ₂)	40%削減 (147万t-CO ₂)	53%削減 (117万t-CO ₂)	60%削減 (98万t-CO ₂)	セメント撤退により目標達成水準に近づく
再生可能エネルギー発電最大出力 (MW)	146	147	146	150	150	再エネ発電の稼働により目標達成水準に近づく
労働災害度数率 (死傷者数÷延べ労働時間×100万)	0.43	0.73	0.5※	0.5	0.2以下	※現時点での労働災害度数を年換算した場合
(新設) 管理職における女性比率	5%	5%	5%	8%	15%	中長期のサクセッションプラン
(新設) デジタル人財の育成	-	※DP78人	DP170人	DP270人	DP400人	※Digital Pilot 経済産業省等が策定した「デジタルスキル標準」に準拠した「ビジネスアーキテクト」で各部門でDXを先導する人財
(廃止) 女性/外国籍/キャリア 管理職比率	-	-	-	-	50%	女性比率にフォーカスした目標に変更
(廃止) 平均研修金額	-	-	-	-	2021年度比2倍 (106千円/人・年)	経営戦略と紐づけされた新KPIを策定中

CO₂排出量 目標達成の蓋然性

<p>セメント事業撤退</p>  <p>CO₂排出削減量 (2013年度比)</p> <p>約90万t-CO₂</p> <p>2025年6月に生産終了</p>	<p>Denkaの自家水力発電</p>  <p>電源構成比 ※2024年度 約3割</p> <p>発電所数 ※合弁会社所有含む 17カ所</p> <p>一般家庭の消費電力換算 約18万世帯</p> <p>最大出力 約140MW</p>
--	--

Copyright © Denka Co. LTD. All Rights Reserved. 43

次のページをお願いいたします。非財務戦略の主なKPIでございます。

CO₂削減目標は、セメント撤退とそれから水力発電の活用で達成が間近な状況でございます。管理職におけます女性比率やデジタル人材の育成など、今後注力していく人的資本 KPI も強化してまいります。「稼ぐ力の再構築」とこれらの非財務の両輪で企業価値の持続的成長を実現いたします。

以上が私からのご説明でございます。これからのデンカにぜひ期待していただけたらと思いますので、よろしくお願いいたします。ご清聴どうもありがとうございました。