

Denka

Possibility
of
chemistry

2026年2月27日 経営説明会資料 経営計画「Mission2030」 フェーズ2（2026～2028年度）

世界に誇れる、化学を。

証券コード：4061
デンカ株式会社



「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

経営計画「Mission2030」

フェーズ2

(2026～2028年度)

1 基本方針と目指す姿

(1) フェーズ2の概要	04-08
(2) 財務戦略・ガバナンス	09-11
(3) ポートフォリオ変革と長期ビジョン	12-17

2 フェーズ2における戦略

(1) 事業戦略の概要	19-20
(2) 事業別戦略	21-41
電子・先端プロダクツ	21-27
ライフイノベーション	28-33
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 参考

(1) 主な財務指標一覧	45
(2) 企業価値向上に向けて	46
(3) 非財務戦略の主な施策	47
(4) 事業部門の非財務	48-50

1

基本方針と目指す姿

(1) フェーズ2の概要

(2) 財務戦略・ガバナンス

(3) ポートフォリオ変革と長期ビジョン

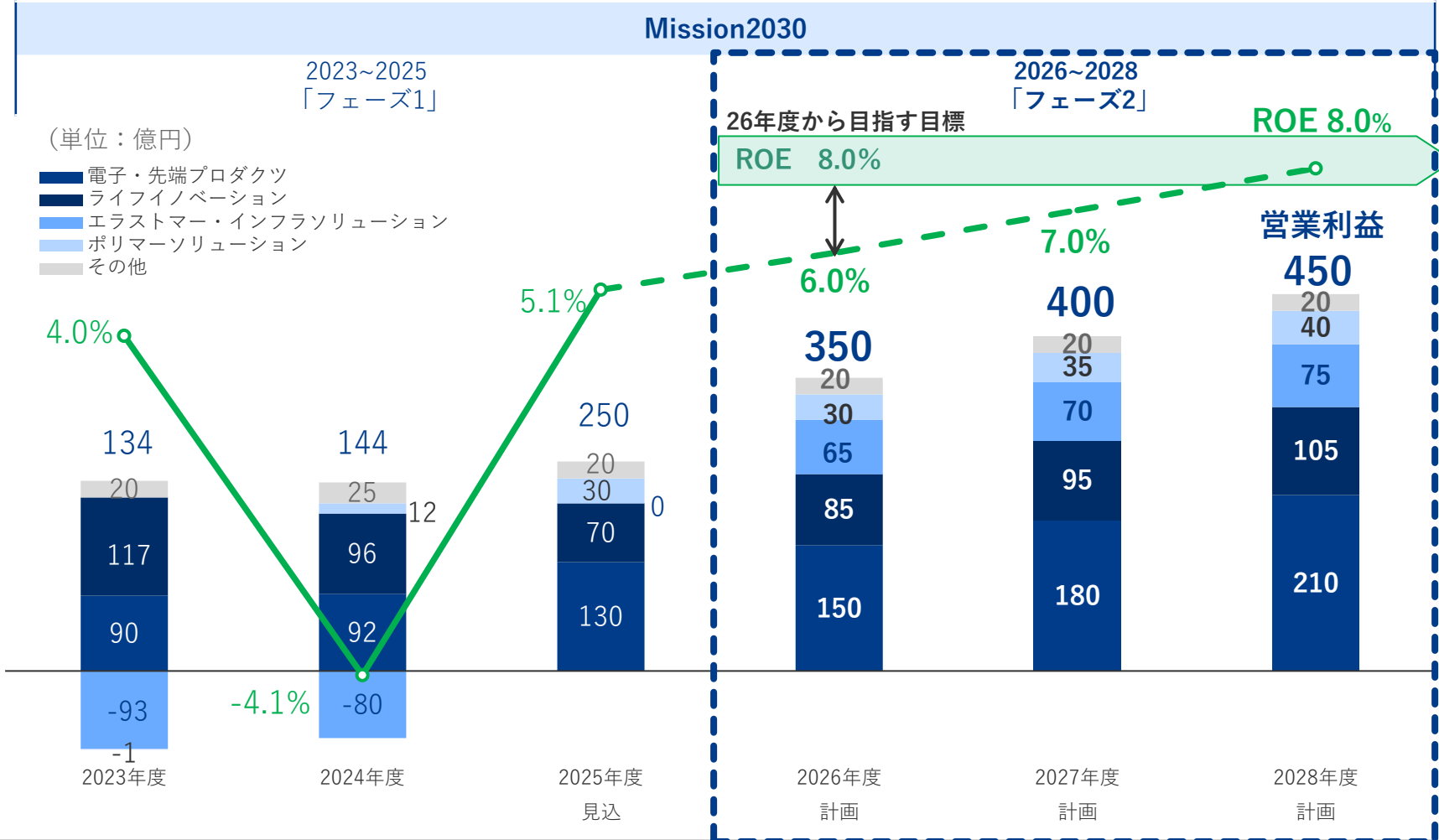
2

フェーズ2における戦略

3

参考

■ 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



フェーズ2期間中に
ROE 8.0%を目指す

ROEの考え方

【蓋然性】

様々なリスクを織り込み

遅くとも28年度にはROE 8.0 %達成

【ROE8.0%の早期実現の可能性】

- ・ DPE：費用負担最小化
- ・ DPE：フェーズ2期間中で早期にクローズまでの計画策定→繰延税金資産の計上
- ・ 政策保有株式売却益

特別損失計上額

△84億円

ノロウイルスワクチン開発中止に伴うIcon社に係るのれんの減損損失等

△251億円

米国DPE、大船工場固定資産減損等

クロロプレンゴム事業の抜本的対策による一定の特別損失計上を見込むも、特別利益等で補填を計画

詳細次ページ

■ 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



作業進捗に応じて、一定程度の費用発生を見込む

フェーズ2における当期純利益への影響

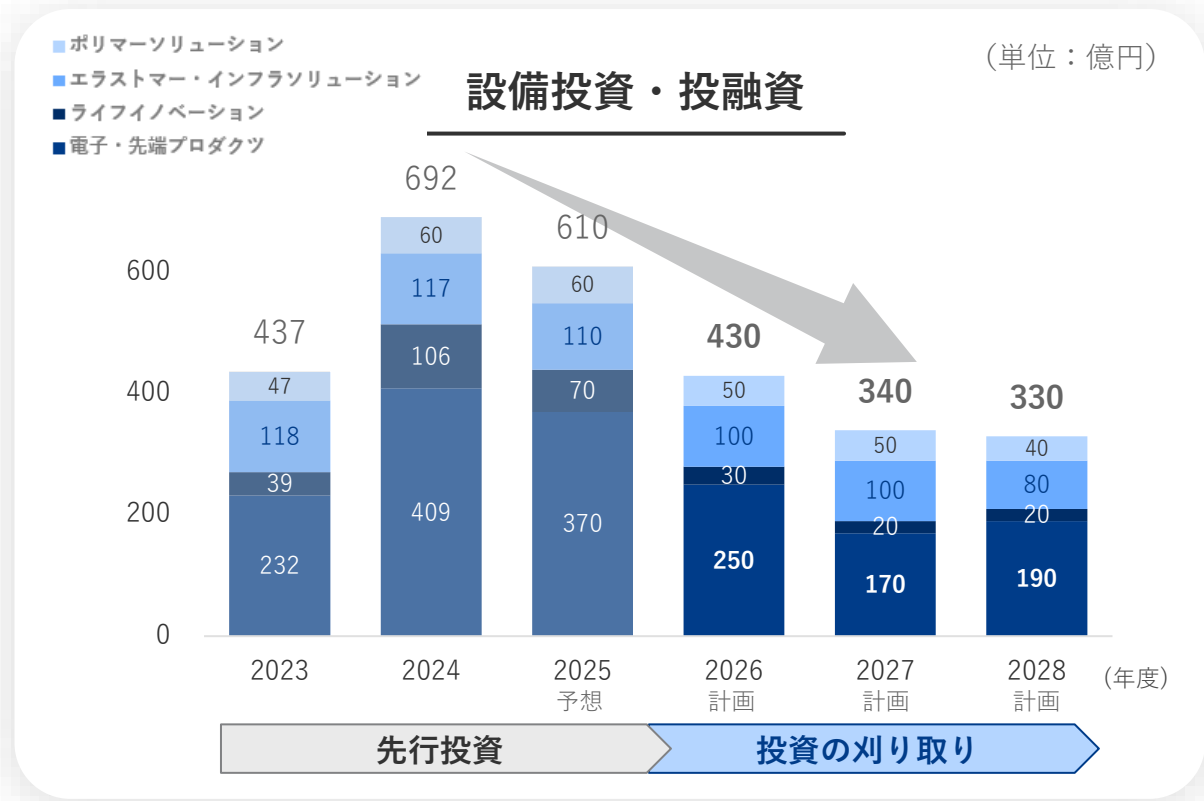
Mission2030				
	2023~2025 「フェーズ1」		2026~2028 「フェーズ2」	
特別損失	2024	2025	一定の費用の発生 引き続き人員の適正化、 固定費の見直し等を進め、 コストミニマイズ化を図る	
	特損	△84 + 損失継続		
	△161	△84 + 損失継続	・ 関係当局を含む ステークホルダーとの交渉次第で 金額や時期に様々な可能性あり	
	固定資産減損等	原材料および中間品の 抜出作業費用等		
補 填	2025		資産売却 政策保有株式売却益	
	デンカ 負担※	特損×70%		
	△113	特損×70%	繰延税金資産の計上 フェーズ2期間内で早期に クローズまでの計画策定	
	※非支配持分を考慮した当期純利益への影響			
	(単位：億円)			
		2025		
		上期		
		下期		
		+82 + 計画		
		大船工場用地 売却益		
		政策保有株式 売却益など		

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

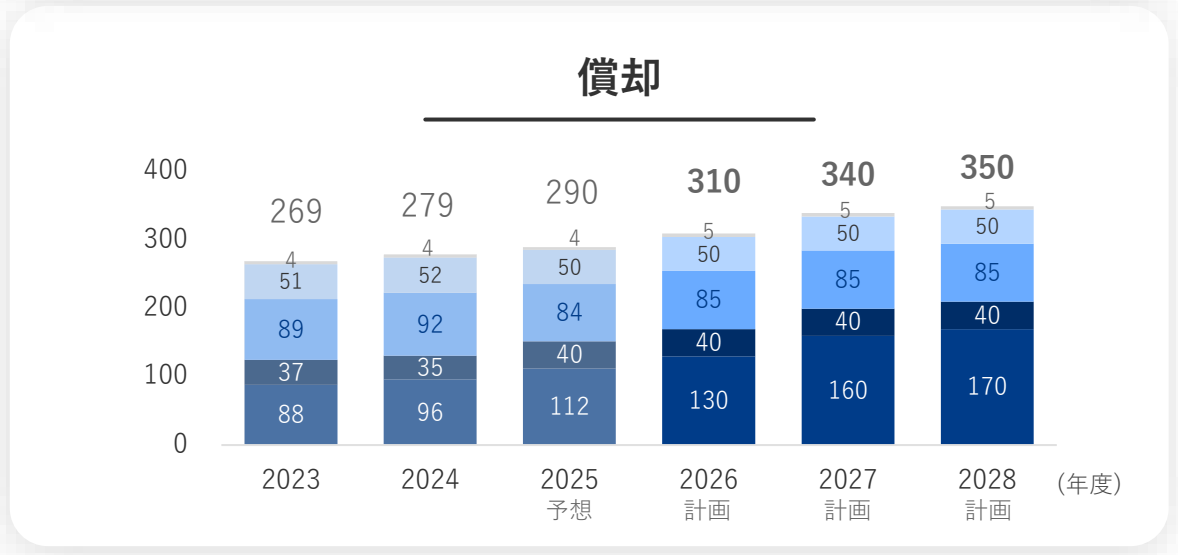
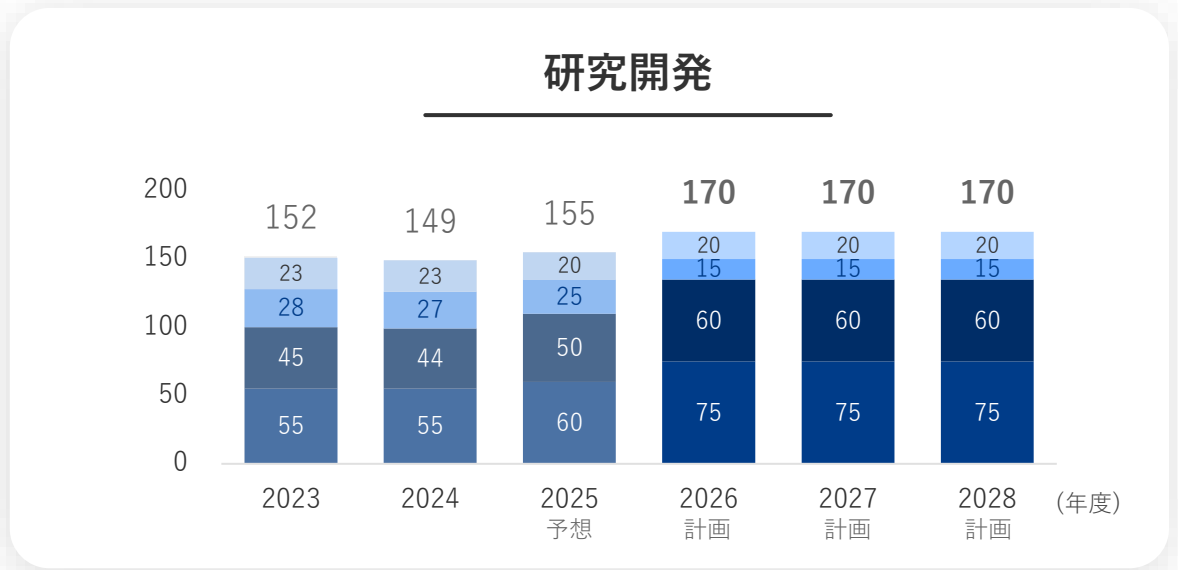
		2023年度	2024年度	2025年度 予想	2026年度 計画	2027年度 計画	2028年度 計画
当期純利益	（億円）	119	△123	150	180	220	260
1株当たり配当	（円/株）	100.0	100.0 (中間50.0 期末50.0)	100.0 (中間50.0 期末50.0)	株主還元方針を維持		
配当額	（億円）	86	86	86			
配当性向		72%	-	57%			
自己株取得	（億円）	-	-	-			
総還元額	（億円）	86	86	86			
総還元性向（単年）		72%	-	57%			
総還元性向（累計）		72%	-	176%			
ROE(%)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

■ 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



1

基本方針と目指す姿

(1) フェーズ2の概要

(2) 財務戦略・ガバナンス

(3) ポートフォリオ変革と長期ビジョン

2

フェーズ2における戦略

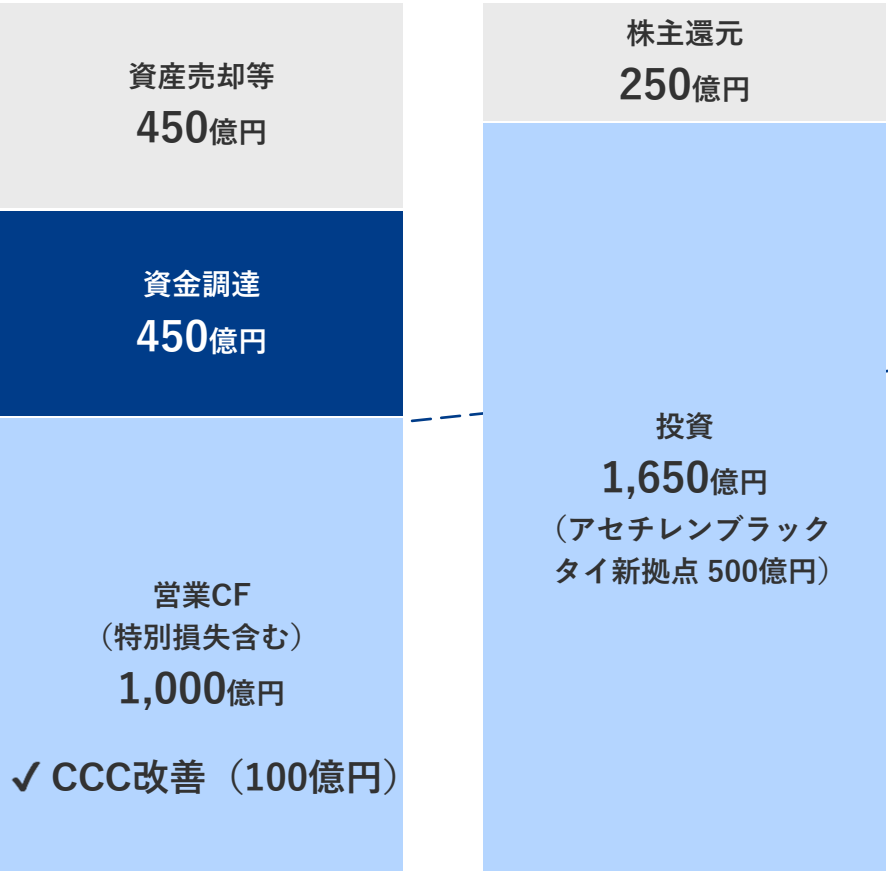
3

参考

- 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

フェーズ1（2023～2025年度）

D/Eレシオ 0.75



フェーズ2（2026～2028年度）

D/Eレシオ 0.7 以下へ



■ 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

● 指名・報酬等諮問委員会

(1) 独立性・客観性強化による
実効的な委員会運営

- ・ 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

- ・ 候補者の選定と面談
- ・ 公正な評価と議論のうえ選任

(3) サクセッションプランの議論

- ・ 短期・中長期視点での女性役員、
若手役員の選出

50歳前後での執行役員への登用
⇒4月時点3名

● 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

・ 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

● 中長期的な企業価値向上と株主との利害共有の強化

- ・ 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、中長期の
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

- ・ 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

- ・ 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

フェーズ2の目標達成に向けた実効性を向上

1

基本方針と目指す姿

- (1) フェーズ2の概要
- (2) 財務戦略・ガバナンス
- (3) ポートフォリオ変革と長期ビジョン

2

フェーズ2における戦略

3

参考

■ 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

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。

注力3分野に該当

- ・ ICT & Energy
- ・ Healthcare
- ・ Sustainable Living

製品別ROIC>10%
(過去3年平均)

3要素をそなえた
「3つ星事業」

スペシャリティ

メガ
トレンド

サステナ
ビリティ

製品別CO₂排出量1万t未満
かつ
製品別労働生産性(営業利益/人)
>5百万円

撤退・売却を含め整理し、
ポートフォリオ変革を推進

スタート

フェーズ2

フェーズ3以降

3つ星事業

2つ星事業

1つ星事業

収益化、財務体質改善に集中

3つ星のうち、スペシャリティ
(製品別ROIC10%超)を優先

3つ星事業
100%へ

■ 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

「フェーズ1」

・・・1つ星赤字事業の変革と重点分野の強化

選択

ICT&Energy

- ▶ Y フィルム/カラリヤン撤退（大船工場）

Healthcare

- ▶ 高分子ヒアルロン酸製剤の受託製造終了
- ▶ Icon社によるノロウイルスワクチン開発中止

Sustainable Living

- ▶ 米国クロロプレンゴム事業の暫定停止
- ▶ セメント事業撤退
- ▶ Evolmer 撤退
- ▶ Toyokalon 生産拠点の集約

集中

ICT&Energy

- ✓ 半導体・xEV分野への投資

Healthcare

- ✓ インフルエンザワクチン、検査キット・臨床試薬の増強工事



「フェーズ2」

・・・低収益事業と成長分野の変革

選択

ICT&Energy

- ▶ 電子回路基板はあるべき姿を見極めた上で、他社との協業やアライアンス

Sustainable Living

- ▶ 米国クロロプレンゴム事業の早期解決
- ▶ 青海工場の生産最適化・構造改革
- ▶ スチレン系事業におけるアライアンス構築
＜分社化に向けた検討の開始＞

集中

ICT&Energy

- ✓ AIと電力インフラに集中

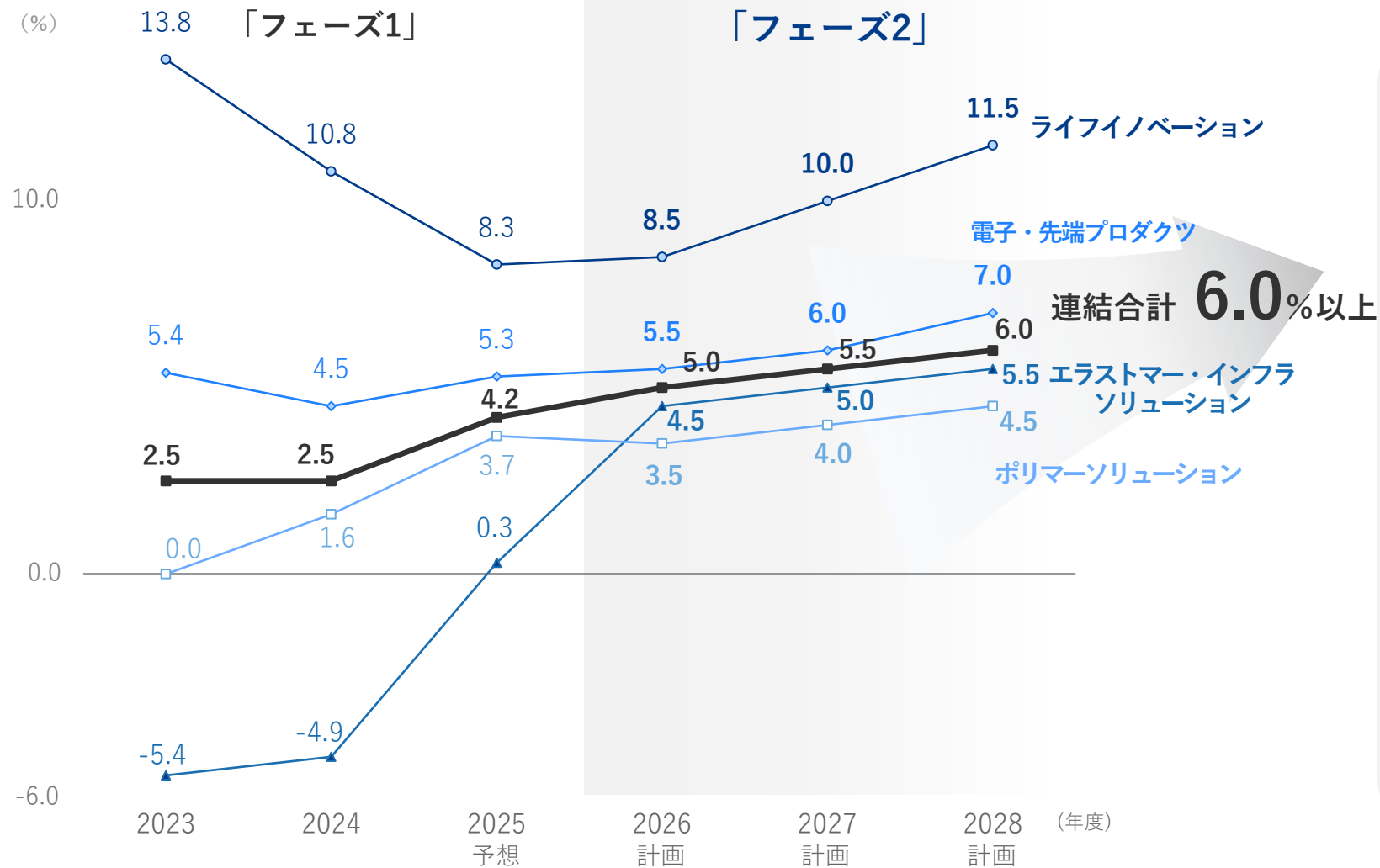
Healthcare

- ✓ 診断領域を中心としたアライアンス（M&A含む）の活用



■ フェーズ2は全セグメントでROIC改善

セグメント別ROICの推移



● 連結合計

各部門の利益回復により財務体質強化

○ ライフイノベーション

安定成長により、概ね10%超

◇ 電子・先端プロダクツ

成長分野での拡大と先行投資の刈り取り

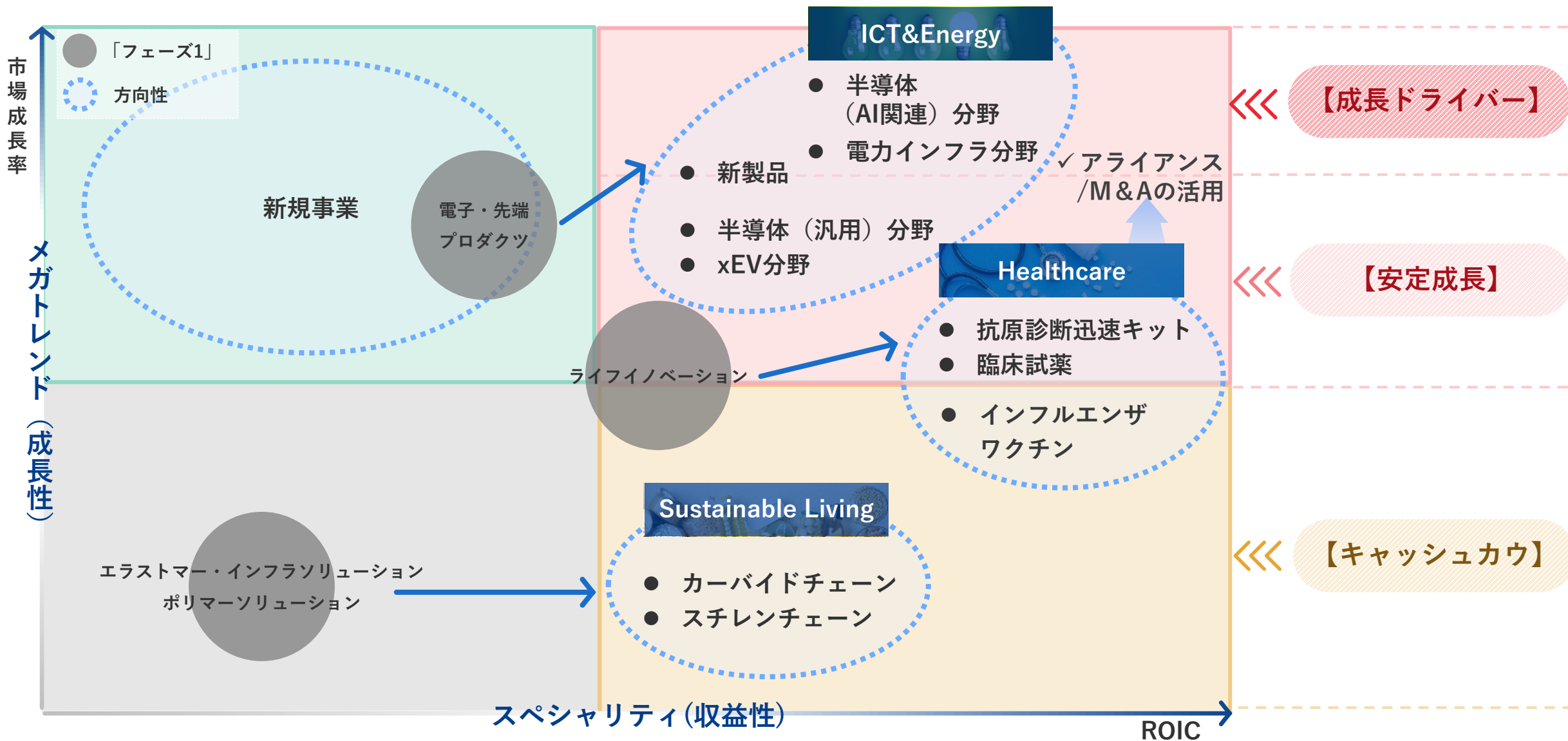
▲ エラストマー・インフラソリューション

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

■ 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



■ 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



世界に誇れる、化学を。

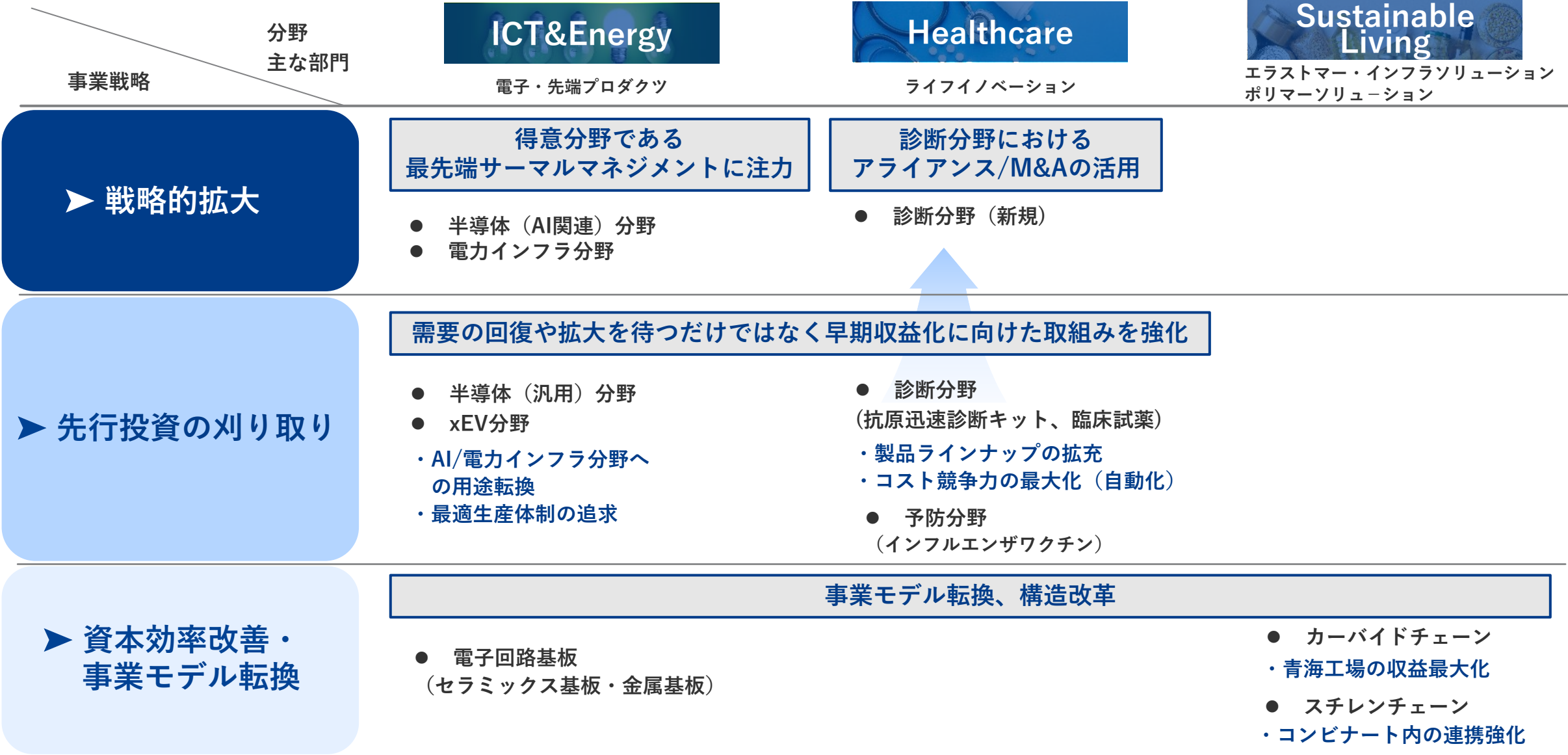
Denka

1 基本方針と目指す姿

2 フェーズ2における戦略

3 参考

■ 「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



■ 「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



戦略

サーマルマネジメントにおけるキーマテリアルを供給し
最先端分野でのデファクト化を実現

豊富な技術と市場ニーズのキャッチアップ
AIに関わらず最先端分野で持続的な成長

当社の強み

ニーズ対応力



技術力

高温制御、精密球状化、有機/無機配合など

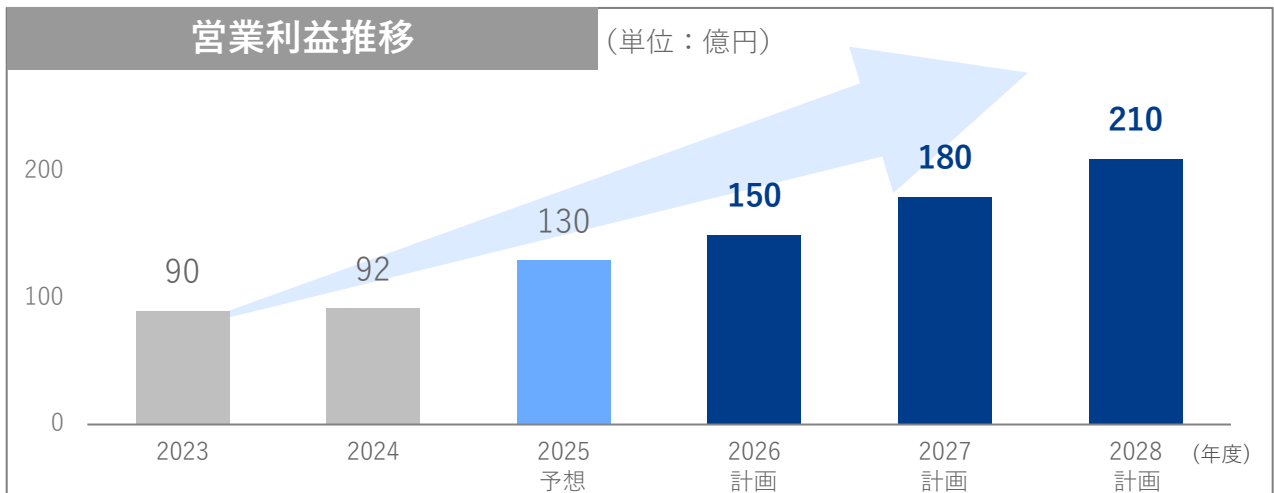
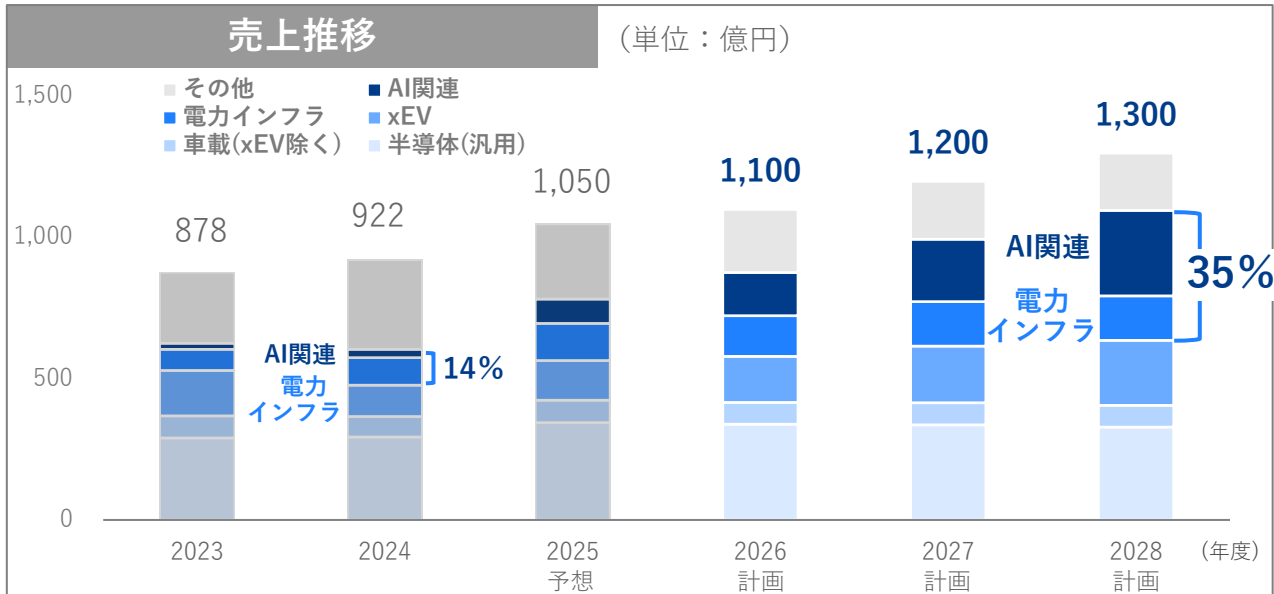
市場ニーズの変化を最先端でキャッチ

どのような市場変化にも追随

持続的な成長ドライバー

サーマルマネジメントの領域を始めとした
無機・有機の豊富な技術で対応市場の変化
最先端分野

■ 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

(1) 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

(2) 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、アルシンク

▶ 戦略的拡大

(3) 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

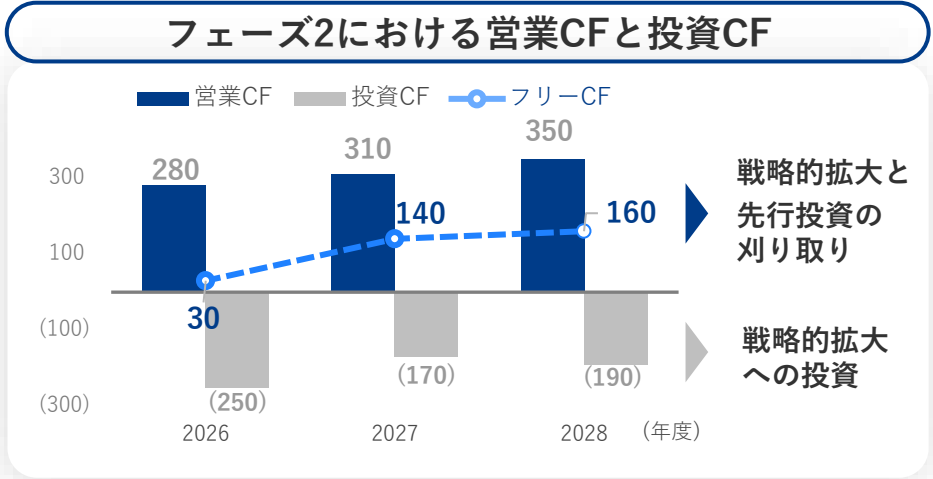
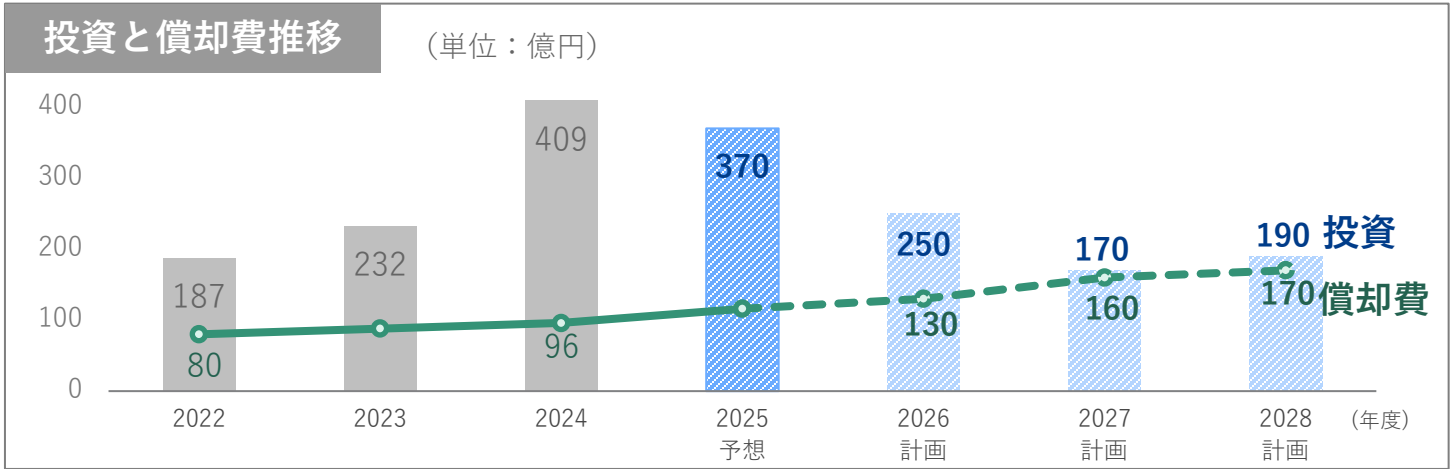
(4) 基板事業の構造改革

主な製品

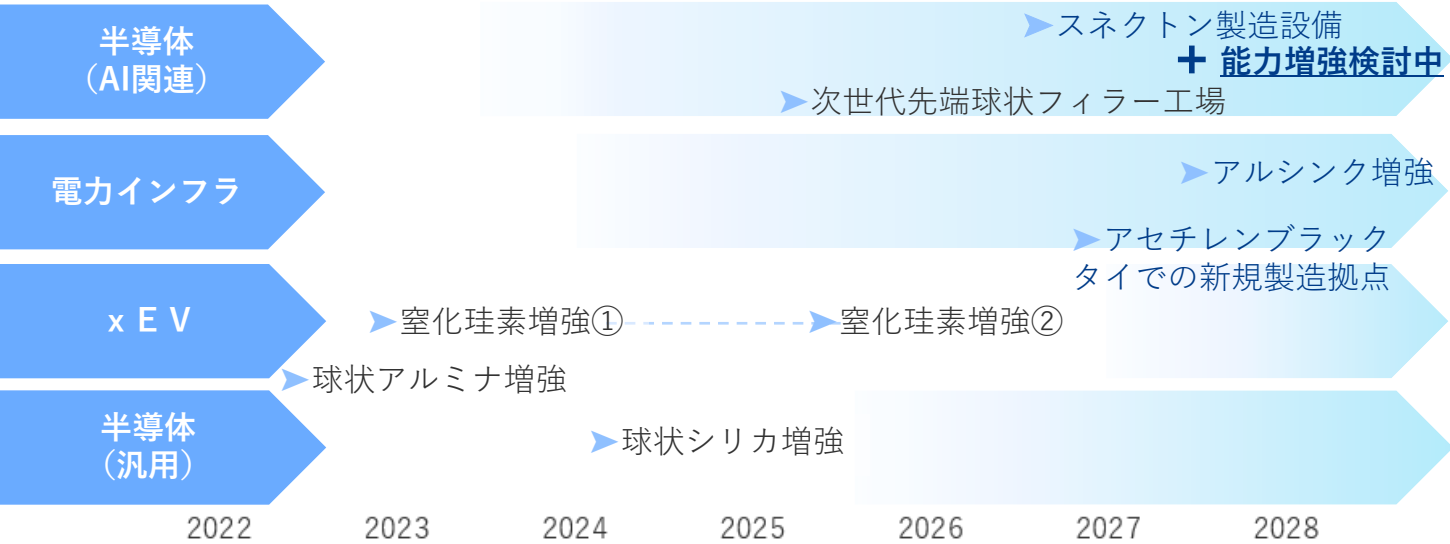
・SNP、ANP、ヒットプレート

▶ 資本効率改善
事業モデル転換

■ 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
アルシンク増強	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ト/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

■ 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

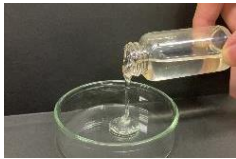
戦略方針

主な製品

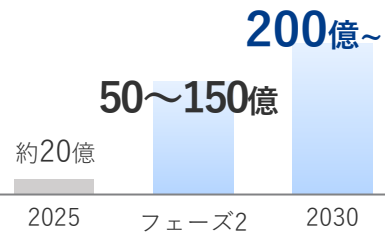
目標

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)



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



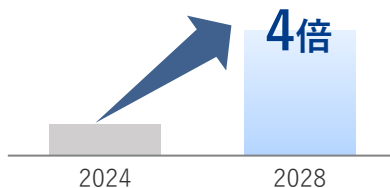
【注力用途】

- 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



【注力用途】

- 放熱封止材
- GDDR7~向け
HBM向けでも採用検討

スネクトンの優位性



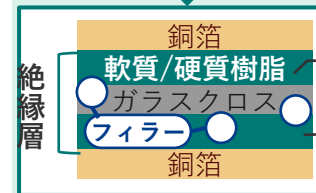
SNECTON

特徴：低誘電率、低誘電正接

AIをはじめとする

高速通信など最先端分野で
要求される低伝送損失を実現

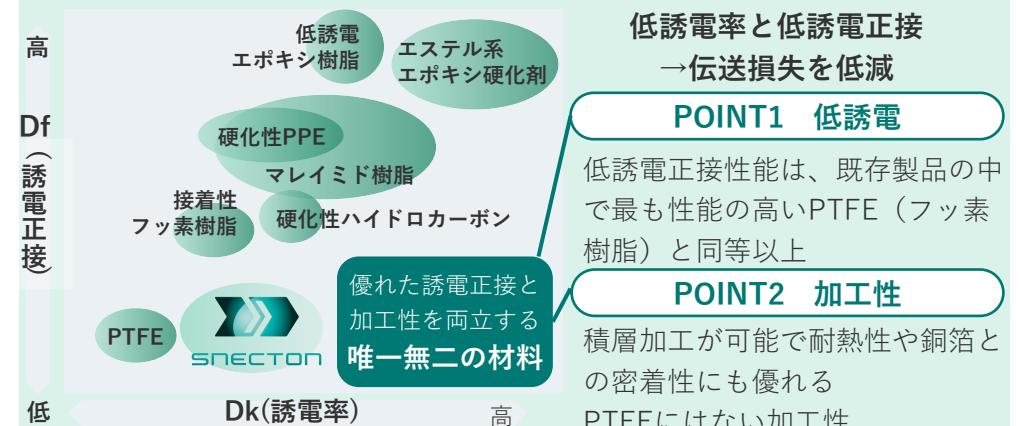
CCLの構成材料から見た強み「軟質系」と「硬質系」



スネクトン

軟質系と硬質系の両方のグレードを保有
フィラー(シリカなど)を含めた最適配合が可能

唯一無二の電気特性「低誘電」と「加工性」



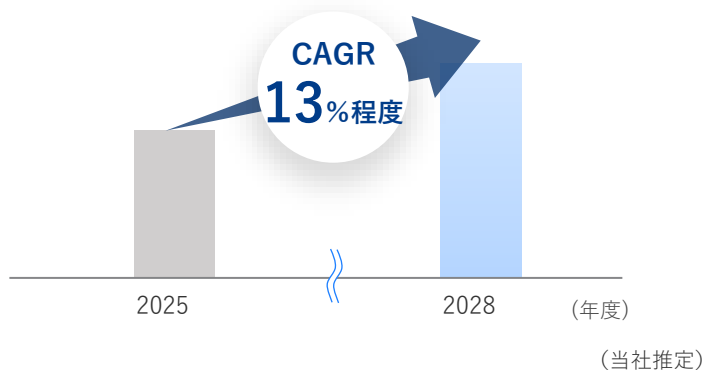
■ 戦略的拡大：電力インフラにおける直流送電・ESS等、拡大する市場に対応

事業環境

高圧ケーブル市場成長率（予測）



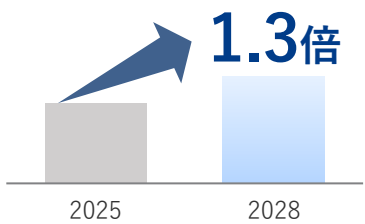
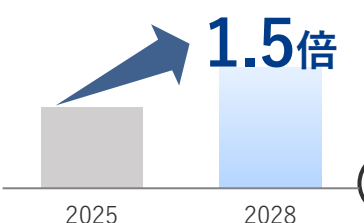
IGBT モジュール(高圧帯)市場成長率 (予測)



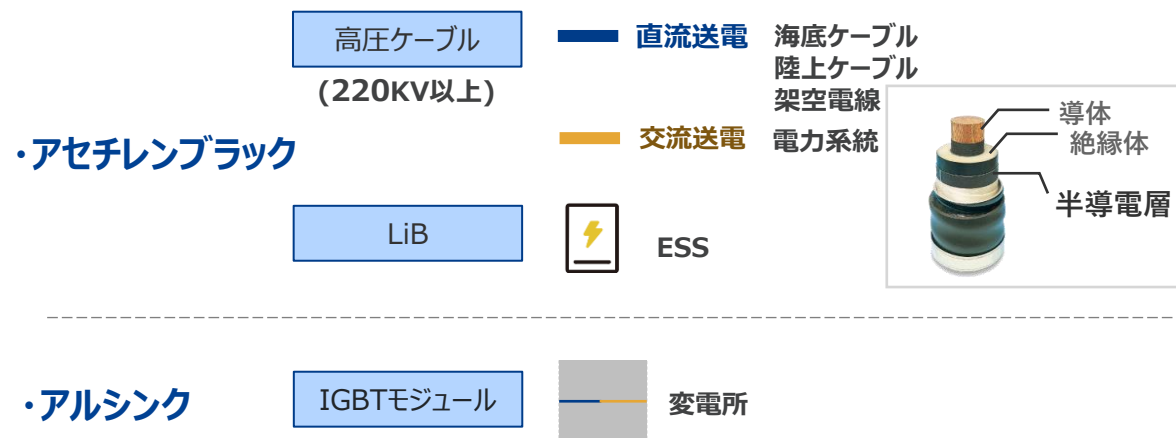
※IGBT：絶縁ゲート型バイポーラトランジスタ

電力インフラ

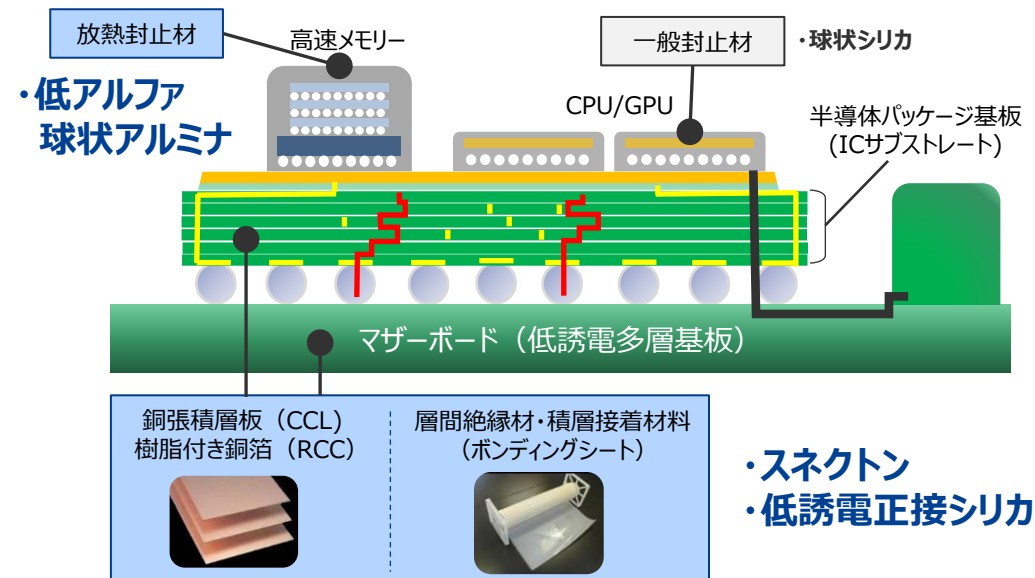
戦略方針

主な製品	目標	主な概要
アセチレンブラック 	電力インフラ用途 売上高 	【高圧ケーブル用途】 直流・高電圧トレンドで需要拡大 【ESSへの用途転換】 北米・中国・欧州などの需要地へアプローチ 北米データセンター向けの蓄電トレンド ※ESS：蓄エネルギーシステム 戦略投資 タイ新規製造拠点の建設
アルシンク 	直流送電向け 売上高 	【直流送電向け】 送電の高耐圧化・大電流化を実現するため 交流送電から直流送電への変換設備で需要拡大 戦略投資 アルシンク生産能力増強工事

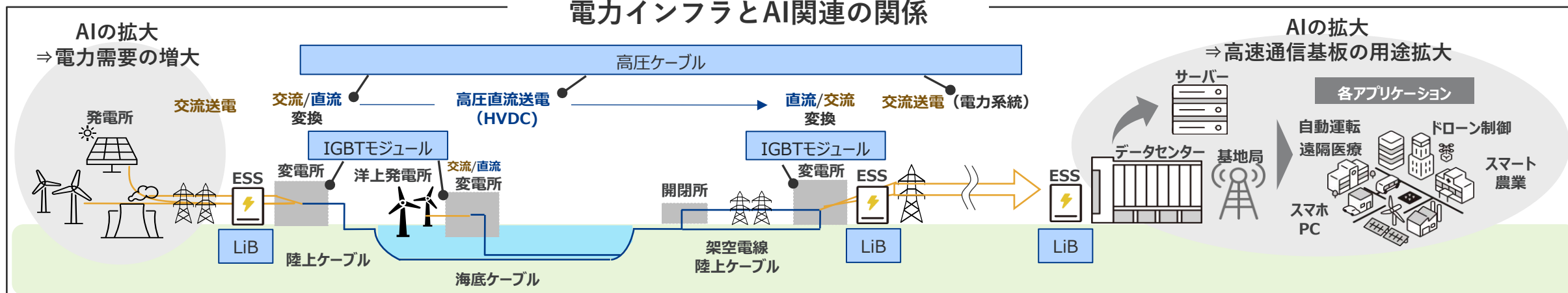
電力インフラに使用される当社素材



AI・高速通信関連に使用される当社素材



電力インフラとAI関連の関係



■ 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

投資概要

SCGC 社※ との共同出資による合併会社を設立
アセチレンブラック製造プラント建設中

(※ SCG Chemicals Public Company Limited 本社：タイ・バンコク)

- (資本金2億USD) 出資割合 デンカグループ60% SCGC社40%
- 設備投資額 4億USD ● 生産能力 11,000トン/年 ● 稼働予定 2027年度

用途・市場のトレンド

電力インフラ・ESS

↑ 用途：高圧ケーブル、リチウムイオンバッテリー
直流・高電圧トレンドで需要拡大
ESSへの用途展開

xEV

➡ 用途：リチウムイオンバッテリー
足元では需要拡大が停滞も中長期では拡大トレンド
第4拠点稼働後は中国市場への本格進出を狙う

アセチレンブラック：新規製造拠点（第4拠点）の妥当性

(1) 市場拡大に伴う販売増

2024年度

2028年度

売上高 +60% (24年度比)

高圧ケーブル ESS 約50%

高圧ケーブル ESS 50~60%

アセチレンブラック 売上高用途別割合

その他

xEV

(2) 生産効率UP

新拠点：生産効率が高く、コストメリット大

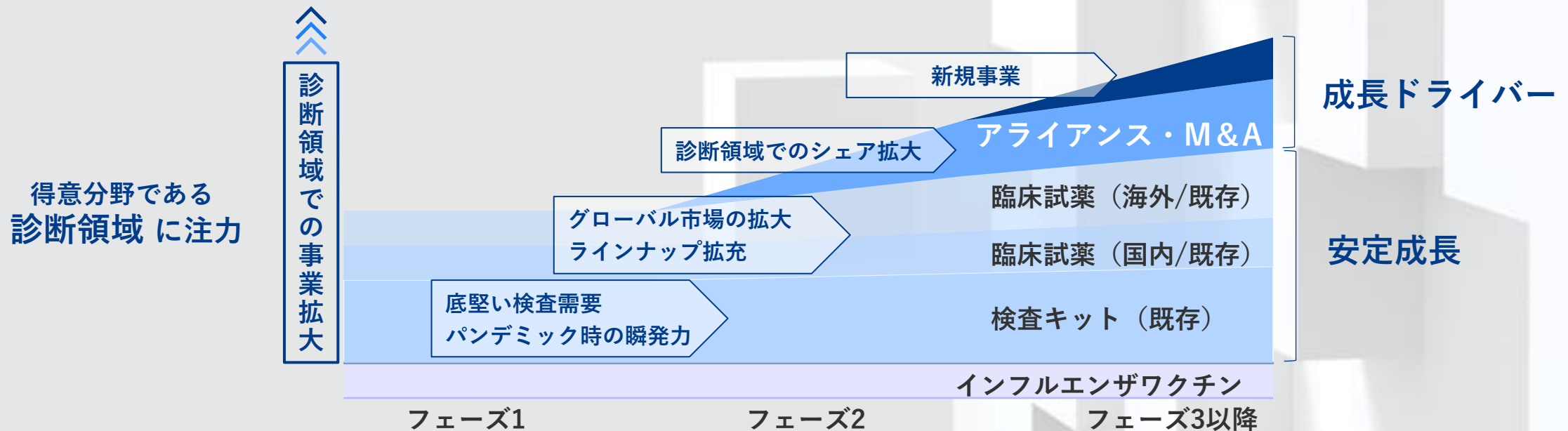
(3) 最適生産

4 拠点全体でのCO2排出量、
生産コストを考慮した最適生産を実現

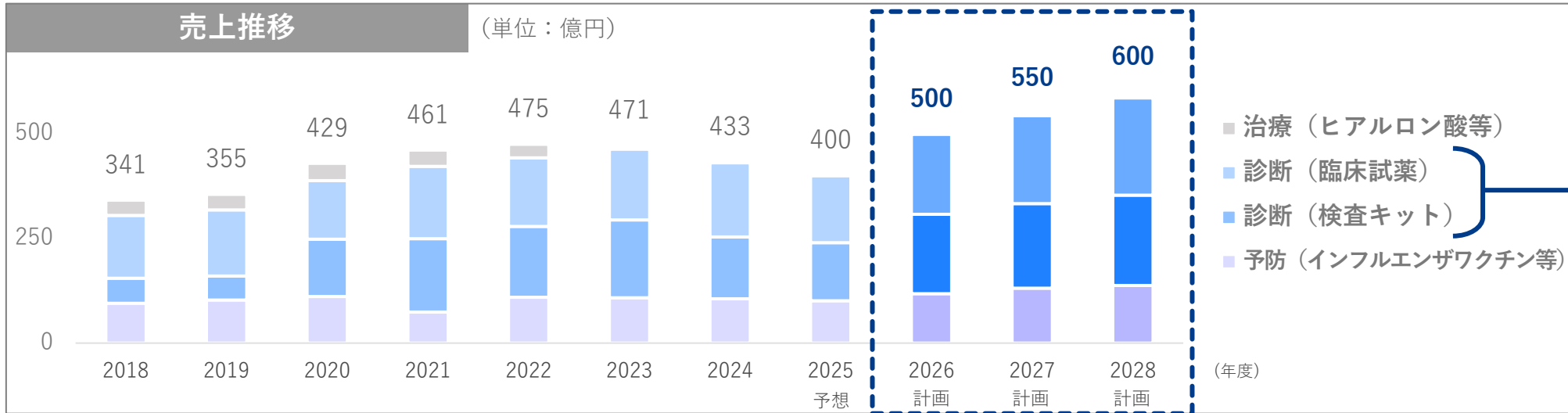
戦略

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

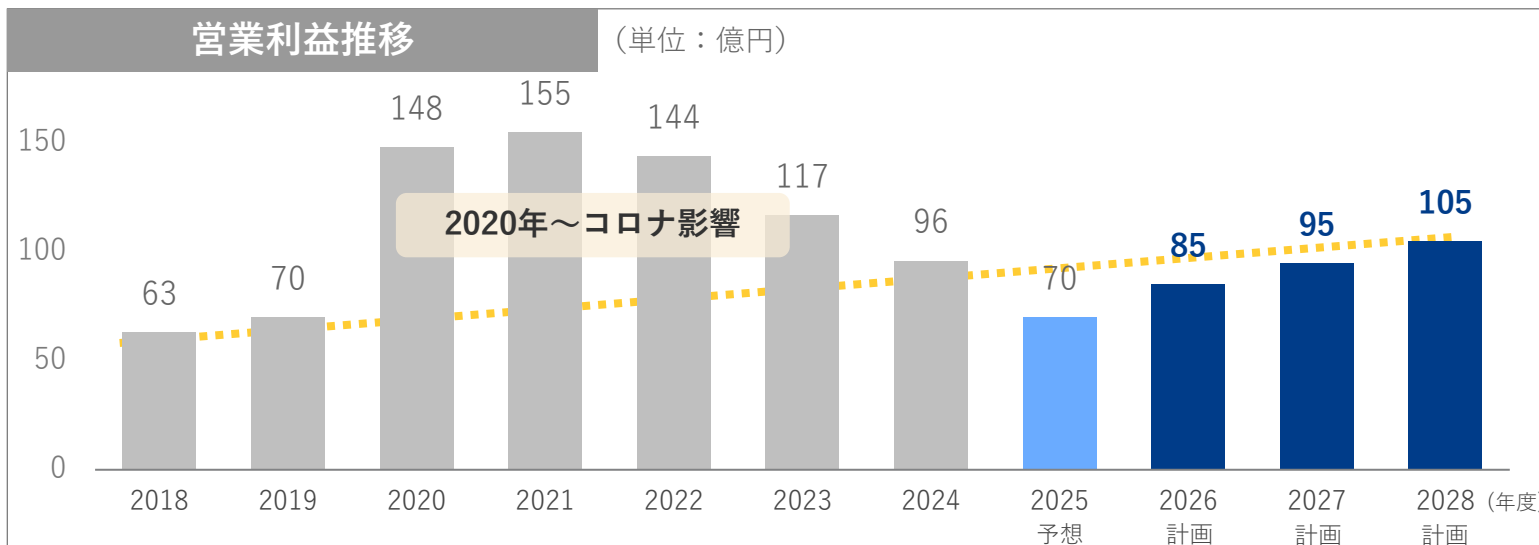
グロース ストラクチャー



■ 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



得意分野である
診断領域 に注力



【安定成長】の根拠

- (1) 感染症の流行状況には変動があるものの検査需要自体は一定程度、底堅く推移しており景気変動の影響を受けにくい
- (2) 体外診断用医薬品 (IVD) のグローバル市場の拡大
- (3) アライアンス・M&Aを活用し、得意とするカテゴリーを更に拡大

■ 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

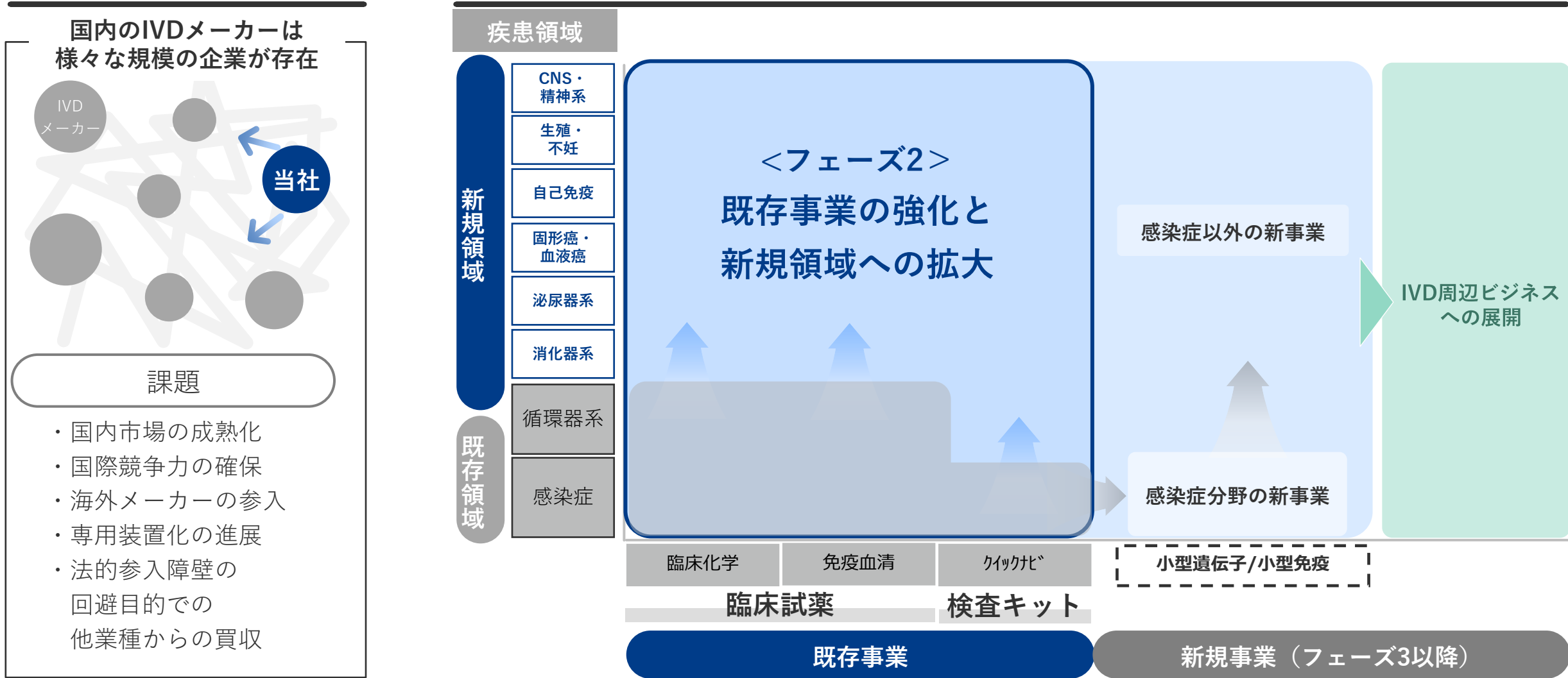
	事業環境		戦略方針				
検査キット	イムノクロマト法 国内市場推移 出典：富士経済「2025年版 IVD & 臨床検査市場データブック」	主な製品	概要 底堅い需要と能力増強の効果発揮 【能力増強の効果最大化】 ✓ プロセス改革によるコスト競争力強化 ✓ パンデミックなど急激な需要増への対応 ✓ 機器を必要としない特性を生かした海外展開 ✓ 底堅い検査需要による基礎的な利益創出力				
	臨床試薬	IVD市場成長率（予測）	臨床試薬	国内の事業基盤強化と拡大する海外市場 <table> <tr> <th>国内</th><th>海外</th></tr> <tr> <td> 成熟市場 ⇒ シェア拡大 ✓ 自販体制強化 ✓ ラインナップ拡充 </td><td> 拡大市場 ⇒ 安定供給 新規項目採用増 ✓ パートナー企業との関係深化 ✓ OEM/CDMO事業の再構築 </td></tr> </table> 製造設備の再編や稼働率向上によるコスト最適化 インフルエンザワクチン ✓ 製造設備の再編などコスト構造の見直し ✓ 不透明な事業環境に対し、協業やアライアンスを検討 最適生産と稼働率向上を目指す	国内	海外	成熟市場 ⇒ シェア拡大 ✓ 自販体制強化 ✓ ラインナップ拡充
国内	海外						
成熟市場 ⇒ シェア拡大 ✓ 自販体制強化 ✓ ラインナップ拡充	拡大市場 ⇒ 安定供給 新規項目採用増 ✓ パートナー企業との関係深化 ✓ OEM/CDMO事業の再構築						

※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

■ 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



株式会社会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

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

背景

対象企業

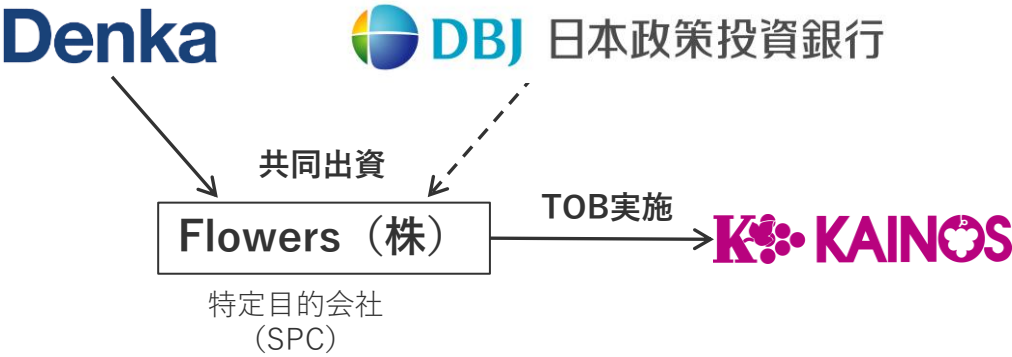
臨床検査薬を中心とする体外診断用医薬品メーカー
既に一部製品において導入/導出などの協業関係にあり、
当社事業と高い補完関係にある

	デンカ	カインス
臨床試薬	生化学 コレステロール	腎・肝機能 糖尿病
	免疫 CRP・アレルギー	輸血 腫瘍マーカー
検査キット	抗原 インフルエンザ コロナウイルスなど	コロナウイルス ノロウイルスなど
	遺伝子	

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



■ 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

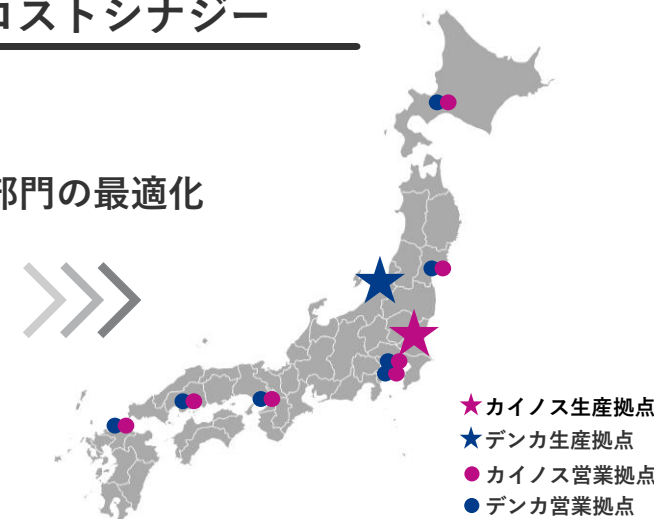
- ・両社が異なる臨床試薬を保有（補完性）
- ・受託事業のチャンネル拡大
- ・カインスが展開する核酸クロマト製品※「スィフトジーン」製品の拡販

(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視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

戦略

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

エラストマー・インフラソリューション

カーバイドチェーンの最適化

- DPEの抜本的対策を発表
収益最大化に向けて事業の最適化
- ・ 青海工場の収益最大化
水力発電によるメリットを最大限活用

ポリマーソリューション

スチレンチェーンの再構築

- 業界全体最適 と 当社事業最適 での事業再構築
アライアンスで事業価値を高めるためのカーブアウト

NEW |
・ スチレン系事業の分社化に向けた検討を開始

2026年2月27日発表

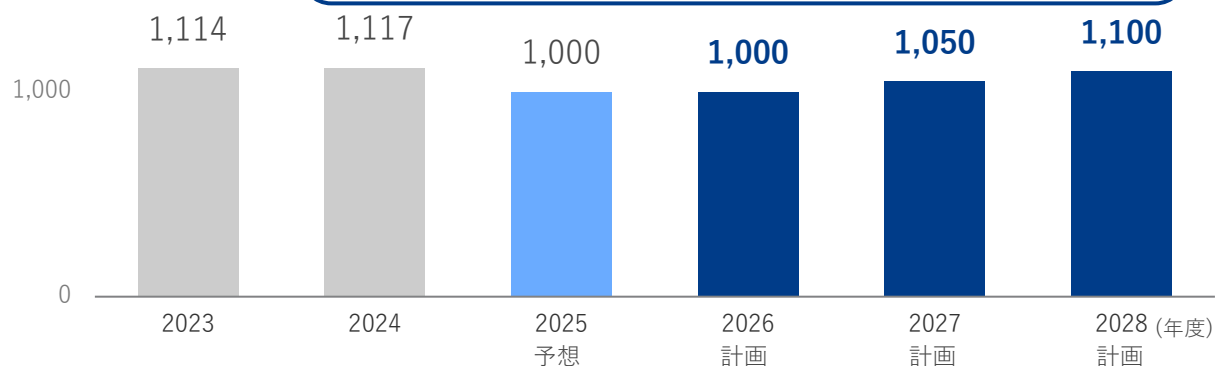
長期ビジョン
勝ち残る事業のみへ厳選

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

売上推移

(単位：億円)

クロロプレンゴム需要は23～24万ト/年と推定



【キャッシュカウ】の根拠

(1) クロロプレンゴム事業の抜本的対策の効果

2026年度に+150億円の効果（2024年度比）
DPEで獲得した米国市場の販売網を最大限活用

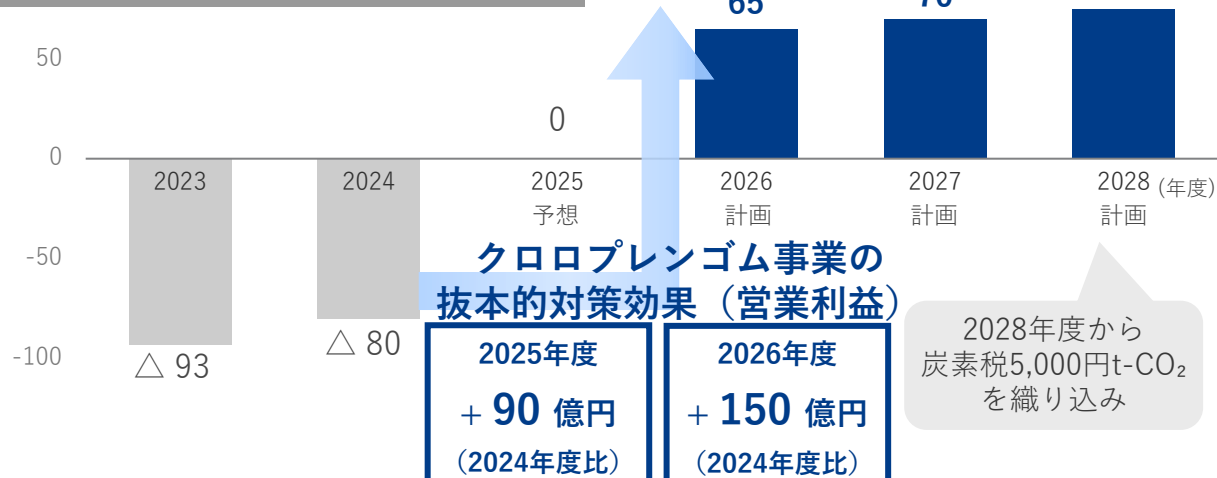
(2) 水力発電によるメリット最大化と低資本効率事業の構造改革

(3) 環境価値の付与により新たな市場での競争力向上

FASTRONG、バイオマスコルゲート、LEAF

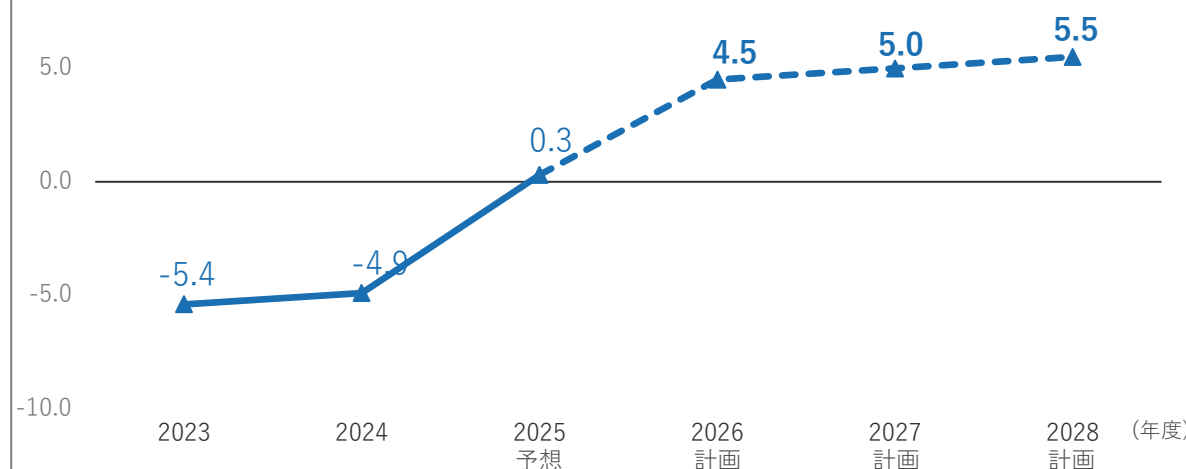
営業利益推移

(単位：億円)



ROIC 推移

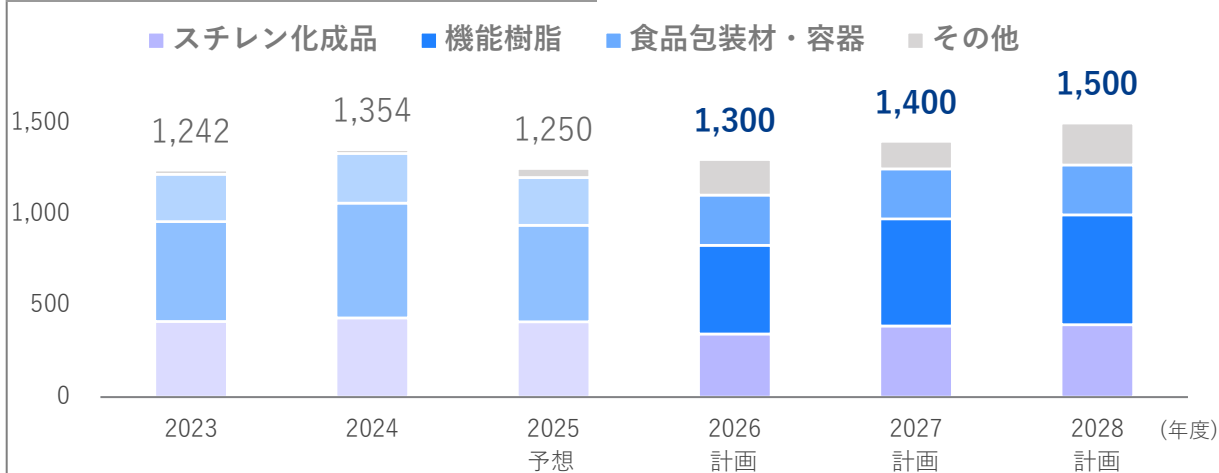
(単位：%)



■ 生産最適化をはじめとする構造改革によるROIC改善

売上推移

(単位：億円)



【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

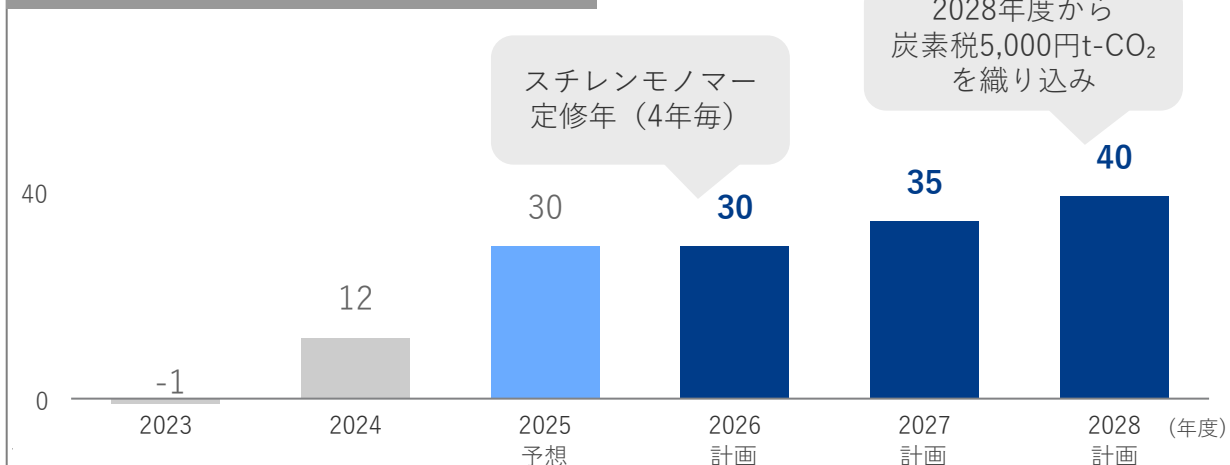
外部連携も含めた分社化に向けた検討を開始

(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

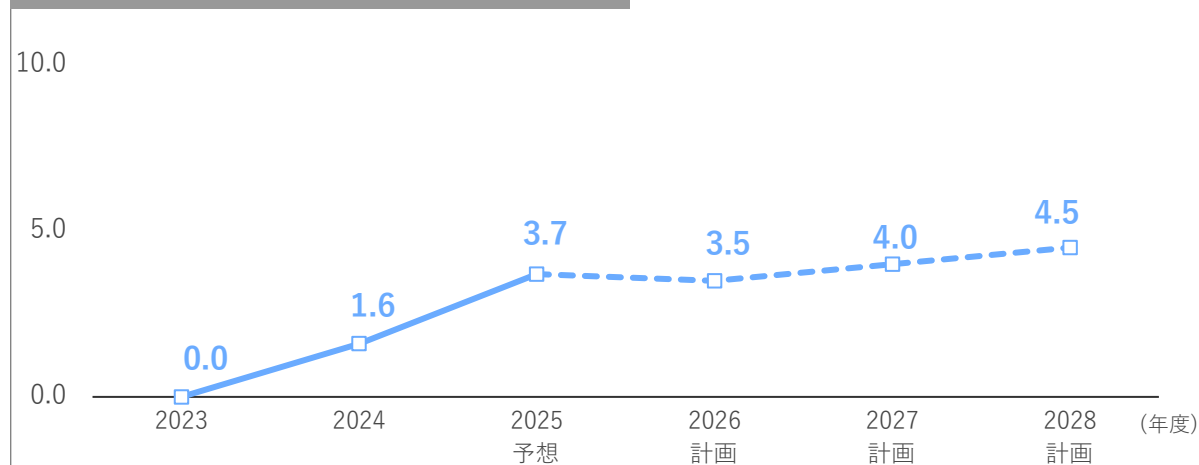
営業利益推移

(単位：億円)



ROIC推移

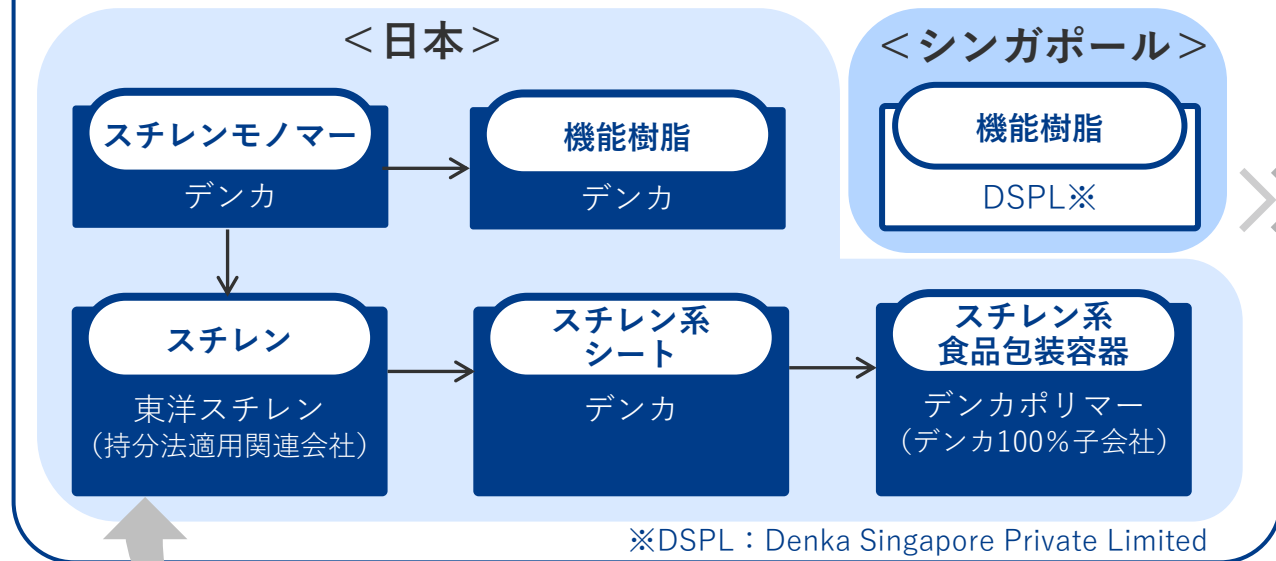
(単位：%)



■ スチレン系事業の分社化に向けた検討を開始

分社化の検討開始

【デンカグループ スチレン系事業】



参考：東洋スチレン（持分法適用関連会社）の出資比率

デンカ（株）	： 50%
日鉄ケミカル&マテリアル（株）	： 35%
（株）ダイセル	： 15%

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

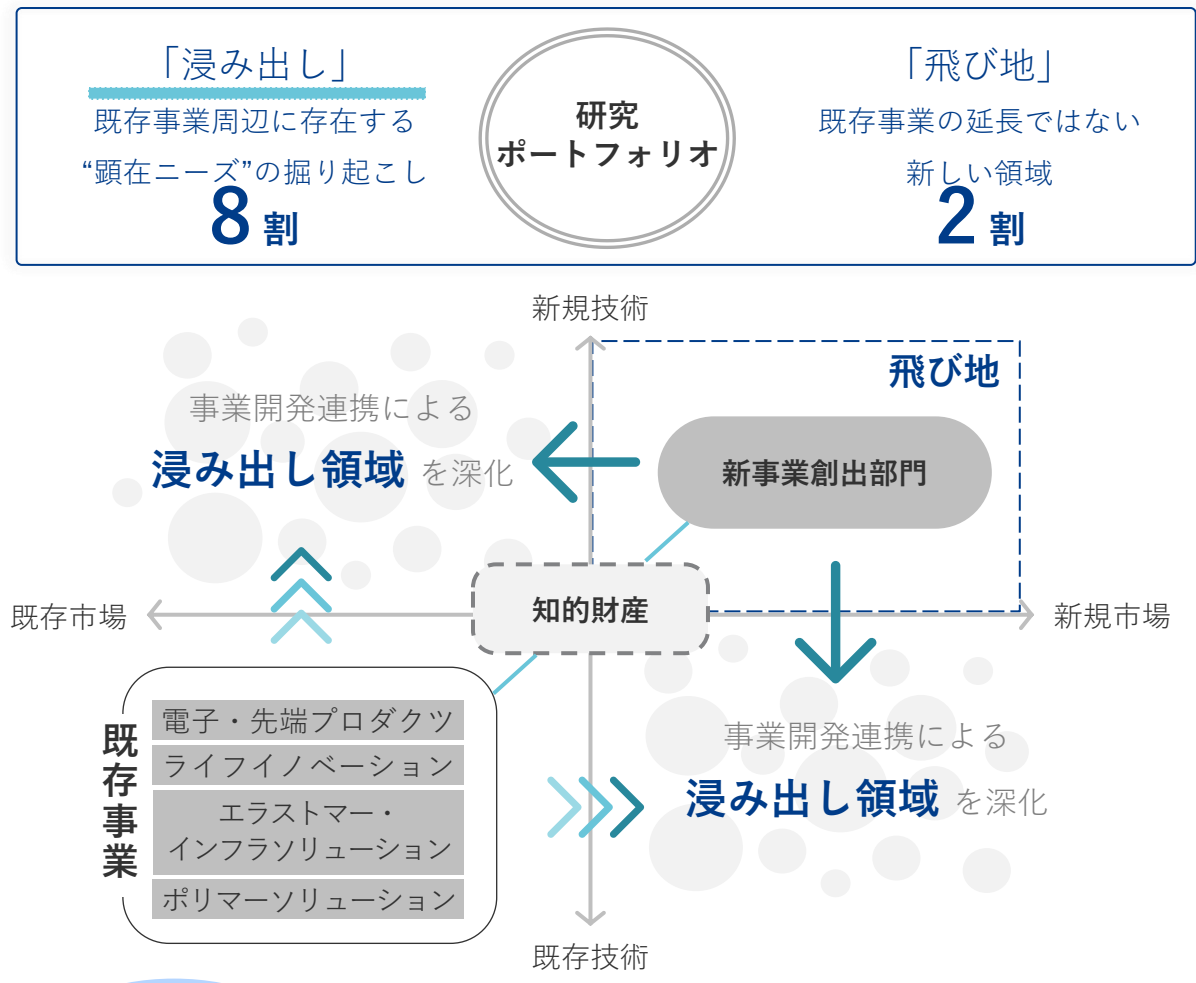
内部環境

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

■ 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



「浸み出し戦略」

新事業創出部門と事業部門の連携を強化
既存事業の周辺に存在する潜在ニーズを掘り起こし、
早期に事業化する

2023年以降

スネクトンの開発と
スネクトンの技術をベースと
した最先端分野での横展開

事業部門で最先端の
市場ニーズをキャッチ

P39

2026年以降

2030年度以降に大きな成長の
可能性がある新事業候補を10
テーマ選定

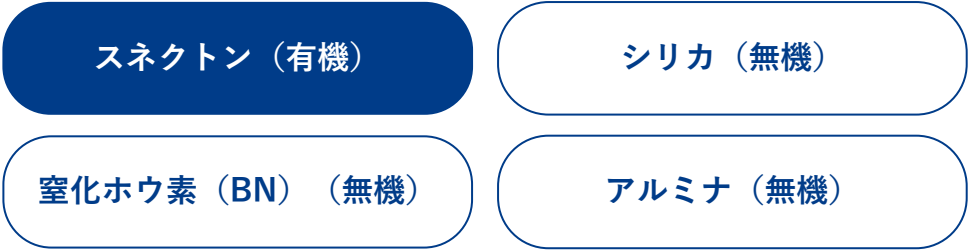
いくつかはフェーズ2
期間中での収支化

P40

デンカ
の強み

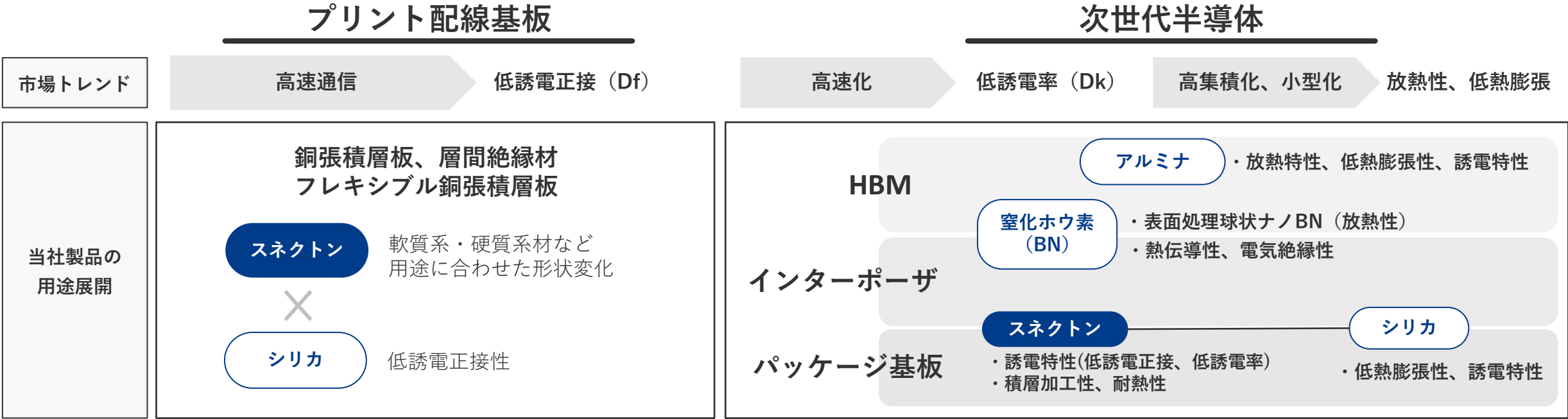
有機化学 × 無機化学 × バイオ の幅広い技術知見

■ 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



ラインナップを拡充
高度化する需要に対し、セットでのソリューション提案

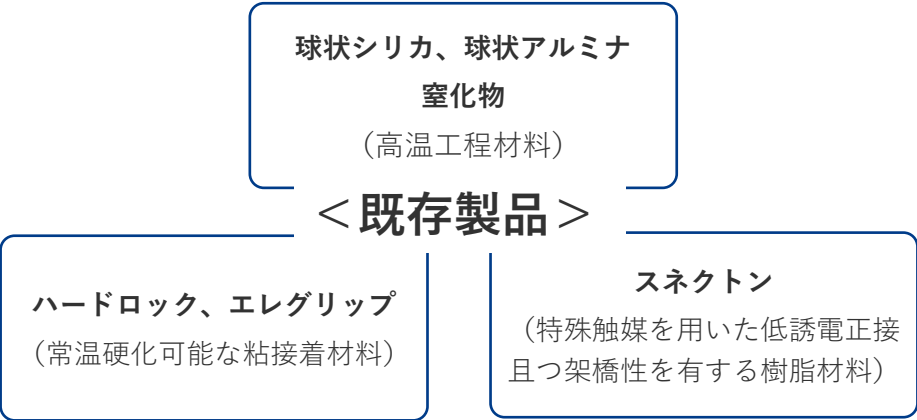
製品の形態やガラス転移点等、
特性の異なるグレードを順次開発



事業部門で戦略展開

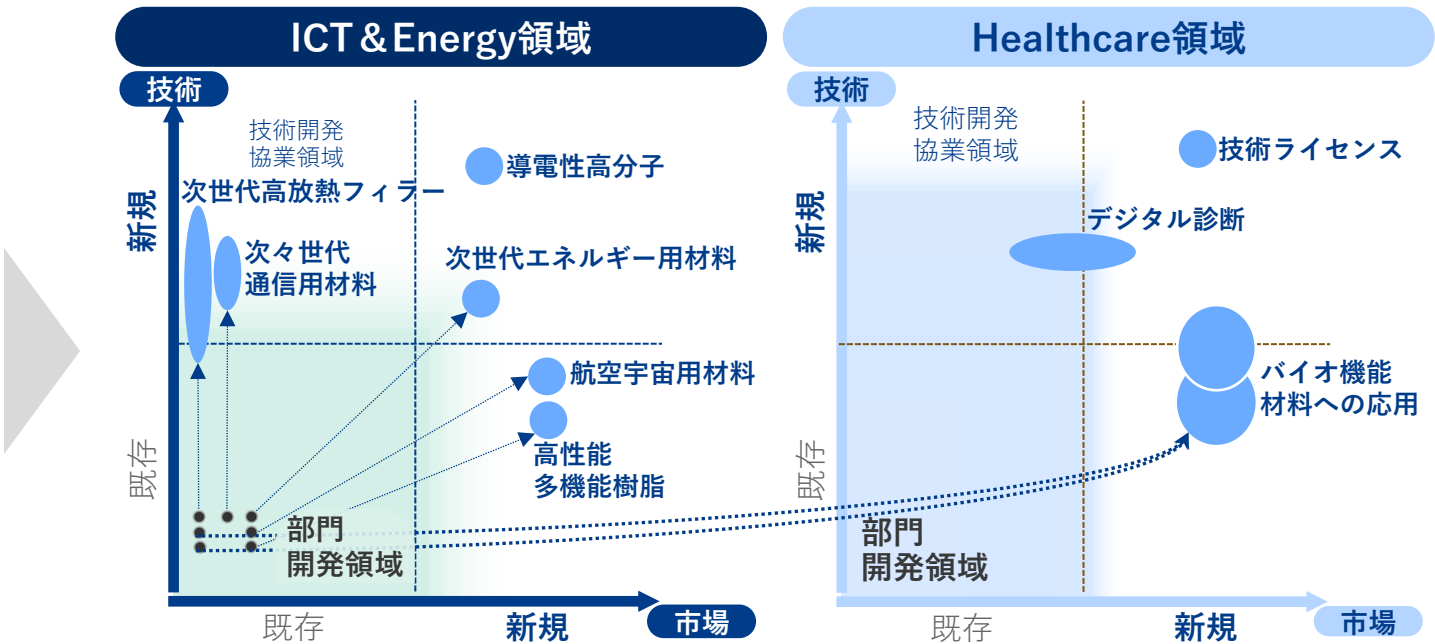
■ 新規事業の創出に向けた具体的な取り組み

電子材料の新たな注力事業

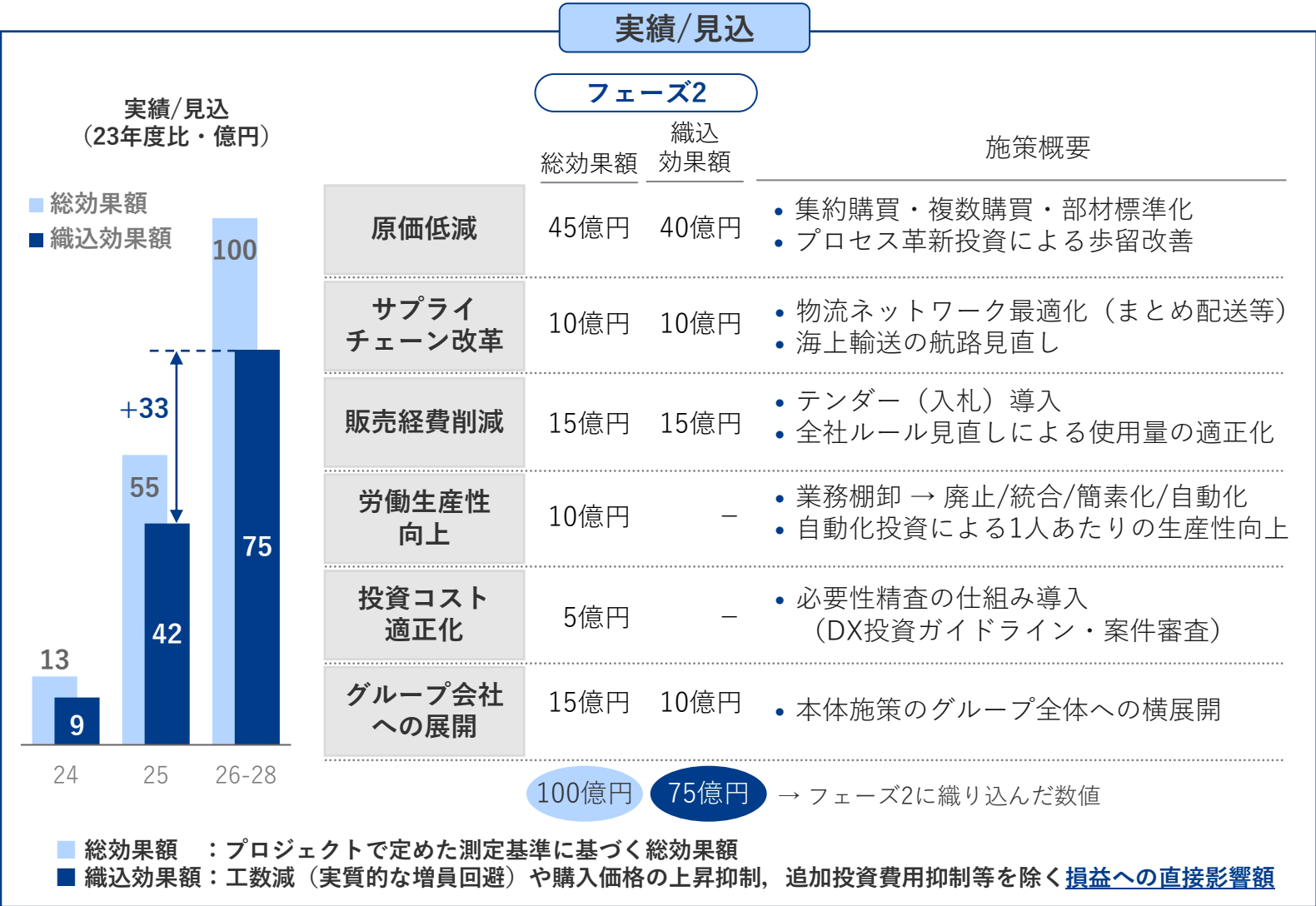


新事業候補10テーマと事業化目標時期

	2027	2028	2029	2030	(年度)
Healthcare	①技術ライセンス	⑤デジタル診断(CVC:AeviceHealth)			※アカデミア：大学などとの連携
ICT&Energy	②既存材料のバイオ機能材料への応用(アカデミア)	③導電性高分子(CVC:クレバ) ④高性能・多機能樹脂(CVC:AresMaterials)	⑥次世代高放熱フィラー(CVC:Naieel) ⑦次世代エネルギー用材料	⑧航空宇宙用材料 ⑨次々世代通信用材料(アカデミア)	
Sustainable Living				⑩CO2利用技術(アカデミア)	



■ 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



PJによる当社の変化

① 意識変化 ⇒ コストを“自分事”に

・ トップメッセージの繰り返し発信

・ 多数の従業員によるコスト低減活動への関与

・ コストの必要性/妥当性を意識する習慣が広く浸透

② 基本動作習得 ⇒ 業務効率化の“ツボ”を理解

・ 業務効率化のチェックリストを全社へ共有

・ 自律的な業務改善が各現場で進展

イメージ

✓ この業務はそもそも必要か

✓ 機能/役割に重複はないか

✓ プロセス/サービス/成果物は過剰でないか

✓ 自動化/標準化/外部化の可能性はないか

③ データドリブン化 ⇒ “Factベース思考”の定着

・ 幅広い費目でコスト構造の可視化を徹底

・ 経験/感覚頼り → 数値/事実ベースの議論が活発化

・ “手付かず” コストが適正化

・ “無駄な支出” “過剰な在庫” 等の見直しが実現

■ 2030年目標に向けて順調に進捗

中長期視点でのサステナビリティ経営

フェーズ1

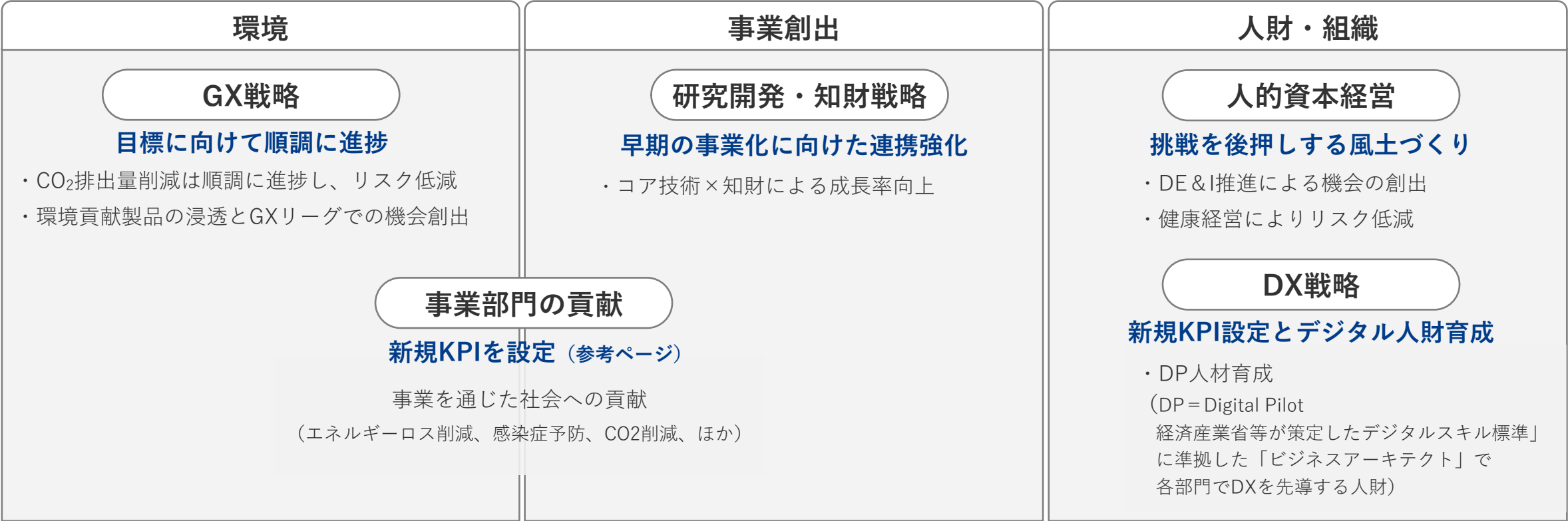
Mission2030の非財務KPIは概ね順調に進捗中



フェーズ2

- ・ 目標の達成に向けた各戦略を実施
- ・ デンカのありたい姿に向けて、一部KPIを見直し

フェーズ2（概要）



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
CO2排出量（2013年度比）	29%削減 (175万t-CO2)	28%削減 (177万t-CO2)	40%削減 (147万t-CO2)	53%削減 (117万t-CO2)	60%削減 (98万t-CO2)	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

セメント事業撤退



CO2排出削減量
(2013年度比)

約90万t-CO2

2025年6月に生産終了

Denkaの自家水力発電



電源構成比 ※2024年度 約3割

発電所数
※合併会社所有含む 17カ所

一般家庭の
消費電力換算 約18万世帯

最大出力 約140MW

世界に誇れる、化学を。

Denka

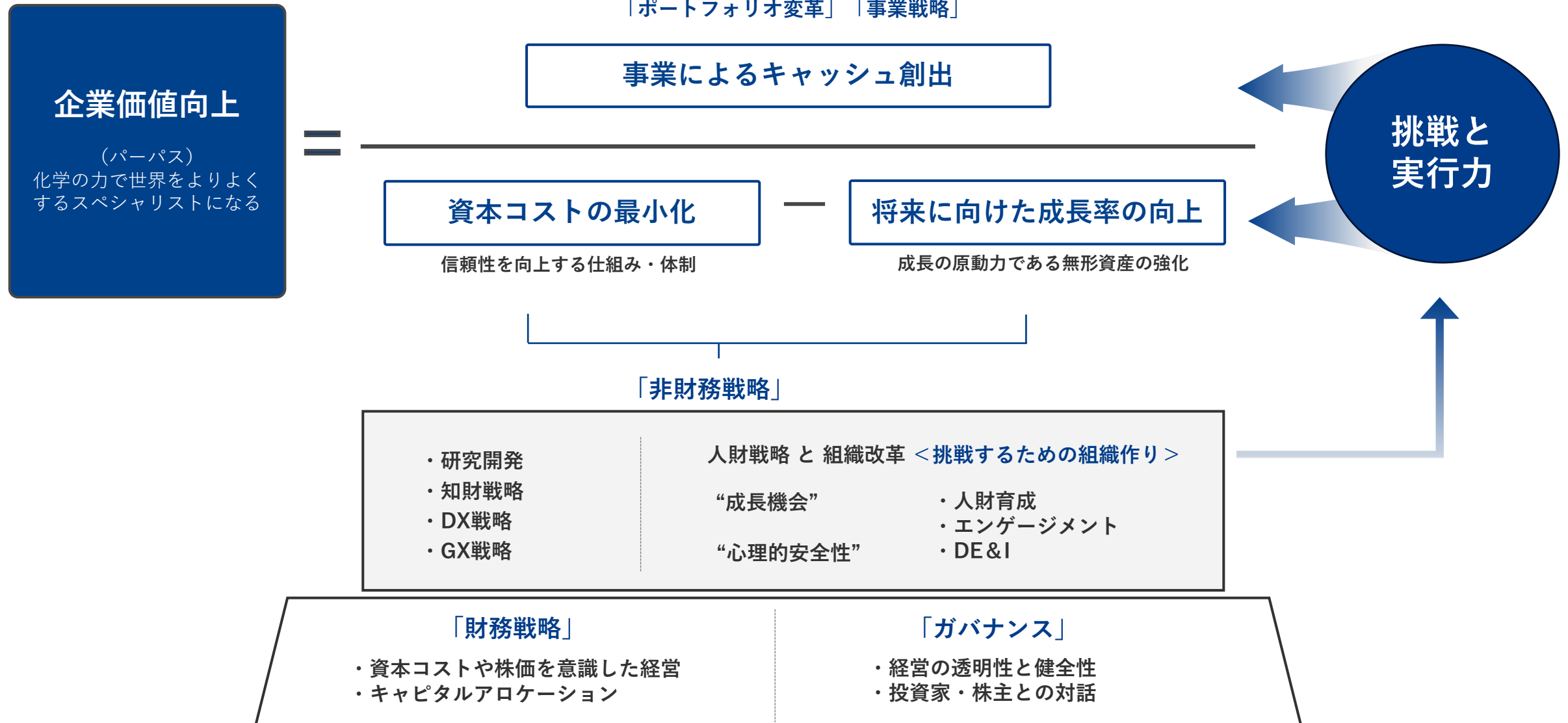
1 基本方針と目指す姿

2 フェーズ2における戦略

3 参考

■ 主な財務目標一覧

Mission2030		フェーズ1			フェーズ2			当初目標	
単位：億円		2023年度 実績	2024年度 実績	2025年度 予想	2026年度 計画	2027年度 計画	2028年度 計画	2026年度	2030年度
収益性	売上高	3,893	4,003	3,900	4,100	4,400	4,700	5,500	6,000
	営業利益	134	144	250	350	400	450	600	1,000
	営業利益率	3.4%	3.6%	6.4%	8.5%	9.1%	9.6%	11%	15%
	当期純利益	119	△123	150	180	220	260	398	697
資本効率性	ROE	4.0%	△4.1%	5.1%	達成可能な目標として 26年度からROE 8.0%を目指す			11%	15%以上
	ROIC	2.5%	2.5%	4.2%	6.0% (計画)	7.0% (計画)	8.0% (計画)	7%以上	10%以上
資本配分	D/Eレシオ	0.57	0.73	0.75	0.75	0.70	0.7以下	0.6～0.8倍	
	投資額	437	692	610	430	340	330	投資CF 8年間5,700億円	
	総還元性向	72%	-	57%	・総還元性向50%目安（経営計画8年間累計）			50%	
	年間配当額(円/株)	100	100	100	・1株当たり配当額の維持、増加を目指す			-	



■ 非財務戦略：2030年目標に向けて進捗中

フェーズ2での各施策

GX戦略

目標に向けて順調に進捗

- ・カーボンニュートラルに資する事業・製品の競争力強化
- ・環境貢献製品の制度設計
(既存製品の環境価値算出、環境貢献製品を生み出す仕組みの整備
マスマルティ方式による生産プロセスからみた環境価値創出(水力発電活用など))
- ・再エネ比率拡大、GXリーグでの排出権取引対応
⇒CO₂排出のリスク低減と環境貢献製品の機会の最大化

DX戦略

新規KPI設定とデジタル人材

- ・KPI設定(省人化人数、削減時間、効果金額)
- ・生成AIを活用した新事業のアイデア創出
- ・DP人材育成
(DP=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を先導する人材)

研究開発・知財戦略

早期の事業化に向けた連携強化

- ・コア技術×知財による成長率向上
- ・研究・知財・事業部門の連携による浸み出し戦略
- ・新事業探索の高速化(AI解析・IPランドスケープ)

人的資本経営

挑戦を後押しする風土づくり

- ・経営戦略と人材戦略の連動(採用、配置、人材育成の最適化)
- ・健康経営とDE&I推進、従業員エンゲージメント向上
- ・女性/外国籍/キャリアの管理職比率のKPI見直し
→女性管理職にフォーカス

事業部門の貢献

新規KPIを設定(参考ページ)

- ・事業を通じた社会への貢献
(エネルギーロス削減、感染症予防、CO₂削減ほか)

部門	社会課題を解決する事業の姿	非財務KPI	2030年度目標
電子・先端プロダクツ	エレクトロ製品における 有機・無機化学の複合技術による 「エネルギーロス削減」「長寿命化」 のスペシャリスト	次世代通信およびAIの技術革新に 寄与する材料の販売目標	低誘電関連材料 売上高200億円以上 (スネクトン、球状シリカ、 球状アルミナ、窒化ホウ素など)
		電池性能および寿命向上に 寄与する材料の販売目標	導電材料・高放熱材料 売上高4倍 (2024年度比) (アセチレンブラック、球状アルミナ)
ライフイノベーション	世界の人々の健康を支え、 感染症/生活習慣病を予防する スペシャリスト	POCTおよび臨床試薬のグローバル 主要プラットフォームでの採用数	新規の採用項目 5件以上
		パンデミック発生時の POCT製造瞬発力の増強	2024年度比2.5倍体制の構築
		フェリチン検査の実施件数増	2024年度比150%
		sd-LDL検査の実施件数増	2026年度保険収載を目指し 2024年度比400%以上

部門	社会課題を解決する事業の姿	非財務KPI	2030年度目標
エラストマー・インフラソリューション	コンクリート技術を通じた インフラ分野CO ₂ 削減のスペシャリスト	青海工場カーバイドチェーンでの CO ₂ 排出量削減量	CO₂排出量23%削減 (*2024年度実績補正值比) *2024年度実績補正值：2024年度実績 排出量からセメント、CSAを除いた値 ＜検討＞ ・生石灰余剰粉の再利用による資源の活用 ・カーバイド電炉原料の転換可能性 (バイオ炭や購入生石灰の導入など)
	バイオスティミュラントによる 土壌改良技術で、世界的食糧不足を 解決するスペシャリスト	バイオスティミュラントの世界展開数	バイオスティミュラント 海外展開国数10カ国以上 (2025年度比+6カ国)
	肥料製品における リサイクル原料利用推進と 資源循環のスペシャリスト	肥料製品におけるリサイクル原料比率	・ 熔成けい酸りん肥「とれ太郎」： りん鉱石からの置換率100% (2025年度計画置換率10%) ・日之出化学工業の肥料製品 原料をりん鉱石から下水汚泥焼灰 への置き換えを進める

部門	社会課題を解決する事業の姿	非財務KPI	2030年度目標
ポリマーソリューション	循環の輪を広げ、限られた資源を 未来に届けるスペシャリスト	環境関連品種投入	「D-NODE™」関連製品市場投入数： <u>30品種</u>
		スチレンケミカルリサイクル実証から 実装化に向けた体制構築	・サーキュラー材取扱量： <u>5,000t/年</u> ・水平リサイクルパートナー： <u>10社</u>
新事業開発	未来の生活の質を向上させる 新事業創出のスペシャリスト	社会課題解決の新規事業創出数	<u>5件</u>
		社会課題解決の事業アイデア数	<u>10件</u>

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>