



# Denka 报告书 2025综合报告书 (中文摘要版)

电化株式会社 2025年11月28日发行

日文版和英文版以完整版发行，中文版以摘要版发行。

电化株式会社 经营企划部 [denkareport@denka.co.jp](mailto:denkareport@denka.co.jp)

## Denka 报告书 2025综合报告书的整体构成

电化集团于2025年9月发行了《Denka 报告书 2025综合报告书》。本报告旨在面向包括股东、投资者、员工及其家属、合作伙伴、地区社会在内的所有利益相关者，传达电化集团在中长期价值创造方面的举措。

## 企业价值计算公式

本年度报告为传达电化集团的价值创造规划，围绕企业价值计算公式的四个要素，对价值创造规划进行分解说明。

由“电化的企业价值”及创造这一企业价值的三大要素构成：事业部门“通过业务创造现金流入”的举措、“资本成本最小化”——旨在提升可靠性的ESG举措、以及通过强化作为增长原动力的无形资产来实现的“提升面向未来的增长率”。



# 美国子公司DPE的氯丁橡胶制造设备的无限期停运及其效果

Elastomer LLC) 的名义在美国开展业务；但由于受到全球需求下滑与产量减少、美国国内通胀导致主要原材料费与修缮费加速上升、能源成本攀升、环保相关费用增加等多重因素影响，改善盈利能力的前景堪忧。因此，公司于2025年5月13日宣布，对因定期检修而在安全状态下停产的氯丁橡胶制造设备，将无限期停运。今后，将就该业务审慎评估包括业务转让和资产转让可能性在内的各种选项。

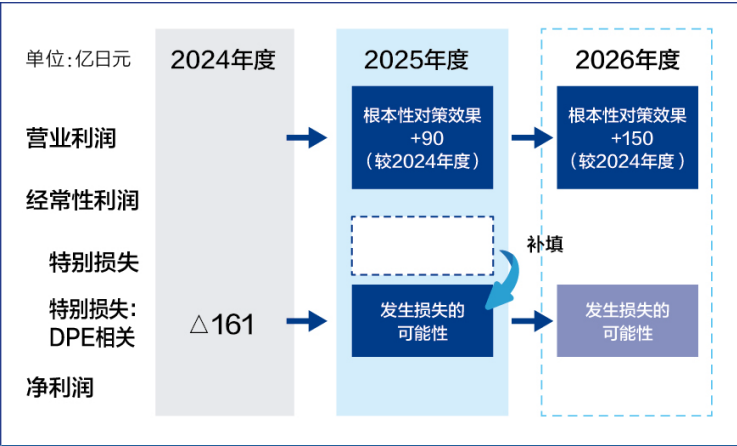
## 盈利能力改善困难的依据

成本上升	<ul style="list-style-type: none"><li>·收购时未规划的减排设备设计、引进及运行相关成本</li><li>·因减排设备运行及其他减排措施实施所带来的能源成本上升,以及因难以确保所需人员而导致的成本上升</li><li>·受美国国内通胀影响,主要原材料费及修缮费加速上涨</li></ul>
人员方面的问题	<ul style="list-style-type: none"><li>·整体上越来越难以确保并留用人员</li></ul>
产量减少	<ul style="list-style-type: none"><li>·因实施减排措施导致的生产运营受限</li><li>·供应链中断以及自然灾害引发的计划外停工等</li></ul>
全球需求下滑	<ul style="list-style-type: none"><li>·受全球经济环境变化影响,氯丁橡胶需求下滑</li></ul>

美国子公司DPE的氯丁橡胶生产设备无限期暂时停产  
我们将全面评估各种方案，包括业务转让和资产转让的可能性

## 暂时停运及其效果

特别损失	2024年度: 将约161亿日元的固定资产减值损失计入特别损失
营业利润	2025年度: +90亿日元 (较2024年度) 2026年度: 预估+150亿日元 (较2024年度)
净利润	2025年度: 虽有可能发生特别损失,但计划以特别利润加以弥补 (大船工厂用地出售收益、股份出售收益等)



## 社长致辞

我是石田郁雄，于2025年4月就任电化株式会社代表取缔役社长。在公司迎来110周年这一重要节点之年受任社长，值此历史悠久的电化集团的新成长与变革之时，我深切感受到肩负的重大责任与使命。

近年来受地缘政治风险、气候变化、美国关税政策等因素影响，经营环境的不确定性增加，2023年度启动的经营计划“Mission2030”未能达到既定目标。尤其是美国的氯丁橡胶业务表现低迷，压缩了收益，致使2024年度决算结果出现亏损，我们面临严峻的局面。为扭转这一局面，我们将推进事业业务组合的根本性改革，并把恢复“盈利能力”作为最优先课题，力争在2025年度实现营业利润250亿日元。此外，我们还专注于包括推进GX发展路线图、人财培养、推动DE&I、通过DX提升业务效率、战略性运用知识产权等在内的举措，以强化有助于实现可持续增长的经营基础。

我们传承“挑战”“诚信”“共鸣”的DNA，在“以专业姿态，用化学力量改变世界”的企业宗旨指引下，致力于成为持续为解决社会课题做出贡献的企业。今后也恳请各位给予理解与支持。

代表取缔役社长  
石田郁雄



## 采访新任社长“一问一答”

围绕Denka的愿景、Mission2030的成长战略、ESG举措等股东、投资者等利益相关者关注的主题，社长将以一问一答的形式，亲自以其视角和表述进行说明。

### Q1.电化集团在2030年应当实现的愿景是什么？

A.我们的目标是通过增强特有的化学力量，成为能够解决社会课题的企业。

### Q2.对当前课题的认知以及业绩回升的举措是什么？

A.通过解决四项收益课题，加速“事业业务组合的变革”并强化“盈利能力”。

### Q3.为重回增长轨道而制定的战略是什么？

A.我们将推动对经营计划“Mission2030”的重新审视，并加强培养新业务。

### Q4.为实现增长加速，如何运用无形资产？

A. 将无形资产置于商业模式的核心位置，致力于加速增长。

### Q5.如何看待当前股票市场的评价？

A. 我们认真看待股票市场的评价，并将强化“通过业务创造现金流入”。

### Q6.进一步提升企业治理的思路是什么？

A. 通过在取缔役会中的多元视角和讨论，提升经营监督的实效性与透明性，同时推动可持续的企业经营。

### Q7.想对各位利益相关者传达的讯息是什么？

A. 以挑战与执行力为原动力，借助化学的力量解决社会课题，致力于创造可持续发展的未来以及令世界引以为豪的企业价值。



(企业宗旨)  
以专业姿态,用化学力量改变世界。

## 实现企业宗旨的路径

飞跃

### 顺应大趋势提升增长率

抓住三个增长领域,发挥Denka的优势,提供造福社会的产品,从而实现较高的增长率

### 业务与公司的持续性 (可持续发展)

- 通过降低环境负荷等提升业务与产品的持续性
- 通过提升治理能力实现资本成本最小化

### 重返增长轨道 进阶

### 迈向扭转 起步

### 实施结构性改革

- 整理亏损业务
- 通过最佳实践项目等彻底削减成本

### 构筑新的增长基础

- 进一步推进成本削减
- 通过追求专长提升盈利能力
- 创造作为增长基础的无形资产(知识产权、研究开发、人财、DX/GX)及新业务

### 经营计划 ‘Mission2030’ 的成长战略

- 明确三个重点领域
- 通过业务、人财与经营价值创造,实现企业宗旨

事业环境变化导致的业绩低迷  
由于全球需求增速放缓、成本高位维持等事业环境的变化,业绩出现停滞

2022

2023

2024

2025

2026

2027

2028

2029

2030

## CFO致辞

本公司在2024年度出现亏损，给各位利益相关者带来了极大担忧，但目前正通过事业业务组合的变革逐步构建通往可持续增长的路径。本年度的财务目标是“复活”，力争尽快恢复至营业利润400亿日元、ROE 8%。推进对美国氯丁橡胶业务的根本性调整，加速电子/尖端产品（部门）增长，重构聚合物解决方案，并开展全公司的成本削减。引入ROIC作为资本盈利性指标，在提升投资决策水平的同时，通过内部教育促进意识的深入。我们也重视与资本市场的对话，推进新设经营说明会并充实信息披露。此外，在保持财务纪律的同时，力求兼顾股东回报与成长投资，并通过运用可持续金融实现与社会价值的兼顾。

## 取締役 专务执行役員 CFO 林田 Rimiru

为实现注重资本成本与股价的经营所采取的举措

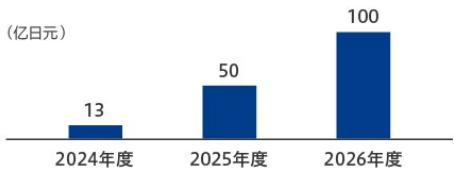


# 在此介绍经营计划“Mission2030”中的降本项目——最佳实践项目

最佳实践项目是从2024财年开始全面启动的项目。以往，我们主要依靠公司内部知识来实施成本削减。而在这个项目中，我们将全面利用“成本基准”和“最优成本削减方法”等外部知识，在社长直接领导下彻底推进成本削减。通过推进该项目，我们在2024年度实现了每年13亿日元的成本削减。力争在2025年度实现每年50亿日元、到2026年度实现每年100亿日元以上的成果。除此之外，我们还将实现业务效率提升和促进每位员工个人成长的人力资本效率化。

目标

同时实现以业务效率化  
与每位员工成长为目标的  
人力资本效率化



## 业绩与今后的举措

2024年度	通过营造竞争环境以及重新审视公共服务合同等，实现成本降低13亿日元（目标 + 3亿日元）		
2025财年以后	措施	措施概要	目标值
	降低成本	<ul style="list-style-type: none"><li>通过设计变更和部件标准化，实现原材料成本合理化</li><li>加强采购组织，并以数字化为基础巩固采购系统</li><li>以科学的方法从定期维护（TBM）转向状态基准维护（CBM）</li></ul>	30亿日元
	供应链改革	<ul style="list-style-type: none"><li>物流网络最优化（与其他公司协作）</li><li>物流服务水平合理化</li></ul>	20亿日元
	降低销售费用	<ul style="list-style-type: none"><li>通过营造竞争环境和集约化，降低单价</li><li>通过导入与修订全公司规则，实现数量与费用单价的合理化</li></ul>	15亿日元
	提高劳动生产效率	<ul style="list-style-type: none"><li>以零基准重新审视业务、职责分工、自制与外包，并实现层级合理化</li><li>将上述产生的冗余人员重新配置到重点强化领域</li></ul>	15亿日元
	投资成本合理化	<ul style="list-style-type: none"><li>通过必要性核查、集约化、营造竞争环境等，实现成本合理化</li></ul>	10亿日元
	向集团公司推广	<ul style="list-style-type: none"><li>在子公司充分运用由母体设计的措施</li><li>在整个集团内将成本削减方法知识化</li></ul>	10亿日元
			100亿日元



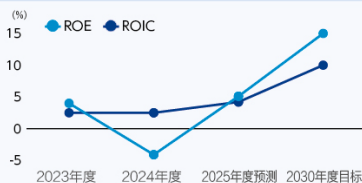
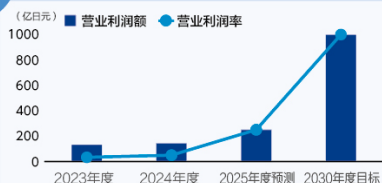
# 非财务指标与企业价值的关联

用企业价值计算公式展示了经营计划“Mission2030”中的非财务指标如何与企业价值创造相互关联。

电化  
的企业价值



## 通过业务创造现金流入



### 推进循环经济

**2030年目标**  
建立化学循环应用联盟

**2024年度实际成果**  
启动资源循环系统品牌  
“D-NODE”

### 推广低碳混凝土产品

**2030年目标**  
LEAF的市场投放  
与扩大销售

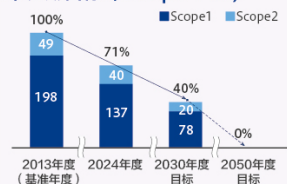
**2024年度实际成果**  
负碳混凝土“CUCO”  
项目



## 资本成本最小化

（提高可靠性的机制与体制）

### 温室气体减排的 中长期目标（Scope 1+2）



### 贯彻推进合规风险管理

**2030年目标**  
严重合规违规数量为**零**

**2024年度实际成果**  
**0件**

### 开展供应链采购问卷调查

**2030年目标**  
对**90%**交易额供应商开展调查

**2024年度实际成果**  
向所有原料和燃料供应商发放问卷，  
答复率**78%**

### 尊重人权的举措

**2030年目标**  
识别集团及供应链人权风险，  
建立应对流程

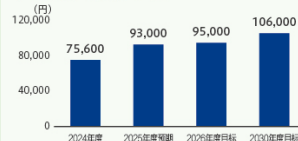
**2024年度实际成果**  
• 修订人权方针  
• 修订可持续采购方针和指南  
• 实施人权风险调查 (对象：日本国内7个事业所)



## 提升面向未来的增长率

（强化作为增长原动力的无形资产）

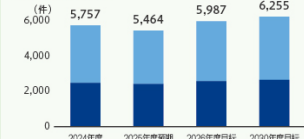
### 强化人才培养体制 平均培训金额（人均）



### 推进多样性、公平和包容 女性管理人员比例



### 通过专利增强竞争力 持有权利数量



### 推进DDX (Denka Digital Transformation)

**2030年目标**  
培养Digital Pilot (信息化人才) 200人

**2024年度实际成果**  
**78人**

# 通过业务创造现金流入、4个事业部门的重点领域、市场

通过事业活动，为确保稳定收益而开展的举措，按四个事业部门分别进行介绍。

电子/尖端产品部门				
重点领域及市场	主要产品	2024年 实际成果	2026年 计划	2030年各部门目标
下一代高速通信	<ul style="list-style-type: none"><li>● 球状氧化铝</li><li>● 低介电损耗正切二氧化硅</li><li>● 低介电有机绝缘树脂 (SNECTON)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● 面向高速通信设备的覆铜层合板、层间绝缘材料，推出SNECTON（低介电有机绝缘树脂）</li><li>● 决定对SNECTON的千叶工厂生产装置进行建设投资</li><li>● 作为面向功率半导体制造工艺的材料，上市紫外线固化型耐热临时固定粘合剂（TBM）</li><li>● 使涩川工厂的导热片生产线投产，扩大产能</li><li>● 签订富勒烯（碳材料）业务的合资合同，并从三菱商事取得从事富勒烯制造与销售业务的Frontier Carbon Corporation 50%的股份</li><li>● 决定撤出CARALYAN布粘胶带业务等（大船工厂）</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● 启动泰国的乙炔炭黑工厂，在成长市场中的锂离子电池和高压电缆用途上扩大产能</li><li>● 为维持并强化国际市场份额No.1的地位，面向EV电机用陶瓷球轴承以及陶瓷电路板，增强的氮化硅生产设备正式投产</li><li>● 随着下一代高速通信的全面启动，推动SNECTON在相关市场的事实标准化</li><li>● 通过HITTPLATE将高导热等级推向市场并形成业绩</li><li>● 实现半导体制造和检测设备用新型发射器的商业化</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● 与大趋势同步的“持续性的最佳材料的及时开发和提供”</li><li>● 通过专长产品形成绝对优势地位，并在能凸显本公司技术特点的市场实现材料的事实标准化</li><li>● 通过ESG/SDGs经营，实现可持续社会</li></ul>
xEV和可再生能源	<ul style="list-style-type: none"><li>● 乙炔炭黑</li><li>● 球状氧化铝</li><li>● 氮化硅粉末</li><li>● 氮化硅基板</li></ul>			

# 通过业务创造现金流入、4个事业部门的重点领域、市场

通过事业活动，为确保稳定收益而开展的举措，按四个事业部门分别进行介绍。

生活创新部门				
重点领域及市场	主要产品	2024年 实际成果	2026年 计划	2030年各部门目标
预防	● 流感疫苗	<ul style="list-style-type: none"><li>● 2022年起，新设备投入运营，实现流感疫苗原液稳定早期供应</li><li>● 尽管流感的流行较上年有所增加，但疫苗接种率未见上升，与上年持平</li><li>● 流感疫苗原材料价格大幅上涨</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● 将现有疫苗作为基础事业，通过提前出货响应流通策略等方式扩大市场份额和出货量，同时推进通过进一步的安全生产和提高生产效率来提升盈利能力</li><li>● 加强疫苗基础技术，推进新型疫苗开发</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● 在确保现有疫苗尽早稳定供应的基础上，继续推进已确保有效性与安全性的新型疫苗的开发</li></ul>
治疗	<ul style="list-style-type: none"><li>● 快速抗原检测试剂盒</li><li>● 临床检测试剂</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● 新冠和流感双重检测试剂盒（组合试剂盒）因检测需求旺盛而持续满负荷运转，但受产能扩充工程导致的临时停产以及财年末疫情结束的影响，销量减少。</li><li>● 为应对快速抗原检测试剂盒和临床检测试剂需求扩大，扩建五泉事业所试剂生产设备（2025年5月竣工）</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● 除了扩大产能外，还通过对业务、生产、物流流程的数字化，推进生产效率的强化</li><li>● 通过加强日本国内外销售力度、开拓新销售渠道以及丰富产品阵容来推动收益增长</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● 以快速、简便、低成本、高敏感度和多个项目为切入点，提供多样化的诊断试剂和系统</li></ul>
诊断	● 癌症治疗病毒制剂	<ul style="list-style-type: none"><li>● 为实现癌症治疗病毒制剂的稳定生产，对工艺流程进行优化</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● 建立癌症治疗病毒制剂的稳定生产、稳定供应和产能扩张体系</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● 力争成为以癌症治疗病毒制剂为起点的CMO/CDMO※</li></ul> <div>※CMO：Contract Manufacturing Organization CDMO：Contract Development and Manufacturing Organization</div>

通过业务创造现金流入、4个事业部门的重点领域、市场

通过事业活动，为确保稳定收益而开展的举措，按四个事业部门分别进行介绍。

高性能橡胶/基础建设综合方案部门

重点领域及市场	主要产品	2024年 实际成果	2026年 计划	2030年各部门目标
食品	<ul style="list-style-type: none"><li>● 生物激活剂“PRULA”“Recolte”“阿泽明” <small>※用于农作物，有助于保持植物健康并减少化学合成农药使用的农业资材</small></li><li>● 环保型肥料“石灰氮”“荣玲”“拓乐太郎”</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● 在气候变化和异常天气的影响下，各国对生物激活剂的关注度提升之际，我们在日本、中国、中国台湾开始销售，并推进南美及东南亚的销售注册；通过战略性运用数字化营销，创造并提升需求，推动扩大销售</li><li>① 定期举办网络研讨会</li><li>② 利用LINE获取潜在客户</li><li>③ 充实网页内容</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● 推进本公司生物激活剂技术的普及以及符合各国市场需求的产品开发，加速拓展全球业务</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● 推动转型为以下特点的事业部门：每个人都挑战培养适合自身的专业性，并以自豪之心向社会提供让世界更美好的产品，从而为实现全公司目标作出贡献。</li><li>● 通过推广扩大低碳混凝土产品以及农业相关资材的全球布局等，为ESG作出贡献。</li></ul>
基础设施	<ul style="list-style-type: none"><li>● 特殊混合材料</li><li>● 波纹排水管</li><li>● 负碳混凝土用碳酸化混合材料“LEAF”</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● 负碳混凝土的现场应用</li><li>● 在全球推广减轻环境负荷型早强外加剂“FASTRONG”</li><li>● 美国氯丁橡胶业务无限期暂时停止（2025年5月）</li><li>● 水泥销售结束（2025年9月）</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● 新型碳酸化混合剂的商业化（绿色创新基金项目成果的社会实施）</li></ul>	



# 通过业务创造现金流入、4个事业部门的重点领域、市场

通过事业活动，为确保稳定收益而开展的举措，按四个事业部门分别进行介绍。

## 高分子综合方案部门

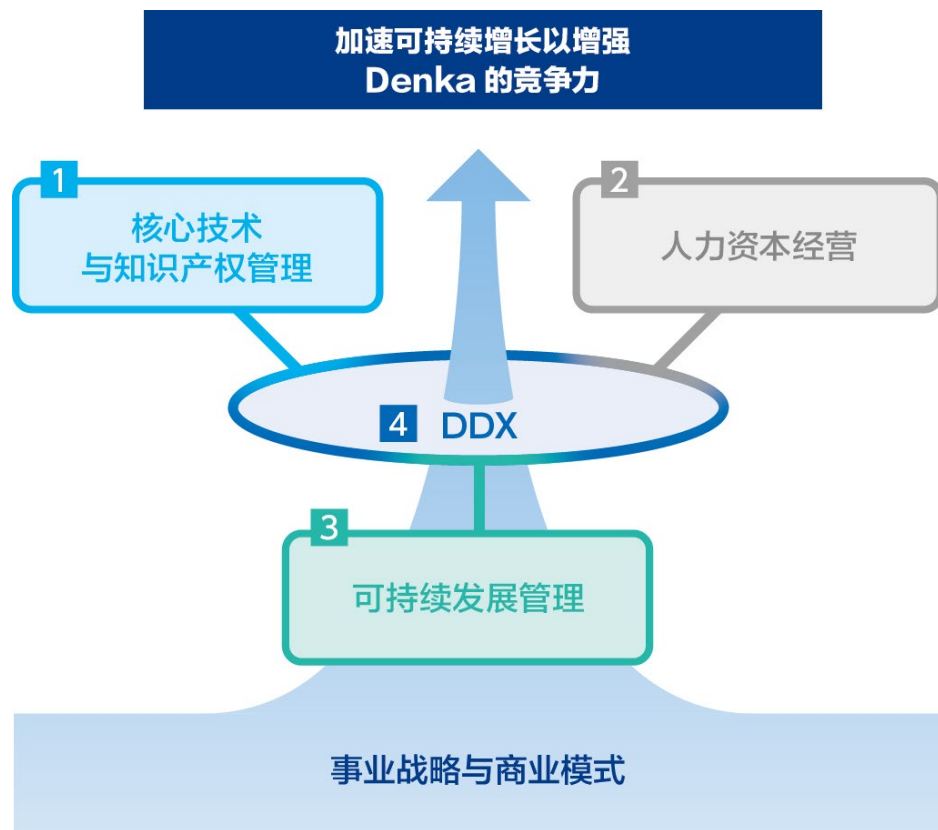
重点领域及市场	主要产品	2024年 实际成果	2026年 计划	2030年各部门目标
汽车 能源产业 住宅与家电	<ul style="list-style-type: none"><li>● 高性能苯乙烯树脂（MS、IP、ABS）</li><li>● 用于油气田钻井和建筑材料等的特殊添加剂（聚乙烯醇）</li><li>● 建筑材料、柔性空调材料、雨水槽、铝管（Denka Astec）</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● 高性能透明树脂上市（DSPL：MS-TX300）</li><li>● 推进高性能聚乙烯醇的开发：水溶性纤维用聚乙烯醇（用途：采用可持续设计的新型洗衣剂等）</li><li>● 新型雨水槽“AR120”上市（Denka Astec）</li><li>● 集雨罐“PURE EDEN”上市（Denka Astec）</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● 密切关注石化行业趋势，致力于优化各业务的运营模式，包括考虑潜在的联盟合作<ul style="list-style-type: none"><li>① 苯乙烯产业链结构改革</li><li>② 提高投资回报率</li><li>③ 应对地缘政治风险</li><li>④ 推进数字化转型</li><li>⑤ 创造新业务</li></ul></li><li>● 构建实现循环经济的体制<ul style="list-style-type: none"><li>① 与客户实现水平回收</li><li>② 通过资源循环系统品牌“D-NODE™”的深入普及扩大销路</li></ul></li><li>● 扩大高性能聚乙烯醇的业绩</li><li>● 通过Toyokalon业务的DAPL集约扩大收益</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● Portfolio transformation：通过业务组合变革、增加附加价值、创造新业务、建立联盟来提高企业价值</li><li>● Sustainable &amp; Disruptive Innovation：通过最大限度地利用苯乙烯产业链和电化的关键技术进行创新，以及通过“M&amp;A和利用外部资源进行创新”，创造新的三星业务</li><li>● Ahead to Green：<ul style="list-style-type: none"><li>• 苯乙烯化学循环</li><li>• 推进环保项目</li><li>• 构筑从上游到下游，与地方社会合作的循环经济模型</li></ul></li></ul>
食品包装材料 化妆品和头发制品	<ul style="list-style-type: none"><li>● 高性能苯乙烯树脂（可丽冷、MS、AS）</li><li>● 耐油、高耐热、高强度薄壁板材（BOPS）</li><li>● 功能性阻隔板材</li><li>● 假发/接发用原丝（Toyokalon）</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● 聚苯乙烯化学循环论证工厂开始投产运营</li><li>● 与千叶县市原市签署关于废旧聚苯乙烯据点回收的业务合作协议</li><li>● 可持续产品：上市环保型材料“生物质 BOPS”</li><li>● 开始推动与生活包材部、机能性树脂部的客户实现水平回收的相关讨论</li><li>● Toyokalon业务：为实现结构改革与向高收益事业的转型，决定将生产集中至DAPL</li></ul>		

## 面向未来的增长率提升

介绍作为未来增长原动力的无形资产的相关举措。

### 加强作为增长原动力的无形资产

Denka重新认识无形资产的价值，并将其作为事业增长的原动力加以运用，致力于实现可持续增长。



#### 1 通过研发与知识产权管理强化核心技术

Denka的核心技术涵盖半导体、医药、基础建设、树脂等多个领域，为可再生能源、高速通信、碳中和以及提升生活质量（QOL）作出贡献。基于新事业路线图，强化研发与知识产权战略，推进通过延伸既有业务及全新构想来创造新业务。同时也在完善知识产权的运用体制。

#### 2 通过人力资本经营提升员工能力并使其得到最大限度的发挥

我们致力于打造让每位员工都能切实感受到自我成长的公司，并积极推进制度改革，定期开展员工意识调查，梳理问题并制定和实施改进举措。

#### 3 通过可持续发展管理增强事业竞争力

在加速应对碳中和的背景下，降低环境负荷与尊重人权是维持并提升本公司产品竞争力的关键。本公司在110年间持续利用水力发电开展低环境负荷的生产，今后将强化可持续发展的各方面管理与信息发布，推动企业价值提升。

#### 4 通过DDX加速商业模式变革

将DX定位为实现经营计划“Mission2030”的有效手段，构筑与运营Denka Digital Transformation（DDX）所需的IT基础，并培养与运用信息化人才（Digital Pilot）。

# 资本成本最小化

介绍为提升可信度而推进ESG经营举措的相关工作，这将成为降低资本成本的重要因素。

## 1.追求可持续发展与Denka的环境经营

本公司正积极推动为在2050年实现碳中和而采取的举措，包括引入内部碳定价（企业内部碳税）、参与GX联盟、扩大可再生能源的使用。此外，我们依据气候相关财务信息披露工作组（TCFD）的建议开展信息披露，并从生物多样性保护的角度积极应对自然相关财务信息披露工作组（TNFD）的要求。



GX人财培养



流程改革  
及推动节能与盈利化



对信息披露  
的正确应对



强化供应链



推动资源的有效利用  
及有害物质等的削减

## 2.经营价值创造

### 要点1 机构投资者分析师×社外取締役对谈

从长期投资及外部视角，就Denka的经营课题等进行了意见交流。



### 要点2 企业治理

为确保经营的透明性与健全性，我们正致力于进一步提升公司治理水平。

- 关于选任取締役的见解
- 取締役的技能矩阵及其遴选理由
- 取締役报酬、取締役的实效性评价
- 包括取締役会在内的各委员会运作情况

### 要点3 风险管理

本公司将强化风险管理定位为重要经营课题，并在整个集团内严格落实符合风险要求的正确应对。

- 综合风险管理
- 电化集团的内部控制
- 尊重人权的举措
- 可持续采购
- 税务相关基本方针
- 合规推进体制
- 内部举报制度“电化集团帮助热线”

# Denka

## ■ 联系方式

电化株式会社 经营企划部

〒103-8338 东京都中央区日本桥室町2-1-1 日本桥三井塔

TEL: 03-5290-5510 FAX: 03-5290-5149

e-mail: [denkareport@denka.co.jp](mailto:denkareport@denka.co.jp)

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