

世界に誇れる、化学を。

Denka

デンカレポート**2026**

統合報告書

Denka Report 2026

デンカレポート2026統合報告書

■ 真正性表明

デンカレポート2026統合報告書は、デンカグループの中長期的な価値創造に焦点を当てた、総合的な企業情報をお伝えすることを目指しています。

本報告書では、経営計画「Mission 2030」のフェーズ2（2026～2028年度）の概要と成長戦略に基づく各活動の説明に軸を置くとともに、当社の成長をけん引する製品であるスネクトン®の特集記事、人財戦略を担う実務担当者の座談会などをご紹介します。

今年度の報告書は、経営企画部（ESG経営推進）とコーポレートコミュニケーション部（IR）の2部門が中心となり作成いたしました。

私は、編集責任を負う担当役員として、本報告書が各部署の緊密な連携と、取締役会、経営委員会などの経営陣による議論および確認・承認を経た正当なプロセスで作成され、デンカグループの状況を適正に表していることを表明します。

本報告書が、デンカグループの持続的成長と持続可能な社会の実現に向けた取り組みをご理解いただく一助となれば幸いです。本報告書に忌憚のないご意見をお寄せいただきたくお願い申し上げます。今後とも皆さまとの対話を通じて、情報開示の充実とともに、企業価値の向上に努めてまいります。

常務執行役員 経営企画部担当 原 敬

Contents

真正性表明／目次	P02	Mission 2030 フェーズ2		事業によるキャッシュ創出		資本コストの最小化	
「デンカレポート2026」について	P03	経営計画「Mission 2030」フェーズ2	P25	市場成長×デンカのポートフォリオ戦略	P37	サステナビリティ経営の推進体制	P68
デンカの企業価値の創出	P04			ICT & Energy	P38	（Environment）サステナビリティの追求	P69
デンカの価値創造ストーリー	P05	At a glance		Healthcare	P42	（Governance）経営価値創造	P77
		一目でわかるデンカグループ	P29	TOPIC I カイノス特集	P45	安全最優先	P86
Vision		デンカの軌跡	P30	Sustainable Living	P47	品質保証マネジメント	P88
Our Vision	P07					リスクマネジメント	P90
経営計画「Mission 2030」の		デンカの企業価値		将来に向けた成長率の向上		デンカグループ コンプライアンス	P96
企業価値創出口ジック	P08	マテリアリティ（経営重要課題）	P32	デンカの無形資産経営による価値創造	P51	ステークホルダーとの対話	P98
ありたい姿	P09	サステナビリティ委員会	P34	新事業開発部門	P52		
社長メッセージ	P10	デンカの取り組み・KPI・		生産技術部門・プロセス革新	P56	Financial information	
特集「AI時代を支える先端材料」	P16	企業価値創造のつながり	P36	生産技術部門・DDX	P58	11ヵ年財務サマリー	P101
CFOメッセージ	P20			（Social）人財価値創造	P61	会社概要	P102
				SPECIAL TALK－人財戦略部座談会－	P65		

「デンカレポート2026」について

■ 編集方針

「デンカレポート2026」は、株主・投資家をはじめとしたステークホルダーの皆さまへ、ESG経営の観点から中長期的な価値創造に焦点を当て、総合的な企業情報をお伝えすることを目指しています。また、サステナビリティサイトでは、ESG情報を包括的かつタイムリーに報告いたします。

■ 対象期間

原則として2025年度（2025年4月1日から2026年3月31日）を対象期間としていますが、2026年度の活動についても一部報告しています。また、パフォーマンス指標（数値）に関しては、過去数年分の実績を含めてサステナビリティブックに掲載しています。

発行日：2026年9月30日

■ 報告対象組織

本報告書の記事は、デンカグループ（連結）を対象としています。但し報告データによっては集計範囲が異なる場合があります、それぞれの報告対象範囲を記載しています。

■ 参考ガイドライン

- ・国際会計基準（IFRS）財団「国際統合報告フレームワーク」
- ・経済産業省「価値協創ガイダンス2.0」
- ・内閣府「知財・無形資産ガバナンスガイドラインVer.2.0」

■ お問い合わせ先

デンカ株式会社 経営企画部
〒103-8338 東京都中央区日本橋室町2-1-1
日本橋三井タワー
TEL:03-5290-5510
e-mail:denkareport@denka.co.jp
<https://www.denka.co.jp>

■ 編集事務局



2026年度の統合報告書より、コーポレートコミュニケーション部と経営企画部が連携して制作しています。

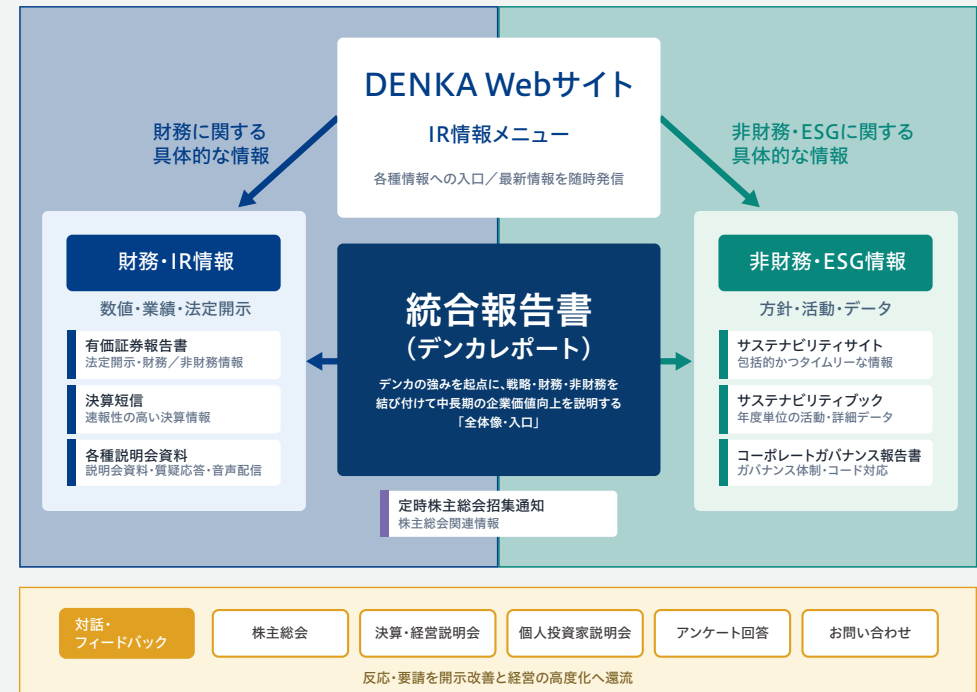
■ 情報開示体系

デンカグループは、下記の体系でステークホルダーの皆さまへ向けた情報を開示しています。総合的な企業情報を紹介する「統合報告書」のほか、IR情報サイト、サステナビリティサイト、有価証券報告書などを発行し、それぞれ内容を棲み分けています。

最新の情報はWebサイト (<https://www.denka.co.jp>) をご覧ください

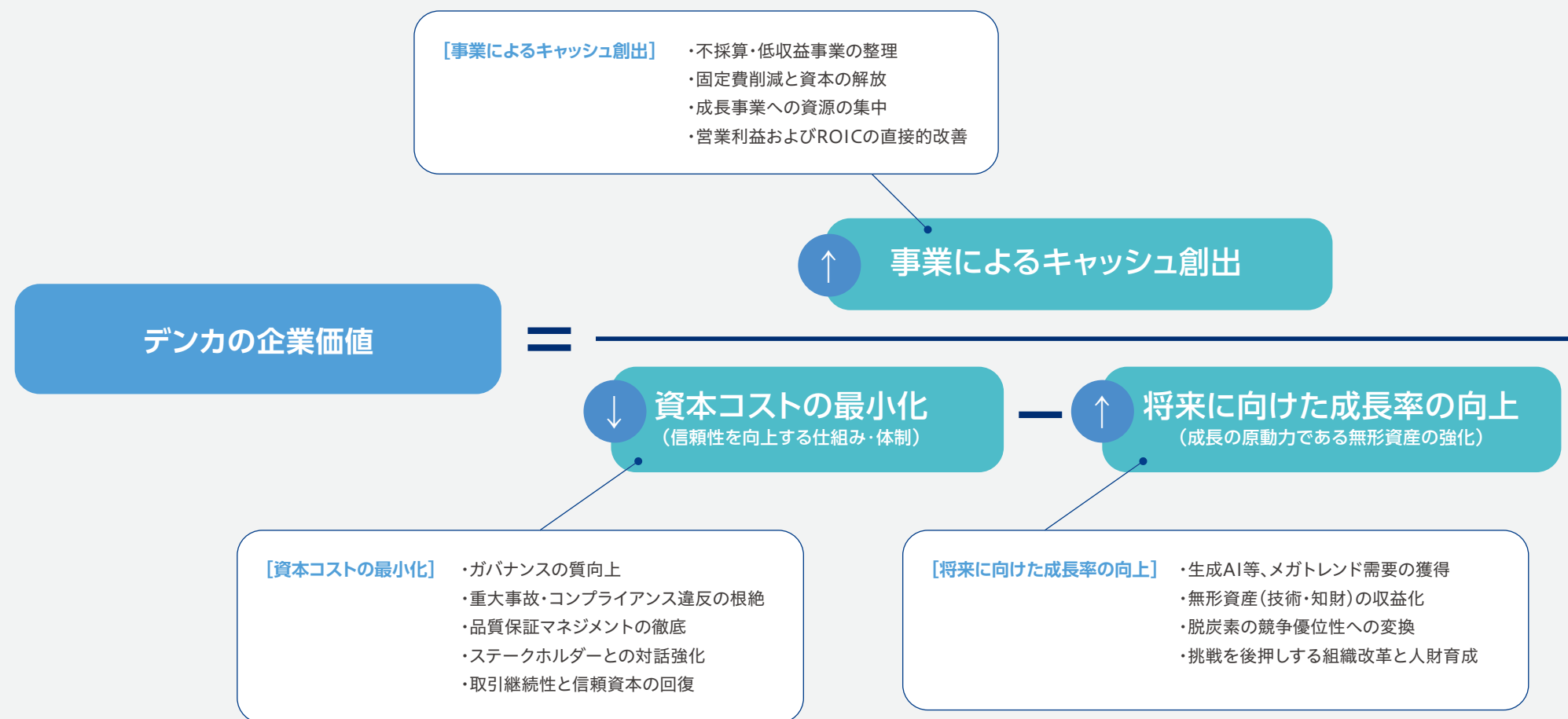
■ デンカ 情報開示体系図

価値創造ストーリーを軸に、詳細情報とステークホルダー対話をつなぐ



デンカの企業価値の創出

持続的な企業価値向上のためには、着実な利益の積み上げと経営計画「Mission 2030」の目標達成での事業による「キャッシュ創出」、信頼性を向上するESG経営の仕組みや体制構築による「資本コストの最小化」、成長の原動力である無形資産の強化による「将来に向けた成長率の向上」が不可欠です。資本コストや株価を意識した経営が求められる中、株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆さまの期待に応えるべく、企業価値の向上に向けて、キャッシュ創出力の向上、将来に向けた成長率の向上、資本コストの最小化を進めていきます。



デンカの価値創造ストーリー

戦略・KPI・成果をつなぐ全体像

社会課題の解決につながる事業価値の創出を通じて、社会価値と経済価値の両立を実現します。経営計画「Mission 2030」を成長戦略の軸として、持続的な企業価値の最大化を目指します。

持続的な企業価値の最大化 (持続的な成長)

価値創造を支える経営資本 (INPUT)



経営計画「Mission 2030」フェーズ2

事業価値創造×人財価値創造×経営価値創造

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し、持続的な企業価値の最大化を実現します。

社会課題を解決する活動(OUTPUT)



Core Technologies

無機化学×有機化学×バイオテクノロジー
独自の複合技術製品を創出

経済価値の創出 (OUTCOME)



社会への提供価値 (OUTCOME)



社会課題を解決する3つの注力分野のビジネスモデル(OUTPUT)



ICT & Energy

最先端技術とエネルギーの未来を支える



- ① 高速通信の伝導損失を大幅に削減(低誘電正接材料)

・スネクトン® ・球状シリカ



- ② 高熱化する電子部品の放熱対策

・球状アルミナ ・放熱回路基板・材料



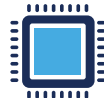
- ③ 超高圧ケーブル・蓄電池の高効率化

・アセチレンブラック

主な用途・市場



AI・データセンター



半導体



5G通信



xEV・電池



電力インフラ



Healthcare

人々の健康を支え、感染症対策に貢献

長年にわたり培った抗原抗体反応の応用技術



検査試験業界のフロントランナー



インフルエンザ
HAワクチン



POCT
(抗原迅速診断キット)



臨床検査試薬

COVID-19診断キットをいち早く
実用化した技術力

主な用途・市場



医療機関・クリニック



検査センター



公衆衛生・行政機関



Sustainable Living

快適で豊かな暮らしと循環型社会に貢献



- ① 自動車
・クロロプレンゴム

・世界トップシェア
・優れた耐久性と豊富な処方技術



- ② インフラ・建設
・特殊混和材

・コンクリートの弱点を補い、土木建築物の課題を解決するリーディングカンパニー



- ③ 農業
・石灰窒素 ・アヅミン®
・バイオスティミュラント

・111年にわたり農家と対話し、品質や収量向上のニーズに応えるソリューション
・自然と共生する事業



- ④ 環境・水処理
・トヨドレン®

・水処理・防災・環境インフラの安心安全に貢献



- ⑤ 包装・生活資材
・クリアレン® ・MS樹脂
・デンカサーモシート

・スチレンチェーン(スチレンモノマー→高分子重合→樹脂加工)による優れた製品開発力

主な用途・市場



自動車



インフラ・建設



農業



環境・水処理



包装・生活資材

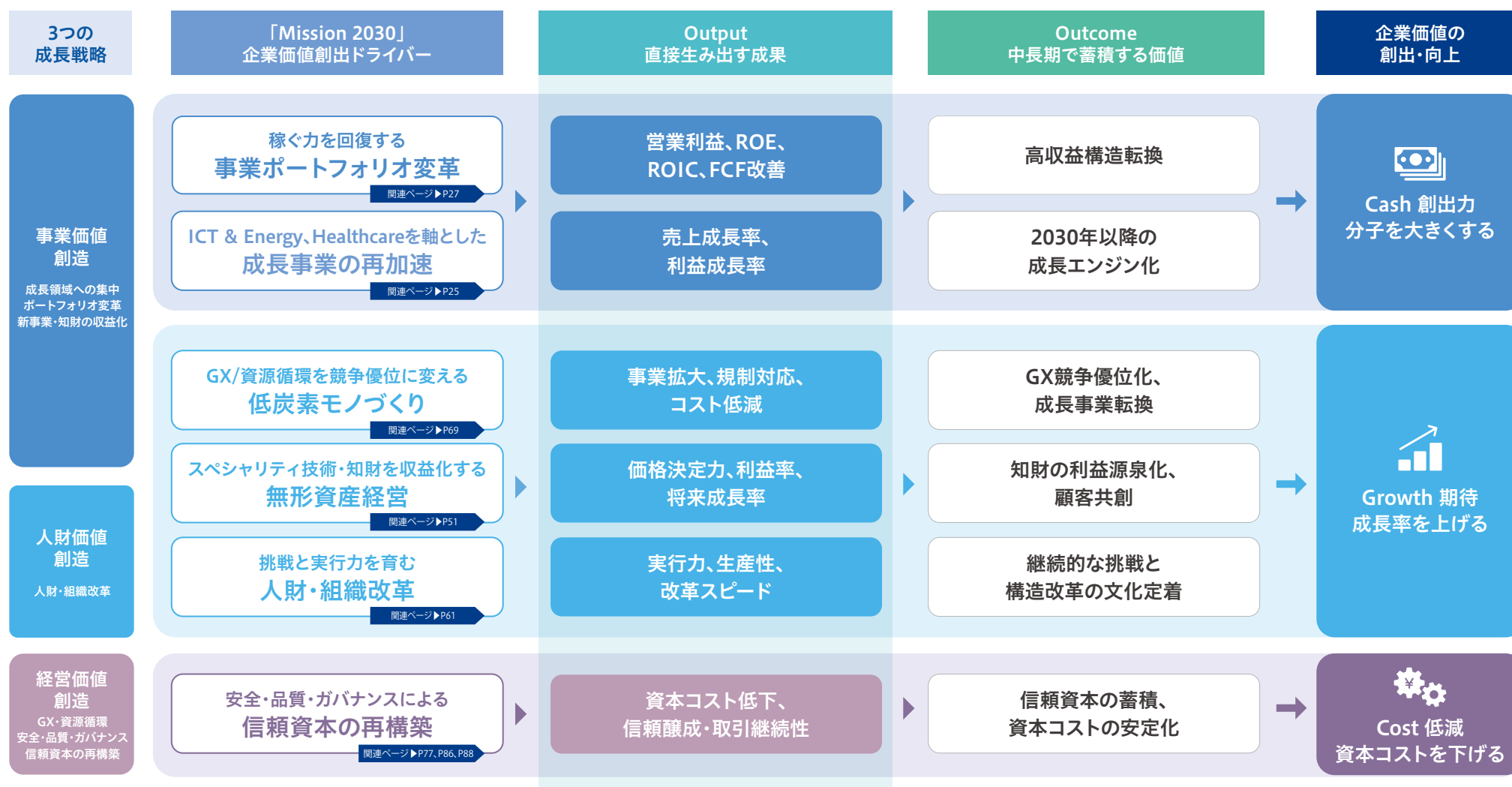
OUR VISION

経営計画「Mission 2030」・ESG基本方針・マテリアリティの関係性



経営計画「Mission 2030」の企業価値創出ロジック

「Mission 2030」における企業価値創出ドライバーは、それぞれが企業価値創出の3つの要素を担い、「Mission 2030」の各活動を支え、中長期の企業価値創出・向上を目指しています。



デンカの企業価値

=



事業によるキャッシュ創出



資本コストの最小化

−



将来に向けた成長率

ありたい姿

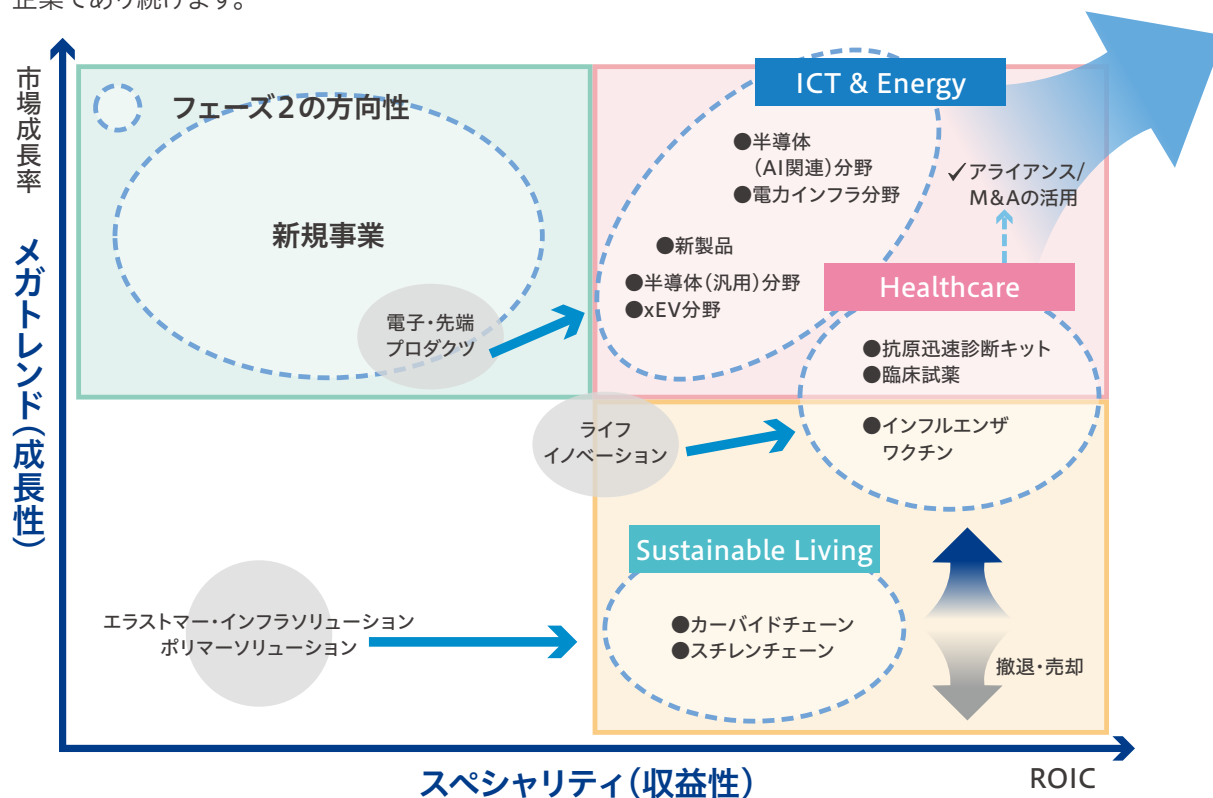
デンカだからこそ実現できる「ICT & EnergyとHealthcareのベストミックス」を通じて社会的価値の創出

フェーズ1
2023～2025年度

フェーズ2
2026～2028年度

フェーズ3以降 2029年度～

デンカは、素材・技術・人財をはじめとする強みを結集し、社会が求める価値を創造し続けることで企業価値の向上を目指します。異なる成長特性を持つICT & EnergyとHealthcareを成長の中核とした事業ポートフォリオを構築し、変化の激しい事業環境においても持続的に成長する企業を目指します。そして、その成長を支える従業員一人ひとりが希望と誇りを持ち、挑戦と成長を続けられる企業であり続けます。



デンカのありたい姿

異なる成長トレンドを持つ
ICT & Energy と Healthcare の
ベストミックス へ

デンカらしい持続的な成長

ICT & Energy と Healthcare の
異なる角度の成長トレンドを掛け合わせ
Sustainable Livingの領域は、
勝ち残る事業に厳選、新たな価値を創造

デンカだからこそ成し得る社会課題の解決につながり、
さらに従業員一人ひとりが希望を持って働ける環境を生み出す

社長メッセージ

「稼ぐ力の再構築」を断行し、
「新たな成長ステージへ」
踏み出します。

いしだ いくお
代表取締役社長 石田 郁雄



社長メッセージ

私の信条である「挑戦と実行力」を軸に、 有言実行の姿勢で変革に取り組んでまいります。

2025年4月に代表取締役社長に就任いたしました石田郁雄です。株主・ステークホルダーの皆さまには、平素より格別のご支援を賜り、心より御礼申し上げます。歴史あるデンカグループの新たな成長と変革を担うにあたり、その責任の重さと使命の大きさを強く感じております。社長就任からの1年間、成長軌道への回帰とさらなる成長に向け、各種施策の具体化と実行に全力で取り組んでまいりました。

デンカグループのVision

デンカグループは、「挑戦」「誠実」「共感」をコアバリューに掲げ、「化学の力で、世界をより良くするスペシャリストになる。」というパーパスの実現を目指しています。

私たちは1915年の創業以来、社会課題の解決を事業の原点とし、時代の変化や社会のニーズに応えながら、新たな価値の創造に挑戦し続けてきました。電子材料、合成ゴム、合成樹脂、ワクチン、臨床試薬など多岐にわたる事業を展開しているのは、社会に必要とされる製品や技術を生み出し続けてきた証であり、その挑戦の歴史こそがデンカグループのDNAであると考えています。

私たちが目指す姿は、化学の可能性を最大限に引き出し、持続可能な社会の実現に貢献し続ける企業であることです。AIやデジタル化の進展、環境・エネルギー問題、健康・医療分野の高度化など、社会が大きく変化する中で、新たな価値創造への期待はますます高まっています。デンカグループは、有機・無機・バイオという3つの技術基盤を融合・進化させることで、社会やお客さまが抱える課題に最適なソリューションを提供し、技術のクロスオーバーによるイノベーションを通じて、新たな市場と社会価値の創出に挑戦し続けます。

今後も、挑戦を支える企業文化と実行力を一層強化するとともに、お客さま、株主・投資家、地域社会、

従業員をはじめとするすべてのステークホルダーの皆さまとの対話を重ねながら、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を実現してまいります。引き続き、皆さまのご理解とご支援を賜りますようお願い申し上げます。

経営概況

当社グループを取り巻く事業環境は、地政学リスクの高まり、インフレの継続、気候変動の進展などにより、不確実性が一段と増しています。こうした環境変化に対応するため、2025年度は経営計画「Mission 2030」の実現に向け、「成長戦略」と「ポートフォリオ変革の加速」を最優先課題に掲げ、「稼ぐ力の回復」に努めました。成長戦略では、電子材料分野におけるAI・電力インフラ関連需要の拡大を捉え、サーマルマネジメント領域に注力しました。また、臨床検査薬メーカーであるカイノス社を新たにグループに迎え入れ、ヘルスケア分野における成長機会の拡大にも取り組んでいます。

事業ポートフォリオの最適化については、米国クロロブレンゴム事業をはじめとする事業構造改革や不採算事業の見直しを着実に進めるとともに、スチレン関連事業の分社化に向けた検討にも着手しました。あわせて、全社的な収益改善活動とコスト競争力の強化に取り組んだ結果、2025年度の営業利益は262億円となりました。当社グループは今後も、環境変化に柔軟に対応しながら、事業ポートフォリオの進化と収益基盤の強化を進め、持続的な企業価値の向上を目指してまいります。

社長メッセージ

経営計画「Mission 2030」の見直し

今般、経営計画「Mission 2030」を見直しました。不採算事業の整理や事業構造改革、成長分野への先行投資を進めた2023年度から2025年度までをフェーズ1とし、2026年度から2028年度までの3カ年をフェーズ2と位置づけます。フェーズ2では、さらなる成長に向けて「稼ぐ力の再構築」と「新たな成長ステージへの基盤固め」に注力し、この期間中に営業利益の過去最高益更新とROE8.0%の達成を目指します。

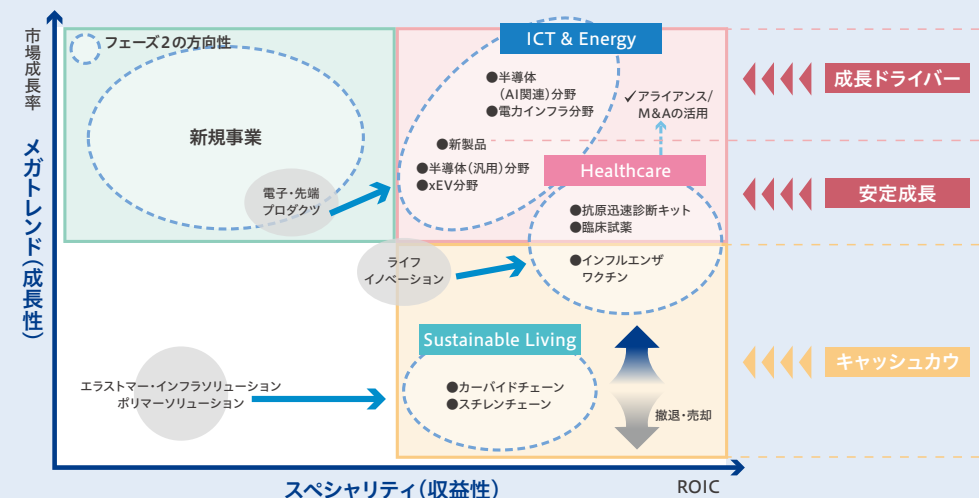
取り組みにあたっては、成長戦略、構造改革、財務規律のバランスを重視します。また、事業領域ごとに「成長ドライバー」「安定成長」「キャッシュカウ」という方向性を明確にしたうえで、「戦略的拡大」「先行投資の刈り取り」「資本効率改善・事業モデル転換」の3つに区分し、領域別の事業戦略 ▶P37▶ に基づいてメリハリをつけて実行してまいります。

また、2030年度を見据えたさらなる成長には、新規事業の創出が不可欠です。当社の強みである有機・無機・バイオの技術知見を基盤に、既存事業の周辺領域に潜在するニーズを掘り起こし、早期事業化につなげる「浸み出し戦略」を重点的に推進してまいります。本年度からスタートした「Mission 2030」フェーズ2では、これらの施策を確かな成果へと結びつける覚悟をもって実行し、稼ぐ力を再構築するとともに、新たな成長ステージへの基盤を固めてまいります。

そして、フェーズ3以降は、「ICT & Energy」における市場拡大を捉えた勢いのある成長分野と、「Healthcare」における安定的で着実な成長分野という、異なる角度の成長トレンドを掛け合わせたベストミックスを通じて、また「Sustainable Living」は勝ち残る事業に厳選し、社会課題の解決につなげることで、デンカらしい持続的な成長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)

■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



社長メッセージ

社長に聞く「一問一答」



Q1. 社長就任後の1年を振り返り、最も大きな変化は何ですか。

A.「稼ぐ力を回復するための事業ポートフォリオ改革」を重視。市場からの期待を受け止めながら、結果にこだわり、有言実行の経営を貫く

とにかく、あっという間の1年でした。社長就任当初から、当社が向き合うべき課題は明確でしたが、経営計画「Mission 2030」の見直しを通じて、デンカが進むべき方向性はより明確になったと感じています。

この1年で特に重視してきたのは、「稼ぐ力を回復するための事業ポートフォリオ改革」です。低収益・高リスク事業を見直し、成長事業へ経営資源を振り向けることは、デンカが再び成長軌道に戻るための出発点であると考えています。

同時に、社内には「1円でも多く売る、1円でも多くコストダウンする、最後まで諦めない」という意識を繰り返し伝えてきました。営業利益250億円を達成できたことは、全社一丸となって取り組んだ成果であり、「やる」と決めたことをやり遂げる力が、少しずつ社内に根付き始めた証しだと受け止めています。

また、社長就任後は、これまで以上に株価を意識するようになりました。株価が上昇した際には、社内外から励ましの声もいただき、大きな力になりました。市場からの期待をしっかり受け止めながら、これからも結果にこだわり、有言実行の経営を貫いていきたいと考えています。

Q2. 営業利益250億円を達成できた背景を教えてください。

A.「数字にこだわる」意識を全社に浸透。経営管理の強化と全社一体の収益改善で営業利益250億円を達成

営業利益250億円の達成に向けては、まず経営管理の実効性を高めることに注力しました。従来の執行役員連絡会を、単なる情報共有の場から、営業部門ごとの実績、課題、対策を具体的に確認し、議論する場へと見直しました。営業4部門の部門長が毎月、売上実績、未達要因、改善策を報告し、経営層と踏み込んだ議論を重ねることで、全社で目標達成に向き合う緊張感と実行力を高めてきました。あわせて、製造部門ではネガティブロスの抑制を徹底し、営業・製造が一体となって収益改善に取り組む体制を強化しました。さらに、プロセス改革やベストプラクティス活動を通じて業務の標準化・高度化を進め、収益構造そのものの改善にも取り組んでいます。この1年、私は「数字にこだわる」意識を全社に浸透させることを重視してきました。こうした取り組み

の積み重ねが、収益力の着実な向上につながり、デンカの稼ぐ力を再構築する基盤になると考えています。その意味で、250億円の達成は一過性の成果ではなく、営業利益、ROIC、フリー・キャッシュ・フローの改善を通じて企業価値向上につなげるための第一歩です。今後も、言ったことを必ず実現する「有言実行の経営」を継続してまいります。

Q3. 「Mission 2030」フェーズ2では、何を最優先に進めていきますか。

A.「稼ぐ力の再構築」を最優先に、成長事業の再加速へつなげる

フェーズ1では、ポートフォリオ改革や成長分野への先行投資を進めてきました。一方で、事業環境の変化を十分に捉え切れず、収益性が低下したことについては、経営として真摯に受け止めています。フェーズ2では、この反省を踏まえ、まず「稼ぐ力の再構築」を最優先課題として掲げます。換言すると、持続的な成長のためには、利益を生み出す力をもう一段高める必要があります。短期的な利益だけを追求するのではなく、しっかりと利益を確保し、その成果を次の成長投資へとつなげていくことが重要です。

具体的には、米国子会社DPE(Denka Performance Elastomer LLC)をはじめとする課題事業について、事業譲渡・資産譲渡を含むあらゆる選択肢を検討し、収益性と資本効率の改善を進めます。同時に、電子・先端プロダクツ、ライフィノベーションを中心とする成長領域へ、資本、人材、研究開発資源を重点的に配分していきます。

フェーズ2は、単なる立て直しの期間ではありません。「稼ぐ力を回復する事業ポートフォリオ改革」と、「ICT & Energy/Healthcareを軸にした成長事業の再加速」を同時に進める期間です。短期的には収益性を回復し、中長期的には成長力を高めることで、デンカの再成長に向けた基盤を固めてまいります。

Q4. ICT & Energy、Healthcareでは、どのような成長を目指しますか。

A. ICT & EnergyとHealthcareを成長の柱に据え、高付加価値化を進める

今後のデンカの成長を支える柱は、ICT & EnergyとHealthcareです。ICT & Energy分野では、AI半導体関連需要の拡大を背景に、球状シリカ、球状アルミナに加え、新製品であるスネクトン®がサーマルマネジメント材料として最適なソリューションを提供しています。AI半導体は通常の半導体よりも多くの電力を必要とするため、電力インフラへの需要も一段と高まっています。中

社長メッセージ

社長に聞く「一問一答」



でも、風力発電や太陽光発電などの発電所から電気を送る超高压ケーブルに使われるアセチレンブラックや、直流送電へのパワーモジュールに使用されるアルシנק®は、世界シェアの大半を占めており、当社の技術的優位性が確立されています。Healthcare分野では、臨床試薬市場が着実に拡大しており、安定的な成長が期待できます。今後は、アライアンスやM&Aを通じてパートナー企業との連携を強化し、さらなる成長を目指します。電子材料とヘルスケアという2つの領域に経営資源を重点的に注ぐ方針は、市場からも一定の評価をいただいていると感じています。これらの製品を単独で伸ばすだけでなく、ICT & EnergyとHealthcareを成長事業の中核に据え、売上成長率と利益率の向上につなげていきます。さらに、2030年以降の利益創出を見据え、新規事業の種まきも進めています。成長市場の需要を的確に取り込み、高付加価値製品として収益化することが、企業価値向上の重要な鍵になると考えています。

Q5. 研究開発や知的財産など、無形資産をどのように収益化していきますか。

A.蓄積してきた技術・研究開発・知財・ノウハウを、将来の利益を生み出すエンジンへ結びつける

当社には、111年の歴史の中で培ってきた技術、研究開発力、知的財産、製造ノウハウ、そしてお客さまとの関係があります。これらは、デンカにとって重要な無形資産です。一方で、これまで必ずしもそれらを十分に事業収益へ結びつけられていなかったという課題も認識しています。率直に言えば、2009年以降、大きな新製品を継続的に生み出すことが十分にはできていませんでした。しかし近年、新製品「スネクトン®」を上市することができました。スネクトンは、もともと当社内で長く蓄積されてきた素材技術を起点としています。かつて「SEポリマー」として自動車内装材向けに開発されたものの、製品化には至りませんでした。その後、「低誘電」という特性を求めるお客さまのニーズと、当社が持つシーズを結びつけることで、新たな価値を持つ製品として生まれ変わりました。

今後は、特許件数や研究テーマの多さを誇るだけでなく、研究開発、知的財産、技術ノウハウを、顧客価値、用途開発、価格決定力、利益率へとつなげていくことが重要です。無形資産を保有するだけでなく、事業モデルの中核に据え、収益化していく必要があります。具体的には、事業部門、研究部門、知的財産部門が一体となり、重点成長領域に紐づく知財ポートフォリオを構築していきます。スネクトンを起点とした新製品開発や、セラミックスとの組み合わせによる用途展開は、その一例です。

デンカの技術を単なる蓄積で終わらせるのではなく「将来の利益を生み出すエンジンへと変えていくこと」それが、これからの経営で最も重要なことだと考えています。

Q6. GX・資源循環について、どのような考えで取り組んでいますか。

A.環境リスクの低減にとどめず、競争優位と新たな収益機会へつなげる

化学会社である当社にとって、CO₂排出量の削減をはじめとする環境対応は、社会に対して果たすべき責任であり、避けて通ることのできない経営課題です。異常気象が世界的に深刻化する中、当社は2050年カーボンニュートラルを必ず実現すべき目標として掲げています。

2030年に向けては、CO₂排出量の削減を着実に進めています。セメント事業からの撤退などにより排出量はこの数年で大きく減少しており、2030年目標の達成は十分に可能と考えています。一方で、2030年以降のさらなる削減は極めて高いハードルです。その実現に向け、メタンからアセチレンを製造する新たな方法など、さまざまな技術的選択肢を検討しています。

重要なのは、環境対応を単なるコストや義務として捉えるのではなく、競争優位につなげることです。GX・資源循環を起点とした低炭素ものづくりを進め、低炭素製品や資源循環型製品を通じて、お客さまの脱炭素にも貢献していきます。

高いハードルではありますが、強い意志を持って取り組みます。環境リスクの低減にとどまらず、新たな収益機会の創出にもつなげていきたいと考えています。

Q7. 人材・組織改革について、どのような人物像を求めていますか。

A.主体的に考え行動する人材と、実行力ある組織への進化を目指す

私が求める人物像は「自己完結型の人間」です。これは、自己中心的という意味ではありません。

自分で考え、自分で判断し、自分で行動できる人材という意味です。従業員には、自分が社長になったつもりで、主体的に動いてほしいと常々伝えています。

デンカが再成長するためには、戦略を描くだけでは不十分です。ポートフォリオ改革、無形資産の収益化、GX、新規事業創出、DXをや



社長メッセージ

社長に聞く「一問一答」



り抜くには、現場一人ひとりの実行力が不可欠です。そのためにも、タウンホールミーティングや対話の場を通じて、自由闊達に意見を交わせるフラットな組織づくりを進めています。

また、DXやデジタルツールを新規事業開発や生産性向上に活用し、無形資産同士を有機的につなげる取り組みも強化しています。最終的に会社を支えるのは人です。AIやデジタルツールが発展しても、人が考え、人が動かなければ会社は変わりません。

挑戦と実行力を生む人財・組織改革は、当社のビジョンを実現するための基盤です。人財の力を最大限に引き出し、変革をやり切る組織へ進化していきます。

Q8. コーポレートガバナンスの高度化について、どのように考えていますか。

A. 実効性あるガバナンスでリスクを抑制し、信頼資本を高める

当社では、2015年頃からコーポレートガバナンス・コードに沿った取り組みを進めており、取締役会では活発な議論が行われています。重要案件については事前説明を丁寧に行い、取締役会で十分に議論し切れない経営課題については、経営課題懇談会において社外取締役を中心に意見交換を行っています。

また、指名報酬等諮問委員会では社外取締役が委員長を務め、サクセッションプランについても継続的に議論しています。ガバナンスは形式を整えるための仕組みではなく、経営の実効性を高めるための重要な基盤であると考えています。

特に現在のデンカにとっては、米国子会社DPE (Denka Performance Elastomer LLC)をはじめとする事業リスク、投資判断、品質・安全、コンプライアンスへの対応が極めて重要です。安全・品質・ガバナンスを通じて信頼資本を再構築し、重大リスクを抑制するとともに、お客さま、投資家、社会からの信頼をさらに高めてまいります。

ガバナンスは、形だけ整えれば十分というものではありません。実際に経営の中で機能し、リスクを早期に捉え、必要な判断と実行につなげられているかが重要です。こうした実効性あるガバナンスを積み重ねることが、資本コストの低減にもつながり、持続的な企業価値向上を支えるものと考えています。



Q9. 株式市場からの評価を、どのように受け止めていますか。

A. 成長領域への集中と有言実行により、市場からの信頼回復を図る

当社はこれまで多角的に事業を展開してきたことから、いわゆるコングロマリットディスカウントの影響を受けていた面があると認識しています。そうした中で、経営計画「Mission 2030」の見直しを通じて、電子材料とヘルスケアという成長領域に経営資源を重点的に振り向ける方針を明確に示したことが、市場から一定の評価をいただいたものと受け止めています。

また、営業利益250億円の目標に対して、実績として262億円を達成できたことも、一定の信頼回復につながったと考えています。大切なのは、有言実行です。これまでは「やる」と言いながら十分に達成できなかった面もありましたが、今回は全社一丸となってやり遂げることができました。言ったことを必ず実現する姿勢を、社員一人ひとりが持ち続けることが、デンカの現在と未来を形づくるものと考えています。

今後は、事業によるキャッシュ創出力の強化、将来に向けた成長率の向上、資本コストの低減という3つの視点から企業価値を高めてまいります。市場からの評価を一過性のものに終わらせることなく、継続的な成果につなげることで、株主・投資家の皆さまの期待に応えていきたいと考えています。

Q10. ステークホルダーの皆さまへ伝えたいことをお願いします。

A. 稼ぐ力の再構築と成長への挑戦を通じ、持続的な企業価値向上を目指す

デンカは、111年の歴史の中で、「挑戦」「誠実」「共感」という価値観を大切にしてきました。そして、パーパスである「化学の力で世界をより良くする」ことこそが、当社の存在価値です。繰り返しになりますが、これからのデンカは、低収益・高リスク事業の見直しを着実に進め、「稼ぐ力を再構築」してまいります。あわせて、ICT & Energy、Healthcareを軸に成長事業を再加速し、研究開発・知財・人財といった無形資産を確かな収益へと結びつけていきます。さらに、GX・資源循環を競争優位へと高め、挑戦と実行力を生む組織づくりを進めるとともに、安全・品質・ガバナンスを通じて信頼資本を一層高めてまいります。

足元では「1円でも」を徹底し、未来に向けては「新しい製品を絶えず生み出す会社」への挑戦を続ける。この両方をやり切ることが、これからのデンカに求められていると考えています。

引き続き、ステークホルダーの皆さまとの対話を重ねながら、持続可能な成長と企業価値の向上に挑んでまいります。

Materials for the AI Era

特集 | AI時代を支える先端材料

ー スネクトン®、球状シリカ、球状アルミナー ～低誘電と放熱に対応するDenkaの素材～

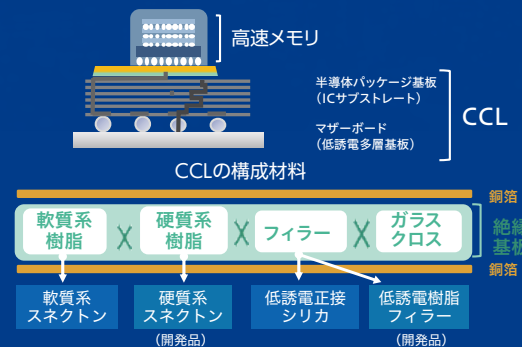
AI・高速通信の進化とデンカのサーマルマネジメント技術

私たちの日常生活において、PCやスマートフォンは不可欠な存在となっており、それらを支える通信システムの重要性が高まっています。超高速・多数同時接続・低遅延を特長とする次世代通信の普及に伴い、AIサーバーやデータセンター、通信基地局の整備が加速し、データ通信の大容量化・高速化への需要が拡大しています。これらを支える電子回路基板は、銅張積層板(CCL)を基材として形成され、その電気特性が通信品質を左右します。また高速メモリの進展により、低誘電特性を備えた材料の重要性が一層高まっています。当社は、このような高度化するニーズに対し、得意とするサーマルマネジメントの技術を用いて、優れた電気特性を有する樹脂に加え、放熱性や低損失特性を付与するフィラーを提供しています。

銅張積層板(CCL):スネクトン、球状シリカ

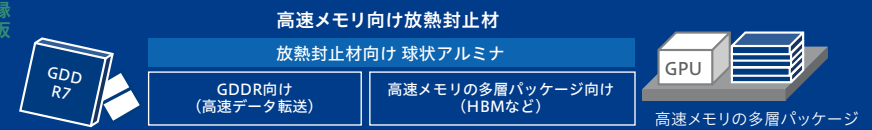
CCLの絶縁層は、主に軟質系樹脂、硬質系樹脂、フィラー、ガラスクロスで構成されています。AIをはじめとする高速通信の実現に向け、これらの構成材料には極めて優れた低誘電正接特性が求められています。当社は、軟質系樹脂としてのスネクトン、およびフィラーとして低誘電正接シリカを販売。また、スネクトンは硬質系樹脂としての開発品も有しており、4つの構成材料のうち、3つの領域でソリューションを実現できます。加えて、フィラーのラインナップとして新たに有機系の低誘電樹脂フィラーも開発 **▶P19**。有機系と無機系の双方からアプローチが可能である点が、当社の強みとなっています。

高速通信モジュールに使用される 当社素材



高速メモリ:球状アルミナ

当社の球状アルミナは、さまざまな粒径の製品ラインナップを有しており、これらの製品を最適に組み合わせることで、高放熱性を発現する配合提案が可能です。また、半導体の微細化に対応した微粉生産も可能であり、他社にはない総合的な強みを有しています。これらの強みを活かして、需要が拡大しているGDDRやHBMなどの多層パッケージ向けの販売に注力しています。



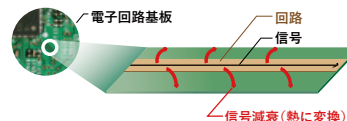
スネクトン(2025年2月上市)



デンカが開発したスネクトンは、伝送損失※1を低減させる、低誘電率と低誘電正接という電気特性を備えた樹脂素材です。

※1伝送損失:電子回路基板内を電気信号が伝わる過程で、一部の信号が熱に変換され、失われてしまう現象。通信の高速化が進むほど、信号の減衰や消費電力の増加を招く要因。高速・大容量通信を実現する上での重要な課題の一つ。

伝送損失のしくみ

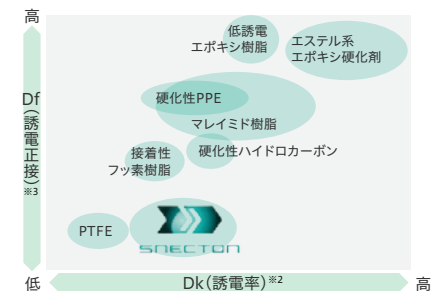


信号が回路を通る際に一部が熱に変換されるため伝送ロスが発生してしまう

スネクトンの強み

唯一無二の電気特性 「低誘電」と「加工性」

低誘電:低誘電正接性能は、既存製品の中で最も性能の高いPTFE(フッ素樹脂)と同等以上
加工性:積層加工が可能で耐熱性や銅箔との密着性にも優れる



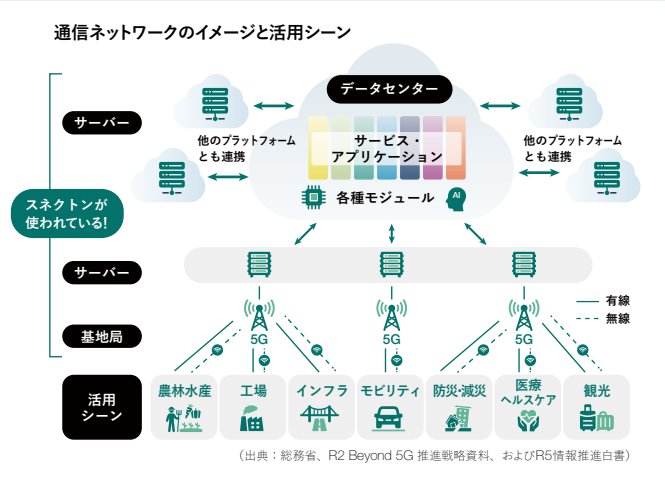
※2 誘電率:配線を電気信号が流れる際に、材料の中で電気がどれだけ偏る(分極する)かを示す指標。誘電率が低いほど、信号を高速かつ正確に伝送することが可能になる。

※3 誘電正接:電気信号が通過する際に、電気エネルギーがどれだけ失われやすいか(減衰の度合い)を示す指標。誘電正接が低い材料ほど、信号が熱に変換されにくく、長い距離でも効率よく伝送することが可能となる特性。高性能な大型の電子回路基板において、特に重視される性能指標。

データセンターで強みを活かす

スネクトンは、整備が進むデータセンターや携帯電話基地局、AIサーバーなどのマザーボードでの活用を主な用途として想定し、銅張積層板（CCL）の他、フレキシブル銅張積層（FCCL）や各種層間絶縁材料での採用検討が進められています。

中でも、デンカが新しい市場としてターゲットに位置付けているデータセンターでは、前述の伝送ロスに加えて「排熱」も重要な課題となっています。スネクトンは他の材料と比べCCLの誘電損失を3～5割削減することが可能であることから、伝送ロスの低減により、データセンター全体の排熱問題と電力コストの双方に貢献することが期待されています。



スネクトン専用設備が竣工 拡大する需要に対し、量産体制を確保

市場の急速な立ち上がりを受け、2026年5月、千葉工場において総額約70億円を投じた「スネクトン専用製造プラント」を竣工し、本格的な量産体制を整えました。

本プラントの稼働により、今後拡大が見込まれる需要に対し、ユーザーの量産スケジュールに対応した安定供給体制の構築が可能となりました。本投資は需要拡大への対応にとどまらず、供給能力の強化を通じて事業基盤を一段と高めるものです。今後も市場動向やお客さまの採用計画を的確に捉えながら、最適な生産・供給体制を整備し、事業の持続的な成長につなげます。

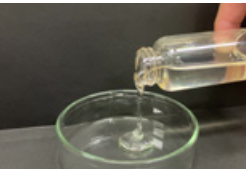


スネクトン製造プラント外観

【設備概要】
拠 点：デンカ株式会社 千葉工場敷地内
（千葉県市原市五井南海岸6）
内 容：スネクトン製造プラント
投資金額：約70億円

フェーズ2計画

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



スネクトン

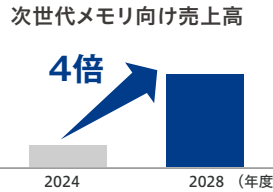
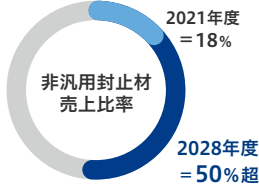
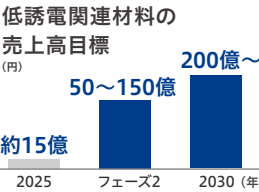
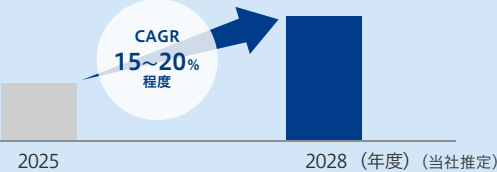


球状シリカ



球状アルミナ

AIデータセンター向け
放熱・低誘電材料市場



データセンターや携帯電話基地局、AIサーバー向けなど
軟質系：専用プラント稼働による量産
硬質系：スネクトンの優位性が最も活かせる高付加価値用途での展開を検討

低誘電正接グレード
データセンターや携帯電話基地局、AIサーバー向けなどに加え、光フェルル用途にも注力

放熱封止材
GDDR7向けの堅調な需要に対応
次世代GDDRグレードのユーザー評価にも注力
高速メモリの多層パッケージ向け（HBMなど）の新規案件の採用決定に加えて、新規グレードを開発中

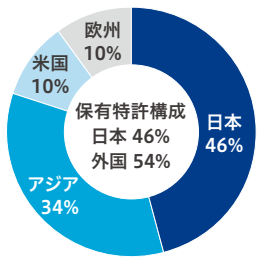
各製品の戦略

PICKUP

知財×スネクトン®
～成長領域における無形資産～

スネクトン事業を牽引する三位一体の連携(人財としての無形資産)

デンカは、次世代の成長ドライバーであるスネクトン事業において、無形資産を最大限に活用し、戦略的に収益を生み出す基盤を構築しています。事業創造期にある現在は、資源ベースビューの考え方にに基づき、事業部・研究部・知財部が「三位一体」となってグローバル市場を見据えた特許出願を推進しています。共重合体、組成物、配合処方など、多岐にわたり当社独自技術と周辺技術の特許出願(150件超/各国単位)、権利化(2026年6月時点での特許査定率100%)を行い、参入障壁を構築しています。

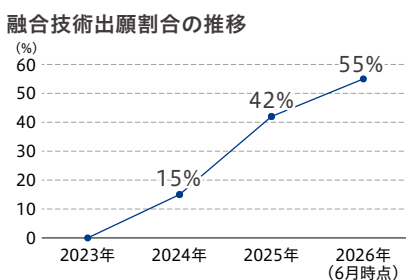


全社横断での連携と融合技術への展開(組織としての無形資産)

事業部・研究部・知財部は月2回の会議を開催し、常に最新の技術動向、事業戦略、知財活動を同期させています。この連携は、各生産・研究拠点を巻き込んだ全社横断的な体制へと発展しています。これにより、スネクトンの中核技術の継承と、各種フィラーに代表される基盤技術を組み合わせた融合技術への展開を行い、事業領域の継続的な拡大を推進しています。

経営層・事業部と連動した戦略的アプローチ(知的財産戦略)

知財活動を単なる権利化業務にとどめず、3C分析、ファイブフォース分析、製品ライフサイクルといったビジネスフレームワークを駆使したIPランドスケープ(IPL)による戦略立案を行っています。市場環境や競合動向を多角的に分析し、事業部・経営層に対して、知財戦略の提案を行える体制を整備しています。特に、知財・無形資産ガバナンスガイドライン(内閣府)を参考に、現状および将来の事業における強みの把握・整理を進め、現時点で競争優位性を裏付けている知財・無形資産の状況(現状の姿。As Is)と、将来の競争優位性の獲得に向けて構築すべき知財・無形資産(あるべき姿。To Be)との差分を解消する「バックカスティング出願」に取り組んでいます。このような考え方にに基づき、今後の高集積化・高周波化において重要性が高まる「低誘電特性」と「高放熱性」を両立する融合技術を重点領域と位置づけ、知財ポートフォリオの構築を進めています。



電子・先端プロダクツ部門 事業推進部 フェロー	新事業開発部門 知的財産部 課長	新事業開発部門 知的財産部	新事業開発部門 先端高分子研究部 グループリーダー	デンカイ/バージョンセンター	新事業開発部門 知的財産部 部長	電子・先端プロダクツ部門 事業推進部 課長
荒井 亨	菅原 峻一	金子 仁	長谷川 勝		南雲 敏朗	比谷 佑基

競争力を支える長期的な知財投資とKPI(知財KPI)

スネクトンの優位性を確固たるものにするため、長期的な知財投資を行っていきます。「攻め」と「守り」の両面から出願数の継続的な拡大を図り、牽制力のある特許網の構築を加速させるため、自社として高い知財KPIを設定しています。具体的には、前年度比での出願数の向上、スネクトン関連の外国出願率を全社平均(2025年は約45%)に対して+15%の目標として設定し、グローバルな事業展開を強力に後押ししています。さらに、早期審査活用率90%を目標に掲げ、迅速な権利化によって事業の早期拡大と安定化を図っています。

1 出願数

前年度比で向上

2 スネクトン関連の外国出願率

+15%

全社平均(2025年:約45%)に対して

グローバルな事業展開を強力に後押し

3 早期審査活用率

90%

迅速な権利化で事業の早期立ち上げと安定化を推進

高い知財KPIの設定により、特許網の構築と事業成長を推進

ブランド戦略(知財ミックス)

技術を保護する特許戦略に加え、商標戦略を組み合わせた「知財ミックス」を推進しています。スネクトンという製品そのもののブランド化を図ることで、市場における認知度と信頼性を高め、長期的な企業価値の向上に貢献しています。



低誘電・放熱素材の今後の展開

低誘電・放熱素材

開発品

スネクトン®(有機)

球状シリカ(無機)

窒化ホウ素(BN)(無機)

球状アルミナ(無機)

低誘電樹脂フィラー(有機)

ラインナップを拡充

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

高度化する需要に対し、セットでのソリューション提案

スネクトンとその周辺事業の低誘電素材の横展開に注力しています。
スネクトンの誘電特性は、今後ますます求められ、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、球状アルミナや球状シリカ、窒化ホウ素とのセットでのソリューション提案も含めてさまざまなグレードを順次開発し、ラインナップを拡充していきます。

開発品:低誘電樹脂フィラー

当社は独自の樹脂設計技術と微粒子制御技術を融合した低誘電樹脂フィラーの開発を行っております。本技術は、無機フィラーの代表格である球状シリカと比較して、低誘電率(低Dk)と低誘電正接(低Df)、低比重を特徴とし、高周波帯域における信号の伝送損失(伝送ロス)や遅延を劇的に低減することによる消費電力削減と、サーバーや通信インフラ、モバイル機器、車載基板など、モジュール全体の軽量化に貢献するもので、プリント配線基板や先端パッケージ基板など幅広い用途での展開を見込んでおります。

さらに、樹脂とフィラーを併せ持つメーカーとして、顧客との共創によるソリューションビジネスを強化し、次世代電子材料市場における持続的な成長と競争優位の確立を目指していきます。



(製品イメージ)

プリント配線基板や次世代半導体での展開

プリント配線基板

市場トレンド

高速通信

低誘電正接(Df)

当社製品の用途展開

スネクトン

球状シリカ

低誘電樹脂フィラー

軟質系・硬質系系材など用途に合わせた形状変化

低誘電正接性

低誘電正接性、低熱膨張性

主な用途

銅張積層板
フレキシブル
銅張積層板

層間絶縁材

次世代半導体

次世代半導体

市場トレンド

高速化

低誘電正接(Dk)

高集積化、小型化

放熱性、低熱膨張

当社製品の用途展開

HBM

インターポーザ

パッケージ基板

球状アルミナ

窒化ホウ素(BN)

スネクトン

球状シリカ

・放熱特性、低熱膨張性、誘電特性

・表面処理球状ナノBN(放熱性)

・熱伝導性、電気絶縁性

・誘電特性(低誘電正接、低誘電率)

・積層加工性、耐熱性

・低熱膨張性、誘電特性

CFOメッセージ

メッセージ

取締役 専務執行役員
Chief Financial Officer (CFO)

はやしだ

林田 りみる

経営計画「Mission 2030」フェーズ2は、稼ぐ力の再構築と新たな成長ステージの基盤固めを中核に、2026年度にスタートしました。2028年度までに過去最高益の更新とROE8.0%の達成を財務KPIとして掲げています。

戦略的拡大領域へ投資を集中し、成長事業の競争力を強化するとともに、ポートフォリオ変革の加速や収益性向上に向けた構造改革によってキャッシュ創出力を高めてまいります。

〇2025年度の振り返り～「Mission 2030」フェーズ1（2023～2025年度）の最終年として～

フェーズ1は、セメント事業撤退や米国クロロブレンゴム事業の期限を定めない暫定停止など、低採算事業を整理する一方、ICT & Energy分野を中心とする成長領域への先行投資を実施し、事業基盤を再構築しました。これらは業績や財務面への大きな負担を伴い、2024年度は23年ぶりの赤字転落となりましたが、中長期の安定的な成長に向けて必要なステップであったと考えています。

2025年度は「復活」をテーマに本来の成長軌道への回帰を目指しました。構造改革によって本業への足かせが解消され、AIや電力インフラ向け需要の拡大を背景に、電子・先端プロダクツ事業では先行投資の回収が本格化。その結果、業績は改善し、フェーズ2への足掛かりを固めることができました。とは言え、目指す業績水準には達しておらず、さらなる収益力の向上が必要であると認識しております。

〇2026年度について～「Mission 2030」フェーズ2（2026～2028年度）の出発年として～

2026年度は「稼ぐ力の再構築」を進めます。AI・電力インフラを中心とするICT & Energy分野やHealthcare分野へ経営資源を集中し、その他の事業領域ではポートフォリオ変革や構造改革により、キャッシュ創出力を強化。仕上げる年を迎える全社コストダウン施策「ベストプラクティスプロジェクト」で着実に効果を刈り取ります。財務規律を維持しながら、有望な新規事業創出や将来に必要な戦略投資は躊躇なく実行していきます。

地政学リスク、AIの発展、為替変動、インフレ、「金利ある世界」など、事業環境はかつてないスピードで変化しています。こうした状況下では決して硬直的にならず、より柔軟な財務運営が肝要と考えております。「守りを固め、攻めるべきは攻める」という基本に立ち返り、「攻めと守りのバランス」をとる役割を担ってまいります。

資本コストの上昇と目標とすべき収益水準について

近年の金融環境の変化に伴い、金利上昇が資本コストを押し上げる局面に入っています。当社においても、株主資本コストは8～9%、WACC（加重平均資本コスト）は6～7%程度の水準に上昇していると認識しており、投資家や株主の皆さまから期待されるリターンの水準も高まっています。こうした環境変化を踏まえ、当社は経営判断の基準を見直し、投資や事業ポートフォリオ変革におけるハードルレートを引き上げました。今後は、より厳格な投資規律のもとで資本効率を重視した経営を徹底するとともに、収益性や成長性の観点から経営資源を最適配分し、資本コストを上回る収益力の実現と企業価値向上に取り組んでまいります。

資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応

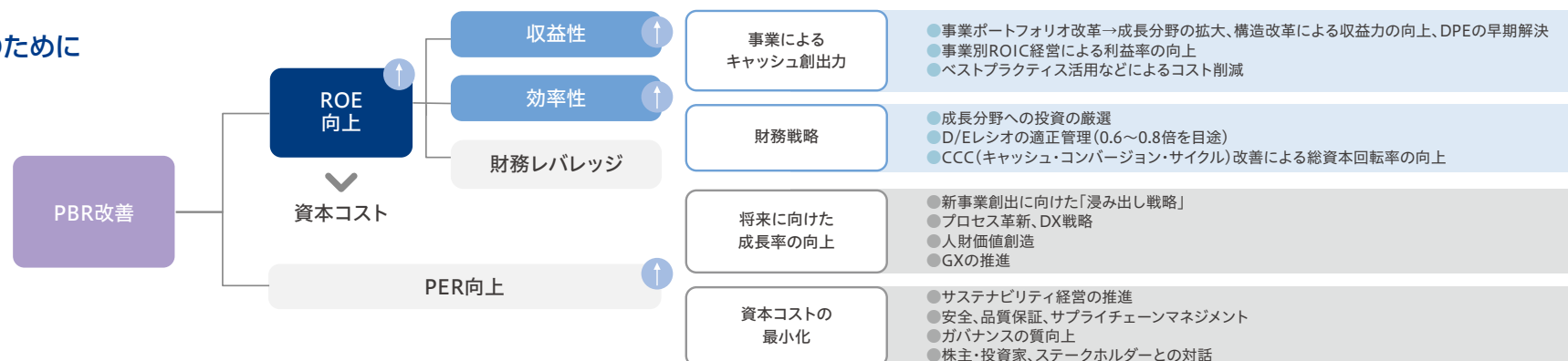
PBRの認識(課題)

当社のPBRは、2026年3月末時点においておよそ1倍まで回復し、市場からの評価には一定の改善が見られました。しかしながら、その裏付けとなる収益性指標であるROEは依然として十分な水準に達しておらず、持続的に評価いただくためには一層の改善が不可欠です。今後は、資本コストを上回るROEの実現を重要課題として、既存事業の収益力強化や成長戦略の実現に向けた取り組みを着実に進めることで、2028年度までにはROEを8.0%水準まで引き上げることを目標とし、さらなるPBRの向上と市場からの信頼回復・強化を目指します。

PBR推移



PBR改善のために

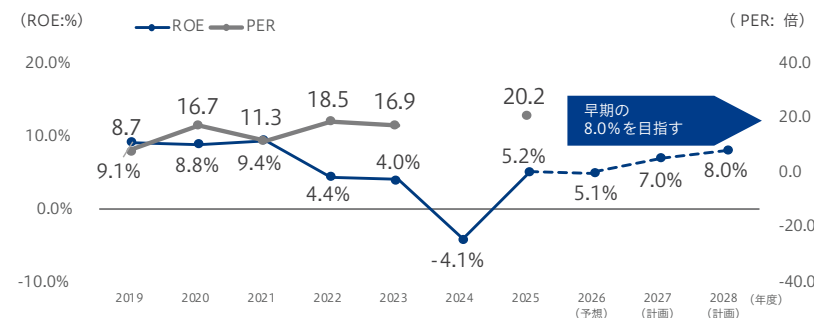


ROEの向上に向けて

ROE8.0%の早期達成に向けて、収益力強化と事業ポートフォリオの抜本的見直しを進めています。特にROE向上には営業利益の拡大が不可欠と考えています。AIや電力インフラなどの成長分野へ経営資源を集中し、高付加価値事業の拡大と持続的な利益成長の実現を目指します。あわせてROIC経営を徹底し、収益性と資産効率の向上を図ります。

事業ポートフォリオ変革には一定の費用を伴いますが、資産売却等も活用しながらボトムライン(親会社株主に帰属する当期純利益)を適切にマネジメントしてまいります。米国クロロプレンゴム事業の抜本的対策に係る費用についても同様に資産売却等で補填する計画です。関係当局を含むステークホルダーとの協議を通じて早期決着を目指します。

自己資本利益率(ROE)、株価収益率(PER)の推移



ROIC改善への継続的な取り組み

2025年度のROICは前年から改善したものの、依然として十分な水準には至っておりません。引き続き、稼ぐ力の再構築と資本コストを意識した経営の徹底を図り、全社一体となってROICの向上に取り組んでまいります。その実現に向け、各事業セグメントにおいては、事業構造の変革と収益力の強化を着実に進めております。

異なる成長軸を持つ領域のベストミックスと基盤事業のキャッシュカウ化

成長
ドライバー

ベストミックス

安定成長

電子・先端プロダクツでは、経営計画「Mission 2030」フェーズ1より集中的な先行投資を行ってきました。まずはこれらの確実な刈り取りのため、既存設備を新製品や新用途へ有効活用するなど、生産性向上と固定資産の効率化を推進します。また、AIや電力インフラなどの成長分野にはさらに経営資源を重点投入し、事業の収益基盤を一層強化します。

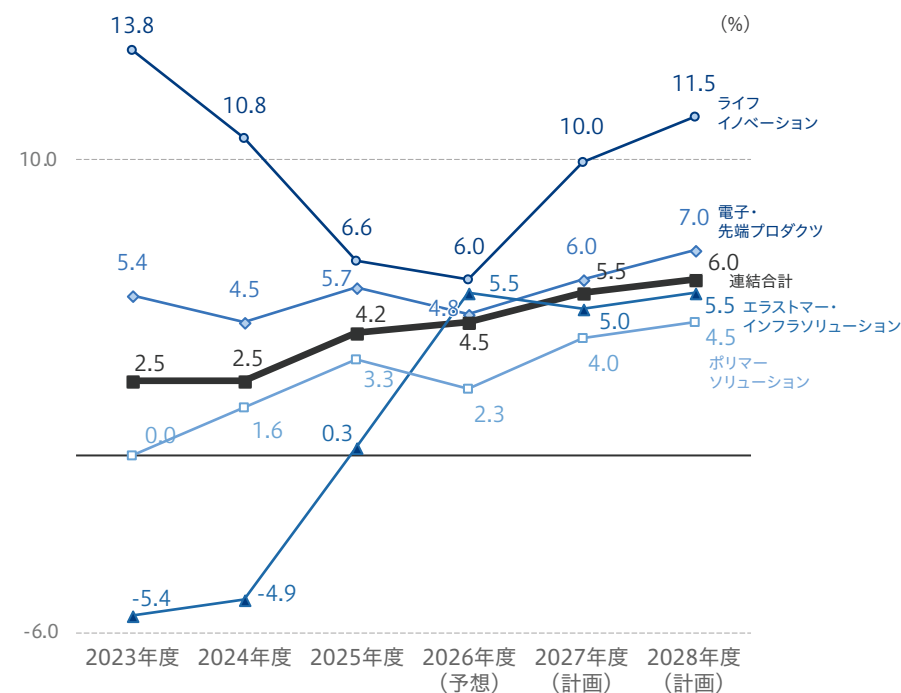
ライフイノベーションでは、他の事業領域とは異なり、景気に左右されにくい成長軸を有しています。診断分野の安定成長を軸に、M&Aやアライアンスを活用して事業の拡張を図り、成長ドライバーとしての役割を一層強化します。

エラストマー・インフラソリューションでは、セメント事業や米国クロロプレン事業の抜本的な構造改革を行ってきました。今後はさらにカーバイドチェーン全体の最適化の検討を進めます。

キャッシュカウ

ポリマーソリューションでは、Toyokalon事業のシンガポール集約化など個別最適化に加え、スチレンチェーンの分社化などを含む構造改革を進め、事業の採算改善を着実に進めます。

ROICの推移(セグメント別)



あわせて、在庫適正化や債権回収の早期化などを通じ、キャッシュ・コンバージョン・サイクルの改善に引き続き取り組み、資金効率を高めてまいります。ROIC経営をより実効的なものとするため、セグメント別・事業別・製品別にROICツリーを活用した管理を徹底するとともに、継続的な教育・啓発を通じて、人財育成プランの中に「ROIC教育」を取り込み、現場レベルに「より効率よく稼ぐ」意識の徹底を図ってまいります。

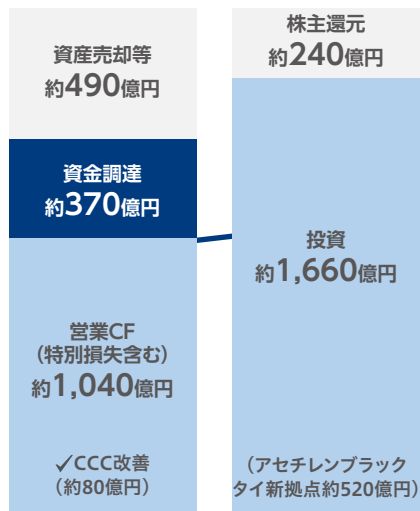
キャピタルアロケーション

2023年度から開始した経営計画「Mission 2030」は、メガトレンドに合致した事業領域へ戦略的な投資を行う成長戦略が柱です。そのため、当初から財務レバレッジを適切に活用しながら、積極的な戦略投資を行い、成長の道筋を作ってきました。しかしながら、当初想定に比べて業績が低迷したため、2023年度の早いタイミングで投資の厳選・先送りなどを実施して財務規律の維持に努めています。「Mission 2030」フェーズ2ではアセチレンブラックのタイ新拠点をはじめとした戦略投資がピークアウトする計画で、利益増加による営業キャッシュフローの拡大や投資の厳選によって、財務健全性の向上を図っていきます。

株主還元は経営の最重要項目の一つと位置付けており、還元方針である「経営計画8年間累計の総還元性向50%を目安に1株当たり配当額の維持、増加を目指す」を継続します。経営計画スタートからD/Eレシオ0.6～0.8倍を目途にコントロールしてきましたが、今後も財務規律を統制しながら成長戦略を推進し、企業価値向上に努めてまいります。

フェーズ1 (2023～2025年度)

D/Eレシオ 0.71



フェーズ2 (2026～2028年度)

D/Eレシオ 0.7以下へ



設備投資の考え方

当社は、設備投資の意思決定において「資本コスト」を明確に意識し、WACC (加重平均資本コスト) を踏まえて投資判断を行っています。また、戦略投資および成長投資については、投資採択基準にIRR (内部収益率) とROICを採用し、投資を厳選しています。さらに足元の資本コストの上昇を受け、投資判断基準の見直しを行い、投資案件の選別を一層強化しております。

●戦略投資

重点分野の成長に貢献する投資
プロセス改革(生産・研究・業務)に資する投資
省エネおよびカーボンニュートラルを主目的とした投資 等

●成長投資

戦略投資を除く収益の増加を目的とする投資

IRR15%≦

※IRRは税引前
内部収益率
にて設定

戦略投資	成長投資
投資可能	投資可能
戦略的に判断	原則、投資困難
原則、投資不可	

資本市場との対話

資本コストの低減と企業価値の持続的向上を目指し、株主・投資家の皆さまとの対話を経営の重要施策と位置付けています。事業戦略や財務戦略、ポートフォリオ変革、経営基盤強化の取り組みについて、適時かつ分かりやすい情報開示に努め、市場との相互理解を深めています。

対話機会の充実

●経営説明会

中長期の経営方針
成長ストーリー

●決算説明会

構造改革の進捗
経営計画見直しの方向性
AI関連製品の状況

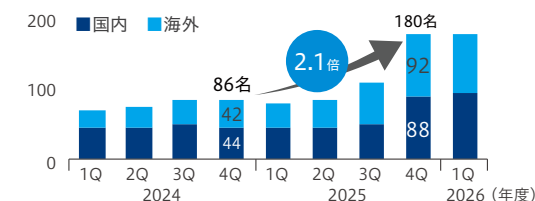
●スモールミーティング

経営陣が株主・投資家の
皆さまと直接対話

●海外ロードショー

対話機会拡充を目的
実施エリア・地域を拡充

個別・スモールミーティング面談数



海外ロードショーの面談数とエリア・地域

2024年度 17名
欧州、アジア 計3都市

2025年度 21名
欧州、アジア、豪州 計6都市

また、対話を通じて得られた意見や提言を経営層および関係部門へ共有し、経営改善に活用しています。今後も国内外の投資家との建設的な対話を通じて、収益力向上と社会的価値の創出を両立し、持続的な企業価値向上に取り組んでまいります。

ベストプラクティスプロジェクト

目標

- ・2026年度コストダウン総効果額100億円達成
- ・業務効率化と従業員一人ひとりの成長を目指した人的資本価値の向上実現



CFOコメント

ベストプラクティスプロジェクトは、2024年度から本格始動したプロジェクトです。

これまでは社内の知見でコストダウンを実施してきましたが、このプロジェクトでは、「コストベンチマーク」や「最適なコストダウン手法」など社外の知見を全面的に活用し、社長直轄体制で徹底的にコストダウンに取り組んでいます。このプロジェクトの推進により、2025年度までに年間55億円の効果額を達成しました。2026年度は、年間100億円以上の成果獲得に向けて、プロジェクトを通じて蓄積した知見や手法を全社に浸透させ、自律的な改善活動へと発展させていきます。また、これに加え、業務効率化と従業員一人ひとりの成長を目指した人的資本価値の向上も実現します。

PJによる当社の変化

① 意識変化 ⇒ コストを“自分事”に

- トップメッセージを繰り返し発信
- 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

- ・ この業務はそもそも必要か
- ・ プロセス/サービス/成果物は過剰でないか
- ・ 機能/役割に重複はないか
- ・ 自動化/標準化/外部化の可能性はないか

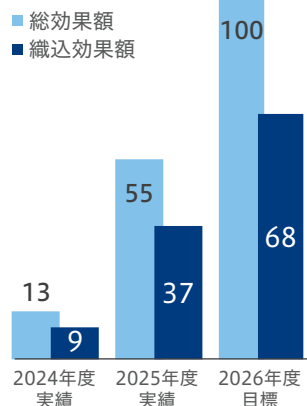
③ データドリブン化 ⇒ “Factベース思考”の定着

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” 等の見直しを実現

実績・目標



■ 総効果額 : プロジェクトで定めた測定基準に基づく総効果額

■ 織込効果額 : 工数減(実質的な増員回避)や購入価格の上昇抑制、追加投資費用抑制等を除く損益への直接影響額

	総効果額 目標	織込効果額 2026年度	施策概要
原価低減	45億円	35億円	● 集約購買・複数購買・部材標準化 ● プロセス革新投資による歩留改善
サプライチェーン改革	10億円	10億円	● 物流ネットワーク最適化(まとめ配送等) ● 海上輸送の航路見直し
販売経費削減	15億円	15億円	● テンダー(入札)導入 ● 全社ルール見直しによる使用量の適正化
労働生産性向上	10億円	-	● 業務棚卸 → 廃止/統合/簡素化/自動化 ● 自動化投資による1人当たりの生産性向上
投資コスト適正化	15億円	-	● 必要性精査の仕組み導入 (DX投資ガイドライン・案件審査)
グループ会社への展開	15億円	8億円	● 本体施策のグループ全体への横展開

100億円 68億円

社長コメント



ベストプラクティスプロジェクトは単なるコストダウンの数字づくりではなく、仕事への向き合い方を変える取り組みです。この2年間で、①現状に疑問を持ち、②より良い方法を考え、③スピード感をもって行動に移す姿勢が組織に浸透してきました。具体的には、研究開発や営業活動の効率性向上、コストや業務の必要性精査、機能や役割の重複排除などに、全社的に取り組んでいます。また、データに基づいた意思決定を習慣化するため、定量評価やベンチマーク比較を仕組み化して運用しています。

これらを通じて、社員一人ひとりがコストや業務効率を自分事として捉え、主体的に改善に取り組む、より強い組織を目指してまいります。

経営計画「Mission 2030」

フェーズ2

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

フェーズ1

2023～2025年度

メガトレンドとして特定した
ICT & Energy、Healthcare、Sustainable Living
の3つの注力分野で事業価値創造

ICT & Energy
再生可能エネルギー
モビリティ大変革
半導体やデバイス需要拡大

Healthcare
医療ニーズ高度化
革新的な医療技術

Sustainable Living
食糧・水資源枯渇
インフラ需要増大

3つの注力分野
II
メガトレンドに注力

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

営業利益 262億円
ROE 5.2%

フェーズ2

2026～2028年度

「稼ぐ力の再構築」から始まる
新たな成長ステージ

ICT & Energy
成長ドライバーとして牽引
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

Healthcare
安定成長の追求、成長ドライバー
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

Sustainable Living
勝ち残る事業のみへ厳選 撤退・売却
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

収益力UP
投資の厳選による財務状況の立て直し

営業利益 450億円
ROE 8.0%

フェーズ3以降

2029年度～

デンカのありたい姿

異なる成長トレンドを持つ
ICT & Energyと
Healthcareの
ベストミックスへ

<デンカらしい持続的な成長>

ICT & Energy と Healthcare の
異なる角度の成長トレンドを掛け合わせ
Sustainable Livingの領域は、
勝ち残る事業に厳選、新たな価値を創造

デンカだからこそ成し得る
社会課題の解決につながり、
さらに従業員一人ひとりが希望を持って
働ける環境を生み出す

フェーズ2の概要

経営計画「Mission 2030」フェーズ2(2026～2028年度)では、蓋然性の高い計画としてROE 8.0%以上を設定

「Mission 2030」フェーズ2(2026～2028年度)策定

デンカはVISIONに掲げるMISSION「2030年までに、人材・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要素を備えた事業価値創造に集中する」の実現に向け、2023年4月より「Mission 2030」を推進しております。この度、デンカのさらなる成長に向け、2026～2028年度にフォーカスした「稼ぐ力の再構築」と「新たな成長ステージへの基盤固め」のため、「Mission 2030」フェーズ2を策定、2026年度よりスタートいたしました。

ROEの考え方

【蓋然性】

さまざまなリスクを織り込み
遅くとも2028年度には達成

フェーズ2期間中にROE 8.0%を目指す

【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

フェーズ2の重点施策

ICT & EnergyとHealthcare領域での
成長事業の競争力強化・高度化の推進。

Sustainable Living領域では勝ち残る事業に厳選し、
キャッシュカウ化。

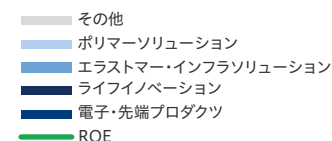
DPEの早期解決、費用負担の最小化。

新規事業創出。
2030年度までは既存事業の浸み出し戦略による拡大、
2030年度以降に向けた最低10テーマの種まき。

上述の施策からの収益力および投資の
厳選による財務状況の立て直し。

「Mission 2030」

2023～2025「フェーズ1」+2026年度予想

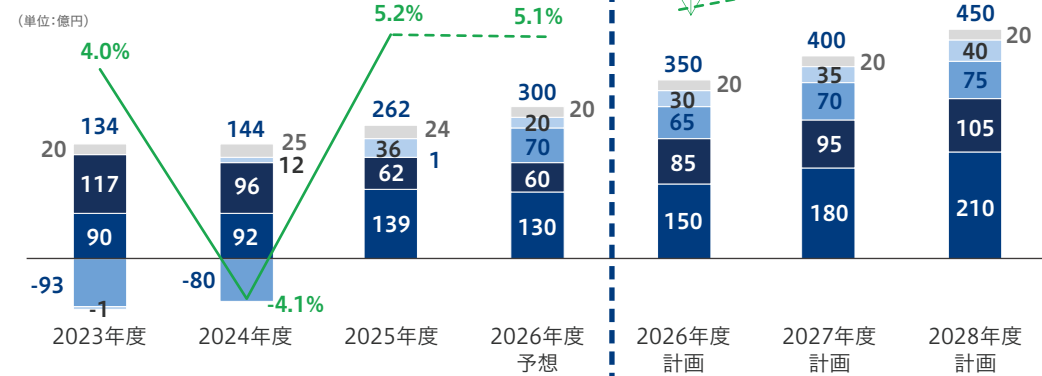


2026～2028「フェーズ2」

2026年度から目指す目標

ROE 8.0%

営業利益



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

△221億円
米国DPE等

クロロブ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

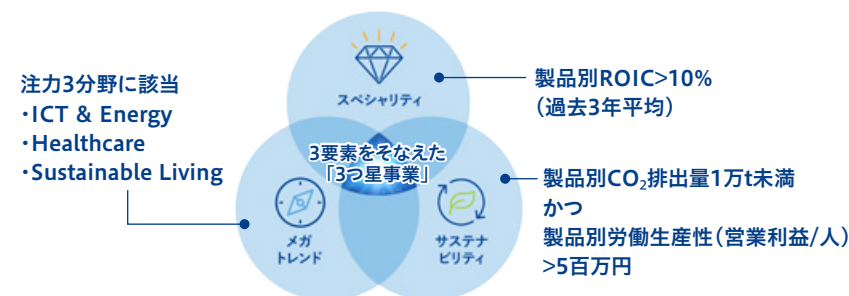
「Mission 2030」 フェーズ2

ポートフォリオ変革

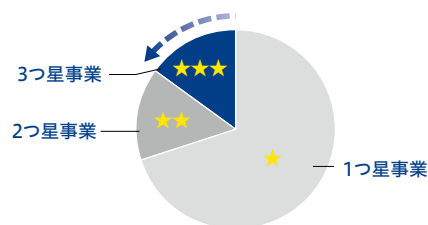
選択と集中:フェーズ2では低収益事業と成長分野の変革

フェーズ1で進めてきた事業構造改革をさらに深化させ、フェーズ2では低収益事業の変革・再編を加速します。その一方で、AIの普及や電力インフラ需要拡大という追い風を確実に捉え、ICT & EnergyとHealthcareを成長の中核として強化します。また、3つ星事業の3要素のうち特にスペシャリティ(製品別ROIC10%超)を重視した資源配分を進めることで、選択と集中による「稼ぐ力の再構築」と「新たな成長ステージへの基盤固め」を進めます。

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



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 ▶ノロウイルスワクチン開発中止(Icon社)
	Sustainable Living	▶米国クロロブ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

3つ星のうち、スペシャリティ
(製品別ROIC10%超)を優先

収益化、財務体質改善に集中

…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	▶米国クロロブ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＞
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3以降



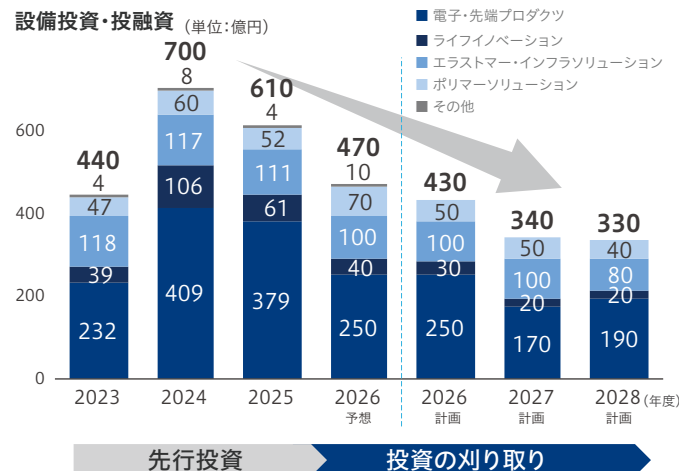
異なる成長トレンドを持つ
ICT & Energyと
Healthcareの
ベストミックスへ

フェーズ2の概要(各指標)

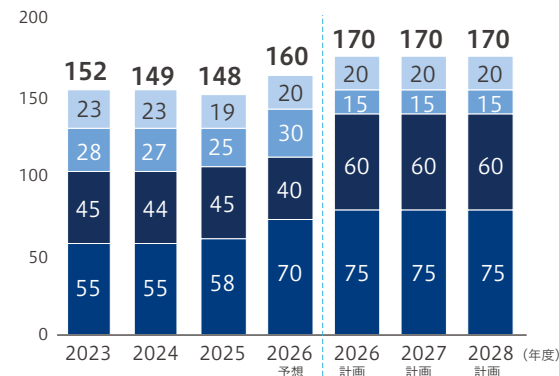
経営計画「Mission 2030」 単位：億円		フェーズ1 + 2026年度予想				フェーズ2		
		2023年度実績	2024年度実績	2025年度実績	2026年度予想	2026年度計画	2027年度計画	2028年度計画
収益性	売上高	3,893	4,003	3,842	4,500	4,100	4,400	4,700
	営業利益	134	144	262	300	350	400	450
	営業利益率	3.4%	3.6%	6.8%		8.5%	9.1%	9.6%
	当期純利益	119	△123	157	160	180	220	260
資本効率性	ROE	4.0%	△4.1%	5.2%	5.1%	6.0%	7.0%	8.0%
	ROIC	2.5%	2.5%	4.2%	4.5%	5.0%	5.5%	6.0%
資本配分	D/E レシオ	0.57	0.73	0.71	0.77	0.75	0.70	0.7以下
	投資額	440	700	608	470	430	340	330
	総還元性向	72%	-	57%	54%	・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		
	年間配当額(円/株)	100	100	100	100			

達成可能な目標として2026年度からROE 8.0%を目指す

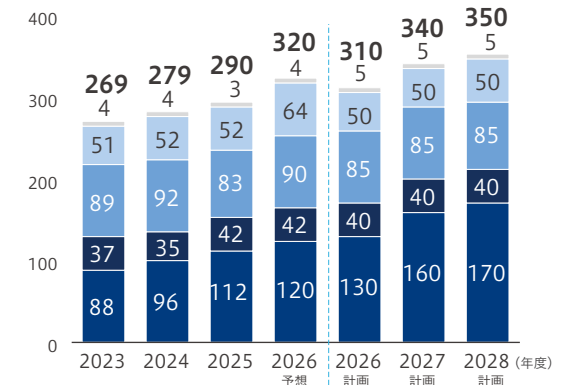
セグメント別 投資・償却費・研究費

フェーズ2は
戦略的拡大の
領域に投資を
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

研究開発



償却



一目でわかるデンカグループ

■ デンカグループの強み

2025年度 事業部門別
連結売上高構成比

世界No.1



クロロプレン
ゴム



ABS樹脂用
耐熱付与剤

国内No.1



石灰窒素
肥料



腐植酸
苦土肥料



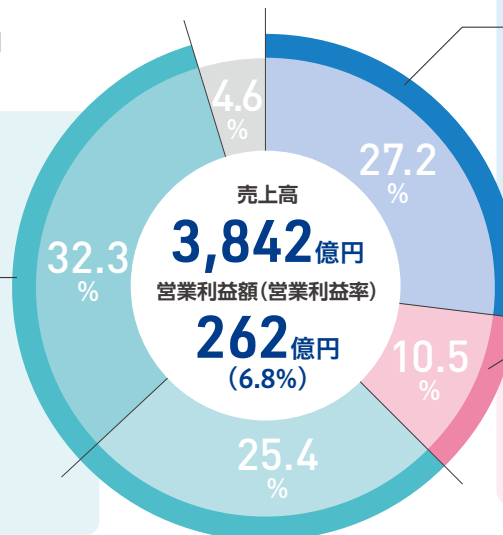
農業用
排水資材



特殊混和材
(トンネル用吹付材)

Sustainable Living

売上高: 2,218億円
営業利益: 37億円
営業利益率: 1.7%



■ 電子・先端プロダクト ■ ライフイノベーション ■ 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 ■ その他

世界No.1



球状アルミナ



球状シリカ



窒化ケイ素



アセチレンブラック
(高圧ケーブル用途)



ビニテープ
(電気絶縁用)

ICT & Energy

売上高: 1,044億円
営業利益: 139億円
営業利益率: 13.3%



ボトムシート・カーリヤーテープ
(半導体キャリアテープ用途)



ボトムシート・カーリヤーテープ
(半導体キャリアテープ用途)

Healthcare

売上高: 405億円
営業利益: 62億円
営業利益率: 15.3%



世界No.1
C反応性蛋白(CRP)
測定試薬



国内No.1
クイックナビ™-Flu+COVID19 Ag

■ 数字で見るデンカグループ



創業
111年



海外売上高比率
44.6%

※2025年度有報



連結従業員数
6,454人

※2026年3月末時点有報



製造拠点
国内13+海外10拠点

※2025年度

■ サステナブルな競争力

数字で見るデンカの水力発電



デンカ全体の電力使用量
※2025年度 約4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14万世帯



最大出力 140MW



国内製造会社発電出力 第2位

自社 水力発電

▶ P74

ポリスチレン
ケミカルリサイクル

▶ P50



日本初!
ポリスチレンのケミカルリサイクルで
企業と市民、自治体が連携

デンカの軌跡 ～社会発展への貢献～

デンカは1915年の設立以来、化学を通じて、社会に必要とされる価値をどれだけ生み出せるかというテーマに向き合ってきました。これまでのデンカの企業価値創造の軌跡について、6つの時代とポートフォリオの変革を通じてご紹介します。



社会の変化

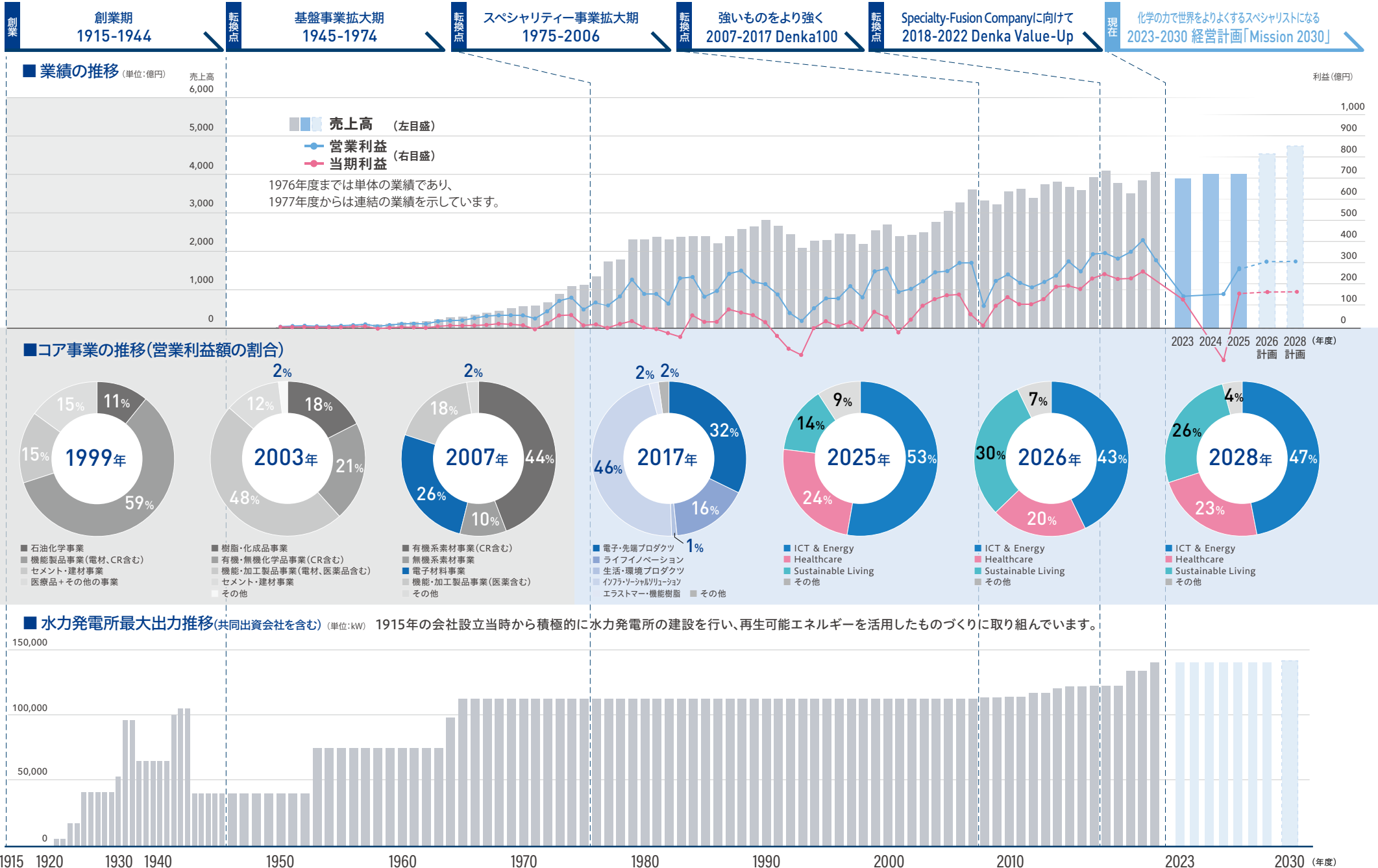
不安定な世界情勢

高度経済成長期

グローバル化・IT化の加速

VUCAの時代へ

- ～1918年 第一次世界大戦
- 1929年～ 世界恐慌
- 1939年～ 第二次世界大戦
- 1955年 全国の高速道路建設開始 (中央、東北自動車道等)
- 1964年 東海道新幹線開通
- 1971年 ドル・ショック
- 1973年 第一次オイルショック
- 1979年 第二次オイルショック
- 1990年 冷戦終結、インターネットの普及
- 1991年 バブル崩壊
- 1993年 EU誕生
- 2008年 リーマンショック
- 2011年 東日本大震災
- 2015年 SDGs、パリ協定の採択
- 2019年 COVID-19の流行
- 2022年 ロシアのウクライナ侵攻
- 2022年11月 世界人口80億人突破
- 2025年1月 トランプ米大統領就任
- 2025年10月 高市早苗氏、日本初女性首相就任
- 2026年2月 ホルムズ海峡封鎖危機



※1933年から、黒部川電力の発電出力を出資比率(当社50%)に応じて計上しています。2022年の発電能力は、黒部川電力の新姫川第六発電所の稼働開始により合計14万kWとなります。

マテリアリティ(経営重要課題)

デンカグループは、経営計画「Mission 2030」に掲げる3つの成長戦略(事業価値創造、人財価値創造、経営価値創造)の推進にあたり、マテリアリティに基づく非財務KPIを事業部門およびコーポレート部門ごとに設定し、2030年度に向けた目標を定めています。これらの取り組みを通じて、自社のケイパビリティを最大限に活かし、企業としての責任を果たすとともに、社会課題の解決に資するあるべき事業の姿を追求し、持続的な企業価値の創造を目指しています。

5つの事業部門

マテリアリティに基づく非財務KPIと2030年度目標

マテリアリティ	組織	成長戦略	【Mission 2030】非財務KPI(重要業績評価指標)	2030年度目標	社会課題を解決する事業の姿		
カーボンニュートラルの実現	エラストマー・インフラソリューション	経営価値創造	青海工場カーバイドチェーンでのCO ₂ 排出量削減量	・ CO ₂ 排出量23%削減 (2024年度(実績補正值)比:生産停止したセメント/CSAを除く値) <削減活動> ・ 生石灰余剰粉の再利用による資源の有効活用 ・ カーバイド電炉原料転換(バイオ炭や購入生石灰の導入など)	コンクリート技術を通じたCO ₂ 削減のスペシャリスト		
		事業価値創造	炭素固定型混和材の製造技術の開発と普及活動を推進	・ CO ₂ 削減・固定量 310～350kg/m ³ (うち固定量120～200kg/m ³)となるコンクリート用の炭素固定型混和材の製造技術の開発 ・ 既存のコンクリートと同等のコスト実現(混和材の価格を2021年比で約57%削減) ※GI基金事業戦略ビジョン			
			環境負荷低減型早強性混和材の市場展開	・ 環境負荷低減型早強性混和材(FASTRONG)を炭素税導入が進む欧州他に展開 2030年度販売目標:欧州(10,000t/年 [*])、東南アジア(2,400t/年)、中国(2,000t/年)など ※CO ₂ 排出量低減効果は約65,000tに相当(ポルトランドセメント使用量50%削減の場合)			
サステナブルな都市と暮らしの充実	電子・先端プロダクツ		バイオスティミュラント世界展開数	・ バイオスティミュラント海外展開国数10カ国以上(2025年比+6カ国)	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		
			次世代通信および生成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200億円/年以上(スネクトン、球状シリカ、球状アルミナ、窒化ほう素など)	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		
環境の保全、環境負荷の最小化	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		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)	肥料製品におけるリサイクル原料利用推進による資源循環のスペシャリスト 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		
			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(連結子会社)で製造する肥料製品原料をりん鉱石から下水汚泥燃焼灰への置き換えを進める			
			ステ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い量:5,000t/年 ・ リサイクル/パートナー:10(企業・自治体)			
健康寿命の延伸と健康格差の是正	ライフイノベーション		環境関連製品(品種)の市場投入数	・ 「D-NODE [®] 」関連製品市場投入数:30品種	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 sd-LDL検査の実施件数増 パンデミック発生時のPOCT製造瞬発力の増強 フェリチン検査の実施件数増 臨床検査試薬(CRP)供給数量拡大	・ 新規の採用項目 5件以上 ・ 2024年度比 400%以上 [*] ※2026年度保険収載を目指す。 ・ 2024年度比 2.5倍体制の構築 ・ 2024年度比 150% ・ 2024年度比 150%	世界の人の健康を支え、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			
			sd-LDL検査の実施件数増	・ 2024年度比 400%以上 [*] ※2026年度保険収載を目指す。			
			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%			
新事業創出による持続的成長	新事業開発		臨床検査試薬(CRP)供給数量拡大	・ 2024年度比 150%	社会課題解決の事業アイデア数 社会課題解決の新規事業創出数	・ 10件 ・ 5件	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

マテリアリティ(経営重要課題)

コーポレート管理部門

マテリアリティに基づく非財務KPIと2030年度目標

マテリアリティ	組織	成長戦略	[Mission 2030]非財務KPI(重要業績評価指標)	2030年度目標
カーボンニュートラルの実現	コーポレート 管理部門	事業価値創造	グループ全体の温室効果ガス排出量削減	2013年度(247万t-CO ₂)比60%削減(98万t-CO ₂)
環境の保全、環境負荷の最小化			再生可能エネルギー発電最大出力	150MW
			再生可能エネルギー+非化石証書付電力構成比	76%
			グループ全体の省エネ推進	エネ原単位、前年比1%削減を継続
			廃棄物ゼロエミッション継続	廃棄物ゼロエミッションを継続
			TNFDに基づく生物多様性・水などの自然関連リスクへの対応	TNFDに準拠した生物多様性保全計画の遂行とグループ内啓発活動の継続
コーポレートガバナンス高度化		経営価値創造	コンプライアンスリスク管理の徹底	重大なコンプライアンス違反件数ゼロ
			グループポリシー・社内規定整備の推進	優先度を踏まえた計画的な整備 ポリシー(方針を含む要旨版)を8個以上開示
			コンプライアンス教育の実施	全グループ社員受講
			内部通報制度の適切な運営と通報への対応状況の開示	通報1件当たりの従業員数:100人以下
			内部統制フレームワークのグループ内整備	100%:全グループ会社への内部統制フレームワーク整備完了(31拠点)
			統合リスクマネジメント(ERM)の推進	管理部門のグループ統制機能の質的向上とグループ経営の基盤強化
サプライチェーン・マネジメント			原料リスク評価によるBCP対策(上流)	ハイリスクサプライヤー数ゼロ
			調達アンケート実施率(上流)	全取引先へのアンケート実施と低スコアサプライヤーとの対話と改善
			ESG評価機関の高評価獲得(下流)	Ecovadis における継続的なスコアアップ FTSEインデックス(GPIF採用) 認定と維持
			省力化人数	398人(2023-2030年度・8年間合計)
プロセス革新			デジタル人財の育成	DP(デジタルパイロット)人財:400人
安全最優先			労働災害度数率	本体・関係会社 0.2以下
			労働安全・保安火災のオンライン教育	グループ社員全員対象
人権の尊重			国連ビジネスと人権に関する指導原則および国連グローバルコンパクトに基づく人権方針 策定と人権尊重の徹底	グループ・サプライチェーンの人権リスク特定と対応プロセスの確立 リスク調査実施率100%(対象部門・事業所)
製品安全と品質の向上	品質管理システムの統合・管理レベル高度化	重大品質事故発生件数ゼロ		
DE&Iの推進	人財価値創造	管理職における女性比率	15%	
健康経営		男性育児休業取得率	85%	
		喫煙者比率の低減	12%以下	
		体重適正者	80%	
		高ストレス者	10%以下	
		良い運動習慣	40% 以上	
人財育成体制の強化		社員が価値を感じる研修の提供	研修満足度調査(Net Promoter Score)良好水準達成(100%)	
働き方改革		ワークエンゲージメント	ワークエンゲージメントの可視化と継続的な改善	
		時間外労働	120時間/年	
		年次有給休暇取得率	100%	

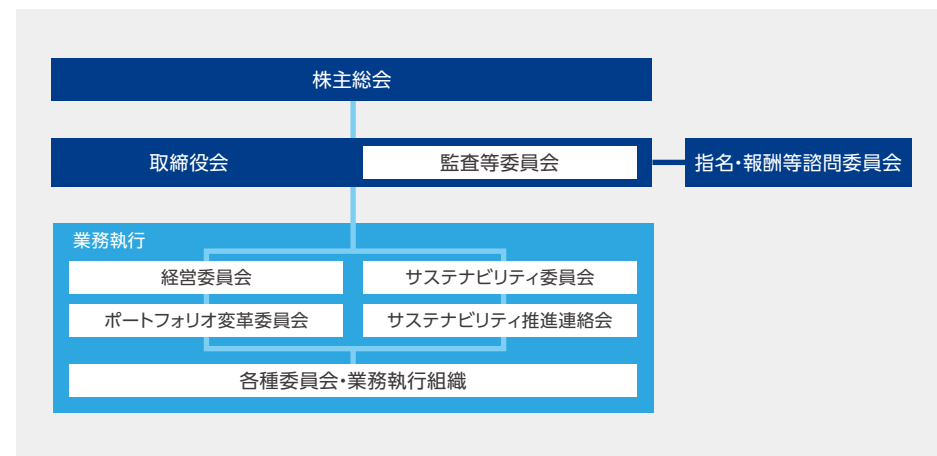
サステナビリティ委員会

2023年に設置したサステナビリティ委員会は、2026年に実効性向上を目指して運営体制を大きく見直しました。重要度の高いテーマを十分議論できる体制を構築してまいります。

1 サステナビリティ委員会運営体制

当社では、2023年度の経営計画「Mission 2030」の始動にあわせて、サステナビリティに関する課題への対応と進捗管理を目的とした「サステナビリティ委員会」を設置いたしました。本委員会は執行部門内の組織とし、各対象部門からマテリアリティごとに設定したKPIの達成に向けた活動状況の報告を受け、審議および提言を行っております。これらの審議結果は、取締役会へ報告するとともに、経営計画の進捗状況として、ステークホルダーの皆さまへ定期的にご報告しております。2026年7月より新たにサステナビリティ推進連絡会を設置し、マテリアリティの見直しを含めた実効性の高いサステナビリティ経営を強化しています。

サステナビリティ推進体制図

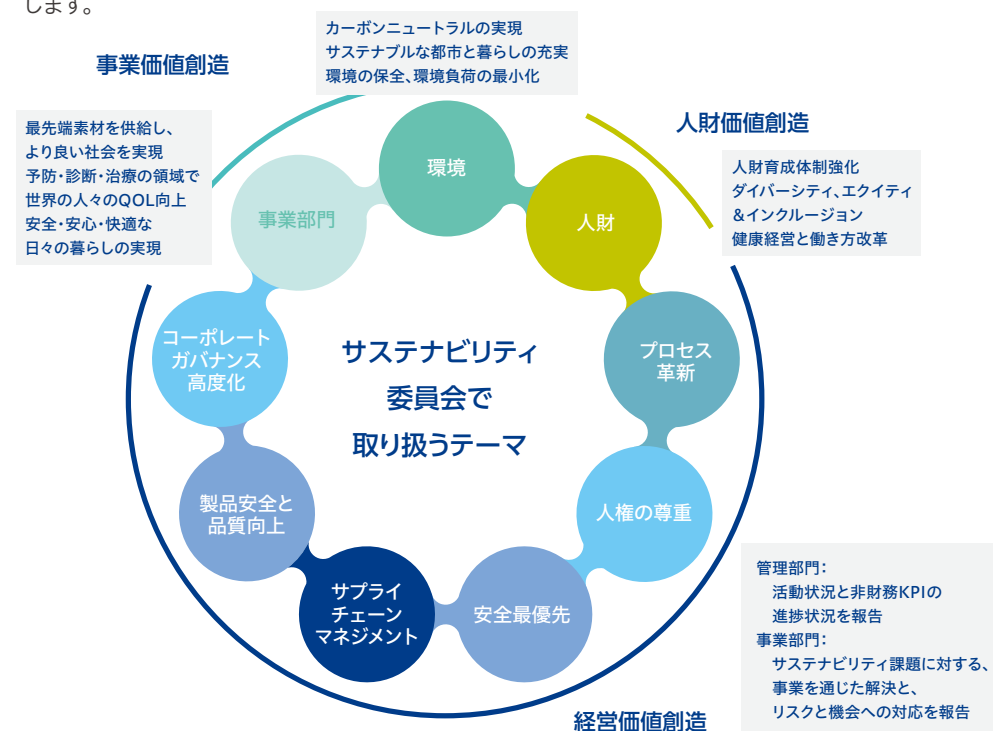


サステナビリティ委員会メンバー

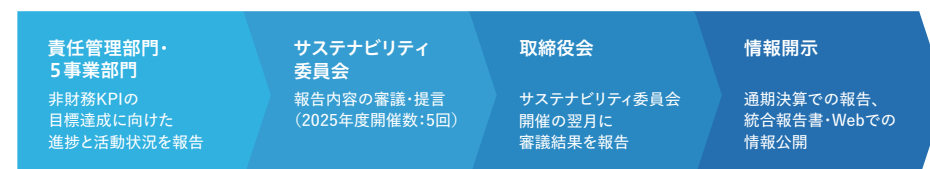
【委員長】 社長(CEO)	【副委員長】 CTO (技術統括)	【委員】 CFO、CHRO、 CCO(コンプライアンス担当)、 経営企画部担当役員	【事務局】 サステナビリティ 推進部
------------------	-------------------------	--	--------------------------

2 討議テーマ

以下のテーマに沿った執行部門の取り組みを審議し、その結果等について取締役会へ報告・提言します。



審議プロセス



3 経営計画「Mission 2030」におけるマテリアリティ (経営重要課題)の位置づけ

「Mission 2030」の「3つの成長戦略(事業価値創造、人財価値創造、経営価値創造)」は、マテリアリティを基盤として構成しています。それぞれの課題解決に向けて、具体的な施策とKPIを定めて目標達成を目指しています。

デンカのマテリアリティは、経営基盤におけるサステナビリティ課題のリスク・機会を中長期的な視点で対応し、ビジョンの実現を目指すための必須な要素として、事業活動の基軸となっています。

4 マテリアリティ見直し

マテリアリティおよび非財務指標(KPI)については、サステナビリティを巡る課題や社会のニーズ、ステークホルダーの期待の変化に応え、事業活動と経済・環境・社会への相互のインパクトを経営に反映させるために、適宜見直しを行います。

2026年度は、SSBJ(サステナビリティ開示基準)、コーポレートガバナンス・コード2026年改訂等に伴うマテリアリティ見直しを開始しています。

マテリアリティ

新事業創出による持続的成長
健康寿命の延伸と健康格差の是正
サステナブルな都市と暮らしの充実
カーボンニュートラルの実現
環境の保全・環境負荷の最小化

人財育成体制の強化
DE&Iの推進
健康経営と働き方改革

プロセス革新
人権の尊重
安全最優先
サプライチェーン・マネジメント
製品安全と品質の向上
コーポレートガバナンス高度化

「Mission 2030」

事業価値創造



人財価値創造

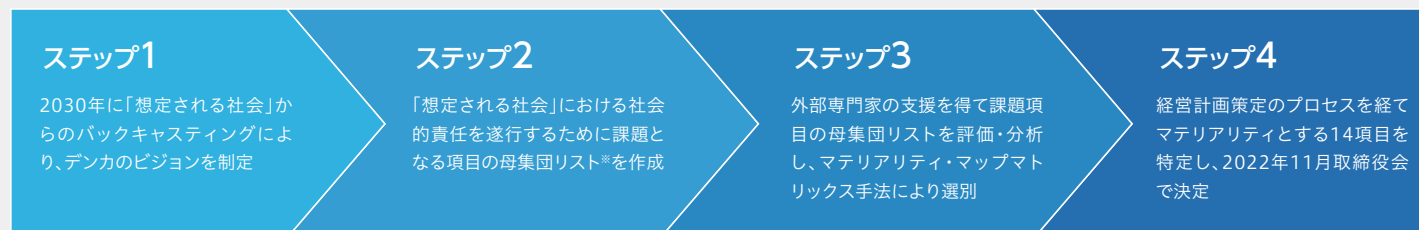


経営価値創造



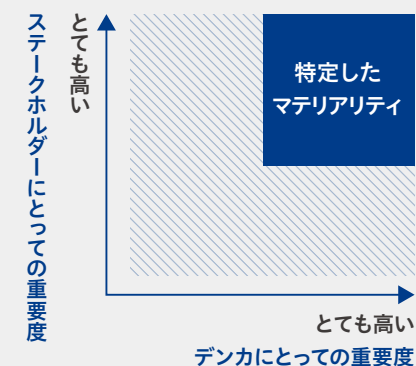
2022年度のマテリアリティ見直しプロセス

「Mission 2030」の策定に際しては、2030年までの中長期にわたるサステナビリティ課題を分析・評価して、次の手順にてマテリアリティの見直しを実施しました。



※社会課題項目の母集団：世界経済フォーラム(WEF)グローバルリスク報告書(2022年版)、持続可能な開発目標(SDGs)、SASBスタンダード、CDP等のESG評価機関調査項目を分析し、23カテゴリー／333項目に分類したもの

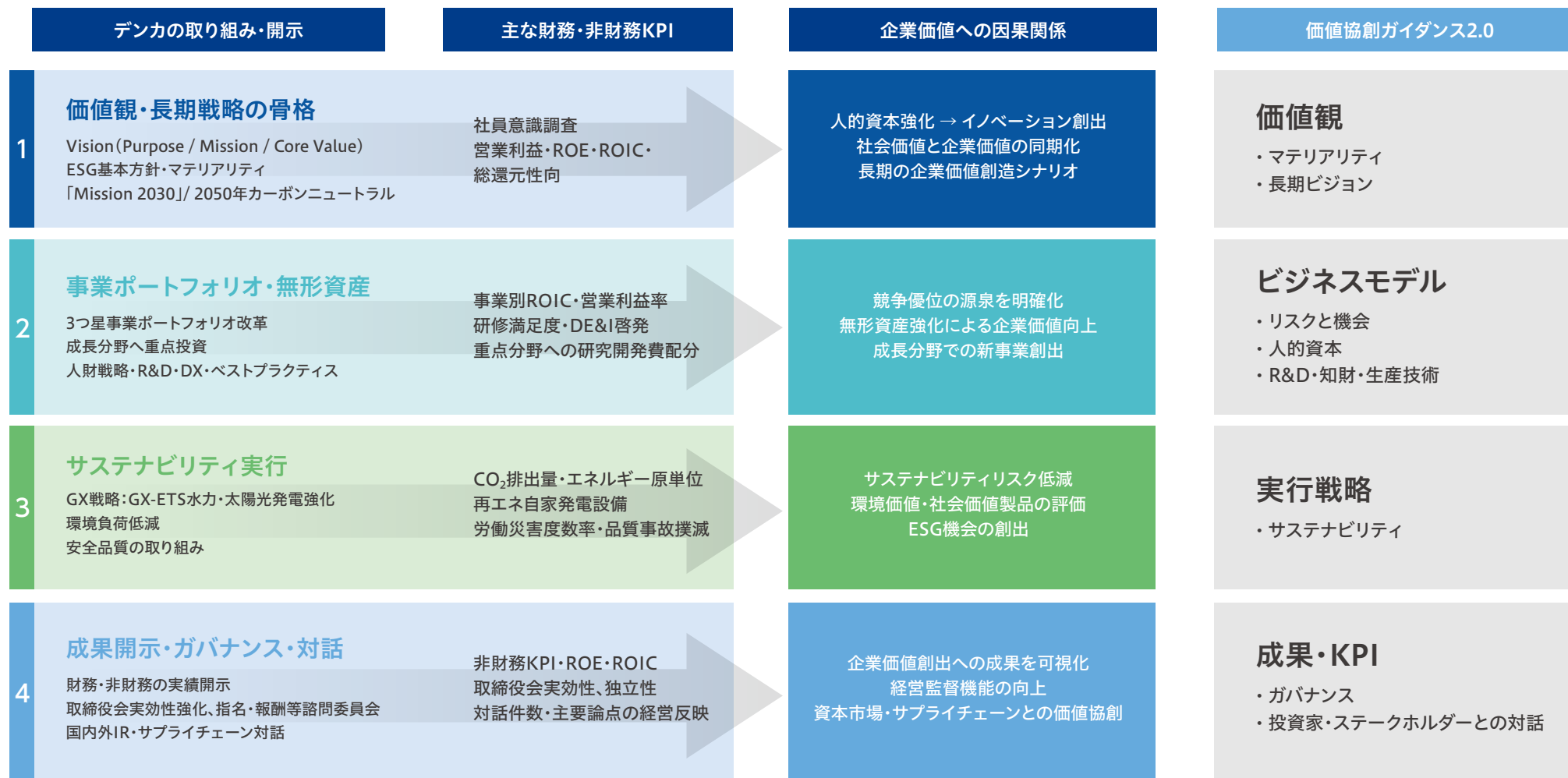
マテリアリティ分析マップ



デンカの取り組み・KPI・企業価値創造のつながり

財務・非財務KPIで進捗を管理し、価値協創ガイダンス2.0の項目へ接続する全体像

中長期的な企業価値の向上を目指す経営計画「Mission 2030」の取り組みと、その進捗を示す財務・非財務KPIについて、経済産業省の「価値協創ガイダンス2.0」を踏まえ、企業価値との因果関係が分かりやすく伝わるよう、体系的かつ総合的に整理しました。



価値協創ガイダンス2.0とは

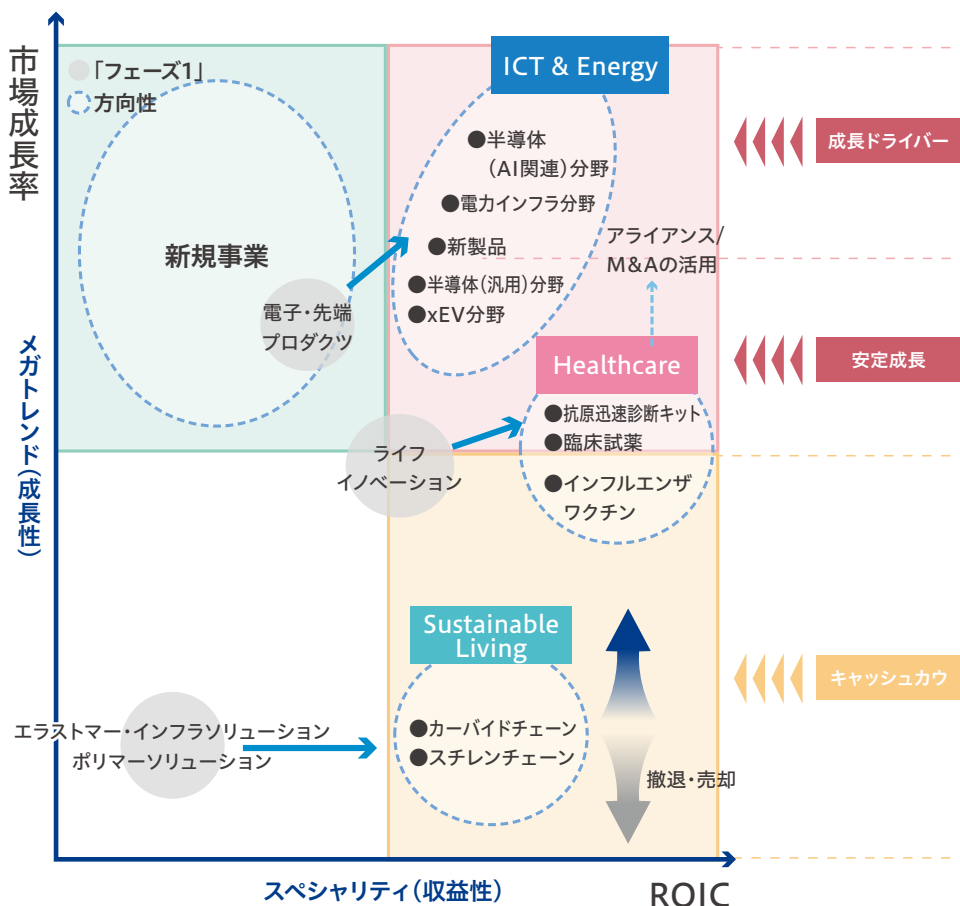
「Mission 2030」における企業価値創出ドライバーは、それぞれが企業価値創出の3つの要素を担い、「Mission 2030」の各活動を支え、中長期の企業価値創出・向上を目指しています。

出所：経済産業省「価値協創ガイダンス2.0」

市場成長×デンカのポートフォリオ戦略

4象限分析

ICT & Energyは、市場成長率の高いAI・電力インフラ分野を成長ドライバーとして、デンカが得意とする最先端サーマルマネジメントに注力します。Healthcareは、安定成長の追求と、診断分野におけるアライアンス/M&Aを活用した拡大成長戦略を進めます。Sustainable Livingは、事業モデル転換、構造改革によるキャッシュカウ化を目指します。



「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

戦略	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
ICT & Energy 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	【半導体(AI関連)】 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】 アセチレンブラック アルシソック	【半導体(汎用)】 球状アルミナ 球状シリカ 高機能フィルム 【xEV】 球状アルミナ 窒化珪素(粉) アセチレンブラック	【xEV】 電子回路基板(セラミックス基板・金属基板)
Healthcare 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	【診断分野(新規)】 アライアンス形成(M&A含む)のフロントランナー	【診断分野】 抗原診断迅速キット 臨床試験 【予防分野】 インフルエンザワクチン	
Sustainable Living 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			カーバイドチェーン(クロロブレンゴム、他) スチレンチェーン(スチレンモノマー機能樹脂 他)

ICT & Energy

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

部門長メッセージ



電子・先端プロダクツ部門長

こわだ ともや
小和田 智也

電子・先端プロダクツ部門は、AI・データセンター増設・再生エネルギーの拡大などのビッグトレンドに追従する、数多くの特徴的な製品を抱えており、経営計画「Mission 2030」フェーズ2における、会社成長の中核的な役割を担っております。これらに対応する設備投資も積極的に進めており、足元では2026年5月に新製品である低誘電樹脂基板向け樹脂素材となる「スネクトン®」の専用プラントを千葉工場にて立ち上げました。また、データセンター向けESS（定置型蓄電池）や、グリーンエネルギー関連のケーブル用途で需要が拡大しているアセチレンブラックの新工場が、2026年11月にタイで立ち上げ予定の他、2027年には高圧直流送電（HVDC）システム向けパワーモジュール用の放熱ベース基板として需要が急増している「アルシンク®」の新工場を、大牟田にて立ち上げ予定です。これら設備のフル稼働化により、会社の「稼ぐ力」に対して、しっかり寄与してまいります。

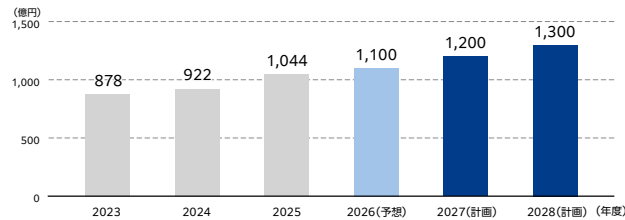
また、当部門は他部門と比較し、相対的に市場変化に伴う顧客ニーズ（困りごと）に触れる機会が多く、それらをベースに継続的に新事業・新製品を立ち上げていく使命も御座います。お客さまの次世代・次々世代までのニーズに対応する革新的な素材のご提案も進めており、今後次々に新製品の上市も予定しておりますので、是非ご期待いただければと思います。

経営計画「Mission 2030」の目標達成に向けた戦略（「3つ星事業」100%に向けた戦略）

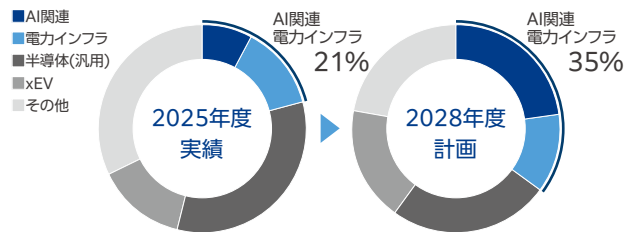
注力分野・マーケット	【主要製品】	【フェーズ1実績】	【フェーズ2計画】	【2030年度の部門目標】
半導体 (AI関連)	●スネクトン ●低誘電正接シリカ ●球状アルミナ	●高速通信機器の銅張積層板・層間絶縁材向けにスネクトン上市(2025年2月) ●次世代フィラー工場立ち上げ(2025年9月) ●アセチレンブラックタイ工場建設(DSAM)	●AIをはじめとする高速通信の実現に向けた市場の拡大に対し、スネクトン、球状シリカ、球状アルミナにおけるデファクト化の推進 ・スネクトン千葉工場内製プラント量産開始(2026年末以降)および能力増強検討 ●電力インフラにおける直流送電・ESS等、拡大する市場に対応 ・アセチレンブラックDSAM量産開始(2027年予定) ・アルシンク能力増強(1.3倍)量産開始(2027年後半予定)	●メガトレンド(6G、モビリティの電動化、再生可能エネルギー、半導体、水素)分野での圧倒的な存在感確保 ●2040年を視野にいれた新規製品開発 ●原料サプライチェーンの強化(特に珪石等) ●品質保証体制の強化(特に半導体分野に対応) ●ESG重視の事業運営
電力インフラ	●アセチレンブラック ●アルシンク ●ANP	●ANP直流送電向け高信頼性グレード販売(用途開発) ●窒化ケイ素能力増強(1.5倍)工事(2025年4月)		
xEV	●アセチレンブラック ●球状アルミナ ●窒化ケイ素粉末			

ICT & Energy

売上高推移と見通し



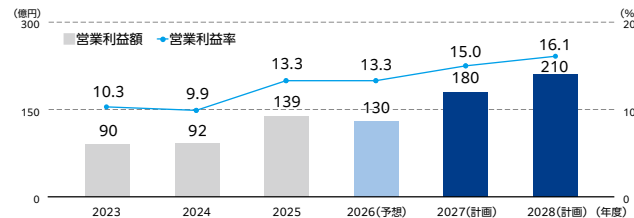
売上高の用途別割合



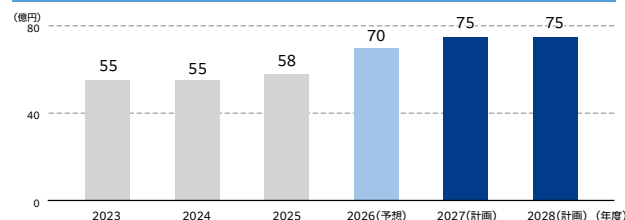
全体売上高に占める割合(2025年度):27%

従業員数に占める人員割合(2025年度):28%

営業利益額/営業利益率推移と見通し



研究開発費推移



経営計画「Mission 2030」フェーズ2の戦略

1) AI関連

生成AI用データセンターなどで回路の微細化、積層化が進んでおり、サーマルマネジメントの必要性が増大

→低誘電素材として高いポテンシャルを持つスネクトン®の販売拡大と低誘電材料市場でのデファクト化、スネクトンを核とした複合素材の開発を進めています。

詳しくは ▶P16

2) 電力インフラ

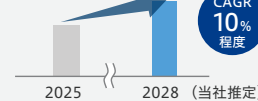
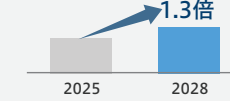
AIの普及拡大によりデータセンターの新設や高負荷化が進展し、電力需要が大幅に増加しています。この需要増を背景に拡大する電力インフラ市場を重要な成長機会と捉え、当社は関連製品・技術の高度化と供給体制の強化により、着実な需要の取り込みを図っていきます。

アセチレンブラック



高圧ケーブル

LiB(ESS向け)

高圧ケーブル
市場成長率電力インフラ用途
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

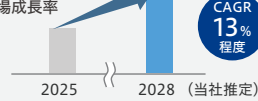
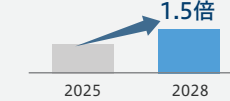
【ESSへの用途転換】

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

アルシンク



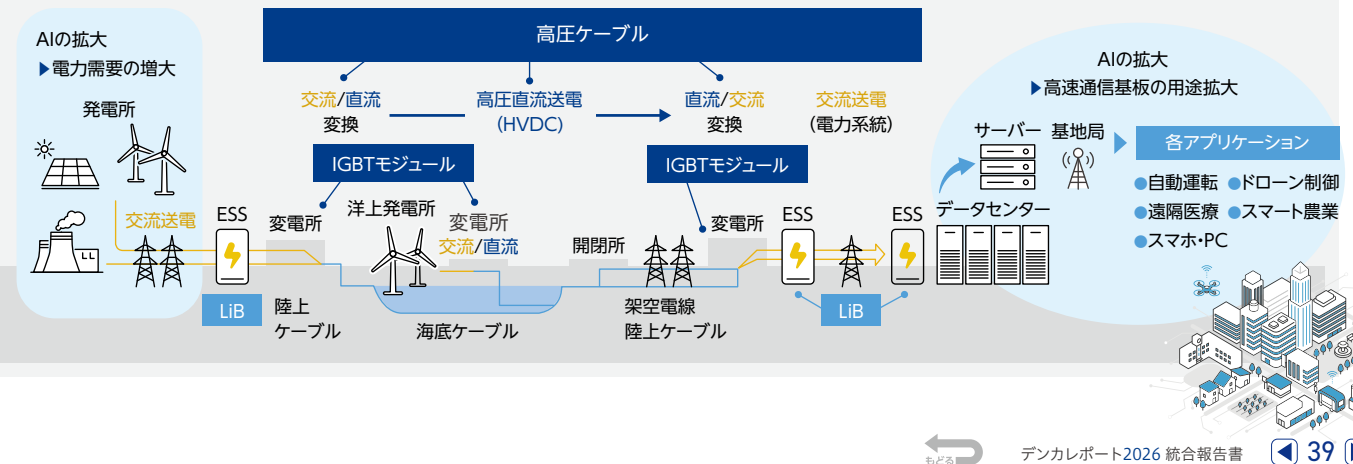
IGBTモジュール

IGBTモジュール
市場成長率直流送電向け
売上高

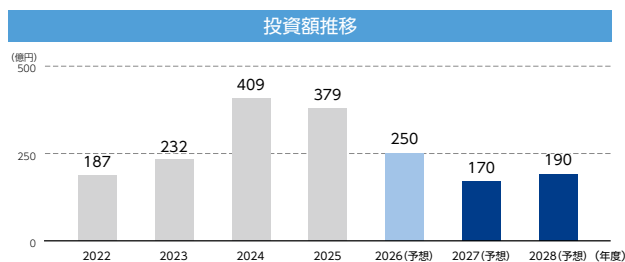
【直流送電向け】

送電の高電圧化・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増

電力インフラとAI関連の関係



ICT & Energy



球状シリカ、球状アルミナ、窒化ケイ素などの既に設備能力を増強した製品では、新規用途の開発などにより新たな需要を開拓（先行投資の刈り取り）

フェーズ2ではAI・電力インフラの拡大する需要に対して厳選した投資

- ・スネクトン®千葉工場内製プラント量産開始（2026年末以降）および能力増強検討
- ・アセチレンブラックDSAM量産開始（2027年予定）
- ・アルシंक能力増強（1.3倍）量産開始（2027年後半予定）

SWOT分析

- 多彩な製品ラインナップによる、幅広い顧客ニーズへの対応（各種セラミックス素材、高機能有機素材）
- 高い製品シェアによる情報力
- 高温制御技術、窒化技術、球状化技術、焼成技術等の幅広い要素

強み

S

O 機会

- 急速な市場拡大による設備投資の負担増加
対策➡ 既投資設備の稼働率アップと収益貢献
- 販売製品が多いことに起因する開発技術力の分散
対策➡ ポートフォリオの最適化、研究開発の順位付け

弱み

W

T 脅威

- 新素材によるゲームチェンジの可能性
対策➡ 市場環境に対応した品質体制の確立と新製品開発の加速
- 環境対応等に起因する技術開発トレンドの大転換
対策➡ 情報ソースの多角化
- 新興国企業をはじめとする競合他社の増加
対策➡ 特許網による新規参入防止
- 関税コスト増加による価格競争力の低下
対策➡ 安価原料の使いこなしと効率生産の追求によるコストダウン

成長ドライバーとなる仕組み | 豊富な技術と市場ニーズのキャッチアップ AIのみな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

X

技術力

高温制御、精密球状化、有機/無機配合など

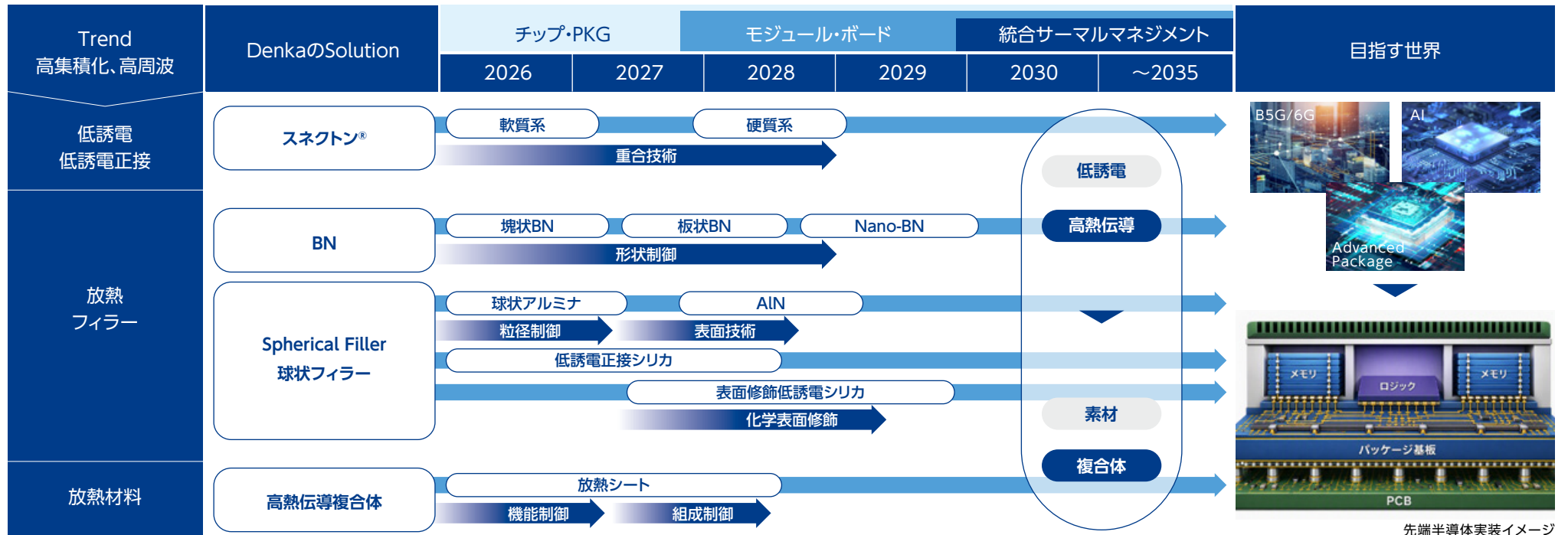
市場ニーズの変化を最先端でキャッチ

どのような市場変化にも追従
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

| ICT & Energy



先端半導体実装イメージ

事業を通じた社会への貢献

●低誘電と放熱の両立に向けたDenkaの挑戦

半導体の高集積化・高周波化が急速に進展する中、通信の高速化とデータ処理量の増大に対応するためには、信号損失を低減する「低誘電特性」と、発熱を効率的に制御する「高い放熱性能」の両立が不可欠となっています。当社は、この2つの重要課題に対し、長年培ってきた材料技術を基盤に包括的なソリューションを提供しています。

「スネクトン」は、優れた低誘電特性を有し、高速通信領域における信号の安定伝送に寄与します。さらに、軟質系から硬質系まで幅広い材料設計を可能とすることで、多様な用途に対応しています。加えて、窒化ホウ素 (BN) は、塊状から板状、ナノサイズへの進化を通じた形状制御技術により、熱伝導性能を大幅に向上させ、半導体デバイスの効率的な放熱に貢献します。

また、球状アルミナや窒化アルミニウムなどの各種フィラーは、粒径制御や表面処理技術により、分散性と機能性を最適化し、電気特性と熱特性の両立を実現しています。これらの材料を組み合わせた高熱伝導複合体や放熱シートは、実装レベルでの熱マネジメントを支え、製品全体の信頼性向上に寄与します。

当社は、重合技術、形状制御、表面改質、組成設計といったコア技術を融合し、材料単体から複合体まで一貫した価値提供を実現します。今後も、これらの技術基盤をさらに高度化させることで、5G/6G時代の先端半導体パッケージにおける性能向上と高信頼性の実現に貢献し、次世代情報社会を支える材料パートナーとして持続的な価値創出を目指していきます。

Healthcare

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

部門長メッセージ



執行役員
ライフノベーション部門長

いな だ た ろ う
稲田 太郎

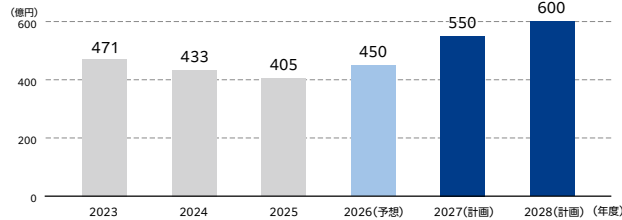
重点施策の一翼であるHealthcare分野を担う部門として、急速に変化する事業環境の中で過去の成功事例をリスペクトしつつも引き続き改革すべきことは改革し、稼げる力の再構築を図ります。特集にも組まれていますが、カイノス社を今般グループに迎えました。両社のシナジーを高め成長のトリガーとするのはもちろんですが、このように国内体外診断薬業界における技術力を有する企業同士の協業を推進することは、高い品質の日本の体外診断薬の国際競争力強化につながると考えます。また当社自身の海外における診断薬事業の強化も並行して進めます。このように診断薬事業での安定成長を基盤に業界におけるアライアンス形成のフロントランナーを目指すことを一つの柱にします。そして改革は力強く進めますが、世界の人々のQOL向上に貢献するという我々のDNAは変えることなく、いいモノを早く届けられる、そういう事業集団をこれからも目指します。

経営計画「Mission 2030」の目標達成に向けた戦略（「3つ星事業」100%に向けた戦略）

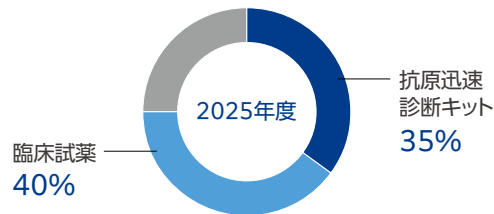
注力分野・マーケット	【主要製品】	【フェーズ1実績】	【フェーズ2計画】	【2030年度の部門目標】
予防	●インフルエンザワクチン	●早期かつ安定的なインフルエンザワクチン供給を目的に、原液製造の新設備を2022年から稼働 ●生産体制の強化により、供給安定性の向上を実現 ●市場環境の変化（コロナ後のワクチン接種控え等）により国内市場は縮小する中でも、販売シェアは拡大	●既存ワクチンを基盤事業と位置づけ、早期出荷対応や流通戦略の強化を通じてシェア拡大・出荷量増を推進 ●最適生産・稼働率向上、自動化の推進により、コスト最適化と収益力向上を図る ●ワクチン基盤技術の強化および新規ワクチン開発を継続	●既存ワクチンの早期かつ安定的な供給体制を確立 ●有効性・安全性が担保された新規ワクチンの開発を進め、持続可能なワクチン事業基盤を構築
診断	●抗原迅速診断キット 臨床検査試薬	●抗原迅速診断キットおよび臨床検査薬の需要拡大に対応し、五泉事業所に新製造設備を増設（2025年5月竣工） ●パンデミック発生時にも対応可能な供給能力を確保 ●新型コロナウイルスの流行低下に伴い、コロナ・インフル同時検査キット（コンボキット）の出荷は一服 ●一部海外での国家医療費抑制政策の影響により販売が低迷する一方、国内および欧米向け販売は堅調に推移 ●臨床検査薬メーカーである株式会社カイノスをTOBによりグループ化（2026年3月）	●生産能力増強に加え、業務・生産・物流プロセスのデジタイゼーションを推進し、生産効率を強化 ●国内・海外における営業力の強化および新規販路の構築 ●製品ラインナップの充実による収益拡大 ●カイノス社との多面的な連携を通じ、拡販および事業競争力の強化を推進	●「迅速・簡便・安価・高感度・多項目」をキーワードに、多様な診断薬および診断システムを提供 ●国内外市場で持続的に成長可能な診断事業基盤を確立

Healthcare

売上高推移と見通し



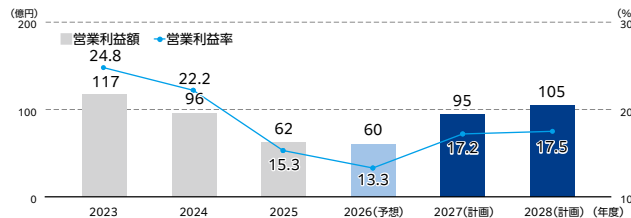
診断領域の割合



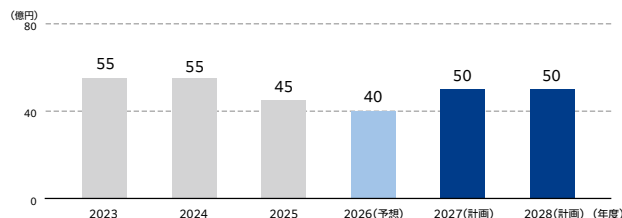
全体売上高に占める割合 (2025年度):11%

従業員数に占める人員割合 (2025年度):18%

営業利益額/営業利益率推移と見通し



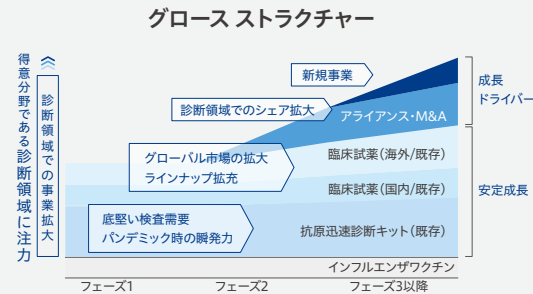
研究開発費推移



経営計画「Mission 2030」フェーズ2の戦略

●フェーズ2の役割

- ・フェーズ2は、フェーズ1で整えた事業基盤を活かし、既存診断事業の安定成長と事業拡大を両立する段階
- ・アライアンス・M&Aを活用し、将来の新規事業（フェーズ3）につなげる基盤を構築



●フェーズ2の基本戦略

臨床試薬を中核とした安定成長

国内外で展開する臨床試薬を事業の中核に据え、底堅い検査需要を背景に、安定的な収益基盤を確立

ワクチン事業の効率化・最適運営

製造設備の再編や稼働率向上によるコスト最適化を進め、不透明な事業環境下でも安定的な事業運営を目指す

抗原迅速診断キットによる成長対応

能力増強した設備を活用し、平時の底堅い需要に加え、パンデミック等の急激な需要増にも対応可能な体制を構築

アライアンス・M&Aによる成長加速

診断領域を中心に、協業やアライアンスを活用し、事業競争力の強化と成長スピードの向上を図る

●能力増強の効果最大化

ワクチン、抗原迅速診断キット、臨床試薬の各分野において進めてきた能力増強を活かし、急激な需要変動にも対応可能な生産体制と安定供給を実現します。生産最適化やコスト構造改革を通じて、利益創出力の向上を図ります。

●国内市場：
成熟市場でのシェア拡大

国内市場の安定需要の刈り取り

国内市場は成熟しているものの、検査需要は引き続き底堅く推移。営業力を強化し拡販に注力
カイノとの連携による競争力強化
開発・製造・供給面での相互補完を図り、国内市場における競争力を強化

新規検査項目・改良品の採用拡大

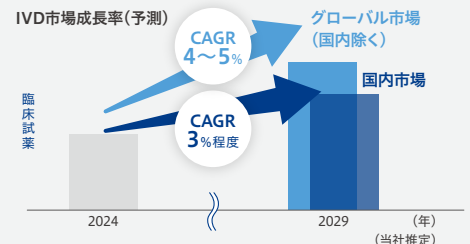
新規検査項目・改良品の早期採用拡大により、付加価値の高い製品構成へ

安定供給による信頼性向上

安定供給体制を強みに、医療現場からの信頼を確保。プロセス改革によるコスト競争力強化

●海外市場：
拡大するIVD*市場への展開

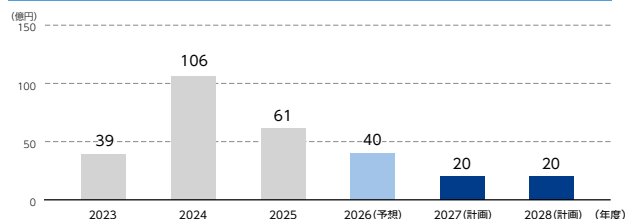
- ・グローバルIVD市場は中長期的に成長
- ・パートナー企業との連携強化
- ・OEM/CDMO事業の再構築
- ・成長市場への着実な展開



※IVD:体外診断用医薬品

Healthcare

投資額推移



経営計画「Mission 2030」のもと、ワクチン原液製造設備（2022年稼働）や迅速診断キットおよび臨床検査診断薬製造設備（五泉事業所、2025年竣工）への投資を通じて、生産能力と供給基盤を着実に強化してきました。これにより、感染症市場の変動下においても、迅速な供給対応と安定した事業運営が可能となり、基盤事業の競争力向上につながっています。加えて、カインス社のグループ化により診断分野の製品群と事業体制が拡充され、成長に向けた選択肢が広がりました。今後は、こうした投資により整えた設備・体制・パートナーシップを最大限に活用し、収益成長と事業価値向上の刈り取りを加速していきます。

SWOT分析

- 自社開発による固有技術を用いた各種抗原迅速診断キットや臨床検査試薬を保有
- 最新の診断薬およびワクチン製造設備を備えた高度な技術と高い生産能力
- 産学官との多様かつ強固なネットワークとそこから発揮できる研究開発力
- 化学と医療という異なるノウハウの融合と顧客基盤の統合
- カインス社のグループ化により診断分野の製品群と事業基盤を強化

強み S

- 感染症関連製品が多く、その需要は流行の程度や種類による影響を受けやすい
- 感染症以外（慢性疾患等）領域の製品拡充とポートフォリオの多様化

弱み W

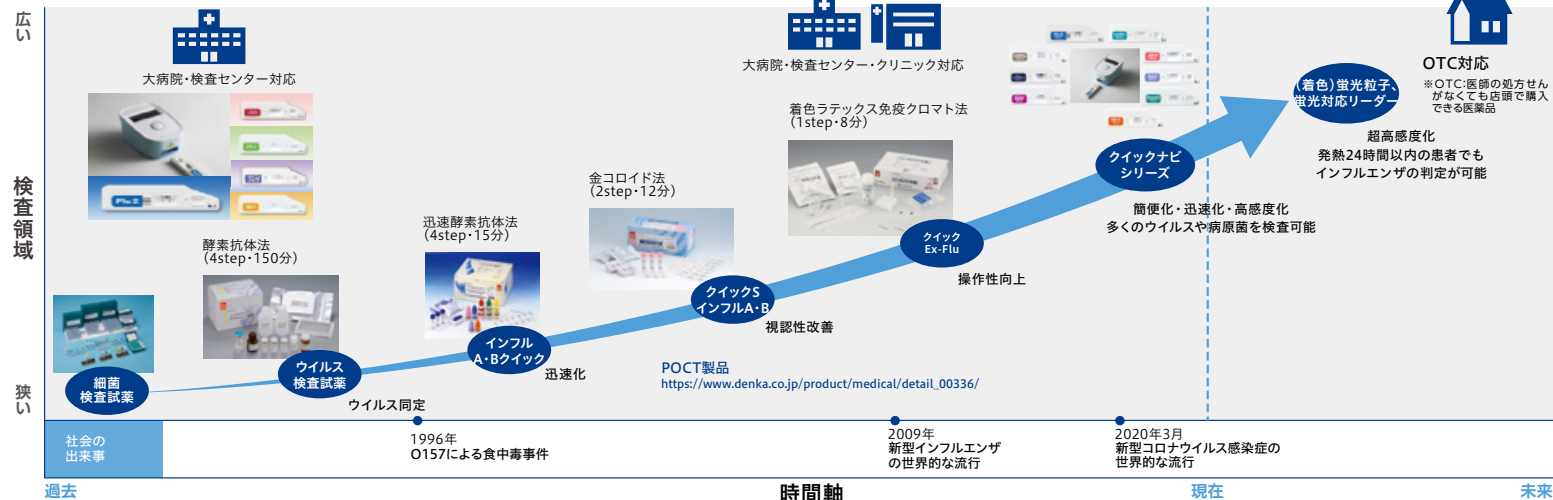
- 世界的な病気の予防・早期診断ニーズの高まり
- 新型コロナウイルス流行による抗原迅速診断需要の定着
- 個別化医療ニーズの高まり
- IoTやAIの利活用の高まり
- 国の成長戦略（法改正、規制緩和）による新規ビジネスの可能性

機会 O

脅威 T

- ワクチン・診断分野における競合・代替技術の開発加速
- 自社固有技術の高度化とアライアンス等による競争力強化
- 感染症流行の収束や変動による需要の急減リスク
- 需給変動に対応した生産の最適化と感染症以外領域の製品拡充
- 各国の医療費抑制政策や規制強化による市場環境の不透明化
- グローバル規制対応力の強化
- 原材料高騰やサプライチェーン不安定化によるコスト上昇
- 調達多元化・内製化・生産効率化の推進

POCT（迅速診断）の展開



事業を通じた社会への貢献

予防・診断・治療の分野で、人々の健康と安心を支える事業を展開しています。

<主な社会への貢献>

- 感染症の予防・早期対応
- インフルエンザワクチンや抗原迅速診断キット(POCT)の安定供給を通じ、感染拡大防止に貢献
- 医療現場・患者負担の軽減
- 迅速・簡便な診断により、医療効率の向上と患者負担の低減を支援
- 生活習慣病予防への貢献
- フェリチン検査やsd-LDL検査を通じ、健康リスクの早期把握を後押し
- パンデミックへの備え
- 非常時にも対応可能なPOCT製造体制を強化
今後も、事業活動を通じて医療・公衆衛生分野における持続的な社会価値の創出に取り組んでいきます。

※がん治療用ウイルスG47Δ製剤は生産安定化に向けたプロセスを見直し中

| Healthcare

TOPIC | カイノス特集

Denka × K KAINOS

両社のチャネルと技術の活用によりシナジーを最大化

当社は、ヘルスケア領域における事業基盤強化と持続的な成長を実現するため、1975年創業の臨床検査薬メーカーであり、生化学・免疫検査試薬を中心に独自性の高い製品群を展開しているカイノス社に対する公開買付け(TOB)を実施しました。臨床検査薬分野に強みを持つ同社との連携により、研究開発力の強化から販売体制の拡充まで一体的な価値創造を推進します。本特集では、本件の戦略的意義と期待されるシナジーについてご紹介します。

両社の主な事業と診断項目

		デンカ	カイノス
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	
	遺伝子		コロナウイルス ノロウイルスなど
検査項目:補完的			

01 | 背景と目的

外部環境と
戦略的課題国内臨床検査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

日本の臨床検査薬メーカーは総じて高い技術力を有する一方、売上規模が比較的小さい企業が多くあります。加えて、国内市場の成熟化や、少子化による需要縮小等により、事業環境は厳しさを増しています。当社は、こうした構造的課題に対し、国内臨床検査薬企業間の連携・統合による競争力強化が不可欠であると位置付けています。

カイノスの位置づけと
戦略的意義・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

本件は、当社の臨床検査薬事業における成長領域拡張およびポートフォリオ強化を目的とした戦略投資です。カイノス社は、生化学・免疫・遺伝子・輸血検査など、多様な検査領域において、医療現場ニーズを捉えた独創的な製品開発を行っています。また、当社とカイノスは臨床検査薬の区分上は同一の領域で事業を展開していますが、検査項目レベルでは補完関係にあり、当アライアンスによるシナジー創出が期待されます。

02 | 出資スキーム

- ・ 本件にあたり、当社はカイノス株式取得を目的とするFlowers株式会社を設立し、TOBを実行。
- ・ 取得資金の一部は株式会社日本政策投資銀行(DBJ)の優先株出資を活用しており、本案件は当社およびカイノス双方の競争力強化ならびに国内臨床検査薬の供給力強化に資するものとして評価



Healthcare

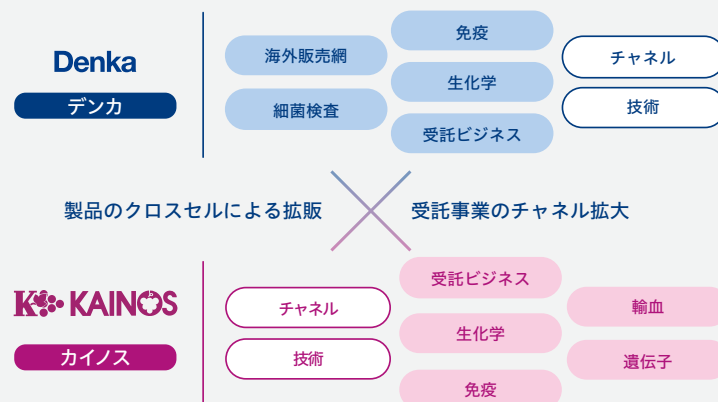
TOPIC | カイノス特集

03 | 期待されるシナジー

販売シナジー

当社とカイノス社は、それぞれ異なる検査項目の臨床検査薬を有しており、製品ラインアップに補完性があります。これにより、相互に製品を提案できるようになり、提案力の向上と販売拡大が期待されます。あわせて、受託事業においても、双方の顧客基盤や販売チャネルの活用により、販路の広がりが見込まれます。

また、当社の海外販売ネットワークを活用することで、カイノス社製品の海外市場への展開も期待されます。

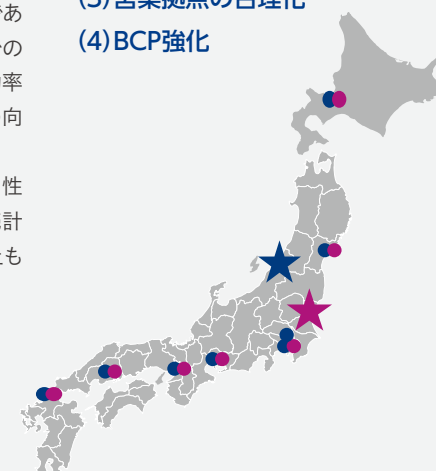


コストシナジー

両社は営業・物流・研究等の拠点に重複が多く、この重複を生かした合理化がシナジーとして期待されます。原材料の共同調達によりスケールメリットと調達力の強化が可能であるほか、物流機能の連携や営業拠点間での情報共有、研究開発の最適化を通じて、効率化とコスト削減、さらには開発スピードの向上につながります。

また、生産拠点については分散配置の特性を生かし、相互補完によりBCP(事業継続計画)を強化することで、供給の安定性向上も見込まれます。

- ★カイノス生産拠点
- ★デンカ生産拠点
- カイノス営業拠点
- デンカ営業拠点

04 | シナジー最大化に向けた
取り組みの進捗

現在、シナジー創出効果が高い領域や、早期対応が重要な領域から優先的に協力を開始、推進しています。両社の強みを活かし、双方の組織力強化を図ることで、価値創造の早期実現につなげてまいります。

05 | 今後の価値創造に向けて

本件は、国内臨床検査薬業界の競争力強化および供給基盤の安定化に資する戦略的取り組みであり、ライフノベーション事業の成長戦略の中核を担うものです。今後は、両社の協力体制を一層深め、研究開発・生産・販売等の効果的な運営を通じて、事業基盤の強化と競争優位性の確立を図ります。これらの取り組みにより、シナジー創出の早期顕在化と収益力の向上を実現し、持続的な企業価値の向上につなげていきます。



(写真左) デンカ(株) 石田 郁雄 代表取締役社長
(写真右) (株)カイノス 長津 行宏 代表取締役社長

Sustainable Living

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

部門長メッセージ



執行役員
エラストマー・インフラソリューション部門長

たか はし こう や
高橋 晃哉

当部門は、クロロブレンゴム(CR)や石灰窒素など創業以来のカーバイドチェーンを活かした製品や、特殊混和材やコルゲート管などの国土強靱化に資する製品など、有機から無機まで幅広い技術で社会に貢献する製品を提供しています。2025年度では、CR生産の青海工場集約、セメント事業からの完全撤退、コルゲート管の工場新設などのポートフォリオ改革を断行し、部門収支の黒字転換を達成しました。

経営計画「Mission 2030」フェーズ2では、収益最大化と持続的な成長の実現に向けて、協業・アライアンスの強化推進による既存事業のスケールアップを図るとともに、国内有数の規模を誇る青海工場水力発電所の有効活用や、バイオステミュラント、カーボンネガティブコンクリートの技術で、サステナブルな世界への貢献に取り組み、稼ぐ力の再構築と事業モデルの転換を進めてまいります。



執行役員
ポリマーソリューション部門長

おまた まさひろ
小俣 昌博

国内の人口減少による需要減、主要顧客としての立場から競合相手に変わりつつある中国の立ち位置の変化、今後重くのしかかる環境負荷低減への対応などに対処していくために、当社はスチレン系事業の分社化の検討を開始し、他社との連携やダウンサイジングを含めた事業再構築を目指しております。

またポリスチレンのケミカルリサイクル実証試験設備の安定操業と将来の社会実装化に向けた取り組みに注力し、サーキュラーエコノミーの実現に貢献していきます。

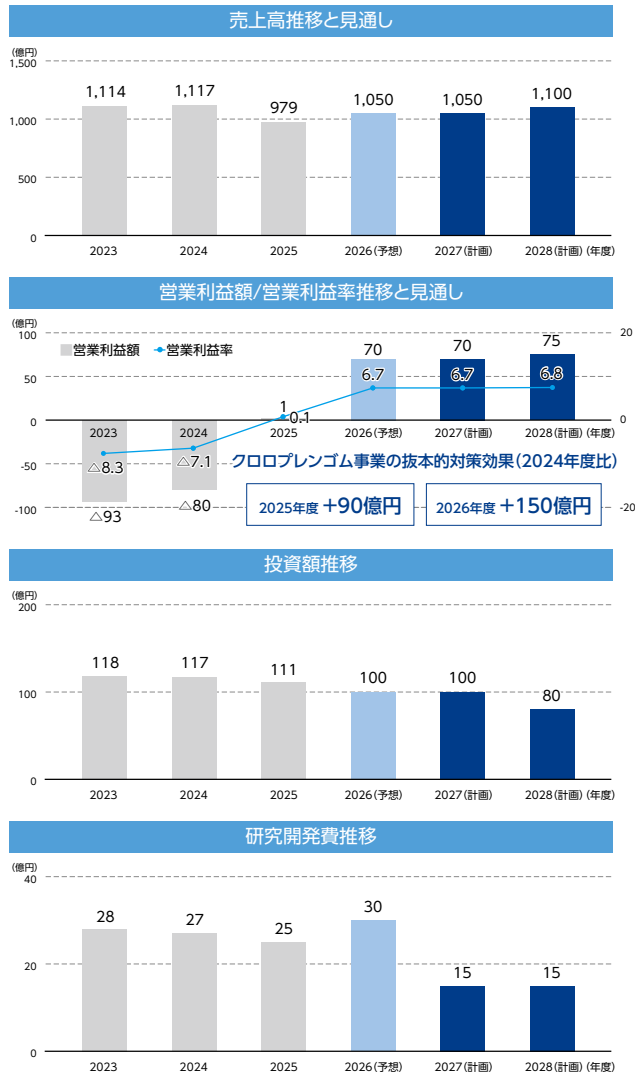
昨今、供給面、価格面でプラスチックを取り巻く状況に逆風が吹いておりますが、生活に必要な不可欠でエッセンシャルな材料を社会に提供する石化事業を、これからも持続可能なものとしていくために、構造改革をスピーディーに確実にやり切るよう、これからも努力していきます。

経営計画「Mission 2030」の目標達成に向けた戦略(「3つ星事業」100%に向けた戦略)

	注力分野・ マーケット	【主要製品】	【フェーズ1実績】	【フェーズ2計画】	【2030年度の部門目標】
エラストマー・ インフラソリューション部門	食料 インフラ	●クロロブレンゴム ●バイオステミュラント「PRULA®」「レコルト®」「アヅミン®」 ●環境保全型肥料「石灰窒素」「ようりん®」「とれ太郎®」 ●特殊混和材 ●トヨドレン® ●カーボンネガティブコンクリート用炭酸化混和材「LEAF®」	●米国クロロブレンゴム工場の暫定停止 ●セメント販売停止 ●Evolmer撤退 ●九州プラスチック工業:コルゲート管増産	●米国クロロブ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 ●バイオステミュラントのグローバル展開加速、WEBマーケティング強化 ●カーボンネガティブコンクリートの展開	●一人ひとりが自分らしい専門性を身に付けることに挑戦し、世界をより良くする製品を誇りを持って社会に提供することを通じて全社目標の達成に貢献する事業部門へと変革する。 ●低炭素コンクリート製品の普及拡大や農業関連資材の世界展開等を通じてESGへの貢献を図る。
	自動車 エネルギー産業 住宅・家電 食品包材 ヘアプロダクト	●高機能スチレン系樹脂「AS、ABS、MS、SBC、IP」 ●油田・ガス田掘削用添加剤「ポパール」 ●雨どい、アルミダクト(デンカアステック) ●ポリスチレン樹脂(東洋スチレン) ●高強度薄肉耐油シート・高耐熱反「BOPS」 ●ウィッグ・ヘアピース用原糸(DAPL)	◇構造改革 ●Toyokalon事業の生産集約や東洋スチレンの連結子会社化 ◇新製品上市 ●高機能透明樹脂「MS-TX300」(DSPL) ●高機能ポパール「水溶性繊維用ポパール」 ●雨水タンク「ピュアエデン」(デンカアステック) ◇環境への取り組み ●ポリスチレンケミカルリサイクル実証プラント稼働開始 ●千葉県市原市と使用済みポリスチレン拠点回収に関する事業連携協定を締結 ●マスバランス方式による環境配慮型素材「バイオマスBOPS」を販売開始	◇構造改革 ●スチレンチェーン全体の再構築とダウンサイジングなど個別事業の最適化 ・外部連携も含めた分社化の検討を開始 ・他社との協業や最適生産体制を検討 ◇新製品開発 ●電子材料・自動車分野での耐熱性ニーズに対応した新グレード ◇環境への取り組み ●資源循環システムブランド「D-NODE®」関連製品の市場投入 ●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	●Portfolio Transformation:高付加価値化、新規事業創出、アライアンスの構築による企業価値の向上 ●Sustainable & Disruptive Innovation:スチレンチェーン、デンカの要素技術を最大限に活かしたイノベーションおよびM&A・外部リソース活用によるイノベーションによる新たな3つ星事業の創出 ●Ahead to Green:ポリスチレンケミカルリサイクルを活用した川上から川下の地域社会と連携したサーキュラーエコノミーモデルの構築

Sustainable Living

エラストマー・インフラソリューション部門



全体売上高に占める割合 (2025年度): 25%
従業員数に占める人員割合 (2025年度): 22%

SWOT分析

- CO₂をコンクリートへ吸収・固定化させる技術
- 世界最大の生産能力を持つクロロプレンゴム事業
- 国内有数規模の自社水力発電
- 電炉・キルン製造の基礎技術保有および素材の開発力
- 国内稀有な肥料製造メーカー

強み S

O 機会

- 海外市場におけるブランド浸透 (特殊混和材事業)
→ 現地パートナーとの協業推進
- 装置産業特有の固定費増および製法由来のCO₂排出等
→ 設備稼働率最適化や他社協業推進
- 製品ライフサイクル、成熟市場分野での製品展開
→ 新規用途展開やコスト競争力強化

弱み W

T 脅威

- 自然災害被害緩和のための土木構造物強靱化関連需要増加
- 高度経済成長期に整備され老朽化が進んでいるインフラ維持更新 (リニューアル) 需要の増加
- 世界の人口増加に伴う食糧需要の増大に対応するバイオスティミュラント市場の成長
- 新興国を中心としたインフラ市場向け拡販
- 低炭素や省力化ニーズに貢献する製品市場の拡大

- カーボンニュートラルに向けた各種環境関連規制の拡大
→ リサイクル原料の積極利用、プロセス改善によるCO₂排出低減
- 国内の人口減少による建設・農業市場の縮小、労働力不足
→ 省力施工を可能とする建設向け製品の展開、地下灌漑システムや農地大面積化など高機能圃場への転換
- 世界的な原燃料価格の高騰
- 市場プレイヤーの世界的な再編 → 他社協業の推進

事業チェーン最適化

- DPEで獲得した米国市場の販売網を最大限活用し、クロロプレンゴムのシェア維持
- 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
- 環境価値付与により新たな市場での競争力向上 [FASTRONG]、[LEAF®]

TOPIC

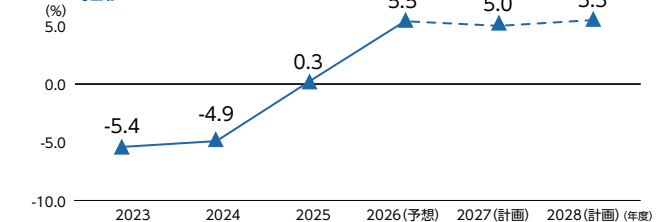
事業ポートフォリオ最適化の一環としてデンカER®事業からの撤退を決定
(参考) ニュースリリース「デンカER®事業からの撤退」2026年7月17日

※デンカER®: アクリルゴムとフッ素ゴムの中間領域をカバーする耐熱性と耐油性に優れた、当社独自開発の特殊ゴム

ROIC向上にむけて

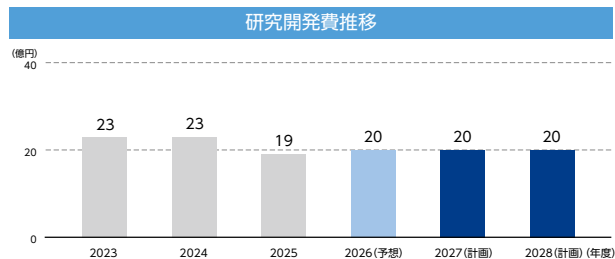
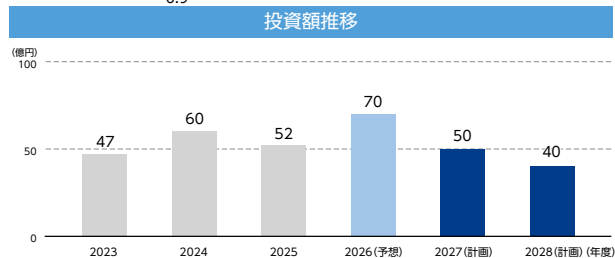
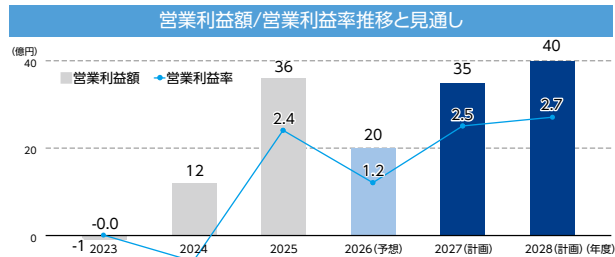
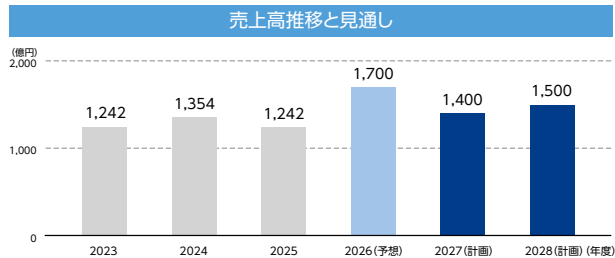
- クロロプレンゴム: 青海工場1拠点化での収益最大化
- 特殊混和材: 独自技術を活かした高付加価値製品の展開、海外展開の推進、環境負荷低減製品の拡販
- アグリプロダクツ: 石灰窒素・バイオスティミュラント拡販、ようりん にリサイクル原料使用
- コルゲート: スペック活動の強化、スマート農業への進出

ROIC推移



Sustainable Living

ポリマーソリューション部門



全体売上高に占める割合(2025年度):32%

従業員数に占める人員割合(2025年度):16%

SWOT分析

◇サプライチェーン

- 原料生産から加工製品までの一貫した製造販売体制(スチレン系製品)
- 国内・シンガポールの2拠点体制によるグローバルな事業展開

◇環境対応

- 社会実装化に向けたポリスチレンケミカルリサイクルの実証プラントの稼働
- 持続可能な社会の構築に向けたバイオマス製品(ISC認証取得済)

◇研究開発

- ポリマー構造設計・制御技術およびシート、フィルム、合成繊維まで対応する多様な樹脂加工技術とソリューション提案

強み S

◇市場動向

- アジア新興国における高機能樹脂需要の拡大(汎用品からのシフト)

◇環境対応

- 脱炭素対応ニーズの本格拡大(バイオマス製品、低環境負荷製品の需要増)
- 資源循環(サーキュラーエコノミー)トレンドの加速

機会 O

弱み W

◇サプライチェーン

- 原料調達元が限定的(BCP対応)

◇市場動向

- ナフサ、ベンゼン等の原料価格変動と製品価格転嫁へのタイムラグ

◇販売チャネル

- 特定用途・地域への依存構造(市場変動や規制影響を受けやすい)

脅威 T

◇サプライチェーン

- 原料・エネルギー調達の不安定化(地政学リスク)

◇市場動向

- 国内人口減少による需要縮小
- 世界的な需給バランスの変化(中国における石油化学プラントの新増設)
- 国内海外競合メーカー製品の品質向上による価格競争の激化

◇環境対応

- プラスチックの環境問題による需要の減少(特にワンウェイ品)

対応策

- 分社化の検討を進め、業界再編も視野に構造改革を推進し、サステナブル事業への転換
- ポリマー加工技術を活用した新製品開発および、新分野への用途探索を加速
- 環境対応ニーズの高まりを受け、ケミカルリサイクルおよびバイオマス製品の販売を推進

分社化の検討 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

【背景】

- ポートフォリオ変革として競争優位性のある事業への厳選
- 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

【対象事業】

- スチレンモノマー、機能樹脂およびシート製品の製造・販売
- 当該事業に付随する一連の事業群(国内拠点、海外拠点)

(参考) 2026年2月経営説明会資料▶P37

ROIC向上にむけて

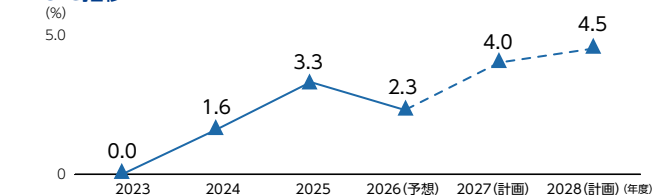
【収益率】

- スチレンチェーン全体と個別最適化の組み合わせにより抜本的改革を推進
- 合理的判断による生産最適化、不採算事業の譲渡・撤退
- コストダウンおよび差別化・高付加価値品投入による収益性向上

【資本効率】

- 債権流動化や在庫適正化によるCCCの改善
- 事業構造改革の検討状況を踏まえ、緊急度合いを見極めた設備投資

ROIC推移



Sustainable Living

エラストマー・インフラソリューション部門

特殊混和材事業の展開



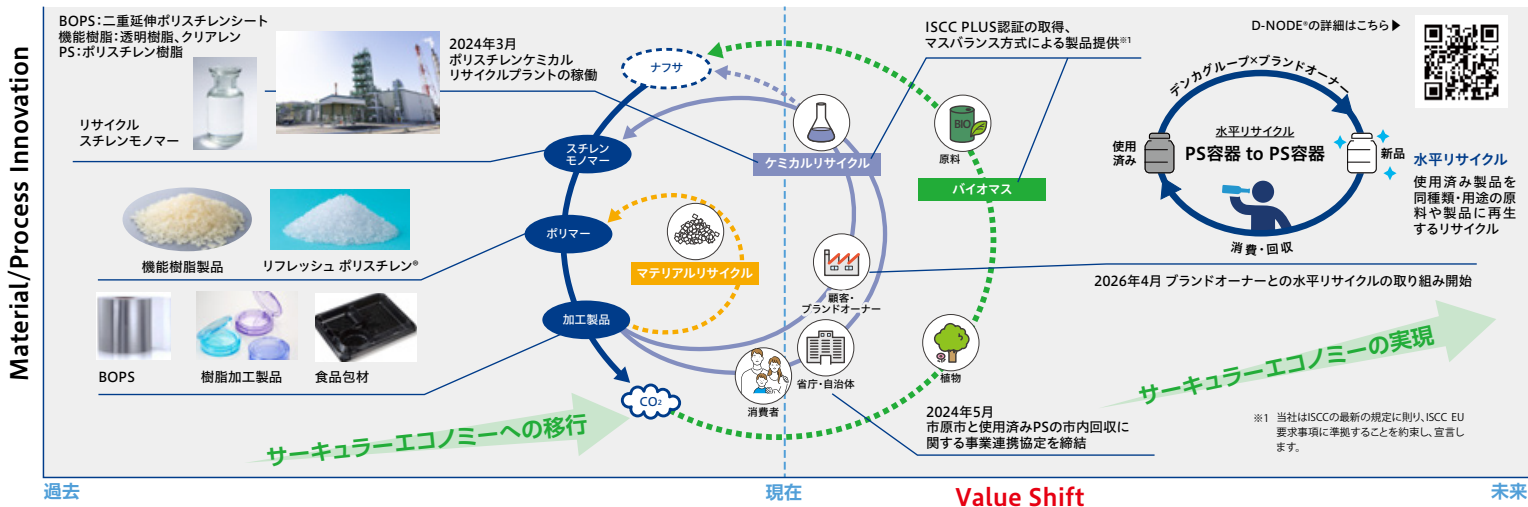
事業を通じた社会への貢献

●カーボンネガティブコンクリート 「CUCO®(クーコ)」プロジェクト

「CUCO」プロジェクトは、NEDO(国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構)で採択された当社と鹿島建設株式会社、株式会社竹中工務店の3社が幹事会社の「グリーンイノベーション基金事業/CO₂を用いたコンクリート等製造技術開発プロジェクト」を実施する55社で構成されたコンソーシアムです。本プロジェクトを通し、高いレベルで汎用性のあるカーボンネガティブコンクリートを実現させるため、炭酸化混和材の開発、施工技術の開発、品質評価技術の確立、実社会への本格的な普及を目指します。また、今回の技術開発で取り組む積極的なコンクリートへのCO₂固定化により、脱炭素から「活性炭」へのステージ移行を推し進め、温室効果ガス削減という社会課題解決に貢献していきます。コンソーシアムの共同開発の成果として、大阪・関西万博にて「CUCO-SUICOMドーム(サステナドーム)」(鹿島建設施工)の躯体の一部に使用された「CUCO-SUICOMショット」やEXPOアリーナの歩道に敷設された「CUCO-SUICOM舗装ブロック」に当社の炭酸化混和材「LEAF®」が使用されています。このコンソーシアムで開発した技術にはCUCOを冠し、社会実装に向けた普及展開を図ります。

ポリマーソリューション部門

ポリマーソリューション全体のバリューシフト



事業を通じた社会への貢献

●デンカグループはサーキュラーエコノミーの実現を通して新しい価値を世の中に提供します

- デンカと連結子会社の東洋スチレン(株)は、新たな資源循環型のリサイクルシステムとして、2024年3月より千葉工場内にポリスチレンケミカルリサイクルプラントを稼働しています。使用済み容器や、製造工場(工程)から出る端材を回収し、化学的に分解してプラスチック製品の原料として再生利用する新しい取り組みであり、サーキュラーエコノミー実現のための第一歩です。
- 千葉県市原市と事業連携協定を締結するとともに、ブランドオーナー等との協業による水平リサイクルを進めています。
- デンカ、東洋スチレン、デンカポリマーでのISCC PLUS認証の取得や、資源循環システムブランド「D-NODE®(ディーノード)」の立ち上げにより、取り組みの実効性を高めた化石由来原料の削減に貢献していきます。
- デンカグループは、お客さま、地域社会、自治体など多様なステークホルダーと連携し、個社では実現不可能な技術開発や水平リサイクルの取り組みを推進し、持続可能な社会の実現に貢献することを目指します。

※1 当社はISCCの最新の規定に則り、ISCC EU要求事項に準拠することを約束し、宣言します。

デンカの無形資産経営による価値創造

4つの無形資産×7つのアクション×5つのプリンシプル(原則)

持続的な企業価値向上

スペシャリティ×サステナビリティ
成長性向上 | 収益力強化 | 社会価値創造

①現状把握

無形資産の状況を可視化・評価



②重要課題特定

戦略上重要な課題を特定



原則1

価格決定力・ゲームチェンジ

独自性の高い無形資産で競争優位を確立し価格決定力やゲームチェンジを実現する



③価値創造・ストーリー構築

無形資産が生み出す価値の進路を描く



原則2

資産形成

将来の価値創造につながる無形資産を継続的に形成・強化する



④投資・資源配分

戦略に基づき投資・資源を最適配分



知財・無形資産ガバナンスガイドライン(内閣府)に基づくデンカの実践フレームワーク

無形資産への投資と活用を通じて、持続的な成長と企業価値向上を実現します。

知財戦略
技術と知的財産で競争優位を構築



- ・IPランドスケープ
- ・知財ポートフォリオ強化
- ・ブランド価値向上

▶P53

人財戦略
人が価値創造の原動力



- ・多様な人材の活躍推進
- ・専門人材の育成
- ・エンゲージメントの向上

▶P61

デンカの無形資産

社会課題の解決と独自の技術・知見を掛け合わせ新たな価値を創造し持続的な成長を実現します

DDX
(デンカ・デジタルトランスフォーメーション)

デジタルの力で事業変革を加速



- ・データ活用による価値創出
- ・業務プロセス改革
- ・デジタルパイロットの育成

▶P58

GX
(環境経営戦略)

環境価値の創出で持続可能な社会へ貢献



- ・カーボンニュートラル推進
- ・循環型社会の実現
- ・環境価値の事業化

▶P69



⑦対話・改善
ステークホルダーと対話し継続的に改善



⑥開示・発信
情報を積極的に開示し価値を発信



⑤実行・ガバナンス

全社体制で着実に実行しガバナンスを強化

原則3 ストーリー発信

価値創造のストーリーをわかりやすく発信し共感と支持を獲得する

原則5

中長期視点

中長期の視点で投資・活用を行い持続的な成長につなげる



原則4

全社ガバナンス

経営層のリーダーシップのもと全社横断で無形資産をマネジメントする



■ ■ ■ ■ 内側リング:4つの無形資産

..... 中間リング:7つのアクション

—— 外側リング:5つのプリンシプル(原則)

新事業開発部門

New business development

メッセージ



執行役員
新事業開発部門長

やま だ まさ ひで
山田 雅英

私たちの役割は、“2030年度以降のデンカを支える新事業・新製品を継続的に創出・実績化すること”です。これを実現するためには、新事業の提案（種まき）、インキュベーション（育成）、実績化（刈り取り）の3つのステージを並行して推進しなければならず、生産技術部門を含む関連事業部門、各事業所と緊密な連携を進めてまいります。

一方で新事業開発には必ず“不確実性”が付きまといます。常に挑戦者の立場を忘れず、客観的データと論理的類推に基づく仮説検証によって、新事業における不確実性を乗り越え、必ず大きな成果の創出につなげてまいります。

研究開発方針

研究開発効率を向上させ、製品開発力を飛躍的に強化することを目指しております。その実現に向けて、生成AI、データサイエンス、MI/BI/PI、実験自動化を駆使した研究開発の大幅な向上に取り組みます。

経営計画「Mission 2030」における戦略（「Mission 2030」実現に向けたロードマップ）

【2025年度実績】

新事業“10個の種”の提案
6テーマで具体的なユーザーへのサンプル供試を実施

メガトレンドに沿った研究開発の強化・推進
約10%に相当する研究テーマの検討中止を実施
→メガトレンドにリソースを集中

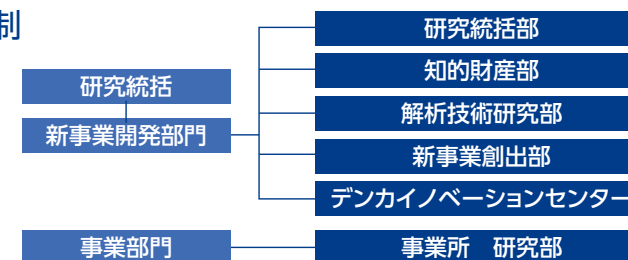
【2027年度目標】

新事業の実績化開始（試験品有償販売含む）
・実験自動化の一部導入
・研究開発プラットフォームの運用
・研究テーマ・リソース管理DBの運用開始

【2030年度目標（ありたい姿）】

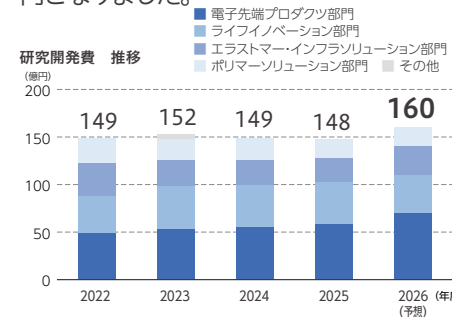
営業利益最大で30億円
“新事業提案→インキュベーション→実績化”が継続的に進捗する仕組みの定着

推進体制



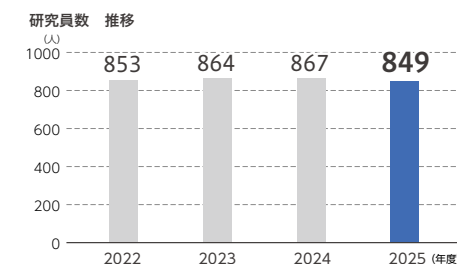
研究開発費（連結）の推移

2022～2024年度の研究開発費は平均150億円／年となり、2025年度は148億円となりました。



研究員数（連結）の推移

2025年度の研究員数は849名となりました。



知的財産の取り組み

1 知財Vision

MISSION

社内外に高付加価値な無形資産を提供し、企業価値を直接・間接的に高めることに集中する。

PURPOSE

知財力とスペシャリティとの融合により、事業価値創出へ導くための羅針盤となる。

CORE VALUE

Specialty : 一人ひとりが希少価値を持つ人財になります。

Diversity : 異なるバックグラウンドや視点を受け入れ、共感し、共に成長します。

Co-creation : 互いに思いやりを持ち、真摯に仕事に向き合います。

2 知財価値最大化に向けた活動

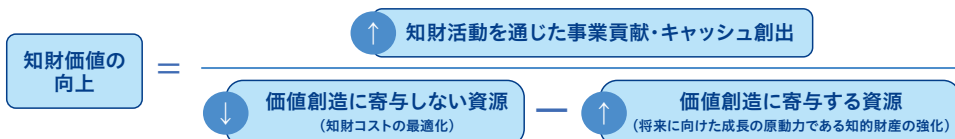
① 経営計画「Mission 2030」実現のための知財戦略

当社は、知的財産を事業の安定化および持続的成長を支える重要な経営資源と位置づけ強化しています。

従来の知財活動は、研究成果や開発製品の保護を主目的としていましたが、現在は事業部門・研究部門に知財担当者を配置し、知財部との「三位一体活動」により、事業価値創出へ貢献する活動へと転換しています。

また、各部門長および事業部門長、研究部門長と中長期の知財戦略を議論する「部門別知財戦略委員会」を毎年開催し、その内容を踏まえた「知財戦略審議会」および取締役会への報告を通じて、事業戦略と整合した知財ポートフォリオ運営を推進しています。

さらに、保有知的財産については、価値創造への貢献度に基づく適正化を進めるとともに、将来の成長を牽引する資源を強化しています。これにより、知財活動を通じた事業貢献、キャッシュ創出を実現していきます。



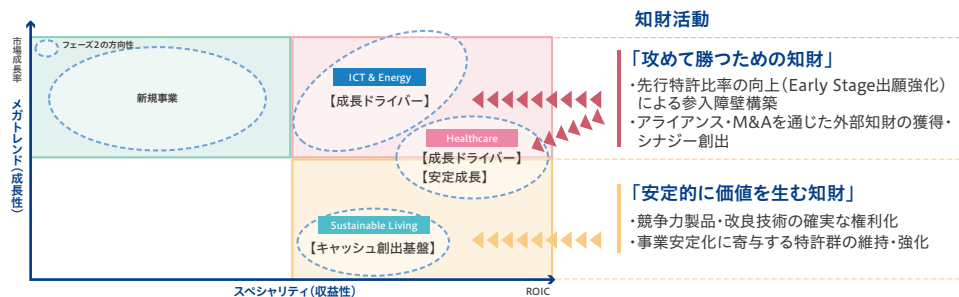
② 事業戦略の実現に向けた知財活動

「Mission 2030」フェーズ2では、事業領域ごとに以下の戦略を設定しています。

・ICT & Energy: 成長ドライバー (成長投資領域) ・Healthcare: 成長ドライバー + 安定成長 (収益拡大領域)

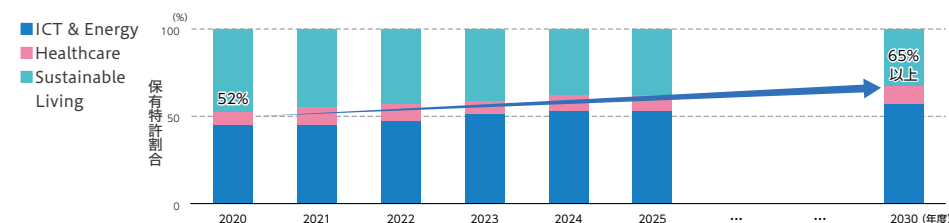
・Sustainable Living: キャッシュ創出基盤 (ポートフォリオ再構築領域)

知財活動においても、これらに対応した戦略を次の通り位置付けております。



さらに、全社横断で知財ポートフォリオの最適化 (選択と集中)・戦略領域への資源配分シフトを継続的に実行しています。その結果、2020年度と比較して、保有特許に占めるICT & EnergyおよびHealthcare分野の構成比は52%から増加しており、成長領域へのポートフォリオ転換が進展しています。

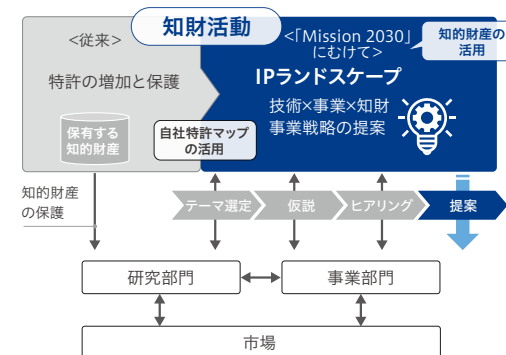
今後も、事業領域毎の戦略により、知財面でも「稼ぐ力の再構築」を進めていきます。



③ IPランドスケープの活用「攻めの知的財産活用」

国内において知財情報の重要性が高まる中、2018年頃から知財業界全体で「IPランドスケープ」の活用が広く浸透してきました。当社においても2020年より取り組みを開始しています。

現在は、幅広い知財情報の解析に生成AIを活用し、技術・事業・知財を融合させた事業戦略の提案を行っています。さらに、M&Aに資する情報提供に加え、既存事業の強みを起点とした「染み出し領域」の深化にも取り組んでいます。これらの活動を通じて、知財戦略が持続的なイノベーション創出の原動力となるよう、取り組みを推進しています。



3 外部からの評価

当社の知的財産は、LexisNexis 社による「特許価値成長力ランキング」で2025年に11位、Patent Result 社が公表する「化学業界 特許資産規模ランキング2025」で7位と高い評価を獲得しており、当社の知財力の客観的指標として裏付けられています。

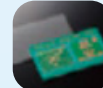
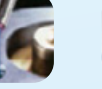
技術プラットフォーム図

コア技術を起点に、価値創造領域を拡大し、未来を切り拓く

デンカの価値創出を支える無形資産の一つが、長年培ってきたコア技術です。社会課題の解決に挑む中で磨かれてきたこれらの技術は、さまざまな事業や製品を生み出してきました。今後は、コア技術とプロセス・プラットフォーム技術を融合・進化させ、メガトレンドを捉えた3つの注力分野を中心に、新たな製品や価値の創出につなげていきます。

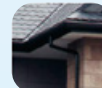
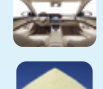
ICT & Energy



 窒化ホウ素粉末	 アセチレンブラック	 球状アルミナ・球状シリカ	 窒化ケイ素粉末	 アロンブライト	 窒化ホウ素成型品
 SNプレート基板	 アルシンク	 エミッター	 スネクトン®	 HITTプレート	 ハードロック OP/UV
 放熱シート	 エレグリップ	 ハードロック剤	 ビニテープ	 サーモフィルムALS	

Sustainable Living



 ポパール	 炭酸化混和材 LEAF	 特殊混和材	 クロロプレンゴム
 透明樹脂	 レコルト®	 トヨドレン	 雨どい
 耐熱樹脂	 Toykalon	 BOPSシート	 クリアレン

Healthcare



 インフルエンザワクチン	 抗原迅速診断キット (インフルエンザ、 新型コロナウイルス等)
 臨床化学検査試薬	 ウイルス検査試薬

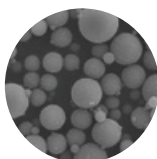
プロセス・プラットフォーム技術

 無機材料加工 単結晶加工・焼結 無機配合・切断加工	 配合設計 有機配合・無機 配合有機・無機複合化	 高分子加工 積層・二軸延伸 表面加飾 紡糸・塗工・異形押出	 ケミカル リサイクル	 精製・製剤化	 固相化・ デバイス化
--	--	---	--	---	--

コア技術



高温無機合成
高温制御
雰囲気制御



無機粉末合成
形態制御
組成制御



高分子合成
アニオン重合
ラジカル重合
重合制御



バイオテクノロジー
培養、抗原抗体技術
遺伝子組み換え

新事業創出 新事業候補10テーマの取り組み

ICT & Energy、Healthcare、Sustainable Livingの各領域を中核に、新事業候補テーマの創出に継続的に取り組んでいます。当社のコア技術に、スタートアップ、アカデミア等とのオープンイノベーションを融合し、事業化を見据えた価値創出を目指します。本テーマ群を2030年度以降の事業ポートフォリオを支える中長期戦略の一環と位置付け、持続的成長と収益基盤の強化を推進していきます。

デンカ
イノベーションセンター
新規材料研究部
うちだ ひかり
内田 光



3.次世代高放熱フィラー（コア技術×スタートアップ連携）

当社コア技術を基盤とし、スタートアップとの連携を通じて、熱伝導性能および信頼性の高度化を図り、競争優位性の強化を進めています。具体的には、窒化ホウ素ナノチューブ(BNNT)の共同開発に加え、異種材料の複合化やコーティングによる表面改質技術など、多様なアプローチによる性能向上に取り組んでいます。

新事業創出部
かけがわ あやこ
掛川 彩子



5.航空宇宙用材料（コア技術×オープンイノベーション）

宇宙開発におけるエコシステム構築が世界中で活発化する中、固有の無機材料のコア技術を、オープンイノベーションを通じて発展させて、極限環境向け材料の開発を進めています。世界の宇宙開発への貢献を目指します。

新事業創出部
やました ゆうか
山下 優香



6.次々世代通信用材料（コア技術×アカデミア）

2030年以降の6G商用化を見据え、低誘電率・低誘電正接を実現する次世代樹脂の開発を、アカデミアとの連携により推進しています。独自のコア技術を高度化することで、高周波領域における信号伝送損失の低減に貢献し、高速通信のさらなる進化を支える材料の実用化を目指しています。

有機材料研究部
なかむら ゆうや
中村 友哉



8.既存材料のバイオ機能材料への応用（コア技術）

当社のコア技術である有機・無機・バイオの知見を融合し、バイオ機能材料の開発を推進しています。パーソナルケア分野における人々の生活の質(QoL)向上に加え、細胞培養領域では再生医療を支える材料開発に取り組むなど、当社の新規事業をけん引するテーマの創出を進めています。

新事業創出部



かじわら けいご
梶原 圭悟

9.デジタル診断（コア技術×スタートアップ連携）

体外診断薬のコア技術に、スタートアップのデジタル・AI技術を融合することで、診断精度の向上と疾患管理の高度化を推進しています。データに基づく新たな価値創出を通じて、医療ニーズへの対応力を高めています。

ICT & Energy

フェーズ 2 (2026-2028)

- 1.導電性高分子(CVC:クレバ)
- 2.高性能・多機能樹脂
(CVC:AresMaterials)
- 3.次世代高放熱フィラー
(CVC:NaiEEL Technology)
- 4.次世代エネルギー用材料

最先端サーマルマネジメント
先端半導体、電力インフラ

フェーズ 3 (2029-2030)

- 5.航空宇宙用材料
- 6.次々世代通信用材料
(アカデミア)

2031～

高信頼領域への展開:使用環境の
厳格化に応じた段階的な用途拡張

Healthcare/Sustainable Living

フェーズ 2 (2026-2028)

- 7.技術ライセンス
- 8.既存材料のバイオ機能材料
への応用(アカデミア)
- 9.デジタル診断
(CVC:AeviceHealth)

診断・臨床試験事業
強化、拡大

フェーズ 3 (2029-2030)

- 10.CO₂利用技術
(アカデミア)

2031～

素材技術の応用によるサステナブルな
ヘルス&パーソナルケア領域への拡張

生産技術部門 Technology ～プロセス革新～

生産技術部門長メッセージ



執行役員 生産技術部門

にし むら こう じ
西村 浩二

2026年度より、環境保安部、品質保証部、生産技術部、エンジニアリング部の4部署の機能を統合し、「生産技術部門」を新設しました。近年の人口減少に伴う現場力の低下や、安全管理、さらには昨今の品質問題は、当社にとって重要な経営課題であり、従来の機能別・部署別の部分最適化から、ものづくり全体を貫く構造的な全体最適化への変革が求められています。本部門では、環境保安が操業の前提条件を支え、生産技術が労働生産性の高いプロセスとして具現化し、エンジニアリングが将来の設備と競争力の姿を描き、品質保証がステークホルダーからの信頼向上を担う、これらの機能を一体として統合します。プロセスの構想・設計段階から運転・保全に至るまでを一環として捉え、全体最適化を実現する中核機能としての役割を果たしてまいります。

経営計画「Mission 2030」フェーズ2では、生産技術部門の部門横断的な知見とデータ活用を基盤に、プロセス革新とDX化をさらに加速し、“統合の力”を新たな価値創造と持続的な利益貢献につなげることで、資本効率を意識した投資効果の最大化と収益力の向上に貢献します。

安全最優先

▶ P86

品質保証マネジメント

▶ P88

組織の変革と生産性向上のための 「プロセス革新」と「工場DX」の取り組み

生産技術部は、経営計画の実現に向けて生産技術と研究開発を連携させ、総合的な技術戦略の立案・推進を担います。戦略ロードマップに基づき、テーマの選定や改廃、リソース配分をデータドリブンで実施し、設備投資や労務費などの固定費管理も強化し、効率的な生産体制と企業価値向上に貢献します。

少子高齢化と労働人口減少が加速する中、限られた人財で持続的な生産活動を行うため、デジタル技術やフィジカルAI技術などを最大限に活用し、既存プロセスを大幅に改革することで組織の変革を図り、労働生産性を向上させる取り組みに邁進します。

VOICE

製造工程自動化の取り組み

大牟田工場 生産技術部

たけ とみ ゆう ま
武富悠真

労働人口の減少が深刻化する中、ロボット技術の活用による製造工程の自動化は不可欠な取り組みです。自動化の推進にあたっては、現行手法の単純な置き換えにとどまることなく、抜本的なプロセス革新の視点を取り入れることで、労働生産性の向上のみならず、品質の向上・安定化を目指しています。今後、製造を含めた関連部門との連携をさらに強化しながら、自動化の実現に向けて取り組んでいきます。

熟練者の技の自動化

渋川工場 生産技術部

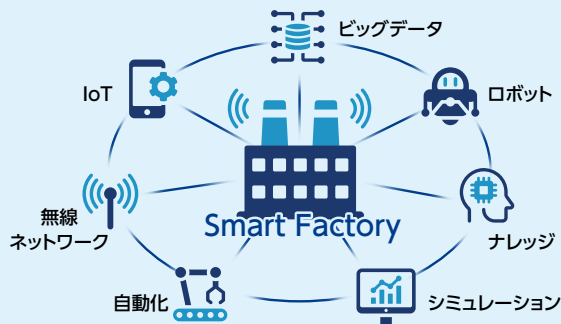
てん じん かず き
天神和樹

渋川工場では、半導体の微細化を支えるエミッターを製造していますが、熟練者の技術を要する工程が多く、技術習得に時間を要することが課題です。将来の労働者人口減少も見据え、属人的な作業を見直し、熟練者の技を工程へ落とし込むことで、誰でも同じ品質の製品を安定して作れるよう自動化を進めています。今後は、難易度の高い業務のスキルレス化や開発品の量産検討にも取り組み、安定供給体制の強化を目指します。

経営計画「Mission 2030」の目標達成に向けて

【2025年度 実績】

- プロセス革新を優先して実施する製品および工場を選別し、「選択と集中」の考え方に基づいた施策を推進しています。2025年度は、デジタル技術およびロボット技術活用、新規プロセス導入などを中心としたプロセス革新投資を50件実施し、生産性向上と競争力強化に向けた取り組みを進展させました。
- 生産現場におけるDX戦略を「モノづくりに喜びを感じられるスマートファクトリーの実現」と定め、工場DXを全社的に推進中です。「ありたい姿」を明確化した上で、目標達成に必要な業務プロセスの再設計、システム構想の策定およびKPIの設定を行うことで、実効性のある施策を展開しています。



【取り組み事例】



①熟練技のデジタル化による生産革新

電子部品の製造工程において、手作業かつ熟練者に依存している作業の自動化を推進中。熟練者の作業動作のデジタル化と各種事象を科学的に解析することで、「熟練者の技」の再現・標準化に取り組んでいる。これにより、作業のスキルレス化を実現するとともに、生産性の向上を図っています。



②品質管理・生産管理強化および省力化

医薬品の生産工程中の外観検査プロセスにおいて、画像認識AI技術を活用した自動化を推進中。目視に依存しない高精度な自動判定を実現することで、品質の一層の安定化を進めるとともに、省人化による効率向上と生産性の一層の向上を図っています。



③生産工程における異常予兆検知

電子材料の生産工程において、デジタル化技術を活用した品質安定化を推進中。生産条件、操業データ、品質データなどの現場データをデジタル化し、異常傾向の早期検知の他、機械学習を用いた品質不良要因抽出にも取り組んでいます。

【2027年度 計画】

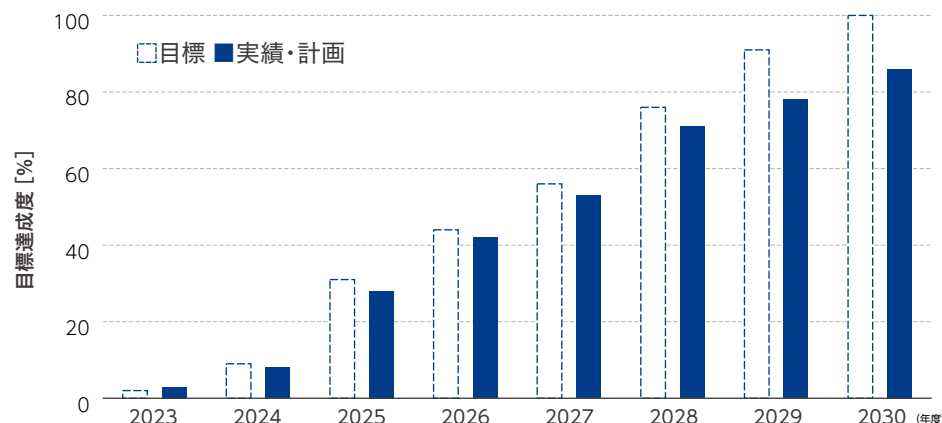
- 2024から2027年度までの4年間で、プロセス革新テーマ約180件を実行し、2030年度までの目標に対して、55%の省力化を達成する計画で進めています。なお、事業性、省力化効果、コスト構成等の観点から優先順位、検討テーマの見直しを行い、目標達成を図ります。
- また、プロセス革新技術の情報共有、横展開、個別最適から全体最適への変遷などを考慮し対応を図ります。

【2030年度目標(ありたい姿)】

- 少子高齢化と労働人口の減少が加速する社会環境の中、限られた人財で継続的な生産活動を実現するため労働生産性の向上を図ります。
- スマート工場化を進め、IoT、ビッグデータ解析、AI、ロボット技術を活用し、革新的な技術を取り入れた、時代の流れに合わせて進化し続ける工場を目指します。
- 部門間の連携を強化し、全体最適を考慮したプロセス革新の推進により、組織やビジネスモデルを変革し、競争優位性を確保します。

省力化目標に対する達成度の推移

(2030年度の省力化目標人数を100として算出)



経営計画「Mission 2030」を起点としたDDX(Denka Digital Transformation)

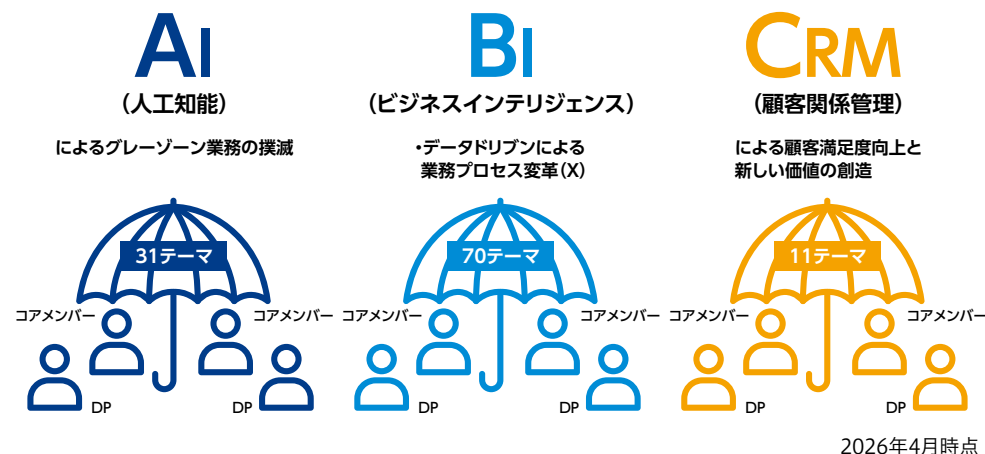
DDXのビジョンと現在地

当社は、「Mission 2030」の実現に向けた重要施策として、Denka Digital Transformation(DDX)を全社的に推進しています。2024年度に「デジタルと化学を融合し、世界をより良くするスペシャリストになる」というビジョンのもと、DXを単なる業務効率化にとどまらず、ビジネスモデルや業務プロセスの変革を通じた企業価値向上を目指す取り組みと位置付け、事業部門とコーポレート部が一体となりDX戦略および全社共通のDDXロードマップを整備しました。

DDXの推進にあたっては、業務に精通した人財をDigital Pilot(DP)として育成するとともに、全社で連携しながら、テーマ創出から実装・定着までを担う体制を構築しています。2025年度には一部テーマで具体的な成果が創出され、2026年度はこれらの成果を踏まえた展開と新たな成果創出に取り組めます。さらに、生成AIやデータ活用による業務変革を加速し、営業・マーケティング領域では「稼ぐ力の再構築」の視点から営業DXを強化していきます。



DDX推進のための3つのプロジェクト



1 全社巻き込み型

DX推進部門だけの取り組みではなく、5事業部門、16のコーポレート部門がそれぞれ主体的に推進できる仕組みを確立しています。

全社のDXを牽引するデジタル戦略部DX支援課と、全事業部門／コーポレート部門から任命されたコアメンバーと共創で、DDXテーマの実装を進めています。

※DP: Digital Pilot。社内のデジタル活用・DX推進の先導役。

2 最小投資で最大成果を目指す

インフラ整備など最低限の投資は計画的に実施していきますが、既存のICT資産を最大限に活用していく方針です。また、システムやアプリケーションは全社で同じものを導入することで二重・三重投資を防ぎ、全社最適を徹底しています。

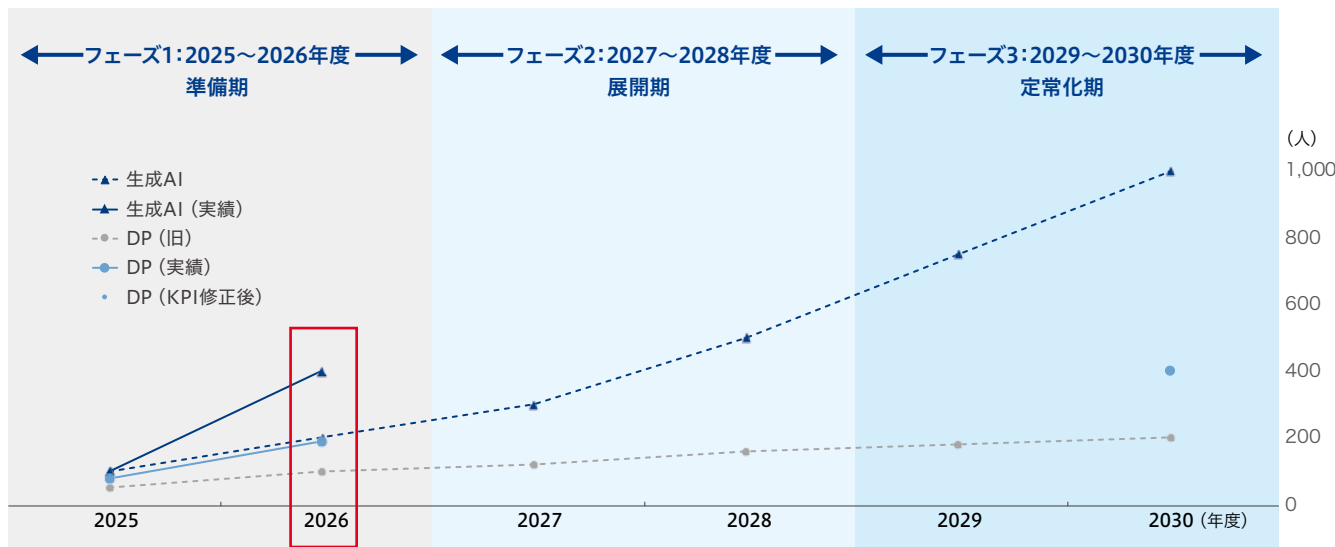
3 「対話と統制」で推進

マネジメントとしての一定の統制や、プロジェクトを取りまとめるデジタル戦略部の役割は重要ですが、それ以上に、当社のコアバリューである「共感」を大切にしています。デジタル戦略部と現場の対話は年間100回以上行っており、全拠点を対象に粘り強く浸透を図ってきました。

DDXロードマップ

経営計画「Mission 2030」の目標達成に向けて

DDXロードマップ



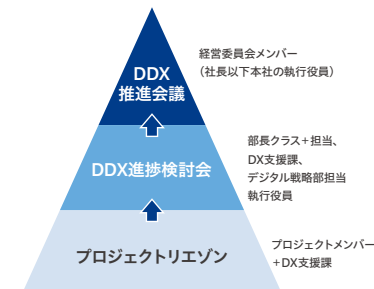
DXに関するKPI・KGI

DXに関するKPI

DDXの進捗を測定するためのKPIは、2024年度下期に設定し、現在も継続的に活用しています。各DDXテーマについては、課題解決への寄与度や成果をKPIに基づき定期的に評価し、その結果を踏まえてテーマの優先順位の見直しや改廃を行い、経営資源の再配分に関する意思決定に反映しています。また、DPの育成についても、取り組みの進展を踏まえ指標の上方修正を行い、人財育成の加速につなげています。これらの運用を通じて、DDXは重点領域への集中と成果創出を両立しながら、着実に展開を拡大しています。

2030年度目標

- 生成AIの活用：
生成AIアカウント数を1000人
- デジタル人財育成
DP:400人育成
- CRMを活用する営業部:80%



推進体制および成果創出の仕組み

当社では、全事業部門およびコーポレート部においてDDXテーマを設定し、DXを全社的に推進しています。各テーマの推進にあたっては、DXプロデューサー、DX推進者、DXコーディネーター、コメンター（DPを含む実務担当者）といった役割を明確化し、DX支援課と連携しながら実行しています。現業に精通したDPが中心となることで、単なる業務効率化にとどまらず、データやデジタル技術を活用した価値創出へとつなげています。

進捗については現場・マネジメント層・経営層の三層で可視化し、KPIに基づいて定期的にモニタリングしています。生成AIの活用状況やDPの育成・活躍状況に加え、各テーマが業務改革や意思決定の高度化にどの程度寄与しているかを重視し、優先順位の見直しやリソース配分に反映しています。また、BI等を活用したデータの可視化や分析を進めるとともに、分析結果を意思決定に結びつける運用を強化しています。こうした仕組みにより、限られた経営資源を重点テーマへ集中し、成果創出の最大化を図っています。

こうした体制のもと、DDXは計画段階から実行フェーズへと移行し、成果創出を重視した運用を推進しています。

【2025年度 実績】

DDXの推進にあたって、テーマを広く展開するだけでなく、優先順位を明確にしたうえで取り組みを進めています。多くのテーマがある中で、重点領域を設定し、短期間で成果につながるテーマから着実に実行することで、取り組みの実効性を高めています。2025年度の実績としては、成果創出に至ったテーマが19件、成果創出に向けて実行中のテーマが55件となっており、多くの取り組みが具体的な成果創出および実行段階に移行しています。金額効果や省人化などの指標を通して成果を評価しており、その代表的な指標として、年間で約68,000時間の業務削減効果を創出しています。

こうした進捗は、優先順位に基づいた推進の結果であり、DDXが計画段階から実行フェーズへと着実に進展していることを示しています。

生成AIの全社展開

一昨年に本社部門を中心に約100名で試行を実施した生成AIを昨年度より全社展開しました。資料作成・翻訳・要約、社内情報の検索、メール作成など、日常業務の幅広い場面で活用が進み、アカウント数は2025年度末時点で約400名と、当初目標の300名を上回る水準となっています。

アカウントは全社員に一律配布せず、利用目的を明確にしたうえでの利用申請を必須としています。配布数ではなく実利用と成果に結び付ける狙いで、利用拡大の局面でも積極的に活用しているユーザーの割合は約95%を保っています。

生成AIを活用した価値創出への取り組みも加速しています。化学業界の新規事業開発は、専門的な知識・経験・人脈への依存度が高く、若手が実現性のある発想を形にしにくいという構造的な課題があります。当社では「生成AIで30年の知識・経験を飛び越える」を合い言葉に、既存素材の新しい用途を探るアイディエーションに生成AIを取り入れました。検討プロセスに沿った複数のプロンプトを通じ、2025年度に挙げたアイデアのうち約4割がテーマ化検討の候補となっています。コスト・人財・時間のいずれの面でも、従来のやり方に比べ大幅に効率化が進みました。

本年度も引き続き、生成AIの活用領域を社内のさまざまな業務に広げ、新しい価値づくりにつながる場面を増やしていきたいと考えています。

生成AIの全社展開状況



VOICE

日本は、生成AIそのものの開発では後れをとったものの、現場や実体と結びつけた活用領域においては、強みを発揮し得ると期待されています。

生成AIを人の知見や判断を補完する手段として、材料開発の現場に取り入れていきたいと考えています。

電子・先端プロダクツ部門／エラストマー・インフラソリューション部門／
ポリマーソリューション部門 高分子研究部

にし の こう へい
西野 広平

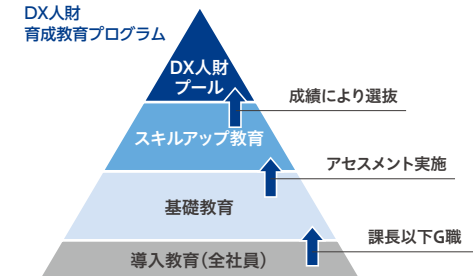


Digital Pilotの活用

DX推進を牽引するDigital Pilot(DP)は着実に増加しており、2026年度には新たに117名が認定され、合計で186名となりました。

現業に精通した人財がDXの知識を活用し、業務変革や新たな価値創出を実現する取り組みは、収益力向上と競争力強化に直結しています。各部門においては、データ活用や業務プロセス改革を通じた成果が顕在化しており、DPが現場変革の中核として機能しています。

また、DPのさらなる活躍を後押しするため、DDXの中心となる生成AIやデータ活用のフォローアップ研修を実施しています。今後は、データの中核をなす基幹業務領域の研修も実施し、各分野での取り組みの加速と現場への展開につなげています。こうした進展を踏まえ、経営計画「Mission 2030」達成に向けたDP育成目標は当初の200名から400名へと上方修正しました。今後もDPの育成・活用を通じて、全社最適でのDX推進を加速し、持続的な企業価値向上の実現を目指していきます。



VOICE

全社的なDXの推進により、社員一人ひとりだけでなく、組織全体の柔軟性も高まってきていると感じています。

その力を活かし、安全分野ではさまざまなデータをリアルタイムに活用し、新たな価値「危険を予測し、未然に防ぐ仕組み」の実現を目指します。

まえ かわ ひろ あき
生産技術部門環境保安部安全管理課 前川 博昭



IT基盤

当社では、生成AIをはじめとするデジタル技術の活用基盤の強化に取り組んでいます。データ活用に関するルール整備やアクセス権管理などのガバナンスを確保するとともに、社内データを横断的に活用できる環境を整備し、全社的なデータ活用を支える共通基盤を構築しています。加えて、分散していたデータの一元化を推進することで、生成AIの活用高度化とデータドリブンな意思決定の実現を支えています。

CHROメッセージ

常務執行役員
Chief Human
Resource Officer
(CHRO)

はら けい
原 敬

当社が「稼ぐ力」を再構築し、経営計画「Mission 2030」を実現できるかどうかは、人財の変革にかかっています。競争優位を維持するためには「技術」「設備」に加え『挑戦』『誠実』『共感』を成果に結びつける人と組織を持てるかに尽きます。一方で、現実には、従来の延長線上のやり方では競争を勝ち抜けない局面に入っています。今、私たちに求められているのは、「強い組織」への明確な転換です。

顧客価値を創出し切る営業力、自ら問いを立て答えを導く思考力、そして既存の枠組みにとらわれず変革を実行しきる力——これらを持つ組織へと進化できなければ、稼ぐ力の再構築は成し遂げられません。これからの人財戦略は「育てる」だけでは不十分です。求めるレベルに到達できない場合には、配置・評価・登用を含めたシステムを見直し、強い組織にふさわしい人財ポートフォリオへと入れ替えていく覚悟が必要です。挑戦し成果を出す人財が報われる仕組みを徹底すると同時に、変革を牽引できる中核人財の獲得・育成を加速します。私たちは、失敗を恐れず挑戦する人財、多様な価値観を受け入れながら価値創出に結びつける人財を引き続き求めていきます。しかしそれ以上に重要なのは、その力を最大限発揮させる「強い組織」をつくり上げることです。これはCHROとしての最重要責務であり、組織・制度・文化のすべてを見直し、断行していきます。人財の変革なくして、企業価値の向上はありません。個の成長と組織の競争力を同時に引き上げることで、「稼ぐ力」を持続的に生み出せる企業へと進化させていきます。

経営計画「Mission 2030」への道筋

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。

「Mission 2030」
フェーズ2の戦略

稼ぐ力の再構築

「挑戦」
×
「実行力」

「Mission 2030」
フェーズ3以降

目指す姿

自ら挑戦し実行する
「自律型」人財が
最大限力を
発揮させる強い組織

戦略実現の基盤要素と人財テーマ

事業継続性、成長事業の推進力
次世代リーダー候補の育成

ICT & Energy, Healthcareの競争力
事業成長を支える人財基盤の強化

意思決定の多様性、組織変革力
女性管理職比率・多様な人財登用

実行力、個人ならびに組織の好循環
エンゲージメントスコア

生産性、持続的な成果創出
健康関連指標

方針と戦略

方針

戦略

1.
**人財育成
体制の強化**

将来の経営層育成と、全社一貫の教育体系の構築および自ら学ぶ文化の醸成を通じて、次世代リーダー候補の育成をはじめとする人財育成体制の強化により、成長事業の競争力を支える人財基盤の構築を進める。

2.
**ダイバーシティ、
エクイティ&
インクルージョン
の推進**

多様な考え方を持った人財が活躍できる職場環境・制度・文化の醸成を実現することで、多様な視点を意思決定に取り込み、変化の大きい市場環境に対する組織の適応力を高める。

3.
**健康経営と
働き方改革**

「明日も来なくなる職場」のための制度改革推進と、従業員が能力を最大限発揮できる環境整備により、実行力と生産性の向上につなげる。

目指す姿に向けた取り組みとKPI

経営計画「Mission 2030」の人財価値創造では、「人財育成体制の強化」「ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン」「健康経営と働き方改革」を方針（マテリアリティ）として掲げ、それぞれに紐づく中長期のKPIを設定しています。

方針	フェーズ1の主な取り組み	フェーズ2の計画・施策
1. 人財育成体制の強化	●戦略的人事異動の運用開始 ●人財育成プログラムの見直し ●キャリアプランニング委員会の立ち上げ ●自己啓発支援制度導入 ●サブスク型e-Learning導入（管理職限定）	自律型人財の育成と学習基盤の高度化 人財育成強化 ▶自律的キャリア実現支援 ▶タレントマネジメントとの連携 ▶全社一貫教育システムの構築 新人事制度（人的投資） ▶プロフェッショナル制度 ▶地域限定G職 次世代リーダー教育 ▶キャリアプランニング委員会
2. ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョンの推進	●採用ポートフォリオの拡張 ●社外取締役×女性管理職パネルディスカッションイベントの実施 ●Women's Career Journeyの開催（継続開催） ●DE&I推進の全社方針の制定 ●仕事と介護の両立推進月間	多様な人財の登用と仕事とライフイベントの両立支援 ▶グローバルタスクフォース ▶グローバル人財育成 ▶グローバル人財採用 ●多様なリーダー育成のしくみ強化 ●多様な人財登用の意識醸成・機会創出 育児・介護の両立支援・制度浸透 ▶管理職向け研修 ▶制度・法改正の情報発信
3. 健康経営と働き方改革	●社内公募制度の開始 ●経営層によるタウンホールミーティング・ランチ会の開催 ●健康経営優良法人（ホワイト500）に2023年から3年連続で認定 ●就業時間内の全面禁煙化 ●労使共催デンカウォーキング大会の実施（2022年より毎年開催） 	健康経営の推進とエンゲージメント向上 ●健康セミナー等の継続開催 ファシリティ投資 ▶コミュニケーションスペースの拡大 ▶皆が集うオフィスレイアウト 社内コミュニティの充実 ▶タウンホールミーティング ▶クロスコミュニケーション ▶座談会

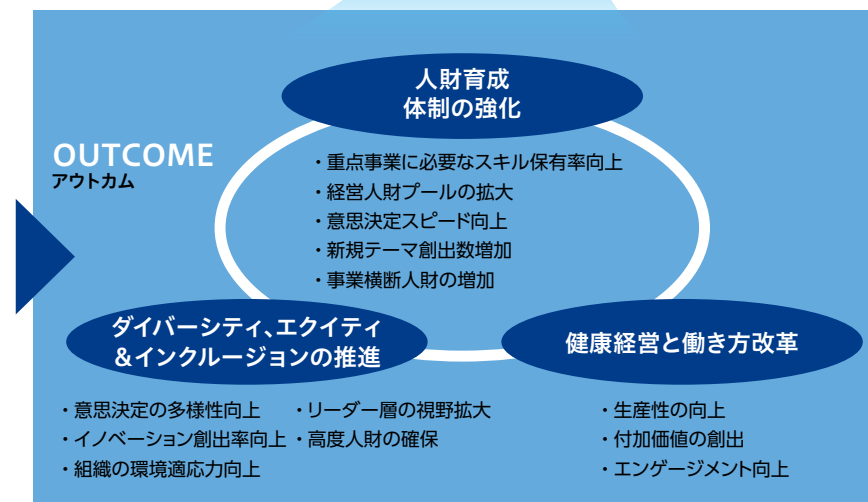
ROE向上に寄与

目指す姿

自ら挑戦し実行する
「自律型」人財が最大限力を
発揮させる強い組織

方針	KPI	2025年度実績	2026年度目標	2030年度目標
1. 人財育成体制の強化	社員が価値を感じる研修の提供	研修満足度調査を実施し、「良好水準」を目指す。*NPSにて評価		
2. ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョンの推進	女性管理職比率※1	6%	8%	15%
	男性育児休業取得率	78%	80%	85%
3. 健康経営と働き方改革	従業員エンゲージメントの向上	—	—	エンゲージメントの可視化と持続的な改善
	時間外労働の削減	142時間/年・人	140時間/年・人	120時間/年・人
	年次有給休暇取得率の向上	77%	80%	100%
	体重適正者	63%	68%	80%
	高ストレス者	13%	12%	10%以下
	良い運動習慣	39%	40%	40%
	喫煙者比率の低減	23%	21%	12%以下

※1再雇用等を含まない正社員のみで算出



目指す姿に向けた取り組み

1. 人材育成体制の強化

自律型人材の育成と学習基盤の高度化

当社では、人材戦略の実現に向け、全社一貫の教育体系の構築を推進しています。フェーズ1では学ぶ仕組みを構築し、フェーズ2では学びを事業成果へ転換する組織能力を構築することで、自律型人材の育成と強い組織の形成に繋げていきます。

フェーズ1の取り組み(基盤整備)

階層別人材育成

若手社員を対象に、思考力・巻き込み力・ロジカルコミュニケーションなど、職種を問わず求められるビジネス基礎力を段階的に習得する5年間の育成カリキュラムを整備しました。管理職層には、役割転換(トランジション)を重視した研修を実施し、組織運営力・部下育成力の強化を図っています。



学習基盤の整備

LMS(学習管理システム)の導入により、教育プラットフォームを統合。受講履歴や学習時間を一元管理し、教育機会のアクセス性向上と施策の改善・高度化につながるデータ基盤を整備しました。初年度のログイン率は94.3%となり、全社的な利用定着を図ることができました。

94.3%

LMS初年度ログイン率

自律学習の促進

管理者向けサブスクリプション型e-ラーニングや自己啓発支援制度を通じ、自律的な学習を支援しています。2025年度はサブスクリプション型e-ラーニングの導入初年度となりましたが、学習時間は当初目標の2倍以上となりました。今後は、実務に直結する学びへの転換を重視し、学習内容を業務課題の解決や成果創出につなげる仕組みづくりを進めるとともに、自己啓発支援制度の活用促進を通じて、社員一人ひとりが主体的に学び続ける文化の定着を図ってまいります。

成果・効果

- 教育基盤の標準化・可視化
- 若手社員の業務遂行力・課題解決力の向上
- 管理職の組織運営力・部下育成力の強化
- 自律学習文化の醸成

フェーズ2の計画・施策(高度化・展開)

教育データの活用による育成施策の高度化や学習成果の可視化・共有を通じて、個人の学びを組織全体へ波及させ、変化の激しい事業環境にも柔軟に対応できる自律型人材の育成と持続的な企業価値向上を目指してまいります。

サクセッションプラン(キャリアプランニング委員会)

キャリアプランニング委員会では、事業成果の創出と将来の成長を担う経営人材の計画的な育成を進めています。事業成果創出力、実行力、変革推進力を備えた人材を継続的に育成・登用し、事業戦略の強化を実現してまいります。

挑戦と成果が適正に評価される仕組みを通じ、適材適所の配置と人材ポートフォリオの最適化を推進することで、事業環境の変化に対応できる強い組織の構築を目指しています。

経営成果創出力

実行力

変革推進力

これらの取り組みを通じて、「今、結果を出せる人材」と「将来も事業を伸ばせる人材」を継続的に創出し、持続的な成長と企業価値向上を実現してまいります。

グローバルタスクフォース

事業環境や市場構造が大きく変化する中、多様な環境・文化・市場において価値を創出できるグローバル人材の育成を推進しています。海外拠点や異なる事業・機能との協働を通じ、多様な価値観やビジネス慣行を理解しながら課題解決に取り組む機会を提供し、変化への対応力と事業推進力の向上を図っています。

多様性適応力

グローバル経営視点

外部環境対応力

これらの能力を備えた人材を継続的に育成することで、「どこでも成果を出せる人材」を創出し、成長事業の競争力強化と持続的な企業価値向上につなげていきます。

目指す姿に向けた取り組み

2.「ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョンの推進」

フェーズ1では、多様な人財が能力を最大限に発揮できる組織風土の醸成と基盤整備を進めました。フェーズ2では、多様性を意思決定や価値創出に活かすことで、組織の変革力と競争力を高め、成長事業の競争力強化につなげていきます。

フェーズ1の取り組み(基盤整備)

経営層のコミットメント強化

DE&I基本方針の策定、社長メッセージとともに全社へ発信したほか、DE&I・アンコンシャスバイアスに関する全社員向けe-ラーニングを実施しました。経営層との対話では、女性活躍推進上の課題や女性管理職登用に向けた施策、各部門の実践事例について議論を重ねました。

役員セッション
(2025年度)

計4回

「DE&Iは人事施策
ではなく経営課題」



女性管理職キャリア形成・両立支援

女性管理職比率の向上に向け、キャリア形成支援とライフイベントとの両立支援を推進しました。

育休復職者向けセミナー

23名

受講者数(2025年度)

長期的な視点で自身のキャリアを
自律的に描く意欲向上を図りました。

新任管理職向けセミナー

48名

参加者数(2025年度)

個々のライフスタイルに応じた働き
方を実現できる職場づくりへの意
識向上を図りました。

Women's Career Journey

計2回開催

(2025年度)

活躍する女性社員が自身のキャリ
アや展望を共有することで、若手女
性社員が自らのキャリアを主体的
に考える機会を提供しました。

成果・効果

- DE&Iを経営課題として捉える
共通認識を醸成
- 女性活躍推進への主体的関与が拡大
- 両立支援への理解が深化
- 多様な人財が活躍できる職場づくりが前進

フェーズ2の計画・施策(高度化・展開)

今後は、これまでの風土醸成や意識改革をベースにし、制度面の整備・拡充を進めます。多様な働き方を支える環境づくりを進めるとともに、育児・介護・治療などライフイベントとの両立支援を強化し、管理職のマネジメント力向上や制度活用の浸透を図っていきます。こうした取り組みを通じて、社員一人ひとりが自分らしい専門性を身につけ、なれる最高の自分を目指す会社を実現していきます。

3. 健康経営と働き方改革

フェーズ1では、従業員が安心して能力を発揮できる基盤を整備し、フェーズ2では、健康経営とエンゲージメント向上を通じて個人と組織のパフォーマンスを最大化することで、実行力と生産性を高めていきます。

フェーズ1の取り組み(基盤整備)

タウンホールMTG・ランチ会

従業員エンゲージメントサーベイで経営層との心理的な距離が遠いという課題が明らかになり、経営層によるタウンホールミーティングや若手社員とのランチ会などを実施しました。経営層との対話機会を拡充し、経営方針の浸透と管理職の意識・行動変容を促し、声を上げやすく挑戦しやすい企業風土の醸成につなげています。

参加者の声・レビュー(抜粋)



「トップの意思決定の背景が理解でき、納得感が高まった」



「役員の人財に対する考え方がマネジ
メントに活かした」

(参加者アンケートより抜粋)

デンカ健康week

健康経営への理解を深め、健康づくりへの主体的な行動を促進するため、健康週間「デンカ健康week」を設定し、期間中は毎日健康セミナーを開催しました。

約1,200名

デンカウォーキング大会
参加者数(2025年6月)



転倒事故予防

転倒災害が多く発生している実態を踏まえ、千葉工場で行行測定会を実施し、測定結果を踏まえた運動指導を行いました。

約100名

歩行測定会参加者数
(2025年度/千葉工場)



成果・効果

- 経営方針の浸透
- 管理職の意識・行動変容
- 健康意識の向上
- 組織の一体感醸成
- 挑戦しやすい風土の醸成

フェーズ2の計画・施策(高度化・展開)

社員一人ひとりが存分に能力を発揮できる環境づくりと、家族を含めた健康づくり・幸せづくりを目指すため、従来の活動を基盤として、セミナーを通じたボリュレーションアプローチを継続してまいります。健康課題分析の結果を踏まえ、生活習慣病、がん、メンタルヘルスを従業員の健康課題と位置づけ、健康保険組合や医療専門職と連携し、PDCAを回すことで健康経営のさらなる充実を図ります。また、2026年度から毎年エンゲージメントサーベイを実施し、働き方改革を含む各種施策の効果検証および改善状況を継続的にモニタリングしてまいります。

SPECIAL TALK 一人財戦略部座談会

一人の社員がデンカで活躍するまでには、実は多くの人が関わっています。採用から育成、人財活用、健康経営、給与・福利厚生、そして制度づくりまで。今回は、人財戦略部の6名が集まり、それぞれの仕事と、その先にある共通の思いについて語り合いました。



これまでの経験

飯嶋(労政グループ)：

- ・ 2012年入社。渋川工場で総務・人事を担当後、2026年4月に本社へ異動。
- ・ 労政グループで人事制度設計や労使協議を担当。

徳永(人財育成推進課)：

- ・ 2024年入社。大牟田工場の総務課で人事業務を担当後、2026年1月に本社へ異動。
- ・ 若手社員や7級社員向けの研修を担当。

土田(ウェルネス・DE&I推進課)：

- ・ 2020年入社。2025年4月に営業部門からウェルネス・DE&I推進課へ異動。
- ・ 健康経営を中心に、福利厚生やダイバーシティ推進を担当。

古山(人事・システムグループ)：

- ・ 2023年にキャリア採用で入社し、人財戦略部に所属。
- ・ 組織人事や人事システムの運用・活用を担当。

坂井(賃金・福利厚生グループ)：

- ・ 2017年入社。営業事務を経て2019年に人財戦略部へ異動。
- ・ 社会保険や福利厚生制度の管理・運用を担当。

清水(採用グループ)：

- ・ 2023年入社。入社以来、採用グループに所属。
- ・ 新卒採用全般と派遣社員の採用・契約管理を担当。

人財戦略部座談会

それぞれの立場から支える「働く環境」

飯嶋:今日は改めて、私たち人財戦略部の仕事について話してみたいと思います。同じ部署でも担当はそれぞれ違いますが、実は仕事って結構つながっていますよね。

清水:そうですね。採用担当としては、「入社」が一つの区切りではあるんですが、それで終わりという感覚は全然ありません。私が入社した2023年頃と比べても、採用手法や採用媒体は本当に多様化していますし、その中でデンカの魅力をどう伝えるかは毎年考え続けています。また、派遣社員の採用や契約管理も担当し、現場に必要な人財をタイミングよく迎えられるよう心掛けています。

徳永:そのバトンを受け取るのが私たちですね。

清水:本当にそんな感じですよ(笑)。「ここからお願いします」という気持ちで送り出しています。

全員: (一同笑)

徳永:私たちは「なれる最高の自分へ」という育成方針のもとで研修を担当しています。でも、研修を実施すること自体が目的ではありません。研修で学んだことを現場で生かしてもらえるか。そこが一番気になります。だから、研修後の効果も確認しながら内容を改善しています。

清水:採用担当としても、その後どう活躍しているのかは気になります。「今こんな仕事をしています」と聞くと、本当にうれしいですね。

古山:その頃になると、私たちの仕事とも重なってきます。

飯嶋:確かに、人財活用って採用や育成の延長線上にありますよね。

古山:そう思います。せっかく採用して、育成しても、その人が力を発揮できる環境がなければ

もったいないですよ。「この人なら別の部署でも活躍できるかもしれない」「この組織ならもっと力を発揮できるかもしれない」そんなことを各部門と相談しながら考えています。人事システムやデータ管理も、その土台を支える仕事です。



徳永:研修でも、「この人はこんな強みがあるな」と感じることがあります。そういう気付きが、その後の配置や活躍につながるとうれしいですね。

古山:そうですね。採用、育成、人財活用は、それぞれ別の仕事に見えても、一人の社員のキャリアでは全部つながっています。

飯嶋:私も工場から本社へ異動してきて、その「つながり」を以前より意識するようになりました。工場と本社では働き方も違いますし、同じ制度でも受け止め方が違う。だから制度を考える時も、「本当に現場で使いやすいかな」という視点は大切にしています。

土田:その流れの中に健康もあると思っています。どれだけ成長の機会があっても、健康でなければ力を発揮し続けることは難しいですよ。健康診断やストレスチェックだけでなく、「デンカ健康ウィーク」やウォーキング大会も実施しています。

飯嶋:若い世代に意識してもらおうというのは、一つのテーマなんですね。

土田:そうですね。健康は何か問題が起きてから考えるのではなく、日頃から意識してもらうことが大切だと思っています。

坂井:私は給与や福利厚生を担当していますが、「安心して働けること」がやっぱり土台だと思っています。給与は毎月正確に支給されて当たり前。社会保険も必要な時に使えて当たり前。

土田:その「当たり前」を支えることって大切ですね。

坂井:そうですね。その当たり前を守り続けることが、社員の皆さんが安心して仕事に向き合える環境につながると思っています。

飯嶋:今日お話を聞いていて感じたんですが、最初は、それぞれの担当の話になるのかなと思っていました。でも、話が進むにつれて、最後は皆さん「社員」の話になるんですね。

全員: (うなずく)

飯嶋:担当は違っても、目指している方向は同じ。それぞれの仕事がつながって、一人ひとりの成長や活躍を支えている。そうやって、私たちはバトンをつないでいるんだと思います。



人財戦略部座談会

では、そのバトンを未来へどうつないでいくのか。

飯嶋:ここまでは、それぞれの仕事はどうつながっているのかを話してきました。じゃあ、そのバトンこれから未来へどうつないでいくのか。社長がよく話される「自律型人財」や「稼ぐ力」という言葉を聞くと、これからのデンカにはどんな人財が必要なんだろう、と考えるんです。皆さんは、これからどんなことに取り組んでいきたいですか。

清水:採用では、将来を見据えた多様な人財の確保が、ますます重要になりますよね。新卒採用とキャリア採用にはそれぞれ異なる役割がありますし、どちらも会社の成長には欠かせません。

古山:私も、そのバランスは重要だと思います。新卒社員には将来の成長への期待があり、キャリア採用者には新しい視点や専門性が期待されています。そういう人たちが一緒に働くことで、組織にも新しい動きが生まれ、イノベーションにもつながると思うんです。

土田:「多様な人財」という点は、DE&Iにもつながりますね。さまざまな価値観や背景を持つ社員がいるだけでなく、それぞれが自分らしく活躍できる環境をつくることも大切だと思います。

清水:そうですね。だから採用でも、今後はリファラル採用やアルムナイ採用など新しいチャネルを活用しながら、多様な経験や価値観を持つ人財との接点をもっと広げていきたいです。

徳永:そして、迎えた人財がその後も成長し続けられる環境をつくることも大切ですよね。育成では、「自ら学び、自ら挑戦する人財」をさらに増やしていきたいです。もちろん、「自ら学んでください」で終わりではなく(笑)、一人ひとりが主体的に学び続けられる環境をつくり、社員の成長が会社の成長につながる。そんな好循環をさらに広げていきたいです。

坂井:「自ら挑戦する」と考えると、そのために安心して働ける環境があることも大切ですよね。私は、法改正や制度変更に対応することはもちろん、制度を社員の皆さんにしっかり理解してもらうことにも力を入れていきたいです。必要な情報にアクセスしやすくして、安心して制度を活用できる環境を整えていきたいと考えています。

飯嶋:そう考えると、「挑戦する人財」を増やすことと、「挑戦できる環境」をつくることは、セットで考える必要がありますね。

古山:その環境を考えるうえで、人事データをもっと活用していきたいですね。社員一人ひとりの経験や専門性、スキルを可視化して、人財配置や育成に生かす。

それによって、個人と組織の双方にとって最適なマッチングにつなげていきたいです。

徳永:一人ひとりの強みや経験が見えると、育成のあり方も考えやすくなりますよね。

土田:一人ひとりが力を発揮し続けるという意味では、健康も欠かせません。

これからは健康リテラシーの向上に向けた取り組みをさらに進めて、社員自身が健康を意識し、継続的な活躍につなげられる環境をつくっていききたいです。

坂井:制度も健康も、会社が用意するだけではなく、社員自身に理解してもらうことが大切という点は共通していますね。

土田:そうですね。社員一人ひとりが自分らしく、長く活躍できる環境をつくっていききたいです。

飯嶋:こうして話してみると、これから取り組みたいことはそれぞれ違っても、最後は「社員一人ひとりの力をどう最大限に引き出すか」というところにつながりますね。

採用、育成、人財活用、そしてそれを支える健康経営や給与・福利厚生。それぞれの取り組みをつなぎながら、社員一人ひとりの長期的な活躍を支えていく。それが、私たちの役割です。

その実現に向けて、今後さらに重要になるのが「人・仕組み・デジタル」の掛け合わせだと思っています。現場の声や潜在的なニーズを丁寧に拾い上げながら制度に反映し、データやAIも積極的に取り入れることで、より価値の高い人財マネジメントにつなげていきたい。

人と組織の力を最大限に引き出し、自律型人財が活躍できる環境を整える。それこそが、経営計画「Mission 2030」の実現を支える人財戦略部の使命だと思います。



サステナビリティ経営の推進体制

デンカグループは、サステナビリティを巡るマテリアリティ（経営重要課題）を特定し、経営計画「Mission 2030」の中で「3つの成長戦略（事業価値創造・人財価値創造・経営価値創造）」とKPIと目標を設定して、課題解決に取り組んでいます。

サステナビリティ推進 担当役員メッセージ



取締役 常務執行役員
CTO・サステナビリティ推進担当

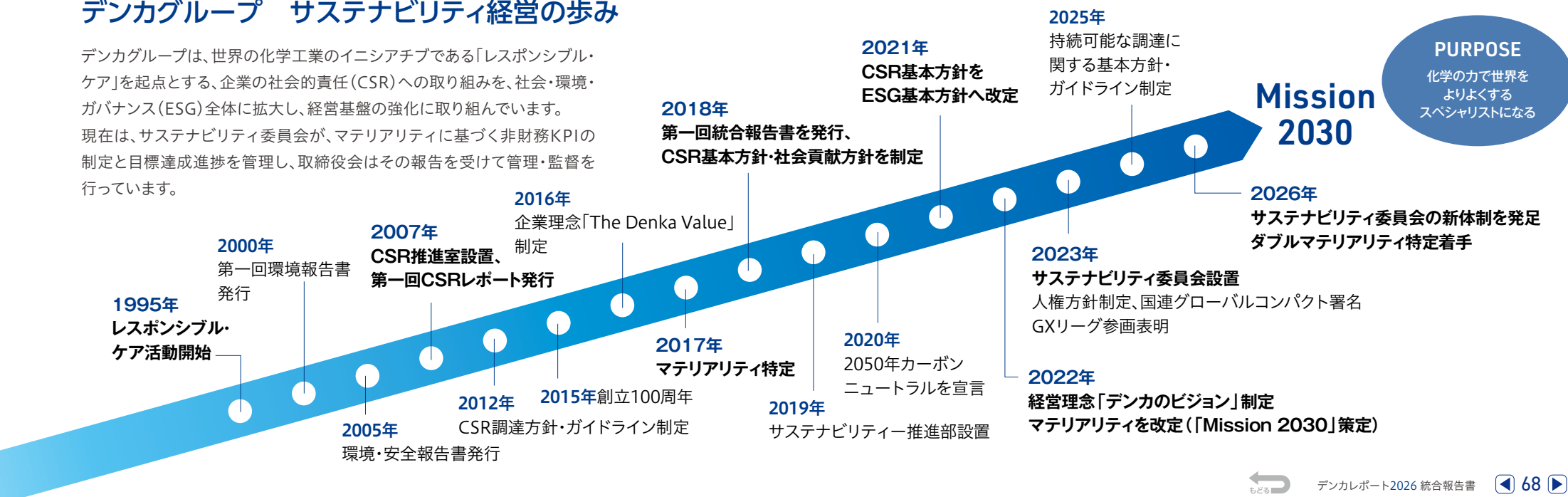
こう さか まさ のぶ
香坂 昌信

サステナビリティ委員会は、デンカグループのサステナビリティ（中長期的な持続性）を巡る課題に対して、グループ全体が積極的・能動的な取り組みを推進・遂行するために2023年度に設置いたしました。「Mission 2030」の成長戦略で設定した非財務KPI・目標達成に向けた活動報告内容を審議するとともに、その結果を取締役会へ報告し、議論や提言を各活動に反映させています。

2026年度は、本委員会の実効性をこれまで以上に高め、コーポレートガバナンス・コードの2026年改訂への対応や、SSBJ（サステナビリティ開示基準）へのグループ全体の対応を推進する組織として、新たにサステナビリティ推進連絡会を委員会傘下に設置するなど、大幅な体制の変更を行うとともに、マテリアリティの見直しにも着手しております。デンカグループのサステナビリティを巡る課題に対して、取締役会の監督の下、機動性かつ実行力のある委員会の運営を行ってまいります。

デンカグループ サステナビリティ経営の歩み

デンカグループは、世界の化学工業のイニシアチブである「レスポンシブル・ケア」を起点とする、企業の社会的責任（CSR）への取り組みを、社会・環境・ガバナンス（ESG）全体に拡大し、経営基盤の強化に取り組んでいます。現在は、サステナビリティ委員会が、マテリアリティに基づく非財務KPIの制定と目標達成進捗を管理し、取締役会はその報告を受けて管理・監督を行っています。



サステナビリティの追求・デンカの環境経営

2026年度環境方針

基本方針

デンカグループは、ESG基本方針に基づき、持続可能な社会の実現に向けて脱炭素経営を推進しています。地球温暖化対策としてCO₂削減を進め、2030年までに2013年度比でCO₂排出量を60%削減し、2050年までにカーボンニュートラルを目指します。

GX-ETS (排出量取引制度) が開始される2026年度は、全従業員の一人ひとりが環境意識を高めた行動をとり、脱炭素による環境価値の創造と製品競争力の強化を図るとともに、資源の有効活用、廃棄物のゼロエミッションの継続、有害廃棄物や使用水の削減検討などを進め、ステークホルダーの満足と信頼を獲得していきます。



GX 人財育成

- GXリテラシーの向上
GX勉強会の実施

関連するマテリアリティ

カーボンニュートラルの実現

サステナブルな都市と暮らしの充実

環境の保全・環境負荷の最小化

プロセス革新・
省エネ推進と利益化

- 自職場のCO₂削減に貢献する改善活動推進と対象製品のCO₂削減計画策定
- 使用電力、エネルギーの削減、新たな電力計画の検討

関連するマテリアリティ

カーボンニュートラルの実現

サステナブルな都市と暮らしの充実

環境の保全・環境負荷の最小化

情報開示への
適切な対応

- ESG投資先での新規銘柄選定への取り組み、環境情報開示義務の推進
- 自然資本・生物多様性への対応、自然保護活動の促進
- CO₂排出量監視と排出量取引制度 (GX-ETS) 運用方針の確立

関連するマテリアリティ

カーボンニュートラルの実現

サステナブルな都市と暮らしの充実

環境の保全・環境負荷の最小化

サプライチェーン
強化

- 製品CO₂削減による製品コストアップに関するユーザーへの理解促進
- 製品競争力の強化、環境貢献製品の制度設計
- 原料・製品の運搬と保管の改善、梱包材の見直し、低炭素原料の調査と切替え検討

関連するマテリアリティ

カーボンニュートラルの実現

サステナブルな都市と暮らしの充実

環境の保全・環境負荷の最小化

資源の有効活用および
有害物質等削減
の目標設定と推進

- 廃棄物のゼロエミッションの継続および有価物化などによるさらなる削減
- 有害物質排出量、水使用量・排出量などの適切な把握および削減の検討推進

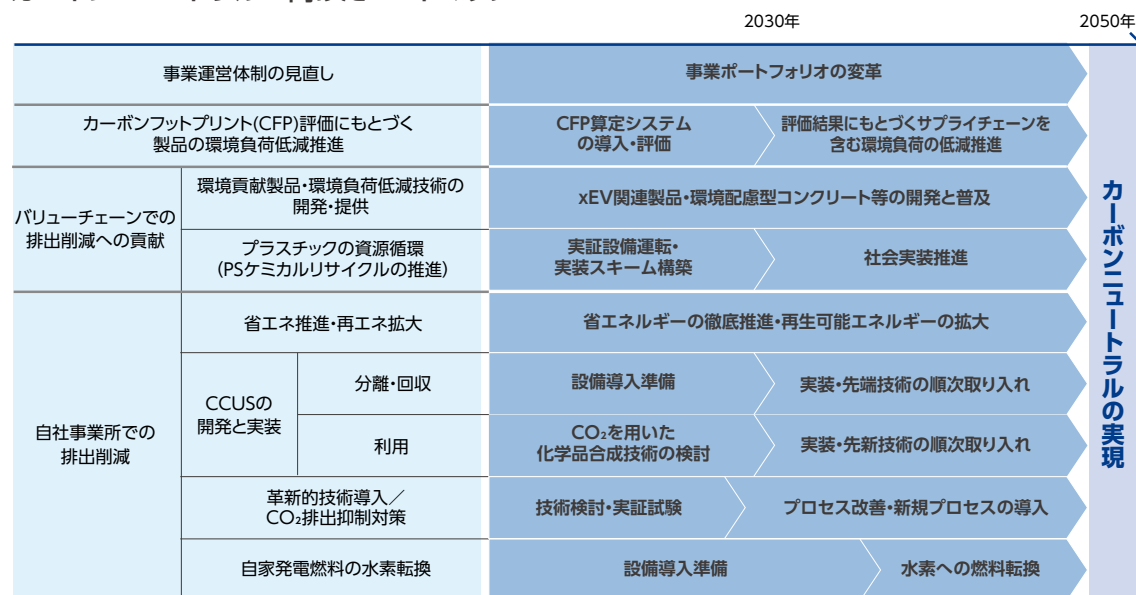
関連するマテリアリティ

環境の保全・環境負荷の最小化

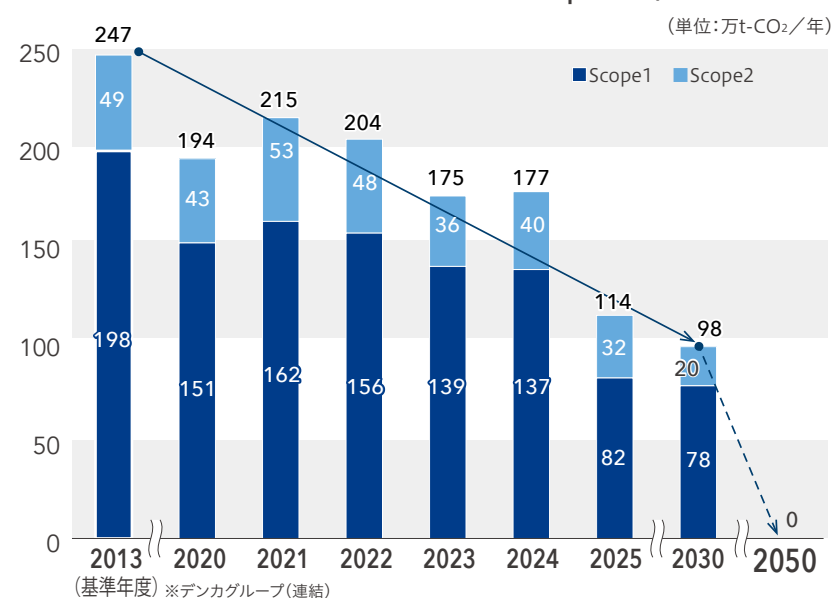
カーボンニュートラル

当社は自社排出分 (Scope1, 2) に係るCO₂排出量について、2030年に2013年度比60%削減、2050年にカーボンニュートラルを実現するため、原燃料・プロセスの転換、および省エネ・再エネの拡大を目指します。また、上流・下流の取引先との協力や、当社の特色ある技術を活かした環境貢献製品・環境負荷低減技術の開発・提供を通してScope3の削減を図ってまいります。加えて、当社は排出量取引制度対象企業としてCO₂削減を継続的に推進しています。制度に基づく管理と市場活用を通じて、カーボンニュートラルの実現に取り組めます。

カーボンニュートラルへのロードマップ



温室効果ガス排出量削減の中長期目標 (Scope1+2)



Scope3排出量について

2025年度のScope3排出量は、全体排出量 (Scope1+2+3) の約57%となりました。当社は、カーボンニュートラルの実現に向け、取引先との積極的な連携を推進しています。こうした取り組みがCDPの「サプライヤーエンゲージメント評価」において評価され、2025年に最高評価の「リーダー」(Aスコア)を初めて獲得しました。引き続き、サプライヤーからのCFP(カーボンフットプリント)情報の収集や削減目標の設定、低炭素原料への切り替え、環境貢献製品の開発・拡販、廃棄物削減等を実行し、Scope3の着実な低減を進めます。



GX人財育成の推進

当社はカーボンニュートラルに向けた体制強化の一環として、GX人財育成に着手しました。まず、社員のGXリテラシーの現状を可視化することを目的に、経営層を含めた約1,850名の社員を対象に、GXスキル標準に準拠したアセスメントを実施しました。今後は本結果を踏まえ、体系的な育成計画を策定・実行し、人財育成を加速していきます。

気候変動に関する情報開示

デンカグループは、2020年9月にTCFD提言への賛同を表明して以来、同提言の枠組みに沿って気候変動に関する情報開示の充実に取り組んできました。2023年10月のTCFD解散を経て、その役割はISSB(国際サステナビリティ基準審議会)が公表したIFRS S1/S2に引き継がれ、国内においてもSSBJ(サステナビリティ開示基準)が整備されるなど、サステナビリティ関連財務情報の国際的な整備が促進されています。こうした開示基準の移行を踏まえ、デンカグループは、「ガバナンス」「戦略」「リスク管理」「指標と目標」の4つの柱に沿って、引き続きパリ協定が掲げる「低炭素社会」「脱炭素社会」への移行に伴う事業に与えるリスクと機会を分析・検証するとともに、サステナビリティ関連の開示基準に適合する質的な情報開示の拡充を進めてまいります。

ガバナンス

当社サステナビリティ推進体制についてはこちらをご参照ください。▶P34

戦略

気候変動がもたらすリスクと機会について、シナリオ分析を実施し、中・長期で想定される影響と対策の検証を継続して行っています。分析を通して当社としてのビジネスリスクとチャンスを定量的に把握し、経営計画や事業戦略への反映を進めます。また、化石燃料賦課金等を想定したインターナルカーボンプライシング制度を導入し、直近の環境投資では、10,000円/t-CO₂と設定し、収益判断等の基準として活用しています。

リスク管理

気候変動に関するリスクは、当社のリスク管理体制内で優先リスクとして管理されています。▶P91

指標と目標

経営計画「Mission 2030」にて、カーボンニュートラル実現のための非財務KPIを設定し、進捗を管理しています。
CO₂排出量(Scope1+2)削減率…2030年:60%(2013年度比) 2050年:100%
再生可能発電の最大出力…2030年:150MW

気候変動に伴うシナリオ分析に基づくリスクと機会

■リスク ■機会

区分		リスクと機会の事象	インパクト算出の考え方		インパクト		デンカ当該事業部	主たる関連事業所	対策
					中期(2030)	長期(2050)			
1.5℃	法・規制	炭素税の上昇に伴うコスト増加	2022年度のGHG排出量を基準として、脱炭素化施策を講じない場合のコスト負担額の算出	430億円	770億円	全部門	青海工場	・クリーンエネルギーの拡充や省エネ対応、新技術の導入	
			IEA WEOの予測炭素価格をもとに炭素税額を算出	210億円	0円				
	製品・サービス	脱炭素に貢献する製品(窒化ケイ素・アセチレンブラック・球状アルミナ)の需要拡大	2022年度の売上実績を基準として、市場成長率から売上増分を算出	190億円	—	電子・先端プロダクツ部門	大牟田工場	・需要拡大に即した製造設備増強	
		食糧危機の解決に貢献する製品(バイオスティミュラント肥料)への需要拡大	2022年度の売上実績を基準として、市場成長率から売上増分を算出	1～10億円	—	エラストマー・インフラソリューション部門	デンカアヅミン(株)	・市場投入と拡販 ・さらなる高機能製品の研究開発	
		CO ₂ を有効利用した製品(CO ₂ 吸収・固定型コンクリート／LEAF)の需要拡大	販売計画を元に売上増分を算出	1～20億円	—	エラストマー・インフラソリューション部門	青海工場	・市場投入と拡販 ・さらなる高機能製品の研究開発	
3～4℃	マーケット	ナフサ価格の上昇に伴う原燃料コスト増加	2022年度の燃料購入額を基準として、価格上昇率からコスト増加額を算出(IEA WEO)	-40～60億円	-50～120億円	ポリマーソリューション部門	千葉工場	・使用済みポリスチレンのケミカルリサイクルによる資源循環の推進や卵殻含有樹脂などのバイオ由来原料製品の開発販売	
		天然ガス価格の上昇に伴う原燃料コスト増加	2022年度の燃料購入額を基準として、価格上昇率からコスト増加額を算出(IEA WEO)	-60～10億円	-80～10億円	全部門	青海工場・千葉工場	・プロセスの電化による使用量低減 ・生産フローの最適化による省エネ化	
	物理リスク	自然災害の激甚化に伴う生産設備への被害増加や操業停止	海・河川隣接事業所での年間雨量の増加率・浸水被害発生リスクから算出	10億円以下	10億円以下	全部門	大牟田工場	・設備保全対策の見直しと強化	
	製品・サービス	感染症の予防と診断に貢献する製品(ワクチン・検査試薬)への需要拡大	2022年度の売上実績を基準として、市場成長率から算出	170億円	—	ライフイノベーション部門	五泉事業所	・研究開発強化／新技術の導入 ・需要拡大に即した製造設備増強	

GXフューチャー・コンソーシアムへの参画

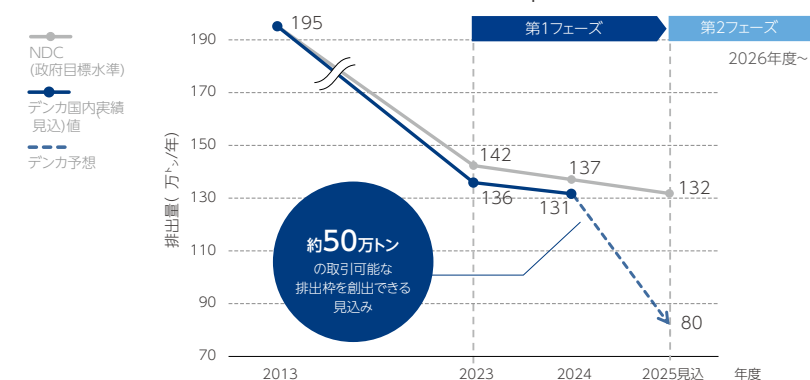
当社は、2026年4月よりGXフューチャー・コンソーシアムに参画いたしました。社会全体のGXの実装を牽引し、脱炭素と経済成長の好循環を実現することを目的としている本活動を通してカーボンニュートラルに取り組めます。



GX-ETS (排出量取引制度) 第1フェーズの見込み

2050年のカーボンニュートラル達成に向け、計画通りの排出削減が進行しております。当社はGX-ETS第1フェーズ(2023~2025年度)において、約50万トンの取引可能な超過削減枠を創出できる見込みです。第2フェーズ以降も継続して排出削減に取り組むことで、社会全体のカーボンニュートラルに取り組めます。

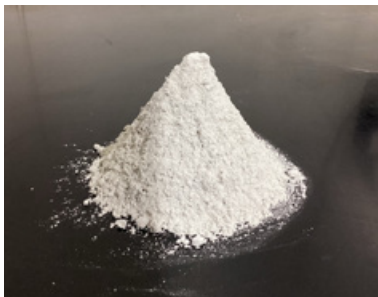
第1フェーズ(2023~2025年度)における当社CO₂排出量(Scope1)と排出権量



環境貢献製品・技術の取り組み

炭酸化混和材「LEAF®」

「LEAF」はCO₂と積極的に反応して固定化する特徴を持ちます。これを「CO₂-SUICOM」に配合することにより、コンクリート硬化時にCO₂が吸収・固定化され、セメント製造過程からのCO₂排出量のネット低減を図ることができます。



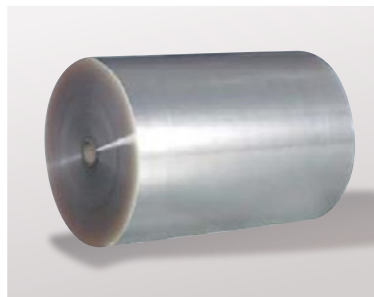
スネクトン®

「スネクトン」は炭化水素系的高速通信基板用絶縁材料としてデータセンターや通信機器向け電子回路基板に高い信頼性をもたらします。低誘電特性を有しており、電気信号の損失(伝送損失)を低減させることで消費電力を抑えることが期待できます。



バイオマスBOPS

「BOPS」はポリスチレン樹脂を二軸延伸したシートで、透明性、剛性および食品安全性を有しており、主に食品容器用として広く使用されています。バイオマス原料をマスバランス方式により割り当てた「バイオマスBOPS」は、同方式による当社初のバイオマス製品です。



※マスバランス方式とは、ある特性を持つ原料と持たない原料を加工・流通工程において混合し、特定の原材料の投入量に応じて製品の一部にその特性を割り当てる手法です。

水資源管理と水リスク対応の取り組み

水資源に対する認識

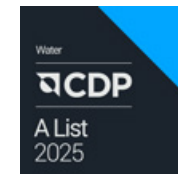
当社グループにとって水資源は、生産活動や水力発電を支える重要な経営基盤です。気候変動に伴う洪水や渇水リスクは操業継続に影響する重要課題であり、水資源への依存と影響の両面を踏まえた適切な管理を推進しています。

具体的な取り組み

主要工場における水使用削減として、浄水所の設置やクーリングタワーの導入による冷却水の循環利用を行っております。また、水リスク評価として、2021年度よりWRI Aqueductを活用した、各拠点の水ストレスや洪水・渇水リスクの継続的な評価を実施しています。

CDP水セキュリティ

当社グループは、CDP水セキュリティ質問書への回答を通じて水関連リスク・機会を把握し、情報開示を行っています。当社の取り組みが評価され、2年連続で最高評価のAスコアを獲得しました。



再生可能エネルギーの拡大と環境負荷の少ない発電技術の導入

当社は、2050年カーボンニュートラルの実現に向け、再生可能エネルギーの拡大と省エネルギーの推進に取り組んでいます。100年を超える実績を有する自社の水力発電を中心に、太陽光発電など多様な方式を組み合わせ、環境負荷の低減と安定供給の両立を図るとともに、電源ポートフォリオの最適化を進めています。

1 再生可能エネルギー（発電能力）の見通し

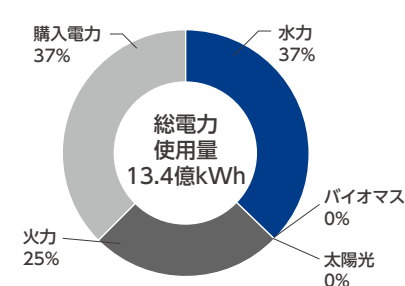
当社は、水力発電を基盤に太陽光発電など再生可能エネルギーの活用拡大を進めています。経営計画「Mission 2030」では、再生可能エネルギー発電の最大出力150MWを非財務KPIとして掲げ、脱炭素化に向けた取り組みを推進しています。近年は、国内外事業所でオンサイトPPA方式を含む導入検討を進めるなど、調達手段の多様化による拡大を加速しています。一方、青海工場では、セメント事業の撤退に伴い、付帯するバイオマス発電設備を停止しました。今後はこうした変化も踏まえ、安定供給と構成最適化の両立を図り、電力構成の高度化を進めていきます。

再生可能エネルギー（発電能力）の見通し

	2024年度	2025年度	2030年度
水力発電	140	140	140
太陽光発電等	7	5	10
合計	147	145	150

※黒部川電力㈱（北陸電力㈱との共同保有）は、発電出力の50%を計上

2025年度電源構成比実績



2 太陽光発電の取り組み

当社は、再生可能エネルギーの導入拡大に向け、太陽光発電の導入を国内外の事業所で進めています。2025年度には、千葉工場においてオンサイトPPA方式による太陽光発電設備（約1.2MW）が運転を開始しました。さらに、国内外の複数拠点においてオンサイトPPA方式による新規導入の検討を進めており、各事業所の立地条件や電力需要に応じた最適な導入手法を選択しながら、太陽光発電の拡大と電力の低炭素化を推進していきます。

※PPA（電力購入契約）：発電事業者が当社敷地内に太陽光発電設備を設置・運用し、その発電した電力を当社に供給する仕組み。



千葉工場で稼働した太陽光発電設備



海外事業所（ベトナム）の太陽光発電PPA

3 省エネルギーの取り組み

当社は、設備改善や運転最適化を通じて省エネルギーを推進しています。これまでに青海工場や千葉工場において高効率ガスタービンを導入するなど、大規模設備投資によるエネルギー効率の向上を進めてきました。近年は大規模案件に限られる中、各事業所でエネルギー使用状況を再点検し、個別テーマの洗い出しと積み上げによる改善を強化しています。今後も、日常的な改善活動と設備更新を組み合わせ、エネルギー削減と生産性向上の両立を目指します。



2020年に運転を開始した青海工場のガスタービン発電設備



2022年に運転を開始した千葉工場のガスタービン発電設備

4 デンカの水力発電の取り組み

当社は、100年を超える歴史の中で水力発電を重要な経営資源として位置づけ、自社電源の中核として活用してきました。青海工場近郊に保有する水力発電所（共同出資会社を含む）は17カ所あり、発電能力は140.3MWと国内屈指の規模を有しています。これらは安定した電力供給を担うとともに、温室効果ガスを排出しないクリーンな電源として、脱炭素化に大きく貢献しています。

近年では、2020年度の新青海川発電所、2022年度の黒部川電力株式会社の新姫川第六発電所の稼働など、新たな電源開発にも取り組み、発電能力の拡充を進めてきました。

今後も、水力発電を当社の電源ポートフォリオにおける中核と位置づけ、開発・活用を推進していきます。

発電所数

17カ所

※合併会社所有含む

最大発電能力

140.3MW

※2026年3月現在／合併会社の当社分を含む

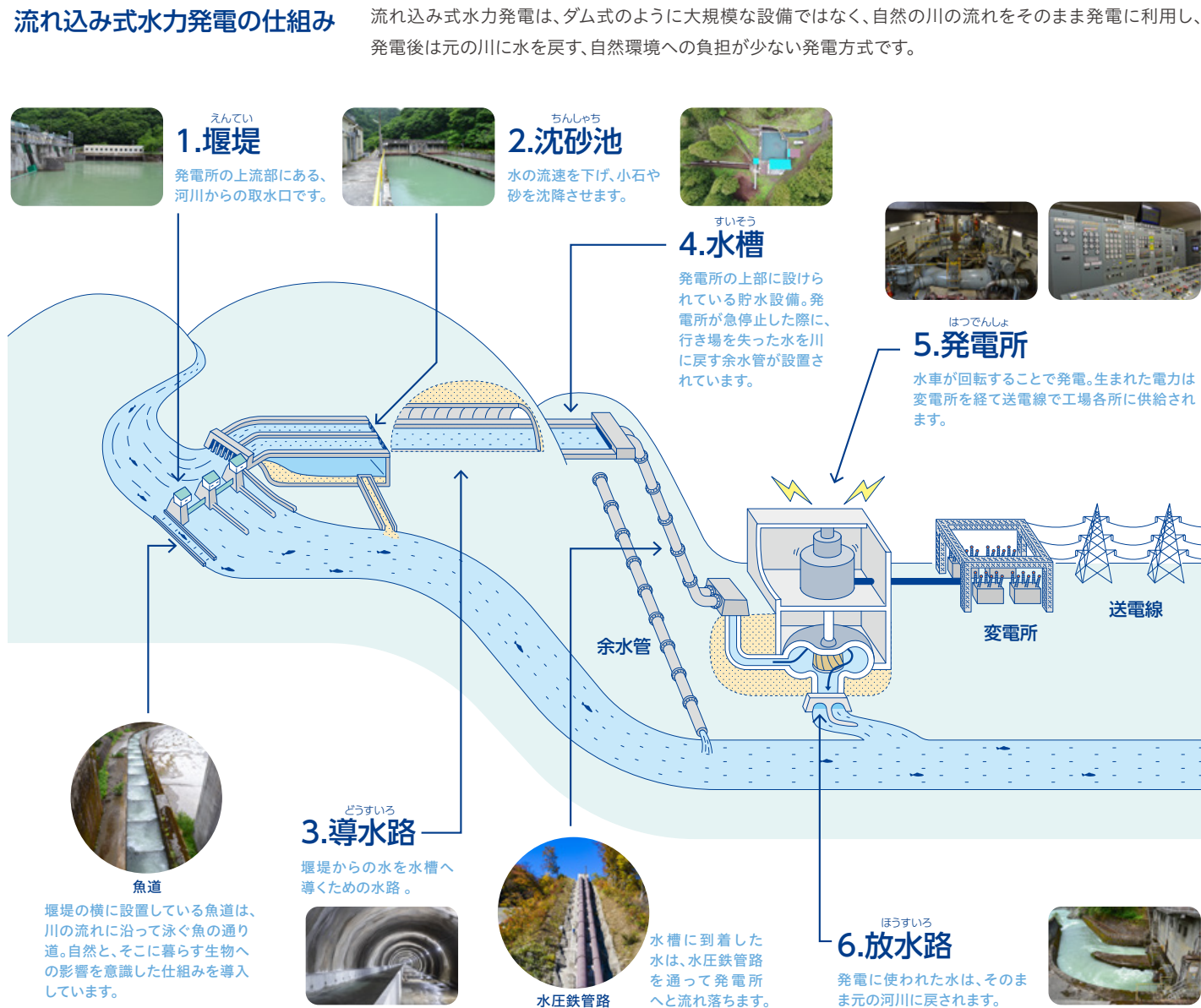


大網発電所（外観）



新青海川発電所（所内）

流れ込み式水力発電の仕組み



生物多様性に関する情報開示 -Scoping~Assess-

デンカグループは、ESG基本方針として「環境負荷低減と生物多様性の保全・保護」を掲げ、事業活動に伴う環境への影響の把握とリスクの回避・低減に努めるとともに、生産・研究拠点の周辺一帯における生物多様性の保全・向上に配慮した活動を推進しています。

その取り組みの一環として、2022年9月より「自然関連財務情報開示タスクフォース(TNFD)」が推奨する「LEAPアプローチ※」に基づいた情報整理や現地調査、分析、評価に取り組んでいます。

※LEAPアプローチ：事業活動と自然との接点や依存関係、影響、リスク、機会など、自然関連課題を科学的根拠に基づいて評価するための統合的なアプローチ



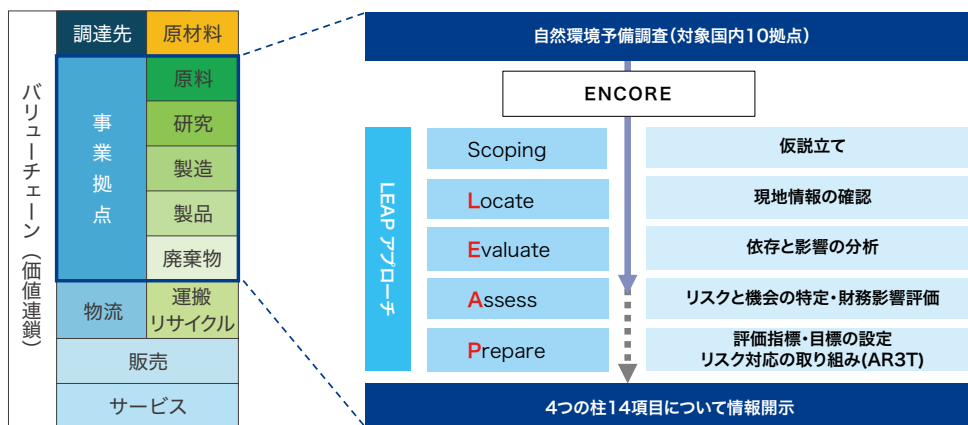
水力発電所の集水域の様子

ガバナンス

当社グループでは、自然関連課題を取締役会の監督下で管理し、サステナビリティ委員会で方針・目標・KPI・重要施策を審議・提言しています。▶P34

戦略

当社では、まず国内直轄の生産・研究事業所10拠点を対象に事業全体を俯瞰し、自然資本の特性が地域によって異なることを各拠点で行った予備調査によって把握したうえで、「LEAPアプローチ」に則り、各拠点の自然との依存・影響を「ENCORE※」等を活用し、科学的根拠に基づいて整理、分析を進め、事業の重要性から優先的に対処すべき拠点を評価しました。こうした評価により、総合的に自然関連との依存・影響度の強い事業拠点として青海工場を優先的に対処すべき拠点として取り上げています。



※ENCORE：セクター、サブ産業で絞り込み、自然にどの程度依存しインパクトを与えているかを把握、評価するツール

イニシアティブへの参画



◆TNFDフォーラム

当社は、2024年8月に生物多様性に関する国際イニシアティブである自然関連財務情報開示タスクフォース(Taskforce on Nature-related Financial Disclosures: TNFD)のフォーラムメンバーとなりました。

◆経団連自然保護協議会

当社は、2024年10月から経団連自然保護協議会に入会し、生物多様性宣言イニシアティブを通じて生物多様性に関する社会貢献活動を行っています。

青海工場のマテリアルな自然への依存と影響

優先拠点とした青海工場と自然関連との依存・影響に関する重要な経路を検討し、リスクと機会の分析や評価指標・目標の設定につなげるマテリアリティ(経営重要課題)を3つのシナリオから把握しました。

ENCORE分析(依存と影響のヒートマップ) ■Very High ■High ■Medium ■Low

事業拠点	主要事業活動	依 存					影 響							
		水流調節	水供給	水の浄化	固形廃棄物の浄化	適伝素材	教育、研究サービス	水使用量	GHGの排出	GHG以外の大気汚染物質の排出	水と土壌への汚染物質の排出	水と土壌への栄養汚染物質の排出	固形廃棄物の発生と放出	かく乱
青海工場 (田海工場含む)	カーバイド													
	有機化成品													
	特殊混和材													
	水力発電													
千葉工場	スチレン系樹脂													
大牟田工場	放熱材料													
浜川工場	接着剤 仮固定材													
	放熱基板 電子素子													
伊勢崎工場 (太田工場含む)	スチレン系樹脂シート													
美明分工場	コルゲート													
五泉事業所	ワクチン検査試薬													
イノベーションセンター	基礎研究													

自然関連のリスクと機会

自然関連のリスクと機会については、自然資本との依存・影響の関係から生じるものと認識し、当社グループにもたらされるリスクと機会に加え、事業活動が環境や社会に及ぼすリスクと機会の双方の観点から、リスクと機会を分析・特定しました。

評価については、TNFDが提供する「シナリオ分析ガイダンス」を参考に将来世界の仮説をたて、「発生可能性※(実現可能性※)」と「深刻度※(影響度※)」の2軸により検討しました。

※発生可能性：シナリオ分析に基づく将来世界においてリスクが発生する可能性
※深刻度：将来世界においてリスクが企業に及ぼす財務的な影響の度合い
※実現可能性：シナリオ分析に基づく将来世界において機会が実現する可能性
※影響度：将来世界において機会が企業に与える財務的な影響の度合い

財務インパクト評価

財務インパクト評価における、リスクの深刻度、機会の影響度については、列举した項目に関連する当社の実績データや設定値、公開パラメータなどを用いた試算、あるいは影響範囲からの定量的な評価を行っています。さらに、リスクの発生可能性、機会の実現可能性は当社の事例やシナリオ別の動向予測などを鑑みて定性的な評価を行っています。

特定した青海工場の依存におけるリスクと機会

TNFD分類		リスクと機会の分析事象	シナリオ	インパクト算出の想定内容	財務インパクト	対策
移行	規制	①河川生態系保全の規制導入に対応する移行コスト負担増加	・水力発電所の改修工事期間における取水停止による発電損失	・改修工事費用(円/回)×工事件数(回)+工事日数(日)×発電量(kWh/日)×電力単価(円/kWh)	中	・「流れ込み式」水力発電の採用
	政策	①炭素税導入に伴うScope1、2のコスト増加 ②排出権取引制度導入によるコスト負担増加	・Scope1、2に対する炭素税価格のコスト負担増加 ・排出規制による対応コストの負担増加	・Scope1,2(t-CO ₂)×炭素税(円/t-CO ₂ e)	大	・ 持続可能な水力発電事業への取り組み強化、活用推進 ・ 再生可能エネルギー由来電力の拡充 ・ 自社技術、製品の開発による省エネ
物理	慢性	(間接損害) ①河川流域の保水力劣化による水流低下、水質低下に伴う発電量の不安定化	・ 年間降水量の変化により取水量が減少し、発電量が低下 ・ 水力発電量の減少に伴う、買電、自家火力発電の増量に伴うScope1,2が増加	・ 発電量(kWh)×年減少稼働率(%) ・ 補填発電量(kWh)×火力発電由来電力単価(円/kWh)	小	・ 水源の維持、涵養する森林の保全、保護 ・ 自治体、地元森林組合らと協議、連携し水源涵養に資する森林保全整備活動の展開
	急性	(直接損害) ①土砂崩れ、土砂流入など水害による水力発電所の被災件数、操業停止日数の増加 ②水力発電所の復旧コストの増加	・ 水力発電所の河川流域で土砂崩れによる、操業停止もしくは水力発電所の改修コストの増加、停止期間中の発電量の変化 ・ 水力発電停止に伴う工場減産による収益低下 ・ 土砂崩れの修繕費、再発防止コストの負担増加	・ 修繕費用(円/回)×被災件数(回)+復旧日数(日)×発電量(kWh/日)×電力単価(円/kWh) ※被災箇所によって被害を受ける水力発電所の基数が異なるため、被害発生箇所ごとに被害額を積算。期待値計算は必要。	中	・ 想定災害レベルの見直し、激甚化に備えた保全対策の促進 ・ 土壌強化に資する森林の保全整備 ・ BCPの総点検、見直し
企業のパフォーマンス	市場	①水力発電所保有によるグリーンエネルギーへの転換 ②事業所RE100への推進	・ 水力発電所の自社保有による自家発電を行うことでの買電削減の効果	・ 発電量(kWh)×火力発電由来電力単価(円/kWh)	大	・ 水力発電能力の向上 ・ 水力発電による水素製造技術の検討と水素のエネルギー利用
	評判	①環境に配慮した持続可能な取り組みによるグリーンファンドの獲得 ②ESG投資家の評判変化による投資獲得	・ グリーンボンド、サステナビリティリンクローンなどの資金調達が有利な条件となる ・ 低環境負荷への取り組み継続により、ESG投資家の高評価を獲得でき、投資を呼び込むことが可能	・ ESG銘柄由来の資金調達額(円)×スコア上昇に伴う増加率(%)	中	・ 生物多様性に配慮した取水堰堤、魚道の設置推進 ・ 水源涵養林の保全整備、鉱山植林による緑化復元促進、透明性の高い環境情報の開示

大:100億円以上 中:10億円以上 小:10億円未満

対応施策と評価指数(KPI)、目標の設定

2025年度の取り組みでは、優先地域とした青海工場における自然関連のリスク・機会の重要度評価と財務インパクト試算により、優先マテリアリティ(経営重要課題)を特定しました。これらの対応策の策定は、SBTNが提唱する「AR3Tフレームワーク※」を採用し、影響の回避・低減から自然の再生・回復、さらにはシステム変革への貢献というステップで取り組みを整理しています。また、取り組みを評価する指標(KPI)と目標の設定も行います。

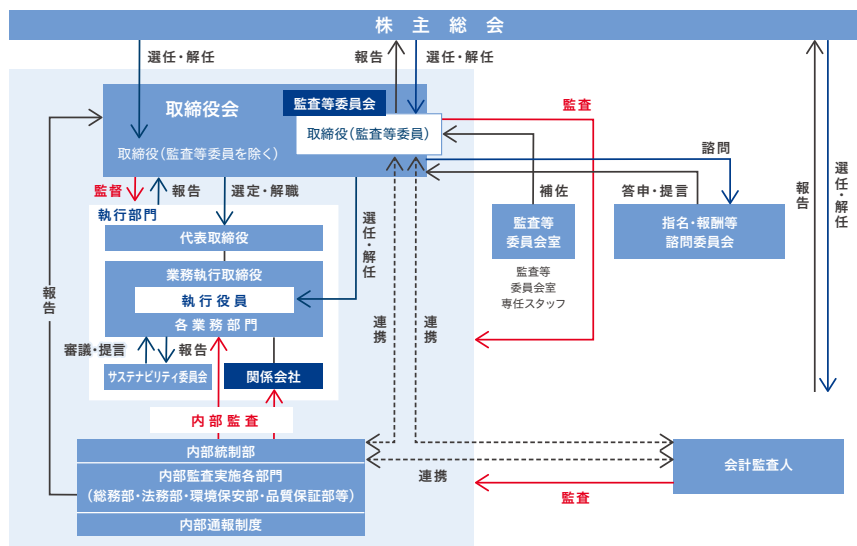
※ AR3Tフレームワーク：回避(Avoid)、軽減(Reduce)、復元・再生(Restore&Regenerate)、変革(Transform)

今後の取り組み

今後は、青海工場で特定した優先課題に対して実効性の高い施策を推進し、当社のマテリアリティである「環境の保全、環境負荷の最小化」の達成を目指すべく、バリューチェーン(上流・下流)への拡大も視野に入れ、ネイチャーポジティブへの移行と持続可能なビジネスモデルの構築を加速させます。



代表取締役会長 **いま い とし お**
今井 俊夫



これらの方策により、取締役会の実効性向上により「経営価値創造」を進化させ、今後もデンカグループのステークホルダーの皆さまのご期待に応えるべく努力を続けてまいります。

取締役一覧



2026年7月撮影

取締役
(常勤監査等委員)うちだ みずひろ
内田 瑞宏社外取締役
(監査等委員)まとは みゆき
的場 美友紀社外取締役
(監査等委員)やまもと あきお
山本 明夫社外取締役
(監査等委員)きのした としお
木下 俊男

代表取締役会長

いまい としお
今井 俊夫

代表取締役社長

いしだ いくお
石田 郁雄

社外取締役

なかた こ
中田 るみ子

取締役

はやしだ
林田 りみる

取締役

こうさか まさのぶ
香坂 昌信取締役会とスキルマトリックスに関する情報 <https://denka.disclosure.site/ja/themes/672> ※経歴は「定時株主総会招集ご通知」をご覧ください

社外取締役メッセージ

取締役(社外)

なか た こ
中田 るみ子

**心理的安全性の確保と
DE&I推進で、
多様な人材が輝く
土壌構築を支援**



私はいくつかの会社での人事の実務経験や人的資本に関する各種委員会に委員として参加した経験を踏まえて、取締役会でも主に人的資本について、従業員のエンゲージメントやメンタルケア、人材育成、組織風土といったことについて質問やコメントを行っています。

特に、2023年の第三者認証等の不適切行為があった際に外部調査委員会による調査報告に組織風土の指摘があったことから、経営執行部による社員との対話や心理的安全性向上のための取り組みも継続的にモニターしています。

風通しの良い組織風土実現と併せて、「一人ひとりが『なれる最高の自分』を目指せる会社』になるというダイバーシティの方針を受け、多様な人材が活躍できる組織となるように、DE&Iのさまざまな取り組みにも参画し、これまでの経験を活かして助言を行ってきました。

指名・報酬諮問委員会の委員長も拝命していますが、デンカでは、取締役会に加え、この指名・報酬諮問委員会でも活発な意見交換がなされています。2025年に石田社長が選任された際も、指名・報酬諮問委員会で複数の候補者の面接を行い、アセスメントの結果と併せて議論を行いました。非常に透明性の高い議論ができたと思っています。CEOの後継者計画は指名・報酬諮問委員会の中でも特に重要な案件ですが、経営人材の育成の一連の議論との継続性を考え、2026年度からは本委員会にChief Human Resource Officer (CHRO)の参画も求め、計画的なアジェンダ設定や議論の深化を図ってまいります。

今後ともこれらの活動を通じてデンカの企業価値向上に貢献できたらと思います。

取締役(社外)監査等委員

きの した とし お
木下 俊男

**資本・資産効率を
重視する視点で、
ガバナンスの充実と
成長を追求**



私は日本および米国の公認会計士であり、会計・財務の専門家としてデンカの社外取締役を務めています。また、日本コーポレートガバナンス・ネットワーク(JCGN)の理事として、日本企業のコーポレートガバナンスの充実・強化に向けた活動にも取り組んでいます。

当社の取締役会においては、主として会計・財務の見地から各議案に対する質問や議論を行うとともに、コーポレートガバナンスの充実・強化の観点から監視・監督を行っています。

具体例として、本年2月に実施した当社によるカイノス社に対するTOB案件においては、まずTOB価格の妥当性について確認したうえで、TOBスキームの適切性やファイナンシャル・アドバイザーの適格性について質問・議論を行いました。さらに、本案件による当社へのシナジー効果について、定性的な説明にとどまらず、定量的な指標に基づく評価を示すよう執行部に要請するなど、会計・財務の観点から多角的な検証を行いました。これらの事項については、取締役会のみならず、執行部と社外役員で構成される経営課題懇談会においても積極的に意見を述べ、活発な意見交換および議論を行いました。

コーポレートガバナンスに関しては、資本コストを意識した経営の実践が求められるなか、当社のROEおよびROICに加え、棚卸資産回転日数や固定資産の収益性・効率性などについても現状分析を行い、今後の改善施策について議論しました。また、従来の売上高や利益の成長のみならず、資本効率や資産効率等の経営指標を活用した分析・評価を経営層に促し、その実践を支援しています。

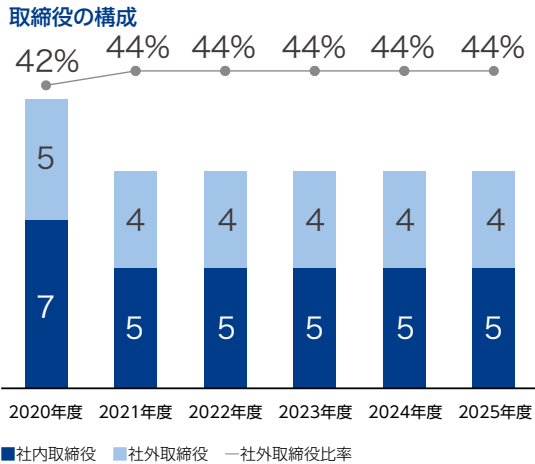
今後も企業を取り巻く環境が急速に変化するなか、当社の企業価値のさらなる向上と持続的な発展に向けて、社外取締役としての責務を果たし、尽力してまいります。

取締役選任に関する考え方

当社は、デンカのビジョンのもと、2030年度までの8カ年の経営計画「Mission 2030」の実現のため、取締役と執行役員による経営体制を強化するとともに、ガバナンス体制と監督機能の充実を図っております。

取締役の選任にあたって、社内取締役は、当社の各部門における豊富な経験と実績を有するとともに、取締役としての見識と十分な専門知識を有している者から、社外取締役は、当社の持続的な成長と企業価値向上に必要な専門性と豊富なビジネス経験や他社での経営経験に基づく幅広い見識を持った者から選任することとし、取締役会全体として、多様な知識・経験・能力を持った人財をバランス良く選任し、ジェンダーや国際性、職歴等、多様性を持つ構成とすることが重要であると考えております。

また、独立社外取締役の比率は少なくとも3分の1以上が適切であると考えており、現状の比率は約44%です。



取締役会のスキル・マトリックス

			属性				スキル											
			独立 社外	年齢	在任 年数	ジェンダー	企業経営・ 経営企画	人財価値 創造	グローバル ビジネス	財務戦略・ 会計	法務・ コンプライアンス	ESG・サステナビリティ			事業価値創造・ マーケティング	R&D・ 知財	技術・ 製造	DX
												E (環境)	S (社会)	G (ガバナンス)				
代表取締役会長	今井俊夫			67	7	M	○	○	○			○		○	○			
代表取締役社長	石田郁雄	社長執行役員		64	3	M	○	○	○		○			○	○			
取締役	林田りみる	専務執行役員		64	1	M	○			○				○				
取締役	香坂昌信	常務執行役員		63	1	M			○			○	○			○	○	○
取締役	中田るみ子		○	70	2	F		○					○	○				
取締役	内田瑞宏	常勤監査等委員		64	3	M				○	○		○	○				○
取締役	木下俊男	監査等委員	○	77	11	M			○	○				○				
取締役	山本明夫	監査等委員	○	74	11	M	○	○	○						○			
取締役	的場美友紀	監査等委員	○	52	5	F					○		○	○		○		

※保有する知見・経験の中で、取締役会に特に期待する内容を記載しています。 ※年齢、在任年数は2026年6月19日時点 ※F:Female(女性)、M:Male(男性)

(ご参考:取締役を兼務しない常務執行役員のスキル・マトリックス)

原敬	常務執行役員		60		M	○	○	○		○		○		○			
堀内博人	常務執行役員		59		M	○		○						○	○		
川村禎生	常務執行役員		61		M	○		○			○	○			○	○	

取締役会に必要なスキルとその選定理由

デンカのビジョンのもと、2030年度までの8カ年の経営計画「Mission 2030」の実現やマテリアリティ（経営重要課題）を通じたESG経営の推進等に向け、当社の取締役会が重要な意思決定や監督を行うために必要と考えるスキルは下記のとおりです。

企業経営・経営企画

デンカのビジョンの実現に向けた、経営計画の策定・レビューと、その計画達成に向けた業務執行状況の監督には、豊富なマネジメント経験・経営実績を持つ取締役が必要。

人財価値創造

社員一人ひとりが自己実現と成長を実感できる企業を目指し、人財投資と制度改革を実現するためには、人財価値創造に関する豊富な知識・経験を持つ取締役が必要。

グローバルビジネス

世界のメガトレンドを意識し、ビジョンにおけるパーパスである「化学の力で世界をよりよくするスペシャリストになる。」ためには、豊富なグローバルビジネス経験を持つ取締役が必要。

財務戦略・会計

正確な財務情報の開示はもとより、事業の選択と集中を進めるとともに、最適資本構成を追求し、収益性と効率性を向上させるには、財務戦略・会計分野における確かな知識・経験を持つ取締役が必要。

法務・コンプライアンス

国内外で複雑化する法制度・各種規制に適切に対応し、公正かつ信頼される企業活動を行うためには、法務やコンプライアンス分野で確かな知識・経験を持つ取締役が必要。

ESG・サステナビリティ/E(環境)

事業を継続するための大前提である、「カーボンニュートラルの実現」、「サステナブルな都市と暮らしの充実」、「環境の保全・環境負荷の最小化」に取り組み、企業としての社会的責任を果たすためには、E(環境)に関する豊富な知識・経験を持つ取締役が必要。

ESG・サステナビリティ/S(社会)

安全で品質の高い製品を提供するとともに、人権の尊重やより良い地域社会形成への参画等を通じて、企業としての社会的責任を果たすためには、S(社会)に関する確かな知識・経験を持つ取締役が必要。

ESG・サステナビリティ/G(ガバナンス)

高い倫理観に基づく透明性・公正性を確保したより高度で実効性のあるコーポレートガバナンス体制を構築し、企業としての社会的責任を果たすためには、G(ガバナンス)に関する確かな知識・経験を持つ取締役が必要。

事業価値創造・マーケティング

ICT & Energy、Healthcare、Sustainable Livingの3つの事業領域において、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「3つ星事業」を100%にし、「3つ星事業」への転換が困難な事業の売却・撤退を含め、ポートフォリオ変革を進めるためには、幅広い視野を元にした深い市場洞察力や豊富な事業経験を持つ取締役が必要。

R&D・知財

ICT & Energy、Healthcare、Sustainable Livingの3つの事業領域で、事業価値を創造するためには、イノベーション推進の実績に加え、科学技術分野への造詣が深く保有の技術や知的財産に精通した経験が豊かな取締役が必要。

技術・製造

経営価値創造におけるプロセス革新による生産性向上や、信頼される製品づくり、安全な職場環境づくりを推進するためには、技術を熟知し、製造現場での豊富な経験と確かな知見を持つ取締役が必要。

DX

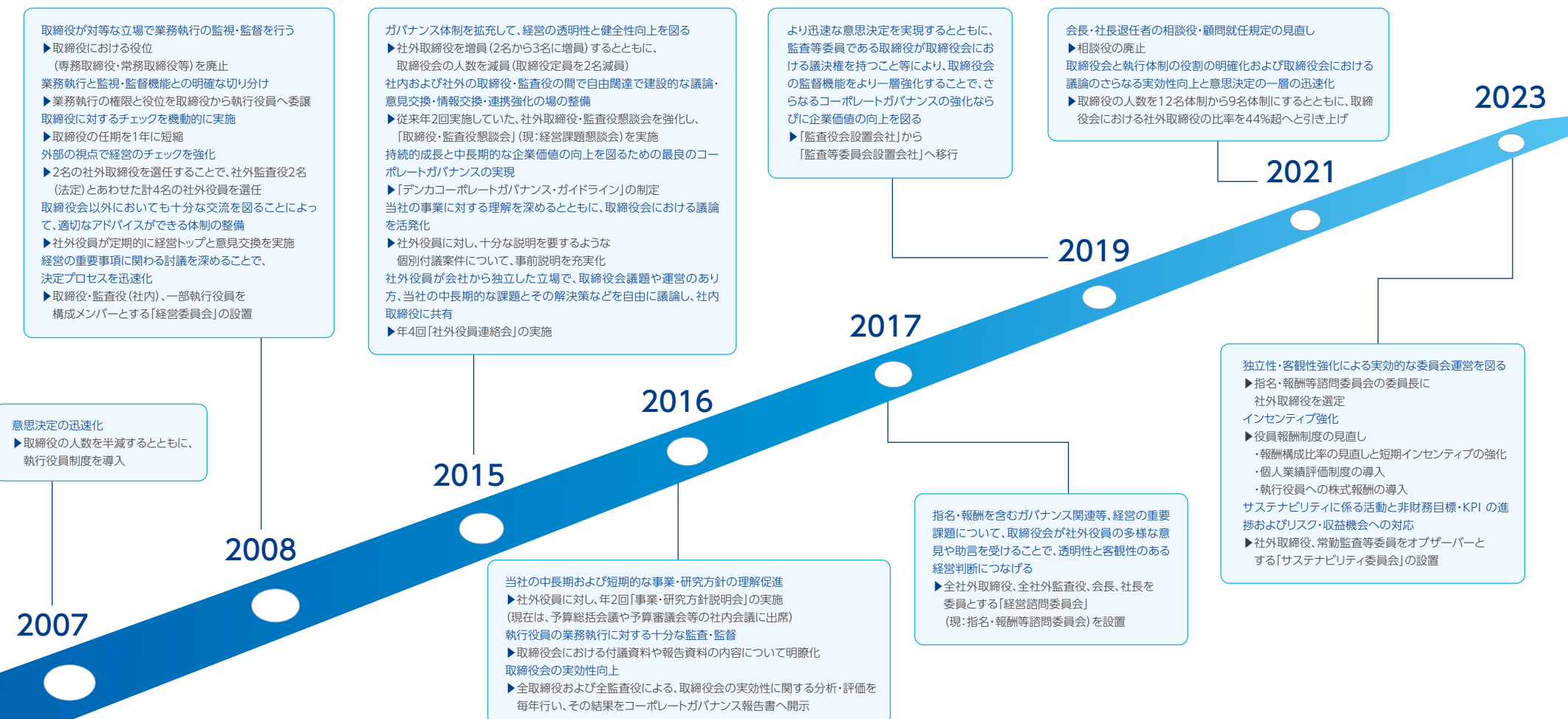
プロセス革新によるビジネスモデル・組織変革をすすめるためには、デジタル技術やデータ活用に関する深い知識と豊富な経験を持つとともに、当社の事業・業務内容を理解・分析し自ら変革につなげる能力を有する取締役が必要。

コーポレートガバナンスに対する基本的な考え方

当社は株主の皆さまをはじめとした、顧客、地域社会、従業員などの多くのステークホルダーの方の期待と信頼に応えるため、当社のDNAであるコアバリューを土台とし、当社を導く北極星となるパーパス、2030年に成し遂げたい務めとしてのミッションを重ねた構成のデンカのビジョン(未来像)のもと、収益力や業容の拡大による事業基盤の強化を図る一方、社会の信頼と共感を得られる企業であり続けようとする姿勢を徹底することで、企業価値の向上に努めています。

コーポレートガバナンスはそのためのベースと考え、ステークホルダーの皆さまに対する責任を果たすとともに、経営の透明性と健全性を確保するため、ガバナンスの強化に努めています。

ガバナンス年表 コーポレートガバナンスに対するこれまでの取り組み



取締役報酬

1 考え方(基本方針)

取締役(監査等委員である取締役を除く)報酬については、株主総会において決議した総額の範囲内で、各取締役の役割と責任に応じた報酬としており、客観性や透明性を高めるため、指名・報酬等諮問委員会による答申・提言を受けた上で、取締役会で決定し、社内規定として定めています。取締役報酬の体系は月額固定の基本報酬のほか、持続的な成長に向けた健全なインセンティブとして機能するよう、事業年度毎の全社・個人業績向上に対する意識を高めることを目的とする金銭による業績連動報酬および中長期的な業績の向上と企業価値の増大に貢献する意識を高めることを目的とする株式報酬にて構成しています。ただし、社外取締役および非業務執行取締役は、その職務に鑑み、基本報酬のみとしています。

2025年度 取締役報酬

区 分	人員	報酬等の額	内 訳					
			金銭報酬				株式報酬	
			基本報酬		業績連動報酬			
			人員	総額	人員	総額	人員	総額
取締役 (監査等委員である 取締役を除く) (うち社外取締役)	7名 (1)	274百万円 (13)	7名 (1)	184百万円 (13)	4名 (一)	63百万円 (一)	6名 (一)	26百万円 (一)
取締役 (監査等委員) (うち社外取締役)	4 (3)	78 (39)	4 (3)	78 (39)	— (一)	— (一)	— (一)	— (一)
合計 (うち社外取締役)	11 (4)	352 (52)	11 (4)	262 (52)	4 (一)	63 (一)	6 (一)	26 (一)

※現在の取締役は9名(うち社外取締役は4名)ですが、上記報酬には、2025年6月20日開催の第166回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役2名の報酬が含まれています。

2 取締役報酬の体系およびその内容

(1)基本体系のイメージ(業務執行取締役)

基本報酬(金銭、固定)	業績連動報酬 (金銭、変動)	株式 報酬
6	3	1

※業績連動報酬は、全社業績と個人業績目標の達成状況等(財務・非財務)に連動して報酬額が決定されます。上記の比率は全社業績が経営計画値を達成し、個人業績目標の評価が標準だった場合の概ねの比率です。

(2)各報酬の内容

①基本報酬

各取締役の役割と責任に応じて、従業員給与の水準も考慮して決定し、毎月固定額を金銭で支給します。

②業績連動報酬

業績連動報酬は、全社業績連動報酬と個人業績連動報酬にて構成します。ただし、会長、社長は全社業績連動報酬のみとしますが、代表権のない会長(非業務執行取締役)には支給しません。全社業績連動報酬は、当社の経営計画における主要目標数値である「連結営業利益」および「親会社に帰属する当期純利益」のいずれか金額が少ない方に連動して総支給額を決定し、各取締役の役割と責任に応じて配分の上、決算確定後速やかに支給します。ただし、「連結営業利益」が一定額に満たない場合や巨額の特別損失が発生した場合、または重大なコンプライアンス違反が発生した場合などには、支給しないか、支給額を減額します。個人業績連動報酬は、各取締役の財務・非財務目標の達成状況等に対する個人別評価に連動して、あらかじめ当社が定める社内規定に従い決算確定後に支給します。

③株式報酬

株式報酬は、信託の仕組みを利用した制度とし、取締役に対して、当社が定める株式交付規定に従い役位に応じて毎月付与されるポイント数に基づき、退任時に信託を通じて当社株式を交付します。当社株式を取締役に交付するのに必要な資金として信託に拠出する金額は1年につき40百万円を上限としています。

(3)取締役の個人別の報酬等の内容についての決定方法

取締役の個人別の報酬等の内容は、指名・報酬等諮問委員会による答申・提言を受けた上で、取締役会で決定し、社内規定として定めています。なお、取締役報酬のうち個人業績連動報酬は、取締役会で決定した社内規定に従い、委任を受けた社長が個人別に評価の上、決定します。取締役会は、当該権限が社長によって適切に行使されるよう、個人別評価に連動した報酬額を社内規定にてあらかじめ定めるとともに、その内容の報告を受けることとしています。

取締役会の実効性評価

1 評価の方法

当社では、取締役会の実効性に関する分析・評価を毎年行っています。昨年に引き続き、取締役会の規模、構成、運営、その他21項目にわたる質問事項からなる「自己評価質問票」に、各取締役が回答し、その結果をもとに取締役会において協議する方法にて、取締役会の実効性に関する分析・評価を行いました。

2 評価項目と評価期間

【評価項目】

- ①取締役会の目的および役割 ②取締役会の実効性 ③ステークホルダーとの関係
④社外役員への支援体制(情報提供等) ⑤その他自由意見

【評価期間】2025年7月～2026年3月

3 評価結果の概要と今後の取り組み

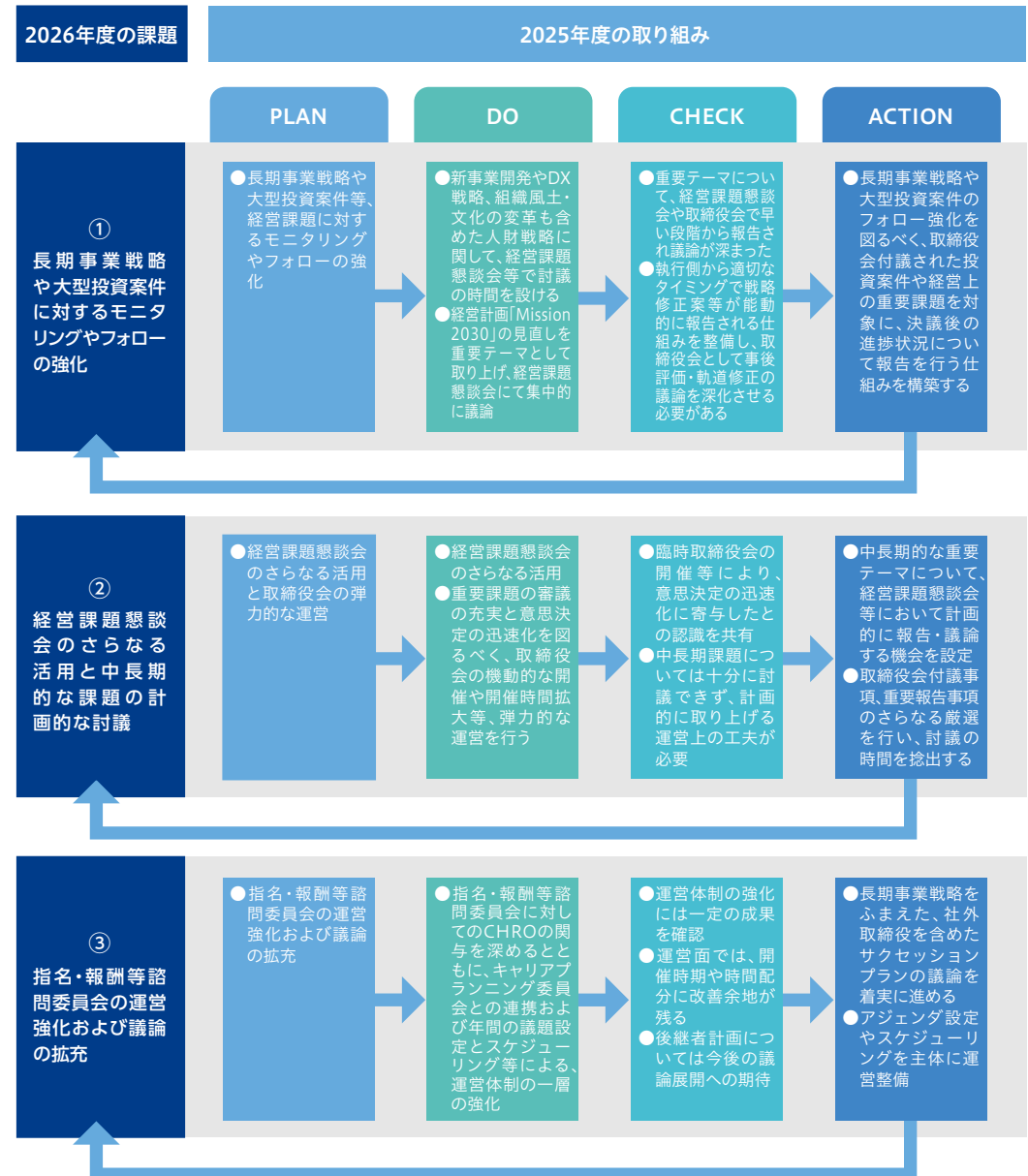
2025年度の結果としては、取締役会の開催頻度や時間、その構成(知識・経験・能力のバランス、独立社外取締役の比率および多様性)は適正であり、取締役会として業務執行の監視・監督を適切に実施していることを確認いたしました。

昨年の課題であった、長期事業戦略や大型投資案件等、経営課題に対するモニタリングやフォローの強化については、重要テーマが経営課題懇談会や取締役会において早い段階から報告され、議論が深まったことに加え、一部の大型投資案件では適切なモニタリングが実施されているとの評価がありました。一方で、決議後の事業環境の変化をふまえた課題への対応策および事業戦略等の修正については、取締役会としてさらにフォローアップを強化する必要があるとの認識を共有いたしました。

また、経営課題懇談会のさらなる活用と取締役会の弾力的な運営については、状況変化に応じた臨時取締役会の機動的な開催等により、重要案件へのタイムリーな対応や迅速な意思決定が図られたことを確認いたしました。一方、人財戦略や組織風土、新事業戦略等の中長期的な課題については、今後、より計画的に討議の機会を設ける必要があるとの意見がありました。

そして、指名・報酬等諮問委員会の運営強化および議論の拡充については、CHROの関与や開催頻度の増加等により、運営体制の強化が図られ、議論の内容が充実してきているとの評価がありました。他方で、後継者計画や経営人財の育成、長期事業戦略をふまえた取締役会のスキルセット等については、議論をさらに深化させるため、テーマを整理したうえで、計画的にアジェンダを設定する等、運営面でのさらなる工夫が求められることを確認いたしました。

これらの建設的な意見をふまえ、取締役会として実効性の向上に引き続き努めることで、中・長期的な企業価値の向上を図り、株主をはじめとした多くのステークホルダーのご期待・ご信頼に応えてまいります。



各委員会の運営状況

取締役会および任意の委員会等

■取締役会(2025年度18回開催)

取締役会は、当社のビジョンにおけるミッション達成のための戦略立案や経営計画をふまえた、重要な業務執行の決定と執行役員の業務執行に対する監視・監督を行っており、全体として、多様な知識・経験・能力を持った人財をバランス良く選任することが重要であるという考えのもと、社内・社外取締役それぞれの選任基準に基づき、取締役候補者を選任しています。また、取締役会を構成する取締役は、全取締役が対等な立場で業務執行を監視・監督することに注力できるよう、取締役に於ける役位(専務取締役・常務取締役等)を原則として廃止しているのに加え、株主総会において取締役(監査等委員を除く。)に対するチェックが機動的に行われるよう、その任期を1年としています。

さらに、取締役会の機能強化および客観性・透明性を高めることを目的に、取締役会の諮問機関として「指名・報酬等諮問委員会」を設置するとともに、経営上特に重要な事項に関する議論を深めるための「経営課題懇談会」を開催しています。

【2025年度の主要テーマ】

- ①経営計画「Mission 2030」フェーズ2
- ②米国子会社のクロロブレンゴム製造設備の
暫定停止
- ③カイノス社の株式取得
- ④スチレン関連事業の分社化に向けた検討
- ⑤アセチレンブラック事業の中期見通し

■サステナビリティ委員会(2025年度5回開催)

▶ P34

■経営課題懇談会(2025年度13回開催)

経営上特に重要な事項に関する議論を深めるため、社内および社外取締役の間での自由闊達で建設的な議論・意見交換・情報交換・連携強化の場として、「経営課題懇談会」を開催しています。

■指名・報酬等諮問委員会(2025年度6回開催)

指名・報酬を含むガバナンス関連等、経営の重要課題について、取締役会が社外取締役の多様な意見や助言を受けることで、透明性と客観性のある経営判断につなげるため、全社外取締役、会長、社長を委員とする「指名・報酬等諮問委員会」を設置しています。昨年度は、社外取締役も含めた後継者計画や役員体制などについて取締役会より諮問を受け、CHROも出席したうえで、回を重ねて継続的に議論を行い、その結果を答申・提言しました。

■社外役員連絡会(2025年度4回開催)

社外役員が会社から独立した立場で、取締役会議題や運営のあり方、当社の中長期的な課題とその解決策などを自由に議論し、社内取締役に共有することで、経営に資するようにしています。

監査等委員会(2025年度14回開催)

監査等委員長メッセージ

常勤監査等委員
うちだ みずひろ
内田 瑞宏

当委員会は、常勤委員1名および社外非常勤委員3名の体制により、最大限に実効性を上げるべく、常勤委員と3名のスタッフがハブとなり、業務知識や必要な情報・資料を適時・適切に全委員へ共有するとともに、内部監査部門および会計監査人との密接な連携を心がけて活動しております。往査・ヒアリングには社外委員も同席し、業務執行や内部統制状況の確認を通じて、リスクや課題を発見し、真摯な議論を通じて助言を実施します。

(2025年度は、本社全組織・全工場、7支店・営業所、23子会社で実施)結果については、取締役会のほか、関係役員へも共有します。取締役会、経営課題懇談会や経営委員会等の社内重要会議では、経営計画や重要な事業戦略、大型投資などの意思決定に際して、中長期的かつ客観的、各委員の専門性も踏まえた多様な視座により、懸念されるリスクについて、自由闊達に建設的な意見を述べ、議論を行いました。さらに、重要な事案については、定期的な報告を求め、モニタリングに努めるとともに、実行過程で生じた環境変化や問題点を踏まえて、適切に見直すべく議論しています。執行部門とは、このプロセスを通じて、しっかりとリスクを共有することで、事業価値をより高めるようなプランや戦略の修正・最適化に貢献できたと考えます。

これらの活動実績については、2024年度より委員会内部で実効性評価を実施しており、2025年度も構成、運営、監査活動、取締役の選解任・報酬、連携の5つの項目すべてで、概ね適切に機能していることを確認しました。

当委員会では、引き続きこのような活動により、当社グループの健全な経営と持続可能な成長を通じて、経営価値の向上に積極的に貢献してまいります。

安全最優先

1 基本方針

基本方針

デンカグループでは、全役職員等※の一人ひとりが、職場の安全衛生と設備の保安防災がすべての生産に係る活動において最優先であることを理解し、実践する。

※全役職員等：デンカグループの全役員・従業員・派遣社員・業務受託者およびその従業員

今般、「デンカグループ労働安全衛生ポリシー」を制定し、全社の基本方針を見直しました。また、デンカグループの全役職員等が、労働安全衛生を確保するため遵守すべき行動指針も定め、サステナビリティサイトで公表しております。

2 2026年度の安全衛生管理計画

安全衛生管理計画

1. 労働災害度数率0.2以下

- 1) ノンテクニカルスキルの向上・継続的な学びによる行動災害（不注意・ルール違反）の防止
- 2) 職場環境改善のための体系的な事業所内巡視（パトロール・声掛け）およびコーポレート監査

2. 重大事故ゼロ

- 1) 高エネルギーハザードに絞った事故の再発・未然防止対策の実行
- 2) 安全基盤の点検と再構築による全社的な保安力向上

3. あるべき姿に向けた取り組み

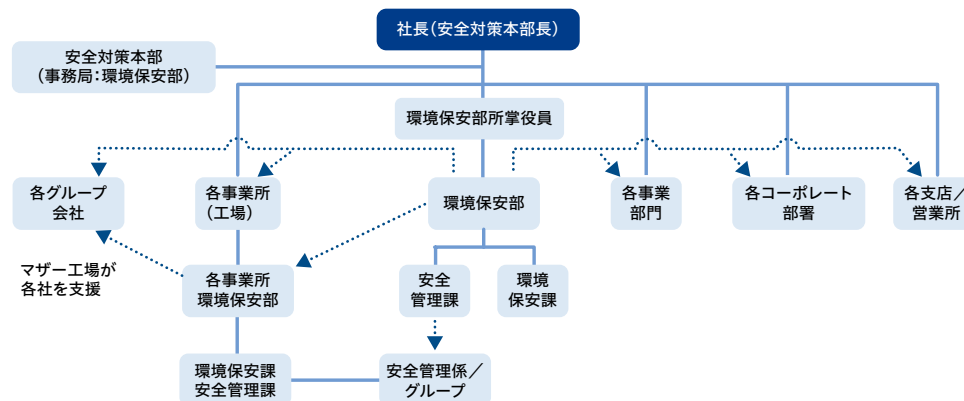
- 1) 課題の抽出とルールや仕組みの整備と運用
- 2) デジタル／DX化による安全・保安管理の効率化・精度向上

3 安全管理のマネジメント体制とPDCA

①安全管理のマネジメント体制

社長を本部長とする安全対策本部を設置し、事務局である環境保安部に安全管理の専門要員を配置して、グループ全体の安全管理状況を監査・確認・支援する体制としています。

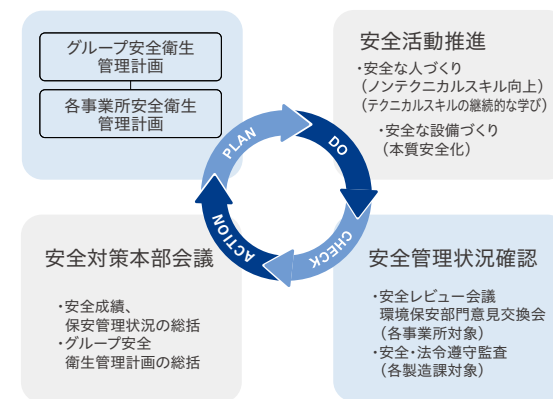
また、国内外グループ会社に対してきめ細かな支援を行うためマザー工場制度を設け、マザー工場の環境保安部が各社を往訪し、安全管理上の課題解決に当たっています。



②安全管理のPDCA

グループ全体の年度安全衛生管理計画に基づき、各事業所でこれに沿った年間計画を作成、各種安全活動を推進しています。

安全レビュー会議や環境保安部門意見交換会で活動状況を確認し、その結果を安全対策本部会議でレビューし、課題を明確にし、次年度の安全衛生管理計画に反映することで、安全管理をスパイラルアップさせる仕組みとしています。

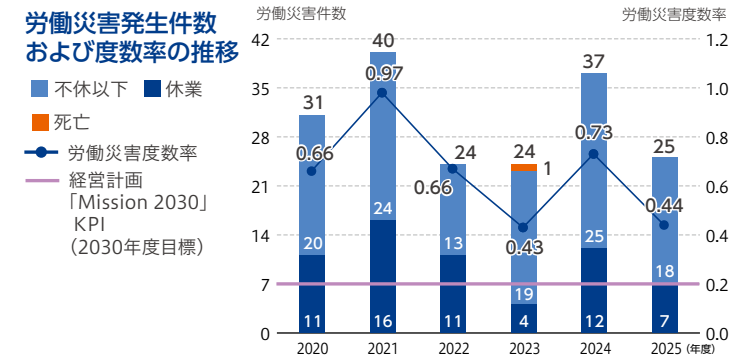


安全最優先

4 労働災害件数および度数率

2025年度の労働災害発生件数は25件と、2024年度より12件減少しました。うち休業災害は7件で、KPIの労働災害度数率は0.44に改善しました。災害の型別分類では、挟まれ・巻き込まれ重点活動の結果、「挟まれ・巻き込まれ」が7件→4件に減少したとともに、「転倒・激突され」が6件→2件と減っており、これら災害件数の減少に寄与しています。引き続き「安全な人づくり(ソフト):ノンテクニカルスキルの向上」と「安全な設備づくり(ハード):設備の本質安全化」を進めることで、労働災害の削減に努めて参ります。

労働災害発生件数
および度数率の推移



5 安全最優先の取り組み

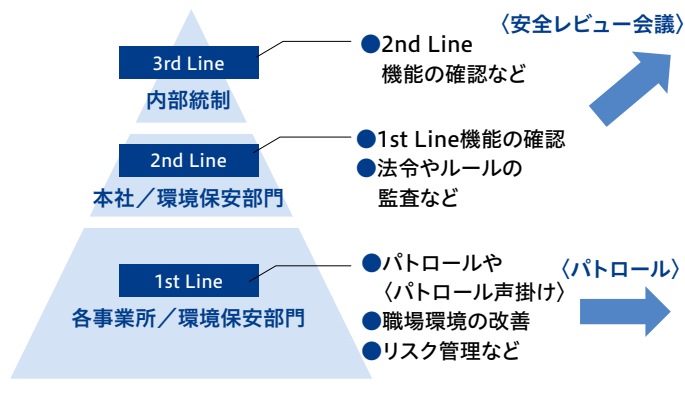
① ノンテクニカルスキル向上の取り組み

災害・事故異常の未然防止に向け、一昨年より全社でインストラクターの養成を進めています。本活動では、現場での気づきや判断、声掛け、異常時の「伝える・止める」といった行動が実践できる組織づくりを目指します。そのため2026年度は、小集団の活動事例の展開などを通し、教育から実践へ移行するとともに、コラム投稿などの情報発信を全社ポータルサイトで強化していきます。



② 体系的な巡視とコーポレート監査

3Lineの仕組みを活用し、巡視・監査を通じて職場環境の改善に努めています。



③ 高エネルギーハザードに特化した総点検と対策



④ 安全管理DXへの取り組み

当社は、現場の安全管理体制強化と業務効率化を目的に、AI搭載型安全管理ソリューション「SpectA KY-Tool」を導入いたしました。

本ツールは、労災データや自社事例を基に、現場写真や作業内容から潜在リスクをAIで自動抽出することで、経験に依存していた危険予知活動をデジタル化・高度化します。

これにより、リスク感度を高めて災害の未然防止を図るとともに、各種書類作成などの事務負担を軽減し、監督者が安全パトロールや指導といった本来業務に専念できる環境を整えます。

これらを通じて、安全で持続可能な現場づくりを推進し、お取引先さまや社会からより一層信頼される企業を目指します。

品質保証マネジメント

デンカグループは、合成樹脂や樹脂加工などの有機化学から、高機能粉体制御技術などを用いた無機化学、さらには細菌・ウイルスの培養や抗体・抗原作出技術などのバイオ分野まで幅広い製品を取り扱っています。これら多種多様な製品に対して、経営計画「Mission 2030」と連携した品質方針を定め、品質保証活動を展開しています。

品質方針(2026年度)

デンカグループは、重大品質事故ゼロ・不適切行為撲滅の確実な定着を最優先とし、研究・製造・外注委託・購買・デリバリー業務を含むバリューチェーン全体での品質リスク管理を強化する。組織風土改革と科学的アプローチ・デジタル技術の活用により、マーケットに信頼される製品・サービスを提供し、すべてのステークホルダーの信頼向上と新たな価値創造に貢献する。

経営計画「Mission 2030」の目標達成に向けて

【2025年度】

◇ 品質関連制度の設計

- デンカの品質保証の根幹をなす、品質保証ポリシー、品質コンプライアンス問題対応ガイドラインなど、品質制度の新規策定および改訂を実施。
- 上記制度の周知、確実な定着に向けた社内活動を推進。

◇ 監査・監視の強化

- 国内工場、事業部門、およびグループ会社(8社)の品質監査を実施し、品質保証機能が正常に機能していることを確認。
- 品質保証の堅牢化のため、改善、改良すべき仕組みにつき、順次ブラッシュアップを行う。

◇ 品質問題への確実な対応(製品安全・品質改善活動)

- 2023年に顕在化した品質不適切行為是正活動にて検知された品質問題について、すべて是正対応を完了した。以降は定常の品質保証活動の一環として、維持、改善に取り組む。

【2028年度 計画】

1. 品質マネジメントの推進と改善

- 2027年度までに策定することを計画した、品質保証制度の確実な整備、および業務への実装完了。

2. 安全・安定・高品質な製品およびサービスの提供

- 心理的安全性および品質文化定着度のモニタ項目につき、2025年度比で3項目以上の改善。

【2030年度 目標】

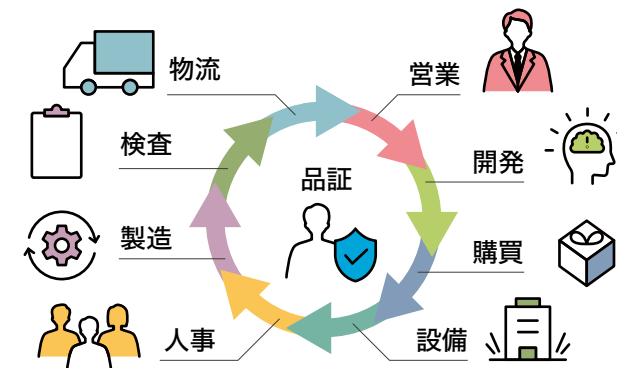
重大品質事故 発生件数ゼロ

(重大品質事故:危機
対策本部会議を伴
う品質事故)

品質保証マネジメント

1 品質向上/顧客満足向上への取り組み

市場からの品質要求事項や法規制など、各製品に求められる品質レベルは日進月歩で厳格化しています。これらへの取り組みとして、デザインレビューでの品質ゲート管理を計画的に実施しております。抽出された市場環境、製品設計、製造プロセスなどの課題に取り組み、ステークホルダーの皆さまからご評価いただける製品の提供を、関係者一丸となり推進しています。



2 化学物質管理/製品安全

化学物質に関する国内外の法規制（例：化審法/日本、REACH規則/EU）遵守を徹底しております。法の制定/改正に関する漏れない情報入手、社内イントラネットを活用した迅速な社内共有を実施。さらに、従業員への周知・理解の徹底を目的として、実務者目線での化学物質相談会を新設し、法規制遵守体制の一層の強化を図っています。



2026年2月開催 大牟田工場 化学物質相談会

3 経営層による品質懇談会の推進

2023年5月に顕在化した品質不適切行為の再発防止策として、経営層と現場の対話機会の充実を図っています。

〈経営層による懇談会〉

●タウンホールミーティング ●品質懇談会 ●意見交換会

これらの取り組みを通じて、現場の声を経営に的確に反映するとともに、心理的安全性の高い企業風土の醸成を推進しています。

4 品質コンプライアンス教育強化

品質コンプライアンス遵守強化のため、従業員に対し品質コンプライアンス教育を実施しています。今年度は新たに整備された社内教育システムSmartSkill Campusを活用し、本社およびグループ会社へのより確実な展開・浸透を図りました。今後も、教育コンテンツや配信方法の改善、教育プログラムの見直しを継続的に実施し、グループ全体でのコンプライアンス定着の一層の強化を図っていきます。



5 品質管理システム整備/管理レベルの高度化

お客さまからいただいた当社製品の品質等に関するご要望やご指摘事項については、品質改善につなげる「品質管理システム」および化学物質情報を管理する「化学物質管理システム」により、全社統一で管理しております。化学物質管理システムについては、2026年度にDXを活用したバージョンアップを予定しており、より正確かつ網羅的な管理の実現により、抜け漏れのない管理体制の強化を図ります。今後も管理レベルの高度化を進め、一層の品質向上と製品安全の確保を通じて、ステークホルダーの皆さまに信頼される製品およびサービスの提供に努めてまいります。

リスクマネジメント

内部統制部・法務部・総務部・秘書部 担当役員メッセージ



執行役員

あ だ ち あ き の り

足立 明則

デンカグループは、事業環境の不確実性が高まる中においても企業価値を持続的に向上させていくため、経営判断を支える基盤としての「統合リスクマネジメント」を推進しています。当社グループでは、事業活動に影響を与えるリスクを、財務・事業・環境・安全・コンプライアンス・情報セキュリティなど多面的な視点から捉え、グループ全体で網羅的に把握・評価しています。その上で、経営として優先的に管理すべき重要リスクを特定し、対応方針・管理指標・責任体制を明確化しています。リスクマネジメントは、特定部門の取り組みにとどまるものではなく、全役職員が主体的に関与する経営基盤の一部であると考えています。現場レベルでのリスク感度向上と、経営層による俯瞰的な判断を組み合わせることで、平時からリスクへの備えを強化するとともに、危機発生時には迅速かつ組織的に対応できる体制を構築しています。また、定期的なレビューを通じて、リスクの内容や優先度、管理方法の妥当性を検証し、事業環境や社会要請の変化を踏まえた継続的な改善を図っています。これらの取り組みを通じて、デンカグループは、リスク低減と成長機会の創出を両立させ、安定的かつ持続的な成長を目指しています。

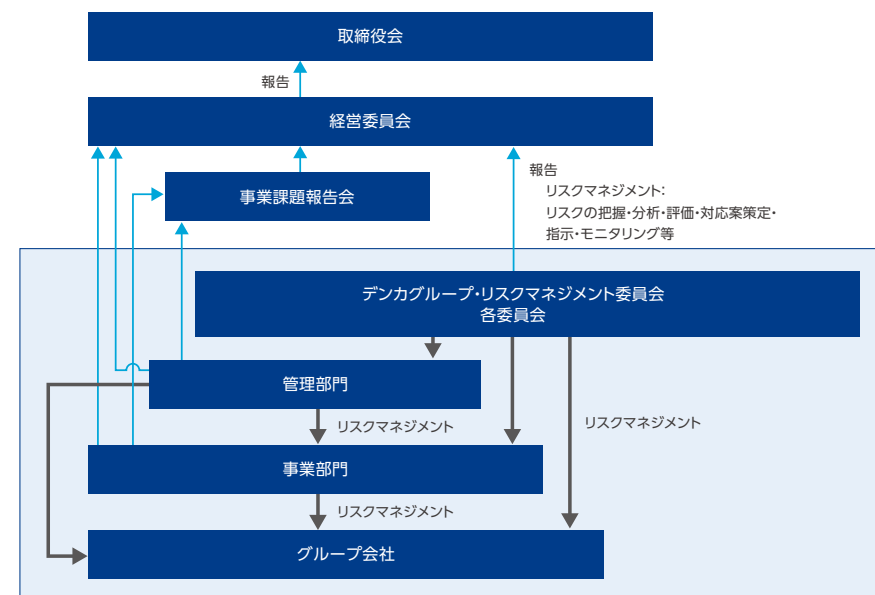
サステナビリティとリスクマネジメントに関するデンカの考え方

当社取締役会は、サステナビリティを巡る社会課題への対応はリスク減少と同時に収益機会につながる重要な経営課題と認識しています。そのため、「デンカグループESG基本方針」を策定し、国連グローバル・コンパクト4分野10原則の実践に努め、グループレベルのコンプライアンス体制強化や社会課題解決のための新規事業創出への挑戦等、リスクに応じて適切に対応しています。また、社長を委員長とするサステナビリティ委員会でも、各種サステナビリティ施策の進捗管理と優良事例共有に努めています。デンカは、サステナビリティ課題を巡るこれら諸活動により中長期的な企業価値向上に努めています。

デンカのリスクマネジメントの体制

当社取締役会は、リスクと戦略を表裏一体とらえており、各執行役員がリスクテイクを行える環境整備を行うと同時に、グループ全体のリスク管理体制の整備に努めています。この目的を達成するため、毎月開催する経営委員会と事業課題報告会は、グループ経営に影響を及ぼす各種リスクの把握と評価・リスクコントロール策等、収益性などの経済的価値も加味しリスクマネジメントの議論を行っています。また、事業計画の達成状況を含む事業部門の各種リスクも継続的に把握しています。法務、設備投資、環境、安全衛生、品質管理、スタートアップ投資等のリスクについては、組織横断的な委員会が専門的なリスク管理を実施しています。さらに、当社管理部門も、各種グループ共通ルール等に基づき、所轄リスクについてグループ全体に対するリスクマネジメントに努めています。これらに加え、事業部門は、部門固有の事業リスクを管理するとともに、グループ各社に取締役等を派遣し、当社管理部門と協議しつつ、各社の事業リスク管理をしています。デンカは、統合リスクマネジメントの考えに基づくグループ全体のリスクマネジメント体制の一層の強化に努めています。デンカグループ・リスクマネジメント委員会は、グループ経営レベルのリスクと機会を「優先リスク」として選定・抽出し、その影響度合いを評価し、施策の立案、進捗管理を行い、優先リスクへの対応力を強化しています。その一環として、グループ内部統制の考えに基づき、各種業務のあるべき姿を示した『デンカグループ・マネジメントハンドブック』を発行し、グループワイドな内部統制システムの強化と適正な運用に継続して取り組んでいます。

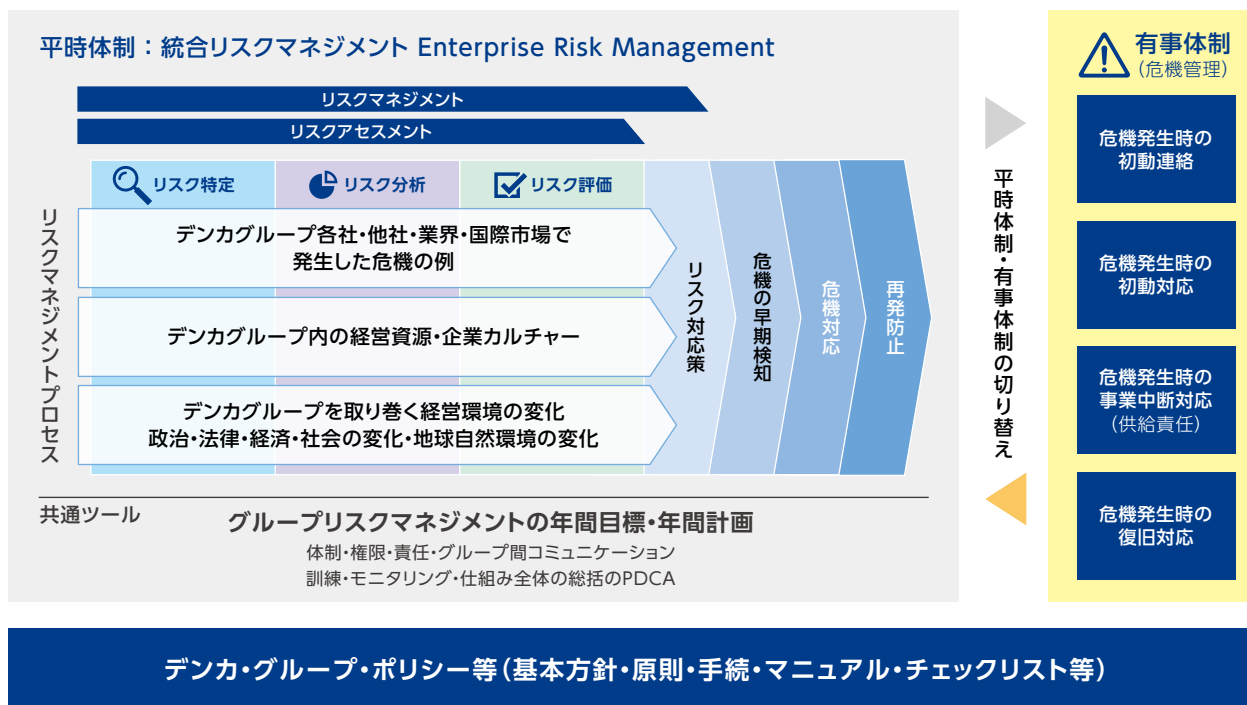
平時のリスクマネジメント体制



統合リスクマネジメントの取り組み

デンカグループは、事業を巡る不確実性が増大する中で、グループ横断的な統合リスクマネジメント体制の強化に努めています。社長を委員長とするデンカグループ・リスクマネジメント委員会は、グループ横断的な管理を要するリスクを影響度・発生頻度等により可視化・分析評価し、これを「優先リスク」として特定しました。この「優先リスク」を基に、管理方針を決定し、災害発生時の通信ネットワーク強化策の実施や、本社経営陣と工場幹部が参加するリアルタイム型災害対応訓練等の実施を含む年間を通した各種モニタリング活動を行っています。トライ&エラーを通じて対応策の実効性を高め、優先リスク顕在化による業績への影響を低減させることで、資本コストの最小化の実現を通じたステークホルダーにとっての中長期的な企業価値向上に努めています。2025年度は、特定された優先リスクへの対応として、事業継続計画の見直し、危機管理基本要綱および本社災害時初動対応マニュアルの整備を実施いたしました。

なお、デンカグループは、統合リスクマネジメントの仕組みを継続的に向上させておりますが、2023年に発生した安全と品質保証に関する問題を受け、安全と品質保証に関するリスクについては、環境保安部と品質保証部が中心となり、グループ一丸で、組織・仕事の仕組み・物理的安全性の確保・風土改革に取り組んでいます。



「優先リスク」とそのリスクオーナー一覧

大分類	中分類	小分類	リスクオーナー
事業リスク	災害	震災（地震・津波）	総務部
事業リスク	事故・犯罪	第三者による当社への重大な犯罪（国内におけるテロ、放火、脅迫等）	総務部/ 環境保安部
経営リスク	事業環境（社会、経済、政治）	地政学リスクによる輸出・事業展開等の不能	経営企画部
経営リスク	事業環境（社会、経済、政治）	経済危機・景気変動・為替変動	経理部/ 財務戦略部
経営リスク	関係会社（グループ会社等）	グループガバナンスの失敗	内部統制部
事業リスク	災害	気候変動リスク（寒波、熱波、干ばつ、長雨、天候不良等）	サステナビリティ推進部
事業リスク	事故・犯罪	業務上の事故（工場における火災・爆発等）	環境保安部
事業リスク	IT・情報管理	サイバー攻撃・不正アクセスによる情報システム全般の障害	デジタル戦略部
事業リスク	製品・サービス	製品・サービス品質不良によるトラブル（製品事故、薬害、大規模食中毒、異物混入、大規模リコール等）	品質保証部
事業リスク	法令・規則等への違反・不適合	情報の隠ぺい・改ざん・虚偽報告（製品偽造、品質・性能・データ偽造、労災隠し等） 国内外の法令違反・契約・社内規定違反 ⇒グローバルコンプライアンス	法務部/ 内部統制部

デンカのリスクマネジメント活動

デンカグループの経営に重大な影響を与えるリスクが顕在化した場合の有事対応の基本ルールとして、当社は、「危機管理基本要綱」を定めています。本要綱に基づき、管理部門各々が、「適切な初動対応ルール」「情報の一元集約ルール」「社内外のステークホルダーとのコミュニケーションルール」等の整備を行い、危機シナリオに沿った対応策の立案も行い、平時から危機対策のための施策を行っています。また、当社は、サイバー攻撃などによる情報漏洩など事業継続に影響を及ぼすリスクを最小化するため、「デンカグループ・情報セキュリティポリシー」などのグループ共通ポリシーを定め、個人情報保護を含む情報セキュリティに関するグループ全体での取り組みを行っています。さらに、メーカーとして大切な品質に関するリスクについても、事業継続に影響を及ぼすリスクを最小化するため、「デンカグループ・品質問題対応ポリシー」を定め、グループ全体で取り組みを行っています。リスクが発生した場合は、「危機管理基本要綱」に基づき、事案の重大性に応じ、社長が危機対策本部の設置を決定し、関係各々が密接に連携しつつ、必要に応じて社外専門家の助言を得ながら、各種調査、原因分析、各種対策立案を行い、再発防止に努めています。デンカは、2023年度から、統合リスクマネジメントの考えに基づき、グループ全体のリスクマネジメント体制の強化に努めています。

デンカグループ・マネジメント・ハンドブック

当社は、グループ全体のリスクマネジメントと内部統制強化のため、「デンカグループ・マネジメント・ハンドブック」を、国内外のグループ会社に配付しています。



リスクと対応を報告するページの一覧

分類	主なリスクの内容	ページ	報告を掲載するページ
経営マネジメント	経営課題、サステナビリティを巡る社会課題への認識	▶ P10-15	社長メッセージ
		▶ P32-35	マテリアリティ、サステナビリティ経営の推進体制
	経営計画と財務戦略の遂行、事業環境（経済危機、景気・為替変動、地政学リスク）	▶ P20-24	財務戦略
		▶ P25-28	経営計画[Mission 2030]
	コーポレートガバナンス、グループガバナンス	▶ P77-85	経営価値創造
	ビジネス環境の変化への対応、自然災害	▶ P38-50	事業部門長メッセージ、事業戦略
危機管理・コンプライアンス	リスクマネジメント、事故・犯罪	▶ P90-93	リスクマネジメント
事故・災害	業務上の事故、安全衛生、保安防災	▶ P86-87	安全最優先
品質・製造物責任	製品・サービス品質不良によるトラブル、情報の隠ぺい、改ざん、虚偽報告	▶ P88-89	品質保証マネジメント
情報システム	サイバー攻撃、不正アクセスによる情報システム全般への障害	サステナビリティサイト(web)	ガバナンス/法令の遵守・企業倫理の徹底/情報セキュリティ管理
		▶ P58-60	DX戦略
	デジタル化、DX	▶ P56	プロセス革新
環境経営	気候変動、異常気象、環境負荷低減、生物多様性	▶ P69-76	サステナビリティの追求
人財戦略	雇用、DE&I、人財育成、健康経営	▶ P61-67	人財価値創造
人権尊重	人権侵害リスク	▶ P94	人権尊重の取り組み
知的財産保護	知的財産保護	▶ P53 サステナビリティサイト(web)	ガバナンス/法令の遵守・企業倫理の徹底/知的財産管理
個人情報保護	個人情報保護	サステナビリティサイト(web)	ガバナンス/法令の遵守・企業倫理の徹底/情報セキュリティ管理
サプライチェーン	輸出貿易管理	サステナビリティサイト(web)	ガバナンス/法令の遵守・企業倫理の徹底/安全保障貿易管理
	BCP(事業継続)	サステナビリティサイト(web)	ガバナンス/コーポレートガバナンス/BCP
	調達リスク	サステナビリティサイト(web)	社会/調達/デンカグループ 持続可能な調達に関する基本方針・ガイドライン
コミュニケーション	ステークホルダーとの責任ある対話	▶ P98-100	ステークホルダーとの対話

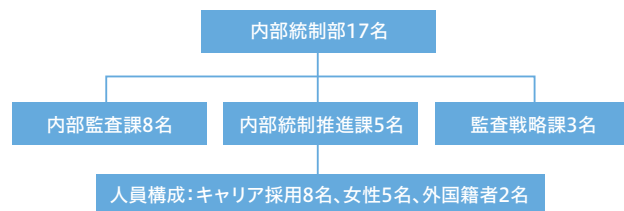
デンカグループの内部統制

基本的な考え方

当社は、内部統制の強化を通じて業務プロセスの改善、リスクの低減、グループの不正撲滅などを推し進め、グループ全体の非財務価値を向上することをミッションとしています。その牽引役として内部統制部が組織化され、Assurance、Advisory、Assistanceの3つの活動をPDCAとして回し、社内外のステークホルダーから信頼されるプロフェッショナル集団となることをビジョンとしています。経営計画「Mission 2030」では非財務KPIの一つとして、標準的な内部統制の取り組みをパッケージ化した枠組み(内部統制フレームワーク)のグループ内整備を取り上げ、2030年度目標として全グループ会社での整備完了を掲げています。

推進体制

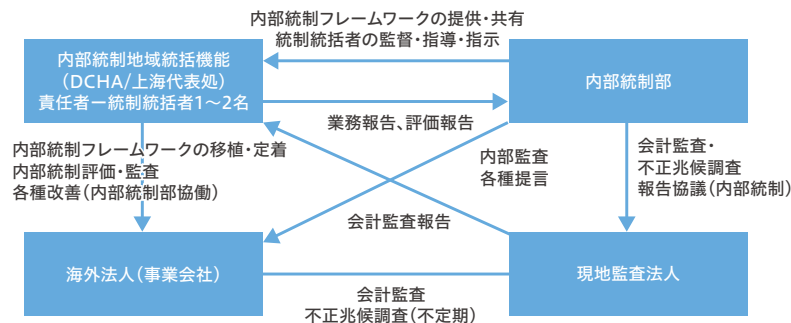
内部統制部は、統制の評価・監査・助言など保証業務に従事する内部監査課、1線(営業、製造などの現場)の内部統制構築を支援する内部統制推進課、DXの推進とともに革新的な監査のあり方を考える監査戦略課で構成しています。また、内部統制部では、積極的にキャリア採用を推進し、性別、年齢、国籍などに縛られない多様な価値観を有する組織へと変革を進めています。



海外法人内部統制地域統括体制

シンガポールおよび中国の地域統括会社内にも内部統制部門が組織化され、内部統制部と連携・協働しながらグループの統制強化を進めています。

海外法人内部統制地域統括体制



経営計画「Mission 2030」におけるロードマップ

	【2025年度 実績】	【2026年度 計画(中間目標)】	【2030年度 目標】
フレームワーク 内部統制	(1)整備完了 (2025年度完了) 計24社 (2)整備推進中 計3社	・整備完了 26社・2拠点 (※整備完了報告会社数)	全グループ会社への整備完了
統合リスクマネジメント (ERM)	●グループ全体のリスクを一元的に管理する「統合リスクマネジメント(ERM)」の仕組みを導入。 ●デンカグループ「優先リスク(10項)」を抽出・選定。 ●五泉事業所のBCP策定着手 ●「首都圏直下型地震災害」 ・初動マニュアルの作成 ・有事の際の通信手段確保(デジタル戦略部と連携)	●ERMを通じた本社セカンドライン(本社管理部門)の機能と権限の強化 ●ERMを通じたマインドセット切り替え(単体経営中心主義からグループ経営中心主義へ)による「グループ経営意識」の日常化	●「本社セカンドライン(本社管理部門)の機能と権限の強化によるグループ統制・グループ経営」の質的向上 ●グループ経営を支える経営基盤の強化(例:グループ全体の情報共有を促進する情報インフラや精緻なリスクアセスメントのためのシステム構築)

内部統制の概要

1 3線ディフェンス(Three Defence Line)の採用

当社の内部統制は、リスクオーナーとなる1線(営業、製造など現場)、1線の統制支援やモニタリングを実施する2線(管理部門)、統制の評価・保証を提供する3線(内部監査部門)の3線ディフェンスで構成されています。

2 実績(監査件数や内部統制整備の支援件数)

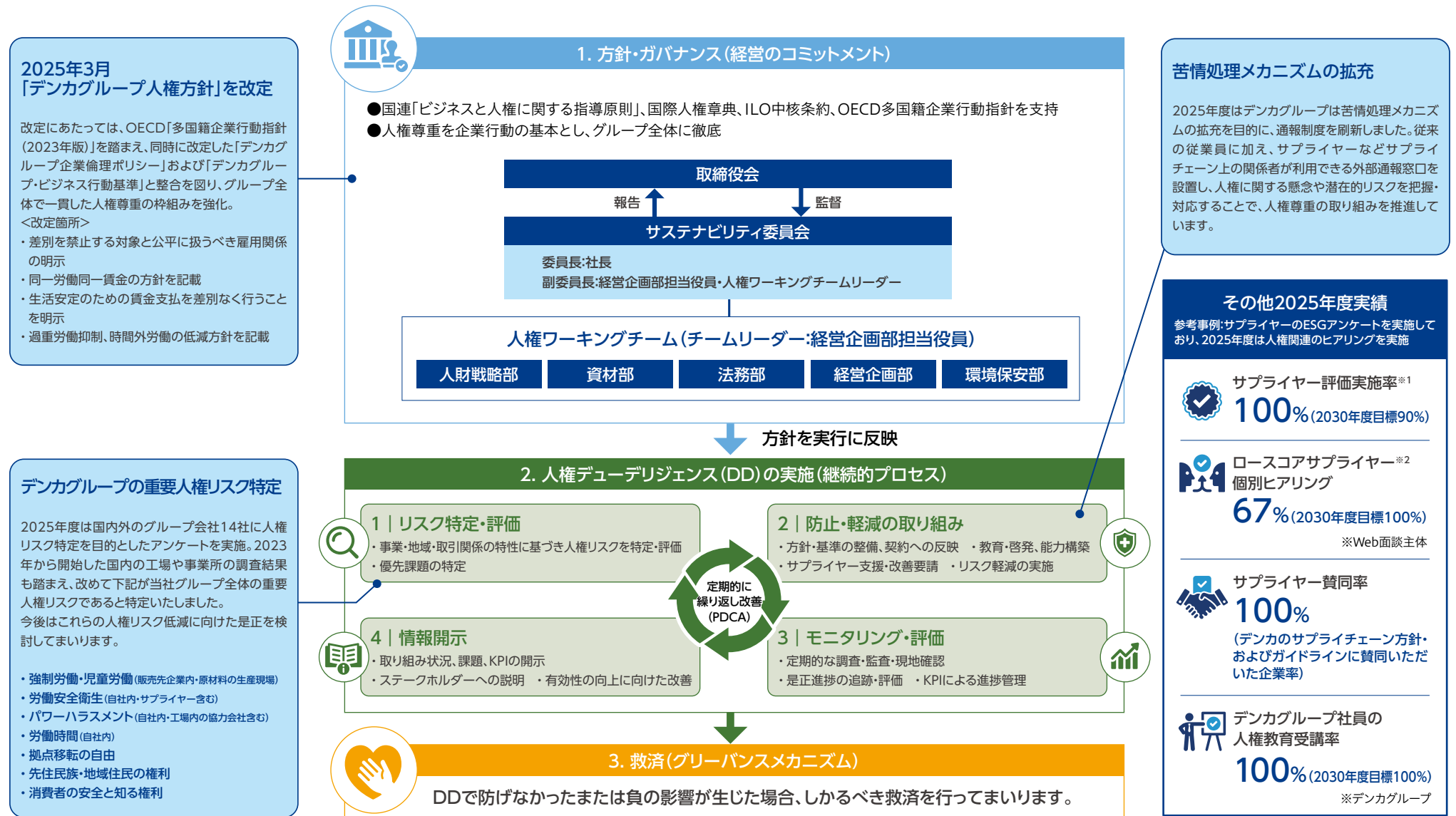
2025年度においては、J-SOXでは全社的な内部統制(CLC)10社、業務プロセスに係る内部統制(PLC)3社を重要拠点として評価し、人事管理や情報管理、品質マネジメントなど14の業務プロセスを網羅した任意監査を積極的に実施しています。また、海外グループ会社を中心に5社が内部統制フレームワークを活用して内部統制整備に着手し、昨年度着手した1社と合わせて6社の評価を完了しています。

3 内部統制の啓発と周知

内部統制の評価・監査結果は、関係する管理部門(2線)や主要グループ会社の経営者が集まる会議体でも共有され、重要な発見事項や講じるべき具体的なアクション、統制の好事例など多岐にわたる事項が議論・報告されます。

デンカグループの人権尊重の取り組み 人権尊重を事業活動の基盤とし、サプライチェーン全体で人権課題の解決に取り組みます。

デンカグループは、人権方針に基づき、人権デューデリジェンスを推進しています。国内外の事業所やサプライチェーンを対象に人権リスクの特定・評価を進めるとともに、防止・軽減措置や通報窓口の整備を通じて人権尊重の徹底を図っています。



※1 UNGC（国連グローバルコンパクトネットワークジャパン）の「CSR調達セルフ・アセスメント質問表」によるもの。

※2 ※1の調査結果でロースコアであったサプライヤーへの個別ヒアリング。

政策保有株式に対する考え方

当社は、資本効率の向上をふまえ、政策保有株式を原則保有いたしません。但し、当該株式が安定的な取引関係の構築や成長戦略に則った業務提携関係の維持・強化につながり、当社の中長期的な企業価値の向上に資すると判断した場合に保有いたします。この保有方針に則り、当該株式の発行体の財務状況や当社との取引高とその経済合理性、当社の資本コストとの比較等さまざまな観点から、当該株式の総合的な検証を実施し、その保有目的について有価証券報告書に記載しており、毎年継続して検証を行っております。2025年度は、資本効率の観点も含めて当該株式の保有目的の検証を行い、縮減を推進した結果、2026年3月末の政策保有株式の銘柄数は前年度末と比べ、12銘柄減の33銘柄となり、連結純資産に占める割合は前年度末と比べ、0.09ポイント減の6.33%となりました。

政策保有株式推移

	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
銘柄数	93	90	70	54	45	33
貸借対照表計上額の合計金額(百万円)	33,243	34,034	29,956	22,848	19,786	21,460
純資産合計(百万円)	270,036	292,094	300,351	316,915	308,296	338,826
連結純資産に占める割合	12.31%	11.65%	9.97%	7.21%	6.42%	6.33%

2026年3月末の政策保有株式の銘柄数および貸借対照表計上額

	銘柄数	貸借対照表計上額の合計金額
非上場株式	31銘柄	3,247百万円
上場株式	2銘柄	18,212百万円

2025年度において株式数が減少した銘柄

	銘柄数	株式数の減少に係る売却金額の合計額
非上場株式	12銘柄	359百万円
上場株式	2銘柄	11,608百万円

当社米国子会社に対する訴訟について

当社米国子会社であるデンカパフォーマンスエラストマーLLC(当社出資比率70%。以下「DPE」)は、2018年以降、米国DuPont社およびその関係会社(以下総称して「DuPont」)とともに、米国ルイジアナ州第40地区地方裁判所において複数(20件。2026年3月末日現在)の訴訟の提起を受け、現在係属中です。

これらの訴訟において、原告ら(累計7,308名。2026年3月末日現在)は、米国ルイジアナ州所在のクロロプレンゴム製造工場(1969年にDuPontが操業を開始し、2015年11月にDPEがDuPontから取得)から排出されたクロロプレンモノマーによって身体的、財産的、精神的損害を被っているとして、DPEおよびDuPontに対して、原告一人当たり5万ドルを超えない範囲での損害賠償を請求しております。

DPEは、引き続き訴訟手続において適切に対応することとしております。

2024年4月9日、米国環境保護庁は、DPEを含むクロロプレンゴム製造施設に適用される新たな化学物質の大気排出規制を発表し、同年5月16日に官報に公示しました。当該規制の内容は、米国におけるクロロプレンゴム製造施設に対して、各種の排出対策を取ることににより、中間原料となるクロロプレンモノマー排出量の大幅な削減を求めるものとなっております。

当該規制に対して、DPEは、2024年5月16日に規制内容の見直しを求める申立てを米国ワシントンDC連邦控訴裁判所に提起しました。また、2024年7月10日には、ルイジアナ州環境品質局(LDEQ)が当該規制の適用猶予期間の2年間延長を認めたことに対する法的有効性の確認を求める申立てを米国第5巡回区連邦控訴裁判所に提起し、それぞれ両裁判所において係属中ですが、提出日現在において、両裁判所の判断により訴訟手続は停止しております。

詳細につきましては、当社ウェブサイトに掲載するニュースリリース*をご覧ください。

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

*2019年6月19日、2020年2月14日、6月8日、6月19日、8月7日、12月17日、2021年3月2日、6月22日、7月20日、2022年4月28日、6月17日、10月28日、2023年1月13日、3月6日、4月21日、2024年4月17日、7月10日付ニュースリリース

コンプライアンスの取り組み

通報制度「デンカグループ・ヘルプライン」

デンカグループでは、グループ全体でのコンプライアンス経営をより確実なものとし、グループ各社のコンプライアンス上の問題を早期発見、是正するため、「デンカグループ企業倫理ポリシー」および「デンカグループ内部通報ポリシー」を制定し、これらの規程に基づき、倫理委員会がグループ共通の通報制度「デンカグループ・ヘルプライン」を設置・運営しています。

国内外のグループ各社の役員・従業員（派遣社員等契約形態を問わず）と、それらの同居の二親等以内の家族、および公益通報者保護法が定める退職者は、コンプライアンス上の問題を認識した際、「デンカグループ・ヘルプライン」を利用して、いつでも、日・英・中いずれかの言語で、匿名でも顕名でも、倫理委員会に報告することができます。

倫理委員会は、複数の通報受付窓口（社内窓口として倫理委員会事務局等、外部窓口として「西村あさひ法律事務所・外国法共同事業」と専門事業者）を用意しているだけでなく、通報者の身元を秘密として保持する義務、通報者に対する報復行為の禁止、これらの義務違反に対する厳格な処分等を内部通報ポリシーで定めています。倫理委員会事務局を担当する法務部も、各種コンプライアンス研修においてこれらの点を周知徹底し、通報制度に対する信頼維持と利用促進を図っています。これらの取り組みにより、「デンカグループ・ヘルプライン」は活発に利用されており、デンカグループのコンプライアンスの実効性向上に寄与しています。

なお、2025年度からは、デンカグループ各社のサプライチェーン関連事業者の方を利用対象者として、人権に関わる問題についての通報窓口も新設しました。

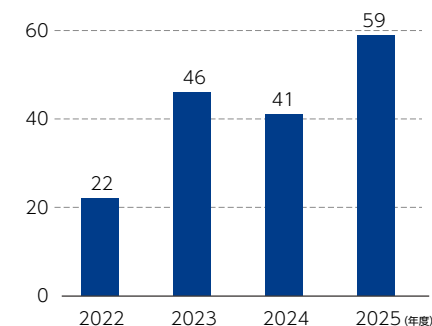
違反行為への対処

当社は、内部通報や職制ルート経由等で寄せられたコンプライアンス上の問題に公正かつ適正に対処することを目的に、2022年8月に「コンプライアンス違反事案処理基本規程」を制定しました。本規程では、コンプライアンス問題に関する社内報告、調査体制、問題が認められた場合の審理手続および是正・再発防止のための社内周知措置等について具体的な定めを設けています。実際に社内においてコンプライアンス問題が生じたときは、本規程に従い、社内調査チームが調査を行い、必要な懲戒処分実施を含め、問題の早期解決・是正を図っています。

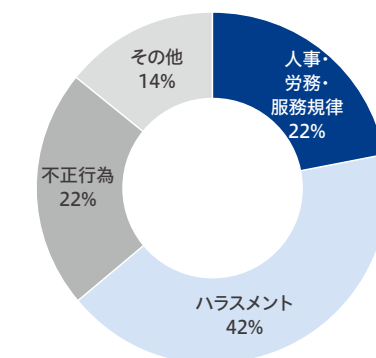


従業員向け通報制度利用ハンドブック

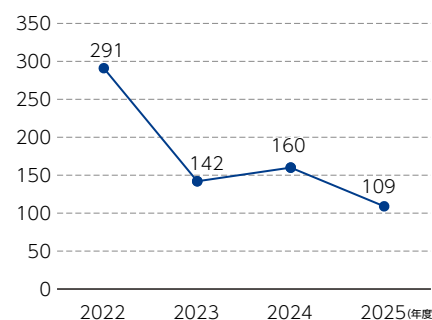
通報数の推移(件)



内部通報の内訳
(2019～2025年度累積)



連結従業員数/通報1件の推移(人/件)



※通報受理時の通報内容に基づく分類であり、認定された事実関係を必ずしも反映しません。

2025年度事業所別の内訳(件)

	不正行為	ハラスメント	人事・労務・服務規律	その他
本社	2	5	4	3
研究所・工場	7	12	3	
グループ会社	4	6	6	3
不明		2		2

ステークホルダーとの対話

1.ステークホルダーとの対話から創出される価値

ステークホルダーの皆さまとの責任ある対話は、デンカグループとしての社会的責任、社会貢献、企業価値向上への期待を確認するための大切なプロセスであり、デンカグループ ESG基本方針「情報開示とステークホルダーとの建設的な対話」としても掲げています。本図では、それぞれの対話の意義、および創出する価値をご説明しています。



→ :ステークホルダーとの双方向の対話・コミュニケーション

対話が生み出す 価値の循環

多様なステークホルダーとの対話を通じて得られた期待や要請を事業活動や経営判断に反映し、持続的な企業価値向上につなげます。



事業戦略・
研究開発への反映



人財戦略・
組織風土への反映



環境・社会課題の
解決に貢献



ガバナンス強化・
リスク管理の高度化

2.ステークホルダーとの対話例

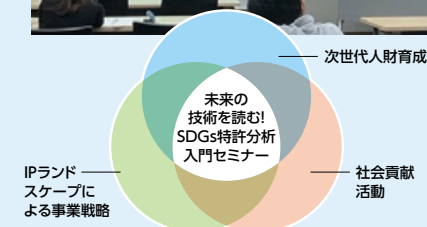
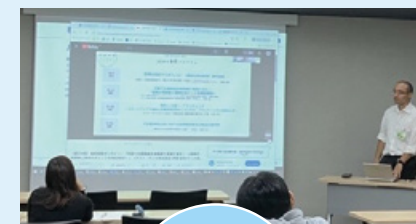
目的・テーマ		手段
 お客さま	■お客さまに満足いただける安全で高品質な製品、および適切な情報を提供します。 ■お客さまとの誠実なコミュニケーションを通して、信頼関係を構築します。	■対面、およびオンラインによるお客さまとの面談 ■テクニカルサービスの提供 ■顧客満足度調査の実施
	 お取引先	■対面、およびオンラインによるサプライヤーとの面談 ■パートナーシップ構築宣言の公表
	 地域社会	■総合防災訓練 ■見学会、説明会 ■地域交流、対話 ■イベント参画 ■教育支援 ■社会貢献活動

京都大学大学院にて「特許分析入門セミナー」を開催

デンカは、次世代を担う人財育成と社会貢献活動の一環として、教育機関への支援を継続的に行っています。2025年9月には、京都大学大学院のメディカルイノベーションセンターにて、学生や大学スタッフを対象としたセミナーを3日間にわたり開催しました。知的財産部の部員が講師を務め、SDGs関連技術「代替肉」について、特許データベースを用いた特許マップの作成・仮説構築と、仮説を裏付ける関連情報の調査と、IPランドスケープの分析結果の発表に取り組みました。

参加者からは、「実際の知的財産部門の業務に近い、実践的な経験ができて非常に楽しかった」「プレスリリース、論文、特許それぞれの強みと弱みを活用しながら分析を行う手法を知ることができた」といった好意的な声が寄せられました。

当社は今後も、特許分析を活用したIPランドスケープにより未来の技術を先読みし、事業を戦略的に導くとともに、教育機関向けセミナーを通じて次世代人財の育成と当社の企業価値向上に寄与する活動を進めてまいります。



**デンカ
グループ社員**

■社員の声を反映し、デンカグループのすべての人々が健康で働きやすい職場づくりを進めます。

■社長による事業所視察および対話 ■労使協議会
■社内ポータルサイトの活用 ■タウンホールミーティング
■社員意識調査の実施 ■ランチミーティング

タウンホールミーティングを開催

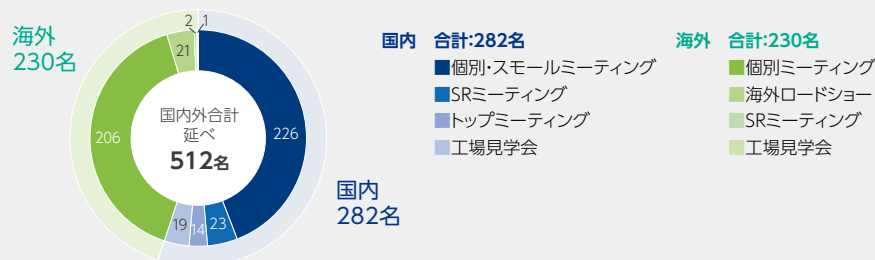
どのような立場であっても声を上げやすく挑戦しやすい社内風土の醸成をはかるために、経営層と従業員の双方のコミュニケーションができる「タウンホールミーティング」を開催しています。2025年度は社長が全国各拠点を往訪し、社長として成し遂げたいことや大切にしている価値観について話しながら従業員と交流しました。

電化電子材料(大連)有限公司

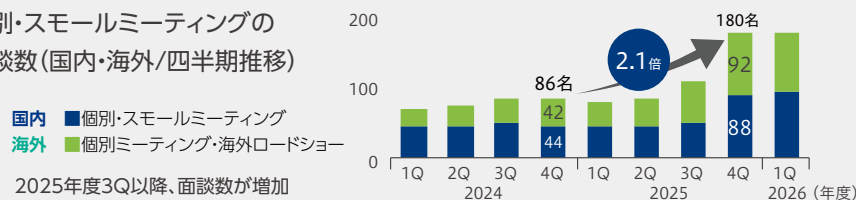


目的・テーマ

- 財務・非財務情報を積極的、効果的かつ公正に開示し、建設的な対話を通して信頼性を確保します。
- グループガバナンス体制を強化し、企業全体の価値の向上を図ります。
- 機関投資家・証券会社アナリストとのミーティングデータ（2025年度）
（株主総会、決算説明会、経営説明会、個人投資家説明会を除く）



- 個別・スモールミーティングの
面談数（国内・海外/四半期推移）



- 対話の主なテーマと株主の関心事項および開示拡充事項

- ・AI向け製品の最新状況 ・ポートフォリオ変革の方針と進捗状況
- ・経営計画「Mission 2030」フェーズ2の経営方針と施策内容
- ・キャピタルアロケーション（株主還元、戦略投資、研究開発、財務レバレッジなど）
- ・今後の成長事業の見通しと投資計画

手段

- 株主総会の開催（年1回）

招集通知等株主総会資料の内容を充実させ、開示内容を拡充。
当日会場にお越しになれない株主さま向けのライブ配信や、パソコン等を利用したインターネット等による議決権行使方法を採用

- 決算説明会の開催（年4回:各80～120名）

社長・経営層が機関投資家・証券会社アナリストに対し、四半期ごとに決算内容や成長戦略について説明（記者向けの決算説明会も年2回開催）

- 個人投資家説明会の実施（年1回、対面44名、オンライン333名）

IR担当役員が個人投資家向けに説明会をハイブリッド形式にて開催し、経営計画や事業概要について説明。

- 経営説明会の実施（年2回、各90～110名）

社長・経営層が機関投資家・証券会社アナリスト向けに、経営戦略や主要事業の進捗および課題について説明。（記者向けの決算説明会も年2回開催）

- 機関投資家・証券会社アナリストとのミーティング（延べ512名）

- ・個別ミーティング・スモールミーティング（国内226名、海外206名）
コーポレートコミュニケーション部が機関投資家や証券会社アナリストと個別ミーティングもしくはスモールミーティングにて、決算数値や経営計画などの詳細について、双方向の対話を実施
- ・SRミーティング（年2回:国内23名、海外2名）
総務部が国内の大株主（機関投資家）に対し、ガバナンスを中心とした当社の取り組みや事業上の課題について対話を実施
- ・トップミーティング（年1回:国内14名）
主要な機関投資家・アナリストと社長・IR担当役員にて、経営に関する質問への回答やディスカッションを実施
- ・工場見学会（年2回:国内2拠点）（国内19名、海外1名）
機関投資家や証券会社アナリスト向けに工場見学会を開催し、製品や各工場の特徴について説明
- ・海外ロードショー（年2回:海外21名）
IR担当役員が米州、欧州、アジアなどの海外機関投資家と、経営計画やビジネスモデル、研究開発、株主還元、ESGなどについて対話を実施

株主・投資家

- 経営陣・取締役会にフィードバック

- ・対話にて把握した株主の意見を、経営陣・取締役会、関係部門へフィードバック
- ・株主の意見が多く集まる事項があった場合には、その都度フィードバックを実施



- 対話やフィードバックを踏まえて、経営へ取り入れたこと

- ・経営戦略を発信する機会として、2025年から経営説明会を開催。（従来は決算説明会のトピックスとして経営戦略を発信。）
経営計画「Mission 2030」フェーズ2の経営説明会を2026年2月に実施。
- ・主要な機関投資家・アナリストと社長・IR担当役員にて直接対話する機会として、トップミーティングを開催。

11ヵ年財務サマリー

	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
損益状況 (百万円)											
売上高	369,853	362,647	395,629	413,128	380,803	354,391	384,849	407,559	389,263	400,251	384,247
営業利益	30,634	25,844	33,652	34,228	31,587	34,729	40,123	32,324	13,376	14,413	26,225
経常利益	27,022	23,158	31,499	32,811	30,034	32,143	36,474	28,025	5,474	7,623	19,295
親会社株主に帰属する当期純利益	19,472	18,145	23,035	25,046	22,703	22,785	26,012	12,768	11,947	△12,300	15,695
財務状況 (百万円)											
流動資産	161,876	168,902	184,129	190,730	198,452	200,726	218,164	251,793	265,447	270,455	260,075
総資産	443,864	454,944	473,799	483,827	501,448	526,035	557,646	592,158	616,244	655,524	681,006
流動負債	147,537	144,190	158,043	154,047	160,807	155,062	166,679	164,457	171,557	230,501	185,096
純資産	216,071	227,487	242,780	250,481	254,014	270,036	292,094	300,351	316,915	308,296	338,826
有利子負債	124,596	113,748	108,269	112,134	134,340	138,191	137,032	169,729	174,368	217,679	221,714
キャッシュ・フロー (百万円)											
営業活動によるキャッシュ・フロー	44,014	39,557	48,776	32,660	41,954	40,610	42,630	8,946	36,260	18,620	36,154
投資活動によるキャッシュ・フロー	△34,979	△22,258	△29,298	△26,176	△36,303	△36,976	△36,839	△28,268	△22,572	△59,586	△45,021
財務活動によるキャッシュ・フロー	△7,348	△19,319	△15,858	△8,408	9,544	△6,706	△12,341	18,361	712	40,118	7,603
現金および現金同等物の期末残高	11,813	10,174	14,101	13,889	29,170	25,909	20,209	20,199	35,386	37,002	35,270
一株当たりの情報 (円)											
一株当たり配当金※	65.0	70.0	105.0	120.0	125.0	125.0	145.0	100.0	100.0	100.0	100.0
一株当たり当期純利益	214.71	205.05	261.80	286.18	262.62	264.24	301.67	148.08	138.61	△142.73	182.10
一株当たり純資産	2,366.74	2,526.42	2,727.94	2,839.16	2,906.95	3,101.92	3,345.34	3,438.28	3,568.69	3,436.95	3,604.53
財務指標											
売上高営業利益率 (%)	8.3	7.1	8.5	8.3	8.3	9.8	10.4	7.9	3.4	3.6	6.8
自己資本当期純利益率 (ROE) (%)	9.3	8.3	10.0	10.3	9.1	8.8	9.4	4.4	4.0	△4.1	5.2
総資産経常利益率 (ROA) (%)	6.1	5.2	6.8	6.9	6.1	6.3	6.7	4.9	0.9	1.2	2.9
自己資本比率 (%)	47.7	49.1	50.5	51.0	50.0	50.8	51.7	50.1	49.9	45.2	45.6
その他											
設備投資額 (百万円)	21,196	25,731	22,710	32,745	34,205	42,323	35,644	39,369	43,686	69,173	56,101
減価償却費 (百万円)	23,242	24,359	24,599	22,946	22,482	22,911	23,883	27,041	26,919	27,858	29,166
研究開発費 (百万円)	11,787	13,026	13,868	14,562	15,031	14,736	14,231	14,926	15,162	14,887	14,768
期末連結従業員数 (名)	5,788	5,816	5,944	6,133	6,316	6,351	6,358	6,406	6,514	6,542	6,454

経営計画

DENKA100 再スタート (2013-2017)

Denka Value-Up (2018-2022)

経営計画「Mission 2030」 (2023-2030)

▶ デンカの動き

● 100周年

● 社名変更

● 米国クロロブレンゴム事業を譲受

● 監査等委員会
設置会社へ移行

● デンカ生研合併

● セメント事業をTDセメント㈱へ継承

▶ 社会の動き

● バリ協定発効

● 米国トランプ政権誕生

● 消費増税(10%)

● 新型コロナウイルス流行

● 米国バイデン政権
誕生

● ロシアの
ウクライナ侵攻

● イスラエル、ガザ侵攻

● 円安進行、32年ぶり150円台

● 米国トランプ
政権誕生

● ホルムズ海峡
封鎖危機

「税効果会計に係る会計基準」の一部改正(企業会計基準第28号 2018年2月)に基づき、2017年度以降の財務情報について変更しています。「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号 2020年 3月31日)等を第163期の期首から適用しており、第163期以降に係る主要な経営指標等については、当該会計基準等を適用した後の指標等となっております。

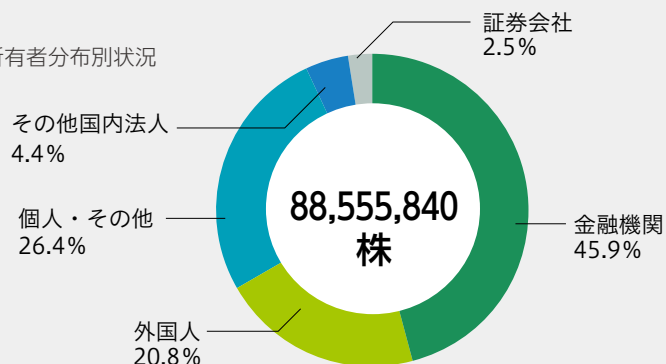
※一株当たり配当金について… 1. 当社は2017年10月1日付で普通株式5株につき1株の割合で株式併合を実施したため、1株当たり配当は各期と比較しやすくなるために、株式併合後の数値に換算した金額を表示しています。

■ 会社概要 (2026年3月31日現在)

商号	デンカ株式会社
設立	1915年(大正4年)5月1日
従業員数	単体:4,234人 連結:6,454人
資本金	36,998百万円
本社所在地	〒103-8338 東京都中央区日本橋室町二丁目1番1号(日本橋三井タワー) TEL 03-5290-5055 FAX 03-5290-5059

■ 株式情報 (2026年3月31日現在)

株式所有者分布別状況



大株主

株主名	持株数(百株)	持株比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	157,575	18.27
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	110,854	12.85
みずほ信託銀行株式会社 退職給付信託 みずほ銀行口 再信託受託者 株式会社日本カストディ銀行	32,158	3.73
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	26,740	3.10
大樹生命保険株式会社	23,816	2.76
野村信託銀行株式会社(投信口)	21,780	2.52
株式会社日本カストディ銀行(信託口4)	19,624	2.27
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505223	15,859	1.84
デンカ従業員持株会	15,828	1.83
J P モルガン証券株式会社	12,673	1.47

(注) 1. 当社は、自己株式2,287,826株を保有しておりますが、上記大株主からは除外しております。
2. 持株比率は自己株式を除外して計算しております。

■ 主要グループ会社 (2026年9月30日現在)



国内

- ・デンカアステック株式会社
- ・デンカアツミン株式会社
- ・デンカエラストリレーション株式会社
- ・デンカエンジニアリング株式会社
- ・デンカ高純度ガス株式会社
- ・有限会社デンカコスメティクス
- ・デンカポリマー株式会社
- ・株式会社デンカリノテック*
- ・株式会社カイノス
- ・九州プラスチック工業株式会社
- ・黒部川電力株式会社*
- ・湘南積水工業株式会社*
- ・十全化学株式会社*
- ・デナールシラン株式会社
- ・デナック株式会社*
- ・東洋ステレン株式会社
- ・日之出化学工業株式会社
- ・YKアクロス株式会社

※持分法適用関連会社

海外

欧州

- ・Denka Chemicals GmbH
- ・DENKA SEIKEN UK Limited
- ・Icon Genetics GmbH

北米

- ・Denka Corporation
- ・DENKA SEIKEN USA Incorporated
- ・Denka Performance Elastomer LLC

東アジア

- ・電化(上海)管理有限公司
- ・電化精細材料(蘇州)有限公司
- ・電化新材料研究(蘇州)有限公司
- ・電化無機材料(天津)有限公司
- ・電化電子材料(大連)有限公司
- ・台湾電科股份有限公司
- ・デンカ韓国株式会社

東南アジア

- ・Denka Chemicals Holdings Asia Pacific Pte. Ltd.
- ・Denka Singapore Pte. Ltd.
- ・Denka Advantech Pte. Ltd.
- ・Denka Construction Solutions Malaysia Sdn Bhd.
- ・Denka Advanced Materials Vietnam Co., Ltd.
- ・Denka SCGC Advanced Materials Co., Ltd.

Denka

■ お問い合わせ先

デンカ株式会社 経営企画部
〒103-8338 東京都中央区日本橋室町2-1-1 日本橋三井タワー
TEL:03-5290-5510 FAX:03-5290-5149
e-mail: denkareport@denka.co.jp

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



見やすく読みまちがえにくい
ユニバーサルデザインフォントを
採用しています。