

# Denka

Possibility  
of  
chemistry

第164回

## 定時株主総会 招集ご通知

デンカ株式会社  
(証券コード: 4061)



開催日時:

2023年6月22日(木)  
午前10時

決議事項:

- 第1号議案: 剰余金処分の件
- 第2号議案: 取締役(監査等委員である取締役を除く。)5名選任の件
- 第3号議案: 監査等委員である取締役4名選任の件

開催場所:

日本橋三井ホール

東京都中央区日本橋室町2-2-1  
コレド室町1(受付4階)  
(裏面の地図をご参照下さい)

株主総会ご出席のみなさまへのお土産は、本年は取止めといたします。  
ご理解賜りますよう、何卒よろしく願い申し上げます。

書面および  
インターネットによる  
議決権行使期限

2023年  
6月21日(水)  
午後5時<sup>まで</sup>

## 新経営計画「Mission 2030」を推進し「化学の力で世界をよりよくするスペシャリストになる。」ことを目指してグループ一丸となって更なる変革に挑んでまいります。

株主のみなさまにおかれましては、  
平素より格別のご高配を賜り  
厚く御礼申し上げます。  
当社の第164回定時株主総会  
招集ご通知をお届けするにあたり、  
ひとことご挨拶を申し上げます。

2023年5月

代表取締役社長  
社長執行役員

今井 俊夫



2022年度のわが国経済は、個人消費や設備投資が上向くなど景気は持ち直しの動きがみられましたが、資源価格が一段と高騰したほか円安が急激に進行し、先行きに対する不透明感が高まりました。世界経済は、各国で物価の上昇が進んだほか、ウクライナ危機の長期化や、中国ではゼロコロナ政策により経済活動が抑制されるなど、減速感が強まりました。

このような経済環境のもと、当社グループは、2018年度より5カ年の経営計画「Denka Value-Up」における2つの成長戦略「事業ポートフォリオの変革」と「革新的プロセスの導入」を推進し、業容の拡大と収益性向上に注力いたしました。また、最終年度までの直近2年間では、次期経営計画のありたい姿へ飛躍するための大切な準備期間と位置づけ、「社会にとってかけがえのない存在」

になるための第一歩として、「事業」「環境」「人財」に関する3つの「Value-Up」に取り組みました。

この結果、当期の業績は、世界経済減速の影響を受け、主力製品の一部で需要が減少しましたが、原燃料価格の上昇に応じた販売価格の見直しを行ったほか円安による手取り増があり、売上高は4,075億59百万円と前年同期に比べ227億9百万円(5.9%)の増収となりました。

収益面では、原燃料価格の上昇に応じた販売価格の改定を行いました。主力製品の一部で販売数量が減少したほか、スペシャリティ化進展のためのコスト増があり、営業利益は323億24百万円(前年同期比77億99百万円減、19.4%減益)となり、売上高営業利益率は7.9%(2.5ポイント減)となりました。また、経常利益は280億25百万円(前年同期比84億49百万円減、23.2%減益)となり、親会社株主に帰属する当期純利益は、事業ポートフォリオ変革としてセメント事業からの撤退を決定したことに伴い製造設備の減損損失等を特別損失として計上したほか、政策保有株式の縮減、売却を進めたことによる特別利益の計上があり、127億68百万円(前年同期比132億44百万円減、50.9%減益)となりました。

2022年度までの前経営計画「Denka Value-Up」では、「卓越した競争力をもち交易条件に左右されないスペシャリティ事業の融合体」を目指し、スペシャリティ事業の成長加速や基盤事業のスペシャリティ化・コモディティ事業の再構築といった事業ポートフォリオの変革を進めるとともに、ESG経営強化に向けた環境・人財への取り組みにも注力してきました。この結果、この5年間で最高益を3回更新し、重点部門である「環境・エネ

ルギー」「ヘルスケア」分野での営業利益合計は、「Denka Value-Up」開始前の2017年度から2022年度はほぼ倍増しました。しかし、昨年度は一部の基盤事業の収支が低迷した結果、全体としては残念ながら減益となり、事業のスペシャリティ化は未だ道半ばの状況にあります。

本年度よりスタートした新経営計画「Mission 2030」は、新たに制定したビジョンを抛り所に「事業価値創造」「人財価値創造」「経営価値創造」の3つを成長戦略として、2030年度をゴールに財務・非財務の双方に重点をおいた取り組みを実施して企業価値向上につなげていくものです。成長戦略の中核をなす「事業価値創造」では、当社の持つ卓越した技術に裏付けられた「スペシャリティ」に、社会の要請である「メガトレンド」、そして事業運営の必須要件である「サステナビリティ」を加えた3要素を併せ持つ事業を「3つ星事業」と定義し、当社のポートフォリオを集中いたします。また、社員一人ひとりが共感力を発揮し、自己実現と成長を実感できる企業を目指すとともに、ESG経営の観点からコーポレートガバナンスの高度化などを通じた経営基盤の更なる強化に取り組むことで、人財価値と経営価値を高めてまいります。

当社は、新たなビジョンを抛り所に新経営計画「Mission 2030」を推進し「化学の力で世界をよりよくするスペシャリストになる。」ことを目指してグループ一丸となって更なる変革に挑んでまいります。株主のみなさまにおかれましては、一層のご理解とご支援を賜りますよう、お願い申し上げます。

株主各位

証券コード 4061  
2023年5月31日

東京都中央区日本橋室町二丁目1番1号  
デンカ株式会社  
代表取締役社長 今井 俊夫

## 第164回定時株主総会招集ご通知

拝啓 平素は格別のご高配を賜り厚く御礼申し上げます。

さて、当社第164回定時株主総会を下記のとおり開催いたしますので、ご通知申し上げます。

本株主総会の招集に際しては、株主総会参考書類等の内容である情報(電子提供措置事項)について電子提供措置をとっており、インターネット上の当社ウェブサイト「第164回定時株主総会招集ご通知」および「第164回定時株主総会その他の電子提供措置事項(交付書面省略事項)」として電子提供措置事項を掲載しておりますので、以下の当社ウェブサイトへアクセスのうえ、ご確認くださいませようお願い申し上げます。

当社ウェブサイト

[https://www.denka.co.jp/ir/fact\\_04/](https://www.denka.co.jp/ir/fact_04/)

電子提供措置事項は、上記ウェブサイトのほか、東京証券取引所(東証)のウェブサイトにも掲載しておりますので、以下の東証ウェブサイト(東証上場会社情報サービス)へアクセスして、当社名「デンカ」又は証券コード「4061」を入力・検索し、「基本情報」「縦覧書類/PR情報」を選択のうえ、ご確認くださいませようお願い申し上げます。

東証ウェブサイト(東証上場会社情報サービス)

<https://www2.jpx.co.jp/tseHpFront/JJK010010Action.do?Show=Show>

なお、当日ご出席願えない場合は、「議決権行使についてのご案内」(4頁)のとおり、書面(議決権行使書用紙)の郵送またはインターネット等により議決権を行使することができますので、お手数ながら株主総会参考書類をご検討のうえ、**2023年6月21日(水曜日)午後5時までに**議決権を行使してくださいませようお願い申し上げます。

敬 具

記

1	日 時	2023年6月22日(木曜日) 午前10時
2	場 所	東京都中央区日本橋室町二丁目2番1号 コレド室町1 日本橋三井ホール(受付4階) (末尾の「株主総会会場ご案内図」をご参照ください。) 当日の株主総会の模様は、ライブ配信でもご視聴いただけます。 詳細は、同封の「インターネットによるライブ配信のご案内」をご参照ください。
3	目的事項	<p><b>報告事項</b> (1) 第164期(2022年4月1日から2023年3月31日まで) 事業報告、連結計算書類ならびに会計監査人および監査等委員会の連結計算書類監査結果報告の件</p> <p>(2) 第164期(2022年4月1日から2023年3月31日まで) 計算書類報告の件</p> <p><b>決議事項</b> 第1号議案 剰余金処分の件</p> <p>第2号議案 取締役(監査等委員である取締役を除く。) 5名選任の件</p> <p>第3号議案 監査等委員である取締役4名選任の件</p>

以上

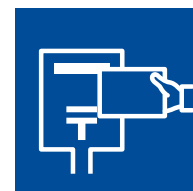
### ご案内

- 電子提供措置事項のうち、下記の事項につきましては、法令および当社定款第16条の規定に基づき、書面交付請求をいただいた株主さまに対して交付する書面には記載していません。したがって、書面交付請求をいただいた株主さまに対して交付する書面は、監査報告を作成するのに際し、監査等委員会および会計監査人が監査をした対象書類の一部であります。
  - ・ 事業報告のうち会社の体制および方針(業務の適正を確保するための体制、業務の適正を確保するための体制の運用状況の概要、株式会社の支配に関する基本方針)
  - ・ 連結計算書類のうち連結株主資本等変動計算書、連結注記表
  - ・ 計算書類のうち株主資本等変動計算書、個別注記表
- 電子提供措置事項に修正が生じた場合は、上記インターネット上の当社ウェブサイトおよび東証ウェブサイトに修正内容を掲載させていただきます。

## 議決権行使についてのご案内

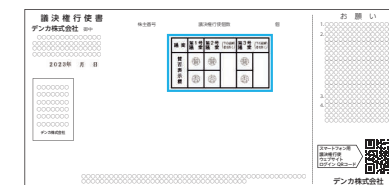
当社の株主総会における議決権行使の方法は、下記の3通りございますので、ご案内申し上げます。

### 書面(議決権行使書用紙)の郵送による議決権行使の場合



同封の議決権行使書用紙に議案に対する賛否をご表示のうえ、**2023年6月21日(水曜日)午後5時までに到着**するようご返送ください。  
なお、議決権行使書において各議案に賛否の表示がない場合は、**会社提案に賛成の表示があったものとして**お取扱いいたします。

<議決権行使書用紙イメージ>



### インターネット等による議決権行使の場合



当社指定の議決権行使ウェブサイト(<https://www.web54.net>)にアクセスしていただき、同封の議決権行使書用紙に表示された「議決権行使コード」および「パスワード」をご利用のうえ、画面の案内に従って、**2023年6月21日(水曜日)午後5時までに**議案に対する賛否をご入力ください。

なお、インターネット等による議決権行使に際しましては、

25~26頁の「インターネット等による議決権行使のご案内」をご確認くださいませようお願い申し上げます。

インターネット等による議決権行使に関するお問合せ先

三井住友信託銀行 証券代行ウェブサポート 専用ダイヤル  
☎0120-652-031 (受付時間 9:00~21:00)

### 株主総会当日の出席による議決権行使の場合

同封の議決権行使書用紙をご持参いただき、会場受付にご提出ください。

※代理人のご出席により議決権を行使される場合は、議決権行使書用紙とともに、代理権を証明する書面を会場受付にご提出ください。なお、代理人は、当社定款第18条の定めに基づき、議決権を有する株主の方1名とさせていただきます。

**！ 本年はお土産、飲料の配布は中止させていただきます。**

### 重複行使の取扱い

書面(議決権行使書用紙)の郵送による方法とインターネット等による方法と重複して議決権を行使された場合は、到着日時を問わず**インターネット等による議決権行使**を有効なものいたします。

また、インターネット等により複数回、議決権を行使された場合は、最後におこなわれたものを有効な議決権行使としてお取扱いいたします。

第1号議案 剰余金処分の件

剰余金処分につきましては、以下のとおりといたしたいと存じます。

期末配当に関する事項

当社は、2017年11月に策定した経営計画「Denka Value-Up」において、企業の持続的成長に必要な「安全最優先」「環境への配慮」「人財の育成・活用」「社会貢献」を基本精神に掲げ、グローバルで飛躍的な成長を遂げるための新たな成長戦略により、当社が「スペシャリティーの融合体“Specialty-Fusion Company”」となり、「持続的成長」かつ「健全な成長」を実現することを目指しております。

これらの実現に向けて、投融資計画を策定する一方、株主様への配分を定めた総還元性向50%を基準とする「株主還元方針」を策定しております。

経営計画「Denka Value-Up」における株主還元	総還元性向 <b>50%を基準</b>	還元方法については配当を重視し、株価推移などに 応じ、機動的な自己株式取得も実施する。 ※総還元性向=(配当+自己株式取得)÷連結当期純利益
------------------------------	------------------------	--

また、2023年から8年間の新経営計画「Mission 2030」においても、総還元性向50%の水準を継続いたします。これらをふまえ、第164期の期末配当につきましては、以下のとおりといたしたいと存じます。

① 配当財産の種類	金銭
② 配当財産の割当てに関する事項およびその総額	当社普通株式1株につき <b>金 30円</b> 配当総額 2,588,272,350円
③ 剰余金の配当が効力を生じる日	2023年 6月23日

(ご参考) 経営計画「Denka Value-Up」期間 5カ年の株主還元推移

	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	
	第160期	第161期	第162期	第163期	第164期	
当期純利益 (億円)	250	227	228	260	128	
1株当たり年間配当金 (円)	120.00	125.00	125.00	145.00	100.00	
配当額 (億円)	105	108	108	125	86	
自己株取得 (億円)	21	—	—	—	—	
総還元額 (億円)	126	108	108	125	86	
総還元性向	<b>50.2%</b>	<b>47.6%</b>	<b>47.3%</b>	<b>48.1%</b>	<b>67.5%</b>	5カ年累計(2018~22) 総還元性向 50.6%

第2号議案 取締役（監査等委員である取締役を除く。）5名選任の件

取締役（監査等委員である取締役を除く。以下本議案において同じ）5名は、本定時株主総会終結の時をもって、その任期が満了となりますので、下記のとおり、取締役5名の選任をお願いするものです。

取締役候補者は、次のとおりです。

候補者番号	氏名	現在の会社における地位・担当	取締役会出席回数/開催回数(出席率)
1	再任 やまもと まなぶ 山本 学	取締役会長	15回/15回(100%)
2	再任 いま い とし お 今井 俊夫	代表取締役社長 兼社長執行役員	15回/15回(100%)
3	再任 たか はし かず お 高橋 和男	代表取締役兼専務執行役員 技術統括(※CTO) コンプライアンス担当(※CCO) 資材部、物流統括部、生産・技術部、 エンジニアリング部、 デジタル戦略部 担当	15回/15回(100%)
4	新任 いし だ いく お 石田 郁雄	常務執行役員 人財戦略担当(※CHRO) 経営企画部、人財戦略部、 コーポレートコミュニケーション部、 デンカコーポレーション、 デンカケミカルズG.m.b.H、 中国事業 担当	— / — (—)
5	再任 ふく だ よし ゆき 福田 良之	社外 独立役員 取締役	15回/15回(100%)

※CTO = Chief Technical Officer  
※CCO = Chief Compliance Officer  
※CHRO = Chief Human Resource Officer

再任：再任取締役候補者 新任：新任取締役候補者 社外：社外取締役候補者 独立役員：東京証券取引所届出独立役員



候補者番号 **1** やまもと まなぶ 再任  
**山本学**  
 1956年3月31日生（満67歳）

- 所有する当社の株式数  
（うち、株式交付信託制度に  
基づく交付予定株式の数） 24,949株  
（12,949株）
- 取締役就任時期 2013年6月～
- 取締役就任期間 10年[※本総会終結時]
- 取締役会出席状況 100%（15回／15回）

#### 略歴および重要な兼職の状況等

- 1981年 4月 当社入社
- 2004年 6月 当社電子材料事業本部機能性セラミックス事業部長
- 2009年 4月 当社執行役員、電子材料事業本部電子材料事業部長
- 2011年 4月 当社上席執行役員
- 2013年 4月 当社常務執行役員、電子・先端プロダクツ部門長
- 2013年 6月 当社取締役兼常務執行役員
- 2015年 4月 当社経営企画室長
- 2016年 4月 当社取締役兼専務執行役員
- 2016年 6月 高圧ガス工業(株)社外監査役（～2019年6月）
- 2017年 4月 当社代表取締役社長兼社長執行役員
- 2021年 4月 当社代表取締役会長
- 2023年 4月 当社取締役会長（現任）

#### 取締役候補者とした理由

海外子会社での勤務経験や電子材料事業部門を長年にわたり担当するなど、国際的な視野と十分な実務経験を有しております。経営戦略、経理・財務、IR・広報部門の担当役員として、デンカグループ全体を含めた新規事業戦略や経理・財務戦略を統括した後、代表取締役社長として経営計画「Denka Value-Up」を推進いたしました。グループに対する深い知識と理解に基づき、現在では、取締役会長として、取締役会議長を務めております。取締役・執行役員の業務執行の監督に適任であると判断し、取締役として選任をお願いするものです。

#### 株主のみなさまに対するメッセージ

「Mission 2030」の推進に向け、取締役会の一層の活性化による経営への助言・監督機能の実効性強化と意思決定の迅速化を通じて、社会的要請を的確に反映したコーポレートガバナンスの高度化に努めます。

- (注) 1. 候補者と当社との間には特別の利害関係はありません。
2. 当社は、保険会社との間で会社法第430条の3第1項に規定する役員等賠償責任保険契約を締結しており、当社取締役を含む被保険者が負担することになる損害賠償金や争訟費用等を同契約によって填補することとしております。候補者の選任が承認された場合は、同契約の被保険者となります。また、同契約は次回更新時においても同内容での更新を予定しております。



候補者番号 **2** いま い とし お 再任  
**今井俊夫**  
 1959年1月25日生（満64歳）

- 所有する当社の株式数  
（うち、株式交付信託制度に  
基づく交付予定株式の数） 18,276株  
（6,676株）
- 取締役就任時期 2019年6月～
- 取締役就任期間 4年[※本総会終結時]
- 取締役会出席状況 100%（15回／15回）

#### 略歴および重要な兼職の状況等

- 1982年 4月 当社入社
- 2006年 10月 当社スチレン事業部長
- 2011年 6月 当社経営企画室長
- 2013年 4月 当社執行役員、エラストマー・機能樹脂部門長補佐
- 2015年 4月 当社エラストマー・機能樹脂部門長
- 2017年 4月 当社常務執行役員
- 2019年 4月 当社Denka Value-Up推進室長
- 2019年 6月 当社取締役兼常務執行役員
- 2020年 4月 当社取締役兼専務執行役員
- 2021年 4月 当社代表取締役社長兼社長執行役員（現任）

#### 取締役候補者とした理由

海外子会社での勤務経験や、スチレン系・エラストマー系事業部門を長年にわたり担当するなど、国際的な視野と十分な実務経験を有しております。経営戦略、IR・広報部門の担当役員として、海外も含めたデンカグループ全体の事業戦略を統括した後、現在は、代表取締役社長を務めており、会社経営についての豊富な経験と実績を有することから、重要な業務執行の決定および取締役・執行役員の業務執行の監督に適任であると判断し、取締役として選任をお願いするものです。

#### 株主のみなさまに対するメッセージ

私たちの「ビジョン」を実現すべく、社員全員が「世界をよりよくするスペシャリスト」になることができる体制を構築すべく全力を尽くします。

- (注) 1. 候補者と当社との間には特別の利害関係はありません。
2. 当社は、保険会社との間で会社法第430条の3第1項に規定する役員等賠償責任保険契約を締結しており、当社取締役を含む被保険者が負担することになる損害賠償金や争訟費用等を同契約によって填補することとしております。候補者の選任が承認された場合は、同契約の被保険者となります。また、同契約は次回更新時においても同内容での更新を予定しております。



候補者番号 **3** たか はし かず お 男 再任  
1960年3月30日生（満63歳）

- 所有する当社の株式数 (うち、株式交付信託制度に基づく交付予定株式の数) 7,863株 (2,063株)
- 取締役就任時期 2021年6月～
- 取締役就任期間 2年[※本総会終結時]
- 取締役会出席状況 100% (15回/15回)

■ 略歴および重要な兼職の状況等

- 1983年 4月 当社入社
- 2013年 10月 当社千葉工場次長
- 2015年 4月 当社大船工場長
- 2017年 4月 当社執行役員、大牟田工場長
- 2019年 4月 デンカパフォーマンスエラストマーLLC社長
- 2021年 4月 当社常務執行役員
- 2021年 6月 当社取締役兼常務執行役員
- 2023年 4月 当社代表取締役兼専務執行役員(現任)

■ 取締役候補者とした理由

工場製造部門や海外子会社での勤務経験があり、十分な実務経験を有しております。経営戦略や人財戦略、IR・広報部門等の担当役員として、海外も含めたデンカグループ全体の事業戦略を統括し、経営計画「Denka Value-Up」を推進した後、現在は、技術統括として技術部門全体を所管するとともに、代表取締役専務執行役員として社長を補佐していることから、重要な業務執行の決定および取締役・執行役員の業務執行の監督に適任であると判断し、取締役として選任をお願いするものです。

株主のみなさまに対するメッセージ

今年度からの新経営計画「Mission 2030」の実現に向け、ステークホルダーに誠実に、そして常に合理性と妥当性のある意思決定・行動を旨として尽力してまいります。

- (注) 1. 候補者と当社との間には特別の利害関係はありません。  
2. 当社は、保険会社との間で会社法第430条の3第1項に規定する役員等賠償責任保険契約を締結しており、当社取締役を含む被保険者が負担することになる損害賠償金や争訟費用等を同契約によって填補することとしております。候補者の選任が承認された場合は、同契約の被保険者となります。また、同契約は次回更新時においても同内容での更新を予定しております。



候補者番号 **4** いし だ いく お 雄 新任  
1962年3月7日生（満61歳）

- 所有する当社の株式数 (うち、株式交付信託制度に基づく交付予定株式の数) 5,100株 (一株)
- 取締役就任時期 —
- 取締役就任期間 —
- 取締役会出席状況 — (—/—)

■ 略歴および重要な兼職の状況等

- 1985年 4月 当社入社
- 2009年 4月 当社電子材料事業本部電子材料事業部機能フィルム部長
- 2011年 10月 当社電子材料事業部アドバンスファイラー部長
- 2013年 10月 当社電子・先端プロダクツ部門先端機能材料部長
- 2017年 4月 当社電子・先端プロダクツ部門長補佐
- 2019年 4月 当社執行役員、電子・先端プロダクツ部門長
- 2023年 4月 当社常務執行役員(現任)

■ 取締役候補者とした理由

海外子会社での勤務経験や、電子材料事業部門を長年にわたり担当するなど、国際的な視野と十分な実務経験を有しております。現在は、経営戦略や人財戦略、IR・広報部門の担当役員として、海外も含めたデンカグループ全体の事業戦略を統括していることから、重要な業務執行の決定および取締役・執行役員の業務執行の監督に適任であると判断し、取締役として選任をお願いするものです。

株主のみなさまに対するメッセージ

激変する市場環境下でも持続的に成長できるように、新経営計画「Mission 2030」を着実に推進し、事業および人財のスペシャリティ化を進めてまいります。

- (注) 1. 候補者と当社との間には特別の利害関係はありません。  
2. 当社は、保険会社との間で会社法第430条の3第1項に規定する役員等賠償責任保険契約を締結しており、当社取締役を含む被保険者が負担することになる損害賠償金や争訟費用等を同契約によって填補することとしております。候補者の選任が承認された場合は、同契約の被保険者となります。また、同契約は次回更新時においても同内容での更新を予定しております。



候補者番号 **5** **福 田 良 之** **再任**  
 1956年9月8日生 (満66歳) **社外**  
**独立役員**

- 所有する当社の株式数 一株 (うち、株式交付信託制度に基づく交付予定株式の数) (一株)
- 社外取締役就任時期 2021年6月～
- 社外取締役就任期間 2年[※本総会最終時]
- 取締役会出席状況 100% (15回/15回)

■ 略歴および重要な兼職の状況等

- 1979年 4月 (株)日本興業銀行入行
- 2004年 4月 (株)みずほコーポレート銀行本店営業第七部長
- 2006年 3月 同行執行役員、営業第十五部長
- 2007年 4月 同行執行役員、証券部長
- 2008年 4月 同行常務執行役員、営業担当役員
- 2010年 4月 同行常務執行役員、コンプライアンス統括グループ統括役員兼審査グループ統括役員
- 2011年 4月 同行常務執行役員、コーポレートバンキングユニット統括役員
- 2012年 4月 同行常務執行役員、大企業法人ユニット長兼事業法人ユニット担当(～2013年3月)
- 2013年 4月 みずほ証券(株)取締役副社長兼副社長執行役員、投資銀行部門長兼金融公共グループ長(～2014年3月)
- 2014年 4月 新光投信(株)取締役会長(～2015年11月)
- 2015年 11月 (株)海外通信・放送・郵便事業支援機構代表取締役社長(～2021年6月)
- 2021年 6月 当社社外取締役(現任)

■ 社外取締役候補者とした理由等および期待される役割の概要

福田良之氏は、金融機関等において長年企業経営に携わるなど、経営者としての豊富な経験と幅広い見識を持つことに加え、企業金融に関する高度な知識を有していることから、この知見を活かし、当社の経営全般に対して提言をいただくため、社外取締役として選任をお願いするものです。また、同氏は、当社と取引関係のある金融機関出身ですが、当該金融機関の現在または最近においての業務執行者でないこと、当該金融機関を退職してから相当の年数が経過(本定時株主総会開催日現在で退職後10年経過)していること、当社の総資産に対する借入金の比率は約3割と低く、当該金融機関からの借入は借入金全体の1割以下と依存度は低いこと、および当社の「社外取締役の独立性基準」を満たしていることから、当該金融機関が当社の取締役会等における意思決定に対して特段の影響を及ぼすことはなく、その他一般株主と利益相反の生じるおそれはないと判断しております。

株主のみなさまに対するメッセージ

大きく変動する世界情勢を冷静に見極め、当社のリスクマネジメント向上に意を用いたいと思います。

(注) 1. 候補者と当社との間には特別の利害関係はありません。  
 2. 当社は、現在、候補者との間で、会社法第427条第1項に基づき、同法第423条第1項の損害賠償責任について、500万円以上で予め定めた金額または法令が規定する額のいずれか高い額を限度額とする、責任限定契約を締結しております。同氏の選任が承認された場合には、当社は同氏と同契約を継続する予定であります。  
 3. 当社は、保険会社との間で会社法第430条の3第1項に規定する役員等賠償責任保険契約を締結しており、当社取締役を含む被保険者が負担することになる損害賠償金や訴訟費用等を同契約によって填補することとしております。候補者の選任が承認された場合は、同契約の被保険者となります。また、同契約は次回更新時においても同内容での更新を予定しております。

第3号議案 監査等委員である取締役4名選任の件

監査等委員である取締役4名は、本定時株主総会最終の時をもって、その任期が満了となりますので、下記のとおり、監査等委員である取締役4名の選任をお願いするものです。

なお、本議案につきましては、監査等委員会の同意を得ております。

監査等委員である取締役候補者は、次のとおりです。

候補者番号	氏名	現在の会社における地位・担当	監査等委員会 出席回数/開催回数 (出席率)	取締役会 出席回数/開催回数 (出席率)
1	新任 <b>内 田 瑞 宏</b>	監査等委員会室付	—/— (—)	—/— (—)
2	再任 <b>木 下 俊 男</b>	社外 独立役員 取締役監査等委員	14回/14回 (100%)	15回/15回 (100%)
3	再任 <b>山 本 明 夫</b>	社外 独立役員 取締役監査等委員	14回/14回 (100%)	15回/15回 (100%)
4	再任 <b>的 場 美 友 紀</b>	社外 独立役員 取締役監査等委員	14回/14回 (100%)	15回/15回 (100%)

再任：再任取締役(監査等委員)候補者 新任：新任取締役(監査等委員)候補者 社外：社外取締役(監査等委員)候補者  
 独立役員：東京証券取引所届出独立役員



候補者番号  
**1** うちだ みずひろ 内田 瑞宏 新任  
1961年9月24日生(満61歳)

■ 所有する当社の株式数 (うち、株式交付信託制度に 基づく交付予定株式の数)	5,000株 (一株)
■ 取締役就任時期	—
■ 取締役就任期間	—
■ 監査等委員会出席状況	— (—/—)
■ 取締役会出席状況	— (—/—)

#### 略歴および重要な兼職の状況等

1984年 4月 当社入社  
2008年 4月 当社樹脂加工事業本部樹脂加工事業部事業企画部長  
2010年 4月 当社資材部長  
2014年 4月 当社千葉工場次長  
2017年 7月 当社内部監査室長  
2021年 4月 当社内部統制部長  
2023年 4月 当社監査等委員会室付(現任)

#### 監査等委員である取締役候補者とした理由

経理、システム部門等や工場に加え、当社グループ全体の内部統制を担う部署での勤務など、十分な実務経験を有しております。これらの豊富で幅広い見識と知見が、当社の経営の監督・監査に必要であると判断し、監査等委員である取締役として選任をお願いするものです。

#### 株主のみなさまに対するメッセージ

これまでの経験で培った広い知見と視野に加えてより高い視座と倫理観を心がけて経営の監督と監査に誠実な姿勢で取り組み、中長期的な企業価値向上に貢献してまいります。

(注) 1. 候補者と当社との間には特別の利害関係はありません。  
2. 当社は、保険会社との間で会社法第430条の3第1項に規定する役員等賠償責任保険契約を締結しており、当社取締役を含む被保険者が負担することになる損害賠償金や争訟費用等を同契約によって填補することとしております。候補者の選任が承認された場合は、同契約の被保険者となります。また、同契約は次回更新時においても同内容での更新を予定しております。



候補者番号  
**2** きの した とし お 木下 俊男 再任  
1949年4月12日生(満74歳)  
社外  
独立役員

■ 所有する当社の株式数 (うち、株式交付信託制度に 基づく交付予定株式の数)	一株 (一株)
■ 社外取締役(監査等委員)就任時期	2019年6月～
■ 社外取締役(監査等委員)就任期間	4年[※本総会最終時]
■ 監査等委員会出席状況	100% (14回/14回)
■ 取締役会出席状況	100% (15回/15回)

#### 略歴および重要な兼職の状況等

1983年 7月 公認会計士登録  
1989年 7月 米国クーパースアンドライブランド(現：プライスウォーターハウスクーパース)パートナー(～1998年6月)  
1994年 6月 中央監査法人代表社員(～2005年7月)  
1998年 7月 米国プライスウォーターハウスクーパース ニューヨーク本部事務所 北米統括パートナー(～2005年6月)  
2005年 7月 中央青山監査法人東京事務所国際担当理事(～2007年6月)  
2007年 7月 日本公認会計士協会専務理事(～2013年7月)  
2013年 7月 日本公認会計士協会理事(～2016年7月)  
2014年 6月 パナソニック(株)(現：パナソニックホールディングス(株))社外監査役(～2022年6月)  
2014年 7月 グローバルプロフェッショナルパートナーズ(株)代表取締役(現任)  
2014年 8月 (株)ウェザーニューズ社外監査役(～2018年8月)  
2015年 3月 (株)アサツー ディ・ケイ社外取締役(～2018年12月)  
2015年 6月 当社社外監査役  
2015年 6月 (株)タチエス社外取締役(現任)  
2015年 7月 (株)みずほ銀行社外取締役(～2019年9月)  
2018年 1月 スリープログループ(株)(現：ギグワークス(株))社外取締役(～2022年1月)  
2019年 6月 当社社外取締役(監査等委員)(現任)  
(現在に至る)

#### 監査等委員である社外取締役候補者とした理由および期待される役割の概要

木下俊男氏は、長年の日本および米国の公認会計士としての経験および豊富な会計知識を有しており、国際会計知識に精通していることから、この知見を当社の経営の監督・監査に活かしていただくため、監査等委員である社外取締役として選任をお願いするものです。

#### 株主のみなさまに対するメッセージ

当デンカグループの企業価値向上のためには変革と躍進が求められています。この大胆な変革と大幅な躍進を遂行する基礎はコーポレートガバナンスの確立です。的確なコーポレートガバナンスの下での経営を監視する社外取締役監査等委員として企業価値の向上に努めます。

(注) 1. 候補者と当社との間には特別の利害関係はありません。  
2. 当社は、現在、候補者との間で、会社法第427条第1項に基づき、同法第423条第1項の損害賠償責任について、500万円以上で予め定めた金額または法令が規定する額のいずれか高い額を限度額とする、責任限定契約を締結しております。同氏の選任が承認された場合には、当社は同氏と同契約を継続する予定であります。  
3. 当社は、保険会社との間で会社法第430条の3第1項に規定する役員等賠償責任保険契約を締結しており、当社取締役を含む被保険者が負担することになる損害賠償金や争訟費用等を同契約によって填補することとしております。候補者の選任が承認された場合は、同契約の被保険者となります。また、同契約は次回更新時においても同内容での更新を予定しております。





候補者番号

3

やまもとあきお  
山本明夫

1951年12月2日生（満71歳）

再任

社外

独立役員

■ 所有する当社の株式数 (うち、株式交付信託制度に 基づく交付予定株式の数)	一株 (一株)
■ 社外取締役就任時期	2015年6月～
■ 社外取締役就任期間	8年[※本総会最終時]
■ 監査等委員会出席状況	100% (14回/14回)
■ 取締役会出席状況	100% (15回/15回)

#### 略歴および重要な兼職の状況等

1974年 4月 三井物産(株)入社  
 1999年 4月 ベネルックス三井物産社長  
 2004年 4月 三井物産(株)合樹・無機化学品本部副部長  
 2007年 4月 同社執行役員(～2010年3月)、タイ国三井物産社長  
 2009年 4月 三井物産プラスチックトレード(株)(現：三井物産プラスチック(株))代表取締役社長(～2014年6月)  
 2014年 6月 同社顧問(～2015年6月)  
 2015年 6月 当社社外取締役  
 2021年 6月 当社社外取締役(監査等委員)(現任)

#### 監査等委員である社外取締役候補者とした理由等および期待される役割の概要

山本明夫氏は、三井物産株式会社執行役員・三井物産プラスチック株式会社代表取締役社長を務めるなど、長年企業経営に携わり経営者として国内と海外において豊富な経験と幅広い見識を有しており、グローバル企業での事業責任者を務めるなど、国際経験も豊富であることから、この知見を活かし、当社の海外事業拡大戦略をはじめ、経営全般に対して提言をいただいております。これらの豊富で幅広い見識と知見、経験を当社の経営の監督・監査に活かしていただけると判断することから、監査等委員である社外取締役として選任をお願いするものです。

また、同氏は、当社と取引関係のある会社出身ですが、当該会社の現在または最近における業務執行者でないこと、当社の当社に対する売上高は当社売上高全体の5.3%であるものの、実質的な当社との取引は、当社が同社の有する商社機能としてのサービスを口銭支払という形で受けているものであり、その金額は僅少(同社の売上高の2%未満)であること、および当社の「社外取締役の独立性基準」を満たしていることから、当該会社から当社の取締役会等における意思決定に対して特段の影響を及ぼすことなく、その他一般株主と利益相反の生じるおそれはないと判断しております。

#### 株主のみなさまに対するメッセージ

中長期的な視座と公正な姿勢を堅持し、企業価値の向上に貢献します。特に、健全で収益力のあ  
る事業ポートフォリオの構築、並びに人財の育成と活用に意を尽くします。

- (注) 1. 候補者と当社との間には特別の利害関係はありません。  
 2. 候補者は、2014年6月まで当社の特定関係事業者の代表取締役社長を務めておりました。  
 3. 候補者は、現に監査等委員である社外取締役であり、その就任してからの年数は、本株主総会最終の時をもって2年であり、2015年6月から2021年6月までの6年は社外取締役に就任しており、これらの期間を通算すると就任年数は8年です。  
 4. 当社は、現在、候補者との間で、会社法第427条第1項に基づき、同法第423条第1項の損害賠償責任について、500万円以上で予め定めた金額または法令が規定する額のいずれか高い額を限度額とする、責任限定契約を締結しております。同氏の選任が承認された場合には、当社は同氏と同契約を継続する予定であります。  
 5. 当社は、保険会社との間で会社法第430条の3第1項に規定する役員等賠償責任保険契約を締結しており、当社取締役を含む被保険者が負担することになる損害賠償金や争訟費用等を同契約によって填補することとしております。候補者の選任が承認された場合は、同契約の被保険者となります。また、同契約は次回更新時においても同内容での更新を予定しております。



候補者番号

4

まとばみゆき  
的場美友紀

1973年8月15日生（満49歳）

再任

社外

独立役員

■ 所有する当社の株式数 (うち、株式交付信託制度に 基づく交付予定株式の数)	一株 (一株)
■ 社外取締役(監査等委員)就任時期	2021年6月～
■ 社外取締役(監査等委員)就任期間	2年[※本総会最終時]
■ 監査等委員会出席状況	100% (14回/14回)
■ 取締役会出席状況	100% (15回/15回)

#### 略歴および重要な兼職の状況等

2000年 4月 弁護士登録(東京弁護士会)  
 2013年 4月 日本弁護士連合会常務理事(～2014年3月)  
 2015年 10月 (株)モスフードサービス経営サポート本部シニアリーダー  
 2018年 4月 同社リスク・コンプライアンスグループリーダー(～2019年3月)  
 2019年 4月 同社リスク・コンプライアンス室長(～2020年9月)  
 2020年 9月 日東工器(株)総務本部知財法務部  
 2021年 4月 同社総務本部知財法務部長兼コンプライアンス担当(現任)  
 2021年 6月 当社社外取締役(監査等委員)(現任)  
 (現在に至る)

#### 監査等委員である社外取締役候補者とした理由等および期待される役割の概要

的場美友紀氏は、長年の弁護士としての経験および豊富な法律知識を有しており、この知識を当社の経営の監督・監査に活かしていただくとともに、多様性に基づく観点から助言をいただくため、監査等委員である社外取締役として選任をお願いするものです。また、同氏は、直接企業経営に関与された経験はありませんが、弁護士として企業法務に精通するとともに、社内弁護士としての経験も有するなど、企業統治に関する十分な見識を有していることから、監査等委員である社外取締役としての職務を適切に遂行していただけるものと判断しております。

#### 株主のみなさまに対するメッセージ

環境変化の激しい中において、中長期的な視点と誠実な姿勢をもって当社のコーポレートガバナ  
ンスがよりよく適切に機能すべく取り組むことで、当社の企業価値の向上に貢献してまいります。

- (注) 1. 候補者と当社との間には特別の利害関係はありません。  
 2. 当社は、現在、候補者との間で、会社法第427条第1項に基づき、同法第423条第1項の損害賠償責任について、500万円以上で予め定めた金額または法令が規定する額のいずれか高い額を限度額とする、責任限定契約を締結しております。同氏の選任が承認された場合には、当社は同氏と同契約を継続する予定であります。  
 3. 当社は、保険会社との間で会社法第430条の3第1項に規定する役員等賠償責任保険契約を締結しており、当社取締役を含む被保険者が負担することになる損害賠償金や争訟費用等を同契約によって填補することとしております。候補者の選任が承認された場合は、同契約の被保険者となります。また、同契約は次回更新時においても同内容での更新を予定しております。

以上

(ご参考)

## 1 当社の取締役の選任に関する考え方

当社は、新しいビジョンのもと、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。

## 2 当社の取締役会のスキル・マトリックス ※第2号議案、第3号議案が原案通り承認可決された場合

	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)				
取締役会長	山本学	67	10		○	○	○				○	○	○			
代表取締役社長	今井俊夫	64	4	社長執行役員	○	○	○			○	○	○	○			
代表取締役	高橋和男	63	2	専務執行役員	○	○	○		○					○	○	○
取締役	石田郁雄	61	0	常務執行役員	○	○	○						○			
取締役	福田良之	66	2		○	○		○					○			
取締役	内田瑞宏	61	0	常勤監査等委員				○	○		○	○				○
取締役	木下俊男	74	8	監査等委員	○		○	○				○				
取締役	山本明夫	71	8	監査等委員	○	○	○						○			
取締役	的場美友紀	49	2	監査等委員	○				○		○	○		○		

※保有する知見・経験の中で、取締役会で特に期待する内容を記載しています。  
※年齢、在任年数は2023年6月22日時点

(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)

吉野信行	常務執行役員	65								○	○			○	○	
徳本和家	常務執行役員	64			○			○		○	○			○	○	
高橋英喜	常務執行役員	63			○	○					○		○			
林田りみる	常務執行役員	61						○				○				

## 3 当社取締役会に必要なスキルとその選定理由

新しいビジョンのもと、2030年度までの8カ年の経営計画「Mission 2030」の実現や経営最重要課題(マテリアリティ)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おこなうために必要と考えるスキルは下記のとおりです。

スキル	スキルの選定理由	
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」に取り組む、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。
	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。
	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つの注力分野において、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つの注力分野で、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・分析し自ら変革に繋げる能力を有する取締役が必要。	

## 4 当社の社外取締役の独立性基準

当社は、社外取締役について、独立役員として当社の企業価値向上への貢献が期待できるか否かなど、実質面に主眼を置いた判断のもと、候補者を選定しております。具体的には、会社法が規定する社外性の要件のほか、東京証券取引所が定める独立性基準等をふまえ、以下のとおり定めております。

### ○社外取締役の独立性基準

当社の社外取締役の独立性基準は以下の(1)から(5)までに定める要件のいずれにも該当しない者とする。

- (1) 当社の主要取引先である、主要販売先<sup>(\*)1</sup>、主要仕入先<sup>(\*)2</sup>、主要借入先<sup>(\*)3</sup>の業務執行者<sup>(\*)4</sup>
- (2) 直近1年間の会計年度において、当社から役員報酬以外に年間1千万円を超える金銭その他の財産を得ているコンサルタント、会計士、弁護士等
- (3) 上記(2)の財産を得ている者が団体である場合は、直近1年間の会計年度において、当該団体に対する当社からの支払額が当該団体の売上高もしくは総収入の2%以上を占める団体に所属する者
- (4) 過去1年以内の期間において上記(1)から(3)までに該当していた者
- (5) 次に掲げる者(重要でない者を除く)の配偶者または二親等以内の親族
  - ① 上記(1)から(4)までに該当する者
  - ② 現在または過去1年以内の期間において当社または当社の子会社の業務執行者であった者

\*1 主要販売先：直近1年間の会計年度において、当社に対する当該販売先からの支払額が当社の売上高の2%以上を占める販売先

\*2 主要仕入先：直近1年間の会計年度において、当該仕入先に対する当社からの支払額が当該仕入先の売上高の2%以上を占める仕入先

\*3 主要借入先：直近の会計年度末において、当社の資金調達において必要不可欠であり、代替性がない程度に依存している借入先

\*4 業務執行者：業務執行取締役、執行役、執行役員その他の使用人等

(ご参考)

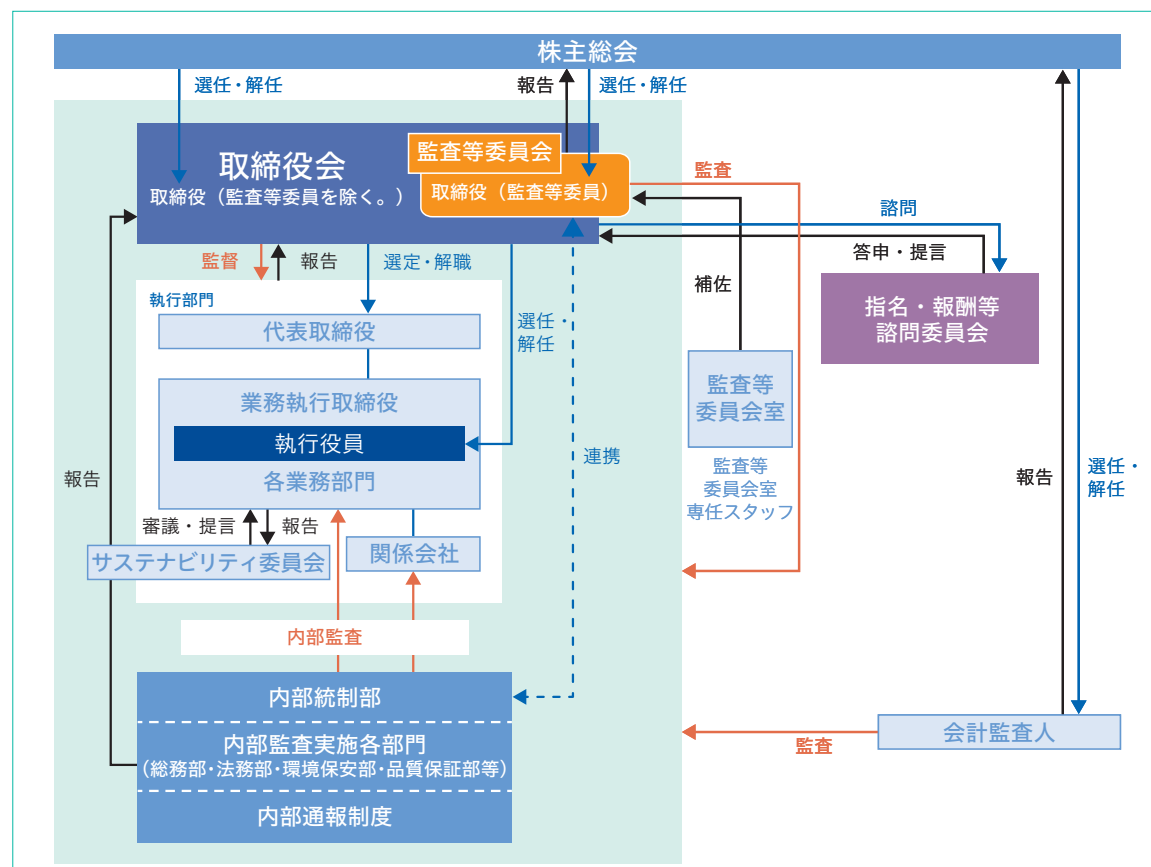
## デンカのコーポレートガバナンスに対する取り組み

### コーポレートガバナンスに対する基本的な考え方

当社は株主のみならず、顧客、地域社会、従業員などの多くのステークホルダーのみならず、ご期待・ご信頼に応えるため、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おります。

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みならず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まいりました。

### 現在のコーポレートガバナンス体制



### 取締役会および任意の委員会等

#### ■取締役会(2022年度15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・監督をおこなっており、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おります。(当社の取締役の選任に関する考え方の詳細は17ページをご覧ください。)

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、取締役における役位(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おこなわれるよう、その任期を1年としております。

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」を開催しております。

#### ■指名・報酬等諮問委員会(2022年度4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」を設置しております。

昨年度は、役員体制やスキル・マトリックス策定、後継者計画、役員報酬制度の見直しに関する事項について取締役会より諮問を受け、本委員会で議論をおこない、その結果を答申・提言いたしました。

なお、2023年度より本委員会の委員長には社外取締役が就任しております。

#### 【トピックス：役員報酬制度の見直し(概要)】

指名・報酬等諮問委員会の答申・提言を受け、役員報酬制度に関し、経営計画「Mission 2030」の達成に資する制度とするため、インセンティブの強化を中心とした以下の見直しを、2023年3月13日開催の取締役会で決議いたしました。

- ① 報酬構成比率の見直しと短期インセンティブの強化  
各役員が経営計画の利益目標達成をより強く意識し行動するよう報酬総額のうち短期インセンティブの割合を高める。
- ② 個人業績評価制度の導入  
各役員が管掌部門の財務/非財務の目標達成に強くコミットすることを促すため、個人別の目標管理・評価制度を導入し報酬に反映する。

<取締役の報酬支給割合のイメージ(社外取締役を除く)>

	基本報酬(金銭、固定)	業績連動報酬(金銭、変動)	株式報酬
見直し前	7	2	1
見直し後	6	3	1

※上記は経営計画に基づいた営業利益を達成、かつ個人業績連動報酬の評価が標準の場合の概ねの比率です。

#### ③ 執行役員への株式報酬の導入

執行役員について、取締役と同様に、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ため、新たに株式報酬制度を導入する。

■経営課題懇談会(2022年度7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、社内および社外の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」を開催しております。

■取締役会の実効性評価

当社は取締役会の実効性に関する分析・評価を毎年おこなっております。昨年度の結果といたしましては、取締役会の開催頻度や時間、その構成(知識・経験・能力のバランスおよび多様性)は適正化が進んでいることおよび独立社外取締役が44%を占める取締役会により、経営の監視・監督が適切に実施されていることを確認いたしました。

また、一昨年度の課題であった、コンパクト化した取締役会の運営体制確立について、コミュニケーションが活性化し、各取締役間で活発な意見が交わされるとともに、社外取締役の関与度合いがさらに強化されるなど、取締役会の実効性は確

実に向上しているとの認識を共有いたしました。

一方で、取締役会における議論のさらなる充実化について、長期事業戦略や大型投資案件に対するモニタリングやフォローに関しては、改善が見られるものの、経営課題懇談会の活用等によるさらなる役割強化が必要との意見や、指名・報酬等諮問委員会の一層の活用に関しては、同委員会では以前よりも具体的な議論がなされ、実効性の向上途上にあり、今後は後継者計画等に関する議論について、継続して充実化を図るべきとの意見が出されました。

さらには、取締役会での付議・報告事項の説明に関し、工夫の余地があるとの指摘もされました。

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。

監査等委員会(2022年度14回開催)

監査等委員および監査等委員会は、株主のみならずさまに対する受託者責任をふまえ、経営陣からの独立性が確保された専任の監査等委員会室スタッフのサポートのもと、法令に基づく当社の事業報告の請求や、業務・会計に関する調査、会計監査人の選解任・不再任や報酬等に関する権限の行使などをおして、取締役の職務執行や内部統制、業務・会計に関する監査を実施しております。

また、取締役(監査等委員である取締役を除

く。)の選任等および報酬等について、株主総会において陳述すべき事項を含む監査等委員会としての意見を決定しております。

さらに、監査等委員会がその役割・責務を果たすため、監査等委員には、その職務に必要な適切な経験・能力を持ち、特に財務・会計に関する知見を有する者が少なくとも1名以上選任されるべきとの判断のもと、監査等委員である取締役の候補者を選定しております。

社外取締役

社外取締役については、独立役員として当社の企業価値向上への貢献が期待できるか否かなど、実質面に主眼を置いた判断のもと、会社法が規定する社外性の要件に加え、東京証券取引所が定める独立性基準等をふまえた、当社独自の独立性基準(18ページをご覧ください。)を定めております。

また、選任された社外取締役に対しては、当社に対する理解を深めることにより、当社の持続的成長と企業価値の向上のために、その役割を果たすことができるような環境の整備に努めております。

具体的には事業所・工場などの視察のほか、下記のような取組みを実施しております。

■方針説明会(2022年度2回開催)

社外取締役が中長期および短期的な事業・研究方針を理解するための説明会を開催しております。

■社外役員連絡会(2022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、経営に資するようしております。

政策保有株式

■政策保有株式に関する方針

当社は、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・強化に繋がり、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ついて、保有していく方針であり、この方針にそぐわないものは、売却いたします。

■政策保有株式に関する取締役会での検証

当社は、上記方針に則り、取締役会にて、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様々な観点から、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。

この継続的な検証の結果、2023年3月末の政策保有株式の銘柄数は前年度末と比べ、20銘柄減の70銘柄となり、連結純資産に占める割合は前年度末と比べ、1.68ポイント減の9.97%となりました。

<政策保有株式推移>

		2016年度 (第158期)	2017年度 (第159期)	2018年度 (第160期)	2019年度 (第161期)	2020年度 (第162期)	2021年度 (第163期)	2022年度 (第164期)
銘柄数		111	106	102	97	93	90	70
貸借対照表 計上額の 合計額 (百万円)	A	33,134	36,233	32,665	26,468	33,243	34,034	29,956
純資産合計 (百万円)	B	227,487	242,780	250,481	254,014	270,036	292,094	300,351
	A/B	14.57%	14.92%	13.04%	10.42%	12.31%	11.65%	9.97%

■政策保有株式に対する議決権行使基準

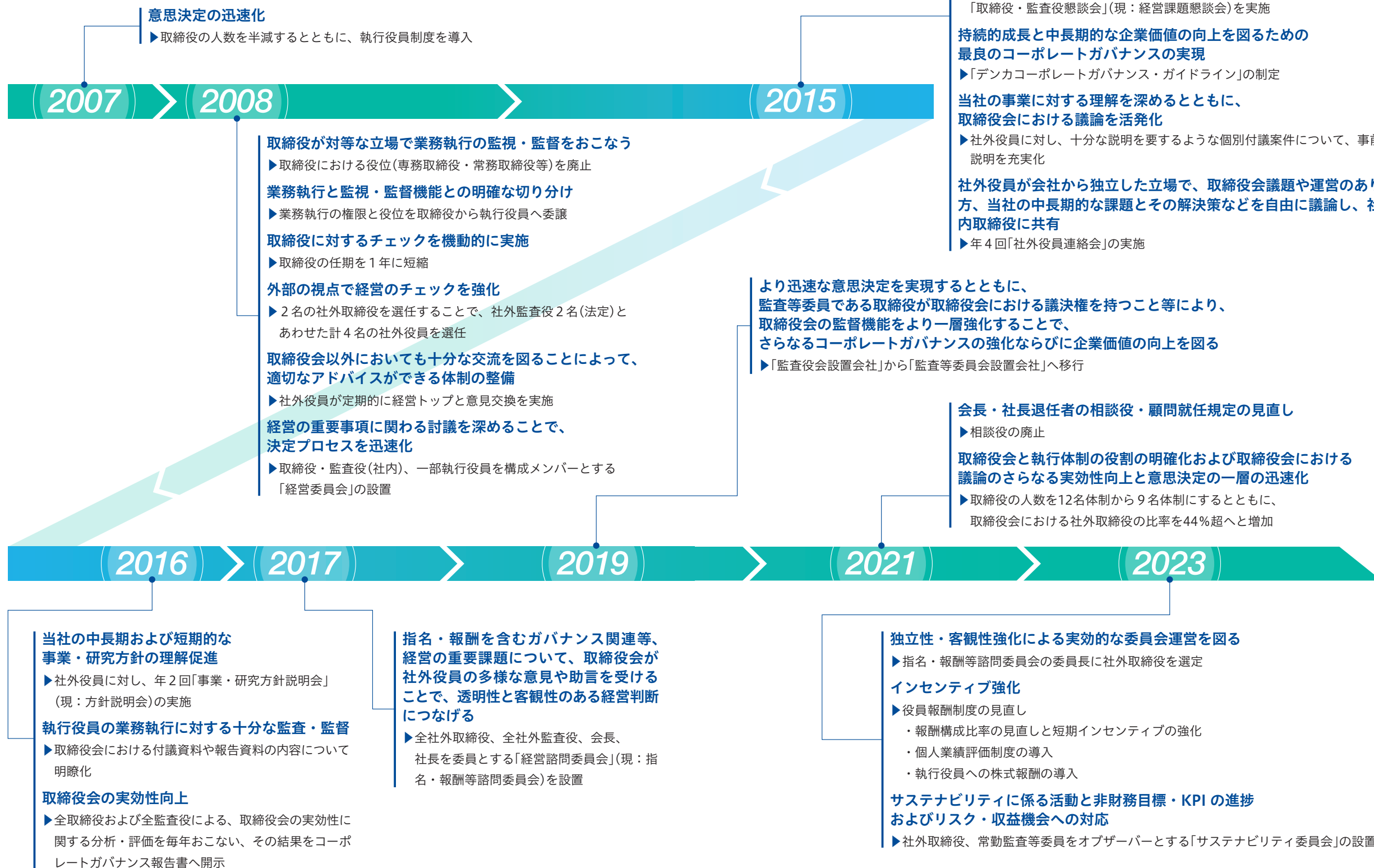
当社は、政策保有株式に関する議決権の行使については、原則的には発行会社の経営方針や戦略を尊重した上で、その株式を管理する各担当部門が発行会社の経営状況等を勘案し、最終的には株主価値の向上に資するものかどうかの観点から個別に議案を精査して賛否の判断を行います。

特に以下の場合には、必要に応じて発行会社との対話を行い、議案に賛成するかどうか、慎重に判断いたします。

- (1) 著しい業績の悪化が一定期間継続している場合
- (2) 重大な不祥事が発生した場合
- (3) その他株主価値を毀損するおそれがある議案の場合

以上

## コーポレートガバナンスに対するこれまでの取り組み



インターネット等による  
議決権行使期限

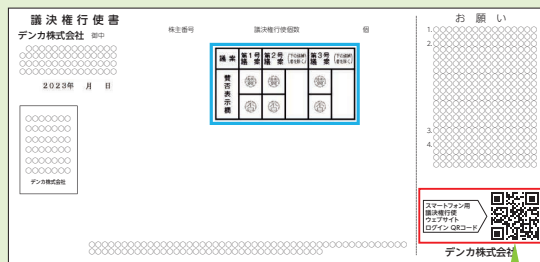
▶▶▶ 2023年6月21日(水曜日)午後5時

## 「スマート行使」を利用した議決権行使

スマートフォンやタブレット端末で、同封の議決権行使書用紙の右下「スマートフォン用議決権行使ウェブサイトログインQRコード」を読み取ると、「議決権行使コード」および「パスワード」の入力をせずに、議決権をご行使いただけます。

※ QRコードは、株式会社デンソーウェブの登録商標です。

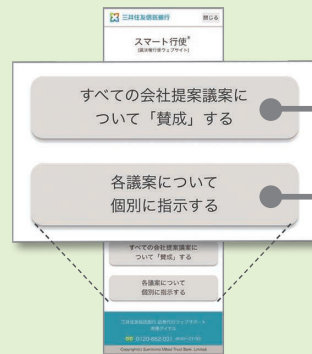
### 1 QRコードを読み取る



スマートフォンのカメラを起動して、同封の議決権行使書用紙に記載された「スマートフォン用議決権行使ウェブサイトログインQRコード」を読み取る

読み取り

### 2 議決権行使方法を選ぶ



議決権行使ウェブサイト画面が開くので、議決権行使方法を選ぶ

### 3 各議案の賛否を選択



画面の案内に従って各議案の賛否を選択

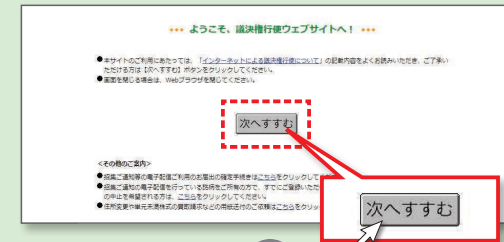
**画面の案内に従って行使完了です。**

※一度議決権を行使した後で行使内容を変更される場合には、再度QRコードを読み取り、「議決権を再行使する」をご選択のうえ、議決権行使書用紙に記載の「議決権行使コード」および「パスワード」をご入力ください。

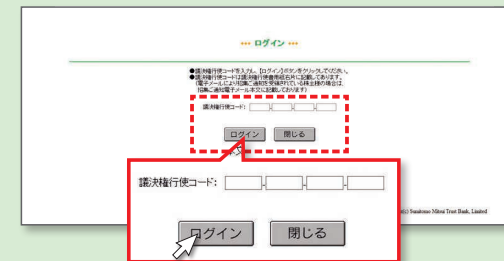
## 議決権行使ウェブサイトを利用した議決権行使について

### 1 WEBサイトへアクセス

<https://www.web54.net>

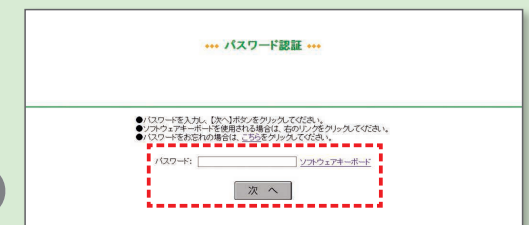


### 2 議決権行使コードを入力してログイン



インターネット等による議決権行使は、議決権行使ウェブサイト (<https://www.web54.net>) をご利用いただくことによって可能です。議決権の行使には、同封の議決権行使書用紙に記載の「議決権行使コード」と「パスワード」が必要になります。

### 3 パスワードの入力



ここまでで準備は完了です。ここからは画面の指示に従って賛否をご入力ください。



スマートフォンからの招集ご通知の閲覧  
<https://s.srdb.jp/4061/>



本招集ご通知は、「ネットで招集」によりパソコン・スマートフォン・タブレット端末などからもご覧いただけます。

上記のURLまたはQRコードからアクセスしてご覧ください。

また、サイト内の「スマート行使」ボタンと「議決権行使」ボタンで議決権行使が可能です。



「スマート行使」ボタンをタッチ。

「スマート行使」へアクセスするためのカメラ機能が立ち上がります



「議決権行使」ボタンをタッチ。

「議決権行使ウェブサイト」へ

「スマート行使」・「議決権行使ウェブサイト」でのスマートフォン等の操作方法についてのお問い合わせ先

三井住友信託銀行  
証券代行ウェブサポート専用ダイヤル  
0120-652-031 受付時間 9:00~21:00

## 1 企業集団の現況に関する事項

### (1) 事業の経過およびその成果

当期のわが国経済は、個人消費や設備投資が上向くなど景気は持ち直しの動きがみられましたが、資源価格が一段と高騰したほか円安が急激に進行し、先行きに対する不透明感が高まりました。世界経済は、各国で物価の上昇が進んだほか、ウクライナ危機の長期化や、中国ではゼロコロナ政策により経済活動が抑制されるなど、減速感が強まりました。

このような経済環境のもと、当社グループは、企業理念“The Denka Value”を実現すべく、3つの成長ビジョン「スペシャリティの融合体」「持続的成長」「健全な成長」を掲げ、2018年度より5か年の経営計画「Denka Value-Up」における2つの成長戦略「事業ポートフォリオの変革」と「革新的プロセスの導入」を推進し、業容の拡大と収益性向上に注力いたしました。また、2021年度からの2年間では、次期経営計画のありたい姿へ飛躍するための大切な準備期間と位置づけ、「社会にとってかけがえのない存在」になるための第一歩として、「事業」「環境」「人財」に関する3つの「Value-Up」に取り組みました。

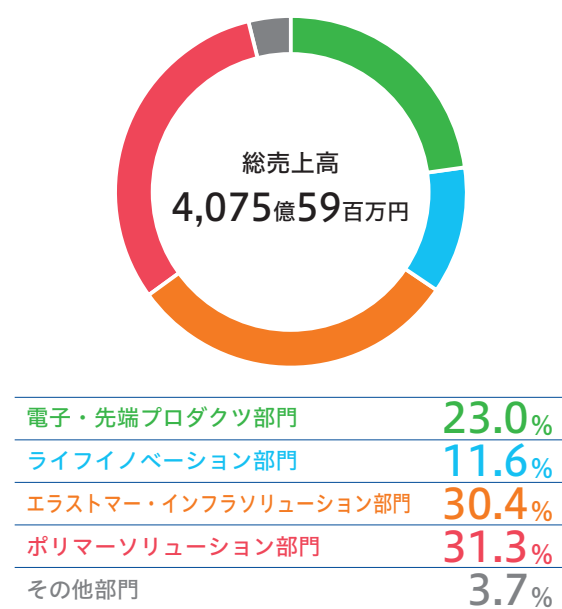
(ご参考)

売上高	4,076億円 (前年同期比5.9%増)
営業利益	323億円 (前年同期比19.4%減)
経常利益	280億円 (前年同期比23.2%減)
親会社株主に帰属する当期純利益	128億円 (前年同期比50.9%減)

この結果、当期の業績は、世界経済減速の影響を受け、主力製品の一部で需要が減少しましたが、原燃料価格の上昇に応じた販売価格の見直しを行ったほか円安による手取り増があり、売上高は4,075億59百万円と前年同期に比べ227億9百万円(5.9%)の増収となりました。

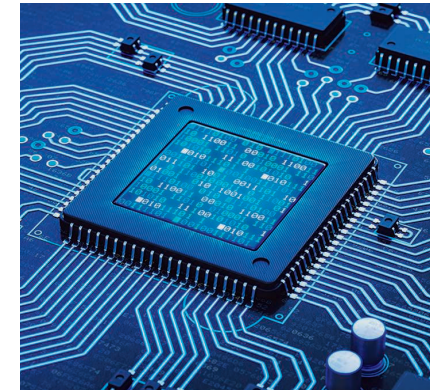
収益面では、原燃料価格の上昇に応じた販売価格の改定を行いました。主力製品の一部で販売数量が減少したほか、スペシャリティ化進展のためのコスト増があり、営業利益は323億24百万円(前年同期比77億99百万円減、19.4%減益)となり、売上高営業利益率は7.9%(2.5ポイント減)となりました。また、経常利益は280億25百万円(前年同期比84億49百万円減、23.2%減益)となりました。親会社株主に帰属する当期純利益は、ポートフォリオ変革としてセメント事業からの撤退を決定したことに伴い製造設備の減損損失等を特別損失として計上し、127億68百万円(前年同期比132億44百万円減、50.9%減益)となりました。

部門別売上高構成比



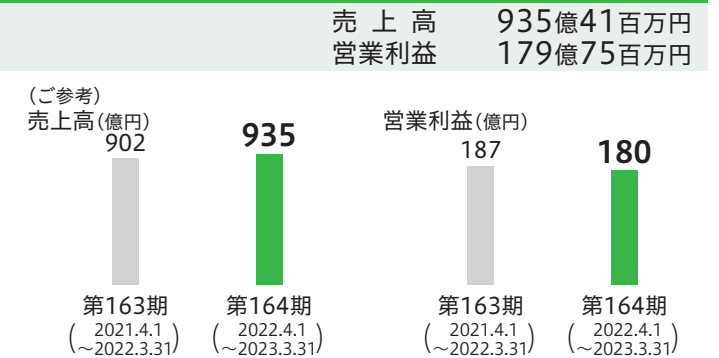
以下、部門別の営業概況をご説明申し上げます。

### 電子・先端プロダクツ部門



#### 事業内容

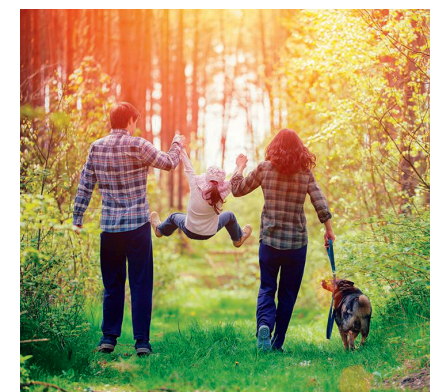
電子包装材料、ファインセラミックス、溶融シリカ、アセチレンブラック、電子回路基板、産業用テープ ほか



高純度導電性カーボンブラックは需要が前年並みに推移したほか販売価格の改定により増収となり、窒化ケイ素もxEV向けの需要が堅調に推移し増収となりました。一方、電子部品・半導体関連分野向け高機能フィルムや球状溶融シリカフィラーは、パソコン、スマートフォンなどの民生向け需要の減少により販売数量が減少しました。また、球状アルミナは、xEVや5G関連向けの需要が堅調に推移しましたが、民生向けの需要が減少し全体では販売数量が前年を下回りました。このほか、自動車産業向けの金属アルミ基板“ヒットプレート”やLED用サイアロン蛍光体“アロンプライム”の販売も前年を下回りました。

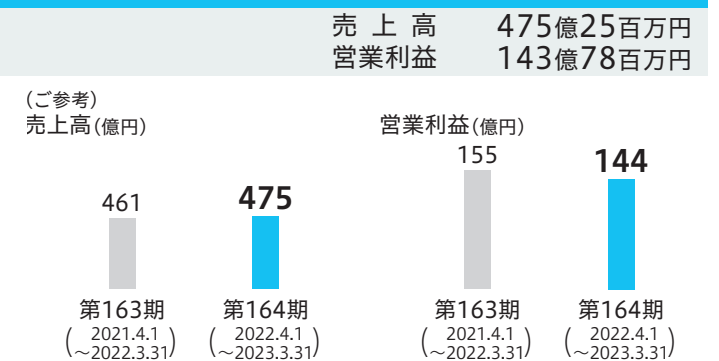
この結果、当部門の売上高は935億41百万円(前年同期比33億88百万円(3.8%)増収)となり、営業利益は179億75百万円と前年同期に比べ6億80百万円(3.6%)の減収となりました。

### ライフノベーション部門



#### 事業内容

ワクチン、診断薬、がん治療ウイルス製剤、関節機能改善剤 ほか

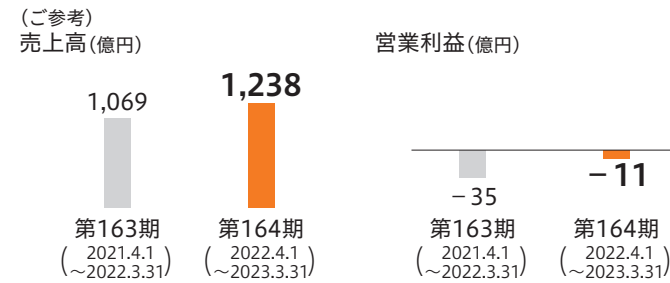


インフルエンザワクチンの出荷は生産能力を増強したことから前年を上回りました。一方、新型コロナウイルスの抗原迅速診断キットおよびインフルエンザウイルスとの同時診断キットは、感染の拡大により病院での検査需要が拡大し出荷量が増加しましたが、保険点数引き下げにより価格が大幅に下落し減収となりました。また、その他の検査試薬は中国でゼロコロナ政策による行動制限があり検査需要が減少したため減収となりました。

この結果、当部門の売上高は475億25百万円(前年同期比14億27百万円(3.1%)増収)となりましたが、営業利益は143億78百万円と前年同期に比べ11億17百万円(7.2%)の減収となりました。

## エラストマー・インフラソリューション部門

売上高 1,238億27百万円  
営業利益 ▲11億円



当部門はウクライナ危機に端を発した原燃料価格上昇の影響を大きく受けました。クロロプレンゴムは販売数量が前年を下回りましたが、原燃料価格の上昇に応じた販売価格の改定を行い増収となりました。このほか、肥料の販売は前年を上回り、特殊混和材の販売は概ね前年並みとなりました。一方、セメントは急激な原燃料価格の上昇に対して価格転嫁が遅れたため減収となりました。

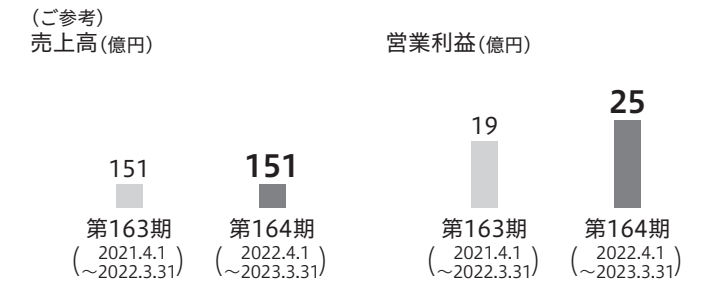
この結果、当部門の売上高は1,238億27百万円(前年同期比169億48百万円(15.9%)増収)となり、11億円の営業損失(前年同期は営業損失34億73百万円)となりました。

### 事業内容

クロロプレンゴム、セメント、特殊混和材、肥料、カーバイド、耐火物、環境資材ほか

## その他部門

売上高 150億94百万円  
営業利益 25億12百万円



YKアクロス株式会社等の商社は取扱高が概ね前年並みとなりました。

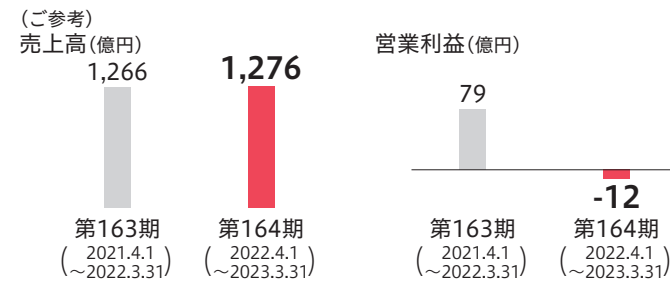
この結果、当部門の売上高は150億94百万円(前年同期比46百万円(0.3%)減収)となり、営業利益は25億12百万円と前年同期に比べ6億7百万円(31.9%)の増益となりました。

### 事業内容

プラントエンジニアリング ほか

## ポリマーソリューション部門

売上高 1,275億69百万円  
営業利益 ▲12億28百万円



当部門は各製品で原燃料価格の上昇に応じた販売価格の改定を進めました。数量面では、ABS樹脂や透明樹脂は自動車減産や中国経済減速に伴う民生需要低迷の影響を受け減少し、デンカシンガポール社のMS樹脂はテレビやモニター向けの需要が減少しました。また、食品包材用シートおよびその加工品、合繊かつら用原糸「トヨカロン」の販売数量も前年を下回りました。このほか、スチレンモノマーは4年に1度の定期修繕を実施したことによるコストの増加がありました。

この結果、当部門の売上高は1,275億69百万円(前年同期比9億91百万円(0.8%)増収)となり、12億28百万円の営業損失(前年同期は営業利益79億5百万円)となりました。

### 事業内容

スチレンモノマー、ポリスチレン樹脂、ABS樹脂、クリアレン、耐熱・透明樹脂、ポパール、合繊かつら用原糸、食品包装材料 ほか



## (2) 設備投資等の状況

当社グループは、経営計画「Denka Value-Up」で、数値目標実現のため「事業ポートフォリオの変革」と「革新的プロセスの導入」の2つの成長戦略を掲げ、積極的な戦略投資を実施しております。経営計画の期間である2018年度から2022年度の5カ年累計で2,100億円の設備投資を計画し、当期は全体で393億69百万円の設備投資を実施いたしました。

電子・先端プロダクツ部門では、当社千葉工場での高純度導電性カーボンブラックの能力増強工事や、大牟田工場での窒化ケイ素の能力増強工事などで、187億40百万円の設備投資を実施いたしました。

ライフソリューション部門では、当社五泉事業所などで、25億40百万円の設備投資を実施いたしました。

エラストマー・インフラソリューション部門では、当社青海工場などで、111億50百万円の設備投資を実施いたしました。

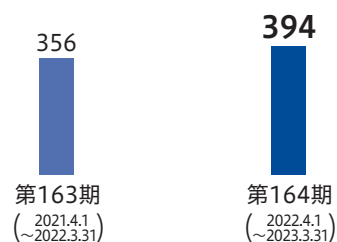
ポリマーソリューション部門では、当社千葉工場などで、69億54百万円の設備投資を実施いたしました。

当連結会計年度中に完成した主要な設備工事といたしましては、シンガポールの連結子会社デンカアドバンテック社での球状アルミナの能力増強工事、当社千葉工場での高効率ガスタービン発電機の導入などがあります。

建設中の設備工事といたしましては、ライフソリューション部門では当社五泉事業所での抗原迅速診断キットおよび検査試薬の能力増強工事があります。また、電子・先端プロダクツ部門では、当社大牟田工場での次世代高機能球状フィラーの能力増強工事や渋川工場での放熱シートの新規生産設備の導入工事のほか、デンカシンガポール社での球状シリカの能力増強工事があります。

(ご参考)

■ 設備投資 (億円)



## (3) 資金調達の状況

当期においては新株および社債の発行による資金調達はありませんでした。

## (4) 重要な企業再編等の状況

当社は、2023年3月31日付で、吸収分割により当社のセメントおよびセメント製品関連販売事業をTDセメント販売株式会社(当社100%出資)に承継させるとともに、同日付で当社の保有する同社の株式全てを太平洋セメント株式会社に譲渡いたしました。2025年上期を目処に当社はセメント生産および石灰石の採掘を停止し、セメント事業より完全撤退する予定です。

## (5) 対処すべき課題

当社は、2018年度よりスタートいたしました5カ年の経営計画「Denka Value-Up」において、「卓越した競争力をもち交易条件に左右されないスペシャリティの融合体」を目指してまいりました。この結果、この5年間で最高益を3回更新し、重点分野である「環境・エネルギー」と「ヘルスケア」分野の営業利益合計は、「Denka Value-Up」開始前の2017年度に比べ、昨年度はほぼ倍増いたしました。「Denka Value-Up」における直近の具体的な取組みについて、その一例をご紹介します。

まず、「環境・エネルギー」分野では、2023年3月に稼働を開始した大牟田工場の窒化ケイ素設備について、さらに1.5倍増の追加増産投資をおこなうことを決定いたしました。当社の窒化ケイ素は、独自の高温焼成技術や窒化技術により、高熱伝導性、高強度、高耐熱かつ軽量という特徴があり、要求性能が厳しい車載用途で高い評価を得ております。自動車の電動化の進展に伴い、従来の電子基板用需要が急増していることに加え、モーター用ベアリング用途でも従来素材からの転換が進んでおり、安定供給体制の確保が急務となっております。当社は窒化ケイ素のトップメーカーとして、今後さらなる供給体制の強化を図ります。

次に、「ヘルスケア」分野では、がん治療用ウイルスG47Δ(デルタ)製剤の事業基盤の強化と将来を見据えた供給力の増強を目的として、五泉事業所・新潟工場に約120億円の戦略投資を決定いたしました。本製品は生きたウイルスそのものを製剤化するもので、製造には大規模なウイルス培養技術や特殊な試験技術が必要であり、長年にわたりウイルス感染症に対するワクチンと検査試薬の開発・製造をおこなってきた当社の技術・ノウハウが活かされております。今後は、本投資を活用して、ウイルス製剤を中心とした医薬品の製造開発委託企業としてのプレゼンス確立にも取り組んでまいります。

さらに、当社は、セメント販売事業を、2023年3月末をもって新設した100%子会社へ承継させた上で、太平洋セメント株式会社に当該子会社の全株式を譲渡いたしました。これにより、2023年4月1日以降、当社青海工場で生産されたセメントは、新会社が「太平洋セメント」のブランド名で販売いたします。また、当社は2025年上期を目途にセメント生産を終了し、石灰石の自社採掘およびセメント製造事業からの完全撤退を決議しました。当社は、

1954年よりセメント事業に参入し、工場内他製品の副産物や社外の廃棄物を受け入れ、セメントの原燃料として有効活用することで独自のカーバイドチェーンを構築し、製品の競争力向上や工場のゼロエミッション化を追求してまいりました。近年、当社のセメント事業は、国内セメント需要が低調に推移し、老朽化した設備の更新やカーボンニュートラルに向けた大型投資も不可避という厳しい局面にあり、事業再構築が必要なコモディティー事業と位置付け、構造改革を検討してまいりました。結果、当社単独運営による今後の事業の維持・成長は困難との結論に至り、ポートフォリオ改革を断行いたしました。

このように当社は、経営計画「Denka Value-Up」における取り組みを着実に推進し、一定の成果を上げてまいりましたが、昨年度は一部の基盤事業の収支が低迷した結果、全体としては残念ながら減益となり、事業のスペシャリティ化は未だ道半ばの状況にあります。

このような状況の中、本年度から、いよいよ新たなビジョンと新経営計画「Mission 2030」がスタートいたしました。「挑戦」「誠実」「共感」の3つのコアバリューのもと、「化学の力で世界をよりよくするスペシャリストになる」ことを当社の道しるべであるパーパスと位置づけました。そして、「スペシャリティ」「メガトレンド」「サステナビリティ」の3要素を併せ持つ事業を「3つ星事業」と定義し、2030年までに当社のポートフォリオを「3つ星事業」に集中させることといたしました。また、「事業価値創造」「人財価値創造」「経営価値創造」の3つの分野において、2030年の具体的な財務・非財務目標値を設定いたしました。これらの目標値を着実に達成し、新経営計画「Mission 2030」を完遂することを目指してまいります。

ビジョンと経営計画の刷新に併せ、これらを社内外にわかりやすく伝えるコーポレートメッセージを「世界に誇れる、化学を。」といたしました。当社は、世界に誇れる唯一無二の存在、スペシャリストとして、化学の力で世界をよりよくすることを目指してまいります。

2023年4月、デンカグループは新たな挑戦をはじめました。これまで指針としてきた「The Denka Value」(企業理念)、Denkaの使命、Denkaの行動指針は、従業員の声をふまえ、より未来のデンカを見据えた新たな「ビジョン」へと進化。同時に、2023~2030年度の8カ年を対象とする新経営計画「Mission 2030」が始動しました。

## デンカの新たなビジョン

新たなビジョンは、デンカのDNAであるコアバリューを土台とし、デンカ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とすることで、文字の域を超え、全従業員が自分ごと化できる新しいデンカの未来像を表しました。

### 【コアバリュー】

「コアバリュー」とは、デンカのDNA。さまざまな判断をする上での拠り所にもなります。「挑戦」「誠実」「共感」は、デンカが脈々と受け継いできた姿勢を改めて言語化したものです。これからも一層大切にしていけるべき信条です。

### 【パーパス】

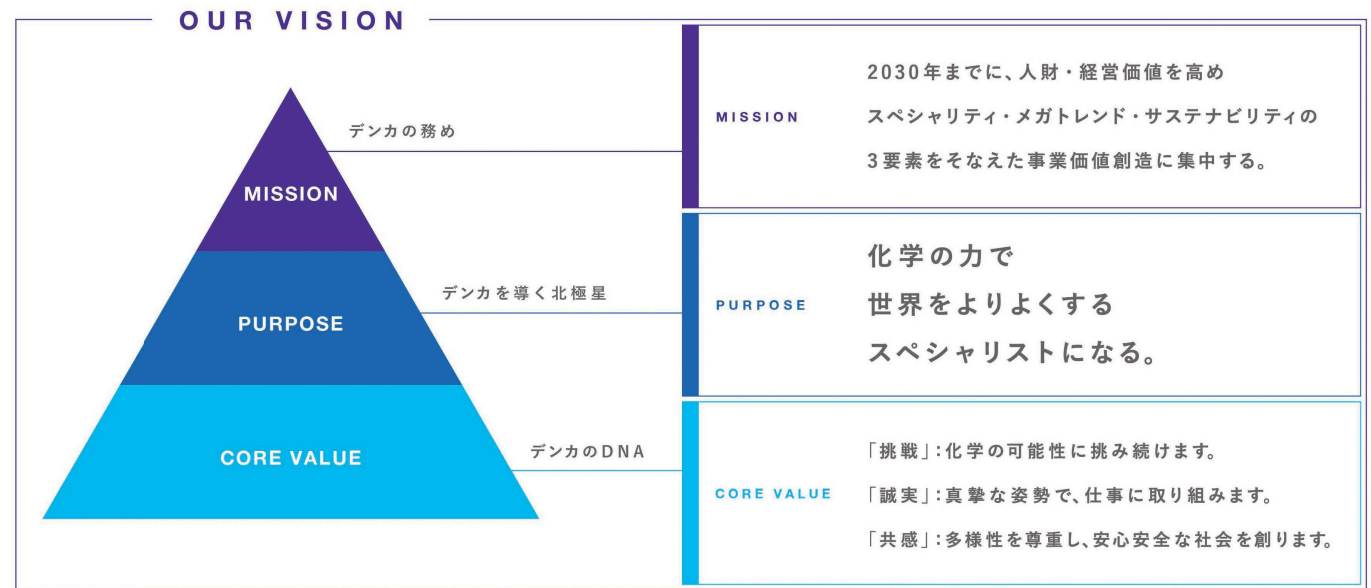
「パーパス」とは、デンカを導く北極星。デンカが存在する根本的理由です。デンカは世界でどのような存在でありたいのか、デンカだからこそできることは何かを突き詰めて考え、「化学の力」「世界をよりよくする」「スペシャリスト」といった言葉一つひとつを選び出しました。

### 【ミッション】

「ミッション」は、デンカの務め。大胆で説得力のある野心的目標です。「コアバリュー」や「パーパス」が普遍性を持つものであるのに対して、「ミッション」は明確なゴールと期限があり、例えるならば“登るべき山”です。2030年に、その頂上にたどり着くことを目指し、具体的な戦略を経営計画「Mission 2030」に落とし込んでいます。

### 【コーポレートメッセージ】

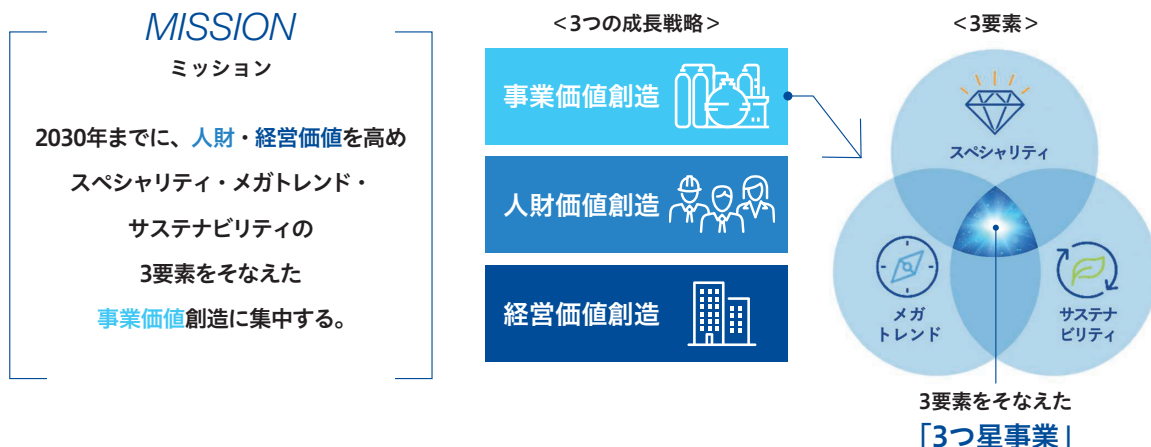
このデンカのビジョンを社内外に分かりやすく伝える言葉としてコーポレートメッセージ「**世界に誇れる、化学を。**」を創りました。世界に誇れる唯一無二の存在(=スペシャリスト)として、化学の力で世界をよりよくすることを目指すという想いを込めました。



コーポレートメッセージ **世界に誇れる、化学を。**

## 新経営計画「Mission 2030」

新たなビジョンの実現に向けて、2030年をゴールに取り組む経営計画が「Mission 2030」です。事業価値創造、人財価値創造、経営価値創造の3つを成長戦略として、企業価値向上に取り組みます。事業価値創造では、デンカの全ての事業を、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」とすることを目指します。



## 2030年の主なKPI目標

事業価値創造	人財価値創造	経営価値創造
売上高 <b>6,000億円以上</b>	平均研修金額(21年度比) <b>2倍</b>	プロセス革新投資 <b>23-30年度 500億円</b>
3つ星事業 <b>100%</b>	女性/外国籍/経験者採用者の管理職比率 <b>50%</b>	人権リスク特定と対応プロセス確立
営業利益 <b>1,000億円以上</b>	従業員エンゲージメント可視化と継続的な改善	労働災害度数率(21年度 1.1) <b>0.2以下</b>
営業利益率 <b>15%以上</b>		高リスクサプライヤー数 <b>0件</b>
ROE <b>15%以上</b>		重大品質事故発生件数 <b>0件</b>
ROIC <b>10%以上</b>		重大コンプライアンス違反件数 <b>0件</b>
投資決裁額 <b>23-30年度 5,400億円</b>		
総還元性向 <b>50%水準</b>		
CO <sub>2</sub> 排出量(13年度比) <b>60%削減</b>		
再生可能エネルギー発電最大出力(21年度 133MW) <b>150MW</b>		

### 3つの成長戦略

#### 事業価値創造



事業価値創造では、想定される未来世界とメガトレンドから導き出された「3つの注力分野」である、ICT & Energy(アイシーティー・アンド・エナジー)、Healthcare(ヘルスケア)、Sustainable Living(サステナブル・リビング)に重点を置きます。そして、2030年までにスペシャリティ、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%にしていきます。また、「3つ星事業」への転換が困難な事業については、売却・撤退を含め、ポートフォリオ変革を進めていきます。そのために、8年間合計で戦略投資3,600億円、研究開発費1,800億円をかけて、2030年に営業利益1,000億円以上を目指します。

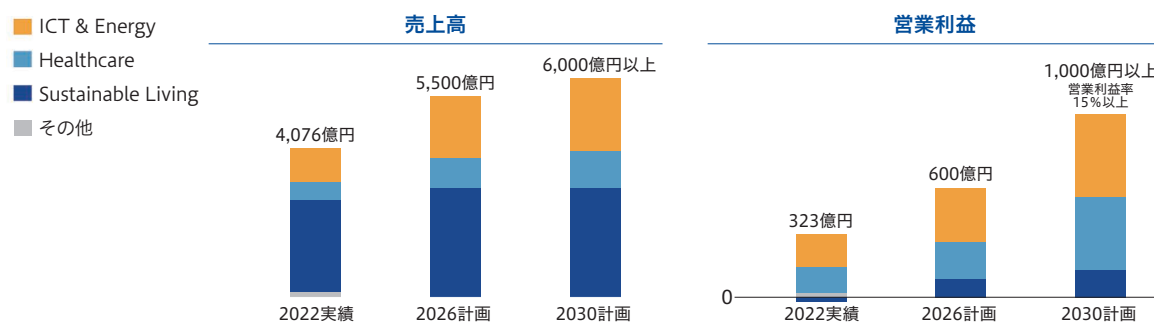
並行して、地球への貢献と、企業のさらなる社会的価値向上を目指し、8年間合計で850億円の環境投資を行い、サステナビリティを追求します。

#### 3つの注力分野

ICT & Energy 2030年 営業利益目標 <b>450</b> 億円	メガトレンド	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	製品	次世代高速通信	xEV・再生可能エネルギー	
	方針	最先端素材を供給し、よりよい社会を実現		球状シリカ、球状アルミナ、キャリアテープ用シート・トップカバーテープ、放熱材料、エミッター、低誘電有機絶縁材料	アセチレンブラック、窒化ケイ素、セラミックス基板、球状シリカ、球状アルミナ	
Healthcare 2030年 営業利益目標 <b>400</b> 億円	メガトレンド	医療ニーズ高度化 革新的な医療技術	製品	予防	診断	治療
	方針	予防・診断・治療の領域で世界の人々のクオリティ・オブ・ライフ向上		インフルエンザワクチン ノロウイルスワクチン(開発中)	自動分析装置用試薬 抗原検査キット	がん治療用ウイルス G47Δ製剤
Sustainable Living 2030年 営業利益目標 <b>150</b> 億円	メガトレンド	食糧・水資源枯渇 インフラ需要増大	製品	食糧	インフラ	生活用品
	方針	安全・安心・快適な日々の暮らしの実現		バイオスティミュラント	特殊混和材 LEAF	高機能スチレン系樹脂 サステナブルプラスチック 「PLATIECO®」

#### サステナビリティの追求

方針	カーボンニュートラルの実現	施策	・低炭素アセチレンチェーンの確立を含むポートフォリオ変革実施
	サステナブルな都市と暮らしの充実		・CO <sub>2</sub> 分離・回収・利用技術の開発と実装化 ・水力発電増強、太陽光発電所新設によるグリーンエネルギー拡大
	環境の保全・環境負荷の最小化		・スチレン系包装材料のサーキュラーエコノミー推進 ・CO <sub>2</sub> コンクリート固定化技術の確立 ・廃棄物ゼロエミッション継続 ・自然関連財務情報開示タスクフォース(TNFD)に基づく 生物多様性・水資源保全等の自然関連リスクへの対応



#### 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します。

方針	戦略
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
ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョンの推進	多様な考え方をを持った人間が活躍できる職場環境・制度・文化の醸成
健康経営と働き方改革	「明日も来なくなる職場」のための制度改革の推進

#### 経営価値創造



ESG経営の観点から、企業存続の前提となる経営基盤の強化に取り組みます。

方針	戦略
プロセス革新	ビジネスモデル・組織の変革と生産性向上、社内デジタル人財の育成
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、人権方針制定と人権尊重の徹底
安全最優先	グループ全体で本質安全化、ルールの整備と安全な職場環境づくりの推進
サプライチェーン・マネジメント	サプライチェーン一体となった持続的な付加価値向上
製品安全	信頼される製品とサービスを提供し、社会と環境の持続的成長に貢献
コーポレートガバナンス高度化	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の構築

### 財務戦略

#### ROEとROICの改善

下記施策を通じて、ROE(株主資本利益率)とROIC(投下資本利益率)を改善させ、企業価値向上を図ります。

	18-22年度平均	30年度目標	施策
ROE	8.4%	15%以上	・3つの価値創造による収益性と効率性向上 ・ROIC評価による事業の選択と集中 ・最適資本構成の追求(財務レバレッジ活用)
ROIC	7.0%	10%以上	

#### キャッシュアロケーション～総還元性向50%水準を維持～

営業キャッシュフローと負債を有効に活用して、8年間合計で7,400億円のキャッシュを生み出し、それを投資に5,700億円、株主還元(総還元性向50%水準)に1,700億円(総還元性向50%水準)を分配します。

キャッシュイン累計(年平均)			キャッシュアウト累計(年平均)			
	Denka Value-Up 5カ年	Mission2030 8カ年		Denka Value-Up 5カ年	Mission2030 8カ年	
営業CF	1,717 (343)	6,500 (813)	投資CF	戦略	700 (140)	3,600 (450)
資産売却	121	100		一般	1,093 (219)	2,100 (263)
借入	554	800		小計	1,793 (359)	5,700 (713)
合計	2,392 (478)	7,400 (925)	株主還元 (総還元性向50%水準)	599 (120)	1,700 (213)	
			合計	2,392 (478)	7,400 (925)	

## ICT&Energy分野に関する取り組み



### 戦略投資により窒化ケイ素の生産能力を約1.5倍増強

デンカは、注力分野のさらなる成長を目的として、大牟田工場の窒化ケイ素(粉体)に新たな設備投資を決定しました。2023年3月に稼働を開始した設備増強分からさらに約1.5倍増の追加増産投資となります。当社の窒化ケイ素は、独自の高温焼成技術や窒化技術により、熱伝導性に優れ、高強度、高耐熱、かつ軽量化に優れていることから、要求性能が厳しい車載用途で高い評価を頂いております。xEV市場拡大に伴い、インバーター向け放熱基板用途として需要が急増していることに加え、モーター用ベアリング用途での電食対策として従来素材からセラミックスへの転換が進んでいることから、本用途においてもさらに需要が増える見通しとなっており、安定的な供給体制の確保が急務となっております。



窒化ケイ素

当社は、窒化ケイ素のトップメーカーとして、本能力増強により供給体制をさらに強化いたします。



### タイ・SCG Chemicals 社とアセチレンブラック製造販売事業を行う 合併会社設立に向けた契約を締結

デンカは、SCG Chemicals Public Company Limited(以下SCGC 社)と、アセチレンブラック製造販売事業を行う合併会社設立に向けた契約を2022年10月18日に締結し、同日調印式を実施いたしました。当社のアセチレンブラックは、導電材料であるカーボンブラックの一種で、アセチレンガスの熱分解によって製造されます。当社は独自の熱分解合成技術により、金属、硫黄等の不純物が極めて少なく、超高純度かつ高い導電性を実現しており、xEVのリチウムイオンバッテリー、洋上風力発電の高圧送電線ケーブル用途で使用され、近年需要が急拡大しております。



当社は現在、国内外合わせて3拠点でアセチレンブラックの製造を行っており、急増する需要への対応策として新たな製造拠点の設立をかねてより計画してまいりました。契約締結先であるSCGC社は、アジア有数のコングロマリット企業である「Siam Cement Public Company Limited」を母体に持ち、アセアン地域を代表する総合化学企業です。SCGC社の豊富で安定したアセチレンガス原料の供給能力と、当社の高純度アセチレンブラック製造技術および販売ネットワークを組み合わせた合併会社の設立により、本製品のさらなる生産・販売体制強化に努めてまいります。

合併会社設立後に両者共同で立ち上げる製造設備は年間約11,000トンの生産能力を予定しており、2025年初の生産開始を見込んでおります。

## Healthcare分野に関する取り組み



### がん治療用ウイルスG47Δ 製剤の製造能力増強投資を決定 ～約120億円の戦略投資により、今後の需要増に対応～

デンカは、注力事業の1つと位置付けているがん治療用ウイルスG47Δの事業基盤の強化と将来を見据えた供給力増強を目的として、約120億円の戦略投資を決定しました。

がん治療用ウイルスG47Δ製剤は、2021年6月、悪性神経膠腫(\*1)を対象とする再生医療等製品として、厚生労働省より条件及び期限付承認に該当する製造販売承認を受けており、当社が本品を製造しています。

本品は生きたウイルスそのものを製剤化したもので、製造には大規模なウイルス培養技術や特殊な試験技術が必要であり、長年に亘り、ウイルス感染症に対するワクチンと検査試薬の開発・製造を行ってきた当社の技術・ノウハウが活かされています。

本投資は、ヘルスケア分野の中核拠点である五泉事業所に新たな製造施設を設置するためのものであり、当社は、本品の製造工程開発で得た経験と実績をもとに、本施設ならびに従来施設を活用して、ウイルス製剤を中心に、医薬品の治験薬や製品等を対象とする製造開発受託企業としてのプレゼンス確立・発展にも積極的に取り組んでまいります。

(\*1) 悪性神経膠腫：神経細胞の支持組織であるグリア細胞から発生する原発性脳腫瘍である神経膠腫のうち、悪性度が高い脳腫瘍の一種で、悪性度が高いグレードIII・IVに分類され、日本国内の新規罹患患者数は年間2,800人程度と推定されています。



## Sustainable Living分野に関する取り組み



### NEDOグリーンイノベーション基金事業「CO<sub>2</sub>を用いたコンクリート等製造技術開発プロジェクト」にコンソーシアムとして提案し採択

デンカ、鹿島建設株式会社、株式会社竹中工務店の3社は、国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構(以下NEDO)から公募された「グリーンイノベーション基金事業/CO<sub>2</sub>を用いたコンクリート等製造技術開発プロジェクト」のコンクリート分野におけるCO<sub>2</sub>排出削減・固定量最大化コンクリートの開発等の開発項目に、3社を幹事会社とする、民間企業 44社、10大学、1研究機関によるコンソーシアム(以下CUCO®)を構成して共同提案を行い、2021年採択され、取り組んでいます。

「グリーンイノベーション基金事業」は、「2050年カーボンニュートラル」の目標達成に向け、NEDOに2兆円の基金を造成し、官民で野心的かつ具体的な目標を共有した上で、これに経営課題として取り組む企業等に対して、10年間、研究開発・実証から社会実装までを継続して支援する事業です。

3社を幹事会社とするCUCO®は、本事業を通じて、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(\*1)を実現するとともに、施工技術の開発、品質評価技術を確立することで、実社会への本格的な普及を目指します。



なお、CUCO®にて進めるCO<sub>2</sub>排出削減・固定量最大化コンクリートの開発には、既存のCO<sub>2</sub>吸収コンクリート「CO<sub>2</sub>-SUICOM®」のキーマテリアルとしてデンカが開発した炭酸化混和材「LEAF®」の技術を活用します。

今回の技術開発で取り組む積極的なコンクリートへのCO<sub>2</sub>固定化により、脱炭素から「活性炭」へのステージ移行をさらに推し進め、温室効果ガス削減という社会課題解決に貢献してまいります。

(\*1) カーボンネガティブコンクリート：製造時のCO<sub>2</sub>の排出量よりも、CO<sub>2</sub>の吸収量が多いコンクリート

## 新規事業の創出に関する取り組み



### CVC(コーポレート・ベンチャー・キャピタル)設立に伴う調印式を実施 ～新経営計画「Mission 2030」のもと、新規事業の創出と新規技術の獲得を加速～

デンカは、新規事業の創出と新規技術の獲得を目的に、ペガサス・テック・ベンチャーズとCVC(コーポレート・ベンチャー・キャピタル)ファンドを2023年1月16日に設立し、同日、両社の最高経営責任者による調印式を実施いたしました。

新経営計画「Mission 2030」のもと、当社は、2030年までにスペシャリティ、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%にしていきます。その実現のための施策の一つとして、「ICT & Energy」「Healthcare」「Sustainable Living」の3分野での新規事業の創出と新規技術の獲得を進めます。この度のCVC設立により、最先端の技術・製品やビジネスモデル、事業アイデアを有するベンチャー企業への出資や事業提携を通して、既存事業の強化・拡大に加え、新規事業創出の加速を図ります。なお、本取り組みにおいては、2030年度までに最大で約1億米ドルの投資を計画しております。国内外の有望なベンチャー企業が保有する技術や事業と、当社独自の技術をはじめとする経営資本を掛け合わせ、社会課題解決に資する事業創出を目指してまいります。



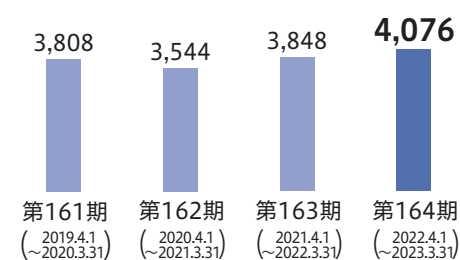
(6) 財産および損益の状況の推移

区分	第161期 (2019.4.1~2020.3.31)	第162期 (2020.4.1~2021.3.31)	第163期 (2021.4.1~2022.3.31)	第164期 (当連結会計年度) (2022.4.1~2023.3.31)
売上高 (百万円)	380,803	354,391	384,849	407,559
営業利益 (百万円)	31,587	34,729	40,123	32,324
経常利益 (百万円)	30,034	32,143	36,474	28,025
親会社株主に帰属する 当期純利益 (百万円)	22,703	22,785	26,012	12,768
1株当たり当期純利益	262円62銭	264円24銭	301円67銭	148円8銭
総資産 (百万円)	501,448	526,035	557,646	592,158
純資産 (百万円)	254,014	270,036	292,094	300,351
1株当たり純資産額	2,906円95銭	3,101円92銭	3,345円34銭	3,438円28銭
自己資本比率	50.0%	50.8%	51.7%	50.1%
自己資本当期純利益率 (ROE)	9.1%	8.8%	9.4%	4.4%
配当総額 (百万円)	10,785	10,785	12,510	8,627
1株当たり配当額	125円00銭	125円00銭	145円00銭	100円00銭

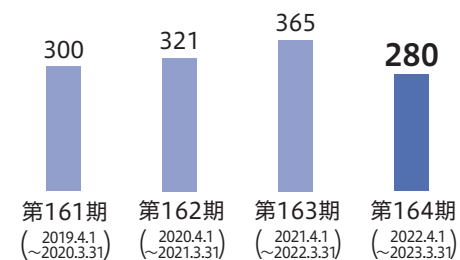
(注) 1. 1株当たり当期純利益は、自己株式数を控除した期中平均発行済株式の総数により、1株当たり純資産額は、自己株式数を控除した期末発行済株式の総数により算出しております。  
2. 第164期の配当総額および1株当たり配当額は、2022年12月にお支払いいたしました中間配当金と本定時株主総会において決議いただく予定の配当金の合計額を記載しております。

(ご参考)

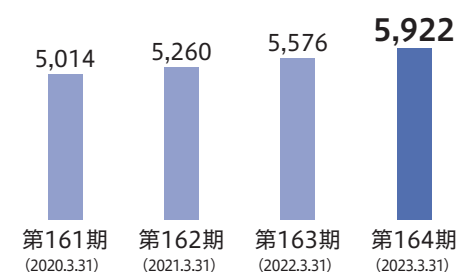
■ 売上高 (億円)



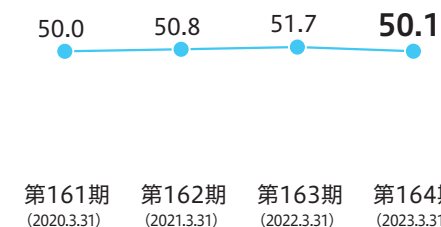
■ 経常利益 (億円)



■ 総資産 (億円)

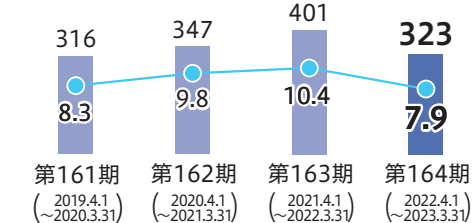


● 自己資本比率 (%)



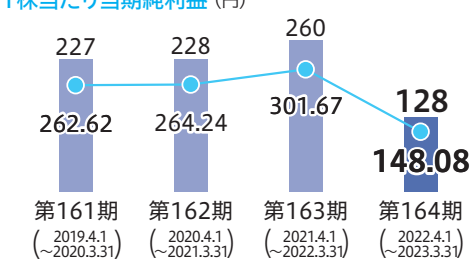
■ 営業利益 (億円)

● 売上高営業利益率 (%)

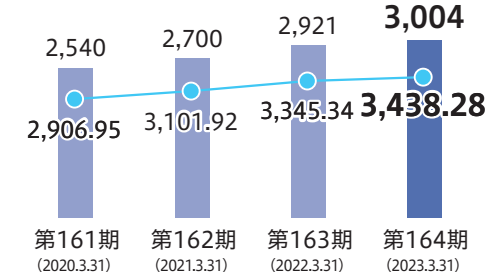


■ 親会社株主に帰属する当期純利益 (億円)

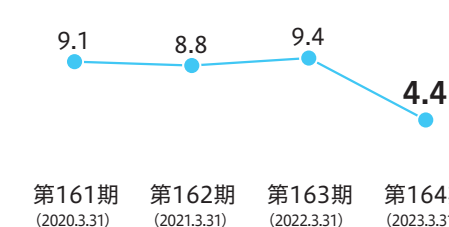
● 1株当たり当期純利益 (円)



■ 純資産 (億円) ● 1株当たり純資産額 (円)



● 自己資本当期純利益率 (ROE) (%)



(7) 重要な子会社等の状況(2023年3月31日現在)

① 重要な子会社の状況

会社名	資本金	当社の出資比率	主要な事業内容
デンカケミカルズホールディングス アジアパシフィックプライベートリミテッド	6,870 万USドル	100.0 %	東南・南アジアにおける 地域統括持株会社
デンカシンガポール プライベートリミテッド	6,941 万シンガポールドル	100.0 (100.0)	アセチレンブラックおよび機能樹脂製品の 製造・販売
デンカアドバンテック プライベートリミテッド	1,700	100.0 (100.0)	溶融シリカ、球状アルミナ および合繊かつら用原糸の製造・販売
デナールシラン株式会社	500 百万円	51.0	モノシランガス等の製造・販売
電化精細材料(蘇州)有限公司	5,544 万中国元	100.0	電子包装材料の製造・加工・販売
電化電子材料(大連)有限公司	1,000 百万円	100.0	電子材料の加工・販売
デンカアドバンストマテリアルズ ベトナムカンパニーリミテッド	1,200 万USドル	100.0 (100.0)	電子包装材料および工業用テープの 製造・販売
デンカパフォーマンス エラストマーエルエルシー	12,100	70.0 (70.0)	合成ゴムの製造・販売
日之出化学工業株式会社	300 百万円	100.0	肥料および化学製品の製造・販売
西日本高圧瓦斯株式会社	80	99.6	高圧ガスの製造・販売
株式会社デンカリノテック	50	100.0	コンクリート構造物の補修・設計・施工・管理
デンカアヅミン株式会社	300	100.0	肥料および農業資材の製造・販売
電化無機材料(天津)有限公司	250	100.0	特殊混和材の製造・販売
デンカインフラストラクチャー マレーシアスディリアンブルハド	8,649 千マレーシアリンギット	100.0 (100.0)	建設化学品の製造・販売
デンカコンストラクションソリューションズ マレーシアスディリアンブルハド	1,500	100.0 (100.0)	建設化学品の製造・販売
ピーティーヒッサントレーディング インドネシア	5,372,640 千インドネシアルピア	100.0 (100.0)	インドネシアにおける特殊混和材等の 販売
デンカポリマー株式会社	2,080 百万円	100.0	各種包装材料およびプラスチック製容器 の製造・販売
デンカアステック株式会社	50	100.0	雨どい製品の製造・加工・販売
電化(上海)管理有限公司	200 万USドル	100.0	各種製品の販売および 中国内グループ会社の統括会社
デンカケミカルズゲーエムペーハー	256 千ユーロ	100.0	化学品および電子製品の輸出入・販売
デンカエンジニアリング株式会社	50 百万円	100.0	各種産業設備および輸送設備等の設計・ 施工
Y K アクロス株式会社	1,200	76.8	無機工業製品、有機工業製品、土木建築 材料および内装材料等の販売
亜克洛斯商貿(上海)有限公司	30 万USドル	100.0 (100.0)	電子包装材料等の販売
台湾超碩股份有限公司	2,900 万台湾ドル	100.0 (100.0)	樹脂および半導体関連材料等の販売

(注) 出資比率は、保有株式数を発行済株式数で除して算出しており、( )内は他の連結子会社による間接保有割合を、内数表示しております。

② 重要な関連会社の状況

会社名	資本金	当社の出資比率	主要な事業内容
東洋スチレン株式会社	5,000 百万円	50.0 %	ポリスチレン樹脂および スチレン系特殊樹脂の製造・加工・販売
デナック株式会社	600	50.0	モノクロル酢酸の製造・販売
黒部川電力株式会社	3,000	50.0	電力事業の運営および付帯関連事業

(8) 主要な事業内容(2023年3月31日現在)

次の製品の製造および販売をおこなっております。

事業区分	主要製品
電子・先端プロダクツ部門	電子包装材料、ファインセラミックス、溶融シリカ、アセチレンブラック、 電子回路基板、産業用テープ ほか
ライフイノベーション部門	ワクチン、診断薬、がん治療ウイルス製剤、関節機能改善剤 ほか
エラストマー・インフラソリューション部門	クロロプレンゴム、セメント、特殊混和材、肥料、カーバイド、耐火物、環 境資材 ほか
ポリマーソリューション部門	スチレンモノマー、ポリスチレン樹脂、ABS樹脂、クリアレン、耐熱・透 明樹脂、ポパール、合繊かつら用原糸、食品包装材料 ほか
その他部門	プラントエンジニアリング ほか

(9) 主要な営業所および工場(2023年3月31日現在)

会社名	主要拠点
当 社	本 社：東京都中央区日本橋室町二丁目1番1号 支 店：東京、大阪、名古屋、福岡、関越(さいたま市)、札幌 工 場：青海(新潟県糸魚川市)、大牟田、千葉(千葉県市原市)、渋川、 大船(神奈川県鎌倉市)、伊勢崎、五泉 研 究 所：デンカイノベーションセンター(東京都町田市)
デンカケミカルズホールディングス アジアパシフィックプライベートリミテッド	本 社：シンガポール
デンカシンガポールプライベートリミテッド	本社・工場：シンガポール
デンカアドバンテックプライベートリミテッド	本社・工場：シンガポール
デナールシラン株式会社	本 社：東京都中央区
電化精細材料(蘇州)有限公司	本社・工場：中国江蘇省蘇州市
電化電子材料(大連)有限公司	本社・工場：中国遼寧省大連市
デンカアドバンストマテリアルズ ベトナムカンパニーリミテッド	本社・工場：ベトナム・フンイエン省
デンカパフォーマンスエラストマーエルエルシー	本社・工場：アメリカ・ルイジアナ州
日之出化学工業株式会社	本社・工場：京都府舞鶴市
西日本高圧瓦斯株式会社	本 社：福岡県福岡市
株式会社デンカリノテック	本 社：東京都中央区
デンカアヅミン株式会社	本社・工場：岩手県花巻市
電化無機材料(天津)有限公司	本社・工場：中国天津市
デンカインフラストラクチャー マレーシアスディリアンブルハド	本社・工場：マレーシア・セランゴール州
デンカコンストラクションソリューションズ マレーシアスディリアンブルハド	本社・工場：マレーシア・セランゴール州
ピーティーヒッサントレーディングインドネシア	本 社：インドネシア・ジャカルタ
デンカポリマー株式会社	本 社：東京都江東区 工 場：佐倉、香取(千葉県多古町)、五井(千葉県市原市)
デンカアステック株式会社	本 社：東京都港区 工 場：兵庫県加西市
電化(上海)管理有限公司	本 社：中国上海市
デンカケミカルズゲーエムペーハー	本 社：ドイツ・デュッセルドルフ
デンカエンジニアリング株式会社	本 社：千葉県市原市
Y K アクロス株式会社	本 社：東京都港区
亜克洛斯商貿(上海)有限公司	本 社：中国上海市
台湾超碩股份有限公司	本 社：台湾新竹市

(10) 従業員の状況 (2023年3月31日現在)

① 企業集団の従業員の状況

事業区分	従業員数
■ 電子・先端プロダクツ部門	1,628名 [ 180名]
■ ライフイノベーション部門	979名 [ 280名]
■ エラストマー・インフラソリューション部門	1,541名 [ 242名]
■ ポリマーソリューション部門	1,187名 [ 209名]
■ その他部門	688名 [ 158名]
全社(共通)	383名 [ 67名]
合計	6,406名 [1,136名]

(注) 1. 従業員数は就業員数であり、臨時雇用者数は[ ]内に年間の平均人員を外数で記載しております。  
2. 全社(共通)として記載されている従業員数は、特定の事業に区分できない管理部門に所属しているものであります。

② 当社の従業員の状況

従業員数	前事業年度末比増減	平均年齢	平均勤続年数
4,198名[765名]	117名増[39名増]	40.7歳	16.4年

(注) 従業員数は就業員数であり、臨時雇用者数は[ ]内に年間の平均人員を外数で記載しております。

(11) 主要な借入先 (2023年3月31日現在)

借入先	借入額
シンジケート・ローン	74,000 百万円
株式会社みずほ銀行	20,119
農林中央金庫	6,065
株式会社三井住友銀行	5,218
株式会社三菱UFJ銀行	3,981

(注) 「シンジケート・ローン」は株式会社みずほ銀行および株式会社三井住友銀行を幹事とする協調融資によるものであります。

(12) その他企業集団の現況に関する重要な事項

該当事項はありません。

2 会社の株式に関する事項 (2023年3月31日現在)

(1) 発行可能株式総数 290,000,000株

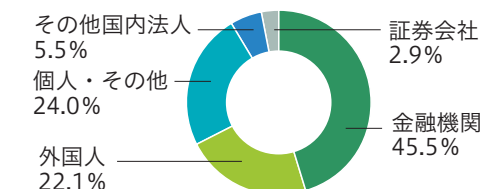
(2) 発行済株式の総数 88,555,840株  
(うち自己株式 2,280,095株)

(3) 株主数 51,889名

(4) 大株主

株主名	持株数	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)	162,786百株	18.87%
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	85,404	9.90
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
全国共済農業協同組合連合会	29,007	3.36
大樹生命保険株式会社	23,816	2.76
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	17,141	1.99
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	13,992	1.62
デンカ従業員持株会	13,308	1.54
J P MORGAN CHASE BANK 385781	11,532	1.34
株式会社日本カストディ銀行(信託口4)	11,295	1.31

(ご参考) 所有者別株式分布状況



(注) 1. 当社は、自己株式2,280,095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。

(5) その他株式に関する重要な事項

該当事項はありません。

3 会社の新株予約権等に関する事項 (2023年3月31日現在)

該当事項はありません。

## 4 会社役員に関する事項

### (1) 取締役の状況(2023年3月31日現在)

氏名	地位	担当および重要な兼職の状況
山本 学	代表取締役会長	
今井 俊夫	代表取締役社長	社長執行役員
新村 哲也	取締役	専務執行役員 技術統括(CTO) 資材部、物流統括部、生産・技術部、 エンジニアリング部、デジタル戦略部 担当
高橋 和男	取締役	常務執行役員 コンプライアンス担当(CCO) 人財戦略担当(CHRO) 人財戦略部、経営企画部、コーポレートコミュニケーション部、 デンカコーポレーション、デンカケミカルズG.m.b.H 担当
福田 良之	取締役(社外)	
鈴木 正治	取締役 (常勤監査等委員)	
木下 俊男	取締役(社外) (監査等委員)	グローバルプロフェッショナルパートナーズ株式会社 代表取締役 株式会社タチエス 社外取締役
山本 明夫	取締役(社外) (監査等委員)	
的場 美友紀	取締役(社外) (監査等委員)	日東工器株式会社 総務本部知財法務部長兼コンプライアンス担当

- (注) 1. 取締役福田良之、木下俊男、山本明夫、的場美友紀の4氏は、会社法第2条第15号に定める社外取締役であります。  
 2. 監査等委員である取締役木下俊男氏は、公認会計士の資格を有しており、財務および会計に関する相当程度の知見を有する者であります。  
 3. 監査等委員である取締役木下俊男氏は、2022年6月にパナソニックホールディングス株式会社の社外監査役を退任いたしました。  
 4. 当社は、情報収集の充実を図り、内部統制部等との十分な連携を通じて監査の実効性を高め、監査・監督機能を強化するために取締役鈴木正治氏を常勤監査等委員として選定しております。  
 5. 当社は、取締役福田良之、木下俊男、山本明夫、的場美友紀の4氏を東京証券取引所の定めに基づく独立役員として指定し、同取引所に届出ております。

### (ご参考) 執行役員の状況(2023年4月1日現在)

地位	氏名	担当
社長執行役員	今井 俊夫	
専務執行役員	高橋 和男	技術統括(CTO) コンプライアンス担当(CCO) 資材部、物流統括部、生産・技術部、 エンジニアリング部、デジタル戦略部 担当
常務執行役員	吉野 信行	研究統括(CSO) 新事業開発部門長
	徳本 和家	デンカパフォーマンスエラストマーLLC社長
	高橋 英喜	ライフィノベーション部門長
	林田 りみる	経理部、財務戦略部 担当
	石田 郁雄	人財戦略担当(CHRO) 経営企画部、人財戦略部、 コーポレートコミュニケーション部、 デンカコーポレーション、デンカケミカルズG.m.b.H、 中国事業 担当
	執行役員	中臣 康雄
	笹川 幸男	大牟田工場長
	戸谷 英樹	新事業開発部門長補佐 イノベーションセンター長
	香坂 昌信	環境対策推進統括 環境保安部、サステナビリティ推進部、 品質保証部 担当
	川村 禎生	DCHA・DSPL・DAPL マネージングダイレクター
	河合 正洋	千葉工場長
	萩原 丈士	青海工場長
	小俣 昌博	エラストマー・インフラソリューション部門長
	原 敬	ポリマーソリューション部門長
	渡辺 健	総務部、法務部、内部統制部、秘書部 担当
	堀内 博人	電子・先端プロダクツ部門長
	野口 哲央	渋川工場長

- (注) DCHA：デンカケミカルズホールディングスアジアパシフィックプライベートリミテッド  
 DSPL：デンカシンガポールプライベートリミテッド  
 DAPL：デンカアドバンテックプライベートリミテッド



## (2) 責任限定契約の内容の概要

当社は、社外取締役である福田良之氏、木下俊男氏、山本明夫氏、的場美友紀氏それぞれとの間に、会社法第427条第1項に基づき、同法第423条第1項の損害賠償責任を限定する契約を締結しております。

当該契約に基づく賠償責任限度額は500万円以上で予め定めた金額または法令が規定する額のいずれか高い額となっております。

## (3) 役員等賠償責任保険契約の内容の概要

当社は、会社法第430条の3第1項に規定する役員等賠償責任保険契約を保険会社との間で締結しております。当該保険契約の被保険者の範囲は当社取締役(監査等委員である取締役を含む)と執行役員、当社の一部グループ会社の取締役、監査役、執行役員であり、原則被保険者は保険料を負担しておりません。

当該保険により、被保険者が会社の役員としての業務につきおこなった行為に起因して損害賠償責任請求がなされたことにより、被保険者が被る損害賠償金や争訟費用等が填補されることとなります。ただし、当社が当該役員に対して損害賠償責任を追及する場合は補償対象外とすること、また免責金額を設定するなど、役員等の職務の執行の適正性が損なわれないように措置を講じております。

## (4) 取締役の報酬等

### ① 取締役の個人別の報酬等の内容についての決定方針に関する事項

当社は、取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針(以下、決定方針という。)として、指名・報酬等諮問委員会による答申・提言を受けた上で、以下の事項を取締役会にて決定しております。

#### 【基本方針】

当社の取締役(監査等委員である取締役を除く。以下同じ。)の個人別の報酬は、各取締役の役割と責任に応じたものとし、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、取締役会にて決定し、社内規定として定める。

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する。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、基本報酬のみとする。

#### 【取締役の個人別の報酬等の内容の決定方針】

##### 1) 金銭による基本報酬の額又はその算定方法の決定に関する方針

基本報酬は各取締役の役割と責任に応じて、従業員給与の水準等も考慮して決定し、毎月固定額を支給する。

##### 2) 金銭による業績連動報酬の業績指標の内容、額又はその算定方法の決定に関する方針

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する。

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、支給額を減額する。

##### 3) 株式報酬の内容、額又はその算定方法の決定に関する方針

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する。

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40百万円を上限とする。

##### 4) 報酬総額における基本報酬、業績連動報酬、株式報酬の割合の決定に関する方針

取締役報酬における、基本報酬、業績連動報酬、株式報酬の割合そのものを方針として定めるものではないが、経営計画に基づいた営業利益を達成した場合には、割合は概ね7割、2割、1割となる。

##### 5) 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、取締役会にて決定し、社内規定として定める。

なお、当社は2023年3月13日開催の取締役会において、決定方針を指名・報酬等諮問委員会による答申・提言を受けた上で、以下の通り変更決議しており、2023年4月度より適用しております。(下線部が変更箇所)

#### 【基本方針】

当社の取締役(監査等委員である取締役を除く。以下同じ。)の個人別の報酬は、各取締役の役割・責任と成果に応じたものとし、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、取締役会にて決定し、社内規定として定める。

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する。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、基本報酬のみとする。

#### 【取締役の個人別の報酬等の内容の決定方針】

1) 金銭による基本報酬の額又はその算定方法の決定に関する方針  
基本報酬は各取締役の役割と責任に応じて、従業員給与の水準等も考慮して決定し、毎月固定額を支給する。

2) 金銭による業績連動報酬の業績指標の内容、額又はその算定方法の決定に関する方針  
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する。ただし、会長、社長は全社業績連動報酬のみとする。

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する。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、支給額を減額する。

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速やかに支給する。

3) 株式報酬の内容、額又はその算定方法の決定に関する方針  
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する。

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40百万円を上限とする。

4) 報酬総額における基本報酬、業績連動報酬、株式報酬の割合の決定に関する方針  
取締役報酬における、基本報酬、業績連動報酬、株式報酬の割合そのものを方針として定めるものではないが、経営計画に基づいた営業利益を達成し、また、個人業績連動報酬の評価が標準の場合には、割合は概ね6割、3割、1割となる。

5) 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、取締役会にて決定し、社内規定として定める。

なお、取締役報酬のうち個人業績連動報酬は、取締役会にて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、決定する。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する。

### ② 取締役の個人別の報酬等の内容が決定方針に沿うものであると取締役会が判断した理由

取締役会は、指名・報酬等諮問委員会による答申・提言を受けた上で、決定方針に沿った報酬の内容を社内規定で定めており、その規定に基づき取締役個人別の報酬額が決定されていることから、取締役会はその内容が決定方針に沿うものであると判断しております。

③ 取締役の報酬等の総額等

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)	5名 (1)	279百万円 (12)	5名 (1)	231百万円 (12)	4名 (-)	25百万円 (-)	4名 (-)	21百万円 (-)
取締役 (監査等委員) (うち社外取締役)	4 (3)	74 (36)	4 (3)	74 (36)	- (-)	- (-)	- (-)	- (-)
合計 (うち社外取締役)	9 (4)	353 (48)	9 (4)	306 (48)	4 (-)	25 (-)	4 (-)	21 (-)

(注) 1. 取締役(監査等委員である取締役を除く。)の報酬の金銭報酬限度額は、2019年6月20日開催の第160回定時株主総会において、年額4億9,000万円以内(うち社外取締役分4,000万円以内。ただし、使用人分給与は含まない。)と決議いただいております。当該定時株主総会終結時点の取締役(監査等委員である取締役を除く。)の員数は7名(うち社外取締役2名)です。

2. 監査等委員である取締役の金銭報酬限度額は、2019年6月20日開催の第160回定時株主総会において、年額1億6,600万円以内と決議いただいております。当該定時株主総会終結時点の監査等委員である取締役の員数は5名です。

3. 取締役(監査等委員である取締役および社外取締役を除く。)の株式報酬は、2019年6月20日開催の第160回定時株主総会において、株式報酬制度に拠出する金額を、年額4,000万円以内、取締役に付与するポイント総数を年間110,000ポイント以内と決議いただいております。当該定時株主総会終結時点の取締役(監査等委員である取締役および社外取締役を除く。)の員数は5名です。

4. 株式報酬の総額は、当社株式の交付をおこなう株式報酬制度(当社が拠出した金銭を原資として当社が設定した信託が取得し、当該信託を通じて取締役(監査等委員である取締役および社外取締役を除く。)に当社株式および当社株式の換価処分相当額の金銭の交付および給付をおこなう株式報酬制度)に係る、当事業年度中の費用計上額であります。

5. 業績連動報酬については各期の連結営業利益に連動して支給額を決定しておりますが、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などが発生した場合などには、支給しないか、支給額を減額することとしております。連結営業利益を指標として採用している理由は、当社の経営計画における主要目標数値であるためであり、当事業年度を含む営業利益の推移は、1. (6)財産および損益の状況の推移に記載の通りです。

6. 当事業年度の報酬は2023年3月13日開催の取締役会変更決議前の決定方針に基づき、決定した支給額となります。

(5) 社外役員に関する事項

① 他の法人等の業務執行者としての重要な兼職の状況および当社と当該他の法人等との関係

監査等委員である取締役木下俊男氏は、グローバルプロフェッショナルパートナーズ株式会社の代表取締役であります。当社とグローバルプロフェッショナルパートナーズ株式会社との間に重要な取引はありません。

監査等委員である取締役的場美友紀氏は、日東工器株式会社の知財法務部長であります。当社と日東工器株式会社との間に重要な取引はありません。

② 他の法人等の社外役員等としての重要な兼任の状況および当社と当該他の法人等との関係

監査等委員である取締役木下俊男氏は、株式会社タチエスの社外取締役であります。

また、同氏は2022年6月までパナソニックホールディングス株式会社の社外監査役でありました。

株式会社タチエスと当社との間に重要な取引はありません。

パナソニックホールディングス株式会社の事業会社等は当社の取引先ですが、これらの会社と特別な関係はありません。

③ 主要取引先等特定関係事業者との関係

該当事項はありません。

④ 当事業年度における主な活動状況

【取締役会】

当事業年度におきましては、取締役会を15回開催いたしました。取締役福田良之氏は15回のすべて(出席率100%)に、監査等委員である取締役木下俊男、山本明夫、的場美友紀の各氏いずれも15回のすべて(出席率100%)に出席しました。

取締役会において、福田良之氏は、経営者としての豊富な経験と幅広い見識、および企業金融に関する高度な知識に基づき、必要な質問・提言を積極的におこないました。

また、監査等委員である取締役として、木下俊男氏は日本および米国の公認会計士としての経験および豊富な会計知識、山本明夫氏は経営者としての豊富な経験と幅広い見識、およびグローバル企業における事業責任者を務めた豊富な国際経験、的場美友紀氏は弁護士としての豊富な経験および法律知識に基づき、必要な質問・提言を積極的におこないました。

【監査等委員会】

当事業年度におきましては、監査等委員会を14回開催いたしました。木下俊男、山本明夫、的場美友紀の各氏いずれも14回の監査等委員会すべて(出席率100%)に出席しました。各氏は内部統制部等との緊密な連携を通じた、各部署・事業所・子会社に対する効率的、実効的監査、定期的に開催した部門報告会での業務執行状況等の聴取等の活動をおこない、それらの結果について、監査等委員会において、他の監査等委員である取締役と必要な討議をおこないました。

	取締役会		監査等委員会	
	出席回数 ／開催回数	出席率	出席回数 ／開催回数	出席率
取締役 福田 良之	15回／15回	100%	—	—
取締役(監査等委員) 木下 俊男	15回／15回	100%	14回／14回	100%
取締役(監査等委員) 山本 明夫	15回／15回	100%	14回／14回	100%
取締役(監査等委員) 的場 美友紀	15回／15回	100%	14回／14回	100%

5 社外取締役が果たすことが期待される役割についておこなった職務の概要

	期待される役割	期待される役割についておこなった職務の概要
取締役 福田 良之	経営者としての豊富な経験と幅広い見識、および企業金融に関する高度な知識に基づく、当社の経営全般に関する提言・監督	グループ全体の資金戦略や、新事業のリスクマネジメントに関する質問・提言
取締役(監査等委員) 木下 俊男	日本および米国の公認会計士としての経験および豊富な会計知識に基づく、当社経営の監督・監査	グループ会社のガバナンス体制の強化や資金調達に関する質問・提言
取締役(監査等委員) 山本 明夫	経営者としての国内と海外における豊富な経験と幅広い見識、およびグローバル企業における事業責任者を務めた豊富な国際経験に基づく、当社経営の監督・監査	海外や新規事業におけるリスクマネジメントに関する質問・提言
取締役(監査等委員) 的場 美友紀	弁護士としての豊富な経験および法律知識に基づく、当社経営の監督・監査	コンプライアンス体制強化や、事業リスクに関する質問・提言

5 会計監査人の状況

(1) 会計監査人の名称

EY新日本有限責任監査法人

(2) 当事業年度に係る会計監査人の報酬等の額

	支払額
当事業年度に係る会計監査人としての報酬等の額	97,000千円
当社および子会社が支払うべき金銭その他の財産上の利益の合計額	131,170千円

(注) 1. 当社と会計監査人との間の監査契約において、会社法に基づく監査と金融商品取引法に基づく監査の監査報酬等の額を明確に区分しておらず、実質的にも区分できませんので、当事業年度に係る報酬等の額にはこれらの合計額を記載しております。  
 2. 監査等委員会は、公益社団法人日本監査役協会が公表する「会計監査人との連携に関する実務指針」をふまえ、前期計画比での監査時間の増減および2022年3月期で公表されている他社の金額との比較等を評価検討した結果、会計監査人の報酬等につき、会社法第399条第1項に定める同意をおこなっております。  
 3. 重要な子会社の一部については、当社の会計監査人以外の公認会計士または監査法人(外国におけるこれらの資格に相当する資格を有する者を含む)の計算関係書類(これに相当するものを含む)の監査(会社法または金融商品取引法(これらの法律に相当する外国の法令を含む)の規定によるものに限る)を受けております。

(3) 非監査業務の内容

当社は、EY新日本有限責任監査法人に対して、主として再生可能エネルギー固定価格買取制度の減免申請に関する確認業務についての対価を支払っております。

(4) 会計監査人の解任または不再任の決定の方針

監査等委員会は、会計監査人の職務の遂行に支障がある場合等、その必要があると判断した場合は、会計監査人の解任または不再任に関する議案を決定し、株主総会に提出いたします。

また、監査等委員会は、会計監査人が会社法第340条第1項各号のいずれかに該当し、解任が相当と認められる場合は、監査等委員全員の同意に基づき会計監査人を解任いたします。

(5) 会計監査人が受けた過去2年間の業務停止の内容

該当事項はありません。

(6) 責任限定契約の内容の概要

該当事項はありません。

連結貸借対照表(2023年3月31日現在)

科目	(単位:百万円)		科目	(単位:百万円)	
	(ご参考) 第163期	第164期		(ご参考) 第163期	第164期
<b>資産の部</b>	<b>557,646</b>	<b>592,158</b>	<b>負債の部</b>	<b>265,552</b>	<b>291,807</b>
<b>流動資産</b>	<b>218,164</b>	<b>251,793</b>	<b>流動負債</b>	<b>166,679</b>	<b>164,457</b>
現金及び預金	20,210	20,199	支払手形及び買掛金	50,032	47,969
受取手形、売掛金及び契約資産	101,026	98,081	短期借入金	40,545	44,754
商品及び製品	55,790	81,461	コマーシャル・ペーパー	8,000	6,000
仕掛品	4,516	5,477	一年内返済予定の長期借入金	12,470	11,975
原材料及び貯蔵品	25,352	34,183	未払金	23,539	22,018
その他	11,485	12,607	未払法人税等	5,439	4,228
貸倒引当金	(-) 218	(-) 216	未払消費税等	298	231
<b>固定資産</b>	<b>339,482</b>	<b>340,365</b>	未払費用	13,631	13,068
<b>有形固定資産</b>	<b>263,171</b>	<b>262,711</b>	賞与引当金	2,904	3,022
建物	51,308	50,642	その他	9,817	11,187
構築物	31,279	30,318	<b>固定負債</b>	<b>98,872</b>	<b>127,349</b>
機械装置	89,005	92,592	社債	37,000	37,000
車両運搬具	1,001	693	長期借入金	39,016	70,000
工具器具備品	4,666	4,360	繰延税金負債	5,995	1,369
土地	63,494	63,180	土地再評価に係る繰延税金負債	8,401	8,367
リース資産	2,141	2,824	退職給付に係る負債	5,074	5,366
建設仮勘定	20,276	18,097	株式給付引当金	60	81
<b>無形固定資産</b>	<b>10,391</b>	<b>11,001</b>	その他	3,324	5,165
ソフトウェア	1,111	1,279	<b>純資産の部</b>	<b>292,094</b>	<b>300,351</b>
のれん	5,989	5,992	<b>株主資本</b>	<b>261,879</b>	<b>262,145</b>
特許使用権他	3,291	3,729	資本金	36,998	36,998
<b>投資その他の資産</b>	<b>65,918</b>	<b>66,652</b>	資本剰余金	49,397	49,406
投資有価証券	60,552	58,072	利益剰余金	183,128	183,391
長期貸付金	140	117	自己株式	(-) 7,645	(-) 7,650
長期前払費用	1,447	3,052	その他の包括利益累計額	26,592	34,334
繰延税金資産	1,326	2,995	その他有価証券評価差額金	16,883	16,350
その他	2,524	2,486	繰延ヘッジ損益	(-) 348	(-) 246
貸倒引当金	(-) 73	(-) 72	土地再評価差額金	10,377	10,407
<b>合計</b>	<b>557,646</b>	<b>592,158</b>	為替換算調整勘定	2,410	11,101
			退職給付に係る調整累計額	(-) 2,731	(-) 3,277
			<b>非支配株主持分</b>	<b>3,621</b>	<b>3,871</b>
			<b>合計</b>	<b>557,646</b>	<b>592,158</b>

(注)記載金額は百万円未満の端数を切捨てて表示しております。

連結損益計算書(2022年4月1日から2023年3月31日まで)

科目	(単位:百万円)			
	(ご参考) 第163期	第164期		
売上高	384,849			407,559
売上原価	277,674			305,217
<b>売上総利益</b>	<b>107,175</b>			<b>102,342</b>
販売費及び一般管理費	67,051			70,017
<b>営業利益</b>	<b>40,123</b>			<b>32,324</b>
<b>営業外収益</b>				
受取利息及び配当金	1,661		2,234	
持分法による投資利益	876		2,328	
その他	606	3,144	704	5,268
<b>営業外費用</b>				
支払利息	924		1,157	
その他	5,869	6,793	8,409	9,567
<b>経常利益</b>	<b>36,474</b>			<b>28,025</b>
<b>特別利益</b>				
投資有価証券売却益	100		4,970	
関係会社株式売却益	-	100	425	5,396
<b>特別損失</b>				
製品自主回収関連費用	972		-	
減損損失	968		-	
事業整理損	-	1,940	18,830	18,830
<b>税金等調整前当期純利益</b>	<b>34,633</b>			<b>14,590</b>
法人税、住民税及び事業税	8,428		7,327	
法人税等調整額	1,240	9,668	(-) 5,773	1,553
<b>当期純利益</b>	<b>24,965</b>			<b>13,037</b>
非支配株主に帰属する当期純利益または当期純損失(-)	(-) 1,047			268
<b>親会社株主に帰属する当期純利益</b>	<b>26,012</b>			<b>12,768</b>

(注)記載金額は百万円未満の端数を切捨てて表示しております。

# 計算書類

貸借対照表(2023年3月31日現在)

科目	(単位:百万円)		科目	(単位:百万円)	
	(ご参考) 第163期	第164期		(ご参考) 第163期	第164期
<b>資産の部</b>	<b>465,179</b>	<b>482,552</b>	<b>負債の部</b>	<b>239,387</b>	<b>261,646</b>
<b>流動資産</b>	<b>169,399</b>	<b>196,219</b>	<b>流動負債</b>	<b>148,591</b>	<b>144,092</b>
現金及び預金	4,272	5,901	買掛金	36,330	35,979
受取手形	4,535	5,399	短期借入金	27,675	27,675
売掛金	80,840	70,604	コマーシャル・ペーパー	8,000	6,000
商品及び製品	45,679	69,393	一年以内返済予定の長期借入金	12,466	11,975
仕掛品	4,176	5,082	未払金	21,748	21,281
原材料及び貯蔵品	20,091	26,328	未払法人税等	4,273	2,489
前払費用	1,655	2,154	未払費用	11,510	10,404
短期貸付金	224	230	預り金	23,320	22,300
その他の流動資産	7,937	11,134	賞与引当金	2,270	2,399
貸倒引当金	(一) 12	(一) 11	その他の流動負債	996	3,589
<b>固定資産</b>	<b>295,780</b>	<b>286,333</b>	<b>固定負債</b>	<b>90,795</b>	<b>117,553</b>
<b>有形固定資産</b>	<b>221,699</b>	<b>214,192</b>	社債	37,000	37,000
建物	43,808	42,467	長期借入金	38,975	70,000
構築物	28,938	24,166	繰延税金負債	5,657	-
機械装置	68,868	67,569	土地再評価に係る繰延税金負債	8,401	8,367
車両運搬具	892	598	株式給付引当金	60	81
工具器具備品	3,763	3,525	資産除去債務	129	1,823
土地	61,690	61,466	その他の固定負債	571	281
リース資産	206	172	<b>純資産の部</b>	<b>225,792</b>	<b>220,906</b>
建設仮勘定	13,530	14,226	<b>株主資本</b>	<b>200,314</b>	<b>196,455</b>
<b>無形固定資産</b>	<b>1,298</b>	<b>1,348</b>	資本金	36,998	36,998
ソフトウェア	837	972	資本剰余金	49,284	49,284
特許使用権他	461	376	資本準備金	49,284	49,284
<b>投資その他の資産</b>	<b>72,781</b>	<b>70,793</b>	その他資本剰余金	0	0
投資有価証券	34,152	30,075	利益剰余金	121,676	117,823
関係会社株式	34,807	34,241	その他利益剰余金	121,676	117,823
長期貸付金	130	117	固定資産圧縮積立金	3,749	3,602
長期前払費用	1,072	2,586	繰越利益剰余金	117,927	114,220
前払年金費用	1,071	1,542	<b>自己株式</b>	<b>(一) 7,645</b>	<b>(一) 7,650</b>
繰延税金資産	-	690	評価・換算差額等	25,477	24,450
その他の投資等	1,549	1,540	その他有価証券評価差額金	15,099	14,043
貸倒引当金	(一) 1	(一) 1	土地再評価差額金	10,377	10,407
<b>合計</b>	<b>465,179</b>	<b>482,552</b>	<b>合計</b>	<b>465,179</b>	<b>482,552</b>

(注)記載金額は百万円未満の端数を切捨てて表示しております。

損益計算書(2022年4月1日から2023年3月31日まで)

科目	(単位:百万円)			
	(ご参考) 第163期	第164期		
売上高	299,641			327,019
売上原価	215,385			252,966
<b>売上総利益</b>	<b>84,255</b>			<b>74,053</b>
販売費及び一般管理費	50,451			51,954
<b>営業利益</b>	<b>33,803</b>			<b>22,098</b>
<b>営業外収益</b>				
受取利息及び配当金	1,869		3,984	
その他	987	2,856	1,618	5,602
<b>営業外費用</b>				
支払利息	509		1,001	
その他	6,806	7,316	5,730	6,732
<b>経常利益</b>	<b>29,343</b>			<b>20,969</b>
<b>特別利益</b>				
投資有価証券売却益	100		4,961	
関係会社株式売却益	-	100	1,093	6,055
<b>特別損失</b>				
関係会社株式評価損	5,165		-	
製品自主回収関連費用	972		-	
事業整理損	-	6,137	18,750	18,750
<b>税引前当期純利益</b>	<b>23,305</b>			<b>8,274</b>
法人税、住民税及び事業税	7,047		5,408	
法人税等調整額	304	7,351	(一) 5,786	(一) 377
<b>当期純利益</b>	<b>15,953</b>			<b>8,652</b>

(注)記載金額は百万円未満の端数を切捨てて表示しております。

## 独立監査人の監査報告書

2023年5月9日

デンカ株式会社  
取締役会 御中

EY新日本有限責任監査法人

東京事務所

指定有限責任社員  
業務執行社員 公認会計士 上林 三子 雄

指定有限責任社員  
業務執行社員 公認会計士 北村 康 行

指定有限責任社員  
業務執行社員 公認会計士 中野 裕 基

### 監査意見

当監査法人は、会社法第444条第4項の規定に基づき、デンカ株式会社の2022年4月1日から2023年3月31日までの連結会計年度の連結計算書類、すなわち、連結貸借対照表、連結損益計算書、連結株主資本等変動計算書及び連結注記表について監査を行った。

当監査法人は、上記の連結計算書類が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して、デンカ株式会社及び連結子会社からなる企業集団の当該連結計算書類に係る期間の財産及び損益の状況を、全ての重要な点において適正に表示しているものと認める。

### 監査意見の根拠

当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準における当監査法人の責任は、「連結計算書類の監査における監査人の責任」に記載されている。当監査法人は、我が国における職業倫理に関する規定に従って、会社及び連結子会社から独立しており、また、監査人としてのその他の倫理上の責任を果たしている。当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

### その他の記載内容

その他の記載内容は、事業報告及びその附属明細書である。経営者の責任は、その他の記載内容を作成し開示することにある。また、監査等委員会の責任は、その他の記載内容の報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

当監査法人の連結計算書類に対する監査意見の対象にはその他の記載内容は含まれておらず、当監査法人はその他の記載内容に対して意見を表明するものではない。

連結計算書類の監査における当監査法人の責任は、その他の記載内容を通読し、通読の過程において、その他の記載内容と連結計算書類又は当監査法人が監査の過程で得た知識との間に重要な相違があるかどうかを検討すること、また、そのような重要な相違以外にその他の記載内容に重要な誤りの兆候があるかどうか注意を払うことにある。

当監査法人は、実施した作業に基づき、その他の記載内容に重要な誤りがあると判断した場合には、その事実を報告することが求められている。

その他の記載内容に関して、当監査法人が報告すべき事項はない。

### 連結計算書類に対する経営者及び監査等委員会の責任

経営者の責任は、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して連結計算書類を作成し適正に表示することにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない連結計算書類を作成し適正に表示するために経営者が必要と判断した内部統制を整備及び運用することが含まれる。

連結計算書類を作成するに当たり、経営者は、継続企業の前提に基づき連結計算書類を作成することが適切であるかどうかを評価し、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に基づいて継続企業に関する事項を開示する必要がある場合には当該事項を開示する責任がある。

監査等委員会の責任は、財務報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

### 連結計算書類の監査における監査人の責任

監査人の責任は、監査人が実施した監査に基づいて、全体としての連結計算書類に不正又は誤謬による重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得て、監査報告書において独立の立場から連結計算書類に対する意見を表明することにある。虚偽表示は、不正又は誤謬により発生する可能性があり、個別に又は集計すると、連結計算書類の利用者の意思決定に影響を与えると合理的に見込まれる場合に、重要性があると判断される。

監査人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に従って、監査の過程を通じて、職業的専門家としての判断を行い、職業的懐疑心を保持して以下を実施する。

- ・ 不正又は誤謬による重要な虚偽表示リスクを識別し、評価する。また、重要な虚偽表示リスクに対応した監査手続を立案し、実施する。監査手続の選択及び適用は監査人の判断による。さらに、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手する。
- ・ 連結計算書類の監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、監査人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、監査に関連する内部統制を検討する。
- ・ 経営者が採用した会計方針及びその適用方法の適切性、並びに経営者によって行われた会計上の見積りの合理性及び関連する注記事項の妥当性を評価する。
- ・ 経営者が継続企業を前提として連結計算書類を作成することが適切であるかどうか、また、入手した監査証拠に基づき、継続企業の前提に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況に関して重要な不確実性が認められるかどうか結論付ける。継続企業の前提に関する重要な不確実性が認められる場合は、監査報告書において連結計算書類の注記事項に注意を喚起すること、又は重要な不確実性に関する連結計算書類の注記事項が適切でない場合は、連結計算書類に対して除外事項付意見を表明することが求められている。監査人の結論は、監査報告書日までに入手した監査証拠に基づいているが、将来の事象や状況により、企業は継続企業として存続できなくなる可能性がある。
- ・ 連結計算書類の表示及び注記事項が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠しているかどうかとともに、関連する注記事項を含めた連結計算書類の表示、構成及び内容、並びに連結計算書類が基礎となる取引や会計事象を適正に表示しているかどうかを評価する。
- ・ 連結計算書類に対する意見を表明するために、会社及び連結子会社の財務情報に関する十分かつ適切な監査証拠を入手する。監査人は、連結計算書類の監査に関する指示、監督及び実施に関して責任がある。監査人は、単独で監査意見に対して責任を負う。

監査人は、監査等委員会に対して、計画した監査の範囲とその実施時期、監査の実施過程で識別した内部統制の重要な不備を含む監査上の重要な発見事項、及び監査の基準で求められているその他の事項について報告を行う。

監査人は、監査等委員会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去又は軽減するためにセーフガードを講じている場合はその内容について報告を行う。

### 利害関係

会社及び連結子会社と当監査法人又は業務執行社員との間には、公認会計士法の規定により記載すべき利害関係はない。

以 上

## 計算書類に係る会計監査人の会計監査報告

## 独立監査人の監査報告書

2023年5月9日

デンカ株式会社  
取締役会 御中

EY新日本有限責任監査法人

東京事務所

指定有限責任社員  
業務執行社員 公認会計士 上林 三子 雄指定有限責任社員  
業務執行社員 公認会計士 北村 康 行指定有限責任社員  
業務執行社員 公認会計士 中野 裕 基

## 監査意見

当監査法人は、会社法第436条第2項第1号の規定に基づき、デンカ株式会社の2022年4月1日から2023年3月31日までの第164期事業年度の計算書類、すなわち、貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書及び個別注記表並びにその附属明細書(以下「計算書類等」という。)について監査を行った。

当監査法人は、上記の計算書類等が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して、当該計算書類等に係る期間の財産及び損益の状況を、全ての重要な点において適正に表示しているものと認める。

## 監査意見の根拠

当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準における当監査法人の責任は、「計算書類等の監査における監査人の責任」に記載されている。当監査法人は、我が国における職業倫理に関する規定に従って、会社から独立しており、また、監査人としてのその他の倫理上の責任を果たしている。当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

## その他の記載内容

その他の記載内容は、事業報告及びその附属明細書である。経営者の責任は、その他の記載内容を作成し開示することにある。また、監査等委員会の責任は、その他の記載内容の報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

当監査法人の計算書類等に対する監査意見の対象にはその他の記載内容は含まれておらず、当監査法人はその他の記載内容に対して意見を表明するものではない。

計算書類等の監査における当監査法人の責任は、その他の記載内容を通読し、通読の過程において、その他の記載内容と計算書類等又は当監査法人が監査の過程で得た知識との間に重要な相違があるかどうか検討すること、また、そのような重要な相違以外にその他の記載内容に重要な誤りの兆候があるかどうか注意を払うことにある。

当監査法人は、実施した作業に基づき、その他の記載内容に重要な誤りがあると判断した場合には、その事実を報告することが求められている。

その他の記載内容に関して、当監査法人が報告すべき事項はない。

## 計算書類等に対する経営者及び監査等委員会の責任

経営者の責任は、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して計算書類等を作成し適正に表示することにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない計算書類等を作成し適正に表示するために経営者が必要と判断した内部統制を整備及び運用することが含まれる。

計算書類等を作成するに当たり、経営者は、継続企業の前提に基づき計算書類等を作成することが適切であるかどうかを評価し、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に基づいて継続企業に関する事項を開示する必要がある場合には当該事項を開示する責任がある。

監査等委員会の責任は、財務報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

## 計算書類等の監査における監査人の責任

監査人の責任は、監査人が実施した監査に基づいて、全体としての計算書類等に不正又は誤謬による重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得て、監査報告書において独立の立場から計算書類等に対する意見を表明することにある。虚偽表示は、不正又は誤謬により発生する可能性があり、個別に又は集計すると、計算書類等の利用者の意思決定に影響を与えると合理的に見込まれる場合に、重要性があると判断される。

監査人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に従って、監査の過程を通じて、職業的専門家としての判断を行い、職業的懐疑心を保持して以下を実施する。

- ・ 不正又は誤謬による重要な虚偽表示リスクを識別し、評価する。また、重要な虚偽表示リスクに対応した監査手続を立案し、実施する。監査手続の選択及び適用は監査人の判断による。さらに、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手する。
- ・ 計算書類等の監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、監査人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、監査に関連する内部統制を検討する。
- ・ 経営者が採用した会計方針及びその適用方法の適切性、並びに経営者によって行われた会計上の見積りの合理性及び関連する注記事項の妥当性を評価する。
- ・ 経営者が継続企業を前提として計算書類等を作成することが適切であるかどうか、また、入手した監査証拠に基づき、継続企業の前提に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況に関して重要な不確実性が認められるかどうか結論付ける。継続企業の前提に関する重要な不確実性が認められる場合は、監査報告書において計算書類等の注記事項に注意を喚起すること、又は重要な不確実性に関する計算書類等の注記事項が適切でない場合は、計算書類等に対して除外事項付意見を表明することが求められている。監査人の結論は、監査報告書日までに入手した監査証拠に基づいているが、将来の事象や状況により、企業は継続企業として存続できなくなる可能性がある。
- ・ 計算書類等の表示及び注記事項が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠しているかどうかとともに、関連する注記事項を含めた計算書類等の表示、構成及び内容、並びに計算書類等が基礎となる取引や会計事象を適正に表示しているかどうかを評価する。
- ・ 計算書類等に対する意見を表明するために、計算書類等に含まれる構成単位の財務情報に関する十分かつ適切な監査証拠を入手する。監査人は、構成単位の財務情報に関する監査の指示、監督及び実施に関して責任がある。監査人は、単独で監査意見に対して責任を負う。

監査人は、監査等委員会に対して、計画した監査の範囲とその実施時期、監査の実施過程で識別した内部統制の重要な不備を含む監査上の重要な発見事項、及び監査の基準で求められているその他の事項について報告を行う。

監査人は、監査等委員会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去又は軽減するためにセーフガードを講じている場合はその内容について報告を行う。

## 利害関係

会社と当監査法人又は業務執行社員との間には、公認会計士法の規定により記載すべき利害関係はない。

以 上

## 監査等委員会の監査報告

## 監査報告書

当監査等委員会は、2022年4月1日から2023年3月31日までの第164期事業年度における取締役の職務の執行について監査いたしました。その方法及び結果につき以下のとおり報告いたします。

## 1. 監査の方法及びその内容

監査等委員会は、会社法第399条の13第1項第1号ロ及びハに掲げる事項に関する取締役会決議の内容並びに当該決議に基づき整備されている体制（内部統制システム）について取締役及び使用人等からその構築及び運用の状況について定期的に報告を受け、必要に応じて説明を求め、意見を表明するとともに、下記の方法で監査を実施しました。

- ①監査等委員会が定めた監査等委員会監査基準に準拠し、監査の方針、職務の分担等に従い、内部統制部その他の内部統制部門と連携の上、重要な会議に出席し、取締役及び使用人等からその職務の執行に関する事項の報告を受け、必要に応じて説明を求め、重要な決裁書類等を閲覧し、本社及び主要な事業所において業務及び財産の状況を調査しました。また、子会社については、子会社の取締役及び監査役等と意思疎通及び情報の交換を図り、必要に応じて子会社から事業の報告を受けました。
- ②事業報告に記載されている会社法施行規則第118条第3号イの基本方針及び同号ロの各取組みについては、取締役会その他における審議の状況等を踏まえ、その内容について検討を加えました。
- ③会計監査人が独立の立場を保持し、かつ、適正な監査を実施しているかを監視及び検証するとともに、会計監査人からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めました。また、会計監査人から「職務の遂行が適正に行われることを確保するための体制」（会社計算規則第131条各号に掲げる事項）を「監査に関する品質管理基準」（平成17年10月28日企業会計審議会）等に従って整備している旨の通知を受け、必要に応じて説明を求めました。

以上の方法に基づき、当該事業年度に係る事業報告及びその附属明細書、計算書類（貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書及び個別注記表）及びその附属明細書並びに連結計算書類（連結貸借対照表、連結損益計算書、連結株主資本等変動計算書及び連結注記表）について検討いたしました。

## 2. 監査の結果

## (1) 事業報告等の監査結果

- ① 事業報告及びその附属明細書は、法令及び定款に従い、会社の状況を正しく示しているものと認めます。
- ② 取締役の職務の執行に関する不正の行為又は法令若しくは定款に違反する重大な事実は認められません。
- ③ 内部統制システムに関する取締役会の決議の内容は相当であると認めます。また、当該内部統制システムに関する事業報告の記載内容及び取締役の職務の執行についても、指摘すべき事項は認められません。
- ④ 事業報告に記載されている会社の財務及び事業の方針の決定を支配する者の在り方に関する基本方針及び取組みについては、指摘すべき事項は認められません。

## (2) 計算書類及びその附属明細書の監査結果

会計監査人 EY新日本有限責任監査法人の監査の方法及び結果は相当であると認めます。

## (3) 連結計算書類の監査結果

会計監査人 EY新日本有限責任監査法人の監査の方法及び結果は相当であると認めます。

2023年5月9日

デンカ株式会社 監査等委員会

監査等委員 鈴木正治 ㊟  
 監査等委員 木下俊男 ㊟  
 監査等委員 山本明夫 ㊟  
 監査等委員 的場美友紀 ㊟

以上

(注) 監査等委員 木下俊男、山本明夫及び的場美友紀は、会社法第2条第15号及び第331条第6項に規定する社外取締役であります。

以上



株主メモ

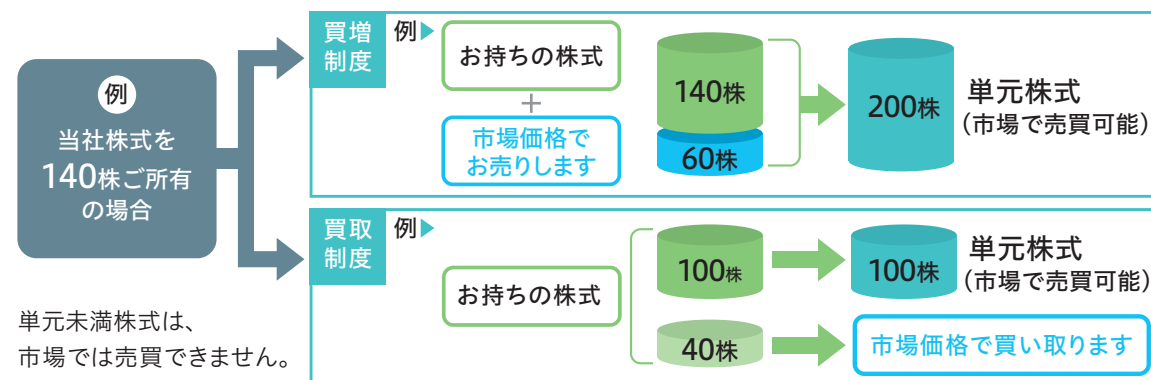
事業年度	毎年4月1日から翌年3月31日まで	株主名簿	東京都千代田区丸の内一丁目4番1号
株主確定	定時株主総会・期末配当 3月31日	管理人	三井住友信託銀行株式会社
基準日	中間配当 9月30日 その他必要あるときは、予め公告いたします。	特別口座の	東京都千代田区丸の内一丁目4番1号
		口座管理機関	三井住友信託銀行株式会社
定時株主総会	6月	郵便物送付先	〒168-0063
公告方法	電子公告の方法によりおこないます。 ただし、事故その他やむを得ない事由により電子公告をおこなうことができないときは、日本経済新聞に掲載します。	(電話照会先)	東京都杉並区和泉二丁目8番4号
	公告掲載URL ( <a href="https://www.denka.co.jp/">https://www.denka.co.jp/</a> )	証券代行部	三井住友信託銀行株式会社
		☎ 0120-782-031	(受付時間 土日休日を除く 9:00~17:00)
		上場証券	東京証券取引所
		取引所	
		証券コード	4061

未払配当金の支払いについて

株主名簿管理人である三井住友信託銀行株式会社にお申し出ください。(支払開始日から満3年が経過したものを除く。)

単元未満株式の買増制度および買取制度のご案内

当社には、単元未満株式をご所有される株主様が、そのご所有の単元未満株式と併せて単元株式数(100株の倍数)となる数の単元未満株式を買い増す旨の請求ができる「単元未満株式の買増制度」と、単元未満株式をご所有の株主様が、当該単元未満株式の売却を希望される場合に、当社に対して買取りを請求できる「単元未満株式の買取制度」がございます。



※ 単元未満株式の買増し・買取り手数料は無料となっておりますが、証券会社等を通じてお取引された場合、別途手数料が徴収されることがございます。詳細につきましては、お取引のある証券会社等にご確認願います。

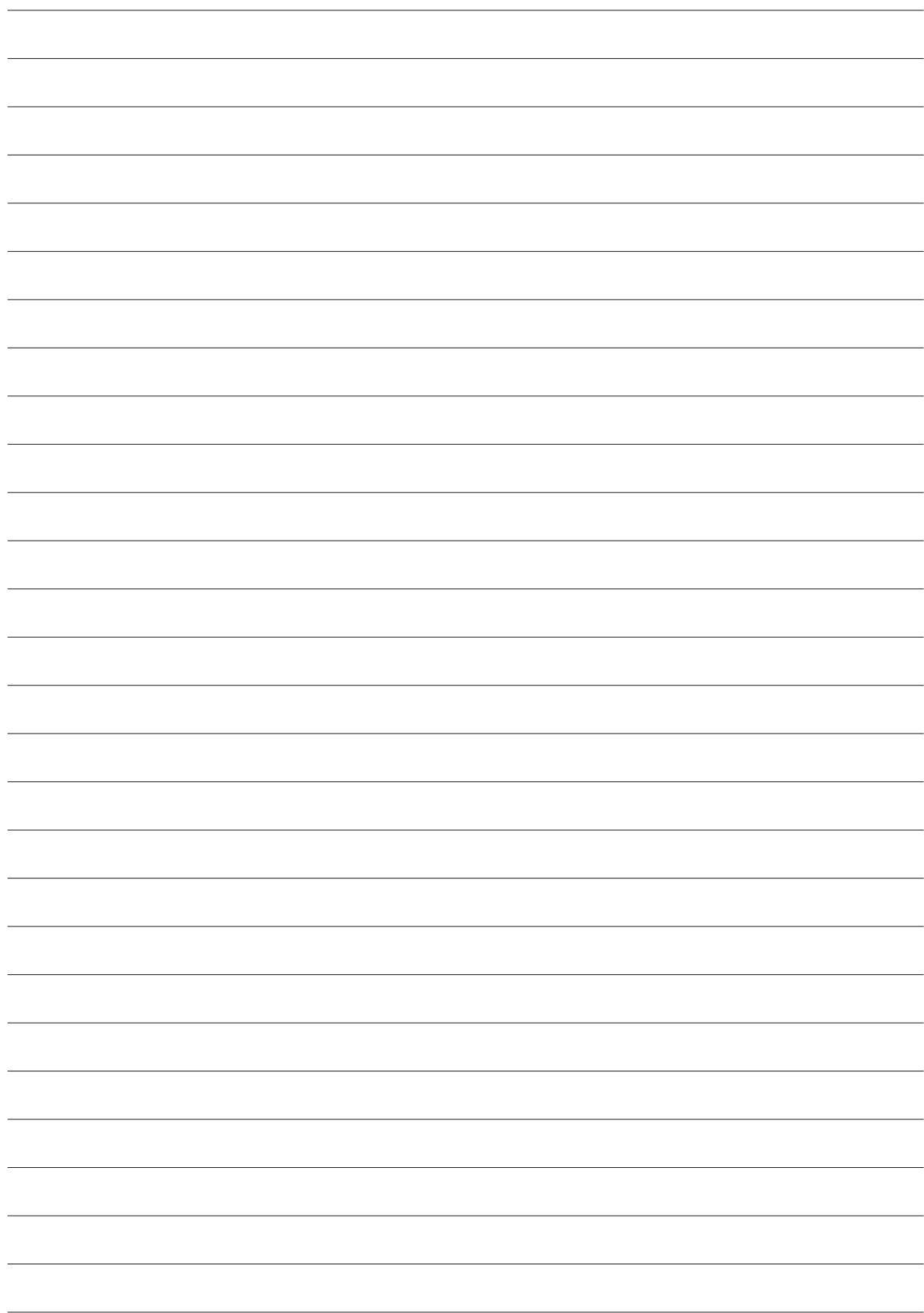
(配当金領収証で配当金をお受け取りの株主様へ)

配当金の口座受け取りに関するご案内

当社株式の配当金のお受け取り方法は、「配当金領収証」のほか、振込指定による口座受け取りがございます。配当金の振込指定のお手続きをいただきますと、配当金支払開始日に指定口座へ配当金が振り込まれ、引き換え忘れもなく、早く確実に配当金をお受け取りいただけます。この機会に、配当金の口座受け取りをぜひご検討ください。

お手続き方法

特別口座で株式をご所有の株主様	株主名簿管理人三井住友信託銀行株式会社にお申し出ください。 ☎ 0120-782-031 (受付時間 土日休日を除く 9:00~17:00)
証券会社等で株式をご所有の株主様	お取引のある証券会社等にお申し出ください。



# 株主総会 会場案内図



**会場** 東京都中央区日本橋室町二丁目2番1号  
コロド室町1 日本橋三井ホール（受付4階）

本年はお土産、飲料の配布は  
中止させていただきます。

**交通** J R 総武線快速  
「新日本橋駅」  
地下1階通路（A6出口方面）で直結

東京メトロ銀座線・半蔵門線  
「三越前駅」  
地下1階通路（A6出口方面）で直結



パソコン・スマートフォン・タブレット  
端末からもご覧いただけます。

<https://s.srdb.jp/4061/>

