



デンカイノベーションセンター／東京都町田市

Denka

Possibility
of
chemistry

第167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:

2026年6月19日(金)
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

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)

書面および
インターネットによる
議決権行使期限

2026年
6月18日(木)
午後5時^{まで}

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、何卒よろしくお願い申し上げます。

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ROE 8%を目指します。

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167回定時株主総会
招集ご通知をお届けするにあたり、
ご挨拶を申し上げます。

2026年5月

代表取締役会長 今井 俊夫 (左)

代表取締役社長
社長執行役員 石田 郁雄 (右)



2025年度のが国経済は、個人消費や設備投資に持ち直しの動きがみられるなど、景気は緩やかな回復に向かいました。世界経済は、全体としては持ち直しましたが、米国の通商政策の動向や中東情勢の緊迫化などにより、先行きは不透明な状況にあります。

このような状況下、当社グループは、2023年度にスタートした8カ年の経営計画「Mission 2030」に掲げる「事業価値創造」、「人財価値創造」、「経営価値創造」の3つの成長戦略にもとづく施策を推進し、業容の拡大と収益の確保に注力いたしました。

この結果、当期の業績は、電子・先端製品の販売数

量が増加しましたが、原燃料価格の下落に応じた販売価格の見直しなどによる手取り減があり、売上高は3,842億円と前年同期に比べ160億円の減収となりました。収益面では、営業利益は262億円（前年同期比118億円増）となり、経常利益は193億円（前年同期比117億円増）となりました。親会社株主に帰属する当期純利益は、米国製造子会社デンカパフォーマンスエラストマー社（以下DPE）に関わる特別損失を計上した一方で、特別利益として大船工場の工場用地の譲渡益や政策保有株式の売却益を計上したことから、157億円（前年同期は123億円の損失）となりました。

当社グループは、経営計画「Mission 2030」の策定時からの急激な事業環境の変化等により収益力が低下し、業績立て直しが急務となっていたことから、2025年度は、収益課題を克服し成長軌道へ回帰するため、投資の厳選を徹底し財務規律の統制を図りながら、「ポートフォリオ変革の加速」と「稼ぐ力の回復」を最優先に取り組みました。

ポートフォリオ変革の最優先事項である米国クロロプレナム事業の抜本的対策については、DPEがクロロプレナム製造設備を期限を定めず暫定停止しました。DPEでは、製造設備の安全な状態での休止を目的として、原材料や中間品などの物質の抜き出しおよび処分作業を進めており、これらは最終段階を迎えつつあります。今後も連結上一定の特別損失の発生が見込まれており、資産売却等による補填を検討するとともに、これら負担を最小化すべく、関係当局も含めたステークホルダーとの協議等を着実に進めてまいります。また、不採算事業の整理として、セメントの生産停止や、カラリヤンフィルム・テープ事業からの撤退と合繊かつら用原糸のシンガポール子会社への事業集約を断行いたしました。さらに、事業構造改革として、スチレン関連事業については、2027年4月を目途に分社化の検討を開始することを決定しました。分社化により事業の独立性や採算性を高め、構造改革の推進力強化につなげるとともに、外部パートナーとの協業や資本提携など多様な戦略的選択肢を取りうる体制等を整えることといたします。そして、臨床検査薬メーカーであるカイノス社を日本政策投資銀行との共同出資により子会社化し、海外展開も含めシナジーの最大化を図っていくことといたしました。

2025年度の業績は、前述のポートフォリオ変革の加速とあわせて、従来とは違った社外の知見を全面的に活用したコストダウン等の施策を全社一丸となって強力に推し進めたこともあり、営業利益は必達目標としていた250億円を上回り、262億円となりました。

当社は、今般、経営計画「Mission 2030」の見直しをおこないました。不採算事業の整理や事業構造改革、

成長分野での先行投資を実施した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として、さらなる成長に向けた「稼ぐ力の再構築」と「新たな成長ステージへの基盤固め」に注力する期間と位置づけ、この期間中に営業利益の過去最高益更新とROE 8%を目指すことといたしました。

フェーズ2での取組みは、成長戦略・構造改革・財務規律のバランスが取れたものとするを基本とし、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」の方向性を明確にしたうえで、それぞれの事業領域において、「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、領域別の事業戦略に基づき、メリハリをつけて実行いたします。

また、さらなる成長に必要な新規事業創出は、2030年度を見据えて、早期事業化の実現を図るため、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の潜在ニーズを掘り起こしていく「浸み出し戦略」に重点をおいた取り組みを展開いたします。

本年度からスタートした経営計画「Mission 2030」のフェーズ2では、これらの施策を確かな成果につなげる覚悟をもって実行することで、稼ぐ力を再構築し、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。

株主のみなさまにおかれましては、より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
2026年5月29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 石田 郁雄

第167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167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167回定時株主総会招集ご通知」および「第167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/



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)にアクセスして、当社名「デンカ」または証券コード「4061」を入力・検索し、「基本情報」「縦覧書類/PR情報」を順に選択のうえ、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」(5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、**2026年6月18日(木曜日)午後5時まで**に議決権を行使していただきますようお願い申し上げます。

敬 具

記

| | | | | | | | |
|-------------|--|-------------|--|--|--|-------------|---|
| 1 日 時 | 2026年6月19日(金曜日) 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 | <table border="0"> <tr> <td>報告事項</td> <td>(1) 第167期(2025年4月1日から2026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</td> </tr> <tr> <td></td> <td>(2) 第167期(2025年4月1日から2026年3月31日まで) 計算書類報告の件</td> </tr> <tr> <td>決議事項</td> <td>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</td> </tr> </table> | 報告事項 | (1) 第167期(2025年4月1日から2026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 | | (2) 第167期(2025年4月1日から2026年3月31日まで) 計算書類報告の件 | 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 |
| 報告事項 | (1) 第167期(2025年4月1日から2026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 | | | | | | |
| | (2) 第167期(2025年4月1日から2026年3月31日まで) 計算書類報告の件 | | | | | | |
| 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 | | | | | | |

以上

ご案内

- 電子提供措置事項のうち、次の事項につきましては、法令および当社定款の規定に基づき、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おりません。なお、監査等委員会および会計監査人は次の事項を含む監査対象書類を監査しております。
 - ・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、前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。

インターネット等による議決権行使のご案内

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。

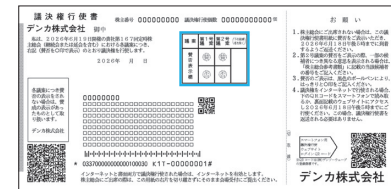


書面(議決権行使書用紙)の郵送による議決権行使の場合

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、**2026年6月18日(木曜日)午後5時までに到着**するようにご返送ください。

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、**2026年6月18日(木曜日)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、

6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)

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。

インターネット等による議決権行使期限

2026年6月18日(木曜日)午後5時

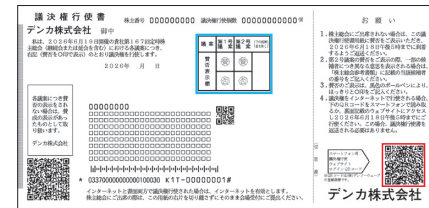


「スマート行使」を利用した議決権行使

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



読み取り

2 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。



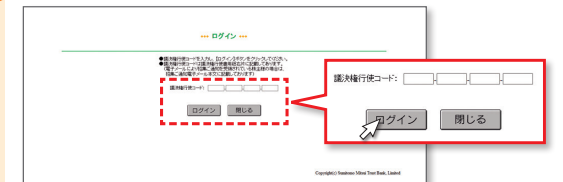
議決権行使ウェブサイトを利用した議決権行使について

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。

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



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

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、2030年度までの8カ年を対象とする経営計画「Mission 2030」において「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、財務・非財務の双方に重点を置き企業価値向上に取り組んでおります。

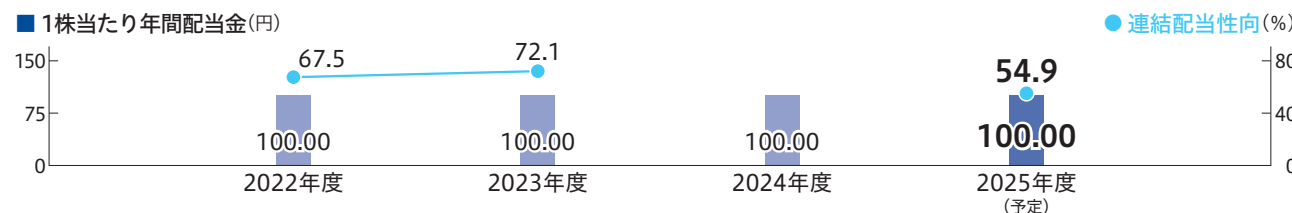
これらの実現へむけて、戦略投資や研究開発を行っていく一方、株主さまへの配分については、経営計画8年間累計で総還元性向50%を目安にしたうえで、配当額の維持・増額を目指すことを方針としております。

| | |
|----------------------------|--|
| 経営計画「Mission 2030」における株主還元 | 総還元性向50%（経営計画8年間累計）を目安にしたうえで、1株当たり配当額の維持・増額を目指す。 ※総還元性向 = (配当 + 自己株式取得) ÷ 連結当期純利益 |
|----------------------------|--|

以上をふまえ、第167期の期末配当につきましては、以下のとおり1株につき50円とさせていただきます。なお、年間配当金は中間配当金とあわせて1株につき100円となります。

| | |
|-------------------------|--|
| 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 金 50円 配当総額 4,313,400,700円 |
| 3 剰余金の配当が効力を生じる日 | 2026年6月22日 |

(ご参考) 1株当たり年間配当金/連結配当性向の推移



(注) 2024年度の連結配当性向は、親会社株主に帰属する当期純利益がマイナスのため、表示しておりません。

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 今井俊夫 | 代表取締役会長 | 18回/18回(100%) |
| 2 | 再任 石田郁雄 | 代表取締役社長兼社長執行役員 | 18回/18回(100%) |
| 3 | 再任 林田りみる | 取締役兼専務執行役員 財務戦略担当(※CFO) サプライチェーン担当(※CSCO) 経理部、財務戦略部、コーポレートコミュニケーション部、資材部、物流統括部 担当 | 14回/14回(100%) (2025年6月就任後) |
| 4 | 再任 香坂昌信 | 取締役兼常務執行役員 技術統括(※CTO) 生産技術部門、新事業開発部門 統括 技術企画部、サステナビリティ推進部、デジタル戦略部 担当 | 14回/14回(100%) (2025年6月就任後) |
| 5 | 再任 中田るみ子 | 社外 独立役員 取締役 | 18回/18回(100%) |

※CFO = Chief Financial Officer
※CSCO = Chief Supply Chain Officer
※CTO = Chief Technical Officer

再任 : 再任取締役候補者 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



再任

候補者番号 **1** いま い とし お 夫

1959年1月25日生（満67歳）

- 所有する当社の株式数 35,089株
(うち、株式交付信託制度に基づく交付予定株式数) (15,889株)
- 取締役就任時期 2019年6月～
- 取締役就任期間 7年[*本総会終結時]
- 取締役会出席状況 100% (18回/18回)

略歴および重要な兼職の状況等

| | |
|----------------------------------|-------------------------------|
| 1982年 4月 当社入社 | 2019年 4月 当社Denka Value-Up推進室長 |
| 2006年 10月 当社スチレン事業部長 | 2019年 6月 当社取締役兼常務執行役員 |
| 2011年 6月 当社経営企画室長 | 2020年 4月 当社取締役兼専務執行役員 |
| 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 | 2021年 4月 当社代表取締役社長兼社長執行役員 |
| 2015年 4月 当社エラストマー・機能樹脂部門長 | 2025年 4月 当社代表取締役会長(現任) |
| 2017年 4月 当社常務執行役員 | |


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、代表取締役社長として経営計画「Mission 2030」を策定・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、代表取締役会長として、取締役会議長を務めております。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

常にステークホルダーの皆様の目線を持ち、取締役会の実効性を更に向上させ、「Mission 2030」の達成の為の経営に全力を尽くします。

(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。



再任

候補者番号 **2** いし だ いく お 雄

1962年3月7日生（満64歳）

- 所有する当社の株式数 13,242株
(うち、株式交付信託制度に基づく交付予定株式数) (6,142株)
- 取締役就任時期 2023年6月～
- 取締役就任期間 3年[*本総会終結時]
- 取締役会出席状況 100% (18回/18回)

略歴および重要な兼職の状況等

| | |
|------------------------------------|-------------------------------|
| 1985年 4月 当社入社 | 2017年 4月 当社電子・先端プロダクツ部門長補佐 |
| 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 | 2019年 4月 当社執行役員、電子・先端プロダクツ部門長 |
| 2011年 10月 当社電子材料事業部アドバンストファイラー部長 | 2023年 4月 当社常務執行役員 |
| 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 | 2023年 6月 当社取締役兼常務執行役員 |
| | 2025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、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。経営戦略や人財戦略、コンプライアンスおよび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

有言実行を徹底し、経営計画「Mission 2030」フェーズ2(26～28年度)の目標達成に向け、迅速かつ着実に実行してまいります。

(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。



再任

候補者番号 **3** はやし だ **林 田 りみる**

1961年7月14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数) | 11,116株 (1,316株) |
| ■ 取締役就任時期 | 2025年6月～ |
| ■ 取締役就任期間 | 1年[*本総会終結時] |
| ■ 取締役会出席状況 | 100% (14回/14回) (2025年6月就任後) |

略歴および重要な兼職の状況等

| | |
|----------------------|---------------------------|
| 1985年 4月 当社入社 | 2023年 4月 当社常務執行役員 |
| 2009年 4月 当社経理部長 | 2024年 6月 当社財務戦略担当(CFO) |
| 2017年 4月 当社執行役員、経理部長 | 2025年 4月 当社専務執行役員 |
| 2021年 4月 当社執行役員 | 2025年 6月 当社取締役兼専務執行役員(現任) |


取締役候補者とした理由

入社以来一貫して経理部門に携わり、経理・財務における十分な実務経験を重ねた後、CFOとして資本効率向上を推進いたしました。現在は、経理・財務戦略、IR・広報部門に加え、サプライチェーンの担当役員として、デンカグループ全体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

26年度より始動した「Mission 2030」フェーズ2では、新たな成長ステージへの基盤固めと、財務の立て直しを同時に推進していきます。資本効率とリスク管理を踏まえ、「攻め」と「守り」の最適なバランスを追求する役割を担ってまいります。

- (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。



再任

候補者番号 **4** こう さか まさ のぶ **香 坂 昌 信**

1963年1月2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数) | 2,216株 (1,316株) |
| ■ 取締役就任時期 | 2025年6月～ |
| ■ 取締役就任期間 | 1年[*本総会終結時] |
| ■ 取締役会出席状況 | 100% (14回/14回) (2025年6月就任後) |

略歴および重要な兼職の状況等

| | |
|----------------------------------|---------------------------|
| 1985年 4月 当社入社 | 2021年 4月 当社執行役員、青海工場長 |
| 2015年 4月 当社青海工場次長 | 2023年 4月 当社執行役員 |
| 2015年 11月 デンカパフォーマンスエラストマーLLC副社長 | 2025年 4月 当社常務執行役員 |
| 2019年 6月 当社青海工場副工場長 | 2025年 6月 当社取締役兼常務執行役員(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。環境対策推進を統括した後、現在は、技術統括として新事業開発を含め技術部門全体を所管するとともに、デンカグループ全体のデジタル戦略を担当していることから、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

企業価値の創出と向上を目指し、研究・生産技術、DX、GX等の総合的観点から貢献して参ります。

- (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。

(ご参考)

1 当社の取締役の選任に関する考え方

当社は、デンカビジョンのもと、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。

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。

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で、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

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

| | | | 属性 | | | | 企業経営・経営企画 | | 人財価値創造 | |
|---------|-------|---------|------|----|------|-------|-----------|---|--------|--|
| | | | 独立社外 | 年齢 | 在任年数 | ジェンダー | | | | |
| 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、取締役会で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 | ○ | |

| 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 | スキル | | | 事業価値創造・マーケティング | R&D・知財 | 技術・製造 | DX |
|-----------|---------|-------------|--------------|-------|----------|----------------|--------|-------|----|
| | | | ESG・サステナビリティ | | | | | | |
| | | | E(環境) | S(社会) | G(ガバナンス) | | | | |
| ○ | | | ○ | | ○ | ○ | | | |
| ○ | | ○ | | | ○ | ○ | | | |
| | ○ | | | | ○ | | | ○ | ○ |
| ○ | | | ○ | ○ | | | | | ○ |
| | ○ | ○ | | ○ | ○ | | | | |
| ○ | ○ | | | | ○ | | | | |
| ○ | | | | | | ○ | | | |
| | | ○ | | ○ | ○ | | ○ | | |

| | | | | | | | | | |
|---|--|---|---|---|--|---|---|---|--|
| ○ | | ○ | | ○ | | ○ | | | |
| ○ | | | | | | ○ | ○ | | |
| ○ | | | ○ | ○ | | | ○ | ○ | |

3 当社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おこなうためには、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。 |
| | 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^{(*)1}、主要仕入先^{(*)2}、主要借入先^{(*)3}の業務執行者^{(*)4}
- (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)

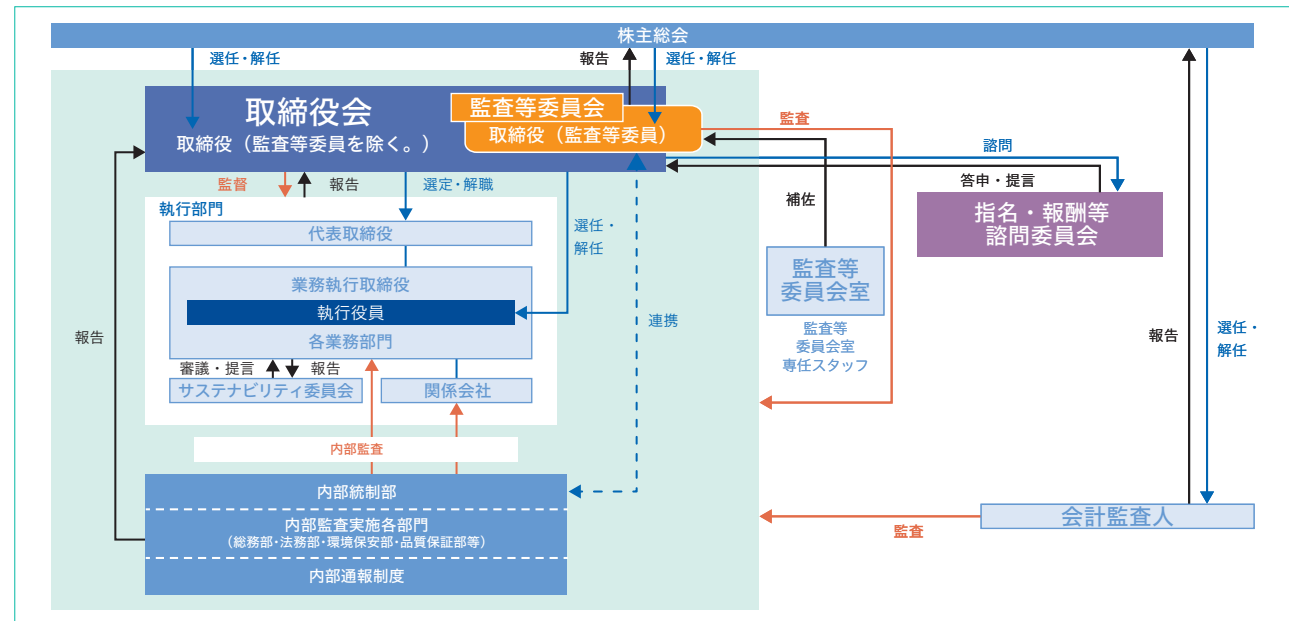
デンカのコーポレートガバナンスに対する取り組み

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ははじめとした、顧客、地域社会、従業員などの多くのステークホルダーのみならずのご期待・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(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15~16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(2025年度11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がるため、全社外取締役4名と会長・社長とを委員とし、委員長を社外取締役とする「指名・報酬等諮問委員会」を設置しております。

昨年度は、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おこない、その結果を答申・提言いたしました。

■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」を開催しております。

■サステナビリティ委員会(2025年度5回開催)

非財務目標達成のためのサステナビリティ(中長期的な持続性)を巡る課題に対する取り組みを推進するため、活動内容を審議し提言をおこなう「サステナビリティ委員会」を設置しております(委員長：社長、委員：会長・管理部門担当役員、オブザーバー：社外取締

役・常勤監査等委員)。

事業活動におけるリスク及び収益機会と、事業・人材・経営に係る価値創造戦略との整合性を考慮して、各部門活動を審議し、取締役会に報告しております。

昨年度の委員会では、経営計画「Mission 2030」における非財務KPIの実効性を高めるための議論をおこない、研修・女性管理職比率向上・省力化など人材施策の見直しと、各事業部門が取り組む「環境・社会への貢献インパクト」を測るためのKPIを追加いたしました。

あわせて、国際情勢の不確実性を踏まえた、統合リスクマネジメントの高度化に向け、10大重要リスクを軸に置いた全社横断の対応体制について議論いたしました。

■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)は適正であることや、独立社外取締役が44%を占める取締役会による経営の監視・監督が適切に実施されていることを確認いたしました。

一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、一部の大型投資案件等へのフォローには改善が見られた一方、事業環境の大きな変動をふまえ、経営計画「Mission 2030」の見直しにあわせて、長期事業戦略や投資の厳選等も含め、より具体的で密度の高い議論が必要であるとの認識で一致いたしました。

また、付議案件のさらなる厳選と報告の効率化については改善が進み、足元の優先課題への対応に重点を置くことができたとの見解が示されました。

そして、品質保証体制や安全保安管理体制の整備状況および再発防止対策の進捗の確実なモニタリングについては、適切な対応と報告がなされている一方で、再発防止に向けて、その継続性と連結経営目録での取組みが重要との声があったほか、人材育成や組織風土の変革に関する取締役会でのモニタリングや議論の必要性を共有いたしました。

さらに、経営計画「Mission 2030」の達成に向けて、取締役会に求められるスキルセット/スキル・マトリックスや経営層の育成の議論をより充実させるため、指名・報酬等諮問委員会の運営体制強化の必要性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。

監査等委員会(2025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、内部統制部等との緊密な連携を通じて効率性に留意しながら、取締役の職務執行に関する適法性と妥当性を監査しております。また、当社内の各部署および支店・事業所、ならびに、子会社等を往訪し、業務執行状況等の聴取確認や意見交換等の活動もおこない、それらの結果について、監査等委員会で必要な討議を経て、取締役会に意見として報告するなど監査の実効性向上にも努めております。

また、取締役(監査等委員である取締役を除く。)の選任や報酬に関する意見陳述や会計監査人の選解任・不再任の議案について、会社法に則って、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。

監査等委員である取締役からのメッセージ



執行部門や事業所・子会社との真摯な議論を通じてリスクや課題を発見し、適切な対応による健全なる挑戦を支援すべく積極的に提言することで、持続的な成長と企業価値の向上に貢献してまいります。

取締役常勤監査等委員 内田 瑞宏



財務会計の専門家である公認会計士の見地から、当社および当社グループの業務や財務のリスクを評価し、適切な対応策を提案し、当社グループの健全な経営と持続可能な成長を支えます。

取締役監査等委員(社外) 木下 俊男



社外取締役として中長期の時代認識と公明正大な姿勢を堅持して、当社の健全な企業運営と更なる成長を通じて企業価値の最大化に貢献してゆく所存です。

取締役監査等委員(社外) 山本 明夫



不確実な環境下、公正・誠実な視点で経営を客観的にモニタリングし、ガバナンスの適正性を保持するとともに、弁護士として業務に携わる中で得た知見を活かし、当社の持続的な成長と企業価値向上に貢献します。

取締役監査等委員(社外) 的場 美友紀

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、下記のような取り組みを実施しております。

■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、経営に資するようしております。

■社内重要会議への出席

前述のサステナビリティ委員会のほか、中長期の事業戦略をふまえた予算の審議やその進捗を確認する会議にも出席しております。

政策保有株式

■政策保有株式に関する方針

当社は、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保有いたします。

■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、中長期的な企業価値の向上に資する政策保有株式についても、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おこなっております。

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おこない、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おこないます。

特に以下の場合には、必要に応じて発行会社との対話をおこない、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

(ご参考)

コーポレートガバナンスに対するこれまでの取り組み

2008

取締役が対等な立場で業務執行の監視・監督をおこなう

- ▶ 取締役における役位（専務取締役・常務取締役等）を廃止
- ▶ 業務執行と監視・監督機能との明確な切り分け

▶ 業務執行の権限と役位を取締役から執行役員へ委譲

取締役に対するチェックを機動的に実施

- ▶ 取締役の任期を1年に短縮

外部の視点で経営のチェックを強化

- ▶ 2名の社外取締役を選任することで、社外監査役2名（法定）とあわせて計4名の社外役員を選任

取締役会以外においても十分な交流を図ることによって、適切なアドバイスができる体制の整備

- ▶ 社外役員が定期的に経営トップと意見交換を実施

経営の重要事項に関わる討議を深めることで、決定プロセスを迅速化

- ▶ 取締役・監査役（社内）、一部執行役員を構成メンバーとする「経営委員会」の設置

2015

ガバナンス体制を拡充して、経営の透明性と健全性向上を図る

- ▶ 社外取締役を増員（2名から3名に増員）するとともに、取締役会の人数を減員（取締役定員を2名減員）

社内および社外の取締役・監査役の間で自由闊達で建設的な議論・意見交換・情報交換・連携強化の場の整備

- ▶ 従来年2回実施していた、社外取締役・監査役懇談会を強化し、「取締役・監査役懇談会」（現：経営課題懇談会）を実施

持続的成長と中長期的な企業価値の向上を図るための最良のコーポレートガバナンスの実現

- ▶ 「デンカコーポレートガバナンス・ガイドライン」の制定

当社の事業に対する理解を深めるとともに、取締役会における議論を活発化

- ▶ 社外役員に対し、十分な説明を要するような個別付議案件について、事前説明を充実化

社外役員が会社から独立した立場で、取締役会議議や運営のあり方、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

- ▶ 年4回「社外役員連絡会」の実施

2007

意思決定の迅速化

- ▶ 取締役の人数を半減するとともに、執行役員制度を導入

2021

会長・社長退任者の相談役・顧問就任規定の見直し

- ▶ 相談役の廃止

取締役会と執行体制の役割の明確化および取締役会における議論のさらなる実効性向上と意思決定の一層の迅速化

- ▶ 取締役の人数を12名体制から9名体制にするとともに、取締役会における社外取締役の比率を44%超へと引き上げ

2023

独立性・客観性強化による実効的な委員会運営を図る

- ▶ 指名・報酬等諮問委員会の委員長に社外取締役を選定

インセンティブ強化

- ▶ 役員報酬制度の見直し
 - ・ 報酬構成比率の見直しと短期インセンティブの強化
 - ・ 個人業績評価制度の導入
 - ・ 執行役員への株式報酬の導入

サステナビリティに係る活動と非財務目標・KPIの進捗およびリスク・収益機会への対応

- ▶ 社外取締役、常勤監査等委員をオブザーバーとする「サステナビリティ委員会」の設置

2019

より迅速な意思決定を実現するとともに、監査等委員である取締役が取締役会における議決権を持つこと等により、取締役会の監督機能をより一層強化することで、さらなるコーポレートガバナンスの強化ならびに企業価値の向上を図る

- ▶ 「監査役会設置会社」から「監査等委員会設置会社」へ移行

2017

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、取締役会が社外役員の多様な意見や助言を受けるとして、透明性と客観性のある経営判断につなげる

- ▶ 全社外取締役、全社外監査役、会長、社長を委員とする「経営諮問委員会」（現：指名・報酬等諮問委員会）を設置

2016

当社の中長期および短期的な事業・研究方針の理解促進

- ▶ 社外役員に対し、年2回「事業・研究方針説明会」の実施（現在は、予算総括会議や予算審議会等の社内会議に出席）

執行役員の業務執行に対する十分な監査・監督

- ▶ 取締役会における付議資料や報告資料の内容について明瞭化

取締役会の実効性向上

- ▶ 全取締役および全監査役による、取締役会の実効性に関する分析・評価を毎年おこない、その結果をコーポレートガバナンス報告書へ開示

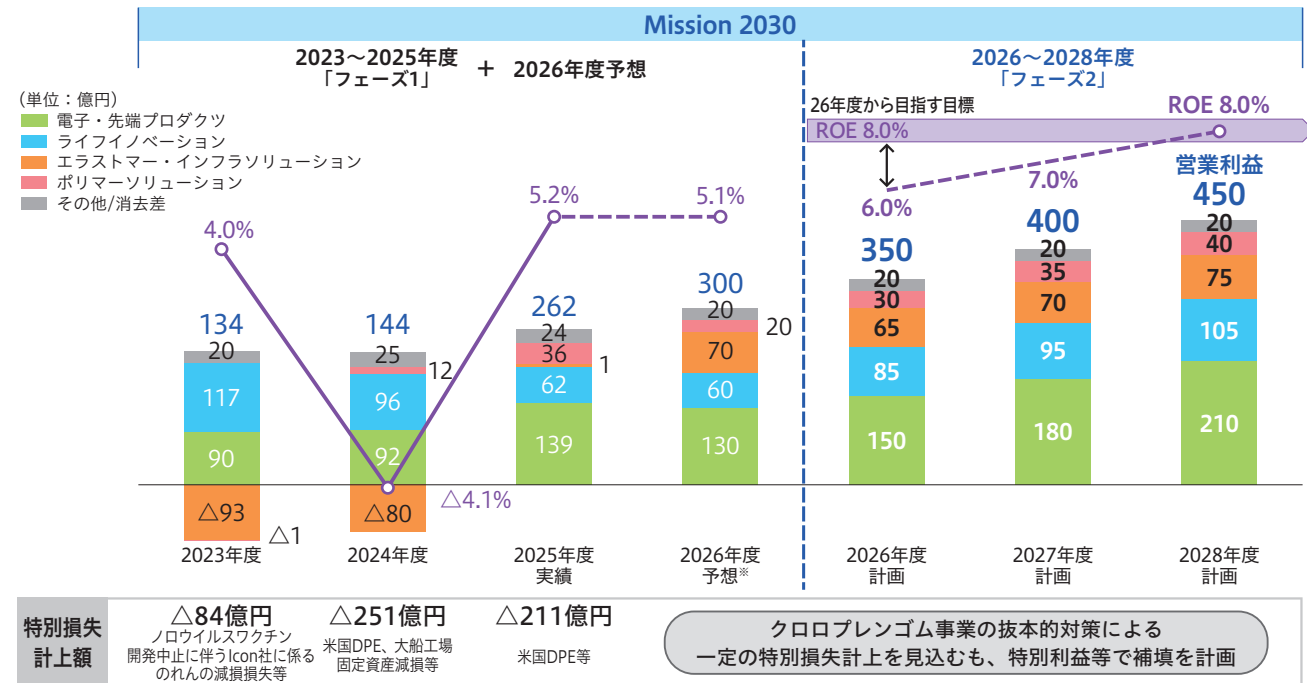
(ご参考)

経営計画「Mission 2030」フェーズ2策定

デンカはVisionに掲げる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月より経営計画「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年度～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。

「Mission 2030」の進捗とフェーズ2の概要

- 2023～2025年度のフェーズ1では、不採算事業の整理や事業構造改革と合わせ、成長分野での先行投資の実施により、短期間での成長と長期的な成長基盤強化の両立を目指しましたが、電材需要の低迷やEV市場の変調に伴う先行投資の回収遅れなど、急激な事業環境の変化に十分な対応ができず、収益力が低下する結果となりました。
- 2026～2028年度のフェーズ2は「稼ぐ力の再構築」と「新たな成長ステージへの基盤固め」に注力する期間と位置づけ、確度の高い計画として営業利益の過去最高益更新とROE8%を設定しました。



※2026年度予想は中東情勢の影響等により計画比△50億円を織り込んでおります。

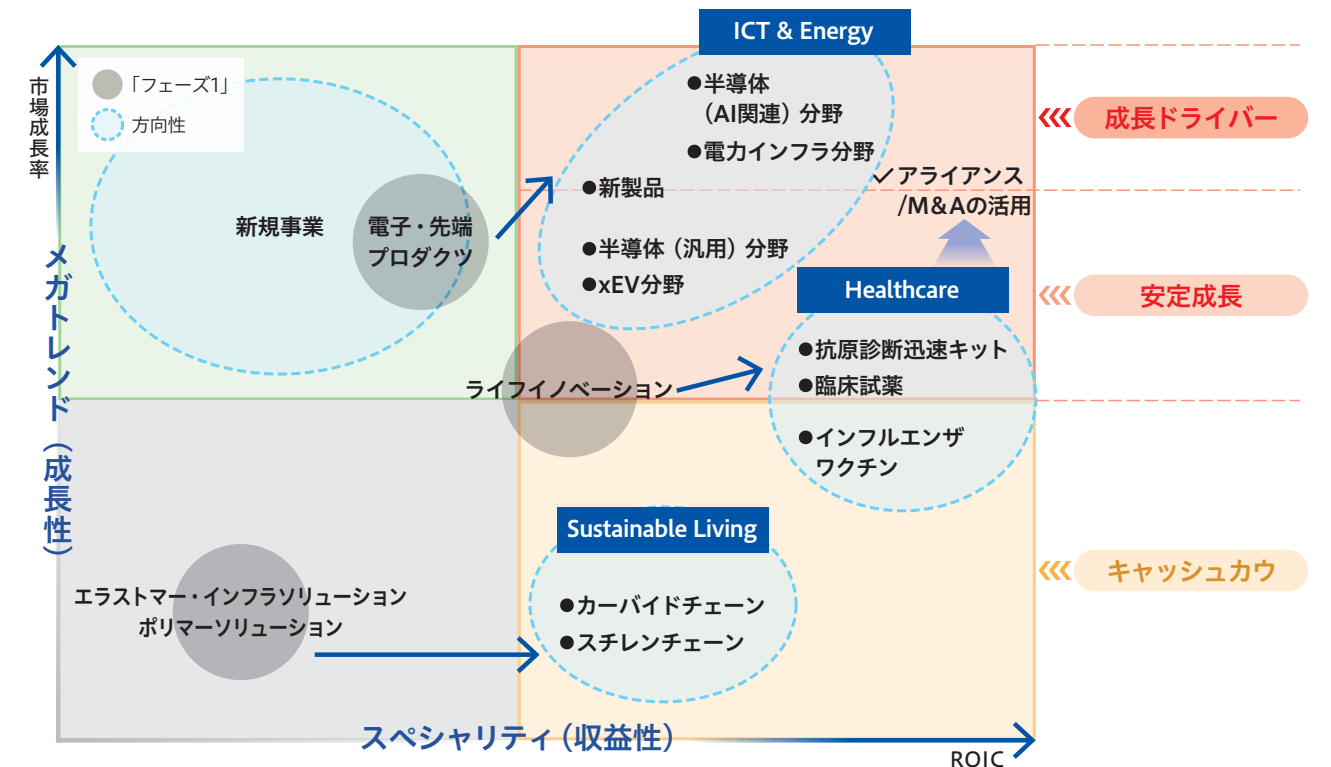
フェーズ2の取り組み

- 蓋然性の高い事業計画を前提とし、成長戦略・構造改革・財務規律のバランスを図ります。
- 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」の方向性を明確化し、「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つの戦略でメリハリをつけて実行します。
- フェーズ3以降は、再構築した稼ぐ力を基盤に「異なる成長トレンドを持つICT & EnergyとHealthcareのベストミックス」を確立させ、Sustainable Livingでは、勝ち残る事業に厳選し、新たな価値創造を図ります。

1 成長戦略

<事業領域別の戦略>

| | |
|--------------------|---|
| 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、メガトレンド（AI、高速通信、xEV、再生可能エネルギー、半導体）における最先端分野でのデファクトスタンダード化を実現 |
| Healthcare | 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（M&Aを含む）のフロントランナーを目指す |
| 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 |



2 構造改革

| | |
|----------------------|--|
| ライフィノベーションにおけるアライアンス | カイノス社の完全子会社化では、シナジーの早期実現を目指す |
| スチレンチェーン再構築 | スチレン系事業の分離により、意思決定のスピードを速め、競争力強化に向けた協業や資本提携を含む選択肢の拡大を目指す |
| カーバイドチェーン最適化 | 青海工場1拠点体制でのクロロプレナム最適生産および収益の最大化 |

3 財務目標

<数値>

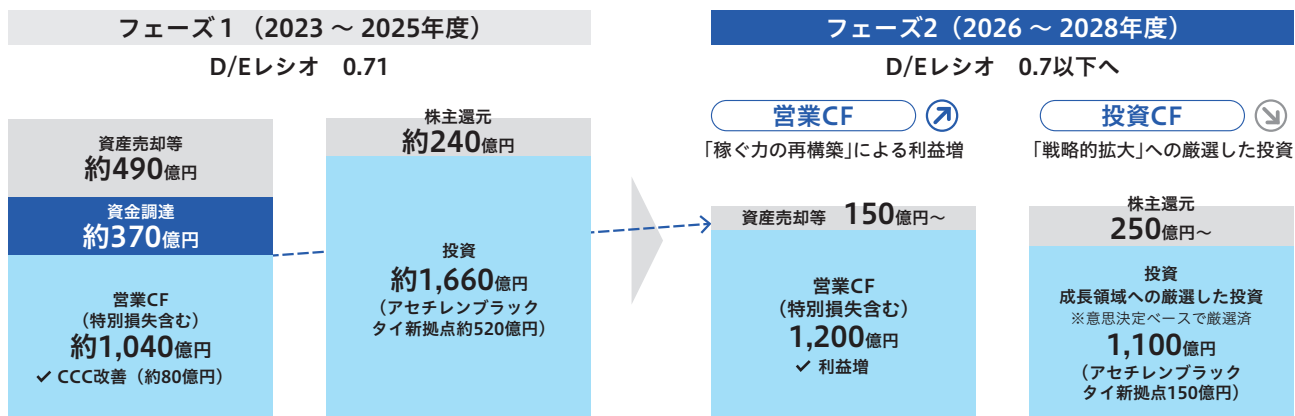
(億円)

| | 当初計画 | | フェーズ1+2026年度予想 | | | | フェーズ2 | | |
|----------------|---------------------|-------|----------------|--------|--------|--------|---------------------|--------|--------|
| | 26年度 | 30年度 | 23年度実績 | 24年度実績 | 25年度実績 | 26年度予想 | 26年度計画 | 27年度計画 | 28年度計画 |
| 営業利益 | 600 | 1,000 | 134 | 144 | 262 | 300 | 350 | 400 | 450 |
| 当期純利益 | - | - | 119 | △123 | 157 | 160 | 180 | 220 | 260 |
| ROE (資本効率)※ | 11% | 15%以上 | 4.0% | △4.1% | 5.2% | 5.1% | 6.0% | 7.0% | 8.0% |
| ROIC (資本効率) | 7%以上 | 10%以上 | 2.5% | 2.5% | 4.2% | 4.5% | 5.0% | 5.5% | 6.0% |
| D/Eレシオ (財務健全性) | 0.6~0.8倍 (信用格付A格維持) | | 0.57 | 0.73 | 0.71 | 0.77 | 0.75 | 0.70 | 0.7以下 |
| 投資額 | 8年間 5,700億円 | | 440 | 700 | 608 | 470 | 430 | 340 | 330 |
| 総還元性向 | 8年累計 50%水準 | | 72% | - | 55% | 54% | 8年累計50%水準 (当初方針を継続) | | |
| 年配当額 (円/株) | | | 100 | 100 | 100 | 100 | | | |

※ROE (資本効率) に関しては、フェーズ2の26年度~28年度のいずれかでROE8.0%の達成を目指します。

<キャピタルアロケーション>

- フェーズ2でも財務規律を統制しながら成長戦略を推進すると共に、株主還元方針「経営計画8年間累計の総還元性向50%を目安」を継続。



(ご参考)

News Check

ニュースチェック

当期における注目のトピックスをお知らせいたします。

その他の情報や最新の情報は、当社ウェブサイトをご覧ください。

デンカNEWS 検索 <https://www.denka.co.jp/news/>



株式会社カイノスの連結子会社化について

～ 体外診断用医薬品分野におけるアライアンス強化を通じたヘルスケア事業の成長加速 ～

デンカは、株式取得を目的として設立したFlowers株式会社を通じて東京証券取引所スタンダード市場に上場する株式会社カイノス(以下「カイノス」)を株式の公開買付けの手法により取得し、2026年3月31日付で連結子会社といたしました。

カイノスは1975年創業の体外診断用医薬品(IVD)メーカーで、特徴ある製品開発を強みとして当社と補完関係となる製品を展開していることから、診断薬事業の強化・発展に資するパートナーと評価して株式の公開買付けを決定したものです。

当社は現在進めている経営計画「Mission 2030」においてヘルスケア領域を最重点分野の一つと位置付けており、他社とのアライアンスも積極的に進めていく方針です。今後は国内のIVDメーカーとの協業を加速し、我が国のIVDメーカーの国際競争力の強化にも貢献していくことを目指してまいります。



経済産業省が定める「DX認定事業者」に認定

デンカは、経済産業省が定めるDX(デジタルトランスフォーメーション)認定制度に基づき、「DX認定事業者」として認定されました。

DX認定制度は「情報処理の促進に関する法律」に基づき、「デジタルガバナンス・コード」の基本的事項に対応し、デジタルによってビジネスを変革する準備が整っていると認められた企業を国が認定する制度です。

当社は経営計画「Mission 2030」の実現に向けて、デジタル技術を活用した企業変革と新しい価値の創造を推進しています。近年の社会構造や競争環境の急速な変化に対応するため、当社は「Denka Digital Transformation(DDX)ロードマップ」を策定し、製品開発・生産・販売・サプライチェーンなど全領域でデジタル活用を加速しており、以下の3大プロジェクトを中心に取り組みを進めています。

- ・プロジェクトA : 「AIによるグレーゾーン業務の撲滅」
- ・プロジェクトB : 「BI(ビジネスインテリジェンス)・データドリブンによる業務プロセス変革」
- ・プロジェクトC : 「CRM(顧客関係管理)による顧客満足度向上と新しい価値の創造」

当社は、本プロジェクトに加えDX人材(DP: DigitalPilot)育成プログラムを通じた全社員でのデジタル活用の推進など、全社一丸となった取り組みを通じて、経営計画「Mission 2030」の達成と持続的な企業価値向上を目指してまいります。

DDXの詳細につきましては以下をご覧ください。

<https://bookshelf.wisebook4.jp/html/denkawebbook/58968/#1>

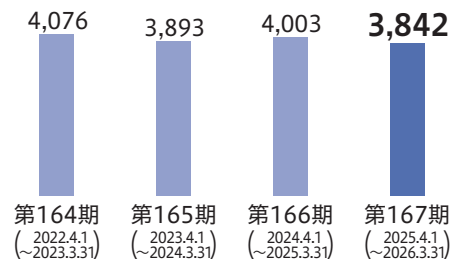


(ご参考)

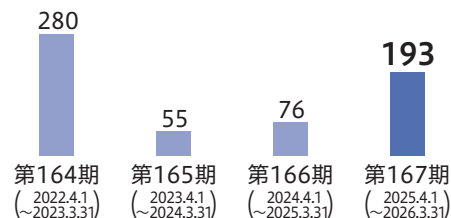
業績ハイライト

| 売上高 | 営業利益 | 経常利益 | 親会社株主に帰属する当期純利益 |
|-------------------------|------------------------|-------------------------|---|
| 3,842億円 (前年同期比4.0%減) | 262億円 (前年同期比82.0%増) | 193億円 (前年同期比153.1%増) | 157億円 (前年同期比-1% (※前年同期は123億円の損失)) |

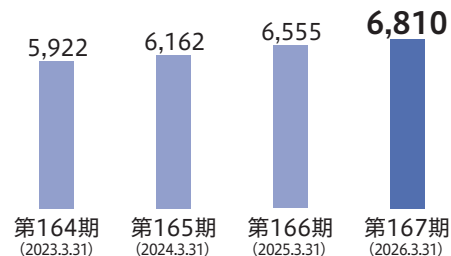
■ 売上高 (億円)



■ 経常利益 (億円)

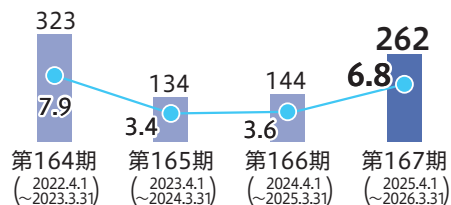


■ 総資産 (億円)



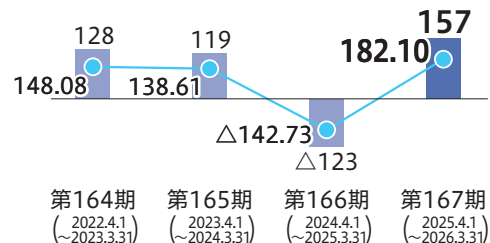
■ 営業利益 (億円)

● 売上高営業利益率 (%)



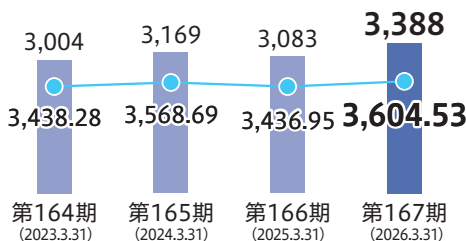
■ 親会社株主に帰属する当期純利益 (億円)

● 1株当たり当期純利益 (円)

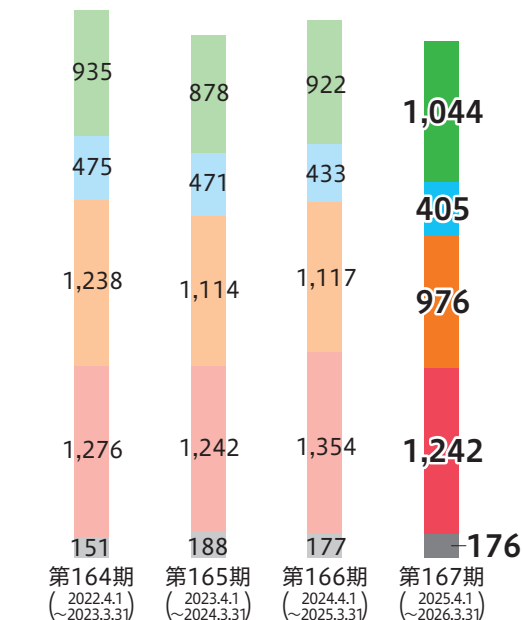


■ 純資産 (億円)

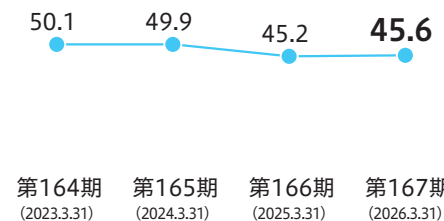
● 1株当たり純資産額 (円)



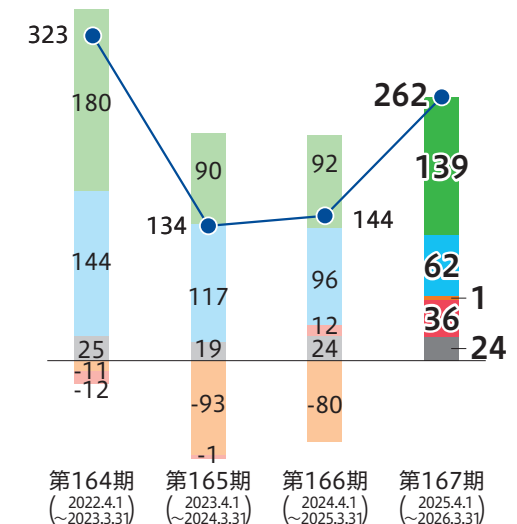
■ セグメント別売上高 (億円)



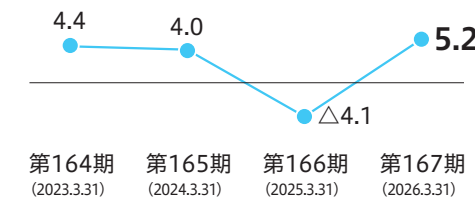
● 自己資本比率 (%)



■ セグメント別営業利益 (億円)



● 自己資本当期純利益率(ROE) (%)



株主総会会場 ご案内図

会場

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)

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/>

本年はお土産の配布は中止さ
せていただきます。



UD FONT

