

中期経営計画

# 「DK-One Next」の進捗

～実現に向けた取り組みの刷新～



第一稀元素化学工業株式会社



# 目次

|                              |        |
|------------------------------|--------|
| I. 「DK-One Next」の達成に向けて      |        |
| ・ 稀な元素とともに、「100年企業」へ         | ・・・ 3  |
| ・ 経営理念・ビジョン・中期経営方針           | ・・・ 4  |
| ・ 企業価値向上に向けた方針               | ・・・ 5  |
| II. 成長と株主還元を両立した経営目標         |        |
| ・ 経営目標 指標にROEとDOEを追加         | ・・・ 6  |
| ・ キャッシュフロー方針                 | ・・・ 7  |
| III. 成長戦略と新規事業の拡大に向けた挑戦      |        |
| ・ 自動車販売台数の動向と触媒・二次電池市場の見込み   | ・・・ 8  |
| ・ 成長戦略と収益基盤の両立によるポートフォリオ転換   | ・・・ 9  |
| ・ 戦略分野の拡大 二次電池・生体材料・半導体の取り組み | ・・・ 10 |
| ・ 新規事業による市場の創出 技術・ノウハウ活用     | ・・・ 11 |
| ・ 新規事業による市場の創出 具体的な取り組み      | ・・・ 12 |
| IV. ベトナム事業の価値と利益拡大ならびに柱の取り組み |        |
| ・ ベトナム事業 地政学リスク低減に向けた取り組み    | ・・・ 13 |
| ・ 営業利益目標の達成にむけて              | ・・・ 14 |
| ・ 6つの柱で変化に適応                 | ・・・ 15 |
| ・ 目標達成に向けた6つの柱の取り組み          | ・・・ 16 |

## 稀な元素とともに、「100年企業」へ



第70期は、10年間の中期経営計画「DK-One Next」の前期最終年度にあたります。当初設定した前期の目標は、厳しい経営環境の中で達成が困難となりました。

このような状況を踏まえ、皆様のご期待に応える意味からも、中期経営計画の内容を精査し、第73期および第76期の新たな目標を設定いたしました。

今後は、注力している新規事業創出活動のさらなる加速を軸に、事業ポートフォリオの刷新を進め、これをボトムラインと位置づけ、その上を目指して着実に実績を積み上げて参ります。一時的には利益水準が低迷することになりますが、株主の皆様への安定配当は継続いたします。

これまで築き上げてきた技術力、信用、そして人の力というかけがえない財産を礎に、変革を続け、100年企業への基盤を固めて参ります。

代表取締役社長執行役員 國部 洋

## 経営理念

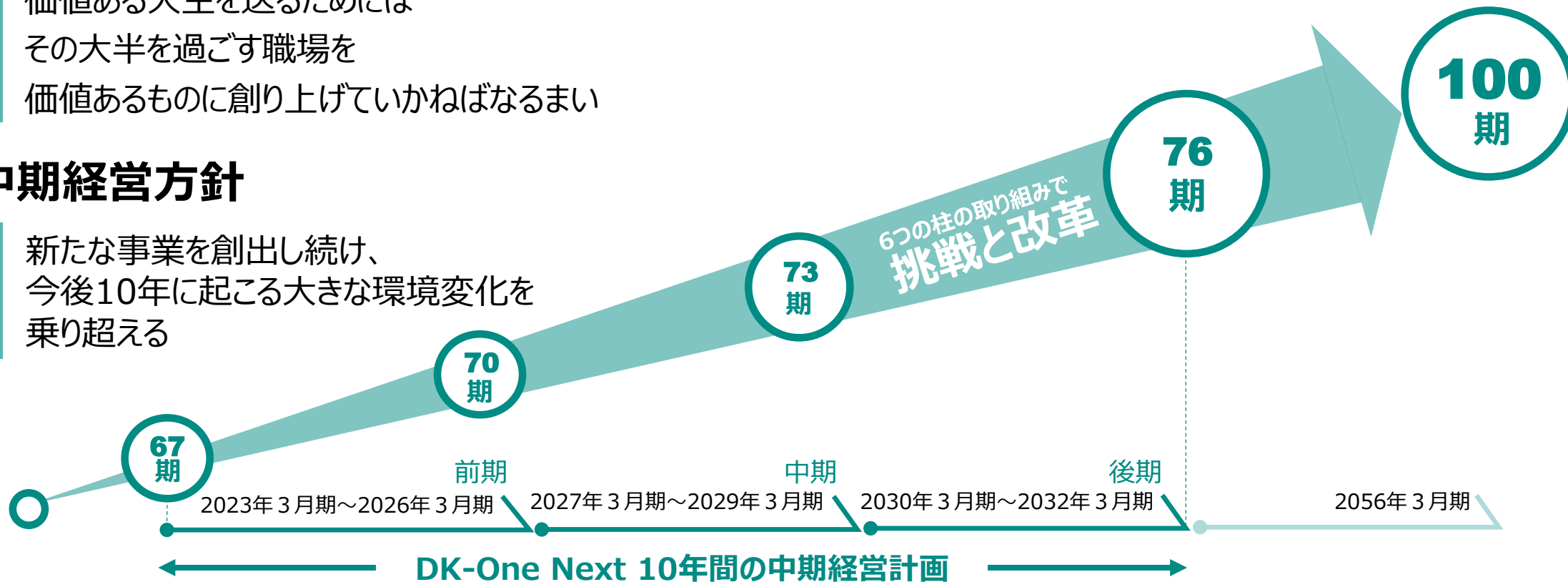
世に価値あるものを供給し続けるには  
価値ある人生を送るものの手によらねばならぬ  
価値ある人生を送るためには  
その大半を過ごす職場を  
価値あるものに創り上げていかねばなるまい

## ビジョン

稀な元素とともに、「100年企業」へ

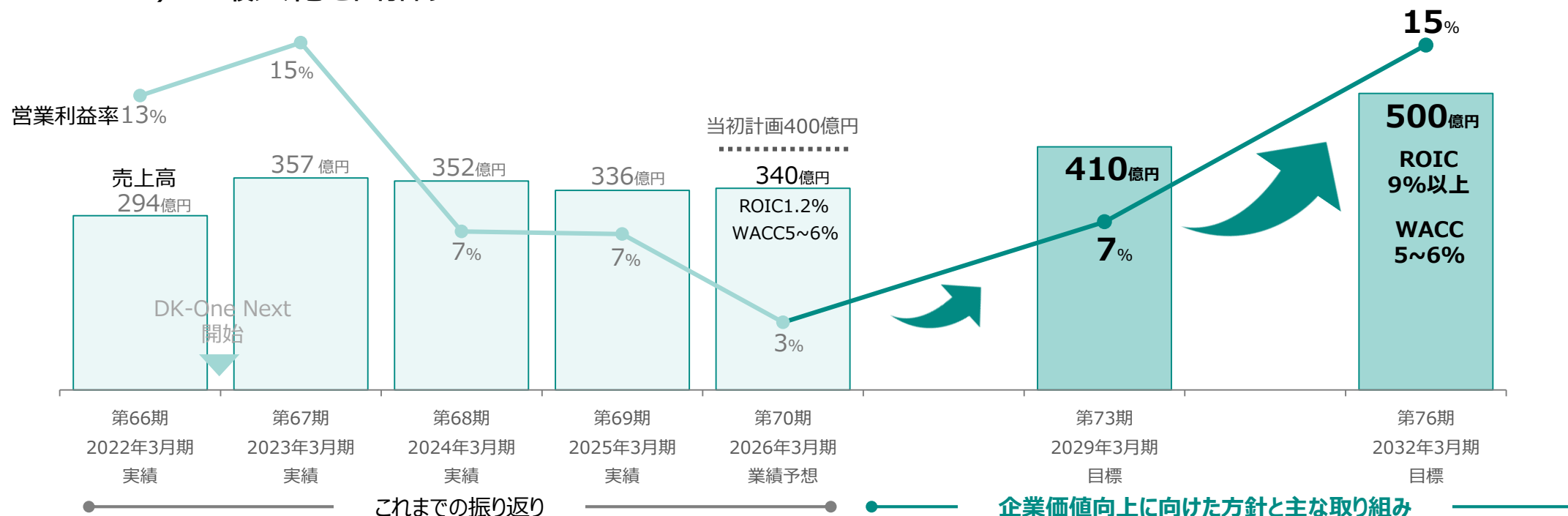
## 中期経営方針

新たな事業を創出し続け、  
今後10年に起こる大きな環境変化を  
乗り越える



# 「DK-One Next」 企業価値向上に向けた方針

- ✓ 第76期に向けて、①ROICの向上、②財務資本の適正化と非財務資本の強化により、ROICスプレッド(ROIC-WACC)の最大化を目指す



- 業績を下支えた要素**
- ・半導体研磨材用途への新規参入
  - ・生体材料用途のシェア拡大
  - ・販売・生産動向に応じた投資の抑制的対応
- 主なネガティブ要因**
- ・環境変化による自動車排ガス浄化触媒用途の需要減
  - ・電動車鈍化による一時的な二次電池用途の需要減
  - ・ベトナム事業の遅延・追加投資による利益と資産効率の低下

## 1 ROIC

- ・ポートフォリオ転換
- ・ベトナム事業収益化

## 2 財務・非財務

- ・財務・投資規律設定、株主還元
- ・組織力・サステナビリティ強化

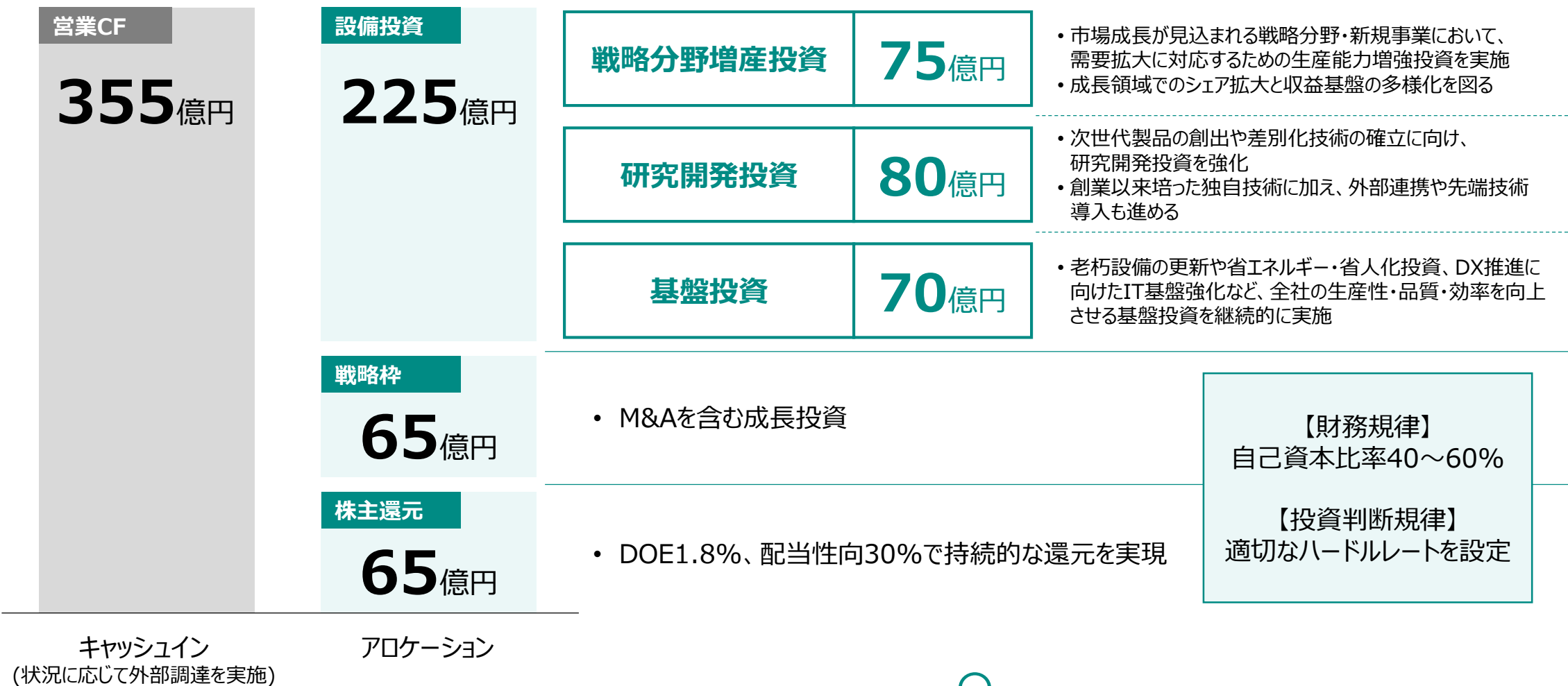
## 「DK-One Next」 経営目標 – 指標にROEとDOEを追加 –

- ✓ 第73期を成長の基盤を築く中間地点と位置づけ、最終年度である第76期に成長の実現を目指す
- ✓ 配当方針にDOEを下限として追加し、成長と株主還元の両立を目指した目標を策定

|    |      | 第70期<br>2026年3月期<br>予想（ 当初計画 ） |                | 第73期<br>2029年3期<br>目標 | 第76期<br>2032年3月期<br>目標 |
|----|------|--------------------------------|----------------|-----------------------|------------------------|
| 業績 |      | 売上高                            | 340億円（ 400億円 ） | 410億円                 | 500億円以上                |
|    |      | 営業利益                           | 10億円（ 40億円 ）   | 30億円                  | 75億円以上                 |
| 指標 | 収益性  | EBITDA                         | 45億円（ 90億円 ）   | 70億円                  | 105億円以上                |
|    | 資本効率 | ROIC                           | 1.2%（ 6% ）     | 4%                    | 9%以上                   |
|    |      | ROE                            | 0.4%（ — ）      | 5%                    | 11%以上                  |
|    | 配当   | DOE                            | 1.8%（ — ）      | 1.8%                  | 1.8%                   |
|    |      | 配当性向                           | —（ 30% ）       | 30%                   | 30%                    |

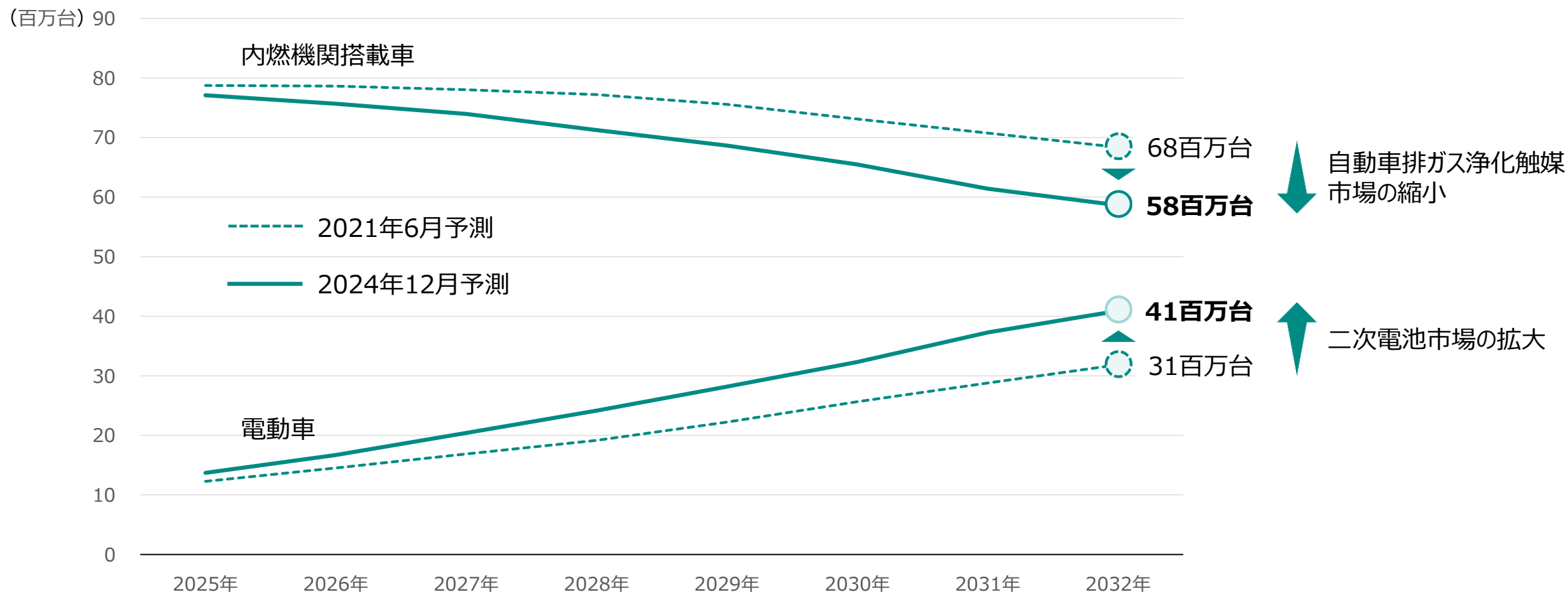
# キャッシュアロケーション方針（第70期 2026年3月期～第76期 2032年3月期）

- ✓ 収益を高める成長投資と安定配当・成長に応じた株主還元を実現
- ✓ 戦略的な財務規律を設け、財務安定性の確保と資本効率向上の両立を図る
- ✓ 新たな投資判断規律によりROICスプレッドの最大化を図る



# 自動車販売台数の動向と触媒・二次電池市場の見込み

- ✓ 計画立案時と比べ、自動車排ガス浄化触媒市場の縮小、二次電池市場の拡大が加速
- ✓ 市場環境の変化を踏まえ、触媒は効率化による利益確保、二次電池は成長を的確に捉えて事業を拡大
- ✓ 触媒と二次電池のバランスを維持しながら、全体のポートフォリオ転換を図る

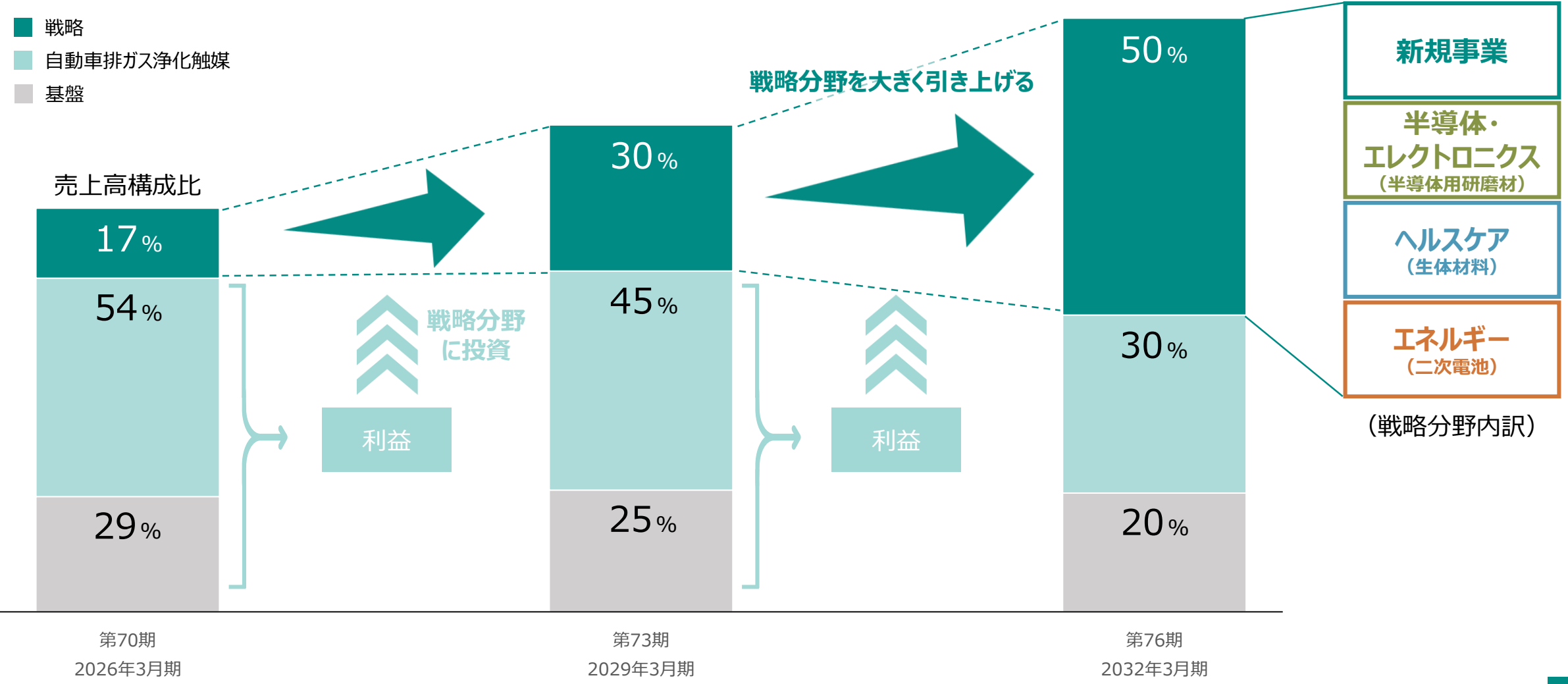


参考：Global data



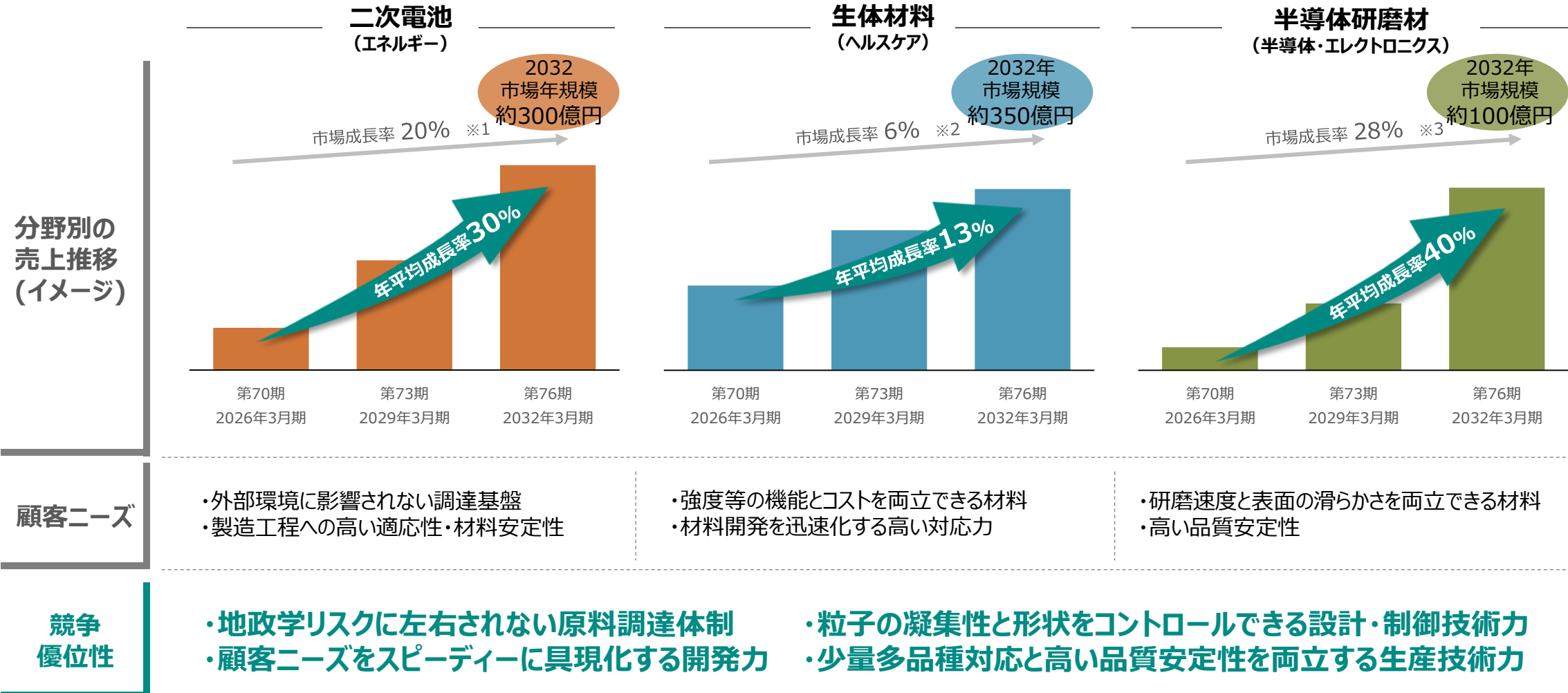
# 成長戦略と収益基盤の両立によるポートフォリオ転換

- ✓ 自動車排ガス浄化触媒と基盤分野で得られた利益を、成長と収益性が期待できる戦略分野（二次電池、生体材料、半導体、新規事業）に投資し、構成比を50%以上に引き上げる



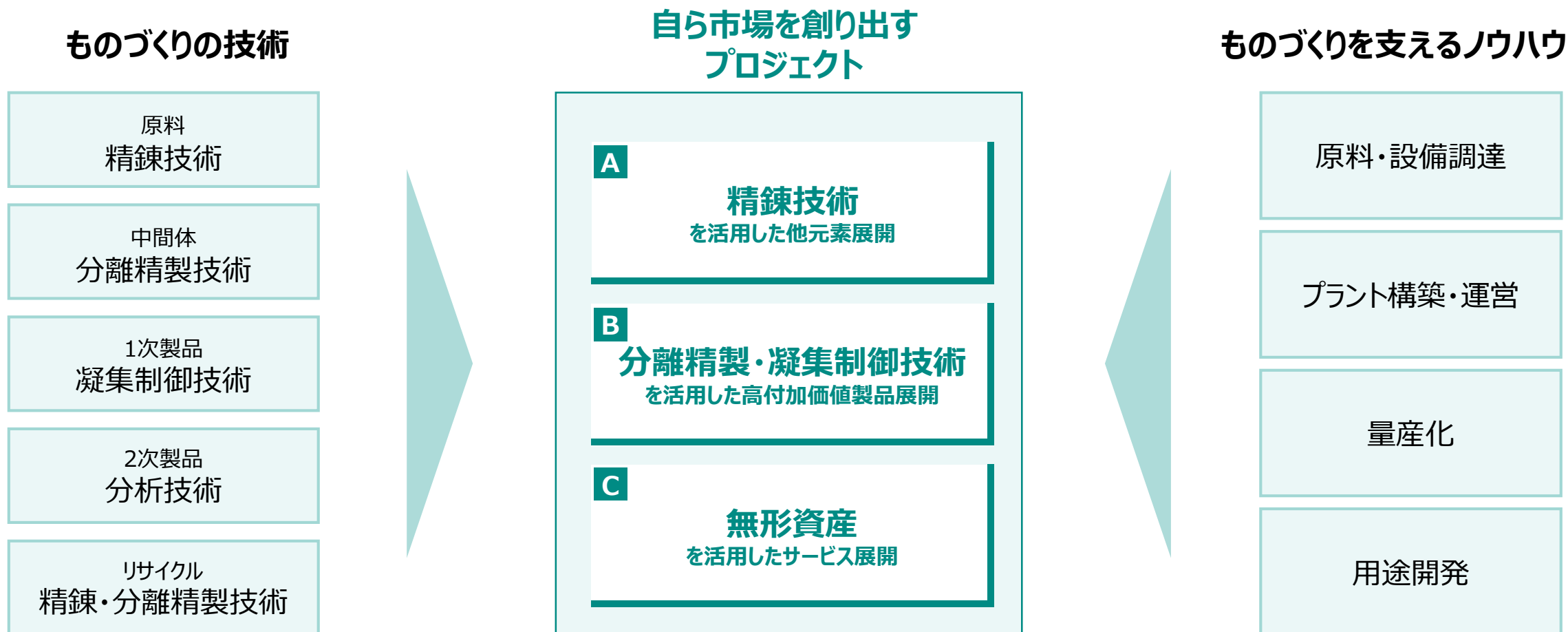
戦略分野の拡大 – 二次電池・生体材料・半導体の取り組み –

✓ 当社の競争優位性を顧客ニーズと結びつけ、市場を上回る成長スピードで売上を拡大



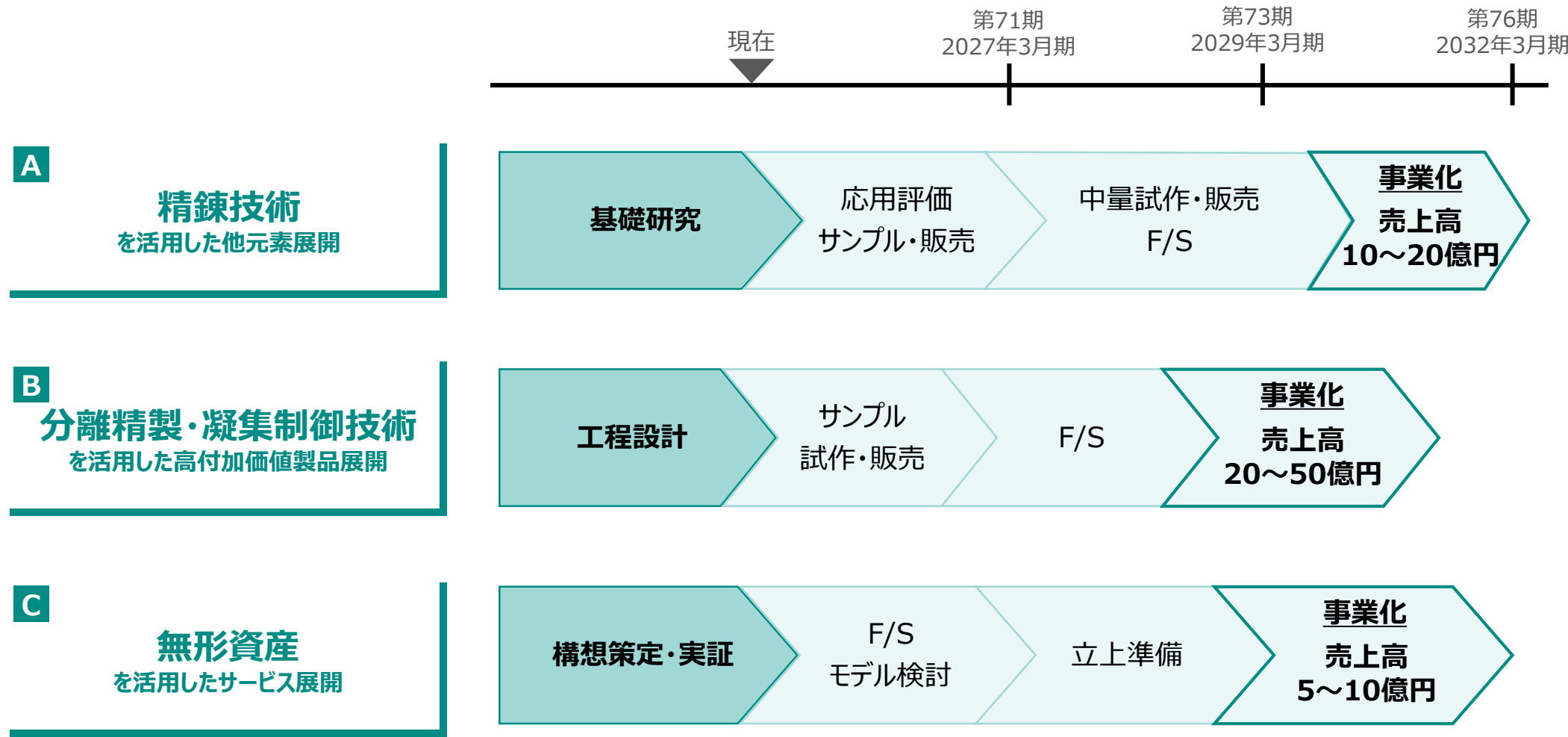
## 新規事業による市場の創出 – 技術・ノウハウ活用 –

- ✓ 創業70年で積み上げたものづくりの技術とノウハウを活用することで、自ら市場を創り出すプロジェクトに取り組む



# 新規事業による市場の創出 – 具体的な取り組み –

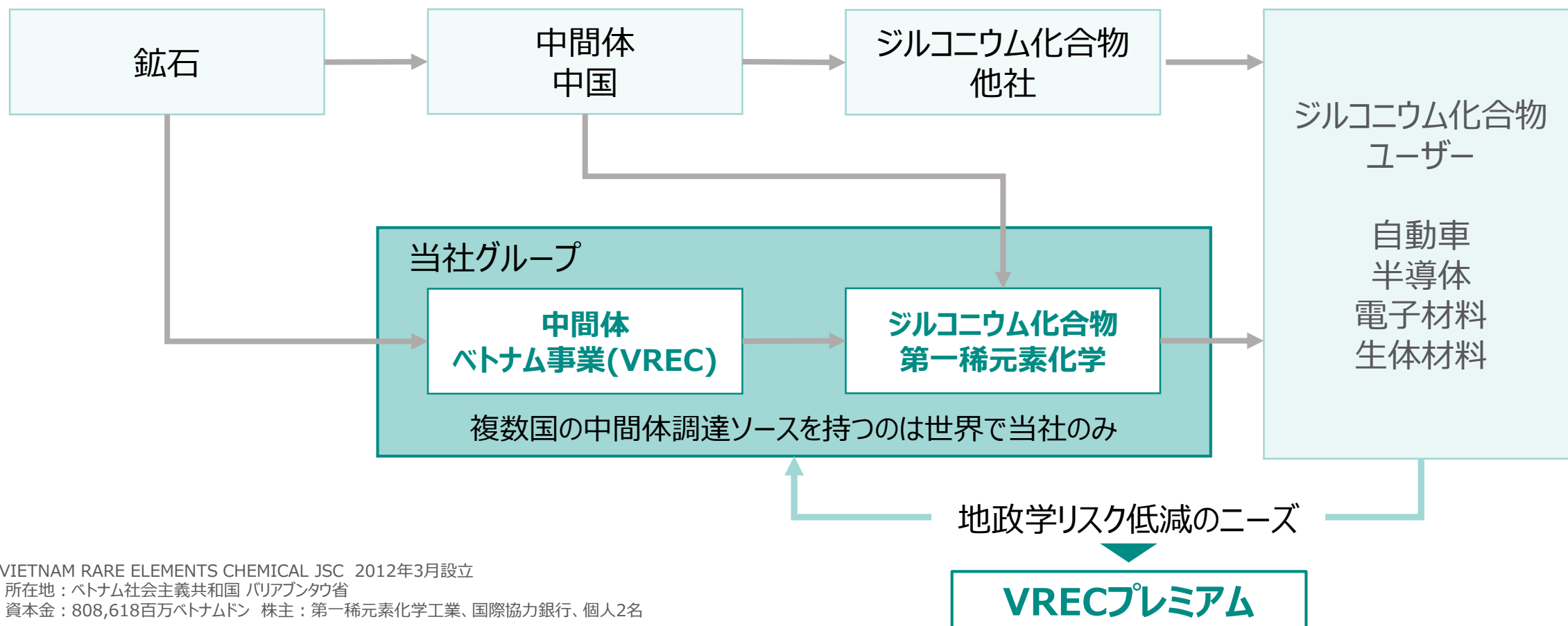
✓ 3つのプロジェクトを段階的に推進し、売上成長と営業利益率30%の実現で、第76期目標の達成をけん引



## IV.

## ベトナム事業 – 地政学リスク低減に向けた取り組み –

- ✓ 地政学リスクに左右されない材料供給体制構築のためにベトナム事業(VREC※<sup>1</sup>)を開始
- ✓ ジルコニウムは日米の特定重要物資※<sup>2</sup>に指定
- ✓ 地政学リスクが高まり、複数国の中間体調達ソースを持つ当社グループへの引き合いが増加

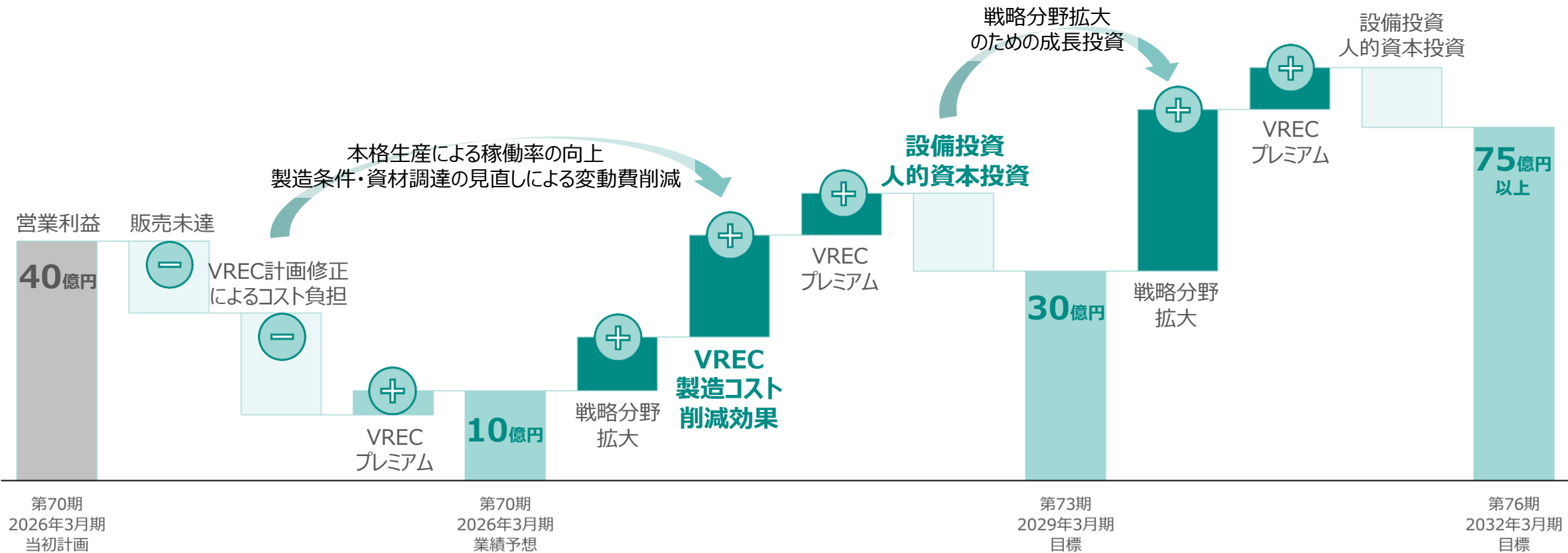


※1 VIETNAM RARE ELEMENTS CHEMICAL JSC 2012年3月設立  
 所在地：ベトナム社会主義共和国 パリアブントウ省  
 資本金：808,618百万ベトナムドン 株主：第一稀元素化学工業、国際協力銀行、個人2名

※2 参考：経済産業省 重要鉱物に係る安定供給確保を図るための取組方針  
 U.S. Geological Survey Releases 2022 List of Critical Minerals

「DK-One Next」 営業利益目標の達成にむけて

- ✓ VREC本稼働によるコスト削減効果で収益構造を改善
- ✓ 第76期の飛躍を目指し、戦略分野拡大のための成長投資を推進
- ✓ 第74期以降、戦略分野拡大が利益成長をけん引



## IV.

## 「DK-One Next」 6つの柱で変化に適応

- ✓ 6つの柱を軸に、変化に強い企業体質を築き、持続的な成長を追求



# IV. 目標達成に向けた6つの柱の取り組み

✓ 6つの柱の活動をガバナンス体制のもとでモニタリングし、進捗状況をステークホルダーに報告

| 柱                | 活動テーマ                                                                                                                                    | モニタリングする主な内容                                                                                                                                       | ROIC | 財務・非財務 |
|------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|--------|
| 新規事業の創出          | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 特定用途・産業に依存しない収益基盤を構築</li> </ul>                                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 概念実証(Proof of concept)ステージへの到達率</li> <li>■ 戦略分野の売上高成長率</li> </ul>                                         | ✓    |        |
| 収益構造の改革          | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 既存事業の収益性・効率性を高める収益構造の改革</li> </ul>                                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ VREC生産品目の製造コスト</li> <li>■ VREC生産品目の売上貢献額</li> <li>■ 自動車排ガス浄化触媒及び基盤分野の利益成長率</li> <li>■ 棚卸資産回転月数</li> </ul> | ✓    |        |
| 革新的なもののづくりの実現    | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 製品開発プロセスの変革</li> <li>■ 生産性の変革（DXなどの活用）</li> </ul>                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 革新的プロセス設計の進捗度</li> <li>■ 物的労働生産性</li> </ul>                                                               | ✓    |        |
| 成果を出し続ける組織づくりの実践 | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 持続的な成長を支える組織構造・制度および文化の変革</li> </ul>                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 付加価値労働生産性</li> </ul>                                                                                      | ✓    | ✓      |
| キゲンソらしさの醸成       | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ チャレンジ精神をグループ全体へ浸透</li> <li>■ 心身ともに健康で安全な職場づくり</li> </ul>                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ チャレンジに肯定的な従業員の比率</li> <li>■ 安全文化成熟度（外部機関評価）</li> </ul>                                                    |      | ✓      |
| サステナビリティへの取り組み   | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 温室効果ガスの削減</li> <li>■ 再生可能な資源の利用</li> <li>■ 人権デューデリジェンスの実施</li> <li>■ ダイバーシティの尊重および活用</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 二酸化炭素排出削減量</li> <li>■ ジルコニウム廃棄物再生事業売上</li> <li>■ サプライチェーン上人権侵害件数</li> <li>■ 女性管理職比率</li> </ul>            |      | ✓      |

# 本資料に関する注意事項

当資料で用いられている業績予想ならびに将来予測は、国内および諸外国の経済状況、当社の事業に関連する業界の動向についての見通し、その他当社業績へ影響を与える要因について、現在入手可能な情報をもとにした予想を前提としています。

これらは、市況・競合状況・当社新製品の採用の可否など多くの不確実な要因の影響を受けます。従いまして、当予測と実際の業績が大きく異なる場合があることをご了解いただきますようお願い致します。