

統合報告書 2024

Index

| | | | | | |
|------------------------|----|---------------------------|----|---------------------------|----|
| DKKを知る | 3 | 事業戦略 | 21 | コーポレートガバナンス | 63 |
| DKKとは | 4 | 経営本部長メッセージ | 22 | コーポレートガバナンス体制 | 64 |
| 経営理念 | 8 | 100年企業に向けて(マテリアリティ) | 25 | 役員紹介 | 69 |
| 社史・変遷 | 9 | ビジョン・中期経営計画 | 28 | 社外取締役メッセージ | 76 |
| 事業概況 | 11 | サステナビリティ方針・戦略 | 36 | リスクマネジメント | 80 |
| 財務・非財務ハイライト | 12 | | | コンプライアンス | 81 |
| | | 無形資産 | 43 | 財務・非財務情報サマリー | 83 |
| 価値創造 | 13 | 製造資本 | 44 | | |
| トップメッセージ | 14 | 知的資本 | 46 | 会社概要・株式情報 | 86 |
| 価値創造プロセス | 19 | 人的資本 | 50 | | |
| ステークホルダーエンゲージメント | 20 | 自然資本 | 55 | | |
| | | 社会・関係資本 | 58 | | |

将来の予測・予想・計画について

本レポートには、第一稀元素化学工業株式会社の過去と現在の報告だけでなく、将来に関する予測・予想・計画なども記載しています。これら予測・予想・計画は、記述した時点で入手できた情報に基づいた仮定ないし判断であり、これらには不確実性が含まれています。従って、将来の事業活動の結果や将来に起こる事象が本レポートに記載した予測・予想・計画とは異なったものとなる恐れがあります。

1

DKKを知る

ABOUT DKK



Index

| | |
|--------------|----|
| DKKを知る | 3 |
| DKKとは | 4 |
| 経営理念 | 8 |
| 社史・変遷 | 9 |
| 事業概況 | 11 |
| 財務・非財務ハイライト | 12 |
| 価値創造 | 13 |
| 事業戦略 | 21 |
| 無形資産 | 43 |
| コーポレートガバナンス | 63 |
| 財務・非財務情報サマリー | 83 |
| 会社概要・株式情報 | 86 |



VISION

稀な元素とともに、「100年企業」へ

当社グループは、ジルコニウム化合物などの機能性材料の開発・製造・販売を手掛ける素材メーカーです。1956年の創業当時、ジルコニウムは用途がまだ広がっていない、未知なる元素でした。「誰も手をつけていないからこそ、我々がやる」ジルコニウムの可能性に着目した若き創業者は、稀なるチャレンジ精神を持って当社を設立しました。以来、今日に至るまで、お客さまのご要望に真摯に応え続け、未知なる元素の謎を解き明かし、新たな特性を発見することで、当社グループは着実に歩みを進めてまいりました。

ジルコニウムは多様な特性を発揮するたぐい稀な元素です。当社グループはそのトップメーカーとして、この元素の無限の可能性を引き出し、永遠に世の中に必要とされる企業グループであり続けます。



企業紹介映像
再生時間：7分47秒

Index

| | |
|---------------|----|
| DKKを知る | 3 |
| DKKとは | 4 |
| 経営理念 | 8 |
| 社史・変遷 | 9 |
| 事業概況 | 11 |
| 財務・非財務ハイライト | 12 |
| 価値創造 | 13 |
| 事業戦略 | 21 |
| 無形資産 | 43 |
| コーポレートガバナンス | 63 |
| 財務・非財務情報サマリー | 83 |
| 会社概要・株式情報 | 86 |

DKKとは

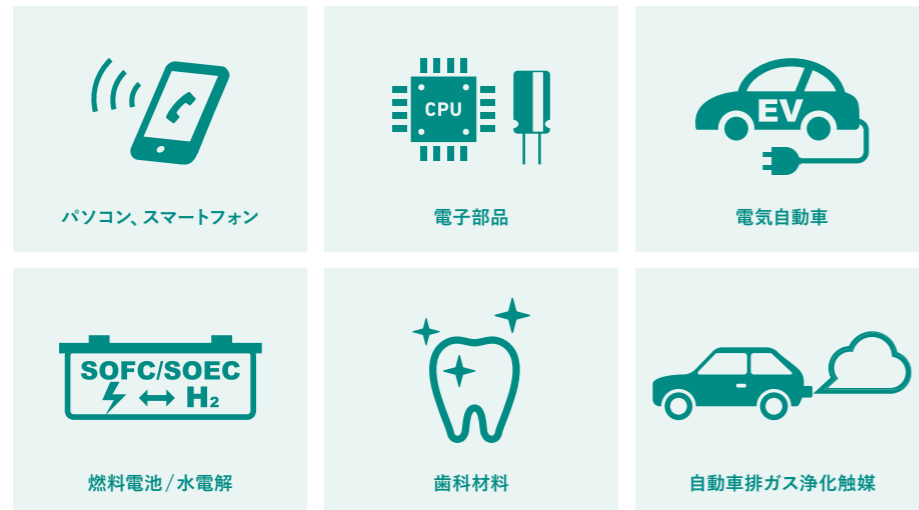
5

ジルコニウムとは

多様な特性を発揮する、稀な元素

ジルコニウムは、製法や結合する物質、結晶構造によって異なる特性を発揮するたくい稀な元素です。当社グループでは、お客さまのご要望に合わせて特性を様々にカスタマイズした素材を製造・販売しており、当社グループの製品は、産業分野から家庭用品まで、社会の至る所で形を変えてご利用いただいています。今やジルコニウムは、社会の発展になくなくてはならない存在であり、新しい時代のテクノロジーや新素材を生み出す原動力となっています。

社会の至る所で活躍するジルコニウム



Index

| | |
|---------------|----|
| DKKを知る | 3 |
| DKKとは | 4 |
| 経営理念 | 8 |
| 社史・変遷 | 9 |
| 事業概況 | 11 |
| 財務・非財務ハイライト | 12 |
| 価値創造 | 13 |
| 事業戦略 | 21 |
| 無形資産 | 43 |
| コーポレートガバナンス | 63 |
| 財務・非財務情報サマリー | 83 |
| 会社概要・株式情報 | 86 |

DKKとは

6

「価値あるもの」を生み出す技術力

当社グループは「価値あるもの」の供給を通して、持続可能な社会に貢献します。「価値あるもの」の「価値」とは機能だけではありません。当社グループのジルコニア系セラミックス材料は、高強度、高靱性、水熱劣化耐性、審美性、抗菌機能などの多彩な「機能価値」を備えています。また、低温で焼き物にできるため、お客さまの省エネとCO₂排出量削減につながる「環境価値」、産出国が限定されるレアアースを含まない「社会価値」を兼ね備えており、まさに才色兼備な素材です。

日本セラミックス協会 技術賞 受賞

「DURAZR®シリーズ」の新規開発に対し、公益社団法人日本セラミックス協会より、「第78回（2023年度）日本セラミックス協会 技術賞」が贈られました。同賞は、セラミックスの科学・技術に関し、製品開発や工業化などにおける特に顕著な業績を表彰する制度です。従来品と同等の強度を維持しつつ、セラミックスの価値を高める開発を行った事をご評価いただきました。

受賞 第78回（2023年度）日本セラミックス協会 技術賞

業績題目 超高靱性と耐低温劣化性を備えるジルコニアセラミックスの開発

受賞者 第一稀元素化学工業株式会社 技術本部技術部 高井優行

関連情報

・2023年12月22日

当社社員が『日本セラミックス協会 技術賞』受賞のお知らせ
https://ssl4.eir-parts.net/doc/4082/ir_material3/214581/00.pdf



・2023年1月23日

従来の約3倍の高靱性を実現
 ジルコニアセラミックス材料 新規開発のお知らせ
https://ssl4.eir-parts.net/doc/4082/ir_material3/199761/00.pdf



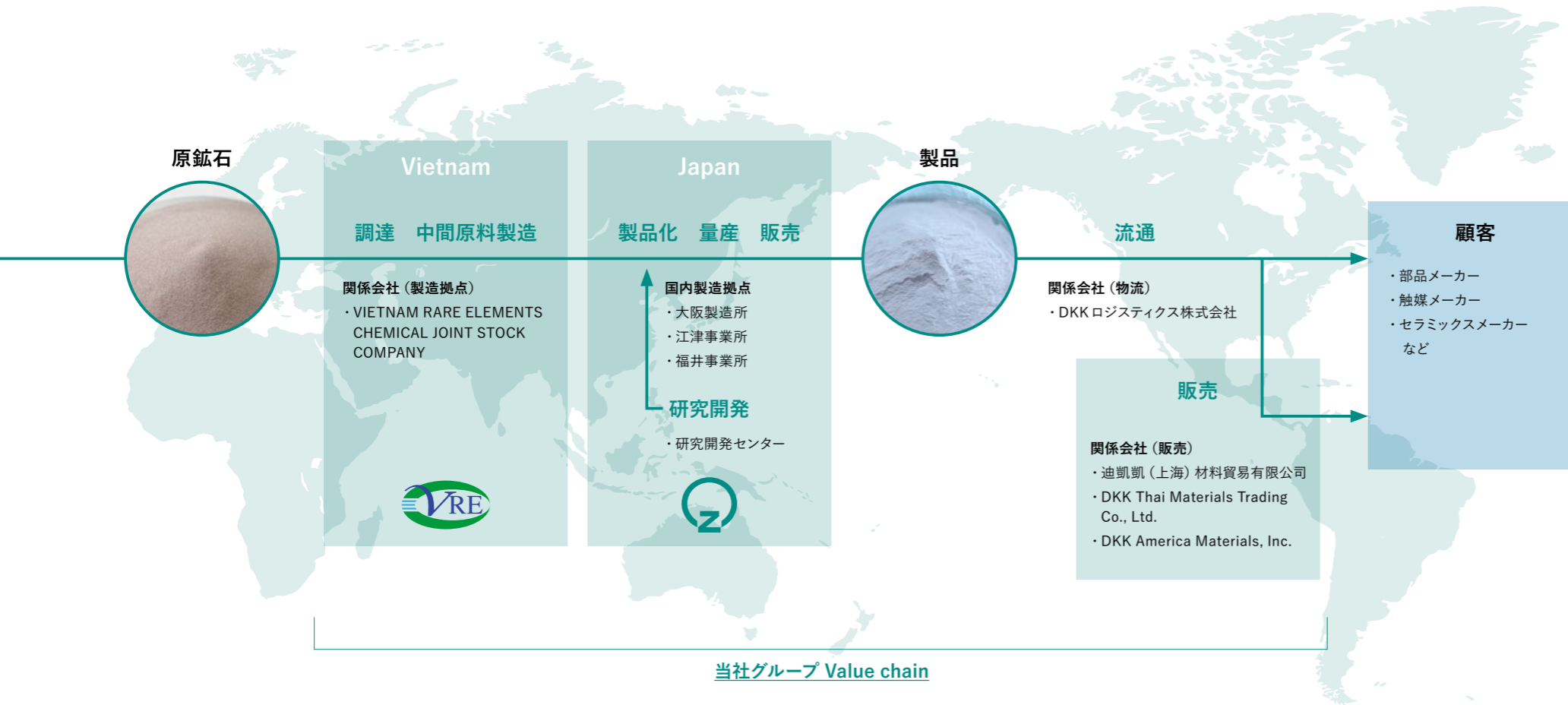
Index

| | |
|---------------------|----|
| DKKを知る | 3 |
| DKKとは | 4 |
| 経営理念 | 8 |
| 社史・変遷 | 9 |
| 事業概況 | 11 |
| 財務・非財務ハイライト | 12 |
| 価値創造 | 13 |
| 事業戦略 | 21 |
| 無形資産 | 43 |
| コーポレートガバナンス | 63 |
| 財務・非財務情報サマリー | 83 |
| 会社概要・株式情報 | 86 |

DKKとは

世界で唯一のバリューチェーン

当社グループは、ジルコニウムの原鉱石から製品までをグループ内で一貫生産できる世界で唯一の企業です。本社および研究開発拠点は日本に、製造拠点は日本とベトナムに置き、独自の原料調達ルートを確認することでサプライチェーンを複線化し、製品の安定的な供給を実現しています。



Index

| | |
|---------------------|----|
| DKKを知る | 3 |
| DKKとは | 4 |
| 経営理念 | 8 |
| 社史・変遷 | 9 |
| 事業概況 | 11 |
| 財務・非財務ハイライト | 12 |
| 価値創造 | 13 |
| 事業戦略 | 21 |
| 無形資産 | 43 |
| コーポレートガバナンス | 63 |
| 財務・非財務情報サマリー | 83 |
| 会社概要・株式情報 | 86 |

経営理念

当社グループは「価値あるもの」「価値ある人生」「価値ある職場」という「三価値」を、経営理念として掲げています。

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らぬ
 いかねばならぬ

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らぬ

- 価値あるもの 社会課題の解決に貢献する独創的で付加価値の高い製品
- 価値ある人生 自身の夢や理想の実現に向かって成長する公私ともに充実した生き方
- 価値ある職場 ジルコニウムトップメーカーの一員であることに誇りを持ち、キゲンソらしさを体現する仲間がいる職場
- キゲンソらしさ チャレンジ精神を持つ、チャレンジするメンバーを周囲が全力で支援する、多様な働き方や価値観を尊重する、というキゲンソの風土

Index

| | |
|--------------|----|
| DKKを知る | 3 |
| DKKとは | 4 |
| 経営理念 | 8 |
| 社史・変遷 | 9 |
| 事業概況 | 11 |
| 財務・非財務ハイライト | 12 |
| 価値創造 | 13 |
| 事業戦略 | 21 |
| 無形資産 | 43 |
| コーポレートガバナンス | 63 |
| 財務・非財務情報サマリー | 83 |
| 会社概要・株式情報 | 86 |

社史・変遷

1956年 未知の物質への挑戦

創業当時、ジルコニウムには使い道も需要もなく、手がける企業はありませんでした。しかし、物質としての可能性を信じた創業者は「誰も手をつけていないからこそ、我々がやる」と決意。第一稀元素の歩みは、ジルコニウムの特性解明の歴史そのものでした。



設立～1970年代

- 1956年 第一稀元素化学工業株式会社を設立
- 1959年 大阪市東区に大阪営業所を開設
- 1960年 大阪市東淀川区に淀川第一工場を開設
- 1961年 光学用ジルコニアの販売を開始
- 1966年 淀川第二工場を開設
- 1967年 兵庫県伊丹市に伊丹工場を開設
- 1968年 電子材料用ジルコニアおよび樹脂用難燃剤の販売を開始
- 1969年 東京都北区に東京出張所（現：東京営業所）を開設
耐火物用ジルコニアの本格販売を開始
- 1972年 ブレーキ用ジルコニアの販売を開始
- 1976年 光学レンズ用硝酸セシウムの販売を開始
酸素センサー用ジルコニアの販売を開始
- 1979年 大阪市住之江区に本社工場（現：研究開発センター）を開設し、既存の三工場を統合

Index

| | |
|---------------------|----|
| DKKを知る | 3 |
| DKKとは | 4 |
| 経営理念 | 8 |
| 社史・変遷 | 9 |
| 事業概況 | 11 |
| 財務・非財務ハイライト | 12 |
| 価値創造 | 13 |
| 事業戦略 | 21 |
| 無形資産 | 43 |
| コーポレートガバナンス | 63 |
| 財務・非財務情報サマリー | 83 |
| 会社概要・株式情報 | 86 |

社史・変遷

1980年～1990年代

- 1980年 鉄鋼連続鑄造用電融ジルコニアの本格販売を開始
- 1981年 ファインセラミックス用ジルコニアの販売を開始
- 1983年 東京都港区に東京営業所を移転
- 1984年 ニューテックス株式会社を設立
- 1990年 自動車排ガス浄化触媒用セリア・ジルコニア複合酸化物の販売を開始
- 1993年 高知市に株式会社アイ・ディ・ユー（現：持分法非適用関連会社）を設立
- 1996年 国際規格「ISO - 9001」の認証を取得
島根県江津市に江津工場（現：江津事業所）を新設

2000年～現在

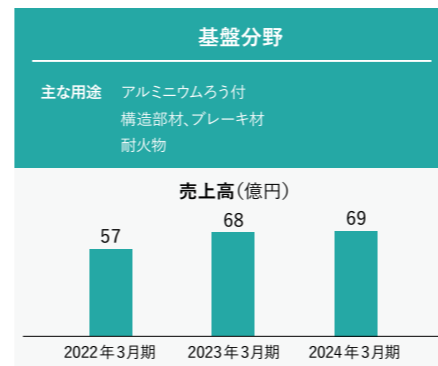
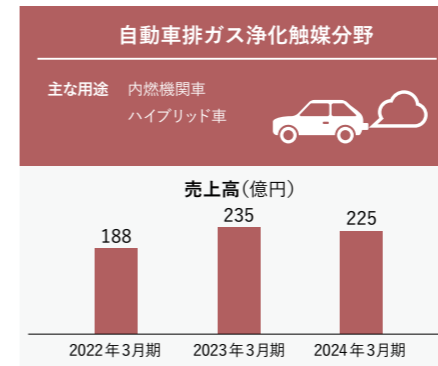
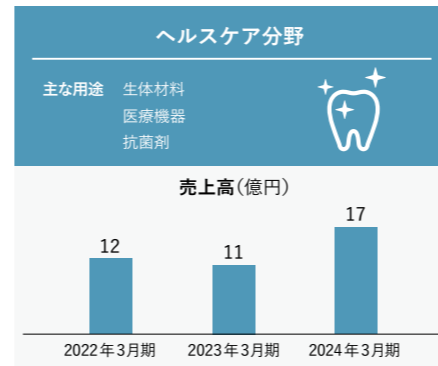
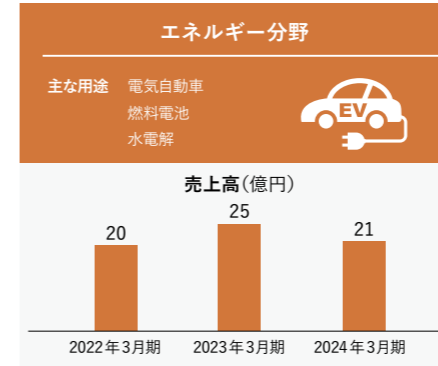
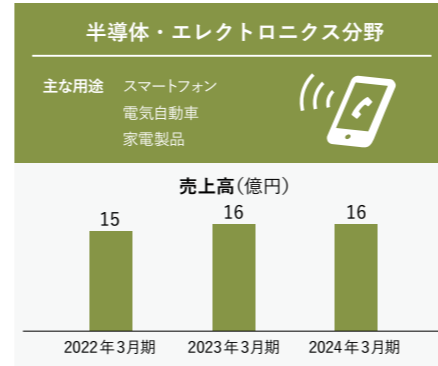
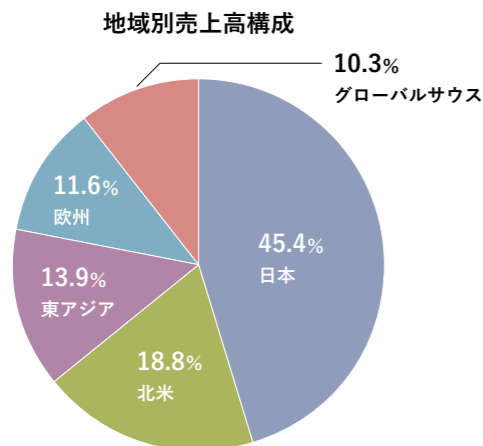
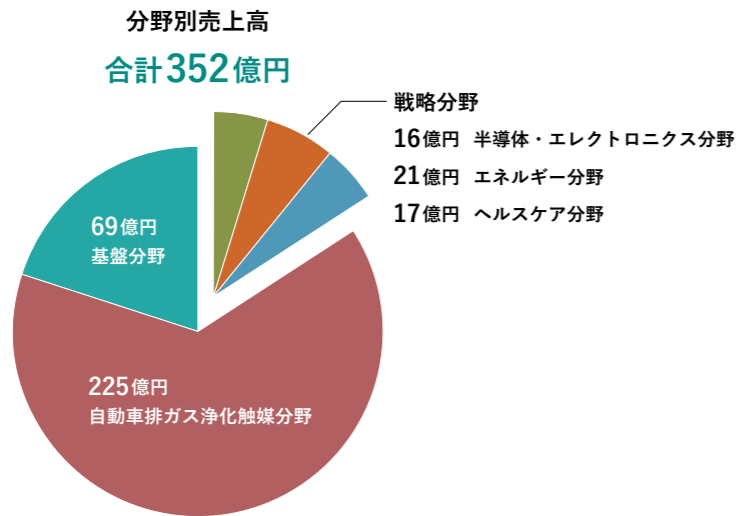
- 2001年 「ISO - 14001」の認証を取得
- 2002年 大阪市中央区に大阪営業所を移転
ニューテックス株式会社を吸収合併
- 2004年 東京証券取引所市場第二部に株式を上場
- 2006年 福井市に福井工場（現：福井事業所）を新設
- 2012年 ベトナム社会主義共和国バリアンタウ省にVIETNAM RARE ELEMENTS CHEMICAL JOINT STOCK COMPANY(現：連結子会社)を設立
- 2013年 中華人民共和国上海市に穂華（上海）貿易有限公司（現：迪凱凱（上海）材料貿易有限公司）（現：連結子会社）を設立

- 2014年 中華人民共和国山東省に山東広垠迪凱凱新材料有限公司、山東広垠迪凱凱環保科技有限公司（現：持分法適用関連会社）を設立
- 2017年 DKK ロジスティクス株式会社（現：連結子会社）を設立
- 2018年 タイ王国バンコクに子会社DKK Thai Materials Trading Co., Ltd.（現：連結子会社）を設立
東京証券取引所市場第一部に指定
- 2019年 大阪市中央区に本社を移転
アメリカ合衆国ミシガン州にDKK America Materials, Inc.（現：連結子会社）を設立
- 2021年 東京都千代田区に東京営業所を移転
- 2022年 東京証券取引所プライム市場へ移行
中期経営計画『DK-One Next』スタート
- 2023年 大阪市住之江区に研究開発センターを新設

Index

| | |
|---------------|----|
| DKKを知る | 3 |
| DKKとは | 4 |
| 経営理念 | 8 |
| 社史・変遷 | 9 |
| 事業概況 | 11 |
| 財務・非財務ハイライト | 12 |
| 価値創造 | 13 |
| 事業戦略 | 21 |
| 無形資産 | 43 |
| コーポレートガバナンス | 63 |
| 財務・非財務情報サマリー | 83 |
| 会社概要・株式情報 | 86 |

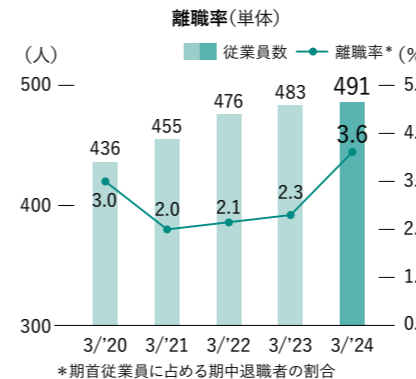
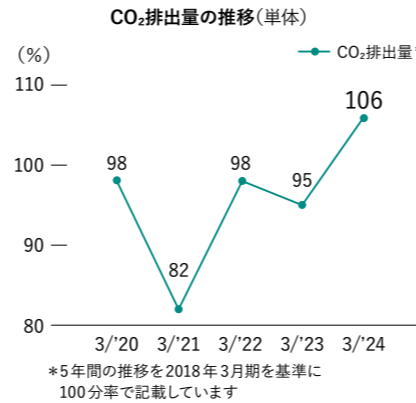
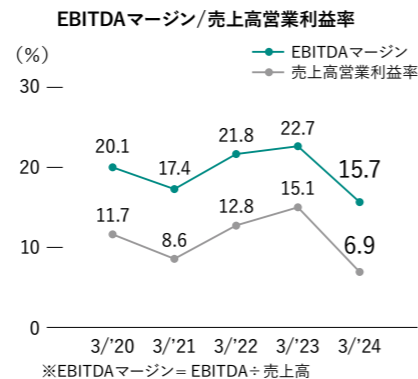
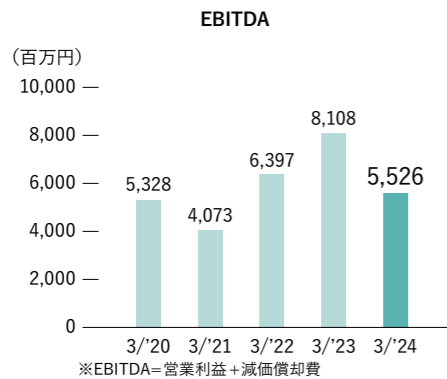
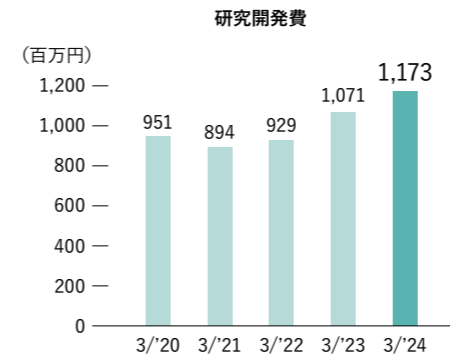
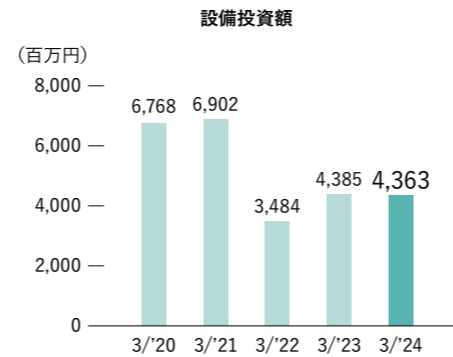
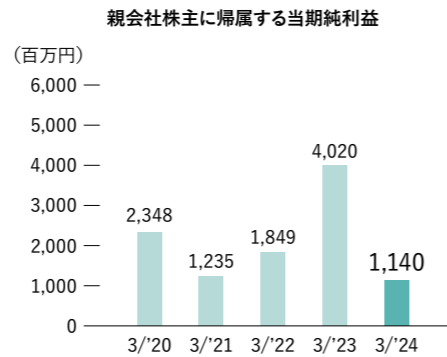
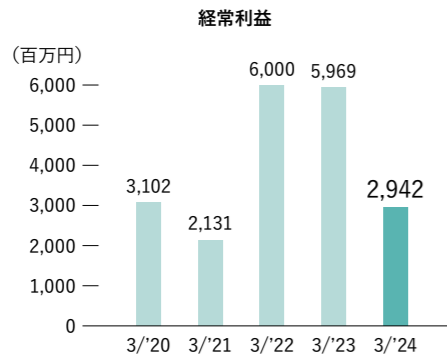
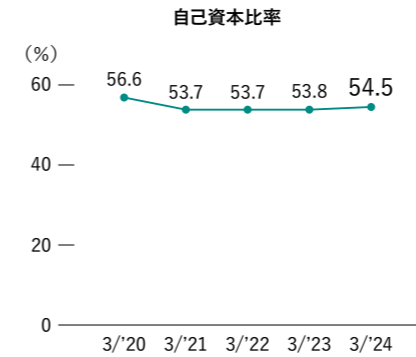
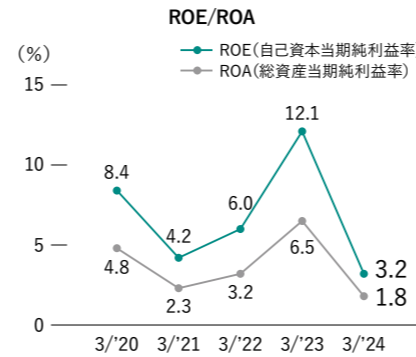
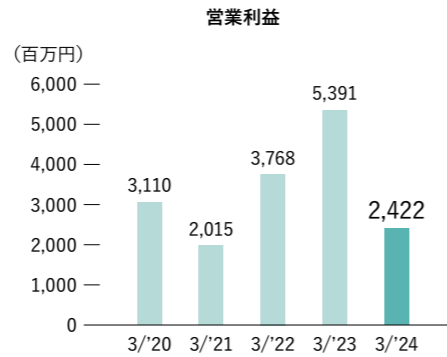
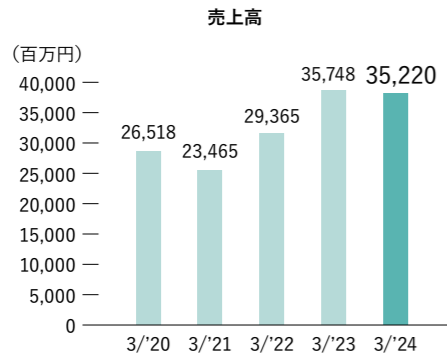
事業概況



Index

| | |
|--------------|----|
| DKKを知る | 3 |
| DKKとは | 4 |
| 経営理念 | 8 |
| 社史・変遷 | 9 |
| 事業概況 | 11 |
| 財務・非財務ハイライト | 12 |
| 価値創造 | 13 |
| 事業戦略 | 21 |
| 無形資産 | 43 |
| コーポレートガバナンス | 63 |
| 財務・非財務情報サマリー | 83 |
| 会社概要・株式情報 | 86 |

財務・非財務ハイライト



Index

| | |
|--------------|----|
| DKKを知る | 3 |
| DKKとは | 4 |
| 経営理念 | 8 |
| 社史・変遷 | 9 |
| 事業概況 | 11 |
| 財務・非財務ハイライト | 12 |
| 価値創造 | 13 |
| 事業戦略 | 21 |
| 無形資産 | 43 |
| コーポレートガバナンス | 63 |
| 財務・非財務情報サマリー | 83 |
| 会社概要・株式情報 | 86 |

Index

| | |
|------------------|----|
| DKKを知る | 3 |
| 価値創造 | 13 |
| トップメッセージ | 14 |
| 価値創造プロセス | 19 |
| ステークホルダーエンゲージメント | 20 |
| 事業戦略 | 21 |
| 無形資産 | 43 |
| コーポレートガバナンス | 63 |
| 財務・非財務情報サマリー | 83 |
| 会社概要・株式情報 | 86 |

2

価値創造

VALUE CREATION

トップメッセージ

14

稀な元素とともに、「100年企業」へ

代表取締役社長執行役員

國部 洋

キゲンソのありたい姿

キゲンソは『稀な元素とともに、「100年企業」へ』というビジョンの下、10年間の中期経営計画『DK-One Next』を推進しており、現在3年目を迎えています。最終年度のありたい姿は、「価値ある人生」を送る従業員の手により、常に新製品・新事業＝「価値あるもの」が生み出され、特定分野の動向や少々の環境変化に左右されることなく成長を続ける基盤が固まっている状態です。そのために、私が最も力を注ぐことは、より高いレベルの「価値ある職場」を創り上げることです。まさにキゲンソの経営理念の実践に他なりません。

多くの方にとって、ジルコニウムという元素は耳慣れないものだと思います。しかしながら、あらゆる産業および分野で活躍しており、まだまだその可能性は広がり続けています。私自身、ジルコニウムに巡り合えたことをとても嬉しく思いますし、本当に面白い元素だといつもワクワクしています。創業者がジルコニウムに着目してくれたこと、またその可能性を諸先輩方のたゆまぬ努力で開花させてくれた

ことに対し、感謝以外の言葉が見つかりません。

ジルコニウムは、時代背景に応じた社会課題の解決に幅広く貢献してきた魅力ある元素です。キゲンソはそのジルコニウム化合物の世界トップメーカーです。ニッチな市場であるが故に総合化学メーカーが全方位で参入してこなかったこと、素材メーカーとしてあらゆる産業に関与できたこと、お客さまの要望に真摯に応え続けてノウハウが豊富に蓄積できたこと、これらの結果、ジルコニウム化合物メーカーの中で非常に恵まれた唯一無二の存在になりました。しかしながら、そのポジションをより強固にする努力を怠っていません。

次に、キゲンソの強みは、同一製造ラインで複数分野の製品を作り分ける生産技術を保有していることです。目まぐるしく進度が変化するEV化過程にある現代においても、この製造資本を有効に活用し、生産品種のポートフォリオを柔軟に変更することで投資の効率化を図り、「戦略分野」と「自動車排ガス浄化触媒分野」という、事業の“成長性と安定性”を両立しています。

さらに、もう一つの強みは、「人」を大切にする風土で



Index

| | |
|------------------|----|
| DKKを知る | 3 |
| 価値創造 | 13 |
| トップメッセージ | 14 |
| 価値創造プロセス | 19 |
| ステークホルダーエンゲージメント | 20 |
| 事業戦略 | 21 |
| 無形資産 | 43 |
| コーポレートガバナンス | 63 |
| 財務・非財務情報サマリー | 83 |
| 会社概要・株式情報 | 86 |

トップメッセージ

15

す。キゲンソは設立以来、世に「価値あるもの」を供給するのは、何をおいても「人」とあるという信念が受け継がれています。それを支えるコミュニケーションの機会として、誕生会、家族も交えた周年行事、クラブ活動など交流の場を積極的に提供しています。この良き風土も、容易に他社に真似されないものだと自負しています。

一方で、企業としての成長を遂げる中で、お客さまからのご要望も高度化・多様化し、いつしか目先の業務に追われるようになった結果、組織のチカラを高める取り組みの優先順位が低くなってしまい、ノウハウの属人化、組織の硬直化など、負の側面も増大しました。ジルコニウムという魅力的な元素に恵まれていながら、また良い風土を持ち合わせていながら、それらを持続的な成長の糧にできていない仕組みに課題があります。

だからこそ今、従業員のチカラを掛け合わせ1+1が3以上になる、持続可能な仕組みを備えた、より高いレベルの「価値ある職場」を創り上げる必要があります。これは、「100年企業」に向けた基盤固めそのものであると認識しています。

『DK-One Next』は、私が常務在任中に手掛けた思い入れの深い中期経営計画です。新しく中期経営計画を策定するに当たり、まず、経営理念の解釈を見直し、「価値ある職場」の解釈に、「チャレンジ精神」、「多様な働き方や価値観を尊重する」という文言を加えました。なぜならば、「誰も手をつけていないからこそ、我々がやる」という創業者の「チャレンジ精神」から始まったキゲンソが、これ

から迎える大きな環境変化を乗り越えて成長し続けるためには、目先の失敗を恐れない「チャレンジ精神」と「多様性も受け容れる職場づくり」が重要となるからです。また、策定の過程においてもこれらを実践することが大切と考え、次世代のキゲンソを担う課長クラスで編成した多様性のある策定チームで議論を重ね、トップダウンではない、中期経営計画を作り上げました。

『DK-One Next』では、組織構造および制度の変革を着実に進展させています。まず、組織全体の意識が変われば行動が変わると考え、『DK-One Next』の初年度には、役職員に大切にしてほしい7つのことをまとめた「キゲンソWay」を策定し、グループ共通の価値観として浸透を図っています。私自身、国内外の拠点における従業員との対話を通して、役職員の中で7つのことが意識される場面が増えてきていると実感しています。

現在取り組んでいること

「100年企業」への基盤を固めるためのマテリアリティは明確です。我々はそれを「6つの柱」と呼び、執行役員がそれぞれのマテリアリティに責任を持ち、『DK-One Next』の達成を目指し施策を展開しています。ここでは、とりわけ「新規事業の創出」と「サステナビリティへの取り組み」に対する私の想いをお伝えします。

まず、「新規事業の創出」についてです。キゲンソは自動車排ガス浄化触媒分野、つまり内燃機関搭載車に売上



高の6割以上を依存しています。今年の1月、トヨタ自動車の豊田章男会長は、「エンジンにはまだ果たすべき役割がある、一緒にエンジンをつくり続けましょう」と内燃機関に関わる会社にとって非常に勇気づけられる、強烈なメッセージを発信されました。このメッセージにある通り、内燃機関そのものが悪というわけではありませんし、内燃機関が完全になくなることはないでしょう。キゲンソは、これまで関係を築いてきた当該分野の全てのお客さまとしっかりコミュニケーションを取り、燃料転換やエネルギー効率の向上、ライフサイクル全体での温室効果ガス排出量削減などの課題と向き合い、新たな価値を提供します。一方で、自動運転との相性を考えると、一時的に踊り場にある自動車の電動化は、近い将来再び加速すると考える方が素直です。何より、キゲンソのビジネスモデルでは、新製品・新用途の採用から、社会実装まで一定の期間を要します。だからこそ、新事業の創出は、

Index

| | |
|------------------|----|
| DKKを知る | 3 |
| 価値創造 | 13 |
| トップメッセージ | 14 |
| 価値創造プロセス | 19 |
| ステークホルダーエンゲージメント | 20 |
| 事業戦略 | 21 |
| 無形資産 | 43 |
| コーポレートガバナンス | 63 |
| 財務・非財務情報サマリー | 83 |
| 会社概要・株式情報 | 86 |

トップメッセージ

着実に推進していくべき最優先事項と考えています。前段で触れた通り、ジルコニウムの新たな用途は今もなお増え続けています。とりわけ、戦略分野に位置付けた著しい成長が期待される用途には、リソースを重点的に投下していきます。加えて、バリューチェーン全体を俯瞰し、他社との協業も視野に入れながら、早期に事業化する取り組みを始めています。また、これらの取り組みをタイムリーに発信できる体制づくりも進めています。

さらに、世界的に事業環境の変化が加速する今日、受け身の姿勢ではジルコニウム化合物の市場拡大の波に乗り遅れます。キゲンソは中国・タイ・米国の販売拠点を積極的に活用し、それぞれの地域に根差した産業のニーズを汲み取り、新規事業の創出および事業拡大につなげていきます。すでに米国では半導体分野で大きな成果が出ていますし、著しい経済発展を遂げるグローバルサウスの主要拠点としてタイにも期待しています。



続いて、「サステナビリティへの取り組み」を取り上げます。企業は社会の公器であり、サステナビリティへの取り組みは必要不可欠です。しかしながら、義務としてサステナビリティに組み込み、やむなくそのコストを払うのでは芸がありません。カーボンニュートラルに向けて大きな環境変化に立ち向かい、またジルコニウムという天然資源の持続可能な利用に並々ならぬ強い想いをもち、長年リソースを投じてきたキゲンソだからこそ、サステナビリティ経営を推進し、世の中に新しい価値を提供できると信じています。

「100年企業」になるために欠かせないベトナム事業

ジルコニウムの原鉱石は、豪州、南アフリカ、米国、ブラジルなど世界の至る所に埋蔵されており、その埋蔵量は金属元素で15位とそれほど希少なものではありません。しかしながら、従前は、高機能材料の原料となるオキシ塩化ジルコニウムに至る精製工程のほぼ100%が中国一国に集中していました。一方で、中国のオキシ塩化ジルコニウムサプライヤーは、持ち前のフットワークの軽さで事業を垂直統合し、川下の高機能材料の供給を開始していました。つまり、キゲンソは競合企業に最重要原料を依存しているということになります。このような事業環境が長く継続すると、安定調達と収益性の両面で成長の妨げとなりかねません。2010年にレアアース危機に直面し、当時資

材部長在任中の私は、特定の国がサプライチェーンをコントロールすることの恐ろしさを身をもって実感しました。その2年後の2012年、キゲンソはベトナムにおいて原鉱石からオキシ塩化ジルコニウムを生産・供給する事業の立ち上げに踏み切りました。

薬品並びにエネルギーの効率的な利用や、厳格な廃棄物処理などを追及した結果、身の丈に見合わない規模に投資が膨らみました。また、原鉱石の安定かつ安価調達を実現するために鉱石採掘権の保有を計画している企業グループへの出資を進めましたが、結果として当初の目論見を果たせないまま、多額の減損処理を余儀なくされ、今もなお債権回収を継続しています。さらには、2023年8月に念願であったフルスケールの新工場でオキシ塩化ジルコニウムの生産を開始しましたが、連続生産を進める中で、いくつかの設備上の問題点が発現し、現在、問題点の解消に向けた検証と対策のため、設備稼働率を下げている状態です。

しかしながら、オキシ塩化ジルコニウムの生産は、キゲンソの強みに磨きをかけ、希な元素＝ジルコニウムとともに「100年企業」となるために必要不可欠な機能です。だからこそ、我々自身が強い意志をもって障壁を乗り越え、この事業を成功させなければなりません。もちろん、投資に対して低収益となっている状態をいつまでも継続させるつもりはありません。資源、薬品、エネルギーは元より、廃棄物中の有価元素さえ余すことなく有効活用します。さらには、従来の機能価値に加え、本事業が創造する環境価

Index

| | |
|------------------|----|
| DKKを知る | 3 |
| 価値創造 | 13 |
| トップメッセージ | 14 |
| 価値創造プロセス | 19 |
| ステークホルダーエンゲージメント | 20 |
| 事業戦略 | 21 |
| 無形資産 | 43 |
| コーポレートガバナンス | 63 |
| 財務・非財務情報サマリー | 83 |
| 会社概要・株式情報 | 86 |

トップメッセージ

値や社会価値を適切に評価いただける様、付加価値の向上にも取り組みます。長期的な観点において、これらの取り組みは、資金の外部流出を抑制するだけでなく、川上分野の強化とサステナビリティを同時に実現することでキゲンソの事業基盤をより強固なものにします。

経済安全保障の重要性が益々高まる中、中国以外の地域でオキシ塩化ジルコニウムを大規模に生産する唯一の事業体であるキゲンソに対して、国内外のお客さまのみならず、政府機関からも高い関心が寄せられています。その一例として、ベトナム事業は2019年に株式会社国際協力銀行より「海外展開支援出資ファシリティ」の一環として出資を受けています。世の中に「価値あるもの」を供給し続けるために、グループを挙げてベトナム事業の早期フル稼働と収益化に取り組みます。

2024年3月期を振り返って

「100年企業」を目指すために、その原資となる足元の収益も大切です。しかしながら、2024年3月期は非常に厳しい振るわない結果となりました。収益変動の要因としては、原料と為替の相場変動によるところが大きく、これら要因は、ベトナム事業の安定稼働による原料価格変動の抑制と、為替ヘッジの効果により、今後解消に向かうと認識しています。

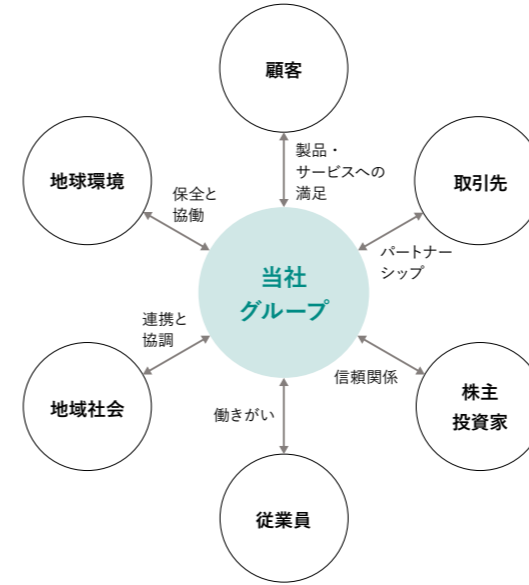
当初見込んでいた利益計画を達成できなかった主な要因は、販売数量の未達です。2023年夏以降、自動車生産

の順調な伸びに牽引され、自動車排ガス浄化触媒分野の売上高が伸長しましたが、2024年初頭から一部顧客の品質を重視した生産体制へのシフトに伴い、需要急減に見舞われました。加えて、自動車の電動化による需要拡大を見込んでいた二次電池材料は、欧米市場の電動化減速による影響を受け、戦略分野の計画未達の最大の要因となりました。一方で、半導体分野やヘルスケア分野などでは、大きな伸びを示すなど、これまでの活動の成果も着実に表れています。

バランスシートに目を移すと、前段でお伝えしたベトナムの新工場に加え、技術立社としてなくてはならない研究開発センターの新設により固定資産が増加しています。また、海外からの資源調達、同一ラインでの多品種生産、海外拠点での在庫販売、これらキゲンソのビジネスモデルからすると一定の棚卸資産の保有は避けられません。これらの結果、資産効率が低下しています。しかしながら、加重平均資本コスト(WACC)を超える投下資本利益率(ROIC)を安定して計上するため、引き続き棚卸資産の縮減に知恵を絞っていきます。

「100年企業」への決意

冒頭にキゲンソは恵まれたポジションにいるとの自己認識をお示しました。しかしながら、その優位性を株価に反映させることができていません。その要因は、内燃機関搭載車の減少懸念、原料価格の変動に伴う収益変動、



当社グループを取り巻くステークホルダー

大規模投資による資産効率の低下と考えています。また、BtoBビジネス故にお客さまと取り組んでいる案件の具体例をお示しすることが難しく、成長性をご理解いただきにくいことも一因と感じています。そこで、本統合報告書において、キゲンソがどのような強みを持ち、どのような方向に進もうとしているのか、できる限り分かりやすくお示したつもりです。これにより、キゲンソへの理解が進むことを期待しています。その上で、取り組み内容をタイムリーに発信するとともに、今後も統合報告書の内容を充実させることで、キゲンソに関係されている全てのス

Index

| | |
|------------------|----|
| DKKを知る | 3 |
| 価値創造 | 13 |
| トップメッセージ | 14 |
| 価値創造プロセス | 19 |
| ステークホルダーエンゲージメント | 20 |
| 事業戦略 | 21 |
| 無形資産 | 43 |
| コーポレートガバナンス | 63 |
| 財務・非財務情報サマリー | 83 |
| 会社概要・株式情報 | 86 |

トップメッセージ

18

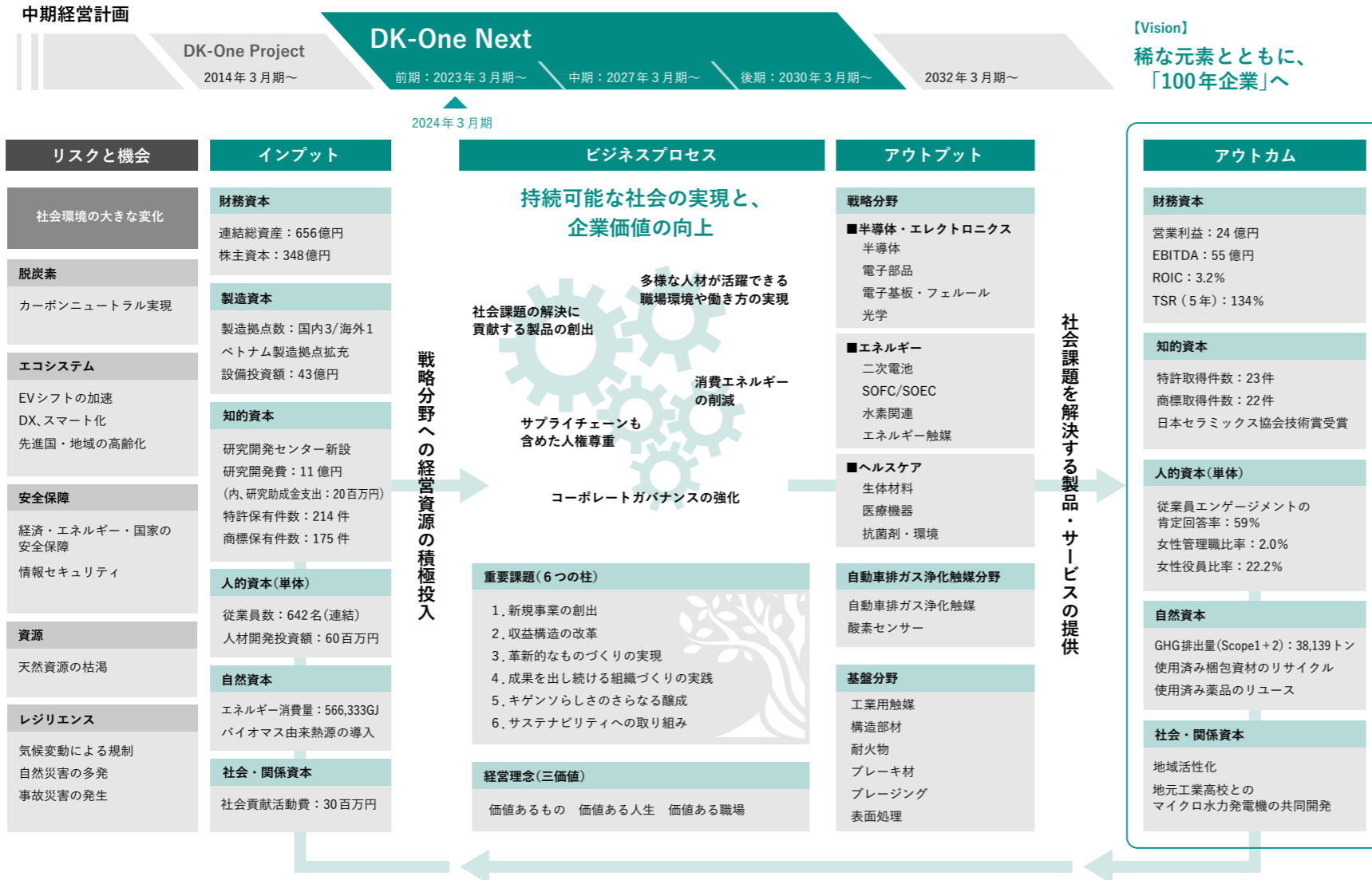
ステークホルダーの皆さまにキゲンソが世の中に無くてはならない存在であることを認めていただけると確信しています。「100年企業」の基盤を固めたキゲンソの活躍をご期待いただけますと幸いです。引き続きご支援を賜りますようお願い申し上げます。

Index

| | |
|------------------|----|
| DKKを知る | 3 |
| 価値創造 | 13 |
| トップメッセージ | 14 |
| 価値創造プロセス | 19 |
| ステークホルダーエンゲージメント | 20 |
| 事業戦略 | 21 |
| 無形資産 | 43 |
| コーポレートガバナンス | 63 |
| 財務・非財務情報サマリー | 83 |
| 会社概要・株式情報 | 86 |

価値創造プロセス

環境に優しく快適な社会の実現に向け、稀な元素「ジルコニウム」で社会課題を解決する製品・サービスを提供し続けることが、当社グループの価値創造であると考えています。中期経営計画『DK-One Next』の推進により、戦略分野へ経営資源を積極投入するなど、ステークホルダーの皆さまとの価値共創を通して、持続可能な社会の実現とさらなる企業価値の向上を目指します。



Index

| | |
|------------------|----|
| DKKを知る | 3 |
| 価値創造 | 13 |
| トップメッセージ | 14 |
| 価値創造プロセス | 19 |
| ステークホルダーエンゲージメント | 20 |
| 事業戦略 | 21 |
| 無形資産 | 43 |
| コーポレートガバナンス | 63 |
| 財務・非財務情報サマリー | 83 |
| 会社概要・株式情報 | 86 |

ステークホルダーエンゲージメント

当社グループは、顧客、取引先、株主・投資家、従業員、地域社会、地球環境といった全ステークホルダーとの対話、また、皆さまへの開示情報の充実が大切であると考えています。対話で得た貴重なご意見は真摯に受け止め、経営や事業活動に反映することでステークホルダーの皆さまとの価値共創を目指しています。

| | ステークホルダーとの関わり | 主な責任 | 手段 | 担当部門 |
|--------------------|---|--|--|---|
| 顧客 | 当社グループは、お客さまのご要望に真摯に応え続け、未知なる元素の謎を解き明かし、新たな特性を発見することで、お客さまとの長期的な信頼関係の構築に努めています。 | 価値ある製品の提供／確実な製品の供給／適切な製品情報の提供／お客さまへの適切な対応／技術の探求 | 営業活動／ウェブサイト／展示会・イベント／共同開発／品質保証／顧客満足度アンケート | <ul style="list-style-type: none"> ・営業部 ・SCMセンター ・技術部 ・生産技術部 ・品質保証部 ・サステナビリティ推進部 |
| 取引先 | 当社グループは、全ての取引先と公平・公正で国内外無差別の自由な競争による取引を通じて、より良きパートナーシップを築き、相互理解を深め、協力関係の維持向上に努めています。 | パートナーシップの構築／法令・社会規範の遵守／公平・公正な取引／人権の尊重／環境負荷の低減／企業秘密の管理／責任ある鉱物調達への対応／腐敗防止、不適切な利益供与および受領の禁止 | パートナーシップ構築宣言／調達活動／調達ガイドライン／品質改善並びに環境保全のサポート／環境情報の共有／説明会／現場監査／アンケート | <ul style="list-style-type: none"> ・資材部 ・SCMセンター ・生産技術部 ・各事業所 ・環境安全推進室 ・サステナビリティ推進部 |
| 株主・投資家・証券アナリスト・債権者 | 当社グループは、新たな事業を創出し続けるとともに、「100年企業」の基盤を作ることで、大きな事業環境の変化を乗り越え、永続的に成長を続ける企業を目指します。利益配分についての考え方は、将来の事業展開と経営体質の強化のために必要な内部留保を確保しつつ、安定した配当を継続していくことを基本方針としています。業績と戦略分野への投資推進などを総合的に勘案しながら配当性向30%を基本とし、積極的に利益還元を行います。 | 適時適正な情報開示／適切な利益配分／企業価値の維持・向上／建設的な対話／株主・投資家視点の経営への反映 | 株主総会／会社説明会／決算説明会／機関投資家との個別面談／統合報告書／事業報告書／ウェブサイト | <ul style="list-style-type: none"> ・総務人事部（広報/SR） ・経営企画部（IR） ・サステナビリティ推進部 ・財務経理部 |
| 従業員 | 当社グループは、社会の発展に寄与する価値ある製品を開発し、提供するためには、働く社員が価値ある人生を送ること、そのためには価値ある職場づくりを目指すことを経営理念に掲げています。社員が職場で生き活きと働き、自らの成長を実感しながら仕事に取り組むことが価値ある人生につながると考えており、そのための環境整備や取り組みを行っています。 | キャリア形成／公正な評価、処遇／人材の積極活用／人権、多様性の尊重／多様な働き方の支援／労働安全衛生と健康への配慮 | 学業またはリスクリングとの両立支援／役員との対話会／個人面談／社内報・社内ポータルサイト／経営トップによる現場巡視／内部通報制度／誕生会／周年行事／社員向け研修／従業員エンゲージメント／衛生講話会／クラブ活動 | <ul style="list-style-type: none"> ・総務人事部（総務/人事） ・環境安全推進室 ・サステナビリティ推進部 |
| 地域社会・政府機関・業界団体 | 当社グループは、企業市民として積極的に社会貢献活動に参加し、社会の発展に寄与します。また、地域社会への協力、ボランティア活動などの社会貢献活動を大切にし、企業市民としての役割を果たします。 | 文化や慣習の尊重／社会・経済への貢献／事業所での事故・災害の防止 | 地域行政などとの対話／ボランティア活動／社会科学習支援・工場見学／近隣企業との情報交換会／自治体・地域団体のイベントへの参加および協賛 | <ul style="list-style-type: none"> ・各事業所 ・総務人事部（総務/広報） ・環境安全推進室 ・サステナビリティ推進部 |
| 地球環境・NGO/NPO | 当社グループは、地球の温暖化、有害化学物質による汚染、天然資源の枯渇などの地球環境を取り巻くさまざまな問題を深く受け止め、事業活動から生じる環境負荷の低減に継続的に取り組みます。さらに環境保全に寄与する製品開発に積極的に取り組み、高性能、高品質な素材を提供することにより、持続可能な社会の実現に貢献します。 | 気候変動への対応／公害対策／資源の有効活用／適切な廃棄物の処理／環境配慮型製品の提供 | 化学物質管理の徹底／適正な化学物質情報の開示／環境関連法令の遵守／資源・エネルギーの削減／環境配慮型製品の開発 | <ul style="list-style-type: none"> ・生産技術部 ・各事業所 ・技術部 ・環境安全推進室 ・サステナビリティ推進部 |

Index

| | |
|------------------|----|
| DKKを知る | 3 |
| 価値創造 | 13 |
| トップメッセージ | 14 |
| 価値創造プロセス | 19 |
| ステークホルダーエンゲージメント | 20 |
| 事業戦略 | 21 |
| 無形資産 | 43 |
| コーポレートガバナンス | 63 |
| 財務・非財務情報サマリー | 83 |
| 会社概要・株式情報 | 86 |

Index

| | |
|---------------------|-----------|
| DKKを知る | 3 |
| 価値創造 | 13 |
| 事業戦略 | 21 |
| 経営本部長メッセージ | 22 |
| 100年企業に向けて(マテリアリティ) | 25 |
| ビジョン・中期経営計画 | 28 |
| サステナビリティ方針・戦略 | 36 |
| 無形資産 | 43 |
| コーポレートガバナンス | 63 |
| 財務・非財務情報サマリー | 83 |
| 会社概要・株式情報 | 86 |

3

事業戦略

BUSINESS STRATEGY



戦略を実行し、成果を出し続ける

取締役常務執行役員 経営本部長

板橋正幸

経営本部長としての新たな責任と役割

2024年4月に経営本部長に就任し、それまでの中期および年次経営計画の策定やベトナム子会社の設立から事業確立などの経営戦略を中心とした役割に、ICTやサステナビリティなどの分野が責任範囲に加わりました。経営本部は新規事業の創出や戦略分野の売上高拡大、ベトナム事業の早期収益化や営業資産の縮減に向けた戦略立案はもちろんのこと、ICTを活用したDXの推進、従業員エンゲージメント向上やカーボンニュートラルの実現に向けたサステナビリティの推進により組織資本を強化し、企業価値を最大化する役割を担います。さらに昨今、企業経営における重要な観点が財務から非財務へと拡大しつつあり、開示情報の充実や各ステークホルダーとの対話も重要であると考えています。その点からも、経営本部機能を一体として率い、ステークホルダーの皆さまとの価値共創に貢献してまいります。

戦略実行に向けた原資の確保

当社グループは、ジルコニウムという元素を中心に、レアアース、セシウムなどの化合物を世に提供している企業です。トップメッセージに記載の通り、ジルコニウムは、本場に幅広い用途に用いられている稀な元素です。創業初期の撥水用途に始まり様々な用途に拡大し、サステナビリティ燃料を合成する触媒、固体酸化燃料電池の電解質などにも使用されています。当社グループの製品は幅広い用途に用いられていますが、足元では収益の多くを自動車排ガス浄化触媒分野から得ています。長期的に見ると、自動車市場は内燃機関搭載車から電気自動車へシフトするにつれ自動車排ガス浄化触媒分野の収益は減少するでしょう。しかしながら、電気自動車へのシフトは短期間で一気に実現するものではありません。今後、自動車排ガス浄化触媒分野の需要が大きく増加することは無いものの堅調に推移すると予想しています。また、基盤分野は、ブレーキ材、工業部品・包丁などの構造部材、鉄鋼生産用耐火煉瓦などの耐火物、アルミ配管の接合材などのロン



Index

| | |
|---------------------|----|
| DKKを知る | 3 |
| 価値創造 | 13 |
| 事業戦略 | 21 |
| 経営本部長メッセージ | 22 |
| 100年企業に向けて(マテリアリティ) | 25 |
| ビジョン・中期経営計画 | 28 |
| サステナビリティ方針・戦略 | 36 |
| 無形資産 | 43 |
| コーポレートガバナンス | 63 |
| 財務・非財務情報サマリー | 83 |
| 会社概要・株式情報 | 86 |

経営本部長メッセージ

23

グセラ製品で構成されています。品種統廃合による生産および管理の効率化、販売価格の適正化、生産拠点の集約、生産工程の効率化およびDXを活用した省人化などを実行することで競争力をつけ、自動車排ガス浄化触媒分野と基盤分野の堅調な需要を確実に取り込み、しっかりと収益を確保します。

戦略分野の売上高拡大

予見される自動車排ガス浄化触媒分野の収益減少を補完しつつ持続的な成長を遂げることを目的に、戦略分野の売上高拡大を図ります。既に成果は始始めており、Quality of Life (QOL) の向上に貢献する生体材料は売上高を伸ばしています。また、ジルコニウム化合物の粒子の大きさ、形状および表面物性を制御する技術を活用した製品は半導体製造工程に採用される可能性が高まっています。さらに、20年以上前に固体酸化燃料電池の電解質に採用されたのを皮切りに、最近ではリチウムイオン電池の正極添加剤、水電解による水素生成、サステナビリティ燃料を合成する触媒など、グリーンエネルギーに関連する用途に多くの引き合いをいただいています。これらヘルスケア、半導体およびエネルギーを含む戦略分野の開発を加速させることを目的として研究開発センターを新設し、2023年9月に稼働を開始しました。



当社グループの製造資本の特長は、同一製造ラインで複数分野の製品を作り分ける生産技術を保有することです。これは、長年にわたってノウハウを蓄積し、新たな設備投資の抑制と生産の効率化に寄与し、当社グループの利益に大きく貢献しています。しかしながら、これには既存設備を前提とした設計思想に偏って、開発を進めてしまう弊害もありました。戦略分野の拡大を図るため、この制約を緩和し、自由闊達な風土をさらに進化させ、技術者の能力を遺憾なく発揮できるように取り組みます。さらに、技術開発部門と事業部門の連携を強化、外部リソースを積極的に活用し、戦略分野の売上高を2026年3月期末に全体の約23%にあたる90億円、2032年3月期末に自動車排ガス浄化触媒分野と同等の売上高規模を目指します。

ベトナム事業の早期収益化

2000年頃に中国において、ジルコニウム化合物の中間原料であるオキシ塩化ジルコニウムが安価かつ大量に供給され始めました。当社グループは、それまでジルコニウムの原鉱石から高純度のジルコニウム化合物を生産していましたが、一部を除く製品に使用する原料を同国産のオキシ塩化ジルコニウムに切り替えました。一方で、当社グループは、自社が生産するジルコニウム化合物の主原料を特定国に頼っていることに大きなリスクを感じるようになり、2005年頃から、自然環境および作業環境に配慮したオキシ塩化ジルコニウム量産の検討を開始し、2012年ベトナム社会主義共和国に現地法人を設立しました。その後、バリアンタウ省CaiMep工業団地において、パイロットプラントにて操業を開始し、ベトナムで事業を行う課題を抽出、これら課題の解決に道筋が付いたため、2018年に同省PhuMy3工業団地で量産工場の建設を開始、2023年8月に生産活動を開始しました。連続生産を継続する中で、いくつかの設備上の問題点が発現しました。現在、問題点の解消に向けた対策を優先し、設備稼働率を下げて生産活動を行っています。対策の実施と検証を行い、2025年6月からのフル操業を計画しています。ベトナム社会主義共和国におけるオキシ塩化ジルコニウム生産は、事業継続リスクの解決策として大規模な投資を伴って開始した事業ではありますが、あらゆる産業からジルコニウム化合物の新たな供給拠点として注目されています。

Index

| | |
|---------------------|----|
| DKKを知る | 3 |
| 価値創造 | 13 |
| 事業戦略 | 21 |
| 経営本部長メッセージ | 22 |
| 100年企業に向けて(マテリアリティ) | 25 |
| ビジョン・中期経営計画 | 28 |
| サステナビリティ方針・戦略 | 36 |
| 無形資産 | 43 |
| コーポレートガバナンス | 63 |
| 財務・非財務情報サマリー | 83 |
| 会社概要・株式情報 | 86 |

経営本部長メッセージ

24

新たなブランド価値を提供することで期待に応えるべく、早期収益化を実現します。



営業資産の縮減

2024年3月に日本銀行が金融政策の転換を発表したことにより、今後の資金調達においては、長年にわたるゼロ金利政策下とは異なる考え方を取り入れた財務戦略の立案・実行が求められるようになりました。ベトナム事業と研究開発センターの新設に伴う投資により、当社グループの有利子負債は増加しています。また、お客さまの事業拠点に近い場所に製品在庫を配置し、納入リードタイムの短縮に努めた結果、顧客サービスの向上につながったものの、当社グループの棚卸資産は増加しています。これに対しては、需要予測の精度向上と物流・在庫の一元管理による製品在庫の減少、生産の効率化による仕掛品在

庫の減少に向けた施策を講じていますが、未だ十分な成果が得られていません。有利子負債の割合を低下させること、また資産を適切にコントロールすることを目的とした財務規律（2023年3月期から2026年3月期までの4カ年累計で投資キャッシュフローと配当金の合計を営業キャッシュフローとバランスさせる）を徹底し、引き続き棚卸資産の削減や有効に活用されていない資産の処分などを進め、営業資産の縮減を図ります。

成長戦略・サステナビリティ戦略

長期的には自動車排ガス浄化触媒分野の売上高が減少する見通しである中、収益力の強化と生産性の向上により戦略分野への投資を行い、特定の産業に偏らない収益構造にすることが成長戦略の基本方針です。この成長戦略を実行するに当たり、投資と利益のバランスをとるために、ROICを2026年3月期末に6.0%、2032年3月期末に10%にすることを目標としています。

サステナビリティ戦略は、人的資本への投資と従業員エンゲージメントの向上、温室効果ガスの削減並びに成長戦略を含むこれらの内容を適切に開示して企業価値を高めることだと考えています。

成長戦略を実行するのは組織であり、その組織を構成するのは「人」であることから、「人」に作用する施策を講じることが重要です。2024年3月期には給与に関する制度を改定しました。狙いは、個々の社員の多様な働き方を

認め、会社への貢献度に応じて適切に評価することです。制度改定は行いましたが、運用面での課題は多く残されています。運用のブラッシュアップを行い、社員が安心して働くことができ、自由闊達で働き甲斐のある職場環境を整えます。

また、当社グループは、クリーンエネルギーを創る、また排気ガスから大気汚染を防ぐことに効果がある素材を社会に提供しており、より良い素材を提供することで社会に貢献します。

ビジョンである『稀な元素とともに、「100年企業」へ』の「100年企業」には「2056年3月期に設立100期を迎える企業」と、「永続的に成長を続ける企業」の2つの意味を込めました。その実現に向け、人材育成を図り、多様な人材が活躍できる組織をつくり、戦略の実行により成果を出し続けていきます。

Index

| | |
|---------------------|----|
| DKKを知る | 3 |
| 価値創造 | 13 |
| 事業戦略 | 21 |
| 経営本部長メッセージ | 22 |
| 100年企業に向けて（マテリアリティ） | 25 |
| ビジョン・中期経営計画 | 28 |
| サステナビリティ方針・戦略 | 36 |
| 無形資産 | 43 |
| コーポレートガバナンス | 63 |
| 財務・非財務情報サマリー | 83 |
| 会社概要・株式情報 | 86 |

100年企業に向けて（マテリアリティ）

当社グループは、中期経営計画『DK-One Next』達成のため、「6つの柱」を「マテリアリティ」と特定し、持続可能な社会の実現と企業価値向上を目指しています。それぞれの項目に活動テーマを掲げ、指標と目標を設定しています。事業活動を通じてこれらの目標を達成することで、中期経営方針の実現と社会課題の解決に取り組みます。

当社グループの「マテリアリティ」※

当社グループは、『DK-One Next』で設定した「6つの柱」、①「新規事業の創出」、②「収益構造の改革」、③「革新的なものづくりの実現」、④「サステナビリティへの取り組み」、⑤「成果を出し続ける組織づくりの実践」、⑥「キゲンソらしさのさらなる醸成」とそれら活動テーマを含めて「マテリアリティ」と特定しました。

※「マテリアリティ」とは、「企業が自社の持続可能な発展のために、どのようなことを重要項目として取り組むか」を意味します。

「マテリアリティ」特定のプロセス

当社グループの事業継続・発展に関わる課題と「マテリアリティ」

現在の事業環境や当社グループの経営状況から、事業の継続・発展に関わる10項目の課題を挙げて「6つの柱」との関連を示しました。また公表されている「6つの柱」の小項目をベースに活動テーマを設定しました（表1）。

表1 当社グループの事業継続・発展に関わる課題と「マテリアリティ」

| 事業継続・発展に関わる課題 | 「マテリアリティ」 | |
|---|------------------|--|
| | 項目 | 活動テーマ |
| ①社会課題に貢献する新規事業の創出 ②特定分野に偏らないバランスが取れた収益構造 ③競争力を強化する知的財産の取得 | 新規事業の創出 | ・半導体・エレクトロニクス、エネルギー、ヘルスケア分野を中心にジルコニウム化合物の開発を進め、特定産業に依存しない収益基盤を構築 |
| ④収益性の維持・向上 ⑤継続した生産性向上への取り組み | 収益構造の改革 | ・組織に意識と行動の変容を促し、収益構造改革を浸透 |
| ⑥革新的な技術の創出 ⑦生産体制の省力化、省エネルギー化 | 革新的なものづくりの実現 | ・製品開発プロセスの変革 ・生産性の変革（DXなどの活用） |
| ⑧原料の持続的な安定調達 | サステナビリティへの取り組み | ・特定の国やサプライヤーに依存しない原料調達 ・新たな代替原料の調査と活用 |
| ⑨事業承継・発展のための人材育成 | 成果を出し続ける組織づくりの実践 | ・持続的な成長を支える組織構造および制度の変革 |
| ⑩成長し続けるための組織風土の醸成 | キゲンソらしさのさらなる醸成 | ・チャレンジ精神をグループ全体へ浸透 |

Index

| | |
|---------------------|----|
| DKKを知る | 3 |
| 価値創造 | 13 |
| 事業戦略 | 21 |
| 経営本部長メッセージ | 22 |
| 100年企業に向けて（マテリアリティ） | 25 |
| ビジョン・中期経営計画 | 28 |
| サステナビリティ方針・戦略 | 36 |
| 無形資産 | 43 |
| コーポレートガバナンス | 63 |
| 財務・非財務情報サマリー | 83 |
| 会社概要・株式情報 | 86 |

100年企業に向けて（マテリアリティ）

サステナビリティ課題に関わる課題とマテリアリティ

グローバル・レポートिंग・イニシアチブ（GRI）が発行している「GRIスタンダード」、社会的責任の国際規格である「ISO26000」、モルガン・スタンレー・キャピタル・インターナショナル社が発行した「MSCI ESG Research」を使用して課題項目を抽出し、サステナビリティ課題のリストを作成しました（表2）。リストに含まれる25の課題について重要性を評価（表3）し、「当社グループにとっての重要性」、「社会からみた重要性」とともに「極めて重要」と評価した課題と「6つの柱」との関連を示しました。また公表されている「6つの柱」の小項目をベースに活動テーマを設定しました（表4）。

表2 サステナビリティ課題のリストアップ

| 区分 | 課題 | 区分 | 課題 |
|----|------------------------|-------------|-----------------------------|
| 環境 | 気候変動緩和および適応 | 労働慣行 | 環境変化に適応した雇用制度および適正な処遇 |
| | 再生可能な資源の利用（水、燃料、原材料など） | | 適正な労使関係の醸成 |
| | 廃棄物の削減 | | 安全衛生の強化および健康増進 |
| | 化学物質の適正な管理 | | 職場環境の改善と保安防災 |
| | 環境汚染物質の漏洩防止 | 経営基盤強化ガバナンス | 職場における人材育成および訓練 |
| | 環境保護および生物多様性への貢献 | | 不正、腐敗の防止および公正な競争 |
| | サプライヤーの環境影響評価 | | サプライヤーの社会的評価 |
| 人権 | 基本的人権の尊重 | コミュニケーション | 経営戦略と整合した知的財産権の維持・確保 |
| | 人権デューデリジェンスの実施 | | サステナビリティ経営の推進 |
| | 労働における基本的原則の遵守および権利保護 | コミュニケーション | ステークホルダーへの社会的、環境的影響に関する情報提供 |
| | ダイバーシティの尊重および活用 | | 顧客への適正な安全情報の提供 |
| | 差別の禁止 | | 地域コミュニティへの貢献および協調関係の構築 |

表3 サステナビリティ課題の重要性評価



Index

| | |
|---------------------|----|
| DKKを知る | 3 |
| 価値創造 | 13 |
| 事業戦略 | 21 |
| 経営本部長メッセージ | 22 |
| 100年企業に向けて（マテリアリティ） | 25 |
| ビジョン・中期経営計画 | 28 |
| サステナビリティ方針・戦略 | 36 |
| 無形資産 | 43 |
| コーポレートガバナンス | 63 |
| 財務・非財務情報サマリー | 83 |
| 会社概要・株式情報 | 86 |

100年企業に向けて(マテリアリティ)

表4 重要性の高いサステナビリティ課題と「マテリアリティ」

| 重要性の高いサステナビリティ課題 | 「マテリアリティ」 | |
|--|------------------|---|
| | 項目 | 活動テーマ |
| ①気候変動緩和および適応 ②再生可能な資源の利用(水、燃料、原材料など) ③人権デューデリジェンスの実施 ④ダイバーシティの尊重および活用 ⑤サステナビリティ経営の推進 | サステナビリティへの取り組み | ・温室効果ガスの削減 ・資源の有効活用 ・人材の国際化と多様性の推進 ・人権デューデリジェンスの実施 |
| ⑥経営戦略と整合した人的資本の開発 | 成果を出し続ける組織づくりの実践 | ・持続的な成長を支える組織構造および制度の変革 |
| ⑦安全衛生の強化および健康増進 | キゲンソらしさのさらなる醸成 | ・心身ともに健康で安全な職場づくり |

「マテリアリティ」のまとめおよび指標と目標

特定した「マテリアリティ」をまとめ、それらについての指標と目標を設定しました。

| 項目 | 活動テーマ | 指標と目標 |
|------------------|---|---|
| 新規事業の創出 | ・半導体・エレクトロニクス、エネルギー、ヘルスケア分野を中心にジルコニウム化合物の開発を進め、特定産業に依存しない収益基盤を構築 | ・戦略分野の売上高73億円(2025年3月期) |
| 収益構造の改革 | ・組織に意識と行動の変容を促し、収益構造改革を浸透 | ・ROIC 6%以上 |
| 革新的なものづくりの実現 | ・製品開発プロセスの変革 ・生産性の変革(DXなどの活用) | ・生産性向上 単位時間当たりの生産量 2017年3期比20%向上 (2025年3月期) |
| サステナビリティへの取り組み | ・温室効果ガスの削減 ・特定の国やサプライヤーに依存しない原料調達 ・新たな代替原料の調査と活用 ・資源の有効活用 ・人材の国際化と多様性の推進 ・人権デューデリジェンスの実施 | ・Scope1,2のCO ₂ を20%削減(2030年3月期) ・女性管理職の比率10%(2029年3月期) ・人権デューデリジェンスの実施(2024年3月期) |
| 成果を出し続ける組織づくりの実践 | ・持続的な成長を支える組織構造および制度の変革 | ・人事諸制度の改定(2025年3月期) |
| キゲンソらしさのさらなる醸成 | ・チャレンジ精神をグループ全体へ浸透 ・心身ともに健康で安全な職場づくり | ・キゲンソWay浸透活動(2024年3月期) ・労災発生件数ゼロ |

Index

| | |
|---------------------|----|
| DKKを知る | 3 |
| 価値創造 | 13 |
| 事業戦略 | 21 |
| 経営本部長メッセージ | 22 |
| 100年企業に向けて(マテリアリティ) | 25 |
| ビジョン・中期経営計画 | 28 |
| サステナビリティ方針・戦略 | 36 |
| 無形資産 | 43 |
| コーポレートガバナンス | 63 |
| 財務・非財務情報サマリー | 83 |
| 会社概要・株式情報 | 86 |

ビジョン・中期経営計画

当社グループは創業以来、「三価値」を軸とした経営理念に基づき、ジルコニウム化合物の開発・供給を通じて、社会課題の解決に取り組んでいます。前中期経営計画『DK-One Project』では、地球環境保護への貢献を事業活動そのものの重要な使命と考え、ジルコニウムのリーディングカンパニーとして、事業基盤強化に向けた様々な戦略に取り組みました。現中期経営計画『DK-One Next』は、ビジョンの実現に向けた足掛かりとする10年間と位置付けています。中期経営方針の下、「100年企業の基盤の確立」と「事業領域と収益の拡大」への取り組みを推し進め、環境変化への適応と体質の強化を図っていきます。

環境変化を乗り越える、新たな事業の創出

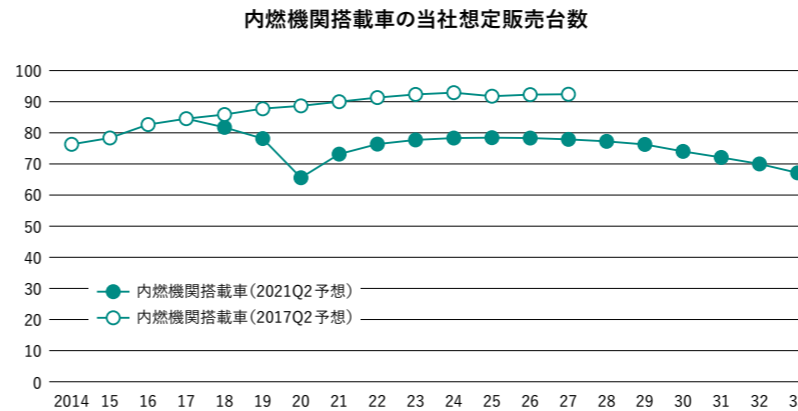
当社グループは創業以来、「三価値」を軸とした経営理念に基づき、ジルコニウム化合物の開発・供給を通じて、社会課題の解決に取り組んできました。自動車排ガス浄化触媒はその象徴的な分野です。

しかしながら、足元の自動車販売台数予測は、新型コロナウイルス感染症拡大前の予測に比べ、大きく減少しています。また、自動車業界ではカーボンニュートラルの実現に向けた取り組みを活発化させており、それに伴い、自動車の電動化が加速するなど、当社グループを取り巻く事業環境は大きく変化しています。

そのような状況の下、当社グループは、主力の自動車排ガス浄化触媒材料で成長の原資を確保しつつ、次世代の事業の柱となる分野へ、早期に経営資源を振り向けるため、2023年3月期から2032年3月期を対象とする『DK-One Next』をスタートしました。これは前中期経営計画の終了年度を1年前倒しさせた取り組みです。

| 各国のカーボンニュートラル達成目標年 | | | |
|--------------------|-----------------------------|----|-----------------------------|
| 日本 | 2050年 総理所信演説 (2020年10月) | 英国 | 2050年 長期戦略提出 (2020年12月) |
| 米国 | 2050年 バイデン氏の公約 (2020年7月) | 中国 | 2060年 国連総会一般討論 (2020年9月) |
| EU | 2050年 長期戦略提出 (2020年3月) | 韓国 | 2050年 長期戦略提出 (2020年12月) |

出典：経済産業省HPより当社加工



出典：LMCA 報告より当社試算

『DK-One Next』の策定に当たっては、経営理念のコンセプトである「価値あるもの」「価値ある人生」「価値ある職場」を再認識し、中期経営方針を「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」と決めました。

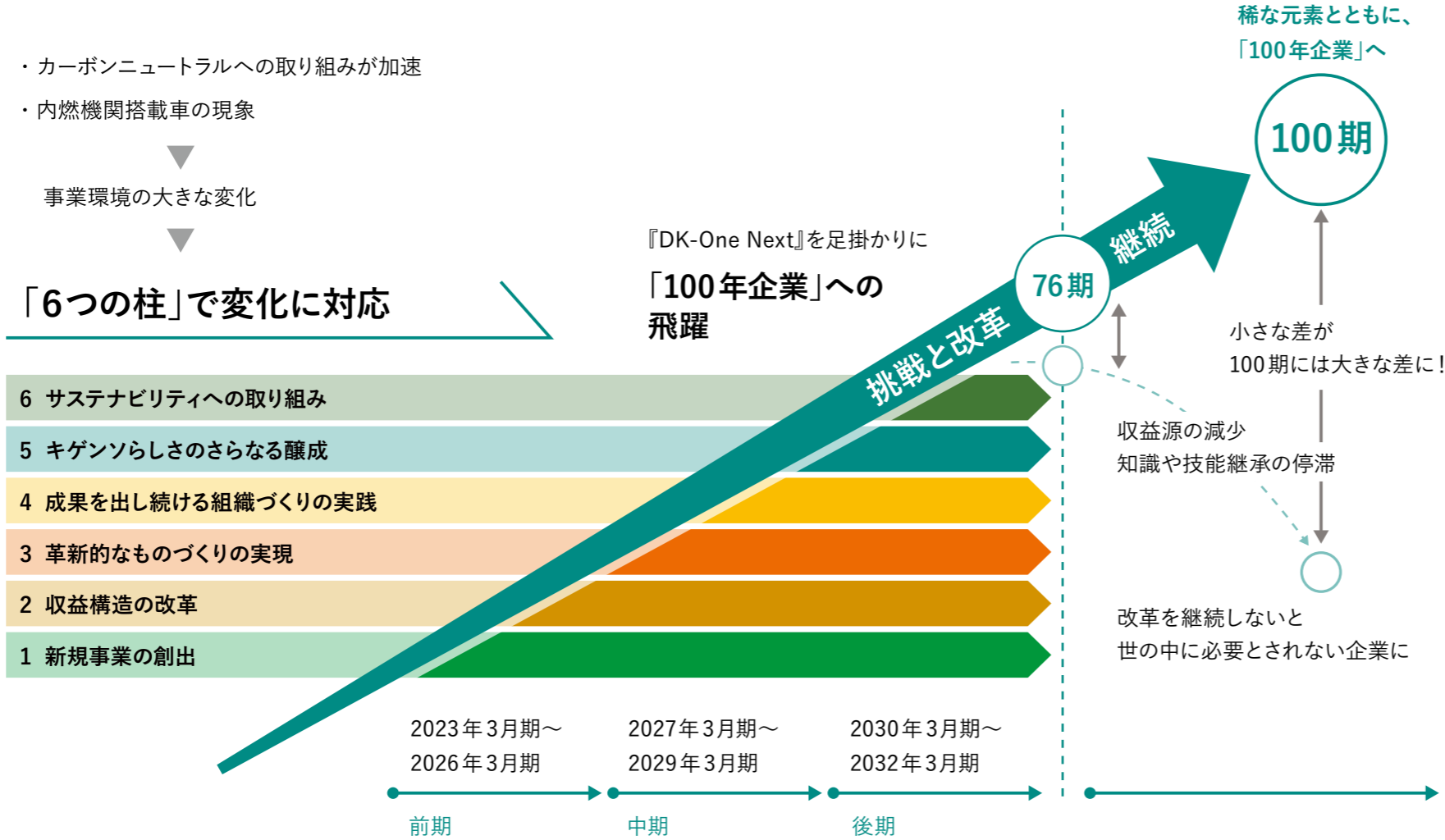
この中期経営方針の下、対象期間を前期（2023年3月期～2026年3月期）、中期（2027年3月期～2029年3月期）、後期（2030年3月期～2032年3月期）に分け、「事業領域と収益の拡大」と、「100年企業の基盤の確立」に取り組みます。

Index

| | |
|---------------------|----|
| DKKを知る | 3 |
| 価値創造 | 13 |
| 事業戦略 | 21 |
| 経営本部長メッセージ | 22 |
| 100年企業に向けて（マテリアリティ） | 25 |
| ビジョン・中期経営計画 | 28 |
| サステナビリティ方針・戦略 | 36 |
| 無形資産 | 43 |
| コーポレートガバナンス | 63 |
| 財務・非財務情報サマリー | 83 |
| 会社概要・株式情報 | 86 |

Index

| | |
|---------------------|----|
| DKKを知る | 3 |
| 価値創造 | 13 |
| 事業戦略 | 21 |
| 経営本部長メッセージ | 22 |
| 100年企業に向けて(マテリアリティ) | 25 |
| ビジョン・中期経営計画 | 28 |
| サステナビリティ方針・戦略 | 36 |
| 無形資産 | 43 |
| コーポレートガバナンス | 63 |
| 財務・非財務情報サマリー | 83 |
| 会社概要・株式情報 | 86 |



ビジョン・中期経営計画

稀な元素とともに、「100年企業」へ

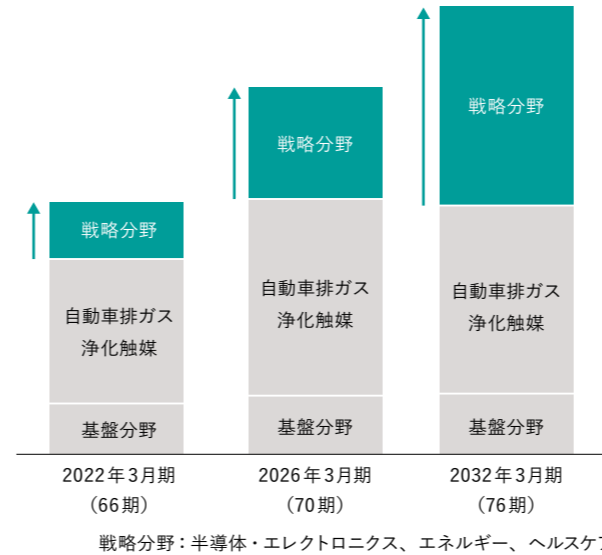
『DK-One Next』が目指すビジョン

「事業領域と収益の拡大」では、半導体・エレクトロニクス、エネルギー、ヘルスケアを戦略分野と定め、リソースを重点投入します。その上で、事業ポートフォリオにおいて、戦略分野の比率を段階的に高め、環境変化を乗り越えていく構えです。

戦略分野においては、カーボンニュートラルや省エネの拡大、DX、スマート化の進行、IoTの普及、先進国・地域での高齢化、ハイブリッド車を含む電池搭載車の増加といった項目を、メガトレンドと捉えています。こうしたメガトレンドにおいては、多様な機能性材料のニーズ創出が期待されます。

「100年企業の基盤の確立」では、「新規事業の創出」「収益構造の改革」「革新的なものづくりの実現」を含む成長戦略、「成果を出し続ける 組織づくりの実践」「キゲンソらしさのさらなる醸成」「サステナビリティへの取り組み」を含むサステナビリティ戦略を両輪に「6つの柱」を推進し、環境変化への適応と体質の強化を図っていきます。

事業ポートフォリオの推移



Index

| | |
|---------------------|----|
| DKKを知る | 3 |
| 価値創造 | 13 |
| 事業戦略 | 21 |
| 経営本部長メッセージ | 22 |
| 100年企業に向けて(マテリアリティ) | 25 |
| ビジョン・中期経営計画 | 28 |
| サステナビリティ方針・戦略 | 36 |
| 無形資産 | 43 |
| コーポレートガバナンス | 63 |
| 財務・非財務情報サマリー | 83 |
| 会社概要・株式情報 | 86 |

成長戦略とサステナビリティ戦略を両輪に「6つの柱」を推進

『DK-One Next』のコンセプト

収益構造の改革

2026年3月期までにROIC 6.0%以上の達成を目標として、組織の意識と行動の変容を促し、収益構造改革を浸透させていきます。

革新的なもののづくりの実現

製品開発のプロセスを変革することで、よりスピーディな製品の市場投入と付加価値の向上を目指します。DXなどを活用することで省人化や自動化を実現し、生産性を高めていきます。

キゲンソらしさのさらなる醸成

創業者の言葉である「誰も手をつけていないからこそ、我々がやる」というチャレンジ精神をグループ全体に浸透していきます。「キゲンソらしさ」とは、“チャレンジ精神を持つ、チャレンジするメンバーを周囲が全力で支援する、多様な働き方や価値観を尊重する”という当社グループの伝統的な風土です。



新規事業の創出

半導体・エレクトロニクス、エネルギー、ヘルスケア分野を中心に、ジルコニウム化合物の開発と市場開拓を進め、特定産業に依存しない収益基盤を構築します。

サステナビリティへの取り組み

社会課題に適応した製品・サービスを提供することは元より、温室効果ガスの削減や資源の有効活用、人材の国際化と多様化の推進など、地球環境・社会と真摯に向き合っていきます。

成果を出し続ける組織づくりの実践

持続的な成長を支える組織構造と制度の変革を進めます。社長直轄の新規事業創出チームを中心に、従来の方法にとらわれず、スピーディに収益化までを実現していきます。また、サステナビリティを統括する部署を設置し、当社グループの永続的な成長と持続可能な地球環境・社会の実現を両立していきます。

Index

| | |
|---------------------|----|
| DKKを知る | 3 |
| 価値創造 | 13 |
| 事業戦略 | 21 |
| 経営本部長メッセージ | 22 |
| 100年企業に向けて(マテリアリティ) | 25 |
| ビジョン・中期経営計画 | 28 |
| サステナビリティ方針・戦略 | 36 |
| 無形資産 | 43 |
| コーポレートガバナンス | 63 |
| 財務・非財務情報サマリー | 83 |
| 会社概要・株式情報 | 86 |

ビジョン・中期経営計画

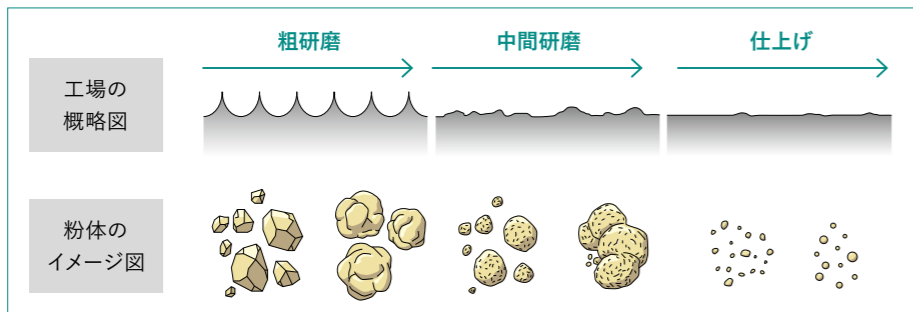
新規用途への拡販が進む、半導体材料

半導体・エレクトロニクス分野

世界の半導体市場は、成長著しい分野の一つです。また、電子部品の小型化・高性能化に伴い、半導体には、より一層の高集積化、微細化が求められています。これらを実現するために、例えば高精度な研磨による平坦化技術が不可欠となります。

当社グループは、コア技術であるジルコニウム化合物の精製・加工技術を応用し、粒子形状、大きさ、結晶構造などの物理的性質および化学的性質を持つ製品を開発しています。これら製品ラインナップから半導体分野に適した素材を提案することで、半導体製造工程内の課題にソリューションを提供します。

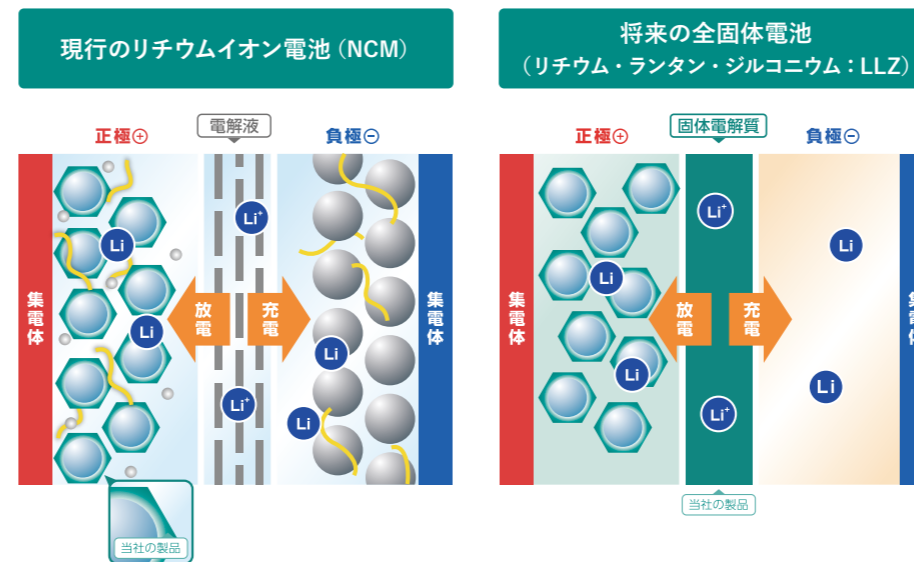
一般的な研磨への応用



EV化で需要拡大を見込む、二次電池材料

エネルギー分野

自動車の電動化は当社グループにとってポジティブな環境変化でもあります。ジルコニウム化合物は、車載リチウムイオン電池の正極添加剤として電池の安全性向上や長寿命化に貢献しています。



車載リチウムイオン電池の正極材タイプは「LFP*」と「NCM**」に二極化しつつあります。「LFP」はリチウムや鉄・リンを用いるタイプで、主に小型EVに採用され、低価格ニーズの高い東アジア市場を中心に普及しています。一方で「NCM」は、ニッケルやコバルト・マンガンを用いるタイプで、主にミドルレンジ以上の航続距離が求められるEVに採用され、欧米市場を中心に普及しています。

Index

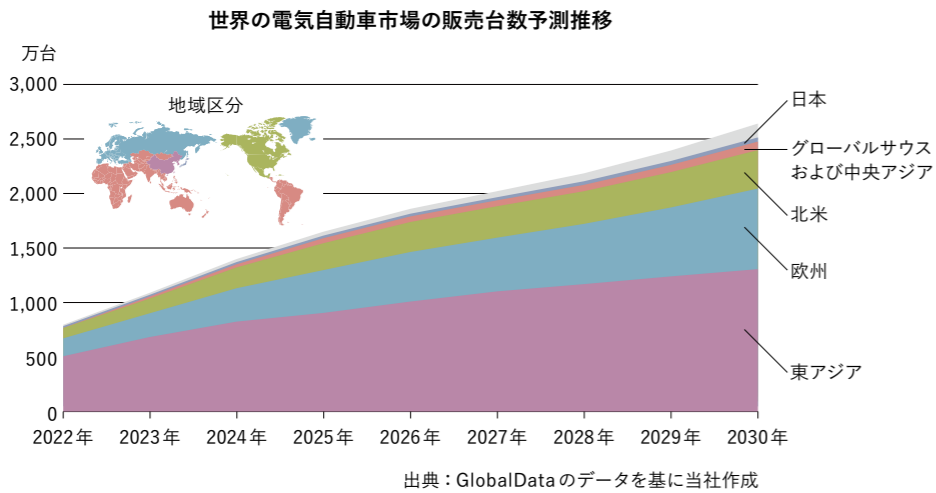
| | |
|---------------------|----|
| DKKを知る | 3 |
| 価値創造 | 13 |
| 事業戦略 | 21 |
| 経営本部長メッセージ | 22 |
| 100年企業に向けて(マテリアリティ) | 25 |
| ビジョン・中期経営計画 | 28 |
| サステナビリティ方針・戦略 | 36 |
| 無形資産 | 43 |
| コーポレートガバナンス | 63 |
| 財務・非財務情報サマリー | 83 |
| 会社概要・株式情報 | 86 |

ビジョン・中期経営計画

当社グループのジルコニウム化合物は「NCM」タイプのリチウムイオン電池に正極添加剤として採用されています。将来的に、全固体電池の普及が進むと、従来の正極添加剤用途に加え、酸化物系全固体電池の固体電解質としてジルコニウム化合物が用いられる可能性があり、大幅な需要拡大が見込まれます。

*LFP=リチウム・鉄・リンが主成分のリチウムイオン電池の正極材

**NCM=ニッケル・コバルト・マンガンが主成分のリチウムイオン電池の正極材



社会課題の解決に貢献する、生体材料

日本セラミックス協会 技術賞受賞

生体材料や医療機器、抗菌剤といったヘルスケア分野でもジルコニウム化合物は、安定した需要が見込まれています。今後、特に注目しているのはジルコニアセラミックスの活用です。ジルコニアセラミックスは、熱水や熱による劣化に強く、しなやかさも併せ持ちます。これらの特徴を活かした、歯や人工骨などの生体材料として、欧米のみならず、東アジア地域でも市場が拡大しています。ジルコニアセラミックスの歯科材料は、自然の歯に近い発色により高い審美性を示し、Quality of Life (QOL) の向上を実現します。

当社は、従来のイットリア安定化ジルコニアセラミックスと同等の強度を保ちながら約3倍の高靱性と水熱劣化耐性のある「DURAZR®-Sシリーズ」を開発し、その特性の技術革新が認められ、2023年度日本セラミック協会技術賞を受賞しました。また本製品は、産出国が限定されるレアアースを使用していないため、地政学的な供給リスクが低いことに加え、成形工程において当社従来品より約200°C低い焼結温度を実現しており、温室効果ガスの排出量低減においても貢献しています。

DURAZR®-Sシリーズ HSY-0480 (以下、当社従来品比を記載)

レアアースフリー※1

※1 Ca安定化ジルコニア産出国が限定されるレアアースを含まない

水熱劣化※3耐性UP

※3 使用環境下の熱水・熱による劣化の進みやすさ



高靱性※2 約3倍

※2 しなやかさ
構造体の小型化・薄膜化に貢献

CO₂ 排出量低減※4

※4 当社従来品より約200°C低い焼結温度を実現

Index

| | |
|---------------------|----|
| DKKを知る | 3 |
| 価値創造 | 13 |
| 事業戦略 | 21 |
| 経営本部長メッセージ | 22 |
| 100年企業に向けて(マテリアリティ) | 25 |
| ビジョン・中期経営計画 | 28 |
| サステナビリティ方針・戦略 | 36 |
| 無形資産 | 43 |
| コーポレートガバナンス | 63 |
| 財務・非財務情報サマリー | 83 |
| 会社概要・株式情報 | 86 |

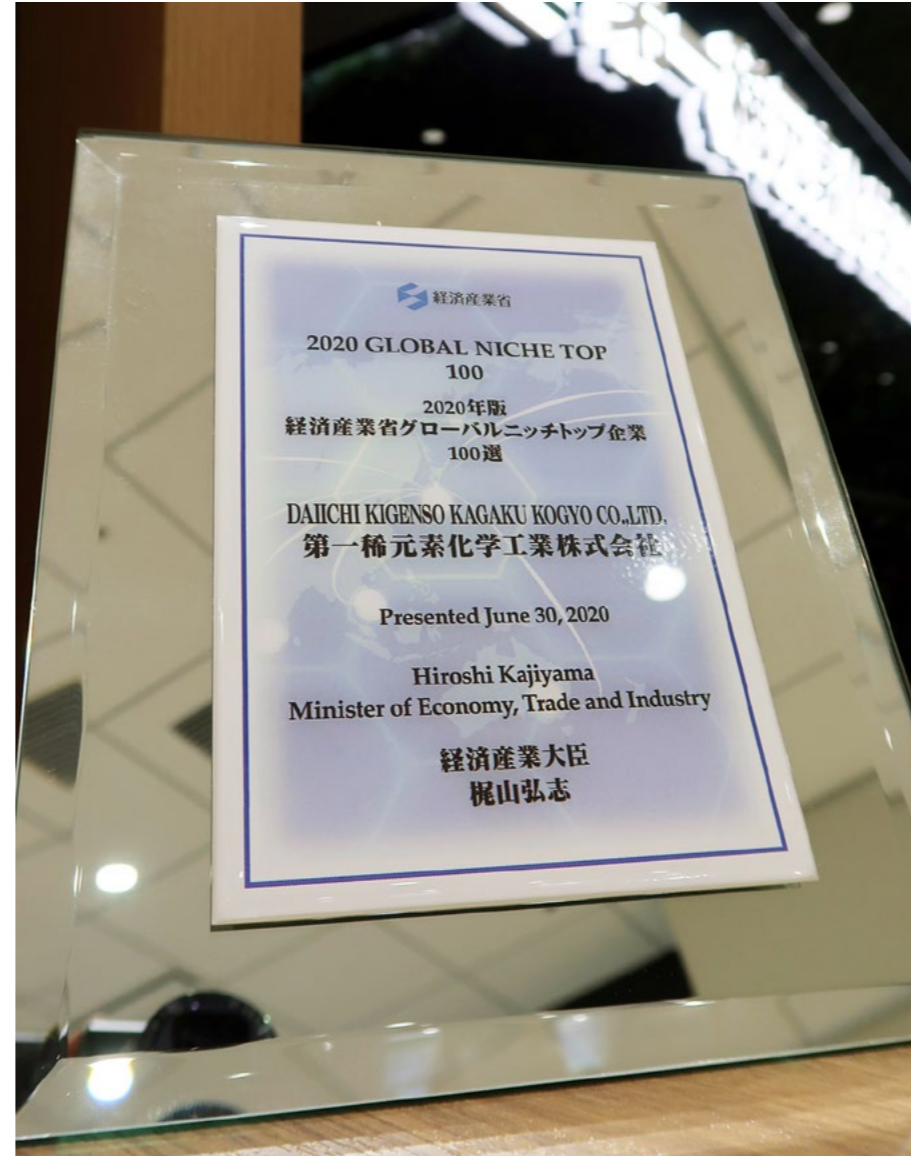
ビジョン・中期経営計画

成長の原資となる、自動車排ガス浄化触媒材料

「グローバルニッチトップ企業 100 選」受賞

現在の主力である自動車排ガス浄化触媒分野は、当社グループの連結売上高の約60%を占めています。当社グループは、同分野において約40%（当社推定）の世界トップシェアを誇り、2020年には経済産業省「グローバルニッチトップ企業100選」にも選ばれました。高い世界シェアに裏付けられるのは、コア技術をはじめとする高い技術力と年々厳しさを増す自動車排ガス規制への対応力です。

ハイブリッド車を含む内燃機関搭載車の総販売台数は、中長期的にピークアウトすると予想されていますが、とりわけ、グローバルサウス市場を中心にハイブリッド車を中核とした需要拡大がしばらく続くと見込んでいます。自動車排ガス浄化触媒分野においては、自動車排ガス規制の強化とハイブリッド車の増加を追い風にさらなるシェア拡大を目指し、成長の原資となる収益をしっかりと確保していきたいと考えています。



Index

| | |
|---------------------|----|
| DKKを知る | 3 |
| 価値創造 | 13 |
| 事業戦略 | 21 |
| 経営本部長メッセージ | 22 |
| 100年企業に向けて（マテリアリティ） | 25 |
| ビジョン・中期経営計画 | 28 |
| サステナビリティ方針・戦略 | 36 |
| 無形資産 | 43 |
| コーポレートガバナンス | 63 |
| 財務・非財務情報サマリー | 83 |
| 会社概要・株式情報 | 86 |

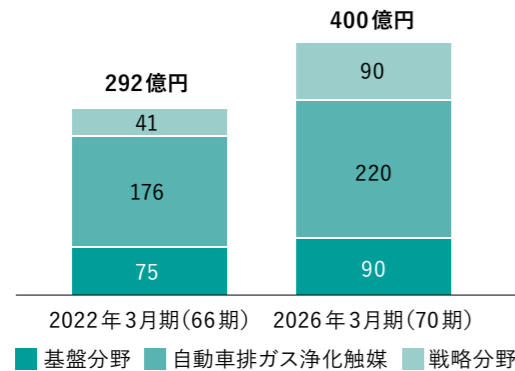
ビジョン・中期経営計画

主な経営数値・目標

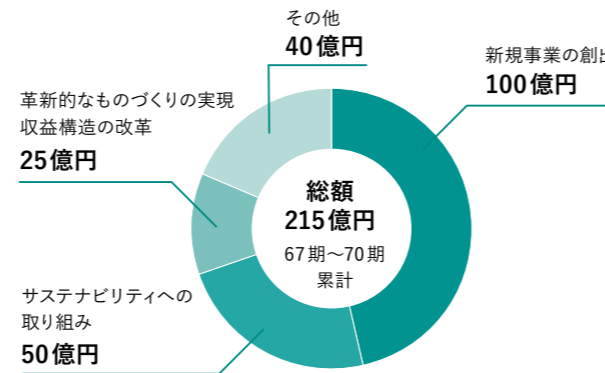
経営目標 (2021年9月時点の原料価格と為替等で算出)

| 項目 | 2022年3月期 (2021年10月時点予想) | 2026年3月期 目標 |
|--------|----------------------------|----------------|
| 売上高 | 292億円 | 400億円 |
| 営業利益 | 30億円 | 40億円 |
| EBITDA | 56億円 | 90億円 |
| ROIC | 4.9% | 6.0%以上 |

販売内訳



投資内訳



キャッシュフロー計画

4年累計の投資キャッシュフローと配当金の合計を営業キャッシュフロー以内とする

株主還元方針

将来の事業展開と経営体質の強化のために必要な内部留保を確保しつつ、安定した配当を継続していくことを基本方針としています。業績と戦略分野への投資推進等を総合的に勘案しながら配当性向30%を基本とし、積極的に利益還元を行います。

主な投資 2023年3月期～2026年3月期

| 内訳 | 目的と取り組み内容 | 投資予定額 |
|-------------------------|--|-------|
| 新規事業の創出 | 戦略分野への増産対応およびイノベーション推進 ・半導体・エレクトロニクス、エネルギー、ヘルスケア分野への開発・供給 ・当社の知と技を集積、発信する一大研究開発拠点として、大阪事業所を刷新 ・新規用途・新製品開発に対応する最新鋭評価装置の導入 | 100億円 |
| サステナビリティへの取り組み | 持続可能な原料調達およびカーボンニュートラル対応 ・主原料であるジルコニウム中間体を鉱石産出国（ベトナム）で製造 ・環境に配慮したプロセス設計と設備導入 ・廃熱の再利用などによるCO ₂ 排出量低減 | 50億円 |
| 革新的なものづくりの実現 収益構造の改革 | 生産性向上と業務効率化 ・抜本的な生産プロセス見直しによる生産スループットの改善・デジタルトランスフォーメーション (DX) による省人化と生産性の向上 | 25億円 |
| その他 | ・販売・物流・生産拠点の強化・生産設備の改修・ITインフラの整備 | 40億円 |

Index

| | |
|----------------------|----|
| DKKを知る | 3 |
| 価値創造 | 13 |
| 事業戦略 | 21 |
| 経営本部長メッセージ | 22 |
| 100年企業に向けて (マテリアリティ) | 25 |
| ビジョン・中期経営計画 | 28 |
| サステナビリティ方針・戦略 | 36 |
| 無形資産 | 43 |
| コーポレートガバナンス | 63 |
| 財務・非財務情報サマリー | 83 |
| 会社概要・株式情報 | 86 |

サステナビリティ方針・戦略

当社グループは経営理念の下、社会課題と事業活動を紐づけ、全てのステークホルダーの期待と信頼に応えることで、持続可能な社会の実現と企業価値の向上を目指しています。戦略に掲げている気候変動への対応では、2050年にカーボンニュートラルを達成するため、2030年にはCO₂排出量を2018年3月期比で20%以上削減する目標を設定し、温室効果ガス削減やエネルギー効率向上に向けた取り組みを推進しています。人的資本の取り組みでは、人材の育成、多様な働き方、メンタルヘルスケア、従業員エンゲージメントの向上などの課題と向き合い、従業員が安心して働ける職場環境の構築を進めています。

サステナビリティ方針

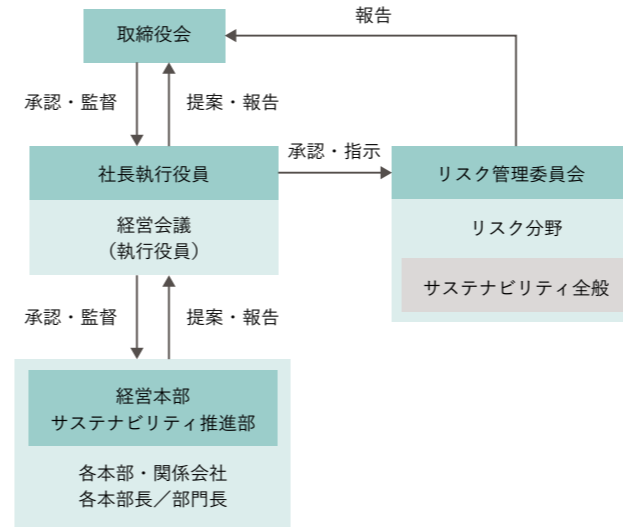
基本方針

当社グループは経営理念に基づき、以下の5つの実践を通じて、持続可能な社会を実現し企業価値の向上を目指します。

- 1 イノベーションにより、社会課題の解決に貢献する製品を創出します。
- 2 環境に配慮した製品設計や資源の有効活用により、消費エネルギーを削減します。
- 3 サプライチェーンも含めた人権尊重を推進します。
- 4 多様な人材が活躍できる職場環境や働き方の制度を整えます。
- 5 社会から信頼される企業であり続けるために、コーポレートガバナンスをさらに強化します。

ガバナンス

当社グループは、サステナビリティ推進部担当役員の管掌の下、サステナビリティ推進部がサステナビリティへの取り組み計画を立案し、経営会議で協議後、取締役会で決定しています。また、取締役会は、サステナビリティ推進部から定期的に進捗状況の報告を受け、達成状況を確認しています。サステナビリティ推進部は各部門の進捗状況を把握し、課題や問題などについては関係者と協議の上、活動を進めています。



戦略

当社グループは、サステナビリティに関する全社的に重要な項目（課題）を経営における重要な課題の一つと位置づけています。中でも、特に重点的に取り組む領域を中期経営計画『DK-One Next』の「6つの柱」の「成果を出し続ける組織づくりの実践」「キゲンソらしさのさらなる醸成」「サステナビリティへの取り組み」に設定しています。

Index

| | |
|---------------------|----|
| DKKを知る | 3 |
| 価値創造 | 13 |
| 事業戦略 | 21 |
| 経営本部長メッセージ | 22 |
| 100年企業に向けて(マテリアリティ) | 25 |
| ビジョン・中期経営計画 | 28 |
| サステナビリティ方針・戦略 | 36 |
| 無形資産 | 43 |
| コーポレートガバナンス | 63 |
| 財務・非財務情報サマリー | 83 |
| 会社概要・株式情報 | 86 |

サステナビリティ方針・戦略

37

リスク管理

サステナビリティ推進部は、グループ全体のリスク項目を網羅的に抽出、評価し重要リスク項目を選定しています。重要リスク項目については対応状況を確認し、新たな対応が必要な場合は担当部門に対策の実行を指示しています。サステナビリティ推進部における検討結果については経営会議に報告しています。また社長執行役員の直轄組織としてリスク管理担当執行役員を責任者とするリスク管理委員会を設置し、事業年度毎にグループ全体のリスク項目の再抽出および評価を定期的実施し、設定された重要なリスク項目の審査、事業上のリスクや対処すべき課題について取締役会に報告しています。

指標と目標

当社グループは、サステナビリティに関する課題の解決に向け、『DK-One Next』にて取り組みを進めています。

サステナビリティ戦略

気候変動への対応

当社グループは、気候変動への対応は企業の社会的な重要課題と認識し、温室効果ガス、特にCO₂の排出量削減などに積極的に取り組んでいます。

気候変動は、CO₂などの排出規制に伴い炭素税の賦課などの導入、原材料の購入や製品の供給に係るコストの上昇、生産活動の中断といったリスクをもたらします。その一方、社会に新しいニーズを生み、当社グループとして新たな価値を創出する機会でもあると認識しています。そのため、当社グループは生産活動におけるエネルギー効率向上、環境負荷が少ない生産方式の検討、サプライチェーンを通じた排出量削減などに取り組むことでリスク軽減に努めながら、革新的な技術やソリューションを生み出し、新しい領域に事業を拡大する機会であると考えています。

以下において、気候変動関連の財務情報開示に関するタスクフォース (TCFD) が推奨するフレームワークを活用し、気候変動がもたらすリスクと機会およびそれぞれに対する取り組みについて説明します。

ガバナンス

気候変動に関するガバナンスは、サステナビリティ基本方針のガバナンスに組み込まれています。詳細については [p.36 のガバナンス](#) を参照ください。

戦略

シナリオ分析に当たっては、複数の気候変動に係る科学的シナリオ (国連の気候変動に関する政府間パネル (IPCC) の SSP2-4.5 (AR6) や RCP4.5 や RCP6.0/RCP8.5 (AR5)、国際エネルギー機関 (IEA) の NZE (Net Zero Emission by 2050 Scenario) や STEPS (Stated Policies Scenario)、日本の環境省/気象庁の21世紀末における日本の気候の RCP2.6 などから当社グループの事業を取り巻く将来像を想定し、リスクと機会の両面からインパクト分析を行い、対策を立案しました。

脱炭素化による社会変化が当社グループの事業に影響を及ぼしていく1.5°Cシナリオにおいて、脱炭素経済への移行に伴い需要が高まる業界にてジルコニウムが必要とされ、ビジネスの機会が拡大すると考えています。しかしながら、脱炭素の過程で内燃機関搭載車の生産台数減少に伴う自動車排ガス浄化触媒や酸素センサーの需要減少、各国政府・自治体などによるカーボンライシキングの導入・強化、原材料の需要増加に伴う輸出規制が強化されるなど、環境コンプライアンスが強化される可能性があります。これらのリスクに対し、対応策の検討を進めます。

Index

| | |
|----------------------|----|
| DKKを知る | 3 |
| 価値創造 | 13 |
| 事業戦略 | 21 |
| 経営本部長メッセージ | 22 |
| 100年企業に向けて (マテリアリティ) | 25 |
| ビジョン・中期経営計画 | 28 |
| サステナビリティ方針・戦略 | 36 |
| 無形資産 | 43 |
| コーポレートガバナンス | 63 |
| 財務・非財務情報サマリー | 83 |
| 会社概要・株式情報 | 86 |

サステナビリティ方針・戦略

1.5°Cシナリオ

| 項目 | 環境変化 | 想定される状況 | 主な対策 |
|-------|---|--|---|
| 移行リスク | 内燃機関搭載車の生産減少による自動車排ガス浄化触媒の需要減少 | ・ジルコニウムの主な用途である内燃機関搭載車の生産台数減少に伴う自動車排ガス浄化触媒、酸素センサーの需要減少による売上減少につながる可能性がある。 | ・内燃機関搭載車に代わる電気自動車などに関連する電池材料、水素関連材料などの供給体制構築を検討する。 |
| | カーボンプライシング導入によるコスト増 | ・各国政府、自治体などによるカーボンプライシングの導入、強化によりコスト増の可能性がある。 | ・CO ₂ 排出量 (Scope1とScope2) を把握し、削減目標に向けた計画を立案する。 ・各国の環境規制に関する情報を収集し、対策を検討する。 |
| 物理リスク | 豪雨、高潮、強風による製造設備の冠水・破壊、水害によるサプライチェーン寸断や生産停止、販売機会喪失拡大 | ・豪雨、高潮、強風による製造設備の冠水・破壊、水害に伴うサプライチェーン寸断による生産停止の可能性が有る。 ・輸送船舶、外部倉庫、工場などの被災や従業員が出勤できなくなることによる生産停止により、顧客へ製品を納入できないことから生ずる販売機会喪失の可能性が有る。 | ・気候変動を考慮した事業継続計画 (BCP) の再策定並びに定期的な見直しを実施する。 |
| 事業機会 | 電気自動車の需要増加や低炭素、脱炭素関連製品の需要増加 | ・脱炭素経済への移行に伴い需要が高まる分野において、ジルコニウムが必要とされ、売上が増加する可能性がある。 | ・電気自動車、水素関連など脱炭素化技術への研究開発投資を検討する。 |
| | リソースの効率化 | ・エネルギーの効率利用によるコスト削減の可能性が有る。 | ・エネルギー消費を把握し、省エネへの計画を立案する。 |

また、気候変動による自然災害が激甚化し当社グループに影響を及ぼしていく4°Cシナリオにおいても、独立した電気エネルギー需給体制が見直され、燃料電池や次世代二次電池の材料需要増加によって、ビジネスの機会が拡大すると考えています。しかしながら、豪雨・高潮・強風による製造設備の冠水や破壊、水害によるサプライチェーン寸断などの発生による生産停止などの可能性があります。これらリスクの対応策は、生産拠点毎の事業継続計画 (BCP) の中で検討を進めます。

4°Cシナリオ

| 項目 | 環境変化 | 想定される状況 | 主な対策 |
|-------|---|--|---|
| 移行リスク | カーボンプライシング導入によるコスト増 | ・各国政府、自治体などによるカーボンプライシングの導入、強化によりコスト増の可能性がある。 | ・各国の環境規制に関する情報を収集し、対策を検討する。 |
| 物理リスク | 豪雨、高潮、強風による製造設備の冠水・破壊、水害によるサプライチェーン寸断や生産停止、販売機会喪失拡大 | ・豪雨、高潮、強風による製造設備の冠水・破壊、水害に伴うサプライチェーン寸断による生産停止の可能性が有る。 ・輸送船舶、外部倉庫、工場などの被災や従業員が出勤できなくなることによる生産停止により、顧客へ製品を納入できないことから生ずる販売機会喪失の可能性が有る。 | ・気候変動を考慮した事業継続計画 (BCP) の再策定並びに定期的な見直しを実施する。 |
| 事業機会 | 発電・蓄電需要の増加 | ・異常気象による自然災害の増加や被害が甚大化する場合、独立した電気エネルギー需給体制が見直され、燃料電池材料や次世代二次電池材料の需要増加に伴い、売上高が増加する可能性がある。 | ・ジルコニウム化合物の市場ニーズを見極め、研究開発投資を検討する。 |

Index

| | |
|----------------------|----|
| DKKを知る | 3 |
| 価値創造 | 13 |
| 事業戦略 | 21 |
| 経営本部長メッセージ | 22 |
| 100年企業に向けて (マテリアリティ) | 25 |
| ビジョン・中期経営計画 | 28 |
| サステナビリティ方針・戦略 | 36 |
| 無形資産 | 43 |
| コーポレートガバナンス | 63 |
| 財務・非財務情報サマリー | 83 |
| 会社概要・株式情報 | 86 |

サステナビリティ方針・戦略

リスク管理

気候変動に関するリスク管理は、サステナビリティ基本方針のリスク管理に組み込まれています。詳細については [p.37 リスク管理](#) を参照ください。

指標と目標

2050年までにCO₂排出量を実質ゼロ（カーボンニュートラル）にする「脱炭素社会」を実現するため、2030年までにCO₂排出量（Scope1+2）を2018年3月期比で20%以上削減します。

削減策としては、継続的な現場の改善活動に加え、ものづくり革新によるエネルギー効率化、太陽光発電による創エネなど、当社グループの事業活動に伴う排出量の削減を推進します。また必要に応じて、再生可能エネルギーやカーボンクレジットの調達なども活用します。

| | 現在 | 2030年度 (75期)★ | 2040年度 (85期) | 2050年度 (95期)★★ |
|---------------------|----|--|-----------------|-------------------|
| 自社の事業活動に伴う 排出量削減 | | 「省エネ」事業活動の省エネルギー化および効率化 / 既存設備の省エネ設備への入替 | | |
| | | 「ものづくり」革新的なものづくり技術による省エネ・高効率化 | | |
| | | 「創エネ」太陽光発電 / 燃料電池(SOFC)発電によるCO ₂ 排出量の削減 | | |
| 外部調達エネルギーに よる削減 | | 再生可能エネルギーの調達の検討・実施 | | |
| | | カーボンクレジットの調達の検討・実施 | | |

★2030年に2018年3月期比でScope1+2を20%以上削減

★★2050年カーボンニュートラルの実現

持続可能な資源の利用

当社グループの各生産拠点では、主原料、薬品、エネルギーおよび消耗品などにおいて、Reduce（リデュース）、Reuse（リユース）、Recycle（リサイクル）を活用し、自然環境に配慮したものづくりを実践しています。

Reduce

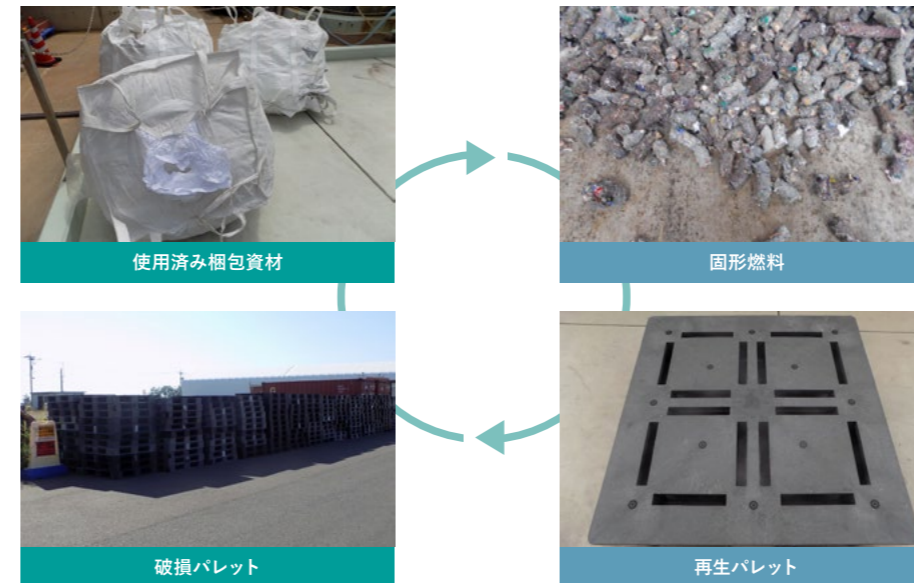
バイオマス由来の熱源を採用し、化石燃料の使用量を削減しています。

Reuse

使用済みの薬品を回収・精製して再利用し、安全な水を事業所外に放流しています。廃熱を製造工程に再利用しています。

Recycle

使用済みの梱包資材およびペレットをリサイクルしています。



Index

| | |
|---------------------|----|
| DKKを知る | 3 |
| 価値創造 | 13 |
| 事業戦略 | 21 |
| 経営本部長メッセージ | 22 |
| 100年企業に向けて（マテリアリティ） | 25 |
| ビジョン・中期経営計画 | 28 |
| サステナビリティ方針・戦略 | 36 |
| 無形資産 | 43 |
| コーポレートガバナンス | 63 |
| 財務・非財務情報サマリー | 83 |
| 会社概要・株式情報 | 86 |

サステナビリティ方針・戦略



マイクロ水力発電機の共同開発

当社グループは、島根県立江津工業高等学校のマイクロ水力発電機の研究開発に対し、研究費の助成、技術的サポートに加え、事業所内にフィールドワークの場を提供しています。



同校生徒による当社江津事業所でのフィールドワークの様子

もみ殻を燃料に使用した熱源の採用

ベトナムの生産拠点では、もみ殻を燃料に使用した蒸気を工程で使用しています。当社グループは、生産拠点における再生可能エネルギーの実用化に積極的に取り組んでいます。

人的資本の取り組み

当社グループは、経営理念の実現のために『DK-One Next』において、新たな事業を創出し続け、当社グループを取り巻く大きな事業環境の変化を乗り越えるための「6つの柱」を定めました。その中で「成果を出し続ける組織づくりの実践」、「キゲンソらしさのさらなる醸成」、「サステナビリティへの取り組み」を掲げ、人的資本に関する指針を定めています。これらの指針を受け、次の方針に基づき人的資本の価値を高める取り組みを進めます。

基本方針

- ・後継を担う人材を計画的に育成する。特に経営層の後任育成を体系的に進める。
- ・従業員の意欲を高め、成果につなげるため、役割・成果に応じた報酬制度を運用する。
- ・個人と組織の意識改革・行動変容を図る（風土を改革する）。
- ・チャレンジ精神をグループ全体に浸透させる。
- ・多様な人材の活躍を推進する。
- ・多様な働き方や価値観を尊重した職場づくりを実践する。
- ・心身ともに健康で安全な職場づくりを実践する。

ガバナンス

人的資本に関するガバナンスは、サステナビリティ基本方針のガバナンスに組み込まれています。詳細については [p.36のガバナンス](#) を参照ください。

戦略

当社グループは「100年企業」への飛躍を遂げるために、果敢に挑戦して事業を拡大させる人材および世代交代を担う後継人材が最も重要と考え、これら人材の育成に積極的に投資します。

当社グループは社風として、フラットでフランクに話ができる関係が良い面として挙げられ

Index

| | |
|---------------------|----|
| DKKを知る | 3 |
| 価値創造 | 13 |
| 事業戦略 | 21 |
| 経営本部長メッセージ | 22 |
| 100年企業に向けて（マテリアリティ） | 25 |
| ビジョン・中期経営計画 | 28 |
| サステナビリティ方針・戦略 | 36 |
| 無形資産 | 43 |
| コーポレートガバナンス | 63 |
| 財務・非財務情報サマリー | 83 |
| 会社概要・株式情報 | 86 |

サステナビリティ方針・戦略

ます。一方、求められる役割や目標に対する結果責任への追及の甘さ、横並びの傾向がみられることが課題です。従業員が主体的に行動し、チャレンジを促進する風土を作っていく必要があると考えます。その中でも人事評価では、個人の成績に対して報酬や処遇の差が小さく、結果として、成績、プロセスが適切に評価されていない面があり、役割、成果が報酬・処遇に反映される制度、運用ルールの制定に取り組んでいます。

また人材の多様性については、女性活躍の推進、育児・介護などの両立支援制度を充実させます。加えて、今後60歳以上の社員の比率が増加していく中で、どのように貢献してもらうかが会社、個人の両者にとって重要になってくるため、現行制度を改定し、多様な働き方を選択できる制度づくりに取り組みます。

さらに、心身ともに健康で安全な環境をつくることは、従業員にとって大切なことであり、生産性の向上につながるものと考えます。労働災害予防について、当社グループは全ての役職員の安全意識を高めて取り組みます。またメンタルヘルス不調による休職は、本人や職場への負担が大きいため、当社グループは全ての役職員のメンタルヘルスに関する意識を高め、メンタルヘルス不調の予防に注力します。

これらの課題と向き合い、「100年企業」への飛躍を目指すため、当社グループは今後も重要なサステナビリティ戦略の一つとして人的資本に基づく経営に取り組みます。

リスク管理

人的資本に関するリスク管理は、サステナビリティ基本方針のリスク管理に組み込まれています。詳細については [p.37のリスク管理](#) を参照ください。

Index

| | |
|---------------------|----|
| DKKを知る | 3 |
| 価値創造 | 13 |
| 事業戦略 | 21 |
| 経営本部長メッセージ | 22 |
| 100年企業に向けて(マテリアリティ) | 25 |
| ビジョン・中期経営計画 | 28 |
| サステナビリティ方針・戦略 | 36 |
| 無形資産 | 43 |
| コーポレートガバナンス | 63 |
| 財務・非財務情報サマリー | 83 |
| 会社概要・株式情報 | 86 |

サステナビリティ方針・戦略

指標と目標

| 人的資本に関する方針 | 「6つの柱」 | ありたい姿 | 指標と目標（2025年3月期） |
|---|------------------|--|---|
| 多様な人材の活躍を推進する。 | サステナビリティへの取り組み | ・キャリアバックグラウンドや文化的な違いを持った人材を活用することにより、組織の活性化、イノベーションの促進、競争力の向上が誘発されている。 | ・女性社員の育成研修、管理職への研修の実施（女性管理職比率10%以上（2029年3月期）） |
| 多様な働き方や価値観を尊重した職場づくりを実践する。 | | ・人権を網羅的に理解して活動できている。 | ・人権理解度テストの平均点：70点以上 ・取引先への人権リスク調査：10社以上 |
| 後継を担う人材を育成する。特に経営層の後任育成を体系的に進める。 | 成果を出し続ける組織づくりの実践 | ・将来の取締役、執行役員、部門長候補が計画的に育成・配置できている。 | ・後継人材の要件定義に基づいた人材育成計画を90%以上実行する。 |
| 従業員の意欲を高め、成果につなげるため、役割・成果に応じた報酬制度を運用する。 | | ・個人の能力に依存しない強いチームになっている。 ・従業員それぞれの状況に対応した柔軟な雇用制度が構築されている。 | ・間接部門における従業員の実質残業時間をゼロにする。 ・個々の働き方、業績貢献度を反映した定年再雇用制度をつくる。 |
| 心身ともに健康で安全な職場づくりを実践する。 | | ・労災がゼロである。 ・メンタルヘルス不調による休業がゼロである。 ・全ての役職員が安全な職場をつくり、維持し、啓発する状態が定着している。 | ・2日以上の上の休業災害件数：ゼロ ・職場起因によるメンタルヘルス不調者数：ゼロ ・安全文化調査結果において依存型（4段階の中の3段階目）に到達する。 |
| 個人と組織の意識改革・行動変容を図る。（風土を改革する） | キゲンソらしさのさらなる醸成 | ・チャレンジに肯定的な意見を持つ従業員が増え、職場の価値が高まっている。 | ・従業員エンゲージメント調査の結果を指標とする。 |
| チャレンジ精神をグループ全体に浸透させる。 | | | |

Index

| | |
|---------------------|----|
| DKKを知る | 3 |
| 価値創造 | 13 |
| 事業戦略 | 21 |
| 経営本部長メッセージ | 22 |
| 100年企業に向けて（マテリアリティ） | 25 |
| ビジョン・中期経営計画 | 28 |
| サステナビリティ方針・戦略 | 36 |
| 無形資産 | 43 |
| コーポレートガバナンス | 63 |
| 財務・非財務情報サマリー | 83 |
| 会社概要・株式情報 | 86 |

Index

| | |
|--------------|----|
| DKKを知る | 3 |
| 価値創造 | 13 |
| 事業戦略 | 21 |
| 無形資産 | 43 |
| 製造資本 | 44 |
| 知的資本 | 46 |
| 人的資本 | 50 |
| 自然資本 | 55 |
| 社会・関係資本 | 58 |
| コーポレートガバナンス | 63 |
| 財務・非財務情報サマリー | 83 |
| 会社概要・株式情報 | 86 |

4

無形資産

INTANGIBLE ASSETS

製造資本

当社グループは、ジルコニウム鉱石の分解・精製から高機能材料までの生産・供給および流通を一気通貫して手掛ける世界唯一の企業集団です。同一製造ラインで複数分野の製品を作り分ける生産技術力こそがキゲンソのコアコンピタンスであると考えています。「戦略分野」と「自動車排ガス浄化触媒分野」という、事業の“成長性と安定性”を両立し、さらなる資本の強化を目指します。

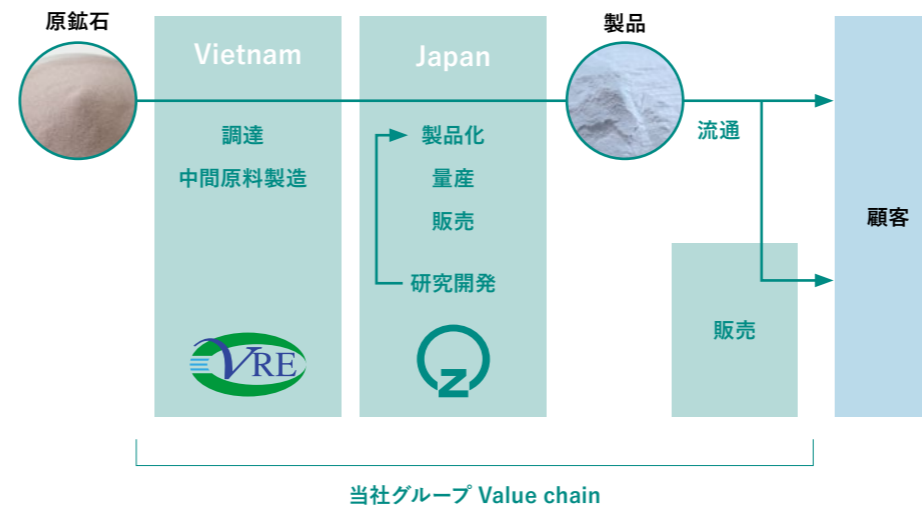
事業の“成長性と安定性”を両立し、さらなる資本効率の向上へ

当社グループは、設立以来、多様な分野の顧客ニーズに応えるべく、ジルコニウム化合物をカスタマイズし、多様な特性を持つ素材を世の中に提供してきました。また設立以来、こうしたカスタマイズ対応力を創意工夫により磨き続けた結果、同一製造ラインで複数分野の製品を作り分ける当社独自の汎用性、かつ生産性に優れた生産技術力を保有しています。目まぐるしく変化する自動車産業のEVシフトや電子デバイスの高度化、価値の多様化が進む現代においても、この製造資本を有効に活用し、生産品種のポートフォリオを柔軟に変更することで投資の効率化を図り、「戦略分野」と「自動車排ガス浄化触媒分野」という、事業の“成長性と安定性”を両立しています。

また、今後は、DXによりサプライチェーンと生産管理の連携を高め、さらなる資本効率の向上を図っていきます。

鉱石分解からジルコニウム化合物の流通までを一気通貫に手掛ける、世界唯一の存在

オキシ塩化ジルコニウムは、高機能材料として販売されるジルコニウム化合物の主要な中間原料であり、業界全体において中国のサプライヤーがその90%以上を供給しています。当社は、オキシ塩化ジルコニウムの供給を中国に依存するリスクの軽減を図るべく、2012年3月、ジルコンサンドの産出国であるベトナムにオキシ塩化ジルコニウムを生産・販売する子会社「VIETNAM RARE ELEMENTS CHEMICAL JOINT STOCK COMPANY」（以下ベトナム子会社）を設立しました。ベトナム子会社は、中国以外の国においてオキシ塩化ジルコニウムを生産・供給する世界唯一の企業であり、当社グループは、ジルコニウム鉱石の分解・精製から高機能材料までの生産・供給および流通を一気通貫して手掛ける世界唯一の企業集団となりました。



[→バリューチェーンフロー図へ](#)

Index

| | |
|--------------|----|
| DKKを知る | 3 |
| 価値創造 | 13 |
| 事業戦略 | 21 |
| 無形資産 | 43 |
| 製造資本 | 44 |
| 知的資本 | 46 |
| 人的資本 | 50 |
| 自然資本 | 55 |
| 社会・関係資本 | 58 |
| コーポレートガバナンス | 63 |
| 財務・非財務情報サマリー | 83 |
| 会社概要・株式情報 | 86 |

製造資本

ベトナム産のジルコンサンドを出発原料とする持続可能で
強靱なサプライチェーンを構築

当社は、2010年に尖閣諸島沖で発生した中国漁船衝突事件を発端とした中国のレアアース輸出制限（レアアース・ショック）を受け、オキシ塩化ジルコニウムとともに使用するレアアース原材料の調達困難と価格高騰に直面しました。顧客への供給責任を果たすためにレアアース原材料の備蓄を開始しましたが、その後、中国のレアアース輸出規制にWTO協定違反の裁定が下されたことで市場価格が急落し、高コストの余剰在庫を抱えた当社は2012年3月期と2013年3月期に巨額の在庫評価損を計上して2期連続の赤字となりました。

当社グループは、レアアース・ショックの教訓を踏まえ、ベトナム産のジルコンサンドを出発原料とする持続可能で強靱なジルコニウム化合物のサプライチェーン構築により、特定の国に供給を依存しない体制づくりに取り組んでいます。ベトナム子会社は、ベトナムで調達したジルコンサンドを同国内で精製するため、豪州や南アフリカ共和国などからジルコンサンドを調達して中国国内で精製する中国サプライヤーに比べ、原料輸送に伴うCO₂の排出量を抑えることが可能です。また、精製段階で生じた残留物もベトナム国内で適正に処理しており、環境負荷の低減にも積極的に取り組んでいます。

ベトナム子会社の新工場稼働開始

ベトナム子会社は、当初パイロットプラントにて操業を開始し、ベトナム事業展開上の課題を抽出し、これら課題の解決に道筋が付いたため、2018年2月に新工場の建設を決定しました。新工場は、2023年8月に生産活動を開始し、2025年6月からのフル操業を計画しています。

新工場では、ベトナムで産出されるジルコニウム鉱石を主原料とし、バイオマス由来の熱源の採用や副原料のリサイクルなど環境に配慮したプロセスと設備によって、当社グループが1年間に使用するオキシ塩化ジルコニウムの約50%に加え、その他ジルコニウム化合物を製造します。

当社グループは、新工場を有効に活用してお客さまのニーズに合った製品・サービスを提供するとともに、今後需要拡大が予想される戦略分野（半導体・エレクトロニクス、エネルギー、ヘルスケア）において事業拡大を図っていきます。



ベトナム子会社の新工場（ベトナム社会主義共和国バリアンタウ省）

Index

| | |
|--------------|----|
| DKKを知る | 3 |
| 価値創造 | 13 |
| 事業戦略 | 21 |
| 無形資産 | 43 |
| 製造資本 | 44 |
| 知的資本 | 46 |
| 人的資本 | 50 |
| 自然資本 | 55 |
| 社会・関係資本 | 58 |
| コーポレートガバナンス | 63 |
| 財務・非財務情報サマリー | 83 |
| 会社概要・株式情報 | 86 |

知的資本

当社グループは、「誰も手をつけていないからこそ、我々がやる」という創業者の「チャレンジ精神」を受け継ぎ、ジルコニウム化合物の新機能開発や用途拡大、新規材料の調査・研究を行ってきました。その結果、ジルコニウム化合物の精製、酸化ジルコニウムの凝集制御がコア技術となっています。また、多岐にわたる知的財産権を獲得することができました。引き続き、研究開発方針に基づく開発活動や知財戦略に基づく知的財産活動により、全てのステークホルダーの皆さまと価値の共創を目指しています。

研究開発活動の方針

当社はこれまでジルコニウム化合物の精製、酸化ジルコニウムの凝集制御をコア技術とし、これらに他元素との複合化技術を併用することで、ジルコニウム化合物の新機能開発と用途拡大に取り組んできました。

今後は、半導体・エレクトロニクス分野、エネルギー分野、ヘルスケア分野を戦略分野と位置付け、多様化・高度化する顧客ニーズに応える製品を開発することによりジルコニウム化合物のさらなる用途拡大に向け、継続的に行動していくことを基本方針とします。

また、開発された新規材料は独創的で付加価値の高いものであるため、原則として知的財産権を取得し、当社グループの事業領域において活用していきます。

2024年3月期には、事業環境の変化に柔軟に対応できる研究開発体制を整備し、新たな事業基盤を整えることを目的に新規拠点として研究開発センター（投資額約50億円）での研究開発活動を開始しました。研究開発センターは、新設した研究棟に、リニューアルしたパイロットプラントを併設しています。当社は、新製品開発と新規用途開拓の加速、資源循環やカーボンニュートラル関連の技術開発の促進において、本拠点を最大限に活用し、社会課題を解決する製品・技術・サービスの提供にこれまで以上に取り組んでいきます。

研究開発センターの機能と役割

戦略分野の研究開発力を強化

従来の分析・評価設備に加え、当社製品および開発品の新規特性や機能性を評価するための設備を新規導入し、中期経営計画『DK-One Next』で戦略分野と位置付ける半導体・エレクトロニクス、エネルギー、ヘルスケアの分野において、新製品開発と新用途開拓を加速させます。

イノベーション拠点への進化

オープンな実験スペースとワーキングスペースを確保し、研究開発に携わる役職員の部門や専門分野を超えたコミュニケーションの機会を増やすことにより、新たな価値の創造と次世代への技術継承を促進します。

スピーディな量産化と環境に配慮した工程設計

研究開発センターに同時にリニューアルしたパイロットプラントを併設することで、量産化にかかる期間の短縮に加え、資源循環やカーボンニュートラル関連の技術開発を促し、環境負荷の少ない量産工程の早期実装を目指します。

Index

| | |
|--------------|----|
| DKKを知る | 3 |
| 価値創造 | 13 |
| 事業戦略 | 21 |
| 無形資産 | 43 |
| 製造資本 | 44 |
| 知的資本 | 46 |
| 人的資本 | 50 |
| 自然資本 | 55 |
| 社会・関係資本 | 58 |
| コーポレートガバナンス | 63 |
| 財務・非財務情報サマリー | 83 |
| 会社概要・株式情報 | 86 |

知的資本

分野別の研究開発方針

戦略分野

半導体・エレクトロニクス

- ・圧電素子、コンデンサなど電子部品の小型化、高性能化および半導体の高集積化、微細化に対応する、高純度かつ高機能なジルコニウム系材料を開発します。

エネルギー

- ・NCM系正極材のリチウムイオン電池の耐久性向上に加え、酸化物系全固体電池の早期実用化に貢献する、高純度かつ高機能な二次電池材料を開発します。
- ・固体酸化物燃料電池（SOFC）や固体酸化物電解セル（SOEC）の実用化段階を早めるために技術課題の解決につながる電解質・電極材料を開発し、提案します。
- ・カーボンニュートラルに向けたCO₂の利用と排出量削減に関連した研究開発並びに実用化技術の開発を加速します。

ヘルスケア

- ・強度・靱性、審美性に加え、新たな機能を付加した歯科材料用などのジルコニアセラミックス材料を開発します。

自動車排ガス浄化触媒分野

自動車の電動化は進むものの、当面は従来の内燃機関の活用が主流であると考えています。とりわけ、インド・東南アジアなどのグローバルサウス市場においてはハイブリッド車を含む内燃機関搭載車が引き続き主流となるため、強化される自動車排ガス法規制に対応し、助触媒機能としてより高機能な触媒材料を開発していきます。また当社の助触媒開発は、触媒である貴金属の使用量削減につながり、資源保護並びに環境負荷の低減に大きく寄与します。

基盤分野

熱遮蔽コーティング用途

- ・発電用ガスタービンや航空機などのエネルギー効率を向上させるなど、耐熱性を有するジルコニウム系材料を開発します。

アルミニウム接合用途

- ・自動車用熱交換器や家庭用エアコンなどのアルミニウムろう付用途において、顧客生産過程における省エネルギー化や簡便化に貢献するセシウムフラックスおよびフラックス内包ろう材を開発します。

工業用触媒用途

- ・火力発電所や工場などから排出される有害物質の浄化や化学製品の高效率な合成を目的とした触媒機能を有する材料を開発します。

研究開発体制

当社の研究開発活動は、中長期的な視野でのジルコニウム化合物の新機能の発掘および新規用途開拓、並びに新規材料の調査・研究を研究開発室が担当し、既存用途での材料開発および既存材料での用途開発は技術部が担当しています。生産技術部は、量産プロセス設計に加え、資源循環やカーボンニュートラル関連の技術開発および設備設計を担当しています。さらに、知的財産権に関する業務については知財管理室が担当します。2024年3月期の特許出願実績は、国内11件（海外を含めると36件）でした。現在保有している特許は国内96件（海外を含めると214件）で、その事業分野ごとの内訳は、戦略分野が27件、その他新規分野が19件、自動車排ガス浄化触媒分野が35件、基盤分野が15件となっています。今後も部門機能ごとに専門性を高め連携しながら、研究開発活動を推進します。また大学・研究機関を対象に、ジルコニウムおよびハフニウム並びにセシウム化合物を利用した独創的な研究、創意、工夫に対して使途の自由度が高い研究助成金制度を実施しています。ジルコニウムおよびハフニウム並びにセシウム化合物の素材を利用した研究活動への

Index

| | |
|--------------|----|
| DKKを知る | 3 |
| 価値創造 | 13 |
| 事業戦略 | 21 |
| 無形資産 | 43 |
| 製造資本 | 44 |
| 知的資本 | 46 |
| 人的資本 | 50 |
| 自然資本 | 55 |
| 社会・関係資本 | 58 |
| コーポレートガバナンス | 63 |
| 財務・非財務情報サマリー | 83 |
| 会社概要・株式情報 | 86 |

知的資本

支援を通して、当社で対象としていない領域も含むこれら材料の新たな可能性が拡大されることを期待しています。2023年度は38件の応募があり、20件を採択しました。なお、2024年3月期の[研究開発費](#)は総額1,173百万円でした。

主な研究開発テーマ

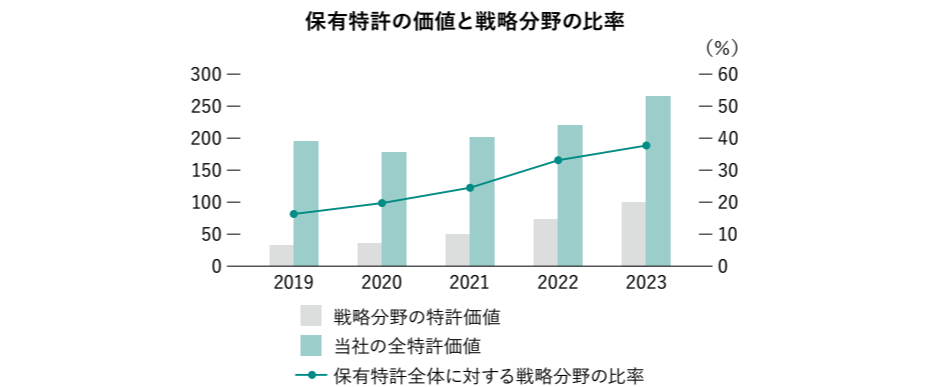
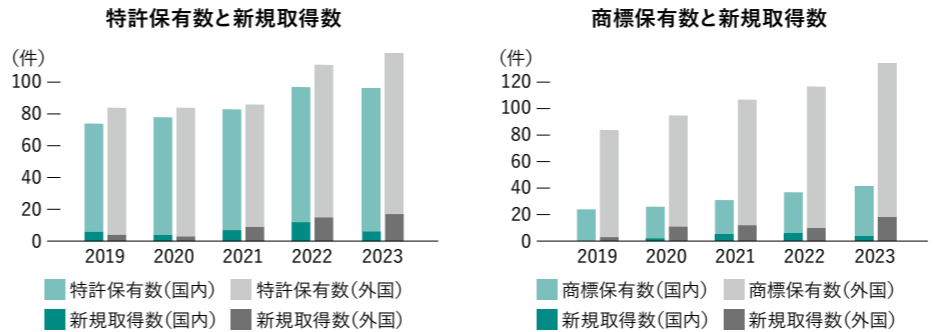
| 研究開発テーマ | 内容 | 成果 |
|---------------------------------|--|--|
| ジルコニウム化合物の基礎研究 | 大学や公的研究機関との共同研究 | ドライリフォーミング触媒、自己治癒セラミックスに関する学術誌への論文掲載 |
| ジルコニウム化合物の用途拡大 | 半導体分野への用途拡大 | 知的財産権の取得 |
| 二次電池材料の開発 | 電池性能・耐久性・加工性の向上 | 正極材コート材料の採用拡大 |
| 機能性構造材料の開発 | 低温焼結技術の応用 審美性、セラミックス強度、靱性の向上 | 知的財産権の取得 新規開発抗菌セラミックスの業界紙掲載 日本セラミックス協会技術賞の受賞 |
| 自動車排ガス浄化触媒材料の開発 | 浄化性能・加工性向上 | 次世代触媒への採用拡大 |
| アルミニウムろう付材料の開発 | 加工性向上 | 家電・BEVへの採用拡大 |
| カーボンニュートラルに向けた生産技術の開発 | バイオマス由来熱源の導入 産学連携によるマイクロ水力発電機の研究開発および設備設計 | 再生可能エネルギーの生産プラント利用 江津工業高校による設備設計開始 |

知的財産の確保

当社では、関係会社内または外部研究機関などとの連携により生じる知的財産を早期に発掘するため、技術部と知財管理室とが密接に連携した知的財産発掘活動を行っています。そして、発掘された知的財産については、付加価値を最大に高めた権利となるように、知財管理室と技術部とが一体となって知的財産戦略を立案し、知的財産の権利化を行っ

ています。

当社グループの事業の大半はグローバルに展開しているため、国内のみならず海外における知的財産の権利化も積極的に行っています。



*特許価値(Patent Asset Index)はLexisNexis社の特許分析ツール「PatentSight®」を用いて算出しました。

当社の保有特許全体の価値は、研究開発活動の結果、上図に示す通り増加傾向にあります。また、保有特許全体の価値に占める戦略分野特許の価値の割合も増加傾向にあります。今後、戦略分野の競争力発揮に大きく貢献することが期待されます。

Index

| | |
|--------------|----|
| DKKを知る | 3 |
| 価値創造 | 13 |
| 事業戦略 | 21 |
| 無形資産 | 43 |
| 製造資本 | 44 |
| 知的資本 | 46 |
| 人的資本 | 50 |
| 自然資本 | 55 |
| 社会・関係資本 | 58 |
| コーポレートガバナンス | 63 |
| 財務・非財務情報サマリー | 83 |
| 会社概要・株式情報 | 86 |

知的資本

COLUMN

特許庁による、[令和5年度中小企業等知財支援施策検討分析事業](#)（知財・無形資産への取り組みの情報開示に関する調査研究）において、当社の取り組みが上場企業における知財・無形資産の投資・活用戦略の構築・開示の好事例として取り上げられました。

知的財産に関する行動指針

当社では、知的財産は長期的で安定した事業の継続を支える重要な会社財産であることを認識し、関係会社を含む全社の知的財産（特許、商標など）を知財管理室が一括管理しています。

知財管理室は、以下の行動指針に基づき、創造的業務活動を活性化し促進することを目的としています。

| | |
|------|--|
| 行動指針 | 独創的で付加価値の高い知的財産の構築 積極的な知的財産の活用 他社知的財産からの事業保護 |
|------|--|

知的財産の尊重・管理

当社では、第三者の知的財産を尊重し、技術部と知財管理室とが密接に連携した第三者の知的財産の調査・分析を綿密に行うことで、当社製品が第三者の知的財産を侵害しないように努めています。同時に、当社製品の模倣や当社知的財産の侵害に対しては適切に対応します。

また、当社では、当社保有の知的財産を定期的に解析し、適正な知的財産ポートフォリオが維持されるように知的財産を管理しています。

報奨金制度・知的財産教育

当社では、独創的で付加価値の高い知的財産の創造を奨励するために、各種発明報奨金制度（発明報奨金制度、登録報奨金制度および実績報奨金制度）を設けています。また、当社社員における知的財産スキルを向上するために、知財管理室のベテラン室員が講師を勤める知的財産教育を定期的を実施しています。

TOPICS

[令和4年度近畿地方発明表彰](#)（公益社団法人発明協会主催）において、当社保有の特許第5744274号の発明が、文部科学大臣賞を受賞しました。本発明は、当社自動車排ガス浄化触媒製品の耐熱性能の向上に大きく貢献しています。

発明の名称：自動車触媒用高耐熱性 ZrO₂系多孔質体
 発明者：兒玉大志

Index

| | |
|--------------|----|
| DKKを知る | 3 |
| 価値創造 | 13 |
| 事業戦略 | 21 |
| 無形資産 | 43 |
| 製造資本 | 44 |
| 知的資本 | 46 |
| 人的資本 | 50 |
| 自然資本 | 55 |
| 社会・関係資本 | 58 |
| コーポレートガバナンス | 63 |
| 財務・非財務情報サマリー | 83 |
| 会社概要・株式情報 | 86 |

人的資本

当社グループは設立以来、世に「価値あるもの」を供給するのは、何をおいても「人」であると考え、役職員間の絆が強いことによる効果は非常に大きなものである、という信念が受け継がれています。当社グループの人的資本は、その信念が基盤となっており、もっとも重要な経営資本の一つと位置付けています。人材の育成、多様な働き方、メンタルヘルスケア、従業員エンゲージメントの向上などの課題と向き合い、従業員が安心して働ける職場環境を構築することで、人的資本の価値最大化を目指しています。

エンゲージメントを高める取り組み

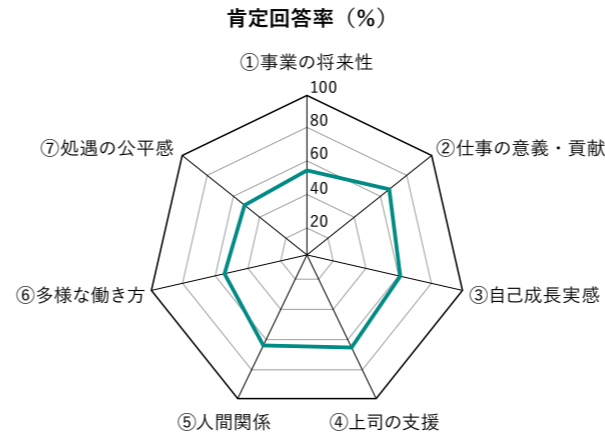
当社グループでは、人的資本の基本方針に基づき人的資本の価値を高める取り組みを行っています。従業員一人ひとりが成長し、挑戦し続け、成果を発揮するにはワークエンゲージメントの向上が必要であると考えており、2024年3月期から全従業員を対象としたエンゲージメント調査を実施しています。事業の将来性、仕事の意識・貢献、自己成長実感、上司の支援、人間関係、多様な働き方、処遇の公平感など様々な観点で調査を実施し、現状把握と課題分析を行いながら継続的改善に取り組んでいます。

エンゲージメント調査結果

| | 調査対象者数 (人) | 回答者数 (人) | 回答率 (%) | 肯定回答率 (%) | 否定回答率 (%) |
|----------|---------------|-------------|------------|--------------|--------------|
| 2024年3月期 | 504 | 488 | 97 | 59 | 20 |

| | ①事業の 将来性 | ②仕事の 意識・貢献 | ③自己 成長実感 | ④上司の 支援 | ⑤人間 関係 | ⑥多様な 働き方 | ⑦処遇の 公平感 |
|--------------|-------------|---------------|-------------|------------|-----------|-------------|-------------|
| 肯定回答率 (%) | 53 | 66 | 60 | 64 | 63 | 53 | 50 |
| 否定回答率 (%) | 22 | 13 | 19 | 17 | 21 | 26 | 24 |

※国内全従業員を対象に実施 2025年3月期から、経営指標として取り入れます。
※1～3点の回答を否定的、5～7点の回答を肯定的として集計しています。



2024年3月期のエンゲージメント調査では、97%の従業員から回答が得られました。その結果、肯定回答率が59%、否定回答率が20%という結果でした。

Index

| | |
|--------------|----|
| DKKを知る | 3 |
| 価値創造 | 13 |
| 事業戦略 | 21 |
| 無形資産 | 43 |
| 製造資本 | 44 |
| 知的資本 | 46 |
| 人的資本 | 50 |
| 自然資本 | 55 |
| 社会・関係資本 | 58 |
| コーポレートガバナンス | 63 |
| 財務・非財務情報サマリー | 83 |
| 会社概要・株式情報 | 86 |

人的資本

若手従業員コメント

51

「自由にやってみて」と チャレンジさせてくれる社風が魅力

技術本部 技術部

Y.Y. 2020年入社

先輩をサポートしながら、自動車メーカーが必要とする性能を満足する触媒材料を提案・作成することが主な役割です。また、数年先のニーズに応えられる新しい素材の探索も進めています。



—入社の決め手

数ある仕事の中でも、新しい製品や手法を生み出す研究職に惹かれました。その中でも当社の研究開発職は顧客への説明や現場に赴くなど、他社に比べて様々な経験ができると考え入社を決めました。

—仕事のやりがい

大学の実験よりも段違いに大きなスケールになるので大変ですが、苦労の末に完成した製品が出荷されるときには大きな達成感を得られます。また、開発プロセスの中で様々な発見があり、たとえ失敗しても別のアプローチを試し、新素材の開発につながったときは、やりがいを感じます。

—可能性を感じる瞬間

技術討論の場で、入社1年目の私でも積極的に発言し、その意見が採用され、「自由にやってみて」と言ってもらえました。そのように若い社員でも仕事を任せてもらえる社風に魅力を感じます。ジルコニウムはまだまだ可能性のある素材なので、新しい用途を開発し世の中に広めていきたいです。そして、会社の知名度や規模拡大に少しでも貢献することが目標です。



問題解決の突破口を ベテラン・若手に関係なく発信できる

生産本部 生産技術部

C.T. 2019年入社

量産時プロセスの設計、改善を化学的な面から行うのが当課の仕事です。私は自動車排ガス浄化触媒チームに所属し、ラボスケールでの試験や、量産試験の実施・立ち会いなどを行っています。



—入社の決め手

学生時代から実験が好きで、研究職志望だったものの、当社で生産技術職の説明を聞きました。その際、ラボスケールから量産スケールへの拡大、工場の立ち上げなど、一括りで「化学」とは言えない様々な経験ができるところが入社を決めた理由です。

—仕事のやりがい

量産スケールで問題解決の突破口を思い付くかどうかはベテラン、若手全く関係ありません。若手でもいいアイデアであれば採用されるところに、やりがいを感じます。また、着手する案件のスケールが大きいため、成果が会社の利益に直結するところにも魅力を感じます。

—可能性を感じる瞬間

自分が考えたプロセスをもとに、ラボスケールから量産化まで、様々な工程に携わることができ、覚えることが多く大変ですが、無事に量産にこぎつけ品質・生産環境向上も実現できたときは本当に嬉しいです。まだまだ未熟ですが、生産技術職がとても好きなので、5年後、10年後もこの仕事でチャレンジし続け自分の可能性を広げていきたいです。



Index

| | |
|--------------|----|
| DKKを知る | 3 |
| 価値創造 | 13 |
| 事業戦略 | 21 |
| 無形資産 | 43 |
| 製造資本 | 44 |
| 知的資本 | 46 |
| 人的資本 | 50 |
| 自然資本 | 55 |
| 社会・関係資本 | 58 |
| コーポレートガバナンス | 63 |
| 財務・非財務情報サマリー | 83 |
| 会社概要・株式情報 | 86 |

人的資本

若手従業員コメント

52

個性豊かな先輩・上司の方々



江津事業所 製造二課

T.I. 2021年入社

—入社の決め手

学校や知人からの勧めもありましたが、見学に行った際にとっても分かりやすい説明をしてくださった先輩が多かったため、入社したいと思いました。先輩や上司の方々は個性的な方が多く、仕事と遊びの両方で、たくさんの刺激を頂いています。



—可能性を感じる瞬間

福利厚生も充実していて、資格取得なども全面的に会社がサポートしてくれるので、自分自身が成長できていると感じています。

Index

| | |
|--------------|----|
| DKKを知る | 3 |
| 価値創造 | 13 |
| 事業戦略 | 21 |
| 無形資産 | 43 |
| 製造資本 | 44 |
| 知的資本 | 46 |
| 人的資本 | 50 |
| 自然資本 | 55 |
| 社会・関係資本 | 58 |
| コーポレートガバナンス | 63 |
| 財務・非財務情報サマリー | 83 |
| 会社概要・株式情報 | 86 |

人的資本

キャリア形成支援

従業員のキャリア形成に経験を広く活かしたい

管理本部 副本部長 兼 総務人事部長 **T.W.**

2021年 MBA取得

— MBAに挑戦したきっかけ

長年、技術畑を歩んできた私に転機が訪れました。総務人事部への異動です。当社の総務人事部は、総務部門として法務・社内外広報・株式管理・リスクマネジメント・福利厚生・施設管理・役員秘書・庶務などがあり、また人事部門では、採用・教育・労務・給与および社会保険業務など機能が幅広く、これまでの経験だけでは手に負えないと悩んでいたところ、同僚から社会人向けビジネススクールで経営全般を学ぶことで総務人事部門の業務内容を深めることができると提案されたことがきっかけでした。ちょうど会社から自宅の間にキャンパスを構える大学院があり、受験の準備を進めることにしました。受験に当たり、会社から推薦をいただきました。

— MBA取得

私の研究テーマは「グローバルニッチトップ企業における企業成長に関する研究」です。当社を題材に成長の背景を探ろうと考えたのです。会社も経営に関する全ての情報提供を約束してくれました。平日は終業後に授業があり、土曜日はゼミ、日曜日は宿題をこなす2年間。コロナ禍前後でオンライン授業への切り替えなど慌ただしい日々でしたが、当時の同期とは今でも交流があり、アグレッシブに活躍する姿に刺激を受けています。研究を通じて、技術だけではなく幅広い経営機能がニッチトップには必要であることもよく分かりました。



— その後のキャリアにおいて

入社10年目に工学博士号も取得していますが、名刺にはMBAの肩書きも加わりました。当社における人的資本の拡充は今の私に課せられたテーマの一つであり、従業員の様々なキャリア形成を支援する立場として、私の経験を広く活かしていきたいです。

語学力でフレンドリーな関係を築きたい

DKK Shanghai Materials Trading CO., LTD. / 総経理 **M.A.**

2015年～2016年 語学留学

— 語学留学に挑戦したきっかけ

江津事業所からの異動で資材部に配属されたのは2013年。ちょうど中国からの原料調達で現地サプライヤーとの直接取引の任務を開始しようとしていた時期でした。中国に赴き、レアアースのカンファレンスなどを通じて契約できそうなサプライヤーを探していました。通訳を交えての交渉では中国語での冗談も解さず、歯がゆい思いをしたのが中国語を学ぼうと思ったきっかけでした。

— 語学留学

スーツケース1つで中国に渡ったのは2015年3月。寮に住み込みで北京の大学の語学習得プログラムを受ける日々が始まりました。既に40歳を過ぎ、社費での留学に会社を失望させたくないとの思いもあり、現地の日本人との接触は避け、中国語漬けの毎日でした。夏季休暇の2カ月間は、中国での合併会社立ち上げに関わり、通訳にもチャレンジしました。もともと生産の現場にいたこともあり、仕事の意図を中国語で伝えることに手応えを覚えました。

— その後のキャリアにおいて

2016年1月に留学を終え帰国しましたが、会社からその合併会社への出向辞令があり、再び現地に渡り、9年近くになります。今では海外ならではの意思決定のスピード感が自



分に合っていると感ずますし、日常生活に困ることもなくなり、現地の人とフレンドリーで密な関係を築けたという面でも、語学力は私のキャリアにおける財産です。

Index

| | |
|--------------|----|
| DKKを知る | 3 |
| 価値創造 | 13 |
| 事業戦略 | 21 |
| 無形資産 | 43 |
| 製造資本 | 44 |
| 知的資本 | 46 |
| 人的資本 | 50 |
| 自然資本 | 55 |
| 社会・関係資本 | 58 |
| コーポレートガバナンス | 63 |
| 財務・非財務情報サマリー | 83 |
| 会社概要・株式情報 | 86 |

人的資本

キャリア形成支援

博士号取得を志す若手社員を支援したい

技術本部 技術部 課長 Y.H.

2018年 Ph.D. 取得

——博士号取得に挑戦したきっかけ

大学院の修士課程では、酸化チタンの光触媒に関する新たなメカニズムを研究していましたが、同じテーマを追いかける人はおらず、深掘しなれないのはもったいないと感じていました。働きながら博士課程に進むことを認めてもらえたことが、2009年に当社に入社したきっかけでした。幸か不幸か世界的な金融危機の直後というタイミングだったので、一時帰休制度を使い1年間研究に没頭することができました。それでも社会人が仕事の傍ら研究と論文の執筆を行うのは非常にハードルが高く、単位取得満了したものの5年かけても博士号取得には至らず博士課程は退学しました。

——博士号取得

一度退学はしたものの、その後も研究室の先生とはやり取りを続けており、査読論文の執筆や投稿を進めていました。その後、研究室の先生からの推薦を受けて、論文博士の取得に再度チャレンジすることになりました。休日に博士論文の執筆を進め、審査を経て2018年に博士号を取得しました。

——その後のキャリアにおいて

知識や経験はもとより論理的に考察する視点は修士を修了した頃より深まったと感じています。当社では企業や大学との共同研究が数多くありますが、博士であることで踏み込んだ対



話ができ、仕事のモチベーションアップにつながっています。所属していた研究室との共同研究も生まれ、採用活動の一環として学生への声掛けも始めました。社会人ドクターという私自身のキャリア自体が当社のロールモデルの1つです。これまでの経験を通じて、博士号取得を志す若手社員を支援していきたいです。

COLUMN

海外関連会社のスタッフに対し、日本での研修プログラムを準備しています

当社のベトナム子会社では、初級～上級までの日本語クラスを常時開設しており、日本語検定の有資格者が増えています。また、日本語クラスで学んでいる従業員が自宅で勉強していると、その子どもたちが日本語を覚えたという、微笑ましいエピソードも届いています。

写真は、2019年にベトナム子会社の14名（生産：9名、検査：3名、保全：2名）が、福井事業所における現場研修プログラムに参加した際の様子です。PDCAや“次工程はお客さま”という考え方、日本における改善活動、検査分析業務、設備のメンテナンス方法など、多くのことを学んで帰国し、ベトナム子会社の工場運営に活用してくれています。また、お互いの言語や文化を知り、コミュニケーションを図ったことで、指導を担当した日本側の従業員も多くのことを吸収しました。



Index

| | |
|--------------|----|
| DKKを知る | 3 |
| 価値創造 | 13 |
| 事業戦略 | 21 |
| 無形資産 | 43 |
| 製造資本 | 44 |
| 知的資本 | 46 |
| 人的資本 | 50 |
| 自然資本 | 55 |
| 社会・関係資本 | 58 |
| コーポレートガバナンス | 63 |
| 財務・非財務情報サマリー | 83 |
| 会社概要・株式情報 | 86 |

自然資本

当社グループは、ジルコニウム化合物の開発・供給を通じて、社会課題の解決に取り組んでおり、自動車排ガス浄化触媒はその象徴的な分野です。一方、製造工程においては工業用水の利用や主要原材料として鉱物資源を使用しており、地球環境はもっとも重要なステークホルダーの一つであるとの考えのもと、環境方針に基づき、自然資本の維持・保全に取り組んでいます。

環境方針

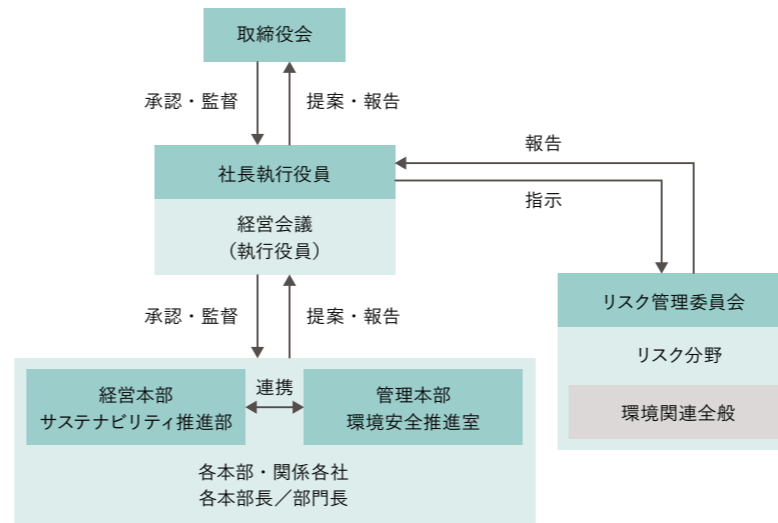
基本方針

当社グループは、地球の温暖化、有害化学物質による汚染、天然資源の枯渇などの地球環境を取り巻くさまざまな問題を深く受け止め、事業活動から生じる環境負荷の低減に継続的に取り組みます。さらに環境保全に寄与する製品開発に積極的に取り組み、高機能、高品質な素材を提供することにより、持続可能な社会の実現に貢献します。

活動方針

- 基本方針を実現するため、次の項目に重点的に取り組みます。
 - 製品の開発から廃棄に至るまでのライフサイクルの視点を考慮し、事業活動の全ての段階で環境負荷の低減に努めます。
 - 省資源、省エネルギーを推進し、廃棄物の削減およびその有効利用に努めます。
 - 地球環境の保全に貢献する製品の開発を積極的に推進します。
 - 化学物質の安全な取り扱いを徹底するとともに、それら情報を適正に開示します。
- 事業活動、製品およびサービスの提供に伴う環境に関連する法令規則、その他取り決め事項を順守します。

- 環境マネジメントシステムを適切に運用し、その有効性を定期的に評価することにより継続的な改善に努めます。
- 経営方針および環境方針に基づき環境目標を設定し、環境保全に向けた改善活動を実施します。
- この環境方針を当社グループで働く全ての人々に周知し、環境マネジメントシステムを通じて全社で活動を推進します。



Index

| | |
|--------------|----|
| DKKを知る | 3 |
| 価値創造 | 13 |
| 事業戦略 | 21 |
| 無形資産 | 43 |
| 製造資本 | 44 |
| 知的資本 | 46 |
| 人的資本 | 50 |
| 自然資本 | 55 |
| 社会・関係資本 | 58 |
| コーポレートガバナンス | 63 |
| 財務・非財務情報サマリー | 83 |
| 会社概要・株式情報 | 86 |

自然資本

56

水リスクへの取り組み

近年、水汚染などの公害防止に加え、水不足や洪水などの多様な水問題が深刻化し、それらの水リスクに対する取り組みへの要求が強まっています。そのため、当社グループは水リスクへの対応に着手しています。

化学物質管理

国際的な化学物質の法規制や各種業界標準、お客さまから要求される基準は年々強化されており、製品含有化学物質管理への要求は一層強まっています。当社グループでは、環境安全推進室の主導により、関連法規制、関連業界標準、お客さま標準の最新情報を収集・整理した上で環境管理物質の管理標準を定め、製品含有化学物質管理一覧表をとりまとめるなど、環境マネジメントシステムで製品含有化学管理体制を構築しています。また、当社グループでは、受注契約時・調査依頼時に営業部が窓口となり、個別製品の含有化学物質について対応・回答しています。

- 調査対応例
- ・ RoHS 指令禁止物質に関する不使用証明書
 - ・ REACH 規制における SVHC 不使用証明書
 - ・ chemSHERPA データベースの活用

取り組み事例

豊かな水環境と限られた資源を大切に

ジルコニウム化合物の製造には、豊かな水環境が不可欠であり、現在、福井事業所は九頭竜川水系、江津事業所は江の川水系を水源とする工業用水の供給を受けています。当社グループは、自然環境を守り、地域と共存・共栄する企業であり続けるために、ジルコニウム化合物の製造に使用した水の処理に真摯に向き合っています。

アンモニアストリッピング装置は、赤潮の原因となる水溶性の窒素化合物（アンモニア）を除去する装置です。当社グループでは、この装置に排水を通すことによって水に溶け込んだアンモニアを除去し、安全な水を事業所外に放流しています。また、除去したアンモニアは貴重な資源であり、回収・精製して再びジルコニウム化合物の製造に利用しています。



アンモニアストリッピング装置（福井事業所）

Index

| | |
|--------------|----|
| DKKを知る | 3 |
| 価値創造 | 13 |
| 事業戦略 | 21 |
| 無形資産 | 43 |
| 製造資本 | 44 |
| 知的資本 | 46 |
| 人的資本 | 50 |
| 自然資本 | 55 |
| 社会・関係資本 | 58 |
| コーポレートガバナンス | 63 |
| 財務・非財務情報サマリー | 83 |
| 会社概要・株式情報 | 86 |

自然資本

57

燃料電池による発電システムの導入

福井事業所には、当社製のジルコニア系素材を搭載した固体酸化物燃料電池を設置しています。燃料電池は、水素と酸素の化学反応で発生した電気を取り出す発電システムで、災害などにより系統電力の供給が途絶えた場合も発電を続けられる利点があります。

発電に必要な水素は、事業所内のタンクに貯蔵している液化天然ガス（LNG）を気化器・改質器を通して生成しており、その水素を大気中の酸素と反応させて発電しています。発電に伴う排出物は水蒸気のみで、非常にクリーンな発電システムです。さらに、燃料電池で発電した電力は、製造工程の安全や自然環境を守る設備へ優先的に給電する仕組みになっており、非常用電源としての役割も果たしています。



固体酸化物燃料電池（福井事業所）

Index

| | |
|--------------|----|
| DKKを知る | 3 |
| 価値創造 | 13 |
| 事業戦略 | 21 |
| 無形資産 | 43 |
| 製造資本 | 44 |
| 知的資本 | 46 |
| 人的資本 | 50 |
| 自然資本 | 55 |
| 社会・関係資本 | 58 |
| コーポレートガバナンス | 63 |
| 財務・非財務情報サマリー | 83 |
| 会社概要・株式情報 | 86 |

社会・関係資本

当社グループは創業以来、世に「価値あるもの」を供給するのは、何をおいても「人」であるとの信念のもと、役職員間だけでなくキゲンソに関わる全ての方々との絆が大切であると考えています。人権の尊重、責任ある鉱物調達、安全衛生活動、環境保全や社会・地域貢献活動などの取り組みを推進し、全てのステークホルダーとの対話を通して、新たな価値の共創と持続可能な社会の実現を目指しています。

全てのステークホルダーの人権の尊重

人権方針

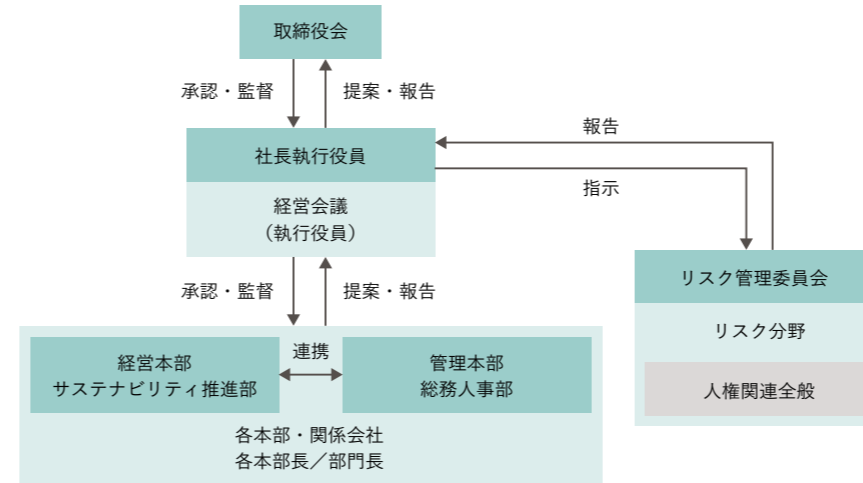
当社グループは、事業を行う全ての過程で、直接または間接的に人権に影響を及ぼす可能性があることを認識し、ビジネスに関わる全ての人の人権を尊重し、持続可能な社会の発展に貢献するために、人権方針を定めています。

当社グループの経営理念である「価値あるもの」「価値ある人生」「価値ある職場」の実践には、人権の尊重が不可欠です。当社グループの役職員は、人権への負の影響を引き起こすことがないように、人権尊重の取り組みを推進していきます。

当社グループは、人権デュー・ディリジェンスを実施し、サプライチェーンも含めて当社グループの事業活動が人権に及ぼす影響を調査し、特定されたリスクの軽減および改善に取り組んでいきます。

現在、主要なサプライヤーに対して、セルフアセスメントによるリスク評価を実施しています。また、社内においては、従業員に対して「ビジネスと人権」に関するアンケートを配布し、人権についての理解度の状況を把握しました。この結果を踏まえて従業員への人権教育を進めていきます。

なお、グループ内で人権問題が発生した場合は、被害者保護の原則に基づいて適切な対応を取るとともに、取締役会、経営会議において報告、議論し、再発防止に向けた措置を実施しています。



調達方針

当社グループは「価値あるもの」「価値ある人生」「価値ある職場」の3つの価値を経営理念とし、当社グループを取り巻く多様なステークホルダーとの間に良好な関係を築くことを目指して企業活動を行ってきました。今後も社会にとって有意義な存在であること、必要とされる存在であることが、当社グループが継続的に発展していくための必須条件と考えています。調達活動においてもサプライチェーン全体での社会的責任を果たすべく、全ての取引先と良きパートナーとしての相互理解と信頼関係の下、取り組んでいきます。

リスク評価

取引先のリスク評価については、「責任あるサプライチェーン等における人権尊重のためのガイドライン」に基づき、セルフアセスメントを実施しています。2024年3月期は10社に協力いただき、改善が必要な取引先はありませんでした。

Index

| | |
|--------------|----|
| DKKを知る | 3 |
| 価値創造 | 13 |
| 事業戦略 | 21 |
| 無形資産 | 43 |
| 製造資本 | 44 |
| 知的資本 | 46 |
| 人的資本 | 50 |
| 自然資本 | 55 |
| 社会・関係資本 | 58 |
| コーポレートガバナンス | 63 |
| 財務・非財務情報サマリー | 83 |
| 会社概要・株式情報 | 86 |

社会・関係資本

59

責任ある鉱物調達

コンゴ民主共和国およびその隣接国をはじめとする紛争地域および高リスク地域から産出される鉱物（タンタル、スズ、タングステン、金、コバルト、マイカなど）の一部は、その採掘において深刻な人権侵害や環境破壊を行っている武装勢力の資金源になっていることが懸念されています。

当社グループは、企業の社会的責任を果たすため、経済協力開発機構（OECD）の「OECD 紛争地域および高リスク地域からの鉱物の責任あるサプライチェーンのためのデュー・デリジェンス・ガイダンス」に準拠した枠組みに従い、該当する鉱物が使用または含有された資材を使用しない取り組みを推進します。

また、お客さまが実施される紛争鉱物を含む責任ある鉱物調達に関する調査には積極的に協力し、責任ある調達活動に取り組みます。

本対応方針に則り、自社製品に含有する対象鉱物の CAHRAs における Annex II リスクの有無について管理しています。サプライチェーン上の製錬・精製業者を特定するために業界標準である RMAP（Responsible Minerals Assurance Process）に準拠した調査を行い、社内基準に沿って評価しています。リスクの高い製錬・精製所を使用している場合は、そのリスク内容を伝達し、改善に向けた適切な取り組みを進めています。サプライチェーン情報提供に関する取引先からの要望に対しては、調査結果を基に RMI（Responsible Minerals Initiative）が発行する CMRT（Conflict Minerals Reporting Template）に加え、EMRT（Extended Minerals Reporting Template）に基づくコバルト、マイカの情報提供も行っています。

2024年3月期の紛争鉱物調査では、3TG（スズ、タンタル、タングステン、金）を取り扱う主要取引先3社と、コバルトを取り扱う取引先1社を対象として調査を実施し、それぞれ100%の回答を得ました。この調査により、全ての取引先が RMAP 適合製錬所であることが確認できました。

安全衛生活動

当社グループは、全てのステークホルダーの安全と健康を維持するために「基本方針」を定めて労働安全衛生活動を推進し、継続的に改善に取り組み価値ある職場をつくり上げます。

基本方針

1. 安全衛生に関する諸法令および当社グループが同意するその他の要求事項を遵守します。
2. 安全で健康な職場環境づくりと、安全衛生上のリスク削減に努めます。
3. この方針は全役職員の協力のもとに会社で働く全ての人々に対し周知し安全衛生に対する意識の向上に努めます。
4. この方針は必要に応じて当社グループ外に公開します。

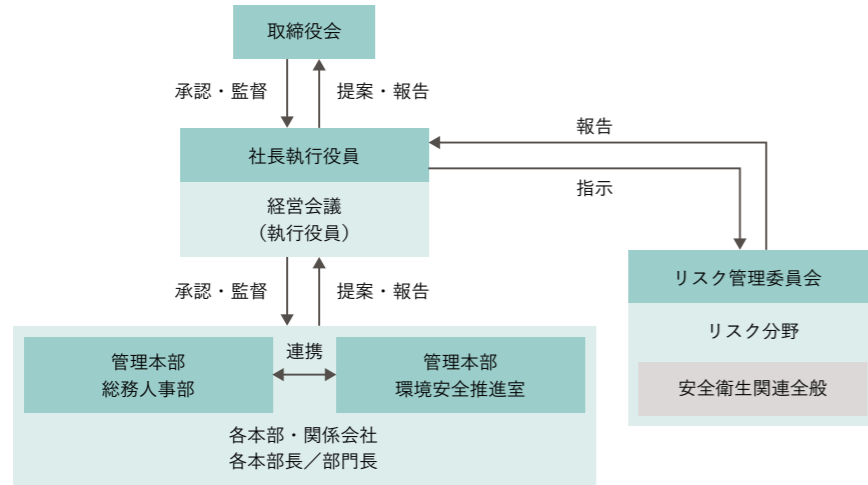
体制・責任者

安全衛生に係る責任者として、総括安全衛生管理者、安全管理者、衛生管理者、産業医を各拠点に配置し、安全衛生委員を選出した上で、このメンバーで構成する安全衛生委員会を設置しております。同委員会は、安全衛生に関する事項を調査・審議し、意見を述べ、改善に努めています。

Index

| | |
|--------------|----|
| DKKを知る | 3 |
| 価値創造 | 13 |
| 事業戦略 | 21 |
| 無形資産 | 43 |
| 製造資本 | 44 |
| 知的資本 | 46 |
| 人的資本 | 50 |
| 自然資本 | 55 |
| 社会・関係資本 | 58 |
| コーポレートガバナンス | 63 |
| 財務・非財務情報サマリー | 83 |
| 会社概要・株式情報 | 86 |

社会・関係資本



安全衛生目標

部門別や習熟度別の安全衛生教育プログラムを整備するとともに、当社グループ全体で、従業員の安全と健康の維持・増進に向けた職場の改善と意識の向上を図ります。

なお、2025年3月期の安全衛生目標は、以下の通りです。

- ・休業災害の発生をゼロにします。
- ・健康診断の再検査対象者を2022年3月期比で80%にします。

安全への取り組み状況

安全に関して、安全衛生委員会や管理職による職場巡視などにより職場のリスクアセスメントを実施しています。リスクとして特定された不安全行動、不安全状態の改善を行い、リスクの低減に努めています。また、2024年3月期には、保護具の着用基準を見直し、改めて着用の徹底を図りました。

2024年3月期の当社の労働災害度数率は、厚生労働省が公表している統計数値で見ると、製造業や化学工業界の中で比較的高い水準になっていることから、労働災害防止に向け

た取り組みを徹底します。一方で労働災害強度率は、低い水準を維持しており、重大な事故は少ないことを示しています。今後、より安全で安心できる職場環境を実現するために、第三者機関による安全文化調査を実施し、安全文化の向上に取り組んでいきます。

労働災害度数率：100万延べ労働時間当たりの労働災害死傷者数（不休災害は含みません）

| 年（1月～12月） | | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
|-------------------|------|------|------|------|------|------|
| 100人以上 | 製造業 | 1.20 | 1.21 | 1.31 | 1.25 | 1.29 |
| 500～999人 | 製造業 | 1.00 | 0.75 | 0.73 | 0.85 | 0.75 |
| 100人以上 | 化学工業 | 0.94 | 0.93 | 1.07 | 1.16 | 1.04 |
| 500～999人 | 化学工業 | 0.57 | 0.52 | 0.54 | 0.75 | 0.64 |
| 第一稀元素化学工業株式会社（単体） | | 0.00 | 2.38 | 0.00 | 4.64 | 5.51 |

出典：厚生労働省 職場のあんぜんサイト 労働災害統計 より

労働災害強度率：1,000延べ労働時間当たりの延べ労働損失日数

| 年（1月～12月） | | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
|-------------------|------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 100人以上 | 製造業 | 0.100 | 0.070 | 0.060 | 0.080 | 0.080 |
| 500～999人 | 製造業 | 0.000 | 0.040 | 0.060 | 0.110 | 0.060 |
| 100人以上 | 化学工業 | 0.020 | 0.030 | 0.020 | 0.060 | 0.030 |
| 500～999人 | 化学工業 | 0.010 | 0.050 | 0.010 | 0.010 | 0.030 |
| 第一稀元素化学工業株式会社（単体） | | 0.000 | 0.019 | 0.000 | 0.014 | 0.005 |

出典：厚生労働省 職場のあんぜんサイト 労働災害統計 より

2024年3月期の衛生活動に関する取り組みについては、従業員の健康維持・増進がサステナブルな成長に必要な不可欠であるとの認識の下、従業員一人ひとりが健康でいきいきとやりがいを持って働くことができる職場づくりを推進しています。

Index

| | |
|--------------|----|
| DKKを知る | 3 |
| 価値創造 | 13 |
| 事業戦略 | 21 |
| 無形資産 | 43 |
| 製造資本 | 44 |
| 知的資本 | 46 |
| 人的資本 | 50 |
| 自然資本 | 55 |
| 社会・関係資本 | 58 |
| コーポレートガバナンス | 63 |
| 財務・非財務情報サマリー | 83 |
| 会社概要・株式情報 | 86 |

社会・関係資本

61

健康管理への取り組み事例

1. 保健師・看護師などの医療系スタッフの配置

各拠点に保健師や看護師などの資格を持ったスタッフを配置しており、従業員の健康維持や改善を担っています。

主に健康診断で再検査が必要になった従業員への受診勧奨、健康に関する掲示・講話による社内啓発および個別の健康相談を行っています。成果として、特に注意を要する再検査要受診者の受診率はほぼ100%であり、従業員の健康意識が高まりました。

2. 健康管理システムの導入

健康診断の結果の管理やストレスチェックによる高ストレス者の自動判定、産業医との面談の推奨や集団分析によるリスク可視化の自動化など、従業員の健康情報を一元管理しています。

危険疑似体験訓練

座学が中心であった安全教育に、体験型の教育を加えています。VR安全体感装置を使って、従業員に実際に操作してもらい、危険性を体感してもらっています。

また、外部の研修施設で行われる危険疑似体験セミナーを団体で受講し、胴ベルトの宙づりや疑似的な挟まれ巻き込まれを体験することにより、注意力を向上させ、実作業での危険回避に役立っています。



社会貢献活動の推進

当社グループは、地域・社会との共生を重視し、多様な社会貢献活動を継続的に実施しています。

限りある資源を次の世代に残し、関わる人の心を豊かにし、共に成長する企業であり続けるため、グループ内が連携し幅広い活動に取り組んでいます。

環境保全、地域貢献活動

当社は各拠点周辺の清掃活動を通じて、従業員の意識向上と環境保全を促進しています。福井事業所では、事業所が所在する近畿・中部エリア最大級の工業団地「テクノポート福井」などで定期的に清掃活動を行っています。また、地域貢献の一環として江津事業所では、地元の小中学校の社会科見学を受け入れています。製造工程の見学を通じて、子どもたちが化学に興味を持つきっかけとなる場を提供しています。



左：江津事業所での社会科見学の様子／右：福井事業所での地域清掃活動の様子

Index

| | |
|--------------|----|
| DKKを知る | 3 |
| 価値創造 | 13 |
| 事業戦略 | 21 |
| 無形資産 | 43 |
| 製造資本 | 44 |
| 知的資本 | 46 |
| 人的資本 | 50 |
| 自然資本 | 55 |
| 社会・関係資本 | 58 |
| コーポレートガバナンス | 63 |
| 財務・非財務情報サマリー | 83 |
| 会社概要・株式情報 | 86 |

社会・関係資本

62

地域活性化活動

当社は、地域活性化に向けたさまざまな活動に取り組んでいます。島根県江津市が策定している地域再生計画「江津市まち・ひと・しごと創生推進計画」へ地方創生応援税制（企業版ふるさと納税）を活用した寄附を行いました。今後も江津市の行政が一定水準の社会生活の利便性を確保し続けることが重要であり、継続的に支援をしていきます。さらに当社は、福井事業所がある福井県においても、地域活性化に取り組んでいます。福井県指定無形民俗文化財の「三国祭り」への協賛を通じ、地元の歴史保存を支援しています。



左：三国祭りへの協賛（福井県）／右：江津市役所にて執り行った寄付金の贈呈式（島根県）

社内交流活動

クラブ活動

当社は、地域社会や従業員同士の関係づくりを大切にしており、社内のクラブ活動も盛んです。特に、農林水産部は持続可能な地域社会の実現に向けて活動しています。江津事業所と福井事業所内の耕作地で農業体験や果樹栽培、果実の加工を行う他、傾斜面を植物で被覆する「法面緑化」にも力を入れています。



左：福井スノーボード部活動の様子／右：キゲンソ農林水産クラブ活動の様子

誕生会

当社は、組織の一体感醸成に向けた取り組みとして、毎月誕生会を開催しています。当該月生まれの役員から一般社員が一堂に会し、立場や部署の垣根が無い交流を行います。

Web交流会

当社グループはMicrosoft Teamsを活用し、役職員の誰もが自由に発言できる場所を設けています。役職や勤務年数にかかわらず自身の意見や考えを自由に述べる事ができる社風は、組織活性化の源泉になっています。

周年記念行事

当社グループは、従業員とその家族を招待し、5年ごとに周年行事を開催しています。これまでに海外旅行やにっぽん丸での1日クルーズ、ユニバーサル・スタジオ・ジャパンでのパーティーなどを行いました。従業員だけでなく家族も楽しめる企画を開催することで、会社の一体感を醸成しています。

Index

| | |
|--------------|----|
| DKKを知る | 3 |
| 価値創造 | 13 |
| 事業戦略 | 21 |
| 無形資産 | 43 |
| 製造資本 | 44 |
| 知的資本 | 46 |
| 人的資本 | 50 |
| 自然資本 | 55 |
| 社会・関係資本 | 58 |
| コーポレートガバナンス | 63 |
| 財務・非財務情報サマリー | 83 |
| 会社概要・株式情報 | 86 |

5

コーポレートガバナンス

CORPORATE GOVERNANCE

Index

| | |
|--------------------|-----------|
| DKKを知る | 3 |
| 価値創造 | 13 |
| 事業戦略 | 21 |
| 無形資産 | 43 |
| コーポレートガバナンス | 63 |
| コーポレートガバナンス体制 | 64 |
| 役員紹介 | 69 |
| 社外取締役メッセージ | 76 |
| リスクマネジメント | 80 |
| コンプライアンス | 81 |
| 財務・非財務情報サマリー | 83 |
| 会社概要・株式情報 | 86 |

コーポレートガバナンス体制

基本的な考え方

当社グループは、企業がその存在価値を認められ成長を続けるためには、倫理・法令を遵守し、企業内外の全ての利害関係者から信頼を得ることが最重要であると認識しています。その前提のもと、経営の健全性と透明性を高めて的確な経営の意思決定を行い、適切な情報開示を行うことがコーポレートガバナンスの基本原則であると考えています。

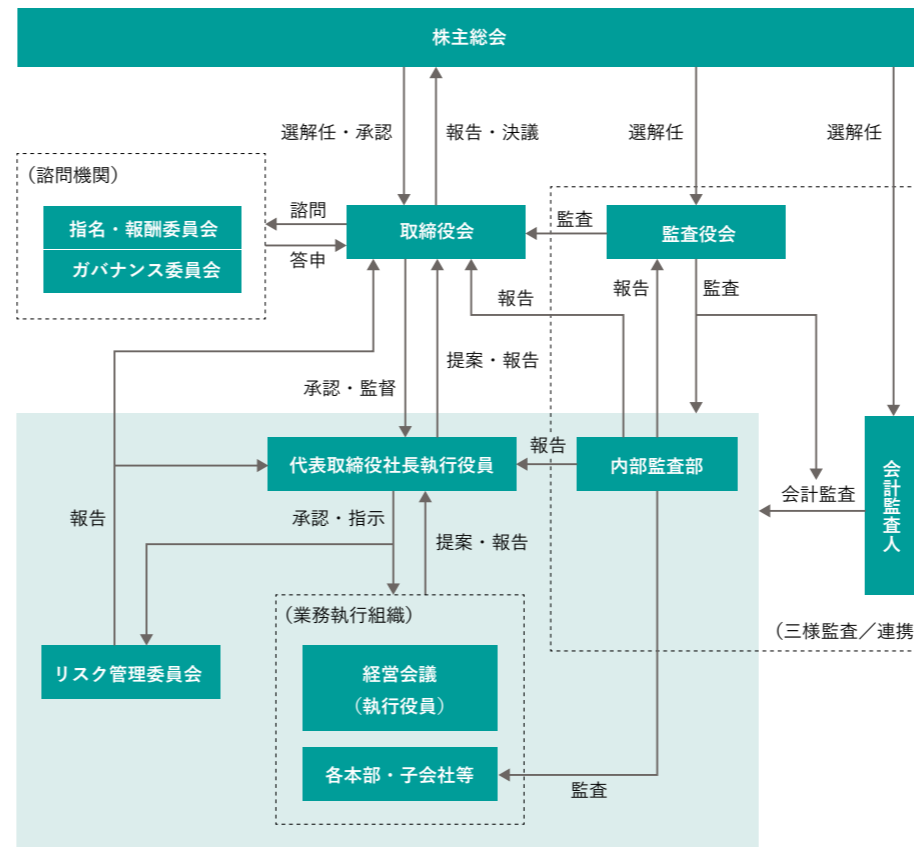
コーポレートガバナンス体制

コーポレートガバナンス体制の概要

当社は監査役会制度を採用し、有価証券報告書提出日現在の役員は取締役6名（うち社外取締役3名）と監査役3名（うち社外監査役3名）で構成されています。取締役会は定例的に月1回、監査役出席のもと開催される他、必要に応じて随時開催されています。構成員については、[p.69 役員紹介](#)に記載しています。さらに、執行役員と本部長により構成される経営会議（原則として毎月1回開催）では、取締役会に付議する案件および会社運営の全般的執行方針、並びに経営に関する重要事項について審議を行っています。経営会議を開催することで最終決定に至る過程の透明性を高め、的確かつ迅速な意思決定と効率的な会社運営を行います。また、監査役は過半数を社外監査役とし、定例的に月1回監査役会を開催することにより、会社の業務執行およびコンプライアンスなどにおける問題点の有無や取締役会に対する指摘事項の有無を検討しています。

上記の機関を設けている他、コーポレートガバナンスのさらなる機能強化を図るため、当社では、2020年3月期より取締役・監査役候補者の指名、取締役報酬の決定およびコーポレートガバナンスの継続的な充実に取り組んでいます。取締役会の客観性・透明性・公正性を高めることを主な目的として指名委員会、報酬委員会、ガバナンス委員会を設置し、候補者の妥当性、取締役報酬の決定方針およびコーポレートガバナンスのあるべき姿を中心に審議し、取締役会へ答申しています。なお、指名委員会と報酬委員会は、2024年3月期より指名・報酬委員会に統合しました。

また、当社では、業務の執行責任を明確にするとともに、委譲された権限を執行し、業務執行の効率化と意思決定の迅速化を図るために執行役員制度を導入しています。執行役員の指名と報酬についても指名・報酬委員会で審議し、取締役会に答申します。



Index

| | |
|--------------------|-----------|
| DKKを知る | 3 |
| 価値創造 | 13 |
| 事業戦略 | 21 |
| 無形資産 | 43 |
| コーポレートガバナンス | 63 |
| コーポレートガバナンス体制 | 64 |
| 役員紹介 | 69 |
| 社外取締役メッセージ | 76 |
| リスクマネジメント | 80 |
| コンプライアンス | 81 |
| 財務・非財務情報サマリー | 83 |
| 会社概要・株式情報 | 86 |

コーポレートガバナンス体制

コーポレートガバナンス体制の監視について

当社は社外監査役3名による監査体制を設けており、これにより経営の監視体制は十分に機能しているものと認識しています。

内部統制システムに関する基本的な考え方および整備の状況

当社は会社法に基づく内部統制システム整備の基本方針について2006年4月の取締役会において決議（最終改訂2023年4月）し、これに基づいて当社の内部統制システムの整備を継続して進めています。また、財務報告に係る内部統制システムにつきましても、内部監査部において整備および運用状況の評価を進めています。

当社は法令を遵守し、企業倫理を確立することにより、全ての利害関係者から信頼を得るために第一稀元素化学工業行動指針を定めています。この指針のもとに、監査役および内部監査部の適正な監査を実施するとともに、各種規程を定めて具体的に体制を整備し、常設のリスク管理委員会による全般的なモニタリングの実施および不正の早期発見のために内部通報制度の機能強化を図っています。外部監査として、会計監査人の会計監査および財団法人日本品質保証機構のISO監査（品質・環境）を定期的に受けています。

リスク管理体制の整備の状況

全社的なリスク管理体制につきましては、リスク管理担当の執行役員を委員長とし、選任された副本部長、部門長をメンバーとするリスク管理委員会を設置しています。委員会では、経営に重大な影響を与える可能性のあるリスクを把握するとともに、対策および方針を審議、決定し、それらの履行状況を確認しています。議事内容は取締役会に報告され、取締役会で確認、討議しています。また、危機管理規程を定め、大規模災害などが発生した際には、その程度により緊急検討委員会または緊急対策本部を設置し、全社的に対応する体制としています。

製品の品質に関するリスクに関しては品質保証部が、環境規制などに関するリスクに関しては環境安全推進室がそれぞれ中心となり、常に状況を監視するとともに問題があれば

早期に解決できる体制にしています。

法令遵守については、コンプライアンス規程を定め、総務人事部を事務局として監視・社内啓発に努めるとともに、内部監査でも最重要項目とし、問題がある場合は迅速に社長まで報告する体制としています。また、重要情報の漏洩を防止するため、機密管理規程およびインサイダー取引防止規程を制定するとともに、情報管理責任者を選任し、責任体制と重要情報の管理を徹底しています。さらにこれらの体制をモニタリングするために内部通報制度を制定しています。

当社並びに子会社などから成る企業集団における業務の適正を確保するための体制

- ・子会社および関連会社が当社の行動指針と同等の指針を制定することを通じて、当社並びに子会社などから成る企業集団の健全な企業風土の醸成に努めます。
- ・組織規程において、子会社および関連会社毎に主管部門を定めています。また、関係会社管理規程を定め、子会社および関連会社の適正な経営管理を行っています。
- ・取締役は関係会社管理規程に則り、当社と子会社および関連会社間の連携を密にして指導、助言するとともに、必要に応じて会計監査人と連携しモニタリングを実施しています。
- ・取締役は子会社および関連会社において、法令違反その他コンプライアンスに関する重要な事項を発見した場合には、監査役に報告することとしています。監査役は取締役会に意見を述べるとともに、改善策の策定を求めることができますものとしています。
- ・関係会社管理規程に基づき、当社から派遣した子会社および関連会社の取締役は、重要な意思決定に先立ち、当社の意向を確認し、その指示に従うものとしています。また、経営情報および経営に重大な影響を及ぼす事項については定期的および適宜、当社の担当部門へ報告するものとしています。

Index

| | |
|----------------------|-----------|
| DKKを知る | 3 |
| 価値創造 | 13 |
| 事業戦略 | 21 |
| 無形資産 | 43 |
| コーポレートガバナンス | 63 |
| コーポレートガバナンス体制 | 64 |
| 役員紹介 | 69 |
| 社外取締役メッセージ | 76 |
| リスクマネジメント | 80 |
| コンプライアンス | 81 |
| 財務・非財務情報サマリー | 83 |
| 会社概要・株式情報 | 86 |

コーポレートガバナンス体制

66

取締役会の実効性評価

当社は、東京証券取引所が定める「コーポレートガバナンス・コード」に基づき、取締役会の実効性評価を実施しています。2024年3月期の取締役会の実効性評価の概要は以下のとおりです。

プロセスの概要

当社は、毎年、取締役会の実効性評価を実施し、実効性向上に向けた改善に取り組んでいます。評価については、全ての取締役と監査役に実効性に関するアンケートを行い、自己評価により実施しています。アンケート結果は、ガバナンス委員会でとりまとめを行い、取締役会に報告しています。

アンケートの主な評価項目

- (a) 取締役会の構成
- (b) 取締役会の運営
- (c) 取締役会の議題
- (d) 後継者育成
- (e) 個別課題
- (f) 情報開示

取締役会の実効性評価の結果と改善への取り組みの概要

- (a) アンケートの結果から、次の事項については実現できていると評価しました。
 - ・取締役会の構成メンバーは、役割・責務を実効的に果たすための知識・経験・能力を全体としてバランス良く備え、多様性や員数についても適切である。
 - ・取締役会の協議においては、社外取締役、社内取締役および監査役が自由に発言できる雰囲気になっている。

- ・取締役、監査役の指名や報酬などの検討に当たり、ジェンダーなどの多様性やスキルの観点を含め、独立性のある指名・報酬委員会の適切な関与・助言を得ている。
- (b) 一方、改善事項については、次の事項が確認され、改善に向けた取り組みを実施しています。
 - ・中期経営計画および年次経営計画において、その方針や戦略の策定段階から、取締役会で多様な視点からの意見を含む議論を行うべきである。当社の持続的な成長に必要な施策は「6つの柱」であり、取締役会において、それらの到達点に向けた進捗をより深く討議し、監督すべきである。そのために、主要な施策ごとの定量的な指標と目標をより具体的にし、それらの行動について討議を進める。
 - ・取締役会において、資本コストを意識した収益計画や資本効率などに関する方針やその実現に向けた討議を進め、株主にわかりやすく説明すべきである。そのためにROIC改善の具体的な取り組みや、今後の株主との対話のあり方について、取締役会で討議を行う。

Index

| | |
|--------------------|-----------|
| DKKを知る | 3 |
| 価値創造 | 13 |
| 事業戦略 | 21 |
| 無形資産 | 43 |
| コーポレートガバナンス | 63 |
| コーポレートガバナンス体制 | 64 |
| 役員紹介 | 69 |
| 社外取締役メッセージ | 76 |
| リスクマネジメント | 80 |
| コンプライアンス | 81 |
| 財務・非財務情報サマリー | 83 |
| 会社概要・株式情報 | 86 |

コーポレートガバナンス体制

役員報酬に関して

当社は、役員報酬制度をコーポレートガバナンスにおける重要な柱の一つと位置づけています。役員報酬制度が継続的な企業価値向上につながるよう、社外取締役を委員長とする指名・報酬委員会において、短期志向への偏重の抑制と客観的な視点を取り入れ、役員報酬の方針を策定し取締役会にて決定しています。

方針の内容の概要については次のとおりです。

- a 当社グループの中長期経営戦略を反映する設計であると同時に中長期的な成長を強く動機づけること。
- b グローバルに優秀な人材が確保でき、次世代の経営を担う人材の成長意欲を喚起し、組織の活力向上を図ることができる報酬水準と設計であること。
- c 業績との連動を強化し、インセンティブを高めるため、会社業績と個人業績が直接的または定量的に報酬に反映される制度であること。

社内（常勤）取締役の報酬は、固定報酬、変動報酬および株式報酬からなり、さらに変動報酬は、売上高と経常利益の達成度を指標とする業績連動報酬と個人別評価による個人別評価報酬からなります。上位の役位ほど業績連動報酬比率を高く設定し、経営責任に応じた比率設定にしています。また、役員報酬の報酬水準・構成の妥当性および報酬決定プロセスの適切性などについては、指名・報酬委員会において、継続的に審議・モニタリングを行っています。なお当事業年度の個人別の報酬額の決定については、指名報酬委員会からの答申を踏まえ取締役会にて審議をした結果、取締役会として当該方針に沿うものであると判断しています。

社外取締役については、それぞれ適切にその役割を担うため、独立性を確保する必要があることから、固定報酬のみとしています。また、監査役の報酬についても、経営に対する独立性、客観性を重視する視点から固定報酬としています。なお監査役の報酬は監査

役会の協議によって決定しています。

当社の取締役の金銭報酬の額については、2003年5月14日開催の第47回定時株主総会において年額500百万円以内と決議しています。その時の定時株主総会終結時点の取締役の員数は6名です。また、当該金銭報酬とは別枠で、2019年6月25日開催の第63回定時株主総会において、譲渡制限付株式報酬を年額100百万円以内（社外取締役は付与対象外）と決議しています。その時の定時株主総会終結時点の取締役（社外取締役を除く）の員数は6名です。

監査役の金銭報酬の額については、2003年5月14日開催の第47回定時株主総会において年額100百万円以内と決議しています。その時の定時株主総会終結時点の監査役の員数は1名です。なお、2003年11月7日開催の臨時株主総会にて監査役の員数を3名としています。

社内（常勤）取締役の変動報酬は、会社業績および個人別評価を踏まえて支給されます。会社業績の指標はいずれも連結ベースでの指標を用います。業績連動指標については、会社業績を直接的に表す指標である売上高と経常利益を指標としています。期初に開示する売上高と経常利益の業績予想額を「売上基準」、「経常利益基準」とし、2つの基準に対する売上高および経常利益の達成度から報酬金額を決定します。翌事業年度の「売上基準」は38,000百万円、「経常利益基準」は2,200百万円となります。算定方法については、基準を100%達成した場合の報酬金額を「報酬基準額」（p.68 [報酬基準額] 参照）として設定しており、売上部分の報酬金額は、売上実績が売上基準から±2.5%の変動によって、あらかじめ定められた売上部分の報酬基準額が±10%増減する算式（p.68 [算定式①] 参照）で決定します。また経常利益部分の報酬金額は、経常利益実績が経常利益基準から±5%の変動によって、あらかじめ定められた経常利益部分の報酬基準額が±10%増減する算式（p.68 [算定式②] 参照）で報酬金額を決定します。報酬金額の上限は売上部分、経常利益部分とも「報酬基準額」の200%までとしています（p.68 [報酬上限額] 参照）。

個人別評価報酬については、各取締役（社長執行役員を除く）の当期の目標の達成度、

Index

| | |
|--------------------|-----------|
| DKKを知る | 3 |
| 価値創造 | 13 |
| 事業戦略 | 21 |
| 無形資産 | 43 |
| コーポレートガバナンス | 63 |
| コーポレートガバナンス体制 | 64 |
| 役員紹介 | 69 |
| 社外取締役メッセージ | 76 |
| リスクマネジメント | 80 |
| コンプライアンス | 81 |
| 財務・非財務情報サマリー | 83 |
| 会社概要・株式情報 | 86 |

コーポレートガバナンス体制

取り組み状況を代表取締役社長執行役員が評価し、指名・報酬委員会にて評価の妥当性を確認後、取締役会で報酬金額を決定します。さらに、連結ベースでの売上高当期純利益率（以下の〔算定式③〕参照）が大幅に減少した場合は、売上高当期純利益率に応じて変動報酬の支給に制限を設けることになっています（以下の〔売上高当期純利益率と変動報酬の支給制限〕参照）。また、最終の報酬額は算定した額の千円単位を繰り上げた額としています。

事業年度の実績に基づく変動報酬は、当事業年度の賞与として支給します。当事業年度の実績に基づく変動報酬については、会社業績に連動する報酬は、業績予想の「売上基準」（40,000百万円）、「経常利益基準」（2,700百万円）に対する各々の達成度88%、109%から算出しました。さらに、指名・報酬委員会にて個人別評価の妥当性や変動報酬額の確認後、取締役会で決定しました。

非金銭報酬については社内（常勤）取締役に対して、株主とのより一層の価値共有を図るために、株式報酬（譲渡制限付株式報酬）を交付しています。年総額100百万円以内で職責に応じて設定した固定金額に相当する株式を付与しています。

報酬基準額

| 役員区分 | 売上高に対する報酬基準額（百万円） | 経常利益に対する報酬基準額（百万円） |
|-----------|-------------------|--------------------|
| 取締役社長執行役員 | 15 | 15 |
| 取締役常務執行役員 | 5 | 5 |
| 取締役執行役員 | 3 | 3 |

算定式①

報酬金額 = 報酬基準額 × (1 + 10 / 2.5 × (売上実績 / 売上基準 - 1))

算定式②

報酬金額 = 報酬基準額 × (1 + 10 / 5 × (経常利益実績 / 経常利益基準 - 1))

報酬上限額

| 役員区分 | 売上高に対する報酬上限額（百万円） | 経常利益に対する報酬上限額（百万円） |
|-----------|-------------------|--------------------|
| 取締役社長執行役員 | 30 | 30 |
| 取締役常務執行役員 | 10 | 10 |
| 取締役執行役員 | 6 | 6 |

算定式③

売上高当期純利益率 = 親会社株主に帰属する当期純利益実績 / 売上実績 × 100

売上高当期純利益率と変動報酬の支給制限

| 売上高当期純利益率（%） | 変動報酬の支給制限 |
|--------------|-----------------|
| 0%の場合 | 支給しない |
| 0%超、4%未満の場合 | 算定した金額の40%を支給する |
| 4%以上、8%未満の場合 | 算定した金額の80%を支給する |

役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額および対象となる役員の員数

当期の報酬

| 役員区分 | 報酬等の総額（百万円） | 報酬等の種類別の総額（百万円） | | | 対象となる役員の員数（人） |
|------------------|-------------|-----------------|-----------|-----------|---------------|
| | | 固定報酬 | 業績連動報酬 | 非金銭報酬等 | |
| 取締役 （うち社外取締役） | 147 (32) | 89 (32) | 37 (-) | 19 (-) | 7 (4) |
| 監査役 （うち社外監査役） | 29 (29) | 29 (29) | - (-) | - (-) | 4 (4) |

Index

| | |
|--------------------|-----------|
| DKKを知る | 3 |
| 価値創造 | 13 |
| 事業戦略 | 21 |
| 無形資産 | 43 |
| コーポレートガバナンス | 63 |
| コーポレートガバナンス体制 | 64 |
| 役員紹介 | 69 |
| 社外取締役メッセージ | 76 |
| リスクマネジメント | 80 |
| コンプライアンス | 81 |
| 財務・非財務情報サマリー | 83 |
| 会社概要・株式情報 | 86 |

役員紹介



Index

| | |
|--------------------|----|
| DKKを知る | 3 |
| 価値創造 | 13 |
| 事業戦略 | 21 |
| 無形資産 | 43 |
| コーポレートガバナンス | 63 |
| コーポレートガバナンス体制 | 64 |
| 役員紹介 | 69 |
| 社外取締役メッセージ | 76 |
| リスクマネジメント | 80 |
| コンプライアンス | 81 |
| 財務・非財務情報サマリー | 83 |
| 会社概要・株式情報 | 86 |

役員紹介

取締役のスキルマトリックス

当社は、取締役候補者の指名に当たり、取締役会全体としての資質・経験のバランス、多様性などを勘案して実施する旨を基本方針とし、その手続きと合わせて役員規程に定めています。また、「100年企業」へ向けた持続的な成長および企業価値の向上を実現するため、事業環境の変化に備える「6つの柱」(新規事業の創出・収益構造の改革・革新的なものづくりの実現・成果を出し続ける組織づくりの実践・キゲンソらしさのさらなる醸成・サステナビリティへの取り組み)を中期経営計画『DK-One Next』に掲げています。これを実現するために、取締役会として下記スキルマトリックスに記載の知識・経験・能力などを有するメンバーによって構成されることが重要と考え、これらのスキルのバランス、多様性を考慮した上で選定しています。各取締役の専門性と経験は次のとおりです。

| 地位 | 代表取締役 | 取締役 | 取締役 | 社外取締役 | 社外取締役 | 社外取締役 |
|------------|--------|--------|--------|-------|-------|-------|
| | 社長執行役員 | 常務執行役員 | 常務執行役員 | | | |
| 独立 | | | | ● | ● | ● |
| 氏名 | 國部 洋 | 大内公夫 | 板橋正幸 | 梅原俊志 | 田中純一 | 飛田尚美 |
| 企業経営 | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| 営業・マーケティング | ○ | ○ | ○ | | | ○ |
| 研究・開発 | | ○ | | ○ | | |
| 生産・技術 | | ○ | | ○ | | |
| グローバルビジネス | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | |
| 財務・会計 | | | ○ | | ○ | |
| 法務・リスク管理 | | ○ | | | ○ | |
| 組織・人材開発 | | | | | | ○ |
| 環境・エネルギー | | ○ | | ○ | | |
| DX | | | ○ | ○ | | |

取締役



代表取締役社長執行役員
指名・報酬委員

國部 洋

こくぶ ひろし

1972年2月26日生

- 1995年 4月 ㈱三和銀行(現:㈱三菱UFJ銀行) 入行
- 2004年 10月 当社入社
- 2009年 6月 当社営業部 東京営業所長
- 2011年 3月 当社資材部長
- 2013年 6月 当社取締役 資材部長
- 2014年 7月 山東広垠迪凱凱新材料有限公司 副董事長
- 2014年 7月 山東広垠迪凱凱環保科技有限公司 副董事長
- 2016年 4月 ㈱アイ・ディ・ユー 取締役
- 2016年 4月 当社取締役 営業部長兼資材部担当
- 2017年 12月 迪凱凱(上海)材料貿易有限公司 董事長
- 2019年 4月 当社取締役 事業本部長
- 2020年 4月 当社常務取締役 事業本部長
- 2020年 4月 当社取締役常務執行役員 事業本部長
- 2022年 4月 当社取締役常務執行役員
- 2022年 6月 当社代表取締役社長執行役員(現任)

これまで営業および調達部門の責任者をはじめ、海外子会社の経営にも広く携わり、当社グループのグローバル経営の発展に貢献してまいりました。
現在進行中の中期経営計画『DK-One Next』では、代表取締役社長執行役員として執行役員の力を集結し、中核施策である「6つの柱」を力強く推進しています。

Index

- DKKを知る 3
- 価値創造 13
- 事業戦略 21
- 無形資産 43
- コーポレートガバナンス 63
 - コーポレートガバナンス体制 64
 - 役員紹介 69
 - 社外取締役メッセージ 76
 - リスクマネジメント 80
 - コンプライアンス 81
- 財務・非財務情報サマリー 83
- 会社概要・株式情報 86

役員紹介

取締役



取締役常務執行役員
リスク管理委員(委員長)

大内公夫

おおうち きみお

1967年7月1日生

- 1992年 4月 当社入社
- 2006年 9月 当社営業部 大阪営業所長
- 2008年 4月 (株)アイ・ディ・ユー 取締役
- 2008年 6月 当社取締役 営業部長
- 2011年 4月 (株)アイ・ディ・ユー 代表取締役
- 2013年 4月 当社常務取締役 兼 営業部・技術部・企画部 担当
- 2013年 9月 穂華(上海)貿易有限公司(現:迪凱凱(上海)材料貿易有限公司) 董事
- 2016年 4月 当社常務取締役 兼 研究開発室長・知財管理室長、技術部・企画部 担当
- 2017年 7月 DKKロジスティクス(株) 代表取締役
- 2018年 4月 当社常務取締役 兼 研究開発室・知財管理室・技術部 担当
- 2019年 4月 当社常務取締役 技術本部 担当
- 2020年 6月 当社取締役常務執行役員
- 2024年 4月 当社取締役常務執行役員 管理本部長(現任)

長年にわたり、技術部門や営業部門を統括し、触媒分野の礎を築くとともに、世界的な物流問題への対応として、物流子会社の設立に尽力してまいりました。
現在進行中の中期経営計画『DK-One Next』では、人的資本や組織力の向上に重要な役割を果たすとともに、取締役としてグループ全体のリスクマネジメントの強化を推進しています。

取締役



取締役常務執行役員

板橋正幸

いたはし まさゆき

1966年12月22日生

- 1993年 4月 当社入社
- 2013年 4月 当社企画部長
- 2017年 6月 当社取締役 企画部長兼財務部 担当
- 2018年 6月 VIETNAM RARE ELEMENTS CHEMICAL JOINT STOCK COMPANY 取締役(現任)
- 2019年 4月 当社取締役 経営企画部長
- 2019年 6月 当社上席執行役員 兼 経営企画部長
- 2024年 4月 当社上席執行役員 経営本部長
- 2024年 6月 当社取締役常務執行役員 経営本部長(現任)

兼職の状況

VIETNAM RARE ELEMENTS CHEMICAL JOINT STOCK COMPANY 取締役

経営企画部長として、また上席執行役員として中期および年次経営計画の策定に携わるとともに、ベトナム子会社の取締役として同社の発展に寄与するなど、長年にわたり当社グループ経営の中核を担ってまいりました。
現在進行中の中期経営計画『DK-One Next』においても、経営本部長として目標達成に向けて主導的な役割を果たしています。

Index

| | |
|---------------|----|
| DKKを知る | 3 |
| 価値創造 | 13 |
| 事業戦略 | 21 |
| 無形資産 | 43 |
| コーポレートガバナンス | 63 |
| コーポレートガバナンス体制 | 64 |
| 役員紹介 | 69 |
| 社外取締役メッセージ | 76 |
| リスクマネジメント | 80 |
| コンプライアンス | 81 |
| 財務・非財務情報サマリー | 83 |
| 会社概要・株式情報 | 86 |

役員紹介

取締役



社外取締役・独立役員
指名・報酬委員（委員長）
ガバナンス委員

梅原俊志

うめはら としゆき

1957年9月3日生

- 1984年 4月 日東電工(株) 入社
- 2010年 6月 同社執行役員
- 2015年 6月 同社取締役常務執行役員 自動車材料事業部門長
- 2018年 4月 同社取締役専務執行役員 CTO、CIO 全社技術部門長
- 2019年 6月 同社代表取締役専務執行役員 CTO 全社技術部門長
- 2021年 6月 不二製油グループ本社(株) 社外取締役（現任）
- 2022年 6月 当社社外取締役（現任）
- 新明和工業(株) 社外取締役（現任）
- 2023年 4月 (株)JCCL 代表取締役（現任）

兼職の状況

不二製油グループ本社(株) 社外取締役
新明和工業(株) 社外取締役
(株)JCCL 代表取締役

上場企業で技術者、事業責任者として長年にわたり事業推進に貢献したことに加え、代表取締役専務執行役員CTOとして、同社の強みである技術経営の実践、また同社CIOとして情報分野の強化を推進しました。当社グループにおいても、新規事業のグローバルな展開のあり方、品質や安全意識の向上、投資判断や検証の在り方など多角的な視点での助言・提言を行い、企業価値向上に重要な役割を果たしています。

取締役



社外取締役・独立役員
指名・報酬委員
ガバナンス委員（委員長）

田中純一

たなか じゅんいち

1957年1月2日生

- 1979年 4月 (株)福井村田製作所 入社
- 2008年 1月 (株)村田製作所財務部 部長
- 2013年 6月 同社常勤監査役
- 2016年 6月 同社取締役監査等委員（常勤、委員長）
- 2022年 6月 当社社外取締役（現任）

上場企業並びに欧州、アジアの同社グループ会社で長年にわたり経理、財務などに従事し、同社の財務部長を務めるなど、財務分野を中心とした豊富な業務経験を有しています。また常勤監査役や取締役監査等委員として、同社の監査体制の強化に取り組みました。当社グループにおいても、カントリーリスクを踏まえた事業展開のあり方、財務分析のあり方、取締役会の実効性向上などに対して積極的な助言・提言を行い、企業価値向上に重要な役割を果たしています。

Index

| | |
|---------------|----|
| DKKを知る | 3 |
| 価値創造 | 13 |
| 事業戦略 | 21 |
| 無形資産 | 43 |
| コーポレートガバナンス | 63 |
| コーポレートガバナンス体制 | 64 |
| 役員紹介 | 69 |
| 社外取締役メッセージ | 76 |
| リスクマネジメント | 80 |
| コンプライアンス | 81 |
| 財務・非財務情報サマリー | 83 |
| 会社概要・株式情報 | 86 |

役員紹介

取締役



社外取締役・独立役員
指名・報酬委員
ガバナンス委員

飛田尚美

とびた なおみ

1962年7月3日生

1986年 4月 (株)バンダイ入社
2009年 8月 (株)バンダイ ガールズトイ事業部 執行役員ゼネラルマネージャー
2012年 4月 同社取締役
兼 プレイトイ事業部 ゼネラルマネージャー
兼 チーフたまごっちオフィサー (CTO)
2018年 4月 (株)バンダイナムコビジネスアーク 常務取締役
兼 (株)バンダイナムコホールディングス グループ管理本部 副本部長
2022年 9月 情報技術開発(株) 社外取締役 (現任)
2023年 6月 当社社外取締役 (現任)

兼職の状況
情報技術開発(株) 社外取締役
上場企業において、開発部門、事業部門のマネージャーや同社および関係会社の取締役を歴任し、事業運営や企業経営に携わるなかで、組織の活性化や人材育成を推進しました。
当社グループにおいても、人材育成や教育のあり方、企業風土の醸成、組織の活性化について積極的な助言・提言を行い、企業価値向上に重要な役割を果たしています。

監査役



常勤監査役 (社外)・独立役員
ガバナンス委員

川口博司

かわぐち ひろし

1955年12月17日生

1979年 1月 (株)ワタベ衣裳店 (現:ワタベウエディング(株)) 入社
1995年 5月 同社管理本部経理部長
2000年 12月 同社管理本部財務部長
2002年 6月 同社常勤監査役
2005年 6月 同社取締役 社長室長
2011年 6月 シノプフーズ(株)常勤監査役
2019年 6月 当社常勤監査役 (現任)

上場企業の財務、管理部門での経験や取締役および監査役を歴任し、財務、会計のみならず企業経営全般に豊富な知見を有しています。

Index

| | |
|--------------------|-----------|
| DKKを知る | 3 |
| 価値創造 | 13 |
| 事業戦略 | 21 |
| 無形資産 | 43 |
| コーポレートガバナンス | 63 |
| コーポレートガバナンス体制 | 64 |
| 役員紹介 | 69 |
| 社外取締役メッセージ | 76 |
| リスクマネジメント | 80 |
| コンプライアンス | 81 |
| 財務・非財務情報サマリー | 83 |
| 会社概要・株式情報 | 86 |

役員紹介

監査役



監査役（社外）・独立役員
ガバナンス委員

津田佳典

つだ よしのり

1972年8月18日生

- 1995年 4月 中央監査法人 入社
- 1998年 4月 公認会計士登録
- 2007年 8月 あすかコンサルティング㈱代表取締役（現任）
- 2007年 8月 津田佳典公認会計士事務所開設（現任）
- 2011年 6月 当社監査役（現任）
- 2013年 6月 ㈱山善 社外監査役
- 2016年 6月 ㈱山善 社外取締役（監査等委員）（現任）

兼職の状況

あすかコンサルティング㈱代表取締役（現任）
津田佳典公認会計士事務所 所長（現任）
㈱山善 社外取締役（監査等委員）

公認会計士としての高度な会計・税務・財務に関する知識と経験に加え、会計などのコンサルティング会社の代表取締役としても活躍しています。

監査役



監査役（社外）・独立役員
ガバナンス委員

大浦綾子

おおうら あやこ

1979年7月4日生

- 2004年 10月 弁護士登録（大阪弁護士会）
- 2004年 10月 天野法律事務所 勤務弁護士
- 2010年 5月 米国ボストン大学ロースクール（LLM）卒業
- 2010年 9月 外資系企業にて企業内弁護士として勤務
- 2011年 4月 ニューヨーク州弁護士登録
- 2012年 8月 野口＆パートナーズ法律事務所 パートナー 弁護士（現任）
- 2023年 6月 当社監査役（現任）

兼職の状況

野口＆パートナーズ法律事務所 パートナー 弁護士

取締役会の意思決定過程や取締役などの業務執行に対する法的適合性の確保に関して、弁護士として高度な法的専門性を持っています。また、労働法を専門とし、企業内弁護士の経験を有しています。

Index

| | |
|--------------------|-----------|
| DKKを知る | 3 |
| 価値創造 | 13 |
| 事業戦略 | 21 |
| 無形資産 | 43 |
| コーポレートガバナンス | 63 |
| コーポレートガバナンス体制 | 64 |
| 役員紹介 | 69 |
| 社外取締役メッセージ | 76 |
| リスクマネジメント | 80 |
| コンプライアンス | 81 |
| 財務・非財務情報サマリー | 83 |
| 会社概要・株式情報 | 86 |

役員紹介

執行役員

| 地位 | 氏名 | 担当 |
|--------|-------|---|
| 社長執行役員 | 國部 洋* | |
| 常務執行役員 | 大内公夫* | 管理本部長 |
| 常務執行役員 | 板橋正幸* | 経営本部長 |
| 常務執行役員 | 岡崎 功 | 事業本部長 |
| 執行役員 | 岡本 博 | 技術本部長 |
| 執行役員 | 児玉圭太 | VIETNAM RARE ELEMENTS CHEMICAL JOINT STOCK COMPANY 社長 |

*取締役と兼務

Index

| | |
|--------------------|----|
| DKKを知る | 3 |
| 価値創造 | 13 |
| 事業戦略 | 21 |
| 無形資産 | 43 |
| コーポレートガバナンス | 63 |
| コーポレートガバナンス体制 | 64 |
| 役員紹介 | 69 |
| 社外取締役メッセージ | 76 |
| リスクマネジメント | 80 |
| コンプライアンス | 81 |
| 財務・非財務情報サマリー | 83 |
| 会社概要・株式情報 | 86 |

社外取締役メッセージ

76

当社の経営理念である「価値あるもの」「価値ある人生」「価値ある職場」という「三価値」を主要なテーマに設定し、「価値あるもの」については当社の社会課題の解決に貢献する製品、「価値ある職場」については当社のコンプライアンスやガバナンスの意識、「価値ある人生」については当社の多様性など、客観的なお立場で梅原俊志氏、田中純一氏、飛田尚美氏の社外取締役お三方に語っていただきました。



——最初にお三方が第一稀元素化学工業の社外取締役として、どのようなかたちで貢献を考えていらっしゃるのか、過去の経験なども踏まえて率直にお話しただけまずでしょうか。

梅原 私は幸いにも中間材料メーカーでエンジニア15年、事業部門（製造/経営）15年、本社6年（技術/人事）とバラエティーに富んだ経験を積ませて貰いました。それらを生かしながら、取締役会では議論のクオリティが高くなるように、少しでも気になった点があれば積極的に発言しようと心掛けています。私が特に取締役会に希望するのは、当社グループのマテリアリティ（重要課題）について十分に議論できる場を計画的につくってほしいということです。少しずつ優先順位を定めて議論しながら、当社グループが現在以上に成長して質の高い会社となれるよう、微力ながら貢献したいと思っています。

飛田 私はもともとエンターテインメント業界にいたのですが、まったく異なる業界の視点から第一稀元素化学工業を見てほしいということで、現職に就かせていただきました。そうした経緯もあって、取締役会では「ちょっとした違和感」をなるべく口にするようにしています。人材開発は多少経験もあり、個人的に関心の高い分野なので、当社グループの人材育成については特に意識して意見交換を行い、経営層に内容を検証していただいています。

写真左から飛田尚美、田中純一、梅原俊志

Index

| | |
|---------------|----|
| DKKを知る | 3 |
| 価値創造 | 13 |
| 事業戦略 | 21 |
| 無形資産 | 43 |
| コーポレートガバナンス | 63 |
| コーポレートガバナンス体制 | 64 |
| 役員紹介 | 69 |
| 社外取締役メッセージ | 76 |
| リスクマネジメント | 80 |
| コンプライアンス | 81 |
| 財務・非財務情報サマリー | 83 |
| 会社概要・株式情報 | 86 |

社外取締役メッセージ

田中 上場企業の財務・経理に長く従事してきた経験から、当社グループには計数に対する感度と分析のレベルアップを望んでおり、取締役会でも数値に基づいた資料の充実を要望しています。また、重要な意思決定については、決定に至るプロセスおよび執行側の判断が適切かどうかの確認を心がけています。当社グループにはファミリー的な社風があり、まとまりの良さを感じていますが、それが故にあいまいに事が進んでしまうことがないよう、社外取締役としての監督責任を果たしていきたいと思ひます。

——第一稀元素化学工業の経営理念である「三価値」のうち、社会課題の解決に貢献する製品という意味の「価値あるもの」について、現状をどのように捉え、今後に向けてどのような課題を感じていらっしゃるでしょうか。

梅原 当社グループは自動車排ガス浄化触媒分野のジルコニウム製品において約40%のグローバルシェアを誇っています。その意味では、大気汚染や温暖化といった地球規模の社会課題の解決に大いに貢献しているわけですが、経営体力の増強と並行して、新規分野の「価値あるもの」を確実に事業化していくことも大切です。例えば世界各国は脱炭素の実現を目指してCO₂の削減目標を掲げていますが、CO₂の排出抑制は思うように進んでいません。日本では中小企業の6割程度が脱炭素の取り組みに未着手ですし、米国でもサプライチェーンのCO₂排出量であるScope3までは開示が進んでいないのが現状です。そんな

なか、企業が排出するCO₂の回収・再利用に注目が集まっており、それに付随した消費電力の削減も含めて、当社グループの技術や製品が貢献できる余地は十分にあると考えられます。

田中 1956年の設立当時から「価値あるもの」の提供を経営理念に掲げ、そのDNAが今日も役職員に受け継がれているのは素晴らしいことだと思います。『DK-One Next』では「戦略分野」として、半導体・エレクトロニクス、エネルギー、ヘルスケアの3分野に注力する新機軸が打ち出されました。事業セグメントを再構成し、新たな価値の提供を推進されていますが、これらの分野から「戦略」という文字ができるだけ早く取れることを期待しています。3分野が基幹セグメントに組み込まれてこそ、さらなる企業成長につながると思うからです。

飛田 当社グループと関わるようになって、ジルコニウムというレアメタルが文字どおり稀少で「価値あるもの」と理解しました。素人目には、ジルコニウムの活躍できる分野はもっと広いように感じています。現在さまざまな新規事業を通じてジルコニウムの新しい可能性を探っているところですが、「100年企業」に向けてさらに積極的なチャレンジを期待します。

——次に「価値ある職場」という観点でお聞きします。第一稀元素化学工業のコンプライアンスやガバナンス全般



社外取締役 飛田尚美

Index

| | |
|---------------|----|
| DKKを知る | 3 |
| 価値創造 | 13 |
| 事業戦略 | 21 |
| 無形資産 | 43 |
| コーポレートガバナンス | 63 |
| コーポレートガバナンス体制 | 64 |
| 役員紹介 | 69 |
| 社外取締役メッセージ | 76 |
| リスクマネジメント | 80 |
| コンプライアンス | 81 |
| 財務・非財務情報サマリー | 83 |
| 会社概要・株式情報 | 86 |

社外取締役メッセージ

78

については、どのような印象をお持ちですか。

田中 取締役会の報告などを通じて、少なくとも「第一稀元素化学工業の常識が世間の常識から外れている」という印象を持ったことはありません。これは、社内においてコンプライアンスが正しく認識されている証だと思えます。ただし、企業に求められているのは、単なる法令順守というだけでなく、倫理的、道徳的に正しい行動ができていくかであり、その土台となるのは企業風土です。当社グループにはオープンかつフラットで非常にファミリー的な社風

が根付いています。例えば、毎月誕生会が行われているのですが、そこには役員から一般社員まで全員が参加し、役職の垣根が存在しません。会社が社員を大切にし、社員が常に「価値ある職場」を意識することにより、良い企業風土が醸成されていると感じます。

飛田 当社グループの従業員を見てみると、皆が地に足をつけて働いている印象を受けます。それも風通しの良さが影響しているのかもしれませんが。ただし、組織のあり方は時代とともに変わっていくものです。当社グループにつ

いても現状のフラットなコミュニケーションが経営としてきちんと機能しているのか、常にチェックしていく必要があります。

梅原 「価値ある職場」としてのベースは素晴らしいので、あとは人材教育の充実と各階層における人材確保が重要になってくるでしょう。必要なスキルを得る場やローテーションを体系的に整備することで人材の層が厚くなり、やがては経営層を多くの候補者から選べるような企業体制につながっていくと思います。

— 皆さんが工場見学をされたとお聞きしましたが、仕事の現場をご覧になって何か感じた点はありますか。

梅原 工場にはキーマンになる従業員がいて、その人を中心に安全で活気あるものづくりの体制が確立されている印象です。当社グループでは役員が工場を視察する頻度が高く、経営層にも現場をきちんと見ようという姿勢が感じられます。

田中 社風もあるのかもしれませんが、役員の訪問が特別なこととされていないような印象を受けました。お客さま扱いされずに、課題や問題も含めてありのままの工場を見せていただいたことで、日頃から本社と工場がフラットで良い関係を維持されていると実感できました。



社外取締役 田中純一

Index

| | |
|---------------|----|
| DKKを知る | 3 |
| 価値創造 | 13 |
| 事業戦略 | 21 |
| 無形資産 | 43 |
| コーポレートガバナンス | 63 |
| コーポレートガバナンス体制 | 64 |
| 役員紹介 | 69 |
| 社外取締役メッセージ | 76 |
| リスクマネジメント | 80 |
| コンプライアンス | 81 |
| 財務・非財務情報サマリー | 83 |
| 会社概要・株式情報 | 86 |

社外取締役メッセージ

79

——最後に「価値ある人生」に関連してお聞きます。第一稀元素化学工業のダイバーシティ、すなわち人材と働き方の多様性についてはどのような印象をお持ちですか。

飛田 経営層や総務人事部も含めて、具体的にダイバーシティを会社に取り込もうという意志を強く感じています。ダイバーシティの初めの一步は「女性活躍」ということで、今期（2024年3月期）は50名ほどの女性社員全てとお話しする機会を設けていただきました。女性比率はまだまだ低いのですが、皆さん自分のやるべき仕事がかちんと見えていて、お世辞抜きで優秀な人材が揃っています。一方で、将来を見据えたキャリアプランについては不明確な人が多いという印象です。自分が第一稀元素化学工業のなかでどのように成長していくのか、例えば上司とのコミュニケーションをもっと密に取る必要があるかもしれません。会社としてはキャリアプランを踏まえて、すでに人事制度や給与体系の見直しに取り組んでおり、来期に向けては女性管理職の比率もアップする予定です。

梅原 今日では国籍や性別だけでなく、生き方の価値観についても多様性が重要視されています。従業員についてもそれぞれの価値観の中で、会社を通じて自分の人生を充実させたいという思いが高まっているわけで、それに通じるような人事制度や教育体制を作ることが大切でしょう。例えば子どもが生まれたら家庭に軸足を置いた働き方や人事評価を選ぶことができ、子どもの手が離れたら会社寄り

にギアを切り替えて自らの成長を目指す——。そんな風に従業員が自らの人生設計に合わせて選べる人事制度を用意することが、当社グループのダイバーシティにおいては非常に重要になってきます。

田中 先ほど誕生会のお話をしましたが、当社の社内報には毎月、誕生日を迎えた人の顔写真とコメントが掲載されます。書かれているのは家族や趣味の話題が多いですが、それぞれの価値観を読み取ることができ、会社にさまざまなタイプの人がいるという事実すなわち多様性を知ることができます。多様性を知ることがダイバーシティを会社に根付かせることにつながっていると思います。

飛田 人は自分の存在をきちんと承認してもらえると、やりがいが生まれて頑張れるものです。経営理念や『DK-One Next』では、「チャレンジするメンバーを周囲が全力で支援する」という風土が語られています。チャレンジに失敗はつきものですが、失敗を認めてあげられる企業風土がうまく醸成されれば、従業員がもっとチャレンジでき、それが新しい事業にもつながっていくと思います。

——本日はお忙しいところ、ありがとうございました。



社外取締役 梅原俊志

Index

| | |
|---------------|----|
| DKKを知る | 3 |
| 価値創造 | 13 |
| 事業戦略 | 21 |
| 無形資産 | 43 |
| コーポレートガバナンス | 63 |
| コーポレートガバナンス体制 | 64 |
| 役員紹介 | 69 |
| 社外取締役メッセージ | 76 |
| リスクマネジメント | 80 |
| コンプライアンス | 81 |
| 財務・非財務情報サマリー | 83 |
| 会社概要・株式情報 | 86 |

リスクマネジメント

80

事業継続計画（BCP）

当社グループは日本だけでなく、世界中に製品を供給しています。そのため、大規模な地震や火災などの重大な災害によって供給がストップすると社会に影響する恐れがあります。こうした災害発生時に備え、当社は本社・各事業所において以下の基本方針に基づく事業継続計画を策定し、有事の際には緊急対策本部を設置し、緊急対応と復旧対応を行います。

基本方針

大規模災害が発生しても、顧客への影響度（製品供給停止）を最小化する。なお、以下の3項目の重点対応方針を基に、具体的なリスクマネジメントを行う。

1. 人命を尊重し、最優先する。

人命とは、従業員およびその家族、派遣社員並びに外来者、さらには地域住民の命を指す。

2. 事業の継続（受注案件の供給責任）を果たす。

災害発生から起算して1週間以内には、事業継続に必要な本社機能を回復させる。また、災害発生から3カ月以内には生産機能を移転により回復させる。

3. 地域全体の安全確保に努める。

火災、爆発、有毒ガス、薬液の噴出・漏洩を防ぎ、地域への災害拡大を防ぐ。そのために、地域との連携・協力を努める。

情報セキュリティ

当社グループがステークホルダーの皆さまとともに継続的に発展し、社会に貢献していくためには、情報セキュリティに関する高い意識と情報資産の保護が経営上の重要課題であると認識しています。よって、ここに情報セキュリティ基本方針を定め、情報資産の安全かつ適切な管理と利用を行い、社会から信頼を得られるよう、グループ全体で情報セキュリティ確保に取り組みます。

基本方針

- 1 情報セキュリティに関する法令、国が定める指針、その他規範を遵守します。
- 2 情報セキュリティに関する責任を明確にし、対策を実施するための体制を整備します。
- 3 情報セキュリティリスクに対し、組織的、人的、物理的、技術的な対策を実施します。
- 4 情報セキュリティに関する教育、啓発活動を継続的に行います。
- 5 情報セキュリティに関する管理体制および取り組みを維持し、継続的に改善します。

当社グループの全ての役職員は、この情報セキュリティ基本方針および、関連する社内規程などで定める各種方針を日々の情報資産取り扱いの指針として参照し、グループの一員として、また社会人として、良識と責任ある行動をとります。

Index

| | |
|---------------|----|
| DKKを知る | 3 |
| 価値創造 | 13 |
| 事業戦略 | 21 |
| 無形資産 | 43 |
| コーポレートガバナンス | 63 |
| コーポレートガバナンス体制 | 64 |
| 役員紹介 | 69 |
| 社外取締役メッセージ | 76 |
| リスクマネジメント | 80 |
| コンプライアンス | 81 |
| 財務・非財務情報サマリー | 83 |
| 会社概要・株式情報 | 86 |

コンプライアンス

基本的な考え方

当社は、コンプライアンスを企業活動における最重要課題の一つとして位置付け、コンプライアンスに関する基本規程、推進体制を定め、コンプライアンス推進活動を日々行っています。また、従業員一人ひとりが守るべきものとして、「行動指針」を定め、日常の業務遂行の指針として活用し、当社グループの一員として、また社会人として、良識と責任ある行動をとるよう、周知しています。

コンプライアンスの推進

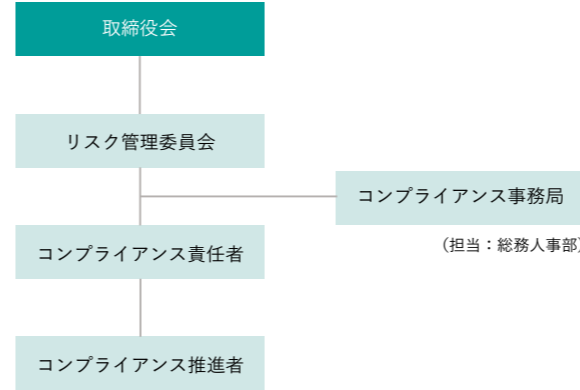
当社はリスク管理委員会の下で、各部門のコンプライアンス推進者が中心となってコンプライアンス活動と社内の教育プログラムを進めています。また、コンプライアンス事務局が中心になり、法律知識など、様々な社内研修を行い、コンプライアンスに必要な法律や考え方を定着させています。

内部統制システム

内部統制システムの整備については、コーポレートガバナンス体制を強化・向上させ、企業価値を向上させるための根幹であるとの認識の下、その基本方針を2006年4月に取締役会で決議（最終改定 2022年3月）しています。

当社グループの取締役および使用人の職務の執行が法令および定款に適合することを確保するための体制

1. 当社グループは、社会的責任を果たす経営を実践するための具体的な規範として「第一希元素化学工業行動指針」を周知し、取締役および使用人の法令遵守の徹底を図る。
2. グループ内の法令違反や社内不正などの行為を発見して是正することを目的に、内部通報窓口を社内外に設置する。また、通報者に対しては不利益な取り扱いを行わない。
3. 社長直轄の内部監査部を設置し、当社グループの業務の適正性を監査する。



4. 反社会的勢力排除に向けての方針は「第一希元素化学工業行動指針」に宣言するとともに、「反社会的勢力との関係遮断に関する規程」において明らかにしている。また、所轄警察署などとの連携を図り、関連情報の把握に努める。

取締役の職務の執行に係る情報の保存および管理に関する体制

取締役会議事録、稟議書その他の取締役の職務の執行に係る文書は、法令、社内規程に基づいて適切に保存および管理する。

当社グループの損失の危険の管理に関する規程その他の体制

1. リスク管理委員会を設置し、当社グループの事業の継続と社会的責任を果たすために、リスク情報を収集、分析し、重大な影響を与えるリスクについて予防的対応を行う。
2. 危機が発生した場合には、「危機管理規程」に定められた危機管理体制に従い、対応を実施する。

当社グループの取締役の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制

1. 取締役会は「取締役会規程」に基づく重要な職務執行について意思決定をする他、

Index

| | |
|---------------|----|
| DKKを知る | 3 |
| 価値創造 | 13 |
| 事業戦略 | 21 |
| 無形資産 | 43 |
| コーポレートガバナンス | 63 |
| コーポレートガバナンス体制 | 64 |
| 役員紹介 | 69 |
| 社外取締役メッセージ | 76 |
| リスクマネジメント | 80 |
| コンプライアンス | 81 |
| 財務・非財務情報サマリー | 83 |
| 会社概要・株式情報 | 86 |

コンプライアンス

中期経営計画に基づき、各取締役から当社および子会社等の職務執行について報告を受け、監督機能を果たす。

2. 執行役員、本部長で構成される経営会議を設置し、社長執行役員権限の範囲内で重要な職務執行について多面的な審議を行い決定する。

当社グループ各社の取締役の職務の執行に係る当社への報告に関する体制

関係会社管理規程に基づき、子会社等の業績および経営上の課題その他の重要な情報について適時に報告を受ける。

監査役の職務を補助すべき使用人に関する体制、当該使用人の取締役からの独立性および当該使用人に対する指示の実効性の確保に関する事項

現在、当社では監査役の職務を補助する使用人は配置していないが、監査役から求めがあった場合には、独立性を確保した補助者を配置する。

当社グループの取締役および使用人が監査役に報告するための体制その他の監査役への報告に関する体制および監査役の監査が実効的に行われることを確保するための体制

1. 取締役および使用人は、取締役会および経営会議等への監査役の出席を通して職務の執行状況の報告を行う。監査役は、これに限らず必要に応じて当社グループの取締役および使用人に対して報告を求めることができる。
2. 当社グループの取締役および使用人は、重大な法令違反および会社に著しい損害を及ぼす恐れのある事実を発見、またはこれらの報告を受けたとき、直ちに監査役に報告を行う。
3. 当社は、監査役に報告したことを理由として、報告者に対して不利益な取り扱いを行わない。
4. 当社は、会社法第388条に従い、監査役がその職務の執行について費用の請求をしたときは、適切に処理する。

Index

| | |
|--------------------|----|
| DKKを知る | 3 |
| 価値創造 | 13 |
| 事業戦略 | 21 |
| 無形資産 | 43 |
| コーポレートガバナンス | 63 |
| コーポレートガバナンス体制 | 64 |
| 役員紹介 | 69 |
| 社外取締役メッセージ | 76 |
| リスクマネジメント | 80 |
| コンプライアンス | 81 |
| 財務・非財務情報サマリー | 83 |
| 会社概要・株式情報 | 86 |

財務・非財務情報サマリー

財務ハイライト

| | FY3/2015 | FY3/2016 | FY3/2017 | FY3/2018 | FY3/2019 | FY3/2020 | FY3/2021 | FY3/2022 | FY3/2023 | FY3/2024 |
|-------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| (百万円) | | | | | | | | | | |
| 売上高 | 23,159 | 23,295 | 23,399 | 25,537 | 27,483 | 26,518 | 23,465 | 29,365 | 35,748 | 35,220 |
| 売上原価 | 16,390 | 15,853 | 14,972 | 17,039 | 19,114 | 19,014 | 17,113 | 21,176 | 25,140 | 26,907 |
| 売上総利益 | 6,768 | 7,442 | 8,426 | 8,498 | 8,369 | 7,504 | 6,352 | 8,189 | 10,607 | 8,313 |
| 販売費及び一般管理費 | 2,770 | 3,117 | 3,356 | 3,865 | 4,151 | 4,393 | 4,336 | 4,420 | 5,216 | 5,890 |
| 営業利益 | 3,998 | 4,324 | 5,069 | 4,632 | 4,218 | 3,110 | 2,015 | 3,768 | 5,391 | 2,422 |
| 経常利益 | 4,454 | 3,982 | 5,021 | 4,355 | 4,311 | 3,102 | 2,131 | 6,000 | 5,969 | 2,942 |
| 親会社株主に帰属する当期純利益*1 | 3,178 | 2,782 | 3,732 | 2,971 | 3,093 | 2,348 | 1,235 | 1,849 | 4,020 | 1,140 |
| 現金及び預金 | 4,336 | 4,434 | 5,594 | 4,247 | 7,215 | 8,488 | 9,576 | 8,840 | 10,750 | 8,289 |
| 棚卸し資産 | 5,725 | 5,196 | 5,553 | 8,478 | 11,093 | 10,725 | 8,493 | 11,815 | 14,440 | 14,319 |
| 流動資産 | 16,694 | 15,818 | 18,664 | 21,229 | 26,103 | 27,018 | 27,529 | 28,502 | 33,987 | 32,523 |
| 固定資産 | 9,776 | 10,302 | 12,025 | 14,317 | 19,665 | 24,183 | 28,726 | 29,540 | 32,016 | 33,081 |
| 資産合計 | 26,471 | 26,121 | 30,690 | 35,546 | 45,768 | 51,201 | 56,256 | 58,043 | 66,004 | 65,605 |
| 流動負債 | 6,938 | 5,399 | 5,442 | 6,771 | 9,329 | 7,601 | 8,590 | 10,120 | 10,036 | 9,915 |
| 固定負債 | 2,923 | 1,824 | 3,270 | 4,077 | 9,174 | 14,068 | 16,882 | 16,106 | 19,816 | 19,373 |
| 負債合計 | 9,862 | 7,224 | 8,713 | 10,849 | 18,503 | 21,670 | 25,472 | 26,227 | 29,853 | 29,288 |
| 資本金 | 787 | 787 | 787 | 787 | 787 | 787 | 787 | 787 | 787 | 787 |
| 自己資本 | 16,230 | 18,595 | 21,929 | 24,641 | 27,211 | 28,995 | 30,206 | 31,195 | 35,522 | 35,725 |
| 株主資本合計 | 15,712 | 18,276 | 21,623 | 24,232 | 26,936 | 28,853 | 29,679 | 31,004 | 34,374 | 34,864 |
| 非支配株主持分 | 379 | 302 | 47 | 56 | 54 | 536 | 577 | 620 | 629 | 591 |
| 純資産合計 | 16,608 | 18,897 | 21,977 | 24,697 | 27,265 | 29,531 | 30,784 | 31,816 | 36,151 | 36,316 |
| 負債純資産合計 | 26,471 | 26,121 | 30,690 | 35,546 | 45,768 | 51,201 | 56,256 | 58,043 | 66,004 | 65,605 |
| 有利子負債 | 6,421 | 3,681 | 4,545 | 6,112 | 12,448 | 18,314 | 21,222 | 21,941 | 25,229 | 24,184 |
| D/Eレシオ(倍) | 0.2 | 0.2 | 0.2 | 0.2 | 0.5 | 0.6 | 0.7 | 0.7 | 0.7 | 0.7 |
| 金融収支 | △ 22 | 2 | 12 | 24 | 47 | 49 | 29 | △ 24 | △ 194 | △ 395 |
| 1株当たり当期純利益(円)*2 | 131.47 | 115.07 | 154.37 | 122.93 | 127.90 | 96.90 | 50.91 | 76.15 | 165.40 | 46.87 |
| 1株当たり純資産(円)*2 | 671.31 | 769.14 | 907.08 | 1,019.23 | 1,123.89 | 1,195.97 | 1,244.13 | 1,284.24 | 1,460.81 | 1,467.26 |
| 1株当たり配当金(円)*2 | 8.00 | 9.00 | 12.00 | 16.00 | 19.00 | 20.00 | 18.00 | 23.00 | 34.00 | 26.00 |
| 配当性向(%) | 6.1 | 7.8 | 7.8 | 13.0 | 14.9 | 20.6 | 35.4 | 30.2 | 20.6 | 55.5 |
| 純資産配当率(DOE) | 1.3 | 1.2 | 1.4 | 1.7 | 1.8 | 1.7 | 1.5 | 1.8 | 2.5 | 1.8 |
| 営業キャッシュフロー | 3,359 | 4,290 | 4,252 | 774 | 2,641 | 4,288 | 5,658 | 3,231 | 3,893 | 5,310 |
| 投資キャッシュフロー | △ 1,872 | △ 1,508 | △ 2,492 | △ 3,425 | △ 6,389 | △ 9,135 | △ 6,448 | △ 4,219 | △ 4,423 | △ 3,447 |
| 財務キャッシュフロー | △ 4,738 | △ 2,949 | 337 | 1,213 | 5,908 | 5,877 | 2,485 | △ 8 | 2,454 | △ 2,444 |
| フリーキャッシュフロー | 1,486 | 2,782 | 1,760 | △ 2,651 | △ 3,747 | △ 4,947 | △ 790 | △ 987 | △ 530 | 1,863 |
| 設備投資額 | 1,938 | 1,630 | 2,646 | 3,153 | 4,691 | 6,768 | 6,902 | 3,484 | 4,385 | 4,363 |
| 減価償却費 | 1,068 | 1,015 | 1,344 | 1,966 | 2,181 | 2,217 | 2,057 | 2,628 | 2,717 | 3,104 |
| 研究開発費 | 806 | 901 | 809 | 1,061 | 933 | 951 | 894 | 929 | 1,071 | 1,173 |
| 売上高当期純利益率 | 13.7 | 11.9 | 15.9 | 11.6 | 11.3 | 8.9 | 5.3 | 6.3 | 11.2 | 3.2 |
| 自己資本比率 | 61.3 | 71.2 | 71.5 | 69.3 | 59.5 | 56.6 | 53.7 | 53.7 | 53.8 | 54.5 |
| ROIC | 14.6 | 15.7 | 16.0 | 11.8 | 8.3 | 5.5 | 3.4 | 5.6 | 7.1 | 3.2 |
| WACC | - | - | - | - | - | 3.1 | 5.9 | 5.1 | 4.3 | 4.2 |
| ROA | 12.1 | 10.6 | 13.1 | 9.0 | 7.6 | 4.8 | 2.3 | 3.2 | 6.5 | 1.8 |
| ROE | 21.9 | 16.0 | 18.4 | 12.8 | 11.9 | 8.4 | 4.2 | 6.0 | 12.1 | 3.2 |

*1 「企業結合に関する会計基準」等を適用し、2016年3月期より、「当期純利益」を「親会社株主に帰属する当期純利益」としてあり、前連結会計年度末までの当期純利益についても科目名を統一しております。
 *2 当社は、2017年4月22日を効力発生日として普通株式1株につき5株の割合で株式分割を行っています。2014年3月31日に終了した事業年度の期首に当該株式分割が行われたと仮定して1株当たり情報を算定しています。

Index

- DKKを知る 3
- 価値創造 13
- 事業戦略 21
- 無形資産 43
- コーポレートガバナンス 63
- 財務・非財務情報サマリー 83
- 会社概要・株式情報 86

財務・非財務情報サマリー

収益性指標

| | FY3/2020 | FY3/2021 | FY3/2022 | FY3/2023 | FY3/2024 |
|-----------------|----------|----------|----------|----------|----------|
| 売上高成長率 (%) | △ 3.5 | △ 11.5 | 25.1 | 21.7 | △ 1.5 |
| 営業利益成長率 (%) | △ 26.2 | △ 35.2 | 87.0 | 43.0 | △ 55.1 |
| 当期純利益成長率 (%) | △ 24.1 | △ 47.4 | 49.7 | 117.4 | △ 71.6 |
| 売上高総利益率 (%) | 28.3 | 27.1 | 27.9 | 29.7 | 23.6 |
| 売上高営業利益率 (%) | 11.7 | 8.6 | 12.8 | 15.1 | 6.9 |
| 売上高経常利益率 (%) | 11.7 | 9.1 | 20.4 | 16.7 | 8.4 |
| 売上高当期純利益率 (%) | 8.9 | 5.3 | 6.3 | 11.2 | 3.2 |
| 売上原価率 (%) | 71.7 | 72.9 | 72.1 | 70.3 | 76.4 |
| 売上高販管費率 (%) | 16.6 | 18.5 | 15.1 | 14.6 | 16.7 |
| EBITDA (百万円) | 5,328 | 4,073 | 6,397 | 8,108 | 5,526 |
| EBITDA マージン (%) | 20.1 | 17.4 | 21.8 | 22.7 | 15.7 |

売上高総利益率=売上総利益÷売上高
 売上高営業利益率=営業利益÷売上高
 売上高経常利益率=経常利益÷売上高
 売上高当期純利益率=親会社株主に帰属する当期純利益÷売上高

売上原価率=売上原価÷売上高
 売上高販管費率=販管費及び一般管理費÷売上高
 EBITDA=営業利益+減価償却費
 EBITDA マージン=EBITDA ÷ 売上高

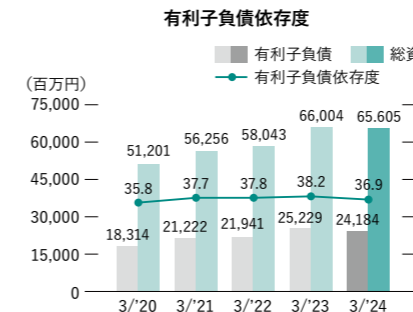
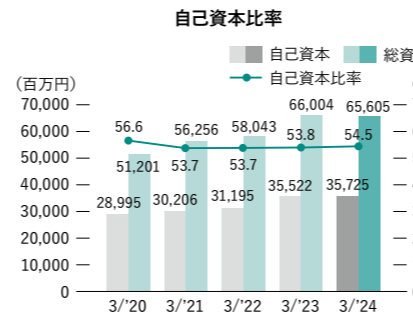
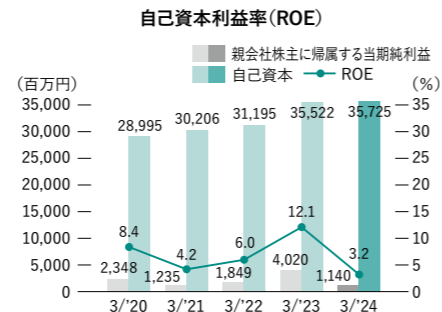
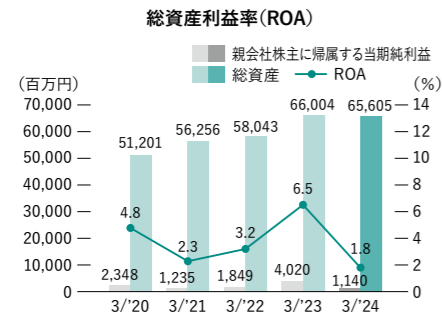
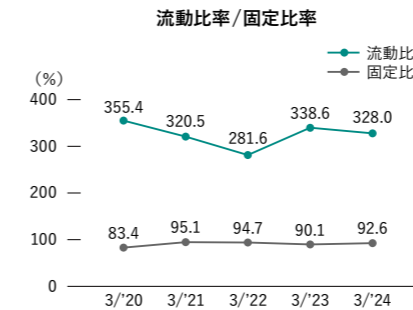
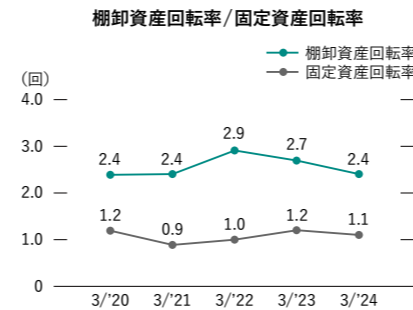
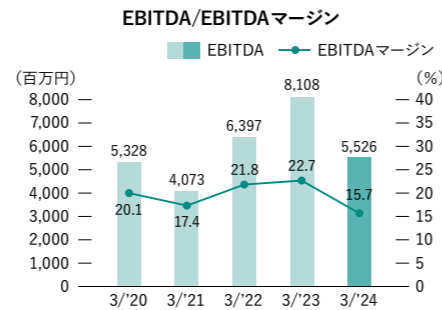
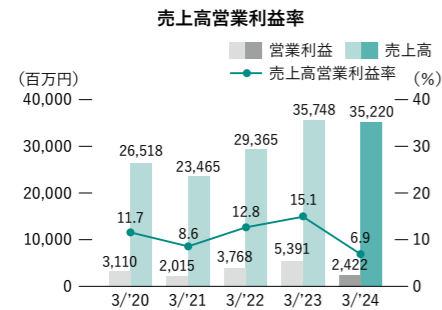
効率性指標/安全性指標

| | FY3/2020 | FY3/2021 | FY3/2022 | FY3/2023 | FY3/2024 |
|---------|----------|----------|----------|----------|----------|
| 総資産回転率 | 0.5 | 0.4 | 0.5 | 0.6 | 0.5 |
| 固定資産回転率 | 1.2 | 0.9 | 1.0 | 1.2 | 1.1 |
| 売上債権回転率 | 5.2 | 4.1 | 4.8 | 5.7 | 4.8 |
| 買入債務回転率 | 21.2 | 14.8 | 19.4 | 38.6 | 28.7 |
| 棚卸資産回転率 | 2.4 | 2.4 | 2.9 | 2.7 | 2.4 |

総資産回転率=売上高÷総資産(期首・期末平均)
 固定資産回転率=売上高÷固定資産(期首・期末平均)
 売上債権回転率=売上高÷売上債権(期首・期末平均)
 買入債務回転率=売上高÷買入債務(期首・期末平均)
 棚卸資産回転率=売上高÷棚卸資産(期首・期末平均)

| | FY3/2020 | FY3/2021 | FY3/2022 | FY3/2023 | FY3/2024 |
|----------------------|----------|----------|----------|----------|----------|
| 自己資本比率 (%) | 56.6 | 53.7 | 53.7 | 53.8 | 54.5 |
| 流動比率 (%) | 355.4 | 320.5 | 281.6 | 388.6 | 328.0 |
| 固定比率 (%) | 83.4 | 95.1 | 94.7 | 90.1 | 92.6 |
| 財務レバレッジ (倍) | 1.7 | 1.8 | 1.9 | 1.9 | 1.8 |
| 有利子負債依存度 (%) | 35.8 | 37.7 | 37.8 | 38.2 | 36.9 |
| インタレスト・カバレッジ・レシオ (倍) | 77.5 | 39.0 | 46.1 | 19.3 | 4.7 |

自己資本比率=自己資本÷総資産
 流動比率=流動資産÷流動負債
 固定比率=固定資産÷自己資本
 財務レバレッジ=総資本÷自己資本
 有利子負債依存度=有利子負債÷総資産
 インタレスト・カバレッジ・レシオ=(営業利益+金融収益)÷支払利息



Index

- DKKを知る 3
- 価値創造 13
- 事業戦略 21
- 無形資産 43
- コーポレートガバナンス 63
- 財務・非財務情報サマリー 83
- 会社概要・株式情報 86

財務・非財務情報サマリー

ESG データ 第一稀元素化学工業（単体）

E(環境)

| | FY3/2020 | FY3/2021 | FY3/2022 | FY3/2023 | FY3/2024 |
|---|----------|----------|----------|----------|----------|
| CO ₂ 排出量 (Scope1) (t-CO ₂) | 26,781 | 22,476 | 28,204 | 26,547 | 30,020 |
| CO ₂ 排出量 (Scope2) (t-CO ₂) | 8,560 | 7,032 | 7,007 | 7,800 | 8,119 |
| CO ₂ 排出量 (Scope1+2) (t-CO ₂) | 35,340 | 29,508 | 35,211 | 34,347 | 38,139 |
| CO ₂ 排出量 (%) *1 | 98 | 82 | 98 | 95 | 106 |

*1 基準年を100として推移を100分率で示します。

S(社会)

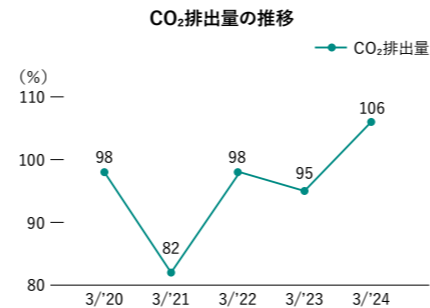
| | FY3/2020 | FY3/2021 | FY3/2022 | FY3/2023 | FY3/2024 |
|--------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|
| 従業員数 (人) *2 | 436 | 455 | 476 | 483 | 491 |
| 従業員に占める女性比率 (%) *3 | 14.0 | 13.8 | 13.4 | 14.5 | 15.1 |
| 正社員に占める女性比率 (%) *3 | 9.3 | 10.0 | 10.1 | 11.5 | 12.6 |
| 管理職に占める女性比率 (%) *3 | 0.0 | 0.0 | 2.0 | 2.0 | 2.0 |
| 係長級にある者に占める女性比率 (%) *3 | 4.1 | 4.3 | 5.5 | 7.9 | 10.5 |
| 採用した正社員における女性比率 (%) *3 | 7.9 | 4.2 | 10.7 | 24.0 | 25.9 |
| 正社員の採用における競争倍率の男女比 *3 | 145.5 | 99.2 | 26.5 | 55.4 | 41.0 |
| 従業員における男女の賃金差異 (%) *3 | 66.7 | 70.9 | 70.7 | 71.1 | 69.9 |
| 従業員における男性の育児休業取得率 (%) *3 | 22.2 | 15.4 | 33.3 | 41.7 | 81.3 |
| 従業員における女性の育児休業取得率 (%) *3 | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 |
| 年次有給休暇取得率 (%) *3 | 71.5 | 61.7 | 58.2 | 64.4 | 72.9 |
| 離職率 (%) *4 | 3.0 | 2.0 | 2.1 | 2.3 | 3.6 |

*2 従業員= (正社員+嘱託社員+パート社員)
 *3 女性活躍推進法に基づく情報開示の項目定義に準ずる
 *4 期首従業員数に占める期中の退職者数

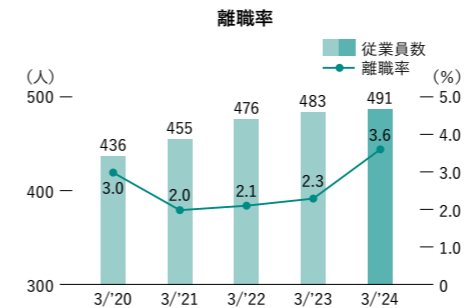
G(ガバナンス)

| | FY3/2020 | FY3/2021 | FY3/2022 | FY3/2023 | FY3/2024 |
|-------------------|----------|----------|----------|----------|----------|
| 取締役 (人) | 8 | 6 | 6 | 6 | 6 |
| 内、社内取締役 (人) | 6 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 内、社外取締役 (人) | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 社外取締役比率 (%) | 25.0 | 50.0 | 50.0 | 50.0 | 50.0 |
| 監査役 (人) | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 内、社内監査役 (人) | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 内、社外監査役 (人) | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 社外監査役比率 (%) | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 |
| 役員に占める女性比率 (%) *5 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 22.2 |

*5 役員 (取締役+監査役)



*5年間の推移を2018年3月期を基準に100分率で記載しています



Index

| | |
|--------------|----|
| DKKを知る | 3 |
| 価値創造 | 13 |
| 事業戦略 | 21 |
| 無形資産 | 43 |
| コーポレートガバナンス | 63 |
| 財務・非財務情報サマリー | 83 |
| 会社概要・株式情報 | 86 |

会社概要・株式情報 (2024年3月31日現在)

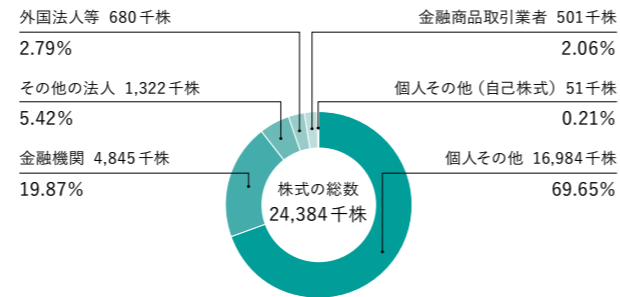
会社概要

| | |
|-------|-----------------|
| 商号 | 第一稀元素化学工業株式会社 |
| 会社設立 | 1956年5月 |
| 資本金 | 787百万円 |
| 従業員数 | 642名(連結) |
| 本社所在地 | 大阪市中央区北浜4丁目4番9号 |

株式の状況

| | |
|----------|----------|
| 発行可能株式総数 | 97,600千株 |
| 発行済株式の総数 | 24,400千株 |
| 株主数 | 13,316名 |

所有者別株式分布状況



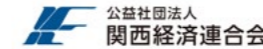
(注) 分布比率は、発行済株式の総数から単元未満株(15千株)を除いて計算しています。

大株主(上位10名)

| 株主名 | 持株数(千株) | 持株比率(%) |
|-------------------------|---------|---------|
| 日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口) | 2,511 | 10.31 |
| 株式会社日本カストディ銀行(信託口) | 1,279 | 5.26 |
| 國部克彦 | 1,210 | 4.97 |
| 第一稀元素化学工業従業員持株会 | 1,186 | 4.87 |
| 岩谷産業株式会社 | 861 | 3.54 |
| 井上 剛 | 810 | 3.33 |
| 井上純子 | 810 | 3.33 |
| 國部智之 | 687 | 2.82 |
| 寺田忠史 | 387 | 1.59 |
| 中村晃治 | 340 | 1.40 |

(注) 持株比率は、発行済株式の総数から自己株式(51千株)を除いて計算しています。

イニシアティブへの参画



関西SDGsプラットフォーム



Index

| | |
|------------------|-----------|
| DKKを知る | 3 |
| 価値創造 | 13 |
| 事業戦略 | 21 |
| 無形資産 | 43 |
| コーポレートガバナンス | 63 |
| 財務・非財務情報サマリー | 83 |
| 会社概要・株式情報 | 86 |

会社概要・株式情報

ネットワーク

| 名称 | 所在地 |
|----|-----|
|----|-----|

| | |
|----------|---------|
| 本社 | 大阪市中央区 |
| 研究開発センター | 大阪市住之江区 |

営業所および販売子会社

| 名称 | 所在地 |
|----|-----|
|----|-----|

| | |
|--------------------------------------|--------------|
| 東京営業所 | 東京都千代田区 |
| 迪凯凯(上海)材料貿易有限公司 | 中華人民共和国上海市 |
| DKK Thai Materials Trading Co., Ltd. | タイ王国バンコク |
| DKK America Materials, Inc. | アメリカ合衆国ミシガン州 |

物流子会社

| 名称 | 所在地 |
|----|-----|
|----|-----|

| | |
|-----------------|--------|
| DKK ロジスティクス株式会社 | 大阪市中央区 |
|-----------------|--------|

生産拠点および生産子会社

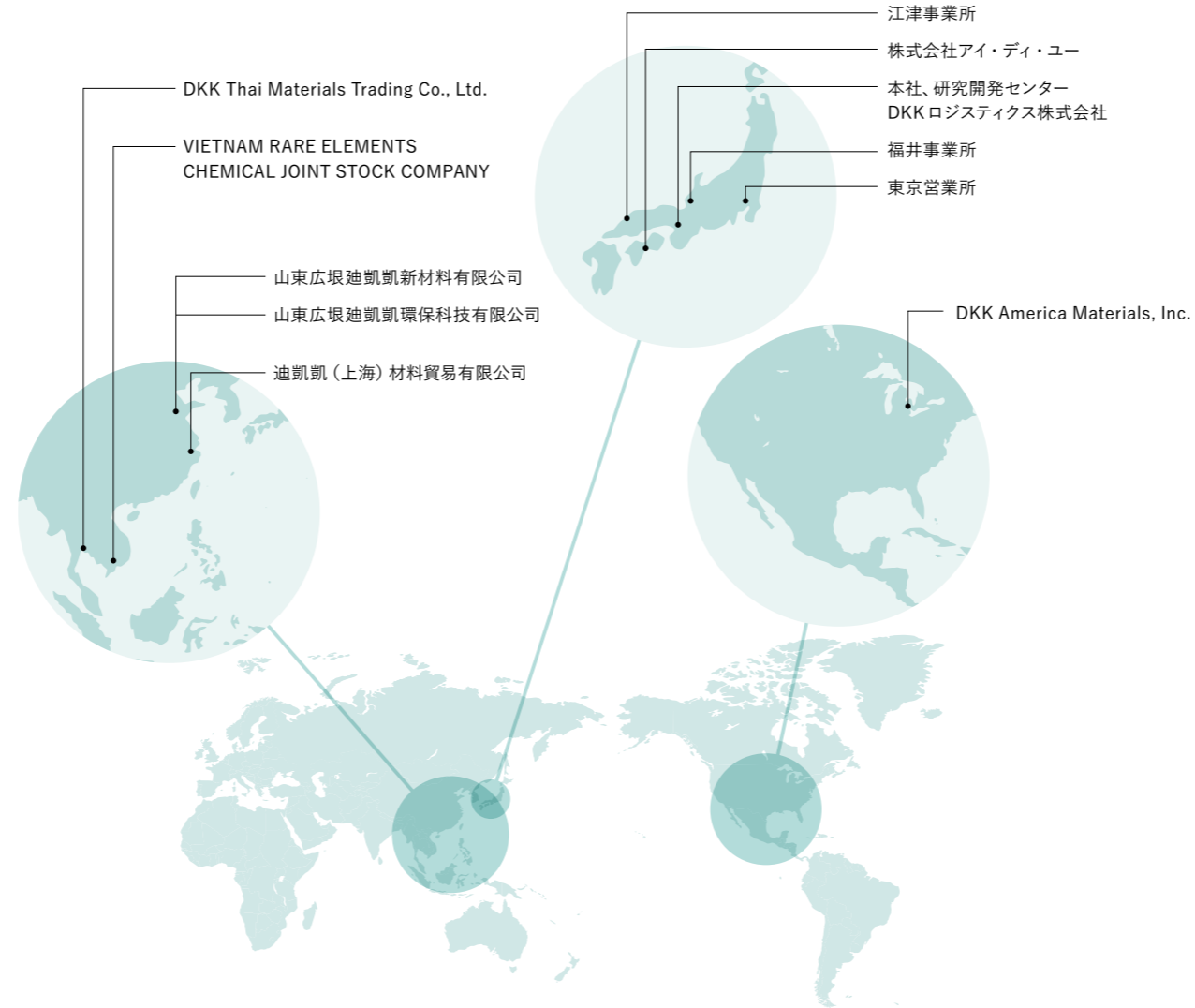
| 名称 | 所在地 |
|----|-----|
|----|-----|

| | |
|---|------------------------|
| 江津事業所 | 島根県江津市 |
| 福井事業所 | 福井県福井市 |
| VIETNAM RARE ELEMENTS CHEMICAL JOINT STOCK COMPANY | ベトナム社会主義共和国 バリアンタウ省 |

関係会社

| 名称 | 所在地 |
|----|-----|
|----|-----|

| | |
|-----------------|------------|
| 株式会社アイ・ディ・ユー | 高知県高知市 |
| 山東広垠迪凯凯新材料有限公司 | 中華人民共和国山東省 |
| 山東広垠迪凯凯環保科技有限公司 | 中華人民共和国山東省 |



Index

| | |
|--------------|----|
| DKKを知る | 3 |
| 価値創造 | 13 |
| 事業戦略 | 21 |
| 無形資産 | 43 |
| コーポレートガバナンス | 63 |
| 財務・非財務情報サマリー | 83 |
| 会社概要・株式情報 | 86 |