

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

16

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。

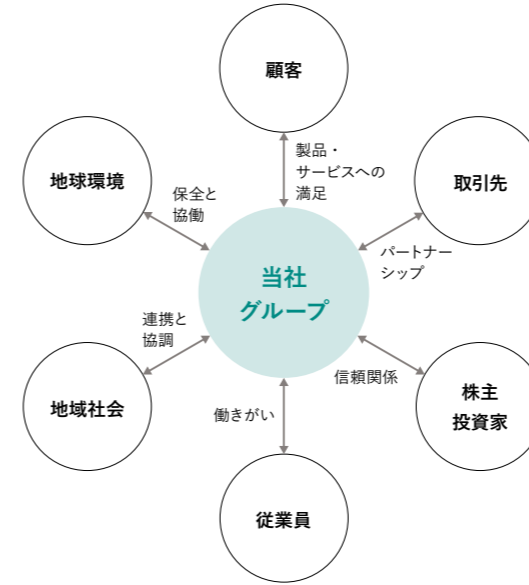
当初見込んでいた利益計画を達成できなかった主な要因は、販売数量の未達です。2023年夏以降、自動車生産

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

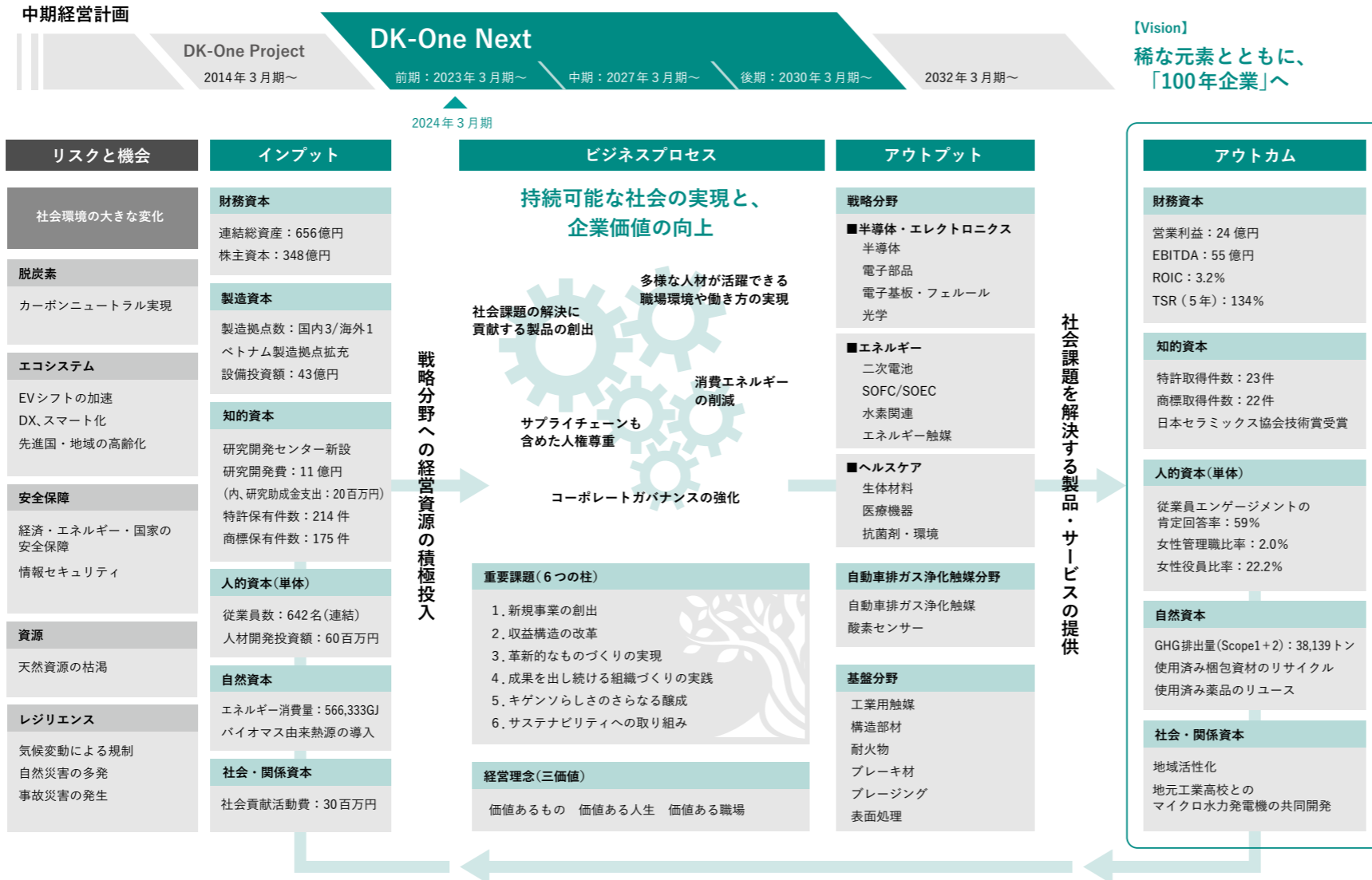
ステークホルダーの皆さまにキゲンソが世の中に無くてはならない存在であることを認めていただけると確信しています。「100年企業」の基盤を固めたキゲンソの活躍をご期待いただけますと幸いです。引き続きご支援を賜りますようお願い申し上げます。

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、より良い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