

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、固体酸化物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物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	<ul style="list-style-type: none"> ・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	<ul style="list-style-type: none"> ・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	<ul style="list-style-type: none"> ・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	<ul style="list-style-type: none"> ・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 	<ul style="list-style-type: none"> ・戦略分野の売上高73億円(2025年3月期)
収益構造の改革	<ul style="list-style-type: none"> ・組織に意識と行動の変容を促し、収益構造改革を浸透 	<ul style="list-style-type: none"> ・ROIC 6%以上
革新的なものづくりの実現	<ul style="list-style-type: none"> ・製品開発プロセスの変革 ・生産性の変革(DXなどの活用) 	<ul style="list-style-type: none"> ・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	<ul style="list-style-type: none"> ・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 	<ul style="list-style-type: none"> ・Scope1,2のCO₂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	<ul style="list-style-type: none"> ・持続的な成長を支える組織構造および制度の変革 	<ul style="list-style-type: none"> ・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	<ul style="list-style-type: none"> ・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 	<ul style="list-style-type: none"> ・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

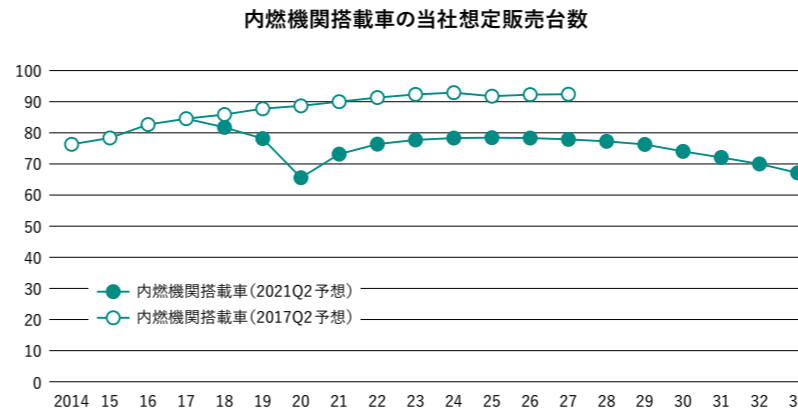
当社グループは創業以来、「三価値」を軸とした経営理念に基づき、ジルコニウム化合物の開発・供給を通じて、社会課題の解決に取り組んできました。自動車排ガス浄化触媒はその象徴的な分野です。

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

- ・カーボンニュートラルへの取り組みが加速
- ・内燃機関搭載車の現象

事業環境の大きな変化

「6つの柱」で変化に対応

- 6 サステナビリティへの取り組み
- 5 キゲンソらしさのさらなる醸成
- 4 成果を出し続ける組織づくりの実践
- 3 革新的なものづくりの実現
- 2 収益構造の改革
- 1 新規事業の創出

『DK-One Next』を足掛かりに
「100年企業」への
飛躍

挑戦と改革

76期

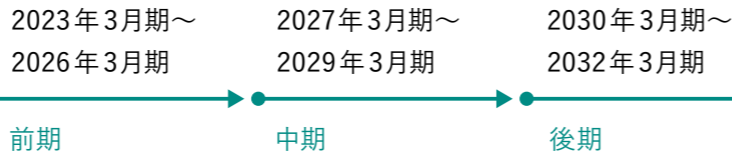
稀な元素とともに、
「100年企業」へ

100期

小さな差が
100期には大きな差に!

収益源の減少
知識や技能継承の停滞

改革を継続しないと
世の中に必要とされない企業に



ビジョン・中期経営計画

稀な元素とともに、「100年企業」へ

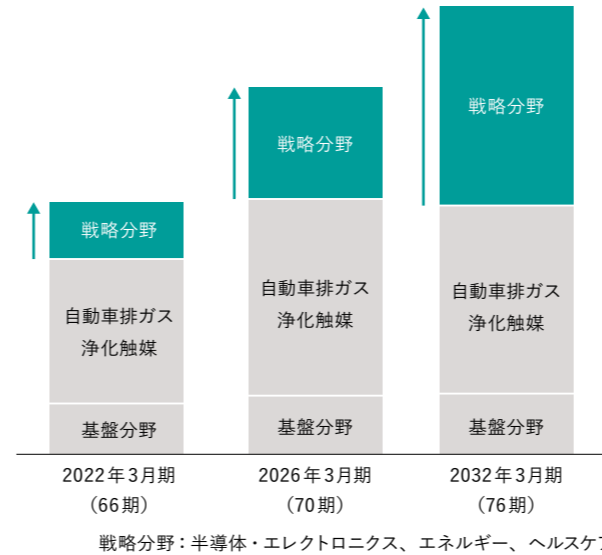
『DK-One Next』が目指すビジョン

「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

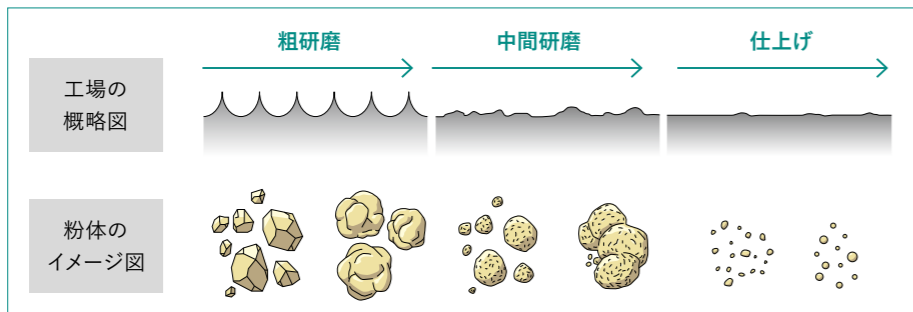
新規用途への拡販が進む、半導体材料

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。

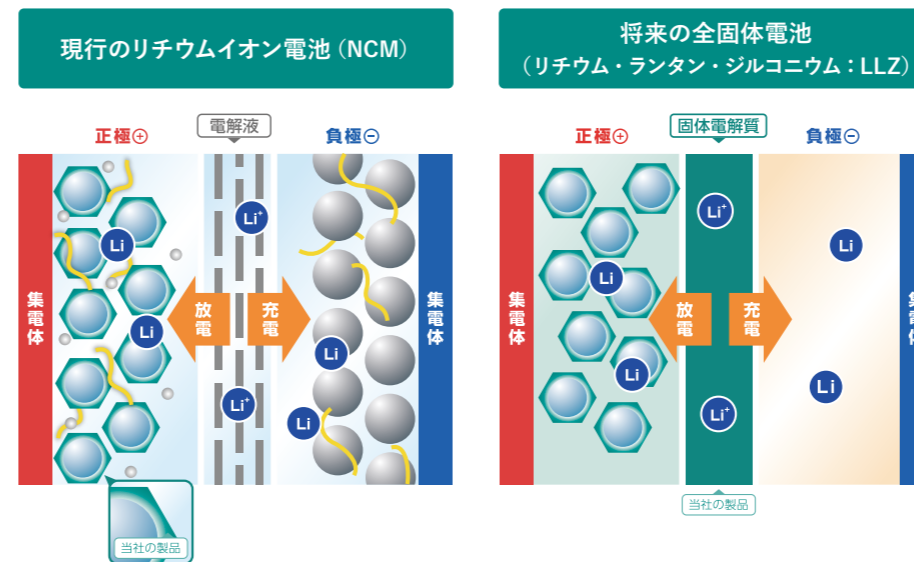
一般的な研磨への応用



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

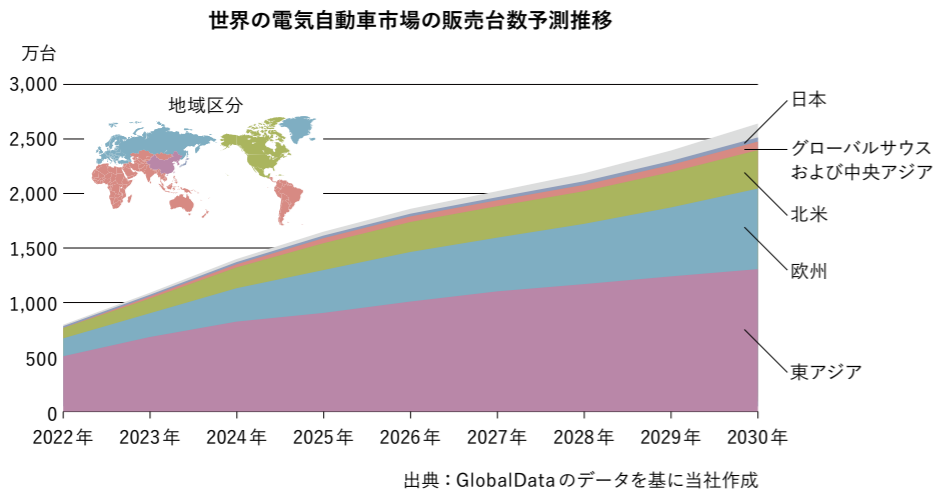
DKKを知る	3
価値創造	13
事業戦略	21
経営本部長メッセージ	22
100年企業に向けて(マテリアリティ)	25
ビジョン・中期経営計画	28
サステナビリティ方針・戦略	36
無形資産	43
コーポレートガバナンス	63
財務・非財務情報サマリー	83
会社概要・株式情報	86

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

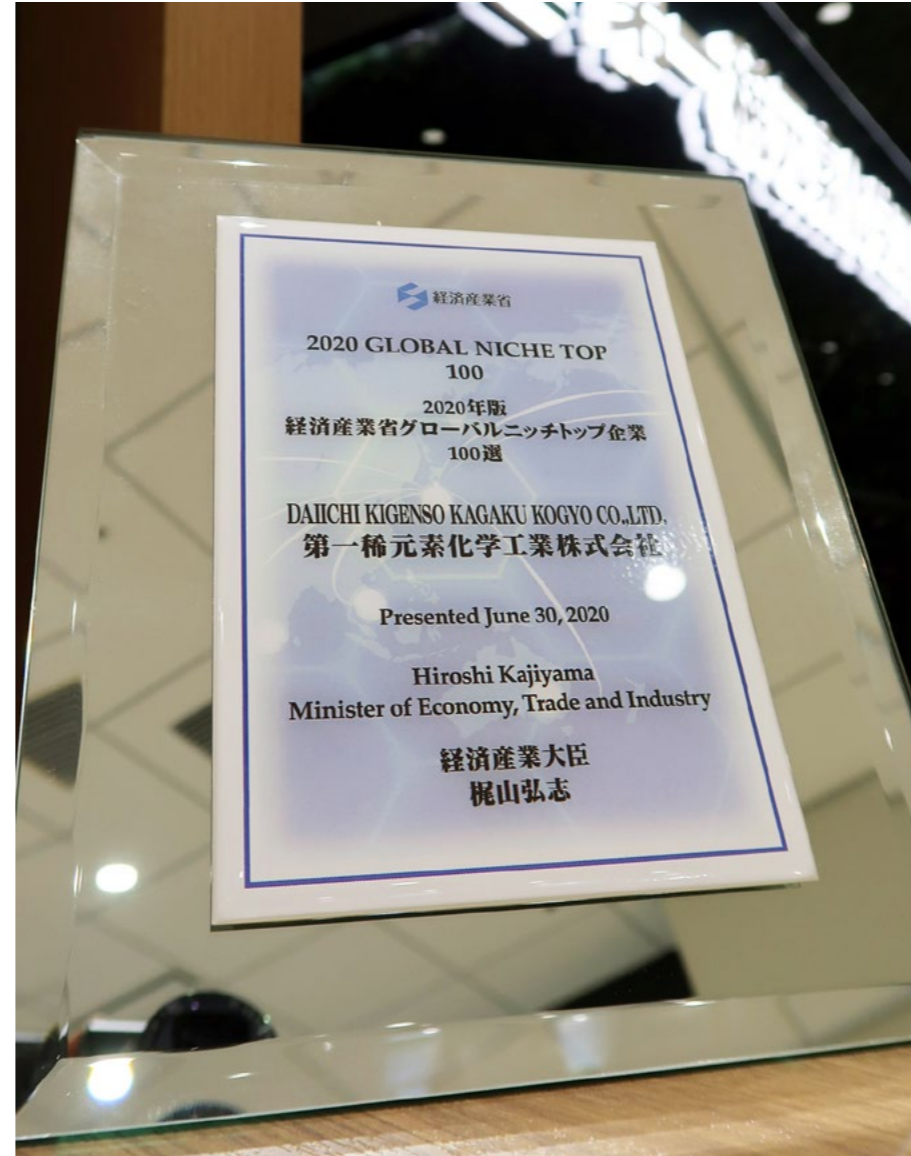
ビジョン・中期経営計画

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

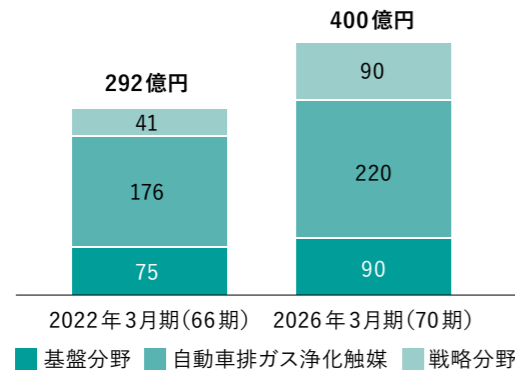
ビジョン・中期経営計画

主な経営数値・目標

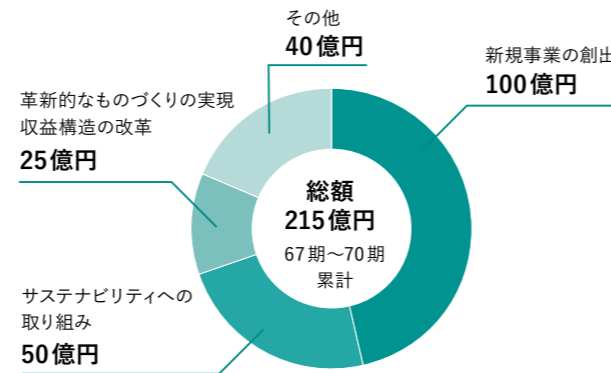
経営目標 (2021年9月時点の原料価格と為替等で算出)

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

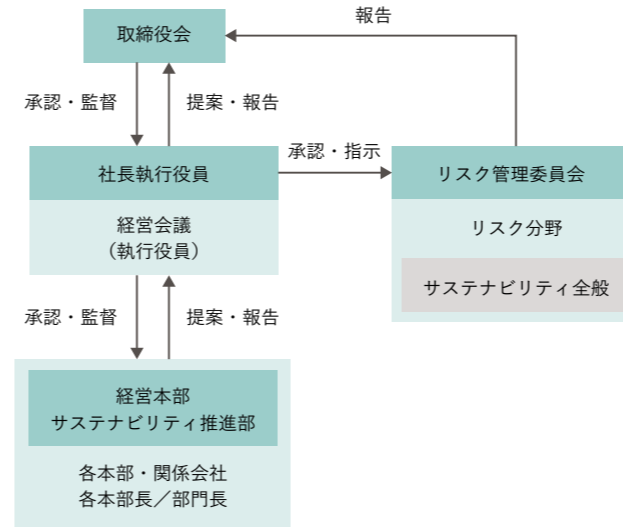
基本方針

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

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ある。 ・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ある。	・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ある。	・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ある。 ・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ある。	・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

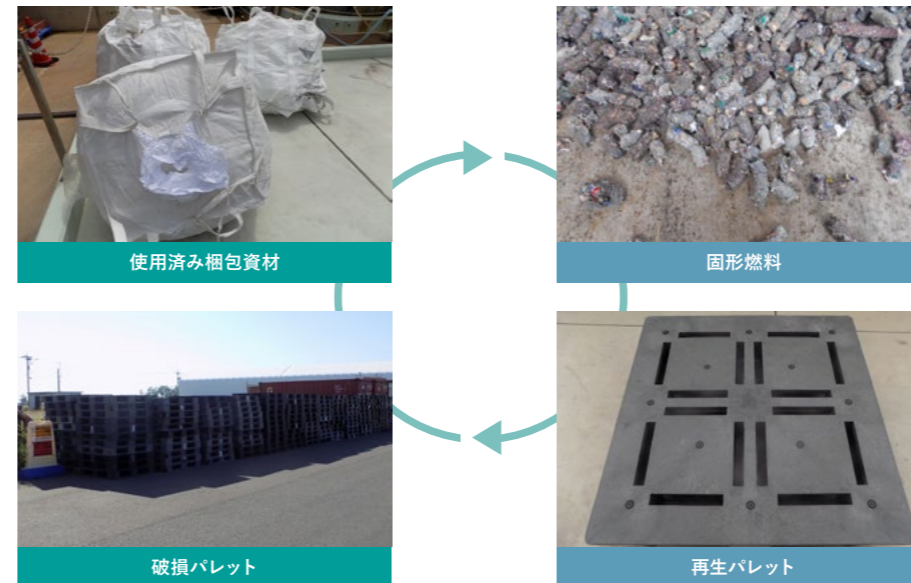
バイオマス由来の熱源を採用し、化石燃料の使用量を削減しています。

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