

## Index

---

DKKを知る	3
価値創造	12
<b>経営戦略</b>	<b>23</b>
経営本部長メッセージ	24
「100年企業」に向けて(マテリアリティ)	27
中期経営計画『DK-One Next』	30
財務戦略・株主還元	34
サステナビリティ方針・戦略	37
プレ財務資本	44
コーポレートガバナンス	63
財務・プレ財務情報	82
会社概要・株式情報	85

# 3

## MANAGEMENT STRATEGY

経営戦略

## 経営本部長メッセージ

24

# 着実に実績を積み上げることが 企業の価値を高める

### 過去3カ年を振り返って

— 中期経営計画『DK-One Next』がスタートして3期目を終わりました。ここまでの振り返りをお願いします。

まずは、この5月に中期経営計画『DK-One Next』を刷新しました。当初設定した目標の達成が困難になったことが刷新した主な背景です。

半導体用途への材料供給が本格化してきたことが成果として挙げられます。事業として確立できる可能性が高まり、今後の戦略的分野として伸ばしていく足掛かりができました。

一方、ネガティブ要因については、自動車排ガス浄化触媒材料の売上が伸びなかったことが一番挙げられます。その要因には、中国の存在を甘く見ていた部分も大きいと思います。従来、グローバル自動車メーカーの全てに当社の自動車排ガス浄化触媒材料が使用されてきましたが、中国自動車メーカーが台頭し、少なくとも中国系メーカーの自動車に採用されている触媒材料においては、中国競合品のシェアが拡大しているというのが私の推測です。

— 中国メーカーは、コスト競争において優位性を持っているのでしょうか？

コストや性能というより、国策が大きく関係していると考えています。自動車産業は裾野が広いですから、そこに材料を納める企業を自国で賄うという方向に舵を切ったと見ています。もう一つの懸念点は、電気自動車へのシフトが予想したよりも早かったことと、搭載される電池の種類です。当社の材料は、ハイニッケルタイプという高性能な二次電池には使用されますが、別のタイプのリン酸鉄リチウムタイプの二次電池には使用されません。主に中国で



取締役常務執行役員 経営本部長  
板橋 正幸

起きた電気自動車へのシフトではリン酸鉄リチウムタイプの二次電池が使用されていました。この3年の間に見誤ったところを正しく修正し、今後の成長戦略を描いていくことが重要であると考えています。

— 今後の計画では、戦略分野の拡大による収益性向上という方向性が明確に示されています。ここをどれだけ伸ばせるかが、2029年3月期（第73期）までの成長を左右するのではないのでしょうか？

そのとおりです。特に期待しているのが半導体用途への販売拡大です。また、二次電池の伸びが良くなかったことは先ほど述べましたが、市場調査の結果では今後ハイニッケル系電池の需要が確実に伸びるという予測が立っています。価格も含めた私たちの優位性を打ち出して、着実に採用を進めていくことが重要です。ただし、足元では電気自動車の販売が減速しています。

## Index

DKKを知る	3
価値創造	12
経営戦略	23
経営本部長メッセージ	24
「100年企業」に向けて（マテリアリティ）	27
中期経営計画『DK-One Next』	30
財務戦略・株主還元	34
サステナビリティ方針・戦略	37
プレ財務資本	44
コーポレートガバナンス	63
財務・プレ財務情報	82
会社概要・株式情報	85

## 経営本部長メッセージ

25



半導体用途においては、電気自動車に使用されるパワー半導体用途が含まれており、計画どおりにいかない可能性があります。一つひとつの施策には全力で取り組みながら、仮説・検証のサイクルを高速回転で繰り返し、早めにジャッジを下していかなければなりません。

### ベトナム投資の目的と進捗

——次にサステナビリティ戦略について伺います。  
2023年3月期(第67期)から2026年3月期(第70期)までの4年間で、サステナビリティ投資に50億円を配分しています。具体的な内容をお示ください。

最も多いのはベトナム事業への投資です。当社は2012年に現地法人を設立し、少量プラントでの実証生産を経て2023年から量産工場の稼働を計画しました。一連の投資の狙いは、サプライチェーン上のリスクを解消することにあります。当社におけるベトナム事業への投資は、一般的な企業における「サステナビリティ」とは意味合いが少し違うかもしれませんが、あくまで事業継続するための投資であると捉えています。

——供給の一国依存を脱することは、事業継続計画(BCP)の実現、そして環境負荷の低減という意味でもサステナビリティ戦略に含まれますね。同時に今後の成長戦略においても、ベトナム事業への投資が果たす役割は大きいのではないのでしょうか？

ベトナム事業への投資は、サプライチェーンのリスクを回避し、当社の生産事業が中断されないための投資ですから、成長戦略とは少し意味合いが異なります。しかし近年は、自国主義・国内保護主義の傾向が強まっており、グローバル貿易の恩恵を受けた素材の調達安定性が低下し、調達リスクが高まっています。すでにそのリスクを捉えた数社のグローバル企業から材料供給をオファーされており、こうした機会を成長につなげることも重要であると考えています。

——ベトナム事業では生産設備に問題があり、連続生産ができない期間が続きました。対策を進めているそうですが、進捗はいかがでしょうか？

2025年7月の本格稼働に向けて、順調に設備改修を進めています。7月から徐々に稼働率を上げ、年末にはフル稼働の状態を見込んでいます。

### 戦略分野にアセット活用し、規模を拡大

——営業キャッシュフローが355億円あり、このうち戦略分野増産投資を75億円としました。このキャッシュアロケーションについてご解説ください。

戦略分野については、単純な増産投資は極力抑えた上での75億円という配分です。戦略分野には新規事業、半導体・エレクトロニクス、エネルギー、ヘルスケアの4つの分野が含まれ、新規事業、半導体および生体材料用途の増産投資です。

新規事業は複数の案件を進めていますが一つを例に挙げると、私たちが持つノウハウを活用し、エマルションフローテクノロジー社と連携して事業化を計画しています。また鉱石精錬技術を活用した新製品の開発、そしてプラント構築技術や分析技術といった無形資産を活用した新しいビジネスの展開も、事業の幅を広げてくれると考えています。

——電気自動車へのシフトが進み、自動車排ガス浄化触媒材料市場の伸びは期待しにくい状況です。戦略分野の重要性が一層高まる中で、難しい舵取りが求められる3年間になりそうです。

ご指摘のとおりです。私たちが販路や製品の用途を開拓するには、プロダクトアウト型で、新しくできた製品の採用を広げることが重要です。当社は研究開発を行い、新しい特性を持つ製品を作ることができても、これを販売し、収益を出すという事業化の部分に弱点があると思っています。「新製品をいかに販売し、収益化するか」という視点をもっと意識すれば、当社は大きく成長するでしょう。

# Index

DKKを知る	3
価値創造	12
経営戦略	23
経営本部長メッセージ	24
「100年企業」に向けて(マテリアリティ)	27
中期経営計画『DK-One Next』	30
財務戦略・株主還元	34
サステナビリティ方針・戦略	37
プレ財務資本	44
コーポレートガバナンス	63
財務・プレ財務情報	82
会社概要・株式情報	85

## 経営本部長メッセージ

26

### 人材の力を生かすためのブレイクスルー・ポイント

— 確かに、企業規模に対して十分な数の特許を取得しているのに対して、そこから事業化までの距離が長い印象を受けています。参入が難しいとされる自動車のサプライチェーンに加わっていることを思えば、もったいない状況ではないでしょうか？

自動車サプライチェーンに組み込まれていることは非常にありがたいことですが、一方でそこに安住せず、自分たちの製品が役立つ分野を探すというチャレンジをしなければ、今後の広がりには期待できないという現実を、日々突き付けられているように感じています。

半導体用途についても、約1年半前に外部の専門家を招いて事業化を進めてきましたが、目立った成果が見えなければ「これはリスクがあるし無理だね」という雰囲気になってしまいます。まさにここがブレイクスルー・ポイントです。もっと多角的にアプローチする、多少のリスクを覚悟して進めるなど、今までと違うやり方もあって良いはずですよ。

特に若手社員は、経験値が低いいため検討範囲に漏れはあるものの「こうすれば良いのではないか」という仮説を持っています。それを経験のある者が否定することは簡単ですが、「少しでも可能性があるならばやってみよう」というマインドに変えていく必要があります。

— これまで根付いた成功体験がチャレンジの妨げになっていることは、國部社長も認識されていました。若い人を活躍させたいという思いは、経営陣の共通認識ですね。

繰り返しになりますが、そのためにはマインド、文化を変える必要があります。企業が成長するには人材がキーになりますから、引き続き焦点を当てていきたいと考えています。

### 収益体質の改善を目指して

— 次に財務戦略について伺います。355億円の営業キャッシュフローのうち、株主還元が65億円で設定されています。配当性向は30%、DOEは1.8%を下限ととしてしています。

國部からも説明があったように、DOEの1.8%という数字は最低限のライン、セーフティネット

です。これからの3年ほどは収益が大きく伸びにくい状況が続くと見込んでいます。配当性向が30%を大きく超える可能性もありますが、成長投資を行いつつ、投資家に対しては最低でもDOE1.8%を還元します、というメッセージとして響いてくれればと思っています。

— ROEは、1桁になっています。従来の2桁台という高収益体質に戻するためには分母を圧縮し、分子でしっかりリターンをあげることが重要です。

まず、分子、リターンについていえば、ベトナム事業への投資に伴う減価償却費の増加によって毀損されている部分が少なからずあります。

さらに、生産の立ち上げ調整がうまくいっておらず、コストが割高になっていることも、利益を押し下げている要因です。この点は現在進めている改修工事を終え、2025年7月から稼働率を上げること、同時にコスト削減目標をクリアし、2027年3月期(第71期)には現在生じているコスト負担がおおむね無くなると予想しています。そうなれば、現時点では2029年3月期(第73期)にROE5%という目標を掲げていますが、もう少し早期にこれを達成できる見込みです。

一方で、分母の株主資本を見ると、規律としてDOE1.8%、配当性向30%を掲げています。当社グループの純資産がおおよそ400億円弱ですから、その約2%とすると8億円。つまり、下限のDOE1.8%、配当性向30%をしっかり守っていくことで、純資産の積み上げが抑制されますから、分子である利益を伸ばすことで、ROEの改善を図っていきたくと考えています。

— ここまでの実績、ベトナム事業への投資、事業・財務戦略について広く伺いました。見通しが不透明さを増す中で、事業の経過、方向性を誠実に示していただけたと感じています。

ありがとうございます。2025年5月発表の中期経営計画では、「成長戦略」と「収益構造改革」が当社グループの主なテーマであることを明確にしました。「成長戦略」と「収益構造改革」の視点で、できたこと、思惑どおりにならずできなかったことなどの変化を適時にお示しすることが大切であると考えています。



## Index

DKKを知る	3
価値創造	12
経営戦略	23
経営本部長メッセージ	24
「100年企業」に向けて（マテリアリティ）	27
中期経営計画『DK-One Next』	30
財務戦略・株主還元	34
サステナビリティ方針・戦略	37
プレ財務資本	44
コーポレートガバナンス	63
財務・プレ財務情報	82
会社概要・株式情報	85

# 「100年企業」に向けて（マテリアリティ）

## 「マテリアリティ」特定の プロセス

当社グループは中期経営計画『DK-One-Next』に基づき、持続可能な社会と企業価値向上を目指し、「6つの柱」をマテリアリティとして特定。GRIスタンダードや国際規格のISO26000などを基に25の課題を抽出し、「企業にとっての重要性」と「社会からの重要性」の2軸で評価。評価結果に基づき、活動テーマ・指標・目標を設定し、事業戦略と連動した取り組みを推進しています。

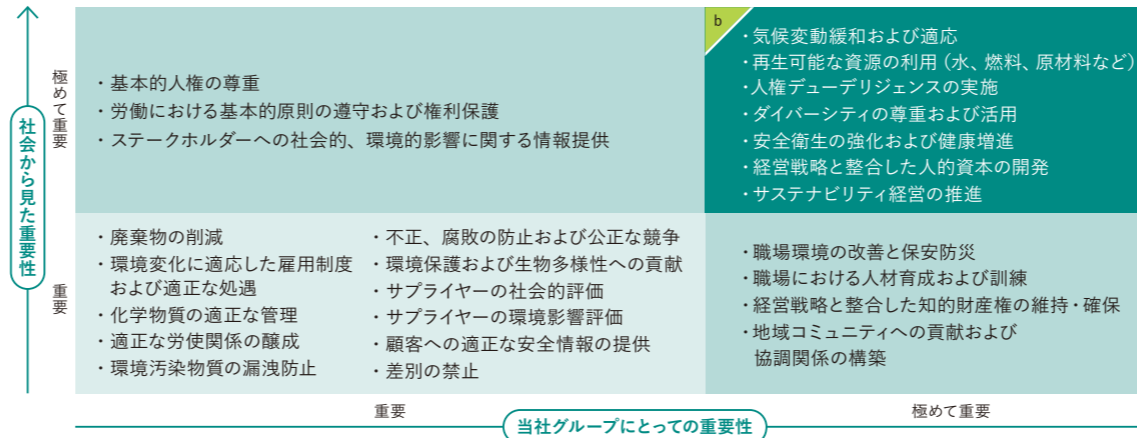
### 1. グループの事業継続・発展に関わる課題と「マテリアリティ」

事業継続・発展に関わる課題		「マテリアリティ」項目
① 社会課題に貢献する新規事業の創出		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		
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
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	革新的なもののづくりの実現
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
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
⑩ 成長し続けるための組織風土の醸成		キゲンソらしさの更なる醸成

### 2. サステナビリティ課題のリストアップ

環境	人権	労働慣行	経営基盤強化ガバナンス	コミュニケーション
----	----	------	-------------	-----------

### 3. サステナビリティ課題の重要性評価



### 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
① 気候変動緩和および適応	③ 人権デューデリジェンスの実施	サステナビリティへの取り組み
② 再生可能な資源の利用（水、燃料、原材料など）	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		成果を出し続ける組織づくりの実践
⑥ 経営戦略と整合した人的資本の開発		キゲンソらしさの更なる醸成
⑦ 安全衛生の強化および健康増進		

## Index

DKKを知る	3
価値創造	12
経営戦略	23
経営本部長メッセージ	24
「100年企業」に向けて（マテリアリティ）	27
中期経営計画『DK-One Next』	30
財務戦略・株主還元	34
サステナビリティ方針・戦略	37
プレ財務資本	44
コーポレートガバナンス	63
財務・プレ財務情報	82
会社概要・株式情報	85

「100年企業」に向けて(マテリアリティ)

a 事業継続・発展に関わる課題	b 重要度の高いサステナビリティ課題 (社会から見て極めて重要かつ 当社グループにとって極めて重要)		取り組むべき柱 (=マテリアリティ)	執行責任者	監督
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	—	E S	新規事業の創出  (1) 戦略分野を中心とした既存の取り組み強化による事業の創出  (2) 自動車排ガス浄化触媒の利益減少を補完できる事業の創出	岡本 博 <a href="#">p.29</a>  國部 洋 <a href="#">p.70</a>	取 締 役 会
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	岡崎 功 児玉 圭太 <a href="#">p.29</a>	
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	—	E	革新的な ものづくりの実現  (1) 製品開発プロセスの変革:抜本的に生産プロセスを見直し、品質とコストで製品を差別化するとともに製品設計完了から量産までの期間を短縮  (2) 生産性の変革:工程の省人力化およびDX活用で操業状況を解析して、生産性を向上	岡本 博 <a href="#">p.29</a>  宮迫 徳一 <a href="#">p.29</a>	
⑧ 原料の持続的な安定調達	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	E S G	サステナビリティへの取り組み	板橋 正幸  <a href="#">p.71</a>	
⑨ 事業承継・発展のための人材育成	⑥経営戦略と整合した人的資本の開発	S G	成果を出し続ける組織づくりの実践	大内 公夫	
⑩ 成長し続けるための組織風土の醸成	⑦安全衛生の強化および健康増進	S	キゲンソらしさの更なる醸成	<a href="#">p.71</a>	

# Index

DKKを知る	3
価値創造	12
経営戦略	23
経営本部長メッセージ	24
「100年企業」に向けて(マテリアリティ)	27
中期経営計画『DK-One Next』	30
財務戦略・株主還元	34
サステナビリティ方針・戦略	37
プレ財務資本	44
コーポレートガバナンス	63
財務・プレ財務情報	82
会社概要・株式情報	85

「100年企業」に向けて(マテリアリティ)

常務執行役員 事業本部長



常務執行役員 事業本部長  
VIETNAM RARE ELEMENTS CHEMICAL JSC 取締役  
山東広垠迪凱凱新材料有限公司 副董事長  
山東広垠迪凱凱環保科技有限公司 副董事長

岡崎 功

おかざき いさお

1984年 当社入社  
2008年 当社設備部長  
2010年 当社生産部長  
2019年 当社生産本部長  
2020年 当社上席執行役員 生産本部長  
2022年 当社常務執行役員 事業本部長

生産拠点の海外進出をリードし、内外企業との協業経験を多く持つ。現在は営業、資材、SCMを統括する責任者として、複線化されたサプライチェーンと70年間蓄えてきた有形・無形資産をフル活用し、顧客の多様な価値観に応え続けている。

執行役員 技術本部長



執行役員 技術本部長  
株式会社アイ・ディ・ユー 代表取締役

岡本 博

おかもと ひろし

1996年 当社入社  
2016年 当社技術部長  
2019年 当社技術本部長  
2020年 当社執行役員 技術本部長  
2024年 株式会社アイ・ディ・ユー 代表取締役

自動車排ガス浄化触媒分野の技術開発をリードし、黎明期の同分野を成長の源泉に育てた。リーマンショックの時期には営業部で自らフロントラインに立つなど、渉外経験も豊富。現在は、当社の技術力をさらに高めるべく、技術開発活動の変革を進めている。また戦略分野の知財の権利化を加速させ、事業ポートフォリオの転換をけん引している。

執行役員 VIETNAM RARE ELEMENTS CHEMICAL JSC 社長



執行役員  
VIETNAM RARE ELEMENTS CHEMICAL JSC 社長

兎玉 圭太

こだま けいた

1988年 三和銀行(現三菱UFJ銀行) 入行  
1991年 フランス パリ商科大学 留学  
2016年 当社入社  
2019年 VIETNAM RARE ELEMENTS CHEMICAL JSC 社長  
2020年 当社執行役員

長年の海外勤務の経験と人脈を活かし、ベトナム事業の立ち上げをリードし、また、ファイナンスのプロとして、国際協力銀行の資本参加を実現した。現在は、同事業の統括責任者として早期の資本効率向上を目指し、グループ全体の収益構造改革をけん引している。

生産本部長



生産本部長

宮迫 徳一

みやさこ のりかず

1985年 当社入社  
2008年 当社大阪工場長  
2011年 当社江津工場長  
2017年 当社生産部長  
2019年 当社生産本部長

見極め工程のセンシング導入、産業用ロボット導入をリードし、重要工程の自動化、IT化の経験を数多く持つ。現在は、生産部門の統括責任者として、海外生産子会社の生産データを遠隔監視するシステムを導入し、グループ内のガバナンス確立を推進している。

Index

DKKを知る	3
価値創造	12
経営戦略	23
経営本部長メッセージ	24
「100年企業」に向けて(マテリアリティ)	27
中期経営計画『DK-One Next』	30
財務戦略・株主還元	34
サステナビリティ方針・戦略	37
プレ財務資本	44
コーポレートガバナンス	63
財務・プレ財務情報	82
会社概要・株式情報	85

## 中期経営計画『DK-One Next』

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、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性化させており、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、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。

### 稀な元素とともに、「100年企業」へ

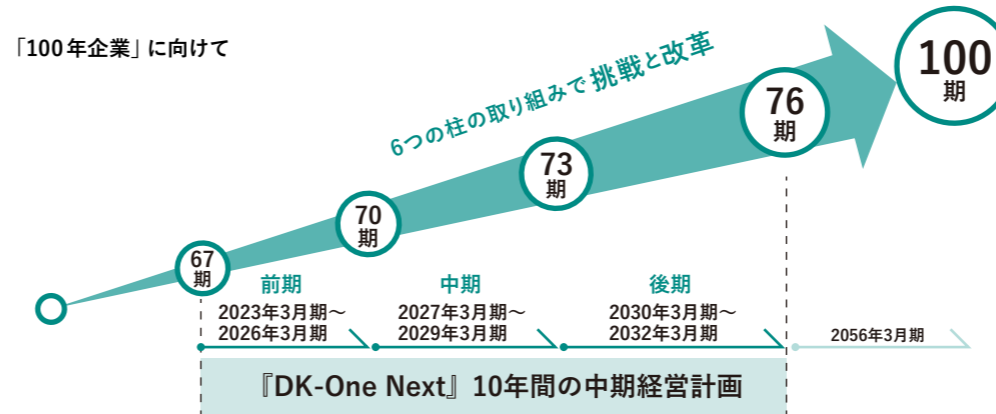
『DK-One Next』の策定に当たっては、経営理念のコンセプトである「価値あるもの」「価値ある人生」「価値ある職場」を再認識し、中期経営方針を「**新たな事業を創出し続け、今後10年に起こる大きな環境変化を乗り越える**」と定めました。この中期経営方針の下、対象期間を前期（2023年3月期～2026年3月期）、中期（2027年3月期～2029年3月期）、後期（2030年3月期～2032年3月期）に分け、**事業領域と収益の拡大と、「100年企業」の基盤の確立**に取り組んでいます。

進行中の2026年3月期は、中期経営計画『DK-One Next』前期の最終年度にあたります。当初設定した前期の目標は、戦略分野の在庫調整やベトナム事業の遅延に伴う収益悪化、米国の通商政策による自動車関連の落ち込み予想などが重なり、達成が困難となりました。このような状況を踏まえて、中期経営計画の内容を精査し、2029年3月期および2032年3月期の新たな目標を設定しました。

### 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

注力している新規事業創出活動のさらなる加速を軸に、事業ポートフォリオの刷新を進めます。「**事業領域と収益の拡大**」より、**ROICの向上**を目指します。

また、これまで築き上げてきた技術力、信用、そして人の力というかけがえのない財産を礎に、変革を続け、「100年企業」への基盤を固めます。**財務資本の適正化と非財務資本の強化により、ROICスプレッド(ROIC-WACC)の最大化**を目指します。



### 目標達成に向けた取り組み

6つの柱 (マテリアリティ)	活動テーマ	モニタリングする 主な内容	① ROIC	② 財務・ 非財務
新規事業の創出	・特定用途・産業に依存しない収益基盤を構築	・概念実証(Proof of concept)ステージへの到達率 ・戦略分野の売上高成長率	✓	
収益構造の改革	・既存事業の収益性・効率性を高める収益構造の改革	・ベトナム生産品目の製造コスト ・ベトナム生産品目の売上貢献額 ・自動車排ガス浄化触媒および基盤分野の利益成長率 ・棚卸資産回転月数	✓	
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)	・革新的プロセス設計の進捗度 ・物的労働生産性	✓	
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・制度および文化の変革	・付加価値労働生産性	✓	✓
キゲンソらしさ の更なる醸成	・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	・チャレンジに肯定的な従業員の比率 ・安全文化成熟度(外部機関評価)		✓
サステナビリティ への取り組み	・温室効果ガスの削減 ・再生可能な資源の利用 ・人権デューデリジェンスの実施 ・ダイバーシティの尊重および活用	・二酸化炭素排出削減量 ・ジルコニウム廃棄物再生事業売上 ・サプライチェーン上人権侵害件数 ・女性管理職比率		✓

## Index

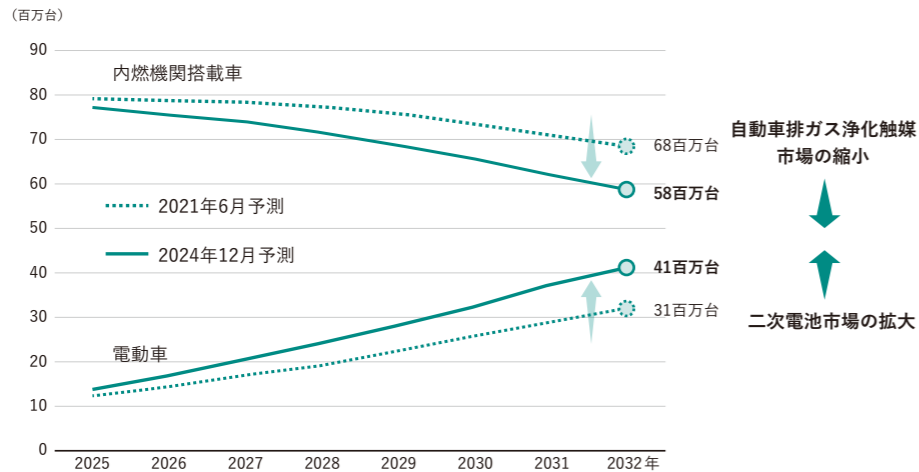
DKKを知る	3
価値創造	12
経営戦略	23
経営本部長メッセージ	24
「100年企業」に向けて(マテリアリティ)	27
中期経営計画『DK-One Next』	30
財務戦略・株主還元	34
サステナビリティ方針・戦略	37
プレ財務資本	44
コーポレートガバナンス	63
財務・プレ財務情報	82
会社概要・株式情報	85

## 中期経営計画『DK-One Next』

### 自動車販売台数の動向と触媒・二次電池市場の見込み

『DK-One Next』を策定した2023年3月期の想定と比べ、自動車排ガス浄化触媒市場の縮小、二次電池市場の拡大が加速しています。完全な相互補完は難しいものの、この市場環境の変化を踏まえて、自動車排ガス浄化触媒分野は効率化による利益確保、二次電池用途は成長を的確に捉えて事業を拡大していきます。これらにより、自動車排ガス浄化触媒と二次電池のバランスを維持しながら、全体のポートフォリオ転換を図ります。動力別では、当社の強みであるハイブリッド車市場は今後も拡大が見込まれます。新規案件を確実に取り込み、一層のシェア拡大を目指します。地域別の戦略としては、インドを中心とした成長市場にコスト競争力を兼ね備えた製品を投入していきます。自動車排ガス浄化触媒分野トータルでは、内燃機関搭載車の市場推移以上の販売数量の確保と収益拡大を図ります。

#### 自動車販売台数の動向

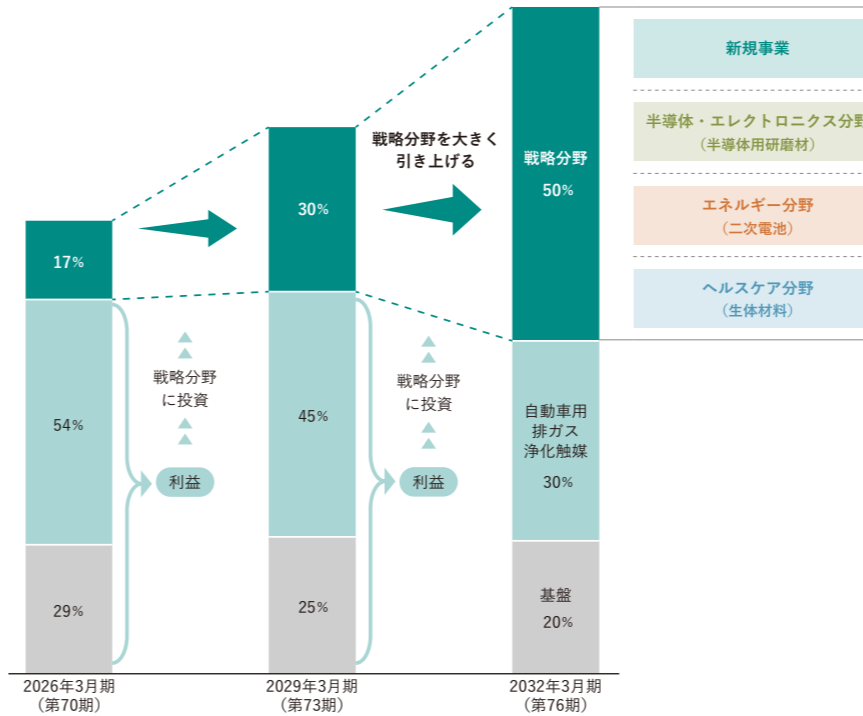


出典：Global Dataを基に当社作成

### 成長戦略と収益基盤の両立によるポートフォリオ転換

自動車排ガス浄化触媒分野は、市場縮小に伴う数量減少が想定されるものの、生産リードタイムの短縮をはじめとした生産効率の追求を続けることにより、引き続き安定した収益が見込めます。また、基盤分野も現在安定して売上、利益を確保しています。自動車排ガス浄化触媒と基盤分野で得られた利益は、成長と収益性が期待できる戦略分野（新規事業、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）の研究開発投資と設備投資に重点的に振り向け、2032年3月期には戦略分野の売上高構成比率を50%に引き上げます。

#### ポートフォリオ転換のイメージ



## Index

DKKを知る	3
価値創造	12
経営戦略	23
経営本部長メッセージ	24
「100年企業」に向けて (マテリアリティ)	27
中期経営計画『DK-One Next』	30
財務戦略・株主還元	34
サステナビリティ方針・戦略	37
プレ財務資本	44
コーポレートガバナンス	63
財務・プレ財務情報	82
会社概要・株式情報	85

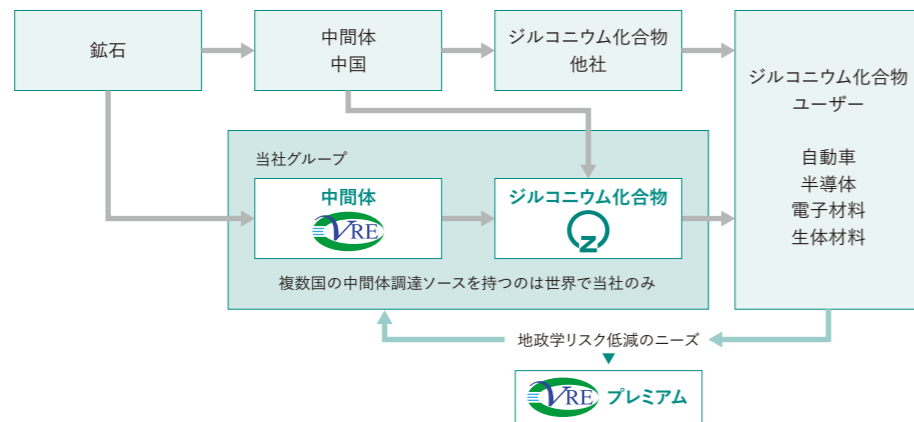
## 中期経営計画『DK-One Next』

### 競争優位性を顧客ニーズ結び付け、戦略分野を拡大

半導体研磨材、二次電池、生体材料の3用途は、中長期的に市場が拡大する見通しです。その中で、当社グループは競争優位性活かし、市場成長を上回るスピードで事業を拡大させます。

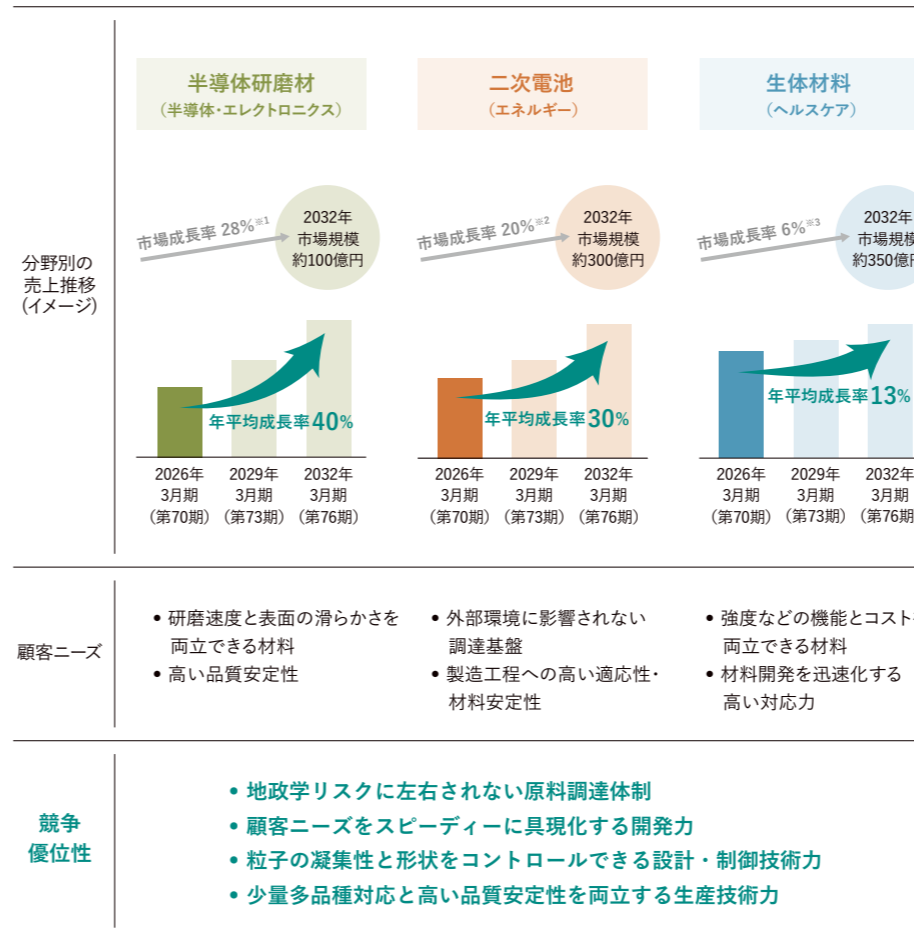
とりわけ半導体研磨材、二次電池では、ベトナムからの安定供給が高く評価されています。ジルコニウムは日米双方の特定重要物資に指定されており、地政学リスクの高まりを背景に、複数国に調達ソースを有する当社グループへの引き合いが増えています。その結果として、プレミアム価格であっても当社グループ製品を選定いただくケースが多くなっています。こうした価値観を共有するお客様の存在は、当社グループにとって非常に心強いものです。また、70年間培ってきた技術力、対応力は特に生体材料の主力ユーザーに評価されており、今までにない踏み込んだ形で、価値を創り出しています。

#### ベトナム事業を取り巻く環境



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

#### 分野別売上高推移のイメージ



※1 参考：富士経済「2023年版 次世代パワーデバイス&パワエレ関連機器市場の現状と将来展望」

※2 参考：Global Data

※3 参考：QY Research「Global Zirconia Based Dental Material Market Research Report 2025」

## Index

DKKを知る	3
価値創造	12
経営戦略	23
経営本部長メッセージ	24
「100年企業」に向けて (マテリアリティ)	27
中期経営計画『DK-One Next』	30
財務戦略・株主還元	34
サステナビリティ方針・戦略	37
プレ財務資本	44
コーポレートガバナンス	63
財務・プレ財務情報	82
会社概要・株式情報	85

## 中期経営計画『DK-One Next』

### 自ら市場を創り出すプロジェクト

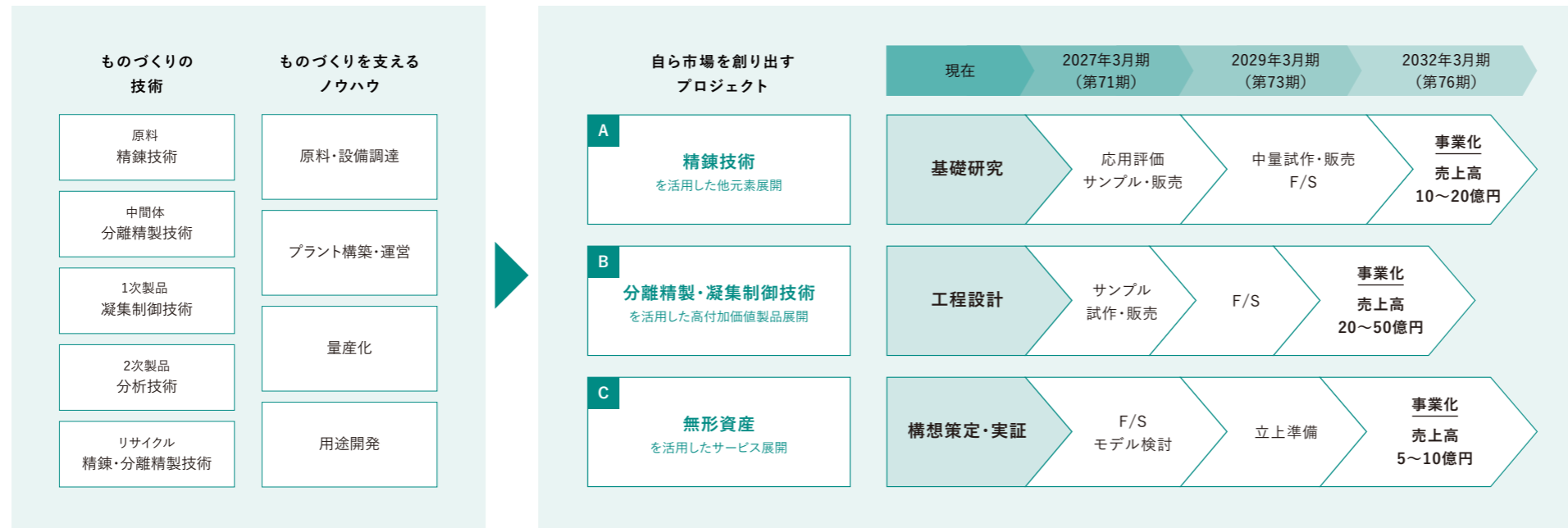
水素関連の開発やCO<sub>2</sub>の有効活用をはじめとする、将来性の高い複数のプロジェクトに取り組んでいます。

素材メーカーという立場では、エンドユーザーの市場成長をコントロールすることはできませんが、創業以来70年にわたり培ってきた有形・無形資産を最大限に活用し、今まで以上に能動的かつ積極的に市場へアプローチし、さらに自ら市場を創り出す取り組みを強化しています。

顧客・取引先・協業先といったステークホルダーとの対話を通じて、当社グループが70年

にわたり培ってきた技術とノウハウの価値に改めて気づかせていただくこともあります。そうした「価値」はパートナーの力をお借りしながら、スピード感を持って事業に結び付けていく考えです。

下図に示す3つのプロジェクト(A,B,C)は、いずれも具体的にテーマ化して進めているものです。これらのプロジェクトでは、検討や市場調査に時間をかけることなく、アイデアやコンセプトの実現可能性や得られる効果の検証をスピーディーに行い、早期の事業化を目指しています。

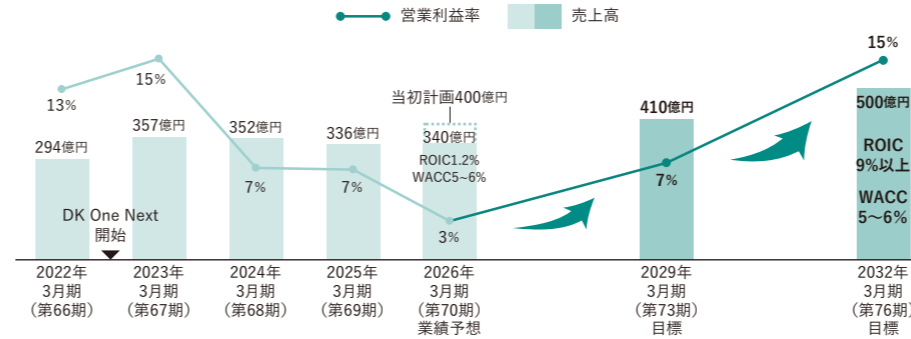


## Index

DKKを知る	3
価値創造	12
経営戦略	23
経営本部長メッセージ	24
「100年企業」に向けて(マテリアリティ)	27
中期経営計画『DK-One Next』	30
財務戦略・株主還元	34
サステナビリティ方針・戦略	37
プレ財務資本	44
コーポレートガバナンス	63
財務・プレ財務情報	82
会社概要・株式情報	85

## 財務戦略・株主還元

中期経営計画『DK-One Next』では、ROICの最大化と財務規律の強化を軸に、成長投資の選別・集中、資産効率の改善を進めています。自動車排ガス浄化触媒の市場変化やベトナム事業の遅延により、営業利益率が低下しましたが、2030年3月期以降は高収益事業の拡大により改善を見込んでいます。株主還元方針ではDOE1.8%を下限とし、2029年3月期以降の配当は配当性向30%を目安に安定的な還元を実施。人的資本への投資も重視し、「100年企業」を目指す姿勢を明確にしています。



### 『DK-One Next』前期4カ年の業績振り返り

中期経営計画『DK-One Next』の前期4カ年は、2026年3月期の売上高400億円を目標に活動してきました。しかしながら、自動車排ガス浄化触媒と二次電池の相互補完関係を前提とした、これまでの市場構造に変化が生じ、売上高見通しの再検討が必要となりました。加えて、ベトナム事業の遅延、追加投資による利益と資産効率の低下が重なったことから、営業利益率の低下を招きました。

### 財務戦略の全体方針とROIC最大化への取り組み

中期経営計画の見直しにあたり、財務戦略の基本方針を定め、財務規律の強化を図りました。

#### 財務戦略の基本方針

- ・ROICとWACCのスプレッド最大化を目指す
- ・ROICは2026年3月期の1.2%から2032年3月期には9%以上を目標
- ・成長投資の選別と集中、非財務資本への投資強化、資産効率改善

これまでの振り返り	企業価値向上に向けた方針と主な取り組み
<p><b>+</b> 業績を下支えした要素</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・半導体研磨材用途への新規参入</li> <li>・生体材料用途のシェア拡大</li> <li>・販売・生産動向に応じた投資の抑制的対応</li> </ul>	<p><b>ROIC</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ポートフォリオ転換</li> <li>・ベトナム事業収益化</li> </ul>
<p><b>-</b> 主なネガティブ要因</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・環境変化による自動車排ガス浄化触媒用途の需要減</li> <li>・電動車鈍化による一時的な二次電池用途の需要減</li> <li>・ベトナム事業の遅延・追加投資による利益と資産効率の低下</li> </ul>	<p><b>財務・非財務</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・財務・投資規律設定、株主還元</li> <li>・組織力・サステナビリティ強化</li> </ul>

2029年3月期まではベトナム事業の影響が残ること、高収益が期待される新規案件の業績への寄与度が当面の間は限定的であることから、営業利益率として10%を下回る状態が続きますが、2030年3月期以降は、コストダウンと高収益事業の寄与度拡大により、収益性と資本効率が大幅に改善する計画です。

## Index

DKKを知る	3
価値創造	12
経営戦略	23
経営本部長メッセージ	24
「100年企業」に向けて(マテリアリティ)	27
中期経営計画『DK-One Next』	30
財務戦略・株主還元	34
サステナビリティ方針・戦略	37
プレ財務資本	44
コーポレートガバナンス	63
財務・プレ財務情報	82
会社概要・株式情報	85

財務戦略・株主還元

キャッシュアロケーション方針(2026年3月期～2032年3月期)

株主還元方針とDOEの導入

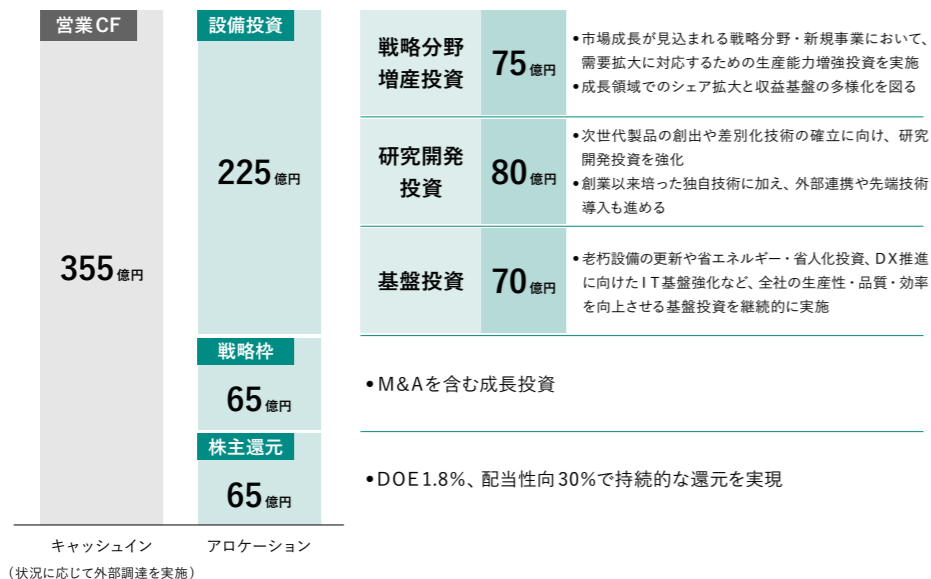
戦略分野を中心とした増産および研究開発への成長投資を引き続き積極的に行います。また株主還元につきましては、DOE1.8%を下限とし、2029年3月期以降の配当は配当性向30%を目安に、安定的かつ成長に応じた還元を実現します。

財務・投資判断規律の強化

戦略的な財務規律を設け、財務安定性の確保と資本効率向上の両立を図ります。また、新たな投資判断規律を導入したことにより、ROICスプレッドの最大化を図ります。

【財務規律】 自己資本比率40～60%

【投資判断規律】 適切なハードルレートを設定



中長期財務目標と進捗管理

経営指標にROEとDOEを追加

2029年3月期を成長の基盤を築く中間地点と位置付け、最終年度である2032年3月期にありたい姿を目指します。

また、株主還元方針として、DOEを配当の下限に設定し、成長と株主還元の両立を目指します。

モニタリング体制

経営会議・取締役会は、目標に対する指標の進捗を定期的に確認し、必要に応じて計画の修正や見直しを柔軟に行います。また、ステークホルダーとの価値共有を通じて、経営の透明性を確保します。

[▶ p.20](#) ステークホルダーエンゲージメント

[▶ p.67](#) 業績連動報酬について

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

Index

DKKを知る	3
価値創造	12
経営戦略	23
経営本部長メッセージ	24
「100年企業」に向けて(マテリアリティ)	27
中期経営計画『DK-One Next』	30
財務戦略・株主還元	34
サステナビリティ方針・戦略	37
プレ財務資本	44
コーポレートガバナンス	63
財務・プレ財務情報	82
会社概要・株式情報	85

財務戦略・株主還元

営業利益目標の達成にむけて

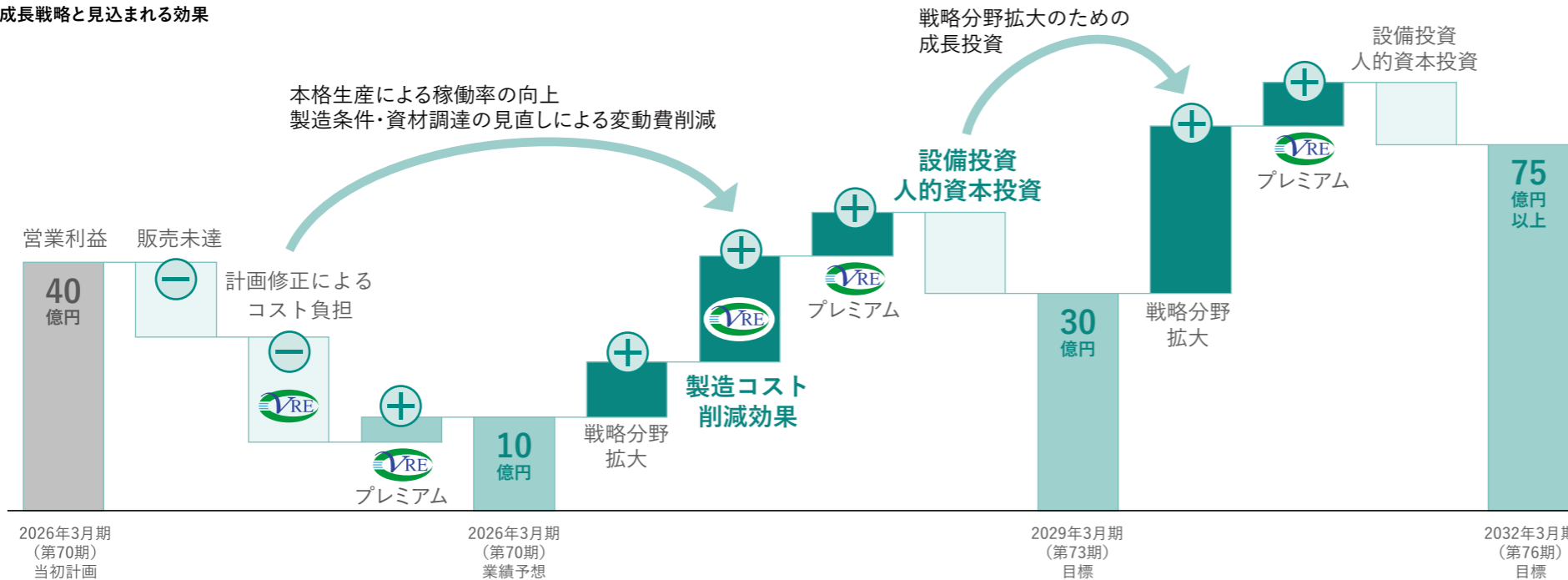
2026年3月期以降、VIETNAM RARE ELEMENTS CHEMICAL JOINT STOCK COMPANY (以下「ベトナム子会社」) の新工場本格稼働に伴う、製造コストの削減効果を見込んでいます。加えて、原料・資材調達の見直しによる大幅なコスト低減策や販売面の施策を打ち出し、収益構造の改善を進めます。

2030年3月期以降、戦略分野の売上高拡大が利益成長をけん引する見込みです。さらに、ベトナム子会社のプレミアムをはじめとする高付加価値品や新規事業が拡大することで、収益をさらに積み上げていきます。

一方で、2032年3月期の飛躍には、成長に向けた投資が不可欠です。戦略分野での競争力強化や技術優位性の確保に向けて、設備投資・研究開発投資を引き続き計画的に進めていきます。あわせて、人的資本への投資、とくに、従業員が持てる力を最大限発揮できる「価値ある職場」の実現にも力を注ぎます。

当社グループは、成長分野への投資や人的資本への積極的な投資を通じて、持続的に企業価値を高め、変化に強く、社会から選ばれ続ける企業集団を目指しています。これこそが、当社グループが掲げる「100年企業」の実現に向けた重要な考え方です。

成長戦略と見込まれる効果



Index

DKKを知る	3
価値創造	12
経営戦略	23
経営本部長メッセージ	24
「100年企業」に向けて (マテリアリティ)	27
中期経営計画『DK-One Next』	30
財務戦略・株主還元	34
サステナビリティ方針・戦略	37
プレ財務資本	44
コーポレートガバナンス	63
財務・プレ財務情報	82
会社概要・株式情報	85

# サステナビリティ方針・戦略

## サステナビリティ方針

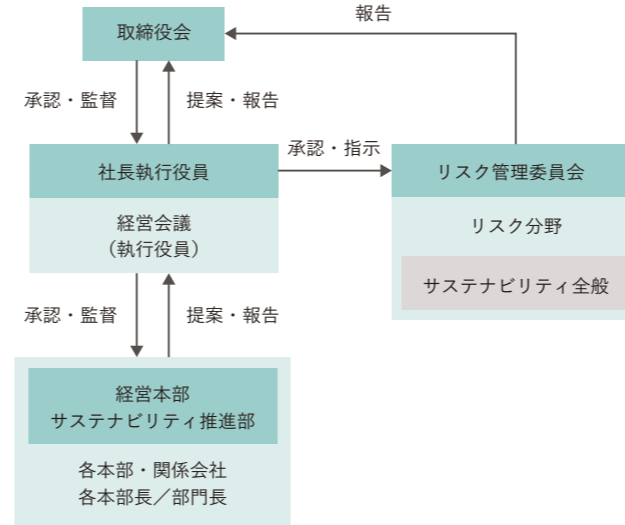
### 基本方針

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

サステナビリティ推進部が管掌役員の下、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。



### リスク管理システム

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、抽出・評価し、重要リスクを選定しています。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、事業年度ごと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を行い、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。

## Index

DKKを知る	3
価値創造	12
<b>経営戦略</b>	23
経営本部長メッセージ	24
「100年企業」に向けて(マテリアリティ)	27
中期経営計画『DK-One Next』	30
財務戦略・株主還元	34
サステナビリティ方針・戦略	37
プレ財務資本	44
コーポレートガバナンス	63
財務・プレ財務情報	82
会社概要・株式情報	85

サステナビリティ方針・戦略

サステナビリティ戦略

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付けています。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」「キゲンソらしさの更なる醸成」「サステナビリティへの取り組み」に設定しています。

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CO<sub>2</sub>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、CO<sub>2</sub>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で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。

戦略

シナリオ分析に当たっては、国連の気候変動に関する政府間パネル（IPCC）の共有社会経済経路（SSP2-4.5）および第6次評価報告書（AR6）や代表濃度経路（RCP4.5/6.0/8.5）および第5次評価報告書（AR5）、国際エネルギー機関（IEA）のNet Zero Emissions by 2050 Scenario（NZE）やStated Policies Scenario（STEPS）、日本の環境省および気象庁の21世紀末における日本の気候の代表濃度経路（RCP2.6）など、複数の気候変動に

係る科学的シナリオから、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プライシングの導入・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。

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 <sub>2</sub> 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社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BCPの再策定なら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。

Index

DKKを知る 3

価値創造 12

経営戦略 23

経営本部長メッセージ 24

「100年企業」に向けて（マテリアリティ） 27

中期経営計画『DK-One Next』 30

財務戦略・株主還元 34

サステナビリティ方針・戦略 37

プレ財務資本 44

コーポレートガバナンス 63

財務・プレ財務情報 82

会社概要・株式情報 85

サステナビリティ方針・戦略

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、生産拠点ごとのBCPの中で検討を進めます。

4°Cシナリオ

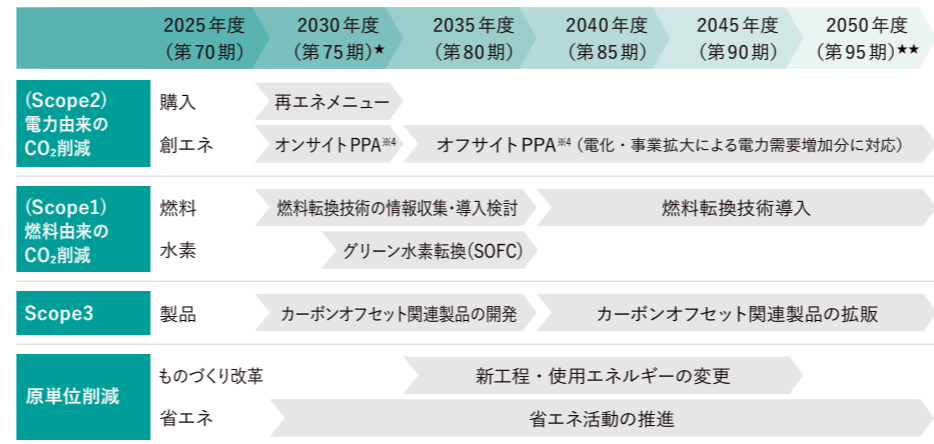
項目	環境変化	想定される状況	主な対策
移行リスク	カーボンプライシング導入によるコスト増	・各国政府、自治体などによるカーボンプライシングの導入、強化によりコスト増の可能性がある。	・各国の環境規制に関する情報を収集し、対策を検討する。
物理リスク	豪雨、高潮、強風による製造設備の冠水・破壊、水害によるサプライチェーン寸断や生産停止、販売機会喪失拡大	・豪雨、高潮、強風による製造設備の冠水・破壊、水害に伴うサプライチェーン寸断による生産停止の可能性が有る。 ・輸送船舶、外部倉庫、工場などの被災や従業員が出社できなくなることによる生産停止により、顧客へ製品を納入できないことから生ずる販売機会喪失の可能性が有る。	・気候変動を考慮したBCPの再策定なら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。

指標と目標

2050年までにCO<sub>2</sub>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CO<sub>2</sub>排出量（Scope1+2）を2018年3月期（第62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。

カーボンニュートラル実現に向けたロードマップ



★ 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

※4 PPA：需要家の敷地内に第三者である発電事業者が太陽光発電設備を導入し、需要家が発電事業者から消費電力量に応じた電気料金を支払うもの

Index

DKKを知る	3
価値創造	12
経営戦略	23
経営本部長メッセージ	24
「100年企業」に向けて(マテリアリティ)	27
中期経営計画『DK-One Next』	30
財務戦略・株主還元	34
サステナビリティ方針・戦略	37
プレ財務資本	44
コーポレートガバナンス	63
財務・プレ財務情報	82
会社概要・株式情報	85

## サステナビリティ方針・戦略



### 再生可能な資源の利用

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のづくりを実践しています。

#### Reduce

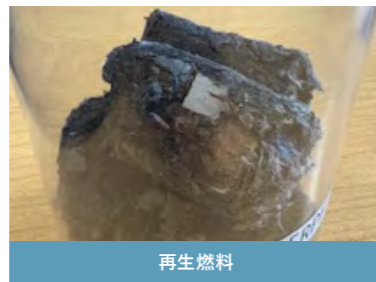
バイオマス(もみ殻)由来の熱源を採用し、化石燃料の使用量を削減しています。

#### 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パレットをそれぞれリサイクルしています。



### 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」、「キゲンソらしさの更なる醸成」、「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

1. 後継人材を計画的に育成します。特に経営層の後任育成を体系的に進めます。
2. 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します。
3. 個人と組織の意識改革・行動変容を図ります(風土を改革します)。
4. チャレンジ精神をグループ全体に浸透させます。
5. 多様な人材の活躍を推進します。
6. 多様な働き方や価値観を尊重した職場づくりを実践します。
7. 心身ともに健康で安全な職場づくりを実践します。

#### 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次世代を担う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、横並びの傾向が見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つく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。

## Index

DKKを知る	3
価値創造	12
経営戦略	23
経営本部長メッセージ	24
「100年企業」に向けて(マテリアリティ)	27
中期経営計画『DK-One Next』	30
財務戦略・株主還元	34
サステナビリティ方針・戦略	37
プレ財務資本	44
コーポレートガバナンス	63
財務・プレ財務情報	82
会社概要・株式情報	85

## サステナビリティ方針・戦略

また人材の多様性については、女性活躍の推進、育児・介護などとの両立支援制度を充実させます。加えて、今後60歳以上の従業員の比率が増加していく中で、どのように活躍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職場環境を作ることは、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。

### 指標と目標

社会から見て重要度の高いサステナビリティ課題	取り組むべき柱(マテリアリティ)	活動テーマ	指標と目標(2032年3月期目標)
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・制度および文化の変革	・付加価値労働生産性(2025年3月期比40%高める)
	キゲンソらしきの更なる醸成	・チャレンジ精神をグループ全体へ浸透	・挑戦やチャレンジに肯定的な従業員の比率
安全衛生の強化および健康増進		・心身ともに健康で安全な職場づくり	・安全文化成熟度(2025年3月期の「反応型」から「相互啓発型」に到達する)
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	・人権デューデリジェンスの実施	・サプライチェーン上の人権侵害件数(サプライチェーン上に児童労働および強制労働がないことを確認する)
		・ダイバーシティの尊重および活用	・女性管理職比率(経営管理職の女性比率を2025年3月期比7ポイント高め、15%以上にする)

# Index

DKKを知る	3
価値創造	12
経営戦略	23
経営本部長メッセージ	24
「100年企業」に向けて(マテリアリティ)	27
中期経営計画『DK-One Next』	30
財務戦略・株主還元	34
サステナビリティ方針・戦略	37
プレ財務資本	44
コーポレートガバナンス	63
財務・プレ財務情報	82
会社概要・株式情報	85

## サステナビリティ方針・戦略

### 全てのステークホルダーの人権の尊重

#### 人権方針

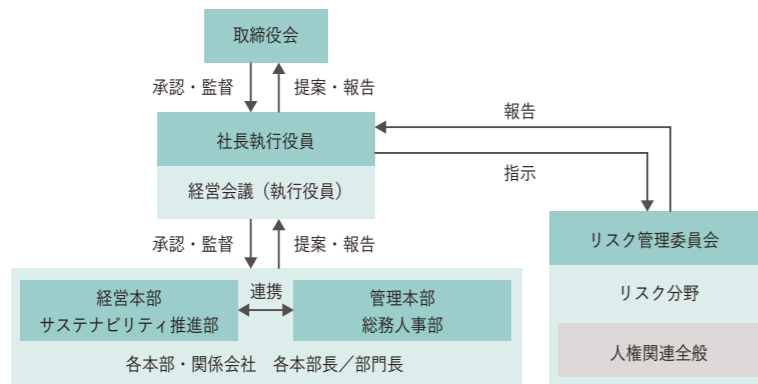
当社グループは、事業を行う全ての過程で、直接または間接的に人権に影響を及ぼす可能性があることを認識し、ビジネスに関わる全ての人の人権を尊重し、持続可能な社会の発展に貢献するために、人権方針を定めています。

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。2025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。

#### 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、お客様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めます。

本対応方針に則り、自社製品に含有する対象鉱物の紛争地域および高リスク地域

## Index

DKKを知る	3
価値創造	12
経営戦略	23
経営本部長メッセージ	24
「100年企業」に向けて（マテリアリティ）	27
中期経営計画『DK-One Next』	30
財務戦略・株主還元	34
サステナビリティ方針・戦略	37
プレ財務資本	44
コーポレートガバナンス	63
財務・プレ財務情報	82
会社概要・株式情報	85

サステナビリティ方針・戦略

(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責任ある鉱物保証プロセス (RMAP) 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、調査結果を基に責任ある鉱物イニシアチブ (RMI) が発行する紛争鉱物報告テンプレート (CMRT) に加え、拡張鉱物報告テンプレート (EMRT) 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月期には、3TG(スズ、タンタル、タンゲステン、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社を対象として紛争鉱物調査を実施し、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。

人権意識向上に向けた社内研修を実施

事業のグローバル化に伴い、国際社会で求められる企業の人権尊重の責任は重みを増しており、当社グループもサステナビリティ方針の5つの実践の一つとして「サプライチェーンも含めた人権尊重の推進」を掲げています。

その一環として、2025年3月期(第69期)は2024年12月、2025年2月の2回に亘り、執行責任者12人出席のもと『ビジネスと人権』をテーマとした研修を実施しました。

講義を通じて、社内を取り巻く正の影響、負の影響について改めて理解しました。また、ケーススタディを用いたワークショップに取り組み、新しい気づきを得る機会となりました。

① 第1回(2024年12月)

講義 『ビジネスと人権』の全体像と自社の取り組み状況を理解  
 ケーススタディ ・他社事例を基に、当社グループに起こり得る人権に関わる負の影響を討議  
 ・外部向け通報窓口の整備について必要性を議論

② 第2回(2025年2月)

講義 自社の取り組みの進捗確認  
 ケーススタディ ・他社事例を基に、当社グループに起こり得る人権に関わる正の影響を討議  
 ・人権課題を解決しつつ、ビジネスになりうる予兆・機会として、人々が安全に暮らすためのビジネスなどを議論

安全衛生活動

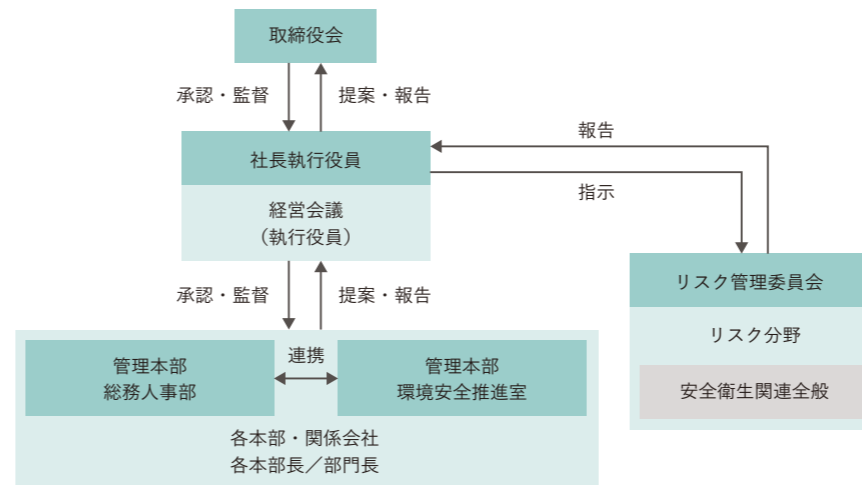
当社グループは、全てのステークホルダーの安全と健康を維持するために「基本方針」を定めて労働安全衛生活動を推進し、継続的に改善に取り組み、価値ある職場を作り上げます。

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下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	12
経営戦略	23
経営本部長メッセージ	24
「100年企業」に向けて(マテリアリティ)	27
中期経営計画『DK-One Next』	30
財務戦略・株主還元	34
サステナビリティ方針・戦略	37
プレ財務資本	44
コーポレートガバナンス	63
財務・プレ財務情報	82
会社概要・株式情報	85