

# 4 PRE-FINANCIAL CAPITAL

プレ財務資本

## Index

---

DKKを知る	3
価値創造	12
経営戦略	23
<b>プレ財務資本</b>	44
製造資本	45
知的資本	49
人的資本	53
社会・関係資本	57
自然資本	60
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

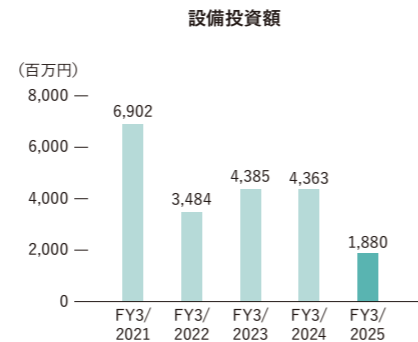
## 製造資本

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で手が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は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、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と、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。

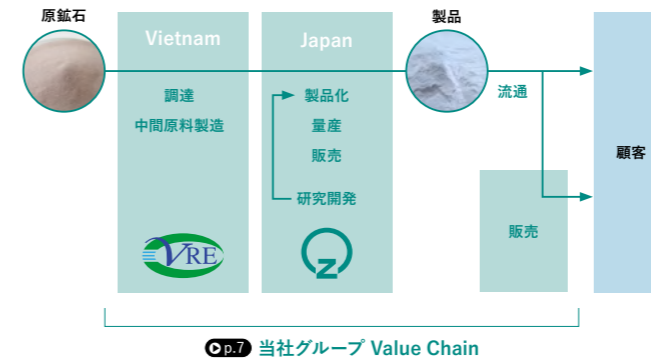


### 鉱石分解からジルコニウム化合物の流通までを一気通貫に手がける、世界唯一の存在

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で手がける世界唯一の企業集団となりました。



ベトナム子会社の新工場（ホーチミン市）

## Index

DKKを知る	3
価値創造	12
経営戦略	23
<b>プレ財務資本</b>	44
製造資本	45
知的資本	49
人的資本	53
社会・関係資本	57
自然資本	60
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

## 製造資本

現地生産の強化、またDXや環境対応を推進しながら、ジルコニウム製品の一貫生産体制構築を目指すベトナム事業。投資の成果やリターン、今後の展開について取り上げます。

### ベトナム投資の背景

——ベトナムに子会社を設立し、2023年から現地の新工場で生産活動を開始しました。改めてその背景についてお聞かせください。

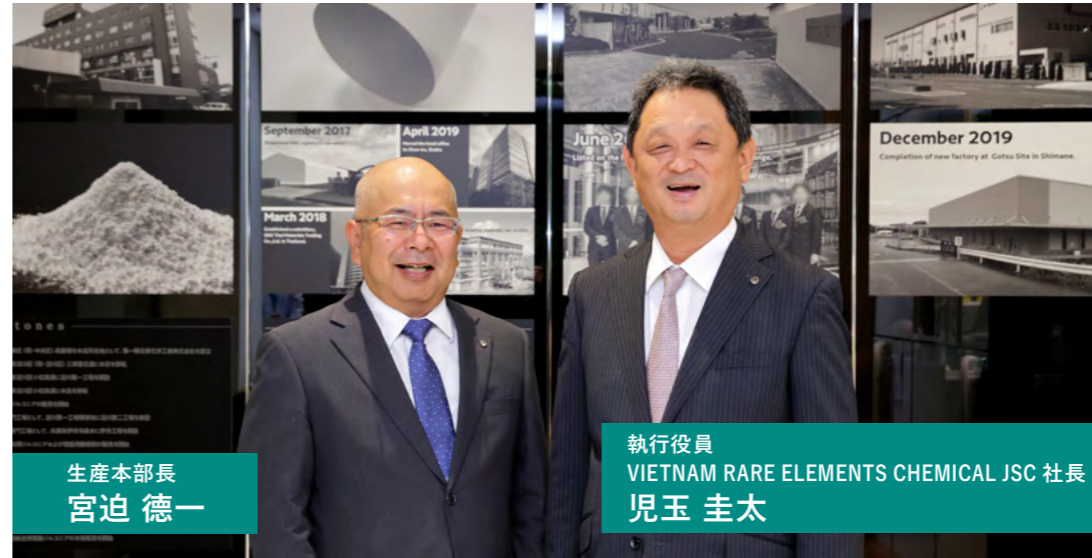
**宮迫** ベトナム事業への投資目的はサプライチェーンの強化と安定調達の実現にあります。原料調達における地政学リスクを軽減し、特定国への依存を回避するためにベトナムに生産拠点を構築し、安定的で柔軟な供給体制の確保を図ることが目的です。

——新工場の着工後、事業の遅延や追加投資が生じ、利益や資産効率を圧迫しましたが、現状はいかがでしょうか？

**宮迫** 工場の改修工事が2025年6月末に完了し、7月にフル生産体制に移行しました。今後は原価低減のフェーズに入り、目標原価を実現できる施策を実行していきます。中期経営計画では2026年3月期（第70期）までROICの低下を見込んでいますが、それ以降は2029年3月期（第73期）に向けて大きく回復させ、2032年3月期（第76期）にはROIC9%以上という目標を掲げています。

——原価低減の施策にはどのようなものがありますか？

**宮迫** 収率（歩留まり率）の向上、生産出来高向上、変動費の削減などが挙げられます。フル生産体制を確立し、製造原価の低減活動を通して利益改善につなげていきたいと考えています。



生産本部長  
宮迫 徳一

執行役員  
VIETNAM RARE ELEMENTS CHEMICAL JSC 社長  
児玉 圭太

——利益率の改善には他にどんな施策があるでしょうか？

**児玉** お客様の価値観の変化に柔軟に対応し、より付加価値の高い製品を提供することです。米国の関税政策もあり、中国がレアアース、希少資源の輸出制限を強化する可能性が懸念されています。そうした中でベトナム産のジルコンサンドで作った製品に対する評価が市場で高まっており、原料高騰を受けた価格転嫁に加えて、ベトナム産のジルコニウムに対する付加価値も認められるようになってきました。

**宮迫** 実際にベトナム子会社のオキシ塩化ジルコニウムを使った製品を希望されるお客様が増加しており、投資回収という点でも有益な状況が生まれています。

### 資本・生産効率の向上を目指して

——証券取引所のガイドラインにおいても、資本コストを常に意識した経営が求められています。製造資本への投資とROICの関連性についてお聞かせください。

## Index

DKKを知る	3
価値創造	12
経営戦略	23
<b>プレ財務資本</b>	44
製造資本	45
知的資本	49
人的資本	53
社会・関係資本	57
自然資本	60
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

## 製造資本

**宮迫** 当社グループの主力である自動車排ガス浄化触媒分野は、需要予測の精度が高く、中期的な見通しのもとで製造資本に投資できるという利点がありました。しかし、昨今は市場環境の変化から需要予測が難しく、従来の投資判断基準では資本回収が難しい状況にシフトしています。また、ベトナム事業においては、初期投資額の増加およびフル稼働の遅れにより、ROICが低下する要因となっていることも事実です。こうした反省を踏まえて、『DK-One Next』ではROICの向上を重要テーマに掲げ、特に設備投資における投資効率の最大化に注力しています。



**児玉** ベトナム事業の利益面でご理解いただきたいのは、先ほど宮迫本部長が述べたように、ベトナム事業への投資目的がジルコニウムの安定調達、安定供給にあるという点です。現状ではジルコニウムを含む希少資源の加工の約95%が中国に集中しており、当社も利益面だけを考えるのであれば中国から調達の方が有利なのは間違いありません。しかし、当社は環境保全に必要なコストをかけてでも、ベトナムでの事業に注力してきました。この投資がROICの低下につながっていることは事実ですが、逆に考えるならば、ベトナムでの生産量を計画どおり増やすことができれば、ROICにおいても大幅な改善が期待できると思っています。

——ベトナム事業への投資は非常に重要な場面を迎えているのですね。

**児玉** おっしゃるとおりです。7月からの本格生産と、その後の6カ月はまさに正念場です。技術的な問題だけでなく、人為的ミスで生産量が落ちることもありますから、現地のスタッフ

ともよく相談しながら、相互理解を深めて取り組んでまいります。

**宮迫** ベトナム子会社では日本から派遣した技術指導者を通してスタッフへの教育、訓練を行っています。個々のスタッフの力量を判断する基準も作っており、スキルに応じた作業に就ける環境を整えています。

## DXの取り組み

——DXの推進も重要ですね。

**宮迫** **▶p.7** **バリューチェーン** をご確認くださいと分かりますように、当社グループは調達・製造から販売・流通までをワンストップで展開しています。この特長を活かして、各地の販売拠点の在庫情報を生産計画へフィードバックし、最適な在庫量と生産効率の両立を図るDXに取り組んでいます。

具体的には、当社製造の強みである「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」をさらに磨き上げる取り組みを実施しています。

例えば、品種替えの時の切り替え時間の削減などが該当します。人の判断を介さず、システムが各製品の在庫情報と工程条件を基に最適な生産順を割り出すことで、無駄な時間を削減できます。その結果、設備稼働率を高めるだけでなく、CO<sub>2</sub>排出量も削減でき、生産効率および資本効率を高める戦略です。

当社の工程自動化の歴史は古く、1980年代に当時では珍しかったセンシング技術を取り入れ、それ以来注力してきた分野です。ちょうど私が新入社員だった頃です。熟練の職人の



# Index

DKKを知る	3
価値創造	12
経営戦略	23
プレ財務資本	44
製造資本	45
知的資本	49
人的資本	53
社会・関係資本	57
自然資本	60
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

## 製造資本

48

見極めを必要としていた工程を自動化し、生産効率と品質安定性の向上に加え、技術継承の課題を打開してきました。現在は、設備稼働状況の可視化に取り組んでいます。単なる可視化ではなく、遠隔地からも製造拠点の状況を把握できます。これには、2つの目的があり、通常時は、ガバナンスの維持です。先ほどより話題に上っておりますベトナム子会社は、当社にとって初の生産子会社です。役員を派遣するのは当然ですが、ICTも活用して子会社を監視、監督しています。他方、大規模災害に見舞われた際など緊急時にはリスク対策の役割を担います。早期に状況を把握し、必要に応じて設備を遠隔制御できる仕組みになっています。

### ベトナム投資のリスク解析

#### ——ベトナム事業にはどんなリスクがあるのでしょうか？

**児玉** 環境リスクは世界中で高まっていますが、ベトナムはヨーロッパと同等の非常に厳しい基準が設定されています。他国で事業をさせていただいている立場ですから、排水や廃棄物には特に気を使って適正に処理していますし、厳しい基準が他社の参入障壁になっているともいえます。一方で、法規制強化に伴って、エネルギー価格の上昇や環境保全のための追加設備投資が発生するなど、経営成績に影響を与える可能性も否定できません。また、多くの日系企業が中国への投資で経験したように、社会主義国ならではの投資リスクはベトナムにもあると思います。技術や情報がとられるリスクは低いと見ていますが、政治体制の問題で党の方針と法律のどちらが優先されるのか、時にそのバランスが変わる点には注意が必要です。現状では中道路線の政権になり、投資環境という意味では昨年より良い状況にあります。

#### ——そうした状況下で恒常的にジルコニウムを安定供給するためには、どんな施策が求められるのでしょうか？

**児玉** ベトナムのジルコニウム埋蔵量は世界でトップ5に入るといわれていますが、石炭や石油に比べると現地での存在感は大きくありません。だからこそ中堅・中小サプライヤーと「Win-Win」の協力関係を築くことが不可欠になります。また、ジルコニウムは単体で採掘されるというより、チタン原材料の採掘過程で産出されることがほとんどです。つまりチタンの需要がなければ採掘されないということですから、チタンの需要家を一緒に探すことや、チタンの付加価値を高める取り組みを通して、現地の企業、産業に貢献することも重要です。これができるれば、より安定的に適正価格の原料が調達でき、製品の原価低減、ひいてはROICの上昇にもつながると考えています。当社は「パートナーシップ構築宣言」を発表していますが、取引先を大切なパートナーと考えるポリシーは、ベトナムにおいても同じです。

#### ——今後の追加投資の可能性はあるのでしょうか？

**児玉** まず現状の投資を成功させなければ、ステークホルダーの納得感は得られないと思いますが、追加投資の可能性はもちろんあります。ジルコニウム中間原料に関しては、増産を可能とするライセンスを取得済みであり、また工場用地も確保しています。例えば先に述べたようにベトナムには豊富な資源がありますから、ジルコニウムを中心としつつ、その他の希少資源を扱う構想もあります。

#### ——キゲンソ全体の経営、また投資家にとってもベトナム事業の成果が重要であることが分かりました。本日はありがとうございました。

◎ p.16 聞き手：山本由美（やまもとゆみ）

## Index

DKKを知る	3
価値創造	12
経営戦略	23
<b>プレ財務資本</b>	44
製造資本	45
知的資本	49
人的資本	53
社会・関係資本	57
自然資本	60
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

# 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、**WEB** 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。

## 研究開発体制 **WEB**

研究開発室 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、ならびに新規材料の調査・研究  
 技術部 既存用途での材料開発および既存材料での用途開発  
 プロセス開発部 量産プロセス設計、資源循環やカーボンニュートラル関連の技術開発  
 知財管理室 知的財産権に関する業務

## 研究開発センターの機能と役割 **PDF**

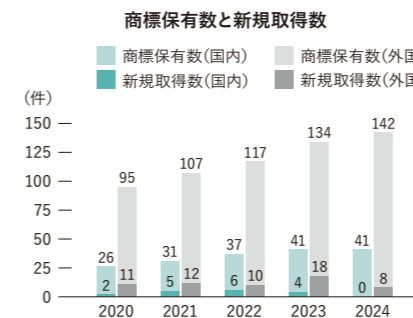
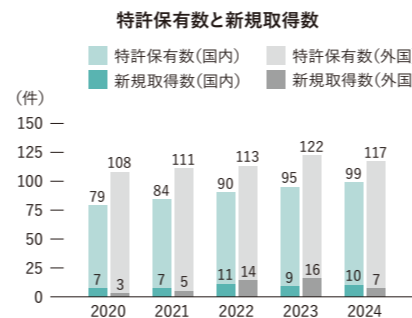
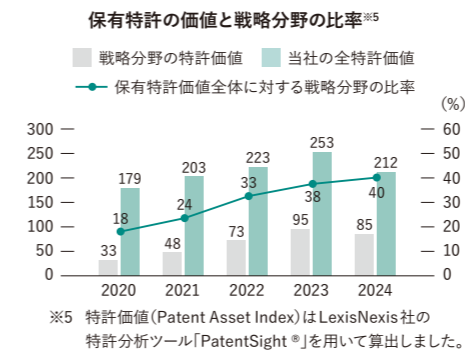
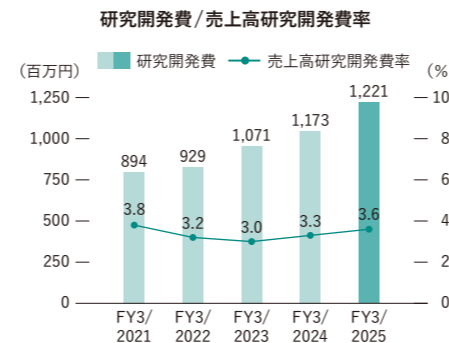
- (1) 戦略分野の研究開発力を強化
- (2) イノベーション拠点への進化
- (3) スピーディな量産化と環境に配慮した工程設計

## 研究助成制度 **WEB**

大学・研究機関を対象に、ジルコニウムおよびハフニウムなら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ならびにセシウム化合物の素材を利用した研究活動への支援を通して、当社で対象とし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おります。2025年3月期は、35件の応募があり、20件を採択して助成しました。

## 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、硝酸イオン吸着剤、Zr系ナノシート材料に関する学会発表および展示会への出展
半導体材料の開発	研磨特性の向上 新規用途への展開	知的財産権の取得 顧客との共同開発の継続
二次電池材料の開発	電池性能・耐久性・加工性の向上	正極コート材料のプレスリリース <b>DKZ-366</b> 顧客との共同開発の継続
カーボンニュートラル関連材料の開発	反応性、選択性および耐久性の向上	顧客との共同開発の継続
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 大学による学会発表 各種展示会への出展
自動車排ガス浄化触媒材料の開発	浄化性能・加工性の向上	知的財産権の取得 次期触媒材料として採用および内定 触媒工業協会技術賞受賞
アルミ溶接材料の開発	加工性の向上	家電の冷却配管への採用



# Index

- DKKを知る 3
- 価値創造 12
- 経営戦略 23
- プレ財務資本 44
  - 製造資本 45
  - 知的資本 49
  - 人的資本 53
  - 社会・関係資本 57
  - 自然資本 60
- 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

## 知的資本

企業にとっての「砦」である特許や独自技術、その他の財務諸表に表れない部分も含めて、キゲンソの成長戦略の鍵を握る知的資本の強みと課題、今後の事業方針について伺いました。

### 特許はグループ全体の資産

— まずはキゲンソの知的資本に対する基本的な考え方についてご解説ください。

**森田** 知的資本については特許のみならず、技術的ノウハウや人的資本を含め、非常に幅広い概念として捉えています。まず特許においては、独占排他権を取得できることに最も大きな意味を見出しています。特に主力の自動車排ガス浄化触媒分野においては、これまで取得してきた特許によってコンペティターを排除し、高い利益率・市場占有率を実現してきました。その意味で特許はグループ全体の重要な資産といえます。

国内件数としては、現在自動車排ガス浄化触媒の領域で約30件を保有しています。国内で認められればアメリカやヨーロッパを含む海外への横展開が可能ですので、事業規模に対する特許の保有件数は比較的多いと考えています。

— 2032年3月期までの7年間で、いかに戦略分野を伸ばせるかが問われます。知的資本の果たす役割にはどのようなものがあるのでしょうか？

**岡本** 売上への寄与度という意味ではまだまだ不足していますが、戦略分野は今後の伸びが期待できます。そのためには森田が申し上げたように、特許による排他的独占権を大いに活用する必要があり、自動車排ガス浄化触媒分野と同等レベルの出願を行っています。他社特許を尊重しつつ、安全に事業展開していくことに主眼を置いています。

— 単にたくさん特許を出願すれば良いというわけではないですね。



執行役員 技術本部長  
岡本 博

技術本部 知財管理室 室長  
森田 誉志巳

**岡本** はい。当社技術の肝になる新規素材の本質に関する材料特許をできるだけ早く、広範囲に出願し確保していくことより当社の知財ポートフォリオを拡大していく、このような戦略的な出願を実施していくことが重要と考えています。

こうした効果的な特許取得により、事業開発を進める上で生じる知財リスクを最小化し、かつ大胆に事業を進めることが肝要です。

— 顧客と共同出願するケースもあるのでしょうか？

**岡本** はい。特に自動車排ガス浄化触媒分野では、新たに示された排ガス規制に対して、顧客である触媒メーカーと共同開発を行ってきました。そのような場合、例えば私たちが「素材」に関する権利を確保し、それを使った「用途」はお客様が出願するなど、うまく棲み分けができるように顧客との円滑なコミュニケーションを図りながら進める場合もあります。そうした際は、私たちの得意とする部分である顧客の用途を材料目線に落とし込んだ開発、材料提案を行ってきました。

## Index

DKKを知る	3
価値創造	12
経営戦略	23
<b>プレ財務資本</b>	44
製造資本	45
知的資本	49
人的資本	53
社会・関係資本	57
自然資本	60
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

## 知的資本

51

—EVへのシフトを含め、マーケットの構造が変わりつつある中では、知的資本の方針にも変化が生じるのでしょうか？

**森田** 例えば自動車排ガス浄化触媒向けのジルコニウム材料に望まれる物性と、半導体・電子材料向けに望まれるそれとでは大きな違いがありますから、用途に応じて物性をカスタマイズしながら、知的財産を確保していく必要があります。



**岡本** ただ、新たに開発した材料、技術を知的資本として着実に積み重ね、特許を含む施策によってこれを保護するという大きな方針は、今後も変わることはありません。

### 戦略分野に果たす知的資本の役割

—2024年には、株式会社エマルジョンフローテクノロジーズ（以下「EFT社」）との基本合意契約（MoU）を締結されました。

**岡本** 戦略分野は私たちが保有する技術をベースに拡大させるだけでなく、他社の持つ要素技術を応用することも重視しています。EFT社とのMoUはその一環です。EFT社は、従来の装置に比べて約10倍の処理速度でレアメタルを取り出せる「エマルジョンフロー法」という技術を保有しています。従来のレアメタル抽出技術は作業効率が悪く、また多くの資金も必要だったのですが、画期的な技術を持つEFT社とのMoUによって、無形資産を活用したサービス展開が一層活性化されると考えています。

—設備投資についても伺います。今後7年間で設備に225億円を投じますが、そのうち80億円が研究開発向けです。このリソースをどのように活用される方針でしょうか？

**岡本** 分野別に大きく分けると、戦略分野が6割、自動車排ガス浄化触媒が4割と、戦略分野に重きを置いています。これまでは事業所の老朽化などの問題があり、新たな研究開発装置を設置するスペースがなかったのですが、この研究開発センター（インタビュー場所）を新設したことで状況が改善されました。研究棟や試作棟も一新され、戦略分野向けの研究開発に特化できる環境が構築されています。また、個人の身長の違いや車椅子利用者の使用を想定して、高さが異なる実験台を導入するなど、サステナビリティの基本方針に掲げる「多様な人材が活躍できる職場環境づくり」を実現するための投資も行っています。

—確かに、研究開発センターはキゲンソの戦略分野への意気込みがうかがえる大規模な設備です。こうした設備面に加えて、研究開発においては人も重要なリソースです。

**森田** はい。知財管理室のメンバーには、ベースとなる法律、そしてジルコニウムという非常にニッチな素材、技術についての知識も吸収してもらっています。また、法律やジルコニウムが本質的に変化することはない一方、事業展開や業界を取り巻く環境は日々変わり続けるため、部門やテーマが変わっても対応できる人材教育についても意識しています。

**岡本** 技術本部では、複数の部門をローテーションしながら、幅広い開発テーマに携われる仕組みを作っています。また、顧客や大学との打ち合わせに若手社員を参加させるなど、早いうちから共同開発のフロントに立って、現場のニーズに触れてもらうことも重視しています。



## Index

DKKを知る	3
価値創造	12
経営戦略	23
<b>プレ財務資本</b>	44
製造資本	45
知的資本	49
人的資本	53
社会・関係資本	57
自然資本	60
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

## 知的資本

52

ベテランであっても、若手であっても、先方から見れば「ジルコニウムのプロ」である点に変わりはありませんから、一人の技術者として最前線で場数を踏むことは成長につながり、また仕事のやりがいもより感じられると考えています。

### 利益体質の強化を目指して

#### ——組織づくりで新しく取り組んでいることはありますか？

**岡本** 2026年3月期（第70期）より、プロセス開発部を生産本部から技術本部に移管しました。プロセス開発部の役割は、技術部がラボレベルで設計した技術を、製品レベルへと具現化していくことです。QCDS（品質、コスト、納期、サービス）や環境を含めて、幅広い視点が求められるため、事業全体を見渡す目が養われると考えています。

将来的にはさらに人材の流動性を高めて、例えばある材料を開発した人がそのままプロセス開発部に移って上市まで担当し、その後再び開発に戻る、というサイクルを作ることも計画しています。

**森田** 同じ製品でも、開発から上市までのプロセスごとに求められる視点が異なります。人材をうまく循環させることは、多面的にものごとを捉えられる人材を育てることにつながります。

**岡本** 人だけでなく、開発テーマにも流動性をもたせたいと考えています。キゲンソの技術は基本的に沈殿合成をベースにしたものですが、合わせられるチャンネルが多いほど、無駄打ちが減ります。例えば自動車排ガス浄化触媒向けに開発したものが採用に至らなかったとしても、テーマが変わればマッチするかもしれません。ネガティブに捉えれば切り分けが見えにくく、分野ごとの採算性を評価するという点では難しくなりますが、ポジティブに捉えるなら開発したものが分野を超えて次に生かしやすくなるので効率的と考えています。

人が動くことで技術を活かせる幅が広がるという、良いシナジーが生まれることを期待しています。

#### ——これからの技術者には、コストやリターンに対する意識も求められます。

**森田** もちろんです。自動車排ガス浄化触媒分野は提案した製品の採用率が高いのですが、今後注力していく戦略分野も同じようになるとは考えていません。その分コストやリターンに対する意識をより高めていかなければなりません。

**岡本** 2025年3月期（第69期）の営業利益率は約7%でしたが、2032年3月期（第76期）には戦略分野を伸ばして全体で15%にする目標を立てています。利益率向上のための施策の一環として2026年3月期（第70期）に基幹システムをリニューアルし、分野別の営業利益率を共有できる仕組みづくりを進めています。開発者はもちろん、生産技術部門までが営業利益率を意識しやすくすることで、利益率の最大化が図れると考えています。

#### ——軸足を戦略分野へと移す過渡期にある今、知的資本がキゲンソの心臓部であり、この中でヒト・モノ・カネが循環する状況が生まれつつあることが再確認できました。

**森田** 私たちのベースにあるのは、特許だけにとどまらない、形のないノウハウの集積です。外部にはなかなか伝わらないのですが、このノウハウがあるからこそ戦略分野にも応用でき、新しい事業が組み立てられるということが伝われば幸いです。

#### ——本日はありがとうございました。

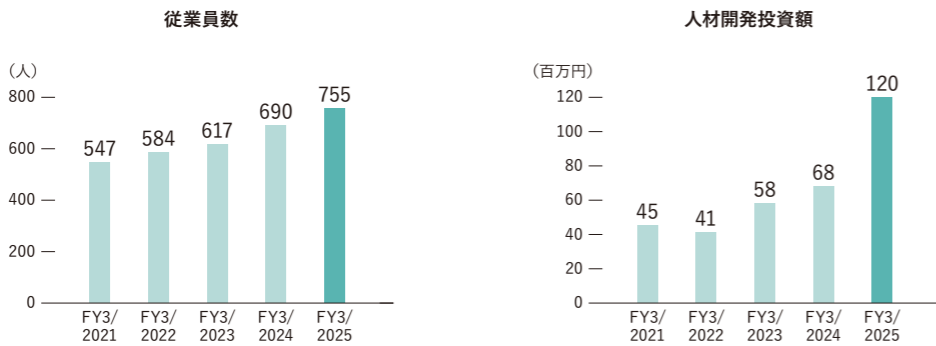
# Index

DKKを知る	3
価値創造	12
経営戦略	23
<b>プレ財務資本</b>	44
製造資本	45
知的資本	49
人的資本	53
社会・関係資本	57
自然資本	60
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

# 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」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、最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。

## 人的資本 = 員数 × 能力 × エンゲージメント



従業員エンゲージメント調査結果※6,7

	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 (%)
2025年3月期	516	514	99.6	61	19

	①事業の将来性	②仕事の意義・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	61	70	67	53	53
否定回答率 (%)	23	13	18	14	17	27	21

※6 単体全従業員を対象に実施

※7 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。

2025年3月期より、従業員エンゲージメント調査結果の分析において、その年の社会的・経済的背景を考慮し、絶対値に加えて、製造業における偏差値の評価を取り入れました。

2025年3月期は、(WEB) 実行の4つの規律®(4DX®)の導入やレクリエーション、サポーター制度の運用により、「4.3対話」「5.2支援関係」の偏差値が10ポイント向上するなど、「価値ある職場」の充実が図られました。また、「1.3将来キャリア」「2.2好きな仕事」「3.3フィードバック」については、より経営陣に近い役職者ほど肯定的な回答が多い傾向がみられましたが、課長ポストへのトライアル登用などを通して、若手や女性、シニアへの将来イメージ形成、多様なロールモデルの設定に取り組んだ結果、製造業の平均的な水準に達するなど一定の効果が得られました。

一方で、「1.2将来性」の偏差値低下がみられ、製造業の平均を下回る結果となりました。より詳細な分析を進めると、生産現場に近い部門のスコアが低く、経営・企画部門のスコアが高いことが明らかになりました。この結果から、ビジョンや将来構想などの情報にアクセスしやすいポジションほど、将来への希望を持ちやすいと考えられます。また、外部との接点がある職種は客観的に事業の将来性を捉える機会がもてると推察されます。当社グループは「従業員とその家族」とりわけ大切なステークホルダーと位置付け、これまで以上に技術・事業戦略に関する“語り”、“想い”を共有する機会を大切にしていきます。

**p.18** [ステークホルダーエンゲージメント](#)

製造業における偏差値※8,9

	FY3/24	FY3/25	
21項目平均	50.2	54.1	↗
1.1 理念共感	54.4	55.0	→
1.2 将来性	52.3	48.3	↘
1.3 将来キャリア	46.5	49.7	↗
2.1 貢献実感	54.8	55.3	→
2.2 好きな仕事	45.3	49.7	↗
2.3 強みの発揮	51.2	52.0	→
3.1 成長実感	48.2	52.4	↗
3.2 能力開発	49.4	52.5	↗
3.3 フィードバック	44.7	49.3	↗
4.1 信頼関係	48.5	54.8	↗
4.2 役割期待	46.6	54.9	↗
4.3 対話	46.5	56.7	↗
5.1 相談相手	51.3	61.1	↗
5.2 支援関係	45.4	56.7	↗
5.3 心理的安全性	51.3	57.9	↗
6.1 安全衛生	50.0	49.8	→
6.2 勤務形態の柔軟性	56.6	58.1	↗
6.3 福利厚生	53.2	53.3	→
7.1 評価の納得性	46.7	51.7	↗
7.2 処遇の妥当性	49.8	53.0	↗
7.3 収入の妥当性	55.1	56.1	→

※8 出典：株式会社ビジネスコンサルタント実施 エンゲージメント21診断 (WEB)

※9 同じフレームワークを用いて従業員エンゲージメント調査を実施した製造業、FY3/2024は41社、FY3/2025は35社を母集団とします。

# Index

DKKを知る	3
価値創造	12
経営戦略	23
プレ財務資本	44
製造資本	45
知的資本	49
人的資本	53
社会・関係資本	57
自然資本	60
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

人的資本

キャリア採用従業員座談会

それぞれ異なる業界から入社した3名の社員に、キゲンソの良いところから気になるところまで、率直な意見を交わしてもらいました。

知見を共有し、教え合う風土

**脇田** 入社された経緯についてお聞かせください。

**N.S.** 自社商品を作るメーカーに憧れを持っていましたが、最も響いたのは経営理念です。人を大切にする企業であることが文面から伝わってきましたし、面接でも「一緒に働きたい人を探している」という本気度がうかがえました。

**T.T.** 入社前に研究開発センターを見学したときに、「変わったことをしている企業」ということが分かり、ここで新しい技術を身に付けることは、自分のキャリアにとってもプラスになると考えたことが入社理由です。

**S.N.** 私は前職もメーカーで営業をしていましたが、自分の残りの人生を考え、より将来性が期待できる企業を探していました。キゲンソには古くからの事業領域も残っていますが、新しいことに取り組む姿勢も強くなっています。また面接で接した方たちの人柄が良く、「もう少し話したい」と思えたことも、入社決め手になりました。

**脇田** そうした動機で入社されて、職場に対してはどのような印象を持ちましたか？

**N.S.** 前の職場は、ほぼプロパーの従業員ばかりで、自分もその一人だったので、違和感なく社内の雰囲気にも溶け込んでいました。そこを飛び出して、キゲンソに移ったときは、正直受け入れてもらえるか不安を感じました。入社してみると同僚はもちろん、他部門の方もすぐに顔を覚え、気さくに声をかけてくださいました。想像以上にアットホームな会社だと思います。

**T.T.** 私は今も目の前の仕事に必死に食らいつく日々ですが、新しい技術を身に付けるという目標は少しずつ実現できていると感じています。周りからも新しいことを取り入れようと



する雰囲気を感じますし、忙しくも充実した毎日を送っています。

**S.N.** 私も新しい仕事を求めて入社しましたが、年齢的な部分、また商流の川下から川上の企業に転職したこともあり、やや不安もありました。ただ、入社してみると想像していた以上に指導が手厚いと感じました。部署にはもともと工場や技術部門にいた人など、さまざまなバックグラウンドを持つ方が揃っており、どんなことを聞いてもすぐに教えてくださるので、とても頼もしいですね。

**脇田** 自分から積極的に質問されるんでしょうか？

**S.N.** もちろんそれは心がけていますが、誰かと話していると周囲がそれを聞いていて、いつの間にかアドバイスをいただけるんです。

**N.S.** 分かります！気が付けば誰かが後ろに立っていて、「教えてくれる空気」を感じるんで

Index

DKKを知る	3
価値創造	12
経営戦略	23
<b>プレ財務資本</b>	44
製造資本	45
知的資本	49
人的資本	53
社会・関係資本	57
自然資本	60
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

## 人的資本

55

すよね（笑）。検査部門にはあちこちの部門からベテランの方がふらっと来られて、いろいろな話を聞かせてくださいます。どなたもご自分の仕事や技術にプライドを持っていて、ご自身の知見を社内に共有したいという意志を感じます。

### 改善すべきコミュニケーション、ルールづくり

**脇田** では、他社で勤務した経験も踏まえて「ここは改善した方が良い」という点がありますか？

**T.T.** 強いて挙げるなら「用語が独特すぎる」ことでしょうか。例えば設備や生産技術で話されていることは、外部の人が聞いても理解不能だと思います。これによって仕事が専門的になりすぎて、属人化している面もあると感じています。

**N.S.** 検査部門にもたくさんあります。最初は理解するのに四苦八苦しましたが、最近はそのに染まりつつある自分も感じます。

**脇田** 確かに「キゲンソ語」みたいな言葉をつい使ってしまうことはありますね。営業はどうでしょうか？

**S.N.** 上位方針が末端の部門にどう落とし込まれているのかについては、見えにくい部分があります。例えば、上位方針がそのままチームの目標に設定されています。メンバーがこれをどう理解し、実務ではどうアプローチすれば良いのかが、もう少し分かりやすく示されればありがたいですね。

**脇田** なるほど。自由な社風は当社の強みでもあります。反面システムティックなことは苦手で「みんなが分かってくれるだろう」という前提があるのかもしれないね。

**T.T.** 今後新規事業に力を入れていく中で

は、設備部門で新しい物質や材料を取り扱う機会が増えます。安全に対する知識を高めるという意味でも、メンバーの間で解釈にズレが生じることは避けるべきだと思います。

**N.S.** 確かに。ルールは性悪説、「ミスは起こる」という前提で作られることが一般的ですが、キゲンソは性善説的というか、「無事だったら良いよね」「次は皆気を付けるよね」という緩さがあるように感じます。今後従業員がさらに増えることを思えば、今の段階ですっきりルールを作っておかないと、現場で働く人たちを守ることはできないと感じています。

### 人的資本に対する惜しまぬ投資

**脇田** キャリアを充実させることも転職の目的の一つですが、成長や学びの環境という意味では、どのようにキゲンソを評価されていますか？

**N.S.** 従業員を人的資本と捉え、その成長のための投資にはかなり力を入れている会社だと思います。まず驚いたのがオンライン英会話が会社負担で受けられるということ。しかも部門・役職に限らず全社員を対象としていて、TOEICで一定のスコアを取る、といった条件も設定されていません。他のオンライン学習サービスも利用できる上に、研修も充実していて、「こんなに投資してもらって良いのかな」と感じるほどです。

**S.N.** 営業も、顧客と色々な話をする上では勉強が不可欠なので、オンラインの学習サービスが充実している点は助かりますね。また、安全に関しては教材用のビデオが作られている点に驚きました。安全や製品、輸出の規制など、ひとつおりの基礎的な知識が学べる仕組みは、すごく良いと思います。

**T.T.** それに加えて「出し過ぎ」というぐらい報奨金を出してくれますよね。従業員の動機付けという意味でも、プラスに働いています。

**N.S.** 私はこうした機会がほとんどないところから転職してきたので、「なんとしても、ものにせねば」というハングリー精神が働くのですが、

## Index

DKKを知る	3
価値創造	12
経営戦略	23
プレ財務資本	44
製造資本	45
知的資本	49
人的資本	53
社会・関係資本	57
自然資本	60
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



## 人的資本

56

一方で新卒入社の方々を見ると、これが当たり前になっていて、利用・参加率という意味では寂しいものがありますね。

**T.T.** 私も、オンライン学習サービスを含む仕組みを私自身が活用できているとは言い切れません。もう少し積極的に活用しようと思える仕組みが全社的にあれば良いと思います。

**N.S.** プロパー社員にこそ役立ててほしいという思いから作られた仕組みだと思うのですが、そこが伝わっていないことが歯がゆいですね。周りの従業員にも「こんなに教育が充実した会社はないよ」と伝えています。

**脇田** 組織を形成する「人財」に投資することが、世界的な潮流になっています。その意味では当社には最先端に近い仕組みがあるはずですが、もう少し社内に向けたアピールが必要なかもしれません。

**S.N.** 持ち株制度についても同様です。会社からの奨励金が10%付くというのはなかなかない好条件ですが、しっかりと浸透しているとはいえないと思います。

**T.T.** 「ドルコスト平均法<sup>※10</sup>」で積み立てられるので、購入単価が平均化され、一括投資よりも損失リスクが軽減されます。何より株主という客観的な立場から自社の業績を見るようになりますし、仕事とは違う形で自社の成長に携われるという利点もあります。

**N.S.** 私は加入していなかったのですが、T.Tさんの説明を聞いて見方が変わりました。

 **p.18** 従業員持ち株会の奨励制度

## 「100年企業」を目指して

**脇田** 社内への浸透に課題がありますが、ESG(環境・社会・ガバナンス)経営が注目される中で、当社がいち早く従業員の幸せを追求してきたことは事実です。現在は変化・成長の過渡期にありますが、そうした姿勢を皆さんが感じてくれていることに安心しました。

**N.S.** 従業員に対する思いは、創業70周年の記念式典でも感じました。

従業員とその家族、約1,000人が一堂に会して、同じ時間を共有できた貴重な機会でした。

あの場で従業員の気持ちが改めて一つになったように思います。

**S.N.** 家族が参加できたことも良かったですね。自分の家族が会社を知り、会社も自分の家族を知ってくれている。こうした関係がある会社なら、不祥事も起こりにくいと思います。

**T.T.** 社長が従業員の誕生日会に参加するという制度も同様ですよ。

上長としか話せない会社では、重要な情報がトップに届かないこともありますが、従業員と経営陣が気軽に触れ合える機会があるという意味では、ガバナンスの面でも良い効果があるのではないのでしょうか。

**脇田** 創業70周年を迎え、これから「100年企業」を目指すにあたっては、さらにいろいろな変化が出てくると思います。今後も皆さんの思いに耳を傾けながらより良い会社、より独自性のある会社を目指していきたいと思います。本日はありがとうございました。

※10 ドルコスト平均法……価格が変動する商品に対して「常に一定金額を、定期的」に購入する方法です。投資金額を一定にすることで、価格が低いときには購入量(口数)が多く、価格が高いときには購入量(口数)が少なくなり、平均購入単価を抑えることが期待できます。

# Index

DKKを知る	3
価値創造	12
経営戦略	23
<b>プレ財務資本</b>	44
製造資本	45
知的資本	49
人的資本	53
社会・関係資本	57
自然資本	60
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

## 社会・関係資本

多様なステークホルダーと良好な関係を築くことは、企業の持続的な価値向上に不可欠です。中でも当社グループは、地域社会との関係づくりを大切にしています。地域資源の豊かな恵みを事業に活用し、同時に雇用、産業の担い手として地域社会の活性化に貢献する。こうした良好な共存関係があってこそ、地域とともに成長し、新たな「価値あるもの」を創出する企業グループであり続けられると考えています。

### 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。

キゲンソ農林水産クラブは、地域の生産者に指導を仰ぎ、農業実践に携わる他、地域の生産者より特産品を共同購入しています。

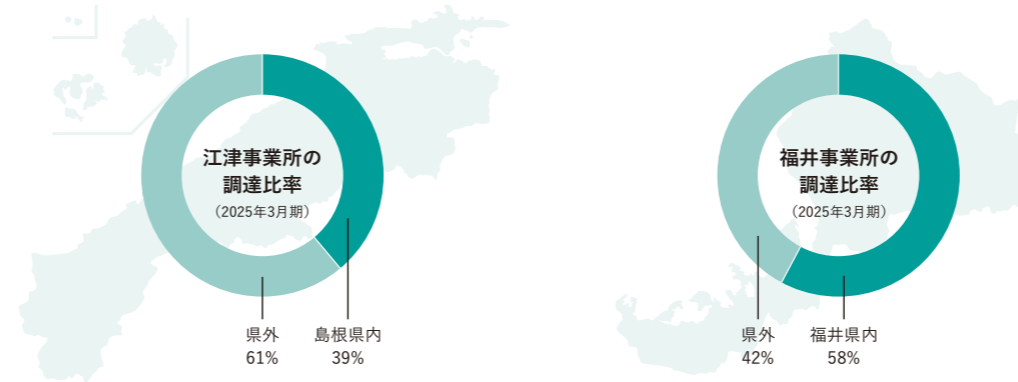


企業版ふるさと納税感謝状授与式（江津市）

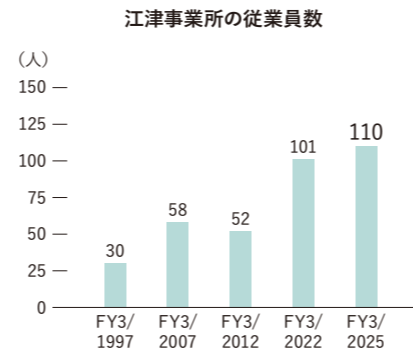


キゲンソ農林水産クラブ

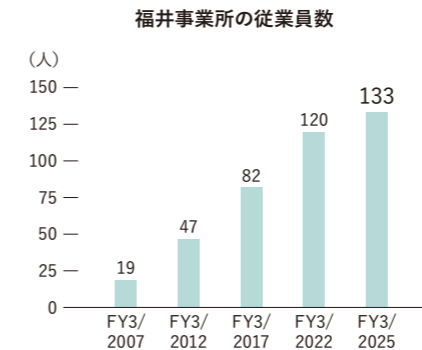
### 県内調達率



### 従業員数・出身校



島根大学  
 島根県立江津高等学校  
 島根県立江津工業高等学校  
 島根県立浜田商業高等学校  
 島根県立邇摩高等学校 他



福井大学  
 福井工業大学  
 福井工業高等専門学校  
 福井県立福井農林高等学校  
 北陸高等学校 他

## Index

DKKを知る	3
価値創造	12
経営戦略	23
<b>プレ財務資本</b>	44
製造資本	45
知的資本	49
人的資本	53
社会・関係資本	57
自然資本	60
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

## 社会・関係資本

江津事業所は、地元地域の資源活用、自治体との良好な関係を基盤に、持続的な成長を続けています。キゲンソと江津市のつながりや互いの未来をテーマに、中村市長と、当社の大内取締役常務執行役員による対談を実施しました。

### 江の川が結んだご縁

**大内** 江津市に工場を建設した大きなきっかけは、1995年の阪神淡路大震災です。大阪市内の本社や工場への直接的な被害は大きくなかったものの、交通が分断され、通勤できずに工場に泊まり込む社員もいました。大規模災害が起こった際に大阪と同時に被災しないことが、工場建設の決め手の一つになりました。もう一つの決め手が江の川が存在です。当社グループは生産プロセスにおいて大量の水を使用するため、用水の確保はとても重要です。江の川は年間を通して枯れることのない豊富な水量を誇ることが決め手となりました。

**市長** 江津市は江の川の水があったからこそ、山陰有数の工業都市として発展しました。少し衰えが見えだした頃に貴社が工場を建設され、工業都市としての活況を取り戻しつつあることを思えば、まさに江の川の水がもたらしてくれたご縁であると思っています。また、貴社はジルコニウムの分野で世界的な実績をお持ちですから、市民の誇りにもつながっています。

**大内** 実は生産の面でも、お力をお借りしています。ジルコニウムの製造には「高温で素材を焼く」工程があります。江津市は石州瓦の街なので優れた「焼きもの技術」をお持ちです。そのため、地域の工場に製造工程の一部を委託しています。

**市長** 人口減少とともに住宅着工件数が減少傾向にある中で、貴社には住宅用瓦以外のニーズをもたらしていただきました。地場産業と誘致企業の連携事例はその後も続いています。その先鞭をつけていただいたのは間違いなく貴社であると思います。

**大内** ありがとうございます。人材の面においても、江津市出身者が数多く入社し、当社の成長を支えています。取引先からは「地方での採用は苦勞するでしょう」と言われますが、江津事業所に限れば非常に優秀な人材が集まってくれるので、苦勞は全くありません。



江津市  
中村 中 市長

取締役常務執行役員  
大内 公夫

**市長** 貴社は県内でも有数の企業であり、30年にわたって地域に貢献していただいた実績もあります。「キゲンソで働きたい」という認識が市民の間に定着している表れではないでしょうか。

### Win-Winの関係性

**大内** 江津市とここまで良い関係を築いてこられたのは、江津市出身者はもちろん、歴代経営陣を含めて江津市に強い愛着を持つ役職員が多いことも関係していると思います。

**市長** 近年は企業版ふるさと納税でも多額の寄付をいただいております。改めて感謝を申し



## Index

DKKを知る	3
価値創造	12
経営戦略	23
<b>プレ財務資本</b>	44
製造資本	45
知的資本	49
人的資本	53
社会・関係資本	57
自然資本	60
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



上げます。この寄付金を原資として展開した本市のシティプロモーションは、令和6年度の内閣府特命担当大臣（地方創生担当）表彰をいただくことができました。

**大内** お役に立てて何よりです。市の関係者の方々には、事業以外でも大変なご尽力をいただけてきました。

例えば「キゲンソ農林水産クラブ」の活動の一環として、江津市で作られた無農薬・有機肥料で作ったお米や、害獣駆除で捕獲された猪肉の購入を希望すれば、すぐに関係者につながっていただきました。他にもさまざまな面でサポートをいただいています。

**市長** 江津市に誘致した企業の声をお聞きし、多様なご相談内容に迅速な対応をすることには、特に力を入れています。

**大内** 豊富な工業用水の利用についてもご支援いただいています。直接河川に放流しますので、排水処理には力を入れており、しっかりきれいにしてお戻りするよう心がけています。

**市長** ありがとうございます。貴社は江の川の水資源を最大限に活用され、地場産業である窯業とのつながりもお持ちです。さらに付加価値の高い製品を提供されている点も含めて、誘致企業と地元自治体とのマッチングとしてはまさに理想的な関係です。今後とも皆さんがなるべく良い環境で事業活動を継続できるよう、できる限りのサポートを行っていきます。

### 互いの未来に向けて

**市長** 他の地方自治体と同様に、江津市においても人口減少は今後も続きますから、貴社を

はじめとする地域産業の担い手をいかに確保するかが大きな課題です。

**大内** 幸い当社には江津市から優秀な人材が集まってくれますが、江津市にはベトナムの方がたくさん住んでおられるという強みもありますね。当社もベトナムに大規模な投資を行い、工場を建設しました。今後江津市に大きなベトナム人コミュニティができ、そこから当社に入社する人が出てくるという展開もあり得るのではないのでしょうか。

**市長** 確かに。市が中心となつてうまく共存できる仕組みができれば、江津市はさらに盛り上がりますね。

**大内** 江津市が元気にならなければ、ここで暮らし、当社で働く従業員たちの健康や幸せはあり得ません。そのためにできることを、当社なりに考え続けたいと思います。実は、その一環として当社グループの製造工程で用いる器具を、地域の企業に試作してもらっているところです。

少し時間がかかるかもしれませんが、実現すれば当社グループで使用するだけでなく、販売もできるようになるかもしれません。

**市長** 完成した際はぜひ「made in Gotsu」と表記していただきたいですね（笑）。今後も互いのニーズや課題を話し合いながら、新しい江津市をともに創っていただければと思います。

**大内** もちろんです。私たちの使命は企業として利益を追求することにあります。単なる地域貢献で終わらせず、自社の利益につなげ、さらには地域にも還元する流れを作っていかなければなりません。今後ともご協力を賜りたいと思います。



## Index

DKKを知る	3
価値創造	12
経営戦略	23
<b>プレ財務資本</b>	44
製造資本	45
知的資本	49
人的資本	53
社会・関係資本	57
自然資本	60
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

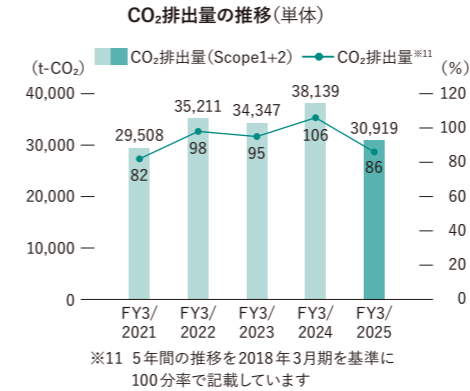
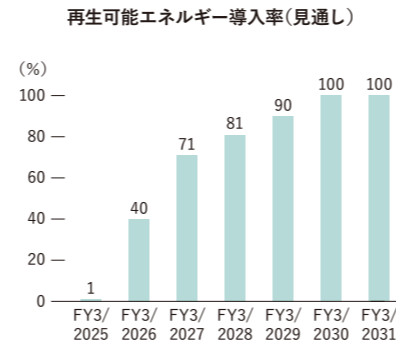
## 自然資本

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、地球環境は最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、**WEB** 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。



水をたたえる江の川（島根県江津市）

ジルコニウム化合物の製造には豊かな水が不可欠であり、福井事業所（福井県福井市）は九頭竜川水系、江津事業所（島根県江津市）は江の川水系、ベトナム子会社（ホーチミン市）はDa Den湖とSong Ray湖を水源とする工業用水の供給を受けています。



事業所で使用する電力 (Scope2) については、2030年の再生可能エネルギー 100%を目標に、段階的に導入を進めています。事業所単位では、本社は2025年3月期、江津事業所は2026年3月期より、全ての電力が再生可能エネルギーに移行しています。



豊かな鉱物資源（ベトナム社会主義共和国）

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CO<sub>2</sub>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。

**p.22** ステークホルダーエンゲージメント

## Index

DKKを知る	3
価値創造	12
経営戦略	23
<b>プレ財務資本</b>	44
製造資本	45
知的資本	49
人的資本	53
社会・関係資本	57
自然資本	60
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

## 自然資本

サプライチェーンの持続可能性を高め、環境・資源のリスクに技術力で対応するキゲンソの自然資本に対する方針や取り組みについて伺いました。

### サステナビリティ関連の施策

——中期経営計画『DK-One Next』の前期（2023年3月期から2026年3月期）において、サステナビリティ投資の大部分はベトナム事業に対する投資ということです。

ベトナムに設立した調達と中間原料製造拠点は、当社グループの **p.7** バリューチェーンにおいて特に大きな役割を果たします。昨今は顧客からの「サステナビリティ調達」に対するニーズが高まっており、当社のサプライヤーまで遡って環境や人権に配慮した事業を行っているのか保証を求められるようになりました。当社グループの直接取引先であれば、状況をよく把握できていますが、そのさらに上流については、取引先の営業秘密ということもあり、詳しい情報を入手することが難しいケースも少なくありません。ベトナム事業によって川上まで統合したビジネスモデルを構築し、当社グループの調達方針・調達ガイドラインに基づいて鉱物の供給を受けていますので、顧客により安心をお届けできるようになりました。サプライチェーンを複線化できたことに加えて、こうした環境価値や社会価値を提供できる体制が整ったことにより、今後ベトナム事業はより大きな強みになっていくと考えています。また、ここで挙げたベトナム子会社の工場や研究開発センターはこの数年で新設したものです。こうした投資の判断材料には「CO<sub>2</sub>排出量の削減に寄与するか」という項目をチェックシートに設けるなど、サステナビリティの観点が含まれるような仕組みも構築しています。

——2026年度から日本で本格稼働するCO<sub>2</sub>の「排出量取引制度」についてはどう捉えていますか？

当社は制度の対象にはなりませんが、大きなビジネスチャンスにつながる制度であると認識



しています。「排出量取引制度」は、温室効果ガス削減を促すため、CO<sub>2</sub>排出量をお金に換算して企業が負担するカーボンプライシングの一つです。現在、政府が検討している骨格案によれば、「基本的にはCO<sub>2</sub>の直接排出量10万トン以上」「製鉄や石油、自動車、化学などの大手300～400社ほどの企業」に、排出量取引制度への参加が義務付けられるとされています<sup>※12</sup>。

対象企業が割り当てられた枠を超えてCO<sub>2</sub>を排出した場合、市場で排出枠を購入することを迫られ、さらに購入した排出枠は償却する必要があるため、当然ながら財務諸表にも影響を及ぼします。

使用時にお客様の工程中のCO<sub>2</sub>排出量を削減できる製品を展開するなど、カーボンフットプリント（原材料調達から廃棄までに排出される温室効果ガスの排出量を、CO<sub>2</sub>排出量に換算した指数）を低減する取り組みが今まで以上に付加価値として定量的に評価される

## Index

DKKを知る	3
価値創造	12
経営戦略	23
<b>プレ財務資本</b>	44
製造資本	45
知的資本	49
人的資本	53
社会・関係資本	57
自然資本	60
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

※12 METI Journal ONLINE 政策特集「『排出量取引制度』って何？脱炭素の切り札をQ&Aで基礎から学ぶ」 **WEB**

## 自然資本

62



ようになると考えています。  
当社にとっても適正価格を設定できるため、お客様とWin-Winの関係性が築けるようになることを期待しています。

### — 事業所で使うエネルギーについてはどのような施策があるのでしょうか？

当社は2050年のカーボンニュートラル実現を宣言しており、2030年までには温室効果ガスの排出量（Scope1+2＝直接排出と間接排出）を20%削減することを目指しています。また、事業所で使用する電力（Scope2）については、2030年まで

に100%再生可能エネルギーで賄うことを目指して、さまざまな施策を打ち出しています。直近では、鳥根県の江津事業所が事業所単位で再エネ電力100%を達成しました。グループ全体の再エネ導入率も順調に進捗しています。ベトナム子会社の工場では、より持続可能性の高いバイオマス（もみ殻）由来の熱源を生産に利用しています。バイオマスを利用した再生可能なエネルギーであるだけでなく、オンサイトで協力会社から熱の供給を受けているため、初の試みに対する投資リスクを低減し、資産を圧縮する効果もあります。

## 技術から環境価値を生み出す

### — キゲンソのサステナビリティに対する取り組みの源泉はどこにあるのでしょうか？

「社会課題を解決する製品・サービス」です。事業の柱の一つである自動車排ガス浄化触媒のビジネスが約35年前に始まって以来、当社は一貫して「環境価値」を提供し続けてきました。この市場に私たちが提供する製品は、触媒活性を持つ貴金属の担体に用いられ、

触媒の機能を長持ちさせ、また貴金属の使用量も削減することができます。顧客にとっては貴金属にかかるコスト削減になり、環境面では希少な金属資源の枯渇を緩和し、また部品自体を長持ちさせることは廃棄物削減にもつながります。

### — 自動車排ガス浄化触媒分野では事業とサステナビリティが統合されているわけですね。

はい。今後注力していく戦略分野についても、方針は同じです。例えばファインセラミックス分野においては、低い温度で成型できる素材を開発し、顧客の工程から排出されるCO<sub>2</sub>の削減に貢献します。また、原料であるイットリウムは産出国が限られていることが課題です。私たちはイットリウムの機能を比較的調達しやすいカルシウムで代替する技術を開発するなど、資源リスクに技術力で対応していきたいと考えています。

### — サステナビリティを「義務」と捉える企業がある中で、自社の技術がそのままサステナビリティに結び付いている印象です。

ありがとうございます。経営理念に「世に価値あるものを供給し続ける」とあるように、キゲンソは社会課題を解決する製品やサービスを提供することを念頭においた経営を続けてきました。社会課題は時代によって変わりますが、そこにマッチする事業を生み出して解決に貢献するとともに収益化も実現する、つまり経済合理性と両立しながら進めていくことが、当社グループのサステナビリティに対する基本的な考えです。今後も環境対策をコストと捉えるのではなく、価値に変換し、その価値を認めていただける顧客に提供することでビジネスと環境の双方にプラスになるサイクルを構築していきます。

### — 本日はありがとうございました。

▶ p.16 聞き手：山本由美（やまもとゆみ）

# Index

DKKを知る	3
価値創造	12
経営戦略	23
<b>プレ財務資本</b>	44
製造資本	45
知的資本	49
人的資本	53
社会・関係資本	57
自然資本	60
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