統合報告書
2026



第一稀元素化学工業株式会社

編集方針

2025年度までの統合報告書では、当社の認知度を高めることを主な目的としてきました。この1年間を通じて、当社に対する認知は一定程度広がってきたと捉えています。そのため、2026年度は当社を認知していただいた皆さまに「当社の成長可能性やその実現に向けた取り組みについてより深くご理解いただくこと」を重視しました。

当社の株式は現時点では中長期の成長可能性に対する期待が先行している状況と認識しています。そのため、当社の状況を正しく理解していただくために、どのような成長の萌芽を育んでいるのかをお伝えしたいと考えています。

ここでいう「成長の萌芽」とは、事業ポートフォリオが実際に変わり始めたことを示す観測可能な事実のことを指します。前向きな進展だけでなく、まだ実績には至っていない脆い部分や分野ごとの進捗の濃淡・今後克服すべき課題についても率直にお伝えすることで、皆さまから寄せていただいている期待にどのように応えようとしているのかをご理解いただけるような統合報告書を作成しました。

また、2025年度版の統合報告書に対しては、「全体を貫く軸が見えにくく、章間のつながりが弱い」「事業の独自性と成長仮説の提示が抽象的」「財務・非財務情報の連携が不十分」といったご指摘をいただきました。こうしたご指摘を踏まえ、2026年度版では、「売上成長の根拠を語ること」を全体の軸に据えました。

そのうえで、成長ドライバー、それを加速する当社の強み（競争優位）、強みを活かすための成長投資、成果に結び付ける実行主体としての人材・組織、それらを束ねる仕組み・制度としてのガバナンスの各章に問いを設けています。

これにより、読者の皆さまが各章の情報を個別に読むのではなく、当社の売上成長の根拠と成長ストーリーを自然に追える構成としました。

Environment Social Governance
価値協創ガイダンス

参考にしたガイドライン

- IFRS 財団：国際統合報告フレームワーク
- 経済産業省：価値協創ガイダンス

2025年度版

目的

当社を知っていただくこと

構成

全てのステークホルダーに向け、必要な情報を網羅的に掲載

投資家・アナリストからのフィードバック

2026年度版

目的

当社の成長可能性やその実現に向けた取り組みについてより深くご理解いただくこと

構成

全体の軸を「売上成長の根拠を語ること」に設定

- 事業ポートフォリオ転換を示す「成長の萌芽」を伝えるため、成長ドライバー／強み（競争優位）／成長投資／人材・組織／ガバナンスの各章に問いを設定
- 章を横断して一連のストーリーとして売上成長の根拠を追える構成に再編

「売上成長の根拠を語ること」を全体の軸に成長ドライバー、強み（競争優位）、成長投資、人材・組織、ガバナンスの各章に問いを設けて展開します。

Contents

1 **DKKは何者か** 4
DKKの経営理念・社史・長期ビジョン

トップメッセージ –DKKは今後どこに向かうのか– 12
ポートフォリオ転換への社長の想い

2 **戦略分野と新規事業は成長の芽を出し始めたか** 16
売上成長に向けて注力する事業

3 **強みは選ばれる力になり始めたか** 25
売上成長の実現可能性の根拠

4 **成長を促す投資はできているか** 34
強みを活かすための経営リソースの配分

5 **人材・組織は挑戦を支えられたか** 43
強みと成長投資を成果につなげる実行主体

6 **成長を支える仕組みは整い始めているか** 49
戦略を着実に実行し、
持続的に企業価値を高めていくための仕組み・制度

データセクション 79

統合報告書2026 論理構成体系

構成要素	理解していただきたいポイント
企業概要 価値創造の全体像	70年の蓄積と 事業ポートフォリオ 転換の土台
成長ドライバー	ベトナム事業・戦略分野・ 新規事業の現在地
競争優位の 源泉と持続性	ベトナム事業の戦略上の 意義と売上成長を可能に する強みの構造
成長投資	先行投資を起点に 成長へ転換する道筋
人材・組織	挑戦を支える 人材・組織と さらなる成長への歩み
ガバナンス	ガバナンス強化に 向けた取り組み状況

1 企業概要 価値創造の全体像

Company Profile
Overview of Value Creation



問 DKKは何者か

解 ジルコニウムの可能性を引き出し、顧客・社会の課題解決に貢献するべく、
未知への挑戦を続けるプロフェッショナル集団である。

Index

企業概要
価値創造の全体像 4

- DKKとは 5
- 経営理念 8
- 競争優位の形成プロセス 9
- 事業概況 10
- 価値創造ストーリー 11
- トップメッセージ 12
- 6つの柱（マテリアリティ） 15

成長ドライバー 16
競争優位の源泉と持続性 25
成長投資 34
人材・組織 43
ガバナンス 49
データセクション 79

DAIICHI KIGENSO KAGAKU



VISION

CLICK

企業紹介映像・会社案内

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・販売を手が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、お客様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。

Index

企業概要
価値創造の全体像 4

DKK とは 5
経営理念 8
競争優位の形成プロセス 9
事業概況 10
価値創造ストーリー 11
トップメッセージ 12
6 つの柱（マテリアリティ） 15

成長ドライバー 16
競争優位の源泉と持続性 25
成長投資 34
人材・組織 43
ガバナンス 49
データセクション 79

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、原子番号 40 番の元素で、レアメタルの一種です。多くの優れた特性を備える「稀な元素」で、化合物になると、熱に強い・耐久性が高いなど、さまざまな特性を発揮します。その特性を活かして産業分野から家庭用品まで、社会の至る所で形を変え、素材として活用されています。

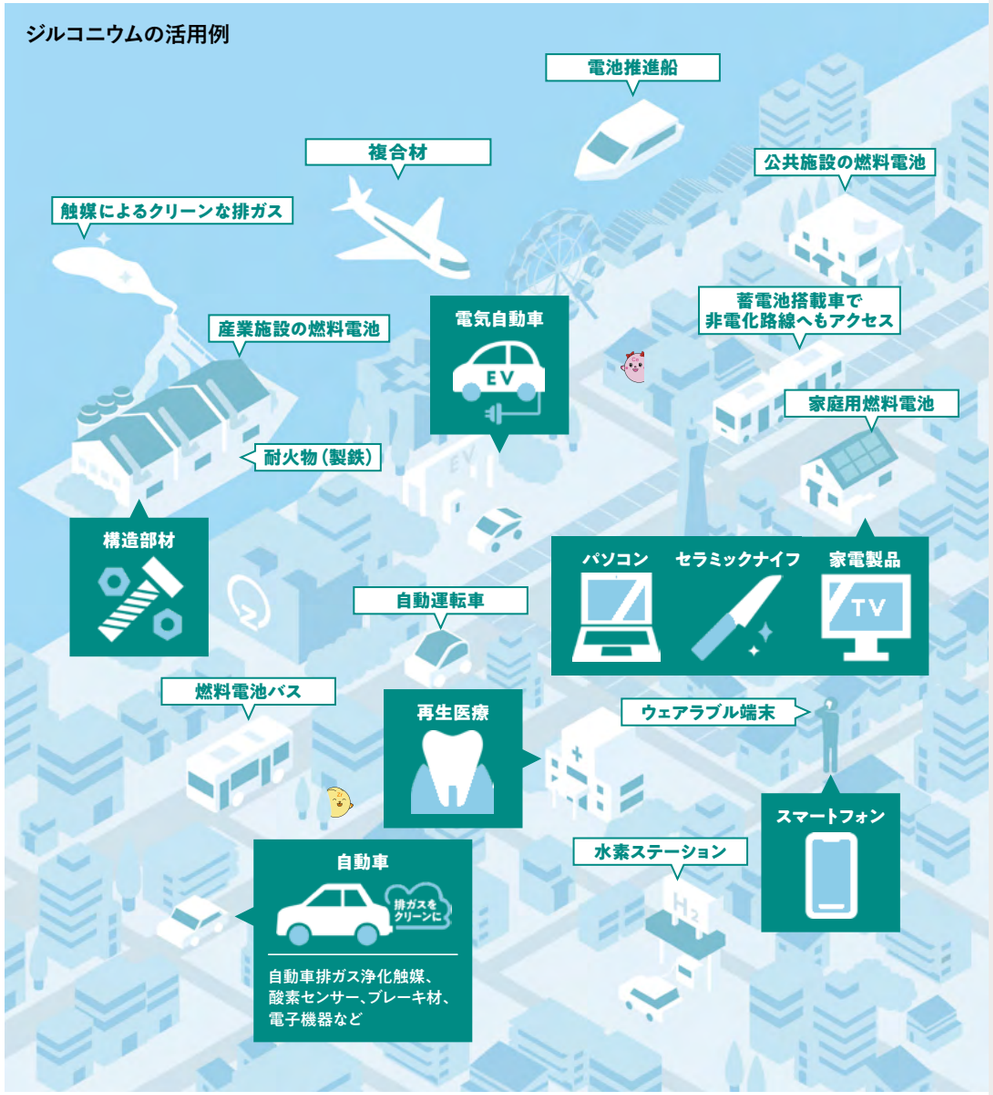
社会の至る所で活躍するジルコニウム

例えば自動車関連では、排ガス中の有害物質を取り除く触媒材料などに活用され、世界の自動車産業にとってなくてはならない素材となっています。また、半導体研磨材や、ネジやボルトなどの構造部材、電気自動車や燃料電池、家庭用品であるセラミックナイフ、歯の治療などの生体材料にも使われています。加えて今後は、地球環境保全や次世代エネルギー関連など、より社会的重要度が高まる分野での活用も期待されています。

CLICK

ジルコニウムの活用例





Index

企業概要
価値創造の全体像 4
DKK とは 5
経営理念 8
競争優位の形成プロセス 9
事業概況 10
価値創造ストーリー 11
トップメッセージ 12
6つの柱（マテリアリティ） 15

成長ドライバー 16
競争優位の源泉と持続性 25
成長投資 34
人材・組織 43
ガバナンス 49
データセクション 79

ジルコニウムの可能性×当社の技術力

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。高い性能に加え、資源リスクの低減や安定供給、製造時の環境負荷軽減など、社会や環境にもたらす価値も重視しています。当社は、長年培ってきた組成設計や粒子制御、製造プロセスに関する技術を組み合わせ、ジルコニウムが持つ特性を用途に応じて引き出してきました。素材の可能性を見極め、求められる性能と多面的な価値を製品として実現する技術力が、当社の強みです。

レアアースフリーのジルコニア材料「HSY-0774」を新規開発

セラミックス製品に用いるジルコニアには、一般に安定化剤としてイットリアなどのレアアースが使われており、産出国が限られることから安定調達が課題となっています。新製品は、調達しやすいカルシア（酸化カルシウム）を安定化剤に採用しています。当社の独自技術により従来よりも約200℃低い温度での焼結を可能にすることで、高温では機能を維持しにくいカルシアを主原料とする安定化剤が実現しました。レアアースを使用せず、ジルコニウム原料も自社サプライチェーンから安定調達できるため、持続的な供給に貢献します。
また、従来品を上回る強度・靭性と水熱劣化耐性を備え、高い透明感も実現しました。小型化・薄膜化といった顧客の製品形状の自由度向上にもつながります。前述のとおり本製品は低温焼結が可能なため、製造時のエネルギー使用量とCO_2排出量の削減にも貢献します。
今後は産業機器や自動車関連部材、宝飾部品など幅広い用途への展開を見込んでいます。

関連情報

・2025年10月21日
レアアースを使用せず安定供給に貢献
耐久性と透明度を両立したセラミックス材料開発のお知らせ
https://ssl4.eir-parts.net/doc/4082/ir_material3/262160/00.pdf

CLICK



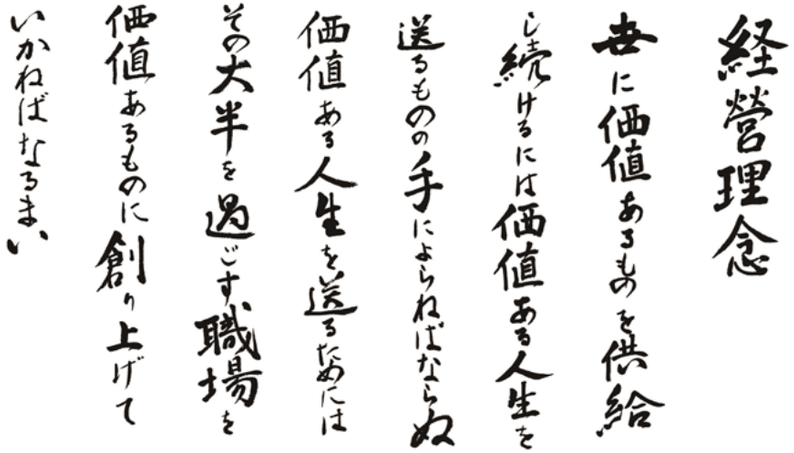
カルシア安定化ジルコニア材料 | DURAZR-Sシリーズ
製品名：HSY-0774

Index

企業概要
価値創造の全体像 4
DKK とは 5
経営理念 8
競争優位の形成プロセス 9
事業概況 10
価値創造ストーリー 11
トップメッセージ 12
6つの柱（マテリアリティ） 15

成長ドライバー 16
競争優位の源泉と持続性 25
成長投資 34
人材・組織 43
ガバナンス 49
データセクション 79

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るまい

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

企業概要
価値創造の全体像 4

DKKとは 5
経営理念 8
競争優位の形成プロセス 9
事業概況 10
価値創造ストーリー 11
トップメッセージ 12
6つの柱（マテリアリティ） 15

成長ドライバー 16
競争優位の源泉と持続性 25
成長投資 34
人材・組織 43
ガバナンス 49
データセクション 79

100年企業を目指し、未知への挑戦へ

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。
先を見据え未知へ挑み続ける姿勢は、創業以来変わることなく受け継がれてきた、第一稀元素を形づくる原動力です。

1956〜1979 原子番号40に夢を託して



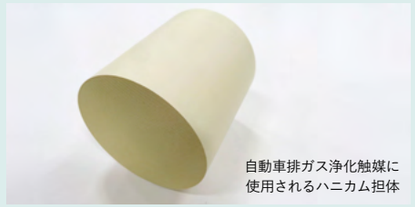
1956年 会社設立
当時誰も手をつけていなかったジルコニウムの可能性を信じて創業。より良い未来を切り拓くための未知への挑戦が、キゲンソの原点となった。



1979年 本社工場を設立（既存3工場の統合）
生産効率向上のため、積極的に新設備を導入し、人力から機械へと生産体制を転換。以降の事業拡大・技術発展へつながる礎となった。

1980〜2006 トップメーカーへの確かな歩み

1987年 工程改革開始
品質向上とコストダウンによる競争力強化のため、抜本的な製造工程の改革・自動化システムの構築に着手。安定生産を支える基盤となった。



自動車排ガス浄化触媒に使用されるハニカム担体

1990年 自動車排ガス浄化触媒材料の販売開始
自動車排ガス規制による製品の需要増から、増産および製品開発・応用技術の発展にも注力。グローバルニッチトップ企業となる基礎を築いた。



1996年 江津工場（現：江津事業所）の設立
2006年 福井工場（現：福井事業所）の設立
持続的な成長と安定供給を目的として生産基盤を新設。工場立地を分けることで、災害時の供給リスク分散を可能とした。

2007〜2015 危機を挑戦の契機に変えて



2012年 初の海外工場をベトナムに設立
特定国への過度な原料依存リスクを回避し、サプライチェーンを複線化するため設立。生産過程での環境負荷軽減と安定供給の両立を目指す。

2013年 DK-One Project
レアアースショックからの立て直しとさらなる成長のための中期経営計画を始動。ジルコニウムNo.1メーカーになる決意と道筋を示した。

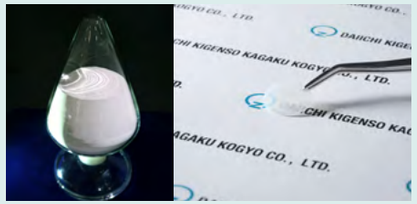


2013年〜海外拠点の設立
販売力強化に向け、今後も成長が見込まれる中国市場へ進出。中国で築いた事業基盤を基に、海外拠点展開を一段と加速させた。

2016〜 稀な元素とともに「100年企業へ」



2023年 研究開発センターを竣工
研究開発・生産技術の強化に向けて研究開発機能を整理・集約。多様な人材と知見が結集する拠点として、イノベーション創出を支えている。



2023年〜2025年 戦略分野製品を継続的に発表
次世代の収益の柱となる戦略分野の製品を継続的に発表。レアアースフリーの新製品をはじめ、社会や市場の変化を捉えた製品を展開する。

2025年 ベトナム子会社工場の本格稼働
立ち上げ課題を乗り越え、目標生産量へ到達。安定量産と収益性向上に向けた本格稼働を開始し、「100年企業」への道筋を牽引する。

Index

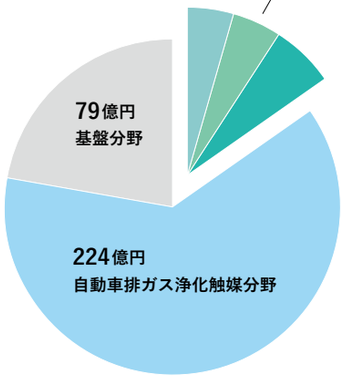
企業概要
価値創造の全体像 4
DKKとは 5
経営理念 8
競争優位の形成プロセス 9
事業概況 10
価値創造ストーリー 11
トップメッセージ 12
6つの柱（マテリアリティ） 15

成長ドライバー 16
競争優位の源泉と持続性 25
成長投資 34
人材・組織 43
ガバナンス 49
データセクション 79

現在の主力事業である自動車排ガス浄化触媒分野は、ハイブリッド車の需要を取り込めたことによる増収が見られるものの、内燃機関搭載車の市場が中長期的に縮小する予測が立っています。

持続的な企業経営を支える新たな収益の柱を構築すべく、戦略分野・新規事業の創出に着手しています。

戦略分野　16億円　半導体・エレクトロニクス分野
17億円　エネルギー分野
22億円　ヘルスケア分野



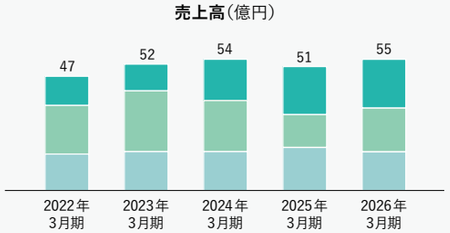
分野別売上高
合計358億円
2026年3月期

分野別売上高の推移

戦略分野

戦略分野合計

売上高（億円）

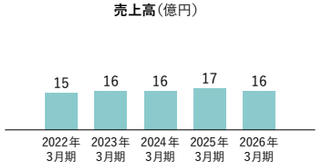


半導体・エレクトロニクス分野

主な用途　スマートフォン、電気自動車、家電製品

電子部品材料や半導体製造工程の研磨剤として用いられ、電子部品の小型化や半導体の高集積化・微細化を支えています。

売上高（億円）

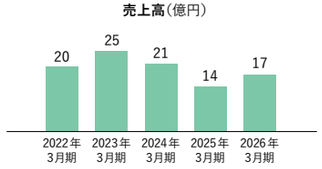


エネルギー分野

主な用途　電気自動車、燃料電池、水電解

二次電池材料や燃料電池材料、水素関連材料として用いられ、次世代エネルギー分野における安全性向上や長寿命化を支えています。

売上高（億円）

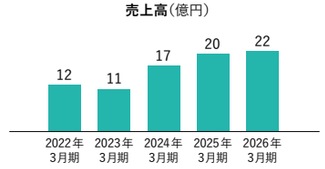


ヘルスケア分野

主な用途　生体材料、医療機器、抗菌剤

高い生体親和性・耐熱劣化性・強靭性などの特性を活かし、歯科材料・人工骨などを通じて、QOL（生活の質）向上を支えています。

売上高（億円）

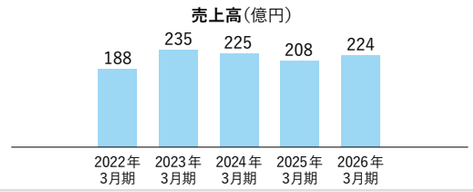


自動車排ガス浄化触媒分野

主な用途　内燃機関搭載車（ハイブリッド車を含む）

エンジン搭載車の排ガス浄化触媒に用いられ、約40%（当社推定）の世界トップシェアを有します。経済産業省「グローバルニッチトップ企業100選（2020年）」にも選出されました。

売上高（億円）

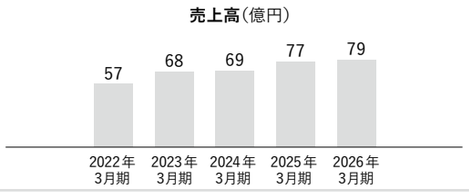


基盤分野

主な用途　アルミニウムろう付、構造部材、ブレーキ材、耐火物

耐熱性・耐久性・耐食性などの優れた特性を活かし、社会のさまざまな場所で形を変えながら、幅広く使われています。

売上高（億円）



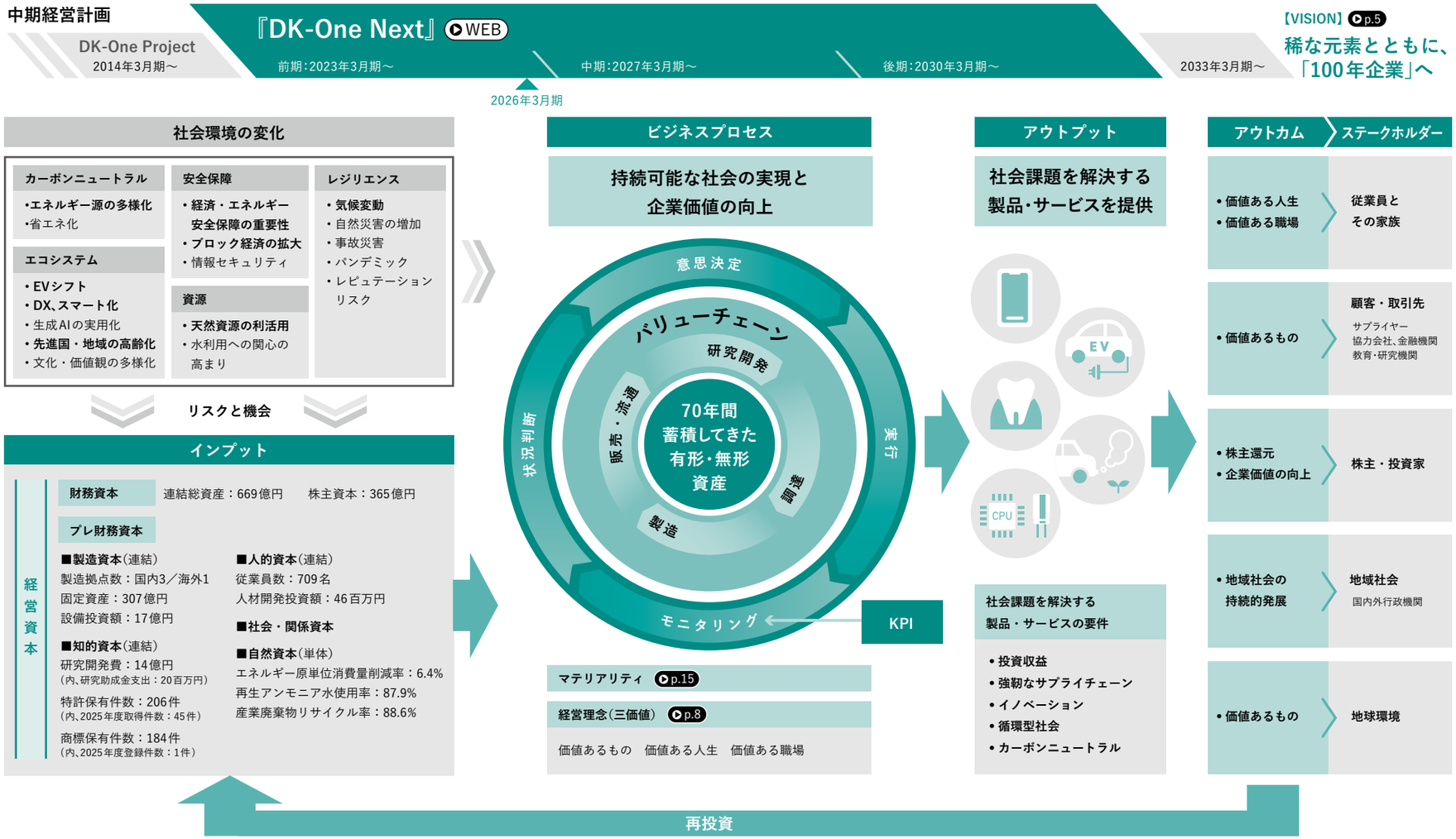
Index

企業概要
価値創造の全体像　4
DKKとは　5
経営理念　8
競争優位の形成プロセス　9
事業概況　10
価値創造ストーリー　11
トップメッセージ　12
6つの柱（マテリアリティ）　15

成長ドライバー　16
競争優位の源泉と持続性　25
成長投資　34
人材・組織　43
ガバナンス　49
データセクション　79

価値創造ストーリー

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

企業概要
価値創造の全体像 4
DKKとは 5
経営理念 8
競争優位の形成プロセス 9
事業概況 10
価値創造ストーリー 11
トップメッセージ 12
6つの柱（マテリアリティ） 15
成長ドライバー 16
競争優位の源泉と持続性 25
成長投資 34
人材・組織 43
ガバナンス 49
データセクション 79



複数の収益の柱を継続的に生み出す会社へ

当社が目指すのは、特定の用途やお客様に依存するのではなく、複数の事業の柱を持ち、さらに次の柱となる案件が継続的に生まれ続ける会社です。
この姿は、自然に生まれるものではありません。経営の明確な意思を持って創りあげていくものだと考えています。そのため当社は、現在の主力事業である自動車排ガス浄化触媒分野で成長の原資を確保しながら、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べく、2023年3月期から中期経営計画『DK-One Next』に取り組んでいます。
『DK-One Next』は、前期・中期・後期の3段階で次の収益の柱を育て、事業ポートフォリオ転換と収益性・資本効率の向上を目指す計画です。この計画を単なる施策の積み上げにとどめるのではなく、当社が将来にわたって成長し続けるための変革として、着実に前へ進めていきます。

70年の「やり切る力」を基盤に、新たな需要を創り出す

当社は決して規模の大きな会社ではありません。しかし、当社には「やり切る力」が備わっていると私は確信しています。これまでも既存の技術や商品に妥協せず、常にお客様の課題に向き合い、解決策を提供し続けてきました。当社が70年以上にわたり歩みを進めてこられたことの根底には、この「やり切る力」があったのだと考えています。
一方で、当社の成長を牽引し、現在も主力事業である自動車排ガス浄化触媒分野は、EV化等の影響により、今後、中長期的に市場の縮小が見込まれています。そのため、技術力や品質といったこれまでに培ってきた強みを活かしながら、新たな収益の柱を育て、事業ポートフォリオ転換を実現していくことが不可欠です。
これまで既存需要に応える中で培ってきた「やり切る力」を基盤に、今後は当社自らが市場やお客様の課題を見いだし、新たな需要を創り出すところまで、その力を広げていきます。
既存需要に応えることにとどまらず、新たな需要を創り出す会社へ転換していくことが、企業価値向上の本質であり、事業ポートフォリオ転換を実現するための道筋だと考えています。
近年注力してきたVIETNAM RARE ELEMENTS CHEMICAL JOINT STOCK COMPANYを中心とするベトナム事業の目的は、単なる調達先の分散ではありません。原料供給における地政学リスクに対応するとともに、お客様の安定調達や経済安全保障へのニーズを捉え、新たな事業機会につなげるための取り組みです。特定国に依存しないサプライチェーンは、経済安全保障の重要性がますます高まる中で、お客様に安心して選んでいただくための重要な競争力であり、当社ならではの価値としてお客様や市場からの評価につながっていると考えています。

Index

企業概要
価値創造の全体像 4
DKKとは 5
経営理念 8
競争優位の形成プロセス 9
事業概況 10
価値創造ストーリー 11
トップメッセージ 12
6つの柱（マテリアリティ） 15
成長ドライバー 16
競争優位の源泉と持続性 25
成長投資 34
人材・組織 43
ガバナンス 49
データセクション 79

── 成長の芽を、収益の柱へ育てるステージに進める

私は、当社が目指す姿の実現を偶然に委ねるのではなく、意図を持って描き、確実に歩めるものにしていくことが重要だと考えています。そのため、『DK-One Next』前期では、研究開発と事業基盤の確立に注力してきました。その結果、当社のビジネスモデルの中枢である研究開発センターの刷新や、重点テーマへの取り組みを通じて、今後の収益の柱となる戦略分野で、成長の芽が出始めています。決算説明資料などでもお伝えしているとおり、当社が重点的に取り組んでいる案件は、特定顧客からの受注獲得や、スケールアップに向けた設備構築の開始など、より具体的なステージへと進みつつあります。



── 社長直轄チームから生まれた、新たな成長の萌芽

その具体例の1つが、ハフニウムです。社長直轄で組成したチームが、従来の組織や技術の枠組みにとらわれずに取り組み、当社にとって新たな技術を生み出しました。

ハフニウムの取り組みは、既存技術の延長によって生まれたものではありません。経営が将来の可能性を見据えてテーマを定め、必要な人材を集め、挑戦を後押ししたことで生まれたものです。これは、当社が意図を持って新たな成長の芽を生み出せる組織へ変わり始めていることを示す事例だと考えています。

現在は、顧客評価や採用に向けた検討を進めています。今後、量産化に向けた課題を1つひとつ乗り越え、この新たな技術を事業化・収益化し、戦略分野における収益の柱へ育てていきます。

私たちは、このように将来の売上や利益につながる可能性が、具体的な案件や顧客評価の形で見え始めた状態を「成長の萌芽」と捉えています。重要なのは、単に新しいテーマが生まれたことではありません。そのテーマを事業として成立させ、継続的に収益を生み出す柱へ育てていくことです。

こうした意味で、ベトナム事業・戦略分野における新規案件・新規事業創出の取り組みは、いずれも当社が次の成長を実現するうえで重要な成長ドライバーです。これまで進めてきた基盤整備のための投資が1つの節目を迎えつつある中で、今後は、これらの成長ドライバーを確かな成果へつなげるための投資へ、より明確に経営資源を振り向けていく段階に入っています。

── 部門横断の実行体制で、事業化までやり切る

成長の芽を収益の柱へ育てるためには、顧客評価などを通じて見え始めた可能性を、事業として成立させるところまでやり切る必要があります。そのためには、技術開発だけでなく、製造・営業・調達などの各機能が連携し、それぞれの案件が直面する課題を1つひとつ解決していくことが重要です。

当社はこれまでも、多品種少量のものづくりを通じて、お客様ごとに異なる課題に向き合い、技術・製造・営業・調達などの各機能が連携しながら解決策を形にしてきました。70年以上にわたり培ってきたこの課題解決力が、当社の「やり切る力」の土台となっています。

こうした「やり切る力」を、新たな需要の創出と事業化にも発揮するため、部門横断の実行体制を強化しています。

『DK-One Next』前期に始動した新規事業創出チームの活動では、重点テーマごとに部門横断で推進するプロジェクト運営を本格化しました。技術・製造・営業・調達などの各機能が一体となり、1つのテーマを事業化まで導く体制を整えることで、社員一人ひとりの意識にも変化が生まれています。

また、重要案件については、人材の配置や外部人材の活用も含めて必要なリソースを充て、挑戦を支える体制づくりを進めてきました。「やり切る力」を発揮しやすい環境づくりを一過性の取り組みに終わらせるのではなく、今後は組織全体の仕組みとして定着させていきます。

具体的には、案件ごとのステージ管理を高度化し、開発・量産化・投資の進捗を適切に把握したうえで、必要な意思決定を迅速に行える体制づくりを進めます。案件ごとの進捗や採算性を継続的に確認し、必要に応じて経営資源の配分を見直すことで、成長の芽を売上と利益につながる事業へ育てきる実行力を高めていきます。

── 収益性と資本効率を高め、資本市場の期待に応える

具体的な案件や顧客評価の形で成長の萌芽が見え始めていることは、当社にとって大きな前進です。今後は、この前進を事業ポートフォリオ転換につなげるため、成長の芽を着実に収益化し、投下した資本に見合うリターンを生み出せる事業へ育てていきます。

その成果は、最終的にはROEやROICという形で示すべきものだと考えています。当社の

Index

企業概要
価値創造の全体像 4
DKKとは 5
経営理念 8
競争優位の形成プロセス 9
事業概況 10
価値創造ストーリー 11
トップメッセージ 12
6つの柱（マテリアリティ） 15

成長ドライバー 16
競争優位の源泉と持続性 25
成長投資 34
人材・組織 43
ガバナンス 49
データセクション 79



2026年3月期のROEは6.6%、ROICは4.7%であり、当社が目指す2032年3月期のROE11%以上、ROIC9%以上という目標達成に対しては、なお途上にあります。また、資本コストを上回るリターンを継続的に生み出すという観点からも、収益性と資本効率の双方を高めていくことが重要です。

改善に向けた道筋は、以前よりも明確になってきました。まず利益面では、半導体をはじめとする戦略分野や、高い付加価値を持つ案件の積み上げを進めています。これらは、単に市場成長の恩恵を受けることを期待するものではありません。当社が持つ技術や供給体制によって、お客様にとっても競争力向上や安定調達といった価値を提供できる領域に注力するものです。

中国企業の存在感が高まる中で、単純な価格競争ではなく、お客様と価値を共有しながら、ともに収益を生み出せる分野を開拓していくことが重要だと考えています。その積み重ねが、当社だけでなくお客様の成長にもつながり、結果として持続的な利益成長を実現すると考えています。

さらに、資産効率の面でも改善余地があります。本格稼働を開始したベトナム事業では、今後、変動費削減効果が顕在化していきます。また、これまで進めてきた供給体制の強化を武器として、新規案件の獲得にも結び付けていきます。

これまでROIC改善は、将来の可能性として語られることが多かったかもしれません。しかし、ベトナム事業の本格稼働によって、コスト改善と新規ビジネス獲得の両面から、その実現可能性は大きく高まっていると認識しています。

今後も戦略分野への投資を継続しながら、収益性向上と資本効率改善を実現し、その成果を株主の皆さまへ還元してまいります。株主還元については、成長投資とのバランスを取りながら、持続的な企業価値向上に資する形で充実を図っていきます。

── 課題を直視し、目指す姿の実現に責任を持つ

一方で、分野や案件ごとに進捗には濃淡があり、収益化に向けて乗り越えるべき課題も残されています。例えば、二次電池正極材ビジネスについては、『DK-One Next』前期の目標を達成することができませんでした。また、一部原料については依然として特定国への依存が残っており、安定調達体制の強化も継続的な課題です。

その意味で、当社が今迎えているのは、出始めた成長の芽を、いかに確かな売上と利益へ育てていくかが問われる段階です。進捗している領域については、その手応えを確かな成果へつなげる一方で、遅れや課題がある領域についても正しく認識し、原因を見極め、必要な打ち手を講じていくことが重要だと考えています。

私は、こうした課題から目を背けるつもりはありません。成長への手応えがあるからこそ、その脆さや課題にも真正面から向き合う必要があります。課題を1つひとつ解決しながら、新たな売上と利益を積み上げていく。その積み重ねこそが、企業価値向上につながると考えています。

『DK-One Next』中期では、新規案件の具体的な進展や各種施策の状況についても、これまで以上にタイムリーにお伝えしていきます。事業ポートフォリオ転換は一朝一夕に実現できるものではありません。重要なのは、1つひとつの案件を着実に前へ進め、その成果を次の挑戦へとつなげていくことです。

特定の用途やお客様に過度に依存せず、次の成長を自ら生み出し続ける会社へ進化していくために、私は経営トップとして、成長の萌芽を企業価値向上という実りに変えるまで責任を持って取り組んでまいります。そして、その歩みを皆さまに継続的にお示ししていくことをお約束します。

── 最後に

当社は70年以上にわたり、稀な元素の特性を引き出し、社会やお客様が抱える課題に真摯に向き合うことで成長してきました。この姿勢は、これからも変わりません。一方で、社会の変化が加速する今、既存の需要に応えるだけでは、次の成長を切り拓くことはできません。私たちは、これまで培ってきた「やり切る力」を、新たな課題や需要を自ら見いだし、価値ある事業を生み出す力へ広げていきます。ベトナム事業がもたらす安定供給の価値や、ハフニウムにおける新たな技術の創出は、その歩みが始まっていることを示しています。ただし、まだ道半ばです。挑戦には失敗や計画どおりに進まない局面も伴います。大切なのは、失敗を隠さず、そこから学び、次の行動へつなげることです。挑戦する人と、それを支える人が力を合わせ、1つひとつの案件を事業化までやり切っていきます。『稀な元素とともに、「100年企業」へ』というビジョンの実現に向け、社会課題の解決と企業価値向上を両立し、世に価値あるものを供給し続ける会社であることを、これからの成果を通じてお示ししていきます。

Index

企業概要
価値創造の全体像 4

- **DKKとは** 5
- **経営理念** 8
- **競争優位の形成プロセス** 9
- **事業概況** 10
- **価値創造ストーリー** 11
- **トップメッセージ** 12
- **6つの柱（マテリアリティ）** 15

成長ドライバー 16
競争優位の源泉と持続性 25
成長投資 34
人材・組織 43
ガバナンス 49
データセクション 79

6 つの柱（マテリアリティ）

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掲げ、
事業戦略と連動した取り組みを推進しています。

6 つの柱



革新的なものづくりの実現

4 章　重点投資領域：戦略分野
p.37

新規事業の創出

4 章　育成投資：新規事業創出
p.39

成果を出し続ける組織づくりの実践

5 章　挑戦を支える人材・組織
p.44

サステナビリティへの取り組み

6 章　サステナビリティの取り組み
p.75

キゲンソらしさの更なる醸成

5 章　中期経営計画『DK-One Next』
における人的資本の考え方
p.43

収益構造の改革

2 章　戦略分野と新規事業創出の現在地
p.17

Index

企業概要
価値創造の全体像 4
DKK とは 5
経営理念 8
競争優位の形成プロセス 9
事業概況 10
価値創造ストーリー 11
トップメッセージ 12
6つの柱（マテリアリティ） 15

成長ドライバー 16
競争優位の源泉と持続性 25
成長投資 34
人材・組織 43
ガバナンス 49
データセクション 79

2 成長ドライバー
Growth Drivers



Index

企業概要
価値創造の全体像 4
成長ドライバー 16
戦略分野と新規事業創出の現在地 17
ベトナム事業のこれまでの歩みと現在地 23
競争優位の源泉と持続性 25
成長投資 34
人材・組織 43
ガバナンス 49
データセクション 79

問 戦略分野と新規事業は成長の芽を出し始めたか

解 戦略分野では取り組み方の転換やリソース配分などの見直しによって着実に前向きな兆しが現れ始めている。新規事業創出は社長直下の部門横断プロジェクトチームによって成長の芽が出始めている。成長の芽を支えるベトナム事業は安定供給に向けた新たな段階に入った。

事業ポートフォリオ転換に向けた、戦略分野の成長と新規事業の創出。
それぞれの現状について、取り組み方をどのように見直してきたのか、その成果を今後の課題とあわせて経営本部長の岡本博氏に語っていただきました。



上席執行役員　経営本部長

岡本 博

分野ごとに進捗の濃淡はありつつも、事業ポートフォリオ転換に向けて前向きな兆しが見え始めた

中期経営計画『DK-One Next』では、当社ビジョン『稀な元素とともに、「100年企業」へ』を実現するための重要課題の1つとして、事業ポートフォリオの転換に取り組んでいます。これまでの自動車排ガス浄化触媒分野を中心とする事業構成に加え、半導体・エレクトロニクス、エネルギー、ヘルスケアの3分野を戦略分野と位置付け、また新規事業の創出にも注力しつつ、将来の収益の柱として育成を進めています。現時点では、いずれの分野も売上・利益への貢献が本格化する前段階にありますが、顧客評価、採用・内定、用途開発の進展など、事業ポートフォリオが変わり始めたことを示す前向きな兆しが見え始めています。

── 取り組み方の転換が生んだ成長の兆し

戦略分野においては既存事業とは異なるアプローチをとり、経営リソース（人材・資金）を優先的に配分する方針のもと、必要な設備投資を迅速に進めています。

その1つが顧客の使用環境を想定した評価設備の導入です。従来は材料の特性評価にとどまり、実際の用途で求められる性能は顧客側で評価していただく必要がありました。こうした評価を自社でも行えるようになったことで、結果を材料設計に迅速に反映し、顧客の課題解決により深く踏み込んだ提案が可能になっています。

実際に、エネルギー分野の二次電池向け正極添加剤用途と半導体・エレクトロニクス分野で具体的な成果が生まれ始めています。

二次電池向け正極添加剤用途では、前述の評価設備導入によって、自社内で電池特性まで

Index

企業概要
価値創造の全体像 4

成長ドライバー 16

戦略分野と新規事業創出の現在地 17

ベトナム事業のこれまでの歩みと現在地 23

競争優位の源泉と持続性 25

成長投資 34

人材・組織 43

ガバナンス 49

データセクション 79



を評価できる体制を構築しました。これにより、電池性能に基づいて当社製品の優位性を示し、顧客の開発課題に即した材料提案が可能になっています。

市場全体では中国市場が強い影響力を持つ中、当社が想定していたNCM系正極材※1の需要は、LFP系※2に比べて弱含みで推移しています。加えて、中国国内では、サプライチェーンの国内完結を志向した中国製品への切替や低価格化が進んでおり、当社製品の採用には至っていません。一方、日米欧韓の電池・正極材メーカーでは、中国外から調達できることや、当社のベトナム産原料による高付加価値化に加え、評価体制を活かした材料提案が評価され、着実に採用が進んでいます。

今後は、培った自社評価技術を活用し、正極材に加えて負極材、さらには次世代の全固体電池へと対象を広げ、技術提案力を一層強化していきます。

半導体・エレクトロニクス分野では、外部パートナーの協力を得ながら評価技術を活用し、半導体製造プロセスにおける研磨剤としてジルコニウムの可能性を見いだしました。この知見を基に、新たなジルコニア研磨剤の開発を進めています。現時点では適用範囲が限定的であるものの、開拓した重点顧客から具体的な開発課題を把握し、それを踏まえて用途開発や性能改善に取り組んでいます。

今後は、開発対象とする材料をジルコニウムからセリウムなどの他元素にも広げ、より幅広い顧客ニーズに応える技術開発を進めます。それにより、研磨剤分野での用途を拡大するとともに、研磨剤以外の半導体関連用途への展開も目指します。

こうした技術開発を収益につなげるためには、有望なテーマを顧客・用途ごとの具体的な事業化案件へと落とし込むことが重要だと考えています。そのため、各案件について、顧客評価から採用・量産化までの道筋を明確にし、計画的に進めていきます。

── 調達の多様化・原料リサイクル技術が広げる事業機会

また、事業機会を着実に取り込むためには、需要を捉えるだけでなく、原料を安定的に確保し、競争力のある形で供給できる体制を整える必要があります。当社は、調達先の多様化や原料リサイクル技術を活用することで、原料制約を乗り越え、新たな需要を事業拡大につなげる取り組みを進めています。その取り組みの1つとして、エネルギー分野のSOFC向け固体電解質用途に注力しています。

AI活用拡大に伴う電力需要の増加を背景に、スカンジウム安定化ジルコニアへの需要が高まりつつあります。一方、中国サプライチェーンとの競争に加え、顧客側の生産キャパシティやスカンジウム原料の調達に制約があることから、現時点での事業拡大は限定的です。

今後は、この需要拡大を着実に取り込むため、中国輸出規制の影響を受けにくい調達体制の確立・原料リサイクル技術の活用・顧客でのハンドリングを改善した材料の提案などを進め、事業拡大を妨げる課題の解決に注力していきます。

その他にも、二酸化炭素の資源化・アンモニア合成・メタネーションなどのエネルギー触媒用途も中長期的には重要と考えています。外部環境の変化により計画どおりには進んでいない面があるものの、採用内定済みテーマもあり、新たな事業機会として育成していきます。

── 長年培った技術力が生んだ新たな可能性

さらに、長年にわたるジルコニウム研究の蓄積からも新たな製品が生まれています。ジルコニウムは単体でも魅力的な特性を持ちますが、他元素と複合化することで、さまざまな優れた機能を発現します。こうした研究開発の成果として、ヘルスケア分野では、歯科材料をはじめとする新規構造材用途の開拓が進んでいます。低温焼結、高靭性・高強度を

※1 ニッケル、コバルト、マンガンを主原料とする正極材
※2 鉄とリンを主原料とする正極材

Index

企業概要
価値創造の全体像 4

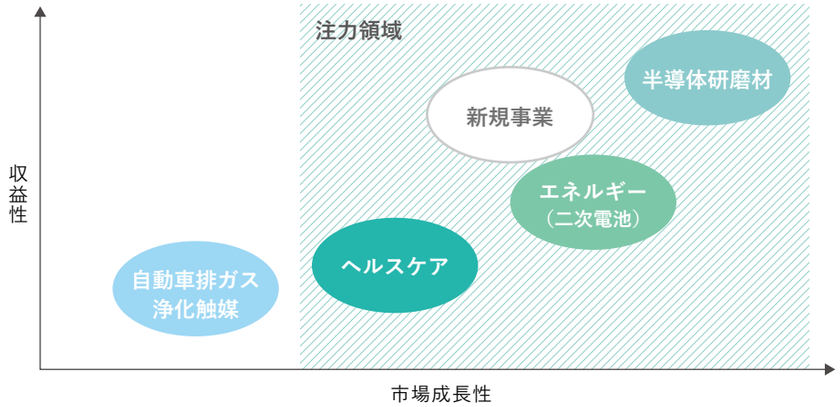
成長ドライバー 16

戦略分野と新規事業創出の現在地 17
ベトナム事業のこれまでの歩みと現在地 23

競争優位の源泉と持続性 25
成長投資 34
人材・組織 43
ガバナンス 49
データセクション 79

特長とするDURAZR-Sシリーズは顧客での採用が増え始めており、構造材としての用途拡大に向けた評価も進んでいます。
また、中国輸出規制の対象元素としてイットリウムが該当し、その影響を受けつつある中で、レアアースフリーのカルシア安定化ジルコニア（以下、CaSZ）は、地政学リスクを低減する材料として期待されています。CaSZは、安定化剤としてカルシア（酸化カルシウム）を活用し、当社の凝集制御技術を組み合わせることで実現した材料であり、イットリア安定化ジルコニアと同等以上の機械特性を有することから、現時点で数十社にて開発検討いただいています。
一方で、材料切替には顧客側での認証に2〜3年を要するものもあり、また量産プロセス設計上の課題も残っています。2027年3月期中に課題解決を目指すとともに、製品群の集約による生産性・収益性の確保、構造体試作による具現化提案などを行っていきます。
また新規構造材用途以外にも医療・薬業用途への探索活動も進めていきます。

収益性・市場成長性から見た注力領域



以上のとおり、戦略分野はまだ育成途上にあるものの、各分野で顧客接点・採用検討・用途開発が進み、将来の収益基盤につながる萌芽が見え始めています。各分野の進捗には濃淡があり、すでに顧客採用が進むテーマがある一方、重点顧客との用途開発や量産化に向けた検討段階にあるテーマもあります。今後は、技術開発だけでなく、原料調達・評価体制・知的財産・量産プロセス・顧客提案を一体で強化し、複数の具体案件を積み上げることで、事業ポートフォリオ転換を着実に前進させていきます。

── 新規事業創出チームは成長の萌芽を生み始めた。今後は組織として仕組み化していく

新規事業創出においては、既存組織の役割や所掌を超えて活動する必要があるため、中期経営計画『DK-One Next』前期より、部門横断の新規事業創出チームを組織して取り組みを進めています。
また、自前主義にこだわらず、顧客や他社、研究機関・大学などとの外部連携も活用し、早期の市場投入を意識した開発を進めています。
具体的には、「精錬技術を活用した他元素展開」と「分離精製・凝集制御技術を活用した高付加価値製品展開」が現在の取り組みの軸です。
精錬技術を活用した他元素展開では、ジルコニウムで培ってきた複合化技術を他元素へ応用しています。これにより、製品の高付加価値化を実現し、顧客が求める特性を満たすことができました。現在は、特定顧客から受注を獲得し、顧客側で事業化に向けたF/Sが検討される段階まで進んでいます。中長期的な取り組みではありますが、次世代エネルギーに資する技術として期待できるテーマだと考えています。
分離精製・凝集制御技術を活用した高付加価値製品展開では、PDF ハフニウム案件で前向きな兆しが見え始めています。ターゲットとする用途・目標品質の設定と市場調査を終え、実験室での小規模な試験を通じて、製造工程の基本的な流れはおおむね確立しました。現在は、量産化に向けたパイロット設備を導入し、試験規模を段階的に拡大する段階に進んでいます。今後は、ターゲット顧客へ定常的にサンプルを提供できる体制の構築を目指し、事業化に向けた取り組みを進めていきます。
これからは、新規事業を継続的に創出する仕組みをさらに強化するため、必要な機能や専任者の役割を明確にするとともに、テーマ開発から市場投入までを導くプロセスを整備していきます。これにより、個別の取り組みにとどまらず、新規事業を組織として継続的に生み出せる状態を目指します。

Index

企業概要
価値創造の全体像 4
成長ドライバー 16
戦略分野と新規事業創出の現在地 17
ベトナム事業のこれまでの歩みと現在地 23
競争優位の源泉と持続性 25
成長投資 34
人材・組織 43
ガバナンス 49
データセクション 79

戦略分野の現在地

分　野	目指す姿・目標	事業化の現在地	進捗・成果	課題・対応方針
半導体・エレクトロニクス分野	顧客ニーズに即した高付加価値製品の用途を拡大し、新たな収益の柱として確立する	顧客ニーズを起点とした製品開発を進めており、事業化・収益化はこれからの段階 	開拓した重点顧客から具体的な開発課題を把握し、用途開発や性能改善を進めている	主力商品の適用範囲が限定的で、採用拡大と収益化が課題。顧客ニーズを深掘りし、用途拡大と収益性を両立する製品開発を進める
エネルギー分野 SOFC用途	電力需要の拡大を捉え、事業成長につなげる	需要拡大を追い風に成果が出始めており、事業拡大を目指す段階 	AI活用に伴う電力需要の拡大及び、地政学リスク回避を背景として当社材料の需要が増加している	グローバルな価格・供給競争の影響を受けにくい用途・顧客の開拓が課題。競争優位性を発揮できる領域に重点を置き、採用拡大を進める
エネルギー分野 二次電池向け正極添加剤	電池性能への寄与を実証するとともに、NCM系以外にも適用領域を拡大し、正極添加剤事業の成長基盤を構築する	素材単体の評価から電池レベルでの性能評価へと検証機能を拡充し、添加剤の優位性をより具体的に示せる段階に進展 	一部メーカーでの採用が進展。さらに、電池評価を通じて添加剤の電池性能への寄与を検証できるようになり、NCM系以外の正極材についても適用可能性の探索を進めている	NCM系正極材の需要が想定を下回るなか、採用拡大には適用先の多様化と、優位性を裏付ける評価データの蓄積が必要。LFP・負極材領域にも展開を拡大し、自社の電池性能評価技術を活用した顧客提案により、対応領域の拡大と需要取り込みを強化することで収益拡大につなげる
ヘルスケア分野	DURAZR-Sシリーズと新素材のカルシア安定化ジルコニアの採用を拡大し、中長期的な成長の柱として確立する	既存製品と新素材の双方で成果が出始めているものの、事業の成長には一定の時間を要する段階 	DURAZR-Sシリーズの顧客採用が増加。カルシア安定化ジルコニアも、地政学リスクの低減に寄与するレアアースフリー材料として開発検討案件が増加している	顧客による製品切替認証と量産プロセス設計に時間を要する。既存製品への技術支援を強化するとともに、カルシア安定化ジルコニアの用途開発を進め、中長期的な成長につなげる

Index

企業概要
価値創造の全体像 4

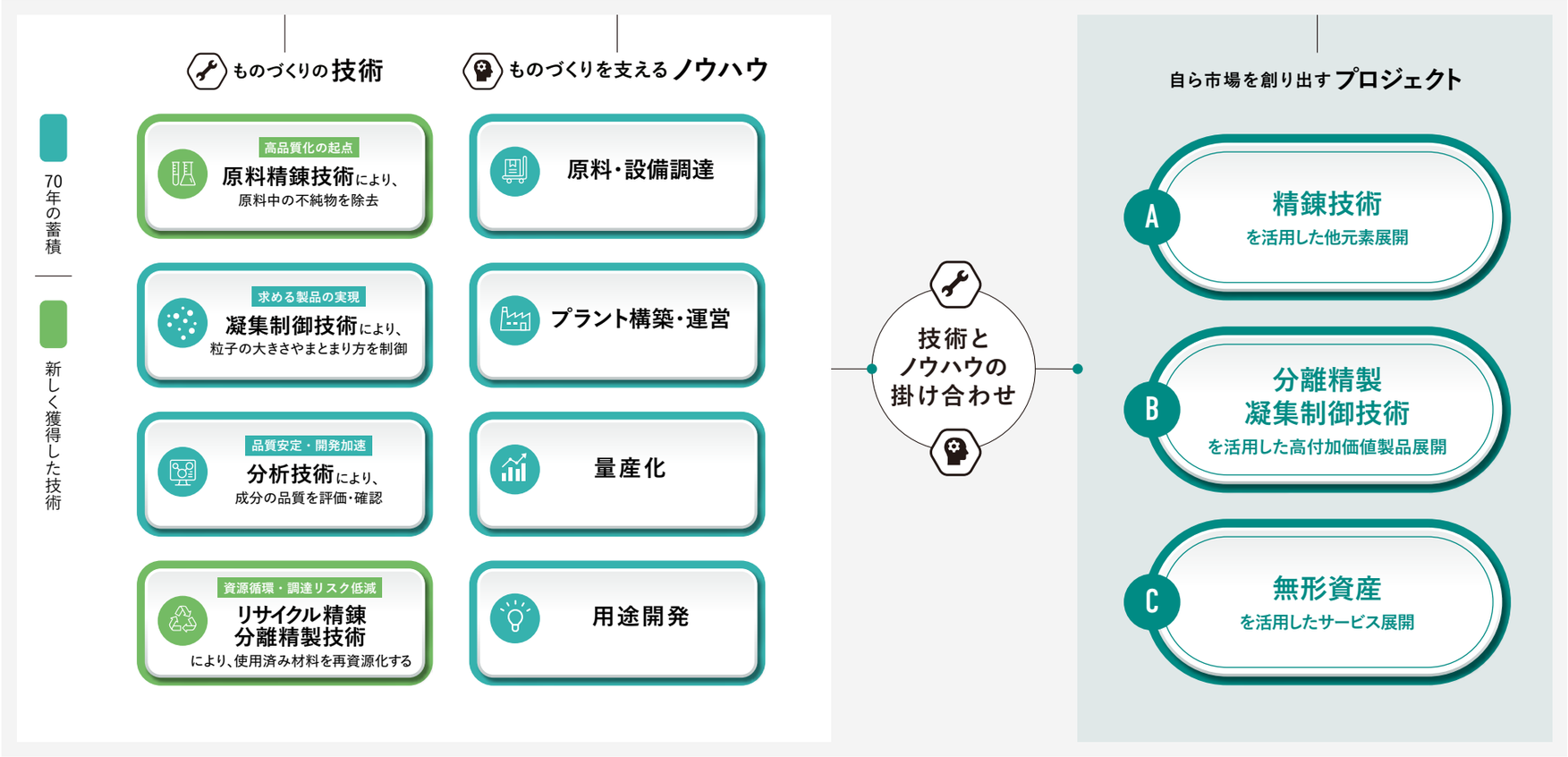
成長ドライバー 16

戦略分野と新規事業創出の現在地 17
ベトナム事業のこれまでの歩みと現在地 23

競争優位の源泉と持続性 25
成長投資 34
人材・組織 43
ガバナンス 49
データセクション 79

新規事業：自ら市場を創り出すプロジェクト

水素関連の開発やCO_2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。



Index

企業概要
価値創造の全体像 4

成長ドライバー 16

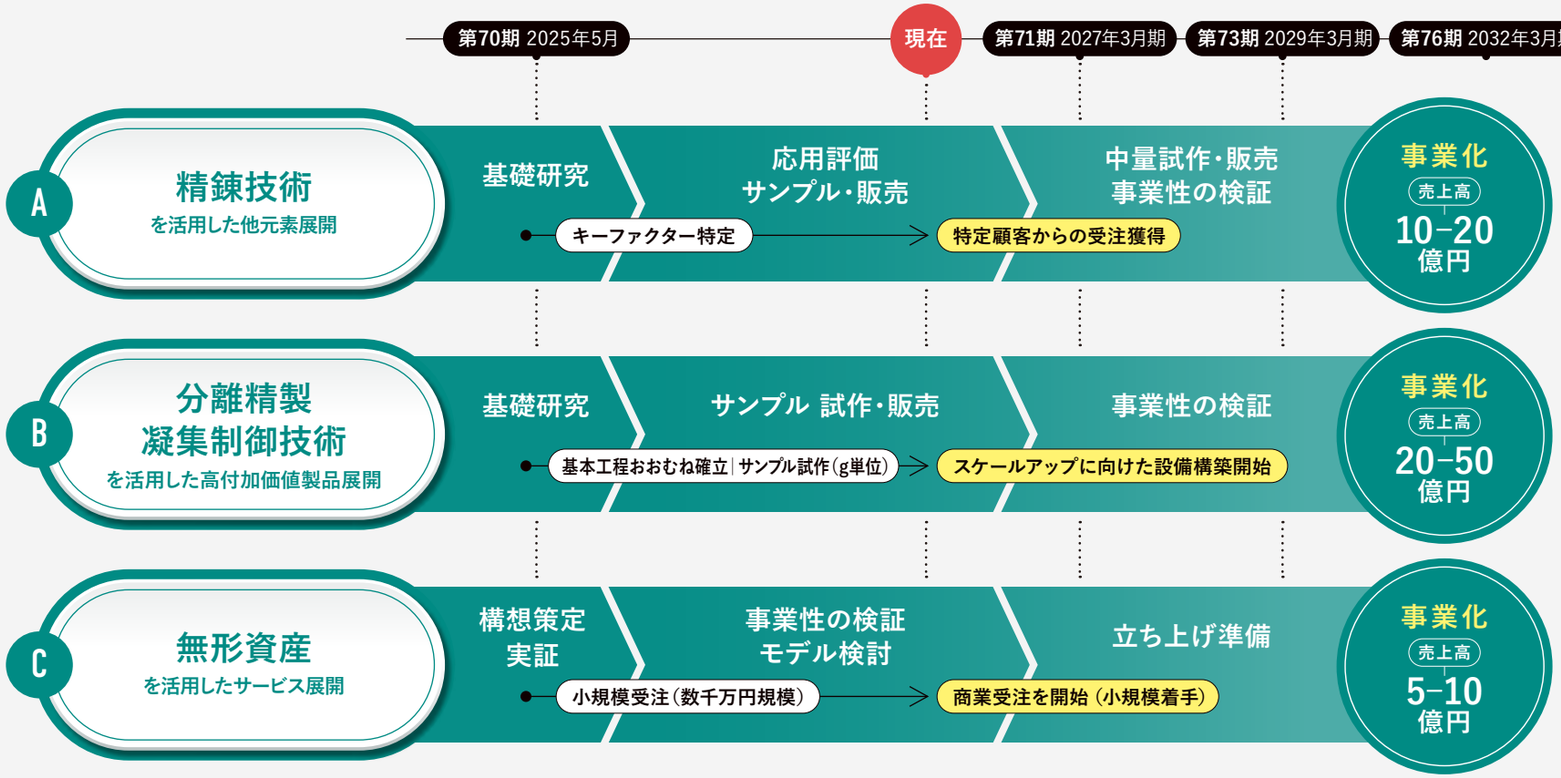
戦略分野と新規事業創出の現在地 17
ベトナム事業のこれまでの歩みと現在地 23

競争優位の源泉と持続性 25
成長投資 34
人材・組織 43
ガバナンス 49
データセクション 79

事業創出の仕組み

3つのプロジェクト（A、B、C）では、市場や顧客の課題を起点にテーマを設定し、部門横断で検証を進めています。
プロジェクトB（ハフニウム案件）で新たな技術を生み出したように、必要な人材と知見を結集し、実現可能性と提供価値を速やかに確かめながら、事業化までやりきることを目指します。

新規事業による市場の創出 －具体的な取り組み－



Index

企業概要
価値創造の全体像 4

成長ドライバー 16

戦略分野と新規事業創出の現在地 17
ベトナム事業のこれまでの歩みと現在地 23

競争優位の源泉と持続性 25
成長投資 34
人材・組織 43
ガバナンス 49
データセクション 79

ベトナム事業のこれまでの歩みと現在地

ジルコニウム化合物の製造に必要な中間体の生産を担うベトナム事業。
ベトナム事業の立ち上げ背景やこれまでの歩みについてVIETNAM RARE ELEMENTS CHEMICAL JOINT STOCK COMPANY※社長の児玉圭太氏に語っていただきました。

※主として中間体であるオキシ塩化ジルコニウムを製造するベトナムの生産拠点



上席執行役員
VIETNAM RARE ELEMENTS CHEMICAL JOINT STOCK COMPANY 社長

児玉 圭太

安定供給への挑戦は、次の成長を支える経営資産に変わり始めた

── 特定国依存からの脱却はレアアースショック以前から構想していた

近年、地政学リスクや国際情勢の変化により、安定供給そのものが企業経営における重要なテーマとなっています。当社はかねてより、原料の特定国依存を低減し、中間体のグループ内製化を図る検討を進めていました。そうしたなか、2010年のレアアースショックでは、原料価格の急騰により、当社の収益も大きな影響を受けました。この経験を通じて、持続的な事業成長には、特定国への依存を低減し、より強固な供給体制を構築する必要があると痛感しました。そこで当社は、豊富な鉱物資源を有し、日本との良好な関係や安定した政治環境を備えるベトナムに、中間体製造拠点を立ちあげることを決断しました。しかし、特定国への依存から脱し、中間体を自社グループで安定的に製造できる体制を構築するだけでは、持続可能な生産拠点とは言えません。当社は、環境負荷の低減とコストの合理化を両立するため、使用した化学品を回収・再利用するプロセスを設備設計に組み込むとともに、そこで働く従業員の安全性や作業負荷にも配慮し、可能な限り負担を低減できる設備を目指しました。
その実現への道のりは、決して平坦なものではありませんでした。中間体を得るための鉱物の精錬は技術的に複雑であり、必要な元素を抽出するには、多くのエネルギーと化学品を使用する高度なプロセスが必要です。こうした精錬工程に、化学品を循環利用する仕組みや従業員の作業負荷を抑える設計を組み込むには、技術面で多くの検討が必要となり、設備の設計から立ち上げまでに長い時間を要しました。また、生産条件の確立や品質の作りこみ、設備トラブルへの対応など、量産体制を構築するためには数多くの試行錯誤が求められました。その過程で、現地スタッフと日本側メンバーが協力しながら改善を重ね、1つひとつ課題を解決してきました。コロナ禍には、さまざまな制約がありながらも、従業員一丸となって設備立ち上げを継続しました。ベトナム事業の歩みは、課題解決の積み重ねと、団結によって試練を乗り越えてきた歴史と言えます。

Index

企業概要
価値創造の全体像 4
成長ドライバー 16
戦略分野と新規事業創出の現在地 17
ベトナム事業のこれまでの歩みと現在地 23
競争優位の源泉と持続性 25
成長投資 34
人材・組織 43
ガバナンス 49
データセクション 79

── 規制対応と原料調達の壁を越え、本格稼働と安定供給への道筋を切り拓く



また、鉱物の精錬過程では、鉱物に含まれる自然由来の放射性物質の分離作業や廃棄物の保管が重要になってきます。ベトナムでは環境基準が欧州なみに厳格である一方、経験に基づく知見は浅いため、環境規制に関して、我々はベトナム政府の関係省庁と誠実に対話を重ねながら、運用ルールに沿って環境に配慮した生産を継続してきました。さらに、原料であるジルコンサンドを採掘・選鉱する鉱山会社には、業歴の浅い中小企業が多く存在します。行政監督の厳格化に伴い、有力な鉱山会社が複数社営業停止となるなか、安定調達先の絞り込みと関係構築には苦労を重ね、原料の安定調達の体制には時間を要しました。このような困難を乗り越えて、2025年7月には商業生産を本格化し、安定供給に向けた新たな段階に入りました。

── 10年超の挑戦で培った経営資産は新たな成長分野への基盤となる

もちろん、ベトナム事業の立ち上げを通じて当社が獲得した価値は、原料の安定調達だけではありません。鉱石から中間体までの環境に配慮した精錬技術やプロセス設計ノウハウ、海外生産拠点の立ち上げ・運営ノウハウ、現地人材の採用・育成・技術移転に関する知見など、多くの経営資産を蓄積することができました。加えて、ベトナム政府関連機関及び鉱山会社オーナーとの10年以上にわたる人的信頼関係は、事業運営を支える重要な無形資産であり、当社を特徴付ける経営資産の1つとなっています。これらはジルコニウム事業のみならず、将来の事業展開や新たな成長分野への挑戦を支える重要な基盤になると考えています。

レアメタル・レアアース供給危機に先んじた安定供給への取り組み

外部環境			
レアメタル・レアアースの精錬が特定国へ集中	特定国一極集中の始まり／輸出枠・関税	**レアアースショック**	米中摩擦／レアアース規制
～2000	～2010	～2020	～2030

DKKの取り組み

始動

海外企業との連携を開始

ジルコニウムの安定調達を目標に、海外企業との連携に着手

研究

オキシ塩化ジルコニウムの製法研究を開始

特定国依存リスクの低減とオキシ塩化ジルコニウムの安定調達の実現に向けた、オキシ塩化ジルコニウム生産技術の確立に着手

検討

ジルコニウム鉱石※産出複数国での生産を検討

ベトナムへの進出検討
（ジルコンサンド産出国）

現存

2012年ベトナム子会社設立

2016年 旧工場稼働（実証生産）
2018年 新工場着工（商業生産）

完工

2023年新工場完工

コロナ禍や環境規制に対応しながらも生産を開始

稼働

2025年本格稼働

当社グループの中国外のオキシ塩化ジルコニウム調達先として展開

※ジルコニウム鉱石：ジルコニウム含有のジルコンサンドおよびバデライトの総称

Index

企業概要
価値創造の全体像 4

成長ドライバー 16

戦略分野と新規事業創出の現在地 17

ベトナム事業のこれまでの歩みと現在地 23

競争優位の源泉と持続性 25

成長投資 34

人材・組織 43

ガバナンス 49

データセクション 79

3 競争優位の源泉と持続性

Sources and Sustainability of Our Competitive Advantages



問 強みは選ばれる力になり始めたか

解 70年にわたり磨いてきた提案力・技術力・安定供給力が、
戦略分野・ 新規事業においても顧客から選ばれる力になり始めている。

Index

企業概要
価値創造の全体像 4

成長ドライバー 16

競争優位の源泉と持続性 25

- 顧客に選ばれ続けるために 26
- 地政学リスクとDKKの優位性 28
- ベトナム事業の戦略上の意義明確化 30
- DKKの既存の強み 32

成長投資 34

人材・組織 43

ガバナンス 49

データセクション 79

顧客に選ばれ続けるために

多様な顧客ニーズに対応する提案力と高い技術力、安定供給力により、選ばれ続けてきたキゲンソ。
今後も顧客に選ばれ続けるために、磨くべき強み・克服すべき課題と具体的な取り組み内容について、事業本部長の岡崎功氏に語っていただきました。



常務執行役員 事業本部長

岡崎 功

70年の積み重ねが競争優位の源泉。今後は顧客におけるキゲンソの価値を進化させる

── 顧客の課題解決に向けて柔軟に対応できる提案力・技術力・安定供給力が競争優位の源泉

当社は創業以来70年以上、希少元素の調達から精製、製品化までを一貫して手掛け、多様なニーズに応えてきました。長年選ばれてきた理由は、特定の用途や顧客に過度に依存せず、さまざまな課題に応じて材料・用途を柔軟に展開し、課題解決を実現する提案力・技術力と、安定供給力を兼ね備えてきたことにあります。
その一例が、特定国への依存を抑えた原料調達・生産体制です。当社は早くからその構築に取り組み、現在はベトナム子会社を中核に、鉱石から製品までを一貫して手掛ける体制の強化を進めています。これは単なる調達先の分散ではなく、経済安全保障や安定供給への顧客ニーズを見据えた取り組みであり、供給リスクが顕在化する現在、顧客が当社を選択する際の理由の1つとなっています。
こうして磨いてきた提案力・技術力・安定供給力という3つの強みにより、当社はジルコニウム化合物に関する相談に応え、顧客の課題解決に取り組んできました。今、その強みは新しい分野でも顧客の関心や採用検討につながり始めています。

── 70年培ってきた強みを掛け合わせ、次の成長領域を切り拓き始めている

注目すべきは、成果が個別の分野で偶発的に生まれたのではなく、3つの強みが新分野でも共通して働いている点です。分野ごとの現在地はp.17 第2章に譲り、本章では「なぜ選ばれ始めているのか」を強みの観点から示します。
第1に、提案力です。材料を売り込むだけではなく、顧客の製品や製造プロセスの課題に踏み込み、解決策をともに考える営業・開発へ転換してきました。半導体分野では、顧客と用途開発を進めた案件が採用・販売につながっており、将来の成長ドライバーとして期待して

Index

企業概要
価値創造の全体像 4
成長ドライバー 16
競争優位の源泉と持続性 25
顧客に選ばれ続けるために 26
地政学リスクとDKKの優位性 28
ベトナム事業の戦略上の意義明確化 30
DKKの既存の強み 32
成長投資 34
人材・組織 43
ガバナンス 49
データセクション 79

います。この「踏み込む提案力」が、新分野で選ばれる起点の1つです。

第2に、技術力です。長年培った材料設計・凝集制御技術に、顧客製品レベルまで踏み込む評価技術が加わりました。レアアースに依存しない材料を生み出す凝集制御技術は、地政学リスクを低減したい顧客の関心と合致しています。

また、電池を材料単体ではなく、電池としての特性で評価・提案できるようになったことで、新たな相談や採用検討につながる動きも表れています。

第3に、安定供給力です。特定国への依存を抑えた供給基盤は、価格や品質と並ぶ選定要素になりつつあります。二次電池やSOFC・SOECなど、経済安全保障の要請が強い分野では、コストだけではなく供給継続性を重視する顧客からの引き合いや採用検討につながる動きが見られます。

そして、3つの強みが組み合わさることで、当社は既存の枠を超えた提案が可能になります。ジルコニウムで培った複合化技術を他元素へ応用した新規事業では、特定顧客からの受注獲得と事業化F/Sの検討にまで進んだ案件もあります。強みの掛け合わせが、次の成長領域を切り拓き始めています。

さらに近年は、顧客の要求に応えるだけでなく、自ら市場の課題を捉えて材料を生み出す動きも現れています。その一例が、レアアースフリーのカルシア安定化ジルコニアDURAZR-Sシリーズです。レアアースの産出国が偏り、安定調達への懸念が高まる中、当社は代替材料の開発と用途提案・対外発信を継続してきました。こうした自発的な開発と発信が、新たな問い合わせや用途検討につながる動きも表れています。

もっとも、市場環境の変化によって育成に時間を要する領域もあります。当社は、前向きな兆しと残る不確実性の両面を率直に受け止め、1つひとつの案件を着実に前へ進めます。



── 自ら新たなニーズを見いだし、事業化まで「やり切る力」を伸長させ、顧客のパートナーに進化する

顧客がサプライヤーに求める役割は広がり続けています。今後も選ばれ続けるためには、培った3つの強みを土台に、「第一に相談される存在」から「顧客とともに価値を生み出すパートナー」へと進化する必要があります。

最も強化すべきは、自ら新たなニーズを見いだし、事業化までやり切る力です。これまで当社は、顧客の課題に応える形で強みを発揮してきました。今後は、自ら市場ニーズを見つけ出し、用途提案から事業化までつなげる力を、個人の力量に依存せず、組織全体で再現できる状態へ高めていく必要があります。技術・製造・営業・調達が一体となり、次の柱を自ら生み出すパートナーを目指します。

この「やり切る力」は、それを支える基盤があってこそ発揮できます。

1つは、ジルコニウム以外の原料も含めた調達先の分散やトレーサビリティの向上です。

もう1つは、品質・環境・サステナビリティ要求に応える組織能力です。環境負荷低減や責任ある資源調達を、単なるリスク対応ではなく、顧客との信頼を強める機会と捉えます。

調達・供給の信頼性と組織能力を併せて高めることで、顧客が安心して新たな挑戦を当社に託せる基盤を築きます。

さらに、こうした強みを継続的な成長へつなげるには、個々の担当者の努力に依存するのではなく、顧客課題の把握から研究開発・評価・量産化・事業化までを組織横断で進め、案件の進捗に応じて人材・設備・資金を適切に配分することが必要です。

当社は、70年培った「やり切る力」を基盤に、変化する顧客要求に応え、今見え始めた成長の芽を将来の収益の柱へと育てます。特定の用途や顧客に過度に依存せず、複数の収益の柱を継続的に生み出す会社へ。その歩みを、顧客から信頼されるパートナーとして進め、持続的な企業価値向上につなげていきます。

Index

企業概要
価値創造の全体像 4
成長ドライバー 16
競争優位の源泉と持続性 25
顧客に選ばれ続けるために 26
地政学リスクとDKKの優位性 28
ベトナム事業の戦略上の意義明確化 30
DKKの既存の強み 32
成長投資 34
人材・組織 43
ガバナンス 49
データセクション 79

地政学リスクと DKK の優位性

当社グループは、主要原料の安定調達を事業継続の根幹と位置付け、サプライチェーンの強化を継続的に進めています。なかでも、中間体であるオキシ塩化ジルコニウムは、精錬工程が特定国に集中していることから、地政学リスクへの対応が重要です。
当社グループでは、ベトナム子会社を活用し、鉱石から製品までを一気通貫で手掛けるサプライチェーンを構築するとともに、中間体の調達を複線化することで、外部要因による調達リスクの低減を図っています。
こうした独自のサプライチェーンは、世界的にも希少な強みとなっています。

ベトナム経由のサプライチェーン構築による中間体調達ルートの複線化

地政学リスクに対して、当社ではベトナム子会社での中間体生産体制を基に、特定国に過度に依存しない複線化された調達体制を構築しました。複数国の中間体調達ソースを持つ体制は世界的にも希少な強みであり、鉱石から製品までを一気通貫で手掛ける独自のサプライチェーンにより、外部環境の変動に左右されにくい強固なバリューチェーンを構築しています。



VRE：VIETNAM RARE ELEMENTS CHEMICAL JOINT STOCK COMPANY

他社が容易には越えられない参入障壁

ベトナムでの中間体の商業生産は、数多くの障壁を乗り越えた末に実現しています。特に、現地規制への対応や政府との信頼関係構築は一朝一夕では成し得ず、資金力のみでは解決できません。中間体調達の複線化は容易ではなく、複数の調達ルートを確保できることそのものが、参入障壁となっています。

中間体調達ルート複線化の壁

拠点選定の壁	ジルコニウム鉱石の採掘可能な鉱山へのアクセス、物流網の整備、現地人材の確保など、多角的な観点からの最適拠点選定
環境基準の壁	自然起源放射性物質（NORM※）への対応をはじめ、廃棄物、排水等基準の高い環境規制に適合した仕組みの構築
生産体制・価格の壁	高純度化に向けた不純物除去技術の難度に加え、減価償却を終え、かつ大規模生産可能な中国とのコスト競争への対応
関係構築の壁	現地政府およびキーパーソンとの長期的な信頼関係の醸成

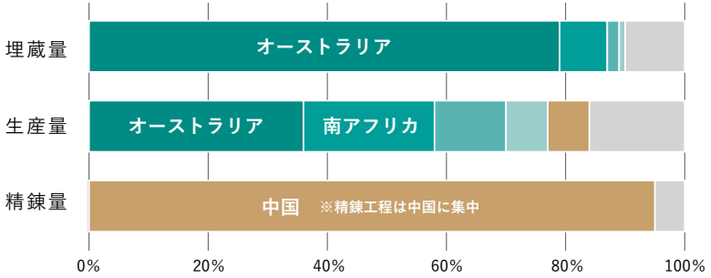
※NORM：Naturally Occurring Radioactive Materials

参考

ジルコニウム産業の地政学リスク

ジルコニウム鉱石の埋蔵・生産はオーストラリア等に分散しています。一方で、中間体を製造する精錬工程は中国に依存しており、世界的に供給のボトルネックとなっています。

ジルコニウム鉱石の埋蔵・生産・精錬（2024年）



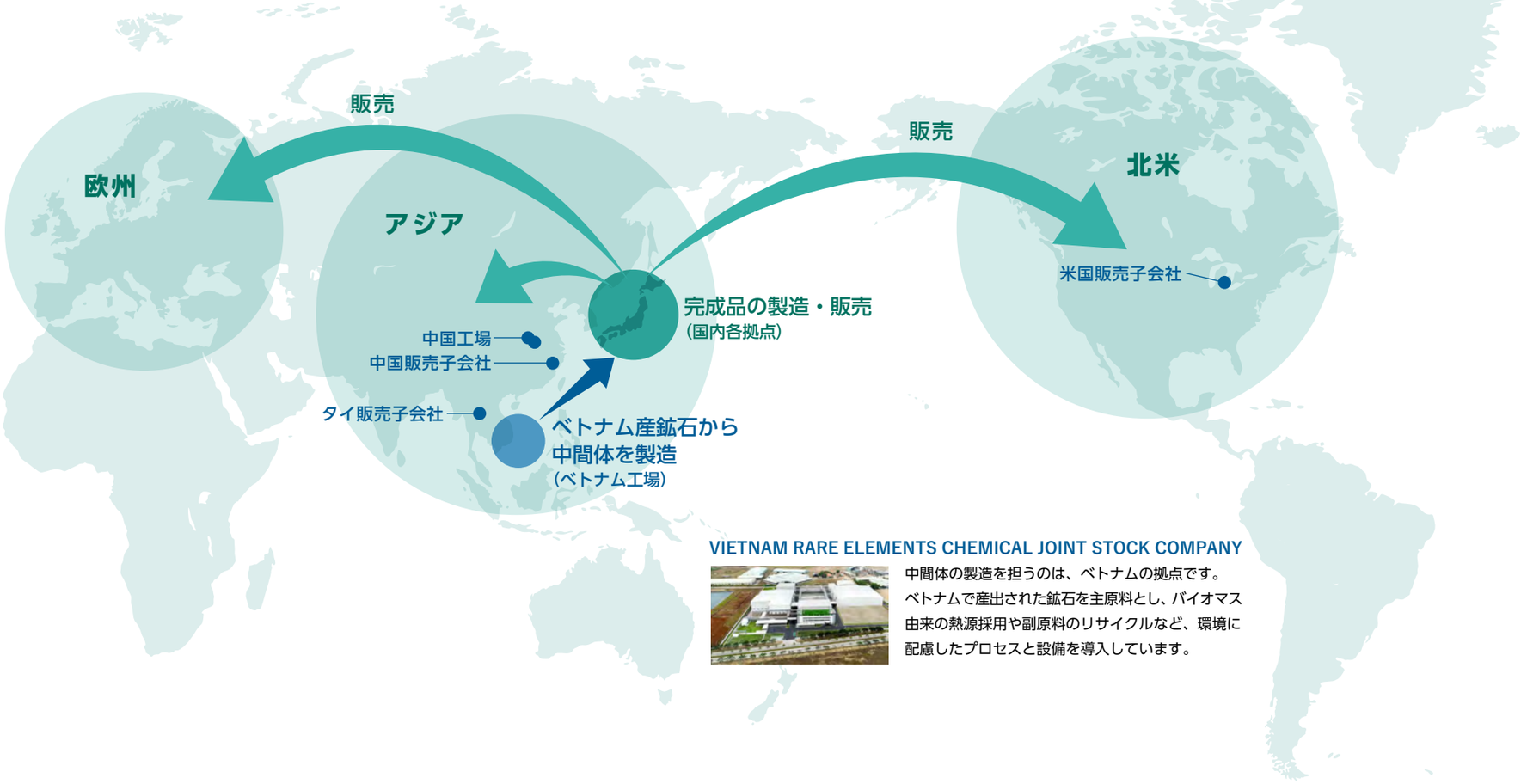
Index

企業概要
価値創造の全体像 4
成長ドライバー 16
競争優位の源泉と持続性 25
顧客に選ばれ続けるために 26
地政学リスクと DKKの優位性 28
ベトナム事業の戦略上の意義明確化 30
DKKの既存の強み 32
成長投資 34
人材・組織 43
ガバナンス 49
データセクション 79

鉱石から製品までの一貫生産

鉱石から製品の流通までをワンストップで手掛けています。
国内外に拠点を配置することで、グローバルビジネスを展開しています。





VIETNAM RARE ELEMENTS CHEMICAL JOINT STOCK COMPANY

中間体の製造を担うのは、ベトナムの拠点です。
ベトナムで産出された鉱石を主原料とし、バイオマス由来の熱源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を導入しています。

Index

企業概要
価値創造の全体像 4
成長ドライバー 16
競争優位の源泉と持続性 25
顧客に選ばれ続けるために 26
地政学リスクと DKKの優位性 28
ベトナム事業の戦略上の意義明確化 30
DKKの既存の強み 32
成長投資 34
人材・組織 43
ガバナンス 49
データセクション 79

ベトナム事業の戦略上の意義明確化

当社グループで初の海外製造拠点として、中間体製造を担うベトナム事業。
ベトナム事業がキゲンソにとってどのような戦略的意義を持つのか、今後どのように売上成長に貢献していくかについて、技術本部長の板橋正幸氏に語っていただきました。



常務執行役員　技術本部長

板橋 正幸

ベトナム事業を基盤に、既存事業の競争力強化と新たな収益の柱の創出を両輪で推進していく

── 安定供給と新たな事業機会の創出を担う戦略拠点へ

当社グループは創業以来、ジルコニウム化合物を中心とする無機化学材料メーカーとして、高品質な素材の提供を通じて産業の発展に貢献してきました。中期経営計画で掲げている持続的な企業成長を実現するために、既存事業を支える供給基盤を強化することと、これまで培ってきた技術や製品の可能性を新たな成長市場へ広げることを両輪で進めています。

この2つの取り組みにおける重要な戦略拠点が、ベトナムに設立したVIETNAM RARE ELEMENTS CHEMICAL JOINT STOCK COMPANY です。ベトナム子会社は単なる海外製造拠点ではありません。当社グループの川上展開を担い、ジルコニウム化合物事業の競争力を支える供給基盤であると同時に、当社の技術やノウハウを新たな事業機会へ広げていくための成長基盤でもあります。

── 中間体の内製化により、品質・コスト・供給力を一体で強化する

ベトナム子会社では、ベトナムで調達した鉱石を用いてオキシ塩化ジルコニウムを製造しています。オキシ塩化ジルコニウムは、ほぼ全てのジルコニウム化合物の出発原料となる中間体であり、その品質と供給能力は、最終製品の競争力を大きく左右します。

従来はこの中間体の製造を特定国に依存していましたが、ベトナム事業によって自社グループで製造することが可能となりました。ベトナム子会社は現在も安定操業と生産性向上に向けた改善を継続しながら、ジルコニウム化合物の安定的な供給と、品質とコストの両面での競争力を一層高めていくうえで重要な役割を担っています。

Index

企業概要
価値創造の全体像 4
成長ドライバー 16
競争優位の源泉と持続性 25
顧客に選ばれ続けるために 26
地政学リスクとDKKの優位性 28
ベトナム事業の戦略上の意義明確化 30
DKKの既存の強み 32
成長投資 34
人材・組織 43
ガバナンス 49
データセクション 79

さらに、鉱石から中間体までを一貫して管理することで、原料特性の把握から品質設計、生産条件の最適化までを自社グループ内で行うことができます。これにより、サプライチェーンの透明性と安定性を高め、顧客に対する長期的な供給責任を果たすことにつながると考えています。

実際に、昨今の地政学リスクやサプライチェーン分断への懸念が高まる中で、外部環境の変化に左右されにくい安定供給を実現していることで、顧客からの高い評価を獲得するだけでなく、当社製品の新規採用にもつながる事例も生まれており、顧客接点の拡大が進んでいます。

── 高機能材料と鉱物資源の可能性を広げ、新たな成長市場を開拓する

このように既存事業の供給基盤を強固にするとともに、当社は、これまで培ってきた技術や製品の可能性を新たな成長市場へ広げようとしています。半導体・エレクトロニクス、エネルギー、ヘルスケアなどの戦略分野に向けて、高機能材料の開発と市場展開を進め、顧客課題に応える製品を将来の収益の柱へと育てていきます。

新たな成長機会はこうした高機能材料の展開だけではありません。ベトナム事業そのものにも、新たな事業機会を生み出す可能性があります。ベトナム事業が取り扱う鉱物資源には、ジルコニウム以外にもチタンやレアアースなどの有価元素が含まれています。これらについても、鉱物処理技術や操業ノウハウを活かしながら、技術開発と事業性の検証を進めていきます。ベトナム政府や関係機関との連携も視野に入れ、鉱物資源に新たな付加価値を生み出すことで、事業領域の拡大につなげていく考えです。これはまだ育成途上の取り組みですが、ベトナム子会社で培う技術と現地での事業基盤を、将来の新たな収益機会へ結び付ける挑戦です。

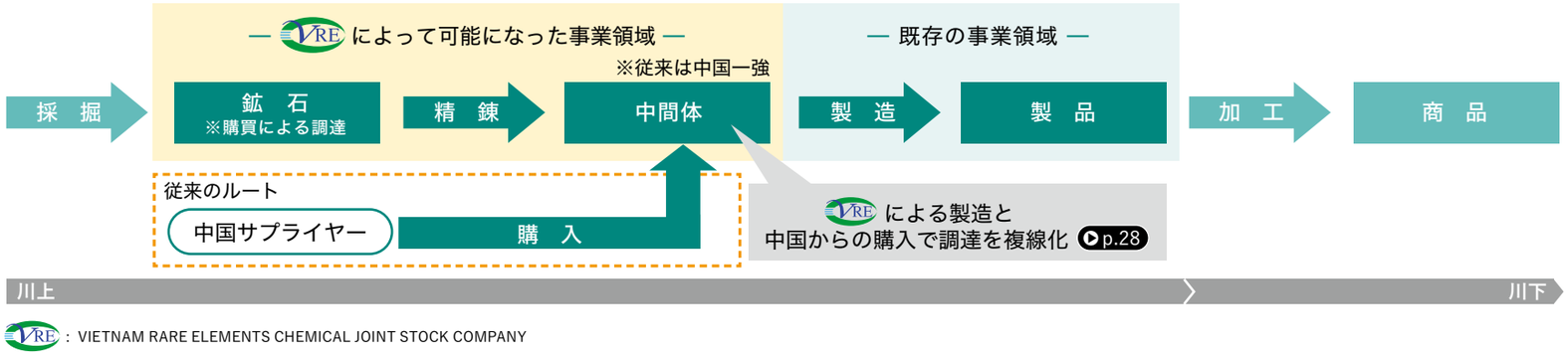


── 強固な供給基盤を成長につなげ、持続的な企業価値向上を実現する

新たな成長市場への展開には、その土台となる安定した供給基盤が欠かせません。一方、供給基盤を整えるだけでは、持続的な売上成長にはつながりません。ベトナム事業によって既存事業の供給力と競争力を高め、そこで培う技術やノウハウも活かしながら、新たな製品や事業を生み出し、成長市場へ展開していく。これらを一体的に進めることが当社の成長戦略です。

ベトナム事業は、ジルコニウム化合物事業の根幹を支えるとともに、将来の事業領域を広げる可能性を持つ戦略拠点です。当社は、この拠点の安定操業と機能強化を着実に進め、既存事業の競争力強化と新たな収益の柱の創出を通じて、持続的な企業価値向上につなげていきます。

ベトナム子会社による事業領域の拡大



VRE：VIETNAM RARE ELEMENTS CHEMICAL JOINT STOCK COMPANY

Index

企業概要
価値創造の全体像 4
成長ドライバー 16
競争優位の源泉と持続性 25
顧客に選ばれ続けるために 26
地政学リスクとDKKの優位性 28
ベトナム事業の戦略上の意義明確化 30
DKKの既存の強み 32
成長投資 34
人材・組織 43
ガバナンス 49
データセクション 79

DKK の既存の強み

ジルコニウムは、幅広い産業で活用されています。
当社は多様な顧客課題を起点に、提案力・技術力・安定供給力を用いて顧客に価値を提供してきました。

顧客の課題解決で磨いてきた技術力

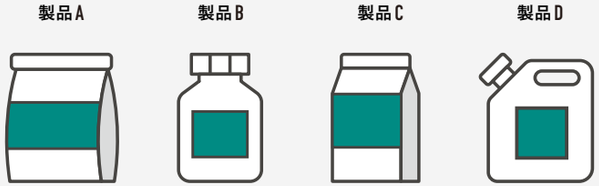
顧客によりニーズは多岐にわたります。
他社では、粒子のサイズや色・化学組成など、あらかじめ決められた規格の製品を購入するのが一般的です。
一方、当社は顧客課題を基に製品を開発、個別ニーズに応じて製品をカスタマイズ・生産しています。

顧客ニーズ	DKK の競争優位性
研磨速度と表面の滑らかさを両立できる材料	粒子の凝集性と形状をコントロールできる設計・制御技術力
製造工程への高い適応性・材料安定性	
強度などの機能とコストを両立できる材料	
高い品質安定性	多品種少量対応と高い品質安定性を両立する生産技術力
材料開発を迅速化する高い対応力	顧客ニーズをスピーディに具現化する開発力

他社



ユーザーが規格製品の中からセレクト



DKK

顧客課題から製品を開発し、
ニーズに合わせて細やかなカスタマイズが可能



DKKの製品

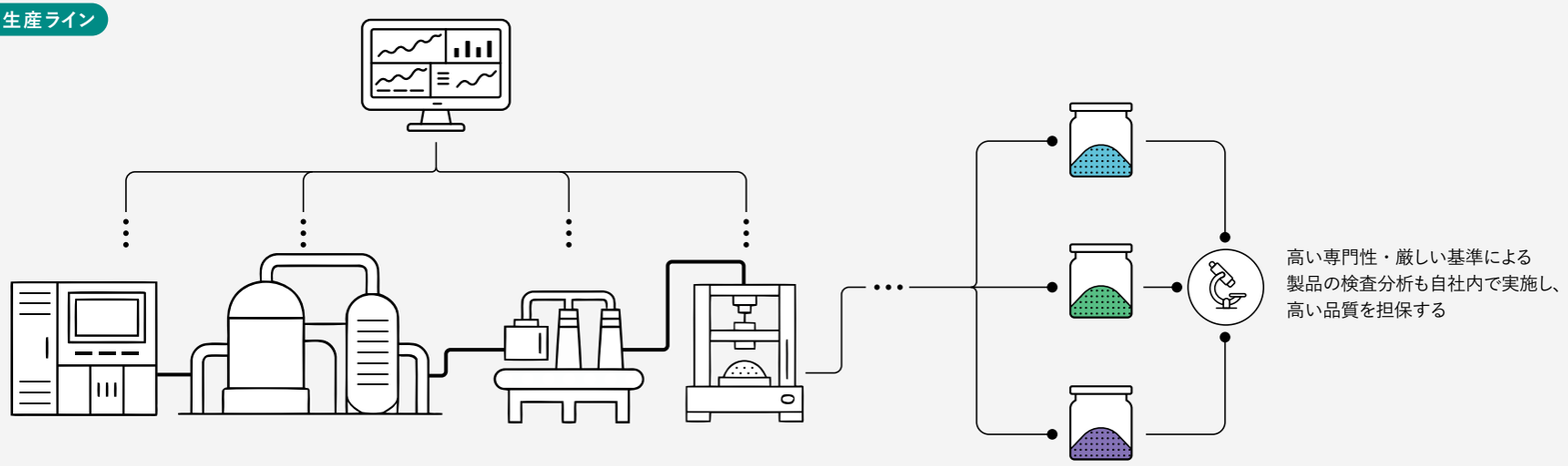
Index

企業概要
価値創造の全体像 4
成長ドライバー 16
競争優位の源泉と持続性 25
顧客に選ばれ続けるために 26
地政学リスクとDKKの優位性 28
ベトナム事業の戦略上の意義明確化 30
DKKの既存の強み 32
成長投資 34
人材・組織 43
ガバナンス 49
データセクション 79

多品種少量に対応した独自の生産ライン

当社は顧客のニーズに合わせて開発した製品を、独自の生産ラインで製造しています。
同一の製造ラインで複数分野の製品に対応できることに加え、早くからセンシング技術を導入し、ファクトリーオートメーションを推進してきました。
高い専門性・厳しい基準による製品の検査分析も自社内で実施しています。
これにより、高品質な製品の安定生産と多品種少量生産の両立を実現しています。

独自の生産ライン



ファクトリーオートメーションによる独自の生産ラインと高い生産技術により、
同一製造ラインで複数分野の製品を作り分ける

Index

企業概要
価値創造の全体像 4
成長ドライバー 16
競争優位の源泉と持続性 25
顧客に選ばれ続けるために 26
地政学リスクとDKKの優位性 28
ベトナム事業の戦略上の意義明確化 30
DKKの既存の強み 32
成長投資 34
人材・組織 43
ガバナンス 49
データセクション 79

4 成長投資
Growth Investments



Index

企業概要
価値創造の全体像 4

成長ドライバー 16

競争優位の源泉と持続性 25

成長投資 34

- 投資回収：ベトナム事業の安定操業と効率化推進 35
- 重点投資領域：戦略分野 37
- 育成投資：新規事業創出 39
- 戦略分野の展望 41

人材・組織 43

ガバナンス 49

データセクション 79

問 成長を促す投資はできているか

解 安定供給を支える事業基盤構築と研究開発拠点の刷新という基幹投資が一段落し、
戦略分野と新規事業に新たな投資を始めている。

投資回収：ベトナム事業の安定操業と効率化推進

2025年に安定操業に向けて本格稼働したベトナム事業。
原価低減に向けた取り組み内容・現状と、今後の方針についてVIETNAM RARE ELEMENTS CHEMICAL JOINT STOCK COMPANY社長の児玉圭太氏と、生産本部長の青井元成氏の両役員からのメッセージをお伝えします。



上席執行役員
VIETNAM RARE ELEMENTS CHEMICAL JOINT STOCK COMPANY 社長

児玉 圭太



執行役員
生産本部長

青井 元成

「成長の萌芽」を確かな成果につなげる
― ベトナム事業は投資回収フェーズへ ―

ベトナム事業は現在、本格的な投資回収フェーズへの入り口に立っています。
立ち上げ初期には設備の安定運転や品質管理に多くの時間と労力を要しましたが、操業経験の蓄積と継続的な改善活動を通じて、安定操業と収益性向上に向けた成果が見え始めています。
具体的には、原価低減と生産性向上を推進するプロジェクトを立ちあげ、必要なスキルを持つ人材を配置するとともに、現地スタッフと一体となって改善に取り組んできました。その結果、特に原価低減は当初の想定を上回るペースで進展しています。今後は、この成果に安定操業を組み合わせることで、収益性を一段と高め、投資回収とグループ業績への貢献につなげていきます。こうした変化は、事業ポートフォリオの転換につながる「成長の萌芽」であると認識しています。
しかし、成長の萌芽が確認できたことと、それが将来の収益の柱へ成長することは同義ではありません。ベトナム事業を当社グループの持続的な成長を支える事業へ発展させるためには、なお克服すべき課題があります。
第1の課題は、設備を「動かす」段階から「使いこなす」段階へ進化させることです。2026年上期は品質異常や設備トラブル、設備改修工事などの影響により、生産量が計画を下回りました。現在は品質異常や設備停止要因の分析を終え、今後は、①鉱山会社との深い信頼関係を通じて、鉱石の選鉱段階から関与することで、原料の品質向上を図り、品質異常の要因を排除していきます。②設備故障リスクへの多様な対応力（代替設備・部品の確保、復旧時間を縮減するノウハウの蓄積、予防保全活動の強化等）を高めることで生産停止リスクを極小化していきます。設備停止を減らして生産量を安定的に高いレベルで維持し、これまでの原価低減効果を確実な利益創出につなげることが、投資回収に向けた重要なステップであると考えています。

Index

企業概要
価値創造の全体像 4
成長ドライバー 16
競争優位の源泉と持続性 25
成長投資 34
投資回収：ベトナム事業の安定操業と効率化推進 35
重点投資領域：戦略分野 37
育成投資：新規事業創出 39
戦略分野の展望 41
人材・組織 43
ガバナンス 49
データセクション 79

投資回収：ベトナム事業の安定操業と効率化推進



第2の課題は、現地人材の育成と現地化の推進、安全文化の定着です。

これまで教育訓練を通じて現地スタッフの能力向上を進めてきましたが、持続的な成長のためには、自律的に改善活動を推進できる中核人材の育成が不可欠です。今後は、前述の原価低減・生産性プロジェクトに参画した現地スタッフを中心に改善活動を継続し、品質・コスト・生産性・安全を総合的に理解して主体的に判断できる組織づくりを進めます。これはベトナム事業の将来だけでなく、当社が獲得した海外人材育成ノウハウをさらに高める取り組みでもあります。また、海外現地法人のガバナンスの要諦は、いかに早く・正確に「悪い情報」を収集できるかです。そのためにも、中核人材の育成・現地化を進めていくことが重要であると考えています。

化学メーカーにとって、安全はあらゆる活動の基盤です。一方、ベトナムでは製造業の発展が比較的新しく、安全文化の醸成についても発展途上の側面があります。そのような環境下、労働災害件数の低減は進んでいますが、私たちが目指しているのは単なるルール遵守ではありません。一人ひとりが安全を自分事として捉え、互いに声を掛け合いながら危険を未然に防ぐ文化を根付かせることです。安全文化の成熟は、設備の安定稼働・人材の定着・生産性向上にもつながる重要な経営基盤であると考えています。

第3の課題は、持続可能なサプライチェーンの構築です。

ベトナムには、我々が生産に使用する希少鉱物（ジルコニウム、レアアース）が大量に眠っています。しかし、それらの精錬技術や加工技術が確立していないため、有効活用が十分になされていないのが現状です。

我々は、特定国への過度な依存を低減したサプライチェーンの構築、ベトナムにおける雇用創出や人材育成、ベトナム政府機関との対話と現地企業との協働を通じた産業基盤の強化など、経済価値と社会価値の両立を目指しています。実際に、地域企業との連携や技術移転を通じて、ベトナムの産業発展にも貢献する事業モデルの構築を進めています。



また、レアアースやレアメタルの精錬過程で生まれる廃棄物の取り扱いについて、環境に配慮した保管方法からリサイクル・高付加価値化へ移行すべく、接点の深い関係政府機関と外部の専門家を交えて意見交換を行っています。この取り組みは、地域の鉱物産業の発展に貢献するだけでなく、当社にとっても廃棄物処理コストの低減や資源循環の推進につながる重要な施策です。

ベトナム事業はまだ発展途上にあり、安定操業や稼働拡大、原価低減に向けた課題は決して容易なものではありません。設備・人材・安全・持続可能なサプライチェーンの基盤を強化するとともに、立ち上げを通じて培った技術や組織運営の知見を活かし、1つひとつ改善を重ねています。こうした取り組みは、現在の「成長の萌芽」を将来の収益の柱へと育てるだけでなく、ベトナムの鉱物産業の発展や資源の有効活用、当社のサプライチェーンの強靭化、新たなビジネス機会の創出にもつながるものです。ベトナム事業の成長は、当社グループの持続的な成長と企業価値向上に大きく貢献するものと確信しております。

Index

企業概要
価値創造の全体像 4

成長ドライバー 16

競争優位の源泉と持続性 25

成長投資 34

- 投資回収：ベトナム事業の安定操業と効率化推進 35
- 重点投資領域：戦略分野 37
- 育成投資：新規事業創出 39
- 戦略分野の展望 41

人材・組織 43

ガバナンス 49

データセクション 79

2023年に研究開発機能を強化し、刷新した研究開発センター。
今後の売上成長に向けて研究開発センターがどのような役割を担っていくのかを、
技術本部長の板橋正幸氏に語っていただきました。



常務執行役員　技術本部長

板橋 正幸

研究開発に必要な環境は整った。研究開発プロセスの変革により、事業の未来を創る拠点に進化させ、価値創出につなげる

当社はこれまで、顧客の課題解決に資する材料や技術を提供し続けることで成長してきました。その中心にあったのが研究開発拠点です。しかし、刷新前の研究開発拠点は、施設の老朽化や安全面の課題、スペース不足などの制約を抱え、研究開発活動を支える基盤強化が必要な状態でした。

研究開発活動は人が行うものであり、その成果は組織の力によって生み出されます。安全で快適な環境を整備し、人材が能力を最大限発揮できる状態をつくることは、研究開発型企業として必須でした。当社は研究開発センターへの投資を通じて、この課題の解決に取り組みました。

その結果、従来の「古い･危険･狭い」といった課題は解消されました。また、研究･開発･試作機能を一体化したことで、研究開発から量産化までをシームレスにつなぐ体制も整いました。さらに、これまでスペースの制約から導入を見送ってきた評価装置や検査設備についても導入可能となり、研究開発基盤は大きく強化されています。

研究開発センターの刷新によって、研究開発型企業として必要な環境整備は1つの節目を迎えました。言い換えれば、これまで取り組んできたのは「研究開発を行うための土台づくり」です。これから問われるのは設備ではありません。そこで働く人材と組織が、新たな収益の柱を生み出せるかどうかです。

当社が目指しているのは、特定の市場や顧客に依存するのではなく、複数の収益の柱を継続的に生み出す会社へ進化することです。そのためには、これまで培ってきた技術力

Index

企業概要
価値創造の全体像 4

成長ドライバー 16

競争優位の源泉と持続性 25

成長投資 34

- **投資回収：ベトナム事業の安定操業と効率化推進** 35
- **重点投資領域：戦略分野** 37
- **育成投資：新規事業創出** 39
- **戦略分野の展望** 41

人材・組織 43

ガバナンス 49

データセクション 79

や品質といった強みを活かしながら、新しい市場ニーズを自ら見つけ出し、事業化まで結び付ける力を高めていかなければなりません。研究開発センターは、その変革を担う中核拠点であると考えています。

当社として皆さまに売上成長を感じていただく方法は大きく2つしかないと考えています。1つは新しい製品を創出することです。もう1つは、既存の技術や製品を新たな市場や顧客へ展開し、採用を拡大することです。前者こそが研究開発センターの使命です。

短期的には、開発案件のパイプラインを拡充し、それぞれの案件を高速に回転させることが重要です。研究開発においては、全てのテーマが事業化や量産化に至るわけではありません。そのため、限られた案件に依存するのではなく、多様なテーマを継続的に創出し、評価し、選別することで成功確率を高める必要があります。案件数が増えれば顧客との接点も増え、新たな用途や市場ニーズを把握する機会も拡大できます。また、研究・開発・試作を一体化した研究開発センターの機能を活用することで、仮説立案から顧客評価までのサイクルを短縮し、限られた期間でより多くの挑戦と学習を繰り返すことが可能になります。この循環を強くすることが売上成長の蓋然性を高めると考えています。

一方で、将来の収益の柱となるテーマは短期間では生まれません。中長期的には、社会課題や市場構造の変化を見据えながら、当社の将来の成長に資する研究開発へ継続的に取り組む必要があります。

その際に重要になるのが、これまで培ってきた技術やノウハウを最大限に活用することです。当社は長年にわたり、顧客課題の解決を通じて提案力・技術力・安定供給力を培ってきました。まずはその強みを深掘りし、新たな用途や市場へ展開することで価値創出につなげていかなければなりません。

産官学連携を通じた成長機会の探索と取り組みの実践



産　触媒・電子部品・セラミックスなど、各産業のトップメーカー群との密接な協業・共同開発

官　国策として推進される重要領域において国の後押しや支援を受けながらルールメイクや社会実装に参画

学　大学や研究機関と基礎研究の段階から連携し、次世代技術の種を創出

しかし、既存技術の深化だけでは持続的な成長に限界があります。社会課題や顧客ニーズが変化する中で、従来の延長線上にない技術や製品を生み出していくためには、これまで得意としてきたプロセスや合成方法にとらわれず、新たな製造技術や合成手法への挑戦も必要です。既存技術の強化と新たな技術領域への挑戦、その両輪を回すことで初めて、将来の事業ポートフォリオを支える次の収益の柱が生まれると考えています。

また、中長期テーマであっても、単に時間をかけることに価値があるわけではありません。本格的な実験や設備投資に着手する前に、市場動向や顧客ニーズを踏まえて事業性を検討します。併せて、予備的な検証を通じて技術的な成立可能性を見極め、研究計画の精度を高めることで、研究開発リソースを真に価値のあるテーマへ集中させていきます。

さらに重要なのは、社外との接点を拡大することです。過去の成功体験や既存顧客との関係だけでは、新たな成長機会を発見することはできません。顧客・市場・大学・研究機関、異業種企業などとの接点を増やし、社会課題そのものへの理解を深めることで、当社が提供すべき新たな価値が見えてきます。

研究開発センターの刷新により、研究開発型企業として必要な環境は整いましたが、本当の挑戦はこれからです。今後は、技術者の専門性を起点としつつ、顧客価値や市場性、収益性などのビジネス視点を取り入れ、研究開発を組織的に判断するプロセスへと変革していきます。そして、研究開発センターを事業の未来を創る拠点に進化させ、顧客や社会が求める価値を売上成長へ結び付けていきます。

Index

企業概要
価値創造の全体像 4
成長ドライバー 16
競争優位の源泉と持続性 25
成長投資 34
投資回収：ベトナム事業の安定操業と効率化推進 35
重点投資領域：戦略分野 37
育成投資：新規事業創出 39
戦略分野の展望 41
人材・組織 43
ガバナンス 49
データセクション 79

育成投資：新規事業創出

将来的なポートフォリオ転換に向けた新たな収益の柱となる新規事業。
その創出に向けた、体制・組織づくりといった取り組みや方針について、
経営本部長の岡本博氏と副本部長の熊倉純史氏の、両役員からの
メッセージをお伝えします。



上席執行役員
経営本部長

岡本 博



執行役員
経営本部 副本部長

熊倉 純史

新規事業創出は経営理念に直結する挑戦。個別の成功にとどめず、継続的に新規事業を生み出せる仕組みを定着させる

新規事業の創出は、当社におけるジルコニウム用途開発の歴史そのものに通じる取り組みです。約70年前、創業者が「誰も手をつけていないからこそ、我々がやる」という強い意思を持って始めたジルコニウム事業は、撥水剤・光学ガラス・粉砕用メディア・セラミックナイフなどの構造材用途に加え、圧電素子をはじめとする電子材料・酸素センサー・自動車排ガス浄化触媒・燃料電池電解質など、機能材用途へと大きく広がってきました。この歩みは、未知の分野・用途を切り拓くことにより、当社製品の付加価値を最大限に高めてきた歴史でもあり、『稀な元素とともに、「100年企業へ」』をビジョンとする当社が大事にすべき重要な道筋であることを示しています。新たな分野を見つけることは容易ではなく、苦労やリスクも伴います。しかし、それこそが当社の経営理念である「価値あるものを供給し続ける」ことに直結する挑戦であると考えています。

こうして当社は、ジルコニウムを中心に、顧客ニーズに応じて取り扱う元素や技術を増やし、事業領域を広げてきました。一方で、事業が成熟するにつれ、いつのまにか保守的な姿勢が強まり、本来の「価値あるもの」を探索する気概が弱くなっていた面も否定できません。価値あるものは、時代や外部環境の変化によって大きく変わります。こうした変化に受け身で対応するのではなく、自らの成長機会として捉え、新たな事業を生み出す取り組み方へ変えていくことが、今後の成長には不可欠です。

Index

企業概要
価値創造の全体像 4

成長ドライバー 16

競争優位の源泉と持続性 25

成長投資 34

- 投資回収：ベトナム事業の安定操業と効率化推進 35
- 重点投資領域：戦略分野 37
- 育成投資：新規事業創出 39
- 戦略分野の展望 41

人材・組織 43

ガバナンス 49

データセクション 79

Zr
40



新しいことを始める際には、既存組織の役割や所掌を超えて活動する必要性が高まります。しかし、従来の組織のままでは、部門間の調整や意思決定に時間を要し、十分に力を発揮しきれない場面がありました。そこで中期経営計画『DK-One Next』前期には、既存部門の枠を超えて新たな事業を生み出すため、社長直轄の新規事業チームを組成しました。技術・営業・調達等の必要な機能を1つのチームに集約するとともに、意思決定者を1人にすることで、部門ごとの調整や承認を待たず、必要な判断を迅速に行える体制としました。

新たな技術を事業へ育てるためには、最初から正解を求めるのではなく、実験による検証、結果の分析と考察、次の仮説に基づく実験というサイクルを繰り返すことが重要です。新規事業チームでは、このサイクルを短期間で回し、早い段階で小さく試すことで、想定どおりに進まない結果も次の検証に活かしてきました。検討に時間をかけてから一度に大きく進めるのではなく、小さな失敗から多くを学び、技術開発の確度と速度を高める環境と仕組みを整え、運用してきました。

その成果の1つが、ハフニウム案件です。この案件が新規事業チームから生まれたことは、必要な機能を1つのチームに集約し、意思決定を一本化するという新たな進め方が、具体的な案件の創出につながり始めたことを示しています。

もっとも、案件が1つ生まれたことだけで、新規事業創出の仕組みが完成したとは考えていません。今後は、テーマの発掘から市場・顧客ニーズの把握、技術開発、知的財産、原料調達、量産プロセス、採算性、市場投入まで、事業化に必要な機能と責任を明確にしていきます。また、案件の段階に応じて人材・設備・資金を投入するとともに、継続・強化・見直しを適切に判断するプロセスを整備します。個別の成功にとどめず、組織として新規事業を継続的に生み出せる仕組みへ高めていくことが重要です。

また、新規事業創出を加速するためには、当社が保有する技術や資源の延長線上だけで事業機会を考えないことも重要です。まず市場や顧客、社会が抱える課題を捉え、その解決に必要な技術・人材・機能を見極めます。そのうえで、当社の強みを活かせる部分は活かし、不足する部分については、他社技術や産官学の外部パートナーとの連携によって補っていきます。自前主義にこだわらず、社内外の知見や技術を組み合わせることで、市場投入までの速度を上げ、事業機会を逃さず捉えていきます。こうした外部との連携は、若手技術者・研究者が社外の視点や市場の変化に触れ、自ら事業機会を考える人材へ成長する機会にもなると考えています。



今後は、こうした新たな取り組み方を1つの案件にとどめず、組織として定着させることが重要です。自ら事業機会を見いだし、必要な機能と経営資源を機動的に集め、実験と検証を重ねながら事業化まで育てる取り組みを継続することで、将来の収益の柱となる事業を生み出していきます。

Index

企業概要
価値創造の全体像 4

成長ドライバー 16

競争優位の源泉と持続性 25

成長投資 34

投資回収：ベトナム事業の安定操業と効率化推進 35

重点投資領域：戦略分野 37

育成投資：新規事業創出 39

戦略分野の展望 41

人材・組織 43

ガバナンス 49

データセクション 79

戦略分野の展望

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

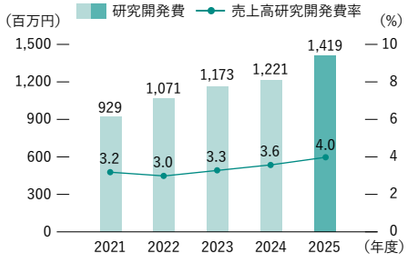
研究開発センターの機能と役割 PDF

(1) 戦略分野の研究開発力を強化

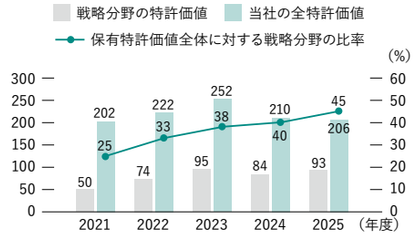
(2) イノベーション拠点への進化

(3) スピーディな量産化と環境に配慮した工程設計

研究開発費／売上高研究開発費率

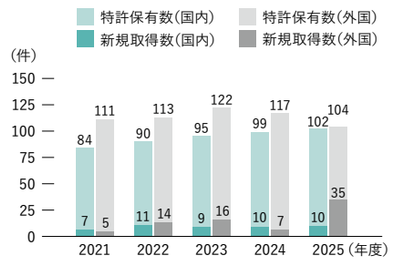


保有特許の価値と戦略分野の比率※

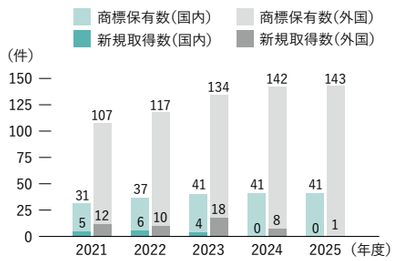


※ 特許価値(Patent Asset Index)はLexisNexis社の特許分析ツール「PatentSight®」を用いて算出しました。

特許保有数と新規取得数



商標保有数と新規取得数



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	ZrO_2系強磁性体、有機系抗菌剤担持体、Zr系CO_2吸着材、ZrO_2使用ペロブスカイト太陽電池に関する学会発表及び展示会への出展
半導体材料の開発	研磨特性の向上 新規用途への展開	パワー半導体向けSiCウエハ研磨用ジルコニア材料のプレスリリース 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	顧客との共同開発の継続 展示会への出展
カーボンニュートラル関連材料の開発	反応性、選択性及び耐久性の向上	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レアアースレス、レアアースフリー、審美性、セラミックス強度、靭性の向上	知的財産権の取得 顧客との共同開発の継続 学会発表、展示会への出展 日本ファインセラミックス協会技術振興賞受賞
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 顧客との共同開発の継続 次期触媒材料として採用及び内定
アルミ溶接材料の開発	加工性の向上	熱交換器配管への採用

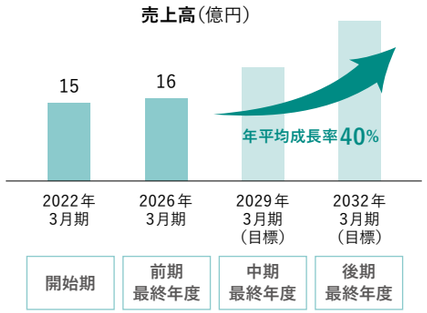
研究助成制度 WEB

大学・研究機関を対象に、ジルコニウム及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。ジルコニウム及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。2026年3月期は、41件の応募があり、20件を採択して助成しました。

Index

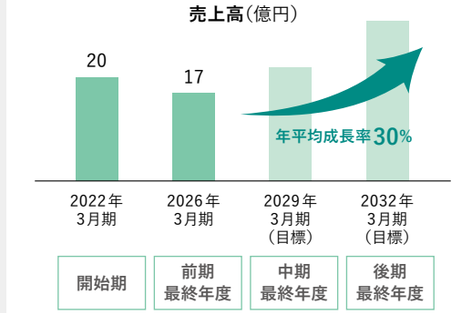
企業概要
価値創造の全体像 4
成長ドライバー 16
競争優位の源泉と持続性 25
成長投資 34
投資回収：ベトナム事業の安定操業と効率化推進 35
重点投資領域：戦略分野 37
育成投資：新規事業創出 39
戦略分野の展望 41
人材・組織 43
ガバナンス 49
データセクション 79

半導体・エレクトロニクス分野



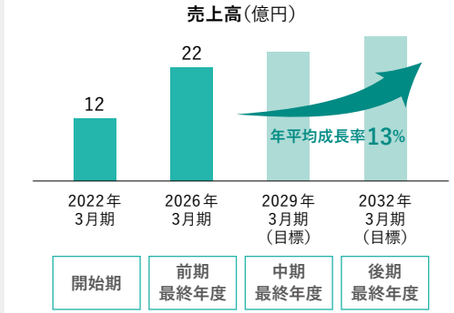
ジルコニウム研磨剤の適用範囲拡大に向け、顧客ニーズに広く応えることができる技術の開発と、多元素展開の両面を軸に顧客からの採用力を伸ばす。

エネルギー分野



地政学リスクによる調達の制約や需要に関する課題が成長のハードルになっているが、これらを1つずつ解決することで伸長を目指す。二次電池分野は次世代全固体電池への展開など、将来を見据えた提案を進める。

ヘルスケア分野



DURAZR-Sシリーズは採用検討中の顧客が多く、量産プロセス設計上の課題解決支援、試作による具現化提案などのフォローで採用を獲得しながら、医療・薬業用途への探索活動を推進することで主力事業へ伸長させる。

Index

企業概要
価値創造の全体像 4
成長ドライバー 16
競争優位の源泉と持続性 25
成長投資 34
投資回収：ベトナム事業の安定操業と効率化推進 35
重点投資領域：戦略分野 37
育成投資：新規事業創出 39
戦略分野の展望 41
人材・組織 43
ガバナンス 49
データセクション 79

5 人材・組織
Human Resources/Organization



Index

企業概要
価値創造の全体像 4
成長ドライバー 16
競争優位の源泉と持続性 25
成長投資 34
人材・組織 43
挑戦を支える人材・組織 44
中期経営計画『DK-One Next』における人的資本の考え方 46
人的資本戦略の全体像 47
人的資本に向けた現在の取り組み内容 48
ガバナンス 49
データセクション 79

問 人材・組織は挑戦を支えられたか

解 必要な局面で人材を適所に配置し、組織を機動的に組み替えることで挑戦を支えてきた。
現在は、こうした対応を再現性のある仕組みへと発展させるための検討を進めている。

挑戦を支える人材・組織

設備・技術への投資を価値創出につなげる人材と、その挑戦を支える組織づくり。これまでの取り組みと今後の方針について、総務人事部長の脇田崇弘氏に語っていただきました。



執行役員
管理本部 副本部長 兼 総務人事部長

脇田 崇弘

従業員一人ひとりから挑戦が生まれる組織へ

── 成長に必要な人材を、必要な場所へ振り向けてきた

当社はこれまで、事業の重要な局面で人と組織を柔軟に組み替えながら挑戦を支えてきました。

ベトナム事業では、原料調達から現地操業までを自ら構築する能力を獲得しました。これは設備投資の成果であると同時に、立ち上げの成否を分けるのは設備そのものではなく、現地を担う体制であるという判断のもと、重要案件に人材を集中させた結果でもあります。

既存事業への一時的な影響も見据えながら、各部門の中核を担う人材を優先的に振り向けることを経営として決め、社内の配置転換と経験者採用を速やかに実行しました。

立ち上げにあたっては、生産や技術など各部門で経験を積んだ人材を現地へ投入し、現地スタッフの教育・訓練と併せて操業を担う体制を構築しました。

戦略分野でも同様に、材料開発を担う組織を厚くするため研究部門へ人員を重点的に配置し、社内で不足する専門性は経験者採用で補っています。新規事業についても専任の組織を組成し、試作と評価を効率的に行う体制づくりに着手しました。

こうして、必要な局面で必要な場所に人と組織を機動的に動かしてきたことが、2章から4章でお示しした芽を生んでいます。

── 個別の判断に頼るだけでは、挑戦を増やし続けられない

一方、これまでの人材配置や組織づくりは、その都度の経営判断によって実現してきた面が大きいと認識しています。挑戦をどのように評価するのか、重要ポストの後継人材に何を求めるのか、多様性をどのように捉えるのか。いずれも、現時点で制度化されていません。

また、キャリアと報酬のあり方が画一的である中では経営が計画した範囲を超える挑戦が従業員から自発的に生まれにくいという課題もあります。これまで必要な局面では人材を確保し、挑戦を支えることができました。しかし事業ポートフォリオ転換をさらに加速させるためにはそれだけでは足りません。

必要なのは、挑戦そのものを増やすことと、その挑戦を継続的に支える仕組みを構築することです。

Index

企業概要
価値創造の全体像 4
成長ドライバー 16
競争優位の源泉と持続性 25
成長投資 34
人材・組織 43
挑戦を支える人材・組織 44
中期経営計画『DK-One Next』における人的資本の考え方 46
人的資本戦略の全体像 47
人的資本に向けた現在の取り組み内容 48
ガバナンス 49
データセクション 79

経営に指名されて動くのではなく、従業員一人ひとりが自ら課題を見つけ、手を挙げる。そして、誰がいつ挑戦しても、それを組織として支える。そうした状態をつくることが、次の人材・組織づくりの課題です。



── これからの打ち手、人的資本戦略の5つの戦略

この課題の根にあるものは、大きく2つあると考えています。1つは、これまで同質的な経験や視座を持つ人材が意思決定を担ってきたために、新市場や新事業の判断に必要な知見が社内に蓄積されにくかったことです。もう1つは、マネジメントを中心としたキャリアと一律的な報酬のもとでは、専門性や技能を高める道筋が十分に示されず、挑戦や貢献が処遇にも反映されにくかったことです。

そこで今後は、多様性を、性別だけでなく、視座・知識・経験まで含めて捉える「認知的多様性」として重視するとともに、役割に応じて成長と処遇の道筋を用意する「複線型キャリア」を整備するために検討を進めています。

挑戦する人が正当に評価され、多様な視点が意思決定に加わり、専門性や技能を高めることも1つのキャリアとして認められる。その状態を具体化するものが人的資本戦略に掲げるp.47 5つの戦略です。

これらは一度に導入するものではありません。制度を設計し、従業員への周知と十分な理解を得ながら、準備の整ったものから順次導入していきます。

── 人材・組織の変革を、売上成長と利益改善につなげる

人的資本戦略は、人事制度を整えること自体を目的とするものではありません。売上成長と利益改善につなげてこそ、意味を持つと考えています。

売上成長に向けては、新市場・新事業の判断に必要な視点を広げることと、挑戦する人とテーマを増やすことが重要です。そのため、認知的多様性を高めるとともに、従業員が自ら手を挙げ、新たなテーマに取り組める仕組みを整えます。国籍・経験・視座を含む多様な知見が意思決定に加わることで、新市場や新事業に対する判断の質を高める。同時に、自発的な挑戦を増やすことで、新規テーマとその担い手を増やす。これらを、戦略分野における顧客獲得や新規事業の案件創出につなげていきます。

利益改善に向けては、専門性・技能を高める道筋を明確にするとともに、その貢献が適切に評価される仕組みが必要です。複線型人事制度・マネジメント育成・成果連動報酬の強化を通じて、マネジメントだけでなく、専門性や技能を高めるキャリアを整備し、重要ポストを担う後継人材も計画的に育成していきます。これにより、生産性向上や原価低減を担う人材を育て、その成果を処遇にも反映していきます。

5つの戦略を一体として機能させることで、経営の個別判断だけに頼るのではなく、事業戦略に沿って成長領域へ人材を継続的にシフトできる組織を目指します。

── 挑戦が日常として生まれ続ける組織を目指す

私が思い描いているのは、挑戦が特別な出来事ではなくなる組織です。

誰かに指名されるのを待つのではなく、従業員一人ひとりが自ら課題を見つけて手を挙げ、その挑戦が正当に評価され、報われる。多様な視座を持つ人材が意思決定に加わり、専門性や技能を高める道もマネジメントと同じように認められる。そうした循環が日常的に機能している状態を、これからの人材・組織づくりの到達点に置いています。

人的資本の進捗は、制度が整ったかどうかではなく、それが事業の成果にどのようにつながったかで確かめるべきものだと考えています。そのため施策の実施状況にとどまらず、人材の確保と定着・挑戦の広がり・売上成長と利益改善への寄与という観点から捉えていく考えです。具体的な確認方法については、事業計画との関係も踏まえながら現在検討を進めています。測りやすい指標を置くことを優先するのではなく、事業の成果との結びつきを説明できることを重視していきます。

当社は、設備と技術への投資を一巡させ、それを収益へとつなげる段階に入っています。ここから先の成否を分けるのは、挑戦の量と質を、個別の判断だけに頼ることなく組織として高め続けられるかどうかです。人材・組織への投資を、事業ポートフォリオ転換の速度を左右する重要な投資と位置付け、5つの戦略を従業員の理解を得ながら1つひとつ定着させていきます。

Index

企業概要
価値創造の全体像 4
成長ドライバー 16
競争優位の源泉と持続性 25
成長投資 34
人材・組織 43
挑戦を支える人材・組織 44
中期経営計画『DK-One Next』における人的資本の考え方 46
人的資本戦略の全体像 47
人的資本に向けた現在の取り組み内容 48
ガバナンス 49
データセクション 79

中期経営計画『DK-One Next』における人的資本の考え方

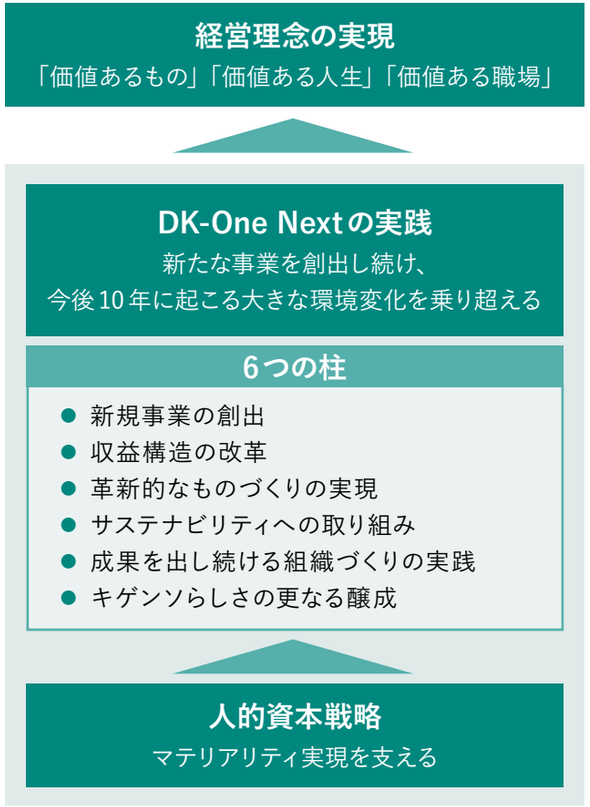
事業ポートフォリオ転換に向け、戦略分野・新規事業の創出でも芽が生まれだしています。
こうした芽生えを促し、出た芽を育てていくのは人と組織に他なりません。
中期経営計画『DK-One Next』の6つの柱（マテリアリティ）においても、基本方針を基に、人的資本価値の向上、ひいては経営理念の実現に取り組んでいます。

人的資本の考え方

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、最も重要な経営資本の1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。

これまでの人的資本の取り組み

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てきました。
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した。そのため、従業員が主体的に行動し、チャレンジを促進する風土づくりに注力してきました。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ったことから、役割・成果が報酬・処遇に反映される制度、運用ルールの制定を進めてきました。
また、人材の多様性については、女性活躍の推進、育児・介護などとの両立を支援する制度を充実させてきました。併せて今後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であり、これについても制度づくりに取り組んできました。
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、職場環境の整備を進めてきています。労働災害予防についても、グループ全体で全ての役職員の安全意識を高めて取り組んできました。
これらの課題と向き合い、「100年企業」への飛躍を目指し、当社グループはこれまで重要なサステナビリティ戦略の1つとして人的資本に基づく経営を進めてきました。



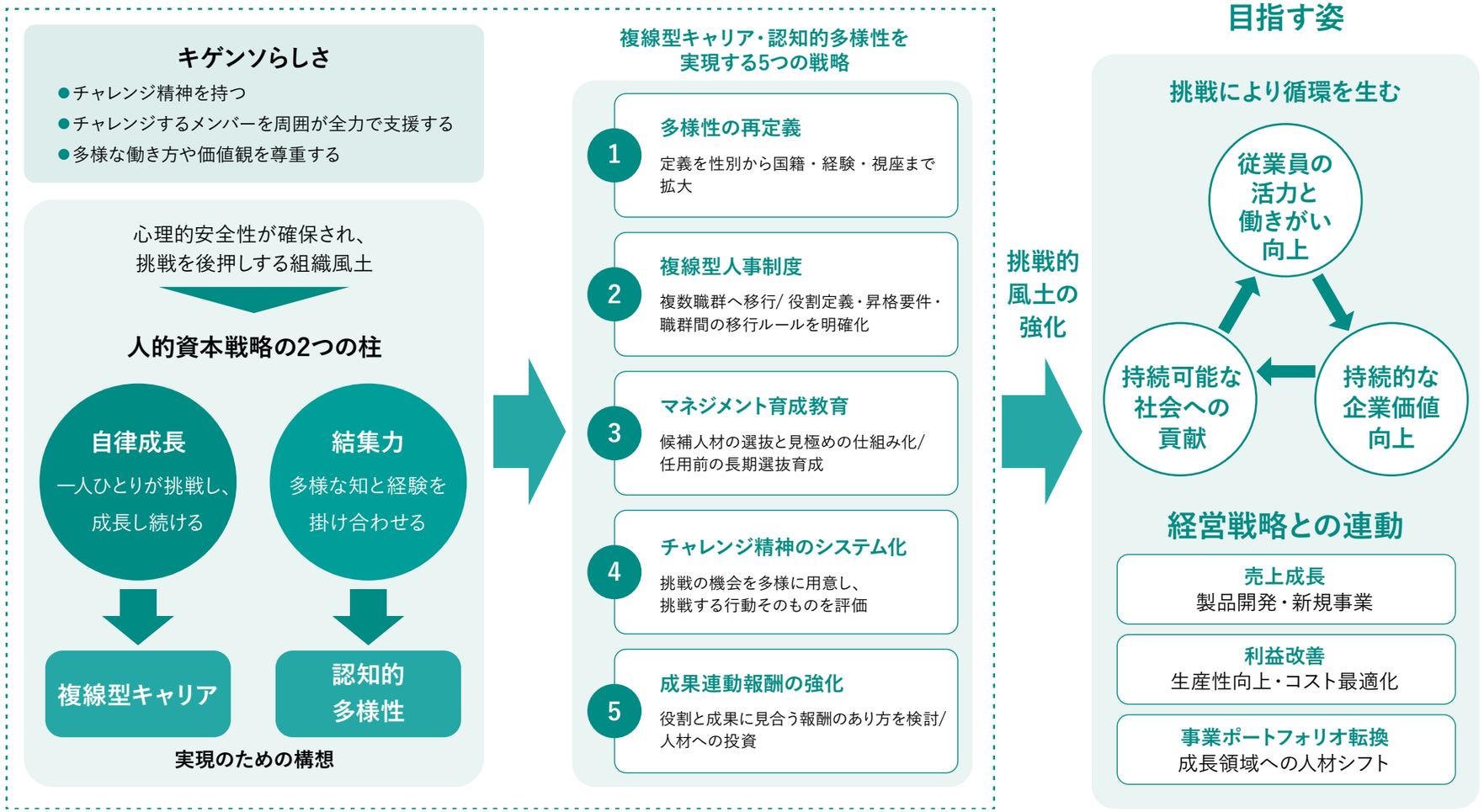
Index

企業概要
価値創造の全体像 4
成長ドライバー 16
競争優位の源泉と持続性 25
成長投資 34
人材・組織 43
挑戦を支える人材・組織 44
中期経営計画『DK-One Next』における人的資本の考え方 46
人的資本戦略の全体像 47
人的資本に向けた現在の取り組み内容 48
ガバナンス 49
データセクション 79

人的資本戦略の全体像

2つの柱と5つの戦略、目指す姿

2028年3月期（第72期）の運用開始に向け、「自律成長」「結集力」を柱とする5つの戦略を策定します。
キゲンソらしい人的資本の成長により、中期経営計画『DK-One Next』の取り組みを加速させる狙いです。



Index

企業概要
価値創造の全体像 4
成長ドライバー 16
競争優位の源泉と持続性 25
成長投資 34
人材・組織 43
挑戦を支える人材・組織 44
中期経営計画『DK-One Next』における人的資本の考え方 46
人的資本戦略の全体像 47
人的資本に向けた現在の取り組み内容 48
ガバナンス 49
データセクション 79

人的資本に向けた現在の取り組み内容

従業員エンゲージメントに関する私たちの考え方

2026年3月期のエンゲージメントサーベイからは、事業の将来性や多様な働き方に対する受け止めが前向きに変化している一方で、職場の人間関係や処遇の公平感、自己成長の実感といった、挑戦を支える土台に関わる領域に課題があることが読み取れます。私たちは個々の点数の増減に一喜一憂するのではなく、課題の方向性を捉えることを重視しています。

挑戦を後押しするためには、気軽に相談できる相手がいて互いに支援し合える関係と心理的安全性、評価の納得性と処遇・報酬の妥当性、そして能力開発の機会と率直なフィードバックによる成長実感が欠かせません。これらを個人の努力に委ねるのではなく、組織の仕組みとして整えていくことが重点課題であると認識しています。

当社は、「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“キゲンソらしさ”を体現する会社を目指しています。その実現に向けて、心理的安全性が確保され、挑戦を後押しする組織風土の醸成を、人的資本経営の中核課題として位置付けます。

エンゲージメント調査結果と課題・対策

調査期	調査対象人数(人)※1	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	100	61	19
2026年3月期	531	498	94	61	19
増減	+15	▲16	▲6	± 0	± 0

設問別※2	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
2025年3月期 肯定(%)	53	66	61	70	67	53	53
2026年3月期 肯定(%)	68	65	57	69	53	66	49
肯定回答率 増減	+15	▲1	▲4	▲1	▲14	+13	▲4
2025年3月期 否定(%)	23	13	18	14	17	27	21
2026年3月期 否定(%)	12	14	19	15	21	18	31
否定回答率 増減	▲11	+1	+1	+1	+4	▲9	+10

※1 単体従業員を対象に実施
※2 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（小数点以下四捨五入）

調査結果から分かるDKKの強みと課題

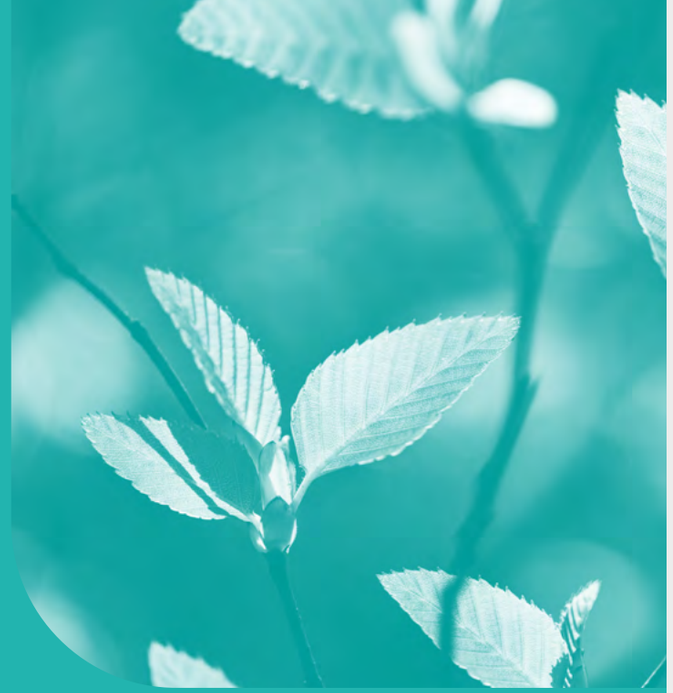
強み	対策
事業の将来性 多様な働き方	✓ 戦略浸透と働き方施策は継続・拡大

課題	対策
処遇の公平感 ・評価の納得性 ・処遇の妥当性 ・収入の妥当性	✓ 評価基準と職群別の期待役割を明示し評価の納得性を高める ✓ 職群・役割に見合う処遇と報酬水準の妥当性を検証し、成果連動報酬の設計に反映
人間関係 ・相談相手 ・支援関係 ・心理的安全性	✓ 1on1と相談窓口・メンター制度で相談相手を確保 ✓ 挑戦を周囲が支援する行動を評価に組み込み、管理職研修で心理的安全性の高い職場づくりを徹底
自己成長実感 ・成長実感 ・能力開発 ・フィードバック	✓ 複線型キャリアと多様な挑戦機会を通じて成長機会を提示 ✓ 能力開発プログラム・リスキリング投資を拡充し、定期的なフィードバックで成長実感を高める

Index

企業概要
価値創造の全体像 4
成長ドライバー 16
競争優位の源泉と持続性 25
成長投資 34
人材・組織 43
挑戦を支える人材・組織 44
中期経営計画『DK-One Next』における人的資本の考え方 46
人的資本戦略の全体像 47
人的資本に向けた現在の取り組み内容 48
ガバナンス 49
データセクション 79

6 ガバナンス
Governance



問 成長を支える仕組みは整い始めているか

解 意思決定後の実行状況や結果を経営が把握・検証する仕組みは整い始めている一方、
意思決定に至るまでの検討過程を可視化する仕組みは、なお整備の途上にある。

Index

企業概要
価値創造の全体像 4
成長ドライバー 16
競争優位の源泉と持続性 25
成長投資 34
人材・組織 43
ガバナンス 49
- ガバナンスの現状と課題 50
- ガバナンス強化の取り組み 52
- 取締役会構成・独立性・実効性 54
- 主要リスク管理・内部統制・BCP・コンプライアンス 65
- サステナビリティの取り組み 75

データセクション 79

ガバナンスの現状と課題

それぞれのキャリア・専門性を活かしながら、当社を支える社外取締役。梅原俊志氏、田中純一氏、飛田尚美氏の３名に、キゲンソの成長を支える仕組みやガバナンスの評価、2025年度の課題の改善の進捗を伺い、今後の成長に向けたさらなる改善点まで、幅広い提言をいただきました。







問1. 社外取締役の立場から、キゲンソの成長を支える仕組み・ガバナンスをどのように評価されていますか。

飛田　ガバナンス体制は着実に整備・改善されつつあり、意識の高まりも感じています。一方で、取締役会における議論が形式的な確認にとどまらず、より本質的なものとなる余地があるのではと感じています。
結果や数値の報告だけでなく、その背景にある取り組みや課題、要因分析、判断に至った背景や検討過程、今後の対応方針まで共有されることで、社外取締役の理解が深まり、取締役会におけるより実効性の高い監督と建設的な議論につながるものと思います。

田中　2026年のコーポレートガバナンス・コード（以下、CGコード）の改訂に見られるように、企業には形式的なコード遵守から、持続的な成長と中長期的な企業価値向上に資する実効的なガバナンスの実現が求められています。第一稀元素化学工業はこの改訂に先がけて、CGコードに単にコンプライすることを目的とした形式的なガバナンスからの脱却に取り組んできました。その結果、経営資源の有効活用と成長投資への配分が常に経営の中で意識されるようになり、中期経営計画にも反映されています。
一方で、価値創造ストーリーの描き方には改善の余地があり、ストーリーに沿った事業の進め方にも課題が見られます。今後はガバナンスが企業価値向上につながるよう、第一稀元素化学工業にふさわしい体制の構築および仕組みづくりが必要となります。

梅原　第一稀元素化学工業は、長年培ってきた技術力や現場力に加え、近年は意思決定プロセスや内部統制の高度化に継続的に取り組んでおり、ガバナンス基盤は着実に強化されていると評価しています。独立社外取締役としては、取締役会が経営執行内容を適切に監督し、中長期的な企業価値向上に資する議論を行える体制づくりが重要であると考えています。特に、「重要案件が十分な議論・検討を経て取締役会へ上程される仕組み」「執行と監督の役割分担」をより明確化することで、迅速な意思決定と健全な牽制機能が両立し持続的な成長を支えるガバナンスはさらに進化していくと期待しています。

Index

企業概要
価値創造の全体像 4
成長ドライバー 16
競争優位の源泉と持続性 25
成長投資 34
人材・組織 43
ガバナンス 49
ガバナンスの現状と課題 50
ガバナンス強化の取り組み 52
取締役会構成・独立性・実効性 54
主要リスク管理・内部統制・BCP・コンプライアンス 65
サステナビリティの取り組み 75
データセクション 79

問2. 2025年度の提言内容について、この1年での進捗や変化をどのようにご覧になっていますか。

2025年度の提言内容

業務執行・管理機能の強化

期限厳守や書類確認の徹底、職務遂行における権限・責任の明確化、
経理・財務をはじめとする管理面の質の向上

社内外への発信と持続的な価値創出への取り組み

社外発信を通じた企業価値への理解の向上、経営方針の社内浸透、
「100年企業」に向けた全社的な投資・価値創出の検討

意思決定・事業推進基盤の整備

議案のチェック体制や役割分担の明確化、新規事業開発における
プロセス設計能力の強化、ものづくりにおけるモニタリング機能の向上

――業務執行の改善は進展。取締役会でのより深い議論を支える議案資料の充実が今後の課題

田中　取締役会に上程される議案および報告については、従来に比べて業務執行が適切に行われていることが確認できる内容となってきました。取締役会の実効性評価における第一稀元素化学工業の課題および社外役員からの助言が執行側に共有され、会社全体として改善の意識が高まってきたことの証左と感じています。

しかしながら、議案に至る経緯、検討過程での議論の内容、代替案などが議案資料に十分に反映されていないこともあるため、執行側の意思がうまく伝わらずに審議に支障をきたすことが稀にあります。業務執行部門と取締役会事務局が連携してそうした不足を補い、取締役会の実効性がさらに向上することを期待しています。

――社外発信への意識は向上。「100年企業」実現に向けては中期経営計画や方向性の社内浸透が不可欠

飛田　社外発信については、関係者の意識の高まりを感じています。2025年のIRの好事例もありましたが、そのような取り組みを継続することで、株主が何を求め、どのような情報に企業価値を感じるのか、市場との対話の質を磨き続けることが重要だと考えます。

一方、社内への浸透については、中期経営計画の実現には、経営層の考えや目指す方向性が組織全体に共有されていることが不可欠です。社外取締役としては、その浸透状況や取り組みの進捗について、引き続き確認していきたいと考えています。

「100年企業」の実現に向けては、その方向性は示されていると認識しています。今後はその戦略が各部門のKPIや投資、人材育成などにどのようにつながり、実行・検証されているのかというストーリーが、取締役会においてより分かりやすく共有されることで、実効性の高いモニタリングにつながると考えています。

――経営課題をめぐる議論が深化。仕組みと運用に反映させることで挑戦できる組織創りにつながる

梅原　この1年を通じて、意思決定・事業推進基盤の整備の各テーマに対する経営陣の意識は着実に高まり、実行面からも組織改編や多面的な議論が活発化してきたと感じています。

特に、取締役会では経営課題をより本質的な視点から議論する機会が増え、監督機能も一段と充実してきました。今後は、制度・仕組みの整備、運用状況の継続的検証・改善を積み重ねることで、実効性の高いガバナンスへ発展すると期待しています。

ガバナンスの目的は管理の強化ではなく、“挑戦できる組織を創ること”にあります。執行機能と監督機能がそれぞれの役割を果たすことで、持続的な成長と企業価値向上に貢献していきたいと思っています。

Index

企業概要
価値創造の全体像 4
成長ドライバー 16
競争優位の源泉と持続性 25
成長投資 34
人材・組織 43
ガバナンス 49
ガバナンスの現状と課題 50
ガバナンス強化の取り組み 52
取締役会構成・独立性・実効性 54
主要リスク管理・内部統制・
BCP・コンプライアンス 65
サステナビリティの取り組み 75

データセクション 79

事業ポートフォリオ転換・売上成長を進める土台となるガバナンス。
社外取締役にご指摘いただいた具体的な内容を基に、現在のガバナンスに対する認識、これまでの取り組みや検討の状況、今後強化していくべき点までを管理本部長の大内公夫氏に語っていただきました。



常務執行役員　管理本部長

大内 公夫

ガバナンスを成長の基盤に
― 挑戦の速度を落とさずに判断の質と説明責任を担保する仕組みを構築する ―

―― この章でお伝えすること

当社は「100年企業」を目指す過程で、事業ポートフォリオの転換と売上の成長という2つの課題に同時に向き合っています。本章の問いである「成長を支える仕組みは整い始めているか」に対する私の答えは、決めた後に、その実行状況や結果を経営が把握・検証する仕組みは整い始めた一方、意思決定に至るまでの検討過程を可視化する仕組みは、なお整備の途上にある、というものです。管理本部長として私が担うのは、挑戦の速度を落とさずに、判断の質と説明責任を守る仕組みを設計し、動かすことです。ガバナンスは現場を締め付けるための管理ではなく、投資判断の確度を高め、売上成長の実現可能性を裏付ける基盤だと考えています。以下、社外取締役の皆さまからいただいた評価とご指摘を題材に、現在の認識やこれまでの取り組み、今後強化すべき点をお伝えします。

―― 評価していただいた点と、その背景にある取り組み

梅原さんからは、“意思決定プロセスや内部統制の高度化に継続的に取り組んでおり、基盤は着実に強化されている”との評価を、飛田さんからは、“体制は着実に整備・改善されつつあり、意識の高まりも感じる”とのお言葉を、田中さんからは、“コーポレートガバナンス・コードに単にコンプライすることを目的とした形式的なガバナンスからの脱却に取り組んできた”との評価をいただきました。その背景には、2025年5月の取締役会実効性評価、適時開示体制の見直し、開示規程の改定に伴う取締役会報告事項の追加、内部通報報告の様式改善といった、決めた後の結果が経営に戻る経路を1つずつ整えてきた積み重ねがあります。経営資源の配分と成長投資への振り向けを常に意識する運営も定着

Index

企業概要
価値創造の全体像 4
成長ドライバー 16
競争優位の源泉と持続性 25
成長投資 34
人材・組織 43
ガバナンス 49
ガバナンスの現状と課題 50
ガバナンス強化の取り組み 52
取締役会構成・独立性・実効性 54
主要リスク管理・内部統制・BCP・コンプライアンス 65
サステナビリティの取り組み 75
データセクション 79

しつつあり、これらの取り組みは今後も継続・強化していきます。



――ご指摘の受け止めと、その原因についての私の理解

一方、3名の社外取締役からは、意思決定に至るまでの過程が見えにくいという共通のご指摘をいただきました。田中さんからは、“議案に至る経緯や検討過程、代替案が資料に十分反映されていないこと”、“期限厳守や書類チェックといった業務執行の厳格さと、経理・財務など管理面の質の向上”を、飛田さんからは、“結果や数値の報告だけでなく背景にある課題や要因分析、判断に至った検討過程と今後の対応方針までが共有されることで議論が本質的になること”を、梅原さんからは、“重要案件が十分な議論・検討を経て取締役会へ上程される仕組みと、執行と監督の役割分担の明確化”をご指摘いただきました。いずれも、資料と運用を用意する管理本部の課題そのものです。原因は2つあります。議案が結論と数値の形で上程され、検討過程や採用しなかった代替案を記す欄が様式に存在しないこと。そして、重要案件をどの会議体でどこまで審議してから上程するかが、運用に委ねられてきたことです。

―― 打ち手・決める前を見えるようにし、執行と監督を明確にする

まず権限の所在を明確にしました。2025年12月に職務権限規程を含む諸規程の改定を決議し、2026年4月1日から副役職者への権限委譲を含む新しい体系で運用を開始しています。執行と監督の役割分担は、この体系の運用と、継続検討としている取締役会付議基準の見直しの中で整理します。付議基準については、承認権限をどこに置くかという論点が残っているため、結論を急がず、論点を整理したうえで改めて取締役会に諮ることとしました。取締役会資料についても、検討過程と採用しなかった代替案を記載するよう運用を見直しました。投資案件は回収期間の目安の設定と決議後の事後フォローにより運用を高度化し、新規事業についても検討段階ごとの判断の考え方を整理していきます。仕組みが機能しているかは、知財リスクの四半期報告と侵害可能性が高い場合の即時報告、内部監査における実行状況と前期からの改善度の整理という形で確かめ、取締役会に報告します。

―― 整い始めたところと、まだ脆いところ

2025年7月には企業価値向上施策の議案を、効果を整理したうえで再提出とし、2026年1月の出資案件は、技術検証の結果を確認するまで最終判断をしない条件付きの承認としたうえで、翌2月に方針転換を報告しました。決めきる前に立ち止まって確かめる議論が成立し始めたことは、投資判断の確度を高める前向きな兆しです。他方で、決める前の過程の可視化、新規事業開発のプロセス設計、ものづくりのモニタリングと安全文化の定着は、取り組みに着手した段階にあり、進捗には濃淡があります。制度を作ったことを成果とせず、基準に沿った判断と検証が現場で行われているかを確かめ、率直に報告します。併せて、飛田さんのご指摘を踏まえ、戦略が各部門のKPI・投資・人材育成にどう接続されているかを一連の流れで議論できるよう年間の付議・報告カレンダーを再設計し、社外への発信と社内への浸透の双方を強めていきます。ガバナンスを、成長を支える基盤へと育てることが、管理本部長としての私の責務です。

Index

企業概要
価値創造の全体像 4
成長ドライバー 16
競争優位の源泉と持続性 25
成長投資 34
人材・組織 43
ガバナンス 49
ガバナンスの現状と課題 50
ガバナンス強化の取り組み 52
取締役会構成・独立性・実効性 54
主要リスク管理・内部統制・BCP・コンプライアンス 65
サステナビリティの取り組み 75
データセクション 79

取締役会構成・独立性・実効性

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ほか、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.59 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、なら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ほか、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・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。

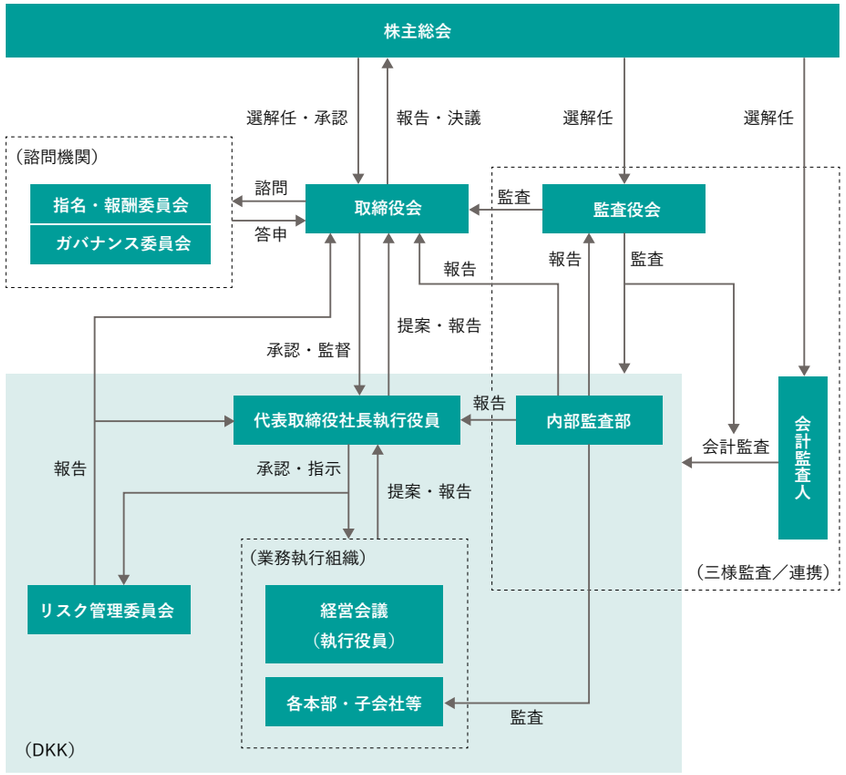
コーポレートガバナンスに関する主な組織

組織名	主要議題・機能	開催回数（回）	構成	長	構成員
取締役会	重要な業務執行の意思決定および業務執行を監督する。 （中期経営計画、重要投資案件、業績管理、リスク管理等）	17	議長・議員	代表取締役	取締役、監査役
経営会議	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、ならびに経営に関する重要事項について審議を行う。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う。	12	議長・議員	社長執行役員	執行役員、本部長、副本部長
監査役会	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する。	13	議長・議員	常勤監査役	監査役
指名・報酬委員会	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、候補者の妥当性、取締役報酬の決定方針を中心に審議し、取締役会へ答申する。	4 （必要に応じて開催）	委員長・委員	社外取締役	社外取締役、代表取締役
ガバナンス委員会	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、コーポレートガバナンスのあるべき姿を中心に審議し、取締役会へ答申する。	1 （必要に応じて開催）	委員長・委員	社外取締役	社外取締役、代表取締役
リスク管理委員会	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、それらの履行状況の確認を行う。	4	委員長・委員	リスク管理担当執行役員	選任された本部長、部門長

Index

企業概要
価値創造の全体像 4
成長ドライバー 16
競争優位の源泉と持続性 25
成長投資 34
人材・組織 43
ガバナンス 49
ガバナンスの現状と課題 50
ガバナンス強化の取り組み 52
取締役会構成・独立性・実効性 54
主要リスク管理・内部統制・BCP・コンプライアンス 65
サステナビリティの取り組み 75
データセクション 79

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。



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2026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一般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。

当社なら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、当社なら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ごと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るものとしています。

・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に、当社の担当部門へ報告するものとしています。

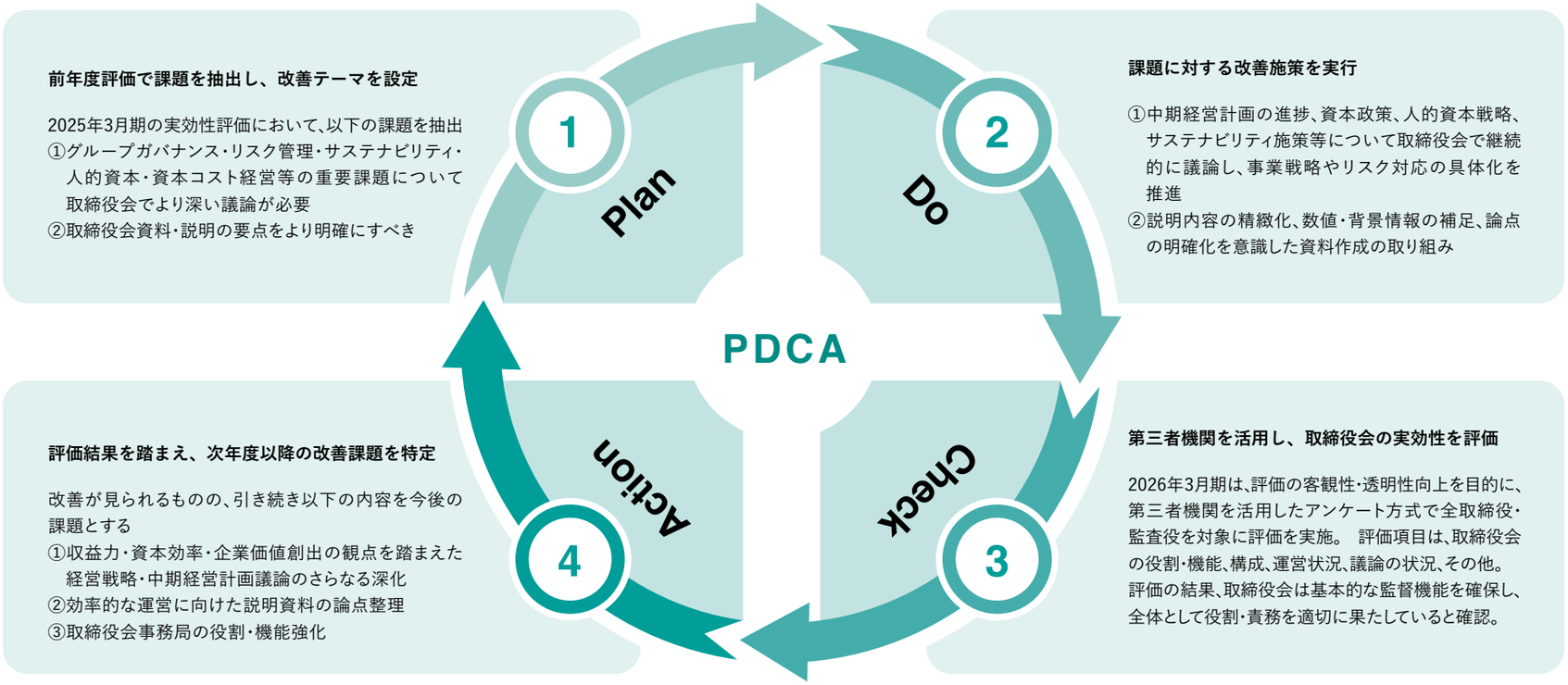
Index

企業概要
価値創造の全体像 4
成長ドライバー 16
競争優位の源泉と持続性 25
成長投資 34
人材・組織 43
ガバナンス 49
ガバナンスの現状と課題 50
ガバナンス強化の取り組み 52
取締役会構成・独立性・実効性 54
主要リスク管理・内部統制・BCP・コンプライアンス 65
サステナビリティの取り組み 75
データセクション 79

取締役会の実効性評価の概要

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。2025年3月期の取締役会の実効性評価から抽出された課題に対する改善の取り組みと、2026年3月期の実効性評価結果の概要は以下のとおりです。

実効性評価の概要



前年度評価で課題を抽出し、改善テーマを設定

2025年3月期の実効性評価において、以下の課題を抽出
①グループガバナンス・リスク管理・サステナビリティ・人的資本・資本コスト経営等の重要課題について取締役会でより深い議論が必要
②取締役会資料・説明の要点をより明確にすべき

課題に対する改善施策を実行

①中期経営計画の進捗、資本政策、人的資本戦略、サステナビリティ施策等について取締役会で継続的に議論し、事業戦略やリスク対応の具体化を推進
②説明内容の精緻化、数値・背景情報の補足、論点の明確化を意識した資料作成の取り組み

第三者機関を活用し、取締役会の実効性を評価

2026年3月期は、評価の客観性・透明性向上を目的に、第三者機関を活用したアンケート方式で全取締役・監査役を対象に評価を実施。 評価項目は、取締役会の役割・機能、構成、運営状況、議論の状況、その他。
評価の結果、取締役会は基本的な監督機能を確保し、全体として役割・責務を適切に果たしていると確認。

評価結果を踏まえ、次年度以降の改善課題を特定

改善が見られるものの、引き続き以下の内容を今後の課題とする
①収益力・資本効率・企業価値創出の観点を踏まえた経営戦略・中期経営計画議論のさらなる深化
②効率的な運営に向けた説明資料の論点整理
③取締役会事務局の役割・機能強化

Index

企業概要
価値創造の全体像 4
成長ドライバー 16
競争優位の源泉と持続性 25
成長投資 34
人材・組織 43
ガバナンス 49
ガバナンスの現状と課題 50
ガバナンス強化の取り組み 52
取締役会構成・独立性・実効性 54
主要リスク管理・内部統制・BCP・コンプライアンス 65
サステナビリティの取り組み 75
データセクション 79

役員報酬について

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1つと位置付けており、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て、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付けること。

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ており、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・モニタリングしています。

なお、2026年3月期（第70期）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て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5億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、当該年額5億円以内の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1億円以内（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1億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。

2026年3月期の報酬

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）	190 (32)	92 (32)	84 (−)	13 (−)	6 (3)
監査役 （うち社外監査役）	30 (30)	30 (30)	− (−)	− (−)	3 (3)

Index

企業概要
価値創造の全体像 4
成長ドライバー 16
競争優位の源泉と持続性 25
成長投資 34
人材・組織 43
ガバナンス 49
ガバナンスの現状と課題 50
ガバナンス強化の取り組み 52
取締役会構成・独立性・実効性 54
主要リスク管理・内部統制・BCP・コンプライアンス 65
サステナビリティの取り組み 75
データセクション 79

業績連動報酬について

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。業績連動報酬の指標には、会社業績を直接的に表す売上高と経常利益を採用しています。売上高と経常利益を選択した理由は、当社グループの業績および企業価値向上への貢献を測るのに最適であり、客観的かつ明確な指標であり、業績連動報酬の透明性を高める効果があると判断したためです。なお、2026年3月期（第70期）の売上高は35,751百万円、経常利益は3,255百万円となりました。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。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」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［算定式①］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［算定式②］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。

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）の事業年度ごとの目標の達成度、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。なお資本コストを上回る資本収益性の確保が重大な経営責任であるとの認識に基づき、ROEに応じて、「変動報酬の支給制限」を設けています。

取締役社長執行役員の変動報酬については、業績連動報酬に加え、個人別評価報酬も組み入れることで、報酬比率を変更しました。当該評価は指名・報酬委員会が実施し、その結果を踏まえて取締役会にて報酬金額を決定します。事業年度ごとの実績に基づく変動報酬は、その事業年度の賞与として支給します。

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

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））

変動報酬の支給制限

自己資本利益率（ROE）	変動報酬の支給制限
0%超、4%未満の場合	$y = -2.5x^2 + 30x$
4%以上、8%未満の場合	$y = 5x + 60$

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、株式報酬を交付しています。主な内容は以下のとおりです。

非金銭報酬

対象者	取締役（社外取締役を除く）
株式報酬枠	年総額1億円以内
各取締役に対する株式報酬額	職責に応じて固定金額を設定
割り当てる株式の種類及び割り当ての方法	普通株式の発行または処分
割り当てる株式の総数	年総数10万株以内
譲渡制限期間	割当日から30年間
退任時の取り扱い	譲渡制限期間満了前に当社の取締役または監査役のいずれの地位をも退任した場合には、その退任につき、任期満了、死亡その他正当な理由がある場合を除き、当社は、本割当株式を当然に無償で取得する。
譲渡制限の解除条件	本割当株式の譲渡制限期間の満了をもって制限を解除する。 ただし、任期満了、死亡その他正当な理由により譲渡制限期間が満了する前に取締役または監査役を退任した場合、譲渡制限を解除する。

Index

企業概要
価値創造の全体像 4
成長ドライバー 16
競争優位の源泉と持続性 25
成長投資 34
人材・組織 43
ガバナンス 49
ガバナンスの現状と課題 50
ガバナンス強化の取り組み 52
取締役会構成・独立性・実効性 54
主要リスク管理・内部統制・BCP・コンプライアンス 65
サステナビリティの取り組み 75
データセクション 79

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あたり、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、その手続きと併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、重要課題（マテリアリティ）として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・キゲンソらしさの更なる醸成・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、取締役会として以下の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、多様性を考慮したうえで選定しています。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 社長執行役員	取締役 常務執行役員	取締役 常務執行役員	社外取締役	社外取締役	社外取締役
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	(株)三和銀行（現：(株)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	(株)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 6月	当社取締役常務執行役員 事業本部長
2022年 6月	当社代表取締役社長執行役員（現任）

選任理由
営業・調達部門の責任者や海外子会社の経営に携わるなど、長年にわたり当社グループの事業運営全般に関する豊富な経験を有しています。現在進行中の中期経営計画『DK-One Next』においても、成長戦略の方向性を明確に示すとともに、取締役会における議論を主導することで役員の力を集結しています。
当社を取り巻く事業環境が大きく変化する中、同氏が有する豊富な経験と全社的視座・的確な経営判断力は、取締役会における意思決定の中核をなすものであり、経営の継続性と企業価値の持続的向上を図るうえで不可欠であると判断し、選任しています。

Index

企業概要
価値創造の全体像 4
成長ドライバー 16
競争優位の源泉と持続性 25
成長投資 34
人材・組織 43
ガバナンス 49
ガバナンスの現状と課題 50
ガバナンス強化の取り組み 52
取締役会構成・独立性・実効性 54
主要リスク管理・内部統制・
BCP・コンプライアンス 65
サステナビリティの取り組み 75
データセクション 79

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 研究開発室長・知財管理室長、 兼 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 兼 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）

選任理由
長年にわたり当社の技術・営業・管理部門において要職を歴任し、事業運営およびグループ管理の両面に精通した知見を有しています。また、物流体制の整備やリスクマネジメント体制の構築など、全社的な観点から当社グループの事業基盤強化を推進してきました。
現在進行中の中期経営計画『DK-One Next』においても、人的資本の強化や組織基盤の高度化といった重要課題について、取締役会における意思決定および監督の観点から重要な役割を果たしています。
当社グループの持続的な成長と経営基盤の安定的強化には、同氏の豊富な経験と全社的視座が不可欠であると判断し、選任しています。

取締役



取締役常務執行役員
VIETNAM RARE ELEMENTS CHEMICAL JOINT STOCK COMPANY 取締役

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
2020年	6月	当社上席執行役員 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
2026年	4月	当社取締役常務執行役員 技術本部長（現任）

選任理由
経営企画部門を中心に中長期戦略の立案・推進や重要プロジェクトの統括に携わるなど、当社グループ経営の中核を担ってきました。また、ベトナム子会社の安定生産に尽力するなど同社の発展を推進してきました。現在進行中の中期経営計画『DK-One Next』においても、取締役会における意思決定および議論を主導しています。
同氏の豊富な経験と幅広い見識は、当社グループの持続的な成長と企業価値向上に不可欠であると判断し、選任しています。

Index

企業概要
価値創造の全体像 4
成長ドライバー 16
競争優位の源泉と持続性 25
成長投資 34
人材・組織 43
ガバナンス 49
ガバナンスの現状と課題 50
ガバナンス強化の取り組み 52
取締役会構成・独立性・実効性 54
主要リスク管理・内部統制・BCP・コンプライアンス 65
サステナビリティの取り組み 75
データセクション 79

社外役員の独立性に関する基準

1. 当社取締役会は、会社法及び会社法施行規則の定めによる社外取締役※1または社外監査役※2（以下、併せて「社外役員」という。）が以下のいずれにも該当しない場合、独立性を有すると認定する。

（1） 当社及び当社の子会社（以下、併せて「当社グループ」という）の業務執行者※3

（2） 当社グループを主要な取引先とする者※4またはその業務執行者

（3） 当社グループの主要な取引先※5またはその業務執行者

（4） 当社の大株主（議決権総数の10%以上の議決権を直接または間接的に保有している者）またはその業務執行者

（5） 当社グループが大口出資者（議決権総数の10%以上の議決権を直接または間接的に保有している者）となっている者の業務執行者

（6） 当社グループから一定額（過去3年間の平均で年間1,000万円または当該組織の年間総費用の30%のいずれか大きい額）を超える寄付または助成を受けている組織の理事（業務執行に当たる者に限る）その他の業務執行者

（7） 当社の資金調達において必要不可欠であり、代替性がない程度に依存している金融機関その他の大口債権者の業務執行者

（8） 当社グループから役員報酬以外に過去3年間の平均で年間1,000万円以上の金銭その他の財産上の利益を得ている弁護士、公認会計士または税理士その他のコンサルタント

（9） 当社またはその子会社の会計監査人または会計参与である公認会計士または監査法人の社員、パートナーまたは従業員

（10） 当社グループの業務執行者が現在または過去3年以内に他の会社において社外役員に就いているまたは就いていた場合における当該他の会社の業務執行者

（11） 過去10年間において、上記（1）に該当していた者

（12） 過去3年間において、上記（2）から（10）までに該当していた者

（13） 上記（1）から（12）までに該当する者のうち重要な業務執行者※6の近親者等※7

2. 独立役員であるためには、当社の一般株主全体との間で上記（1）から（12）までで考慮されている事由以外の事情で恒常的に実質的な利益相反が生じるおそれのない人物であることを要する。

3. 独立役員を選任するに際しては、少なくとも独立取締役または独立監査役1名の推薦または同意を得ねばならない。

※1 社外取締役とは、会社法第2条第15号に定める社外取締役をいう。
※2 社外監査役とは、会社法第2条第16号に定める社外監査役をいう。
※3 業務執行者とは、会社法施行規則第2条第3項第6号に定める業務執行者をいう。
※4 当社グループを主要な取引先とする者とは、当該取引先の直近事業年度における年間連結総売上高の2%以上の支払を、当社グループから受けた者をいう。
※5 当社グループの主要な取引先とは、当社グループの直近事業年度における当該取引先への販売額が、当社グループの連結売上高の2%以上の者をいう。
※6 重要な業務執行者とは、業務執行者のうち、業務執行取締役及び部門責任者等の重要な業務を執行する者をいう。
※7 近親者等とは、2親等内の親族及び生計を一にする利害関係者をいう。

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）（現：不二製油（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（株） 社外取締役
新明和工業（株） 社外取締役
（株）JCCL 代表取締役

選任理由
日東電工（株）において長年にわたり技術者、事業責任者として従事し、同社の事業推進に貢献しました。さらに同社の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。
これらの豊富な経験と専門性の高い知識を活かして、特に新規事業のグローバル戦略、品質・安全・情報管理、投資案件のリスクなどの当社事業推進における重要事項の意思決定や業務遂行に対する適切な監督、有益な助言・提言等をいただくことが期待できるため、選任しています。

Index

企業概要
価値創造の全体像 4
成長ドライバー 16
競争優位の源泉と持続性 25
成長投資 34
人材・組織 43
ガバナンス 49
ガバナンスの現状と課題 50
ガバナンス強化の取り組み 52
取締役会構成・独立性・実効性 54
主要リスク管理・内部統制・BCP・コンプライアンス 65
サステナビリティの取り組み 75
データセクション 79

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）

選任理由
(株)村田製作所および欧州、アジアの同社グループ会社で長年にわたり経理・財務業務に従事し、同社の財務部長を務めるなど、管理面で同社の事業推進に貢献しました。また、同社の常勤監査役や取締役監査等委員を務められました。
これらの豊富な経験と専門性の高い知識を活かして、特にリスクマネジメント・予算統制・財務分析・取締役会の実効性向上などの当社事業推進における重要事項の意思決定や業務遂行に対する適切な監督、有益な助言・提言等をいただくことが期待できるため、選任しています。

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

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)（現：TDI(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
TDI(株)　社外取締役

選任理由
長年にわたり(株)バンダイに勤務し、開発部門、事業部門で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中で、組織の活性化や人材育成を推進されました。
これらの豊富な経験と専門性の高い知識を活かして、特に女性活躍・人材育成・企業風土の醸成・組織コミュニケーションなどの当社事業推進における重要事項の意思決定や業務遂行に対する適切な監督、有益な助言・提言等をいただくことが期待できるため、選任しています。

Index

企業概要
価値創造の全体像 4
成長ドライバー 16
競争優位の源泉と持続性 25
成長投資 34
人材・組織 43
ガバナンス 49
ガバナンスの現状と課題 50
ガバナンス強化の取り組み 52
取締役会構成・独立性・実効性 54
主要リスク管理・内部統制・BCP・コンプライアンス 65
サステナビリティの取り組み 75
データセクション 79

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　シノブフーズ(株)常勤監査役
2019年　6月　当社常勤監査役（現任）

上場企業における取締役および監査役の経験と知見から、必要な発言を適宜行っています。

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(株)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　(株)山善 社外監査役
2016年　6月　(株)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(株)代表取締役（現任）
津田佳典公認会計士事務所 所長（現任）
(株)山善 社外取締役（監査等委員）

公認会計士としての専門的見地および他社の社外取締役としての経験と知見から、必要な発言を適宜行っています。

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

弁護士としての専門的知見から、必要な発言を適宜行っています。

Index

企業概要
価値創造の全体像 4
成長ドライバー 16
競争優位の源泉と持続性 25
成長投資 34
人材・組織 43
ガバナンス 49
ガバナンスの現状と課題 50
ガバナンス強化の取り組み 52
取締役会構成・独立性・実効性 54
主要リスク管理・内部統制・BCP・コンプライアンス 65
サステナビリティの取り組み 75
データセクション 79

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 JOINT STOCK COMPANY取締役
山東広垠廸凱凱新材料有限公司
副董事長
山東広垠廸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（現任）

上席執行役員 経営本部長



上席執行役員 経営本部長
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（現任）
2026年　当社上席執行役員 経営本部長（現任）

上席執行役員



上席執行役員
VIETNAM RARE ELEMENTS CHEMICAL JOINT STOCK COMPANY社長

児玉 圭太

こだま けいた

1988年　(株)三和銀行（現：(株)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 JOINT STOCK COMPANY 社長（現任）
2020年　当社執行役員
2026年　当社上席執行役員（現任）

執行役員 生産本部長



執行役員 生産本部長

青井 元成

あおい もとなり

2001年　当社入社
2024年　当社生産本部 副本部長
2026年　当社執行役員 生産本部長（現任）

執行役員 管理本部 副本部長 兼 総務人事部長



執行役員 管理本部 副本部長
兼 総務人事部長

脇田 崇弘

わきた たかひろ

1998年　当社入社
2019年　当社管理本部 総務人事部長
2022年　当社管理本部 サステナビリティ推進室長
2024年　当社管理本部 副本部長 兼 総務人事部長
2026年　当社執行役員 管理本部 副本部長
　　兼 総務人事部長（現任）

執行役員 経営本部 副本部長



執行役員 経営本部 副本部長

熊倉 純史

くまくら あつし

1998年　当社入社
2024年　当社経営本部 経営企画部長
2026年　当社執行役員 経営本部 副本部長（現任）

Index

企業概要
価値創造の全体像 4
成長ドライバー 16
競争優位の源泉と持続性 25
成長投資 34
人材・組織 43
ガバナンス 49
ガバナンスの現状と課題 50
ガバナンス強化の取り組み 52
取締役会構成・独立性・実効性 54
主要リスク管理・内部統制・BCP・コンプライアンス 65
サステナビリティの取り組み 75
データセクション 79

リスク管理体制の整備状況

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。

No	事業等のリスク	対応方針
1	**ベトナム事業に関するリスク** ・新工場安定稼働の遅れによる収益圧迫 ・設備保全・人材育成対応の遅れによる操業・収益への影響	・現地従業員への教育訓練の強化による人材育成 ・設備保全の強化、操業状況の継続的なモニタリング
2	**戦略分野の進展に関するリスク** ・成長分野の進捗不足による企業価値低迷 ・中長期的な収益構造の改善遅れによる企業価値低迷	・開発・製造・営業の連携強化 ・新規事業創出機能を通じた製品開発・事業機会創出
3	**為替変動に関するリスク** ・為替相場の急激な変動に伴う経常利益変動 ・外貨建て資産・負債およびグループ内貸付等に係る為替差損の発生 ・ベトナム事業関連の資金取引・借入残高に対する円高・金利上昇の影響	・為替予約やデリバティブ取引の活用 ・キャッシュ・マネジメントの強化、運転資本効率の向上
4	**情報セキュリティに関するリスク** ・サイバー攻撃や内部不正による情報漏洩	・マニュアル・各種規程の整備 ・定期的な訓練 ・技術的対策の強化 ・外部脅威動向の把握とインシデント発生時の対応体制整備
5	**気候変動および環境規制リスク** ・環境規制の強化によるコスト増加 ・脱炭素技術への対応 ・環境報告義務の厳格化	・温室効果ガス削減 ・省エネ設備導入 ・排出権取引の活用 ・排出量削減ロードマップの推進、環境規制に関する情報収集
6	**原料の調達リスク** ・地政学リスクや輸出規制の影響 ・供給途絶による供給安定性への影響 ・価格急騰に伴う採算性悪化	・複数調達先の確保 ・原料在庫の積み増しによる備蓄強化 ・在庫水準の適切な管理 ・供給動向に関する情報収集の強化
7	**海外事業活動におけるカントリーリスク** ・政情不安　・規制変更の影響 ・貿易摩擦　・米中対立の長期化	・サプライチェーンの見直し、再構築 ・グローバルな規制への対応力向上 ・国・地域別リスクの継続的な監視 ・必要に応じた調達・販売体制の見直し
8	**自然災害・事故災害によるリスク** ・地震・台風などの自然災害による生産拠点被災 ・物流網の遮断 ・停電・火災・爆発・漏えい・設備故障等による操業停止 ・供給遅延、代替輸送または復旧対応費用の発生	・国内外生産および物流拠点の分散配置 ・可能かつ妥当な範囲の保険加入 ・事業継続計画の策定・整備 ・設備保全および安全衛生活動の推進

Index

企業概要
価値創造の全体像 4
成長ドライバー 16
競争優位の源泉と持続性 25
成長投資 34
人材・組織 43
ガバナンス 49
ガバナンスの現状と課題 50
ガバナンス強化の取り組み 52
取締役会構成・独立性・実効性 54
主要リスク管理・内部統制・BCP・コンプライアンス 65
サステナビリティの取り組み 75
データセクション 79

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、派遣社員ならびに外来者、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・協力に努める。

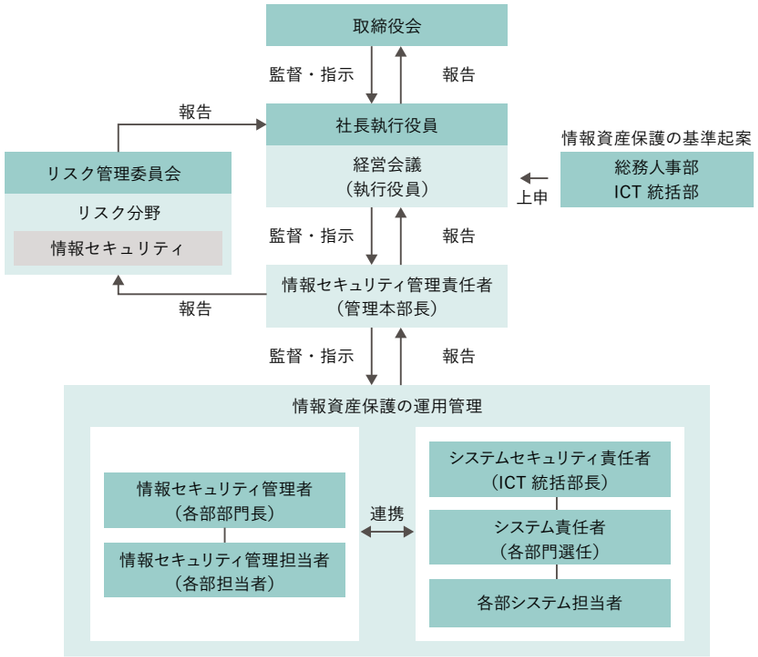
情報セキュリティ

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取ります。



Index

企業概要
価値創造の全体像 4
成長ドライバー 16
競争優位の源泉と持続性 25
成長投資 34
人材・組織 43
ガバナンス 49
ガバナンスの現状と課題 50
ガバナンス強化の取り組み 52
取締役会構成・独立性・実効性 54
主要リスク管理・内部統制・
BCP・コンプライアンス 65
サステナビリティの取り組み 75
データセクション 79

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1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取るよう、周知しています。

コンプライアンスの推進

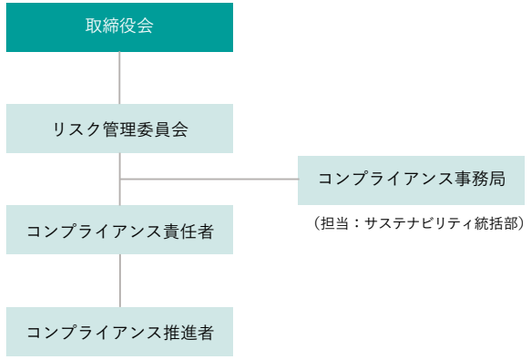
当社はリスク管理委員会のもとで、各部門のコンプライアンス推進者が中心となってコンプライアンス活動と社内の教育プログラムを進めています。また、コンプライアンス事務局が中心になり、法律知識など、さまざまな社内研修を行い、コンプライアンスに必要な法律や考え方を定着させています。

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もと、その基本方針を2006年4月に取締役会で決議（最終改定2026年4月）しています。

当社グループの取締役及び使用人の職務の執行が法令及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「第一稀元素化学工業行動指針」を周知し、取締役及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「第一稀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及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及び管理する。

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。

Index

企業概要
価値創造の全体像 4
成長ドライバー 16
競争優位の源泉と持続性 25
成長投資 34
人材・組織 43
ガバナンス 49
ガバナンスの現状と課題 50
ガバナンス強化の取り組み 52
取締役会構成・独立性・実効性 54
主要リスク管理・内部統制・BCP・コンプライアンス 65
サステナビリティの取り組み 75
データセクション 79

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ほか、中期経営計画に基づき、各取締役から当社及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、子会社等の業績及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、当該従業員の取締役からの独立性及び当該従業員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従業員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及び従業員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及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. 取締役及び従業員は、取締役会及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及び従業員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及び従業員は、重大な法令違反及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時、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時は、適切に処理する。

Index

企業概要
価値創造の全体像 4
成長ドライバー 16
競争優位の源泉と持続性 25
成長投資 34
人材・組織 43
ガバナンス 49
ガバナンスの現状と課題 50
ガバナンス強化の取り組み 52
取締役会構成・独立性・実効性 54
主要リスク管理・内部統制・BCP・コンプライアンス 65
サステナビリティの取り組み 75
データセクション 79

サステナビリティ方針

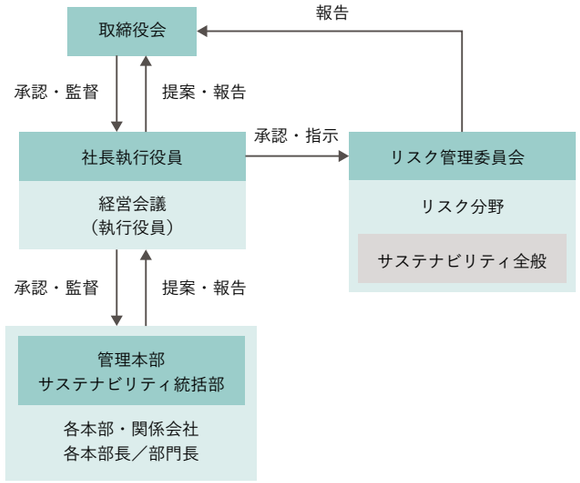
基本方針

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

サステナビリティ統括部が管掌役員のもと、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、サステナビリティ統括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。サステナビリティ統括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うえ、活動を進めています。



リスク管理システム

サステナビリティ統括部は、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。サステナビリティ統括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に実施し、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

企業概要
価値創造の全体像 4
成長ドライバー 16
競争優位の源泉と持続性 25
成長投資 34
人材・組織 43
ガバナンス 49
ガバナンスの現状と課題 50
ガバナンス強化の取り組み 52
取締役会構成・独立性・実効性 54
主要リスク管理・内部統制・
BCP・コンプライアンス 65
サステナビリティの取り組み 75

データセクション 79

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1つと位置付けています。その中でも、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_2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_2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。

戦略

シナリオ分析にあたっては、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）や第6次評価報告書（AR6）、代表濃度経路（RCP4.5/6.0/8.5）、第5次評価報告書（AR5）および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℃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℃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

企業概要
価値創造の全体像 4
成長ドライバー 16
競争優位の源泉と持続性 25
成長投資 34
人材・組織 43
ガバナンス 49
ガバナンスの現状と課題 50
ガバナンス強化の取り組み 52
取締役会構成・独立性・実効性 54
主要リスク管理・内部統制・BCP・コンプライアンス 65
サステナビリティの取り組み 75
データセクション 79

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℃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℃シナリオ

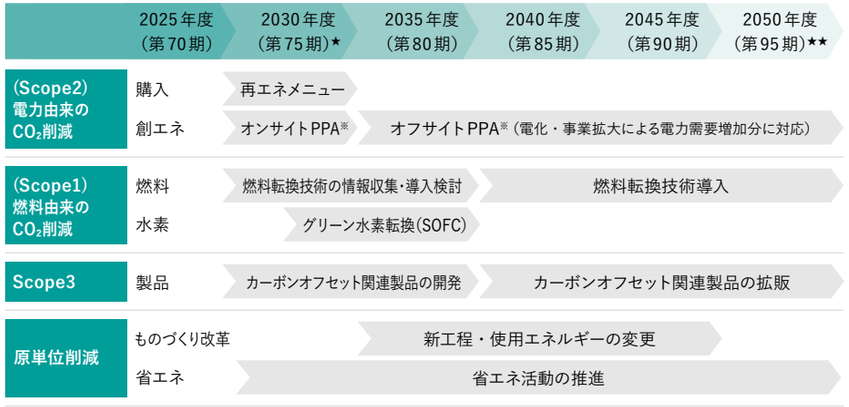
項目	環境変化	想定される状況	主な対策
移行リスク	カーボンプライシング導入によるコスト増	・各国政府、自治体などによるカーボンプライシングの導入、強化によりコスト増の可能性がある。	・各国の環境規制に関する情報を収集し、対策を検討する。
物理リスク	豪雨、高潮、強風による製造設備の冠水・破壊、水害によるサプライチェーン寸断や生産停止、販売機会喪失拡大	・豪雨、高潮、強風による製造設備の冠水・破壊、水害に伴うサプライチェーン寸断による生産停止の可能性がある。 ・輸送船舶、外部倉庫、工場などの被災や従業員が出社できなくなることによる生産停止により、顧客へ製品を納入できないことから生ずる販売機会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	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_2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_2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

※ 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に消費電力量に応じた電気料金を支払うもの

Index

企業概要
価値創造の全体像 4
成長ドライバー 16
競争優位の源泉と持続性 25
成長投資 34
人材・組織 43
ガバナンス 49
ガバナンスの現状と課題 50
ガバナンス強化の取り組み 52
取締役会構成・独立性・実効性 54
主要リスク管理・内部統制・BCP・コンプライアンス 65
サステナビリティの取り組み 75
データセクション 79

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。



使用済み梱包資材 → 再生燃料



破損パレット → 再生パレット

Index

企業概要
価値創造の全体像 4

成長ドライバー 16

競争優位の源泉と持続性 25

成長投資 34

人材・組織 43

ガバナンス 49

- ガバナンスの現状と課題 50
- ガバナンス強化の取り組み 52
- 取締役会構成・独立性・実効性 54
- 主要リスク管理・内部統制・BCP・コンプライアンス 65
- サステナビリティの取り組み 75

データセクション 79

全てのステークホルダーの人権の尊重

人権方針

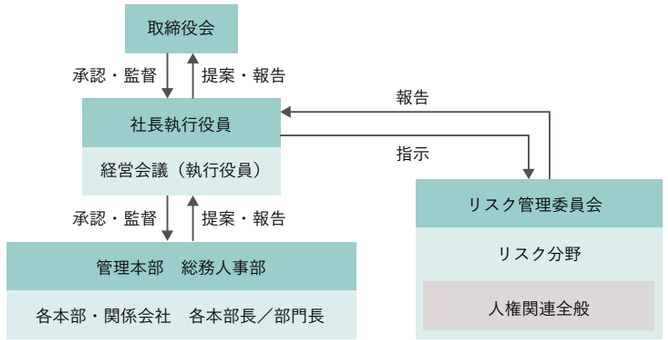
当社グループは、事業を行う全ての過程で、直接または間接的に人権に影響を及ぼす可能性があることを認識し、ビジネスに関わる全ての人の人権を尊重し、持続可能な社会の発展に貢献するために、人権方針を定めています。

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もと、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社にご協力いただき、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ィリジェンス・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紛争地域および高リスク地域（CAHRAs）

Index

企業概要
価値創造の全体像 4
成長ドライバー 16
競争優位の源泉と持続性 25
成長投資 34
人材・組織 43
ガバナンス 49
ガバナンスの現状と課題 50
ガバナンス強化の取り組み 52
取締役会構成・独立性・実効性 54
主要リスク管理・内部統制・BCP・コンプライアンス 65
サステナビリティの取り組み 75
データセクション 79

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１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、2026年3月期（第70期）は全社員向けに『ビジネスと人権』をテーマとした全7回のe-learning研修を実施しました。

No	研修テーマ
1	人権とは
2	ビジネスと人権
3	労働安全衛生
4	パワハラ
5	セクハラ
6	マタハラ・パタハラ・ケアハラ
7	プライバシーの権利

安全衛生活動

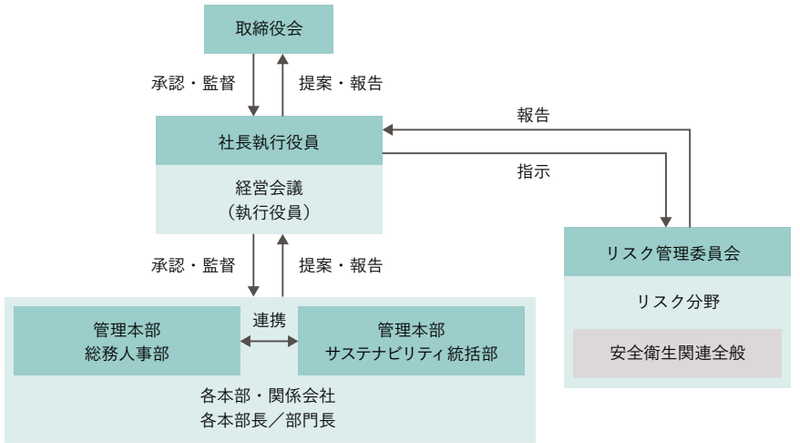
当社グループは、全てのステークホルダーの安全と健康を維持するために「基本方針」を定めて労働安全衛生活動を推進し、継続的に改善に取り組み、価値ある職場を作り上げます。

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もとに会社で働くすべ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うえで、このメンバーで構成する安全衛生委員会を設置しています。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

企業概要
価値創造の全体像 4
成長ドライバー 16
競争優位の源泉と持続性 25
成長投資 34
人材・組織 43
ガバナンス 49
ガバナンスの現状と課題 50
ガバナンス強化の取り組み 52
取締役会構成・独立性・実効性 54
主要リスク管理・内部統制・BCP・コンプライアンス 65
サステナビリティの取り組み 75

データセクション 79

サステナビリティの取り組み

キゲンソにとってサステナビリティとは、事業活動とは別に行う取り組みではなく、「世に価値あるものを供給し続ける」という経営理念を実践し続けることです。
社会課題は時代とともに変化します。当社グループはその変化を捉え、社会が求める製品やサービスを生み出すことで、課題解決への貢献と事業成長の両立を目指してきました。
今後もその価値をお客様に提供することで、社会・環境への貢献と持続的な成長につながる好循環を構築していきます。

DKKの事業とサステナビリティ

DKKのサステナビリティに対する取り組みの源泉は、社会課題の解決につながる製品・サービスの提供にあります。
事業の柱の1つである自動車排ガス浄化触媒向けビジネスは、約35年前の開始以来、一貫して環境価値を提供してきました。当社製品は、触媒活性を持つ貴金属の担体に用いられ、触媒機能の長寿命化や貴金属使用量の削減に貢献しています。これにより、お客様にとっては貴金属にかかるコストの削減につながり、環境面では希少な金属資源の枯渇の緩和や、部品の長寿命化による廃棄物削減にも寄与しています。
今後注力していく戦略分野においても方針は同様です。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_2の削減に貢献します。
2026年3月から「排出量取引制度」が始まったことにより、製品使用時にお客様の工程におけるCO_2排出量を削減できることや、カーボンフットプリントの低減につながる取り組みは、これまで以上に付加価値として評価されるようになると考えています。

また、サステナビリティへの要請は、製品の使用段階にとどまらず、原材料の調達段階にも広がっています。近年では、顧客からサステナビリティ調達への対応が求められ、当社の直接取引先に加え、その先のサプライヤーまで遡った環境・人権への配慮が問われるようになっています。
一方で、上流の情報は営業秘密に関わることもあり、把握が難しいケースもあります。こうした中、当社グループはベトナム事業を通じて川上まで統合したビジネスモデルを構築し、調達方針・ガイドラインに基づく鉱物供給を実現しています。これにより、サプライチェーンの透明性を高め、お客様に安心してご利用いただける体制づくりを進めています。

Index

企業概要
価値創造の全体像 4
成長ドライバー 16
競争優位の源泉と持続性 25
成長投資 34
人材・組織 43
ガバナンス 49
ガバナンスの現状と課題 50
ガバナンス強化の取り組み 52
取締役会構成・独立性・実効性 54
主要リスク管理・内部統制・BCP・コンプライアンス 65
サステナビリティの取り組み 75
データセクション 79

自然環境の維持・保全への取り組み

当社は製造工程において、工業用水を利用し、主要原材料として鉱物資源を使用しています。WEB 環境方針に基づき、自然環境の維持・保全に取り組んでいます。



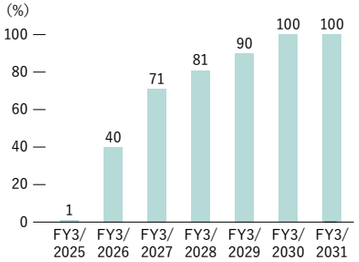
水をたたえる江の川（島根県江津市）

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。

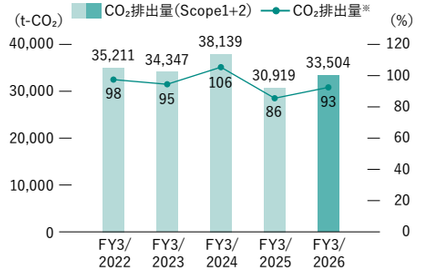
事業所で使用する電力（Scope2）については、2030年の再生可能エネルギー100%を目標に、段階的に導入を進めています。事業所単位では、本社は2025年3月期、江津事業所は2026年3月期より、全ての電力が再生可能エネルギーに移行しています。

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。

再生可能エネルギー導入率（見通し）



CO_2排出量の推移（単体）



※ 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

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。



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_2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。

Index

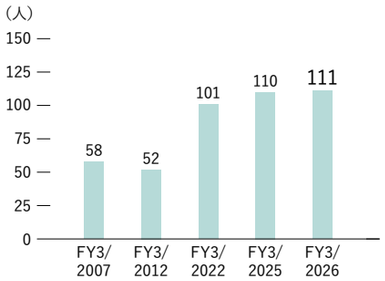
企業概要
価値創造の全体像 4
成長ドライバー 16
競争優位の源泉と持続性 25
成長投資 34
人材・組織 43
ガバナンス 49
ガバナンスの現状と課題 50
ガバナンス強化の取り組み 52
取締役会構成・独立性・実効性 54
主要リスク管理・内部統制・BCP・コンプライアンス 65
サステナビリティの取り組み 75
データセクション 79

地域社会との良好な共存関係

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。

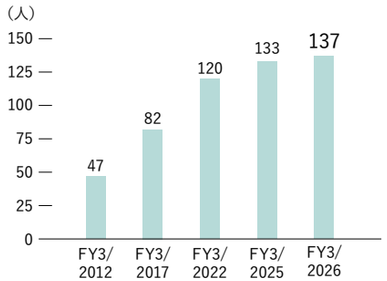
従業員数・出身校

江津事業所の従業員数



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

福井事業所の従業員数



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

単なる「利益還元」にとどまらず、当社としての事業活動の持続可能性を確保するための重要な戦略として副資材や消耗品などについて、生産拠点のある地域からの調達を重視しています。これにより、事業基盤である地域社会の維持・活性化を図り、安定的な人材確保へとつながっています。
地域との共存関係は、調達面にとどまりません。生産面においても、地域に根ざした知見や技術を活用しています。
例えば、ジルコニウムの製造には、高温で素材を焼成する工程があります。島根県江津市は石州瓦の産地として焼きもの技術の蓄積を有しており、当社はその地域技術を活かす形で、製造工程の一部を地域の工場に委託しています。


石州瓦の街並み（島根県江津市）


事業所を見学する島根県立江津工業高等学校の生徒

また、地域の教育機関との連携にも取り組んでいます。2022年度から3年間、島根県立江津工業高等学校と連携し、江津事業所内への「マイクロ水力発電機」の設置に取り組みました。この取り組みでは、工業用水の受水エネルギーによる発電を目指し、生徒が発電機の新規開発を担当しました。費用には当社の研究助成制度を活用し、江津事業所および生産統括部が現地で生徒を指導したほか、広島工業大学にも技術指導を仰ぎました。
このような取り組みを通じて、地域社会との良好な関係づくりに努めています。

Index

企業概要
価値創造の全体像 4
成長ドライバー 16
競争優位の源泉と持続性 25
成長投資 34
人材・組織 43
ガバナンス 49
ガバナンスの現状と課題 50
ガバナンス強化の取り組み 52
取締役会構成・独立性・実効性 54
主要リスク管理・内部統制・BCP・コンプライアンス 65
サステナビリティの取り組み 75
データセクション 79

地域社会の活性化

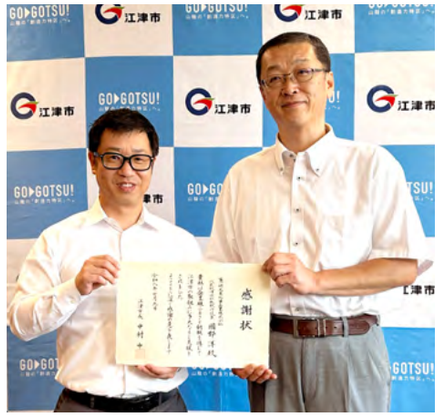
当社は、地域社会の持続可能性を高める活動にも取り組んでいます。地域の一次産業支援や地元イベントへの協賛、清掃活動、地域団体への協賛などを通じて、地域との関係性を多面的に強化しています。

例えば、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）を活用した寄付を行いました。この寄付金を原資として展開した江津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）表彰の受賞につながっています。

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。また、地元イベントへの協賛に加え、地域の一次産業支援や農業体験・収穫活動などを通じて、地域社会の活性化に貢献しています。

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

そのほかにも、清掃活動や地域団体への協賛などを重ね、地域との関係性を多面的に強化しています。



企業版ふるさと納税感謝状授与式


キゲンソ農林水産クラブ


三国花火大会への協賛


清掃活動

Index

企業概要
価値創造の全体像 4

成長ドライバー 16

競争優位の源泉と持続性 25

成長投資 34

人材・組織 43

ガバナンス 49

ガバナンスの現状と課題 50

ガバナンス強化の取り組み 52

取締役会構成・独立性・実効性 54

主要リスク管理・内部統制・
BCP・コンプライアンス 65

サステナビリティの取り組み 75

データセクション 79

データセクション

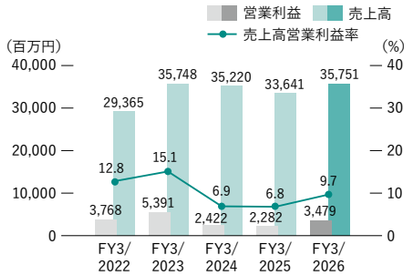
Data Section

Index

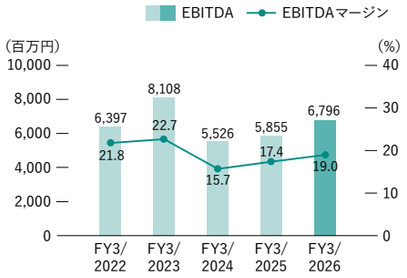
企業概要
価値創造の全体像 4
成長ドライバー 16
競争優位の源泉と持続性 25
成長投資 34
人材・組織 43
ガバナンス 49
データセクション 79
財務・プレ財務情報 80
会社概要・株式情報 83

財務・プレ財務情報

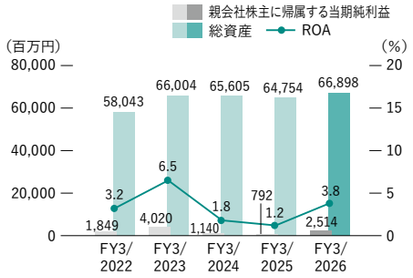
売上高営業利益率



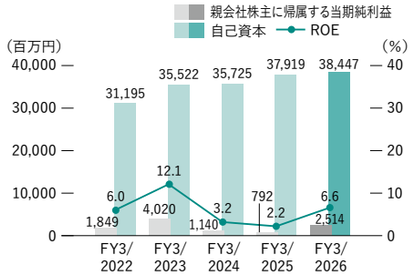
EBITDA ／ EBITDAマージン



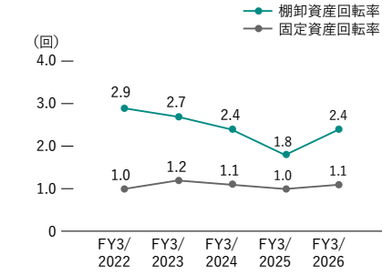
総資産利益率(ROA)



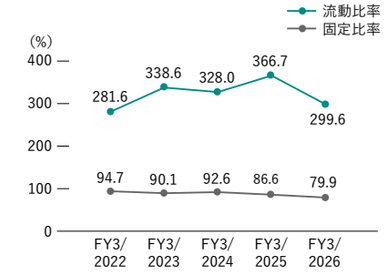
自己資本利益率(ROE)



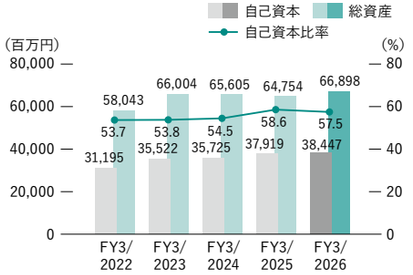
棚卸資産回転率／固定資産回転率



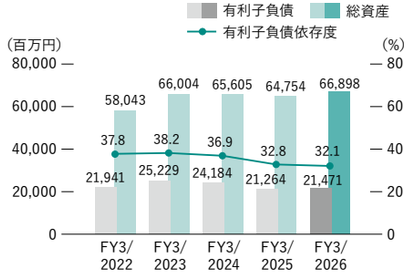
流動比率／固定比率



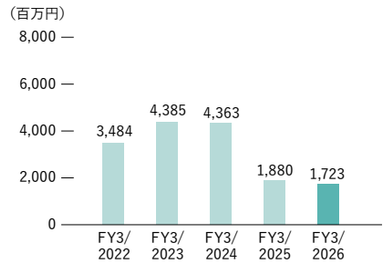
自己資本比率



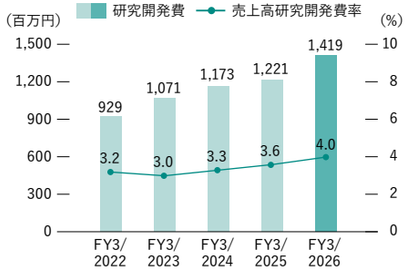
有利子負債依存度



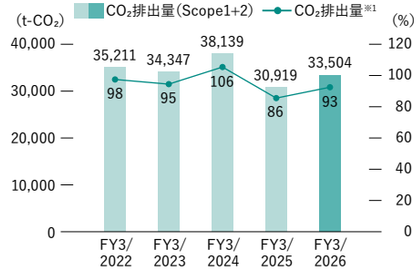
設備投資額



研究開発費／売上高研究開発費率

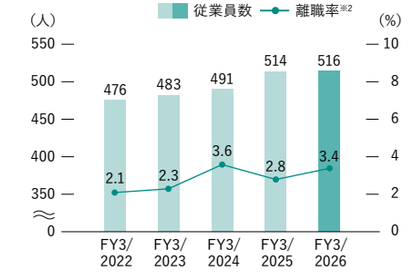


CO_2排出量の推移(単体)



※1 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

離職率(単体)



※2 期首従業員に占める期中退職者の割合

Index

企業概要
価値創造の全体像 4
成長ドライバー 16
競争優位の源泉と持続性 25
成長投資 34
人材・組織 43
ガバナンス 49
データセクション 79
財務・プレ財務情報 80
会社概要・株式情報 83

財務ハイライト

	FY3/2017	FY3/2018	FY3/2019	FY3/2020	FY3/2021	FY3/2022	FY3/2023	FY3/2024	FY3/2025	FY3/2026
（百万円）										
売上高	23,399	25,537	27,483	26,518	23,465	29,365	35,748	35,220	33,641	35,751
売上原価	14,972	17,039	19,114	19,014	17,113	21,176	25,140	26,907	25,289	25,418
売上総利益	8,426	8,498	8,369	7,504	6,352	8,189	10,607	8,313	8,352	10,333
販売費及び一般管理費	3,356	3,865	4,151	4,393	4,336	4,420	5,216	5,890	6,069	6,853
営業利益	5,069	4,632	4,218	3,110	2,015	3,768	5,391	2,422	2,282	3,479
経常利益	5,021	4,355	4,311	3,102	2,131	6,000	5,969	2,942	632	3,255
親会社株主に帰属する当期純利益	3,732	2,971	3,093	2,348	1,235	1,849	4,020	1,140	792	2,514
現金及び預金	5,594	4,247	7,215	8,488	9,576	8,840	10,750	8,289	8,920	11,139
棚卸し資産	5,553	8,478	11,093	10,725	8,493	11,815	14,440	14,319	13,614	15,748
流動資産	18,664	21,229	26,103	27,018	27,529	28,502	33,987	32,523	31,932	36,195
固定資産	12,025	14,317	19,665	24,183	28,726	29,540	32,016	33,081	32,822	30,703
資産合計	30,690	35,546	45,768	51,201	56,256	58,043	66,004	65,605	64,754	66,898
流動負債	5,442	6,771	9,329	7,601	8,590	10,120	10,036	9,915	8,708	12,080
固定負債	3,270	4,077	9,174	14,068	16,882	16,106	19,816	19,373	17,562	15,796
負債合計	8,713	10,849	18,503	21,670	25,472	26,227	29,853	29,288	26,271	27,876
資本金	787	787	787	787	787	787	787	787	787	787
自己資本	21,929	24,641	27,211	28,995	30,206	31,195	35,522	35,725	37,919	38,447
株主資本合計	21,623	24,232	26,936	28,853	29,679	31,004	34,374	34,864	34,930	36,534
非支配株主持分	47	56	54	536	577	620	629	591	564	574
純資産合計	21,977	24,697	27,265	29,531	30,784	31,816	36,151	36,316	38,483	39,021
負債純資産合計	30,690	35,546	45,768	51,201	56,256	58,043	66,004	65,605	64,754	66,898
有利子負債	4,545	6,112	12,448	18,314	21,222	21,941	25,229	24,184	21,264	21,471
D／Eレシオ（倍）	0.2	0.2	0.5	0.6	0.7	0.7	0.7	0.7	0.6	0.6
金融収支	12	24	47	49	29	△ 24	△ 194	△ 395	△455	△354
1株当たり当期純利益（円）※	154.37	122.93	127.90	96.90	50.91	76.15	165.40	46.87	32.64	103.85
1株当たり純資産（円）※	907.08	1,019.23	1,123.89	1,195.97	1,244.13	1,284.24	1,460.81	1,467.26	1,565.62	1,592.13
1株当たり配当金（円）※	12.00	16.00	19.00	20.00	18.00	23.00	34.00	26.00	26.00	28.00
配当性向（%）	7.8	13.0	14.9	20.6	35.4	30.2	20.6	55.5	79.7	27.0
純資産配当率（DOE）	1.4	1.7	1.8	1.7	1.5	1.8	2.5	1.8	1.7	1.8
営業キャッシュフロー	4,252	774	2,641	4,288	5,658	3,231	3,893	5,310	3,498	5,157
投資キャッシュフロー	△ 2,492	△ 3,425	△ 6,389	△ 9,135	△ 6,448	△ 4,219	△ 4,423	△ 3,447	△551	△1,482
財務キャッシュフロー	337	1,213	5,908	5,877	2,485	△ 8	2,454	△ 2,444	△3,525	△986
フリーキャッシュフロー	1,760	△ 2,651	△ 3,747	△ 4,947	△ 790	△ 987	△ 530	1,863	2,947	3,675
設備投資額	2,646	3,153	4,691	6,768	6,902	3,484	4,385	4,363	1,880	1,723
減価償却費	1,344	1,966	2,181	2,217	2,057	2,628	2,717	3,104	3,572	3,317
研究開発費	809	1,061	933	951	894	929	1,071	1,173	1,221	1,419
売上高当期純利益率（%）	15.9	11.6	11.3	8.9	5.3	6.3	11.2	3.2	2.4	7.0
自己資本比率（%）	71.5	69.3	59.5	56.6	53.7	53.7	53.8	54.5	58.6	57.5
ROIC（%）	16.0	11.8	8.3	5.5	3.4	5.6	7.1	3.2	2.3	4.7
WACC（%）	–	–	–	3.1	5.9	5.1	4.3	4.2	3.9	8.3
ROA（%）	13.1	9.0	7.6	4.8	2.3	3.2	6.5	1.8	1.2	3.8
ROE（%）	18.4	12.8	11.9	8.4	4.2	6.0	12.1	3.2	2.2	6.6

※ 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。2016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

企業概要
価値創造の全体像 4
成長ドライバー 16
競争優位の源泉と持続性 25
成長投資 34
人材・組織 43
ガバナンス 49
データセクション 79
財務・プレ財務情報 80
会社概要・株式情報 83

収益性指標

	FY3/2022	FY3/2023	FY3/2024	FY3/2025	FY3/2026
売上高成長率（%）	25.1	21.7	△ 1.5	△4.5	6.3
営業利益成長率（%）	87.0	43.0	△ 55.1	△5.8	52.4
当期純利益成長率（%）	49.7	117.4	△ 71.6	△30.5	217.4
売上高総利益率（%）	27.9	29.7	23.6	24.8	28.9
売上高営業利益率（%）	12.8	15.1	6.9	6.8	9.7
売上高経常利益率（%）	20.4	16.7	8.4	1.9	9.1
売上高当期純利益率（%）	6.3	11.2	3.2	2.4	7.0
売上原価率（%）	72.1	70.3	76.4	75.2	71.1
売上高販管費率（%）	15.1	14.6	16.7	18.0	19.2
EBITDA（百万円）	6,397	8,108	5,526	5,855	6,796
EBITDAマージン（%）	21.8	22.7	15.7	17.4	19.0

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＝販売費及び一般管理費÷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

	FY3/2022	FY3/2023	FY3/2024	FY3/2025	FY3/2026
総資産回転率	0.5	0.6	0.5	0.5	0.5
固定資産回転率	1.0	1.2	1.1	1.0	1.1
売上債権回転率	4.8	5.7	4.8	5.2	5.6
買入債務回転率	19.4	38.6	28.7	19.1	22.9
棚卸資産回転率	2.9	2.7	2.4	1.8	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）

	FY3/2022	FY3/2023	FY3/2024	FY3/2025	FY3/2026
自己資本比率（%）	53.7	53.8	54.5	58.6	57.5
流動比率（%）	281.6	388.6	328.0	366.7	299.6
固定比率（%）	94.7	90.1	92.6	86.6	79.9
財務レバレッジ（倍）	1.9	1.9	1.8	1.7	1.7
有利子負債依存度（%）	37.8	38.2	36.9	32.8	32.1
インタレスト・カバレッジ・レシオ（倍）	46.1	19.3	4.7	4.7	7.9

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

ESGデータ　第一稀元素化学工業（単体）

E（環境）

	FY3/2022	FY3/2023	FY3/2024	FY3/2025	FY3/2026
CO_2排出量（Scope1）（t-CO_2）	28,204	26,547	30,020	23,736	27,917
CO_2排出量（Scope2）（t-CO_2）	7,007	7,800	8,119	7,183	5,587
CO_2排出量（Scope1+2）（t-CO_2）	35,211	34,347	38,139	30,919	33,504
CO_2排出量（%）※1	98	95	106	86	93

※1　基準年を100として推移を100分率で示しています。

S（社会）

	FY3/2022	FY3/2023	FY3/2024	FY3/2025	FY3/2026
従業員数（人）※2	476	483	491	514	516
従業員に占める女性比率（%）※3	13.4	14.5	15.1	16.7	17.2
正社員に占める女性比率（%）※3	10.1	11.5	12.6	13.9	14.4
管理職に占める女性比率（%）※3	2.0	2.0	2.0	8.3	7.6
係長級にある者に占める女性比率（%）※3	5.5	7.9	10.5	13.0	4.3
採用した正社員における女性比率（%）※3	10.7	24.0	25.9	24.1	21.1
正社員の採用における競争倍率の男女比 ※3	26.5	55.4	41.0	32.1	50.0
従業員における男女の賃金差異（%）※3	70.7	71.1	69.9	73.2	72.3
従業員における男性の育児休業取得率（%）※3	33.3	41.7	81.3	70.0	86.7
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	58.2	64.4	72.9	74.6	73.5
離職率（%）※4	2.1	2.3	3.6	2.8	3.4

※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の割合

G（ガバナンス）

	FY3/2022	FY3/2023	FY3/2024	FY3/2025	FY3/2026
取締役（人）	6	6	6	6	6
内、社内取締役（人）	3	3	3	3	3
内、社外取締役（人）	3	3	3	3	3
社外取締役比率（%）	50.0	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	22.2	22.2	22.2

※5 役員（取締役＋監査役）

Index

企業概要
価値創造の全体像 4
成長ドライバー 16
競争優位の源泉と持続性 25
成長投資 34
人材・組織 43
ガバナンス 49
データセクション 79
財務・プレ財務情報 80
会社概要・株式情報 83

会社概要・株式情報

（2026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	709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・株主還元情報

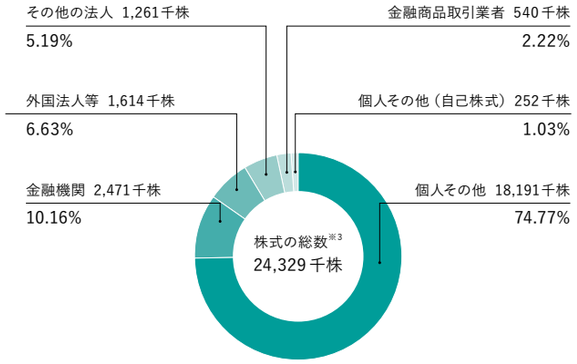
発行可能株式総数	97,600千株
発行済株式の総数※1	【普通株式】24,400千株
株主数	32,377名
上場証券取引所	東京証券取引所プライム市場（証券コード：4082）

※1 当社が発行する株式は、全て普通株式であり、優先株式その他の種類株式は発行していません。

DOE※2	1.8%
配当性向※2	27.0%

※2 DOEは1.8%を下限とし、業績の改善に応じて配当性向30%を目標としています。

所有者別株式分布状況



※3 分布比率は、発行済株式の総数から単元未満株（71千株）を除いて計算しています。

大株主（上位10名）※4

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)	1,569	6.50
國部 克彦	1,210	5.01
第一稀元素化学工業従業員持株会	941	3.90
岩谷産業株式会社	861	3.57
井上 剛	810	3.36
井上 純子	810	3.35
國部 智之	688	2.85
UBS AG LONDON A/C IPB SEGREGATED CLIENT ACCOUNT（常任代理人シティバンク、エヌ・エイ東京支店）	543	2.25
寺田 忠史	388	1.61
株式会社日本カストディ銀行（信託口）	343	1.42

※4 持株比率は、発行済株式の総数から自己株式（252千株）を除いて計算しています。

イニシアティブへの参画

BASC Battery Association for Supply Chain / CDP Discloser 2025 / GX FUTURE CONSORTIUM / Human Capital Management 人的資本経営コンソーシアム / JAPAN HYDROGEN ASSOCIATION / 公益社団法人 関西経済連合会 / 関西SDGsプラットフォーム / パートナーシップ構築宣言

対象期間
2025年度
（2025年4月～2026年3月）

本資料に関する注意事項

本資料で用いられている業績予想ならびに将来予測は、国内および諸外国の経済状況、当社グループの事業に関連する業界の動向についての見通し、その他当社グループの業績へ影響を与える要因について、現在入手可能な情報を基にした予想を前提としています。これらは、市況・競合状況・当社新製品の採用の可否など多くの不確実な要因の影響を受けます。従いまして、当予測と実際の業績が大きく異なる場合があることをご了承いただきますようお願いいたします。

お問い合わせ
第一稀元素化学工業株式会社
経営本部 経営企画部

CLICK

Index

企業概要
価値創造の全体像 4
成長ドライバー 16
競争優位の源泉と持続性 25
成長投資 34
人材・組織 43
ガバナンス 49
データセクション 79
財務・プレ財務情報 80
会社概要・株式情報 83

ネットワーク

… 会社の連結対象（本統合報告書の対象範囲）

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
迪凱凱（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

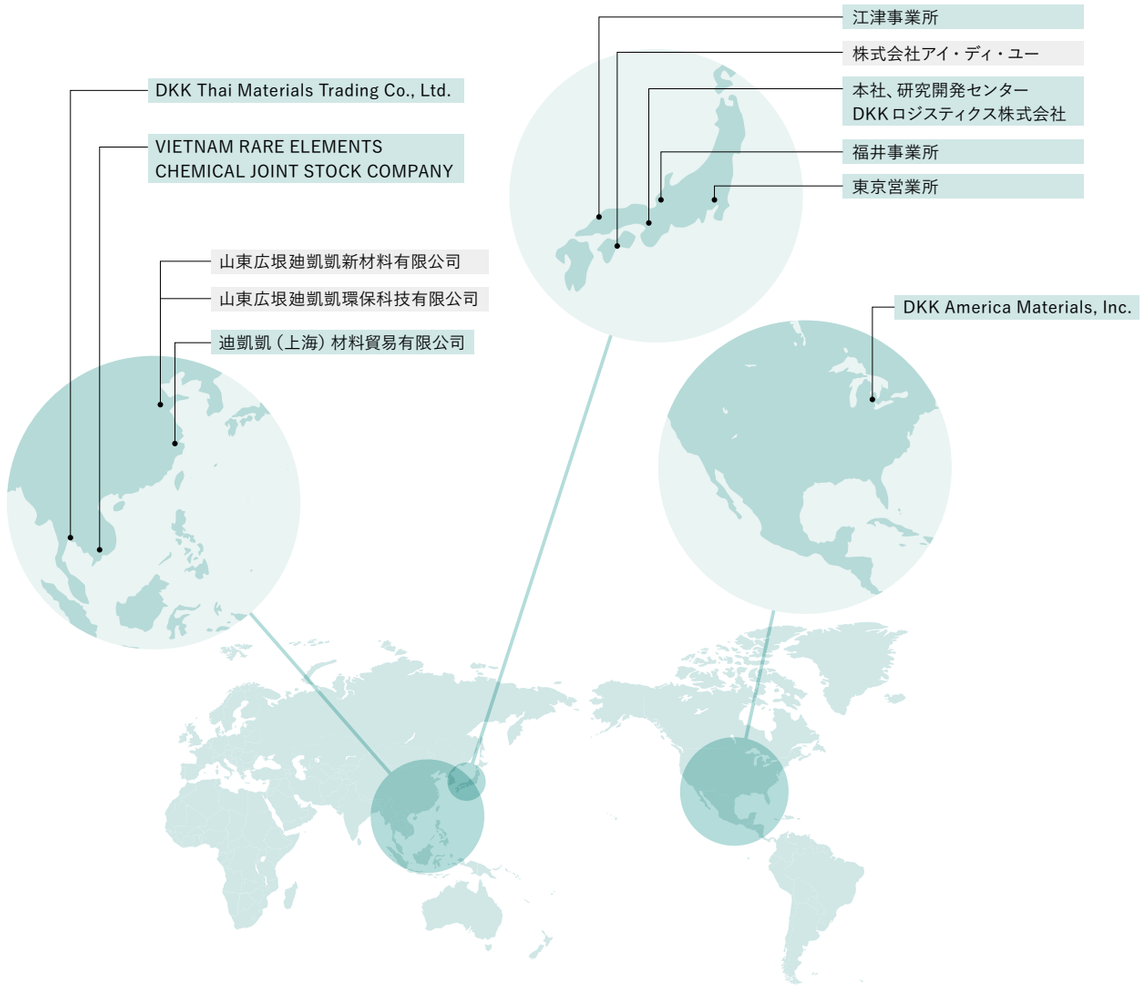
名称	所在地
DKKロジスティクス株式会社	大阪市中央区

● 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 ホーチミン市

● 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
山東広垠迪凱凱新材料有限公司	中華人民共和国山東省
山東広垠迪凱凱環保科技有限公司	中華人民共和国山東省



Index

企業概要
価値創造の全体像 4
成長ドライバー 16
競争優位の源泉と持続性 25
成長投資 34
人材・組織 43
ガバナンス 49
データセクション 79
財務・プレ財務情報 80
会社概要・株式情報 83