

中期経営計画の振り返り

REACT1000 — 飛躍への行動を —		FELIZ 115	
2016年3月期～2020年3月期		2021年3月期～2025年3月期 (5年間)	
目標数値	連結売上高 750億円 営業利益率 8.0%	2025年 3月期 売上高 850億円 営業利益 100億円 営業利益率 11.7%	2025年 3月期 (見直し) 売上高 700億円 営業利益 45億円 営業利益率 6.4%
ビジョン	“こたえる、化学。”を実践し、 1000への挑戦に向けてリアクトしていきます	2030年に ありたい姿 1. 高収益のユニ・トップ中間材料製造企業 2. 進取・革新を追究する技術開発企業 3. 企業価値とステークホルダーの満足を両立させる めざす 企業像 ・ユニ・トップ企業として、4つのステークホルダーとハピネスを共有する経営を行う。 ・つまり、独自性で評価をされ、ワクワク感をともにして企業価値を高める。	
経営方針	1. 新しい企業価値の創造 2. 誰にもわかる企業像づくり 3. さらなるガバナンスの深化 4. 適切なROE水準の維持と向上 5. 協調による優位性の構築 6. マザー工場の加速と充実	基本方針 ① アクチャル(既存)の質的充実、ネクスト(周辺)の拡大、ドリーム(新規)の開発・育成。 ② 資産の最大限の活用(2025年の総資産回転率目標:1.0回)。 ③ 本部制を敷き、経営資源を最適配分。 貢献に報いる業績評価体系により、社員幸福度経営を継続。	
計画骨子	経営方針を実行するための重点課題は5つとする。 1. RETURN(還元) 収益性の追求 = ステークホルダーへの果実の還元(適切な利益の分配) 2. EXPORT(海外) 海外比率の向上 = パラダイム変化に応じたグローバル戦略(海外比率20%) 3. ADVANCE(前進) 新工場投資の前進 = 有力事業の効率性の追求(国内拠点再編) 4. CREATE(創出) 新規事業の創生 = 開発新素材の早期事業化(新規創生ファンド) 5. TRAIN(育成) 人材の計画的鍛錬 = 飛躍を担う人材の育成(コンサルタント会社と連携)	重点施策 ① 経営資源の再構築 貢献しない事業からの撤退を、初年度、2年度に実施する。 ② 稼ぐ力の強化 霞工場ほか、先行投資した事業を早期に刈り取り。 ③ 経営基盤の強化 業績評価・報酬制度を改定し、貢献に応える体制とする。	
振り返り	定量面は、太陽電池の極端な不振により3年目に売上高を下方修正しましたが、営業利益目標は据置き、計画前半は3年連続で過去最高益を更新しました。しかしその後は、予想をはるかに上回る5G材料の増産コスト増、原料価格高騰への対応不足、さらにコロナショック等により、2020年3月期の営業利益は41億円と対計画で未達となりました。他方の定性面としたマトリクス20項目は、全てにわたり着手済みまたは実行中となり、未来づくりのベースは計画通り整えたと評価しています。	・2021年3月期～2022年3月期は、事業ポートフォリオ見直しによる選択と集中により利益が改善した。 ・2023年3月期は、売上高が過去最高も、新型コロナウイルスやウクライナ侵攻による経済の停滞、原材料・エネルギーコストの上昇などにより利益が圧迫され目標が未達となった。 ・2024年3月期以降は、ハイエンドサーバ向け硬化樹脂材料の好調や販売回復により業績は回復基調にある。	
評価	△	△	
成果	<ul style="list-style-type: none"> 事業周辺領域(ネクスト)の拡大と新規事業(ドリーム)の創生への取り組み 新規の設備投資と研究開発費を投じた事業開発への注力 貸借対照表の中身が変わり、総資産は前計画の最終年度末に比べて1.3倍に ライフサイエンス関連の株式会社バイオコクーン研究所、池田薬草株式会社を子会社化 新規事業への先行投資も含め総資産に見合う事業収入、利益を実現する土台の構築 	<ul style="list-style-type: none"> DKSに貢献しない製品からの撤退 貢献度優先の経営 見直しによる収益基盤の構築、事業ポートフォリオの再構築 老朽化工場の貢献度向上 リソースの最大活用 在庫削減、製造業務DX化などを実施、工場のショールーム化達成 ソリューション営業を核とする攻めのビジネスモデル構築 待ちから攻めのビジネス 価格改定の実施による利益性向上 製品開発への集中による製品開発期間の短縮 営業・研究・生産一体化 開発テーマの集約を実施 儲けるパターン構築と隠れた損失の撲滅 ビジネスプロセスの改善 顧客活動の行動管理実施、デジタルマーケティングの開始 顧客・DKSに貢献しない作業の排除(働き方改革) 働き方改革 健康経営銘柄維持、DX促進による標準化/自動化策 適正人材のマネジメント強化、評価制度見直し 企業風土改革 目標管理制度の運用開始、報奨制度の改定 	
課題	1. 市場予測の精度不足 2. 不採算事業整理の遅れ 3. あいまいな顧客軸(選択と集中) 4. 事業部制の弊害	開発・技術と人事・組織に課題継続 1. 攻めのビジネスモデル:さらなる市場情報の収集が必要 2. 営業・研究・生産一体化:営業/研究/生産の連携が不足 3. 企業風土改革:成果を出し続ける風土の醸成にむけ引き続き取り組む。	

評価基準 ○:達成 △:一部達成 ✕:未達

新中期経営計画「SMART 2030」概要

当社グループは、2030年3月期を最終年度とする新中期経営計画「SMART 2030」を策定しました。本計画では「ユニ・トップ」「サステナビリティ」「チャレンジ」を理念に掲げ、人的資本を含む無形資産の最大化と企業の成長を連動させる変革を実行します。研究開発力と総合提案力を通じて社会課題の解決に貢献し、持続的な企業価値向上をめざします。

DKSがめざす「2030年のありたい姿」

SMART 2030

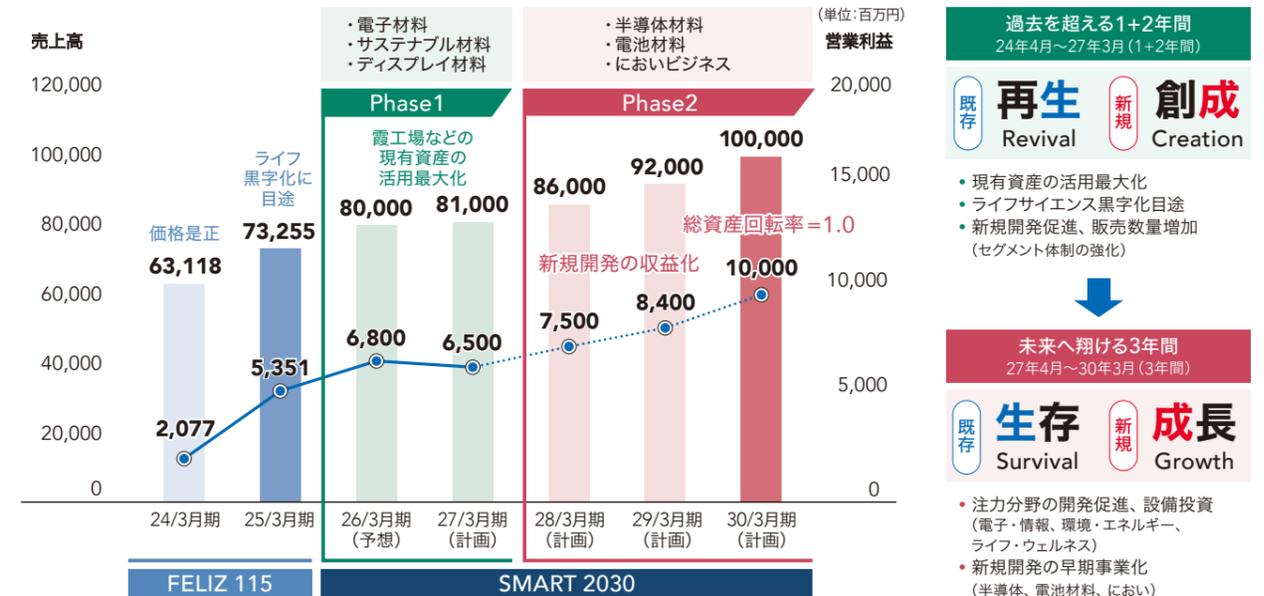
社会のさまざまな課題を解決するスマート・ケミカルパートナー

Sustainability サステナビリティ 持続可能性	Mission ミッション 使命	Action アクション 行動	Reliability リライアビリティ 信頼性	Transformation トランスフォーメーション 変容
--	-------------------------------	------------------------------	---------------------------------------	---

2030年に向けた世界経済や半導体市場の成長、化学業界における環境対応の要請、日本の高齢化といった経営環境を分析しました。同時に、前中期経営計画「FELIZ 115」において、売上高は過去最高を記録したものの、原材料価格高騰などにより目標未達となった点を真摯に振り返りました。これらの環境分析と自己評価を踏まえ、社長の山路直貴を

中心とするマネジメント層のリーダーシップのもとで議論を重ね、2030年のあるべき姿を「社会のさまざまな課題を解決するスマート・ケミカルパートナー」と決めました。このありたい姿を実現するためのロードマップとして、企業価値のさらなる創造をめざす新中期経営計画「SMART 2030」を策定しました。

2030年に向けたシナリオ



Phase1 (2025年3月期～2027年3月期):
過去を超える(既存:再生、新規:創成)

既存事業の収益力強化に注力します。具体的には、霞工場など現有資産の活用を最大化するとともに、電子材料やディスプレイ材料といった分野で販売数量の増加を図ります。また、ライフサイエンス事業の黒字化に目途をつけ、次の成長に向けた基盤を固めます。

Phase2 (2028年3月期～2030年3月期):
未来へ翔ける(既存:生存、新規:成長)

成長を加速させるフェーズです。半導体材料、電池材料、においビジネスなど、Phase1で育成した新規開発テーマの事業化と収益化を本格的に進めます。あわせて、電子・情報分野などを中心に注力分野への設備投資を積極的に行い、総資産回転率1.0回の達成をめざします。

新中期経営計画「SMART 2030」概要

2030年に向けた成長戦略



- 非財務戦略**
- 1 ステークホルダーエンゲージメント**
・投資家と経営層との建設的な対話の促進 (決算説明会や工場見学会など年間4回以上)
・株主還元の充実
・開示の拡充と認知度アップ
 - 2 ESG・サステナビリティ戦略の促進**
・環境貢献型製品の拡大
・GX戦略の推進による脱炭素社会、環境負荷低減への対応
・気候変動や人的資本、知的財産など非財務関連情報の積極の開示
 - 3 従業員エンゲージメント向上施策**
・人事制度刷新 (等級、評価、賃金)
・キャリア形成醸成に向けた仕組みと教育体制の構築
・社内表彰制度の見直し
・健康経営戦略マップに基づく施策の実行 (従業員の健康維持、向上)
 - 4 DE&I推進による労働生産性の向上**
・直間比率適正化に向けた経営資源の再配分
・多様な採用手法確立によるスペシャリスト人財の獲得
・女性管理職比率15%の達成 (2030年目標)

2030年に向けた戦略の概要

新中期経営計画「SMART 2030」は、2030年3月期に売上高1,000億円、営業利益100億円というありたい姿をまず設定し、その達成への道筋を現在から逆算して描くバックキャストリングのアプローチで策定しました。

①事業ポートフォリオの変革と事業本部制の導入

戦略の核として、従来の材料別の6セグメントを、成長市場と社会課題を捉えた「電子・情報」「環境・エネルギー」「ライフ・ウェルネス」「コア・マテリアル」の4つの事業セグメントへと再編します。このセグメント再編は、各分野の特性に応じた戦略立案を可能にするとともに、ステークホルダーの皆さまの事業内容への理解を促進し、効率的な経営管理を実現することが目的です。

新セグメントに合わせ、組織体制として事業本部制を導入します。各事業本部は営業と研究が一体となり、顧客の課題解決や新たな開発テーマに迅速に対応できる体制を構築します。これにより、事業責任を明確化した組織運営を進め、各事業の自律的な成長を促します。

開示セグメントの変更により、DKSがめざすべき姿の明確化を図る



各戦略の関係性



成長戦略実現のための3つの理念

「SMART 2030」では、企業価値創造の原動力として「ユニ・トップ」「サステナビリティ」「チャレンジ」の3つの理念を掲げ、具体的な戦略と目標に落とし込みます。

①ユニ・トップ：独自性でトップになる

「規模を追わず独自性でトップになる」ことをめざす戦略です。当社が116年を超える歴史で培った技術力を基盤に、半導体材料や電池材料といった高成長分野において、他社にはないユニークな製品・技術でトップを狙います。新設する4つの事業セグメントそれぞれでトップをめざし、特に成長ドライバーと位置づける「電子・情報」分野では、2030年3月期に売上高400億円、営業利益率13%という高い目標を掲げます。研究開発型企業としてお客様の課題に真摯に「こたえる、化学。」を追求し、総合提案力で選ばれる企業をめざします。

②サステナビリティ：持続可能な成長を促す

「ESGに関する重要課題と向き合い、人々の環境や暮らしを守り、安全・快適性を高めるため、『こたえる、化学。』を追求し、持続可能な社会の構築に貢献する」ことを基本方針とします。化学業界の重要課題である環境負荷の低減と循環型経済への転換に定めるべく、環境貢献型製品の開発やGX(グリーン・トランスフォーメーション)を推進します。具体的な目標として、2030年までにGHG排出量を2013年度比で30%削減します。事業活動を通じて、脱炭素社会や健康社会、循環型社会の実現に貢献していきます。

③チャレンジ：技術革新と環境対応に挑む

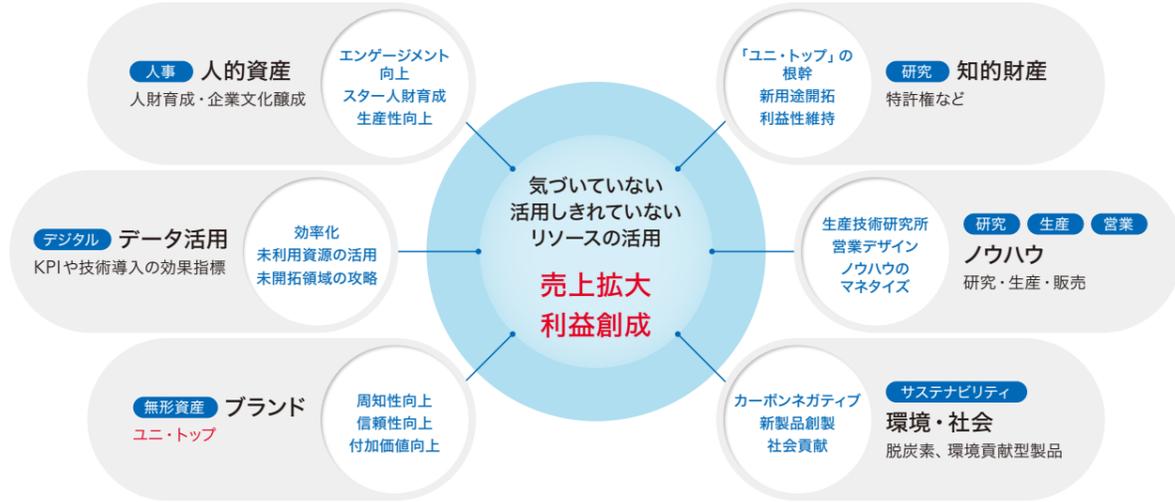
「協働性と柔軟性を持ち、技術革新と環境対応に挑む」ことを全社員で実践します。売上高1,000億円、営業利益100億円といった挑戦的な経営目標の達成に向け、失敗を恐れずに新しい価値創造に取り組む企業風土を醸成します。その基盤として新人事制度を導入し、チャレンジした社員が正当に評価され、称賛される仕組みを構築します。また、多様な人財が活躍できる環境整備として、2030年までに女性管理職比率15%の達成をめざします。

各戦略でめざす行動・人財

	ユニ・トップ	サステナビリティ	チャレンジ
全社	差別化製品で業界トップシェアをめざす	長期的成長を視野に環境価値を創出する	新興市場に積極参入し成長の機会を掴む
営業	ユニークな技術でお客様とともに未来を拓く	環境配慮の製品で持続可能な社会へ貢献する	未来を見据え、新たなテーマへ挑戦し続ける
生産	独自技術で高品質と差別化を実現する	エネルギー効率化で生産の環境負荷を低減	持続的改善を推進し生産性向上をめざす
研究	先進技術で業界の先頭を走り続ける	環境負荷低減技術の研究開発に注力する	未踏分野へ挑みイノベーションを創出する
人事	専門分野で輝くトップ人財の創出	人財の力で築く持続可能な成長	挑戦を称賛し失敗を許容する変革風土の醸成
財務	万全の資金調達と指標管理で独自の価値創出	持続可能な社会貢献と投資回収の両立	経営基盤を固める財務体質の強化

新中期経営計画「SMART 2030」

①ユニ・トップ～無形資産の活用～



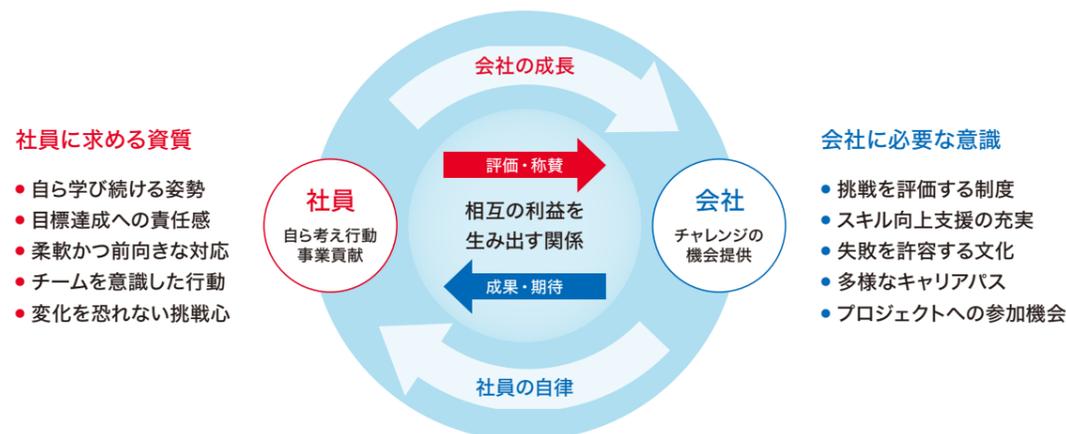
②サステナビリティ～ESG課題解決による企業価値向上～

ESG基本方針 ESGに関する重要課題と向き合い、人々の環境や暮らしを守り、安全・快適性を高めるため、「こたえる、化学。」を追求し、持続可能な社会の構築に貢献する

<p>E:環境</p> <p>気候変動・循環型経済</p> <ul style="list-style-type: none"> 環境貢献型製品 売上高比率: 30%以上 GHG排出量削減 GHG排出量: 30%削減(対2013年) モーダルシフト モーダルシフト化率: 40%以上 	<p>S:社会</p> <p>人権尊重・人的資本</p> <ul style="list-style-type: none"> 人権尊重 人権を尊重した事業活動 戦略的人財育成 年間研修時間: 30h以上/人 DE&Iの推進 女性管理職比率: 15%以上 	<p>G:ガバナンス</p> <p>ガバナンスの深化</p> <ul style="list-style-type: none"> 経営・執行一体化経営 適切な距離感、信頼関係 社外役員の役割 経営の監督と持続的成長支援 データガバナンス データの信頼性と安全性強化
--	--	--

③チャレンジ～社員の自立 × 会社の成長～

DKSチャレンジサイクル 自律した社員が積極的にチャレンジし続け、会社が成長を推奨・サポートし、相互に利益を生み出す仕組み



注力分野 戦略ロードマップ

	収益改善/安定化	現有設備の最大活用	新たな設備投資	事業成長へ	総資産回転率 1.0	
電子・情報	デジタル社会への貢献 ●売上 320億円 ●営業 35億円	電子材料 通信材料開発領域の拡大 ディスプレイ 高付加価値製品の強化	半導体 半導体周辺分野の開発		●売上 400億円 ●営業 50億円	
エネルギー・環境	脱炭素社会への貢献 ●売上 190億円 ●営業 4億円	車載材料 電子基板向け封止材等の拡販 電池材料 エネルギー分野の強化	環境対応	カーボンニュートラルに向けた取り組み	●売上 300億円 ●営業 30億円	
ウェルネス・ライフ	健康社会への貢献 ●売上 105億円 ●営業 3億円	アメニティ 糖・セルロース誘導体の拡販 クリーニング 売上拡大・利益向上 健康食品 冬虫夏草・ナトリドの拡販	消臭・脱臭	においビジネス強化	●売上 150億円 ●営業 10億円	
マテリアル	循環型社会への貢献 ●売上 115億円 ●営業 8億円	機械・鉄鋼 セラミックス ゴム プラスチック	農業・農産 土木・建築	売上拡大・利益向上	●売上 150億円 ●営業 10億円	
	2025年 3月期	2026年 3月期	2027年 3月期	2028年 3月期	2029年 3月期	2030年 3月期
	FELIZ 115 最終年度		SMART 2030			

DKSの技術の強み

当社の最大の強みは、116年を超える歴史の中で培ってきた、界面活性剤を代表とする広範な基盤技術と、それを多様な産業分野へ応用展開してきた実績です。新中期経営計画「SMART 2030」では、この強みを核に、営業戦略と生産戦略を推進します。

1. 技術力に裏打ちされた営業・生産戦略

①営業戦略: 新たに導入する事業本部制のもと、「営業・研究が一体」となって顧客の潜在ニーズを掘り起こし、迅速に課題解決策を提案する体制を構築します。これまでの材料基軸の提案から、市場や用途に根差した分野別の提案へと転換することで、顧客との関係を深化させます。例えば「電子・情報」セグメントでは、5G/6G通信やパワー半導体といった最先端分野の技術動向をいち早く捉え、当社の光硬化技術やナノ分散技術といったコア技術を活かしたソリューションを提供します。この「総合提案力」で、お客さまから選ばれることをめざします。

②生産戦略: まずPhase1で霞工場をはじめとする現有資産の活用を最大化し、工場の稼働率向上と効率化を徹底します。ここで創出したキャッシュを原資に、Phase2では成長を牽引する注力分野への設備投資を戦略的に実行します。また、経営直轄の生産技術研究所が、省エネルギープロセスやフロー合成といった次世代生産技術の開発を担い、開発期

間の短縮、コスト競争力強化、環境負荷低減を同時に実現していきます。

2. 成長を支える無形資産戦略

「SMART 2030」は、人的資本や知的資本といった無形資産の価値を最大化し、企業の成長に連動させることを骨子としています。

①知的資本: 競争力の源泉である、界面活性剤の設計・合成・配合技術、乳化重合技術、光硬化技術、セルロース誘導体技術など多様な保有技術は、最も重要な知的資本です。これらを新4セグメントの戦略と連動させて深化させるとともに、計算化学やAIなどの先進技術も活用し、開発の効率と精度を高めます。知的財産に関する情報開示も積極的に行い、その価値をステークホルダーの皆さまに伝えていきます。

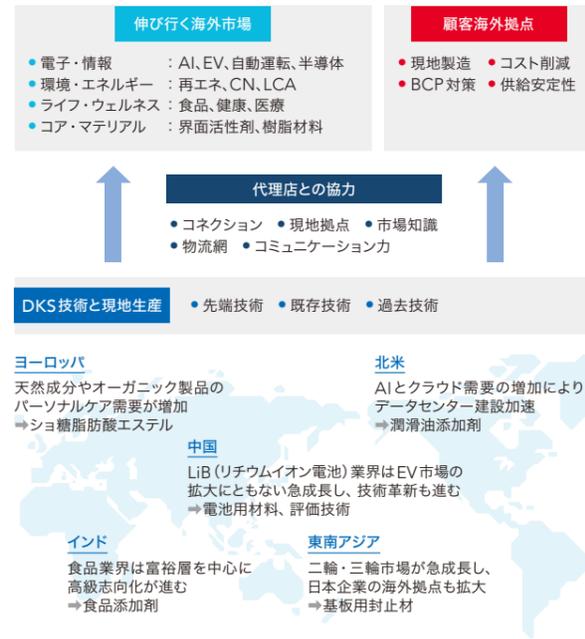
②人的資本: 社員の成長こそが企業の成長エンジンであるとの考えのもと、新人事制度を導入します。成果を公正に評価し、挑戦を称賛する文化を醸成することで、全社員のエンゲージメントを高めます。キャリア形成支援や教育体制を整備し、多様な採用手法により専門性の高い人材を確保します。DE&Iも推進し、2030年までに女性管理職比率15%達成をめざすなど、多様な人材が能力を最大限に発揮できる環境を整えます。また、健康経営を推進し、社員の心身の健康を支えることも重要な責務であると考えています。

拡大する海外市場への展開

世界経済、特にアジア市場の持続的な高成長が見込まれる中、海外市場への展開は当社グループの成長に不可欠です。これまでの製品を輸出するアプローチに加え、今後は現地のニーズを深く理解し、最適な技術を提供するマーケットイン型の事業展開を強化していきます。その実現のため、まずは注力分野である「電子・情報」や「環境・エネルギー」を中心に、成長が期待される国・地域を特定し、市場ポテンシャルを精密に見極めます。

特に、2030年に向けて急成長が見込まれる半導体関連の電子材料市場は、重点ターゲットとします。次に、現地のキープレイヤーとなりうる顧客を選定し、共同開発なども視野に入れたパートナーシップを構築していきます。

事業拡大が見込める地域においては、顧客への安定供給と迅速な対応を可能にするため、生産拠点の先行整備も検討課題です。これらの海外戦略を成功に導くため、グローバルに活躍できる人財の育成を計画的に進めてまいります。



主要KPIと役員報酬への連動

新中期経営計画「SMART 2030」の達成度を測るため、財務・非財務の両面から重要業績評価指標 (KPI) を設定しました。2030年3月期の目標として、財務面では売上高1,000億円、営業利益100億円、ROE10.0%、ROIC8.0%を掲げます。また、資本効率を示す総資産回転率1.0回をめざします。非財務面では、研究開発の成果を示す新製品化率を25.0%

に、人財戦略の成果である労働生産性を9.7百万円/人に高めます。サステナビリティへの貢献として、GHG 排出量 (2013年比) の30%削減を目標とします。これらのKPI達成へのコミットメントを明確にするため、中期経営計画の進捗と業績を役員報酬に連動させる仕組みの導入を検討しており、企業価値向上に向けたインセンティブを高めてまいります。

経営目標

	SMART 2030		
	【実績】 2025年3月期	【Phase1】 2027年3月期	【Phase2】 2030年3月期
売上高	732億円	810億円	1,000億円
営業利益	53億円	65億円	100億円
営業利益率	7.3%	8.1%	10.0%
親会社株主に帰属する当期純利益	25億円	35億円	50億円
総資産回転率	0.76	-	1.0
ROE	6.9%	8.0%	10.0%
ROIC	5.2%	5.5%	8.0%
売上高研究開発費率 (連結)	5.1%	5.3%	5.3%以上
新製品化率 (単体)	3.9%	12.0%	25.0%
労働生産性 (単体)	2.2百万円/人	4.7百万円/人	9.7百万円/人
GHG 排出量削減 (対2013年)	16.4%削減	18%削減	30%削減

【算出基準】新製品化率 (単体) : 過去3年間に製品化した製品の売上高/売上高
労働生産性 (単体) : 営業利益/従業員数=1人当たりの営業利益

新中期経営計画「SMART 2030」: 財務・資本戦略

財務状況

2025年3月期末における当社の財務状況は、総資産971億円 (前期比+2.7%)、純資産445億円 (同+7.8%)、自己資本は387億円 (同+5.4%) となり、自己資本比率は39.9% (同+1.0ポイント) となりました。2025年3月期のキャッシュ・フローについては、営業キャッシュ・フローは75億円 (同+6.2%)、設備投資は21億円と前年の27億円から減少しました。

その結果、投資キャッシュ・フローはマイナス21億円となり、フリーキャッシュ・フローはプラス54億円となりました。財務キャッシュ・フローは長期借入金の返済を進めたため50億円のマイナスとなり、有利子負債も294億円 (同-10.3%) と減少しました。手元流動性の改善により、ネットD/Eレシオは前期の0.46から0.33となりました。その結果、期末の現金等残高は前期の159億円から165億円に増加しました。

中期経営計画「FELIZ 115」期間の財務分析

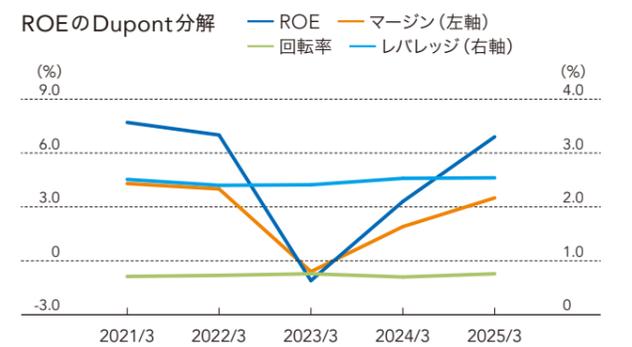
当社の業績は著しいV字回復を遂げました。売上高は、2025年3月期に「機能材料」および「電子デバイス材料」セグメントがそれぞれ前期比26.6%、46.0%と大幅に伸長したことを主因に、過去最高の732億円を記録しました。利益面では、原材料価格高騰で2023年3月期に純利益が4億円まで落ち込みましたが、2025年3月期には営業利益が前期比157.6%増の53億円に達するなど力強く回復しました。

この回復は、高付加価値な光硬化樹脂材料等の販売が好調だった「機能材料」セグメントが牽引した一方、「ウレタン

材料」や「ライフサイエンス」では依然として営業損失が継続しており、収益性の改善が今後の課題です。財務面では、総資産が5年間で120億円以上増加する一方、自己資本比率は40%前後で安定的に推移しています。長期借入金の返済を進め有利子負債を着実に削減し、財務の健全性を高めました。この業績回復と財務改善を背景に、2025年3月期の年間配当は前期の65円から100円へと大幅に増配し、株主還元を強化しました。

(単位: 百万円)	2021/3期	2022/3期	2023/3期	2024/3期	2025/3期
売上高	59,140	62,672	65,081	63,118	73,255
営業利益	4,485	4,626	1,186	2,077	5,351
経常利益	4,314	4,192	1,200	2,060	5,737
当期純利益	2,563	2,492	△407	1,174	2,585
設備投資	4,617	1,925	3,172	2,724	2,147
減価償却費	3,263	3,430	3,295	3,216	3,223
研究開発費	2,821	2,946	3,236	3,170	3,759
営業キャッシュ・フロー	4,955	5,520	724	7,091	7,528
投資キャッシュ・フロー	△3,804	△2,700	△2,883	△2,008	△2,138
フリーキャッシュ・フロー	1,151	2,820	△2,159	5,083	5,390
自己資本	34,648	36,767	34,346	36,747	38,729
総資産	85,033	86,469	85,025	94,537	97,113
有利子負債	28,529	22,763	29,865	32,797	29,414
ROE	7.7%	7.0%	-1.1%	3.3%	6.9%
マージン	4.3%	4.0%	-0.6%	1.9%	3.5%
回転率	0.71	0.73	0.76	0.70	0.76
レバレッジ	2.51	2.40	2.41	2.53	2.54

当社のROEは、利益の変動を主因として大きく動いています。2021年3月期、2022年3月期はそれぞれ7.7%、7.0%と比較的安定していました。しかし、原材料価格の高騰が利益を圧迫した2023年3月期には、純利益率が大幅に低下したことでROEは-1.1%まで急落しました。その後、業績のV字回復に伴いROEも回復基調に転じ、2024年3月期は3.3%、2025年3月期には6.9%と、急落前の水準に近づいています。この間、財務レバレッジ (総資産÷自己資本) や総資産回転率に大きな変動はなかったことから、ROEの変動は主に収益性の変化によるものであることが分かります。



新中期経営計画「SMART 2030」：財務・資本戦略

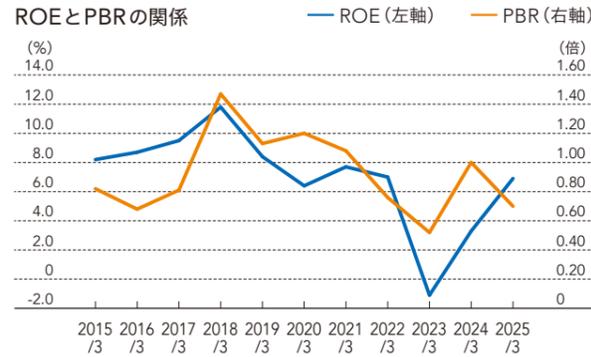
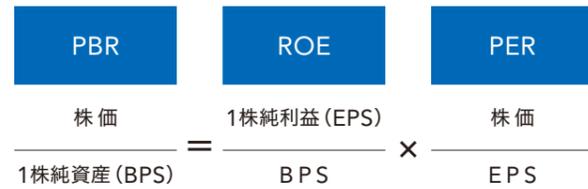
資本効率性の改善

当社は、株価純資産倍率 (PBR) が1倍を下回る状況を経営課題として認識し、資本効率性の改善に取り組んでまいりました。当社のROE (自己資本利益率) は、原材料価格高騰の影響で2023年3月期に-1.1%まで低下しましたが、その後の収益性改善により、2025年3月期には6.9%までV字回復を遂げました。

この間、財務規律を重視し、有利子負債の削減を通じて財務基盤を強化しました。その結果、ネットD/Eレシオは2025

年3月期末に0.33倍まで改善しています。

事業の持続的成長のため研究開発投資 (2025年3月期実績:37億円) を継続する一方、収益性の回復と財務健全性の向上を踏まえ、株主還元も積極的にを行いました。2025年3月期の年間配当は、前期の65円から100円へと大幅に増配を実施しております。これらの取り組みを通じて、企業価値の向上に努めてまいりました。



中期経営計画「SMART 2030」の財務方針

新中期経営計画「SMART 2030」では、最終年度 (2030年3月期) に連結売上高1,000億円、営業利益100億円の達成を掲げます。経営目標としては、資本効率を重視しROIC 8.0%以上、ROE 10.0%以上をめざします。

創出されるキャッシュ・フローは、持続的成長の実現に向けた5年間で300億円規模の設備投資を最優先に配分します。同時に、安定的な配当を基本としつつ、将来的な連結配当性向の向上もめざし株主還元を充実させ、健全な財務基盤の維持との最適なバランスを追求してまいります。

	SMART 2030	
	【Phase1】 2027年3月期	【Phase2】 2030年3月期
売上高	810億円	1,000億円
営業利益	65億円	100億円
営業利益率	8.1%	10.0%
親会社株主に帰属する当期純利益	35億円	50億円
総資産回転率	-	1.0
ROE	8.0%	10.0%
ROIC	5.5%	8.0%

企業価値の向上とキャッシュ・アロケーションについて

当社グループは、新中期経営計画「SMART 2030」の達成に向け、資本コストを意識した規律ある財務・投資戦略を実行します。

1. キャッシュ・アロケーションに対する考え方

事業活動から創出される営業キャッシュ・フローを原資とし、以下の3つの項目に最適に配分することで、企業価値の最大化をめざします。

①成長投資：持続的成長の実現に向けた設備投資や研究開発投資を最優先します。

②株主還元：安定的な配当を基本としつつ、業績に応じた利益還元の充実と、将来的な連結配当性向の向上をめざします。

③財務基盤の強化：健全な財務体質を維持し、将来の成長機会に備えます。

2. 資金調達の方針

主な資金源は自己資金 (営業キャッシュ・フロー) としますが、大規模な成長投資に対しては、財務健全性とのバランスを考慮し、最適な方法で外部資金を機動的に調達します。具体的には、銀行借入や社債発行に加え、78億円のコミットメントライン契約を締結しており、安定的な資金確保に努めています。

3. 投資方針 (成長投資・設備投資)

全ての投資は、ROICがWACCを上回ることを基準に厳格に判断します。

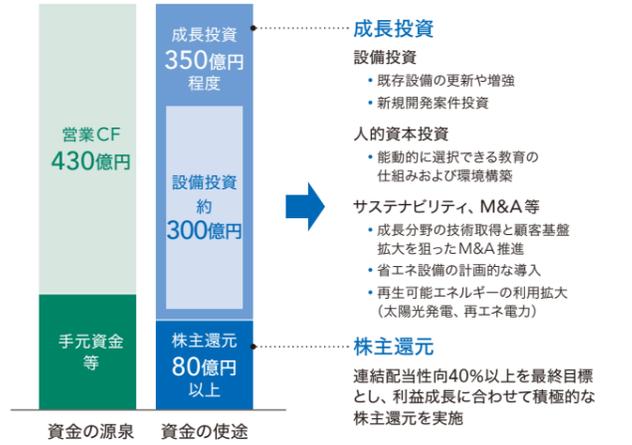
①設備投資：5年間で300億円規模の設備投資を計画しています。

②成長投資：重点分野である「電子・情報」「環境・エネルギー」「ライフ・ウェルネス」を中心に投資します。特に、次世代半導体材料、EV向け電池材料、次世代高速通信向け低誘電樹脂材料といった、将来の技術トレンドに合致した高付加価値製品の研究開発と生産能力増強を加速させていきます。なお、M&A戦略については、事業ポートフォリオの最適化の観点から、常に機会を設けて、検討しております。

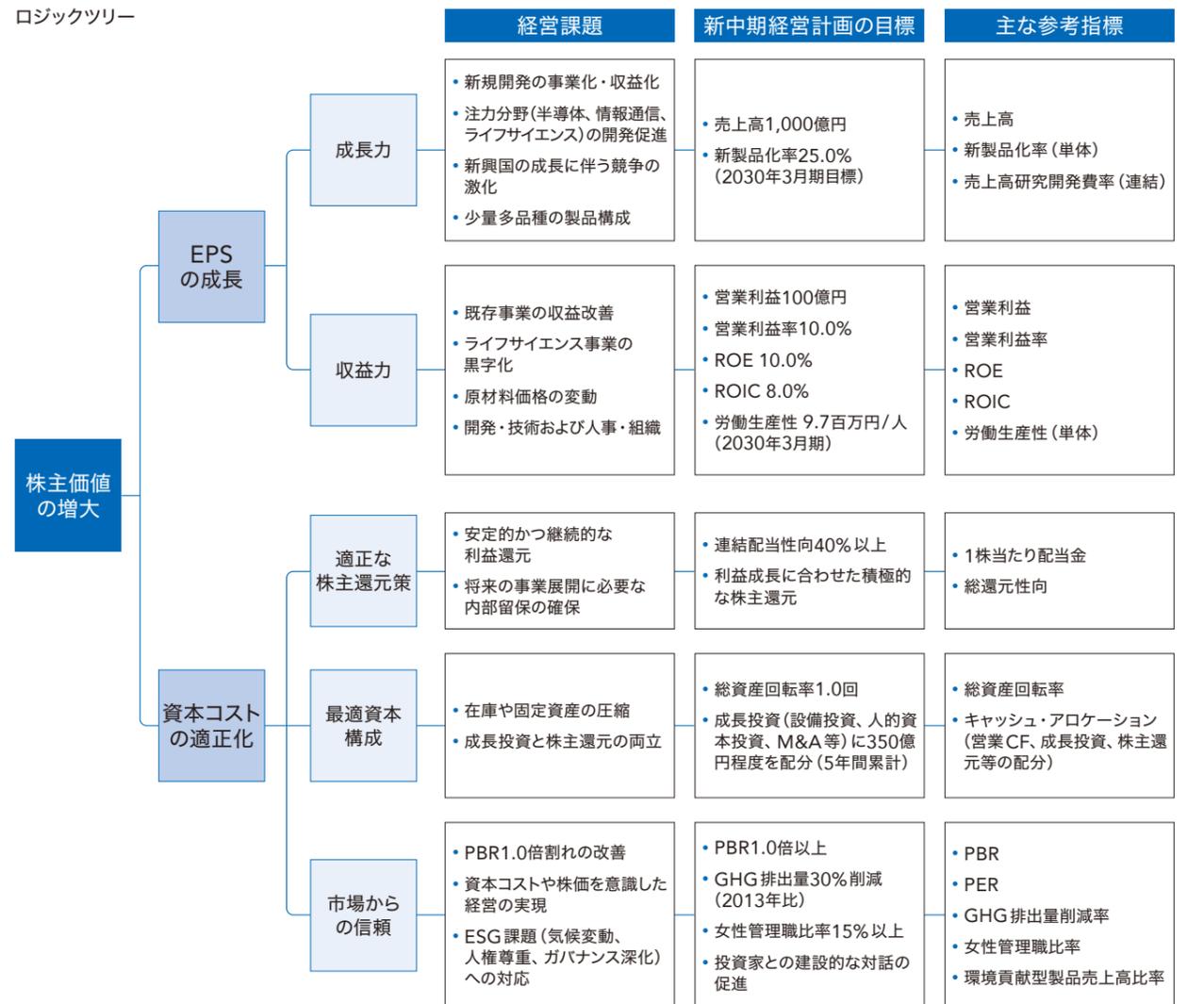
③財務健全性の維持：将来の成長機会を確実に捉えるため、強固な財務基盤の維持も重視します。有利子負債のコントロールと自己資本の充実に努め、経営の安定性と柔軟性を確保します。

キャッシュ・アロケーション

2026年3月期～2030年3月期 (累計予想)



ロジックツリー

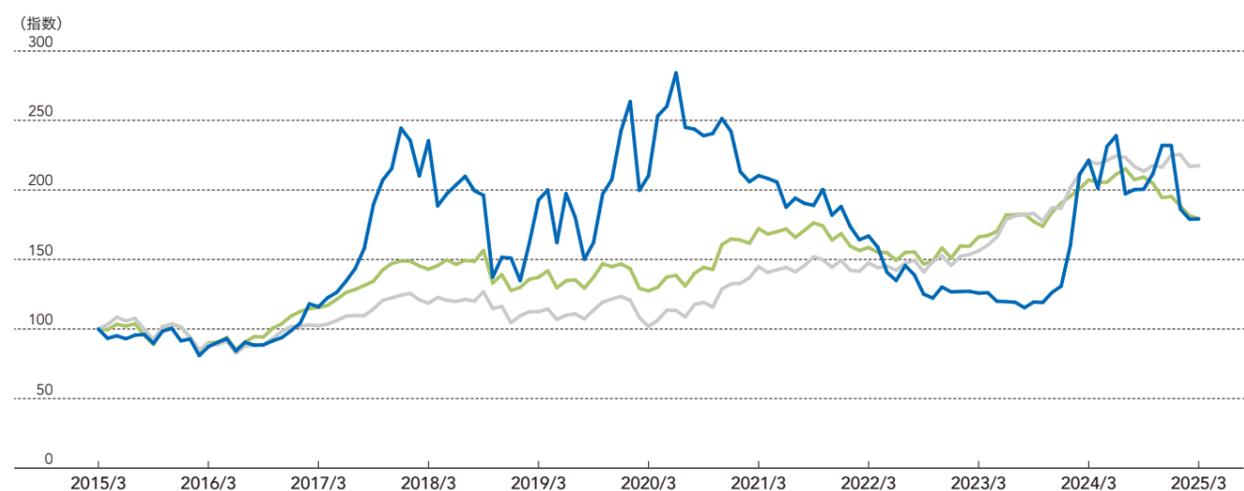


TSRの推移について

当社の過去10年間の株主トータルリターン (TSR) は以下の通りです。2025年3月末時点で過去10年間のリターンは+79.2%で年率換算では約6%となり、市場全体 (TOPIX) のリターンに比べて劣後しましたが、化学セクターの平均とほぼ同じリターンとなっています。この間特に2025年の年初来の株価下落が大きかったため、過去1年のTSRは-22.3%となり、過去5年間でも-16.1%と不本意な結果となってしまいました。

ました。新中計「SMART 2030」ではROIC重視した投資とEPSの成長と資本コストの適正化をはかることで、企業価値を向上させ、中長期的なTSRの改善をめざしてまいります。なお、直近の1年では株価のボラティリティが高くなっていることも課題であり、適切な情報開示ときめ細やかなIR活動により、市場の信頼を高めて株価変動性の抑制に努めてまいります。

株主トータルリターン (10年、配当込み)



※ 2015年3月末日の終値データを100とした配当込みの株価指数の推移

株価パフォーマンス (Total Shareholder Return)

	1年	3年		5年		10年	
		累積	年率	累積	年率	累積	年率
DKS	-22.3%	8.6%	2.8%	-16.1%	-3.4%	79.2%	6.0%
TOPIX	-1.5%	47.2%	13.8%	113.4%	16.4%	117.4%	8.1%
TOPIX化学	-13.5%	13.1%	4.2%	40.8%	7.1%	79.4%	6.0%

※ 年率換算は累積リターンの幾何平均

株主還元方針

当社は、持続的な成長への投資と株主様への利益還元を両立させることが企業価値向上につながると考えています。新中期経営計画期間中は、創出するキャッシュ・フローおよび内部留保を、企業価値向上の源泉となる成長投資 (5年間で300億円の設備投資等) に優先的に充当します。これにより、無駄な資金を滞留させることなく、将来の収益基盤を強化し、効率的な資本活用をめざします。

株主還元については、安定的な配当を基本としつつ、将来的な連結配当性向の向上も目標とします。2030年3月期の年間配当は200円、配当性向40%を目標としており、利益成長に応じた還元強化に努めてまいります。

自己株式の取得については、今後の事業環境や株価水準等を総合的に勘案し、機動的に実施を検討します。

事業戦略

営業と研究の両輪で未来を拓き、社会課題に「こたえる」化学を。

取締役 取締役 取締役 取締役 取締役 取締役 取締役 取締役 取締役 取締役

北尾 真大



このたび、当社が新たに始動させた中期経営計画「SMART 2030」の発表にあたり、営業と研究の統括責任者として、その実現に向けた決意と具体的な取り組みをご説明します。

「FELIZ 115」の成果と反省を糧に、新体制で挑戦します

社長の山路が語ったように、私たちを取り巻く事業環境は激変しています。その中で、前中期経営計画「FELIZ 115」では、全社一丸で収益構造の改革に取り組み、過去最高の売上高と営業利益を達成しました。これは、現場の「成果への執着心」が結実したものであり、確かな手応えを得ています。一方、社長が指摘した「研究開発の進め方」や「組織体制」という課題は、現場を預かる責任者として真摯に受け止めています。この反省こそが、新計画を推進する上での私たちの原点です。

「SMART 2030」の核心は「挑戦」です。そして、その挑戦を具現化する両輪が、営業と研究にほかなりません。私たちは、計画の要である「営研一体型」の新組織体制のもと、お客さま、ひいては社会の課題として、これまで以上の研究開発のスピードと深さで「こたえる、化学。」を実践してまいります。

具体的には、事業セグメントを市場の将来性や技術の独自性を軸とした4分野 (電子・情報、環境・エネルギー、ライフ・ウェルネス、コア・マテリアル) に再編しました。新しい体制

の狙いは、お客さまが直面する市場課題を営業部門が的確に捉え、スピーディに研究開発へ繋げることです。お客さまと同じ視点に立ち、ともに市場と向き合うことで、研究の応用・評価を迅速に進めていきます。事業部が研究テーマの設定から資源配分まで一貫して担い、「誰よりも早く動き、確実に成果へつなげる」体制を構築しています。

この「営研一体」の体制で、計画のキーワード「ユニ・トップ」「サステナビリティ」「チャレンジ」を具現化していきます。営業と研究が一体となりお客さまとの対話を深め、真に価値あるニッチトップ、すなわち「ユニ・トップ」となりうる技術領域を見極めます。ハイエンドサーバ向け低誘電樹脂材料や電池材料といった分野では、開発の段階から研究と営業が伴走し、将来の用途展開を見据えた開発を加速させます。「サステナビリティ」においては、環境貢献型製品の開発に留まらず、お客さまとともに社会課題の解決に取り組むパートナーをめざします。

チャレンジする文化で成長を支える

これらすべての土台となるのが「チャレンジ」する企業文化です。計画に盛り込まれた4年間で350億円規模の成長投資は、私たちの挑戦を支える強力な武器になります。お客さまと同じレベルで評価可能な最先端の分析・評価装置や試作設備を戦略的に導入し、開発の精度とスピードを飛躍的に高め、お客さまへの提案力を強化します。電池材料、半導体洗浄剤に続く「次の芽」を育てるため、現場からの果敢な挑戦を促し、その行動自体を称える文化を育ててまいります。

2030年3月期の目標「売上高1,000億円、営業利益100

億円」、さらにその先の長期ビジョンは、決して平坦な道のりではありません。しかし、私たちには100年以上にわたり培ってきた「人財」「技術」「顧客との信頼関係」という揺るぎない無形資産があります。営業と研究が固く手を携え、お客さまとの対話を起点とすることで、この無形資産を最大限に活用し、必ずや目標を達成できると確信しています。

ステークホルダーの皆さまにおかれましては、自ら変化を生み出す企業へと生まれ変わろうとする当社の「挑戦」に、引き続きのご理解とご支援を賜りますようお願い申し上げます。

事業概況と事業別施策



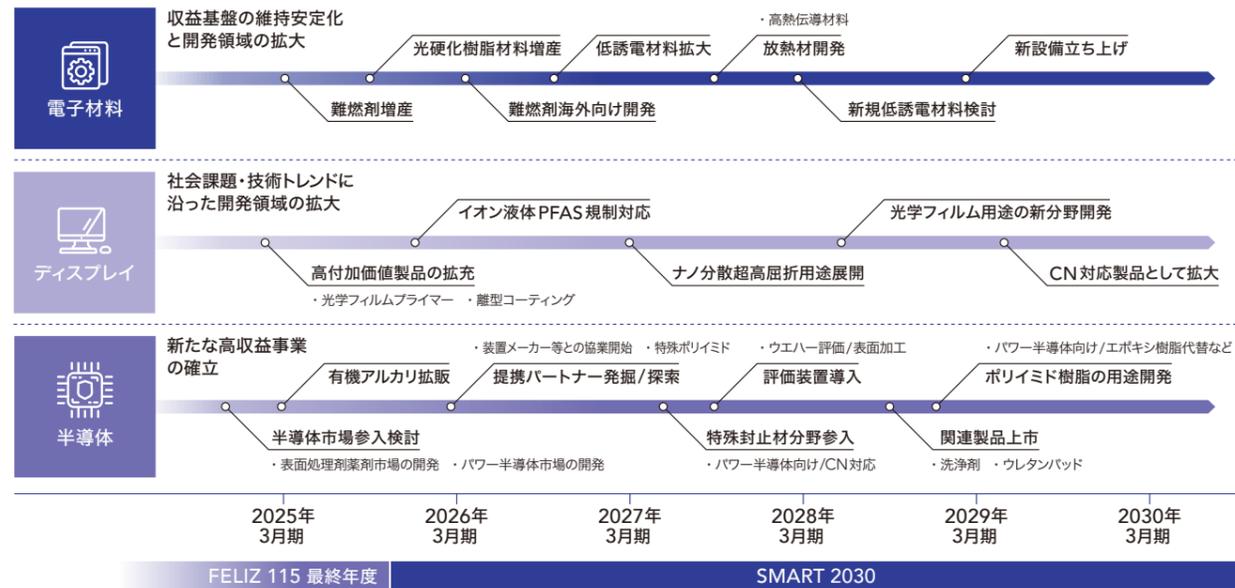
電子・情報事業

通信機器やディスプレイなどのIT・電子材料分野向けに、光硬化性モノマー・オリゴマー、難燃剤、水系ウレタンをはじめとした高機能樹脂製品および添加剤を提供しています。進化する技術や製品ニーズに応える材料技術を通じて、デジタル社会の多様なニーズに柔軟に対応しています。

マテリアリティ (P.20)	取り組み
1 研究開発	・環境対応型の塗料・色材用途の販売体制の構築と販売強化を実施する



お問い合わせ先：営業サポート部 営業マーケティンググループ TEL：03-3275-0569

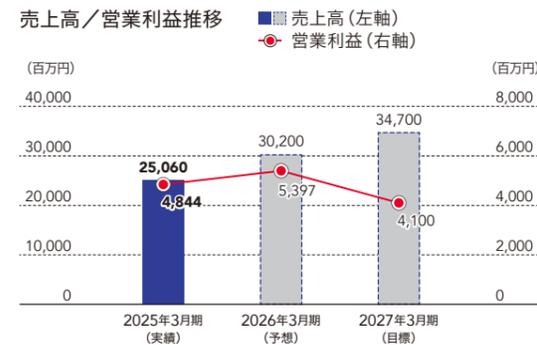


2025年3月期の振り返りと課題解決への取り組み

2025年3月期の当事業の売上高は、総じて大幅に伸長しました。国内では、ディスプレイ材料のモニターに用いられる特殊非イオン界面活性剤が堅調に推移しました。電子材料の低誘電樹脂が大幅に伸長しました。海外では、ディスプレイ材料のフレームに用いられる難燃剤が大きく落ち込みましたが、電子材料の低誘電樹脂が大幅に伸長しました。

当社の課題は以下の通りです。

- ①通信材料開発領域の拡大
- ②ディスプレイ向け材料の高付加価値製品の強化
- ③半導体周辺分野の開発



事業領域	保有技術
<ul style="list-style-type: none"> ディスプレイ 5G/6G 通信部材 パワー半導体封止材 光エレクトロニクス部材 エッジデバイス 	<ul style="list-style-type: none"> 低誘電樹脂変性 酸化重合 低熱膨張 低誘電 難燃化 封止 光硬化 熱伝導・放熱 ナノ分散 屈折率制御 3Dプリント 有機アルカリ

ユニ・トップ戦略

取り組み方針

当事業部は、新しい技術や製品の開発を通じて「デジタル社会への貢献」を実現します。電子材料分野では、次世代高速通信に対応した低誘電材料の拡販を進め、通信材料開発領域の拡大と収益基盤の安定化を図ります。ディスプレイ分野で

は、社会課題や技術トレンドに沿った先端材料の開発を推進し、高付加価値製品を強化します。さらに半導体分野では、周辺分野にて競争力のある独自技術開発を進め、次世代半導体材料への新規参入と高収益事業の確立に取り組みます。

2030年に向けた技術とマーケティング戦略

低誘電樹脂	機会：デジタル社会への貢献	リスク：技術革新の加速による製品陳腐化と市場変化への対応
-------	---------------	------------------------------



営業：I.R 研究：O.R

技術トピックスとマーケティング戦略

近年、生成AIの普及により、次世代高速通信向け部材には高速・大容量・低遅延の通信を実現する性能が求められています。それに伴い、使用される樹脂材料にも低誘電化の要求が高まっています。当社では、コア技術である界面制御技術を高分子変性・機能設計に展開し、市場ニーズに応える低誘電性能を持つ熱架橋性低誘電樹脂や、さらなる低誘電化をめざした次世代材料である炭化水素系熱硬化性樹脂の製品開発を進めています。

また、高度化する市場の要望や開発スピードに対応するため、自社内での応用評価体制の構築と強化を図り、迅速に普及が進む高速大容量データ通信 (5G) に貢献する材料を提供していく予定です。

用途 基板実装材料、プリント基板材料

特長

- ・ビニル基を有する低誘電樹脂ベースの熱硬化性オリゴマー樹脂
- ・開始剤なしでの硬化が可能で、種々の樹脂に対して高い相溶性を示す
- ・低い誘電特性と高T_g (又は高耐熱性) を兼ね備えた特性を発現

イオン液体

イオン液体	機会：デジタル社会への貢献	リスク：非フッ素代替技術の競争への対応力
-------	---------------	----------------------



営業：S.M 研究：M.T

技術トピックスとマーケティング戦略

当社製品「エレクセル®AS, MPシリーズ」は、当社のカチオン合成技術とPFAS (有機フッ素化合物) に該当しない独自のアニオン構造を持つフッ素系イオン液体です。この製品は、ディスプレイ部材や電子デバイス、半導体工程の各種テープ類の性能向上に貢献する高性能帯電防止剤として市場で高く評価されています。

さらに、脱フッ素化の国際的な風潮を受けて、非フッ素系イオン液体の開発にも注力しています。また、イオン液体の構造的特徴を数値化し、独自のデータベース作成により効率的な材料提案手法の確立や、バッチ製造とは異なり品種の切り替えが容易なフローリアクターの適用による少量多品種対応への生産プロセス開発の取り組みを強化し、市場ニーズに応える材料を提供していく予定です。

用途 高性能帯電防止剤 (二次電池用電解液、潤滑油)

特長

- ・PFAS 規制に対応したアニオン構造を有するイオン液体
- ・低粘度・低融点であり、既存イオン液体の中でもトップクラスのイオン伝導性を示す
- ・少量添加でも性能を十分発揮する高性能帯電防止剤

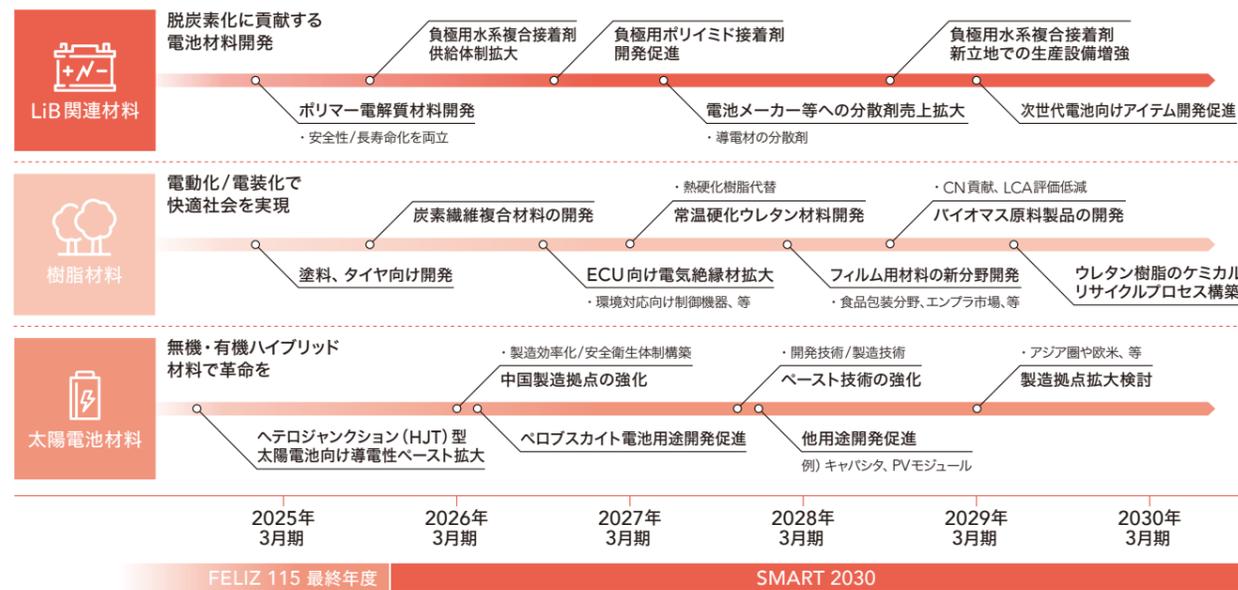


環境・エネルギー事業

脱炭素、電動化に向けた技術開発に注力し、リチウムイオン電池(LiB)用材料や電子基板用封止材、太陽電池用導電性ペーストなど、環境社会・エネルギー社会に応える材料を提供しています。EVの普及や太陽光発電の促進を支援し、持続可能な社会の実現を目指すとともに、脱炭素社会の実現に大きく貢献する、世界が注目する成長分野への開発を推進していきます。

お問い合わせ先：営業サポート部 営業マーケティンググループ TEL：03-3275-0569

マテリアリティ (P.20)	取り組み
1 研究開発	・環境対応型の塗料・色材用途の販売体制の構築と販売強化を実施する

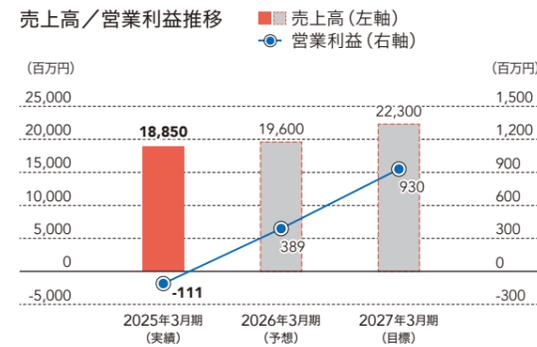


2025年3月期の振り返りと課題解決への取り組み

2025年3月期の当事業の売上高は、総じて大幅に伸長しました。国内では、フロン規制に関連する環境配慮型の合成潤滑油は低調に推移しました。モビリティの電装部材に用いられる基板用封止剤や接着剤が大幅に伸長しました。太陽電池用途の高性能導電性ペーストは大幅に伸長しました。海外では、電池用材料の負極用水系複合接着剤が期末に立ち上がったことで、大幅に伸長しました。

当社の課題は以下の通りです。

- ①電子基板向け封止剤等の拡販
- ②電池材料の強化
- ③カーボンニュートラルに向けた取り組み



事業領域

- 輸送機産業
- 電動車輛EV
- センサー
- バッテリー
- ソーラーパネル
- 環境対応樹脂
- リサイクル
- バイオプラスチック
- 水系塗料・樹脂

保有技術

- 接着
- 剥離
- 複合
- フィルム化
- 粒子表面改質
- 封止
- 電子伝導
- イオン伝導
- セルロース、糖・多糖誘導体
- 樹脂リサイクル
- 水系化

ユニ・トップ戦略

取り組み方針

当事業部は、環境負荷の少ない材料を提案し、脱炭素社会を推進します。LiB関連材料では、サステナブル社会に貢献する電池材料の開発を推進し、エネルギー分野の強化を図ります。樹脂材料では、電子基板向け封止材を中心に、電動化・電装化による快適で循環型の社会づくりに貢献します。

太陽電池材料では、無機・有機ハイブリッドなどによる高性能化で再生可能エネルギーの普及を後押しします。カーボンニュートラル実現に向け、今後も独自技術で成長領域の拡大をめざします。

2030年に向けた技術とマーケティング戦略

電池用材料	機会: 脱炭素社会への貢献	リスク: 技術競争と投資回収の不確実性
-------	---------------	---------------------



営業: O.S 研究: S.K

技術トピックスとマーケティング戦略

LiBは高エネルギー密度と長寿命が特長で、近年は政府支援を背景に市場が急成長しています。当社では、界面活性剤の技術を活かした「正極/負極/セパレータ用添加剤」、安全性向上に寄与する「電解質材料」、放熱性・耐衝撃性向上が期待できる「類焼防止材」を開発しており、電池の普及を通じてサステナブル社会の実現へ貢献しています。

シリコン系負極材料「エレクセル®CRシリーズ」は、導電材と樹脂を複合化したバインダーで、膨張・収縮の大きいシリコン系活物質による電極構造の崩壊を抑え、電池の長寿命化を実現しました。今後、段階的に約30億円の投資を行い、さらなる事業展開に向け、供給体制の構築を積極的に進めていく予定です。

用途 LiB

特長

- ・正極/負極/セパレータ用添加剤: 分散性付与、接着性向上、サイクル寿命向上
- ・電解質材料: 高電圧化、漏液防止、難燃化
- ・類焼防止剤: 電池の安全性向上、速硬化による省エネルギー化

ウレタン材料

ウレタン材料	機会: 脱炭素社会への貢献	リスク: 信頼性要求の高度化に対する技術対応
--------	---------------	------------------------



営業: F.A 研究: H.T

技術トピックスとマーケティング戦略

自動車の自動運転やIoT技術の進展に伴い、電子部品の信頼性が求められています。「エイムフレックス®」シリーズは、当社が長年ポリオールメーカーとして培ったウレタン技術を結集した電気絶縁材料です。ECUやセンサーを埃や湿気などから保護し、厳しい外部環境でも電子部品を守ります。設計段階で、低硬度のゴム状弾性体から架橋密度の高い硬質樹脂まで、幅広い性状を有するポリマーを作ることが可能です。近年ではリチウムイオン電池の類焼防止や、環境対応型の水系絶縁材料やUV硬化型材料の開発も推進中です。

用途 車載、家電、産業、LiB

特長

- ・電子基板に使用することで、電子部品を埃や湿気などから保護
- ・難燃性を付与したタイプ、高硬度や透明性を備えた製品をラインナップ
- 自動車や家電などに搭載される電子部品の耐久性向上および長寿命化に貢献

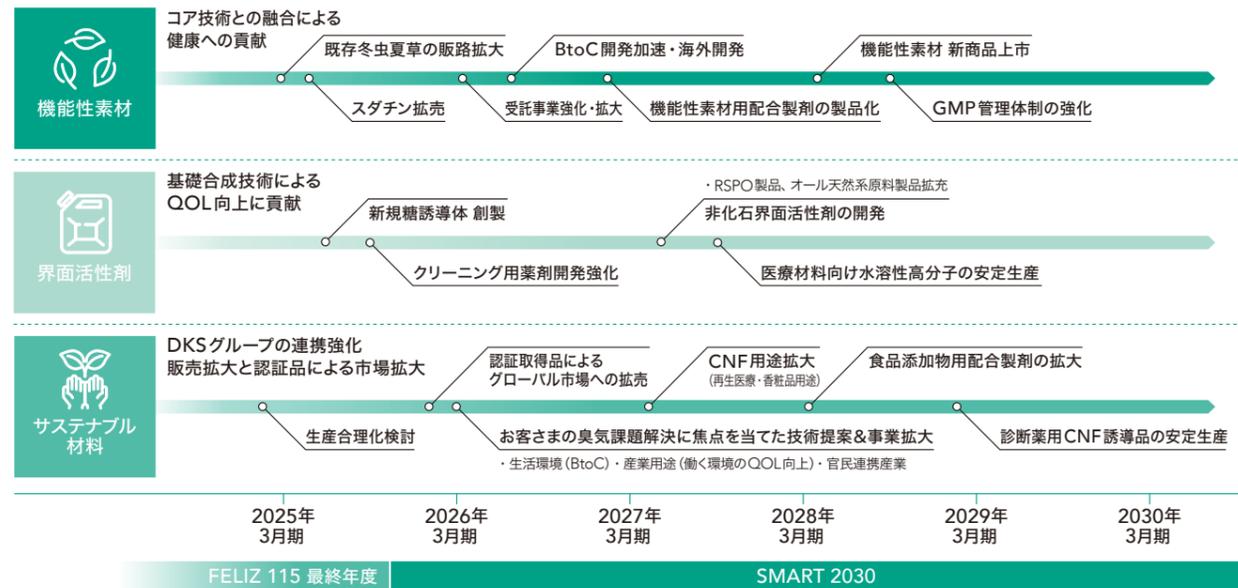


ライフ・ウェルネス事業

食品、医薬品、化粧品、トイレタリーなどの分野を中心に健康社会に貢献する材料を提供しています。天然原料へのこだわりと天然物からの抽出・高濃度化、量産化技術を中心に研究・商品開発を進めており、「天虫花草(カイコ冬虫夏草粉末)」や「Sudachin(スダチ果皮エキス末)」をはじめとした健康食品を提供しています。SDGs実施指針である「健康・長寿の達成」「地域活性化」に連動し、深刻化する少子・高齢化において生じる社会課題の解決をめざします。

お問い合わせ先：営業サポート部 営業マーケティンググループ TEL：03-3275-0569

マテリアリティ (P.20)	取り組み
1 研究開発	・環境対応型の塗料・色材用途の販売体制の構築と販売強化を実施する

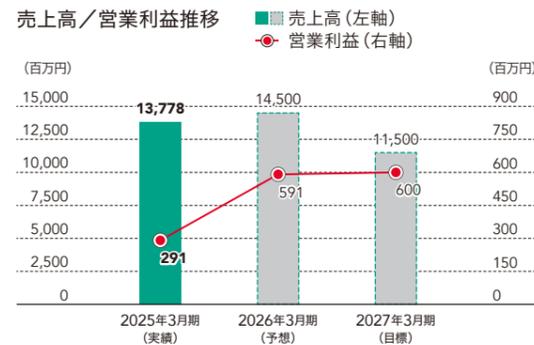


2025年3月期の振り返りと課題解決への取り組み

2025年3月期の当事業の売上高は、総じて堅調に推移しました。国内では、石鹸・洗剤用途は大幅に伸長しました。食品用途のショ糖脂肪酸エステルが大幅に伸長しました。医薬品添加物や天然素材からの抽出物の濃縮化、粉末化による健康食品等の受託事業は堅調に推移しました。海外では、ショ糖脂肪酸エステルは化粧品用途が堅調に推移し、食品用途が大幅に伸長しました。

当社の課題は以下の通りです。

- ①糖・セルロース誘導体の拡販
- ②においビジネス強化
- ③新規受託事業の拡大



事業領域			保有技術		
・食品	・医薬品原料	・クリーニング	・天然素材活用	・粉末化	・除菌
・食品添加物	・植物抽出	・化粧品	・乳化	・抽出	・バイオセンサー・診断
・健康食品	・におい(消臭・脱臭)	・石鹸・洗浄剤	・分散	・消臭	・糖・セルロース誘導体
			・可溶性	・脱臭	

ユニ・トップ戦略

取り組み方針

当事業部は、健康に配慮した製品・サービスを通じ、暮らし・健康を守ることに貢献します。

界面活性剤の技術を基盤に、さまざまな分野への拡大を図り、新しい用途への素材開発を推進しております。洗浄・化粧品分野では、良好な使用感と乳化・分散安定性を活かし、化粧品の増粘剤・安定化剤として活用されています。食品・医薬品添加剤では、乳化安定、起泡、でんぶんの老化抑制と

いった機能に優れ、乳化剤や増粘剤・滑沢剤として広く使用されています。さらに、消臭分野では、工場や飲食店などのニオイ対策に向けた、低コストかつ高効果な脱臭剤を提供しています。加えて、健康食品分野では、冬虫夏草由来の機能性表示食品「快脳冬虫夏草」を開発し、認知機能の維持にも貢献しています。今後は、DKSグループの連携を強化し、販売拡大をめざしてまいります。

2030年に向けた技術とマーケティング戦略

食品・化粧品	機会：健康社会への貢献	リスク：日本国内の人口減
--------	-------------	--------------



営業：M.H 研究：K.Y

技術トピックスとマーケティング戦略

弊社ではショ糖(砂糖)と植物由来の脂肪酸から作られる安全性の高い天然由来の乳化剤として、ショ糖脂肪酸エステル(以下SE)を製造販売しており、食品添加物である「DKエステル®」、化粧品用途として「コスメライク®」、またSEを配合した食品用乳化剤製剤なども上市しています。

昨今の人口減少により国内市場は縮小傾向であり、海外市場への販売拡大をめざし、法規制や認証制度への対応を進めております。特に配合剤についてはほとんどが国内向け製品でしたが、処方を見直しグローバル市場への対応を強化し海外展開を見据えています。化粧品分野でも天然由来の乳化剤としての需要が高まっており、持続可能性を意識した製品提案を行っています。

- | | |
|-------------------------|---|
| <p>用途 食品、化粧品</p> | <p>特長</p> <ul style="list-style-type: none"> ・脂肪酸エステルの置換割合により、親水性から親油性まで幅広いHLBの製品を製造可能 ・食品用途：飲料向けのO/W乳化剤として使用可能、滑沢性能やでんぶんと相互作用、耐熱性菌など ・化粧品用途：EOフリーの高HLB乳化剤として利用可能、分散剤としての機能と低HLB品ではオイルのゲル化性能も発揮 |
|-------------------------|---|

におい	機会：健康社会への貢献	リスク：製品の差別化および価格優位性の確保
-----	-------------	-----------------------



営業：A.K 研究：O.S

技術トピックスとマーケティング戦略

生活環境の快適性が強く望まれている今日、ニオイに対する社会の基準は厳しくなるばかりです。そうしたニーズに応じて、工場周辺や飲食店などのニオイ対策に低コストで際立つ効果を発揮するのが、天然系臭気中和消臭剤「エアーケム」です。天然植物性精油を原料に安全性にも優れており、安心して使用することができます。また、「NIOCAN」は、産業空間の消臭のために培われた臭気判定士の技術を、生活空間の消臭に応用して生まれた商品です。その消臭メカニズムである臭気中和法は独自性が高く、日常生活はもちろんインバウンドに関わる問題解決にも高い評価を得ています。私たちは、それぞれのニオイの問題に対し、豊富な経験とノウハウをもって、お客さまにとって最適な解決方法をご提案し続けています。

- | | |
|------------------------|--|
| <p>用途 脱臭、消臭</p> | <p>特長</p> <ul style="list-style-type: none"> ・エアーケム：天然植物精油が原料、中和相殺作用によりニオイの感覚レベルを低下。即効性があり、低コストで運用可能 ・NIOCAN：天然由来成分99%で構成。外部測定機関により皮膚・眼に対して非刺激性を認証済み。多岐にわたる生活臭に対応可能 |
|------------------------|--|



コア・マテリアル事業

1909年の創業以来、当社はコア技術を活かし、幅広い産業へと事業を展開してきました。基盤となる界面制御技術を軸に、多種多様な分野・用途で高付加価値な性能を発揮するBtoB製品を提供し、世界中で求められる技術として広く活用されています。さらに近年では、持続可能な社会の実現に向け、環境に配慮した製品の開発にも注力しています。

お問い合わせ先：営業サポート部 営業マーケティンググループ TEL：03-3275-0569

マテリアリティ (P20)	取り組み
1 研究開発	・環境対応型の塗料・色材用途の販売体制の構築と販売強化を実施する

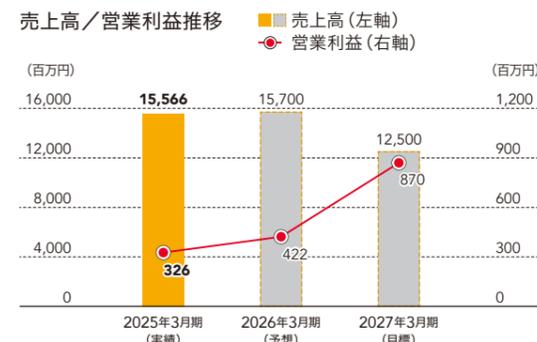


2025年3月期の振り返りと課題解決への取り組み

2025年3月期の当事業の売上高は、総じて堅調に推移しました。機械・金属用途、塗料・色材用途は堅調に推移しました。土木・建築用途のトンネル崩落防止剤が堅調に推移しました。海外では、繊維用途は堅調に推移しました。塗料・色材用途、難燃剤はゴム・プラスチック用途は低調に推移しました。

当社の課題は以下の通りです。

- ①環境対応型製品の拡大
- ②トンネル向け材料等による社会インフラへの貢献
- ③難燃剤事業の収益性改善



事業領域			
繊維・紙パルプ産業	農業	インキ	分散剤
鉄鋼	農薬	ゴム・プラスチック	乳化剤
非鉄	土木建築	トンネル崩落防止剤	
	塗料	難燃剤	

保有技術	
界面活性剤/設計・合成・配合	ウレタン化
乳化重合	難燃化
アルキレンオキサイド付加	
水溶性高分子合成	

ユニ・トップ戦略

取り組み方針

当事業部は、基盤技術を活かし、持続可能な循環型社会の実現に貢献します。界面活性剤は、創業以来一世紀を超えて、暮らしの中の多種多様な分野で乳化・可溶化・浸透・表面改質などの機能を付与し、付加価値を提案しています。また、近年、世界的に高まっている環境への配慮に適合した

製品の開発を進めています。土木用の岩盤固結剤はインフラ整備に欠かせない製品であり、高速道路や新幹線工事の進捗によりさらなる成長が期待されます。臭素系難燃剤は、ゴムやプラスチックに高い難燃性と安定性を発揮し、リサイクル樹脂の拡大に対応した材料開発も進めています。

2030年に向けた技術とマーケティング戦略

塗料・接着剤	機会：循環型社会への貢献	リスク：低コスト化
--------	--------------	-----------



営業：I.H 研究：T.M

技術トピックスとマーケティング戦略

近年、SDGsの観点から、塗料や粘接着剤においても水系化が進められています。これらの主成分であるポリマーディスパージョンの製造では主に乳化重合法が用いられ、これには界面活性剤が不可欠です。反応性界面活性剤を使用した場合、一般的な界面活性剤と比較して、耐水性や密着性に優れた水系塗料を得ることができます。また、塗膜からの界面活性剤のブリードアウトを抑制することができるため、時間経過にともなう環境への溶出が少ないという特長もあります。当社では豊富なラインナップを取り揃えており、お客さまのご使用条件にあった製品をご提案することが可能です。引き続き環境にやさしい製品の開発を推進し、お客さまの課題解決に貢献できる、高品質・高付加価値の製品開発に取り組んでまいります。

用途 水系塗料、粘着剤、接着剤

特長

- ・環境への溶出が少ない
- ・低泡性・消泡性・機械的・化学的安全性・凍結・融解安定性に優れたポリマーディスパージョンが得られる
- ・耐水性・密着性に優れた塗膜が得られる
- ・粘着剤の粘着力を阻害しにくい

洗浄・表面処理剤	機会：最終製品の品質向上に貢献	リスク：要求性能の変化
----------	-----------------	-------------



営業：N.Y 研究：K.K

技術トピックスとマーケティング戦略

産業用洗浄剤の分野では、環境保全や安全性への意識の高まりから、水系洗浄剤への需要が拡大しています。水系洗浄剤の主成分は界面活性剤です。要求性能が厳しくなる中、当社は長年培ってきた界面活性剤に関する知見と技術を駆使し、目的や要望に合わせた洗浄剤の製品設計が可能です。また、表面処理剤の分野でも当社の界面制御技術を活かした製品開発に取り組んでいます。古くは鉄鋼品の防錆剤から、ゴム・プラスチックの離型剤や帯電防止剤、現在では電子材料の表面改質剤に至るまで、さまざまな処理薬剤をご提案しています。今後も、加工技術・精度の進歩に追いついた製品開発を進め、お客さま製品の品質向上に貢献してまいります。

用途 金属、ガラス、ゴム・プラスチック、半導体周辺材料、基板、電子材料

特長

- ・洗浄剤：汚染物質や基材に合わせて最適な洗浄剤を提案可能
- ・安全性が高く、軽質加工油やパーティクルの洗浄に適した中性洗浄剤
- ・重質加工油やワックスなど油性の汚れに対して有効なアルカリ性洗浄剤
- ・酸化膜除去や軽金属のエッチングに適した酸性洗浄処理剤など
- ・表面処理剤：金属の防錆・酸化防止やフィルムの親水化など、目的に合わせた表面処理剤のカスタマイズも可能

京都中央研究所長メッセージ



付加価値を産み出す企業へ

京都中央研究所長
正司 武嗣

新設された京都中央研究所では、①中長期（3～10年）テーマの創出、新技術の導入と実装、②新規ビジネスの早期事業化、③研究部門横断組織として（社内外コミュニケーション、安全衛生、人財育成）、④無形資産の発掘・発信・活用、をミッションとして活動していきます。

中長期（3～10年）テーマの創出、新技術の導入と実装

当社の技術を基盤としながら、お客さまや社会の要求に即した研究開発を、オープンイノベーションも含めて行っていきます。中長期開発では目標が不明確になりがちで、研究速度・確度が低下する傾向にあります。この点は、OKR (Objectives and key results) の仕組みを実装することにより、社長の山路が語った「チャレンジ」を実践し、企業風土の改革と確実な成果の刈り取りを両立させます。組織間の相互連携を促進し、全体で数字を共有することにより組織への貢献を実感しやすくし、モチベーションを高めます。

研究が生み出す付加価値は、新製品による売上高や利益

に結実します。早期に新規ビジネスを生み出せる価値創造として、においビジネス、サステナブル材料、難溶性物質の可溶化技術があります。「においビジネス」はDKSの長年の消臭研究に立脚した新たな事業です。「サステナブル材料」は、例えばレオクリスタ®を含むセルロース誘導体技術など環境貢献製品群です。「可溶化技術」ではDKSのショ糖脂肪酸エステル技術をライフサイエンス分野に応用する開発を進めています。行政や川下企業を含む社外のパートナーとの協力関係を強化すると同時に、社内の研究開発効率をさらに向上させることで研究開発を事業化する確度と速度を高めます。

研究部門横断組織としての活動

無形資産の発掘・発信・活用

研究成果は社外に発信し、社外の皆さまと対話を行うことでしか製品となり得ません。これまでもお客さまと技術交流会を実施してきました。京都中央研究所は、広報IR部門と連携し、ホームページやプレスリリースでの技術発信を強化してまいります。また、人事部門や事業部等と連携し、人財育成も進めていきます。

私は昨年度まで約10年間、知的財産部門を担当しておりました。知的財産に関する業務を通じ、長年の歴史とお客さまとの関係に立脚した当社技術の独自性や、売上や利益に貢献している製品のサクセスストーリーについて、学びました。また社内外との連携を通じ、組織間連携の重要性について実感しました。その成果を活かし、お客さま・社会に貢献できる新製品を創製し、化学で応え、売上・利益の拡大を進めていきます。

顧客が求める機能や製法にカスタマイズし、最適な組み合わせで提案できる技術力

電子・情報	環境・エネルギー	ライフ・ウェルネス	コア・マテリアル
低誘電樹脂変性 酸化重合 低熱膨張 低誘電 難燃化 封止 光硬化 熱伝導・放熱 ナノ分散 屈折率制御 3Dプリント 有機アルカリ	接着 剥離 複合 フィルム化 粒子表面改質 封止 電子伝導 イオン伝導 セルロース、 糖・多糖誘導体 樹脂リサイクル 水系化	天然素材活用 乳化 分散 可溶化 粉末化 抽出 消臭 脱臭 除菌 バイオセンサー・診断 糖・セルロース誘導体	界面活性剤/設計・合成・配合 乳化重合 アルキレンオキサイド付加 水溶性高分子合成 ウレタン化 難燃化

保有技術

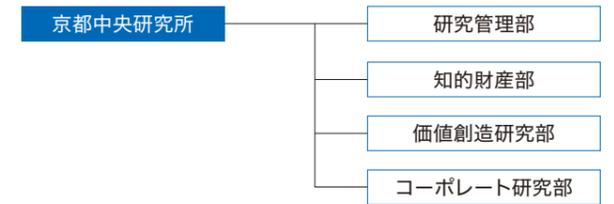
京都中央研究所内の体制と概要

京都中央研究所内には、全社共通研究や中長期研究を担う部門と、研究事務を担う部門があります。前者にはコーポレート研究部と価値創造研究部、後者には知的財産部と研究管理部が該当します。

コーポレート研究部には、いわゆるMI(Materials Informatics)の実装を担うデータサイエンスグループ、環境貢献型製品の開発を担うサステナブル材料グループ、におい事業の拡大を担うにおい研究グループ、研究速度向上や事業に必要な各種分析を担う分析研究開発グループを配置しています。価値創造研究部には、ケミカル分野の中長期研究を担う新規材料グループと、バイオライフサイエンス分野の中長期研究を担うバイオ研究グループを配置しています。

また、知的財産部では知財のみならず無形資産にフォーカスを広げた活動を、研究管理部では研究事務に留まらず研究開発効率向上のために必要なデータ収集や解析を含めた活動を実施しています。

京都中央研究所内の体制と概要



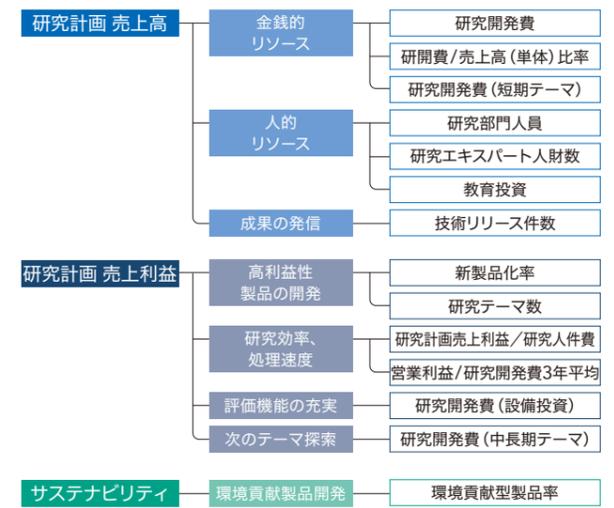
新中期経営計画で京都中央研究所の取り組むべき課題

SMART 2030では、事業部やライフサイエンス研究部門、生産技術研究所と連携した研究開発を進めます。研究開発では、事業部等と連携した中長期研究や、全社的に取り組むべきMI・環境貢献型製品・分析研究を進めます。また「5年後、10年後に成果として何を残せるのか」を考えて、事業部等と連携した中長期の人財育成、事業化の決め手となる評価装置実装、社長がめざす挑戦できる組織づくり、失敗談を共有し情報発信をしていく研究カルチャーの醸成を行います。

他方、研究部門として付加価値を生み出すために、新製品による売上高や利益（研究計画売上高、売上利益）を訴求する必要がありますが、そのために必要なアプローチを因数分解し、新製品化率、研究のポートフォリオやパイプラインなど各指標を定観察することで、中期経営計画を確実に達成していきます。研究所のラボラトリーオートメーション(LA)化については、全自動ではなく、ロボットとの協働をめざします。お客さまの課題に対してDKSの独自技術で応えていくために、お客さまの専門性に合わせた応用評価は重要なステップです。どう評価するかは、DKSの研究者がお客さまとの対話により判断していき、応用評価の作業については正確で一貫性

のあるロボットが一翼を担うことで、DKSの研究努力のカルチャーを深めながら、研究の確度と速度を高めます。

新中期経営計画で京都中央研究所の取り組むべき課題



技術トピックス

技術と自動化で加速する開発力

研究開発の効率化、スピード化を目的に、分析技術とロボット活用の両面で革新を進めています。たとえば、技術面では、当社製品であるカイコハナサナギタケ冬虫夏草に含まれる環状ペプチド「ナトリド」について、自社で定量分析が可能となる新手法を開発し、より簡便な方法の検討も継続しています。また、ロボット活用面では、人協働ロボット「COBOTTA®(コボッタ)」を導入し、LA化を進めています。従来、研究員が手作業で行ってきた合成・配合・評価・分析といったプロセスにおいて、ロボットによるデータ収集の自動化をめざします。成功・失敗を問わず蓄積されたデータは、AI機械学習を活用して解析され、研究開発の確度とスピードを高めていきます。現在は、研究所での成果を工場へ展開するための基盤構築を進めており、将来的な競争力強化につながると考えています。



研究：O.K

研究戦略・知的財産戦略

研究開発戦略

社長の山路が語る「チャレンジ」は、研究成果だけでなく、中長期の企業風土の改革です。研究開発戦略では、失敗を許容し、チャレンジが評価されるカルチャーの定着をめざします。挑戦する精神にあふれた当社の研究開発が早期に付加価値を

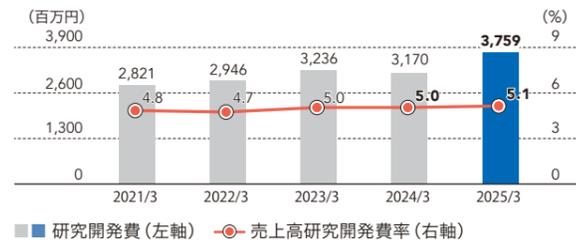
生み出す仕組みを構築します。潜在ニーズから中長期のテーマ、研究努力と原価逓減まで、新たな体制で協力しあい成果に結びつけます。お客さまと同等の評価技術、研究開発効率の向上、技術発信、人材育成などをユニ・トップ製品に結びつけます。

研究開発投資

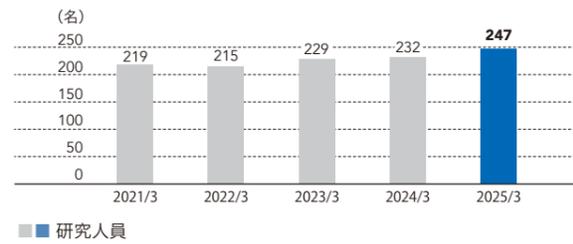
中期経営計画「SMART 2030」のもと、売上高研究開発費率5.3%を目標に、課題に対して重点的な研究開発投資を行ってまいります。

2025年3月期は、研究開発費中の人件費割合は微増で、研究開発費中の設備投資を増加させています。短期から中長期の成果をめざす投資として、評価実験室を設置しました。

研究開発費



研究人員



評価実験室の設置

開発力強化に向け、評価に特化した実験室を新設しました。従来は複数拠点に分散していた評価設備を一か所に集約し、新たに高機能プレス機を導入することで、評価プロセスの効率化と一貫性を実現しました。これにより、社内でお客さまの使用環境に近い条件下での評価が可能となり、製品性能の最適化と課題解決のスピードが飛躍的に向上しています。本取り

組みは、短期的にはハイエンドサーバ向け樹脂材料、中長期には半導体等の電子材料を中心とした市場ニーズに関して、開発リードタイムの短縮、顧客満足度の向上につながり、成長領域における事業拡大に資する重要な投資と位置づけています。



オープンイノベーション

当社は多くの大学や企業と連携し、オープンイノベーションを積極的に推進しています。外部の先進的な知見や技術を取り込むことで、研究開発の幅を広げ、社会課題の解決につながる新たな価値創造を加速しています。特に大学との共同研究では、基礎から応用までの知見を融合し、技術の社会実装

を効率的に進めています。

大学との包括的な共同研究は2件締結し、進展しております。大学の研究室との共同研究は、非公開の案件を含め2025年3月末で27件が継続しており、大学との共同の特許出願も充実してきております。

技術トピックス

難燃化バルブ

東京大学大学院農学生命科学研究科および大阪大学産業科学研究所との共同研究により、軽量かつ高い難燃性を備えた新しいセルロース材料を開発しました。本材料は、TEMPO酸化バルブと無機化合物の複合化により、リンやハロゲン系化合物を用いることなく難燃性を発現するもので、環境負荷の低減に貢献します。また、TEMPO酸化バルブと比較して重量増加が約20%にとどまる点も特徴です。カーボンニュートラル実現に向けセルロース素材が注目される中、当社開発品はサステナブル素材として高い市場価値が期待されます。今後は壁紙や内装材、包装材など幅広い分野での応用を進め、持続可能な社会に貢献してまいります。



研究：S.K

イノベーションの源泉

対談

静岡県立大学 近藤教授 × 当社 岩木グループ長



静岡県立大学 薬学部
創剤科学分野 教授
近藤 啓

アステラス製薬株式会社創剤研究所 創剤研究室長、九州大学大学院薬学研究院 薬物送達システム学分野 客員教授を経て、2018年4月より現職。ユニークな創剤設計、新規創剤・Drug Delivery System (DDS) 技術の開発を通して、患者さんに届くモノづくりを念頭に置いた基礎研究に取り組んでいる。

京都中央研究所 価値創造研究部 新規材料グループ長
岩木 徹

当社入社後、シヨ糖脂肪酸エステル(SE)を中心にさまざまな界面活性剤の合成、評価、配合研究に従事。現在はSEの創剤分野への展開を担当するプロジェクトのリーダーとして、研究開発のみならず、数多くの学会発表を行うとともに、お客さまへの対応にも携わっている。

食品添加物の医薬品創剤への応用

当社は、天然原料由来で食品添加物となる素材を、医薬品創剤に応用する研究を始め、静岡県立大学近藤教授と共同研究に取り組んでいます。なぜ食品添加物を医薬品創剤に応用できるのか、創剤業界に詳しい近藤先生の質問に答える形でお届けします。

近藤 本学とはシヨ糖脂肪酸エステル(SE)に関する共同研究を展開していますが、岩木さんとSEとの関わりについて教えてください。

岩木 はい、私は入社以来界面活性剤の開発に従事しており、その中でも食品用SEを長く担当してきました。SEは天然物であるシヨ糖と脂肪酸から生産される非イオン界面活性剤です。国際機関であるFAO/WHO合同食品添加物専門家会議(JECFA)において安全性が認められており、日本でも1959年に食品添加物として認可されました。また、食品のみならず香料品など幅広い用途で使用されています。当社では用途に合わせた配合も提案しており、お客さまのご要望に合わせたさまざまな処方を開発してきました。

近藤 我々の専門とする医薬用創剤に携わることになったのは、どのようなきっかけですか？

岩木 2018年に当社がライフサイエンス分野に参入したタイミングで、知財部門からSEを医薬用創剤に活用する、というテーマ提案があり、SEの開発経験がある私に声がかかりました。しかしながら、当社は材料の特性については理解しているものの、創剤業界についての知見が十分ではなかったため、先生にお声がけさせていただきました。

近藤 さまざまな経験を積まれてからSEの研究に戻ってこられた、ということですが、実際、医薬用創剤へのSEの応用に関する仕事を進めてみていかがですか？

岩木 SEによる乳化や可溶化、油脂の結晶化制御に続いて、ポリマー型の分散剤を担当しました。改めて振り返ると、固体分散体に必要な技術を順番に経験しておりますので、本研究はこれまでの集大成になるように感じております。

近藤 御社は技術を大切にしておられるので、アイデンティティとしてこれまでに培ったSEの技術が岩木さんに残っており、時間を経ても継続研究が出来るわけですね。岩木さんにとって、SEの魅力とはどのようなものですか？

岩木 構造によって全く異なる特性が得られる点ですね。原料は2種類ですが、その割合を変えることで用途に応じた機能を持たせることができます。本研究では、適切な割合のSEを用いることにより、非晶質化された化合物が水に溶けやすくなることを見出しました。

近藤 共同研究の成果が出始めていますが、興味深いと感じている点を教えてください。

岩木 医薬品原薬の溶解性と吸収性の両方を高められる可能性がある点です。界面活性剤には多く種類がありますが、最近得られているデータはSEのユニークな特性を示しているように思います。

近藤 メカニズムを解明できれば、SEの更なる可能性を引き出せるかもしれませんね。

ところで、御社はオープンイノベーションも積極的に行われているのですか？

岩木 今後も売上を拡大するためには材料の横展開、新たな分野への応用が重要です。当社にはさまざまな素材とその応用研究の技術がありますが、今回のように新たな技術が必要であれば大学とのオープンイノベーションも積極的に行っています。

近藤 最後に、岩木さんのSE研究での夢を教えてください。

岩木 当社の強みであるSEを活かした製薬業界への参入です。「製薬企業の方なんです。」「いえ。会社名に製薬が入っていますが、ケミカルメーカーなんです。」というやり取りを、私も含めた多くの従業員が経験してきました。この事業を何となく成功させて「医薬品創剤向けの固体分散体を受託製造しています。」と胸を張って言えるようになりたいです。

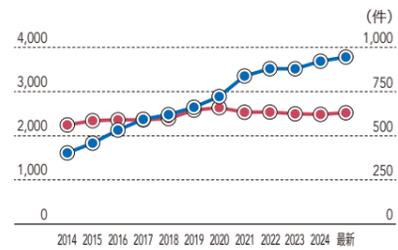
近藤 これからも一緒に頑張りましょう。

知的財産戦略

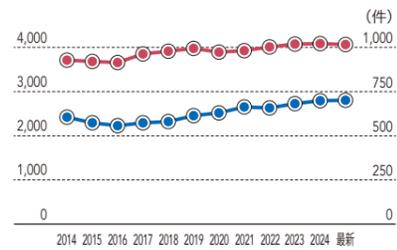
当社は、産業を通じて、国家・社会に貢献することを社是とし、化学で応えていく研究開発型の企業です。ビジネスモデルやお客さまの業種は多様で、そのタイプに応じた知財活動を探索しております。例えば、パートナーとの共同開発型では、特許出願を控えめに、社内の研究報告書による営業秘密管理を充実させることで、顧客製品の売上を守りつつ、当社の強みを中長期に持続させております。自社技術の提案型のビジネスモデルでは、研究成果が得られた早期の特許出願を重視し、出願後の提案や技術情報の発信に取り組みます。BtoCではブランド価値の構築も重視し、技術のみならず意匠や商標との知財ミックスを実行しております。このように、技術や製品の魅力により獲得する売上高や利益を継続させるために、

特許と営業秘密管理を中心とした知財活動を行っております。研究開発成果を早めに出願し、早期審査制度も活用していることの結果として、被引用件数の獲得があります。当社の出願に追従する出願が出現しているのです。この傾向は技術分野によらず安定しており、(株)パテント・リザルトが提供するパテントスコア®を用いた結果では、DKSグループの特許価値は継続的に上昇しており、これが一つの証拠と考えられます。同業他社と比較すると、特許件数は及ばないものの、特許価値は上回っています。社内では売上高に対する特許の比率が業界内でも高いことを確認しています。このように、ユニ・トップな技術開発を継続し、顧客志向により技術力を持続的な売上高および利益につなげていきます。

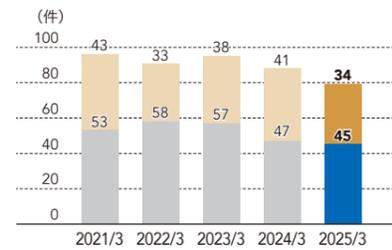
DKSグループの特許の価値



国内同業他社5社の特許の価値 (平均)



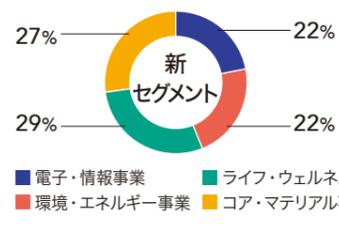
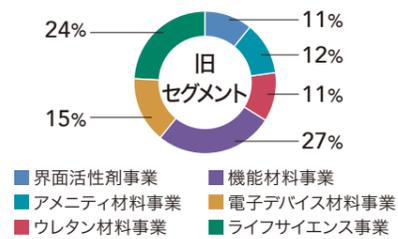
特許新規登録件数 (グループ)



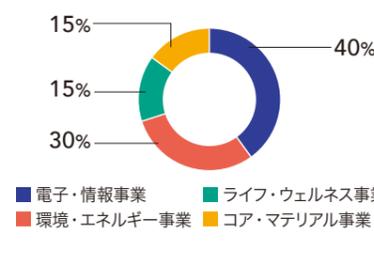
● DKSグループ：権利者スコア(左軸)
● DKSグループ：有効特許件数(右軸)
● 国内同業他社(5社平均)：権利者スコア(左軸)
● 国内同業他社(5社平均)：有効特許件数(右軸)

※ 国内同業他社5社：日本界面活性剤工業会所属企業のうち主要5社
※ BizCruncher® (パテント・リザルト社) により作成

国内特許出願件数 (直近5年間)



2030年売上高目標



当社では研究開発の成果を5年後には売上高に結びつけることを一つの指標としております。逆算すると、現在の特許ポートフォリオは、中計最終年度のセグメントの売上高のポートフォリオを見通すシグナルとなります。コア・マテリアルの技術や特許は、他の用途を生み出していく当社の骨格の基礎技術であり、基本特許の満了後であっても、新たな研究開発を継続しております。例えば、界面活性剤、難燃剤、土木用薬剤などの特許があります。ライフ・ウェルネスは自社技術を提案して

いくステージであり、多数の技術や特許からさらに有望な製品を生み出すべく、確度と速度を高めています。電子・情報は特許のみならず研究報告書による技術上の営業秘密も多い分野です。環境・エネルギーは特許取得が増加しており、例えば常温硬化のウレタン樹脂の応用に挑戦しています。

今後も、ビジネスモデルごと、セグメントごとに特許出願とするか営業秘密管理とするか知財部門からも研究者に働きかけ、当社の重要な技術資産の模倣を防ぎます。

部門間連携と知財活動によるユニ・トップ

素材の研究者、用途や応用の研究者、評価技術者、知財担当の四者の距離が非常に近いことがDKSの研究開発力を生

み出しています。素材の研究者は、新規用途開発のために、社内の応用の研究者に相談できます。「社内でやってみる」の

始まりです。このとき重要なのは応用分野の業界知識と、その裏付けのある評価技術です。DKSは、お客さまの技術課題と一緒に取り組んで来た経験から、洗練された評価技術をもって、「社内でやってみた」結果を客観的な市場のニーズレベルで素早く評価できます。

また、知財部門は研究初期段階から密接に関与し、IPランドスケープや特許文献調査を通じて、開発をサポートしています。直近5年間の国内特許出願のうち13%が専門性の異なる発明者の協働もたらした成果であり、現在注力している負極用水系複合接着剤も、こうした体制から生まれています。出

願ごとの発明者の組み合わせの社内分析によると、異なる部署に属する発明者の共同発明が多く、そのきっかけも多様でした。このような保有技術の異分野への展開や技術融合による価値創出を図る「ユニ・トップ」戦略をさらに加速させます。お困りごとに化学で応えるユニークな存在として、他社にはない独自の技術ポジションの確立にチャレンジしています。

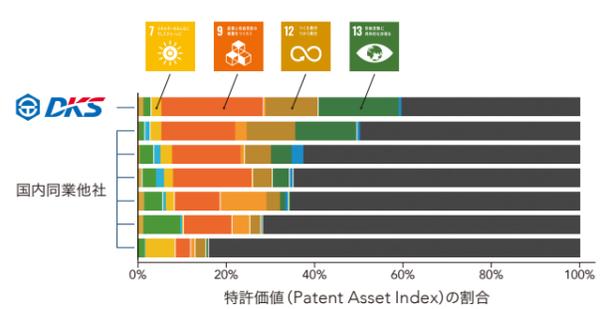
社内技術融合特許の割合



サステナビリティの取り組み

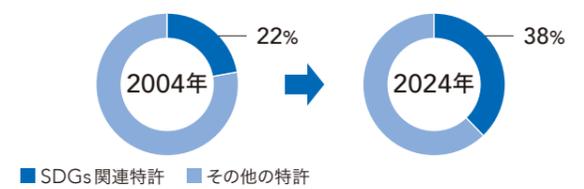
当社は、社長の山路が語った「サステナビリティ」への取り組みを強化しており、環境負荷の低減や資源の有効活用を重点領域としています。とくに糖誘導体やセルロース誘導体など、長年培ってきた技術を活かした環境貢献製品開発に注力しています。

DKSと国内同業他社が保有するSDGs関連特許の比較



特許分析ツールLexisNexis® PatentSight®を用いた評価により、当社は、SDGs関連特許の価値割合が国内同業他社と比べて高いことが明らかとなりました。特にSDGs目標9、12、13への貢献が顕著で、電池技術を中心に高い技術力を有しています。自社比較においても、2004年から2024年にかけてSDGs関連特許件数の割合が増加しています。中期経営計画「SMART 2030」においてもサステナビリティは重要な柱の一つであり、幅広い中間化学品を通じて持続可能な社会への貢献をめざします。

DKSにおけるSDGs関連特許件数の割合



特許庁 知財経営の開示に関する調査研究への参画

令和6年度特許庁産業財産権制度問題調査研究「ステークホルダーとの建設的な対話に資する知財経営の開示に関する調査研究」への応募が採択され、専門家の派遣を受けました。各部門が集結し、多彩な質問をうけ、自社の強みを深掘りする機会を得ました。新中期経営計画の準備期間に行われ

たこともあり、ニッチ×ハイエンド戦略など、DKSらしい方向性の重要性を改めて確認できました。部門間の風通しが良いとのことお褒めのこともいただきました。部門連携を継続しながら、売上や利益率と技術力の関係を開示していくことに挑戦していきます。

技術トピックス

データ活用の促進と成果

MIやデータサイエンスの活用推進のため、情報共有サイト「Data Science HUB」を社内向けに開設し、月1回以上の頻度で更新・配信を行っています。サイトでは、社内のMI活用事例や解析ツールの使い方を紹介するほか、講習会を通じて、社員のデータサイエンスリテラシー向上に取り組んでいます。これにより、研究開発現場でもデータ活用が進みつつあります。実際の事例として、あるお客さまより製品性能の低下に関する連絡を受けました。当社の製造データだけでは原因を特定できませんでしたが、お客さまからご提供いただいたデータを組み合わせることで、性能低下の要因を特定し、対応策を提案。トラブルの早期解決につなげました。今後もデータ活用による課題解決力と研究開発力の向上に注力し、企業価値の持続的向上を図ってまいります。



研究：K.Y

研究開発体制の変革と未来に向けた挑戦

中期経営計画「SMART 2030」では研究部門は事業部制となり、さらに経営直轄組織として生産技術研究所、京都中央研究所を新設しました。取り組むテーマを短期、中長期に分け、開発期間を短縮することで、事業効率と競争力の向上を図ります。



研究開発体制の変革と部門間の連携

森 今期から生産技術研究所を新たに立ち上げました。当研究所は、既存製品に関する短期的な課題に対応するため、製品技術部と生産技術部の2つの部門で構成されています。製品技術部では、品質の安定や原料の変更対応、処方改良、コストダウンといった、事業の収益に直結するテーマに取り組みます。一方、生産技術部では、ラボから工場へのスケールアップ、量産化設計、設備化といったプロセス実装に注力しています。

水上 生産技術研究所は、既存技術の強化という観点から、非常に意義のある取り組みだと感じています。従来は、研究開発テーマも工場のトラブルやBCP対応などもすべて同じ研究部で対応するため、経営資源が分散してしまっていました。

村上 そうですね。今回の体制変更で役割が明確になりました。前中期経営計画の課題として残った営業/研究/生産の連携不足も解消しつつあります。事業部研究としては、一層営業と密接に連携しながら、お客様のニーズや技術課題を深く理解し、タイムリーなソリューション提案を行うことが求められていると認識しています。

斉藤 ライフサイエンス本部でも、生産技術研究所との密な連携が必要不可欠です。すでにスケールアップ、量産化というところで連携していますが、量産化と品質安定化をいかに早期に実現するかがライフサイエンス事業の収益化の鍵になると考えています。

水上 コア・マテリアル事業部では、界面活性剤や糖誘導体、ウレタン、難燃剤といった、長年にわたりDKSが築いて

きた基盤技術を扱っています。中期経営計画「SMART 2030」では、既存領域だけではなく、成長分野にもしっかりと展開を図っていくという点からも、電子・情報、環境・エネルギーといった他事業部や、ライフサイエンス本部ともしっかりと連携をしていきたいと考えています。

西川 電池事業はコア・マテリアル事業の技術を基盤に、DKSの持つ電池評価技術との融合により生まれました。開発当初は営業部門が存在せず、製品開発もプロダクトアウト型でしたが、中期経営計画「SMART 2030」で環境・エネルギー事業となったことで営業部門と一体になりました。まだスタートして数か月ですが、顧客開拓が急速に進んでいると実感しています。

正司 生産技術研究所と並んで京都中央研究所も新設されました。当研究所は、新規事業の早期事業化、研究開発部門間の連携、つまり研究の横串を担うという責務があります。研究全体を中長期的な目線で見るとというのが我々の組織の役割であり、数値管理というところも点ではなく、中長期的な目線で見ることが必要です。人財・資金など限られた経営資源の中で、いかに戦略的にテーマを選定し、実行するかがポイントになってくると思います。

村上 技術サイクルがどんどん早くなっていく中で、お客様のニーズを解決するのに、今持っている技術つまり武器だけで解決するのが厳しいという場面も出てきています。一方で、お客様のニーズや今後必要になってくる技術というものを把握しています。そういった将来に向けた新しいコア技術を京都中央研究所と連携しながら作り、その技術を持ってお客

さまに提案していくことをやっていきたいです。

正司 そうですね。やはり、技術と人は密接に関係していると考えています。京都中央研究所の重要ミッションとして研究者の人財育成がありますが、研究全体で連携しながら取り組んでいきたいです。

村上 新しい技術を作るために事業部研究から京都中央研究所に行く、技術を習得したら事業部に戻るといったこともやっていきたいです。

正司 人財のローテーションは人財の育成にもつながりますね。京都中央研究所としては技術力の向上と人財育成を両立させて取り組んでいきたいと考えています。

水上 人財のローテーションというところでは、生産技術研究所ともやっていきたいですね。自ら開発した製品を、責任を持って製造までつなげる。研究者には、1%コストダウンでも、大きな利益を生むということを意識してほしいですね。

森 生産技術研究所との連携はもちろん、研究者と製造担

当者との連携も深めていきたいです。研究者と製造担当者との技術交流会も、これまで通り定期的に続けていきます。お互いの理解が深まり、コミュニケーションがより活発になれば、必ず収益にもつながりますし、より大きな事業貢献ができると思っています。

正司 連携という視点では、ライフサイエンス本部ではさまざまな大学を中心とした外部とのネットワークがあります。ライフサイエンス本部と事業部との連携はあまり多くないようですが、うまくつなげることで、新しい製品も生まれるのではないのでしょうか？

水上 そうですね。新しい材料として生体適合性樹脂を開発中ですし、コア技術のセルロースナノファイバーのライフサイエンス分野での活用など色々考えられますね。

斉藤 それぞれが持つ強みを活かして、連携することで速かつ効率的に製品化に結び付けたいですね。

中期経営計画「SMART 2030」未来に向けた挑戦

斉藤 健康寿命の延伸やQOLの向上という社会的使命を担う中で、まずは事業収益という成果を出していきたいです。社外ネットワークの活用や社内連携を通じて、早期にライフサイエンス事業を確かな柱に育てていきます。

水上 未来に向けた社会課題という点では、サステナビリティというのが重要なキーワードになると思います。DKSのコア技術であるセルロース誘導体、糖誘導体といった材料開発はもちろんですが、化学メーカーの責務として、省エネ、CO2削減といったプロセス改善も必要ですね。

森 生産技術研究所としても連携して取り組んでいきたい課題です。

正司 脱炭素志向のものづくりは、今後ますます重要になりますね。

西川 脱炭素という社会課題に対し、電池事業は、長年の試行錯誤を経てようやく実を結びつつあります。この事業は、事業サイクルが非常に早いので、新しい材料を取り込み続けると、ただの改良になってしまいます。しかも電池はさまざまな部材の組み合わせであり、DKSの材料だけでは性能が発揮できません。お客さまを中心とした社外との連携も非常に重要になっており、一層強化していく必要があります。

村上 電子・情報事業の分野で、社外から「これがDKSの技術だ」と認められるポジションを確立することが直近の目標

です。応用評価も強化しているところであり、さらにお客さまとの信頼関係を深めていきます。

水上 研究開発の速度を上げるためには、お客さまと同じ評価ができる評価技術は重要です。成長分野の製品開発では、従来型の設備や評価体制だけでは難しくなっています。電子・情報事業部とも連携しながら、半導体周辺分野の評価設備環境も整えていきます。

西川 設備環境という点では、自動化の活用も取り組んでいきたいですね。やはりデータ量が多くなるほど、測定に膨大な時間を要します。自動で測定できれば研究者が開発に集中できますので、研究開発効率は飛躍的に伸びると思います。そういった点も踏まえながら進めていきたいです。

森 工場の評価設備も順次整えていく予定です。今以上に工場判断、解決できることを増やし、工場での課題解決力を上げたいと考えています。品質の安定や、工場が自ら課題を解決できる力を高めていくことで、全社的な製造技術の底上げにもつながると思っています。

正司 “付加価値を産み出す企業へ”という方針のもと、“研究者の生産性を2倍にする”ことをめざしていきます。皆さんと一緒に、連携と人財育成を鍵に、限られた経営資源を最大限活かし、“チャンスを見逃さない”よう戦略立てて、新たなDKSの柱となる技術を創出していきましょう。



京都中央研究所

- ・ 中長期テーマの創出
- ・ 新規ビジネスの早期事業化
- ・ 無形資産の活用

各事業部研究所

- ・ 営研一体となった顧客開発
- ・ 短期テーマの早期刈り取り
- ・ 新規テーマの獲得

生産技術研究所

- ・ トラブルの早期解決・未然防止
- ・ 拡大試験の期間短縮・工程短縮
- ・ 新規プロセス開拓

開発と生産をつなぐ生産技術研究所



生産技術研究所が拓く、DKSの未来 変化を勝ち抜く「現場力」と、次代を担う 「人財」の育成拠点

上席執行役員
生産技術研究所長
森 善幸

私たちDKSは、新中期経営計画「SMART 2030」を始動させ、変化にしなやかに対応できる企業への変革を進めています。この大きな変革の柱の一つとして、生産技術研究所を新設しました。当研究所は、社長が掲げる「チャレンジ」の精神を製造現場で具現化し、持続的な成長を技術面から支える、極めて重要な役割を担っています。

課題解決のハブとして——設立の目的と役割

近年、化学産業を取り巻く環境は激しく変化し、お客さまから求められる製品スペックはますます高度化しています。こうした要求に迅速かつ的確に応え続けるには、製造現場における「工程の安定化」と「品質トラブルへの迅速な対応」が最優先事項です。生産技術研究所は、各工場が抱えるこれらの課題に横断的に取り組み、解決へと導く専門組織です。

私たちは、社長メッセージにもあるDX推進を強力に推し

進め、製造工程の可視化やデータ解析による歩留まり改善、品質トラブルの未然防止などを実現します。研究開発と営業が一体で動く「営研一体型」の新体制とも密に連携し、新製品の速やかな量産化や既存製品の品質向上など、バリューチェーン全体の最適化に貢献してまいります。当研究所は、生産本部と事業本部の「ハブ」として機能し、全社一丸での課題解決を牽引します。

めざす未来——自律的な現場と経営を担う人財の輩出

私たちの短期的な使命は、製造現場のお困りごとを解決することにあります。しかし、私たちが真にめざすのは、その先にある「現場の課題は、現場自身で解決できる」自律的な姿です。生産技術研究所が持つ知見やノウハウを積極的に現場へ移植し、各工場の技術力を底上げすることで、組織全体の課題解決能力を高めていきます。

同時に、当研究所を「人財育成のプラットフォーム」として機能させることも、極めて重要なミッションです。ここでは、複雑な課題解決のプロセスを通じて、高度な専門技術と幅広い

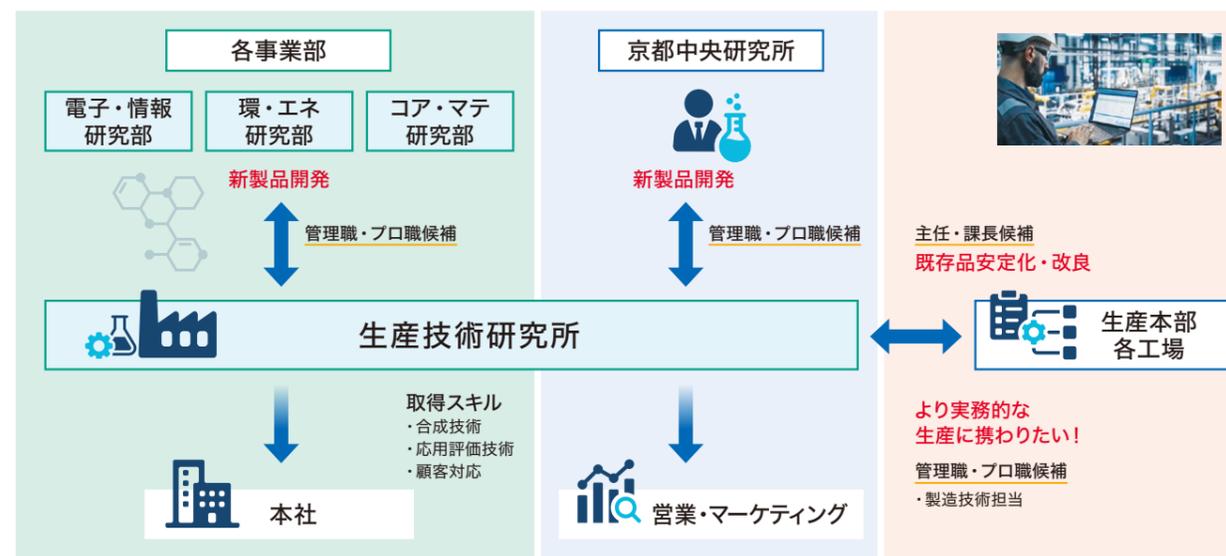
視野、そして何より「チャレンジを恐れない姿勢」を養います。この研究所で経験を積んだ人財が、将来的にはDKSグループ全体の生産をリードし、さらには経営層となって会社を牽引していく。そうした未来を描いています。

中期経営計画「SMART 2030」が掲げる「売上高1,000億円、営業利益100億円」という挑戦的な目標の達成に向けて、私たちは「ものづくり」の根幹を強化することで力強く貢献します。生産技術の革新と人財育成の両輪で、DKSの次なる成長を確かに支えていく所存です。



- ①安定生産・開発スピードアップによる拡売、利益率アップ
- ②全社的な生産プロセスへの意識向上
- ③キャリアアップのための人財育成の場

生産技術研究所 連携体制



新しい製造プロセス&設備設計に責任

- 生産技術部**
- ①新規の設備導入・設計変更
 - ②試作スケールアップ支援
 - ③新規の受委託案件
 - ④新プロセスの開発

製品設計に責任

- 製品技術部**
- ①足元の課題の解決 (安定製造) クレーム・トラブル対策・対応
 - ②改善活動 (原価削減、品質第一)
 - ③製品維持、販売維持のための活動

生産技術部の役割



人財マネジメント



対応するマテリアリティ

- 人財多様化 (ダイバーシティ エクイティ&インクルージョン)
- 人財育成
- 健康経営の推進
- 稼ぐ力

KPI (2030年3月期)

- 女性管理職比率15%以上
- 教育投資100百万円/年、研修時間20,000h/年
- 労働生産性9.7百万円/人
- プレゼンティーイズムの低減5.5%以下
- アブセンティーイズムの低減1.5%以下
- ワークエンゲージメントの向上 偏差値53.0以上

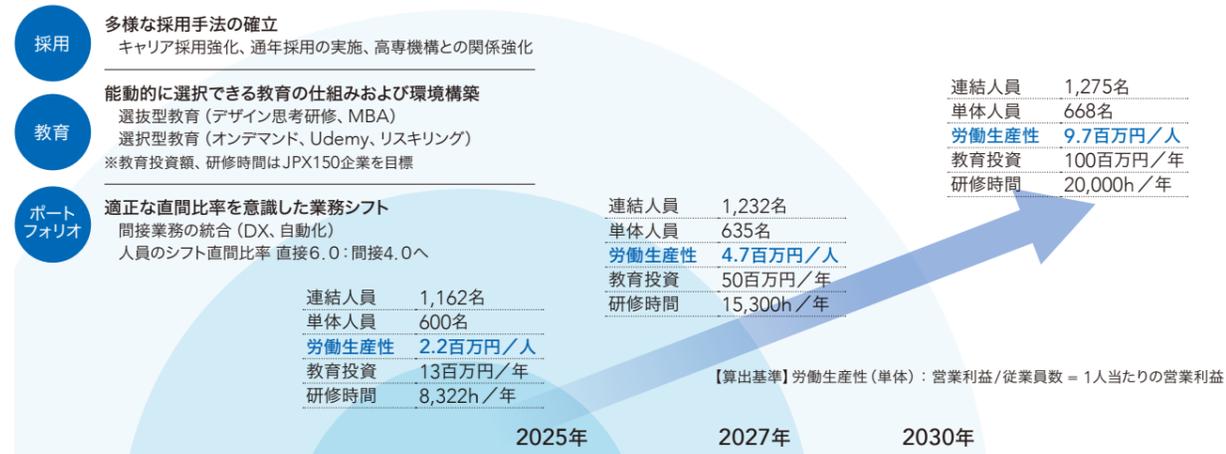


管理本部戦略統括部人財戦略部 部長

中村 勝

労働生産性向上に向けた人財戦略

当社は2030年3月期までに売上高1,000億円・営業利益100億円の達成をめざしています。その実現には、現状より労働生産性を飛躍的に高める必要があり、社員一人ひとりが自らの業務や組織の在り方を抜本的に見直し、既存の枠にとられない柔軟で挑戦的な発想を持つことが求められております。こうした変革を実現するため、チャレンジを産み出す組織文化の醸成、個々のスキル向上、そして組織力の強化を柱とした人財戦略を推進して参ります。



チャレンジを産み出す組織文化の醸成

当社は2025年4月から、労働生産性向上に向けた人財戦略として、新人事制度を導入しました。本制度では、従来の年功序列を廃止し、能力を基軸とした職能等級制度を採用することで、チャレンジを正当に評価する仕組みを構築しています。あわせて、今後チャレンジする人財への教育投資を積極的に行い、特性や志向に応じた複線型キャリアコース(マネジメント職・プロ職)を整備することで、自律的なキャリア形成の促進を図っていきます。また、管理職向けのマネジメント研修を通じて、現場のリーダーがチャレンジを推奨する企業風土の醸成に取り組んでいきます。さらに、全社員によるキャリ

アプランシートの作成を通じて、上司との対話を促進し、チャレンジを後押しする仕組みの整備も進めます。そのほかにも、社員が将来を主体的に考え、継続的に成長できるよう、「キャリアデザイン研修」を通じた自己キャリアの設計支援を行っていきます。加えて、女性活躍推進や両立支援(育児・介護など)に対応した研修も実施し、多様な働き方とキャリア形成を後押ししていきます。

また今後は社員の主体的な学びを促進するため、選択型・選抜型教育などの自律的に学べる機会を幅広く提供していきます。

年間研修時間

年度	受講者人数	受講時間
2023	272人	9,578時間
2024	565人	9,344時間

ダイバーシティ推進の取り組み

経営トップを委員長とした社員活躍推進委員会を設置し、会社の業績向上に貢献・活躍できる人財の集団をめざし、多様な人財の能力を最大限に引き出し、活躍できる環境を整えています。

女性の活躍推進

長く働きやすい環境に加え、女性がキャリア開発できる雇用環境の整備を行っています。

管理職に占める女性の割合を2030年までに15%にすることを目標とした施策を実施しております。(2025年3月末実績 10.6%)

2019年度からは製造現場でも女性が働ける環境を構築し、事務部門、品質管理課、製造課などさまざまな職場で多様なスキルを活かした女性が活躍しています。

男女賃金格差について

2023年度より公表の男女賃金格差については、正規労働者は76.2%、非正規労働者は67.5%、全労働者では75.8%という結果となりました。

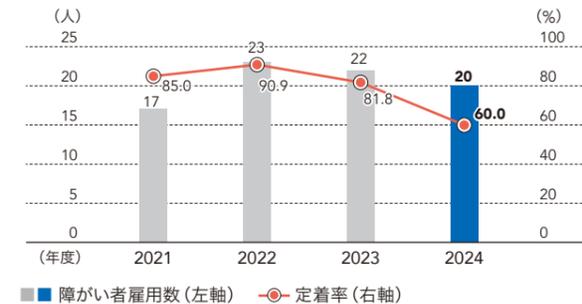
男女賃金格差 2024年実績

年度	女性	男性	賃金差
正規	5,878,910	7,714,825	76.2%
非正規	2,863,276	4,241,941	67.5%
全労働	5,666,041	7,478,804	75.8%

障がい者雇用の取り組み

当社は、障がい者個人の個性、強みを活かした職場への配属を進め、現在は人事部、総務法務部、デジタル戦略部などでそれぞれが貴重な戦力となって活躍しています。また、2022年2月には、障がい者雇用の専門部隊として「DKSチャレンジセンター」を創設し、各拠点の情報やノウハウの共有化と運営の一元化により円滑な連携を図っています。さらに、同年9月には京都府より、障がいのある方を積極的に雇用している企業に対する認証である京都府障害者雇用推進企業(愛称：京都はあとふる企業)を取得するなど、その取り組みが評価されています。

障がい者雇用数/定着率



定年後再雇用制度

当社では、定年退職後に再雇用を希望する人財を「プラチナエイジスタッフ」として採用することで、長年培ってきた経験を活かした技術や技能の継承による「ものづくり」を行っています。

プラチナエイジスタッフ採用推移

年度	定年退職者数	再雇用者数	再雇用率
2022	9人	8人	88.9%
2023	8人	8人	100.0%
2024	12人	10人	83.3%

新表彰制度の導入

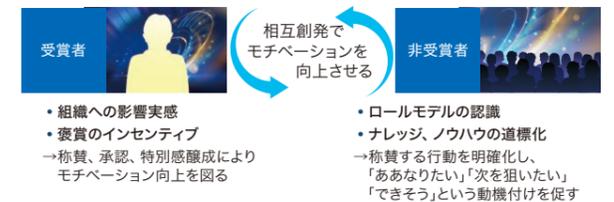
当社では2023年度から新たな表彰制度を導入し、2024年6月よりその新しい運用方式に基づく業績表彰式を実施しています。制度改定の目的は、業績表彰を通じて受賞者だけでなく非受賞者も巻き込む運用とすることで、モチベーションの相互創発を図り、継続して成果の創出を促す仕組みとすることです。従業員の参画意識と選定の透明性を高めるため、プレゼンテーション大会を実施した後に従業員による投票を行う方式としました。これにより、自分たちが審査員という当事者となり、参画意識の向上に大きく貢献しました。

また、表彰式の中でナレッジ、ノウハウを受賞者から、称賛と感謝を役員から直接伝えることで、受賞者のみならず非受賞者の行動の動機付けやマインドセットを促す機会としています。

今後はこれらの取り組みをさらに改善し、浸透させていくことで、全社員が相互に称賛し合い、ともに受賞をめざす良好なサイクルを形成し、組織風土変革にもつなげていきます。



2025年6月実施



DKSの健康経営

当社は、設立の翌年の1919年には全従業員に対する健康診断を始めるなど、従業員の健康管理に対し積極的な企業文化を持っています。その根底にあるのが、「人は財産であり、人を大切に」という思想です。2017年には健康宣言

を表明し、健康経営への取り組みを開始しました。中期経営計画「SMART 2030」では「従業員のエンゲージメント向上」を目標の一つに掲げ、その実現に不可欠である従業員の健康の維持・向上に取り組んでいます。

健康宣言「第一工業製薬は、従業員を会社の財産と考え、従業員の健康の維持向上に努めます。」

第一工業製薬株式会社 代表取締役社長 山路 直貴

健康経営の考え方

健康経営®への取り組み

従業員の健康を維持・増進することで会社の生産性向上を、ひいては企業価値の向上をめざす。

「健康経営®」は、NPO法人健康経営研究会の登録商標です。

この取り組みは、担当役員の出席する会議において結果の報告とそれに基づき策定された計画の承認を得ています。

健康経営の取り組み

当社は、従業員の健康維持・向上への取り組みが、将来的に当社の企業価値を高めると考え、経営的な視点から健康宣言のもと会社が従業員の健康の維持・向上に努めています。従業員健康行動指針で従業員の具体的な健康アクションを明文化し、健康経営推進委員会を設置して全社横断的な健康づくりを推進しています。

運動習慣定着の取り組み

当社では、日々のウォーキング歩数が登録されるアプリを活用した運動習慣定着の取り組みを行っています。全社一体となったウォーキングイベントを定期的開催し、個人別/部門ごとのランキングを設けることでモチベーションを高めています。また、始業時にはラジオ体操、15時には「DKS体操」

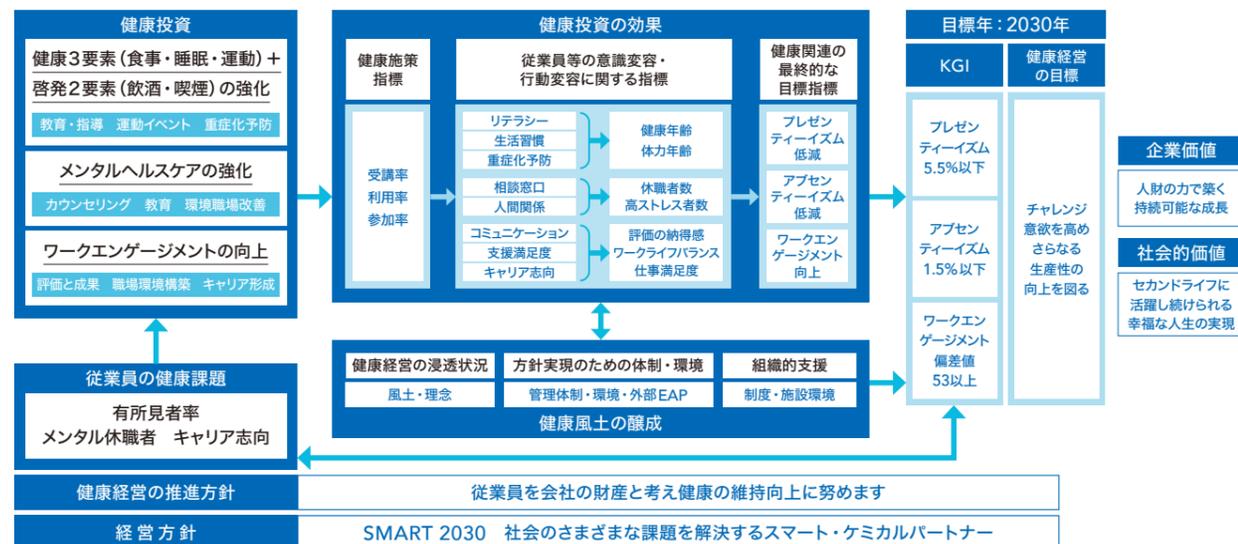
(当社オリジナル)の時間を設定し、仕事にも活動量をアップさせる仕組みをつくっています(健常者に対する発生予防対策)。昨年度から全社展開をしている体力測定会は、長座位体前屈・3分間歩行・全身反応時間などの6項目を測定し体力年齢を出しています。体力年齢を見る化することで必要な生活習慣改善の動機付けに期待しています。また体力年齢結果の即日返却や、測定項目ごとの順位を社内SNSに公開することで、職場での話題作りや従業員同士のコミュニケーションの促進につながっています。

これらの取り組みにより、40歳以上の従業員の運動習慣率が2016年度の13.6%から2024年度には27.1%となりました。



体力測定の実施

健康経営戦略マップ



私の腹囲削減大賞

従業員全員に腹囲測定用のオリジナルメジャーを配布し、腹囲についての教育を実施後、経年で腹囲変化を自己申告し、腹囲削減大賞を顕彰しています。腹囲削減に着目した動作を取り入れた「DKS体操」のほか、「ウォーキングイベント」「ノー間食デー」「休肝日」の設定などの支援により腹囲削減の意識づけを図っています。

重症化予防対策

40歳以上のメタボリックシンドローム該当者および予備軍を減らす取り組みとして運動プログラムを実施しています。仕事終わりに3カ月間スポーツジムに通い、柔軟性トレーニング有酸素運動、無酸素運動などのトレーニングメニューに加え、食事アドバイスを受けた結果、現体重のマイナス5%減量を達成した従業員は参加者の46%でした。実施後アンケートでは「体が軽くなった」、「筋肉量が増えた」、「体力がついた」

などの体の変化に加え、「リフレッシュできた」、「参加者同士のコミュニケーションにつながった」など好評でした。

メンタルヘルス対策

メンタルヘルス対策として外部の従業員支援プログラム(EAP)を導入し、従業員が抱える悩みについて、メール、オンラインでのカウンセリングが24時間、従業員の2親等まで相談できる体制を整えています。新入社員および新任管理職にはカウンセリングのハードルを下げる事を目的に、自身で予約しカウンセリングを受けてもらう取り組みを行っています。実施率は100%です。2024年度のEAPの利用件数は152件でした。

また、昇進などの節目で実施している階層別メンタルヘルス研修受講率は100%、全従業員対象のメンタルヘルス教育受講率は81.3%でした(いずれも2024年度実績)。

健康経営目標

チャレンジ意欲を高めさらなる生産性の向上をめざし、以下の3つをKPIとします。

	目標値※4	実績(2024年度)
アブセンティーズムの低減※1	1.5%以下	1.7%
プレゼンティーズムの低減※2	5.5%以下	6.8%
ワークエンゲージメントの向上※3	偏差値53.0	51.3

用語については、P.86~の用語集をご覧ください。
 ※1 休暇申請理由から心身の不調による理由を把握し集計。
 ※2 日時提出時に心身状態を確認、数値化し集計。
 ※3 (株)アドバンテッジリスクマネジメント社のストレスチェックサービスに含まれるワークエンゲージメントの測定値を使用。
 ※4 測定方法変更に伴い、2025年4月より目標値を修正。

健康管理目標

従業員の健康課題である4つの目標と実績

	目標値(2024年度)	実績(2024年度)
健常者に対する発生予防: 腹囲基準を超える者の割合	25.0%	29.9%
高リスク者に対する重症化予防: 40歳以上のメタボリックシンドローム予備群と該当者の割合	22.0%	25.8%
メンタルヘルス不調者の発生予防・早期発見・対応: メンタルヘルス不調による退職者の発生率	0.20%以下を維持	0.66%
禁煙につながる環境づくり: 喫煙者の割合	11.4%	19.1%

健康経営に関する外部評価

これまでの取り組みが評価され、「健康経営優良法人~ホワイト500~」に8年連続認定されました。また、関係会社の四日市合成も5年連続で「健康経営優良法人」に認定されました。

当社の健康経営への取り組み状況 >> <https://www.dks-web.co.jp/sustainability/employee/health/index.html>

四日市合成の健康経営への取り組み >> <https://yg-chem.co.jp/company/health-management/>



DX戦略



対応するマテリアリティ

- デジタル技術の活用と推進
- サイバーセキュリティ対策
- デジタルリテラシー教育

KPI

- 経営情報プラットフォーム運用開始
- リスクマネジメント統制委員会を対象にセキュリティ研修を実施
- 新入社員対象のDX人材育成研修にセキュリティ研修を追加
- DX研修の開催
- 関連資格取得



管理本部管理統括部デジタル戦略部
部長

デジタルを通じた生産性の向上

当社は顧客ニーズをいち早くとらえ、開発の確度とスピードを向上するために必要なIT整備を行います。また、経営の意思決定のための情報基盤を強化します。「コスト抑制」と「将来への投資」のバランスを重視し、IoT・AIの活用や、環境・セキュリティ対策、基幹システムの刷新に向けて取り組んでいます。お取引先様から信頼されるパートナーとして、生産性の向上に貢献します。

全社プロジェクト

DXプロジェクトの狙い

当社がDXでめざすのは、「業務効率の向上・無駄の削除」と「付加価値の向上」の実現です。この2つの考え方を具現化するために、「顧客貢献」「事業貢献」「データドリブン経営」によるDKS改革を実施し、中期経営計画「SMART 2030」達成のための基盤づくりを進めています。

この基盤構築にはデジタル化が不可欠であり、2021年から全社DXプロジェクトを開始しました。DXプロジェクトの基本構想を実現するため3つのテーマに分けて取り組んでいます。

- ① 業務のデジタル化
- ② 業務進捗のデジタルモニタリング
- ③ 組織横断活動のためのデジタルデータ構築

その成果として、①の業務のデジタル化は、全社で約1,200本の業務フローを作成しました。②の業務進捗のデジタルモニタリングは、作成した業務フローを登録し業務進捗を実施。作成した業務フローの5割以上を占める管理本部の残業時間の6割の削減を実現しました。③の組織横断活動のためのデジタルデータ構築は、「経営情報プラットフォーム」を構築。日々の受注や在庫、経費などの状況を一覧表示。経営と現場が同じ情報を見る環境を作り、資料作成業務を削減しました。

DXプロジェクトを通じて、「デジタル技術の活用で現場とオフィスの生産性と働き方を変革し、新たな価値創出」を進め、当社の2030年に向かう中期経営計画を実現します。

DXプロジェクトの基本構想

1. 経営者視点のDX：企業文化をお客さま視点、収益視点、全体最適視点に変革

- ① ファインケミカルメーカーの本質を踏まえたバリューチェーンの構築とデジタル化
- ② 当社が抱える問題の解決策のデジタル化
- ③ 経営者が注力したい5つの視点[※]でDXを推進
※お客さまの視点、財務の視点、業務プロセスの視点、人材育成と変革の視点、SDGsの視点
- ④ 取り組みテーマの財務三表改善効果を明確にして推進
- ⑤ 必要最小限の投資（社内人材の最大活用）

最も価値のある解を提案するメーカー
(Most Valuable Solution Provider)に変革

2. 活動の優先度：企業文化を変革する取り組みを優先

- 優先度1 全社課題を解決するためのDX：関係部門メンバーで構成される全社プロジェクトとして組織横断活動を推進
- 優先度2 各本部の固有課題を解決するためのDX：各本部で推進
- 優先度3 部門の固有課題を解決するためのDX：各部門で推進

SMART 2030デジタルロードマップ



セキュリティマネジメント

デジタル化の進展により、業務や事業のあり方が変化しました。また、社内に限らずバリューチェーンを構築する多くのステークホルダーとの結びつきも変わりました。そのため、従来の情報セキュリティ対策では対処できない事態を想定した取り組みが必要となっています。

DKSでは、情報セキュリティの基本方針となる「情報セキュ

リティポリシー」を策定し、ポリシーに基づく情報セキュリティ規定を改定、運用しています。従業員へのセキュリティ教育、さまざまなインシデント発生時の対応フロー整備など、当社のデジタル化を守りの面でも進めています。

「情報セキュリティポリシー」は、当社ホームページをご覧ください
<https://www.dks-web.co.jp/sustainability/governance/risk-management/>

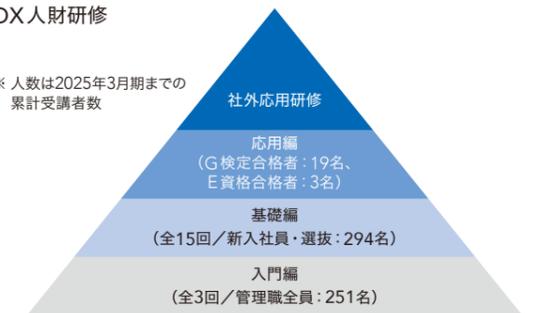
DX人材の育成と実践

当社では、全社員がデジタルリテラシーを身に付けるための研修体系を整えています。基礎編の「DX人材育成研修」は新入社員を中心に毎年実施しており、プログラミングや情報セキュリティの基本を学びます。応用編では、従業員が持つスキルの可視化のため、G検定・E資格など資格取得支援を実施するほか、育成した人材が活躍・実践する場として、ローコードツールでのアプリ開発を通じた業務改善を進めています。BIツールでは約80のアプリを開発し、年間7,000時間の業務時間削減を実現しています。また、生産現場では、現場の5S活動や作業工程進捗などのアプリ開発に取り組み、一部の現場ではその実証を進めています。これらのローコードツールでの成果事例を社内に配信することで、新たな業務改善のきっかけ作りや、社内開発者同士のコミュニティの

立ち上げ、事例の共有につなげています。より高度なスキルを持つ社員は、部門の枠を超えて業務改善に取り組み、育成した人材が活躍する場を広げています。

DX人材研修

※ 人数は2025年3月期までの累計受講者数



TOPIC

生成AIを活用したDX推進

社内DX人材の実践の場の一つとして、自社内で業務改善のためのアプリ開発に挑戦しています。品質保証部における生成AIを活用した文書作成時間の短縮では、社内情報検索の時間が最大で10分の1に短縮され、この仕組みを他部門にも応用できるという声が多数寄せられました。全社横断でアシストAIの開発を進め、その一環で、総務部門向けQ&Aチャットボットを自社リソースのみで構築・運用しています。社員から寄せられる総務関連の問い合わせに対し、AIが即時に回答することで、総務部門の業務負担を軽減し、社員の利便性向上を実現しました。社内FAQをベースに自然言語処理技術を活用し、継続的な改善を通じて回答精度の向上を図っています。開発にあたっては、外部ベンダーの協力を一部得ながらも、設計・構築・運用の多くを自社リソースで担い全社的なDX推進の基盤としてのAI活用を本格的に進めています。



「生成AIと倫理」に関するセミナーを本社ビルで実施