

役員座談会 SMART 2030が示すサステナビリティ経営



社外監査役 宮永 雅好

(株)日本債券信用銀行、シュローダー・インベストメント・ジャパン(株)取締役、ブルデンシャル・アセット・マネジメント・ジャパン(株)投資運用部株式担当最高責任者を務めたのち、(株)ファルコン・コンサルティング代表取締役就任(現任)。現在、中央大学ビジネススクール特任教授や(株)ユニバーサルエンターテインメント、(株)エステーの社外取締役を兼任。企業経営者の経験と大学教授として培った企業価値評価、コーポレートファイナンス等の学術的知見を備えている。2024年6月より当社社外監査役。

代表取締役常務取締役 清水 伸二

1992年当社四日市工場製造課に入社後、人事総務本部長、中国の海外子会社のマネジメントを経て、財務本部財務部長、執行役員生産本部長を歴任。2022年より取締役、2025年4月より代表取締役常務取締役就任。管理・企画、生産子会社運営などの豊富な経験と知見を有し、財務・会計に精通している。

取締役上席執行役員 坂本 真美

1988年当社研究開発本部に入社後、繊維薬剤の研究に22年従事。その後、界面活性剤営業西部担当部長、社長特命室長、広報IR室長、管理本部長等を歴任。2020年執行役員、2024年上席執行役員(現職)。結婚、両親の介護などのライフイベントと仕事を両立し、女性管理職の先駆者的存在として女性の働きやすさ向上の実現に寄与。多様性の推進を積極的に行う。2025年6月に取締役就任。

事業の継続性を最優先に掲げ、サステナビリティ体制を強化

宮永 新中期経営計画「SMART 2030」は、2025年6月に取締役に就任した坂本さんが戦略統括部長の時、組織傘

下の戦略企画部を中心に各本部と共に策定されました。「SMART」の最初の“S”はサステナビリティを意味しますが、この意味について伺います。

坂本 “S”は持続性のある事業推進を指しています。事業の継続には地域社会、社員、サプライチェーンなど多様なステークホルダーへの配慮が不可欠です。中でも山路社長が重視するのが人的資本です。従業員の技術力や知見は

研究開発・製造現場・安全管理などの根幹を支えるものなので、教育への投資をすることで事業の継続につながる人財を育成しようとしています。また本中計では、「人材」を大事にす

るという意味から「人材」と表記しています。

清水 私も人的資本が最も重要だと考えています。新中計では「戦略的人材育成」、「労働生産性向上」、「社員の自立が会社の成長につながる」というメッセージを明確に打ち出し、人材を「資源」ではなく「資本」としてとらえ、積極的に投資する方針です。

宮永 一方、社外にも目を向けなければなりません。グループ経営の強化や海外展開の中で、サプライチェーンにおける人権尊重の視点も避けては通れず、具体的な対策が必要です。

坂本 おっしゃる通りです。まずは個別の施策に対する定量的な目標を全社で共有し、施策を具体化して経営戦略に落とし込むことが重要です。今年からサステナビリティ委員会の体制を見直し、サプライチェーン部門も参加しています。来年度からは社長が委員長を務める予定で、推進力がさらに高まると期待しています。

DKSならではの技術と素材を生かしたカーボンニュートラル

宮永 新中計ではカーボンニュートラル(CN)も重要課題です。しかし、環境問題は短期的に成果を出すのが難しい分野なので、現場の一人一人の工夫や意識が重要です。2050年に向けてGHG排出量削減の取り組みの加速をどのように進めていられるでしょうか。

清水 DKSでは2002年からISO14001の取得をきっかけに環境マネジメントをスタートしており、生産本部の品質保証部(当時は環境安全品質部)を中心にCNを進めてきました。課題の洗い出し、評価、得点化を行い、目標に落とし込む流れを繰り返してきたので、その構図がかなり刷り込まれています。しかし全社的にはまだ浸透が不十分で、中期経営計画に

より経営戦略部門が中心に全社活動をスタートしました。

宮永 環境に関してはさまざまな指標があり、ベンチマーク企業の数値を相対的な目標として設定することが大事です。一方で、社内での絶対的な目標として新中計には、環境貢献型製品比率30%以上、GHG排出量削減は対2013年比30%削減、モーダルシフト化率30%、という目標が掲げられています。

坂本 具体的には、環境貢献型製品の拡大や製造工程での負荷低減を目標に、蒸気トラップの高効率化など省エネ策を各部門で実施しています。もっとも、環境貢献型製品については定義づけが重要なので、サステナビリティ担当が今までの製品の振り分けなどを行っています。ありがたいことに、

当社は環境に配慮した素材を数多く保有していますので、それを活用した開発など、社員の意識も自然とサステナビリティに向かっていけるのではないかと考えています。

宮永 社内の意識を高めて、全社的に浸透していくには、環境貢献型製品の環境負荷低減をインセンティブや人事評価につなげることで、モチベーションを高めていくという方法もあります。また、そうした環境貢献型製品の売上成長への貢献も評価軸にすると良いでしょう。

清水 実際、山路社長の発案で企業価値に貢献した従業員を表彰する制度もできました。一方で、売上と環境対策は相反する傾向にあります。2024年度は売上高が増えましたが、廃棄物量も増加しました。そこが化学メーカーとしての難しさでもあります。そうした問題の解決策として、環境対策が売

上や利益のマイナスにならないような施策が必要です。具体例をいえば、廃棄物を再利用し、酢酸ナトリウム水を結晶化した製品を開発しました。現在、サステナビリティ原料への関心が高まっていることもあり、複数の取引先で評価段階に入り、量産体制も整備しています。また、スプレードライ技術で液体製品を粉末化することで、輸送時のエネルギー削減にも取り組んでいます。また、この粉末化技術自体はエネルギー負荷が高いのですが、滋賀工場ではそれを10分の1に抑える設備も導入しました。



「チャレンジ」を軸に、新人事制度をスタート

宮永 新中計では人事制度の再構築を掲げ、従業員のエンゲージメント向上や企業風土変革に取り組んでいます。これに合わせ、この4月から評価制度が大きく変わりました。人事制度の改定には、非常に時間と労力がかかったと伺っていますが、人的資本の強化にどのようにつながることを期待しているのでしょうか。

坂本 まず、最初に着手したのは2020年です。1年間議論して、それが3年間凍結されて、2024年に1年かけてこの4月からスタートすることができました。大きな特徴は、新中計の肝となる3つのキーワードに「チャレンジ」を入れたこと。設定した目標以上の成果を出した人が正当に評価される仕組みに変えました。チャレンジの結果にかかわらず、失敗を恐れずに挑戦したこと自体を評価し称賛する風土醸成をめざしています。

宮永 非常に良い取り組みですが、人事評価というのは査定者によって評価に差が出やすい仕組みでもあります。例えば、私が教えているビジネススクールなどの大学院では、大学の学部と違って、正解のある試験や課題レポートがない専門分野が多いので、先生によってその主観的評価に差が出てしまいます。そのため、SとかAを沢山つける先生がいると、そうした先生の授業を取った学生のGPAが相対的に高くなってしまいます。そこで、SとAは受講生の何パーセントまでという相対的な評価軸を決めている大学院も少なくありません。

DKSにおいても、今回の人事制度の改革の効果を上げるために、評価基準の統一が必要ではないでしょうか。

坂本 確かに部門ごとに評価基準や評価に差があると社員の不満につながりますし、そこが従業員からも心配する声の多い点です。そのため、評価基準を統一する研修を繰り返し実施し、査定者である管理職の理解度を高めています。また、定型業務が多い部門は、高評価につながりにくいという声もあります。例

えばDXなどを活用して業務改善を進めるなど、業務改善への工夫なども評価対象になります。とにかく挑戦し続けることの価値を、社内全体で共有していきたいと思っています。

宮永 とても前向きでいい取り組みだと思います。ただ実際には、同じ組織にいて、現状追認型になりがちで、なかなかチャレンジに結びつかないことが多いのではないのでしょうか。そもそもチャレンジするには、チャレンジしたいと思わせることが大切で、特に上司との対話の中で、部下が考えていることを応援したり、必要となるスキルのための研修や勉強を積極的に勧めたり、組織、特に上司からの支援が必要だと思いますが、いかがでしょうか。

坂本 そうですね。やはりチャレンジには、自主性が大事です。そのためのスキルアップの機会も押し付け型ではなく、手挙げ制にしています。また、この人には将来こんなことを担って欲しいと思ったら、1on1ミーティングなどで、「こんな研修があるので、行ってみませんか」などと提案することも必要です。もちろん、本人から「これに行きたいのですが」と言われれば、そうした姿勢を尊重してできる限り支援していくつもりです。

宮永 そこで、新人事制度の話に戻ると、こうした制度改革の影響を測るために、社員へのアンケート調査も活用できそうです。特に変化を感じている従業員の意識や声を拾うことが重要だと思います。

清水 山路社長も社員の意見や考えを知るためのアンケートの重要性を指摘しているので、生成AIで自然な質問を作成しそれに従業員が回答することでデータを収集することも検討中です。制度を変えるには、そもそも人が変わって、組織が変わって、初めて社員のマインドが変わって新しい制度が根付くものだと思います。今回は、制度から入っていますので、時間の経過とともに社員のマインドがどう変化しているのかを知ることは大切だと思います。



役員座談会 SMART 2030が示すサステナビリティ経営

DKSの人的資本の強化のために

宮永 昨今、人的資本の強化が強く叫ばれていますが、本来組織は人が動かすわけで、人的資本は財務資本よりも重要かもしれません。また財務のコントロールは定石のようなものがあり、複雑性はないと思いますが、人的資本のマネジメントは複雑性が高く、正解を導くのは容易ではありません。DKSではまず、健康経営を掲げてきましたが、この点はどう評価されていますか。

清水 坂本相談役がトップの時代から継続的に取り組んできました。健康経営戦略マップも作り、KPIをきちんと決めて健康経営目標と健康管理目標をしっかりとモニタリングしています。特に社員の行動変化に表れているのが、健康診断の受診率に加え、受診した後の二次検診率がほぼ100%になっています。

坂本 日頃の生活の中での健康管理も重要です。社内ではアプリを使って、食事の写真を撮ってカロリー計算をしたり、全社参加型のウォーキングイベントを実施したりしています。順位に応じてポイントがもらえ、食事券やAmazonギフトなどに交換できます。運動習慣率も2016年には13.6%でしたが、2024年には27.1%と13ポイントも増えました。アブセンティーズムも2019年から確実に低下しています。

宮永 人的資本経営でよく言われるのが、DE&Iです。最近のアメリカでは禁言になってしまったようですが、日本においては、まだ推進すべき点が多いと思っています。DKSの中計目標にも、女性管理職比率15%以上の達成があります。現時点では約10%なので、これを達成するには女性が管理職になりたいと思える環境づくりに取り組むべきではないでしょうか。

清水 女性管理職比率の向上は、短期で達成するのか、中長期で実現するのか、組織の考え方によります。私は無理に短期で上げなくても、中期的には自然と向上してくると思って

います。なぜなら、新卒・キャリア採用ともに女性比率は上昇していますし、まずは安心して働き続け、活躍するための土台があれば管理職の比率も自然と向上するでしょう。

少し話は飛びますが、私が中国の子会社にいた時に社員は100名くらいで、そのうち約80%が女性でした。中国では一人っ子政策の影響もあり、子育ての時間はあまり長くない、両親や祖父、祖母が手分けして行っており、男性も女性も仕事ができる環境が整っています。加えて、マネジメント力でも女性は優れており、会社幹部も女性比率が高かったです。

坂本 日本とはずいぶん環境は違いますね。確かに日本の女性は、さまざまな理由で管理職になりたくないという人が多いのですが、最近では、男性でも管理職を避ける傾向があります。「給料の割に大変そうだ」というのが主な理由です。そこで今回、管理職の報酬とともに働き方の見直しも行いました。女性の場合、育児や介護の負担が重くなることも多く、私自身、サポートを受けながら今も母の介護をしていますが、両親を2人ともみていた時は大変でした。幸い、会社の福利厚生のおかげでキャリアを諦めることなく働き続けられています。人財が流出しやすい時代ですから、社員のライフ・ワーク・バランスを尊重した配置転換など、柔軟な対応が人財確保につながります。

清水 最近、職業紹介会社の女性経営者と会話した際、女性が出産をして会社に復帰するタイミングは、キャリアを考えると早い方が良いと聞きました。産休を長めに取得することも必要なのですが、キャリアをめざす社員は、キャリアを補填する施策や復帰を早めることができるサポートが必要と伺いました。よって、柔軟性をもって早く復帰したい社員には育児をサポートできる体制や配慮が必要でしょう。

役の独任制がないことから監視機能として後退する可能性もあります。今後は、どのような機関設計が当社にふさわしいか、現在のメンバーの力を創発しつつ、新たな人財との融合を進め、今後さらに事業の継続性と成長へとつなげていきたいと考えています。

次世代のガバナンス強化のため布石を打つ

宮永 最後に今年代表取締役になられた清水さんにお聞きしたいのですが、DKSのガバナンスについて、今後はどのような体制が必要だとお考えでしょうか。また今回は、女性で初めて坂本さんが執行取締役、また若手の北尾取締役が抜擢されたことで、若返りと進化が示されたと思います。

清水 DKSの経営をしっかりと進めていくには、若返った経営執行者だけでなく、社外役員も含め、経験・知識を持った人との共創が重要です。SMART 2030の期間中には、新しい取締役会の体制の在り方を今一度考え、そこに向かって進んでいくことで当社のコーポレートガバナンス強化につなげたいと思っています。海外から取り入れた3委員会制度の指名委員会等設置会社は、過去必ずしもいい結果を生んでいない事例もあります。また、日本特有の監査等委員会設置会社はかなり増えていますが、監査役会設置会社に比べて、監査

▶ 座談会を終えて

～清水代表取締役からのメッセージ



DKSはこれまで培ってきた無形資産を大切に、これからの未来に向けてサステナブルな成長とステークホルダーへの価値提供を実現していかなければなりません。統合報告書は、ある意味で短中長期にわたる価値の創造を、投資家をはじめとしたステークホルダーと話し合い、学び合う場の提供だと思っています。坂本新取締役と宮永社外監査役との対談では、サステナビリティに関する課題や目標、そして現在の取り組みについてざっくばらんにお話をさせていただきました。改めて当社にとって最も大事なCapitals(諸資本)は、人と知であり、それがさまざまな関係性と結びついて、多様な価値を創出していると実感しました。

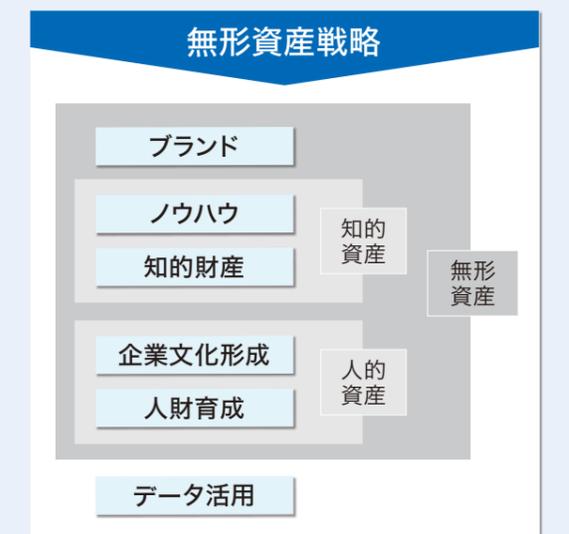
私はDKSに入社以来、いろいろな経験を積み重ねていただき、国内外のDKSグループの多くの仲間と一緒に苦楽を共にしてきました。現在は山路社長の経営を補佐する役目を担っていますが、DKSグループの人的資本にはとても自信を持っています。そして、今回の中期経営計画「SMART 2030」で掲げた目標に向けた戦略には、DKSが解決すべき課題や、やらなくてはならない使命と行動がしっかりと盛り込まれています。そして、それらをやり遂げるには、大切な顧客であるパートナーからの信頼と来るべき時代に向けての変容が不可欠です。それらを確実に実行することで、サステナブルな社会に貢献でき、DKSの持続的成長と顧客・社員・株主というステークホルダーへの貢献につながるものと思っています。

これからの持続的な成長への道筋には、いわゆる無形資産の活用は欠かせません。中計で示した各戦略との連携にも「無形資産戦略」という表記が示されています。無形資産とは、財務的視点から株主資本の市場価値が会計上の価値を上回る超過部分であるとする定義もありますが、それはまさに一時的かつ一面的価値にすぎません。DKSの無形資産は、人的資産と知的資産と企業としてのブランドといえる資産から成り立っており、知的資産は特許等の知的財産に加えて、人と組織に蓄積されたノウハウが大切です。また人的資産は、一人一人の人財の持つ価値であり、そ

れは企業文化や教育や経験によって育まれます。まさに人的資本経営による成果です。さらに、ブランドとはDKSを信頼してお取引していただくお客さまからの評価であり、「ユニ・トップ」戦略におけるパートナー関係がその代表的な価値になります。

また、SMARTの最後のTransformationは今流行りの「X」です。デジタルのDXでもあり、環境のGXでもあり、人事のHXでもあります。変革には、時間やコストやときには痛みも伴います。しかし、人々は時代の変化に対してこれまでも変革を数多く実践してきました。我々もすでにこの3つの変革に取り組んでおり、特にDXではデータの活用によりさまざまな変革や創造が生まれ始めています。それらが組織の無形資産の強化にも結びついていくはずですよ。

こうした無形資産をどのように高めていくのか、また財務的な価値や社会・環境的な価値にどうやって結びつけていくのか、それらを統合的に見極め、評価し、考えていくことが大切です。これが、統合思考経営であり、21世紀の社会において求められている経営のスタイルだと思います。



環境への配慮



対応するマテリアリティ

- 脱炭素社会、環境負荷軽減への対応
- 循環型社会への貢献
- 化学物質の適正管理

GX戦略目標 (2030年度、国内グループ)

- 温室効果ガス排出量：30%削減 (2013年度比)
- エネルギー原単位：10%削減 (2020年度比)
- 廃棄物発生量原単位：10%削減 (2020年度比)
- 廃棄物最終処分率：0.1%以下 (ゼロ・エミッション)

当社は、「製品の開発から廃棄に至るまでの全ライフサイクルにわたり、人の安全と健康および環境の保全に配慮し、持続的発展と豊かな社会の実現に貢献する。」を環境・安全に関する基本理念として掲げ、レスポンシブル・ケア活動を推進しています。

レスポンシブル・ケア活動の詳細は当社ホームページをご覧ください
<https://www.dks-web.co.jp/sustainability/governance/responsible-care/>

環境への取り組みの詳細は当社ホームページをご覧ください
<https://www.dks-web.co.jp/sustainability/ecology/index.html>

環境負荷低減に向けて

環境長期ビジョン

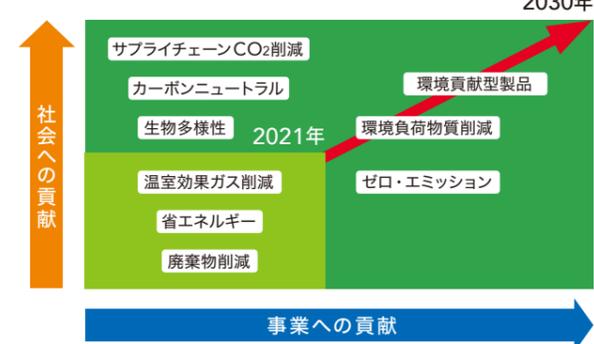
当社は、地球環境を守り、人々の暮らしの安全性や快適性を高めるため、「こたえる、化学。」を追求します。社会のさまざまな課題を解決するスマート・ケミカルパートナーとして、当社の持続的な成長と持続可能な社会の実現をめざします。

2050年のカーボンニュートラルの実現に向けて、DKS国内グループの温室効果ガス排出量 (Scope1、Scope2) を2030年度までに30%、2035年度までに45%、2013年度比で削減します。廃棄物の最終処分率は、2030年度までにDKS国内グループでゼロ・エミッション (0.1%以下) をめざします。環境貢献型製品売上高比率は、2030年度までに30%以上をめざします。

GX戦略目標



GX戦略のターゲット



GX戦略に基づく取り組み

当社は、2030年とその先の2050年のカーボンニュートラルを見据えた長期戦略であるグリーントランスフォーメーション

(GX) 戦略を2021年3月に策定しました。2021年度より、この戦略に基づいた予測分析型の取り組みに転換を図っています。これまでの取り組みを強化するとともに、社会全体のサステナビリティを意識した取り組みへターゲットを拡大しています。

2024年度は、省エネ設備として自己蒸気圧縮装置の導入を決定しました。この設備投資により、2026年から年間約2,000t-CO₂の温室効果ガスを削減する予定です。

また、2024年度からGXに関する専門知識とリテラシー向上を目的としたGX検定の受験を推奨していて、これまでに60名超の社員が合格しました。GX推進を担う人財を増やすことにより、GXの取り組みを加速していきます。

生物多様性の保全

当社グループは、パーム油に由来する原料を調達し、一部の製品の生産において使用しています。パーム油は、単位面積当たりの収穫量が多く、効率的に生産できる一方で、農園の開発に伴う森林破壊、人権侵害などの問題が懸念されています。

当社は2014年からRSPOの会員となり、サプライチェーン認証を取得しています。持続可能なRSPO認証品のラインナップを拡大することにより、生態系・野生生物の保護に寄与し、生物多様性の保全に貢献していきます。

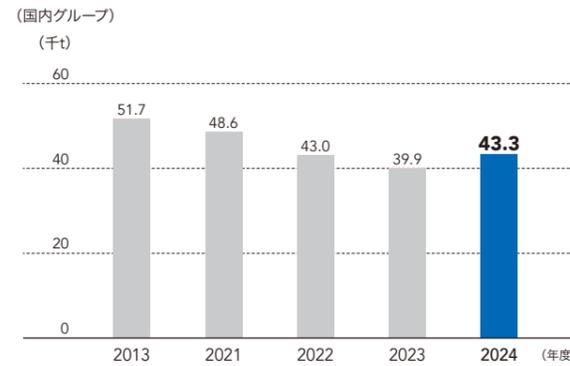


水資源の保全

水資源は事業を維持、発展させる上で不可欠です。その一方、人が利用できる水はごくわずかと言われていています。限りある水資源の使用効率の改善や、水資源の使用量の削減に取り組むとともに、地域社会や自然資本への影響をできる限り少なくするため、工場排水の水質改善に取り組んでいます。

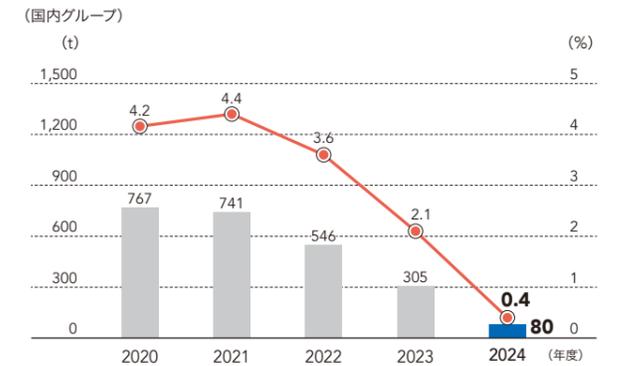
事業に影響をおよぼすと考えられる水ストレスについては、世界資源研究所 (WRI) の評価ツールであるAQUEDUCTを用いて確認しています。主要な生産拠点の中では、インドネシアの1拠点で夏季の水ストレスが高いことを確認しました。

温室効果ガス排出量の推移



※ 非エネルギー由来の温室効果ガス、社有車の燃料を含む。

廃棄物最終処分量・最終処分率の推移



※ 最終処分率：廃棄物発生量に対する最終処分量の比率

環境目標と2024年度の実績

評価 ◎：大きな効果 ○：目標に沿った成果 △：目標未達成 ×：大幅に未達成

取り組み項目	基準年	中期環境目標 (2024年度)	GX戦略目標 (2030年度)	対象範囲	2024年度実績	評価
温室効果ガス排出量	2013年度	12%削減	30%削減	DKS国内グループ	16.4%削減	○
エネルギー原単位 (省エネ法届出基準)	2020年度	4%削減	10%削減	DKS単体	19.0%削減	◎
				DKS国内グループ	5.0%削減	○
廃棄物発生量原単位 (対生産量)	2020年度	4%削減	10%削減	DKS国内グループ	2.2%増加	×
廃棄物最終処分率 ^{※1}	-	0.1%以下	0.1%以下	DKS単体	0.1%	○
	-	0.5%以下	0.1%以下	DKS国内グループ	0.4%	○

取り組み項目	管理項目	2024年度目標	2024年度実績	評価	2025年度目標
環境負荷物質の排出削減	SOx排出量	大気への環境汚染物質の排出削減	前年度比 16.1%増加	×	SOx排出量の前年度比削減
	NOx排出量		前年度比 28.1%増加	×	NOx排出量の前年度比削減
	ばいじん排出量		前年度比 29.0%増加	×	ばいじん排出量の前年度比削減
	排水量		前年度比 1.6%削減	○	排水量の前年度比削減
化学物質の適正管理	COD排出量	PRTR制度対象化学物質の排出削減	前年度比 28.6%削減	◎	COD排出量の前年度比削減
	PRTR制度対象化学物質排出量		前年度比 7.6%増加	△	PRTR制度対象化学物質排出量の前年度比削減
グリーン購入の推進	紙類・文具類のグリーン購入比率の向上	70.4%で前年度から12.3ポイント向上	○	紙類・文具類のグリーン購入比率の前年度比向上	
環境法令の遵守	環境法令遵守	環境法令違反0件	○	環境法令違反0件	
環境マネジメントシステム	環境マネジメントシステムの推進	維持	○	環境マネジメントシステムの推進	

※1 廃棄物発生量に対する最終処分量の比率。

▶ エネルギー、廃棄物、環境負荷物質、PRTR制度対象化学物質の詳細なデータは、ESGデータブック (<https://www.dks-web.co.jp/ir/report/index.html>) を参照。

TOPIC

「DBJ環境格付」で最高ランクの格付を取得

当社は、2021年3月のGX戦略の策定以降、気候変動に対する取り組みを強化し、サステナビリティ関連の情報開示を進めてきました。2025年3月、株式会社日本政策投資銀行の「DBJ環境格付融資」を受け、「環境への配慮に対する取り組みが特に先進的」という最高ランクの格付を取得しました。中期経営計画「SMART 2030」では、2050年のカーボンニュートラルに向けてGHG排出量削減への取り組みの強化をかけています。今後も、環境・安全に関する基本理念・基本方針のもと、全社一丸となって環境経営の推進を図ってまいります。



当社は、2025年3月31日日本政策投資銀行 (DBJ) より環境格付融資を受け、格付結果は「環境への配慮に対する取り組みが特に先進的」と評価されました。

「DBJ環境格付融資」は、DBJが開発したスクリーニングシステム (格付システム) により、企業の環境経営度を評価化し、優れた企業を選定するという世界で初めての融資メニューです。

気候変動への取り組み

対応するマテリアリティ

- 脱炭素社会、環境負荷軽減への対応

DKSは、気候変動関連のリスクおよび機会が経営上の重要課題であるという認識のもと、2022年3月にTCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）への賛同を表明しました。気候変動が当社の事業活動に与える影響などについて情報開示を進め、サプライチェーン全体で脱炭素社会の実現に取り組むことで持続可能な社会をめざします。



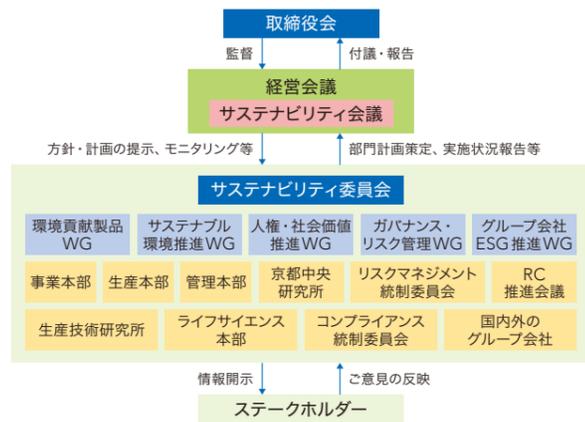
「気候変動関連の情報開示」の詳細は当社ホームページをご覧ください > <https://www.dks-web.co.jp/sustainability/index.html>



ガバナンス

当社は、サステナビリティ推進のための中核組織として、サステナビリティを担当する取締役を委員長とし、全社横断的なメンバーで構成される「サステナビリティ委員会」を設置しています。この中で気候変動への対応に関する基本方針や目標の策定、マテリアリティの特定と分析、活動の推進や進捗確認

を行っています。サステナビリティ委員会の検討内容は、経営会議メンバーで構成される「サステナビリティ会議」に定期的に報告され、方針の決定、上程事項の審議および意思決定、進捗確認を行っています。また、年1回以上、取締役会への答申・進捗報告が行われ、戦略や目標の最終的な意思決定、経営戦略への統合など監督が図られる仕組みとなっています。



戦略

気候変動がもたらすリスクや機会が当社の事業に与える影響をシナリオ分析で評価しています。シナリオ分析は、IEA（国際エネルギー機関）やIPCC（気候変動に関する政府間パネル）が公表する気候変動シナリオを参照し、移行リスクは国の政策が強化されることを想定して1.5°C/2°C未満シナリオ、物理リスクは災害が激甚化することを想定して4°Cシナリオを用いています。リスクや機会の影響が顕在化する時間軸において、事業や財務へ及ぼす影響を定量的に評価し、当社としての対応策を立案して、事業戦略のレジリエンスを強化しています。シナリオ分析の結果、カーボンプライシング導入などの政策リスクの影響が大きく、特に炭素税導入による原料への価

シナリオ分析に基づく影響評価

区分	リスク・機会	緊急度	影響度	事業への影響	当社の対応策
移行	環境への意識の高まり（需要の変化）	中	中	・環境負荷の少ない製品の需要増加 ・石化由来製品の需要減少	・環境貢献型製品の開発と販売拡大 ・非石化由来原料、再生可能原料への代替 ・天然素材を中心とするライフサイエンス事業の拡大
移行	カーボンプライシングの導入	短	中	・炭素税導入による税負担の増加 ・再生可能エネルギーの需要増加 ・排出権取引制度導入によるコストの増加	・GHG排出量の計画に基づく削減 ・長期安定的な再生可能エネルギーの確保 ・社内カーボンプライシングの運用
移行	省エネ技術の発達	長	中	・新技術導入によるエネルギー消費量の削減 ・再生可能エネルギーの普及にともなう発電コストの低減	・省エネ設備の計画的な導入 ・再生可能エネルギーの利用拡大 ・新エネルギーへの転換（水素、アンモニアの燃料利用など）
移行	原材料価格の上昇	中	大	・原材料への炭素税の価格転嫁による調達コストの増加	・非石化由来原料への転換 ・原料の複数購買化によるリスク分散
移行	燃料価格の上昇	中	小	・燃料への炭素税の価格転嫁による物流コストの増加	・輸送における積載率の向上 ・モーダルシフトの推進
物理	自然災害の増加	中	中	・工場、サプライヤーの操業停止リスクの増加 ・物流網（原料調達、販売）の遮断リスクの増加	・事業継続計画に基づく対策強化 ・原料の複数購買化 ・製造拠点、物流拠点の分散・見直し、在庫の分散保有
物理	気温上昇、海面上昇	長	小	・高潮による浸水被害リスクの増大 ・植物由来原料の価格や品質の変化 ・従業員の健康被害リスクの増大	・事業継続計画に基づく対策強化 ・原料代替の探索と開発 ・作業環境、暑熱対策の強化

緊急度 短：5年以内 中：10年以内 長：30年以上
影響度 大：利益影響額30億円～ 中：利益影響額10億円～ 小：利益影響額～10億円

格転嫁の影響が大きくなると予測しています。また、物理リスクとしての自然災害の激甚化による工場への影響は中長期的に高まると予測しています。その一方で、環境への意識の高まりにより、環境負荷の少ない製品の需要が増加すると予測され、当社が持つ製品や技術は、気候変動対策に取り組む新たな市場ニーズを捉え、当社の事業拡大の機会になると考えています。製造工程の短縮による省エネルギー化に貢献できる製品や、温暖化を防ぐためのクリーンエネルギー実現に貢献する製品など、気候変動問題を解決するための研究開発に取り組み、市場の求めるニーズに応えていきます。

リスク管理

当社は、リスクマネジメントを担当する執行役員を委員長とし、各部門および関係会社の代表者で構成されるリスクマネジメント統制委員会を設置し、事業目的の達成を阻害する恐れのあるリスクを適切なレベルまで低減するための活動を行っています。気候変動に関するリスクは、グループ全体のリスク管理システムに統合され、重要度の高いリスクは、委員会の

管理リスクとして、リスク対応担当者を決定し、対策の計画や進捗状況のモニタリング、レビューを実施しています。

指標と目標

当社は、温室効果ガス排出量を気候変動に関するリスクの評価指標としています。DKS国内グループの温室効果ガス排出量（Scope1、Scope2）を2030年度までに2013年度比で30%削減することを目標としていますが、新たな長期目標として2035年度までに2013年度比で45%削減する目標を設定しました。長期戦略である「グリーントランスフォーメーション（GX）戦略」に基づき、省エネルギーを推進するとともに、脱炭素に向けた取り組みを進めています。四日市合成は、六呂見工場の電力を2022年6月より再生可能エネルギーに由来する電気へ切り替えました。晋一化工は、観音工場に491kWの太陽光パネルを設置し、2022年末より発電を開始しています。2024年8月には新本社での太陽光発電を開始しました。引き続き、省エネの推進に加えて、再生可能エネルギーの利用を拡大し、温室効果ガス排出量を削減していきます。

温室効果ガス排出量（Scope1～3）（DKS単体）

Scope / カテゴリ	2022年度 排出量	2023年度 排出量	2024年度 排出量	
Scope 1	15.5	12.7	14.3	
Scope 2	12.0	11.5	13.2	
Scope 3	200.7	184.0	195.1	
カテゴリ 1	購入した製品・サービス	173.3	158.2	169.2
カテゴリ 2	資本財	4.7	4.3	6.9
カテゴリ 3	Scope1、2に含まれない燃料エネルギー活動	12.0	10.3	4.3
カテゴリ 4	輸送、配送（上流）	5.7	5.8	6.5
カテゴリ 5	事業から出る廃棄物	4.8	5.1	8.0
カテゴリ 6	出張	0.1	0.1	0.1
カテゴリ 7	雇用者の通勤	0.2	0.2	0.2

サプライチェーン全体で発生する温室効果ガス排出量を評価するため、Scope3排出量（カテゴリ1～7）を算定しました。Scope1～3のうち、Scope3が占める割合は88%で最も大きく、中でもカテゴリ1（購入した製品・サービス）の排出量がScope3の87%を占めています。今後、Scope3排出量の削減に向けた取り組みを進めていきます。また、算定範囲はDKS単体からグループ全体に、そしてScope3下流側の算定へ拡大していきます。

脱炭素社会に向けた取り組み

当社は、各工場で製造した製品を陸上貨物輸送により全国各地のお客さまと物流拠点へ輸送しています。貨物鉄道のCO2排出量原単位はトラックと比較して約10分の1となることから、長距離輸送を貨物鉄道コンテナに切り替えるモーダ

ルシフトを促進し、CO2の排出量削減に取り組んでいます。当社は、500km以上の鉄道利用シェアが15%以上であることから2023年11月10日にエコレールマーク取組企業に認定されました。2030年度の目標として、500km以上の鉄道利用シェアを40%以上に向上させる予定です。

TOPIC

「FTSE Blossom Japan Sector Relative Index」構成銘柄に初選定

当社は、グローバルなESG投資指数として広く活用されている「FTSE Blossom Japan Sector Relative Index」の構成銘柄に初めて選定されました。本インデックスは、ESGに関する取り組みにおいて業界内で相対的に優れた企業を選定するもので、当社のサステナビリティへの継続的な取り組みがグローバルな投資基準において客観的に評価されました。当社グループは、サステナビリティを成長戦略の核と位置づける中期経営計画「SMART 2030」を掲げ、環境貢献型製品の拡大や気候変動への対応を推進しています。これらの取り組みを一層加速させることで、事業の成長とサステナブルな社会の実現を両立し、企業価値の最大化をめざしてまいります。



人権尊重の取り組み

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)
- 労働安全衛生の推進
- サプライチェーンマネジメント
- コーポレートガバナンスの深化

人権に関する方針と推進体制

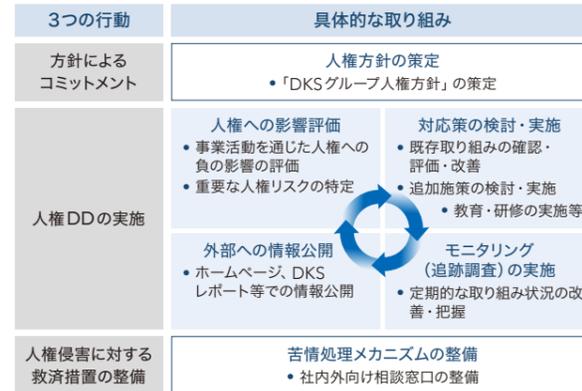
人権方針やそれに基づく施策と実施状況については、取締役上席執行役員管理本部長を委員長とし、取締役会の監督を受けるサステナビリティ委員会にて審議しています。

人権啓発の取り組み

従業員に対する人権尊重意識の浸透を図ることを目的として、全社を対象にした啓発研修を実施しています。「第一工業製薬グループ人権方針」に基づいた研修として、当社人権尊重に対する考え方の周知徹底や、ハラスメントや障がい者、外国人の人権など人権問題を取り上げています。

2024年度実施した人権研修は、国内全グループ企業で、1,106名中744名が参加しました。

人権取り組みの全体像



「第一工業製薬グループ人権方針」の詳細は当社ホームページをご覧ください >> https://www.dks-web.co.jp/rc_pdf/human_rights2022.pdf

人権デュー・ディリジェンス

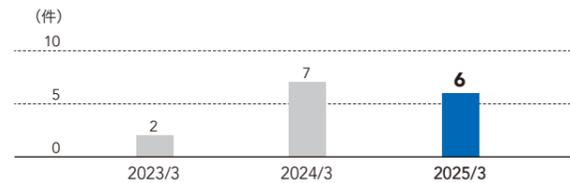
当社グループは、事業活動における人権尊重を目的として、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」に準拠した人権デュー・ディリジェンスの仕組みを構築しています。当社や当社のサプライチェーンだけでなく、国内外グループ会社やグループ会社のサプライチェーンも含めた範囲で人権リスクの把握・軽減・予防を行うという考え方のもと、取り組みを進めています。

バリューチェーン全体を確認できるようサステナビリティ委員会の直下の人権・社会価値推進WGを設置し、人事部門、法務部門、品質管理部門など関係各部と連携しながらこの取り組みを推進しています。

救済へのアクセス

当社グループでは、人権に関する問題を含め、ステークホルダーの皆さまからの通報・相談を受け付ける窓口を社内外に設置しています。通報・相談があった場合、通報・相談された事項に関する事実関係の調査は、通報・相談者の秘密保持に関する厳格な管理の下で実施しています。

ホットライン利用数の推移



労働安全の取り組み

労働安全衛生マネジメントシステムによる継続的な改善

当社は、労働者の安全衛生の確保が事業活動の基盤であると認識し、国内3工場で労働安全衛生マネジメントシステム(JIS Q 45100)の認証を取得し、運用しています。

2024年は前年に引き続き休業災害が1件発生しました。適切な是正処置を行うとともに、再発防止策の徹底を行いました。2025年は「労働災害(休業)の発生ゼロ」をめざし、リスクアセスメントをはじめとした安全活動をさらに強化していきます。

体験型安全教育の実施

当社は、2017年2月、現場での異常や危険に対する感受性の向上を目的として、四日市工場露地区に「安全教育研修所」を開設しました。研修所では、さまざまな体感装置を使った労働災害やVRを活用した危険災害の疑似体験ができます。また、設備やプロセスの基本的な仕組みを理解できるように「ミニプラント」も設けています。これらの設備を活用し、2024年度は65名が体験型安全教育を受講しました。

2024年度の「持続的成長の取り組み 安全の確保と保安防災」は、当社ホームページをご覧ください >>

<https://www.dks-web.co.jp/sustainability/governance/responsible-care/>

協働社会への貢献



対応するマテリアリティ

- 社会貢献活動の取り組み
- サプライチェーンマネジメント

当社グループでは、社会の一員としての責任を果たすため、「次世代育成」「環境との共生」「文化・芸術」の3つの分野を中心に支援活動を展開しています。こうした活動を通じて、事業を展開する地域やステークホルダーの皆さまとの共存共栄をめざします。

社会貢献活動の取り組み

「ヨシでびわ湖を守るネットワーク」の一員として、2025年2月1日に開催された「西の湖ヨシ刈りボランティア」に参加しました。この活動は、地元資源の活用と地域活動支援を目的としています。

当日は300名を超える参加者が集まり、6,857平方メートルのヨシを刈り取り、12.22トンのCO₂回収に貢献しました。今後も、地域社会との共存共栄をめざし、活動を続けていきます。

ヨシ刈り成果報告

- ・参加企業・団体: 24社および1団体
- ・参加者合計: 319名
- ・刈り取り面積: 6,857m²
- ・ヨシの長さ(サンプル10本平均) 367cm
- ・CO₂回収量 12.22t



ヨシ刈り作業風景

サプライチェーンマネジメント

当社グループは、サステナブル調達基本方針を定め、全世界のサプライヤーに対して周知しています。

基本的な考え方

当社グループは、製品やサービスの調達にあたり、遵守すべき行動規範としてサステナブル調達基本方針を定めています。本方針に基づいた活動をサプライチェーン全体で推進することにより、サステナブルな社会の実現をめざします。

サステナブル調達アンケートの実施

サステナビリティの取り組みの一環として、取引先との相互発展、信頼構築を推進するために、新規および既存のサブ

チェーンの取引先には労働・人権・環境・腐敗防止などESGへの取り組み状況を知るための調査(アンケート)への協力を求め、その結果を取引先選定の際の判断材料または参考情報として使用しています。2024年度のアンケートは、外部のESG支援会社が策定したツールを用いて主要取引先を対象に実施し、必要に応じてアンケート内容に関するインタビュー等を行いました。

本アンケートを通じて、より正確に取引先のサステナビリティに関連する活動の現状や、労働・人権・環境・腐敗防止などの取り組みにおけるリスクの有無等を把握しました。今後は、取引先へのアンケート結果のフィードバックや改善に関連する取り組みなどを検討していきます。

サステナブル調達アンケートの主な項目

評価項目	内容
1. ESG全般	自社取組、サプライチェーンマネジメント
2. 環境	環境管理、温室効果ガス、排水・水資源、大気、化学物質管理、廃棄物、生物多様性
3. 社会・人権	強制労働、児童労働、労働時間・休暇、賃金、差別・ハラスメント、先住民族の権利、結社の自由と団体交渉権、労働安全衛生、紛争鉱物、非常時対応、地域社会の発展・安全衛生
4. ガバナンス	ビジネスインテグリティ、不適切な利益供与および受領の禁止、情報開示、知的財産、公正なビジネス、広告および競争、内部通報制度・通報者の保護、プライバシー、反社会的勢力の排除、情報セキュリティ、製品の品質と安全性

ステークホルダーエンゲージメント

ステークホルダーとのコミュニケーション

当社は1909年の創業以来、「品質第一、原価適減、研究努力」の社訓に則り、事業を運営してきました。SDGsやESG経営に関心が高まる現在、当社は「産業を通じて、国家・社会に貢献する」社是のもと、企業を取り巻く4つのステークホ

ルダーである社員、株主、顧客、社会に対して幸せをもたらすことができるかを常に念頭に置いています。ステークホルダーとのコミュニケーションを重ねつつ、ともに新たな価値の創出をめざしています。

	ステークホルダーとの関わり	対話手段	対話実績
社員	<p>社員幸福度経営を掲げており、最も重要な財産は人的資本であり、人を大切にするという思想のもと、優秀な人財と多様性の確保をめざしています。従業員の成長が会社を発展させる原動力となり、広範な企業価値の向上につながるものと認識しています。また、中期経営計画「SMART 2030」では「従業員の幸福度向上」を目標に掲げ、従業員の健康維持・向上を図る健康経営の取り組みを推進しています。</p> <p>(▷ P.54 人財マネジメント)</p>	<ul style="list-style-type: none"> 従業員向け研修(職場研修、職場外研修、新入社員研修、自己啓発支援) DX人材育成プログラム 健康経営の推進(運動習慣、メンタルヘルス対策など) 社内ポータルサイト、デジタル社内報「TUNAG」、社内報「DKSCOM」発行 公益通報ホットライン コンプライアンスに関する意識調査 	<ul style="list-style-type: none"> 平均所定外労働時間(月) 2024年度実績(2019年度比)(単体): 18.7%減 一人当たり研修費用(年) 2024年度実績(単体) 26千円
株主	<p>株主との建設的な対話を成立させるには、その前提として適切な情報発信が必要だと考えています。広報IR部門が中心となり、右記のような対話の機会を設けています。</p> <p>(▷ P.34 財務・資本戦略と株主トータルリターン)</p>	<ul style="list-style-type: none"> 機関投資家・証券アナリスト向け決算説明会、スモールミーティング 個人投資家向け会社説明会 1on1ミーティング 株主総会、経営説明会 ウェブサイト(IR・投資家情報) DKSレポート(統合報告書)、株主通信 YouTubeやホームページの動画配信 ラジオ配信(全国生放送) 	<ul style="list-style-type: none"> アナリスト・投資家を対象とする個別ミーティングの実施(国内・海外含め) 2024年度実績: 147件 通期1株当たり配当 2024年度: 100円
顧客	<p>当社は「工業用薬剤の首位」と紹介される化学の素材メーカーです。独自性、ユニークさで評価される企業、ユニ・トップになることをめざして技術や製品の開発に取り組んでおり、2018年にはライフサイエンス分野に本格的に参入しました。右記などの活動によって、お客さまの要望にお応えすることを通じ、長期的な信頼関係の構築に努めています。</p> <p>(▷ P.44 研究開発)</p>	<ul style="list-style-type: none"> 日々の営業活動 全国一工会(代理店との交流会) 研究技術説明 品質保証体制の徹底 製品展示会、製品記者発表 ウェブサイト 社外報「拓人」 インスパイアード・パートナーとの技術交流 	<ul style="list-style-type: none"> クレーム件数増減比率 2024年度実績(2017年度を100とした場合の指数): 16%
社会	<p>都市の人口集中、地方の過疎化という社会課題に対し、その解決のために事業を通じて地方創生に取り組んでいます。また、サプライチェーンを構築する皆さまと連携し、共存共栄を進めることで、新たなパートナーシップの構築に取り組み、ともにSDGsの理念に合致する事業を進めています。さらに、当社の事業所・工場のある地域社会の皆さまに当社事業への理解を深めていただき、信頼関係を構築するために、地域貢献活動にも力を入れています。</p> <p>(▷ P.69 協働社会への貢献)</p>	<ul style="list-style-type: none"> 地方自治体と連携しての取り組み 健康長寿社会実現への取り組み 取引先との連携・共存共栄のための「パートナーシップ構築宣言」 学会やフォーラム、セミナーでの発表、講演 工場見学会 地域の子供向け科学セミナー、出前授業 地域イベントへの参加・協賛 社員による地域での清掃活動 	<ul style="list-style-type: none"> 各種社会貢献活動 刊行物やWebサイトの情報発信

ステークホルダーとの対話

社員との対話

当社は「人は財産であり、人を大切にする」との思想に基づいて、社員と向き合っています。社員の健康維持・向上は、個々の社員の自己実現の礎であり、会社はこれを支えることで、ともに成長できるものと考えています。社員の健康維持・向上は会社にとって重要な経営課題であることから、こうした考えを2017年9月に健康宣言として表明しました。

2024年度から全社展開している体力測定会では、長座位体前屈・3分間歩行など6項目を測定し、体力年齢を算出しています。結果の即日返却や社内SNSでの順位公開により、話題作りや交流を促進し、生活習慣改善の動機付けにもつながっています。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は2016年度の13.6%から2024年度には27.1%へと向上しました。



社長と社員の対話の様子

顧客との対話

広報IR部門を強化し、IR活動の効率性と信頼性を高めるための人員体制へと整備しました。財務情報に限らず、経営戦略および課題、ガバナンスなどの非財務情報についても、投資家の皆さまにとって付加価値の高い情報発信を心掛けています。

毎年、通期(6月)および中間期(11月)に機関投資家向け説明会およびスモールミーティングを実施しています。2025年3月期は、57名の方にご参加いただきました。また、「個人投資家向け説明会」は、2026年3月期も引き続き実施予定です。建設的な対話が成立するためには、その前提として適切な情報発信が必要だと考えています。広報IR部門が中心となり、適時・適切に必要な企業情報を開示するとともに、広く関係者とのコミュニケーションが取れる場を大切にしていきたいです。



東京経営説明会

投資家FAQ

Q1 セグメント変更の意図は何ですか。

新中期経営計画「SMART 2030」では、従来の材料軸による提案から、市場や用途に根差した「分野別の提案」へと転換する方針です。顧客との関係をより深め、潜在ニーズを掘り起こし、迅速な課題解決提案を可能にする体制を構築するためです。

P.11、26

Q2 投資やM&Aの方針について教えてください。

成長戦略の一環として、【Phase1】(前半2年間)は既存資産の活用最大化、新規開発の促進と販売数量の増加、ライフサイエンス事業の黒字化をめざします。【Phase2】(後半3年間)では新規開発の事業化・収益化、注力分野への開発促進と設備投資、総資産回転率1.0回の達成を目標とし、資産効率の向上を図ります。

P.33

Q3 PBR1.0倍以上の達成に向けてどのような施策を考えていますか。

財務・資本戦略の中核として位置づけています。ROE・ROICの改善によるPBR向上をめざします。

① **ROE(自己資本利益率)とROIC(投下資本利益率)の目標設定** 最終年度である2030年3月期には、ROE10.0%、ROIC8.0%をめざすことで、資本効率の改善を図り、PBR1.0倍以上の達成を目標としています。

② **ROE改善のための投資選定** 利益を生み出す事業への選択的投資を進めることで、ROEを改善し、企業価値の向上を図るという議論が社内でも交わされています。

③ **投資・資本政策の具体策** 1.成長投資の優先配分、2.株主還元強化、3.財務基盤強化をにかけています。

P.32

Q4 人的資本に関わる今後の取り組みを教えてください。

経営戦略と人事戦略を連携し、人育成プログラムも併せて推進します。経済産業省の人的資本経営コンソーシアムにも参画し、価値創造ストーリーやKPI設定、モニタリングを通じて有効な開示をめざしています。

P.12、29、60

Q5 今後、期待される成長ドライバーはどの製品ですか。

現時点では、低誘電樹脂材料(ハイエンドサーバ向け)や電池材料(負極用水系複合接着剤)をはじめ、半導体用工程薬剤の成長にも期待を寄せています。

P.27、P.36-43

ガバナンスの深化

当社は、コーポレートガバナンスを経営の基盤と位置づけ、持続的な企業価値向上に向けた体制整備を推進しています。現在は、監査役会設置会社として、迅速な意思決定と客観的な監督を両立させることで、業務執行と監督機能の適切なバランスを確保しています。また、2006年に決定した内部統制基本方針に基づき、企業統治の実効性を高める取り組みを継続し、長期的な企業価値の向上を図っています。

コーポレートガバナンスの詳細は「コーポレートガバナンス報告書」をご覧ください ▶ <https://www2.jpex.co.jp/disc/44610/140120250605582342.pdf>

DKSのコーポレートガバナンスの深化と特長

当社は「産業を通じて、国家・社会に貢献する」を社是とし、創業以来、「品質第一、原価適減、研究努力」の3つの社訓を創業の基本精神としています。社会からの信頼を大切に、健全で開かれた経営をめざす中で、近年はコーポレートガバナンスの重要性をより強く認識し、透明性と公正性を意識した企業運営に取り組んでいます。引き続き、ガバナンスの深化を重要な課題の一つと位置づけ、体制の充実と実効性の向上に努めてまいります。

コーポレートガバナンスの深化

年	月	取り組み内容
2014	6	独立社外取締役選任(計1名)、取締役会の書面決議を行える旨の条文を新設
2015	5	社外役員会議設置
2017	6	独立社外取締役選任(計2名)
2018	6	インターネットでの株主総会資料の開示
2020	5	インターネットによる議決権行使の実施
	6	株主総会招集通知の一部を英文開示
2021	5	議決権電子行使プラットフォームの導入
	6	アドバイザリー・ボード設置 独立社外取締役選任(計3名)、取締役8名中3名が独立社外取締役
2022	6	独立社外取締役選任(計4名、うち女性1名) 決算短信全文を英文開示
2023	6	独立社外取締役選任(計4名、うち女性1名)、取締役8名中4名が独立社外取締役
2024	6	独立社外取締役選任(計3名、うち女性1名)、取締役6名中3名が独立社外取締役
2025	6	初の社内出身女性取締役を選任、取締役7名中2名が女性

各機関の役割と構成

取締役会

代表取締役社長が議長を務め、当社グループの重要事項について審議・決定しています。また、2025年4月に始動した新中期経営計画の実効性を高めることを目的として、より多様な視点を取り入れるため、同年6月に取締役を1名増員しました。現在、取締役会は7名(うち社外取締役3名)で構成されており、原則として月1回開催しています。

2024年度取締役会での主な審議内容

- ・新中期経営計画「SMART 2030」
- ・成長戦略(R&D、新規事業、設備投資等)
- ・基盤戦略(人事制度戦略、デジタル戦略、リスクマネジメント、サステナビリティ経営、コンプライアンス)

経営会議

経営会議は、代表取締役社長を議長とし、社内出身の取締役4名、2名の常勤監査役、4名の上席執行役員(社内の取締役2名は含まない)および5名の執行役員で構成されて

おり、原則として月2回開催しています。

本会議では、決算・財務・業績などを中心とした取締役会の事前承認案件に加え、職務権限規程や経理財務権限規程に基づく重要な決議・報告案件について審議・検討を行い、会社全体の調整と統制を図っています。

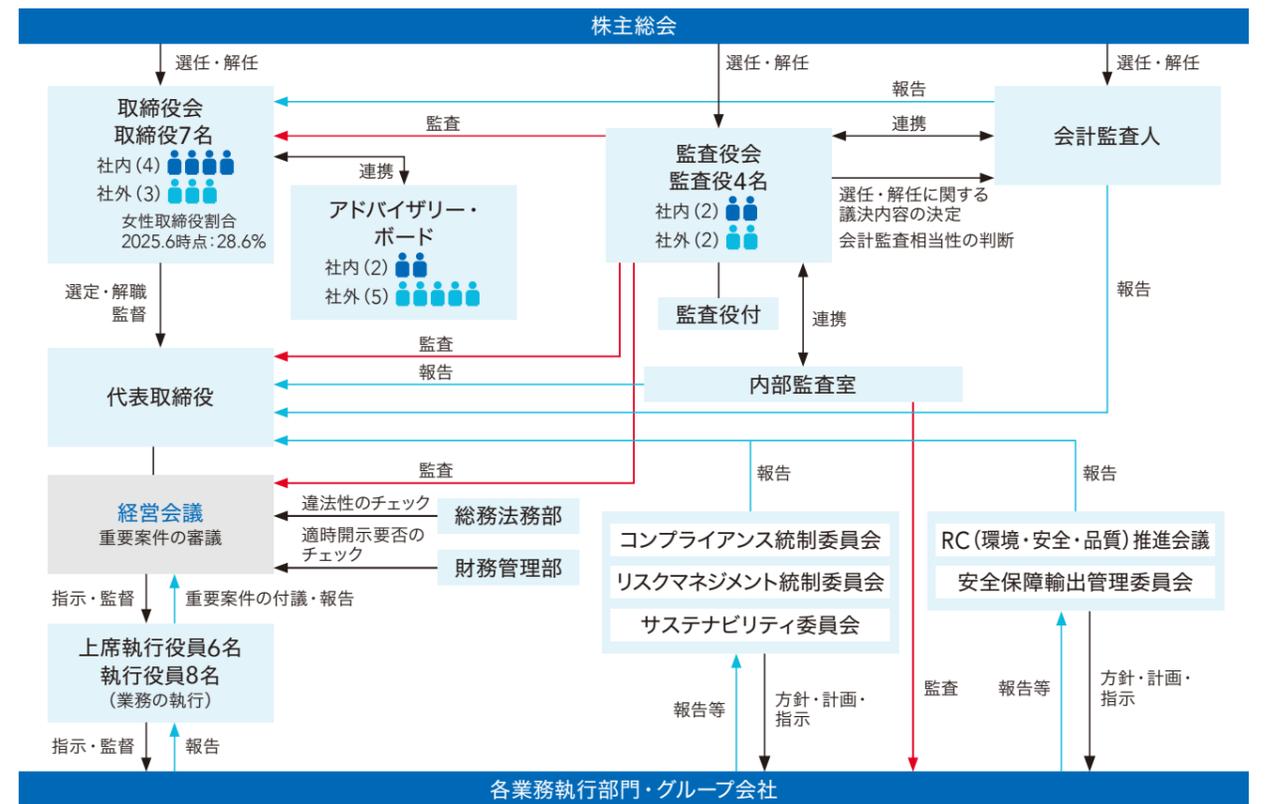
取締役会に付議される案件については、原則として経営会議で事前に慎重な審議を行い、法令および定款に適合した合理的な意思決定がなされるよう努めています。

アドバイザリー・ボード

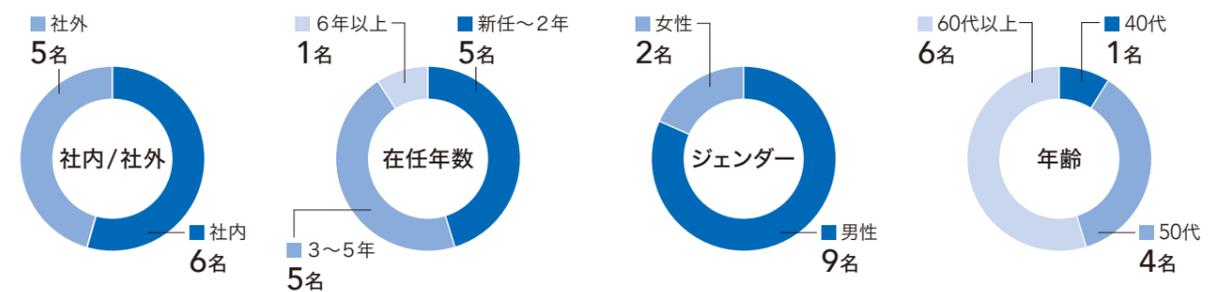
当社は、取締役会における意思決定プロセスの公正性・客観性・透明性のさらなる向上を目的として、任意の諮問機関であるアドバイザリー・ボードを設置しています。アドバイザリー・ボードは、代表取締役2名および社外役員5名で構成され、過半数を独立社外役員が占め、議長は独立社外取締役が務めています。これにより、社外役員の業界理解を促進するとともに、社外役員による積極的な関与と助言の機会を確保しています。

2024年度はアドバイザリー・ボードを4回開催し、多角的かつ集中的な議論を行いました。

体制図



取締役および監査役の構成(属性別)



各機関における主な議論内容

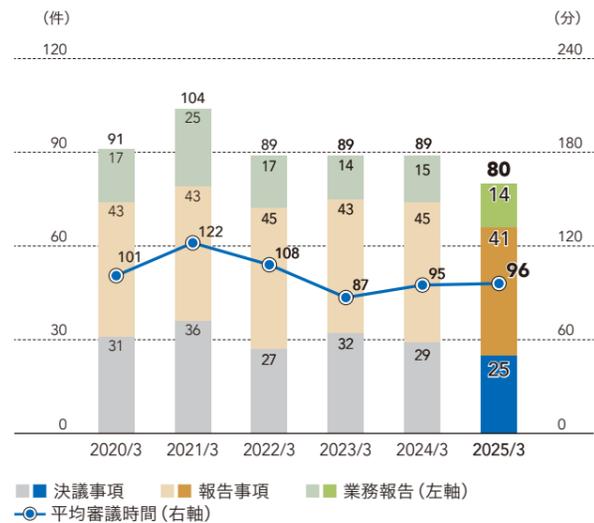
機関	主な議題	議題内容
取締役会	「FELIZ 115」の検証と「SMART 2030」策定のための審議	前中期経営計画「FELIZ 115」の最終年度として、事業ポートフォリオの変化を検証し、議論を深めました。また、新中期経営計画「SMART 2030」の素地を作るべく、組織の再構築、当社グループの事業運営の合理化、電池材料をはじめとする各製品の事業領域の拡大に向けて審議を行いました。
アドバイザリー・ボード	「SMART 2030」策定に向けた骨子議論	2025年4月に始動した新中期経営計画の策定に向けて、計画骨子に関する議論を重点的に実施しました。取締役会での建設的な議論を促すため、組織、人事制度、成長戦略などの構想を説明し、議論を通じて計画の理解促進と内容の精緻化を図りました。計画の検討初期より、重点事業領域の設定には、資本効率や特徴を踏まえたストーリー構築が重要である点や、各戦略に連動した全体像の設定が重要であるなどの意見があり、これらの議論を基に計画骨子を作成しました。
監査役会	財務・ガバナンス・リスク管理等の審議	財務報告の信頼性確保に加え、コンプライアンスおよびリスク管理に関する報告を受けるとともに、職場環境の整備状況や社員対応の取り組みについても議論しました。また、内部統制の運用状況や取締役会の運営体制についても確認を行い、監査役会として適切なガバナンス体制の維持に向けた議論を行いました。

取締役会の実効性評価

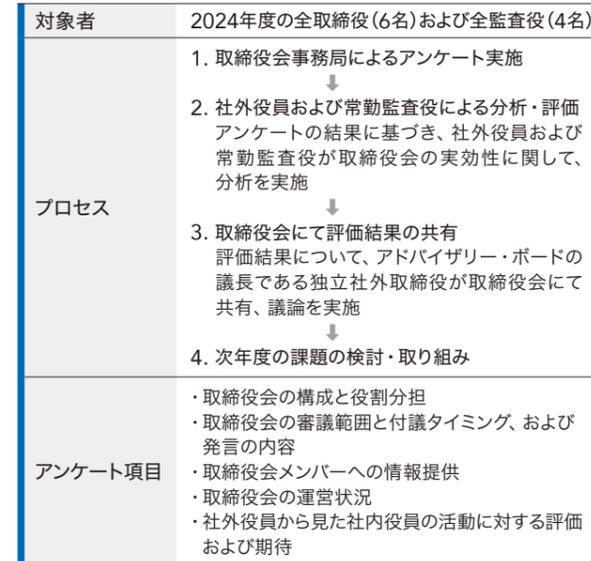
当社は、取締役会が適切に機能しているかを検証し、かつその実効性のさらなる強化を目的とした取締役会の評価を毎年実施しています。また、前回の指摘事項に対するPDCAを徹底する取り組みを行っています。

年実施しています。また、前回の指摘事項に対するPDCAを徹底する取り組みを行っています。

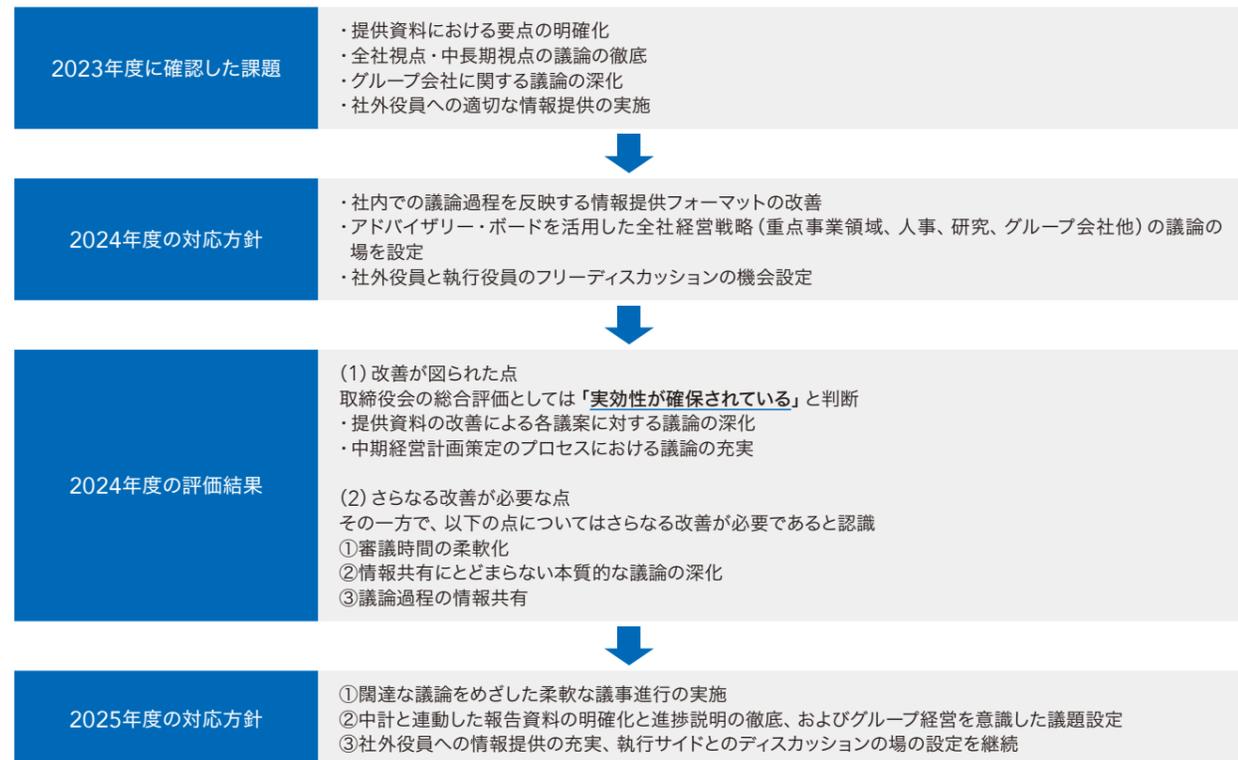
取締役会の審議時間と議案数の推移



実効性評価プロセス



評価結果および対応方針



各役員に期待するスキルマトリクス

当社では、意思決定および経営の監督を適切かつより高いレベルで行うため、事業に関して豊富な経験、実績、専門性などのバランスを考慮した取締役および監査役を選任しています。また、社外取締役および社外監査役については、経営に関する豊富な経験、高度な専門性、幅広い知見や経験を持つ者を複数選任しています。監査役には、財務、会計部門の経験者かつ適切な知識を有する者を1名以上選任しています。

また、昨今のビジネス環境に適応し、持続的な成長を支える体制強化をめざす目的で、新たに「グローバル」と「サステナビリティ」のスキル項目を追加いたしました。

各役員に期待するスキル・専門的な分野の考え方は以下のとおりです。特に期待するものを5つまで記載しており、各役員の有するすべてのスキル・専門的知見を表すものではありません。

期待するスキル・専門分野

分野	選定理由
企業経営	当社の持続的成長とグループ経営の強化に向け、経営全般に対する高い洞察力と意思決定能力が求められるため、企業経営の知見と実績を有する人材の参画を重視しています。
財務・会計	資本効率の向上、投資判断の高度化、財務ガバナンスの強化に取り組む上で、財務・会計に関する深い知見は不可欠であり、財務戦略においての専門性を重視しています。
法務・リスク管理	事業のグローバル化や複雑化が進む中で、法的リスクやコンプライアンス体制の強化が一層重要となっており、健全な企業統治の観点から法務・リスク管理の専門性を重視しております。
人事・人材戦略	人的資本経営の重要性が高まる中、当中期経営計画の成長戦略において「人材育成」を重要項目に掲げています。多様な人材の活躍推進やリーダーシップ開発、組織文化の醸成などを通じて、競争力の源泉となる人材開発を推進する知見を重視しています。
研究技術	当社は規模を問わず独自性でトップをめざす「ユニ・トップ」を掲げています。データサイエンスを活用した技術・品質・サービスを含めた総合的な提案力でお客さまに選ばれるため、研究開発や技術戦略を通じてイノベーションを推進できる人材の参画を重視しています。
営業・マーケティング	顧客ニーズの多様化や市場環境の変化に対応し、的確な市場戦略を策定・実行する上で、営業・マーケティング領域での知見をもつ人材の参画を重視しています。
グローバル	海外市場の開拓やグローバルサプライチェーンの強化、多様な文化への対応力など、国際的な経営感覚と理解に基づく意思決定力のある人材の参画を重視しています。
サステナビリティ	気候変動・人権・ESG経営などへの対応が企業価値に直結する中で、当社は「こたえる、化学。」を理念に掲げています。本業を通じて価値を創出し続けるため、サステナビリティ経営の推進に資する人材の参画を重要と考えています。

スキルマトリクス

役員名	社外	独立	各取締役・監査役に特に期待する分野							
			企業経営	財務・会計	法務・リスク管理	人事・人材戦略	研究技術	営業・マーケティング	グローバル	サステナビリティ
代表取締役社長 山路 直貴			○			○	○	○		○
代表取締役常務取締役 清水 伸二			○	○		○		○	○	
取締役 坂本 真美			○	○	○	○				○
取締役 北尾 真大			○				○	○	○	○
取締役 奥山 喜久夫	✓	✓			○	○	○	○		○
取締役 橋本 克己	✓	✓	○	○	○		○			○
取締役 中野 秀代	✓	✓	○		○	○	○	○	○	
監査役 古澤 佳幸				○	○	○				○
監査役 橋本 賀之						○	○	○	○	
監査役 高橋 利忠	✓	✓	○	○	○		○			
監査役 宮永 雅好	✓	✓	○	○	○				○	○

役員の選任理由については、株主総会招集通知(P.10~16)をご覧ください > https://www.dks-web.co.jp/ir/pdf/20250523_01.pdf

役員報酬制度

■ 報酬決定プロセス

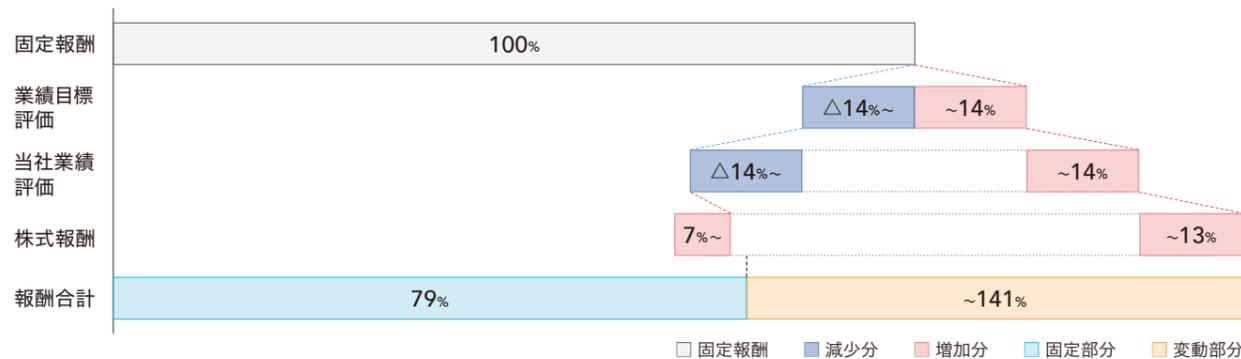
取締役および監査役の報酬等は、a. 職務執行の対価として適切な報酬であること、b. 当社の業績を向上させ、企業価値最大化を図るための行動を促す報酬であること、c. 株主との価値共有を深める報酬であることを基本理念としています。各報酬の決定に関するKPIおよび報酬等の額に対する割合は以下の通りです。

■ 報酬の構成

- a. 固定報酬：各役員が担当する役割の大きさとその地位に基づく額を設定し、月額固定報酬として支給します。
- b. 業績連動報酬：前年度の当社業績評価を年1回、代表取締役を除く各取締役が期初に設定した目標の評価を年2回行い、それぞれ月額報酬として支給します。（対象は社内の取締役のみ）
- c. 株式報酬：各役員が担当する役割の大きさとその地位に基づき、譲渡制限付株式を付与しています。

項目	割合	代表権を持つ取締役	取締役	社外取締役	監査役
a. 固定報酬	-	○	○	○	○
b. 業績連動報酬	業績目標評価	-	○	-	-
	当社業績評価	○	○	-	-
c. 株式報酬	-	○	○	○	○

報酬構成イメージ



業績連動報酬に係る給付方法

業績評価指数	評価係数	配分方法
連結売上高	0.6%	当事業年度の連結売上高を前年度実績と比較し、その増減額の0.6%を算出。
連結経常利益	5%	当事業年度の連結経常利益を前年度実績と比較し、その増減額の5%を算出。
連結営業キャッシュ・フロー	0.3%	当事業年度の連結営業キャッシュ・フローを前年度実績と比較し、その増減額の0.3%を算出。
変動役員報酬合計	-	上記加減額合計値の役員報酬算定基礎額に対する比率を算出し、その比率で各位の報酬額合計（部門業績連動分を除く）を加減。（役員報酬算定基礎額は、毎年6月現在在任の取締役（6月退任の役員を除く）の報酬額を合算。）

報酬等の額

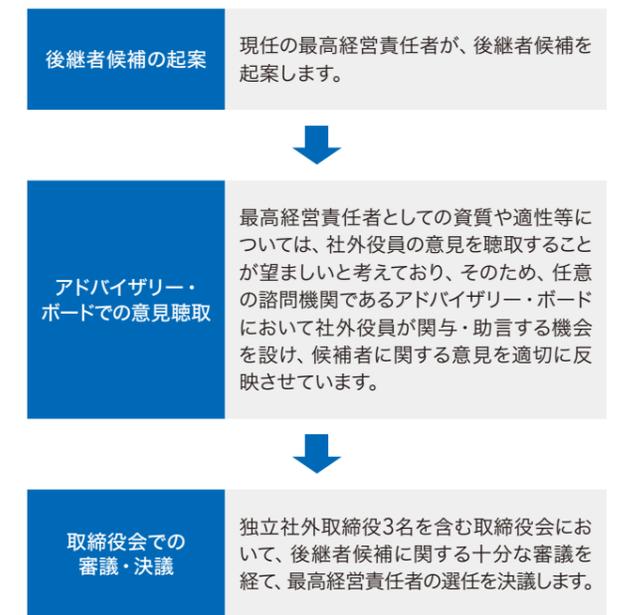
役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額 (百万円)			対象となる役員の数 (名)
		基本報酬	業績連動報酬	株式報酬	
取締役 (社外取締役を除く)	177	147	14	15	4
監査役 (社外監査役を除く)	43	39	-	3	3
社外取締役	13	12	-	1	4
社外監査役	7	7	-	0	3
計	243	207	14	21	14

(注) 1. 支給人員には、2024年6月25日開催の第160期定時株主総会終結の時をもって、任期満了により退任した社内の取締役1名、社内の監査役1名、社外取締役1名、社外監査役1名を含みます。
2. 使用人兼取締役の使用人分給与を含みません。

後継者計画と最高経営責任者選任プロセス

最高経営責任者等の後継者計画は、企業内容を熟知する最高経営責任者の専権事項として策定しております。後継者計画は企業存続の最重要事項でもあり、顕在的、また潜在的な能力を見極めることが大事です。当社では、特定の資質や経歴に限定するのではなく、経営環境の変化に柔軟に対応できる多様な人材を広く後継者候補として検討しています。候補者の選定にあたっては、企業価値の持続的向上に資する視点や、リーダーシップ、判断力、社内外との信頼関係構築力など、総合的な観点から適性を見極めることを重視しています。最高経営責任者の選任にあたっては、当該時期における最高経営責任者が後継者候補を起案し、アドバイザリー・ボードにおいて候補者の資質・適性や将来的な可能性について検討が行われます。アドバイザリー・ボードは、社外役員の知見を含め幅広い意見を取り入れる場として設定しており、その検討結果を踏まえた上で、最終的に独立社外取締役を含む取締役会において審議・決議しています。さらに、候補者の育成にあたっては、国内外での経営経験、経営会議への参加、外部研修などを通じて視座を高める機会を提供しています。

最高経営責任者の選任プロセス



役員トレーニング

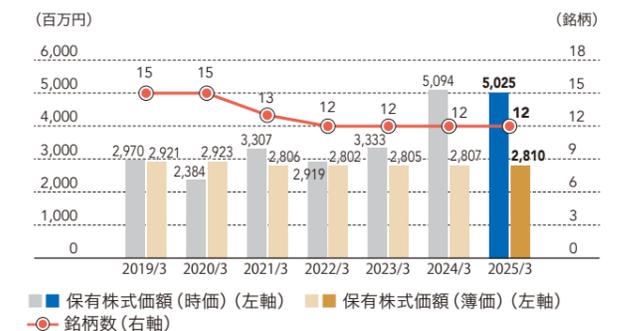
取締役および監査役のスキル向上が企業統治に有益であり、そのためのトレーニング機会の確保が不可欠であると認識しております。新任の取締役は、就任時に、事業・財務・組織等に関する必要な知識を取得できるよう、外部セミナーの受講を行うようにしています。新任の常勤監査役については、日本監査役協会主催の研

修会に参加し、監査役が担う受託者責任の教育を受けることとしています。また、取締役および監査役は新任・重任を問わず、法律やコーポレートガバナンスに関する研修会や講演会等で、随時研修を受けています。なお、これに要する費用は社内規定に基づき、当社にて負担することとしています。

政策保有株式の方針

当社は、取引先や金融機関の株式を、関係強化等を目的に、政策保有株式として保有しています。保有に関しては、そのリターンとリスク等を踏まえた中長期的な観点から検証を行い、保有目的、合理性、投資額等について総合的に勘案し、その投資可否（保有の適否）を継続して見直しを行っています。2025年3月末における政策保有株式の簿価は2,810百万円で、時価は5,025百万円であり、自己資本に占める割合は13%となっています。現時点では継続して保有することが適切と判断しています。

政策保有株式の推移 (上場株式)



品質マネジメント



対応するマテリアリティ

- 品質保証体制の徹底
- 労働安全衛生の推進

KPI

- クレーム、異常の削減

お客さまや社会からのニーズに応え、信頼を獲得するには、提供する製品やサービスの質を高めることが必須です。DKSでは品質を「設計・開発」「生産」「販売」「顧客サービス」の4つの視点でとらえ、お客さまやサプライヤーと連携して品質のレベルアップに取り組んでいます。

品質・安全管理についての詳細は当社ホームページをご覧ください ▶ <https://www.dks-web.co.jp/sustainability/governance/quality-management/>

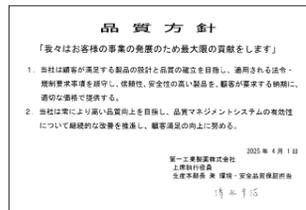
品質保証・品質方針

当社は、高機能なエッセンスを未来に伝えるケミカルパートナーとして、お客さまにより安全で高品質の製品を提供し、事業の発展のため最大限の貢献をしていきます。その実現に

向けて、品質保証の基本、品質方針に基づきPDCAサイクルを回して品質管理を行い、品質と顧客満足の上に取り組んでいます。



1. 製品企画から、設計・開発、生産、販売、顧客サービスに至る各部門の品質に関わる管理基準を定め、その適切な運用によって信頼性、安全性が高く、高品質の製品を提供するとともに品質の維持向上、並びに顧客への品質保証を図る。
2. 品質保証を全社的に有効に機能させるため、当社は品質マネジメントシステムを確立し、実施し、維持し、かつ、継続的な改善に向けた取り組みを推進する。
3. すべての従業員は、この品質保証の基本方針を遵守し、品質保証管理規程に従って業務を遂行しなければならない。



DKSの品質保証体制

当社は、製品の設計・開発、生産、販売、顧客サービスに至るプロセスで、各部門が担当の品質保証活動を推進しています。社長を品質保証の最高責任者とし、環境・安全品質保証担当は、品質保証を確実にするため品質保証上の問題提起、解決策の策定と勧告の権限を持ち、品質マネジメントシステムの統括責任を負います。品質保証部長は品質保証を

統括し、部門間を総合調整して品質保証体制の確立と強化を図り、「品質保証(PL)会議」は品質保証および品質管理活動の方向性を定めています。

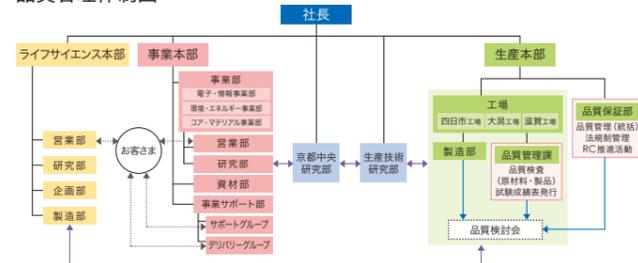
社会的な品質に対する要求の高まりや多様化するお客さまのニーズに応え、製品安全と品質の確保、品質問題の未然防止に努めています。

品質管理システム

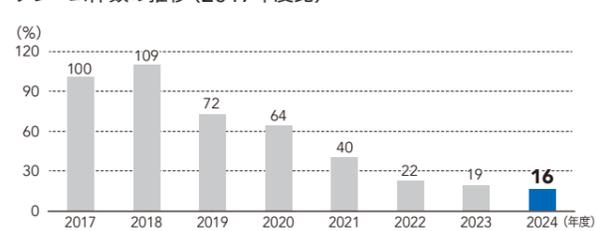
当社は、化学品メーカーとしてISO9001を品質管理システムの基本ツールとして品質の維持・向上を推進しています。PDCAサイクルを回してお客さまの要求事項および法令に適合した製品とサービスを提供しています。徹底した日常の活動(生産管理、クレーム・異常などの不適合の是正処置と有効性の確認、変更管理、監査、教育訓練など)と管理システムの継続した見直しによる改善で、お客さま満足の向上をめ

ざした取り組みを進めています。2019年にクレームのデータベースを再構築し、原因調査・再発防止策・お客さまへの報告などの進捗状況を全社で可視化しました。2024年は、発生源の摘み取りならびに対策の有効性確認を目的に3工場のパトロールに取り組みました。2017年度と比較して、2024年度はクレーム件数が16%まで削減しました。

品質管理体制図



クレーム件数の推移 (2017年度比)



製品安全の取り組み(設計・開発からの化学物質管理)

当社は、製品開発の調査・探索段階から試作、量産化に至る各段階において、法規制の調査や環境影響の評価などを行い、製品安全に極力配慮した設計・開発を行っています。また、化学物質管理システムを導入して、GHS※1分類や法規制のチェック、多言語対応のSDS※2・ラベルの作成、含有物質

調査などを行い、当社製品に関する情報の適切な伝達を推進しています。

※1 Globally Harmonized System of Classification and Labelling of Chemicals: 化学品の分類および表示に関する世界調和システム
 ※2 Safety Data Sheet: 化学品を他の事業者に譲渡または提供する際に、当該化学品の特性および取り扱いに関する情報を記載するシート

製品情報・技術情報の提供

当社製品は、さまざまな産業分野で利用されており、各製品・サービスの特性に合わせた製品情報、技術情報を提供しています。SDSでは、製品の安全な取り扱いを確保するために、危険有害性などに関する情報を提供しています。米国、EU、アジア諸国への輸出品については、各国の法規制への適合とGHSに対応したSDSの発行、製品ラベルの表示を推進しています。化審法、労働安全衛生法、毒劇物取締法など

の改正にともなうSDS、ラベル表示の改訂も順次実施しています。また、chemSHERPA(サプライチェーン全体で利用可能な製品含有化学物質の情報伝達のための共通スキーム)を活用して、製品含有化学物質の情報を提供しています。

製品の紹介では、日常の商談などを通してお客さまと緊密なコミュニケーションを図るとともに、パンフレット、技術資料などで情報を提供しています。

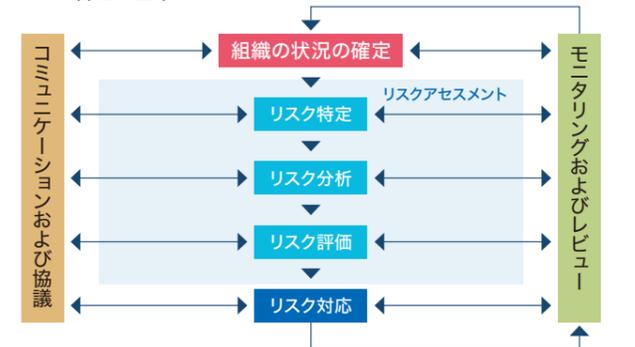
リスクマネジメント

当社グループは、適切なリスクマネジメントの実行が経営の重要課題であるとの認識のもと、担当の執行役員を委員長として各部門および関係会社の代表者で構成するリスクマネジメント統制委員会を設置し、定期的に委員会を開催して計画的に活動を進めています。

リスクマネジメント体制

当社は、事業目的の達成を阻害する恐れのあるリスクを適切なレベルまで低減することを目的として、リスクマネジメント統制委員会を設置し、リスク管理システムに基づいてリスクの低減を図っています。また、有事の際に国内外の関係会社を含めてリスク情報をいち早く伝達し、状況把握と適切な対応が取れるよう、危機管理体制の維持と強化に努めています。今後も引き続き、台湾有事や情報セキュリティなどのリスクの低減に努めています。また、災害発生時に適切な行動がとれるように、地震対策BCPの見直しや教育、地震を想定した防災訓練、安否確認訓練などを実施しています。

リスク管理の基本プロセス



危機管理

当社は、企業リスクに対する施策を経営の重要課題として位置づけ、潜在的リスクおよび顕在化リスクの発生予防と拡大防止に対処するため危機管理規程を定めています。危機管理規程では、基本方針、リスクマネジメント統制委員会活動および顕在化した企業リスクの危機管理を行うための「危機管理マニュアル」を補足資料として策定し、その運用について規定しています。

「危機管理マニュアル」では危機管理レベルを設定し、それ

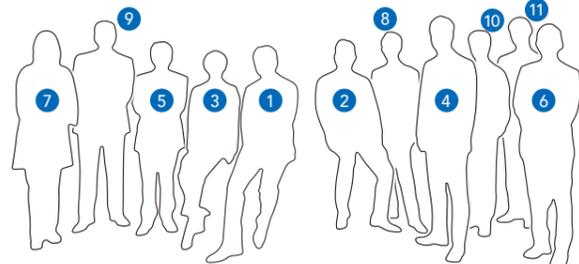
ぞれのレベルに対応した責任者が危機管理を実施することを定めています。また、人命や事業に影響を及ぼすリスクに対し、適切な対処の実施と強化を進めています。地震、豪雨による水害、長期間の猛暑、大雪などの異常気象にともなう自然災害の発生は、増加傾向にあります。これらが事業に及ぼす処置策として、情報共有ツールを活用し、関係者全員がいち早く情報を共有することで、管理レベルに応じた迅速な対応を行っています。

取締役・監査役・執行役員一覧



取締役 (2025年6月25日現在)

- 1** 代表取締役社長
山路 直貴
2022年 4月 代表取締役社長(現任)
所有株式数 19,895株
- 2** 代表取締役常務取締役
清水 伸二
2025年 4月 代表取締役常務取締役(現任)
所有株式数 8,116株
- 3** 取締役
坂本 真美
2025年 6月 取締役(現任)
所有株式数 2,411株
- 4** 取締役
北尾 真大
2025年 6月 取締役(現任)
所有株式数 1,577株
- 5** 取締役(社外)
奥山 喜久夫
2013年 4月 広島大学名誉教授(現任)
2021年 6月 ホーチキ(株)社外取締役(現任)
2022年 6月 粉体工学情報センター副理事長(現任)
所有株式数 598株
- 6** 取締役(社外)
橋本 克己
2019年 7月 橋本公認会計士事務所開設、同代表(現任)
2022年 6月 当社取締役(現任)
所有株式数 669株
- 7** 取締役(社外)
中野 秀代
2004年 3月 (株)トリアス設立、代表取締役社長(現任)
2021年 6月 ホーチキ(株)社外取締役(現任)
2022年 6月 当社取締役(現任)
2023年 6月 日進工具(株)社外取締役(監査等委員)(現任)
所有株式数 487株



監査役 (2025年6月25日現在)

- 8** 常勤監査役
古澤 佳幸
2024年 6月 常勤監査役(現任)
所有株式数 1,450株
- 9** 常勤監査役
橋本 賀之
2025年 6月 常勤監査役(現任)
所有株式数 2,209株
- 10** 監査役(社外)
高橋 利忠
2020年 6月 アイティメディア(株)社外取締役(常勤監査等委員)(現任)
当社監査役(現任)
所有株式数 669株

執行役員 (2025年4月1日現在)

- 11** 監査役(社外)
宮永 雅好
2017年 4月 (株)ファルコン・コンサルティング 取締役(現任)
2017年 6月 (株)ユニバーサルエンターテインメント社外取締役(現任)
2023年 4月 中央大学ビジネススクール特任教授(現任)
2023年 6月 エステー(株)社外取締役(現任)
2024年 6月 当社監査役(現任)
所有株式数 298株
- | | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> 上席執行役員 北尾 真大 事業本部長 上席執行役員 坂本 真美 管理本部長 上席執行役員 清水 幸治 生産本部長 上席執行役員 西口 勲 ライフサイエンス本部長 上席執行役員 森 善幸 生産技術研究所長 上席執行役員 森島 寿人 管理本部グループ統括部長 | <ul style="list-style-type: none"> 執行役員 大湾 二郎 事業本部 電子・情報事業部長 執行役員 長沼 準二 事業本部 コア・マテリアル事業部長 執行役員 東崎 哲也 事業本部 環境・エネルギー事業部長 執行役員 山柘 幸徳 管理本部 管理統括部長 執行役員 渡邊 聡哉 管理本部 戦略統括部長 執行役員 久世 拓也 生産本部 滋賀工場長 執行役員 横橋 貴生 生産本部 大潟工場長 執行役員 渡邊 競 生産本部 四日市工場長 |
|--|--|

詳細につきましては当社ホームページのESGデータブックをご覧ください
<https://www.dks-web.co.jp/ir/report/index.html>