

DKSレポート 2025



DKSがめざす「2030年のありたい姿」

地球温暖化、資源の枯渇など環境問題、少子高齢化などさまざまな社会課題が私たちの暮らしを取り巻く中、DKSは、「ユニ・トップ」戦略を掲げる研究開発型企业としてお客さまのニーズにお応えし、総合提案力で選ばれることを目標としています。

新中計「SMART 2030」達成に向け、社員の成長とチャレンジを重視し、取り組み意欲の向上と健康経営を推進しながら、環境や生活の安全性や快適性などを高めるため、「こたえる、化学。」を追求します。



パーパス
Purpose
「存在意義」

- デジタル社会** (電子・情報)
- 脱炭素社会** (環境・エネルギー)
- 健康社会** (ライフ・ウェルネス)
- 循環型社会** (コア・マテリアル)

産業を通じて、国家・社会に貢献する

ミッション
Mission
「使命」

- 電子・情報**: 新しい技術や製品を開発し、デジタル社会に貢献
- 環境・エネルギー**: 環境負荷の少ない材料を提案し、脱炭素社会を推進
- ライフ・ウェルネス**: 健康に配慮した製品・サービスを通じ、暮らし・健康を守る
- コア・マテリアル**: 基盤技術を活かし、持続可能な循環型社会の実現に貢献

こたえる、化学。

- Sustainability** (持続可能性)
- Mission** (使命)
- Action** (行動)
- Reliability** (信頼性)
- Transformation** (変容)

ビジョン
Vision
「展望」

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

バリュー
Value
「行動基準」

- 1. 社訓に基づく価値の提供**: 「品質第一」、「原価通減」、「研究努力」に基づいた事業活動
- 2. つくる責任、つかう責任**: 地球環境を守り、持続可能な社会の実現に貢献
- 3. 共感、尊重、成長**: 社員・顧客・パートナーと共感、尊重し、ともに成長

知っていただきたいこと

DKSレポート2025年版について

DKSレポート2025は、ステークホルダーの皆さまに、以下の4つのポイントを知っていただきたく、制作しました。

4つのポイント

1 2030年のありたい姿
 社会の地球温暖化、資源の枯渇など環境問題、少子高齢化などさまざまな社会課題が私たちの暮らしを取り巻いています。当社は、環境や生活の安全性や快適性などを高めるため、「こたえる、化学。」を追求し、「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」として応えていきます。



代表取締役社長 山路 直貴 P.8~13

3 サステナビリティ
 化学業界では、環境負荷の低減と循環型経済への転換が求められています。バイオ素材の開発、リサイクル技術の革新、エネルギー効率の向上、GX、DXの推進を進め、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実行をマテリアリティの進捗で実証しています。



代表取締役常務取締役 清水 伸二 P.31~34、63

2 新中期経営計画「SMART 2030」について
 企業価値のさらなる創造を行い、行動規範を整え人財の充実に取り組みます。「ユニ・トップ」、「サステナビリティ」、「チャレンジ」の3つをキーワードとし、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実行を骨子とします。



取締役 坂本 真美 P.25~30、60

4 ガバナンスの深化
 DKSのガバナンス改革はまだ発展途上です。コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方としては、社会から信頼を得られる経営基盤の確立をめざし、企業の社会的責任(CSR)に根ざした透明かつ公正な企業活動を行うため、ガバナンスの深化を最重要課題の一つとして位置づけ、取り組んでいます。



社外取締役 中野 秀代 P.27~28、72~77



目次

「こたえる、化学。」で価値を創出し続けるしくみ

- 1 DKSがめざす「2030年のありたい姿」
- 2 知っていただきたいこと / 目次 / 編集方針
- 4 理念の実践～社会の変化とDKSの発展～
- 6 DKSの存在意義と2030年のありたい姿

スマート・ケミカルパートナー実現への戦略

- 8 社長メッセージ
- 14 DKSグループの価値創造プロセス
- 16 価値創造プロセス解説
- 18 リスクと機会
- 20 マテリアリティ
- 22 財務・非財務ハイライト

戦略

- 24 中期経営計画の振り返り
- 25 新中期経営計画 SMART 2030概要
- 31 新中期経営計画 SMART 2030：財務・資本戦略

- 35 事業戦略
- 36 事業概況と事業別施策
 - 36 電子・情報
 - 38 環境・エネルギー
 - 40 ライフ・ウェルネス
 - 42 コア・マテリアル
- 44 京都中央研究所長メッセージ
- 46 研究戦略・知的財産戦略
- 50 研究開発体制の変革と未来に向けた挑戦
- 52 開発と生産をつなぐ生産技術研究所
- 54 人財マネジメント
- 58 DX戦略

サステナビリティの取り組み

- 60 役員座談会
SMART 2030が示すサステナビリティ経営
- 64 環境への配慮
- 66 気候変動への取り組み
- 68 人権尊重の取り組み
- 69 協働社会への貢献

- 70 ステークホルダーエンゲージメント
- 71 ステークホルダーとの対話
- 72 ガバナンスの深化
- 78 品質マネジメント
- 80 取締役・監査役・執行役員一覧

データセクション

- 82 保有技術
- 84 界面活性剤の基礎知識
- 86 用語集
- 88 国内・海外ネットワーク
- 90 11年間の財務・非財務サマリー
- 92 会社概要
- 93 真正性表明 / 編集後記

WEB掲載

ESGデータブック
<https://www.dks-web.co.jp/sustainability/>



DKSレポート2025 編集方針

第一工業製薬グループは、2016年、従来の環境・社会活動報告書に財務や経営戦略の情報を加えた「DKSレポート」を発行しました。そして2017年より、国際統合報告評議会(IIRC®)「国際統合報告フレームワーク」を参考に制作しています。

また、継続して英語版も発行しています。事業の国際化が進展する中で、海外のステークホルダーの皆さまへも、DKSの持続的成長に関わるESG・非財務情報の開示をはじめ、経営ビジョン、事業成果、成長戦略、資本政策などをお伝えすることが狙いです。

本レポートでは、統合報告の目的である短中長期にわたる価値創造をお伝えできるよう、企業価値を高める「見えない資産」を可視化することで、当社の現状と将来への道筋を説明しようと試みました。今後は、このレポートをステークホルダーの皆さまとのコミュニケーションツールとして活用していきます。

なお、DKSグループの財務・非財務に関する詳しい情報については当社ホームページをご覧ください。
 ※2022年6月、IIRCはIFRS財団のISSBに統合されました。

報告書対象組織 第一工業製薬株式会社およびグループ会社

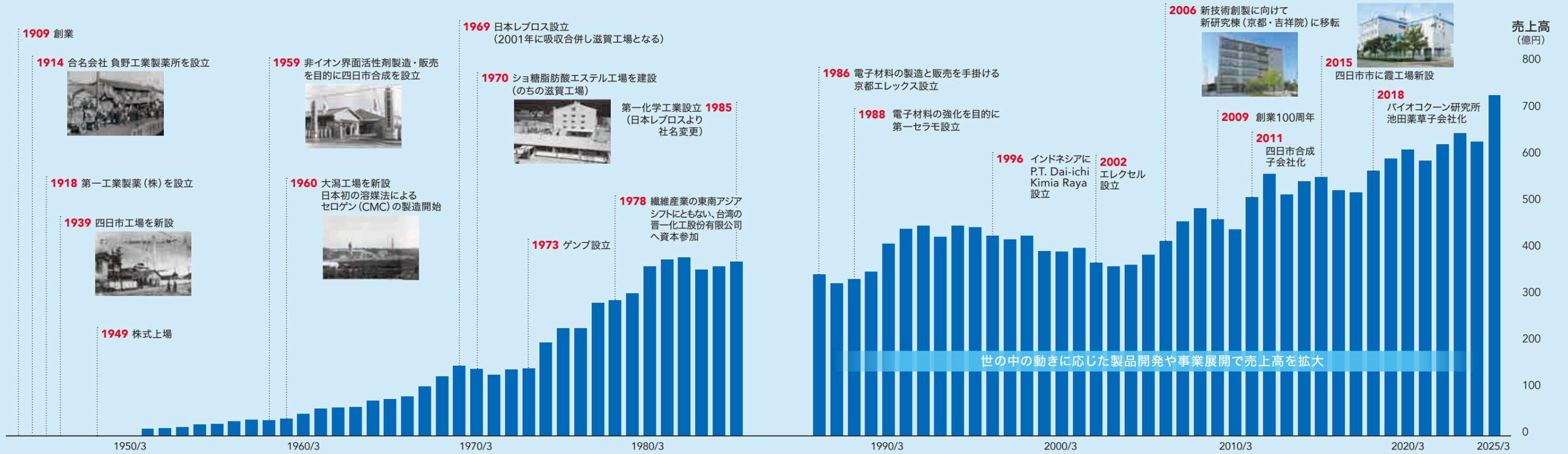
報告書対象期間 原則として2024年度(2024年4月1日～2025年3月31日)の活動およびデータを記載しています。

参考としたガイドライン 国際会計基準(IFRS)財団「国際統合報告フレームワーク」、経済産業省「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス 2.0」、環境省「環境報告ガイドライン 2018年版」、環境省「環境会計ガイドライン2005年版」、(社)日本化学工業協会「化学企業のための環境会計ガイドライン(2003年11月)」

【将来見直しに関する注意事項】

本レポートに記載されている当社の現在の計画、予測、戦略などのうち、歴史的事実でないものは、将来の実績などに関する見通しであり、リスクや不確定な要因を含んでいます。そのため、実際の業績につきましては、さまざまな外部環境の要因により、これら見通しと大きく異なる結果となることがあります。従って、当社として、その確実性を保証するものではありませんので、ご承知おきください。

理念の実践 ～社会の変化とDKSの発展～



社会の変化とそれに応えるDKSの製品

1900年代

紡績業が飛躍的成長

第一次世界大戦を契機に紡績業が飛躍的成長。繊維製品は日本の輸出の50%を超える。

- 1909 紡績用薬剤蚕繭解舒液「シルクリーラー®」
- 1915 繊維用工業石鹼「玄武マルセル®石鹼」



当社の商標 (左から青龍・朱雀・白虎・玄武)

1930-1950年代

産業の近代化と合成繊維へのシフト

第一次世界大戦後、産業の近代化が進み、繊維業界も天然繊維から合成繊維へのシフトが加速。

- 1934 高級アルコール洗剤「DKS300番」(のちのモノゲン®)
- 1950 合成糊料「セロゲン®」
- 非イオン界面活性剤「ノイゲン®」
- 陽イオン界面活性剤「カチオーゲン®」



当時の主要製品

1960-1990年代

環境・安全意識の高まりによる素材の高付加価値化

70年代の石油危機などを経て製品の高付加価値化が進む。90年代には環境配慮や安全性に関心が高まり、既存素材の高機能化が加速。

- 1969 プラスチック用難燃剤「ピロガード®」
- 1970 食品用乳化剤「DKエステル®」
- 1981 UV・EB硬化モノマー・オリゴマー「ニューフロンティア®」
- 1982 ポリウレタン水分散体「スーパーフレックス®」
- 1990 ポリウレタン樹脂「エイムフレックス®」
- 1992 反応性界面活性剤「アクアロン®」

2000年代

社会的課題を解決する高機能化学分野が進展

日本の化学業界においては社会に対して積極的に付加価値を創造、提案していく高機能化学分野が進展。

- 2005 イオン液体「エレクセル®IL」
- 2013 セルロースナノファイバー「レオクリスタ®」
- 2017 ポリ乳酸用改質剤「TRIBIO®」
- 2018 健康食品「カイク冬虫夏草®」、スダチ果皮抽出粉末「Sudachin®」
- 2021 認知機能の改善が期待される新規有用成分「ナトリード®」を発表
- 2022 健康食品「天虫花草®」
- 2023 機能性表示食品「快脳冬虫夏草®」、消臭・除菌スプレー「NIOCAN®」

DKSの発展

1909年～1950年代

油剤メーカーとしての創業。総合的化学品メーカーをめざす

- 1909年、「第一工業精神」を理念に、屑繭の紡績用薬剤「蚕繭解舒液」の開発・販売で創業。
- 1915年、輸入に全面依存していた繊維工業用石鹼市場に初の国産石鹼玄武マルセル®石鹼を投入。

1960年代

将来の成長基盤確立へ

- 1960年、工業分野の価格競争が激化する中、工業品の

拡充と多角化を推進。石油化学工業の川下に位置するウレタン工業分野の将来性に期待し、ポリエーテル事業に着手。難燃剤やシヨ糖脂肪酸エステルなど将来の基盤となる事業を相次いで立ち上げ。

1980年～1990年代

高機能化学品のリーディングカンパニーへ

- 製品の付加価値化をめざし、「資源・エネルギー」「電子・情報産業」「食品・医薬・化粧品」「新素材」を重点項目として研究開発を強化。

第一工業精神と社訓

「われらは、日本国民の伝統精神たる大和魂を産業上に発揮し、常に奉仕観念を以て、自他の共存共栄を実現し、国家、社会、人類の繁栄に資せんとする誠心を堅持することを要す。」を第一工業精神とし、これを顕現するために「品質第一」「原価適減」「研究努力」の実行に努めよとする誠心は、いまま脈々と受け継がれている。

原価適減への思い

製造家として奉仕の精神を真に発揚する場合において、単に良品を製造するのみではなく、「良品の存在を広く大衆に知らしめる」と同時に「良品を大衆が不便なく購買し、消費し得るように配給すること」と創業者は言い残している。創業当時から原価適減を追求するだけではなく、世のため人のために商売するという考え方が根づいている。

品質尊重の社風

1922年に早くも製品規格の整備統一を実施、品質チェックは研究係がその責任を負うと職務分掌に明記した。1951年には品質管理委員会を設置し、組織整備とともに品質尊重の社風が培われた。1960年代にQCサークルが活発化し、若手技術者を中心に全国工場で開催、1974年には活動が一本化され、研究努力と相まって「技術の一工」の声価を確定的なものとした。

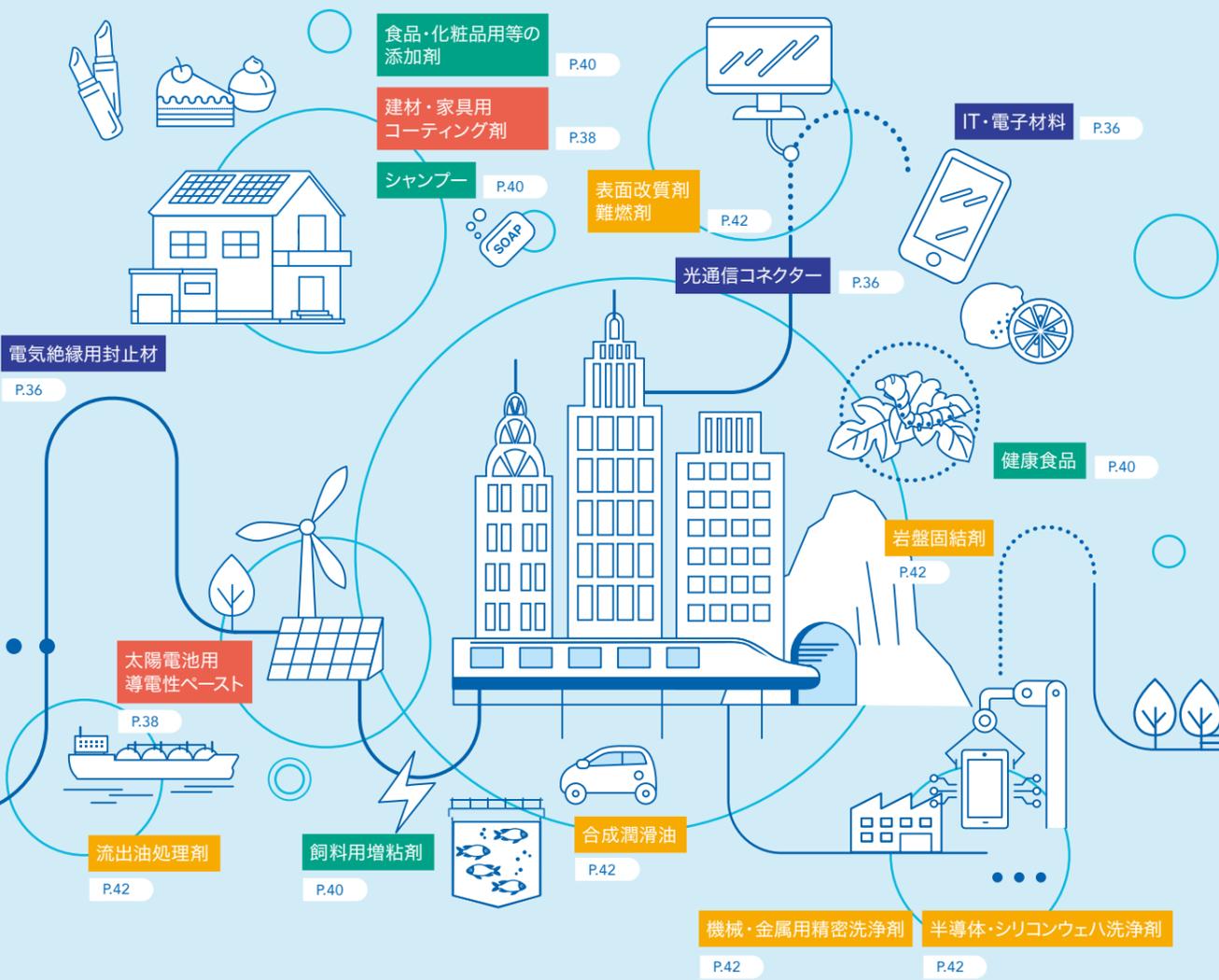
独創技術の源泉

第一次世界大戦の戦後不況の中、1918年に試験室を設け、1919年に研究奨励規定、1920年に「発明者表彰規定」を相次ぎ制定し、新製品創製を奨励。優れた新製品・特許を創出し、「研究努力」の実行に努めた。2002年、他社に先駆けて特許報奨制度を実施し、現在のライフサイエンス事業など、新事業の開発、創出に貢献している。

DKSの存在意義と2030年のありたい姿

暮らしの中で
役立つ製品

当社の製品は、私たちの暮らしの中でさまざまな製品の素材や部材に活用されています。社会・生活環境の場面から一例を紹介します。



2030年の
ありたい姿

2030年の日本は、労働人口の減少、少子・高齢化により雇用や医療・社会保障に大きな影響が出るという社会問題を抱えています。また、地球温暖化や海洋ゴミ問題、生物多様性の消失、気候変動などの環境問題も企業の重要課題です。当社は、化学の力で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をめざします。



4つの事業セグメント

当社は、2030年に向けた成長戦略の一環として、開示セグメントの見直しを行いました。従来の「材料別」の6つのセグメントから、市場や用途に基づいた「分野別」のセグメントへと再編することで、顧客との関係性をより深め、潜在的なニーズを掘り起こし、的確な課題解決の提案につなげていきます。この取り組みにより、DKSが目指すべき姿をより明確にし、持続的な成長に向けた基盤を強化します。



デジタル社会
電子・情報

パソコン・スマートフォン等のIT・電子材料に使用される部品などに高機能な性能を付与する材料を提供しています。



脱炭素社会
環境・エネルギー

脱炭素社会、環境負荷低減への貢献を軸にSDGsやカーボンニュートラルに向けた取り組みを進めています。環境に優しい製品、エネルギー分野対応製品を提案します。



健康社会
ライフ・ウェルネス

健康社会への貢献を目指し、生活環境において快適性を高める材料や周辺技術を提供しています。洗剤、化粧品、食品、医薬、消臭・脱臭、健康食品など、私たちの生活を取り巻く分野で幅広く活用されています。



循環型社会
コア・マテリアル

第一工業製薬の製品は、私たちの日常生活において多様な素材や部材に広く利用され、より便利で快適な環境を実現しています。



代表取締役社長
山路 直貴

DKSは、新中期経営計画「SMART 2030」のもと、
事業再編や人財投資を推進し、
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。

私たちは失敗を恐れることなく挑戦し、社会課題の解決と
持続的な価値創出に全力で取り組んでまいります。

前中期経営計画「FELIZ 115」の成果と課題

この5年間で、私たちを取り巻く事業環境は大きく変化しました。新型コロナウイルス感染症の拡大、半導体不足、ロシアによるウクライナ侵攻に伴うエネルギー価格や原材料価格の高騰およびレアメタルの供給制限、さらに円安や物価上昇など、複数の外的要因が企業活動に多大な影響を与えました。加えて、化学産業にも変革の波が押し寄せています。グリーンケミストリーへのシフト、植物由来原料の活用、廃棄物のリサイクル・アップサイクルへのニーズの高まり、バイオプラスチックや高機能材料といった新素材への関心が急速に増加しています。特に、中国による巨大な化学プラントの新増設は、コモディティ製品の価格競争を激化させ、各化学企業に高付加価値製品への転換を強いる要因となっています。

こうした環境変化に直面しながら、私たちは中期経営計画「FELIZ 115」のもとで、収益性の改善と経営基盤の強化に取り組んできました。将来性がなく収益に貢献しない製品からの撤退や統廃合、老朽化工場のDX活用による生産性向上、

経営資源の選択と集中、人財マネジメントの適正化など、着実に改革を積み重ねた結果、売上高732億円（前年度比+16.1%）、営業利益53億円（同+157.6%）と、いずれも過去最高を記録し、計画の目標を達成することができました。とりわけ、2024年度は「成果への執着心」を年間標語に掲げ、全社一丸となって取り組んだ1年でした。まだ道半ばではありますが、全社員が「成果」にこだわり続けたことで、確かな手応えを得ることができました。

一方で、研究開発の進め方と人事・組織体制には課題が残りしました。どれほど優れた計画を立てても、それを実行するのは現場の社員一人ひとりです。計画が十分に浸透していなかったり自分が何をすべきかを理解できていなかったりすれば、計画の達成は困難です。こうした反省を踏まえ、新中期経営計画では、研究開発体制の強化と人と組織のあり方の再構築を重要なテーマとして位置づけ、より実効性の高い経営をめざします。

新中期経営計画「SMART 2030」で描く未来——挑戦する精神を重視

新中期経営計画「SMART 2030」では、2030年に向けてDKSがどのような存在でありたいかという未来像を明確に描いています。私たちは「スマート・ケミカルパートナー」として、顧客や社会の課題に対して、機動力と創造力を持って応える企業をめざします。

このビジョンを実現するために掲げた3つのキーワードが「ユニ・トップ」「サステナビリティ」「チャレンジ」です。

「ユニ・トップ」とは、ニッチであっても世界に通用する技術領域において、唯一無二の地位を確立すること、規模を追わず独自性でトップになることを意味しています。技術・品質・サービス含めた総合提案力でお客さまに選ばれる企業となることが目標です。おかげさまで後述するいくつかの用途で将来が期待できる製品が立ち上がってまいりました。引き続き取り組みを強化していきます。

次に、「サステナビリティ」では、環境貢献型製品の拡大のみならず、サプライチェーン全体のCO₂排出量削減や、製造プロセスにおけるエネルギー効率の改善に取り組んでいます。また、「国連グローバル・コンパクト」に賛同して以降、人権や労働環境に配慮した調達方針を定め、サプライヤーとの対話や監査も段階的に開始しています。さらに、人的資本の強

化やガバナンスの深化を進め、持続可能な成長を指向していきます。

最後に「チャレンジ」。これは、企業風土そのものを変えていくための挑戦です。私は、「チャレンジ」こそが当社の未来を切り拓く力になると確信しています。協働力と柔軟性を持ち、技術革新と環境対応に挑むこと、そしてこれまでの経験や実績に安住せず、変化に果敢に挑んでいく姿勢が、次の成長につながっていくと確信しています。現状維持は、変化の激しい時代においては後退を意味します。そこで私は、「チャレンジした人を評価する」新たな評価制度の導入も視野に入れ、組織全体に挑戦を促す仕組みづくりに着手しています。その一つには、表彰制度があります。2年前に社員全員が参加する仕組みに切り替えました。社員全員の投票で選ぶ「企業価値向上賞」や利益貢献度で選ぶ「財務三表貢献賞」、そして私自身が決める「社長賞」です。表彰式はwebで全社配信し、チャレンジ精神を持って新たな価値創出に取り組んだ社員を皆で賞賛します。目に見える成果がまだ表れていなくても、新たな発想や行動に踏み出したこと自体を称える文化を育てていきたいと考えています。

研究開発を重視し、ハードとソフトの両面から強化

私が特に重要だと考えているのが、研究開発における技術革新です。柔軟な思考や従来にない発想を持ち込み、新しい技術に挑戦することが、当社の競争力の源になります。たとえ小さな一歩であっても、それを積み重ねていくことで、やがて大きな成果につながると信じています。これからのDKSは、「挑戦することが当たり前」の会社になります。私自身がその先頭に立ち、社員一人ひとりが自らの意思で挑戦を重ねてい

ける、そんな組織づくりを進めてまいります。

そうした挑戦を支えるため、今回の中期経営計画では設備投資を含め4年間で350億円程度の成長投資を計画しています。私たちはこの投資を単なる規模拡大ではなく、次の成長の芽を育てるための一手と位置づけ、研究開発と次世代への投資を最優先に行います。お客さまと同じレベルで評価・試験ができる分析機器や評価装置の導入、さらにはパイロット

プラントや試作設備の拡充にも取り組みます。スピーディな研究開発の実現には、最先端・高性能の分析装置や最新の計測機器導入が不可欠であり、お客さまのニーズに対して自社内で同じ評価が実現できる体制を整えることが重要と考えます。これにより、今後大きな成長が期待される半導体関連分野の研究開発や電池関連材料の開発も積極的に取り組めるようになりました。こうしたハード面の整備と合わせて、技術者の教育、スキル強化などソフト面の強化にも注力していきます。

この投資の目的は、単なる設備の更新に留まりません。そ

の先にある新しい製品やソリューションの創出、そして将来の事業の柱となる分野の確立こそが、投資の真の目的です。第1の柱であるハイエンドサーバをはじめとする半導体分野に加え、2つ目の柱として電池材料が伸長してきました。次に半導体の洗浄剤も将来有望な分野として着実に成果が見え始めています。第3、第4の柱を育てるための投資を、これから厳選して実行していきます。変化の激しい市場の中で生き抜いていくためには、チャレンジとそれを支える戦略的な投資が不可欠です。私は、こうした両輪を着実に回しながら、DKSの次なる成長を必ず実現していきます。

4つの新セグメントの狙い

当社では、事業の方向性をより明確に打ち出し、成長領域への資源配分を加速するために、開示セグメントを見直しました。従来の素材別の分類を変更し、分野別に「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つのセグメントに再編することで、市場の将来性や技術の独自性を軸とした、より戦略的な事業構成としています。当社事業に対する理解促進を目的として、ステークホルダーを含む社外の皆さまへの情報提供を強化することも、変更理由の一つです。

この再編と合わせて、研究開発と営業機能を一体で運営する「営研一体型」の事業本部制の組織体制へと移行しました。事業本部に属する各事業部が、研究テーマの設定や優先順位づけ、規模や進捗の管理、さらには必要に応じた経営資源の再配分まで担うことで、よりスピーディかつ実効性のある短期的開発と実績化を可能にするものです。営業と研究が一体で動くことで、セグメントごとの役割と成長の道筋が明確になり、市場の変化にも柔軟かつ迅速に対応できる体制となりました。さらに、社長直轄組織として、生産技術研究所と京都中央研究所を設置しました。

生産技術研究所は、研究者が自ら設計した製品の量産化

に向けたスケールアップ検討や、既存製品の品質クレームへの迅速な対応を生産本部と連携して行う、極めて重要な部門であると私は考えています。研究開発段階からこうした機能を各拠点に設置する必要性を感じていました。若かりし頃、自分が設計したものを現場に持っていったとき、「こんなもん、作れるか!」と現場の年長者からよく叱られたものです。研究品をスケールアップする際には、現場のオペレーションやコスト意識を十分に考慮した設計が不可欠であり、生産技術研究所の役割は研究と製造の橋渡しとして非常に大きいと言えます。また、現場担当者との協働を通じて、研究成果の具現化に向けた具体的な課題解決が進むなど、生産技術研究所はイノベーション推進においても中核的な役割を担います。

京都中央研究所は、事業部の研究より一歩先を見据えた中長期的テーマを扱う専門組織です。当社は、研究開発型企業として、現状の製品ラインナップに安住することなく、将来性のあるテーマを市場動向と連動させて計画的に推進する必要があります。当社の社訓は、「産業を通じて国家・社会に貢献する」です。お客さまや社会の課題解決を通し、人々の幸せや快適な暮らしを実現すること、そして環境配慮型製品の

開発が求められます。プロダクトアウト型アプローチではなく、マーケットイン（市場志向型）でモノづくりを考える。それが研究開発の基本と私は考えています。

今回の再編は、単なる組織変更にとどまらず、当社が今後の持続的成長を実現していくための重要な布石と捉えています。今後もこの体制を活かし、確実に成果へとつなげる会社

へと成長させていきます。

どの企業も、将来性のある分野には一斉に参入してきます。だからこそ、私たちは誰よりも早く動き、確実に成果につなげていく。その実現に向けた基盤整備として、今回のセグメント再編と営研一体運営は、非常に大きな意味を持っていると考えます。

社会課題の解決と無形資産の最大活用

当社は、「化学の力で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」であるという信念のもと、持続可能な未来づくりに貢献できる製品や技術開発に取り組み続けてきました。とりわけ環境負荷の低減や資源の有効活用に向けたテーマは、当社の重点領域と位置づけています。

例えば糖誘導体では、新規糖誘導体の創製による界面活性剤の開発を進めており、将来的な用途展開を見据えて取り組んでいます。また、CNF（セルロースナノファイバー）は、ユニークなレオロジー特性や乳化・分散機能を持つ注目の素材として、これまでもボールペンインクやセラミックスバインダーなどに実用化されてきました。カーボンナノチューブや

カーボンブラックといった分散が難しい素材を安定して分散させる用途を中心に、将来的な製品化を視野に入れた研究を進めています。さらに、電池材料分野でも開発が進んでおり、顧客と同等のレベルで評価が行える体制を整えつつあります。

こうした社会課題への貢献を支えているのが、当社が100年以上かけて培ってきた無形資産——すなわち「人財」「技術」「顧客との信頼関係」です。一人ひとりのスキルの可視化と育成、信頼される品質の追求など、目に見えない価値こそが、これからの競争力の源泉になると考えています。

成長戦略と企業価値の向上に向けて

中期経営計画「SMART 2030」で掲げる2030年の数値目標「売上高1,000億円、営業利益100億円」は、これまでの延長線上にある目標ではありません。むしろ、企業としての構造転換と成長ドライバーの明確化を前提とし、さらなる成長を見据えた、あくまでも通過点となる目標です。これを実現するために、人的資本やESG、DXといった無形資産への投資を進めています。特に人的資本には積極的に投資してい

く方針であり、能動的に選択できる教育の仕組みおよび環境を構築していきます。

DXの推進については、引き続き「生産改革」への活用を力を入れています。製造工程の可視化やデータ分析による歩留まり改善、設備稼働率の最適化、品質トラブルの未然防止などに取り組んでおり、これらが生産性の向上やコスト削減といった成果につながっています。生産現場での改革を着実に

「こたえる、化学。」というミッションのもと、持続可能な未来の実現に取り組んでいます。

進めると同時に、今後は研究開発や業務プロセス全体へとDXの対象を拡大し、意思決定のスピードと精度の向上にもつなげてまいります。

さらに、資本政策においては、配当性向の2030年目標40%を掲げ、持続的な利益成長と安定的な株主還元を両立を図っていきます。内部留保についても、再投資可能性やROIC水準を見ながら最適配分を検討しており、財務の健全性と成長性を両立する経営をめざします。

私は、これからの見据えた成長の道筋として、2035年頃までに売上高2,000億円の達成をめざしたいと考えています。

ステークホルダーの皆さまへ

私たちDKSは、創業以来100年を超える歴史の中で、化学の力を通じて社会に貢献し続けてきました。その姿勢は今も変わらず、「こたえる、化学。」というパーパスのもと、社員、株主、顧客、地域社会といったすべてのステークホルダーと向き合いながら、持続可能な未来の実現に取り組んでいます。

私が経営者として大切にしていることがあります。それは、社員の声に真摯に向き合い、社外の皆さまとの対話にも積極的に参加し、言葉だけでなく行動をもって信頼を築くことです。

これは、「中期経営計画SMART 2030」で掲げる売上高1,000億円の達成の先にある、次なる挑戦です。単なる規模の拡大ではなく、社会に必要とされる価値を持続的に生み出す企業へと進化していくことが、挑戦の本質だと考えています。その実現に向けて、当社は高付加価値領域へのシフトを加速させるとともに、社会課題の解決に資する製品・技術の創出に注力していきます。これからの時代、目の前の市場ニーズに応えるだけでなく、社会や顧客の課題に深く寄り添い、共感を得られるような価値提案を具現化する製品づくりが、企業の成長を大きく左右するものになると考えます。

それが、最終的に企業の持続可能性と企業価値向上につながるかと信じています。

社会や産業構造が大きく変化するいま、私たちDKSは、時代の変化に対応しながら、自ら変化を生み出す企業であることをめざします。そのために、全社員とともに挑戦と対話を重ねながら、一步一步着実に歩みを進めてまいります。今後とも、DKSに対する温かいご理解と力強いご支援を賜りますよう、心よりお願い申し上げます。

DKSグループの価値創造プロセス

第一工業製薬グループは、116年培った技術と信頼をもとに限りある資源に創意工夫を加え、暮らしを豊かにする素材を提供していきます。

社是 ▶ 産業を通じて、国家・社会に貢献する

社訓 ▶ 品質第一、原価通減、研究努力



Inputs ▶ Business Model ▶ Outputs ▶ Outcomes

2025/3月期

2025/3月期

財務資本

純資産：44,504百万円
有利子負債：29,414百万円

製造資本

製造拠点：14カ所 (うち海外：4カ所)

知的資本

特許保有件数：1,003件
(うち海外：443件)

人的資本

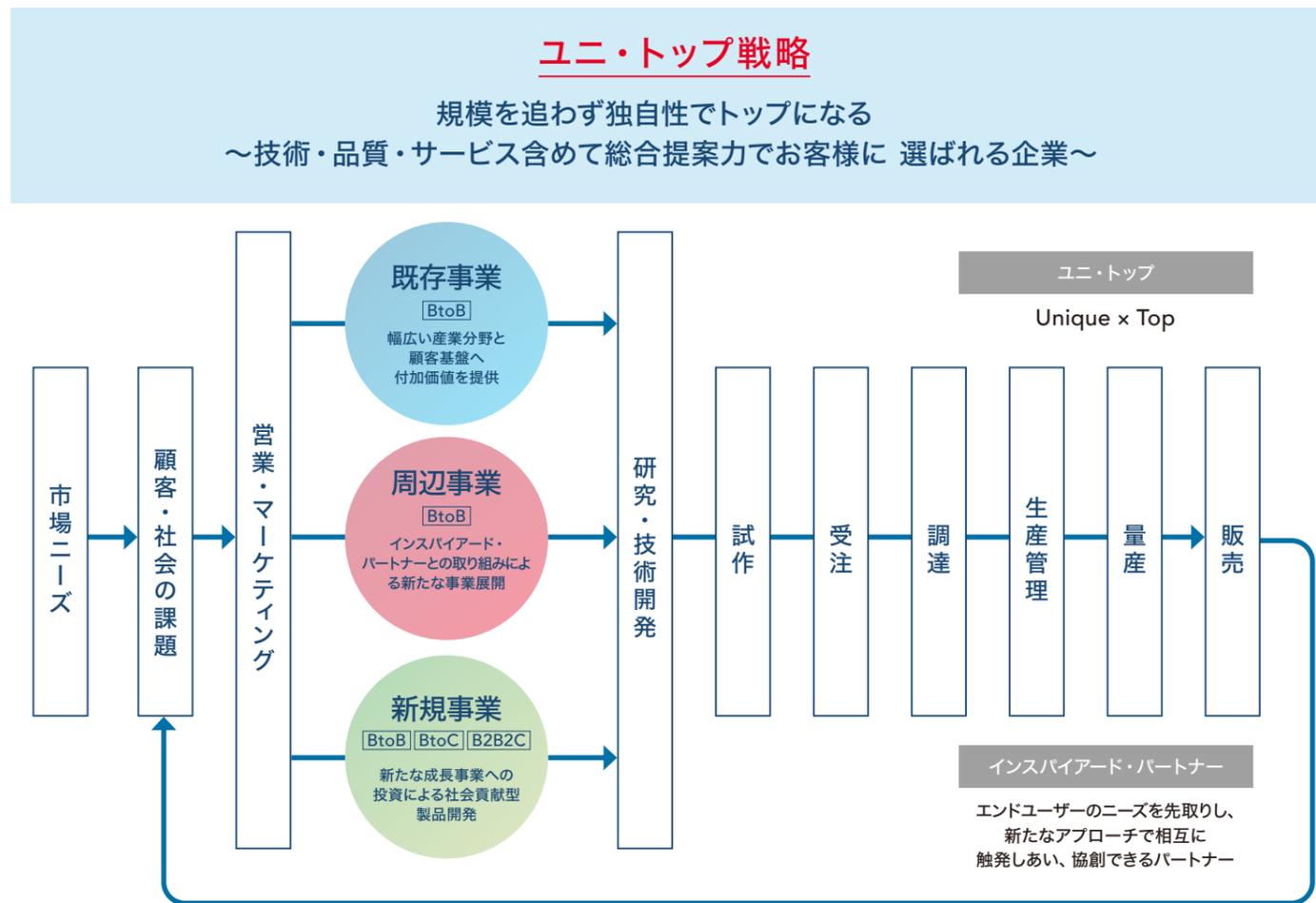
連結従業員数：1,138人
(女性従業員比率：22.1% (単体)
海外従業員数：210人
障がい者雇用率：2.7%)

社会・関係資本

インスパイアード・パートナー
(お互いに閃き合う特定のお取引先)
地方自治体・大学の連携

自然資本

エネルギー使用量：22.4千kL/年
原材料：石油、石炭、鉱石木材、
植物、生物



中期経営計画SMART 2030

DKSの6つの重要課題 (重要テーマとマテリアリティ)	
研究開発	P.44
人財マネジメント	P.54
環境への配慮	P.64
協働社会への貢献	P.69
DXへの取り組み	P.58
組織のレジリエンス	P.60

4つのコア事業

デジタル社会 電子・情報

P.36

脱炭素社会 環境・エネルギー

P.38

健康社会 ライフ・ウェルネス

P.40

循環型社会 コア・マテリアル

P.42

財務資本 (株主)

総資産：97,113百万円
1株当たり配当金：100円
フリーキャッシュ・フロー：5,390百万円
過去10年間のTSR：79.2%

製造資本 (顧客)

四日市合成：工場設備増強
設備投資額：2,147百万円

知的資本 (顧客)

特許申請件数：79件 (うち海外34件)
研究開発費：3,759百万円

人的資本 (社員)

管理職に占める女性比率：10.6%
障がい者定着率：60.0%
年休取得率：74.8%
健康経営銘柄5年連続選定

社会・関係資本 (社会)

地方創生、地域コミュニティの活性化

自然資本 (社会)

環境循環型社会への対応 (CN2050)
エネルギー原単位：5.0%削減
温室効果ガス排出量：43.3千t
(3.4千t増加)
廃棄物発生量：17,895t (3.6千t増加)

価値創造プロセス解説

第一工業製薬グループでは、戦略の策定および実行において、6つの資本を活用し、財務・非財務の両面から継続的な価値創造を図っています。これらの資本のインプットが当社のビジネスモデルを通じてどのようなアウトカムを生み出し、それが社員・株主・顧客・社会といった多様なステークホルダーへの価値提供につながるのかを整理しました。

Outcomes		社員	株主	顧客	社会
		ステークホルダーへの価値提供			
財務資本	<ul style="list-style-type: none"> 総資産 97,113百万円 (対前年比+2.7%) 1株当たり配当金 100円 (+30円) フリーキャッシュ・フロー 5390百万円 (対前年比+6.0%) 過去10年間のTSR 79.20% 	価値を創造	価値を創造	価値を維持	価値を維持
製造資本	<ul style="list-style-type: none"> 工場設備増強 4拠点 設備投資額 2,147百万円 (対前年比-21.2%) 	価値を維持	価値を維持	価値を創造	価値を維持
知的資本	<ul style="list-style-type: none"> 特許申請件数 79件 (対前年比-9件) うち海外34件 (対前年比-17.1%) 研究開発費 3,759百万円 (+19%) 	価値を創造	価値を維持	価値を創造	価値を維持
人的資本	<ul style="list-style-type: none"> 管理職に占める女性比率 10.6% (-1.0%) 障がい者定着率 60.0% (-21.8%) 年休取得率 74.8% (+0.2%) 健康経営銘柄 5年連続選定 	価値を創造	価値を維持	価値を維持	価値を創造
社会・関係資本	<ul style="list-style-type: none"> 地方創生、地域コミュニティの活性化 びわ湖を守るネットワーク活動など 	価値を創造	価値を維持	価値を創造	価値を創造
自然資本	<ul style="list-style-type: none"> 環境循環型社会への対応 (CN2050) エネルギー削減率 5.0% (-0.9%) 温室効果ガス排出量 43.3千t (+8.5%) 廃棄物発生量 17,895千t (+25.5%) 	価値を維持	価値を維持	価値を創造	価値を創造

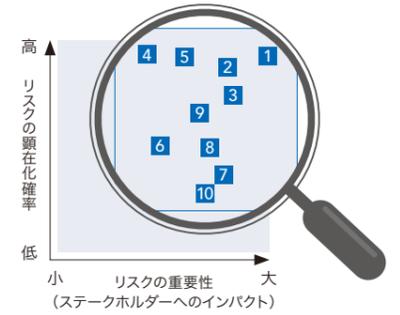
リスクと機会

リスクと機会は社会情勢や事業環境に応じて変化し、その対応次第では企業価値にも影響します。当社では重要なリスクと機会を定期的に洗い出し、その分析および対応などを通じて、企業価値の向上につなげています。

重要リスクおよび機会の洗い出し

1	組織的なリスクマネジメント体制において認識されたリスクと機会の確認
2	4つの事業セグメントにおいて認識すべきリスクと機会の洗い出し
3	各リスクの重要性(ステークホルダーへのインパクト)とリスクの顕在化確率(発生・発現によりマイナスの影響が生じる可能性)によるマトリクス分析
4	統合報告書におけるマテリアリティの観点から重要なリスクと機会の抽出
5	それらのリスク発生時のインパクトとリスクへの対応の分析

下表の重要なリスク1~10をプロット



重要なリスクおよび機会	リスクおよび機会によるインパクト	影響を受けるステークホルダー	リスクへの対応	機会と取り組み	KPI	マテリアリティとの関連性
1 リスク 原料価格の変動、外部調達依存、および炭素税・環境規制強化によるコスト増加	<ul style="list-style-type: none"> 原価率の変動による収益性悪化。 利益率維持のための価格交渉、シェア低下・顧客喪失の可能性。 燃料への炭素税導入や環境規制により調達・生産コストが増加。 	社員 顧客	<ul style="list-style-type: none"> 原料・市場価格動向、他社動向の綿密な調査。 取引先からの情報収集。速やかな価格是正(収益確保)。 原料相場連動型価格設定の導入検討。 代理店・サプライヤー・顧客との連携強化。 	<ul style="list-style-type: none"> 経費削減、原価減減、在庫水準の適正化。 非石化由来原料、再生可能原料への転換。 	売上高営業利益率	①研究開発 ▷ P.44 ③環境への配慮 ▷ P.64 ④協働社会への貢献 ▷ P.69
2 リスク 気候変動関連リスク (GHG排出規制、異常気象による事業影響、水資源リスク)	<ul style="list-style-type: none"> カーボンプライシング導入によるコスト増加。 異常気象(高潮、洪水など)による生産拠点損壊、操業停止、原材料調達困難化、サプライチェーン分断。 水資源の不足による生産能力の低下。 対応不備・遅れにより事業活動が制限される。 	社員 株主 顧客 社会	<ul style="list-style-type: none"> 気候変動が事業に及ぼす影響評価と対策立案(シナリオ分析)。 GX戦略に基づくGHG排出量削減の取り組み展開。 水リスク評価と水資源保全への取り組み。 生産拠点における災害対策・レジリエンス強化。 	<ul style="list-style-type: none"> 社会全体のサステナビリティを意識したGX戦略ターゲットへの拡大。 環境貢献型製品(低炭素・脱炭素製品など)の開発と販売拡大。 先進的な取り組みや情報開示によるESG評価向上、資金調達の優位性確保。 	温室効果ガス排出量 エネルギー原単位 廃棄物発生量原単位 廃棄物最終処分率 モーダルシフト比率 環境評価機関の評価スコア	③環境への配慮 ▷ P.64 ④協働社会への貢献 ▷ P.69
3 リスク 環境・人権に関する規制強化と社会からの要請 (製品安全、サプライチェーンにおける人権問題)	<ul style="list-style-type: none"> 対応不備・遅れにより事業活動が制限。 自然資本規制や国際規範の強化、拡大生産者責任などの訴訟リスク増加。 品質欠陥や安全性に関するレピュテーションリスク、製造物責任訴訟。 サプライチェーンの人権侵害が事業停止や重大なレピュテーション低下を招く。 	社員 株主 顧客 社会	<ul style="list-style-type: none"> 「国連グローバル・コンパクトの4分野10原則」に基づく取り組み推進。 サプライチェーンエンゲージメント推進による環境・人権デュアリティ強化。 化学品規制や自然関連規制の情報収集と社内チェック体制強化。 PL保険による賠償リスク回避。 	<ul style="list-style-type: none"> コンプライアンス遵守による社会からの信頼性向上と持続可能な事業運営。 循環経済に資するバイオマス由来化学品やリサイクルシステムの開発・拡充。 働きがいのある職場づくり。 	環境負荷物質排出量 サプライヤー人権デュアリティ実施率 コンプライアンス研修受講率 ESG評価機関の評価スコア	③環境への配慮 ▷ P.64 ④協働社会への貢献 ▷ P.69
4 リスク グローバル競争激化と新興国の技術力向上による競争力低下	<ul style="list-style-type: none"> 他社安価品への置き換えによる収益性低下。 新興国の技術水準・生産力向上により、国内外市場での競争力を失う懸念。 海外での特許侵害懸念の増大。 	社員 株主 顧客	<ul style="list-style-type: none"> ソリューション提案、コストダウン、日本品質、カスタマイズによる差別化戦略推進。 企業や大学などのオープンイノベーション。 知財部門の強化、知的財産管理の強化、他者の知的財産権把握。 	<ul style="list-style-type: none"> 顧客との関係密接化によるソリューション提案、製品カスタマイズ化で高収益製品へシフト加速。 ユニ・トップ戦略によるニッチ市場での優位性確立。 知財戦略強化で技術優位性確保と新事業機会創出。 	営業利益率 海外売上高比率 R&D投資額/売上高研究開発比率 特許出願件数/登録件数	①研究開発 ▷ P.44
5 リスク 事業継続リスク (サプライチェーン途絶、感染症、サイバー攻撃、老朽化設備によるトラブル、大口顧客への取引集中)	<ul style="list-style-type: none"> 原材料調達や製品供給の遅延・停止による業績悪化。 大規模災害、地政学リスク、感染症拡大により生産・販売・研究開発活動が停止・制限。 サイバー攻撃やシステム障害により情報流出、事業停止、業務遅延、信用失墜、収益圧迫。 設備の老朽化により製造トラブル、品質問題、産業事故発生率上昇、生産性低下。 大口顧客との取引条件の変更、契約の解除、製品需要の減退、または大口顧客の経営状況の悪化等が生じた場合に、経営成績及び財政状態に悪影響を与える可能性。 	社員 株主 顧客 社会	<ul style="list-style-type: none"> BCPに基づく対策強化(製造・物流拠点の分散・見直し、在庫の分散保有など)。 原料調達先の複数化。 社員に対するセキュリティレジャー教育実施とインシデント対応フロー作成。 DXによる構造改革検討。 露工場のマザー化を通じた生産体制強化と生産効率向上。 新規顧客の開拓をはじめ、特定の大口顧客の動向に左右されにくい事業基盤の確立 	<ul style="list-style-type: none"> 在宅勤務やテレワーク推進による働き方改革と固定費削減。 WEB会議活用による業務効率化と顧客コミュニケーション維持。 デジタルロードマップに基づくデジタル基盤構築とDX推進による効率性・収益性向上。 データ活用した設備定期修繕・予防保全管理強化と老朽化工場のデジタル可視化による収益力向上。 取引先に信頼されるセキュリティ体制構築。 	サイバーセキュリティインシデント発生件数 設備稼働率/故障率 DX推進プロジェクト達成度	⑤DXへの取り組み ▷ P.58 ⑥組織のレジリエンス ▷ P.68
6 機会 環境貢献型製品の開発と販売拡大 (GX戦略、循環経済への貢献)	<ul style="list-style-type: none"> 環境意識の高い顧客や市場からの需要獲得、売上とシェア拡大。 新たな高付加価値製品の創出による収益性向上。 企業イメージ向上とブランド価値強化、ESG評価向上。 	社員 株主 顧客 社会	<ul style="list-style-type: none"> 非石化由来原料、再生可能原料への転換に向けた研究開発投資とサプライヤー連携。 環境貢献型製品(低炭素・脱炭素製品、バイオマスプラスチックなど)の開発に注力。 	<ul style="list-style-type: none"> 市場の変化を捉え、環境規制に適合した製品を先行開発し市場での優位性確立。 バイオマス由来化学品やプラスチック資源循環システムなど、循環経済に資する新素材・技術の開発・拡充。 ライフサイクル全体を意識した製品設計による新たなビジネスチャンス獲得。 	GX関連の研究開発投資額 環境貢献型製品売上高比率 売上高研究開発費率	①研究開発 ▷ P.44 ③環境への配慮 ▷ P.64 ④協働社会への貢献 ▷ P.69 ⑥組織のレジリエンス ▷ P.68
7 機会 デジタル・トランスフォーメーション (DX) 推進による生産性向上、新技術活用、業務効率化	<ul style="list-style-type: none"> 生産プロセスの最適化、自動化により製造コスト削減と生産性向上。 業務効率化により各部門の対応時間やコスト削減。 データ活用による意思決定の迅速化と精度向上。 生成AIなど新しい技術活用による新たな価値創造や競争優位性確立。 	社員 株主 顧客	<ul style="list-style-type: none"> デジタルロードマップを策定し、デジタル基盤の構築推進。 DX推進のための専門人材育成や外部パートナー連携。 IT資産管理によるコスト最適化と投資効果検証。 	<ul style="list-style-type: none"> 設備のデジタル可視化による老朽化対策と収益力向上。 データ活用による定期修繕・予防保全の管理強化。 RPA導入による定型業務の自動化や、AIによる需要予測・品質管理の高度化。 	生産性向上率(労働生産性、設備生産性) 業務効率化によるコスト削減額 DX関連投資額 RPA導入数/RPAによる業務削減時間	⑤DXへの取り組み ▷ P.58
8 機会 社会課題解決に貢献するソリューション提案・高機能製品開発	<ul style="list-style-type: none"> 社会の変化に応じた新たな市場ニーズを捉え、高収益製品へのシフト加速。 幅広い分野に顧客を持つ強みを活かし、ソリューション提案の幅が広がる。 企業の社会貢献活動が評価され、ブランドイメージとレピュテーション向上。 	社員 株主 顧客 社会	<ul style="list-style-type: none"> 顧客との関係を密にし、潜在ニーズ把握と共同開発推進。 「SMART 2030」計画で品種構成見直し、収益貢献の大きい製品群に集中。 インスパイアード・パートナーとの関係深化による共創。 	<ul style="list-style-type: none"> モビリティ(EV関連材料)、医療・ヘルスケア、ICT分野、住宅建材製品など、社会の重要課題に対応する高機能薬剤のラインナップ拡充。 顧客の課題全体を解決するソリューション提案力の強化。 	重点分野向け製品売上高 ソリューション提案型ビジネスの売上高 共同開発案件数/共同開発製品の市場投入数	①研究開発 ▷ P.44
9 機会 厳格な品質管理、コンプライアンス遵守、および認証活用による信頼性・企業価値向上	<ul style="list-style-type: none"> 顧客や社会からの信頼性獲得、ブランド価値とレピュテーション向上。 FSSC22000などの認証活用により、新たな事業機会(食品分野など)への参入が可能。 ニッチな分野でも製品価値を提供し、競争優位性確立。 	社員 株主 顧客 社会	<ul style="list-style-type: none"> 品質管理体制の継続的な強化とコアツール運用による顧客固有要求事項実現。 法改正情報の迅速な収集と社内チェック体制強化、コンプライアンス徹底。 各認証の取得・維持に向けた体制整備と取り組み。 	<ul style="list-style-type: none"> コンプライアンス遵守を企業文化として根付かせ、透明性の高い事業活動推進。 環境や人にやさしい製品開発・提供を推進し、製品自体の信頼性向上。 顧客へ安心感を提供することで、長期的な取引関係を構築。 	顧客クレーム件数/率 FSSC22000などの認証取得状況 法令違反件数	⑥組織のレジリエンス ▷ P.68 品質マネジメント ▷ P.78
10 機会 人的資本経営の推進と多様な人財確保・育成	<ul style="list-style-type: none"> 優秀な人材の確保と定着により、企業の競争力とイノベーション力強化。 社員のエンゲージメントと生産性向上、企業文化の活性化。 社会の変化に応じた制度改革により、柔軟で持続可能な組織体制構築。 	社員	<ul style="list-style-type: none"> 人材確保に向けた各団体、教育機関との連携強化。 人材教育制度実施とキャリア開発支援。 健康経営の促進、ダイバーシティ推進、人権尊重の徹底。 働き方改革(在宅勤務、育休取得、再雇用など各種制度整備)の推進。 	<ul style="list-style-type: none"> 社会の変化に応じた人事制度改革の検討と実施。 働きやすい環境整備を推進し、社員のワークライフバランスを支援。 健康経営を強化し、従業員の心身の健康を支援することで、活力ある組織を構築。 人的資本経営を具体的に推進し、企業価値向上に繋げる。 	社員定着率/離職率 社員エンゲージメントスコア ダイバーシティ推進指標(女性管理職比率、外国人社員比率など) 研修受講時間/一人あたり研修費用 有給休暇取得率/育児休業取得率(男性・女性)	②人財マネジメント ▷ P.54

マテリアリティ

ESG 基本方針

地球温暖化、資源の枯渇、生物多様性の危機などの環境問題をはじめ、人口増加にともなう食資源、エネルギー問題、さらにはグローバル化の進展と社会の情報化など、さまざまな課題が私たちの暮らしを取り巻いています。当社はこうした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、安全性や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しています。

重要課題 (重点テーマとマテリアリティ) の策定プロセス

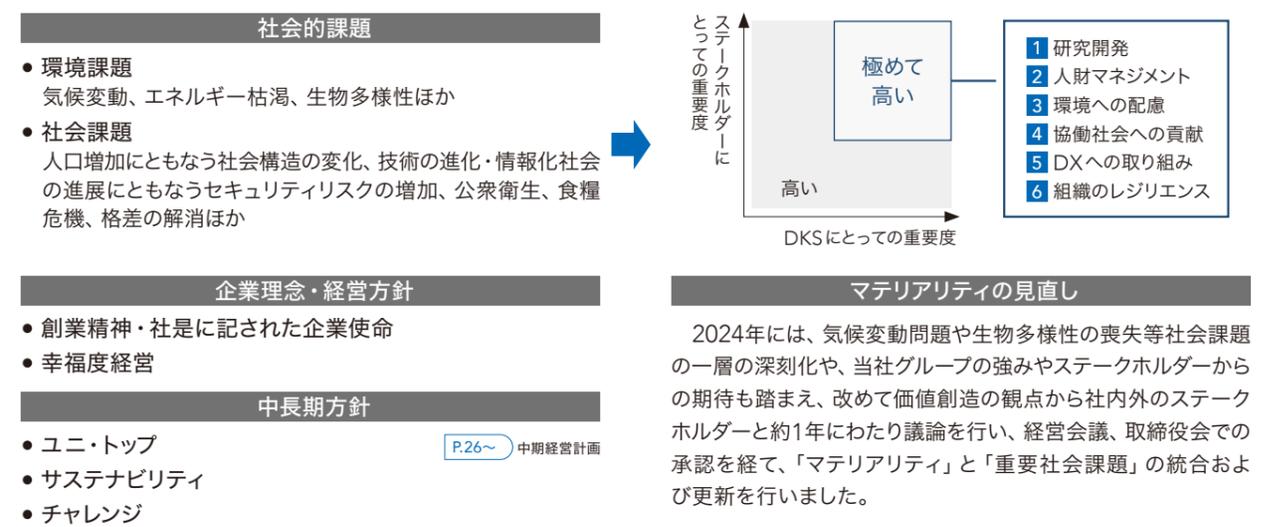
当社では、経営における長期的視野から取り組むべき重点テーマとそれに関連するマテリアリティを策定しています。社会的課題と企業理念をベースに、DKSとそのステークホルダーにとっての重要性という2つの軸から、6つの重点テーマを策定し、さらに

これらのテーマへの対応としての課題をマテリアリティとして特定しました。この特定にあたっては、DKSにとって重要な国際社会からの要請を踏まえ、国連の持続可能な開発目標 (SDGs) および ISO26000などのグローバルガイドラインなどを参照しています。



重点テーマ	DKSにとってのマテリアリティ	関連するステークホルダー	KPI	ステークホルダーに対する取り組み	直近の実績
1 研究開発 P.44	ユニ・トップ戦略に即した顧客志向のR&D体制	株主 顧客	売上高研究開発費率5.3%以上	生産技術研究所と京都中央研究所の設置 インスパイアード・パートナーと取り組み強化	売上高研究開発費率5.1%
	環境貢献型製品の開発	顧客 社会	環境貢献型製品売上高比率30%以上 (2030年3月期目標)	生分解性プラスチック向け添加剤など、環境負荷の低い製品開発の促進	
	知的財産戦略の推進	社員 株主		迅速な知的財産権の出願および権利化の積極的な推進	
2 人財マネジメント P.54	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)	社員 社会	女性管理職比率15%以上 (2030年3月期目標)	女性社員の活躍の場と機会の提供 女性役員、海外人材の登用	女性管理職比率10.6% (2025年3月期)
	人財育成	社員	教育投資100百万円/年、研修時間20,000h/年 (2030年3月期目標)	DX人財育成プログラムの実施	教育投資13百万円/年、研修時間8,322h/年 (2025年3月期)
	稼働力の強化	社員	労働生産性9.7百万円/人 (2030年3月期目標)	戦略的な人財配置	労働生産性2.2百万円/人 (2025年3月期)
	健康経営の推進	社員 社会	プレゼンティーズムの低減5.5%以下 (2030年3月期目標) アブセンティーズムの低減1.5%以下 (2030年3月期目標) ワークエンゲージメントの向上 偏差値53.0以上 ((2030年3月期目標)	健康アプリの導入による健康意識向上 運動習慣定着の取り組み (DKS体操)	プレゼンティーズム6.8% アブセンティーズムの低減1.7% ワークエンゲージメントの向上 偏差値51.3
3 環境への配慮 P.64	脱炭素社会、環境負荷軽減への対応	株主 社会	DKS国内グループの温室効果ガス (GHG) 排出量 (Scope1, Scope2) を2013年度比で30%削減 (2030年3月期目標) モーダルシフト比率40% (2030年3月期目標)	グリーンランスフォーメーション (GX) の取り組み 再生可能エネルギーの利用拡大	GHG 排出量16.4%削減 (2013年度比) モーダルシフト比率21.0%
	循環型社会への貢献	社会	廃棄物発生量原単位を2020年度比で10%削減 (2030年3月期目標) 廃棄物最終処分率0.1%以下 (2030年3月期目標)	レスポシブル・ケア活動を通じた循環型社会への貢献	廃棄物発生量原単位2.2%増加 (2020年度比) 廃棄物最終処分率0.4%
	化学物質の適正管理	社会		法規制の厳格な対応	
4 協働社会への貢献 P.69	社会貢献活動への取り組み	社会		地元資源の活用と地域活動支援	
	サプライチェーンマネジメント	社会		サプライチェーンを通じた、サステナブル社会への実現	サプライチェーンエンゲージメント推進による、環境・人権・デューデリジェンス強化
5 DXへの取り組み P.58	デジタル技術の活用と推進	社員 株主 社会	デジタルロードマップに基づくアクションプラン実行 全社DXプロジェクト進捗 DX認定更新	2030年に向けたデジタルロードマップの作成 全社DXプロジェクトの推進 DX認定取得	生成AIの業務活用開始 (総務法務部) DX認定更新 (2024年4月~2026年3月)
	サイバーセキュリティ対策	社員 株主 顧客	情報セキュリティ規定およびインシデント対応フローの見直し 新入社員に対するセキュリティ研修実施 標的型攻撃訓練メールの実施	情報セキュリティポリシーに基づく、セキュリティ対策の強化 社員へのセキュリティテラシー研修教育	新入社員対象のDX研修でセキュリティ研修実施 全従業員を対象に情報セキュリティ研修 (e-Learning) 実施 2か月に1度実施 (ID・パスワード管理、デバイス管理、インシデント発生時対応など) 標的型攻撃メール訓練実施
	デジタルリテラシー教育	社員 株主 社会	社内勉強会や開発者交流会の開催 関連資格取得 (G 検定・E 資格・情報処理技術者など)	デジタルツールの活用 (RPA、ワークフロー、BIツール) 専門スキルの取得	DX研修受講人数 (2025年3月期末累計545名) 関連資格取得 (E 資格3名、G 検定19名) 生成AI活用ガイドライン改訂 社内コミュニティ (生成AI活用勉強会の実施) 立ち上げ デジタルツール勉強会、成果報告会開催 成果報告会をきっかけに生成AI活用策の拾い上げ
6 組織のレジリエンス P.68	品質保証体制の徹底	顧客	クレーム、異常の削減	品質マネジメントシステムによる継続的な改善	
	労働安全衛生の推進	社員	労働災害 (休業) の発生ゼロ	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	労働災害 (休業) 発生件数1件
	コーポレートガバナンスの深化	社員 株主 顧客 社会	昨年比対話数10%増加	中長期的な企業価値向上のための戦略 取締役会の実効性向上と適正な報酬制度の確立 株主および投資家との対話強化 ESG 戦略に則ったガバナンス体制作り	

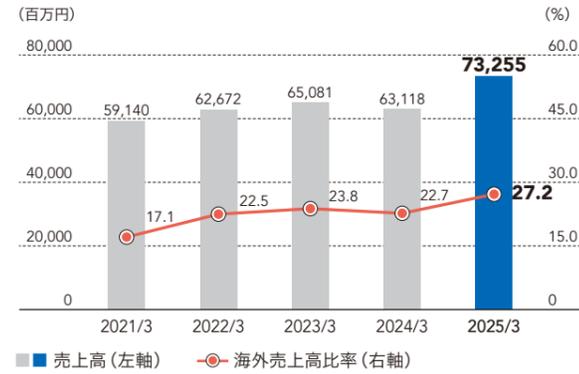
重要課題特定のための前提



財務・非財務ハイライト

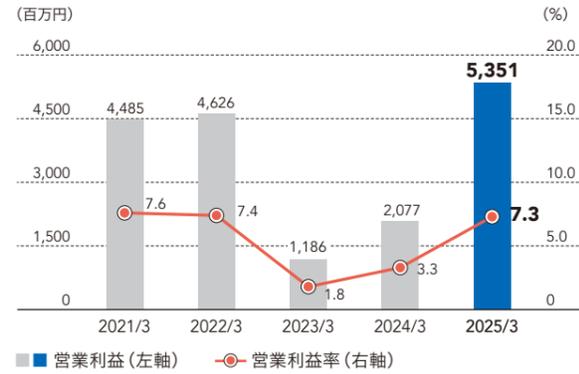
財務ハイライト

売上高／海外売上高比率



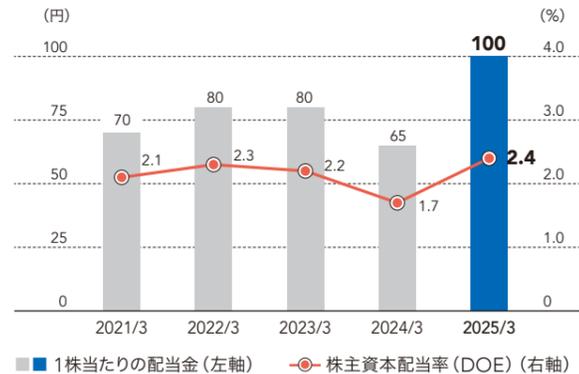
2025年3月期の売上高は、ハイエンドサーバ向け低誘電樹脂材料および新規電池材料の販売が大幅に伸長したことから、売上高は732億55百万円(前期比+16.1%)となりました。海外売上高比率は27.2%(前期比+4.5ポイント)となりました。

営業利益／営業利益率



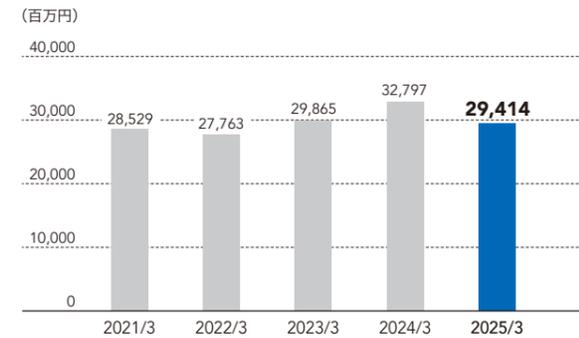
2025年3月期の営業利益は、売上高が伸長したことにより収益性が改善し、営業利益53億51百万円(前期比+157.6%)となりました。営業利益率は7.3%(前期比+4.0ポイント)となりました。

1株当たりの配当金／株主資本配当率 (DOE)



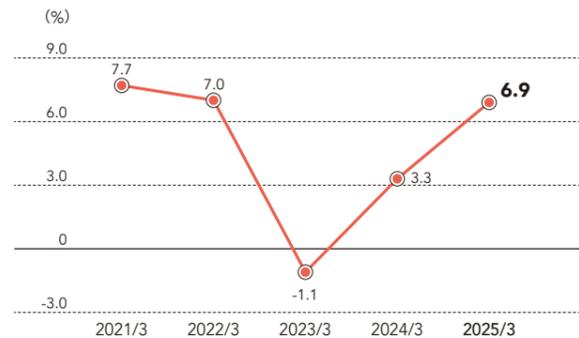
1株当たりの配当金は、財務状況および今後の事業展開や株主還元の実現などを総合的に判断し、年間100円としました。

有利子負債



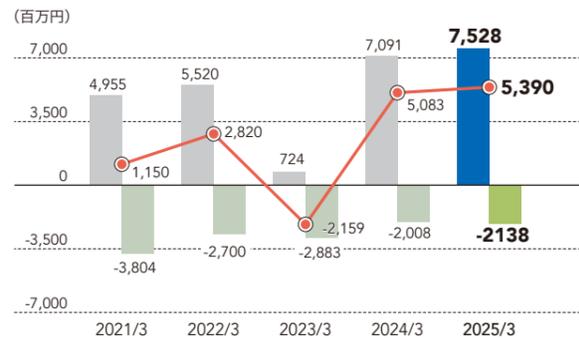
長期借入金の減少などにより2025年3月期末の有利子負債は、33億83百万円減少して294億14百万円となりました。

ROE



売上高が大幅に増加したことで総資本回転率が上昇し、増益により売上高利益率も合わせて上昇したことにより、ROEは6.9%と前年から上昇しました。

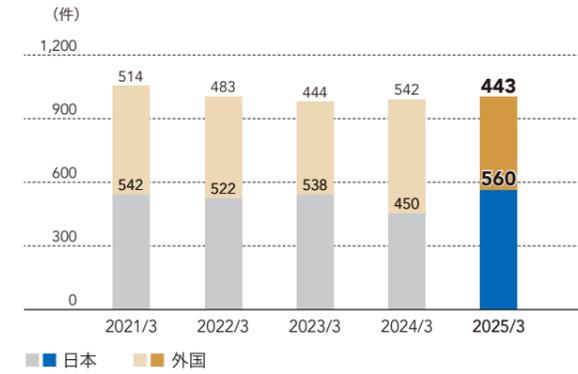
キャッシュ・フロー



▶ 詳細については、P.32をご覧ください。

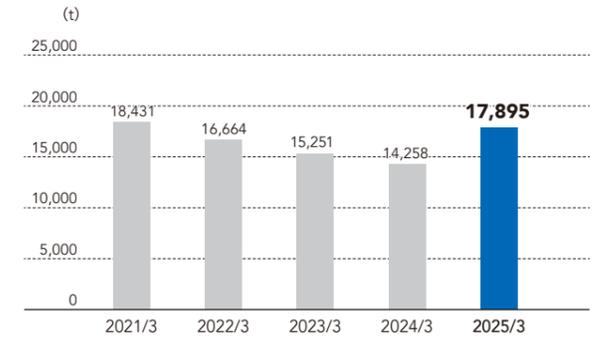
非財務ハイライト

特許保有件数 (グループ)



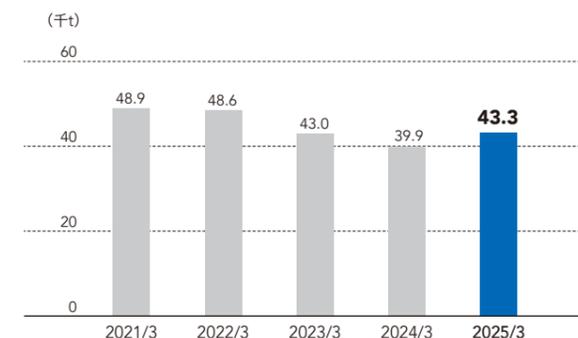
特許保有件数は1,003件(前期比+11件)となりました。将来の事業展開を考慮し、研究開発成果に基づく知的財産権の出願および権利化を積極的に推進しています。

廃棄物発生量 (グループ)



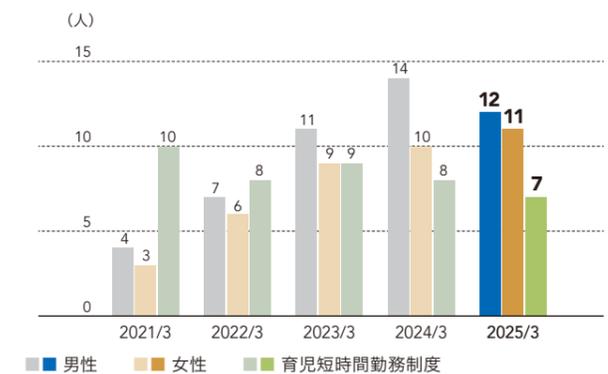
廃棄物発生量は17,895t(前期比+3,637t)となりました。

温室効果ガス排出量 (グループ)



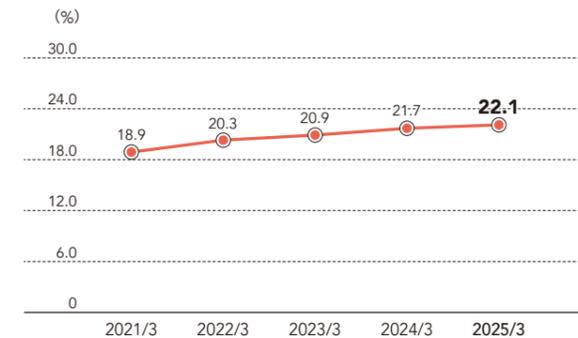
温室効果ガス排出量は、工場稼働率の上昇などの影響を受けて、43.3千t(前期比+3.4千t)となりました。地球温暖化防止の観点から、再生可能エネルギーの導入およびエネルギー効率の向上などに取り組んでいきます。

育児休職・育児短時間勤務制度利用者数 (単体)



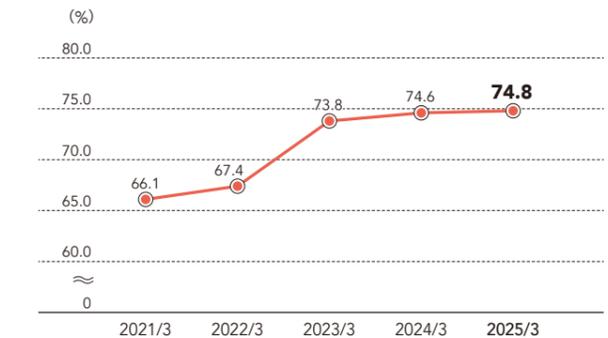
育児休職制度利用者数は23人(前期比△1人)でした。育児短時間勤務制度利用者数は7人(前期比△1人)でした。

女性社員比率 (単体)



女性社員比率は22.1%(前期比+0.4ポイント)となりました。継続的に女性活躍推進に向け諸施策を推進しています。

年休取得率 (単体+出向者)



年休取得率は74.8%(前期比+0.2ポイント)となりました。

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

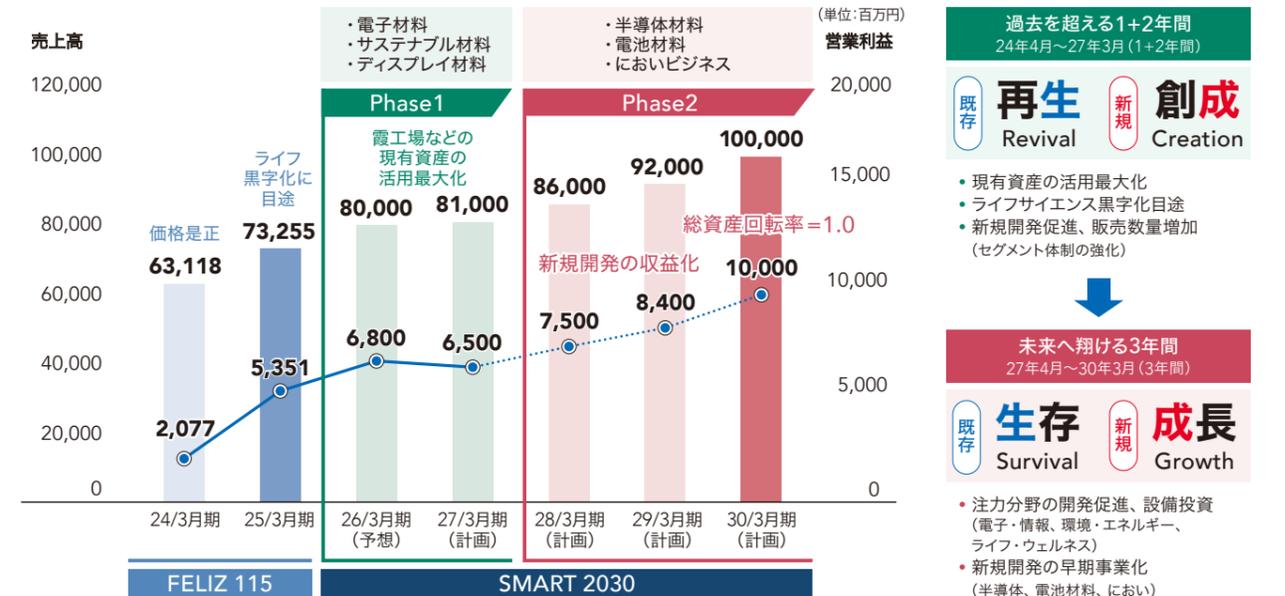
社会のさまざまな課題を解決するスマート・ケミカルパートナー

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応えるべく、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

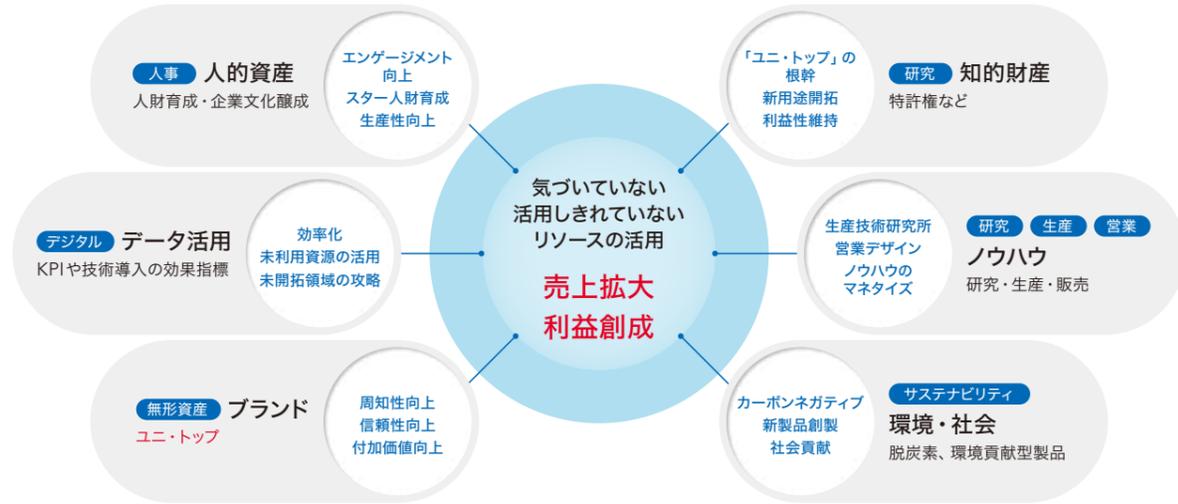
「協働力と柔軟性を持ち、技術革新と環境対応に挑む」ことを全社員で実践します。売上高1,000億円、営業利益100億円といった挑戦的な経営目標の達成に向け、失敗を恐れずに新しい価値創造に取り組む企業風土を醸成します。その基盤として新人事制度を導入し、チャレンジした社員が正当に評価され、称賛される仕組みを構築します。また、多様な人財が活躍できる環境整備として、2030年までに女性管理職比率15%の達成をめざします。

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～



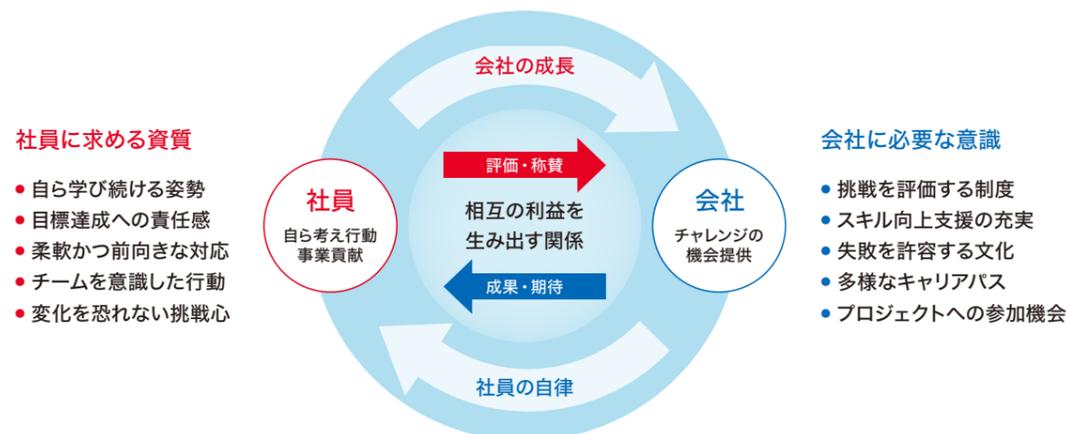
②サステナビリティ～ESG課題解決による企業価値向上～

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 受託事業 受託事業受託事業の強化		●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。

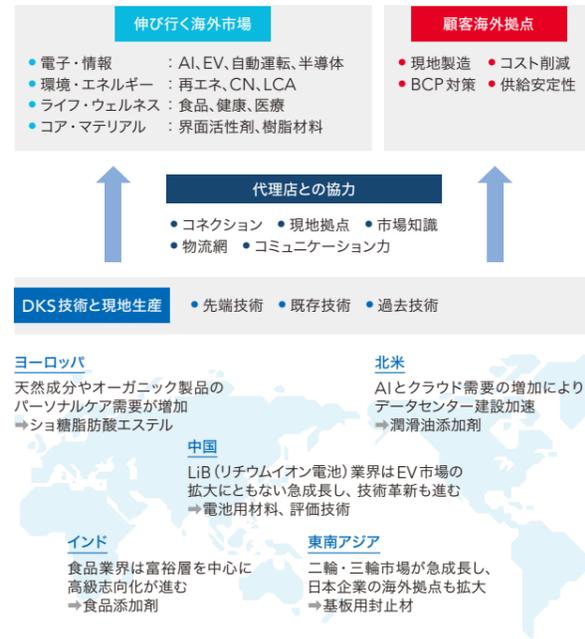
②人的資本: 社員の成長こそが企業の成長エンジンであるとの考えのもと、新人事制度を導入します。成果を公正に評価し、挑戦を称賛する文化を醸成することで、全社員のエンゲージメントを高めます。キャリア形成支援や教育体制を整備し、多様な採用手法により専門性の高い人材を確保します。DE&Iも推進し、2030年までに女性管理職比率15%達成をめざすなど、多様な人材が能力を最大限に発揮できる環境を整えます。また、健康経営を推進し、社員の心身の健康を支えることも重要な責務であると考えています。

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。

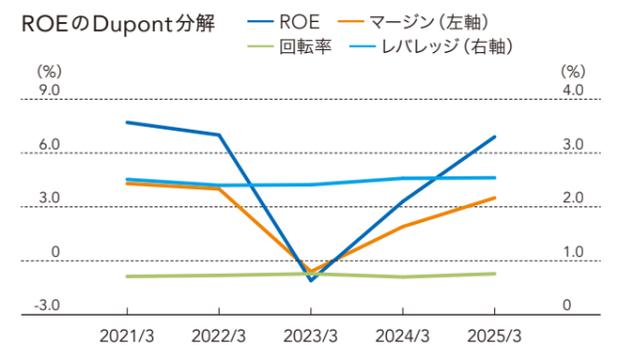
材料)や「ライフサイエンス」では依然として営業損失が継続しており、収益性の改善が今後の課題です。

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。

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

(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

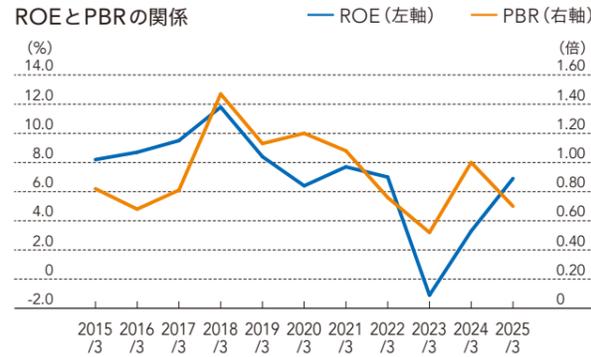
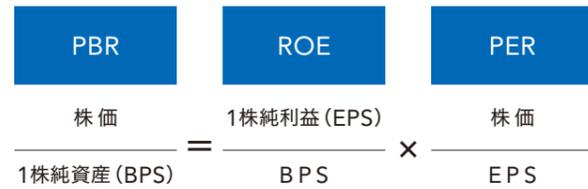
資本効率性の改善

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。

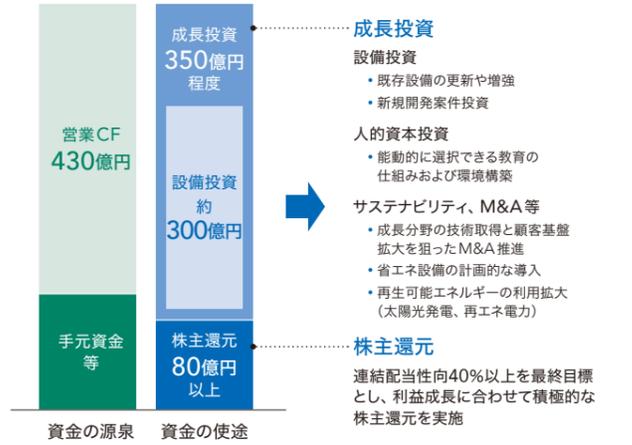
①設備投資：5年間で300億円規模の設備投資を計画しています。

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。

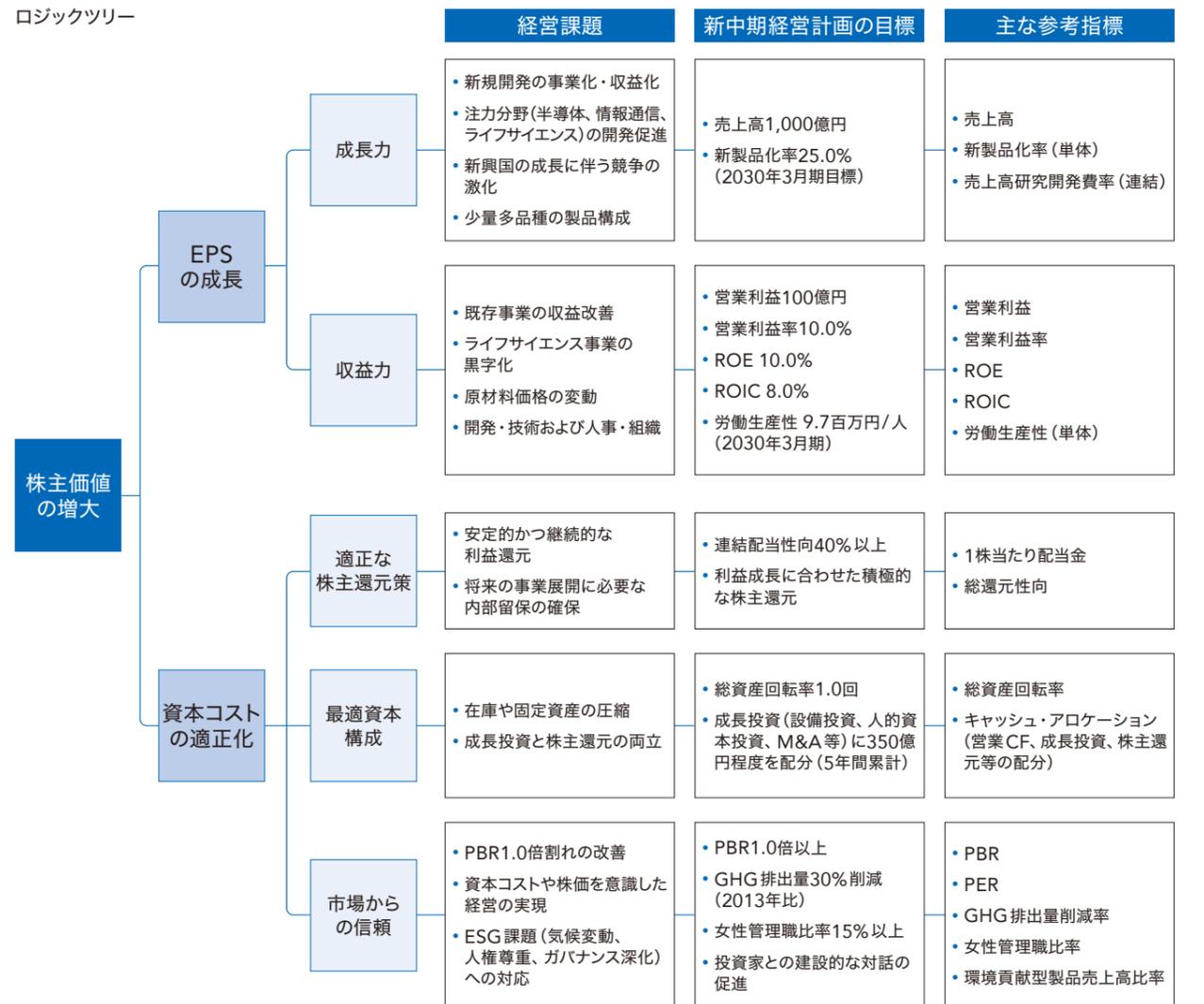
③財務健全性の維持：将来の成長機会を確実に捉えるため、強固な財務基盤の維持も重視します。有利子負債のコントロールと自己資本の充実に努め、経営の安定性と柔軟性を確保します。

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



事業概況と事業別施策



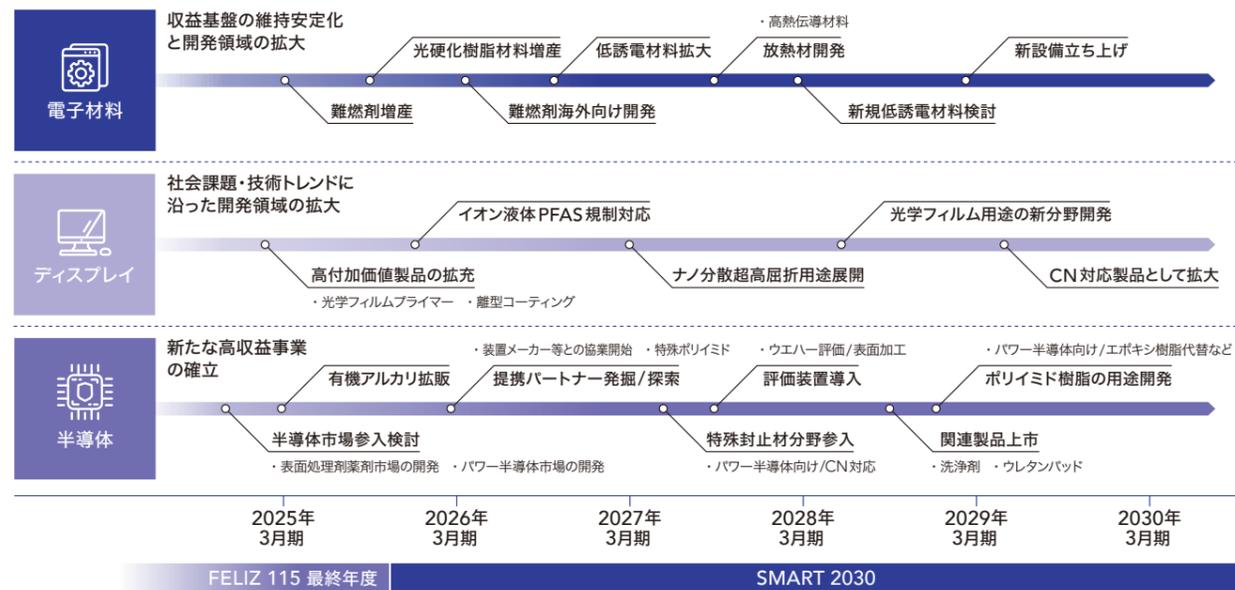
電子・情報事業

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

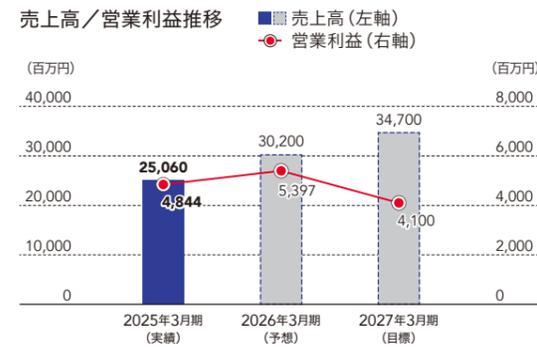


2025年3月期の振り返りと課題解決への取り組み

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Tg (又は高耐熱性) を兼ね備えた特性を発現

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

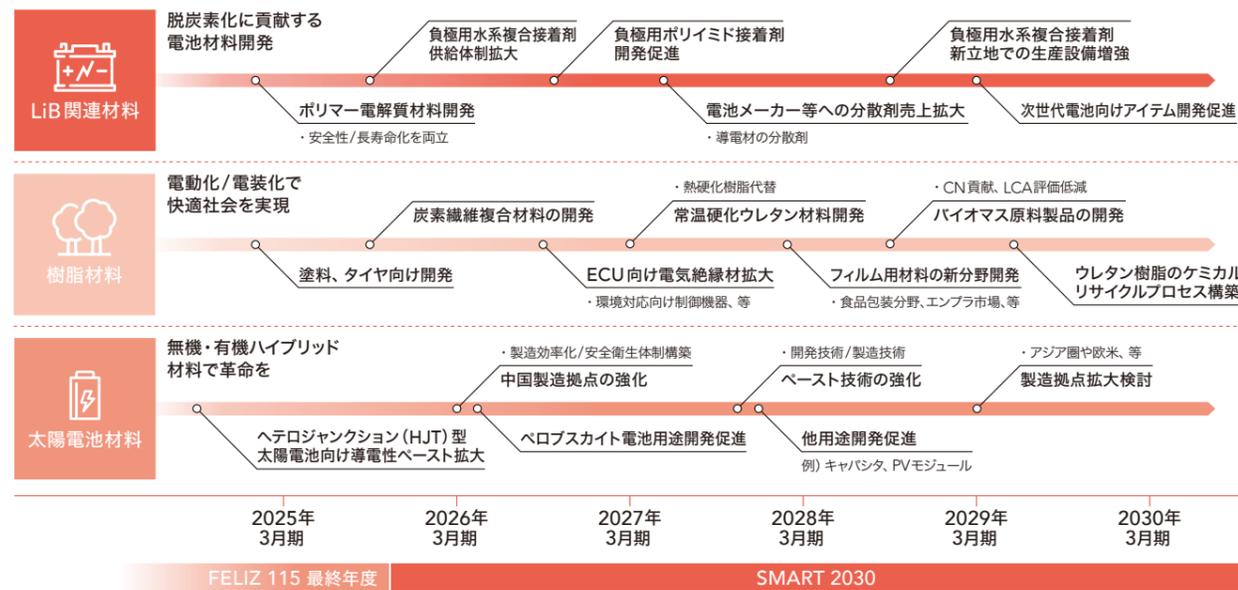


環境・エネルギー事業

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

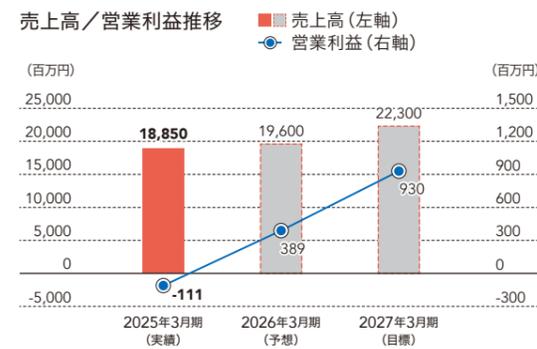


2025年3月期の振り返りと課題解決への取り組み

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

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

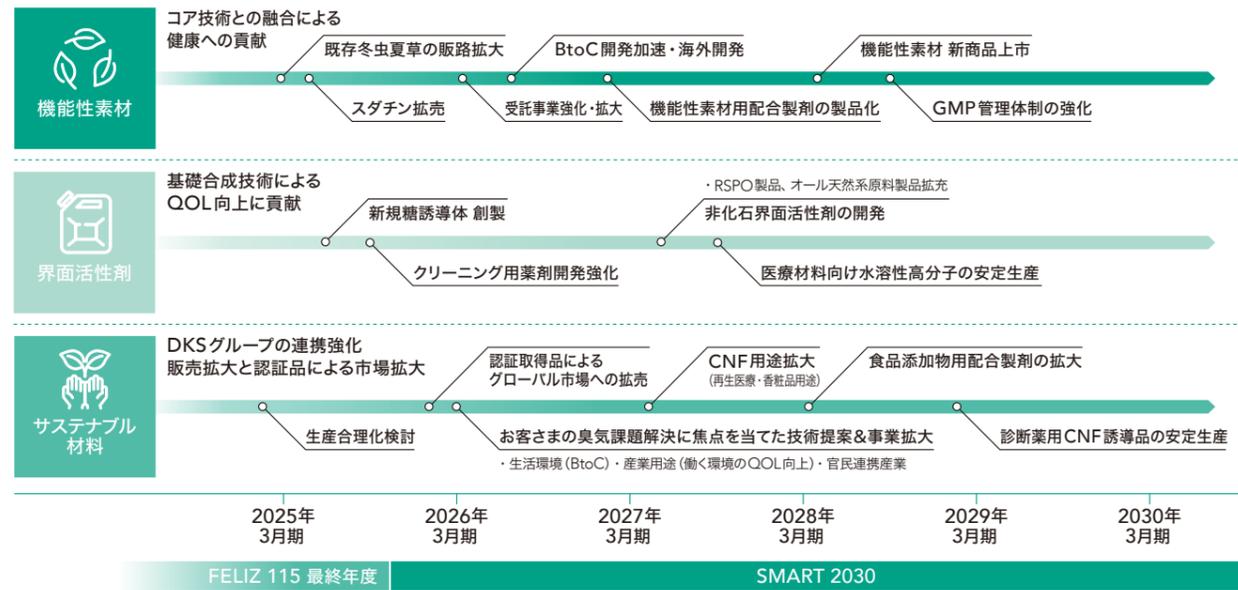


ライフ・ウェルネス事業

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

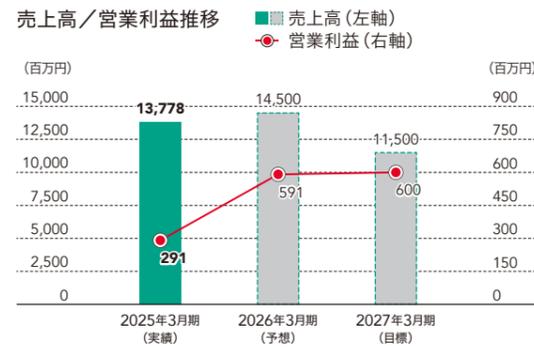


2025年3月期の振り返りと課題解決への取り組み

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。食品用途のシヨ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、シヨ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

- 食品
- 医薬品原料
- クリーニング
- 食品添加物
- 植物抽出
- 化粧品
- 健康食品
- におい(消臭・脱臭)
- 石鹸・洗剤

保有技術

- 天然素材活用
- 粉末化
- 除菌
- 乳化
- 抽出
- バイオセンサー・診断
- 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

弊社ではシヨ糖(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、シヨ糖脂肪酸エステル(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。

用途 食品、化粧品

特長

- ・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。

用途 脱臭、消臭

特長

- ・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

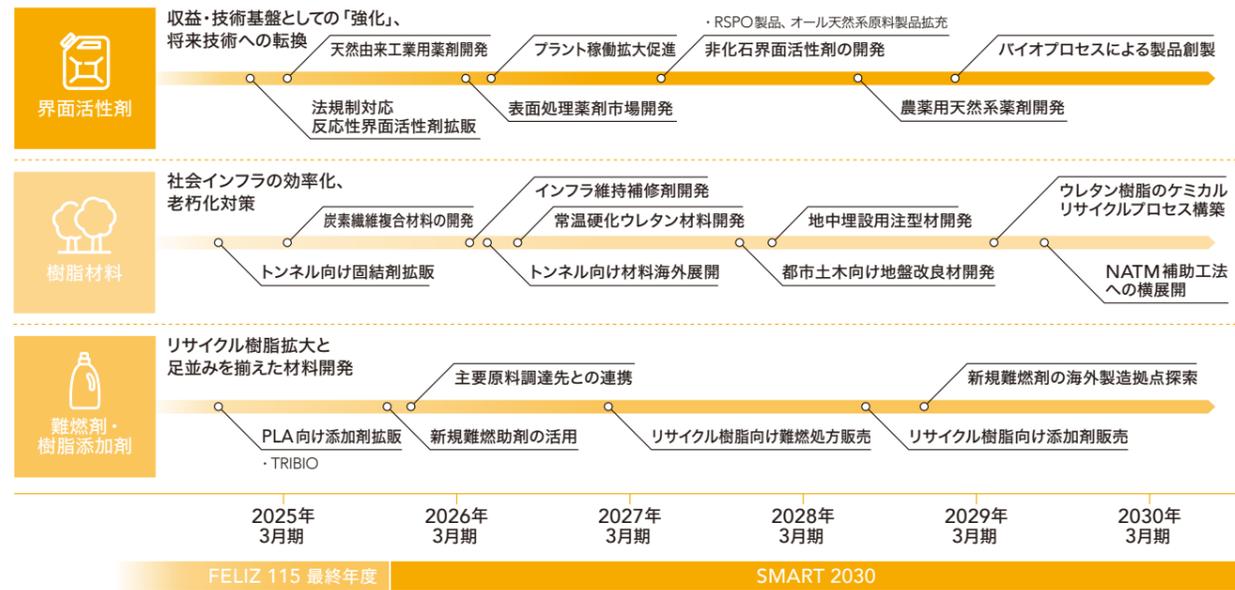


コア・マテリアル事業

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

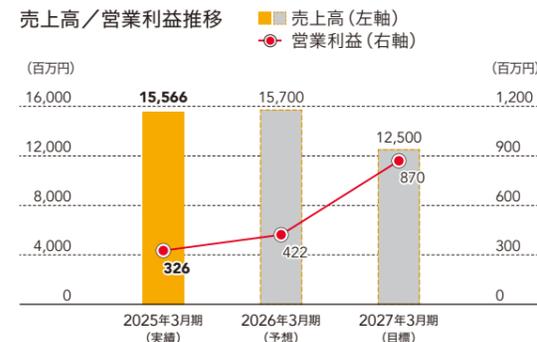


2025年3月期の振り返りと課題解決への取り組み

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・精度の進歩に追随した製品開発を進め、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

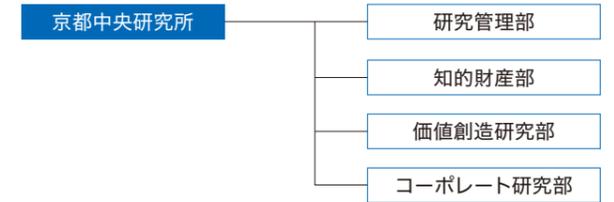
京都中央研究所内の体制と概要

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



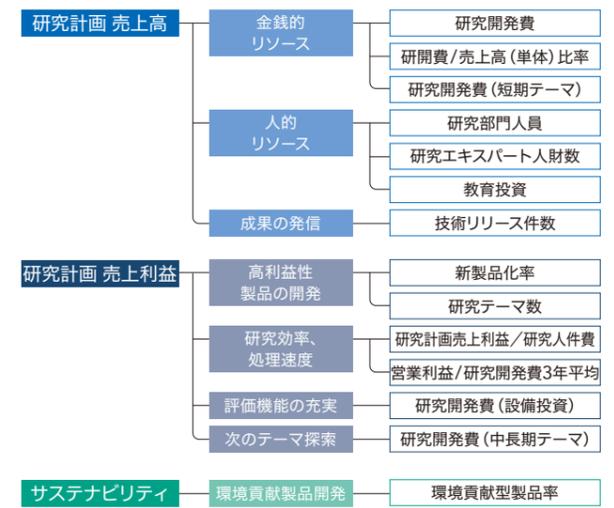
新中期経営計画で京都中央研究所の取り組むべき課題

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「ナトリード」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

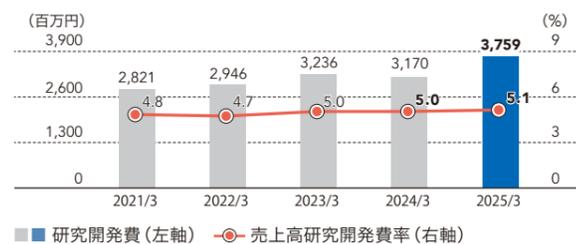
生み出す仕組みを構築します。潜在ニーズから中長期のテーマ、研究努力と原価逓減まで、新たな体制で協力しあい成果に結びつけます。お客さまと同等の評価技術、研究開発効率の向上、技術発信、人材育成などをユニ・トップ製品に結びつけます。

研究開発投資

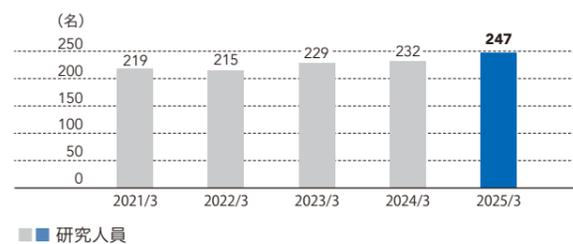
中期経営計画「SMART 2030」のもと、売上高研究開発費率5.3%を目標に、課題に対して重点的な研究開発投資を行ってまいります。

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ズ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ズ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 創剤研究部長、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、食品のみならず香粧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。

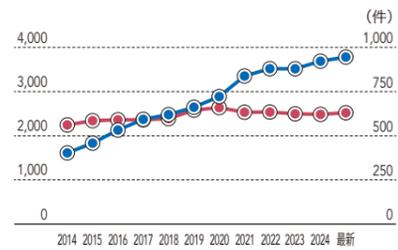
近藤 これからも一緒に頑張りましょう。

知的財産戦略

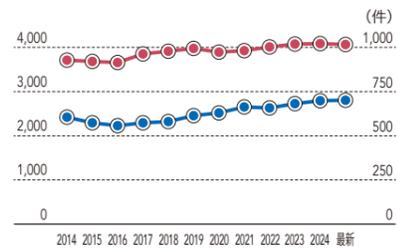
当社は、産業を通じて、国家・社会に貢献することを社是とし、化学で応えていく研究開発型の企業です。ビジネスモデルやお客さまの業種は多様で、そのタイプに応じた知財活動を探索しております。例えば、パートナーとの共同開発型では、特許出願を控えめに、社内の研究報告書による営業秘密管理を充実させることで、顧客製品の売上を守りつつ、当社の強みを中長期に持続させております。自社技術の提案型のビジネスモデルでは、研究成果が得られた早期の特許出願を重視し、出願後の提案や技術情報の発信に取り組みます。BtoCではブランド価値の構築も重視し、技術のみならず意匠や商標との知財ミックスを実行しております。このように、技術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

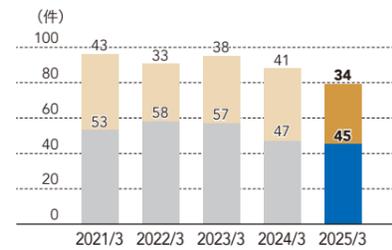
DKSグループの特許の価値



国内同業他社5社の特許の価値 (平均)



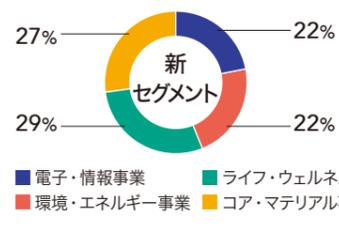
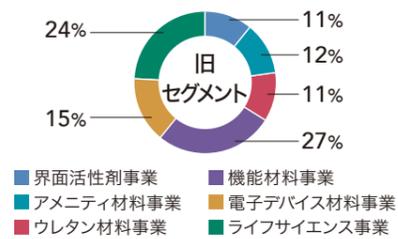
特許新規登録件数 (グループ)



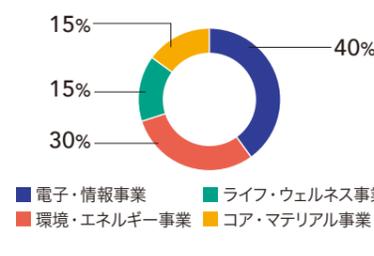
● DKSグループ：権利者スコア(左軸)
● DKSグループ：有効特許件数(右軸)
● 国内同業他社(5社平均)：権利者スコア(左軸)
● 国内同業他社(5社平均)：有効特許件数(右軸)

※ 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が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

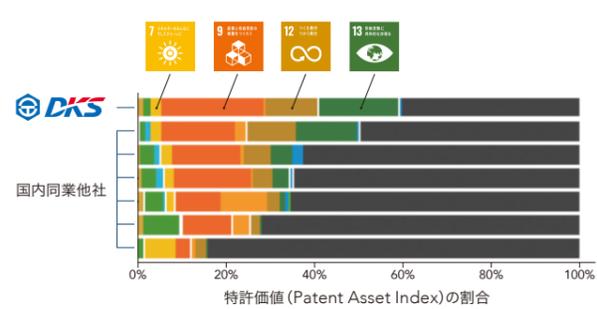


サステナビリティの取り組み

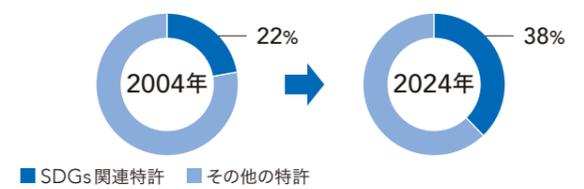
当社は、社長の山路が語った「サステナビリティ」への取り組みを強化しており、環境負荷の低減や資源の有効活用を重点領域としています。とくに糖誘導体やセルロース誘導体など、長年培ってきた技術を活かした環境貢献製品開発に注力しています。

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と国内同業他社が保有するSDGs関連特許の比較



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。



事業本部 環境・エネルギー事業部 京都中央研究所長 正司 武嗣
 事業本部 環境・エネルギー研究部長 西川 明良
 ライフサイエンス本部 コア・マテリアル事業部 研究部長 齊藤 大輔
 事業本部 コア・マテリアル事業部 研究部長 水上 新也
 生産技術研究所 生産技術研究所長 森 善幸
 事業本部 電子・情報事業部 電子・情報研究部長 村上 賢志

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。

齊藤 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。

齊藤 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

齊藤 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ないと、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

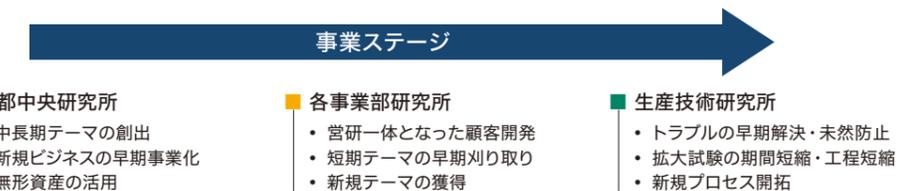
です。応用評価も強化しているところであり、さらにお客さまとの信頼関係を深めていきます。

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。



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

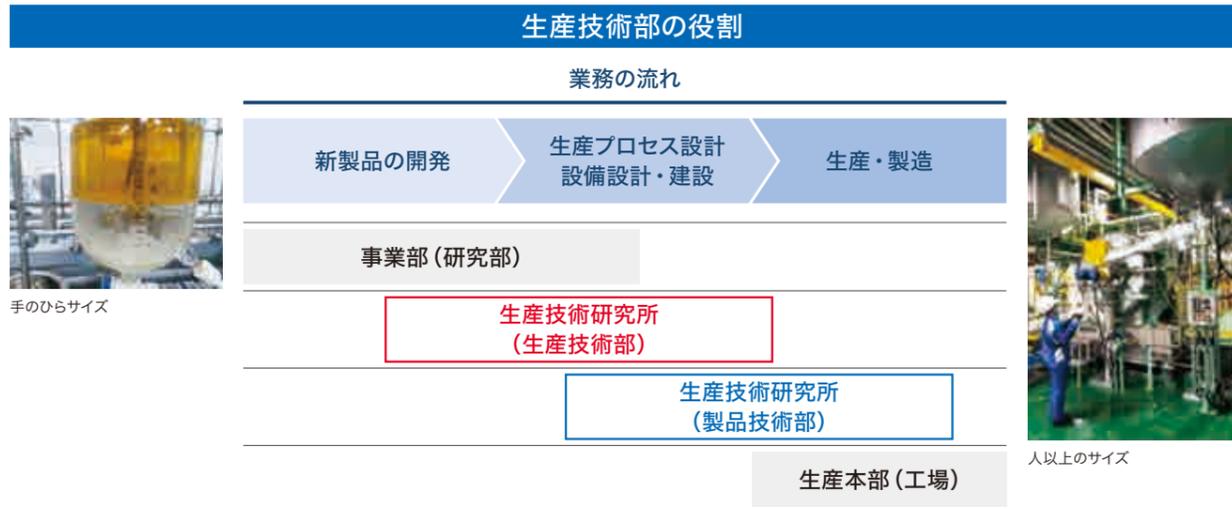
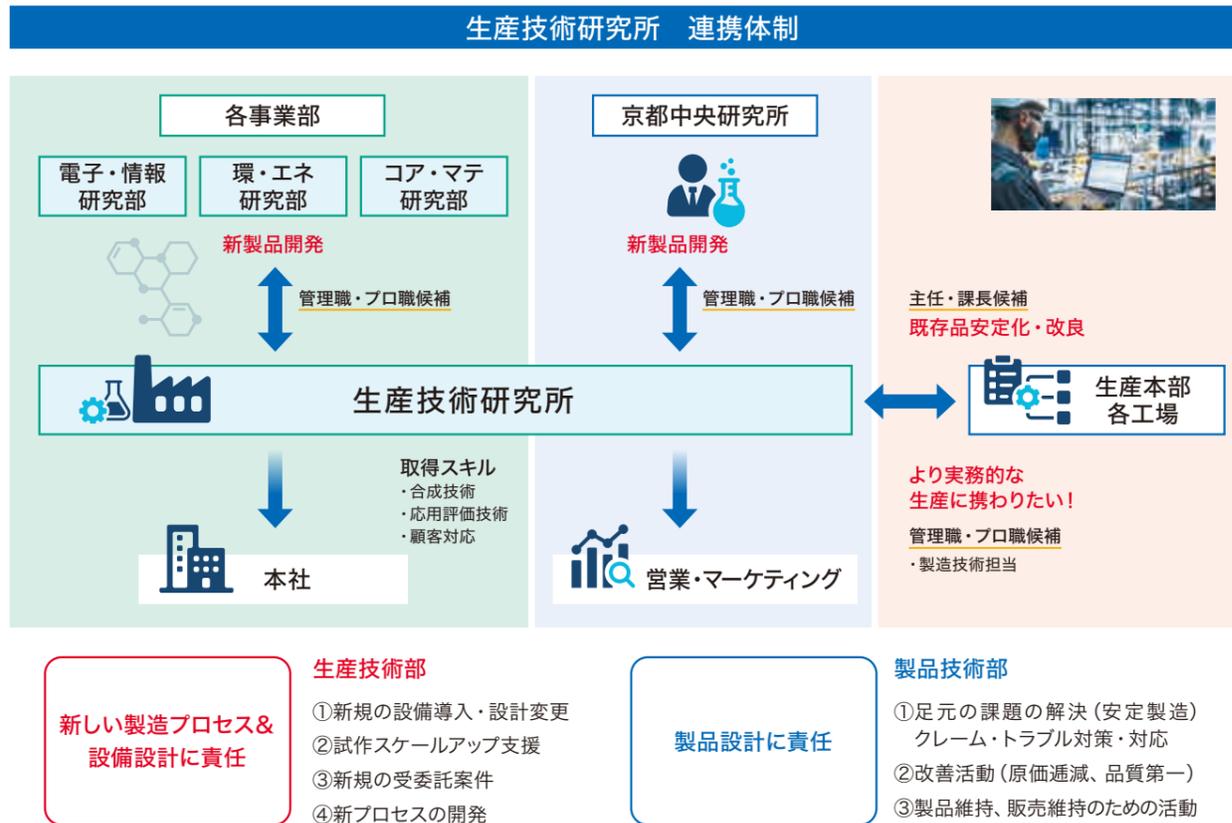
私たちの短期的な使命は、製造現場のお困りごとを解決することにあります。しかし、私たちが真にめざすのは、その先にある「現場の課題は、現場自身で解決できる」自律的な姿です。生産技術研究所が持つ知見やノウハウを積極的に現場へ移植し、各工場の技術力を底上げすることで、組織全体の課題解決能力を高めていきます。

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。

- 目的
- 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



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

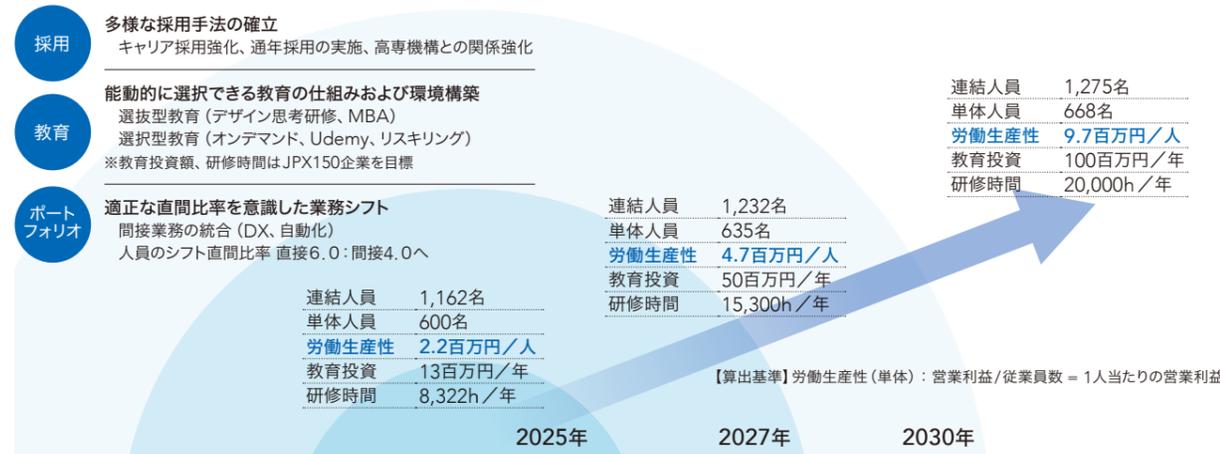


管理本部戦略統括部人財戦略部 部長

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



- 組織への影響実感
- 褒賞のインセンティブ
→ 称賛、承認、特別感謝によりモチベーション向上を図る
- ロールモデルの認識
- ナレッジ、ノウハウの道標化
→ 称賛する行動を明確化し、「あなりたい」「次を狙いたい」「できそう」という動機付けを促す

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」

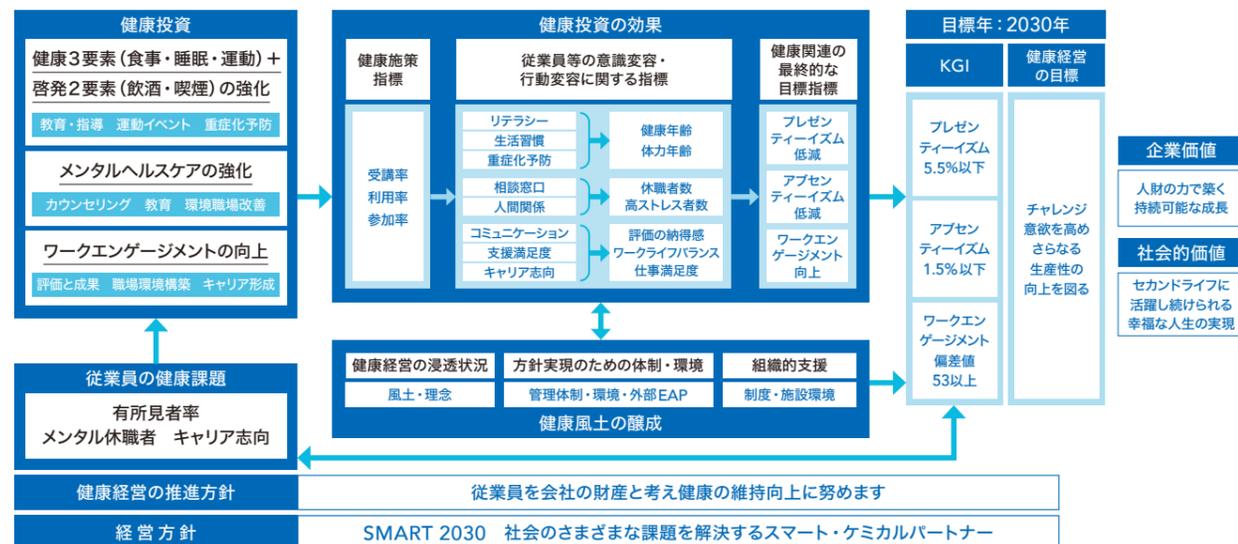
(当社オリジナル)の時間を設定し、仕事にも活動量をアップさせる仕組みをつくっています(健常者に対する発生予防対策)。昨年度から全社展開をしている体力測定会は、長座位体前屈・3分間歩行・全身反応時間などの6項目を測定し体力年齢を出しています。体力年齢を見る化することで必要な生活習慣改善の動機付けに期待しています。また体力年齢結果の即日返却や、測定項目ごとの順位を社内SNSに公開することで、職場での話題作りや従業員同士のコミュニケーションの促進につながっています。

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/>

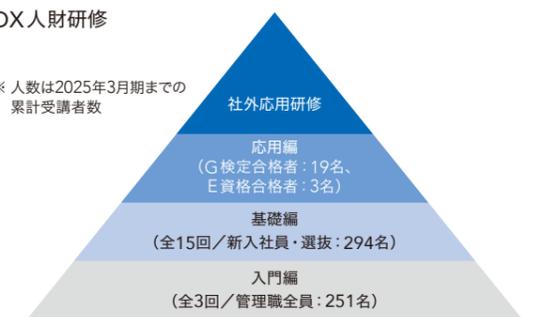
DX人材の育成と実践

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

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「人財」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、人財を「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。産休を長めに取得でき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がり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。

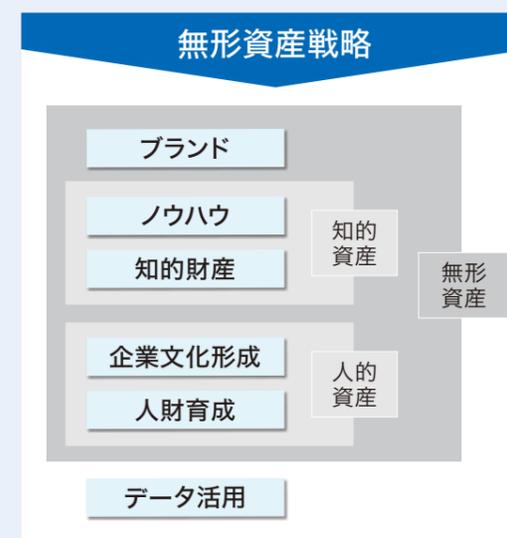
私はDKSに入社以来、いろいろな経験を積み重ねていただき、国内外のDKSグループの多くの仲間と一緒に苦楽を共にしてきました。現在は山路社長の経営を補佐する役目を担っていますが、DKSグループの人的資本にはとても自信を持っています。そして、今回の中期経営計画「SMART 2030」で掲げた目標に向けた戦略には、DKSが解決すべき課題や、やらなくてはならない使命と行動がしっかりと盛り込まれています。そして、それらをやり遂げるには、大切な顧客であるパートナーからの信頼と来るべき時代に向けての変容が不可欠です。それらを確実に実行することで、サステナブルな社会に貢献でき、DKSの持続的成長と顧客・社員・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

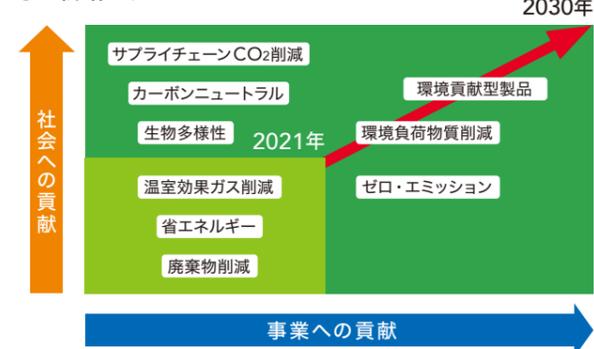
当社は、地球環境を守り、人々の暮らしの安全性や快適性を高めるため、「こたえる、化学。」を追求します。社会のさまざまな課題を解決するスマート・ケミカルパートナーとして、当社の持続的な成長と持続可能な社会の実現をめざします。

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、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。



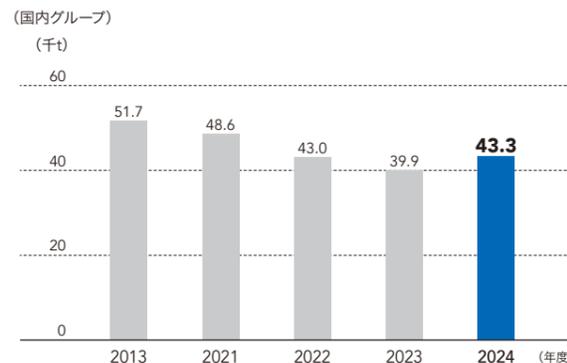
2-0889-18-100-00

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。

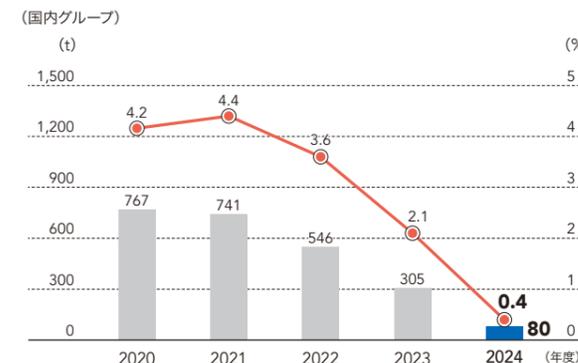
事業に影響をおよぼすと考えられる水ストレスについては、世界資源研究所 (WRI) の評価ツールであるAQUEDUCTを用いて確認しています。主要な生産拠点の中では、インドネシアの1拠点で夏季の水ストレスが高いことを確認しました。

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。

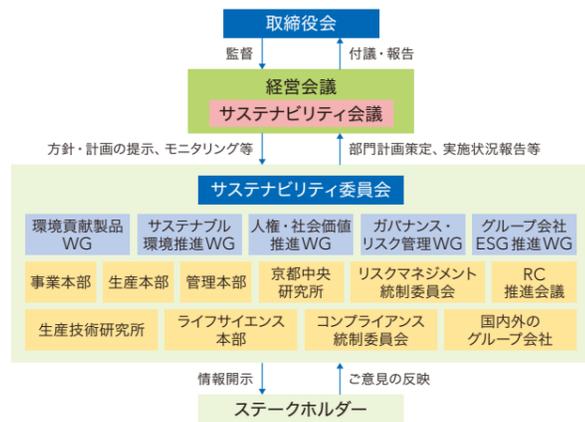


「気候変動関連の情報開示」の詳細は当社ホームページをご覧ください > <https://www.dks-web.co.jp/sustainability/index.html>

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

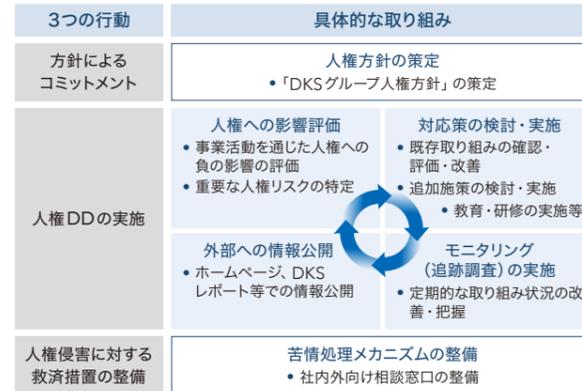
人権方針やそれに基づく施策と実施状況については、取締役上席執行役員管理本部長を委員長とし、取締役会の監督を受けるサステナビリティ委員会にて審議しています。

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

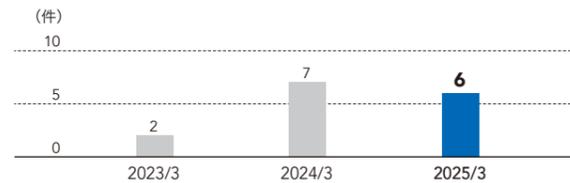
当社グループは、事業活動における人権尊重を目的として、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」に準拠した人権デュー・ディリジェンスの仕組みを構築しています。当社や当社のサプライチェーンだけでなく、国内外グループ会社やグループ会社のサプライチェーンも含めた範囲で人権リスクの把握・軽減・予防を行うという考え方のもと、取り組みを進めています。

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に人権・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プラ

イ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 人材マネジメント)</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、人材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.jpx.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。

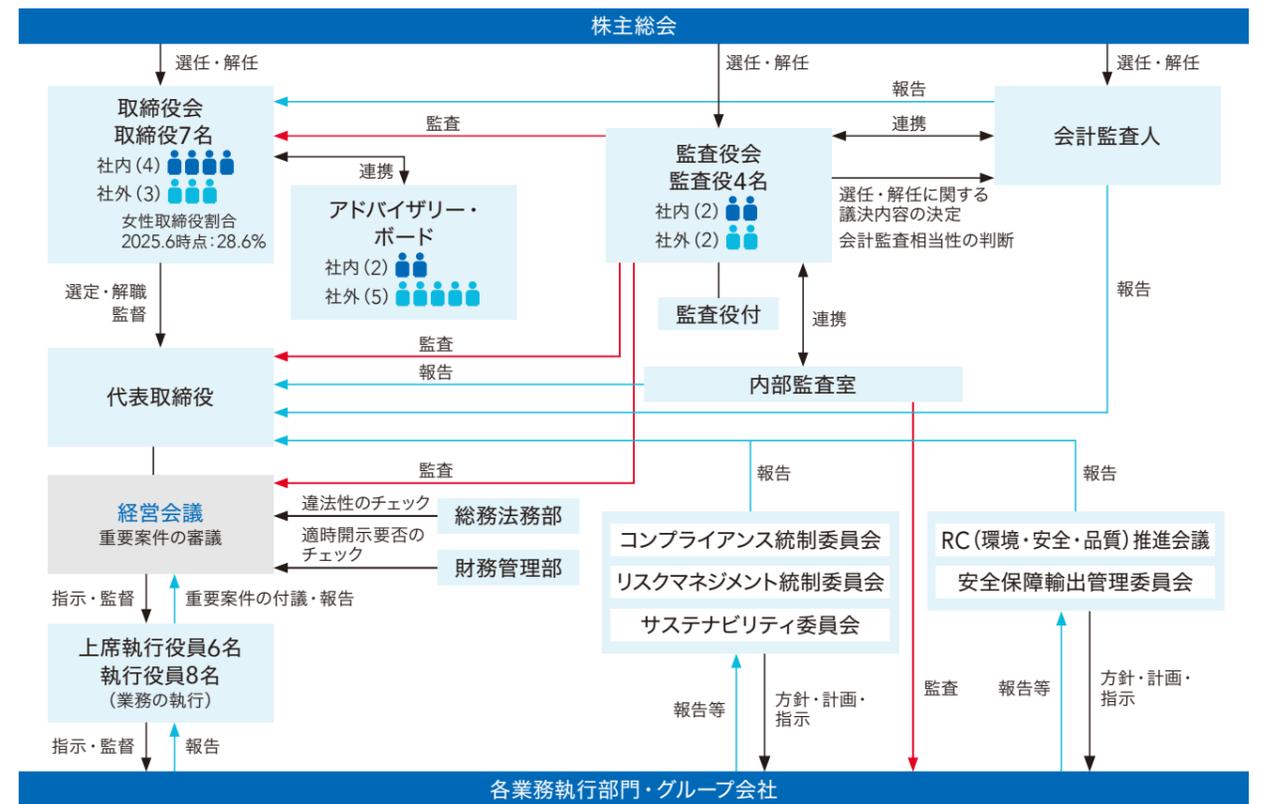
本会議では、決算・財務・業績などを中心とした取締役会の事前承認案件に加え、職務権限規程や経理財務権限規程に基づく重要な決議・報告案件について審議・検討を行い、会社全体の調整と統制を図っています。

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。

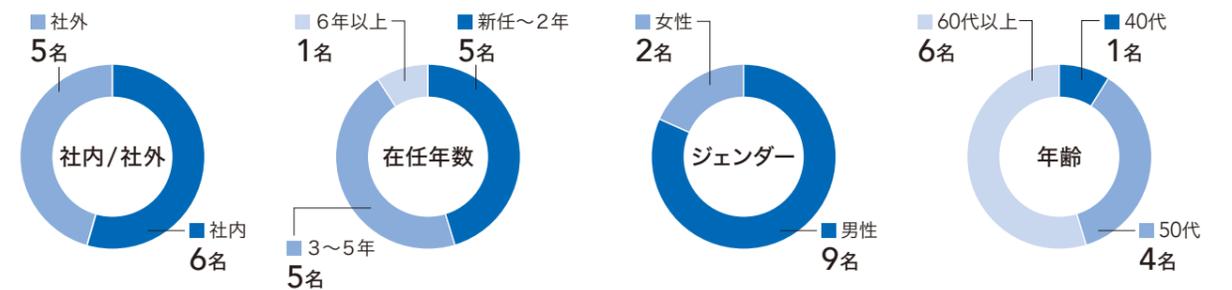
アドバイザリー・ボード

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

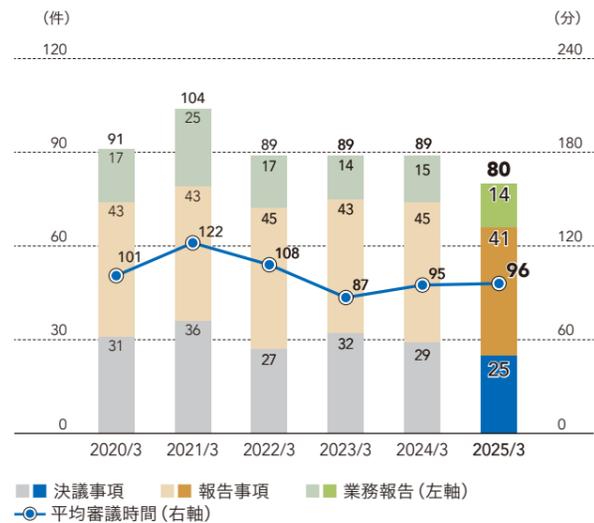
機関	主な議題	議題内容
取締役会	「FELIZ 115」の検証と「SMART 2030」策定のための審議	前中期経営計画「FELIZ 115」の最終年度として、事業ポートフォリオの変化を検証し、議論を深めました。また、新中期経営計画「SMART 2030」の素地を作るべく、組織の再構築、当社グループの事業運営の合理化、電池材料をはじめとする各製品の事業領域の拡大に向けて審議を行いました。
アドバイザリー・ボード	「SMART 2030」策定に向けた骨子議論	2025年4月に始動した新中期経営計画の策定に向けて、計画骨子に関する議論を重点的に実施しました。取締役会での建設的な議論を促すため、組織、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

対象者	2024年度の全取締役(6名)および全監査役(4名)
プロセス	<ol style="list-style-type: none"> 取締役会事務局によるアンケート実施 社外役員および常勤監査役による分析・評価 アンケートの結果に基づき、社外役員および常勤監査役が取締役会の実効性に関して、分析を実施 取締役会にて評価結果の共有 評価結果について、アドバイザー・ボードの議長である独立社外取締役が取締役会にて共有、議論を実施 次年度の課題の検討・取り組み
アンケート項目	<ul style="list-style-type: none"> 取締役会の構成と役割分担 取締役会の審議範囲と付議タイミング、および発言の内容 取締役会メンバーへの情報提供 取締役会の運営状況 社外役員から見た社内役員の活動に対する評価および期待

評価結果および対応方針

2023年度に確認した課題	<ul style="list-style-type: none"> 提供資料における要点の明確化 全社視点・中長期視点の議論の徹底 グループ会社に関する議論の深化 社外役員への適切な情報提供の実施
2024年度の対応方針	<ul style="list-style-type: none"> 社内での議論過程を反映する情報提供フォーマットの改善 アドバイザー・ボードを活用した全社経営戦略(重点事業領域、人事、研究、グループ会社他)の議論の場を設定 社外役員と執行役員のフリーディスカッションの機会設定
2024年度の評価結果	<p>(1) 改善が図られた点 取締役会の総合評価としては「実効性が確保されている」と判断</p> <ul style="list-style-type: none"> 提供資料の改善による各議案に対する議論の深化 中期経営計画策定のプロセスにおける議論の充実 <p>(2) さらなる改善が必要な点 その一方で、以下の点についてはさらなる改善が必要であると認識</p> <ol style="list-style-type: none"> 審議時間の柔軟化 情報共有にとどまらない本質的な議論の深化 議論過程の情報共有
2025年度の対応方針	<ol style="list-style-type: none"> 関連な議論をめざした柔軟な議事進行の実施 中計と連動した報告資料の明確化と進捗説明の徹底、およびグループ経営を意識した議題設定 社外役員への情報提供の充実、執行サイドとのディスカッションの場の設定を継続

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

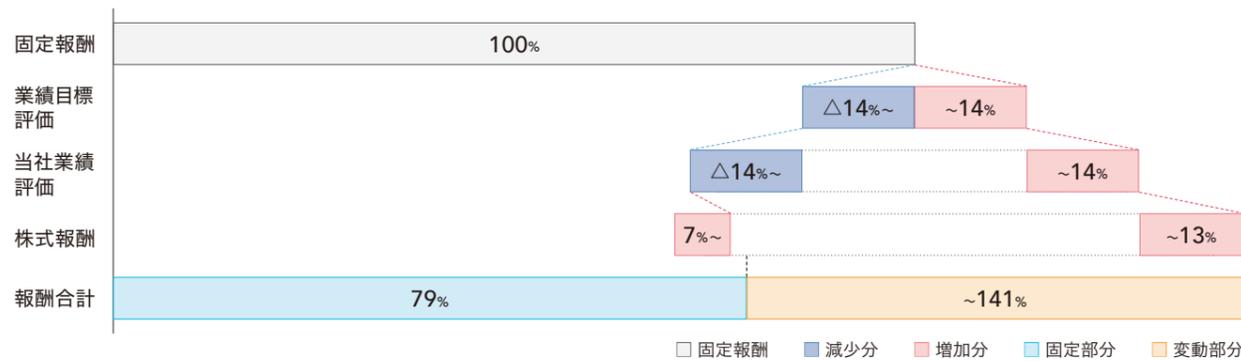
取締役および監査役の報酬等は、a. 職務執行の対価として適切な報酬であること、b. 当社の業績を向上させ、企業価値最大化を図るための行動を促す報酬であること、c. 株主との価値共有を深める報酬であることを基本理念としています。各報酬の決定に関するKPIおよび報酬等の額に対する割合は以下の通りです。

■ 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

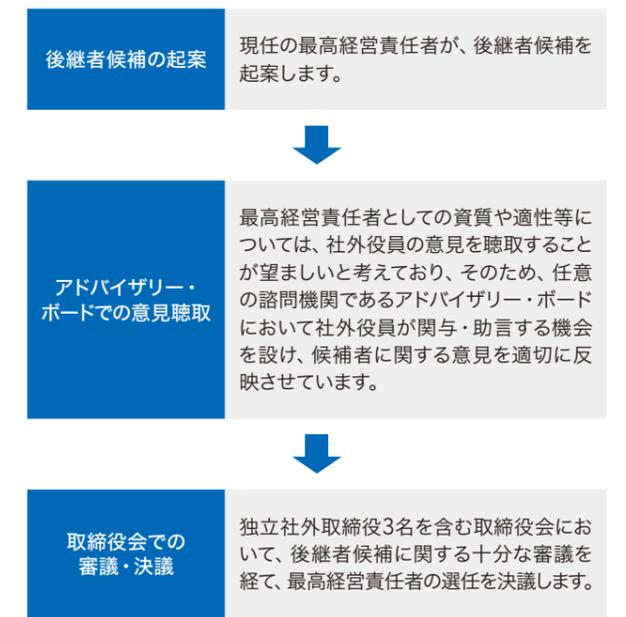
役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額 (百万円)			対象となる役員の数 (名)
		基本報酬	業績連動報酬	株式報酬	
取締役 (社外取締役を除く)	177	147	14	15	4
監査役 (社外監査役を除く)	43	39	-	3	3
社外取締役	13	12	-	1	4
社外監査役	7	7	-	0	3
計	243	207	14	21	14

(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

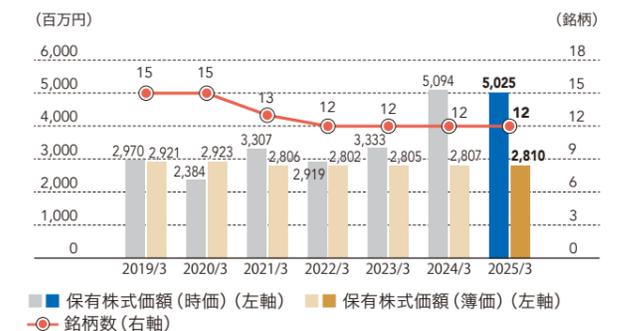
取締役および監査役のスキル向上が企業統治に有益であり、そのためのトレーニング機会の確保が不可欠であると認識しております。新任の取締役は、就任時に、事業・財務・組織等に関する必要な知識を取得できるよう、外部セミナーの受講を行うようにしています。新任の常勤監査役については、日本監査役協会主催の研

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/>

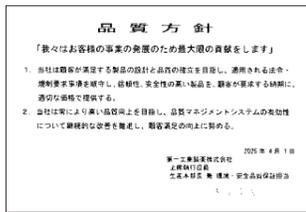
品質保証・品質方針

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。

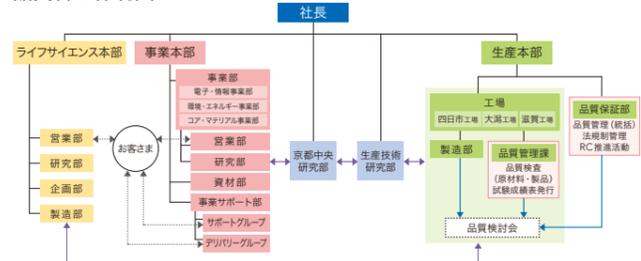
社会的な品質に対する要求の高まりや多様化するお客さまのニーズに応え、製品安全と品質の確保、品質問題の未然防止に努めています。

品質管理システム

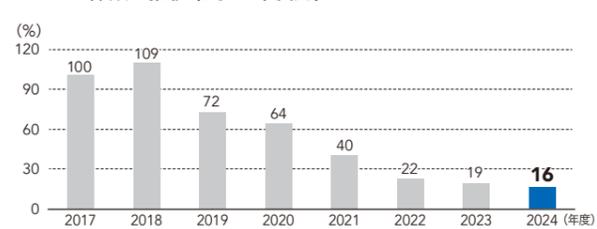
当社は、化学品メーカーとしてISO9001を品質管理システムの基本ツールとして品質の維持・向上を推進しています。PDCAサイクルを回してお客さまの要求事項および法令に適合した製品とサービスを提供しています。徹底した日常の活動 (生産管理、クレーム・異常などの不適合の是正処置と有効性の確認、変更管理、監査、教育訓練など) と管理システムの継続した見直しによる改善で、お客さま満足の向上をめ

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。

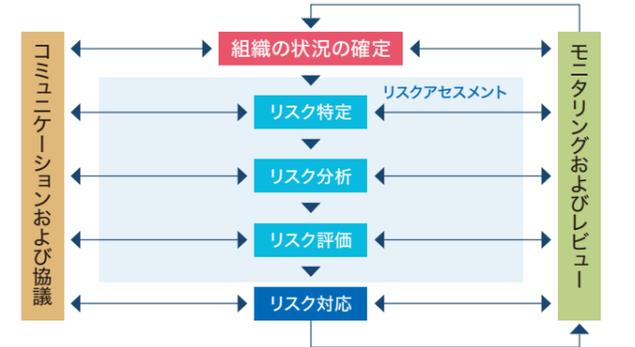
リスクマネジメント

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

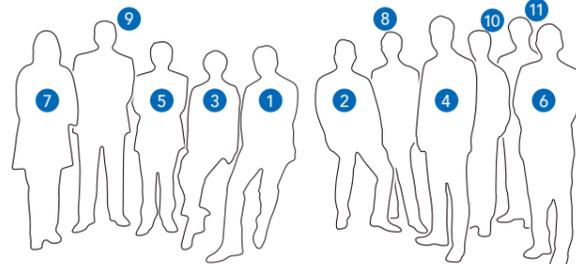
ぞれのレベルに対応した責任者が危機管理を実施することを定めています。また、人命や事業に影響を及ぼすリスクに対し、適切な対処の実施と強化を進めています。地震、豪雨による水害、長期間の猛暑、大雪などの異常気象にともなう自然災害の発生は、増加傾向にあります。これらが事業に及ぼす処置策として、情報共有ツールを活用し、関係者全員がいち早く情報を共有することで、管理レベルに応じた迅速な対応を行っています。

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
2013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

11 監査役(社外)

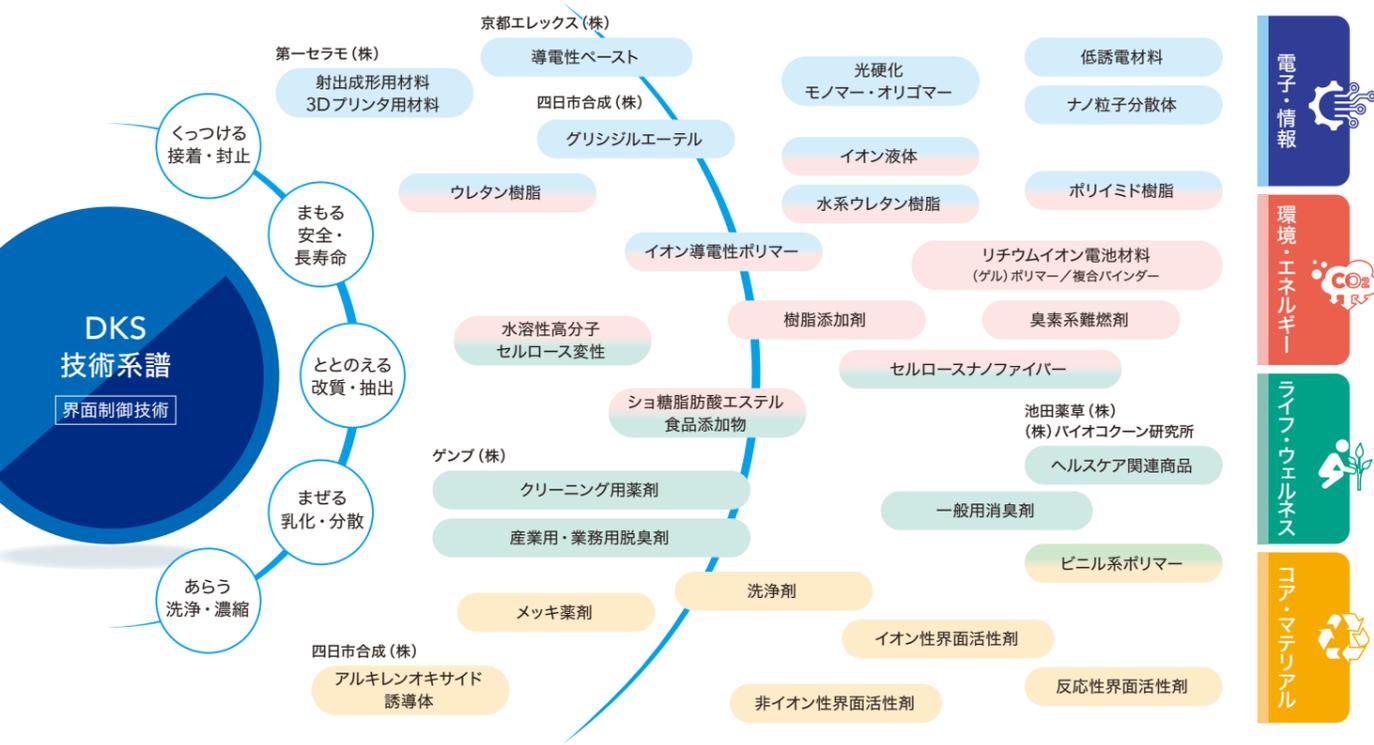
- 宮永 雅好**
2017年 4月 (株)ファルコン・コンサルティング 取締役(現任)
2017年 6月 (株)ユニバーサルエンターテインメント社外取締役(現任)
2023年 4月 中央大学ビジネススクール特任教授(現任)
2023年 6月 エステー(株)社外取締役(現任)
2024年 6月 当社監査役(現任)
所有株式数 298株

執行役員 (2025年4月1日現在)

- | | |
|-----------------------------------|-------------------------------------|
| 上席執行役員 北尾 真大 事業本部長 | 執行役員 大湾 二郎 事業本部 電子・情報事業部長 |
| 上席執行役員 坂本 真美 管理本部長 | 執行役員 長沼 準二 事業本部 コア・マテリアル事業部長 |
| 上席執行役員 清水 幸治 生産本部長 | 執行役員 東崎 哲也 事業本部 環境・エネルギー事業部長 |
| 上席執行役員 西口 勲 ライフサイエンス本部長 | 執行役員 山柁 幸徳 管理本部 管理統括部長 |
| 上席執行役員 森 善幸 生産技術研究所長 | 執行役員 渡邊 聡哉 管理本部 戦略統括部長 |
| 上席執行役員 森島 寿人 管理本部 グループ統括部長 | 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>

保有技術



基本技術

界面・表面制御技術 ●●●●●

界面活性剤は、「乳化」、「分散」、「可溶化」、「湿潤・浸透」、「表面張力・界面張力コントロール」、「起泡・消泡」、「表面改質」などさまざまな性能を付与することができる。界面活性剤の代表的な性能は、本来混ざり合わない物質と物質を混ぜ合わせる乳化・分散である。例えば、水と油を振り混ぜても分離するが、界面活性剤を加えると水と油に介在して安定した乳濁液(エマルジョン)を作ることができる。油汚れの食器洗浄を例にとると、まず界面活性剤は油汚れに吸着し、油と洗浄液の間の界面張力を下げる。次に、湿潤・浸透作用によって油と食器の間に入り込み、手洗いなど物理的力を借りて汚れを食器から引き離す。その汚れは、界面活性剤が形成するミセル内部に吸着し、溶液中に分散することで再汚染を防止する。また、表面改質や界面制御技術としては、塗料のぬれ性の向上、各種機能性付与(レベリング性^{※1}、撥水撥油性、防汚性、潤滑性など)が挙げられる。

▷P.42 参照

※1 表面を滑らかにすること

アルキレンオキシサイド付加技術 ●●●●●

ヤシ油やパーム油から誘導された天然由来の高級アルコールや、フェノール類、アミン類を原料として、「エチレンオキシサイド(EO)」や「プロピレンオキシサイド(PO)」を付加する技術。

アルキレンオキシサイド機能設計技術 ●●●●●

「アルキレンオキシサイド(AO)」の付加形態によって、ランダムやブロック重合といったEOやPOの配列だけでなく、付加モル数を任意にコントロールすることで要求性能に応じた界面活性剤の組成を自由に設計できる技術。

ウレタン化技術 ●●●●●

分子構造の主骨格にウレタン結合を持つ高分子であるウレタン樹脂(ウレタン結合を有する高分子化合物の総称)を合成する技術。原料となるイソシアネートおよびポリオール(多様な組み合わせにより、構造鎖の種類や長さを変化させたり、両端の構造を変化させたりすることでさまざまな物性のもので作ることが可能である。これにより弾性を示すウレタンゴムやウレタンエラストマー、さらに、発泡反応にともなう軟質・硬質ウレタンフォームなどを作ることができる。このような特性を生かし、クッション、断熱材、成型材料、塗料材料などに使用される。また、水系ウレタン樹脂は、ウレタン樹脂を乳化し得られる。当社の製品は、非反応型と反応型に大別される。非反応型水系ウレタン樹脂は、ウレタン樹脂の乳化物である。反応型水系ウレタン樹脂は、イソシアネートとポリオールの反応によって生成した末端のイソシアネート基をブロック剤で保護し乳化したものである。

セルロース変性技術 ●●●●●

セルロースを主原料にしてアニオン性の水溶性高分子を合成する技術。その技術により合成されるCMC(カルボキシメチルセルロースナトリウム)は、分子鎖の長さやカルボキシメチル基の付加数を変えることにより、さまざまな用途に対応できる。冷水や熱水のどちらでも容易に溶解し、無色透明の粘稠液体になる。一般的には増粘安定剤としての使用実績が多く、養魚用飼料や農業の粘結剤などとしても使用される。また、非常に優れた分散安定剤として機能することが知られ、リチウムイオン電池の負極ペースト用のバインダーなど、より高機能化を求める製品に応用されている。

糖エステル化技術 ●●●●●

天然物であるシヨ糖を親水基、ステアリン酸やオレイン酸などの高級脂肪酸を親油基として、非イオン界面活性剤であるシヨ糖脂肪酸エステル(SE)を得る技術。SEの高い安全性は国際機関(FAO/WHO食品添加物専門委員会)で認められており、日本でも1959年に食品添加物として認可されている。医薬・化粧品など幅広い用途において、乳化剤、粘度調整やデンプンの老化防止、食感改良などの目的で使用されている。SEの合成法は、エステル化反応法、脂肪酸の低級アルコールエステルとのエステル交換反応法、触媒としてリパーゼなどの酵素を用いる酵素法に大別される。

セルロースナノファイバー技術 ●●●●●

天然由来のセルロース繊維を化学的、あるいは物理的に処理することでナノメートルサイズまで繊維幅を細かくし、セルロースナノファイバー(CNF)という新素材を作る技術。当社のCNFは、化学変性処理によりシングルナノレベルの非常に繊維長が細いことが特徴であ

主な応用・用途技術

ナノ分散技術 ●●●●●

非混和性の物質を安定的に混ぜ合わせ、素材が持つ多彩な力を発揮させる技術。ナノ領域の分散を可能にする分散剤、分散手段の多様さ、および無機粉末/有機粉末/オイルなど、多様な素材に対応することが要求される。ナノ材料には大きく分けてカーボン材料(フラーレン^{※4}、ナノチューブ、ナノファイバー、グラフフェン^{※5}など)、金属(金、銀、銅など)、金属酸化物(シリカ、チタニア、ジルコニアなど)など、多種多様な特性を持つものがある。ナノ材料を水や有機溶剤、樹脂などの媒体中に分散させる技術である。

機能・用途 電気電子機器(スマートフォン、タブレットのタッチパネル)、化粧品(日焼け止めクリーム)、メガネフレームなど

※4 炭素原子クラスター

※5 六角形格子炭素同素体

UV硬化技術 ●●●●●

紫外線(UV)や電子線(EB)を照射することにより、塗料のような光硬化樹脂組成物を瞬時に乾燥・硬化させる技術。ラドキュア(紫外線・電子線硬化)技術と呼ばれている。ラドキュア技術は、建材や家具のクリア塗料や金属の防錆塗料、半導体・ドライフィルム・液晶ディスプレイ用などのレジスト材料、携帯電話・光ファイバー・プラスチックや紙などのコーティング剤、印刷インキや製版材料、接着剤など、省資源・省エネルギーや環境負荷を低減する技術として、当社のウレタンオリゴマーは、さまざまな分野で幅広く利用されている。当社のモノマーは、EOの精密付加技術を用いたアルコールを原料として、機能性を付与した製品を取り扱っている。

機能・用途 接着、塗料・コーティング、印刷・マーキング

主な特殊技術

グリシジル化技術 ●●●●●

四日市合成の持つ技術で、分子中央に柔軟性骨格を有する2官能脂肪酸エポキシ化合物であるグリシジルエーテルを用いた合成技術

り、その特徴ある粘度挙動や乳化、分散安定効果などを生かして、化粧品用途、一般工業用途などへ利用できる。

乳化重合技術 ●●●●●

水に溶解しないモノマーを界面活性剤で水中に乳化させて重合^{※2}を行う技術。塊状重合や溶液重合では得られない高分子量のポリマーを合成することができる。さらに、重合系が水に取り囲まれているために、重合熱の除去が容易で安定した温度管理が可能である。反応性界面活性剤は、ラジカル重合^{※3}性基を有する界面活性剤で、乳化重合用乳化剤として使用されている。乳化重合中にモノマーと共重合することで、ポリマーディスプレイの機械的安定性、化学的安定性、凍結融解安定性、泡立ちの改善や、ポリマーフィルムの耐水性が向上する。

※2 簡単な構造をもつ分子化合物が二分子以上結合して分子量の大きな別の化合物を生成する反応。重合前の分子化合物を単量体(モノマー)という。

※3 ビニル重合体を生成する重要な反応であって、成長鎖がラジカル(遊離基)である付加重合をいう。

難燃化技術 ●●●●●

臭素、リン、窒素、ホウ素、ケイ素、アンチモンなどの難燃元素を含む化合物を高分子材料に添加、分散し、化学的に反応、結合させて難燃化を図る技術。水和金属化合物(水酸化Mg、水酸化Al)、ナノコンポジット^{※6}(MMT^{※7}、CNT^{※8})などの無機化合物の使用も注目されている。難燃剤は、ハロゲン系、リンや無機などのノンハロゲン系に大まかに分けられ、ハロゲン系難燃剤は難燃効率が優れており、プラスチック用難燃剤として最も多く利用されている。

機能・用途 電気電子機器、OA機器、建築用、自動車用、鉄道車両用、繊維、紙、航空機、船舶など

※6 ある素材を1-100nmの大きさに粒子化したものを別の素材に練り込んで拡散させた複合材料の総称

※7 モンモリロナイト

※8 カーボンナノチューブ

イオン液体 ●●●●●

イオン液体は一般的に100°C以下で液体状態を示すイオン対の化合物で、蒸気圧がなく難燃性である。安全性とイオン導電性が高いことから、リチウムイオン電池やキャパシタ^{※9}などの電解質用途へ展開している。エネルギーデバイス分野の次世代材料や環境の影響を少なくするグリーンソルベントの一つとしても注目されている。イオンのみ(アニオン、カチオン)から構成される「塩」であり、多様な有機・無機化合物を溶解し、イオン導電性を持つ。

機能・用途 反応溶剤・抽出溶媒、電解液として色素増感太陽電池、リチウムイオン電池、電気二重層キャパシタ、アクチュエーターなどへの応用、潤滑油、分散剤および帯電防止剤など

※9 電気(電荷)を蓄えたり、放出したりする電子部品で、コンデンサとも呼ばれる。なお、電気二重層コンデンサのような、従来のコンデンサと比較すると桁違いに大きな静電容量を持つものも存在し、こうした新しいコンデンサを特にキャパシタと呼ぶことがある。

によって、硬化物の柔軟性、靱性の向上、耐水性にも優れた化合物を生成する技術。

機能・用途 電子材料

界面活性剤の基礎知識

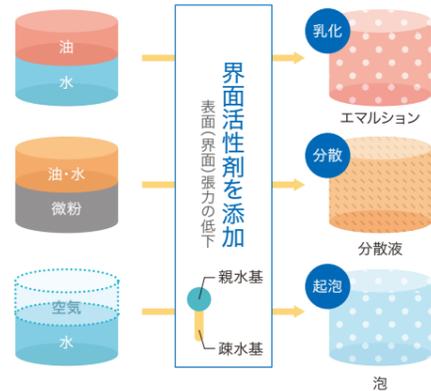
『界面』とは一般的に固体、液体、気体のうち「異なった性質を持つ2つの物質の間に存在する境界面」です。『界面活性剤』とは、界面において機能を発揮して性能を高める化学物質の総称です。

界面活性剤の基本構造

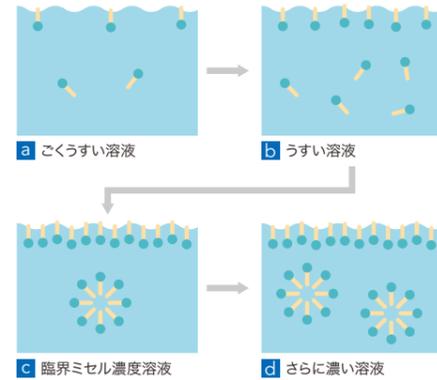
界面活性剤は、ひとつの分子の中に「水になじみやすい部分（親水基）」と「油になじみやすい部分（疎水基）」の両方をあわせ持つユニークな化学構造を持ちます。この構造を利用して、表面張力を弱めたり、分子の集合やミセル（球体）を形成することで、「乳化」「分散」「起泡」「吸着」などさまざまな機能を発揮することが可能となります。水に溶けている界面活性剤はその濃度が低い場合には、分子が界面（表面）に集

まって配列しやすい性質をもっています。この現象を吸着と呼んでいます。さらに水中の界面活性剤濃度を高くしていくと、界面活性剤分子が集まり、ミセル（球体）をつくっていきます（このときの濃度を臨界ミセル濃度といいます。cとdの図参照）。ミセルができると水に溶けない油を水に添加した場合、その油をミセルの中に取り込むこと（可溶化）もでき、外見では油が水に溶け込んだように見えます。

表面張力の低下による界面活性剤の働き



界面活性剤の水溶液



界面活性剤の種類

界面活性剤はさまざまな機能を発揮するために分子設計され、大きく分けて4つの種類が存在します。そのうちの3つは水に溶けたときに電離してイオン（電荷を持つ原子または原子団）となるイオン性界面活性剤、残りの1つはイオンにならない非イオン（ノニオン）界面活性剤です。またイオン性界面

活性剤のうち、水に溶けた場合のイオンの種類により、アニオン（または陰イオン）界面活性剤、カチオン（または陽イオン）界面活性剤および両性（陰イオンと陽イオンの両方をあわせ持つ）界面活性剤に分類されます。

界面活性剤の種類	特徴	主な用途	代表製品群
アニオン界面活性剤	<ul style="list-style-type: none"> ● 乳化・分散性に優れる ● 泡立ちが良い ● 温度の影響を受けにくい 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 衣料用洗剤／シャンプー／ボディソープ 	ハイテノールシリーズ
カチオン界面活性剤	<ul style="list-style-type: none"> ● 繊維などへ吸着する ● 帯電防止効果がある ● 殺菌力がある 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ ヘアリンズ／衣料用柔軟剤／殺菌剤 	カチオーゲンシリーズ
両性界面活性剤	<ul style="list-style-type: none"> ● 皮膚に対してマイルド ● 水への溶解性に優れる ● 他の界面活性剤と相容性が高い 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ ボディソープ／台所洗剤／シャンプー 	アモーゲンシリーズ
非イオン界面活性剤	<ul style="list-style-type: none"> ● 親水性と疎水性のバランスを容易に調整できる ● 乳化・可溶化力に優れる ● 泡立ちが少ない ● 温度の影響を受けやすい 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 衣料用洗剤／乳化・可溶化剤／分散剤／金属加工油 	ノイゲンシリーズ

主な働きと用途

機能	作用例	用途
乳化	混ざり合わないものを混ぜる 水と油を混ぜ、乳化液（エマルジョン）をつくる。	▶ 食品、化粧品、塗料、染料
分散	固体粒子を細かくほぐし、分散媒に均一に散らばらせる 無機フィラーを分散媒に混ぜ、ナノ分散体をつくる。	▶ 電池材料、情報電子材料、化粧品
湿潤・浸透・濡れ	基材を濡れやすくする、基材にしみ込みやすくする 葉の上になじむように湿潤性を付与し、農業を均一に薄く散布する。	▶ 農業、農薬、テキスタイル塗料、染料
起泡・消泡	泡を立てる、泡を消す 起泡剤を使用し、成形するコンクリートに空気を取り込む。	▶ 土木、建築石鹸、洗剤、食品、化粧品
洗浄	汚れを落とす 汚れに吸着し、汚れと基材の間に浸透し、汚れを離して小さく分散、乳化し基材への再汚染を防止する。	▶ 石鹸、洗剤、電子部材洗浄剤
柔軟・平滑	柔らかくする、滑りをよくする 柔らかく肌ざわりが良い布をつくる。糸に撚りをかけたり編んだりする工程で滑りをよくする。	▶ 繊維用仕上げ剤、金属加工油
帯電防止	基材表面の静電気を防ぐ 基材表面物に空気中の水分を吸着し、電気抵抗を下げる。	▶ 情報電子基板、フィルム、樹脂
防錆	金属表面の錆を防ぐ 金属表面に吸着し、錆の原因になる酸素と水の金属への攻撃を防ぐ保護膜をつくる。	▶ 金属表面処理膜、電子配線
殺菌	細菌を除去する 負の電荷を持つ細菌に正の電荷を持つ界面活性剤が吸着し細胞膜を破壊する。	▶ 消毒液、石鹸、洗剤

界面活性剤の環境への影響

家庭からの排水に含まれる界面活性剤は、そのほとんどが公共の下水処理場で処理されています。しかし、処理されずに河川に流出したり、土壤中に排出されることも考えられます。

界面活性剤は環境中に排出されると、微生物によって、最終的には炭酸ガスと水にまで分解されます。日本では自然環境の保全を目的として、生分解性に優れたものが開発され、積極的に使用されています。

用語	解説
BCP	Business Continuity Plan。災害などリスクが発生したときに重要業務を中断させず、また、万が一事業活動が中断した場合でも、目標復旧時間内に重要な機能を再開させ、業務中断にともなうリスクを最低限にするよう、平時から事業継続について戦略的に準備しておくこと。
CNF	Cellulose Nano Fiber (セルロースナノファイバー)。 ※セルロースナノファイバーの用語参照
COD 排出量	Chemical Oxygen Demand。化学的酸素要求量のこと。水中の被酸化性物質を酸化するために必要とする酸素量で示したものである。代表的な水質の指標の一つであり、酸素消費量とも呼ばれる。
GMP (適正製造規範)	Good Manufacturing Practice。原料の入庫から製造、出荷に至る全ての過程において、医薬品や食品などの製品が「安全」に作られ、「一定の品質」が保たれるように定められた規則とシステム。
RSPO	Roundtable on Sustainable Palm Oil。持続可能なパーム油のための円卓会議。環境への影響に配慮した持続可能なパーム油を求める世界的な声の高まりに応え、WWFを含む7つの関係団体が中心となり、2004年に設立された。
TCFD	Task Force on Climate-related Financial Disclosures (気候関連財務情報開示タスクフォース)。G20の要請を受け、金融安定理事会 (FSB) により、気候関連の情報開示および金融機関の対応をどのように行うかを検討するために設立された。
アブゼンティーイズム	心身の不調による休みが続いたり、無断欠勤が生じたりすること。
イオン液体	イオンのみ (アニオン、カチオン) から構成される化合物。一般的に融解温度が100℃以下の塩。
インスパイアード・パートナー	エンドユーザーのニーズを先取りし、新たなアプローチで触発し合い、お互いに閃き合う特定の取引先。
エネルギー原単位	エネルギー効率を表す値で、単位量の製品や額を生産するのに必要な電力・熱 (燃料) などエネルギー消費量の総量のこと。一般に省エネルギーの進捗状況を見る指標として使用される。
カーボンニュートラル (CN)	温室効果ガスの排出量と吸収量を均衡させること。日本政府は、2050年までに温室効果ガスの排出を全体としてゼロにする、カーボンニュートラルをめざすことを宣言している。
岩盤固結剤	新幹線や高速道路のトンネル工事の際に崩落を防ぐ目的で使用される薬剤。
グリーン購入	製品やサービスを購入する際、環境や必要性を考え、環境への負荷が少ないものを選んで購入すること。消費生活など購入者側の活動を環境に優しいものにするとともに、供給側の企業に環境負荷の少ない製品開発を促し、経済活動全体を変える可能性がある。
グリーン転換 (GX)	温室効果ガス (GHG) を排出しない再生可能エネルギーなどのグリーンエネルギーに転換することで、地球環境をグリーン転換、変革させるという概念。
国連グローバル・コンパクト	1999年の世界経済フォーラム (ダボス会議) にて当時の国連事務総長コフィ・アナン氏が提唱した持続可能な成長を実現するための世界的な枠組み。人権の保護、不当な労働の排除、環境への取り組み、腐敗防止の4つの分野10の原則を掲げている。
蚕繭解舒液	カイコの繭 (まゆ) から絹糸をほぐすための薬剤。
臭気中和法	ニオイ物質と精油の香りが干渉し合うことによってニオイの相殺効果を実現し、ニオイを感じなくさせる方法。
ショ糖脂肪酸エステル	天然物であるショ糖と脂肪酸から生産される非イオン界面活性剤。シュガーエステル (SE) ともいう。

用語	解説
水系ウレタン	ウレタン樹脂は、ウレタン結合を有する高分子化合物の総称であり、工業的にはポリイソシアネートとポリオールとの重付加反応によって得られ、水系ウレタン樹脂は、そのウレタン樹脂を乳化させて得られる。
セルロースナノファイバー	植物の細胞壁を構成するセルロースを細かくした繊維。太さは約10ナノメートル (ナノは10億分の1)。木材から取り出したパルプをほぐして作られる。プラスチックやゴムに混ぜると強度が上がり、熱による伸び縮みも小さくなる。
ゼロ・エミッション	1994年に国際連合大学が提唱した「廃棄物のエミッション (排出) をゼロにする」という考え方。ある産業から出た廃棄物を別の産業が再利用することで、廃棄物の埋め立て処分量ゼロをめざすというもの。
組織のレジリエンス	ビジネスの環境変化や自然災害に対して、適応する能力またはその取り組み。
帯電防止剤	合成繊維やプラスチックが静電気により帯電するのを防ぐ化合物。スプレーなどにより表面に付着させ、発生した静電気を逃がす。
ダイバーシティ エクイティ & インクルージョン (DE&I)	組織づくりにおいて、ダイバーシティ (組織などの集団に性別・世代・障がいの有無・国籍など違いをもった人たちが所属している状態) だけでなく、エクイティ (個々の状況や背景に応じて必要な支援や配慮を行い、公平に活躍できるようにすること)、インクルージョン (多様な人材がお互いを認め、一体感をもって組織運営を行っている状態) の概念を取り入れることの重要性を示す言葉。
低誘電樹脂	基板材料に適した誘電特性、熱特性を有するオリゴマー樹脂。
デジタルトランスフォーメーション (DX)	企業がビジネス環境の激しい変化に対応し、データとデジタル技術を活用して、顧客や社会のニーズをもとに、製品やサービス、ビジネスモデルを変革するとともに、業務そのものや、組織、プロセス、企業文化・風土を変革し、競争上の優位性を確立すること。
導電性ペースト	太陽電池パネルに使われる電気を通すペースト。
ナトリド®	バイオコクーン研究所が、養蚕技術を活用して得られたカイコ冬虫夏草から発見した新規有用成分。
熱硬化性オリゴマー	熱を加えることで固まり、硬くなる性質を持つ、比較的分子のサイズが小さい樹脂。
複合バインダー	樹脂と複数の導電材を混合した、リチウムイオン電池の負極用材料。電池の高容量化および長寿命化を可能にする。
プレゼンティーイズム	何らかの疾患や症状を抱えながら出勤し、何らかの心身の不良があるまま働いている状態。
ポリマーディスページョン	塗料や粘着剤の主成分であるポリマー (樹脂) が水に分散したもの。ポリマーディスページョンにさまざまな添加剤を加えることで、市販の塗料や粘着剤が製造される。
マテリアリティ	英語で「重要性」という意味。そもそも財務面で重要な影響を及ぼす要因として、会計領域における「重要性の原則」として使用されていた。CSR活動の中でも重要な課題を「マテリアリティ」として特定し、それらの課題に対してCSR活動を実施して、その成果を報告する考え方が拡がり、最近では統合報告書に展開された。
モーダルシフト	輸送手段の切り替えや転換のことで、特に環境負荷の低い輸送手段への移行を指す。
レジスト	主に工業用途で使用される、物理的、化学的処理に対する保護膜およびその形成に使用される物質。
レスポンシブル・ケア (RC) 活動	化学製品の開発から製造・流通・消費・廃棄の全過程にわたって安全な取り扱いを推進する化学工業界の自主管理活動。1985年にカナダ化学品生産者協議会が提唱し、1995年には日本レスポンシブルケア協議会が発足した。

国内・海外ネットワーク

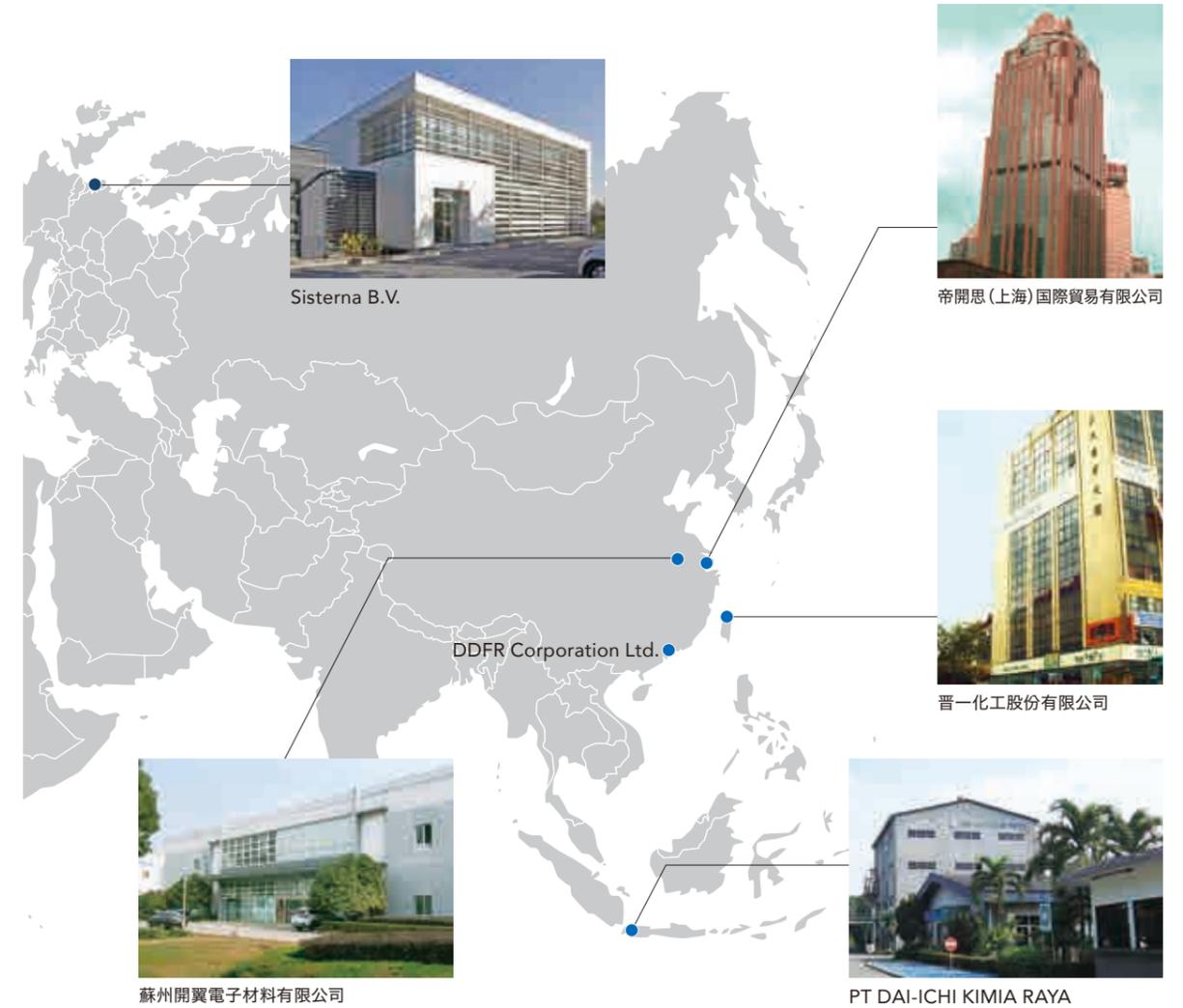
国内拠点



関連会社

名称	住所	業務内容	議決権比率
四日市合成(株)	〒510-0843 三重県四日市市宮東町2-1 TEL: 059-345-1161 FAX: 059-345-1159	各種界面活性剤の製造・販売	100%
ゲンプ(株)	〒601-8391 京都市南区吉祥院大河原町5 TEL: 075-323-5740 FAX: 050-3153-1621	クリーニング用洗剤、仕上げ剤および機材の販売 産業用、業務用脱臭剤の販売	100%
京都エレックス(株)	〒601-8391 京都市南区吉祥院大河原町1 TEL: 075-326-2883 FAX: 075-326-2884	電子材料の製造・販売 【パートナー】DOWA エレクトロニクス株式会社	50.03%
第一セラモ(株)	〒529-1403 滋賀県東近江市五個荘日吉町432 TEL: 0748-48-5377 FAX: 0748-48-5322	粉末射出成形用コンパウンド材料の製造・販売	100%
第一建工(株)	〒104-0031 東京都中央区京橋1-3-1 八重洲口大栄ビル8階 TEL: 03-3275-0583 FAX: 03-3275-0604	土木・建築用薬剤の製造・販売	100%
(株)バイオコクーン研究所	〒020-8551 岩手県盛岡市上田4-3-5 TEL: 019-613-5564 FAX: 019-613-5570	医薬品ならびにヘルスケア成分に関する研究開発 食品およびヘルスケア製品の製造	100%
池田薬草(株)	〒778-0020 徳島県三好市池田町津中津1808-1 TEL: 0883-72-5320 FAX: 0883-72-5005	原薬ならびに健康食品向け原料の製造 医薬品、医薬部外品などのライフサイエンス製品の製造・販売	100%
ケイアンドディーファインケミカル(株)	〒260-0826 千葉市中央区新浜町1 TEL: 043-262-2039 FAX: 043-262-4396	各種界面活性剤の製造・販売 【パートナー】JFEケミカル株式会社	50.0%

海外拠点



海外拠点

名称	住所	業務内容	議決権比率
晋一化工股份有限公司	台北市南京西路22号11F 立大商業大樓 TEL: +886-2-2556-9353 FAX: +886-2-2558-6833	界面活性剤、樹脂材料および電子材料の製造・販売 【パートナー】立大開發投資股份有限公司	51.0%
Sisterna B.V.	Belder 30A 4704 RK Roosendaal, The Netherlands TEL: +31-165-524730	シヨ糖脂肪酸エステル応用開発・販売 【パートナー】Cosun Holding B.V.	94.9%
PT DAI-ICHI KIMIA RAYA	Jl. Maligi II Lot. G-2 Kawasan Industri KIIC, Karawang Barat 41361, Jawa Barat-Indonesia TEL: +62-21-8904574 FAX: +62-21-8904576	繊維薬剤、紙用薬剤、樹脂薬剤およびシヨ糖脂肪酸エステル製造・販売	91.53%
帝開思(上海)国際貿易有限公司	中国上海市崑山関路83号新虹橋中心大廈1104室 TEL: +86-21-6236-8080 FAX: +86-21-6236-8700	貿易業務	100%
蘇州開翼電子材料有限公司	中国常熟市碧溪街道興華港大道3号蘇高科(常熟)智能制造創新園5号廠房101室 TEL: +86-512-6871-2900 FAX: +86-512-6871-2901	電子材料の製造・販売	94.2%
DDFR Corporation Ltd.	25th Floor, One Capital Place, 18 Luard Road, Wanchai, Hong Kong TEL: +852-2827-7761 FAX: +852-2824-1502	難燃剤などの樹脂添加剤の販売	50.0%

11年間の財務・非財務サマリー

財務データ (単位: 百万円)	2015/3期	2016/3期	2017/3期	2018/3期	2019/3期	2020/3期	2021/3期	2022/3期	2023/3期	2024/3期	2025/3期
売上高	55,597	52,782	52,254	56,955	59,574	61,456	59,140	62,672	65,081	63,118	73,255
界面活性剤事業	21,573	20,779	19,793	21,416	21,838	18,970	17,303	18,564	18,976	18,529	19,318
アミノ酸材料事業	6,856	7,208	6,986	7,502	8,031	7,994	7,081	8,092	8,079	8,430	9,130
ウレタン材料事業	9,442	8,934	9,093	9,115	9,026	8,470	7,484	8,294	8,761	8,870	9,247
機能材料事業	11,216	11,259	12,517	14,070	16,239	20,848	21,077	19,928	22,574	21,439	27,151
電子デバイス材料事業	6,508	4,600	3,862	4,850	4,199	4,744	5,758	7,316	6,191	5,456	7,967
ライフサイエンス事業	-	-	-	-	239	427	435	476	497	392	439
海外売上高 (対売上比率(%))	8,743 (15.7)	9,131 (17.3)	8,794 (16.8)	9,929 (17.4)	10,139 (17.0)	10,350 (16.8)	10,135 (17.1)	14,076 (22.5)	15,506 (23.8)	14,303 (22.7)	19,946 (27.2)
営業利益	2,944	3,439	3,944	5,053	4,341	4,154	4,485	4,626	1,186	2,077	5,351
経常利益	2,717	3,200	3,773	4,725	4,175	3,524	4,314	4,192	1,200	2,060	5,737
親会社株主に帰属する当期純利益	1,782	2,198	2,489	3,351	2,581	2,014	2,563	2,492	△407	1,174	2,585
設備投資	3,948	8,485	3,786	2,467	5,802	6,138	4,617	1,925	3,172	2,724	2,147
減価償却費	2,153	2,087	2,335	2,473	2,555	2,724	3,263	3,430	3,295	3,216	3,223
研究開発費	2,439	2,380	2,393	2,307	2,765	2,748	2,821	2,946	3,236	3,170	3,759
営業活動によるキャッシュ・フロー	2,322	4,197	3,750	5,017	3,236	3,766	4,955	5,520	724	7,091	7,528
投資活動によるキャッシュ・フロー	△3,229	△7,687	△3,336	△1,130	△5,694	△5,842	△3,804	△2,700	△2,883	△2,008	△2,138
支払配当金	474	528	608	710	711	711	712	814	840	573	861
自己株式取得金額	0	0	1,000	1	0	0	0	0	1,500	0	0
純資産	26,156	26,745	28,044	31,960	33,591	34,265	37,404	40,383	38,296	41,297	44,504
総資産	64,420	66,057	69,046	73,976	75,906	81,736	85,033	86,469	85,025	94,537	97,113
有利子負債 ^{※1}	21,322	23,228	24,594	23,863	23,466	29,946	28,529	27,763	29,865	32,797	29,414
1株当たり情報データ (単位: 円) ^{※2}											
当期純利益	193.44	208.18	236.98	330.29	254.11	198.17	251.97	244.81	△41.87	122.81	270.08
純資産	2,362.01	2,425.27	2,649.71	2,970.75	3,082.83	3,114.97	3,405.28	3,610.31	3,593.49	3,839.89	4,044.52
配当金	45.00	50.00	60.00	70.00	70.00	70.00	70.00	80.00	80.00	65.00	100.00
主要指標											
売上高研究開発費率(%)	4.4	4.5	4.6	4.1	4.6	4.5	4.8	4.7	5.0	5.0	5.1
営業利益率(%)	5.3	6.5	7.5	8.9	7.3	6.8	7.6	7.4	1.8	3.3	7.3
自己資本当期純利益率(ROE)(%)	8.2	8.7	9.5	11.8	8.4	6.4	7.7	7.0	△1.1	3.3	6.9
総資産当期純利益率(ROA)(%)	2.9	3.4	3.7	4.7	3.5	4.5	3.1	2.9	△0.5	1.3	2.6
自己資本比率(%)	38.7	38.8	38.9	40.8	41.3	38.8	40.7	42.5	40.4	38.9	39.9
ネットD/Eレシオ(倍)	0.36	0.52	0.54	0.39	0.48	0.57	0.45	0.38	0.54	0.40	0.28
配当性向(%)	23.3	24.0	25.3	21.2	27.5	35.3	27.8	32.7	-	52.9	52.8
総還元性向(%)	26.7	24.1	64.6	21.2	27.6	35.4	27.8	32.7	-	53.0	37.0
期末株価(円) ^{※2}	387	328	427	875	3,480	3,750	3,680	2,759	1,885	3,670	2,752
株価収益率(PER)(倍)	10.0	7.9	9.0	13.2	13.7	18.9	14.6	11.3	△45.0	29.9	10.2
株価純資産倍率(PBR)(倍)	0.8	0.7	0.8	1.5	1.1	1.2	1.1	0.8	0.5	1.0	0.7
配当利回り(%)	2.3	3.1	2.8	1.6	2.0	1.9	1.9	2.9	4.2	1.8	3.6
非財務データ											
連結従業員数(人)	944	982	967	976	985	1,032	1,061	1,096	1,104	1,111	1,138
個別従業員数(人)	508	495	486	497	512	531	560	571	584	585	594
海外従業員数(人)	163	219	199	213	170	177	178	197	198	201	210
女性従業員比率(単体)(%)	15.9	17.0	17.5	17.5	17.8	18.8	18.9	20.3	20.9	21.7	22.1
女性管理職人数(人)										18	17
女性管理職比率(%)										11.6	10.6
男女賃金格差(単体)(%)						84.3	84.6	81.9	78.7	77.4	75.8
育児休職制度利用者数(単体)(人)	11	9	6	12	7	3	7	13	20	24	23
育児短時間勤務制度利用者数(単体)(人)	9	10	13	10	10	12	10	8	9	8	7
年休取得率(単体+出向者)(%)	61.0	64.5	62.4	67.4	68.5	73.2	66.1	67.4	73.8	74.6	74.8
特許保有件数(うち外国) ^{※3}	735 (297)	763 (316)	855 (378)	924 (427)	961 (453)	1,012 (479)	1,056 (514)	1,005 (483)	982 (444)	992 (542)	1,003 (443)
廃棄物発生量(t)	13,876	13,191	17,364	20,779	21,658	19,605	18,431	16,664	15,251	14,258	17,895
温室効果ガス(Scope 1,2) 排出量(千t)	51.3	50.4	51.7	53.6	52.6	53.8	48.9	48.6	43.0	39.9	43.3

※1 有利子負債にはリース債務は含まれていません。

※2 2018年10月1日に5株を1株とする株式併合を実施したことに伴い、1株当たり情報データと期末株価を適正に修正しています。

※3 集計方法を2017年3月期より法定効力発生日基準へ変更しています。

会社概要 (2025年3月31日現在)

社名	第一工業製薬株式会社	本社	〒601-8002 京都市南区東九条上殿田町48番地2 TEL: 075-276-3030 FAX: 075-276-3031
創業	1909年(明治42年)4月	本店	〒600-8873 京都市下京区西七条東久保町55
設立	1918年(大正7年)8月	研究所	〒601-8391 京都市南区吉祥院大河原町5 TEL: 075-323-5911 FAX: 075-326-7356
資本金	88億9,520万円	東京本社	〒104-0031 東京都中央区京橋1-3-1八重洲口大栄ビル8階 TEL: 03-3275-0561 FAX: 03-3275-0599
従業員数	594名(連結1,138名)	名古屋支店	〒450-6411 名古屋市中村区名駅3-28-12大名古屋ビルヂング11階 TEL: 052-856-5561 FAX: 050-3156-3585
発行済株式総数	10,684,321株	九州支店	〒812-0016 福岡市博多区博多駅南1-2-3博多駅前第1ビル4階 TEL: 092-472-6353 FAX: 092-472-4989
単元株式数	100株		
株主数	6,194名		
上場証券取引所	東京証券取引所		
証券コード	4461		
定時株主総会	毎年6月		
株主名簿管理人	みずほ信託銀行株式会社		

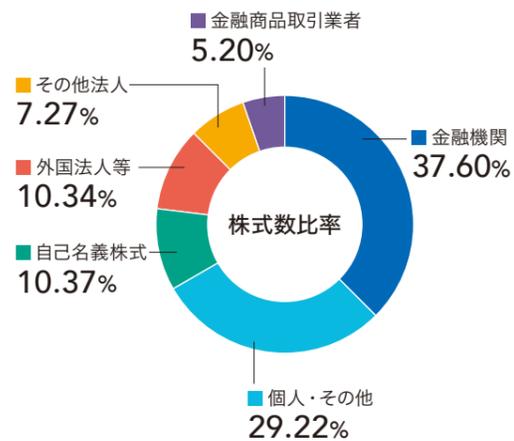
株式の状況

大株主一覧(上位10名)

株主名	所有株数 (千株)	持株比率 (%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	1,007	10.52
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	632	6.60
第一生命保険株式会社	552	5.77
株式会社みずほ銀行	427	4.46
株式会社京都銀行	417	4.35
DKS取引先持株会	397	4.15
朝日生命保険相互会社	339	3.54
第一工業製薬従業員持株会	303	3.16
野村證券株式会社自己振替口	160	1.68
BNY GCM CLIENT ACCOUNT JPRD AC ISG (FE-AC)	149	1.56

※ 千株未満は切り捨てて表示しております。
 ※ 持株比率は自己株式1,108,487株を控除して計算しております。

株主分布状況



ESGに関する外部評価

健康経営優良法人
2025
~ホワイト500~認定

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。

スポーツエール
カンパニー2025認定

子育てサポート
企業認定

RSPO
サプライチェーン認定

エコルールマーク
取り組み企業認定

DX認定

EcoVadis
プラチナ格付

参加するイニシアティブ

国連グローバル・コンパクト

気候関連財務情報開示
タスクフォース(TCFD)

ESGインデックスへの組み入れ

FTSE Blossom Japan
Sector Relative Index
構成銘柄

真正性表明

DKSレポート2025発行にあたって



2025年9月
取締役上席執行役員
管理本部長
坂本 真美

当社は、2016年に統合レポートを初めて発行して以来、今回で10回目の刊行となります。社是である「産業を通じて、国家・社会に貢献する」のもと、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をめざし、中長期的な取り組みをお伝えしています。

本レポートは、ステークホルダーの皆さまに当社の価値創造ストーリーへのご理解を深めていただくため、常に進化を続けています。「DKSレポート2025」では、2030年3月期に売上高1,000億円、営業利益100億円を達成するためのシナリオと、2025年4月に策定した新中期経営計画「SMART 2030」について詳しくご説明します。また、経営上の重要課題とそれに対する明確な目標、そして年次ごとの具体的な取り組みやKPI(重要業績評価指標)を示すことで、課題解決に向けた当社の考え方を明確にしています。さらに、企業として持続的な成長を遂げるため、環境・人権尊重・人的資本に対する考え方やコーポレートガバナンスに関する情報など、ESG(環境・社会・ガバナンス)情報の開示を一層充実させました。

本レポートは、IR部門が中心となり、関係部署と真摯な議論を重ねながら制作しました。私は、レポートの制作責任を担うIR部門の担当役員として、その制作プロセスが適正であり、記載内容が正確であることを表明します。

レポートをご一読いただき、ぜひ忌憚のないご意見をお寄せください。皆さまとの対話を通じて、今後もさらなる内容充実にも努める所存です。本レポートが、第一工業製薬グループをより深くご理解いただく一助となれば幸いです。

編集後記

当社の「統合レポート」は、今年で10回目の発行となります。4月より中期経営計画「SMART 2030」を策定し、次なる挑戦に向けて新たなスタートを切りました。

不確実性が高まる国際情勢や加速する社会課題の変化の中で、「ユニ・トップ」戦略のもと、規模ではなく独自性による価値創造を追求しています。サステナビリティ経営を推進するため、「リスクと機会」や「マテリアリティ」を再整備しました。気候変動、人権尊重、協働社会といった課題に対しては、真摯に取り組む姿勢を示しました。組織再編に伴い、新研究体制の位置づけと各事業部における取り組みを具体的に記述しました。

ビジュアルおよび本誌構成については、制作会社のご協力を得て一層の工夫を重ね、読みやすく、分かりやすい内容となるよう努めています。この統合レポートを契機として、多くのステークホルダーの皆さまと、より深い対話が生まれることを願っています。

本レポートの編集にご協力いただきました関係者の皆さまに、心より感謝申し上げます。読者の皆さまからの率直なご意見を頂戴し、次年度以降のさらなる内容の充実につなげてまいります。



広報IR部



DKSグループロゴ グローバル化に向けた飛躍への行動を象徴する第一工業製菓グループのロゴマーク。「1000への挑戦」へと成長する架け橋(アーチ)を表現しています。

第一工業製菓株式会社

〒601-8002 京都市南区東九条上殿田町48番地2

TEL: 075-276-3030 FAX: 075-276-3031

<https://www.dks-web.co.jp>

発行年月 2025年9月

