DKSレポート 2026



第一工業製薬株式会社

目次

第1章 「こたえる、化学。」で価値を創出し続けるしくみ（DKSの価値創造）

1 DKSの持続的成長を支える6つの視点
2 DKSレポート2026発行にあたって「6つの問い」
4 理念の実践 ～社会の変化とDKSの発展～
5 DKSの存在意義と2050年のありたい姿
6 社長メッセージ
12 ステークホルダーエンゲージメント
13 DKSグループの価値創造プロセス
14 6つの資本
16 リスクと機会
18 マテリアリティ



第2章 成長戦略（ビジョン実現に向けた戦略）

20 中期経営計画の振り返り／「SMART 2030」概要
21 事業戦略
22 ―― 電子・情報事業
24 ―― 環境・エネルギー事業
26 ―― ライフ・ウェルネス事業
28 ―― コア・マテリアル事業



第3章 資本戦略

30 財務資本
36 製造資本
39 知的資本
43 知的資本（研究開発）
47 人的資本
55 社会・関係資本
61 自然資本





第4章 持続的な価値創造の基盤

66 DX・情報セキュリティ
69 コーポレートガバナンス
75 品質マネジメント
76 リスクマネジメント
77 社外取締役座談会
80 取締役・監査役・執行役員一覧



第5章 データセクション

82 保有技術



83 保有技術紹介
84 関係会社技術紹介　京都エレックス株式会社
85 関係会社技術紹介　第一セラモ株式会社
86 国内・海外ネットワーク
88 11年間の財務・非財務サマリー
90 財務・非財務ハイライト
92 会社概要（2026年3月31日現在）
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/data

【将来見通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得ます。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。

DKSレポート2026 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Webサイトをご覧ください。

※ 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2025年度（2025年4月1日～2026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）」

DKSの持続的成長を支える6つの視点

DKSの変革を読み解く

「DKSレポート」は、第一工業製薬の経営方針や持続的な価値創造に向けた取り組みを、株主・投資家の皆さまをはじめ、社員、お客さま、お取引先さま、地域社会など幅広いステークホルダーの皆さまにお伝えするための統合報告書です。

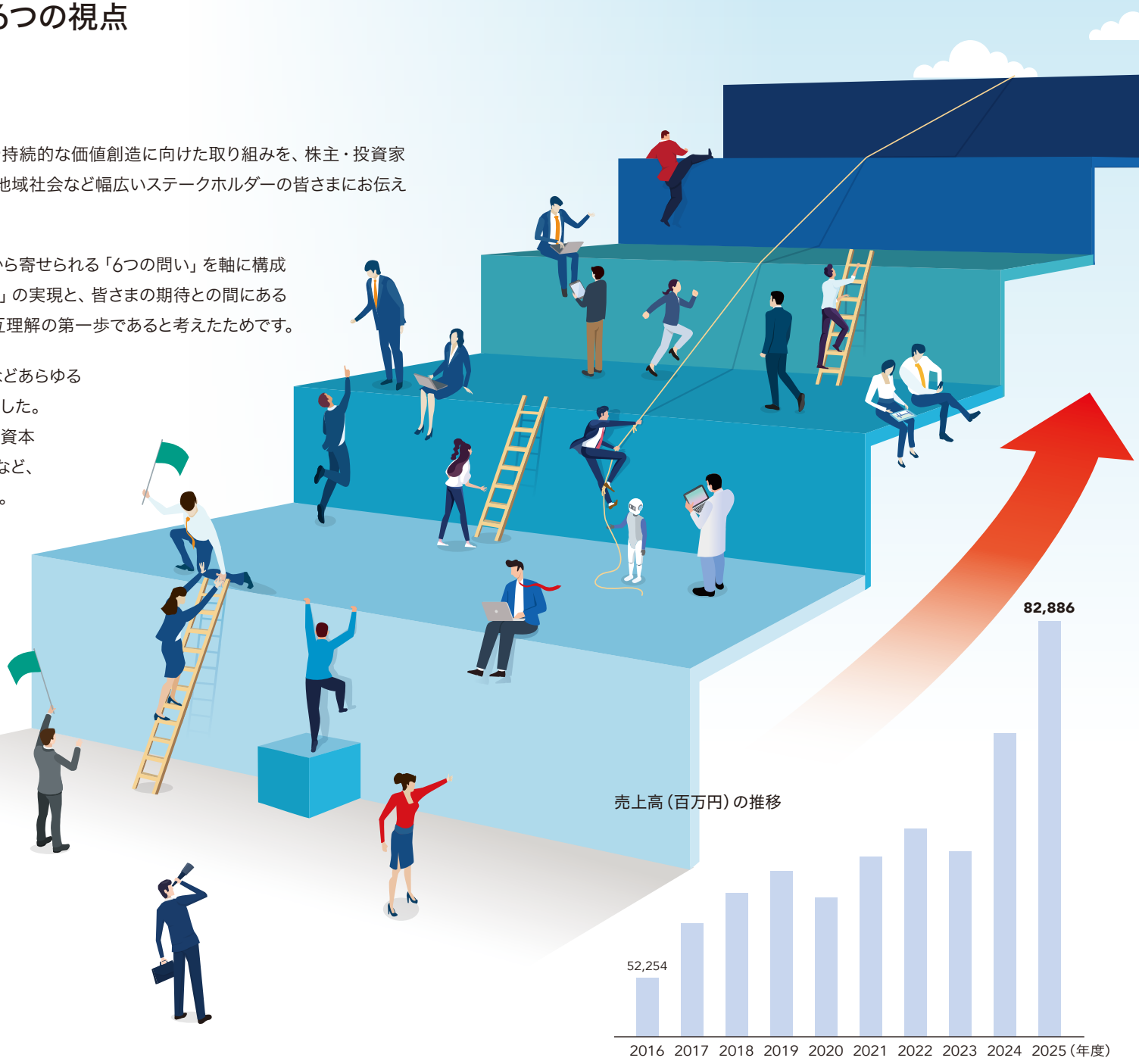
今年度発行の「DKSレポート2026」は、皆さまから寄せられる「6つの問い」を軸に構成しました。これは、私たちがめざす「SMART 2030」の実現と、皆さまの期待との間にあるギャップを可視化し、真正面から向き合うことが相互理解の第一歩であると考えたためです。

その結果、日々の事業活動や広報IR・地域交流などあらゆる接点を通じて、多角的なフィードバックをいただきました。これらの声は、「ユニ・トップ戦略」の推進や、6つの資本（財務・人的・知的・製造・自然・社会関係）の強化など、企業価値向上に向けた取り組みに活かされています。

本レポートでは、皆さまからのご意見と活動進捗を踏まえ、改めて「6つの問い」を問い直し、より深く回答することをめざしました。多様な経営資源が社会課題の解決に結びつき、皆さまに幸せをもたらす「こたえる、化学。」として機能しているか、私たちの挑戦と決意をお伝えします。

ぜひ忌憚のないご意見をお寄せいただき、今後も価値を共創するパートナーとして対話をさせていただければ幸いです。

2026年9月



DKSレポート2026発行にあたって「6つの問い」

	2025年度 私たちが向き合った課題	2025年度 価値創出に向けた行動と成果	2025年度 ステークホルダーからの声と現在地	2026年度 さらに深くこたえるための「問い直し」	詳しくは・・・
問1	汎用品の価格競争から脱却し、いかにして市況に依存しない高付加価値・高資本効率型の収益構造へと転換するのか？	• 電池バインダーや低誘電樹脂など、「スペシャリティ中のスペシャリティ」を追求し、2026年3月期に過去最高益を達成 • ROICを軸とした資本配分およびキャッシュアロケーションの仕組みの導入を検討し、経営基盤の強化を推進	業績のV字回復に対する市場からの「期待」が高まる一方で、株価ボラティリティの高さに表れるように、利益成長の持続性や本質的な資本効率改善に対する「不安」がまだ混在しています。	「ユニ・トップ戦略」と「ROIC経営」をいかに連動させ、資本コスト（WACC）を上回る価値創出とPBR向上を実現するのか？	財務資本 → P.30
問2	117年を超える歴史で培った優れた技術シーズを、変化の激しい市場ニーズに合わせていかに迅速に事業化（社会実装）するのか？	• 京都中央研究所を新設するとともに、「営研一体」の事業本部制へ移行 • 知財部門がテーマ管理に参画し、他社に先んじた技術の権利化と秘匿化により強固な知財網の構築を開始	当社の高い技術力やオープンイノベーション（データサイエンス・MIの活用など）は評価される一方、次世代半導体材料など変化の速い成長市場におけるさらなるスピードアップが求められています。	「営研一体」体制とデータ駆動型開発手法（MI）を活用し、いかに開発リードタイムを短縮して次なる「ユニ・トップ」製品を創出するのか？	知的資本 → P.39
問3	激変する市場環境に対し、既存資産の最大活用と、新規開発案件の迅速な量産化をどう両立するのか？	• 生産技術研究所を新設し、ラボから工場へのスケールアップ機能を強化 • 動的閾値管理システムやAIカメラ監視などの製造現場DXを推進。「止まらない工場」の構築とリードタイム短縮を実現	DXによる業務効率化や歩留まり改善は着実に進展していますが、成長領域（電池材料など）における需要急増に対し、機敏かつ柔軟な供給体制の早期構築が急務となっています。	生産技術研究所のハブ機能とプロセスDXで、いかに量産化プロセスを加速し、グローバルで高品質な安定供給を実現するのか？	製造資本 → P.36

DKSレポート2026発行にあたって「6つの問い」

	2025年度		2026年度		
	私たちが向き合った課題	価値創出に向けた行動と成果	ステークホルダーからの声と現在地	さらに深くこたえるための「問い直し」	詳しくは・・・
問4	「SMART 2030」の目標達成に向け、企業変革を牽引する人財をどのように育成し、組織の活力と生産性を飛躍的に高めるのか？	• 年功序列を廃止し、「役割・成果給」を軸とした新人事制度を導入 • 全社員を対象としたスキルマップ運用による最適配置の検討や、失敗を恐れない「チャレンジ」を称賛する独自の表彰制度を開始	エンゲージメント調査において社員の「キャリア形成意欲」は高い水準にありますが、「自身のキャリアビジョンが明確であるか」についてはギャップがあり、自発性へのさらなる支援が必要です。	挑戦・成果の評価とDE&Iの推進を通じて、いかに社員エンゲージメントを高め、「労働生産性9.7百万円/人」を達成するのか？	人的資本 → P.47
問5	複雑化する社会課題に対し、自社単独ではなくバリューチェーン全体での解決を図り、地域社会とどのようなパートナーシップを築くべきか？	• 主要取引先を対象としたサステナブル調達アンケートや、外部専門家を交えた人権デュー・ディリジェンスを開始 • 大学・研究機関との共同研究に加え、地域社会を巻き込んだ「Digital 縁日」等を開催	事業環境の不確実性が高まる中、単なる素材サプライヤーとしての役割を超え、ESG課題（人権尊重、地方創生、オープンイノベーション）に積極的に関与する存在としての役割が求められています。	「スマート・ケミカルパートナー」として、顧客・研究機関・地域社会との共創により、いかに社会課題を解決し続けるのか？	社会・関係資本 → P.55
問6	気候変動リスクへの対応と、事業成長にともない増加しうる環境負荷（GHG排出・廃棄物）をいかに抑制・低減し、成長の機会へと転換するのか？	• GHG排出量削減目標を「2035年度45%削減（2013年度比）」へ引き上げ • LCA（ライフサイクルアセスメント）視点を取り入れたグリーンプロセス設計や、環境貢献型製品の社内認定・拡大を推進	自社拠点での再エネ導入等による排出削減にとどまらず、製品のライフサイクル全体（サプライチェーン）を通じた脱炭素化や、サーキュラーエコノミーへの貢献が社会から強く期待されています。	環境対応（GX）を競争優位の源泉と捉え、いかに「自然資本の保全」と「事業としての高収益化」を両立するのか？	自然資本 → P.61

理念の実践 ～社会の変化とDKSの発展～

DKSの発展

1909 創業

1914 合名会社
負野工業製薬所を設立



1918 第一工業製薬（株）
を設立

1939 四日市工場
を新設▶



1949 株式上場

1959 非イオン界面活性剤製造・販売を
目的に四日市合成を設立



1960 大潟工場を新設
日本初の溶媒法に
よるセロゲン（CMC）
の製造開始▶



1969 日本レブロス設立
（2001年に吸収合併し滋賀工場となる）

1970 ショ糖脂肪酸エス
テル工場を建設
（のちの滋賀工場）▶



1973 ゲンブ設立

1978 繊維産業の東南アジアシフトにともない、台湾
の晋一化工股份有限公司へ資本参加

1985 第一化学工業設立（日本レブロスより社名変更）

1986 電子材料の製造と販売を手掛ける
京都エレックス設立

1988 電子材料の強化を目的に第一セラモ設立

1996 インドネシアに
P.T. Dai-ichi Kimia Raya設立

2002 エレクセル設立

2006 新技術創製に向けて
新研究棟
（京都・吉祥院）に移転▶



2009 創業100周年

2011 四日市合成子会社化

2015 四日市市に霞工場新設



2018 バイオコクーン研究所
池田薬草子会社化

社会の変化

1909年～
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。

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。

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展。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。

2000～2020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。

2025年～
持続可能性に対する要求の高まり

グリーンケミストリーへのシフトが重視されるようになり、植物由来の原料や廃棄物リサイクル、アップサイクルや、バイオプラスチック、高機能材料などの新素材への注目が集まる。

社会の変化に応えるDKSの製品

油剤メーカーとしての創業。総合的化学工業メーカーをめざす

- 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鹸市場に初の国産石鹸玄武マルセル®石鹸を投入。



当社の商標
（左から青龍・朱雀・白虎・玄武）

- 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。難燃剤やショ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。



大潟工場
を新設

1980年～1990年代　高機能化学品のリーディングカンパニーへ

- 製品の高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・香粧品」「新素材」を重点項目として研究開発を強化。

2000年代～　質的転換と第三の創業

- 2004年以降、高収益体質に向けた事業ポートフォリオの構築、付加価値の高い新規事業の育成・拡大を推進。
- 2009年、創業100周年。質的転換をめざし、6カ年の経営計画を始動させ、事業部制移行、経営インフラ整備、非石化原料化、財務体質強化を推進。社是を大切にした企業体質転換策を講じ、飛躍への土台を確立。
- 2015年、新たな価値創造に向けた5カ年計画を策定。同年、生産・販売・開発機能の一体化をめざし、マザー工場として三重県四日市市に霞工場を新設し、第三の創業に向けた基盤を整備。

ライフサイエンス事業の立ち上げとドリーム事業の本格化

- 2018年、ライフサイエンス事業の本格参入により、バイオコクーン研究所と池田薬草の2社を子会社化。
- 2023年、ナトリード含有のカイコハナサナギタケ冬虫夏草を用いた機能性表示食品の届出を完了。

「分野別」のセグメントへと再編

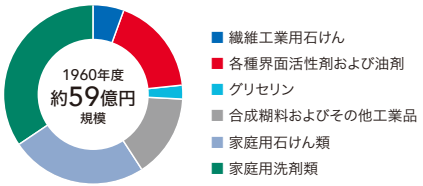
電子・情報
情報通信関連材料、半導体周辺分野

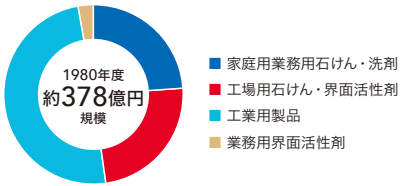
環境・エネルギー
電池用材料、電子制御材料
（モビリティ分野等）

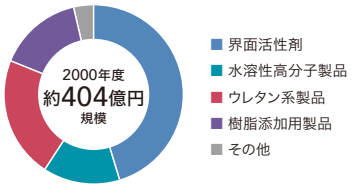
ライフ・ウェルネス
生活、QOL向上に関する材料分野

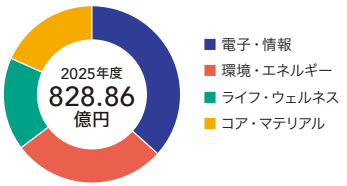
コア・マテリアル
DKSの基盤技術、注力3分野への展開

事業ポートフォリオ









DKSの存在意義と2050年のありたい姿

社会課題（外部環境）

電子・情報

- 情報通信：ビッグデータ　インフラ相互接続
- 産業・労働：シェアリング　ロボット・AI台頭

環境・エネルギー

- エネルギー：クリーンエネルギー　貯蔵　多様化
- 環境・資源：脱炭素化　資源枯渇　プラスチック代替

ライフ・ウェルネス

- 食料：食糧逼迫　価格高騰　水資源効率利用
- 健康・医療：長寿　予防医療　介護　認知症
- 生活：少子高齢化　QOL向上　多様性

コア・マテリアル

- 都市：インフラ整備・メンテナンス　スマート・シティ
- 産業基盤：環境規制強化　サーキュラーエコノミー

経営課題（内部環境）

- 経営：サステナビリティ／社会価値追求／グローバル化／デジタルトランスフォーメーション
- 人事：人的資本経営／人財育成／人財ポートフォリオ／ダイバーシティ推進
- 財務：サステナブルファイナンス／グリーンボンド
- 事業：事業領域の拡充／事業ポートフォリオ見直し
- 研究：環境貢献型製品拡大／新製品開発力の強化
- 営業：ニーズの多様化／クリーン物流／資源の安定調達
- 生産：GHG排出量削減／設備老朽化

ありたい姿

起こりうる変化に対応した戦略を打つ必要がある

こたえる、化学。 ～環境と共生し、豊かな生活を実現する～

独自性で評価される「ユニ・トップ」企業

企業の姿
- 品質第一
- 原価逓減
- 研究努力



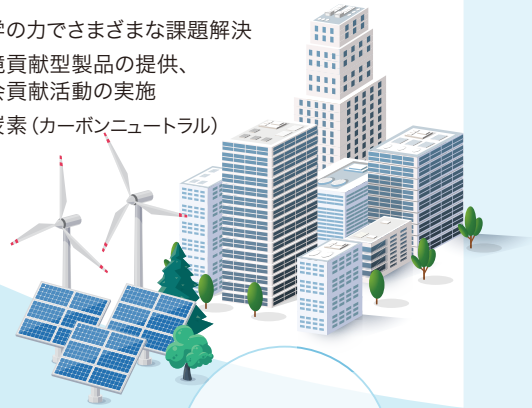
組織の姿
- 安心/安全
- 顧客視点
- AIとの共存
- 挑戦への称賛
- 評価の公平性



社員の姿
- いきいき
- わくわく
- チームワーク
- 自走型
- チャレンジ精神



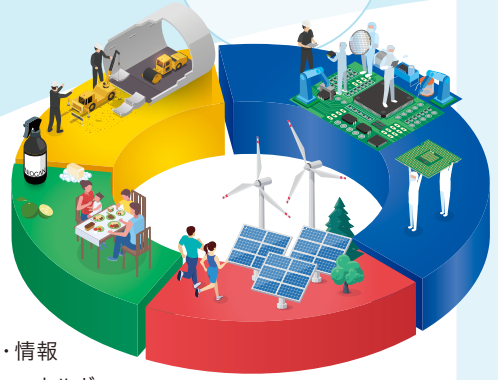
社会との関わり
- 化学の力でさまざまな課題解決
- 環境貢献型製品の提供、社会貢献活動の実施
- 脱炭素（カーボンニュートラル）



技術領域
- ユニークな技術
- ユニークな素材

ユニ・トップ（Unique×Top）

事業領域
- 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



社長メッセージ



DKSは、「スペシャリティ中のスペシャリティ」を追求し、高付加価値化による変革を推し進めます。

私たちはこれからも、新たな成長の柱を育てながら、社会課題の解決と持続的な価値創造に挑戦してまいります。

代表取締役社長
山路 直貴

付加価値創出力が、変革の原動力になる

お客さまに寄り添う「ユニ・トップ」を追求し、顧客目線の応用評価が持続的な成長事業を切り拓きます。

今、化学業界を取り巻く環境は激動期にあります。かつては製造規模の拡大や大量生産によるコスト競争力こそが企業の最大の強みとなる時代もありましたが、現在は違います。市場のニーズが高度化・細分化する中で、他社には模倣できない独自技術による「高付加価値化」こそが、企業の持続可能性と市場価値を左右する時代です。

私は以前から、「売上高2,000億円以下の化学企業は、徹底してスペシャリティ化しなければ生き残れない」という強い危機感を抱いてきました。汎用品の価格競争ではなく、お客さまにとって代替

社長メッセージ

が難しい技術や製品を提供することで圧倒的な競争優位を築く。それこそが第一工業製薬の進むべき道だと考えています。その経営哲学を象徴する言葉が「スペシャリティ中のスペシャリティ」です。

これは、単に市場規模の小さいニッチな製品をつくれば良いという意味ではありません。お客さまの製品性能そのものの核心に深く関わり、簡単には置き換えられない決定的な価値を提供するということです。そのために、私たちは100年を超える歴史の中で培ってきた界面化学技術をはじめとするコア技術を磨き続け、研究開発力を極限まで高めてきました。

その成果を象徴するのが、リチウムイオン電池（LiB）向けのバインダーです。数年前、営業利益100億円という高い数字を目標に掲げたとき、正直なところ社内でも「本当にできるのか」と考えるものもいたようです。しかし、低誘電樹脂や電池バインダーの成長によって、私たちは高付加価値製品が企業を大きく変えることを実際に経験しました。

電池バインダーの成長の背景には、研究成果を事業化し、量産へつなげるための数多くの課題がありました。私自身もその解決に取り組んできましたが、それを支えたのは社員一人ひとりの力です。心から感謝しています。

「やればできる」。この成功体験が組織の意識を変えたことは、業績以上に大きな成果だったと思います。私は、この変化は単なる一製品のヒットではなく、長年進めてきたユニ・トップ戦略の必然の成果だと考えています。これからも市場を見据えて顧客ニーズに応え、新たな成長ドライバーを育てることで、持続的な企業価値向上を実現します。

収益構造改革と財務戦略

低誘電樹脂や電池バインダーは、ユニ・トップ戦略の成果です。
売上規模の拡大を追い求めるのではなく、
付加価値創出力を高めることで利益を生み出す企業へと進化していきます。

私たちは「スペシャリティ中のスペシャリティ」を追求し、収益構造改革を進めています。私は売上高だけを追いかける経営をしたいとは思っていません。売上が大きくても利益が出なければ企業価値は高まりません。だからこそ当社はユニ・トップ戦略を推し進めてきました。

化学業界は今、大きな転換点を迎えています。特に中国メーカーによる大規模生産の拡大は、業界構造そのものを変えており、汎用品の世界では価格競争が激化しています。それゆえに、当社は規模ではなく価値で勝負する道を選びました。

めざしているのは、お客さまにとって代替が難しく、簡単には真似のできない製品です。そのためには製品のスペックを高めるだけでなく、評価技術やノウハウ、用途提案まで含めて価値を提供する必要があります。材料開発だけでなく、お客さまの製品性能向上にどこまで貢献できるかが重要です。こうした考え方が形となって現れたのが低誘電樹脂や電池バインダーです。

特に電池バインダーは、当社が長年積み重ねてきた界面化学技術や研究開発力が結実した成果です。かつて掲げた営業利益100億円という目標は、今や現実のものとなりました。電池バインダーの成功によって、「競争優位性の高い製品を生み出せば会社は変わる」ということを社員一人ひとりが実感できたことは非常に大きかったと思います。

中期経営計画「SMART 2030」では、営業利益率10%以上を目標として掲げています。これは簡単な目標ではありませんが、独自性の高い製品を継続的に投入できれば十分に実現可能な数字だと考えています。

そのためには特定顧客や特定用途への依存から脱却しなければなりません。例えば電池バインダーも、用途展開と顧客展開を進めることで市場を広げ、リスクを分散しながら成長する仕組みをつくっています。その考え方のもと、当社は従来の製品軸から、市場や用途を軸に事業を捉えるセグメントへの再編も進めてきました。

また、確実な財務成果を生み出すため、私たちは研究開発や設備投資に対して「ROIC」の考え方を本格的に導入し、投資効率を重視した規律ある経営を進めています。これについては、この後にCFOから詳細な説明がありますが、稼いだキャッシュを成長領域へ最大効率で再投資する投資サイクルを徹底していきます。

加えて、サプライチェーンリスクへの対応も重要な経営課題です。地政学リスクの高まりや原材料調達環境の変化に対し、複数調達先の確保や調達先との信頼関係構築によってリスクを低減する努力を続けています。研究開発と営業が一体となって価値を創出する「営研一体」の取り組みも強化し、新たな価値創出のスピードを高めています。

社長メッセージ

次の成長を支える「6本の柱」構想の全貌

**低誘電樹脂や電池バインダーによって収益構造は大きく変わりましたが、
私は一つの成功に依存する企業であってはならないと考えています。
その次を育てなければなりません。**



**一つの成功に依存することなく、
新たな成長の柱の創出に取り組みます。**

市場環境は変化し、技術も進化します。どれほど優れた製品であっても、永遠に成長し続けることはありません。だからこそ、次の成長ドライバーを継続的に育成し続ける必要があります。私の頭の中には、将来的に6本の事業の柱を持つ企業にしたいという構想があります。現在の主力事業に加え、それぞれが収益を支える事業として成長することで、環境変化に強い事業ポートフォリオを構築したいと考えています。

その有力候補の一つが半導体関連分野です。AIやデジタル化の進展により、半導体市場は中長期的な成長が期待されています。当社グループでは四日市合成を中心に半導体用工程薬剤を展開しています。半導体は高い品質と安定供給が求められる市場であり、参入障壁も高い領域です。その点からも、当社がこれまで培ってきた品質管理技術や製造技術が生きると考えています。

また、電子材料分野ではイオン液体にも大きな可能性を感じています。イオン液体は従来材料では実現できなかった特性を持ち、さまざまな用途への展開が期待されています。まだ具体的な内容をすべてお話しすることはできませんが、将来的に当社の成長を支える重要な事業になる可能性を秘めています。

さらに、リン系難燃剤も注目すべき材料の一つです。安全性や環境対応への要求が高まる中で、高機能な難燃材料への需要は今後も拡大すると考えています。社会課題の解決と事業成長を両立できる領域として、引き続き強化していきます。

そして、長期的な挑戦として取り組んでいるのがライフサイエンス分野です。現在、不妊治療分野や神経疾患分野を中心に研究開発を進めています。不妊治療分野では興味深い研究成果も得られつつあります。また、京都大学との共同研究では神経疾患に関する研究も進めています。もちろん、ライフサイエンスは電子材料のように短期間で成果が出る分野ではありません。事業化までには10年、20年という長い時間が必要になるかもしれませんが、人々の健康やQOL向上に貢献できる可能性があるのであれば挑戦する価値があります。

短期的な利益だけではなく、将来の社会価値を生み出す種を育てる。それも経営者として重要な責任だと思っています。

社長メッセージ

チャレンジ文化が人と技術、そして「6つの資本」を育てる

当社の価値創造の源泉は、人的資本、知的資本、製造資本をはじめとする非財務資本が有機的に結びつき、互いを高め合う循環にあります。

経営資源として私が最も重要だと考えているのが「人的資本」、すなわち人の力です。教育制度も重要ですが、私は制度よりもまず風土が大切だと思っています。どれだけ優秀な人財がいても、挑戦する意欲を失わせる組織では成長できません。私は以前から、「やる気をつぶす上司がいてはいけない」と言い続けています。社員が自由に意見を言え、チャレンジでき、失敗しても再挑戦できる。そうした環境があって初めて人は成長します。

当社は、この挑戦を促す風土を仕組み化するため、人事制度改革を断行しました。従来の年功序列や一律的な役割基準から脱却し、個々の社員が自ら高い課題を設定して挑んだプロセスや成果を正当に評価し、処遇へと直結させる「役割・成果給」を徹底しています。この投資と企業成長の連動性を示す重要指標（KPI）として、中期経営計画では「労働生産性：9.7百万円／人」を目標に掲げています。

さらに、全社員を対象とした「スキルマップ」の運用率100%を進め、データに基づく科学的な適所最適配置を実現することで、現場のオペレーショナル・エクセレンスを支え、「労働生産性：9.7百万円／人」の達成へと組織力をドライブしています。次世代リーダーを早期に選抜し、挑戦的なポジションへの配置を計画的に実施するとともに、「年間総研修時間20,000時間以上」、「教育投資額100百万円／年」という高い水準の定量目標を掲げ、「独自性で価値を創る人財」の育成に注力しています。

多様な人財が定着し、高い能動性を発揮できるよう、部門の壁を打破する社内コミュニティの形成や、「有給取得率75%以上」といった柔軟な環境整備、さらにダイバーシティの推進として「女性管理職比率15%」の達成に向けた育成パイプラインの構築を強力に進めています。これらの成果として、会社と社員の信頼関係を示す「エンゲージメントスコア53以上」の維持・向上を確実にモニタリングし、変化に強いしなやかな人的資本基盤を確立していきます。

こうして培った人の力を、持続的な競争優位へと結び付けるうえで欠かせないのが「知的資本」です。私たちが重視する知的資本とは、研究開発と知的財産（知財）戦略を一体的に捉え、「ニッチ×ハイエンド」の領域で知の競争力を設計し、製品の競争優位性と収益力を長期にわたって維持する力です。当社は多くの特許を保有していますが、重要なのはその「数」ではなく、「製品の競争優位性を長期化させ、高い利益率を維持すること」にあります。

私たちは、ニッチ×ハイエンド市場に向けた技術の融合と研究ポートフォリオの構築を進めています。その基盤として、研究テーマの選定・見直しを継続的に行うとともに、研究・知財・営業が連携し、研究成果を競争優位につなげる仕組みを強化しています。また、企業価値に占める知的資本の重要性が一層高まるなか、当社の成長力や技術力への理解を深めていただくため、研究者や研究活動に関する情報発信の充実にも取り組んでいます。

次世代の収益柱を創出するため、R&D投資ポートフォリオも大胆にシフトしています。これまでは既存の基盤技術である「コア・マテリアル領域」への投資が約70%を占めていましたが、「SMART 2030」では将来の収益柱となる成長3領域（電子・情報、環境・エネルギー、ライフ・ウェルネス）への投資比率を「60%」まで大胆に引き上げ、経営資源を成長市場へ再配分しています。

また、自前主義からの脱却とタイム・トゥ・マーケットの短縮をめざし、産学官連携やスタートアップとの共創を推進しています。特に、経験則に依存してきた材料開発プロセスを革新するため、データサイエンスの力を用いたマテリアルズ・インフォマティクス（MI）の最前線を切り拓く滋賀大学との高度な共同研究を進めています。開発リードタイムの短縮と顧客ニーズを先取りしたテーマ創出を進め、現在の「新製品化率12.0%」から、「SMART 2030」の利益目標達成に向けた急務である「新製品化率25.0%」への向上をめざし、京都中央研究所をハブとした「事業・知財・研究の三位一体」体制の質的向上を加速させています。

そして、人財が生み出した研究成果や知財を実際の経済価値へと転換するのが「製造資本」です。どれだけ優れた研究成果や知財があっても、それを高品質かつ低コストで安定的に量産化できなければ経済価値にはつながりません。当社では、研究から量産までをつなぐ「一気通貫」のエンジニアリング力とDXを組み合わせ、生産現場そのものを価値創造の源泉へと進化させています。

当社の生産戦略は、2段階の「価値創造フロー」に沿って実行されています。まず「Phase 1：現有資産の最大活用」として、霞工場を核とした生産拠点のポテンシャルを最大化しています。特定製品に依存しない「工場のマルチ化」を進め、多品種少量対応力を磨きながら、稼働率向上と徹底的な効率化、原価低減（フリーキャッシュ利益確保：約12億円貢献）を断行しています。この既存アセットか

社長メッセージ

ら創出したキャッシュを原資として、「Phase 2：戦略投資（成長領域）」へ循環させ、半導体・ライフ・環境分野への設備投資や高付加価値ラインの強化（品質・改善への投資：約35億円貢献）を機動的に実行する、資本効率の高い生産体制を構築しています。

当社のものづくりの最大の優位性は、生産技術研究所が担う「研究と生産をつなぐ“一気通貫”のエンジニアリング力」にあります。ラボ研究の段階から生産技術が並走し、プラントの基本設計から量産立ち上げまでを内製化して対応しています。これにより、外部エンジニアリング会社との交渉力が高まるとともに、施工・垂直立ち上げ期間を「20～30%短縮」し、市場投入スピードを飛躍的に高めています。

さらに、製造現場の最前線では、最先端のデジタル技術による「止まらない工場」への進化（製造現場DX）が進んでいます。過去の操業データから工程ごとの最適な閾値をAIが算出する「動的閾値管理システム（プロセスDX）」、重要回転機器の異常予兆を事前にキャッチして突発停止を回避する「無線式振動センサによる予防保全（生産最適化DX）」、重大な環境トラブルを未然に防ぐ「排水処理AIカメラによる常時監視（開発連携DX）」などを実装しています。現場の設備や品質を熟知した高い専門性を持つ「プロ職」の高度な技能と、これらDXの効果が融合することで、リードタイム短縮、歩留まり向上、品質の絶対的安定化を高い次元で両立させています。

自然資本への配慮を新たな成長機会として捉え、すべてのステークホルダーとの信頼のもとで企業価値を高めていきます。

一方、こうして製造資本を磨き、高い付加価値を生み出していくうえでは、「自然資本」への配慮も不可欠です。当社では、脱石油や資源循環、環境負荷低減といった課題への対応を、企業としての責任にとどまらず、新たな成長機会、すなわち環境貢献型製品の拡大につながるものとして経営戦略の要に位置づけています。そのため、グリーンプロセスの設計を進めるとともに、TCFD・TNFDに基づく開示の高度化にも取り組んでいます。

具体的な取り組みとして、私たちは設計の初期段階からLCA（ライフサイクルアセスメント）シミュレーションを実施しています。エネルギー効率の最適化と廃棄物削減をプロセスレベルで実現する「グリーンプロセスの権利化」を推進し、環境負荷低減と製造コストダウンを同時に達成しています。また、天然由来原料を活用した製品開発や溶剤リサイクル、副生成物の有効利用を進め、循環型社会の構築に貢献しています。

こうした環境価値を評価していただくため、また自社のリスクと機会を精緻にガバナンスするため、国際的な開示フレームワークへの対応を大幅に強化しています。従来の「TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）」に基づくシナリオ分析やGHG排出削減ロードマップの実行に加え、近年その重要性が高まっている「TNFD（自然関連財務情報開示タスクフォース）」のフレームワークに則った、生物多様性および自然資本への依存度・影響度のネイチャーリスク評価の導入を進めています。環境価値のブランド化・商標戦略と連動させ、顧客企業からのグリーン調達要請に対するプレゼンスを向上させていきます。

そして、人的資本、知的資本、製造資本、自然資本を含め、これらすべての資本を根底から支えているのが「社会・関係資本」です。顧客、社員、取引先、投資家、地域社会をはじめとする、すべてのステークホルダーとの間に長年培ってきた信頼関係こそが、当社が持続的に価値を創造していくための重要な基盤だと考えています。

私たちは、グローバルサプライチェーンの複雑化や地政学リスクに対抗するため、パートナー企業との信頼関係構築を重視しています。複数調達先の確保を進めると同時に、企業としての重大な社会的責任を全うするため、サプライチェーン全体を通じた「人権尊重への取り組み」を徹底しています。あらゆる人権侵害を排除するため、グループ内のみならず、調達パートナーに対してもサステナブル調達の浸透を図り、適切なデュー・ディリジェンスを実施しています。

また、資本市場との建設的な対話も、経営の質を高める重要な機能です。投資家の皆さまとの対話を通じて、当社の強みや課題を客観的に把握し、経営に反映していきたいと考えています。持続的な企業価値向上のためにはガバナンスの強化も欠かせません。当社では任意の指名・報酬委員会を設置し、経営の透明性向上に取り組んでいます。社外取締役からもさまざまな視点で意見をいただいており、経営を高める重要な機能になっています。

DKSがめざす「2030年のありたい姿」

Vision ビジョン 「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

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

社長メッセージ



選ばれる会社へ

**高付加価値経営と挑戦する企業文化を基盤に、
持続的な成長と企業価値向上をめざします。**

「SMART 2030」で掲げた「選ばれる会社へ」というありたい姿は変わりません。お客さま、社員、投資家、そして社会から選ばれる存在となるため、当社は急成長や売上だけを追うのではなく、付加価値を高め、高い利益率を維持しながら着実に成長し続ける企業をめざしています。

その実現に向けた戦略の重要な柱は「ユニ・トップ」「サステナビリティ」「チャレンジ」です。市場規模を問わず独自の強みで確かな存在価値を発揮する「ユニ・トップ」。環境負荷低減などの社会課題解決を企業責任かつ新たな成長機会と捉える「サステナビリティ」。そして私が最も重要と考えるのが「チャレンジ」です。今日の収益構造改革は、失敗を恐れない挑戦があったからこそ実現しました。この変化を恐れず挑み続ける姿勢こそが、企業の成長を支えます。

これまでの変革はゴールではありません。ここからさらに次の柱、人財、技術、企業文化を育て、「6つの資本」の非財務的な積み重ねを循環させることが、中長期的な企業価値の向上につながります。売上高2,000億円、営業利益率10%以上という目標は決して容易ではありません。しかし、できない理由を探すのではなく、どうすれば実現できるかを考える「やればできる」という姿勢の強さを、私たちは電池バインダーの成功で実証しました。

これからも「スペシャリティ中のスペシャリティ」を追求し、持続的な企業価値向上に挑戦します。「こたえる、化学。」の実践を通じて社会課題を解決し、次の100年に向けた成長を切り拓く当社の歩みを、長期的な視点で見守っていただきたいと思います。

代表取締役社長
山路 直貴

ステークホルダーエンゲージメント

当社は1909年の創業以来、「品質第一、原価逓減、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。そのために欠かせないのが、各ステークホルダーとの対話です。これからもコミュニケーションを重ねてエンゲージメントをさらに高め、ともに新たな価値の創出をめざしていきます。

	ステークホルダーとの関わり	対話手段	対話実績	アウトカム
社員	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.47 人的資本）	• 従業員向け研修 （職場研修、職場外研修、新入社員研修、自己啓発支援など） • DX人財育成プログラム • 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」 • 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	• 平均所定外労働時間（月） 2025年度実績（単体）：11.5時間 • 教育投資（年） 2025年度実績（単体）：28百万円	• 管理職に占める女性比率 • 障がい者雇用率 • 年休取得率 • 健康経営銘柄連続選定 • エンゲージメントスコア • 労働生産性
株主	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.30 財務資本）	• 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）	• 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） 2025年度実績：198件 • 通期1株当たり配当 2025年度：150円	• 総資産 • 1株当たり配当金 • フリーキャッシュ・フロー • TSR
顧客	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います。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.43 知的資本（研究開発））	• 日々の営業活動 • 品質保証体制の徹底 • 全国一工会（代理店との交流会） • 研究技術説明 • インスパイアード・パートナーとの技術交流 • 製品展示会、製品記者発表 • ウェブサイト • 社外報「拓人」	• クレーム件数増減比率 2025年度実績（2017年度を100とした場合の指数）：33%	• 工場設備増強 • 設備投資 • 特許出願件数 • 研究開発費
社会	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.55 社会・関係資本）	• 地方自治体と連携しての取り組み • 健康社会実現への取り組み • 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	• 各種社会貢献活動 • 刊行物やWebサイトの情報発信 • 出前授業の実施件数：14件	• 地方創生、地域コミュニティの活性化 • 環境循環型社会への対応

DKSグループの価値創造プロセス

Inputs

2026/3月期

財務資本
純資産：**58,257**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：**1,036**件
（うち海外：**460**件）

人的資本
チャレンジ精神を持った人財

社会・関係資本
インスパイアード・パートナー

自然資本
エネルギー使用量：
22.2千kL/年

Business Model

ユニ・トップ戦略

規模を追わず独自性でトップになる
～技術・品質・サービス含めて総合提案力でお客さまに選ばれる企業～

市場ニーズ → 顧客・社会の課題 → 営業・マーケティング

- **既存事業** B2B
  幅広い産業分野と顧客基盤へ付加価値を提供
- **成長事業** B2B
  インスパイアード・パートナーとの取り組みによる新たな事業展開
- **新規事業** B2B B2C B2B2C
  新たな成長事業への投資による社会貢献型製品開発

→ 研究・技術開発 → 試作 → 受注 → 調達 → 生産管理 → 量産 → 販売

ユニ・トップ
Unique × Top

生産技術研究
研究段階から量産化を見据え、工程改良・設備設計まで製研一体で進める実装力

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相互に触発しあい、協創できるパートナー

中期経営計画「SMART 2030」 → P.20

DKSの5つの重要課題（重要テーマとマテリアリティ）

研究開発	人財マネジメント	環境・社会への配慮	DXへの取り組み	組織のレジリエンス
将来の成長を牽引する重点領域へ研究開発リソースを集中し、新たな価値創出を加速させます。	従業員一人ひとりの個性が最大限に発揮される、挑戦と成長を後押しする組織風土を醸成します。	環境負荷低減と地域社会との共生を進め、サプライチェーンで持続可能性を追求します。	デジタル技術とデータの活用により、製造現場と業務プロセスの高度化・効率化を実現します。	コーポレートガバナンスの実効性向上とリスク管理の強化により、強靭な経営基盤を構築します。
→ P.39	→ P.47	→ P.55・61	→ P.66	→ P.69

Outputs

4つのコア事業

デジタル社会
電子・情報



→ P.22

脱炭素社会
環境・エネルギー



→ P.24

健康社会
ライフ・ウェルネス



→ P.26

循環型社会
コア・マテリアル



→ P.28

Outcomes

2026/3月期

財務資本 →P.30
株主
過去10年間のTSR：
17.5%

製造資本 → P.39
顧客
設備投資額：
5,138百万円

知的資本 →P.36
顧客
特許出願件数：**195**件
（うち海外：**135**件）

人的資本 →P.47
社員
健康経営銘柄
5年連続選定

社会・関係資本 →P.55
社会
地方創生、
地域コミュニティの活性化

自然資本 →P.61
社会
環境循環型社会への対応
CN2050

Impact



6つの資本

当社は、持続的な成長を支える6つの資本の強みと課題を捉え、戦略的に強化・活用することで、「ユニ・トップ」の実現とさらなる企業価値の向上につなげていきます。

資本	関連するマテリアリティ	めざす姿	課題（不足している資本）	今後の方向性
財務資本 → P.30	• ユニ・トップ戦略に即した顧客志向のR&D体制 • 環境貢献型製品の開発 • コーポレートガバナンスの深化	• 「スペシャリティ中のスペシャリティ」を追求し、高付加価値化による収益構造改革を牽引する。 • 「成長投資」と「財務規律」を両立させ、資本コスト（WACC）を上回る価値創造を継続することで、持続的な企業価値向上を実現する。	• PBRは2倍を超えており市場から一定の評価を得ている一方、株価のボラティリティが高い状態にある。 • 高い市場期待に応え続けるための、資本コスト（WACC）を上回る価値創造の継続。 • 持続的な利益成長の証明による、株価ボラティリティの抑制と市場の「不安」の払拭。	• ROICを経営・現場・資本市場をつなぐ共通言語として浸透させる。 • 稼いだキャッシュを半導体や電池材料などの成長領域へ効率的に再投資し、ROE10%以上の達成と予見性の高い株主還元を実行する。
製造資本 → P.39	• ユニ・トップ戦略に即した顧客志向のR&D体制 • 化学物質の適正管理 • 品質保証体制の徹底	• 研究と生産を繋ぐ「一気通貫」のエンジニアリング力とDXを活用した「止まらない工場」を実現する。 • 既存資産の稼働率向上と効率化を図り、強固なキャッシュ創出と安定供給体制を確立する。	• 成長事業（半導体関連や電池材料など）における急激な需要拡大に対して、迅速に供給体制を構築しコスト競争力を確保すること。 • 開発案件の量産化へのスムーズな移行が求められている。	• 新設した「生産技術研究所」をハブとして、研究部門と製造現場の連携（営研一体）を強化する。 • 動的閾値管理やAIカメラなどの現場DXにより生産を最適化し、LCAを起点としたグリーンプロセス設計で環境負荷低減とコスト削減を両立する。
知的資本 → P.36	• 知的財産戦略の推進 • デジタル技術の活用と推進 • サイバーセキュリティ対策	• 100年を超える歴史で培った界面制御技術などのコア技術を磨き、「ニッチ×ハイエンド」で知の競争力を設計する。 • 事業・知財・研究の三位一体運用により、差別化と社会価値を同時に拡張し高い利益率を維持する。	• 技術革新の速い市場において、次世代品の迅速な開発と市場投入が急務となっている。 • 長年の経験則への依存から脱却し、データドリブンな材料開発へ移行する必要がある。	• 京都中央研究所を中心に中長期テーマの創出を加速する。 • 知財部門がテーマ管理に参画し、他社に先んじた技術の権利化と秘匿化を進めるとともに、データサイエンス（MI）の現場実装や産学官連携を強化する。

6つの資本

資本	関連するマテリアリティ	めざす姿	課題（不足している資本）	今後の方向性
人的資本 → P.47	• 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 • 稼ぐ力の強化 • 健康経営の推進 • デジタル技術の活用と推進 • サイバーセキュリティ対策	• 失敗を許容し「チャレンジ」を称賛する企業風土を定着させる。 • 独自性で価値を創り挑戦し続ける「ユニ・トップ」人財を育成し、社員の自律的な成長が会社の飛躍に直結する組織を実現する。	• 従来の年功序列や指示待ちの風土からの脱却。 • 若年層を中心とする就業継続意向の低下や、キャリアビジョンが不明確な社員に対する自律的なキャリア形成支援の不足が課題となっている。	• 「役割・成果給」を徹底する新人事制度の定着と、スキルマップを活用した最適配置・キャリア採用を推進する。 • 次世代リーダーの早期育成や社内コミュニティ形成によるエンゲージメントの向上を図り、労働生産性の最大化をめざす。
社会・関係資本 → P.55	• ユニ・トップ戦略に即した顧客志向のR&D体制 • 社会貢献活動への取り組み • 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	• 単なる素材供給にとどまらず、顧客・サプライヤー・地域社会・研究機関と価値を共創し、デジタル社会や脱炭素社会などの複雑な社会課題を解決する「スマート・ケミカルパートナー」となる。	• 地政学リスクやグローバルサプライチェーンにおける人権・環境問題など、自社単独では対応しきれない不確実性への対応。 • ステークホルダーに対する非財務情報（ESG）の戦略的な対話と開示の不足。	• 外部専門家を交えた人権デュー・ディリジェンスの実践やサステナブル調達アンケートを通じたエンゲージメントを強化する。 • 産学官連携による地域貢献を進め、対話を通じた中長期的な信頼関係の構築と企業価値向上を図る。
自然資本 → P.61	• 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 • サプライチェーンマネジメント	• 製品の開発から廃棄に至る全ライフサイクルで環境保全に配慮し、環境と共生し、豊かな生活を実現する。 • 2050年カーボンニュートラルを見据え、GHG排出量削減や資源循環を推進する。	• 売上成長にともなう環境負荷（廃棄物発生量など）の増加抑制。 • 自社排出（Scope1,2）だけでなく、サプライチェーン全体（Scope3）での排出量削減や、気候変動による移行リスク及び物理的リスクへのレジリエンス強化が求められている。	• 2035年度GHG排出量45%削減（2013年度比）に向け、省エネ設備の導入や再エネの利用を拡大する。 • 環境貢献型製品の拡販や持続可能な水資源利用など、事業成長と環境負荷低減の両立を強力に推進する。

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 各リスクの重要性とリスクの顕在化確率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1〜6をプロット



1 気候変動と脱炭素社会（GX）への移行

対象バリューチェーン：研究 調達 生産 販売

影響を受けるステークホルダー：社員 顧客 株主 社会

主なリスク
- 低炭素技術の開発競争激化
- 気候変動による調達網への影響
- GHG排出規制の強化

主な機会
- GX関連市場・需要の拡大
- 省エネ・再エネ導入への社会要請

DKSの主な取り組み
- 気候変動影響評価とGHG削減目標の設定
- 低・脱炭素製品、バイオマス製品の開発
- 省エネ設備導入、再エネ利用拡大

創出する価値
- 脱炭素社会の実現への貢献
- 環境価値の創出と成長機会の獲得

1 研究開発 →P.36 3 環境・社会への配慮 環境→P.55 社会→P.61

2 循環型社会と環境・人権への配慮要請

対象バリューチェーン：研究 調達 生産

影響を受けるステークホルダー：社員 顧客 社会

主なリスク
- 環境・人権規制の強化
- サプライチェーンの人権問題
- 循環経済対応の遅れ

主な機会
- 責任あるサステナブル調達の推進
- 資源循環・リサイクル市場の拡大

DKSの主な取り組み
- 環境・人権デュー・ディリジェンスの強化
- サーキュラーエコノミー技術の開発
- リサイクルを見据えた製品設計

創出する価値
- 持続可能なサプライチェーンの構築
- 循環型社会の実現と環境価値創出

3 環境・社会への配慮 環境→P.55 社会→P.61 5 組織のレジリエンス→P.69

3 地政学リスクとグローバル競争激化

対象バリューチェーン：調達 生産 販売 全社

影響を受けるステークホルダー：顧客 社会

主なリスク
- 原料価格高騰・サプライチェーン途絶
- 新興国の技術力向上による競争激化

主な機会
- EV・半導体・電子材料市場の成長

DKSの主な取り組み
- 原料調達先の複数化と拠点・在庫の最適化
- 「ユニ・トップ」戦略による優位性の確立
- 成長市場向け高付加価値製品へのリソース集中

創出する価値
- 責任ある調達と製品供給の安定化
- 社会課題解決と高付加価値市場の創出

3 環境・社会への配慮 環境→P.55 社会→P.61 4 DXへの取り組み →P.66

リスクと機会

社会の変化を捉え、持続可能な価値を創出する

当社は、これら6つのマクロな外部環境の変化をリスクとして捉えるだけでなく、社会課題を解決するための「新たな成長機会」として事業戦略に組み込んでいます。強固な経営基盤と各バリューチェーンの連携により、企業価値の持続的な向上をめざします。

※ 各バリューチェーン別の詳細なリスク・機会およびKPI等については、ESGデータブックをご覧ください。

ESGデータブック詳細
https://www.dks-web.co.jp/sustainability/data/



4 AI・デジタル技術と社会課題の複雑化



対象バリューチェーン：研究 / 生産 / 販売 / 全社

影響を受けるステークホルダー：社員 / 顧客 / 株主 / 社会

主なリスク
- サイバー攻撃によるデータ漏洩
- 設備停止・自然災害リスク

主な機会
- 全社DX推進（AI技術活用）
- 生産性向上・業務効率化

DKSの主な取り組み
- デジタル基盤構築とDX推進
- 設備のデジタル可視化による予防保全
- セキュリティ教育とインシデント対応

創出する価値
- デジタル技術を活用した価値創造
- 事業継続性の向上と堅牢な基盤構築

4 DXへの取り組み →P.66　5 組織のレジリエンス →P.69

5 人的資本の重視と多様な人財の活躍



対象バリューチェーン：生産 / 全社

影響を受けるステークホルダー：社員

主なリスク
- 人財不足、熟練工不足・技能伝承
- 従業員のエンゲージメント低下

主な機会
- 人的資本強化によるイノベーション創出

DKSの主な取り組み
- 産学官連携による人財確保と教育制度の拡充
- キャリア開発支援プログラムの提供
- ダイバーシティ推進・柔軟な働き方の整備

創出する価値
- イノベーションを生み出す組織の実現
- 技術・技能を継承する組織力の強化

2 人財マネジメント →P.47

6 ESG経営の推進とステークホルダーとの信頼構築



対象バリューチェーン：全社

影響を受けるステークホルダー：社員 / 顧客 / 株主 / 社会

主なリスク
- コンプライアンス違反による信頼低下
- ESG評価の低下

主な機会
- ESG評価向上による顧客・投資家拡大
- 社会的な信頼獲得とブランド力向上

DKSの主な取り組み
- コンプライアンス遵守の企業文化定着
- 透明性の高い事業活動と情報開示
- 各認証（FSSC22000等）の取得・維持管理

創出する価値
- 信頼される企業価値の持続的な向上
- ステークホルダーとの強固な関係構築

3 環境・社会への配慮 環境→P.55 社会→P.61　5 組織のレジリエンス→P.69

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。

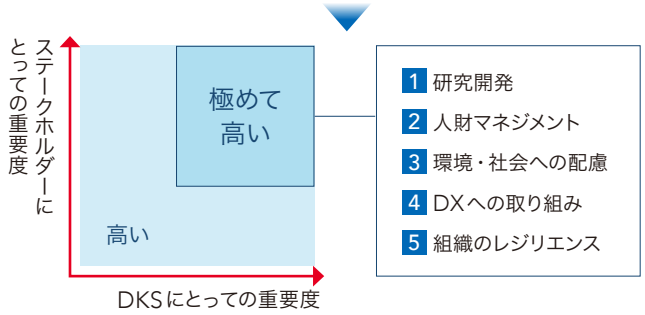
重要課題（重点テーマとマテリアリティ）の策定プロセス

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度という2つの軸から、5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。

重要課題特定のための前提

社会的課題

- 環境課題　気候変動、エネルギー枯渇、生物多様性ほか
- 社会課題　人口増加にともなう社会構造の変化、技術の進化・情報化社会の進展にともなうセキュリティリスクの増加、公衆衛生、食糧危機、格差の解消ほか



企業理念・経営方針

- 創業精神・社是に記された企業使命
- 幸福度経営

中長期方針

- ユニ・トップ
- サステナビリティ
- チャレンジ

P.20 中期経営計画

マテリアリティの見直し

2024年には、気候変動問題や生物多様性の喪失等社会課題の一層の深刻化や、当社グループの強みやステークホルダーからの期待も踏まえ、改めて価値創造の観点から社内外のステークホルダーと約1年にわたり議論を行い、経営会議、取締役会での承認を経て、「マテリアリティ」と「重要社会課題」の統合および更新を行いました。



マテリアリティ

	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.39	• ユニ・トップ戦略に即した顧客志向のR&D体制	顧客 株主	・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 → P.37	・売上高研究開発費率5.2%
		• 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 → P.41	
		• 知的財産戦略の推進	社員 株主		・迅速な知的財産権の取得に向けた出願・権利化および秘匿化の推進 → P.42	
2	人財マネジメント P.47	• 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）	・女性役員、海外人財の登用 → P.53	・女性管理職比率9.7%（2026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 → P.67	・教育投資28百万円／年、研修時間7,224h／年（2026年3月期）
		• 稼ぐ力の強化	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 → P.50	・労働生産性9.2百万円／人（2026年3月期）
		• 健康経営の推進	社員 社会	・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）	・運動習慣定着の取り組み（DKS体操） → P.60	・ワークエンゲージメントの向上　偏差値51.4
3	環境・社会への配慮 環境→P.55 社会→P.61	• 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45%削減（2035年度目標）	・グリーントランスフォーメーション（GX）の取り組み → P.62	・GHG排出量15.6%削減（2013年度比）
		• 循環型社会への貢献	社会	・廃棄物最終処分率0.1%以下（2030年度目標）	・レスポンシブル・ケア活動を通じた循環型社会への貢献 → P.62	・廃棄物最終処分率0.3%
		• 化学物質の適正管理	社会		・法規制の厳格な対応 → P.75	
		• 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 → P.58	
		• 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 → P.56	・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・ディリジェンス強化
4	DXへの取り組み P.66	• 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	・2030年に向けたデジタルロードマップの作成 → P.68	・AIによる検査の高度化や品質異常の早期検知
		• サイバーセキュリティ対策	社員 顧客 株主	・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	・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 → P.76	・新入社員対象のDX研修でセキュリティ研修実施
		• デジタルリテラシー教育	社員 株主 社会	・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（生成AI、ワークフロー、BIツール） → P.67	・DX研修受講人数（2026年3月期末累計448名）
5	組織のレジリエンス P.69	• 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 → P.75	
		• 労働安全衛生の推進	社員	・労働災害（休業）の発生ゼロ		・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 顧客 株主 社会	・昨年比対話数10%増加	・ESG戦略に則ったガバナンス体制作り → P.69	

中期経営計画の振り返り／「SMART 2030」概要

前中期経営計画「FELIZ 115」(2021年3月期～2025年3月期)振り返り

業績目標(2025年度)		
指標	当初	見直し
売上高	850億円	700億円
営業利益	100億円	45億円
営業利益率	11.7%	6.4%

重点施策

1. **経営資源の再構築**
   選択と集中による利益改善
2. **稼ぐ力の強化**
   価格改定・ハイエンド商材拡販
3. **経営基盤の強化**
   業績評価・報酬制度の改定

主な成果

- ポートフォリオ見直しによる**収益基盤構築**
- 在庫削減や製造DXなど**リソース最大活用**
- ソリューションを核とする**攻めのビジネスモデル**と価格改定
- 開発集中による**開発期間の短縮**
- 評価・報奨制度改定による**企業風土改革**

今後の課題

攻めのビジネスモデル定着
市場情報の収集・分析のさらなる強化
営業・研究・生産の連携
部門間の壁を無くしシームレスな一体化
企業風土改革の継続
成果を出し続ける風土の醸成・定着

DKSがめざす「2030年のありたい姿」

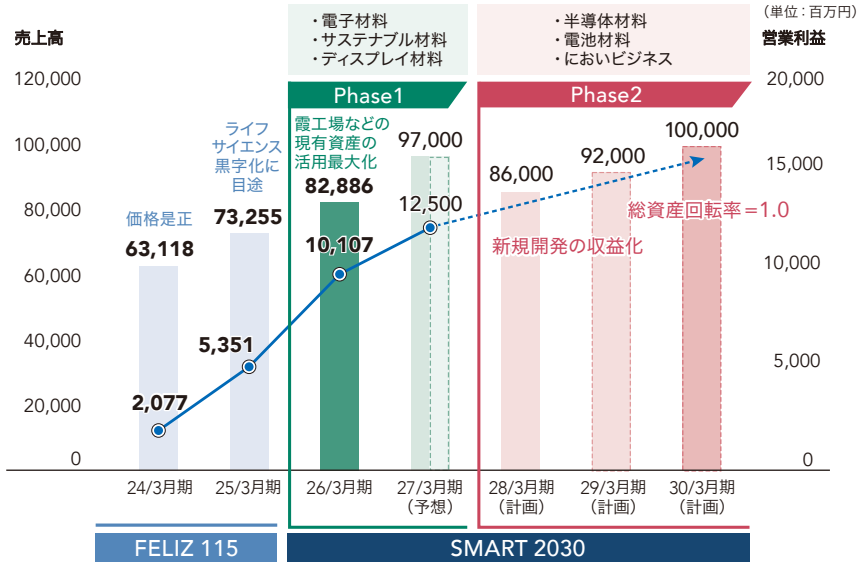
Vision ビジョン 「展望」

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

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

2030年に向けたシナリオ

2026年3月期にPhase1の目標を達成したことを受け、2027年3月期の業績予想を修正するとともに、Phase2の計画の見直しを進めています。



2030年に向けた成長戦略

2030年に向けた成長戦略

2025年 → 2026年 → 2027年 → 2028年 → 2029年 → 2030年

- 価格転嫁
- ライフサイエンス黒字化に目途
- 現有資産の活用最大化、工場稼働率UP、販売数量の増加
- 注力分野の設備投資
- 売上高1,000億円、営業利益100億円
- ROIC＞WACC
  PBR≧1.0倍
  総資産回転率＝1.0
- 半導体、情報通信、ライフサイエンスなど注力分野の開発促進

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的開示

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

①	**事業ポートフォリオ変革と事業本部制**	成長市場・社会課題に基づく4事業セグメントへ再編。 営業・研究一体で事業責任を明確化。
②	**横串機能強化による全社最適**	生産技術研究所・京都中央研究所を新設。 開発期間短縮とグループシナジーを最大化。
③	**戦略を支える人事制度改革**	社員の挑戦を賞賛する新人事制度を導入。 個人の成長を通じ労働生産性向上をめざす。

1年目の振り返り

項目	進捗状況(成果・現在地)	今後の展開
ユニ・トップ	**新製品化率は目標12%に対し17%と好調に推移** 低誘電樹脂・電池用材料の伸長が目標達成に大きく寄与。	**2030年3月期の25%達成へ** 目標達成に向け、さらに研究開発を強化。
サステナビリティ	**E GHG排出量 16%削減**(初年度目標15%) 環境製品売上比率 36%(中計目標30%以上)	**大潟工場への再生可能エネルギー100%導入により、さらなるGHG削減の見込み。**
	S 女性取締役比率 29% 「健康経営優良法人ホワイト500」に9年連続認定。	引き続き、人と社会への配慮を重視した経営を推進。
	G「コーポレートガバナンス・コード」取り組み更新。任意の指名・報酬委員会設置や政策保有株式方針改訂等、**東証が求める全原則を実施。**	透明性の高い経営体制の構築を継続。
チャレンジ	**新人事制度を導入** 制度導入にともない、スキルマップの整備や研修内容の見直しを進める。	**労働生産性9.7百万円/人の達成へ** 今後は、チャレンジを賞賛する風土醸成を推進。

事業戦略



営業と研究の両輪で未来を拓き、社会課題に「こたえる」化学を。

取締役上席執行役員 事業本部長
北尾 真大

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

これまでの成果と課題を糧に、新体制で挑戦します

社長の山路が語るように、化学業界を取り巻く環境は激変しており、汎用品の価格競争ではなく、他社には模倣できない独自技術による「高付加価値化」が求められています。私たちはこれまで、全社一丸となって収益構造の改革に取り組み、低誘電樹脂や電池バインダーの成長によって大きな成果をあげてきました。これは現場の「成果への執着心」が結実したものであり、高付加価値製品が生み出す力を社員一人ひとりが実感できたことは大きな手応えです。一方で、その過程で浮き彫りとなった「研究開発の進め方」や「組織体制」の課題については、現場を預かる責任者として真摯に受け止めています。

この反省こそが、現計画を推進する上での私たちの原点です。「SMART 2030」の核心は「挑戦」であり、それを具現化する両輪が「営業」と「研究」にほかなりません。私たちは、計画の要である「営研一体型」の新組織体制のもと、事業セグメントを市場の将来性や技術の独自性を軸とした4分野（電子・情報、環境・エネルギー、ライフ・ウェルネス、コア・マテリアル）に再編しました。事業部が研究テーマの設定から資源配分までを一貫して担い、お客さまと同じ視点に立つことで、市場の課題をスピーディに研究開発へつなげる体制を構築しています。

「6本の柱」の育成と「スペシャリティ中のスペシャリティ」の追求

新しい「営研一体」の体制で、計画のキーワードである「ユニ・トップ」「サステナビリティ」「チャレンジ」を具現化していきます。私たちは一つの成功に依存することなく、次の成長を支える「6本の柱」構想の実現に向けて、次なる成長ドライバーを継続的に育成し続ける必要があります。

半導体洗浄剤向け製品やイオン液体、リン系難燃剤などにおいて、開発の初期段階から研究と営業が伴走し、将来の用途展開を見据えた開発を加速させます。お客さまの製品性能の核心に深く関わり、簡単には置き換えられない「スペシャリティ中のスペシャリティ」を追求し、圧倒的な競争優位を築いてまいります。また、「サステナビリティ」においては、環境貢献型製品の開発に留まらず、脱炭素や資源循環といった社会課題にお客さまとともに取り組むパートナーをめざします。

チャレンジする文化で成長を支え、無形資産を最大化する

こうした成長戦略の土台となるのが「チャレンジ」を称賛し、失敗を許容する企業文化です。新たな材料や用途の開発には、数多くの挑戦と試行錯誤が欠かせません。だからこそ、失敗を恐れずに挑み続ける姿勢を大切にしていきます。そして、テーマやアイデアを単なる発案に留めることなく、時間軸を短く「行動」へと移し、着実に実行していくことが重要です。

さらなる業績の拡大と営業利益率10%以上という高い目標への道のりは、決して平坦ではありません。しかし、私たちには100年以上にわたり培ってきた「人財」「技術」「顧客との信頼関係」という揺るぎない無形資産があります。こうした強みを生かし、挑戦と行動を生み出す鍵が「人財育成」です。次世代リーダーや海外人財の育成を推進し、国内外のあらゆる市場で成果を生み出せる人財を育てていきます。営業と研究が固く手を携え、一人ひとりが現場から果敢に挑戦し、迅速に行動へ移すことで、必ず目標を達成できると確信しています。

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

事業戦略

電子・情報事業

マテリアリティ（P.19）	取り組み
1 研究開発	• ユニ・トップ戦略に即した顧客志向のR&D体制

次世代通信とデバイスの進化を支え、デジタル社会の高度化に貢献する

当事業は、長年培った界面制御や高分子合成技術を強みとし、次世代通信やデバイスの進化を支える材料を提供しています。AIが世界のインフラへと変化する時代において、サーバー、基地局、通信分野に向けた高品質・高付加価値な製品（低誘電樹脂など）を通じて、デジタル社会の高度化に貢献します。また、小型化や形態変化が激しいディスプレイ・デバイス製品に対しても、事業部を超えた技術統合による価値提供を行います。

2026年3月期の振り返り

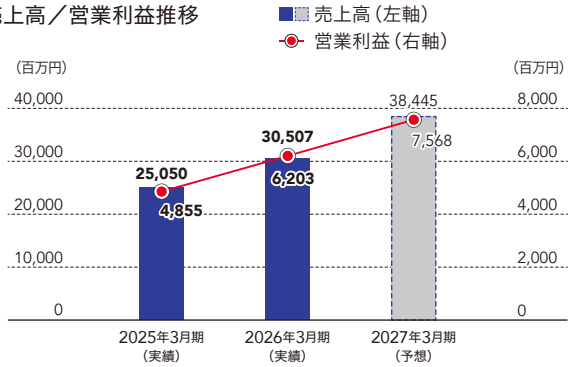
成果

- 低誘電樹脂の需要が急拡大し、収益に大きく貢献
- イオン液体は、複数のユーザーとの開発案件が実を結び、収益化に貢献
- ディスプレイ関連材料は、海外メーカー向けの開発が進展

課題

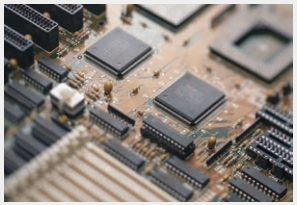
- 低誘電樹脂およびイオン液体の今後の需要増加に対応する供給体制の構築
- 低誘電樹脂の次世代品、およびイオン液体の非PFAS品開発の加速
- 海外市場へのスピード感ある対応と人財育成

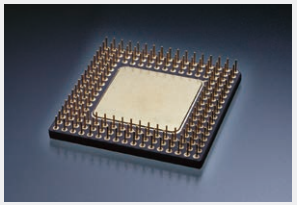
売上高／営業利益推移

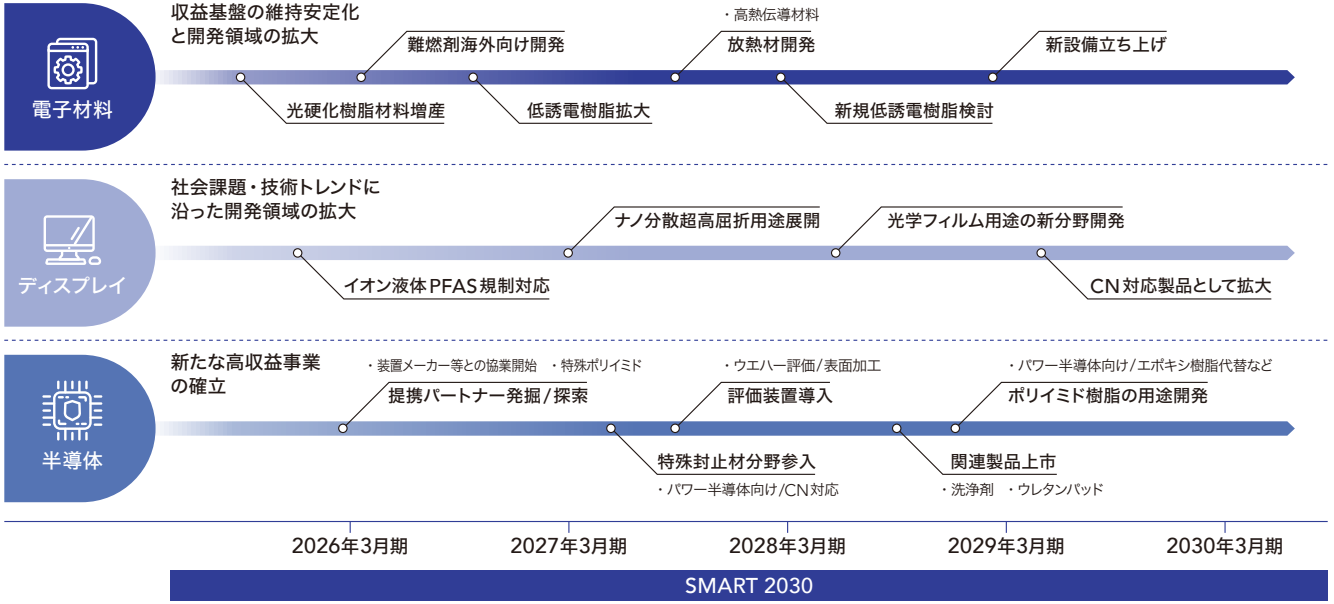


事業領域

- 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







事業戦略 ── 電子・情報

2027年3月期の取り組み方針

今後の事業成長を加速させるため、各注力領域における取り組みを一層強化します。

低誘電樹脂 …… 拡大を続ける需要に確実に応えるべく供給能力の増強を進めるとともに、次世代品の開発体制を強化し、市場投入のスピードアップを図ります。

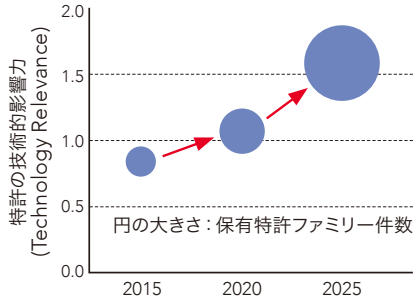
イオン液体 …… これまでの注力分野にとどまらない新規領域への展開を推進するため、部門横断的な取り組みをすでに開始しており、今後は連携をさらに強化していきます。

半導体関連分野 …… 自社での評価技術の確立からデータ解析に基づく機能提案へと提供価値のレベルアップを図ります。ターゲットユーザーを明確化し、顧客ニーズに応じたカスタマイズ対応を訴求することで、ニッチ領域での競争優位性を確立します。

強み
- **低誘電樹脂**：豊富な開発・生産実績に裏打ちされた安定品質
- **イオン液体**：活性剤の自社設計による、顧客要求への細やかなカスタマイズ力
- **半導体関連**：小回りを利かせた機動力の高い対応と、各工程を網羅する幅広い製品ラインアップ

課題
- **スピード対応と供給**：技術革新が速い市場における、次世代品の迅速な開発と供給体制の強化
- **高度な管理体制**：半導体関連分野で求められる、極めて高いレベルの品質および生産管理体制への対応
- **競争力とグローバル展開**：イオン液体等における競合とのさらなる差別化と、海外市場へのスピーディな対応力向上

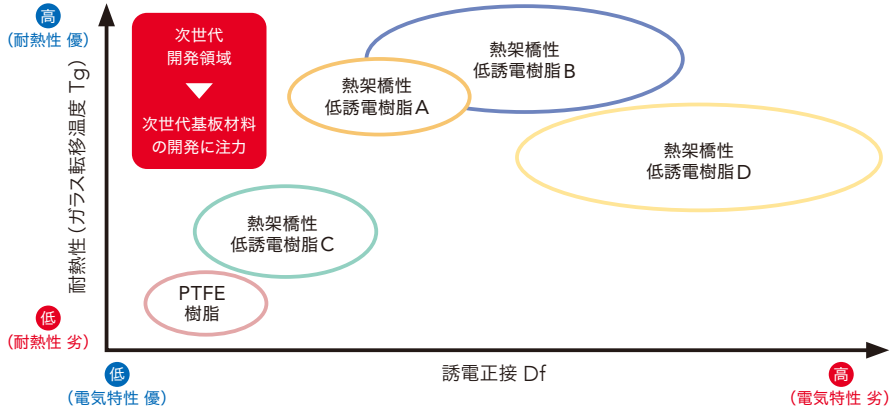
基板材料関連特許



当社は事業戦略と密接に連動した知財投資を推進しています。当該領域において過去10年間で特許保有件数を着実に拡大させると同時に、技術的影響力の大幅な向上を実現し、量・質ともに強固なポートフォリオを築いています。先端領域における独自技術の権利化と質の追求は、競合に対する明確な差別化と高い参入障壁を生み出しています。さらなる市場拡大が見込まれる本領域において、今後も研究開発と知財活動の一体化を推進し、技術的優位性を確かな事業成長と収益拡大へ結びつけていきます。

特許の技術的影響力はLexisNexis® PatentSight+™の指標「Technology Relevance」を示す。
本指標は、他の特許からの引用件数に基づいて計算され、引用件数が多いほど、技術的影響力が高くなると考えられる。

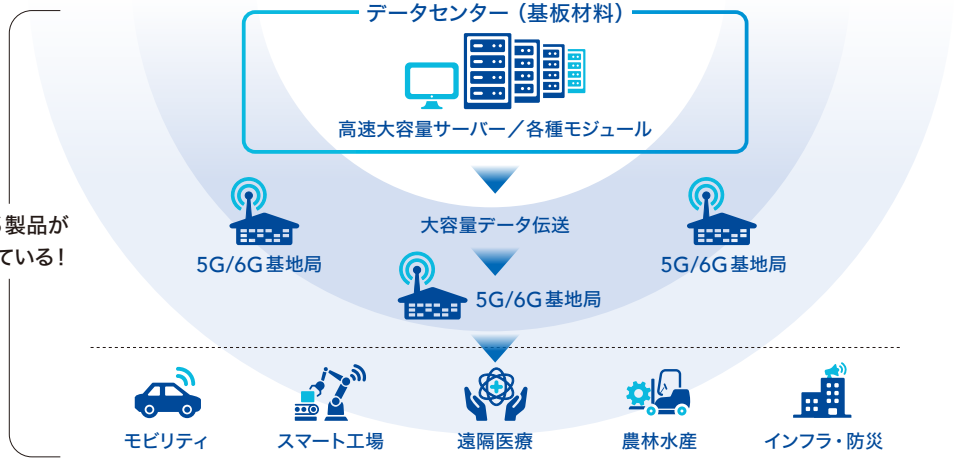
マーケットにおける当社注力領域



Point! 耐熱性と誘電正接

耐熱性（Tg）は、電子機器が発する熱に対して材料がどれだけ性能や形状を維持できるかを示す指標です。Tgの高い材料ほど高温環境でも**劣化しにくく**、機器の**長期的な信頼性を担保**することができます。一方、誘電正接（Df）は、信号伝送時に発生する電気的なエネルギーロスの大きさを表す数値です。Dfが低い材料ほど信号のロスが少なく、**高速かつ大量のデータを正確に**伝えることができます。

通信ネットワークのイメージと活用シーン



事業戦略

環境・エネルギー事業

マテリアリティ（P.19）	取り組み
1 研究開発	・知的財産戦略の推進

持続可能な社会の実現をめざし、脱炭素・電動化に貢献

当事業は、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めざしています。また、世界が注目する成長分野の開発を推進し、脱炭素社会の実現に貢献していきます。

2026年3月期の振り返り

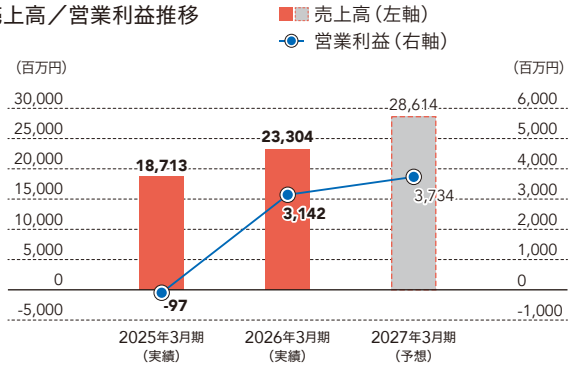
成果

・電池材料の収益拡大、四日市工場に設備投資決定
・モビリティ用途の電気絶縁材料伸長
・環境対応材料として開発アイテム拡充

課題

・電池材料の生産体制構築と競争力のある新製品立ち上げ
・モビリティ分野に特化した封止剤等の拡販と新製品化
・カーボンニュートラルに向けた開発アイテム取り組み

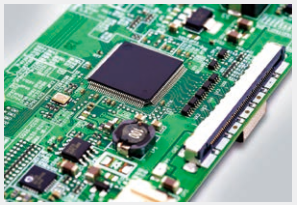
売上高／営業利益推移

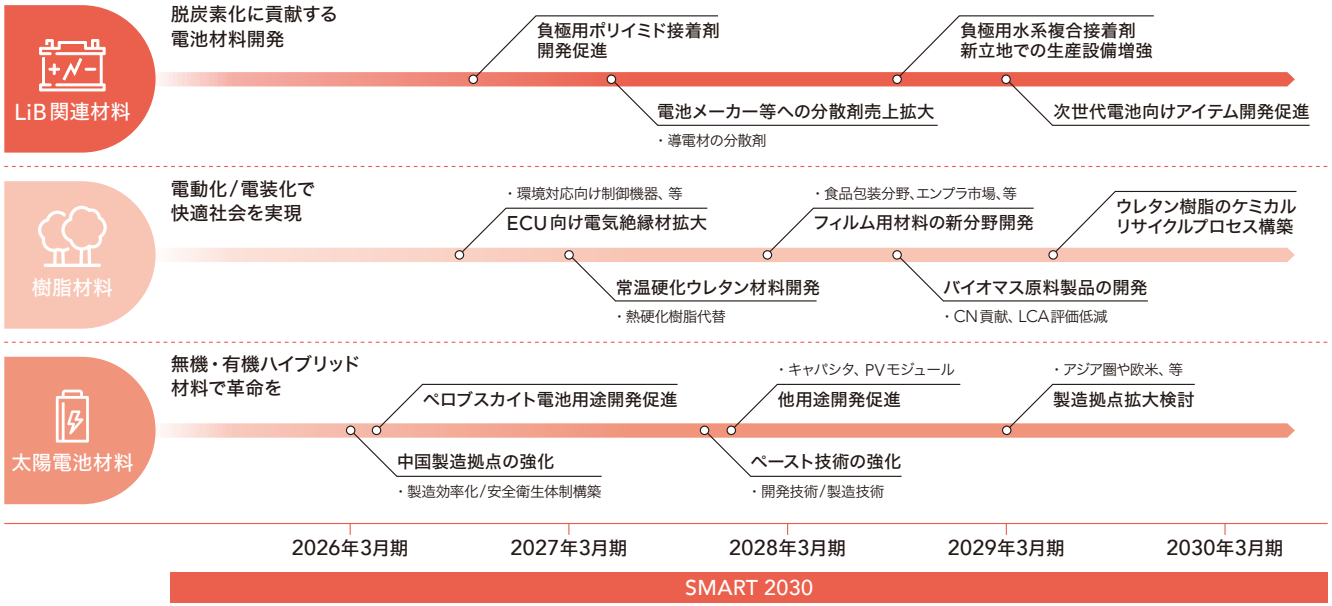


事業領域

- 輸送機産業
- 電動車
- 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







事業戦略 ── 環境・エネルギー

2027年3月期の取り組み方針

今後の事業成長を加速させるため、各注力領域における取り組みを一層強化します。

電池材料 …… 四日市霞工場における生産体制を早期に構築し、展開先を中小型から車載、定置用途へと広げて実績拡大に注力します。併せて研究リソースを集中させ、製品改良による競争力のある商品提案を継続します。

モビリティ向け封止剤 …… 既存製品の採算性改善を進めつつ、市場ニーズに合わせた高付加価値製品へのシフトを加速させます。カーボンニュートラルに向けた新たなテーマの獲得を目指し営業活動を強化して、確実な収益基盤へとつなげていきます。

太陽光電池材料 …… 既存太陽光発電の性能向上と採算性を追求し市場拡大をめざしつつ、新型太陽光発電であるペロブスカイト用途の開発を加速させ環境貢献と収益向上の両立をめざします。

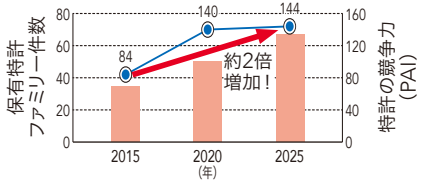
強み

- 電　池　材　料：充放電によるSi膨張収縮時において構造を維持する優れた接着性と、電子伝導性を維持し電池の長寿命化に貢献する独自技術
- モビリティ向け封止剤：脱炭素・カーボンニュートラル実現のキーデバイスとなる材料を提供する総合提案力
- 太 陽 光 電 池 材 料：同分野への30年以上にわたる貢献の裏付けとなる高効率かつ低コストを実現する高い技術力と安定した品質

課題

- 供給体制とコスト競争力：急拡大する需要に迅速に応えるための早期の生産体制構築と、市場における価格競争力の確保
- 用途・市場の拡大スピード：電池材料の中小型用途から車載・定置用途へのスムーズな適用拡大と、高付加価値化へのシフト
- 開 発 ス ピ ー ド ア ッ プ：コモディティ化した既存太陽電池市場での生き残り戦略と過熱する新型太陽電池市場への拡販

電池材料関連特許

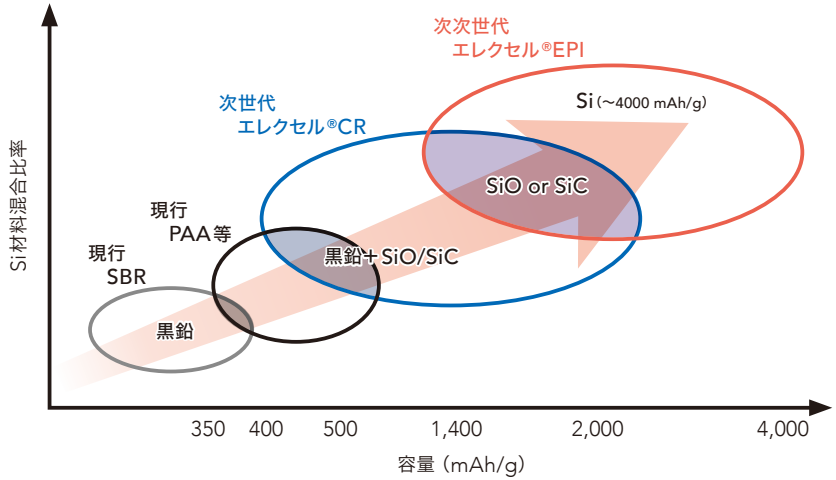


■ 特許ファミリー件数（左軸）
◉ PAI（Patent Asset Index）（右軸）

※「Patent Asset Index（PAI）」は、LexisNexis® PatentSight+™が提供する指標であり、保有特許の質と量を総合的に評価し、特許ポートフォリオの競争力を示すものです。

当社は早くから電池材料を重点領域と定め、独自技術の開発とグローバルな特許網の構築に力を注いできました。この10年で保有特許ファミリー件数は35件から67件へとおよそ2倍に増え、主要市場での事業をしっかりと守る体制を整えつつあります。注目すべきは、件数だけでなく特許の「中身」もともなっている点です。特許の競争力を測る指標であるPatent Asset Index（PAI）は84から144へと大きく伸びており、影響力の高い特許を着実に積み上げてきたことを示しています。先行して築いてきたこうした知財基盤は、他社にとっての参入障壁となり、当社の持続的な成長を支える強みとなっています。

リチウムイオン二次電池用負極材ロードマップ



Point! Si系負極材と電池材料の役割

高容量化が求められるリチウムイオン電池において、Si（シリコン）系負極材の導入が進んでいますが、充放電時に体積が大きく膨張・収縮するため電極構造が崩れやすいという課題があります。当社の開発する「エレクセル®CRシリーズ」などの「電池バインダー（水系負極接着剤）」は、膨張収縮時にも構造を維持する強固な接着性を有し、導電材と複合することで電子伝導性を保ち、高容量化と電池の長寿命化の両立を実現します。

電池材料の活用シーン



事業戦略

ライフ・ウェルネス事業

マテリアリティ（P.19）	取り組み
1 研究開発	• 知的財産戦略の推進

健康に配慮した製品・サービスを通じ、QOLの向上に貢献

当事業は、人々の生活品質向上に寄与する機能材料を提供し、安定した収益基盤と成長機会の創出を担う事業です。中期経営計画「SMART 2030」の方針のもと、生活・環境分野における社会課題解決を通じ、持続的な価値創出を推進しています。

2026年3月期の振り返り

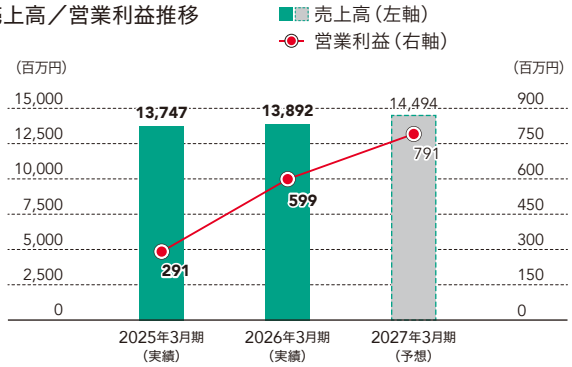
成果

・環境貢献型製品の拡大
・高機能用途での採用進展
・安定収益基盤の維持

課題

・重点領域の明確化
・高付加価値化の深化
・成長領域の拡大

売上高／営業利益推移



事業領域

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





機能性素材

コア技術との融合による健康への貢献

- BtoC開発加速・海外開発
- 機能性素材 新商品上市
- 受託事業強化・拡大
- 機能性素材用配合製剤の製品化
- GMP管理体制の強化

界面活性剤

基礎合成技術によるQOL向上に貢献

- ・RSPO製品、オール天然系原料製品拡充
- 非化石界面活性剤の開発
- 医療材料向け水溶性高分子の安定生産

サステナブル材料

DKSグループの連携強化販売拡大と認証品による市場拡大

- ・生活環境（BtoC）・産業用途（働く環境のQOL向上）・官民連携産業
- お客さまの臭気課題解決に焦点を当てた技術提案＆事業拡大
- 診断薬用CNF誘導品の安定生産
- 認証取得品によるグローバル市場への拡売
- CNF用途拡大（再生医療・香粧品用途）
- 食品添加物用配合剤の拡大

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

SMART 2030

事業戦略 ── ライフ・ウェルネス

2027年3月期の取り組み方針

本事業は従来の用途対応型から「価値創出」を軸とした事業モデルへ進化する段階にあります。この変革に向け、事業を構成する2つの領域において、それぞれの特性を活かした戦略を推進します。これらの取り組みを推進することで、本事業全体の持続的な成長と強固な収益基盤を確立していきます。

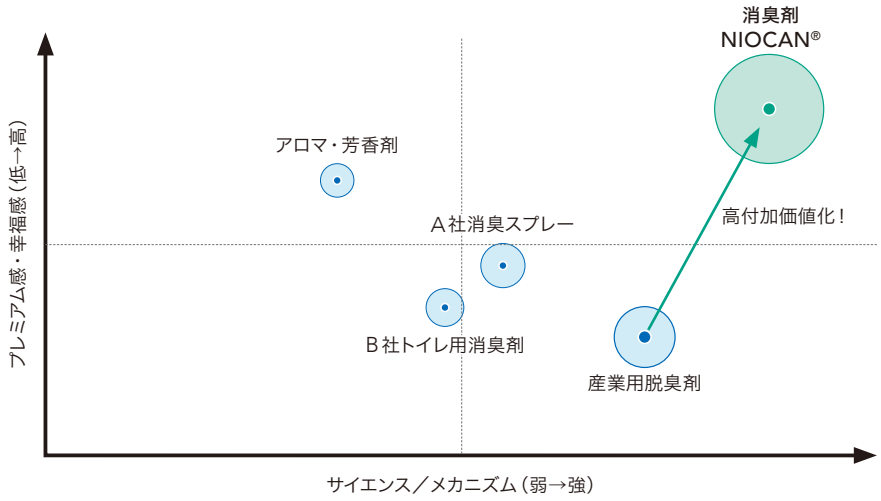
アメニティ事業 …… 環境貢献型・高機能製品の拡充による付加価値向上と、重点領域への注力を通じて成長加速を図ります。また、技術の横断活用による新用途開発や顧客との連携強化を通じた価値提案型への進化を図り、生活分野における提供価値を高度化します。

ライフサイエンス事業 …… 利益率とROIを重視し、資源の「選択と集中」による確実な収益化をめざします。研究・製造一体体制によるコストダウンと高付加価値化の両立、受託製造等の早期実績化を推進します。さらに、ターゲット拡大を見据えたリブランディングや、DtoC・EC・SNS等を駆使したマーケティングを強化し、BtoC製品の拡販を図ります。

強み
- アメニティ事業：衛生・食品・環境など生活に密着した多様な分野で培ってきた機能材料技術と、日常需要を支える強固な事業基盤
- ライフサイエンス事業：臭気判定士の知見を活かした確かな消臭機能とナチュラルな組成が生み出す高いブランド競争力。独自のカイコ培養技術による確かなエビデンスと豊富な実績

課題
- 重点領域の分散：用途の広がりにともなう資源の選択と集中
- 高付加価値化の追求：収益性向上のためのさらなる高機能化
- 技術活用の深化：既存技術の横断的活用による新用途開拓

他社品との特性比較



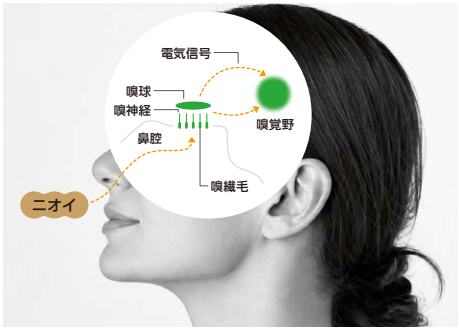
Point! 独自技術「臭気中和法」によるアプローチ

「臭気中和法」とは、あるニオイの原因物質に対して特定の物質を合わせることでニオイを中和相殺（キャンセリング）し、ニオイを感覚レベルで低減するという仕組みです。鼻に入ったニオイは電気信号に変換され、脳へ伝達し「ニオイ」として認識されます。ニオイの原因物質に対して、中和相殺する香り（精油）をあわせることで、ニオイの感覚レベルを低減することができます。当社は国家資格である「臭気判定士」が、臭気中和法の考え方を応用して開発しています。

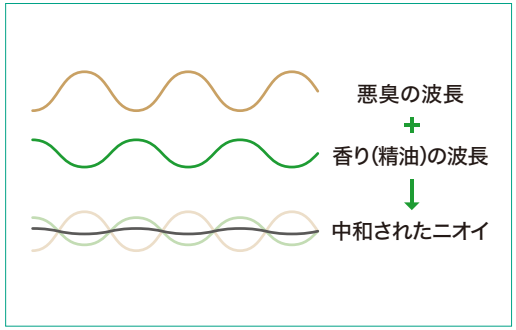
においの技術「臭気中和法」 ～マスキング法との違い～

消臭方法	臭気中和法	マスキング法
消臭機構	無臭に近づける 悪臭 ＋ NIOCAN →	強い香りで覆い隠す 悪臭 ＋ 芳香剤 →
特徴（においの強度）	弱くなる ↘	強くなる ↗
悪臭防止法（臭気指数規制）	● 対応可	✕ 対応不可

嗅覚メカニズムと臭気中和のしくみ



ニオイを感じるしくみ



電気信号を波長としたイメージ

事業戦略

コア・マテリアル事業

マテリアリティ（P.19）	取り組み
1 研究開発	・環境貢献型製品の開発

基盤素材技術を起点に、高付加価値領域への転換を加速し、持続的な収益力を強化する

当事業は、基盤素材技術を起点に高付加価値領域への転換を進め、安定収益と成長領域の両立を図ります。事業ポートフォリオの最適化と差別化技術の深化により、持続的な収益力強化を推進しています。

2026年3月期の振り返り

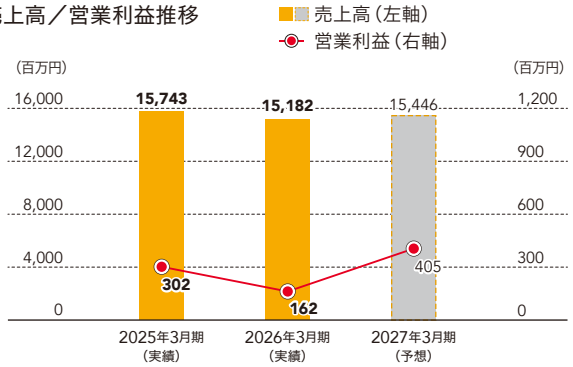
成果

・高付加価値グレード比率の上昇
・重点領域での収益性改善
・不採算領域の見極め進展

課題

・汎用品依存からの脱却
・価格競争耐性の強化
・成長領域の収益化加速

売上高／営業利益推移

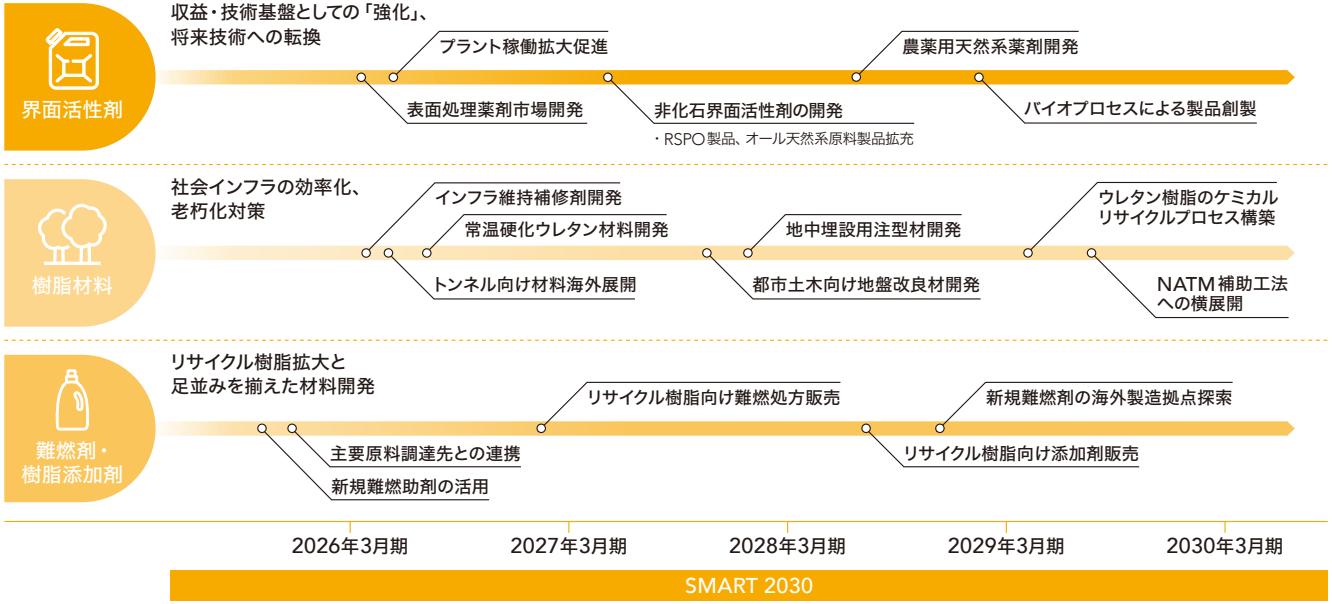


事業領域

- バイオ・天然由来材料
- 機能性界面活性剤（工業・電子材料用途）
- セルロース誘導体（CMC等）
- 高分子材料（PVP・PAAM等）
- 分散・乳化・表面制御材料
- 産業基盤用途向け汎用機能材







事業戦略 ── コア・マテリアル

2027年3月期の取り組み方針

中期経営計画の方針に基づき、保有する技術を横断的に活用し、既存技術の掛け合わせによる新規用途の創出を加速させます。

次世代材料 …… 顧客課題を起点とした技術テーマの明確化と、重点領域へのリソース集中により、実装・事業化のスピードを飛躍的に高めます。基板材料向け新規難燃剤の市場投入をはじめ、将来の拡大が期待される分野への展開を推進します。既存の注力領域においても提供価値の向上を図ります。

既存の注力領域 …… それぞれの技術を組み合わせた提案による工程ソリューションを強化します。界面・表面制御技術や乳化重合技術を軸とした環境貢献型製品の開発・提供に取り組みます。さらに、顧客との共同開発を通じて製品の差別化を図るとともに、開発テーマの質と採用率の向上にも取り組みます。

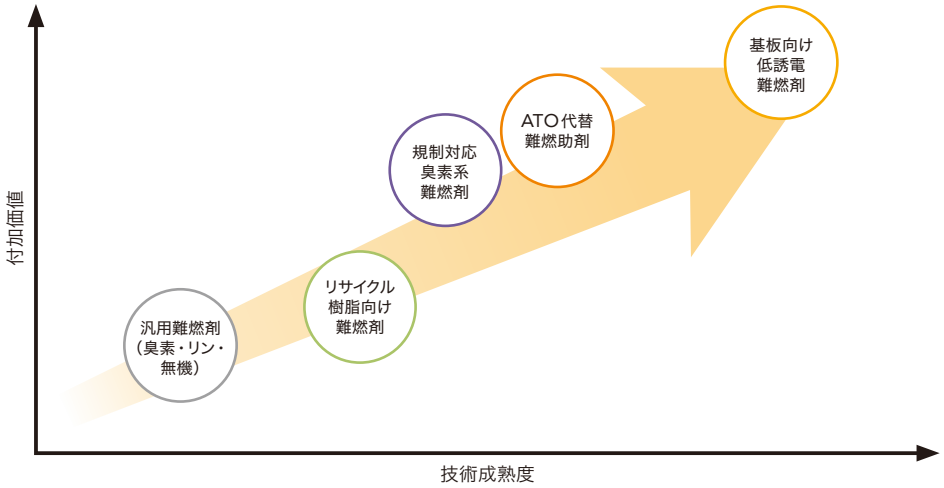
強み
- 次世代材料：複数の技術の掛け合わせによる、用途展開力
- 既存の注力領域：複数顧客・多用途による安定基盤と、顧客連携による機能提案力

課題
- リソースの最適化：多岐にわたる技術・製品群の分散による効率改善
- ビジネスモデルの高度化：中間素材の提供にとどまらない、顧客ニーズに直結するソリューション提案を通じた高付加価値の付与
- 技術の横断的活用：保有する基盤技術の深化と事業部間のクロスオーバー展開による、次の柱となる事業の創出

難燃化技術（基板向け低誘電難燃剤）　～他材料との比較～

性能・特性	低誘電難燃剤	縮合リン酸エステル
リン含有量	◎	○
高融点	◎	△
耐熱性	◎	○
樹脂Tgの維持	◎	△
樹脂誘電特性の維持	◎	○
樹脂・ワニスへの相溶性	△	◎
高周波電子材料への適性	◎	○

難燃剤開発ロードマップ



Point! 環境対応と次世代電子材料を支える難燃化技術

環境規制の強化やサーキュラーエコノミーへの対応を背景に、リサイクル樹脂でも安定した難燃性能を実現する難燃処方、SVHCやPOPs規制を見据えた規制対応難燃剤、ならびに三酸化アンチモンの使用量削減・代替を可能とする難燃助剤の開発を進めています。今後、AIサーバーや高速通信基板向けに、低誘電性・高耐熱性・難燃性を両立したハロゲンフリー難燃剤の開発を推進し、成長が期待される電子材料市場への展開をめざしています。

難燃剤の活用シーン

基板向け低誘電難燃剤


通信インフラ


通信用センサー

臭素系難燃剤「ピロガード」


ディスプレイ


建築用断熱材

財務資本



「成長投資」と「財務規律」を両立させる財務資本戦略

代表取締役専務取締役
清水 伸二

当社の財務資本戦略は、単なる資金管理ではなく、持続的な企業価値向上を実現するために、投資と調達、さらにキャッシュ・アロケーションを効果的、かつ効率的に行うことと位置付けています。

具体的には、成長戦略を支える投資余力を確保しつつ、資本効率（ROE・ROIC）の向上をめざし、同時に財務健全性を維持する必要があります。また、株主・金融機関・取引先との信頼構築を継続し、将来の不確実性に耐えうる財務基盤を構築し、株主価値を最大化するための資本構成の最適化も模索することが求められます。

特に化学業界は、研究開発・設備投資・GX対応など中長期の投資が不可欠であり、短期の利益だけではなく、「将来キャッシュを生み出す技術・事業への投資」を支えることが財務資本戦略の本質だと認識しています。その観点からは、「成長投資」と「財務規律」は対立概念ではなく、両立させるべき経営課題であると考えています。

DKSにとっての利益の質と資本効率性を重視したKPIとは

従来の年度利益目標に力点を置く管理だけでは、持続的な企業価値向上との連動が弱くなります。特に昨今では、世界的なインフレもあり、原料・燃料の価格上昇、さらに為替の変動による事業への影響が大きくなり、事業ポートフォリオ変革、高付加価値事業化の戦略がますます重要になってきています。そのためには、GX投資、研究開発投資を積極化して利益構造そのものを変化させていくことも重要で、資本コストや市場の信頼を意識した経営管理においても利益の質と資本効率を重視したKPI管理体系へ移行することが求められます。「株主価値の増大」に向けた当社の採用すべき経営上のKPIをロジックツリーで整理すると、次のようなものがあります。

経営上のKPI

- ROIC（投下資本利益率）
  投資成果のKPIでありWACCとの対比が求められる
- ROE（自己資本利益率）
  PBRとの関係性が高く、資本効率性の重要指標
- 営業CF
  持続的な成長を生むための原資であり、投資CFとのバランスを重視
- CCC（キャッシュコンバージョンサイクル）　CF改善のためのKPI
- 研究開発の投資効率（実研究投資）
  無形資産投資の効果に関する成果指標
- TSR・PBR関連指標
  株主目線の期待と成果の測定指標
- 非財務KPIとの連動
  サステナビリティ経営のためのKPI

ロジックツリー

			経営課題	主な参考指標	中期経営計画の目標
株主価値の増大	EPSの成長	成長力	・新規開発の事業化・収益化 ・注力分野（半導体、情報通信、ライフサイエンス）の開発促進 ・新興国の成長にともなう競争の激化 ・少量多品種の製品構成	・売上高 ・新製品化率（単体） ・売上高研究開発費率（連結）	・売上高1,000億円 ・新製品化率25.0%（2030年3月期目標）
		収益力	・既存事業の収益改善 ・ライフサイエンス事業の黒字化 ・原材料価格の変動 ・開発・技術および人事・組織	・営業CF ・営業利益 ・営業利益率 ・ROE ・ROIC ・労働生産性（単体）	・営業利益100億円 ・営業利益率10.0% ・ROE 10.0% ・ROIC 8.0% ・労働生産性 9.7百万円/人（2030年3月期）
	資本コストの適正化	適正な株主還元策	・安定的かつ継続的な利益還元 ・将来の事業展開に必要な内部留保の確保	・1株当たり配当金 ・総還元性向	・連結配当性向40%以上 ・利益成長に合わせた積極的な株主還元
		最適資本構成	・在庫や固定資産の圧縮 ・成長投資と株主還元の両立	・総資産回転率 ・キャッシュ・アロケーション（営業CF、成長投資、株主還元等の配分） ・CCC	・総資産回転率1.0回 ・成長投資（設備投資、人的資本投資、M&A等）に350億円程度を配分（5年間累計）
		市場からの信頼	・資本コストや株価を意識した経営の実現 ・ESG課題（気候変動、人権尊重、ガバナンス深化）への対応	・PBR ・PER ・GHG排出量削減率 ・女性管理職比率 ・環境貢献型製品売上高比率	・PBR1.0倍以上 ・GHG排出量30%削減（2013年比） ・女性管理職比率15%以上 ・投資家との対話の促進 ・環境貢献型製品売上高比率30%以上

財務資本

V字回復の評価と今後の成長戦略

市況依存型企業から高付加価値・高資本効率型企業への転換をめざす

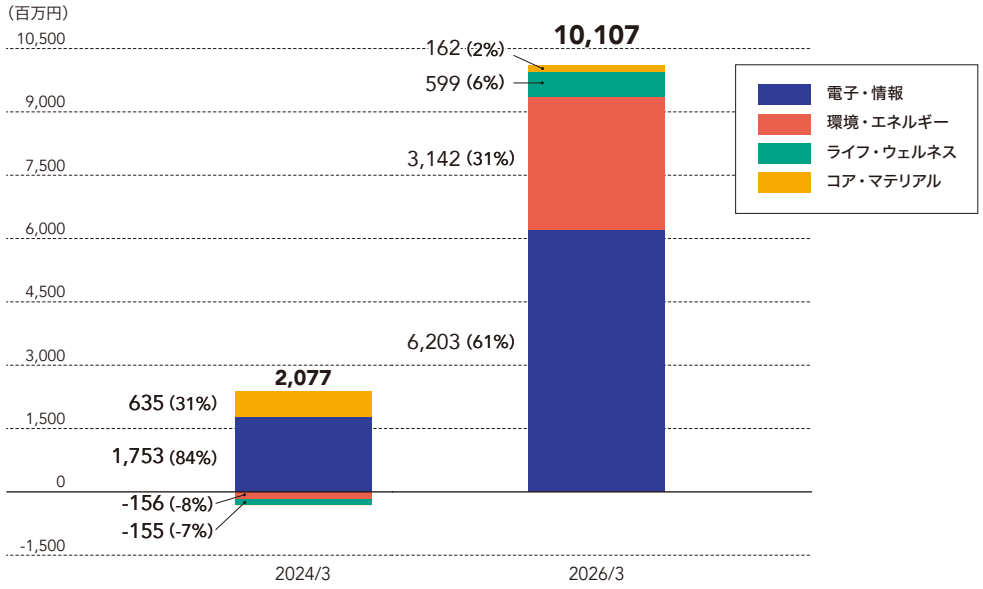
当社の業績のV字回復については、過去の研究開発や営業努力、そしてこれまでのお客さまとの深い信頼関係によってもたらされたものと前向きに評価しています。

一方で、経営としては、一時的な市況回復やヒット製品によるものではなく、当社の収益構造そのものが変化しているのかを冷静に見極める必要があります。

そのため、単なる利益増に満足するのではなく、今後の自助努力による収益改善と事業ポートフォリオ改革を常に意識することが重要です。過去の化学業界では、市況回復時に過剰な設備投資へ向かい、市況悪化によって償却負担に苦しむケースも多くありました。

今後は、成長分野への集中投資、低収益資産の見直し、ROIC重視、キャッシュ創出力強化、財務戦略の柔軟性などの課題に適切に対応しながら、市況依存型企業から高付加価値・高資本効率型企業への転換を図っていきたいと考えています。

セグメント別営業利益構成比



新たな成長領域では、「スピード感」に加えて「機敏性」と「柔軟性」が鍵

当社の成長事業領域となってきた半導体や電池材料の市場は、従来の化学産業分野と比較しても、技術・顧客・供給網・投資回収のサイクルが極めて速い領域です。従来型事業領域では慎重に予測を積み上げてから投資判断を行ってきました。しかし今後の成長事業への投資においては、機会を取り逃すリスクが高いと考えています。

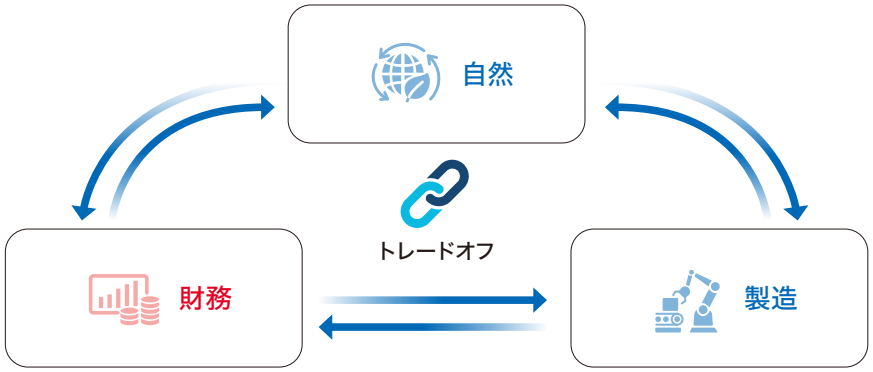
一方で、化学会社は品質・安全・量産安定性も求められるため、単純なスピード競争ではなく、製造品質を見極めながら素早く動く機敏な対応が必要です。

スピード感だけではなく、顧客動向の変化に合わせて、経営がいかに柔軟にかつ適切に対応できるかが重要であり、研究・営業・生産・財務が一体となって市場変化へ対応できる組織づくりこそが、今後の競争力の強化につながると考えています。

戦略的投資と中長期的な企業価値の創出

半導体・電池材料など成長分野への生産設備増強や、脱炭素化・GXに向けた先行投資は、一時的にキャッシュフローや単年度利益（財務資本）を押し下げる要因となります。しかし当社は、これらを単なるコストではなく、将来のリターンを生み出すための戦略的な資金投下と位置づけています。

フィジカルAI活用や設備更新によって生産効率を高め、将来的な事業リスク（炭素税など）を回避するとともに、環境への対応を競争優位性の源泉へと昇華させます。一時的な財務的負荷を適切にコントロールしながら、これらの積極的な投資を中長期的なキャッシュフローの創出と企業価値の最大化へと繋げていきます。



財務資本

資本効率性を重視した経営とは

ROICを経営・現場・資本市場をつなぐ共通言語として機能させることが重要

東証が求めている「資本コストや株価を意識した経営」とは、単なるPBRの改善対策ではなく、利益を出していても、資本効率と資本コストが改善しなければ、株主価値は向上しないという市場からの強いメッセージであると認識しています。

特に化学業界は、設備依存型産業であり、在庫や固定資産が大きくなります。そして、長期にわたる研究開発投資が多く、ともすれば低収益事業になりやすい弱みがあります。当社の過去の事業でもそうした傾向がみられました。そこで今後は各事業や製品セグメントの評価において単年度の利益額だけではなく、どれだけ効率的に資本を使って価値を生み出しているかが重要になると考えています。その中核となるのがROIC経営です。

私たちが最終的にめざしているのは、利益の最大化ではなく、企業価値の最大化です。そのためには、まずは事業ポートフォリオの適正化、すなわち低収益資産を見直し、成長分野へ集中投資することであり、キャッシュ創出力を高め、市場との対話にも有益なKPIの設定とそのモニタリングをできることが重要になります。

ROIC経営とは、単なる財務管理ではなく、経営・現場・資本市場をつなぐ共通言語として機能させることに意味があると考えています。投資判断においては、各投資がどの期間で売上・利益に寄与するのかを見極めるとともに、老朽化対策や既存設備の更新投資も含め、資本コストであるWACCを上回るリターンを確保し、キャッシュフロー創出に結びつけられるかを意識しています。資本コストを意識した投資を通じて、株主価値の持続的な向上を図っていきます。

資本コストについて

当社の資本コストを以下のとおり認識しております。

1. CAPMによる試算
   株主資本コスト：10.5～11.5%、WACC：8.0～8.5%
2. 長期的な適正水準
   株主資本コスト：8.0～9.0%、WACC：6.0～7.0%

現在はヒストリカルβが高い水準であることから、CAPMによる資本コストは高水準になっていますが、長期的には当社が考える適正な水準に収斂することを想定しています。

WACCとROICの関係は経営資源の配分の判断における重要な管理ツール

当社の株価は2025年度末の7,000円台から、2026年度に入り大きく上昇しています。こうした株価やPBRの上昇は、市場からの期待値の変化の表れでもあると感じています。特に近年は、化学メーカーにおいても、半導体・電池用材料・ライフサイエンス・GX関連・高機能材料など、将来、成長期待をともなう事業への評価が、資本市場において株価に反映されやすくなっています。一方で、市場期待が高まるほど、将来の成長性や求められる資本効率水準も高くなるため、経営としては、株価上昇後も資本コストを上回る価値創造を継続できるかが重要です。

株式市場から期待される成長を実現するには、投資が不可欠で、その投資規律を担保する上で、WACCとROICの活用は重要です。WACCとROICの関係は単なるハードルレートではなく、限られた経営資源をどこへ配分するかを判断するための重要な管理ツールです。特に今の当社にとっては、将来成長余地の大きい案件が増えているため、「挑戦」と「規律」の両立が重要になっています。

現在見直し中の中期経営計画では、リスクを取らない経営ではなく、管理可能なリスクを取りながら成長する経営が重要と考えています。そのため、キャッシュ創出力、財務規律、投資柔軟性、撤退判断のバランスを考慮しつつ、目標 D/Eレシオを50%以下に維持するなど「攻めながら守れる財務体質」を構築していくことが必要です。化学業界は、長年継続している事業であるほど、顧客との関係性、多品種少量、設備固定化などにより、事業の新陳代謝が起こりにくい構造があります。しかし今後は成長のために事業ポートフォリオ変革と新規分野への投資後の経営管理にROICを活用し、市場から期待される成長に結び付けていくことが求められていると考えます。

当社の株主資本コストと期待成長率の考え方

現在の株主資本コスト（約11%）から当社に求められている期待成長率は、以下の公式によって試算することができます。

- 株主資本コスト＝時価配当利回り＋年間株価上昇率（≒期待成長率）
- 期待成長率＝内部留保のROE ×（1－配当性向）

当社株式の時価配当利回り（1.0～1.5%）から期待成長率は10%と想定され、現在の内部留保率（20～30%）によって試算される内部留保（成長投資）による期待ROEは、12.5～14.3%となります。もちろん、利益成長は既存事業によっても実現可能ですが、市場の期待に応えるには、成長投資には極めて高い収益率が求められていることが想定されます。

財務資本

キャッシュ・アロケーションと成長投資

将来の成長分野への優先的な投資配分こそが、株主価値最大化につながる

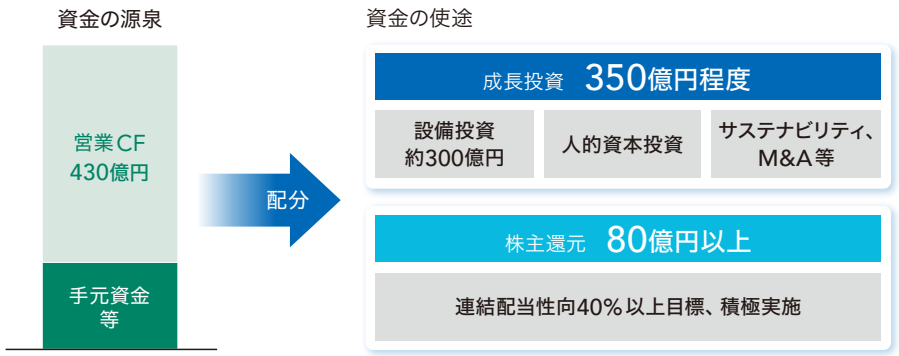
将来の財務戦略を語るときには、キャッシュ・アロケーションをどうするかが問われます。当社のキャッシュ・アロケーションは、単なる資金配分ではなく、将来の企業価値を高めるためには、どこに再投資するかが経営上重要な要素になると考えています。

特に現在は、半導体・電池用材料・GX・高機能材料・グローバル展開など、大きな事業転換期にある中で、成長投資と株主・従業員・社会への還元のバランスが極めて重要になっています。もちろん当社は上場企業として、基本的にはTSRに代表される株主価値をできる限り最大化することを第一に資本配分を行うことを重視しています。

現フェーズにおいて、配当性向の引き上げ以上に成長投資を優先している背景には、今後数年間が、当社の事業ポートフォリオ転換と企業価値向上に挑戦すべき重要な局面にあるという認識があります。特に現在は、半導体・電池用材料・GX・ライフサイエンス・高機能材料などの成長市場が大きく変化しており、どこへ先行投資できるかが中長期での競争力を左右することになります。

短期的な利益還元だけではなく、将来キャッシュフローを拡大する投資へ優先的に資本配分を行うことが、結果として株主価値最大化につながると考えています。短期還元と中長期成長を対立で捉えるのではなく、将来キャッシュフローを拡大する成長投資こそが、将来の株主還元原資を生むことにつながります。つまり、今の利益をすぐ配るのではなく、将来の利益成長を生み出す投資に充てることが、結果として将来のTSR向上につながると考えています。

キャッシュ・アロケーション　2026年3月期～2030年3月期

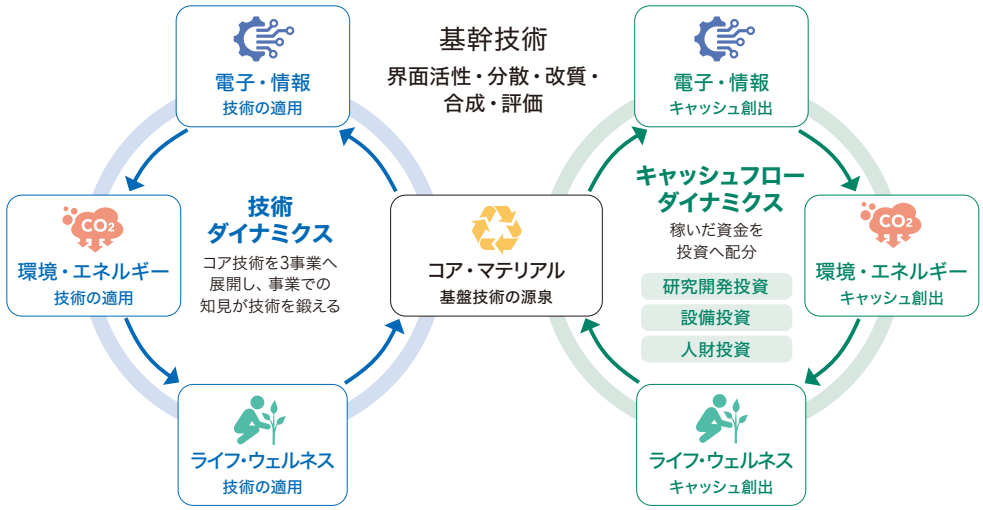


高ROIC・高付加価値型ポートフォリオへの転換を進める

中期経営計画の飛躍に向けては、単なる事業拡大ではなく、当社の技術優位性を活かし、持続的に高付加価値を生み出せる領域へ経営資源を集中することが重要です。その中で、特に重点を置く領域は、半導体・電池用材料・GX・ライフサイエンス・高機能材料などの成長市場です。これらはいずれも、単なる素材供給ではなく、新たな付加価値のある機能を設計できる化学が求められる領域です。これは当社の強みを活かしやすい分野だと認識しています。

当社は汎用品中心の化学メーカーではなく、価値ある機能を設計し、社会課題を解決する高機能材料メーカーへの進化をめざしています。そのために、技術、顧客接点、生産、財務を一体で運営しながら、高ROIC・高付加価値型ポートフォリオへの転換を進めていきたいと考えています。

コア・マテリアルを中心とした∞循環モデル



技術が事業を育て、事業が技術を再び育てる

財務資本

株主還元と機動的資本政策

資本政策の要は、成長投資、財務規律、株主還元、資本効率の一体的設計

2025年度に実施した政策保有株式の見直しや自己株式売り出しについては、単なる持ち合い解消や資金調達ではなく、資本効率を意識した経営への転換を進める重要な取り組みであったと認識しています。特に、東証からも資本コストや株価を意識した経営が求められる中で、自己資本を成長投資へ再配分し、流動性を高め、資本市場との対話を強化するという観点で、一定の意義があったと評価しています。

今回の取り組みは、資本を持つ経営から、資本を活かす経営への転換の第一歩だったと考えています。重要なのは、その資本をどこへ再配分し、どれだけ将来価値へ変えられるかです。今後は、ROIC、ROE、キャッシュ創出、成長投資を一体で設計しながら、企業価値向上へつなげていくことが大切です。

これまでの価値創造の成果として、当社のTSR（株主総利回り）の実績をみますと、10年年率で+17.5%、5年年率で+16.5%とTOPIXを上回って推移しており、現在の想定株主資本コスト（約11%）に対しても大きく上回るリターンになっています。特にこのTSRは、配当の増加だけでなく、株価の上昇によってもたらされており、将来の成長期待が大きく影響しているものと評価しています。したがって、今後の資本政策についても、株主還元は固定的な方針ではなく、事業環境・株価水準・投資機会・財務状況を踏まえた機動的運営が求められます。成長投資、金利上昇、事業環境変化、東証のPBR改善要請、株主還元期待などに対応しながら、資本政策を進めていきます。

株価パフォーマンス（Total Shareholder Return）

	1年	3年		5年		10年	
		累積	年率	累積	年率	累積	年率
DKS	+175.1%	+310.3%	+60.1%	+114.5%	+16.5%	+402.1%	+17.5%
TOPIX	+34.6%	+87.4%	+23.3%	+102.2%	+15.1%	+228.2%	+12.6%
TOPIX化学	+28.0%	+38.2%	+11.4%	+33.3%	+5.9%	+155.2%	+9.8%

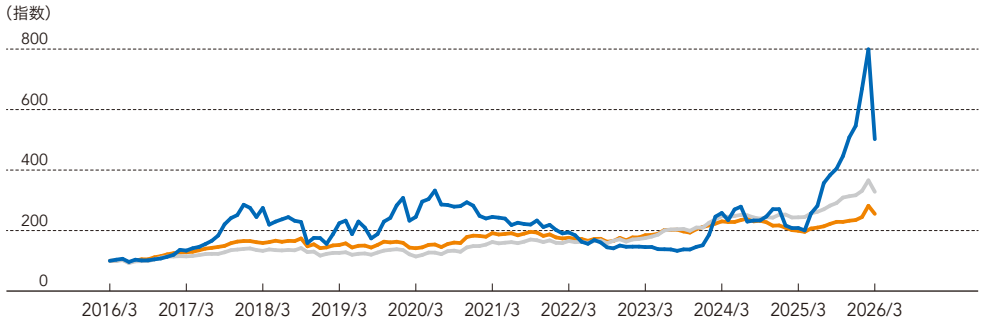
※ Total Shareholder Return（TSR）：株主総利回り。キャピタルゲインと配当を合わせた総合投資収益率
※ TSRの計算は、DKSは累積配当額と株価変動により、TOPIXは配当込の株価指数により算出（Bloombergデータ等により当社作成）
※ グラフの値は、2016年3月末日の終値データを100としてTSRによる時価を指数化したもの（保有期間は2026年3月末まで）

本質的なPBR向上と、予見性の高い中長期の株主還元方針

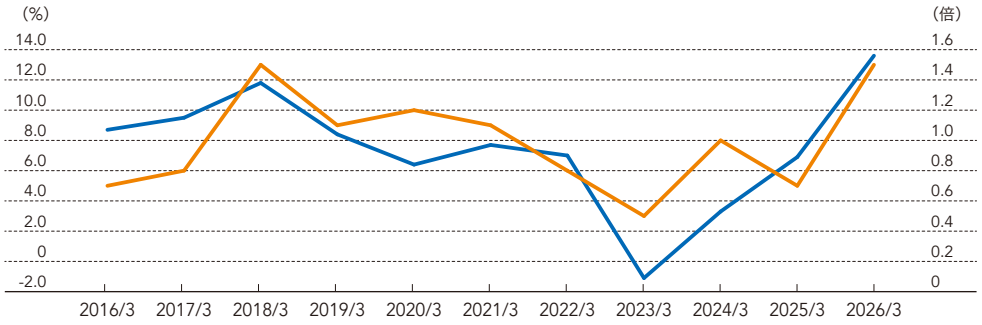
PBRを上げるための施策は、資本を減らしてROEを上げることではなく、高効率な成長投資によって将来キャッシュフローを拡大し、その成果を株主へ還元することが本質だと考えています。そのため、成長投資、財務規律、株主還元、資本効率を一体で設計しながら、市場から継続的に信頼される資本政策を進めていきます。

中長期的な株主還元についても株主・投資家に示していくことが必要です。単年度利益に左右される短期的な還元ではなく、持続的な企業価値向上と連動した、予見性の高い還元政策が重要だと考えています。株主・投資家との対話においても、成長投資、資本効率、株主・従業員・社会還元を一体で説明していきます。

株主トータルリターン（10年、配当込み）



ROEとPBRの関係



財務資本

市場からの評価とCFOとしてのコミットメント

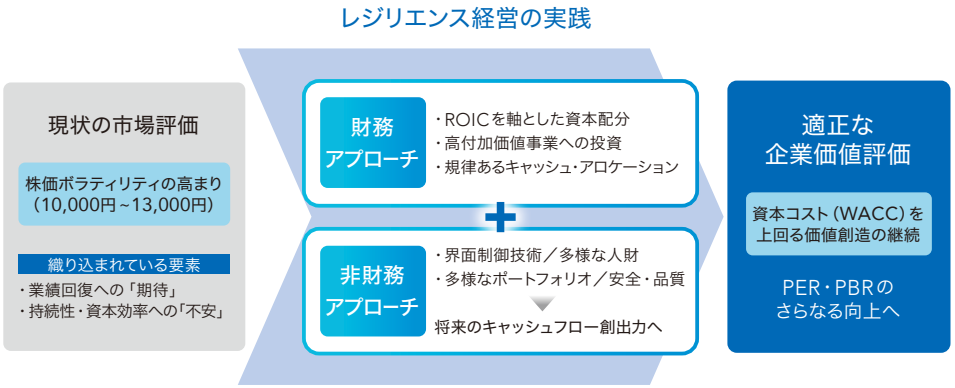
DKSの将来を見越した適正な企業価値評価をめざして

当社の株価は2026年3月期末以降上昇し、7月頃までは概ね10,000円から13,000円で推移しています。その結果、株価のボラティリティは非常に高くなりました。株価の変動性が高いというこの市場評価は、足元の業績回復を一定程度評価いただいている一方で、その利益成長の持続性と資本効率の改善には、なお期待と不安の両方が織り込まれているからだと認識しています。したがって、現在の資本コストは高水準であり、中長期的には適正な水準に収斂していくべきだと思っております。

市場からの株価に対して適正な評価をいただくには、CFOとして、ROICを軸とした資本配分、高付加価値事業への投資、そして規律あるキャッシュ・アロケーションを着実に実行することで、資本コストを上回る価値創造を継続していくことをしっかり説明し、また経営がそれを成果に結びつけていかなくてはなりません。

界面制御技術を核とした技術力、人財、多様な事業ポートフォリオ、安全・品質を支える企業文化を、将来のキャッシュフロー創出力へ結び付けることで、財務と非財務を一体で企業価値へつなげていきます。そして、不確実性の高い時代においても、変化を成長の機会に変えるレジリエンス経営を実践し、持続的に資本コストを上回る価値を創出する企業であり続けたいと考えています。

財務と非財務を一体とした企業価値向上のロードマップ



CFOの最終目標はすべてのステークホルダーに対する持続的価値の創出

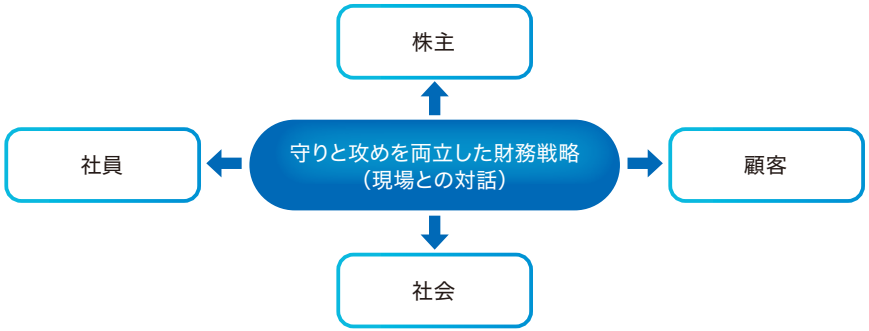
私がCFOとして最も大切にしたいのは、持続的な企業価値の向上を実現し、その成果をすべてのステークホルダーの皆さまへ還元していくことです。

そのためには、成長への挑戦と財務規律を両立させることが不可欠だと考えています。成長分野には積極的に投資を行いますが、一方で、不確実性の高い時代だからこそ、複数のリスクシナリオを常に想定し、投資前だけでなく投資後も継続的に検証を行うことで、環境変化に機動的に対応できる経営を進めていきます。また、投資は「実行すること」ではなく、「成果を生み出すこと」が目的です。そのため、大型投資を行う場合には、十分なデータや情報に基づく計画と予想を策定し、段階的な投資や適切なマイルストーン管理を通じて、投資回収のスピードを高め、資本効率の向上につなげていきます。

私は、CFOの役割は数字だけを見ることではないと考えています。研究開発、生産、営業など、現場との対話を何より重視し、お客さまや市場に起きている変化をいち早く把握した上で、財務データと現場の実態を結び付けながら意思決定を行っていきます。現場の新鮮な情報に基づく迅速な判断こそが、変化の激しい市場で競争力を維持・向上する源泉になると考えています。

これからも、守るべき財務規律は堅持しながら、成長機会には果敢にチャレンジする「守りと攻めを両立した財務戦略」を実践していきます。そして、資本コストを上回る価値創造を継続することで、PBRをはじめとする市場からの評価向上につなげ、株主・投資家の皆さまはもちろん、お客さま、従業員、取引先、地域社会など、すべてのステークホルダーの期待に応え続けることをお約束します。

財務戦略による持続的価値創造



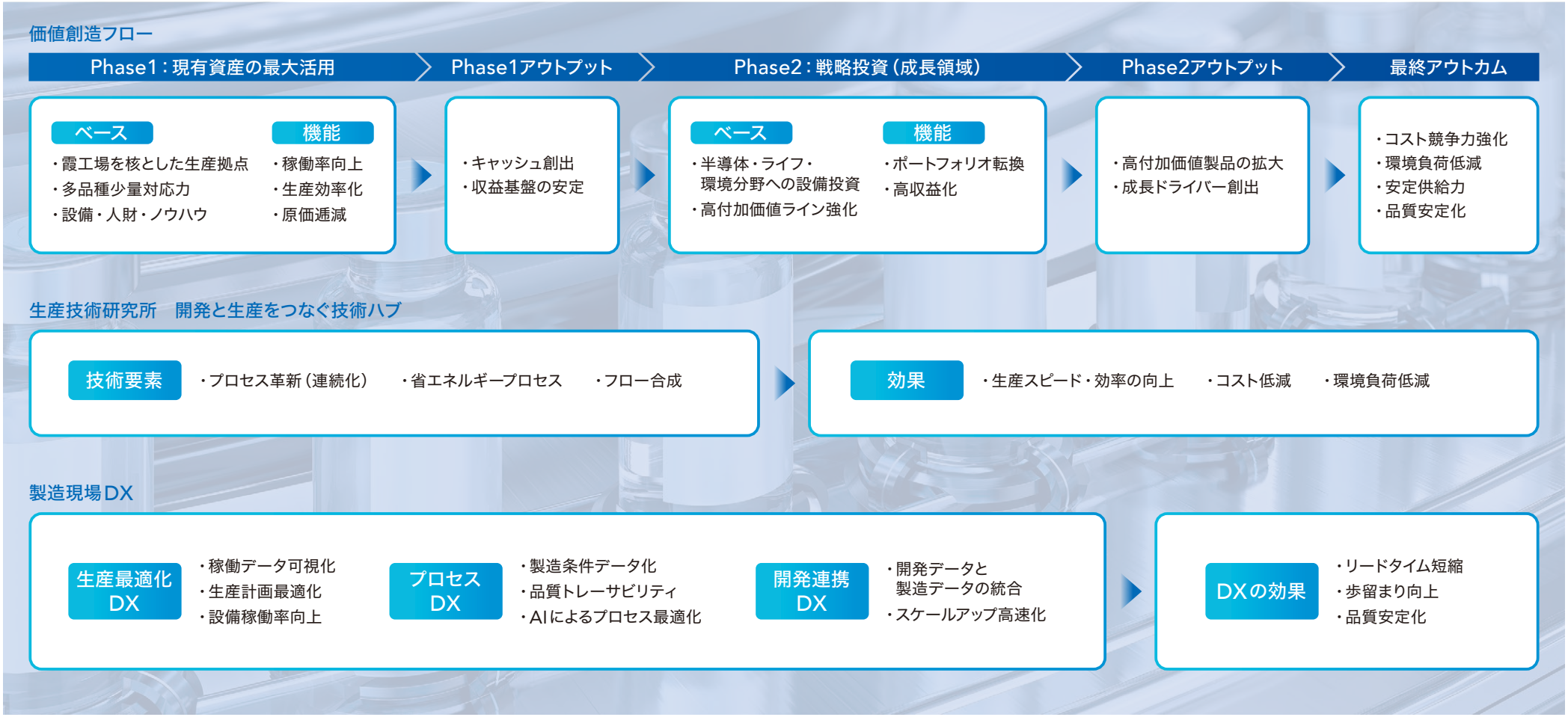
製造資本

現有資産の最大活用で強固なキャッシュを創出し、成長領域へ戦略的に再投資する資本の好循環を生み出します。研究と生産の一体化や最新のプロセスDXの推進により「止まらない工場」を実現し、高付加価値製品の事業成長を支える製造基盤を構築します。

製造資本による価値創造

技術とDXで進化する生産価値創出

既存資産の最大活用で創出したキャッシュを、成長投資と技術革新へ。



製造資本

製造資本戦略：研究・生産一体化による価値創造



上席執行役員
生産技術研究所長
森 善幸



上席執行役員
生産本部長
清水 幸治

研究と生産を繋ぐ「一気通貫」のエンジニアリング力

中期経営計画「SMART 2030」の実現に向け、生産技術研究所は製造競争力の強化と収益構造改革を技術面から牽引します。事業部研究の「0→1」と生産技術の「1→100」を融合し、電子・情報分野を中心に開発期間短縮と早期事業化を推進しています。

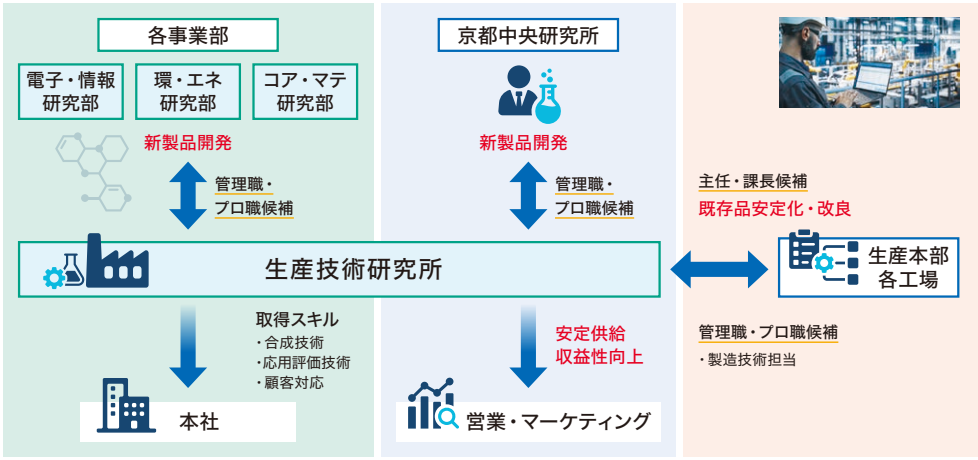
また、LCAを起点としたグリーンプロセス設計により脱炭素とコスト競争力を両立し、AI・DX活用による生産性向上を加速しています。製品設計段階から製造現場と一体となり、設計品質と量産品質の両立を実現するとともに、高付加価値製品の事業成長を支える製造基盤を構築し、資本効率の向上と持続的な企業価値向上に貢献します。

既存資産の最大活用と柔軟なアセット戦略

生産本部の使命は、研究所が設計したプロセスや新設備構想を現場で実装し、確実な利益へと結実させることです。育成した「自律的な現場人財」と最新のプロセスDXを融合させ「止まらない工場」を実現します。

まずPhase1として、霞工場等のマルチ化で既存資産の稼働率を高め、強固なキャッシュを創出します。その原資をLiB材料等の成長領域へ戦略的に再投資（Phase2）し、資本の好循環を生み出します。「やればできる」の精神を体現し、ROIC向上と収益構造改革を最前線で完遂します。

生産技術研究所　連携体制



垂直立ち上げの加速

電子・情報分野の注力製品において、事業部研究（0→1）と生産技術（1→100）の得意分野を融合。高品質かつ低コストな量産プロセスを早期に確立し、電子・情報分野における収益化を確実なものにしています。



サステナブルなグリーンプロセス設計

設計初期段階からLCA（ライフサイクルアセスメント）シミュレーションを実施。エネルギー効率の最適化と廃棄物削減をプロセスレベルで実現し、環境負荷低減と製造コストダウンを同時に達成しています。



LiB材料等の成長投資への貢献

需要が急増する電池材料において、既存設備の改造と新設を並行。調達リスクの低い原料選定や設備設計を主導し、安定供給体制の確立と収益性向上の両面から事業部を支援しています。



製造資本

製造資本の深化：徹底した改善とDXによる価値創造

製品技術部の活動貢献額

約35億円
既存製品の売上維持（品質・改善貢献）

約12億円
フリーキャッシュ利益確保（原価逓減）

製品技術部：足元の基盤強化

クレーム・トラブルへの迅速な対応に加え、プロセスデータ解析による「予防型品質管理」を徹底。歩留まり向上と原料BCP（事業継続計画）の策定により、QCDの維持・強化に直結する成果を上げています。

2030年目標達成へのコネクティビティ

誰でも使えて再現性のある「技術ナレッジの体系化」を推進。自社人財の設計・交渉能力を底上げすることで、外部リソースに頼らない強靭なエンジニアリング体制を確立し、ROICの向上に寄与します。

AI予測
品質劣化の予兆を事前に警告

IoT接続
全設備の稼働をデジタル統合

リスク低減
環境・安全リスクを極小化

経験則からデータドリブンへ：デジタル技術による「止まらない工場」の実現

事例1.
動的閾値管理システム
過去の操業データから工程時間ごとの最適な閾値をAIが算出。属人化していた「見落とし」を排除し、24時間体制での品質安定化を達成。



事例2.
無線式振動センサによる予防保全
重要回転機器の異常予兆を事前にキャッチ。突発停止を回避し、計画的な部品交換を行うことで稼働率（総資産回転率）を最大化。



事例3.
排水処理AIカメラによる常時監視
AIカメラによる24時間予兆察知システムを構築。重大な環境トラブルを未然に防ぎつつ、夜間巡回の負荷低減とサステナビリティ向上を両立。



知的資本

技術の融合により研究ポートフォリオを最適化していくビジョンのもとで、市場との関係をマトリックスで把握し、
短期、中期、長期の売上と利益を見込みながら、研究テーマの選定と知財としての保護を図り、ユニ・トップ戦略を推進します。

知的資本（研究開発・知的財産）による価値創造

「ニッチ × ハイエンドで“知の競争力”を設計する。」

研究戦略と同時に知財を設計し、4セグメントの成長を“質の高い特許”で下支えする。

ビジョン	インプット	アクション	アウトプット＆KPI	アウトカム
研究と知財の一体運用で、差別化と社会価値を同時に拡張	価値創造の源泉となる資本	事業ポートフォリオに連動した研究開発・知財活動	研究・知財活動から生み出された実績・成果	事業成果への接続 ／ 競争優位の強化
技術の融合 部門横断で技術を掛け合わせ新たな価値領域を創出	**4つの事業セグメントを支える基盤技術** 保有特許（国内576件、海外460件）	**ポートフォリオ連動の知財活動** 事業・研究に応じた特許取得・権利化の重点配分	**新製品化率** 17.3%（目標達成）	**独自の技術ポジションの確立** 他社にない独自技術の差別化と特許取得による持続的な競争優位の確保
研究ポートフォリオの最適化 成長領域に資源を重点配分	**研究人財** 258名 成長領域、データサイエンス人財	**研究人財の育成・最適配置** スキルマップを活用した専門性・経験の可視化 成長領域への重点配置、データサイエンス人財の育成	**直近5年出願特許の事業セグメント構成比** 電子・情報 29% 環境・エネルギー 22% ライフ・ウェルネス 27% コア・マテリアル 22%	**研究人財基盤の進化と生産性向上** 成長領域への人財シフトと既存技術の継承による価値創造能力の向上
環境貢献型製品の提供 サステナブル社会への貢献・価値提供を拡大	**研究開発費** 4,326百万円（対売上高5.2%）	**研究テーマのマトリックス** 短期・中期：営研一体組織 中長期：新規創出 量産化技術検討	**環境貢献型製品** 関連特許出願比率 61%	**事業ポートフォリオ変革への寄与** 2030年に向けた成長領域への変革を支える研究成果の創出と技術基盤の構築
技術情報発信とオープンイノベーション 社外との対話・連携で知の獲得と発信を加速	**環境価値創出の技術基盤** ・省エネルギー化 ・資源の利用効率向上	**環境課題解決テーマの創出** 研究初期段階からの環境価値を意識したテーマ創出	**技術情報の発信** Webサイトの閲覧数 3.9倍（前四半期比）	**環境貢献型製品による収益性向上** 高付加価値製品の開発を通じた収益強化への貢献と環境価値創出の両立
	社内外の共創ネットワーク ・長年培った顧客との技術的信頼関係 ・大学とのオープンイノベーション基盤 ・製造現場との連携	**オープンイノベーション推進** 研究所ミーティングエリアの整備 Webサイトでの技術情報発信		**共創による新事業創出と開発加速** 外部知見の融合による製品化までの時間短縮と新規パートナーの獲得

知的資本

研究開発体制とイノベーションの加速



事業・知的財産・研究の三位一体による「SMART 2030」の達成

執行役員　京都中央研究所長
正司 武嗣

中期経営計画「SMART 2030」の推進にあたり、研究開発を担う責任者として、その実現に向けた知的資本の役割と技術による新たな価値創出に向けた決意と具体的な取り組みをご説明します。

技術の融合で、新製品化と新たな価値創出を加速

2025年度は新製品化率が17.3%となり、目標を達成することができました。新しい技術による当社の製品を活用してくださる企業のみなさまに感謝します。また、当社の先人たちが残した技術の深みに日々感銘を受けています。

当社は、新製品化率を向上させるために、「技術の融合」に取り組んでいます。既存のお客さまへの新規提案（0.7→1型）では、次世代課題への対応と、近接領域の提案への取り組みを増やすことで、新製品に向けた研究と提案を機敏に行うことができるようになりました。営研一体組織の一つの成果です。新規のお客さまへの既存製品の提案（0.5→1型）では、汎用化できている技術について、リニューアルしたコーポレートサイトでの技術情報の発信を強化し、また、成長産業で採用いただくための挑戦をしています。これらの活動を通じて、2025年度は社外の皆さまと60回を超える交流の機会を創出し、新たな知見の獲得や関係強化につなげることができました。さらに、1階受付のスペースで、当社の技術を体験してもらえるよう、改装を企画しています。

研究開発は、統合報告の6資本の分類では知的資本ではありますが、当社では、お客さまや大学等の研究機関と当社の間に育まれた社会・関係資本も重要な資本となっており、製造資本とも結合して、価値創造能力を高めております。

挑戦を積み重ね、未来を切り拓く

新規テーマ（0→1型）への挑戦も続けており、数年に1件程度の間隔で大きな市場をつかむ研究開発ができております。ヒットをつかむまでに、様々な専門性を持つ研究者5世代にわたって長年続けてきたテーマもあります。当社に蓄積された技術と、市場の潜在ニーズや成長性を見極め、中止等の判断もしながら、アングラの研究を一定程度許容し、技術の融合による成果をめざします。この0→1型のみならず、既存製品に近接した0.5→1型の研究テーマも増やすことで、研究テーマのポートフォリオを最適化し、売上や利益の安定に役立つ研究開発体制の構築をめざしています。

技術は、人が時間をかけて育てるものだと私は考えています。先人から受け継いだ技術に私たち自身の発想を重ね、次の世代へと手渡していく。その積み重ねこそが、当社が着実に歩みを進められる原動力です。今後も「技術の融合」を軸に、社会や環境の課題解決をお客さまと一体となって実現する成果を、国内外に届けられる研究をしていきます。

技術の融合（マトリックス）

	既存製品	新製品
既存顧客	技術上の潜在ニーズに応え、取引上の要望を実現し、難しい技術を安定させて高品質の素材を量産する	0.7→1型 • **時間差**　次世代技術の課題を把握し、対応する技術開発に早期着手 • **一体化**　既存品の近接領域（主力と併用／主力のプロセスの前後）を既存顧客に提案する
新規顧客	0.5→1型 • **汎用化**　特殊な素材を汎用化し、幅広いお客さまに展開する • **成長産業**　技術の新陳代謝が激しい成長産業を化学で支える提案をする	0→1型 • 提案型の新規テーマへの挑戦 • 社内に蓄積されている技術を未来の産業で役立つ素材へと応用していく

知的資本

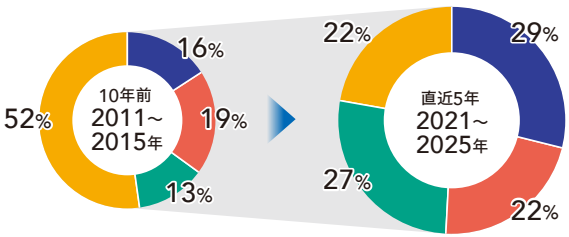
重点分野へのシフトと、変革を担う研究人財

研究ポートフォリオの重点分野へのシフト

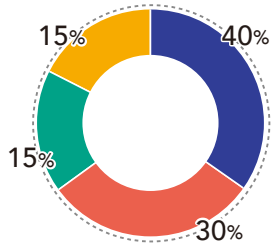
当社では、事業ポートフォリオの変革に合わせて、研究開発活動および知的財産活動についても重点分野へのシフトを進めています。国内特許出願の事業セグメント別構成を見ると、10年前はコア・マテリアル事業が過半を占めていましたが、近年は電子・情報、環境・エネルギー、ライフ・ウェルネス事業の比率が高まっています。これは、市場成長が期待される領域へ研究資源を戦略的に投入してきた結果であり、2030年に向けた事業ポートフォリオの方向性とも一致しています。研究テーマの創出から知的財産の蓄積までを一貫して進めることで、将来の事業成長を支える技術基盤を厚くしています。

研究成果のポートフォリオの変化

国内特許出願件数の構成比



2030年売上高目標



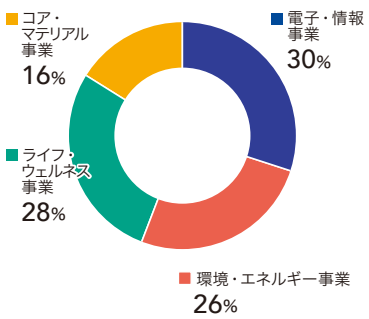
■ 電子・情報事業 ■ 環境・エネルギー事業 ■ ライフ・ウェルネス事業 ■ コア・マテリアル事業

ポートフォリオの変革を担う研究者

この事業ポートフォリオの変革を支えているのが、研究者一人ひとりの専門性と成長力です。当社では、研究者の専門性や経験、研究・知財活動などの多面的な情報を可視化し、中長期的な視点で人財育成と最適配置を進めています。代表的な3つの技術領域の例を示していますが、データサイエンス領域では30代研究者の約20%が関連スキルを持ち、デジタル技術を活用した研究開発基盤の拡充が進んでいます。一方で、2000年以前から培ってきた基盤技術についても世代間で着実な技術継承が行われており、既存事業の競争力維持と新たな成長領域の創出を両立する体制を支えています。成長産業に関連する技術領域では若手研究者の比率が高く、将来の事業拡大を担う人財が着実に育っています。

今後も、成長領域への研究投資、人財育成、知的財産活動、この3つを一体で進めることで、新たな価値創出を加速していきます。

研究者構成（2026年3月 単体）



DKS人財のスキルヒートマップ（2026年3月 単体）

技術領域	20代	30代	40代	50代	60代以上
2000年以前からの技術					
成長産業向けの技術					
データサイエンス					

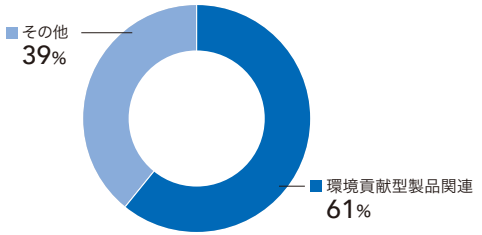
配置密度
少 多（充実）

事業を支える環境貢献型製品

サステナビリティに関しては、研究面でもさまざまな施策を講じています。省エネルギー化や資源の利用効率向上に貢献する環境貢献型製品は、相対的に利益率も高く、地球、社会、当社および株主の皆さまへも貢献しています。当社の「まぜる」「くっつける」「分散させる」といった技術は、素材本来の性能を引き出す役割を果たしており、環境貢献に寄与しています。また、臭気も環境・生活品質に関わる社会課題の一つと捉え、消臭分野への新技術の応用にも取り組んでいます。

知的財産面でも、直近5年間の国内特許出願の約6割が環境貢献型製品に関連しており、研究開発の入り口から環境価値を意識したテーマ創出を進めていることが表れています。こうした研究開発と知財の積み重ねは、中期経営計画「SMART 2030」が掲げる環境貢献型製品の売上高比率30%以上という目標を、着実に下支えするものと考えています。

環境貢献型製品関連特許比率（2021～2025年度の国内特許出願）



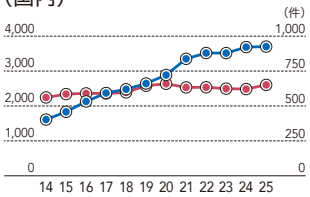
知的資本

知的財産戦略

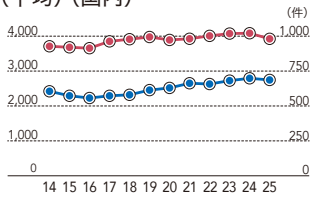
当社では、研究テーマの管理に知財部門が参画しており、研究開発成果を早めに出願できております。その証拠として、被引用件数の獲得があり、DKSグループの特許価値は継続的に上昇しております((株)パテント・リザルトのパテントスコア®)。

また、「ユニ・トップイノベーションコンテスト」を始めて3年経過しました。これは、特許出願されたばかりの発明について、全研究者による投票によって優れた発明を選出し、表彰するものです。この取組みにより、最新技術に対する社内の相互理解を深めるとともに、研究テーマのヒントや技術融合のきっかけを生み出し、研究者同士の切磋琢磨を促すことで、DKSグループの特許価値の向上を図っています。

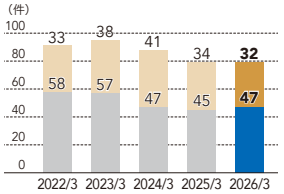
DKSグループの特許の価値(国内)



国内同業他社5社の特許の価値(平均)(国内)



特許新規登録件数(グループ)



※ 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

技術情報の発信が生み出す新たな接点

当社は2026年3月、全社プロジェクトとしてコーポレートサイトを刷新し、研究開発ページを新設しました。従来PDFでの掲載にとどまっていた技術情報をデジタルで体系化するとともに、研究者自らが技術を発信する「Discovery ! DKS」の配信を始めました。その結果、当該セクションの閲覧数(PV)は前四半期比で約3.9倍へと急増しました。「界面活性剤の基礎知識」などの教育的コンテンツが自然検索で高く評価され、新規に訪れた方の割合も約29%から約48%へ上昇しました。これまで接点のなかった新たな層への認知が広がるとともに、技術ページから会社概要や製品情報へと読み進める流れも生まれ、当社の技術力が企業理解へ結びつく動線が形成されつつあります。今後も研究開発の取り組みをわかりやすく発信し、当社の技術と成長への理解を深めていただく場として活用していきます。

コーポレートサイト　研究開発トピックス(Discover ! DKS)



研究開発トピックスページはこちら
https://www.dks-web.co.jp/topics/latest/research_and_development/

社内外をつなぐオープンイノベーション拠点

京都事業所(研究所)の6Fにミーティングエリアを整備しました。研究者同士の偶発的なコミュニケーションや部門を越えた連携を促すとともに、お客さまや大学などの社外パートナーとの交流の場として、新たなアイデア、共創や事業機会を生み出すことを目的としています。整備後、社内外の交流は着実に広がっています。社内では、社内技術交流会やData Science Cafe、知財カフェなど、専門分野や組織の枠を越えた知見の共有とネットワークづくりが進みました。さらに2026年度には、大学や企業、行政機関と連携した産学官交流イベントを当研究所で開催する予定で、共創の取り組みを加速しています。





オープンイノベーションの方針

外部知見との融合による価値共創

自前主義からの脱却とタイムトゥマーケットの劇的な短縮をめざし、産学官連携、スタートアップ企業との協業、異業種とのジョイントベンチャーなど、多様なオープンイノベーションを推進しています。

産学官連携・共同研究
大学や公的研究機関との包括的な連携により、基礎研究の段階から先端技術を取り込み、次世代コア技術の種を育成します。

スタートアップ共創
アジリティ(機敏性)を持つスタートアップ企業との実証実験(PoC)を通じ、新規事業の立ち上げスピードを加速させます。

異業種コンソーシアム
サプライチェーンを跨ぐ企業群との連携により、サーキュラーエコノミー(資源循環)などの複雑な社会課題解決型ビジネスを構築します。

革新を加速する「知の融合」とデータサイエンスへの挑戦

激変する事業環境下において、単独企業のリソースのみで複雑化する社会課題を解決することは困難です。当社は100年培った「コア技術」を核に、外部の最先端知見を積極的に取り込むオープンイノベーションとお客さまとの共創を成長戦略の要と位置づけています。

特に、経験則に依存してきた材料開発プロセスを革新するため、データサイエンス分野で高度な知見を持つ大学機関との連携は急務です。44ページ以降ではその象徴として、マテリアルズ・インフォマティクス(MI)の最前線を切り拓く滋賀大学との特別対談をご紹介します。

知的資本（研究開発）

「有価証券報告書」（第162期、2025年4月～2026年3月）
6.【研究開発活動】27～28ページもあわせてご参照ください。
https://pdf.irpocket.com/C4461/uOn6/xMH6/XIwb.pdf

特集

DKSの無形資産こそ変革力の源泉

「SMART 2030」を支える原動力は、基盤技術だけでなく、顧客一人ひとりの課題に寄り添い、解決へ導く「研究員たちの力」です。
各分野の最前線でイノベーションを牽引する5人のプロフェッショナルを紹介します。

次世代材料



電子・情報研究部
次世代材料研究グループ
武藤 達朗

研究テーマ

高性能イオン液体の開発

強み

独自技術が支える迅速な材料提案

ディスプレイ部材、電子デバイス、半導体工程向けテープなどの性能向上に貢献する高性能帯電防止剤の研究開発に取り組んでいます。当社独自のカチオン合成技術とPFASに該当しない独自アニオン設計技術に加え、イオン液体の構造と物性の関係を蓄積したデータベースを活用し、顧客ニーズに応じた材料提案を迅速に実現できることが強みです。

今後の課題

環境規制強化や脱フッ素化の風潮を見据え、非フッ素系イオン液体の設計・製品化を加速するとともに、多様な顧客ニーズに応える少量多品種対応の生産体制構築が課題です。独自技術の進化による新たな製品価値の創出を通じて、さらなる事業拡大に貢献します。

サステナブル材料



コーポレート研究部
サステナブル材料グループ
難波 達也

研究テーマ

バイオマス資源を活用した高機能材料の創出と環境配慮型プロセスの開発

強み

多糖類で拓く高機能材料

セルロースを含む多糖類の化学修飾技術を強みに、バイオマス資源を活用した高機能材料の創出や環境配慮型プロセスの開発に取り組んでいます。反応設計から材料評価までを一貫して手がけ、お客さまの課題を起点とした用途提案や新機能の探索を得意としています。企業・大学との共同研究から新たなテーマを生み出し、セルロース学会での発表など対外発信にも注力しています。同世代の研究者の中でも特許出願件数が多く、被引用件数の高い影響力のある特許を数多く生み出していることが強みです。

今後の課題

多糖類以外の材料領域への挑戦が今後の重要課題です。産学連携を通じて異分野の知見や技術を取り込み、新たなサステナブル材料の創出につなげることで、さらなる売上拡大に貢献します。

電池材料



環境・エネルギー研究部
電池材料グループ
小原 愛美

研究テーマ

LiB用電極材料の表面改質技術の確立

強み

界面制御で電池性能向上

リチウムイオン電池の高性能化をめざし、活物質表面に特殊ポリマーをコーティングする技術の研究開発に取り組んでいます。当社独自のポリマー設計技術により、活物質表面にLiイオンの移動を促進する界面を形成させる特殊ポリマーを有していることが強みです。材料設計と界面制御によって、高出力条件での電池性能向上を実現します。
外部発表：電気化学会第93回大会
「リチウムイオン配位性ポリマー被覆による活物質界面制御の拡張と電極性能向上」
小原愛美、星原悠司、是津信行

今後の課題

LiBの多様なニーズに対応するため、ポリマー設計および表面改質技術の最適化により、要求特性を満たす材料設計の確立が課題です。信頼性向上と量産化に向けた技術開発を進め、実用化・用途拡大をめざします。

プロセス開発



生産技術部
プロセス開発グループ
安倍 一実

研究テーマ

安定製造を実現する量産化プロセスの開発

強み

製品化を加速するプロセス設計

有機合成技術とシミュレーションツールを掛け合わせ、研究室スケールの反応を工場スケールで安定的に製造するためのプロセス開発に取り組んでいます。低分子から高分子まで幅広い製品に対応し、特殊反応を含む多品種かつ多様なテーマを推進しています。研究部・製造部と連携し、安全性・品質・コストを見据えた実用的なプロセス設計により、製品の早期立ち上げに貢献できることが強みです。

今後の課題

製品が多様化し、環境貢献が求められる中で、それらに対応する新規プロセスの開拓が課題です。大学との共同研究を通じて新たなプロセス技術を取得し、自社製品への適用をめざすことで、事業の成長に貢献します。

糖・セルロース誘導体



コア・マテリアル研究部
糖・セルロース誘導体グループ
天野 悠貴

研究テーマ

トレハロース誘導体の開発

強み

樹脂の高機能化と環境負荷低減を実現

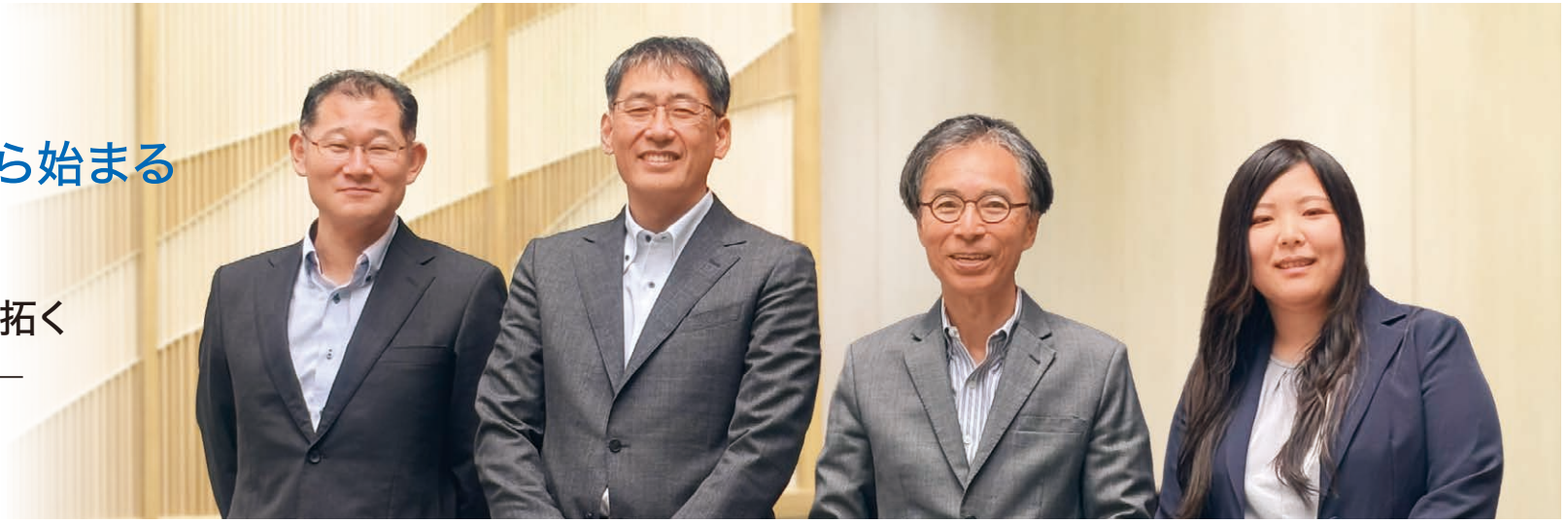
自動車や電子機器等で求められる300℃級のエンジニアリングプラスチック成形にも対応可能な新素材として、トレハロース誘導体を新たに開発しました。ショ糖系添加剤で培った水酸基変性技術を基盤に、より高い耐熱性と安定性を実現しています。加工性向上や光学特性の付与に加え、化石資源由来材料の代替としても活用できるため、サステナブル材料を通じて樹脂の高機能化に貢献できることが強みです。

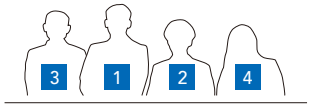
今後の課題

「高機能かつ環境調和型素材」という市場ニーズを捉え、新規糖誘導体の設計と材料特性の追究を進めています。顧客が抱える技術課題に対して最適なマテリアルソリューションを提案し、新たな価値の創出に貢献します。

特別対談：データ基盤構築から始まる研究開発DX

― 滋賀大学との共創が拓くAI時代の価値創出 ―





3 京都中央研究所
コーポレート研究部
部長
森下 健

1 滋賀大学 データサイエンス学部 教授
滋賀大学データサイエンス・AIイノベーション研究推進センター長
来嶋 秀治

東京大学にて博士を取得（2007年3月 情報理工学）後、京都大学 数理解析研究所 助教（2007年4月）、九州大学大学院システム情報科学研究院 准教授（2010年4月）を経て、2022年より現職。2026年より滋賀大学データサイエンス・AIイノベーション研究推進センター長を兼任。
専門分野：理論計算機科学
受賞歴：2021年日本オペレーションズ・リサーチ学会研究賞受賞など

2 滋賀大学 データサイエンス・AIイノベーション研究推進センター
副センター長 特任教授
深谷 良治

日本電信電話公社（現NTT）入社後、スタンフォード大学大学院にて修士号取得（1989年9月 Engineering-Economic Systems）。NTT Data Asia Pacific President & CEO, Chairman, Executive Advisor（2011年5月）、海外通信・放送コンサルティング協力DXチーフ・デジタル・アドバイザー（2019年7月）、滋賀大学 データサイエンス・AIイノベーション研究推進センター 教授（2022年4月）を経て、2026年より現職。
専門分野：戦略的意思決定

4 京都中央研究所
コーポレート研究部
データサイエンスグループ長
河口 淑乃

第一工業製薬では、滋賀大学との共同研究を通じて、研究開発データの収集・集積からデータベース構築、さらには将来的なAI活用を見据えた取り組みを進めています。今回、滋賀大学データサイエンス・AIイノベーション研究推進センターの来嶋秀治センター長、深谷良治副センター長をお迎えし、AI時代に求められる研究開発のあり方についてお話を伺いました。

共同研究の背景と狙い
～データ活用のボトルネックは「データ収集」にあった～

河口　今回の共同研究の背景をお話しすると、もともとは2022年に滋賀大学と第一工業製薬の間で、データサイエンスを軸とした包括連携協定を締結したことが始まりです。

　当時はテキストマイニングや機械学習の活用、人財育成などをご支援いただきながら取り組みを進めてきました。その中で見えてきたのが、「解析よりも前の段階に大きな課題がある」ということでした。

　解析技術は進歩していますが、研究開発の現場では必要なデータを探し、整理し、活用できる状態にするまでに多くの時間を要し、この部分がボトルネックになっていました。そこで2025年に改めて滋賀大学へ相談したところ、「データ基盤の整備」という方向性を確認することができ、AI活用に向けた「環境構築の必要性」について示唆をいただいたところから検討が始まりました。

森下　当社は116年を超える歴史があり、界面活性剤をはじめ、電子材料、機能性樹脂、電池材料など幅広い製品群を扱っています。その中で膨大な研究データが蓄積されていますが、必ずしも活用しやすい形になっているとは言えません。

　グループごとに扱う材料も異なれば、記録方法も異なります。研究者それぞれが理解できる状態ではあっても、第三者が見たときには意味が分からないデータも少なくありません。

　その結果、多くの知見が蓄積されているにもかかわらず、有効活用につながっていない部分があり

知的資本（研究開発）

ます。今後、データを有効活用できる企業ほど、研究開発の競争力向上につながると考えています。そうした意味でも、データ基盤の整備は避けて通れないテーマだと感じています。

河口　今回の共同研究では、散在しているデータを収集・集積し、データベース化することを大きな目的に据えています。加えて、セキュアな環境で継続的にデータを蓄積できる基盤づくりも重要なテーマです。基盤選定においては、データ管理だけでなく、AIエージェントや生成AIを活用した研究開発支援の高度化を前提に、今後さまざまな技術が利用可能になった際にも、その時々に応じた機能の入れ替えやカスタマイズができる機能性・拡張性を重視しています。

この取り組みの意義としては、"第一工業製薬"の課題に特化したアプリケーションを開発し、それを社内で実装できる環境を構築することで、このことが独自性の強化につながると考えています。

深谷　貴社の取り組みは非常に良いと感じています。2025年から我々と一緒にデータ整備から着手された点が特に重要です。

現在、多くの企業がさまざまな取り組みを行っていますが、最終的に実務へ実装できないケースが多いのが実情です。最終的なボトルネックは、やはりデータ整備の不十分さにあります。

AI活用に向けたデータ基盤構築の重要性 ～「AI-ready」な環境づくり～

来嶋　私自身が興味深いと感じたのは、化学分野におけるデータの構造です。

例えば化合物データや原料データは、単なる表形式だけでなく、構造や系統といった別の見方もできます。生物学でいう系統樹のようなデータ構造が存在するのか、非常に興味があります。

森下　配合データは比較的整理されていますが、合成研究は少し事情が異なります。

研究者は「この物性を得たいから、この官能基を導入してみよう」と考えながら実験を進めています。しかし、その思考過程はデータとしてほとんど残っていません。

結果として、研究者個人の経験や感覚に依存している部分が大きいのが現状です。

来嶋　生成AIを活用すれば、「なぜその実験を行ったのか」「どのような発想からその条件を選択したのか」といった暗黙知を掘り起こせる可能性があるかもしれませんね。

森下　化合物データの取り扱いについても課題があります。特に構造式をいかに効率的に取り込むかという点です。AI-OCRなどを活用していますが、最終的にデータとして適切に出力できていないケースも多くあります。このあたりについては、先生方にも支援いただいている状況です。



来嶋　現在の生成AIは過渡期にあると思います。ただ近年は、プログラムやプロトコルの理解も進んできています。化合物の分野は生成AIの応用対象として非常に面白い領域だと思います。難易度は高いですが、可能性は大きいのではないでしょうか。

河口　近年は特定領域に特化したAIエージェントの研究も進んでいますし、論文を学習させたAIが専門家レベルの回答を返す事例も出てきています。ただ、どこから着手するのが最も効果的なのかについては、まだ模索している段階です。



深谷　重要なのは「AI-ready」という考え方です。これは単にデータベースを整備するという意味ではなく、AIを含むデジタル技術で活用しやすい形式で整理し、表記ゆれをなくし、将来を見据えて管理できる状態を指します。AIそのものやAIエージェントの構築は誰でも可能ですが、その前段階であるデータ整備こそが勝敗を分けるポイントになります。現在その部分を一緒に進められているのは、正しい方向だと思います。

原材料データの整備についても、決して簡単なテーマではありません。難易度のある課題に取り組まれている点も含めて、適切なステップを踏んでいると感じます。

構造化学式の扱いとしてSMILESでの表現に取り組まれている点も非常に興味深いです。SMILESは一種の言語であり、現時点では特に高分子では難しさがありますが、今後の進展が期待されます。継続的にデータとして蓄積していくことが重要だと思います。

データ分類とデータ入力設計の課題 ～「入力したくなる仕組み」～

河口　現在は測定装置から出力されたExcelやCSVファイルがそのまま蓄積されている状態です。

これらをどのように分類し、体系化していけば良いのでしょうか。

来嶋　本質的には分類の問題だと思います。大量のデータがあっても、どんな観点で分類するかが定まらなければ活用できません。この観点は、先ほどの系統樹的な考え方にもつながります。すなわち、大規模データから必要な情報を取り出すための分類設計が重要であると考えています。

深谷　さらに難しいのは実験ノートです。実は多くの企業がここで苦労しています。

よく「入力方法を統一すれば解決する」と考えられますが、私はそれ以上に入力者のインセンティブが重要だと思っています。研究者自身がメリットを感じなければ、良いデータは蓄積されません。

森下　確かにその通りですね。研究者にとって役に立たない仕組みは定着しません。まずは使ってみて、「便利になった」と感じてもらうことが必要だと思います。

深谷　すでに実用化に向けた一定の成果が得られています。重要なのは、十分な完成度を待つのではなく、まずはプロトタイプとして現場で活用しながら改善を重ねていくことです。その中で課題が見つかり、改善サイクルが回り始めます。完璧な設計を最初からめざす必要はありません。

知的資本（研究開発）

AI時代における研究者の役割 ～人間の創造性と価値創出～

河口　技術の進歩は非常に速く、研究開発においても継続的に情報を取り入れながら、新しい技術を積極的に試していくことが重要だと感じています。一方で、AIを「使う領域」と「使わない領域」をどう切り分けるかは大きな課題です。



来嶋　その課題は社会全体に共通しています。教育の現場でも同様で、AIは有用なツールですが、試験においては、一部では手書き試験に回帰している例もあります。化学分野では、実際に手を動かして実験し、現象を観察することの重要性は変わりません。どこまでをAIに任せ、どこから人間が担うのかは、今後も変化していくと思います。

河口　場合によっては、AIに詳しくない人財の方が強みを発揮するケースもあるのではないかと感じています。自分の手で試行錯誤を重ねてきた研究者は、深い知見や経験を持っています。そうした経験に裏打ちされた判断や感覚は、簡単にAIへ置き換えられるものではありません。多様な人財がそれぞれの強みを活かすことが、企業の独自性につながるのではないでしょうか。

深谷　生成AIを使いこなす学生が増えていますが、ある学生が「このままでは自分で考えなくなる気がする」と話したことがありました。非常に重要な指摘だと思います。自分の頭で考えることをやめてしまうのは問題があります。そのため、一定の場面では手を動かす、例えば手計算を行うといったことも必要です。

河口　私も同感です。便利なツールに頼り過ぎると、応用力や踏ん張る力が弱くなるのではないかという懸念があります。研究開発では、思い通りに結果が出ない場面も多く、困難を乗り越える力が欠かせません。効率化は重要ですが、苦労して考え抜いた経験も大切な財産だと思います。

森下　ツールはあくまで補助であり、最終的な判断は人間が行う必要があります。AIが身近な環境で育った世代ほど、その利便性とどう向き合うかというバランス感覚が重要になるのではないでしょうか。

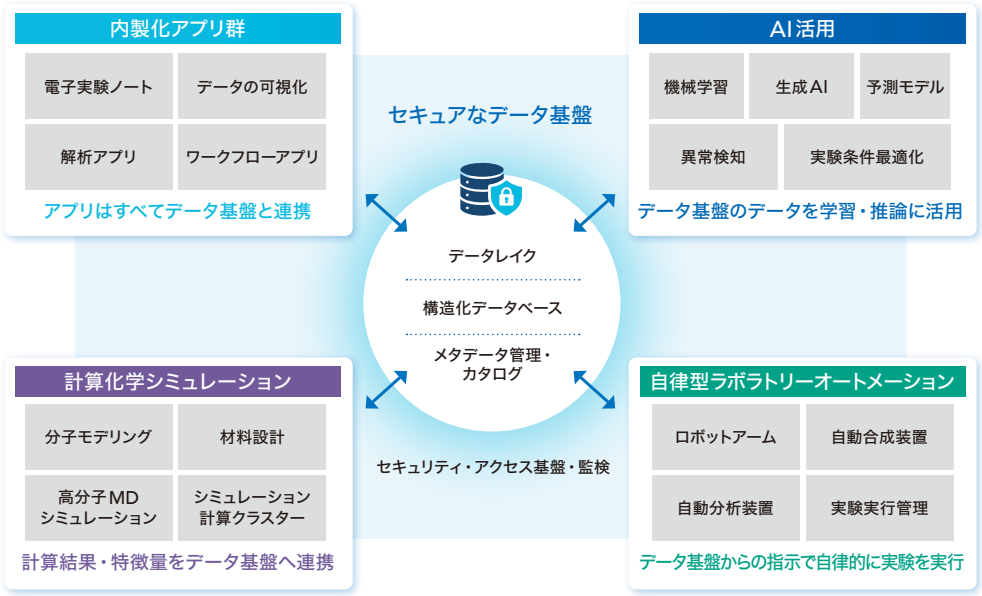


河口　一方で、生成AIの利便性は非常に高いと感じています。情報収集や状況整理、メールの要約など、多くの業務を効率化できます。ツールとしての利便性は高いため、その点については今後も普及を進めていきたいと考えています。ただし、本当に重要なのは、そこで生まれた時間を何に使うかだと思います。

森下　当社でもラボラトリーオートメーションを進めていますが、将来的には、求める物性を指定すればロボットが自律的に実験を進める世界も現実味を帯びています。一方で、そのような時代だからこそ、「人間は何をするのか」という問いが重要になると感じています。

来嶋　生成AIは既存のデータや知識を基にそれらを平均化したアウトプットを生成しますが、「もっとこうしたい」という欲求や発想に基づく新しいアイデアこそが重要になります。

データ × AI × シミュレーション × 自動実験で実現する自律実験基盤



生成AIはあくまでツールであり、研究者の視点から見ると、提示される案は必ずしも新規性の高いものではなく、やや平凡に感じられることもあります。そこに人間固有の視点や創造性を加えることが、今後より重要になると考えています。自由な発想は、人間の欲求から生まれるものであり、そこにこそ価値があると考えています。

河口　本日は非常に有意義なお話をありがとうございました。

今後の取り組みは1年で完結するものではなく、長期的に発展していくものだと考えています。当社としてもさまざまなことにチャレンジしていきたいと考えており、今後も継続的にご相談させていただければと思います。



撮影場所：滋賀大学 陵水会館

ヴォーリズ建築事務所の設計で昭和13年（1938）に建てられた建物。スペイン瓦やスタッコ仕上げの外壁、玄関の市松模様のタイルなど、当時の意匠が随所に残されています。

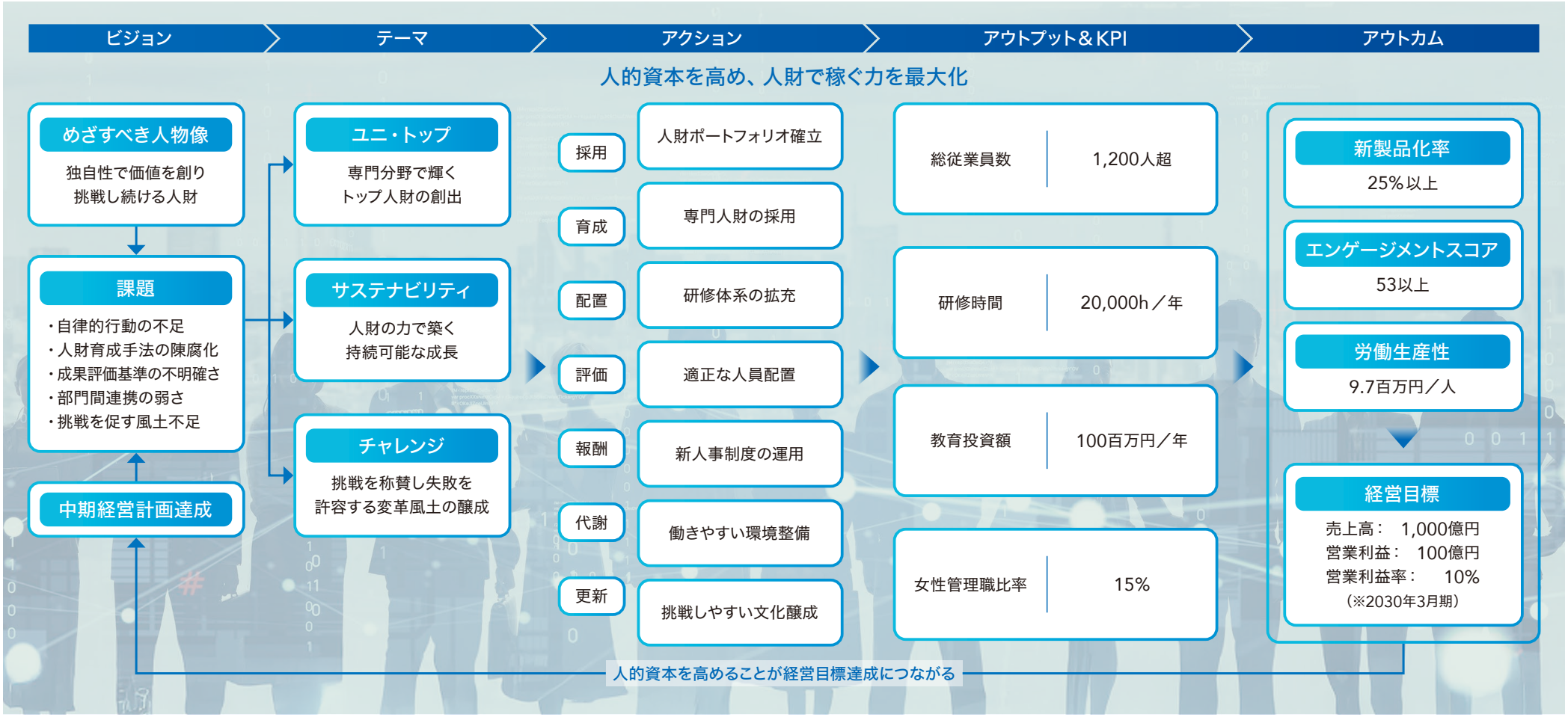
人的資本

当社では、人的資本が最も重要だと考え、中期経営計画でも、「戦略的人財育成」、「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。

人的資本の価値創造

「挑戦する人財が、“ユニ・トップ”を生み出す。」

部門を問わず挑戦する人財が、DKSの4つの事業の成長を支える。



人的資本

関連するアクション	具体的な取り組み	KPI（目標値）
採用 ・人財ポートフォリオ確立 ・専門人財の採用	経営戦略に必要な人財ポートフォリオの定義と、専門スキルを持つ外部人財の獲得。	・総従業員数：1,200人超

1.めざすべき人財像

専門分野で輝く「ユニ・トップ」人財を、どのように獲得・定義していますか？

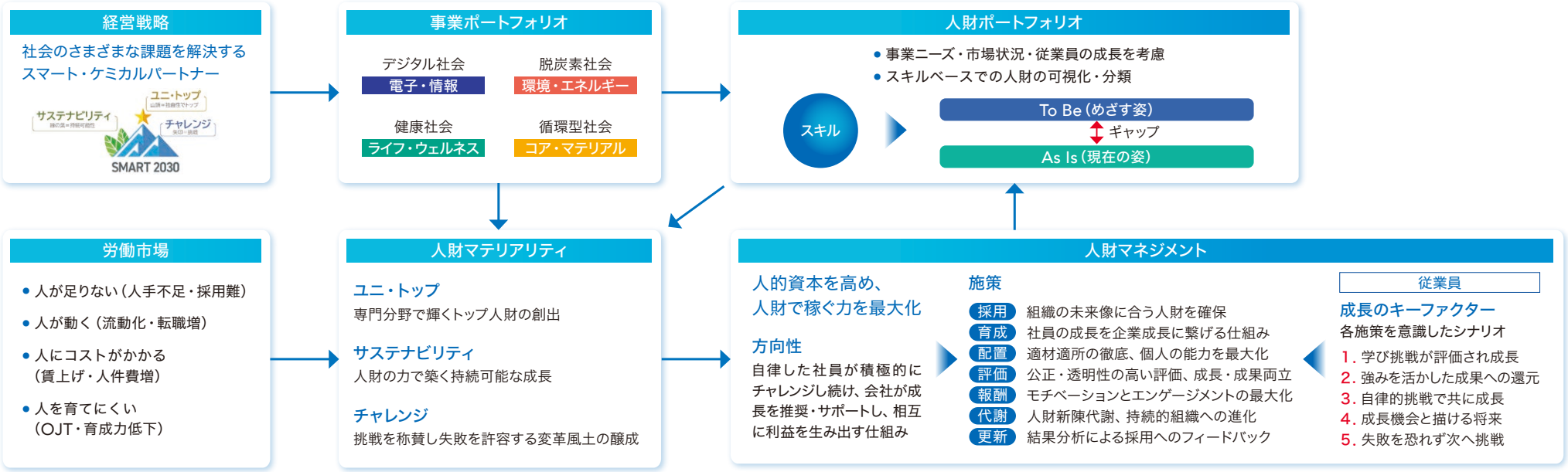
事業戦略と連動した人財ポートフォリオ

当社がめざす「ユニ・トップ」人財とは、特定の専門領域において卓越した知見と高い実行力を有し、その専門性を軸に自律的に企業価値を創出、あるいは組織の進化を牽引できる人財を指します。これは単に技術的に優れたスキルホルダーであることを意味するのではなく、高い主体性と成長意欲、精度、そして変化を恐れない柔軟性を兼ね備えた、当社の変革のコアとなる存在です。この「ユニ・トップ」人財を計画的に確保・活躍させるため、当社では中期経営計画および各事業戦略のロードマップと密接に連動した「人財ポートフォリオ」の策定をめざします。今後5年、10年先を見据え、事業戦略に基づき「どの領域に、どのような専門人財を、何人必要とするか」を職種・スキル別に明確化しています。その上で、社内の現有人財とのギャップを定量・定性的に可視化し、戦略的な人財配置と計画的な人財獲得・育成を推進しています。

キャリア採用の推進による組織拡張

人財ポートフォリオで特定された質的・量的なギャップを迅速に埋め、組織に新たなブレイクスルーをもたらすため、当社では外部で培われた高度な専門性と多様な実務経験を有する即戦力人財の獲得を、キャリア採用を通じて積極的に行っています。さらなる事業変革を見据えた戦略的な採用活動を展開し、採用マーケットにおける当社のプレゼンス向上と最適なマッチング体制の確立をめざしています。外部の異なる企業文化や先進的な知見を持つ人財が加わることで、既存の社内人財の育成（社内育成）とも相乗効果が生まれ、組織全体の新陳代謝と質的向上が飛躍的に進んでいます。現在、当社の総従業員数は1,200人に迫る規模へと拡大しており、この「ユニ・トップ」人財が各現場で輝き、周囲を巻き込むことで、持続的な企業価値の最大化を実現しています。

人財戦略マップ



人的資本

関連するアクション	具体的な取り組み	KPI（目標値）
育成 ・研修体系の拡充	自律的なキャリア形成を支援する研修プログラムの刷新と、教育投資の成果測定（新製品化率への寄与など）。	・研修時間：20,000h/年 ・教育投資額：100百万円/年

1.めざすべき人財像

「独自性で価値を創る人財」を育てるための、教育・研修の質的向上策は？

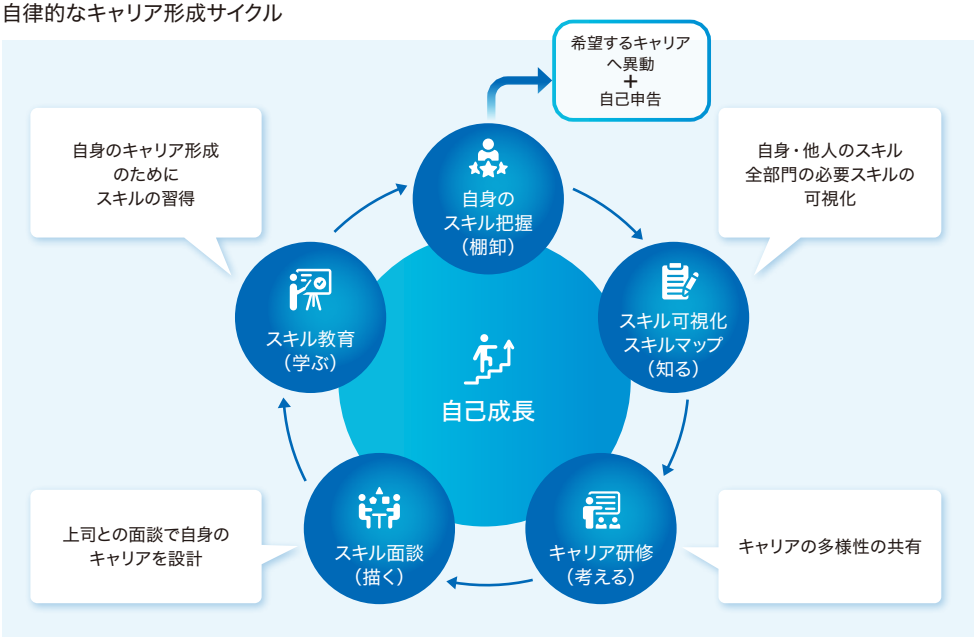
研修体系の刷新と自律学習の好循環確立

当社は、「独自性で価値を創る人財」こそが、激変する市場において中長期的な競争優位性を確立するための源泉であると定義しています。この人財を育てるため、従来の一般的な知識詰め込み型の階層別研修を抜本的に刷新し、社員一人ひとりが「自らの強みや課題を把握し、必要なスキルを主体的に取得しながら自らのキャリアを切り開く力」を養うための質的向上策を実行しています。新たな研修体系では、経営戦略や各事業の現場課題とダイレクトに連動した専門スキル・マインドセットプログラムの体系化を検討しています。単に研修を受講して終わりとするのではなく、研修で得た仮説やフレームワークを即座に自らの実務現場で実践・応用することを前提とした設計にしており、「学び→現場での実装→具体的な価値創出」という、インプットとアウトプットが回転する自律学習の好循環モデルを組織内に定着させています。

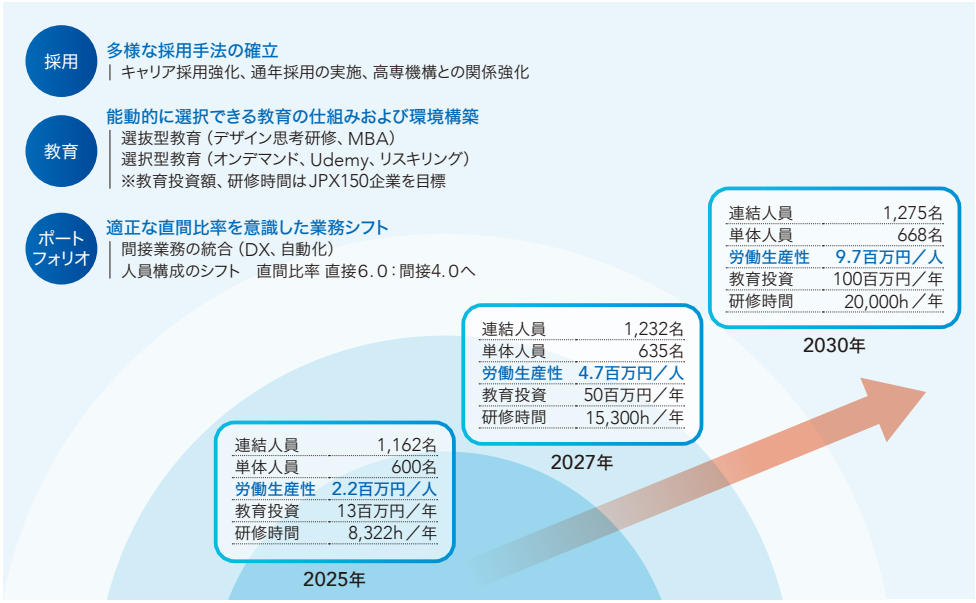
年間20,000時間の教育投資と経営成果への貢献

主体的なキャリア形成とイノベーション創出を強力に後押しするため、対話型・ワークショップ型のプログラムや、部門の枠を超えて切磋琢磨するクロスファンクショナルな交流型研修を拡充していきます。多様な視点や異分野の専門性に触れることで、既存の枠組みにとらわれない独自の発想や、技術・知見の新たな組み合わせを誘発しています。これらの人財投資に対するコミットメントとして、当社は「年間総研修時間20,000時間以上」「教育投資額100百万円／年（2030年3月期目標）」という高い水準の定量目標（KPI）を掲げ、リソースを投入しています。この教育投資の成果は、単なる受講実績に留まらず、人的資本が企業のイノベーション（新製品や新サービスの創出）にどれだけ寄与したかを示す「新製品化率」等の経営成果指標への貢献度と連動させて検証し、持続的な人的資本経営の実効性を担保しています。

自律的なキャリア形成サイクル



教育投資と人的資本KPIの成長イメージ



【算出基準】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

人的資本

関連するアクション	具体的な取り組み	KPI（目標値）
配置 ・適正な人員配置	スキルマップに基づいた異動・配置の最適化、および早期からのリーダー選抜プロセスの運用状況の確認。	・労働生産性：9.7百万円／人

2. 人事制度改革について

個々の適性を活かし、組織全体の生産性を高めるための配置戦略は？

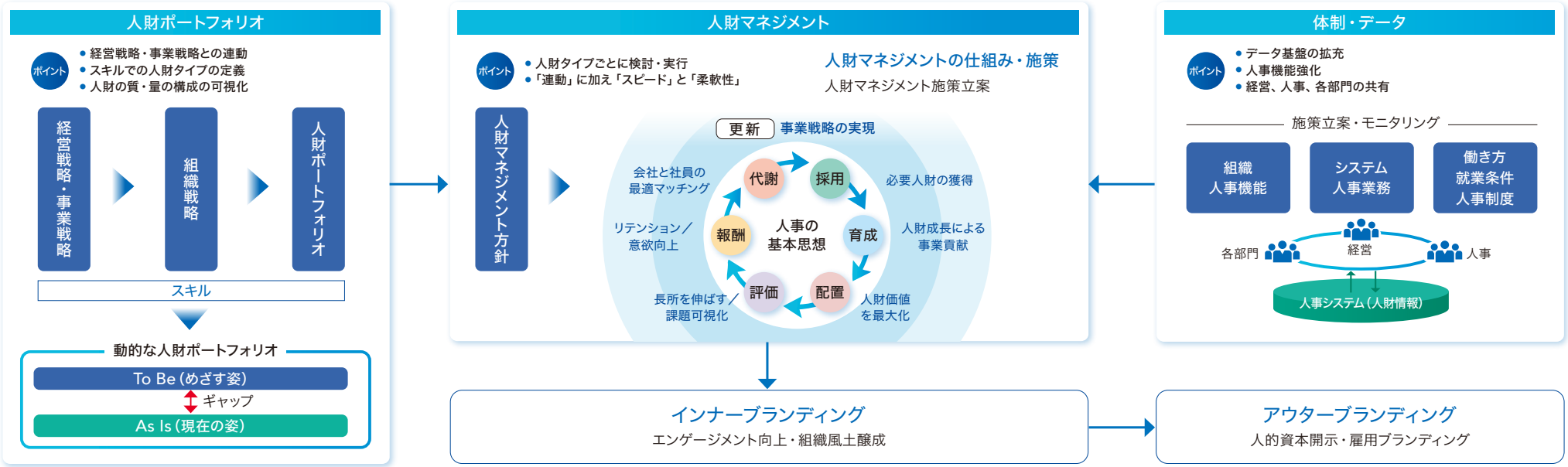
スキルマップ活用による人員配置の最適化

組織全体の生産性を最大化するためには、社員一人ひとりの強み、専門性、経験、精度、そしてキャリア志向を客観的に把握し、戦略的に配置することが不可欠です。当社では、その共通基盤として全社員を対象とした「スキルマップ」を整備し、運用率100%をマイルストーンとして継続的なアップデートを行っています。このスキルマップによって可視化された個々のスキルデータと、各事業戦略や現場が求める人財要件とをシステム上で精緻に照合・マッチングさせることで、単なる人員補填にとどまらない「個々の適性を活かした最適配置の実現」に向けた取り組みを進めています。また、データに基づく科学的な異動・配置アプローチにより、ミスマッチを低減するとともに、社員が最も能力を発揮できる適所への配置を進めていきます。このような取り組みを通じて、現場のオペレーショナル・エクセレンスを支え、組織力の最大化に繋げてまいります。

次世代リーダー早期育成と生産性向上の両立

中長期的な経営基盤を確固たるものにするため、配置戦略の中に「次世代リーダーの早期育成」を組み込んでいます。具体的には、スキルマップから抽出された将来の基幹人財候補や若手有望株に対して、意図的なジョブローテーションや、一段上の視座を求められる挑戦的なポジションへの配置を計画的に実施しています。実務の最前線でさまざまな経験を積み、経営的視点を養うことで、次世代を担うリーダーのパイプラインを早期に形成しています。これらの適正配置とリーダー選抜プロセスの成果は、経営の効率性を示す最重要指標である「労働生産性：9.7百万円／人」の達成に向けた進捗として厳格に測定されています。個人の成長が組織の付加価値創出を促し、人的資本投資が着実な企業業績の拡大へと結びつく、高生産性かつ高エンゲージメントな組織構造の確立を今後も推進してまいります。

人財ポートフォリオ・マネジメントの全体図



人的資本

関連するアクション	具体的な取り組み	KPI（目標値）
評価・報酬 ・新人事制度の運用 ・成果に応じた報酬制度	Pay for Performance（役割・成果給）の徹底状況や、評価フィードバックが次なる挑戦を促す仕組みになっているかの実態確認。	・労働生産性：9.7百万円／人

2. 人事制度改革について

新制度の導入により、社員の「挑戦」と「成果」をどのように結びつけていますか？

成果主義の徹底と挑戦を促す評価運用の転換

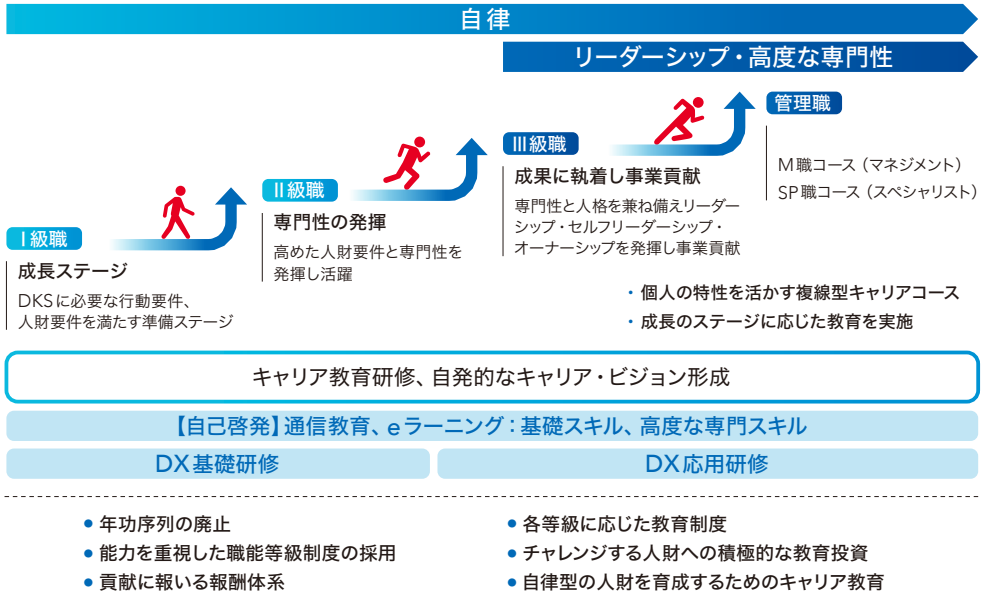
当社は、持続的な企業価値向上を牽引する原動力は社員の「挑戦」であると考え、人事制度改革を通じて「挑戦のプロセス」と「創出された成果」を正当に評価し、処遇へと直結させる仕組みを構築しました。従来の年功序列や一律的な役割基準から脱却し、個々の社員が自ら高い課題を設定して挑んだプロセスそのものを可視化する運用の徹底に舵を切っています。成果の多寡だけでなく、環境変化への迅速な対応、業務プロセスの革新、新たな価値創出に向けた主体的な行動を評価対象に含めることで、社員が失敗を恐れずにステップアップをめざせる土壌を整えました。また、評価フィードバックの質的向上を図り、上司と部下の対話を通じて「次なる挑戦」へのモチベーションを喚起する仕組みを内製化しています。これにより、組織全体に自律的な変革マインドを醸成し、エンゲージメントの向上にも繋げています。

成長の成果を還元する報酬連動と中計目標

新評価運用の成果を処遇面で適切に報いるため、個人および組織の業績・貢献度を昇給や賞与へダイレクトに反映する報酬制度との連動を強化しました。これにより、高い成果を上げた社員への報奨を明確化し、一人ひとりの挑戦や成長が適切に報われる仕組みづくりを進めています。

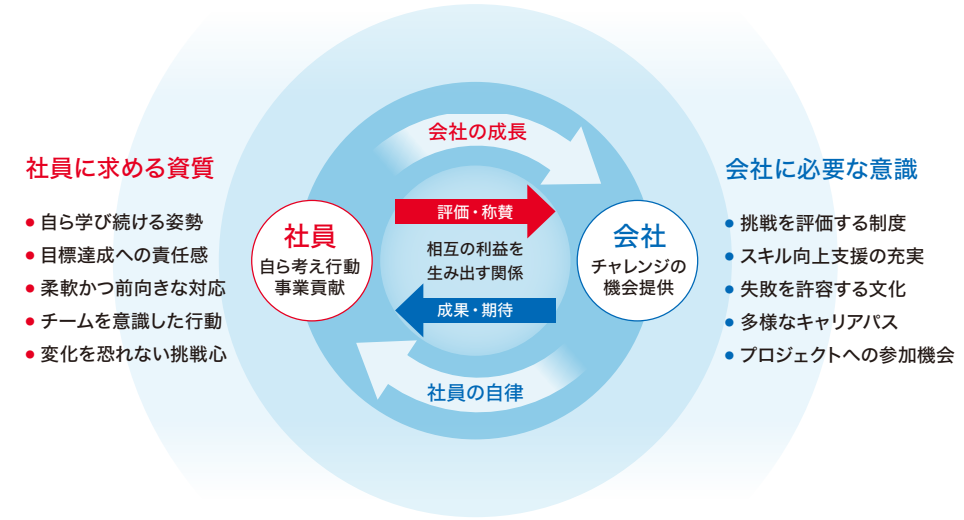
また、企業として生み出した成果を社員へ適切に還元することで、さらなる挑戦への意欲を高め、新たな成長につなげる好循環を生み出していきます。生み出された付加価値を社員へと適正かつ積極的に還元することで、さらなる挑戦欲求を刺激する好循環を生み出します。今後も、役割・成果給の徹底状況を定量的にモニタリングし、社員のエンゲージメント向上と、当社の持続可能な競争力強化を両立させてまいります。

チャレンジが評価される人事制度



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



人的資本

関連するアクション	具体的な取り組み	KPI（目標値）
代謝・更新 ・社内コミュニティ形成 ・働きやすい環境整備	部門間連携を促すコミュニティ活動や、ワークライフバランスを支える柔軟な働き方の拡充内容のヒアリング。	・エンゲージメントスコア：60%以上 ・有給取得率：75%以上

3. 人的資本戦略の達成状況

多様な人財が定着し、働きがいを持っていきいきと働ける環境の整備状況は？

社内コミュニティ形成と関係性の質の向上

当社は、多様なバックグラウンドを持つ人財がそれぞれの能力を最大限に発揮し、長期にわたり定着するための鍵は「心理的安全性」と「組織への帰属意識」であると捉えています。そのため、従来の組織構造にありがちな部門間の縦割り意識や職種間の壁を打破すべく、社内コミュニティの形成を積極的に推進しています。異なる部門や職種の社員が自発的に集い、知見、成功体験、直面している課題をフラットに共有し合える場やクロスファンクショナルな活動を拡充しました。この多層的なネットワーク構築により、組織内に多様な価値観への受容性と共感が広がり、イノベーションが生まれやすい風土が醸成されています。社内コミュニティを通じた関係性の質の向上が、日々の業務に対する意欲を支える強固な土台となり、社員一人ひとりのキャリア志向（昇進や専門性向上への意欲）を高めるための重要な基盤となっています。

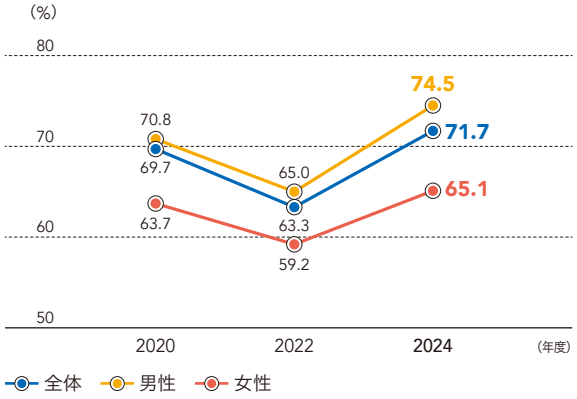
柔軟な働き方の拡充とさまざまな視点からの属性分析

多様なライフステージにある社員が安心して働き続けられるよう、ワークライフバランスを支える柔軟な制度設計と環境整備に注力しています。時間と場所にとらわれない柔軟な働き方の拡充や、計画的な年次有給休暇の取得促進を進め、心身の健康と高い生産性の両立を図っています。

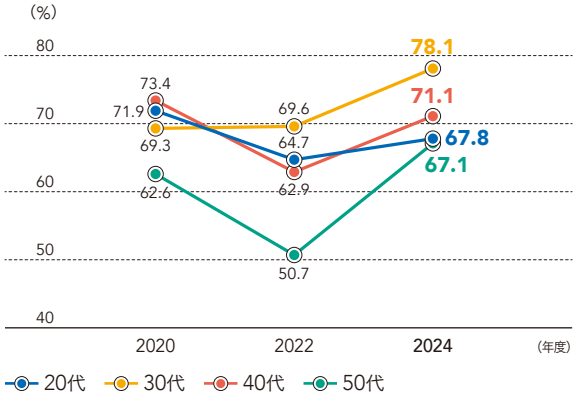
当社のキャリア志向（昇進や専門性向上への意欲）の数値は、会社全体で71.7%（2024年度）に達し改善傾向にあります。一方で、20代の数値が67.8%（同）にとどまるなど世代間の意識の違いなども見受けられるため、こうした現状を真摯に受け止め、引き続きさまざまな視点からのデータ分析による原因究明と対策に取り組んでいます。

具体的には、キャリア志向の推移を職種別や年代別、男女別といった属性ごとに細分化して定点観測しています。属性ごとの傾向や課題をキャッチアップし、職場環境やマネジメントの改善を繰り返すことで、人財の入れ替わりが生じても、組織の知見や活力が蓄積される「健全な代謝」と高い定着性の実現をめざしています。

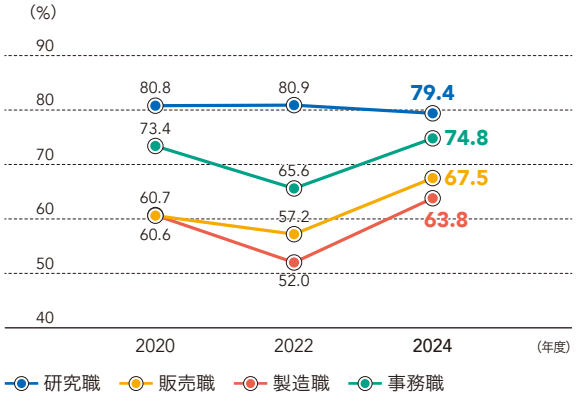
全体・男女別におけるキャリア志向の推移



世代別のキャリア志向の推移



職種別におけるキャリア志向の推移



人的資本

関連するアクション	具体的な取り組み	KPI（目標値）
更新 ・挑戦しやすい文化醸成	挑戦を称賛し失敗を許容する変革風土の醸成策、および女性管理職候補のパイプライン形成状況の確認。	・女性管理職比率：15%

3. 人的資本戦略の達成状況

女性や多様な背景を持つ人財が、主体的かつ能動的に挑戦できる文化は醸成されていますか？

女性活躍

当社は、2030年までに女性管理職比率15%を達成することを目標に掲げ、多様な人財が活躍できる環境整備を進めています。2019年度より製造現場における女性の職域拡大を進めるとともに、女性のキャリア志向向上を目的としたワーキンググループの設置や、管理職との座談会を実施しています。一人ひとりが個性を活かし、ライフステージに応じたキャリア形成を描けるよう、全社的な意識改革と育成支援に取り組んでいます。

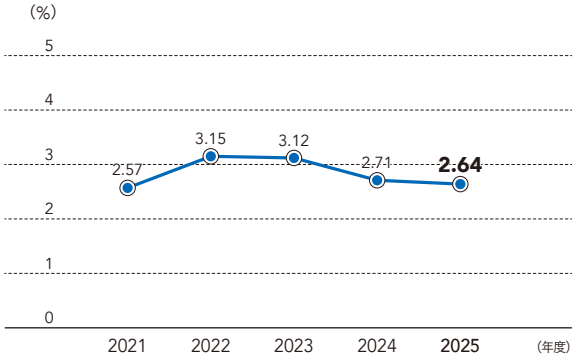


座談会の様子　2026年2月6日　本社にて

障がい者の活躍

当社では、障がいを持つ社員一人ひとりの個性と強みを活かした適材適所の配属を推進し、それぞれが貴重な戦力として活躍しています。専門部署である「DKSチャレンジセンター」を中心に各拠点のノウハウを共有・一元化し、きめ細やかなサポート体制を構築しています。これらの積極的な雇用と働きやすい環境づくりの取り組みが評価され、2022年には京都府より「京都はあとふる企業」の認証を取得しました。

障がい者雇用率



男性女性問わず育休が取れる環境について

男女問わず仕事と育児を両立できる職場環境の構築に注力しており、厚生労働省より子育てサポート企業として「くるみん」認定を取得しました。女性の育休取得率100%を維持するとともに、男性の取得率も近年大幅に向上しています。フレックスタイム制や在宅勤務制度などの柔軟な働き方と組み合わせることで、性別に関わらず誰もが気兼ねなく育児休業を取得し、復職後も能力を最大限に発揮できる風土醸成を推進しています。



コラム

男性育休取得者インタビュー：育児と仕事の両立を支える職場のサポート

Q. 育休を取得して感じたことや、職場のサポート体制について教えてください。

A. 取得前は長期間職場を離れることで、復職後に業務の感覚を取り戻せるか不安を感じていました。実際に復職してからは、私のペースに配慮して業務を割り当ててもらい、周囲のメンバーにも手厚くフォローしてもらったことで、無理なく業務に復帰することができました。また、普段からチーム内で密にコミュニケーションを取っていたため、取得中も安心して仕事を任せることができました。復職後も、小児看護休暇やフレックス制度などのサポート制度が整っており、育児と仕事を両立しながら、再び第一線で活躍できる環境が用意されていることを実感しています。



人的資本

人的資本強化・エンゲージメント向上の取り組み

当社は、持続的な企業価値向上を実現するため、人的資本の強化を重要な経営課題と位置付けており、その中核指標の一つとして従業員エンゲージメントの向上に取り組んでいます。

全従業員を対象としたエンゲージメントサーベイを定期的に実施し（年2回）、2026年度調査では711名が回答するなど高い網羅性を確保し、組織状態の定量的把握を行っています。

調査結果においては、「キャリア形成意欲」は67.4%と高水準である一方、「キャリアビジョンの明確性」は49.4%にとどまり、約18ポイントの乖離が確認されました。また、「成長機会がある」、「挑戦機会がある」、「上司の成長支援がある」といった項目は高水準にあり、成長・挑戦を支える環境は一定程度整備されていることが示されています。

また、当社は人的資本強化の取り組みとして、アカデミアとの共同研究によるエンゲージメント調査結果のデータ分析を実施しております。具体的には新人事制度導入後の仕事に対する考え方や行動変化を把握し、新しい人事制度の効果を見極めながら、組織運営の改善につなげていくつもりです。一例として、サーベイデータに対し、因子分析や重回帰分析等の統計的手法を適用し、エンゲージメントの規定要因を構造的に把握しています。分析の結果、「心理的安全性がある」や「職場コミュニケーション」等が重要なドライバーであることが確認されています。

直近のサーベイの回答率は93.9%と高水準を維持しており、外部の調査機関にデータ集計を委託し、信頼性の高いデータに基づくPDCAサイクルを確立しています。今後は、これらの分析結果をもとに、キャリア支援施策の強化、評価制度改革、マネジメント力向上施策を推進し、エンゲージメントスコア全体の底上げを図ります。

加えて、中期経営計画「SMART 2030」においては、生産性向上および人財価値最大化の実現を掲げており、エンゲージメント調査結果を重要指標（KPI）と位置付け、人的資本の強化に向け経営レベルでの継続的な進捗管理を行っていきます。

今後も引き続き外部の学術的知見を取り入れることで、従来の経験則に依拠した人事施策から、データおよび科学的根拠に基づく意思決定への転換を図り、人財戦略の高度化に取り組んでいきます。従業員一人ひとりが能力を最大限発揮できる環境の整備を通じて、企業価値の持続的成長に資する組織基盤の強化を進めていきます。



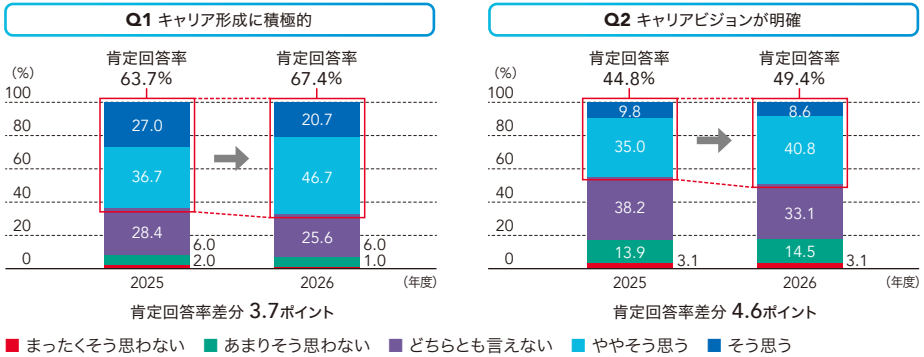
アカデミアとの座談会の様子

キャリア形成への意欲は高まるも、キャリアビジョンの明確化には課題

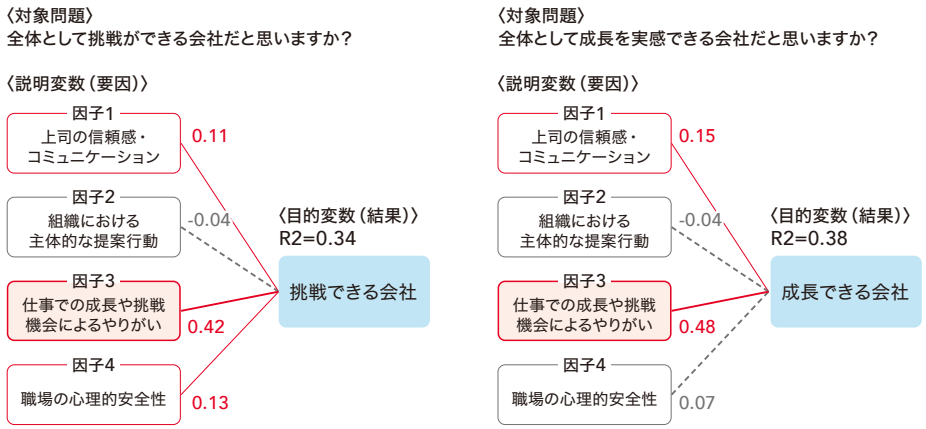
2026年度の結果について

Q1「自身のキャリアを積極的に形成したいと考えていますか」の肯定回答率が、67.4%

Q2「自身のキャリアビジョンを明確に持っていますか」が、49.4% となり（ギャップ18ポイント）、キャリア形成に前向きでも、キャリアビジョンは明確とはいえないと回答した人の割合が増えている。



「挑戦できる・成長できる会社」になるため「成長を実感できる機会の提供」・「新しい挑戦ができる環境を整備」することが重要



※ 当社では因子3の数値が高く、「挑戦できる会社」と「成長できる会社」との間に強い相関関係がみられます。

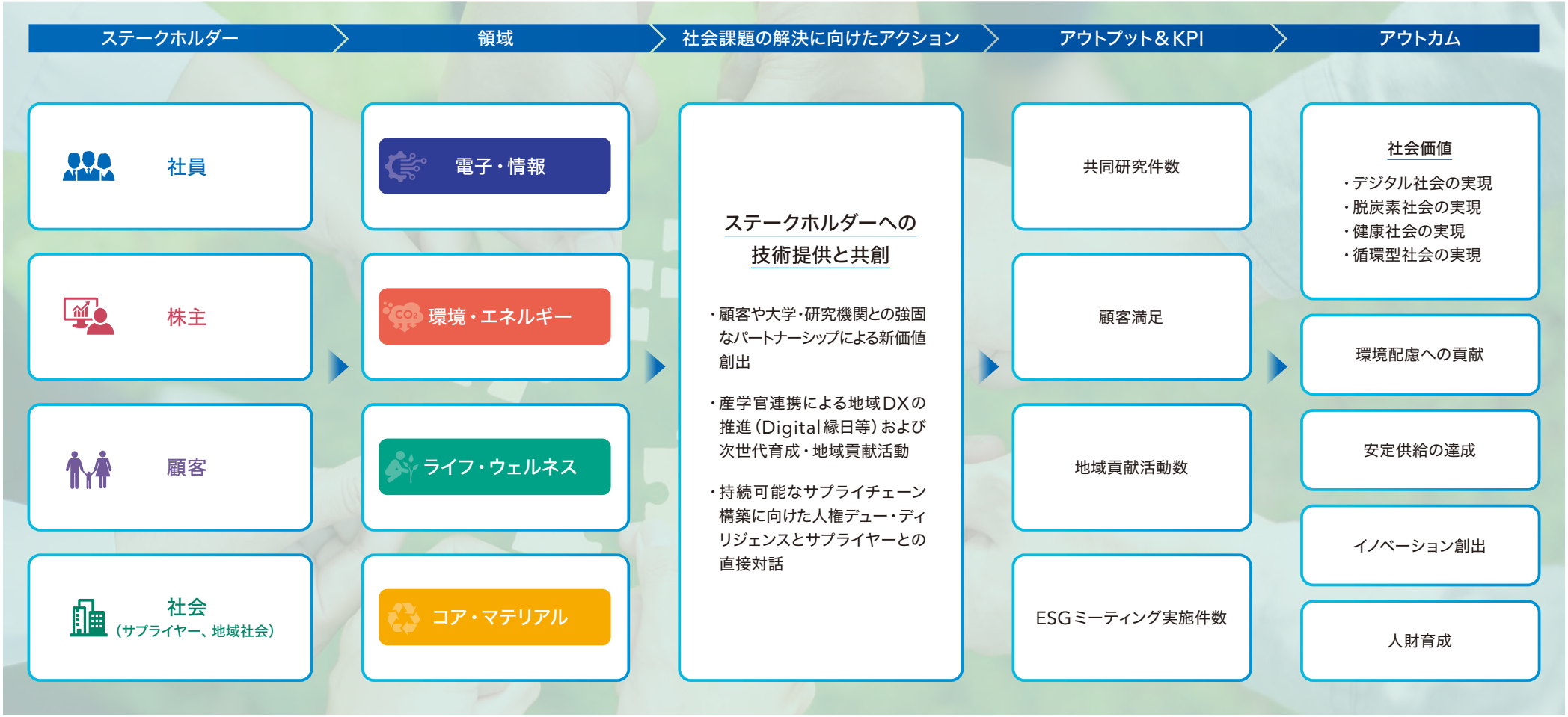
社会・関係資本

当社は多様なステークホルダーとの強固な信頼関係が、持続的成長の基盤であると考えています。
「スマート・ケミカルパートナー」として、産学官連携やサプライチェーン全体での協働を深め、新たな価値の共創と社会課題の解決に取り組みます。

社会・関係資本の価値創造

「スマート・ケミカルパートナー」として、社会とDKSの持続的な未来を共創する。

強固なパートナーシップを通じ、4つの事業領域から次世代の社会価値を実現します。



社会・関係資本

KPI（目標値）
・ESGミーティング実施件数

人権に関する方針と推進体制

基本的な考え方

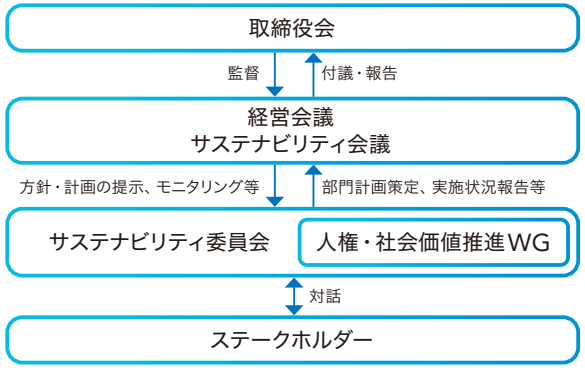
DKSグループは、「国連グローバル・コンパクト」の10原則を支持するとともに、「国際人権章典」、国際労働機関（ILO）の「労働における基本的原則及び権利に関するILO宣言」等の国際的に認められた人権原則に基づき、事業活動に関わるすべての人々の人権を尊重することがビジネスの基盤であると認識しています。長期ビジョン「SMART 2030」の実現に向け、「第一工業製薬グループ人権方針」のもと、グループの役員・従業員にとどまらず、サプライチェーンを構成するステークホルダーの皆さまに対しても人権尊重への理解と協力を求めています。

人権尊重の推進体制

当社は担当取締役を委員長とする全社横断の「サステナビリティ委員会」を設置しています。同委員会は、人権方針の策定や人権課題の特定・推進を担っています。

検討内容は経営陣による「サステナビリティ会議」で定期的に審議され、年1回以上取締役会へ報告することで、人権尊重に関する最終的な意思決定と監督が行われる体制です。

人権尊重の推進体制図



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。

人権取り組みの全体像

3つの行動	具体的な取り組み
方針によるコミットメント	人権方針の策定 • 「第一工業製薬グループ人権方針」の策定
人権DDの実施	人権への影響評価 • 事業活動を通じた人権への負の影響の評価 • 重要な人権リスクの特定 対応策の検討・実施 • 既存取り組みの確認・評価・改善 • 追加施策の検討・実施 • 教育・研修の実施等 外部への情報公開 • 当社Webサイト、DKSレポート等での情報公開 モニタリング（追跡調査）の実施 • 定期的な取り組み状況の改善・把握
人権侵害に対する救済措置の整備	苦情処理メカニズムの整備 • 社内外向け相談窓口の整備

サプライヤーエンゲージメントの強化と人権デュー・ディリジェンス

当社は、持続可能なサプライチェーンの構築に向け、外部専門家（弁護士）の知見を取り入れた客観的な人権デュー・ディリジェンスを推進しています。

サプライヤーへの浸透・啓発
「サステナブル調達基本方針」の理解と相互理解を深めるため、主要サプライヤー24社を対象とした勉強会を実施しました。

自社調達慣行の点検
当社の発注慣行が人権侵害を誘発していないかを検証するため、外部弁護士同席のもと購買部門へのヒアリングを実施しました。

サプライヤーとの直接対話（エンゲージメント）
バリューチェーン全体での社会課題解決をめざし、外部弁護士立ち会いのもと主要な取引先との個別ESGミーティングを開始しました。

サプライチェーン上の人権リスクに対する該当状況

当社グループは、サプライチェーン上の人権リスクを事業領域ごとに特定しています。

リスク分類　児童労働　強制労働　等（労働・人権）　労働安全衛生　消費者安全　等（安全・健康）
環境汚染　森林破壊　等（環境・社会）　— リスクが小さい箇所

	フェーズ1 原材料の採取・栽培	フェーズ2 原料・中間品製造 （サプライヤー工場）	フェーズ3 自社製造・拠点 （DKS工場・研究所）	フェーズ4 製造・組立	フェーズ5 物流・販売・使用 （輸送・顧客・消費者）
電子・情報	児童労働 労働安全衛生 環境汚染	児童労働 労働安全衛生 環境汚染	労働安全衛生 外国人労働条件	強制労働 児童労働 労働安全衛生	—
環境・エネルギー	児童労働　強制労働 環境汚染 労働安全衛生	児童労働 労働安全衛生 環境汚染	労働安全衛生 外国人労働条件	強制労働 児童労働 労働安全衛生	—
ライフ・ウェルネス	児童労働　強制労働 森林破壊　土地収奪	児童労働 強制労働 労働安全衛生	労働安全衛生 外国人労働条件	—	消費者安全・健康
コア・マテリアル	児童労働　強制労働 労働安全衛生 環境汚染	児童労働 労働安全衛生 環境汚染	労働安全衛生 外国人労働条件	労働安全（建設・施工）	—

本表のリスクは、米国労働省『List of Goods Produced by Child Labor or Forced Labor』等を踏まえた一般的なリスク評価に基づき、リスクが高いと考えられる箇所を示したものであり、個別の違反事実等がDKSグループのサプライチェーンにおいて確認されたことを示すものではありません。

社会・関係資本

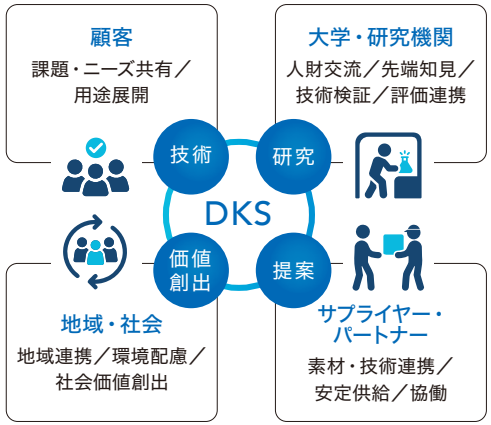
KPI（目標値）
・ESGミーティング実施件数

共創によるイノベーション

当社は、持続可能な社会の実現と中長期的な企業価値の向上に向けて、多様なステークホルダーとの「共創」を推進しています。

社内の営業・研究・生産部門が一体となるだけでなく、顧客や大学・研究機関、サプライヤー、そして地域・社会と強固なパートナーシップを構築し、互いの知見や技術を融合させています。

これにより、複雑化する社会課題を迅速に捉え、新たな価値を創出するイノベーションを継続的に生み出します。



顧客との共創

ホーユー株式会社との無香性ヘアケア共同開発

課題
合成香料や特有の原料臭を負担に感じる消費者の存在

取り組み
「臭気中和法」を用いた無香性ヘアケア製品の共同開発

共創された価値
ニオイ（基材臭など）を低減した無香性ヘアケア製品の提供

研究機関との共創

京都大学との神経変性疾患の新規治療薬に向けた共同研究

課題
患者数が増加する神経変性疾患の根本的な治療法の不在

取り組み
大学と協働し、当社化合物を用いた新規治療薬の共同研究

共創された価値
薬効評価や作用機序の解明を通じた健康寿命延伸へ貢献

社会との共創

「おとなのサイエンスカフェ」京都初開催

課題
科学技術に対する、地域社会の関心や理解を深める機会創出

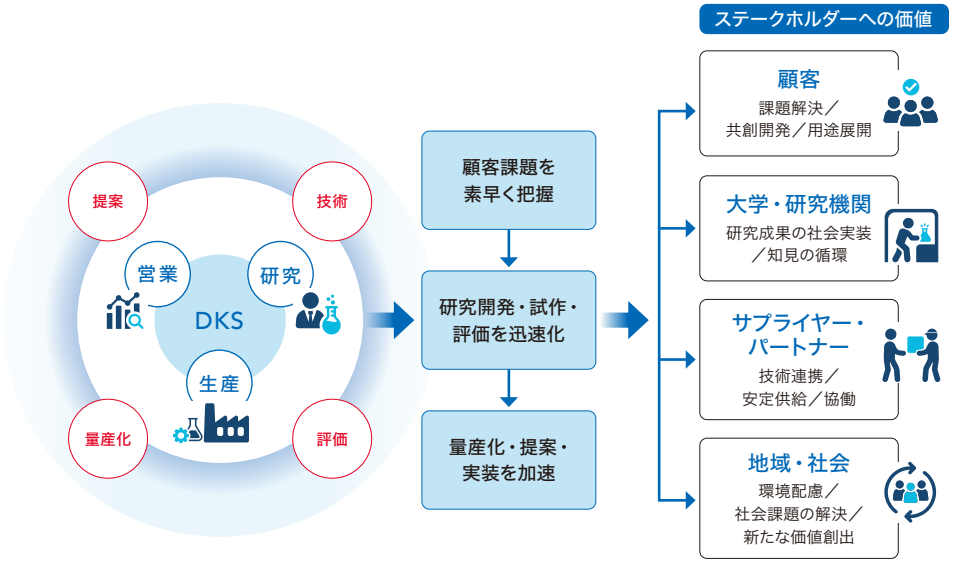
取り組み
当社本社を会場とした科学対話イベントの初誘致と開催

共創された価値
対話を通じた地域住民との交流・地域社会への文化振興

「製・販・研」三位一体での課題解決への取り組み

当社は、生産、営業、研究の三部門が緊密に連携する「製・販・研」三位一体の体制を、価値創造の強力な推進力としています。顧客や市場の潜在的な課題を営業部門が素早く把握し、研究部門へ直結させることで、技術開発から試作、評価のサイクルを大幅に短縮化しています。

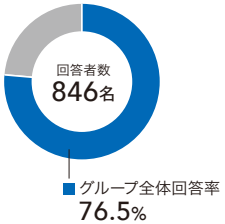
さらに、生産部門へとシームレスに繋ぎ、量産化や社会実装を加速させることで、顧客との共創開発や研究機関との知見の循環、地域・社会における課題解決といった多様なステークホルダーへの確かな価値へと結びつけ、持続的な成長と強固な競争優位性を生み出しています。



行動規範の浸透とコンプライアンス意識の醸成

当社は、「企業倫理憲章」および「役員・従業員行動宣言」の社内浸透を目的に、毎年コンプライアンス意識調査を実施しています。単なる規程の確認にとどまらず、「コンプライアンス漫画ケースブック」を活用し、社員が日常業務の中で自らの言動を振り返る実践的な仕組みを構築しています。さらに、調査内で「社会課題の解決」や「環境保護」など行動宣言に基づく6項目の部門別達成度を自己評価させることで、現場レベルでの課題把握と継続的な意識向上を図り、社会から信頼される公正で誠実な事業活動を推進しています。

行動規範の浸透調査結果（2025年度）



社会・関係資本

次世代・地域社会とのつながり

基本的な考え方

DKSグループの事業活動は、地域社会の健全な発展があってこそ成り立ちます。良き企業市民として、社是「産業を通じて、国家・社会に貢献する」を実践し社会の期待に応えることが私たちの使命です。「SMART 2030」の達成に向け、「社会貢献活動方針」を指針とし、教育等を通じた次世代育成や地域課題に寄り添う活動を継続します。地域との温かなつながりを育み、共に成長する関係を築いていきます。

地域社会とのつながり

当社は地元企業と連携し、地域の魅力発信と持続可能な成長の実現に努めています。新潟県上越市の大潟工場では、地元の竹田酒造店の日本酒「かたふね」とコラボレーションし、オリジナルラベルを作成しました。ラベルは従業員の投票で選ばれ、工場のシンボルである高架水槽と日本海の夕日が描かれています。操業開始から65年を迎えた同工場は、これからも美しい風景の中で安定操業に努め、地域との共存共栄をめざします。

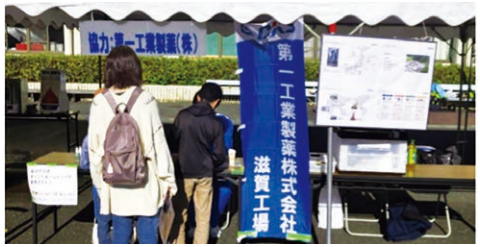


日本酒「かたふね」の第一工業製薬オリジナルラベル

次世代教育

DKSグループは、持続可能な社会を担う次世代の育成と、地域社会との共存共栄をめざしています。2025年11月、滋賀工場が地域貢献の一環として「第35回ちびっ子消防広場」に協賛しました。本イベントでは、子どもたちの防火・防災意識の向上を支援するとともに、当社独自の「ハンドソープ作り体験」を提供しました。化学の楽しさに触れながら衛生習慣を学ぶ機会を創出し、今後も地域に根ざした実践的な教育支援を継続していきます。


「第35回ちびっ子消防広場」イベントの様子



ハンドソープ作り体験の様子

産学官連携による地域DXの推進

当社は中期経営計画「SMART 2030」のもと、地域社会との共創を通じた社会課題の解決を推進しています。

2025年10月、日本新薬株式会社との共催で「第3回Digital縁日」を開催し、京都を中心とする企業や学生、行政関係者など134名が参加しました。生成AIの体験会や学生の研究発表などのプログラムを通じ、産学官の垣根を越えた交流を深めるとともに、地域全体でのDX推進と新たな価値創出に貢献しています。


DX推進事例の発表


生成AIを活用した業務改善アプリ体験会

社員メッセージ

子どもたちに化学の面白さを伝えたい

私は次世代教育の一環として、地元小学校での出前授業に参加しています。実験を通じて変化する化学の不思議さに、目を輝かせる子どもたちの姿を見るのが一番のやりがいです。

化学が身近な生活を支えていることを伝え、少しでもモノづくりへの興味を持ってもらいたいと考えています。これからも地域とのふれあいを大切にし「SMART 2030」で掲げる持続可能な社会を担う未来の人財を育む活動に貢献していきます。


出前授業の様子


生産本部 滋賀工場
品質管理課所属
ブレンバト フラン

社会・関係資本

DKSの健康経営®

「健康経営®」は、NPO法人健康経営研究会の登録商標です。

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、人を大切にする」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。

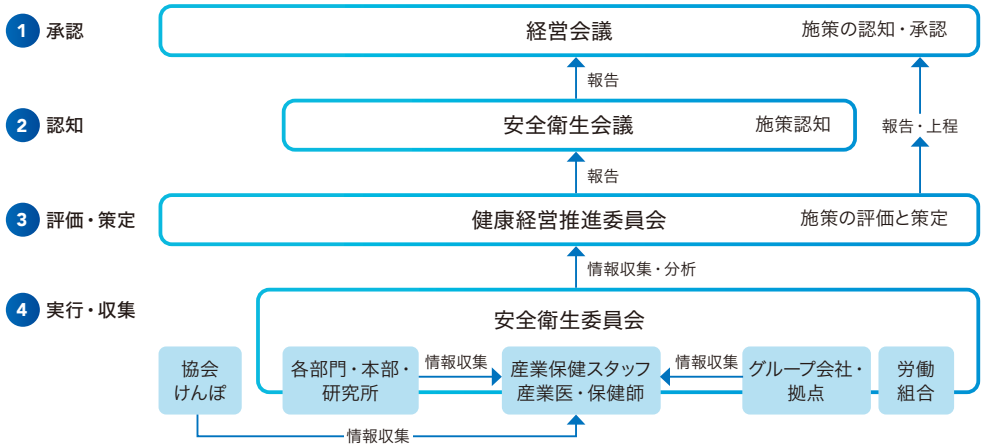
健康宣言

「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

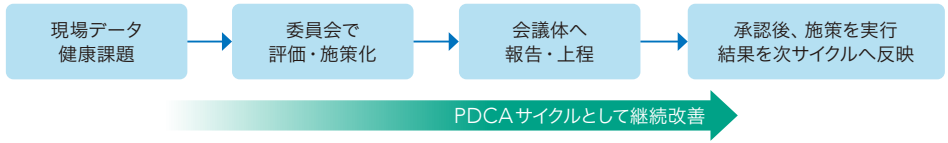
健康経営の実施体制

役員の出席する会議体で、結果報告と計画承認を受ける仕組み



ポイント：情報は現場から集め、委員会で評価し、経営会議で承認を得て施策に反映する

報告・承認フロー



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。

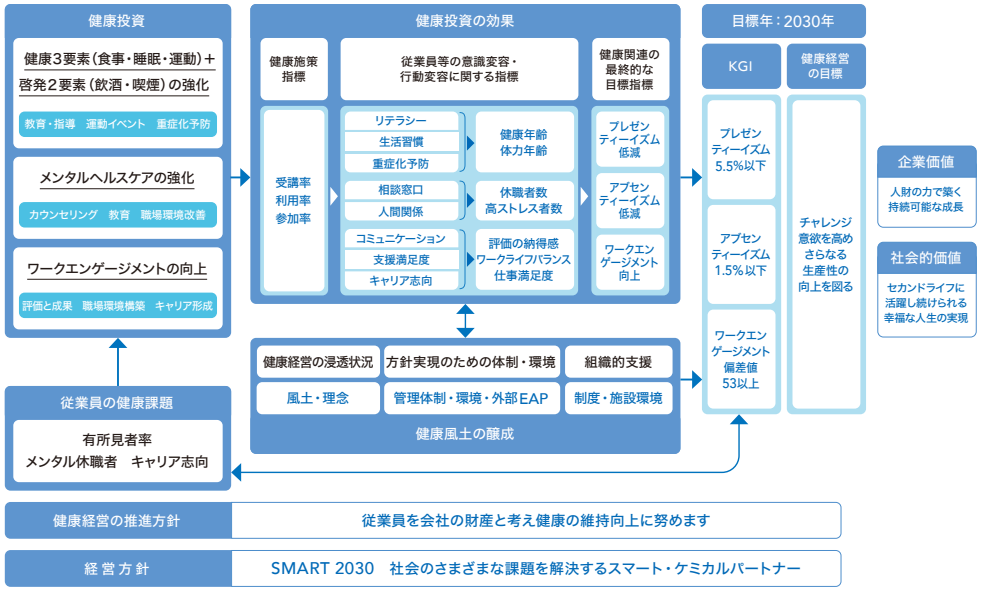
健康経営の取り組み

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。

従業員健康行動指針

1. 心身の健康の維持・向上に努める
2. 健康状態に異常がある場合は、速やかに会社に申し出るとともに、医師等の診察を受け、その回復に努める
3. 定期健康診断・特殊健康診断など法定事項は必ず適時に受診する
4. ストレスチェック制度を有効に活用し、メンタル不調の予防と早期発見に努める
5. 健康診断の結果に基づき、異常があった場合は速やかに二次検診を受けるよう努める

健康経営戦略マップ



社会・関係資本

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KGIとします。

	目標値（2029年度）	実績（2025年度）
アブセンティーイズムの低減※1	1.5%以下	1.4%
プレゼンティーイズムの低減※2	5.5%以下	8.1%
ワークエンゲージメントの向上※3	偏差値53以下	51.4

※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。

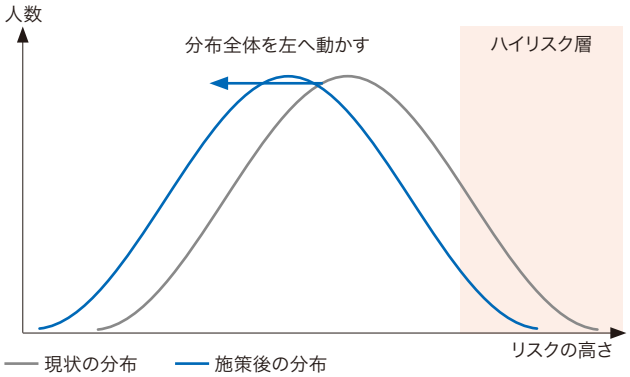
健康管理目標

従業員の健康課題である3つの目標と実績

	目標値（2029年度）	実績（2025年度）
ポピュレーションアプローチ BMI 25kg/m²以上の者の割合	20.0%以下	24.6%
ハイリスクアプローチ 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	24.0%以下	27.7%
メンタルヘルス対策 メンタルヘルス不調による休職者の発生率	0.20%以下	0.52%

ポピュレーションアプローチとハイリスクアプローチについて

集団のリスク分布でみる、2つの健康施策の違い



ポピュレーションアプローチ
対象は全員。環境整備や情報提供で分布そのものを左へ移動させる。一人あたりの効果は小さくても、母数が大きいため全体では大きな成果に。

ハイリスクアプローチ
健診でハイリスクと判定された層を抽出し、保健指導や受診勧奨を個別に実施。対象は限られるが、個人への効果は大きい。

両者は代替ではなく補完関係。集団全体の底上げとハイリスク層への個別対応を組み合わせることで、健康施策の効果は最大化されます。

ポピュレーションアプローチ

BMI 25kg/㎡以上の者の割合を減らすために、全従業員を対象にさまざまな取り組みを行っています。

- 体力年齢を見える化し、生活習慣の改善を促す取り組みとして体力測定会を実施しています。測定結果が職場での話題となり、コミュニケーションの活性化にも役立っています。
- 食堂のある事業所では、日々の食生活の改善を目的に、栄養バランスの取れたヘルシーメニューを提供しています。
- 仕事中の活動量を増やすことを目的に、階段に消費カロリーの表示や、従業員から募集した階段利用を促すコメントを掲示しています。
- 運動習慣の定着を目的とし、朝のラジオ体操と、15時にはオリジナルのDKS体操を毎日実施しています。







ハイリスクアプローチ

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群の削減のために、運動プログラムを実施しています。3カ月間にわたり、仕事終わりにスポーツジムでトレーニングに取り組んだ結果、2025年度は目標である5%の減量を達成した従業員が参加者の55%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）を導入しています。新入社員・新任管理職は、カウンセリング利用のハードルを下げるため自ら予約・受講し、実施率は100%です。階層別研修やセルフケア教育も進めています。



自然資本

当社は、自然資本を事業活動の基盤であり、価値創造の源泉と位置づけています。
気候変動をはじめとする環境課題への対応を将来成長に向けた戦略的投資として推進し、持続可能な社会の実現と中長期的な企業価値向上の両立をめざします。

自然資本の価値創造

「こたえる、化学。」で、自然資本と調和した持続可能な価値を創造する。

自然資本の保全と持続可能な利用を通じて、豊かな社会とDKSの持続的な成長を実現する。

ビジョン	領域	アクション	アウトプット＆KPI	アウトカム
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。」を追求する。 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す。	気候変動対応	・生産プロセス効率化 ・省エネ設備導入 ・再エネ導入拡大	GHG排出量（Scope1,2） 45%削減 （2035年度目標）	脱炭素社会への貢献
	水資源保全	・取水・排水の管理強化 ・水リスク評価と対策推進 ・水環境保全活動	エネルギー原単位 10%削減 （2030年度目標） 取水量売上高原単位 20%削減 （2040年度目標）	持続可能な水資源利用
	生物多様性	・RSPO認証 ・生態系調査の実施 ・自然環境保全活動	廃棄物最終処分率 0.1%以下 （2030年度目標）	自然資本の保全
	資源循環	・ゼロ・エミッション推進 ・廃棄物削減・再資源化 ・環境貢献型製品の拡販	環境貢献型製品売上高比率 30%以上 （2030年3月期目標）	循環経済の推進

自然資本

レスポンシブル・ケア活動の詳細は当社Webサイトをご覧ください
https://www.dks-web.co.jp/sustainability/responsible-care/

環境への配慮

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。

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国内グループ全体で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3月期までに30%以上をめざします。

GX戦略目標



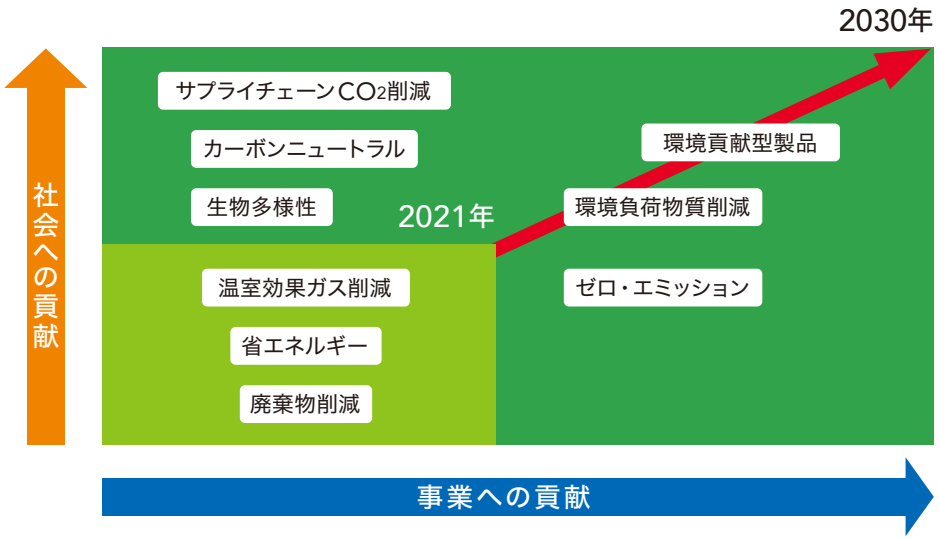
GX戦略に基づく取り組み

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。

2025年度は、蒸留塔の運転条件を見直すことで、大幅なエネルギー削減を達成しました。また、2026年4月からは大潟工場にオフサイトPPAおよび再生可能エネルギー電力を導入し、使用電力の100%再エネ化を進めています。さらに、2026年7月からは滋賀工場で自己蒸気圧縮装置を稼働しており、年間約2,000t-CO_2の温室効果ガス削減を見込んでいます。

また、2024年度からGXに関する専門知識およびリテラシー向上を目的として、GX検定の受験を推奨しています。これまでに160名を超える社員が合格しており、GX推進を担う人財の育成を進めています。今後も、人財基盤の強化を通じてGX戦略の取り組みを加速していきます。

GX戦略のターゲット



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。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 Water Risk Atlasを用いて確認しています。

当社は、DKSグループ全体で取水量売上高原単位を2040年度までに20%削減（2020年度比）する目標を設定しています。水資源の効率的な利用を進めるとともに、水使用量の多い生産拠点を中心に使用量の削減に取り組んでいきます。加えて、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きます。

自然資本

環境目標と2025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	対象範囲	基準年	GX戦略目標	2025年度目標	2025年度実績	評価
温室効果ガス排出量	DKS国内グループ	2013年度	45%削減（2035年度）	15%削減	15.6%削減	○
エネルギー原単位	DKS 単体	2020年度	10%削減（2030年度）	5%削減	21.9%削減	◎
	DKS 国内グループ				6.9%削減	○
取水量原単位（対売上高）	DKSグループ	2020年度	20%削減（2040年度）	5%削減	20.9%削減	◎
廃棄物発生量原単位（対生産量）	DKS 国内グループ	2020年度	10%削減（2030年度）	5%削減	3.5%増加	×
廃棄物最終処分率	DKS 単体	—	0.1%以下（2030年度）	0.1%以下	0.1%	○
	DKS 国内グループ	—	0.1%以下（2030年度）	0.5%以下	0.3%	○

取り組み項目	管理項目	2025年度目標	2025年度実績（対前年度比）	評価
環境負荷物質の排出削減	SOx排出量	対前年度比削減	19.9%増加	×
	NOx排出量		29.7%削減	○
	ばいじん排出量		96.6%増加	×
	排水量		8.4%増加	×
	COD排出量		42.5%増加	×
化学物質の適正管理	PRTR制度対象化学物質排出量		11.6%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前年度比向上	74.7%で前年度から4.3ポイント向上	○
環境法令の遵守		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維持・推進	海外子会社1社でISO 14001認証取得	○

トピックス

生物多様性の保全

当社は、パーム油由来の原料を一部製品の製造に使用しています。パーム油は生産効率に優れる一方、農園開発に伴う森林破壊や人権侵害などの課題が指摘されています。当社は2014年よりRSPO会員としてサプライチェーン認証を取得しており、今後もRSPO認証品の拡充を通じて、生態系や野生生物の保全に貢献していきます。

また、事業活動と自然環境との関係を把握するため、IBATやAqueduct Water Risk Atlasなどの外部ツールを活用し、直接操業拠点のスクリーニングを実施しました。その結果、生物多様性上重要な地域や水リスクの高い地域との関連性を特定しています。さらに、ENCOREを活用し、生態系サービスへの依存および自然へのインパクトを評価しました。

今後は、特定した自然への依存とインパクトを踏まえ、事業におけるリスクと機会の評価および対応策の検討を進めるとともに、目標・指標の設定と継続的なモニタリングを通じて、自然との共生に向けた取り組みを強化していきます。



ESGデータブック詳細
https://www.dks-web.co.jp/sustainability/data/

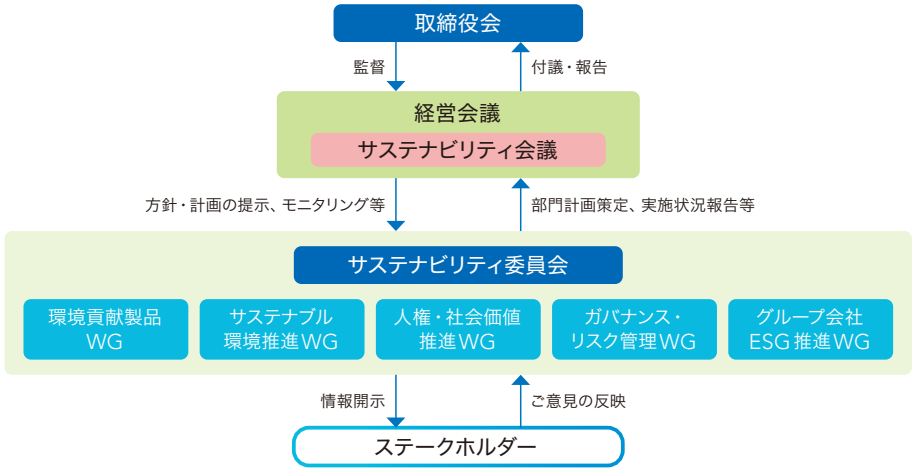
自然資本

気候変動への取り組み

当社は、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。

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℃／2℃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℃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。

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 短期：5年以内　中 中期：10年以内　長 長期：30年以内
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

自然資本

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および機会を評価する指標とし、DKS国内グループにおいて、2030年度までに2013年度比30%削減、2035年度までに同45%削減することを目標としています。GX戦略に基づく各種施策を推進した結果、2025年度の削減率は15.6%となり、2025年度目標を達成しました。

また、グループ全体での気候変動対応をより適切に把握・管理するため、温室効果ガス排出量の算定範囲については、Scope1、Scope2をDKS国内グループからDKSグループへ、Scope3をDKS単体からDKSグループへ拡大しています。なお、2025年度のScope1、Scope2およびScope3カテゴリ1は、第三者保証を取得しています（下表参照）。

温室効果ガス排出量（Scope1～3）（DKSグループ）

（単位：t-CO_2e）

Scope／カテゴリ		2024年度	2025年度
Scope 1		17,372	17,038 ★
Scope 2		30,477	31,253 ★
Scope 3		443,410	420,500
カテゴリ 1	購入した製品・サービス	258,281	250,775 ★
カテゴリ 2	資本財	8,319	8,388
カテゴリ 3	Scope1、2に含まれない燃料およびエネルギー活動	12,720	12,750
カテゴリ 4	輸送、配送（上流）	13,095	11,317
カテゴリ 5	事業から出る廃棄物	13,205	12,904
カテゴリ 6	出張	180	187
カテゴリ 7	雇用者の通勤	480	498
カテゴリ 8	リース資産（上流）	3	8
カテゴリ 9	輸送、配送（下流）	5,878	4,939
カテゴリ10	販売した製品の加工	20,627	20,725
カテゴリ11	販売した製品の使用	9,348	10,710
カテゴリ12	販売した製品の廃棄	100,923	87,018
カテゴリ13	リース資産（下流）	6	7
カテゴリ14	フランチャイズ	-	-
カテゴリ15	投資	345	274

★印は、第三者保証を取得

環境貢献型製品の展開と拡大

当社は持続可能な社会の実現に向け、環境課題解決に寄与する製品を「環境貢献型製品」として社内認定しています。ライフサイクル全体での環境負荷低減を評価し、社会課題の解決と企業価値の向上を両立します。



認定基準・認定プロセス

環境貢献型製品の認定にあたっては、可能な限り定量的なデータに基づいて評価を行い、定量化が難しい項目については定性的な根拠も踏まえて総合的に判断しています。貢献内容に応じて貢献領域およびライフステージを整理したうえで、社内の審査プロセスを経て認定しています。

認定プロセス

DKSグループ（申請） ▶ サステナビリティ委員会（評価・審査） ▶ 経営会議（認定）

認定製品一覧

環境課題（カテゴリー）	主な認定製品例	貢献内容
❶ 気候変動対策 	リチウムイオン電池用材料、太陽電池用導電性ペースト、特殊ポリオール 等	蓄電池、高効率太陽電池、低GWP素材等の普及促進に関する素材の提供を通じ、温室効果ガスの排出削減や脱炭素社会の実現等に貢献します。
❷ サーキュラーエコノミー 	糖・セルロース誘導体、バイオマスプラスチック用改質剤、高耐久性絶縁材・岩盤固結剤 等	バイオマス由来原料や未利用資源の活用、電子部品・社会インフラの長寿命化などにより、資源循環・省資源・省廃棄物等に貢献します。
❸ 自然資本の保護 	減水・止水材、水系／無溶剤型材料、PFASフリー・RSPO/ZDHC関連製品、流出油処理剤 等	地下水源の保全やVOC排出削減、有害化学物質の適正管理、持続可能な原料調達などを通じ、大気・水・土壌・森林・生態系への負荷低減に貢献します。

DX・情報セキュリティ

DXの基本姿勢

変化の激しい事業環境において、お客さまの期待を超える価値を提供し続けるため、当社はDXを経営の重要な取り組みと位置付けています。
社員一人ひとりがチャレンジ精神を持ち、業務や働き方を変革することで、企業競争力の向上と新たな価値創造を実現します。

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
2. データとデジタルによる経営課題の解決
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、人財育成と変革の視点、SDGsの視点

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

DX人財ポートフォリオ再定義
DX人財ポートフォリオの再定義。
適所適材による推進体制強化

業務の変革
業務プロセス見直しによる抜本改革

データマネジメント
部門最適から全社最適への意思決定変革

当社はDXを、デジタル技術の導入にとどまらず、企業文化や業務プロセス、意思決定のあり方を変革し、持続的な企業価値向上につなげる経営課題と位置付けています。データとデジタルの力を事業競争力へと転換し、さらなる成長をめざします。

DXの推進にあたっては、お客さま視点、財務の視点、業務プロセスの視点、人財育成と変革の視点、SDGsの視点という5つの視点から、経営が注力すべきテーマを捉えています。そのなかでも、変革を継続的に生み出す基盤となる「企業文化の変革」を重視し、優先度を定めて取り組みを進めています。

具体的には、DX人財のポートフォリオを再定義し、必要な人財の育成と適材適所への配置を進める「DX人財ポートフォリオ再定義」、既存の業務プロセスを見直し、本質的な業務改革につなげる「業務の変革」、部門を越えたデータ活用によって意思決定の質とスピードを高める「データマネジメント」を重点的に推進します。

こうした取り組みを通じて、ファインケミカルメーカーとして培ってきた知見とデータ・デジタルの力を融合し、変化するお客さまや社会のニーズを的確に捉え、「最も価値のある解を提案するメーカー（Most Valuable Solution Provider）」への変革を実現していきます。

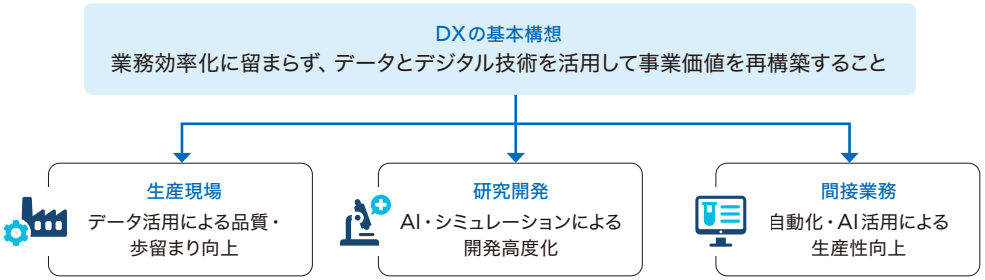
DX・情報セキュリティ

DXプロジェクトの基本構想

Q1 当社のDXプロジェクトにおける「基本構想」とめざすべき「デジタル化の定義」を教えてください。

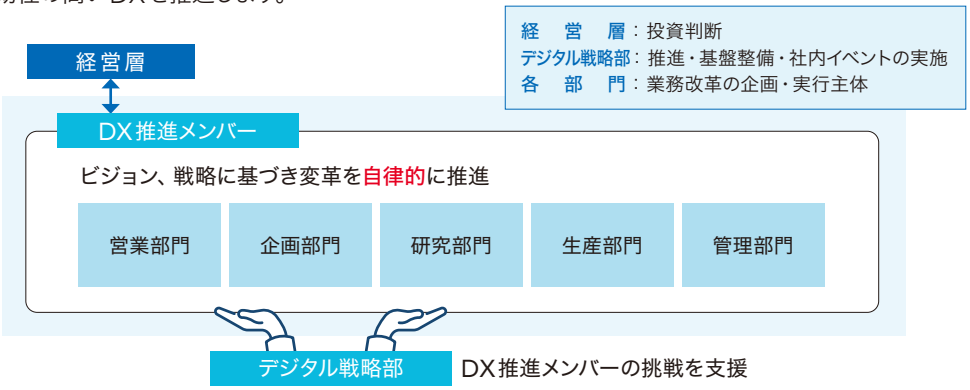
当社のDXにおける基本構想は、「データとデジタル技術を活用して事業価値を再構築すること」です。私たちがめざす『デジタル化』とは、単にアナログ業務をIT化することではありません。

生産現場・研究開発・間接業務といったあらゆるプロセスのあり方を根本から見直し、持続的な競争優位性を生み出す手段と定義しています。



Q2 DX戦略を確実に実行するための「推進体制」はどのようになっていますか？

DX戦略を確実に実行するため、経営層・推進部門・現場が一体となる全社体制を構築しています。経営層が方針や投資判断を行い、デジタル戦略部が推進と基盤整備を担います。同部は情報システム部門を包含し、シームレスなシステム移管を実現しています。さらに、各事業・管理部門が横断的なプロジェクト・チームを組成し、自らが業務改革の企画・実行主体となることで、グループ全体で実効性の高いDXを推進します。



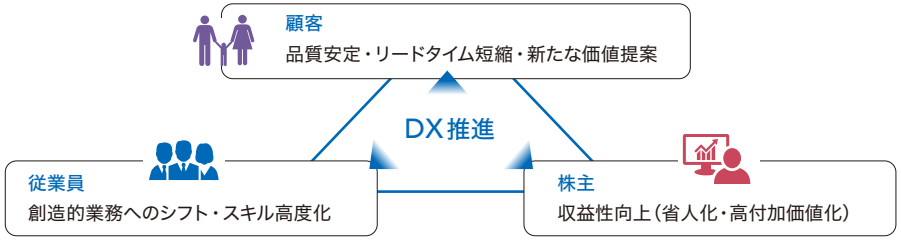
Q3 DX推進によって、顧客・株主・従業員らステークホルダーに対してどのような価値を提供することをめざしていますか？

当社のDX推進は、顧客・株主・従業員らステークホルダーに対する持続的な価値創出をめざしています。

顧客には品質安定・リードタイム短縮と新たな価値提案を、従業員には、創造的業務へのシフトやスキル高度化を実現できる環境を提供します。

これらを通じた業務の省人化と高付加価値化が収益性の向上を生み出し、株主の負託に応えます。

三者への価値循環により、当社のさらなる成長を実現します。



Q4 DX人財の育成（リスキリングや階層別教育）について、どのような施策を導入または計画していますか？

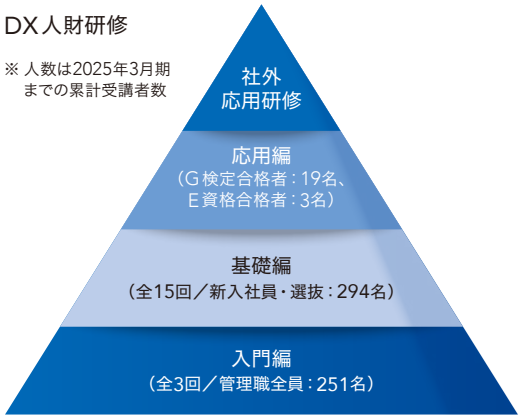
当社はDXによる事業変革を牽引する「DX人財」の育成に向け、3階層の教育プログラムを展開しています。

全社員対象のデジタルリテラシー教育（エントリー）を土台とし、現場でのデータ活用・業務改革を担う人財（ミドル）、全社変革を主導するDX戦略リーダー（トップ）を段階的に育成します。右図の通り、階層別の研修受講やAI関連資格の取得も着実に進捗しており、自律的にDXを推進できる組織基盤を強化しています。

エントリー	デジタルリテラシー教育（全社員）
ミドル	業務改革・データ活用人財
トップ	DX戦略・変革リーダー

DX人財研修

※ 人数は2025年3月期までの累計受講者数



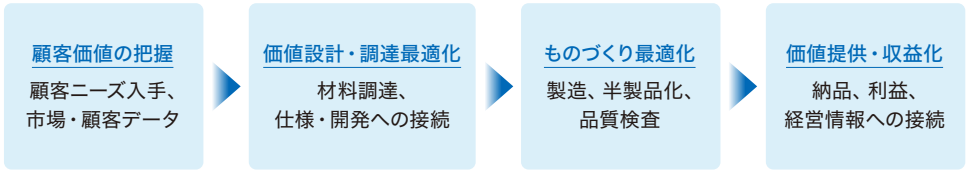
DX・情報セキュリティ

「SMART 2030」のDX・情報セキュリティの取り組み

ユニ・トップ

Q5 「ユニ・トップ（既存事業の深化）」において、デジタル技術はどのように競争優位性の構築に貢献しますか？

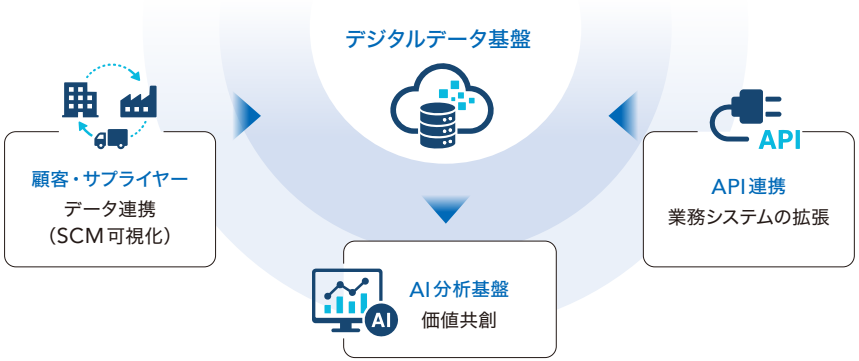
ユニ・トップでは、バリューチェーン全体のデータ連携が競争優位性の源泉となります。下図のとおり、単一部門のデジタル化に留まらず、一連の事業プロセスを有機的に結びつけることで総合的な事業競争力を引き上げます。「SMART 2030」における事業体質の転換に向け、データ活用を通じて既存事業の収益基盤を盤石にし、「こたえる、化学。」を体現する付加価値創出を推進します。



チャレンジ

Q6 顧客やサプライヤーとのデータ連携強化に向けた取り組みについて教えてください。

当社のDXは自社内の最適化に留まらず、外部パートナーとの共創による新たな価値創出をめざしています。サプライチェーン全体の情報連携やシステム拡張で得たデータを高度に解析することで、社会課題の解決に貢献することをめざすとともに、「SMART 2030」の成長を支える強固な事業基盤の構築に向けて取り組みます。

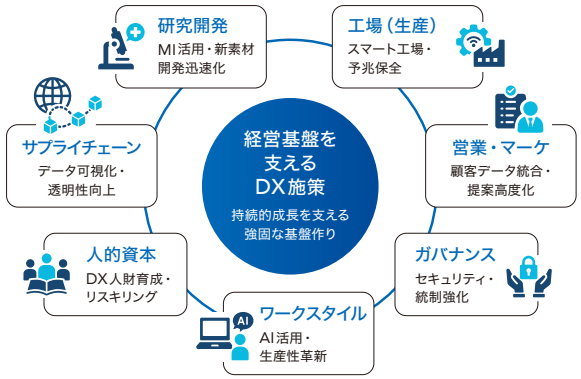


サステナビリティ

Q7 脱炭素（GHG見える化）以外で、人的資本の高度化、サプライチェーンの透明化、ワークスタイル変革など、経営基盤を支えるDX施策は何ですか？

当社の持続的成長と企業価値向上には、事業戦略と連動した強固な基盤づくりが不可欠です。当社では特定の領域に限定することなく、「研究開発」「工場」「営業」「サプライチェーン」といったバリューチェーンから、「人的資本」「ワークスタイル」「ガバナンス」に至る幅広い領域でデジタル技術を駆使し、非財務資本の強化を進めています。

「SMART 2030」の達成に向け、これらのDX施策を土台とすることで変化に強く柔軟な組織体質への転換を図り、企業価値の継続的な向上を実現します。

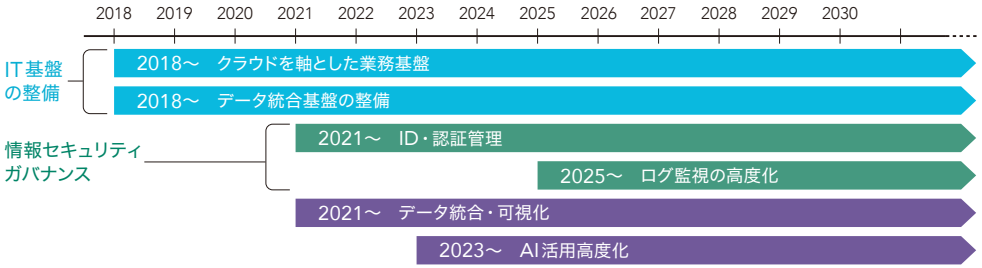


Q8 DXを支える「IT基盤の整備（クラウド化等）」と「情報セキュリティガバナンス」の現状とロードマップを教えてください。

当社のDXを強固に支えるため、IT基盤の整備と情報セキュリティガバナンスの強化を中長期ロードマップに基づいて推進しています。

クラウド基盤の拡張やデータ連携、AI活用の高度化を段階的に進めるとともに、継続的なセキュリティ体制の強化を図っています。「SMART 2030」の達成と、その先の基幹システム刷新も見据え、安全性と柔軟性を兼ね備えたデジタル基盤を進化させます。

IT基盤整備・情報セキュリティガバナンス　ロードマップ



コーポレートガバナンス

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、社会からの信頼を重視し、健全で透明性が高い経営をめざすため、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/44610/140120260521543364.pdf

DKSのコーポレートガバナンスの深化と特長

コーポレートガバナンスの深化

2021年以降の取り組み内容	
	• 2021年 6月　アドバイザリー・ボード設置
	• 2022年 6月　決算短信全文を英文開示
	• 2023年 6月　取締役の半数が独立社外取締役に
	• 2025年 6月　初の社内出身女性取締役を選任
	• 2025年12月　任意の指名・報酬委員会を設置

各機関の役割と構成（2026年6月23日現在）

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。現在、取締役会は8名（うち社外取締役4名）で構成されており、原則として月1回開催しています。

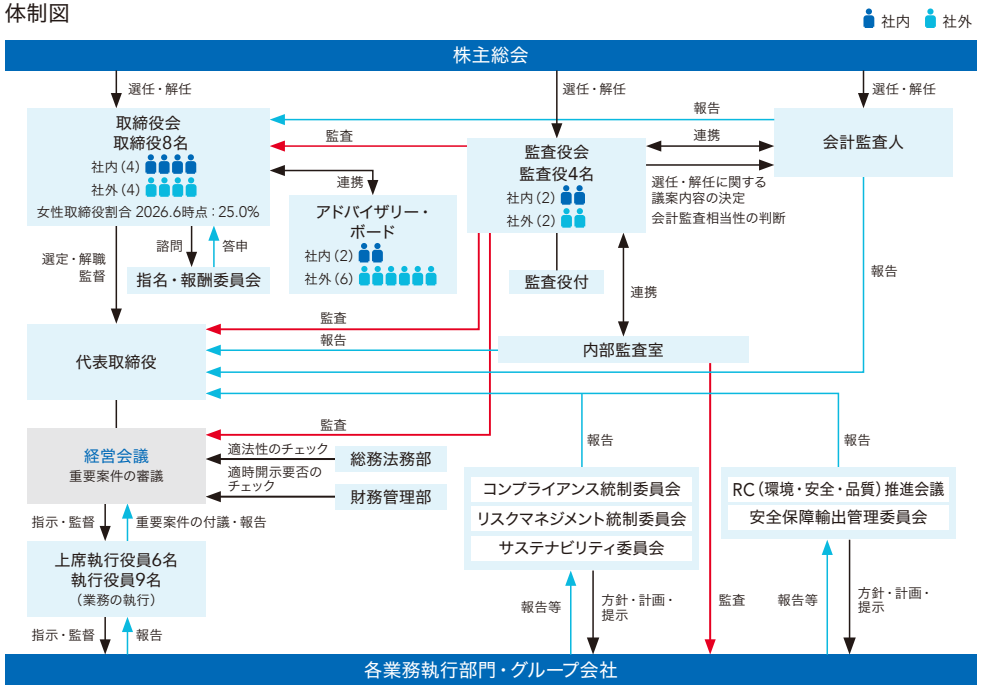
経営会議　代表取締役社長が議長を務め、社内出身の取締役4名、常勤監査役2名、上席執行役員4名（社内出身の取締役2名除く）および執行役員6名で構成されています。決算・財務・業績などを中心とした取締役会の事前承認案件に加え、職務権限規程等に基づく重要な決議・報告案件について審議・検討しており、原則として月2回開催しています。

監査役会　常勤監査役2名および社外監査役2名の計4名で構成されています。財務報告の信頼性、コンプライアンス、リスク管理および内部統制システムの運用状況等について報告を受け、監査に必要な協議・決議を行っており、原則として年13回開催しています。

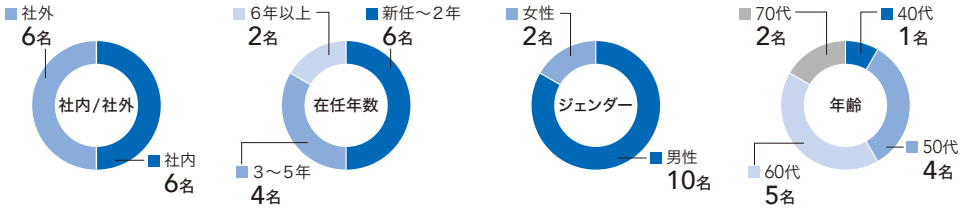
指名・報酬委員会　独立社外取締役が委員長を務め、社外取締役4名および代表取締役2名で構成され、その過半数を独立社外役員としています。取締役の指名・報酬に関する事項について審議し、取締役会に答申しており、2025年度は3回開催しています。

アドバイザリー・ボード　独立社外取締役が議長を務め、社外役員6名および代表取締役2名で構成され、その過半数を独立社外役員としています。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た任意の諮問機関として、2025年度は4回開催しています。

体制図



取締役および監査役の構成



コーポレートガバナンス

役員の選任理由については、株主総会招集通知をご覧ください
https://pdf.irpocket.com/C4461/WUpy/uaW4/e7yW.pdf

スキルマトリクス



	氏名	山路 直貴	清水 伸二	坂本 真美	北尾 真大	奥山 喜久夫	橋本 克己	中野 秀代	櫻井 繁樹	古澤 佳幸	橋本 賀之	髙橋 利忠	宮永 雅好
	役職	代表取締役社長	代表取締役 専務取締役	取締役	取締役	取締役	取締役	取締役	取締役	常勤監査役	常勤監査役	監査役	監査役
	社外					✓	✓	✓	✓			✓	✓
	独立					✓	✓	✓	✓			✓	✓
	役員在籍年数	9年	4年	1年	1年	5年	4年	4年	新任	2年	1年	6年	2年
	取締役会出席状況*1	14回/14回	14回/14回	11回/11回	11回/11回	14回/14回	14回/14回	14回/14回	2026年6月就任	14回/14回	11回/11回	14回/14回	14回/14回
	監査役会出席状況*1	—	—	—	—	—	—	—	—	12回/13回	10回/10回	13回/13回	13回/13回
経営基盤スキル	企業経営	○	○	○			○	○				○	
経営基盤スキル	財務・会計・資本政策		○	○			○	○		○	○	○	○
経営基盤スキル	法務・リスク管理・ガバナンス		○	○			○			○		○	○
経営基盤スキル	人財・組織開発	○		○	○	○				○	○		
事業価値創造スキル	サステナビリティ		○	○		○	○		○	○	○		○
事業価値創造スキル	営業・マーケティング	○			○		○	○				○	
事業価値創造スキル	グローバルビジネス		○		○	○		○	○				○
事業価値創造スキル	研究技術・生産技術	○			○	○			○		○		

※出席状況は、在任期間中の開催数に基づいています。 *1 対象期間：2025年4月～2026年3月

期待するスキル・専門分野の詳細

企業経営
収益基盤の強化や新規事業の早期事業化、重点領域への経営資源集中など、全社的な構造改革をともなう重要な経営判断が求められている中、事業ポートフォリオ改革や投資判断、グローバル展開等の経営課題を的確に整理し、意思決定を牽引できる企業経営に関する知見と実績を有する人財の参画を重視しています。

財務・会計・資本政策
事業別採算性の見極めや資本配分の最適化、財務リスク管理を通じて経営基盤の強化を図るとともに、企業価値向上に向け、ステークホルダーに対し経営戦略や財務状況を適切に発信する体制を強化する必要があることから、財務・会計及び資本政策に関する専門的知見に基づき、的確な投資判断や財務戦略の立案・遂行に加え、対外的な情報発信を通じて経営を支えられる人財の参画を重視しています。

法務・リスク管理・ガバナンス
海外展開の強化や新規事業の拡大、サステナビリティ対応の進展により、知的財産、各国法規制、海外ガバナンスなどのリスクが一層複雑化する中、健全な企業統治の観点から、法務・リスク管理及びガバナンスに関する専門的知見を有する人財の参画を重視しています。

人財・組織開発
事業ポートフォリオ改革や新規事業創出、グローバル体制強化を支える基盤として、人財育成や専門人財の確保、次世代リーダー育成が重要な経営課題となっていることから、人的資本戦略に精通し、組織変革を推進し持続的成長を実現できる人財の参画を重視しています。

サステナビリティ
脱炭素対応や環境貢献型製品の拡大、サプライチェーン全体でのESG水準の強化が企業価値向上の中核をなす取り組みである中、「こたえる、化学。」の理念のもと、サステナビリティ経営を事業に組み込み、持続可能な事業成長を推進できる知見と経験を有する人財の参画を重視しています。

営業・マーケティング
重点市場への集中や新規事業の拡大加速、M&Aを含む事業基盤拡大を進める上で、顧客ニーズの本質的理解と市場環境の変化の的確な把握が必要であるため、シナジー創出を見据えた国内外での営業・マーケティング戦略を立案・実行できる人財の参画を重視しています。

グローバルビジネス
海外市場の開拓やグローバルサプライチェーンの強化、多様な文化や商慣習への対応が不可欠な中、国際的な経営感覚と理解に基づく意思決定力のある人財の参画を重視しています。

研究技術・生産技術
技術競争力の強化や新規事業創出、重点領域における技術革新の加速に加え、DXを活用した研究の高度化や生産プロセスの効率化、外部パートナーとのアライアンス推進を通じて技術を事業化へと導く研究・生産・DX分野の専門性を有する人財の参画を重視しています。

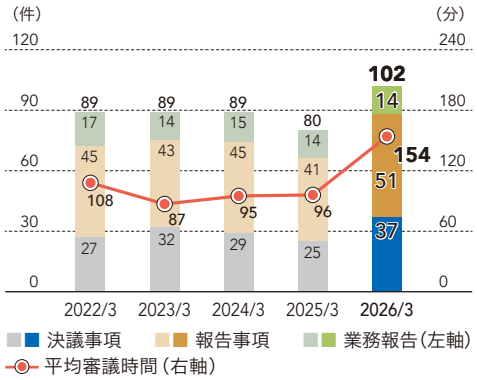
コーポレートガバナンス

取締役会での議論

2025年度は、経営戦略・中期経営計画に関する審議に加え、サステナビリティ、リスクマネジメント、コンプライアンスなどの非財務テーマに関する議論を充実させたことで、議案数が増加しました。また、個々の議案について議論を深めたことにより、審議時間も大幅に増加しています。

取締役の半数を独立社外取締役が占める体制のもと、社外役員の知見に基づく指摘・提言を踏まえた多角的な議論を行っています。

取締役会の審議時間と議案数の推移



取締役会での審議内容

分類	件数	構成比	主な審議内容
事業	31	30%	事業ポートフォリオの見直し、重点事業領域への設備投資、研究開発基盤強化、品質課題への対応、グループ会社の事業運営、事業計画および財務戦略、業務執行状況の報告
ガバナンス	65	64%	取締役会実効性評価、内部統制システムの運用状況、リスクマネジメント体制、コンプライアンス体制、株主・投資家との対話、資本政策、株主還元施策、指名・報酬委員会の運営
サステナビリティ	6	6%	健康経営の推進、RC(Responsible Care)活動、サステナビリティ推進状況、人権・労働関連方針
合計	102	100%	–

役員報酬

理念及び報酬決定プロセス

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。

中期経営計画「SMART 2030」の達成、中長期的な企業価値の向上への意識を高めるため、報酬体系の見直しを実施しました。報酬体系の見直しは指名・報酬委員会において慎重な議論を重ね、2026年6月に開催された取締役会において決議しました。

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：　短期、長期インセンティブに区分し、それぞれに設定した評価指標を基に評価を年1回行い、それぞれ月額報酬として支給します。

c. 株式報酬：　長期インセンティブ(ESG指標)の評価を年1回行い、譲渡制限付株式を付与します。

項目	取締役	社外取締役	監査役
a. 固定報酬	○	○	○
b. 業績連動報酬	○	–	–
c. 株式報酬	○	○	–

※社外取締役の株式報酬は独立性に配慮し、固定額として譲渡制限付株式を付与しています。

取締役報酬の構成：業績連動に係る各指標の目標を100%達成した場合の報酬割合

報酬構成		報酬割合	概要	業績連動指標(KPI)	評価ウェイト	報酬変動幅
固定報酬		金銭(50~60%)	役割とその地位に基づき設定	—	—	—
業績連動報酬	短期	金銭(20~22%)	単年度の会社業績に連動	連結売上高 連結営業利益 EPS 部門業績評価*1 ※単年度目標に対する達成度	各指標均等配分	0~200%
	長期	金銭(10~15%)	企業価値向上(財務指標)に連動	ROIC(過去3事業年度の平均値) ROE(過去3事業年度の平均値) 連結営業利益(過去3事業年度の平均値) 相対TSR(5年間の年率)*2	各指標均等配分	33~166%
		株式(7~15%)	企業価値向上(ESG)に連動	環境パフォーマンス 安全・コンプライアンス 従業員ワークエンゲージメント	各指標均等配分	66~133%

ESG指標	評価基準
環境パフォーマンス	GHG排出量の削減量(2013年度比率)
安全・コンプライアンス	取組状況、発生事案
従業員ワークエンゲージメント	偏差値*3

*1 代表取締役を除く各取締役が期初に設定した目標に対して評価を実施
*2 当社のTSRと配当込みTOPIXとの相対比較による評価
*3 (株)アドバンテッジリスクマネジメントの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

コーポレートガバナンス

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度実施しています。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。

実効性評価プロセス

対象者	2025年度の全取締役（7名）および全監査役（4名）
プロセス	1. 取締役会事務局によるアンケート実施 ▼ 2. 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 ▼ 3. 取締役会にて評価結果の共有 評価結果について、アドバイザリー・ボードの議長である独立社外取締役が取締役会にて報告、議論を実施 ▼ 4. 次年度の課題の検討・取り組み
アンケート項目	• 構成と役割分担 • 審議範囲と付議タイミング及び発言の内容 • 情報提供 • 経営体制 • 中期経営計画の活動評価 • 運営状況

取締役会の評価結果および対応方針

項目	Plan 2025年度 取り組みの方向性	Do 2025年度 主な取り組み内容	Check 今回評価	Action 今後の取り組み
審議テーマ・審議の質	• 重要案件について、議論の場を拡充し、審議の質の向上をめざす • 中期経営計画の達成に向け、ターゲット市場、ビジネスモデル、投資計画、財務耐性との関係を一体で議論する	• 柔軟な議事進行による、重要案件に十分な審議時間を確保 • 投資案件においてエグゼクティブサマリーを活用し、市場の考え方や社内議論経緯の補足の充実 • セグメント整理により共通認識を向上させ、中期経営計画の進捗、各部門・グループ会社の業務報告、IR活動等を議題化 • サステナビリティ、リスクマネジメント、コンプライアンスなどの非財務テーマを年間議題に追加	• 大型投資案件など重要案件に対する弾力的な審議について高評価 • 全体のポートフォリオ、投資妥当性判断など経営インパクト視点に立った議論には改善余地ありと指摘 • 中期経営計画達成に向けての議論は挑戦的な選択肢の検討が評価された一方、中長期・将来の競争力視点での議論については、さらなる改善が求められた • 非財務テーマでは、経営インパクトや優先事項の議論深化の必要性を指摘	• 投資案件の審議事項を拡充し、全社視点・長期視点で考え抜いた議論の質向上をめざす（リスクシナリオ、セグメント事業計画への影響度、財務耐性、投資回収計画） • 中期経営計画のPhase2に向けた具体的なビジョンおよび施策について議論の質を向上 • 非財務テーマについて、経営インパクトを意識した議論の深化
運営	• 取締役会の前提理解をそろえるため、社内会議との連携を強化し、資料の論点と討議過程を明確化する • グループ個社最適から、DKSグループとしての価値最大化を重視する視点の醸成	• エグゼクティブサマリーを定着させ、案件の背景・論点を事前に把握しやすい形へ改善 • グループ会社の基礎情報、強み・特徴、中期経営計画、戦略ロードマップ等を整理し社外役員への情報提供方法を工夫 • 社外役員のみの会合を新設	• 論点・討議過程の明確な資料改善は提供されるも、中期経営計画との連動性については、改善の余地ありと指摘 • アドバイザリー・ボードで扱うテーマをより経営根幹の議題へ深化が必要 • グループ各社の存在意義、役割、グループシナジーの明確化がさらに必要と指摘	• 経営インパクトや中期経営計画との関連性への議論につながるよう資料フォーマットを改良し、審議の深化をめざす • グループガバナンスや全社最適に関する社内議論の場を拡充し、取締役会での議論の質向上を図る

総評

前回の評価で認識した課題への対応が進められ、中期経営計画に連動した議題設定や資料の改善により各議案に対する議論が深化しており、取締役会の実効性は確保されていると評価されました。

一方で、事業ポートフォリオやサステナビリティ・人的資本、グループ経営に関する中長期視点の議論のさらなる深化、および社外役員への情報提供や議論過程の共有の充実が引き続きの課題であると認識しております。社外役員からの意見を反映して柔軟に運用方法を変更するなど、当社らしい実効性の向上に向け対応方針に基づき取り組みを継続していきます。

コーポレートガバナンス

指名・報酬委員会

当社は、取締役の指名・報酬に関する手続きの公正性・透明性・客観性を強化し、株主・投資家からの信頼向上とコーポレート・ガバナンスの充実を図ることを目的とした取締役会の任意の諮問機関である指名・報酬委員会を設置しています。

指名・報酬委員会は4名※の社外取締役、2名の代表取締役で構成され、その過半数を独立役員としています。

委員長は指名・報酬委員会規程に基づき、独立社外取締役が務めています。

※指名・報酬委員会の委員構成は2026年6月23日現在

指名・報酬委員会委員長メッセージ

将来の企業価値向上を支える実効性ある指名・報酬ガバナンスの強化に取り組みます



社外取締役
橋本 克己

当社は2025年12月、取締役の指名および報酬に関する意思決定の公平性・透明性・客観性を高めることを目的に、任意の指名・報酬委員会を設置しました。委員会は、独立社外取締役を過半数とする構成としており、各委員の豊富な経験や専門的知見を引き出しながら率直かつ活発な議論を行っています。

指名分野においては、2025年4月に始動した中期経営計画「SMART 2030」の実現に必要な役員体制や人財要件について議論を深めるとともに、今後はCEO評価のあり方やコンピテンシーモデルの構築、サクセッションプランの具体化にも取り組んでいきたいと考えています。

また、報酬分野においては、企業価値向上への動機付けとなる報酬制度の実現をめざし、短期的な業績だけでなく、中長期的な企業価値向上との連動性を重視した制度のあり方について継続的に議論しています。指名・報酬の両面から経営基盤の強化を図り、持続的な成長と企業価値向上につなげてまいります。

指名・報酬委員会での主な議論

指名・報酬委員会では、指名・報酬に関する活動計画の策定、スキルマトリクスの定義および評価手法の検討、役員報酬体系の見直し、ならびに役員報酬に反映するKPIの設定について議論を重ね、ガバナンス体制の強化に向けた検討を進めました。

主な審議の内容　（○：指名関連事項、●：報酬関連事項）

	内容
2026年1月	○● 活動計画の策定 ○ スキルマトリクスの項目及び定義の見直し
2月	● 役員報酬体系の方針策定 ○ 役員スキルの評価基準に関する検討
3月	● 役員報酬に係るKPI設定、評価方法の検討 ● 報酬水準の検討 ○ 役員スキル評価に関する検討

役員報酬の見直しに関する議論について

指名・報酬委員会では、企業価値向上と株主との価値共有を促進する観点から、役員報酬制度の見直しについて審議しました。報酬決定プロセスの透明性・客観性の向上を図るとともに、財務・非財務の両面から経営成果を適切に評価できる仕組みや、中長期的な視点を重視したインセンティブ設計について検討を行いました。

項目	取り組み内容
報酬割合、業績連動報酬区分の見直し	・金銭業績連動報酬、株式報酬の割合引き上げ ・業績連動報酬に短期、長期インセンティブの区分を設定
業績連動指標の見直し	・金銭業績連動報酬において、利益・投下資本効率を重視した財務指標に見直し ・株主との価値共有を深めるための指標としてTSRを導入 ・株式報酬において、非財務指標（ESG）の新規導入

コーポレートガバナンス

スキルマトリクスに関する議論について

指名・報酬委員会では、当社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に向けて、取締役会に求められる知識・経験・専門性について議論を重ね、スキルマトリクスの定義および評価の見直しを行いました。

今後は、将来の経営環境の変化を見据えた役員構成や後継者育成についても、委員会として検討を進めていきます。

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。

新任の取締役については、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。

社外役員支援・情報共有の充実

項目	頻度
社外役員と従業員幹部とのディスカッション	原則、毎月実施
社外役員のみによるオフサイトミーティング	1回／年
事業所視察	1回／年
経営会議のオブザーバー参加	毎回実施

コラム

社外役員による大潟工場視察

当社では、取締役会の実効性向上とガバナンス強化の一環として、社外役員による事業所視察を実施しています。2025年度は主力生産拠点である大潟工場の視察を行いました。社外役員は、製造現場における安全管理や品質保証体制、設備の稼働状況を直接確認したほか、現場責任者との活発な意見交換を実施しました。本視察を通じて製造現場への理解を深めることで、より実態に即した多角的な視点による監督機能の強化につなげています。



視察時の様子

社外役員と執行役員のディスカッション

当社はガバナンス体制のさらなる強化に向け、社外役員と業務執行を担う各執行役員とのディスカッションを定期的に実施しています。本取り組みは、中長期的な経営課題や事業戦略について直接対話し、相互理解を深めることを目的としています。多角的な知見を持つ社外役員と現場の最前線に立つ執行役員が取締役会で把握しづらい現場の実情や課題認識を共有することで議論の質が向上し、より実効性の高いコーポレートガバナンスの実現につなげています。

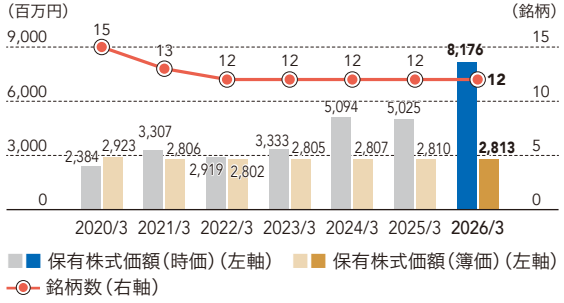


ディスカッションの様子

政策保有株式の方針

当社は、取引先や金融機関等との関係強化を目的として、政策保有株式を保有しています。保有に際しては、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、保有目的の合理性や資本コスト等を総合的に勘案のうえ、投資の適否を継続的に見直しています。

政策保有株式の推移（上場株式）



詳細については当社Webサイトをご覧ください
https://www.dks-web.co.jp/sustainability/governance/structure/

品質マネジメント

対応するマテリアリティ	KPI
・品質保証体制の徹底	・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。当社では品質を「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Webサイトをご覧ください
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、品質と顧客満足の向上に取り組んでいます。

品質保証の基本

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。

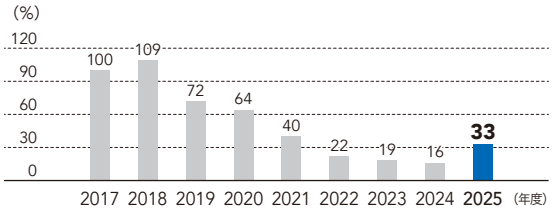
DKSの品質保証体制

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、各部門が品質保証活動を推進しています。社長を最高責任者とし、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体制の確立と強化を図り、「品質保証（PL）会議」は品質保証・品質管理活動の方向性を定めています。社会的な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、問題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。2017年度と比較して、近年低下傾向にあったクレーム件数が2025年度は増加したことを受け、2026年度は3工場のパトロールに取り組むと共に、増加要因を踏まえた対策の検討と推進に努めています。

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 The 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

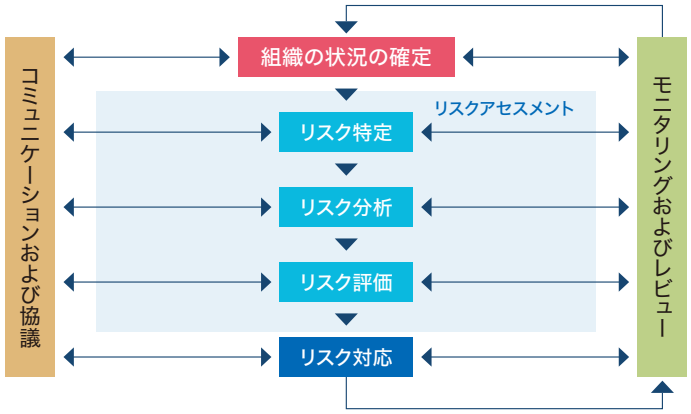
当社グループは、適切なリスクマネジメントの実行が経営の重要課題であるとの認識のもと、担当の執行役員を委員長として各部門および関係会社の代表者で構成するリスクマネジメント統制委員会を設置し、定期的に委員会を開催して計画的に活動を進めています。

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おそれのあるリスクを適切な水準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くリスクマネジメントを推進しています。また、有事の際には、国内外の関係会社を含めてリスク情報を迅速に共有し、状況把握と適切な対応が行えるよう、危機管理体制の維持・強化に取り組んでいます。

さらに、地政学リスクや情報セキュリティリスクをはじめとするさまざまなリスクの低減に努めるとともに、災害発生時に適切な行動が取れるよう、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リスク・危機管理規程を定めています。リスク・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。

セキュリティポリシー

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。

当社では、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を進めています。

情報セキュリティポリシー

経営者の責任	当社は、経営者主導で情報セキュリティの改善・向上に努めます。
社内体制の整備	当社は、情報セキュリティの維持及び改善のために組織を設置し、組織的かつ継続的に情報セキュリティ対策に取り組みます。
従業員の取り組み	当社の従業員は、情報セキュリティのために必要とされる知識、技術を習得し、情報セキュリティへの取り組みを確かなものにします。
法令及び契約上の要求事項の遵守	当社は、情報セキュリティに関わる法令、規制、規範、契約上の義務を遵守するとともに、お客さまの期待に応えます。
違反及び事故への対応	当社は、情報セキュリティに関わる法令違反、契約違反及び事故が発生した場合には適切に対処し、再発防止に努めます。

社外取締役座談会

持続的成長を支える「議論する取締役会」への進化



取締役会の実効性と企業価値創造 ── 多様な視点と建設的な対話が、経営の進化を促す ──

取締役会の実効性を高め、議論の質を深める

橋本　新体制への移行を経て、取締役会は大きく変わってきたと感じています。以前から取締役会の役割や執行側へのモニタリングの質は一定水準にありましたが、最近は単なる報告・承認の場から、より本格的に議論する場へと変わってきました。これは非常に大きな変化です。

　社外取締役の役割は、外部の視点から率直に意見を述べることです。社内の取締役には事業や現場に関する深い知見があります。一方、社外取締役には、外から見た幅広い視点があります。この「深さ」と「幅」を組み合わせることが重要です。企業価値の向上に必要であれば、言いにくいことでもきちんと発言する。とりわけ当社の株主構成を踏まえれば、特定の株主の意向に偏ることなく、少数株主の利益を適切に保護し、ステークホルダー間の公平性を担保することは、独立社外取締役である我々の極めて重要な責務だと認識しています。そうした雰囲気を保つことが、取締役会の大切な役割だと思います。

奥山　私も、議論の深まりを感じています。社長は研究開発や生産など幅広い経験を持ち、製品や現場の状況をよく理解されています。ほかの社内取締役の方々も多様な経験を持っており、取締役会では、リスクとリターンを含めて深い議論ができるようになっています。

　また、毎年実施している取締役会の実効性評価の結果を踏まえ、改善すべき点について翌年にやり方を変えていく取り組みも進んでいます。こうした積み重ねが、取締役会の実効性向上に役立っていると思います。

中野　以前は取締役会に時間の制約があり、議論が中途半端に終わってしまうことがありましたが、

社外取締役座談会

現在は、深掘が必要なテーマについて、時間をかけて十分な議論ができるようになりました。情報の非対称性を埋めるという点でも、アドバイザリー・ボード、執行役員へのヒアリング、指名・報酬委員会など、取締役会以外の場で各論を議論する機会が増えています。

指名・報酬委員会では、これまでの延長線上ではなく、新しい時代に合わせた仕組みに移行するための議論が始まっています。特に、役員に求めるスキルの定義を明確にしたことは、次のステップに進むうえで重要な前提整備となりました。人事評価については制度変革の途上にあり、社内の仕組みをモニターしながら意見を述べている段階です。次世代の経営人財像を議論する基盤が整いつつあります。

成長投資と事業ポートフォリオを、攻めと規律の両面から議論する

奥山　成長投資については、「SMART 2030」のもとで、競争力のある製品を短期間で開発し、顧客に提案していく力が重要になります。京都研究所のリニューアルや実験設備、計測装置、応用試験装置の導入により、製品開発力は強化されていると思います。

現在の業績をけん引している通信デバイス系の基板材料やリチウム電池用バインダーに続く製品の開発も進んでいます。投資については、電子情報系、環境エネルギー系を中心に、競争優位性のあるケミカル製品の研究開発と生産体制の強化に集中すべきです。

また、国内外の子会社も成長に寄与しています。グループ全体で投資の成果を高める視点を持ち、さらなる成長につなげていくことが必要だと考えています。



橋本　一方で、成長投資には厳しい目も必要です。半導体分野は需要変動が大きく、設備投資については、中長期にわたって有効活用できるかを慎重に見極める必要があります。成長性だけでなく、投資回収の見通し、顧客との関係、競争優位性、需給悪化時のリスクシナリオを十分に確認し、過度に楽観的な前提に基づく投資にならないようにすることがガバナンスとして重要です。

設備投資も、施設や機械だけではなく、AIやDXを含めた投資として考える必要があります。これからの設備投資は、単に生産能力を増やすだけでなく、将来のものづくりのあり方やグループ全体の技術力をどう高めるかという視点と結び付けて考えるべきです。

中野　投資の考え方も変えていく必要があります。化学メーカーのものづくりでは、フィジカルAIなどの先端技術を取り入れた開発・生産基盤の構築や、グループとしての技術力の集約が今後さらに重要になると考えています。

加えて、現在の生産能力を起点に設備投資を判断するのではなく、中長期的にその設備がどのような付加価値を創出するかを見据えて議論する必要があります。総資産回転率やPBRの改善を図るうえでも、まずは事業ポートフォリオを見直し、資産を有効活用できる状態にすることが前提になると考えています。

橋本　DKSには更新投資も必要です。老朽化した設備への対応、新たな成長投資、資金調達のバランスをどう取るかは、これからの重要な論点です。研究開発の成果を着実に事業成長へつなげるためには、それを支える財務戦略や資金調達戦略も一体として考える必要があります。

また、成長分野への投資を進める一方で、界面活性剤をはじめとする既存の基盤事業の重要性にも、改めて目を向ける必要があります。危機のときに会社を支える事業であり、そこをどう維持し、次の応用につなげるかもポートフォリオの中で考えるべきです。成長分野に挑戦することは重要ですが、DKSが長年培ってきた基盤を見失ってはいけないと思います。



中野　化学メーカーでは、1つのプロセスから派生して多様な製品群が成り立っていることがあるため、単純な撤退や取捨選択は容易ではありませんが、そこに徐々にメスが入りつつあると感じています。

既存製品群においても、製造プロセスへのDX導入や素材設計の高度化によって、収益性と差別化の余地はなお残っています。技術基盤を次世代型に刷新することで、既存事業が新たな成長領域への足がかりになり得ると考えています。

技術・人財・市場対話を通じて、持続的な企業価値向上を支える



奥山　DKSの技術の強みは、もともと有機化学を中心とする合成技術にあります。化学に強い人財が多く、その力を生かして電子デバイスなどの分野に応用製品を展開してきました。このベースは非常に大事です。

一方で、最近はライフサイエンスなど、従来の化学だけではない領域にも広がりが出ています。収益化や自社の強みとの適合には時間を要する面もありますが、化学系の人財と薬学系・バイオ系など異なる分野の人財が融合して研究する機会が生まれていることは、将来の可能性を広げるものと考えています。

そのためにも、将来のDKSを担う人財にどのようなスキルを求めるのかを明確にし、育成や登用につなげていくことが重要です。中途採用も含め、多様な経験を持つ人財をどう生かすかが問われます。

橋本　知財については、特許だけではなく、目に見えないノウハウへの意識を高める必要があります。研究や生産の現場には、多くの貴重なノウハウが蓄積されています。これらを重要な知的資産として、これまで以上に組織的に認識し、適切に保護・活用していくことが重要です。

社外取締役座談会

技術を外部に提供する際にも、その価値が失われないようにする意識が必要です。これはDKSだけではなく日本企業全体の課題でもありますが、特に技術を基盤とする会社にとっては重要です。

奥山　生産技術研究所の設立も重要な取り組みです。これまでは工場と研究所が協力しながら対応してきましたが、中期計画のもとで、開発の短期立ち上げ、安定生産、生産プロセスの改良と評価を目的に設立されました。

試作、スケールアップ支援、新プロセス開発を担う生産技術と、製造現場のトラブル対応や品質維持を担う製品技術の両面があります。今後は、ラボから生産まで一貫してDXを導入し、データに基づいて生産プロセスを設計することが重要です。合成やポリマーの反応はAIの活用が簡単ではありませんが、プロセスを最適化し、DKSの「創る力」を可視化していくうえで欠かせない取り組みです。

中野　市場との対話については、時価総額1,000億円という水準を超えてきたことの意味を正しく把握する必要があります。この水準を維持・拡大するためには、ガバナンス体制の機能強化や安定した利益成長の継続、資本効率の継続的な改善などが不可欠であり、いずれかが欠けても市場の評価は持続しません。

特にグローバルな運用機関の方々と向き合うのであれば、投資家の皆さまが何を求めていらっしゃるかを理解し、対話として成立させることが大切です。また、大手機関投資家から見れば、時価総額1,000億円強の水準はまだ小型株ですので、投資対象として認識していただくためには、流動性の確保を含め、自社が市場からどう見られているかを謙虚に捉える必要があります。

橋本　半導体分野に対する市場からの高い評価を、今後も持続的な企業価値につなげていくことが重要です。そのためには、DKSが長年培ってきた化学技術や顧客基盤という強みを改めて確認し、その上で半導体や電池分野への展開をさらに強化していく必要があります。

成長分野に挑戦する一方で、基盤事業との一体感を保ち、既存事業で培ってきた技術や人財を成長分野にも生かしていくことが重要です。

奥山　今後の成長に向けては、不採算事業の扱いや新規事業への投資について、長期的な事業環境の変化を見据えた判断が必要です。撤退は難しい判断ですが、必要な場合には思い切って撤退することも含め、成長を促すための議論を進めるべきです。

取締役会では、疑問があれば質問し、理解を深めたうえで判断することが重要です。社外取締役としては、執行側の説明をそのまま受け止めるのではなく、判断に必要な前提やリスクを確認しながら、企業価値向上につながる議論を重ねていきたいと考えています。

中野　これからのDKSには、延長線上の発想だけではなく、非連続な視点も必要だと思います。10年後、20年後を考えるうえでは、現在の経営資源を新しい発想でどのように活かしていくかが非常に重要です。

DKSには、人財や技術を含めて、十分に活用し切れていない経営資源があると感じています。社外取締役として、俯瞰的な視点や将来を見据えた問題提起を行い、必要に応じて社外のネットワークや知見も紹介しながら、持続的な企業価値向上に貢献したいと考えています。

経歴



社外取締役
橋本 克己

大阪国税局、有限責任 あずさ監査法人京都事務所長を務めたのち、橋本公認会計士事務所代表就任（現任）。公認会計士としての豊富な監査経験を通じ、財務・会計に関する高度な専門性と高いガバナンスの知見を有し、指名・報酬委員会の委員長として、ガバナンス体制の強化と透明性向上を主導している。2020年6月より当社監査役を務め、2022年6月に当社社外取締役就任。



社外取締役
奥山 喜久夫

広島大学大学院工学研究科化学工学専攻教授を経て、広島大学名誉教授就任（現任）。現在、粉体工学情報センター 副理事長を兼任。ナノテクノロジー分野を中心とした高度な専門性を、豊富な研究実績とともに有し、各研究テーマの方向性や産学官連携の推進に関与し、研究成果の社会実装と持続的成長を支える人財育成に貢献している。2021年6月に当社社外取締役就任。



社外取締役
中野 秀代

国内外の大手運用機関において長年にわたり日本株運用に従事後、（株）トリアスを設立し、代表取締役に就任（現任）。（株）アウトソーシング社外取締役を務め、現在、ホーチキ（株）社外取締役、日進工具（株）社外取締役（監査等委員）、JUKI（株）社外取締役を兼任。グローバルな資本市場における投資判断や企業評価に関する高度な知見を備えている。2022年6月に当社社外取締役就任。

取締役・監査役・執行役員一覧



監査役（社外）
髙橋 利忠

常勤監査役
古澤 佳幸

取締役（社外）
中野 秀代

取締役（社外）
奥山 喜久夫

取締役（社外）
橋本 克己

取締役（社外）
櫻井 繁樹

常勤監査役
橋本 賀之

監査役（社外）
宮永 雅好

取締役
坂本 真美

代表取締役社長
山路 直貴

代表取締役専務取締役
清水 伸二

取締役
北尾 真大

取締役・監査役・執行役員一覧

取締役（2026年6月23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　22,557株

2 代表取締役専務取締役
清水 伸二
2025年 4月　代表取締役（現任）
　　常務取締役
2026年 4月　専務取締役（現任）
所有株式数　9,910株

3 取締役
坂本 真美
2025年 6月　取締役（現任）
所有株式数　3,214株

4 取締役
北尾 真大
2025年 6月　取締役（現任）
所有株式数　2,565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　当社取締役（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　693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　764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）
2026年 3月　JUKI（株）社外取締役（現任）
所有株式数　582株

8 取締役（社外）
櫻井 繁樹
2020年 4月　京都大学名誉教授（現任）
2025年 4月　開志専門職大学名誉教授（現任）
2026年 6月　当社取締役（現任）
所有株式数　0株

監査役（2026年6月23日現在）

9 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　2,070株

10 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　2,720株

11 監査役（社外）
髙橋 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　764株

12 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）
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）
2025年11月　サイプレス・ホールディングス（株）社外取締役（現任）
2026年 4月　中央大学ビジネススクール教授（現任）
所有株式数　393株

執行役員（2026年4月1日現在）

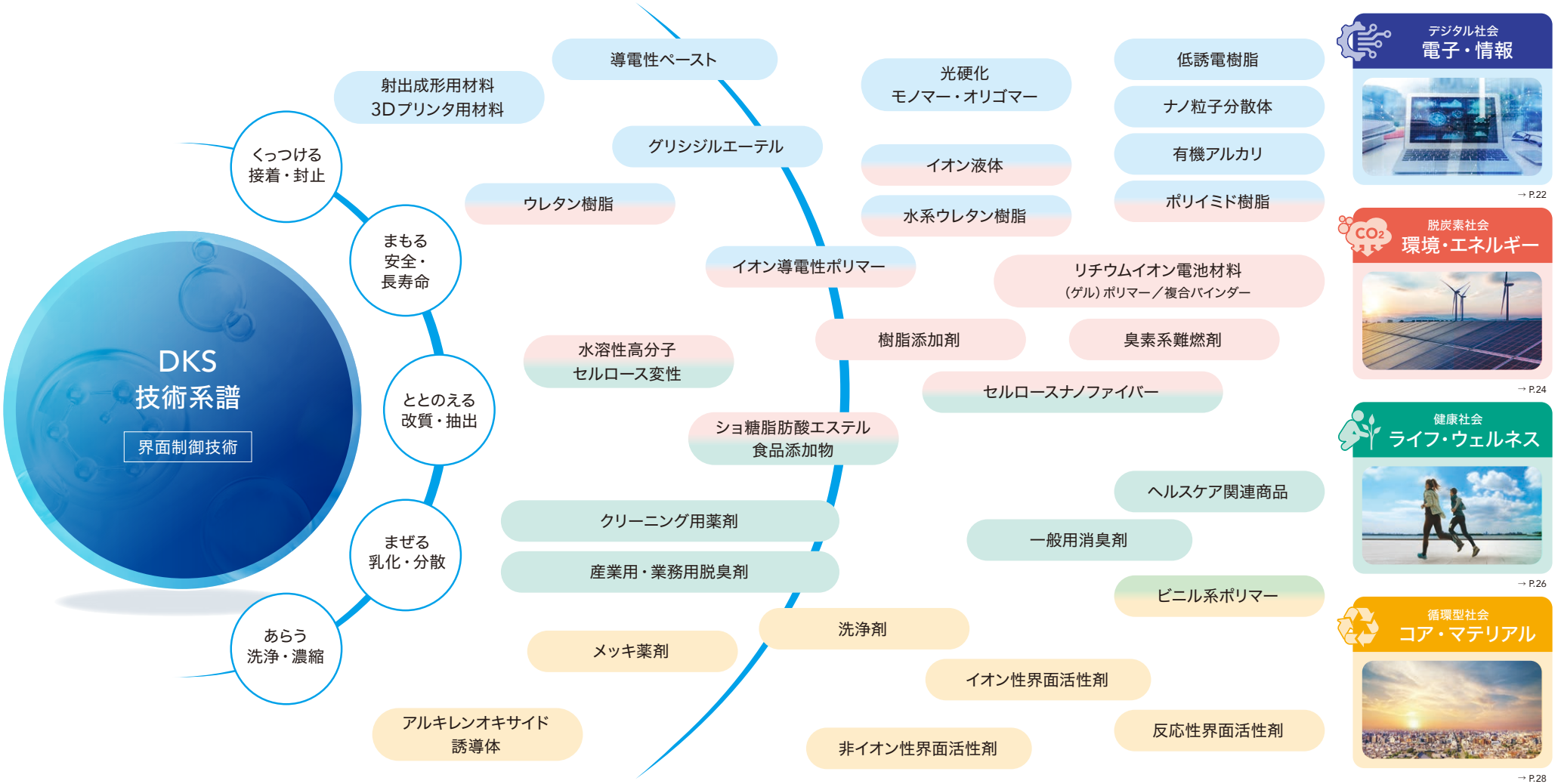
上席執行役員	坂本 真美	管理本部長
上席執行役員	北尾 真大	事業本部長
上席執行役員	清水 幸治	生産本部長
上席執行役員	西口　勲	ライフサイエンス本部長
上席執行役員	森　善幸	生産技術研究所長
上席執行役員	森島 寿人	管理本部 グループ統括部長
執行役員	大湾 二郎	事業本部 電子・情報事業部長
執行役員	長沼 準二	事業本部 コア・マテリアル事業部長
執行役員	東崎 哲也	事業本部 環境・エネルギー事業部長
執行役員	山枡 幸徳	管理本部 管理統括部長
執行役員	渡邊 聡哉	管理本部 戦略統括部長
執行役員	久世 拓也	生産本部 滋賀工場長
執行役員	横橋 貴生	生産本部 大潟工場長
執行役員	渡邉　競	生産本部 四日市工場長
執行役員	正司 武嗣	京都中央研究所長

詳細については当社Webサイトをご覧ください
https://www.dks-web.co.jp/corporate/directors/

保有技術

DKS技術の系譜

当社の強みは、お客さまが求める機能や性能に合わせて材料を最適にカスタマイズし、複数の技術を組み合わせて最良のソリューションを提案できる技術力にあります。
創業以来磨いてきた「界面制御技術」を核に、さまざまな技術を融合させることで、多様な産業分野へ高機能材料を提供しています。
近年は、デジタル化や脱炭素社会の実現、健康・福祉の向上、資源循環など、社会課題の解決に貢献する材料開発に注力しています。



保有技術紹介

多彩な分子設計・合成・界面制御技術を進化させ、高付加価値な先端ソリューションを創出

セグメント：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

基本技術①

界面・表面制御技術

「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」など多彩な機能を付与。代表的な性能である乳化・分散により本来混ざり合わない物質を安定化させ、洗浄での再汚染防止や、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）を実現。

※1 表面を滑らかにすること

アルキレンオキサイド付加・機能設計技術

天然由来高級アルコールやフェノール類、アミン類を原料に「エチレンオキサイド（EO）」や「プロピレンオキサイド（PO）」を付加する技術。「アルキレンオキサイド（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

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を合成する技術。原料の組み合わせにより構造鎖の種類や長さ、両端の構造を変化させ多彩な物性を作ることが可能で、ウレタンゴムやウレタンエラストマー、軟質・硬質ウレタンフォーム等を作り出すことが可能。用途としてクッション、断熱材、成型材料、塗料材料などがあげられる。

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。

基本技術②

セルロース変性技術

セルロースを主原料にアニオン性の水溶性高分子を合成する技術。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となる。増粘安定剤のほか、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。

セルロースナノファイバー（CNF）技術

天然由来セルロース繊維を処理しナノサイズにするCNF新素材を作る技術。化学変性処理によりシングルナノレベルの非常に繊維幅が細いことが特徴。特徴的な粘度挙動や乳化、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。

糖エステル化技術 & 乳化重合技術

糖エステル化：ショ糖と脂肪酸から非イオン界面活性剤であるショ糖脂肪酸エステル（SE）を得る技術。SEの高い安全性は国際機関（FAO/WHO）で認められ1959年に食品添加物として認可。医薬・香粧品等の幅広い用途で乳化剤、粘度調整やデンプンの老化防止、食感改良の目的で使用可能。

乳化重合：モノマーを界面活性剤で水中に乳化させて重合する技術。反応性界面活性剤（ラジカル重合性基を有する界面活性剤）により、機械的・化学的安定性、凍結融解安定性、泡立ち改善やポリマーフィルムの耐水性が向上する。

主な特殊技術

グリシジル化技術　四日市合成

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官能脂肪族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によって、硬化物の柔軟性、靭性の向上、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（高信頼性実装・封止材料等）

主な応用・用途技術

ナノ分散技術

非混和性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。カーボン材料（フラーレン、ナノチューブ、ナノファイバー、グラフェンなど）、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）等を有機溶剤や樹脂等の媒体中に分散させる技術。

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

UV硬化技術

紫外線や電子線照射により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、省資源・省エネ・低公害化技術として当社のウレタンオリゴマーが広く利用されている。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、光ファイバー被覆等

難燃化技術

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（MMT、CNT）などの無機化合物の使用も注目されている。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

イオン液体

100℃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。グリーンソルベント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　反応溶媒・抽出溶媒、電解液（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）、潤滑油、分散剤および帯電防止剤など

関係会社技術紹介　京都エレックス株式会社

導電性ペーストとは？



銀、銅、パラジウム、白金等の金属やカーボン等の導電性粉を樹脂に分散させた粘弾性体で、大きく分けて2種類の製品があります。

樹脂硬化型：200℃以下の温度で樹脂が加熱硬化、溶媒乾燥して被着体に接着し導電性パスを形成。

焼成型：500℃以上の温度で焼成し樹脂を脱バイ、ペースト中の無機成分（ガラス等）が被着体に接着し導電性パスを形成。

導電性ペーストの用途

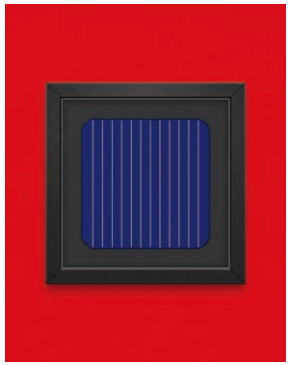
京都エレックスの導電性ペーストの用途は大きく分類して2種類あります。

①太陽電池用途　高効率な次世代太陽電池として期待されているペロブスカイト型太陽電池は、世界最高水準のセル効率を実現しており、主流である結晶Si型太陽電池の理論限界効率29%を超えることをめざして、日本国内に加え、中国や欧米でも活発な開発が進められています。当社は、このペロブスカイト型太陽電池の表面電極※に関する技術開発に取り組んでいます。

※表面電極・・・太陽電池の表面に光が当たり、光電変換によって発生した電流を取り出すための電極

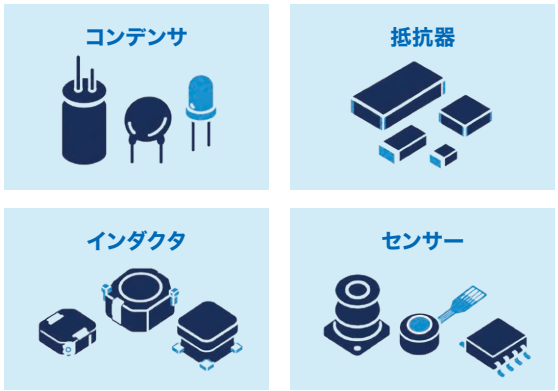
②電子部品用途　AIサーバー用途で活況の各種電子部品の中でも50%以上の比率を占める受動部品（コンデンサ、インダクタ、抵抗器等）の電極に使用されています。

①



ペロブスカイト（タンデム）型太陽電池

②



最近の開発動向と今後の技術展開

導電性ペーストは導電性パスの形成が主目的でありその他要求特性はさまざまです。

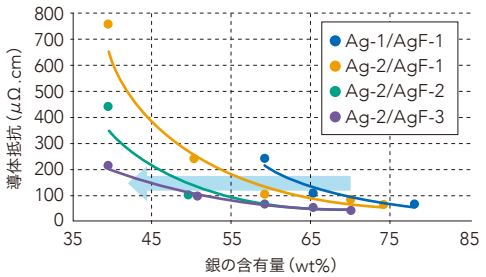
省銀（低銀含有率化）、無銀、低弾性（耐衝撃）、低温硬化等のお客さまからの要求に応える技術開発を行っています。

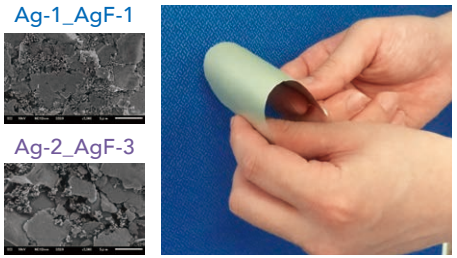
技術の進化

Step1	Step2（2020～）	Step3（2026～）
低抵抗化・微細配線印刷	銀使用量削減（銀コーティング）	銀不使用（銅100%）
銀ペースト	銀コート銅粉ペースト	銅ペースト



導体抵抗と銀含有率





グローバルの顧客に対応するため、日本と中国の2拠点による供給体制で技術開発を行っています。益々高まる高機能・高信頼性へのニーズに応える製品を安定的に供給できる体制でお客さまに安全・安心をお届けします。

京都エレックス株式会社Webサイトはこちら
https://www.kyoto-elex.co.jp/



蘇州開翼電子材料有限公司 常熟工場

関係会社技術紹介　第一セラモ株式会社

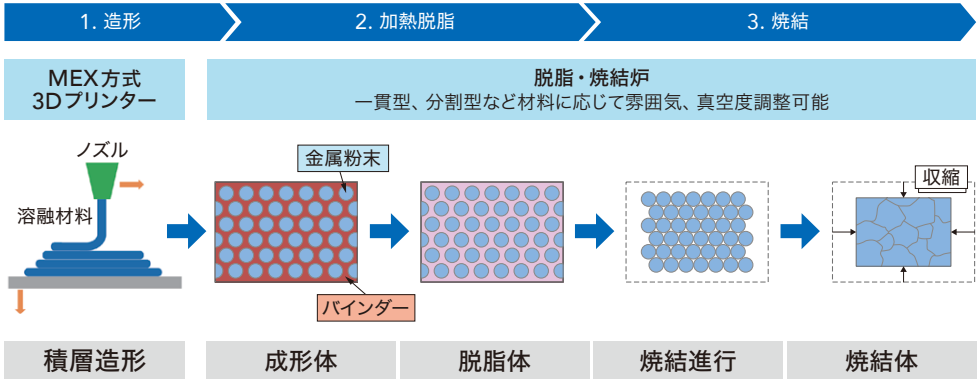
3D造形の可能性を広げるフィラメント開発とは？

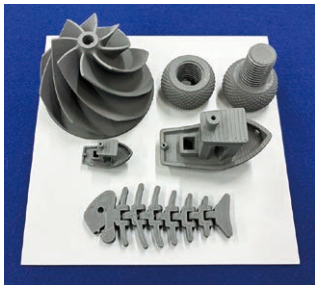


第一セラモでは、長年培ってきた粉末射出成形（PIM）向けコンパウンドの開発技術を応用し、金属・セラミックス3Dプリンタ用フィラメントを展開しています。金属・セラミックス粉末と独自設計の樹脂バインダーを組み合わせることで、フィラメント方式3Dプリンタによる安定した造形を実現しています。

従来、金属やセラミックス部品を3D造形によって製造するには、高価な設備や複雑な加工工程が必要でした。しかし、フィラメント方式3Dプリンタを活用することで、比較的導入しやすい設備で造形が可能です。さらに、造形後に脱脂・焼結工程を行うことで、高密度な金属・セラミックス焼結部品を製造することができます。

製作プロセス

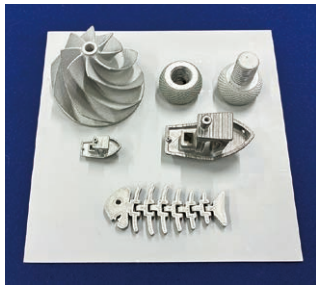




①3Dプリンタで造形品を作製



②脱脂焼結炉に投入



③緻密な焼結品が完成

金属・セラミックス3Dプリンタ用フィラメントの用途

本材料は、複雑形状や中空構造など、従来工法では実現が難しかった形状の造形にも対応できます。また、内部構造を自由に設計できることから、軽量化や機能性向上を目的とした部品開発への活用も期待されています。試作や研究開発用途に加え、機能評価や小ロット生産など幅広い用途での活用が進んでいます。

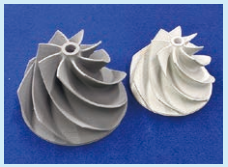
最近の開発動向と今後の技術展開

現在はSUS316L、SUS630、アルミナのフィラメントを販売しているほか、純銅、チタン合金（Ti-6Al-4V）、ダイス鋼（SKD61）、ジルコニアなどの材料開発も進めています。特に純銅フィラメントは、優れた熱伝導性・電気伝導性を活かし、放熱部品や電気・電子部品、熱交換器部材などへの応用が期待されています。また、チタン合金やダイス鋼についても、航空宇宙、自動車、金型分野などへの展開を視野に入れています。

さらに、お客さまから支給いただいた粉末を用いたフィラメント化にも対応しており、多様な材料ニーズに応じた開発が可能です。長年培ってきた材料設計技術と混練技術を生かし、用途や要求特性に合わせたオーダーメイドの材料開発にも取り組んでいます。

金属・セラミックス材料の造形品、焼結品の製作例

ステンレス（SUS316L）



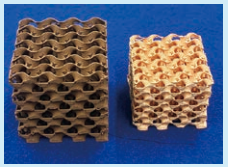
ブレード
（左：造形品 右：焼結品）

セラミックス（アルミナ）



魚骨
（左：造形品 右：焼結品）

純銅（Cu）



純銅：ジャイロイド構造
（左：造形品 右：焼結品）

チタン合金（Ti）



チタン合金：V字ギア
（左：造形品 右：焼結品）

第一セラモは、PIM材料で培った配合・混練技術と成形技術を基盤に、3Dプリンティング材料へと技術展開を進めています。今後も材料ラインアップの拡充と用途開拓を通じて、金属・セラミックス3D造形の可能性を広げ、次世代の高機能部品を支える材料ソリューションを提供してまいります。

第一セラモ株式会社Webサイトはこちら
https://www.dai-ichi-ceramo.co.jp/

国内・海外ネットワーク

国内拠点



研究所



滋賀工場
所　在　地／滋賀県東近江市五個荘日吉町427
敷　　地／106,805m²
主要製品／界面活性剤、ショ糖脂肪酸エステル、食品添加物製剤、アクリル系ポリマー、業務用洗剤



大潟工場
所　在　地／新潟県上越市大潟区犀潟230
敷　　地／87,639m²
主要製品／CMC、水系ウレタン樹脂、業務用洗剤、ポリビニルピロリドン、樹脂添加剤



本社



四日市工場 千歳地区
所　在　地／三重県四日市市千歳町7
敷　　地／16,303m²
主要製品／機能性化学製品



四日市工場 霞地区
所　在　地／三重県四日市市霞1丁目23-5
敷　　地／101,138m²
主要製品／機能性化学製品、機能性ウレタン材料、樹脂添加剤

国内拠点

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	各種グリシジルエーテル、アリル誘導体、有機アルカリ、各種界面活性剤の製造・販売	100%
ゲンブ（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	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	導電性ペーストの製造・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：03-3275-0599	土木・建築用薬剤の販売	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	100%
池田薬草（株）	〒778-0020 徳島県三好市池田町州津中津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%

国内・海外ネットワーク

海外拠点


Sisterna B.V.


蘇州開翼電子材料有限公司


帝開思（上海）国際貿易有限公司


PT DAI-ICHI KIMIA RAYA


晋一化工股份有限公司

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 立大商業大楼　TEL：+886-2-2556-9353　FAX：+886-2-2558-6833	界面活性剤、樹脂材料、電子材料およびライフサイエンス関連製品の製造・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	ショ糖脂肪酸エステルの応用開発・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、樹脂薬剤および食品添加物の製造・販売	100%
帝開思（上海）国際貿易有限公司	中国上海市娄山関路83号新虹橋中心大厦1104室　TEL：+86-21-6236-8080　FAX：+86-21-6236-8700	界面活性剤、樹脂材料および電子材料の販売	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区大道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	導電性ペーストの製造・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）		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	2026/3期
売上高※1		52,782	52,254	56,955	59,574	61,456	59,140	62,672	65,081	63,118	73,255	**82,886**
材料別	界面活性剤事業	20,779	19,793	21,416	21,838	18,970	17,303	18,564	18,976	18,529	19,318	–
	アメニティ材料事業	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	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	11,259	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	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	–
分野別	電子・情報事業	–	–	–	–	–	–	–	–	–	25,050	**30,507**
	環境・エネルギー事業	–	–	–	–	–	–	–	–	–	18,713	**23,304**
	ライフ・ウェルネス事業	–	–	–	–	–	–	–	–	–	13,747	**13,892**
	コア・マテリアル事業	–	–	–	–	–	–	–	–	–	15,743	**15,182**
海外売上高 （対売上比率（%））		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)	**24,828 (30.0)**
営業利益		3,439	3,944	5,053	4,341	4,154	4,485	4,626	1,186	2,077	5,351	**10,107**
経常利益		3,200	3,773	4,725	4,175	3,524	4,314	4,192	1,200	2,060	5,737	**10,372**
親会社株主に帰属する当期純利益		2,198	2,489	3,351	2,581	2,014	2,563	2,492	△407	1,174	2,585	**6,169**
設備投資		8,485	3,786	2,467	5,802	6,138	4,617	1,925	3,172	2,724	2,147	**5,138**
減価償却費		2,087	2,335	2,473	2,555	2,724	3,263	3,430	3,295	3,216	3,223	**3,221**
研究開発費		2,380	2,393	2,307	2,765	2,748	2,821	2,946	3,236	3,170	3,759	**4,326**
営業活動によるキャッシュ・フロー		4,197	3,750	5,017	3,236	3,766	4,955	5,520	724	7,091	7,528	**9,962**
投資活動によるキャッシュ・フロー		△7,687	△3,336	△1,130	△5,694	△5,842	△3,804	△2,700	△2,883	△2,008	△2,138	**△3,536**
支払配当金		528	608	710	711	711	712	814	840	573	861	**1,161**
自己株式取得金額		0	1,000	1	0	0	0	0	1,500	0	0	**1**
純資産		26,745	28,044	31,960	33,591	34,265	37,404	40,383	38,296	41,297	44,504	**58,257**
総資産		66,057	69,046	73,976	75,906	81,736	85,033	86,469	85,025	94,537	97,113	**115,003**
有利子負債※2		23,228	24,594	23,863	23,466	29,946	28,529	27,763	29,865	32,797	29,414	**27,661**
1株当たり情報データ（単位：円）※3												
当期純利益		208.18	236.98	330.29	254.11	198.17	251.97	244.81	△41.87	122.81	270.08	**606.28**
純資産		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	**4,904.22**
配当金		50.00	60.00	70.00	70.00	70.00	70.00	80.00	80.00	65.00	100.00	**150.00**

※1 従来の「材料別6セグメント」から、分野別の「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セグメントへと開示セグメントの区分を変更しました。
当連結会計年度より、セグメント区分の変更を行っており、前連結会計年度の数値を変更後のセグメント区分に組替えて算出しています。

※2 有利子負債にはリース債務は含まれていません。

※3 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ともない、1株当たり情報データと期末株価を遡及修正しています。

11年間の財務・非財務サマリー

財務データ：主要指標	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	2026/3期
売上高研究開発費率(%)	4.5	4.6	4.1	4.6	4.5	4.8	4.7	5.0	5.0	5.1	**5.2**
営業利益率(%)	6.5	7.5	8.9	7.3	6.8	7.6	7.4	1.8	3.3	7.3	**12.2**
自己資本当期純利益率（ROE）(%)	8.7	9.5	11.8	8.4	6.4	7.7	7.0	△1.1	3.3	6.9	**13.6**
総資産当期純利益率（ROA）(%)	3.4	3.7	4.7	3.5	4.5	3.1	2.9	△0.5	1.3	2.6	**5.4**
自己資本比率(%)	38.8	38.9	40.8	41.3	38.8	40.7	42.5	40.4	38.9	39.9	**45.2**
ネットD/Eレシオ(倍)	0.52	0.54	0.39	0.48	0.57	0.45	0.38	0.54	0.40	0.28	**0.06**
配当性向(%)	24.0	25.3	21.2	27.5	35.3	27.8	32.7	–	52.9	37.0	**24.7**
総還元性向(%)	24.1	64.6	21.2	27.6	35.4	27.8	32.7	–	53.0	37.0	**25.8**
期末株価(円) ※4	1,640	2,135	4,375	3,480	3,750	3,680	2,759	1,885	3,670	2,752	**7,420**
株価収益率（PER）(倍)	7.9	9.0	13.2	13.7	18.9	14.6	11.3	△45.0	29.9	10.2	**12.2**
株価純資産倍率（PBR）(倍)	0.7	0.8	1.5	1.1	1.2	1.1	0.8	0.5	1.0	0.7	**1.5**
配当利回り(%)	3.1	2.8	1.6	2.0	1.9	1.9	2.9	4.2	1.8	3.6	**2.0**

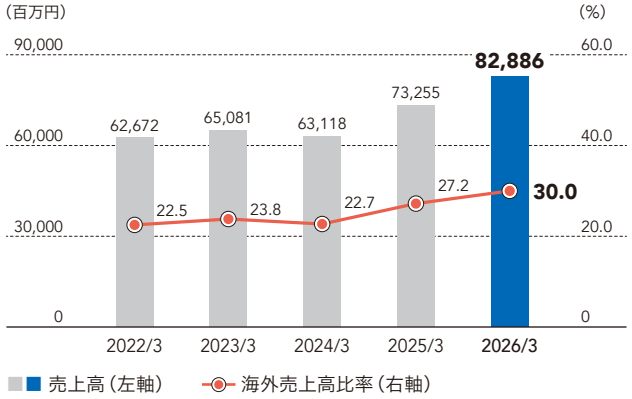
非財務データ	2016/3期	2017/3期	2018/3期	2019/3期	2020/3期	2021/3期	2022/3期	2023/3期	2024/3期	2025/3期	2026/3期
連結従業員数(人)	982	967	976	985	1,032	1,061	1,096	1,104	1,111	1,138	**1,155**
個別従業員数(人)	495	486	497	512	531	560	571	584	585	594	**611**
海外従業員数(人)	219	199	213	170	177	178	197	198	201	210	**213**
女性従業員比率（単体）(%)	17.0	17.5	17.5	17.8	18.8	18.9	20.3	20.9	21.7	22.1	**23.9**
女性管理職人数(人)	–	–	–	–	–	–	–	–	18	17	**15**
女性管理職比率(%)	–	–	–	–	–	–	–	–	11.6	10.6	**9.7**
男女賃金格差（単体）(%)	–	–	–	–	84.3	84.6	81.9	78.7	77.4	75.8	**74.1**
育児休職制度利用者数（単体）(人)	9	6	12	7	3	7	13	20	24	23	**17**
育児短時間勤務制度利用者数（単体）(人)	10	13	10	10	12	10	8	9	8	7	**10**
年休取得率（単体＋出向者）(%)	64.5	62.4	67.4	68.5	73.2	66.1	67.4	73.8	74.6	74.8	**75.6**
特許保有件数（うち外国）※5	763 (316)	855 (378)	924 (427)	961 (453)	1,012 (479)	1,056 (514)	1,005 (483)	982 (444)	992 (542)	1,003 (443)	**1,036 (460)**
廃棄物発生量(t)	13,191	17,364	20,779	21,658	19,605	18,431	16,664	15,251	14,258	17,895	**18,292**
温室効果ガス排出量（国内グループ）(千t-CO_2e)	50.4	51.7	53.6	52.6	53.8	48.9	48.6	43.0	39.9	43.4	**43.7**
温室効果ガス排出量（グループ）(千t-CO_2e)	–	–	–	–	–	–	–	–	–	47.8	**48.3**

※4 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ともない、1株当たり情報データと期末株価を遡及修正しています。
※5 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。

財務・非財務ハイライト

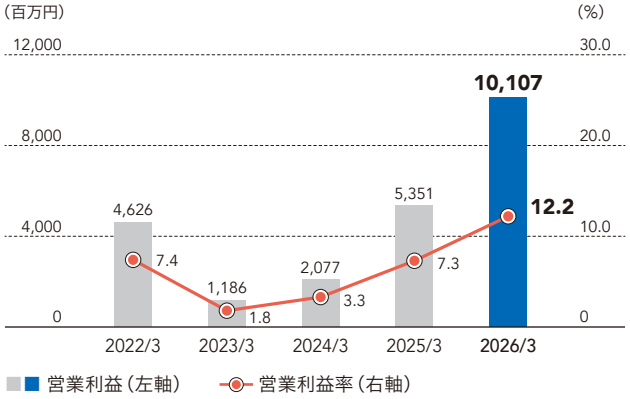
財務ハイライト

売上高／海外売上高比率



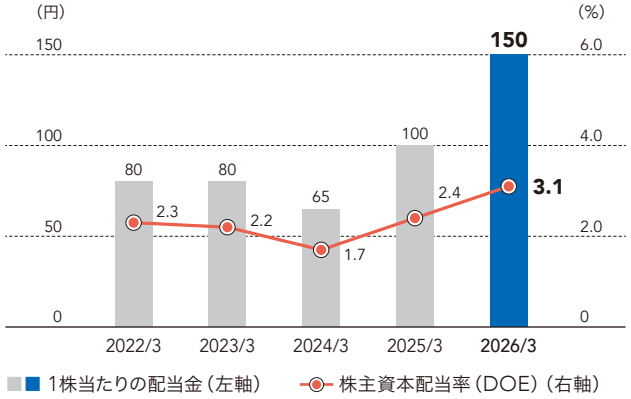
2026年3月期の売上高は、ハイエンドサーバー向け低誘電樹脂材料および電池材料の販売が大幅に伸長したことから、828億86百万円（前期比+13.1%）となりました。
海外売上高比率は30.0%（前期比+2.8ポイント）となりました。

営業利益／営業利益率



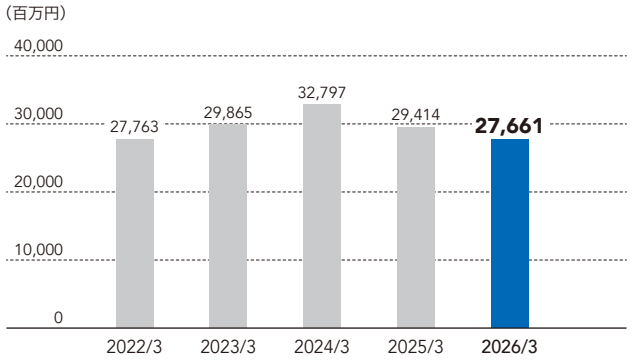
2026年3月期の営業利益は、売上高が伸長したことにより収益性が改善し、営業利益101億7百万円（前期比+88.9%）となりました。
営業利益率は12.2%（前期比+4.9ポイント）となりました。

1株当たりの配当金／株主資本配当率（DOE）



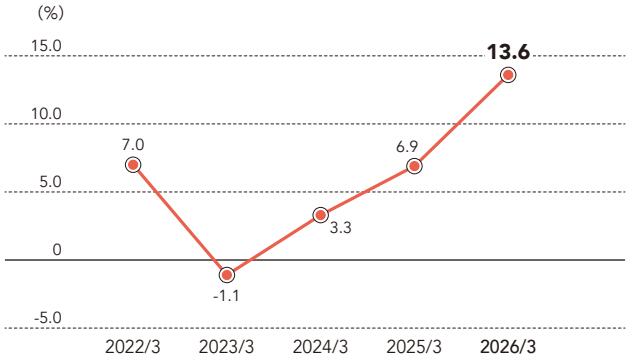
1株当たりの配当金は、財務状況および今後の事業展開や株主還元の充実などを総合的に判断し、年間150円としました。

有利子負債



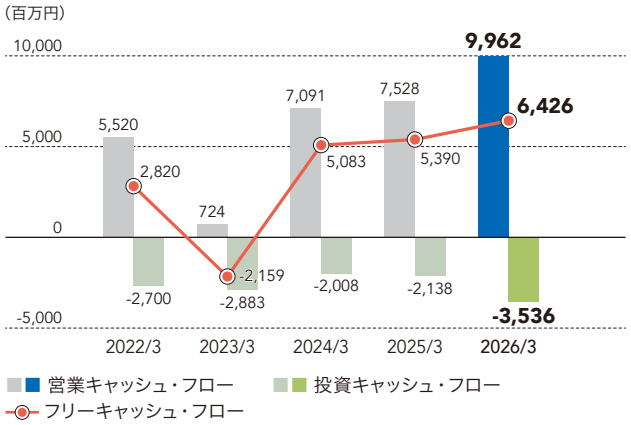
長期借入金の減少などにより2026年3月期末の有利子負債は、17億53百万円減少して276億61百万円となりました。

ROE



自己株式売却により純資産が増加したものの、売上高が伸長し当期純利益が増加したことにより、ROEは13.6%と前年から上昇しました。

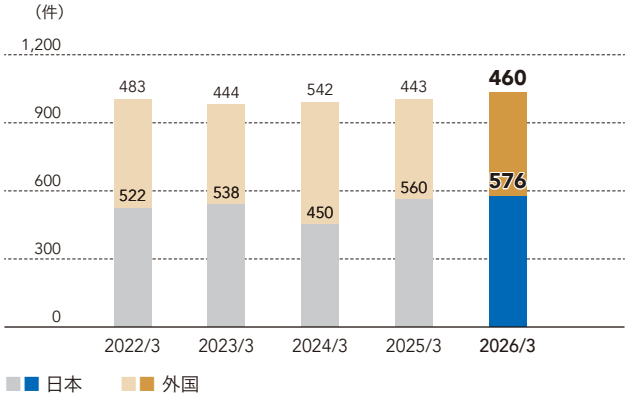
キャッシュ・フロー



財務・非財務ハイライト

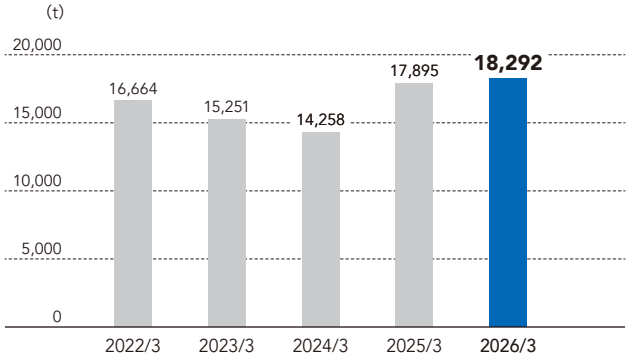
非財務ハイライト

特許保有件数（グループ）



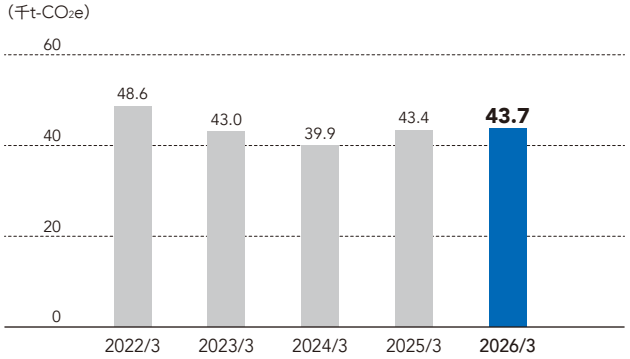
特許保有件数は1,036件（前期比＋33件）となりました。
将来の事業展開を考慮し、研究開発成果に基づく知的財産権の出願および権利化を積極的に推進しています。

廃棄物発生量（国内グループ）



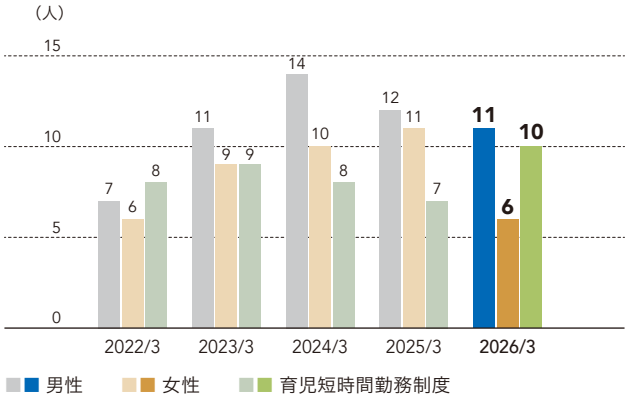
廃棄物発生量は18,292t（前期比＋397t）となりました。

温室効果ガス排出量（国内グループ）



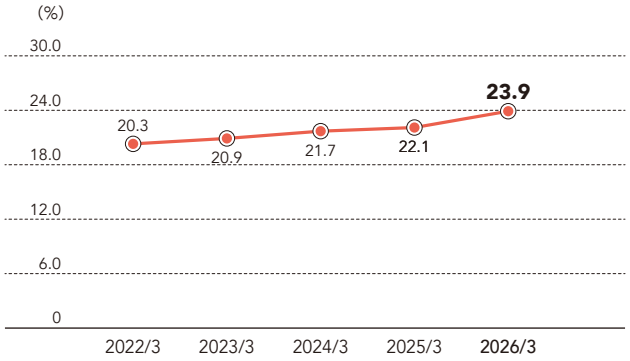
温室効果ガス排出量は、エネルギー使用量の削減が進んだ一方で、電力の排出係数上昇の影響を受け、43.7千t-CO_2e（前期比＋0.24千t-CO_2e）となりました。省エネルギーの推進に加え、再生可能エネルギーの導入拡大を推進していきます。

育児休職・育児短時間勤務制度利用者数（単体）



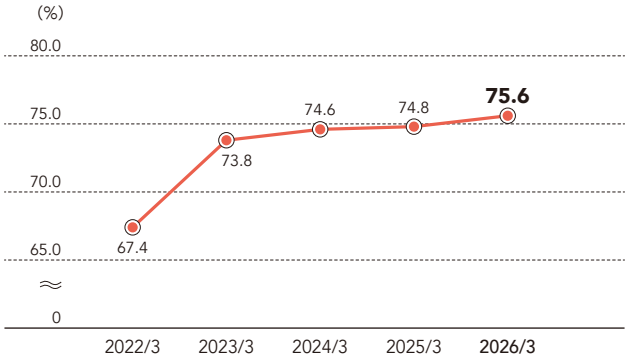
育児休職制度利用者数は17人（前期比△6人）でした。
育児短時間勤務制度利用者数は10人（前期比＋3人）でした。

女性社員比率（単体）



女性社員比率は23.9%（前期比＋1.8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75.6%（前期比＋0.8ポイント）となりました。

会社概要 (2026年3月31日現在)

社名	第一工業製薬株式会社
創業	1909年(明治42年)4月
設立	1918年(大正7年)8月
資本金	88億95百万円
従業員数	611名(連結1,155名)
発行済株式総数	10,684,321株
単元株式数	100株
株主数	4,939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

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
本店	〒600-8873 京都市下京区西七条東久保町55
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
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
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
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

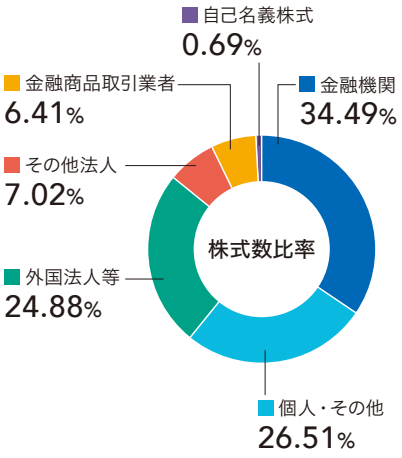
株式の状況

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)	1,131	10.66
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	903	8.51
BNY GCM CLIENT ACCOUNT JPRD AC ISG (FE-AC)	450	4.25
第一生命保険株式会社	429	4.05
片山　晃	425	4.01
DKS取引先持株会	380	3.59
野村證券株式会社	340	3.21
株式会社みずほ銀行	295	2.78
株式会社京都銀行	287	2.70
第一工業製薬従業員持株会	284	2.68

※ 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73,237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2026
～ホワイト500～認定

DBJ健康格付

スポーツエール
カンパニー2026認定

子育てサポート
企業認定

2-0889-18-100-00
RSPO
サプライチェーン認証

エコレールマーク
取り組み企業認定

DX認定

ハラール認証

Sisterna B.V
EcoVadis
ゴールド格付

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 JPX Blossom
Japan Index
構成銘柄

FTSE JPX Blossom
Japan Sector Relative Index
構成銘柄

真正性表明／編集後記

DKSレポート2026発行にあたって



2026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年の統合レポート初版発行以来、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をより深くご理解いただくべく、継続して情報開示の進化に努めてまいりました。今回で11回目となる「DKSレポート2026」をお届けいたします。

2025年4月に始動した中期経営計画「SMART 2030」のもと、当社は現在、持続的な成長と企業価値向上に全力を挙げて取り組んでいます。本レポートでは、同計画初年度の進捗状況に加え、2030年のありたい姿の実現に向けた道筋を、財務・非財務の両面から包み隠さずお伝えしています。特に本年度は、人的資本、知的財産、研究開発といった中長期的な成長基盤を支える取り組みについて、開示内容のさらなる充実を図りました。

本レポートの制作にあたっては、IR部門が中心となり、各関係部署と枠組みを超えた真摯な議論を重ねてまいりました。私は、本レポートの制作責任を担う担当役員として、その制作プロセスが適正かつ妥当であること、ならびに記載内容が正確であることをここに表明いたします。

ステークホルダーの皆さまにおかれましては、本レポートをご一読いただき、忌憚のないご意見をお寄せいただければ幸いです。当社グループは、皆さまとの建設的な対話を通じて、持続的な企業価値の向上を力強く推進してまいります。

編集後記



広報IR部

当社の統合レポートは、今年で11回目の発行となります。2年目を迎えた中期経営計画「SMART 2030」は、成長領域であるハイエンドサーバー向け低誘電樹脂材料や電池用材料などが好調に推移し、着実な歩みを進めています。

不確実性が高まる国際情勢や原材料価格の高騰といった厳しい事業環境下においても、当社は「ユニ・トップ」戦略のもと、規模ではなく独自技術による価値創造を追求しています。本レポートでは、イノベーションの源泉となる知的資本の戦略や、人的資本を中核的資源と位置づけ最大化を図る取り組みを具体的に記述しました。また、資本コストを意識した経営の深化と、ステークホルダーの皆さまとの共創に向けた財務・非財務情報のコネクティビティをより一層重視し、情報の透明性向上に努めました。

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。

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薬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。

第一工業製薬株式会社

〒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　2026年9月