



DKSレポート
2020

第一工業製薬株式会社

DKSの事業の特長と強み

第一工業製薬(DKS)グループは、多岐にわたる産業分野で製品が使われていることから、その時代のトレンドや顧客ニーズをいち早くキャッチし、迅速な課題解決を実現します。創業から培ったさまざまな知見と、多様な製品群のラインアップにより、単なる素材提供だけではなく、お客さまが求める機能や性能にカスタマイズし、最適な組み合わせで提案できる技術力が強みです。

こたえる、化学。

社 是

産業を通じて、国家・社会に貢献する

社 訓

品質第一、原価逡減、研究努力

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。

DKSレポート2020 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」の発行を始めました。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いたします。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まいります。

なお、DKSグループの財務・非財務に関する詳しい情報については当社ホームページをご覧ください。

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2019年度(2019年4月1日~2020年3月31日)の活動およびデータを記載しています。但し、労働災害強度率、労働災害度数率のデータは、2019年1月~12月のものです。

参考としたガイドライン

国際統合報告評議会(IIRC)「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」、環境省「環境報告ガイドライン2012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)」

私たちの“こたえる、化学。”

社会的課題の解決



環境保全・気候変動対応



安心・安全な暮らしの実現



豊かで便利な社会の実現



技術革新への貢献

DKSの6つのセグメント

界面活性剤事業

1909年の創業以来、高機能界面活性剤を提供

アメニティ材料事業

生活環境において、快適性を求める材料や周辺応用技術を提供

ウレタン材料事業

塗料、接着剤、土木・建築材料、電気絶縁材料などの工業用素材やウレタン用原料を提供

機能材料事業

家電製品や生活必需品の用途に、難燃剤、光硬化樹脂や水系ウレタン樹脂などの製品を提供

電子デバイス材料事業

家電製品や電子部品用途に、セラミックス材料や導電性ペーストなどを提供

ライフサイエンス事業

天然由来の健康食品、天然物からの抽出・濃縮・粉末化の技術を提供

Web掲載

2019年度PRTR届出量
工場、四日市合成株式会社の
環境負荷の推移
安全の確保と保安防災

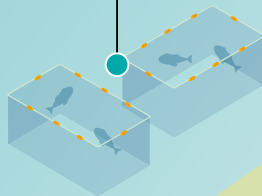


【将来見通しに関する注意事項】 本レポートに記載されている当社の現在の計画、予測、戦略などのうち、歴史的事実でないものは、将来の実績などに関する見通しであり、リスクや不確定な要因を含んでおります。そのため、実際の業績につきましては、さまざまな外部環境の要因により、これら見通しと大きく異なる結果となることがあります。従って、当社として、その確実性を保証するものではありませんので、ご承知おきください。

流出油処理剤



飼料用増粘剤

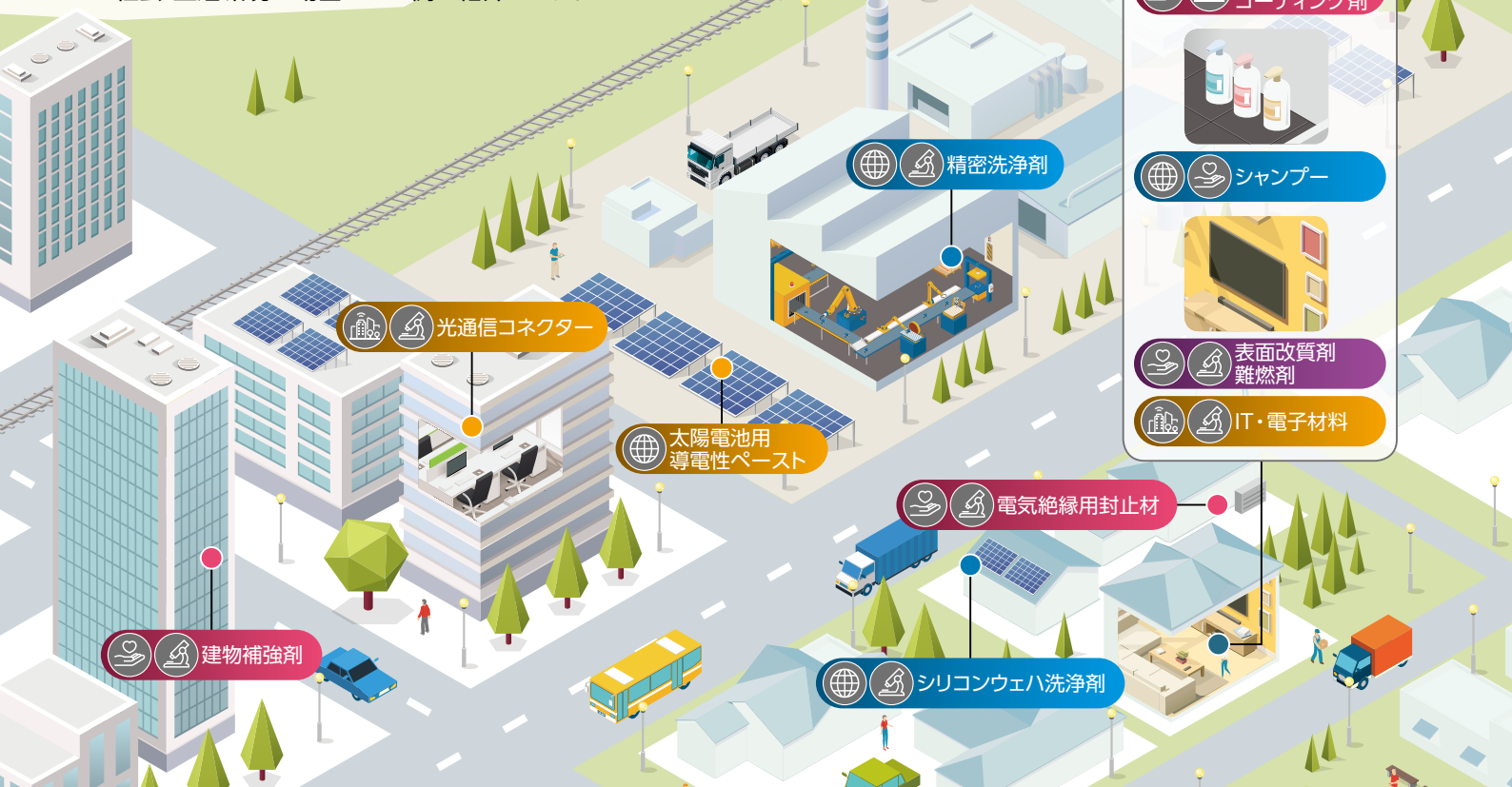


岩盤固結剤



暮らしの中で役立つ製品

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



CONTENTS

どこから来て、どこへ向かうのか

- 00 DKSの事業の特長と強み/
DKSレポート2020編集方針
- 01 暮らしの中で役立つ製品
- 02 理念の実践 — DKSの事業発展の歴史
- 04 DKSグループの価値創造プロセス
- 06 CEOメッセージ

どう経営するのか

- 12 中期経営計画の振り返り
- 14 新中期経営計画「FELIZ 115」の概要
- 18 財務・資本戦略と株主トータルリターン
- 20 11年間の財務・非財務サマリー
- 22 財務・非財務ハイライト

どう持続していくのか

- 24 ESG基本方針
- 26 リスクと機会
- 28 重要課題:1 品質・安全管理
- 30 重要課題:2 研究開発
- 32 重要課題:3 人材マネジメント
- 34 重要課題:4 環境への配慮
- 38 重要課題:5 組織のレジリエンス
コーポレートガバナンス/
コンプライアンス/リスクマネジメント
- 42 社外取締役インタビュー
- 44 取締役・監査役・執行役員一覧

事業活動報告

- 46 6つの事業セグメント
- 47 「FELIZ 115」推進にあたって
- 48 界面活性剤事業
- 49 アメニティ材料事業
- 50 ウレタン材料事業
- 51 機能材料事業
- 52 電子デバイス材料事業
- 53 ライフサイエンス事業

データセクション

- 54 界面活性剤の基礎知識
- 56 DKSの保有技術
- 58 連結財務諸表
- 61 株主・投資家との対話
- 62 国内・海外ネットワーク
- 64 会社概要
- 65 DKSレポート2020発行にあたって/
編集後記

理念の実践 — DKSの事業発展の歴史

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大湯工場を新設
日本初の溶媒法による
セロゲン(CMC)の製造開始



1969日本レプロス設立
(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

1950/3

1960/3

1970/3

1980/3

1900年代

紡績業が飛躍的成長

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

1909 紡績用薬剤蚕繭解舒液「シルククリーナー」

1915 繊維用工業石鹼「玄武マルセル®石鹼」



当社の商標 (左から青龍・朱雀・白虎・玄武)

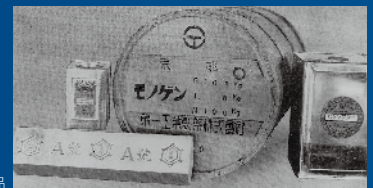
1930-1950年代

産業の近代化と合成繊維へのシフト

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

1934 高級アルコール洗剤「DKS300 番」(のちのモノゲン®)

1950 合成糊料「セロゲン®」



当時の主要製品

1909年～1950年代

油剤メーカーとしての創業。総合的化学工業メーカーを目指す

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。硫酸化技術、配合技術によって数々の繊維油剤を開発・販売し繊維業界のニーズに応えてきました。

1915年には、輸入に全面依存していた繊維工業用石鹼市場に初の国産石鹼玄武マルセル®石鹼を投入。さらにシャンプー、洗濯・浴用石鹼など家庭用品への展開も強化し、その業績寄与が戦中・戦後混乱期に突破口を開くこととなりました。

繊維産業の発展とともに繊維油剤メーカーとしての地位を確立しました。この時代に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®」など、界面活性剤の各種原型を開発し業界トップへの布石を打ちました。

第一工業精神と社訓

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

1960年代

将来の成長基盤確立

1960年には、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しました。さらに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ました。

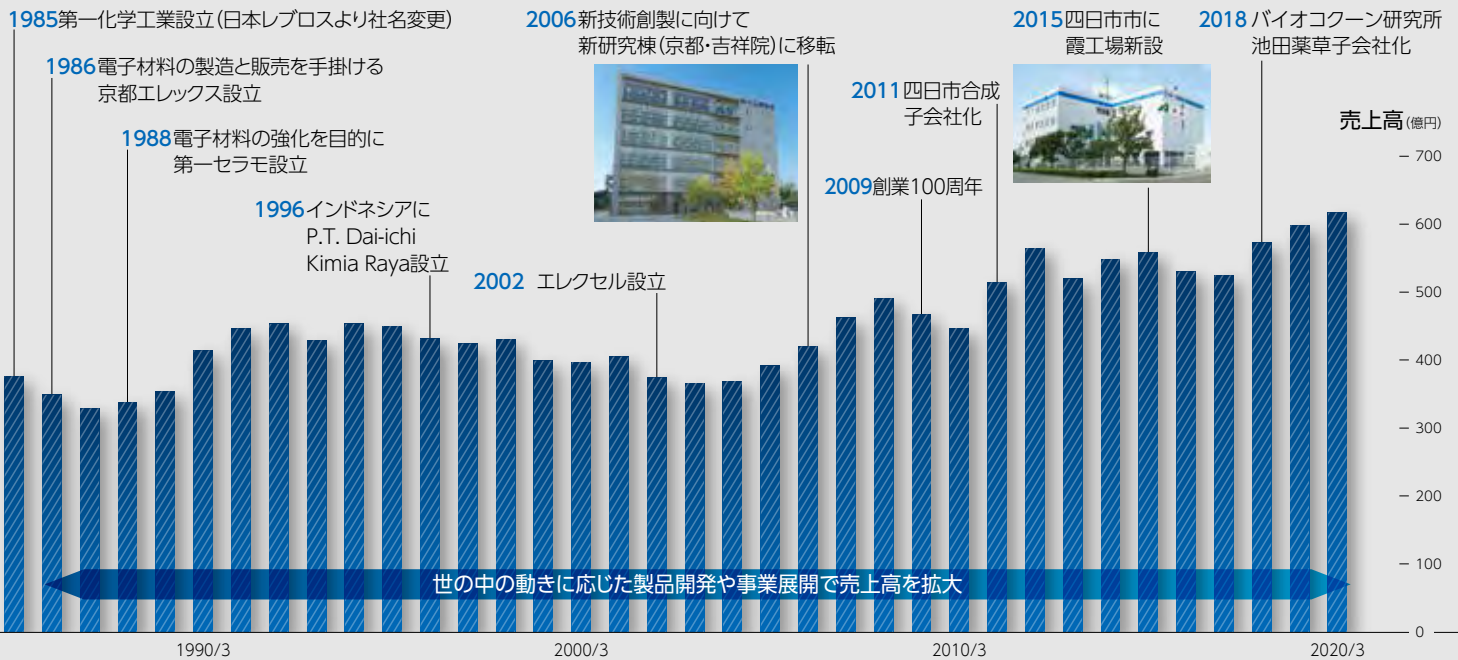
1980年～1990年代

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・化粧品」「新素材」を重点項目として研究開発を強

独創技術の源泉

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



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。

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

2000年代

社会的課題を解決する高機能化学分野が進展

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

- 2005 イオン液体「エレクセル®IL」
- 2013 セルロースナノファイバー「レオクリスタ®」
- 2018 健康食品「カイク冬虫夏草」
スダチ果皮抽出粉末「Sudachin®」

化。界面活性剤やウレタン樹脂でさまざまな高機能製品を開発しました。「高機能化学品のリーディングカンパニー」をめざし、異業種と連携し、新たなニーズに対応。さらに海外メーカーと提携し、環境負荷の少ない非イオン界面活性剤を開発しました。

2000年代～

質的転換と第三の創業

2004年以降は、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。次代の柱に電子材料・情報関連などを掲げ、「界面活性剤の老舗」から「工業用薬剤トップ」へと転換を図りました。

創業100周年を迎えた2009年には質的転換を目指し、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。社是を大切に企業体質転換策を講じ、飛躍への土台を確立しました。

2015年には新たな価値創造に向けた5カ年計画を策定し、同年、生産・販売・開発機能の一体化を目指し、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しました。

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社を子会社化しました。ライフサイエンス事業は、「健康長寿の達成」「地域活性化」と連動する取り組みとして、環境・エネルギー、IT・電子分野とともに当社が注力する未来づくりの基盤となりました。

品質尊重の社風

1922年に早くも製品規格の整備統一を実施、品質チェックは研究係がその責任を負うと職務分掌に明記した。1951年には品質管理委員会を設置し、組織整備とともに品質尊重の社風が培われた。1960年代にQCサークルが活発化し、若手技術者を中心に全国工場で開催、1974年には活動が一歩本質化され、研究努力と相まって「技術の一工」の声価を確定的なものとした。

霞工場ではユニ・トップ戦略(規模を追わない独自性のある製品を提供)のもと、当社がインスパイアード・パートナーと呼んでいる「お互いに関き合う特定のお取引先」との取り組みを推進してきました。特殊非イオン界面活性剤や光硬化樹脂材料は収益性の伸長がみられ、2024年度の数値目標達成に向けて期待される成長ドライバーです。

DKSグループの価値創造プロセス

第一工業製薬グループは、111年培った技術と信頼をもとに限りある資源に創意工夫を加え、暮らしを豊かにする素材を提供していきます。

主な経営資源

(2020年3月期末実績)

財務資本
純資産: **34,265**百万円
有利子負債: **29,946**百万円

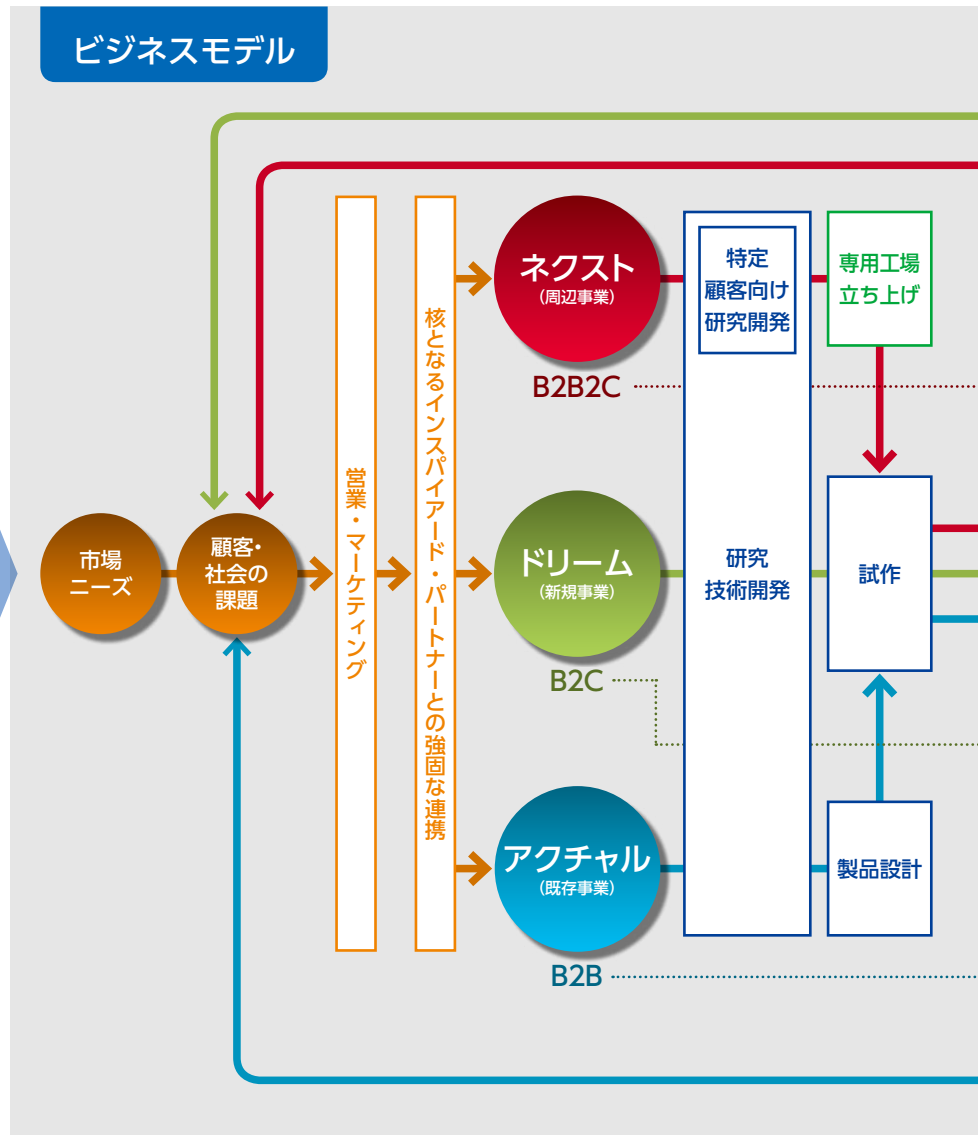
製造資本
製造拠点: **13カ所**(うち海外:3)
使用原材料:石油、石炭、鉱石、木材、植物、生物

知的資本
特許保有件数: **1,012**件
(うち海外:479件)

人的資本
連結従業員数: **1,032**人
(うち海外従業員数:177人)

社会・関係資本
主要代理店数(全国一工会): **34**社
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: **25.8**千kL/年
2019年度の水使用量: **4,155**千m³/年



DKSの3つの強み

111年の歴史と時代に「こたえる」技術力

創業以来、企業や社会の課題を技術力で解決。素材を配合、合成、評価する技術を磨きながら工業用薬剤首位を確立。

- >> P.30 研究開発
- >> P.56 DKSの保有技術

多様な製品群から自在にコンビネーション

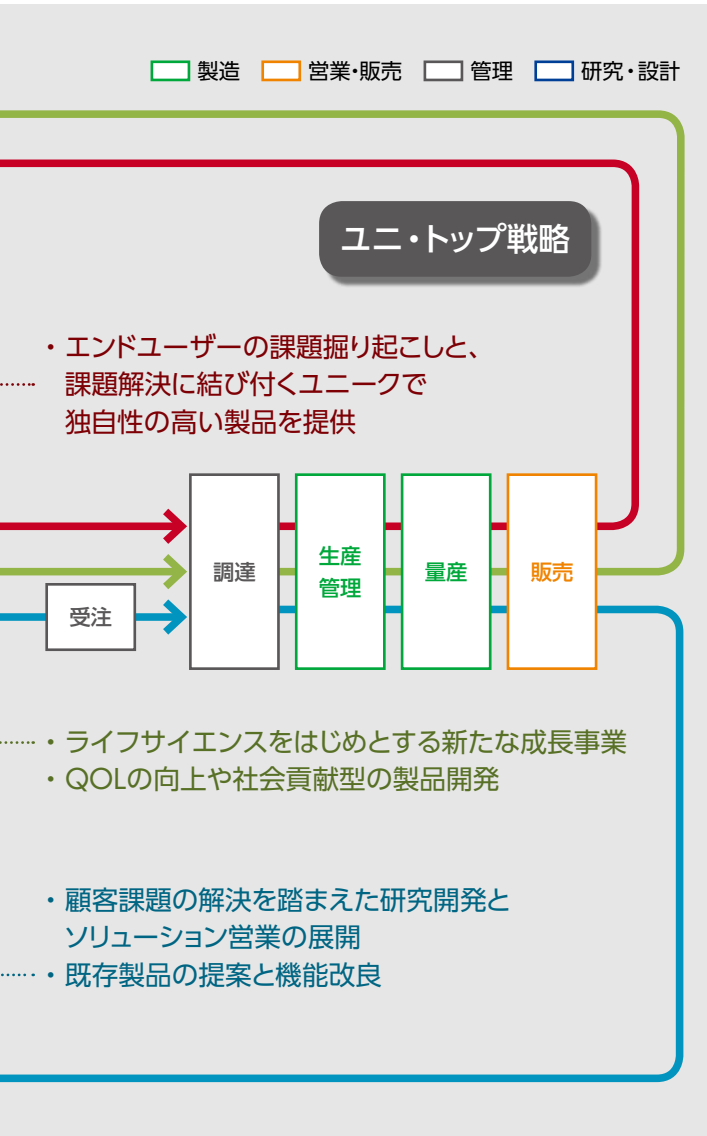
幅広い産業分野における知見を活かし、多様な製品群の組み合わせにより、顧客にマッチした付加価値を提案。

- >> P.01 暮らしの中で役立つ製品
- >> P.46 6つの事業セグメント

幅広い顧客基盤

インスパイアード・パートナー エンドユーザーのニーズを先取りし、新たなアプローチで触発しあい、協創できるパートナー(顧客)基盤を構築。

- >> P.47 「FELIZ 115」推進にあたって



DKSの ステークホルダーと 価値創出

(2020年3月末現在)

社員

スキルの習得
ワークライフバランス
働きがい・ダイバーシティ
年休取得率：**73.2%**
女性管理職比率：**9.1%**
(2020年3月末現在)

株主

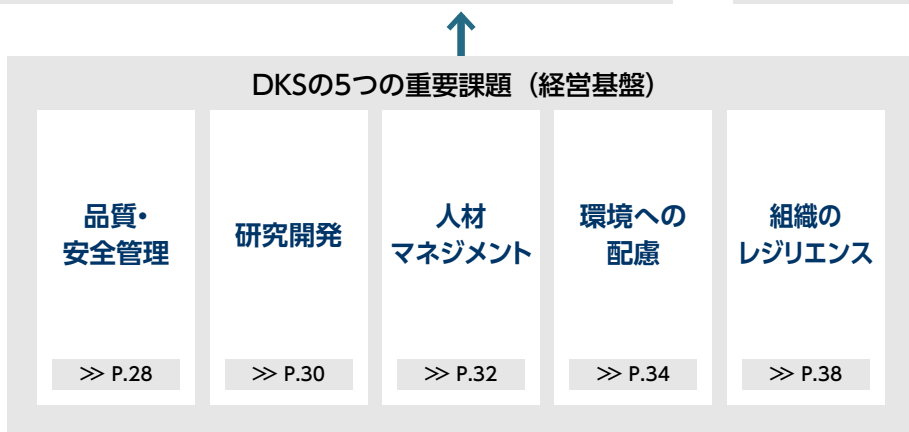
成長の実現
効率的かつ透明性の高い経営
株主還元の充実
過去5年間のTSR(年率)：**13.9%**
ROE：**6.4%**

顧客

高付加価値製品の共同開発を通じた共存共栄
インスパイアード・パートナーを通じたプロジェクトテーマ開発

社会

地方創生への貢献による地方経済の活性化
ライフサイエンス製品の開発注力
カイク冬虫夏草 Sudachin®



2030年のゴールを、より確かに

第一工業製薬の輝く 栄冠に向かう道筋を、 坂本会長兼社長が語ります。

代表取締役 会長兼社長
坂本 隆司



平成の終わりと令和の始まり、

未来に船出した「REACT1000」計画を振り返る

前5年計画の最終年度となった2019年度は、平成の終わりであり令和の始まりとなりました。4月1日に新元号が発表され、5月1日に今上天皇が即位されました。現行組織下の全国産業安全衛生大会が、令和元年の10月に第78回にして初めて京都で催されました。地元の実行委員長を拝命し、盛会裡に収めることが叶いました。その後、陛下の京都御所のお茶会に招かれ、ホワイト500企業に3年連続認定、更に、経済産業省、東京証券取引所の健康経営銘柄に選定されました。会社の歴史に特筆できる素晴らしい記念の年度でした。「REACT1000」計画の始まった2015年からの3年間に、過去最高の営業利益を連続して更新します。新工場を建設した次世代通信規格関連の5G事業が想定した以上に貢献したからです。この勢いが続けば計画値を実現できると思いましたが、しかし、ナフサや他の原料が高騰します。5G材料の需要は更に高まりますが、生産能力を超える需要となります。緊急対応の委託コストが見込みを大きく上回り、利益を圧迫しました。高騰した原料の販売価格への転嫁努力を重ねますが、難航しました。

その結果、最終年度の業績目標は残念ながら未達成に終わりました。一方、定性目標として、安定成長した存続を確実にするスローガンを掲げました。第一工業製薬の百年史では、「こたえる、化学。京都から、世界へ未来へ。」を巻頭の標語としています。2008年9月のリーマンショックの年度の翌春、2009年4月1日が当社の百周年でした。「こたえる」の英語のREACTが浮かび、4つのステークホルダーを結び重点課題を考えます。社員、株主、顧客、社会にREACTの頭文字4×5、合計20項目を選びました。例えば、RのRETURN(還元)では、ステークホルダーのそれぞれに何を還元するかを標語

に示しています。それまでになかった時間軸を意識した事業分類としました。計画の起点となる2015年3月末の事業を、現有事業として、アクチャルと呼びます。当社を支える既存の事業です。これをベースにして開発する事業を周辺、ネクストとしました。そして、新しく取り組む新規事業をドリームと名づけました。未来に向かう構造作りです。これらを盛り込んだマトリクスの定性目標は、全て実施、あるいは、着手することができました。

REACTマトリクス(重点的定性目標)

4つのステークホルダー	社員	株主	顧客	社会
R (RETURN)(還元)	貢献への適正評価	1000へのPER・PBR	アクティブ・パートナー	経済の好循環
E (EXPORT)(海外)	海外比率の向上	統合事業報告書	マーケット開発	マザー工場
A (ADVANCE)(前進)	アクチャル100×6	赤字事業撤退	ドリーム100×6	ブランド
C (CREATE)(創出)	ネクスト100×6	割安株から成長株へ	特命外交	地方創生
T (TRAIN)(育成)	人材鍛錬	社外役員会議	IT販促	出前授業

「REACT1000」計画を作成した2014年は、「統合事業報告書」の論議が始まった頃でした。企業価値の向上は、事業体質の改善を目指した2008年のリーマンショック前の経営計画で触れています。つまり、価値創造のプロセス、あるいは、価値を実現する戦略マップが念頭にある経営です。マトリクスに掲げた統合事業報告書は、2016年3月期に第一回版を発刊しました。2015年に国連が提唱したSDGs、そして、ESGの目標も、社是、社訓、社歌の精神に同じと認識し実践しています。国際統合報告評議会(IIRC)のオクトパス・モデルを参考にしたマトリクスで定性目標の進捗を確認しました。マトリクスは、非財務的定性面を主に掲げたモットーです。この定性目標は、財務の歴史の集約である貸借対照表に反映されると考えています。前計画の5年間の特筆事項は3点でした。第一に、手掛けた光硬化樹脂がネクストとして高収益の新しいコア事業となりました。第二に、新分野2社がグループに加わり、ライフサイエンスの新事業に着手しました。第三に、企業価値の一つの指標である株式時価総額が100億円台から500億円台になりました。5年間で企業体質が変わりました。

コロナ禍が問いかける企業価値、

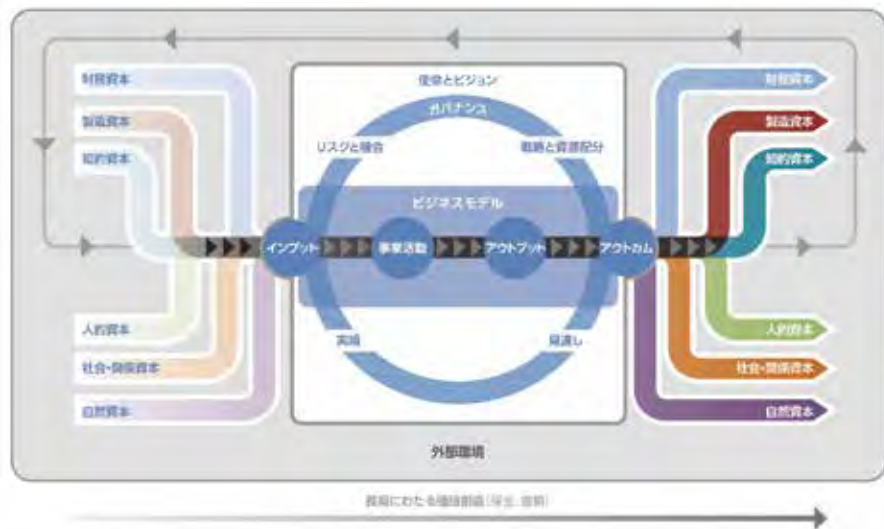
CtoB時代のオクトパス・モデルを念頭に価値を高める

COVID-19、新型コロナは、太陽の周りの炎の形に似ていることから名づけられました。スペイン語の王冠(クラウン)が由来です。コロナウイルスの蔓延でバリューチェーンの分断、孤立が全世界で起きました。1929年の世界恐慌に匹敵する経済危機と言う報道もあります。リーマンショックは、サブプライム・ローンという金融問題に端を発した不況でした。コロナショックは、経済そのものが止まることから生じた危機であり、リーマンショックとは全く違います。需要と供給、商品とマネーが相関していた産業革命以降の経済は21世紀に入り変質しました。20世紀に人類が発明したコンピューターの進化により、価値、バリューの主体が変化しています。デジタル化です。ものづくりのアナログよりもデジタルが優位にあるように映ります。しかし、経済活動を止めたコロナは、バリューの源泉がアナログにあることを人類に問い直したと考えます。アナログはスペイン語でアナ・ログといひます。ログ

はロゴス、論理で、アナはアンチなのでアナログは非論理を意味します。化学は、科学というよりも芸術の領域にありアナログ的なものづくりだと思っています。

論理(デジタル)ではない人間的なものづくりが、アナログ(計数ではない類推)です。20世紀までのアナログバリューが、デジタル化により価値が変化しました。従来のマーケティングは、BtoB、BtoCというものの流れでした。これからはCtoBだと思っています。中国のA社では12億の人口のうち7億が会員になっている。“X社が新しい化粧品を開発”と発信すれば、7億人が見てX社の新工場建設を保証するような事態になる。つまり、BtoBでも、BtoCでもなく、CがBを左右する流れになっています。これが、デジタル化によって作られるバリューの特徴でしょう。購買主体のCの動向を先取りするBの有力企業。当社では、共に閃き合うインスパイアード・パートナーと呼んでいます。アナログを評価しデジタルに高めるパートナーです。オクトパス・モデルに、価値を創造するバリュードライバーを意識しています。DKSの3つの強みと5つの重要課題(経営基盤)です。規模を追わず独自性で評価される「ユニ・トップ」、形に現われない無形資産=インタンジブルズを織り込んだ戦略が、第一工業製薬の価値を高めると確信しています。

価値創造プロセスを表したオクトパス・モデル(出典: IIRC「国際統合報告フレームワーク」より)



みちのくと京都をつむぐまゆ姿、

創生の夢の架け橋に思いを巡らす

新元号の令和は、九州の太宰府の宴の万葉歌に由来します。九州から東北の旅路まで、多くの歌人たちが募る思いを詠みました。北の仲間のバイオコクーン研究所の縁で、今年の7月に岩手経済同友会に招かれ90分の講話をする機会を得ました。平安初期の陸奥といえば、征夷大將軍の坂上田村麻呂が頭に浮かびます。京舞の演題、「もさ順禮(田村)」に登場する武人です。桓武天皇の命を受け数万の兵を率いて、陸奥の平定に出征しました。無勢ながらに勇敢に戦った現地の敵将は、アテルイでした。勝利した田村麻呂は京都に凱旋します。天晴れな戦いぶりを見せた敵将の助命を天皇に具申しました。しかし、公家達が反対し処罰されました。多数決的な統治原則だけでは、真の価値を測れませ

ん。田村麻呂を慕って付いてきた陸奥の女性と一緒に、彼は敵将の塚を作り冥福を祈ったと伝えられています。清水寺に今も残る塚の前で北国の武の巡り合いと価値を考えます。当社ゆかりの玄武は、北から京都を守る神様です。年始には必ず参拝します。そんな思いもあって、講演のタイトルを「みちのくと京都をつむぐまゆ姿」としました。

当社の創業は、絹織物の原料となる蚕のまゆを洗う界面活性剤から始まりました。そして、バイオクーン研究所は、蚕のまゆから免疫力を高めると期待される物質を発見しました。両社の共通項の「まゆ」を意識して90分を組み立てました。京都・岩手の連合による地域創生を考える講演としました。1時間経った頃に、眠気覚ましに用意していたハッピーを羽織ります。現在の経営計画「FELIZ」は、スペイン語で幸せ、英語のハッピーを意味します。ハッピーに会場の拍手を頂いてから、新計画の概要を話しました。オクトパスは、8本の足、蛸を意味するラテン語です。世界で愛されるムーミンは8月生まれで、私と同じ誕生月です。ムーミンが大好きで、講演ではムーミンの絵柄のネクタイを締めました。ムーミンが生まれた北の国、フィンランドは、2年連続して幸福度が世界一と評価されます。新計画の核心は、幸福度経営と決めていました。ビューティフル・ハーモニーと英訳される令和の新時代のビジネスモデル作りの根底は幸福です。オクトパス・モデルと価値創造プロセスをベースにした2015年からの経営の事例を交えて講演で紹介しました。

次期計画を策定しているときに、幸福度立国の世界的優良企業、ノキアが頭にありました。経営危機を克服したノキアの見事な復活は、フィンランド全国民に示した幸福度経営の成功事例と見ています。次世代通信の5Gの大型投資を、世界に先駆けて実行しました。会社を取り巻く4つのステークホルダーにとって一番大事なものが幸せです。FELIZのフューチャー（未来）やエンバイロメント（環境）、ライフ（生命）、イノベーション（革新）、Z・フラッグ（挑戦）、英語の頭文字をイメージしながら幸福度経営の新マトリクスを作りました。マーケットに評価される企業価値を生み出すものは何か、と考えました。化学はまさに人間が産み出すアナログバリューです。アナログバリューをもう一度見直そう。材料メーカーとして、2025年に115周年を迎えるビジネスモデルを作りました。コロナ禍にあって、戦後最悪の経済危機と言われ先行きの不確実性、不透明性が高まっています。当社は、自分たちの戦略を変えるつもりはない、研究開発費、設備投資も縮小しないと宣言しました。2030年を見据えた「FELIZ 115」計画は、実行あるのみと確信しています。



新計画「FELIZ 115」にける思い、

未来をきざむマイルストーン

2025年3月末の業績目標は、売上高850億円、営業利益100億円です。1月に仕上げた新計画では、方針、目標の次に、戦略、戦術、そして、具体的施策を書いています。中国の武漢でコロナが発生し全世界への広がりが報道されました。これを機に新計画の工程を検証すると社内に命じました。前期末の営業利益41億円を、コロナ禍で5年後に100億円まで増額できるか。元々、現5年計画の利益予測は、初年度、2年度を保守的に、3年目以降から投資した設備をフル稼働（回収）し100億円を目指すものでした。当社の製品は、素材別に、大分類5つ、中分類39になっています。中分類で見た利益構成

を一覧すると、偏りが目に付きます。セグメント別の貢献度の偏りです。効率性の視点なら、収益の高いセグメントに特化すれば利益の実績額よりも大きい数字が可能です。一見して赤字の非効率なセグメントは技術開発の眠れる宝物となります。再検証させました。将来に向かう先行事業の赤字セグメントは現状維持です。前半に不採算事業から撤退し、後半に高収益事業で刈り取る計画を再確認しました。SDGs、ESGを、更に前進させます。

一里塚である2025年に250億円を増加させ、その5年後の2030年に更に500億円を増やし1,350億円を目指します。アクチャル、ネクスト、ドリームを、1/3ずつの構成にする目標です。既存のお客様のアクチャルの全事業内容が把握できているか。全ての既存取引先と開発中の新規顧客を、一覧化しました。トップとして定期的に接触している会社は、当然インスパイアード・パートナーに入っています。これらの作業を通じて一覧化したインスパイアード・パートナーとの関係を深め2030年の業績を作ります。研究には、全従事者一人ひとりの取り組み対象の一覧化を命じました。日経データの世界的商品・サービス74品目中の日本の位置等の関連で、テーマを、顧客と組む作業です。相手企業は、どのような経営方針なのか、先方とどういう取引を実現させていくのか。コロナ禍にあって作業も終わり、インスパイアード・パートナーづくりの道が前進しました。テクノロジー・オリエンテッド、技術立社は、創業来の品質第一、原価適減、研究努力に集約されます。報告上の材料別の5事業区分に加え新設したライフサイエンスは、その一環です。

「FELIZ 115」計画に入り注力セグメントとしてライフサイエンスを加え、6分類にしました。材料別であった従来の予算編成を、新計画の初年度から顧客別の目標に切り替えました。アクチャル(既存)事業だけでなく、ネクスト(周辺)、ドリーム(新規)も顧客ターゲットにして明確にしました。ネクスト、ドリームに発展していく研究開発と顧客との関係を重視しています。電子とIT、環境・エネルギー、ライフサイエンスという、重点領域について、どの顧客に当社のどの武器が適切なのか。

顧客志向を全面に出した組織体制にしました。営業活動、マーケティング戦略を、営業部門の新役員が、コロナ禍を機に論じ深めました。生産部門では、営業の販売体力を補佐する論議もコロナ禍で高まり具体化しています。2030年を見据えて、営業の視野は短・中期の現実、研究の視野は中長期の未来に変わりました。営業、研究の両部門が連動して組織力を最大限にする体制が始動しました。2015年に宣言した「第三の創業」は、2030年にBtoBの工業品と、CtoBの家庭品の事業構成とする構想です。「FELIZ 115」計画に設定したマイルストーンを全社員が越えます。



幸福度経営について、

わかりやすい企業価値の追求を

幸福度経営において大事なことは、会社の幸福であり、社員の幸せです。ワクワク感を持って仕事をする事です。定量的なチェックシステムはまだありませんが、「健康経営銘柄2020」等の選定基準を満たしたことに大きな意味があります。工場でも本社でも、現場で働く社員が、中でも健康経営の取り組みについては、女性陣が条件整備に活躍しました。健康経営について、NPO法人健康経営研究会の岡田理事長と対談します。「坂本さん、健康経営とは口で言うだけではなくてお金を出すことですよ。投資と同じです」。その通りだと思います。私は以前から、労働分配率を重視すると強調し

ています。株主さまの前でも社員第一と宣言しました。配当金は大切な項目ですが、社員満足と設備投資を優先させると総会の質問でお答えしました。がんばって働いてもらったものを、優先して社員に還元します。働きに会社が応えていることを、社員が感じる。それが、会社の幸福です。FELIZのスローガン、社員にとってのマトリクスを幸福度から考えました。

世界的な2030年の目標のSDGsやESGも幸せに尽きます。2030年図は、①売上高1,350億円、営業利益180億円、②企業像は、独自性で評価されるユニ・トップ、③既存事業、周辺事業、新規事業の構成を各1/3です。その5年前にバックキャストさせた行程が経営計画「FELIZ 115」となります。この5年計画中に、2030年に向かうKPIや設備投資計画を組み立てます。幸福度経営は、究極の価値創造だと考えています。経済は人間が価値を作るものであり、機械やAIは目的達成の手段にしか過ぎません。コロナ禍によって、在宅勤務、テレワークなど働き方の環境が激変しています。化学メーカー、特に当社のような工業用薬剤を軸とする材料メーカーは、人材が存続を左右すると考えています。雇用は重要です。昨年度の1.5倍の新入社員を内定しました。モンゴル出身の学生もいます。就職底冷え世代の40歳代も採用しています。健康で、やる気があり、会社に貢献すれば、年齢による雇用制限はしないと社内に伝えています。アナログの化学だからこそ、幸せに仕事をする人の関与が大切です。

令和の初年度が締め、2年目に入りました。コロナ感染者が、7月28日までゼロであったのは岩手県です。北の陸奥の90分の講演会の最後の10分は、質疑応答でした。3人が、6つの質問をされました。最後の方の質問です。「コロナに関連して進化=イノベーションが重要と話され、その通りと思います。一方で、坂本さんが変えてはならないものと考えられることは何でしょうか」。結ぶにふさわしい嬉しいご質問でした。「創業者が残してくれた、当社の社是、社訓、社歌です」と、2分半でお話しました。頭を下げてお礼を述べ、壇上から降りて思いました。北の武将の象徴的存在は、田村麻呂です。北極星は、大航海時代の羅針盤が指し示す方角でした。指南を思えば、南十字星、サザンクロスがあります。北の武者が田村麻呂なら、南の文人は菅原道真です。化学は文武両道と思い、北の武と共に南の文に触れておきます。九州、福岡大学の教授が新設された講座は、統合レポート学でした。同学の先生方と価値創造のプロセスを論じる機会を定期的に持っています。価値の源泉は原価にあるとの問題意識です。第一工業製薬は、全てのステークホルダーが幸せになる企業価値を創り続けます。益々のご理解とご支援をお願い申し上げます。



代表取締役 会長兼社長

坂本隆司

中期経営計画の振り返り

	ADD21計画 (Ambitious Dynamics DKS for the 21st Century) —変化への耐性	CHANGE100 Stage I —企業体質の転換	CHANGE100 Stage II —収益をとともう拡大
	2005年3月期～2009年3月期	2010年3月期～2012年3月期	2013年3月期～2015年3月期
目標数値	連結売上高 500億円 売上高経常利益率 7%	連結売上高 550億円以上 営業利益率 4%以上	連結売上高 600億円以上 営業利益率 5%以上
スローガン	「志高く、21世紀にきらめこう。」	「一人一人が、カギになる」	「一人一人が、カギになる」
ビジョン	事業の拡大と 企業価値の持続的な増大	『工業用薬剤のトップ』企業に ふさわしい構造づくりへ	『工業用薬剤のトップ企業として 時代を先取り』する
経営方針	<ol style="list-style-type: none"> 顧客満足を実現するための「研究エンジン思想」を実践 企業価値の持続的な付加拡大 三現主義（現場、現物、現実）の実践による事業強化 コーポレートガバナンスの充実 コンプライアンス経営の推進 創業百周年（2009年4月）に向けた企業像の構築 	<ol style="list-style-type: none"> 安定的収益構造の確保 経営効率の追求 技術立社の基盤整備とその強化 新製品創製の加速 コンプライアンス経営の充実 マネジメント力の向上と人材育成 	<ol style="list-style-type: none"> 事業周辺領域の拡大 国内生産拠点の充実と新生 新規事業の創生加速 コスト削減の追求 マネジメント力の向上と人材育成 海外展開の充実と管理の強化
計画骨子	<ol style="list-style-type: none"> 売り上げ拡大と安定的な収益創出型ポートフォリオの構築 付加価値の高い新規事業の育成と拡大 経営インフラ敷設後の計画実現意識の高揚と効果の引き出し 	基本戦略 <ol style="list-style-type: none"> 企業力（営業力、コスト力、技術力、組織力）の強化＝企業価値の増大 選択と集中の推進＝不採算セグメントの出口ルールによる撤退確定 経営資源の最適配分＝ヒト、モノ、カネの重点配分 生産性の追求＝統合事業部による収益の追求 新規事業の創製と関係先の連携強化＝無機、分散、エレクトロニクスなど 重点事業分野への注力＝既存着手済み高収益事業の早期刈り取り 	
振り返り	<p>計画最終年度（2009年3月期）は、原油高による原料ナフサ価格が高騰し、さらにナフサ価格下落後は米国発の金融危機にともなう世界同時不況により、需要の減少、販売価格の下落など厳しい事業環境となりました。こうした中で、コア製品事業の拡販、情報技術・環境分野など成長分野での新規市場の開拓、また新素材の開発に注力し、引き続き販売価格の是正やコストダウン・営業経費削減などに取り組みましたが、実績は計画目標に対して未達となりました。</p>	<p>初年度はリーマンショックの影響が尾を引きましたが、その後2年間は増収傾向となり、計画最終年度（2012年3月期）の連結売上高は562億円と、目標を達成し相応の成果を残すことができました。一方、損益面では急激な需要減退に加え、資源価格が高水準で推移したことから、最終年度の営業利益は減少し、営業利益率目標は未達となりました。</p>	<p>前年の売上高562億円から600億円への増収をめざしましたが、計画最終年度（2015年3月期）の連結売上高は、有力事業の増産投資の遅れと太陽電池分野の不振により555億円と目標未達に終わりました。一方で、営業利益、経常利益、当期純利益はいずれも過去最高となり、営業利益率目標を達成しました。量的な目標は未達となったものの質的には成果を示すことができました。</p>
成果	<ul style="list-style-type: none"> 研究・生産・営業と部門をタテに貫いた統合事業部制の導入により、収支管理の徹底と責任の明確化による「収益重視」への意識改革が進展 	<ul style="list-style-type: none"> 収益マインドの浸透による事業部利益の向上 全部門におけるマネジメント意識の浸透に向けた「人材育成制度プロジェクト」の立ち上げと推進 	<ul style="list-style-type: none"> 未来づくりのための経営インフラの整備（新基幹システムへの着手ほか） 健全なバランスシート（自己資本比率の向上） 成長投資（四日市合成の100%子会社化）による事業領域の拡大や新工場用地の獲得と建設準備
課題	「収益マインド」のさらなる浸透	<p>収益マインドを前面に出した企業の体質改善3つのバランス達成</p> <ol style="list-style-type: none"> ① 貸借対照表のバランス：資産と負債・資本の同時拡大 ② 事業ポートフォリオの見直し：将来を見据えた事業の選択と集中 ③ 人材：世代差を超えた強い人材の育成 	収益拡大のための筋肉質で健全なバランスシート

「REACT1000」計画の総括

計画の概要

計画策定時に、前計画で実施した「体質転換」と「収益を伴う拡大」の地盤を固め、未来づくりへの挑戦を謳いました。定量目標として、計画末期の売上高の1.5倍の750億円、営業利益率8%=60億円としました。

定性目標は、会社を取り巻く4つのステークホルダーの関係をREACTの頭文字(還元、海外、前進、創出、育成)の20項目のストーリーとし、既存の延長線の発想を断ち切り、変化を起こすために「飛躍への行動を」を計画の副題としました。

振り返り

定量面は、進展を見込んだ太陽電池の極端な不振により3年目に売上高の下方修正を行いました。営業利益目標は据置き、計画前半は3年連続で過去最高益を更新しました。しかしその後は、予想をはるかに上回る5G材料への増産コスト増、そして原料価格高騰への対応不足、更にコロナショック等により、最終の2019年度の営業利益は41億円という着地になり、残念ながら計画は未達成に終わりました。

他方の定性面としたマトリクスの20項目は、全てにわたり着手済み、あるいは、実行中となりました。これにより、未来作りのベースは計画通り整えたと評価しています。

成果としては、①事業周辺領域の拡大と新規事業の創生への取り組み、②新規の設備投資と研究開発費を投じた事業開発への注力、③貸借対照表の中身が変わり、総資産は前計画の最終年度末に比べて1.3倍に、④ライフサイエンス関連の株式会社バイオコワーン研究所、池田薬草株式会社をグループ化、⑤新規事業への先行投資も含め総資産に見合う事業収入、利益を実現する土台ができました。

「REACT1000」の経営方針と評価

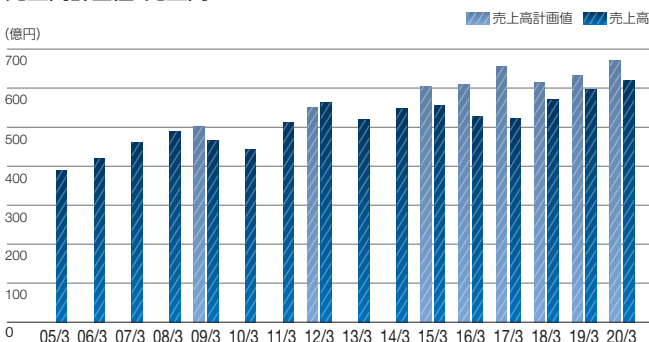
経営方針	内容	評価
① 新しい企業価値の創造	保有資産の産み出す業績と株式時価の最大化に努める	○ 売上に貢献する設備投資の実施:基板材料他、株式時価:直近4,000円/株越えの高水準を維持。
② 誰にもわかる企業像づくり	企業イメージの認知度の向上を図る	○ IR活動、DKSLレポート他で、わかりやすく伝え理解は浸透。更なる「わかりやすさ」の追求。
③ さらなるガバナンスの深化	企業統治に意を用い経営の効率化に取り組む	○ ガバナンス報告書でのエクスプレイン数10原則で、改定後増減なし。
④ 適切なROE水準の維持と向上	中長期を展望したROE指標を意識する	△ 計画売上未達、投資による利益性低下で、直近下降傾向で目標達成せず。
⑤ 協調による優位性の構築	取引先、大学、団体などと連携し材料と技術の開発を進める	○ コーポレート案件など大学他との共同開発実施。
⑥ マザー工場の加速と充実	四日市複合基地構想を柱に全社的な生産性の向上を図る	○ 第2・3・4プラントによる露工場への集中投資の実行。全社生産性の向上は今後。

REACTマトリクスの評価

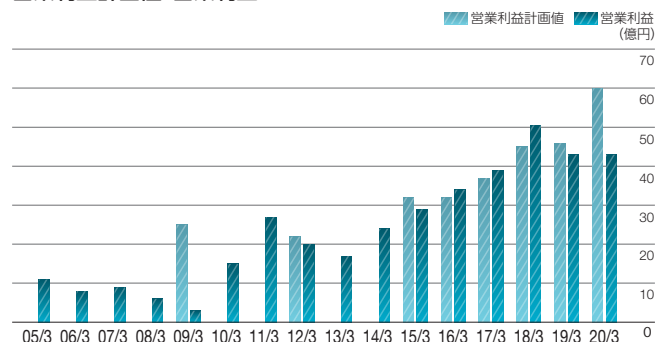
	社員	株主	顧客	社会
R 還元	貢献への対応 会社に貢献した成果が公平に評価される仕組みづくり ・新管理体制導入、役職処遇の見直し ・社員活躍推進	1000へのPER-PBR 株価1000円、PER-PBRを意識し評価される経営を行う ・株価1000円達成、時価総額500億円超達成 ・自己株式の取得、DBJ格付の取得、健康経営銘柄(ホワイト500)の取得	アクティブ・パートナー 能動的な提案型の関係づくり ・インスパイアード・パートナーとの関係構築(トプ外交ほか) ・代理店会運営見直し、開発目標の共有を一部開始	経済の好循環 化学中飽材メーカーとして国家・社会に貢献する取り組み ・環境省プロジェクト採択(CNF)、GNCJ ^{※2} 事業採択
E 海外	海外経験者の採用 海外市場の開発への注力 ・海外勤務処遇見直し、選抜式海外拠点見学	統合事業報告書 海外を含む広報・IRの道具として統合報告書を作成 ・WICI統合報告書奨励賞受賞、DKSLレポート英語版発行 ・海外投資家へのIR活動開始	マーケット開発 東南アジア/全米大陸市場開発 ・晋一化工 新工場計画 ・資材中心の調達環境整備に留まる、海外展開戦略は未着手	マザー工場 日本初のマザー工場 ・第2～第3プラント稼働、第4プラント着手、スマート工場化、JIS Q45100取得 ・工場稼働も、輸出拠点化も達成
A 前進	アクチュアル100×6 既存事業を見直し、事業注力の見きわめ ・既存事業の事業拡大 ・既存事業の周辺領域強化も未達成	赤字事業撤退 長期の不採算事業を罪悪とみる経営を行う ・健全化取り組み開始(事業見直し、撤退判断未実施)	M&A ドリーム案件 ・ライフサイエンス分野2社を子会社化 ・新規案件の検討開始、継続中	ブランド 企業イメージの向上 ・「Eブランド」発信継続 ・健康宣言、ホワイト500他、企業価値向上
C 創出	ネクスト100×6 研究ファンド導入、大学との連携強化 ・ファンドとアイデアコンテストの導入、大学連携テーマとプログラム研究の推進、聴議媒体・セルロス技術の展開 ・基板材料、特殊界面活性剤の貢献拡大	劉安株から成長株 成長株と見られる経営を行う ・IR活動により取引株数は増え、5G銘柄としての将来性(マーケット)が期待 ・2020/2/12 株価4,890円、年初最高値	特命外交 連携による取り組みを展開 ・経営、社長特命室による活動展開 ・顧客、産官学、報道、金融他との関係構築	地方創生 地方貢献への取り組み ・露工場での地域貢献(情報発信、雇用創出、地元関係構築)、各拠点での活性化活動(地見学・地元貢献他) ・京都労働基準協会(会長)の貢献
T 育成	人材鍛錬 人材育成の方針を明確にする ・人事方針、施策の明確化は不十分 ・人材育成インフラの整備、ミニオンズ、社内研修再構築、高専生(製造職)の戦略的採用	社外役員会議 企業統治方針を念頭に置く経営 ・社外役員会を定期開催(毎月開催) ・社外役員会の活動拡大(工場見学、中計支援他)	IT販促 新基幹システムの活用 ・次世代グループウェア構築 ・体制構築も十分な活用には至らず	出前授業 社内外で化学人の育成を行う ・各拠点での出前授業の実施 ・奨学金による学生支援実施

※1 CNF:セルロースナノファイバー ※2 GNCJ:グローバル・ネットワーク協議会

売上高計画値/売上高



営業利益計画値/営業利益



新中期経営計画「FELIZ 115」の概要

新中期経営計画「FELIZ 115」の位置づけ

- ▶ 2020年4月から向こう5年間の中期経営計画「FELIZ 115」は、2030年の社会環境を見据え、来る100年に存続する変革実行を骨子としています。世界的に不確実性は高まりますが、米国を軸に経済は安定して成長すると見ました。
- ▶ 当社の社是、「産業を通じて、国家・社会に貢献する」は、永遠です。企業価値を高め、連結売上高1,000億円を確実にする歩みの新中計と位置づけています。

2030年にありたい姿

1. 高収益のユニ・トップ中間材料製造企業
2. 進取・革新を追究する技術開発企業
3. 企業価値とステークホルダーの満足を両立させる企業

めざす企業像

- ユニ・トップ企業として、4つのステークホルダーとハピネスを共有する経営を行う。
- つまり、独自性で評価をされ、ワクワク感をともにして企業価値を高める。

2030年にめざす姿

2030年目標に向けて、既存事業を強化し新規事業の育成を本格化させる

「FELIZ 115」計画期間は、2030年目標(売上高1,350億円、営業利益180億円)を確実に達成するために、基盤を固める期間

前中期経営計画



期間：2015/4～2020/3

実績

(連結)	目標値	2020/3 実績
売上高	670億円	614億円
営業利益	60億円	41億円
営業利益率	9.0%	6.8%
純利益	36億円	20億円
ROE	10.0%	6.4%
海外売上高比率	20.0%	16.8%

新中期経営計画



期間：2020/4～2025/3

目標値

(連結)	2025/3 目標値
売上高	850億円
営業利益	100億円
営業利益率	11.7%
総資産	920億円(予想)
総資産回転率	1.0回
設備投資額	120億円(5年累計)
売上高研究開発費率	5.0%
ROE	10.0%以上

次期・中計「DKS2030」(仮)



期間：2025/4～2030/3

テーマ

高収益ユニ・トップ企業の実現

目標値

(連結)	2030/3 目標値
売上高	1,350億円(対2020年3月期 2倍以上)
営業利益	180億円(対2020年3月期 3倍以上)

重点施策

経営資源の再構築

貢献しない事業からの撤退を、初年度、2年度に実施します。

稼ぐ力の強化

霞工場ほか、先行投資した事業の早期刈り取りを行います。

経営基盤の強化

業績評価・報酬制度の改定を行い、貢献に応える体制を整えます。

フェリス イチイチゴ
FELIZ 115とは



FUTURE(未来)
ENVIRONMENT(環境)
LIFE(生命)
INNOVATION(革新)
Z・FLAG(挑戦)

FELIZ

幸福の意味を持つスペイン語です。全てのステークホルダーに幸福を与える企業でありたいことから「FELIZ」としました。FELIZを頭文字とする英単語で、本計画の5つのテーマを掲げます。

115

本計画の最終年の2025年に迎える115周年に向けた計画を表しています。

「FELIZ 115」の概要

経営目標

- 2030年に連結売上高2倍以上、営業利益3倍以上(対2019年度)の高収益ユニ・トップ企業の実現に向け、計画前半の2年間で事業再構築を実現します。
- 中期経営計画最終年度(2024年度)に、『連結売上高850億円、営業利益100億円』を目指し、独自性で評価されるユニ・トップ企業としての存続基盤確立が目標です。事業領域の拡大と新規事業の育成を加速させるためのM&Aも進めます。

(単位:億円)	2020年3月期 実績	2025年3月期 目標値	2020年3月期 - 2025年3月期		
			増減額	増減率	CAGR
売上高	614	850	235	38.3%増加	6.7%
営業利益	41	100	58	140.7%	19.2%
営業利益率	6.8%	11.7%	-	4.9ポイント増加	-
総資産	817	920 (予想)	102	12.6%増加	2.4%
総資産回転率	0.8回	1.0回	-	0.2回増加	-
設備投資額	61	120 (5年累計)	58	95.5%	14.4%
売上高研究開発費率	4.5%	5.0%	-	0.5ポイント増加	-
ROE	6.4%	10.0%以上	-	3.6ポイント増加	-

基本方針

<p>1</p> <ul style="list-style-type: none"> ・アクチャル：質的充実 ・ネクスト：拡大増強 ・ドリーム：開発・育成 <p>↓</p> <p>2030年の事業構成</p> <table border="1"> <tr> <td>アクチャル 既存 1/3</td> <td>ネクスト 周辺 1/3</td> <td>ドリーム 新規 1/3</td> </tr> </table>	アクチャル 既存 1/3	ネクスト 周辺 1/3	ドリーム 新規 1/3	<p>2</p> <ul style="list-style-type: none"> ・計画的設備投資の結果である総資産を最大活用 ・製品別管理と並行して、顧客別のマーケティングを強化 <p>↓</p> <p>2025年の総資産回転率目標</p> <p>1.0回 (年間売上高に匹敵)</p>	<p>3</p> <ul style="list-style-type: none"> ・営業、研究、生産、管理の4つの本部 ・経営資源の最適配分 ・貢献に報いる業績評価体系 ・社員幸福度経営を継続 <p>↓</p> <p>企業を取り巻く 4つのステークホルダーの 期待に応え、 企業価値を高める</p> 
アクチャル 既存 1/3	ネクスト 周辺 1/3	ドリーム 新規 1/3			
<p>2030年には、アクチャル(既存)、ネクスト(周辺)、ドリーム(新規)が各1/3となる事業構成を目指し、アクチャルの質的充実、ネクストの拡大増強、ドリームの開発・育成を図ります。</p>	<p>計画的設備投資の結果である総資産を最大活用し、年間売上高に匹敵する総資産回転率1.0回を目標とします。製品別管理と並行して、顧客別のマーケティングを強化します。</p>	<p>営業、研究、生産、管理の本部制を敷き、経営資源の最適配分を行います。貢献に報いる業績評価体系により、社員幸福度経営を継続し、企業を取り巻く4つのステークホルダーの期待に応え、企業価値を高めます。</p>			

4つのステークホルダーの期待に応えるFELIZマトリクス

	社員	株主	顧客	社会
F UTURE(未来)	自分で創る	PBR=ROE×PER	互恵パートナー	人かAIか
E NVIRONMENT(環境)	貢献対応の配分	ESG経営	CtoBの物流	適者生存
L IFE(生命)	健康第一	長寿銘柄	ヘルス・ケア	人生百歳
I NNOVATION(革新)	電光石火	時価総額500億円以上	販売新モデル	5Gライフ
Z ・FLAG(挑戦)	行動に変化を	最高益更新	開発志向	幸福時代

新中期経営計画「FELIZ 115」の概要

行動戦略

1	2	3
SDGsの5つの目標(3・7・9・12・17)に沿ったESG経営目標を設定し、「工業用薬剤の首位」を維持します。	電子・情報、環境・エネルギー分野での収益拡大と、ライフサイエンス分野での事業育成のために経営資源を集中投入します。	マーケティング戦略の抜本的変革により、事業化成功率を高め、開発の期間を短縮します。


SDGs/ESG経営目標

SDGs (Sustainable Development Goals)

<p>3 すべての人に健康と福祉を</p> <p>ライフサイエンス事業 売上100億円</p>	<p>12 つくる責任 つかう責任</p> <p>自治体戦略特区との連携 ▶ 天然由来原料の積極展開</p>
<p>7 エネルギーをみんなにそしてクリーンに</p> <p>太陽電池、排ガス事業 売上100億円</p>	<p>17 パートナシップで目標を達成しよう</p> <p>インスパイアード・パートナーと価値創造</p>
<p>9 産業と技術革新の基盤をつくろう</p> <p>5G事業 売上100億円</p>	

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS

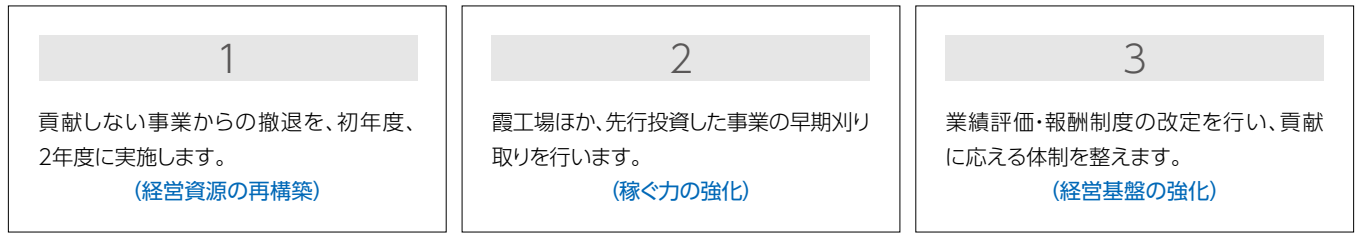
ESG 環境(Environment)社会(Social)ガバナンス(Governance)

女性活躍推進	 <p>Environment Social Governance</p> <p>価値協創 ガイダンス</p>
女性役員の登用	
雇用創出	
社外取締役数	外国人および他業種キャリアの採用
全取締役の1/3以上	

電子・情報、環境・エネルギー、ライフサイエンス分野に経営資源を集中投入

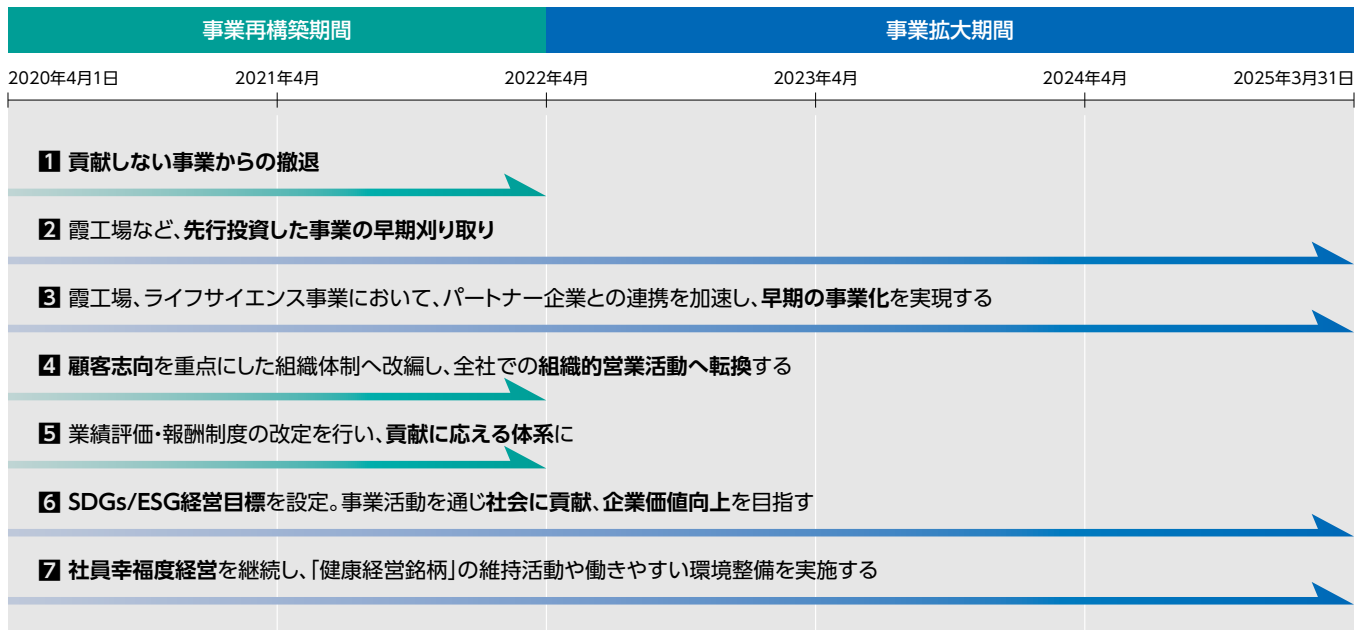
	重点分野		
	電子・情報	環境・エネルギー	ライフサイエンス
界面活性剤	特殊界面活性剤 ・ 霞工場の投資の早期回収 ・ 設備稼働による事業拡大		
アメニティ材料			CNF(セルロースナノファイバー) ・ 設備稼働による事業拡大
ウレタン材料	機能性ポリウレタン製品 ・ 霞工場の投資の早期回収 ・ 設備稼働による事業拡大	合成潤滑油 ・ 一貫設備による収益の安定化	
機能材料	光硬化樹脂材料 ・ 霞工場の投資の早期回収 ・ 設備投資による事業拡大		
電子デバイス材料		・ 電池材料 ・ 京都エレックス	
ライフサイエンス			機能性素材 ・ 機能性食品の展開推進

重点施策とロードマップ



「FELIZ 115」計画実現のための7つのプロジェクト

経営資源の再構築	稼ぐ力の強化	経営基盤の強化
<ul style="list-style-type: none"> DKSに貢献しない製品からの撤退プロジェクト 老朽化工場の貢献度向上プロジェクト 	<ul style="list-style-type: none"> ソリューション営業を核とする攻めのビジネスモデル構築プロジェクト 製品開発への集中による製品開発期間の短縮プロジェクト 儲けるパターンの構築と隠れた損失の撲滅プロジェクト 	<ul style="list-style-type: none"> 顧客・DKSに貢献しない作業の排除(働き方改革)プロジェクト 適正人財のマネジメント強化、評価制度見直しプロジェクト



計画上のリスクと対処

1	地政力学等の変化による原料価格の高騰	販売価格への転嫁に注力
2	金利の上昇	固定金利による資金調達実施済み
3	コロナウイルス等感染拡大による経済の停滞	キャッシュコンバージョンサイクルの管理強化
4	5G市場における価格競争の激化	投下資本の早期回収とコストダウン
5	ネクスト・ドリーム of 次期新規開発の遅延	研究開発体制の強化

財務・資本戦略と株主トータルリターン

財務状況

2020年3月期末における当社の財務状況は、総資産817億円(前期比+7.7%)、純資産342億円(同+2.0%)となり、自己資本比率は38.8%(同△2.5ポイント)、有利子負債は299億円(同+27.6%)と増加したため、ネットD/Eレシオは前期の0.48から0.57となりました。2020年3月期のキャッシュ・フローにつきましては、営業キャッシュ・フローは37億円(前期比+16.4%)で、設備投資は前期

の58億円に続き61億円と高水準であったことから、投資キャッシュ・フローはマイナス58億円、フリーキャッシュ・フロー(FCF)は20億円のマイナスとなりました。財務キャッシュ・フローは、2019年9月末基準から中間配当を実施したため、配当の支払が10億円となりましたが、社債発行58億円などにより49億円のプラスとなりました。

過去10年間の財務分析

当社の2010年3月期から2020年3月期までの業績・財務成果を分析した結果は以下のとおりです。(累計数字は2011年3月期から10年間の合計です。)

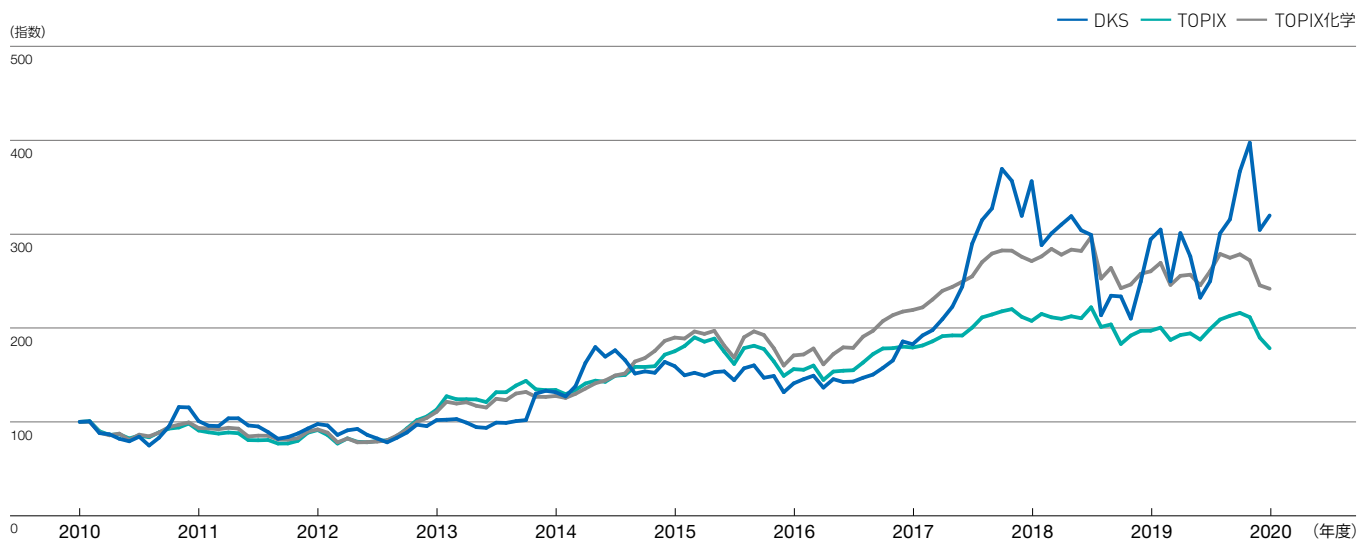
	2010/3期	2020/3期	評価・コメント
売上高	443億円	614億円	10年で38.6%増加
営業利益	15.7億円	41.5億円	前期比△4.3%で中計目標には届かず
営業利益率	3.6%	6.8%	中計目標(9.0%)には届かず
当期純利益	5.0億円	20.1億円	2期連続での減益に
ROE	3.6%	6.4%	目標(10%)に届かず、前期比△2.0ポイント
総資産	442億円	817億円	84.5%増加
純資産	153億円	342億円	内部留保と2回の増資により約2.2倍に増加
有利子負債	144億円	299億円	積極的な設備投資により154億円増加
ネットD/Eレシオ	0.75	0.57	純資産の増加により大幅に改善

	2011/3期から10年間の合計	評価・コメント
純利益累計	183億円	過去5年間では126億円の累積利益を計上
設備投資累計	400億円	2015/3期以降成長のための投資を積極化し、減価償却を158億円上回る設備投資を実施
減価償却費累計	242億円	
研究開発費	260億円	技術への投資も継続的に実施
FCF累計	△12億円	10年間でのFCFは若干マイナスに
配当累計	51億円	配当は10年前の25円から70円に(分割考慮後)
増資額	44億円	2回公募増資を実施(2011年3月、2014年12月)
自己株取得額	10億円	株主還元策として2017年1月に決定

過去10年のTSR

配当と株価変動による株主トータルリターン(TSR)は以下のとおりです。過去1年間の株価は一昨年度の株価調整から回復しました。中長期のTSRは過去3年間で年率22.9%、過去5年間で年率

13.9%、10年間では年率12.3%となっており、TOPIX及びTOPIX化学の配当込み指数のリターンを上回り、また当社が想定する株主資本コストを上回る結果となりました。



株価パフォーマンス (Total Shareholders' Return)

	1年	3年		5年		10年	
		累積	年率	累積	年率	累積	年率
DKS	9.8%	85.5%	22.9%	92.0%	13.9%	219.9%	12.3%
TOPIX	△9.5%	△0.4%	△0.1%	1.8%	0.4%	78.4%	6.0%
TOPIX化学	△7.1%	10.3%	3.3%	27.4%	5.0%	141.8%	9.2%

※年率換算は累積リターンの幾何平均

今後の財務戦略・株主還元について

当社の5カ年経営計画「REACT1000」においては、「適切なROE水準の維持と向上」を経営方針として掲げ、行動要領として株主の皆さまへは割安株から成長株への変化をお約束し、相応の成果は残せたと思っています。今後も、中長期的な成長を支えつつ株主資本コストを適正化し、それを上回るTSRの実現をサポートする財務戦略を実施していくつもりです。今年度からスタートする新中期経営計画「FELIZ 115」では、計画的設備投資の結果である総資産を最大活用し、年間売上高に匹敵する総資産回転率1.0回を目標としました。また、計画の初年度、2年度で不採算事業の改善、撤退を行い、3年度以降は投下資金の回収を高めROICの向上に努めま

す。財務目標といたしましては①2025年3月期のROEは10.0%以上、②各年度のROEが株主資本コストを上回る水準を保つことでPBRを安定的に1.0倍以上にすること、③財務規律の確保しつつ、適度なレバレッジを使うことで資本コストを適正なレベルにまで低下させること、④安定配当に加えて持続的な成長を目指し、自社株買いも併用した機動的な株主還元策により資本コストを適正化すること、などを考慮してまいります。なお、成長投資の一環としてのM&Aにつきましては、ROICが資本コストを上回る投資案件を選択して、中長期の企業価値向上に資するようPMI(買収後の統合的経営)を重視した戦略をめざします。

11年間の財務・非財務サマリー

財務データ (単位: 百万円)	2010/3期	2011/3期	2012/3期	2013/3期
売上高	44,352	51,245	56,249	51,843
界面活性剤事業	14,373	15,131	18,779	19,486
アメニティ材料事業	7,397	7,046	7,220	6,825
ウレタン材料事業	7,161	8,761	8,634	8,466
機能材料事業	9,467	11,441	10,228	9,666
電子デバイス材料事業	5,950	8,863	11,386	7,398
ライフサイエンス事業				
海外売上高 (対売上比率%)	6,692 (15.1)	8,748 (17.1)	8,296 (14.7)	7,323 (14.1)
営業利益	1,575	2,732	2,033	1,754
経常利益	1,239	2,439	1,742	1,544
親会社株主に帰属する当期純利益	503	1,155	165	797
設備投資	873	1,111	2,312	3,664
減価償却費	1,733	1,836	2,252	2,003
研究開発費	1,863	2,010	2,273	2,340
営業活動によるキャッシュ・フロー	3,061	2,502	2,309	2,477
投資活動によるキャッシュ・フロー	△1,661	△616	△2,869	△3,548
支払配当金	195	298	298	298
自己株式取得金額	0	0	0	0
純資産	15,316	16,498	16,949	18,200
総資産	44,291	47,741	51,357	55,416
有利子負債 ^{*1}	14,499	14,098	15,700	18,712

1株当たり情報データ (単位: 円)^{*2}

当期純利益	64.45	146.90	19.35	93.40
純資産	1,839	1,839	1,889	2,022
配当金	25.00	35.00	35.00	35.00

主要指標

売上高研究開発費率(%)	4.2	3.9	4.0	4.5
営業利益率(%)	3.6	5.3	3.6	3.4
自己資本当期純利益率(ROE)(%)	3.6	7.7	1.0	4.8
自己資本比率(%)	32.4	32.9	31.4	31.1
ネットD/Eレシオ(倍)	0.75	0.54	0.60	0.66
配当性向(%)	38.8	23.8	180.8	37.5
総還元性向(%)	38.8	25.9	180.9	37.5
期末株価(円) ^{*2}	1,330	1,305	1,230	1,250
株価収益率(PER)(倍)	20.6	8.9	63.6	13.4
株価純資産倍率(PBR)(倍)	0.7	0.7	0.7	0.6
配当利回り(%)	1.9	2.7	2.9	2.8

非財務データ

連結従業員数(人)	910	861	995	979
個別従業員数(人)	582	554	533	526
海外従業員数(人)	240	221	173	172
女性社員比率(単体)(%)	14.6	14.8	14.8	14.8
育児休職制度利用者数(単体)(人)	8	6	10	10
育児短時間勤務制度利用者数(単体)(人)	4	6	7	11
年休取得率(単体+出向者)(%)	71.4	69.0	66.7	62.7
特許保有件数(うち外国) ^{*3}	—	—	—	636 (237)
廃棄物発生量(t) ^{*4}	9,912	15,774	13,395	14,421
炭酸ガス排出量(連結)(千t) ^{*4 *5}	37.4	57.5	49.8	51.9

※1 有利子負債にはリース債務は含まれていません。

※2 2018年10月1日に5株を1株とする株式併合を実施したことに伴い、一株当たり情報と期末株価を遡及修正しています。

※3 集計方法を2017年3月期より法定効力発生日基準へ変更しています。

※4 2010年3月期まではDKS単体、2011年3月期以降は四日市合成を含む連結にて記載しています。

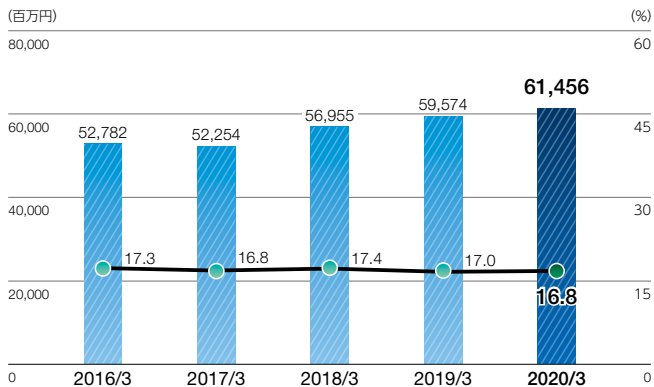
※5 2019年3月期に炭酸ガス排出量の算出方法を見直し、2017年3月期までさかのぼって修正しています。

2014/3期	2015/3期	2016/3期	2017/3期	2018/3期	2019/3期	2020/3期
54,614	55,597	52,782	52,254	56,955	59,574	61,456
20,359	21,573	20,779	19,793	21,416	21,957	18,970
7,141	6,856	7,208	6,986	7,502	8,151	7,994
9,564	9,442	8,934	9,093	9,115	9,026	8,470
10,680	11,216	11,259	12,517	14,070	16,239	20,848
6,868	6,508	4,600	3,862	4,850	4,199	4,744
						427
8,103 (14.8)	8,743 (15.7)	9,131 (17.3)	8,794 (16.8)	9,929 (17.4)	10,139 (17.0)	10,350 (16.8)
2,477	2,944	3,439	3,944	5,053	4,341	4,154
2,374	2,717	3,200	3,773	4,725	4,175	3,524
1,336	1,782	2,198	2,489	3,351	2,581	2,014
1,512	3,948	8,485	3,786	2,467	5,802	6,138
2,104	2,153	2,087	2,335	2,473	2,555	2,724
2,506	2,439	2,380	2,393	2,307	2,765	2,748
3,553	2,322	4,197	3,750	5,017	3,236	3,766
△1,793	△3,229	△7,687	△3,336	△1,130	△5,694	△5,842
298	474	528	608	710	711	711
0	0	0	1,000	1	0	0
19,886	26,156	26,745	28,044	31,960	33,591	34,265
57,570	64,420	66,057	69,046	73,976	75,906	81,736
20,680	21,322	23,228	24,594	23,863	23,466	29,946
156.60	193.45	208.20	237.00	330.30	254.11	198.17
2,200	2,362	2,425	2,650	2,971	3,083	3,115
35.00	45.00	50.00	60.00	70.00	70.00	70.00
4.6	4.4	4.5	4.6	4.1	4.6	4.5
4.5	5.3	6.5	7.5	8.9	7.3	6.8
7.4	8.2	8.7	9.5	11.8	8.4	6.4
32.6	38.7	38.8	38.9	40.8	41.3	38.8
0.58	0.36	0.52	0.54	0.39	0.48	0.57
22.4	23.3	24.0	25.3	21.2	27.5	35.3
22.4	26.7	24.1	64.6	21.2	27.6	35.4
1,610	1,935	1,640	2,135	4,375	3,480	3,750
10.3	10.0	7.9	9.0	13.2	13.7	18.9
0.7	0.8	0.7	0.8	1.5	1.1	1.2
2.2	2.3	3.1	2.8	1.6	2.0	1.9
969	944	982	967	976	985	1,032
514	508	495	486	497	512	531
170	163	219	199	213	170	177
16.0	15.9	17.0	17.5	17.5	17.8	18.8
8	11	9	6	12	7	3
8	9	10	13	10	10	12
63.7	61.0	64.5	62.4	67.4	68.5	73.2
660 (245)	722 (299)	822 (344)	855 (378)	924 (427)	961 (453)	1,012 (479)
12,724	13,876	13,191	17,364	20,779	21,658	19,401
52.0	51.3	50.9	51.7	53.5	52.4	51.8

財務・非財務ハイライト

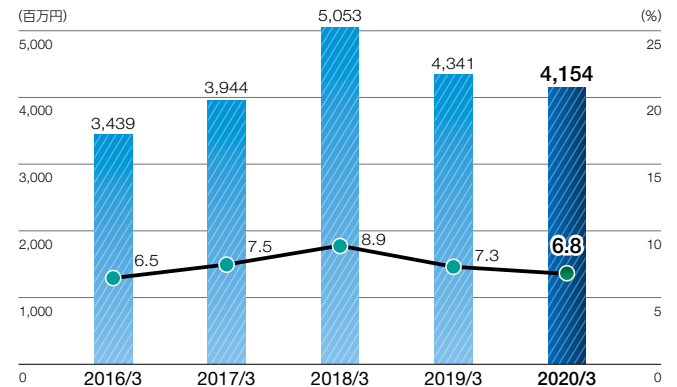
財務ハイライト(連結)

売上高・海外売上高比率



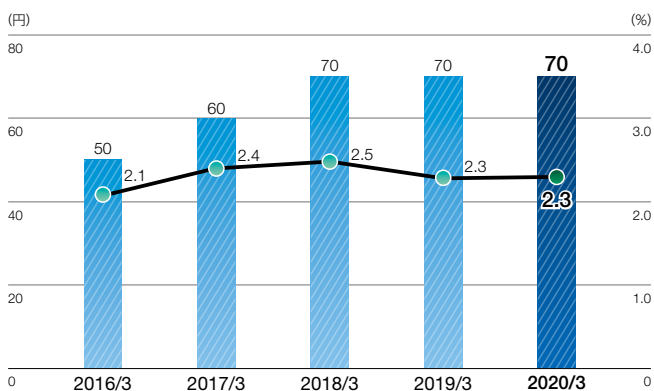
売上高は、「機能材料」セグメントのIT・電子用途の硬化樹脂用材料が顕著に伸長したことから、2020年3月期の売上高は614億56百万円(前期比+3.2%)となりました。海外売上高比率は16.8%(前期比△0.2ポイント)となりました。

営業利益・営業利益率



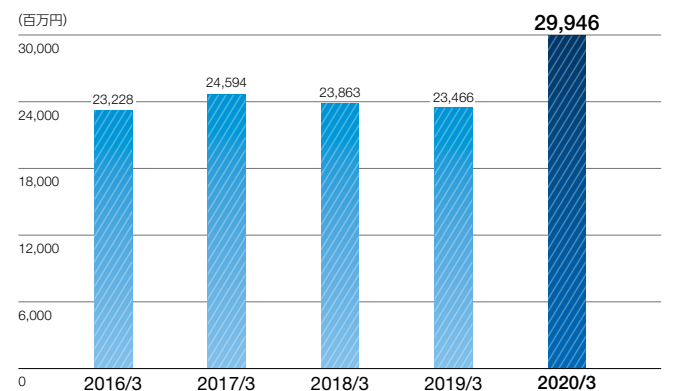
営業利益は、のれんの償却など営業経費がかさみ2020年3月期の営業利益は41億54百万円(前期比△4.3%)となりました。営業利益率は6.8%(前期比△0.5ポイント)となりました。

1株当たりの配当金・株主資本配当率(DOE)



2020年3月期の1株当たり配当金は、財務状況および今後の事業展開や株主還元の実態などを総合的に判断し、年間70円としました。

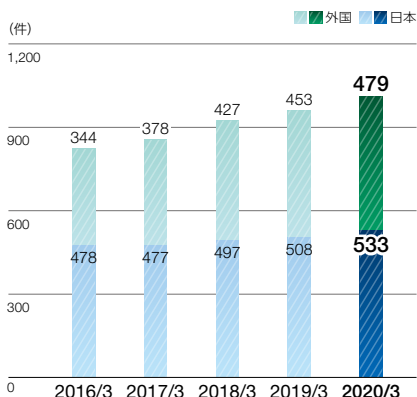
有利子負債



運転資金及び設備資金等の調達を目的とした私募債の発行により2020年3月期末の有利子負債は、64億79百万円増加して299億46百万円となりました。

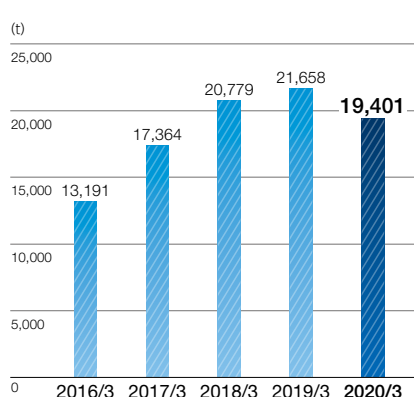
非財務ハイライト(グループ/単体)

特許保有件数(グループ)



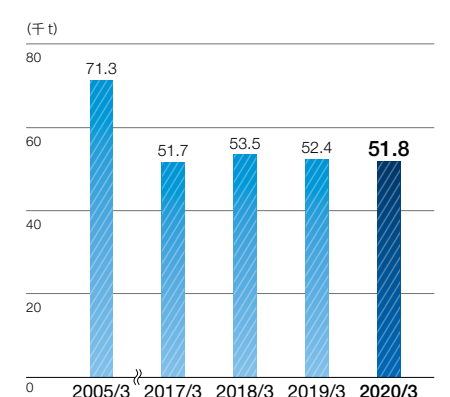
特許保有件数は1,012件(前期比+51件)となりました。将来の事業展開を考慮し、研究開発成果に基づく知的財産権の出願および権利化を積極的に推進しています。

廃棄物発生量(グループ)



廃棄物発生量は19,401t(前期比△2,257t)となりました。

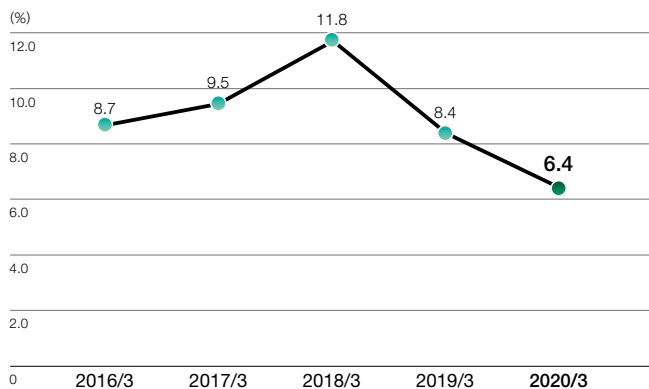
炭酸ガス排出量(グループ)



炭酸ガス排出量は、51.8千t(前期比△1.1千t)となりました。地球温暖化防止の観点から、引き続きエネルギー効率の向上などに取り組んでいきます。

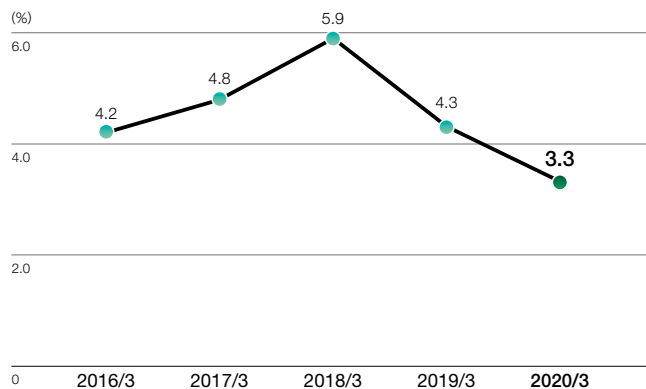
デュポンモデルによるROE分析

ROE

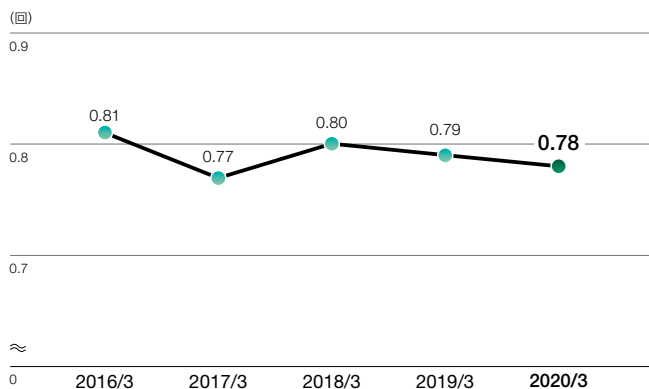


ROEは6.4%と前年から低下しました。減益による売上高利益率の低下、また有利子負債増加による総資産の増加に対して売上高の伸びが少なかったため、総資産回転率も下がったことが影響しています。

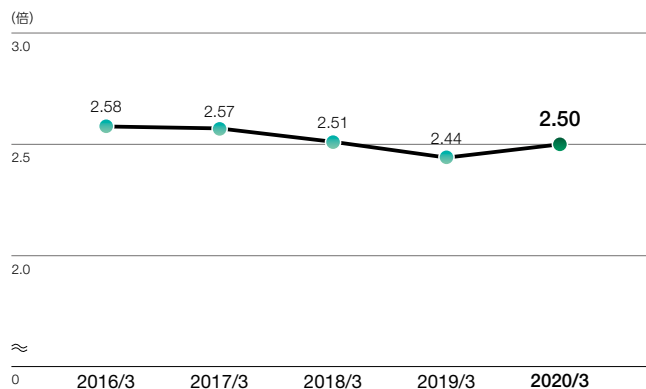
売上高当期純利益率



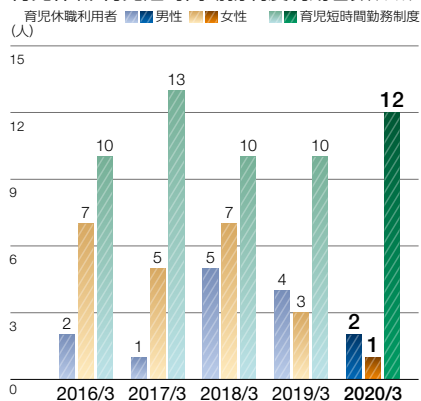
総資産回転率



財務レバレッジ

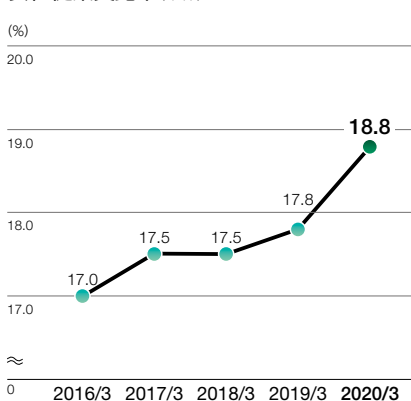


育児休職・育児短時間勤務制度利用者数(単体)



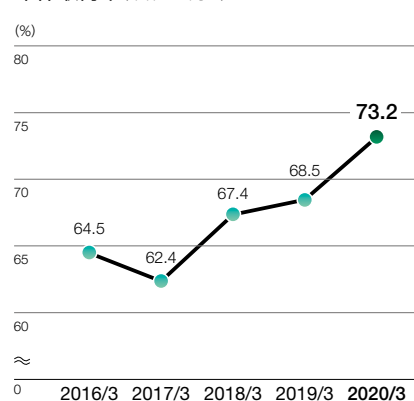
育児休職利用者数は3人(前年比△4人)でした。
育児短時間勤務制度利用者数は12人(前年比+2人)でした。12人のうち、男性は2人、女性は10人でした。

女性従業員比率(単体)



女性従業員比率は18.8%(前年比+1.0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73.2%(前年比+4.7ポイント)となりました。

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。当社はこうした社会課題と向き合い、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。

重要課題と特定プロセス

DKSでは、長期的視野から取り組むべきマテリアリティを策定しています。マテリアリティ策定にあたっては、グローバルに事業展開する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) *とISO26000などのグローバルガイドラインを参照しました。

* 国連本部で開催された「国連持続可能な開発サミット(2015年9月開催)」で掲げられた世界が抱える問題を解決するための17の目標。



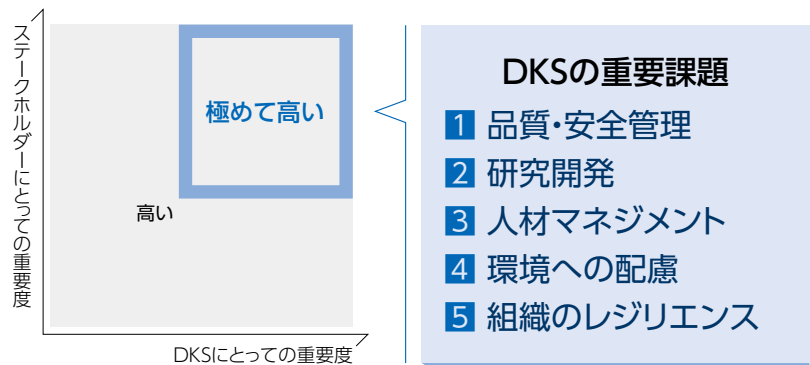
重要課題特定のための前提

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: 人口増加に伴う社会構造の変化、技術の進化・情報化社会の進展に伴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



ステークホルダー	中長期の価値創造にとっての重要性	対話チャンネル	主なKPI(成果指標)	重要課題				
				1	2	3	4	5
社員	DKSの成長を実現する最重要資本	DKSCOM(社内報)、フェスタ、各層の社員教育強化、健康経営(ウォーキングイベント、卒煙指導)、メンタル相談窓口など	社員満足度、健康調査(健康診断受診率)、多様性人材活躍度(外国人・女性・中途採用)、労働災害数、喫煙率、年休取得率、女性管理職比率	★	★	★		★
株主	DKSの成長を支え、経営を評価	IR活動、エンゲージメント、株主懇談会、社報(拓人)、統合報告書、株主通信・招集通知の発行、株主優待の実施	TSR、株価評価、対話件数、投資家向け説明会数、議決権行使、ESG評価、ROE				★	★
顧客	価値創造の源泉としてのパートナー	全社レベルの対話姿勢の推進、全国一工芸会、インスパイアード・パートナー向けトッピング外交、産官学との連携	インスパイアード・パートナーの数、共同開発案件数、研究開発費率、特許保有件数	★	★			★
社会	ESG経営を推進する上での根幹	各種の情報発信、社員の対外的活動	CO ₂ 排出量、エネルギー使用量、環境貢献型製品数、地域社会との交流、ライフサイエンス製品の開発、注力製品数	★	★	★	★	★

労働安全衛生の
推進の詳細は
Webを参照ください。



DKSの5つの重要課題とグローバルガイドラインとの関係

重要課題	活動内容	グローバルガイドラインとの関係	
		SDGs	ISO26000
1 品質・安全管理 >> P.28	安全性の高い製品の提供		消費者課題
	品質保証と製品安全の確保		消費者課題
	労働安全衛生の推進 >> Webへのリンク		労働慣行
2 研究開発 >> P.30	ユニ・トップ戦略推進による顕在・潜在ニーズへの対応		消費者課題
	環境貢献型製品の開発		環境
	知的財産戦略の推進		公正な事業慣行
3 人材マネジメント >> P.32	優秀な人材の確保と育成		労働慣行
	ダイバーシティの推進		人権
	健康経営への取り組み		労働慣行
4 環境への配慮 >> P.34	環境保全への取り組み		環境
	地球温暖化防止(省エネルギー)		環境
	化学物質の適正管理		環境
	環境負荷物質の排出削減		環境
5 組織のレジリエンス >> P.38	コーポレートガバナンス体制の強化		組織統治
	コンプライアンス体制の構築		公正な事業慣行
	リスクマネジメント強化		組織統治

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS



国連が定めた「持続可能な開発目標(SDGs)」

DKSが注力するSDGs



リスクと機会

DKSにおける重要リスクの洗い出し

当社では、リスク管理に関し、組織的な対応として「リスクマネジメント統制委員会」を設置して、活動計画の策定、活動のレビュー、リスクの特定と対応策の検討などを行っています。(41ページ参照)

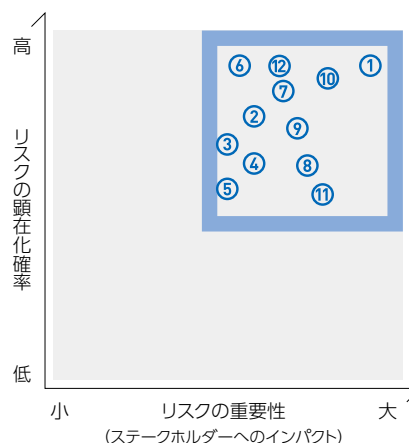
そうした活動実績などを踏まえつつ、2020年の統合報告書制作

においては、当社のステークホルダーにとって重要性の高い情報、すなわちマテリアリティ(重要性)の観点から、リスクの洗い出しを行いました。その抽出作業の手順は以下の通りです。

重要リスクの洗い出し

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の確認
2	6つの事業セグメントにおいて認識すべきリスクの洗い出し
3	各リスクの重要性(ステークホルダーへのインパクト)とリスクの顕在化確率(発生・発現によりマイナスの影響が生じる可能性)によるマトリクス分析
4	統合報告書におけるマテリアリティの観点から重要なリスクの抽出
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

右表の重要なリスク①~⑫をプロット



機会へ結びつくリスクについて

リスクとは会社の広義の価値を毀損する可能性のある事象ですが、それが機会に結びつくこともあります。当社ではリスクを回避することと、リスクに上手に対応することで企業価値を高めることがで

きる場合の戦略の策定とを切り分けて考え、持続的な成長を実現すべく、リスクに対して適切に対応できる経営を実践していきたいと考えています。

機会になりうるリスクの事例：国産ナフサ価格の変動

当社の製品の主たる原料であるナフサの国内価格は2014年の第4四半期では1kl当たり7万円以上まで上昇しましたが、その後2016年半ばに3.1万円程度まで下落し、2019年には4万円台前半となりました。2020年第2四半期は2万円台半ばを推移しています。ナフサ価格変動への対応は、先物取引や為替を含めてデリバティブを活用したリスクヘッジ手段も考えられますが、その効果は部分的なものにとどまります。

こうした原材料の変動によるコストの増減は、利益の圧迫や価格交渉の負担、さらに顧客喪失につながるリスクがあります。一方で、価格交渉の過程で顧客との接点や深い情報を収集することで、新材料への置き換えによる新規受注の獲得機会が生まれます。また同業他社との比較から、顧客にとってメリットのある取引条件が提示できればシェア拡大にもつながります。これはリスクにともなって生じた機会ととらえられます。

主要なリスクの概要

DKSにとっての主な重要リスク(12項目)とそれらのリスクの発現によるインパクトの内容、およびそれらのリスクへの対応とリスクにともない生じる機会については、右表のようにまとめました。

重要なリスク	リスクによるインパクト	リスクへの対応と機会
① ナフサを中心とした原料価格の変動	原価率の変動により利益が圧迫される。	価格交渉を通じて顧客との接触が増加、新材料への置き換えや新テーマの提案の機会が増える。
	利益率を維持するための価格交渉に手間がかかる。	
	価格交渉によるシェア低下、失地(同業他社へ乗り換えられる)。	同じ環境下となる同業他社より価格競争力があれば、シェア拡大もあり得る。
② 原料製造部門を持たない	原料価格に左右され、価格コントロールができない。	固定費が不要であり、不況時には優位性が生まれる。
	BCP(事業継続計画)対策が必要。	安価原料の探索によりコストダウンの実現が可能。
③ 顧客数が多い	顧客対応に時間とコストがかかる。	あらゆる分野に顧客を持つため、各業界の情報が得やすい。 [FELIZ 115]計画で見直し。
④ 製品構成が少量多品種	少量品は工費が高くなり、価格競争力が低下する。	各分野で使える薬剤のラインナップを有するため、ソリューション提案が可能。 →[FELIZ 115]計画で品種構成を見直し。
	多品種であることで研究、営業、トラブル対応などの対応に手間がかかる。	
⑤ 単体素材販売が多い	界面活性剤の単体素材販売では、海外勢やバルクが得意な大手メーカーに比べ劣勢となる。	量を追わない「ユニ・トップ戦略」を推進することで競争力を高めることができる。
⑥ 新興国の成長にともなう安価品の需要増加	安価品に置き換えられることにより利益率が低下する。	ソリューション提案、コストダウン、日本品質、カスタマイズによる差別化戦略の推進。
⑦ 周辺国の技術水準や生産力が向上	国内外市場での競争力を失う懸念がある。	海外企業との連携や提携。
	海外での特許侵害の懸念。	特許戦略の強化。
⑧ 法規制の強化	化審法や毒劇法など、法改正に伴う整備が必要。	他社品で同様の事が起こった場合、当社の製品に置き換える機会とも捉えられる。
	納入顧客への連絡から始まり、代替品の提案、性能評価、4M(人・機械・方法・材料)変更、基準書改定など、一連の作業に時間を要する。	
	品種が多いため置き換え作業にコストと時間がかかる。	
⑨ 厳格な品質管理	エネルギー関連、医薬品、食品などの分野には、工業系と違う意味で、より高い品質管理が要求され、そのためのノウハウが必要となる。	ライフサイエンス分野では、GMP(適正製造規範)認証のある池田薬草の活用が有効である。 吉備工場をライフサイエンスおよびエネルギー関連分野に特化したファイン(高品質)工場として活用が考えられる。 [PL(製造物責任)予防管理規定]を制定し、運用。
>> P.41 リスクマネジメント		
⑩ 設備の老朽化	使用年数が長いと、一部の設備が老朽化している。	事業継続判断の機会となり、ポートフォリオの見直しに着手できる。 デジタル・トランスフォーメーション(DX)による構造改革の検討。 霞工場のマザー化を通じ、生産体制強化や生産効率向上を推進。
	事業継続判断に至らない品種は、新たな設備投資に耐えられないため、旧設備での稼働に頼らざるを得ない。	
	販売量減少による設備スケールのアンマッチと少量生産による不効率、性能面の問題発生懸念が生じる。	
	製造コスト面から製品単価がアップし、価格競争力が低下する。	
⑪ 情報セキュリティ	コンピューターウイルスや社内管理ミスなどによる精密情報の流出。	不正アクセスへの適切な対応や社員教育によるコンプライアンスの強化。
>> P.41 リスクマネジメント		
⑫ 感染症拡大による経済活動への影響	従業員の感染による生産や出荷への影響。	在宅勤務やテレワークによる働き方改革の促進。
	サプライチェーンの途絶による原料調達・生産、ユーザーへの製品供給の遅延・停止に伴う業績への影響。	サプライチェーンの見直しやBCP対策強化。

重要課題：1

品質・安全管理



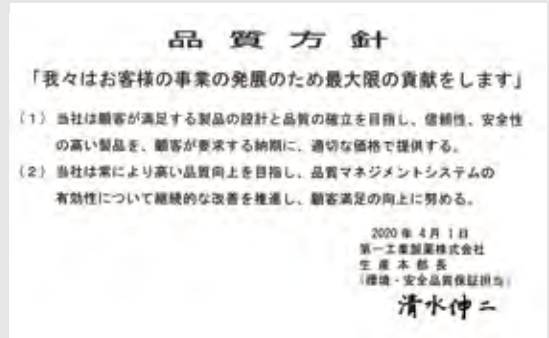
企業が提供する製品やサービスの質を高めることは、お客さまや社会からのニーズに応え、信頼を獲得し、社会・関係資本への提供価値を向上させることにつながります。そのため、DKSでは品質を「設計・開発」、「生産」、「販売」、「顧客サービス」の4つの視点でとらえ、お客さまやサプライヤーと連携して品質のレベルアップに取り組んでいます。

品質保証・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ます。その実現に向けて、品質保証の基本、品質方針に基づきPDCAサイクルを回して品質管理を行い、品質と顧客満足の上昇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、維持する。
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。

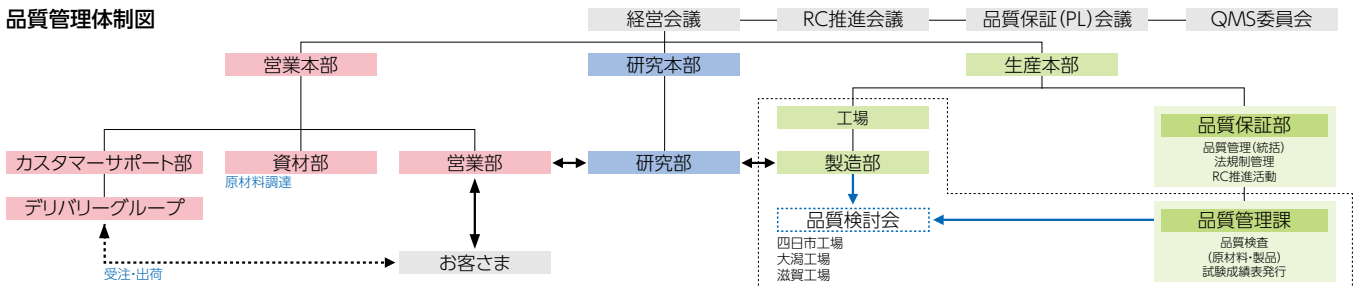


品質管理システム

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。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再発防止、監査、変更管理、教育訓練など)および継続した管理システムの見直しで改善を図り、顧客満足の上昇をめざし、ISO活動と事業活動が一体化した取り組みを進めています。

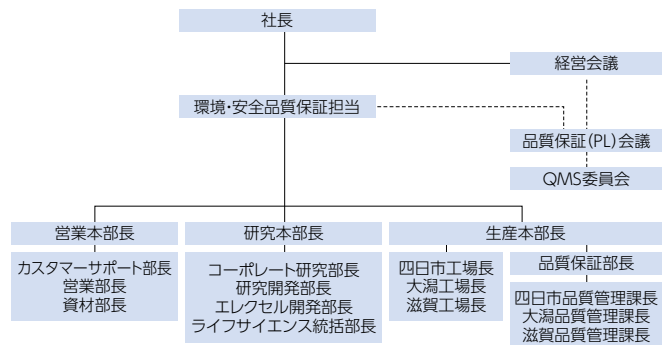
品質管理体制図



品質保証体制

当社は、品質保証の基本、品質方針を念頭に製品の設計・開発、生産、販売、顧客サービスに至るプロセスで営業本部、研究本部、生産本部の各担当部門が品質保証活動を推進しています。品質保証の最高責任者を社長とし、環境・安全品質保証担当が品質保証上の問題提起、解決策の策定と勧告の権限および品質マネジメントシステムの統括責任を負っています。品質保証部長が主体となり品質保証を統括し、部門間を総合調整して品質保証体制の確立と強化を図っています。社会的な品質要求の高まりや多様化するお客さまの要求に応え、製品安全の確保、品質の確保、品質問題の未然防止に努めてまいります。

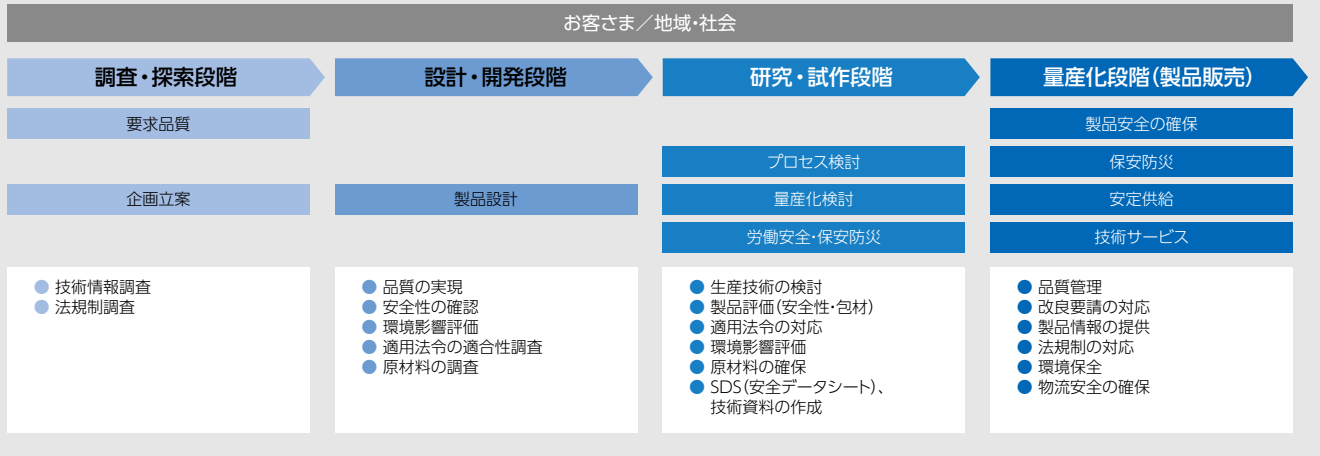
品質保証体制図



製品安全(設計開発からの化学物質管理)

当社は、環境・安全に関する基本理念の「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。」に基づき製品開発の体制を整備しています。国内外の化学物質関係法令を遵守し、化学物質管理規程を策定して化学物質の適切な管理、環境への影響を極力配慮した設計・開発を実施しています。また、サプライチェーンを通じて当社製品の含有化学物質情報、適用法令に関する情報の適切な伝達を推進しています。

製品安全の仕組み



化学物質関係法令の対応

化審法、労働安全衛生法、食品衛生法、毒劇物取締法などの国内法、輸出する場合の輸出貿易管理令、各国の化学物質登録規制、紛争鉱物不使用、その他輸出国の法規制の動向について注視して最

新の情報を入手し、確実に遵守するための管理を実施しています。また、グループウェアにより法改正の概要を発信して情報の共有化を図っています。

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ご利用いただいております。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。お客さまからのご要望やお問い合わせには、誠意を持って迅速かつ適切に対応しています。SDSで製品の性状、適用法令、輸送、取り扱い方法および緊急措置など安全な取り扱いを確保するための危険有害性などに関する情報を提供しています。また、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

スキームであるchemSHERPAを活用して情報提供をしています。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。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。

* 化学品の分類および表示に関する世界調和システム

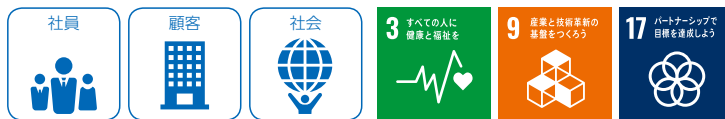
苦情・品質異常削減の取り組み

品質に関わる不適合(苦情、異常)の発生とその対応は、品質確保における重要課題として位置づけ、不適合の確認、原因の究明、是正処置、有効性の確認を実施して再発防止に取り組んでいます。苦情と異常に関する対応の詳細は、グループウェアにより一元管理して情報を共有するとともに、全社で水平展開して類似した不適合

の発生防止に取り組んでいます。不適合の再発防止はもちろんのこと、発生した場合はお客さまへの迅速かつ適切な対応が重要であることを認識し、誠意を持った対応に努めています。今後も創意工夫に心がけ、継続した改善で不適合の削減に努めてまいります。

重要課題：2

研究開発



DKSにとって技術は重要な知的資本であり、持続的成長に向けた経営戦略を支える重要な基盤です。将来の事業展開のために、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、「こたえる、化学。」を追求しています。

戦略を支えるDKSの基盤

工業用薬剤首位と評されるメーカーとして、産業の化学化にこたえる存在感のある企業であり続けることを経営理念とし、この理念の具現化に向けて、電池材料やセルロースナノファイバーの新規用途開発、IT・電子用途等を中心とした高付加価値付与品の研究開発に注力しています。ユニークな知恵と技術で、あらゆる産業のニーズに「こたえる、化学。」を追求し、持続可能な社会の構築に貢献できる製品開発を実践しています。

研究開発の基本方針と推進体制

2020年度より事業部研究部を研究開発部に統合し、全社的な研究テーマや新規事業および新規技術の開発を担当する部門として、コーポレート研究部のほか、新規事業開発部、製剤開発推進部を新設し、研究体制の強化を図りました。

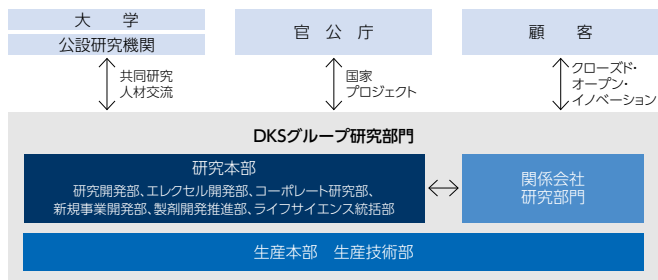
エレクセル開発部は電池用途向け部素材開発を行います。

ライフサイエンス統括部ではセルロースナノファイバーの新規用途開発のほか、新たに(株)バイオコクーン研究所、池田薬草(株)をグループに加え「冬虫夏草」や「すだち」をはじめとした天然物からの抽出・高濃度化技術、量産化技術を中心に研究開発に注力します。

グループ内連携だけでなく、顧客や大学、公設研究機関との協調

により研究開発の加速に取り組んでいます。生産技術部は生産技術の創生・革新の取り組みを支援しています。

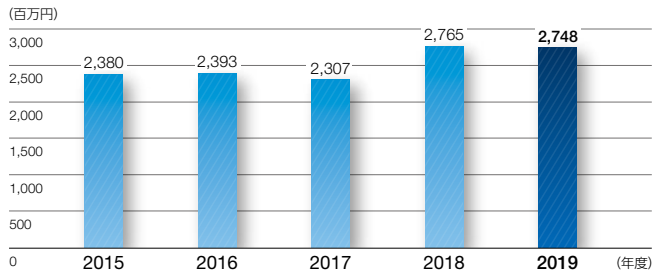
研究開発体制図



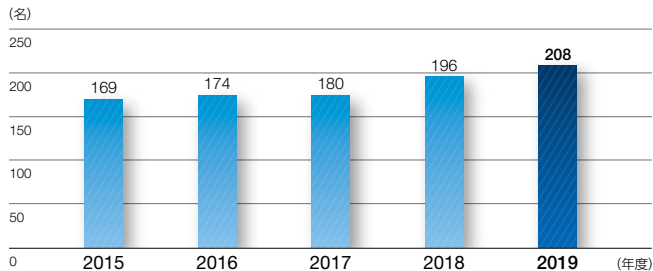
研究開発投資

2019年度に研究開発に要した費用の総額は27億48百万円で、これは売上高の4.5%にあたります。また当社、および、国内関係会社の研究人員の総数は208名で、全従業員の約20%に相当します(2020年3月31日現在)。

研究開発費



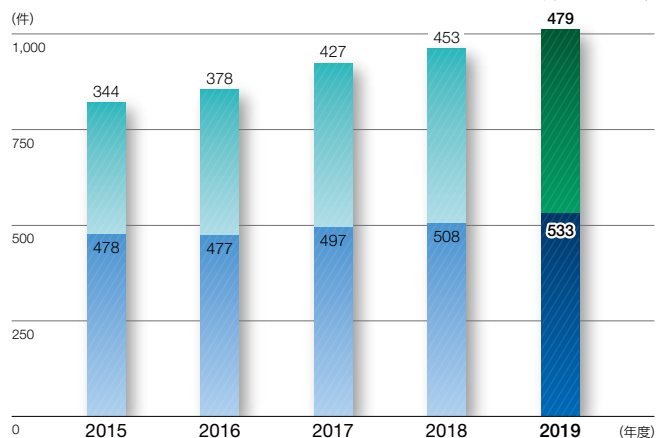
研究人員



知的財産

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。最近では、情報検索機能を充実させ特許の質の向上にも注力しています。今後も、事業のグローバル化に対応し、国内外の重要市場について確実に権利取得を行う方針を継続します。

特許保有件数推移



※ 法的効力発生日基準

当社製品と技術開発

地球温暖化防止、省エネルギー・省資源化、環境保護・環境汚染防止など、環境要求に応える製品の提供と技術開発に取り組んでいます。

環境要求	機能・特長	当社製品群／技術・用途	
地球温暖化防止	クリーンエネルギー	リチウムイオン電池	
		セルバインダー [®] シリーズ	リチウムイオン電池用バインダー
		エレクセルACG [®] シリーズ	リチウムイオン電池用ゲルポリマー
		DD-1200Cシリーズ	太陽電池用導電性ペースト(鉛フリー)
	非ハロゲン系	DKピーククリア [®] シリーズ	水系洗浄剤
		DKポリオール3000シリーズ	ノンフロン対応型(水発泡)ウレタンフォーム用原料・断熱材
省エネルギー・ 省資源化	エネルギーの効率化	カラゾール [®] CT-171D	ポリエステル用促染型均染剤
		ニューフロンティア [®] シリーズ	無溶剤型UV・EB硬化モノマー・接着剤、コーティング剤
		DKシステム [®] NFシリーズ	ノンフロン硬質ウレタンフォーム用システム・断熱材
	資源の有効活用 長寿命	スラグ固結防止剤	
		エレクセル [®] Lシリーズ	イオン液体・エネルギーデバイス材料
		エイムフレックス [®] シリーズ	電気絶縁用ポリウレタン樹脂・封止材
環境保護・ 環境汚染防止	環境対応	ノイゲン [®] XL・TDSシリーズ	非イオン界面活性剤・乳化剤、洗浄剤
		レオクリスタ [®] シリーズ	セルロースナノファイバー水分散体
		AH212	有機アルカリ剤
	VOC [*] 低減	スーパーフレックス [®] シリーズ	ポリウレタン水分散体・塗料、コーティング剤、バインダー
		エイムフレックス [®] WFシリーズ	電気絶縁用水系・液型ウレタン樹脂・封止材
		エラストロン [®] ・エラストロン [®] BNシリーズ	熱反応型ポリウレタン水分散体・バインダー、接着剤
		ニューフロンティア [®] シリーズ	無溶剤型UV・EB硬化モノマー・接着剤、コーティング剤
	環境負荷の低減	アクアロン [®] シリーズ	反応性界面活性剤・乳化重合用乳化剤
		TRIBIOシリーズ	ポリ乳酸改質剤
	汚染物質の除去	シーフル [®] N-800	流出油処理剤
		デオペレット [®] シリーズ	悪臭ガス吸着剤

※ VOC:揮発性有機化合物

環境要求に応える製品

当社では、植物由来で再生産可能な環境配慮型原料である糖類やセルロースを利用した製品開発を行ってきました。その中でもセルロースナノファイバー製品レオクリスタ[®]は、シングルナノサイズに起因して従来にはないユニークな物理化学的特性を持っているため、高機能添加剤として、インクや化粧品、陶器、電池などへの用途開発を進めています。



アクアロン[®]シリーズは、当社が1980年代に製造・販売を開始した反応性界面活性剤です。近年、需要が高まる水系塗料や粘着剤に対して、優れた耐水性・粘着性を付与させることができる環境配慮型製品です。新製品のアクアロンARシリーズは、幅広いモノマーとの共重合に優れ、塗料・粘着剤の耐水性の向上や泡立ち抑制に効果を発揮します。



重要課題：3

人材マネジメント



DKSにとって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、優秀な人材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。

人事理念 人間尊重

人は財産であり、人を大切にするという思想が、当社人事の根本理念である。

従業員の成長が会社の発展につながるという基本認識に立ち、従業員各自が主体的に、職場で活躍し、成長し、能力を発揮し、これにより自己実現を図ることが、延いては会社を発展させる原動力となり、会社を永遠のものにする源である。

また、従業員の健康の維持・向上は個々の従業員の自己実現の礎であり、会社はこれを支えるものである。

人材育成の方針

(1) プロの仕事人の育成

市場価値が高く、自己完結の仕事ができるプロフェッショナル人材の育成を図る。

- ① 高度な専門能力を有する人
- ② 自らの役割・目標を認識し達成する人
- ③ 自らが課題を創造し、解決する人
- ④ 職場においてリーダーシップを発揮する人

(2) 自律型人材の育成

自らの動機づけによる自律型人材への転換

人権および多様性の尊重とダイバーシティの推進・人材育成・教育

働き方改革

ワークライフバランス

当社は、率先して仕事と家庭の両立を支援する活動に取り組んでいます。制度面では、2019年度から在宅勤務制度、2020年度からはフレックスタイム制度を正式導入し、従業員の生産性の向上と多様な働き方の実現に向けて人事制度改革の取り組みを行っています。

社員活躍推進

経営トップを委員長とした社員活躍推進委員会を設置し、会社の業績向上に貢献・活躍できる人材の集団を目指し、女性・高齢者・障がい者・LGBTなど多様な社員の能力を最大限に引き出し活躍できる環境を整えています。男女ともに利用できる両立支援として2019年は介護に関するセミナーも実施しました。



女性活躍推進

長く働きやすい環境に加え、女性がキャリア開発できる雇用環境の整備を行い、管理職に占める女性の割合を10.0%以上にすることを目標にした施策を実施しています。

定年後再雇用制度

希望者全員の再雇用を行い、長年培ってきた経験を生かした技術や技能の伝承による「ものづくり」を行っています。

障がい者雇用

障がいのある方も「ともに働く貴重な戦力」として考え、障がい者法定雇用率は確実にクリアするとともに、定着率のさらなる向上を目指し、本人の適性を理解して研修などを通じて能力の創出に積極的に取り組んでいます。

ハラスメント防止への取り組み

階層別研修での教育などハラスメント防止への取り組みを実施しています。相談窓口には人事部以外からも人選し、相談しやすい体制作りを心掛けるほか、公益通報窓口、外部EAP(従業員支援プログラム)を社内外に設置しています。

人材育成・教育制度

従業員の育成・教育プログラムは、仕事を通じた職場内教育・技術や能力を習得するための職場外教育・自己啓発支援の3つを柱としています。近年では、次世代リーダー育成のための他社合同研修、新入社員の離職率0%に向けたブラザーシスター制度の充実化(新人バックアップ体制の強化)、データとIT技術を活用し破壊的イノベーションの実現に向けたデジタル・トランスフォーメーション人材の育成に注力しました。

また、若手社員層に早期から海外を意識させるためのグローバルマインドセット研修、中堅社員層では異文化理解およびスキル研修、グローバル意識の高い社員向けには社内選抜型関係会社視察研修なども実施しています。

その他、通信教育受講奨励(優秀修了の場合、会社が受講料全額を負担)・資格取得援助など、自己啓発による能力アップを支援する仕組みも充実させており、会社一丸となって人材育成に力を入れています。

項目	2019年度実績
年次有給休暇取得率	73.2%
育児休暇取得者に占める男性比率	66.0%
管理職に占める女性比率(2020年3月末時点)	9.1%
障がい者雇用率(2020年3月末時点)	3.1%
障がい者定着率(入社3年目まで)	87.5%
新卒離職率(入社3年目まで)	3.1%

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。

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

「健康経営」は、NPO法人健康経営研究会の登録商標です。

健康経営の考え方

健康宣言 「第一工業製菓は、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。」

健康管理による疾病、メンタル不調の予防

安全で衛生的な環境での就労、生活

- 生活習慣病対策の策定
- 健康管理目標の策定
- 社内コミュニケーションの策定
- 職場環境の改善

Plan

Do

Action

Check

- 健康診断集計、メンタルヘルス状況の経営の把握
- 健康診断結果の集計を社内共有
- 社外機関評価の社内外へ公表
- 社外機関の評価結果を反映した改善検討
- 健康診断、二次検診データに基づく次期健康管理目標の検討
- 生産性や企業価値効果検証

- 定期健康診断、特殊健康診断、特定保健指導
- ところのケア：社内外EAP、ストレスチェック
- 社内教育：eラーニング、集合研修など
- 事業所内・社宅環境の整備：アメニティ整備、受動喫煙防止対策など
- アブセンティーズム、プレゼンティーズムの調査
- 運動イベントの開催

- 事業所内巡視、作業環境測定など
- 健康診断後面談と結果の集計
- ストレスチェック後の職場改善活動
- 社外機関による第三者評価：DBJ健康経営（ヘルスマネジメント）格付、健康経営優良法人～ホワイト500～
- 生産性に関わるクロス分析

健康経営への取り組み

健康経営に優れた企業として経済産業省と東京証券取引所が共同で取り組む「健康経営銘柄2020」に初めて選定されました。また当社および関係会社のゲンブ、第一建工、第一セラモ、京都エレックスは「健康経営優良法人2020～ホワイト500～」(経済産業省と日本健康会議主催)に3年連続で認定、さらに今回からは池田葉草が認定対象に加わりました。「DBJ健康経営(ヘルスマネジメント)格付」も3年連続で最高ランクを取得しました。

今後も外部機関の目で会社の取り組みを診断することにより、さらなる企業価値の向上につなげていきます。

ングルールの設置、社員食堂でのヘルシーメニューの提供など、実践的な施策を展開しています。こうした取り組みにより2016年度～2019年度で、有所見者率は2.3%低下、40歳以上の適正体重維持者率は6.9%上昇、二次検査受診率は100%をキープといった成果を挙げています。そして、心に不安を溜めやすい新入社員全員には体験カウンセリングを実施しました。体験後のアンケートではカウンセリングに対するハードルが下がったことが明らかになりました。2019年からは新任管理職にも体験カウンセリングを実施し、今後も継続していく予定です。



具体的な取り組み

健康宣言のもと、会社が従業員の健康の維持・向上に努めるとともに、従業員の健康行動指針を明文化し、全社一体の健康づくりを推進しています。従業員健康行動指針では5項目を挙げ、従業員の健康を維持・増進することで生産性や企業価値の向上を目指しています。2017年度からは生活習慣病やメタボの予防・対策を強化し、教育・研修だけでなくとどまらず、ウォーキングイベントの実施、トレーニ

健康課題改善のKPI

課題	1. 健常者に対する発生予防	2. 高リスク者に対する重症化予防	3. メンタルヘルス不調者の発生予防・早期発見・対応	4. 禁煙につながる環境づくり
目標評価指標 (KPI)	腹囲基準超え者の割合	40歳以上のメタボ予備群と該当者の割合	メンタルヘルス不調による休職者の割合	喫煙者の割合
	現在値(2019年) 30.7% 最終値(2024年) 25.0%	現在値(2019年) 26.6% 最終値(2024年) 22.0%	現在値(2019年) 0.2% 最終値(2024年) 0.2%以下	現在値(2019年) 21.4% 最終値(2024年) 11.4%



化学メーカーにとって自然資本は大切な共有財産であり、さまざまな環境問題に真摯に対応し、経済発展と地球環境の保全の両立を目指すことは世界共通の課題です。DKSは、常に社会課題に向き合い、人々の環境や暮らしを守り、安全性や快適性を高めるよう、「こたえる、化学。」を通じて、持続的な社会の構築に貢献してまいります。

環境・安全に関する基本理念・基本方針

基本理念

当社は、全ての事業活動において「顧客が満足する製品の提供を行うことにより、地域社会、従業員と共に繁栄する企業を目指し、豊かな社会づくりに貢献する。」を掲げ、この理念に基づき「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する。

基本方針

- ① 製品の開発から廃棄に至るまで製品の全ライフサイクルにわたり、環境負荷の評価と低減を行い、環境保全に努める。
- ② 無事故・無災害の操業を続け、地域社会と従業員の安全を確保する。
- ③ 原料、中間品、製品の安全性を確認し、従業員、物流関係者、顧客、一般消費者など関係する人々への健康障害を防止する。
- ④ 関係法令や規制を遵守することはもとより、自主管理による環境、安全の継続的改善に努める。

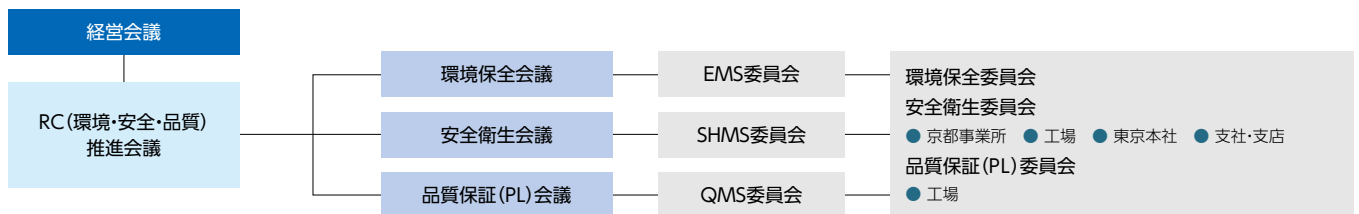
レスポンシブル・ケア (RC) 活動推進体制

当社は環境・安全の基本理念、基本方針および行動指針を策定し、それに基づき環境・安全・品質に関わる活動を推進しています。「RC(環境・安全・品質)推進会議」は、社長が議長を務め最高意思決定機関として付議事項を審議して決定しています。

環境・安全品質保証担当を議長とし、工場長および関係部門長か

ら構成する環境保全会議、安全衛生会議、品質保証(PL)会議を定期的に開催して、全社目標、実施計画、結果の審議などを行い、RC活動の促進に取り組んでいます。それぞれの会議に下部組織として委員会を設置し、実施計画の策定と実施、総括をして継続的改善を図っています。

RC推進体制図



※EMS Environmental Management Systemの略、環境マネジメントシステム
 ※SHMS Safety and Health Management Systemの略、安全衛生マネジメントシステム
 ※QMS Quality Management Systemの略、品質マネジメントシステム

マネジメントシステム

日本化学工業協会の方針に基づき定められた環境保全、保安防災、労働安全衛生、物流安全、化学品・製品安全、社会との対話、マネジメントシステムの7つから構成されるRCコードに基づいて化学物

質の総合安全管理を促進するほか、環境ISO、品質ISOをツールとして、環境保全と品質の向上に取り組んでいます。

環境法令遵守

環境リスクまたはリスクによりもたらされる損失を未然に回避または最小化するために環境リスクマネジメントは、重要課題であると認識して取り組んでいます。役員・従業員行動宣言に基づき、環境関連法令、地方自治体と締結された協定などを遵守し、2019年度も環境法令に対する違反はありませんでした。国内製造工場では

ISO14001を環境管理システムとして、各工場で該当する環境法令を遵守評価チェック表を用いて定期的に確認しています。また、法令の改正情報についても確実に把握し、社内LANで周知徹底するとともに、eラーニングによる教育にも取り組んでいます。

環境に関連した苦情

2019年度は、騒音に関する苦情が1件ありました。直ちに応急処置を行うとともに、原因究明と是正対策を検討しました。その結果、設備の振動を抑えることや吸音パネルを設置することにより、

問題となった騒音を低減させることができました。今後も近隣の皆さまからご理解いただきながら、環境に配慮した操業に努めていきます。

環境会計

当社グループの2019年度の環境関連設備への投資は、省エネルギー関連を中心に行いました。環境保全関連費用については、資源循環分野に比較的多く使用しました。経済効果は、当該年度にお

ける有価物の実際の売却益と費用節減益を計上し、推計に基づく経済効果は加算していません。

環境保全の投資額と費用額

分類	主な取り組み内容	投資額(百万円)	費用額(百万円)
事業エリア内コスト	公害防止 大気汚染防止 水質汚濁防止	12.9	198.1
	地球環境保全 省エネルギー	23.2	90.4
	資源循環 省資源 廃棄物処理・処分	0.0	496.3
上下流コスト	容器包装などの低環境負荷化	0.0	0.1
管理活動コスト	ISO取得・維持 事業場内緑化	1.3	38.7
研究開発コスト	環境対応のための研究開発	0.0	650.2
社会活動コスト	環境保全団体 地域への環境保護支援金	0.3	1.2
環境損傷コスト		0.0	0.0
合計		37.7	1,475.0

環境保全対策にともなう経済効果

分類	内容	経済効果額 (百万円)
有価物の売却	金属屑、廃油、アルカリなどの売却益	2.8
省エネルギー対策	電力と燃料の費用節減	0.4
省資源活動	水・廃棄物削減による費用の節減	0.0
合計		3.2

2019年度活動目標と結果、2020年度活動目標

評価 ◎:大きな効果 ○:目標に沿った成果 △:目標未達成

取り組み項目	管理項目	2019年度活動目標	2019年度結果	評価	参照ページ	中期環境目標(2020~24年度)に基づく、 2020年度活動目標
省エネルギーの推進	エネルギー原単位	年度率 1%改善	前年度比 9.8%増加	△	P.36	2019年度実績を基準に 前年度比 1%以上改善
温室効果ガスの削減	炭酸ガス排出量*1	2016~2019年度平均で 2005年度比 29.5%削減	2016~2019年度平均で 2005年度比 26.8%削減	△	P.36	2019年度実績を基準に 前年度比 1%以上削減
産業廃棄物の削減	廃棄物原単位	第一工業製薬単体で、 年度率 1%改善*3	前年度比 8.3%削減	○	P.37	廃棄物発生量として、 2019年度実績を基準に 前年度比 1%以上削減
	最終処分率*2	2019年度に 3.4%以下	4.9%	△		最終処分率として、第一工業製薬単体で 0.1%以下の維持 最終処分量として、第一工業製薬グループで 2024年度に2019年度実績から 100t以上の削減
環境負荷物質の排出削減	SOx排出量	大気への環境汚染物質の排出削減	前年度比 17.7%増加	△	P.37	大気への環境汚染物質の 排出削減
	NOx排出量		前年度比 34.1%増加	△		
	ばいじん排出量		前年度比 22.8%削減	◎		
	排水量	水域への環境汚染物質の排出削減	前年度比 5.4%削減	○		水域への環境汚染物質の 排出削減
	COD排出量	前年度比 30.2%削減	◎			
化学物質の適正管理	PRTR制度*4対象化学物質排出量	PRTR制度対象化学物質の排出削減	前年度比 0.4%増加	△	P.36	PRTR制度対象化学物質の排出削減
グリーン購入の推進	事務用品のグリーン購入 比率の向上		29.4%で前年度比 1.5ポイント改善	○	—	事務用品のグリーン購入 比率の向上
災害事故の撲滅	労働災害(休業)の発生ゼロ		1件発生	△	Web掲載	環境関連の事故のゼロ化
	生産設備に関わる重大事故撲滅		発生なし	○		環境法令遵守
環境マネジメントシステム	環境マネジメントシステムの推進		維持	○	P.34	環境マネジメントシステムの推進

*1 生産部門および管理部門のエネルギー由来

*2 廃棄物発生量に対する最終処分量の比率

*3 関係会社で新設した廃水処理場から新たに発生する汚泥のリサイクル方法が確立するまで、グループでの数値目標化を見送りとした。

*4 PRTR制度:化学物質排出移動量届出制度



地球温暖化防止（省エネルギー）

当社グループにおける2019年度のエネルギー使用量は25.8千Lで前年度比0.4%減少しましたが、エネルギー原単位は前年度比9.8%増加し、年度目標は達成できませんでした。前年度と比較して、品種構成の変化により、エネルギーを必要とする製品の割合が多くなったことが要因のひとつです。また、2019年度の炭酸ガス排

出量は51.8千t(前年度比△1.2%)で、2005年度比27.7%削減となりました。2016～2019年度平均では2005年度比26.8%削減に留まり、中期目標は未達となりました。2020年度から新しい中期目標がスタートしますが、引き続き目標の達成に向け、エネルギー効率の向上などに取り組んでいきます。

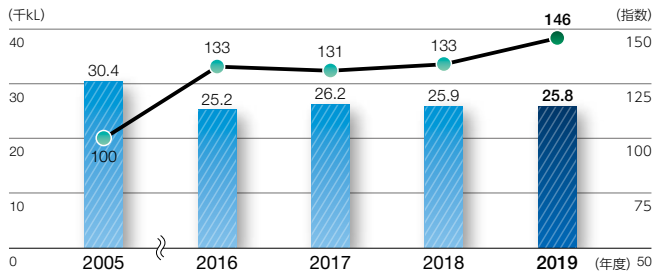
2019年度目標と実績

評価 ◎:大きな効果 ○:目標に沿った成果 △:目標未達成

取り組み項目	管理項目	活動目標	2019年度実績	評価
省エネルギーの推進	エネルギー原単位	年度率1%改善	前年度比9.8%増加	△
温室効果ガスの削減	炭酸ガス排出量	2016～2019年度平均で2005年度比29.5%削減	2016～2019年度平均で2005年度比26.8%削減	△

エネルギー使用量の推移

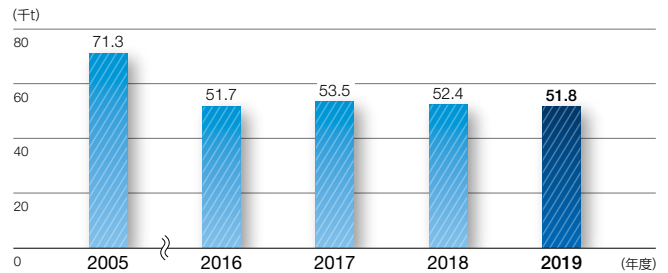
(四日市、大湊、滋賀、管理部門、関係会社)



※1 エネルギー原単位指数は2005年度を100とする。
 ※2 関係会社には、四日市合成(株)、京都エルクス(株)、第一セラモ(株)を含む。
 ※3 2019年度にエネルギー使用量の算出方法を見直し、2016年度および2018年度にさかのぼって修正した。

炭酸ガス排出量の推移

(四日市、大湊、滋賀、管理部門、関係会社、非エネルギー由来)



※1 管理部門には、社有車の燃料を含む。
 ※2 2019年度に炭酸ガス排出量の算出方法を見直し、2016年度までさかのぼって修正した。

化学物質の適正管理

当社グループの2019年度のPRTR制度対象化学物質は67物質でした。その総排出量は61.2tで、前年度比では0.2tの増加(+0.4%)となりました。排出量の内訳は、大気60.6t、水域0.57tで、土壌への排出はありませんでした。

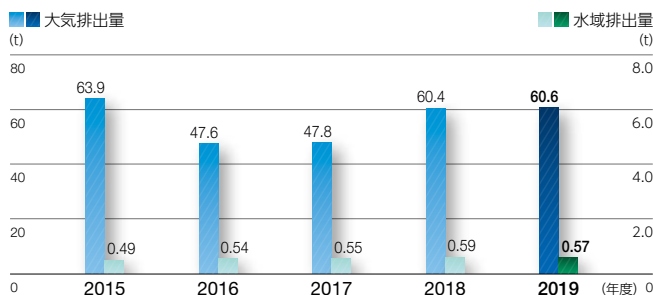
2019年度の廃棄物移動量は223.6tで、品種構成の変化により、前年度比16.2tの増加(+7.8%)となりました。今後も、プロセスの改善や回収装置の導入を進め、環境への排出削減に努めます。

2019年度目標と実績

評価 ◎:大きな効果 ○:目標に沿った成果 △:目標未達成

取り組み項目	管理項目	活動目標	2019年度実績	評価
化学物質の適正管理	PRTR制度対象化学物質排出量	PRTR制度対象化学物質の排出削減	前年度比0.4%増加	△

PRTR制度対象化学物質排出量の推移(第一工業製薬、四日市合成)



※数値は、第一工業製薬と四日市合成(株)との合計。
 ※2019年度のPRTR制度対象化学物質の排出量・移動量(対象化学物質のうち、排出または移動量が0.01t以上の物質)は、当社ホームページに掲載しました。
<https://www.dks-web.co.jp/ir/report/index.html>

環境負荷物質の排出削減

大気汚染の防止

当社グループの2019年度の大気汚染物質の排出量は対前年度比で、それぞれSOxは17.7%増加、NOxは34.1%増加、ばいじんは22.8%減少となりました。今後もさらなるエネルギー効率の向上をめざした設備の改善や運転方法の検討を進めていきます。

水質汚濁の防止

当社グループの2019年度の排水量は3,952千m³で前年度比5.4%の減少、COD排出量は19.1tで前年度比30.2%の減少となりました。引き続き、生産工程の見直しや廃水処理設備の運転方法の最適化を進め、排水量とCOD排出量の削減に努めていきます。

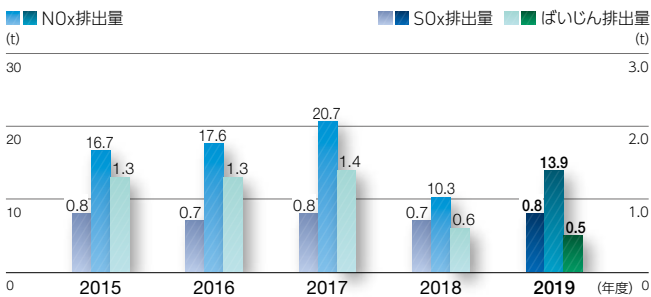
2019年度目標と実績

評価 ◎:大きな効果 ○:目標に沿った成果 △:目標未達成

取り組み項目	管理項目	活動目標	2019年度実績	評価
環境負荷物質の排出削減	SOx排出量	大気への環境汚染物質の排出削減	前年度比 17.7%増加	△
	NOx排出量		前年度比 34.1%増加	△
	ばいじん排出量		前年度比 22.8%削減	◎
	排水量	水質への環境汚染物質の排出削減	前年度比 5.4%削減	○
	COD排出量		前年度比 30.2%削減	◎

SOx排出量、NOx排出量、ばいじん排出量の推移

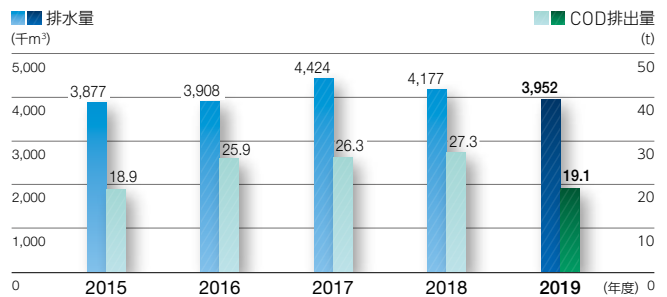
(四日市、大湊、滋賀)



* 四日市合成(株)には、SOx、NOx、ばいじんの発生施設はない。

排水量、COD排出量の推移

(四日市、大湊、滋賀、四日市合成)



廃棄物の削減

当社グループの2019年度の廃棄物発生量は19,401tで、前年度より2,257t減少しました。廃棄物原単位は第一工業製薬単体で前年度比8.3%改善(減少)し、年度目標の1%改善(減少)を達成しました。リサイクル率は、89.7%で前年度から0.8ポイント悪化(減少)しました。最終処分量は前年度より96t減少して、948tとなりま

した。廃水処理設備で発生する一部の汚泥をリサイクルできたことが要因のひとつです。最終処分量は4.9%となり、前年度より0.1ポイント悪化(増加)しました。今後も、汚泥のリサイクルの検討を進め、最終処分量の削減に努めます。

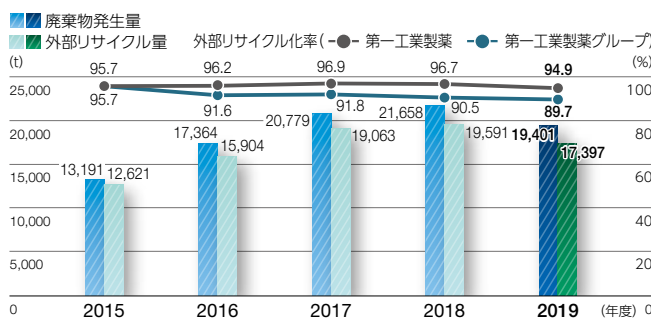
2019年度目標と実績

評価 ◎:大きな効果 ○:目標に沿った成果 △:目標未達成

取り組み項目	管理項目	活動目標	2019年度実績	評価
廃棄物の削減	廃棄物原単位	第一工業製薬単体で、年度率 1%改善	前年度比 8.3%削減	○
	最終処分量	2019年度に 3.4%以下	4.9%	△

廃棄物発生量、外部リサイクル量、外部リサイクル化率の推移

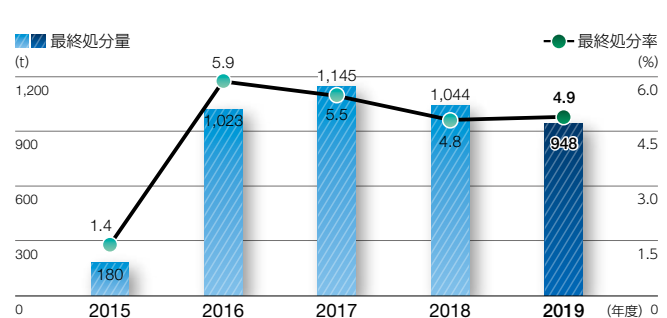
(四日市、大湊、滋賀、京都、関係会社)



* 関係会社には、四日市合成(株)、京都エレックス(株)、第一セラモ(株)を含む。

最終処分量・最終処分量の推移

(四日市、大湊、滋賀、京都、関係会社)



* 最終処分量率:廃棄物発生量に対する最終処分量の比率

重要課題：5

組織のレジリエンス



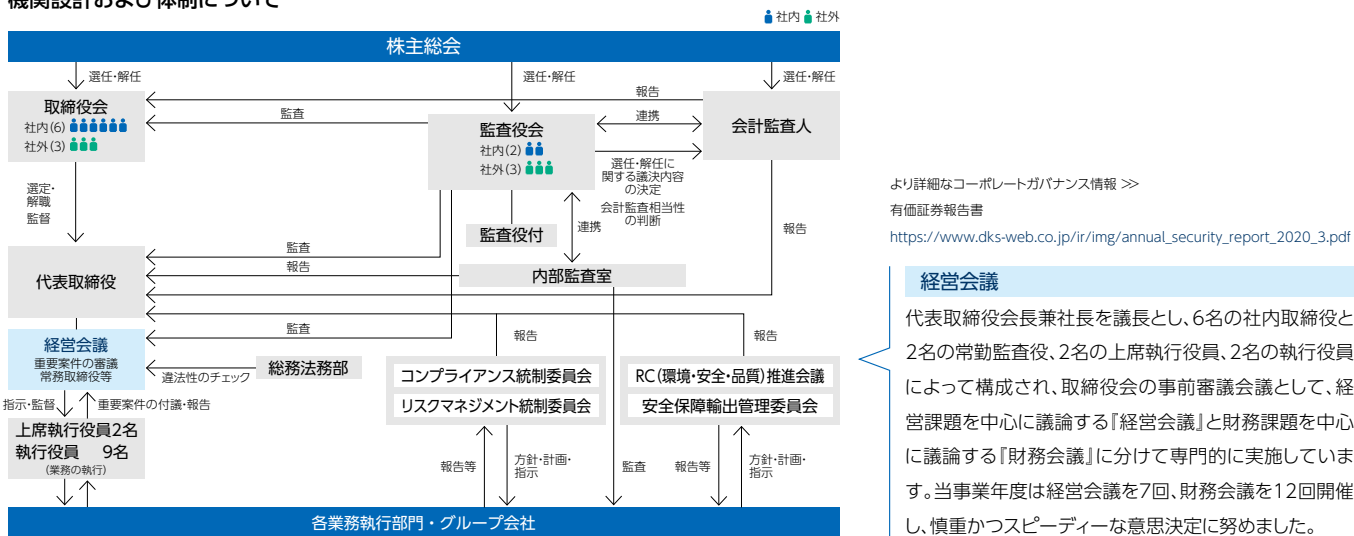
DKSは持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に向けて、適切なコーポレートガバナンス体制を構築し、またコンプライアンス、リスクマネジメントの徹底を図っております。組織がさまざまな外部環境の変化やリスクが顕在化した場合でも、持続的な成長と社会的な貢献を実現できるよう、持続性・成長性に加えて回復力・柔軟性を意識した組織をめざします。

コーポレートガバナンス

基本的な考え方

当社は「産業を通じて、国家・社会に貢献する」を社是とし、創業以来、「品質第一、原価適減、研究努力」の三つの社訓を創業の基本精神としております。また、当社は、社会から信頼を得られる経営基盤の確立をめざし、企業の社会的責任(CSR)に根ざした透明かつ公正な企業活動を行うため、「さらなるガバナンスの深化」を経営方針として掲げ、最重要課題の一つとして位置付け取り組んでおります。これを具現化するために内部統制システムの基本方針を定め、都度改定しております。

機関設計および体制について



コーポレートガバナンス・コードへの対応状況

コーポレートガバナンス・コードへの対応につきましては、10の原則については実施していません。実施していない原則とその理由につきましてはコーポレートガバナンス報告書をご参照ください。

より詳細なコーポレートガバナンス情報 >> <https://www2.tse.or.jp/disc/44610/140120200615444718.pdf>

取締役会の多様性について

取締役は、社内出身者は営業、生産、研究、購買・物流、企画、経理財務、人事総務などの各分野の知識・経験を備えた者に加え、海外での経営経験のある者で構成しています。また、社外出身者は、生命保険会社、当社とは異業種の製造会社、労働条件・労働安全衛生

に関わる行政機関です。現時点ではジェンダーの面を含む多様性は十分に確保されておりませんが、今後、適任者として認められる者がいる場合には取締役会の構成要員となります。

取締役会全体の実効性

毎年、取締役会事務局(社長室秘書グループ)が作成したアンケートに基づき、全ての取締役および監査役が自己評価を実施することとしています。このアンケートは、取締役会事務局(社長室秘書グループ)が集計し、社外役員および常勤監査役が分析、評価を行っております。その結果、昨年度は、社外役員および常勤監査役より、

取締役会の実効性について、概ね適正であるとの評価を得ており、実効性は確保されていると判断していますが、取締役会の実効性をより向上させるための意見をいただいております。これらを踏まえ、取締役会の実効性について継続的な改善に取り組んでまいります。

役員報酬について

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。

取締役の報酬

取締役の報酬は、①固定報酬、②業績連動報酬(インセンティブ)、③株式報酬(株主との価値共有の深化)を構成しています。

社外取締役については、業務執行の決定への関与を鑑み、①固定報酬と③株式報酬の構成としています。

	①固定報酬	②業績連動報酬	③株式報酬
算定方法	各取締役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。	前年度の当社業績評価を年1回、また各取締役が担当する部門の評価を年2回行い、それらから算出された金額を増減し、一定の範囲内で決定。	譲渡制限付株式報酬制度を導入しており、各取締役が担当する役割の大きさとその地位に基づき、譲渡制限付株式の付与のために支給する金銭報酬の具体的な配分を決定。
金額の範囲	2018年6月26日開催の第154期定時株主総会の決議により定められた月額30百万円(年額換算360百万円うち社外取締役分月額3百万円以内。また、使用人兼務取締役の使用人分給与を含みません。の)範囲内。		2017年6月27日開催の第153期定時株主総会の決議により定められた年額1億円(うち社外取締役分は年額6百万円以内。また、使用人兼務取締役の使用人分給与を含みません。の)範囲内、かつ、発行または処分される当社の普通株式の総数は年100千株の範囲内。以上はいずれも代表取締役が提案し、取締役会の決議を経て、支給。

監査役の報酬

監査役の報酬は、①固定報酬と②求められる適正な監査と株主利益の観点での役割を果たす株式報酬から構成しています。

	①固定報酬	②株式報酬
算定方法	株主から負託された監査役としての役割に適した額を設定し、月額固定報酬として支給。	株式報酬については、譲渡制限付株式報酬制度を導入しており、株主から負託された監査役としての役割に適した譲渡制限付株式の付与のために支給する金銭報酬額を決定。
金額の範囲	2005年6月29日開催の第141期定時株主総会の決議により定められた月額6百万円(年額換算72百万円)の範囲内。	2017年6月27日開催の第153期定時株主総会の決議により定められた年額20百万円の範囲内、かつ、発行または処分される当社の普通株式の総数は年20千株の範囲内。以上はいずれも監査役の協議によって決定し、支給。

役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額および対象となる役員の員数

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)			対象となる 役員の員数 (人)
		固定報酬	業績連動報酬	株式報酬	
取締役(社外取締役を除く)	282	190	67	25	10
監査役(社外監査役を除く)	43	39	—	3	2
社外役員	32	30	—	2	6

使用人兼務役員の使用人分給与のうち重要なもの

総額(百万円)	対象となる 役員の員数 (人)	内容
66	6	使用人としての給与

当事業年度における業績連動報酬に係る指標の目標は、前々期の事業年度(第154期)の実績の連結売上高569億円、連結経常利益47億円および連結営業キャッシュ・フロー50億円を超えることであり、当事業年度における業績連動報酬の対象となる前事業年

度(第155期)の実績は、連結売上高595億円、連結経常利益41億円の増収減益となっています。また、連結営業キャッシュ・フローも32億円の減少となっています。

最高経営責任者の選任・解任および後継者計画について

最高経営責任者(CEO)の選任については、最高経営責任者がその後継者候補を起案し、独立社外取締役2名を含む取締役会において十分な審議を経て決議しています。CEOがその役割を十分に果たしていない場合、または、CEOの職を解任すべき事由が発生した場合に、取締役会において審議の上、CEOの解任を決議することとしています。

またCEOなどの後継者づくりの計画は、企業存続の最重要事項でもあり、経営上の顕在的、また、潜在的な能力を見極めることが大切です。後継者計画は、企業内容を熟知する最高経営責任者の専権事項としております。その資質および適性などについて社外役員の意見を聴取することが望ましいと考え、社外役員をメンバーとする後継者育成コミッティを創設し、運用しております。

重要課題：5 組織のレジリエンス



コンプライアンス

基本的な考え方

当社は2004年にコンプライアンス統制委員会を設置して以来、コンプライアンス体制の構築・維持と社員へのコンプライアンス意識浸透の活動を継続して実施してきました。当社は、健全な企業として存続していくために、コンプライアンス活動が不可欠と認識しており、今後もさらに活動を強化してまいります。

企業理念

当社がその行動の基本とすべき企業理念は、社是、社訓のほか、企業倫理憲章や、これをブレイクダウンした役員・従業員行動宣言などに示されています。社員が常にこれらを意識して行動できるように、社内に掲示を行い、携帯用の「企業理念ハンドブック」を全社員へ配布しています。さらに、全社対象にeラーニングを実施して、理念の解説と確認テストを実施しました。

企業倫理憲章

社是の実践に資する企業倫理の確立のため、「企業倫理憲章」として6項目の原則を定め、全ての法令、国際ルールおよびその精神を遵守するとともに、事業活動を行う各国および地域の文化・慣習

を尊重し、社会的良識をもって行動することを宣言しています。

役員・従業員行動宣言

企業倫理憲章で定めた6項目の原則について、実際にどのような行動が求められるのか内容をブレイクダウンした、役員および従業員(出向社員・契約社員・派遣社員を含む)の行動における指針を明示して、これを行動規範として実施することを宣言しています。



コンプライアンスの実践

コンプライアンス統制委員会

当社のコンプライアンス体制の構築・維持は、コンプライアンス統制委員会が主導しています。

コンプライアンス統制委員会は2004年の設置以来、制度の構築、コンプライアンスを浸透させるための教育、確認のためのアンケート活動などを継続的に実施しています。

企業倫理月間

コンプライアンス統制委員会は、毎年10月を「企業倫理月間」と定めて、テーマを決めて教育や周知を集中的に実施し、浸透を図る活動を行っています。2019年度のテーマは「『コンプライアンス』とは何か～基本に立ち返る～」とし、基礎的情報や情報取り扱いルールの再提示などを行いました。またその活動の一つとして、各部門の業務上、理解を深めておかなければならない法律を整理して報告を求めるとともに、部内での再確認を要請しました。

公益通報ホットライン

従業員が法令違反行為などを相談・通報できる「公益通報ホットライン」窓口を設置しています。従来は社内窓口のみでしたが、2016年からは外部窓口も設置し、利用方法は社内のイントラネット

などで常に社内に紹介しています。

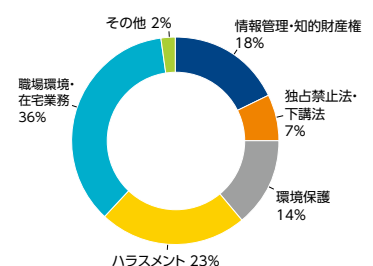
コンプライアンス意識調査

毎年12月に、全従業員を対象とした「コンプライアンス意識調査」を実施し、コンプライアンス浸透活動の成果を把握するとともに、従業員の問題意識を調査し、次年度の課題を取り上げるようにしています。意識調査活動は2019年度で15回目となりました。今回は、企業倫理月間において特に強調した法令・社規定遵守についての認識などを確認し、社規定については昨年よりも意識が1割以上改善していることを確認しました。

今後の取り組みを希望する施策分野についての設問には、昨今の状況を反映し、職場環境・在宅業務に関する希望が多く出されています。

今後も、これらの結果も踏まえ、コンプライアンス意識を高め、遵守する活動を強化してまいります。

2019年実施を希望する施策分野



リスクマネジメント（リスクとその対応について）

基本的な考え方

当社を取り巻く企業リスクは多様で複雑化し自社、従業員、株主、顧客、地域社会に大きな影響をおよぼす可能性があります。当社は、リスク管理を重要な経営課題として位置づけ、潜在するリスクの発生予防と顕在化リスクの拡大防止に対処しています。

リスクマネジメント

当社グループのリスク管理は、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定期的に開催して計画的に活動を進めています。

委員会では、リスク管理体制の整備と基準化を活動目的に、活動計画の審議決定と実績のレビュー、リスクの抽出と対応策の検討などを実施して、管理を行っています。

また、国内外の関係会社を含めてリスク情報をいち早く伝達、状況の把握と適切な対応が講じられるよう危機管理体制の運用と維持に日々努めています。潜在するリスクおよび顕在化リスクに対処するため、「危機管理規程」、「PL（製造物責任）予防管理規程」、「情

報セキュリティ規程」を制定して運用しています。

2019年度は、継続してリスクの抽出と対応策の実施、情報漏洩リスク対策訓練、グループウェアによる海外渡航における注意喚起の掲示などに取り組みました。

「リスク管理」、「危機管理」、事業中断への対応としての「事業継続管理」など、その概念を従業員が理解し、重要性を認識して活動の定着を図っていくことが重要であると考えています。

以上のことから、2019年度は全管理職を対象に「リスク管理」、「事業継続管理」についてeラーニングを実施し、知識の習得と重要性の再認識を図りました。

BCP(事業継続計画)および災害対策

BCPIは、企業が震災など自然災害の不測の被害を受けたときに重要業務を中断させないための計画です。また、万一事業活動が中断した場合でも、目標復旧時間内に重要な機能を再開させ、業務中断にともなうリスクを最低限にするための事業継続についての事前計画です。

当社は、大規模地震対策BCP、強毒性新型インフルエンザ対応BCPを作成し、定期的に見直しを実施しています。

災害対策

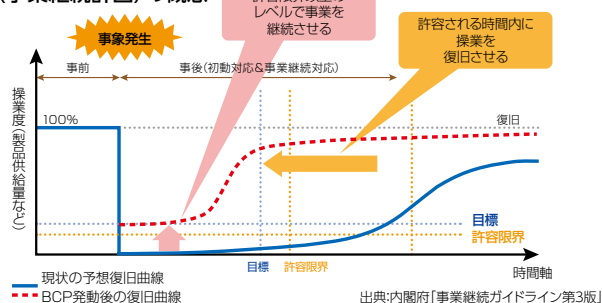
危機発生時の対応は、「危機管理マニュアル」で危機に対応した管理レベルを設定し、それぞれの危機管理レベルに対応し、その責任者が危機管理を実施することを定めています。

危機管理レベルⅠ	平時における予兆の把握レベル
危機管理レベルⅡ	事業所、支社、支店、関係会社内対処リスクレベル
危機管理レベルⅢ	部門内(関係会社を含む)対処リスクレベル
危機管理レベルⅣ	全社対処リスクレベル
危機管理レベルⅤ	想定外リスクレベル

地震、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。これら製品供給に支障をきたすリスクに対しては適切な対応の実施と強化を進めています。また、万が一の自然災害に備え、従業員の安否状況、被災状況の把握と報告の訓練を計画的に実施しています。

引き続き、人命・安全の確保、操業の確保、社会的責務の遂行を基本として、適切な事業継続管理を進めていきます。

BCP(事業継続計画)の概念



情報セキュリティ

インフラ基盤の最適化、セキュリティ確保などにより、高品質で災害やサイバー攻撃にも強いサービスを提供し、強靱で持続可能な産業化を推進するとともに技術革新の拡大を図っていきます。

また社内において情報セキュリティ方針、対策基準および実施手

順を定め、情報セキュリティを確保するための体制を構築しています。内部統制システムの重要性を認識し、内部監査室による内部監査と監査法人による外部監査を毎年実施しています。

社外取締役インタビュー



取締役(社外)

青木 素直

透明・公正かつ客観的な意思決定が求められる社外取締役の重要性が年々高まっております。コーポレートガバナンスの実効性、成長戦略及び将来性について、お話を伺いました。

社外の立場から見たDKSに対する印象について

Q | はじめに、DKSの良いところ、悪いところ、会社の雰囲気などについて、お感じになったことを率直に教えてください。

私は、坂本会長(当時)とのご縁で当社の社外取締役に就任することになりました。DKSの社員はとても真面目かつ勤勉で、社内には働きやすい雰囲気があります。一方で、スピード感が不十分です。この点は、さらなる改善が必要だと感じています。

私が以前に働いていた三菱重工業と比べると、化学の中間材メーカーであるDKSは、同じ製造業でもビジネスモデルも、取り扱う製品も異なります。しかし、製造業という観点で考えると、原材料を購入し、工場で加工して、組み立てて出荷する、というプロセスは変わりません。プロセスの観点から見ると、DKSには改善の余地がまだまだたくさんあるように思われます。プロセスをより改善することで、今まで以上に高収益の会社になることが可能であると考えます。

私は、新しい工場より古い工場を注視しています。設備償却が終わった古い工場の生産性を向上して製造することが、利益を上げやすいからです。社外取締役に就任後、各工場を巡回して、5S(整理、整頓、清掃、清潔、しつけ)活動の状況から在庫の状況まで細かく見てきました。5S活動の状況を確認すれば、工場のマネジメントの状況を知ることができます。私は工場におけるマネジメント力をさらに改善することで、より利益を上げることができると感じました。今期から組織が変更され、生産本部が工場を管理するようになりました。工場のマネジメントが、さらにスピード感を持って改善されることを期待しています。

Q | 営業の状況については、どう感じていますか。

経営が進めてきた顧客視点の取り組みは、さらに研ぎ澄ます必要を感じています。BtoBの取引が主体の企業は、一般的に顧客視点の取り組みに改善の余地が多いと感じています。BtoBであっても、市場と顧客の両方を調査し、ターゲットになるところを見極めていく必要があります。DKSは顧客に寄り添ったマーケティング方法をもっと深める必要があると感じています。

受注品の場合、顧客は発注前に工場に足を運んで、その工場に発注するかどうかを見極めます。従って、工場は宣伝媒体と考えられます。いわばショーケースのようなものです。また、顧客はDKSの工場を見学した後に出張報告を必ず書きます。どういうことを出張報告に書いてもらいたいかを目標にして、工場での対応、また工場の中身も変えていくべきです。

[FELIZ 115]計画では、営業面の組織変更も実施し、マーケティングの能力を強化すると聞いているので、大いに期待しています。

DKSの成長戦略について

Q | 今後の持続的な成長を実現していくために、DKSに必要なものは何でしょうか。また、次の100年を見据えた場合、どのような未来を描くべきとお考えですか。

DKSがそもそも100年以上企業活動を続けているのは、社会が必要としていたからです。存在価値がない、社会にとって必要のない会社は消えていく運命にあります。構造変革に取り組み、苦しい時代を乗り越えてきたと聞いています。顧客の事業上の課題など、

顧客ニーズを受け止めて、競合より早く、顧客にとって最も良いソリューションを提案すれば、事業の規模の大小に関わらず会社は成長できると考えます。

会社は新しいことをやらないと、存続、発展できません。失敗を恐れず新しいことに積極的に取り組む風土を醸成することが重要です。新しいことに取り組むことは全経営陣の責任であることを明確にすることで、スピード感が生まれると考えています。

また未来を見据えた場合、グローバル化が進む中で、徹底した顧客志向に基づいてグローバルに展開できる会社になる必要があります。人種、性別、宗教に左右されない多様性を受け入れる、かつイノベーションを好み、またそれを永続できる風土が必要です。その上で、しっかり収益を上げて、社員のやる気を継続させるマネジメントが求められます。

DKSのガバナンスについて

Q | 青木取締役のお考えになるコーポレートガバナンスの基本的なお考えをお聞かせください。

ガバナンスの原則は、決めること、決めたことを守ること、守らせること、と考えています。この原則から外れたときに、問題が起こります。日本の研究・生産・営業の各現場で起きている問題の要因の一つは、会議で数値だけを決めて、その実現を現場に押し付けることにあります。会議室で重要なことを決めることは必要ですが、結果を出すのはそれぞれの現場です。事業計画で決めたことを、現場で実践できなければ、絵に描いた餅です。つまり、経営陣が現場で実践できる具体的なやり方まで決めていくことで、初めて結果が生まれます。

現場に数字目標だけ与えることは危険です。過去の大企業の事例でも、目標数字を達成するために、現場が虚偽の報告をしたことで大きな問題が生じたことを肝に銘じるべきです。要するに、目標に向けて、各現場で何を、どのようにすべきかを経営陣が明らかにすることが大切なのです。部長から課長そして担当者まで、何を誰が何時までにすべきかがしっかりと決められ、現場の末端まで徹底される必要があります。これに加え責任の所在を明確にすることがガバナンスの基本だと思っています。

一方で、最近では社外取締役の監視機能についての期待が大きくなっています。DKSも社外取締役の構成比が3分の1になったことで、組織上のガバナンスも強化されており、また製造・財務・労務など取締役の役割分担ができてきているため、質の良い議論ができるのではと感じています。

「FELIZ 115」とDKSの将来について

Q | 「FELIZ 115」の作成に当たってどのようなアドバイスをされましたか。

「FELIZ 115」を実現する7つの重点施策を決めるにあたって、経営陣と十分な議論を重ねました。会社全体に貢献しない事業からの撤退、業績評価の改定により収益貢献に応える人事制度の導入など、これらはどれも高収益のユニ・トップ企業に向けた観点での施策です。

また、取り組み中のデータ経営の促進も必要だと考えています。データをベースに議論をすることで、意思決定の迅速化を図ることができます。ユニ・トップ戦略を推進する上で、顧客のニーズや課題を把握して、それらのデータを各部門と共有し、ビジネスに結びつけることを、これまで以上にスピード感を持って実施する必要があると考えています。

Q | 将来に向けた重要なテーマは何でしょうか。

方針の一つとして示されたESG経営は重要です。ESGを実践するには、まずは収益を上げることが必要で、EとSは会社の収益と両立させなければなりません。つまり、ESG経営のための原資(リソース)を準備することが大切です。

またガバナンスに関しては、サクセッションプランも重要なテーマです。将来の経営陣、リーダーをどう育てていくかは難しい問題です。リーダーを育てる教育プランを作ることは非常に難しいことだと考えています。私は、将来有望なメンバーを選出し、多種多様な部門を経験してもらい、そこで挙げた成果で篩分けすることが良いと思います。

会社においては、決断は社長にしかできない重要な仕事です。決断する際にしっかりしたデータを基に、リスクマネジメントとダメージコントロールができる人材の選定を望みます。

中期経営計画「FELIZ 115」は2030年に向けた経営の方向性を示したものです。これを実践することを通して、DKSは株主さまを始め多くのステークホルダーの皆さまの期待に応える会社になっていきます。DKSが化学メーカーのユニ・トップ企業として、社員、顧客、株主、社会から愛される会社になってもらいたいと考えています。

取締役・監査役・執行役員一覧

取締役 (2020年7月1日現在)



坂本 隆司

代表取締役
会長兼社長

所有株式数 31,761株

略歴
1970年 4月 (株)富士銀行(現(株)みずほ銀行)入行
1991年 2月 同行マドリード支店長
1994年 5月 同行日本橋支店長
1999年12月 富士投信投資顧問(株)常務取締役
2001年 6月 当社入社
2001年 6月 取締役
2004年 4月 総合企画本部長
2004年 6月 常務取締役
2007年 6月 専務取締役
2011年 6月 代表取締役副社長
2013年 6月 代表取締役会長(現任)
2015年 6月 兼社長(現任)



浦山 勇

代表取締役
専務取締役

所有株式数 14,720株

略歴
1975年 4月 当社入社
2007年10月 財務部長兼監査役付
2008年 5月 経理部長兼監査役付
2008年 6月 財務本部長
2009年 6月 取締役
2016年 6月 常務取締役
2020年 4月 代表取締役専務取締役(現任)



山路 直貴

常務取締役
管理統括

所有株式数 4,247株

略歴
1991年 4月 当社入社
2013年 4月 生産管理本部四日市再編推進部企画担当部長
2014年 4月 社長特命室長
2015年 4月 事業本部樹脂材料事業部長
2016年 4月 兼東京本社担当
2017年 4月 総合企画本部長
2017年 6月 取締役 兼人事総務本部担当
2018年 4月 生産管理本部担当
2019年 4月 兼製剤開発推進室長
2020年 4月 常務取締役(現任)
管理統括(現任)



岡本 修身

常務取締役
営業統括
兼東京本社担当

所有株式数 6,860株

略歴
1989年 4月 当社入社
2006年 4月 樹脂添加材料事業部営業部長
2007年 5月 界面活性剤事業部東部営業部長
2008年 4月 機能化学品事業部企画室長
2010年10月 四日市合成(株)取締役
2013年 4月 生産管理本部四日市再編推進部長
2014年 4月 総合企画本部経営企画室長
2016年 4月 総合企画本部副本部長
2017年 4月 事業本部樹脂材料事業部長
兼東京本社担当(現任)
2017年 6月 取締役
2018年12月 兼樹脂材料営業部長
2020年 4月 常務取締役(現任)
営業統括(現任)



北田 明

取締役
研究統括

所有株式数 5,958株

略歴
1989年 4月 当社入社
2009年 4月 機能化学品事業部機能化学品研究所長
2010年10月 機能化学品事業部企画室長
2013年 4月 事業本部機能化学品事業部長
2015年 6月 取締役(現任)
2016年 4月 生産管理本部長 兼環境・安全品質保証担当
2018年 4月 人事総務本部長 兼大阪支社長
2020年 4月 研究統括(現任)



河村 一二

取締役
生産統括

所有株式数 2,245株

略歴
1985年 4月 (株)富士銀行(現(株)みずほ銀行)入行
1995年 8月 同行ロンドン支店上席調査役
2001年11月 同行横浜支店部長
2002年 4月 (株)みずほ銀行横浜中央支店副支店長
2004年 5月 (株)みずほコーポレート銀行ソウル支店副支店長
2008年 7月 同行営業第六部副部長
2011年 4月 同行国際法人営業部部長
(株)みずほ銀行国際法人営業部部長
2013年 7月 当社入社 人事総務本部副本部長
2016年 4月 人事総務本部長
2017年 4月 人事総務本部長
2018年 4月 生産管理本部長
2018年 6月 取締役(現任)
2020年 4月 生産統括(現任)



青木 素直

取締役(社外)

所有株式数 648株

略歴
1972年 4月 三菱重工業(株)入社
2000年 6月 同社技術本部高砂研究所長
2003年 6月 同社取締役
2005年 1月 同社技術本部長
2005年 6月 同社取締役執行役員
2005年12月 中国清華大学客員教授(現任)
2006年 4月 三菱重工業(株)取締役常務執行役員
2009年 4月 同社取締役副社長執行役員
2011年 6月 (株)三菱総合研究所副理事長
2014年 4月 三菱重工業(株)特別顧問
2014年 6月 当社取締役(現任)



谷口 勉

取締役(社外)

所有株式数 527株

略歴
1978年10月 労働省労働基準監督官
2002年 4月 厚生労働省(旧労働省)京都労働局
國部労働基準監督署長
2004年 4月 同省同局総務課人事計画官
2006年 4月 同省同局京都南労働基準監督署長
2008年 4月 同省同局総務課長
2010年 4月 同省同局京都下労働基準監督署長
2012年 4月 同省同局京都上労働基準監督署長
2014年 6月 (公社)京都労働基準協会専務理事
2017年 6月 社会保険労務士登録(京都府社会保険労務士会)
谷口勉社労士事務所所長(現任)
当社取締役(現任)



宮田 康弘

取締役(社外)

所有株式数 100株

略歴
1987年 4月 第一生命保険(相)(現第一生命保険(株))入社
2003年 4月 興銀第一ライフ・アセットマネジメント(株)
(現アセットマネジメントOne(株))
シニアポートフォリオマネジャー
2009年 4月 第一生命保険(相)(現第一生命保険(株)) 外国債券部長
2010年 4月 第一生命保険(株) 外国債券部長
2014年 4月 同社団体年金事業部長
2016年 4月 同社執行役員団体年金事業部長
2018年 4月 同社執行役員投資本部長兼株式部長
2019年 4月 同社常務執行役員関西営業本部長 兼関西総局長(現任)
2019年 6月 当社取締役(現任)

監査役 (2020年7月1日現在)



藤岡 敏式

常勤監査役

所有株式数 12,552株

略歴
1980年 4月 当社入社
2000年10月 業務本部総合事業推進室長
2001年 7月 営業本部営業推進室長
2005年10月 営業統括本部東部統括部長
2007年 6月 人事総務本部長
2010年 4月 京都エレックス(株)代表取締役社長
2011年 6月 業務本部長兼大阪支社長
2014年 6月 取締役
2016年 4月 事業本部レオクリスタ事業部長
2018年 6月 常勤監査役(現任)



西崎 信一

常勤監査役

所有株式数 6,395株

略歴
1982年 4月 当社入社
2004年 7月 総務財務本部財務部長
2007年10月 秘書室長
2008年11月 内部監査室長兼監査役付
2010年 4月 財務本部財務部長兼監査役付
2013年 6月 常勤監査役(現任)



高橋 利忠

監査役(社外)

所有株式数 0株

略歴
1982年 4月 (株)富士銀行(現(株)みずほ銀行)入行
2004年 5月 同行浦和支店長
2005年11月 同行前橋支店長
2008年 4月 同行品川支店長
2010年 4月 同行業務監査部 監査主任
2011年 1月 コーシーカード(株)入社
2011年 2月 同社常務取締役
2020年 4月 同社取締役 常務執行役員
2020年 6月 当社監査役(現任)
アイティメディア(株)取締役監査等委員(現任)



中 英也

監査役(社外)

所有株式数 0株

略歴
1978年 4月 (株)京都銀行 入行
2001年 6月 同行田辺支店長
2003年 6月 同行伏見支店長
2005年 6月 同行法人金融部長
2007年 6月 同行執行役員(営業統括部阪神営業本部長委嘱)
2010年12月 同行執行役員(名古屋支店開設準備委員長委嘱)
2011年 4月 同行執行役員(名古屋支店長委嘱)
2013年 6月 同行常務執行役員(名古屋支店長委嘱)
2015年 6月 同行常務執行役員(東京支店長委嘱)
2015年12月 同行常務執行役員(東京営業部長委嘱)
2019年 6月 京都信用保証サービス(株)代表取締役社長(現任)
2020年 6月 当社監査役(現任)



橋本 克己

監査役(社外)

所有株式数 0株

略歴
1981年 4月 大阪国税局 入局
1984年10月 監査法人朝日会計社(現 有限責任 あずさ監査法人)入社
1987年 3月 公認会計士登録
2007年 5月 朝日監査法人(現 有限責任 あずさ監査法人)代表社員
2010年 7月 有限責任 あずさ監査法人 京都事務所長
2019年 6月 同法人退社
2019年 7月 橋本公認会計士事務所開設、同代表(現任)
2020年 6月 当社監査役(現任)

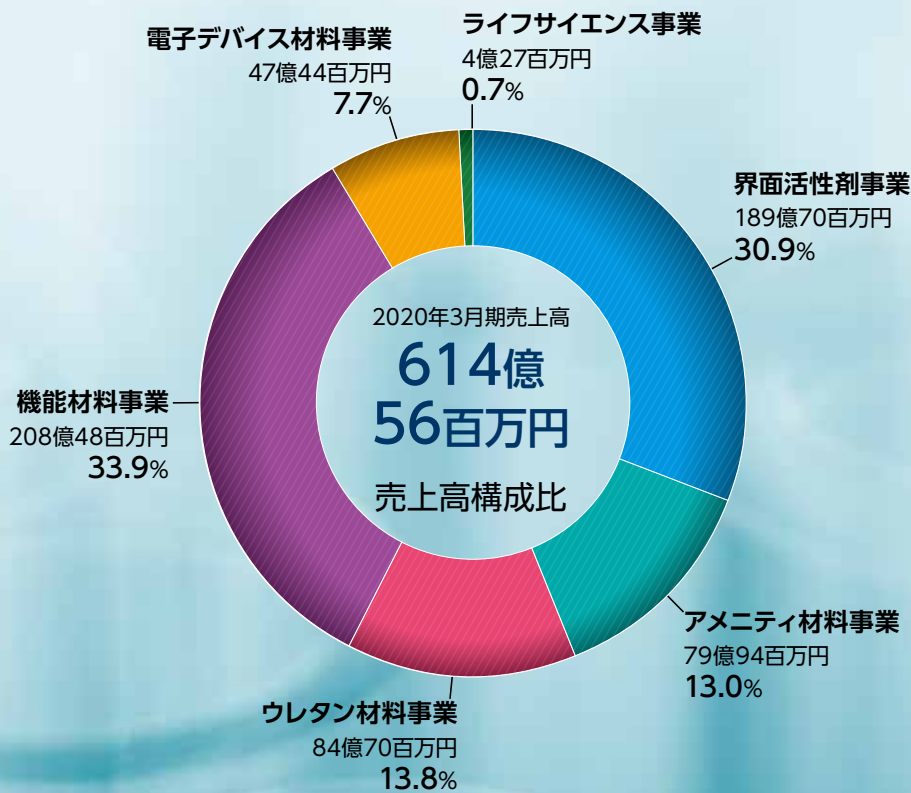
執行役員 (2020年7月1日現在)

上席執行役員	営業本部長	三澤 英人
上席執行役員	研究本部長	祝迫 浩一

執行役員	四日市合成(株)代表取締役社長	橋本 賀之
執行役員	研究本部ライフサイエンス統括部長 兼(株)バイオコクーン研究所 代表取締役社長	首藤 拓也
執行役員	池田薬草(株)代表取締役社長	三浦 宏之
執行役員	京都エレックス(株)代表取締役社長	片山 聡彦
執行役員	生産本部長	清水 伸二
執行役員	管理本部長	坂本 真美
執行役員	生産本部 滋賀工場長	清水 幸治
執行役員	生産本部 四日市工場長	大湾 二郎
執行役員	生産本部 大瀧工場長	森 善幸

6つの事業セグメント

6つのコア事業を展開



界面活性剤事業

1909年の創業以来、
高機能界面活性剤を提供

- 非イオン界面活性剤
- アニオン界面活性剤
- カチオン界面活性剤
- 両性界面活性剤
- 反応性界面活性剤

アメニティ材料事業

生活環境において、
快適性を求める材料や
周辺応用技術を提供

- ショ糖脂肪酸エステル
- セルロース系高分子材料
- ビニル系高分子材料
- アクリル系高分子材料

ウレタン材料事業

塗料、接着剤、土木・建築材料、
電気絶縁材料など工業用素材や
ウレタン用原料を提供

- ポリエーテルポリオール
- ウレタンプレポリマー
- ウレタンシステム

機能材料事業

家電製品や生活必需品の用途に、
難燃剤、光硬化樹脂や
水系ウレタン樹脂などの製品を提供

- 光硬化樹脂用材料
- 水系ウレタン樹脂
- 難燃剤
- アミド系滑剤

電子デバイス材料事業

家電製品や電子部品用途に、
セラミックス材料や
導電性ペーストなどを提供

- 電子部品用導電性ペースト
- 射出成形用ペレット
- 機能性無機材料

ライフサイエンス事業

天然由来の健康食品、
天然物からの抽出・濃縮・粉末化の
技術を提供

- カイコ冬虫夏草
- Sudachin®

「FELIZ 115」推進にあたって



常務取締役 営業統括 兼東京本社担当

岡本 修身

「FELIZ 115」の計画達成に向けて
営業本部として顧客志向を追求し、
インスパイアード・パートナーとの関係を
進化させていきます。

Q | 中期経営計画の重点施策を遂行するためには
どんな施策をお考えですか。

私は、今年度から営業本部の統括責任者として4つの課題、①将来にわたって継続性が見込めるビジネスの推進、②貢献する事業の洗い出し、③顧客志向の営業活動、④営業部門の人材教育の強化、これらについて様々な指示を出しています。

1つ目の継続性が見込めるビジネスとは、安定した原料調達が可能で、化学物質規制に関連するリスクが発生しにくく、安定的かつ長期にわたって収益を上げられるビジネスを指します。また生産設備の老朽化の問題もあるため、安定的に生産できることも重要です。2つ目の貢献する事業とは、単純に会社の業績に貢献するだけでなく、利益率の高さやその製品の技術的な価値はもちろん、社会の継続的な成長に貢献できるかどうかも重要です。3つ目の顧客志向の営業活動ですが、顧客志向とは、顧客が要望する性能を満たした製品を、適正な価格で、長期にわたって安定して供給すること

です。営業部門がこれまで行ってきた営業活動は、必ずしも十分ではないと考えています。顧客志向に基づいて、将来にわたって続けられるテーマを当社・顧客の両社で共有し、ウィンウィンの関係を構築していくことが必要です。4つ目の人材教育の強化とは、上司から部下への声かけを大事にする、マニュアルの作成と業務の洗い出しを実施するなど、当たり前のことを当たり前に行うことを指しています。また営業日報の電子化など、常に情報のやり取りを行う仕組みは既に整っていますが、それらを運用する人のスピード感にさらなる改善の余地があると見ています。

Q | インスパイアード・パートナーとの
今後の成長戦略についての考え方を教えてください。

インスパイアード・パートナーは、継続と相互の成長がキーワードです。相互の技術や環境を理解し、継続して利益と成長を享受できる関係を築き上げることが必要です。長期的な取引関係を大切にし、補完関係を築き上げ、課題に真摯に取り組むことで、信頼関係の構築・強化につながります。また、成長戦略を描く上で、自身の課題でもある、部門のトップとしての営業強化も重要だと考えています。顧客が当社に対して期待していることを知ることがとても重要です。時として営業部門のトップ同士のやり取りでしか聞くことのできない課題もあります。

Q | 持続可能な社会の形成に貢献していくことが
企業に求められている中で、SDGs、ESGなどを
考慮した事業拡大についての考え方を教えてください。

SDGs、ESGなどを意識したうえで売上・利益を拡大するには、当社の社是と社訓は非常に重要です。私は入社以来、社是の「産業を通じて、国家・社会に貢献する」、社訓の「品質第一、原価逓減、研究努力」を、第一工業精神の基礎として、常に心掛けてきました。これは、SDGs、ESGの考え方、取り組みに非常に近いと認識しています。

営業部門としても、社会の持続的な成長を目標とし、環境負荷を考慮した行動が必要です。商品を設計する上で顧客の要望する性能を満たすことは当然ですが、EやSの視点での商品設計も重要です。原料の調達から製品の販売まで、環境・社会的課題に配慮した対応をすると同時に、当社が社会に貢献することで売上と利益を得られる姿を模索しています。

社是と社訓、SDGs、ESG、これら全てを基礎として、社会への貢献と企業としての継続的な成長という両輪を回していきたいと思っています。

6つの事業セグメント

▶ 界面活性剤事業



事業内容

当事業では、1909年の創業以来、一世紀を超えて当社を支えてきたコア技術を提供しています。石けん・洗剤をはじめ、IT・電子、ゴム・プラスチック、塗料・色材、エネルギーなど多種多様な分野や用途において乳化・分散・可溶化・浸透・湿潤・起泡・消泡・表面改質などの機能を付与し、付加価値を提案しています。また、近年、世界的に高まっている環境への配慮に適合した製品の開発を進めています。現在では、石化原料や油脂などを主原料として、主に四日市工場(千歳地区・霞地区)、滋賀工場、四日市合成などで開発・製造を行っています。

▶ 2020年3月期の振り返りと今後の見通し

2020年3月期の当事業の売上高は、総じて低迷しました。

国内では、IT・電子用途は大幅に伸長しましたが、石けん・洗剤用途、塗料・色材用途、ゴム・プラスチック用途、機械・金属用途は低迷しました。

海外では、ゴム・プラスチック用途、塗料・色材用途はやや低調に推移しましたが、繊維用途はやや低迷しました。

今後は、ユニ・トップ戦略を強化し、お客様の要望に応じたカスタマイズ製品の提供に注力してまいります。

▶ DKSの強み・各事業の主な機能

界面活性剤の代表される機能は、「洗浄・汚れを取り除くこと」であり、良く知られる製品は石けんです。これは、界面活性剤が水や油のように混ざり合わない物質の表面に作用し、乳化・分散作用を発揮して汚れを除去する機能です。しかし昨今、当社のお客さまから要望される機能は、単なる洗浄だけでなく、産業の高度化と連動して高機能化、独自化の方向へ進んでいます。当社では、界面活性剤として機能を発揮した後、耐水性などを向上させる日本発の国産技術である反応性界面活性剤を開発し、その市場の拡大に向けて注力しています。

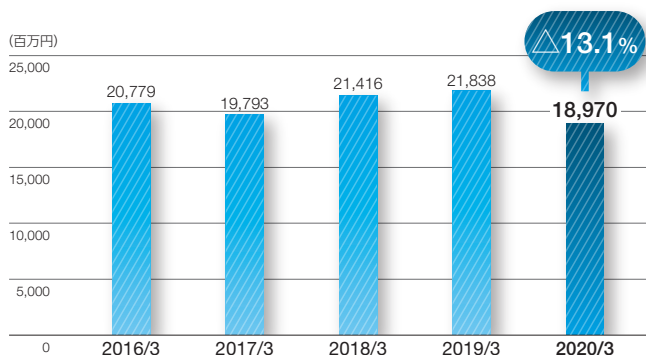
当社は、111年を超える歴史で培った界面活性剤の合成・分析・評価技術をもとにして、数多い製品群やその組み合わせにより、お客様の要望にマッチした性能や機能を提供することが可能です。また、新中期経営計画「FELIZ 115」では、ユニ・トップとして、お客様の要求性能に対して、細やかなすり合わせの技術を使うことを強みとして、売上の拡大をめざしています。

▶ 事業と社会との関わり

当事業は、当社の長年の経験と技術の蓄積が生かせる分野です。反応性界面活性剤の今後の成長が見込める産業分野としては、塗料・コーティング分野・接着剤・粘着剤などが考えられます。一方で、本事業の競合先は、洗浄剤、乳化・分散剤などの国内の化学メーカーをはじめ、さまざまなライバルが存在しますが、豊富なラインアップを持つため、お客様の要望に対し最適グレードを紹介したり、オンリーワン製品開発で高い付加価値を提案したりすることが可能です。単なる素材提供のみに留まらず、お客様の「お困りごと」の解決に向けて寄り添います。

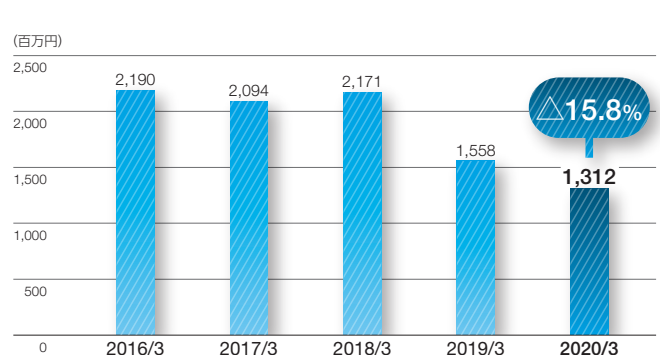
近年では、世界的に高まる環境への配慮に適合した製品開発を推し進め、生分解性が高く水質汚染につながらないような環境対応型製品の研究開発にも取り組んでいます。

売上高



※新セグメントで数値を更新しております

営業利益



※新セグメントで数値を更新しております

▶ アメニティ材料事業



事業内容

当事業では、生活環境において快適性を求める材料や周辺応用技術を提供しています。産業分野としては、食品、医薬品、香粧品、トイレタリー、水産・畜産、繊維、紙パルプ、土木、農業・農業資材などの幅広い分野や用途へ、お客さまの要望に応じた製品を提供しています。特に天然由来原料のショ糖や脂肪酸、パルプなどから生産される製品は、安心・安全な素材として私たちの暮らしの中へお届けしております。

コア技術である界面活性剤に加え、砂糖やパルプを代表とする天然物を原料とした製品を大潟工場、滋賀工場で製造しています。

▶ 2020年3月期の振り返りと今後の見通し

2020年3月期の当事業の売上高は、総じてやや低調に推移しました。

国内では、ショ糖脂肪酸エステルは食品用途が堅調に推移しましたが、ビニル系高分子材料はゴム・プラスチック用途がやや低調に推移しました。セルロース系高分子材料は農業・農業用途が堅調に推移し、紙パルプ産業用途が順調に推移しました。

海外では、ショ糖脂肪酸エステルは食品用途が順調に推移しましたが、香粧品用途がやや低調に推移しました。

今後も海外市場を視野に入れ、高性能製品の提供による生活の快適さの向上をめざし、顧客開拓を進めてまいります。

▶ DKSの強み・各事業の主な機能

当社が手掛けてきた製品開発の歴史は古く、パルプを原料としたセルロース系高分子材料(CMC)は65余年、砂糖を原料としたショ糖脂肪酸エステル(SE)は50余年になります。長年の技術の積み重ねと応用技術の蓄積をベースに市場開拓を進めています。中でもSEは、当社を含めて世界でも数社しか製造しておらず、「食べられる界面活性剤」として非常に特徴的です。油脂やクリーム乳化剤、クッキーやスナック菓子などの食感改良剤として使用されています。

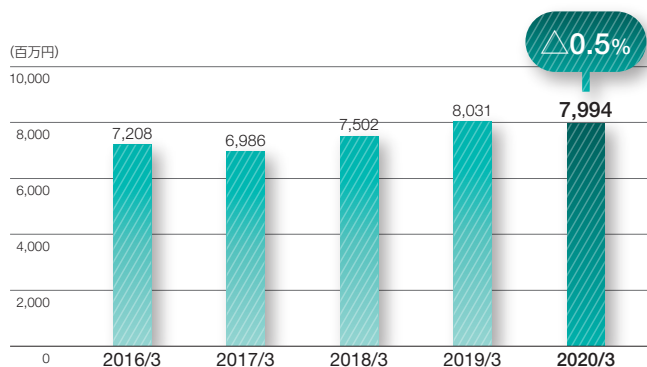
昨今では、天然由来のセルロース繊維をナノテクノロジーによって細かくし、セルロースナノファイバー(CNF)という新素材をつくる技術を確認しております。その特徴ある粘度挙動や乳化、分散安定効果などを活かし、香粧品用途、一般工業用途などへ利用可能な注目の素材です。

▶ 事業と社会との関わり

当事業は、最終製品として「人の口に入る」「人の肌に触れる」「人の五感に働きかける」など、食品、香粧品、医薬品など特に安全性が重要視される産業分野をターゲットとしています。国内市場は人口動態からみて規模的には大きな成長を見込めないとの見方もあります。

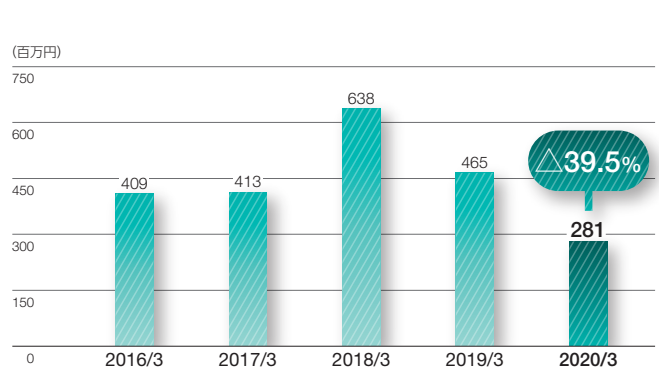
しかしながら、当社のこれまでの顧客基盤を維持しながら、国内での安定的な売上と収益性の確保に努め、また成長分野としては海外の食品や香粧品用途などを中心に製品の拡販をめざしていきます。

売上高



※新セグメントで数値を更新しております

営業利益



※新セグメントで数値を更新しております

6つの事業セグメント

▶ ウレタン材料事業



事業内容

当事業では、塗料、接着剤、土木・建築、電気絶縁材料など工業用素材やウレタン用原料を提供しています。弾性を示すウレタンゴムやウレタンエラストマー、さらに、発泡反応にともなう軟質・硬質ウレタンフォームなどをつくる技術を保有します。これらを活かし、クッション、断熱材、成型材料、塗料材料など幅広い産業や用途に、高機能で多彩なウレタン製品を提供することが可能です。

また、道路や鉄道などの山岳トンネル工事で使用する岩盤固結剤は、インフラ整備にはなくてはならない製品です。一歩間違えれば人を危険にさらしかねない環境において、当社の製品が安全確保に一役かっています。

この事業の主原料は石化原料であり、主に四日市工場(千歳地区・霞地区)で製造しています。

▶ 2020年3月期の振り返りと今後の見通し

2020年3月期の当事業の売上高は、総じて低迷しました。

土木用薬剤は好調に推移しましたが、フロン規制に関連する環境配慮型の合成潤滑油、土木・建築用材料は大きく落ち込みました。

リニア中央新幹線工事の進捗により、岩盤固結剤の伸長が期待されます。

▶ DKSの強み・各事業の主な機能

当社のウレタン材料は、塗料、接着剤、土木・建築、電気絶縁材料などへ展開していますが、輸送機、土木工事、電子材料など用途によっては、人の安全性を担保することが第一義となります。昨今では、電化製品の多様化や自動車のIT化により、電子部品はますます厳しい環境下で使用されます。一方で、電子部品の軽量化、小型化、一体化などの要求は高くなり、強度・耐久性が低下しないように物理的、化学的な影響から保護する必要があります。この分野においては、軽量で丈夫なウレタン樹脂が活躍します。絶縁性、耐熱性、難燃性などのバランスに優れた当社の電気絶縁材料は、お客さまの高いニーズに沿い、家電製品から輸送機部品まで幅広く使用されています。

また、トンネル掘削時に使用される当社の岩盤固結剤は、安全性と性能から業界では高いシェアを占め、各地の公共道路や鉄道などのトンネル工事で幅広く使用されています。

製造拠点である霞工場では、安全教育研修所も併設し、グループ会社としてシナジー効果を生み出す人材教育も行っています。

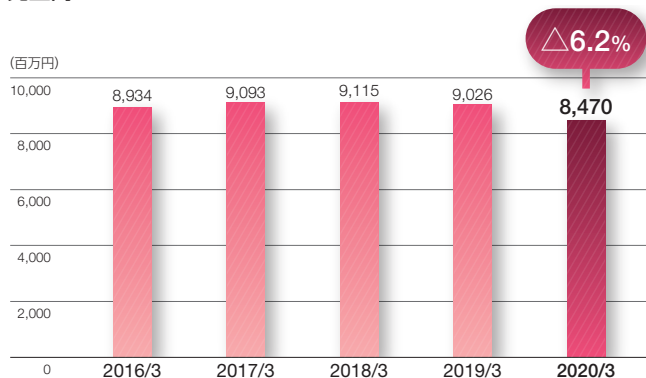
▶ 事業と社会との関わり

マザー工場として2015年12月より稼働した三重県四日市市の霞工場は、計画通りプラント建設が進み、10万平米のうち1/3を占めるようになりました。第1プラントで立ち上げた岩盤固結剤は、道路や鉄道などのトンネル工事に不可欠な材料です。人々に快適な環境を提供するためのインフラ事業の一部として貢献しています。

また、2019年12月に機能性ポリウレタン製品の第3プラントが稼働し、インスパイアード・パートナーとの取り組みを深化させています。

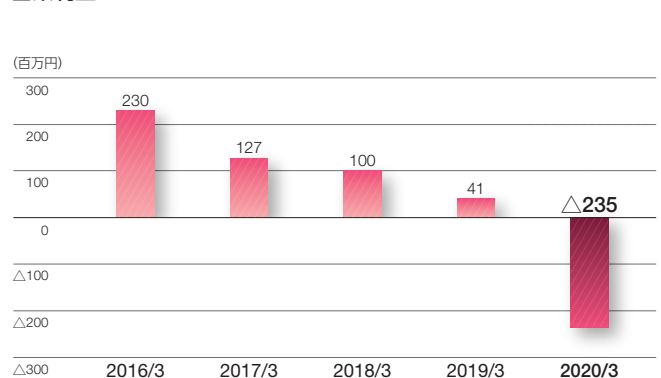
今後もユニ・トップ戦略のもと、最新設備と応用技術との組み合わせにより、お客さまのニーズや時代にマッチした材料開発を推進してまいります。

売上高



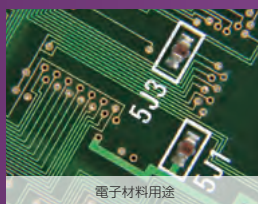
※新セグメントで数値を更新しております

営業利益



※新セグメントで数値を更新しております

機能材料事業



電子材料用途



プラスチック用難燃剤用途



フィルム材料用途

事業内容

当事業では、パソコン・スマートフォン・家電製品などのIT・電子材料や生活必需品に使用される樹脂などに、高機能な性能を付与する材料や技術を提供しています。例えば、樹脂を燃えにくくする難燃剤、静電気を抑制する帯電防止剤、滑り性を良くする滑剤、フィルムや樹脂の曇りを抑制する防曇剤、各材料の酸化劣化を抑制する酸化防止剤、ラドキュア技術(紫外線・電子線硬化)を用いた光硬化モノマー・オリゴマーなどです。1973年に開発した水系ウレタン樹脂は、木材やプラスチック用の塗料、金属や紙のコーティング剤、フィルムや木材用の接着剤、また、紙や繊維のバインダーなどに使用されています。

これらの製品は四日市工場(千歳地区・霞地区)、大湊工場で製造しています。

2020年3月期の振り返りと今後の見通し

2020年3月期の当事業の売上高は、総じて顕著に伸長しました。

国内では、臭素系の難燃剤はゴム・プラスチック用途が堅調に推移し、光硬化樹脂用材料はIT・電子用途が顕著に伸長しました。

海外では、臭素系の難燃剤はゴム・プラスチック用途が顕著に落ち込みましたが、光硬化樹脂用材料はIT・電子用途が顕著に伸長しました。

光硬化樹脂用材料の伸長は、インスパイアード・パートナーとの取り組みの成功事例です。

DKSの強み・各事業の主な機能

光硬化モノマー・オリゴマーで使用される技術は、「ラドキュア技術」と呼ばれています。紫外線(UV)や電子線(EB)を照射することにより、塗料のような光硬化樹脂組成物を瞬時に乾燥・硬化させる技術のことです。建材や家具のクリア塗料や金属の防錆塗料、半導体・ドライフィルム・液晶ディスプレイ用などのレジスト材料、携帯電話、光ファイバー、プラスチックや紙などのコーティング剤など、省資源・省エネルギーや環境負荷の低減に寄与し、幅広い分野や用途で使用されています。当社のモノマーは、エチレンオキサイド(EO)付加技術を用いたアルコールを原料として高硬度・低粘度・低カルなどの高機能を付与した製品です。BtoBtoCのビジネス

モデルに沿って、インスパイアード・パートナーとの関係構築を行い、オンリーワンの製品開発を行っています。臭素系難燃剤の原料は、世界的な臭素の生産地から調達しています。原料である臭素の市況に左右されるため、適切な製品価格のコントロールが必要です。臭素系難燃剤は、ゴム・プラスチックなどの素材に対して、リン系、無機系難燃剤より安定かつ高い難燃性を発揮します。

事業と社会との関わり

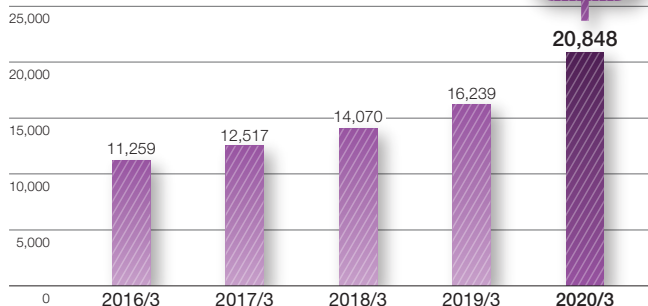
ウレタン樹脂の多くは有機溶剤系ですが、当社はウレタン樹脂を水の中に分散した特徴ある水系ウレタン樹脂も研究開発しています。環境問題を重視する近年の社会情勢において、安全性の高い水系化の要望が急速に高まっているためです。環境や人にやさしいことに加え、フィルム加工性や金属、紙加工など各種用途で高機能な仕上げ加工が可能であり、今後も伸長が見込まれます。世界的な脱有機溶媒への動きも視野に入れ注力している製品です。

当事業の対象市場は成長性があり、国内外の市場においてDKSが強みを発揮できる分野と考えています。競合先は、電子材料向け素材メーカー、海外難燃剤メーカーなどが挙げられますが、独自のユニークな技術と提案力で成長に結びつけていきたいと考えています。

2020年6月には光硬化樹脂用材料の新プラントが完成し、9月に商業生産を開始しています。

売上高

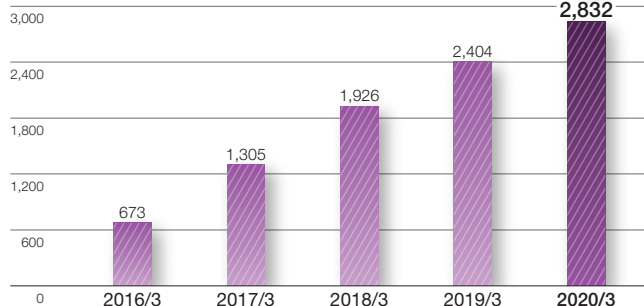
(百万円)



※新セグメントで数値を更新しております

営業利益

(百万円)



※新セグメントで数値を更新しております

6つの事業セグメント

▶ 電子デバイス材料事業



セラミックス材料用途

太陽電池用途

リチウムイオン電池のセル

事業内容

当事業では、インターネットやスマートフォンなど目まぐるしく進化する情報化社会への対応としてイオン導電性高分子、イオン液体、セラミックス材料、リチウムイオン電池用材料、太陽電池用導電性ペーストなどを開発し提供しています。

2018年は、エレクセル社を解散して研究開発本部へ取り込み、リチウムイオン電池材料の研究開発に特化する組織体系へ変更しました。今後も当社は、それぞれの専門分野の固有技術を深化させ、時代の動きに即した研究開発を推し進めてまいります。当事業の主要な製品は、関係会社である京都エレックス(京都)や第一セラモ(滋賀)で製造しています。

▶ 2020年3月期の振り返りと今後の見通し

2020年3月期の当事業の売上高は、総じて大幅に伸長しました。

ディスプレイ用途のイオン液体が好調に推移し、太陽電池用途の導電性ペーストは大幅に伸長しました。

中国をはじめとするアジア勢の技術力向上が脅威となっています。新たな市場の開拓、BtoBtoCを意識したお客さまとの関係性構築などにより、コスト競争だけでは追従できない付加価値を提案していく予定です。

▶ DKSの強み・各事業の主な機能

関係会社において、それぞれの固有技術を活かした事業活動を展開しています。界面を化学する当社のコア技術は、樹脂とセラミックス粉末や有機物と金属粉末を混ぜ合わせる技術として息づいています。また、高い粘度や特殊な条件で混ぜ合わせる技術は、さらに高度なノウハウが必要です。いわゆるコンパウンド技術が強みであり、お客さまの要望に応じた材料提供が可能です。例えば、導電性ペーストは貴金属を主原料とし、無機フィラーや可溶性バインダーなどで構成されています。導電性ペーストを通じ、太陽電池、自動車、スマートフォン、LED、OA機器、医療機器などに使用される電子機器や電子部品に機能性を付与できます。また、セラミックス・金属粉末射出成形用材料は、加工が難しい小型で、複雑三次元

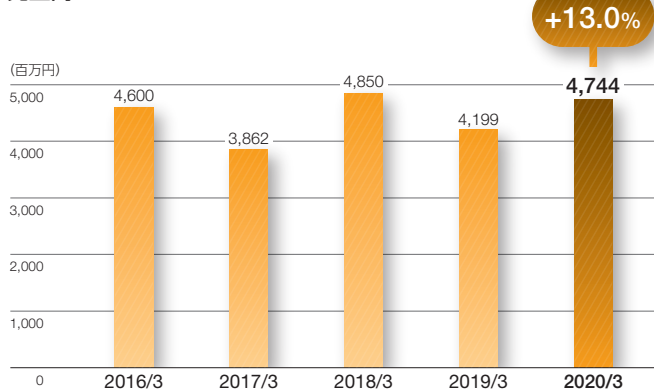
形状のセラミックスや金属部品を製作するための材料です。スマートフォンなどの電子機器、時計、医薬用機器などの精密部品、自動車部品、光通信部品に用いられます。原料粉末と結合剤、分散剤を精密混練した粉末射出成形用コンパウンドを提供できます。

リチウムイオン電池では、素材の研究開発からプロトタイプリチウム電池の製造まで対応できることが強みです。

▶ 事業と社会との関わり

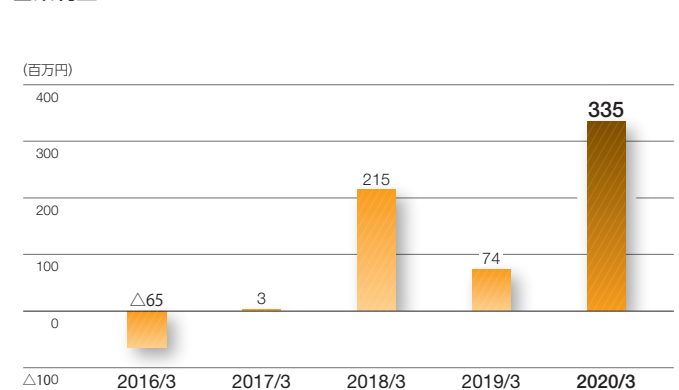
電気自動車などに使用されているリチウムイオン二次電池(LiB)は、一般的に電解質としてリン酸リチウム、また電解液として有機溶媒が使用されていますが、有機溶媒には発火リスクがともなうことから、各メーカーは難燃剤の添加など安全対策を講じてきました。当社は、100℃以下で液体状態を示し蒸気圧がなく不燃性であるイオン液体を開発し、安全性と高いイオン導電性を実現、リチウムイオン電池やキャパシタなどの電解質用途への開発を進めています。今後、エネルギーデバイス分野の次世代材料や、環境への影響を少なくするグリーンソルベントの一つとして注目されています。このように当事業は、人々の暮らしを安全に快適に導く役割を果たしています。中国をはじめとするアジア諸国の技術力向上が脅威となるものの、当社の独自技術と研究開発力、そして確かな品質を提供し、成長につなげていきたいと考えています。

売上高



※新セグメントで数値を更新しております

営業利益



※新セグメントで数値を更新しております

▶ ライフサイエンス事業



事業内容

2018年7月より新たにライフサイエンス事業へ参入し、バイオコクーン研究所と池田薬草の2社が仲間入りしました。天然原料へのこだわりと天然物からの抽出・高濃度化、量産化技術を中心に研究・商品開発を進めており、「カイク冬虫夏草」や「Sudachin®」をはじめとした健康食品を提供しています。バイオコクーン研究所では認知症への効果が期待される新規物質の定量化や高産生条件の探索を進めています。池田薬草では天然物からの抽出・高濃縮技術の確立、加えて製品品質の安定化に取り組んでおり、安心・安全を第一にお客さまに商品をお届けしています。

▶ 2020年3月期の振り返りと今後の見通し

2020年3月期の当事業の売上高は、前期と比べ1億88百万円増加し、4億27百万円となりました。「カイク冬虫夏草」の売上高は堅調に推移し、医薬品原料や天然物からの抽出物の濃縮化、粉末化による健康食品等の受託事業の売上高は伸長しました。

当事業につきましては、新中期経営計画「FELIZ 115」では経営資源を集中投下し、早期に地方創生をからめた新規事業の創生、強化を行い将来の基盤づくりを目指します。

▶ DKSの強み・各事業の主な機能

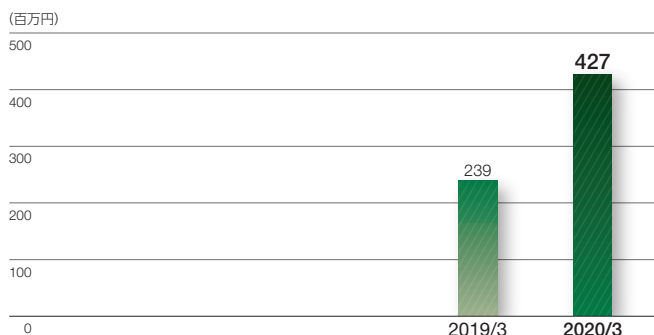
バイオコクーン研究所において、2019年12月に純国産原料にこだわった「カイク冬虫夏草」の新たな製造工場が福島県の棚倉町に完成しました。HACCP^{*1}認証を取得し、品質管理体制をさらに強化して製造した安心・安全な健康食品を皆さまへお届けします。

池田薬草において医薬品GMP^{*2}を取得した製造設備を有し、安心・安全な製品を製造、提供しております。また、高品質な粉末化技術を基に医薬品原薬・食品に関連する製品の受託事業も行っております。合わせて化成品も取り扱うことができ、お客さまの要望にマッチしたさまざまな性能や機能を持った製品を提供することが可能です。

*1 HACCP (Hazard Analysis Critical Control Point): 1960年代に米国で宇宙食の安全性を確保するために開発された食品の衛生管理の方式。「危害分析重要管理点」。

*2 医薬品GMP認証 (Good Manufacturing Practice): 原料の入庫から製造、出荷にいたる全ての過程において、製品が「安全」に作られ、「一定の品質」が保たれるように定められた規則とシステム。

売上高



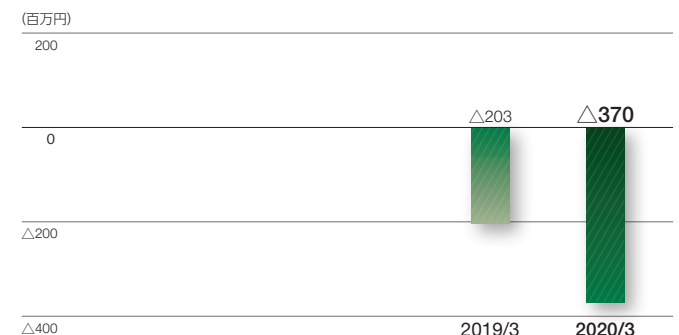
※新セグメントで数値を更新しております

▶ 事業と社会との関わり

当事業では、健康食品の製造販売に際して、HACCPやGMP認証などの認証取得だけでなく、産官学連携も含めた取り組みも加速させています。徳島県の代表的な地域資源である「すだち」の搾汁後の果皮、未利用資源を有効利用して開発された「Sudachin®」は、徳島大学や徳島県との産官学連携で誕生しました。現在、「Sudachin®」に含まれるポリフェノールの一種であるスダチチンの抗糖尿病、抗肥満効果などに着目し、「Sudachin®」を利用した新規機能性表示食品などの開発を産官学の地域コンソーシアムに基づき進めています。

また新たに仲間入りした「カイク冬虫夏草」は、今後日本に訪れる認知症患者の増加という社会課題の解決に一役かう可能性を秘めた健康食品です。岩手大学発のベンチャー企業の株式会社バイオコクーン研究所では、機能性表示取得に向け、臨床試験を進めています。当社の社は「産業を通じて、国家・社会に貢献する」の精神に則り、健康寿命延伸に向けた研究開発を行ってまいります。

営業利益



※新セグメントで数値を更新しております

界面活性剤の基礎知識

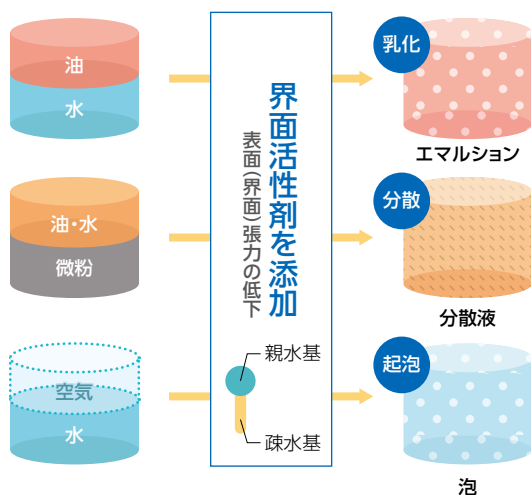
『界面』とは一般的に固体、液体、気体のうち「異なった性質を持つ2つの物質の間に存在する境界面」です。『界面活性剤』とは、界面において機能を発揮して性能を高める化学物質の総称です。

界面活性剤の基本構造

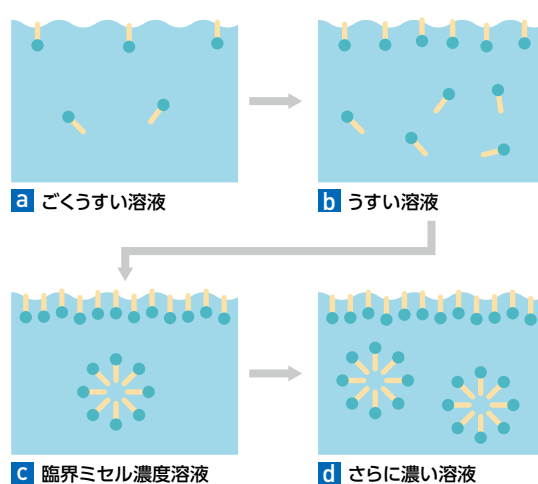
界面活性剤は、ひとつの分子の中に「水になじみやすい部分(親水基)」と「油になじみやすい部分(疎水基)」の両方をあわせ持つユニークな化学構造を持ちます。この構造を利用して、表面張力を弱

めたり、分子の集合やミセル(球体)を形成することで、「乳化」「分散」「起泡」「吸着」などさまざまな機能を発揮することが可能となります。

表面張力の低下による界面活性剤の働き



界面活性剤の水溶液



界面活性剤の種類

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

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

界面活性剤の種類	特徴	主な用途
アニオン界面活性剤	<ul style="list-style-type: none"> ・ 乳化・分散性に優れる ・ 泡立ちが良い ・ 温度の影響を受けにくい 	衣料用洗剤 シャンプー ボディソープ
カチオン界面活性剤	<ul style="list-style-type: none"> ・ 繊維などへ吸着する ・ 帯電防止効果がある ・ 殺菌性がある 	ヘアリンス 衣料用柔軟剤 殺菌剤
両性界面活性剤	<ul style="list-style-type: none"> ・ 皮膚に対してマイルド ・ 水への溶解性に優れる ・ 他の活性剤と相乗効果あり 	ボディソープ 台所洗剤 シャンプー
非イオン界面活性剤	<ul style="list-style-type: none"> ・ 親水性と疎水性のバランスを容易に調整できる ・ 乳化・可溶化力に優れる ・ 泡立ちが少ない ・ 温度の影響を受けやすい 	衣料用洗剤 乳化・可溶化剤 分散剤 金属加工油

主な働きと用途

機能	作用例	用途
乳化・分散 混ざり合わないものを混ぜる	水と油を混ぜ、乳化液(エマルジョン)をつくる。水の表面に浮かぶ微粉を均一な分散液にする。	アイスクリームやマーガリン、塗料やインキ 
湿潤・浸透 濡れやすく、しみ込みやすくする	葉の上に馴染むように農薬を均一に薄く散布できる。繊維や皮などに染料や仕上げ剤を均一に浸透させる。	農薬散布、繊維などの染料や仕上げ剤の浸透 
起泡・消泡 泡を立てる、消す	水の中に気泡を取り込んで、壊れないように安定化させる。泡立ちにくくする。	発泡コンクリートや軽量石膏ボード 
洗浄 汚れを落とす	布と汚れの表面を濡らし、布と汚れの間にしみ込んで汚れをはがし、さらに汚れを乳化・分散させて取り除く。	家庭用洗剤、化粧石けん、機械・金属洗浄剤 
柔軟・平滑 柔らかくする、滑りをよくする	糸に撚りをかけたり編んだりする工程で滑りをよくし、柔らかく肌ざわりが良い布をつくる。	繊維用仕上げ剤や金属加工油 
帯電防止 静電気を防ぐ	滑りやすくすることで静電気の発生を抑えたり、表面に水を吸いやすい膜をつくることで静電気を逃がしやすくする。	合成繊維やプラスチック製品の帯電防止や防塵 
防錆 錆を止める	金属表面に吸着し、錆の原因になる酸素(空気)と水の金属への攻撃を防ぐ保護膜になる。	金属表面処理 
均染・固着 染めムラをなくし、色落ちを防ぐ	繊維にゆっくり染料を吸着させて染めムラのできないように均一に染める。	繊維加工 
殺菌 細菌を除去する	表面に負(マイナス)電気をもつ細菌に、正(プラス)の電気をもつ界面活性剤が吸着し、細胞膜を破壊して殺菌する。	手洗い消毒液 

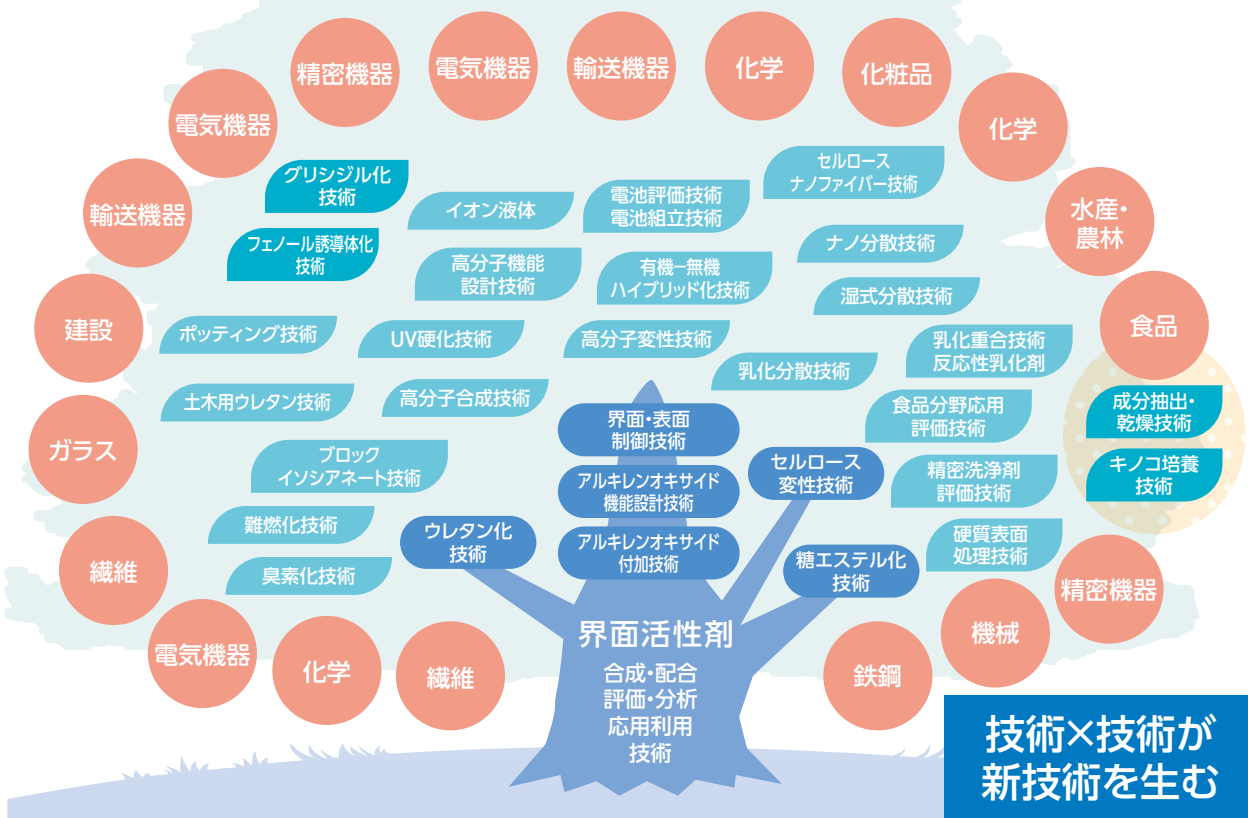
界面活性剤の環境への影響

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

界面活性剤は環境中に排出されると、微生物によって、最終的に

は炭酸ガスと水にまで分解されます。日本では自然環境の保全を目的として、生分解性に優れたものが開発され、積極的に使用されています。

テクニカルロードマップ[保有技術]



技術×技術が
新技術を生む

基本技術

界面・表面制御技術

界面活性剤は、「乳化」、「分散」、「可溶化」、「湿潤・浸透」、「表面張力・界面張力コントロール」、「起泡・消泡」、「表面改質」などさまざまな性能を付与することができる。界面活性剤の代表的な性能は、本来混ざり合わない物質と物質を混ぜ合わせる乳化・分散である。例えば、水と油を振り混ぜても分離するが、界面活性剤を加えると水と油に介在して安定した乳濁液(エマルジョン)を作ることができ、油污れの食器洗浄を例にとると、まず界面活性剤は油污れに吸着し、油と洗浄液の間の界面張力を下げる。次に、湿潤・浸透作用によって油と食器の間に入り込み、手洗いなど物理的力を借りて汚れを食器から引き離す。その汚れは、界面活性剤が形成するミセル内部に吸着し、溶液中に分散することで再汚染を防止する。また、表面改質や界面制御技術としては、塗料の濡れ性の向上、各種機能性付与(レベリング性^{*1}、撥水撥油性、防汚性、潤滑性など)が挙げられる。各種溶剤に優れた溶解性を有し、少量添加で高い表面張力低下能を示す。例えば、繊維用途の撥水撥油性で広く使われているフッ素ポリマーがある。当社はさまざまな界面活性剤の合成、応用技術を利用してPFOA(パーフルオロオクタン酸)フリーのフッ素ポリマーの開発に取り組んでいる。これにより、従来の界面活性剤では実現が難しいとされていた表面・界面制御の要求に応えることが可能となった。 >> P.48参照

*1表面を滑らかにすること

アルキレンオキサイド付加技術

ヤシ油やパーム油から誘導された天然物由来の高級アルコールや、フェノール類、アミン類を原料として、「エチレンオキサイド(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機能設計技術

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

ウレタン化技術

分子構造の主骨格にウレタン結合を持つ高分子であるウレタン樹脂(ウレタン結合を有する高分子化合物の総称)を合成する技術。
原料となるポリイソシアネートおよびポリオールは多種多様な組み合わせにより、構造鎖の種類や長さを変化させたり、両端の構造を変化させたりすることでさまざまな物性のもを作ることが可能である。これにより弾性を示すウレタンゴムやウレタンエラストマー、さらに、発泡反応にともなう軟質・硬質ウレタンフォームなどをつくることことができる。このような特性を生かし、クッション、断熱材、成型材料、塗料材料などに使用される。また、水系ウレタン樹脂は、ウレタン樹脂を乳化し得られる。当社の製品は、非反応型と反応型に大別される。非反応型水系ウレタン樹脂は、ウレタン樹脂の乳化物である。反応型水系ウレタン樹脂は、ポリイソシアネートとポリオールの反応によって生成した末端のイソシアネート基をブロック剤で保護し乳化したものである。ソフトセグメントとハードセグメントとの二つの基本構造で構成され、樹脂化成過程で擬結晶化することから、柔軟性と強靱性、弾性を兼ね備え、かつ耐溶剤性や密着性に優れた素材となる。安全性と高機能性を兼ね備えているため、フィルム加工、金属加工、紙加工、繊維加工など各種用途に用いられる。

セルロース変性技術

セルロースを主原料にしてアニオン性の水溶性高分子を合成する技術。その技術により合成されるCMC(カルボキシメチルセルロースナトリウム)は、分子鎖の長さとかルボキシメチル基の付加数を変えることにより、さまざまな用途に対応できる。食品添加物として認可されており、冷水や熱水のどちらでも容易に溶解し、無色透明の粘稠液体になる。一般的には増粘安定剤としての使用実績が多く、調味料のトロミ調整剤、養魚用飼料や農薬の粘結剤などとしても使用される。非常に優れた分散安定剤として機能することが知られ、乳酸菌飲料の乳タンパクの分散安定剤、洗濯洗剤の再汚染防止剤、練り歯磨きの分散・増粘安定剤など、より高機能化を求める製品に応用されている。

糖エステル化技術

天然物であるショ糖を親水基、ステアリン酸、オレイン酸などの高級脂肪酸を親油基として、非イオン界面活性剤であるシ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食品添加物専門委員会)で認められており、日本でも1959年に食品添加物として認可されている。食品のみならず、医薬・化粧品など幅広い用途において、乳化剤、粘度調整やデンプンの老化防止、食感改良などの目的で使用されている。SEの合成法は、脂肪酸クロライドや脂肪酸無水物を用いるエステル化反応法、脂肪酸の低級アルコールエステルとのエステル交換反応法、および触媒としてリパーゼなどの酵素を用いる酵素法に大別される。

セルロースナノファイバー技術

天然由来のセルロース繊維を化学的、あるいは物理的に処理することでナノメートルサイズまで繊維幅を細かくし、セルロースナノファイバー(CNF)という新素材をつくる技術。当社のCNFは、化学変性処理によりシングルナノレベルの非常に繊維幅が細いことが特徴であり、その特徴ある粘度挙動や乳化、分散安定効果などを生かして、化粧品用途、一般工業用途などへ利用できる。

乳化・重合技術

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

^{*2} 簡単な構造をもつ分子化合物が二分子以上結合して分子量の大きな別の化合物を生成する反応。重合前の分子化合物を単量体(モノマー)という。
^{*3} ビニル重合体を生成する重要な反応であって、成長鎖がラジカル(遊離基)である付加重合をいう。

主な応用・用途技術

ナノ分散技術

非混和性の物質を安定的に混ぜ合わせ、素材が持つ、多彩な力を発揮させる技術。ナノ領域の分散を可能にする分散剤、分散手段の多様さ、および無機粉末/有機粉末/オイルなど、多様な素材に対応することが要求される。ナノ材料には大きく分けてカーボン材料(フラーレン^{*4}、ナノチューブ、ナノファイバー、グラフェン^{*5}など)、金属(金、銀、銅など)、金属酸化物(シリカ、チタニア、ジルコニアなど)など、多種多様な特性を持つものがある。これらナノ材料を水や有機溶剤、樹脂などの媒体中に分散させる技術である。しかし、粒子サイズをナノサイズに小さくするに当たってファンデルワールス力^{*6}の影響が大きくなり粒子が凝集しやすく、透明性が低下するといった問題が発生する。凝集を防止するため界面制御が必要となる。

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

^{*4} 炭素原子クラスター
^{*5} 六角形格子炭素同素体
^{*6} 分子間に働く引力や反発力

UV硬化技術

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

【機能・用途】 接着、塗料・コーティング、印刷・マーキング

難燃化技術

臭素、リン、窒素、ホウ素、ケイ素、アンチモンなどの難燃元素を含む化合物を高分子材料に添加、分散し、化学的に反応、結合させて難燃化を図る技術。最近では、環境への配慮から、水和金属化合物(水酸化Mg、水酸化Al)、ナノコンポジット^{*7}(MMT^{*8}、CNT^{*9})などの無機化合物の使用も注目されている。難燃剤は、ハロゲン系、リンや無機などのノンハロゲン系に大まかに分けられ、ハロゲン系難燃剤は難燃効率がより優れていることから、プラスチック用難燃剤として最も多く利用されている。当社は、少量添加で十分な難燃効果が得られるプラスチック用臭素系難燃剤である。プラスチックの持つ優れた耐熱性、熱安定性、UV安定性、加工性、機械的強度、電気特性などを損なうことが少ないという特徴を有している。多様化および高機能化するプラスチックの難燃化の要求に応えることが可能である。

【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

^{*7} ある素材を1-100nmの大きさに粒子化したものを別の素材に練り込んで拡散させた複合材料の総称
^{*8} モンモリロナイト
^{*9} カーボンナノチューブ

イオン液体

イオン液体は一般的に100℃以下で液体状態を示すイオン対の化合物で、蒸気圧がなく不燃性である。安全性とイオン導電性が高いことから、リチウムイオン電池やキャパシタ^{*10}などの電解質用途へ展開している。エネルギーデバイス分野の次世代材料や環境の影響を少なくするグリーン溶剤の一つとしても注目されている。イオンのみ(アニオン、カチオン)から構成される「塩」であり、多様な有機・無機化合物を溶解し、イオン電導性を持つ。

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

^{*10} 電気(電荷)を蓄えたり、放出したりする電子部品で、コンデンサとも呼ばれる。なお、電気二重層コンデンサのような、従来のコンデンサと比較すると桁違いに大きな静電容量を持つものも存在し、こうした新しいコンデンサを特にキャパシタと呼ぶことがある。

主な特殊技術

グリシジル化技術

四日市合成の持つ技術で、分子中央に柔軟性骨格を有する2官能脂肪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、靱性の向上、耐水性にも優れた化合物を生成する技術。

【機能・用途】 電子材料

連結財務諸表

連結貸借対照表

(単位:百万円)

資産の部	2019/3期	2020/3期
流動資産		
現金及び預金	7,485	10,336
受取手形及び売掛金	17,872	17,422
商品及び製品	9,456	9,357
仕掛品	29	22
原材料及び貯蔵品	2,451	3,053
前払費用	276	275
その他	1,803	2,139
貸倒引当金	△15	△12
流動資産合計	39,361	42,595
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物	25,407	28,127
減価償却累計額	△14,451	△15,094
建物及び構築物(純額)	10,955	13,032
機械装置及び運搬具	34,107	35,537
減価償却累計額	△28,754	△29,533
機械装置及び運搬具(純額)	5,353	6,003
工具、器具及び備品	3,795	3,938
減価償却累計額	△3,235	△3,295
工具、器具及び備品(純額)	559	642
土地	9,182	9,227
リース資産	1,470	1,717
減価償却累計額	△902	△1,046
リース資産(純額)	568	670
建設仮勘定	3,104	3,697
有形固定資産合計	29,724	33,274
無形固定資産		
のれん	871	675
その他	477	455
無形固定資産合計	1,348	1,130
投資その他の資産		
投資有価証券	4,037	3,465
長期貸付金	268	19
長期前払費用	232	257
繰延税金資産	91	122
退職給付に係る資産	569	608
その他	277	269
貸倒引当金	△6	△6
投資その他の資産合計	5,472	4,737
固定資産合計	36,545	39,141
資産合計	75,906	81,736

負債の部	2019/3期	2020/3期
流動負債		
支払手形及び買掛金	12,926	11,386
短期借入金	6,604	7,273
リース債務	227	236
未払費用	251	310
未払法人税等	704	702
未払事業所税	37	38
賞与引当金	678	746
その他	2,790	2,948
流動負債合計	24,220	23,644
固定負債		
社債	-	6,000
長期借入金	16,862	16,672
リース債務	497	529
繰延税金負債	298	193
退職給付に係る負債	98	111
資産除去債務	73	73
その他	264	246
固定負債合計	18,095	23,826
負債合計	42,315	47,470

純資産の部	2019/3期	2020/3期
株主資本		
資本金	8,895	8,895
資本剰余金	7,237	7,250
利益剰余金	15,934	16,882
自己株式	△1,068	△1,051
株主資本合計	30,998	31,977
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	28	△537
為替換算調整勘定	26	11
退職給付に係る調整累計額	271	225
その他の包括利益累計額合計	325	△299
非支配株主持分	2,266	2,587
純資産合計	33,591	34,265
負債純資産合計	75,906	81,736

連結損益計算書

(単位：百万円)

	2019/3期	2020/3期
売上高	59,574	61,456
売上原価	44,130	45,991
売上総利益	15,444	15,465
販売費及び一般管理費		
販売費	4,577	4,679
一般管理費	6,525	6,631
販売費及び一般管理費合計	11,103	11,310
営業利益	4,341	4,154
営業外収益		
受取利息	6	6
受取配当金	64	75
持分法による投資利益	63	62
受取保険金	35	24
受取賃貸料	34	35
その他	47	54
営業外収益合計	251	258
営業外費用		
支払利息	196	200
社債利息	-	3
社債発行費	-	138
貸倒損失	-	400
その他	220	146
営業外費用合計	417	888
経常利益	4,175	3,524
特別利益		
関係会社株式売却益	141	-
特別利益合計	141	-
特別損失		
固定資産処分損	96	160
減損損失	240	-
特別損失合計	337	160
税金等調整前当期純利益	3,979	3,364
法人税、住民税及び事業税	1,110	1,102
法人税等調整額	57	△88
法人税等合計	1,168	1,013
当期純利益	2,810	2,350
非支配株主に帰属する当期純利益	229	335
親会社株主に帰属する当期純利益	2,581	2,014

連結包括利益計算書

(単位：百万円)

	2019/3期	2020/3期
当期純利益	2,810	2,350
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	△503	△565
為替換算調整勘定	△326	24
退職給付に係る調整額	△8	△47
持分法適用会社に対する持分相当額	△26	△9
その他の包括利益合計	△864	△597
包括利益	1,945	1,752
(内訳) 親会社株主に係る包括利益	1,824	1,389
非支配株主に係る包括利益	121	363

連結財務諸表

連結キャッシュ・フロー計算書

(単位:百万円)

	2019/3期	2020/3期
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税金等調整前当期純利益	3,979	3,364
減価償却費	2,555	2,724
のれん償却額	110	196
貸倒損失	—	400
貸倒引当金の増減額(△は減少)	0	△2
受取利息及び受取配当金	△70	△81
支払利息	196	200
社債利息	—	3
社債発行費	—	138
持分法による投資損益(△は益)	△63	△62
有形固定資産処分損益(△は益)	96	160
減損損失	240	—
関係会社株式売却損益(△は益)	△141	—
売上債権の増減額(△は増加)	△1,277	462
たな卸資産の増減額(△は増加)	△1,894	△467
仕入債務の増減額(△は減少)	688	△1,546
退職給付に係る負債の増減額(△は減少)	△185	△66
その他	197	△554
小計	4,432	4,866
利息及び配当金の受取額	155	95
利息の支払額	△195	△200
法人税等の支払額	△1,155	△994
営業活動によるキャッシュ・フロー	3,236	3,766
投資活動によるキャッシュ・フロー		
定期預金の預入による支出	△43	△210
定期預金の払戻による収入	49	204
有形固定資産の取得による支出	△3,707	△5,538
投資有価証券の取得による支出	△970	△32
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出	△780	—
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の売却による収入	130	—
貸付けによる支出	△250	△153
貸付金の回収による収入	1	1
補助金の受取額	80	70
その他	△205	△183
投資活動によるキャッシュ・フロー	△5,694	△5,842
財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入金の純増減額(△は減少)	△685	△245
長期借入れによる収入	5,918	6,000
長期借入金の返済による支出	△6,005	△5,289
社債の発行による収入	—	5,861
社債の償還による支出	△50	—
セール・アンド・リースバックによる収入	—	32
リース債務の返済による支出	△321	△303
自己株式の取得による支出	△0	△0
配当金の支払額	△709	△1,067
非支配株主への配当金の支払額	△41	△42
非支配株主からの払込みによる収入	385	—
財務活動によるキャッシュ・フロー	△1,510	4,946
現金及び現金同等物に係る換算差額	△155	△21
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	△4,123	2,847
現金及び現金同等物の期首残高	11,402	7,278
現金及び現金同等物の期末残高	7,278	10,126

株主・投資家との対話

当社は、適時、適切に必要な企業情報を開示するとともに、広く関係者とのコミュニケーションが取れる場を大切にしています。

多くの投資家と積極的に対話をする中で、当社の価値創造のストーリーを伝えることができました。

CEO自らの言葉で伝える投資家との定期的なラージ、スモール・ミーティングを設けています。また日常では業績や業容の説明は、担当者が直接面談を行っています。建設的な対話をするツールとして本誌を活用し、相互理解を深め企業価値の向上に努めてまいります。

株主総会

2020年6月24日(水)、リーガロイヤルホテル京都にて第156期定時株主総会を開催しました。本年度は新型コロナウイルス感染症拡大防止のため、書面やインターネットによる事前の議決権行使を推奨しました。会場は十分なソーシャルディスタンスを確保するためホテルでの開催とし、衛生面・健康面を配慮した感染症対策を講じての運営となりました。株主さま、役員・従業員の安全確保を最優先した総会は所要時間21分、ご来場者数は22名でした。

第156期定時株主総会(2020年6月24日開催)

ご来場株主数 **22**名

議決権行使比率 **86.6**%

株主・投資家との対話

機関投資家・アナリストとの対話

当社は、通期および中間期に投資家向けに説明会を実施しています。

今年度も開催場所は、ラージ・ミーティングはアナリスト協会が会場で、スモール・ミーティングは当社の東京本社で実施しています。通期および中間期合計110名のご参加がありQ&A形式で率直な対話を実施しています。



2019年度の対話件数

190件

2019年度の対話活動

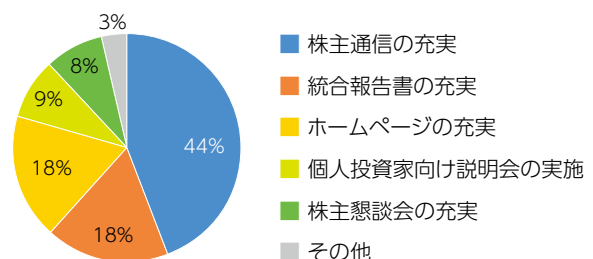
決算説明会	2回
機関投資家・アナリストとの個別ミーティング	106回
(うち海外投資家とのミーティング)	(6回)

個人株主・投資家との対話

新型コロナウイルス感染症の影響など諸般の事情に鑑み、例年実施する株主総会終了後の経営説明会(京都会場)や懇談会、別日程で開催される経営説明会(東京会場)は中止となりました。本年度は株主さまから寄せられましたアンケート葉書の結果をご紹介します。今回より新設したIR活動に対する質問では、予想以上に統合報告書へのご関心をいただきました。今後も読み手の皆さまに分かりやすく当社の経営方針や方向性をお伝えできるよう、内容の工夫や充実化をめざしてまいります。

統合報告書の充実に向け **18**%

【設問】IR活動として当社に期待すること



国内・海外ネットワーク

国内拠点



本社・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/106,813m²
主要製品/界面活性剤、シヨ糖脂肪酸エステル、
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/87,732m²
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



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/17,355m²
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、ウレタン関連薬剤、
樹脂添加剤

関連会社

名称	住所	業務内容
四日市合成(株)	〒510-0843 三重県四日市市宮東町2-1 TEL:059-345-1161 FAX:059-345-1159	各種界面活性剤の製造・販売
ゲンプ(株)	〒541-0043 大阪市中央区高麗橋4-2-16 大阪朝日生命館2階 TEL:06-6229-1840 FAX:06-6229-1845	クリーニング用洗剤、仕上げ剤および機材の販売 産業用、業務用脱臭剤の販売
第一建工(株)	〒104-0031 東京都中央区京橋1-3-1 八重洲口大栄ビル8階 TEL:03-3275-0583 FAX:03-3275-0604	土木・建築用薬剤の製造・販売
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	セラミックス用・射出成形用材料の製造・販売
京都エレックス(株)	〒601-8391 京都市南区吉祥院大河原町1 TEL:075-326-2883 FAX:075-326-2884	電子材料の製造・販売
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
(株)バイオコクーン研究所	〒020-8551 岩手県盛岡市上田4-3-5 TEL:019-613-5564 FAX:019-613-5570	医薬品ならびにヘルスケア成分に関する研究開発 食品およびヘルスケア製品の製造
池田薬草(株)	〒778-0020 徳島県三好市池田町津中津1808-1 TEL:0883-72-5320 FAX:0883-72-5005	原薬ならびに健康食品向け原料の製造 医薬品、医薬部外品などのライフサイエンス製品の製造・販売

海外拠点



海外拠点

名称	住所	業務内容
P.T.Dai-ichi Kimia Raya	Jl. Maligi II LotG-2 Kawasan Industri KILC, Karawang Barat, Jawa Barat, Indonesia TEL:+62-21-8904574 FAX:+62-21-8904576	繊維薬剤、紙用薬剤、樹脂薬剤および シヨ糖脂肪酸エステル ¹⁾ の製造・販売
晋一化工股份有限公司	台北市南京西路22号11F 立大商業大樓 TEL:+886-2-2556-9353 FAX:+886-2-2558-6833	界面活性剤、樹脂材料および電子材料の 製造・販売
帝開思(上海)国際貿易有限公司	中国上海市崑山開路83号新虹橋中心大廈1104室 TEL:+86-21-6236-8080 FAX:+86-21-6236-8700	貿易業務
Sisterna B.V.	Belder 30A 4704 RK Roosendaal, The Netherlands TEL:+31-165-524730	シヨ糖脂肪酸エステル ¹⁾ の応用開発・販売
晋一化工科技(無錫)有限公司	中国江蘇省無錫国家高新技术産業開發区88号C地塊 TEL:+86-510-85200156 FAX:+86-510-85204878	樹脂材料の製造・販売
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

会社概要 (2020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	88億9,500万円
従業員数	531名(連結1,032名)
発行済株式総数	10,684,321株
単元株式数	100株
株主数	3,624名
上場証券取引所	東京証券取引所
証券コード	4461
基準日	毎年3月31日、その他必要あるときは あらかじめ公告して定めた日
定時株主総会	毎年6月下旬
株主名簿管理人	みずほ信託銀行株式会社 東京都中央区八重洲一丁目2番1号

本社・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

本店

〒600-8873 京都市下京区西七条東久保町55

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

大阪支社

〒541-0043 大阪市中央区高麗橋4-2-16大阪朝日生命館2階
TEL:06-6229-1717 FAX:06-6229-1793

名古屋支店

〒450-0001 名古屋市中村区那古野1-47-1名古屋国際センタービル7階
TEL:052-571-6331 FAX:052-586-4539

九州支店

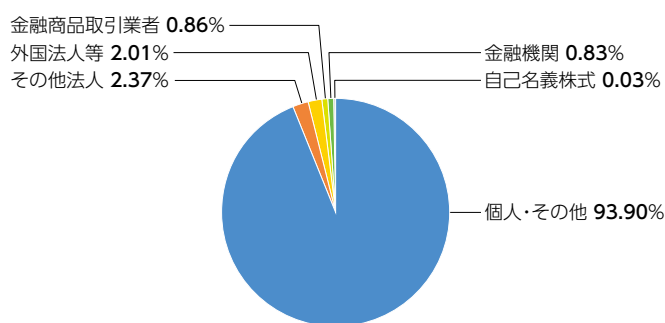
〒812-0016 福岡市博多区博多駅南1-2-3博多駅前第1ビル4階
TEL:092-472-6353 FAX:092-472-4989

大株主一覧 (上位10名)

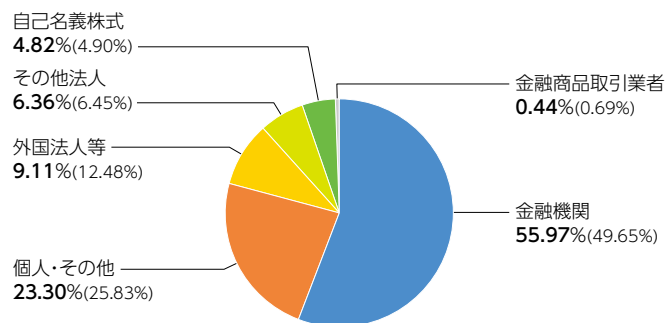
株主名	所有株数(株)	持株比率(%)
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	1,914,700	18.83
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	893,200	8.78
第一生命保険株式会社	613,400	6.03
株式会社みずほ銀行	427,000	4.20
株式会社京都銀行	417,000	4.10
BNP PARIBAS SECURITIES SERVICES LUXEMBOURG/JASDEC/ FIM/LUXEMBOURG FUNDS/UCITS ASSETS	380,000	3.74
朝日生命保険相互会社	339,400	3.34
DKS取引先持株会	297,400	2.92
第一工業製薬従業員持株会	260,884	2.57
資産管理サービス信託銀行株式会社(証券投資信託口)	157,200	1.55

(注) 1. 当社は自己株式を514,826株保有しておりますが、上記大株主からは除外しています。 2. 持株比率は、自己株式を控除して計算しています。

株主分布状況



株主数比率



株式数比率

※()内は2019年3月期末の数値

DKSレポート2020発行にあたって

2016年度から発行している第一工業製薬グループの「統合レポート」は今年度で5回目の制作となります。4月に新5カ年計画「FELIZ 115」をスタートさせました。全てのステークホルダーの皆さまへDKSの価値創造についてご説明する重要な報告書です。年初から蔓延し収束が見通せない新型コロナウイルスの出現によって、企業価値の原点が問われています。会社の現状を見つめ将来の成長の道筋を分りやすくご説明いたします。

1月に公表した経営計画「FELIZ 115」(2020年4月～2025年3月)は、コロナ禍の発生で計画の妥当性を再確認する契機を得ました。昨秋より作成に取り掛かった計画は、2030年にめざす姿が前提になっています。12年間の事業本部制を改め、4つの本部制に編成しました。経営と執行を分離し、迅速な意思決定と経営効率化を向上させる目的です。社外取締役の数は3分の1とし、社外の見識で管理提言が期待できる取締役会の機能充実を図ります。

オクトパスモデルは、6つの資本から非財務的説明を主に価値創造を考える統合思考です。20世紀に発明されたコンピューターを通じて、21世紀に入るや価値の形態が激変しました。バーチャル、あるいは、デジタル時代の到来です。しかし、COVID-19が、経済の起点である人間の行動を止めてしまいました。価値の源泉が、リアル、あるいは、アナログにあることへの警鐘と受け留めています。統合思考を支えとする企業価値や新しいビジネスモデルが求められているのです。

化学の中間材メーカーとして、改めて価値の源泉が原価にあると思っています。長期的に価値を創り出す無形資産=インタンジブルズを具現化し、社会に貢献します。当社のビジネスモデルが創り出す価値はSDGs/ESGの取り組みと連動します。社は「産業を通じて、国家・社会に貢献する」精神であり、更に実践に注力します。今年3月、幸せを象徴する健康経営銘柄2020に選定されました。FELIZはハッピーであり、幸福度経営によりステークホルダーの全ての皆さまと幸福を分かち合います。

私は本レポートの制作責任を担うCEOとして、その作成プロセスが正当であり、かつ記載内容が正確であることを表明します。今後もさらに充実した統合レポートのために、皆さま方の忌憚のないご意見をお寄せいただければ幸いです。



2020年9月
代表取締役 会長兼社長

坂本隆司

編集後記

当社の「統合レポート」は、新中期経営計画「FELIZ 115」の初年度にあたる今回で5号目になります。

新型コロナウイルス感染症の拡大により、先行きの不確実性、不透明性が高まる中、「ユニ・トップ」戦略によるDKSの価値創造ストーリーをステークホルダーの皆さまにどのようにご説明するべきか、試行錯誤を重ねました。

価値創造プロセスの見直しでは、主な経営資源から組織の中核であるビジネスモデルを充実させ創出価値を明確にしました。また、マテリアリティの観点から重要なリスクの洗い出しを再考しています。

今回初めて、コーポレート・ガバナンスの実効性を高める取り組みをご紹介するため、社外取締役のインタビューを掲載しました。併せて、制作には新たなメンバーが加わり、財務・非財務情報の発信や海外投資家の方々を意識した内容の強化を図りました。

ビジュアル面でも制作会社の方にご協力いただき、一層読みやすい内容に改良を試みました。この統合レポートをきっかけに、ステークホルダーの皆さまとの対話が深まることを願っております。

編集にあたりご協力いただきました関係者各位に感謝申し上げます。読者の皆さまからの忌憚のないご意見を頂戴し、また次年度へつなげていく所存です。



広報IR株式グループ



第一工業製薬株式会社

〒601-8391 京都市南区吉祥院大河原町5
TEL:075-323-5911 FAX:075-326-7356
<https://www.dks-web.co.jp>

発行責任者 坂本 隆司
発行年月 2020年10月

