

## 中期経営計画

# 「DK-One Next」の進捗

～前期の振り返りと中期の取組み～

2025年度公開の

中期経営計画「DK-One Next」の進捗

については[こちら](#)から



### I. 現状認識

- ・ 「DK-One Next」の現在地
- ・ PBR / ROE / PERの推移
- ・ 資本コストの認識

### II. 前期(2023年3月期～2026年3月期)の振り返り

- ・ 前期の業績と中期・後期目標
- ・ 戦略分野の進捗と対応
- ・ 自動車排ガス浄化触媒分野の進捗と対応
- ・ 設備投資の進捗

### III. 中期(2027年3月期～2029年3月期)に向けたポイント

- ・ キャッシュ・アロケーション
- ・ 企業価値向上に向けた重点施策
- ・ 重点施策の具体的な取り組み
- ・ ポートフォリオ転換の計画

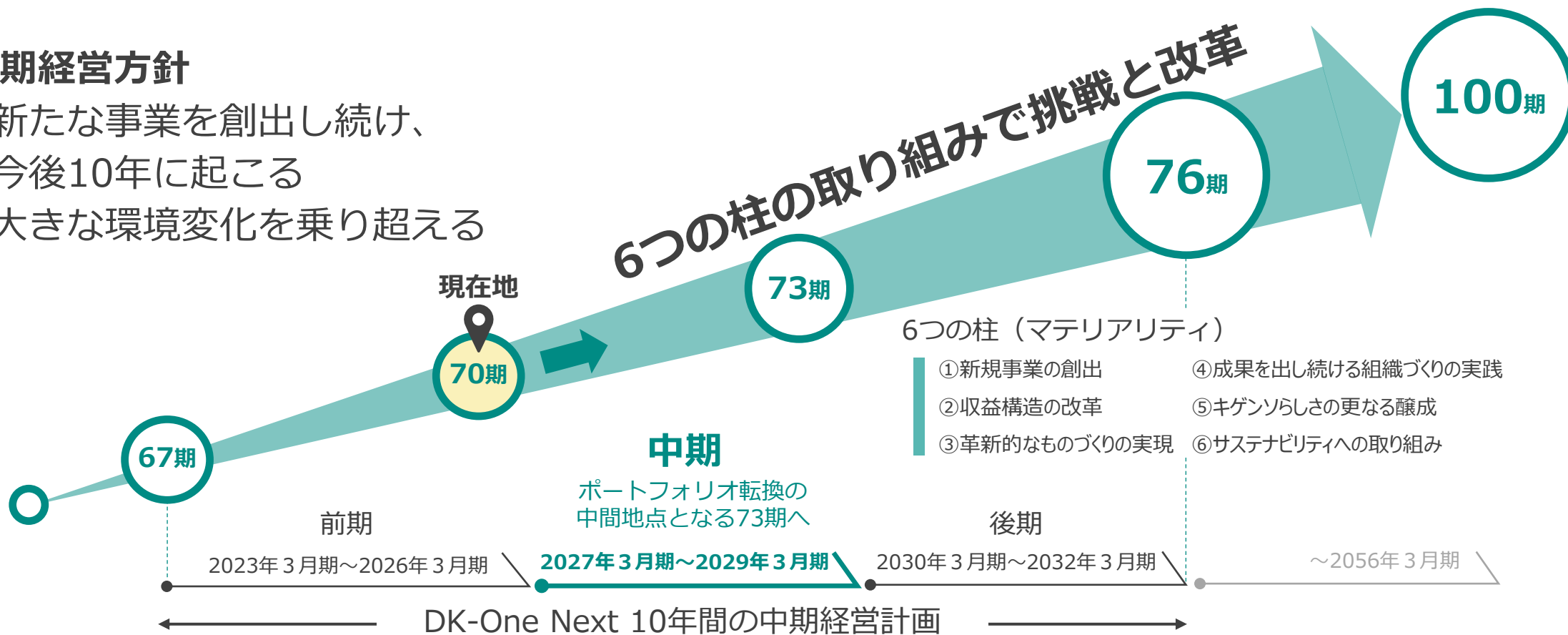
# 「DK-One Next」の現在地

## ビジョン

■ 稀な元素とともに、「100年企業」へ

## 中期経営方針

■ 新たな事業を創出し続け、  
今後10年に起こる  
大きな環境変化を乗り越える

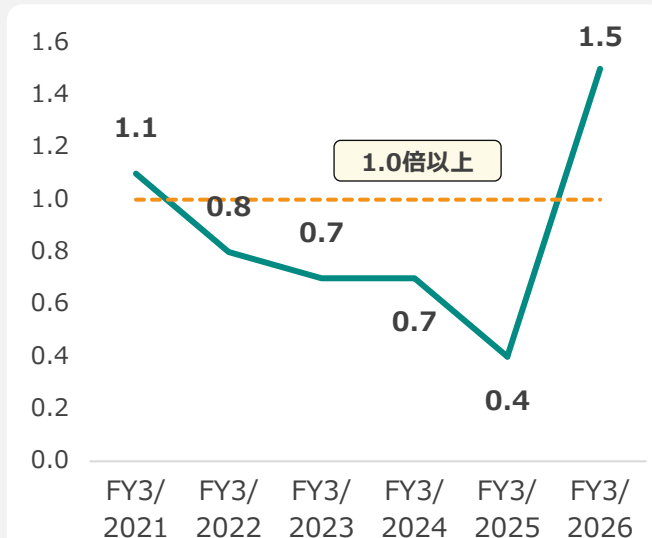


# PBR / ROE / PERの推移

- ✓ 当社のPBRは5年ぶりに1.0倍を超える水準となり、事業の成長性や将来性に対する期待が着実に高まっている
- ✓ ROEは2026年3月期にかけて改善傾向にあり、今後は資本コストを上回る収益力の強化と中長期的な企業価値向上に取り組む

## PBRの推移

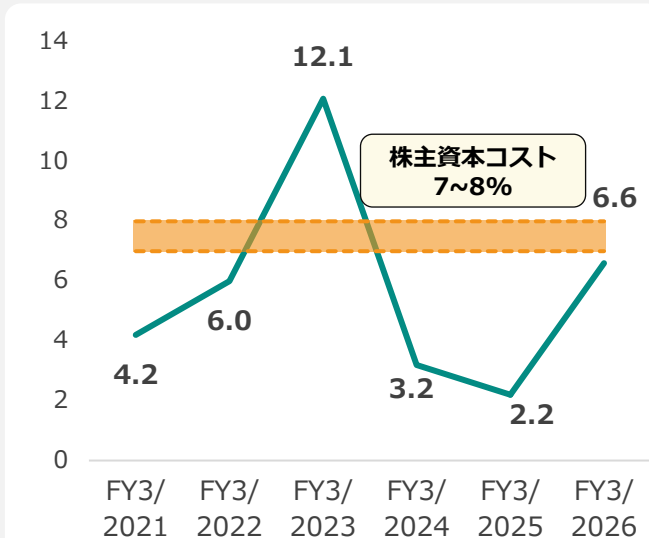
(単位：倍)



2022年3月期以降1倍を下回っていたが、地政学テーマによるレアアース関連銘柄として当社の存在感の高まりを背景に1.0倍以上に回復した

## ROEの推移

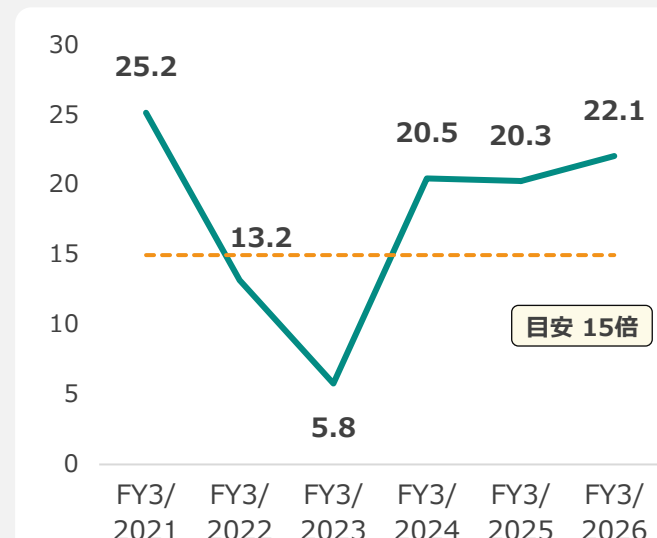
(単位：%)



ROEは株主資本コストを下回る状態が続いており、収益構造の転換が不可欠であると認識

## PERの推移

(単位：倍)



直近のROE改善を受けてPERが上昇しており、市場期待の高まりを裏付けていると解釈。今後は収益成長の加速により、この期待を実績として具現化していくことが重要

# 資本コストの認識

- ✓ CAPMに基づく株主資本コストを7~8%、加重平均資本コスト（WACC）を5~6%程度と認識
- ✓ これらの資本コストを明確な評価軸としたうえで、資本効率の改善を段階的に進め、2032年3月期にはROEおよびROICが資本コストを上回る収益構造を確立する

## 株主資本コスト（CAPMによる算出）

株主資本コストは **7~8%** と認識



ROEの目標値

2032年3月期 **11%**

### 【試算】

5年（日次）推移：1.1  
化学業界平均：1.0  
1.0~1.1

リスクフリーレート

+

$\beta$

×

エクイティリスク  
プレミアム

=

株主資本コスト

日本国債10年利回り

1.5~2.5%

5.0%前後

7~8%

## 加重平均資本コスト(WACC)

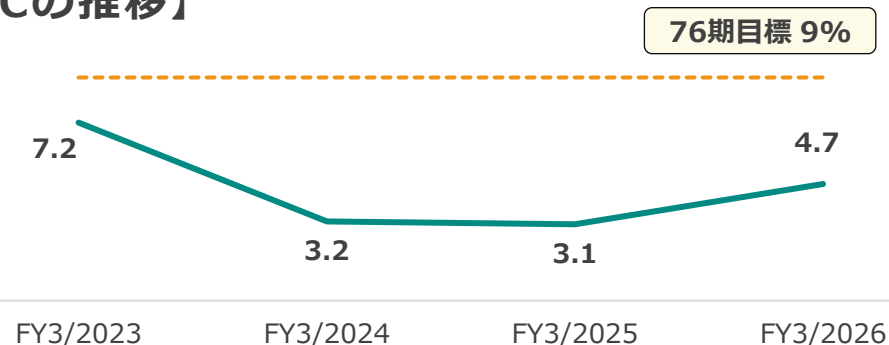
WACCは **5~6%** と認識



ROICの目標値

2032年3月期 **9%**

### 【ROICの推移】



## 2026年3月期（中計前期）の業績と中期・後期目標

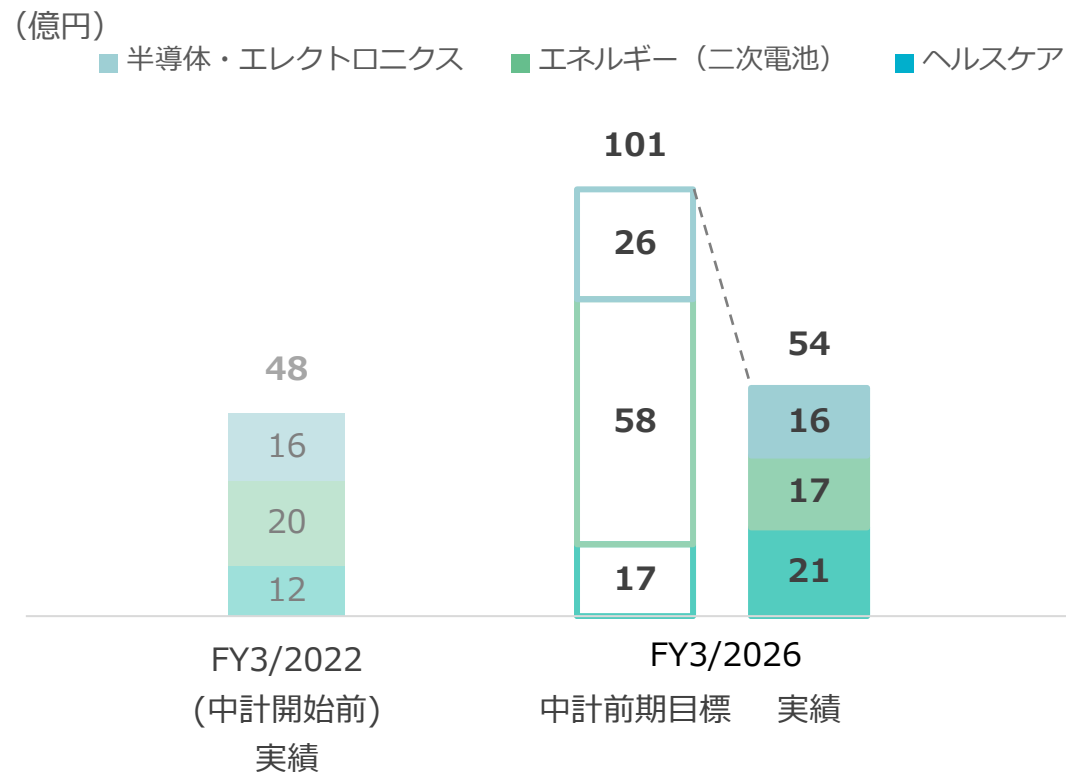
- ✓ 前期最終年度2026年3月期は、外部環境の変化の影響を受けつつも一定の成長を確保したが、戦略分野の立ち上がりの遅れ等が影響し、目標は未達となった
- ✓ こうした中、ベトナム事業については、2025年設定の中期目標よりも早く成果が顕在化しており、2029年3月期への利益貢献を見込む
- ✓ 中期はこれらの進捗を踏まえて目標を更新し、収益性改善とポートフォリオ転換を両立させる重要なフェーズと位置づけ、後期の挑戦と改革につなげる

		2022年3月期 (中計開始前)	2026年3月期		2029年3月期	2032年3月期	
			実績	前期目標 (2022年設定)	実績	中期目標 (2026年更新) ※カッコは2025年設定	後期目標 (2025年設定)
業績	売上高	294億円	400億円	358億円	<b>410</b> 億円	<b>500</b> 億円以上	
	営業利益	38億円	40億円	35億円	<b>40</b> 億円 (30億円)	<b>75</b> 億円以上	
収益性	EBITDA	64億円	90億円	68億円	<b>75</b> 億円 (70億円)	<b>105</b> 億円以上	
指標	資本効率	ROIC	6.2%	6.0%	4.7%	<b>5%</b> (4%)	<b>9%</b> 以上
	ROE	6.0%	—	6.6%	<b>6%</b> (5%)	<b>11%</b> 以上	
配当	DOE	—	—	1.9%	<b>1.8%</b> 以上	<b>1.8%</b> 以上	
	配当性向	30.2%	30%	27.0%	<b>30%</b>	<b>30%</b>	

# 戦略分野の進捗と対応

- ✓ 戦略分野が計画未達となった最大要因は、二次電池分野における市場構造変化への対応遅れにある
- ✓ 計画策定時はNCM系正極材の拡大を前提としていたが、LFPの台頭により想定した需要成長を取り込めなかった
- ✓ 今後は、自社の電池性能評価技術を強みとして活用した材料提案により、需要領域および顧客基盤の拡大を図る

## 戦略分野の売上高



## 二次電池 計画未達の要因と今後の対応

### 要因

#### ① 需要構造の読み違い

- 計画策定時点では、ニッケル・コバルト・マンガン（NCM）が主成分のリチウムイオン電池正極材の普及拡大を前提にジルコニア需要の成長を見込んでいたが、NCM需要は成長を維持する中、リン酸鉄リチウム（LFP）が市場の主流となる動きを十分に想定できず、需要前提が実態と大きく異なった

#### ② 顧客基盤の拡大が限定的にとどまった

- 既存の日系セルメーカー以外への顧客開拓を進めたものの、新規顧客の獲得は限定的にとどまり、顧客基盤の拡大は計画を下回った

### 対応

#### 二次電池市場の変化を踏まえ、需要領域および顧客基盤の拡大を推進する

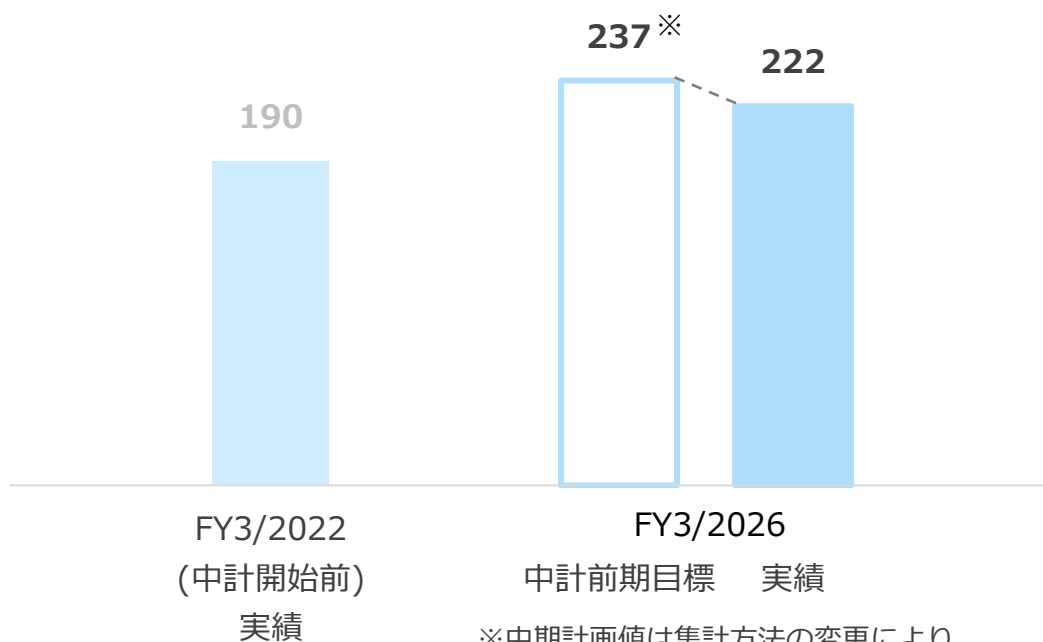
- NCM系で深耕を図る他に、電池性能評価技術を活用し、当社材料の優位性を確認できたことから、正極材に加え負極材・LFP領域へ展開を拡大
- 材料単体ではなく電池性能評価まで踏み込んだ能動的技術提案により、採用領域を拡大し、日系セルメーカーに依存しない顧客基盤を確立
- これにより、需要構造の変化（NCM→LFP等）に柔軟に対応し、二次電池市場の成長を広く取り込む事業構造へ転換

# 自動車排ガス浄化触媒分野の進捗と対応

- ✓ 自動車排ガス浄化触媒分野は、中計策定時の前提や市場実態の乖離により計画未達となった
- ✓ 一方で、内燃機関搭載車市場の縮小は想定より緩やかに推移しており、実績ベースでは一定の成長を実現した
- ✓ 今後は、市場認識の更新と成長市場へのアクセス強化により、収益基盤の維持・強化を図る

## 自動車排ガス浄化触媒分野の売上高

(億円)



※中期計画値は集計方法の変更により、従来の220億円から237億円に見直し

## 計画未達の要因と今後の対応

### 要因

- ①中国自動車メーカーの台頭を計画前提に織り込んでいなかった
  - ・計画策定時点では、中国自動車メーカーはBEV中心のプレイヤーと捉えており、PHEVを軸とした内燃機関搭載車を中国外市場へ展開し、グローバルシェアを拡大する動きを想定していなかった
  - ・この結果、内燃機関搭載車市場におけるプレイヤー構成の変化を十分に反映できず、日系自動車メーカー中心の需要成長という計画前提が崩れた。
- ②環境規制を前提とした材料需要見通しの誤り
  - ・計画策定時点では、環境規制強化を前提に、一台あたりの触媒搭載量の増加および触媒用途を起点とした関連材料への需要波及を見込んでいた
  - ・しかし、これらの需要の顕在化時期や規模の前提設定が不十分であり、計画に織り込んだ需要水準と実態との間に乖離が生じた

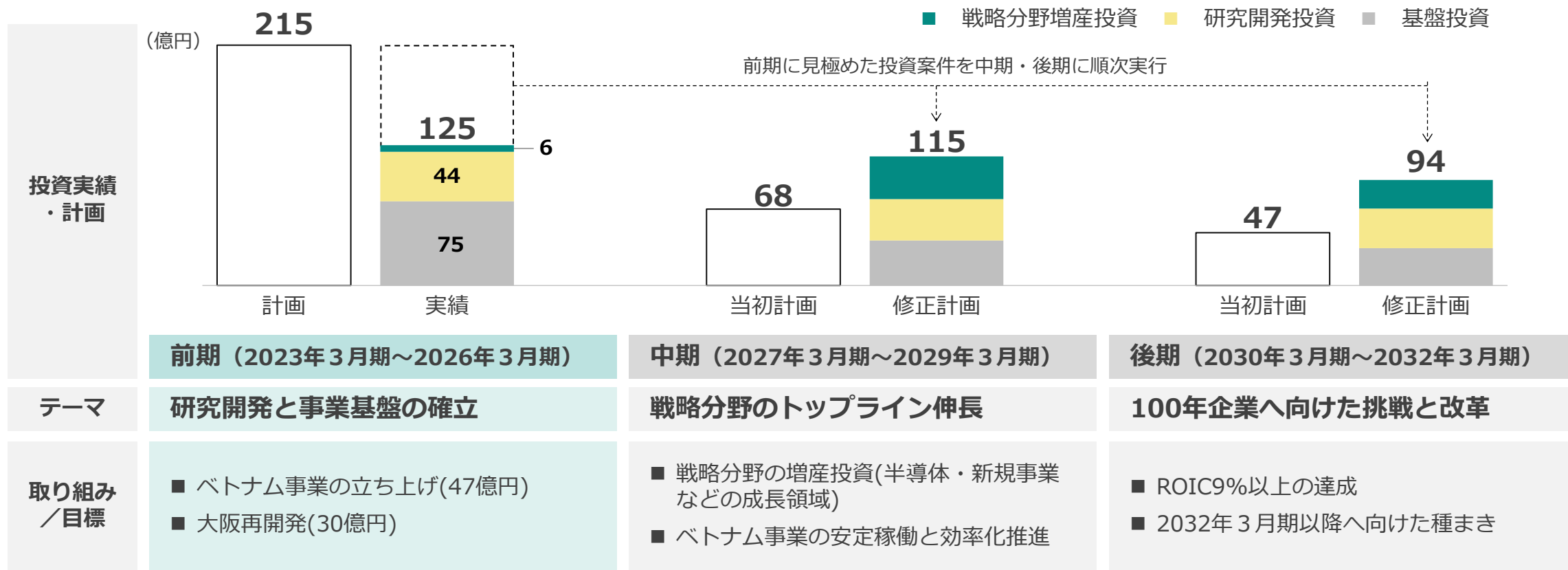
### 対応

#### 内燃機関搭載車市場に対する認識の更新と成長市場へのアクセス強化

- ・内燃機関搭載車市場について、従来の地域別・車種別の捉え方を改め、四輪・二輪を含めた用途別、かつ当社が実際にアクセス可能な需要をもとに市場を再整理する
- ・そのうえで、インドを含む内燃機関搭載車需要が成長・維持される市場において、商流の見直しおよび顧客接点の拡大によるアクセス強化に取り組む

# 設備投資の進捗

- ✓ 前期はベトナム事業と研究開発を優先し、戦略分野の増産投資については、需要動向および案件の具体化を踏まえ実施時期を精査のうえ、優先度に応じて実行した（大型案件は中期以降に本格化）
- ✓ 中期より、投資委員会による全体最適視点での投資管理を強化することで、成長戦略に沿った投資を着実に推進



## キャッシュアロケーション計画期間

2025年3月期末時点で、2026年3月期～2032年3月期までの期間を対象としたキャッシュアロケーションを新たに策定・開示しました。

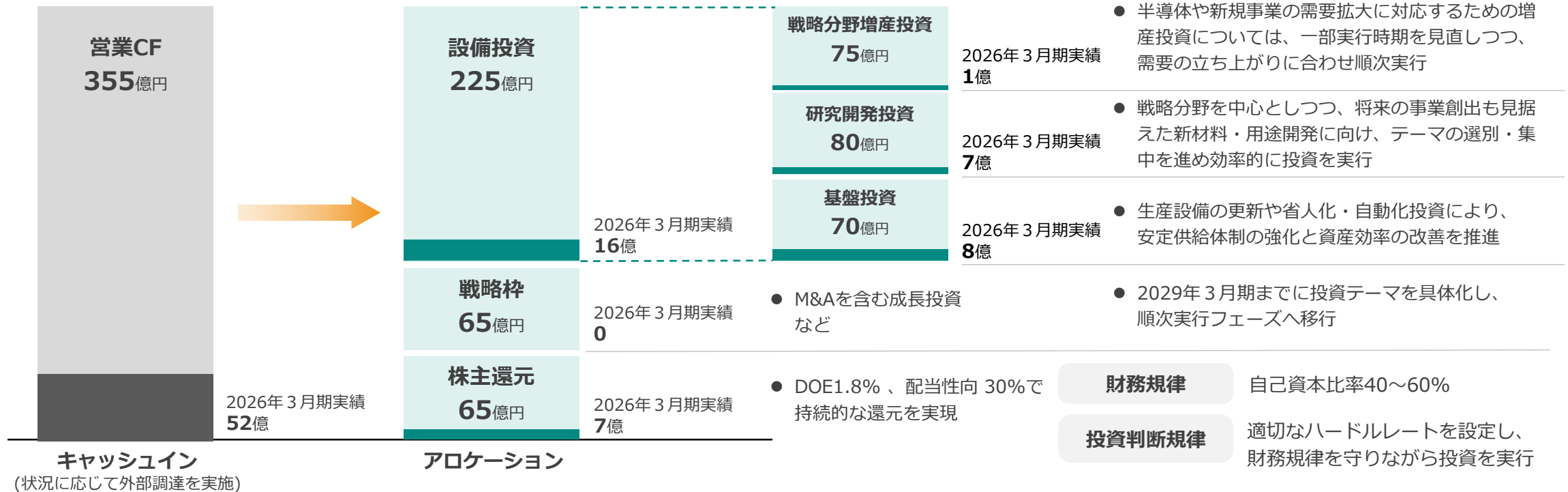
詳細は次ページ



# キャッシュ・アロケーション

- ✓ 前期最終年度である2026年3月期においては、概ね計画どおりに進捗した
- ✓ 中期以降は、具体化した案件に基づき投資を段階的に実行し、資本効率を意識したアロケーションを推進する

## 2026年3月期～2032年3月期のキャッシュ・アロケーション

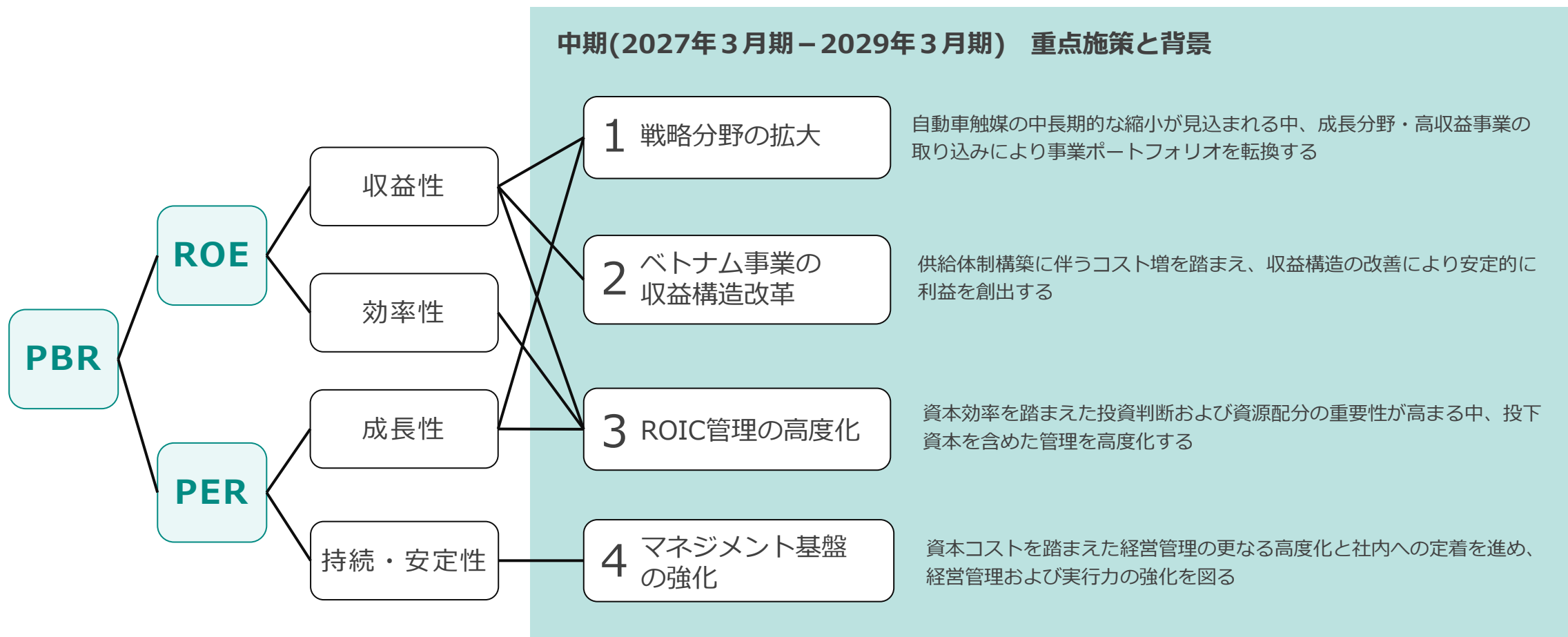


### 投資計画との期間のズレについて

キャッシュ・アロケーション計画については、中期経営計画「DK-One Next」前期の期間中である2025年3月期末時点で新たに策定・開示を行いました。そのため計画期間が2026年3月期から2032年3月期までとなっており、中期経営計画初年度から設定している投資計画とは期間のズレが生じています。

# 企業価値向上に向けた重点施策

- ✓ マテリアリティとして掲げる6つの柱およびポートフォリオ転換の進捗状況を踏まえ、PBR分解の観点から企業価値向上に向けた中期における重点施策を整理



# 重点施策の具体的な取り組み

## 1. 戦略分野の拡大

収益性

成長性

- 既存技術を活用し、成長市場における用途拡大を推進  
エネルギー分野の中核である二次電池を中心に、半導体などの成長市場で用途拡大を推進
- 成長領域への進出と事業領域の拡大  
新規事業の創出や外部連携・M&Aを通じて、新たな成長領域へ進出する

⇒ 具体的な施策については次ページで説明

## 2. ベトナム事業の収益構造改革

収益性

- 原価低減  
更なる安定稼働と生産性向上の実現により、2029年3月期に5~10億円の利益貢献（2026年3月期比）を見込む
- 価格転嫁の推進  
ベトナム事業の持続的価値を訴求し、市場価格を上回るプレミアム価格を設定・実行する

## 3. ROIC管理の高度化

収益性

効率性

成長性

- 用途別ROIC管理による資源配分の最適化  
自動車排ガス浄化触媒で創出したキャッシュを戦略分野へ再配分し、ROICとハードルレートを踏まえた投資判断により、資源配分を最適化する
- 投下資本の最適化による資産効率の向上  
原料在庫の適正確保と仕掛・製品在庫の圧縮、設備の効率活用および債権債務の適正化を通じて投下資本の最適化を図り、資産効率を向上する

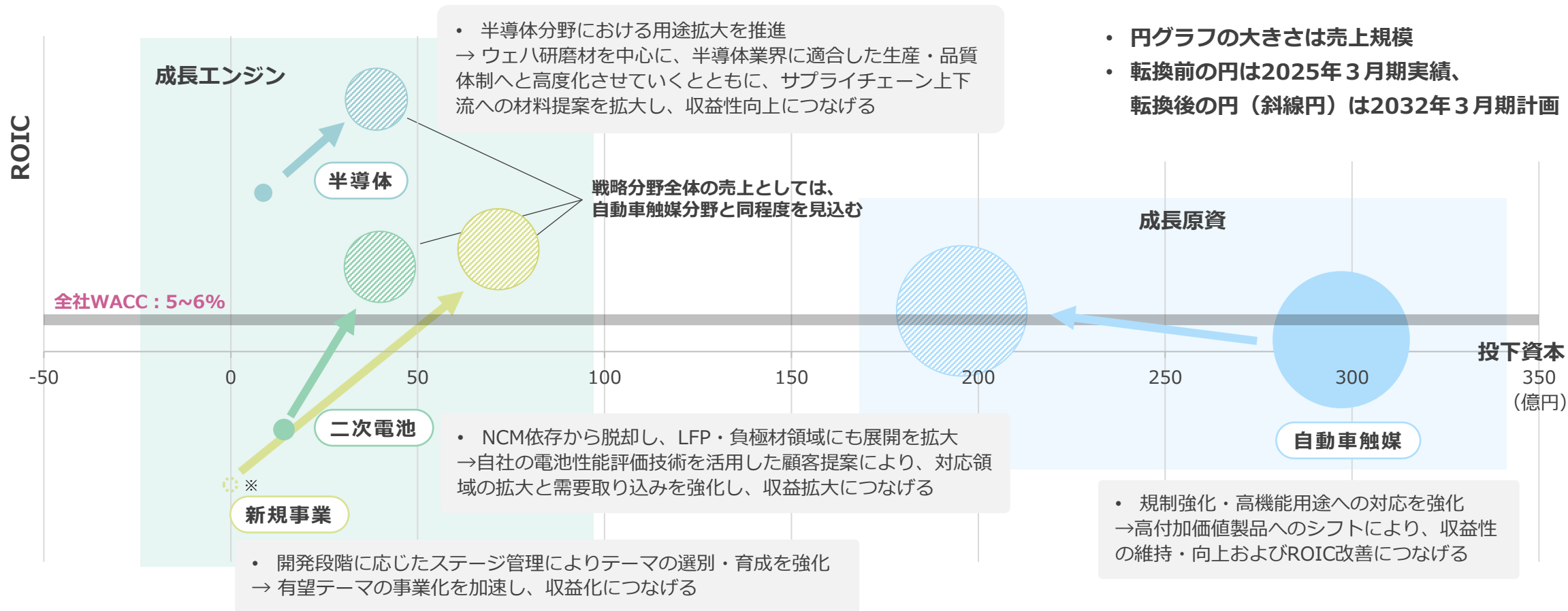
## 4. マネジメント基盤の強化

持続・安定性

- 資本コスト経営の浸透による企業価値最大化  
資本コストを意識した経営のさらなるアップグレードと、勉強会等を通して全社への浸透を図る
- KGI/KPIスコアボードによるモニタリング  
部門ごとの役割に応じて進捗を可視化し、改善アクションの実行を徹底しつつ、必要に応じて指標・施策を見直す

# ポートフォリオ転換の計画

- ✓ 自動車排ガス浄化触媒分野における収益を戦略分野に投資し、高収益・高効率な事業の確立を目指す
- ✓ 事業別にハードルレートを設け、戦略分野（特に半導体・二次電池・新規事業）の売上比率を拡大し、収益性・資本効率の高い事業構造へ転換する



※新規事業は売上規模が極めて小さいため、点線円で囲んで表示しています。  
(円の大きさは売上規模を表していません)

## 本資料に関する注意事項

本資料に記載の業績予想ならびに将来予測は、現時点で入手可能な情報に基づき当社が判断したものであり、潜在的なリスクや不確実性を含んでいます。国内外の経済情勢や市場環境の変動など様々な要因により、実際の結果はこれらの予想と大きく異なる可能性があります。したがって、本資料の記載内容の実現を確約するものではありません。



<https://www.dkkk.co.jp/contact/contact.html>

お問い合わせはこちら

第一稀元素化学工業株式会社  
経営企画部 IR担当

