

Dexerials

Integrated  
Report

2024

デクセリアルズ統合レポート





わたしたち、デクセリアルズグループのフィロソフィー。

お客様の課題とその先にある社会課題、そして、すべてのステークホルダーの皆さまと  
誠心誠意・真摯に向き合い、社会課題の解決に資する製品・ソリューションを開発する。

お客様の理想のものづくりを叶えるために、技術と人財を磨き上げ、巧みに掛け合わせることで  
今までになかった、世界の価値になる製品・ソリューションを提供し続けていく。

これらによってテクノロジーの進化をつなぎ、社会全体の進化に力を与えていく。

**「Empower Evolution.」 「Integrity」 「Value Matters」**  
これらに託した想いを胸に、わたしたちは前進し続けます。

Dexerials' Purpose



経営理念

## Integrity

誠心誠意・真摯であれ

パーパス

## Empower Evolution.

つなごう、テクノロジーの進化を。

企業ビジョン

## Value Matters

今までなかったものを。  
世界の価値になるものを。



## 特集① 経営トップ×機関投資家対談 P.18



コア技術に経営資源をフォーカスし、  
持続可能な社会、多様なステークホルダーに  
なくてはならない企業へ

### ●新たな中期経営計画(5カ年)を策定、スタート

前中期経営計画が2023年度で終了。新たに策定したパーパス、10年後のありたい姿からバックキャストして策定した新中期経営計画がスタート。



## トップメッセージ P.12



### パーパスの実現、次なるステージへ

もっと豊かで、もっと効率的な社会へ——  
中長期の「ありたい姿」からバックキャストして策定した  
中期経営計画2028『進化の実現』でさらなる高みを目指す

### ●新マテリアリティ「技術」「人財」

将来に向けた事業ポートフォリオの拡大とビジネスモデルの強化に  
欠かせない「技術」と「人財」(価値創出の源泉)をマテリアリティとして  
設定。新たな中期経営計画の重要課題、非財務投資対象としても反映。



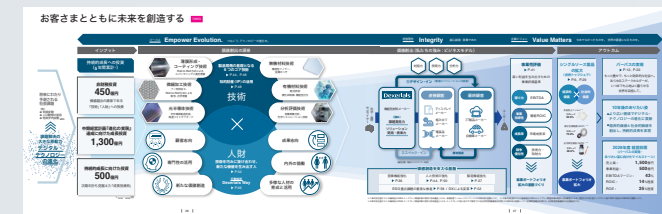
## 特集② パーパス策定プロジェクト社員対談 P.22



私たちの礎 — パーパス策定の軌跡  
～未来を見据え込めた思いと策定の経緯・プロセス～

### ●デクセリアルズの価値創造プロセス

パーパスと10年後のありたい姿の実現に向けた、当社らしい  
価値創造プロセスを明確化。



### ●サステナビリティポリシーを設定

「デクセリアルズが目指すサステナビリティの本質」  
をパーパスや成長戦略、強み等を踏まえ明らかにし  
たポリシーを設定。(現行のCSR方針を見直し)



### ●13のESG重点課題を設定

事業を通じた価値の創造を支え、潜在的  
経営リスクを低減することを目的として、  
非財務の重点課題を多角的な視点・プロ  
セスを経て抽出・特定。



ESG 重点課題



# Contents

## イントロダクション

- 2 メイントピックス(本レポートの見どころ)
- 4 価値創造のあゆみ
- 6 At a Glance
- 8 事業セグメント
- 9 私たちの製品(光半導体)
- 10 こんなところにデクセリアルズ - 社会システムを支える -

## 価値創造ストーリー

- 12 トップメッセージ
- 18 特集①：経営トップ×機関投資家対談
- 22 特集②：私たちの礎 - パーパス策定の軌跡(社員対談)
- 26 デクセリアルズの価値創造プロセス
- 29 テクノロジーの進化が生み出す社会的価値  
～情報コミュニケーションの発展と当社製品の技術革新～

## 価値創造戦略

- 32 中期経営計画2028『進化の実現』
- 36 営業・製造機能強化
- 38 財務戦略
- 41 事業性評価
- 42 フォトニクス領域での事業成長
- 44 マテリアリティ①  
「技術」の強化(技術戦略 / イノベーション / 知的財産戦略)
- 50 マテリアリティ②  
「人材」の強化(人材戦略)
- 52 DX(デジタルトランスフォーメーション)による変革の加速

## 文中のアイコンについて

### TOPICS

注目いただきたい、最新の取り組みを明示

### 技術×人材

当社のマテリアリティ(□P.56)に関連する方向性や考え方・取り組みを明示

### ESG 重点課題

当社のESG重点課題(□P.56)と関連する取り組みを明示

## 価値創造基盤

- 54 サステナビリティマネジメント
- 55 サステナビリティ推進(サステナビリティポリシー)
- 56 マテリアリティとESG重点課題

## E【環境】

- 60 環境マネジメント / 汚染防止
- 61 化学物質管理 / 資源循環
- 62 TCFD提言に基づく情報開示



## S【社会】

- 66 持続的な価値創出のための人事制度
- 67 人材育成
- 69 ダイバーシティ
- 70 人権の尊重
- 71 多様な働き方とワークライフバランス
- 72 健康経営
- 73 労働安全
- 75 製品品質
- 77 社会貢献活動



## G【ガバナンス】

- 78 コーポレート・ガバナンス
- 84 役員一覧
- 86 新任社外取締役メッセージ
- 87 株主・投資家の皆さまとのコミュニケーション
- 88 コンプライアンス
- 90 リスクマネジメント
- 92 BCP(事業継続計画)の取り組み / 情報セキュリティの強化
- 93 サプライチェーンマネジメント

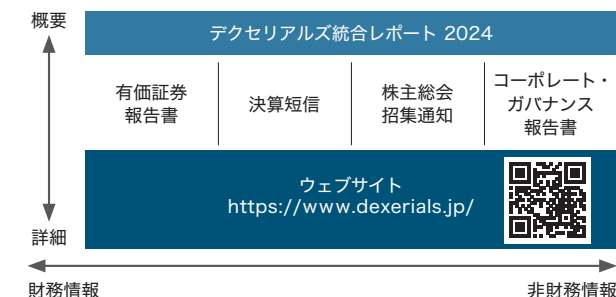


## データセクション

- 95 財務データ
- 96 非財務データ
- 98 会社情報 / 株式情報 / 外部評価
- 99 第三者意見

## コミュニケーションマップ

詳細な財務情報：有価証券報告書やウェブサイト投資家情報等ご参照  
詳細なサステナビリティ情報：ウェブサイトサステナビリティ情報等ご参照



## 編集方針

2019年度より、すべてのステークホルダーの皆さまに、デクセリアルズグループの成長戦略や、業績、財務情報、非財務情報についてご報告し、ご理解いただくためのコミュニケーションツールとして、デクセリアルズ統合レポートを作成しています。

## 対象範囲・期間

対象範囲：本レポートは、デクセリアルズ株式会社および国内外の連結子会社を対象としています。  
対象期間：本レポートは、2023年度(2023年4月1日～2024年3月31日)の活動実績を原則とし、一部の報告・データについては過去および最新情報を記載しています。

## 参照ガイドライン

IFRS財団「国際統合報告フレームワーク」  
経済産業省「価値協創ガイダンス」  
GRI「GRI Standards」  
ISO26000  
環境省「環境報告ガイドライン 2018年版」

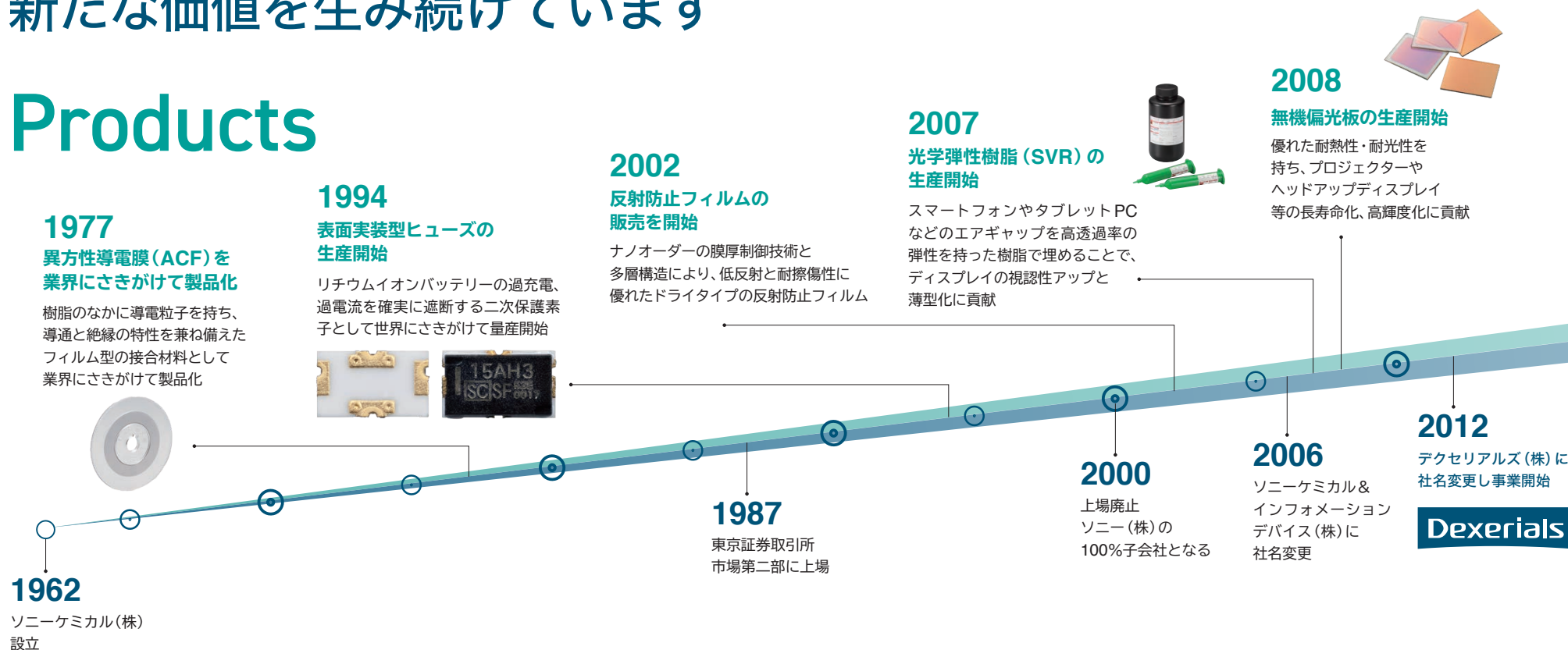
## 将来の見通しに関する注意

本レポートに記載されている将来に関する記述は、当社が現在入手している情報および合理的であると判断する一定の前提に基づいており、将来に関する記述の正確性・完全性に関する責任を負うものではありません。実際の業績等はさまざまな要因により異なる可能性があり、当社として将来計画の達成を約束する趣旨のものではありません。



# 社会の変化の先頭に立ちチャレンジし続け、 新たな価値を生み続けています

## Products



## Company

1962年の前身としての創業以来、当社は社会や技術の変化を先取りした価値の創出で、テクノロジーの進化を支えてきました。

2024年 — 私たちのさらなる挑戦に向けたスタートを切りました。私たちの礎・パーパス『Empower Evolution. つなごう、テクノロジーの進化を。』のもと、豊かで効率的な社会の実現への貢献を目指し、今までなかった、世界の価値になる、デジタル・テクノロジーの進化に欠かせない材料・デバイス、ソリューションを生み出していきます。



### 2014

#### 医療用アイシールド材「DxShield」生産開始

表面にナノレベル凹凸構造を形成することで、反射防止と高透明度を実現したモスアイタイプフィルム



### 2016

#### 粒子整列型異方性導電膜(ACF)「アレイフィックス」を製品化

樹脂のなかの導電粒子を意図した位置に整列させることにより、狭小スペースでも多数の配線を安定して接続できる接合材料



### 2020

- 反射防止フィルム「HDシリーズ」を開発
- インクジェット塗布に対応した光学弾性樹脂「Jettable SVR」を開発



### 2021

#### 蛍光体フィルム「PSシリーズ」を製品化

直下型LEDバックライト搭載液晶ディスプレイのダイナミックレンジ拡大、広色域化および薄型化を実現

### 2023

国内の管理職層に「ジョブ型人事制度」導入

### 2024

- パーパス・新中期経営計画(5カ年)を公表
- 国内外のグループ全社員に「ジョブ型人事制度」拡大導入
- デクセリアルズ フォトニクスソリューションズ(株) 操業開始

### 2015

- 東京証券取引所市場第一部に上場
- 特例子会社デクセリアルズ希望(株) 事業開始

### 2016

栃木事業所稼働開始

### 2021

- 本社を栃木県下野市に移転
- 機関設計を監査役会設置会社から監査等委員会設置会社に移行

### 2022

(株) 京都セミコンダクター(現: デクセリアルズ フォトニクスソリューションズ(株))がデクセリアルズグループに加入

EBITDA  
EPS  
売上高

2016 2017 2018 2019 2020 2021 2022 2023 2024 2025 } } 2028 (年度)

中期経営計画「変革と成長2018」

中期経営計画2023「進化への挑戦」

中期経営計画2028『進化の実現』



# Overview FY2023

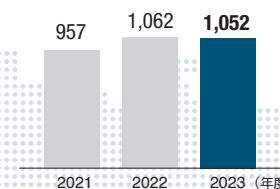
主力製品は、ニッチな市場で世界シェアNo.1を獲得しています。

テクノロジーの進化に欠かせないユニークかつ高付加価値の製品・ソリューションで「稼ぐ力」を高めてきました。

## Financial Highlights

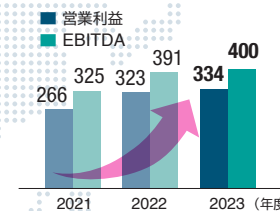
売上高

1,052億円



営業利益/EBITDA

334億円 / 400億円



2023年度は、2019年度から開始した中期経営計画2023「進化への挑戦」の最終年度として、事業環境の変化に強いポートフォリオ拡大の促進や経営基盤の強化に取り組みました。

成長領域では、自動車向け製品の販売拡大や、次世代高速通信を支える光トランシーバー向けの新規顧客を開拓し、製品出荷を開始しました。既存領域では、テクノロジーの進化を先回りした製品の開発・提案に取り組み、精密接合用樹脂や粒子整列型異方性導電膜(ACF)など高付加価値製品の販売を拡大しました。

サプライチェーン上の在庫調整影響などもあり、前期比では減収となりましたが、収益性の向上により営業利益、EBITDAは過去最高益を実現しました。

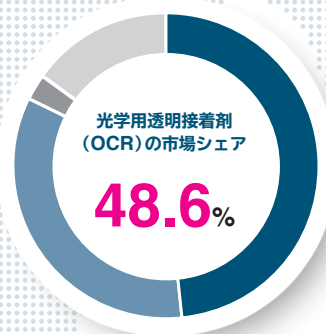
世界シェア

No.1

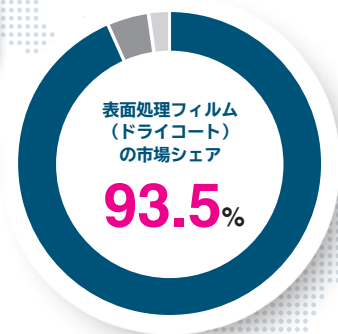
異方性導電膜(ACF)※1



光学弾性樹脂(SVR)※3



スパッタリング技術で  
製造された反射防止フィルム※2



※1 株式会社富士キメラ総研発行「2024 ディスプレイ関連市場の現状と将来展望」による、大型および中小型ディスプレイ向けACFの合計の2023年の金額シェア。

※2 株式会社富士キメラ総研発行「2024 ディスプレイ関連市場の現状と将来展望」による、表面処理フィルム(ドライコート)の2023年の金額シェア。

※3 株式会社富士キメラ総研発行「2024 ディスプレイ関連市場の現状と将来展望」による、ディスプレイの貼り合わせで使用される光学用透明接着剤(OCR)の2023年の金額シェア。光学弾性樹脂(SVR)は、光学用透明接着剤の当社製品名です。

有価証券報告書  
詳細はウェブサイトをご覧ください



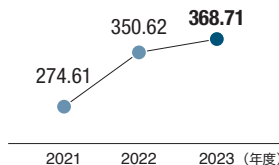
ESG データブック  
詳細はウェブサイトをご覧ください



### 1株当たり当期純利益 (EPS)

**368.71** 円

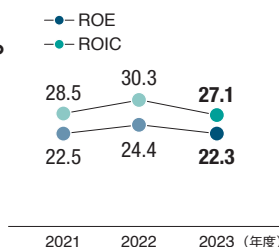
EPSは、当期純利益が最高益を達成したことに加え、自己株式の一部取得・消却も実施したことから、増加しました。



### 自己資本当期純利益率 (ROE) / 投下資本利益率 (ROIC)

**27.1%** / **22.3%**

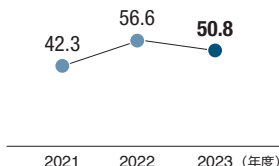
ROEおよびROICは、安定して高水準を維持しており、資本コストおよびWACCを十分に上回る水準と認識しています。



### 総還元性向 (のれん償却前)

**50.8%**

総還元性向は、50.8% (のれん償却前) となり、前中期経営計画で掲げた40%程度を目途とした水準を上回る結果となりました。

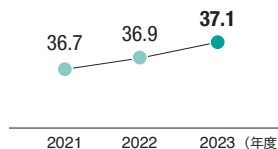


## Non-financial Highlights

### エンジニア比率

**37.1%**

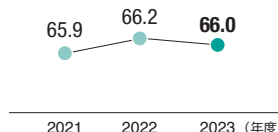
技術とマーケティング機能を強化し、成長を加速させるための体制整備を、積極的に進めています。



### 海外特許保有率

**66.0%**

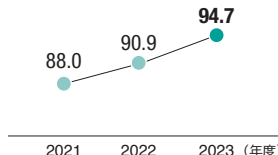
海外特許の取得を強化し、グローバルでの参入障壁と事業競争力をさらに高めています。



### 新卒採用3年後定着率

**94.7%**

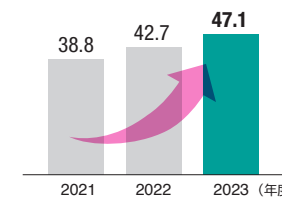
社員一人ひとりが成長できる環境を整備しつつ、キャリアサポートや職場改善に取り組み、社員の長期的な活躍を支えています。



### 研究開発費

**47.1** 億円

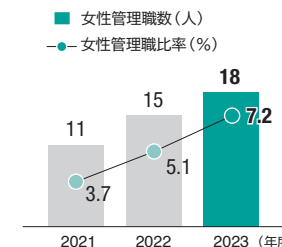
持続的な成長と競争力強化の基盤を着実に築きつつ、開発投資を拡大し、次世代の技術革新を進めています。



### 女性管理職推移 (単体)

**18人 (7.2%)**

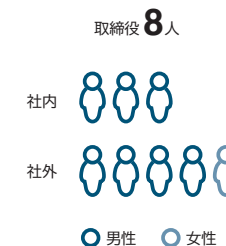
ダイバーシティ推進の一環として、女性活躍の機会創出に取り組んでいます。多様な人材が活躍する環境を継続的につくっていきます。



### 独立取締役の人数と割合 (2024年11月現在)

**5人 (62.5%)**

上場以来、社外取締役が過半数を占める体制を維持し、経営の透明性と監督機能を強化し、さらなる成長に向けた基盤を築いています。





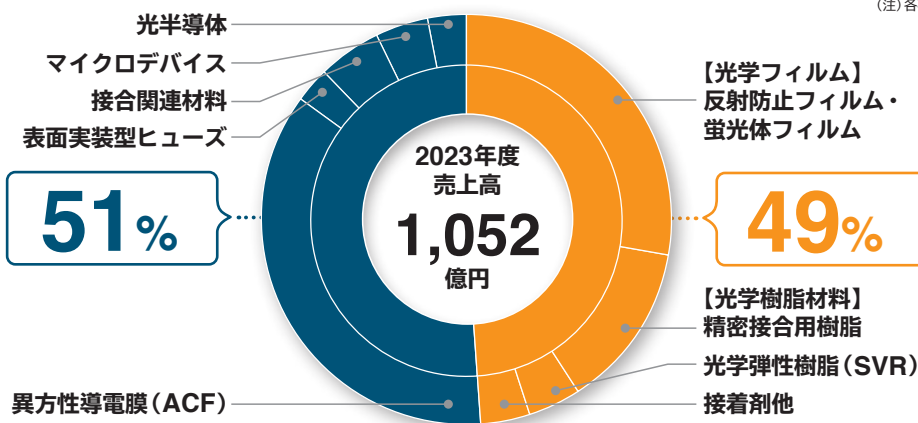
## 事業セグメント

### 電子材料部品事業

〈売上高〉 **54,387** 百万円 


〈営業利益〉 **19,167** 百万円 


〈EBITDA〉 **22,135** 百万円 




(注) 各事業は業績開示におけるセグメントに該当し、売上高にはセグメント間取引が含まれています。

### 光学材料部品事業

〈売上高〉 **51,453** 百万円 

〈営業利益〉 **16,040** 百万円 

〈EBITDA〉 **17,887** 百万円 

当事業は、異方性導電膜 (ACF)、表面実装型ヒューズ、接合関連材料、マイクロデバイス、半導体などのカテゴリーで構成されています。主力製品である ACF は、1977 年に業界でさきがけて開発・量産しており、優れた技術と品質によって世界市場で高いシェアを有しています。

当事業は、光学フィルム、光学樹脂材料などのカテゴリーで構成されています。主力製品である反射防止フィルムは、当社独自の技術がコンシューマー IT 製品および車載ディスプレイ分野で高い評価を得ています。

#### 主要製品【カテゴリー】

##### 異方性導電膜 (ACF) 【異方性導電膜】



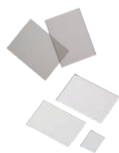
樹脂のなかに導電粒子を持ち、導通と絶縁の特性を兼ね備えたフィルム型の接合材料。ディスプレイパネルやカメラモジュールなどを構成する電子部品の接続に使われています。また、狭小スペースでの実装が可能な粒子整列型 ACF や、基板の形状や端子配置に合わせた形状加工 ACF もラインナップしています。

##### 表面実装型ヒューズ【表面実装型ヒューズ】



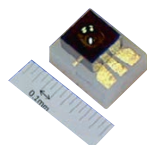
リチウムイオンバッテリーを過充電、過電流などの異常から確実に守る二次保護素子のセルフコントロールプロテクター (SCP) に加え、小型・薄型を保ちながら、過電流保護に特化した大電流対応のヒューズ、パワーカレントプロテクター (PCP) をラインナップしています。

##### 無機偏光板・無機波長板【マイクロデバイス】



高温かつ高光量の環境下での長時間使用に耐える優れた耐久性を持ち、高い光線透過率と低反射率を実現した光学デバイスです。プロジェクターやレーザー光源を使用した光学ユニットの輝度向上や高コントラスト化に貢献しています。

##### 光通信デバイス【半導体】



光通信デバイスは、移動体通信システムの進化、光ネットワーク拡大に欠かせない製品です。5G 通信用製品に適した超高速のフォトダイオードを始め、受光モジュールや垂直共振器面発光レーザーなどをラインナップしています。

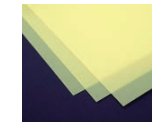
#### 主要製品【カテゴリー】

##### 反射防止フィルム【光学フィルム】



低反射と耐擦傷性に優れたディスプレイ用反射防止フィルム。ディスプレイ表面での外光反射を抑えることで映像のコントラストを維持し、視認性確保に貢献。独自の製造技術 (スパッタリング技術) によって優れた低反射特性を実現しています。

##### 蛍光体フィルム【光学フィルム】



緑色と赤色の蛍光体をフィルム内に分散させた「PS シリーズ」は、ディスプレイのバックライトに組み込むことで青色 LED を光源とする色表現に優れた高品質なディスプレイの実現を可能にします。

##### 光学弾性樹脂 (SVR) 【光学樹脂材料】



スマートフォン、タブレット PC などのディスプレイ内部にある隙間を、光学高透過の弾性樹脂で充填することで、視認性アップと薄型化を実現しています。また、紫外線による仮硬化で粘着特性を発現し、作業性に優れた「ハイブリッド SVR」を中・小型 FPD 向けにラインナップしています。

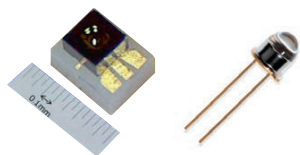
##### 精密接合用樹脂【光学樹脂材料】



精密接合用樹脂 SA シリーズは、紫外線硬化、熱硬化、紫外線+熱硬化等さまざまな硬化システムを採用した接着剤をラインナップしています。低温、短時間硬化や低収縮を実現し、カメラモジュールや光ピックアップなどの組み立て時の精密固定に適しています。



# 光半導体



**光半導体**は、電気を光に、または光を電気に変換することができる物質です。この物質を使った身近な製品には、LED照明やリモコンがあります。その他、私たちがインターネットで動画を見たり、ゲームをしたりする際には、データセンターとの間で大量のデータが高速にやりとりされますが、そのデータ通信を支えているのも**光半導体**です。さらに、医療機器では体内情報の測定に、工場では製造ラインのセンサーに、その他にも数多くの機器のなかで使われています。

**光半導体**は、今後ますます私たちの生活やビジネスに欠かせないものとなっていきます。



## 光半導体がエネルギー効率と未来の通信を支える！

**光半導体**は、気候変動への対応や未来の技術革新において重要な役割を担っています。5Gや生成AIなどの技術の進化に伴い、データ通信の需要増加と高速化の流れは今後も続くことが予想される一方、エネルギー消費量の拡大が懸念されています。電気を使ったデータ通信では、高速通信になるほど電力を多く消費し、熱も大量に発生するのに対し、**光半導体**を使った光でのデータ通信は、通信速度が上がっても電力消費は変わらないことから、エネルギー効率の良いデータ通信が実現できます。

**光半導体**は、自動運転やスマートシティの実現にも重要な役割を果たします。当社は、次世代ネットワーク構想である「IOWN<sup>※</sup>」に参加し、「半導体」と「**光半導体**」を融合させた先進的なフォトリソ技術・製品の開発を通じて、「IOWN構想」の実現につながる次世代高速通信技術の進化にも広く貢献してまいります。

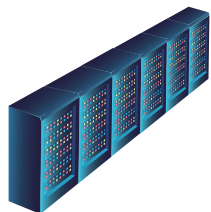
※ IOWN (Innovative Optical and Wireless Network) 構想: 光通信技術を活用し、低消費電力で超高速かつ大容量のデータ通信を実現するための次世代ネットワーク構想です。これにより、社会のデジタル化やデータ通信の需要増加に対応し、より持続可能な情報インフラを提供することを目指しています。

### 用途例

- データセンター**: 大量のデータを高速かつ省エネで送受信するために使用 (光トランシーバー)
- 医療機器**: 触ただけで体の状態を正確に測定する機器に活用
- 工場の自動化** (ファクトリーオートメーション): 製造ラインでのセンサーとして、効率化と精度向上に貢献

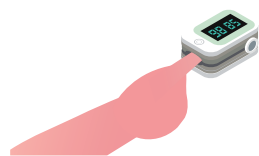
### 具体例

次世代高速通信を実現する  
光トランシーバー



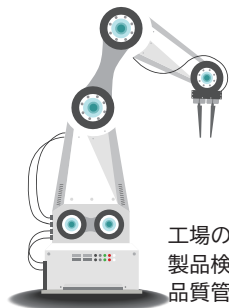
データセンターでの高速データ通信に使用 (光トランシーバー)

非侵襲で正確に測定  
パルスオキシメーター



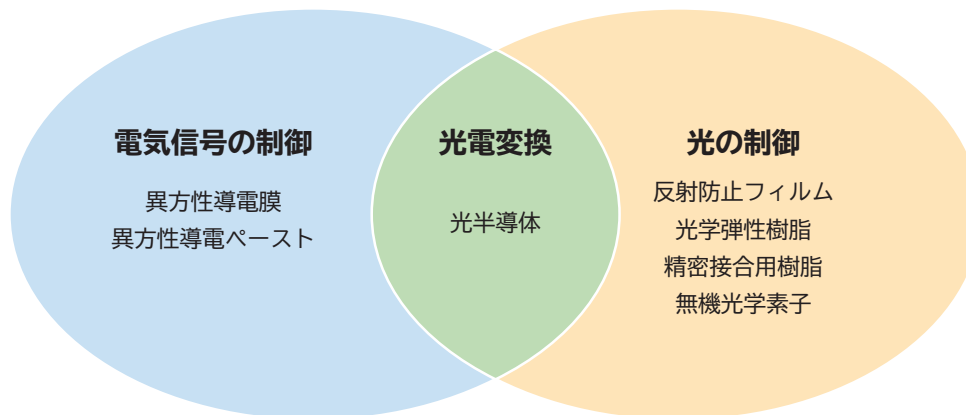
血中酸素濃度を測定する医療機器

工場の自動化に貢献  
製造ライン用センサー



工場の自動化での製品検出や品質管理に利用

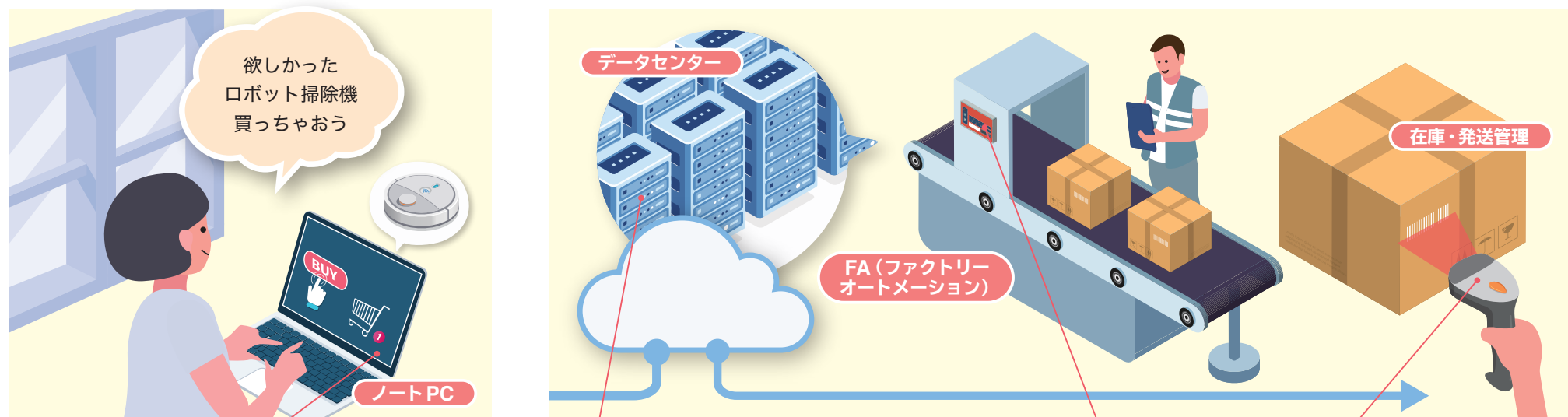
### 電気と光をコントロールする当社製品





# こんなところにデクセリアルズ -社会システムを支える-

いまや、私たちの生活になくてはならない社会システムとなっている物流やインターネット通販。  
インターネットで注文した商品が皆さまの手に届くまで、その道のりには多くのデジタル・テクノロジーが使われています。  
このなかにも、デクセリアルズの多くの製品・テクノロジーが貢献し、社会の仕組みを支えています。  
ここでは、インターネットで商品を購入し、届くまでのどんなところにデクセリアルズの製品が使われているのかをご紹介します。



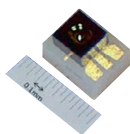
## 反射防止フィルム

表面のフィルムが外光の映り込みを軽減、PC作業に集中できます。



## 光半導体デバイス： フォトダイオード

光信号／電気信号を高速に変換、身近なセンシングでも活躍中です。



## 光半導体デバイス： LED (発光ダイオード)

光半導体はセンサーとして採用されています。これにより、工場の自動化などに貢献しています。



## 接合関連材料： 異方性導電ペースト

商品管理に活用されているRFID※タグに対応し、効率化に貢献します。



注文

受注 / 発送

※ RFID : Radio Frequency Identificationの略称。非接触で情報を読み書きするシステム



### 反射防止フィルム

表面のフィルムが外光の映り込みを軽減し、視認性を向上させます。



### 精密接合用樹脂

スマートフォンの高解像度カメラの精密固定に貢献しています。



### 異方性導電膜 (ACF)

ディスプレイやカメラモジュールなどの電子部品の接続には欠かせない材料です。



### 表面実装型ヒューズ (SCP)

コードレス機器のリチウムイオンバッテリーに搭載され、充放電時に異常があれば回路を遮断し安全を確保します。



配 送

受 取



# パーパスの実現、 次なるステージへ

もっと豊かで、もっと効率的な社会へ——  
中長期の「ありたい姿」から  
バックキャストして策定した  
中期経営計画2028『進化の実現』で  
さらなる高みを目指す

デクセリアルズは、前中期経営計画において、あらゆる数値目標を前倒しで達成し、持続的成長と企業価値向上の礎を築き、さらなる高みを目指す準備を進めてきました。これらを基盤にパーパスの実現という新たな羅針盤のもと、新中期経営計画を策定し、経済的価値と社会的価値を両立させ、豊かで効率的な社会実現への貢献と自社の持続的成長を果たし続けるための新たな航海をスタートさせました。

代表取締役社長

新家由久



## パーパスという新しい旗のもと、さらなる進化に向けた新たな航海の始まり

いま社会は、「VUCA※の時代」の真ただ中にあり、大きく姿を変えようとしています。気候変動を始め、世界全体の人口増加や人口動態の変容、地政学的な変動、デジタル・テクノロジーの飛躍的な進化、金融市場のボラティリティの高まりなど、さまざまな事象が複雑かつ曖昧に結びつき、誰もが先行きを予測できない時代に突入しています。

こういった経営環境下で、企業存在の大前提である経済的価値をしっかりと確立したうえで、激しい変化を続ける社会に対する貢献を一層強化していく必要性を感じていました。そのなかで、当社が向かうべき羅針盤を改めて設定すべく、2022年からパーパスの社内討議を開始し、約2年間にわたり国内外の社員全員が参画し議論を続けてきました。

「私たちは社会課題の解決にどのように貢献するのか？」  
「社会課題の貢献に資する、私たちの強みは何か？」  
「そもそもデクセリアルズという企業が存在する意味、価値は何か？」

これら議論の結果、たどり着いたのは「将来にわたり社会課題を解決する大きな原動力の一つは、AI、IoT、次世代通信に代表されるデジタル・テクノロジーの進化。これらの進化が、社会全体をより効率化し、豊かであり続けることにつながる。そして当社はその進化に欠かせないオンリーワンのユニーク（模倣困難）な製品やソリューションを生み出し続けることで貢献していく。」という結論でした。

これこそがデクセリアルズの存在意義“パーパス”であり、その実現をたゆまず追求していくことが当社の目指すサステナビリティの本質であると考えています。「Empower

Evolution. つなごう、テクノロジーの進化を。」という新しい旗のもと、持続可能な社会実現への貢献と、自社の持続的な成長を実現する航海をスタートさせました。

□ P.22 特集：私たちの礎 — パーパス策定の軌跡

そしてこのパーパスの実現や10年後の「ありたい姿」からバックキャストして策定したのが新たな中期経営計画『進化の実現』（2024～2028年度／以下、新中計）です。私たちの強みであるビジネスモデルの強化と価値創出の源泉である「技術」と「人材」を強化し、デジタル・テクノロジーの進化への貢献をより広い領域で実践することで、経済的価値と社会的価値を両立する事業ポートフォリオの拡大を実現し、自社の持続的成長と企業価値の向上を果たしていく所存です。

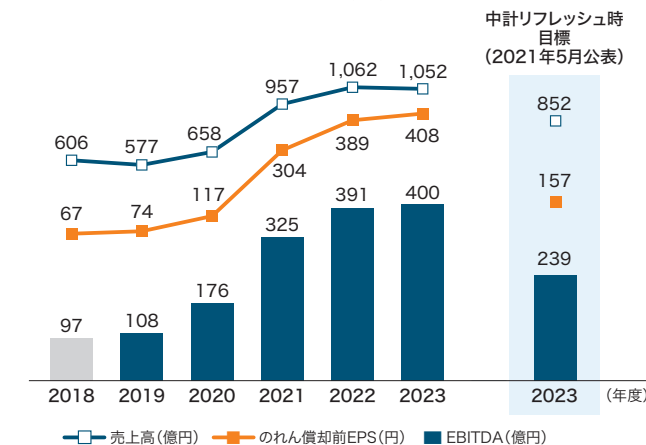
□ P.26 価値創造プロセス

## 前中期経営計画の成果： 5カ年の経営目標を前倒しで達成し、 持続的成長と企業価値向上を実現

前中期経営計画「進化への挑戦」（2019～2023年度／以下、前中計）では、最終年度の当期純利益が214億円と過去最高益を更新しました。また、私たちが「稼ぐ力」を示す経営指標として最も重視しているEBITDAも過去最高の400億円に達し、ROE（2023年度 27.1%）などの資本効率を示す指標もこの5年間で大きく向上しました。前中計の当初目標に対し3年前倒しで達成し、さらに2021年にアップデートした経営指標もすべてクリアし、当初の最重要経営課題であった「稼ぐ力」を飛躍的に高めることができました。

私が社長に就任した当時の経営状況はコミットしたKPIに届かず、市場からの期待に十分に答えられていない、いわば失望感の漂う厳しい状況でした。こうしたなかで、まず私が

### ■ 前中期経営計画「進化への挑戦」実績



注力した点は「稼ぐ力」を高めていくことでした。そのための最も重要な取り組みの一つとして行ったのが、すべての事業における事業性の評価、すなわち「選択と集中」です。

この評価のポイントは、すべてのビジネスユニットに対し簡易ROICをベースに、将来の期待値や市場の成熟度といった将来価値を加味しつつ、「当社にとって本当にその事業が必要か」「尖らせるべき事業は何か」といった論点を持ち、検証してきた点にあります。その結果から継続か撤退かを判断し、選択と集中を鋭意断行してきました。このプログラムの恒常的かつ確実な実行、そして私が大切にしている、社内の「健全な危機感」の醸成が相まって、社員の「変革の意識づけ」と「自信の回復」につながる効果も生まれたのだと考えています。

□ P.41 事業性評価

これらの結果、リソースシフトひいては世界トップクラスのシェアを維持する主力事業や成長事業の強化・効率化が進みつつ、ビジネスモデルを深化させ、課題であった「稼ぐ力」が大幅に向上しました。



## 「進化への挑戦」による 事業ポートフォリオの拡大で 変化に強い企業に進化

さて、この稼ぐ力の向上とともに、もう一つ改善急務の事業がありました。それは、「特定の領域に依存しない体質」への転換です。私たちの強みを発揮しているコンシューマーIT製品向けの既存事業の競争力を高めつつ、新規領域の開拓・成長を通じて事業全体が伸長していく事業ポートフォリオの拡大が必要でした。

その一手目が、「100年に一度」といわれる大変革期にある自動車領域への参入です。この領域での今後のIoT化を見据え、当社のビジネスモデル展開にチャレンジしてきたことが奏功し、売上高は前中計期間中に2倍を超える規模まで拡大させることができました。

そして次の成長領域に位置づけたのがフォトニクスです。この領域では今後、インフォメーション・コミュニケーション・テクノロジー（ICT）による効率的な社会の実現に向けて生成AIや高速通信、センサー技術の革新が期待できます。

この新たなポートフォリオ拡大に向け、2022年に光半導体を手掛ける(株)京都セミコンダクター（以下、京セミ）を子会社化しました。そのうえで、光半導体技術と光をコントロールする技術を有する2つの親和性の高い子会社（京セミ、Dexerials Precision Components（株））のリソースを統合し、2024年4月にデクセリアルズ フォトニクス ソリューションズ（株）としてスタートさせました。これにより、フォトニクス領域を自動車に次ぐ「第3の柱」に昇華させるための体制が整いました。

□ P.42 フォトニクス領域での事業成長

## コーポレート・ガバナンス改革や 新たなパートナーシップなど 先を見据えた打ち手を次々と実践

前中計で推し進めることができたもう一つの大きな改革は、コーポレート・ガバナンス改革でした。変化の方向性を見定め、迅速で果敢な意思決定（リスクテイク）を支える経営体制と、実効性・透明性の高いコーポレート・ガバナンスは不可欠です。これを実現するために、機関設計を監査役会設置会社から監査等委員会設置会社へ移行し、執行チームの世代交代と権限委譲も進めることで、経営の監督と執行のより明確な分離を図り、モニタリング・モデルの推進を加速させました。

あわせて、本社機能の栃木集約により、経営の意思決定と現場一体感のスピードをあげる体制としました。これらの取り組みの重要なアプローチとなったのは、「改革のスタート

地点はまず経営層から」といった考えによるものでした。

□ P.78 コーポレート・ガバナンス

また、オペレーションの側面では、事業ポートフォリオの拡大をさらに強化していく点と、増大する地政学リスクなどのサプライチェーン不安の低減、特に当社の場合においてはシングルソース製品群の安定供給継続の課題感、この攻守両面での変革も必要でした。

そこで2023年に半導体・電子部品商社の(株)レスターと戦略的パートナーシップを締結しました。これにより当社グローバル成長戦略にドライブをかけ、パイプラインの拡充力を高めるとともに、サプライチェーン強化および財務の課題である為替感応度低減効果なども見込める体制を立ち上げました。この体制づくりも、新中計での競争力強化を見据えた取り組みの一つです。

□ P.36 営業機能強化

デクセリアルズらしいユニークで高付加価値な  
製品・ソリューションを提供し続けることで、  
経済的価値と社会的価値を向上させ、  
未来の社会に不可欠な存在を目指します



## 新たな中計： 成長投資と株主還元で さらなる成長と企業価値向上を目指す

私たちは、パーパス実現への挑戦を続けた10年後には、自動車、フォトニクスといった成長領域でデジタル・テクノロジーの進化に大きく貢献し、既存領域と同程度の事業規模にまで成長することを目指しています。そのために5年後に到達すべきマイルストーンとして2024年5月に新中計を策定・公表しました。

新中計では、次の5年間で「成長投資と株主還元の両立により持続的成長と企業価値向上を実現するフェーズ」と位置づけ、3つの基本方針（「成長領域での事業拡大」「既存領域における事業の質的強化」「経営基盤の進化」）に基づく取り組みを推し進め、2028年度には売上高1,500億円、ROE25%程度を目指します。なお、基本方針と計画は以下の通りです。

□ P.32 中期経営計画2028『進化の実現』

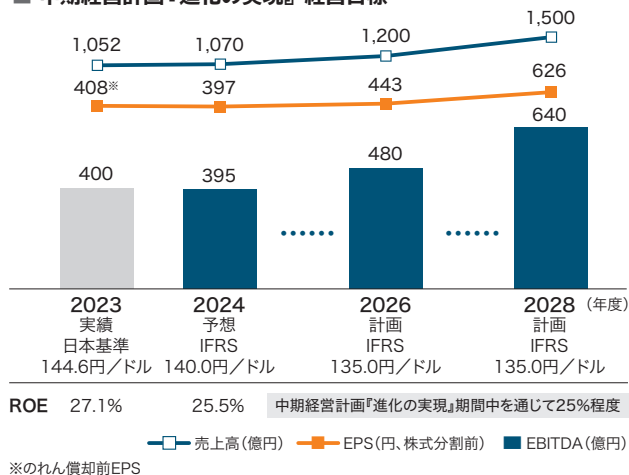
### ● 成長領域での事業拡大

CASE (Connected, Automated, Shared, Electric) などの進化が続く自動車領域と、生成AIによる爆発的なデータ量増大を支えるフォトニクス領域にフォーカスして取り組みを進めていきます。

自動車領域では、この進化に伴い、車載ディスプレイの搭載数増加や大型化が進むことが見込まれ、当社の反射防止フィルムのポテンシャルが拡大していきます。また、自動運転技術の高度化に伴いセンサーモジュールの需要伸長も予想されます。

フォトニクス領域においては、生成AIによる大幅なデータ量増を支えるために、データセンターの需要と速度の高速化が強く求められています。当社は光半導体と光学デバイスの

### ■ 中期経営計画『進化の実現』経営目標



技術を掛け合わせ、次世代の高速通信に寄与する製品を市場に投入していきます。

### ● 既存領域における事業の質的強化

主にコンシューマーIT領域において、お客様の理想のものづくりを支えつつ、次なる進化をともに生み出していきます。

主力の異方性導電膜 (ACF) については、現在、有機EL (OLED) ディスプレイ向けの採用が増加傾向ですが、今後は次世代のディスプレイであるマイクロLEDディスプレイ向けの新規アプリケーションの開拓にも注力していきます。これに伴い、ACFのさらなる成長を見据え、製造拠点である栃木・鹿沼第2工場の拡張も進めています。

表面実装型ヒューズについては、電動工具やe-Bike (電動バイク) など多様な機器の電動化と、それに伴う大型のリチウムイオンバッテリーの搭載が急速に進んでいます。これらの安全性を向上させるべく、大電流対応のセルフコントロール

プロテクター (SCP) のさらなるグローバル展開を推進していきます。

### ● 事業強化・拡大を支える「経営基盤の進化」

前述の「技術」「人材」の強化、DXやスマートファクトリー化、BCPと連動した製造機能強化などをさらに推し進め、持続的な成長を支えていきます。

□ P.36 営業・製造機能強化

これらの事業成長を実現するために、新中計ではキャピタル・アロケーションを策定しました。まず、製造機能強化など長期視点での設備投資も含め、前中計比で約3倍となる1,300億円の成長投資を実行していきます。これに加え、新中計期間の先を見据えた設備投資や、私たちの「ミッシング・パーツ」を補うような他社とのアライアンス、M&Aの蓋然性が高まった場合に機動的に動けるよう、持続的成長に向けた投資枠として500億円を設定しました。

一方で、株主還元については、キャピタル・アロケーションの方針を踏まえ、総還元性向を前中計の40%から、60% (5年間累計) に引き上げ、年間現金配当はDOE 7%を下限値としつつ配当性向40%を目安とし、あわせて自己株式の取得を機動的に行っていきます。

2024年10月には1株を3株に分割しました。これは投資単位あたりの金額を引き下げることにより、投資家の皆さまがより投資しやすい環境を整え、当社株式の流動性向上と、当社のパーパスや経営理念、持続的な成長に共感していただける投資家層の拡大を目的としたものです。

□ P.38 財務戦略

これら成長投資と株主還元の両立により、持続的成長と企業価値向上の双方を実現していきます。

## 私たちの強みであるビジネスモデルを駆使し 先回りの提案を実現

新中計を達成していくうえでの原動力はビジネスモデルであり、その価値創出の根源は、企業ビジョンとして社内に根付いている「Value Matters 今までなかったものを。世界の価値になるものを。」です。



例えば、研究開発のテーマを設定する段階で、このビジョンに基づき「私たちが取り組む意義」を問い、他社に追従せずユニークな製品の開発を行っています。そのために、日々、ディスプレイメーカーや部品メーカーといった製造を行う「直接顧客」と、消費者との接点や製品の将来トレンドを担う「最終顧客」の双方との対話を重ねています。

特に、消費者に最も近く、社会や市場の変化に敏感な最終顧客との対話は当社にとって大変重要です。当社の営業とエンジニアの社員が連携して、市場が何を求めているのかを最終顧客との対話のなかからくみ取り、それらに対する「真の技術的課題は何か」をバックキャストで考え抜き、最適な材料・ソリューションを開発しています。

こうして課題を発見し解決の提案ができることが、当社のビジネスモデルの特長（「デザイン・イン」「スペック・イン」）です。この積み重ねにより、市場を先回りしたオンリーワンかつ高付加価値の「シングルソース」製品を生み出し、技術トレンドに乗ったビジネス成長を実現しています。

それらを可能にしているのが、当社の技術力を支える多様なプロフェッショナル人材の存在です。お客さまとの対話には、営業社員はもちろん、こういった卓越した技術や知識・知見を有するエンジニアが必要です。時には、お客さまが気づいていない課題を当社の社員が見つげ出し、多様な人と技術がつながり、解決策を提案することもあります。

このように、お客さまと当社の営業やエンジニアの社員が一体となり、「対話力」「技術力」「分析力」を掛け合わせて、市場ニーズの一步先を行く開発・提案をするエンジニアリング・マーケティングこそが、当社の強みなのです。

□□ P.26 価値創造プロセス

## マテリアリティである「技術」「人財」を 中心に450億円を投資

私たちのビジネスモデルの根幹をなすのは「高度で多様な技術」と「新しい価値を創出する多様な人材」です。取締役会のメンバーで、中長期的な目線で最重要課題についての議論を重ね、マテリアリティとしても特定しました。

新中計では今後5年間で、この「技術」「人財」を中心とした非財務関連で450億円の投資を予定しています。まずは事業ポートフォリオ拡大の過程を見据え、人財ポートフォリオも変革していく必要があります。特に、技術面を筆頭に成長に欠かせないミッシング・パーツを埋めるグローバルでの人材の獲得と育成が重要になります。

その前提として前中計期間にグローバル標準の「ジョブ型人事制度」を国内外の全社員に導入しました。「ペイ・フォー・ジョブ」の考え方に基づいたジョブ・ディスクリプションや報酬体系を整えることでグローバルに優秀な人材に対する求心力を高めていきます。

さらに、社員一人ひとりが企業価値の向上に対するインセンティブを持てるよう、株式給付制度（ESOP）も導入・実施しています。これは「株式価値の共有」という考えに基づいたもので、社員のエンゲージメントにも働きかけていきます。こうした一連の施策によりグローバルで優秀かつ意欲的なプロフェッショナル人材の分布を拡張させていきます。

□□ P.50 マテリアリティ「人財」の強化

そして、「技術」は当社のビジネスモデルを支えるエンジニアリング・マーケティングに欠かせないコア要素です。



この強化に向け、Dexerials Innovation Group (DIG) 推進部を中心に、前中計では「インサイド・アウト」に偏りがちだった研究開発において、将来の社会課題を見つけ出し、そのソリューションを開発する「アウトサイド・イン」アプローチの強化を図り、社会課題解決に向けた新規事業創出の基盤を築いてきました。

新中計では、DIGの役割をさらに拡大し、社会課題を解決するための事業機会を見極めるために、技術ロードマップに基づく成長に欠かせないミッシング・パーツを明確にし、それを補うプロセスを構築していきます。これにより成長戦略の実現を加速させ、事業ポートフォリオの拡大を目指します。

□□ P.44 マテリアリティ「技術」の強化

また、知的財産 (IP) の強化もこれまで以上に重視しています。当社では、知的財産情報を分析し、その結果を成長戦略の策定や企業の意思決定に活用する「IPランドスケープ」を行うつつ強化を図っています。

□□ P.48 知的財産の活用による持続的な成長の実現

## 取締役会では持続的成長と 企業価値向上に向けた本質的な議論を展開

新中計の達成にはキャピタル・アロケーションのモニタリングが重要となり、取締役会で定期的に行っています。また長期的には、経営トップを含む取締役会のサクセッションも重要な議論の一つです。今後の変化を見据え、取締役会に必要なスキルや、サクセッションの実行プランについて議論を重ねています。

こうした議論の結果、新たに萩原利仁氏を社外取締役に迎えました。外部環境や資本市場の変化が激しいこの時代、他



社での財務責任者としての経験や機関投資家との対話実績のある萩原氏の加入で、議論の質が一層向上すると期待しています。また、将来に向けたリーダーを育成・輩出し続けるため、次世代経営人材育成の基盤となるプログラムを立ち上げ、さらに若手をターゲットにした新プログラムを開始します。

□□ P.86 新任社外取締役メッセージ

一方、役員報酬の業績連動性を強化しています。具体的には、代表取締役の報酬構成を見直し、業績連動報酬と株式報酬の割合を高め、株式報酬達成度の指標として従来の株主総利回り (TSR) に、新たにサステナビリティ戦略目標を加えました。

□□ P.78 コーポレート・ガバナンス

これらの取り組みにより、企業価値向上に対する動機づけと議論を強化していきます。

## パーパスの実現に向けて

社会では予測不能な変化が続きますが、私が日頃社内に

伝えているのは、「自分たちができることを着実に、機敏にやり抜く」ということです。外部環境の荒波にもまれても自分たちの立ち位置を見失わず、向かうべき方向へ前進し続ける。このマインドセットとともに、今般、パーパスの旗を掲げました。

社会的なニーズに応えることのできる、今までになかったユニークな製品を提供することで、当社の社会的価値は向上します。そしてその結果、強みであるシングルソースの製品群が拡大し、収益力のある事業を確保することで、経済的価値の向上にもつながっています。

今後もパーパスの実現を追い続け、豊かで効率的な社会の実現に貢献していくとともに、経済的価値と社会的価値を両立することで自社の持続的成長と企業価値向上を果たすべく邁進していく所存です。ステークホルダーの皆さまには、ぜひ今後もデクセリアルズにご期待いただくとともに、引き続きご支援を賜りますようよろしくお願い申し上げます。



経営トップ × 機関投資家

代表取締役社長  
新家 由久フィデリティ・マネジメント・アンド・  
リサーチ・ジャパン株式会社  
代表取締役社長  
Kirk Neureiter 氏

特集

# コア技術に経営資源をフォーカスし、 持続可能な社会、 多様なステークホルダーに なくてはならない企業へ

持続的成長と企業価値向上の礎を築いた前中期経営計画を経て、さらなる高みを目指す新たな中期経営計画2028『進化の実現』がスタートしました。機関投資家は、デクセリアルズをどのように評価して投資を行い、前中期経営計画の残された課題をどう分析し、新たな計画にどのような期待を寄せているのか。当社と長年にわたりエンゲージメントを重ねてきた、フィデリティ・マネジメント・アンド・リサーチ・ジャパン(株)代表取締役社長であるカーク・ニューライター氏と、新家由久による対談を行いました。

## マネジメントのクオリティ、 投資リターン、資本効率の3点を高く評価

**新家** フィデリティ・マネジメント・アンド・リサーチ・ジャパン(以下、FMR)様には、当社が上場した2015年から長期にわたりサポートいただいています。上場直後から、投資家の皆さまの期待になかなかお応えできない時期がありました。そういったなかにあっても、これまで株主として、当社への支援を続けてくださっています。

**ニューライター** 投資家として企業を評価する際、まずビジネスモデルとキャッシュ・フロー創出力に注目します。デクセリアルズの場合は、多角的な事業ポートフォリオのなかで、技術力をベースにした競争力の高い製品群を持っています。主力製品の異方性導電膜(ACF)や反射防止フィルムなどは、いずれもマーケットでの世界シェアが高く、この基準を満たしていました。また、主要顧客から高く信頼され、良好な関係が構築できていることや、事業の長期的な成長性も魅力的です。しかし、上場以降、会社がコミットした経営目標に届かず、その理由を「コンシューマーIT市場が飽和しているから」と説明されていました。理由は分析できているものの、業績の改善には結びついていませんでした。貴社とは、なぜ改善が進まないのか、といった議論を何度も重ね、少しずつ改善が見られたものの、明確な結果が出せない状況が続きました。

ところが、2019年に新家さんが社長に就任してから、業績が急激に改善しましたね。2020年の新型コロナウイルス感染症の拡大に伴うコンシューマーIT製品の在宅需要という追い風もあったと思いますが、新家さんの経営改革への情熱と手腕が業績改善のスピードを速め、改革の成果が表れたのだと感じました。これにより、貴社の経営陣に対する評価が高まりました。



**新家** 社長就任直後は、キャッシュ・フローの改善が急務でした。そこで、すべての事業を改めて評価し、経営資源をフォーカスすべき領域に集中投下した結果、EBITDAが大幅に改善し、ROEも一桁台から20%を超えるまでに向上させることができました。

**ニューライター** 投資家として、マネジメントのクオリティ、投資に対するリターン、資本効率の3つの観点から現在のデクセリアルズを高く評価しています。

## エンゲージメントにより経営課題を共有 前中計の前半で改革を断行、 後半は成長に舵を切り加速度的に成長

**新家** カークさんと初めてお会いしたのは2019年でした。当時は業績も芳しくなく、カークさんからは厳しいご意見をいただきました。ただ、投資家の皆さまとエンゲージメントを重ねるなかで、いただいた意見を経営に反映させた結果として、経営の質を向上させることができたと思自負しています。

**ニューライター** 私たちは貴社のIR活動やエンゲージメントを高く評価しています。この数年間、業績の厳しかった時期も含めて経営層との面談も頻繁に設定していただき、どの質問にも真摯に答えていただけました。幾度もコミュニケーションを重ねたことで、「経営資源が限られているなかで、採算の低い事業は縮小し、コア事業に投資を集中させることが最も重要だ」という認識は共有できたと思います。印象的なのは、前中期経営計画（以下、前中計）の考え方について、新家さんは最初からずっと同じことを言い続けて、ブレずに変わらなかったことです。いつも貴社の製品を高く評価していたので、どこかのタイミングで改革の成果が出るはず、という期待感が変わることはありませんでした。

「目標に届かなかった過去を忘れず、  
投資家やステークホルダーの皆さまの期待に応えるために、  
昨日の自分たちを超えて成長し続けます」

**新家** カークさんは一貫して、事業ポートフォリオ管理に助言をくださっていましたね。業績回復が始まったころからは、「会社の経営目標がコンサバティブではないか」という指摘もいただきました。私たちには上場直後、市場の期待に応えられない経験もありましたので、外部環境の変化や一定のリスクを考慮しつつ、コミットした経営目標を絶対に達成していくという覚悟で、5年間の前中計に取り組んできました。

**ニューライター** 前中計は3年前倒しで当初目標を達成し、2021年に中計リフレッシュ（アップデート）も発表しましたが、その経営目標も達成されましたね。社内では、想定以上に成長が加速したという認識はあったのでしょうか。

**新家** 前々回の中計期間は3年間でしたが、私が社長に就任した時に5年間に変更しました。「VUCA※1時代」においては、3年という短い期間では未来に向けた大きな方向性を示すづらいと考えたためです。当初公表した経営目標についても、過去の実績から「本当に反省しているのか？」と思われた投資家の方もいらしたかと思いますが、社内でも議論を重ね「やるべきことをやれば必ず達成できる数字」という確信がありました。そのうえで、厳しい改革は短期間で断行する必要があると考え、前中計の最初の2年でさまざまな施策を進めてキャッシュ・フローの改善に道筋をつけ、残りの3年は成長に向けて一気にアクセルを踏み込みました。



**ニューライター** そのような背景があったのですか。新家さんが社長に就任した当時、PBRは1倍未満でしたね。社内にも危機感があったのでしょうか？社員にはどんな方向を向いてほしかったのですか。

**新家** 社長就任当時の時価総額は約450億円、PBRは0.9倍程度※2と極めて厳しい状況でした。社内にも強い危機感がありましたし、自らコミットした数字を達成できないことが続いていましたので、社員は自信を失いかけていたように見えました。そこで、就任当初から社員には「世の中の不確実性は高まり、これから何が起きるかわからない。自分たちは何が起きてでも対応できる筋肉質な会社になって、もっと成長できるよう挑戦していかなければならない」「会社が変わるためには、私たち一人ひとりが変わらなければならない。どうせ変わるなら変化の先頭に立って一緒に変化を楽しもう」と伝え、自分も覚悟を持って取り組んできました。改革を進めるなかで結果が出始めて、社員もマインドが変わっていき、自信を取り戻したのではないかと感じています。



**ニューライター** 最初の2年間で、高い優先度で取り組んだ課題にはどのようなものがありましたか。

**新家** 事業の「選択と集中」も重要なのですが、会社を変えていくためには、まずは経営層から変わる必要があると感じていました。このため、企業価値向上に資するコーポレート・ガバナンス強化に向け、当社の機関設計を監査役会設置会社から監査等委員会設置会社へ移行しました。そして、経営執行チームの世代交代を行い、経営層を含む全社員に、本当に会社が変わるのだと思ってもらい、変化を志向するマインドの醸成を促しました。加えて、現場と経営の一体化を目指した本社移転、ビジネスモデルの強化、M&Aを始めとする、成長に向けた施策を実施しました。

**ニューライター** 当時はパンデミック、米中対立、サプライチェーンの混乱など、非常に環境の変化が激しい時期でしたね。これからも短期間で大きな変化が起こる状況は続き、リスクマネジメントの重要性は一層増していくでしょう。貴社の新中期経営計画（以下、新中計）でも、リスクマネジメントを行いながら投資リターンをどう高めていくかが問われると思います。



**新家** おっしゃる通り、今後はさらに多様なリスクを想定してマネジメントしつつ、的確な投資判断を行っていくことが不可欠だと考えています。

## 高い投資リターンを実現するための成長市場の選択に注目

**ニューライター** 投資のリターンを考えるうえでは、どのようなマーケットに参入していくかという選択は重要ですよね。

**新家** はい。私たちは、自動車産業が大きな変革期を迎えることを見越し、2016年に事業参入しました。業界の技術トレンドにしっかり対応できたことで、自動車関連事業の成長につながり、社員にとって大きな自信となったはずですよ。

**ニューライター** 貴社の自動車向け事業の主力製品である反射防止フィルムの採用は、現時点では高級車を中心だと思います。今後、ミドルクラスにも展開されれば、ますます事業は成長するのではないのでしょうか。

**新家** おっしゃる通りです。自動車関連事業の成長ストーリーは、ある程度見えてきました。それに加え、前中計期間中に光半導体を手掛ける(株)京都セミコンダクター※<sup>3</sup>（以下、京セミ）を子会社化しました。フォトニクスを次なる成長領域と定めてのM&Aでした。

”  
今後生み出される製品・ソリューションを  
想像しにくいからこそ  
デクセリアルズには大きな期待をしています

**ニューライター** これまでコンシューマーIT製品向けに開発してきた材料・デバイスと、京セミの光半導体の技術を組み合わせ、新たなソリューションを提供することも可能になりましたね。

**新家** フォトニクス事業に参入して分かったのですが、私たちがコンシューマーIT分野で扱う技術と比較すると技術革新の余地が大きく、フォトニクス領域のお客さまに「当社の技術ならこんなことが実現できます」と伝えたと、驚かれることもあります。すでに多数の引き合いもいただいております。フォトニクス分野において、当社技術の掛け合わせによる新製品の検討にも着手しています。

**ニューライター** 前中計では、次の成長領域もしっかりと開拓できたということですね。しかし、私としては少し問題意識もあります。というのも前中計では、開始から2年で目標を達成しましたが、その時点で経営方針を変える局面だったはずですよ。上振れした利益をどう活用するのか、優先順位もつけて説明するなど、投資家に向けて次なる成長方針をもっと明確に示してほしかったという思いがあります。

**新家** この点は、前中計で残された課題でした。この反省を踏まえ、新中計では成長投資と株主還元を両立できるキャピタル・アロケーションを提示しました。

## 新中計における成長投資と株主還元の両立に好感

**ニューライター** 新中計におけるキャピタル・アロケーションでは、成長投資(1,300億円)と追加投資枠(500億円)とともに、800億円の株主還元枠をしっかり確保された点に好感を持っています。ただ、あえてもう少し注文をつけると、貴社



が得意とする「デザイン・イン」や研究開発が、売上高や利益にどう影響し、それがどの程度投資家に還元されるのか、示してほしかったですね。

**新家** カークさんたちを始めとする投資家の皆さまからの期待は感じています。ご指摘いただいた点についても、今後、皆さまにお示しできるようにいたします。

**ニューライター** 成長投資では、どのような分野を有力と見ているのか、パイプライン(有力投資候補の案件)も気になるようです。成長ストーリーとともにぜひ伺いたいところです。

**新家** パイプラインは研究開発段階の案件も含めて複数あり、優先順位や投資を成功させるための戦略を練っています。情報は常にアップデートしており、ある程度確度が高まった段階で皆さまにお伝える予定です。

**ニューライター** 期待しています。やはり前中計の成功は、得意とする事業や収益性の高い事業をコアに据え、集中して投資したことが大きな要因でした。引き続きデクセリアルズには、コア技術周辺に成長投資を集中していただきたいと考えています。

**新家** そうですね。今後も私たちの強みを活かし、デクセリアルズにしかできないことを生み出す事業、シングルソースとして製品を提供できる事業に投資を集中していく方針です。

**ニューライター** それを聞いて安心しました。ぜひともその姿勢を堅持していただきたいです。

**新家** 先ほど「デザイン・イン」という話がありましたが、これを可能にしているのは、当社の高い技術力と人財です。新中計では、非財務投資として「マテリアリティ」である「技術」と「人財」を中心に、5年間で450億円の投資を設定しました。

**ニューライター** 「技術」「人財」を重要視して、重点的に投資するという事は、積極的に発信していくべきですね。

**新家** 新中計の発表に際しては、新たに『Empower Evolution. つなごう、テクノロジーの進化を。』という「パーパス」も発表しました。私たちは、新中計の先も見て、テクノロジーの進化になくてはならない材料・デバイス・ソリューションの提供を通じてより広い領域で社会課題の解決を支え、成長できる会社を目指しています。そして、カークさんを始めとする投資家の皆さま、世界中のお客さま、地域の皆

さま、ステークホルダーの皆さまから「なくてはならない会社」として選ばれ、一緒に歩いていく未来を思い描いています。そのためには、事業ポートフォリオを拡大しながらしっかり成長を続けていく。パーパスにはそんな思いが込められており、この目標を実現していくために、バックキャストで「次の5年間でこういったところを目指せるよね」と考えたのが新中計の骨格なのです。

## 今までになかった製品をつくるからこそ高まる期待 その期待に応えて持続的成長を目指す

**ニューライター** 貴社がこれからどのような新商品・サービスを生み出していくのか、強い関心があります。さまざまな技術を組み合わせ、これからの社会に欠かせない製品・ソリューションを、コンシューマーIT、自動車、フォトニクスへと領域を広げて、新たに市場をつくりながら成長していくのだと思います。他社がこれまでつくってこなかった、誰も思いつかない製品をつくるということで、なかなか想像がつきにくい部分もありますが、だからこそ貴社の製品には「Wow!」があり、貴社への期待も大きくなるという面もあります。その意味で、投資家から見てもデクセリアルズは、資本市場はもちろん、社会になくてはならない大切な会社だと思いますね。これからも貴社の持続的成長に期待しています。

**新家** 投資家の皆さまのなかにもカークさん始め「当社のファン」ともいえる方々が増えていると感じています。KPI未達の時期を経験したからこそ、投資家の皆さまの期待にはきちんと応えなければという思いを持っています。昨日の自分たちを超え、成長し続けられるよう精進してまいりますので、引き続きのご支援をお願いします。



# 私たちの礎 — パーパス策定の軌跡

## ～未来を見据え込めた思いと策定の経緯・プロセス～

2024年5月、新たな中期経営計画とともに発表されたパーパス「Empower Evolution. つなごう、テクノロジーの進化を。」。原案策定の中核を担ったのは、中堅・若手社員10人から成るワーキンググループ (WG) でした。そのWGと事務局の代表メンバーとアドバイザーが集結し、パーパスそのものの意義や込めた思い、策定の経緯・プロセス、そして活動で得た新たな気づき等をテーマに対談を行いました。

### Value Matters

今までなかった価値を。  
世界の価値を。



戦略企画室 兼  
広報・IR部  
藤平 直人



グローバルセールス&マーケティング本部  
グローバルマーケティング部  
筒井 理記



執行役員  
オートモーティブソリューション事業部長  
大嶋 研太郎



DIG推進部  
利根川 真琴



コネクティングマテリアル事業部  
商品開発部  
大関 裕樹

### パーパス策定に向けた 部門横断のワーキンググループを発足

**藤平** 経営トップから「デクセリアルズのパーパスを策定するプロジェクトを動かしてほしい」と最初に話を受けたのは、3年ほど前のことでした。当時はパンデミックの真ただ中で、「VUCA※の時代」という言葉が頻繁に聞かれるようになったころ。経営トップは「これから先の社会では、デクセリアルズが社会課題の解決にどのように貢献するのかを明らかにし、多様なステークホルダーから存在価値を認めてもらえなければ、必要とされない会社になってしまう」という強い危機意識を持たれていました。

そして、その策定方法について「これからのデクセリアルズ

の未来をつかっていく人たちを中心に、社員全員で未来に目線を向けながら議論して、パーパスの原案を考えてほしい」という思いを打ち明けられました。こうして2022年にパーパス策定プロジェクトが始動し、その中心となるワーキンググループ (以下、WG) が部門横断の10名のメンバーで発足。執行役員の大嶋さんはアドバイザーとして、私は事務局の一人として参画することになりました。

**大嶋** WGには各部署でリーダーシップを発揮している方々が参画しましたが、一方で中途入社したばかりの方にも加わってもらいました。当社のことをよく知らない立場で、外から見た当社への意見を出してもらうためです。WGの活動は、「2040年の未来社会」からバックキャストして2030年の自分たちのありたい姿を描くことから着手しました。

**筒井** WGでは2チームに分かれ、私と大関さんがそれぞれのチームのリーダーを務めました。私たちのチームでは、2040年の未来社会において、どのような技術が発達しているのか、そこで発揮できるデクセリアルズらしさ、強みを議論しました。

**大関** 私のチームは、2040年に生きる仮想A子さんの暮らしを思い描きました。テクノロジーが発達したその社会環境下で暮らす人々が、便利さや豊かさを持続的に享受して幸せに生活するためには、私たちデクセリアルズがどう貢献できるのか。そして、そのためにどのような技術が必要なのかという観点で議論を進めてきました。

**筒井** 開始時の命題は同じだったのに、大関チームがミクロ



視点、私たちのチームがマクロ視点という形で、異なる観点からのアプローチになりましたね。

**利根川** 両チームに共通していたのは、自分たちの強みを深掘り・議論し、将来にわたるべきトレンドとの親和性を見出して、「アウトサイド・イン」のアプローチで考えていく。こういったことを、まずは自由にさまざまな視点から意見を出し合いつつ議論を重ね、毎回セッションの終わりに皆で意思統一することを繰り返してきました。

## 未来においても変わることのない デクセリアルズ「らしさ」からパーパスを検討

**筒井** 普段事業の予算や計画を議論する際にも、6年後の2030年ぐらいまでは視野に入れて検討しますが、2040年まで思いを馳せたことはありませんでした。今回、2040年においても変わらない「自分たちらしさ」とは何かを議論して突き詰めた結果、「技術」と「人材」とあるという結論にたどり着きました。

**大関** 自分たちのDNAや強みがどこにあるのかという議論では、さまざまな部署に所属するメンバーそれぞれの視点から異なる見解が提示されました。しかし議論を進めていくと、次第に「自分たちの芯は『顧客志向』や『技術と人の掛け合わせ』で会社一丸となること」という共通言語に集約されていきました。部署の枠を越え、ともにお客さまに寄り添い課題を解決しようという姿勢で、競争力のあるオンリーワン製品を生み出していく。それが当社の文化であり、まさに「技術」と「人材」が強みであると改めて気づかされたのです。

**筒井** 企業文化のとらえ方はWGのなかでも意見が分かれました。当社の営業の最前線には情熱的な社員が多く、私はパー

パスに「パッション」のエッセンスを入れたいと考えていました。ところが、WGではコーポレート系部門の社員を中心に「当社の社員はクール&ドライだよな」という意見もありました。自分が接している社員は全体の一部にしか過ぎず、社内には多様な考えがあるのだと認識しました。

**大嶋** 私はアドバイザーとしてWGに参加し、議論を重ねるたびにメンバーの発想に相乗効果が生まれているのを見てきました。お客さまと対峙して仕事をする社員、オフィスで仕事をする社員など、多様な社員が目線揃え、大局的な視点からパーパス案をとりまとめていけたと感じました。



WGでの議論の様子

**藤平** 事務局からみて経営層の方々にもそれぞれに思いがありましたし、全社からWGの議論に対するフィードバックも多数ありました。これをWGの皆さんが改めて検討し、必要なことを選別して反映するなど、パーパスとして収れんさせていくのは大変な仕事だったと思います。

## 国内外の全社員による投票で割れた意見 — 再度の議論と練り直し

**藤平** 当初は「パーパスはトップダウンで決めたいほうがいいのではないか」という考えが、頭の片隅にありまし

た。しかしトップからは「この会社は経営陣だけの会社ではない。トップダウンで決めたら意味がない」と繰り返し話され、事務局としても何とか社員全員で議論できるように試行錯誤しながら進めてきました。

**利根川** 私も、パーパスは経営者がつくるものだという感覚がありました。この取り組みは、経営トップがご自身で考えているパーパスのイメージがある一方で、WGのメンバーを含めた全社員に経営者の持つ大局的な視点での思考を経験してもらうことが目的だったのではないかと拝察しています。

**藤平** 経営トップは「全社員が未来社会の課題と向き合い、課題解決に貢献できる当社の強みを考えればパーパスはおのずと決まる」と話していました。策定の中心となったWGの皆さんは、まさに大局的な視点で2040年の未来社会と課題、そして当社はその課題解決にどう貢献したいのかを議論していて、本当にその通りだと驚きました。そして、このWGでの熱い議論を全社に広げるべく、WG案をベースにグローバルの全社員で議論、投票する機会を設けたことで、もう一段議論の深みが増すとともに、全社員がパーパスの策定について、思いや考えを持ってもらえるようになっていきました。

**筒井** そうですね。全社員参画の活動に昇華したことで、社員の皆さんにとっても、パーパスが「自分ごと化」されたように思います。

**大関** パーパスの原案は終盤で4案に絞り込まれましたが、最終的に採用された案は、全社投票の結果では最も得票が少なかった案「Empower Evolution.」でした。ただ海外拠点のメンバーからは、この案への支持が多く、「Empower」という言葉への共感を示すコメントが相当数ありました。日本人にはなじみが薄い言葉ですが、海外の方が社会との接点を意識した時に、しっくり来たのだと考えています。大嶋さんか

らは「ベターではなく、ベストな案をつくろう」とアドバイスいただき、多くの意見を踏まえパーパス案をもう一度WGで議論しました。たしかにWGも事務局も苦労しましたが、こういった過程があったからこそ、社員一人ひとりにも自分ごととして受け入れられたのだと感じています。

**利根川** パーパス決定に至るまで、幾度となくWGで深く議論を重ね、思いを言語化する作業を繰り返しました。言語化された思いを絞り込む作業は大変だったものの、時間をかけ納得するまで議論を尽くすことができました。そのこともあり、パーパス決定後に各部門へ説明をした際、議論内容や策定の背景等に対し受けたさまざまな質問に対する回答ができましたし、皆さんの納得が得られたと感じています。

**筒井** 議論の過程で、当社の世界トップシェア製品でも、製品に関わりの薄い部署のメンバーはそれらの開発の背景や製品の強みを知らないこともありました。このパーパス策定をきっかけに全社員が自社の強みを認識しつつ、部門間のコミュニケーションの活性化が進み、共創につながれば理想的であると考えています。

## 社員一人ひとりがパーパスを実現し 自らの成長と会社の成長につなげる

**大嶋** パーパスの策定と並行して、全社への浸透策も検討してきました。社員一人ひとりに自分自身(個人)のパーパスや、個人と会社のパーパスの重なりを考えてもらうために、これまで社内報の特集で周知するなどしてきました。しかしパーパスを使いこなすにはまだまださまざまな施策が必要で、経営層やサステナビリティ推進部門、人事部門で具体策を議論しています。ただ、社員へのパーパス浸透の大前提として、経営層がパーパスを物事の判断時にどう用いているのかを示すこと



が重要と考えています。「お客さまからの技術的にチャレンジングな依頼でも、『Empower Evolution.』の価値観で判断して引き受ける」というように、経営メンバー自身の言葉として会話のなかで出てくるイメージです。

**大関** 策定の過程で全社員を巻き込んだからこそ、浸透も早そうですね。私は所属する部署で「自分たちのパーパスは何か」と問いかけるなど、積極的に発信しています。部署のパーパスを個々に考え、そこから自身のパーパスも考えていただきたいからです。パーパスは策定して終わりではなく、礎として皆が同じ方向を向き進んでいくことが重要です。それもきれいごとではなく、経済性を持った活動でビジネスにつなげていく。それが既存領域の部署であっても、そのなかで新しいことを見つけて挑戦し、成長していこうと皆と話していますし、それがパーパスの具現化につながるものだと考えています。

**利根川** 社員一人ひとりやチームで物事を判断する際、自分の立場に置き換え、パーパスを基準に考えられるようになるといいですね。「Empower お客さまのEvolution」や「Empower 社会のEvolution」というように、各人の課題意識に応じて言葉を入れ替えて考えることもできます。WG

での議論は、経営陣の考えていることと社員の方向性を一致させる効果もあったのではないかと感じます。

**筒井** 海外拠点の仲間にもパーパスの意義や考え方、策定の経緯などを共有してきました。なかには「パーパスは経営者が決めるものではないのか」という意見もありました。しかし、経営層が決めたものを渡されるのではなく、自分たちで考え、議論し、決めて、説明をするプロセスが大事だったと実感していますし、この活動を通じて私たちの視座も変わったと感じています。会社の雰囲気の良い方向に変わっていくように、未来に向けてパーパスを念頭に面白い仕事をもっと増やし、イキイキと働ける会社をつくっていききたいです。

**大嶋** 社員一人ひとりが成長することが、当社の競争力の源泉になっていきます。会社のパーパスだけでなく個人のパーパスも意識しながら、自身の成長を会社の成長へとつなげていく。この「VUCA」と呼ばれる時代、世の中が激しく変化していくなかでも、パーパスを旗印に掲げ成長していくことが社会への貢献につながっていく。そうやって良い循環を回していくことが唯一の道だと考えています。パーパスを道標に、一緒に進んでいきましょう。



当社のパーパスは、世界中の社員たちが一丸となって策定したものです。  
各拠点での議論や、完成したパーパスに込められた思いを、エピソードを交えてご紹介します。

from **Singapore**



Dexerials Singapore Pte. Ltd.  
Managing Director  
**Samuel Wong**

Dexerials Singapore Pte. Ltd.の各社員が、責任、影響、価値観に対してどう感じているかということ、パーパスは共鳴します。遠く離れた海外の拠点であるにもかかわらず、私たちがパーパスの策定に関われたことを誇りに思います。私たちが何者であるかを定義し、デクセリアルズを定義づけているものを新たに見出すプロセスを存分に楽しむことができました。仕上げの段階では、内容、文章構成、言葉のチョイスについて議論しました。私たちの意見を聞いていただき、自分たちも皆さんの一員であると感じました。

最終的に決定したパーパスは、真の意味で、私たちのイデオロギー、そしてデクセリアルズの社員として私たちが創ろうと目指している価値観を反映したものとなりました。「Empower Evolution.」は、今後事業を行ううえでの礎となります。そこには当社の意思と約束が、深く刻まれているのです。

from **Europe**



Dexerials Europe B.V.  
Director Sales & Marketing  
**Donald Schaffer**

2022年、デクセリアルズがパーパスの策定をスタートさせた際、それにどのような意義があるのか、多くの社員は懐疑的でした。しかし、2022年11月に行われたオランダとドイツにおける社内ワークショップでは、すぐにエンゲージメントが生まれ、今後の社会的課題とデクセリアルズを唯一無二の企業たらしめることについて活発な議論が交わされました。

この成果として当社は、より良い企業と社会のカギとなるのは人と人とのつながりであり、また宗教や人種、肌の色に関係なく尊重し合うことで、そこに現存する技術および新技術を取り入れていくことだと考えています。Dexerials Europe B.V.において私たちは、チームワーク、エンゲージメント、好奇心、自己認識を刺激するこうしたマインドセットを形にしていきます。このような素晴らしい取り組みを企業レベルで行ってくださったことに感謝します。

The purpose resonates how each Dexerials Singapore member feels about their responsibilities, impact and values. As a distant office, we are proud that we could participate in purpose formulation, we thoroughly enjoyed the process of defining who we are and rediscovering what defines Dexerials. During the refining stages, we engaged in debates about the contents, the sentence structures and word choices.

We felt included as our opinions were heard. The finalized purpose truly reflects our ideology and the type of values we aim to create as Dexerials employee. "Empower Evolution" will become our cornerstone of doing business, it embeds our intention and our promise.



When we started to define the purpose of Dexerials in 2022, many employees were sceptical about the meaning to define a purpose for Dexerials. However, when we had our internal workshop in the Netherlands and Germany in Nov 2022, there was immediately engagement and active discussion about the future social challenges and what makes Dexerials as a company unique.

The outcome on our side was, that we believe, that the key to a better company & society is the connection of people, having mutual respect, regardless of religion, race and skin colour, in combination with the adoption of actual & new technologies. At DXE, we are carrying out this mindset, that stimulates teamwork, engagement, curiosity and self-awareness.

Thanks to this great initiative on a corporate level.





# お客さまとともに未来を創造する

TOPICS

Empower Evolution. つなごう、テクノロジーの進化を。

インプット

持続的成長への投資  
(5年間累計\*)

非財務投資  
**450**億円

価値創出の源泉である  
「技術」「人財」への投資

中期経営計画『進化の実現』  
達成に向けた成長投資  
**1,300**億円

持続的成長に向けた投資  
**500**億円

次期中計も見据えた「成長投資枠」

将来にわたり  
予測される  
社会課題

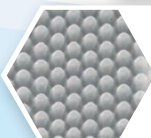
- (例)
- 気候変動
- 人口動態の変容
- 地政学的変動 etc.

課題解決の  
大きな原動力  
デジタル・  
テクノロジー  
の進化

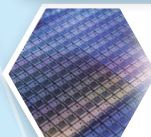
価値創出の源泉



薄膜形成・  
コーティング技術  
Roll to Roll方式による  
スパッタリングと真空蒸着



微細加工技術  
ナノ形状加工、  
Roll to Roll方式による  
転写、化学蒸着



光半導体技術  
光半導体製造技術、  
高速フォトダイオード



顧客志向



専門性の活用



新たな価値創造

製品開発の基礎となる  
6つのコア技術  
▶ P.44、P.46

知的財産(IP)の活用  
▶ P.48

技術

無機材料技術  
機能性フィラー、  
金属めっき

有機材料技術  
配合技術  
硬化系制御、機能性付与

分析評価技術  
有機無機分析、  
光学シミュレーション技術

成果志向

内外の協働

多様な人材の  
育成と活用

人財  
技術を巧みに掛け合わせ、  
新たな価値を生み出す人  
▶ P.50  
行動指針  
Dexerials Way  
▶ P.66

※ 2024～2028年度

経営理念

**Integrity**

誠心誠意・真摯であれ

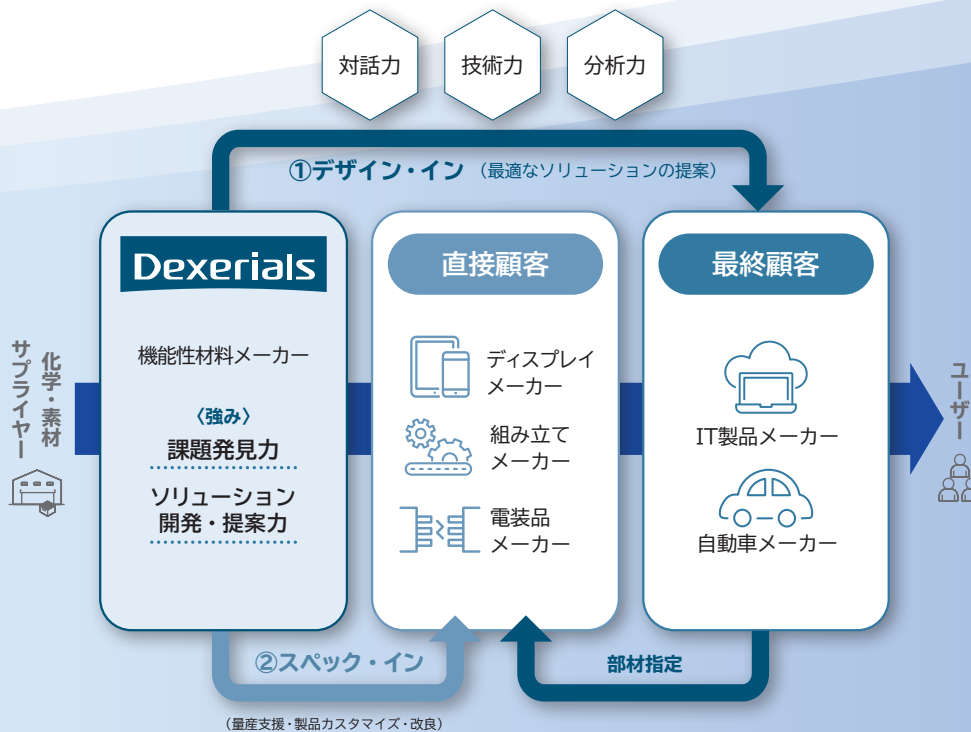
企業ビジョン

**Value Matters**

今までなかったものを。世界の価値になるものを。

価値創出 (私たちの強み: ビジネスモデル)

アウトカム



化学・素材  
サプライヤー

ユーザー

価値創造を支える基盤

営業機能強化  
▶ P.36

人と技術の強化  
▶ P.44、P.50

製造機能強化  
▶ P.37

ESG 重点課題の着実な推進 ▶ P.58 / DXによる変革 ▶ P.52

事業性評価

▶ P.41

高い利益を生み出すための  
事業評価基準

稼ぐ力 EBITDA

事業効率性 簡易ROIC

成長率 市場成長率

競争優位性 技術力・知財力

事業ポートフォリオ  
拡大の基盤づくり

シングルソース製品の  
拡大  
(世界トップシェア)

▶ P.6、P.29

経済的価値 × 社会的価値

反射防止フィルム<sup>\*1</sup>

世界シェア  
93.5%

異方性導電膜 (ACF)<sup>\*2</sup>

世界シェア  
73.9%

光学弾性樹脂 (SVR)<sup>\*3</sup>

世界シェア  
48.6%

事業ポートフォリオ  
拡大

パーパスの実現

▶ P.12、P.22

もっと豊かで、もっと効率的な社会へ。  
あらゆるステークホルダーが、  
いつまでも心地よく暮らせる  
世界を目指して。

10年後のありたい姿

- より広い領域でデジタル・テクノロジーの進化に貢献
- 経済的価値と社会的価値を創出し、持続的成長を実現

2028年度 経営目標

(パーパスの実現・

ありたい姿に向けたマイルストーン)

売上高:	1,500億円
事業利益:	500億円
EBITDA マージン:	43%
ROIC:	14%程度
ROE:	25%程度

\*1 株式会社富士キメラ総研発行「2024 ディスプレイ関連市場の現状と将来展望」による、表面処理フィルム(ドライコート)の2023年の金額シェア。 \*2 株式会社富士キメラ総研発行「2024 ディスプレイ関連市場の現状と将来展望」による、大型および中小型ディスプレイ向け ACFの合計の2023年の金額シェア。

\*3 株式会社富士キメラ総研発行「2024 ディスプレイ関連市場の現状と将来展望」による、ディスプレイの貼り合わせで使用される光学用透明接着剤(OCR)の2023年の金額シェア。光学弾性樹脂(SVR)は、光学用透明接着剤の当社製品名です。

## ビジネスモデル: ニッチ市場で高シェアを維持する鍵となる「強み」

わたしたちの強み—それはビジネスモデルです。

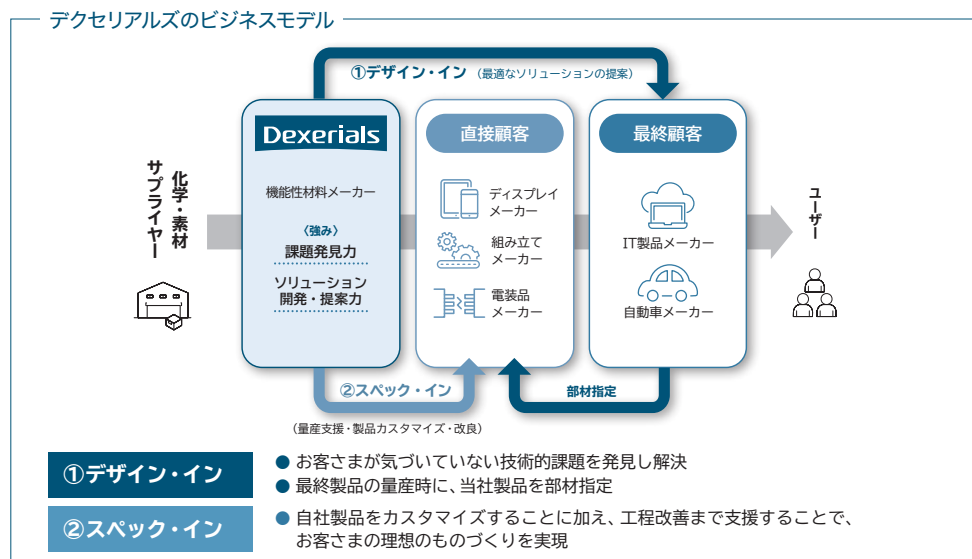
高度で多様な技術と分析力、そしてそれを使いこなす人財を活かし、お客さまの重要な課題を見つけ、解決する製品・ソリューションを提供しています。

結果として高い参入障壁と市場シェアを維持し、安定した収益性と継続的な新製品の開発を実現しています。

### わたしたちが発揮する強み

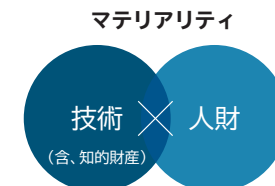
ディスプレイメーカーや部品メーカーなど製造を行う「直接顧客」と、ユーザーとの接点を持つ「最終顧客」(最終製品メーカー)の双方のお客さまへのアプローチが、テクセリアルズの製品開発を支えています。

最終顧客との対話のなかで、お客さまが気づいていない真の課題を見つけ出し、その課題に対して最適なソリューションの提案を行う「デザイン・イン」と、当社の部材を使って製造を行う直接のお客さまに対して、どのようにすればその部材を効率良く使いこなせるか、量産の支援を含めてサポートをさせていただく「スペック・イン」を通じて、直接顧客・最終顧客双方のお客さまにご満足いただくことで、新たなニーズを見つけ出し、製品開発につなげるといった好循環ができています。



### わたしたちの強みの源泉

ビジネスモデルの根幹をなすのは「技術」と「人財」。すなわち、価値創出の源泉としての「高度で多様な技術」と「それを使いこなす多様な人材」です。これらをより一層強化することで、成長エンジンの幹を太くしていきたいと考えており、中期経営計画においても最重要課題(マテリアリティ)として位置づけています。



### 強みの源泉「6つのコア技術」と「多様な人材」

#### 技術革新とアウトサイド・インの視点で市場をリードする

お客さまの期待値を上回る製品開発の基礎となるのが、これまで蓄積してきた6つのコア技術です。これらの技術は、顧客ニーズに応えるだけでなく、社会の要請に基づいた課題解決や新たな事業機会を創出するための基盤となっています。さらに「アウトサイド・イン」の視点を取り入れることで、技術の進化を促進し、変化する市場ニーズにも迅速に対応する体制を整えています。

□ P.46 イノベーション

#### お客さまの真の課題を見つけ、技術を掛け合わせて解決策を提案する多様な人材

6つのコア技術を使いこなすのは、多様な技術を駆使するプロフェッショナルな人材です。お客さまとの対話では、営業のみならず、その技術を駆使する多様なエンジニアも加わり、お客さまの課題や要望を引き出したうえで、開発部門とともに技術的な考察を加えて真の課題を見つけ出します。当社はこの課題に対して、今までなかったようなユニークで高い付加価値を持つ製品やソリューションを開発・提案することで、お客さまの期待を超える価値の提供を実現しています。



### シングルソース製品を提供する責任

当社は、テクノロジーの進化に欠かせない当社らしいユニークな高付加価値製品を多く提供しています。「シングルソース」製品が多く、お客さまに対し、安定的に高品質な製品を供給し続ける責任を有しています。

そのため、自社のBCP(事業継続計画)の策定、訓練の継続およびお取引先さまとのBCPガイドラインの共有を通じて、お客さまに対する安全な製品供給実現に向けた取り組みを推進しています。



パーパス

## Empower Evolution.

つなごう、テクノロジーの進化を。

人と技術をつなごう。  
社会と希望をつなごう。  
デジタルテクノロジーの  
進化に欠かせない材料やデバイス、  
ソリューションを生み出して、  
ここから世の中を変えていこう。

私たちデクセリアルズは、  
お客さまと一緒に明日を思い描き、  
課題を一つひとつ解決していく。  
技術と人を巧みに掛け合わせ、  
新たな進化を生み出していく。

さあ、今日も挑戦しよう。  
もっと豊かで、もっと効率的な社会へ。  
あらゆるステークホルダーが、  
いつまでも心地よく暮らせる世界を目指して。

パーパス



Value Matters

～デクセリアルズがデジタル・テクノロジーの進化とともに、生み出してきた社会的価値～

デクセリアルズグループのパーパス — 創業以来、培ってきた強みや  
「デクセリアルズらしさ」を踏まえた、私たち自身の社会における存在意義であるとともに、  
未来に向けた「ありたい姿」でもあります。

このパーパス実現のために、  
企業ビジョン「Value Matters 今までなかったものを。世界の価値になるものを。」を根源として、  
「技術」と「人財」を磨き上げ、巧みに掛け合わせることで、  
今までになかった世界の価値になる製品・ソリューションを提供し続けていく。

これがデクセリアルズの目指すサステナビリティの本質です。

これまでも私たちは、社会やテクノロジーの進化を先読みし、  
当社独自の技術でお客さまのニーズや課題をかきこく、機敏に解決しつつ、  
お客さまの期待を超える価値を創造し、豊かで効率的な社会の実現に貢献してきました。

ここでは当社の主力製品である異方性導電膜 (ACF) の技術革新が  
パーパス × 企業ビジョンで社会的価値を創出してきた事例をご紹介します。

# テクノロジーの進化が生み出す社会的価値 ～情報コミュニケーションの発展とACFの技術革新～

TOPICS

## [ Value Mattersの実践モデル ]

### 情報コミュニケーションの進化への貢献

情報通信技術はこれまで飛躍的な進化を遂げてきました。携帯電話普及当初は、音声通話やテキスト中心でしたが、スマートフォンの登場により、写真や動画の共有、SNS、メッセージングアプリ、ビデオ通話などが普及。コミュニケーションの方法が一変し、生活やビジネスのあり方も激変しました。

この進化を支えているのが、異方性導電膜 (ACF) の技術革新です。ACFは樹脂のなかに微細な導電粒子を分散させた特殊な接着フィルムで、**接着・絶縁・導通の3つの機能**を持つ材料です。電子デバイスの小型化や高性能化において大きな役割を果たしてきました。なかでもACFに含まれる粒子を小粒径化し、さらには**並べる技術**へと進化させたことで、ディスプレイの高画素化が進展し、より鮮明で**高精細な表示**が可能になりました。

これにより、スマートフォンなどで高品質な動画や画像を気軽に楽しむことができ、リアルタイムでの映像を使ったコミュニケーションが広く普及する一つのきっかけとなったのです。

デクセリアルズの技術革新は、日常的に使用されているデバイスの進化に大きく貢献し、**情報コミュニケーションのあり方を根本から変える原動力**ともなっています。

### TECH TIMES

製造エンジニアのための技術情報メディア

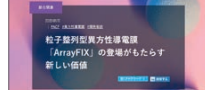
粒子整列型開発秘話  
詳細はウェブサイトをご覧ください



異方性導電膜 (ACF) の基礎知識



粒子整列型異方性導電膜「ArrayFIX」  
そのメリットと拡大する市場



粒子整列型異方性導電膜「ArrayFIX」  
の登場がもたらす新しい価値



## 1990年代～ 2000年代～ 2010年代～

### 情報コミュニケーションの進化

#### 携帯電話の普及

- 音声、テキストのコミュニケーション
- カラー液晶の登場



#### モバイルインターネットの登場とスマートフォンの台頭

- 音声通話、SNS、Eメール、モバイルインターネット
- タッチパネルの搭載
- メッセージングアプリの登場



#### スマートフォンの成熟とソーシャルメディアの発展

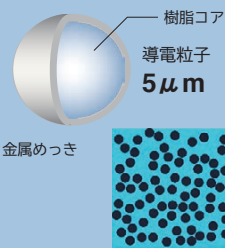
- 音声、テキスト、ビデオ通話、SNS (リアルタイム投稿) やストリーミング
- グローバルなオンラインコミュニケーション
- 個人が大量の情報を瞬時に送受信



### ACFの技術革新

#### 携帯電話の配線接続用粒子誕生

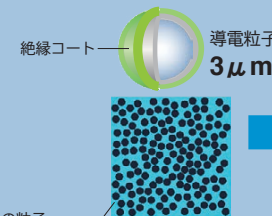
樹脂コアに金属めっきをした導電粒子の誕生により、微細配線接続が可能になった



#### Innovation

#### 小粒径により高画素化に貢献

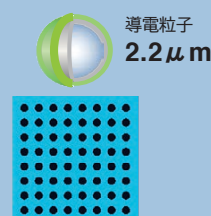
導電粒子を約40%小粒径化。さらに表面に絶縁コート処理を施すことで、粒子の数が増えても配線間のショートを防ぐことができるようになり、高画素化に貢献



#### Innovation

#### 粒子整列型ACFの誕生

導電粒子を均一に並べて固定化する革新的な技術が誕生。ショートの課題を解決しつつ超微細配線接続により、スマートフォンの超高画素化に貢献



さらに小粒径化し、  
導電粒子を均一に整列

※ μm(マイクロメートル)は、1mmの1000分の1





エレクトロニクスの進化

情報格差の是正  
(デジタルデバイドの解消)

経済的・地理的な制約を超えた医療や教育の機会の提供

情報コミュニケーションの利便性が劇的に改善



技術革新による社会的インパクト拡大

最終のお客さまと直接のお客さまの対話から生まれた技術革新が生み出すユニークな製品は、デジタルデバイスの発展につながり、ひいては社会全体の情報コミュニケーションの進化に貢献。豊かで効率的な社会の実現に不可欠な原動力となっています。

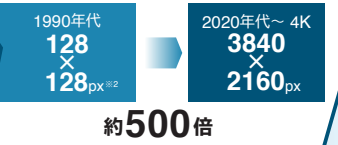
デジタル・テクノロジーの進化

豊かで効率的な社会

情報コミュニケーションの進化



デバイスの進化  
(例:解像度)



Dexerials

『パーパス』  
×  
『Value Matters』

ACFの技術革新  
(例:微細配線接続技術)



約1/5  
80%ダウンサイジング

強み:ビジネスモデル  
「デザイン・イン」「スペック・イン」

さまざまな産業への展開

より広い領域での社会課題解決

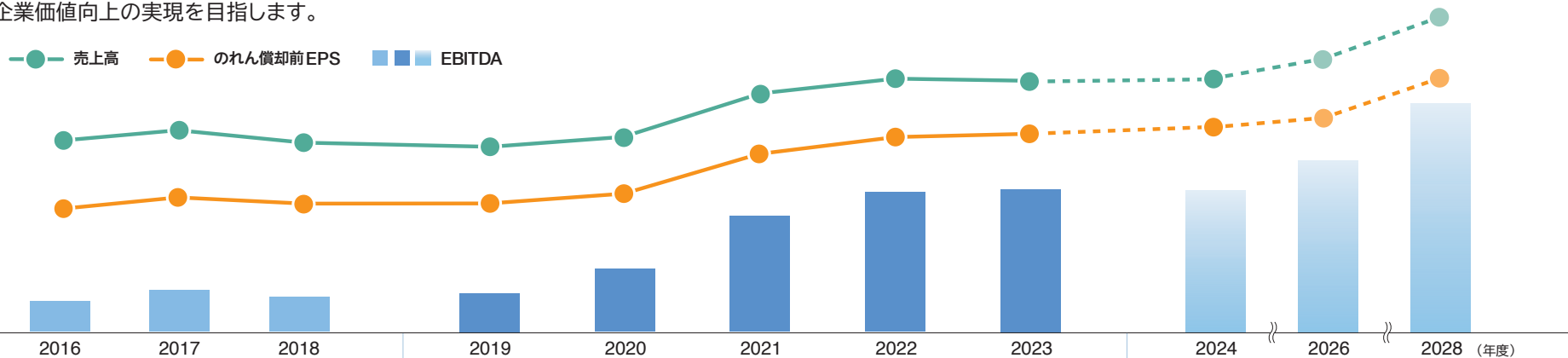
事業ポートフォリオ拡大



※1 総務省「情報通信白書」平成26年版、令和5年版をもとに自社予測 ※2 px:ピクセル ※3 EB:エクサバイト

# 中期経営計画2028『進化の実現』 TOPICS

当社は、2028年に向けて5カ年の中期経営計画2028『進化の実現』(以下、新中計)を始動しました。前中期経営計画2023「進化への挑戦」(以下、前中計)では、稼ぐ力の向上や外部環境の変化に対して、強い経営体質への改革などにより、成長の基盤を構築しました。『進化の実現』をテーマとする本計画においては、3つの方針を掲げ、成長投資と株主還元の両立により持続的成長と企業価値向上の実現を目指します。



## 中期経営計画「変革と成長2018」

位置づけ

目指す企業像の実現に向けた、収益基盤確立のための「変革と成長」ステージ

### 基本方針

新成長ドライバーの確立

- 反射防止フィルムが100億円規模に成長
- 自動車事業：専任組織化し、売上高が全体の10%にまでに成長

成果

既存領域事業の競争力強化による安定収益確保

- 異性導電膜 (ACF) のシェア拡大 (粒子整列型 ACF の急成長)

事業構造の最適化

- 栃木事業所へ開発リソース集約
- 光学ソリューションカテゴリーの一部事業収束と中国生産拠点の統合

課題

新規領域へのリソースシフトの遅れ、事業環境変化への対応力不足による業績未達

## 中期経営計画2023「進化への挑戦」

位置づけ

中期成長戦略と企業変革の実現で持続的成長と企業価値向上の礎を築く

### 基本方針

新規領域での事業成長加速

- フォトニクス領域を第3の柱として特定、フォトニクス事業子会社DXPS※立ち上げ

成果

既存領域における事業の質的転換

- 高付加価値製品の拡大
- 反射防止フィルム、表面実装型ヒューズの増産投資

経営基盤の強化

- (株)レスターとの戦略的パートナーシップ形成
- グローバルでジョブ型人事制度を導入
- 従業員に対する自社株式給付

課題

事業ポートフォリオの拡大、環境変化への対応

中期経営計画  
2028  
『進化の実現』

※DXPS デクセリアルズ フォトニクス ソリューションズ株式会社



## 中期経営計画2028『進化の実現』

前中計で成長の第一歩を踏み出し、次の5年は持続的成長と企業価値向上を実現していくフェーズに入ります。事業ポートフォリオ拡大をさらに推し進め、変化に強い経営基盤の構築に向けて、3つの基本方針をもって取り組んでいきます。

位置づけ

### 成長投資と株主還元の両立により持続的成長と企業価値向上を実現する

基本方針

#### 1 成長領域での事業拡大

今後さらなる市場の拡大が進む、自動車・フォトニクス領域での事業成長を加速

#### 2 既存領域における事業の質的強化

異方性導電膜 (ACF)、表面実装型ヒューズなどの高付加価値製品を軸に事業拡大、成長継続

#### 3 経営基盤の進化

「営業機能」「人と技術」「製造機能」の各強化により持続的成長を支える強固な経営基盤への進化

### 2028年度 経営目標



\*株式分割前

#### 営業機能強化

ビジネスモデルのさらなる強化

- 海外における「デザイン・イン」、「スペック・イン」の強化
- パートナーシップによるディストリビューション強化、ボラティリティ抑制

#### 人と技術の強化

マテリアリティである人と技術の強化

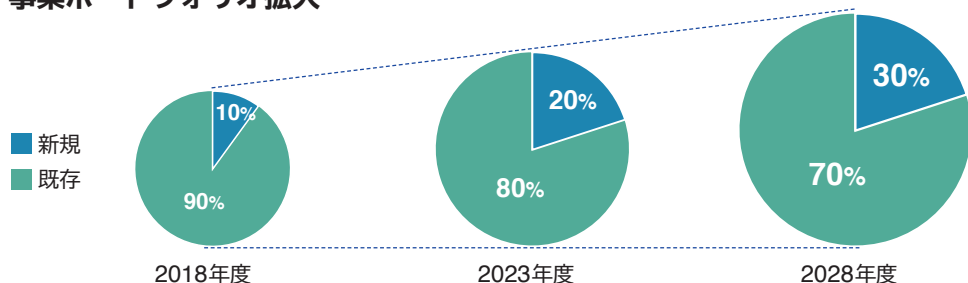
- 研究開発のさらなる強化
- 技術人財の確保とグローバル人材の強化

#### 製造機能強化

生産年齢人口減少を見据えた効率化

- DX化によるスマートファクトリー構築
- BCP 機能の強化

### 事業ポートフォリオ拡大



新中計では、成長領域での取り組みとして、デジタル化の進展などにより、市場の拡大以上に事業成長が期待できる自動車領域と、生成AIの進展などによる高速データ通信需要が飛躍的に高まっているフォトニクス領域に注力していきます。既存領域においては、技術の差異化にさらなる磨きをかけ、技術トレンドの変化を先取りした高付加価値化を促進することで成長を実現します。そして、これらを支える経営基盤として、海外でのビジネスモデルの強化、技術人材やグローバル人材の採用・育成の強化、スマートファクトリー化の推進などに取り組んでいきます。

基本方針

# 1 成長領域での事業拡大

今後さらなる市場の拡大が進む、自動車・フォトニクス領域での事業成長を加速

## 成長領域 事業戦略

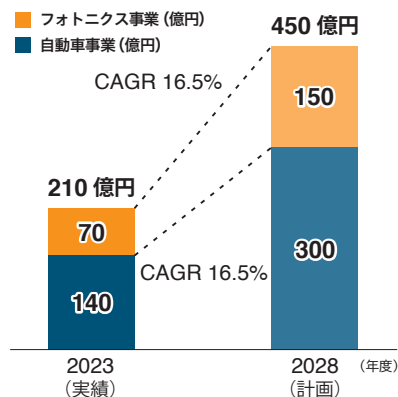
### 自動車事業

100年に一度の変革が進む自動車領域に2016年から参入しています。反射防止フィルムを軸に、自動車業界の変革を支えることで、前中計期間中に140億円規模まで、成長を実現しました。新中計では、車載ディスプレイの搭載数増加と大画面化の市場トレンドをとらえ、反射防止フィルムの拡大を推進します。また、車載センサーの普及拡大による、センサーモジュール向け精密接合用樹脂の販売拡大を目指します。

### フォトニクス事業

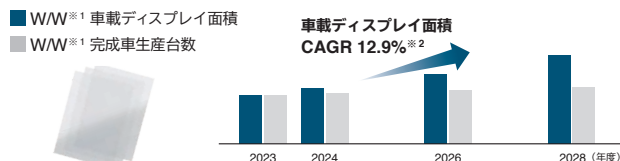
生成AIなどのテクノロジーの進化に不可欠な「フォトニクス」領域を成長領域と定め、準備を進めてきました。通信量の増大により、データセンターの需要は拡大し続けています。そのなかで、当社は通信の高速化ニーズに対応した高速フォトダイオードの採用拡大を軸に成長を実現します。

### 成長領域 事業規模(売上高)



### 完成車台数に左右されず、自動車の進化に貢献し事業拡大

#### 車載ディスプレイ向け反射防止フィルム



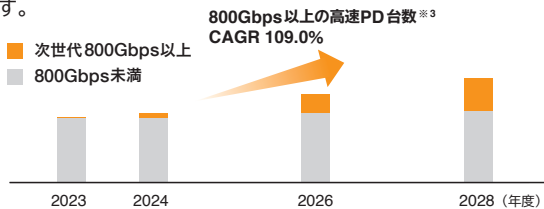
自動車事業については、CASEの進展に伴い、ドライバーに視覚情報を伝える技術が多く採用されています。そのため、車載ディスプレイの搭載数の増加と大画面化が進み、当社の車載向け反射防止フィルムの採用拡大を見込んでいます。2024年4月には生産性を向上させた新ラインを稼働し、供給能力を拡充しつつ、デザイン・インによる車載ディスプレイのさらなる採用拡大を推進しています。

※1 WW: ワールドワイド ※2 調査会社による市場分析情報をもとに当社推計

### 生成AI向けなどのデータセンター需要が拡大する市場で、独自の製品を展開

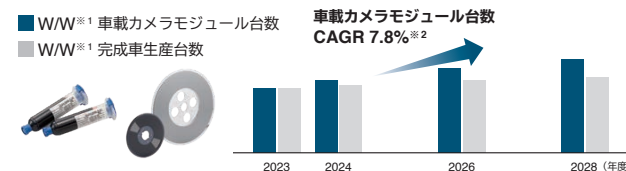
#### 光トランシーバー向け高速フォトダイオード

データセンターの需要拡大により、トランシーバーの高速フォトダイオード(PD)の需要も急増し、大きな市場成長が期待されています。当社は2023年度に光トランシーバーのトップメーカーから案件を獲得し、この先の非常に強い需要に対応するため増産投資を進めます。



※3 引用元: LightCounting社 市場分析情報より

#### センサーモジュール関連製品



本格的な自動運転の普及に向けて、自動車の眼となる車載カメラやLiDARをはじめとするセンサーモジュールの搭載が増加しています。当社はこの自動車の進化に対して、エレクトロニクス領域で培った技術を活かし、精密接合用樹脂やACFをはじめとするセンサー関連製品の拡販を進めています。すでに国内のTier1、Tier2に対する案件を獲得しており、今後はグローバルでデザイン・イン活動とスパック・イン活動を進め、自動車事業のさらなる拡大を実現していきます。

さらに、200Gbps規格対応や複合光半導体デバイスのデザインにもさきがけて取り組み、未来の技術ニーズに備えています。

- 現行世代 800Gbpsまで (100G/Lane)
- 次世代 800Gbps以上 (200G/Lane)
- 次々世代 1.6Tbps以上 (200G/Lane以上)

ワールドワイドトップメーカー案件獲得済  
すでに開発に着手、順調に進捗  
複合光半導体デバイスの開発を構想



#### 複合光半導体デバイス

化合物光半導体 × 光学デバイス (偏光板、導波路など)





基本方針

## 2 既存領域における事業の質的強化

高付加価値製品を軸に事業拡大、成長継続

### 既存領域 成長ドライバー

#### 異方性導電膜 (ACF)

ACFは3つの大きな市場トレンドをとらえ、事業の拡大を目指します。これを見据え、2026年の稼働に向けた新たな工場の建設にも着手しています。

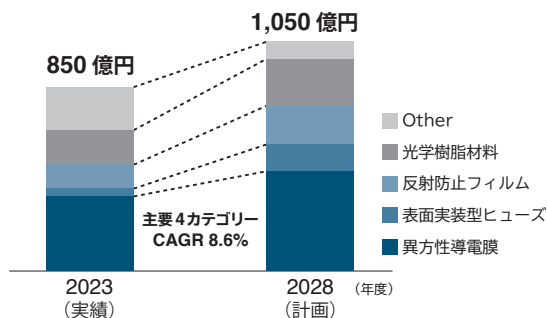
- 1) フレキシブル有機ELディスプレイ向け、粒子整列型ACFのさらなる伸長
- 2) マイクロLEDディスプレイ向け開発、採用活動の強化
- 3) センサーモジュール向けACFの成長（前中計期間中に上市した形状加工ACFの技術のさらなる進化）

#### 表面実装型ヒューズ

多様なアプリケーションの電動化や、リチウムイオンバッテリーの安全性向上の観点から、二次保護素子である当社の表面実装型ヒューズは大きな市場ポテンシャルを有しています。

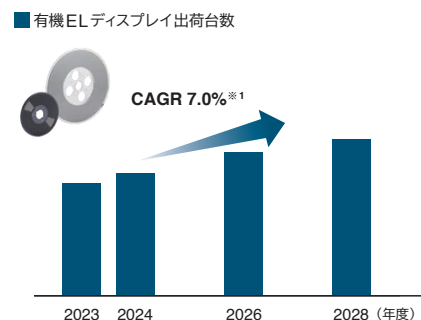
特に、大電流向け製品は当社にしかできない高付加価値製品であり、今後、顧客基盤と採用アプリケーションを広げながら事業を拡大していきます。

#### 既存領域 事業規模 (売上高)



### 有機ELディスプレイの増加トレンドをサポートしながら、新アプリケーションへの採用活動を展開

#### 有機ELディスプレイ市場環境



#### 有機ELディスプレイ向け主要施策

前中計では、液晶から有機EL (OLED)への移行が進むなか、当社の粒子整列型ACFはOLEDディスプレイを採用したスマートフォンにおいてデファクトスタンダードとなり、業績拡大に貢献しました。新中計期間では、スマートフォン以外のアプリケーションも液晶から有機ELへと、ディスプレイが進化していき、当社の粒子整列型ACFの非常に高い需要の継続を見込んでいます。このことにより、新中計の終盤では、現有のラインのキャパシティを超えることが想定されるため、2026年稼働を目指した増産投資を実行します。

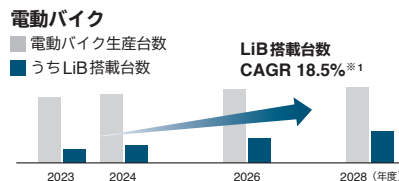
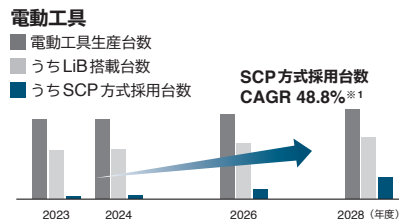
#### マイクロLEDディスプレイ向け主要施策

フレキシブルOLEDに続いて登場する新しいディスプレイであるマイクロLEDディスプレイに向けた開発、採用活動も開始しており、当社製品が採用される蓋然性が高まっています。

マイクロLED向け製品は、ディスプレイ1台当たりのACF使用面積が大きいため、市場と事業の動向を注視しながら、製造キャパシティの増強について継続して検討しています。

### リチウムイオンバッテリー (LiB)の安全性向上に貢献し、価値創出

#### リチウムイオンバッテリー市場環境



※1 調査会社による市場分析情報をもとに当社推計

#### 主要施策

前中計期間で大きく伸長した電動工具向けについては、今後、グローバル展開を加速させ、顧客基盤を拡大していきます。

特に欧米では、リチウムイオンバッテリーの保護回路に対する規制強化が進んでおり、すでに複数の電動工具メーカーによる製品評価が進み、出荷を開始しています。

また、さまざまなアプリケーションの電動化が進むなかで、特に電動バイクが急速に普及しており、リチウムイオンバッテリーの搭載も加速しています。新中計では電動バイクをターゲットアプリケーションの一つと定め、活動を強化していきます。



基本  
方針

## 3 経営基盤の進化

持続的成長を支える強固な経営基盤へ進化していく

営業機能強化

海外の体制増強と販路拡大で  
ビジネスモデルの強化を目指す

環境の変化に対応し持続的成長を実現するために、営業機能の強化に取り組んでいます。具体的には、「海外におけるデザイン・イン&スペック・インの強化」と「パートナーシップによる高付加価値製品の新たなビジネス機会の創出やディストリビューション機能の強化」を進めます。

デザイン・イン&スペック・インで  
お客様の信頼を獲得する

当社の営業機能は、直接顧客に対する「スペック・イン」と、最終顧客への「デザイン・イン」に強みがあります。スペック・インでは、部品メーカーに対しカスタマイズや改良の支援を行います。デザイン・インでは、最終製品をつくるメーカーの製品設計・開発段階から、当社のエンジニアがプロジェクトに参加します。お客様のエンジニアと直接コミュニケーションを取り、対話を通じて見つけた真の課題の解決策を提案することで、お客さまとの信頼関係が深まっていきます。

お客さまからの信頼が獲得できれば、今後の開発ロードマップなどの情報が得られるようになります。情報を集め、先回りしたアクションを取ることは、市場での優位性につながっていきます。

事業部を横断して提案を行う当社の「エンジニアリング・マーケティング」では、営業担当者には、技術に関する知識に加えて、英語・中国語等の外国語スキルも含めたコミュニケーション能力、ビジネス感覚、さらには人間性も求められます。実際に当社が高いシェアを得ている製品では、そういった人材がプロジェクトをリードし、成功に導いている実績が多数あります。

海外の拠点・体制を強化し  
スムーズな連携で質を高める

市場に対して影響力の大きいお客さまが多い海外において、デザイン・インとスペック・インの活動を強化すべく、エンジニアの海外赴任と現地採用を増やしています。設計・開発段階のデザイン・インは欧米で、生産過程でプロセスを最適化するスペック・インは中国などのアジアで行うことが多いため、グローバルでの連携が重要となります。

情報をタイムリーに共有し、ビジネス獲得の機会を増やすツールとして、営業支援システム(SFA)を導入しました。これまで属人的に管理していた情報を会社でデータとして蓄積し、レビューできるように管理しています。今後は事業部とのコミュニケーションプラットフォームとしても活用していく予定です。

□ P.52 DX (デジタルトランスフォーメーション) による変革の加速

また、上記に加え顧客への技術サポートを強化するために、中国と韓国の重要拠点の近くに、評価・解析を行うエンジニアリング・ソリューション・センターを設けています。将来的には同様の機能を持つ拠点を米国にも展開し、お客さまへのフィードバックを速めていく計画です。

海外拠点の拡充に際しては、お客さまの数ではなく質の向上を指



執行役員  
グローバルセールス&  
マーケティング本部長  
**林 宏三郎**

標としています。1社のお客さまに提供する製品を、1から2、3品種へと、いかに増やしていけるか。それが結果的に事業ポートフォリオの拡大や、そのお客さまとの関係深化にもつながっていくと確信しています。

戦略的パートナーシップで  
販売拡大を目指す

2023年末に半導体・電子部品商社の(株)レスターと戦略的パートナーシップを締結しました。レスター社は、国内外の半導体・電子部品の商社として豊富な実績を有します。今後、当社の第3の柱としてフォトニクス領域を伸ばしていくにあたり、レスター社を通じて新たなお客さまを開拓できると期待しています。

さらに、合併会社をつくり販売機能を移管することで、当社の持つ高付加価値製品の事業拡大やディストリビューション機能の強化につながります。すでに香港では2024年7月から合併会社として中国向け商材のオペレーションをはじめており、韓国、台湾でも2025年1月から開始すべく準備しています。人材交流も進めており、お互いを深く理解することでシナジーをより高めたいと考えています。

レスター社はもとより、これまでご協力いただいている代理店との関係性も今後さらに深め、販売力の強化、ひいては当社の営業機能の強化につながっていきます。

IoTやビッグデータ等を活用したスマート  
ファクトリー化やBCP強化を目指す  
鹿沼事業所のイメージパース

## 製造機能強化

# DXによる効率化とBCP機能の強化で 製造機能を高め環境変化に対応する

国内の労働生産人口減少を見据え、生産統括本部を中心に「DX化によるスマートファクトリー構築」を進めています。また、災害発生などの緊急時に、被害を最小限に抑え早期に復旧できるよう「BCP機能の強化」に取り組み、事業環境の変化に対応できる基盤を整備します。



執行役員  
生産統括本部長  
**吉田 孝**

## 製造機能を生産統括本部に一元化し 全社視点で運営を最適化

前中期経営計画から製造機能強化を方針に掲げ、生産ライン増強に大きな投資をしてきました。結果として工場の省人化が進み、特に車載向け反射防止フィルムは約1.5倍の高効率で生産できるようになりました。そのうえで新中期経営計画では、DXによるスマートファクトリー構築とさらなるBCP機能の強化に取り組んでいます。

当社の製造機能には2つの特長があります。1つ目は、生産統括本部が生産技術や生産管理等の機能を網羅的に担っていることです。この体制により、新たな生産ラインの設備やプロセスの設計、立ち上げから量産化までを一貫して構築することができます。2つ目は、生産統括本部に生産拠点戦略機能も有し、国内外の生産拠点および協力会社を含めた全社視点での生産最適化・効率化を進めることができることです。

生産設備・拠点を最大効率で運営する一方、当社は同じ製品を複数拠点でつくる生産拠点分散を行っていません。安定供給の観点では生産拠点分散は有効です。しかし、当社は製品品目が多く、それぞれの製品を専用の製造装置で製造するため、生産拠点を分散すれば運営費が増加し、競争力のある価格での供給が難しくなります。多くのお客さまに当社製品をシングルソースでご購入いただいで

おりますので、生産拠点を増やさずにいかに安定供給をしていくかが、当社の目下の課題だと認識しています。

## エネルギー生産性・災害への強靱性向上で 生産拠点分散をせずにBCPを強化

現在、鹿沼事業所の第2工場に隣接する土地に、生産能力を拡充させる新工場の建設を進めています。生産拠点を分散せずにBCPを強化できる工場・生産ラインを構築することは、新工場の重点ポイントでもあります。新工場は、労働人口が減少するなかでも需要の急増に対応し、パンデミック時でも生産ラインを維持できるよう、遠隔操作・省人化・無人化を視野に入れ、DX化によるスマートファクトリーを構築していきます。

スマートファクトリー構築に向けては将来のデジタルツインの実現に向けてBIMデータ※1および3D点群データ※2を活用した生産設備の最適レイアウトから生産能力検証を進め、RPA（ロボティック・プロセス・オートメーション）やツールの活用による効率化とあわせて進めています。プロセスを最適化したスマートファクトリーを現場から構築し1人当たりの生産性を2倍以上に引き上げる計画です。

## 経済的価値と社会的価値を両立する 人的資本強化とスマートファクトリー

現在、製造部門の全社員がDX研修を受講し、現場のDXをリード

する社員にはさらに専門研修も受講してもらうなど、人的資本の強化にも注力しています。さらに生産統括本部としてKPIを設け、製造人材のポートフォリオ転換を進めています。製造社員のリスクリングで技術職への異動を増やすと同時にIoT系技術者の採用も進め、技術企画や戦略立案を担える人材を育てていきます。

労働人口が縮小していくなか、他社が真似できない当社の独自技術に磨きをかけるためにも、新工場は性別や障がいの有無、国籍にかかわらず働きやすい生産環境を整える必要があります。建物はZEB※3化しCO2の排出量を抑え、サステナビリティ推進本部と連携しながら脱炭素社会の実現に向けて環境に配慮※4する取り組みを進めています。

さらに、新工場の稼働に合わせ、全社で高効率な生産計画が立案できるよう、基幹システムの刷新も進めています。経済的価値と社会的価値のバランスを重視しながら、外部環境の変化に対応し持続的に成長できるよう、人的資本強化とスマートファクトリー構築を通して製造機能をさらに進化させていきます。

※1 ビルディング インフォメーション モデリング。建物の設計、施工から維持管理まであらゆる工程で情報を活用するソリューション

※2 3次元レーザーキャナを使って工場や設備を計測し現場を3次元モデル化するツール

※3 ネット・ゼロ・エネルギー・ビル。消費する年間の一次エネルギー収支がゼロになる建物

※4 大地震や水害に強い設計を行い、無給電の状況でも数日間は稼働できるように、コージェネレーションシステムと太陽光発電にてエネルギー生産性を高めていきます



## 財務戦略

## 持続的成長と企業価値向上を実現するための キャピタル・アロケーション

2024年度からスタートした新たな中期経営計画『進化の実現』。前中期経営計画での数値目標を前倒しで達成した成果を基盤に、持続的成長を目指し、成長投資と株主還元を重視した戦略を展開しています。企業価値のさらなる向上を実現するため、経済的価値と社会的価値の両立を追求していきます。



執行役員 経営管理本部長

寺下 和良

### 資本効率性 (ROE・ROIC) を意識しながら 新中計の3本柱を着実に実行し 企業価値向上につなげる

当社では、資本効率性 (ROE・ROIC) を意識した企業価値向上の実現のためには、稼ぐ力の指標であるEBITDA マージンの向上が重要と考えています。このため、今年度から始まった中期経営計画 (以下、新中計) では、3つの基本方針に基づく施策の着実な実行が肝要であり、これを支える財務戦略として5カ年で累計3,050億円のキャピタル・アロケーションを提示しました。

### 5カ年累計 (2024～2028年度) 3,050億円の 資本を適切に配分し、持続的な成長のための 投資と株主還元を両立させる

キャッシュ・インでは、営業キャッシュ・フローを2,150億円、負債調達を900億円と見込んでいます。負債の活用 (レバレッジ) は株主資本の効率化につながると考えており、投資の性質を踏まえた負債と資本の最適なバランスを目指します。

キャッシュ・アウトにおいてはまず、成長投資に1,300億円

(前中期経営計画比約3倍)を見込みます。この投資は新中計を達成するべく、解像度が高い、すなわち蓋然性高く成長が見込める案件に投じます。その一つが、異方性導電膜 (ACF) の製造拠点である鹿沼事業所第2工場の拡張です。工場の拡張により、付加価値の高いACFを安定的に供給する能力を高めます。

□ P.37 製造機能強化

加えて、持続的成長に向けた500億円の追加投資枠も確保しています。前中期経営計画 (以下、前中計) で稼ぐ力を高めた結果、新中計期間の先を見据えた、より長期の成長に対する投資余力を生み出すことが可能になりました。これらは長

期の事業成長のための先行投資的な性質であり、今回の中計期間でのリターンには反映していませんが、新中計期間中に実現の蓋然性が高まった時点で設備投資やM&Aを果敢に実行していきます。現時点で複数の候補案件も挙がり、さまざまな角度から実現の可否を検討しているところです。2029年度以降の次の中計期間を見据えた投資を実施することで、持続的成長のための基盤を確かなものにしていきたいと考えています。

また、価値創出の源泉である「技術」と「人財」に、いかに投資をしていくかが、当社の持続的成長の鍵となります。これらには非財務投資として、5年で450億円を投じます。私たちの強みは、「デザイン・イン」「スペック・イン」からなるビジネスモデルです。例えばスマートフォン向けの製品では、直接の顧客であるディスプレイメーカーだけではなく、最終の顧客であるスマートフォンメーカーと技術的な議論をします。そのため、多様な技術を持った高度な人材をいかにグローバルで獲得・育成していくかが、経営上の重要課題になります。

このような成長投資を通じて、事業、ひいては会社を成長させていくことが、株主の皆さまへの一番の還元だと認識しています。新中計では、持続的成長とそれに見合う投資額を見込んだうえでも十分なキャッシュ・フローを生み出し、株主還元を高めることができると考えています。

前中計の最終年度である2023年度には、EBITDAが400億円を超えました。この「稼ぐ力」を高めたことを踏まえ、新中計における株主還元方針を改めました。具体的には、従来総還元性向でのれん償却前当期純利益の40%としていた還元方針を、新中計では5カ年を通じて総還元性向で60%へと上方に見直しました。そのうえで、連結配当性向は40%とし、安定的な配当と資本効率を念頭に、DOE(株主資本配当率、7%を下限値として設定)も導入しています。

前中計では、キャッシュ・フロー改善を優先課題とし、その方針のもとで株主還元を実施していました。総還元性向は毎年度40~50%台で推移してきました。配当額を每期増やし続けてきたことに加え、自社株買いも財務状況や株価水準

などを総合的に勘案して機動的に実施してきたことで、総還元額は5年で350億円に達しました。新中計ではより高いキャッシュ創出力のもとで、成長投資と株主還元の両立を目指すスタートラインに立てたと認識しています。

### 前中計の総括： 事業性評価による既存事業の質的転換と、 成長領域の拡充で事業ポートフォリオを拡大

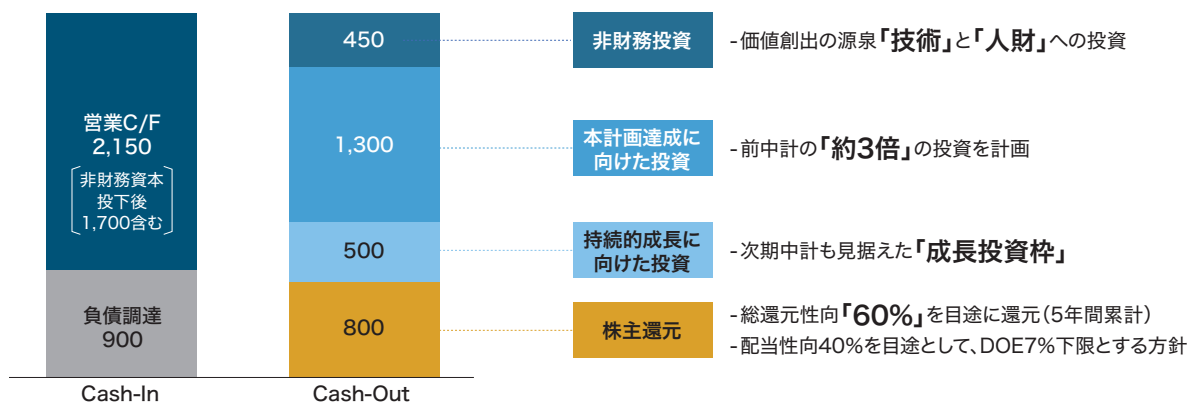
前中計では、売上高、営業利益、EBITDAの財務目標を3年前倒しで達成できました。その原動力となったのは、簡易ROICを用いた事業性評価による営業キャッシュ・フローの改善でした。

各事業ユニットに直接投下した資本を使って計算したROICを基準に、成長性などを含めた「稼ぐ力」を分析して総合的に判断し、11のビジネスユニットを縮小・収束させました。縮小・収束した事業へ投下していた人材と資本は、次の成長事業へシフトすることが大前提です。これらの取り組みにより、成長性や利益率の高いビジネスユニットに集中することができました。

□ P.41 事業性評価

並行して成長領域の拡充も進めてきました。2022年には光半導体・モジュールの開発・生産・販売を手がける(株)京都セミコンダクターを子会社化し、既存事業の無機光学ビジネスと一体化したデクセリアルズ フォトニクス ソリューションズ(株)を設立しました。成長領域におけるキャッシュ創出力はまだ十分とはいえませんが、成長領域に投資しつつも、ACFや反射防止フィルムといった付加価値の高い既存領域の製品でしっかりキャッシュを創出し、事業ポートフォリオの拡大を進めてきました。

■ キャピタル・アロケーション 中期経営計画期間5年間累計(億円)





事業性評価のなかで既存事業の強化と成長領域の拡充を同時に行う「事業ポートフォリオの拡大」を進めた結果、2023年度の売上高は減収となったものの、営業利益は最高益を更新しました。一方で、事業ポートフォリオの拡大に伴い製品モデルサイクルの多様化が進みました。既存領域であるコンシューマーIT製品は1~2年、成長領域である自動車は3~5年、フォトニクスは5~10年程度と分散し、成長領域を増やしつつ、会社全体での業績の安定性が高まったことも、当社の強みとなりました。

また、半導体・電子部品商社の(株)レスターと戦略的パートナーシップを結びました。同社のプレゼンスの高さを活かした協業により、アジア圏のお客さまとの「デザイン・イン」「スペック・イン」の強化を図っていきます。本パートナーシップを通じて、為替感応度の低下に加えて、顧客基盤を広げることで会社全体の業績ボラティリティ低減にも貢献すると考えています。

## 適切な情報開示と真摯な対話による 持続的な成長実現への信任を通じて 企業価値向上に貢献する

当社が株式市場からの評価を受けるには、当社がこの先どのようにして高収益性を維持しながら成長していくかを投資家の皆さまにご理解いただくことが出発点になります。その意味では、現状のPERは同業他社の水準を下回っており、不十分だと認識しています。この根底には、投資家の皆さまのなかに「デクセリアルズはそのまま成長し続けられるのか」といった疑問があるのだと推測しています。当社は経済的価値と社会的価値を生み出す製品・事業を通じて、企業価値を高める取り組みで応えていきたいと考えています。事業の成長性や資本政策については、IRミーティングを通じて、株



主・投資家の皆さまに、より理解を深めていただけるよう努めていきます。

2024年5月には取締役の報酬体系を見直し、株式報酬の構成比を前中計時の20%から40%へと大幅に高め、経営陣と株主の皆さまとの利害の共有を一層進めました。また、2022年6月には、社員の経営参画意識の向上を目的に、国内社員を対象とした当社株式の給付も行いました。

□□ P.83 業績連動報酬 □□ P.66 株式給付制度 (ESOP)

さらに、2024年9月30日を基準日として、1株を3株にする株式分割を実施しました。投資単位あたりの金額を引き下

げることにより、投資家の皆さまがより投資しやすい環境を整え、当社株式の流動性向上と、当社の経営理念やパーパス、持続的な成長に共感していただける個人投資家層の拡大を狙ったものになります。株主総会に合わせた工場見学会やオンラインも含めたIR説明会も各地で行っています。個人のファン株主を創造していくためにも、こうした取り組みを継続していきます。

機関投資家の皆さまとのコミュニケーションも引き続き重視していきます。2023年度は300回程度の対話を実施し、私たちの強みである「デザイン・イン」「スペック・イン」のビジネスモデルについてご説明する機会を設けてきました。そのなかでは、成長投資と株主還元のバランスについて、多数の意見をいただきました。これらは、新中計のキャピタル・アロケーションの策定に反映しています。

□□ P.87 株主・投資家の皆さまとのコミュニケーション

また近年は、機関投資家の皆さまに「責任ある議決権行使」が求められるようになりました。当社でも世界大手の議決権行使助言会社の基準を参考にしながら、ガバナンスのさらなる強化を実施しています。

私のミッションは、当社の企業価値とプレゼンスを高めることなのはいうまでもありません。その前提として、株主・投資家の皆さまをはじめとするさまざまなステークホルダーに、当社のビジネスモデルや成長戦略、経営層のメッセージを、信頼感を得られるまでしっかりと説明し、情報ギャップを埋めることが重要だと考えています。ステークホルダーの皆さまと同じ目線に立ち、納得いただける言葉でお伝えしていく所存です。企業価値向上に向けた取り組みや新中計の進捗状況を投資家の皆さまとの対話・エンゲージメントを通じてご理解いただくことで、資本市場における当社の成長期待、企業価値向上を図っていきます。

## 事業性評価

### 事業性評価の目的・位置づけ

当社では、簡易ROICをベースとした評価軸にてすべての事業ユニットを評価し、選択と集中を徹底しています。

前中期経営計画では、収益性の改善が目下の課題でした。既存事業の質的転換を目的に、事業性評価の仕組みを通じて事業ポートフォリオを見直しました。「稼ぐ力」「事業効率性」「成長率」「競争優位性」という4つの評価軸を用いて定量評

### 前中計 評価基準

4つの評価軸で各事業を定量評価します



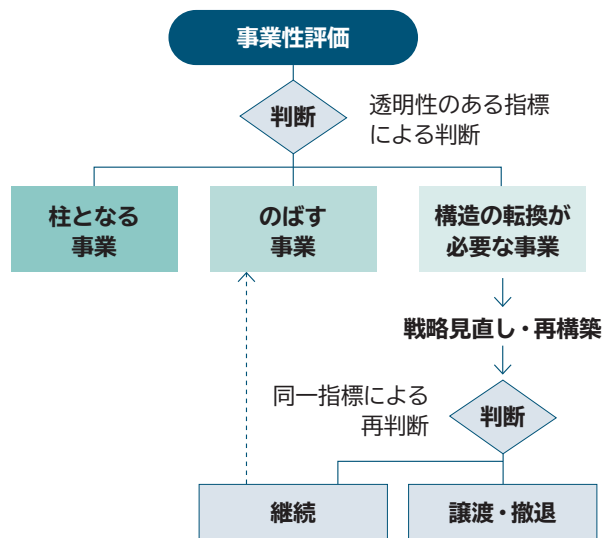
視点(項目)	内容
稼ぐ力	過去3年間の年平均EBITDA
事業効率性	過去3年間の年平均事業ユニット別簡易ROIC
成長率	市場成熟度を考慮したうえで、その市場での当事業の期待成長率(売上・利益)
競争優位性	技術開発力および知財競争力(IPランドスケープのスコア)にて評価

価することで、それぞれを公平に評価しています。

事業性評価を踏まえ、継続すべき事業については強化あるいは効率化を図ります。構造の転換が必要と判断された事業に関しては、戦略の見直しや再構築計画を策定したうえで、再度審議し、継続もしくは譲渡・撤退のいずれかに決定します。譲渡・撤退と判断された場合には、継続事業へのリソースシフトを実施しています。

事業性評価による徹底した選択と集中の結果、前中計初年度にあたる2019年度にあった23の事業ユニットを、最終年度の2023年度には13事業ユニットへと絞り込みまし

### 事業性評価の仕組み

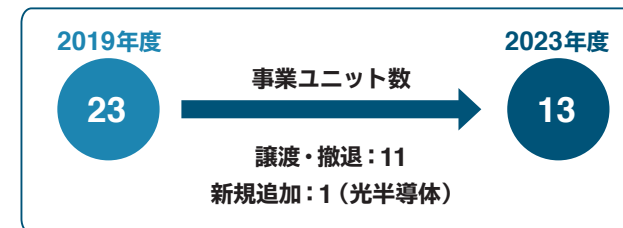


た。この仕組みにより、経営資源を継続事業に集中することができ、収益性が改善され、次の成長ステージに向けた準備を整えることへとつなげています。

2024年度からスタートした新中期経営計画においても、事業ポートフォリオ拡大等に寄与すべく、事業性評価を継続していきます。

ビジネス環境の変化が常態化している現在、持続的な成長のためには常にリーンな体制維持が必要です。事業性評価を実施することで、さらなる成長のための経営資源の選択と集中を図ります。

### 事業性評価の実績



#### 譲渡・撤退事業の一例

排水処理剤事業は、事業性評価にて『構造の転換が必要な事業』に区分されました。事業戦略の再構築に向けた見直しを行った結果、自社での事業継続よりも、この事業および技術をより活かせる企業さまに譲渡すると判断しました。

排水処理剤に関する特許権と技術ノウハウは水処理業を営む専門の企業さまに譲渡し、継承いただきました。これにより当社において、この事業は終了しました。

## フォトニクス領域での事業成長

## 高速・大容量通信を可能にする光技術。 5年でフォトニクス事業の売上を倍増へ

今後さらなる市場拡大が見込まれるフォトニクス事業を「第3の柱」と位置づけ、リソースを投下し成長を加速していきます。テクノロジーの進化を支えるソリューションプロバイダーとして、パーパスに掲げた「もっと豊かで、もっと効率的な社会」の実現に貢献します。

執行役員  
デクセリアルズ フォトニクス ソリューションズ(株)  
代表取締役社長  
**林部 和弥**



### 発展するフォトニクス領域で 事業成長と社会課題解決を両立

当社グループでは、外部環境の変化に強い経営基盤を構築するため、事業ポートフォリオの拡大を推進してきました。新事業の創出にとどまらず、技術イノベーションによる社会課題の解決を同時に実現するため検討を重ねた結果、成長領域であるフォトニクス領域の事業を「第3の柱」と位置づけました。

フォトニクス領域とは、光の粒子と電子の信号を相互にやりとりする光電変換によって情報を処理する、光と電気が融合した領域を指します。この光電変換や光をコントロールする技術を用いたものが「光半導体デバイス」「無機光学デバイス」の製品になります。

いま社会では、インフォメーションやコミュニケーションの形態が大きく変化し、さらに多くの情報を扱うことが求め

られています。生成AIによるデジタルコンテンツの処理やIoTの浸透により通信量は急増し、自動車やヘルスケアの分野でも多量な情報を取得するためのセンシング技術の進化が加速しています。さまざまな場面でフォトニクスが活用されるこの社会の変化に対応し、光電変換機能をより高速かつ大容量で扱えるように進展させることが、現在の市場からのニーズです。

### グループ会社の技術を掛け合わせ 独自のソリューションを創出

当社グループでは、デジタル・テクノロジーの進化に不可欠な材料・デバイス・ソリューションを、多様な技術や人材との掛け合わせで生み出しています。特にAIやIoT、その基盤となる次世代の高速通信の発展は、資源の有効活用や人手不足に効果を発揮すると予測しており、フォトニクス領域の進化に社会的な意義を強く感じています。

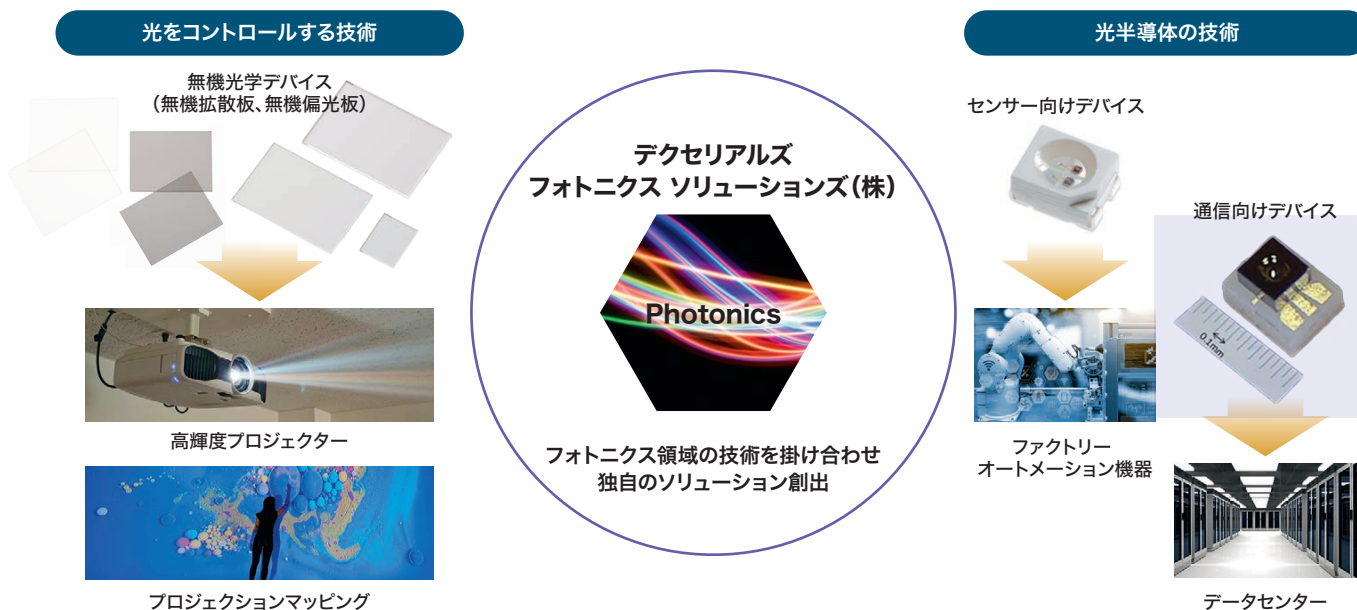
だからこそ、当社グループは、今後も成長が見込まれるこの

領域へのリソースシフトを継続していきます。さらに、パーパス「Empower Evolution. つなごう、テクノロジーの進化を。」を実現するため、光電デバイスや光学などの技術とマーケティングを融合した、フォトニクス領域における「ソリューションプロバイダー」へと進化していきます。

目指す姿の実現のために、2022年3月に光半導体デバイスの事業を行う(株)京都セミコンダクター(以下、京セミ)をグループ化しました。さらに2024年4月には、半導体プロセスを用いて無機光学デバイス製品を製造していたDexerials Precision Components(株)と京セミを統合し、デクセリアルズ フォトニクス ソリューションズ(株)(以下、DXPS)として操業を開始しました。グループを挙げて、フォトニクス領域のソリューションの開発・提供を推し進めています。

これまで京セミは、光半導体デバイス製品の開発・製造の技術を培ってきました。一方当社グループは、エレクトロニクスにおける材料・デバイスに強みがあります。この統合により、京セミの光半導体技術と当社グループの光と電気をコン





光をコントロールする技術のシナジーが生まれ、グループ一体となった価値提供が可能になると考えています。

### 経営基盤強化と一歩先を行く開発で競争力を強化し安定性を確保

今後も成長していくうえで重要なのは、マテリアリティにも掲げた「技術」と「人財」です。当社グループでは、エンジニアと営業社員が連携してお客さまと直接対話することで、顕在化していない技術的な課題や次なる技術トレンドを把握しています。対話から導き出した課題を分析し、先を見据えたソリューションの提案や技術開発につなげていくことが、事業成長の加速につながっています。お客さまと当社のエンジニアや営業社員が一体となり、市場ニーズの一歩先を行く開発・提案をする「エンジニアリング・マーケティング」は当社グ

ループの強みの一つであり、さらに強化していく必要があると考えています。

そのためには、フォトニクス領域のシステムデザインにおけるニーズを的確に把握し、社会とテクノロジーの進化に不可欠なソリューションを創出しなければなりません。多様な人材のスキルを掛け合わせる必要があり、さまざまな専門技術を持つ人材や今までの領域とは異なる分野の人材の獲得を進めています。特に技術を創り出す人材の獲得においては、人材戦略と同期してグローバルな視点での採用・育成に注力し、成長のためのスキルとリソースを拡充させています。

□ P.50 マテリアリティ「人財」の強化

さらに、技術と人財への投資の一環として、2023年に「デクセリアルズ×東北大学 光メタセンシング® 共創研究所」を

新設しました。これはフォトニクス分野における研究や人材育成を推進し、革新デバイスの創出と社会実装を目的とした取り組みです。東北大学との産学連携により研究を加速させ、新技術やソリューションを創出することで、フォトニクス領域の進化と社会課題解決、自社の持続的成長に結び付けていきます。

□ P.46 イノベーション

技術と人財への投資強化を軸としてビジネスモデルの継続的な深化に取り組み、経営基盤を強化することで、変化の激しいVUCAの時代に対応できる体制を構築していきます。

### 2028年度に売上高 150億円を実現しグループを支え、けん引する柱となる

フォトニクス事業を担うDXPSは2028年度に売上高150億円の達成を目指しています。目標達成に向け、これまで培ってきた光をコントロールする技術を組み合わせた複合機能を実現させ、新たな付加価値となるソリューションの創出を目指しています。また、光通信・光半導体領域における高速化・大容量通信のキーデバイスとなる、高速フォトダイオードの生産量拡大にも取り組んでいます。中期経営計画2028『進化の実現』ではこれらの施策を着実に進め、拡大する市場のニーズに応えていきます。

パーパスを実現し、持続的な成長を続けていくためには、事業ポートフォリオの拡大が最重要課題です。グループ全体のさらなる成長と企業価値向上に向け、DXPSはスタートラインに立ったばかりです。まずは2028年度までの売上高目標達成に向け、フォトニクス領域での事業を拡大していきます。そして将来は、DXPSひいてはフォトニクス事業を当社グループをけん引する柱へと成長させます。どうぞご期待ください。

マテリアリティ「技術」の強化(技術戦略)

技術×人財

# コア技術の活用と新技術の創造で イノベーション創出をけん引 ～「インサイド・アウト」と「アウトサイド・イン」アプローチ～

2020年、デクセリアルズの新たなイノベーション創出を担うため、多様な専門性を持つメンバーが集結して発足した「Dexerials Innovation Group推進部(以下、DIG)」。

パーパス実現に向けた全社的な司令塔として、デジタル・テクノロジーの進化への貢献をより広い領域で実践することで、経済的価値と社会的価値を両立する事業ポートフォリオの拡大に向けた道筋を描いています。

執行役員 技術戦略統括  
Dexerials Innovation Group(DIG)推進部担当  
**Kuo-Hua Sung** (クオ・ファ・サン)



**Q** DIG設立から現在に至るまでの取り組みと、中長期的な方向性についてお聞かせください。  
中長期的な計画の実現に向けて：DIGの役割と戦略

2020年に立ち上げたDIGは、多様な専門分野のメンバーで構成され、さまざまな視点から社会課題を探り出す自社組織です。解決につながる技術を検討したうえで、新たな事業創出に向けた技術イノベーションの戦略を策定しています。

設立当初は、社会課題に対して当社が貢献できる技術やニーズを明確化し、新しいテクノロジーやビジネス創出を目指してきました。2～3年にわたり実施したレビューでは、技術や市場データ情報の徹底的な調査、重要性和収束性を重視した体系的な分析、評価と差異化の優先順位づけを行い、その過程を通じてフォトニクスと半導体分野を当社の注力領域として焦点を定めることになりました。フォトニクスに関しては、さらなる成長に向けた体制強化を中期経営計画のなかで図っています。

現在DIGは、中長期的な計画を「実行」に移すフェーズに進みました。パーパス「Empower Evolution. つなごう、テクノロジーの進化を。」を実現する全社的な司令塔として成長・創造戦略を策定し、各部署の役割や方向性を示しています。外部の技術や市場動向、顧客ニーズを積極的に取り入れながら、テクノロジー、マーケティング、外部技術なども掛け合わせ、さまざまな産業、ひいては社会の進化に貢献していきます。

DIGでは常に「私たちがこの技術を開発する意味は何か」「私たちは社会にどのような価値を提供できるのか」を念頭に置いて議論しています。その過程はつまり、「我々の付加価値を高めるための差異化要因とは何か」を追求することでもあります。議論のテーマは多岐にわたります。全社に影響をおよぼすダイナミックで中長期的なものから、各部署に割り振るタスクや進捗管理など、細分化されたテーマもあります。知的財産(IP)戦略のビジネスへの取り込み、学界やコンソーシアムとの対話、戦略的パートナーシップやオープンイノベーションなど、お客さまや業界内外との多様な議論を通じて立てられた戦略を実行することで、最終的に事業ポートフォリ

オの拡大へとつなげていきます。

DIGは、あらゆる面でイノベーションを起こすことで、新しい技術を創造し、グローバル社会の責任あるパートナー、リーダーとなることをコアバリューとして掲げていきます。

**Q** 中長期的な成長の実現に向けて重要と考える視点や取り組みについてお聞かせください。  
コア技術の活用(「インサイド・アウト」と「アウトサイド・イン」)のアプローチから得た新技術の融合による中長期成長戦略

事業ポートフォリオの拡大には、継続的なビジネス変革が不可欠ですが、私は中長期的には、特に2つの視点が重要だと考えています。

1つ目は、コアな強みの活用です。当社の強みであるコンシューマーIT領域で培った技術を基盤に、他社に真似できない独自の製品・技術を提供してきました。この基盤を支える



6つのコア技術領域(薄膜形成・コーティング技術、無機材料、有機材料、分析評価、微細加工、光半導体)は、固有のソリューションを支え、今後も成長の原動力です。さらに素材、プロセス技術、生産技術、分析・評価能力、デザインといった5つのキーとなるスキルセットは、どの技術分野でも不可欠なものです。これらの強みにより、新技術の創出が可能となり、迅速かつ機敏な市場投入の基盤となります。このような多様なスキルを持つ人材とコア技術を組み合わせることで、新たな領域への進出を可能にし、競争力を強化していきます。市場でのリーダーシップを確立するには、これらの要素が欠かせません。

□ P.46 イノベーション

2つ目は、社会課題解決から事業機会や新規事業の創出を図る「アウトサイド・イン」のアプローチです。この点においては、お客さまやパートナー、業界のリーダーとの対話が非常に重要です。私たちは、デジタル・テクノロジー市場から求められる技術課題を発見し、ブレイクスルーを阻害する要因を探り、これらのハードルを乗り越える新たなソリューションや価値を提案しています。

これらの取り組みを支えるのが、私たちが今まで培ってきた多様な技術の蓄積「ツール・ボックス」です。例えば、生成AIの進歩によるコミュニケーションの高速化ニーズに対しては、私たちの「ツール・ボックス」に入っているエレクトロニクス、光学、光半導体などの最適な技術をソリューション提案することができます。



**Q 事業ポートフォリオ拡大の達成と、『人財』の考え方についてお聞かせください。**  
**技術と人財の強化を基盤に、事業ポートフォリオ拡大と新たな成長領域を目指す**

事業ポートフォリオの拡大では、「技術」と「人財」という2つのマテリアリティが出発点となります。技術に関しては、コア・コンピタンスを活用しつつ、「アウトサイド・イン」のアプローチから得た新技術とともに進化を加速させていきます。

一方で、人財については、「私たちが成長を目指す分野においてトップレベルの才能を持つ人材をいかに獲得するか」が問われます。DIGはすでに性別や国籍、専門分野において多様なバックグラウンドを持つ人材で構成されており、この多様な視点を持つ社員が、機能や分野を超えたオープンな議論を重ねることで、効率的かつ効果的で極めて重要な意思決定を可能にしています。また、業界に精通している方をアドバイザーとして迎え、議論する機会を持つことも有効な人材育成手段となります。それにより、当社の人材の戦略的な分析能力やクリティカルシンキングの力を高めていきます。

今後もこれらの取り組みを強化し、フォトンクスや半導体技術を基盤に、新たな成長領域を見据えて取り組みを進めていきます。デジタル技術の進化、特に生成AI、IoT、次世代通信やセンサーは加速度的に広がり、社会は大きな変革期を迎えています。情報通信は高速・高精度・大量になり、それにより、クラウドやエッジコンピューティングにおけるデータ処理のニーズは指数関数的に拡大していくでしょう。そのなかで私たちは、「光半導体」と「フォトンクス」のイノベーションが、豊かな未来を可能にする基盤になると確信しています。

当社は、「インサイド・アウト」から強みを発揮するコア・コンピタンスと、「アウトサイド・イン」から得た多様な新技術

を組み合わせることで、競争優位性のさらなる強化を目指します。また、戦略的投資により、より多様でグローバルな人材を惹きつけ、重要な「技術」と「人財」のミッシング・パーツを埋め、技術ロードマップをさらに強化し、事業ポートフォリオを拡大します。今後も、デジタル・テクノロジー市場から求められる技術課題の解決に向けた革新的なソリューションを提供し、業界でのリーダーシップを確立していきます。

**Q 最後に持続的な成長とパーパスの実現に向けたメッセージをお願いします。**  
**4つのCを指針とした持続的な成長戦略と技術革新の未来**

新たな領域を切り拓いていくうえでは、技術力だけでなく、多様な視点を持つ人材や協力関係が不可欠です。そのためには、ステークホルダーの皆さまのサポートがますます重要になります。私がビジネスにおいて大切にしているのは「4つのC」です。「Collaboration(共創)」「Commitment(やりきる姿勢)」「Creativity(創造性)」、そして「Curiosity(好奇心)」です。この4つのCを駆使して、ステークホルダーの皆さまとともに「この技術は、どこまで可能性を広げ、多くの領域でどう活用できるのか」「どのように社会に貢献できるのか」を考え、より豊かで効率的な社会を実現していきたいと考えています。

これらの持続的な成長に向けた取り組みは、豊かで効率的な社会を実現するために、そしてまた世界的に信頼されるソリューションパートナーとなるためにとても重要なことです。大切な未来の世代のためにも、これからの私たちの活動に注目してください。



# イノベーション

技術×人財

## 多様なコア技術と人財の融合による新たな価値創出

当社グループは、パーパスの実現および持続的成長に向けた重要なドライバーとして、イノベーションを重要視しています。イノベーションを生み出す源泉は、6つのコア技術と多様な技術を駆使するプロフェッショナルな人財(エンジニア)です。

この複雑で不確実、曖昧で予測が難しいVUCA時代において、社会課題やニーズは多様化・複雑化しており、イノベーションの重要性はますます高まっています。

私たちは、既存の事業領域を超えるビジネスチャンスの発掘や、既存のコア技術の進化・深化に加え、異なる技術の掛け合わせにより、さらなる独自技術の強化を推進しています。これらを通じて、社会課題を解決する力を一層高め、グローバルでの技術革新をリードし、ユニークな製品・ソリューションを開発・提案することで新たな価値を創出していきます。

### 掛け合わせで得られた6つのコア技術とユニークな製品



## 持続可能な成長を目指す新規領域探索と事業創出

新中期経営計画のもと、当社は注力領域として、事業強化・創出と次期探索活動の2つの視点で取り組みを進めていきます。

まず、事業の創出に関しては、DIG(Dexerials Innovation Group)の戦略的技術領域調査をもとに、光半導体を軸とした2つの領域(フォトニクス・半導体集積)に注力していきます。

次に、コア技術を基盤にした新規領域への進出については、次期探索活動を通じて、社会課題の解決につながる新たな技術の可能性を追求します。この取り組みにより、既存のコア技術を活かし、新たなビジネスチャンスを見出し、持続可能な成長につなげていきます。

### 注力領域

事業強化・創出	フォトニクス	光通信領域: データトラフィック、消費電力増加の課題へのソリューション提供 センシング: 多様な情報取得のための高精度/高感度センサーへのソリューション提供
	半導体集積	次世代の高速通信技術に貢献しうる、 複合半導体デバイスおよび複合化のための集積化ソリューションの提供

次期探索活動	コア技術の新規領域への展開可能性検討: 社会課題を解決する技術のビジネス化検証(エネルギー、ヘルスケア)
--------	---

## アカデミアと連携し、イノベーション創出に向けた基礎研究活動を推進

事業強化・創出のための研究活動における基礎研究は、イノベティブな製品・ソリューション、コア技術の進化に重要な役割を果たします。一方で企業における研究開発活動は、ビジネス化を目指した開発テーマ設定・活動が多く、新規技術の創出、コア技術の強化となる基礎研究活動との両立が重要となります。

当社では、アカデミアとの連携を図ることで、事業強化領域での基礎研究活動のテーマ探索と拡大、人材育成を推進しています。

2023年に設立したデクセリアルズ×東北大学 光メタセンシング® 共創研究所の活動は、1年半が経ち具体的な学術相談、指導、共同研究により、これまでにない水準での新技術・製品・ソリューションの研究成果も出つつあります。

また、2024年4月から運用が始まった Nano Terasu (3GeV 高輝度放射光施設)のコアリションメンバーに加入しており、イノベーション創出を目指した技術の探究を目的として利用を進めています。



コーポレートR&D本部長  
**上野 祥史**

## 共創によるイノベーション創出のためのプラットフォーム

当社では、中長期的なビジネス変革を推進するDIGを司令塔とした、全社横断のクロスファンクション体制とプラットフォームを構築しています。このプラットフォームに、各部門からの活動情報をインプットし、それをもとに情報を評価し、ビジネスポートフォリオ拡大に向けた開発、ビジネス、およびリソースシフトの戦略策定と実行を進めています。

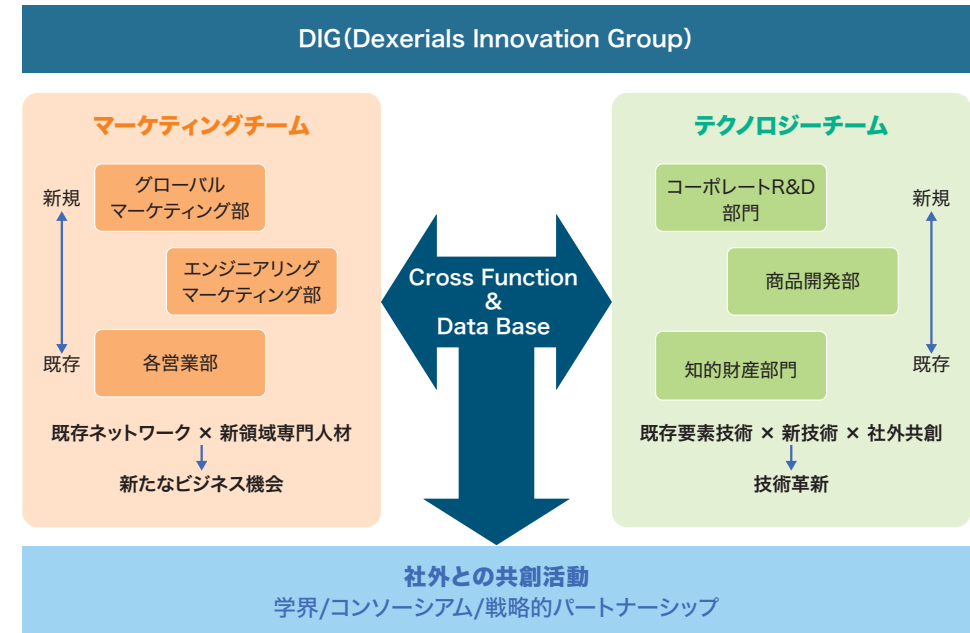
グローバル展開を支えるマーケティングチームは、お客さまの現在の課題を把握する営業的知見と技術的知見を有し、お客さまとの直接的な対話により将来の課題までを扱うエンジニアリングマーケティング部、そしてデジタルマーケティングを駆使して社会や業界全体の課題を調査・分析するグローバルマーケティング部の選抜メンバーで構成されます。

一方、テクノロジーチームは、各事業部の製品設計・開発を担当する商品開発部と、中期経営計画からそれ以降を見据えた技術を研究・開発するコーポレートR&D部門、さらに知的財産部門も含めた選抜チームで構成されています。

これらのチームでは、戦略に基づく技術ロードマップの実現に欠かせないミッシング・パーツの明確化と開発、ビジネスおよびリソースシフトの戦略策定と実行を進めています。また、新領域でのビジネス、技術情報獲得のためのグローバルでの専門人材の強化も進めています。

また、社外との共創も積極的に進めています。商流を活用して新しいマーケット開拓に挑戦する取り組みや、アカデミアとのコラボレーションを通じて、最先端の知識と技術を取り入れることで、社会や業界が直面する新たな課題に対応しています。

## イノベーション創出のためのプラットフォーム



### 技術交流会の開催

#### 『進化の実現』へ向けて - ALL Dexerialsの技術と人の融合

当社では、部門や専門分野を超えた技術とエンジニアの連携を通じて、持続的な成長と新たな価値創造の実現を目的とした技術交流会を毎年開催しています。ここでは、社内の開発成果や新しい知見を結集し、社員同士が相互に学び合い、新たなアイデアを創出することで、当社全体の技術力の向上を目指します。



ポスターセッション形式で各部署の最先端の開発成果が発表され、日頃は関わりのない異なる分野の社員同士が活発に交流・意見交換を行うことで、技術の掛け合わせやアイデアが生まれる貴重な機会となっています。また、当社のコア技術を担う専門家により、各技術分野の知見や将来に向けた取り組みも共有されています。

当社は今後もこのような全社活動を通じて、技術とエンジニアの連携を積極的に推進し、技術の進化を加速させ、さらなる価値創造と持続的な成長を実現してまいります。

### 開催者の声

#### 部門を超えた社員同士の活発な交流を促進

技術交流会は、コロナ禍ではリモート形式で開催していましたが、2023年から新たに竣工したレセプション棟を利用し、対面形式を復活させて開催しています。さらに、社員同士が活発に交流できる場を提供するために、新しい仕掛けとしてサイネージモニターを使用したインタラクティブなポスター展示や、来場できなかった社員向けに見逃し動画配信などを実施しました。

この会を通じて生まれた部門を超えた社員同士の交流の輪が、グループ全体のイノベーション活動の促進、テクノロジーの進化につながっていけばと考えています。



コーポレートR&D本部  
先端集積プロセス  
技術開発部  
**田澤 洋志**

## 知的財産の活用による持続的な成長の実現



当社グループでは、知的財産を重要な経営資産の一つととらえ、創造・保護・活用のサイクルを回しつつ、IPランドスケープ※を新規事業の創出や事業評価に活用しています。同時に、社員への知財教育や新しい報奨制度などにより、人的資本に対し積極的に投資し、知財で「技術」と「人財」をつなぐことで当社のマテリアリティ(重要課題)の解決を促進し、価値の創出と持続的な成長を支えています。

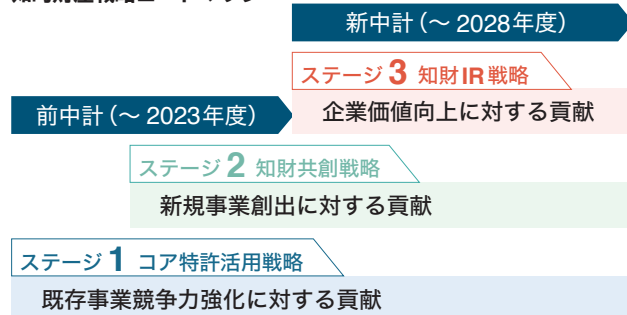
### 知的財産戦略

将来に向けた当社の知的財産戦略は3つのステージ「コア特許活用戦略」、「知財共創戦略」および「知財IR戦略」から構成されています。

ステージ1として掲げる「コア特許活用戦略」では、各事業カテゴリーから創出された発明をグローバルで権利化し、知財競争力の強化を図っています。

また、事業カテゴリーごとの特許スコアを分析して、特許ポートフォリオを最適化しています。

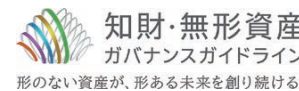
#### 知的財産戦略ロードマップ



※ IPランドスケープ: 知的財産情報を戦略的に分析・可視化し、経営判断やR&D戦略に活用する手法

ステージ2の「知財共創戦略」では、新規事業創出への貢献を目的として、IPランドスケープを他部門と連携して実施しています。

ステージ3の「知財IR戦略」では、知財を起点とする企業価値向上への貢献を目的とし、「知財・無形資産ガバナンスガイドライン」に沿った知財情報の積極開示を進めてきました。新中期経営計画では、当社のマテリアリティの一つである技術の課題に知財の強化も含まれており、その取り組みを推進するとともに、ステークホルダーの皆さまに知財投資の状況を積極的に開示し、エンゲージメントの向上も目指しています。



#### IPランドスケープの社内展開 知財情報活用ネットワーク



### 技術のオリジナリティを支えるグローバルな特許ポートフォリオ

事業競争力の強化に向けて、当社では法的安全性を確保しつつ、グローバルな参入障壁の構築と、ビジネスモデル実現のための知的財産権の確保を進めています。近年の外国特許の出願率は78%、海外特許の保有比率は全体の66%に達しています。これは、当社事業の海外売上比率78.8%(いずれも2023年度期末時点)とほぼ同水準となっており、事業と特許のバランスを維持しています。

さらに、開発から事業化に至る各段階で生み出された発明を、複合的に権利化しています(機能性材料、デバイス、製造方法など)。

これにより技術のオリジナリティを担保し、直接顧客から最終顧客に至るまでの幅広いステークホルダーに対して、総合的なソリューションを提案できるようになっています。

### 知的財産投資から事業収益化までのサイクル

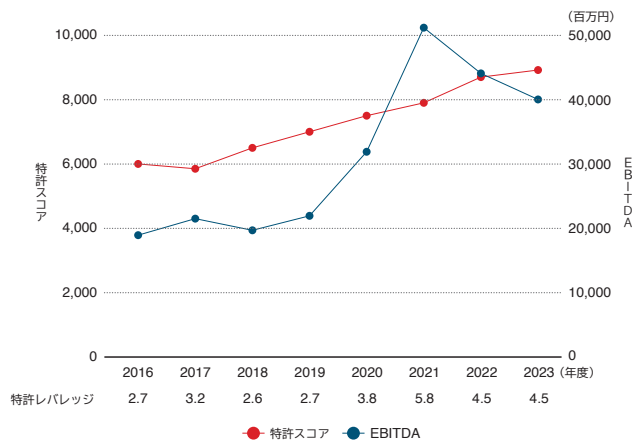
当社では、研究開発費の約24%(2023年度実績)に相当する金額を知財に投資しています。これらは、知財ポートフォリオの維持強化だけでなく、ノウハウの管理、IPランドスケープ、各種知財報奨制度、知財教育、DX化などにも投下され、知財で技術と人財をつなぐというマテリアリティに対するソリューション創出の源泉にもなっています。

また、特許スコアと経営指標の一つであるEBITDA(稼ぐ力)との相関性をモニタリングして2023年度より公開しています。その結果、特許スコア(知財投資)に追従して、EBITDAが上昇しているという傾向が読み取れました。このデータからは、研究開発によって創出された特許スコアを高めることにより、自社技術の優位性が確保され、それが他社への参入障壁となり、最終的には売上や利益貢献につながるという価値創造ストーリーを描くことができると考えています。



他方、特許スコアとEBITDAの相関性が低下した場合は、特許ポートフォリオの棚卸や、特許活用戦略の再検討などの対策が必要であると認識されます。

### 特許スコアとEBITDAの相関性



※特許スコア=特許分析ソフトウェア「Biz Cruncher」を用いた概算値(日本特許を対象)  
 ※EBITDA=営業利益+減価償却費+のれん償却額(為替変動の影響を除く)  
 ※特許レバレッジ=EBITDA÷特許スコア

### 技術×人財を結び付け 持続的なイノベーションを創出する知財投資

高度な技術力と知財マインドを備えた人材の確保は、持続的成長のための重要課題です。当社の過去15年間にわたる発明者の推移を分析した結果、新たなイノベーション創出には、入社後初めて出願する発明者の増加が重要という考察を得ました。

そのため当社では、2023年度より初出發明者(当社に入社して初めて特許出願を行った発明者(中途採用も含む))に対しての報奨制度「はじめの一步」を試験的に導入しました。これは新卒とキャリアあわせて発明者の定着と拡大を目指し、一人ひとりのイノベーション力を可視化するとともに、持続的な成長をサポートする狙いがあります。


さまざまな知財施策を通じ、知財がつかなく、「技術」と「人財」のマテリアリティの課題解決に挑戦しています。その一例として「知財教育」、「知財インセンティブ」および「イノベーション推進」があり、必要に応じて追加施策も検討していきます。

継続的な知財教育、知財投資を積極的に行うことによって知的財産を戦略的に活用できる人材を増やし、企業価値の持続的な向上を目指していきます。

### 知財教育の一例

**知財教育**

- ・知財ベーシック研修(新入社員研修)
- ・知財アドバンス研修(若手、中堅社員研修)
- ・知財講演会(知財月間 2024)  
中村栄様(旭化成(株)シニアフェロー)による旭化成グループの知財インテリジェンス活動  
~持続的な企業価値向上に向けて~

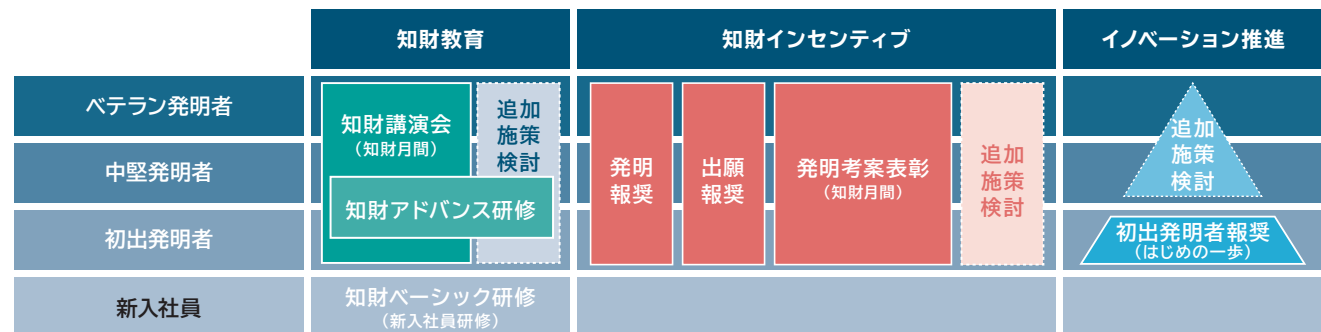


知財講演会の様子

### 技術とビジネスをつなぐ知財インテリジェンス

当社では、全社横断的な知財情報の収集・分析体制を構築し、IPランドスケープを中心に積極的に知財情報を分析する活動(知財インテリジェンス)を行っています。その一例としては、M&Aやアライアンス検討時の知財デューデリジェンス、新規事業創出を目指す部門との連携による事業機会の探索、既存事業部門との連携による新市場・新用途開拓の支援、マーケティング部門との連携によるリアルタイムの技術動向分析などがあります。これらさまざまな知財インテリジェンスが、新規事業の創出や既存事業の強化に活用されています。

### 技術と人財を結び付ける知財投資の体系



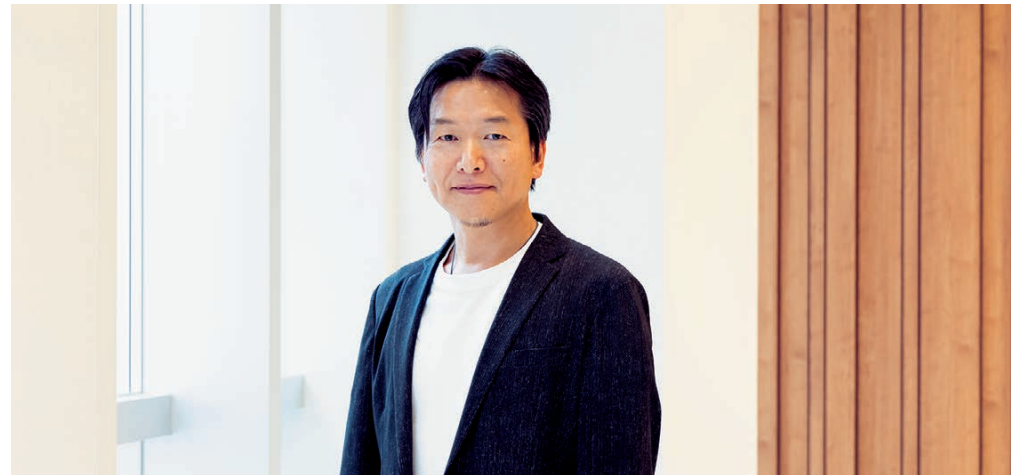
マテリアリティ「人財」の強化(人材戦略)

技術×人財

## 経営と一体で進める3つの「人の戦略」で最適な人財ポートフォリオを実現

当社が企業として、持続的に成長するために掲げたマテリアリティが「技術」と「人財」です。稼ぐ力の源泉となる多様な人材に対する戦略は、事業戦略と連動して設計されています。持続的成長に向けて掲げる3つの「人の戦略」の考え方、そして具体的な取り組みについて、人事本部長の津田がお話します。

執行役員  
人事部長  
**津田 直幸**



### 価値創造の源泉である「人財」の強化に努める

当社が持続的成長を続けていくうえで、何が大切なのか。取締役会を中心に議論した結果、マテリアリティとして掲げたのが「技術」と「人財」です。当社は技術でソリューションを生み出す企業であり、変化の激しい時代に、お客さまのニーズを先取りして提案につなげるビジネスモデルで価値を生み出しています。その源泉となるのが人です。多様な専門技術を有する社員がいること、すなわち「人財」そのものが、当社にとって最大の強みなのです。

パーパスを実現していくうえで軸となるのも、間違いなく人です。私たちの存在意義として「Empower Evolution. つなごう、テクノロジーの進化を。」というパーパスを新たに決めました。社員がパーパスに共感し、個人として成し遂げたいことと重なる部分をどれだけ大きくしていけるか。将来の事業戦略と連動して価値創造の源泉である人の能力をどれだけ獲

得し、かつ強化できるか。この2つがマテリアリティとしての人材戦略を進めるにあたり、特に私が重視することです。

実は、経営チーム内で「人財」という言葉への思いは一人ひとり異なっていました。それをどう考え、将来に向けてどう位置づけるのか、合宿も行って議論してきました。グループ共通の行動指針「Dexerials Way<sup>※1</sup>」は、言い換えれば“デクセリアルズらしさ”です。単にお客さまの要望を聞くのではなく、潜在的なニーズをキャッチして先回りの提案をする顧客志向の考え方。そして、専門性を駆使して価値を創造していくこと。議論を進めるなかで、この2つが“デクセリアルズらしい人財”の源として浮かび上がりました。

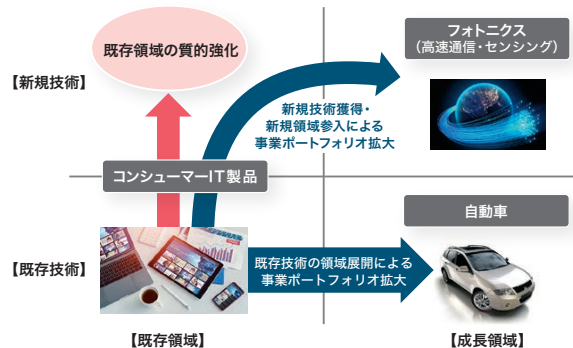
□ P.66 Dexerials Way

人材とは人的資本であり、その獲得と成長への予算はコストではなく投資です。人材の質と量が経営スピードと目指す姿の実現へ大きく影響するため、人材の力をグローバルどこまで強化できるかが、2024年度から始まった新中期経営計画(以下、新中計)の達成、さらにはその先に向けた重要なチャレンジだととらえています。

### 中期の未来からバックキャストした人財ポートフォリオを描く

人財ポートフォリオは事業ポートフォリオと常にセットで考える必要があります。当社の強みは、異方性導電膜(ACF)に代表される世界シェアNo.1<sup>※2</sup>の高付加価値製品を、シングルソースで提供していることです。これらは高度な専門性を持つ社員が、お客さまとの対話を通じて潜在ニーズを引き出し、技術をベースに改善を繰り返しながらつくり上げてきたものです。デクセリアルズの各事業は「既存技術と新規技術」「既存領域と成長領域」の4象限で分けられます。既存技術と既存領域にはコンシューマーIT製品事業があります。また、既存技術を活用しながら成長領域に挑戦するものとしては、自動車事業が挙げられます。フォトニクス事業は技術面でも市場面でも新しい領域になります。つまり、4象限のすべてにおいて必要な技術と人材を把握し、それに合わせた人材の獲得、育成が求められるのです。

### ■ デクセリアルズの事業マッピング



その考え方にに基づき、持続的成長に向けた「人の戦略」として次の3つを掲げました。1つ目は人財ポートフォリオの整備です。事業戦略と連動し、中期の未来にあるべき事業ポートフォリオを想像しながら、そこからバックキャストして、いつ、どこで、どのような人材が必要となるかを想定します。社内のみで進めてもスピード感や質、量の点で限界があるため、外部のリソースも活用して成長するインオーガニックグロースを果たすべく、社外との連携もより推進していきます。

2つ目は、人財ポートフォリオの整備を遂行するうえで、グローバルで共通のインフラ・言葉・制度を設計することです。2024年、ジョブ型人事制度に加えて、国内関係会社および海外も含めたグローバルな人事制度を導入しました。こうした仕組みを整えることで、優秀かつ意欲のある人材に当社が選ばれ、社内においても人が育つ組織として成長できます。

□ P.66 ジョブ型人事制度のグローバル展開

そして3つ目は、機動性とパッションがあり、チャレンジを推奨できる企業になることです。誰もが思い切りチャレンジできる環境づくりという点で、垣根を越え、新しい役割や高いポジションに挑戦したい人に向けた社内公募の仕組みも整備していきます。海外から日本、日本から海外というように、よりボーダーレスに動ける環境も構築していきます。

### 技術とマーケティング機能の強化に向けて人材獲得と登用を進める

人材獲得と登用については、2030年のあるべき事業ポートフォリオを実現するうえで、どのような人財ポートフォリオが求められるのかを考え、技術、製造、開発、営業の各部門で強化すべきところを整理しています。なかでも重点的に強化したいのは、新規事業であるフォトニクス分野での半導体技術に関する人材と、グローバルにおけるマーケティング機能を高める人材です。特にフォトニクスは、スピード感を持って社内外からの人材獲得と登用に取り組むフェーズだと認識しています。フォトニクスをはじめ、技術の強化に向けて新卒・中途採用を増やしており、2024年は前年の倍以上の技術者を採用する考えです。また、海外については、これまでの営業活動主体から変革すべく、現地で開発ニーズを聞き、そのまま迅速に 대응できるように、エンジニアリング・マーケティングを強化しています。

現在の人財ポートフォリオでは、グローバルでの技術社員比率は約40%ですが、新中計が終わる2028年には50%以上へと増大していく考えです。

### DXとダイバーシティの推進、エンゲージメント向上へ多様な施策を実行

DX推進は当社において重要な施策であり、人材の観点からも全社員にデジタルへの理解を促進するプログラムを実施しています。教育では、主体的に学び成長することを重視し、e-ラーニングや多様なスキル研修を用意して社員の学習機会を増やしています。一方、リーダー候補のトレーニングは、従来の上位階層向けに加え、中間層の教育やストレッチした実践の機会も拡大し、リーダーへのパイプラインづくりに取り

組んでいます。

□ P.67 人材育成

ダイバーシティ推進にも積極的に取り組んでいます。当社の直接顧客と最終顧客は、それぞれ異なる国に拠点を構えている場合が多く、これまでは日本のエンジニアが各国を巡りながらフォローしてきました。しかし迅速な判断や対応が求められるため、早期対応が可能な現地の外国籍人材を積極的に獲得し登用しています。今後は外国籍の社員だけでなく、女性やシニア、若い世代など多様な人材の活躍レベルを、もう一段高めることが不可欠です。女性社員の採用を増やしていくための取り組みも強化していきます。

□ P.69 ダイバーシティ

エンゲージメントの高さは、企業が生み出す価値の大きさに直結するため、その向上に取り組んでいます。具体的には、社員が成長できる環境づくりに努めるという視点を重視し、経営層との距離感を縮め、チーム内連携も強めるなど、トップダウンとボトムアップの双方から取り組みを進めています。社員に経営への参画意識も持ってほしいとの思いから、国内では社員向け株式給付制度(ESOP)も導入しました。経営に関心を持ってもらいながらエンゲージメントを高め、経済的価値だけでなく、やりがいと健康を大事にしながら活躍でき、社会からも一目置かれる企業を目指します。

□ P.66 社員エンゲージメントの向上、株式給付制度(ESOP)

当社にとって真に重要な課題は、投資家の皆さまはもちろん、未来の社員も含めた多くのステークホルダーに、当社のことをより深く知っていただくことです。認知度を高めることで共感する人が増え、新しい人材との出会いにつながっていきます。一人でも多くのステークホルダーに、魅力を感じていただけるよう、人材の観点からも貢献していきます。

※1 Dexerials Wayとは、当社らしく社会課題を解決し、価値創出し続けるために、社員一人ひとりが大切にしたい期待行動をグローバルコンピテンシーから抽出し、定めた行動指針

※2 株式会社富士キメラ総研発行「2024ディスプレイ関連市場の現状と将来展望」による、大型および中小型ディスプレイ向けACFの合計の2023年の金額シェア



# DX (デジタルトランスフォーメーション)による変革の加速

当社はDXを、企業革新と競争力強化のキーととらえています。変化する市場に対応し、お客さまの期待に応えるために、デジタル技術の力を最大限に活用してまいります。そして、単なるテクノロジーの導入にとどまらず、デジタル思考を組織文化に根づかせ、社員一人ひとりが革新的なアイデアを創出し、経営の迅速な意思決定を促進します。

## DX 変革に向けた基本方針と考え方

### DX 基本方針

全社員がデジタル技術とデータを活用し、自ら業務やビジネスを変革することで、今までできなかった製品・サービスを生み出し、デジタルテクノロジーの進化で社会課題の解決に貢献します。

当社は、持続的成長が可能な企業となるために、DX 基本方針に基づき、社員一丸となって「ビジネス変革」と「業務変革」を推進しています。

### ビジネス変革

お客さまのニーズを的確に把握し、私たちが保有する技術要素とマッチングさせることで、より迅速にサービスの提案を行います。お客さまの期待に応える新たな付加価値の創出により、広く社会課題の解決に貢献することを目指しています。

### 事例 グローバルでの情報連携で競争力を強化

顧客管理システムを活用し、営業活動を通じて得られる顧客ニーズのトレンドを把握します。また、市場情報を含むマーケットリサーチと連携した管理プラットフォームを構築しています。さらに、AIを活用して社内の技術や資源を顧客ニーズと照らし合わせることで、ニーズを先読みした新しい製品やサービスの開発機会を見出すことが可能になります。

これにより、営業部門と開発部門の連携を強化し、迅速にアイデアを具現化します。さらに、受注から生産、販売に至るまで、サプライチェーン情報をシームレスに統合することで、迅速な意思決定と競争力の向上を図り、グローバルな関係者との連携を強化し、顧客の期待を超える製品やサービスの提供を目指しています。

### 業務変革

サプライチェーンやエンジニアリングチェーンのプロセスを標準化・デジタル化することで、業務の効率化とスピードア

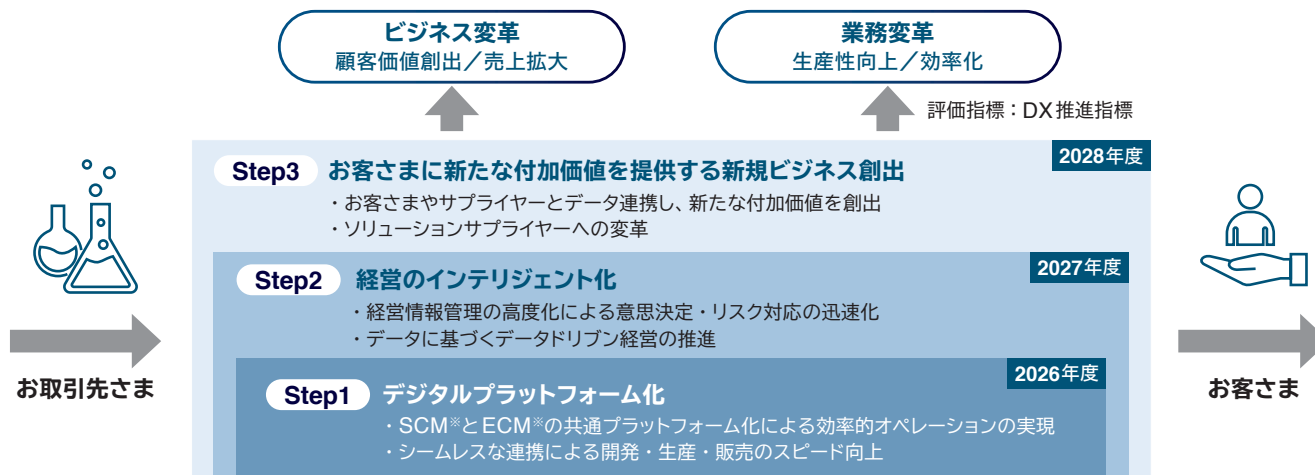
ップを図ります。また、デジタル化されたデータを一元管理する統合データ基盤を構築し、データを活用した意思決定ができるデータドリブン経営を実現し、企業競争力を強化します。

### 事例 AI活用による業務効率化と質向上

生成AIに代表されるデジタル技術の急速な進歩により、働き方も大きく変わろうとしています。当社は、2020年からアジャイル手法(迅速かつ柔軟な手法)内製アプリケーションを開発する体制を構築し、業務の標準化やシステム化、社内情報のデジタル化を推進してきました。その結果、AIを活用した対話形式での検索や閲覧、文章の要約・作成など、社内外の情報を効率的に活用できる環境が整いつつあります。

現在では、200を超える業務アプリケーションが稼働しており、数万時間の効率化や業務の質向上に貢献しています。技術の進化を敏感に把握し、新たな技術を積極的に導入・適応させることで、業務基盤の強化を図っていきます。

### DX 変革に向けたステップ



※ SCM: サプライチェーンマネジメント、ECM: エンジニアリングチェーンマネジメント

## DX推進体制

DXの推進をけん引するDX推進部は成長戦略に基づき、DX推進の全体像を構想し、ITガバナンスを効かせつつ全社DXを推進しています。事業部門ごとにDXを主導する担当者を置き、DX推進部と連携しながら施策の立案から実行計画の策定まで行っています。

## 変革推進に向けた人材育成

当社は、デジタル変革を推進するために、社員一人ひとりが主体的に変革を実行できる強い企業体質の構築に注力しています。外部環境の不確実性が増すなかで、持続的成長を遂げるには、全社員が自身の業務を超えてビジネス全体をリードする力を持つことが重要です。

当社は、理想の「DX人材」像を定義し、7つの専門性を持つ人材を育成するカリキュラムを構築しています。業務への活用を前提とした研修を実施するとともに、全社員が利用できるe-ラーニング「D-academy」を開設して、スキル向上とDX意識の改革を促進しています。

2026年までに全社員のリテラシーを向上させ、全社員の約10%が専門人材として高度な知識を習得し、各機能組織で推進役として活躍できることを目指します。最終的には、デジタル変革できる企業風土のなかで育ったDX人材が、顧客価値の創出を加速度的に達成していくことを目指します。

引き続き、DX推進に向けた人材育成を強化し、全社員がデジタル変革を推進できる施策を推進していきます。



## 7つのDX人材像



DX人材像	専門性
マネジメント	変革の旗振り役として、組織に変革マインドを醸成
プロデューサー (プロジェクトリーダー)	プロジェクト全体を構想し、成功に向けて推進
ビジネスデザイナー	新たなビジネスや業務のあり方など変革に向け提案
業務変革コンサルタント	現状業務課題を抽出し、デジタルによる解決策を提案
データサイエンティスト	データ分析の目標を定め、分析したうえで示唆出し
エンジニア	IT知識を有し、社内外のシステム導入・構築を推進
DX利活用者 (全社員)	デジタルデータを活用し、DX変革を実行

デジタルリテラシー教育 D-academy

DX基礎講座受講率 (2023年度) (他社平均: 40%) ※ **▶ 95%**

社員一人当たり平均受講時間 (2023年度) (他社平均: 19時間/年) ※ **▶ 27.8 時間/年**

※教育コンテンツ提供会社調べ

## DX-ADVanCE 交流会の開催

### DX変革活動の全社共有を推進・加速

デジタル業務改革の手法や成果を全社横断的に共有しDX変革活動を活性化すべく、全社員参加の「DX-ADVanCE 交流会」を開催しています。

元々当社は2012年の創業期から、全社の現場改善活動としてADVanCE活動※を推進してきました。そして2023年度から、この全社活動をDXに焦点を当てたイベントへアップデートしました。

この交流会では、社内で選抜された6名の登壇者によるDXテーマ発表・討議が行われ、開発・間接部門によるパネル展示も実施しています。会場参加の専門人材20名の活発な意見交換を通し、全社リモート視聴でDXの幅広い領域での活用を実感できる場としており、社員のDXリテラシー向上やDX活動を加速させています。※ADVanCE活動: All Dexerials Value and Creativity Empowerment



### 開催者の声

#### 交流を通じて広がる視点と連携

私は開発部門でDX推進を担当しており、交流会では、配合データベースの構築と、蓄積した配合データを活用した新素材開発加速の取り組みを発表しました。各発表が異なる観点で課題解決を目指しており、新たな着眼点を学ぶことができました。また交流会をきっかけに、他部署のDX推進担当者との交流機会が増え、コミュニティの広がりを実感しています。現在も新素材開発の加速に取り組んでいますが、DXの推進はひとりの力で成し得るものではないと改めて感じています。今後も多様な方々と対話し、協力しながら変革を進めていきたいと考えています。



オプティカルソリューション事業部 商品開発部  
**高田 善郎**

## サステナビリティマネジメント

当社はデクセリアルズらしいサステナビリティを追求し、豊かで効率的な社会実現への貢献と自社の持続的成長と企業価値の向上を目指しています。

### 担当役員メッセージ



執行役員  
サステナビリティ推進本部長  
**山岸 向児**

### マテリアリティ「技術」と「人財」を起点に “Smart World”を実現する

「デクセリアルズにおけるサステナビリティは、パーパスそのもの」。これが当社の経営層による議論で収められた結論です。

当社のパーパスには「現在形」と「未来形」の両面で読み取れる要素があり、この未来形の側面すなわち「ありたい姿」においてサステナビリティ視点が組み込まれています。具体的に申しますと、デジタル・テクノロジーが進化していく未来社会。これが現代よりもさらに効率的で豊かな社会形成として求められる姿ととらえて、その領域こそ当社がフォーカスして企業価値を発揮すべき方向性とした（ワンフレーズで

“Smart World”とイメージ）。

そのパーパスを実現していくうえで、当社のビジネスモデルを強力に推進しながら事業ポートフォリオを拡大していく。その推進力となるのがマテリアリティ「技術」と「人財」です。この技術と人の「当社ならではの」要素を鮮明にして、今回の「価値創造プロセス」を表現しています。

また、この価値創造プロセスを不断に機能させていく過程は「強みの発揮」「挑戦」「変革」「創出」などさまざまな試行錯誤を繰り返してこそ、実現されていくものと考えており、この姿の概略を示しています（右下の図参照）。

### 経済的価値、社会的価値を両立しながら 持続的成長と企業価値向上を果たす

次にサステナビリティ推進の運営側面としては、従前のCSR方針を抜本的に更新しサステナビリティポリシーとして設定しました。これは、当社パーパス実現に向けて「事業を通じた経済的価値、社会的価値の創出」をしていくことを骨子として、マテリアリティを訴求軸にしたこと、および社会的な要請事項に対する責務（潜在的経営リスク）としてESG重点課題を特定する2段階で構成しました。

□ P.56 マテリアリティとESG重点課題

従前のCSR方針の要素は当社の行動規範等に盛り込まれており、今回のESG重点課題を中心にサステナビリティポリシーに包含する形としていますことも申し添えます。

□ P.55 サステナビリティポリシー

また、この方針に同期して中期経営計画2028『進化の実現』（以下、新中

計）においてサステナビリティ戦略目標も追加し、経営コミットメントとしてフォローアップも行っていきます。

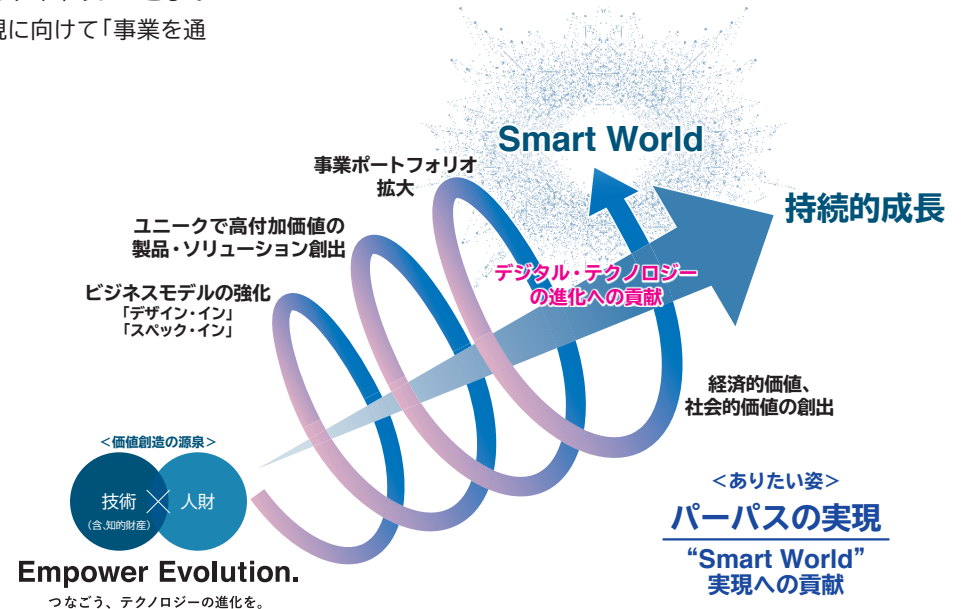
□ P.83 業績連動報酬

こういったサステナビリティ経営の骨子固め、つまり企業としての「旗揚げ」フェーズを終え、いよいよ「実践」のフェーズです。これを新中計の実行とともに示していく所存です。パーパスの軸足を持ち、『進化の実現』を果たしていきます。

### サステナビリティ企画推進担当チーム



山岸 山田 小栗 今井 関本 渡邊





## サステナビリティ推進

TOPICS

当社は、サステナビリティポリシーを定め、持続的成長と企業価値の向上に向けた全社の重要課題や ESG 視点での重点課題を抽出し、部門横断的な推進体制を構築し取り組んでいます。

### デクセリアルズグループ サステナビリティポリシー

デクセリアルズグループでは、社会の効率化を支えるデジタル・テクノロジーの進化に不可欠な材料・デバイス・ソリューションを提供し、社会課題の解決を通じて事業の拡大と持続可能な社会の実現に貢献するという、社会における私たちの存在意義(パーパス)を定義しています。

このパーパスの実現に向け、経済的価値と社会的価値を両立させ、持続的成長と企業価値の向上を果たし続けることこそが、デクセリアルズが目指すサステナビリティの本質であると考えています。

#### 1. 事業を通じた価値の創造

私たちは、企業ビジョン「Value Matters」を根源として、経済的価値と社会的価値を両立する、テクノロジーの進化に欠かせないユニークで高付加価値の製品・ソリューションを提供し続けることで、豊かで効率的な社会実現への貢献を目指していきます。

そのために、私たちの強みであるビジネスモデルと価値創出の源泉である、様々な技術を掛け合わせて、今までになかったような製品・ソリューションを開発する「技術」と新しい価値を創出する「人財」の強化を進めます。

#### 2. 価値創造を支える礎の構築

私たちは、事業活動を通じた価値の創造を支え、潜在的経営リスクを低減することを目的として、ESG 重点課題に真摯に取り組み、持続可能な社会実現への貢献と企業価値の向上を目指していきます。



### デクセリアルズグループ行動規範

#### 1. 基本方針

- ① 経営理念の実行
- ② 法令・規定の遵守
- ③ ステークホルダーとの関係
- ④ 社内通報の活用

#### 2. 誠実公正な事業活動

- ① 顧客・取引先との信頼関係
- ② 製品の安全
- ③ 公正な競争
- ④ 公正な調達活動
- ⑤ 輸出入法規の遵守
- ⑥ 贈答・接待の制限
- ⑦ 記録および報告
- ⑧ 個人的利益相反の禁止

#### 3. 健全な職場環境

- ① 自己実現の職場環境
- ② 雇用の機会均等
- ③ 健全な労働
- ④ ハラスメントの禁止

#### 4. 資産・情報管理

- ① 会社資産の私的使用の禁止
- ② 知的財産
- ③ 機密情報の管理
- ④ インサイダー取引の禁止
- ⑤ 個人情報
- ⑥ メディアとの関係

#### 5. よき企業市民として

- ① 環境保全
- ② 化学物質管理
- ③ 地域との共存
- ④ 安全防災への取り組み
- ⑤ 反社会的勢力への対応

☑ デクセリアルズグループ行動規範  
詳細はウェブサイトをご覧ください



デクセリアルズのマテリアリティとESG重点課題

## ポジティブインパクトの増大(価値提供)

### マテリアリティの取り組み

ビジネスモデルの強化(テクノロジーの進化になくてはならない存在であり続ける)ための重要課題

- |                       |          |         |                    |          |
|-----------------------|----------|---------|--------------------|----------|
| ▶ 技術戦略                | 📖 → P.44 | 技術 × 人財 | ▶ 人材戦略             | 📖 → P.50 |
| ▶ イノベーション             | 📖 → P.46 |         | ▶ 持続的な価値創出のための人事制度 | 📖 → P.66 |
| ▶ 知的財産の活用による持続的な成長の実現 | 📖 → P.48 |         | ▶ 人材育成             | 📖 → P.67 |

### ESG 重点課題の取り組み

企業活動全体で社会や事業に与えるインパクトを踏まえた非財務の重要課題  
(「なくてはならない存在」として、ステークホルダーからの信用・信頼を獲得し続けるため重要基盤課題)

E: 環境	S: 社会	G: ガバナンス
気候変動への対応 CO <sub>2</sub> 排出量の削減	多様な人材の活躍推進と国際的な人権原則の遵守 女性管理職比率向上、 人権啓発と 人権デューデリジエンスの推進	コーポレート・ガバナンス 経営体制の維持・向上、 実効性・透明性の高い コーポレート・ガバナンスの進化
資源循環 廃棄物削減と 資源の効率的利用	社員の健康と安全 健康経営、労働安全強化	コンプライアンス 法令遵守・行動規範の浸透
汚染防止 環境インシデント削減	製品品質 製品品質の維持・向上	リスクへの対応 情報セキュリティ、 BCP の強化
		サプライチェーン サプライチェーンマネジメント

## ネガティブインパクトの抑止(リスクの低減)

### マテリアリティの特定プロセス

マテリアリティ(「技術」と「人財」)は、取締役会メンバーで「VUCA時代における当社らしいサステナビリティ経営」をテーマに議論を重ね、当社が経済的価値と社会的価値を同期しつつ、豊かで効率的な社会の実現に貢献していくための重要課題として特定しました。

また、中期経営計画2028『進化の実現』(以下、新中計)の基本方針の一つ「経営基盤の進化」にも、マテリアリティを反映し、サステナビリティ戦略目標(「技術」と「人財」)に対する重要指標)を定め運用をスタートしました。

将来に向けた「技術」と「人財」への投資を強化し、技術とそれを支える人材で差異化を図れる会社へ進化し、さらなる成長と企業価値向上に向け取り組んでまいります。

### マテリアリティ 特定プロセス

Step 1

「VUCA時代におけるデクセリアルズらしいサステナビリティ経営」をテーマとした議論を取締役会メンバー(含、すべての社外取締役)で実施。(2022年度)

(概略)

- ◆ 未来に向けたより多くの社会課題解決には、デジタル・テクノロジーの進化が欠かせないこと
- ◆ デジタル化の進む社会において、世の中になくてはならない、他社に真似できない材料・デバイスを生み出し、経済的価値と社会的価値を同期させつつ、豊かで効率的な社会の実現に貢献することが当社の存在意義であること
- ◆ そのために、企業ビジョン「Value Matters」を根源としたビジネスモデル(=当社の強み)の強化が必須であること

さらに深掘りし、ビジネスモデルの強化と事業継続のための最重要課題を上記同様のメンバーで議論。  
価値を創出し続けるための源泉として「技術」と「人財」に特定。中長期的なマテリアリティとして合意。

(結論)

- ◆ 将来の社会課題解決に向け当社が貢献できる事業領域を特定するなかで、必要な技術を獲得し、そこから新たな価値を創出する人材の強化こそが、当社の持続的な成長と企業価値向上の実現に向け最も重要な課題であること

新中計においても「技術」と「人財」を重要課題、非財務投資対象として反映。「サステナビリティ戦略目標」を含め、取締役会で決定。また、役員報酬制度の見直しを行い、役員の業績連動報酬の指標の一つとして「サステナビリティ戦略目標」を採用。

マテリアリティ

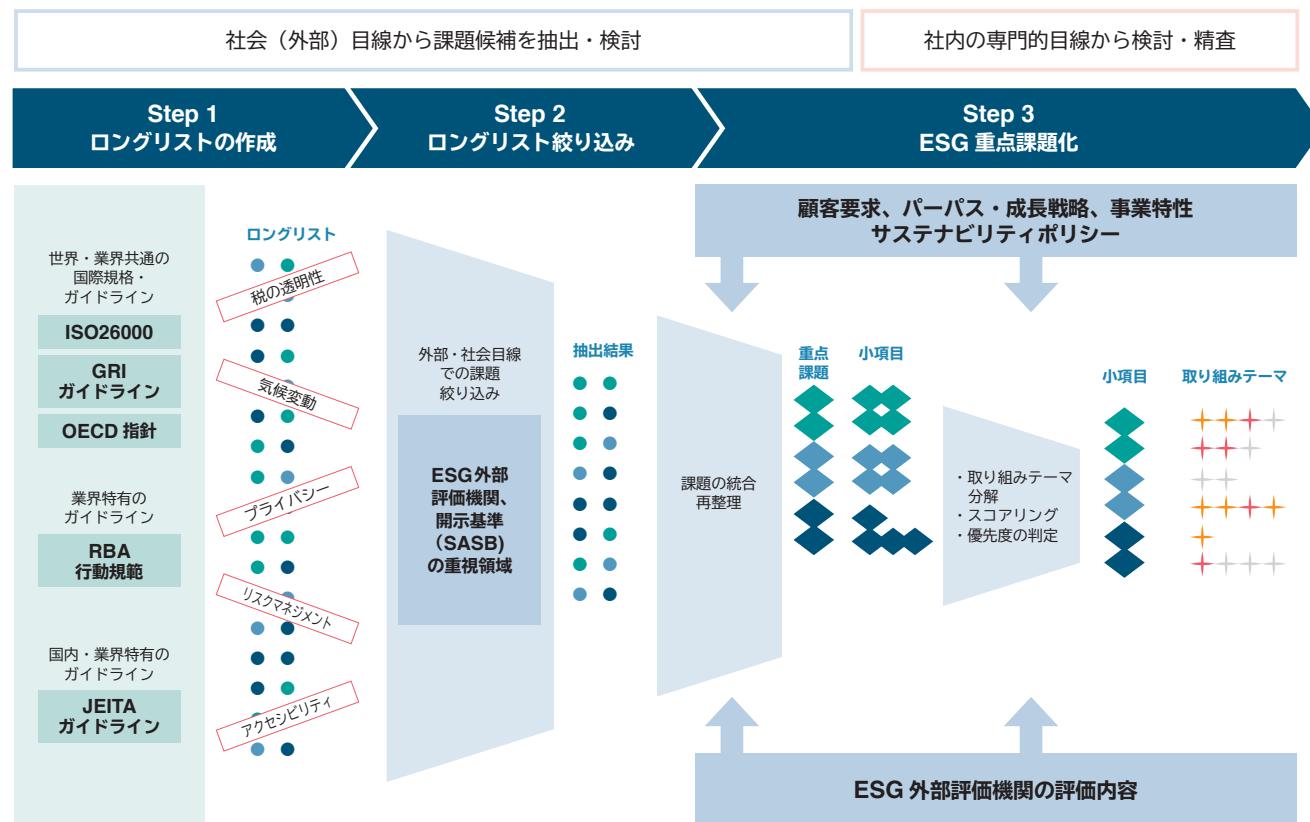
技術×人財

## ESG 重点課題の特定プロセス

ESG 重点課題は、サステナビリティポリシーに基づき、外部不経済(社会課題)の解決を前提として、グローバル企業として国際的なルール・基準やガイドライン、各国の先進的なお客さまや外部評価機関からの要請、自社のパーパス・成長戦略との整合等を総合的に勘案し、中長期の目線で2024年に特定しました。

検討当初は42の課題を抽出したものの、前述の多角的な目線から検討を重ね、最終的に13の課題に絞り込みました。中期経営計画と同様に2028年度目線でのKPI/目標を経営層で決定し、その達成に向けた取り組みを開始、推進しています。

### ESG 重点課題 特定プロセス



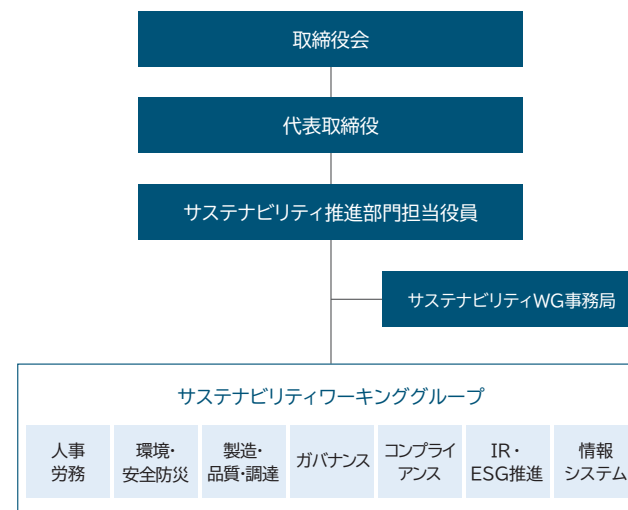
## サステナビリティ推進体制

当社は、代表取締役を最高責任者として、サステナビリティ推進部門担当執行役員の指揮命令のもとに、当社らしいサステナビリティの取り組みを追求し、推進しています。

全社一丸となり活動を進めるべく、関係部署が参画する「サステナビリティワーキンググループ(WG)」を組織しています。外部講師を招いた社会の動きの確認や、自社のマテリアリティ(優先して取り組むべき重要課題)とESG重点課題ごとのKPI/目標達成に向けた活動の進捗状況などを部門横断的に議論しています。

なお、サステナビリティ推進に係る個別の重要な事項については、適宜、執行役員会、取締役会にて報告・議論のうえ、経営戦略、事業戦略の立案・遂行にフィードバックしています。

### サステナビリティ推進体制





## ESG 重点課題

当社はデクセリアルズらしいサステナビリティを追求し、豊かで効率的な社会実現への貢献と持続的成長と企業価値の向上を目指しています。

### ESG 重点課題推進の基本的な考え方

(さらなる成長と企業価値向上に必要な、当社らしいESGの取り組み)

私たちデクセリアルズグループは、共存共栄を旨としたお取引先さまとの丁寧なコミュニケーションを実践し、外部不経済（社会課題）の解決を前提として、バリューチェーン全体で持続可能な社会実現への貢献に向け、「サステナビリティポリシー」を踏まえた以下の考え方のもと ESG 視点の中長期的な重点課題に取り組んでいきます。

- 私たちの製品の多くは、社会のニーズをとらえた高付加価値製品であり、それゆえ、シングルソースとなるものが多く、品質と安定的供給の維持が不可欠です。そのために、コンプライアンスの徹底や事業継続に関わる各種リスクへの対策（労働安全、品質、BCP、情報セキュリティ等）を講じ、潜在的財務リスクの低減とともに盤石な事業基盤を築いていきます。また、グローバル企業としての責任において、事業活動における環境負荷の低減やサーキュラーエコノミーを推進しつつ、スマートファクトリー化によるエネルギー利用効率向上と生産性の両立に取り組み、社会の脱炭素化にも貢献していきます。

- 私たちはグローバルで事業を展開しつつ、従業員一人ひとりの活力や挑戦機会を拡大していくために、すべてのステークホルダーの人権に対する配慮や多様な人材の活躍推進、そして人材の心身の健全性を担保する健康経営の取り組みを進めていきます。

- 経営トップはVUCA時代における経営の方向性を見定め、迅速・果断な意思決定（リスクテイク）を支える経営体制の維持・向上と、より実効性・透明性の高いコーポレート・ガバナンスの進化を実現し続けます。

ESG 重点課題		課題と取り組み	改善ドライバー (FY24-28 KPI/目標)	参照ページ	
E 環境	気候変動	CO <sub>2</sub> 排出量の削減	サプライチェーン排出量の削減	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ CO<sub>2</sub>排出量 (Scope1,2) : FY19比 ▲38% (FY28)</li> <li>・ CO<sub>2</sub>排出量 (Scope3) : 削減目標設定と削減実行</li> </ul>	<a href="#">P.62 TCFD 提言に基づく情報開示</a>
			スマートファクトリー化と省エネによるエネルギー効率と生産性の向上	エネルギー生産性 (売上÷エネルギー使用量) : FY23比 1.5倍 (FY28)	<a href="#">P.62 TCFD 提言に基づく情報開示</a>
	資源循環	資源循環	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 廃棄物埋立率: 0.5%以下</li> <li>・ 廃プラスチックのケミカルリサイクルの構築</li> </ul>	<a href="#">P.61 資源循環</a>	
	汚染防止	環境インシデントの削減	環境保全に関する法規制の遵守	環境法規制違反件数: 0件 (毎年度)	<a href="#">P.60 汚染防止</a>

ESG 重点課題		課題と取り組み		改善ドライバー (FY24-28 KPI/目標)	参照ページ	
S 社会	多様性と人権尊重	連結	多様な人財の活躍推進と国際的な人権原則の遵守	【多様性】女性管理職比率向上 (国内)	FY28 10%以上	<a href="#">P.69 ダイバーシティ</a>
		サプライチェーン		【人権】人権方針による人権啓発と人権デューデリジエンスの推進		<a href="#">P.70 人権の尊重</a>
	社員の健康と安全	健康経営	社員が心身ともに健康で安全に働き続けられるための環境整備	FY30 ロードマップに基づく着実な改善	<a href="#">P.72 健康経営</a>	
		連結		労働安全の強化	重大災害、設備起因災害：0件 (毎年度)	<a href="#">P.73 労働安全</a>
製品品質	製品品質の維持・向上	良質で安心・安全なデクセリアルズグループ製品の提供	重大品質問題発生件数：0件 (毎年度)	<a href="#">P.75 製品品質</a>		
G ガバナンス	コーポレート・ガバナンス	単体	経営体制の維持・向上	取締役会のあるべき姿に向けたスキル・マトリクスの議論と経営層サクセッションの実行	① スキル・マトリクスの定期見直しとサクセッションプロセスの実行 ② スキル・マトリクスの議論とサクセッション計画のモニタリング	<a href="#">P.78 コーポレート・ガバナンス</a>
			実効性・透明性の高いコーポレート・ガバナンスの進化	① 取締役会実効性評価の着実な実施と改善 (毎年度) ② 役員報酬制度の透明性の高い決定プロセスの継続と報酬委員会による制度レビュー実行		<a href="#">P.78 コーポレート・ガバナンス</a>
	コンプライアンス	連結	法令遵守・デクセリアルズ行動規範の浸透	贈収賄などの腐敗防止に関する違反を含む、重大な法令等の違反件数ゼロの堅持 (毎年度)		<a href="#">P.88 コンプライアンス</a>
				コンプライアンスに対する社員意識の向上	グループコンプライアンス意識調査スコア向上	<a href="#">P.88 コンプライアンス</a>
	リスクへの対応	連結	情報セキュリティ強化	著しい環境変化に対応するリスクへの備え	重大セキュリティインシデント：0件 (毎年度)	<a href="#">P.92 情報セキュリティの強化</a>
BCP強化			さまざまなリスクに対応可能なオールハザード型BCPの整備と運用		<a href="#">P.92 BCP (事業継続計画)の取り組み</a>	
サプライチェーン	サプライチェーンマネジメント	調達先とともにサプライチェーン全体で地球環境や人権・労働などの社会的責任を遂行	CSR 調達評価：平均3点以上	<a href="#">P.93 サプライチェーンマネジメント</a>		



# Environment



## 環境マネジメント

当社グループでは、環境理念と基本方針を定め、全企業活動において環境に配慮した取り組みを行っています。

### 環境理念と基本方針

#### 環境理念

当社グループは、企業ビジョン「Value Matters 今までのなかったものを。世界の価値になるものを。」のもと、地球上のあらゆる生態系と社会、および会社の持続性を確保する環境配慮と資源循環の視点に立ち、新たな価値に繋がる事業と環境保全活動を展開していきます。

#### 基本方針

当社グループは環境経営を推進し、社員一人ひとりが技術と能力を駆使してその達成に取り組み、全ての業務領域において計画的目標達成と継続的改善を重ねて、社会から尊敬され、信頼される会社であり続けます。

1. 環境事業に積極的に参入し、環境配慮型製品を継続的に開発して提供します。
2. エネルギーや資源を有効に活用し、生産性向上と循環型オペレーションを展開します。
3. 環境リスクマネジメントと化学物質のフロー管理を強化して、汚染予防に努めます。
4. 国内外の環境保全に関する法律、条例、規制などを把握して、これを遵守します。
5. 実務、教育、広報を通じて、環境意識と専門性の向上、人材の育成に繋がります。
6. 社会や地域の一員としての環境保全と連携、およびコミュニケーション活動を推進します。
7. 活動の推進体制、交流・共有と活性化、マネジメントシステムの維持向上に努めます。

### 環境への取り組み

すべての企業活動において、CO<sub>2</sub>排出量の削減、資源の有効活用、廃棄物などの適正な処理、節水などに努めています。特に気候変動対応については、2030年度目標を定め、さまざまな環境負荷低減活動を展開しています。

### 環境マネジメントシステム

当社グループは、国内外を包括する環境マネジメントシステムを構築しています。環境管理責任者の統括・管理のもと、事業所ごとに異なる生産品や設備を考慮した全社横断型の環境活動を展開しています。また、製造事業所においてISO14001認証を取得しています。

#### ISO14001認証取得状況

環境マネジメントシステム	会社名	拠点名
ISO 14001	デクセリアルズ (株)	本社・栃木事業所
		鹿沼事業所 第1工場 鹿沼事業所 第2工場
ISO 14001	デクセリアルズ フォトニクスソリューションズ (株)	多賀城事業所
		恵庭事業所
		上砂川事業所 登米事業所
	Dexerials (Suzhou) Co., Ltd.	

### 環境目標について

当社は持続可能な社会の実現に向け、今回、2030年度目標として、「Scope1+2 2019年度比46%削減、Scope2ゼロ」を掲げました。また、単年度の活動目標として、環境事故ゼロ、法規制違反ゼロの継続を推進しています。



環境理念、基本方針  
詳細はウェブサイトをご覧ください



法規制遵守  
詳細はウェブサイトをご覧ください

## 汚染防止

ESG 重点課題

### 汚染防止の取り組み

当社グループの製造事業所では、水質汚染や大気汚染を防止するため、法規制値の確実な遵守や常時監視による異常の早期検出システムを整備しています。

### 水質汚濁防止

事業所からの排水は、法令や県条例等で定められた規制値よりも厳しい自主管理基準を設け、中央監視によるモニタリングや異常検知機能により、敷地外への流出を未然に防ぐシステムを導入しています。

### 大気汚染防止

大気汚染に関しては、硫黄酸化物(SO<sub>x</sub>)や窒素酸化物(NO<sub>x</sub>)を排出するボイラーや揮発性有機化合物(VOC)を排出する設備の法令点検や排気測定を実施しており、それらはすべて基準を満たしています。今後、ボイラーの燃料を重油からガスへ転換を図るなど、より環境負荷を軽減する取り組みを推進します。





## 化学物質管理

ESG 重点課題

当社グループでは製品や製造工程に多くの化学物質を使用しており、人の健康や環境へのリスクと影響が最小限となるよう、化学物質管理を行っています。

### 化学物質管理体制

当社グループは、お客さまへ将来にわたって安全・安心な製品を提供するために、化学物質に関するコンプライアンスの徹底は欠かせないものと考えています。その実現のため、原材料の導入から製品の出荷まで、関係するすべての部門のメンバーによって構成された「化学物質適正管理委員会」を組織し運営しています。本委員会では社内で使用する化学物質が適正に管理できるよう、情報共有と対応の検討を実施しています。2023年度は本委員会を毎月開催し、最新の法規情報を共有のうえで対応を協議しました。

### 化学物質関連の法規制対応

国内および諸外国における化審法<sup>※1</sup>やEU REACH規則などの化学物質法規制への確に対応すべく、原材料購入から製品の設計・製造・物流・輸出入に関するまで、法規制の調査・確認・対応を行っています。国内外へ化学物質を輸出入する際には、届出や登録などの手続きが必要になる場合があります。現地の販売会社や製造事業所、コンサルティング会社などを通じて適切に法規制への対応を実施しています。

※1 化学物質の審査および製造等の規制に関する法律

### 化学物質関連に対する取り組み

当社グループは、社員教育、リスク評価を徹底し、化学物質管理を強化しています。化学物質をシステムで管理し、継続的に運用することで、法令やコンプライアンスを遵守し、社員の安全を確保します。

## 資源循環

ESG 重点課題

サーキュラーエコノミーの実現に向け、廃棄物の削減と資源の有効活用による資源循環に取り組んでいます。

### 基本的な考え方

気候変動や資源の枯渇、生物多様性の喪失など、社会が直面する環境問題が地球規模で喫緊の課題となるなか、資源の効率的な使用と長期的な利用を促進し、廃棄物の発生を最小限に抑えることを目指すサーキュラーエコノミーの導入が重要視されています。当社グループは、限られた天然資源を有効かつ効率的に利用するとともに、廃棄物の削減や再資源化による資源循環を通してサーキュラーエコノミーを推進し、環境負荷低減と持続可能な社会の実現に貢献します。

### 廃棄物の削減

当社グループでは廃棄物埋立率（産業廃棄物発生量に対する埋立処分の廃棄物量の割合）0.5%以下を目標に掲げ、廃棄物の削減およびその有効利用に向けた取り組みを推進しています。具体的には、製品歩留まりを上げて廃棄物の発生量を抑え、さらに、効率的な3R（リデュース・リユース・リサイクル）に取り組んでいます。また、生産工程などで発生した使用済の有機溶剤、酸性・アルカリ性廃液、廃プラスチックなどの廃棄物は、法規制に則った適切な廃棄物の分別・回収・中間処理・最終処分（埋立）を行っており、2023年度の廃棄物埋立率は、前年度に引き続き、目標を達成しました。



化学物質管理  
詳細はウェブサイトをご覧ください



## 廃棄物の再資源化

当社グループは廃棄物の有効活用の取り組みとして、マテリアルリサイクル、サーマルリサイクル（熱回収）による廃棄物の再資源化を推進しています。当社の廃棄物はマテリアルリサイクルで処理することが困難なものが多いため、廃棄物の再資源化のほとんどはサーマルリサイクルで対応しています。

### 当社<sup>※2</sup>における産業廃棄物の再資源化

再資源化の方法	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
マテリアルリサイクル (%)	0.3	0.3	0.4	0.7
サーマルリサイクル (%)	99.7	99.7	99.6	99.3

※2 本社・栃木事業所、鹿沼事業所

一方で、資源循環によるサーキュラーエコノミーを実現するためには、サーマルリサイクルに依存するのではなく、マテリアルリサイクルやケミカルリサイクルといった物理的・化学的に再利用する方法への転換が重要です。当社グループでは、2022年2月に使用済みプラスチックの再資源化事業を展開する株式会社アールプラスジャパンへ資本参加し、同社のケミカルリサイクルによる使用済みプラスチックの再資源化の取り組みを行っています。

## TCFD 提言に基づく情報開示

ESG 重点課題

### 基本的な考え方

気候変動は持続可能な社会を実現するために人類が解決すべき重要課題であり、企業としても事業継続の前提条件であると考えています。

当社は、2021年9月にTCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）の提言に賛同を表明し、気候変動がもたらす経営上のリスクと機会を適時・適切にとらえながら、持続可能な社会の実現に向け、実効性の高い活動に取り組んでいます。

また、当社独自の製品や技術を通じて新たな価値を提供し、将来の世代に豊かな環境を残すための取り組みを推進するとともに、ステークホルダーの皆さまとの共生を目指していきます。

この基本的な考え方に基づき、透明性の高い情報開示と気候変動への取り組みを通じて、長期的な企業価値の向上を実現していきます。

### TOPICS ガバナンス

代表取締役を最高責任者として、サステナビリティ推進部門担当執行役員の指揮命令のもと、関係部署が参画する「サステナビリティワーキンググループ」を組織し、持続可能な社会の実現に向けた活動を推進しています。気候変動は執行役員会および取締役会で承認・報告されたESG重点課題の1つであり、CO<sub>2</sub>削減目標の達成は、取締役の業績連動株式報酬決定にも反映させることを決定しています。ESG重点課題で設定されたCO<sub>2</sub>削減目標および達成に向けた活動を継続的にモニタリングし、取締役会および執行役員会に報告をすることで、監視の強化を図り、経営戦略および事業戦略の立案・遂行にフィードバックしていきます。また、部門横断的な視点から取り組みを行うことで、活動の充実化と社内の意識醸成を図っています。

□ P.57 サステナビリティ推進体制 □ P.58 ESG重点課題 □ P.83 業績連動報酬

### リスクマネジメント

当社グループでは、リスク管理に関する規程に基づき、「リスクマネジメント委員会」を設置しています。この委員会は、グループ全体の中長期および短期的な事業運営リスクや財務リスク、外部環境リスク、そして気候変動を含むESGリスクを評価し、リスクの回避または軽減策を立案・実行し、その進捗を確認しています。特に気候変動については、経営基盤リスクの一つとして位置づけ、積極的に取り組んでいます。リスク管理最高責任者である代表取締役の監督のもと、サステナビリティ推進本部長である執行役員が委員長を務め、気候変動専任組織をもとに活動しています。特定した気候変動の重点リスク項目は、定期的に執行役員会に報告され、議論されます。また、経営上や事業上の重要なリスクについては取締役会に報告し、議論を行っています。

### 戦略

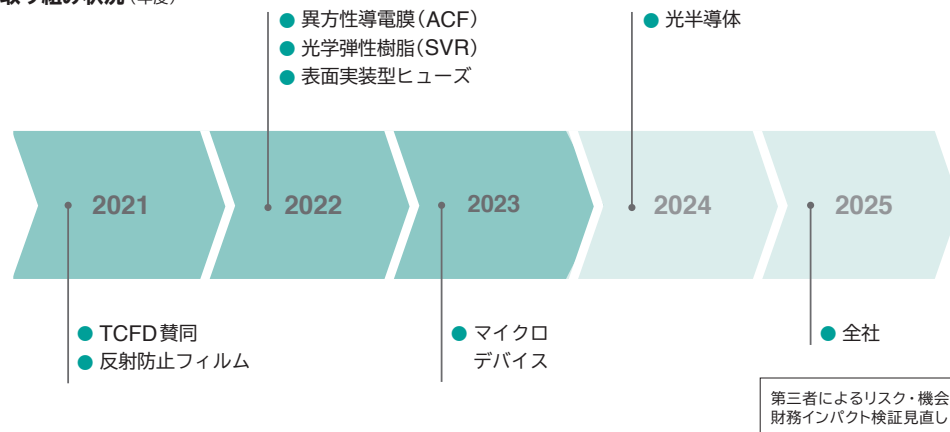
2050年を見据えた長期的な視点から、気候変動に伴うリスクと機会を特定するため、2°C未満シナリオと4°Cシナリオの2つを考慮したシナリオ分析を実施しています。これに基づき、順次対象事業ユニットの範囲を拡大し、事業への影響評価や対応策の検討を進めています。

### TOPICS ① シナリオ分析対象製品

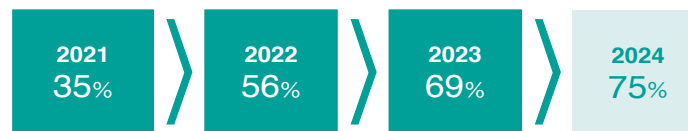
当社グループでは、2°C未満シナリオと4°Cシナリオに基づき、気候変動に特化したリスクと機会の抽出を行いました。2021年度から、CO<sub>2</sub>排出量に大きな影響を与える主要製品を優先してシナリオ分析を実施しています。2023年度には新たにDexerials Precision Components(株)\*が製造する「無機光学デバイス」、2024年度にはデクセリアルズ フォトニクス ソリューションズ(株)が製造する「光半導体」を分析対象に加えました。

\* Dexerials Precision Components(株)は、2024年4月1日京都セミコンダクターと合併し、デクセリアルズ フォトニクス ソリューションズ(株)となりました。

### 取り組み状況 (年度)



### CO<sub>2</sub>排出量 (Scope1+2) カバー率 (連結) (年度)



② シナリオの設定

移行リスク、機会の項目に関する客観的な将来情報から当社グループへの影響を考察し、財務インパクト試算および移行リスク、機会を想定した取り組みについて検討しました。

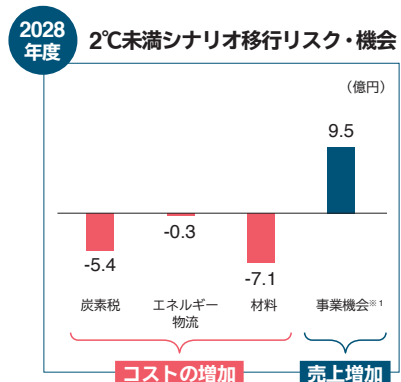
設定シナリオ	2℃未満シナリオ	4℃シナリオ
概要	脱炭素への取り組みが進展した結果、産業革命前の水準からの平均気温上昇が今世紀末までに2℃未満に抑えられている。脱炭素社会、循環型社会の実現に向けた動きが加速する。	脱炭素への取り組みが進展せず、産業革命前の水準からの平均気温上昇が今世紀末までに2℃を超える。
参照シナリオ	<ul style="list-style-type: none"> <li>●IEA World Energy Outlook Sustainable Development Scenario</li> <li>●IEA World Energy Outlook Net Zero Emissions by 2050</li> <li>●IPCC AR6 WG1 SSP1-1.9</li> <li>●IPCC AR6 WG1 SSP1-2.6 など</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●IEA World Energy Outlook Stated Policies Scenario</li> <li>●IPCC AR6 WG1 SSP5-8.5 など</li> </ul>

TOPICS ③ 財務インパクト試算

2024年度当社の成長戦略、環境目標との連動性についてTCFDガイドラインに基づき、以下の3つの時間軸を設定して分析を行いました。

- 短期：2028年度（新中期経営計画最終年度）
- 中期：2030年度（気候変動中期目標年度）
- 長期：2033年度（次期中期経営計画最終年度（想定））

そのうち、新中期経営計画最終年度の財務インパクトについては下図に示します。

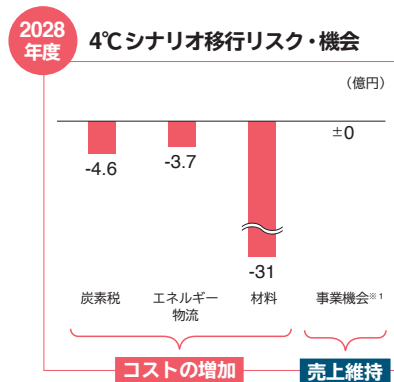


事業利益ベース

減益インパクト 3.3億円  
2028年度計画比 ▲0.7%

※1: 限界利益分

□ P.33 2028年度 経営目標 事業利益



事業利益ベース

減益インパクト 39.3億円  
2028年度計画比 ▲7.9%

TOPICS 2℃未満シナリオに基づく財務インパクト試算結果

2℃未満シナリオに基づく移行リスクと移行機会を総合的に評価した結果、中期経営計画における事業利益は気候変動の影響により、計画比から0.7%減少する見込みです。移行リスクの主な要因としては、温室効果ガス排出制限に関する規制強化による原材料（主にレアメタル）のコスト上昇が挙げられます。また、炭素税の導入影響により、事業運営コストも増加する見込みです（当社の6つの事業カテゴリー※2共通の課題）。一方で、移行リスクに対する適切な対応がビジネス機会を生み出す可能性もあり、当社では、国際的な気候変動シナリオや業界動向（顧客がとらえているリスク・機会）を分析し、第三者の助言を踏まえ移行機会を整理しました。より具体的なビジネスへの影響を把握し、社会貢献につながる機会を真摯に考える取り組みを進めています。検討の結果、主にEVおよびEV生産拡大に貢献する製品の需要拡大（表面実装型ヒューズ、反射防止フィルム、光半導体）を機会として特定しました。また、当社の環境配慮による付加価値向上（売上高の向上）も機会として想定しました。なお、フォトリソ（光電融合）がデータセンターにもたらす電力削減に伴う販売拡大の機会については、国際シナリオとの整合性を調査中のため、本試算には未反映です。

この移行リスク・機会の対応策については、当社の生産・事業部門とクロスファンクショナルに議論を重ねつつ、今後の取り組みにつなげていく予定です。

※2 6つの事業ユニット：反射防止フィルム、異方性導電膜（ACF）、光学弾性樹脂（SVR）、表面実装型ヒューズ、マイクロデバイス、光半導体

TOPICS 4℃シナリオに基づく財務インパクト試算結果

移行リスク：4℃シナリオでは化石燃料への依存が続くため、化石燃料の需要が増加し、エネルギーや原材料のコストが上昇します。事業機会については、自動車の電動化の進展の遅れが予測され、EV関連の売上機会の減少が予想される一方で、車載ディスプレイの大型化には影響しないと想定しており、その影響は軽微と予想しています。試算の結果、中期経営計画の事業利益への影響は、計画比から7.9%減少の見込みです。

物理リスク：物理リスクについては、ハザードマップをもとに洪水による想定被害を見込みました。物理リスク（4.3億円減益）の影響を含めると、中期経営計画の事業利益への影響は、計画比から8.8%減少の見込みです。



TOPICS ④ 気候関連のリスク・機会と主な取り組み

抽出されたリスクと機会の項目は、社会の変化という観点で整理し、以下の通りそれぞれの対策案を検討しています。重要度の評価は、「影響度」と「発生可能性」の2軸で行い、特に重要と認識したリスクと機会については、中期経営計画に組み込みさらなる検討を進めています。

分類	気候変動リスク／機会項目	事業への影響	影響を受ける期間※1	財務的影響※2	対応方針・対応策
移行リスク (2°C未満)	政策・法規制 カーボンプライシング導入による炭素税の上昇	● 税負担の増加	短期～長期	小	● 製造における省エネ化(歩留、生産性の向上) ● エネルギー生産性の向上 ● スマートファクトリー、FEMS※3の導入 ● 再生可能エネルギーの利用や低炭素燃料への転換
	温室効果ガス排出削減に関する規制強化	● 省エネ・再生可能エネルギーへの対応コストの増加 ● 脱炭素化に関連する原材料の需要増加による単価上昇	短期～長期	中	● DXによる物流効率化 ● 材料調達先とのGHG削減に向けた協働
	技術 脱炭素・循環型社会に向けた技術の進展	● 低炭素/脱炭素技術や資源循環への対応の遅れによる機会損失が発生	短期～長期	小～中	● 低炭素/脱炭素関連技術の情報収集および対応 ● サプライチェーン上流とのコミュニケーションによる、バイオ、リサイクル材料関連の情報収集 ● 梱包材・製品への導入
	評判 消費者の思考変化、お客さまの方針変更	● 気候変動対応が不十分な場合、お客さまステークホルダーが離れ、売上・シェアに直接的な影響をおよぼす可能性			● 温室効果ガス排出量の見える化(Scope1, 2, 3および製品のカーボンフットプリントの算定体制強化)、移行計画の開示
移行機会 (2°C未満)	政策・法規制 温室効果ガス排出削減に関する規制強化	● 製造工程における消費電力削減活動による環境付加価値の向上 ● 環境負荷を低減する製品やサービスの需要の増大	短期～長期	小 小～大	● CO <sub>2</sub> 排出量のインパクトと財務的効果を勘案し、優先順位を決め計画的に省エネ活動を継続 ● 自動車:EVおよびEV生産拡大に貢献する製品の開発・導入など
	技術 脱炭素・循環型社会に向けた技術の進展	● 脱炭素に資する技術の開発、ビジネス化 ● 梱包材・包装材をバイオ由来や再生材に切り替えることによる環境付加価値の向上	短期～長期		● カーボンニュートラルの実現に資する人工光合成化学プロセス(ARPChem)開発への参画 ● 植物由来材料による梱包材の導入・展開
物理的変化 (4°C)	急性 気象災害の激甚化	● サプライチェーン寸断、原材料供給停止等による操業停止	短期～長期	小	● BCP(事業継続計画)の強化
	慢性 地球温暖化による平均気温の上昇	● 気温上昇への対応コストの増加	短期～長期	小	● 空調コストの低減の検討

※1 期間：短期：2028年度(新中期経営計画最終年度)、中期：2030年度(気候変動中期目標年度)、長期：2033年度(次期中期経営計画最終年度(想定))

※2 財務影響：小：10億円未満、中：10億円以上、大：40億円以上

※3 FEMS:Factory Energy Management System：工場エネルギーマネジメントシステム

### カーボンニュートラルの実現に資する人工光合成化学プロセス(ARPChem)開発への参画

昨今、2050年のカーボンニュートラル実現のために水素活用が重要視されています。そのようななか当社では、CO<sub>2</sub>フリーの安価な水素製造が可能となる人工光合成化学技術実現を目的とした「人工光合成化学プロセス技術研究組合(ARPChem)」に、第2期(2022～2031年)より参画しています。世界で初めて人工光合成の実証試験を実施するなど、日本が世界をリードするこの技術分野において、企業や研究機関が触媒開発、水素分離膜の開発、安全性検証の各テーマで、社会実装を見据えた技術開発を進めています。当社はこれまでのさまざまな無機合成における開発、量産技術をこの人工光合成用触媒開発に応用することにより、太陽光エネルギーの変換効率向上および量産技術確立に貢献します。

なお、本活動は経済産業省が国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構(NEDO)に造成したグリーンイノベーション(GI)基金事業の一環として行われています。



指標と目標 (移行計画)

当社グループは2024年度、国際的な気候変動基準に準拠するため、目標の具体化と見直しを行いました。IPCC第6次評価報告書 (AR6) によれば、地球温暖化を1.5°C以内に抑えるためには、2030年までに温室効果ガス (GHG) 排出量を2019年比で約43%削減することが求められています。この目標はパリ協定やCOP28での国際合意とも一致しており、気候変動対策における重要な指針となっています。この状況を認識し、当社グループは従来の目標を踏まえつつ、次のような新たな温室効果ガス (CO<sub>2</sub>) 排出量削減目標を設定しました。

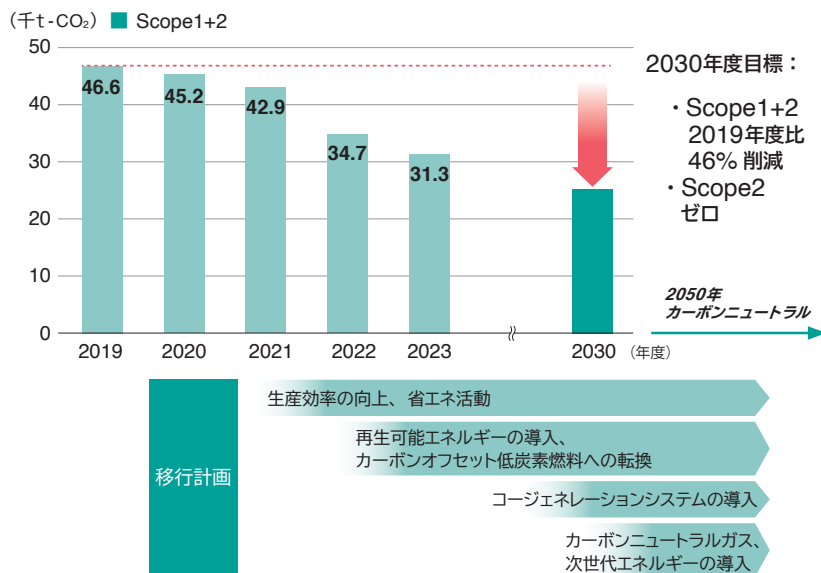
<中長期のCO<sub>2</sub>削減目標>

- Scope 1+2 : 2030年度末までに2019年度比で46%削減
- Scope 2 : 2030年度末までに排出ゼロを達成

今後、目標達成に向けて、スマートファクトリー化をはじめとした生産効率の向上による省エネ対策を強化<sup>\*1</sup>するとともに、再生可能エネルギーの導入や低炭素燃料への転換を積極的に推進していきます。また、コージェネレーションシステムの導入<sup>\*2</sup>や水素エネルギーといった次世代エネルギーの導入<sup>\*3</sup>を検討し、持続可能な社会の実現を目指していきます。

パリ協定やその他の国際的な気候変動協定が2050年までにカーボンニュートラルの達成を目指していることを受け、当社グループもそれに向けた目標設定およびその実現に向けた移行計画を推進していきます。

- ※ 1、2 2026年度稼働開始予定の鹿沼新機にて導入・展開。これに伴う投資は中期経営計画「資本・アロケーション『本計画達成に向けた投資』1,300億円」を含む
- ※ 3 新中期経営計画中に検証を行い、導入判断を予定



TOPICS CO<sub>2</sub>排出量 (Scope 1, 2, 3)

2023年度のエネルギー使用に伴うCO<sub>2</sub>排出量 (Scope 1+2) は前年度比で約10%削減され、合計で31.3千t-CO<sub>2</sub>となりました。これは2019年度比で約33%の削減に相当します。CO<sub>2</sub>排出量の削減に向け、生産設備の稼働最適化などによりエネルギー使用量を削減するとともに、コージェネレーションシステムの導入や再生可能エネルギー証書の購入などの取り組みを実施しました。

一方で、サプライチェーン全体でのCO<sub>2</sub>排出量削減を目指し、当社グループのScope 3の可視化を進めています。2023年度はデクセリアルズ (株) 単体に加えて、子会社のDexerials Precision Components (株) (以下DXPC)<sup>\*4</sup>を新たに追加し、Scope 3を算定しました。また、Scope 3の算定精度を高めるため、カテゴリ1 (購入した製品・サービス) 排出原単位などの見直しを行い、2022年度のデクセリアルズ (株) 単体のScope 3も再算定しました。

さらに、2023年度のScope 1、Scope 2、Scope 3については、第三者機関による検証を受けました<sup>\*6</sup>。この検証は国際的な基準とガイドラインに基づき実施され、当社グループが報告する数値の信頼性と正確性が確認されました。

今後も当社グループのScope 3の算定を進め、サプライチェーン全体でのCO<sub>2</sub>排出量削減に取り組んでいきます。

- ※ 4 Dexerials Precision Components (株) は、2024年4月1日 (株) 京都セミコンダクターと合併し、デクセリアルズ フォトニクス ソリューションズ (株) となりました。

デクセリアルズのCO<sub>2</sub>排出量 (Scope 3)<sup>\*5,6</sup>

(単位: 千t-CO<sub>2</sub>)

Scope 3 のカテゴリ	デクセリアルズ (株) 単体 + DXPC
1 購入した製品・サービス	180.0
2 資本財	14.5
3 Scope 1、2に含まれない燃料・エネルギー関連活動	6.0
4 輸送・配送 (上流)	17.3
5 事業から出る廃棄物	1.9
6 出張	0.2
7 雇用者の通勤	2.7
12 販売した製品の廃棄	6.1

- ※ 5 カテゴリ 8、9、10、11、13、14、15 は該当する活動がないため算定対象外

- ※ 6 ソコテック・サーティフィケーション・ジャパン (株) の第三者検証を受けています

第三者保証報告書



# Social

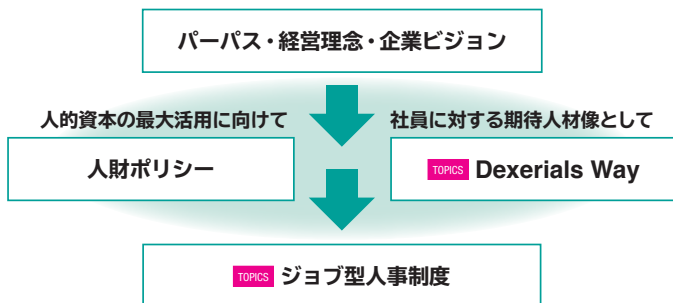
## 持続的な価値創出のための人事制度

技術×人財



### 人財ポリシーと Dexerials Way

当社グループが大切にしている経営理念・企業ビジョン、そして私たちの社会的な存在意義であるパーパスを実現し、社会課題の解決を通じた持続的な成長を目指すために、グローバルで共通の人事制度体系として人的資本を最大活用するための「人財ポリシー」と、社員に対する期待行動「Dexerials Way」を設定しています。



### 人財ポリシー

人財の可能性を最大限に引き出し、人的資本を最大活用

#### 人財ポリシー基本原則

- 人財は最大の経営資源であり価値創造の源泉。会社と個人は対等なパートナーであり人財の成長が企業価値を高める。
- グローバル基準で優秀かつ意欲的な人財に選ばれる会社になる。社員一人ひとりが価値をつくる人財となる。

### TOPICS ジョブ型人事制度のグローバル展開

当社グループでは、人的資本に関わる戦略遂行の基盤の制度として、グローバル標準であるジョブ型人事制度を、2024年度から国内・海外のすべての社員(グループ会社含む)へ導入・展開しました。

制度設計にあたっては、グローバルな視点から成長戦略に沿った組織や仕事を設計し、最適な人材を配置し、またマーケットを意識して仕事の大きさや発揮される成果で報酬が決まる仕組みに転換。優秀な人材の獲得に向け、採用を強化しています。

ジョブ型人事制度の導入により社員一人ひとりの役割がより明確になり、当社で働く目的や意義を自ら問い直し、成長し続けることを狙いとしています。多様性や個性を尊重し、競争力ある人事の仕組みづくりを通じて、組織文化や働く環境を進化させつつ、持続的な成長と企業価値向上を目指していきます。また、ジョブ型人事制度の運用を支える人事システムもグローバルに展開しています。

### TOPICS Dexerials Way

デクセリアルズとしてのDNAをグローバルの共通言語へと昇華させるべく、グローバルの社員全員への期待行動として6つの「Dexerials Way」を設定、行動評価の指標として活用することで、社員一人ひとりの実践と成長を支援しています。



顧客志向



成果志向



専門性の活用



内外の協働



新たな価値創造



多様な人材の育成と活用

### 社員エンゲージメントの向上

当社グループでは、社員一人ひとりがパーパスや経営理念、会社の方向性に共感し、自発的に貢献したいと思う意欲を高めていくことで、よりクリエイティブで強い組織やチームに進化し、社会課題に対して、より多くの価値を提供し、個人も会社も成長していける組織と文化になると考えています。2022年度には、エンゲージメントサーベイをグローバルで実施しました。全社員にその結果や当社の傾向を共有し、また各職場における強み・課題については、社員同士で改善に向けた討議を重ね、継続的な改善に取り組んでいます。

今後、全社共通の重点的な課題については中長期的に取り組み、その結果を定期的にエンゲージメントサーベイでモニタリングをしつつ、マテリアリティ(「技術」と「人財」)のサステナビリティ戦略目標として掲げた、2028年度の肯定回答比率向上への目標達成に向け、推進します。

### 株式給付制度 (ESOP)

2016年4月より「株式給付制度 (ESOP)」を導入しています。

自社株式の給付は、会社の成長が社員の中長期的な資産形成にも資する福利厚生要素のほか、社員全員でさらなる高みを目指していくためのインセンティブの要素も踏まえた仕組みで、社員のエンゲージメント向上につながります。

業務遂行を通じて自社の資産価値を高め、持続的成長と企業価値向上がもたらす利益をすべてのステークホルダーへ還元する、好循環サイクルの実現を目指しています。



## 人材育成

技術×人財



当社は「最も重要な非財務資産は『技術』と『人財』である」との考えのもと、パーパスの実現に向け社員一人ひとりが最大限能力を発揮し、持続的な価値を創出するための職場環境づくりに取り組んでいます。

### 人材育成方針

社員に対して「自ら学び、自ら考え、自ら行動し、成長し続ける」という自律的な働き方を求め、また会社はそれを実現するための支援を行い環境を整えることで、社員と会社とともに成長していくという考え方を明確にしています。

#### 人材育成方針

##### デクセリアルズは、企業ビジョンである Value Mattersの実現に向けて

社員一人ひとりの成長が最も大切と考えています



社員に「自ら学び、自ら考え、自ら行動し、成長し続ける」ことを求めています



社員の成長とキャリア形成を支援するための活動を行っています



#### 「会社と社員が共に成長」対等な関係

##### 会社

学びと経験を積む機会・場の提供

##### 社員

社員一人ひとりが価値をつくる人材

### 持続的成長に向けた人材育成施策

当社グループが社会課題を先回りした製品、ソリューションを提供し続けるためには、戦略に沿った事業ポートフォリオの拡大と、それを実現する技術や人材が変化し続けることが必須と考えています。

そのために、パーパス、経営理念、企業ビジョンや成長戦略、人事制度と人材育成施策を連動させ、社員一人ひとりの可能性を引き出し、人的資本を最大限に活かすことで、クリエイティビティの高い組織文化の醸成に重点的に取り組んでいます。

また、人的資本に関わる戦略を遂行する基盤となるジョブ型人事制度においては、社員一人ひとりが職務に求められる成果責任・期待行動を遂行するために必要な知識やスキルを上司がサポートし引き出しながら、主体的に行動していく必要があります。社員自身が「ありたい姿」と組織から期待されていることの重なりをとらえ、そのギャップを埋めるために必要な知識やスキルを自ら選択し、学習できる仕組み(自己啓発支援や選択型研修等)を推進しています。また、上司による定期的な1on1を推進することで、社員の自律的な学びと成長支援を強化しています。

今後はグローバルで共通の教育研修制度を整備し、多様性や個性を尊重しつつ、より自律した成長を目指す仕組みづくりにより、組織文化や働く環境を進化させつつ、持続的な成長と企業価値向上を目指していきます。

### 多様な教育研修体系

社員の自ら学ぶ姿勢を奨励し、会社がそれを支援する体制や多様な研修プログラムを通じて、社員一人ひとりが能力を最大限に発揮できる環境を整備しています。

新入社員研修を始め、入社2、3年目研修、リーダーシップや管理職向けの研修等、また専門性を発揮するうえで必要なビジネススキルの獲得や、社員の自律的なキャリア形成につながる自己啓発支援などのプログラムを整備しています。

#### 主な研修受講人数・時間(2023年度)

集合研修受講者数 ▶ 延べ **2,695**人

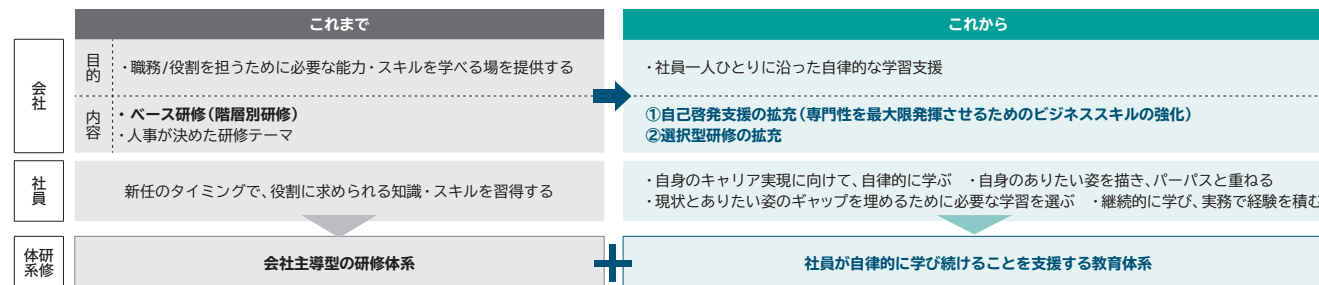
e-ラーニング受講者数 ▶ 延べ **42,549**人

社員一人当たりの年間研修時間 ▶ 延べ **17.7**時間

### TOPICS 「社員の自律的な学び・成長支援」に向けた人材育成施策

● 「会社主導型」と「選択型(個別の課題に沿った内容を選択して学習)」

● 成長戦略・ジョブ型人事制度と教育研修プログラムの連動



これまでの研修体系に加え、「自ら成長するために学ぶものを考え、選択する」仕組みを拡充  
事業戦略やジョブ型人事制度と連動して設計することで「人財」を強化

## 社員の自律的なキャリア実現に向けた支援

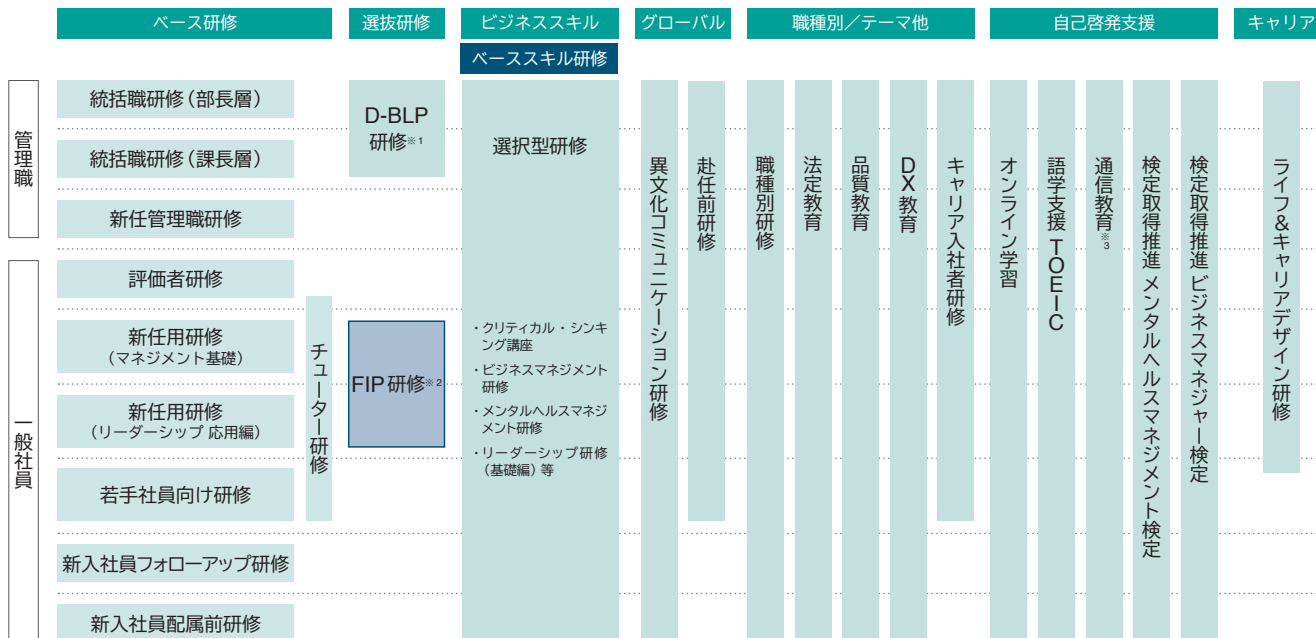
### 自律的な学びと成長支援

当社では自己啓発支援の制度や取り組み(通信教育受講の奨励金制度やオンライン学習等)を拡充することで、社員の自律的なキャリアアップを支援しています。社員一人ひとりが新たな知識・スキルを習得することで、会社に多様性や新たな付加価値をもたらすだけでなく、意欲ある社員がさらに充実感を持って成長を遂げられるよう支援を行っています。

2023年度よりビジネスの基礎知識から実践までのナレッジを体系的に学べるオンライン学習プログラムを導入し、社員が専門性を活かし、より活躍するための自己研鑽を支援しています。

また部下の成長支援を目的とした1on1ミーティングの研修を管理職層に実施し、対話を通じ、「自ら学び、自ら考え、自ら行動し、成長し続ける」組織風土を醸成しています。

### 教育研修体系



### 自律的なキャリア選択を広げるための「社内公募」

社員一人ひとりに多様な選択肢を提示し、キャリアの可能性を広げるため、多くの社内部署・ポジションで社内公募を実施しています。さまざまな職場からの求人に対し、日頃、社員が思い描いているキャリアの実現とスキルアップを目指す機会として自らの意思で応募できる仕組みです。

当社では社員一人ひとりの成長と可能性を最大限に引き出すことが、持続的成長と企業価値の向上へとつながると考えており、今後も社員の成長に向けた取り組みを積極的に実施していきます。

## 次世代経営人材の育成

経営基盤強化に向けた人材育成施策として、管理職層からの選抜メンバーに対し、経営に必要な知識付与とトレーニング、リーダーとしてのマインドセットを養う、次世代経営人材育成プログラム「D-BLP※1」をグローバルで実施しています。

D-BLPは約半年間におよぶ研修プログラムで、2019年に経営者に必要な知識を体系的に学ぶ場としてスタートし、以降、内外の環境変化に応じたプログラムへ変化させながら、継続的に実施しています。具体的には、経営者の視点で課題をとらえ、その解決に必要な知識・思考・スキルを習得すべく、経営戦略、コーポレートファイナンス、SDGs・ESGなど、豊富な知見や知識を持つ専門家による最新の社会動向を踏まえた講義を組み込み、経営リーダー候補として視野を広げ、思考を深めることで創造性と判断力を磨きます。

さらに、2024年度より若手向けの研修として、新たな価値を創出するためのグローバル視点を持った変革リーダーの輩出に向けたプログラム「FIP※2」を導入しました。今後グローバルかつ長期的な視点を持った戦略思考・構想力を身に付け、リーダーシップ発揮に向けたベースづくりを行います。

また、海外拠点におけるリーダー育成の取り組みも開始し、グローバルでのパイプライン構築も図っていきます。

今後もテクノロジーの進化を支える価値創造企業として、環境の変化や事業戦略達成に向けた経営人材・リーダー人材を育成するための人材開発施策を充実させていきます。

※1 Dexerials Business Leadership Program

※2 Dexerials Future Innovators Leadership Development Program

※3 自己啓発支援として費用の半額を補助

## ダイバーシティ

ESG 重点課題



### 基本的な考え方

「人財ポリシー」を基本にグローバルな視点で男性／女性・外国人・障がい者等の多様な人材の採用と登用を積極的に推進しています。また、リモートワーク制度を導入・活用するなど、場所や時間に制約されない柔軟な働き方を実現しています。

□ P.66 人財ポリシー

### ダイバーシティ・コミュニケーションの強化

ダイバーシティ推進研修やコミュニケーション・スキルアップ講座に加え、外国籍の社員や海外との交流が多い部門を対象に、言語の違いや価値観、文化的慣習等のスタイルの違いを学び、異文化コミュニケーション研修を実施しています。2022年度実施の全社員を対象としたエンゲージメントサーベイでは、ダイバーシティに関する質問を設定し、現状を確認しました。さらに組織全体でのコミュニケーションを活性化させるために、より一層の「個を活かす」組織づくりに向けてダイバーシティ推進に取り組んでいきます。

### 女性活躍推進

当社はダイバーシティ推進の一環として、女性活躍の取り組みを進めています。

国内においては、2021年度から3カ年を期間とする女性活躍推進法に基づく一般事業主行動計画を策定し実行した結果、新卒および中途採用における女性の割合は21.0%から28.8%と大きく伸ばすことができました。また、女性管理職の割合については2021年度3.7%から2023年度7.2%と大きく伸ばすことができました。

これからも管理職へのダイバーシティマネジメント強化や、若手がリーダーシップを発揮する機会を創出し、さらなる女性活躍の場を広げていきます。

### 障がい者雇用

当社グループでは、2015年に障がい者雇用を推進する「特例子会社」デクセリアルズ希望(株)を設置し、多様な人材が適性にあった職務を推進することで社会的責任を積極的に果たす事業を行っています。同社では「障がい者職業生活相談員」資格認定者を各職場に配置し、障がいがあっても安心して働ける職場環境を整えています。現在、障がいを持った社員13名が当社構内で清掃、緑地管理などの業務を担当しています。(国内連結での障がい者雇用率は2.8%)

また、障がいを持った社員が活躍できるよう、事務部門から製造部門に至るまで幅広い職場環境を最適化しています。

新たに障がいを持った社員が配属される際には、配慮すべきポイントや緊急時のサインの学習など、現場での相互理解とコミュニケーション向上を狙いとする研修を実施しています。

聴覚障がいを持った社員がいる職場では、上司や同僚が手話や指文字を学んでコミュニケーションの向上を図り、安全・防災面からパトライトを設置するなど、職場環境にも配慮しています。

女性管理職比率(2024年3月末)

7.2%

女性管理職比率(連結)(2024年3月末)

11.5%

障がい者雇用比率(2024年3月末)

2.8%

### 国際交流

#### 海外の学生の皆さまとの交流

2024年7月、オランダ・アイントホーフェン工科大学の学生と教授の皆さま20名が、先進的な先端材料や開発技術の学びを深めることを目的として、本社・栃木事業所に来訪されました。

当日は、反射防止フィルムによる反射防止効果の体験、製品の機能や効果を測る分析室や技術展示コーナーの見学会や活発なディスカッションも行われました。開発技術や製品に関する質問にとどまらず、環境関連(廃棄物の運用やCO<sub>2</sub>排出ゼロの施設など)についても積極的に質問いただき、意見が交わされ、双方にとっての気づきや知識・知見を得る貴重な機会となりました。

また、学生の皆さまから「特徴的な製品の製造過程を見ることにより、品質の高さを知ることができて良かった」「工場内は非常に清潔感があり、少ない従業員で効率的に取り組んでいることに驚いた」といった感想も寄せられました。

今後も、このような交流を推進し、新たな機会を創出していきます。





## 人権の尊重

ESG 重点課題



人権の尊重は企業が社会的な責務を果たし、サステナブルな経営を続けるうえで不可欠です。当社はグローバル企業として、すべてのステークホルダーの人権に対する配慮に取り組んでいます。

### 基本的な考え方・方針

人権とは「人間が人間らしく生きていくために認められる権利」であり、誰もが生まれながらに持っている、誰からも侵されることのない、尊重されるべき権利です。すべてのステークホルダーが尊重され、多様なバックグラウンドや意見を尊重する企業文化の構築は、多様性と包摂性の促進が期待される現代に必要な不可欠なものです。また企業としての社会的責任を果たし、人権を尊重する活動はサステナブル経営の基本です。当社グループはグローバルに事業を展開する企業として、これを行動規範などに定め、入社時の研修などの学ぶ機会を通じて理解浸透させ、社員一人ひとりが日々意識することを行動規範としています。具体的には、「デクセリアルズグループ行動規範」においては、雇用や昇進において人種、宗教、肌の色、出身国、年齢、性別、障がいなど、ビジネス上で正当な理由のない差別をしないことを義務付け、性別や職権・地位などを背景に、個人の尊厳を傷つける言動を行わないことなどを定めています。また、コンプライアンスハンドブック※1に「人権の尊重」を掲げ、あらゆる人権を尊重し、差別や強制労働・児童労働などを行わないことを宣言しています。

あらゆる人権問題は企業の社会的責任であると社員一人ひとりに徹底し、事業活動に関わるすべての人の人権を尊重できるように取り組んでいきます。

※1 デクセリアルズグループのすべての役員および社員が事業活動を行ううえで、必要となるコンプライアンスや遵守、注意すべき事項について解説したものです。

### 具体的な取り組み

前述の人権に対する考え方・基本方針のもと、毎年研修などの啓発教育を実施しています。2023年度は新たに集合研修も取り入れ、以下の取り組みを実施しました。

#### 人権啓発動画の制作、教育

持続可能な開発目標(SDGs)で掲げられている「誰一人取り残さない」社会実現への貢献においても、人権尊重は欠かせないという認識のもと人権動画を制作し、2023年度は全社員を対象に「サステナビリティ研修(人権)」を実施しました。人権とは何かという基本を学ぶだけでなく、ビジネスと人権という視点から、当社が普段行っている取引のなかで人権侵害が起きていないか、というテーマも取り上げました。一人ひとりの「ちがいを」理解して受け入れることが人権尊重において最も大切であることを念頭に置きつつ、全社員が人権について考える場を提供しました。

#### コミュニケーションスキルアップ研修(一般社員向け)の開催

ハラスメント防止には、上司部下、同僚間の信頼関係づくりが不可欠です。その手段の一つとして日頃からオープンなコミュニケーションすなわち、情報や意見が自由に、率直に、透明に共有される職場コミュニケーションが重要です。その観点から2023年度も続いてコミュニケーションスキルの習得を主眼とした研修を実施しました。スキルを習得すると課題の早期発見と対処が促進され、問題の隠蔽を防止することにも役立ちます。「信頼性」「共感性」「論理性」の要素を理解し、「相手に行動変容を促す」ための説得力や伝えるスキルアップのための研修を実施しました。

#### ハラスメント防止研修(管理職向け)の開催

ハラスメントの防止にあたっては、研修を実施しています。2023年度は管理職を対象として、外部講師を交えたグループディスカッションや、結果を踏まえた集合研修を実施しました。社内で起きた事例の共有を始め、ハラスメントが与える影響の多面的な考察、ハラスメントと指導の違いを踏まえたコミュニケーシ

ョンの習得・対応・働きやすい職場づくりに向けた管理職の役割など、多角的な視点から対策の事例を紹介しました。このような取り組みにより、誰もが安心して働ける、ハラスメントが起きない・許さない、自浄作用の効く職場環境の醸成を目指します。


#### 講演会の開催

内部通報窓口は2022年度から社外窓口(弁護士)を開設しており、当社グループで働くすべての人が、より安心して内部通報制度を利用できるよう基盤の強化を行いました。2023年度は、その社外窓口担当の弁護士による管理職向け講演会を開催。当社グループの内部通報制度、職場内のハラスメントから生じるリスク、ハラスメント問題と企業風土、職場環境の改善のために留意すべきことなどを学ぶことで、内部通報制度の重要性についての理解を深めていただきました。

□ P.88 コンプライアンス

VOICE

すべての社員にとって  
安心して働ける環境づくりを



人事部  
人事務部

五十嵐 祐美子

当社グループでは、すべての社員が人権を尊重し、多様な人材が安心して活躍できる風土づくりを大切にしています。

2023年度には、最新の事例や実際に発生した事案に基づくハラスメント防止研修や顧問弁護士による講演会を実施しました。

これにより、「職場のコミュニケーションがよりオープンになり、信頼関係が深まった」との声が寄せられています。

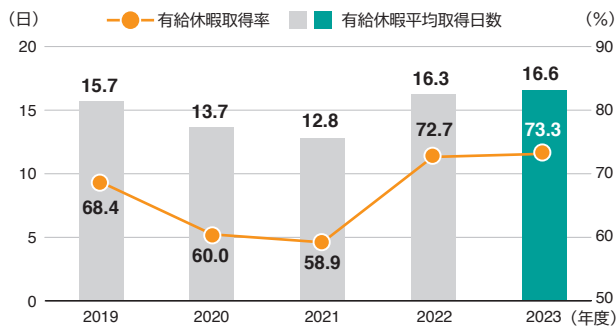
今後は、グローバル規模での展開を意識した研修プログラムを充実させ、よりよい風土づくりと誰もが安心して働ける環境づくりを推進していきたいと考えています。

## 多様な働き方とワークライフバランス



当社では、社員が安全で安心してパフォーマンスを最大限に発揮するために社員のワークライフバランスを意識し、働きやすい環境づくりを進めています。刷新した勤務管理システムを通じて36協定を遵守し、労働時間を適正に管理するとともに、計画的に年次有給休暇を取得する仕組みや時間単位で有給休暇の使用も可能とするなど、社員のリフレッシュを目的とした休暇取得を促進しています。また、期限が過ぎた年次有給休暇を最大20日積み立てられる制度を設けており、傷病、介護、ボランティア活動、子どもの看護、不妊治療等の場合に休暇を利用できる制度を整えています。今後も当社は、多様な視点から働きやすい環境づくりとは何かを考え、継続的に改善を行ってまいります。

### 有給休暇平均取得日数・有給休暇取得率(5カ年の推移)



### リモートワークの推進

2021年度より感染症対策のほか生産性向上を目的とした恒常的なリモートワーク制度を導入しています。これは業務内容から社員のリモートワークの頻度を設定し、効率的な業務遂行を目指すものです。あわせて制度の効果的な活用の

ため、管理職を対象にリモートワークにおけるマネジメント手法を学ぶ研修や、一般社員に対してオンラインにおける効果的なコミュニケーションスキルを習得する研修を実施しています。今後も時代の変化に応じた働き方を取り入れ、多様な人材が活躍できるよう、環境整備に取り組んでいきます。

### 育児・介護支援

#### 両立に向けた支援制度の拡充

当社では社員一人ひとりのライフスタイルに合った働き方ができるよう、法定を上回る支援制度の整備やリモートワーク推進、時間単位で取得可能な年次有給休暇などの制度や仕組みを整備しています。柔軟に働き方を改革し、家族や時間を大切にしながら働ける仕組みを支援・拡充していきます。

企業の持続的な成長のためには、社員一人ひとりが前向きにチャレンジできる職場環境が重要です。当社ではすべての社員がいきいきと働けるような勤務制度を整えてお

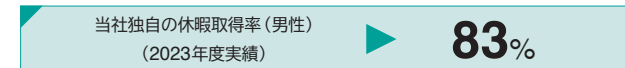
り、多様な人材がさまざまな環境のもと価値を創出しています。



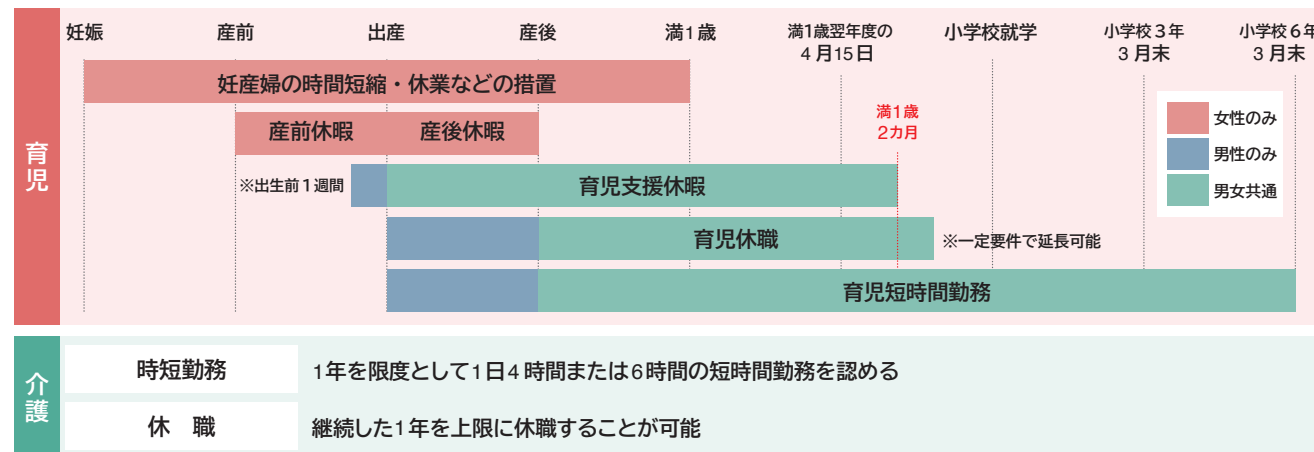
※1 「育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律」(平成3年法律第76号)の規定に基づき、「育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律施行規則」(平成3年労働省令第25号)第71条の4第1号における育児休業等の取得割合を算出したものです。

#### 育児支援

出産予定日6カ月前までに「出産予定届」の提出を社員へ呼びかけます。提出した社員には男女問わず産前産後休暇、育児休業等の制度について個別に丁寧な説明を行っています。また、当社独自の施策として出産時や子の育児に際して、最長20日間の有給休暇取得も可能で、男性社員を含めた積極的な育児参加を促しています。



### 仕事と育児・介護両立の主な支援制度



## 健康経営

ESG 重点課題



当社では社員一人ひとりの健康こそが会社の持続的な成長の礎であるという考えのもと、健康経営の取り組みを中長期的なロードマップに基づき推進しています。

### 基本的な考え方・方針

当社では、すべてのステークホルダーの信頼と期待に応えるとともに、社員一人ひとりが自分の持てる力を精一杯発揮できる企業であることを目指しています。その実現のためには、「人材」である社員の健康こそが企業としての持続的成長の礎であると考え、健康経営に取り組んでいます。

健康経営推進のため、2021年度に組織横断的なワーキンググループを発足しました。ワーキンググループが打ち出した健康施策は、経営トップの承認を経て、グループ全体で実施しています。

### 2030年度に向けた目標と実績

健康経営において、セルフケアによる「こころ」と「からだ」の健康維持を習慣化することが重要と考え、2030年度にはセルフケアができる社員割合を50%以上にすることを目標としています。2023年度には、その指標の一つである「生活習慣改善を日々実行できている」社員の割合が32.9%と、過去4年間で6.9%上昇しました。

今後とも社員の意見・課題を反映した施策を進め、セルフケアできる社員を増やし、いきいきと働ける職場環境の実現を目指します。

### 2023年度の取り組み

健康経営ロードマップに基づき、「健康経営」を全社員が「知る・考える」年と位置づけ、社員の意識調査を踏まえた取り組みを実施しました。主な活動として、社員がセルフケアに取り組むための第一歩として「健康ポイント制」を導入し、

健康行動の可視化により、自発的な健康行動の継続を促しました。さらに、各事業所ではリフレッシュスペースの整備・改善を開始し、働きやすい環境づくりに取り組みました。また、2024年から実施する国内事業における敷地内全面禁止の準備として段階的な環境整備を進め、喫煙所を全面閉鎖するとともに、禁煙サポート活動として禁煙外来の受診費用補助の推進・拡大を行いました。

これらの取り組みが評価され、「健康経営優良法人 2024 (大規模法人部門)」に、2021年度から4年連続で認定されました。

### 健康サポートの取り組み

当社では、社員のニーズを反映したさまざまな健康施策を推進しており、「こころ」と「からだ」が健康で、仕事やキャリア形成に前向きに挑戦できる活気あふれる職場づくりを進めています。

### メンタルヘルス

当社では、社員が仕事やキャリア形成に前向きに挑戦できる活気あふれる職場づくりを進めています。管理職は「部下の心の健康を守るために管理職が果たすべき役割」をe-ラーニングで学び、受講後に自部署の職場環境改善施策の策定や、その実践に取り組

みました。また全社員に対しては、ストレスチェック実施後にe-ラーニングを通じて、「ポジティブメンタルヘルス」<sup>\*1</sup>に関する学びを深め、日々の業務に活かしています。

### 自発的な健康習慣サポート

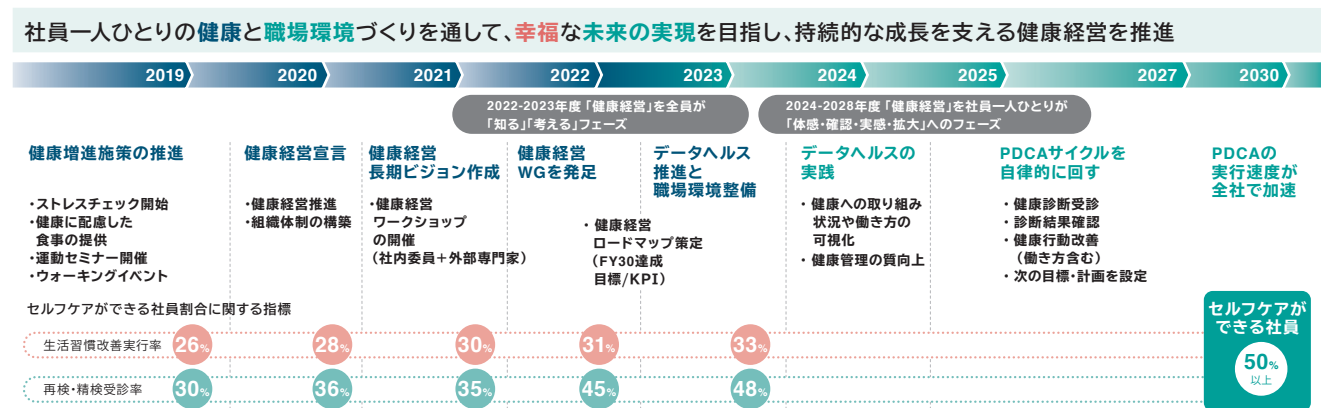
社員が自発的・継続的に健康を管理するための第一歩として、無理なく楽しくはじめられる健康管理アプリを利用した「健康ポイント制」を2023年度から導入しました。この制度の導入率は63.1%に達しています。社員は自分のペースで無理なく健康活動を継続でき、貯めたポイントは飲料水と交換できるので、楽しみながら自発的な健康活動の実践につながっています。

### 働き方・コミュニケーション向上に向けた健康活動

リモートワークや交替勤務など、多様な働き方をする社員が最新の健康情報を学び、実践できる機会を創出するため、運動・食事・睡眠・禁煙などの生活習慣に関するセミナーをオンラインにするなど、各自の働き方に合わせた学びの機会を提供しています。また、ウォーキングや標語募集では「チーム賞」を設けることで、部署内のコミュニケーション向上も図っています。

<sup>\*</sup>1 ポジティブメンタルヘルスとは、今までメンタルヘルスは不調への対応策に主眼が置かれていたが、自己肯定感・幸福感を重視し、いきいきと働く人を増やすために2023年度はストレスへの柔軟な対処法と主体的に仕事を進める工夫・やりがいを見出す方法を学びました

### 健康経営これまでの歩みと2030年度に向けたロードマップ





# 労働安全

ESG 重点課題



安全理念と基本方針に基づき、現場の安全風土の底上げと重大な損害を防ぐ取り組みを重ね、災害の発生やリスクの低減と事業の安定的継続につなげています。

## 安全理念と基本方針

### 安全理念

私たちデクセリアルズグループは、企業ビジョン

「Value Matters 今までなかったものを。

世界の価値になるものを。」のもと、

安全が新たな価値と質の向上に不可欠なものと認識し、安全で健康的な事業の場、ものづくりの場であり続けるよう活動を展開していきます。

### 基本方針

- 国内外の安全衛生に関する法律、条例、規制等を把握して、これを順守します
- リスクアセスメントを適切におこない、重点実施活動として以下に取り組みます
  - ① 作業・設備安全
  - ② 作業環境安全
  - ③ 健康管理
  - ④ 交通安全
  - ⑤ 防災対策
- 実務、教育、訓練を通じて、安全と防災の意識と知識の向上、人材の育成につなげます
- 安全や防災に関して行政や地域社会と積極的に連携し、参画とコミュニケーションを推進します
- 活動の交流と活性化、および監査やレビューにより、マネジメントシステムの維持向上に努めます



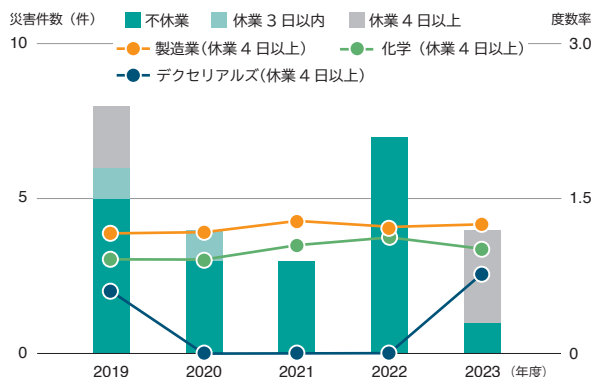
安全理念・基本方針  
詳細はウェブサイトをご覧ください

## 労働災害発生状況と取り組み

当社は、安全理念と基本方針に基づき、年度目標を掲げて重大な災害を防ぐ取り組みを行っています。

2023年度のグループ全体での労働災害発生について、業務上の死亡事故、休業疾病はありませんが、休業災害が3件

### 労働災害件数推移



※対象：連結・契約社員含む

発生しました。

一方で、その実績を分析し、設備の安全機構や作業におけるリスク想定不足が、事故やトラブルの要因ととらえ、その対策として、作業や設備、作業環境安全の観点からリスクを抽出し、フェイルセーフへの設備対応や保護具着用など、作業方法の見直しを行いました。さらに、国内外の類似設備や作業についても横断的に調査し、対策を講じました。

## 推進体制

当社グループの労働安全衛生管理の最高責任者は代表取締役社長であり、安全衛生HQが全社機能として包括し、各事業所が主体的に安全衛生活動を推進する体制をとっています。

また各事業所では労働安全衛生法に基づいた「安全衛生委員会」を設置し、会社と社員代表、安全衛生委員などのメンバーが安全衛生に関するディスカッションや職場のパトロールを実施するなど、労使一体となった安全・健康の促進活動に取り組んでいます。

## 安全衛生管理活動実績 (2023年度:国内)

項目	取り組み	年度目標	実績
① 作業・設備安全	現場の作業・設備リスクを抽出し、その低減措置を実施する	休業災害 0 件	休業災害 3 件 (不休業災害 1 件) (重大災害 0 件)
② 作業環境安全	有害物質のリスク対策とフロー管理を行い、作業環境を維持向上する		
③ 健康管理 □ P.72 健康経営	リモートワーク、過重労働による健康障害、メンタルヘルスおよび有所見者対策などの予防・改善	・有所見率削減 ・禁煙推進	有所見、禁煙の推進
④ 交通安全	交通安全の教育と意識向上の取り組みにより交通事故の発生を低減する	交通事故 0 件	交通事故 12 件
⑤ 防災対策 □ P.92 BCP (事業継続計画) の取り組み	初動とBCPをつなげる事業継続マネジメント (BCM) を構築し、人命、および事業とステークホルダーを守る	影響ゼロ	影響ゼロ

## 労働災害未然防止の取り組み

### 各事業所主体のリスク低減活動

労働災害や事故の未然防止、従業員の安全確保を目的に、事業所の安全衛生委員会事務局と職場が中心となり、リスクアセスメントシステムを活用して登録リスクを集計・分析しています。これにより、業務分類ごとの危険源やリスク傾向を把握し、過去の対策や他部署のリスク低減情報も参考に、適切な対策を立案しています。計画に基づくリスク低減活動では、総括安全衛生管理者が率先して参画し、活動の活性化を図っています。

### 連結子会社との活動連携強化

2022年度から新たにグループに加わった(株)京都セミコンダクター(現:デクセリアルズ フォトニクス ソリューションズ(株))に対し、企業インシデントにつながる労働災害の未然防止に直結する仕組みと運用を展開しました。また関係法令の遵守体制整備なども、計画に基づき着実に進めています。さらに、全社グローバルで労働災害やヒヤリハット事例、マネジメントシステム活動の情報連携を強化し、全社的な機能性向上と活動の網羅性、リテラシー向上を段階的かつ着実に進めています。

### 労働安全衛生マネジメントシステムのデジタル化

職場の安全意識向上とリスク管理強化を目的に、労働安全衛生マネジメントシステムをデジタル化し、データの一元管理と迅速な情報共有で全社的な安全活動の質向上を目指しています。

2023年度には、このシステムを活用して職場推進活動の有効性を評価するため、デジタル化された内部監査を実施しました。また、解説機能により各職場の理解度を深め、監査結果の可視化を通じて得た横断的な情報を活用し、職場の活動水準の向上を図りました。

### 労働安全衛生の外部監査と対応

当社では定期的に顧客による外部監査(第三者監査)を受けています。監査をふまえ、有害物質曝露時の緊急対応器具である、緊急用シャワーと洗眼器の設置状況を適切に見直しを進め、2023年度は該当する職場の全従業員に対して使用方法に関するトレーニングを実施しました。

## 教育・研修

当社では、労働安全の向上を目指し、社員が効率的かつ効果的に学べる教育・研修環境の整備に注力しています。労働安全衛生マネジメントシステムやリスクアセスメントシステムの導入・アップデートを通じて、安全衛生の選任者および管理者の教育を充実させ、リスク管理や安全行動の理解を深めるプログラムを提供しています。これにより、社員が安全意識を高め、実践的なスキルを習得し、安全な職場環境を維持することを目指しています。

### 管理者教育(職長教育)

職長教育では、e-ラーニング形式を導入し、業務状況に応じて柔軟に受講できる環境を整備しました。これにより職長が安全管理や作業指導を効果的に行えるよう、確実な知識習得を促進しています。

### 選任者教育

レーザーや1トン未満のフォークリフト操作に関する特別教育は、有資格者が職場の状況にあわせてカスタマイズしたカリキュラムを提供し、実務に直結する教育を実施しています。これにより、研修後にスムーズに現場作業に適應できるよう支援しています。

### 教育・研修実績(2023年度)

教育・研修プログラム	対象者	2023年度実績
新入社員研修	新入社員	22人
レーザー安全教育	選任者、対象作業従事者、従事予定者	43人
職長教育	職長および職長予定者	56人
フォークリフト1t未満特別教育	対象作業従事予定者	2人
交通安全VR	自家用車・社用車の運転者	1,221人
危険体感装置	雇入れ・在籍社員	22人
危険体感VR	雇入れ・在籍社員	853人

### 主な教育・研修プログラム

#### 事例 危険を体感する教育① - 装置

過去の労働災害を再現した実機による人命および操業影響や、作業者の身体負傷につながる恐れのある危険をリアルに体感できる教育を行っています。労働災害発生要因の一つである人的要因や作業経験の不足による気の焦り、慢心や過信などに焦点を当て、優先すべき人命・ルール順守の重要性を学ぶことができます。

実際に静電気の帯電や放電された時の引火爆発、シリンダーによる挟まれなどにより、帯電量の可視化や設備の衝撃を直感的に感じること、危険予知能力向上を図っています。



#### 事例 危険を体感する教育② - VRの活用

2023年度は、労働災害の発生傾向から化学物質の取り扱いによる事故に注目し、類似災害の発生防止を目的に、開発系の従業員を対象に重点的に取り組みました。コンテンツの選定においては、労働災害事例や登録リスクを分析し、実際の作業に合致した内容を提供しました。教育展開では、その重要性和有効性について開発系マネジメント層と合意形成し、作業者一人ひとりが安全行動を実践できるよう支援しました。その結果、類似災害の撲滅を達成することができました。



### VOICE 模擬体験で安全意識を再確認

VR体感教育での粉塵爆発やプラスチック爆発のシナリオ体験は、日常業務における潜在的な危険性を再考する良い機会となりました。模擬体験を通じて、安全な作業手順の重要性を再認識し、意識が高まりました。また、業務に直接関連しないシナリオからも新たな気づきが得られ、未体験のシナリオに対する期待が高まっています。このようなVR体験教育を通じて、作業の質を向上させ、安全意識を保ち続けることができると感じています。これからもこの教育プログラムに参加し、日々の業務に役立てていきたいと思ひます。



コーポレートR&D本部  
先端材料デバイス技術開発部

鎌田 翔

## 製品品質

ESG 重点課題



当社グループではお客さまに良質で、安心、安全な製品を提供するために、信頼性と満足度の高い製品品質の確保に取り組んでいます。

### 品質理念と基本方針

#### 品質理念

私たちデクセリアルズグループは、  
企業ビジョン「Value Matters 今までなかったものを。  
世界の価値になるものを。」のもと、  
技術の追求と高い品質の製品・サービスの提供を通し、  
お客さまの製品価値向上に貢献します。

#### 基本方針

私たちデクセリアルズグループは、開発から設計、生産、販売、サービスまでの全てにおいて、より魅力ある品質を実現するため、以下の取り組みを行います。

1. 安心・安全な製品・サービスを提供します。
2. 関係法令・規制、お客さまとの取決め事項、社内標準類を確実に遵守します。
3. 継続的なリスク低減活動と未然防止活動を実践します。
4. OJT・教育訓練を通じて、人材の育成・専門性の向上を図ります。
5. 品質マネジメントシステムを活用し、その有効性の向上に努めます。



品質理念・基本方針  
詳細はウェブサイトをご覧ください

### 品質推進体制

当社グループの事業活動の基盤は、品質マネジメントシステム(QMS)であり、すべての製造事業所で国際規格ISO9001の認証を取得しています。さらに、法規制や顧客要求事項への適合を確実にを行うことを目的として、トップマネジメントを頂点に、管理責任者、部門代表者、品質保証担当部長、QMS推進者等による品質マネジメントシステム推進体制を構築しています。また、車載用途製品では、自動車産業用セクター規格のIATF16949を取得しつつ、ドイツ自動車工業会の品質規格であるVDA規格への対応も行うなど、より厳しい品質水準の確保に取り組んでいます。

製品実現や品質目標の達成のためには、各組織をまたいだ活動の推進と連携が不可欠です。そこで、連携が必要な活動単位を「業務プロセス」として個別に設定し、「各プロセス」ごとの責任体制のもとで運営しています。加えて、これらの活動を監視するために、内部品質監査を定期的を実施しています。監査では法規制やルールに基づいた業務・現場作業が行われているか、工程や品質の仕様通りのものづくりが行われているかを内部品質監査員が確認し、問題点

#### ISO9001認証取得状況

認証単位	会社名	拠点名
デクセリアル(株)	デクセリアルズ(株)	本社・栃木事業所
		鹿沼事業所 第1工場
		鹿沼事業所 第2工場
	デクセリアル(株)	多賀城事業所
		東京オフィス
デクセリアルズ フォトニクス ソリューションズ(株)	恵庭事業所	
	上砂川事業所	
	登米事業所	
Dexerials America Corporation		
Dexerials Europe B.V.		
Dexerials (Suzhou) Co., Ltd.		

の抽出・改善を行うとともに、監査結果をトップマネジメントに報告しています。

監査終了後は、被監査部署・監査員それぞれにアンケートを実施し、それに基づいて、翌年の監査計画の立案や監査員教育を行うなど、PDCAを回して監査の有効性向上を図っています。

### 品質コンプライアンス

昨今、深刻な社会問題となっている品質不祥事を防止するため、毎年全社員を対象に、品質に特化したコンプライアンス研修を実施しています。研修では他社事例のほか、品質不正発生のメカニズムなどにも触れ、品質コンプライアンス意識の向上を図っています。また、同じく全社員を対象に実施している品質コンプライアンスアンケートなどの結果から、経年で良好化していることを確認していますが、抽出されたりスクは品質内部監査等で確認・改善を行っています。

### 製品安全

各種製品安全規格への適合試験を実施し、認証登録を受けています。特にUL規格※1については、お客さまからの認証登録要求のみならず、製品安全を保証する観点から、さまざまな製品の認証登録を受け、部品レベルにおける良質で安心、安全な製品の供給を続けています。

また、製品安全情報をお客さまへ正確にお伝えするため、国内外の法規制に対応したSDS※2の提供も行っています。

### 品質コミュニケーション

お客さまとのコミュニケーションを通して、ご要望や技術的課題を共有いただき、それらに対して技術面での支援や解決策を提供することで、お客さまからの信用・信頼に応え、ご満足いただける製品づくりを目指しています。

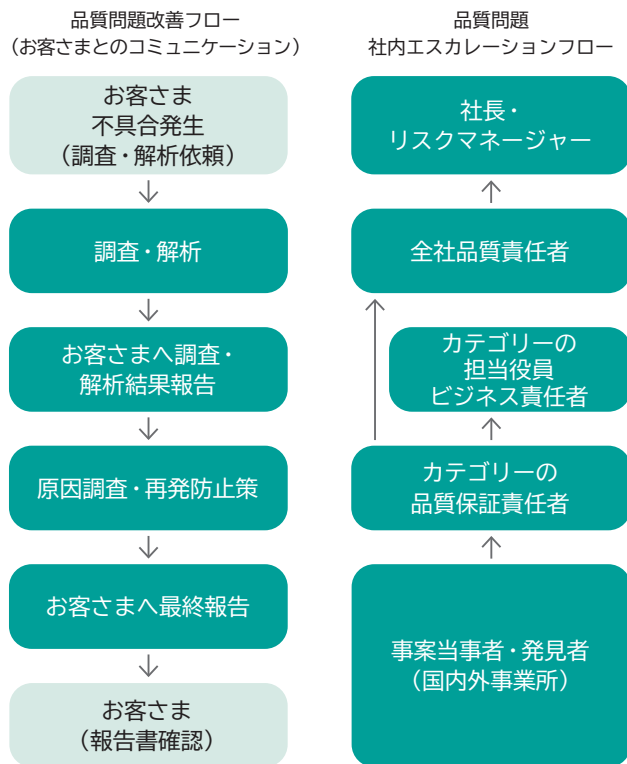
※1 UL規格：安全規格の制定や試験、認証を行う企業であるUL LCCが制定した安全規格

※2 SDS：安全データシート (Safety Data Sheet)



重大な品質問題や製品事故の発生懸念も含め、ステークホルダーに影響をおよぼす品質に関わる問題については、担当部署から速やかに経営層に報告し、適切な対応をとる体制を整えています。また、お客さまからのクレームなどにより返品・回収した製品については、高度な解析技術を持つ専門スタッフが分析し、迅速な分析結果の報告と対応を行っています。お客さま側では原因の特定が難しい不具合についても、当社の高い分析・解析力を活用して、原因究明のための技術支援を行っています。

品質問題に係る改善・エスカレーション連絡フロー



■ 当社 ■ お客さま

品質管理におけるDX推進

当社グループでは、AI、IoT、データサイエンスなどに代表される先進的な技術による高度なデータ活用（データドリブン）がさらなる成長につながると考えています。品質管理においてもDXを推進しており、これまでに蓄積した豊富なデータやナレッジを活用し、革新的な品質向上を実現することで、競争力向上に取り組んでいます。

主要製品はロール状のフィルム製品が多く、これらは長時間にわたり連続的に生産されることから、想定外の理由による不良の連続発生が品質管理上の大きなリスクとなっています。そのため、反射防止フィルムの生産工程では、独自のセンシング技術による自動外観検査装置や自動計測装置を導入し、製品の全長にわたり品質を監視できる体制を構築しています。SCADA※システムや生産管理システムなどとも連携し、データサイエンスによる膨大かつ複雑なデータの高度な分析や、独自AIの開発などを実施。これにより、リアルタイムに品質の可視化や異常検知、不良予測も可能になりました。これらの品質管理の「自動化」の取り組みにより、連続不良を発生させない仕組みを構築することで、不良率の大幅な改善を実現しています。

また、他事業所への展開も並行して進めており、次世代のセンシング技術開発やAIと組み合わせた応用技術の開発に加え、最新のデータサイエンスによる予測精度の向上や自動化などの研究開発にも取り組んでいます。これらに継続的に取り組んでいくことで、革新的な品質向上とスマートファクトリーの実現を目指しています。

※ SCADA (Supervisory Control And Data Acquisition) : 産業分野で現場の情報を1カ所に集めて統合的に監視制御するシステム

技術教育・人材育成

当社グループでは人材育成基本方針に基づき、品質管理において高い能力を発揮するスペシャリストの育成を継続的に行っていきます。

新入社員から専門技術者までの幅広い階層や、それぞれの職種において、必要な品質管理の知識を明確にした「品質研修ロードマップ」を作成。品質管理や「QC7つ道具研修」といった基礎から「統計的手法研修」のように、専門的な知識やツールを習得させるための実践的な演習を取り入れた研修を全部門を対象に実施しています。

リモートワークの定常化や感染症の拡大抑制などによる教育環境の変化に対応して、研修の実施形態の拡大（対面・オンライン・e-ラーニング）など、受講の利便性・効率性を改善して教育機会の向上に努めています。

なお、品質研修においても受講者アンケートを実施し、品質リテラシー（実践活用能力）向上のため、研修内容・テキストを見直すなど、運用の改善を行っています。



「QC7つ道具研修」特性要因図作成グループワークの様子

## 社会貢献活動



当社グループでは事業拠点のある地域の活性化やより良い環境を未来へ引き継ぐために、国内各地や海外でさまざまな社会貢献の取り組みを行っています。

### 地域活性化活動

#### 宇都宮ブリッツェンとのコラボレーション (デクセリアルズ presents 「わたらせクリテリウム」開催支援)

2015年より栃木県の地域密着型プロ自転車ロードチーム「宇都宮ブリッツェン」とスポーツを通じた地域活性化活動に取り組んでいます。2023年度は県内の小中学校を訪問して、自転車の交通安全教室を開催しました。また、栃木・わたらせリサイクルパークで開催された「わたらせクリテリウム※」という、小学生から大人までが気軽に参加できる本格的な自転車レースの開催を支援しました。



※クリテリウム：短い区間を規定周回走り順位を決めるレース

#### 子どもたちに演劇の感動を届ける 「こころの劇場」

「こころの劇場」は、(一財)舞台芸術センターと劇団四季が主催する社会貢献プロジェクトです。日本全国の子どもたちを劇団四季の公演に無料で招待し、生きていくうえで大切なことを舞台を通じて伝えています。

2024年4月より当プロジェクトの趣旨に賛同し、当社グループ拠点所在地の栃木県、北海道、宮城県での公演に協賛しています。



#### 「デクセリアルズ杯 第21回宮城県チャンピオンズカップ U-12大会」開催

スポーツ振興と青少年育成を通じた地域社会貢献を目的とし、2013年から(一社)宮城県サッカー協会が主催する本大会をサポートしています。2023年度は、同大会に女子部門が新設されて2年目となり、男女のチームがともに集う貴重な機会となりました。参加チームの指導者や保護者の皆さまからは、大会サポートへの感謝の意が寄せられています。



#### 「登米市産業フェスティバル」

2008年より、当社グループ拠点所在地のある宮城県登米市の産業フェスティバルへ参加しています。このイベントは、登米市の多様で優れたモノづくり産業や企業を紹介し、市民との触れ合いの場を提供することを目的としています。

2023年度は、実行委員のメンバーが準備した「みんなで作ろうきらきらクリスタル」のモノづくり体験コーナーを設営し、大盛況となりました。



### 環境保全活動



#### 栃木・足尾の山に豊かな緑を取り戻す

2009年よりNPO法人足尾に緑を育てる会の「法人会員」として森づくりをお手伝いしています。

例年、役員、社員やその家族が参加し、植樹活動を行っています。



### 寄付・寄贈活動



#### TABLE FOR TWO

本社・栃木事業所、鹿沼各工場、デクセリアルズ フォトニクス ソリューションズ(株)登米事業所の社員食堂では、社員がヘルシーメニューを購入した際に、開発途上国の学校給食1食分に相当する20円を負担し、1食ごとに寄付をする「TABLE FOR TWO」プログラムに参加しています。2023年度は5,622食分の学校給食にあたる112,440円を寄付しました。



# Governance

## コーポレート・ガバナンス

ESG 重点課題



当社ではすべてのステークホルダーの皆さまの信頼と期待に応え、持続的な成長と企業価値の向上を図るために、コーポレート・ガバナンスの強化に取り組んでいます。

### コーポレート・ガバナンス強化に向けて

当社は、経営の監督において、2015年の上場以来、継続的に高い独立性かつ専門性を有する社外取締役が過半となる体制を構築しており、透明性および客観性を確保しています。

また、役員の指名・報酬の決定プロセスにおいては、2019年に任意の指名・報酬委員会を設置し、社外取締役が過半かつ委員長を務める委員会のなかで、業務執行取締役の評価を始め、役員のサクセッションプランや、役員報酬

体系などについて議論を行っており、経営の透明性および健全性を確保しています。また意思決定の迅速化を図るべく、2019年には「委任型執行役員制度」の導入に伴い、さらなる権限委譲を進めました。2021年には当社の機関設計を監査役会設置会社から監査等委員会設置会社へ移行し、経営の監督と執行のより明確な分離を図り、モニタリング・モデルの推進を加速させています。2024年には、新中期経営計画(以下、新中計)におけるさらなる企業価値向上とサステナブルな成長の実現をより強力に進めるべく、インセンティブ効果をさらに高め、株主の皆さまとの利益意識の共有を強めた役員報酬制度へと見直しを行いました。

今後も著しい環境変化に対応し、デジタル・テクノロジーの進化に貢献する事業ポートフォリオの拡大とその先にある経済的価値と社会的価値の両立を実現していくことが必要です。そのために、会社の方向性を見定め、迅速かつ果敢な意思決定(リスクテイク)を支える経営体制の維持および向上

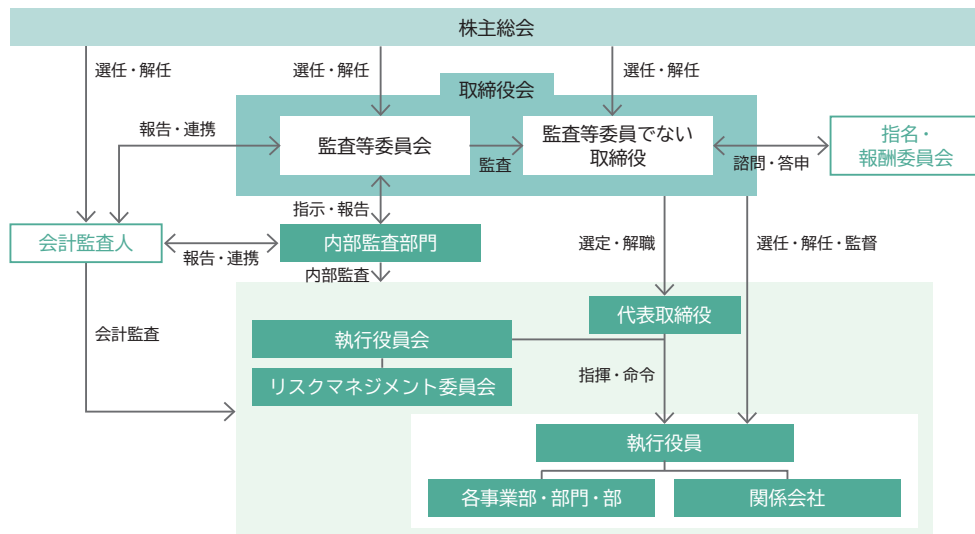
と、より実効性や透明性の高いコーポレート・ガバナンスの進化が不可欠だと考えています。

### 取締役/監査等委員である取締役の選解任・経営陣幹部の選解任および候補者の指名

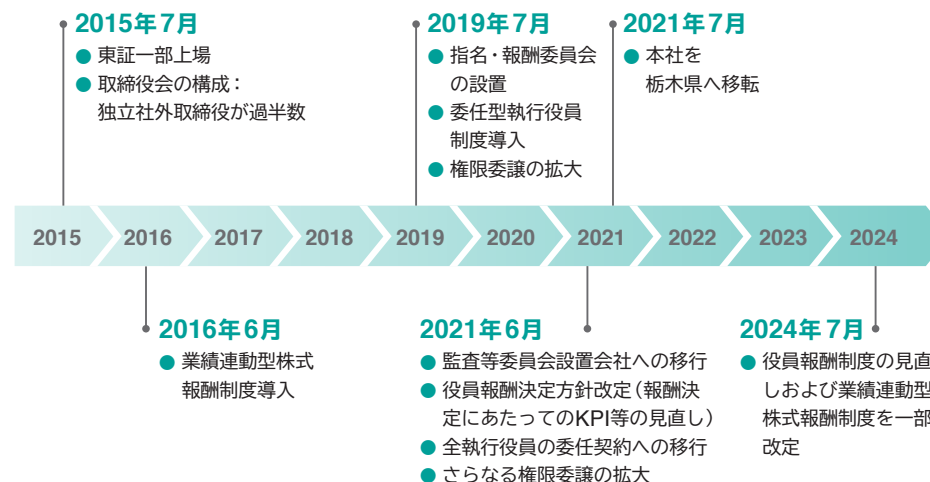
取締役(監査等委員である取締役を除く)の指名は、当社の企業理念に沿った人格と判断力があり、リーダーシップに則った実行力とコミュニケーション力に優れた者を候補者として選定します。

監査等委員である取締役の指名は、会社経営、財務会計、法務等の分野における経験・知見を有すること、特に財務・会計に関する十分な知見を有している者を1名以上選定することが基準です。候補者は社内外に限らず選定できるとしています。

### デクセリアルズのコーポレート・ガバナンス体制(2024年11月現在)



### コーポレート・ガバナンス改革の歩み





次に社外取締役は、グローバル企業における経営者としての経験、技術開発に関する知見、法務・財務会計の職業的専門家としての経験・知見を有することを前提に、常に公正な視点を持つ人物を社外より招聘します。

なお、社外取締役の選任にあたっては、取締役会全体の知識・経験・専門領域のバランスを配慮の上、他社での経営経験者も排除しないとしています。当社の取締役会が理想とする経営バランスについては、スキル・マトリクスを用いて明示しています。

当社の取締役会は独立社外取締役が過半数を占めている

ことから、より中立的な立場から役員候補者が選定される仕組みとなっています。また経営陣幹部の選任・解任と役員候補者の指名にあたっては、独立社外取締役が過半を占め、かつ委員長が独立社外取締役である指名・報酬委員会での審議・答申を踏まえて決定することとしています。

### 多様なスキルを備えた役員構成

当社の取締役は、技術経営・財務会計/資本政策・法務・グローバル企業の経営経験などのスキルを有することに加え、サステナビリティ経営を進めるうえで求められるコーポ

レート・ガバナンスやCSR、環境関連などのエキスパート、これら各分野の多様なスキルを兼ね備えた役員で構成されています。

### 取締役・取締役会

2024年11月現在、取締役会は8名(うち社外取締役5名)で構成され、社外取締役が過半数を占めています。社外取締役は、企業経営や各種のエキスパートとして、豊富な経験と高い見識を持ち、独立した公正な立場からの監督強化の役割を果たしています。

取締役会は、原則として毎月1回定期開催し、法定事項の決議、重要な経営方針・戦略の決定、役員候補者の選定、個別報酬額の決定、業務執行の監督等を行っています。

一方で、取締役会とは別に子会社を含めた事業所の視察やオフサイトミーティングも実施しています。オフサイトミーティングでは、取締役会のあり方・思想・方針や重要施策を策定段階から議論しています。例えば、新中計においても策定の段階から意思決定に至るまで社外取締役と継続的に議論をしてきました。また、将来のボード構成やサクセッションプランなど、取締役会の目指す姿を実現するための議論も行っています。

このような議論を通じて、社外取締役は執行側とのコミュニケーションの充実を図り、執行の実態を熟考したうえで、取締役会での議論につなげています。

### 監査等委員会

当社は、監査等委員会設置会社制度を採用しています。監査等委員会は3名(うち社外取締役2名)で構成され、さらに監査等委員長を社外取締役とし、監査の透明性・独立性を確保しています。加えて、常勤監査等委員1名を設置することで、監査の実効性を高めています。

### 取締役会のスキル・マトリクス

役職	氏名	当社取締役の保有する専門性のなかで特にその発揮を期待するもの					
		企業経営	技術経営	サステナビリティ経営	グローバルビジネス	法務・コンプライアンス	財務・会計/資本政策
代表取締役社長 指名・報酬委員	新家 由久	●	●	●	●		
代表取締役 指名・報酬委員	佐竹 俊哉	●		●		●	●
社外取締役 指名・報酬委員長	横倉 隆	●	●	●	●		
社外取締役 指名・報酬委員	田口 聡	●		●	●	●	
社外取締役 指名・報酬委員	萩原 利仁	●		●			●
社外取締役 監査等委員長 指名・報酬委員	佐藤 りか			●	●	●	
取締役 常勤監査等委員	谷口 正人		●	●		●	
社外取締役 監査等委員 指名・報酬委員	加賀谷 哲之			●			●

※上記一覧表は各氏の有するすべての知見や経験を表すものではありません。

## 執行役員・執行役員会

業務執行は執行役員12名を選任し、業務執行取締役から広範な裁量の権限委譲を受け、迅速な意思決定と業務執行責任を明確にする体制を目指しています。執行役員には、社内取締役との兼務者2名を含み、兼務者ではない10名とは業務執行に係る委任契約を締結しています。

執行役員会は原則として毎月2回、執行役員12名を構成メンバーとして開催。業務執行の状況と課題の検証や、取締役会で有意義な議論を行うため、重要案件の事前討議等を行っています。また、業務執行の監督と監査の実効性を確保するため、常勤の監査等委員が常時陪席しています。

## 内部監査および監査等委員会監査

内部監査部門は期初に作成された監査計画に基づき、当社および当社グループ会社における内部統制システム、ならびにコンプライアンスおよびリスク管理体制の整備・運用状況を踏まえて内部監査を実施し、内部統制報告制度(J-SOX)の評価を行っています。監査結果については監査等委員会、および取締役会へ報告(デュアルレポートライン)するとともに、監査対象部門からの報告と改善状況を確認

しています。同様にJ-SOXの評価結果についても、その内容をJ-SOX事務局を通じて報告するとともに、各統制から検出された不備の改善状況の確認を行っています。また、会計監査人とは四半期ごとに意見交換(三様監査会)を実施し、内部監査で把握できた内部統制に関する重要な事象に関しては、会計監査人へ情報提供し、必要に応じて適切な指導と助言を得ています。

監査等委員会においては、監査方針や監査計画の策定、監査報告書の作成、会計監査人の評価および選任、会計監査人の報酬の同意ならびに内部統制システムの整備・運用状況の確認等の事項について検討と必要な決議を行っています。

各委員は、監査等委員会が定めた監査の方針、職務の分担に従い、取締役会等の重要会議へ出席し、取締役と意見交換を行っています。また内部監査部門や子会社監査担当役員からの監査報告の確認と意見交換、三様監査会における会計監査人の監査計画とその内容の確認および意見交換等を行っています。

常勤の委員は、執行役員会等の会議へ出席し、重要な決裁書類の閲覧を行っています。加えて、各事業部門やリスク管理部門および海外子会社の代表者へのヒアリングならび

に内部監査部門との意見交換等を行っています。また、会計監査人とは、月次で監査の進捗確認および意見交換を行い、連携の強化を図っています。

## 会計監査

会計監査はPwC Japan有限責任監査法人と監査契約を締結しており、同監査法人が会社法および金融商品取引法に基づく会計監査を実施します。なお、監査の厳格化のため、当社と同監査法人は特別な利害関係を持たず、監査担当社員も、当社の会計監査に一定期間を超えて関与することのないよう措置をとっています。

## 取締役会実効性評価とアクションプラン策定

### 基本的な考え方

当社の取締役会は、年に一度、その実効性を定期的に評価しています。第三者の客観的視点も活用しながら、取締役会メンバー全体で、取締役会の実効性の状況と課題を明確化し、実効性の向上に向けた取り組みを深化させていくことを目指しています。

### 実効性評価とアクションプラン策定プロセス

評価の客観性や透明性の確保を目的として、取締役会事務局が作成する質問項目をもとに、第三者がすべての取締役に対して個別にインタビューを実施し、各取締役の回答内容の分析とその総括を行っています。

取締役会においては、事業年度の途中で当年度の「アクションプラン」の取り組み状況を確認する中間振り返りを実施し、事業年度終了後に第三者の評価結果を踏まえた総括をし、次年度の「アクションプラン」を策定しています。

### 役員総数の推移(各年6月末時点、2024年のみ11月時点)

	2020年	2021年	2022年	2023年	2024年
取締役(うち社外)	6 (4)	7 (4)	7 (4)	7 (4)	8 (5)
監査役(うち社外)	3 (2)	—	—	—	—
執行役員*	10	6	8	9	12

\* 取締役である執行役員を含む

アクションプランに基づく活動の中間振り返り(2023年12月) —

2023年度は監査等委員会設置会社への移行から3年目であることを踏まえ、2021年度からの取締役会の活動状況やアクションプランを振り返ったうえで、2023年後半および2024年度以降の取締役会が実効性を高めるためにフォーカスすべきポイントを確認する場を設けました。

実効性評価とアクションプラン策定(2024年1月~7月) —

① 2024年1月~3月

2023年度は、監査等委員会設置会社に移行してから3年経過したことを踏まえ、アンケート・インタビューの項目は、取締役会に加えて、監査等委員会、指名・報酬委員会も対象とし、各委員会の実効性を確認する内容としました。また各取締役に対するフィードバックや支援体制・情報提供等も項目に含めました。

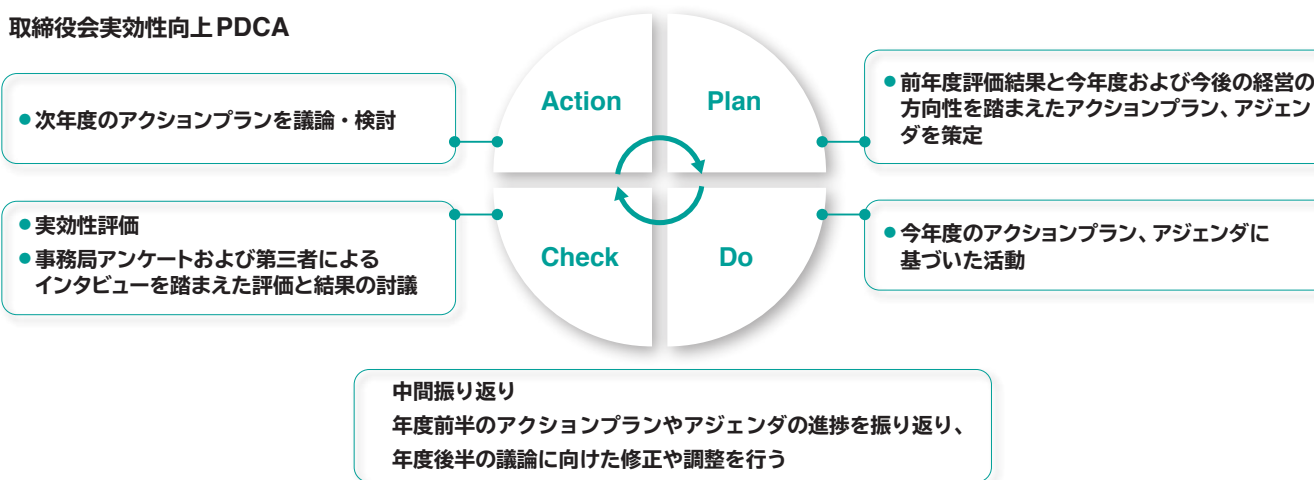
② 2024年4月

第三者からの上記アンケート・インタビューに基づく報告を受け、取締役会にて議論しました。

③ 2024年5月~7月

取締役会にて、議論を通じて抽出された課題に対するアクションプランを議論、決定しました。

取締役会実効性向上PDCA



TOPICS 2023年 実効性評価結果

(1) 総括

2023年度における評価結果では、当社の取締役会の実効性は高い水準にあることが確認されました。そのなかで、各会議体の強みや昨年度と比較して改善したポイントとして、次の点が挙げられました。

「取締役会」

- ① アクションプランにフォーカスした取締役会実効性評価の実施
- ② ボードサクセッションに係る議論の前進
- ③ 取締役会の機能・役割を踏まえたアジェンダセッティングと柔軟な運用

「監査等委員会」

常勤監査等委員の活動から得られた情報の適時適切な監査等委員会/社外取締役との共有

総括を受けて、今後さらなる実効性向上に向けて検討が考えられるポイントは以下の通りでした。

- ① 目指すべき「モニタリングボード」の定義についての共通認識の形成
- ② 指名・報酬委員会における委員間の役割分担についての共通認識の形成、それを踏まえた将来的な取締役会構成(取締役会議長のあり方を含む)についての議論の深化
- ③ 機関投資家等とのエンゲージメントの取締役会における共有と今後のエンゲージメントへの活用
- ④ 社外取締役に提供されるべき情報(確度、時期等を含む)の整理
- ⑤ 監査部のあり方についての監査等委員会と執行側とのさらなる協議

(2) 2024年度における「アクションプラン」について

2024年度は、新中計における中長期的な企業価値向上の実効性に資する取締役会の機能・役割・運営についての議論の深化として次のアクションプランを決定しました。

- ① 目指すべき「モニタリングボード」の定義についての共通認識の形成(監督機能の強化)
  - ・ 成長戦略の起点となるキャピタル・アロケーションの定点観測と適時の議論
  - ・ 成長戦略および同期する経営基盤の強化や改革のモニタリング
- ② 将来目指す取締役会の姿に照らしたボードサクセッションについての議論の深化
  - ・ 取締役会の諮問機関としての「指名・報酬委員会」の役割の再整理
  - ・ 諮問内容決定・答申内容のフォローアップ
- ③ 監督・監査機能のあり方と監査等委員会と執行側とのさらなる協議
  - ・ モニタリングの実効性を高める監査の役割(監査部門運営管理)
  - ・ 監査等委員会の監査計画/内部監査テーマは、取締役会でのモニタリング事項も参考にして決定



## 指名・報酬委員会

役員の選解任および報酬を決定するにあたり、それらの妥当性とプロセスの透明性を確保するため、取締役会の諮問機関として指名・報酬委員会を設置しています。同委員会は取締役7名で構成されており、過半数を超える5名は独立社外取締役が務めています。あわせて、委員長を独立社外取締役が務めることで、客観性と透明性を高めています。

指名・報酬委員会では、自社の目指す姿に照らし、代表取締役社長をはじめ、経営幹部の後継計画や育成計画、また取締役会に必要なスキルについて議論しています。さらに報酬については、役員報酬の基本方針に則り、相応しい報酬構成、業績連動の報酬制度の妥当性、目標値や評価について議論を重ねています。また、実績評価等については、指名・報酬委員会における審議を経たうえで取締役会に答申され、決定するプロセスがとられています。

### 指名・報酬委員会開催状況(2023年度)

開催時期	審議内容
2023年4月	<ul style="list-style-type: none"> <li>取締役構成と候補者の審議</li> <li>役員報酬決定方針の審議</li> <li>2023年度 年間審議予定</li> </ul>
2023年5月	<ul style="list-style-type: none"> <li>役員報酬支給額の審議</li> <li>2022年度 取締役実績評価</li> </ul>
2023年7月	<ul style="list-style-type: none"> <li>サクセッションプランの議論(活動計画)</li> <li>役員報酬制度見直しの議論</li> <li>2023年度 コミットメント報告</li> </ul>
2023年10月	<ul style="list-style-type: none"> <li>サクセッションプラン人材要件定義の議論</li> <li>スキル・マトリクスの議論</li> <li>役員報酬制度見直しの議論</li> </ul>
2023年12月	<ul style="list-style-type: none"> <li>ボードサクセッションに関する議論</li> <li>役員報酬制度見直しの議論</li> </ul>
2024年1月	<ul style="list-style-type: none"> <li>サクセッションプランの議論(活動報告)</li> <li>次年度体制の議論</li> <li>役員報酬制度見直しの議論</li> </ul>
2024年3月	<ul style="list-style-type: none"> <li>ボードサクセッションに関する議論</li> <li>次期体制・スキル・マトリクスの議論</li> <li>役員報酬決定方針の審議</li> </ul>

2023年度の指名・報酬委員会は委員会7回に加え、委員会外の集中議論を3回実施しました。役員候補者の選定をはじめとし、後継者育成プロセスの確認と、取締役会に必要なスキルや、役員報酬の決定に際しての業績評価、報酬構成や適正な報酬水準などについて議論を行いました。

2024年度は実効性評価におけるアクションプランも踏まえ、ボードサクセッションの議論をさらに深化させることに注力して進めていく予定です。

## 役員報酬

### 基本方針

当社の取締役の報酬は、指名・報酬委員会において、客観的な視点から、コーポレート・ガバナンス体制のあるべき姿や、持続的な成長と企業価値向上に資する役員報酬制度のあり方について議論を重ね、最終的には取締役会において役員報酬の決定方針を決議しています。

報酬水準は、外部調査機関による役員報酬調査データをもとに、規模や業種・業態の類似する企業を例として、報酬制度や報酬水準について当社現行制度・水準と比較検証をし、適切に決定します。

### 役員報酬決定における基本的な考え方

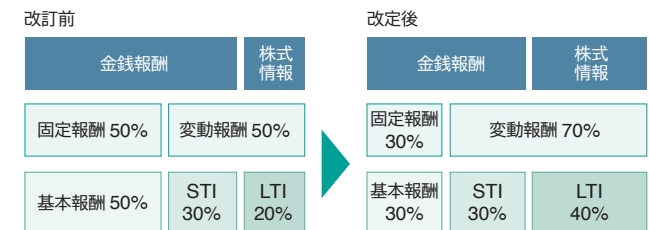
- 役員の報酬は、その役割と責任および業績に応じて報いるものとする
- 中長期経営戦略を反映する設計であると同時にサステナブルな成長を強く動機づけるものとする
- 株主の皆さまと利益・リスクの共有を図り、株主視点を意識し、企業価値向上をより強く動機づける報酬構成とする
- グローバルで優秀な人材を確保・維持するに相応しい報酬水準とする
- 報酬の決定プロセスは、客観的で透明性の高いものとする

## TOPICS 役員報酬の構成

当社は2024年度からスタートした新中計の基本方針に基づき、各施策の取り組みによる持続的成長の実現および当社の業績ならびに中長期的な企業価値向上への取締役等の貢献意欲向上をより加速させることを目的に、役員報酬の業績連動性の強化、株式報酬比率の引き上げ、株主の皆さまとのより一層の価値共有を進める株式報酬の支給方法について見直しを行っています。

具体的には、代表取締役の報酬構成について、より業績連動性を高め、さらに株主の皆さまとの利益・リスクの共有と企業価値向上に対する動機づけを強化するため、特に株式報酬の比率を高める構成としており、業績目標として定めた各評価指標を達成した際の代表取締役の報酬は以下の通りです。なお、社外取締役および監査等委員である取締役は基本報酬のみ支給します。

### 代表取締役の報酬構成



※STI:短期インセンティブ ※LTI:中長期インセンティブ  
 ※社外取締役および監査等委員である取締役は、基本報酬 100%

### 基本報酬

役位、職責に応じて傾斜配分した報酬を、月額固定報酬として支給します。取締役(監査等委員を除く)の報酬限度額は、2024年6月25日開催の第12期定時株主総会において、年額450百万円以内(うち社外取締役分として70百万円)

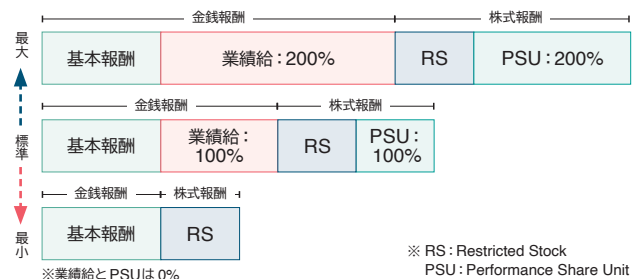
内)と決議されています。また、監査等委員である取締役の報酬限度額は、上記の定時株主総会において、年額70百万円以内と決議されています。

**TOPICS 業績連動報酬**

業績連動報酬は年度の業績に応じて支給される「業績給」と、株主の皆さまとの利益意識の共有と中長期での目標達成への動機づけを目的とする「株式報酬」で構成されています。業務執行取締役に対し、単年度だけでなく、中長期的な視点で業績や株価を認識する経営を動機づける設計としています。

業績給は「稼ぐ力」である連結売上高とEBITDAを評価指標とし、社外取締役が委員長かつ過半数を占める報酬委員会での評価を加えます。なお、上記経営指標については、連結売上高50%：EBITDA50%の割合により業績給を算定・決定し、定時株主総会終了後の翌月から12等分して毎月支給します。株式報酬については中長期的な業績の向上と、企業価値の増大への貢献意識を高めることを目的として、金銭報酬とは別枠で設定します。具体的には、連続する5事業年度ごとに、取締役への給付に必要な株式の資金を信託へ拠出します。信託を通じて取得した株式は役位に基づくポイントに応じ、1ポイント1株として株式を給付するRS(Restricted Stock)と、中期経営計画の実績を反映した

**代表取締役の業績連動による変動幅**



ポイントに応じ、1ポイント1株として株式を給付するPSU(Performance Share Unit)に分けて支給します。なお、支給された株式には当該取締役の退任までの間、譲渡等による処分を制限する譲渡制限契約を締結します。

PSUの業績連動部分を決定する評価指標について、株主の皆さまとの利益意識の共有を図り、取締役が株価上昇によるメリットのみならず、株価下落リスクまでも共有する株主総利回り(TSR)と会社の持続的成長、企業価値向上を動機づけます。また、当社が持続的に成長していくうえで欠かせないマテリアリティである「技術」と「人財」において、経営として特に重要目標と定めたサステナビリティ戦略目標の達成度を反映することとしています。

具体的には、前述の指標についての中期経営計画期間の達成度合いに基づいて決定します。加えて、企業の責任として最低限達成すべき目標として、業績連動期間中のROE実績平均が一定レベルに達しなかったとき、および社会的な課題である気候変動問題においてCO<sub>2</sub>削減目標を達成できなかったときなどにはPSUの全額または一部を減ずることとします。

**株式報酬制度のポイントの付与時期、株式等の交付時期**

	ポイントの付与時期	株式等の交付時期
RS	毎事業年度終了後	毎年一定の時期
PSU	中期経営計画最終年度終了後	中期経営計画最終年度の翌事業年度の一定の時期

**中長期インセンティブ業績連動報酬の業績指標**

評価指標	内容	ウェイト	変動幅
株主総利回り(TSR)	5年間のTSR実績(対ベンチマーク企業)	80%	0～200%
サステナビリティ戦略目標	持続的成長に欠かせないマテリアリティ「技術」と「人財」に対する重要指標の達成度	20%	0～200%

**役員報酬額(2023年度)**

役員区分	報酬等の総額(百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)			対象となる役員の数
		基本報酬	業績連動報酬 業績給	株式報酬	
取締役(監査等委員を除く)	315	109	75	130	4
取締役(監査等委員)	37	37	—	—	4
合計	353	147	75	130	8
(うち社外役員)	40	40	—	—	4

※取締役(監査等委員および社外取締役を除く)に対する非金銭報酬等の総額の内訳は、業績連動報酬における株式報酬130百万円

**決定方法**

当社は役員報酬の妥当性と決定プロセスの透明性を担保するため、取締役会の諮問機関として指名・報酬委員会を設置しています。

取締役(監査等委員である取締役を除く)および執行役員の報酬の構成、業績連動報酬の制度設計の妥当性の評価や目標値の設定、実績評価等については、指名・報酬委員会での議論を経て取締役会にて決定されます。

個別の取締役(監査等委員である取締役を除く)の報酬は、指名・報酬委員会での議論を経て、あらかじめ株主総会で決議された報酬限度額の範囲内で、取締役会決議により決定します。

個別の監査等委員である取締役の報酬は、あらかじめ株主総会で決議された報酬限度額の範囲内で、監査等委員である取締役の協議により決定します。

## 役員一覧 (2024年11月現在)



代表取締役 専務執行役員  
経営/管理全般

### ② 佐竹 俊哉 (さたけ としや)

2023年度取締役会出席回数: 13回中 13回

#### 指名・報酬委員

- 1983年 4月 北海道東北開発公庫 (現 ㈱日本政策投資銀行) 入庫
- 2006年 4月 日本政策投資銀行 企業戦略部次長 兼 トランザクションサービスグループ長
- 2009年 6月 スカイネットアジア航空(㈱) (現 ㈱ソラシドエア) 取締役企画部長
- 2012年 4月 ㈱日本政策投資銀行 地域企画部長
- 2013年 6月 同行地域企画部長 兼 PPP/PFI推進センター長
- 2014年 4月 当社顧問
- 2014年 6月 当社常勤監査役
- 2019年 6月 当社代表取締役専務執行役員 (現任)
- 2020年10月 Dexerials Precision Components(㈱) 代表取締役社長

社外取締役

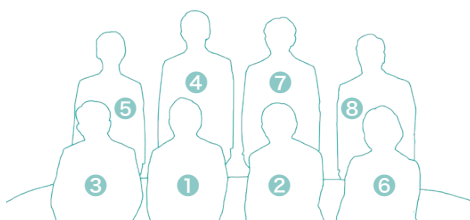
### ③ 横倉 隆 (よこくら たかし)

2023年度取締役会出席回数: 13回中 13回

#### 独立役員

#### 指名・報酬委員長

- 1971年 4月 東京光学機械(㈱) (現 ㈱トプコン) 入社
- 2002年 6月 同社執行役員
- 2003年 6月 同社取締役
- 2006年 6月 同社代表取締役社長
- 2012年12月 東京理科大学常務理事
- 2015年 5月 当社社外取締役 (現任)
- 2020年 7月 ㈱菊池製作所 社外取締役 (現任)



## 取締役

代表取締役社長 社長執行役員  
経営/事業全般

### ① 新家 由久 (しんや よしひさ)

2023年度取締役会出席回数: 13回中 13回

#### 指名・報酬委員

- 2001年 7月 ソニーケミカル(㈱) (現 当社) 入社
- 2005年 4月 当社オプティカルマテリアル事業部 開発部長
- 2012年 4月 当社オプティカルソリューションプロダクツ事業部門 副部門長
- 2012年 9月 当社オプティカルソリューションプロダクツ事業部 副事業部長

- 2014年 4月 当社執行役員 オプティカルソリューションプロダクツ事業部長
- 2016年 4月 当社執行役員 商品開発本部長、事業ユニットグループ副統括、コーポレートR&D副部門長
- 2017年 4月 当社上席執行役員 商品開発本部長、自動車事業推進グループ長
- 2019年 1月 当社上席執行役員 オートモーティブソリューション事業部長
- 2019年 3月 当社社長執行役員 (現任) オートモーティブソリューション事業部長
- 2019年 6月 当社代表取締役社長 (現任)
- 2022年 3月 ㈱京都セミコンダクター 代表取締役社長

コーポレート・ガバナンス報告書  
詳細はウェブサイトをご覧ください





社外取締役

④ 田口 聡 (たぐち さとし)

2023年度取締役会出席回数：13回中 13回

独立役員	指名・報酬委員
1981年 4月	日本石油㈱ (現 ENEOS ㈱) 入社
2013年 4月	JX日鉱日石開発㈱ (現 JX石油開発㈱) 執行役員総務部長
2013年 7月	JX日鉱日石エネルギー㈱ (現 ENEOS ㈱) 執行役員総務部長
2015年 5月	JXホールディングス㈱ (現 ENEOSホールディングス㈱) 執行役員法務部長
2016年 4月	JXエネルギー㈱ (現 ENEOS ㈱) 取締役常務執行役員
2017年 4月	JXTGエネルギー㈱ (現 ENEOS ㈱) 取締役常務執行役員
2017年 6月	JXTGホールディングス㈱ (現 ENEOSホールディングス㈱) 取締役常務執行役員
2018年 6月	㈱日本触媒 社外監査役
2020年 6月	ENEOSホールディングス㈱、ENEOS ㈱ 常務執行役員
2021年 4月	ENEOS ㈱ 参与
2021年 6月	当社社外取締役 (現任)

社外取締役

⑤ 萩原 利仁 (はぎわら としひろ)

2023年度取締役会出席回数： -

独立役員	指名・報酬委員
1996年 4月	㈱レコフ 入社
2004年 8月	㈱サーベラスジャパン 入社
2006年 4月	同社マネージングディレクター
2017年 1月	㈱朝日新聞社 (経営企画室戦略チーム)
2019年 5月	テクノプロ・ホールディングス㈱ 常務執行役員 (管理担当) ㈱テクノプロ取締役兼専務執行役員 (現任)
2019年 7月	テクノプロ・ホールディングス㈱ 常務執行役員 (管理担当) 兼 CFO
2019年 9月	同社取締役 (管理担当) 兼 CFO ㈱テクノプロ・コンストラクション 取締役 (現任)
2021年 7月	テクノプロ・ホールディングス㈱ 常務取締役兼 CFO (現任)
2024年 6月	当社社外取締役 (現任)

### 取締役(監査等委員)

社外取締役 監査等委員

⑥ 佐藤 りか (さとुरいか)

2023年度取締役会出席回数：13回中 13回

独立役員	指名・報酬委員
1992年 4月	弁護士登録 (東京弁護士会)
1998年12月	ニューヨーク州弁護士登録
2000年 6月	あさひ・狛法律事務所 (現 西村あさひ法律事務所) 入所
2003年 1月	同事務所 パートナー
2007年 6月	外国法共同事業・ジョーンズ・デイ法律事務所入所 パートナー
2015年 5月	当社社外監査役
2016年 1月	太田・佐藤法律事務所 パートナー
2018年 6月	日本シエムケイ㈱ 社外取締役 (現任)
2019年 6月	当社社外取締役
2019年 7月	佐藤&パートナーズ法律事務所 代表 (現任)
2019年11月	司法試験審査委員および司法試験予備試験審査委員 (民事訴訟法担当)
2021年 6月	当社社外取締役 (監査等委員) (現任)
2022年 6月	日本プラスト㈱ 社外取締役 (現任)

社外取締役 監査等委員

⑦ 加賀谷 哲之 (かがや てつゆき)

2023年度取締役会出席回数：13回中 13回

独立役員	指名・報酬委員
2000年 4月	国立大学法人一橋大学大学院商学研究科 講師
2004年 4月	同大学院商学研究科 助教授
2008年 4月	同大学院商学研究科 准教授
2017年 4月	同大学院経営管理研究科 准教授
2020年10月	同大学院経営管理研究科 教授 (現任)
2021年 6月	当社社外取締役 (監査等委員) (現任)

取締役 常勤監査等委員

⑧ 谷口 正人 (たにくち まさと)

2023年度取締役会出席回数：13回中 10回

1981年 4月	ソニー㈱ 入社
1997年 8月	ソニーケミカル㈱ (現 当社) 転籍
2000年 8月	Dexerials (Suzhou) Co Ltd. 董事・技術部門長
2005年 2月	当社 ハイブリッド基板事業部 技術部 部長
2008年10月	当社 回路デバイス事業部 副事業部長
2012年10月	当社 根上事業所 事業所統括
2015年 3月	Dexerials (Suzhou) Co Ltd. 董事・総経理
2019年 6月	当社 内部監査部 Dexerials (Suzhou) Co Ltd. 監事 Dexerials (Shanghai) Corporation 監事
2020年10月	Dexerials Precision Components ㈱ 監査役
2021年 7月	Dexerials Korea Corporation 監事
2022年 8月	㈱京都セミコンダクター 監査役
2023年 6月	当社取締役 (常勤監査等委員) (現任)

### 執行役員・部門長・本部長・事業部長

新家 由久

社長執行役員 経営/事業全般

佐竹 俊哉

専務執行役員 経営/管理全般

吉田 孝

執行役員  
生産統括本部長

林 宏三郎

執行役員  
グローバルセールス&マーケティング本部長

Kuo-Hua Sung

執行役員  
技術戦略統括 Dexerials Innovation Group (DIG) 推進部 担当

大嶋 研太郎

執行役員  
オートモーティブソリューション事業部長

津田 直幸

執行役員  
人事本部長

寺下 和良

執行役員  
経営管理本部長

山岸 向児

執行役員  
サステナビリティ推進本部長

林部 和弥

執行役員  
デクセラリアルズ フォトニクス ソリューションズ㈱ 代表取締役社長

内田 裕

執行役員  
オブティカルソリューション事業部長

神谷 賢志

執行役員  
コネクティングマテリアル事業部長

上野 祥史

コーポレートR&D本部長

## TOPICS

## 新任社外取締役メッセージ

『資本市場の規律をテコにして、  
持続的な成長と  
価値創造の実現を目指す』



社外取締役 萩原 利仁

当社の前中期経営計画（以下、前中計）期間の後半3年は、パンデミックによる混乱や地政学リスクの高まりにもかかわらず、お客さまに提供する付加価値を具現する「稼ぐ力」を磨き、目標とする業績を大きく上回ることができました。これも、コアコンピタンスの醸成につながるたゆまぬ研究開発、技術トレンドを先回りした製品開発、お客さまの気づいていない技術課題の解決などが、うまく連関した成果であると言えます。

次の成長の土台となる経営基盤を一定程度築くことができ、当社の将来に対する資本市場の期待は高まっています。時価総額が大きくなるにつれ、当社に関心を持つ投資家は多くなり、投資家目線の分析やロジックに基づいた、共通言語での対話がより重要になってきます。キャッシュ・フロー創出力が増した新中期経営計画（以下、新中計）のキャピタル・アロケーションでは、前中計の3倍にあたる成長投資を予定しています。価値を創造しながら成長するには、投資リターンが資本コストを上回らなければならず、そうした投資機会がしばらく見込まれないようであれば、資本効率性の観点から株主還元も正当化されます。新中計で掲げる「成長投資と株主還元の両立による持続的成長とさらなる企業価値の向上」を確実に達成するために、資本市場の規律をテコにした経営への進化が必要と考えます。

私は以前、外資系投資ファンドに約13年間所属し、さまざまな企業の事業変革と価値向上に取り組んできました。現在は、当時の投資対象であった技術系人材サービス企業のCFOとして、海外機関投資家を中心に年間200件以上のIR面談を行っており、対話を通じて得た気づきを同社の取締役会にて共有し、資本コストや株価を意識した経営の実践に役立てています。当社の社外取締役としても、資本市場の規律を念頭に、当社の取締役会の実効性の向上と新中計における『進化の実現』に貢献していきたいと思っております。

## 社外取締役の独立性の判断基準

当社は、当社の社外取締役および社外取締役候補者が、次の各項目の要件を全て満たすと判断される場合に、当該社外取締役または当該社外取締役候補者が当社からの独立性を有しているものと判断いたします。

1. 現在又はその就任の前10年間に於いて当社および当社の子会社（以下「デクセリアルズグループ」という。）の取締役（社外取締役は除く。以下同じ。）、監査役（社外監査役は除く。以下同じ。）、執行役員又は使用人（以下「取締役等」という。）となったことがないこと。
2. デクセリアルズグループの取締役等の二親等以内の親族でないこと。
3. 当社の主要株主（法人等の団体の場合は、当該団体に所属する者）でないこと。<sup>※1</sup>
4. 当社が主要株主である団体に属する者でないこと。<sup>※1</sup>
5. デクセリアルズグループの主要な取引先（法人等の場合は、当該団体に所属する者）でないこと。<sup>※2</sup>
6. デクセリアルズグループの主要な借入先その他の大口債権者（法人等の場合は、当該団体に所属する者）でないこと。<sup>※3</sup>
7. デクセリアルズグループから当事業年度において1,000万円以上の寄付を受けた者（当該寄付受領者が法人、組合等の団体である場合は、当該団体に所属する者および当該団体に直近過去5年間所属していた者をいう。）でないこと。
8. デクセリアルズグループに対し、法律、財務、税務等に関する専門的なサービスもしくはコンサルティング業務等を提供することの対価として、当事業年度において1,000万円以上の報酬を得ている者（法人等の団体の場合は、当該団体に所属する者）でないこと。
9. 本人が取締役等として所属する企業とデクセリアルズグループとの間で、「社外役員の相互就任関係」にないこと。<sup>※4</sup>

※1「主要株主」とは、総議決権数の10%以上の議決権を直接又は間接的に保有している者をいう。

※2「主要な取引先」とは、デクセリアルズグループとの取引において、支払額又は受取額が、デクセリアルズグループ又は取引先の連結売上高の2%以上を占めている企業をいう。

※3「主要な借入先」とは、連結総資産の2%以上に相当する金額の借入先をいう。

※4「社外役員の相互就任関係」とは、デクセリアルズグループの取締役等が社外役員として現任している会社から社外役員を迎え入れることをいう。

## 株主・投資家の皆さまとのコミュニケーション



当社は株主や投資家の皆さまに対する適時・適切な情報開示が、意思決定の透明性、公平性の確保と実効的なコーポレート・ガバナンス機能を担保するとともに、当社に対する理解の促進や適正な市場評価を通じて企業価値の向上に

つながると考えています。このため、法令に基づく開示にとどまらず、主体的にウェブサイトなどを通じて会社や事業の理解につながる財務・非財務内容の充実を図るとともに、透明性と信頼性の高い情報開示体制の構築に努めています。

対話にあたっては、投資家の皆さまの方針・属性や対話の内容にあわせて対応者を設定しており、社長やIR担当の執行役員などの経営幹部が国内外の投資家・株主の皆さまと直接対話する機会を設けています。

### IR活動状況 (2023年度)

活動	回数	内容
アナリスト・機関投資家向け決算説明会	4回	四半期ごとに説明会を実施(社長、執行役員が登壇) 決算関連資料(決算短信・プレゼンテーション資料・質疑応答の内容、動画)を説明会翌日までにウェブサイトに掲載
アナリスト・機関投資家との面談(うち、社長含む執行役員対応)	300回 (72回)	アナリストや国内外の機関投資家の個別取材、カンファレンスなどでの面談
個人投資家向け会社説明会	1回	個人投資家向けにオンライン会社説明会を実施。ウェブサイトにて説明会動画を掲載
機関投資家・報道機関向け施設見学会	1回	機関投資家・報道機関向けに反射防止フィルムの製造工程や技術展示などの見学会を実施(2024年3月 本社・栃木事業所)
株主向け施設見学会	1回	定時株主総会后、株主向けに自動車事業専用研究施設や技術展示などの見学会を実施(2024年6月 本社・栃木事業所)

### 社内へのフィードバック

株主・投資家の皆さまからいただいたご意見や評価を、経営陣を含む社内幅広く情報共有し、資本市場の知見を経営やさまざまな事業活動に活用しています。

活動	対象	頻度	内容
IR活動の執行役員会報告	全執行役員	月次	アナリストの見解や投資家意見、株価やバリュエーションの状況など、資本市場から得られた経営改善や企業価値向上に関する知見を共有
アナリストレポートのサマリー報告	全執行役員 関連部門	随時	証券会社のアナリストレポートのサマリーをメールなどで共有
決算発表・説明会報告	全社員	決算発表後	決算の概要と、投資家の関心点や当社に対する評価をメールで報告

### 主なイベント(実績)

#### 機関投資家向け工場見学会の実施

前中期経営計画において、新規領域としてリソースを重点的に投入し、自動車向け事業の成長とその背景について機関投資家の皆さまにより深くご理解いただくため、2024年3月に本社・栃木事業所にて研究施設および製造工程・設備の見学会を実施しました。

見学会後には参加者と当社社長を含む役員との座談会を行い、質疑応答や対話を通じて当社事業への理解を深めていただきました。見学会後のアンケートでは2024年度からの中期経営計画に対する期待のコメントを多数いただきました。



座談会の様子

#### 定時株主総会の開催と株主向け施設見学会の実施

2023年6月より定時株主総会を本社・栃木事業所で開催しています。多くの株主の皆さまに、より深く当社を知っていただきたいという思いから、ショールームなどの施設見学会も同時に実施しています。普段目に触れることのない製品や研究施設をご覧いただき、中堅・若手を含む社員の解説により、当社への理解を深めていただいています。参加者の皆さまからは、「さらに御社のファンになった」「次回もぜひ開催してほしい」などのご意見をいただきました。



施設見学会の様子

#### 個人投資家向け会社説明会の実施

より多くの個人投資家の皆さまとの対話の機会を得るため、対面の説明会に加え、オンラインでの説明会を開催しています。投資家の皆さまからは気軽に参加できる場として、好評いただいております。全国から幅広い層の方々にご参加いただいております。製品概要に加え、当社のパーパスや経営理念、将来性などについても説明し、当社に関心を持っていただく、貴重な機会となっています。



オンライン説明会の様子



# コンプライアンス

ESG 重点課題

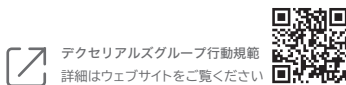


当社グループの経営理念である「Integrity 誠心誠意・真摯であれ」は、私たちのすべての活動の基盤です。コンプライアンスの実践は社会的責務であるとともに、経営理念の実現そのものであり、持続的な成長・発展に不可欠です。私たちはお客さまやステークホルダーから信頼される企業として、コンプライアンスの徹底に努めています。

## グループ行動規範

当社グループでは、「デクセリアルズグループ行動規範」を定め、これを国内・海外のすべての役員および社員に適用し、コンプライアンスの周知徹底を図り、健全な事業活動を推進しています。

この行動規範ではすべての役員および社員が常に遵守すべき基本方針と具体的な約束事項を定めており、3カ国語（英語、中国語、韓国語）に翻訳し、国内外の全グループ会社に適用しています。



## 腐敗および贈賄の防止

「デクセリアルズグループ行動規範」の基本方針に基づき制定している「グローバル贈賄防止規程」において、公務員や取引先等との間の贈賄・収賄を禁止するとともに、接待・贈答を行う場合の事前申請と承認・報告など、当社グループの全役員および全社員が遵守すべき手続きを規定し運用しています。また、腐敗防止・贈収賄の禁止に関する教育も当社グループの全社員向けに実施しています。なお、2023年度において腐敗防止・贈収賄の禁止により、当社グループが受けた法的措置はありません。

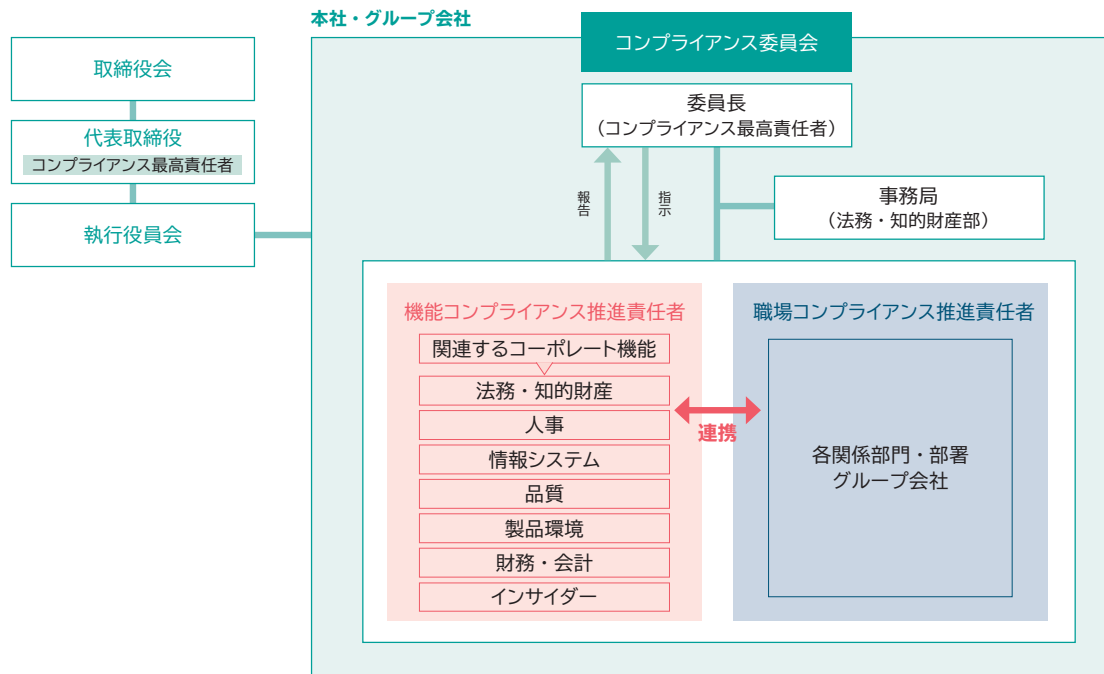
腐敗防止に関する違反を含む  
重大な法令等の違反件数(2023年度) **0**件

## コンプライアンス体制

当社グループでは経営理念に基づき恒常的なコンプライアンス体制を定め、行動規範をもとにグローバルでコンプライアンスを推進・徹底すべく、2024年4月に「グローバルコンプライアンス管理規程」を制定しました。この規程に基づき代表取締役をコンプライアンス最高責任者とし、その活動の推進のため、「コンプライアンス委員会」を発足しています。

この委員会はコンプライアンス最高責任者を委員長とし、コンプライアンス推進責任者、常勤監査等委員などで構成されています。コンプライアンス推進責任者は「人事」や「品質」といった全社的な機能の視点と、各事業部・部門やグループ会社といった職場の観点の両方に配置し、委員長の指示のもと、リーダーとしてコンプライアンス活動の推進をけん引しています。

コンプライアンス体制図



## グローバルコンプライアンス強化 のための取り組み

当社グループのすべての役員および社員が事業活動を行ううえで、必要となるコンプライアンスや、遵守、注意すべき事項について解説した「コンプライアンスハンドブック」を作成し、国内・海外グループの全社員への教育や啓蒙等に取り組んでいます。

### 「コンプライアンス月間」の設定と活動

毎年10月を「コンプライアンス月間」に設定しています。この期間中に社長メッセージを発信し、全グループ会社に対してコンプライアンスに関する教育の実施や、情報配信などを集中的に行っています。2023年度はハラスメント防止やダイバーシティに配慮した職場環境の構築や品質関連のコンプライアンスの徹底などに関するメッセージを配信し、コンプライアンスの重要性と日々の行動を振り返る機会を提供し、社員一人ひとりの意識向上施策を推進しました。

### コンプライアンス教育内容 (2023年度)

コンテンツ	内容	実施時期	対象
コンプライアンス 便り	コンプライアンスとは、 内部通報制度、 ハラスメント防止など	4月、6月、 8月、12月、 2月	国内外 全グループ 社員
新入社員研修	行動規範	4月	新入社員
集合研修	ハラスメント防止	10月	管理職以上
弁護士による 講演会	職場風土の醸成に おいて管理職が 求められるものなど	10月	管理職以上
コンプライアンス 研修 e-ラーニング	行動規範、内部通報制度、 贈賄等の禁止、 インサイダー取引防止など	10月	国内外 全グループ 社員

## 経営理念

# Integrity

誠心誠意・真摯であれ

### コンプライアンス教育

国内・海外の全グループ会社の全社員を対象として、e-ラーニングなどを活用したコンプライアンスに関する研修を実施しています。また、コンプライアンスをより身近に感じてもらえるよう、違反事例をマンガで解説するメールマガジン「コンプライアンス便り」を定期的に配信しています。このメールマガジンは、3か国語（英語・中国語・韓国語）に翻訳し、国内・海外の全グループ会社のコンプライアンス教育に活用しています。

また2023年度はハラスメントを防ぐ組織マネジメントをテーマに、管理職以上を対象とした集合研修を実施し、各職場環境の改善に向けた活発な議論を行いました。加えて、当社グループの社外通報窓口担当の弁護士による管理職向け講演会を開催するなど、啓蒙活動を推進しています。



管理職向け講演会の様子

### グローバルコンプライアンス意識調査

2024年1月に国内外の全グループ会社を対象に、コンプライアンス意識調査を実施しました。この調査は、当社グループにおけるコンプライアンスに対する取り組みの効果や徹底・浸透度、社員の意識変化などを定期的に測定し、PDCAサイクルを回すことにより、全社コンプライアンス活動の着実なレベルアップを目的として、2022年より実施しています。

今回の調査では、前回結果との比較・分析により成果があった取り組みや、新たな課題が明らかになりました。調査結果はコンプライアンス委員会において、役員やコンプライアンス推進責任者等に向けて詳細な報告を行うとともに、当社グループ全社員にサマリーを共有しました。

また、発見された課題については機能・職場ごとに個別にフィードバックを行ったうえで、コンプライアンス委員会の活動の一環として、各機能・職場で課題の分析と施策の検討を実施しています。また、立案した施策の進捗については、コンプライアンス委員会への報告を通じて定期的にフォローアップを行い、グループ全体でのコンプライアンスの強化を図っています。

### 内部通報制度

コンプライアンスに関わる問題を早期に発見・改善するため、国内外の全グループ会社の社員等からの内部通報を受ける社内・社外(弁護士)の通報窓口(ホットライン)を設置しています。通報窓口は日本語、英語、中国語、韓国語に対応し、匿名での通報を認めるとともに通報者に対する不利益な取り扱いを禁止することを周知し、当社グループのすべての社員が安心して利用できるようにしています。2023年度はグループ全体で11件の通報を受けました。

なお、通報があった場合は、通報窓口において事実関係を調査し、調査の結果、通報内容に信憑性があると判断された場合は、その内容について代表取締役社長および関係役員に報告したうえで、執行役員会等にて是正、再発防止のための必要な措置を審議し、実施しています。



## リスクマネジメント

「VUCA時代」といわれる昨今、事業運営上のリスクも複雑化・多様化しています。当社は潜在リスクをいち早く察知し、有効な対策を講じるリスク管理に取り組んでいます。特に、BCP(事業継続計画)は、中期経営計画においてもその機能の強化が、社会や顧客に価値を提供し続けるための重要課題としてとらえ、設定しています。

### 基本的な考え方

当社グループでは、リスクを事業目標の達成を阻害、事業継続を停止させる要因となるものと定義、認識しています。

リスクマネジメントは操業の安全性と事業継続性を確保し、顧客への供給責任を果たすため、グループ全体で統合的に当社の経営ばかりではなく、社会全体におよぼすリスクを想定し、的確なリスク低減措置を講じています。

### リスクマネジメント体制

コロナ禍の影響や常態化するサイバー攻撃など、社会の不確実性が高まっています。加えて、今後新たに出現する未知のリスクにも対応し、企業としてのレジリエンスを高めるためには、高度なリスク管理が必要です。当社では、専門部署を新設し、体制やリスク管理の手法再整備および管理活動の強化に取り組んでいます。

当社グループはリスク管理規定に基づき、代表取締役をリスクマネジメント最高責任者、サステナビリティ推進担当執行役員をリスク管理者とするリスクマネジメント委員会を設置しています。リスクマネジメント委員会は各機能専門領域のリスク部会を設け、重要度の高いリスクについて協議し、リスク対応状況を定期的に執行役員会へ報告します。リスク対応が必要な場合は、評価・是正のうえ取締役会へ報告しています。

### リスクマネジメントプロセス

当社を取り巻く環境は日々刻々と変化するため、適切なタイミングで対策を講じられるよう、リスクマネジメント委員会を中心として、以下のプロセスでリスクを管理します。

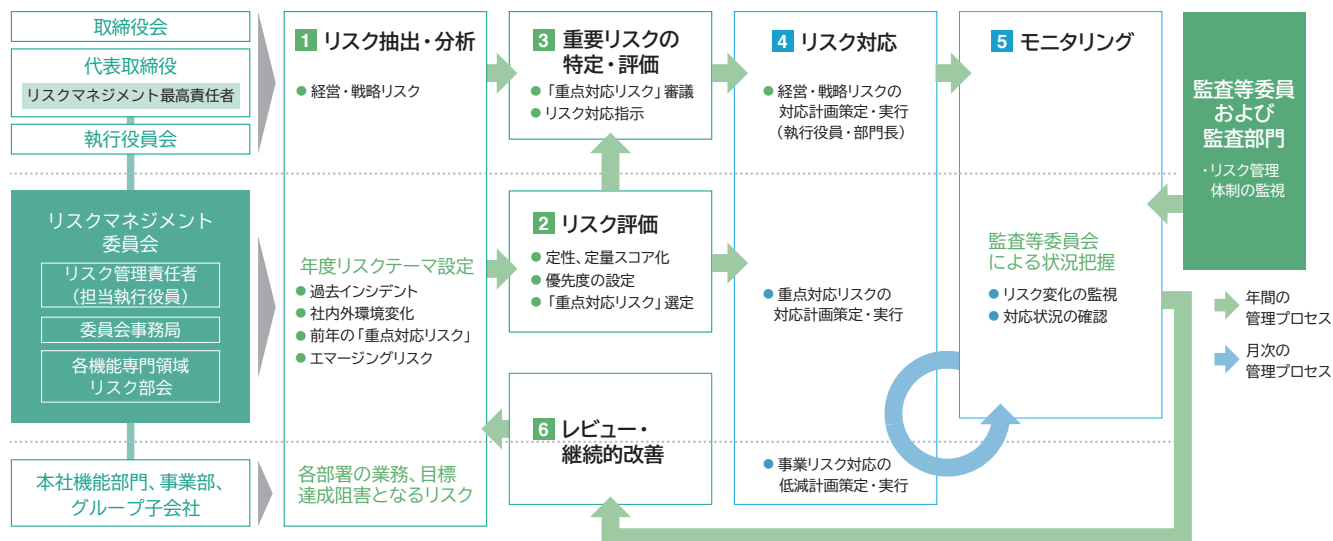
- 1 リスク抽出・分析：網羅的抽出と具体的な事象想定、顕在化シナリオによる分析
- 2 リスク評価の実施：定量的・定性的なリスクのスコア化
- 3 重要リスクの特定：高スコアのリスクを「重点対応リスク」として選定
- 4 リスクへの対応：「重点対応リスク」を最優先
- 5 モニタリング：執行役員会にて月次報告(必要に応じて是正協議指示)
- 6 レビュー、継続的改善(半年に一度)：

なお、次年度「重点対応リスク」は1のリスク抽出時に見直し、さらなる対応審議

### 重点対応リスク

リスクの特定は、グローバルな視点での注視すべき事象や災害、過去に発生した大きな事故、マクロ環境の変化を考慮してリスクテーマを設定し、毎年見直しを行います。そのうえで、リスク評価で一定のスコアを超えたリスクを「重点対応リスク」と位置づけ、今年度特に注力すべきリスクとします。主管部署が年間のリスク低減計画を策定し、モニタリング結果は定期的に執行役員が確認のうえ是正指示を行い、取締役会に報告します。さらに、第三線の防御として監査部門もリスク状況を把握し、全体的なリスク管理体制の有効性を評価します。これにより、重要なリスクへの対応を強化し、継続的な改善を図っています。

### リスクマネジメントの体制とプロセス





主な企業リスク一覧 当社グループに影響を与えるリスクと対応策。中期経営計画と連動してリスクを抽出して、定期的な進捗管理と必要に応じ見直しを行います。

分類	項目	主な内容	対応策	
事業運営上のリスク	経営・戦略	経営・戦略リスク	事業領域における急激な需要変化 DXの取り組み遅れ	・事業ポートフォリオ拡大、需要変動に対応できる体制 ・差異化技術、高付加価値製品の開発
		新規事業・投資リスク	新規事業参入、新規領域展開、買収(M&A)、事業提携	・投資経済評価の実施、回収とリスクの検討
		業績に係るリスク	競争の激化、急激な需要変動、販売価格の下落	—
	事業オペレーション	財務・会計リスク	為替相場の変動、グローバル会計基準への準拠	・為替予約等によるリスクヘッジ、会計の適正性確保
		製品・生産(販売含む)リスク	重大品質事故の発生 製品の欠陥による回収や損害賠償	・品質管理、事故防止への取り組み ・設計段階、デザインレビューでの品質事故未然防止 ・ITを用いた品質検査の徹底 ・国際的な品質管理システムによる品質管理 □ P.75 製品品質
		調達物流リスク	法規制による製品の製造中止 物流遅延、輸出入制限による物流停止	・法規制情報収集 ・サプライチェーン管理の強化 □ P.93 サプライチェーンマネジメント
	コンプライアンス	法令違反・不正リスク	違法・不正行為	・グローバルコンプライアンス規程類の整備 □ P.88 コンプライアンス
		事故・過失リスク	許認可の剥奪	・コンプライアンス意識醸成の取り組み □ P.88 コンプライアンス
		知的財産リスク	知的財産の侵害、被侵害	・知的財産侵害調査の徹底 □ P.48 知的財産の活用による持続的な成長の実現
		労務管理リスク	ハラスメント	・社内外通報制度の整備と浸透 □ P.70 人権の尊重 □ P.88 コンプライアンス ・研修、教育の継続的实施 □ P.70 人権の尊重 □ P.88 コンプライアンス
サステナビリティ	気候変動リスク	□ P.62 TCFD提言に基づく情報開示		
	環境リスク	環境規制の強化、有害物質の漏洩	・緊急時対応訓練の実施 □ P.60 環境マネジメント/汚染防止 □ P.61 化学物質管理/資源循環	
事故災害等のリスク	ハザード	自然災害リスク	事故・自然災害による事業継続困難	・BCP体制維持、強化、訓練および教育実施 □ P.92 BCP(事業継続計画)の取り組み
		パンデミックリスク	感染症蔓延による事業影響	
		事故リスク	重度労災事故の発生	・リスク抽出、対策推進による未然防止 □ P.73 労働安全 ・VR機器活用等による安全教育
		情報セキュリティリスク	サイバー攻撃による業務停止、 情報漏洩、基幹システムのダウン	・セキュリティ監視体制強化 □ P.92 情報セキュリティの強化 ・情報セキュリティ教育の定期実施
外部環境 リスク	世界情勢	政治・経済・社会リスク	各国経済政策、輸出入規制変更 景気変動影響、経済の減速、原材料、エネルギー価格の高騰	・グローバル事業における、政治的経済的な社会情勢変化の社内共有および対応
		地政学リスク	サプライチェーンの混乱	—

## BCP(事業継続計画)の取り組み

ESG 重点課題

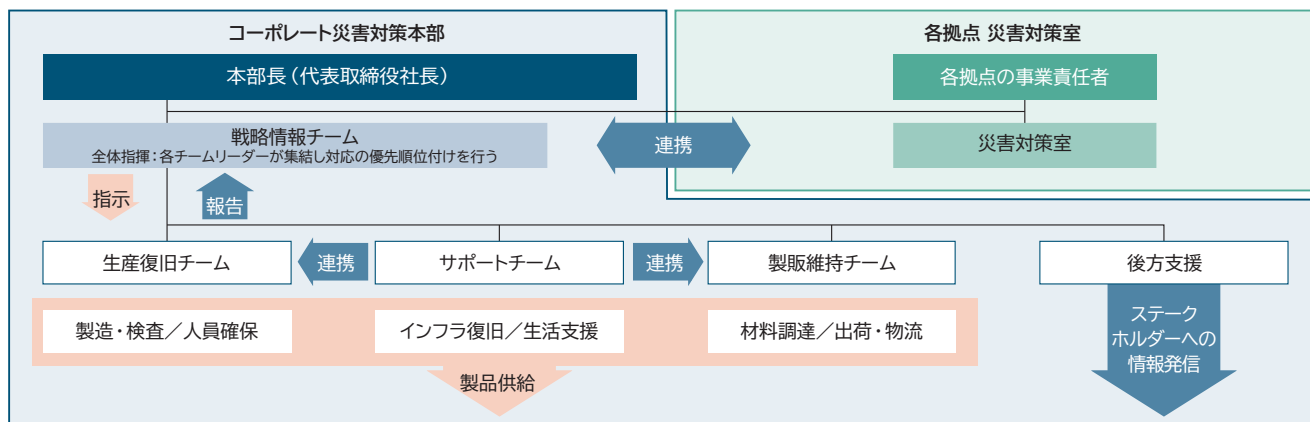


地震や台風、その他の気候変動による自然災害は、事業に必要な人員や設備、ライフラインに甚大な被害をおよぼす可能性があります。

当社は、テクノロジーの進化に貢献するユニークで高付加価値の製品を提供しています。そのため、高品質な製品の安定的な供給が不可欠であり、BCP (事業継続計画)の取り組みが重要です。事業に重大な影響を与える災害や事故を未然に防止、または被害を最小化するための設備や作業の強化・改善に加え、計画的な社員教育や啓蒙活動を実施しています。また、災害や事故で被害を受けた際でも事業を継続するために、必要なBCPの策定、訓練、および計画の見直しを実施しています。

2023年度は、地政学的リスクを考慮し、国内拠点に加え、海外拠点にも衛星電話、衛星通信機器の整備を進めました。地上通信網のバックアップとしては、グローバルでの緊急時通信網を整備し、通信手段を確保しました。

### 災害発生時の復旧・事業継続対応(組織体制)



また、社員のみならず業務に携わるすべての方々の安全確保を第一に、製品の安定的供給を維持するためのBCP推進体制をさらに強化しています。

### BCPの強化

BCP強化を目的に、メンバーが適切な知識とスキルを維持できるよう、定期的な訓練を実施しています。訓練の内容は毎回アップデートされ、設定されたインシデントに対して、情報収集や共有、対応策の検討や復旧計画の立案などが有効か否かを確認します。また、組織間・拠点間の連携がスムーズに機能するように遠隔作業環境を整備し、総合力の向上を図っています。あわせて環境整備の一環として、太陽光発電の災害用コンセントを設置するなどして、被災時の初動対応や通信手段の確保にも備えています。2023年度は、首都直下地震を想定した本社・栃木事業所および鹿沼事業所の同時被災のBCP訓練を実施し、実効性を確認しました。さらにESG重点課題にも設定している通り、ハザードへの対応幅を広げるべく、経営資源への被害を最小限に留めることを目的に「オールハザード型BCP」の整備と運用を進めています。

## 情報セキュリティの強化

ESG 重点課題



当社はお客さまのものづくりに役立つ、今までなかった、世界の価値になるものを生み出す企業として、顧客の価値最大化に努め、信頼されるパートナーとなることを目指しています。そのため、自社およびお客さま・お取引先さまの情報資産の保護・管理を経営の重要課題ととらえ、法令および会社規則を遵守するとともに、情報資産管理の重要性と責任を全社員で共有し、その適切な保護・管理に取り組んでいます。近年はサプライチェーンリスクやサイバー攻撃が増加していることの重要性を踏まえ、ESG重点課題としても設定し、情報セキュリティマネジメント体制、すなわち情報セキュリティのルールと監視の仕組み、そして従業員の教育の強化に努めています。さらに2024年からはCSIRT※を設置し、セキュリティインシデントへの対応を強化していきます。

### 主な取り組み

#### ① 情報セキュリティルールの強化

昨今のサイバーセキュリティの考慮および、ISMS規格改訂に伴い、情報セキュリティの規程を改訂し、グローバル基準に対応したセキュリティ体制を強化

#### ② 監視体制の強化

サイバー攻撃や内部不正による情報漏洩に対する防御策として、認証システムの強化と専門チームによるセキュリティ監視体制を強化

#### ③ 従業員教育の強化

情報セキュリティの重要性についての理解促進を目的に、全従業員を対象にしたメールマガジンの配信や、国内従業員向けの教育を実施(2023年度 情報セキュリティ教育受講率100%)

※CSIRT: Computer Security Incident Response Team

# サプライチェーン マネジメント

ESG 重点課題



当社はサプライチェーンを通じてお取引先さまと健全なパートナーシップを築き、ともに発展していくための活動を行っています。

## 基本方針

### 調達基本方針

- 1 デクセリアルズの調達は、「公正・公明・公平」を旨とし、お取引先さまとの相互の信頼関係の上に成り立ちます
  - 「公正」とは、定められた方針や手順に従って調達業務をおこなうこと
  - 「公明」とは、恣意的な行動をしないこと
  - 「公平」とは、お取引先さまに対して機会均等に接すること
- 2 技術力の強化、品質の安定と向上、競争力のある価格などの領域においても、お取引先さまとの協力関係を重視します
- 3 地球環境の保全、持続可能な社会の実現に向け、デクセリアルズの掲げる「グリーン調達方針」に従い、お取引先さまとともに環境マネジメントに取り組みます
- 4 法令・社会規範の遵守、社会貢献の実現に向け、デクセリアルズ関係者だけでなくお取引先さまとともに実行に取り組みます

## 持続可能な調達の推進

当社ではサプライチェーン全体におけるCSR推進を図るべく、お取引先さまとともに果たすべき社会的責任の基本的な考え方や、協力いただきたい事項を「デクセリアルズCSR調達ガイドライン」としてまとめています。社会的要請も踏まえ、資材等の調達先であるお取引先さまに、理解と協力を求めています。2021年度からはガイドラインに記載の

全42項目の取り組み状況に加え、お取引先さま各社で運用されているCSR方針の確認などを加えた全48項目について、ガイドライン送付先にアンケートを実施しています。これにより人権、労働、安全衛生、環境などへの取り組み状況を年次で確認しています。また、昨今の原材料価格や労務費上昇の転嫁への対応について、政府の指導・指針に準じた取引価格設定によるサプライチェーン全体の発展に努めます。

### デクセリアルズCSR調達ガイドラインの主な内容

人権・労働	安全衛生	環境	公正取引・倫理
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 差別の禁止</li> <li>● 強制的な労働の禁止</li> <li>● 児童労働の禁止</li> <li>● 若年労働者への配慮</li> <li>● 労働時間の配慮</li> <li>● 適切な賃金と手当</li> <li>● 非人道的扱いの禁止</li> <li>● 結社の自由・団体交渉権</li> <li>● 通報者の保護</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 労働安全</li> <li>● 緊急時の備え</li> <li>● 労働災害・労働疾病</li> <li>● 産業衛生</li> <li>● 身体的負担のかかる作業への配慮</li> <li>● 機械装置の安全対策</li> <li>● 安全衛生のコミュニケーション</li> <li>● 社員の健康管理</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 環境許可と報告</li> <li>● エネルギー消費および温室効果ガスの排出削減</li> <li>● 大気への排出</li> <li>● 水の管理</li> <li>● 資源の有効活用と廃棄物管理</li> <li>● 化学物質の管理</li> <li>● 製品含有化学物質の管理</li> <li>● 固形排出物の管理</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 法令遵守・国際規範の遵守</li> <li>● 腐敗防止</li> <li>● 不適切な利益供与および受領の禁止</li> <li>● 知的財産の保護</li> <li>● 公正なビジネスの遂行</li> <li>● 適切な輸出管理</li> <li>● 苦情処理メカニズムの整備</li> </ul>
品質・安全性	情報セキュリティ	サプライチェーン	CSRに関わるコーポレート・ガバナンス
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 製品安全性の確保</li> <li>● 品質管理</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● サイバー攻撃に対する防御</li> <li>● 個人情報の保護</li> <li>● 機密情報の漏洩防止</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● サプライヤーの管理</li> <li>● 責任ある鉱物調達</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● マネジメントシステムの構築</li> <li>● BCP(事業継続計画)の策定と準備</li> <li>● 適切な情報開示</li> </ul>



## サプライチェーンのリスク管理

地政学リスクの増大、自然災害の激甚化により、サプライチェーンを取り巻く環境はますます厳しくなっています。そのため、調達や物流に大きな影響を与えるこれらリスクの低減は、喫緊の課題となっています。

当社ではその対応として国内外のお取引先さまのリスクの予測・抽出を行い、モニタリングシステムのDX化や「サプライチェーンBCPガイドライン」の周知を進めています。これにより、さまざまなリスクや災害に備え、万が一の際にも対応できる体制を構築しています。

## CSR 調達アンケート

2023年度までの調査結果では、多くのお取引先さまが当社の求めるCSR基準を上回る取り組みを実施していることが確認できました。

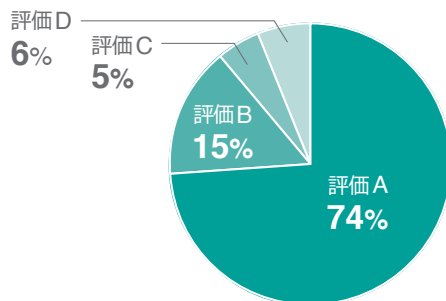
そのため2024年度は、サプライチェーン全体のCSR強化をさらに推進するため、特に当社製品への影響が大きい原材料調達先に調査の重点を置きました。原材料は製品の品質や信頼性に直結するため、調達先でのCSRの取り組みの徹底が重要です。86社の原材料調達先に対してCSRアンケートを実施し、人権・労働、安全衛生、環境など各項目の取り組み状況を詳細に確認するとともに、CSRの啓発活動を実施しています。これにより、サプライチェーン全体の透明性と責任をさらに向上させ、持続可能な供給体制を構築していきます。

CSR 調達アンケートの実施だけでなく、新規のお取引先さまに関しては、必ず反社調査、財務調査、原材料の場合にはグリーンパートナー調査を行い、選定基準をクリアした会社のみと取引しています。

実施時期	アンケート設問数	全項目平均点
2024年7月	48 (昨年比+2)	4.37点

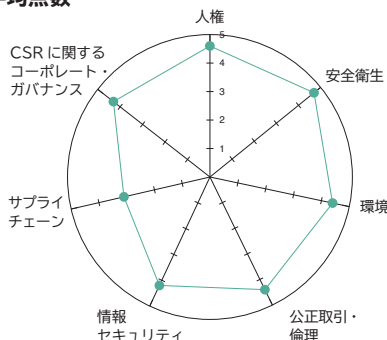
## CSR 調達アンケート結果(2024年7月)

### 評価別割合



評価A…平均点4点以上 評価B…平均点3.5点以上  
 評価C…平均点3点以上 評価D…平均点3点未満

### 項目別平均点数



アンケートを分析した結果、総合評価において当社が求める水準の取り組みができているお取引先さま(評価C以上)は94%でした。一方、評価Dとなったお取引先さまには、CSRに関する教育支援などの活動を行っていく予定です。項目別ではサプライチェーン管理に関する項目で低いスコアが見られ、2次以降のサプライヤーのCSRに関する対応が今後の課題であると確認できました。お取引先さまを通じた支援のあり方について、検討していきます。

## グリーン調達

当社は、地球環境の保全と持続可能な社会実現への貢献に向け「環境管理物質管理標準」を定めています。これにより、即時に使用を禁止する物質、全廃を目指す物質、適用除外項目を明確にし、当社製品への混入防止または削減状況の管理を行い、それに基づく製品づくりを行っています。

また、その達成にご協力いただけるお取引先さまを「デクセリアルズグリーンパートナー」と称し、原則として製品に使用する原材料・部品はすべてそれらのお取引先さまから調達しています。

## 紛争鉱物への対応

当社では、「人権侵害などに関わる紛争鉱物を含む原材料や部品を使用しない」という明確な方針を持っています。電子機器業界サステナビリティ推進機関であるRBAが推進している「責任ある鉱物イニシアチブ(RMI)」が提供する調査ツールに基づき、対象紛争鉱物については、常に原材料や部品の調査を実施しています。

## 調達課題への対応

現在当社の調達リスクには、パンデミック、特定の原材料調達先への依存、不安定な政治情勢による地政学的リスク、自然災害などが挙げられます。また、法規制の導入や改正により原材料の使用が制限される事案などが挙げられます。そのようなリスク回避のため、調達先の複数化や平時からの原材料在庫の積み増しなどの対策を行い、事業の安定的継続を図っています。

さらに、リスク対応のほか、グローバルでの生物・環境への安全性強化の流れに即した化学物質規制法への対応にも常時取り組んでいます。

## 財務データ (連結)

(単位)	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	
売上高	百万円	57,710	65,830	95,712	106,167	105,198
（光学材料部品）	百万円	23,624	28,572	49,159	55,384	51,453
（電子材料部品）	百万円	34,226	37,395	47,195	51,495	54,387
営業利益	百万円	4,617	11,339	26,642	32,288	33,421
売上高営業利益率	%	8.0	17.2	27.8	30.4	31.8
親会社株主に帰属する当期純利益	百万円	2,734	5,329	16,669	20,685	21,382
設備投資額	百万円	3,029	3,832	5,250	13,926	7,482
減価償却費	百万円	4,607	4,674	4,207	4,615	4,510
のれん償却費	百万円	1,798	1,798	1,788	2,283	2,283
研究開発費	百万円	3,653	3,611	3,876	4,274	4,706
為替レート	円/米ドル	108.7	106.1	112.4	135.5	144.6
営業活動によるキャッシュ・フロー	百万円	9,656	13,187	25,804	21,339	27,457
投資活動によるキャッシュ・フロー	百万円	△ 3,891	△ 2,471	△ 12,434	△ 9,447	△ 10,866
フリー・キャッシュ・フロー	百万円	5,764	10,715	13,369	11,892	16,591
財務活動によるキャッシュ・フロー	百万円	△ 3,600	△ 4,259	△ 5,783	△ 12,535	△ 10,343
総資産	百万円	86,279	95,201	128,785	126,379	138,016
純資産	百万円	49,567	53,305	64,576	73,774	84,953
有利子負債残高	百万円	17,333	15,486	19,433	19,712	21,736
自己資本比率	%	57.5	56.0	49.5	57.7	61.6
ネットD/Eレシオ	倍	0.07	△ 0.09	△ 0.16	△ 0.13	△ 0.18
1株当たり純資産(BPS)	円	814.68	874.66	1,063.24	1,257.14	1,485.96
1株当たり当期純利益(EPS)	円	45.05	87.60	274.61	350.62	368.71
1株当たり年間配当金	円	34	44	60	65	100
配当性向	%	75.6	50.3	21.8	18.5	27.1
自己資本配当率(DOE)	%	4.2	5.2	6.2	5.6	7.3
総還元性向(のれん償却前)	%	45.6	42.2	42.3	56.6	50.8
<b>経営指標</b>						
EBITDA	百万円	10,786	17,590	32,478	39,101	40,024
投下資本利益率(ROIC)	%	4.4	11.4	22.5	24.4	22.3
自己資本当期純利益率(ROE)	%	5.5	10.4	28.5	30.3	27.1
(参考)のれん償却前	%	9.2	13.9	31.5	33.6	30.0

(注) 売上高にはセグメント間取引を含む

2021年度より蛍光体フィルムの業績を電子材料部品セグメントから光学材料部品セグメントに組み替えたことに伴い、2020年度以前の業績も同様に組み替えています



有価証券報告書

詳細はウェブサイトをご覧ください



非財務データ

E 環境			単位	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	対象範囲	関連ページ		
	GHG 排出量 (Scope1)			千t-CO <sub>2</sub>	9.1	9.3	9.3	7.3	6.5	連結 <sup>※4</sup>		
GHG 排出量 (Scope2)		マーケット基準	千t-CO <sub>2</sub>	37.5	35.9	33.6	27.4	24.8	連結 <sup>※4</sup>			
		ロケーション基準	千t-CO <sub>2</sub>	36.7	35.3	34.1	32.4	33.7	連結 <sup>※4</sup>			
GHG 排出量 (Scope1 + Scope2)		マーケット基準	千t-CO <sub>2</sub>	46.6	45.2	42.9	34.7	31.3	連結 <sup>※4</sup>			
		ロケーション基準	千t-CO <sub>2</sub>	45.8	44.6	43.4	39.7	40.2	連結 <sup>※4</sup>			
GHG 排出量 (Scope3)			千t-CO <sub>2</sub>	-	-	-	259.6	228.6	連結 <sup>※2</sup>			
温室効果ガス (GHG) 排出状況 <sup>※1</sup>	カテゴリ 1	購入した製品・サービス	千t-CO <sub>2</sub>	-	-	-	214.8	180.0	連結 <sup>※2</sup>	□ P.62 TCFD 提言に基づく情報開示		
	カテゴリ 2	資本財	千t-CO <sub>2</sub>	-	-	-	9.6	14.5	連結 <sup>※2</sup>			
	カテゴリ 3	燃料・エネルギー関連の活動	千t-CO <sub>2</sub>	-	-	-	5.9	6.0	連結 <sup>※2</sup>			
	カテゴリ 4	輸送、配送 (上流)	千t-CO <sub>2</sub>	-	-	-	16.7	17.3	連結 <sup>※2</sup>			
	カテゴリ 5	事業から出る廃棄物	千t-CO <sub>2</sub>	-	-	-	1.8	1.9	連結 <sup>※2</sup>			
	カテゴリ 6	出張	千t-CO <sub>2</sub>	-	-	-	0.2	0.2	連結 <sup>※2</sup>			
	カテゴリ 7	雇用者の通勤	千t-CO <sub>2</sub>	-	-	-	2.7	2.7	連結 <sup>※2</sup>			
	カテゴリ 12	販売した製品の廃棄	千t-CO <sub>2</sub>	-	-	-	7.9	6.1	連結 <sup>※2</sup>			
	売上高当たり GHG 排出量 (Scope1 + Scope2)			t-CO <sub>2</sub> /百万円	0.81	0.69	0.45	0.33	0.30		連結 <sup>※4</sup>	
	エネルギー総消費量 <sup>※1</sup>			MWh	124,285	123,929	123,345	109,949	110,426		連結 <sup>※4</sup>	
化学物質管理	VOC 排出量		t	37	36	34	30	35	連結 <sup>※3</sup>	□ P.60 汚染防止		
廃棄物管理	廃棄物排出量		万 t	0.26	0.25	0.29	0.26	0.29	連結 <sup>※3</sup>	□ P.61 資源循環		
水資源管理	水使用量		万 t	29	27	29	29	31	連結	□ P.60 環境マネジメント		
環境に関する違反	環境法規制違反件数		件	0	0	0	0	0	連結			

※1: 精度向上のため、過去に遡り数値を変更しています。 ※2: 単体+旧) Dexerials Precision Components (株) ※3: 旧) (株) 京都セミコンダクターを除く ※4: 海外社を除く

S 社会			単位	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	対象範囲	関連ページ		
	従業員数	全体		人	1,999	1,772	1,915	1,943	1,892	連結		
日本		人	1,604	1,423	1,603	1,640	1,595	国内連結				
海外		人	395	349	312	303	297	海外連結				
海外比率		%	19.8	19.7	16.3	15.6	15.7	連結				
従業員数 (単体)								単体				
全体		人	1,604	1,313	1,342	1,378	1,352	単体				
男性		人	1,307	1,106	1,126	1,153	1,116	単体				
女性		人	297	207	216	225	236	単体				
女性比率		%	18.5	15.8	16.1	16.3	17.5	単体				
従業員平均年齢		全体	歳	43.96	43.08	43.56	43.71	43.92	単体			
ダイバーシティ	従業員平均勤続年数		全体	年	19年0カ月	17年0カ月	17年1カ月	16年8カ月	16年0カ月	単体		
	離職率			%	1.9	1.3	1.5	2.4	3.1	単体		
	新規採用 (新卒採用)		採用数	人	22	19	22	17	18	単体	□ P.69 ダイバーシティ	
			女性比率	%	22.7	10.5	13.6	23.5	16.7	単体		
			3年後定着率	%	73.7	77.5	88.0	90.9	94.7	単体		
	新規採用 (中途採用比率)			%	40.5	51.3	64.5	79.8	65.4	単体		
	女性管理職比率 (連結)			%	-	-	-	-	11.5	連結		
	女性管理職比率 (単体)		管理職総数	人	406	299	299	294	250	単体		
			女性管理職数	人	11	11	11	15	18	単体		
			女性管理職比率	%	2.7	3.7	3.7	5.1	7.2	単体		
男女別賃金比率			%	-	77.2	81.3	82.6	83.5	単体			
外国人従業員		外国人従業員数	人	8	10	12	17	20	単体			
		外国人従業員比率	%	0.5	0.8	0.9	1.2	1.5	単体			
人材育成	障がい者雇用率			%	3.40	3.37	3.30	2.68	2.77	国内連結 <sup>※1</sup>		
	従業員一人当たりの平均研修時間			時間	13.6	11.6	13.2	14.4	17.7	国内連結 <sup>※2</sup>		
	従業員教育費			百万円	-	-	34.0	73.0	102.8	国内連結 <sup>※2</sup>		
	主な研修の受講人数		集合研修	人	2,158	1,690	1,323	1,950	2,695	国内連結 <sup>※2</sup>	□ P.67 人材育成	
			e-ラーニング	受講人数	16,854	21,420	29,486	35,347	42,549	国内連結 <sup>※2</sup>		
				受講時間	5,618	7,140	9,829	11,728	14,183	国内連結 <sup>※2</sup>		
				時間	100	100	100	100	100	国内連結 <sup>※2</sup>		
	健康経営	定期健康診断受診率			%	100	100	100	100	100	国内連結 <sup>※2</sup>	□ P.72 健康経営
		再検査/精密検査受診率			%	30.1	35.5	34.8	45.0	47.8	国内連結 <sup>※2</sup>	
		ストレスチェック回答率			%	97.1	97.1	96.0	95.9	95.4	国内連結 <sup>※2</sup>	
生活習慣改善実行率			%	26.0	28.0	30.2	31.1	32.9	国内連結 <sup>※2</sup>			

※1: 国内連結 (特例子会社を含む) 2019 ~ 2021年度は単体 (特例子会社を含む) ※2: 旧) (株) 京都セミコンダクターを除く ※3: 精度向上のため、過去に遡り数値を変更しています。



S 社会			単位	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	対象範囲	関連ページ	
	多様な働き方と ワークライフバランス	リモートワーク年間累計実施率		%	—	70.3	75.8	74.4	72.2	単体	□ P.71 多様な働き方とワークライフバランス
法定時間外労働時間(月間平均時間)			時間	21.80	22.77	24.20	21.89	21.72	単体		
有給休暇		取得率		%	68.4	60.0	58.9	72.7	73.3	単体	
		取得平均日数		日	15.7	13.7	12.8	16.3	16.6	単体	
育児支援		育児休業取得率	全体	%	17.6	17.1	32.5	50.0	50.0	単体	
			女性	%	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	単体	
		育児休業復帰率	女性	%	3.5	3.3	0.0	20.0	31.8	単体	
			男性	%	100.0	100.0	100.0	91.7	100.0	単体	
		育児時短勤務制度利用者数		人	30	29	30	29	26	単体	
			育児休業取得後の定着率	%	100.0	100.0	85.7	87.5	100.0	単体	
介護支援	介護休暇取得者数	人	—	10	4	8	6	単体			
	介護休暇取得のべ日数	日	—	67	11	59	43	単体			
	介護時短勤務利用者数	人	0	0	0	0	1	単体			
労働安全	労働災害	件数推移	不休業	件	5	3	3	7	1	国内連結	
			休業3日以内	件	1	1	0	0	0	国内連結	
			休業4日以上	件	2	0	0	0	3	国内連結	
			死亡	件	0	0	0	0	0	国内連結	
			合計	件	8	4	3	7	4	国内連結	
	度数率 <sup>※3</sup>	%	2.47	1.22	1.01	2.07	1.06	国内連結			
請負業者の死亡者数	人	0	0	0	0	0	国内連結				
年間労災千人率	—	1.10	0.00	0.00	0.00	1.57	国内連結 <sup>※1</sup>				

※1: 国内連結(特例子会社を含む) 2019~2021年度は単体(特例子会社を含む) ※2: 旧(株)京都セミコンダクターを除く ※3: 精度向上のため、過去に遡り数値を変更しています。

G ガバナンス			単位	2024年6月25日現在					対象範囲	関連ページ
	コーポレート・ガバナンス	取締役会の構成	人数	人	8					□ P.78 コーポレート・ガバナンス
社外取締役の人数(うち独立役員)			人	5						
社外取締役の比率			%	62.5						
女性取締役の人数			人	1						
監査等委員会の構成		人数	人	3						
		社外取締役の人数	人	2						
指名・報酬委員会の構成		人数	人	7						
		社外取締役の人数	人	5						
執行役員の数		人	12							
役員報酬額		取締役(監査等委員および社外取締役を除く)	人数	人	2					
	総額		百万円	295						
	取締役(監査等委員)(社外取締役を除く)	人数	人	1						
		総額	百万円	17						
	社外役員	人数	人	4						
		総額	百万円	40						
開催回数・出席率	取締役会	開催回数	回	13						
		出席率	%	100						
	社外取締役の取締役会出席率		%	100						
			%	100						
	監査等委員会	開催回数	回	13						
		出席率	%	100						
指名・報酬委員会	開催回数	回	7							
	出席率	%	100							
コンプライアンス	内部通報件数	件	—	—	—	7	11	連結	□ P.88 コンプライアンス	

		単位	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	対象範囲	関連ページ
研究開発費・知的財産	研究開発費	百万円	3,653	3,611	3,876	4,274	4,706	連結	□ P.48 知的財産の活用による持続的な成長の実現
	海外特許保有率	%	63.9	64.9	65.9	66.2	66.0	連結 <sup>※1</sup>	

※1: 旧(株)京都セミコンダクターを除く



## 会社情報 (2024年3月31日現在)

商号	デクセリアルズ株式会社 Dexerials Corporation
設立	2012年6月20日
資本金	16,251百万円
本社所在地	栃木県下野市下坪山 1724
代表者	代表取締役社長 新家 由久
従業員数	1,892名(連結)
上場証券取引所	東京証券取引所 プライム市場
証券コード	4980
株主名簿管理人	三菱UFJ信託銀行株式会社
発行可能株式総数	100,000,000株
発行済株式総数	60,192,200株 (自己株式294,111株を含む)
株主数	15,699名

## 大株主の状況 (2024年3月31日現在)

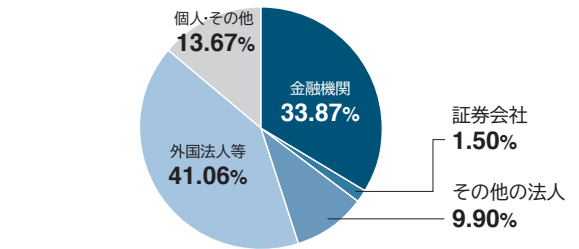
株主名	所有株式数 (株)	持株比率 (%)
日本スタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	9,887,600	16.51
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	5,865,691	9.79
株式会社日本カस्टディ銀行(信託口)	3,595,500	6.00
大日本印刷株式会社	3,125,000	5.22
株式会社日本カस्टディ銀行(信託E口)	2,727,200	4.55
積水化学工業株式会社	2,520,000	4.21
野村信託銀行株式会社(投信口)	2,420,100	4.04
RBC ISB S/A DUB NON RESIDENT/ TREATY RATE UCITS-CLIENTS ACCOUNT-MIG	1,218,900	2.03
NORTHERN TRUST CO. (AVFC) RE FIDELITY FUNDS	1,071,200	1.79
MISAKI ENGAGEMENT MASTER FUND	1,053,300	1.76

(注1) 当社は、自己株式294,111株を所有していますが、本表には記載していません。

(注2) 持株比率は、自己株式(294,111株)を控除して算出しています。

(注3) 株式会社日本カस्टディ銀行(信託E口)は、従業員に対する自社株式給付のインセンティブプラン「株式給付信託(J-ESOP)」制度および取締役に対する業績連動型株式報酬制度「株式給付信託(BBT(=Board Benefit Trust))」に係る信託財産の委託先です。

## 所有者別株式分布状況 (2024年3月31日現在)



(注) 持株比率は、自己株式(294,111株)を控除して算出しています。

## 外部評価・指数への採用 (2024年11月時点)

### インデックス組み入れ状況

FTSE Blossom Japan Sector Relative Index<sup>※1</sup>

2024 CONSTITUENT MSCI日本株 ESGセレクト・リーダーズ指数  
MSCI ESGセレクト・リーダーズ指数<sup>※2</sup>

2024 Sompo Sustainability Index SOMPO  
サステナビリティ・インデックス

JPX日経インデックス 400

JPXプライム 150指数

S&P/JPX  
カーボン・エフィシエント指数

### 評価・受賞

健康経営優良法人 2024  
Health and productivity

最優秀サイト 2023  
日経アワード 総合部門

IRサイト 総合ランキング 優良賞 2023

(株)ブロードバンドセキュリティ Gomez IRサイト ランキング 2023 銀賞

Interact IR 優良賞 2023

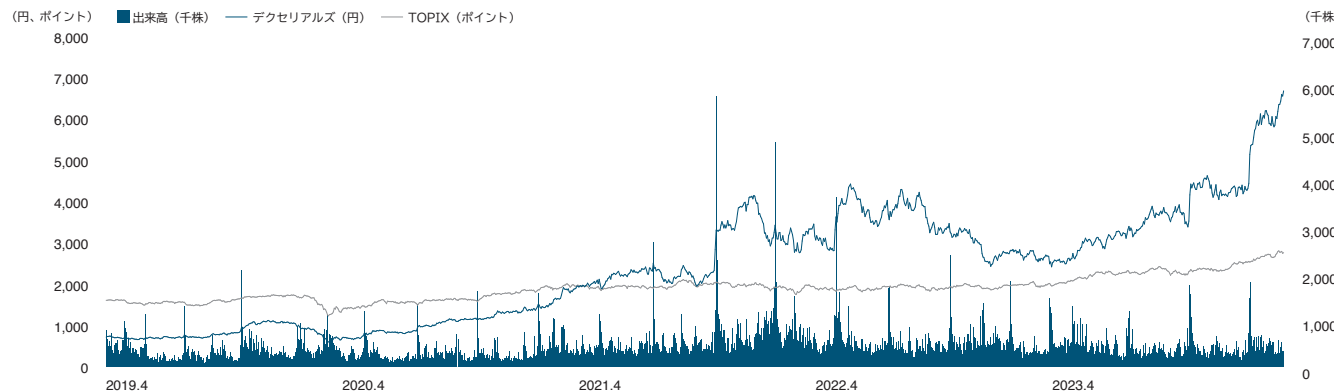
大和インバスター・リレーションズ(株) 「2023年インターネットIR表彰」 優良賞

※1 FTSE Russell (FTSE International Limited と Frank Russell Company の登録商標) は、ここにデクセリアルズ株式会社が第三者調査の結果、FTSE Blossom Japan Sector Relative Index 組み入れの要件を満たし、本インデックスの構成銘柄となったことを証します。FTSE Blossom Japan Sector Relative Index はサステナブル投資のファンドや他の金融商品の作成・評価に広く利用されます。

※2 デクセリアルズがMSCIインデックスに採用されていること、およびMSCIのロゴ、商標、サービスマークまたはインデックス名の使用は、MSCIまたはその関連会社によるデクセリアルズへの後援、保証、販促には該当しません。MSCIインデックスはMSCIに独占権があり、MSCI、MSCIインデックス名およびロゴは、MSCIまたはその関連会社の商標もしくはサービスマークです。

## 株価・出来高推移

※株式分割前(2019年4月1日~2024年3月31日)



## 株主総利回り (TSR<sup>※</sup>)

保有期間	1年	3年	5年
デクセリアルズ	252.5%	365.3%	952.3%
TOPIX	141.3%	152.5%	196.2%

※TSR: Total Shareholder Return キャピタルゲインと配当を合わせた投資収益率基準となる投資開始時の株価  
1年: 2023年3月末、3年: 2021年3月末、5年: 2019年3月末の終値

## 第三者意見



立教大学大学院  
ビジネスデザイン研究科教授  
野田 健太郎

〔略歴〕博士（学術）、一橋大学大学院商学研究科修了。日本政策投資銀行を経て現職。2020年～2021年University of California, Berkeley客員研究員。専門は財務会計、企業の社会的責任（CSR）、事業継続計画（BCP）。著書・論文に『ベンチャー育成論入門—起業家マインドの醸成に向けて』（大学教育出版、2004年）、『事業継続マネジメントBCMを理解する本』（日刊工業新聞社、2006年）、『事業継続計画の開示が株主資本コストに与える影響』（現代ディスクロージャー研究、2012年）、『事業継続計画による企業分析』（中央経済社、2013年）、『戦略的リスクマネジメントで会社を強くする』（中央経済社、2017年）など。内閣府政府業務継続に関する評価等有識者会議委員などを歴任。

ESGの評価は国内外で標準化が進展し、評価機関の基準が深化する中で、統合報告書の重要性や有用性がいっそう高まっています。そのような状況において、貴社はサステナブルな経営体制の充実を図るとともに、本報告書においても、価値創造ストーリー、価値創造戦略、価値創造基盤へとつながる一貫性のある説明がなされています。

### 第三者意見を受けて

当レポートの制作に際し、野田教授には客観的な視点からご意見を頂戴し、心より感謝申し上げます。

当社は前中計期間中から策定を進めてきた、未来に向けた羅針盤や海図（パーパスや中長期の「ありたい姿」、そこからバックキャストして策定した新中計等）を胸に、さらなる成長に向けた新たな航海をスタートさせました。

当レポートにおいても「パーパスの実現、次なるステージへ」をメインテーマに、それらの中長期の方向性や成長戦略等について、ストーリー性を意識し発信しています。また、昨年野田教授から頂戴した「当社らしいありたい姿と、それに向けてなにが必要なか」の提示す

昨年その点を評価しましたが、今年はさらに読みやすく全体がよく俯瞰できる内容です。

今回最も注目すべき点は、社内での多くの議論を踏まえた上で、「Empower Evolution. つなごう、テクノロジーの進化を。」というパーパスを策定したことです。パーパスがビジネスモデルにつながり、トップメッセージの中でもパーパスがうたわれています。トップメッセージでは新中期経営計画の実践に向けて、2028年度までの具体的な数字を示しながら経営目標が説明されており、昨年に比べより踏み込んだ内容であると評価できます。

今回の報告書において、強い印象を受けたのは以下の箇所です。

1点目は、製品やビジネスモデルの説明が充実したことです。稼ぐ力の源泉を的確に表現できており、投資家からの要請にも応える内容となっています。

2点目は、今年から始まった中期経営計画において、2028年度の明確な経営目標を提示しており、さらに中期経営計画を支える3つの基本方針（成長領域での事業拡大、既存領域における事業の質的強化、経営基盤の進化）と「技術」と「人材」に関するマテリアリティが示され、中期経営計画の解像度がアップしたといえます。

3点目としては、マテリアリティの選択に関して、ビジネスモデルの強化のための重点課題として「技術」と「人材」を明確に定義し、ESGの重点課題から切り離れたことで当社の特徴をより鮮明に表現する形となりました。一方で、ESGの重点課題に対しては各種のガ

ベキ」というご助言や、国内外投資家の皆さまからの前回レポートに対する貴重なご意見等を踏まえ多角的な視点から改善を進めました。

これらの更新ポイントを野田教授からもご評価いただいた点は当社にとっても大きな励みとなります。大幅に刷新した当レポートをご覧いただき、当社の将来性、成長性を実感いただけますと幸いです。

なお、ご指摘いただいた旧マテリアリティに基づくCSR目標（KPI）の2023年度の実績開示につきましては、当社ウェブサイトにて行います。一方で、今回新たに設定したESG重点課題についても、今後の進捗（単年度の目標/実績等）をご確認いただけるよう次回以降の統合レポートにて継続的に発信いたします。

イドライン等を参照しつつ多面的な観点でKPIを設定した点に工夫の跡が見られます。

全体としてのストーリー性が増しており、パーパスから新中期経営計画、マテリアリティにつながる流れに納得感が高い内容となっています。また、財務戦略やリスクマネジメントについても詳細な説明がなされ、さらに紙面全体を通じて社員の声を随所で紹介する記載は好感を持てる構成です。全体として紙面の量も昨年に比べ約1割増加するなど充実が図られました。

加えて、特集として機関投資家との対談を掲載していますが、投資家との対話の重要性が求められる中で非常に時機を得た企画であると考えられます。

一方で課題としては、ESG重点課題の中で、実績対比に関する表がなくなり、2023年度に関して一覽での確認が難しくなった点や、労働安全の課題の中で目標が未達の項目の改善が指摘できます。

毎年、着実な前進は見られますが、トップメッセージに掲げられたパーパスの実現を進めるため、議論をさらに深めていくことが求められます。引き続きグローバルな開示基準への対応は必要ですが、その際に一般的に掲げられている指標にとどまることなく、今回設定したパーパスに沿った目標について着実な実践と社内への浸透を図ることが予想されます。そのための重要なツールとして、進化しつづけている統合報告書の貴社らしい充実を期待しております。

今後も、ステークホルダーの皆さまとの対話を重ねつつ、パーパスやサステナビリティポリシーで掲げた当社らしいサステナビリティの本質を追求することで、さらなる成長と企業価値向上を目指してまいります。引き続きご支援のほどよろしくお願い申し上げます。



執行役員  
サステナビリティ推進本部長  
山岸 向児



# Dexerials

デクセリアルズ株式会社 <https://www.dexerials.jp>

本社・栃木事業所

〒323-0194 栃木県下野市下坪山 1724



FSC®ラベルは、世界の森林資源の責任ある利用を保証します。

UD FONT

見やすく読みまちがえにくいユニバーサルデザインフォントを採用しています。



環境に配慮した植物油インキを使用しています。