



**Dexerials**  
**Integrated Report 2025**  
デクセリアルズ統合レポート

私たち、デクセリアルズグループのフィロソフィー。

お客さま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。

お客さまの理想のものを叶えるために、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、私たちは前進し続けます。

Dexerials' Purpose





パーパス

## Empower Evolution.

つながり、テクノロジーの進化を。

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。



## 中期経営計画2年目 不確実な時代の舵取り

📖 P.12 トップメッセージ

**「進化の実現」に向けて、  
パーパスを羅針盤に  
不確実なかでも軸は  
ぶらさずに進む**

地政学的リスクなどにより先が見えにくい世の中を、どのように進み、成長を続けていくのか——。代表取締役社長の新家がデクセリアルズの進む道について熱く語ります。

## 「デクセリアルズ統合レポート 2025」発行のごあいさつ

私たちデクセリアルズグループは、「Empower Evolution. つなごう、テクノロジーの進化を。」というパーパスのもと、デジタルテクノロジーの進化を支える存在でありたいと考えています。中期経営計画2028「進化の実現」において、事業ポートフォリオの拡大と変化に強い経営基盤の構築を進めるなか、当社独自のビジネスモデルを起点に、「技術」と「人財」をマテリアリティとした取り組みを強化しています。

「デクセリアルズ統合レポート 2025」では、私たちの価値創造の考え方とその実践を、財務・非財務の両面からお伝えしています。今後も統合レポートを通じて、当社の持続的成長と社会課題の解決に向けた歩みを共有し、ステークホルダーの皆さまとのより深い相互理解につなげてまいります。

## 独自の技術と ビジネスモデルで挑む 自動車事業のグローバル展開

📖 P.22 特集①

コンシューマーIT業界で実績を重ねてきたビジネスモデルを進化させ、成長領域の自動車業界に拡大。グローバルで新たな価値を創出する。



成長領域での事業拡大  
～培った技術とビジネスモデルを自動車業界へ～

## 株式給付制度（J-ESOP）を 通じ、社員株主がデクセリアルズ の価値を育む

📖 P.40 特集②

次世代を担う社員が「株主として企業価値を高めるとは」を考える機会を通じて、そこから生まれた意識の変化を紹介する。



J-ESOP——  
社員株主が育む価値創造

## 成長への新たなステップ。 2025年6月に 取締役会の新体制が始動

📖 P.46 特集③

持続的成長と企業価値の向上を果たし続けるために、3名の取締役を新たに選任。自らの視点や専門性を発揮し、率直な意見交換を重ね、その責務を果たす。



持続的成長と企業価値向上に向けた  
コーポレート・ガバナンス体制の強化



# 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 事業セグメント
- 5 At a Glance
- 6 こんなところにデクセリアルズ
- 8 デクセリアルズの価値創造のあゆみ  
——テクノロジーの進化に寄り添い、社会の変化を形に
- 10 「光でつなぐ技術」で、持続可能な未来社会へ
- 12 **トップメッセージ**

## Chapter 01 持続的成長への戦略

- 18 お客さまとともに未来を創造する価値創造プロセス
- 20 マテリアリティが生み出すビジネスモデル
- 22 特集①：成長領域での事業拡大  
～培った技術とビジネスモデルを自動車業界へ～
- 26 技術戦略統括メッセージ
- 28 イノベーション
- 30 知財戦略
- 32 人事本部長メッセージ
- 34 人の戦略
- 40 特集②：J-ESOP —— 社員株主が育む価値創造
- 44 株主・投資家の皆さまとのコミュニケーション

## Chapter 02 進化への戦略的な舵取り

- 46 特集③：持続的成長と企業価値向上に向けた  
コーポレート・ガバナンス体制の強化  
・取締役会のスキル・マトリクス  
・社外取締役メッセージ  
・役員一覧
- 52 経営戦略本部長メッセージ
- 55 事業性評価
- 56 中期経営計画
- 58 成長戦略に向けたDXの加速
- 60 コーポレートリスク統括メッセージ

## Chapter 03 着実な進化への航路

- 63 サステナビリティマネジメント
- 64 ESG重点課題の考え方  
▼ **ガバナンス** ——
- 66 コーポレート・ガバナンス
- 70 リスクマネジメント
- 72 情報セキュリティの強化
- 73 コンプライアンス
- 74 サプライチェーンマネジメント（CSR調達）
- 75 事業継続計画（BCP）の取り組み  
▼ **環境** ——
- 76 環境への取り組み
- 77 資源循環
- 78 気候変動
- 83 汚染防止／水資源の保全
- 84 化学物質管理  
▼ **社会** ——
- 85 人権の尊重
- 86 ダイバーシティ／多様な働き方
- 88 健康経営
- 89 労働安全衛生
- 90 製品品質

## データセクション

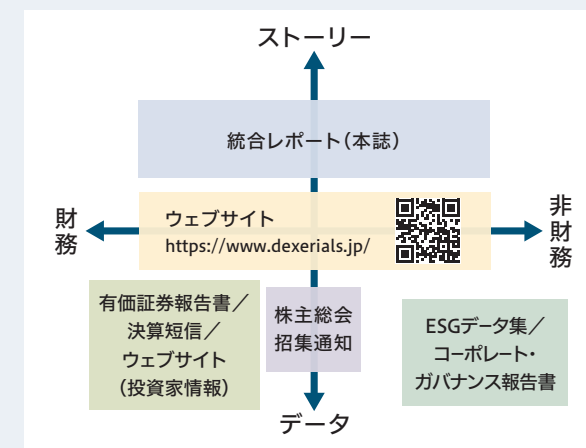
- 91 財務データ
- 92 非財務データ
- 93 外部評価・指数への採用
- 94 会社情報／株式情報
- 95 第三者意見

- 🔗 詳細を当社ウェブサイトでご覧いただけます
- 📄 関連情報を本統合レポートでご覧いただけます
- 📰 関連情報を、当社が運営する製造エンジニアのための技術情報メディア「TECH TIMES」でご覧いただけます

### 編集方針

本レポートは、株主・投資家をはじめとする、すべてのステークホルダーの皆さまに、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の実現に貢献するとともに、中長期的な企業価値向上に向けた取り組みを理解していただくために発行しています。本年度は、「パーパスとビジネスモデル」、「人財」の2つのテーマを注力領域として、経営層や社員の声を交えて構成しています。今後のより良い報告に向けて、皆さまからの率直なご意見をお待ちしています。

### コミュニケーションマップ



### 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、2024年度（2024年4月1日～2025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。実際の業績など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。

事業セグメント

54.4%

45.6%

2024年度  
売上高  
**110,390**  
百万円

電子材料部品

〈売上高〉	<b>60,434</b>	百万円	
〈事業利益〉	<b>23,511</b>	百万円	
〈EBITDA〉	<b>26,701</b>	百万円	

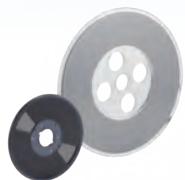
光学材料部品

〈売上高〉	<b>50,647</b>	百万円	
〈事業利益〉	<b>14,556</b>	百万円	
〈EBITDA〉	<b>18,006</b>	百万円	

※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

電子材料部品の主な製品

異方性導電膜 (ACF)  
カテゴリー



異方性導電膜 (ACF)

表面実装型ヒューズ  
カテゴリー



表面実装型ヒューズ

フォトニクスカテゴリー



マイクロデバイス



光半導体

光学材料部品の主な製品

光学フィルムカテゴリー



反射防止フィルム (ARF)

光学樹脂材料カテゴリー



光学弾性樹脂 (SVR)

精密接合用樹脂



## At a Glance (2024年度)

## EBITDA



## EPS (1株当たり当期利益)

**162.04** 円



※当社は、2024年10月1日を効力発生日として、普通株式1株につき3株の割合で株式分割を行っています

## ROE (自己資本当期純利益率)



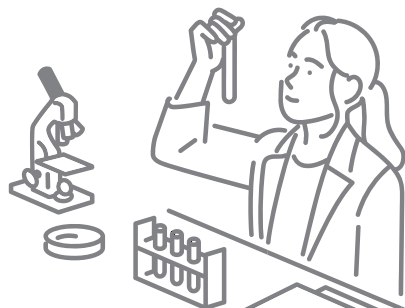
## ROIC (投下資本利益率)

**22.9** %

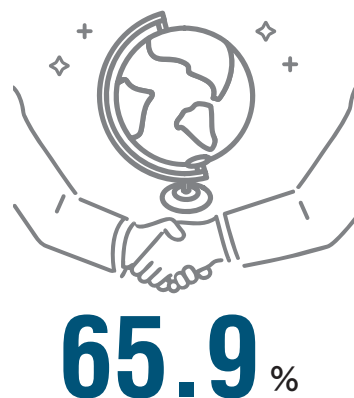


## 研究開発費

**5,330** 百万円

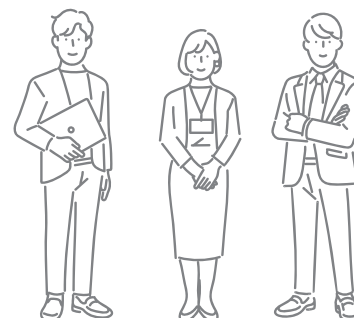


## 海外特許保有率

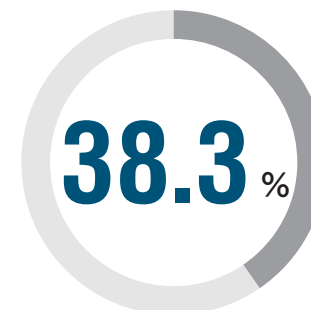


## 従業員数

**1,888** 人



## 技術人材比率



ESGデータ集  
詳細はウェブサイトをご覧ください



# こんなところにデクセリアルズ

仕事も遊びも、思いのままに。

デクセリアルズの製品は、社会のシステムや毎日の暮らし、ビジネスはもちろんのこと  
日常から離れたアウトドアシーンでも、その楽しさを支えています。

## 無機偏光板

優れた耐熱性・耐光性を  
持ち、高輝度かつ長寿命  
なプロジェクターを実現  
します。



※2  
**No.1**  
世界シェア

## 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  
品の接続に欠かせない  
材料です。



## 表面実装型ヒューズ

コードレス機器のリチウムイオン  
電池に搭載され、過充電・過電流  
に陥った際に回路を遮断し安全  
を確保します。





※3  
**No.1**  
世界シェア  
★★★★

### 光学弾性樹脂 (SVR)

ディスプレイと表面板の隙間を埋めて、視認性を向上させます。



※1  
**No.1**  
世界シェア  
★★★★

### 反射防止フィルム (ARF) (スパッタリング技術による製造)

ディスプレイ表面のフィルムが外光の映り込みを軽減。屋外でも集中してパソコン作業ができます。



### 精密接合用樹脂

カメラモジュールなどの部品を固定します。



※1 株式会社富士キメラ総研発行「2025 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2024年の金額シェア

※2 株式会社富士キメラ総研発行「2025 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2024年の金額シェア

※3 株式会社富士キメラ総研発行「2025 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する光学用透明接着剤（OCR）の2024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

# デクセリアルズの価値創造のあゆみ —テクノロジーの進化に寄り添い、社会の変化を形に

1962年の創業以来、当社は「技術で社会課題を解決する」という姿勢のもと、時代の一步先を読み、電子部品や機能性材料の革新を重ねてきました。その道のりは、目の前の課題に向き合うだけでなく、「次に来る変化」への挑戦の連続でした。私たちが一貫して大切にしてきたのは「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」という姿勢です。私たちはこれからも、「Empower Evolution. つなごう、テクノロジーの進化を。」というパーパスのもと、お客さまとともに、未来の価値創造につながる製品とソリューションを生み出し続けます。

1960s

小型機器での  
液晶ディスプレイの採用

ノートパソコンの普及

小型・薄型ニーズ

リチウムイオン電池の安全性担保

2000s

モバイル機器での  
カラー液晶の採用拡大

スマートフォンの登場と  
薄型テレビの普及

屋内外での視認性向上

薄くても鮮明に見える画面

2010s

Company

1962

ソニーケミカル(株)設立

2000

上場廃止  
ソニー(株)の100%子会社となる

2012

デクセリアルズ(株)に  
社名変更し事業開始

Dexerials

Products

1977

異方性導電膜(ACF)を  
業界にさがけて製品化  
導電性と絶縁性を兼ね備えた材料技術  
を確立



1994

表面実装型ヒューズの  
生産開始

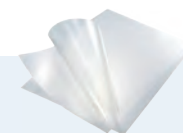
リチウムイオン電池の過充電、過電流  
を確実に遮断する二次保護素子として  
世界にさがけて量産開始



2002

反射防止フィルム(ARF)の  
販売を開始

ソニーのCRT向け技術を応用し、量産  
性に優れたロールtoロール方式によ  
るスパッタリング技術を確認。高耐久・  
低反射のフィルムを市場に展開



2007

光学弾性樹脂(SVR)  
の生産を開始

高透過・高弾性の光学樹脂でエア  
ギャップを解消し、視認性・コントラスト  
の向上と耐衝撃性を両立。幅広い機器  
に採用が拡大



社会への貢献

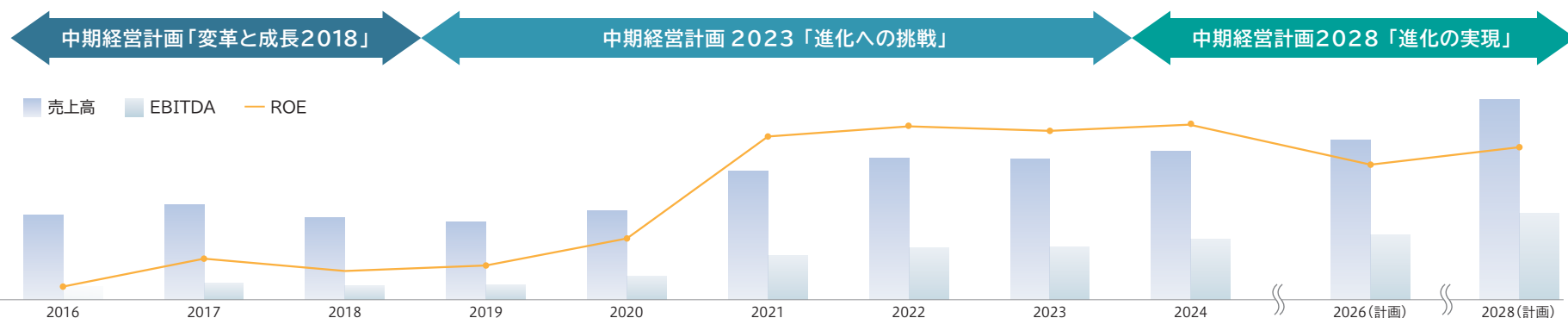
液晶パネルの進化を支え、モバイル機  
器の普及に大きく貢献

安全保護技術がモバイル機器の信頼性  
向上と普及拡大に貢献

モバイル端末や各種情報機器に対応し、  
視認性と防汚性・耐擦傷性を兼ね備え  
た表示環境の実現に貢献

モバイル端末や大型ディスプレイに採  
用され、視認性と耐衝撃性に優れた表示  
機器の普及に貢献





ストリーミングサービスの台頭  
スマートフォンの超高精細化

動画配信の定着と電子決済の普及  
高視認性やタッチ機能による耐久性向上ニーズ

2020s

生活インフラとディスプレイの融合  
曲面・複雑形状への対応

DXと生成AIの拡大  
データセンターの電力消費課題への対応

2015

東京証券取引所  
市場第一部に上場

2016

栃木事業所稼働開始

2021

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

2024

- ・パーパスを策定
- ・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

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  
粒子を規則的に配置し、微細で安定した  
接続を実現



次世代スマートフォンや高精細ディス  
プレイの進化を支え、薄型・高性能機器の  
実現に大きく貢献

2020

反射防止フィルム (ARF)  
「HDシリーズ」を開発  
防汚層を真空蒸着で形成し、摺動 (しゅうど  
う) 耐久性を従来比40倍以上に向上。美し  
さと操作性を両立する高性能フィルムとし  
て展開



幅広い使用環境で視認性と耐久性を提供。  
快適なタッチ操作・表示体験の両立に貢献

2023

高速応答のInGaAs<sup>\*</sup>  
フォトダイオードを市場投入  
大量のデータ通信需要に対して、シリコンと  
比較してより長波長の赤外線波長域に感  
度がある高性能のフォトダイオードを提供  
開始 <sup>\*</sup>インジウムガリウムヒ素



増加するデータ需要に応え、データ通信  
の高速化や省電力化に貢献

# 「光でつなぐ技術」で、持続可能な未来社会へ

## — デクセリアルズのフォトニクスが目指す姿

### Ⅰ 社会の変化と、新たに求められる技術

生成AIの進化は、私たちの暮らしや働き方にさまざまな変化をもたらし始めています。たとえば、文章の作成や画像・映像の生成、音声でのやりとりなどがより身近なものとなり、医療や教育、製造、交通といった幅広い分野での活用が広がっています。その一方で、AIでの情報処理の背景では、大量のデータがやりとりされ、瞬時に処理される必要があります。全世界の通信量と電力消費は急激に増加し、今後も拡大を続けると予測されています。2030年には世界のデータセンター電力需要は2024年の約2.3倍に達すると言われており、このままでは社会インフラ全体に深刻な影響をおよぼしかねません。

こうした課題を解決する方法として、今注目されているのがフォトニクス技術です。光通信は、電気に比べて高速かつ安定的にデータを伝送できるだけでなく、発熱が少なく、冷却に必要な電力も抑えられます。まさにAI時代に不可欠な技術です。

#### 全世界のデータセンター電力需要予測

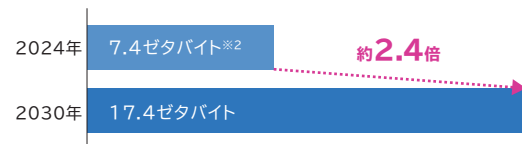


出典：国際エネルギー機関 (IEA: International Energy Agency) 「Energy & AI」

※1 原子炉換算：原子力発電所1基（出力1GW、稼働率90%）の年間発電量を約8 TWhと仮定し、消費量を除いて算出



#### 全世界のインターネットのデータトラフィック予測



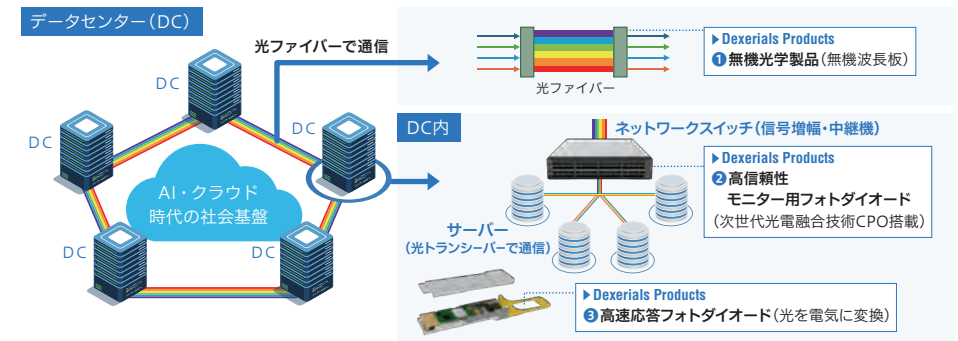
出典：国際電気通信連合 (ITU: International Telecommunication Union) 「Facts and Figures 2024 – Internet traffic」、当社調べ

※2 ゼタバイト = 1兆ギガバイト



### Ⅱ デクセリアルズの「つなぐ技術」、次のステージへ

私たちデクセリアルズは、これまでディスプレイの分野で培ってきた「つなぐ技術」を生かし、AI時代にふさわしい「光でつなぐ技術」をさらに進化させています。特に、以下のような製品や技術を通じて、データ通信に関わるさまざまな場面でより省エネで信頼性の高い社会基盤の構築に貢献しています。



#### ① 無機光学製品 (無機波長板)

データセンター同士をつなぐ通信経路に使われる光制御技術。複数の光の信号を1本の線にまとめて送ったり、分けたりすることで、限られた設備でもより多くの情報をやりとりできるようにする技術です。通信を効率よく行うための「交通整理」のような役割を果たします。

当社の製品は、優れた耐久性があり、従来より短時間でのプロトタイプ製作が可能です。

#### ② 高信頼性モニター用フォトダイオード

レーザーダイオードなどの発光装置の「出力の見守り役」をリアルタイムで担う部品。レーザーの光の強度を常に監視し、変動が起こった場合は調整を促すことで通信の安定化を実現します。当社の製品は、海底ケーブルで長年トラブルなく使用されている実績があり、次世代のネットワーク機器にも採用されています。

#### ③ 高速応答フォトダイオード

サーバー内の光トランシーバーに使われる「受信装置の要」。光で送られてきた情報を電気に変える部品で、スピードと正確さが求められる場面に欠かせません。当社の製品は、待機中の電流（暗電流）が極めて少ないため、常に稼働しているサーバーでも電力のムダを最小限に抑えられます。



## パーパス

## Empower Evolution.

つなごう、テクノロジーの進化を。

## I パーパスの実現に向けて、技術の力で未来社会の基盤を築く

デクセリアルズの光通信に関わる製品や技術には、共通して見えないところで確かなつながりを支える役割があります。これまでディスプレイ技術で築いた「つなぐ力」は、今、AI 社会の根幹を支える通信と電力の課題に応える形で発展しています。高い精度と信頼性、そしてエネルギー効率の良さをあわせ持つこれらの技術は、世界中のデータセンターやネットワーク機器のなかでその力を発揮しています。

私たちは「Empower Evolution. つなごう、テクノロジーの進化を。」をパーパスに掲げ、フォトニクス技術へのソリューション提供を通じて持続可能な社会の構築に挑んでいます。フォトニクス技術は、大容量かつ高速なデータ伝送と低消費電力を両立させ、AIやクラウドの拡大に伴う通信量や電力消費の課題を解決する技術です。

当社のコア技術の1つである光半導体技術を活用したフォトニクスは進化を続けており、さらに残り5つのコア技術を組み合わせることで、新たな価値を生み出しています。

図 P.20 マテリアリティが生み出すビジネスモデル

これらの技術は、データセンターやネットワーク機器の効率化・高性能化を支えるだけでなく、医療、教育、交通、産業などさまざまな分野へと広がり、社会に新しい価値を提供しています。私たちはフォトニクス技術を軸に、社会課題の解決と企業の持続的成長を両立し、未来社会の基盤を築いていきます。







## パーパスを軸に、 進化の航海を進める

デクセリアルズは、2025年3月期より中期経営計画2028「進化の実現」のもと、パーパスの実現に向けた新たな航海をスタートしました。

今期は、さまざまな地政学的リスクが顕在化し、先行きの不透明さが増す状況が続いています。しかし、私たちはそのような不確実な環境のなかでも、ぶれることのない軸を持ち、着実に前進していきます。

代表取締役社長

新家由久

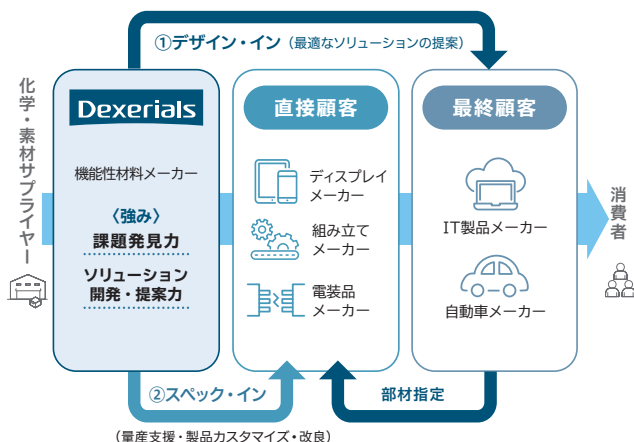
## 変化に強い企業であるために。 シングルソースがレジリエンスにつながる

外部環境の変化が一段と加速するなか、最近ではVUCAではとらえきれない不確実性を指して、BANI (Brittle = もろさ、Anxious = 不安、Non-linear = 非線形、Incomprehensible = 不可解) という言葉も使われます。企業経営においても、不確実性を前提に意思決定をしていく必要があると強く感じています。

その前提に立ち、私たちは「自社に影響のあるリスクは何か」、「自社でコントロールできるリスクは何か」を見極めながら日々判断を重ねています。主要なリスクについては、一定のシミュレーションも行っており、現時点では当社のビジネスへの影響は限定的であるとみています。

外部環境変化が激しいなかでもリスクを低減できているのは、当社がシングルソースの製品を数多く有しているからです。替えが効かない、私たちでなければ実現できない製品を

### デクセリアルズのビジネスモデル



提供し続けることが、変化に対するレジリエンスとなり、結果としてビジネスの持続性につながります。

こうしたシングルソース製品を生み出し続けられる背景には、当社のビジネスモデルがあります。私たちは、消費者に一番近いところにいる最終顧客、つまり業界トップのブランドメーカーとされる企業と技術ロードマップを共有し、対話する関係を築いています。業界のトップランナーであるお客さまのビジョンを深く理解し、それを実現するためのソリューションをともに考えることで、いち早く高品質な製品として具現化し、シングルソースに結びつけることができます。これが、技術進化のトレンドに沿って持続的な成長を実現するという、当社ビジネスモデル「デザイン・イン」、「スペック・イン」の特長です。

■ P.20 マテリアリティが生み出すビジネスモデル

エンジニアの社員から、「どうすればシングルソースが実現できるのか」と聞かれることがありますが、私はいつも「逆に、自分たちがブランドメーカーだったら、相手にどういう価値を期待すると思う?」と問い返します。この問いを踏まえ、エンジニアたちはどんなソリューションを提案すればよいのか、そのためにお客さまの関心領域をどう読み解くか、どのようにコミュニケーションをとればよいのかを自ら考えます。技術・ノウハウを掛け合わせて、お客さまの未来に貢献する提案を考え抜く。この積み重ねによって、最終顧客と技術ロードマップを共有し、継続して対話ができる関係を構築でき、結果としてシングルソースの実現につながっているのです。この当社らしい活動は、エンジニアリングマーケティングとして2023年から組織化も進めています。

## 成長領域 —— フォトニクス事業と自動車事業、それぞれの軌跡と展望

2024年度を振り返ると、売上高は前期比4.9%増の1,104

億円、事業利益は前期比11.7%増の381億円、当期利益は前期比22.9%増の277億円と、売上高、事業利益、当期利益において前期を上回り過去最高を更新しました。2025年度も中計の戦略と施策は着実に進行中です。

現中計では、成長領域としてフォトニクス事業と自動車事業を定めています。この2つの事業について、これまでと今後の展望を説明します。

### ▶ フォトニクス事業

当社がフォトニクス事業に着目したのは、2016年頃でした。全社的な技術テーマを洗い出すなかで、IoTやAIの進展に必要な不可欠な基盤技術としてフォトニクスが浮かび上がったのが始まりです。その後、2019年に発足したDexerials Innovation Group (DIG) 推進部を中心に、次の成長領域としてフォトニクスを再定義しました。また、新型コロナウイルス感染症のパンデミックを通じて、デジタル化の遅れによる社会の非効率性が顕在化したことを受け、AIがその社会課題の解決に大切な技術になると再認識し、AIを支える技術としてフォトニクスに本格的に取り組み始めました。

■ P.26 技術戦略統括メッセージ ■ P.28 イノベーション

その後、フォトニクスのなかでも光半導体の分野で、ユニークな技術を持つ株式会社京都セミコンダクター（以下、京セミ、現・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）と出会い、2022年に当社として初めてのM&Aを行い、京セミをグループに迎えました。

フォトニクスでAI時代の社会課題解決を目指す私たちにとっては、このM&Aは光半導体というミッシング・パーツの獲得でもありました。

フォトニクスにおいて特に注力しているのが、データ通信市



場です。特にデータセンターのエネルギー消費の大幅削減に貢献する光電融合技術に大きな可能性を感じています。データセンターを維持するには膨大な電力が必要であり、生成AIの普及に伴い、その量が加速度的に増えています。消費電力を削減する技術が登場しなければ、社会全体が破綻してしまいます。その課題を解決する技術として、光電融合技術が期待されています。当社はこの動きを踏まえ、今後も事業としての可能性を広げていきたいと考えています。

■ P.10「光でつなぐ技術」で、持続可能な未来社会へ

京セミのグループへの統合も、この市場でトップのお客さまとビジネスをすることが目的の1つでした。実際に2024年にデータ通信市場に参入し、多くの企業から強い引き合いをいただいています。ただ、京セミはもともと少量多品種のカスタマイズを得意とする企業で、量産に向けた技術や体制には課題があります。今後、幅広いお客さまのニーズに応えていくため、現在、生産性の改善や自動化に向けた準備など、将来に向けた活動を行っています。

## ▶ 自動車事業

自動車事業の始まりは2010年、欧州のOEM(完成車メーカー)のエンジニアとの出会いでした。「自動車をスマートフォンのようにしたい」という構想とともに、当社の技術への興味を語ってくださいました。最初は戸惑ったものの、「自動車は間違いなく自動運転とデジタル化に向けて進む」という話に共感し、この市場に関心を持つようになりました。

自動車事業の検討を本格化させたのは2015年です。自動運転や車のデジタル化を見据え、当社としてどんなソリューションを提案できるのかを整理し、世界中のOEMを訪ねました。業界にはTier1(1次サプライヤー)、Tier2(2次サプライヤー)といった構造があります。既存の商習慣に入り込む

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。

ことには正直、苦労もありましたが、対話を重ねるなかで、当社の知見で貢献できる領域があると確信を持ちました。当社はエレクトロニクス市場がアナログからデジタルに移行する際に、必要な材料やデバイス、ソリューションを提供してきました。自動車産業も100年に一度の変革期といわれ、デジタル化が進むなか、「これまでに得た知見を活用しない理由はない」と考え参入を決めました。OEMから部材指定を受け、今では、Tier1、Tier2からも当社の技術を認めていただいています。

グローバルでの活動も着実に広がっています。自動車は地域ごとに求められるデザインや機能があり、それぞれの市場に即した開発を進めています。こうした取り組みの一環として、ドイツのほか、デトロイトにも拠点を設立しました。各拠点の強みを生かしたパートナーやお客さまとの関係構築も進んでいます。

■ P.22 特集①：成長領域での事業拡大～培った技術とビジネスモデルを自動車業界へ～

さらに、当社の強みをマスマーケットへ展開する検討も始めています。今後も自動車のデジタル化を先取りしながら挑戦を続け、自動車業界に不可欠な存在となる未来が必ず訪れると確信しています。

フォトリソグラフィ事業、自動車事業とも成長に向けた確かな手応えを得ています。改めて、未来にアンテナを張り、仮説を持って先回りして考える、という私たちのビジネスモデルは、新しい領域で事業を広げる際にも有効だと実感しています。

## 未来を生み出す「技術」と「人財」の強化、成長への投資

当社は、マテリアリティとして掲げる「技術」と「人財」のさらなる強化のために、現中計では450億円規模で非財務投



資を行います。これらの投資は、サステナビリティ経営の実践、つまり社会的価値と経済的価値の両立を通じて持続的な成長を支える基盤づくりでもあります。先読みを踏まえた提案力や異なる技術の掛け合わせを実現していくために、「技術」と「人財」は不可欠です。この投資は、中期経営計画2028「進化の実現」を達成するための重要施策の1つと位置づけています。

### ▶ 顧客視点・バックキャストの継承 ～人材の獲得と登用～

当社の前身はソニーグループの一企業であり、消費者であるお客さまへどのような価値を提供していくか、というコンセプトの段階から検討することが当たり前、という文化がありました。ブランドメーカーのエンジニアの思考を理解し、共通言語で対話を重ねてきた経験は、私たちにとって大きな資産であり、グループを離れてからも生かされています。

しかし、独立して十数年がたち、新たな領域に挑戦するために、コンセプトから考え、また技術トレンドからバックキャストする視点の継承が必要だと感じるようになりました。そこで、業界トップのブランドメーカーでの経験があるエンジニアやリーダーを積極的に迎え入れることも始めました。彼らを通じて、最終顧客の思考回路や、バックキャストで戦略やソリューションを組み立てる力を社内に広げて、根付かせたかったからです。DIGのヘッドも、そうした知見を持つ人材が担っています。業界トップランナーとの対話には、異なる技術領域を理解して橋渡しできる力、相手の立場になって考える力、多様な専門性を組み合わせてブレイクスルーとなるソリューションを提案する力が必要で、そのような人材が加わり始めています。当社の競争力となる優秀な人材の確保は、外部からの登用と内部での育成の両輪で積極的に進めていきます。

図 P.26 技術戦略統括メッセージ

### ▶ チャレンジするカルチャーの継承と次世代の育成

社内にも優秀な人材は数多く在籍しており、次世代リーダーへの育成機会の充実にも力を入れています。

当社は、常に技術の変化のエッジ（先端）側に立ってソリューションを考える会社です。プライム市場に上場しているものの、挑戦を続けるスタートアップのような企業文化だと思っています。この文化を大事にし、今後も国内外で活躍できる、チャレンジ精神を持った人材が集う会社にするべく、次世代経営人材育成プログラム、変革リーダー輩出に向けたプログラムなど、教育の機会を充実させています。

海外のお客さまにソリューションを提案していくために、グローバル人材の育成も加速させています。2024年までに、海外社員を含めた全社員を対象にジョブ型人事制度を導入しました。国内の社員に対しては、海外赴任によって視野を広げる機会を増やしています。海外拠点の社員に向けても、参画意欲につながるインセンティブなど、グローバルで基準をつくらねばならないという課題感を持っており、これも順次進めていきます。

図 P.32 人事部長メッセージ

### ▶ エンゲージメントを高め、人の交流を広げる

また社員のエンゲージメント向上とインセンティブを目的に、社員へのJ-ESOP（株式給付制度）も導入しています。制度導入は2016年からですが、2023年には3年ごとの給付形式へ見直しました。多くの社員に実際の株式を保有してもらい、企業価値の実感とオーナーシップを高めてほしいからです。今では株価が上がると「何があったのでしょうか」と社員に質問されることもあります。社員が会社の価値を真剣に考える良い機会になっていると感じます。

図 P.40 特集②：J-ESOP ― 社員株主が育む価値創造

技術面では若手エンジニアが交流してアイデアを交換する技術分科会も設けています。多様なバックグラウンドを持つエンジニアがディスカッションし、異なる技術アイデアが掛け合わせられ、新しい視点がもたらされることで、1つの専門性だけでは越えられない壁も越えることができます。IPランドスケープ<sup>※</sup>などの分析指標も活用し、常識では考えられないことにもブレイクスルーとなるアイデアが生まれます。そのような場をつくることで、思考力、発想力を磨いてもらいたいと思っています。DIGを中心に、海外での活動も広がっています。現在DIGは、海外のメンバーが中心ですが、当社の企業文化や技術、成長意欲に共感し、仲間に加わってくれたのは大きな力です。アメリカや台湾などでのチームアップする一方、その考え方や活動が、関係する国内を含む社内の多くのメンバーにも良い刺激となっています。世界全体にデクセリアルズの価値を広げる原動力となることを期待しています。

※ IPランドスケープ：特許情報や技術動向データを多角的に分析し、市場環境や競合状況とあわせて可視化することで、事業戦略や研究開発方針の立案に活用する手法

今後は人財ポートフォリオを事業ポートフォリオ拡大にどうひもづけ、どのような形で進化させていくのか。現中期経営計画期間で重点的に取り組む課題ととらえ、持続的な成長の基盤をしっかりと固めていきたいと考えています。

## 次の成長へ、経営体制の進化

当社は上場以来、社外取締役が取締役会の過半数を占める先進的な体制を維持し、コーポレート・ガバナンスの高度化に継続して取り組んできました。2019年に設置した指名・報酬委員会では、設立当初から社外取締役が委員長を務めて、取締役のサクセッションプランについても、取締役会の意義や、必要とされるスキルについて深い議論を重ねてきました。その1つの形として、今回は取締役3名が交代しました。

2021年からは監査等委員会設置会社へ移行し、取締役会による監督機能の強化を図りました。業務執行に関しては執行側に大幅に権限を委譲して、成長に向けた迅速な意思決定とリスクテイクを後押ししながら、取締役会が適切にモニタリングを行う体制としています。今後も実効性ある取締役会の活動と進化を目指していきます。

■ P.46 特集③: 持続的成長と企業価値向上に向けたコーポレート・ガバナンス体制の強化

執行組織・体制も見直し、経営戦略本部とコーポレートリスク統括を設置しました。

経営戦略本部は、これまで部門ごとに立案・実行していた戦略を一元化するための組織です。事業戦略や人財戦略を軸に、成長戦略の推進も担うことで、当社の成長加速を図ります。コーポレートリスク統括は、不確実なリスクがより増している事業環境に対して、社内外のリスクを横断的に把握し、対応を強化することを目的としています。重要なリスクは執行役員会や取締役会へ適切に報告し、迅速な対応と是正につなげていきます。

■ P.52 経営戦略本部長メッセージ

■ P.60 コーポレートリスク統括メッセージ

## パーパスを実現するための挑戦が 技術・企業・人材との出会いを生む

デジタル技術の進展はもはや当たり前となり、私たちの競争環境だけでなく、社会や産業構造を根本から変え続けています。当社はこれを進化の機会ととらえ、DXやAIを活用した研究開発の効率化や新たなテーマ探索に取り組むのはもちろん、企業事業活動全般において社員一人ひとりがデジタルの力を積極的に活用できる環境を整えることで、全社的に価値創出の可能性を広げ、持続的な競争力の強化を進めています。

こうした全社的なデジタル活用は、社内における効率化や競争力の強化にとどまりません。むしろ、社会が直面する多様な課題に対して、当社が果たすべき役割を拡大し、持続的に貢献していく基盤となるものです。

■ P.58 成長戦略に向けたDXの加速

社会課題を解決していくにあたり、デクセリアルズは技術進化が必要な領域を6つ特定し、さらにそのなかで当社が取り組むべき最重要領域を選定しています。フォトニクスはその1つです。社会に貢献するには、どのような技術進化が必要で、どういう製品を世に送り出せばよいのかという発想で追求し続けています。

この姿勢はパーパスの実現にもつながります。当社のパーパスは「Empower Evolution. つなごう、テクノロジーの進化を。」です。社会をより豊かで効率的にするためには、キーテクノロジーやデジタル化の進化が必要であり、その進化のために材料やデバイスによるソリューションを提供し、社会課題の解決に貢献していく。そのような意味を込めています。

パーパスは単なるキャッチフレーズではありません。私たちの事業活動の本質的意味や私たちが目指すべき姿を、社員がしっかりと考え、約2年かけて策定したものです。このプロセスを経たことで、社員はパーパスに「腹落ち感」を持っています。社員一人ひとりが、パーパスと事業活動を結びつけて日々の仕事に向き合ってくれています。

私自身、社会の変化を意識しながら、どこにゲームチェンジの兆しがあるか、何が当社にとってのミッシング・パーツなのかを常に意識しています。そうした思考を続けることで、いわゆるセレンディピティ、思いがけない発見や出会いを引き



寄せる確率を上げると考えています。これからもパーパスを軸に、最終顧客との対話を大切にしながら、社会課題解決に貢献するビジネスモデルに磨きをかけていきます。

今、企業を取り巻く環境が大きく変化するなかで、当社が社会に貢献する機会、成長するチャンスも確実に広がっています。デクセリアルズは2025年に上場10年を迎えました。これまでのご支援への感謝を申し上げると同時に、中期経営計画2028「進化の実現」で、持続的成長に向けて、本当の意味でのスタートラインに立てたとも考えています。本格的な「進化の実現」に向けた航海、チャレンジがいよいよ始まります。今後もデクセリアルズはスピード感をもって進化を続けます。ステークホルダーの皆さまには、引き続きデクセリアルズへの期待とご支援をお願い申し上げます。



## Chapter 01

# 持続的成長への戦略

パーパスを羅針盤に、不確実な時代の波を読み、  
持続的成長を進める

### POINT

- ▶ ビジネスモデルのこれまでと進化
- ▶ マテリアリティ「技術」と「人財」
- ▶ 人の戦略

パーパスの  
実現

経済的価値 × 社会的価値

10年後の  
ありたい姿から  
バックキャスト

現中期経営計画  
「進化の実現」  
2024-2028年度

前中期経営計画  
「進化への挑戦」  
2019-2023年度

「技術」×「人財」

マテリアリティ  
～価値創出（ポジティブインパクトの増大）～

ESG重点課題  
～リスク低減（ネガティブインパクトの抑止）～

## お客さまとともに未来を創造する価値創造プロセス

パーパス

Empower Evolution. つなごう、テクノロジーの進化を。

インプット

価値創出の源泉 マテリアリティ「技術」と「人財」

持続的成長への投資  
(5年間累計※)

※2024～2028年度

非財務投資

450億円

価値創出の源泉である  
「技術」と「人財」への投資

将来にわたり  
予測される  
社会課題

- ex. ● 気候変動  
● 人口動態の変容  
● 地政学的変動 etc.

中期経営計画2028  
「進化の実現」達成に  
向けた成長投資

1,300億円

課題解決の  
大きな原動力  
デジタル  
テクノロジー  
の進化

持続的成長に  
向けた投資

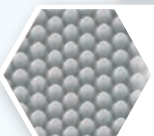
500億円

次期中計も見据えた  
「成長投資枠」



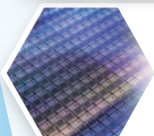
薄膜形成・  
コーティング技術

ロールtoロール方式による  
スパッタリングと真空蒸着



微細加工技術

ナノ形状加工、  
ロールtoロール方式による  
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

顧客との強固な  
関係構築



専門性の活用

新しいデジタル・専門技術・  
サービスを把握し、  
専門性を高めながら活用



新たな価値創造

グローバル視点で  
ビジョンと戦略を描き、  
新たな方法を生み出す

製品開発の  
基礎となる6つのコア技術

▶ P.20

知的財産 (IP) の活用

▶ P.30

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

困難な状況でも、  
着実に成果へと結びつける

内外の協働

社内外のステークホルダーと  
信頼関係を構築し、  
協力して業務を遂行

多様な人財の  
育成と活用

多様性の価値を理解し、  
人を育て、強いチームをつくる

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.32

行動指針  
Dexerials Way

▶ P.34

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

対話力

技術力

分析力

①デザイン・イン (最適なソリューションの提案)

Dexerials

機能性材料メーカー

〈強み〉  
課題発見力  
ソリューション  
開発・提案力

直接顧客

ディスプレイ  
メーカー

組み立て  
メーカー

電装品  
メーカー

最終顧客

IT製品メーカー

自動車メーカー

消費者

②スペック・イン

部材指定

(量産支援・製品カスタマイズ・改良)

価値創造を支える基盤

営業機能強化 / 人と技術の強化 / 製造機能強化

ESG重点課題の着実な推進 ▶ P.64 / DXによる変革 ▶ P.58

事業性評価

▶ P.55

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<sup>※1</sup>

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

経済的  
価値社会的  
価値反射防止フィルム (ARF)<sup>※2</sup>世界シェア  
92.8%異方性導電膜 (ACF)<sup>※3</sup>世界シェア  
74.0%光学弾性樹脂 (SVR)<sup>※4</sup>世界シェア  
54.7%事業  
ポートフォリオ  
拡大

パーパスの実現

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%

EPS<sup>※5</sup>: 208円

ROIC(投下資本利益): 14%程度

ROE: 25%程度

▶ P.56 中期経営計画

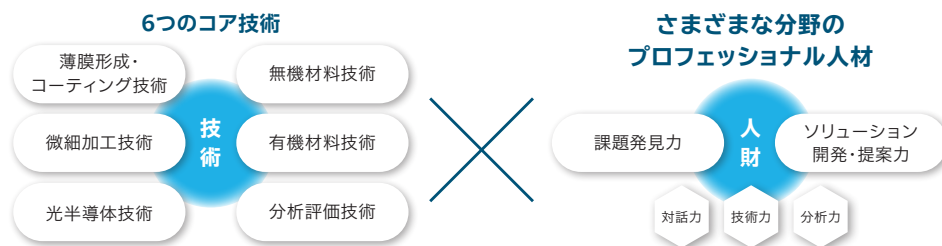
※1 ROICの概念を踏まえた簡易的な指標(事業性評価に使用) ※2 株式会社富士キメラ総研発行「2025ディスプレイ関連市場の現状と将来展望」による、表面処理フィルム(ドライコート)の2024年の金額シェア ※3 株式会社富士キメラ総研発行「2025ディスプレイ関連市場の現状と将来展望」による、大型および中小型ディスプレイ向けACFの合計の2024年の金額シェア ※4 株式会社富士キメラ総研発行「2025ディスプレイ関連市場の現状と将来展望」による、ディスプレイの貼り合わせで使用される光学用透明接着剤(OCR)の2024年の金額シェア。光学弾性樹脂(SVR)は、光学用透明接着剤の当社製品名です ※5 株式分割後



## 技術×人財 マテリアリティが生み出すビジネスモデル ～「先読み」による高付加価値創出が実現する圧倒的シェア～

### ■ 高付加価値創出の源泉であるマテリアリティ「技術」と「人財」

当社のビジネスモデルの根幹にあり、高付加価値創出の源泉となっているのは、マテリアリティである「技術」と「人財」です。社内に蓄積された6つのコア技術と、それらを組み合わせる課題解決を実行する多様なプロフェッショナル人材が、製品の競争力を支えています。営業・エンジニアがそれぞれの知見を持ち寄り、連携しながらお客さまと直接対話を行い、課題の本質に迫る提案活動を展開しています。



#### マテリアリティ 特定プロセス

マテリアリティは、高付加価値創出に欠かせないビジネスモデルを進化させ続けるために必要な重要課題として特定しています。

- |        |   |
|--------|---|
| 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。   |
| STEP 2 | 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。                      |
| STEP 3 | 現中計においても「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1つとして「サステナビリティ戦略目標」を採用。 |

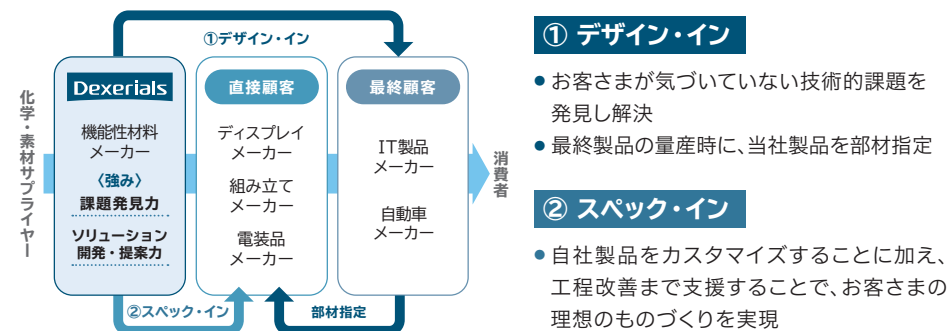
### マテリアリティとビジネスモデルによる 圧倒的世界シェアと競争優位性

当社のビジネスモデル「デザイン・イン」、「スペック・イン」により開発される製品の多くは、機能・品質・信頼性の観点から、お客さまにとって、代替手段のない「シングルソース製品」として量産されます。それは当社の競争優位性を高めると同時に、持続的な収益性と事業成長にも大きく貢献しています。

### ■ 技術課題の発見から製品開発につなげるビジネスモデル

私たちは、製品開発の初期段階から最終顧客と対話を重ねています。設計の背景や用途条件に深く踏み込み、この「デザイン・イン」の取り組みを通じて、最適なソリューションを提案しています。さらに、実際に製造を担うディスプレイメーカーや組み立てメーカーなど（直接顧客）に対しては、製品の使いやすさや量産工程における安定性までを支援。この「スペック・イン」の取り組みで、設計から量産までを一貫してサポートしています。2つの活動を両輪で推進することで、お客さまとの信頼関係を深めながら新たなニーズを引き出し、次の製品開発へとつなげる価値創出の好循環を実現しています。

#### デクセリアルズのビジネスモデル



#### ① デザイン・イン

- お客さまが気づいていない技術的課題を発見し解決
- 最終製品の量産時に、当社製品を部材指定

#### ② スペック・イン

- 自社製品をカスタマイズすることに加え、工程改善まで支援することで、お客さまの理想のものづくりを実現

### ■ 強みは「バックキャスト型ものづくり」と「対話」

私たちの強みは単にお客さまの仕様通りに製品を提供するのではなく、お客さまがまだ気づいていない技術的課題を先回りして見だし、解決できることです。市場や社会の変化をいち早くとらえ、課題を構造的に理解し、最適な技術で具体的な解決に導く。未来を先取りし、そこから逆算して最適なソリューションを導く「バックキャスト型ものづくり」こそが、当社がニッチでありながら圧倒的シェアを持つ製品群を有する背景です。それを実現するのは、高度な専門性と先見性、対話力を持ち合わせた人材と、価値を共創するお客さまとの「対話」です。「競合との差別化を意図的につくる」のではなく、「結果として競合がいらない製品をつくる」ことが強みになっています。

## Case Study 未来を先取りする対話と技術力 ～シングルソースを生み出すプロセス～反射防止フィルム(ARF)編

ノートパソコンなどのディスプレイに蛍光灯や外の光が映り込むと、画面の表示内容が見えづらくなります。その反射する光を抑制することで、視認性を向上させる、つまり見えやすくするためのフィルムが、デクセリアルズが開発し、製造・販売している反射防止フィルム (ARF) です。この開発エピソードを通じて、当社のビジネスモデルのプロセスを解説します。



ある日、次世代ノートパソコンの開発に取り組むグローバルブランドメーカーから相談が寄せられました。

それは、「美しい画像がいつでも見られる。しかも、長くきれいに保てる —— そんな究極のディスプレイを実現したい」というものでした。

この実現には、色の再現性と鮮明さ、外光の映り込みを抑えた低反射性能、そして表面の耐久性が不可欠です。この **4つを高次元で満たすことは、筐体 (きょうたい) の薄型化やベゼルレス化 (縁の部分がほぼ取り払われている状態) が進むなかで、製品設計上ますます重要なテーマとなっていました**。特に、屋外や移動中でも色味が変わらず、指紋やキズによって画質が損なわれないことは、ハイエンド機の性能要件です。

### POINT 1 先読み × デザイン・イン

海外のお客さまとのプロジェクトでも、エンジニアが自ら現地に赴き、その土地の言語でコミュニケーションをとっています。お客さまから課題を共有いただき、エンジニア同士の目線でディスカッションを交わしながら、ともに解決策を探すスタイルを確立しています。図面やサンプルだけでは伝わらない設計思想や使われ方を、その場で感じ取り、提案に反映させています。また、採用後を見据えて厳しい製品スペックを先行して設定し、量産化に向けた課題を同時に抽出しています。これにより、素早い量産移行と、競合を圧倒する製品品質を実現しています。

このような課題に対しては、ディスプレイの輝度を上げて視認性を補う方法が考えられます。しかしこれは一時的な対応にすぎず、電力消費や発熱など新たな課題を伴います。そこで当社は、**光の反射そのものを抑えるという、本質的かつ高度な技術を要するアプローチ**を提案しました。

当社の提案の中核となるのが、「ナノメートル精度で制御された5層構造の金属薄膜を連続製膜技術で連続成膜した反射防止フィルム (ARF)」<sup>\*1</sup> です。

試作段階では、顧客ディスプレイの光学仕様に応じた**反射スペクトルの設計と色再現性の評価を複数パターンで実施し、お客さまのエンジニアとともに視認性・発色・耐久性のバランスを最適化**していきました。また、フィルム表面には耐擦傷性に

### POINT 2 技術 × 対話のカルチャー

顧客視点と技術視点の両輪を持ち、まだ可視化されていない課題を先読みできる人材が、他社にはまねできない提案を実現しています。こうした人材は、6つのコア技術に基づいた専門性を備えつつ、製品構造やプロセス全体を俯瞰 (ふかん) できる「複合技術の翻訳者」でもあります。お客さまの開発ステージに応じて、仕様書では表現されない意図や制約にまで踏み込み、技術的な対話を積み重ねる力を持っています。この能力は経験への依存ではなく、若手の段階から実際の開発現場で**試行錯誤を重ねる文化**によって育成されています。

優れ、汚れが拭き取りやすいトップコート層を組み合わせ、「きれいな画面が長く続く」ユーザー価値に技術で応えました。

最終的に、この反射防止フィルム (ARF) は同社の主要ノートパソコンモデルに正式採用され、美しさ使いやすさを両立したディスプレイの象徴的なパーツとして高く評価されています。現在では、本技術に基づく反射防止フィルム (ARF) は **世界シェア 92.8%<sup>\*2</sup>を有し、当社は量産安定性と光学性能を両立できる唯一のパートナー**として、モバイル・IT 機器に加え、車載ディスプレイなどを中心にさらなる展開を進めています。

<sup>\*1</sup> 髪の毛の10分の1ほどの非常に薄い金属膜を重ね、光の干渉によって低反射と色ムラを防ぎます。こうした構造を安定して量産するには、膜厚の精度と均一性が不可欠であり、当社のスパッタリングによる連続製膜技術により、一般的な真空蒸着法では実現が難しい膜厚均一性と色調安定性を高いレベルで両立しています。この技術が、従来困難だった量産と性能の両立を可能にする鍵となっています

<sup>\*2</sup> 株式会社富士キメラ総研発行「2025 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 2024 年の金額シェア

### POINT 3 スペック・イン

課題解決を起点とした開発姿勢により、現在ではスマートフォン、車載ディスプレイ、カメラモジュール、光半導体など、幅広い分野でシングルソースや高シェア製品を開発。生産工程での効率化を支援する「スペック・イン」で、直接顧客であるメーカーとの信頼関係を築いています。「製品を売る」のではなく、「未来の製品づくりに入り込む」。この考え方のもと、私たちはこれからも、単なる材料供給にとどまらない「**価値共創のパートナー**」として、お客さまとともに未来をかたちにしていきます。



## 特集①

# 成長領域での事業拡大 ～培った技術とビジネスモデルを自動車業界へ～

自動車業界はデジタルイゼーションが進み、「CASE※」と呼ばれる大きな変革期を迎えています。電動化や自動運転の進展、ネットワーク接続の拡大により、車は移動手段から安全で快適な情報空間へと進化していきます。デクセリアルズはコンシューマーIT業界で培った技術と最終顧客とともに価値をつくり上げる独自のビジネスモデルを生かし、未来へと向かう自動車業界で新たな価値創出を目指しています。

※ CASE…Connected(コネクティッド)、Autonomous(自動化)、Shared & Service(シェアリング)、Electric(電動化)



## 未来へ進化する自動車業界への挑戦

当社はこれまで、コア技術を生かした革新的なソリューションを提供してきました。イノベーティブな価値提供を実現する原動力は、最終顧客が描く理想の製品に向けて課題に寄り添い、解決策をともに考える「デザイン・イン」の取り組みです。このビジネスモデルを生かし、成長領域である自動車業界へと展開しています。

その中核を担うのが、反射防止フィルム(ARF)やセンシング向け樹脂製品です。当社の反射防止フィルム(ARF)は、高い耐久性と優れた反射防止性能により視認性の向上に貢献し、安全性の観点でも高い評価を得ています。ディスプレイの大型化やマルチディスプレイ化が進むなか、自動車向けディスプレイなどで市場を拡大してきました。また、自動運転の社会実装を見据え、センサーの精度と信頼性の向上に貢献する当社のセンシング向け製品への期待が高まっています。

CASEに代表される自動車の大変革における情報コミュニケーションの進化と自動運転技術を支え、持続可能なモビリティ社会を実現させるために、当社にできることは何か。先進的な取り組みを進める最終顧客・直接顧客とのコミュニケーションや、パートナー企業との協業を通じて、ビジネスモデルをさらに進化させていきます。





## 「デザイン・イン」を核に広げる 自動車事業のグローバル戦略

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

デクセリアルズの強みを形にする「デザイン・イン」。これまでコンシューマーIT業界を中心に実績を重ねてきたアプローチを、欧州・北米をはじめとするグローバル市場を含めた自動車業界向け事業に取り入れようとしています。その背景と狙い、現在の取り組みと今後の展望について、オートモーティブソリューション事業部長の大嶋が語ります。



デトロイト近郊に新設したマーケティング拠点

### 「デザイン・イン」の知見を携え自動車業界へと参入

デクセリアルズの「デザイン・イン」は、部品メーカーなどの直接のお客さまだけでなく、その先にいる最終製品メーカーにまで視野を広げ、価値を提案するビジネスモデルです。サプライチェーン全体のお客さまの課題に寄り添い、解決策をともに考えていく提案活動こそが、当社の大きな強みです。この仕組みを生かし、これまで多くの世界トップシェア製品を生み出してきました。

当社の前身はソニーグループです。最終製品メーカーでもあるグループのなかで、一体となって製品を開発し、エンジニア同士が対話を重ねながら設計を進める。そのような環境のなかで、「デザイン・イン」を当たり前に行い、磨きをかけてきました。業界の常識にとらわれずに、最終顧客のもとへ直接足を運び、技術力や独自の付加価値を訴求することで成長してきた、という文化が現在にも受け継がれています。

コンシューマーIT業界で培ってきたこうした知見とビジネスモデルは、自動車業界においても必ず生かせる。当社はそう考えてきました。一方で、自動車業界は製品寿命も開発期間も長期におよび、人命を預かる製品であるがゆえに、高い安全性と信頼性が求められる世界です。参入にあたっては、慎重な意思決定が必要でした。

自動車のデジタル化の加速は、当社にとって、次の世界トップシェアを目指す成長市場が立ち上がるタイミングでもありました。こうした変化を好機ととらえ、私たちは自動車業界での挑戦を決断しました。

その後、反射防止フィルム（ARF）は、自動車向けディスプレイの大型化・形状の多様化に対応するソリューションとして活用され、最近では、自動運転の実現に向けたセンシング技術領域で、樹脂製品の採用も進んでいます。自動車は長期間にわたりさまざまな環境で使用されるため、高い品質と信頼性が求められます。こうした要求に応えるため、ゼロディフェクト（不良品ゼロ）を前提に品質マネジメントチームも社内横断で新設し、欧州規格のIATF 認証※も取得しました。もちろん当社としては、より厳しい日本車メーカーの品質基準にも十分対応しています。

厳しい要求水準があるからこそ、自動車業界は持続的な技術提案力が生きる領域でもあります。数年単位におよぶ長期プロジェクトでも「デザイン・イン」を実現し、当社の技術と競争力を最大限に発揮していきます。

※ IATF 認証：国際自動車産業特別委員会（International Automotive Task Force）が規定する品質保証

### 最終顧客との共創で 自動車業界へイノベーションを提供

自動車業界の厳しい安全性への要求は、参入前から覚悟していました。とはいえ、実際にプロジェクトを進めると、新たな課題も見えてきました。コンシューマーIT業界とは違う長い開発サイクルや、意思決定プロセスの複雑さには非常に苦労しました。特に自動車業界のバリューチェーンはすそ野が広く、Tier1（最終顧客に直接部品を供給する1次サプライヤー）からTier2、3（2次、3次サプライヤー）へと段階的なピラミッド構造になっています。私たちの強みを実際のビジネスにつなげていくためには、長年続いてきた業界の慣習や階層の壁を一つひとつ乗り越えていく必要がありました。

日本のOEM（最終顧客、完成車メーカー）との事業展開では、日本国内ではなく、その企業の北米の関係者にお会いして進めたこともありました。すでに一定の実績を積んでいるアジア圏でも、現地へ出向いてキーパーソンを探り、ネットワークをたどりながらさまざまなレイヤーの方に直接会い、当社の独自性や優位性をアピールするという地道な活動を積み重ねました。

自動車業界のバリューチェーンをまたいだ「デザイン・イン」でしたが、新しい提案を求めているOEMの方々には、ポ

## 自動車における情報コミュニケーション



## 車載センサー

## ▶ Dexerials Products

## 精密接合用樹脂



先進運転支援システム（ADAS）の進化に伴い、自動車一台当たりの車載センサーの搭載数が増加しており、センサーモジュール向けに当社の精密接合用樹脂の採用が進展。

## 車載ディスプレイ



## ▶ Dexerials Products

## 反射防止フィルム（ARF）

反射やまぶしさを抑え、安全性向上にも貢献。

## 光学弾性樹脂（SVR）

曲面・異形などのディスプレイ形状を実現。

## 粒子整列型異方性導電膜（ACF）

絶縁リスクが小さく、安定性・信頼性が求められる車載ディスプレイに採用。



ジティブに受け止めていただきました。OEMのエンジニアも、プロセスや材料の技術知見を持つ当社のエンジニアと協働し「実現したい理想」に向けた議論ができることを歓迎してくださったのだと感じています。

技術を起点とした「デザイン・イン」はお客さまとの信頼関係を築く大切な基盤となり、将来のビジネス拡大へとつながりつつあります。また、他社がまねできない技術と高付加価値のソリューションによって、価格だけでは測れない付加価値で選ばれるポジションを確立できると考えています。さらに、こうした取り組みを通じて、技術面だけでなく、社内組織や人材の成長にもつながり、結果として企業価値の向上に寄与していると考えられています。

同時に、当社の納入先となるお客さまに向けた「スペック・イン」の活動も重要です。「デザイン・イン」のアプローチで最終的な形をつくり込む段階から、お客さまの量産工程も見据え、

歩留まり率向上に貢献できるプロセスや条件と一緒に検討してきました。直接のお客さまであるTier1、2の企業からは、当社とともにOEMに向けて取り組むことで「理想的かつOEMが求める仕様に合った製品を開発でき、採用につながった」と評価もいただいています。最終顧客・直接顧客と「ウィン・ウィン・ウィン」の状態をつくることで信頼を深め、トップシェア製品を生み出し続けていることで、当社のビジネスモデルは自動車業界で認められ、現在も進化を続けています。

## 日本・アジアから欧州、北米へ先進技術を創出し市場を拡大

日本国内の主要OEM各社との取り組みと平行して、海外のOEMとの対話も早い段階から進めてきました。こうした活動が徐々に実を結び、現在では多くの車種に採用されています。

その過程で大きな節目となったのは、ドイツ拠点の設立です。欧州は自動車業界において先進的な技術やデザインが創出される地域であり、ここでしっかりと事業基盤を構築することが重要と考えました。Dexerials Europe B.V. の営業部長はドイツのディスプレイフォーラムで幹事を務め、最終顧客・直接顧客とのネットワーキングを活発に進めています。このように欧州のメンバーも現地でOEMやTier1の企業と対話しながら「デザイン・イン」を進め、日本とも緊密に連携しながらプロジェクトを進める体制を築いてきました。現在は、このように欧州やグローバルで連携した経験を生かしながら、北米での展開をさらに加速させているところです。

2024年には、米ミシガン州のデトロイト市近郊に、海外子会社であるDexerials America Corporation傘下の新たなマーケティング拠点を新設しました。

新たに進出した北米市場でも、キーパーソンとの人脈づく



りがとりわけ重要であり、その起点となるのが展示会です。日本とは異なり、欧米の展示会は、イノベーションのアイデアを持つプロフェッショナルなエンジニア同士が人脈をつくるために集う場でもあります。当社は、こうした場で出会うエンジニアとプライベートブースでディスカッションしながら、先を見据えた技術提案も行い、パートナーや最終顧客とつながる機会として積極的に活用しています。

フォーラムや展示会で得たネットワークからルートを広げると同時に、自動車関連のメーカーが集まるデトロイトでは、自らコミュニティをつくり、プレゼンスを高める活動にも取り組んでいます。約1年半の北米での活動を通じて、具体的な引き合いも増え、デトロイトの主要なOEMとの関係構築も順調です。これは、Dexerials America CorporationのメンバーがコンシューマーIT業界で「デザイン・イン」と「スペック・イン」を経験していることや、米国のメンバーが日本と連携しながら積極的に活動するカルチャーが生かされています。

**T** 【AutoSens USA 2025出展レポート】  
ADAS性能を引き出すデクセリアルズの光学材料技術  
詳細は「TECH TIMES」をご覧ください



## 「デザイン・イン」を進化させ 次の10年を支える柱を育てていく

今後も欧米をはじめとしたグローバルでのネットワーク構築を進め、2028年までに自動車事業の売上を300億円(2023年度実績140億円)に引き上げる目標を掲げています。

この取り組みは、短期的な売上だけを追求するものではなく、中長期の成長と競争力の強化につながる足がかりと考えています。次の10年を支える柱を育てていく。そのような思いで臨んでいます。成果に向けた本格的な活動はまだ始まったばかりです。

まずはグローバルでの「デザイン・イン」の成功事例をつくり、そのビジネスモデルを進化させながら、当社の事業ポートフォリオ拡大にもつなげていく。この活動が、当社の未来を支える礎になる。私たちはそう確信しています。

## 欧州で築く ネットワークと機会

Dexerials Europe B.V.  
Sales & Marketing Director  
**Donald Schaffer** (ドナルド・シャファール)

イノベーション志向が強く、技術革新のスピードも速い欧州のマーケットは、現在もグローバル市場で重要な地位を占めています。欧州で成果を上げることは、当社の自動車事業と、将来の成長に大きな意味を持つと考えています。現在進んでいる、EVの進化やデジタルHMI※cockピットの普及といった技術トレンドや環境変化は、当社が「イノベーションを提供する企業」としてブランドを確立するうえで大きな追い風となっています。これらの考えのもと、経営層とは当初から長期的な構想に立って議論を重ね、戦略を練り上げてきました。現在も、その戦略を欧州の状況に合わせてアップデートし続けています。

※ HMI : ヒューマン・マシン・インターフェース、運転席周辺のディスプレイ関連をデジタル化したもの

その一環として、ドイツで定期的開催されるディスプレイフォーラムであるDFF (Deutsches Flachdisplay-Forum) にも早い段階から参画し、欧州でのマーケティング活動を本格化させました。業界内での認知度向上とバリューチェーン全体との関係構築に努めるとともに、欧州のディスプレイ関連コミュニティにも積極的に関わることで、現地のOEMやTier1企業と直接つながるきっかけを得てきました。こうした接点が、まだ市場には出ていない潜在的ニーズや技術的な情報をいち早くキャッチする機会にもなっています。

ドイツでは、現地で迅速に判断・対応できる仕組みを整え、技術者同士が立場にとらわれずフラットに意見を交わせる体制を構築しています。現場で課題を自ら解決できる組織として、お客さまのニーズに現地で即座に対応できることが、信頼の構築につながると考えています。



社員  
VOICE

**デザイン・インは  
「ほかにはない価値」を生み出す好機**



Dexerials Europe B.V.  
Engineering manager  
**Felix Velten**  
(フェリックス・フェルテン)

私はエンジニアとして現場の最前線に立っています。そのなかで、開発の初期段階からお客さまと一緒に手を動かすことが技術課題をスムーズに解決するために不可欠だと日々感じています。

お客さまとコミュニケーションをとることで、仕様が

けでは見えない本当のニーズをつかめますし、それぞれの優先事項や制約も正確に理解できます。

その結果、信頼が生まれるだけでなく、検証スピードが上がり、より早く、より効果的なイノベーション創出へとつながっています。

こうした「デザイン・イン」の取り組みが広がることは、お客さまとともに「ほかにはない価値」を生み出すチャンスです。既存の取り組みから新しいプロジェクトも生まれており、現場でのイノベーションがビジネスのきっかけにもなっています。この取り組みはディスプレイ業界が急速に進化するなかで、トレンドを先回りし、長期的なパートナーシップを築くためにも欠かせないと感じています。



技術×人財

価値創出の源泉

技術戦略統括メッセージ

## イノベーションで 未来を拓く技術戦略

Dexerials Innovation Group (DIG) 推進部は2020年の設立以来、全社的なイノベーションの中核として活動してきました。AIをはじめとする急速な技術革新が進むなか、当社は独自の技術を最大限に活用し、パーパス「Empower Evolution. つなごう、テクノロジーの進化を。」の実現を目指しています。DIGを率いる技術戦略統括 Kuoが、そのビジョンと取り組みを語ります。

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)

### イノベーションの加速、 グローバルでの成長に向けた変革推進

DIGは、「革新 (Innovation)」と「創造 (Creation)」を行動の原則 (コアバリュー) として掲げています。技術の進化と新たな価値の創出を同時に実現することを目指し、社内で培った技術力を生かす「インサイド・アウト」と、外部の知見を積極的に取り込む「アウトサイド・イン」を組み合わせ、先進的で価値あるソリューションを世界に届けています。私たちは「技術ポートフォリオの変革」と「新たな事業機会の創出」というミッションを掲げ、綿密な戦略のレビューを繰り返してきました。

現在は、いよいよ実行の段階に入って、中計とその先に向けた戦略の実現に取り組んでいます。

活動の舞台はアジア、北米、欧州などの主要地域に広がり、DIGはその最前線で、戦略的人材の採用や共同開発の取り組みをリードしています。グローバルな組織基盤を強化しながら、既存顧客との関係をさらに深め、新たなパートナーシップ構築にも力を注いでいます。

こうした取り組みは、現中計の達成を支えるだけでなく、今後のイノベーションや成長、そして長期的な発展への布石にもなっています。

### テクノロジーの進化を支える 光電融合技術でAIの未来を切り拓く

AI技術は、クラウドからエッジへ、汎用 (はんよう) AIからエージェント型・物理AIへと急速に進化しており、これまでにない規模で、リアルタイムかつ大容量・高速なデータ処理が求められています。急速に広まりつつある、新たなデバイスやアプリケーションによって、その動きはさらに加速しており、大規模データセンターや先端半導体、さらに先進的なソリューションがますます重要になっています。

一方で、この進化は大きな技術的課題も伴います。信号品質の維持、省電力化、熱の制御は依然として大きなハードルです。また、増加し続けるエネルギー消費や熱の排出への対応も避けられません。こうしたなか、電子技術の進化を補完し、持続可能な成長を支える革新として期待されているのがフォトニクス技術であり、光電融合技術の新たな時代が始まろうとしています。

現在、フォトニクス技術は、さまざまな業界や国際的な連携のなかで、既存の電子技術と統合され、性能と効率をさらに高めるために活用されています。当社はこの光電融合を先導する企業グループのなかで、独自の地位を確立していきます。薄膜形成・コーティング、無機材料、有機材料、分析評価、微細加工、光半導体という6つのコア技術に加え、素材、プ

ロセス技術、生産技術、分析・評価能力、デザインといった幅広い専門性を生かし、独自の価値を提供していくことを目指しています。

さらに、材料科学や電子技術の統合、光学設計、量産技術での豊富な実績と、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が持つフォトニクスの専門技術を組み合わせることで、先進的で、高い拡張性を備えた光電融合ソリューションの提供を可能にしています。

私たちは、戦略的なパートナーシップと継続的な技術開発を通じて、世界のリーディングカンパニーとの協働を深めながら、次世代の先進的でエネルギー効率の高い技術の未来をともに創り上げていきます。

### インサイド・アウトとアウトサイド・イン 成長と社会的インパクトを両立するDIGの戦略

DIGは、長期的な価値創出に向けて、社内で培った技術の強みを最大限に生かす「インサイド・アウト」と、外部との協働を推進する「アウトサイド・イン」を組み合わせた2軸のアプローチを展開しています。AIを原動力とする光電融合技術が進展するなか、私たちはイノベーションを加速させ、この技術になくてはならない存在として、プレゼンスを引き上げていきます。

私たちの強みは、光半導体や高密度実装、高度な配合技

術、材料科学の強固な基盤にあります。これらを生かし、データセンターやデジタル基盤の性能と拡張性を高めるとともに、信号品質や熱制御技術を向上させる次世代ソリューションの開発を目指しています。

当社が得意とする最先端の微細加工技術は、革新的な材料開発と高度な光学設計の知見を組み合わせることで、光効率と小型化を実現するための新しいタイプのメタ構造を生み出せると考えています。これらは、次世代のエッジAI搭載デバイスやアプリケーションの実現を支える重要な要素となります。ナノ粒子を扱う技術と、フォトンクス・電子設計の融合により、先進的なセンシングやエネルギー制御の新たな領域も切り拓いています。

DIGは現在、フォトンクス、電子技術、材料、システムインテグレーション、製造など幅広い分野を統合し、総合的なソリューション開発を進めています。これらの取り組みを通じて、次世代のAI技術を活用したインフラやアプリケーションを支える、ブレークスルーとなる技術の幅広い提供を目指しています。

さらに、私たちは、すべての研究開発活動を、社内での継続的なレビューに加え、業界での対話や戦略的パートナーとの協業を通じて、磨き上げ続けています。また、経営戦略本部と連携してイノベーションと事業化を加速するための投資にも取り組んでいます。業界リーダー、ベンチャーキャピタル、スタートアップ、学術機関・コンソーシアムとの協業を積極的に

進め、幅広い視点とネットワークを取り入れています。デクセリアルズはグローバルなお客さま・パートナーとの関係をさらに広げ、卓越した技術力と戦略的先見性の掛け合わせで、ステークホルダーに、持続的な価値を生むインパクトのあるソリューションを提供します。

そして、テクノロジーの未来を形づくる存在となることを目指しています。

## グローバルで横断的な機能組織でイノベーションを促進する

開発スピードをさらに高めていくうえで、当社はグローバルで一体となった、戦略的な組織体制の重要性を強く意識しています。部門や地域、専門分野をまたぐ連携体制は、イノベーションと持続可能な成長を支える要であり、社員一人ひとりが最高の仕事をし、成果を生み出せるよう支援することは私たちのポリシーでもあります。

人事部門は、グローバルでジョブ型人事制度を導入し、HRBP（Human Resources Business Partner、組織開発を目的とした当社独自の人事支援）体制のもとで運営を進めています。これにより、人材のスキル強化や適所適材の人材配置を継続的に実施し、急速に変化する技術・ビジネスのニーズに対応しながら、次世代リーダーも育成しています。グローバルでの人材採用も進めており、日本をはじめ、台湾、北米、欧州など

の主要な地域でトップレベルの専門人材が加わっています。彼らは、精度の高いイノベーションや新規事業の創出をリードし、世界規模での価値提供に貢献しています。

また部門や専門分野を超えたコラボレーションは日常的に行われており、戦略的な取り組みの策定と実行において、それぞれの技術や専門知識を最大限に活用しています。知財戦略も重要な柱です。イノベーションを守り、活用することでお客さまに独自の価値を提供するとともに、グローバルな社会課題の解決にも貢献しています。

こうした取り組みは、経営戦略本部を中心に、人事部門、DIG、事業部門を含む全社的な連携のもとで進められています。私たちは、グローバル競争力を備えた持続可能で、社会的責任のある企業として、お客さま・投資家・パートナーに長期的な価値を提供できる体制を築いています。

## 中期経営計画の達成に向けて未来への価値創造と持続可能な成長へのコミットメント

私たちは、中計の目標達成へ向けて、明確な目標と理念を持ち、革新性と誠実さを基盤に、社員・お客さま・投資家・お取引先さまやパートナーの皆さまに持続的な価値を提供していきます。策定された経営戦略や先進的な技術開発、包括的なサステナビリティの取り組みを通じて、長期的成長のための変化に強い経営基盤を築いていきます。

また、お客さまや業界の変化するニーズに的確に応え、グローバル人材を育みながら、戦略的な投資や技術ロードマップの実行を着実に進めています。知財戦略や積極的なパートナーシップ、そして強固なグローバルの組織基盤によって、当社はAIを活用した光電融合技術の進化を支える存在として、技術の最前線で確かな価値を提供していきます。

今後も信頼されるパートナーとして、社会的責任を果たしながら持続的な成長を実現し、将来世代とステークホルダーの皆さまに、持続的な成長と確かな成果を提供していきます。

### インサイド・アウト × アウトサイド・インによるイノベーション加速



## 技術×人財 価値創出の源泉 イノベーション

### イノベーションの意義

イノベーションは、当社のパーパスを実現し、持続的な成長に導く原動力です。

当社は、社内のコア技術を生かす「インサイド・アウト」と、戦略的パートナーシップやM&Aを通じた「アウトサイド・イン」を両輪とし、全社的なイノベーションを推進しています。

グローバルな事業基盤、人材、知財を活用し、社会課題の解決と持続的な企業成長の両立を目指しています。

### 注力領域

2024年度、中期の成長に向けた技術戦略を策定し、注力する技術領域を特定しました。



### 革新へのSTEP1      フォトニクス領域における技術開発の進展

当社は、フォトニクス領域において、既存技術の事業化から将来技術の開発まで、ロードマップに基づいた段階的な技術開発を進めています。

400Gbpsクラスの光通信に対応する表面入射型フォトダイオードは、2024年度下期から量産化しビジネスでの実績につながっています。

### 進行中の開発テーマ

次世代通信規格に対応する光半導体デバイスの高性能化を進めています。特に「導波路型フォトダイオード」は、高感度化と広帯域化を両立するフォトダイオード構造（UTC-PD）と導波路型受光部を組み合わせることで高感度と広帯域を両立し、1.6Tbpsクラスの光トランシーバーへの展開を視野に入れたキーデバイスとして開発を加速しています。すでに実証段階にあり、将来の事業化に向けた検証を進めています。

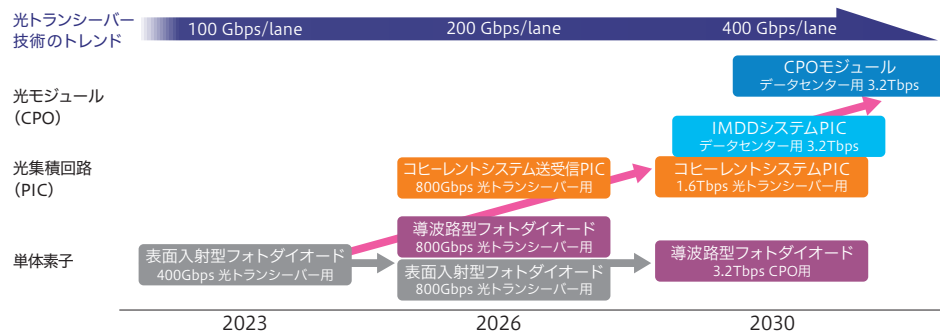
T 導波路型フォトダイオードの展開  
詳細は「TECH TIMES」をご覧ください



### 6つのコア技術



### フォトニクス技術開発ロードマップ





## 将来の展開

当社は、シリコンフォトニクス対応フォトニクス集積回路や波長板、接着材料など、次世代の通信モジュールを構成するソリューションの開発を進めています。これらの技術は、お客さまとの対話や市場でも高い関心を集めています。また、光通信分野における世界最大級の展示機会を活用し、技術を積極的に発信するとともに、市場からのフィードバックを取り入れ、実用化に向けた検証を進めています。

これらの開発を進めることで新たな要素技術を確立し、6つのコア技術を掛け合わせることで、AI市場の急速な拡大に対応するAIデータセンターに必要なソリューションの提供につなげていきます。

**T** 【OFC 2025出展レポート】1.6T時代に挑む、デクセリアルズの新型光デバイスとは  
詳細は「TECH TIMES」をご覧ください



## 革新へのSTEP2 次の成長に向けた探索活動

注力領域に続く次の成長の柱を育てるため、当社は将来の社会課題解決や産業構造の変化を見据えて探究的な研究開発も進めています。

## 次世代技術の実装に向けて

エネルギー分野では、カーボンニュートラルやエネルギー安定供給といった社会課題の解決を目的に、当社技術の新たな応用可能性を探索しています。

図 P.81 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技術研究組合 (ARPCChem) への参画



また、核融合分野のコンソーシアムへの参画や、新たな発電技術に関しても、すでに実現可能性の検証を開始し、事業化に向けた初期検討を進めています。

これらの探索活動は、中長期的に新たな価値創出による成長機会を生み出す可能性を持つと同時に、技術・市場の両面で高い挑戦性を伴う領域です。当社はこうした挑戦を通じて、新たな産業基盤を切り拓き、社会課題の解決に貢献する次世代の成長領域を育てていきます。

## 組織横断を基盤としたインサイド・アウトとアウトサイド・イン

研究開発・事業・マーケティングが連携する組織横断体制を整え、お客さまや社会のニーズを起点に技術を事業化につなげています。フォトニクスをはじめとする注力分野では、この体制を通じて市場での受け止め方や競争力を確認しながら開発を進めており、これは当社の強みである「インサイド・アウト」の基盤です。

さらに、外部パートナーや学術機関、スタートアップとの協働を通じて新しい知見を取り込む「アウトサイド・イン」も積極的に進めています。両輪を組み合わせることでイノベーションを加速し、グローバル人材の活用や知財戦略とも組み合わせ、将来の成長事業を育む基盤づくりを進めています。

## TOPICS 生成AIによる技術探索支援と知見の組織化

### ビジネス創出：網羅的な新規用途アイデア創出を実現するシステム構築

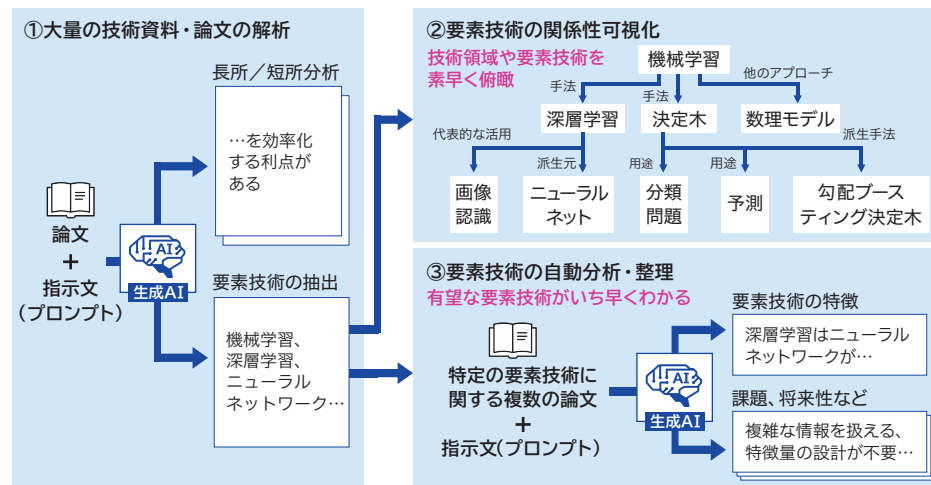
次世代の製品開発を加速させるため、ストックマーク株式会社の生成AI技術を活用した、網羅的な新規用途アイデア創出を実現するシステム構築を開始しました。

新規用途アイデアの創出には、市場の情報（ニーズ）と私たちが保有する技術の情報（シーズ）を正しく理解し、両者を結びつける必要があります。この対応は属人性が高く、多数のアイデアが求められるため、時間と労力が大きな課題となっていました。そこで、同社の生成AIを活用し、人だけでは創出しきれない大量の新規用途アイデアを網羅的に、迅速かつ高いクオリティで提案・創出し、製品開発力のさらなる向上に生かしています。

### 技術探索：生成AIによる技術探索支援と知見の組織化

将来の探索活動全体の基盤強化として、株式会社三菱総合研究所と連携し、生成AIを活用した「技術開発領域可視化システム」の構築を進めています。PoC（概念実証）を経て実用化段階に入ったこの仕組みは、膨大な資料を解析・図化し、要素技術の関係性を可視化しながら、有望技術を迅速に見いだすことを可能にするものです。この活用により、探索の初期段階における情報収集・仮説形成のスピードと精度を高めるとともに、知見の属人化を防ぐことが可能になります。将来的には研究開発の現場にも展開し、分野横断的な技術開発を支える共通基盤としての活用も視野に入れています。これにより、社会や市場の変化を先取りする「アウトサイド・イン」の技術探索のスピードと質をさらに高めていきます。

### 技術開発領域可視化システム



## 技術×人財 価値創出の源泉 知財戦略

### 価値創出とビジネスモデルを支える知財戦略

当社グループでは、知的財産を重要な経営資産の1つと位置づけ、自社の特許ポートフォリオの構築や最適化に加え、IPランドスケープ<sup>※1</sup>などの知財インテリジェンス活動<sup>※2</sup>を積極的に社内を展開し、新規事業の創出や新規市場・用途の発掘を支援しています。

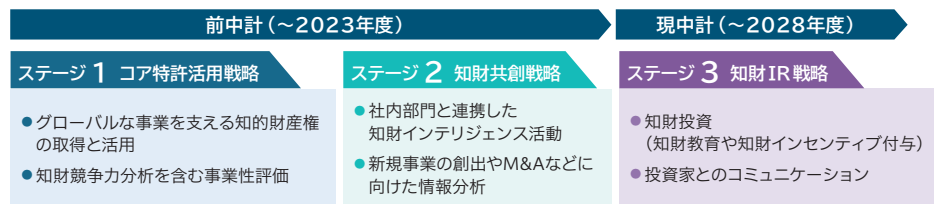
2025年度は、研究開発部門と知財機能が連携し、未来にアンテナを張り、先回りしてソリューションを提供するという当社のビジネスモデルに基づき、技術と知財の両面から価値創出を加速する体制を整えました。技術と知財の融合により、変化の先を見据えた価値創出を加速し、持続的な成長につなげています。

※1 IPランドスケープ: 特許情報や技術動向データを多角的に分析し、市場環境や競合状況とあわせて可視化することで、事業戦略や研究開発方針の立案に活用する手法  
※2 知財インテリジェンス活動: 特許や技術動向、市場情報などを体系的に収集・分析し、事業戦略や新規市場開拓、競争力強化のための意思決定を支援する活動

### Ⅰ 知的財産戦略

当社の知的財産戦略は、以下の3つの戦略から構成されています。自社および競合他社の知財競争力分析による事業性評価をもとに、グローバルで獲得した知的財産権を事業に活用する戦略（ステージ1）、新規事業創出に向けて社内外の技術を掛け合わせる知財共創戦略（ステージ2）、ならびに、知財目線での人的資本投資と投資家との対話を強化する知財IR戦略（ステージ3）を推進しています。

#### 知的財産戦略ロードマップ

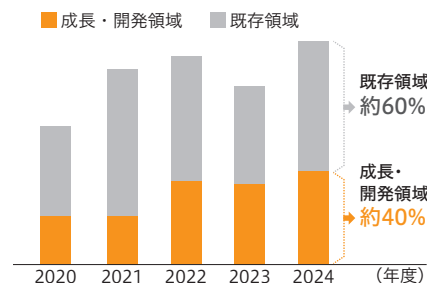


#### ステージ1 コア特許活用戦略 成長領域の知財投資

当社では、差異化技術の確保とグローバルな事業競争力の強化に向け、主要国での知的財産権の取得と活用を推進しています。全保有特許に占める海外特許保有率は約66%であり、海外売上高比率約67%と整合したポートフォリオを構築しています（いずれも2025年3月期末時点）。

また、当社では成長領域として位置づけるフォトニクス領域への知財投資も積極的取り組み、2024年度の特許出願件数は、全体の10%を占めました。

成長・開発領域の特許出願件数の推移



なお、R&D 関連の開発領域でも積極的な知財投資を進め、出願件数は全体の約30%を占めています。

当社のビジネスモデルである「デザイン・イン」や「スペック・イン」では、お客さまの技術課題やニーズを先取りし、当社のコア技術との掛け合わせによって生まれた新たなアイデアを知財として保護しています。これにより、直接顧客から最終顧客まで幅広いステークホルダーに対し、技術進化のトレンドを踏まえた競争力のあるソリューションの提供が可能となります。

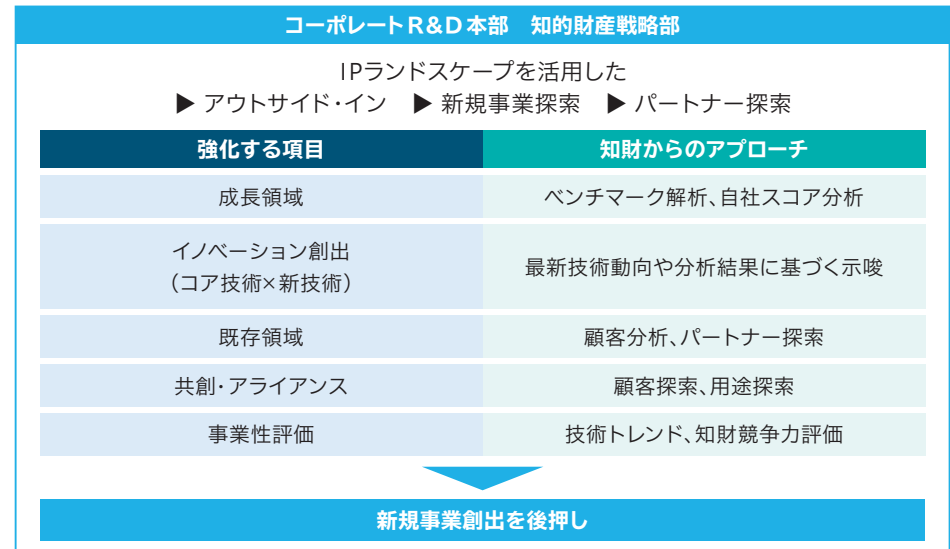
#### ステージ2 知財共創戦略 知財インテリジェンス活動

当社は、全社横断的にIPランドスケープを活用した知財分析情報を提供し、意思決定ツールとして活用する知財インテリジェンス活動を推進しています。

既存領域では、新技術や新市場、競合プレーヤーに関する情報を知財の視点から提供し、製品の質的強化と市場拡大を支えています。成長領域では、当社とベンチマーク企業の知財ポートフォリオを比較し、将来のあるべき姿を設定したうえで、その姿から逆算したバックキャスト型の知財戦略を策定しています。

さらに、イノベーション創出や共創・アライアンスでは最新の技術動向や学術データをもとに、成長の鍵となる技術や共創パートナーを探索し、未踏領域への進出を後押ししています。

#### 知財インテリジェンス活動



### ステージ 3 知財IR戦略 マテリアリティ「技術」と「人財」の強化施策

当社はマテリアリティとして「技術」と「人財」を掲げており、持続的な成長を続けるためには、高い技術力に加え、高度な知財マインドを備えた人財（発明者など）を継続的に創出し続けることが重要です。

その取り組みの1つとして、2023年度より初発明者（当社に入社後初めて特許出願を行った発明者。中途入社者も含む）に対する報奨制度「はじめての一步」を導入した結果、初発明者は全発明者の約25%となりました。

さらには、2025年度より新たな施策として、充実した記載内容によりロールモデルとなり得る発明報告書を提案した発明者を表彰する「ベストプロポーザル賞」と、自らが高度な技法を駆使して特許調査を行った発明者を表彰する「ベストリサーチ賞」を試験的に導入しました。優れた発明報告書は強い特許権を取得するための根幹となるものであり、そのような発明報告書や調査スキルを社内でも共有することで、発明提案力の向上・伝承を目指しています。

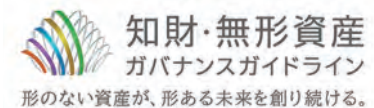
また、知財戦略やそれに基づく取り組みについて、一部投資家との対話を行っています。そのうえで、資本市場に対する当社のビジネスモデルの優位性や持続性などを話題に、知財戦略の理解を深めていただくためのコミュニケーションを継続していきます。

### 知財ガバナンスの推進と無形資産比率の可視化

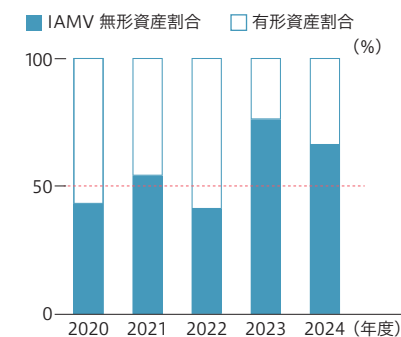
当社は、内閣府が公表している「知財・無形資産ガバナンスガイドラインVer.2.0」に基づく積極的な知財情報開示と戦略的な無形資産活用を推進しています。

2025年に内閣府から公表された「知的財産推進計画2025」では、日本市場（日経225）における時価総額に占める無形資産比率を2035年までに50%以上へ引き上げる目標が掲げられています。IAMVモデル<sup>※</sup>による無形資産割合を算出した結果、当社は、目標値を大幅に上回る約65%に達していることがわかりました。この結果は、当社が無形資産を活用した高付加価値型ビジネスを展開する企業であることを示す1つの参考指標と考えています。

※ IAMVモデル(Intangible Asset Market Value Model)：米国Ocean Tomo社が開発した、企業の時価総額に占める無形資産割合を算出する評価モデル。当社における無形資産割合の算出は、2025年4月1日付の時価総額から有形資産（貸借対照表に計上される流動資産および有形固定資産の合計額）を差し引いたもの



時価総額に占める無形資産割合



### マテリアリティ「技術」と「人財」を結びつけるイノベーション投資

	知財教育	知財インセンティブ		イノベーション推進
		発明提案・出願時	利益貢献時	
ベテラン発明者	知財講演会 知財アドバンス研修 優良発明の共有	ベストリサーチ賞 ベストプロポーザル賞 発明報告報奨 出願報奨 発明考案表彰（知財月間） 追加施策検討中		追加施策検討中
中堅発明者				
初出发明者				初出发明者報奨（はじめての一步）
新入社員	知財ベーシック研修（新入社員研修）			

### 第1回知財・無形資産 ガバナンス表彰「特別賞」を受賞

2025年3月、知財・無形資産ガバナンス推進協会が主宰する第1回知財・無形資産ガバナンス表彰において、当社は「特別賞」を受賞しました。同賞は、知財・無形資産ガバナンスを通じて企業価値向上に取り組み、日本企業のロールモデルとなる活動を展開する企業を表彰するものです。当社は、知財・無形資産とそれに基づく「エンジニアリング・マーケティング」を戦略の軸として、最も優れた財務パフォーマンスに結実している点などが評価されました。

今後もこの強みをさらに伸ばすため、当社は現中計においてマテリアリティである「技術」と「人財」に対し、450億円の非財務投資を実行し、持続的な企業価値向上を目指します。





技術×人財

価値創出の源泉

人事本部長メッセージ

## 社員の挑戦と成長を支援し グローバルで選ばれる企業になる

デクセリアルズが持続的に成長していくには、専門技術と挑戦する意欲を持った人材が不可欠です。当社は「技術」と「人財」をマテリアリティとして位置づけ、中期経営計画2028「進化の実現」に基づく3つの「人の戦略」を策定し、取り組みを進めています。人事本部長 津田がその詳細を語ります。

執行役員 人事本部長 津田 直幸

### 「人財」は価値創出の源泉 事業の“先”を読んで最適な人材を

「技術」と「人財」は、当社の価値創造の源泉です。最終顧客の考えを理解し、市場ニーズの先回りした価値を提案するには、材料やプロセスに関する深い知識と、社会の変化にスピーディーに対応する柔軟性、新しい価値を創り出そうという熱意、どれ1つも欠かせません。

そこで中期経営計画2028「進化の実現」の戦略に基づき、事業ポートフォリオと連動した「人の戦略」に取り組んでいます。中計では3つの基本方針として、「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」を掲げました。新規領域での挑戦と既存領域での成長をグローバルで両立するためには、現中計の戦略を実践しながら、さらに先を想定した人財ポートフォリオを考え、国内外で今後さらに必要になる人材を育成・獲得していかなければなりません。

また、世の中の環境変化が激しいBANI<sup>※</sup>の時代と言われる今、人事戦略にも柔軟性が必要です。新たな事業テーマが生まれたら、それを伸ばしていくためにどのような「技術」と「人財」が必要なのかを明らかにし、社内で最適な人材を配置する、あるいは他社と連携して体制を整えていく、といった柔軟な対応が求められます。

このような事業環境を踏まえ、当社では事業戦略に連動した3つの「人の戦略」を立てています。

P.34 人の戦略

※ BANI…Brittle(もろさ)、Anxious(不安)、Non-linear(非線形)、Incomprehensible(不可解)

### 戦略1：人財ポートフォリオの最適化 中計の目標達成へ、先端技術領域の人材強化に注力

「人の戦略」1つめは、人財ポートフォリオの最適化です。数年先など中期でのあるべき事業ポートフォリオを踏まえ、そのためにいつ、どこで、どのような人材が必要となるかというシミュレーションに基づいて人材の強化に取り組んでいます。キャリア採用はもちろん、成長部門へのリソースシフトや重点スキルの強化など、全社戦略の実行に欠かせない施策です。

中計1年目としては、ほぼ想定通りの進捗です。特に強化したのが、グローバル市場での競争力に直結するエンジニアやマーケティング人材です。一例がフォトンクスなどの先端技術領域の人材強化で、中途や新卒での採用、社内での育成ともに特に力を入れています。

優秀な技術系人材を求める企業は多く、採用は容易ではありません。そのようななかで、活躍の場を求める人材が当社を選択してくれるのは、パーパスや新たな価値をつくっていく取り組みに共感を得ているからだと考えています。採用活動で

は実際に現場で当社の活動の一端を見学し、私たちの強みと目指す世界観を理解してもらうことで、多くの人が共感し意欲をもって入社を決めてくれています。

2028年度に社員の技術人材比率50%を目指すというマイルストーンの達成に向けて、着実に取り組みを進めています。社内で持つべき機能を見極め、リーンな体制を構築していきます。

P.36 戦略1 人財ポートフォリオの最適化

### 戦略2：グローバルでの制度設計 ジョブ型×「Dexerials Way」で自律と協調を 両立しながら、「挑戦」と「情熱」を育む

「人の戦略」2つめは、人事制度におけるグローバル共通のインフラ、言語、制度設計の整備です。すでに2023年から2024年にかけて、国内外の全拠点および関係会社で、共通のジョブ型人事制度を導入しました。今はそれを運用するフェーズに入っています。

ジョブ型人事制度導入の主な目的は、それぞれの立場における役割を明確にすることです。戦略に沿って組織や職務を設計し、報酬制度も再設計しました。職務に合わせ権限を委譲することで、現場での素早い判断が可能になります。同時に、各自が主体的に判断する力も養われると考えています。

運用開始からまだ1年余りですが、グローバル共通制度でジョブを明確にしたことで、各自が持つスキルや知見に応じた適所適材の人材配置が可能になり、国境を越えての異動もしやすくなりました。実際に国内外や海外拠点間での連携や交流も増えつつあります。多様な価値観に触れることで、社員の視野や知識の幅も広がります。採用活動にもポジティブに働いていて、グローバルで選ばれる会社を目指すなかで、成果の手応えを感じています。

今後の課題は、海外を含めて全社が同じ方向を目指せる組織づくりです。当社の歴史は前身であるソニーケミカル株式会社設立された1962年に始まり、2012年からはデクセリアルズ株式会社として新たな航海がスタートしました。この間60年以上、時代の変化に合わせて変革を重ねながら、ユニークな材料を開発し続けています。変革に挑戦し続けるからこそが「デクセリアルズらしさ」であり、それが持続的成長を支える原動力です。

そこで当社では、これまでの歴史を踏まえ、社員に期待したい「デクセリアルズらしい」行動を言語化した「Dexerials Way」を行動指針として決めました。「顧客志向」、「専門性の活用」、「新たな価値創造」、「成果志向」、「内外の協働」、「多様な人財の育成と活用」。この6つは、当社がこれまで大切にしてきた行動であり、今後も社員に期待する行動です。グローバル共通の行動評価の項目にも設定しています。社員一人ひとりがそれぞれのジョブの成果だけでなく、デクセリアルズらしいプロセスや行動を意識することが重要です。そうすることで、海外を含めた全社が一体となって当社のDNAを継承し、変革への挑戦と持続的な成長を目指せます。海外拠点では、自ら率先して「Dexerials Way」の勉強会を開催する様子も見られ、多様な人材が目線を合わせ、同じ方向に進むための有効な仕組みとなっています。

社員一人ひとりの挑戦を後押しする仕組みをつくることも重要です。

社員が挑戦を止めたら、デクセリアルズの成長はありません。社員一人ひとりの「こうありたい」という思いや、それぞれの個人のパーパスと会社のパーパスが重なったときに、人は

最も強くパッションを抱けると私は考えています。そこで人事では、社員がスキルアップや自らの興味にチャレンジできる環境づくりに力を入れています。

当社では、社員に「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ています。その実現を支援するために、自己啓発支援制度や多様な選択型研修プログラムを整備し、自律的な学びを後押ししています。

新たな挑戦を後押しする仕組みとして、社内公募制度も導入し、多くの部署を対象に運用しています。希望のジョブがあれば手を挙げられ、社員が自らのキャリアを思い描けるよう、社内にもどのようなジョブがあり、どのようなスキルを磨けるのかも公開しています。

当社の将来を担う経営人材の計画的輩出を目指し、次世代経営人材の選抜・育成にも力を入れています。管理職層を対象とした「D-BLP<sup>※1</sup>」に加え、2024年度からは若手社員を対象とした「FIP<sup>※2</sup>」を開始しました。将来の経営リーダー候補につながる人材として、D-BLP修了者との交流の場も設けています。これらのプログラムは、新たな価値を創出するためのグローバル視点を持つ変革リーダーを早期に育成することを狙いとしており、若手社員のチャレンジやパッションを喚起するとともに、経営リーダー候補としてのマインドセットを育てています。プログラムでは国内外のメンバーと一緒に学び、多様な部署との接点ができます。参加者はグローバルにビジネスを展開するうえで必要となる、多様なバックグラウンドを持つ人との関わり方や経営者視点を形成するために欠かせない大所高所の視点、社内外のネットワーク構築など、多くの経験を積むことができます。

図 P.37 戦略2 グローバルでの制度設計

※1 Dexerials Business Leadership Program

※2 Dexerials Future Innovators Leadership Development Program

### 戦略3：企業文化のアップデート

#### エンゲージメントの出発点は「やりがい」、社員の挑戦と成長を会社の成長に

当社にはベンチャー企業のようなカルチャーがあります。

新たなお客さまの課題があると、組織間の垣根を越えてアイデアと技術を持ち寄り、新しい提案を生み出す。このような柔軟な姿勢と行動力、チャレンジする意欲が私たちらしさであり、強みです。この強みを伸ばしていく企業文化のアップデートが「人の戦略」の3つめです。

個人と会社のパーパスを重ね合わせていくためにも1on1を大切にしています。上司との1on1では、自身のキャリアについての考えを掘り下げます。成長やパーパス実現に必要な要素を自ら考える機会を持ってもらうことを大切にしています。理想の自分と現在とのギャップに気づいたときは、選択型研修プログラムから必要な知識やスキルを選び学びます。2024年度は、自己啓発支援の拡充を図り主体的に学ぶ人数はジョブ型人事制度ともあいまって着実に増えています。

当社には、デバイスやプロセスだけでなく、最終顧客と将来の課題を議論できる優秀な人材が数多くいます。世界をリードする各業界のトップランナーと向き合い、高度な要求に応えながら、さらに先を読んで新たな価値を提案する。当社ならではの技術や発想で、社会の課題を解決する。社員のエンゲージメントの出発点でもあります。

図 P.39 戦略3 企業文化のアップデート

エンゲージメントのさらなる向上に加え、社員としての視点とともに会社の成長を主体的に考え行動してほしいという思いから、国内では社員向けJ-ESOP(株式給付制度)も導入しています。

社員自身がオーナーシップを持ち、自らの仕事と企業価値向上を結びつけて考える、よいきっかけになっています。

図 P.40 特集②：J-ESOP ― 社員株主が育む価値創造

当社の持続的な成長を支えるのは、高度なスキルを持ち、パーパスに共感する多様な人材です。人材戦略は成長戦略にほかなりません。社員一人ひとりが心身ともに健康で、パッションを持ち、やりがいを感じながらチャレンジする。そして会社と人がともに成長する。3つの「人の戦略」を着実に進め、今後もデクセリアルズらしく、変革への挑戦を続けていきます。

## 技術×人財 価値創出の源泉 人の戦略

### 事業戦略の推進力となる人の戦略

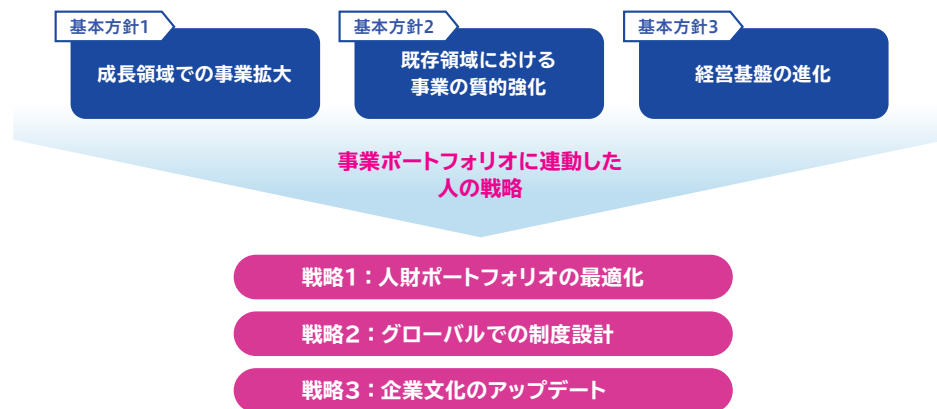
お客さまとともに社会課題を解決し、新たな価値を創造する。その原動力は、当社のマテリアリティである「技術」と「人財」にほかなりません。高い専門性と分野横断の知見を掛け合わせ、グローバルで革新の創出を可能にする組織力。そして、当社のパーパスや企業文化、成長意欲に共感する多様な人材との連携と、その土壌となるチャレンジングな企業文化の醸成が不可欠です。

当社の成長戦略を実現するために、グローバルでの連携強化と、高度な技術人材の育成・獲得がこれまで以上に重要です。中期経営計画2028「進化の実現」の達成に向けて、新たな分野への挑戦と既存領域での成長を両立しながら、中長期の視点で必要な人材をバックキャストで見極め、国内外で計画的に育成・獲得を進めています。同時に、急速に変化する社会や市場環境に対し、スピード感と柔軟性をもって対応できる体制を構築しています。

成長戦略に基づく事業ポートフォリオの拡大に向けて、人の戦略をどのようにひもづけ、進化させていくのか。現中計の期間で、持続的成長の基盤を確かなものにします。

図 P.56 中期経営計画

#### 中期経営計画2028「進化の実現」



### 「持続的成長を支える「人の価値」を最大化するために」

当社グループは、経営理念・企業ビジョン・パーパスを大切にしながら、社会課題解決を通じた持続的な成長を目指しています。その実現のために、人的資本を最大活用するための「基本原則」、「人財ポリシー」と、社員に対する期待行動「Dexerials Way」を、グローバルで共通に定め、人事制度に反映しています。

これらは、経営理念である「Integrity」、企業ビジョンである「Value Matters」において大切にしている企業文化や価値観、いわばデクセリアルズのDNAを、マテリアリティである「人財」に対するグローバルの共通言語として昇華させたものです。

#### 【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。

#### 【人財ポリシー】

経営戦略実現に  
向けた適所適材

職責と成果に応  
じた公正な評価

市場競争力ある  
人財と報酬

自律的な  
能力開発・  
キャリア形成

相互尊重の風土と  
生産性高く柔軟な  
働き方の実現

#### 【Dexerials Way】

デクセリアルズのDNAとして社員に期待する6つの行動指針を定め、行動評価の指標としても活用し、社員一人ひとりの実践と成長を支援

顧客志向	顧客と強固な関係を構築し、顧客の立場に立った解決策を提供する
専門性の活用	新しいデジタル・技術・サービスを把握し、自身の専門性を高め、活用する
新たな価値創造	グローバル視点でビジョンと戦略を描き、より良い新しい方法を生み出す
成果志向	困難な課題にも効果・効率的に取り組み、成果につなげる
内外の協働	社内外の垣根を越え、ステークホルダーと協力・信頼関係を構築
多様な人財の育成と活用	多様性の価値を理解し、キャリアと組織目標の両立を図るチームづくりを行う

人財ポリシーとDexerials Wayを、グローバル共通ジョブ型人事制度へとつなげています。

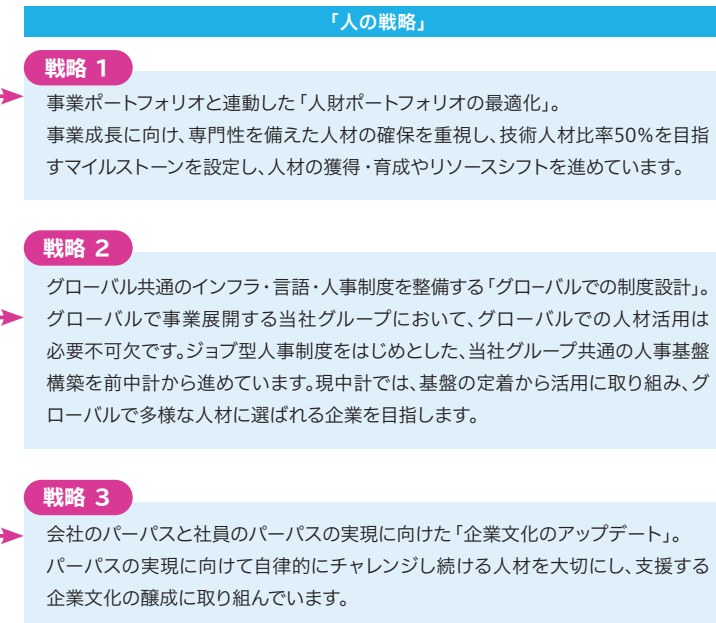


## 人の戦略と 取り組み

### ■ 持続的成長とグローバルで選ばれる企業を目指して

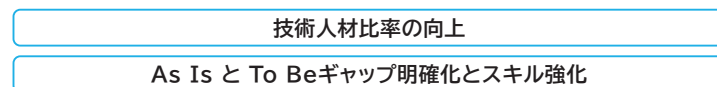
当社は、成長戦略の実現に向けて事業ポートフォリオの拡大を進めています。それに向け、当社のマテリアリティである「人財」の価値を最大化するための人の戦略を策定し、推進しています。

現中計では、大きな事業成長に向けて「人」の基盤をグローバルでアップデートする、「人の戦略」と事業戦略を両輪で進めています。





## 人財ポートフォリオの最適化



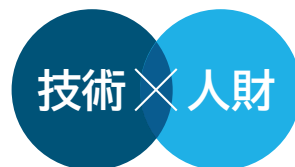
### 事業戦略に連動した人財ポートフォリオ

変化が激しく先行き不透明な事業環境下において、当社が社会課題を先回りしてビジネスソリューションを提案し続けるためには、経営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」と「人財」の強化が不可欠です。そのために、経営・事業戦略に連動する事業ポートフォリオと将来の目指す姿からバックキャストした人財ポートフォリオのグローバルでの整備に取り組んでいます。

2030年のあるべき事業ポートフォリオを実現するために必要となる「技術とスキル」は何か、どのような「人財」が求められるのか、現状のAs Isと将来のTo Beのギャップを分析してグローバルでの人材獲得と育成に取り組んでいます。

### 「技術」と「人財」の強化

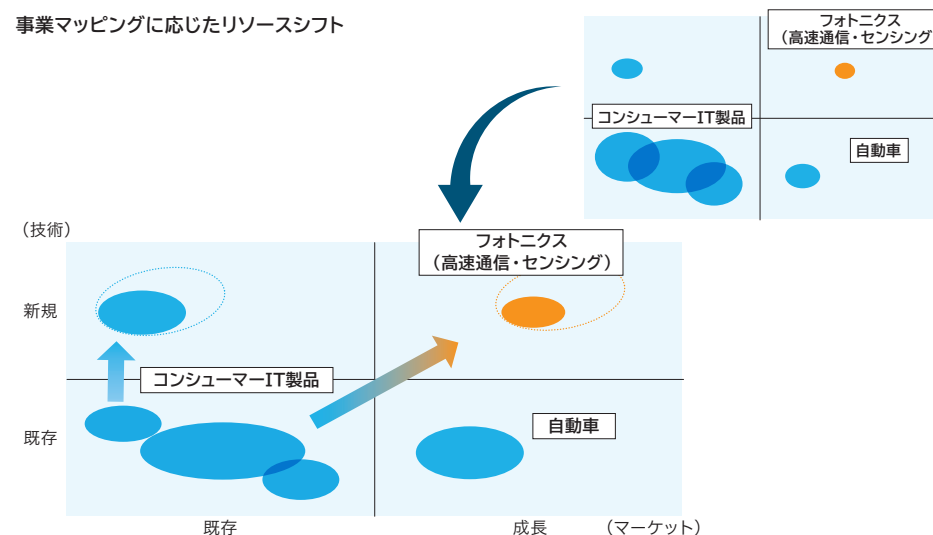
新規事業・成長領域のフォトニクス・半導体分野を始めとした技術開発と、新たなソリューション提案に向けたエンジニアリングマーケティング強化のため、国内外を問わず社外から専門技術人材の獲得を進めています。必要な技術を見極め、強化すべき領域にフォーカスした人材を獲得・育成しています。現在、グローバルでの技術人材比率は約40%ですが、中計最終年度の2028年度には50%を目指しています。



### リソースのシフトと強化

当社が強みを持つコンシューマーIT領域から、今後の成長が期待される自動車およびフォトニクス領域、新たな技術開発分野へと、人材獲得・育成の重点をシフトさせています。特にフォトニクスや半導体技術は、次世代のソリューション創出に不可欠であり、国内外から専門性の高い技術人材の獲得を進めています。

### 事業マッピングに応じたリソースシフト

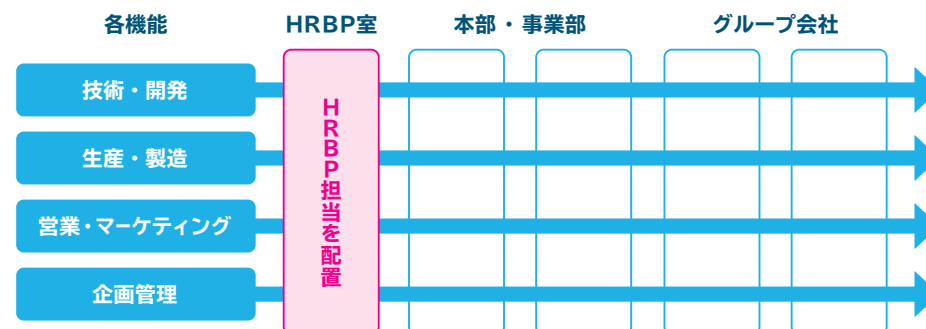


### HRBP機能による強化スキル・技術の見える化

当社ではグローバル視点で人財ポートフォリオの強化と最適化を推進するため、2023年よりHRBP (Human Resources Business Partner) 機能を担う組織を設置しました。「技術・開発」、「生産・製造」、「営業・マーケティング」、「企画管理」の4つの機能について、スキルと技術の現状と将来のあるべき姿を見える化し、ギャップへの対応を進めています。

当社独自の人事支援体制として、各本部・事業部組織にHRBPを担う人材を配置するのではなく、各機能において国内外を問わず組織横断で技術やスキルをベースに人事施策を企画立案しています。成長戦略に基づく強化スキル・技術の特定と評価・見える化を推進し、人材の強化と質的転換を目指しています。

### 独自のHRBP組織による人事支援





## グローバルでの制度設計

自律型キャリア形成と教育研修

次世代グローバルリーダー育成体系

ジョブ型人事制度

### ジョブ型人事制度

当社グループでは、人的資本戦略を推進する基盤として、2024年度よりグローバルの標準であるジョブ型人事制度を全面的に導入しました。

海外売上比率が約67%を占める当社にとって、国内外の垣根を越えた連携と仕組みの最適化は不可欠です。そのため、会社と社員が相互に選び選ばれ、ともに成長するパートナーシップの構築を目指しています。

多様性や個性を尊重しながら、競争力ある人事制度を整備することで、組織文化や働く環境の進化を促し、持続的な成長と企業価値の向上につなげます。

### ジョブ型人事制度で目指すもの

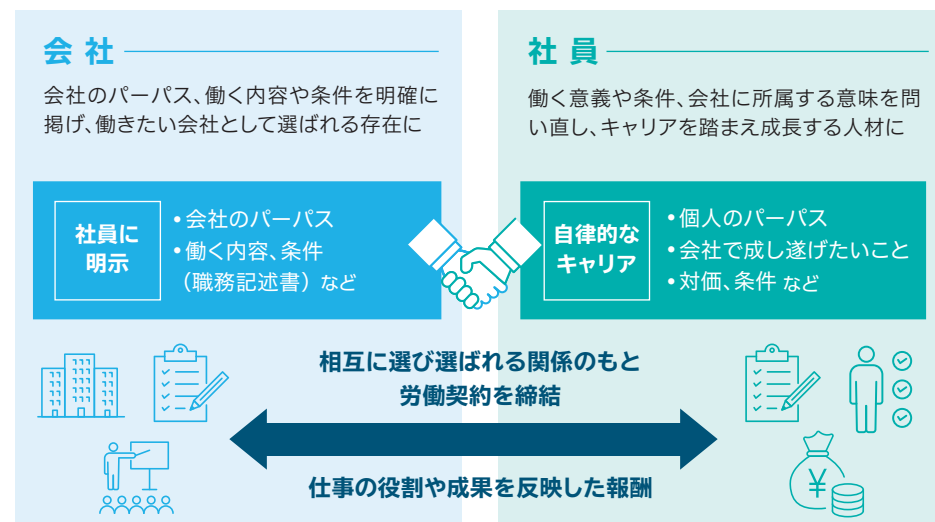
グローバルでの役割責任の明確化

多様性を重視し実力主義での適所適材

担う役割を市場価値で反映した報酬

ジョブによるキャリアマップと自律した成長

相互に選び選ばれる関係づくり

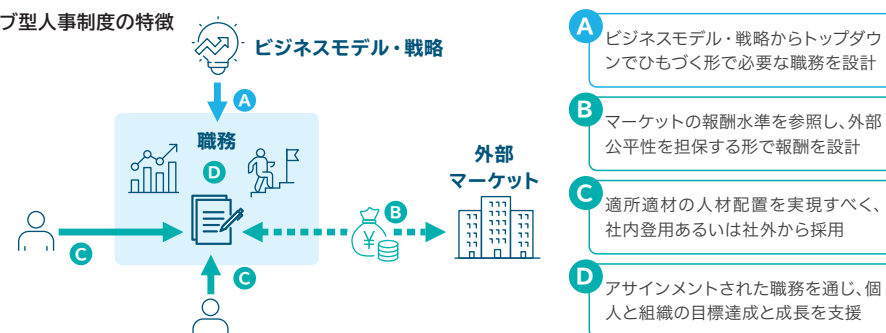


### 戦略に沿った職務設計と市場価値を反映した報酬

中期経営計画2028「進化の実現」の達成に向け、当社ではビジネスモデルや戦略を起点に、経営層をはじめとする上位層から順に必要な職務を定義しています。定義された各職務は成果責任を明確化し、それに基づいてグローバルで統一したグレードを設定しています。職務別の報酬は、行政機関の賃金統計や外部調査機関のデータベースを活用し、当社と規模・業種が類似する企業をベンチマークし、そのうえで、国・地域・グレードごとに報酬水準を定めています。さらに、当社の現行制度や水準と比較検証し、外部公平性を確保するとともに、採用競争力の強化につなげています。

これらの取り組みを通じて、人財ポートフォリオの最適化を図り、持続的な成長を支える基盤を構築します。

#### ジョブ型人事制度の特徴



### 組織目標の達成と自己成長

当社グループの評価制度は、「Dexterials Way」を軸に社員の能力開発を促進し、人的資本の最大活用を実現する仕組みと位置づけています。

具体的には、組織目標の達成と個人の成長を両立させるため、期初に業績と行動の2軸で目標を設定し、期末において業績の達成度および行動の発揮度をレビュー・評価します。

このプロセスを通じて、社員一人ひとりが自身の課題や成長機会を明確化し、自己成長に向けた計画と挑戦を積み重ねていくとともに、組織全体の持続的な成長と企業価値向上を目指しています。

### 職務を基軸にしたキャリア形成

社員一人ひとりが自律的に成長し、将来のキャリアを描くための基盤として、一般社員向けに定義したすべての職務とキャリアマップを社内に順次公開しています。さらに、多様なキャリアの可能性を広げるため、幅広い部署・ポジションにおいて社内公募を実施し、社員が自らの意思で応募できる仕組みを整えています。これにより、日頃思い描いているキャリアの実現やスキルアップを後押ししています。

今後は、グループ全体で導入したグローバルタレントマネジメントシステムの整備とデータの利活用を進め、社員のさらなる成長と挑戦を支える施策を積極的に展開していきます。



## ■ 人材育成方針

私たちは、社員に「自ら学び・考え・行動し・成長し続ける」自律的な働き方を求め、会社はそれを実現するための支援をし環境を整えることで、社員と会社がともに成長していくという考え方を明確にしています。

## ■ 持続的成長に向けた人材育成施策

当社は、持続的な成長を実現するために、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すとともに、人的資本を最大限に生かすことにより、クリエイティブ性の高い組織文化の醸成に注力しています。

社員の主体的な学びを奨励し、その挑戦を支援する体制や、多様な研修プログラムを整備することで、一人ひとりが能力を発揮できる環境を構築しています。また、将来の事業を担う次世代リーダーの育成にも注力し、経営視点を養う教育や実践的な成長機会を通じて、持続的な企業価値向上に貢献できる人材の育成を推進しています。

今後もグローバルで共通の教育研修制度を整備し、組織文化と働く環境を進化させることで、持続的な成長とさらなる企業価値の向上を目指します。

### POINT

- ・「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	これから
会社	<p>目的</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・職務・役割を担うために必要な能力・スキルを学べる場を提供する</li> </ul> <p>内容</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ベース研修（階層別研修）</li> <li>・人事が決めた研修テーマ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・社員一人ひとりに合った自律的な学習支援</li> </ul> <ol style="list-style-type: none"> <li>① 希望者全員にオンライン動画学習サービスを提供 （専門性を最大限発揮させるためのビジネススキルの強化）</li> <li>② 選択型研修の拡充 （ビジネススクールが提供する公開講座 他流試合型の学びで視野の拡張）</li> </ol>
社員	<p>新任のタイミングで、役割に求められる知識・スキルを習得する</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・自身のキャリア実現に向けて、自律的に学ぶ</li> <li>・自身のありたい姿を描き、パーパスと重ねる</li> <li>・現状とありたい姿のギャップを埋めるために必要な学習を選ぶ</li> <li>・継続的に学び、実務で経験を積む</li> <li>・上司との1on1により、社員一人ひとりの成長を支援</li> </ul>
研修体系	会社主導型の研修体系	社員が自律的に学び続けることを支援する教育体系

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

## ■ 「社員の自律的な学び・成長支援」に向けたプログラム

2024年度から、ビジネススクールが提供する公開講座を通じた「他流試合」型の学びを展開し、外部環境の変化や多様な価値観に触れることで、社員の視野拡張と実践的な成長を促進しています。さらに、自己啓発支援としてオンライン動画学習サービスを希望者全員に提供し、ビジネスの基礎から実践まで体系的に学べる環境を整備しました。これにより、社員一人ひとりが自律的に学び続ける仕組みを強化しています。

## ■ 経営基盤強化に向けた選抜型の次世代経営人材育成プログラム

経営基盤の一層の強化に向け、グローバルを含むグループ全体のなかから、選抜されたメンバーを対象に、次世代経営人材育成プログラムを実施しています。先行して開始した管理職層向けプログラム「D-BLP<sup>※1</sup>」では、経営者視点で課題をとらえ、解決に必要な思考力・判断力・独創性を磨いています。参加者は実現可能性のある事業提案を行い、相談役として執行役員のサポートを受けながら、経営に直結する実践的な学びの場として、次世代経営リーダー候補としての視座を高めています。

さらに2024年度には、変革をけん引するリーダーの早期育成と計画的な輩出を目的に、若手社員を対象とした新プログラム「FIP<sup>※2</sup>」を開始しました。グローバルを含むグループ各社から多様なメンバーが参加し、「新たな価値創出に向けた戦略立案」をテーマに、半年間にわたり議論と協働を重ねます。プログラムは、社内外の環境変化を踏まえて当社独自に設計しており、経営層やD-BLP修了者との意見交換、社外で活躍するリーダーとの対話、ビジネス課題に基づくフィールドワークなど、日常業務では得がたい実践的な学びの場を提供します。参加者は、自身のリーダーシップを見つめ直すとともに、困難に立ち向かう力を養い、プログラム終了後も各部署で新たなチャレンジに取り組んでいます。今後もこれらのプログラムを継続・発展させ、次世代を担うリーダー層の育成に注力していきます。

※1 Dexerials Business Leadership Program

※2 Dexerials Future Innovators Leadership Development Program



社員  
VOICE

FIPへの参加で視座が上がり  
業務に取り組む姿勢の変化と成長を実感

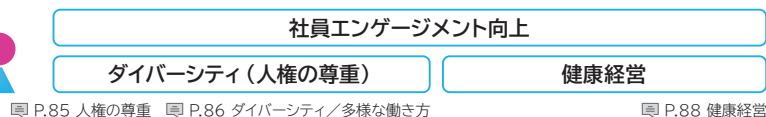
グローバルセールス&マーケティング本部 戦略営業部

Lori Lu (ロリ・ル)

これまででは足元に目が行きがちで、求められる業務を着実に進めることに重心を置いていました。しかし、FIPに参加し、会社の目指す方向や業務の目的を理解して動く大切さを学んだことで、自身の業務に取り組む姿勢そのものが大きく変わりました。さらに部門やバックグラウンドの異なる参加者との議論を通じて、多様な視点を受け入れたうえで、違いを恐れず自分の意見を伝えられるようになりました。接点のなかった仲間と横のつながりができたことも収穫で、今後の業務やコミュニケーションに生かしていきます。



## 企業文化のアップデート



### Ⅰ 会社と個人のパーパスの重なりを最大化

当社グループでは、2024年に「Empower Evolution. つなごう、テクノロジーの進化を。」をパーパスとして定めました。ジョブ型人事制度では、当社のビジネスモデルや事業戦略にひもづく形で必要な職務を定義し、社員には職務とキャリアパスを開示することで、自律的なキャリア形成を促しています。会社と社員が相互に選び選ばれる関係では、社員が会社のパーパスに共感し、個人のパーパスとの重なりを最大化することが重要です。事業戦略の実現に向けて会社と社員のベクトルを合わせ、イノベーション創出につなげます。また、長期的な結びつきの強化により、変化に強く持続的な企業体質を目指します。



### Ⅱ 1on1によるキャリア支援と対話の推進

当社は、中長期的なキャリア形成と成長支援を目的に、積極的に1on1の実施を推進しています。ジョブ型人事制度でも期中での継続的な対話は、個人と組織の方向性を一致させるために重要であり、上司と部下の対話を通じて、個人のパーパスの実現や主体的な成長を支援しています。こうした取り組みにより、対話を大切にする風土の醸成を進めています。

2024年度までに、経営層から部長・課長層を対象として1on1について学ぶ研修を実施し、現在は係長層まで対象を拡大しました。今後も継続的な実践を通じて、キャリア自律と組織の持続的成長を両立する企業文化の強化を進めていきます。

#### 1on1を通じたキャリア支援



### Ⅲ 経営トップによるダイレクトコミュニケーション

パーパスの浸透、企業と個人のパーパスの重なりを拡大するために、経営トップによるダイレクトコミュニケーションを定期的の実施しています。新たなキャリアの節目となる部長層・課長層への昇進を迎えた管理職を対象に、経営トップと対話を行い、経営トップが描くビジョンに直接触れるとともに、自身の提案や課題をぶつけることで、経営トップと第一線管理職のチームビルディングに取り組んでいます。

### Ⅳ 中期経営計画とエンゲージメントサーベイの連動

当社グループでは、エンゲージメントサーベイを2年ごとに実施し、中計と連動したモニタリングを行っています。

2024年度に実施した調査では、当社らしいエンゲージメントの実現を目指して、「経営理念・企業ビジョンの実践度」、「パーパスへの共感度」を測る設問を新たに追加しました。企業文化を支えるこれらの項目では良好な状態が確認できました。

2022年度の実施結果からは、部長・課長層の全体的なエンゲージメントと、上司のマネジメントを含む目標・業績管理に関する項目が改善しました。これらは、ジョブ型人事制度への制度変更を通じて、事業戦略と職務・業績目標の連鎖が明確になったことによるものとされています。

一方で、人材の獲得・配置・活用に関する項目は前回からの継続課題に挙げられ、人財ポートフォリオの変革に向けたリソースシフトと社員のキャリア実現に取り組むことで改善を図ります。これらは「人の戦略」と連動するものです。基盤となる人事制度の改定後、制度を活用する段階を通じて、課題改善の取り組みと社員エンゲージメント向上に向けたPDCAサイクルを推進していきます。

#### 中期経営計画と連動したモニタリング

前中計		現中計				
2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
実施	→	実施	→	実施予定	→	実施予定

(年度)

#### 2024年度エンゲージメントサーベイの結果

良好	改善した項目	継続課題
<ul style="list-style-type: none"> <li>経営理念・企業ビジョンの実践度</li> <li>顧客志向</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>部長・課長層のエンゲージメント</li> <li>目標・業績管理</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>人材の獲得・配置・活用</li> </ul>

## 特集②

J-ESOP —  
社員株主が育む価値創造

株式給付制度（J-ESOP）は、社員一人ひとりが自社の成長を自らの成長と重ね合わせるための仕組みです。2025年7月、当社はJ-ESOPに基づき、国内の全社員を対象に自社株式を給付しました。社員が株主として企業価値を意識し、自らの業務と会社の成長を結びつけて考える。その姿勢を当社の持続的成長を支える原動力にしていきたいと考えています。

社員株主としての視点は日々の行動や意識のなかに広がりつつあります。さらにオーナーシップを高める機会として、IR/ESGコンサルタントの浜辺真紀子氏を招き、社員とともに「株主として企業価値を高めるとは何か」を考えるワークショップを開催しました。

本特集では、その対話を通じて次世代を担う社員が学び、伝えるJ-ESOPの意義と、そこから生まれた意識の変化を紹介します。

デクセリアルズの株式給付制度  
（J-ESOP）とは？

2016年に導入した、自社株式を給付する制度。社員は株主として配当を受け取れるほか、株価が上昇すれば、その株式価値の増加を享受できる。国内全社員が対象。

写真左から

グローバルセールス&マーケティング本部  
販売戦略管理部 販売推進課 1係 統括係長

芦川 春香

オプティカルソリューション事業部  
品質保証部 品質保証1課 統括課長

木伏 祐子

コーポレートR&D本部  
先端集積プロセス技術開発部 開発2課 統括課長

齋藤 直哉

IR/ESGコンサルタント

浜辺 真紀子 氏

経営戦略本部  
広報・IR部 IR課

村瀬 裕子

生産統括本部  
生産企画部 生産管理1課 統括課長

田邊 裕一

人事本部  
人事労務部 労務・給与課 統括課長

中井 元気





## 社員株主が思うJ-ESOPの意義

### J-ESOPは社員の努力と 会社の成長を実感できる制度

**木伏** J-ESOPは、自分の「頑張りがい」がある制度ですね。自分の頑張り次第で株価が上がるかもしれない、それを自分や周囲にも還元していけるかもしれないと感じています。

私は品質保証部に所属しています。大きな品質の問題が起きたら株価が下落するので、それを防いでいる重要な役割を自分が担っているということ。今後は、今までなかったそういう視点も意識して業務に当たろうと思います。



自分の頑張りで株価が上がれば  
自分にも、周囲にも、  
還元できますね

—— 木伏 祐子

**齋藤** 私はR&D所属です。ビジネスの種を生み出せなければ会社の価値は下がってってしまうのだ、もっと上に向かって歩いて行かないといけない、という自覚が生まれました。

自分の頑張り、個人の評価だけでなく、組織への貢献や外部からも見られているという意識を持つこと。それが株価として報いられれば、自分も会社もお互いにうれしいですね。

**芦川** 株式給付を受けたことで、自分は上場企業の一員であるとともに、会社の株主の一員でもあるのだと再認識しました。私自身、会社への帰属意識と貢献したいという思いが強くなったので、社員一人ひとりがその意識で企業価値向上に貢献していき、それがステークホルダーの役に立つのであれば、素晴らしいシステムですね。

販売推進課で製品供給を担っているので、当社が生み出した価値を、きちんとお客さまに届ける責務を全うしていこうと、身が引き締まる思いです。

**中井** 私は人事労務部で、社会保険労務士としても法令遵守

を意識してきました。株主目線でも日々のコンプライアンス遵守が重要だと思います。

加えて、新しい価値・技術を生み出していける人材を採用できるかは大きな課題。人財ポートフォリオの見直しやリソースの再配置を、運用段階でもしっかりと考えなければいけません。社員の皆さんが働きやすい環境をつくるのが私たちのミッションだと、責任の大きさを感じます。

**田邊** 私が担当する生産管理はサプライチェーンの中心的な立場にいますので、もともと直接顧客や最終顧客、サプライヤーの株価やプレスリリースはチェックしていました。

日々の業務のなかで株主視点を入れていくと判断軸が変わるのかもしれませんが。目標設定や進捗管理はしっかり行っています。そのうえで、株主視点で組織の目標を取り入れることは今すぐできそうです。



株主の視点を持つと、  
仕事の見方や目標の立て方が  
少し変わってきますね

—— 田邊 裕一

### 株主意識を持つことで行動変容のきっかけに

**中井** 今までは上位組織、所属する部や本部のミッション・目標だけを見て自身の求められるミッションや目標を立てていました。もう1段階上の視座、株主という視点を意識して上位組織の課題感を深掘りして把握し、自分のなかで腹に落として、チームの目標として設定していきたいと思います。

**村瀬** 皆さんのお話を聞いて、IR担当としては社内IRの重要性を改めて実感しました。今後、積極的に取り組んでいきます。

**齋藤** これまでR&Dが新しいものを生み出さなければ売上が上がらない、というプレッシャーやつらさも感じていました。

でも「社内も社外も見てくださっているぞ!」と楽しみに変えてしまうのが一番良い。初めてのことに挑戦すれば、その努力を世の中が見てくれて評価してくださる。やった分だけ報われる、そんな状況を楽しみたいです。



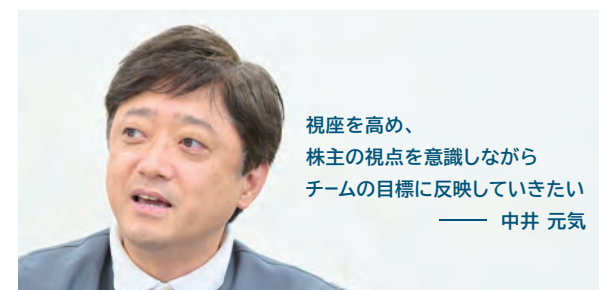
社員一人ひとりの株主としての  
自覚や帰属意識が高まれば  
会社の価値向上に寄与できますね

—— 芦川 春香

**芦川** 株主やステークホルダーの満足度を上げるためにも、まずは自分自身やチームの満足度が上がらないと還元できないですね。販売推進課はお客さまと常に関わり合う緊張感がある部署なので、無駄や無理のない業務改善や心理的安全性を意識しています。いかにシステムチックにして、自分とチーム、一緒に働く仲間の満足度を上げられるか。その仕組みづくりに取り組んでいます。

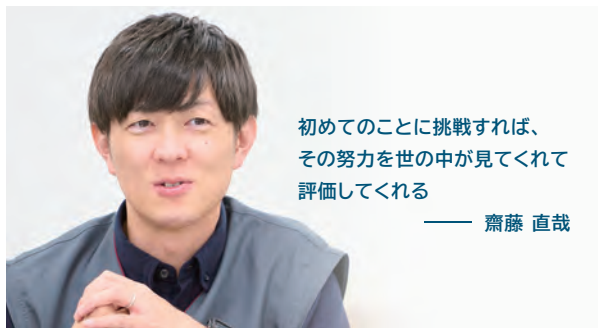
**木伏** 今、品質保証部内では、未然防止に積極的に取り組んでいます。不具合が起きてしまうと心理的な負担がとても大きく、本来不要な業務も増えてしまう。だから早い段階でシステムとして歯止めをかけたい。それが心理的・業務的負担の低減につながると考えています。

株主の皆さんが仕組みや取り組みを理解したうえで評価し、



視座を高め、  
株主の視点を意識しながら  
チームの目標に反映していきたい

—— 中井 元気



初めてのことに挑戦すれば、  
その努力を世の中が見てくれて  
評価してくれる

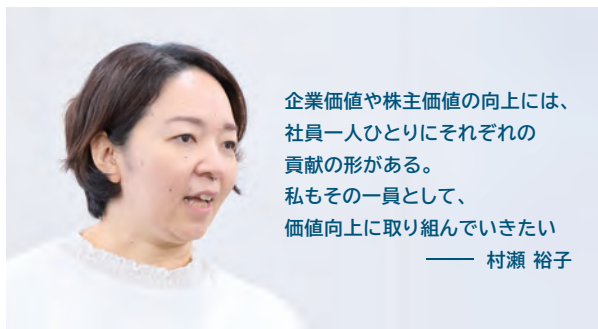
—— 齋藤 直哉

投資していることを理解したうえで、日々、自分が仕事として行っている小さなことの積み重ねが株価にもつながるのだと意識しながら仕事をしていきたいです。

**村瀬** 私は普段の業務で投資家と面談をしているので、皆さんのそういった思いをしっかりと伝え、投資家の言葉を社員にもしっかりと共有していきたい。みんなで当社の価値を高めていきたいという気持ちになりました。

J-ESOPは、企業価値や株主価値を「自分ごと化」できる制度ですね。社員が株価という形で会社の成長を実感することで、価値向上に向けて取り組むよいきっかけになっていると感じています。

価値向上には、さまざまな部署の皆さんがいなければ成り立ちません。それぞれの貢献の仕方があることを実感しました。私もその意識を持ちながら、一緒に向上させていきたいです。



企業価値や株主価値の向上には、  
社員一人ひとりにそれぞれの  
貢献の形がある。  
私もその一員として、  
価値向上に取り組んでいきたい

—— 村瀬 裕子

## 》ワークショップレポート

社員株主としてのオーナーシップの意識や  
理解をより深めるための  
ワークショップを実施しました。  
その様子を一部ご紹介します。

### 株価はなぜ動くのか—— 社員と考える時価総額と株価変動要因



**浜辺** 皆さんはJ-ESOP制度でデクセリアルズの株主になりました。株主としてまず理解すべきなのは、会社の価値は「株価」だけでは測れず、「株価×発行済み株式数」で計算される「時価総額」を見る必要があるということ。

皆さんは自社の時価総額や、時価総額ランキングを知っていますか？

(時価総額の計算式を理解したうえで、社員がそれぞれ自社やビジネスパートナー企業の時価総額とランキングなどを確認)

時価総額を理解したうえで、その構成要素である株価について考えてみましょう。皆さんは、株価が変動する理由は何だと思いますか。

**芦川** 当社の株価が伸びている 2021～2022年は、コロナ禍でスマートフォンやノートパソコンなどの需要が非常に旺盛な時期でした。需要があって、私たちが供給するものがある。それで株価が動いたりするのかなと感じました。

**中井** 決算発表の内容や業績ではないですか。あとは新商品が出たときも影響がありそうです。

**浜辺** 株価変動要因は大きく①株式市場全体の変動要因と②個別銘柄要因に分けられます。②の個別銘柄要因では、企業の業績や将来の成長性への期待や懸念、株主還元やさまざまなインシデント（コンプライアンス問題や被災など）が影響します。皆さんの会社の株価が動くのが、このようなさまざまな要因によるものだとして理解していただくとよいですね。

### 投資家の視点で自社を見つめる

**浜辺** 「時価総額」や「株価」があるのは、会社が株式市場に上場しているためです。ただ、大会社がすべて上場しているかというと、そうではありません。上場していない大会社も結構あるのです。つまり、上場にはメリットとデメリットがあるということになります。皆さんは、上場のメリットとデメリットは何だと思いますか？

**田邊** 上場すると知名度が上がりますよね。その会社で働きたいという人も増えるし、安心感がある。

**木伏** メリットは、外部からの信頼が得られて金融機関から融資が受けられること。デメリットは、不祥事があれば株価が下がること。

**村瀬** 的確な情報発信をしないと株価に影響が出る。そういう意味で、IRの役割が大切なのでしょうね。

**浜辺** おっしゃる通り、上場会社にとって株式市場とのコミュニケーションであるIRはとても重要です。上場のメリットは主に、①長期安定資金の調達と財務体質の強化、②会社の知名度の向上および社会的信用力の増大、③優秀な人材の確保や従業員のモチベーション向上につながる可能性、④株式市場からのフィードバックを経営に役立てることが可能、ということです。特に④は、適切なIR活動なしには成立しません。



一方、上場のデメリットは、①敵対的買収やアクティビストにさらされるリスク、②経営方針などについて市場の理解を得る必要があること、③企業情報・業績などの開示義務、④創業者や親会社との関係とバランス、ということが挙げられます。株主の理解を得ながら経営を推進しなければならない、ということですね。



**芦川** 上場のメリット、デメリットを踏まえたうえで、社員に株主視点を持たせる目的でJ-ESOP制度を導入したのは会社にとって社員にとってもプラスだと感じました。

**浜辺** しかも「全社員に」という点が素晴らしいですね。そんな株主視点を持つ皆さまに、重ねて伺いたいのは、「投資家や株主はデクセリアルズのどこに強みと課題を見いだしているのか？」という質問です。

**田邊** ニッチな製品で市場シェアが大きいシングルソース製品が多くあることでしょうか。私自身がすごく誇りに思っています。

**齋藤** 技術の注力領域を世の中のトレンドに合わせていけるのは強みですね。

**木伏** それに気づいて先回りしたアクションが取れるのは、フットワークが軽い体制と資産があるという強みなのかもしれないと思います。

**田邊** 海外のお客さまが多く、為替変動の影響を受けやすいことと、地震の多い日本に工場があることは投資家にリスクとされていていそう。

**浜辺** 皆さん、自社を俯瞰的に見る姿勢があって良いですね。では、実際に投資家が強みと課題をどこに見いだしているのか、IR担当の村瀬さん、ご説明いただけますか。

**村瀬** はい。まず、直接顧客だけでなく最終顧客と一緒に製品開発をするビジネスモデルがあり、それによってシングルソースの製品が多数生み出されていることは大きな強みになっています。

多様な技術を掛け合わせできる技術力は投資家の皆さまが感心するほど。光半導体や自動車領域への成長期待や、高付加価値製品、収益性の高い製品の拡大も期待されています。

課題としては、為替感応度の高さと、ボラティリティー（価格の変動性）の高さへの懸念、事業成長の期間が短いこと。最先端技術を常に追いつけるための人材獲得が難しいのではという懸念を持たれているのも事実です。

投資家からは、成長戦略や人事戦略はもちろん、具体的な技術の独自性にまで質問がおよぶこともあります。

**浜辺** 投資家は企業の成長のために重要な要素すべてに関心を持っています。

近年は環境の変化が非常に激しく、企業は常に経営をアップデートすることを求められています。それは例えて言うと、下りエスカレーターに反対方向、つまり上の方を向いて立った状態だと、私は思うのです。

下がるエスカレーター上を頑張って歩いても現状維持です。下る速度を上回るペースで一生懸命歩き続けて少しずつ上に上げられ、ようやく成長できる。新たな挑戦をせず「このままでいいや」と立ち止まってしまうと、どんどん下がっていく。そんな厳しい世界に、私たちはいるのです。

そんな環境のなかで、皆さん一人ひとりが意識を持って成長に貢献することで、皆さんの会社はお客さまの課題を解決できます。一般の株主と皆さんの違い、それは、皆さんはご自身の努力で会社を成長させることができるということなのです。皆さんが努力することでお客さまに選ばれ、選ばれた証左として売上・利益を得て、それを皆さんへの給与やその他の投資、株主への利益還元などに活用し、さらに多くの課題を解決する。このサイクルこそが、目指すべき上場会社の成長サイクルなのです。

## 社員一人ひとりが株主視点を持ち、中長期的な企業価値向上を目指すために

昨今、経営トップや幹部への報酬の一部を自社株で支給する上場会社が増えています。その目的は、中長期的な企業価値向上へのインセンティブを与え、「稼ぐ力」の向上につなげるとともに、経営陣が株主の視点を意識した経営を行うよう促すことにあるとされています。デクセリアルズでは、この株式給付制度を経営陣だけでなく全社員に展開することで、社員一人ひとりが「株式というインセンティブを持つことで、中長期的な企業価値の向上を目指す」、「株主の視点（株価を意識したり、自社を客観的に見たりする姿勢）も持ちながら業務に臨むこと」を期待していると理解しました。

そこで今回のワークショップは、参加者の皆さまに「上場企業としての自社の姿」を俯瞰し、「自らが企業価値向上に直接働きかけられる存在である」という事実を実感していただくことを意識して設計・実施しました。参加された6名の方の意識は大きく変化したものと感じています。その変化が各自のチームに持ち帰られ、さらに社内でも同様のワークショップが広がることで、社員の皆さまが力を合わせて企業価値向上に取り組む土台となればうれしく思います。社員一人ひとりの視点と行動が重なり合い、大きなうねりとなって自社を前へと押し進める――。今回の取り組みが、その第1歩となることを願っています。



IR/ESGコンサルタント

### 浜辺 真紀子 氏

浜辺真紀子事務所代表、複数の上場企業で社外取締役を務める。2000年、ヤフー（株）（現LINEヤフー（株））にてIR部門を立ち上げ、SR（ステークホルダーリレーションズ）本部長、社長室長 兼 コーポレートエバンジェリストを歴任。ディップ（株）執行役員を経て2021年に独立。





## 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考えています。また、適時・適切な情報開示は、当社に対する理解の促進や適正な市場評価の実現につながり、企業価値の持続的な向上のためにも重要と考えています。

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・非財務情報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合わせて対応者を選定しており、IR担当者以外にも社長などの経営層が国内外の投資家・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

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)	380回 (82回)	アナリストや国内外の機関投資家との個別取材、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	2回	個人投資家向けにオンライン会社説明会を実施。ウェブサイトに説明会動画を掲載
株主向け施設見学会	1回	定時株主総会后、株主向けに光半導体事業の説明や技術展示などの見学会を実施(2025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、経営層を含む社内に幅広く情報共有し、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
社内報	全社員	随時	WEB社内報「りある」で、当社のIR活動に関連する情報を発信

### 》社内向けIR

当社では、WEB社内報「りある」を活用した社内向けIR活動も実施しています。

定期的に、資本市場関連の情報や当社の株式給付制度(J-ESOP)の取り組み、株主総会など、さまざまな切り口でトピックスを分かりやすく解説し、情報発信しています。

IR担当の連載記事では、読みやすく、基本的な内容から解説できるよう、インタビュー形式で掲載しています。



(WEB社内報「りある」2025年7月掲載)

また、具体的なIR活動の様子を掲載するなど、当社IRへの関心を高める取り組みも行っています。

2025年は、海外の投資家訪問に参加した社員の座談会を記事化して掲載しました。



(WEB社内報「りある」2025年8月掲載)

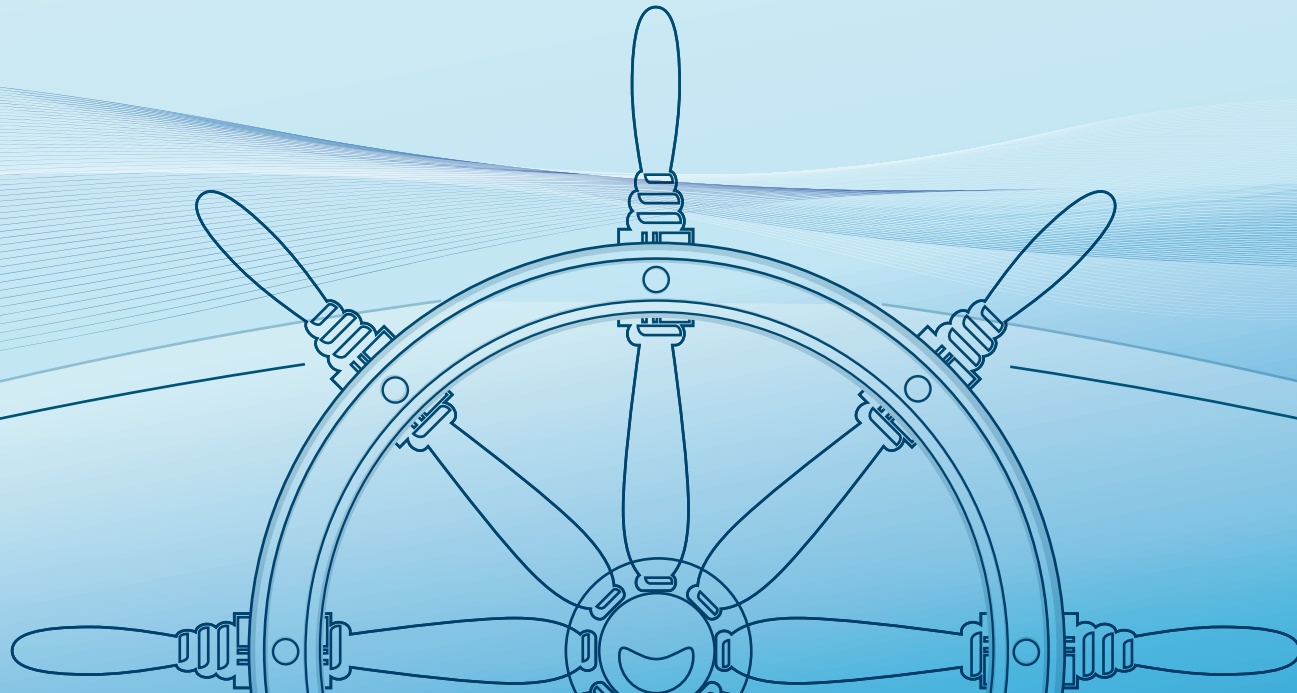
## Chapter 02

# 進化への戦略的な舵取り

コーポレート・ガバナンス、経営戦略とリスクの新体制を要に、  
針路を定め持続的成長と企業価値の質を高める

**POINT**

- ▶ コーポレート・ガバナンス体制強化
- ▶ 新体制：経営戦略本部
- ▶ コーポレートリスク体制強化





## 特集③

# 持続的成長と企業価値向上に向けた コーポレート・ガバナンス体制の強化



当社のパーパス「Empower Evolution. つなごう、テクノロジーの進化を。」には、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・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強い決意が込められています。この実現のために取締役会は、著しい環境変化やさまざまなリスクをとらえながら、業務執行の迅速・果断な意思決定を後押しするとともに、監督・モニタリング機能を一層強化していくことが不可欠です。

2025年6月、当社の取締役会はリーンの体制を保ちつつも新たに3名の取締役を迎え、体制を刷新・強化しました。この強化は単なる体制変更にとどまらず、持続的成長と企業価値向上を実現するための新たなステップと位置づけています。パーパスの実現を追い続け、豊かで効率的な社会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、当社の持続的成長と企業価値向上を果たすべくまい進していきます。

図 P.66 コーポレート・ガバナンス



## ■ 取締役会のスキル・マトリクス

役職	氏名	選任・選定の理由	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／リスクマネジメント	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 (男性)	当社の新規事業領域への進出における商品開発に関し中心的な役割を担っており、技術への深い知見および事業運営に関し豊富な経験を有していることから、代表取締役として選定しています。	●	●	●	●		
代表取締役 指名・報酬委員	<b>新任</b> 北所 克史 (男性)	金融機関における取締役、執行役員としての企業経営および投融資に関する業務の経験に加え、海外における経営トップとしての経験や他社での社外取締役としての経験から、経営者として豊富な経験や高い見識を有しており、代表取締役として選定しています。	●		●	●		●
社外取締役 指名・報酬委員長	<b>新任</b> 細谷 和男 (男性)	グローバル企業において代表取締役会長を務め、企業経営に関する高い見識を有しており、客観的・専門的な視点から当社の経営へ有用な助言をいただくことで、当社の成長戦略および事業展開の強化に寄与いただくことを期待し選任しています。	●	●	●	●		
社外取締役 指名・報酬委員	田口 聡 (男性)	グローバル企業において要職を歴任され、企業経営に関する高い見識を有しており、客観的・専門的な視点から当社の経営へ有用な助言をいただくことで、当社のリスクマネジメントおよび業務執行の監督強化に寄与いただくことを期待し選任しています。	●		●	●	●	
社外取締役 指名・報酬委員	萩原 利仁 (男性)	外資系投資ファンドやM&Aアドバイザー企業、技術系人材サービス企業で要職を歴任され、企業買収、ファイナンス、会計・税務の各分野に精通するとともに、資本市場を意識した企業経営に関する高い知見と豊富な実務経験を有していることから、当社の成長戦略、資本政策等へ客観的、専門的な視点から有用な助言をいただくことを期待し選任しています。	●		●			●
社外取締役 監査等委員長	加賀谷 哲之 (男性)	大学教授として財務会計および企業価値評価、リスク分析等に関し高い見識を有しており、客観的・専門的な視点からの監査・監督機能強化への貢献かつESG経営推進における有用な助言を期待し選任しています。			●			●
取締役 常勤監査等委員	谷口 正人 (男性)	当社において、技術および製造部長を歴任、海外製造事業所の要職を務めた経験による当社事業に対する深い知見と、現場との円滑なコミュニケーションによる専門的な視点での監査、ならびに当社監査部および子会社監査役としての監査実務に関する豊富な経験および知見による客観的で適正な監査を行っていただけると判断し選任しています。		●	●		●	
社外取締役 監査等委員	<b>新任</b> 中山 代志子 (女性)	弁護士および企業における法務責任者として国際法務を中心とした企業法務に関し高い見識や実務経験を有しており、客観的・専門的な視点から監査・監督機能強化への貢献かつコンプライアンス、コーポレート・ガバナンスへの有用な助言を期待し選任しています。			●		●	

参考：上記役員体制における女性比率 12.5%

## 特集③ 社外取締役メッセージ

「攻めのガバナンス」を意識し  
迅速・果断な意思決定を後押し

当社はユニークなビジネスモデルのもと、お客さまや市場のニーズをいち早くとらえ、強みとする「技術」と「人財」をフル活用し、パーパスを実現するために、戦略シナリオである中期経営計画を立案・実行しています。経営陣は資源を適切に配分しながら、既存領域の着実な拡大を図る堅実性と、新たな事業創出に挑戦する革新性をうまく両立させています。私は、当社の経営陣に対して力強さや安定感を強く感じます。

中計の達成は当面の最重要課題であり、それは株主・投資家の皆さんの利益に直結します。取締役会として、具体的に計画を実行する社員の皆さんや、結果の成否を左右する顧客の方々とどう向き合うべきかを常に考え、ともに前進する姿勢で、中計の進捗をタイムリーにモニタリングしています。私は、長らく企業法務、すなわち戦略法務や予防法務、ガバナンス体制の構築などに携わってきました。経営の一角を担うようになってからは、人事、広報、購買、情報システムなどの部門の戦略企画・立案・実行にも関与してきました。これまでの知識や経験をもとに、**経営の基本方針など会社運営全般に関する大枠の考え方に関して、社外からの新たな視点や価値観を提供することを心掛け、諸会議に臨んでいます。**

今後も今まで以上に、透明性をもって適切なリスクテイクを行い、迅速・果断な意思決定が可能となる「攻めのガバナンス」を強く意識し、積極的に意見を述べていきます。

社外取締役 田口 聡

投資家視点に立ち成長投資と  
株主還元の両立を目指す

前中計「進化への挑戦」では、稼ぐ力の向上や強い経営体質への改革などにより、当社の成長基盤への礎を構築しました。現中計「進化の実現」では、これまで以上に外部環境の不確実性が増し、テクノロジーも加速度的な進展・普及が予測されます。当社の持続力ある競争優位性（モート<sup>※</sup>、経済の堀）や逆境に打ち勝つ経営力（レジリエンス）が試される時であり、現中計を着実に推し進める重要性を実感しています。私は約10年前に上場し、当社と同程度の時価総額に成長してきた他企業でCFOを務めました。前職でも資本市場と真摯に向き合い、投資家との建設的な対話を重ねてきました。

**当社の現在および潜在的な株主（特に、長期保有目的の機関投資家）に対して、当社の中長期的な成長ストーリーとその遂行能力をしっかりと説明する必要があります。**現中計で掲げる「成長投資と株主還元の両立による持続的成長と企業価値向上の実現」に向け、投資家視点に立った定量的かつロジカルな意見を提言しています。

当社の中長期的な戦略の解像度も上がってきました。取締役会では、多様なスキルセットを持った新しいメンバーとともに、社会課題の解決を通じた当社による価値創造に関するフレッシュな議論が行われています。

**内部のガバナンス機能に加え、資本市場の外部規律もテコにし、成長への貪欲な姿勢を維持しながら、積極的に支援していきます。**

※モート：堅固な競争優位性を持って築かれた参入障壁のこと。エコノミックモート

社外取締役 萩原 利仁

リスクを適切に管理するために  
ブレーキの機能も強化

当社は時代や技術の変化を先回りした製品開発を実践することで、お客さまに高付加価値をもたらす製品を持続的に投入し、多くの製品で高い市場シェアを獲得してきました。このビジネスモデルをさらに革新するため、営業機能改革や生産拠点改革、成長事業領域でのM&Aなどを着実に進めてきました。**現中計ではその経営基盤のもと、新たな事業領域での成長実現が問われています。中計で掲げる飛躍的な目標を達成するためには、これまで以上に迅速かつダイナミックな意思決定と実行が必要です。**取締役会は、成長戦略実現を推進するエンジンとしての機能と、リスクを適切に管理するブレーキとしての機能の双方を、さらに強化する必要があります。

私は2025年6月より監査等委員会委員長を拝命し、そのブレーキ機能強化の一翼を担うこととなりました。大学で研究者の立場でコーポレート・ガバナンスに関わる最新の潮流を学び、教育者として経営者教育に携わるなかで習得した最新の実務知識を生かし、今後はより一層当社の取り組みを後押ししていきます。

当社では、これまで築き上げてきた高付加価値の事業領域に加えて、次世代のデジタル・テクノロジーの中核となる事業領域で「稼ぐ力」をさらに磨き高めるとともに、経済・社会の発展への貢献を目指します。

今後も討議の活性化に務め、計画達成への助言と取り組みの監督を行います。

社外取締役 加賀谷 哲之



## 特集③

## 社外取締役メッセージ（新任）

自動車業界で培った知見をもとに  
高付加価値ビジネスの発展に寄与

私は長年、自動車ビジネスに従事してきました。その範囲は、製造・販売から経営全般に至るまで、広範にわたります。長年の活動の根幹は、自社の強みを最大限に生かしつつ、どのような顧客ニーズに焦点を当てるか。また、他ブランドとは一線を画した独自の提供価値をお客さまにお届けできるか、ということでした。このような経験を通じた視点が、当社の経営課題の解決ならびに今後の発展に役立てられるものと考えています。

現代は、社会の大きな変化や進化発展に伴い、新たな社会課題が次々と生まれています。そしてそれを解決していかなければならないという社会的なニーズの高まりが、非常にハイスピードでグローバルに広がっています。当社は、新たな社会課題の解決手段としてのIT・光学・通信機器の急速な進歩を、先端材料分野で支えています。

この取り組みを継続していくためには、将来の社会課題と技術ニーズを把握し、その解決を支える独自の先端技術を開発したうえで、一般的な普及を可能とする量産化と事業化が極めて重要です。当社が果た

している役割は、社会貢献・産業振興を基点とする観点からも大きな価値があります。私は自身の経験を生かし、この価値を生み出すための経営課題に対して助言し、取り組みを監督していきます。

当社の製品は、確かな技術力を背景とした独自の価値を持つものが大多数です。当社のこの付加価値ビジネスは、高い収益性をもとに次なる投資への原資を生み出し、その過程でステークホルダーの皆さまに着実に還元していくという循環が欠かせません。

私は社外取締役の一員として、取締役会のさらなる実効性向上に取り組み、この好循環の一層の発展に尽力します。



新任 | 社外取締役 細谷 和男

Integrityを堅持し  
さらなる飛躍の実現を

「コンプライアンスは当社のIntegrityに関わる問題であり、妥協を許さずTop Priorityで対処しなければならない」。

当時、新人弁護士だった私は、世界的機械メーカーの日本子会社で生じた規制法遵守問題の相談を受け、法律事務所の弁護士として、会議に出席していました。その際、経営陣が、調査の方針についてこのように述べたとき、当時まだ聞きなれない「Integrity」の語を、辞書で調べたのを覚えています。そしてIntegrityとは「あるべき姿を目指して誠実かつ真摯に取り組み、自らを律する姿勢である」と自分なりに理解し、さすが技術を世界に届ける会社として信頼に値する、と頼もしく思ったものでした。

その後さまざまな経験を経て、奇しくもIntegrityを経営理念として掲げる当社の社外取締役を務めることになり、運命のように感じています。信頼に値する会社であることは、社会から求められ、成長する会社の基本だと考えます。Integrityを掲げる当社には、技術を世界に届けることによって世の中を明るくする会社であり続けてほしいと思います。

他方で当社は、急速に変化する世界にあって自らを自在に変化させる動力、すなわち成長する勢いがあり、進化の実現を目指す中計には、変化を受容し力に換える方針と力量が、明確に示されていると感じます。今後変わりゆく環境のなかで、多様なメンバーによって、しなやかに目的を実現し、大きな成長を遂げることになると信じています。

私自身、一貫して弁護士としてのアイデンティティを持ちながらも、さまざまな立場から多くの事象を見聞しました。変化する世の中において、当社が、Integrityを信条としながら、変革と健全な成長を実現することに寄与できれば、この上ない喜びです。



新任 | 社外取締役 中山 代志子



特集③ 役員一覧（2025年11月現在）

取締役



代表取締役社長 社長執行役員  
経営／事業全般  
**新家 由久**（しんや よしひさ）  
2024年度取締役会出席回数：14回中14回

指名・報酬委員

略歴

2001年 7月 ソニーケミカル(株)(現 当社) 入社  
2005年 4月 同社オプティカルマテリアル事業部 開発部 部長  
2012年 4月 同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 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  
2020年 10月 当社代表取締役社長 経営／事業全般（現任）  
2022年 3月 (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))  
代表取締役社長



代表取締役 専務執行役員  
経営／管理全般 経営戦略本部長  
**北所 克史**（きたじょ かつし）  
2024年度取締役会出席回数：- 回中 - 回

指名・報酬委員

略歴

1990年 4月 日本開発銀行（現 (株)日本政策投資銀行） 入行  
2014年 6月 DBJ Singapore Limited, CEO  
2017年 6月 (株)日本政策投資銀行 企業戦略部長  
2019年 6月 同行執行役員 人事部長  
2021年 6月 同行常務執行役員、(株)ソシオネクスト 社外取締役  
2022年 6月 (株)日本政策投資銀行 取締役常務執行役員  
2024年 7月 当社顧問  
2025年 1月 当社執行役員 経営戦略本部長  
2025年 6月 当社代表取締役 専務執行役員 経営／管理全般  
経営戦略本部長（現任）



社外取締役  
**細谷 和男**（ほそや かずお）  
2024年度取締役会出席回数：- 回中 - 回

社外 独立役員

指名・報酬委員長

略歴

1982年 4月 富士重工業(株)(現 (株)SUBARU) 入社  
2006年 5月 同社経営企画部長  
2009年 1月 同社スバル国内営業本部副本部長  
2010年 6月 東京スバル(株) 代表取締役社長  
2012年 4月 富士重工業(株) 執行役員 人事部長  
2014年 4月 同社常務執行役員 人事部長兼 人財支援室長兼  
スバルブルーム(株) 代表取締役社長  
2015年 4月 富士重工業(株) 常務執行役員 スバル国内営業本部長  
2016年 4月 同社専務執行役員 スバル国内営業本部長  
2018年 4月 東京スバル(株) 代表取締役社長  
2019年 1月 (株)SUBARU 副社長製造本部長兼 群馬製作所長  
2019年 6月 同社代表取締役 副社長製造本部長兼 群馬製作所長  
2020年 4月 同社代表取締役 副社長製造本部長  
2021年 4月 同社代表取締役 会長  
2021年 6月 同社取締役 会長  
2023年 6月 同社特別顧問  
2024年 6月 同社顧問  
2025年 6月 当社社外取締役（現任）、(株)かんぽ生命保険 社外取締役（現任）



社外取締役  
**田口 聡**（たぐち さとし）  
2024年度取締役会出席回数：14回中14回

社外 独立役員

指名・報酬委員

略歴

1981年 4月 日本石油(株)(現 ENEOS(株)) 入社  
2013年 4月 JX日鉱日石開発(株)(現 ENEOS Xplora(株))  
執行役員 総務部長  
2013年 7月 JX日鉱日石エネルギー(株)(現 ENEOS(株))  
執行役員 総務部長  
2015年 5月 JXホールディングス(株)(現 ENEOSホール  
ディングス(株)) 執行役員 法務部長  
2016年 4月 JXエネルギー(株)(現 ENEOS(株))  
取締役常務執行役員  
2017年 4月 JXTGエネルギー(株)(現 ENEOS(株))  
取締役常務執行役員  
2017年 6月 JXTGホールディングス(株)(現 ENEOS  
ホールディングス(株)) 取締役常務執行役員  
2018年 6月 (株)日本触媒 社外監査役  
2020年 6月 ENEOSホールディングス(株)、ENEOS(株)  
常務執行役員  
2021年 4月 ENEOS(株) 参与  
2021年 6月 当社社外取締役（現任）



社外取締役  
**萩原 利仁**（はぎわら としひろ）  
2024年度取締役会出席回数：11回中11回

社外 独立役員

指名・報酬委員

略歴

1996年 4月 (株)レコフ 入社  
2004年 8月 (株)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 (株)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(株)  
常務執行役員（管理担当）  
(株)テクノプロ 取締役兼専務執行役員  
2019年 7月 テクノプロ・ホールディングス(株) 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  
(株)テクノプロ・コンストラクション 取締役  
2021年 7月 テクノプロ・ホールディングス(株)  
常務取締役兼CFO  
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

**加賀谷 哲之**（かがや てつゆき）

2024年度取締役会出席回数：14回中14回

社外 独立役員

監査等委員長

## 略歴

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）  
2025年 6月 当社社外取締役（監査等委員長）（現任）



取締役

**谷口 正人**（たにぐち まさと）

2024年度取締役会出席回数：14回中14回

常勤監査等委員

## 略歴

1981年 4月 ソニー（株）入社  
1997年 8月 ソニーケミカル（株）（現 当社）転籍  
2005年 2月 同社ハイブリッド基板事業部 技術部 部長  
2008年 10月 同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 9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 (株) 監査役  
2021年 7月 Dexerials Korea Corporation 監事  
2022年 3月 （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））監査役  
2023年 6月 当社取締役（常勤監査等委員）（現任）



社外取締役

**中山 代志子**（なかやま よしこ）

2024年度取締役会出席回数：- 回中 - 回

社外 独立役員

監査等委員

## 略歴

1992年 4月 弁護士登録（東京弁護士会）  
1992年 4月 アンダーソン・毛利法律事務所  
（現 アンダーソン・毛利・友常法律事務所）入所  
2001年 11月 スキャデン・アープス法律事務所 入所  
2004年 4月 明治学院大学法科大学院 准教授（助教授）  
2010年 6月 渥美坂井法律事務所 入所  
2011年 2月 三井物産（株）法務部  
2014年 4月 早稲田大学大学院法学研究科法曹養成専攻 助教  
2017年 3月 松田綜合法律事務所 入所  
2017年 7月 金川国際法律事務所 入所  
2017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（商法担当）  
2021年 11月 ケーエルエー・テンコール（株）法務部長（現任）  
2025年 6月 当社社外取締役（監査等委員）（現任）

## 執行役員・本部長・事業部長

社長執行役員 経営／事業全般

**新家 由久**

専務執行役員 経営／管理全般 経営戦略本部長

**北所 克史**

執行役員 生産統括本部長

**吉田 孝**

執行役員 グローバルセールス&amp;マーケティング本部長

**林 宏三郎**

執行役員 技術戦略統括／Dexerials Innovation Group (DIG) 推進部 担当

**Kuo-Hua Sung**

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**

執行役員 人事本部長

**津田 直幸**

執行役員 コーポレートリスク統括

**山岸 向児**

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**

執行役員 オプティカルソリューション事業部長

**内田 裕**

執行役員 コネクティングマテリアル事業部長

**神谷 賢志**

コーポレートR&amp;D本部長

**上野 祥史**



## 経営戦略本部長メッセージ

## 持続的成長へ向けた戦略的舵取りで、 技術と人を未来へつなぐ

代表取締役  
専務執行役員 経営戦略本部長 北所 克史

2025年1月、デクセリアルズは全社の成長戦略を推進する中枢組織として「経営戦略本部」を新設しました。本部長を務める北所が、その具体的な取り組みと今後の展望について語ります。

経営戦略本部長として、外部で得た経験と視野を生かして成長加速の司令塔に立ち価値創造を力強く推進します。  
柔軟かつ変化に強い組織であり続けるために、アライン (Align) とオルタナティブ (Alternative) を意識し、全社をけん引していきます。

### ▶ 変化に強い組織をつくり、全社戦略の実行力を高める

私は、当社初のM&A案件に共同投資者として外部の立場から関わり、そのなかで新社長とは膝を突き合わせて議論をしました。その際、「10年先を見据え、デジタル社会の進化に貢献しながら、先頭を走る日本企業」という強い印象を受けました。経営理念やパーパスへの共感も重なり、その後当社に入社しました。金融機関でのキャリアを通じて培った、多様な産業との関わりや海外を含むM&Aのアドバイザー経験を生かし、デクセリアルズの成長を力強くけん引していきます。

現在、中期経営計画 2028「進化の実現」のもと、成長に向けた取り組みを進めています。例えば、ジョブ型人事制度を活用して各分野の専門人材を迎えることもその1つです。重要なのは、こうして得た人材や専門性を事業戦略実行に結びつけ、全社戦略としてアライン (Align: 方向性の統一) させることです。当たり前のことですが、戦略は描くだけでは成果を生みません。現場で迅速に動き、全社が向かう方向を共有してはじめて、成長のスピードと確実性は高まります。経営戦略本部は、司令塔として進むべきビジョンを描き、組織全体の戦略実行力を高めます。

同時に、成長を加速させるためには、その過程で組織が高いパフォーマンスを継続的に発揮できる状態を整備することが不可欠です。1つのことを突き詰め、負荷がかかりすぎると、力を発揮しにくくなることもあります。だからこそ私は、組織も人も常にオルタナティブ



(Alternative：代替案・別の手段)を持ち、変化に柔軟かつ臨機応変に対応できる状態であることが、新たな挑戦と現状の継続を両立させる原動力になると考えます。こうした基盤を整え、しなやかに成長し続ける組織づくりを進めます。

## ▶ 戦略を束ね、成長の確度とスピードを高める

経営戦略本部は、企業全体の成長をけん引する司令塔として機能します。役割としては、以下の3つに集約されます。

1つ目は、中計を着実に推進し、各戦略を束ねて全社でアラインを図ることです。全社が同じ方向を向き、機動力と一貫性を備えて動くことにより、成長戦略の確度を高め、実行スピードを加速させます。

2つ目は、パーパスを軸に中長期の戦略を整理し、マテリアリティである「技術」と「人財」が、いかに企業価値の向上と社会課題の解決に結びつくかを描くことです。デジタルテクノロジーの進化が加速するなか、当社ならではの強みを生かして社会に価値を提供し、その成果を持続的成長へとつなぎます。

3つ目は、ステークホルダー・コミュニケーションの強化です。経営・事業・人事・財務・広報・IR・サステナビリティなど各機能が連携し、「ワンボイス」で一貫したメッセージを発信します。そのうえで多様なステークホルダーと良好な関係を築きながら、その歩みや成果を確実にお伝えしていきます。

## ▶ 事業戦略の中核を担い、ビジネスモデルの実行を支える

経営戦略本部は、グローバルセールス＆マーケティング本部やDexerials Innovation Group(DIG)推進部など関連する組織と密に連携し、当社の競争力の源泉であるビジネスモデルを戦略的に支える役割も担います。

当社ビジネスモデルの「デザイン・イン」とは、業界のトップランナーである最終顧客と直接対話し、まだ具体化していないトレンドや社会課題へのアプローチを先取りし、その実現に必要な技術課題を見極めて解決策を提案するプロセスです。エンジニアと営業が一体で最終顧客を訪問し、技術という共通言語で繰り返し議論を重ねることで、当社ならではのソリューションをお客さまに提案しています。

図 P.20 マテリアリティが生み出すビジネスモデル

こうした重要なプロセスを、単発の案件や目先の成果にとどめるのではなく、将来の成長領域や社会課題の解決に直結する事業として体系化し、長期的な競争力の源泉へ高めること——ここに経営戦略本部が関わる意義があります。お客さまとの対話から得られた市場や技術の変化の兆しを経営全体の視点で整理し、戦略的なビジネスパイプラインとして蓄積していきます。そして、社内の研究開発・事業戦略・人財戦略とひもづけ、資源配分を検討しながら、持続

的に成果を生み出す仕組みへと変えていきます。

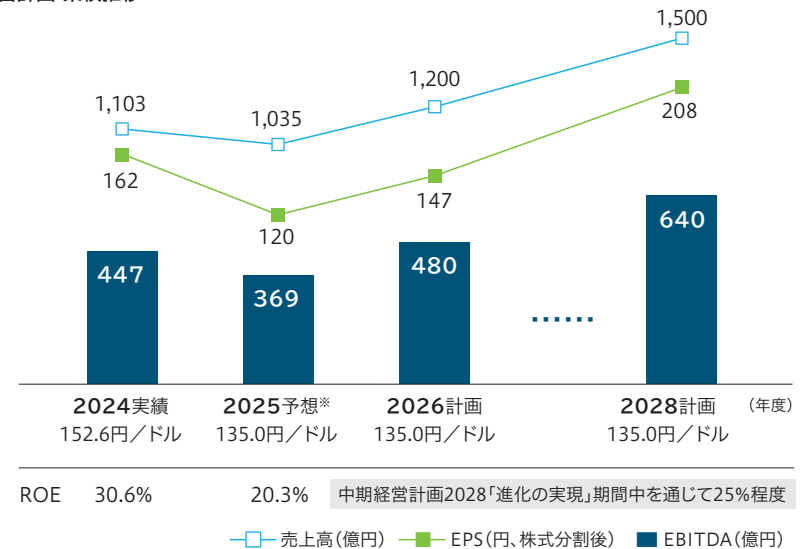
例えば、AI活用の拡大によるデータセンターの電力消費量増加といった課題に対しても、経営戦略本部は光電融合技術など当社の強みをどう事業化につなげるか、その道筋を個別案件として扱うのではなく、事業部門や研究・開発部門と一体で社会課題解決と成長戦略を両立させる枠組みを設計し、持続的な企業価値向上へと結びつけます。

## ▶ 変化の激しい外部環境を乗り越え、中計は着実に進捗

中計の進捗状況に目を転じると、2024年度は円安による追い風もありましたが、ほぼ想定通りに進捗しました。外部環境が激しく変化するなかでも堅調さを維持できているのは、数年先を見据えてお客さまと対話し、既存領域における高付加価値製品の拡大に加え、成長領域も着実に進展させ、ビジネスポートフォリオを拡大させている当社のビジネスの進め方が奏功したと受け止めています。

2025年度は、中計2年目として着実に取り組みを実施し、自動車事業、フォトニクス事業での新規案件の受注も含め順調に滑り出しています。特にデータセンターでの光半導体の需要は、生成AIの普及などにより、現中計開始時の想定を大きく上回っています。こうした旺盛な需要にしっかり応えていくだけでなく、当社にとってまだこれからの技術であるフォトニクスを、世の中に定着させる提案をしていきます。

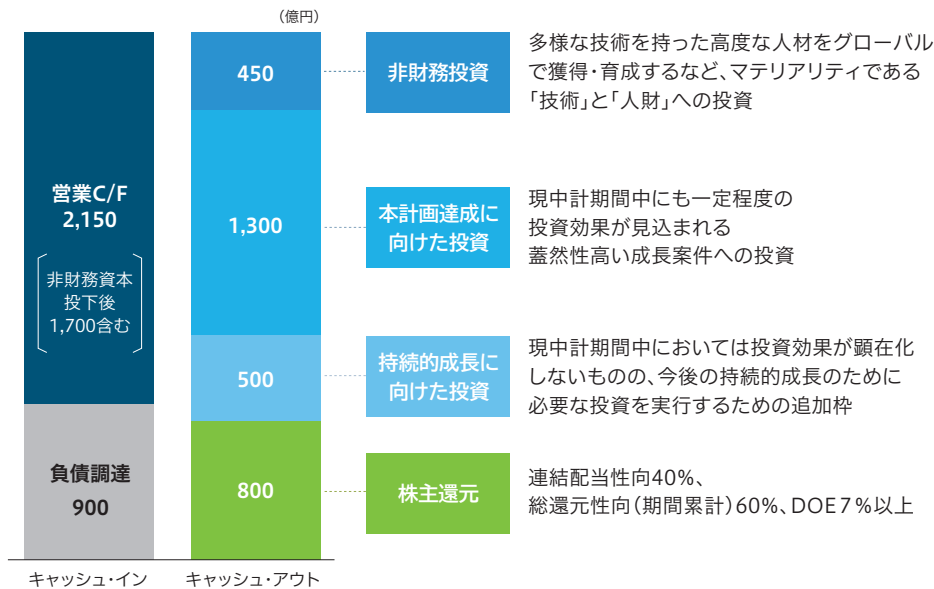
中期経営計画 業績推移



現中計の2年目にあたる2025年度は、折り返しに向けた準備期間であり、成長投資を確実に実行していくタイミングです。現中計では財務戦略として5カ年累計3,050億円のキャピタル・アロケーションを掲げました。キャッシュ・アウトの観点では、前中計の約3倍にのぼる1,300億円を成長投資に充てる予定であり、現在は、主力製品である異方性導電膜（ACF）の需要拡大を見据えて、新たな工場を建設中です。さらに持続的成長が見込めると判断した場合に追加できる投資枠として500億円も確保しています。必要な投資は前倒しで実施し、自動車事業やフォトニクス事業など新たな成長領域で事業ポートフォリオを拡大し、時代の変化の先頭を切って新しいものを提供し続けます。並行して事業性評価による事業の取捨選択も継続して行いながら、無駄のないリーンな体質づくりも進めています。これにより現中計の後半で大きな成長が遂げられると考えています。

株主還元では、安定配当を継続しつつ、中計に掲げた「5年間累計で総還元性向60%」を着実に実施します。成長投資と還元施策の調整も経営戦略本部の役目であり、しっかりバランスを取り両立させます。

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



## ▶ プロダクトライフサイクルが異なる事業を組み合わせた事業ポートフォリオ戦略

社会課題を先取りし、解決のためのソリューションを提供することを軸に、目先の数字だけにとらわれない投資を続けています。そのなかで、商品の種類や数のバリエーションはもちろん、プロダクトライフサイクルを考えた事業ポートフォリオを持つことが重要と考えています。

例えばスマートフォンのように数年でトレンドが入れ替わる商品の事業では、投資回収を考えると、一度に大きな投資はできません。一方、自動車事業は、マイナーチェンジはあるものの、1つのモデルができると長期間同じものが使われる傾向があります。大きな投資が必要になりますが、回収期間を長くとらえ、息の長い事業を実現できます。これが、自動車事業に乗り出した理由の1つです。異なるプロダクトライフサイクルを持つ事業を組み合わせ、全体でリスクヘッジを図るポートフォリオを構築しています。

異なるプロダクトライフサイクルの事業管理は手間がかかるものの、私たちは定期的に事業ごとのROIIC（投下資本利益率）や市場の成長可能性などを見ながら事業性評価を行い、アクセルを踏むか緩めるか、もしくはブレーキを踏むかの判断をしています。「稼ぐ力」が不足している事業は縮小・終息させ、人材と資本を成長性の高い事業へシフトさせます。市場に芽生えた新しいニーズをとらえた際には、柔軟な調整も行いながらポートフォリオを見直し、変化に強い経営基盤づくりと事業ポートフォリオ拡大を進めます。

## ▶ 経営の基盤を強化し、成長戦略の実効性を高めていくための全社を導く羅針盤

当社の特徴的なビジネスモデルである「デザイン・イン」、「スペック・イン」を支えるのは、他社にはないシングルソース製品を生み出す「技術」と、それを生かして使いこなす「人財」であり、持続的成長の要です。当社にとって不可欠な資源である「技術」と「人財」をマテリアリティに定め、中計5カ年で450億円の非財務投資を実施します。

これらの基盤強化と並行して、経営戦略本部は、全社の戦略を有機的に結びつけ、成長戦略の実効性を高めます。同時に、パーパスの実現、マテリアリティである「技術」と「人財」の強化、そして「当社らしいサステナビリティの追求」を進めながら企業価値（経済的価値と社会的価値）の持続的向上を目指します。さらに、「ワンボイス」で一貫した企業メッセージを届け、国内外のステークホルダーとの建設的な対話を通じて共感と信頼を深めます。

私たちは、こうした活動を通じて、社会に必要とされ続ける企業であるための進化をやめません。経営戦略本部は、その羅針盤として全社を導き、変化の時代においても方向性を示しながら、持続的成長と価値創造を加速させていきます。



## 事業性評価

### ■ 事業性評価の目的・位置づけ

当社では、すべての事業ユニットを客観的に評価し、選択と集中をするための仕組みとして事業性評価を行っています。事業性評価は、「稼ぐ力」、「事業効率性」、「成長率」、「競争優位性」の4つの軸に基づき、定量的に比較・分析することで、事業ポートフォリオの健全性を保ち、持続的な成長につなげるものです。

また、評価の結果に応じて、強化すべき事業は投資や効率化を進め、構造転換が必要な事業については戦略を再構築したうえで、継続もしくは譲渡・撤退を判断します。これにより、経営資源を成長事業へ効果的に振り向けています。

### ■ 実績と今後の取り組み

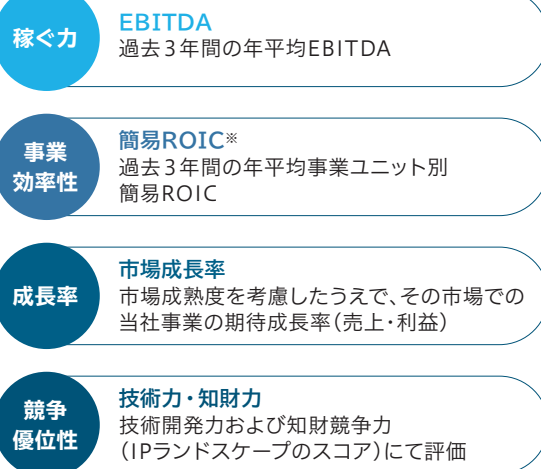
事業ユニット数は2019年度の23事業ユニットから、2024年度時点で13事業ユニットへと再編され、資源配分の効率化が進みました。

これまでは簡易ROIC<sup>※</sup>を用いてきましたが、各事業カテゴリーへの投資配分を反映し、より実態に即したROICに近い指標の採用を検討しています。これにより、収益性比較にとどまらず、資本効率の観点から投資判断の妥当性把握が可能となります。ビジネス環境の変化が常態化するなか、持続的な成長には常にリーンな体制を整えておく必要があります。今後も事業性評価を継続し、資本効率を意識した成長投資と効率的な事業ポートフォリオの構築を進めます。

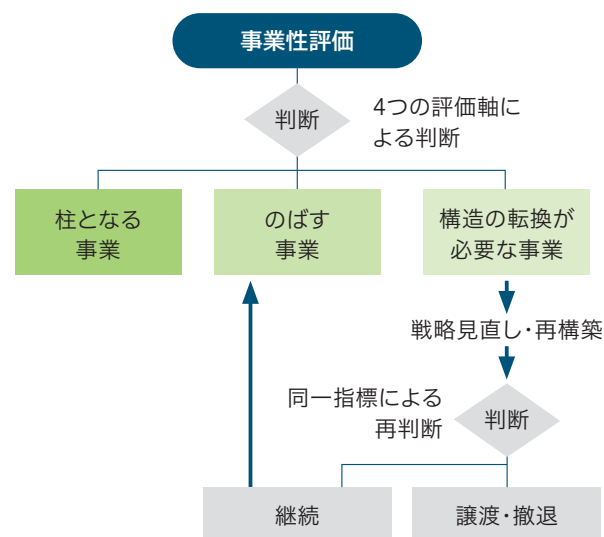
※ ROICの概念を踏まえた簡易的な指標（事業性評価に使用）

#### 評価基準

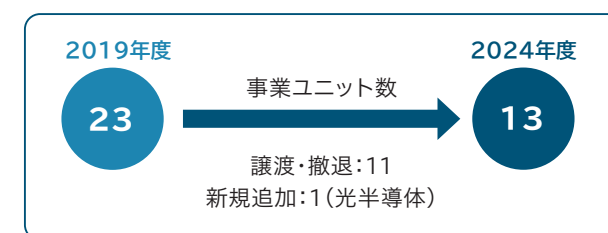
4つの評価軸で各事業を定量評価します



#### 事業性評価の仕組み



#### 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て見直した結果、当社での事業継続よりも、この事業および技術をより生かせる企業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。





## 中期経営計画

### 中期経営計画2028「進化の実現」概要

#### 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

当社は、2024年5月に5カ年の中期経営計画2028「進化の実現」を発表しました。事業ポートフォリオ拡大を進展し、事業環境変化に柔軟に適応しながら成長を果たすため、3つの基本方針を掲げて取り組んでいます。

#### 基本方針 01

#### 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・フォトンクス領域での事業成長を加速

##### 成長領域 事業戦略

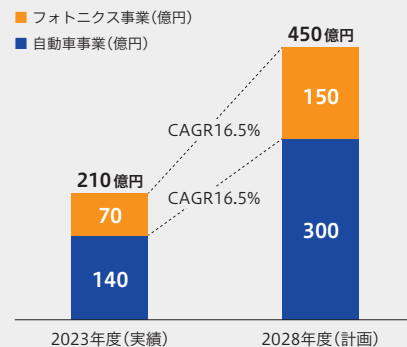
##### フォトンクス事業

- 生成AIの浸透による、通信量増大
- データセンターの需要増、高速化要求に対応した高速応答フォトダイオードの採用拡大

##### 自動車事業

- 100年に一度の変革「CASE」の進展
- 車載ディスプレイ向け反射防止フィルム（ARF）のさらなる拡大
- センサーモジュール向け精密接合用樹脂のワールドワイドでの拡販

##### 成長領域 事業規模（売上高）



#### 基本方針 03

#### 経営基盤の進化

営業機能強化、人と技術の強化、製造機能強化で持続的成長を支える強固な経営基盤へ進化

##### 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
- 技術人材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
- 事業継続計画（BCP）機能の強化

#### 基本方針 02

#### 既存領域における事業の質的強化

異性導電膜（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

##### 既存領域 成長ドライバー

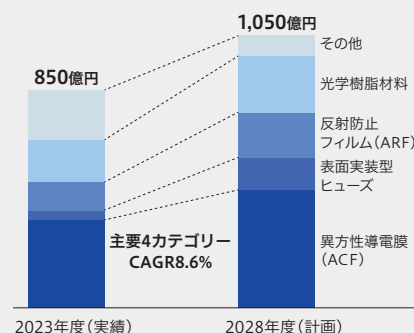
##### 表面実装型ヒューズ

- アプリケーション多様化、台数増
- 多様な機器の電動化、リチウムイオン電池の二次保護回路規制強化など、中長期的なトレンドをとらえる

##### 異性導電膜（ACF）

- 有機ELディスプレイ（OLED）の最終製品への採用拡大、粒子整列型ACFが成長継続
- 新アプリケーション：マイクロLEDディスプレイへの採用活動進行中

##### 既存領域 事業規模（売上高）



#### 2028年度目標

##### 経営目標

売上高	事業利益	EBITDAマージン	事業ポートフォリオ 成長領域比率※1
1,500 億円	500 億円	43 %	30 %
EPS※2	ROIC	ROE	
208 円	14 %程度	25 %程度	

##### 株主還元

総還元性向※3	配当性向	DOE
60 %めど	40 %めど	7 %以上

※1 売上高に占める成長領域比率  
※2 株式分割後  
※3 中計5年間累計

## 中期経営計画2年目の取り組み状況

### ■ 外部環境変化と技術トレンド

米国の関税政策を含む地政学的リスクの高まりや、為替相場の不安定な動向が継続するなかで、外部環境変化と技術トレンドは当社グループ全体にとっての重要な課題であり、引き続き注視すべき重要な外部環境要因となっています。

当社は、技術トレンドを先回りして製品開発した、当社しか提供できない「シングルソース製品」を数多く手がけています。そのため、外部環境の急激な変化によりサプライチェーンが変更されるような場合でも、他社製品に代替されるリスクは低いと考えています。

今後も事業環境の変化はあるものの、大きな技術トレンドは変わらず、そのトレンドに合致している当社の高付加価値製品は成長を続けていけると考えています。このため、2024年に発表した現中計の方針は変更せず、持続的成長に必要な成長投資と高水準の株主還元を両立を進めています。

### ■ 成長投資と株主還元の計画

持続的成長に向けた成長投資は、主力製品である異方性導電膜（ACF）の需要拡大を見据えて、鹿沼事業所第2工場の敷地を拡張し、新たな工場を建設中であり、2027年3月期に稼働を開始する予定です。

成長領域であるフォトニクス事業も、光半導体の需要は現中計策定時を大幅に上回っており、設備投資の前倒しと生産性の改善による供給体制の強化に努めています。また、データセンター向けの光半導体については、生成AIの浸透による通信量や消費電力量の増加という社会課題に対して、消費電力量の削減に貢献する光と電気の融合技術の進化に貢献する製品に採用されています。

株主還元については、2026年3月期は期初計画として年間配当金58円（配当性向48.2%）を計画しています。



鹿沼事業所第2工場完成予想図

## フォトニクス技術で未来を拓く DXPSの挑戦と展望

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式会社  
代表取締役社長

林部 和弥



2024年4月に、光と電気の融合を行うフォトニクス領域で、新たなソリューションの開発・提供を目指し、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（以下、DXPS）をスタートさせました。

世の中では生成AIの活用を進展をはじめとしたデータセンター需要が高まり、それに伴う消費電力の大幅な増加が社会課題として顕在化しています。その社会課題のソリューションとして注目されているのがフォトニクス領域の光電融合技術です。

DXPSでは、データセンターに使用される光トランシーバー<sup>※</sup>の部品となる高速応答フォトダイオードを製造しています。データ通信の高速化、大容量化の大きなトレンドは今後も継続すると見込まれ、その旺盛な需要にしっかりと対応していくため、効率的な生産体制の強化に努めています。光半導体の新たな生産拠点として、現在は2026年以降の稼働を見据えて、宮城県登米工場での製造ラインの投資を進めています。

2025年3月期は、高速応答フォトダイオードの生産を開始したばかりで、売上・利益への貢献は限定的でした。しかし、世界の先端領域で展開しているお客さまとの取引を獲得していることから、今後はスピード感を持った成長を目指します。

2026年3月期は、新たな顧客案件も獲得しており、当社の持つ専門的な技術への大きな期待も感じています。

今後は、業界のトップランナーたちとの取引を通じて、彼らが描く将来の技術ロードマップを見据え、当社グループならではのソリューションを継続的に提供していきます。同時に、中計で掲げたフォトニクス領域における売上高150億円という目標の達成を目指し、さらなる事業成長の基盤構築に取り組みます。

※ 光トランシーバー：電気信号と光信号を相互に変換する装置



DXによる成長基盤の構築

## 成長戦略に向けたDXの加速

当社は、急速に進化するデジタル技術と社会環境の変化に対応し、持続可能な成長を実現するため、DX（デジタルトランスフォーメーション）を経営の重要戦略として位置づけています。DXは単なる業務効率化にとどまらず、企業価値の向上と社会課題の解決を両立するための変革の手段であると考えています。

### Ⅰ 技術と人の力で、社会に新しい価値を届ける

常に最新の技術へアップデートし、社員全員がデジタル変革の担い手となる文化を育てながら、未来志向で業務、ビジネス、社会課題の解決に挑戦していくことがデクセリアルズのDXです。

DX基本方針

詳細はウェブサイトをご覧ください



### Ⅱ 10年先を見据え3段階でDX推進、将来的には社外にデータを共有し新たな価値創出へ

DXによって経営の意思決定の迅速化と社会課題の解決を両立させるため、3ステップでの取り組みを進めています。

#### ステップ1 デジタルプラットフォーム化

2026年度までの「デジタルプラットフォーム化」フェーズ。  
部門ごとのデータ管理統合基盤を含む基幹システムの整備や、AIの業務への浸透を推進

#### ステップ2 経営のインテリジェント化

2028年度までの「経営のインテリジェント化」フェーズ。ステップ1で得た情報や現場の状況を経営判断に生かせる環境を整える。デジタルツイン利用を含めた工場のスマート化も同時進行

#### ステップ3 新たな付加価値提供

2033年度までの「新たな付加価値提供」フェーズ。  
お客さまやお取引先さまとのデータ共有・連携を通じた、新たな価値提供を実現

現在は、このうちのステップ1にあり、社内システムの整備とデータの蓄積を推進しています。プラットフォーム整備からデータ活用のフェーズに進んでいます。

領域	具体的なDX活用例
データドリブン経営	データ起点の戦略、意思決定
顧客・市場インサイトの発見	市場環境の変化、顧客潜在ニーズの把握・提案
研究開発の加速	マテリアルズインフォマティクス、ラボオートメーション
サプライチェーン強靱（きょうじん）化	原材料リスクや需給変動の予測シミュレーション
生産の自律化	工程条件最適化、スマートファクトリー

### Ⅲ AI・ITの徹底活用によるDX推進と、人とAIの協働を通じた組織変革

当社は、急速に進化するデジタル技術を積極的に取り入れ、全社的なDXの推進を加速しています。特にAIや最新のITを徹底的に活用するため、業務プロセスの効率化と高度化を実現するとともに、データドリブンな意思決定基盤を構築しています。これにより、生産性向上やスピード感ある価値創出を可能にし、お客さまに対して最適なソリューションを提供できる体制を整えています。

DXの実現には、テクノロジーの導入だけでなく、人と組織の変革が不可欠です。当社はAIを「人の力を拡張するパートナー」と位置づけ、社員一人ひとりがAIと協働し、新たな価値を創出できる環境づくりに取り組んでいます。AIが定型業務や分析を担うことにより、社員はさらに付加価値の高い創造的活動に注力できるようになり、組織全体としての競争力強化につながっています。今後も「人とAIがともに成長する組織文化」を醸成し、持続的なイノベーションを生み出していきます。さらに将来、汎用人工知能（AGI）との協業により「部分最適の自動化」から「全体最適の自律化」へと進化させていきます。

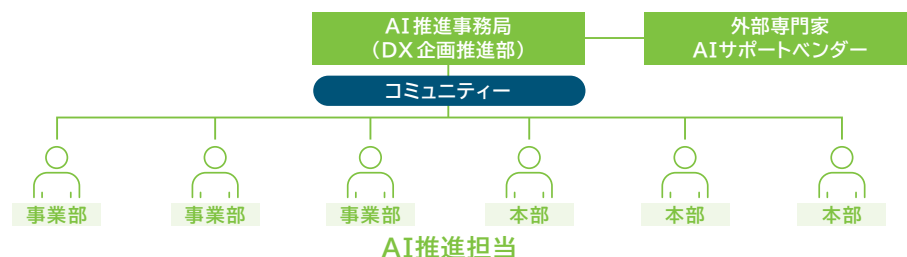
#### DXに向けたステップ





## ■ 全社AI推進体制

AI 推進については、事務局であるDX企画推進部が中心となり、各部門のAI 推進担当を通じて横断的に連携する全社体制を整備しています。今後もAIの業務への浸透を進めていきます。



## ■ 企業の成長と価値創造を支えるDX人材ポートフォリオと育成体制

DXの主役は「人」であり、顧客体験の向上を目指すなかで、一人ひとりが意見を出し合い、学び合い、成長していく組織文化の醸成が不可欠です。その実現に向けて、当社では2023年度より「DX 専門人材」の育成に本格的に着手しました。中計の最終年度である2028年度までにDX 専門人材を230名育成する目標を掲げており、2024年度までにすでに97名の育成を達成しています。これらの人材は、D-academyを中心としたe ラーニングやワークショップを通じて、デジタルスキルと実務力を体系的に習得し、各部門でのDXの中核人材として活躍しています。

さらに、2025年度からはスキルの理解度や活用度に応じたレベルを定義した「DX 専門人材認定制度」を導入し、社内で定義した6段階のレベル評価を通じて、育成成果の可視化と最適な人材配置を実現しています。社員はセルフアセスメントを通じて自身の現状を把握し、目標設定と学習サイクルを自律的に回すことで、より積極的な自己啓発につなげています。

当社は今後も、DX 専門人材が実務の現場で力を発揮できるよう支援を強化し、DX 教育プログラムのPDCA サイクルをさらに活性化させることで、持続的な企業成長と新たな価値創出に貢献していきます。

	プロデューサー	ビジネスデザイナー	業務変革コンサルタント	データサイエンティスト	エンジニア
レベル6	DXによって業務変革、ビジネス変革をけん引できる				
レベル5	DXによって事業部、部門の競争優位力を強化できる				
レベル4	DXのスキル・知識を活用した業務改革を推進している				
レベル3	DXのスキル・知識を活用した業務改革ができる				
レベル2	DXに関するスキル・知識を保有し、業務へ活用できる				
レベル1	DXの基本を学習している				

## DX専門人材の活躍



社員  
VOICE

メンバーへのイメージ浸透と自身の注力業務の両方に役立つ知識を得られた

生産統括本部 生産企画部

中山 弘明

プロデューサー  
(プロジェクトリーダー)

プロデューサーの研修ではプロジェクト管理など有益な知識を体系的に習得でき、参画メンバーに対して目指すべきゴールイメージを的確に共有・浸透させることが可能となりました。現在、サプライチェーンマネジメントシステムの導入を推進しており、参画メンバーへ変革に対する意識醸成を図るとともに、推進体制の強化に努めています。

また、生産計画に関する基幹システムは、業務機能標準を前提とした標準化を進めており、効率的かつ円滑な導入を目指しています。さらに、鹿沼事業所第2工場との連携を図りながらスマートファクトリーの構築にも取り組んでおり、環境変化に柔軟に対応可能な生産体制の実現に向けて継続的な改善と最適化を進めてまいります。



社員  
VOICE

担当業務でデジタルツールを活用し、仕組みづくりも主体的に取り組む

DX企画推進部

小野口 陽介

業務変革コンサルタント

エンジニア

健康経営を推進するうえで、これまで社員が参加するイベントを開催したものの、年度ごとの結果がまとまらず社員ごとにひもづいて見えにくいという課題がありました。そこで業務変革コンサルタントとしてデジタルツールを活用し、情報を一元化して健康状態やその変化を可視化する「健康ポイント」を推進しました。さらに社員自身も確認できる仕組みをエンジニア研修で習得して作成し、主体的に健康づくりに取り組める環境を整えられました。

図 P.88 健康経営

今後はAI・BI（ビジネスインテリジェンス）を用いた、パーソナライズされた健康提案も検討しています。



## コーポレートリスク統括メッセージ

リスク多様化社会における  
経営戦略と一体化したリスクマネジメント

執行役員 コーポレートリスク統括 山岸 向児

デクセリアルズは、2025年度、機構改革を実施しました。今回の改革ではコーポレートリスク統括を設置し、担当執行役員として山岸向児が就任。リスクマネジメント、法務、ESG マネジメント、DX 企画などの各機能を統括し、全社的なリスクマネジメントの強化を図ります。当社を取り巻く外部環境への認識と、機構改革によるリスクマネジメント体制について、山岸が説明します。

2025年度からの新組織であるコーポレートリスク統括を管掌し、中期経営計画2028「進化の実現」の達成に向け全社のガバナンス強化に向けた取り組みを開始しています。

## ▶ 外部環境の変動の激化とリスクスコープ

世界を取り巻く環境変化が激しくなっているのはある意味では想定内と言えます。しかし、国際秩序の変容も重なり、振れ幅が格段に大きくなっている点が特徴的です。

当社のサステナビリティ航海は、パーパスという羅針盤のもと、2024年度の現中計の船出で新たな海域に入りました。現在の荒波、悪天候の状況で「はたして船体構造、装備は耐性が十分か？」という問いに直面しています。

当社を船体に例えるならば、大企業のような大型船舶のサイズではありません。したがって、荒波に立ち向かううえではいかに機敏に対応していくかが重要になります。その機敏性を確保するうえで、先読みのリスクマネジメントが一層強く求められています。

## ▶ 企業を取り巻くリスクダイナミクス

企業経営の「ゆらぎ」が起きやすいリスク環境下において、当社は現中計「進化の実現」を達成するために、さらにアグレッシブに戦略を遂行していきます。当然ながら、内外の大きな変化、つまり不確実なリスクが多発する状況のなかで、多岐にわたるリスクを的確に捕捉し、当社の戦略に同期させ、優先度が高いリスクを特定したうえでの管理が重要になります。

リスク管理とは、いわば多量の泡沫(ほうまつ)とわずかな実塊が混在したなかで、発現リスクに対するグリップを効かせる作業であり高度なマネジメントが必要です。この高度化に向け、従前のプロセス管理(リスク抽出からスコア評価、リスクマッピング、重点対応リスク特定)に加え、経営討議によるリスク対策のブラッシュアップなど管理方法を常にアップデートしています。

## ▶ パーパスにひもづく組織機能の強化

当社社長が日頃から社内に伝えていることの1つに「最大のリスクは『変化しないこと』である」があります。もちろん、変化することに伴い新たに発生する中小リスク群はあります。それらは適切にモニタリングしつつ、対処すればよいだけであり、一方で、「世界・社会が変化しているにもかかわらず、自身は変わらない」という閉塞(へいそく)的選択がもっとも大きなリスクであるという考えです。これは当社のパーパスにも通ずる思想であり「変化 = Empower」とも言え、その延長線上にはじめて「進化 = Evolution」を迎えることになります。

このような考え方の実践として、当社の体制変化を見つめると、この度の取締役会の新体制、執行組織構成のなかでの経営戦略本部の発足ならびにコーポレートリスク統括の設置は、中計達成をドライブするための変化を仕掛けている、とご理解いただけるのではないかと思います。

また私が管掌する範囲で申し上げますと、コーポレートリスク統括下には4つの部があります。

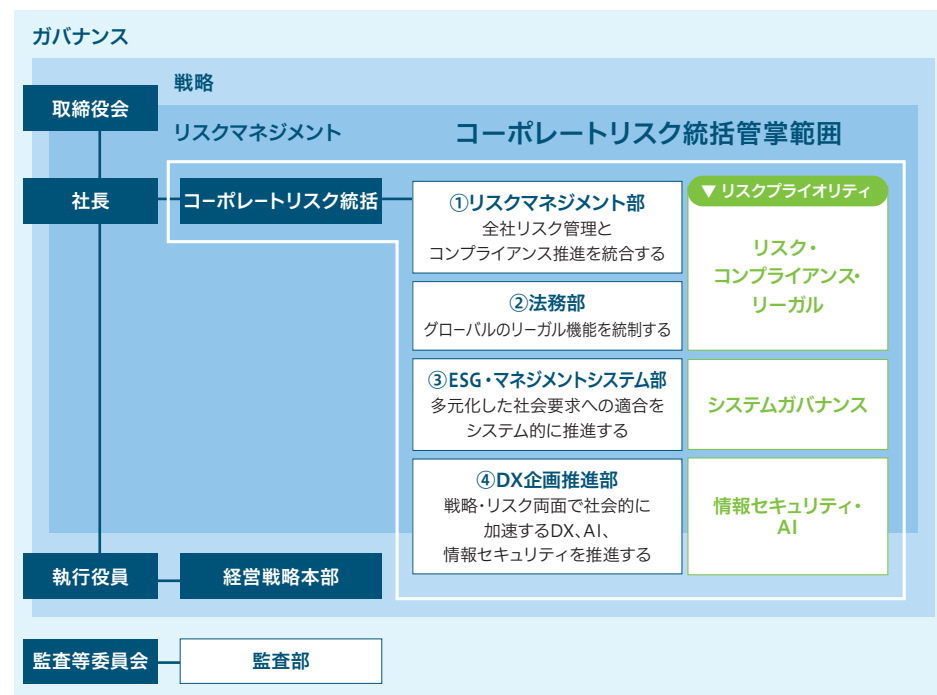
- ① **リスクマネジメント部**：全社リスク管理とコンプライアンス推進を統合する
- ② **法務部**：グローバルのリーガル機能を統制する
- ③ **ESG・マネジメントシステム部**：多元化した社会要求への適合をシステム的に推進する
- ④ **DX企画推進部**：戦略・リスク両面で社会的に加速するDX、AI、情報セキュリティを推進する

この4つの部を「ガバナンス強化」の旗印のもとに結集させました。この機能組織の統合により、全社リスク統制の有効性を高め執行と監督間で強化していく体制です。このなかで具体的施策の最初の取り組みとして、当社内のリスクマネジメント委員会とコンプライアンス委員会を統合し、リスク管理システムの活動の機動力を向上させていきます。

## ▶ 持続的成長への挑戦 —— ガバナンス、戦略、リスク管理を機動的につなげる

ここで私のキャリア閑談を挟みますと、2024年度まで私は全社サステナビリティ推進を担当

### ガバナンス・リスクマネジメント体系



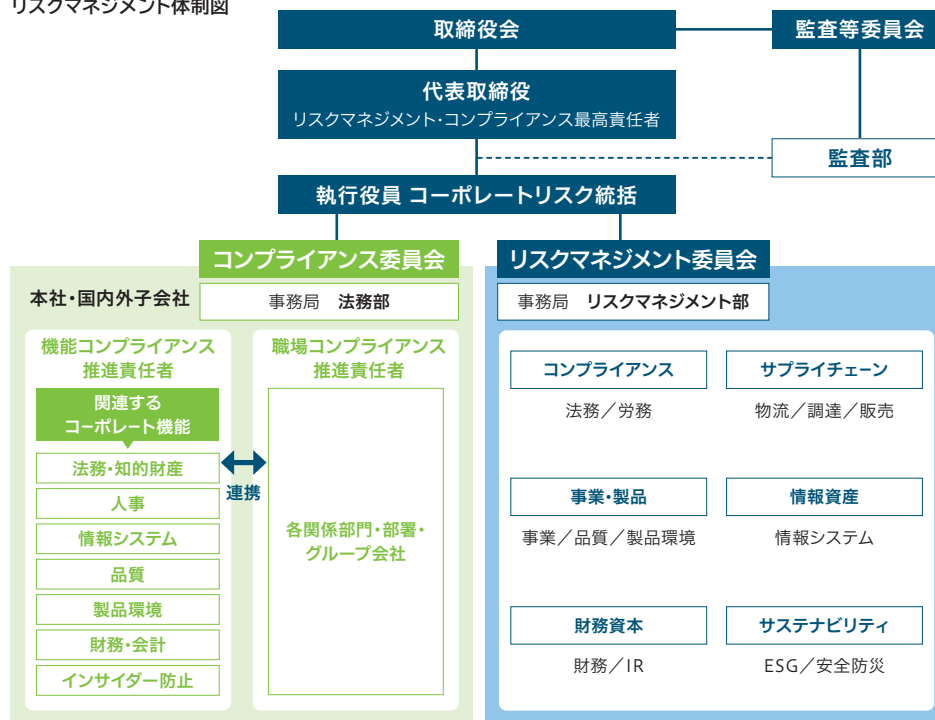
していました。国際統合報告フレームワークをご存じの方はすぐにわかる点ですが、今回の当社体制において「ガバナンス」、「戦略」、「リスク管理」が組織的に更新されています。

従前のサステナビリティ企画組織を経営戦略本部に統合した一方で、サステナビリティの実践を行う組織体制も整備しました。

当社のサステナビリティは簡潔な表現をするとパーパスそのものです。「Empower Evolution. つなごう、テクノロジーの進化を。」のもとで進める当社のリスクマネジメントは、「単なる守備一辺倒」ではなく戦略と同期したリスクテイクの視点もあわせ持つ、バランスのよいアクションだと考えています。

現中計は折り返し時期を迎えています。そこで、全社ガバナンス体制を強化し計画達成にまい進していくとともに、長期的には社員が変化に足踏みせずプロアクティブに行動していくフィールドを整備しました。また、広くステークホルダーの皆さまの信頼を得られるリスクマネジメントを構築していきます。

### リスクマネジメント体制図



2025年8月現在



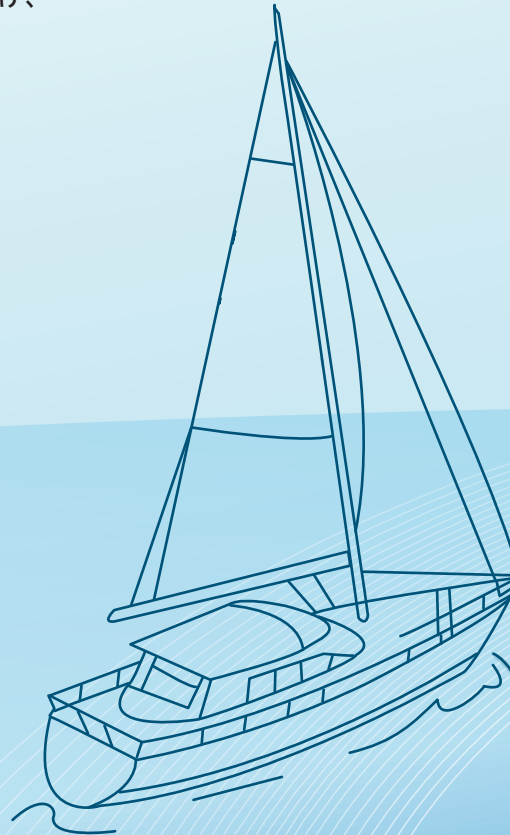
## Chapter 03

## 着実な進化への航路

豊かで効率的な社会実現への貢献と自社の持続的成長に向け、  
価値創出とリスク低減を両輪に、  
デクセリアルズらしいサステナビリティを追求

## POINT

- ▶ 価値創出（ポジティブインパクトの拡大）と  
リスク低減（ネガティブインパクトの抑止）の考え方
- ▶ 当社らしいESGの取り組み  
ESG重点課題のKPI／目標に向けた進捗





## サステナビリティマネジメント

当社は「Empower Evolution. つなごう、テクノロジーの進化を。」をパーパスに掲げ、デクセリアルズらしいサステナビリティを追求しながら、経済的価値と社会的価値を両立し、豊かで効率的な社会実現への貢献を目指しています。

その実現に向け「デクセリアルズグループ 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向上に向けた取り組みを推進しています。

### デクセリアルズグループ サステナビリティポリシー

#### 基本方針

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」を根拠として、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、さまざま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。

### ■ サステナビリティ推進の考え方

当社グループは、持続可能な社会の実現と企業価値向上の両立に向け、サステナビリティを価値創出（ポジティブインパクトの増大）とリスク低減（ネガティブインパクトの抑止）の両面から推進しています。価値創出の観点では持続的成長に不可欠な「技術」と「人財」をマテリアリティとし、リスク低減の観点ではESG重点課題を社会や事業への影響を踏まえた非財務の重要課題としています。

#### 価値創出（ポジティブインパクトの増大）

##### 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不可欠な存在であり続ける）ための重要課題

技術 × 人財

#### リスク低減（ネガティブインパクトの抑止）

##### 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

##### E：環境

気候変動への対応  
資源循環 汚染防止

##### S：社会

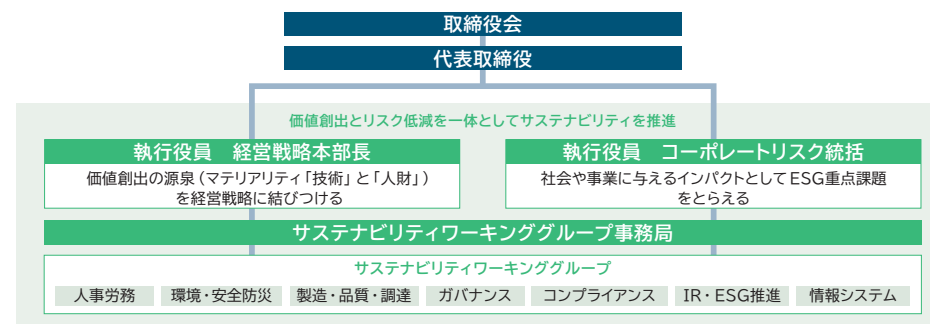
多様性と人権尊重  
社員の健康と安全 製品品質

##### G：ガバナンス

コーポレート・ガバナンス コンプライアンス  
リスクへの対応 サプライチェーン

### ■ サステナビリティ推進体制

当社グループは、代表取締役を最高責任者として、価値創出とリスク低減の観点で役割を担う執行役員を中心とした推進体制を構築しています。関係部門が参画する「サステナビリティワーキンググループ」を組成し、全社一丸となって活動を推進しています。



## ESG重点課題の考え方

### ■ 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

当社グループは、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ます。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を目指します。それに向けて、「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（情報セキュリティ、事業継続計画（BCP）、労働安全、品質など）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（循環経済）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ます。
- 私たちはグローバルで事業を展開し、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財の活躍推進、そして人財の心身の健全性を担保する健康経営に取り組みます。
- 経営層はBANI<sup>※</sup>の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。

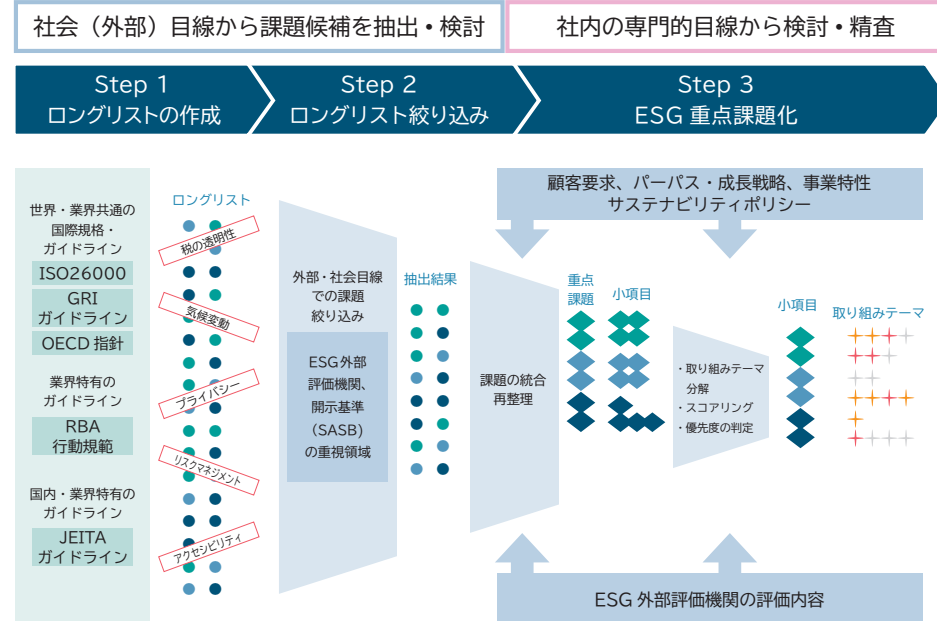
※ BANI…Brittle（もろさ）、Anxious（不安）、Non-linear（非線形）、Incomprehensible（不可解）

### ■ 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）の解決を前提に、グローバル企業として遵守すべき国際的なルール・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・成長戦略との整合などを総合的に勘案し、中長期的目線で2024年に特定しました。

検討当初に抽出した42の課題に対し、前述の多角的な目線で検討を重ね、最終的に13の課題に絞り込みました。中計と同様に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



### ■ ESG重点課題に関連する方針のアップデート

2025年度に、当社グループはパーパスおよびサステナビリティポリシーを起点として、経営理念や企業ビジョンとの整合性を図りながら、従来の方針や規程の内容を整理・見直し、全社的な方針にアップデートしました。

具体的には、ESG重点課題に関連する9つの方針（人権、労働安全衛生、環境、調達、紛争鉱物、腐敗防止、税務、情報セキュリティ、マルチステークホルダー）を明文化しました。従業員一人ひとりの判断や行動の軸として確実に浸透することを目指しています。

この取り組みにより、グローバルで高まる社会やお客さまからの要請に応えるとともに、企業としての信頼性向上と潜在的リスク低減を図ります。さらに、中長期的な成長機会の創出にもつなげていきます。

方針一覧  
詳細はウェブサイトをご覧ください





## I ESG重点課題の取り組み

ESG重点課題			課題と取り組み	2024年度の実績	2028年度までのKPI／目標	参照ページ	
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	・指名・報酬委員会におけるスキル・マトリクス見直しの議論実行 ・ボード・サクセッションの審議と実行 ・指名・報酬委員会における経営層サクセッションプランの定期モニタリング	・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  ・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	☞ P.66 コーポレート・ガバナンス	
			実効性・透明性の高いコーポレート・ガバナンスの進化	取締役会実効性評価の着実な実施と改善（毎年度）  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	取締役会で決定した2024年度「アクションプラン」の推進による、着実な実効性の向上  報酬ガバナンス維持を目的とした取締役会、指名・報酬委員会での透明性の高い役員報酬制度決定プロセスの継続	取締役会実効性評価の着実な実施と改善（毎年度）  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	☞ P.46 持続的成長と企業価値向上に向けたコーポレート・ガバナンス体制の強化 ☞ P.66 コーポレート・ガバナンス
	コンプライアンス	連結	法令遵守・デクセリアルズグループ行動規範の浸透	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）  コンプライアンスに対する社員意識の向上	重大な法令等違反件数：0件  ・コンプライアンス委員会の立ち上げ ・社内研修受講率100％（国内外合計）	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）  グループコンプライアンス意識調査スコア向上	☞ P.73 コンプライアンス
			リスクへの対応	連結	情報セキュリティ強化		重大セキュリティ インシデント：0件
	BCP強化	著しい環境変化に対応するリスクへの備え			・オールハザード型BCPへの活動方針の決定・課題の把握 ・グループ会社（DXPS※1）のBCP訓練の実施	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	☞ P.75 事業継続計画（BCP）の取り組み
	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※2調達評価：平均3点以上のお取引先さま 96％※3	CSR調達評価：平均3点以上	☞ P.74 サプライチェーンマネジメント（CSR調達）	
E 環境	気候変動	サプライチェーン	CO2排出量の削減	・CO2排出量（Scope1,2）：2019年度比 △37％ ・CO2排出量（Scope3）：グループ会社（DXPS※1）算定構築	・CO2排出量（Scope1,2）： 2019年度比 △38％ ・CO2排出量（Scope3）： 削減目標設定と削減実行	☞ P.78 気候変動	
		連結	スマートファクトリー化と省エネなどのエネルギー効率と生産性の向上	・現状把握・分析 ・実行計画立案	エネルギー生産性（売上÷エネルギー使用量）： 2023年度比1.5倍		
	資源循環	連結	資源循環	廃棄物の削減と資源の効率的利用	・廃棄物埋立率：0.12％※4 ・アールプラスジャパンとのケミカルリサイクルの取り組み	・廃棄物埋立率：0.5％以下（毎年度） ・廃プラスチックのケミカルリサイクルの構築	☞ P.77 資源循環
	汚染防止	連結	環境インシデント※5の削減	環境保全（水質・大気汚染などの防止を含む）に関する法規制の遵守	環境法規制違反件数：0件	環境法規制違反件数：0件（毎年度）	☞ P.83 汚染防止
S 社会	多様性と人権尊重	単体	多様な人財の活躍推進	女性管理職比率向上	女性管理職比率：7.9％	女性管理職比率10％以上	☞ P.86 ダイバーシティ/多様な働き方
		サプライチェーン	国際的な人権原則の遵守	人権方針による人権啓発と人権デューディリジェンスの推進	人権方針原案策定	人権方針による人権啓発と人権デューディリジェンスの推進	☞ P.85 人権の尊重
	社員の健康と安全	連結	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	データヘルスの導入と国内事業所敷地内全面禁煙 重大災害、設備起因災害：0件	2030年度ロードマップに基づく着実な改善 重大災害、設備起因災害：0件（毎年度）	☞ P.88 健康経営 ☞ P.89 労働安全衛生
			労働安全の強化				
製品品質	連結	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※6発生件数：0件	重大品質問題発生件数：0件（毎年度）	☞ P.90 製品品質	

※1 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 ※2 企業の社会的責任 ※3 最新の2025年7月時点のスコアを記載。また、当社グループが主要原材料を調達している105社のお取引先さまを対象に評価

※4 本社・栃木事業所、鹿沼事業所、登米事業所 ※5 化学物質の漏えいや違法排出など、環境への悪影響をおよぼす汚染 ※6 品質不良によって発生する事故や製品回収、賠償金が発生するような品質問題

2025年3月31日現在



## コーポレート・ガバナンス

当社は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ために、コーポレート・ガバナンスの確立が極めて重要な経営課題であると認識しています。経営層はBANI<sup>※</sup>時代における経営の方向性を見定め、迅速・果断な意思決定を支える体制の維持・向上と、より実効性・透明性の高いガバナンスの進化を実現し続けます。

※ BANI…Brittle(もろさ)、Anxious(不安)、Non-linear(非線形)、Incomprehensible(不可解)

### 強化・改善の取り組み

当社は社会の動きや経営環境の変化を踏まえ、いち早く体制と運用の両側面から強化・改善に取り組んできました。

デクセリアルズのコーポレート・ガバナンスの変遷(強化・改善の歩み)

	2020	2021	2022	2023	2024	2025
経営理念／ 経営戦略	経営理念「Integrity」、企業ビジョン「Value Matters」				パーパス「Empower Evolution. つなごう、テクノロジーの進化を。」	
	中期経営計画2023 「進化への挑戦」(2019～2023)				中期経営計画2028 「進化の実現」(2024～2028)	
経営の実効性・ 透明性向上に向けた 体制づくり	委任型執行役員制度(2019～)					
	監査役会設置会社	監査等委員会設置会社(モニタリング・ボードを志向し、権限委譲を拡大)				
	本社:東京・大崎	本社:栃木・下野市に移転、経営と現場の一体化推進。定時株主総会も栃木で開催(2023～)				
経営の透明性と 監督機能の強化	取締役会:独立社外取締役が過半数を占める体制(2015～)					
	▶スキル・マトリクス明確化 図 P.47 取締役会のスキル・マトリクス					
	指名・報酬委員会(2019～)、社長サクセッション議論(2018～)					
取締役会の実効性 向上に向けた仕組み・ 取り組み(PDCA)	取締役会の実効性評価の実施とアクションプラン策定・実行(毎年度実施・2015～)					
	CSR目標				ESG重点課題	
持続的成長と企業価値 向上に資する役員 報酬制度	業績連動型株式報酬制度(2016～)					
	▶相対TSR 図 P.69 役員報酬			▶非財務指標追加 図 P.69 役員報酬		

### コーポレート・ガバナンス体制

#### 取締役会・取締役

当社の取締役会は8名で構成されています。そのうち独立取締役(5名)が過半数を占め、独立した公正な立場から監督強化の役割を果たしています。

取締役は、それぞれ各分野における多様なスキルや知識・知見を兼ね備えた役員で構成されています。

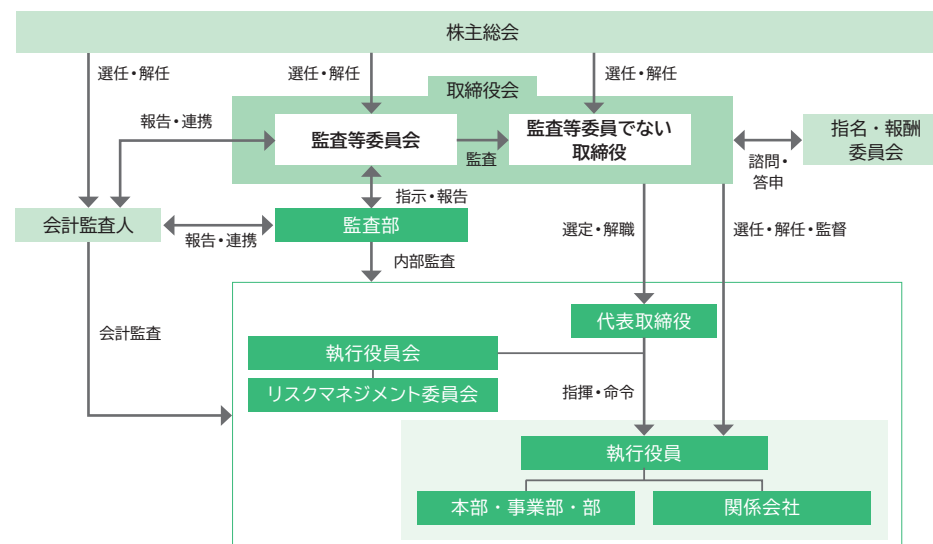
図 P.46 持続的成長と企業価値向上に向けたコーポレート・ガバナンス体制の強化

取締役会は、原則として毎月1回定期開催し、決議事項、報告事項(法定事項の決議、重要な経営方針・戦略の決定、役員候補者の選定など)に加え、討議事項を設け、経営リスクや取締役会の実効性向上に資するテーマなど、都度、活発な議論を行っています。

また、オフサイトミーティングや連結子会社を含めた事業所視察なども行っており、取締役会のあり方・思想・方針や重要施策の議論、監査等委員会や指名・報酬委員会での議論などを取締役会全体で共有しています。さらに、経営層と現場との直接的なコミュニケーションの充実も図っています。

このような取り組みを通じて業務執行の状況を把握しつつ、取締役会での議論の活性化を図っています。

#### コーポレート・ガバナンス体制



2025年4月現在

## 取締役会のアジェンダ(2024年度モニタリング項目)

当社の取締役会では、中計や単年度予算を達成するための重要施策を「モニタリング項目」として指定し、アジェンダセティングを行っています。同時に、刻々と変化する経営環境や議論を進めるなかで顕在化してくる課題についても、柔軟に討議できる運営を行っています。2024年度は以下をモニタリング項目に指定し議論しました。

主なモニタリング項目
成長戦略、営業機能改革、生産戦略、サステナビリティ経営、 キャピタル・アロケーション／資本政策、リスクマネジメント

## ■ 監査等委員会・監査等委員

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、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。

監査等委員会では、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・選任、会計監査人の報酬の同意および内部統制システムの整備・運用状況の確認など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方針、職務分担に従い、取締役会などの重要会議へ出席し、取締役と意見を交換しています。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、三様監査会などでの会計監査人の監査計画と監査内容の確認、および意見交換などを行っています。

常勤の委員は、執行役員会などの会議へ出席し、重要な決裁書類を閲覧しています。また、各事業部門、リスクマネジメント部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などを行っています。会計監査人とは月次で監査の進捗確認や意見交換を行い、連携の強化を図っています。

## ■ 指名・報酬委員会

当社では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。役員の選解任や報酬の決定に際し、それらの妥当性とプロセスの透明性確保を目的としています。取締役5名で構成され、うち委員長を含む3名は独立社外取締役が務めることで、議論の客観性と透明性を高めています。2024年度は委員会7回に加え、委員会外活動として次世代リーダー層とのコミュニケーションなどを実施しました。また、2025年度は委員会の構成を7名から5名に変更し、リーンの体制のもと活発に議論し、中長期に向けたボード・サクセッションなどの検討を進めています。

## 指名・報酬委員会の主なアジェンダと開催状況(2024年度)

主なアジェンダ	開催月
●(全体) 2024年度 指名・報酬委員会 年間審議予定	7月
●(指名) ボード・サクセッションの議論	4月、7月、8月、11月、12月、2月
●(指名) 次年度執行体制の議論	12月
●(指名) 国内外の次世代リーダーとのコミュニケーション	10月
●(報酬) 取締役・執行役員の2023年度実績レビュー	6月
●(報酬) 2024年度 執行役員のコミットメント確認	7月
●(報酬) LTI業績連動指標の議論	4月

## ■ 執行役員・執行役員会

当社では執行役員11名（委任契約、業務執行取締役との兼務者2名を含む）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化する体制をとっています。

執行役員会は原則として毎月2回、すべての執行役員を構成メンバーとして開催。業務執行の状況や課題の検証、取締役会で有意義な議論を行うための重要案件の事前討議などを行っています。業務執行の監督と監査の実効性を確保するため、会議には常勤監査等委員が常時陪席し、審議の内容は定期的に取締役会にも共有を行っています。

## ■ 内部監査

内部監査部門は監査計画に基づき、当社グループにおける内部統制システムおよびコンプライアンス・リスク管理体制の整備・運用状況を踏まえ内部監査を実施し、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）し、改善状況の確認を行っています。J-SOX 評価結果についても、J-SOX 事務局を通じて報告し、検出された不備の改善状況を確認しています。

また、会計監査人とは四半期ごとに三様監査会を実施して意見交換を行い、内部監査で把握した内部統制に係る重要な事象に関して情報提供し、必要に応じて指導と助言を得ています。

## ■ 会計監査

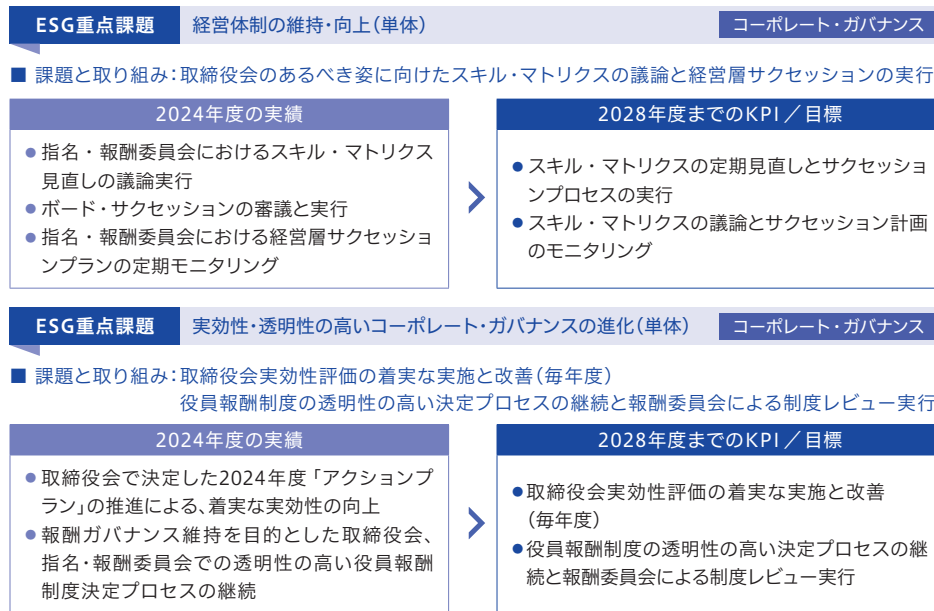
当社は、PwC Japan 有限責任監査法人と監査契約を締結しており、会社法および金融商品取引法に基づく会計監査を受けています。なお、監査の厳格化のため、当社と同監査法人は特別な利害関係を持たず、監査担当社員も当社の会計監査に一定期間を超えて関与することのないよう措置をとっています。



## コーポレート・ガバナンスの実効性向上に向けた取り組み

当社は、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するために、「ESG重点課題」に取り組むとともに、「取締役会実効性評価」を持続的な成長と中長期的な企業価値向上を目的として、重要な課題を定期的に抽出・特定し、強化・改善を推進しています。

図 P.64 ESG重点課題の考え方



### 取締役会全体の実効性の分析・評価の結果の概要

#### ■ 2024年度 取締役会実効性評価結果(総括)

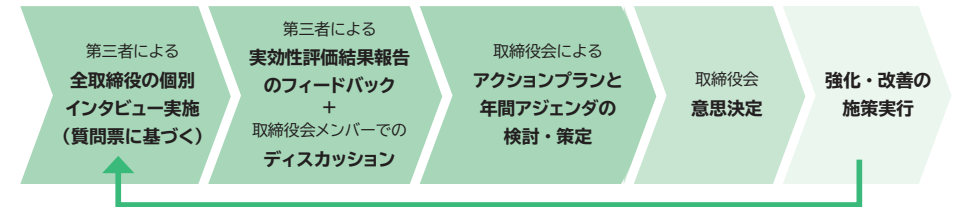
第三者による客観的視点からの総括の結果、当社の取締役会の実効性は全体として高い水準にあると評価されました。各取締役の回答から得られた取締役会の強みおよび改善したポイント(前年度比)は次の通りです。

- ① 指名・報酬委員会における審議を重ねたうえでのボード・サクセッションの実行
- ② 過去の実効性評価を踏まえた、議論に集中可能で効率的な取締役会運営

また、当社の監査等委員会の強みおよび改善したポイント(前年度比)は次の通りです。

- ① 常勤監査等委員からの情報共有精度の向上
- ② 内部監査部門との連携による部門別監査の実効性向上

#### 評価～アクションプラン策定・実行のプロセス(概略)



#### ■ 2025年度 取締役会の実効性向上に向けたアクションプラン

前期の評価結果および取締役会での複数回にわたる議論を踏まえ、2025年度のアクションプランを以下の通り決定しました。

#### 持続的な成長と企業価値の向上に資する経営シナリオの実現と 環境変化、経営リスクを想定した取締役会の実効性向上

- ① 中長期的なありたい姿や中期経営計画の達成を見据えた、取締役会の目指すべきあるべき姿
- ② 取締役会の機能・役割、モニタリング項目の具体化、優先順位付け
- ③ 中長期的な経営リスクへの備えと(執行側の)自浄作用を高めるためのコーポレート・ガバナンス体制の強化
- ④ 指名・報酬委員会の機能・役割の明確化と構成の見直し、諮問事項の明確化
  - 現状の課題を踏まえた、委員会の体制(構成・人数)の見直し
  - 「諮問」と「答申」の明確化
- ⑤ 個々の社外取締役に期待される機能・役割の明確化
  - 中長期的なありたい姿、中期経営計画と同期したスキル・マトリクスの再定義とサクセッションの考え方、進め方を議論
- ⑥ 取締役会の議論の質を高める社外取締役への情報提供のあり方(議論と実践)
  - 意思決定などに必要な情報へのアクセス改善、議論ポイントの早期共有、審議資料と事前提供時期の改善

## 役員報酬

### ■ 基本方針

当社の取締役の報酬は、取締役会や指名・報酬委員会において議論・決定された、持続的成長と企業価値向上に資する報酬制度のあり方を反映した「役員報酬決定方針」を基に、適正なプロセスで決定しています。また、外部調査機関の役員報酬調査データを基に、企業規模や業種・業態の類似企業事例と比較し、その妥当性を検証しています。

#### 役員報酬決定方針

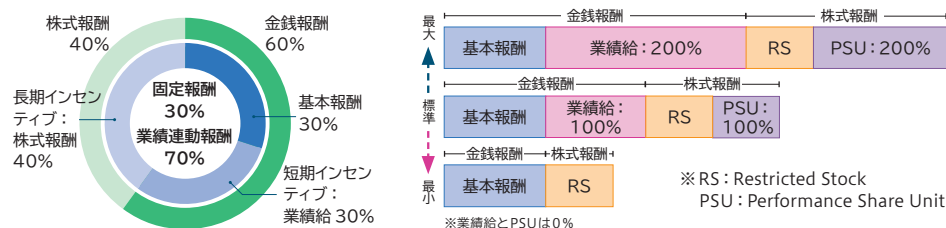
- 役員の報酬は、その役割と責任および業績に応じて報いるものとする
- 中長期経営戦略を反映する設計であると同時にサステナブルな成長を強く動機づけるものとする
- 株主の皆さまと利益・リスクの共有を図り、株主視点を意識し、企業価値向上をより強く動機づける報酬構成とする
- グローバルで優秀な人材を確保・維持するにふさわしい報酬水準とする
- 報酬の決定プロセスは、客観的で透明性の高いものとする

#### 役員報酬の構成

当社では、取締役などの、当社の持続的成長や中長期的な企業価値向上、会社業績などに対する貢献意欲向上の加速を目的に、役員報酬の業績連動性を高めています。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べく、株式報酬比率を高める構成としています。

なお、役員報酬の金銭報酬限度額は、取締役（監査等委員である取締役を除く）は年額450百万円以内（うち社外取締役分として70百万円以内）、監査等委員である取締役は、年額70百万円以内と、当社第12期定時株主総会（2024年6月25日開催）において決議されています。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としています。

#### 代表取締役の報酬構成比と業績連動による変動幅



### ■ 基本報酬

当社では、役位・職責に応じ傾斜配分した報酬を月額固定報酬として支給しています。

### ■ 業績連動報酬

当社では、年度の業績に応じて支給される「業績給」と、株主の皆さまと利益意識を共有し中長期の目標達成へ動機づけするための「株式報酬」で構成され、業務執行取締役に対し、中長期的な視点で業績や株価を意識した経営を動機づける設計としています。

#### ● 業績給

稼ぐ力である連結売上高50%：EBITDA50%の割合により算定した金額に報酬委員会での評価を加え決定し、定時株主総会終了後の翌月から12等分して毎月支給しています。

#### ● 株式報酬

中長期的な業績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ています（上限99万ポイント）。

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ています。

信託を通じ取得した株式は、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と、中計の実績を反映したポイントに応じ、1ポイント1株として株式を給付するPSUに分けて支給しています（ただし、当社規定の譲渡制限あり）。

#### PSUの業績連動部分を決定する評価指標

評価指標	指標概要	ウェイト
株主総利回り（TSR）	5年間の TSR（対ベンチマーク企業）	80%
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%

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際、および社会課題（気候変動）に寄与するCO<sub>2</sub>排出量削減の目標が未達成の際には、PSUの全額または一部を減ずることとしています。

### ■ 各取締役の報酬決定方法

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、取締役会で決定します。また、個別の監査等委員である取締役の報酬は、監査等委員である取締役の協議により適切に決定しています。



## リスクマネジメント

当社グループは、リスクマネジメントを持続的成長と企業価値向上の基盤と位置づけています。急速に変化する環境のなか、リスクを「事業目標達成に影響する不確実性」ととらえ、それを回避するだけでなく、機会として活用することで競争優位を確立します。ステークホルダーへの価値提供を継続するため、攻めのリスクマネジメントを実践しレジリエントな企業体質の構築を推進しています。

図 P.60 コーポレートリスク統括メッセージ

### リスクマネジメント体制

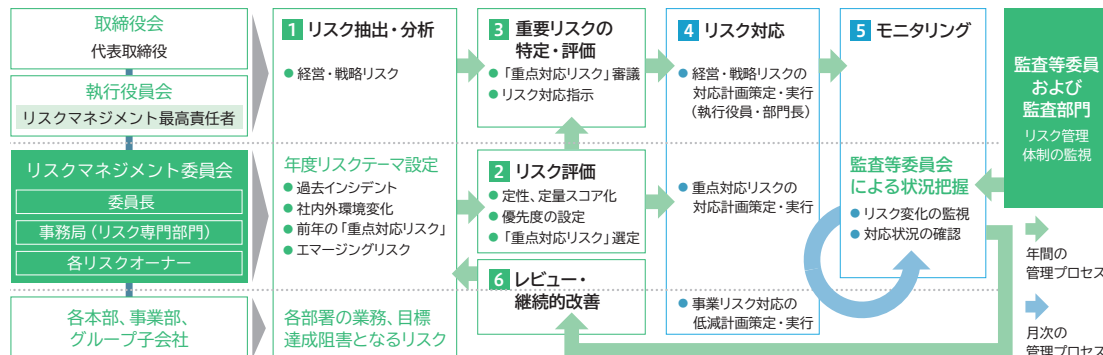
当社グループは、取締役会を最高監督機関とし、代表取締役が任命した執行役員をリスクマネジメント最高責任者とする体制を整備しています。2025年度には、リスク専門部門を執行役員直轄の組織として再編し、全社的な方針策定、評価基準の統一、管理状況の監視・支援を担い、実効性を一層高めた「攻めのリスクマネジメント」を推進する体制となりました。

当社グループのリスクマネジメント体制は、「三線モデル」に基づき構築しています。第一線として、事業部門および本社機能部門がリスクオーナーとなり、日常業務におけるリスクを管理します。第二線として、リスク専門部門やリスクマネジメント委員会が横断的に進捗管理・支援を担い、特定領域のリスクは専門部門が全社的に調整します。第三線として、内部監査部門が独立的な立場から体制の有効性を評価し、リスクマネジメント委員会および取締役会へ報告します。これにより、監督・執行・監査が相互に補完し合う仕組みを実現しています。

### リスクマネジメントプロセス

社内外の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に、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マネジメントを実施しています。

#### リスクマネジメントの体制とプロセス



### リスク対応の取り組み

当社グループでは、環境変化に的確に対応するため2024年度にリスク対応における「4象限フレームワーク」を定義し、体系的なリスク対応体制を構築しました。これまで実施していた「重点対応リスク」の特定・対応に加えて、本フレームワークの活用により、実効性を備えたリスク対応を実現します。

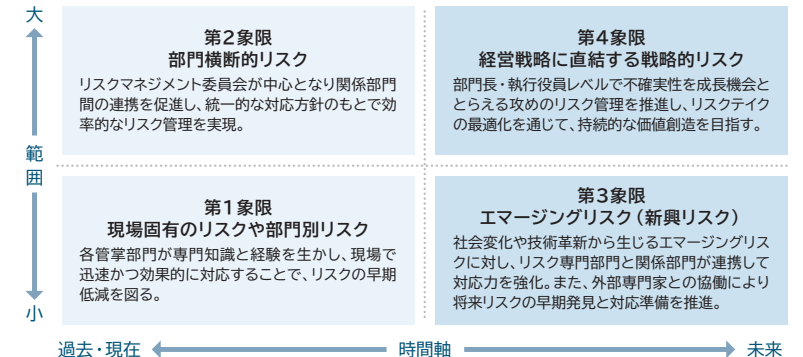
### 重要リスクの特定と対応

当社グループでは、リスク評価において一定基準を超えたものを「重点対応リスク」と位置づけ、当該年度の最重要課題として対応しています。重点対応リスクはリスク専門部門が年間のリスク低減計画を策定・モニタリングし、執行役員が定期的に確認・是正指示を行い、取締役会へ報告します。さらに、監査部門もリスク状況を把握し、管理体制の有効性を評価します。これらの活動により、重点対応リスクの管理を継続的に強化しています。

### リスク対応の4象限フレームワーク

当社グループは、リスクの性質に応じて、次の「4象限フレームワーク」で対応体制を整備しています。現場固有や部門別のリスクには専門性を生かして迅速に対応し（第1象限）、部門横断的なリスクにはリスクマネジメント委員会が全社的な調整を担います（第2象限）。さらに、社会変化や技術革新に伴うエマージングリスクには、専門部門と外部専門家が連携し対応力を強化します（第3象限）。そして、経営戦略に直結する戦略的リスクは部門長・執行役員レベルで対応します（第4象限）。この枠組みにより、変化の激しい事業環境に対しても、機動的かつ効果的なリスク対応を推進します。

#### リスク対応の4象限フレームワーク





## ■ 主な企業リスク一覧

リスクが顕在化した場合に備え、当社グループの事業運営や業績、社会的信用に影響を与えるリスクと対応策を、下記の通り特定しています。リスクは中計と連動して抽出し、定期的に進捗管理し、必要に応じて見直しています。

リスクマネジメント機能によりリスク発生回避に努めるとともに、発生時には適切な対応で影響を抑え、機会として活用します。

リスク	主な内容	主な対応策	参照ページ
経営戦略リスク	既存事業の市場縮小・構造的衰退	<ul style="list-style-type: none"> <li>ポートフォリオ再構築・M&amp;A戦略</li> <li>新規事業開発</li> </ul>	☞ P.52 経営戦略本部長メッセージ
	グローバル競争激化による価格競争・収益圧迫	<ul style="list-style-type: none"> <li>差異化技術の開発</li> </ul>	☞ P.26 技術戦略統括メッセージ
	脱炭素・循環型社会への対応遅れ	<ul style="list-style-type: none"> <li>カーボンニュートラル戦略</li> <li>再生可能原料の導入</li> </ul>	☞ P.78 気候変動
新興リスク	産業構造の変化	<ul style="list-style-type: none"> <li>ESG戦略の明確化</li> </ul>	☞ P.63 サステナビリティマネジメント
	サプライチェーンの地域集中リスクによる調達構造変化	<ul style="list-style-type: none"> <li>サプライチェーンのレジリエンス強化</li> </ul>	☞ P.74 サプライチェーンマネジメント (CSR調達)
	社会的価値・倫理観の変化による製品評価の変化	<ul style="list-style-type: none"> <li>製品の社会的意義の再定義とステークホルダーとの対話</li> </ul>	☞ P.20 マテリアリティが生み出すビジネスモデル
地政学・マクロ環境リスク	地政学的緊張による事業停止・資金凍結	<ul style="list-style-type: none"> <li>地政学リスクのシナリオ分析</li> <li>関税影響のシナリオ分析</li> </ul>	☞ P.74 サプライチェーンマネジメント (CSR調達)
	貿易摩擦・制裁による輸出入規制・関税負担の増加		
	為替市場の乱高下による収益変動		
環境・サステナビリティ関連リスク	PFAS <sup>※1</sup> 規制などの化学物質規制強化による製品設計・材料変更の必要性	<ul style="list-style-type: none"> <li>代替材料の開発</li> </ul>	☞ P.84 化学物質管理
	排水・排ガス・廃棄物管理の不備による環境事故・地域社会との摩擦	<ul style="list-style-type: none"> <li>規制動向のモニタリング</li> </ul>	☞ P.83 汚染防止
	Scope3排出量の開示義務化によるサプライチェーン全体の対応負荷	<ul style="list-style-type: none"> <li>サプライヤーとの連携</li> </ul>	☞ P.78 気候変動
品質・製品リスク	気候変動による原材料・エネルギーコストの急変	<ul style="list-style-type: none"> <li>再生可能エネルギーの導入</li> </ul>	
	重大品質問題の発生による顧客離れ・認証取消し・訴訟	<ul style="list-style-type: none"> <li>品質保証体制・安全性評価の強化、発売前のリスクレビュー</li> </ul>	☞ P.90 製品品質
	新規化学物質の毒性・安全性に関する長期的な社会的責任	<ul style="list-style-type: none"> <li>トレーサビリティ確保</li> </ul>	
デジタル・情報セキュリティリスク	製品信頼性低下によるブランド毀損 (きそん)	<ul style="list-style-type: none"> <li>教育訓練強化</li> <li>外部専門家との連携</li> </ul>	
	サイバー攻撃による情報漏えい、操業停止	<ul style="list-style-type: none"> <li>多層防御・システム冗長化・SOC<sup>※2</sup>導入</li> </ul>	☞ P.72 情報セキュリティの強化
	セキュリティ脆弱 (ぜいじゃく) 性の顕在化	<ul style="list-style-type: none"> <li>社員教育・インシデント対応訓練</li> <li>外部ベンダー管理</li> </ul>	
コンプライアンス・レピュテーションリスク	基幹システムの切り替え・老朽化による業務中断	<ul style="list-style-type: none"> <li>切替時のリスク評価</li> </ul>	
	安全保障貿易・環境法令違反による行政処分・社会的信用低下	<ul style="list-style-type: none"> <li>法改正の早期把握</li> <li>専門人材の配置</li> </ul>	☞ P.73 コンプライアンス ☞ P.83 汚染防止
	知的財産権の侵害・被侵害による訴訟・技術流出	<ul style="list-style-type: none"> <li>特許管理体制・契約管理の強化</li> </ul>	☞ P.30 知財戦略
人的・組織リスク	ハラスメント・人権侵害による企業評価の低下	<ul style="list-style-type: none"> <li>通報制度の運用、人権に係る研修</li> </ul>	☞ P.85 人権の尊重
	高齢化・専門人材不足による技術継承・競争力低下	<ul style="list-style-type: none"> <li>人材採用強化</li> </ul>	☞ P.32 人事本部長メッセージ ☞ P.34 人の戦略
	労働災害・健康リスクによる人材損失と生産性低下	<ul style="list-style-type: none"> <li>人事制度改革</li> </ul>	☞ P.88 健康経営 ☞ P.89 労働安全衛生
事業継続・インフラリスク	自然災害・パンデミックによる製造・物流の停止	<ul style="list-style-type: none"> <li>予防保全の強化・IoT活用</li> </ul>	☞ P.75 事業継続計画 (BCP) の取り組み
	施設・インフラの停止による供給責任の未達	<ul style="list-style-type: none"> <li>設備更新計画の策定</li> </ul>	
	製造設備の老朽化による操業中断・安全事故	<ul style="list-style-type: none"> <li>BCP訓練の実施</li> </ul>	

※1 PFAS:有機フッ素化合物 ※2 SOC:Security Operation Centers



## 情報セキュリティの強化

当社グループを取り巻く事業環境は近年著しく変化しており、地政学リスク、デジタル変革、気候変動などの影響により、リスクも多様化しています。これらのリスクを的確に把握し、その影響を最小限に抑えるため、情報セキュリティの強化が不可欠と考えています。

特にデジタル技術の急速な進展に伴い、サイバー攻撃やマルウェア感染による情報の漏えいや紛失、また企業活動が停止するリスクが一層高まっています。当社グループは「情報セキュリティ方針」に基づき、こうしたリスクへの対策を強化し、情報セキュリティの維持・向上に継続的に取り組んでいます。

情報セキュリティ方針  
詳細はウェブサイトをご覧ください



### ESG重点課題

### 情報セキュリティ強化

### リスクへの対応

#### ■ 課題と取り組み：著しい環境変化に対応するリスクへの備え

#### 2024年度の実績

重大セキュリティ インシデント：0件

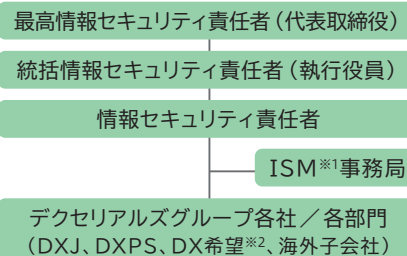
#### 2028年度までのKPI / 目標

重大セキュリティ インシデント：0件（毎年度）

### 情報セキュリティ推進体制

当社の情報セキュリティ推進体制は、代表取締役を最高情報セキュリティ責任者とし、執行役員の統括情報セキュリティ責任者が指揮命令を執っています。情報セキュリティ責任者およびISM※1事務局にて情報セキュリティ強化の活動を全社へ展開しています。

※1 ISM：情報セキュリティマネジメント



※2 DXJ：デクセリアルズ株式会社、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、DX希望：デクセリアルズ希望株式会社

### 2024年度の取り組み

#### ■ 情報セキュリティルールの強化

近年のサイバー攻撃の高度化・増加およびISMS※3規格改訂に伴い、当社グループの情報セキュリティの規程を改定しました。加えて、外部専門機関による現状評価を実施し、ISMS運用に向けた準備を進めています。今後も国際基準に基づく体制の確立を目指し、事業継続性と信頼性の向上に取り組めます。

※3 ISMS：情報セキュリティマネジメントシステム

#### ■ 監視体制の強化

サイバー攻撃や内部不正による情報漏えいや操業停止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しました。その結果、2024年度には4件のセキュリティインシデントを早期に検知し迅速な対策を講じ、未然防止の有効性を確認しています。

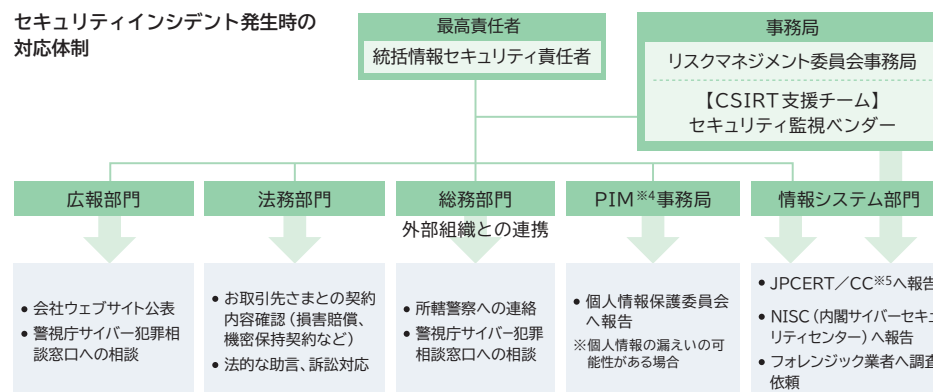
#### ■ 従業員の意識向上

情報セキュリティの重要性に対する理解促進を目的に、全従業員を対象にしたメールマガジンの配信や、eラーニング教育を実施しました（2024年度情報セキュリティ教育受講率100%）。また、最新の事例を取り入れたサイバーセキュリティ研修を実施するとともに、標的型メール攻撃を想定した訓練を行いました。その結果、模擬攻撃に対して16%の従業員がクリックするなどの反応を示しており、今後も継続的な教育および訓練を通じて、従業員一人ひとりの意識向上とセキュリティレベルのさらなる強化に努めます。

### セキュリティインシデント発生時の対応体制と取り組み

当社グループは2024年度にCSIRT（Computer Security Incident Response Team）体制を構築し、運用を開始しました。CSIRTは統括情報セキュリティ責任者を最高責任者とし、当社の事務局および外部の専門支援チームで構成されています。これにより、各部門との緊密な連携を可能とし、迅速かつ確かな対応体制を整備しています。また、CSIRT体制の運用開始に伴い、関係部署を招集し、セキュリティインシデント対応訓練を実施しました。この訓練では、実際の対応を想定したシナリオに基づき、課題を洗い出し、改善点を整理しました。今後も定期的な訓練と改善を重ねることで、インシデント発生時の対応力をさらに強化し、安心・安全な事業運営を支えています。

#### セキュリティインシデント発生時の対応体制



※4 PIM：個人情報管理 ※5 JPCERT/CC：Japan Computer Emergency Response Team Coordination Center



## コンプライアンス

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、持続的成長と企業価値の向上に不可欠です。

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、ESG重点課題の1つにコンプライアンスを掲げ、グローバルでの法令遵守と経営理念の浸透に取り組んでいます。

### 経営理念

# Integrity

誠心誠意・真摯であれ

### ESG重点課題

法令遵守・デクセリアルズグループ行動規範の浸透

### コンプライアンス

- 課題と取り組み: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)  
コンプライアンスに対する社員意識の向上

#### 2024年度の実績

- 重大な法令等違反件数:0件
- コンプライアンス委員会の立ち上げ
- 社内研修受講率100% (国内外合計)



#### 2028年度までのKPI/目標

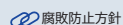
- 贈収賄などの腐敗防止に関する違反を含む、重大な法令等の違反件数ゼロの堅持(毎年度)
- グループコンプライアンス意識調査スコア向上

### 体制と方針

2024年4月に制定した「グローバルコンプライアンス管理規程」に基づき、コンプライアンス最高責任者である執行役員 コーポレートリスク統括を委員長とし、機能別・職場別のコンプライアンス推進責任者を配置した「コンプライアンス委員会」を設置しています。

また、常に遵守すべき基本方針を定めた「デクセリアルズグループ行動規範」を英語、中国語、韓国語に翻訳し、全世界の役員・社員に適用しています。さらに、行動規範の基本方針に基づき「グローバル贈賄防止規程」を制定し、腐敗防止・贈収賄の禁止に関する教育をグローバルに実施しています。また、2025年度には「腐敗防止方針」を当社ウェブサイトにて開示しました。

これら方針に基づき、真摯に取り組みを進めています。



腐敗防止方針  
詳細はウェブサイトをご覧ください



### 税務コンプライアンスへの対応

当社グループは、事業を展開するすべての国・地域において、各国の税法および国際ルールを遵守し、適正かつ公正な納税を行っています。2025年度には、租税回避を目的としたタックスヘイブンの利用禁止などを明記した「税務方針」を策定・開示しました。本方針のもと、税務リスクの適切な管理と透明性の高い税務対応を推進し、社会的責任を果たします。



税務方針  
詳細はウェブサイトをご覧ください



### 内部通報制度

コンプライアンスに関わる問題の早期発見・改善のため、国内外全グループ会社の従業員などからの内部通報を受ける社内・社外の通報窓口（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の禁止を周知し、当社グループのすべての従業員やお取引先さまの従業員が安心して利用できるようにしています。

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ます。調査の結果、通報内容に信ぴょう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、執行役員会などにて是正・再発防止のための必要な措置を審議し、実施しています。

### 2024年度の取り組み

2024年度は、コンプライアンス委員会を新たに設置し、グループ全体での活動を強化しました。毎年10月に設定している「コンプライアンス月間」では、社長からのメッセージを通じて経営層の強いコミットメントを示し、全従業員を対象としたコンプライアンス研修を実施しました。さらに、ハラスメント防止や品質遵守、インサイダー取引防止などのテーマ別教育を展開しました。また、違反事例をマンガなどで分かりやすく紹介する「コンプライアンス便り」を多言語で配信しました。

引き続き、グループ全体でコンプライアンス委員会での活動を軸にコンプライアンスに関する課題を共有し、経営理念の浸透とPDCAサイクルの強化を進めます。

#### 〈主な実績〉

- 重大な法令等違反件数:0件
- 内部通報件数:7件(前期11件)
- コンプライアンス研修受講率:100%(国内外)





## サプライチェーンマネジメント (CSR調達)

当社グループは「公正・公明・公平」を基本とする「調達基本方針」に基づき、サプライチェーン全体でサステナビリティ推進に取り組むことで、経済的価値と社会的価値の両立を成し遂げたいと考えています。

持続可能な社会の構築に向けて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、サプライチェーン全体で社会的責任を果たすべく取り組んでいます。

ESG重点課題	サプライチェーンマネジメント	サプライチェーン
■ 課題と取り組み: 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		
2024年度の実績※1		2028年度までのKPI / 目標
CSR※2調達評価: 平均3点以上のお取引先さま 96%※3		CSR 調達評価: 平均3点以上

※1 最新の2025年7月時点のスコアを記載 ※2 企業の社会的責任 ※3 当社グループが主要原材料を調達している105社のお取引先さまを対象に評価

### CSR調達推進体制

#### ■ 持続的な調達の推進

当社グループは、調達基本方針に基づき、透明性の高い公正で健全な関係をお取引先さまと築き、持続可能な社会の実現と顧客価値の最大化を通じて相互に発展していくことを目指しています。調達基本方針では、「公正・公明・公平」の原則を重視し、法令および社会規範 (RBA 行動規範※4 を含む) の遵守、人権尊重、環境保全、腐敗防止、リスク管理、情報管理を徹底しています。

また、技術力や品質の向上、競争力のある価格の実現に向け、サプライチェーンにおけるパートナーシップを推進しています。

あわせて、お取引先さまには「デクセリアルズCSR調達ガイドライン」に基づく人権・安全衛生・環境・倫理などの取り組みを依頼し、お取引先さまと協働して改善活動を進めています。

※4 RBA行動規範: Responsible Business Alliance (RBA) によって定められた、電子機器業界のサプライチェーンのための規範

調達基本方針  
詳細はウェブサイトをご覧ください

デクセリアルズCSR調達ガイドライン  
詳細はウェブサイトをご覧ください

#### デクセリアルズ CSR調達ガイドラインの主な内容(抜粋)

- 人権・労働 — 強制労働、児童労働の禁止 など
- 安全衛生 — 労働安全、健康管理 など
- 環境 — CO<sub>2</sub>排出量の削減、化学物質管理 など
- 公正取引・倫理 — 法令遵守、腐敗防止 など
- 品質・安全性 — 製品安全性、品質管理 など
- 情報セキュリティ — サイバー攻撃対策 など
- サプライチェーン — 責任ある鉱物調達 など
- ガバナンス — マネジメントシステム構築 など

### 2024年度・2025年度の取り組み

- 年1回、「デクセリアルズCSR調達ガイドライン」に記載の取り組み状況と、お取引先さま各社で運用されているサステナビリティ・ESG関連方針の確認などを加えた全39項目 (人権・労働、安全衛生、環境など)※5 について、CSR調達アンケートを実施しています。
- 新規取引時は、反社会的勢力との関係や財務調査に加え、原材料のお取引先さまの場合はグリーンパートナー※6 認定を取得することを必須としています。
- 原材料価格や労務費上昇への対応は、政府指針に沿った価格設定を推進しています。

※5 昨年度は情報セキュリティを含む全48項目の設問としていたが、情報セキュリティに関しては2025年9月に別途実施することとしたため、情報セキュリティ関連項目を除く全39項目でアンケートを実施

※6 グリーンパートナー: 当社の「環境管理物質管理標準」に基づいた基準を満たしたお取引先さま

### ■ CSR調達アンケートと改善啓発活動

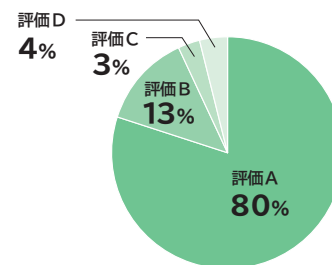
主要原材料の調達先に対して重点的に、CSR調達アンケートと改善活動を継続しています。

2025年度は計105社にアンケートを実施し、総合評価において当社グループが求める水準の取り組みを実施しているお取引先さま (評価C以上) は96%となりました。また、2024年に引き続き、改善をお願いしているお取引先さま (評価D) については、面談を実施しています。面談では、お取引先さまの現状を把握したうえで、CSR調達ガイドラインに基づく当社の方針を説明し、中小企業庁が作成した参考資料などを提供しています。教育支援を行いながら、改善に向けた取り組みをお取引先さまと協力して進めています。

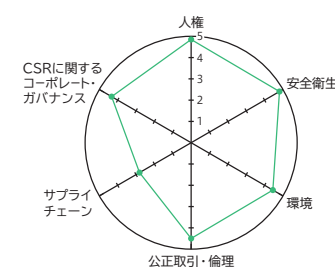
### ■ CSR調達アンケート結果 (2025年7月時点)

実施時期	アンケート設問数	全項目平均点
2025年4月～7月	39	4.3点

#### 評価別割合



#### 項目別平均点数



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

## 取り組み事例

### ■ グリーン調達

当社グループは、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を行いながら、製品づくりに取り組んでいます。

また、環境管理物質管理標準に基づきお取引先さまを調査し、基準をクリアしたお取引先さまをグリーンパートナーと認定しています。原則として、当社製品に使用する原材料はすべてグリーンパートナーから調達しています。

環境管理物質管理標準  
詳細はウェブサイトをご覧ください



### ■ 紛争鉱物への対応

紛争鉱物が人権侵害や武力紛争の資金源となるリスクを持つことを踏まえ、当社グループはその重要性を認識し、「紛争鉱物方針」を策定・開示しました。この方針のもと、RBAが推進する「責任ある鉱物イニシアチブ (RMI)」の調査ツールを用いて、原材料の由来を調査し、責任ある鉱物調達を推進しています。

紛争鉱物方針  
詳細はウェブサイトをご覧ください



### ■ サプライチェーン事業継続計画 (BCP)

サプライチェーンを取り巻く環境は、地政学リスクや自然災害の激甚化で厳しさを増し、調達や物流におけるリスクへの対応が必要となっています。当社グループでは、調達先の多様化、平時からの原材料在庫の積み増しなどの対策を行い、事業の安定的な継続を図っています。また、国内外のお取引先さまのリスクを予測・抽出し、リスクモニタリングのデジタル化や「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。



## 事業継続計画 (BCP) の取り組み

当社グループは、グローバルにシングルソース製品を供給している重要性を踏まえ、自然災害、地政学リスク、パンデミック、サイバー攻撃など多様なリスクを想定した「オールハザード型BCM<sup>※1</sup>」への拡張を進めています。2025年度に労働安全衛生方針を改訂し、災害対策とBCPを連動したBCM構築を掲げ、2028年度までに多様なリスクに対応可能な体制の実現を目指します。

※1 BCM: 事業継続マネジメント

☎ P.89 労働安全衛生

## ESG重点課題

## BCP強化

## リスクへの対応

### ■ 課題と取り組み: 著しい環境変化に対応するリスクへの備え

#### 2024年度の実績

- オールハザード型BCPへの活動方針の決定・課題の把握
- グループ会社 (DXPS<sup>※2</sup>) のBCP訓練の実施

#### 2028年度までのKPI / 目標

- 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

※2 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

## 2024年度の取り組み

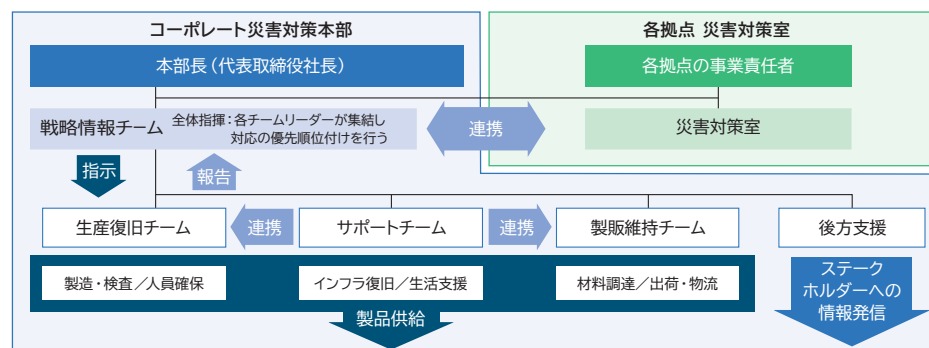
当社グループは、BCP強化を目的に定期的な訓練を実施し、毎回異なるインシデントを設定して有効性を検証しています。また、遠隔作業環境の整備により拠点間連携の向上を図っています。

2024年度は、経営層と現場が一体となり、中計の生産基盤強化と連動させたBCM整備を開始しました。これにより、各ビジネスモデルのRTO (目標復旧時間) を明確にし、インシデント発生時の対応力を高めています。また、自然災害や地政学的リスクへの備えとして、国内外拠点に情報連携ツールを整備し、衛星通信機器や緊急時通信網による通信インフラの多重化を進めています。

そのほか、新たにグループ会社となったDXPSでもBCP訓練を行い、初動対応や情報連携体制の課題を把握のうえ改善策をグループ全体に展開し、事業継続性向上につなげています。

当社グループは、今後も多様なリスクに対応するオールハザード型BCPを整備・運用し、BCPの実効性を高め、経営資源の保全と安定した製品供給を実現します。

### 災害発生時の復旧・事業継続対応(組織体制)





## 環境への取り組み

当社グループは、地球上のあらゆる生態系と社会、そして自社の持続可能性を確保するため、環境への配慮と資源循環の視点を重視し、新たな価値の創出につながる事業活動および環境保全活動を推進します。「Empower Evolution. つなごう、テクノロジーの進化を。」——このパーパスやサステナビリティポリシーの考え方のもと、中長期的な重点課題に取り組みます。

### ■ デクセリアルズグループ環境方針（抜粋）

#### 基本方針

当社グループは、環境マネジメントシステムの継続的な改善に取り組むことで、環境配慮および資源循環を実践し、事業活動と環境保全の両立を目指します。これにより、地球環境の保全、社会との共生、ならびに当社グループの持続的成長を実現します。

- 気候変動：国際的な要請であるカーボンニュートラル実現に向け、スマートファクトリー化など、生産効率の向上や省エネ対策を強化し、太陽光発電などの再生可能エネルギー導入、さらに天然ガスなどの低炭素燃料への転換を積極的に進め国際的な目標達成に貢献します。
- 資源循環：廃棄物の削減、再生可能資源の利用、プラスチックの再資源化などの取り組みを通じて、限られた天然資源を効率的に活用するとともに、使用する資源量の低減を推進し、環境負荷低減と持続可能な社会の実現に貢献します。
- サプライチェーンを含む環境リスク管理に配慮します。
- 化学物質管理：化学物質の適正な管理と法規制への対応を徹底し、環境や人の健康への悪影響を防止または最小限に抑えるとともに、ステークホルダーに対して適切な情報を提供します。
- 水資源：水資源の重要性を認識し、水使用量の削減も含めた効率的な利用や排水の管理により、限りある水資源を次世代へと継承していきます。
- 汚染防止：排水や大気汚染物質の排出抑制に取り組むとともに、定期的な点検・測定を通じて環境負荷の低減を推進しています。リスク管理や教育により汚染の未然防止に努め、法令遵守のもと健康と環境の保護を推進します。
- 生物多様性：気候変動、資源循環、汚染防止、自然環境保護などの取り組みを通じて、環境や生物多様性の保全に配慮していきます。

環境方針  
詳細はウェブサイトをご覧ください



### 環境戦略の方向性とESG重点課題の設定

現中計の最終年である2028年度を見据え、事業活動に伴う環境負荷の低減および2050年カーボンニュートラルの実現に向けた重点テーマ（ESG重点課題）として、「気候変動」、「資源循環」、「汚染防止」の3項目を設定しました。これらの課題に対して、KPIを含む具体的な目標を定め、計画的に取り組んでいます。以下に各テーマの背景と取り組みを示します。

#### ■ 気候変動

気候変動への対応は、持続可能な社会の実現に不可欠であり、当社グループの事業継続の前提条件でもあります。当社グループは2050年カーボンニュートラル社会の実現に向け、CO<sub>2</sub>排出量（Scope1,2）の着実な削減に加え、Scope3を含むサプライチェーン全体でのCO<sub>2</sub>排出量削減にも取り組んでいます。また、鹿沼事業所 第2工場などのスマートファクトリー化や、省エネ化によるエネルギー効率と生産性の両立を進め、脱炭素社会の実現に貢献していきます。

#### ■ 資源循環

人口増加に伴う資源の枯渇や廃棄物の増加が深刻化するなか、社会はリニアエコノミー（大量生産・大量消費）からサーキュラーエコノミー（循環経済）への転換を進めています。当社グループは、資源の持続可能な利用を事業活動で実現し、循環型社会の構築に貢献しています。製品生産では、廃棄物の削減、再資源化、再生可能素材の採用を進め、廃棄物埋立率0.5%以下の継続を目指しています。また、廃プラスチックのケミカルリサイクルにも取り組み、使用済みプラスチックのケミカルリサイクルを推進する株式会社アールプラスジャパンに資本参加し、対応を進めています。

#### ■ 汚染防止

グローバル企業の責任として地球環境維持に貢献すべく、環境関係法令などの遵守により廃棄物の適正な取り扱いや水資源の有効利用などを推進し、水や大気などの自然資本の維持・保全に努めています。特に、定期的な設備点検や水質検査・排気測定、また研修やeラーニングによる従業員教育を通じた体制強化に取り組むことで、環境インシデント（化学物質の漏えいや違法排出など、環境への悪影響をおよぼす汚染）の未然防止に取り組んでいます。当社グループでは環境インシデントゼロを維持することを目標とし、自然資本の保全を進めます。



## 環境マネジメント

当社グループは、環境保全活動のため国内外の事業所を包括する環境マネジメント体制を構築しています。製造事業所においてはISO14001認証を取得するとともに、執行役員 コーポレートリスク統括のもと、生産拠点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保全活動を推進しています。

<ISO14001認証取得状況（2025年8月末時点）>

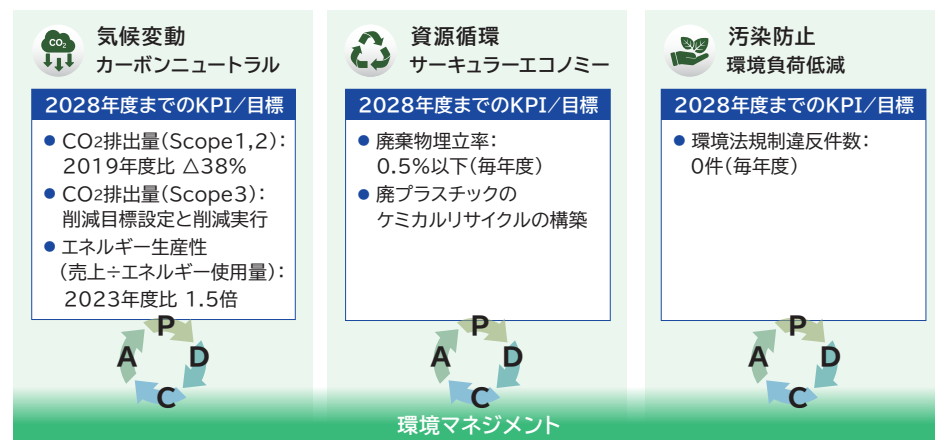
- デクセリアルズ株式会社 全製造事業所（本社・栃木、鹿沼、多賀城）
- デクセリアルズ フォトニクス ソリューションズ株式会社（DXPS） 全製造事業所（恵庭、上砂川、登米）
- Dexerials (Suzhou) Co., Ltd.（中国・江蘇省）

### 2024年度取り組み

- DXPSの2事業所（旧・株式会社京都セミコンダクター）を当社環境マネジメントシステムに統合（2024年8月認証取得完了）
- 環境影響評価に気候変動への影響評価と環境側面の抽出方法を追加
- 環境改善の継続（例：重油から液化石油ガス（LPG）ボイラーへの転換、設備エア漏れの調査と修繕による電力削減など）

### 環境課題への取り組み

環境課題に継続的に取り組むことで、環境配慮および資源循環を実践し、事業活動と環境保全の両立を目指します。グローバル企業としての責任において、下記のように重点課題とKPIを設定し取り組みを進めています。



## 資源循環

当社グループは、事業活動を通じて資源の持続可能な利用を実現することで、サーキュラーエコノミー（循環経済）の構築に貢献しています。



※1 本社・栃木事業所、鹿沼事業所、登米事業所

### 廃棄物削減と資源の効率的利用

当社グループでは、製品歩留まり向上による廃棄物の発生量抑制と並行し効率的な3R（リデュース・リユース・リサイクル）に取り組んでいます。生産工程などで発生した使用済みの有機溶剤、酸性・アルカリ性廃液、廃プラスチックなどの廃棄物は、法規制にのっとり適切に分別・回収・中間処理・最終処分（埋め立て）を行っています。2024年度も国内外の生産拠点において廃棄物排出をモニタリングし、目標である廃棄物埋立率0.5%以下を前期に引き続き達成しました。

### 廃棄物の再資源化

当社で発生する廃棄物の大半は、現時点ではマテリアルリサイクルでの処理が困難なため、2024年度の処理比率はサーマルリサイクル（熱回収）98.9%、マテリアルリサイクル1.1%でした。しかしサーキュラーエコノミーの実現には、マテリアルリサイクルやケミカルリサイクルなどの高度な再資源化技術への転換が重要です。当社は、使用済みプラスチックのケミカルリサイクルを推進する株式会社アールプラスジャパンに資本参加し、2024年度も継続して対応を進めています。将来的には、当社から排出される使用済みプラスチックを、ケミカルリサイクルにより資源として循環させることを目指し、今後もその実現に向けた取り組みを進めます。



当社<sup>※2</sup>における産業廃棄物の再資源化 <sup>※2 本社・栃木事業所、鹿沼事業所</sup>

再資源化の方法	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
マテリアルリサイクル（%）	0.3	0.4	0.7	1.1
サーマルリサイクル（%）	99.7	99.6	99.3	98.9

## 気候変動

気候変動への対応は、持続可能な社会の実現に不可欠であり、当社グループの事業継続の前提条件でもあります。当社グループは2050年カーボンニュートラルを掲げ、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みながら、リスクと機会を適切にとらえ長期的な企業価値向上を実現します。

ESG重点課題	CO <sub>2</sub> 排出量の削減	気候変動
■ 課題と取り組み: サプライチェーン排出量の削減		
2024年度の実績		2028年度までのKPI / 目標
<ul style="list-style-type: none"> <li>CO<sub>2</sub>排出量 (Scope1,2): 2019年度比 △37%</li> <li>CO<sub>2</sub>排出量 (Scope3): DXPS※1算定構築</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>CO<sub>2</sub>排出量 (Scope1,2): 2019年度比 △38%</li> <li>CO<sub>2</sub>排出量 (Scope3): 削減目標設定と削減実行</li> </ul>
■ 課題と取り組み: スマートファクトリー化と省エネなどのエネルギー効率と生産性の向上		
2024年度の実績		2028年度までのKPI / 目標
<ul style="list-style-type: none"> <li>現状把握・分析</li> <li>実行計画立案</li> </ul>		エネルギー生産性(売上÷エネルギー使用量): 2023年度比1.5倍

※1 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

## TCFD開示フレームワークに基づく情報開示

当社グループは、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、ステークホルダーとの協働を目指します。この考え方に基づき、透明性の高い情報開示と取り組みを通じて、長期的な企業価値の向上を実現していきます。

### 戦略

当社グループは、2050年のカーボンニュートラル社会の実現に貢献するため、CO<sub>2</sub>排出量 (Scope1,2) の削減を着実に進め、さらにScope3を含むサプライチェーン全体のCO<sub>2</sub>排出量の削減にも積極的に取り組みます。また、新たに拡張する鹿沼事業所第2工場を始めとした製造事業所のスマートファクトリー化と拠点全体の省エネ化によるエネルギー利用効率向上と生産性の両立にも取り組み、社会の脱炭素化に貢献していきます。

これらを達成するために、2028年度までにCO<sub>2</sub>排出量 (Scope1,2) を2019年度比で38%削減、Scope3は排出量の削減目標を設定し削減施策を実行へ移すことを目標としています。

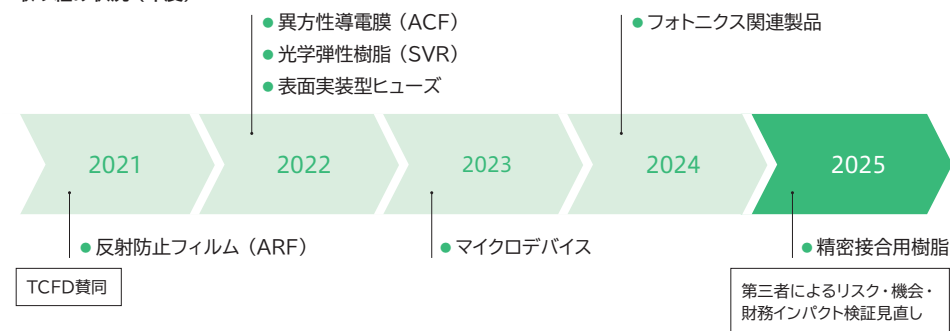
また、当社グループでは2050年を見据えた長期的な視点から、気候変動に伴うリスクと機会を特定するため、2°C未満シナリオと4°Cシナリオの2つを考慮したシナリオ分析を実施しています。これに基づき、順次対象事業ユニットの範囲を拡大し、事業への影響評価や対応策の検討を進めています。

### ①シナリオ分析対象製品

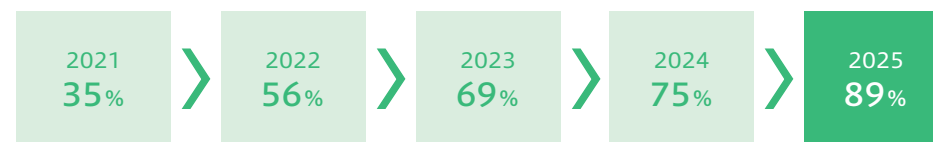
当社グループでは、CO<sub>2</sub>排出量に大きな影響を与える主要製品を優先して、2021年度からシナリオ分析を実施しています。2025年度は新たに「精密接合用樹脂」を分析対象に追加し、これにより当社グループの主要製品にあたる7つの事業カテゴリー※2のシナリオ分析を完了しました。

※2 7つの事業カテゴリー: 反射防止フィルム (ARF)、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、フォトニクス関連製品、精密接合用樹脂。これらの事業カテゴリーで売上構成比約87%を占めます

### 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

気候変動に関する政府間パネル（IPCC）や国際エネルギー機関（IEA）が提示する将来的なシナリオに基づき、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・機会に向けての取り組みについて検討しました。

設定シナリオ	概要	参照シナリオ
2℃未満シナリオ	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。	<ul style="list-style-type: none"> <li>IEA World Energy Outlook Announced Pledges 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>
4℃シナリオ	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。	<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>

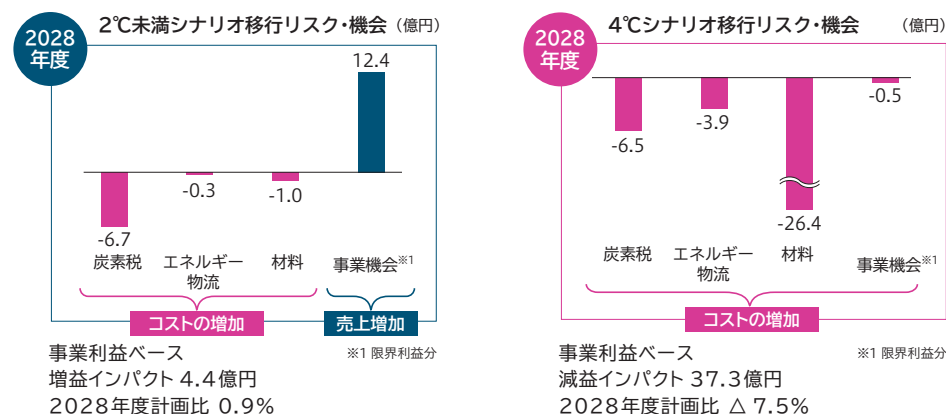
## ③財務インパクト試算結果

2025年度における成長戦略との連動性を踏まえ、TCFD提言に基づき、以下の3つの時間軸で財務インパクトの分析を実施しました。

- 短期：2028年度（現中計最終年度）
- 中期：2030年度（気候変動に関する中期目標年度）
- 長期：2033年度（次期中計最終年度（想定））

今回は、短期にあたる2028年度の財務インパクトに焦点を当て、下図にて主な影響とその要因を整理しています。

図 P.56 2028年度 経営目標 事業利益



## ④2℃未満シナリオに基づく財務インパクト試算結果

現中計における事業利益は計画時から0.9%の増益を見込んでいます。2023年度の試算では0.7%の減益を見込んでいましたが、最新の国際機関による予測や事業活動の進展を反映し、財務インパクトを修正しました。増益の主な要因は以下の通りです。

- 材料費の見直し：レアメタルなど材料の供給量が拡大する見通しとなり、単価上昇リスクが緩和※2
- 事業機会の拡大：環境配慮材の導入対象を拡大し、製品価値向上による増益を試算に反映

一方、今回の試算における移行リスクの主な要因は、炭素税の導入による事業運営コストの増加となります（7つの事業カテゴリーに共通する課題）。

また、国際的な気候変動シナリオや業界動向（お客さま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。検討の結果、以下のような機会を特定しています。

- EVおよびEV生産拡大に貢献する製品※3の需要拡大
- 環境配慮による製品の付加価値向上と売上増加

このほか、当社グループのフォトニクス技術はデータセンターの電力消費削減への貢献が期待されています。現在、国際機関が提示する将来的なシナリオとの整合性を調査中です。確認でき次第、当該技術の販売機会を「移行機会」として財務インパクト試算に反映させることを検討しています。

これらの移行リスク・機会への対応策については、当社グループの生産・事業部門と組織横断的な議論を重ねつつ、今後の取り組みにつなげる予定です。

図 P.80 気候関連のリスク・機会と主な取り組み

## ⑤4℃シナリオに基づく財務インパクト試算結果

現中計における事業利益は、計画値から7.5%減少する見込みです。2023年度の試算では7.9%の減益を見込んでいましたが、最新の国際機関による予測や事業活動を反映し、財務インパクトを修正しました。主な修正点は以下の通りです。

- 炭素税単価の見直し：炭素税単価がさらに高まると予測
- 材料費の見直し：レアメタルを含む材料の供給量が拡大する見通しとなり、単価上昇リスクが緩和※2

事業機会としては、EVの普及の遅れに伴いEV関連製品の売上機会は減少すると予測する一方、当社製品が関わる「車載ディスプレイの大型化」や「自動運転技術の高度化」への影響は限定的と見えています。

物理リスクは、気象災害の激化による洪水リスクに注目し、ハザードマップを基に洪水による想定被害を約5.2億円と試算しました。物理リスクの影響を含めると、中計の事業利益は計画値から8.5%減少すると見込まれます。

※2 国際エネルギー機関（International Energy Agency）などの将来予測を基に当社にて検討

※3 反射防止フィルム（ARF）、表面実装型ヒューズ、フォトニクス関連製品



## ⑥気候関連のリスク・機会と主な取り組み

抽出したリスクや機会は、気候変動や規制の変化、技術革新などの社会的変化の視点から整理し、それぞれに対する対応策を以下の通り検討しています。重要度は「影響度」と「発生可能性」の2軸で評価し、特に重要と判断したものは中計に反映し、さらに検討を進めています。

※1 期間：短期：2028年度（現中計最終年度）、中期：2030年度（気候変動に関する中期目標年度）、長期：2033年度（次期中計最終年度（想定））

※2 財務的影響：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）

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℃未満)	カーボンプライシング導入による炭素税の上昇	●生産コストの増加	短期～長期	小	●製造における省エネ化（歩留まり・生産性の向上） ●エネルギー生産性の向上
	温室効果ガス（GHG）排出量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	●FEMS※3の導入 ●再生可能エネルギーの利用拡大や低炭素燃料への転換 ●DXによる物流効率化 ●材料調達先とのGHG排出量削減に向けた協働
	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・製品へのバイオ、リサイクル材料の導入
	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、お客さまや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			●GHG排出量の可視化（Scope1,2,3 および製品カーボンフットプリント）と移行計画の開示
移行機会 (2℃未満)	GHG排出量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	●CO <sub>2</sub> 排出量のインパクトと財務的效果を勘案し、優先順位を決め計画的に省エネ活動を継続
	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 ●包装材の環境配慮素材への切り替えによる付加価値向上	短期～長期	小～大	●EVおよびその生産拡大に貢献する製品の販売拡大 ●データセンターの省電力ニーズに伴うフォトリソ関連製品の販売拡大
物理的変化 (4℃)	急性	●サプライチェーン寸断、原材料供給停止などによる操業停止	短期～長期	小	●事業継続計画（BCP）の強化
	慢性	●地球温暖化による平均気温の上昇	短期～長期	小	●空調コストの低減の検討

☞ P.75 事業継続計画（BCP）の取り組み

## 》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技術研究組合 (ARPCChem) への参画

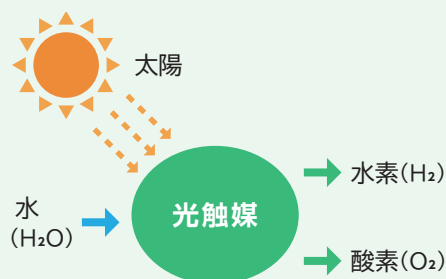
2050年のカーボンニュートラル実現のために水素活用が重要視されています。2025年度には、新たに環境省が主導する「人工光合成の早期社会実装に向けた取組加速化に関する検討会」がスタートし、オールジャパンでの取り組みが進んでいます。当社は、CO<sub>2</sub>フリーの安価なグリーン水素製造が可能となる人工光合成技術実現を目的とした人工光合成化学プロセス技術研究組合 (ARPCChem) に、第2期 (2022～2031年) より参画しています。本取り組みは、経済産業省が国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構 (NEDO) に造成したグリーンイノベーション (GI) 基金事業の一環として開始されたものです。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2024年度、光触媒の量産技術の確立において、担当する工業的な硫化物・窒化物製造技術で一定の成果を上げました。引き続き、太陽光エネルギーから水素エネルギーへの変換効率向上と安定生産の両立に向けた技術開発を進め、人工光合成技術の高度化と社会実装に取り組めます。

### 人工光合成技術の概要

人工光合成技術とは、太陽光を利用し光触媒で水を分解して水素・酸素を得る技術です。太陽光の10%程度のエネルギー利用を目指しています。

得られた水素はCO<sub>2</sub>と反応させることでエチレンのような化学原料をつくり、CO<sub>2</sub>も削減できます。



## 指標と目標 (移行計画)

当社グループは、国際的な気候変動基準に沿って、2024年度に策定したCO<sub>2</sub>排出量削減目標の実現に向けた取り組みを進めています。IPCC 第6次評価報告書 (AR6) によると、地球温暖化による世界全体の平均気温上昇を産業革命以前に比べて1.5℃以内に抑えるためには、2030年までに世界全体の温室効果ガス (GHG) 排出量を2019年比で約43%削減する必要があるとされています。この科学的知見は、パリ協定およびCOP28で示された国際的な方向性とも整合しています。

当社グループは、こうした科学的知見を踏まえながら国際的な枠組みにコミットし、以下の中長期的なCO<sub>2</sub>排出量削減目標を設定しています。

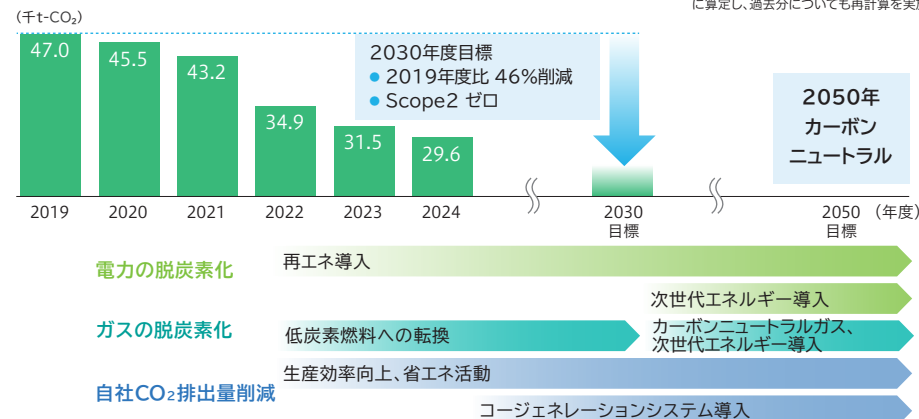
### 〈中長期のCO<sub>2</sub>排出量削減目標〉

- **Scope1,2**: 2030年度末までに2019年度比で46%削減
- **Scope2**: 2030年度末までに排出ゼロを達成

現在、鹿沼事業所第2工場の拡張に伴い、スマートファクトリーの構築を通じた生産プロセスの自動化・効率化を目的とした取り組みを進めており、すでに工事に着手しています。また、低炭素燃料への転換の検討や、事業継続計画 (BCP) を考慮したコージェネレーションシステムの導入に向けた準備も進行中です。

さらに、パリ協定を始めとする国際的な枠組みが掲げる「2050年カーボンニュートラル」の目標を踏まえ、それに整合する移行計画の着実な実行と、目標達成に向けた推進体制の強化に取り組んでいます。

2050年カーボンニュートラルに向けた移行計画 GHG排出量 (Scope1,2) ※ ※ 海外販売拠点のGHG排出量を2024年度に算定し、過去分についても再計算を実施



### CO<sub>2</sub>排出量 (Scope1,2,3) に関する取り組み

当社グループは、事業活動に伴う温室効果ガス排出量の削減を重要な経営課題の一つと位置づけています。特にScope1,2における自社の排出削減に加え、サプライチェーン全体を視野に入れたScope3の把握と削減を進めることで、気候変動緩和への貢献を目指しています。こうした取り組みは、2050年カーボンニュートラル達成に向けた移行計画の重要な柱であり、国際的な基準やガイドラインに沿って推進しています。

### CO<sub>2</sub>排出量の削減 (Scope1,2)

〈2024年度の実績〉

- 排出量は29.6千t-CO<sub>2</sub>で、前年度比約6%削減 (2019年度比では約37%削減)
- 全海外拠点をScope1およびScope2算定範囲に追加し、より包括的な排出量把握を実現

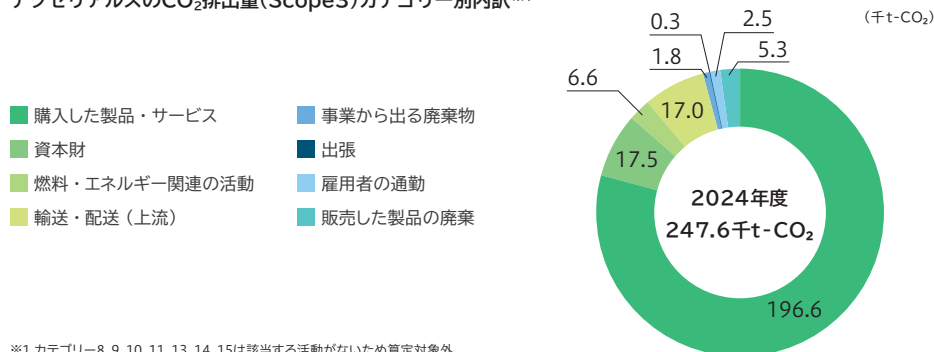
〈2024年度の主な削減施策〉

- 生産設備の最適運用による省エネ化
- 再生可能エネルギー証書の購入
- 低炭素燃料への転換やコージェネレーションシステムの導入を検討

### CO<sub>2</sub>排出量の可視化拡大 (Scope3)

2024年度は、これまで対象としていたデクセリアルズ株式会社およびデクセリアルズ フォトニクス ソリューションズ株式会社登米事業所に加え、同会社の全拠点、および海外拠点であるDexerials (Suzhou) Co., Ltd.とDexerials Singapore Pte. Ltd.を算定対象とし、Scope3排出量の把握をさらに強化しています。

デクセリアルズのCO<sub>2</sub>排出量 (Scope3) カテゴリー別内訳※1



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

### 第三者機関による検証

Scope1,2,3 すべての排出量は、2023年度に続き2024年度も、国際的な基準・ガイドラインに準拠した第三者機関※2の検証を受けており、報告数値の信頼性と正確性が確認されました。

※2 ソコテック・サートファイケーション・ジャパン株式会社の第三者検証を受けています

第三者機関による検証  
(ESGデータ集)  
詳細はウェブサイトをご覧ください



今後も当社グループは、各Scopeでの削減活動を着実に進めるとともに、Scope3算定を継続・拡大し、サプライチェーン全体での排出削減に取り組みます。これらの活動を通じて、事業成長と環境負荷低減の両立を図り、持続可能な社会の実現に貢献します。

### ガバナンス

代表取締役を最高責任者として、専務執行役員 経営戦略本部長および執行役員 コーポレートリスク統括の指揮命令のもと、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、気候変動への対応を含む、持続可能な社会の実現に向けた活動を推進しています。サステナビリティワーキンググループは、ESG重点課題で設定されたCO<sub>2</sub>排出量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しています。これにより、監督機能の強化を図り、気候変動対応を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ます。また、部門横断的な視点から取り組むことで、活動の充実化と社内の意識醸成を推進しています。

図 P.63 サステナビリティ推進体制

これらの取り組みに加え、2024年度には取締役の業績連動株式報酬の評価指標にCO<sub>2</sub>排出量削減目標の達成を組み入れました。これにより、トップダウンによる気候変動対応の加速を図ります。

図 P.69 業績連動報酬

### リスク管理

当社グループは、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。委員会は、リスク管理最高責任者である代表取締役の監督のもと、執行役員 コーポレートリスク統括が委員長を務め、気候変動担当組織が必要に応じて活動・報告を行います。気候変動に関する事項は経営基盤リスクの一つとして位置づけ、特定した重要項目は執行役員会に報告し、必要に応じて取締役会で対応策を検討します。

図 P.70 リスクマネジメントの体制とプロセス





## 汚染防止

当社グループは、環境関係法令の遵守と違反の未然防止の取り組みにより、水・大気などの自然資本の維持・保全に努めています。

### ESG重点課題

環境インシデント※1の削減

汚染防止

■ 課題と取り組み：環境保全（水質・大気汚染などの防止を含む）に関する法規制の遵守

2024年度の実績

環境法規制違反件数：0件

2028年度までのKPI／目標

環境法規制違反件数：0件（毎年度）

※1 化学物質の漏えいや違法排出など、環境への悪影響をおよぼす汚染

### 2024年度の取り組み

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を徹底しています。2024年度は、排水・排ガスの適正管理、設備点検の強化、法規制情報の見直し、遵法確認体制の整備などに取り組み、水質・大気に関する法令違反件数は0件でした。

### ■ 水質汚濁防止

事業所からの排水は、法令や県条例などで定められた規制値よりも厳しい自主管理基準を設け、定期的に水質検査を実施しています。2024年度の水質検査結果はすべて基準を満たしました。さらに、万一に備え作業現場での漏えい防止訓練なども実施しています。

### ■ 大気汚染防止

硫黄酸化物（SOx）・窒素酸化物（NOx）を排出するボイラーや揮発性有機化合物（VOC）を排出する設備は、法令点検および排気測定を定期的に行い、すべて基準を満たしています。また、ボイラーの燃料は重油からガスへ順次転換し、環境負荷の低減を図っています。

### ■ 環境コンプライアンス強化の取り組み

当社が遵守すべき法規制などについて、外部の環境法規制専門家を招き、第三者の目線から再確認を行いました。これを基本とし、今後は遵守評価のシステムも充実を図る予定です。また前述の専門家を講師として、当社の業務内容に見合った環境法令基礎研修を開催しました。今後は全従業員を対象にeラーニングを実施予定です。

■ P.84 環境法規制基礎研修会

引き続き環境インシデントの発生ゼロを目標に掲げ、モニタリングのデジタル化や教育体制の充実を図りながら、環境保全と企業価値の向上に努めます。



## 水資源の保全

当社グループは、世界的な水リスクの増大へ対応しながら持続可能な社会を実現するため、水資源の効率的な利用や排水の管理に取り組んでいます。

### 基本的な考え方

世界的な人口増加や工業化、気候変動の影響により、水不足や水ストレスのリスクが高まり、限りある水資源の保全がますます重要になっています。当社グループは水資源の重要性を認識し、こうした水リスクの深刻化に対応するために、環境方針において、水使用量の削減や効率的な利用、排水管理を通じて、限りある水資源を次世代へ継承することを定めました。この方針に基づき、当社グループは環境への配慮と資源循環の視点を重視しながら、水資源の保全に向けた取り組みを積極的に推進していきます。

■ P.76 デクセリアルズグループ環境方針（抜粋）

### ■ 水資源の保全に向けた取り組み

当社グループは、各事業所の水使用量の把握と節水の働きかけを行ってきました。製造事業所からの排水には法令や条例などで定められた規制値以上の管理基準を設け、定期的に点検を実施しています。

また、Aqueduct※2による水資源リスク評価を実施した結果、国内事業所は水資源リスクが低いことが分かっています。一方で、海外事業所には取水や河川洪水などの水資源リスクが高い地域※3が含まれており、海外事業所での水ストレスの現状把握と、それに対する具体的な取り組みの明確化が課題となっています。

今後は、製造事業所の水資源リスク分析をさらに進めるとともに、各製造事業所における取水区分、使用用途などを詳細に分析し、水資源リスク評価を通して適切な目標設定と具体的な施策の検討を進めます。これらの分析結果や設定目標、施策内容は当社グループの環境マネジメントシステムで推進するとともに、積極的に開示していきます。

※2 世界資源研究所（World Resources Institute）が提供する水資源リスク情報プラットフォーム

※3 Dexerials（Suzhou）Co., Ltd.が事業活動を行う太湖流域（蘇州）が水ストレス地域に該当

### ■ 水資源の保全への当社技術による貢献

当社グループは、排水処理における環境負荷を低減する技術を開発し、水処理業を営む専門企業に譲渡しました。この特許技術が活用されることを通じて環境負荷低減へ寄与しながらライセンス収入を得ています。今後も当社が持つ環境関連の技術や特許の有効活用により、水資源の保全に貢献していきます。

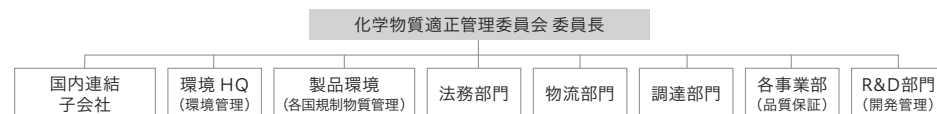


## 化学物質管理

当社グループの製品や製造工程では多くの化学物質を使用しています。そのため人の健康や環境への影響とリスク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、国内外の化学物質法規制改訂状況や、社内で使用する化学物質に関する適正な管理方法および製品への影響・展開について、情報共有し対応を検討しています。2024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学物質法規制への確に対応すべく、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、届け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。また関連する諸外国の化学物質法規制情報は常時複数社の法規情報源から入手し、上記の体制に加え社内ポータルサイトにも情報を開示し、適切な化学物質管理が継続できるよう取り組んでいます。

2024年度は、当社グループへの影響が大きい化学物質に関する国際条約や規制案の詳細を早期にキャッチアップし、規制スケジュールを社内共有しました。また有機フッ素化合物(PFAS)についても国内外の法規制動向を継続的に確認・調査し、対応しています。

### 2024年度の取り組み

化学物質は健康や環境に影響をおよぼすリスクがあるため、導入するすべての化学物質をリスク評価しデータベース化しました。2024年度の導入分は100%評価済みです。また、従業員には毒物および劇物取締法などの法的要求事項や取り扱いに関するeラーニング・社内講習を行い、安全確保を徹底しています。

### 》環境法規制基礎研修会

当社では、2024年度に一部の環境法規制への対応に改善が必要な課題が確認されました。これを受け、あらためて環境法規制の重要性を認識するとともに、遵法プロセスの見直し・強化に取り組んでいます。

当社が遵守しなければならない環境法規制は非常に多く、それらを正しく理解し確実に実践することが求められます。このため、外部の専門家を招いた環境法規制基礎研修会を開催し、必要な知識の習得やブラッシュアップを行いました。

環境法規制に関連する業務を担う従業員を対象とした研修会には、管理職や環境事務局も含めて100名以上が参加。環境コンプライアンスの重要性やリスク、法規制ごとの目的と要点を体系的に学びました。

参加者からは、法規制を繰り返し学ぶ定期的な機会を設けることへの要望のほか、特定の法規制を掘り下げた勉強会の開催、実務に生かせる具体的な取り組み事例の紹介など、さらなる知識習得への要望が多数寄せられ、非常に有益な研修会となりました。



### 》森林再生



#### 足尾の山に緑を取り戻す 環境保全活動

当社は足尾銅山跡地に緑を取り戻すため、2009年より植樹を通じた山の再生活動に参加しています。明治時代の鉱害により荒廃した自然環境の回復と地域社会への貢献を目的に、持続可能な社会の実現に向けた取り組みを継続しています。

2025年5月には、経営層や従業員、その家族が参加し、苗木と水、片手くわを手に、荒れた山肌に丁寧に木を植えました。当日は、足尾銅山の歴史を伝える紙芝居の上映や、植樹後の「足尾環境学習センター」の見学も行われ、参加者一人ひとりが過去の教訓と自然再生の意義を学ぶ機会となりました。

このような取り組みは、地域の自然再生に寄与するだけでなく、従業員の環境意識を高め、部署を超えた交流にもつながっています。参加者からは「環境への責任を考えるきっかけになった」、「家族に会社の取り組みを知ってもらう良い機会になった」といった声も寄せられました。今後も従業員が主体的に関われる仕組みや地域との連携を通じて、自然との共生に向けた歩みを進めます。





## 人権の尊重

人権の尊重と心理的安全性の確保は、従業員が自律的かつ創造的に挑戦するための土台であり、当社グループが目指すサステナビリティの基本です。個々の価値観や背景を尊重し受け入れる企業文化を醸成し、幅広いステークホルダーとの信頼関係構築を継続しています。

ESG重点課題 国際的な人権原則の遵守

多様性と人権尊重

■ 課題と取り組み：人権方針による人権啓発と人権デューディリジェンスの推進

2024年度の実績

人権方針原案策定


2028年度までのKPI / 目標

人権方針による人権啓発と人権デューディリジェンスの推進

### 人権方針

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、人権の尊重を重要な責任ととらえています。このたび、国連「ビジネスと人権に関する指導原則（UNGPs）」を始めとする国際的なガイドラインに準拠しつつ、社会やお客さまからの要請、当社の事業特性およびサプライチェーン全体を考慮した内容へと「人権方針」をアップデートしました。今後はこの方針に基づき、人権リスクの特定・評価・対応を段階的に進め、企業活動を通じた人権尊重の実効性を高めていきます。

### サプライチェーンにおける人権尊重の取り組み

当社グループは、自社内だけでなくサプライチェーン全体における人権尊重を重要課題と位置づけています。その基本的枠組みとして「CSR調達ガイドライン」を整備し、お取引先さまとの協働を通じて責任ある調達と持続可能な社会の実現に努めています。  P.74 サプライチェーンマネジメント (CSR調達)

人権方針

詳細はウェブサイトをご覧ください



デクセリアルズCSR調達ガイドライン

詳細はウェブサイトをご覧ください



## 人権教育

### 2024年度の取り組み

#### 人権啓発教育

当社グループは、人権侵害の未然防止および影響の最小化に向けて、全従業員を対象に「ビジネスと人権」をテーマとした人権啓発教育を実施しています。本教育では、人権デューディリジェンスの基本的な考え方や企業活動において配慮すべき人権課題について解説し、日常業務での人権配慮を促しています。今後も継続的な教育と意識啓発を通じて、従業員が人権尊重を「自分ごと」として実践する企業風土の醸成を目指します。

### ハラスメント防止の取り組み

誰もが安心して働ける職場環境の実現に向けて、ハラスメント防止を積極的に推進しています。

2024年度は、従来の管理職に加えて一般社員のリーダー層も対象にハラスメント防止研修を実施しました。研修では、実際に発生した事例の共有を始め、ハラスメントが個人や組織におよぼす影響や、ハラスメントと適切な指導の違いについて理解を促しました。今後も当社グループは、職場での対話と相互理解を一層促進し、心理的安全性の高い職場環境の実現を目指して、継続的な研修や環境整備に取り組めます。

## 人権デューディリジェンス

当社グループは2024年度より、人権デューディリジェンスの取り組みを開始し、その第一歩として「人権方針」をアップデートしました。2025年度はその方針を基に現状分析とリスク評価のステップを進めています。また、管理職および実務担当者を対象に説明会を実施し、「ビジネスと人権に関する指導原則（UNGPs）」の概要や、企業が人権課題に取り組む重要性についての理解を促進しました。

### 人権デューディリジェンスのプロセス(2025年度)

#### ▼ 2025年度前期

##### 1. 現状分析

人権に関して社内の現状分析を実施し、管理職および実務担当者へのインプットを実施。全社的な意識醸成と取り組みの方向性を共有。

#### ▼ 2025年度後期

##### 2. リスク評価(机上)

机上での人権リスク評価を行い、各拠点や事業活動における潜在的な人権リスクを特定。重点的に確認すべき領域を明確化。

##### 3. リスク評価(実地)

実地ヒアリングによりリスクの実態把握・評価を行い、顕在・潜在の両面で人権リスクをより精緻に把握。改善策・教育プログラム・救済メカニズムの構築に接続。

## 人権に関する相談と対応

当社グループは、ハラスメントや差別、不適切な労働環境など、人権に関わる課題に対応するため、匿名性やプライバシーへの配慮がなされた相談窓口（EEO室）を設けています。相談窓口に加え、人権に関する通報などを受け付ける内部通報制度も設けており、社内窓口のほか、外部弁護士による社外窓口も設置し、匿名通報や多言語にも対応しています。これらの窓口を通じて、相談・通報内容は適切に調査・対応し、必要に応じて是正措置や再発防止策を講じることで、グループ全体の人権リスクの早期発見と解消を図っています。

 P.73 内部通報制度





## ダイバーシティ／多様な働き方

当社グループでは、「人材ポリシー」を基本に、グローバルな視点で性別・国籍・障がいの有無に加え、性的指向・性自認、年齢、宗教・文化的背景、ライフスタイルなど、あらゆる多様性を尊重し、誰もが活躍できる職場づくりを推進しています。社員一人ひとりの活力や挑戦機会を拡大し、多様な人材から選ばれる会社となることを目指しています。さらに、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。

### ビジネスモデルを支える多様な人材の融合

#### ■ 培った伝統と独立による多様性の進化

当社グループは、1962年にソニーグループの一員として発足し、2012年にデクセリアルズ株式会社として独立しました。独立後も、グループの特色であった自由闊達な文化を継承するとともに、積極的なキャリア採用を継続しています。事業ポートフォリオの変化に合わせて、必要な専門性を持った外部人材の獲得を加速させています。そして、外部の新たな知見を取り入れ、独自のビジネスモデルをさらに強固に進化すべく取り組んでいます。

#### ■ グローバルビジネスを支える文化的多様性

海外売上高比率が約67%を占める当社グループでは、海外のお客さまとのコミュニケーションにおいて現地のお客さまのニーズ・マーケットを熟知した人材は欠かせません。海外現地法人における採用だけでなく、日本における外国籍人材の新卒採用・キャリア採用を積極的に行い、外国籍人材の比率を向上させています。

対象範囲：単体	2022年度	2023年度	2024年度
全社員に占めるキャリア採用比率（%）	46.9	47.5	48.7
外国籍従業員比率（%）	1.2	1.5	1.8

### 女性活躍の推進

ESG重点課題	多様な人材の活躍推進	多様性と人権尊重
■ 課題と取り組み：女性管理職比率向上		
2024年度の実績		2028年度までのKPI／目標
女性管理職比率：7.9%（単体）		女性管理職比率10%以上（単体）

● 2024年度の実績 女性管理職比率：11.6%（連結）

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。国内では、2024年度から2年を期間として、女性活躍推進法に基づく一般事業主行動計画を策定し、女性が十分に能力を発揮できる職場環境を整備するため、①新規採用における女性の割合を27%以上とする、②女性管理職の人数を2026年3月末までに1.2倍※にする、③育児支援休暇または育児休業の取得率を2026年3月末までに100%にする、という3点を目標に掲げました。

2024年度には2名の女性が昇格し、2025年3月末時点で20名（女性管理職比率7.9%）の女性社員が管理職として活躍しています。

これからも管理職へのダイバーシティマネジメントを強化し、女性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。

※ 2024年3月31日時点の人数に対し1.2倍

### 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デクセリアルズ希望株式会社（特例子会社）を設置し、多様な人材が適性に合った職務を推進することで積極的に社会的責任を果たす事業を展開しています。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、障がいがある社員14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2.7%）。

一方、事業部門や製造部門でも障がいがある社員が幅広く活躍できるよう、職場環境を整備しています。例えば、聴覚障がいがある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（警告や注意喚起を視覚的に伝えるための回転灯や点滅灯）を設置するなどの職場環境にも配慮しています。

また、新たに障がいがある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なども実施しています。

## リモートワークの拡充

当社は、経営基盤強化の取り組みのなかで、働き方の多様性およびDXを進化させ、急激に変化する環境下においても事業を継続し、さらに創造性・生産性の高い働き方を目指しています。これを受け、恒常制度としてリモートワークの制度を整備しました。

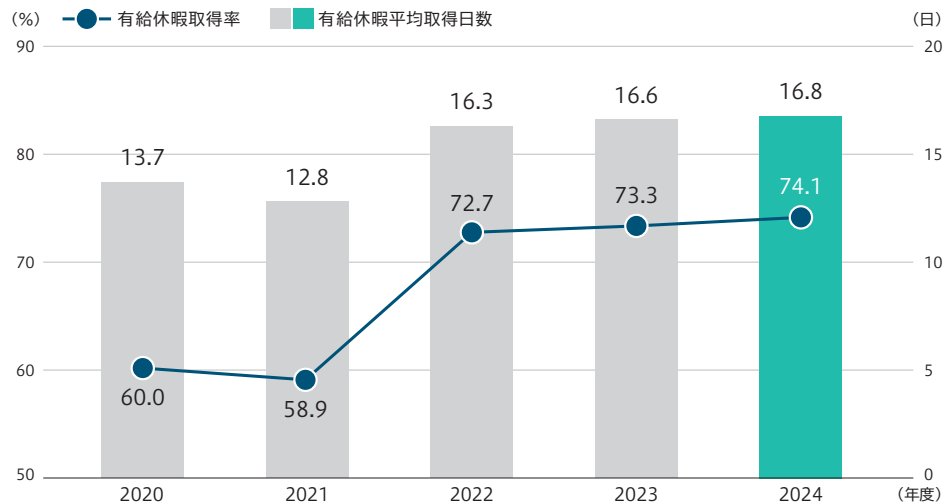
社員が柔軟に働ける環境を整備することにより、心身の健康維持やワークライフバランスの向上を図っています。

## 休暇取得の推進

当社は勤務管理システムを活用し、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の構築や時間単位で有給休暇の取得を可能とする制度に変更するなど、社員が業務やライフイベントに応じて柔軟に休暇を活用できる環境を整えています。

また、取得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、不妊治療などの場合に利用できます。

有給休暇平均取得日数・有給休暇取得率（5カ年の推移）



## 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。そのうえで、必要に応じて、家族や個々の時間を大切にしながら柔軟に働ける仕組みを拡充します。

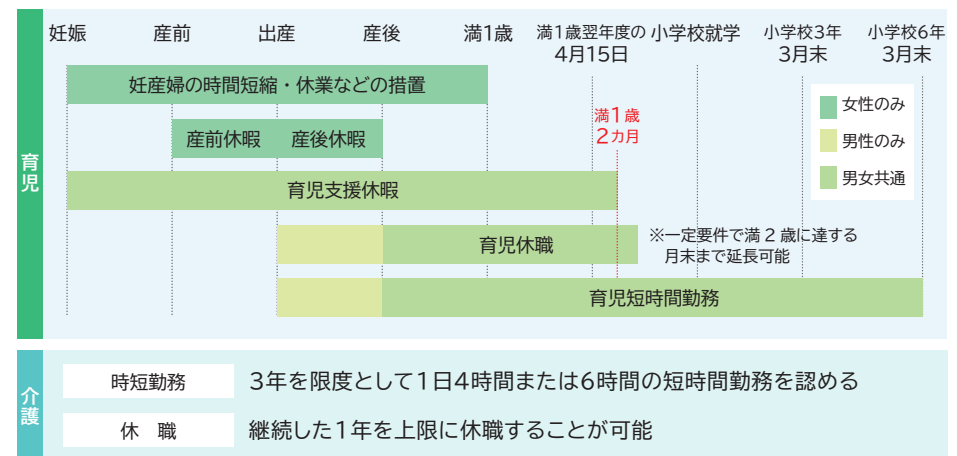
持続的成長と企業価値向上のためには、社員一人ひとりが前向きにチャレンジできる職場環境が重要です。当社ではすべての社員がいきいきと働けるよう勤務制度を整えており、多様な人材がさまざまな分野で価値を創出しています。

### 育児支援

当社では、出産を控えた社員および出産を控えた配偶者がいる社員は出産予定日6カ月前までに「出産予定届」を提出するよう呼びかけています。提出した社員には男女問わず産前産後休暇、育児休職などの制度について個別に説明し、制度の活用を促しています。

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日間の育児支援休暇取得を可能とし、男性社員を含めた積極的な育児参加を呼び掛けています。

### 仕事と育児・介護両立の主な支援制度



## 健康経営

当社では、社員が笑顔で前向きに挑戦する活気あふれる職場づくりに取り組み、社員一人ひとりの幸福と会社の成長、その先にある幸福な未来を実現するために、健康経営を推進しています。

健康経営宣言を掲げ、経営層を筆頭に人事・デクセリアルズ健康保険組合・社員代表グループと連携し、社員のための施策を展開、推進しています。

### ESG重点課題 健康経営

### 社員の健康と安全

■ 課題と取り組み: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

#### 2024年度の実績

データヘルスの導入と国内事業所敷地内全面禁煙

#### 2028年度までのKPI / 目標

2030年度 ロードマップに基づく着実な改善

### 2030年度に向けたロードマップの進捗

2030年度には、社員一人ひとりが心身のセルフケアができ、元気にいきいき働ける会社であることを目指し、「セルフケアができる社員割合50%以上」を目標としています。

2024年度は健康に関するデータを可視化し、次の行動を起こす課題発見につなげ、自ら健康への取り組みを選択できるPDCA サイクル体制を整えました。

今後はPDCAサイクルをさらに加速し、セルフケアを推進できる職場環境を整え、課題に合った施策を展開できるよう取り組みます。

### 2024年度の取り組み

ロードマップに基づき、2024年度は、健康データを活用した日常セルフケア促進・全社員への活用および定着させるための施策を展開しました。

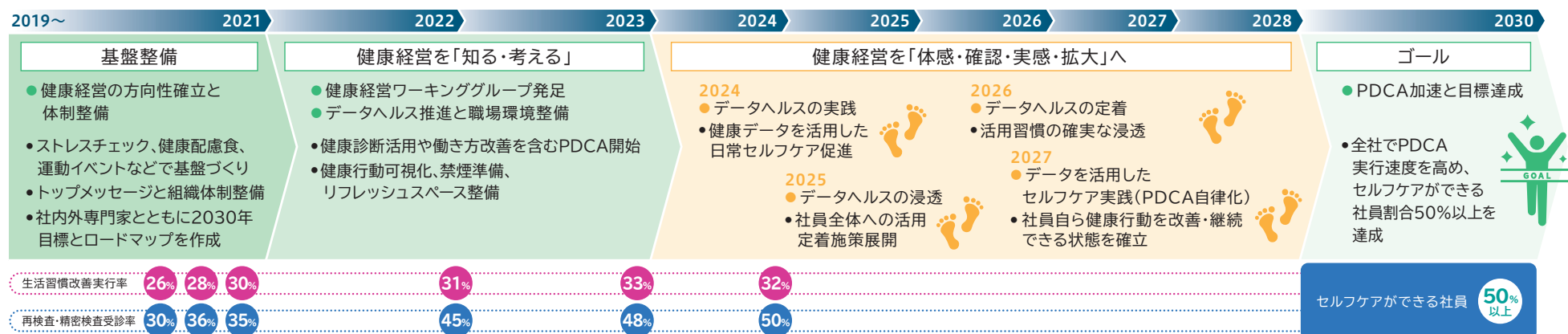
社内にて立ち上げた健康管理データベース「健幸のあしあと」で個人の健康の可視化を開始し、個人の健康への取り組みポイントに応じたインセンティブを設定して、楽しみながら健康への取り組みを推進することと合わせてシステム利用定着につなげています。

2024年度は、国内事業所敷地内全面禁煙を開始しました。誰もが心地よく過ごせる職場環境改善に向け、喫煙・非喫煙にかかわらずリフレッシュできるスペースを各事業所の状況に応じ設置し、社員のコミュニケーションスペースとなっています。これらの取り組みが評価され、「健康経営優良法人(大規模法人部門)」に2021年度から5年連続で認定されました。

### 健康サポートの取り組み

健診・問診などのデータから課題をとらえ、デクセリアルズ健康保険組合と連携しながら中長期視点で毎年見直しを行い、必要なサポートを策定しています。健康管理では、再検査・精密検査100%受診を目標に掲げ、生活習慣に関する有所見への対応として、社員が自身の健康状態を理解し、セミナーに自主的に参加できるよう、アプリや勤務時間に左右されない動画配信を活用しています。開催イベントでは個別対応とチーム参加型を組み合わせ、コミュニケーション向上にも配慮。ストレス対策・相談体制も整備するなど働きやすい職場づくりを進めています。

これまでの歩みと2030年度に向けたロードマップ







## 労働安全衛生

社員が心身ともに健康で安全に働き続けられる環境の整備は、持続的成長と企業価値向上の基盤であり、当社グループが新たな価値を生み出し続けるために不可欠です。そのため、安全、衛生的、健康的であり、かつ安心して働ける事業の場、ものづくりの場を維持・向上させる取り組みを推進しています。

2025年度には労働安全衛生方針を改訂し、重大災害ゼロの維持と安全文化の浸透を目指した活動を展開しています。これらの取り組みは、代表取締役社長のもと、安全衛生HQ（ヘッドクォーター）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。

労働安全衛生方針  
詳細はウェブサイトをご覧ください



### ESG重点課題

### 労働安全の強化

### 社員の健康と安全

■ 課題と取り組み：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

#### 2024年度の実績

重大災害、設備起因災害：0件

#### 2028年度までのKPI／目標

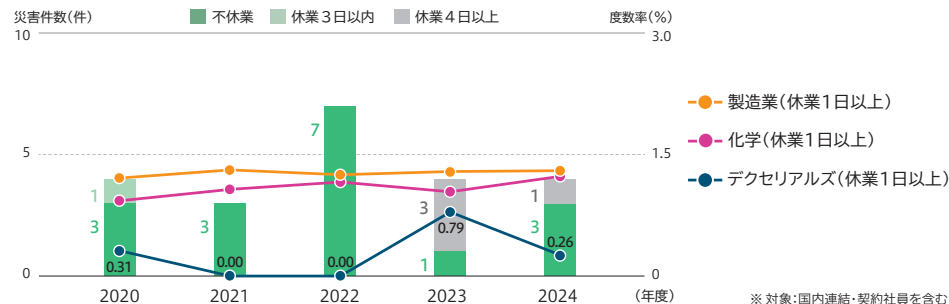
重大災害、設備起因災害：0件（毎年度）

### 労働災害発生状況と取り組み

当社は、労働安全衛生方針に基づき、年度目標を掲げて重大災害を防ぐ取り組みを行っています。

2024年度はグループ全体で業務上の死亡事故、休業疾病はなかったものの、休業災害が1件発生しました。原因は作業環境および手順におけるリスク想定不足であり、設備仕様の見直し、保護具着用徹底、作業手順再教育を全拠点で実施し、予防型安全管理体制を強化しました。

#### 労働災害件数推移



### 安全衛生管理活動実績（2024年度：国内）

項目	労働安全衛生方針に基づく取り組み	目標	結果
① 作業・設備安全	現場の作業・設備リスクを抽出し、その通減措置を実施する	休業災害：0件	休業災害：1件 (重大災害：0件) (本社・栃木事業所)
② 作業環境安全	有害物質のリスク対策とフロー管理をし、作業環境を維持向上する		
③ 健康管理	リモートワーク・過重労働による健康障害を予防し、メンタルヘルスの維持および有所見者に対する改善を支援する	有所見率削減 禁煙推進	有所見減、禁煙推進の実行
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減減する	交通事故：0件 (加害・相互・自損)	交通事故：9件 (加害・相互・自損)
⑤ 災害対策	初動と事業継続計画（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

### 安全文化醸成と教育

- 危険体感教育（実機VR）による事故リスク認識向上（全社員対象）受講者数1,321人
- 職長教育（eラーニング）による安全管理スキル強化
- 新入社員選任者向け特別教育（レーザー、フォークリフトなど）
- 成果：VR教育導入後、化学物質関連の類似災害ゼロを達成

### 外部評価に資する取り組み

- 外部監査対応：顧客監査で指摘事項ゼロ
- DX 推進：安全衛生マネジメントシステムのデジタル化完了
- 全社連携：国内外拠点・グループ会社間で労災ヒヤリハット情報を共有

### 労働災害未然防止の取り組み

- 全事業所で安全衛生委員会と職場が協働し、リスクアセスメントシステムを活用して危険源を特定・分析。新規設備や作業追加時にも評価を行い、過去事例も活用した効果的な対策を計画的に実施

当社は今後も、重大災害ゼロと安全文化の定着を通じて、持続可能な価値創造を支える職場環境を実現していきます。

## 製品品質

当社グループは「安心・安全で高品質な製品・サービスの提供」を社会的責任の一環とらえています。デクセリアルズの製品は特定分野において代替が難しいシングルソースでありお客さまの事業継続や競争力を支える重要な役割を果たしています。そのため、製品品質の維持・向上をESG重点課題の1つに位置づけ、持続的に社会の期待に応え、信頼される事業基盤の構築に努めています。

ESG重点課題	製品品質の維持・向上	製品品質
■ 課題と取り組み：良質で安心・安全なデクセリアルズグループ製品の提供		
2024年度の実績		2028年度までのKPI／目標
重大品質問題※1発生件数：0件		重大品質問題発生件数：0件（毎年度）

※1 品質不良によって発生する事故や製品回収、賠償金が発生するような品質問題

- **2024年度実績**：作業の一部自動化や製造工程内の定期品質パトロールなどの取り組みにより、重大品質問題は0件
- **2025年度計画**：品質コンプライアンスリスクアセスメントを適用拡大し、引き続き重大品質問題ゼロを維持

### 品質保証体制

当社グループの品質維持・向上の基盤は、国際規格に準拠した品質マネジメントシステム(QMS)です。すべての製造事業所でISO9001認証を取得し、一部の自動車産業向け製品はIATF16949※2やVDA規格※3に基づく厳格な品質保証をしています。さらに、トップマネジメントを中心としたQMS推進体制を構築し、内部品質監査やプロセス責任体制により改善のPDCAサイクルを継続的に回すことにより、高い品質基準の遵守を徹底しています。

※2 IATF16949：自動車産業用セクター規格

※3 VDA規格：ドイツ自動車工業会の品質規格

品質理念・基本方針  
詳細はウェブサイトをご覧ください



### 製品安全

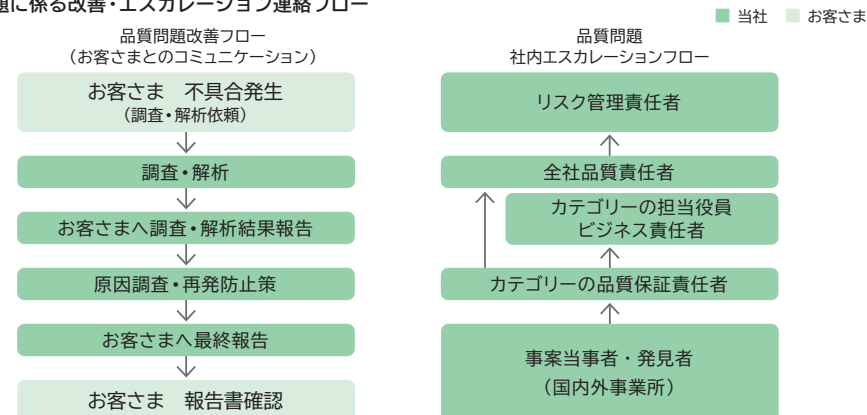
当社グループは製品の安全性を確実に担保するため、各種製品安全規格に基づく適合試験を実施し、認証登録を取得しています。特にUL規格※4は、お客さまからの要望に応えるためだけでなく、安全性を保証する観点から積極的に取得を進めています。また、国内外の法規制に対応した安全データシート(SDS)を提供し、製品安全情報を正確かつ迅速に伝達する体制を整えています。これにより、安心・安全な製品を安定的に供給し続けています。

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

### 品質リスクとコンプライアンス

品質に関わる問題は、ステークホルダーへの影響を最小化するため速やかに経営層に報告し、適切に対応しています。返品・回収品は、国内外の専門スタッフが高度な解析技術を駆使して原因を究明し、再発防止につなげています。また、全社員を対象に品質コンプライアンス研修を毎年実施し、品質不正の事例や発生メカニズムを共有することで意識向上を図っています。さらに、品質コンプライアンスアンケートの結果を踏まえて改善を確認するとともに、リスクアセスメントに基づく計画的な改善活動を進めています。

#### 品質問題に係る改善・エスカレーション連絡フロー



### 人材育成

品質を支えるためには、品質人材の育成が重要です。当社グループは人材育成基本方針に基づき、品質管理の専門性を備えた人材の育成に注力しています。品質教育ロードマップに基づくカリキュラムを整備し、ISO9001やIATF16949規格の理解、QC(品質管理)手法や統計的手法の習得、実践的な演習を組み合わせることにより、次世代を担うスペシャリストを継続的に育成しています。

図 P.34 人の戦略

### DXによる品質向上

AI、IoT、データサイエンスなどの先進技術を活用し、品質管理におけるDXを推進しています。これまでに蓄積した豊富なデータやナレッジを基盤に、予兆検知や工程改善を進め、革新的な品質向上を実現しています。これにより、お客さまの期待を超える品質を提供するとともに、当社の競争力強化にもつなげています。

図 P.58 成長戦略に向けたDXの加速

## 財務データ(連結)

		日本基準				IFRS 基準	
	(単位)	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2023年度	2024年度
売上高	百万円	65,830	95,712	106,167	105,198	105,198	110,390
(光学材料部品)※1	百万円	28,572	49,159	55,384	51,453	51,453	50,647
(電子材料部品)※1	百万円	37,395	47,195	51,495	54,387	54,387	60,434
事業利益	百万円	-	-	-	-	34,086	38,068
営業利益	百万円	11,339	26,642	32,288	33,421	31,884	39,735
売上高営業利益率	%	17.2	27.8	30.4	31.8	32.4	34.5
親会社株主に帰属する当期純利益	百万円	5,329	16,669	20,685	21,382	22,575	27,737
設備投資額	百万円	3,832	5,250	13,926	7,482	7,482	9,190
減価償却費	百万円	4,674	4,207	4,615	4,510	5,491	6,700
のれん償却費	百万円	1,798	1,788	2,283	2,283		
研究開発費	百万円	3,611	3,876	4,274	4,716	4,716	5,330
為替レート	円/米ドル	106.1	112.4	135.5	144.6	144.6	152.6
営業活動によるキャッシュ・フロー	百万円	13,187	25,804	21,339	27,457	28,398	40,433
投資活動によるキャッシュ・フロー	百万円	△ 2,471	△ 12,434	△ 9,447	△ 10,866	△ 11,269	△ 22,316
フリー・キャッシュ・フロー	百万円	10,715	13,369	11,892	16,591	17,129	18,117
財務活動によるキャッシュ・フロー	百万円	△ 4,259	△ 5,783	△ 12,535	△ 10,343	△ 10,734	△ 21,286
総資産	百万円	95,201	128,785	126,379	138,016	140,373	151,821
純資産	百万円	53,305	64,576	73,774	84,953	85,122	95,915
有利子負債残高	百万円	15,486	19,433	19,712	21,736	23,198	21,078
自己資本比率	%	56.0	49.5	57.7	61.6	60.6	63.2
ネットD/Eレシオ	倍	△ 0.09	△ 0.16	△ 0.13	△ 0.18	△ 0.14	△ 0.14
1株当たり純資産(BPS)※2	円	291.55	354.41	419.04	495.32	496.30	570.77
1株当たり当期純利益(EPS)※2	円	29.20	91.53	116.87	122.90	129.76	162.04
1株当たり年間配当金※2	円	14.7	20.0	21.7	33.3	33.3	58.0
配当性向	%	50.3	21.8	18.5	27.1	25.7	35.8
自己資本配当率(DOE)	%	5.2	6.2	5.6	7.3	7.5	10.9
総還元性向(のれん償却前)	%	42.2	42.3	56.6	50.8	53.3	73.2
経営指標							
EBITDA	百万円	17,590	32,478	39,101	40,024	39,386	44,708
投下資本利益率(ROIC)	%	11.4	22.5	24.4	22.3	22.9	22.9
自己資本当期純利益率(ROE)	%	10.4	28.5	30.3	27.1	29.5	30.6
(参考)のれん償却前	%	13.9	31.5	33.6	30.0		

※1 光学材料部品、電子材料部品の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年度の業績も同様に組み替えています

※2 当社は2024年10月1日を効力発生日として、普通株式1株につき3株の割合で株式分割を行っています。効力発生日より前のデータについては当該株式分割が行われたと仮定して適正としています

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

G  
ガバナンス

G  
ガ  
バ  
ナ  
ン  
ス

コーポレート・ガバナンス

			単位	2025年11月現在					関連ページ			
取締役会の構成	人数		人	8					P.66 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 (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	5								
	社外取締役の人数		人	3								
執行役員の構成			人	11								
				2024年度								
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	767								
	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	19								
	社外取締役	人数	人	5								
		総額	百万円	68								
開催回数・出席率	取締役会	開催回数	回	14								
		出席率	%	100								
		社外取締役の取締役会出席率	%	100								
	監査等委員会	開催回数	回	14								
		出席率	%	100								
	指名・報酬委員会	開催回数	回	7								
		出席率	%	100								
					単位	2020年度	2021年度	2022年度			2023年度	2024年度
コンプライアンス	内部通報件数		件	－	－	7	11	7	連結	P.73 コンプライアンス		

			単位	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024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※1		百万円	3,611	3,876	4,274	4,706	5,330	連結	P.30 知財戦略
	海外特許保有率（全保有特許に占める海外特許保有率）		%	64.9	65.9	66.2	66.0	65.9	連結※2	

※1 2023年度までは日本会計基準（J-GAAP）、2024年度から国際財務報告基準（IFRS）に基づく数値となっています。 ※2 旧・（株）京都セミコンダクターを除く

			単位	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	対象範囲	関連ページ
E 環境	温室効果ガス（GHG）排出状況※1,2	Scope1	千t-CO <sub>2</sub>	9.5	9.5	7.4	6.6	6.0	連結	P.78 気候変動
		Scope2	千t-CO <sub>2</sub>	36.0	33.8	27.4	24.8	23.6	連結	
		Scope 1,2	千t-CO <sub>2</sub>	45.5	43.2	34.9	31.5	29.6	連結	
		Scope3	千t-CO <sub>2</sub>	44.9	43.7	39.8	40.4	39.3	連結	
		カテゴリ 1 購入した製品・サービス	千t-CO <sub>2</sub>	－	－	259.6	228.6	247.6	連結※3	
		カテゴリ 2 資本財	千t-CO <sub>2</sub>	－	－	214.8	180.0	196.6	連結※3	
		カテゴリ 3 燃料・エネルギー関連の活動	千t-CO <sub>2</sub>	－	－	9.6	14.5	17.5	連結※3	
		カテゴリ 4 輸送・配送（上流）	千t-CO <sub>2</sub>	－	－	5.9	6.0	6.6	連結※3	
		カテゴリ 5 事業から出る廃棄物	千t-CO <sub>2</sub>	－	－	16.7	17.3	17.0	連結※3	
		カテゴリ 6 出張	千t-CO <sub>2</sub>	－	－	1.8	1.9	1.8	連結※3	
		カテゴリ 7 雇用者の通勤	千t-CO <sub>2</sub>	－	－	0.2	0.2	0.3	連結※3	
		カテゴリ 12 販売した製品の廃棄	千t-CO <sub>2</sub>	－	－	2.7	2.7	2.5	連結※3	
	売上高当たり GHG 排出量（Scope 1,2【マーケット基準】）※1※2		t-CO <sub>2</sub> /百万円	0.69	0.45	0.33	0.30	0.27	連結	
	エネルギー総消費量※1		MWh	124,717	124,229	110,826	112,063	107,056	連結	
	化学物質管理	VOC 排出量※1	t	36	34	31	36	32	連結	P.83 汚染防止
	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	
水資源管理			千 m <sup>3</sup>	271.6	314.8	299.4	307.4	302.1	連結※4	P.83 水資源の保全
廃棄物管理			千 t	2.6	3.0	2.7	2.6	2.9	連結	P.77 資源循環

※1 精度向上のため、過去に遡り数値を変更しています ※2 Scope1,2,3 の排出量は、第三者機関による検証を受け、信頼性と正確性が確認されています ※3 2023年度までは、デクセリアルズ（株）およびデクセリアルズ フォトニクス ソリューションズ（株）登米事業所、2024年度は、2023年度の対象範囲にデクセリアルズ 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、Dexerials（Suzhou）Co., Ltd.およびDexerials Singapore Pte. Ltd. を加えています ※4 デクセリアルズ（株）本社・栃木事業所、鹿沼事業所、多賀城事業所およびデクセリアルズ フォトニクス ソリューションズ（株）、主要海外生産拠点を対象範囲としています

		単位	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	対象範囲	関連ページ
ダイバーシティ	従業員数	全体	人	1,772	1,915	1,943	1,892	1,888	連結
		日本	人	1,423	1,603	1,640	1,595	1,614	国内連結
		海外	人	349	312	303	297	274	海外連結
		海外比率	%	19.7	16.3	15.6	15.7	14.5	連結
	従業員数（デクセリアルズ単体）	全体	人	1,313	1,342	1,378	1,352	1,369	単体
		女性比率	%	15.8	16.1	16.3	17.5	18.2	単体
	従業員平均年齢	全体	歳	43.1	43.6	43.7	43.9	44.3	単体
	従業員平均勤続年数	全体	年	17年0カ月	17年1カ月	16年8カ月	16年0カ月	15年5カ月	単体
	離職率		%	1.3	1.5	2.4	3.1	2.6	単体
	新卒採用※1	採用数	人	19	22	17	18	33	単体
		3年後定着率	%	77.5	88.0	90.9	94.7	90.9	単体
	キャリア採用※2	採用数	人	20	40	67	34	34	単体
		管理職人数（連結）	%	—	—	—	11.5	11.6	連結
	管理職人数（単体）	全体	人	299	299	294	250	252	単体
		女性	人	11	11	15	18	20	単体
		女性管理職比率	%	3.7	3.7	5.1	7.2	7.9	単体
人材育成	男女の賃金格差	全体	%	77.2	81.3	82.6	83.5	86.1	単体
	外国籍従業員	外国籍従業員数	人	10	12	17	20	25	単体
		外国籍従業員比率	%	0.8	0.9	1.2	1.5	1.8	単体
	障がい者雇用率		%	3.4	3.3	2.7	2.8	2.7	国内連結※3
	従業員一人当たりの平均研修時間	時間		11.6	13.2	14.4	17.7	23.9	国内連結※5
	従業員教育費※4	百万円		—	34.0	73.0	102.8	135.2	国内連結※5
	主な研修の受講人数	集合研修	人	1,690	1,323	1,950	2,695	3,174	国内連結※5
		eラーニング	受講人数	21,420	29,486	35,347	42,549	53,093	国内連結※5
		受講時間	時間	7,140	9,829	11,728	14,183	23,316	国内連結※5
	健康経営		%	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	国内連結※5
多様な働き方とワークライフバランス	生活習慣改善実行率		%	28.0	30.2	31.1	32.9	32.2	国内連結※5
	リモートワーク年間累計実施率		%	70.3	75.8	74.4	72.2	75.8	単体
	法定時間外労働時間（月間平均時間）	時間		22.8	24.2	21.9	21.7	22.0	単体
	有給休暇	取得率	%	60.0	58.9	72.7	73.3	74.1	単体
		取得平均日数	日	13.7	12.8	16.3	16.6	16.8	単体
	育児支援	育児休業取得率	全体	%	17.1	32.5	50.0	44.1	単体
			女性	%	100.0	100.0	100.0	100.0	単体
			男性	%	3.3	0.0	20.0	24.0	単体
		育児休業復帰率	%	100.0	100.0	91.7	100.0	100.0	単体
	労働災害	件数推移	件	4	3	7	4	4	国内連結
		度数率（休業1日以上）	%	0.31	0.00	0.00	0.79	0.26	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	全従業員	—	0.00	0.00	0.00	1.57	0.49	国内連結

※1 各年度の新卒採用数は翌年度4月1日付入社 新入社員の採用数 ※2 各年度の採用数は、当年4月1日付～翌年3月末までの中途入社人数 ※3 国内連結（特例子会社を含む）、2020～2021年度は単体（特例子会社を含む） ※4 外部研修費など ※5 旧・（株）京都セミコンダクターを除く

ESGデータ集  
詳細はウェブサイトをご覧ください



## 外部評価・指数への採用（2025年11月時点）

FTSE Blossom Japan Sector Relative Index※1

2025 Sompo Sustainability Index SOMPO

2025 CONSTITUENT MSCI日本株 ESGセレクト・リーダーズ指数

2025 CONSTITUENT MSCI日本株 女性活躍指数 (WIN)

MSCI 日本株ESGセレクト・リーダーズ指数※2

MSCI 日本株女性活躍指数 (WIN)※2

JPX プライム 150 指数

S & P/JPX カーボン・エフィシエント指数

JPX 日経インデックス400

健康経営優良法人2025 (大規模法人部門)

(株)ブロードバンドセキュリティ Gomez IR サイト ランキング2024 銀賞

日興アイ・アール (株) 2024年度全上場企業 ホームページ充実度ランキング 「総合部門」最優秀サイト

2025年3月 GPIFの国内株式運用機関が選ぶ「優れた統合報告書」に『デクセリアルズ統合レポート2024』が初選出 (78社/約1,200社)

大和インベスター・リレーションズ (株) 「大和インターネットIR表彰2024」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

会社情報（2025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	16,262百万円
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	1,888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	300,000,000株
発行済株式総数	176,418,500株（自己株式 872,961株を含む）
株主数	22,984名

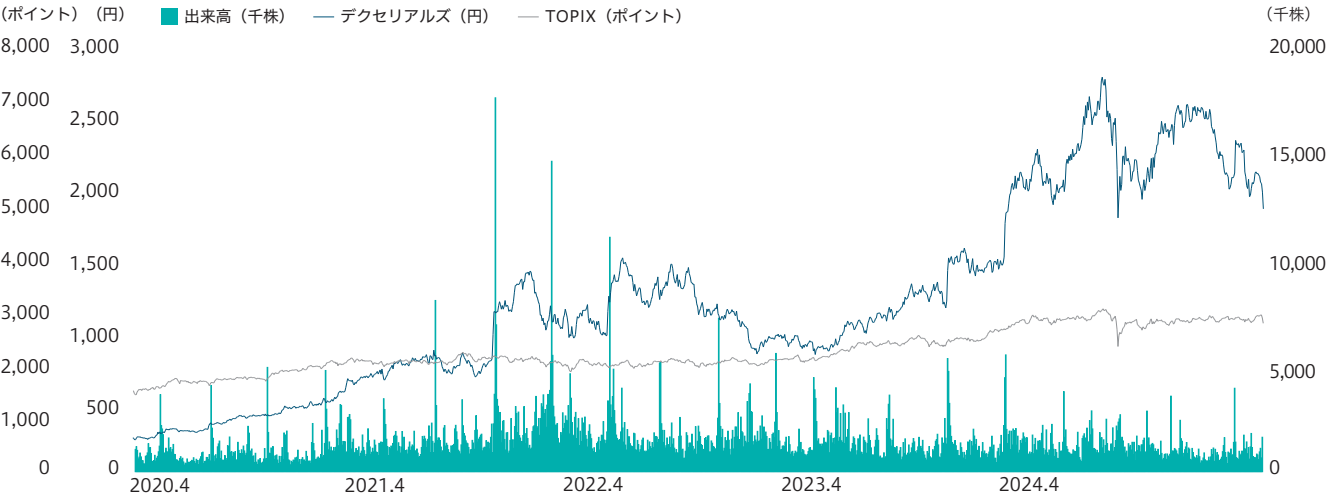
大株主の状況（2025年3月31日現在）

株主名	所有株式数（株）	持株比率（％）
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	30,785,800	17.54
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	17,810,472	10.15
株式会社日本カストディ銀行（信託口）	10,046,200	5.72
株式会社日本カストディ銀行（信託E口）	7,502,100	4.27
野村信託銀行株式会社（投信口）	6,845,900	3.90
大日本印刷株式会社	4,687,500	2.67
MISAKI ENGAGEMENT MASTER FUND	3,790,600	2.16
積水化学工業株式会社	3,780,000	2.15
NORTHERN TRUST CO. (AVFC) RE FIDELITY FUNDS	2,685,300	1.53
BNP PARIBAS PARIS/2S/JASDEC/CDC/AVOIRS CLIENTS AIFM	2,669,100	1.52

※ 持株比率は、自己株式（872,961株）を控除して算出しています

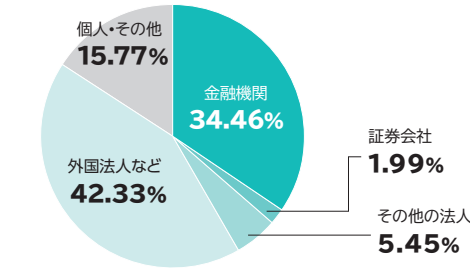
※ 株式会社日本カストディ銀行（信託E口）は、従業員に対する自社株式給付のインセンティブプラン「株式給付信託（J-ESOP）」制度および取締役に対する業績連動型株式報酬制度「株式給付信託（BBT-RS [= Board Benefit Trust-Restricted Stock]）」に係る信託財産の委託先です

株価・出来高推移



当社は 2024 年 10 月 1 日を効力発生日として、普通株式 1 株につき 3 株の割合で株式分割を行っています。効力発生日より前のデータについては当該株式分割が行われたと仮定して遡及しています。

所有者別株式分布状況（2025年3月31日現在）



※ 持株比率は、自己株式（872,961株）を控除して算出しています

株主総利回り（TSR※）（2025年3月31日現在）

保有期間	1年	3年	5年
デクセリアルズ	277.4%	409.3%	843.8%
TOPIX	142.1%	153.4%	213.4%

※ TSR：Total Shareholder Return キャピタルゲインと配当を含めた投資収益率。1年、3年、5年は2020年3月末を基準とした投資期間



## 第三者意見



昨年に引き続き貴社の統合報告書を拝読いたしました。イントロダクションからデータセクションに至る一貫した流れがよく記述されており、価値創造ストーリーがよくまとまっている内容です。以下の点が特筆すべき内容と考えます。

1つ目に、トップメッセージにおいて、上場後10年を振り返り、成功の要因と今後の展開が明確に語られています。さらにパーパスにひもづく新規領域の展開を説明し持続的な成長が可能であることを示しています。

2つ目に、デザイン・インによるビジネスモデルについて、自動車業界を例にグローバルへの広がりを説明しており、一般の方にはなかなか理解しにくい貴社のビジネスモデルの理解が促進されることを目指しています。さらに、中期経営計画2028「進化の実現」概要では、成長領域の事業拡大や既存領域における事業の質的強化、さらには経営基盤の強化がうたわれています。成長領域ではフォトニクス事業の拡大が示されています。同分野の展開は投資家からの関心が高いテーマであり納得感の高い内容です。

3つ目に、特集のなかで、J-ESOP（従業員に対する株式給付制度）についてのワークショップの内容を記載しており、従業員を巻き込ん

だ形でエンゲージメントを高める狙いを伺える内容になっています。

加えて、ガバナンス体制については、新たな取締役を迎え、不透明な環境下においても着実なリスクテイクを後押ししつつ、監督・モニタリングを強化する体制にアップデートされたことが示されています。それ以外に、ESG重点課題の取り組みに関するKPIについて2024年度の実績と2028年度までのKPI／目標を並列する形で開示がなされている点も評価できます。

一方で、今後に向けては以下の点を指摘することができます。本報告書においてKPIの設定について随所に工夫の跡が見られますが、それぞれのマテリアリティとの連動や中期のKPIについては、引き続き精緻化が望まれます。今後、ISSB（国際サステナビリティ基準審議会）の動向を踏まえた対応も必要になると思われます。

リスクマネジメントの観点では、コーポレートリスク統括を設置したことで対応を強化している意図は伝わってきます。今後リスクシナリオの深化を図り、環境変化への対応力を強化することで、幅広いステークホルダーに対する安心感をいっそう高めることができると考えられます。

デザイン・インを支える人材の育成については人事部長メッセージなどで随所に示されています。そのなかでグローバルでの制度設計が掲げられており、今後着実な実行が望まれます。

不透明な環境が強まるなかで、さまざまなステークホルダーとの関係性を示す統合報告書の重要性はさらに高まっています。本報告書はパーパスを中心とした貴社の今後に向けての方向性やデザイン・インを中心とした技術的価値と社会的価値の接合、さらには充実したガバナンス体制についての記述が視覚的にもよく整理され完成度の高い報告書に仕上がっています。

今後もパーパスに沿った目標を社内浸透させることは引き続き重要であると思われます。これらが強化されれば、報告書の戦略的コミュニケーション機能はさらに高まり、企業価値の向上につながると考えられます。

## 第三者意見を受けて

野田教授には本年も大局的な観点から本統合レポートをご評価いただき、当社の企業価値向上に向けた取り組みへのご期待と貴重なご意見を賜りましたことに、心より感謝申し上げます。

本年は、「ビジネスモデルとパーパスのつながり」や「持続的な成長を支える人の戦略」をストーリーの中心に据えています。

こうした背景には、2年目を迎える中期経営計画を確実に進めるなかで、「この成長は持続的なものか」という問いかけをいただくことがあり、確かな技術を基盤とした独自のビジネスモデルの継承とそれを支える人の戦略の実践にフォーカスすることにより理解をいただけるものと考えました。

具体的には、デザイン・インの取り組み事例、フォトニクス事業の展望、そして社員の参画意識を高めるためのJ-ESOPの活用、さらには当社の経営全体をモニタリングする社外取締役のメッセージも加えました。このような意図をご理解、ご評価いただけたことを、大きな励みとして受け止めております。

一方で、マテリアリティとKPIのつながりの明確化、中期的なKPI設定の精緻化、リスクシナリオの深化、グローバルな人事制度の実行など、今後に向けたご示唆もいただきました。これらを真摯に受け止め、今後のレポートづくりに生かしてまいります。

社会や経済の環境が大きく変化するなか、私たちはこれからも、「技術」と「人財」を軸に、パーパスの実現に向けた価値創造を進めてまいります。その歩みを確かなものにするために、ステークホルダーの皆さまとの対話を重ね、理解と共感を広げていきたいと考えています。

今後も、統合レポートを通じて当社の取り組みや進化をお伝えし、信頼をいただきながら、持続的な成長を目指してまいりますので、引き続きのご支援をよろしくお願いいたします。

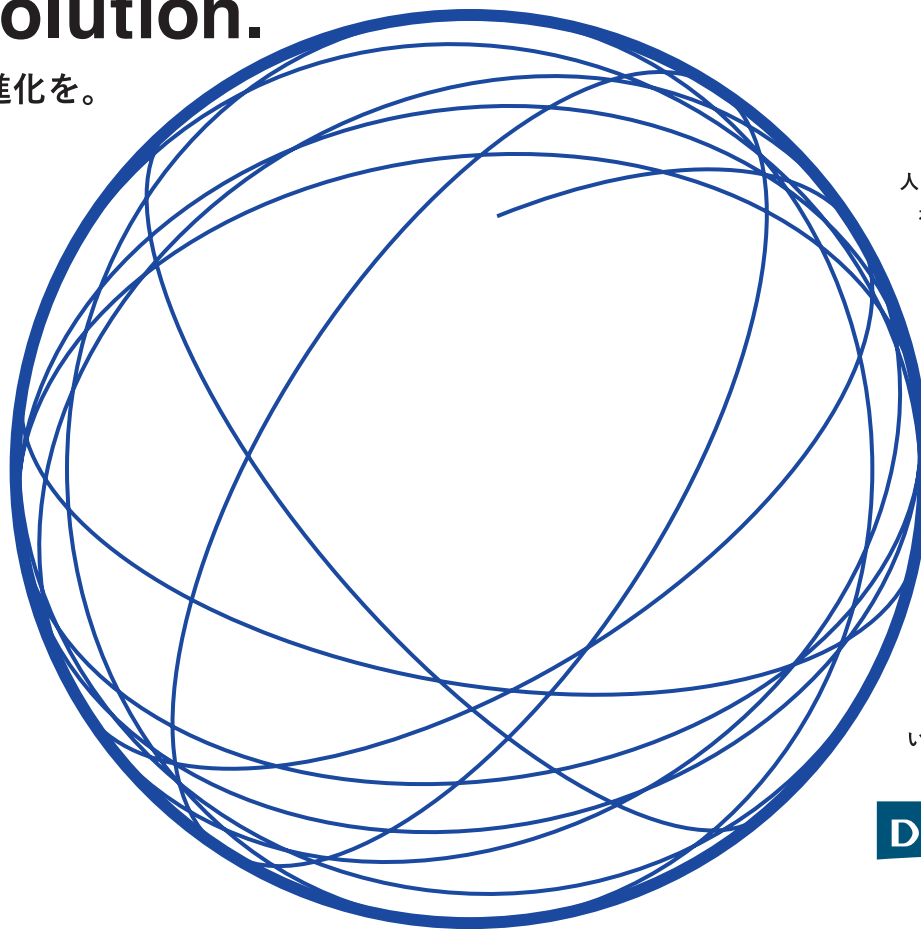
専務執行役員 経営戦略本部長 **北所 克史**



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。

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



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。

2025 年 11 月発行 ©2025 Dexerials Corporation