

Dexerials

Integrated
Report

2024

デクセリアルズ統合レポート



わたしたち、デクセリアルズグループのフィロソフィー。

お客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、わたしたちは前進し続けます。

Dexerials' Purpose



パーパス

Empower Evolution.

つなごう、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。

デクセリアルズ統合レポート 2024 メイントピックス

TOPICS

特集① 経営トップ×機関投資家対談 P.18



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

◎新たな中期経営計画(5カ年)を策定、スタート

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



トップメッセージ P.12



パーパスの実現、次なるステージへ

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

◎新マテリアリティ「技術」「人財」

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



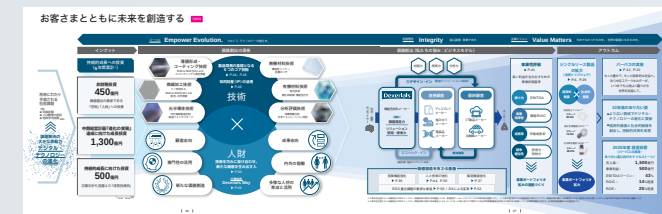
特集② パーパス策定プロジェクト社員対談 P.22



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

◎デクセリアルズの価値創造プロセス

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



◎サステナビリティポリシーを設定

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



◎13のESG重点課題を設定

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

ESG 重点課題



Contents

イントロダクション

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

価値創造ストーリー

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

価値創造戦略

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

文中のアイコンについて

TOPICS

注目いただきたい、最新の取り組みを明示

技術×人材

当社のマテリアリティ(□ P.56)に関連する方向性や考え方・取り組みを明示

ESG 重点課題

当社のESG重点課題(□ P.56)と関連する取り組みを明示

価値創造基盤

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

E【環境】

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



S【社会】

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



G【ガバナンス】

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



データセクション

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

コミュニケーションマップ

詳細な財務情報: 有価証券報告書やウェブサイト投資家情報等ご参照

詳細なサステナビリティ情報: ウェブサイトサステナビリティ情報等ご参照



編集方針

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

対象範囲・期間

対象範囲: 本レポートは、デクセリアルズ株式会社および国内外の連結子会社を対象としています。

対象期間: 本レポートは、2023年度(2023年4月1日~2024年3月31日)の活動実績を原則とし、一部の報告・データについては過去および最新情報を記載しています。

参照ガイドライン

IFRS財団「国際統合報告フレームワーク」

経済産業省「価値協創ガイダンス」

GRI「GRI Standards」

ISO26000

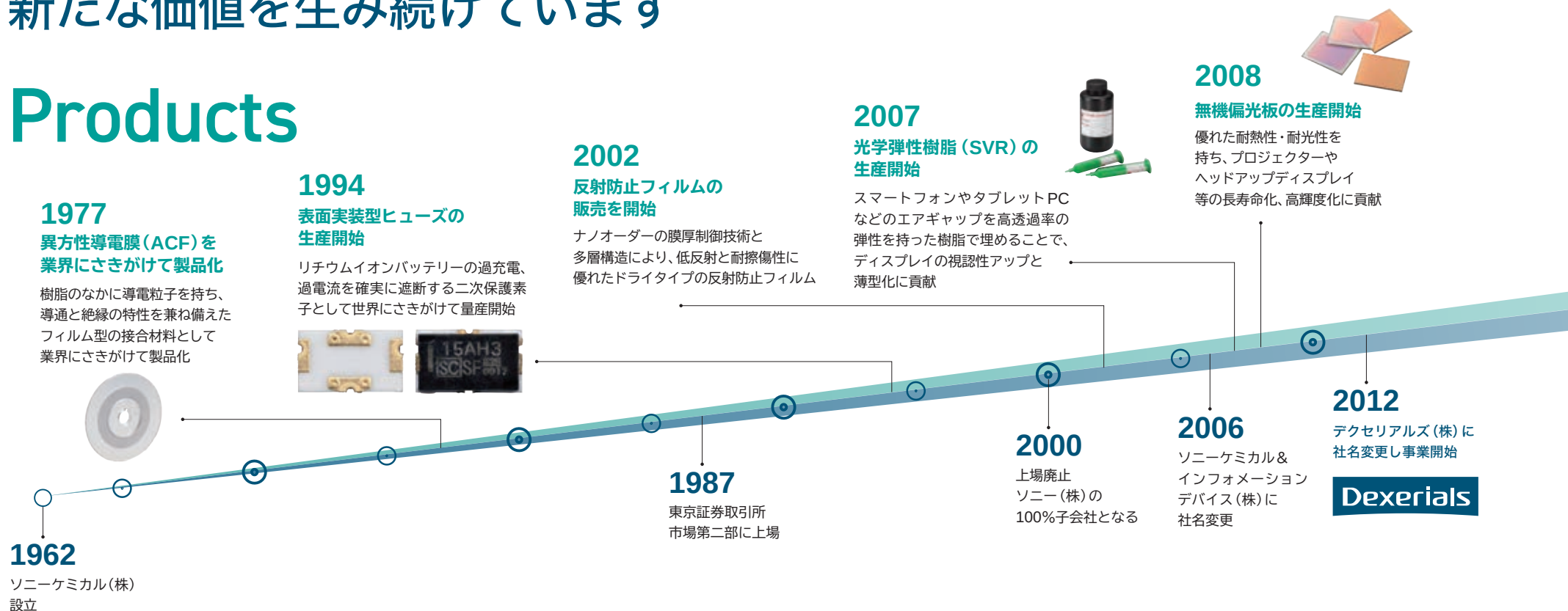
環境省「環境報告ガイドライン 2018年版」

将来の見通しに関する注意

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

社会の変化の先頭に立ちチャレンジし続け、 新たな価値を生み続けています

Products



Company

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

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

2014

医療用アイシールド材
「DxShield」生産開始

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



2015

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

2016

粒子整列型異方性導電膜(ACF)
「アレイフィックス」を製品化

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



2016

栃木事業所稼働開始

2020

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



2021

蛍光体フィルム
「PSシリーズ」を製品化

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

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

2023

国内の管理職層に「ジョブ型人事制度」導入

2024

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

EBITDA

EPS

売上高

中期経営計画「変革と成長2018」

中期経営計画2023「進化への挑戦」

中期経営計画2028
『進化の実現』

2016

2017

2018

2019

2020

2021

2022

2023

2024

2025

2028 (年度)

Overview FY2023

主力製品は、ニッチな市場で世界シェアNo.1を獲得しています。

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



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

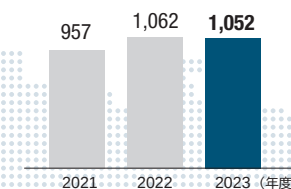
※2 株式会社富士キメラ総研発行「2024 ディスプレイ関連市場の現状と将来展望」による、表面処理フィルム(ドライコート)の2023年の金額シェア。

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

Financial Highlights

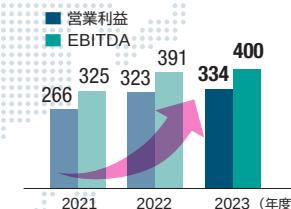
売上高

1,052億円



営業利益/EBITDA

334億円 / 400億円



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

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

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

有価証券報告書

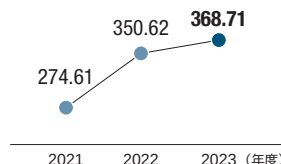
詳細はウェブサイトをご覧ください



1株当たり当期純利益 (EPS)

368.71円

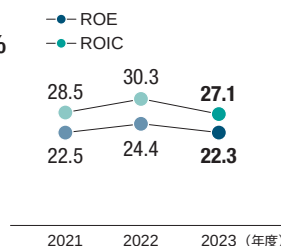
EPSは、当期純利益が最高益を達成したことに加え、自己株式の一部取得・消却も実施したことから、増加しました。



自己資本当期純利益率 (ROE) / 投下資本利益率 (ROIC)

27.1% / 22.3%

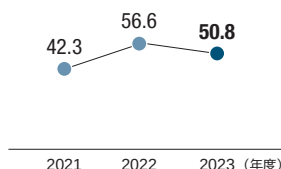
ROEおよびROICは、安定して高水準を維持しており、資本コストおよびWACCを十分に上回る水準と認識しています。



総還元性向 (のれん償却前)

50.8%

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

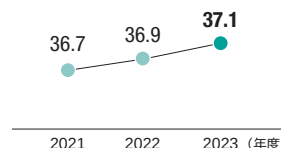


Non-financial Highlights

エンジニア比率

37.1%

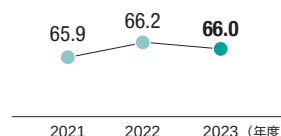
技術とマーケティング機能を強化し、成長を加速させるための体制整備を、積極的に進めています。



海外特許保有率

66.0%

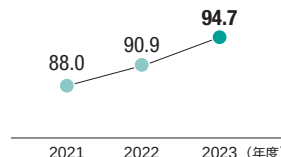
海外特許の取得を強化し、グローバルでの参入障壁と事業競争力をさらに高めています。



新卒採用3年後定着率

94.7%

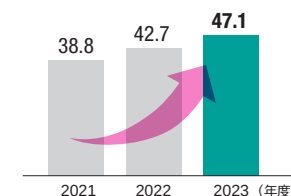
社員一人ひとりが成長できる環境を整備しつつ、キャリアサポートや職場改善に取り組み、社員の長期的な活躍を支えています。



研究開発費

47.1億円

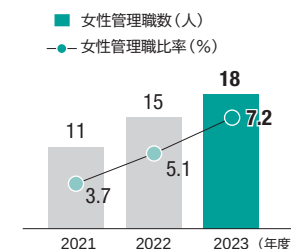
持続的な成長と競争力強化の基盤を着実に築きつつ、開発投資を拡大し、次世代の技術革新を進めています。



女性管理職推移 (単体)

18人 (7.2%)

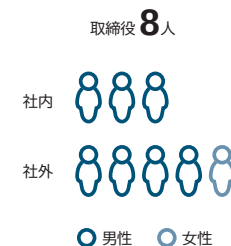
ダイバーシティ推進の一環として、女性活躍の機会創出に取り組んでいます。多様な人材が活躍する環境を継続的につくっていきます。



独立取締役の人数と割合 (2024年11月現在)

5人 (62.5%)

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



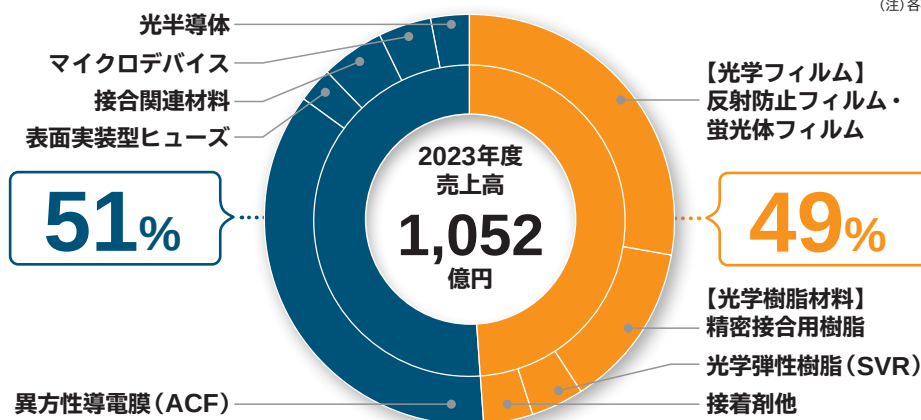
事業セグメント

電子材料部品事業

〈売上高〉 **54,387** 百万円

〈営業利益〉 **19,167** 百万円

〈EBITDA〉 **22,135** 百万円



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

光学材料部品事業

〈売上高〉 **51,453** 百万円

〈営業利益〉 **16,040** 百万円

〈EBITDA〉 **17,887** 百万円

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

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

主要製品【カテゴリー】

異方性導電膜 (ACF) 【異方性導電膜】



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

表面実装型ヒューズ 【表面実装型ヒューズ】



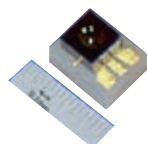
リチウムイオンバッテリーを過充電、過電流などの異常から確実に守る二次保護素子のセルフコントロールプロテクター (SCP) に加え、小型・薄型を保ちながら、過電流保護に特化した大電流対応のヒューズ、パワーカレントプロテクター (PCP) をラインナップしています。

無機偏光板・無機波長板 【マイクロデバイス】



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

光通信デバイス 【半導体】



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

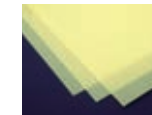
主要製品【カテゴリー】

反射防止フィルム 【光学フィルム】



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

蛍光体フィルム 【光学フィルム】



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

光学弾性樹脂 (SVR) 【光学樹脂材料】



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

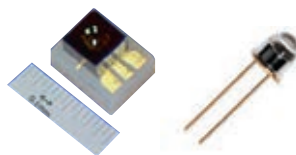
精密接合用樹脂 【光学樹脂材料】



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



光半導体



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

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

「**光半導体**」って、生活やビジネスを支えているのね



用途例

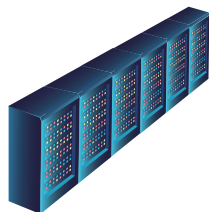
データセンター：大量のデータを高速かつ省エネで送受信するために使用 (光トランシーバー)

医療機器：触ただけで体の状態を正確に測定する機器に活用

工場の自動化 (ファクトリーオートメーション)：製造ラインでのセンサーとして、効率化と精度向上に貢献

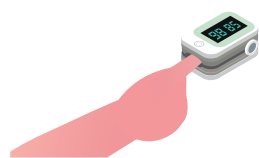
具体例

次世代高速通信を実現する
光トランシーバー



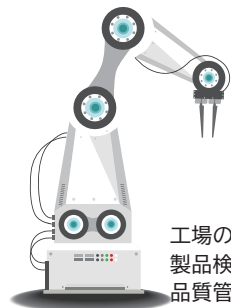
データセンターでの高速データ通信に使用 (光トランシーバー)

非侵襲で正確に測定
パルスオキシメーター



血中酸素濃度を測定する医療機器

工場の自動化に貢献
製造ライン用センサー



工場の自動化での製品検出や品質管理に利用

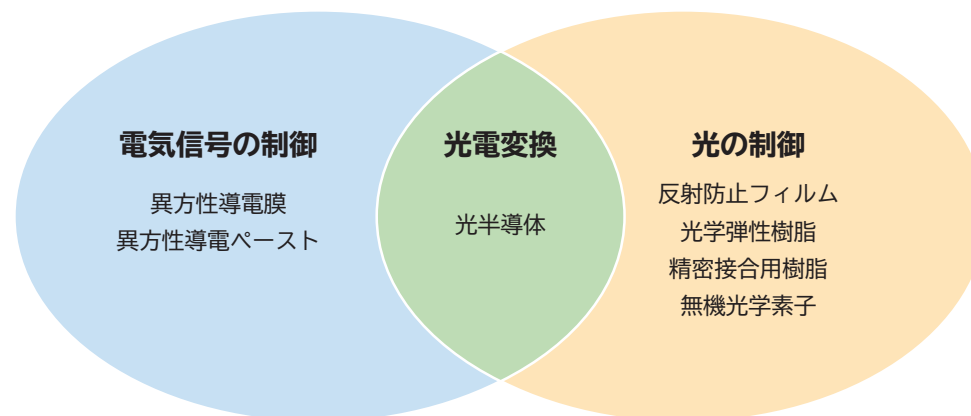
光半導体がエネルギー効率と未来の通信を支える！

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

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

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

電気と光をコントロールする当社製品



こんなところにデクセリアルズー社会システムを支えるー

いまや、私たちの生活になくてはならない社会システムとなっている物流やインターネット通販。

インターネットで注文した商品が皆さまの手元に届くまで、その道のりには多くのデジタル・テクノロジーが使われています。

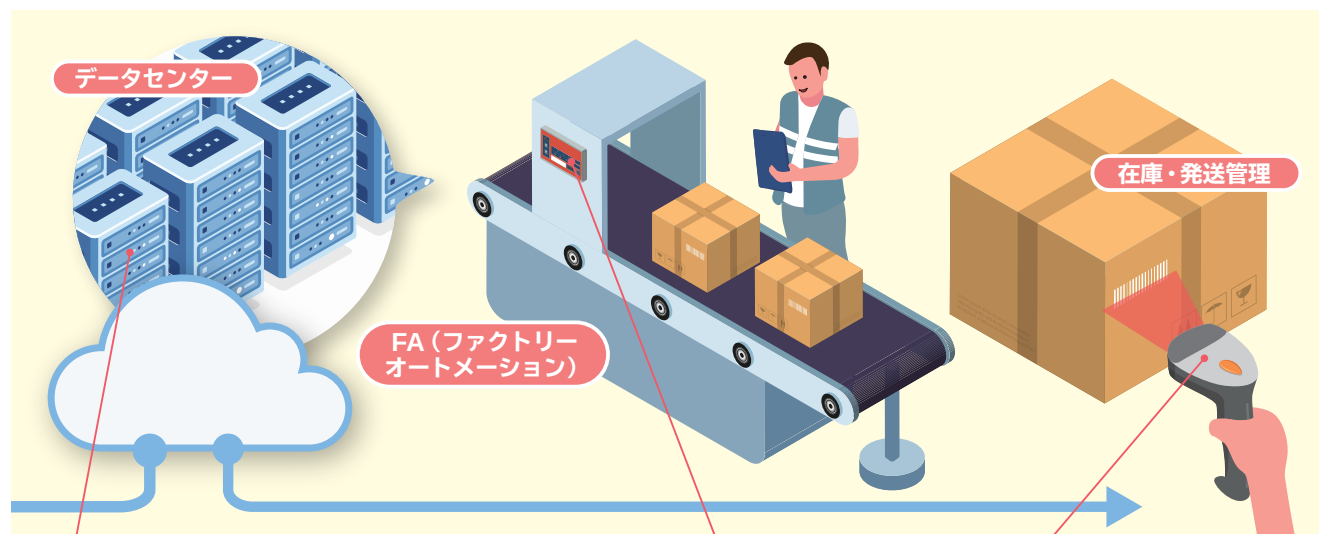
このなかに、デクセリアルズの多くの製品・テクノロジーが貢献し、社会の仕組みを支えています。

ここでは、インターネットで商品を購入し、届くまでのどんなところにデクセリアルズの製品が使われているのかをご紹介します。



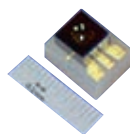
反射防止フィルム

表面のフィルムが外光の映り込みを軽減、PC作業に集中できます。



光半導体デバイス： フォトダイオード

光信号／電気信号を高速に変換、身近なセンシングでも活躍中です。



光半導体デバイス： LED (発光ダイオード)

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



接合関連材料： 異方性導電ペースト

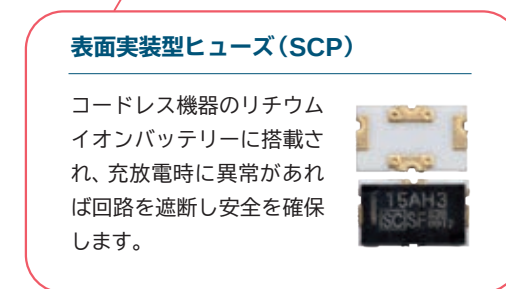
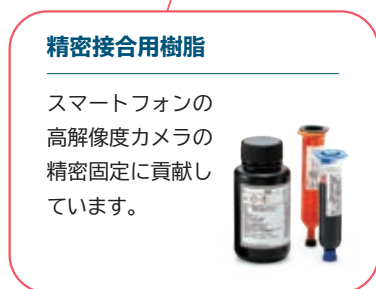
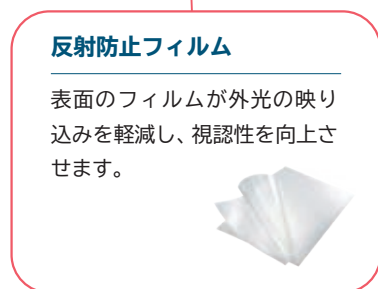
商品管理に活用されているRFID※タグに対応し、効率化に貢献します。



注文

受注 / 発送

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



配 送

受 取

パーパスの実現、 次なるステージへ

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

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

代表取締役社長

新家由久



パーパスという新しい旗のもと、 さらなる進化に向けた新たな航海の始まり

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

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

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

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

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

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

□ P.22 特集：私たちの礎 — パーパス策定の軌跡

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

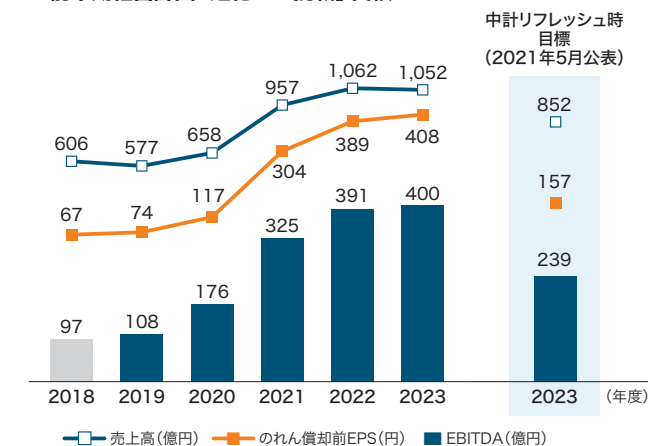
□ P.26 価値創造プロセス

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

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

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

■ 前中期経営計画「進化への挑戦」実績



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

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

□ P.41 事業性評価

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

「進化への挑戦」による 事業ポートフォリオの拡大で 変化に強い企業に進化

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

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

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

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

□ P.42 フォトニクス領域での事業成長

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

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

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

地点はまず経営層から」といった考えによるものでした。

□ P.78 コーポレート・ガバナンス

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

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

□ P.36 営業機能強化

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



新たな中計： 成長投資と株主還元で さらなる成長と企業価値向上を目指す

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

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

□ P.32 中期経営計画2028『進化の実現』

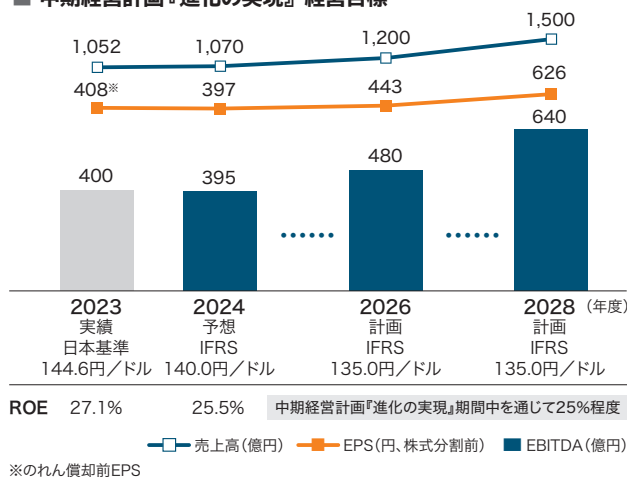
● 成長領域での事業拡大

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

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

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

■ 中期経営計画『進化の実現』経営目標



技術を掛け合わせ、次世代の高速通信に寄与する製品を市場に投入していきます。

● 既存領域における事業の質的強化

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

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

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

プロテクター（SCP）のさらなるグローバル展開を推進していきます。

● 事業強化・拡大を支える「経営基盤の進化」

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

□ P.36 営業・製造機能強化

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

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

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

□ P.38 財務戦略

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

私たちの強みであるビジネスモデルを駆使し 先回りの提案を実現

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



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

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

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

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

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

□□ P.26 価値創造プロセス

マテリアリティである「技術」「人財」を 中心に450億円を投資

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

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

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

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

□□ P.50 マテリアリティの強化「人財」

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

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

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

□ P.44 マテリアリティの強化「技術」

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

□ P.48 知的財産の活用による持続的な成長の実現

取締役会では持続的成長と 企業価値向上に向けた本質的な議論を展開

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

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



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

□ P.86 新任社外取締役メッセージ

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

□ P.78 コーポレート・ガバナンス

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

パーパスの実現に向けて

社会では予測不能な変化が続きますが、私が日頃社内に

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

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

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

経営トップ × 機関投資家

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

特集

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

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

マネジメントのクオリティ、 投資リターン、資本効率の3点を高く評価

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



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

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

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

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

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



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

高い投資リターンを実現するための成長市場の選択に注目

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

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

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

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

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

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

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

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

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

新中計における成長投資と株主還元の両立に好感

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

私たちの礎 ― パーパス策定の軌跡

～未来を見据え込めた思いと策定の経緯・プロセス～

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

Value Matters

今までなかった価値を。
世界の価値を。

戦略企画室 兼
広報・IR部
藤平 直人

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

執行役員
オートモーティブソリューション事業部長
大嶋 研太郎

DIG推進部
利根川 真琴

コネクティングマテリアル事業部
商品開発部
大関 裕樹

パーパス策定に向けた 部門横断のワーキンググループを発足

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

そして、その策定方法について「これからのデクセリアルズ

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

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

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

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

筒井 開始時の命題は同じだったのに、大関チームがミクロ

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

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

未来においても変わることのない デクセリアルズ「らしさ」からパーパスを検討

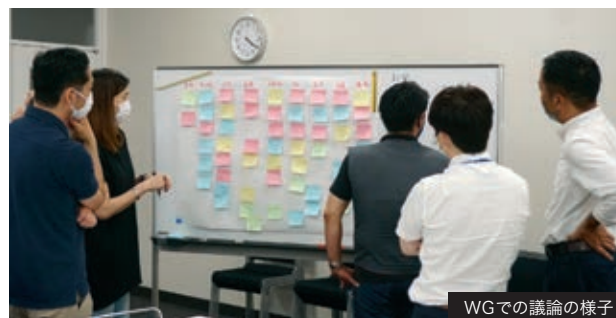
筒井 普段事業の予算や計画を議論する際にも、6年後の2030年ぐらいまでは視野に入れて検討しますが、2040年まで思いを馳せたことはありませんでした。今回、2040年においても変わらない「自分たちらしさ」とは何かを議論して突き詰めた結果、「技術」と「人材」とあるという結論にたどり着きました。

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

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

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

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



WGでの議論の様子

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

国内外の全社員による投票で割れた意見 ― 再度の議論と練り直し

藤平 当初は「パーパスはトップダウンで決めたほうがすんなり決まるのではないか」という考えが、頭の片隅にありまし

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

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

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

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

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

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

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

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

社員一人ひとりがパーパスを実現し 自らの成長と会社の成長につなげる

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



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

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

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

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

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

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

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

from **Singapore**



Dexerials Singapore Pte. Ltd.
Managing Director
Samuel Wong

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

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

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

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



from **Europe**



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

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

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

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

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

Thanks to this great initiative on a corporate level.

