



代表取締役社長

新冢由久

創業10年を迎え、 目線は持続的成長ステージへ

～企業としての成長を通じて社会へ貢献できるサステナブル経営を追求～

創業からの10年間の振り返りと 中期経営計画2023『進化への挑戦』

今から10年前の2012年、当社はソニーグループから独立し、デクセリアルズとしてスタートを切りました。その後、東京証券取引所市場第一部に上場した2015年までの3年間は、企業価値向上に向け、社内外の皆さまとさまざまな議論をしながら経験を積んできました。

しかし上場後の道のりは平たんではありませんでした。2016年からスタートした中期経営計画は、スマートフォンやタブレットPCの需要減速の影響を受けて最終年度の目標が未達となり、株式市場からの信頼も低下し、社員も自信を無くしかけている一私社長に就任した2019年はそういう時期でした。

折しも多くの社会課題が顕在化してくると

もに、その解決のためにテクノロジーの進化が加速するなど、事業環境が大きく、そして急速に変化をし始めていたころでした。

こうしたなかで、私たちが存在感を示しつつ、成長を続けていくにはどうしたら良いか。経営者として喫緊で、かつ最も重要な課題は、デクセリアルズを外部環境の変化に強く、特定の領域に依存せずに成長できる企業に進化させることであるとの考えに至りました。

そこで私は、就任当初から社員に対し「私たちが今後も成長を続けるには、変化に対応できる会社になる必要がある。そして会社が変わるためには社員一人ひとりが変わる必要がある。どうせ変わるなら変化の先頭に立とう」と語り続けました。

事業環境の変化に対し守りに入るのではなく、当社の技術力や改革する力を活かし、外部環境の

変化に機敏に対応していくことが自らの強みになると考えたためです。

それからは、自らを変革していくために社内ですさまざまな取り組みを実施しました。

事業面では選択と集中などにより、既存事業の質的転換を断行しつつ、自動車分野を始めとする新規事業領域にリソースを積極的に投下しました。コーポレート・ガバナンスの面では、機関設計を監査等委員会設置会社へ移行して取締役会におけるモニタリング・モデルの推進を図るとともに権限委譲を進め、全社で意思決定の迅速化を図りました。さらに、株主の皆さまと同じ目線でリスクを共有しながら企業価値向上を目指すべく、社内取締役の報酬基準にTSR(株主総利回り)を導入しました。

また、新型コロナウイルス感染症パンデミックを起点として全事業拠点でリモートワーク

(テレワーク)を制度化し、社員の働き方を革新するなかで栃木への本社移転を決断しました。これにより経営層の意思決定の内容を素早く現場に浸透させることができるようになり、経営と事業の一体感が増したことで、変化に強い会社を目指すうえでも本社移転は正解だったと思います。

当社にとってパンデミックは、営業活動が対面でできなくなるなどマイナスの側面もありましたが、一方で社員や経営層に、「これから何が起ころかわからない、当社も変化に対応しなければならぬ」という健全な危機感を醸成しました。

そして、業績の回復をみて、「変化に強い会社になる取り組みは間違っていない」というマインドを、社員が納得感をもって受け入れ始めたとも思います。今後の当社の持続的成長と企業価値の向上を目指すうえで重要なファクターである、社員の意識改革が進みつつあることは大きな意味があると考えています。

2019年4月からスタートした中期経営計画2023『進化への挑戦』は、前回の中計が3カ年であったのに対し、5カ年(2019~2023年度)で策定したものです。最初の2年間は、事業環境の

変化に左右されない企業体質を構築すべく、前述の事業の選択と集中、機関設計の変更、社員の意識改革などに注力しました。

結果、「稼ぐ力」が向上し、中計2年目にして5カ年計画の利益目標を3年前倒しで達成。さらに、3年目の2021年度には、年度の初めに公表していた「中期経営計画リフレッシュ（アップデート）」の最終目標値として掲げたすべてのKPIを、2年前倒しで再び達成することができ

ました。

また、投資家の皆さまとのエンゲージメントにおいても、実績が伴ってくるにつれ、中計を発表した3年前に比べ、より信頼感や期待感を持ていただいているという手応えを感じています。

今中計ではすでに最終年度のKPIを達成していますが、残り2年間においては、対前年度比で着実に持続的な成長を目指しつつ、2024年度



環境変化に強い会社に向けて
着実に進化し、中計のすべての
KPIを2年前倒しで達成できました。

から始まる次期中計への準備期間として、より一層経営基盤の強化を進め、次の成長戦略を支える財務戦略、資本政策も策定していきたいと考えています。

中期経営計画2023の詳細は22～25ページをご覧ください。→

2021年度の振り返り

2021年度は、モバイルIT製品市場が減速するなかで、過去最高の売上高と利益を更新しました。私たちの「稼ぐ力」を表す経営指標として重視しているEBITDAも前年度比で+85%と大きく増加し、EBITDAマージンも向上しました。

以前から当社は「デザイン・イン」、「スペック・イン」という当社の強みでもあるビジネスモデルを通じて直接顧客と最終顧客の課題を解決してきましたが、この中計では特に直接顧客と、変化に敏感な最終顧客の双方との対話を通じて大きな技術トレンドを察知し、そこから先回りして製品を開発・提案する取り組みを進めてきました。

こうした活動が実を結び、ハイエンド製品における当社製品の採用点数の増加や、その後のミドルエンド製品への採用の拡がり、さらに新製品の

寄与も加わり、最終製品の需要が伸びなくても当社の事業を成長させることができるようになったと評価しています。このことは経営数値に表れただけでなく、何よりも社員の自信にもつながっているように感じます。

また自動車の次の成長の打ち手として、2022年2月には株式会社京都セミコンダクター（以下、「京セミ」）という新たな仲間をグループ内に迎え、次期中計の成長戦略を前倒しでスタートさせることができました。

自動車の次の成長領域を「インサイド・アウト」だけでなく「アウトサイド・イン」の両面から探索し、ビジネス機会、社会課題の解決に貢献できる機会を追求するうえで、自分たちにはない技術領域はパートナーシップやアライアンスで補完するといった、自前主義からの脱却をキーワードに進めてきました。

そういった考えのもと、当社が将来に向けた技術ロードマップを検討するなかで、次世代通信の分野やIoTアプリケーションが拡大していくことを見据えたセンサー技術の分野については、パートナーが必要であるという議論を踏まえ、2年ほど前から技術交流を進めてきた京セミに合流いただくことになりました。

京セミを新たな仲間として迎え、次期中計の成長戦略を前倒しでスタートしました。



京セミはIoTや高速通信といった次世代インフラに欠かせない光半導体技術を有しています。

当社の得意技である「技術と技術の掛け合わせ」で、京セミの光半導体と当社の微細加工技術などでシナジー効果を発揮し、将来の技術革新へとつなげていきたいと思っています。

京セミとはエンジニアリングやものづくりに対する真摯な姿勢など、文化的にも共感する部分が多くあります。とはいえ、異なる文化もありますので、デクセリアルズグループとして一緒に同じ方向性を目指す形をつくるべく、京セミの社長を私が兼務する形でスタートを切りました。

ビジネスモデル(価値創造プロセス)の詳細は10～11ページをご覧ください。→

デクセリアルズの サステナビリティ経営を求めて

私たちにとって、中期経営計画の残りの2年間で、次の成長シナリオを描くことは極めて重要です。

その前提条件として、VUCA[※]と呼ばれる予測不能な時代のなかで、企業が持続的成長と企業価値向上を果たしていくために、経済的価値と社会的価値を同期させ、持続可能な社会を実現する事業を展開していく、いわゆる「サステナビリティ経営」が求められています。

※Volatility変動性、Uncertainty不確実性、Complexity複雑性、Ambiguity曖昧性の頭文字を並べた造語。

当社のサステナビリティ経営については、取締役会メンバーとも議論を開始したところですが、私自身は、さまざまな社会課題に総花的に取り組むのではなく、当社のビジネスモデルを通じてデジタル技術の進化になくてはならない技術・製品・ソリューションを提案することで社会課題を解決に導いていくことが私たちの持続的な成長のあり方であり、それを実現するためのリソース配分には優先順位を付けて取り組んでいきたいと考えています。

例えば、非効率な社会をデジタル化によって効率化することや、自動車の脱炭素化にも寄与しながら、自動車自体が移動体通信となって人やモノと通信することで渋滞のない社会づくりに寄与することも考えられます。

こういった取り組みを実現するための製品・技術・ソリューションを開発する当社のビジネスモデルの根幹をなすのは「技術」と「人財」であり、今後もそれらに投資をすることでビジネスモデルを強化し、持続的成長と社会の進化への貢献につなげていきたいと考えています。

人的資本投資強化の観点では、リモートワークの制度化を始めとする働き方の多様化に加え、社員一人への投資額も増やしてきたほか、

2022年7月には国内の社員に対して当社株式を給付し、社員一人ひとりが自社の経営に参画する意識付けをおこなっています。

さらに重要な人財強化の取り組みとして、現在、人事制度改革の議論を進めています。

会社全体の人財ポートフォリオはどうあるべきか、そこには仕組みとして社員のリスクリングも含めた会社としてのサポート体制を整備する必要もあります。並行して、社会における当社の存在意義や未来の社会でどのような会社でありたいのかといった、いわゆる「パーパス」と「将来のありたい姿」を全社で議論しています。

私は、社員一人ひとりが当社で何を成し遂げたいのかという「個人のパーパス」と、「会社のパーパス」の重なり具合が大きいと、社員の意識も会社の成長もドライブできるきっかけになると考えています。ですから、人事制度改革は、社員個人の幸せの追求とパッケージで考えていきたいと思っています。

企業運営にあたっては各種リスクへの対応も重要です。災害大国である日本を中心としたものづくりのBCP(事業継続計画)対応や、地政学的なリスクが顕在化するなかでサプライチェーン

の構造がどう変化するかなど、これまでにないリスクを感じるなかで、議論を深めていきます。

また、カーボンニュートラルに向けた動きはどの国・企業にとっても不可逆的な流れにあります。

当社も2030年に向けて「事業由来の電力消費によるCO₂排出量ゼロ」を目指すという目標を宣言していますが、環境対策を前倒しで進めていくことは、社会への責任を果たすだけでなく、同じ

くカーボンニュートラルを目指す、グローバルなお客さまとのビジネスチャンスにもつながるものと考えております。したがって、環境負荷を低減しつつ事業を推進し、目標達成に向けて精力的に取り組んでいくとともに、TCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)提言に沿った情報開示を拡充してまいります。

[TCFD提言に基づく情報開示の詳細は42～43ページをご覧ください。→](#)

[人材強化の取り組みの詳細は46～51ページをご覧ください。→](#)

最後に

今般、創業10周年を迎えられたことは、ひとえにステークホルダーの皆さまのご支援のおかげであり、改めて感謝申し上げます。

さまざまな経験や時代を経て、当社は今、ようやく持続的成長に向けたスタートラインに立てたと考えています。そして、企業としての成長を通じて社会へ貢献できる存在を目指すという思いを新たに、全社一丸となってまい進してまいりますので、引き続きご支援のほどよろしくお願い申し上げます。

2022年12月

代表取締役社長

新家 由久

当社のビジネスモデルの根幹をなす「技術」と「人財」への投資を続け、持続的成長と社会の進化に貢献していきます。



社外取締役
田口 聡

社外取締役
(指名・報酬委員長)
横倉 隆

社外取締役
(監査等委員長)
佐藤 りか

社外取締役
加賀谷 哲之

代表取締役社長
新家 由久

代表取締役 専務執行役員
佐竹 俊哉

役員の詳しい情報は64～65ページをご覧ください。➡

「デクセリアルズのさらなる成長と企業価値向上に向けて」

不確実で先が見えない社会において、経営トップと社外取締役が当社の持続的成長と企業価値の向上、サステナブルな社会の実現について率直に意見を交わしました。

これまで:3年間の振り返りと課題認識

佐竹 まずは2019年から5カ年計画で推進中の中期経営計画。これまでの3年半をどのように評価していますか。また、現在の課題認識をお教えてください。

新家 3年半前、私は厳しい経営状況下で「自分たちの将来はこれまでの延長線上にはなく、変わらないと存続できない」と強い危機感を抱き、今日まで構造改革の断行、会社の形や仕組み、経営体制の変革などを進めてきました。

その結果、今ようやく成長に向けたスタートラインに立てたと感じています。



佐竹 事業ポートフォリオの見直しや構造改革を通じて「稼ぐ力」の回復に注力しつつ、コロナ禍ではいち早くリモートワーク制度を全社展開して働き方を変革、本社の栃木への移転を通じて経営と現場の一体化も図ってきました。

また、2021年には監査等委員会設置会社へ移行し、指名・報酬委員会の仕組みも見直しました。

こういった変革の成果が経営成績にも表れた結果、

社員の自信にもつながり、新しいことに挑戦する力もついてきたのだと思います。



横倉 そうですね。当社はこの3年間経営基盤強化に精力的に取り組んできました。そしてコロナ禍にあっても一貫して自らの強みである技術力やビジネスモデルを磨き続け、業績向上につなげてきました。そして、社外取締役の会合や合宿等の機会も含め、役員同士がより頻繁に意見交換できるようになったことや、議論に必要な情報・資料の共有が大きく増えたことも取締役会における議論の質の向上につながっています。

田口 社外取締役として1年半、全社的な戦略・政策のみならず、個別の重要案件に関しても、取締役会において活発に議論し適切な意思決定に参加することができました。不確実性の高い事業環境下、今後、当社のパーパスを踏まえて将来のありたい姿を描き、その実現に向けて、当社の強みを活かした戦略シナリオを策定・実行すること、そして確実にリスクをマネジメントしつつ、その戦略シナリオに従って適切な事業運営や経営判断がおこなわれているかをきちんとモニターしていくことが大切です。



佐竹 監査等委員としてはこれまでをどのように評価していますか。

佐藤 当社がおこなった監査等委員会設置会社への移行は、執行側の役員や社外取締役、そして支えてくれるスタッフなどの関係者全員が、より良いガバナンス体制に向けて同じ意識で動くことで初めてその効果が出てきたと感じます。

これをさらに良い形に変えていくためには今後も継続的な努力が必要で、高い意識をもって取り組むことが大事だと思います。

加賀谷 最近の議論では、モニタリング・ボードにおける社外取締役の限界として、「情報不足」、「資源・時間の不足」、「意欲の限界」が指摘されています。ただ、当社の場合は、監査等委員として必要なミクロの情報も迅速かつオープンに共有され、技術の現場を視察するなどのさまざまな機会もあり、情報共有や時間の面で安心感があります。また、株主・投資家の方々と同じ目線を保つべく、役員持株会を通じた当社株式の保有を認めていただくことで、意欲の限界の緩和にもつながっています。そういった意味では私が社外取締役に就任して1年半の間に

も、モニタリング・モデルの着実な進化が見られます。



佐藤 私は、監査等委員会の委員長として内部監査から監査結果に至るまでの確認事項なども踏まえ、そのなかでも違法性・妥当性監査の機能を発揮できるように注力しながら、取締役会において重要な議論では会社法で求められる範囲を超えて情報・資料を共有するなど、取締役会の監督機能の充実、モニタリング・モデルの強化に貢献していきたいと考えています。

佐竹 当社では社長が取締役会議長を務めていますが、監査等委員会設置会社移行後の取締役会の運営について、どのように評価されていますか？

新家 取締役会議長としても、この1年半の間に取締役会は相当変化してきたと実感しています。外部環境変化を意識した、より全社的、中長期視点での議論が深まり、それが執行サイドにも波及し、執行役員会などにおける、議論の質の向上につながりました。社外取締役の皆さんとの議論を通じてより強固な信頼関係が築けたことも質の高い議論ができていく要因の一つです。

株式会社京都セミコンダクター（以下「京セミ」）の

子会社化には決断まで1年近く議論を重ねてきましたが、最終的には社外取締役の皆さんから背中を押していただいたことが大きかったと実感しています。

田口 取締役会で中長期的な視点から京セミに関する議論を深めていくなかで、同社は当社が新たに進出を目指すフィールドに有意義な技術を有し、これと当社の技術や人財とを融合すれば、大きな成果を生む可能性があり、当社のありたい姿の実現につながっていくものと判断いたしました。

これから具体的に事業創造を実現できるかがポイントですが、将来発生するであろうサクセスストーリーの先行ケースになると信じています。

横倉 監査等委員会設置会社に移行し、監査状況を取締役会で共有できるようになり、ガバナンスがより機能してきたと思います。京セミには魅力や可能性を感じる技術フィールドがあり、長期的に見てこのM&Aは正しい判断だと考えています。

一方で、本件は大型投資でもあり、今後どう拡大・発展に導いていくのかを考えていかなければなりません。



佐竹 取締役会が、中長期的な経営戦略など経営の

大きな方向性に関して、その思想や方針段階から議論をおこなえるようになってきていますが、さらに議論の質を高め、深化させていくことが大事だと思います。

これから：中長期的な持続的成長と企業価値の向上の実現に向けて

佐竹 取締役会においてもサステナビリティに関する討議を活発におこなっているところですが、将来に向け、当社が取り組むべきデクセリアルズらしい重要な課題（マテリアリティ）とは何であるとお考えでしょうか。

新家 将来に向けた課題としては、自社のビジネスモデルの強化とそれを支える技術、人財への投資、そして目まぐるしく変わる外部環境にいかに機敏に対応できるかが重要課題と考えています。

横倉 当社の強みは主に人的資本と知的資本から形成されています。従って技術と人財の強化が何といっても重要な課題です。そのうえでダイナミックで活力ある組織活動が生まれる体制づくりも重要なことと考えます。

田口 特に人財の強化については、中長期的な戦略ストーリーのなかで求められる人財像を明確にしたうえで、個別具体的に何をどのように取り組むのかを打ち出すことも重要です。

佐藤 また、人財強化の一環として、ジェンダーや国籍を含めたダイバーシティを進めていくことも必要です。このことは、多様な世の中のニーズをとらえ続

けていくうえでも大切なことだと考えています。



加賀谷 今後、当社は自らの強みであるビジネスモデルにレバレッジを利かせて、成長軌道に乗せていくことが求められます。それを牽引するのが技術力と人財だと思います。特に、リーダーシップを発揮し、価値創造を実現できる中核人財の育成・確保がキーであり、そういった人財がチャレンジをすることで、これまでになかった価値の創出につながるのではないかと考えています。

新家 近年、さまざまな企業の方々との交流の機会が増えたほか、京セミの主要顧客とのミーティングなどにも参加し、これまで接点がなかった方々からも当社に強い関心をもっていただけるようになりました。

当社の技術が新たな技術と融合することで、今までとは異なる産業における社会課題の解決や成長機会につながる可能性を感じています。

佐竹 サステナビリティ経営を目指していくうえで、取締役会が果たすべき役割と皆さんご自身がどのような役割を果たそうとしているのか教えてください。

横倉 私はESGと言われる分野のうち、コーポレート・

ガバナンスが最も重要と考え、高度なガバナンスの実践に引き続き取り組みます。特に経営者のサクセッションプランは持続的に成長していくうえでの一丁目一番地です。

また、デジタル社会の発展とともに事業を展開する当社は、直接的ではなくとも社会の発展や人々の生活に貢献する一役を担っています。これが当社の社会的な存在意義でもあり、今後も事業を通じた新たな価値を創出していくことが重要です。

田口 当社が成長戦略に従って「攻め」の経営をおこなうためには、それを支える「守り」の経営も重要です。倫理的な側面を含めコンプライアンス問題発生防止のための体制と仕組みを構築し、その成果や功績をきちんと評価することが求められます。

これは、リスクマネジメントの一部として、取締役会としても適切にモニターしていく必要がありますので、この点で私の経験を活かしていきたいと思っています。

佐藤 私は法律家として、具体的に起こりうる法的リスクの指摘・共有を通じて、中長期的な目線で取締役会での議論や意見交換をモニタリングしつつ、当社がやりたい姿を達成できるよう貢献していきます。

加賀谷 企業のサステナビリティと社会のサステナビリティの同期化は、一般に難しいという声もあるなかで、私は、企業としての利益だけに偏ることなく社会のための意思決定を促すことも社外取締役の役割だと考えています。

私が持つ財務会計や企業評価の知識・知見をもとに、当社の得意分野を見極め、財務・非財務の両面か

ら社会に対して当社が何をしていくべきか提言していきたいと思っています。

佐竹 競争力の源泉となる、技術、知的財産、人財を始めとした非財務価値の可視化は経営課題の一つです。役員報酬の評価指標にサステナビリティ関連のKPIを組み込むことについて、指名・報酬委員長のご意見をお聞かせください。

横倉 社会の一員としてぜひ検討を進めるべきです。また、当社の得意分野で社会に貢献できる領域は大きく、当社と社会のサステナビリティは十分同期できると思います。

佐竹 最後に、当社がサステナブルな社会にどのように貢献していこうとしているのか、社長としての思いをお聞かせください。

新家 これまでも、エレクトロニクスの進化になくはない材料を先回りして開発・提供することにより、お客さまの課題の解決に貢献することを着実に実現してきました。

そして現在、さまざまな社会課題を解決するためにデジタル化の進化が多大な貢献をするという「未来予想図」があります。当社がその進化になくはない会社になることが、社会と当社のサステナビリティの同期化に向けた一つのキーワードと考えています。

デクセリアルズが将来にわたって社会から必要とされる存在となり、持続的な成長と企業価値向上を実現できるよう、全社一丸となって取り組んでまいります。