

# 「進化への挑戦」～さらなる成長と企業価値向上に向けた進捗～

2019年4月より5ヵ年で推進中の中期経営計画2023「進化への挑戦」。昨今の不確実性の高いこの時代、3つの基本方針のもと、着実にあゆみを進め、これまでに2年前倒しでの業績目標達成とそれに伴う中計のアップデートを経て、さらなる進化に向けて挑戦を続けています。

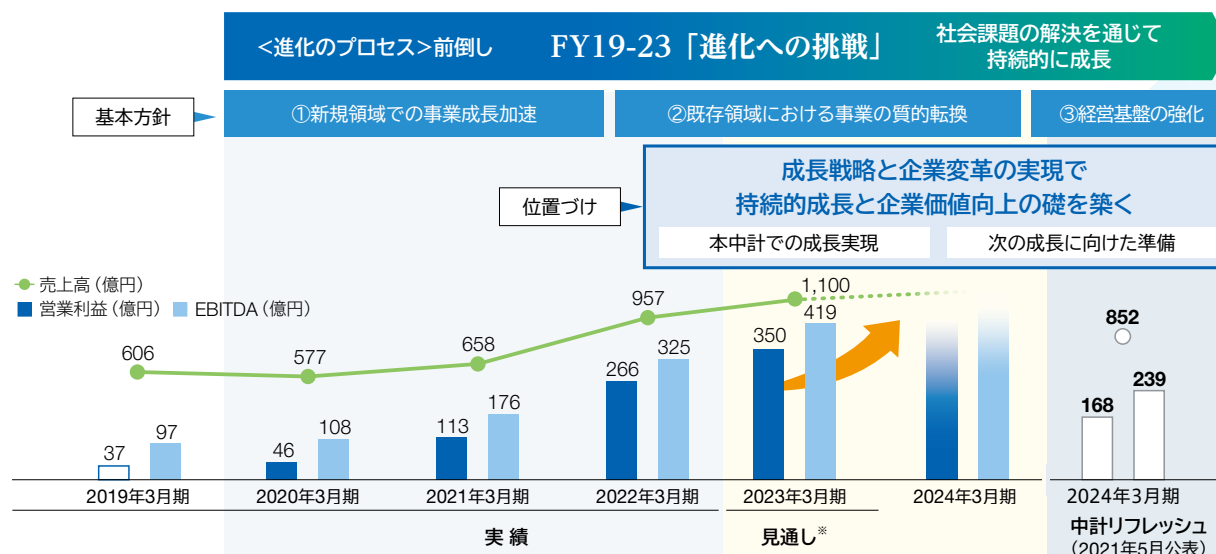
## 2021年度まで(3年間)の取り組みと成果

中期経営計画2023「進化への挑戦」は、「**新規領域での事業成長加速**」「**既存領域における事業の質的転換**」「**経営基盤の強化**」の3つを基本方針に掲げ、持続的成長と企業価値向上を目指す5ヵ年計画です。

2019年4月の計画始動から3年間、当社を取り巻く事業環境にはさまざまな変化が生じ、先の見通しが困難な状況が続きました。こうしたなかで当社は、3つの基本方針に基づき、新規領域での取り組みとして反射防止フィルムを中心に自動車事業の拡大を図るとともに、既存領域では事業ポートフォリオの見直しを継続的にこない、生産拠点の見直しなどの効率化を進めてきました。また経営基盤については、コーポレート・ガバナンスの強化や人的資本投資の拡充、固定費の削減など、多くの施策を実行しました。

これらの取り組みの結果、当初掲げた経営目標を前倒しで達成したことから、2021年5月に、新たな業績目標を含む計画のリフレッシュ(更新)を発表しました。これに対し、最終製品市場の需要が減速するなかでも、技術トレンドを先回りした製品の開発・提案による売上高および利益が伸長、2021年度の連結業績は過去最高の水準となり、前述の計画リフレッシュで掲げた2023年度の経営目標を2年前倒しで達成することができました。付加価値生産性においても、この3年間で社員一人当たり売上高が2倍強、EBITDAが4倍弱まで向上しました。

これら中期経営計画の取り組みを通じて、事業の「稼ぐ力」が高まり、事業環境の変化に左右されない企業体質への進化が始まったととらえています。



### ● 3年間の施策・取り組みの例

#### 新規領域での事業成長加速

自動車などの新領域拡大  
光半導体の事業獲得

#### 既存領域における事業の質的変換

事業ポートフォリオの継続的な見直しで事業の強化や生産体制効率化など

#### 経営基盤の強化

コーポレート・ガバナンスの強化、固定費の削減、人的資本投資の強化など

※中期経営計画「進化への挑戦」は当社ウェブサイトをご覧ください。

[https://ssl4.eir-parts.net/doc/4980/ir\\_material\\_for\\_fiscal\\_ym/63473/00.pdf](https://ssl4.eir-parts.net/doc/4980/ir_material_for_fiscal_ym/63473/00.pdf)



## 次の成長を見据えていく今後の2年間

足もとの営業状況は好調を維持しているものの、事業環境における不透明感は依然として払拭されず、リスクの顕在化も広がっており、当面は予断を許さない状況が続いていく見通しです。

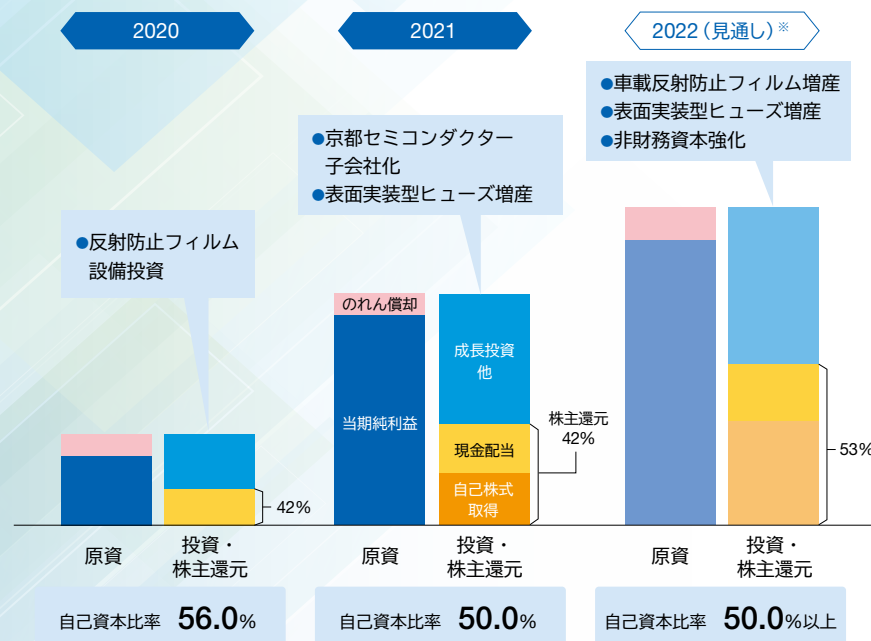
そのなかで当社は、計画完遂までの今後2年間で「成長戦略と企業変革の実現で

## 資本配分と株主還元

中期経営計画期間中の資本配分は、自己資本比率50%を目途として財務健全性を維持しつつ、企業価値のさらなる拡大に向けて必要な成長投資を実行し、そのうえで株主の皆さまへの還元を継続的に拡充してまいります。

2021年度は、今後の新規領域拡大に向けた重要な成長投資として、株式会社京都セミコンダクターの株式取得・子会社化に88億円を投じました。2022年度の成長投資は、主に車載向け反射防止フィルムおよび表面実装型ヒューズの増産と、非財務資本の強化に充てる予定です。

### ● 資本配分



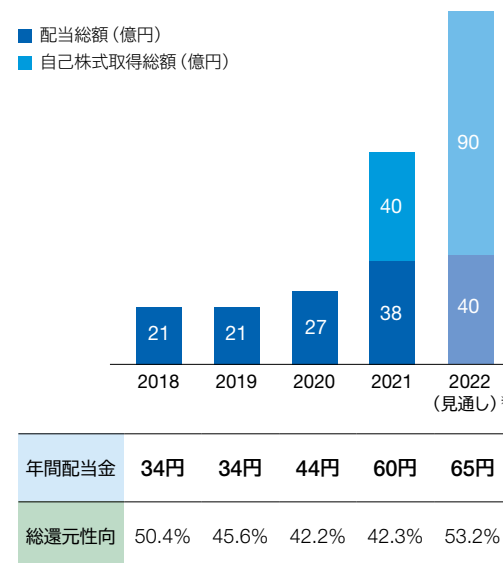
持続的成長と企業価値向上の礎を築く」時期と位置づけ、3つの基本方針に基づく各施策を実行し、着実に業績拡大を図ってまいります。 [詳細は次ページをご覧ください。→](#)

そして同時に、次期中期経営計画に向けた準備期間として、一層の経営基盤強化を図り、成長戦略を前倒しで進めていく方針です。

株主還元は、のれん償却前の総還元性向40%程度を目途に、利益成長に応じた配当を実施し、あわせて経営環境に応じた機動的な自己株式取得をおこなうことを基本方針としています。2022年度の年間配当金は、1株当たり60円に創業10周年記念配当として同5円を加え、同65円を予定しています。また2022年度は、取得総額90億円を上限とする自己株式の取得を予定しており、これと配当総額をあわせたのれん償却前の総還元性向は53.2%となる見込みです。

### ● 株主還元

■ 配当総額 (億円)  
■ 自己株式取得総額 (億円)



### 自己株式の取得

#### ① 成長投資充当

取得総額上限 **80億円**

#### ② 株式給付信託 (BBT) 追加拠出

取得総額上限 **10億円**

合計 **90億円 (上限)**

### 現金配当

(2023年3月期見通し)

年間配当 **60円**

+ 創業10周年記念配当 **5円**

合計 **65円 (予定)**

※2022年10月31日時点

# 今後2年間で「進化への挑戦」の成果を拡大

## 3つの基本方針に基づく積極展開と体制整備

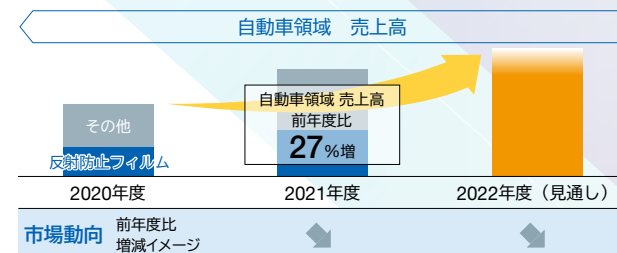
### 基本方針① 新規領域 自動車事業の成長加速、そして次の領域へ

モバイルIT製品市場および特定顧客への依存から脱却すべく、自動車事業を成長領域と位置づけ、注力しています。2021年度は、車内で使われるディスプレイの枚数増加・大型化の流れを受け、反射防止フィルムや異方性導電膜、光学弾性樹脂の採用が増加し、大幅増収となりました。

2022年度は、新規採用のさらなる拡大を目指します。軸となる反射防止フィルムは、生産体制増強を決定し、2023年度の稼働に向けて準備を進めています。

こうした取り組みと並行して、自動車事業の次の成長領域への展開を図るべく、当社は2022年3月、光半導体事業を手掛ける株式会社京都セミコンダクターの株式を取得し、子会社化しました。 [詳細は次ページをご覧ください。→](#)

#### ● 新規領域での事業成長の加速



業界は足元で減産も、当社事業は成長が続く

### 基本方針② 既存領域 高付加価値製品への注力と裾野の広がり

2022年度のモバイルIT製品の需要は、前年度比で横ばいから微減での推移を予測していますが、当社においては近年、技術トレンドを先回りした製品の開発・提供に取り組んできた成果が表れ、2021年度から始まった高付加価値製品の拡大が当面は続くと思込んでいます。

これまでの取り組みを通じてハイエンドモデル向けに新用途・部位の採用増加が続き、さらにハイエンドモデルで使われた技術がミドルレンジモデル向けへ展開が進むことで、売上の裾野が広がり、当社の「稼ぐ力」の向上が続いています。

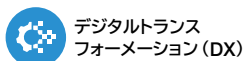
### 基本方針③ 経営基盤 持続的成長を支える非財務資本の強化

人的資本、デジタルトランスフォーメーション、環境対応、事業継続計画など、持続的成長を支える非財務資本・無形資産の強化を図っていきます。また、社員施策として働き方の多様化を進めるとともに、2021年7月に本店を移転した栃木県を

始め、各事業拠点において周辺地域・社会との共生を目指し、さまざまな施策を展開していきます。

#### 企業価値向上に向けた取り組み

- 差異化技術製品の拡大を通じた事業成長
- 持続的な成長を支える非財務資本・無形資産の強化



#### 従業員・社会とのかかわり

- 働き方の多様化
- 2021年7月 栃木県へ本店を移転  
事業拠点のある地域・社会との共生を目指した施策の展開
- 2022年7月 社員向けインセンティブプラン「J-ESOP」制度を通じて約41万株を給付、国内社員約1,300名が株主となる

# 事業ポートフォリオ転換:京都セミコンダクター子会社化による新規領域展開加速

## センシングと光通信における事業機会の獲得

### 次の成長領域として「光半導体」に着目

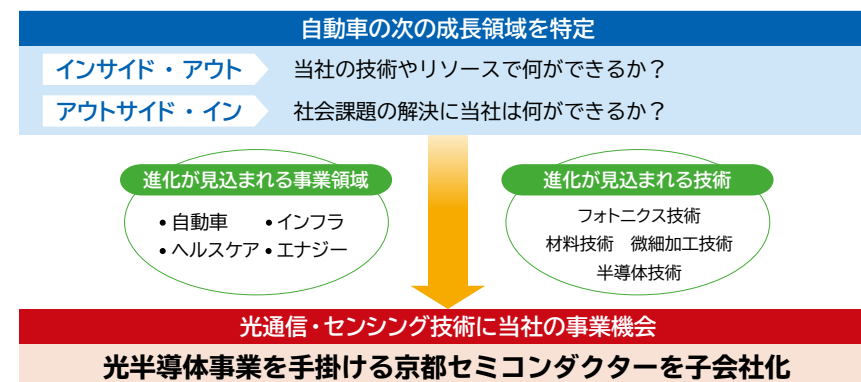
新規領域では現在、自動車事業が順調に成長していますが、引き続き「自動車の次」を開拓すべく、「自社技術・リソースで何ができるか」「社会課題の解決にどう貢献できるか」という観点で事業を探索してきました。デジタル化を通じた社会全体の効率化に向けて、今後の進化が求められる事業領域・技術と、当社の技術・ノウハウを重ね合わせた結果、センシングと光通信に新たな事業機会を見出し、株式会社京都セミコンダクター(以下「京セミ」)を2022年3月に子会社化いたしました。

京セミは、光と電気を変換する「光半導体デバイス」の開発・製造・販売事業を展開しており、特に大きな成長が見込まれる高速通信市場において、5GやBeyond 5G向けの優れた製品を供給しています。光を検知して電気信号を生み出す光半導体は、センシングにも活用され、ファクトリーオートメーション向けセンサーデバイスで大手顧客を有しています。

反射防止フィルムや光学弾性樹脂、異方性導電膜(ACF)などを主力とする当社は、光と電気のコントロールが得意な会社です。京セミの光半導体は隣接領域で親和

性も高く、同社の化合物半導体に当社の微細加工技術などを組み合わせれば、さらなる進化が可能であると考えています。

#### ●京セミ子会社化の背景



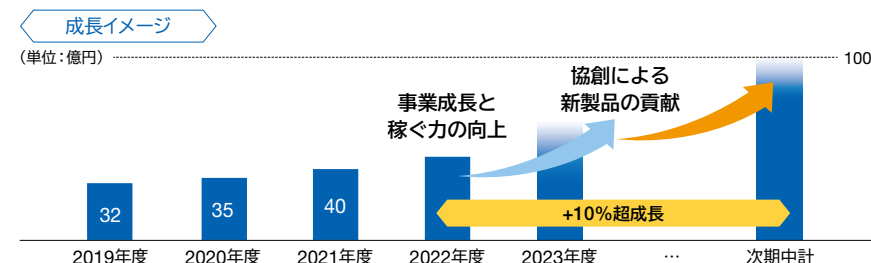
### 京都セミコンダクターとの協創で目指す事業成長

当社と京セミは、双方の技術力を融合し、高速通信およびセンシングの分野において新技術・新製品を創出していくことで、企業価値の拡大を図りつつ、社会のデジタル化への価値提供と課題解決を果たしてまいります。

京セミは、当社と同様に事業環境の変化に左右されない事業体への変革に取り組んでいます。現在、市場の拡大が見込まれる通信向けおよびファクトリーオートメーション向けの大口顧客案件を獲得していますが、引き続き事業成長の確度を高めながら稼ぐ力の向上を図り、持続的成長への基盤づくりを進めていきます。そして、今後2年間で当社との協創による新製品創出の準備を整え、次期中期経営計画では、100億円規模への売上拡大を目指します。

#### ●京都セミコンダクターの事業成長

- 市場の高成長が見込まれる通信向け、ファクトリーオートメーション向けそれぞれで大口顧客の案件を獲得
- 協創による新製品開発を進め、次期中計での大きな貢献を目指す





オプティカルソリューション事業部長

## 内田 裕

### プロフィール

1998年、当社前身のソニーケミカル株式会社に入社。配線材や被覆材、液状接着剤などの製品開発に従事した後、UV硬化、低温硬化、スマートフォン用カメラモジュール向け接着剤などの精密固定接着剤の開発を手がける。2021年4月より現職。

## 基本戦略と方針

オプティカルソリューション事業部はさまざまな事業分野においてデクセリアルズならではの光学ソリューションを提案することで、お客さまの製品・サービスを通じて社会課題の解決に貢献し、持続的な成長を実現します。そのためには、既存事業・既存アプリケーションでの事業展開でさらなる深掘りと拡大を進め、顧客ニーズを先回りしたソリューション提案を通じてシェア向上を図ることが重要です。また、各カテゴリーでは、安全かつ安定した生産体制の構築とDX化やスマートファクトリー化を推進し、歩留まり改善などの生産性向上に努めながら、強固な事業基盤の確立を目指しています。

# オプティカルソリューション事業部

オプティカルソリューション事業部は、主にディスプレイに使用される光学フィルムとディスプレイや光学デバイスに用いられる光学樹脂材料の2つのカテゴリーからなり、ディスプレイや光学デバイスのさらなる高精細化・高精度化に対し、素材だけでなく、光学ソリューションを提供する事業部です。

## リスクと機会

コロナ禍のなかで生活様式が変容し、スマートフォンやノートPCなどのコンシューマーIT製品の需要伸長を背景に、想定を上回る好業績につながっています。しかしながら、半導体不足やロシア・ウクライナ情勢、中国のゼロコロナ政策など、先行き不透明な状況も続いており、消費需要の変化に対する柔軟な対応力が求められることも想定しています。また、物流費、材料費の高騰など、サプライチェーンの混乱も続いており、サプライヤーと連携した原材料の安定調達も大きな課題と認識しています。

またコロナ禍でデジタル化が加速し、IoT化が進むことで、ディスプレイの多様化だけでなく、センシング市場も大きく伸長することが予想されます。このような成長に伴って、光学技術が進化することは当事業部にとって成長の機会ととらえています。これまでは当事業部が持つ技術の優位性や模倣の困難性を追求して自社製品の差別化を図ってきましたが、今後は当事業部が持つ技術と社内外の技術も組み合わせることで、迅速に新たな提案ができる体制を構築していくことも重要課題と認識しています。

## 製品概況

2021年度は、生活様式の変容に伴うコンシューマーIT製品の需要拡大に加え、新製品である蛍光体フィルム「PSシリーズ」の垂直立ち上げも重なったことで、光学フィルムカテゴリーと光学樹脂材料カテゴリーともに売上高が大きく伸長し、当事業部の売上高は前年度比75%増となりました。光学フィルムカテゴリーでは、主要製品のひとつである反射防止フィルム(ARF)に耐擦傷性・防汚機能を向上させた「HDシリーズ」を製品化しており、ノートPC向けに採用が拡大したほか、自動車用途としても採用モデルが増加しています。また蛍光体フィルムでは、当社独自の硫化物緑色蛍光体を採用した直下型LEDバックライト搭載の液晶ディスプレイ向け製品の垂直立ち上げを実行し、大幅な売上増に寄与しました。

光学樹脂材料カテゴリーでは、スマートフォン向けのカメラモジュールならびにセンサーモジュールの搭載台数の増加と高画素化・レンズの大型化により、精密接合用樹脂の売上が拡大しました。また、光学弾性樹脂(SVR)では新たにリリースしたインクジェット方式に対応した光学弾性樹脂“Jetttable

SVR”（ジェットブル エスビイアール）の量産を、タブレットPC向けに開始し、2022年度以降もさらにビジネスを拡大していく予定です。

## 現中期経営計画の基本方針に沿った主要施策

中期経営計画の基本方針の一つとして掲げた既存領域における質的転換を推進するために、反射防止フィルムでは、差異化技術製品の拡大によるシェア向上やさらなる効率化実現に向けて、新たな量産設備への投資を決定しました。オートモーティブソリューション事業部との連携のもと、

2023年度中の量産開始を目指し、現在、設備の立ち上げを進めています。この設備では、新たに最表面の防汚層を真空蒸着法によって形成する技術を導入しており、反射防止層と防汚層を一貫して成膜できる設計によって、高耐久な反射防止フィルム「HDシリーズ」の製造がより高効率かつ高品質で実現します。また、これまでに蓄積してきた製造プロセス条件や品質管理データのDX化を推進することで、品質管理面でも効率の高い生産環境を構築していきます。これにより高耐久・高品質が求められる車載ディスプレイ向けや、次世代のモバイルIT製品向けに採用拡大を進め、顧客基盤の拡充を図ります。

### オプティカルソリューション製品紹介

#### 蛍光体フィルム「PSシリーズ」

緑色と赤色の蛍光体が均一に分散された樹脂層が均一な厚みで組み込まれている液晶ディスプレイの内部に使用されるフィルムです。バックライトに、白色LEDに比べて発光ばらつきが少ない青色LEDを光源に使用できるためLEDの配光制御が容易になり、光源と拡散板の距離も近づけられることからディスプレイ全体の薄型化に貢献します。

また、本製品には当社が独自に開発した硫化物緑蛍光体を使用しています。当社の要素技術である無機材料合成技術を用いたこの硫化物緑蛍光体は、シャープなPL(Photo Luminescence、フォトルミネセンス)スペクトルで鮮やかな発光を実現し、液晶ディスプレイの広色域化に寄与します。



#### 光学弾性樹脂「Jettable SVR」

印刷などに用いられるインクジェット塗布方式に対応することで、任意の位置に適切な量の樹脂を高い精度で塗布し、光学貼合することが可能です。これにより取り扱いやすさが向上するとともに、カメラやセンサー向けにノッチやパンチホールを施した特殊なディスプレイ形状にも容易に対応できます。

また、塗布厚を精密かつ連続的にコントロールできるため、曲面ディスプレイのように、箇所によって厚みが異なる3D形状ディスプレイにも対応可能です。必要な部位に必要な量だけ樹脂を塗布できる本製品は廃棄ロスの削減にもつながり、環境負荷の低減に寄与します。



## 今後の課題と抱負

事業環境が、これまでに経験したことのない形で多様に変化するなかで、事業を拡大し成長させていくことは容易ではありません。しかし、変化を恐れず、何ごとにもチャレンジ精神をもって取り組みます。今後もディスプレイや光学デバイス向けに、素材だけでなく光学ソリューションを提供することで、社会課題の解決に貢献し、持続的な成長を実現していきます。

### デクセリアルズを支える力



オプティカルソリューション事業部 製造部

唐沢 志光

私は、反射防止フィルム製造において主要工程であるスパッタリングを含む前工程を担当しています。当社の強みは、生産技術・製造技術・品質技術・開発・製造の組織連携力だと思います。検査機やシステム化などに積極的にDXを導入し品質・生産性の向上を図るとともに、生産設備を自社

設計し稼働率改善を進めています。

反射防止フィルムは当社の主要な事業として成長しています。さまざまなトラブルへの対応で、迅速な判断を要する機会は多いですが、原因を推測しスピーディに改善に結びつけられた際の達成感が私のモチベーションになっています。

今後、新たなスパッタリング装置が導入されます。さらなる生産性向上を追求し、「反射防止フィルム＝デクセリアルズ」と言われるような高品質な製品を安定的に提供することで事業成長に貢献します。そして、安全第一で社員が働きやすい環境を作り、誰でも同じ品質の製品が作れるようにシステム化を進め、効率的な製造現場を意識し、製造としてさらなる顧客拡大の一翼を担ってまいります。



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

## プロフィール

1991年、当社前身のソニーケミカル株式会社に入社。商品開発に従事し、反射防止フィルムなどを担当。2020年、オートモーティブソリューション事業部長に就任し、自動車分野での事業拡大に尽力。2022年4月より現職。

## 基本戦略と方針

オートモーティブソリューション事業部が中長期的な持続的成長を実現するためには、従来のように当社単独で進めるビジネスモデルだけでなく、グローバルな視点で他社とのコラボレーションを進め、自動車産業における当社のプレゼンス向上を図りながらお客さまに付加価値の高いソリューションを提供できる新しいビジネスモデルの創出が重要と考えています。

現中期経営計画では、自動車の急速なエレクトロニクス化に伴うコックピットの大型ディスプレイ化に対応した視認性向上のソリューションの提供を始め、自動運転の実現に必須のセンシング技術に対するソリューション提供の検討を進めています。

## オートモーティブソリューション事業部

オートモーティブソリューション事業部は、当社がコンシューマーIT製品市場で強みを発揮した反射防止フィルムや異方性導電膜(ACF)、光学弾性樹脂(SVR)を自動車向けに応用、展開することで事業拡大を図っています。

## リスクと機会

自動車産業に留まらず、私たちを取り巻く事業環境の大きな変化はリスクと機会を同時にもたらします。COVID-19の拡大や半導体不足に加え、ロシア・ウクライナ情勢や中国のゼロコロナ政策は、グローバルに広がった自動車産業を支えるサプライチェーンを分断するなど、大きな影響を与えており、今後はさらに欧米を中心とした物価上昇への備えによる影響について、特に消費デマンドを見極めることが重要になってきます。

そのようななかで、脱炭素の実現に向けたEVシフトは世界全体で加速しています。世界中の自動車メーカーが、2030年、2035年に向けて大胆なラインナップを発表しており、新たなサプライチェーンの創出も含め、当社のビジネスにとっても追い風になることが期待できます。

また、急速に進む自動車のデジタル化は、グローバルに製品を展開する当社にとって、さまざまな新しいビジネスモデルを創出する機会にもなります。例えば重要なプロセス開発は日本の本社技術チームが担当し、本社で設計した詳細条件を瞬時に世界各地の顧客

のそばでおこなわれている現地のものづくりの製造プロセスに反映するなど、新しい仕組みの実現にも積極的に取り組み始めています。

## 製品概況

当事業部が扱う主要製品は、自動車向け反射防止フィルム、異方性導電膜(ACF)、光学弾性樹脂(SVR)などで、自動車のみに使われる製品・技術ではありません。そのため、ほかの事業部と製販や事業戦略面で連携しながら、ビジネス拡大に向けてともに取り組んでいます。

2021年度の自動車市場は、COVID-19拡大によるさまざまな影響と半導体不足に苦しみましたが、当事業部は、自動車向け反射防止フィルムを中心に前年度比27%増の売上高を達成しました。また、光学弾性樹脂(SVR)は、大手自動車メーカー向けのグローバルモデルへの搭載が確定しており、2022年度以降もビジネスを拡大させていきます。

一方で、当社の強みである「迅速な課題解決」を実現する施策として、ドイツで協業を進めているSemsoTec社と、ドイツ・カームに最先端の車載ディスプレイの

ための光学ソリューションセンターを共同で立ち上げました。インクジェット方式に対応した光学弾性樹脂“Jetttable SVR”(ジェットブル エスビアル)を中心とした光学ソリューションの提供体制の構築を通じて、さらなる事業拡大へとつなげていきます。

## 現中期経営計画の基本方針に沿った主要施策

新規領域での事業成長を加速するために、経営戦略本部、DIG推進部、コーポレートR&D部門とともに、インサイド・アウトだけではなく、アウトサイド・

インの視点を取り入れた新技術の創出やソリューションの提案に向けた検討を進めています。

当事業部が担当する自動車産業領域は、DIG推進部がフォーカスした産業の一つです。特にセンシング技術については、自動車領域以外への横展開も望める全社でシンクロナイズが可能な技術と定め、新たなビジネスの創出に向けた取り組みを進めています。

このように、急速に事業を拡大しながら、新規事業の創出へのチャレンジを両立するためには、事業判断のスピードアップが欠かせません。事業部と営業チームの連携をグローバルに強化し、DXの活用も積極的に進めていきます。

## 今後の課題と抱負

不透明な環境、厳しい変化もチャンスととらえ、事業成長の実現を目指します。また、当事業部が取り組む新たなビジネスの創出に向けたプロセスをほかの事業部でも活用していくことが、デクセリアルズとしての持続的成長プロセスの構築につながると考え、事業部間の連携を強化し、全社をリードしていきます。

### デクセリアルズを支える力



オートモーティブ  
ソリューション事業部  
AS事業推進部

三村 新

私は、自動車産業品質マネジメントシステムIATF16949認証製品の「プロセス改善」および「DXを用いたシステム管理手法確立」を担当しています。

中長期的成長のためには、自動車産業におけるプレゼンス向上は不可欠であり、私が担当している製品品質の維持向上活動は、製品市場拡大のための活動と表裏一体で重要なものであると考えています。

以前は、自動車領域向け製品の管理基準は全社的に経験が乏しく、困惑の声も多く聞かれました。しかし、その課題に真摯に向き合い、「自動車管理基準達成」という目標に向かって改善を続け、認証取得および販路拡大へとつながることができました。その際お客さまからいただいた「一緒にビジネスをしたいという熱い思いが伝わった」という言葉は忘れられません。

この経験を通して、私は、車載品質ならぬ「デクセリアルズ品質の確立」を目指したいと考えるようになりました。システムのDX化を進め、さらなる安心安全なものづくりへ導き、品質面からビジネス拡大に貢献していきます。

## オートモーティブソリューション製品紹介

### 反射防止フィルム「HDシリーズ」

最表面の防汚層を真空蒸着法で形成することで、摺動耐久性を当社従来品比40倍以上※に向上した反射防止フィルムです。この高い摺動耐久性から、普及が進むタッチパネル搭載のノートPCや、タブレット形状にもなる2in1タイプの機器、自動車のデジタル化に伴ってニーズが拡大する車載ディスプレイなどに適しています。特に、高温・高湿の過酷な使用環境や、長期の使用にも耐えうる高耐久な仕様が求められる車載ディスプレイ向けに「HDシリーズ」の拡販を図ってまいります。

※耐摺動性試験（不織布ワイパー）による当社従来品（AR200-T0810-JD）比



### SemsoTec社（ドイツ）との協業

2020年10月に開始した自動車のデザインハウス SemsoTec社との協業では、次世代の車載ディスプレイの実現に向けた取り組みとその採用拡大を加速させるべく、同社のドイツ・カーム工場内に車載ディスプレイのための光学ソリューションセンターを新たに立ち上げます。当社の新製品であるインクジェット塗布方式に対応した光学弾性樹脂“Jetttable SVR”の塗布装置を始め、車載ディスプレイの新しいトレンドである大型・曲面・異形ディスプレイに対応した最新の塗布・貼合装置を導入することで、2023年前半の稼動開始（予定）後は、当センターからお客さまに最先端のテクノロジーとともに、ソリューションを提供していきます。

SemsoTec



コネクティングマテリアル事業部長

神谷 賢志

#### プロフィール

1999年、当社前身のソニーケミカル株式会社に入社。液状光学樹脂材料の製品開発に従事。2020年、コネクティングマテリアル事業部副事業部長に就任し、2022年4月より現職。

## 基本戦略と方針

コネクティングマテリアル事業部は、常に顧客視点で、顧客の期待を超える先回りのソリューション提案を継続することで事業を拡大してきました。そして、事業ポートフォリオの見直しを継続的におこないながら、差異化技術に基づく高付加価値製品の拡大と新製品の積極的な展開を通じて既存事業を強化するとともに、コア技術にさらに磨きをかけ、技術トレンドを先回りした製品開発を進めることで、新規領域での成長に向けた取り組みを拡大していきます。これら事業戦略を通じて、今後さらに加速する社会のデジタル化、IoT化に貢献し、持続的な成長へとつなげていきます。

## リスクと機会

従来の価値観を大きく揺さぶるCOVID-19の拡

# コネクティングマテリアル事業部

コネクティングマテリアル事業部は、異方性導電膜(ACF)とセルフコントロールプロテクター(SCP)を主軸に、フィルムを中心とした接合関連材料や熱伝導シートなど、さまざまなアプリケーション向けに製品を提供しています。

大は、サプライチェーンの混乱や半導体不足、原材料高騰などを引き起こし、当事業部にも大きな影響を与えています。加えて、ロシア・ウクライナ情勢による世界的なインフレ・物価上昇や、それに呼応した市況の低下懸念など、今後も不規則かつ不安定な経済環境が想定されます。

リスク感度を引き上げ、安定した製品供給、製品品質の維持、顧客サポートを可能とする仕組みの構築が課題です。

一方、社会のデジタル化、IoT化は確実に加速し、新たな価値を生み出す世界の到来が迫っています。当社の粒子整列型ACFは、製品機能の高さからディスプレイの進化に欠かせないものとして最先端ディスプレイの発展を支えています。私たちはこうした事業機会を着実にとらえ、デファクト化に向けて積極的に事業を推進することで持続的な成長を図ります。また、リチウムイオンバッテリーは、環境意識の高まりも後押しする形で用途が拡大し、ますます需要が増大しています。私たちはさまざまなアプリケーションへの適合を図るために、大電流高電圧対応製品の商品構成を充実させ、今後のEV化に向けた事業機会を確実にとらえることで中長期的な成長を果たします。

## 製品概況

コロナ禍による生活様式の変容で、コンシューマーIT製品の需要が拡大し、そうした事業環境を背景に、当社の差異化技術製品である異方性導電膜(ACF)、セルフコントロールプロテクター(SCP)などの販売が大きく伸長しており、当事業部の売上高は前年度比25%増となりました。ACFカテゴリーでは、粒子整列型ACFの売上がACF全体売上の40%にまで拡大しており、今後もさらなる成長を見込みます。また、ディスプレイ以外の用途として製品化した形状加工ACFは、カメラモジュールやセンサー領域での売上増大に貢献しました。表面実装型ヒューズカテゴリーでは電動工具などの市場拡大に伴う大電流仕様のSCPの販売が伸長し、さらに電動自転車や電動バイク用途としての採用モデルも増加しています。また、EUを中心にリチウムイオンバッテリーの安全規制の強化に向けた動きがあるなかで、SCPのさらなる需要拡大を見込みます。接合関連材料については、ノートPCの需要拡大に伴って機能性フィルムの需要が増大しているほか、車載向けセンサー保護フィルムも旺盛な需要を背景に、販売が増加しています。一方、熱伝導シートカテゴリーでは、昨年独自の

| chapter 1 | chapter 2 | chapter 3 | chapter 4 | chapter 5 | chapter 6 |
|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| イントロダクション | トップメッセージ  | 価値創造戦略    | 価値創造基盤    | IR/地域社会貢献 | 財務情報      |

配向技術を用いて高熱伝導と柔軟性を両立させた新たな熱伝導シートの販売を開始しました。5Gの本格化で処理するデータ量の飛躍的な増加が見込まれるなか、高性能ICチップの採用に伴い熱対策が重要となる通信基地局やデータセンター向けに、炭素繊維型高熱伝導放熱シートとあわせて拡販を図ります。

## 現中期経営計画の基本方針に沿った主要施策

既存領域における事業の質的転換施策として、主要カテゴリーである表面実装型ヒューズでは、1.5倍の生産性を実現する新ラインの増設をおこない、2022年度に稼動を開始しました。また、大電流製品生産に対応した新ラインも2022年度中に増設を完

了させ、今後の生産効率の向上と需要対応の両立を図ります。また、EVに対するソリューション構築に向け、堅実な原理検証とIP(知的財産)戦略のもと、新領域拡大への基盤作りをおこなっていきます。一方、ACFカテゴリーでは、粒子整列型ACFを中心に段階的に効率的プロセス達成のための改善設備を導入し、QCD-S\*の安定化を基本とした生産体制の増強を実行するとともに、スマートファクトリー化をベースとした工程間デジタル管理システムを強化・構築し、一層の効率化を目指します。また、狭小実装に向けたコア技術にさらに磨きをかけ、AR/VRなど新しいデバイス設計にも取り組んでまいります。

また、接合関連材料の多くを占めるフィルムカテゴリーでは、現存の社内コーターの外注化を中心とした構造改革に着手し、リーンな体制確立に向けた取り組

みを進めます。各製品カテゴリーの特徴をとらえながら、選択と集中をもとに事業基盤の強化を図っていきます。

※Quality, Cost, Delivery, Safetyの頭文字をつなげた言葉で、製品の評価に関する指標の一つ

## 今後の課題と抱負

事業環境が不透明感を増すなかで、自らの取り組みの成否に一喜一憂することなく、当社の差異化技術に磨きをかけ、既存領域での事業強化および新規領域での事業拡大を目指し、変化を恐れずに持続的成長に向けて事業を進めます。そしてその過程で関わりを持つすべての方々と信頼関係を築き、ともに成長すべく、真摯に取り組んでいきます。

## デクセリアルズを支える力



コネクティングマテリアル  
事業部  
商品開発部

小森 千智

私は、セルフコントロールプロテクター(SCP)の製品開発に携わるとともに、自ら開発した製品の拡販活動もおこないグローバルなお客さま対応に取り組んでいます。

当社の強みは、ユニークな材料技術力を有し、それらを組み合わせることで製品を作り上げる製造力をあわせ持っているところだと思います。

そして、会社には挑戦することを後押ししてくれる空気感があり、お客さまとコミュニケーションを深く共有した課題をデクセリアルズの製品や技術で解決できた時や、製品開発におけるさまざまな課題を自分たちの創意工夫によって壁を乗り越え、製品が完成した時などにはやりがいを感じます。

今後は、SCPIに代表される保護デバイスによって、需要拡大を続けるリチウムイオンバッテリーの安全性を高めることで社会課題を解決し、持続的な社会の実現に貢献したいと思っています。

## コネクティングマテリアル製品紹介

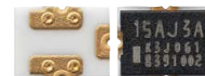
### 粒子整列型異方性導電膜 (ACF)

1977年に当社が開発した異方性導電膜(ACF)は、熱硬化型樹脂フィルムの中に導電粒子が分散しており、熱と圧力をかけることで多数の電極を一度に接続する接合材料として業界での地位を確立してきました。その後も改良を続け、2016年には、従来のACFに比べ、さらなるファインピッチ接続に適した粒子整列型ACFを上市しました。現在、その用途はコンシューマーIT製品や車載向け機器に搭載されるフラットパネルディスプレイ用途にとどまらず、カメラモジュールを始めとした各種センサーモジュールの微細化した回路接続用接合材料として非ディスプレイ用途にも採用が広がっています。



### セルフコントロールプロテクター (SCP)

SCPIは、リチウムイオンバッテリーの過充電、過電流を確実に遮断する二次保護回路用ヒューズ素子です。ノートPCやスマートフォンなどへの採用に加え、最近では電動工具向けや電動バイク、コードレスの電動クリーナーなどに向けた大電流対応製品での需要も高まっています。この大電流向け製品は当社の差異化技術製品であり、市場での優位性を保持しています。



また、2018年には鉛フリー\*のSCPを開発し環境負荷の低減に貢献するなど、幅広いラインナップを展開しています。

※欧州の有害物質の使用制限であるRoHS指令では鉛含有量1,000ppm以下の状態を鉛フリーと定義しています。



## アウトサイド・インのアプローチで 社会課題の解決に資する 技術領域の拡張を図る

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)

### プロフィール

2019年12月に当社に入社。翌年10月より技術戦略統括、DIG推進部などを担当し、新領域での技術戦略立案などに従事。2022年4月より執行役員に就任し、引き続き技術戦略統括、DIG推進部担当を担う。



### 2020年10月に発足した新組織

### Dexerials Innovation Group

### (以下「DIG」)推進部について、

### その概要や使命などを教えてください。

DIGの役割は、研究開発からマーケティングまでを連動させた全社の技術戦略の策定と推進です。当社は事業ポートフォリオの変革を進めていますが、DIGの使命はまさに、社会課題のなかから当社の事業機会を見定め、当社における技術的領域の拡張・再構築を図って新たなイノベーションや新規事業を創出していくことにあります。

DIGには、マーケティング、営業、研究開発、エンジニアリング、戦略企画、IP(知的財産)などの組織から社内横断的にメンバーが集まっています。多様な知

識・知見をもったメンバーは、専門性の観点から業界が必要としている技術や課題を収集・分析し、次の戦略を検討するための情報を集約しています。またDIGで得られた情報が、すぐにそれぞれの所属組織に伝わる社内コミュニケーション・ハブとしての機能も果たしています。社内の横の拡がりだけでなく、各組織のマネジメントもメンバーに加わるなど、縦にも幅広く多様な人財が集まることで、それぞれの持つ専門性・知見を最大限活用して日々の活動を牽引すると同時に、必要なアライアンス戦略などを進めていくうえでも、グローバルで社内連携が円滑に進められる、ユニークな組織構造となっています。

当社はこれまで、私たちの強みをどこで活かせるかというインサイド・アウトのアプローチで事業を

進めてきましたが、DIGという組織が発足したことで、アウトサイド・インのアプローチ、すなわち社会課題を解決するために、当社の持つ技術イノベーションを特定していく手法で、事業機会や新規事業の創出を図っています。



### DIG発足以降、進めてきた取り組みについて聞かせてください。

発足以来、体系的なフレームワークを構築することに重点を置き、まずは包括的な研究を開始し、その分析をもとに戦略を立て、技術的な計画策定に落とし込むというプロセスを進めてきました。このプロセスの第1ラウンドはすでに終えており、主要な

産業界におけるグローバルトレンドの調査・分析やSDGsとの関係性などを検証したうえで、当社として重点的に注力すべき領域として、自動車、ヘルスケア、社会インフラ、エネルギー、半導体の5領域を特定しました。これらの領域で競争優位性を発揮しうる当社の技術領域を明確にするなど、技術イノベーションの方向性を見出し、先ず当社として注力する技術領域を半導体とフォトニクスに絞り込みました。引き続き将来に向けた次の一手の検討を進めていきます。

Q

**DIGの取り組みを進めたなかで認識した課題、また課題への対応策について教えてください。**

アウトサイド・インの手法で戦略を導き計画策定に落とし込むことは、当社にとって新しい取り組み



でした。当初は社内の関係者に十分に納得したうえでの理解を得られるよう説明に相応の時間を費やしましたが、この1年で経営陣も含めDIGの手法に適応してきたように思います。また、膨大な研究を進めるなかで、総論と各論の間にはいくつかのギャップがありました。自分たちで納得のいく明確な戦略を描くには、総論と各論の相互のつながりを理解することが大切でしたので、その点では苦労もしました。

新たな事業の創出を図るうえで課題となるのは、人財です。当社の持つスキルセットとの間に生じるナレッジギャップを解消するためにも、当社にはない知見を持つ人財をいかに獲得していくかは、大きなチャレンジです。

Q

**2022年3月にグループに加わった京都セミコンダクターとはどのように協働していきますか。**

光半導体デバイス技術に強みを持つ株式会社京都セミコンダクターをグループ会社化したことは、当社が将来に向け進化する過程で重要なマイルストーンだととらえています。アウトサイド・インのアプローチでの研究からも、同社のユニークな技術ポートフォリオと当社とは非常に親和性が高く、連携を深めることで、半導体やフォトニクスの領域での技術イノベーションや開発面での相乗効果が期待できるとみています。特に、今後は半導体を始めとするさまざまな業界で、「情報」の伝送・抽出・加工処理・実装等をシステム上でこなうことが必須になることを考えると、同社の持つ「情報」の検知技術

をグループ内に取り込めたことは、将来の戦略を描いていくうえで、とてもエキサイティングなことだと思います。

Q

**当社の将来の成長に向けて、今後DIGが目指す姿について教えてください。**

すでに技術イノベーションの方向性については特定できましたので、今後は、具体的な技術や事業ターゲットの絞り込みをおこないます。また、DIGの中核的な価値は、新たな技術開発でイノベーションを起こすことであるので、現在進行中のさまざまなパートナーとの連携からも、イノベーションの芽を育てていきたいと思っています。

また、世界はこれまで以上につながっていく方向にありますから、北米、欧州、アジア等の主要エリアが各地域で発揮している当社の強みや専門性についても、イノベーションを起こしながら、それらの強みをより一層、全体戦略にも取り入れていきたいと思っています。

Q

**最後に、読者に向けて一言、メッセージをお願いします。**

社会から信頼される企業であり続けるという当社のレガシーを継承しつつ、電子機器の領域で確立したポジションを新たな事業領域にも広げていきます。好奇心を大切にしながら、新たな技術やイノベーションにワクワクする気持ちをお客さまや社会に共有していきたいと思っています。

# 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

デクセリアルズは、DXを通じた社内の変革を加速し、経営のインテリジェント化と新たな価値の創出を目指します。

## DXを推進し変革を加速する

デクセリアルズでは、DX推進を「**Step 1** デジタルプラットフォーム化」、「**Step 2** 経営のインテリジェント化」、「**Step 3** お客さまに新たな付加価値を提供する新規ビジネス創出」の相互にリンクする3つのステップと定義し、専門の部署であるDX推進部が全社的な方向性やデジタルガバナンス、社内連携を強化しながらDXによる変革を加速しています。

### ● DX実現へのステップ

進捗管理:DX推進指標

### Step 3 お客さまに新たな付加価値を提供する新規ビジネス創出

お客さまやサプライヤーとデータ連携し、新たな付加価値を創出

### Step 2 経営のインテリジェント化



経営情報管理を高度化し、意思決定・リスク対応を迅速化

### Step 1 デジタルプラットフォーム化

共通プラットフォーム化により、効率的なオペレーションを実現

サプライチェーンプロセス(営業・生産)

受注 管理 購買 生産 販売

設計・開発

商品企画

研究開発

テーマ探索

エンジニアリングチェーンプロセス(開発)



サプライヤー



お客さま

### Step 1

### デジタルプラットフォーム化

私たちが描く未来は、お客さまやサプライヤーとデータでシームレスにつながることで、お互いに価値を共有し持続的に成長していく世界です。すなわち、グローバルでの連携が可能でベストプラクティスなプラットフォーム実現を目指しています。

そこでまず社内業務の変革として、サプライチェーンとエンジニアリングチェーンを全社プラットフォームとして構築し、そのシステム上で業務をおこなうことで、効率化や品質向上、業務の標準化を図っています。

各業務部門が主体となりDX推進部と協力しながら業務の可視化やデジタル化を推進することで、組織間のデータをシームレスに連携させることが可能となり、製品の開発や生産リードタイム短縮につなげています。

サプライチェーンプロセス

製品・プロセスのデータ

受注 管理 購買 生産 販売

Value CONNECT

価値あるデータをつなげて  
新たな価値を創出する

技術データ  
開発  
企画  
研究  
探索

エンジニアリングチェーンプロセス

社内で成功事例が生まれたことでデジタル化が進み、すでに社内のDX案件は200件を超え、数万時間の効率化を実現しています。この取り組みをさらに発展させ、外部への価値提供による新たなビジネス変革につなげていく予定です。

## Step 2

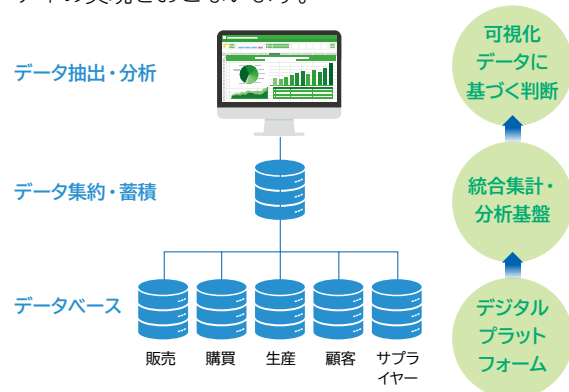
### 経営のインテリジェント化

デジタルプラットフォーム化の取り組みによって構築された各データベースを連携することで統合的なデータ集計、分析基盤を構築しています。

社内外から収集・蓄積されたデータを分析・活用することで、さまざまなKPIを可視化し根拠に基づく経営の意思決定やリスク対応の迅速化をおこなう、「データドリブン経営」を目指しています。

既に経営状況はリアルタイムで把握できる環境が構築されており、今後さらに範囲を広げ全社で共通的に活用できるインテリジェント基盤を整備していきます。

世の中の不確実性が増すなかで、DX推進によるデータ活用を加速することでダイナミック・ケイパビリティの実現をおこないます。



## Step 3

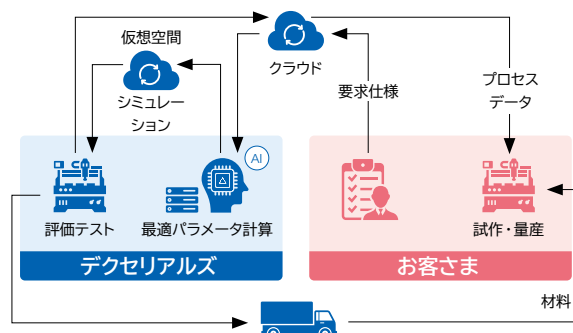
### お客さまに新たな付加価値を提供する 新規ビジネス創出

私たちの強みである、お客さまの課題を見つけそれを解決する製品を提供することに加え、デジタル活用によりさらなる提供価値の向上を目指しています。その一つとして、製品だけでなくプロセスや加工設備もあわせて提案するといった新たな付加価値を検討しています。

AIにより私たちが蓄積してきた技術ノウハウや実験データからお客さまのスペックに応じた最適な製品特性と加工条件を迅速に算出します。それをもとにバーチャル設備で検証、微調整をおこなったうえで、実設備へプロセス展開する、いわゆる「デジタルツイン」により試作期間の大幅な短縮が見込めます。製品とプロセス条件を一式として提供することで、生産立ち上げ期間の短縮に貢献できると考えています。

また、お客さまとネットワークを介してつながることで、材料の自動発注や設備のコンディションの監視、バーチャル見学や立ち合いなど、より多くのサービス提供が可能になります。

お客さまへの価値提供を通じて社会課題の解決へ貢献し、Society5.0の実現を目指していきます。



## 変革マインドの醸成

DX推進を強化するためには、まず社員のリテラシー向上を図ることが重要です。昨年より経営層を始め管理職、リーダー層へのDXリテラシー講座を開催し、人財育成も強化してきました。DX推進部には多くの提案や相談が寄せられており、確実に変革意識が醸成されていると実感できています。

今年を対象範囲を全社員に拡大し、DXによる変革意識向上と変革の加速へ、全社一体となって取り組んでいきます。

また今後、データドリブン経営を目指すうえでデータ分析のノウハウとビジネスに対する視点を持った人財が必要となることから、社内にデータ分析スキルを持つ人財を拡充させるため統計解析やAIなどデータサイエンス教育を実施します。

社員みずからデータからの気づきを得て、アクションや方針の策定、実現につなげていけるようスキルの習得を目指します。今年度は既に20名のリーダー教育を実施しており、より深い専門知識を習得するための教育もおこなっていきます。そして、みずから課題の抽出とデジタルによる解決ができ変革を推進していく人財を拡充し、DX推進を加速します。

### トピックス：経済産業省指針に基づくDX認定を取得

当社は、経済産業省が定める「デジタルガバナンス・コード」の基本的事項に沿ってビジョンの策定や戦略・体制の整備などをおこなっていることが評価され、DX推進の準備が整っている(DX Ready)事業者として認定されました。

今後とも、デジタル技術を活用した経営基盤の強化や顧客価値の創造を推進し、社会課題の解決やデジタル化社会の発展に貢献してまいります。



# CSRマネジメント

デクセリアルズは、CSR経営の推進を全社的な課題として認識したうえで、部門横断的に課題の共有と活動に取り組む推進体制を構築しています。

## CSR推進体制

当社は、代表取締役社長を最高責任者として、CSR推進部門担当役員（執行役員経営戦略本部長）の指揮命令のもとにCSR経営を推進しています。

具体的なCSR活動の展開にあたっては、経営理念・企業ビジョン・CSR方針などに基づき、全社一丸となり活動を進めるべく、CSRの各テーマの担当部門より構成される「サステナビリティワーキンググループ」を組織しています。サステナビリティワーキンググループでは、取締役会において特定された重要課題（マテリアリティ）に基づき、テーマごとの課題を特定し、それらの目標・活動の設定および進捗確認をおこなっています。また、部門横断的な視点から検討することで、活動の充実および社内の意識醸成を図っています。

なお、サステナビリティ推進に係る個別の重要テーマについては、適宜取締役会で議論のうえ、経営戦略の立案・遂行にフィードバックされています。

### ● デクセリアルズグループCSR方針

デクセリアルズグループは、経営理念「Integrity」、企業ビジョン「Value Matters」の実践に向けて、オープンで透明性の高い企業運営、たゆまぬ技術や製品の開発と供給を通じて企業価値向上を目指し、持続可能な社会の実現に貢献します。

#### 1 事業を通じた価値の創造

事業を通して培った技術やノウハウを最大限に発揮し、向上させることによって、あらゆる社会課題に対応する新たな製品の開発、技術の開発を推進します。  
また、高い技術力へのプライドを持ち、社会やお客さまが求める以上の価値を生み出すよう努めます。

#### 2 コンプライアンスの徹底

法令を含む社会規範を遵守し、誠実かつ真摯に公正な事業の推進をおこないます。  
また、事業や企業運営に必要な情報の管理を徹底し、会社の資産と価値を守ります。

#### 3 人権の尊重

あらゆる人権を尊重し、差別や強制労働・児童労働などをおこないません。

#### 4 いきいきと働ける職場づくり

社員との対話を促進し、すべての社員が主体的に能力を発揮して成長するために必要な環境を整備し、支援を提供するとともに、働きがいのある公平な職場づくりをおこないます。  
また、女性活躍の取り組みを促進し、障がい者が活躍できる場を広げていきます。

#### 5 環境の保全

温暖化防止対策をはじめとして、事業活動における環境負荷の低減に努め、化学物質の適正な管理をおこないます。また、環境に配慮した製品の開発や事業を推進し、環境課題の解決に貢献します。

#### 6 安全で健康的な職場づくり

すべての社員が安全に働き続けられる環境を整備し、社員の活力と健康を増進するための活動をおこないます。

#### 7 地域社会への貢献

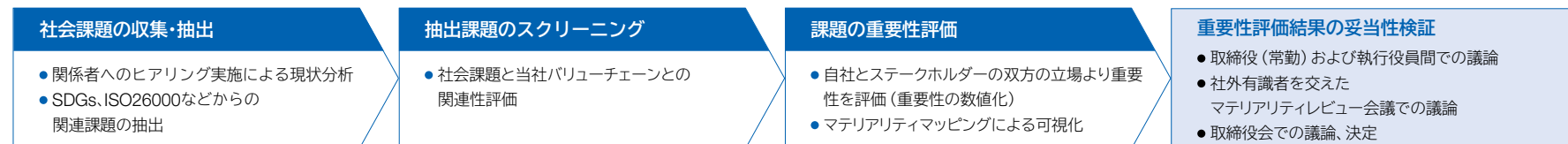
よき企業市民として、地域社会に貢献していきます。地域とのコミュニケーションを促進させ、主に事業所の所在地域において環境・スポーツ・文化活動などに関わり、その取り組みを支援する活動を進めます。

#### 8 サプライヤーとの展開

サプライヤーの皆さまとCSRの取り組みを共有し、調達・供給のバリューチェーン全体において、社会的責任に資する活動の実施に努めます。

## マテリアリティの特定

現在の当社を取り巻く社会課題は多岐にわたります。そのなかで、当社の事業活動に関連が深く、かつ重要性が高いと考えられる課題(マテリアリティ)を特定し、計画的に取り組むことが重要であることから、2018年度に以下のプロセスでマテリアリティを特定しました。

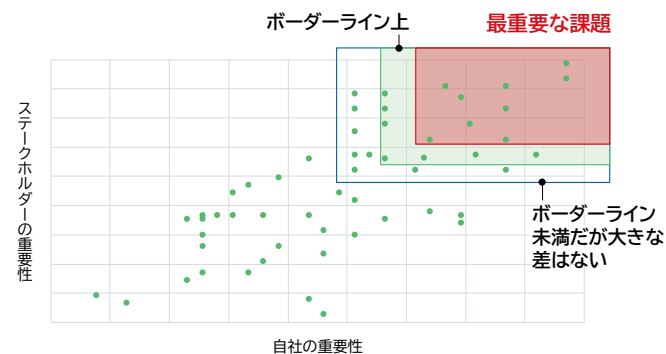


### マテリアリティ評価(マテリアリティマッピング)

各種ガイドライン等を参照し抽出した社会課題について、当社に関係が深いと考えられる課題の絞り込みをおこないました。その後、絞り込まれた各種課題について、当社における重要度とステークホルダーの重要度をそれぞれ評価し、2軸平面にマッピングすることにより評価結果の可視化をおこないました。

### マテリアリティレビュー会議

マテリアリティ設定プロセスにおいては、自社にとっての重要性だけでなく、ステークホルダーにとっての重要性を客観的に考慮し、取り組むべき社会課題を評価・検証することが重要となります。当社は、社内常勤役員3名に加え、当社の社外取締役および外部有識者として野田健太郎氏(立教大学大学院ビジネスデザイン研究科教授)をお招きし、マテリアリティレビュー会議を開催しました。マテリアリティレビュー会議では、抽出された社会課題のうち、中長期的に当社が取り組むべき社会課題などについて、当社を取り巻く社会情勢の分析などを交えながら、専門的かつ客観的な視点から意見交換がおこなわれました。



## マテリアリティとして特定した各種課題とSDGs目標

| テーマ               | 関連するSDGsの目標                                                                                 |                                                                                                            |                                                         |  |
|-------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|--|
| 新しい価値の創造・社会課題の解決  | <b>目標3 すべての人に健康と福祉を</b><br>あらゆる年齢のすべての人々の健康的な生活を確保し、福祉を促進する                                 | <b>目標6 安全な水とトイレを世界中に</b><br>すべての人々の水と衛生の利用可能性と持続可能な管理を確保する                                                 | <b>目標13 気候変動に具体的な対策を</b><br>気候変動およびその影響を軽減するための緊急対策を講じる |  |
|                   | <b>目標7 エネルギーをみんなにそしてクリーンに</b><br>すべての人々の、安価かつ信頼できる持続可能な近代的エネルギーへのアクセスを確保する                  |                                                                                                            |                                                         |  |
| ガバナンス・コンプライアンスの強化 | <b>目標12 つくる責任つかう責任</b><br>持続可能な生産消費形態を確保する                                                  | <b>目標16 平和と公正をすべての人に</b><br>持続可能な開発のための平和で包摂的な社会を促進し、すべての人々に司法へのアクセスを提供し、あらゆるレベルにおいて効果的で説明責任のある包摂的な制度を構築する |                                                         |  |
|                   |                                                                                             |                                                                                                            |                                                         |  |
| 多様な人材とエンゲージメントの醸成 | <b>目標4 質の高い教育をみんなに</b><br>すべての人々への包摂的かつ公正な質の高い教育を提供し、生涯学習の機会を促進する                           | <b>目標5 ジェンダー平等を実現しよう</b><br>ジェンダー平等を達成し、すべての女性および女児の能力強化をおこなう                                              |                                                         |  |
|                   | <b>目標8 働きがいも経済成長も</b><br>包摂的かつ持続可能な経済成長およびすべての人々の完全かつ生産的な雇用と働きがいのある人間らしい雇用(ディーセント・ワーク)を促進する |                                                                                                            |                                                         |  |
| 操業安全と事業継続性の確保     | <b>目標3 すべての人に健康と福祉を</b><br>あらゆる年齢のすべての人々の健康的な生活を確保し、福祉を促進する                                 | <b>目標8 働きがいも経済成長も</b><br>包摂的かつ持続可能な経済成長およびすべての人々の完全かつ生産的な雇用と働きがいのある人間らしい雇用(ディーセント・ワーク)を促進する                |                                                         |  |
|                   |                                                                                             |                                                                                                            |                                                         |  |

## CSR目標

当社は、マテリアリティへの取り組みを着実に効果的に進めるために、中期的なCSR活動目標を設定しています。2022年度は3カ年計画を終え、新たな目標を設定しました。各目標ごとに具体的な活動計画として定めたKPIを達成するために、全社一丸となりCSR活動を推進していきます。

### ●2019年度～2021年度のCSR目標

| マテリアリティテーマ        | 達成指標(KPI)                                      | 2019年度目標                                                                         | 達成状況   | 2020年度目標                                                                          | 達成状況   | 2021年度目標                                                                         | 達成状況   |
|-------------------|------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|--------|-----------------------------------------------------------------------------------|--------|----------------------------------------------------------------------------------|--------|
| 新しい価値の創造・社会課題の解決  | 高速・大容量通信社会における情報通信機器の変化(小型化・薄型化・高速化・高信頼性化)への対応 | 車載・携帯端末向け熱伝導材料・デバイス設計構想の立案                                                       | ○      | 高周波帯域用材料・デバイスの設計完了                                                                | ○      | 社会波及効果の検証                                                                        | ×      |
|                   | 自動車向け製品の普及促進                                   | 自動車向け製品の出荷数量<br>● 反射防止フィルム 247,000m <sup>2</sup><br>● 熱伝導シート 5,469m <sup>2</sup> | ×      | 自動車向け製品の出荷数量<br>● 反射防止フィルム 336,000m <sup>2</sup><br>● 熱伝導シート 17,099m <sup>2</sup> | ×      | 自動車向け製品の出荷数量<br>● 反射防止フィルム 290,000m <sup>2</sup><br>● 熱伝導シート 4,400m <sup>2</sup> | ○      |
|                   | 低温接合ACFの普及促進                                   | 出荷数量 1,560万m/年                                                                   | ○      | 出荷数量 1,660万m/年                                                                    | ○      | 出荷数量 1,730万m/年                                                                   | ○      |
|                   | 鉛フリーSCPの新製品上市の継続                               | 新製品上市 1モデル以上                                                                     | ○      | 新製品上市 1モデル以上                                                                      | ×      | 新製品上市 1モデル以上                                                                     | ○      |
|                   | 排水処理剤の国内外への展開によるCO <sub>2</sub> 削減への貢献         | CO <sub>2</sub> 排出量 ▲3,000t-CO <sub>2</sub> /年                                   | ○      | CO <sub>2</sub> 排出量 ▲6,000t-CO <sub>2</sub> / (2019～2020年度累計)                     | ○      | CO <sub>2</sub> 排出量 ▲10,000t-CO <sub>2</sub> / (2019～2021年度累計)                   | ○      |
|                   | 重大品質問題発生件数                                     | ゼロ                                                                               | ○      | ゼロ                                                                                | ×      | ゼロ                                                                               | ○      |
|                   | 製品品質事故発生件数                                     | ゼロ                                                                               | ○      | ゼロ                                                                                | ○      | ゼロ                                                                               | ○      |
|                   | CO <sub>2</sub> 排出量の削減                         | 事業活動からのCO <sub>2</sub> 排出量を前年度比1%削減                                              | ○      | 事業活動からのCO <sub>2</sub> 排出量を前年度比1%削減                                               | ○      | 事業活動からのCO <sub>2</sub> 排出量を前年度比1%削減                                              | ○      |
|                   | 廃棄物排出量の削減                                      | ゼロエミッションの継続<br>排出量の削減                                                            | ○<br>○ | ゼロエミッションの継続<br>排出量の削減                                                             | ○<br>○ | ゼロエミッションの継続<br>排出量の削減                                                            | ○<br>× |
|                   | 水使用量削減、水質汚染の防止                                 | 水質に関する自主基準の遵守<br>前年度比での使用量減少                                                     | ○<br>× | 水質に関する自主基準の遵守<br>前年度比での使用量減少                                                      | ○<br>○ | 水質に関する自主基準の遵守<br>前年度比での使用量減少                                                     | ○<br>× |
|                   | VOC排出量の削減                                      | 前年度比で使用量の横ばいもしくは減少                                                               | ○      | 前年度比で使用量の横ばいもしくは減少                                                                | ○      | 前年度比で使用量の横ばいもしくは減少                                                               | ○      |
|                   | サプライチェーンマネジメント                                 | 調達先の一部に対するCSRマネジメント取り組み状況調査の実施                                                   | ○      | 調達先の一部に対するCSRマネジメント取り組み状況調査および改善要請(指導)の実施                                         | ○      | 調達先の一部に対するCSRマネジメント取り組み状況調査および改善要請(指導)の実施                                        | ×      |
| ガバナンス・コンプライアンスの強化 | 経営体制の維持・向上                                     | ● 指名・報酬決定プロセスのさらなる明確化<br>● 役員サクセッションプランの推進(後任育成を含む)                              | ○      | ● 指名・報酬決定プロセスのさらなる明確化<br>● 役員サクセッションプランの推進(後任育成を含む)                               | ○      | ● 指名・報酬決定プロセスのさらなる明確化<br>● 役員サクセッションプランの推進(後任育成を含む)                              | ○      |
|                   | 情報セキュリティ事故防止                                   | 情報セキュリティ研修の実施<br>(新入社員研修、全社e-ラーニング研修)                                            | ○      | 情報セキュリティ研修の実施<br>(新入社員研修、全社e-ラーニング研修)                                             | ○      | 情報セキュリティ研修の実施<br>(新入社員研修、全社e-ラーニング研修)                                            | ○      |
|                   | 法令遵守・企業行動規範の浸透                                 | 企業行動規範に関する継続的な社内研修の実施                                                            | ○      | 企業行動規範に関する継続的な社内研修の実施                                                             | ○      | 企業行動規範に関する継続的な社内研修の実施                                                            | ○      |
| 多様な人財とエンゲージメントの醸成 | 【エンゲージメント醸成①】<br>見直し後の人事制度定着・運用による人財育成強化       | 見直し後の人事制度定着・役割理解促進のための階層別研修実施                                                    | ○      | ● 社員成長促進のための目標管理制度の定着<br>● 管理職向け施策実施                                              | ○      | ● 社員成長促進のための評価、育成の定着<br>● 管理職向け施策実施                                              | ×      |
|                   | 【エンゲージメント醸成②】<br>DX/働き方改革施策の推進                 | ● 有給休暇取得率前年度比UP<br>● 2020年以降に向けた課題整理                                             | ○      | 多様な働き方に対応するデクセリアルズ版働き方改革新施策の導入                                                    | ○      | 多様な働き方に対応するデクセリアルズ版働き方改革新施策の導入                                                   | ○      |
|                   | 【エンゲージメント醸成③】<br>健康で働きやすい職場づくりのための健康増進施策の推進    | 「生活習慣病対策」・「メンタルヘルス対策」を通し、社員が健康に業務に従事できるよう健康増進施策を企画・実行する                          | ○      | 「生活習慣病対策」・「メンタルヘルス対策」を通し、社員が健康に業務に従事できるよう健康増進施策を企画・実行する                           | ○      | 「生活習慣病対策」・「メンタルヘルス対策」を通し、社員が健康に業務に従事できるよう健康増進施策を企画・実行する                          | ○      |
|                   | 【多様な人財】<br>ダイバーシティコミュニケーション研修のマネジメント受講率100%    | 統括職 <sup>※</sup> 受講率30%達成<br>※部門のマネジメントをおこなう管理職のこと                               | ×      | 統括職受講率65%達成                                                                       | ×      | 統括職受講率100%達成                                                                     | ○      |
| 操業安全と事業継続性の確保     | 休業災害発生件数                                       | ゼロ                                                                               | ×      | ゼロ                                                                                | ×      | ゼロ                                                                               | ○      |
|                   | BCP訓練の充実                                       | ● 年1回以上の全社BCP訓練実施<br>● 訓練を通じたBCP計画の継続的な見直しの実施(BCMを意識した取り組みの推進)                   | ○      | ● 年1回以上の全社BCP訓練実施<br>● 訓練を通じたBCP計画の継続的な見直しの実施(BCMを意識した取り組みの推進)                    | ×      | ● 年1回以上の全社BCP訓練実施<br>● 訓練を通じたBCP計画の継続的な見直しの実施(BCMを意識した取り組みの推進)                   | ○      |
|                   | 防災対策強化                                         | ● 年1回以上の全社防災訓練実施<br>● BCPとの連携を意識した継続的な防災対策の見直しの実施                                | ○      | ● 年1回以上の全社防災訓練実施<br>● BCPとの連携を意識した継続的な防災対策の見直しの実施                                 | ○      | ● 年1回以上の全社防災訓練実施<br>● BCPとの連携を意識した継続的な防災対策の見直しの実施                                | ○      |

● 2022年度～2023年度の新たなCSR目標

| マテリアリティテーマ        | 達成指標(KPI)                                      | 2022年度目標                                                                      | 2023年度目標                                                     |
|-------------------|------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|
| 新しい価値の創造・社会課題の解決  | 高速・大容量通信社会における情報通信機器の変化(小型化・薄型化・高速化・高信頼性化)への対応 | 試作品のユーザー評価による社会波及効果の検証                                                        | 製品の上市                                                        |
|                   | 自動車向け製品の普及促進                                   | 自動車向け製品の出荷数量<br>● 反射防止フィルム 470,000㎡<br>● 熱伝導シート 5,400㎡                        | 自動車向け製品の出荷数量<br>● 反射防止フィルム 540,000㎡<br>● 熱伝導シート 6,000㎡       |
|                   | 低温接合ACFの普及促進                                   | 出荷数量 1,820万m/年                                                                | 出荷数量 1,910万m/年                                               |
|                   | 鉛フリーSCPの新製品上市の継続                               | 新製品上市 1モデル以上                                                                  | 新製品上市 1モデル以上                                                 |
|                   | 排水処理剤の国内外への展開によるCO <sub>2</sub> 削減への貢献         | CO <sub>2</sub> 排出量 ▲3,400t-CO <sub>2</sub> /年                                | CO <sub>2</sub> 排出量 ▲3,400t-CO <sub>2</sub> /年               |
|                   | 重大品質問題発生件数                                     | ゼロ                                                                            | ゼロ                                                           |
|                   | 製品品質事故発生件数                                     | ゼロ                                                                            | ゼロ                                                           |
|                   | CO <sub>2</sub> 排出量の削減                         | 前年度比▲1%(2013年度比▲5%)                                                           | 前年度比▲1%(2013年度比▲6%)                                          |
|                   | 廃棄物排出量の削減                                      | ● ゼロエミッションの継続<br>● 前年度比原単位排出量減                                                | ● ゼロエミッションの継続<br>● 前年度比原単位排出量減                               |
|                   | 水使用量削減、水質汚染の防止                                 | ● (水質)自主基準の遵守<br>● 節水推進                                                       | ● (水質)自主基準の遵守<br>● 節水推進                                      |
|                   | 中長期的な気候変動への対応                                  | TCFDシナリオ分析を軸とした気候変動に対する長期的目標・対応策を立案する                                         | TCFDシナリオ分析を軸とした気候変動に対する長期的目標・対応策を立案する                        |
|                   | サプライチェーンマネジメント                                 | ● CSRガイドライン改定<br>● 全取引先へ配布<br>● 全社の購入金額90%以上を占める取引先へのアンケート調査実施                | 主要取引先へアンケート調査および改善要請(指導)の実施                                  |
| ガバナンス・コンプライアンスの強化 | 経営体制の維持・向上                                     | ● 役員報酬決定プロセス透明性維持とさらに効果的な制度運用<br>● 役員サクセッションプランの推進(後任育成を含む)                   | ● 役員報酬決定 プロセス透明性維持とさらに効果的な制度運用<br>● 役員サクセッションプランの推進(後任育成を含む) |
|                   | 情報セキュリティ事故防止                                   | 情報セキュリティ研修の実施(新入社員研修、全社e-ラーニング研修)                                             | 情報セキュリティ研修の実施(新入社員研修、全社e-ラーニング研修)                            |
|                   | 法令遵守・企業行動規範の浸透                                 | ● 企業行動規範に関する継続的な社内研修の実施<br>● コンプライアンス意識調査(第1回)の調査結果の社内周知と改善支援<br>● 内部通報窓口の見直し | ● 企業行動規範に関する継続的な社内研修の実施<br>● コンプライアンス意識調査(第2回)の実施            |
| 多様な人財とエンゲージメントの醸成 | 多様な人財の活用                                       | 新人事制度のなかで、多様な人財から次のリーダー・管理職を育成する仕組みをつくる(～23.3)                                | 次のリーダー・管理職候補の人財プールの運用を開始する(23.4～)                            |
|                   | リモートワークの活用                                     | 育児介護事由等の家庭的責任を果たすためのリモートワークの適用拡大                                              | リモートワークを前提とした採用の拡大                                           |
|                   | 喫煙者を減らす取り組み                                    | 全社スワンデーの100%実施                                                                | 就業時間内禁煙の実施                                                   |
|                   | 休業災害発生件数                                       | ゼロ                                                                            | ゼロ                                                           |
| 操業安全と事業継続性の確保     | BCP訓練の充実                                       | ● 年1回以上の全社BCP訓練実施<br>● BCPマニュアルの更新                                            | ● 年1回以上の全社BCP訓練実施<br>● BCPマニュアルの更新                           |
|                   | 防災対策強化                                         | ● 年1回以上の防災訓練実施<br>● 短中期的な気候変動による災害リスクの評価・対応策の検討                               | ● 年1回以上の防災訓練実施<br>● 短中期的な気候変動による災害リスクの評価・対応策の検討              |