

新たな成長ステージに向けて

～パーパスを基軸とした

サステナビリティ経営に向けたストーリーの構築～

代表取締役社長

新家由久

2023年度、デクセリアルズは中期経営計画 2023「進化への挑戦」の最終年度を迎えています。

2019年度からの4年間で、変化に強く特定の領域に依存しない体質へと進化すべく、「稼ぐ力」の向上や経営基盤強化を図り、業績面での目標数値は前倒しで達成してきました。

次期中期経営計画では、より高い視座をもち、パーパスを基軸とした、経済的価値と社会的価値の両立によって持続的成長と企業価値の向上を目指すという、サステナビリティ経営に向けたストーリー構築を進めています。



私たちの強みをさらに伸ばし、「稼ぐ力」の向上と 事業ポートフォリオの転換が大きく進展した4年間

中期経営計画 2023「進化への挑戦」（以下、中計）は、2023年度で5カ年計画の最終年度を迎えました。この中計が始まった2019年は、私が当社の社長に就任した年でもあります。就任当初より、財務面でのキャッシュ・フローの健全化が喫緊の課題であると考えていました。

既存領域では技術トレンドを先回りした製品の開発や事業再評価による事業の入れ替えなど、事業の質的な転換を着実に進めてきました。並行して、自動車を始めとする新規領域の拡大を積極的に推し進め、2018～2022年度の連結売上高の年平均成長率（CAGR）は+15%と、大幅に改善することができました。

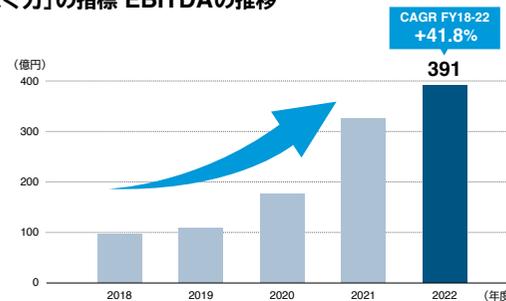
また経営指標に、従来のROEおよび稼ぐ力の指標であるEBITDAに加え、2019年度にスタートした事業再評価ではROICの考え方に基づく評価体系を導入し、2021年度からはROICを正式に採用しました。将来の投資に対しどれだけの利益を生み出したか、「投資効率性」を測る指標としてROICを活用し、資本効率を重要視し、現状分析を進めてきました。

事業再評価においては、事業ごとに算出した事業経済価値^{※1}に加え、採算性・将来性・競争優位性などの観点で各事業を評価するとともに、現在の立ち位置を確認し、事業の今後の方向性を議論しています。このプロセスを通じて、定期的に事業の「選択と集中」、「リソースシフトの実施」など、会社全体の事業ポートフォリオをマネージしてきました。

※1 事業経済価値…各事業の貢献利益から資本コストを差し引いたもの

これらの施策により、当初掲げた利益目標はすべて3年前倒しで達成し、さらに2021年度に公表した「中期経営計画リフレッシュ（アップデート）」で上方修正した利益目標も、すべて2年前倒しでの達成を実現しました。その結果、「稼ぐ力」の向上につれてキャッシュ・フロー創出力が高まっただけでなく、事業ポートフォリオの転換が大きく進展し、環境変化に強い企業となるべく、着実な進化を遂げることができました。

▶「稼ぐ力」の指標 EBITDAの推移



そしてこの4年間での最大の成果は、なんといってもビジネスモデルを大きく深化させ、私たちの強みをさらに伸ばしたことだととらえています。

私たちは、社会に貢献する最先端技術になくてはならない材料やデバイスを世の中に提供しています。この4年間は私たちの強みであるビジネスモデル、すなわち「直接顧客」「最終顧客」とのコミュニケーションをさらに深め、お客さまの気がついていない技術的課題を見つけ出し、常に先回りした付加価値の高い製品を数多く開発・提供してきました。

▶ P.24-25 価値創造プロセス

目下、VUCA^{※2}時代の真ただ中におり、不確実性が増す事業環境のなかで、技術は加速度的に進化しています。その潮流を敏感に察し、将来を見据えた技術ロードマップを把握するうえでは、特にトレンドや変化への感度が高い「最終顧客」の方々とのリレーションシップが非常に重要です。

※2 VUCA…Volatility (変動性)、Uncertainty (不確実性)、Complexity (複雑性)、Ambiguity (曖昧性)



当初掲げた利益目標は
3年前倒しで達成し、
上方修正した目標も
2年前倒しで達成することが
できました。



そこから得た情報をもとに、バックキャストで私たちに求められる技術を考え、サプライチェーン全体でパートナーシップを形成し、「デザイン・イン」と「スペック・イン」の両立を図ることで事業領域の拡大を実現しています。

そして2020年には、これまでの「インサイド・アウト」の視点に加え、「アウトサイド・イン」のアプローチ、すなわち社会課題解決の視点から事業機会や新規事業の創出を図るべく、社内組織、Dexerials Innovation Group (以下、DIG) 推進部を立ち上げました。DIG推進部は、異なる専門性を持つメンバーで構成され、さまざまな視点からの社会課題探索と、その解決につながる技術の検討を行ったうえで、新たな事業創出に向けた技術イノベーションの戦略を策定しています。その新たな技術革新を通じ、社会課題の解決を行う付加価値の高いビジネス機会を生み出すことで、持続的な成長と企業価値の向上を目指します。

そして、これらの実現のため、経営基盤をより強固なものにすべく、意思決定の迅速化を目的とした本社移転、機関設計の変更、ジョブ型人事制度の導入、国内社員への自己株式給付など、着実に取り組んできました。

▷P.44 ▷P.52 ▷P.67
中期経営計画「進化への挑戦」4年間の主な取り組みと成果

次のステージでの飛躍を実現する、 次期中期経営計画の方向性

当社は前述の通り、2021年に新たな業績目標を含む「中期経営計画リフレッシュ(アップデート)」を発表し、その初年度にすべてのKPIを前倒しで達成しました。しかしながら、この状況を楽観することなく、今後の不確実な社会情勢を踏まえて、2024年度から新たに始まる次期中計に向け入念な準備を進

めています。

例えば、不透明な事業環境のなかでも持続的な成長を実現するためには、業績へのボラティリティを抑えるべく、成長戦略に合わせて事業ポートフォリオは常に見直す必要があるものと考えています。

主力のコンシューマーIT領域は、需要サイクルが短いため市場変動の影響を受けやすい一方で、自動車や電動工具、新たに加わった半導体事業は製品のライフサイクルが長いといった特徴があります。

半導体——例えばこれから急速に発展するであろう生成AIの領域では、大量のデータを効率良くやり取りするために今よりも高速な通信技術が必要となり、その実現には半導体が不可欠です。また、昨今、DX(デジタルトランスフォーメーション)が注目されていますが、ものづくりにおいても生産工程の自動化、いわゆるファクトリーオートメーションに使われるセンシングデバイスで半導体は欠かせません。

▶ 半導体の用途例



高速通信
(データセンター)



生産工程の自動化
(ものづくりの現場)

この半導体事業を手掛け、新たに仲間に加わった(株)京都セミコンダクター(以下、京セミ)との協創活動を行うなかで、技術と技術の掛け合わせにより、フォトニクス領域の進化を支えるソリューション創出の可能性を見出しました。そのため、次期中計における成長領域として、フォトニクス領域を自動車に次ぐ「第三の柱」にすることを目指し、同領域の事業を



推進する統合会社^{※3}の発足準備を進めています。

※3 2024年4月発足予定のDexerials Precision Components(株)と京セミの事業およびリソースの統合を行う会社

フォトニクス領域での事業成長により、さらなる事業ポートフォリオの転換を推進し、ボラティリティの低減と、グループ全体の事業成長を目指します。

▷P.28~29 イノベーションの取り組み

一方で、昨今注目されている生成AIなどの技術の進化や、それらに伴う働き方の変化、さらにその先を見据えると、「人の価値とは何か」というところまで、社会の共通認識が変わる可能性もあります。そうしたなかでは、外部環境の変化に対応できるレジリエンスを高めるための経営基盤の強化が、当社における継続的な課題であると認識しています。

そして、ビジネスモデルについてもさらに深化させるべく、技術力の強化と、それを支える人財の強化について当社の最重要課題として継続的に注力していきます。このビジネスモデルを通じ、今後、当社の技術・デバイス・ソリューションが、社会課題の解決にどのように貢献できるかは、重要な経営アジェンダです。

例えば、自動車を例に考えてみると、気候変動対策におけるEV化はそれ自体が目的ではなく、エネルギー効率を最大限に高めた運行により、環境負荷の低減に寄与することが目的です。同様に自動運転は、電装化やセンシングの進化を通じた自動車のIoT化により、事故や渋滞の解消といった社会課題への解決につながっています。それらの技術の実現には、デジタル技術の進化が欠かせません。そのほか、医療や食品などのさまざまな領域においても、社会全体の効率化をデジタルの力で解決できる分野は多くあります。

社会全体の効率化に向け、デジタル技術の進化に欠かせない材料やデバイス、ソリューションを提供すること。それがデクセリアルズの社会における存在意義、すなわち「パーパス」の

本質だと考えています。これは、未来社会における当社の「ありたい姿」や、社会における存在意義を明確にするための基軸となる「パーパス」づくりの過程で、中堅・若手社員による検討チームが全世界の社員の声を聴き、研ぎ澄ましてきた考え方でした。

これまでは企業文化の醸成を含めた「経営改革」という段階でしたが、次のステージでは社会との関わりや、経済的価値と社会的価値の両立を通じた持続的な成長を念頭に、より多くのステークホルダーの皆さまから賛同を得られるような次期中計にしたいと考えています。

さらに次期中計では成長戦略や投資だけでなく、株主の皆さまとの関係のあり方を踏まえたキャピタル・アロケーションについても整理し、皆さまにお示ししたいと考えています。

「パーパス」を基軸とした デクセリアルズらしい サステナビリティ経営の実現を目指す

サステナビリティの観点からすると、気候変動への対応は世界的な課題となっており、カーボンニュートラルに向けた動きはどの国・企業にとっても今後数十年単位で続く不可逆的なトレンドになっています。

当社も2030年度「事業由来の電力消費によるCO₂排出量ゼロ」という目標を宣言しており、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います。

▷ P.46~49 TCFD提言に基づく情報開示

気候変動対策において特に重要なことは、エネルギー効率を高めつつ生産活動を行っていくこと、つまりエネルギー生産性をどのように高めていくかであると考えています。当社単



社会全体の効率化に向け、
デジタル技術の進化に欠かせない材料や
デバイス、ソリューションを提供すること。
それが私たちの「パーパス」の
本質だと考えています。

独では解決できない問題もありますので、パートナーシップを形成してサプライチェーン全体での削減を図ります。単にCO₂排出量の削減に取り組むのではなく、脱炭素の取り組みが企業価値の向上へどのようにつながるのかについても、今後は発信していく必要があると認識しています。

また、取締役会のメンバーでも、2022年度からデクセリアルズらしいサステナビリティ経営とは何かを議論してきました。その結果、「社会全体の非効率さ」を解決するデジタル技術の進化に貢献するビジネスモデルの強化と、事業継続に求められるESG視点での取り組みを通じ、当社のさらなる成長と持続可能な社会の実現に貢献することであるという結論に至りました。さらに、2023年4月に発足させた「サステナビリティ推進本部」においても、長期目線でのサステナビリティ経営の方向性について検討しています。

▷ P.40 サステナビリティマネジメント

例えば2040年の未来社会では、日本国内の人口減少が顕著になる一方で、世界ではインドやアフリカ諸国などを筆頭に人口増加が続き、多様な社会課題が増えていくことが予測されています。そのため、限られた資源のなかでどのように社会を効率化していくかは、世界が取り組まねばならないテーマであり、間違いなく大きなトレンドになっていくでしょう。

このように将来をマクロ的視点でとらえると、社会を豊かにする技術の急速な進展は明らかであり、技術革新に不可欠な材料・デバイス・ソリューションを通じて私たちが貢献できる機会は十分にあります。事業を通して社会的価値を提供し、それと同期して経済的価値を高められる機会は増えていくものです。

私は「成長戦略」や「マテリアリティ」、そして「パーパス」や「ありたい姿」は本来、別々のものではないと考えています。それ

らはすべて、当社のサステナビリティ経営のストーリーを構成する重要な要素として相互につながっているといえます。このことを念頭に置き、次期中計の発表時には「パーパス」を基軸として、大きな世界観を持たせたサステナビリティ経営の方向性について皆さまにお伝えしたいと考えています。

また、取締役会メンバーで将来を見据えた最重要課題を「技術」と「人財」の2つに絞り込みました。「技術」の取り組みの一環として、知的財産（IP）の強化も重視しています。当社では知的財産情報を分析し、その結果を経営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」を常に行いつつ強化を図っています。新たな事業領域に挑戦していくなかでも、知的財産戦略はさらに重要性が高まるものと考えています。

▷ P.38~39 知的財産の活用による価値創出

「人財」については、今後もグローバル企業として新たな事業

領域に挑戦し続けるために、グローバルで活躍できる優秀な人財を迎え入れる必要があります。それに対応した人事制度が求められます。そこで、当社ではグローバルスタンダードである「ジョブ型人事制度」を2023年より国内管理職層に導入し、2024年以降、全社での導入を進めます。

▷ P.53~55 人材育成

また、当社では技術と人財の両方の観点から、オープンイノベーションを推進しています。企業間の協業件数は増加傾向にある一方で、アカデミアを含めた外部との共創活動についても、東北大学と共同でフォトリクス領域における次世代研究の推進を目的とした研究所の設立などを着実に進めています。

▷ P.28~29 イノベーションの取り組み

社内でも、新たな領域へと展開するためのDIG推進部などの仕組みづくりや、企業文化の醸成を図るチームを設置してきました。



「成長戦略」や「マテリアリティ」、そして「パーパス」や「ありたい姿」は、当社のサステナビリティ経営のストーリーを構成する重要な要素として相互につながっています。



特に中堅・若手社員の皆さんには、外部環境に対するアンテナを高く掲げ、変化の先頭に立ち、失敗を恐れずに常に新たなことに挑戦するマインドを持ってほしいと期待しています。「起業家精神」を大切に、挑戦し続ける人財を育て、会社の持続的な成長につなげるような施策も開始するなど、次の成長に向けた準備も着実に進めています。

ステークホルダーの皆さまとの コミュニケーション

ステークホルダーの皆さまには、当社の企業活動に対する考え方や取り組み、そして製品・技術などをより一層ご理解いただきたいと考えており、本社・栃木事業所内に「レセプション棟」を新設しました。

早速、国内外のお客さまや株主・投資家、地域の方々や学生の皆さま、社員のご家族といったさまざまなステークホルダーの皆さまに、当社をご理解いただくためのコミュニケーションの場として活用しています。

第11期定時株主総会についても、完成して間もないこの「レセプション棟」で開催いたしました。首都圏を中心に全国から栃木に足をお運びいただき、総会での活発な質疑のみならず、総会終了後には当社の企業活動や技術をご理解いただくため、「ショールーム見学会」を開催しました。ご出席いただいた多くの株主の皆さまより「デクセリアルズへの理解がより深まった」「次回も出席したい」などのお声をいただきました。

▶ P.03 価値創造のあゆみ「本社・栃木事業所 レセプション棟の新設」

今後もステークホルダーの皆さまと共生できる企業を目指し、双方向でのコミュニケーションに力を入れていきたいと考えています。



未来に向けて

激動の時代にあるなか、持続的な成長の実現とともに、皆さまからご声援やご支持をいただけるような会社となるべく、次期中計の策定に向けてしっかりと準備を進めています。今後迎える新たなステージにおいても、デクセリアルズらしい考え方のもと、経済的価値と社会的価値の両立によって持続的成長と企業価値の向上を目指してまいります。ステークホルダーの皆さまにはぜひご期待いただくとともに、引き続きご支援のほど、よろしくごお願い申し上げます。

Yoshihisa Shinya

November 2023
Representative Director and President

特集

経営トップ× 社外取締役 対談

中期経営計画4年間で実現した 「進化」と次の成長に向けて

中期経営計画 2023 「進化への挑戦」はいよいよ最終年度へ。コロナ禍や地政学的リスクなど、グローバル規模で大きな社会的混乱に見舞われたこれまでの4年間、デクセリアルズはどのように進化し成長してきたのか。そして次なる成長に向けた課題や新たに取り組むべきことは。現中期経営計画の軌跡をよく知る取締役3氏が4年間で振り返り、将来に向けた展望を語り合いました。



社外取締役（監査等委員長）

佐藤 りか

代表取締役社長

新家 由久

社外取締役（指名・報酬委員長）

横倉 隆

社会環境の変化

新家：いよいよ最終年度に入った中期経営計画 2023「進化への挑戦」（以下、中計）は、2019年よりスタートしました。この中計が始まってすぐに外部環境が急速に、大きく変化したことで、先行き不透明な時代に入りました。この中計が始まってすぐに外部環境が急速に、大きく変化したことで、先行き不透明な時代に入りました。

当時、米中貿易摩擦が激化し、両国のデカップリングの動きも顕著になり始めた時期でした。そして、コロナ禍やロシアによる突然のウクライナ侵攻など、まったく予測しえなかった大きな社会的混乱が起きました。

その一方で、SDGsを始めとするさまざまな社会課題にしっかり向き合う意識が広まり、ものごとをどう効率的に進めるか、いかにデジタル技術を活用してより良い社会をつくるかという機運も高まりました。それがこの4年間における社会の大きな変化でした。

横倉：確かにDXや生成AIなどのデジタルテクノロジーが社会の高度化をけん引するという意識が急速に広がりました。また、企業のあり方について、証券取引所や中央官庁から、意見が寄せられることが以前に比べて多くなりました。これにより、各企業がサステナビリティや企業価値の向上をより強く意識する流れが生まれたのも大きな変化だったと思います。

佐藤：コロナ禍で、リモートワークを含めデジタル化が一段と進んだのは、多くの方が実感する社会的な変化でした。私が携わる法律の世界でも、裁判手続きのデジタル化が進むなど、新たな動きが生まれています。

こうした仕組み上のデジタル化が進むと同時に、人と人、そして社会と人とのつながり方について、新しいコミュニケーションスタイルを模索する動きが深まったのも非常に大きな変化



だと感じます。

横倉：以前もITバブルの崩壊やリーマンショック、そして東日本大震災の発生と、数年の間に予想外の出来事が次々に起こりました。一度大きな混乱が起きると、元に戻るまで数年かかるのですが、それらの事象が立て続けに起こりました。

— そして、この4年間でのコロナ禍やウクライナ問題。この先も想定外の社会的混乱は頻繁に起きると想定すると、リスクマネジメントだけでなく、レジリエンス（回復力）を高めることが重要になると考えています。

中期経営計画で挑戦してきた 4年間での「進化」

新家：現行の中計で定めたのが、①新規領域での事業成長加速、②既存領域における事業の質的転換、③経営基盤の強化という3つの基本方針です。

この4年間で既存領域の事業を磨き上げ、新規領域にリソースを集中投下したことで、事業ポートフォリオの転換が大きく進展しました。また、それを支える経営基盤の強化についても、現

場と経営を一体化し、よりスピーディな経営判断を実現するための栃木への本社移転、監査等委員会設置会社への機関設計の変更、リモートワークや「ジョブ型人事制度」の導入、国内社員への自社株式給付など、成長に向けた数多くの施策を着実に推進することができました。

横倉：今回の中計で、特に経営基盤強化はしっかり進んだと感じます。私は前中計の時からデクセリアルズを見てきましたが、前は「構造改革」が大きなテーマで、会社が新しくデクセリアルズとして立ち上がり、足元の経営基盤の確立に力を注ぐものでした。そして今回の中計では、一定程度整った経営基盤を強化するステップに移り、会社に力強さが加わるとともに、社内がより活性化したと実感しています。

また、新規領域への進出と既存領域の見直しによる事業ポートフォリオの転換も大きく進展したと評価しています。社会やお客さまのニーズを先回りした商品開発がマーケットにマッチし、収益性の高い事業活動が行えるようになりました。

佐藤：私は取締役会での議論や執行サイドの取り組みが課題を先取りし、その実現を常に意識するようになったことが、事業ポートフォリオの転換などの、より良い結果に結びついた

と実感しています。そして何より今回の中計での最大の成果は、数々の数値目標を着実に達成してきたことです。

横倉：加えて、外部からの人財も積極的に加えつつ経営体制の強化を実現してきたことも、次の成長につながる大きな成果です。社長を始めとする執行サイドの方々にとっては、この4年間の成長に対し、相当な苦労や努力があったと推察します。

新家：2019年に現在の経営体制に移行する際、自分たちは変わらなければいけないという危機感を強く持っていました。そして、まずは経営層から変えていくべきだと考え、外部人財の探索と登用を積極的に行いつつ、社内の最高意思決定機関としての取締役会の形も変えました。

その過程で、変化に対して、どのようなスキルを持つ人財が必要なのかを考えて続けてきました。内部で登用すべき人もいましたが、社内に足りないスキルは、それを備えた外部の方に加わっていただくことが必要だったのです。

もともと当社は、中途入社社員が多い会社です。管理職層の

半数ほどをそれらの人財が占め、多様なバックグラウンドを持った方々が成長の原動力になってきたところがあります。

4年間の印象に残る取り組み

新家：現在の中計が始まって以来、さまざまな改革や施策をスピードを上げて実行してきましたので、私としてはあつという間の4年間でした。

数々の施策のなかで、特に印象に残る取り組みを教えてください。

佐藤：私自身が深く関わったこともありますが、機関設計を監査等委員会設置会社へ移行したことは特に印象に残る改革です。本質的な部分で、この改革がもたらした最も重要なポイントは、執行サイドへの権限委譲が大幅に進化したことです。この移行により、各現場でより一層スピード感を持った対応ができるようになったはずで

す。また、取締役会での議論の中心が「デクセリアルズはどうあるべきか」という、より本質的で密度の高いものになってきたことに、この4年間の進化を感じています。

横倉：私が特に印象深いと考えているのは、2022年の(株)京都セミコンダクター(以下、京セミ)のM&Aです。当社は以前から外部の企業に出資や投資をしてきましたが、今回はそれらよりもずっと規模の大きな事案でした。当然、M&Aに至るまで取締役会でさまざまな議論を重ねてきましたが、最後に社長が、「自らが京セミをけん引し、先頭に立って旗を振っていく」と仰られました。この時、今回のM&Aを「社長自らの責任でデクセリアルズの将来の成長につなげていくのだ」という経営トップとしての強い意志を実感し、私は納得感を持ち賛成しました。ただ、M&Aによるシナジー効果はすぐに生まれるものではありません。足し算はすぐにできても、そこから先のプラスアルファの成果が生まれるまでには、一定の時間、辛抱強く見守る必要があると考えています。

新家：京セミのM&Aでは、取締役会で私たちが目指す会社のイメージを明確に持ちつつ、「なぜ、京セミを仲間を迎え入れたいのか」という議論を深めてきました。

社外取締役の方々の理解が、最終決断をするための心強い力になりました。

取締役会の進化

新家：現在の取締役会構成メンバーに変わり、まずは互いの信頼関係の構築が大切であると考え、取締役会という意思決定中心の会合だけでなく、「オフサイトミーティング」などのさまざまなアジェンダについて議論する機会を設けました。時には「合宿」のような形で、社外取締役の方々とさまざまな経営課題を話し合ってきたことで、相互理解と信頼関係が深まったと感じています。



“外部人財も積極的に加えつつ経営体制を強化してきたことは、次の成長につながる大きな成果です。

——横倉

“ 機関設計変更による本質的な成果は、
執行サイドへの権限委譲が大幅に進ん
だことです。

———佐藤



横倉：定期的に行っている「独立取締役の会合」も、大変良い取り組みです。それぞれの観点から、疑念点や課題感を自由に発言しつつ、率直な意見を交わし、必要に応じて執行サイドにも対応をお願いしています。

また、私を含む、監査等委員会メンバー以外の社外取締役が監査資料を閲覧できるようになったことも、非常に実効性が上がる取り組みです。監査資料を通じ、社内の風土や文化、現場でのリアルな出来事など、細かな気づきを得ることが少なくありません。飾らない情報が得られることは、私にとっての安心感につながっています。

独立取締役と監査等委員の取締役の方々との意見交換の機会も設けていただいております。そこで得られる情報も少なくありません。

佐藤：監査等委員長として、すべての取締役の方々に役立つ情報や資料を可能な限り幅広く共有しようと努めてきたので、大変うれしいです。

監査等委員のメンバーは、社内の方々からさまざまな説明を受けるため、監査等委員以外の社外取締役に比べて入手できる情報が多く、かねてから情報格差の解消に課題感を持っていました。すべてを開示するわけにはいかないものの、取締役

間の情報共有には意識的に取り組んでおり、その成果が出ていることに安心しました。

一方で、社外取締役として活動するなかで、執行サイドの方々が率先して私たちの理解を深めようと努力されているのを感じています。例えば京セミのM&Aでは、同社の事業所視察を企画いただき、その後に合宿のような形で皆さんと新たな角度での議論ができました。

「現地現物」で初めてわかることもあり、その大切さを改めて実感しました。

横倉：会社に対する理解を深め、取締役間の信頼が厚くなっているのと同時に、時にはけん制し合う緊張感が保たれているのは、現在の取締役会の良い点です。

私は、常にさまざまなステークホルダーの存在を思い浮かべ、健全な経営ができていないかを厳しく見ることを意識して取締役会に関わっています。

佐藤：確かに取締役会には緊張感があります。京セミのM&Aの際も、ネガティブな意見や指摘を含め、率直かつ活発な議論ができました。

新家：私も取締役会を、ただ仲の良いメンバーの集まりにしようとは考えていません。社外取締役の方々には、それぞれ異なるバックグラウンドがあり、多様なご意見から気づかされることが多々あります。共通の目標は会社を持続的に成長させることであり、執行サイドの提案に対し、さまざまな角度からサジェスションをいただくことは非常に大切なことだと考えています。

取締役会を建設的な議論を交わす場にするよう意識してきましたが、それもこの4年間で大きく進化したことの一つだと感じます。

事業における今後の展望と課題

新家：いよいよ2024年度からは新たな中計に移ります。

次期中計は、経営環境は今後も大きく変化し続けることを前提として策定する必要があります。取締役会の方々とは目下、今後の先行きが不透明ななか、どのようなリスクと機会が想定できるかを議論し、そのうえでどのような進化が遂げられるのか、遂げるべきなのかを探っているところです。

現中計では、自動車事業の拡大やフォトニクスなどの新たな方向性が見え、事業ポートフォリオの転換は大幅に進みました。しかし今後の成長に向けては、もっとダイナミックに変化する必要があります。

佐藤：これまでのさまざまな施策により、デクセリアルズの既存領域には確固たるものができてきたととらえています。そこをしっかり維持しつつ、さらに深掘りする。同時に新規領域の展開が今後の成長のポイントになるのは間違いなく、より一層、加速させる必要があります。そして、それらを投資家など社外の方々に対し、いかに示せるかがより重要になると考えています。

当社の製品は接着剤から光半導体まで多岐にわたり、社外取締役とはいえ専門外の私にはわかりにくいこともあります。製品のことも含め、ステークホルダーの方々に、デクセリアルズをもっと知ってもらうための情報発信を続けることが必要です。

新家：ステークホルダーとのコミュニケーションは大変重要です。当社をより多くの方に、より深く知っていただくための活動や工夫も、一層、活発化していきたいと考えています。また、新規ビジネスの展開については、当社の連結子会社である Dexerials Precision Components (株) と京セミの事業およびリソースを統合した新会社の発足準備を開始するなど、すでに動き始めています。両社は 2024 年 4 月に統合予定であり、この統合会社をフォトンクス事業の成長をリードする存在にしていきたいと考えています。

横倉：私が近年強く感じるのは、技術革新のスピードがグローバルベースで格段に速くなっていることです。生成 AI など、



日々新しい技術が生まれています。過去にも「技術革新の時代だ」と何度も言われたことがありましたが、現在のようにデジタル技術の活用によって材料の分野でも日々革新が起きるほどではありませんでした。そうした状況にあって私が申し上げたいのは、どれほど新しい技術でもグローバルベースでは同じようなことを考えている人は大勢いるし、すでに誰かが手掛けているかもしれない。そこで重要になるのは、技術を司る「人」です。優れた人財に集まってもらえる仕組みと、最大限の活躍をしてもらえる環境づくりは、今後ますます重要な経営課題になると思います。

さらなる成長に向け、 より重要になる人的資本の強化

新家：私も当社の強みであるビジネスモデルの強化を実現するカギは、「人」とであると認識しています。外部の優秀な人財に当社を選んでいただき、活躍してもらえる企業になることは大変重要です。

そのための改革の一環としてまずは 2023 年度より、国内の管理職を対象として「ジョブ型人事制度」を導入しました。マクロで見ると日本の労働生産人口が減少していくのは確実です。当社の事業ポートフォリオも、よりグローバル目線に変えていきますし、人財のポートフォリオもグローバルレベルでの見直しを進めていきます。そのため世界中で優秀な人財が活躍できるよう、「ジョブ型人事制度」のグローバル展開についても着実に進めていきます。

横倉：少々話がそれるかもしれませんが、社長はよく「私たちはベンチャー企業だ」とお話しされます。確かに創業 10 年の若い会社です。とはいえ、経営基盤もどんどん進化し、取締役会も変



化している、大きな上場会社です。社長がおっしゃる「ベンチャー企業」にはどのような意味が込められているのでしょうか。

新家：さまざまな意味を含んでいますが、先ほどのお話にもあったように、世の中の技術革新のスピードは非常に速く、今までなかったもの、世界の価値になるものを生み出していくためには、常に新しいことに挑戦する意気込みが欠かせません。

東証プライム市場に上場はしていますが、スタートアップ企業と同程度の気概で事業に取り組むことがデクセリアルズらしいと考え、「ベンチャー企業」という言葉を使っています。「ベンチャー企業」のように若い人でも意見を言いやすく、チャレンジしやすい風土の会社であり続けたいという気持ちもあります。

横倉：飽くなき挑戦ですね。私もリスクテイクをしっかり行いつつ、より一層、懸命に後押ししたいと思います。

ステークホルダーの 皆さまへのメッセージ

横倉：デクセリアルズの強みであり、持続的な成長の源泉となっているのは、ニーズを先回りし、お客さまの期待を上回る製品をお届けする力であると私は思っています。それが現在の業績につながっており、社員の皆さんの自信にも結びついているはずです。

当社の事業の中心はデジタル分野であり、今後も社会から必要とされ続ける分野であるのは間違いありません。しかしながら、かつて「ITバブル崩壊」が起きたように、業界内での波があります。

そうした外部環境に左右されない、強固な企業体質の構築にも取り組んでおり、徐々に結果も出てきました。自動車向けや通信、センシングなど製品領域を広げることで、環境の変化に柔軟に対応できる体質になってきました。ただ、まだまだ足りない部分もありますが、飽くなき挑戦を続けるのがデクセリアルズです。

社外取締役の一人として、持続的な成長とさらなる企業価値向上の実現に向け、あらゆるステークホルダーを意識しつつ、健全な経営が続くよう助言や提言を行い、最大限のサポートを行っていきます。

佐藤：創業からの10年を振り返ると、立ち上がりには困難な時期もあったものの、その後しっかり飛躍を遂げ、良い形で10年の区切りを迎えることができて感じています。

この先の10年は、当社が培ってきた技術をさらに磨き、やる気に溢れ、柔軟性を備えた人財に集まってもらう。そして能力が

十分発揮できる環境を整え、経営陣もそうした人たちをしっかりと引き上げ、より一層、社員と経営陣の良好な関係性を築いていただきたい。それは持続的に成長するために必須です。

私は監査等委員長として、自分たちの活動が会社のビジネスにどのように貢献できるのかを常に考え続けてきました。社内のガバナンスやコンプライアンスの体制がしっかり確保できていればこそ、会社は事業に集中できるはず。監査等委員会は特にそういう面で貢献できていると感じています。また、監査等委員会の下に内部監査部門を置いており、執行サイドの懸念や課題をいかに適切に汲み取るかも意識してきました。

これからも取締役会や執行サイドとのコミュニケーションを積極的に行い、より一層の発展と成長に寄与する監査活動を進めていきたいと考えています。

新家：次の10年に向けてどのような企業に成長すべきかというお話、まったくその通りだと感じます。

これまでの10年は、ソニーグループからの独立でスタートし、それ以前の50年の基盤を活かしつつデクセリアルズという新たな会社をどう成長させていくか、試行錯誤を続けた10年でした。そのなかでもこの4年間は進化が加速し、自信にもつながりました。

今後さらに多くの株主・投資家、お客さま、そして優秀な人財から選ばれ、応援していただける企業になるよう努力を続けてまいります。



お客さまとともに未来を創造する

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。

INPUT (投下資本) 2022年度

財務資本

- 株主資本 69,097百万円

製造資本

- 設備投資額 13,926百万円
- 製造拠点 国内 4拠点 海外 2拠点
- さまざまな分野のエンジニアが集結したテクノロジーセンター「本社・栃木事業所」

人的資本

- 従業員数 1,943名
- エンジニア数 595名
- 新入社員に占める技術系社員の割合 100%

知的資本

- 研究開発費 4,274百万円
- 海外特許保有比率 66.2%

社会・関係資本

- 独自の技術、高い品質に基づくお客さまとの信頼関係
- グリーンパートナー 480社との関係

自然資本

- 電力 71,820千kwh
- 水 29万t

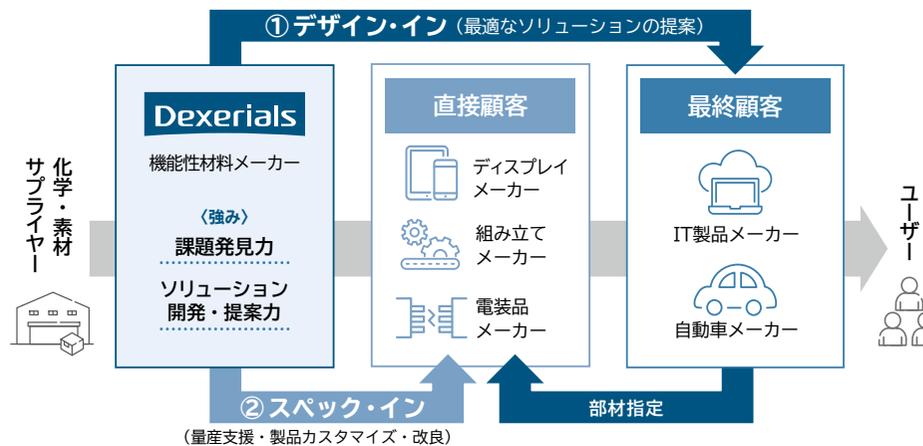
社会環境の変化

- AIの発達
- 高速通信の普及
- 自動運転技術の発達
- IoT社会の到来
- 気候変動
- 新しい生活様式

中長期的に取り組む4つの重要課題 (マテリアリティ)

1. 新しい価値の創造・社会課題の解決
2. ガバナンス・コンプライアンスの強化
3. 多様な人財とエンゲージメント醸成
4. 操業安全と事業継続性の確保

デクセリアルズのビジネスモデル



進化に向けた3つの基本方針

中期経営計画
2023
「進化への挑戦」

- 1 新規領域での事業成長の加速
- 2 既存領域における事業の質的転換
- 3 経営基盤の強化

(価値創造の源泉)



持続的な価値の創造に向けた再投資

社会への還元・価値提供

独自の技術に裏打ちされた
製品・サービスにより
社会課題を解決し
豊かな社会の実現に貢献

- 次世代の通信機器や自動車などを支える高機能材料・デバイスの提供
- 環境負荷低減に貢献する製品の提供
- エレクトロニクス技術の他分野への応用による新たな価値の創出
- 研究開発への積極的な投資によるユニークな技術創出
- ダイバーシティの推進による人材の育成
- 株主還元方針：のれん償却前総還元性向 40%程度を目途に実施



ビジネスモデル：ニッチ市場で高シェアを維持する鍵となる「強み」

わたしたちの強み—それはビジネスモデルです。

高度で多様な技術、分析力とそれを使いこなす人財を活かし、お客さまの重要な課題を見つけ、解決する製品を提供しています。

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

わたしたちが発揮する強み

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

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

①デザイン・イン

- お客さま（「最終顧客」）が気がついていない技術的課題を私たちが見つけ出し、その課題に対し、今までになかったユニークな製品やソリューションを開発・提案
- 量産を担当するディスプレイメーカーさま（「直接顧客」）に、当社の製品の使用を指定していただく（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（「最終顧客」）の理想のモノづくりを実現

TOPICS

社員が体現するビジネスモデル「デザイン・イン」「スペック・イン」

当社がニッチ市場で高シェアを維持する鍵は、お客さまと対話をする際に、営業のみならずエンジニアも加わり、お客さまの課題や要望を引き出す「対話力」と、期待に応える高度な「技術力」「分析力」です。それらを日常的に体現している各事業の営業社員、エンジニア社員の双方の視点から生の声を掲載しています。

掲載ページ ▶ P.31、33、35



わたしたちの強みの源泉

ビジネスモデルの根幹をなす技術と人財。こ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「それを使いこなす人財」であり、これらをより一層強化することで、成長エンジンの幹を太くしていきたいと考えています。



お客さまの期待に応える製品を開発する高度な「技術力」と「分析力」

お客さまの期待値を上回る製品開発の基礎となるのが、前身の時代より蓄積してきた「材料技術」、「プロセス技術」の技術力と、「評価技術」と「分析解析技術」の分析力からなる4つのコア技術による総合的な開発力です。このコア技術を掛け合わせることで幅広い可能性が広がります。

▶ デクセリアルズを支える4つのコア技術



当社は、光学材料や電子材料など、最先端の電子機器、自動車などに用いられる機能性材料を開発する材料技術を始め、有機・無機材料技術、薄膜形成技術や微細加工技術など、機能を形にする技術・ノウハウを多数有しています。

当社の営業・開発・生産部門が一体となり、最新の設備や評価技術を用いてお客さまのニーズを的確に把握し、速やかに課題の解決や製品の開発を実現しています。

▶ P.38-39 知的財産の活用による価値創出

お客さまの真の課題を見つけ、技術を掛け合わせて解決策を提案する多様な人材

お客さまとの対話では、営業のみならずエンジニアも加わり、お客さまの課題や要望を引き出したうえで、開発部門とともに技術的な考察を加えて真の課題を見つけ出します。当社はこの課題に対して、今までなかったようなユニークで高い付加価値を持つ製品やソリューションを開発・提案することで、お客さまの期待を超える価値の提供を実現しています。

▶ P.53-55 人材育成