

The logo for Dexerials, featuring the word "Dexerials" in white, bold, sans-serif font centered within a dark blue rectangular background with a slight wave effect at the bottom.

**Dexerials**

**デクセリアルズ株式会社**

ESG/サステナビリティ説明会

2022年1月17日

## イベント概要

---

[企業名] デクセリアルズ株式会社

[企業 ID] 4980

[イベント言語] JPN

[イベント種類] アナリスト説明会

[イベント名] ESG/サステナビリティ説明会

[決算期]

[日程] 2022 年 1 月 17 日

[ページ数] 43

[時間] 10:00 – 11:18  
(合計：78 分、登壇：45 分、質疑応答：33 分)

[開催場所] インターネット配信

[会場面積]

[出席人数]

[登壇者] 3 名  
執行役員 吉田 孝 (以下、吉田)  
執行役員 明山 浩一 (以下、明山)  
IR 部 統括部長 富田 真司 (以下、富田)

---

### サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

## 登壇

---

**富田**：皆様、お待たせいたしました。定刻となりましたので、ただ今より、デクセリアルズ株式会社、ESG/サステナビリティ説明会を開始いたします。

本日は、ご多用のところご参加いただき、誠にありがとうございます。私は、本日の進行役を務めます、IR部の富田でございます。

今回の説明会は、Web配信および電話会議にて開催させていただきますが、本日は、投資家、アナリストの皆様の他に、メディアの方も参加されていますことをご承知おきください。

それでは、本日の出席者をご紹介します。

執行役員、コーポレート管理部門長、吉田孝でございます。

**吉田**：吉田でございます。どうぞよろしくお願いいたします。

**富田**：そして、同じく、執行役員、経営戦略本部長、明山浩一でございます。

**明山**：明山です。よろしくお願いいたします。

---

### サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



## 本日の内容

### 1. プレゼンテーション

- 経営理念・企業ビジョンとESG/サステナビリティ
- 「経営基盤の強化」の取り組み紹介
  - ① 経営機能強化
  - ② 知的財産強化
  - ③ DX（デジタル・トランスフォーメーション）の推進

### 2. 質疑応答

**富田**：本日は、お示ししておりますアジェンダに沿って、吉田と明山よりご説明した後、皆様からのご質問をまとめてお受けいたします。

また、本日の会議の様子は、プレゼンテーションと質疑応答の部分を、御社名とお名前も含めて動画と文字起こしにて当社 Web サイト上で後日掲載いたしますことを、あらかじめご承知おきください。

それでは、早速、吉田さん、よろしくお願いいたします。

**吉田**：皆様、おはようございます。コーポレート管理部門を担当しております、執行役員の吉田でございます。

#### サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

## 経営理念・企業ビジョンと社会課題の解決を通じた持続的な成長



© Dexerials Corporation

4

それでは、ご説明を開始いたします。

まず、当社の経営理念と企業ビジョンにつきましてご説明いたします。

私たちは、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。」を掲げ、オープンで、透明性の高い企業経営と、たゆまぬ技術や製品の開発と供給を通じて、社会課題の解決、持続可能な社会の実現に貢献することで、持続的な成長・企業価値向上を目指しております。

### サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com

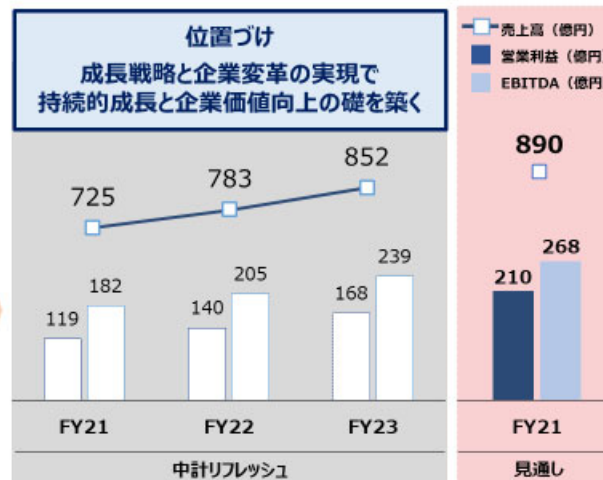
## 中期経営計画を通じた進化

### FY19からの取り組み

事業再評価・事業ポートフォリオ見直し

差異化技術製品拡大による事業成長

費用削減施策の効果、リーンな体制に



**変わらないのが一番のリスクという危機感を全社で共有  
変化の先頭に立ち自ら変革を進める**

© Dexerials Corporation

5

続いて、中期経営計画を通じた進化についてご説明をいたします。まず、資料左側、FY19 から現在までで取り組んできたことをご説明いたします。

一つ目、製品カテゴリーごとに事業性評価を行い、その結果を基にしたポートフォリオの見直しを実行してまいりました。

二つ目、技術トレンドを先回りして開発、上市した差異化技術製品の拡大を図ってまいりました。

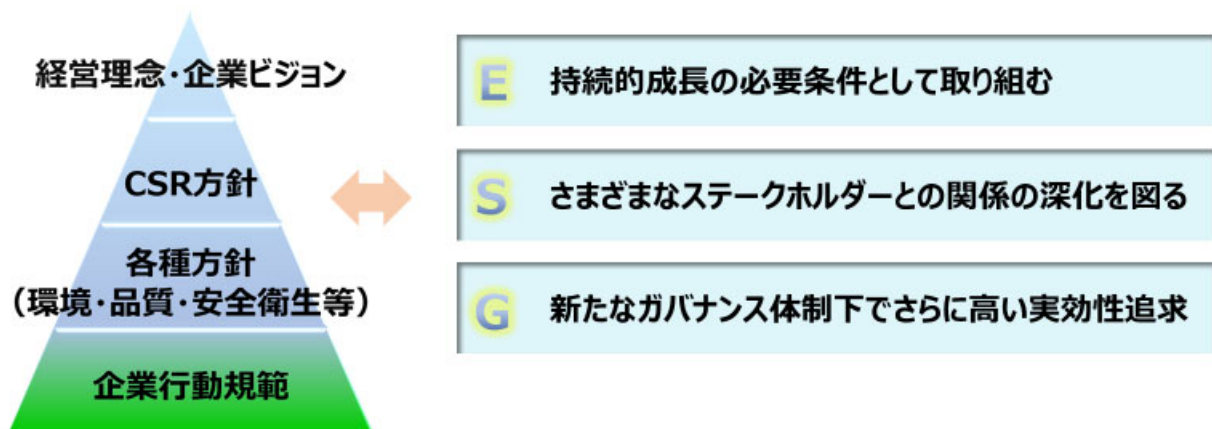
三つ目、経営基盤の強化のため、全社でのコストの見直し、人事施策の実施によるリーンな体制構築を行ってまいりました。

FY20 で、中期経営計画最終年度の FY23 営業利益目標を 3 年前倒しで達成できました。今年度、FY21 においては、もう一段目標などを見直し、「中期経営計画リフレッシュ」を発表いたしました。

また、変わらないことが一番のリスクという危機感を全社で共有し、社員一人ひとりが自ら変革を進めた結果、最終製品市場の動向に左右されにくい収益構造となり、リフレッシュした FY23 の売上、利益目標を再び今年度で達成する見通しとなっております。

### サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com



## 経営層と社員が同じ目線に立ち、全社員が一体となって ESG施策・CSR活動を展開

© Dexerials Corporation

6

当社、デクセリアルズの ESG についてご説明をいたします。

当社では、経営理念・企業ビジョンを社員一人一人が日々意識をして仕事に臨めるよう、CSR 方針や各種方針、行動規範とつなげて、経営から現場まで一貫して実施をしております。これらが当社の ESG 経営とも密接に結びついております。

まず、ESG の E ですが、当社の CO<sub>2</sub> 排出量は、化学セクターの企業としては非常に少ないものの、脱炭素への取り組みが事業を行う上での必要条件の一つになりつつある中で、先駆けてしっかりと取り組むことが重要と考えております。

次に、S ですが、さまざまなステークホルダー様との関係深化を図る中で、当社社員に関して、働き方の多様化に対応した人事制度の構築など、会社の持続的な成長が実現できる仕組みをつくり、女性や外国人の積極的な登用だけでなく、全体的なダイバーシティの拡充を重要な経営課題の一つとして取り組んでおります。

G については、後ほどご説明いたしますが、新しいガバナンス体制を導入し、その体制下で ESG 経営をさらに進めていきます。

### サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

## 本日のトピック

### ■「経営基盤の強化」の取り組み

経営機能強化	本社機能移転 監査等委員会設置会社移行
知的財産強化	3つの知財戦略 新規事業探索の取り組み
DXの推進	DX基本方針・目標 デジタルプラットフォーム
気候変動への取り組み	2030年度CO <sub>2</sub> 排出量ゼロ TCFDに基づく開示
人材・ダイバーシティ	次世代リーダー育成 女性・中途活躍推進
働き方改革	新しい働き方への移行 人事制度の見直し

© Dexerials Corporation

7

本日のトピックとなります。

本日は、ESG/サステナビリティの取り組みについてご説明をさせていただきますが、時間も限られておりますことから、12月に発行した「デクセリアルズ統合レポート 2021」の内容から、中期経営計画の基本方針の一つである、経営基盤の強化の取り組みとして、経営機能の強化、知的財産の強化、DXの推進の3点に関してご説明をいたします。

#### サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



## 特徴

- 主要製品の開発・生産
- 自然災害に強い立地



## 狙い

## ◆ 経営と現場の一体的事業運営の実現

- ◆ 各拠点で持つべき本社機能は何かを整理
- ◆ 21年4月：全ての国内事業所でリモートワークを制度化、どこでも働ける環境を整備

それでは、まず経営機能強化の、本社機能移転に関する経緯と狙いについてご説明をいたします。

左の図のように、当社は、主要製品の反射防止フィルム、表面実装型ヒューズの開発、生産を栃木県下野市の栃木事業所、異方性導電膜（ACF）、光学弾性樹脂（SVR）の生産を同県鹿沼市の鹿沼事業所で行っております。

栃木県は、BCPの観点から、地震などの自然災害対応に適した拠点となっておりますので、テクノロジーセンターとして開発拠点も栃木事業所に設置をしております。

2020年夏、東京オリンピックの開催に当たり、都内にオフィスを持つ企業に対し、時差通勤の奨励がありましたが、当社では20年1月より、東京本社社員のリモートワークをトライアルで導入してまいりました。

その後、首都圏を中心にCOVID-19感染拡大があり、感染防止も含め、経営と現場のより一体的な事業運営の実現を目指し、本社機能として各拠点で持つべきものを整理し、2年前より本社機能の移転を順次開始しております。

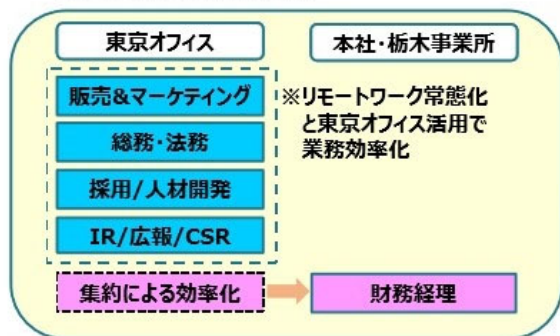
並行して、本社機能移転を進めるために、リモートワークを中心とした働き方改革、環境の整備を行い、21年4月には、全ての国内事業所でリモートワークを制度化いたしました。また、各国の法令、商習慣によって違いはありますが、国内だけでなく、海外事業所でもリモートワークの制度化を含め、どこでも働ける環境構築を進めてまいりました。

## サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

21年7月1日付

- ・登記上の本店も栃木事業所へ
- ・東京オフィスを開設



## 取り組み

## ◆ 本社機能を再定義し業務運営を設計

- ✓ 大規模な転勤を伴わず機能移転完了
- ✓ 働き方改革進み地理的・時間的な制約に捉われず事業運営効率化

※21年11月  
「テレワーク先駆者百選」選定



この本社機能移転にあたっては、東京オフィスに残すべき機能、栃木県に移すことで効率化が図れる機能を整理し、栃木事業所に移す部署の従業員の転勤が必要なのかを十分に精査した上で、大規模な転勤を伴わず、本社機能の移転を完了させることを目指しました。

また、株主総会でのご承認をいただき、昨年7月1日付で登記上の本店を栃木事業所へ移し、併せて東京オフィスを新設いたしました。従来の大崎から移転して開設した、京橋にある東京オフィスは、リモートワークが常態化した中での社員やステークホルダー様との「コミュニケーションの場」、必要なときにメンバーが集って「クリエイティブな発想で創造する場」と位置付け、床面積を大幅に減らし、全てオープンスペースにしたことで、経費削減を実現すると同時に、移動費用の削減や、従業員の移動時間短縮による業務効率の向上、居住地に縛られない採用活動の実施など、効果が出始めております。

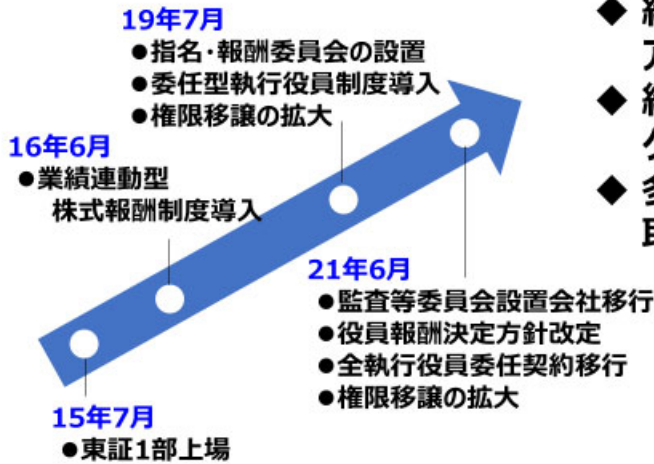
これらの取り組みを評価いただき、昨年11月に総務省が公表する2021年度「テレワーク先駆者百選」の一社に選定いただきました。

リモートワークの常態化が進む中で、社員のワーク・ライフ・バランスを向上させながら、狙いとしていた経営層と現場の物理的な距離を縮め、効率的な事業運営を実現することができました。今後も、働き方改革を進め、地理的、時間的な制約にとらわれず、当社らしい経営と現場の一体的事業運営をより高めていきたいと考えております。

## サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

## 上場以来、ガバナンス強化を推進



## 狙い

- ◆ 経営の機動性を高め事業のスピードアップ
- ◆ 経営判断を適切にサポート・モニタリング機能の強化
- ◆ 多様で専門性豊かなメンバー構成で取締役会をより戦略的議論の場にする

21年6月より  
監査等委員会設置会社へ

© Dexerials Corporation 11

次に、監査等委員会設置会社への移行についてご説明をいたします。

経営機能強化の2点目として、昨年の6月より、監査役会設置会社から監査等委員会設置会社に移行をいたしました。

当社は、2015年7月の上場以来、業績連動型株式報酬制度の導入や、指名・報酬委員会の設置、委任型執行役員制度の導入による権限移譲の拡大など、さまざまなガバナンス強化施策を進めてまいりました。

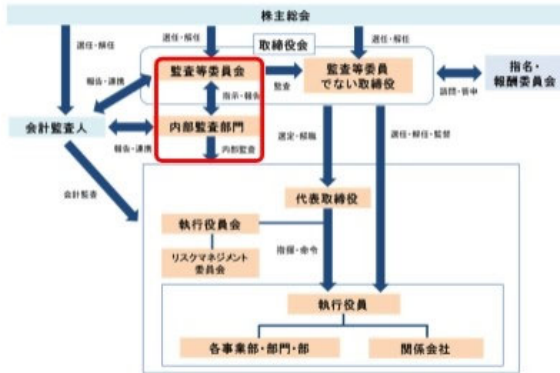
しかし、当社を取り巻く事業環境は目まぐるしい変化を続けており、このような事業環境のもとで、持続的な成長を続けていくためには、より強靱な企業体質を持つことと、経営のさらなるスピードアップが重要だと考えておりました。

従いまして、今回の監査等委員会設置会社への移行については、経営の意思決定をより早めていくこと、モニタリング機能を強化して、取締役会をより戦略的議論の場にするなど狙いとしております。

## サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

コーポレート・ガバナンス体制



取り組み

- ◆ 業務執行取締役・執行役員への権限移譲を実施
- ◆ 内部監査部門が監査等委員会直接の指示系統に入る

- ✓ 意思決定のスピードアップと監査機能の強化により、適切なリスクテイクが担保される制度設計を実現

監査等委員会設置会社へ移行するにあたって、まず、より機動的な意思決定を進めるために、決裁規定の見直しなどを通じて、業務執行を担う取締役や執行役員に積極的な権限委譲を進め、さらなる執行サイドの意思決定の迅速化を可能にしました。

また、左側のコーポレートガバナンス体制図に赤い線で囲ってありますように、取締役会において議決権を有する監査等委員が、委員会の直下に監査部門を置くことで監督機能を強化し、経営に関するモニタリング機能をより効果的に発揮できるようにいたしました。

これらにより、執行側のスピーディーな意思決定を取締役会が監督する形で、経営上の適切なリスクテイクができるガバナンス体制になったと考えております。

また、取締役会の、執行と監督の二つの機能をより明確に分離したことで、業務執行の意思決定から経営の監督に重心を置くとともに、審議事項も、現在では中長期での経営戦略の議論を行う機会が増加しております。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

## 更なる成長に向けた経営体制の構築

### 当社を取り巻く事業環境

#### 変化はより早く

- パンデミックによる価値観や行動の変容
- 地政学的リスクの多様化
- 拡大する環境・エネルギー問題への対処
- 自然災害等による事業継続への脅威
- etc.

### 持続的な成長のために

- ◆ 経営と現場の一体的事業運営より高める
- ◆ 経営の意思決定の迅速化
- ◆ 業務執行のモニタリング機能強化

### 経営機能強化

本社機能移転

監査等委員会  
設置会社移行

## 経営体制を強化し変化に迅速に対応、企業価値向上を図る

© Dexerials Corporation 13

経営機能強化のまとめをいたします。

経営機能強化の取り組みについてご説明をしてきましたが、冒頭でご説明しましたように、当社を取り巻く事業環境の変化のスピードは今後ますます上がっていきます。そのためには、今まで以上に経営の意思決定のスピードを上げていくアクセルと、同時に、今まで以上にモニタリングを強化し、ブレーキをかけていく仕組みが重要になります。

今回の本社移転と監査等委員会設置会社への移行は個別の強化策ではなく、共通した課題認識のもと一体となって進めてきた改革であり、当社らしい改革ではないかと考えております。今後も経営体制の強化を進め、変化に迅速に対応し、企業価値向上を図ってまいります。

私からの説明は以上となります。

**富田**：吉田さん、ありがとうございました。

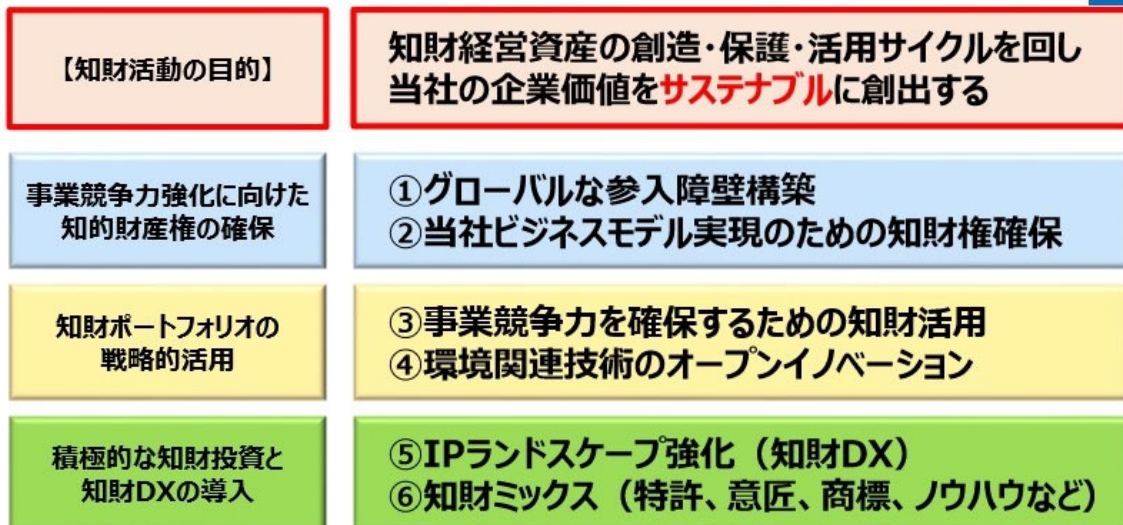
続いて、明山さん、よろしく申し上げます。

### サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

## デクセリアルズの知財活動方針

統合レポート  
43ページ  
参照



\* IPランドスケープ（IPL）：経営戦略又は事業戦略の立案に際し、(1) 経営・事業情報に知財情報を取り込んだ分析を実施し、(2) その結果（現状の俯瞰・将来展望等）を経営者・事業責任者と共有すること

© Dexerials Corporation

16

明山：執行役員、経営戦略本部長、明山でございます。

本日は、経営基盤の強化の取り組みの中から、知的財産強化とDX（デジタル・トランスフォーメーション）の推進の取り組みについてご説明いたします。よろしくお願いいたします。

初めに、当社の知的財産強化の取り組みについてお話しいたします。

まず、知財活動の目的は、知財経営資産の創造・保護・活用サイクルを回し、当社の企業価値をサステナブルに創出することになります。この目的を達成するために、6つの知財活動方針を掲げています。

具体的には、事業競争力強化に向けた取り組みとして①②、知財ポートフォリオ構築と知財活用の取り組みとして③④、積極的な知財投資と知財DXの導入の取り組みとして⑤⑥です。以下、方針ごとに詳細をご説明いたします。

### サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

## ① グローバルな参入障壁構築

## A. 高い外国特許出願率



\*外国特許出願率：年間の日本出願件数のうち、何%が外国に出願されているかを示した指標  
 \*主要化学企業平均：当社で選定した化学業界の日本企業10社の平均値（当社調べ）

B. 主要国における当社の登録特許件数  
(2021年3月末時点)

© Dexerials Corporation

17

1つ目の活動方針は、グローバルな参入障壁構築になります。

左側は、外国特許出願率を示しており、年間の日本特許出願件数のうち、何パーセントが外国に出願されているかを示した指標になります。

当社は、2012年の独立以来、日本出願のおおむね7割以上を外国出願しており、継続して主要化学企業平均よりも高い外国特許出願率を維持しております。

また、右側は、主要国において当社が保有する登録特許件数、すなわち出願後に実際に各国特許庁で審査を経て、特許が認められた件数になります。

## サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375  
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com

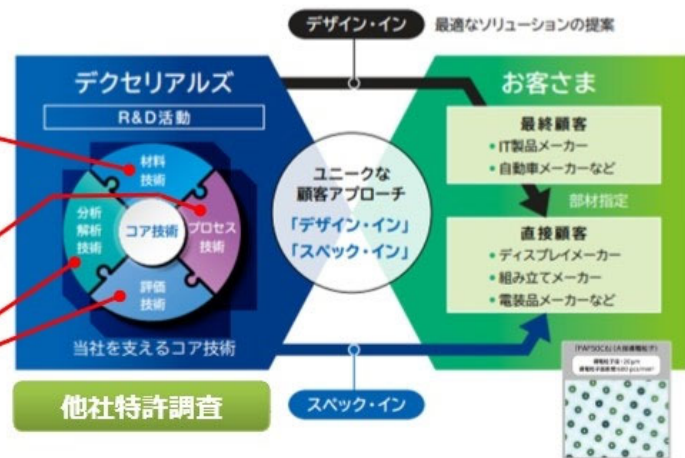
## ②当社ビジネスモデル実現のための知財権確保

事業競争力強化

### ■異方性導電膜（ACF）の特許化事例

モノの発明	当社特許の記載例
機能性材料	・異方性導電材料 ・異方性導電フィルム
中間品	・接続構造体

プロセスの発明	当社特許の記載例
製造方法	・異方性導電フィルムの製造方法 ・接続方法
分析・評価技術	・接続体の検査方法



さまざまなカテゴリでコア技術の特許化 → 当社事業の法的安全性を確保

© Dexerials Corporation

18

2つ目の方針は、当社ビジネスモデル実現のための知財権の確保になります。

当社は、機能性材料やデバイスを製造するメーカーでございますので、いわゆるモノの発明について特許出願を行い、権利化することはもちろん行っておりますが、プロセス技術や分析評価技術においてもコア技術を有しており、これらの権利化も進めています。

左側の表には、当社の主力製品である、ACF（異方性導電膜）の特許化事例を示しておりますが、「異方性導電材料」「異方性導電フィルム」というモノの発明や、これらを用いた回路基板との「接続構造体」についても特許を取得しています。

一方、プロセスの発明では、「異方性導電フィルムの製造方法」や「接続方法」、「接続体の検査方法」といった特許も取得しております。

このように、モノ、プロセスに関わるさまざまなカテゴリーの特許をきちんと権利化することで、直接顧客から最終顧客まで、幅広いソリューションの提供が可能になります。

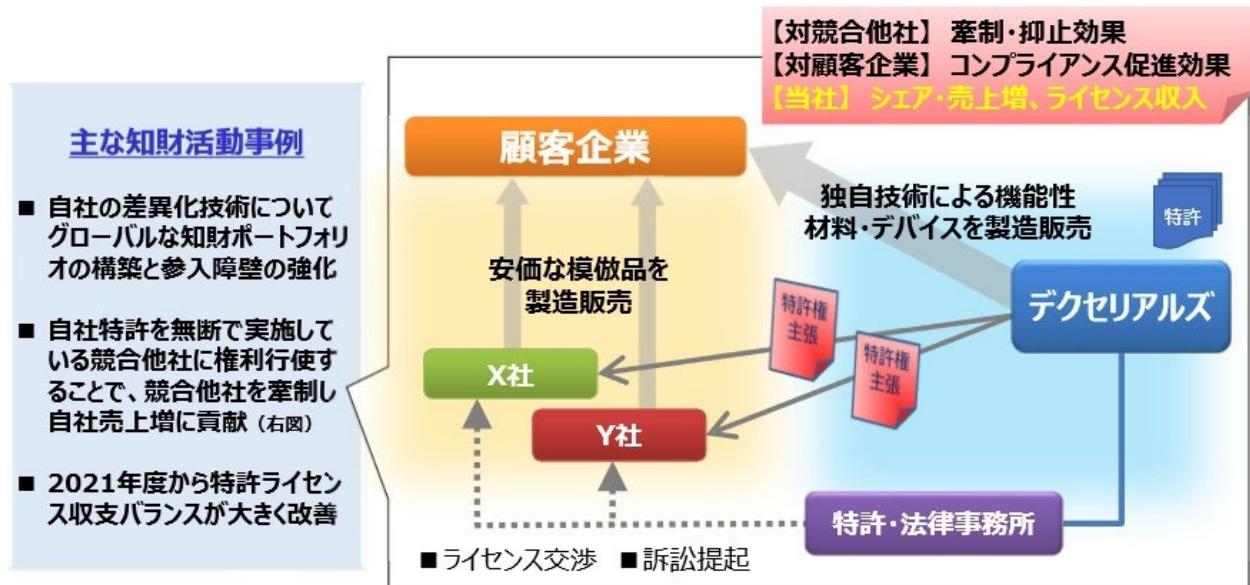
### サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



### ③ 事業競争力を確保するための知財活用

知財の戦略的活用



© Dexerials Corporation

19

3つ目の方針は、事業競争力を確保するための知財活用になります。

左側には、知財活動事例を紹介しておりますが、先ほども述べましたように、当社は自社の差異化技術について、グローバルな知財ポートフォリオの構築を通じて、他社の参入障壁を強化しております。

一方で、自社特許を無断で使用している競合他社が現れた場合には、図に示すように、競合他社に警告を行い、特許権を行使することで、競合他社の事業を牽制しています。

その結果、競合他社が事業をやめれば、自社製品のシェアや売上が増加しますし、競合他社が事業を継続したとしても、特許のライセンス収入を得ることが可能になります。

#### サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

## ④ 環境関連技術のオープンイノベーション

知財の戦略的活用

WIPO GREEN 参画による、環境関連特許の社会的活用を目指す



\* WIPO GREEN : 世界知的所有権機関(WIPO)が運営する、環境技術のオープンイノベーションを促進するためのプラットフォーム

© Dexerials Corporation

20

4つ目の方針は、環境関連技術のオープンイノベーションになります。

当社は昨年、2021年9月に、世界知的所有権機関、WIPOが運営する環境技術のオープンイノベーションを推進するためのプラットフォーム、いわゆるWIPO GREENに参画しました。このプラットフォームには、環境関連特許を保有する企業がWIPOのデータベースにシーズ登録をし、環境事業化の希望者とマッチングを図ることを目的としています。

当社は、この取り組みを通じて、環境関連特許を希望者にライセンスすることで、知財を環境ビジネスや社会貢献に活用することを目指しています。

### サポート

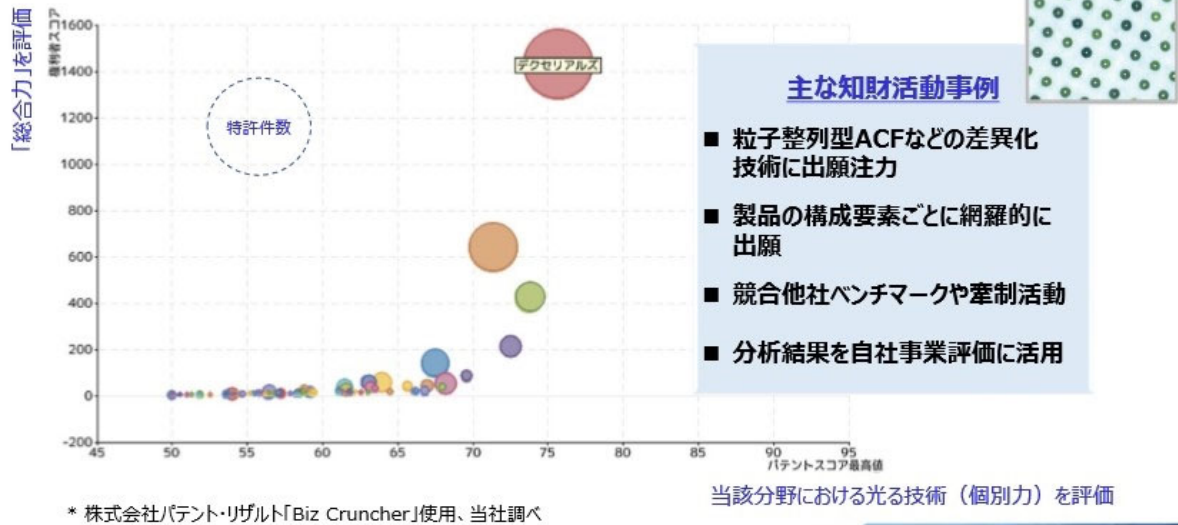
日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com

**SCRIPTS**  
Asia's Meetings, Globally

## ⑤ IP ランドスケープにより特許力を可視化

知財投資と知財DX

### 異方性導電膜 (ACF) の権利者スコアマップ



© Dexerials Corporation

21

5つ目の方針は、IP ランドスケープを用いて、自社、他社の特許力を可視化し、経営判断をサポートする点になります。

当社の知財部門では、IP ランドスケープに必要な分析ソフトウェアを既に導入済みであり、図にあります通り、自社、他社の知財力を製品ごとに可視化し、競合他社のベンチマーク、事業評価に活用しています。

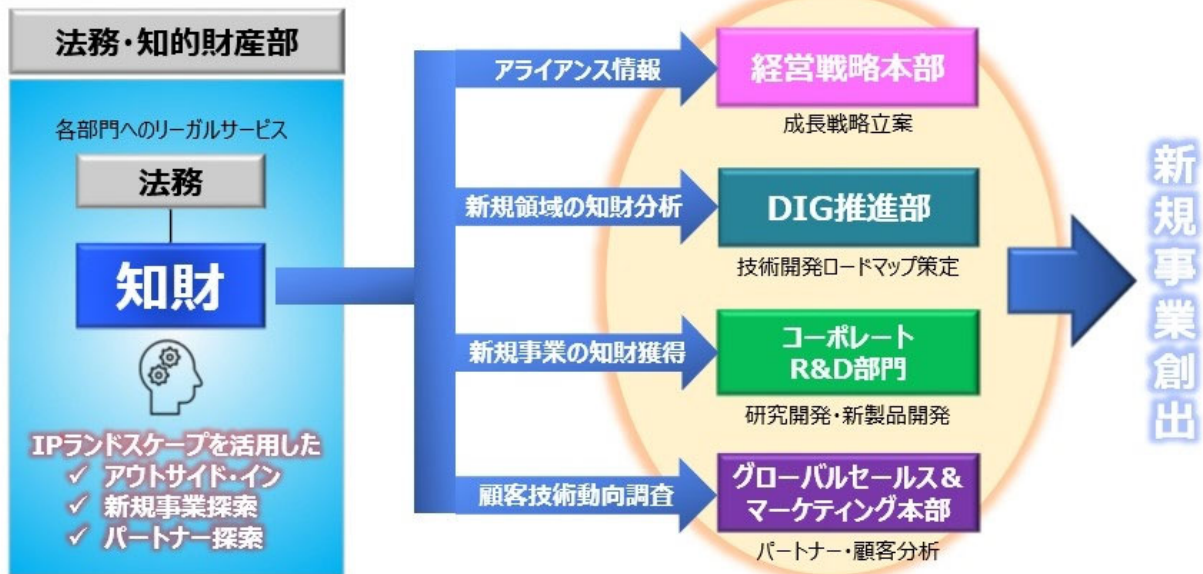
図の見方としては、横軸のpatent score 最高値は、当該分野における光る技術（個別特許力）を評価したスコアです。縦軸の権利者スコアは、各企業が出願した特許のスコアの合計値、総合力を示しています。丸の大きさは、特許出願件数を示しています。例えば、主力製品である ACF について、当社は「個別特許の強さ」「特許の総合力」「特許件数」において、他社よりも相対的に高いスコアを有しております。

このような高いスコアを獲得した理由としては、粒子整列型 ACF などの差異化技術について、構成要素ごとに網羅的に出願したり、他社事業の妨げとなり得る、他社特許の異議申し立てなどで無効化するなどの取り組みによるものと考えています。

## サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375  
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

## 他部門連携におけるIPランドスケープの活用 ～サステナブルな新規事業創出へ～



\*アウトサイド・イン：将来の社会課題を解決するために当社が提供できる製品を考え開発していく、新規領域での技術戦略

© Dexerials Corporation

22

当社が進めている IP ランドスケープについて、もう少し詳細に説明します。

IP ランドスケープは、知財部門で完結した活動ではなく、経営戦略本部などの関連部門と連携して導入を進めています。例えば、知財から各部門に提供できる付加価値としては、アライアンス情報、新規領域の知財分析、新規事業の知財獲得、顧客技術動向調査などがあります。

特に、アウトサイド・インという当社の技術戦略実行のため、将来の社会課題の解決に資する新製品を考えるツールとして役立てています。また、新製品を検討する延長で新規事業を探索したり、必要に応じてパートナーを探索するという点においても、IP ランドスケープの手法を活用しています。

### サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375  
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

## ⑥ 知財ミックス

知財投資と知財DX

**当社の知財ミックス**

技術特許      デザイン意匠  
ノウハウ秘匿化      ブランド商標

**意匠 (デザイン)**

意匠登録第1524393号  
眼鏡用保護カバー

意匠登録第1662122号  
テープ状接着フィルム用リール

**商標 (ブランド)**

**Dexerials**

**ブランドは信頼と品質の証し**  
特許権・意匠権は有限、商標権は永遠に輝く

**製品ブランドの例**

**SVR**  
商標登録第5670574号  
光学弾性樹脂

**ArrayFIX**  
商標登録第6001070号  
粒子整列型ACF

6つ目は、知財ミックスと呼ばれる多面的な知的財産を獲得する活動になります。特許以外にも、デザイン、ブランド、ノウハウを保護し、事業に役立てています。

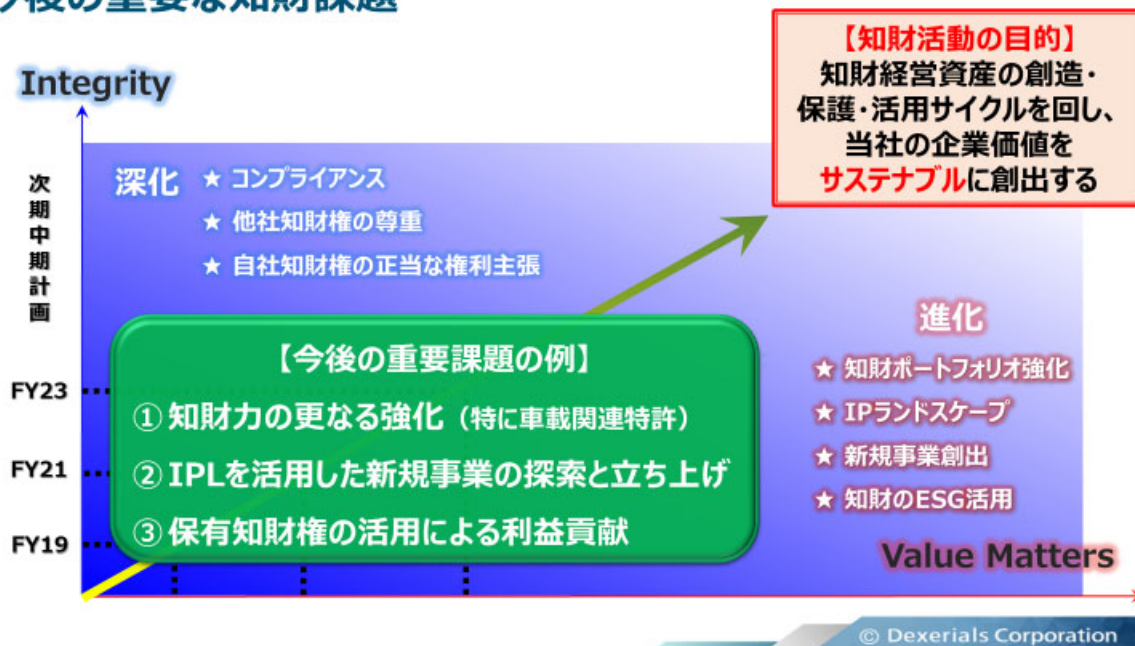
例えば最近、意匠では、反射防止フィルム モスアイタイプを採用した眼鏡用保護カバーや、ACFのようなテープ状接着フィルムを出荷する際に用いるリールのデザインを保護しています。

また、商標については、当社の主力製品の名称はできる限り商標登録しており、当社の製品名称が模倣され、ブランドが希釈されることを防いでいます。

### サポート

日本      03-4405-3160      米国      1-800-674-8375  
フリーダイヤル      0120-966-744      メールアドレス      support@scriptsasias.com

## 今後の重要な知財課題



以上、当社の知財活動方針について説明してきましたが、これらの活動は、当社の経営理念である「Integrity」と、企業ビジョンである「Value Matters」の理念に基づき実行されています。

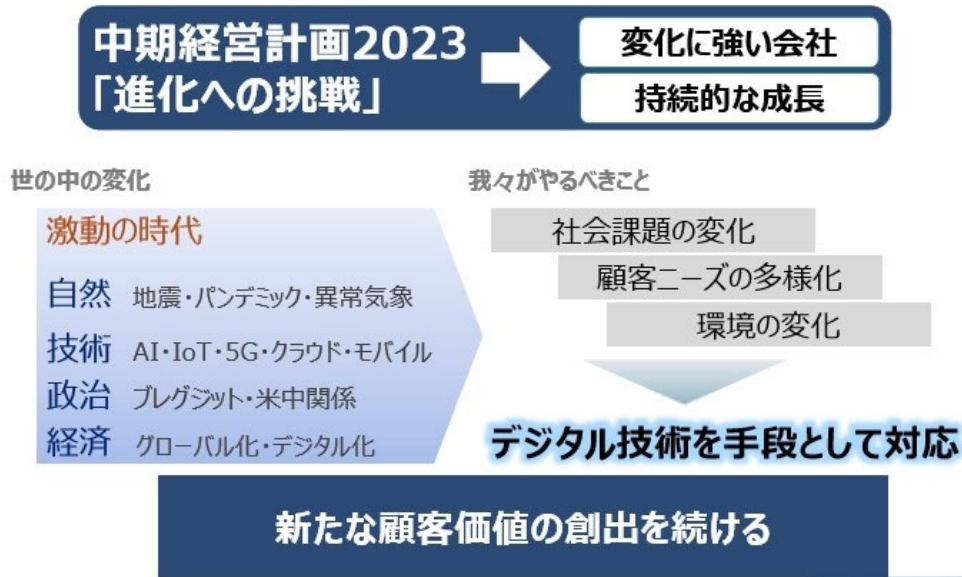
一方で、中期的に見ると、いくつかの課題もございます。例えば、当社の車載関連ビジネスの拡大に向けて、車載関連特許のさらなる強化、IP ランドスケープを活用した新規事業の探索を進め、新規事業の立ち上げまでを知財面でサポートすること、保有知財権の活用による利益貢献が挙げられます。

知財部門としては、関係部署が連携してこれらの課題を解決し、当社の持続的成長に貢献していきたいと考えております。

### サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com

## デクセリアルズがDXで目指す姿



© Dexerials Corporation

26

それでは、次に当社のDX（デジタル・トランスフォーメーション）についてお話しいたします。

デクセリアルズでは、中期経営計画「進化への挑戦」の中で、変化に強い持続的な会社を目指して、私たちの業務やビジネスのリデザイン、社員の意識改革を実現しようとしています。

私たちを取り巻く環境は急速に変化しています。今までの常識が通用しない、そんな時代と言えるでしょう。そのような中、デクセリアルズでは、社会の変化や、お客様のニーズの変化、環境変化へしっかりと対応すべく、DXをその実現手段としてうまく活用しながら、お客様の課題解決と一緒に継続的に支えていくだけでなく、新たな顧客価値の創出を続けることを目指しています。

### サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

# デクセリアルズのDX基本方針

統合レポート  
27ページ  
参照

**業務変革**  
生産性向上／効率化

**ビジネス変革**  
売上拡大／顧客価値創出

**企業価値向上**  
ステークホルダーへの情報開示

## DX推進体制



© Dexerials Corporation

27

私たちは DX を推進する上で、この3つを基本方針として定めています。

まず、業務変革は、IT 技術を駆使して業務を効率化し、私たち自身の生産性を向上させていくというものです。

次に、ビジネス変革は、ビジネスと IT システムを一体的に捉え、お客様へ新たな価値や体験を提供することで、私たちのビジネス拡大を目指すものです。今まさにワークショップ等を通じて活発な議論を社内を進めており、こんなことができる、あんなことができるというような多くのアイデアが集まってきています。

そして、企業価値向上については、当社の認知度を向上させ、企業価値を上げていくために、今後私たちの取り組みをしっかりと外部へ発信し、理解をしていただくということを行ってまいります。

## サポート

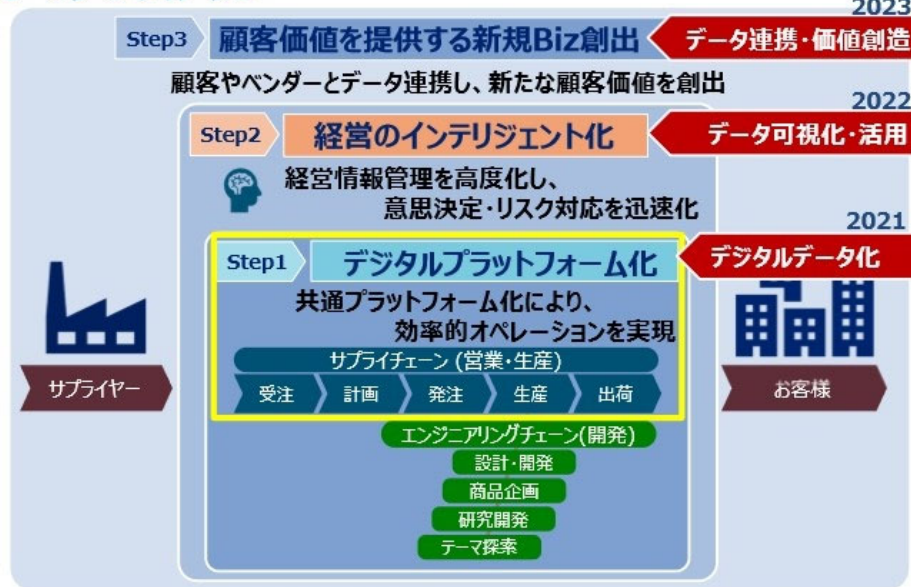
日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

**SCRIPTS**  
Asia's Meetings, Globally



## DX実現への3ステップ

統合レポート  
27ページ  
参照



© Dexerials Corporation

28

DXを進める上で、大きく3つのステップで実行していきます。

Step1として、私たちの業務を共通のプラットフォーム上で実行できるよう整備していきます。製品を開発する「エンジニアリングチェーン」、受注から製造、出荷までをつなぐ「サプライチェーン」、これらを共通プラットフォーム化することで、効率的なオペレーションを目指します。

Step2として、経営のインテリジェント化を進めます。デジタル化されたデータを一元的に管理し、経営情報の管理を高度化してまいります。必要なときに必要な人にデータを届けられるような仕組みを構築することで、意思決定やリスク対応の迅速化を目指していきます。

Step3として、顧客価値を提供する新規ビジネス創出に取り組んでまいります。DXの最終的な目標でもあるデジタル活用によるお客様への新たな価値の創出を実現していきます。例えば、原材料を調達するサプライヤーから、私たちの製品をお使いいただくお客様までをデータでつなぐことで、先を見越した生産計画やロス削減、リードタイムの短縮が期待できます。

### サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

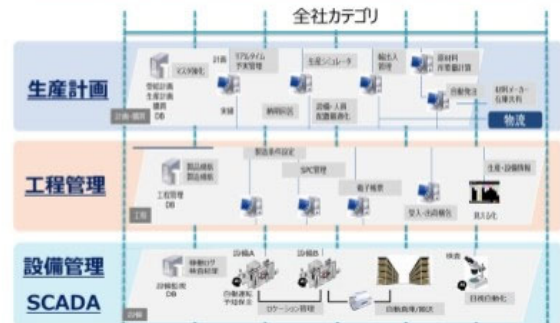
 **SCRIPTS**  
Asia's Meetings, Globally

## 生産性改善・品質向上へ：スマートファクトリー構想 @2016

### 反射防止フィルムの新ライン導入



### → 全社統一プラットフォームに変革



### 検査工程にAIの導入 @2018

© Dexerials Corporation

29

では、今日は、Step1 のデジタルプラットフォーム化での取り組みをご説明いたします。

まず、サプライチェーンのデジタルプラットフォーム化へ取り組むきっかけとなった背景から説明いたします。

2016年に下野市の栃木事業所を取得し、新たに反射防止フィルムの生産ラインを構築いたしました。新しい工場に新しいラインを導入するなら、徹底した効率化と高品質を実現するスマート工場にしようということで、デジタルプラットフォーム化がスタートしました。そこで私たちは、工場、モノ、設備、品質の全てが「見える化」できている状態、すなわちデータがデジタル化されて一元管理されていることを目指しました。

その目的を達成するために、さまざまなプロジェクトを行いました。そのひとつに、2018年に反射防止フィルムの生産の検査工程にAIの導入を行いました。

#### サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

## 反射防止フィルムとは

独自の製造・設計技術から生まれた、  
低反射と耐擦傷性に優れたディスプレイ用光学フィルム



### 構造



## ロール to ロール 生産方式 :



フィルム製品を効率良く・  
品質確保して生産する

✖ 連続不良発生リスク

© Dexerials Corporation

30

本日ご出席の皆様には、既にご存じの方も多いかもかもしれませんが、あらためて反射防止フィルムについて簡単にご説明します。

独自の開発・製造技術から生まれた、低反射性と耐擦傷性に優れた、ノート PC や車載向けディスプレイなどに用いられる高機能反射防止フィルムになります。左下は構造図になりますが、ベースフィルムと呼ばれる基材に反射防止層や防汚層を付けていきます。写真は完成品になります。これは長尺で連続生産するのに向いている方式ですが、欠陥発生時には、連続して欠陥を生産してしまうというリスクもあります。

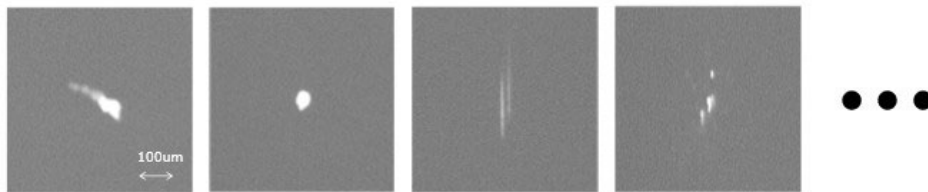
そこで弊社では、品質を管理、保証するための光学的な検査装置を設置して、全長・全幅において品質検査をリアルタイムで行い、品質確保と欠陥の早期発見を行っています。

お客様に品質を確保した製品をお届けするため、特に品質には力を入れています。2018 年当時、品質確保に苦労しましたので、その内容と AI による解決策についてご紹介いたします。

## サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

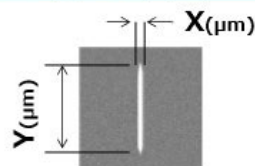
同じ欠陥でも形状はさまざま



さまざまな欠陥形状を見分けると同時に、発生源を特定したい

一般的な検査装置の欠陥分類アルゴリズム

検査装置が検出した欠陥候補の画像を  
決められた閾値と比較して判断  
→ ルールベース方式



設定が煩雑で手間がかかる、分類には精度が不足

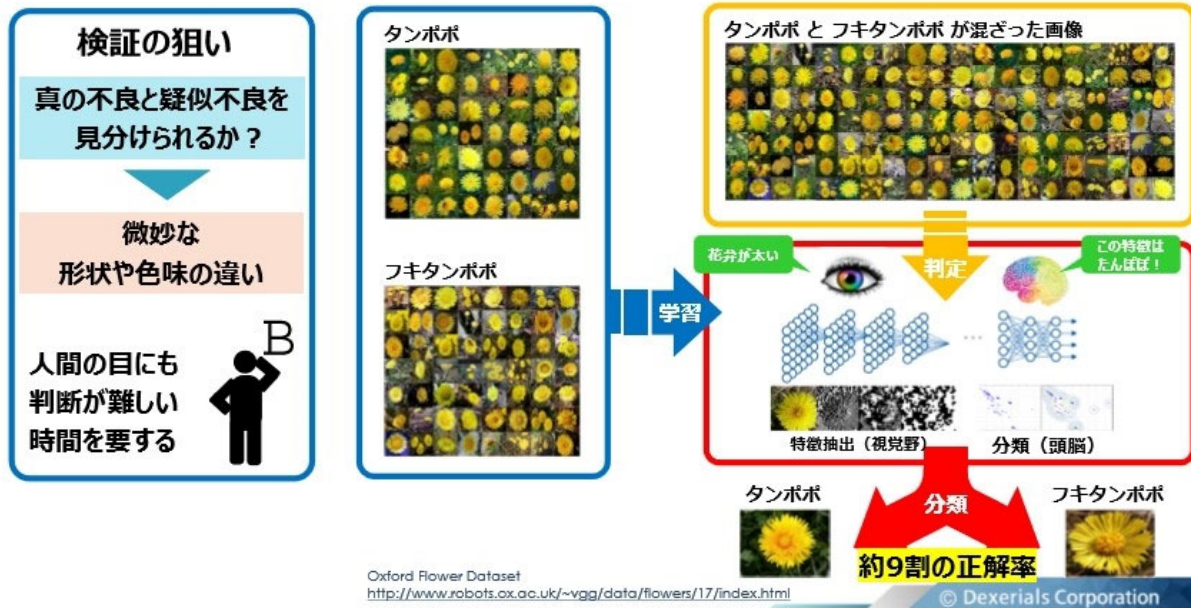
フィルムの欠陥モードは多種多様で、そのモードから発生原因を突き止め、対策を打つ必要があります。これまで検査装置では、ルールベースで欠陥分類を判断しており、欠陥画像が縦何マイクロン、横何マイクロンと計測し、その比率がいくつ以上なので異物に分類するといった方法が一般的でした。

しかし、この方法では、閾値の設定が煩雑で手間がかかること、そして、欠陥候補の形状により分類の精度が悪くなるという問題がありました。また、人手に頼るため、本来であれば生産中にリアルタイムで認識したいところですが、それが実現できずに欠陥を大量発生させてしまうことが度々ありました。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com

## AI (Deep Learning) の実力検証例 @2018



これを解決する手段として、2018年当時に Deep Learning という新しい AI が出現し、私たちも早速、分類精度の検証を行いました。

初めに検証を行ったのが、こちらにある、タンポポとフキタンポポの分類です。狙いとしては、人の目にも何となく分かるような差を AI に学習させて分類したところ、約 90% の精度で抽出、分類をすることができました。これは人の目で分類した精度と同程度になります。この結果から、私たちの品質管理にも十分使えるという確信を得ました。

### サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375  
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com

## 品質AIシステム 2018~

### 検査装置



### AI機能を内部開発し Add-on (画像分類)

連続生産中に異常を検出するには

**20fpsのAI判断が必要**

課題：リアルタイム演算処理速度の向上

社内研究技術活用

ハードウェア チーム

GPU (Graphics Processing Unit)  
並列演算処理



処理速度  
**10倍**

ソフトウェア チーム

単処理→複数一括処理



50fpsの処理能力

**短期間 (約6か月) で開発・順次展開**

© Dexerials Corporation

33

検査へ AI を適用したシステムの構成になります。

2018 年当時、私たちが反射防止フィルムの生産を行っているロール to ロール方式の検査に適した AI は市販されていませんでしたので、外部の協力を得ながら、内部開発を進め、6 カ月という短期間で実用化しました。

簡単に AI と言っても、処理には膨大な計算を必要とするため、連続生産中に異常を検出するには、20fps (フレーム/毎秒) 以上の処理速度が必要でしたが、当初は 5fps しか速度が出ませんでした。

そこで、社内の技術を活用し、ハードウェア、ソフトウェアの両面から対策を行い、当初から 10 倍の処理速度を達成し、生産ラインへの AI 導入を果たしました。従来の検査装置はそのままだけに、新たに欠陥を抽出した画像を AI がリアルタイムに自動分類処理を行う機能をアドオンする形となっています。

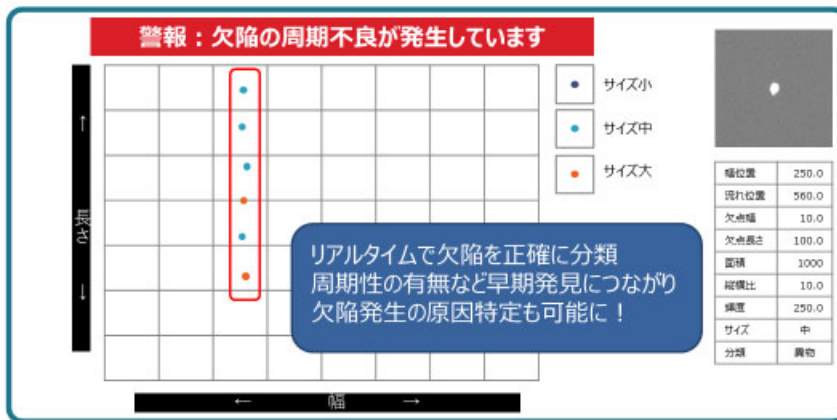
このように、検査装置自体は独立した構成を取りつつ、デジタルで生産工程と検査工程をリアルタイムに連結して、より高い価値をフレキシブルに実現できるようにしています。

### サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

## 生産システムへのリアルタイムフィードバック 2018~

### 連続欠陥の早期発見が可能に



さらに、

### 欠陥発生状況を分析し、生産継続の可否をAIが予測・判断へ

© Dexerials Corporation 34

ロール状である製品の欠陥と思われる情報は、このように縦軸が長さ、横軸が幅のマップで表示されます。この混在した欠陥候補の情報の中からAIでリアルタイムに分類することで、真の欠陥を特定することが可能になりました。その結果、連続欠陥品の生産を防止することができるようになりました。製品の不良率低減に大きく貢献し、本製品の大幅な収益向上へ寄与しています。

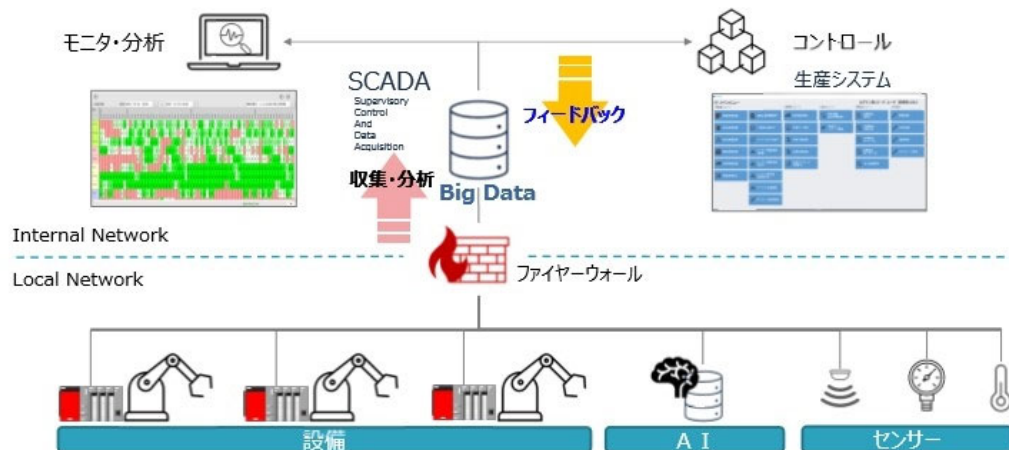
さらに、現在、欠陥の発生状況をリアルタイムに分析することで、欠陥をつくる前にAIが予測をして、発生自体を防止する仕組みの構築を行っています。

#### サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com

## デジタルプラットフォーム化の実現 @2019

工場内の全ての設備、AI、センサーをネットワーク接続・データ連携し、最適生産を実現



### 他カテゴリーへ展開へ

© Dexerials Corporation

35

2016年に新たに反射防止フィルムの生産ラインを構築し、2018年に品質AIシステムを導入し、このような全ての機器がネットワークでつながるデジタルプラットフォーム化を実現しました。これにより、最適生産が可能となり、歩留まりを含む生産性改善が進み、大幅に収益力が向上しています。

検査工程にAIを導入する際には、社内では半信半疑のメンバーのほうがむしろ多かったのではないかと思います。そういう中で、このような成功事例を引き出すことができたのは、DX開発独特の、「Proof of Concept (PoC) までは失敗を恐れずにやってみて、その結果でさらに進めるかどうかを判断する」といったアジャイルな進め方を取ったからだと考えています。

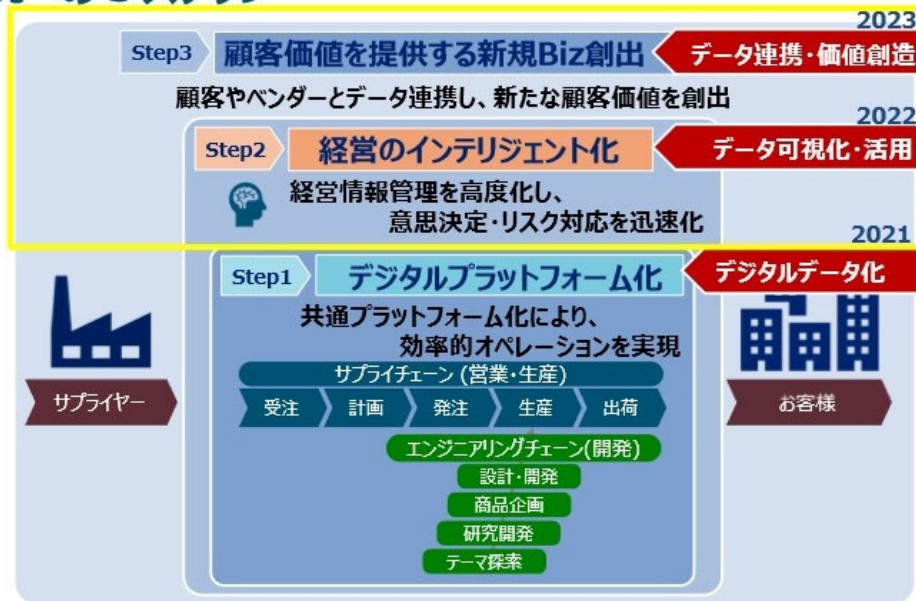
なお、ここではうまくいった話だけをいたしました。実際には、うまくいかなかった事例もたくさんございます。うまくいったこと、うまくいかなかったことを振り返った上で、現在は反射防止フィルムだけでなく、弊社の他の製品に対しても、DXによる業務変革、ビジネス変革の手法を横展開して、持続的な成長のためにDXを強力なツールとして広げているところです。

#### サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



## DX実現への3ステップ<sup>o</sup>



あらためて、DX 実現への 3 ステップになります。

これまで、Step1 のデジタルプラットフォーム化の話をしてきましたが、プラットフォーム化され、蓄積されたデータは、Step2 の経営のインテリジェント化につながり、経営判断の迅速化に貢献する見込みです。

Step1 のデジタルプラットフォーム化を経て、今後は Step2 として、経営のインテリジェント化を進めます。全社全体の DX リテラシーの向上を図りながら、最終の Step3 の実現に向けて取り組んでいきます。

2021 年度は、まず、経営チームに対する DX 講習を行った上で、社員 600 名以上を対象に DX 講習を実施し、さまざまな視点から DX に関するアイデアを集められる下地をつくってまいりました。実際に DX 推進部が社内のイントラ内に設けている、「みんなの DX 相談窓口」への投稿は、講習を行う以前よりも質、量ともに大きく改善がされてきています。

このような DX を支える人材にも必要な投資を継続しながら、Step3 に向けて、全社員が当事者意識を持って DX に取り組んでいきたいと考えています。

### サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

## 「経営基盤の強化」を推進し、持続的成長を実現



※当社が特定した4つのマテリアリティと関連するSDGsの目標

© Dexerials Corporation

37

本日は、経営機能の強化、知財強化、DX 推進についてご説明をしてきましたが、経営理念、企業ビジョンの実践を経営から現場まで一貫して行う中で、持続的成長のために ESG やサステナビリティの考え方を指針に判断、行動していくという意識が、役員、従業員の中に浸透しつつあると感じます。

事業戦略の中に ESG をいかに組み込んでいくかが今後の課題となりますが、ESG 経営の推進を継続し、持続的成長、企業価値向上を実現してまいります。

私からの説明は以上になります。

### サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

## 質疑応答

---

**富田 [M]**：それでは、ここから質疑応答のセッションに移ります。

早速ですけれども、モルガン・スタンレーMUFG証券の渡部様より、質問のリクエストをいただいております。渡部様、ご質問をお願いします。

**渡部 [Q]**：最初に、監査等委員会設置会社へ移行されて以降、実際にどういった変化があったのか。例えばどういったことにブレーキがかかったとか、こういった変化について、まずお願いできますでしょうか。これが1点目です。

**吉田 [A]**：監査等委員会設置会社への移行後、具体的にブレーキおよびアクセル等、どのようなことがあったのかというご質問についてご説明をいたします。

まず、取締役会におきましては、オープンな議論を行うという基本的な考え方の中で、取締役会の場だけではなく、実際に栃木事業所に社外取締役の方にお越しいただき、いろいろな現場を見ていただいたりしながら、賛否のみではなく、透明性も意識をし、曖昧にせず、結論が出るまで議論をするという形を続けさせていただいております。

本年度、増産投資をさせていただきました反射防止フィルムに関しましても、プランニングの時点で実際に現場等を見ていただき、確認をしていただく中で、いろいろなアドバイスおよびご意見をいただきながら対応をまいりました。

具体的な、実際のアクセルおよびブレーキに関しての事象に関しては控えさせていただきますけれども、本当にオープンな議論ができる場として、この取締役会が充実してきたと考えております。

**渡部 [Q]**：

二つ目がDX、AIについてです。先ほど、反射防止フィルムでの大きな改善というお話がございましたけれども、その前に異方性導電膜（ACF）も生産性の改善が大きかったと思うんです。これはあまりDX、AIというよりは、御社の自助努力なのか。

横展開というお話がありましたけれども、今後、さらにACFの改善等々で、かなり業績全般が大きく改善する中で、このDX推進の効果等については、何か定量的な数字みたいなものがあれば、ご紹介いただければと思います。今後のACF、横展開も含めてお願いできますでしょうか。

---

### サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



**明山 [A] :**

まず、ACF 等につきましては、AR で実現いたしました DX をこれから横展開していく段階にございますので、DX による効果はさらに期待できると考えております。

ただ、近年、AR 以外の、例えば ACF 製品におきまして、大きく生産性あるいは歩留まりが改善しております。こちらは、例えば製造プロセスにおける要素技術開発で実現してきた部分も多々ございますので、そういったプロセス開発の部分と、今後 DX でさらに改善していく部分とが、これから近い将来、顕在化してくると考えておりますし、期待をしております。

それから、DX によってどれぐらいの効果が出たのかということですが、AR の事例で申し上げますと、具体的な数字で申し上げるのは差し控えさせていただきますけれども、大変大きな効果が出ております。実際 AI を導入いたしましたのは、FY18 にスタートしたんですけれども、その結果が、FY20 では大きく効果が出たと考えております。

**渡部 [Q] :**

1 点だけ確認させていただきたいチャートがありまして、21 ページですけども、ACF のスコアマップですが、こんなに競合相手っていましたかということです。これは御社の中でも、粒子整列型 ACF がこの右上にあって、既存のやつはもうちょっと下とか、こういう意味なのか、これはもうデクセリアルズなら、この右上が全体を表している、この辺について、こんなに競合はいますか。

**明山 [A] :**

これは、単純に私どもの競合相手だけではなくて、バリューチェーンの次の段階にありますディスプレイメーカー様のお持ちの特許等を含んでおります。従いまして、この特許のマッピングの中には、自社の競合の対象になるもの、あるいは若干上流であったり、下流であったりというようなところから出てきています ACF の特許も含まれております。

従って、私どもが ACF の事業を行っていく上での競合とは若干異なる企業様の特許も含めて、このマッピングをつくっているとご理解いただければと思います。

**富田 [A] :** 渡部様、ご質問ありがとうございました。

続きまして、大和証券の梅林様です。

---

## サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



**梅林 [Q]**：では、私も最初、DX のところからお伺いしたいです。今回、反射防止フィルムに関しては非常に成果が出ましたということですが、うまくいかなかった事例もあると先ほどおっしゃっていらして、これがどんなようなパターンなのかを教えてくださいたいです。

例えば、先ほどご紹介いただいたような、AI の Deep Learning を使って、検査はうまくいったけれども、そのプロセスではなかなかうまくいかないとか。また、例えば製品でいうと、無機偏光板辺りは、今ではアウトソーシングされていると思うのですが、ここは DX で改善を試みたけれども、うまくいかなかったとか、そういった事例があれば教えてくださいたいと思います。

**明山 [A]**：

まず、プラットフォーム化をして、そして、それらを全部つないで、できればリアルタイムでフィードバックをして、つないで使っていくという形での効果が反射防止フィルムで出てまいりました。

そんな中で、やはりもっと厳密に、リアルタイムでつかんだ情報を、もっと生産性を上げるために、こういうことをしたらいいんじゃないかというアイデアを出します。アイデアを出したときに、やはりその DX の大事な取り組みの仕方というのは、まずやってみようということです。やってみようというときには、やはり結構チャレンジングな目標を設定しておりますので、こうやればうまくいくんじゃないかなと思ってやってみただけけれども、期待以上の結果が出なかったというようなことは、その製造プロセス工程でかなりございます。

なので、やはり大きく成果が出たものと、結構チャレンジングにやってみただけでも、そこまでの期待は出なかったなというものが結構ございます。それが 1 点目です。

それから 2 点目で、無機材料の製品になりますけれども、こちらは、また反射防止フィルムとか ACF とは製品のカテゴリーとはつくり方が全然違ってきて、例えばウェハーのようなものを扱っていく形になりますので、扱うものが何トンであったり、何メートルであったものが、何個であったりするというような形で、製造プロセス自体が大きく変わってきます。従って、その無機偏光板等に向けた DX とは少し毛色の違う形でやっております。

ただ、やはり共通していますのは、製造工程でできるだけモニターをして、たくさんセンサーを置いて、それをつないで、つないだ中から何か欠陥を見つけるヒントになるもの、あるいは原因になるものを見いだして、その過程をできるだけ早く生産にフィードバックするという観点では、反射防止フィルムとか ACF とは違いますけれども、そういった目的で DX が結構この 3 年間ぐらいで活躍しております。

---

## サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



例えば労働生産性という観点でも、以前は12人ぐらいでやっていたような工程が、そういうところを、自動化とプラットフォームをつなぐという変革により、4名ぐらいでできるようになったという事例もございます。

**梅林 [Q]**：そうすると、表面実装型ヒューズも、どちらかという個数で管理するようなものですが、そういったところにもDXが今後入ってきて、生産性の改善は期待できるという形でよろしいですか。

**明山 [A]**：

そのように考えております。それぞれの製品で、やはり特徴的な部分がございますので、根本的な考え方としては、プラットフォーム化して、検査工程とかセンサーをつないでいくということで、原因とか結果を見極めていくということですが、製品ごとに、若干その辺り、何をモニターするのか、センシングするのかということで最適化していきますので、表面実装型ヒューズにおいても同じ考え方で生産性の向上、あるいはその結果を経営チームにいち早く伝えるということで、成果が出ていると考えております。

**富田 [M]**：実は、今日出席しております吉田が、以前反射防止フィルムのビジネスに携わっておりますので、吉田からも一言。

**吉田 [A]**：先ほど、反射防止フィルムのところの、デジタルプラットフォームおよびスマートファクトリーの件で、できたこと、できなかったことという点につき、昨年3月まで実行責任者をしていましたので、ちょっと具体的にお話しさせていただければと思います。

まず、今回のAIを入れた検査方式の実行により、より早く前工程にその情報を伝達し、連続不良をつくらないという形に関しては、うまくいきました。うまくいかなかったこと、また、今まだ継続して取り組んでいることを一つご説明いたします。

IoTを含めて、全部の設備のコンディションを、リアルタイムに情報としてビッグデータの収集を行い、この設備のコンディションと、出来上がる製品をつなぎ合わせた上で、設備がどのような挙動を起こしたときにプロセスの制御を行わなければいけないのか、またはプロセスの調整を行わなければいけないのかということをフィードバックできるような、リアルタイム監視システムを構築していこうと考えております。

その中で、プロセス制御という形で、設備のコンディション状況を見ながら、設備のストップ、ゴーをするような判断をするところまでには、もう少しデータの蓄積、収集等が必要だということ

---

## サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



で、今はまだ進行中という形で実行できてない項目として、今、継続して取り組んでいる内容がございます。

**梅林 [Q] :**

2点目は、ちょっとテーマが変わりまして、本社移転についてです。先ほど、いろいろなメリットがありましたというご紹介を頂戴したのですが、これによって逆にデメリットで生じたこと、例えば一部、人が本社移転で辞めてしまったとか、あるいは、まだこれによって課題として残っていることがあれば教えてください。

**吉田 [A] :**

まず、本編のご説明の中でご説明をさせていただきましたけども、大きな転勤を含む移動をせずに、今回は本社機能の移転という形を目指しておりました。180名から200名程度の本社勤務者の中で、実際に栃木事業所に転勤が伴う異動をいただいた方は10名未満となっておりますので、社員の方が退職されたというような形の課題は発生しておりません。

想定する課題として、東京および栃木という場所の問題で人材採用が難しくならないかということに関して、継続して今、取り組んでおります。

実際には、リモートワーク制度の導入を4月から常態化させていただきましたので、場所を選ばない新たな働き方をきっちり定着していくということ。地理的な問題等を含めてさまざまな制約により、逆に採用できなかった、多様性を含め優秀な人材の方を獲得できるようにならないかということも含めて、今進めております。

それ以外の移転にかかるコスト等に関しては、大きな効果も出ておりますので、継続して取り組んでいくという内容に関しては、人材採用、この部分になると考えております。

**富田 [M] :**

続きまして、みずほ証券、山田様から、質問のリクエストをいただいております。山田様、ご質問をお願いします。

**山田 [Q] :**一つ目ですけど、先ほどDXのお話で、Proof of Conceptまでは、いろいろなことは失敗を恐れずにやっていく、アジャイル開発の考え方を取り入れるというお話でした。今回のお話

---

**サポート**

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com



は、欠陥をなくすという要件定義が極めて明確なので、本当にこれはウォーターフォールである必要がなくて、アジャイルでやったほうが良いと思います。

デジタルプラットフォームをつくる間はアジャイルに持っていくのは、そこまで難易度は高くないと思うのですが、先ほどおっしゃった全体最適化をもって施行する、また、経営のインテリジェント化を施行するに当たり、要件定義がいきなり複雑になるので、アジャイル開発のやり方でできるだけの人材がそろっているのか、もっと外部採用をするのか、それとも社内でもできるような状況なのか、その辺りの考え方を教えてください。

併せまして、これはオンプレミスのシステムでしょうか。

#### 明山 [A] :

まず、リソースにつきましては、やはり当社のリソースだけで全てをやっていくというのは無理でございます。従いまして、いろいろな形で、協力会社の方々やコンサルタントの方々とも連携しながら、要件定義をしたり、あるいは実際にシステムを組み込んだりというところはやってございます。

当社としては、その部分をやはりコントロールタワーとして何をやりたいのか、そして何ができたか検証して、そして改善していくという形で、PDCA をきちんと回すという部分は、当社自身がきちんとやるというのが大事なのかなと考えております。

従って、アジャイル開発ということであっても、やはり規模によってはもう少し丁寧にやっていかなければいけないところもございまして、規模が小さい、生産性の改善のようなテーマでしたら、もうやってしまおうということで、アジャイルでやりながら、その結果をちゃんと PDCA を回す形で評価していくというやり方をやっております。外部の力を借りてやっているということでございます。

それから、オンプレミスかどうかということに関しましては、オンプレミスでやってございます。

**山田 [Q] :** 確認ですけれども、経営のインテリジェント化にもっていき、もう一段上のステージにもっていき段階でも、御社が要件定義をして、PDCA をするような、つまりデジタルマインドのそういった方々がかなり育っているんで、アウト・オブ・コントロールにならない、アジャイルだと複数で一遍に走らせるので、アウト・オブ・コントロールになると大変面倒くさいことになると思うのですが、そうならないということよろしいですか。

---

#### サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com



## 明山 [A] :

私どもでは、DX 推進部という専属の部を、私直轄という形で部を持っております。こちらは推進部という名前で表されていますように、DX 推進部が全ての DX の活動をするというわけではないんですね。やはり DX というのは、各部門の課題をそれぞれがデジタル的にどうやって解決しようかというところからスタートしていると思うんです。

従って、各部門がこういう課題をデジタル化で解決したいというところの、まず課題を見つけてあげて、こういうやり方があるよというところまで、リードを DX 推進部のほうでいたします。ただ、それだけだと、やはりローカルに最適化されるといいますか、局所的には最適化されますけれども、全体がうまくつながらなかつたり、全体にむらができたりという形になって、2 段階目に行ったときに、経営のインテリジェント化につなげるときに、なかなかそこが繋がらないようなケースが出てきます。

従って、そういったところに対しては、DX 推進部がそこを全社最適化という視点で、それぞれのテーマに対して踏み込んでいってリードするという体制でやってございますので、そこが肝で、Step1 から Step2 に行く際も、スムーズにシステムがつくれるようにと考えてやってございます。

## 山田 [Q] :

二つ目でございます。御社の CO<sub>2</sub> 排出量はかなり低いというのは、統合報告書で拝読しておりますが、今後、カーボンニュートラルの取り組みが進む上で、川上のコストアップが川下に流れてくる、予期せぬコストアップが原料の調達などで発生する可能性もあろうかと思えます。

御社は限界利益率が高いものをたくさんつくっていらっしゃるの、こういった川上のコストアップもあまり影響はないと考えられるのか、その辺りは経営のリスクとして考えているのか。カーボンニュートラルの推進に伴う原材料価格の上昇リスクについてどうお考えかを教えてください。

## 吉田 [A] :

排出量の削減は、自社だけでは実施できないバリューチェーン全体での排出量削減が必要です。従いまして、自社での排出量算出を検討しながら、お取引先様との協議に向けた準備も進めていこうと考えております。

TCFD 等によるシナリオの一つになっておりますので、炭素税や、それに伴う川上、川下でのコスト等に関しては、きっちり算出をさせていただきながら進めていきたいと考えております。

---

## サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

**山田 [Q]**：例えば、電力会社に対する再生可能エネルギーの導入増に伴う電力料金の大幅な上昇リスクとか、有機化学品の精製工程のコストアップに伴う原材料価格の大幅な上昇リスクというのは、あまり大きな経営リスクではないでしょうか、価格リスクですね。

**吉田 [A]**：そうですね。既に再生可能エネルギーを含めたJクレジットの購入等の取り組み等を進めさせていただいておりますが、生産等に伴う電力の換算においては、年間1億円程度と考えております。実際に、もし炭素税等が導入された場合には、これの3倍から4倍等の費用がかかってきましても、大きな費用にはならないと考えております。

**山田 [Q]**：

最後にもう1点、Sのところ、さまざまなステークホルダーとの関係の深化ということと述べられていて、本日は実際のサプライチェーンのお話がありましたので、その辺りのお話がメインなのかなと思いますが、それ以外、あとは従業員の採用のお話がありましたので、従業員の採用と、さまざまな川上、川下との関係ということだと思えます。

それ以外に何かステークホルダーということと考えると、いざというときに、投資家はかなり意識したIR活動をしていただいているんですけども、他に何か特にとというのがございましたら、今申し上げた、投資家と従業員とバリューチェーン以外でございましたら、教えてください。

**富田 [A]**：

ご指摘のとおり、われわれは幅広く、ステークホルダーの方々、それも日本だけではなくて世界の幅広いステークホルダーの皆様から選ばれ続けるような会社になりたいと思っております。

そのためには、例えば、少しローカルな話ですけども、今回、われわれは栃木に本社を移してきました。この栃木で未永く事業を安定的に続けていくためにも、地域社会でも認められる必要があります。さらには、今後世界でわれわれが成長していくためには、海外の優秀な人材ですとか、有望な技術、そういったところをわれわれも獲得していく必要があろうかと思えます。

そういった意味で、われわれは世界のいろいろなステークホルダーの方々に対して、しっかりとわれわれ経営方針や考え方、方向性もお示しして、さらにわれわれが何をすることで社会にどう貢献できるのかというところを分かっていることを、ぜひ当社と一緒に仕事をしたい、やりたい、当社で働きたい、こういったところを見ていただきたいと思います。

**山田 [M]**：いろいろなインクルージョンおよび発展に期待しております。

---

## サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com



富田 [M] :

ご質問ありがとうございました。ちょうどお時間がまいりましたので、これで質疑応答を終了いたします。今日の説明会も、これで終了とさせていただきます。

本日は、お忙しい中ご参加いただきまして、誠にありがとうございました。今後とも、デクセリアルズをどうぞよろしくお願い申し上げます。

皆様、ごきげんよう。良い1日を。

[了]

---

### 脚注

1. 音声不明瞭な箇所に付いては[音声不明瞭]と記載
2. 会話は[Q]は質問、[A]は回答、[M]はそのどちらでもない場合を示す

---

### サポート

日本	03-4405-3160	米国	1-800-674-8375
フリーダイヤル	0120-966-744	メールアドレス	support@scriptsasias.com



## 免責事項

本資料で提供されるコンテンツの信憑性、正確性、完全性、最新性、網羅性、適時性等について、当社は一切の瑕疵担保責任及び保証責任を負いません。さらに、利用者が当社から直接又は間接に本サービスに関する情報を得た場合であっても、当社は利用者に対し本規約において規定されている内容を超えて如何なる保証も行うものではありません。

本資料または当社及びデータソース先の商標、商号は、当社との個別の書面契約なしでは、いかなる投資商品（価格、リターン、パフォーマンスが、本サービスに基づいている、または連動している投資商品、例えば金融派生商品、仕組商品、投資信託、投資資産等）の情報配信・取引・販売促進・広告宣伝に関連して使用してはなりません。

本資料を通じて利用者に提供された情報は、投資に関するアドバイスまたは証券売買の勧誘を目的としておりません。本資料を利用した利用者による一切の行為は、すべて会員自身の責任で行っていただきます。かかる利用及び行為の結果についても、利用者自身が責任を負うものとします。

本資料に関連して利用者が被った損害、損失、費用、並びに、本資料の提供の中断、停止、利用不能、変更及び当社による本規約に基づく利用者の情報の削除、利用者の登録の取消し等に関連して会員が被った損害、損失、費用につき、当社及びデータソース先は賠償又は補償する責任を一切負わないものとします。なお、本項における「損害、損失、費用」には、直接的損害及び通常損害のみならず、逸失利益、事業機会の喪失、データの喪失、事業の中断、その他間接的、特別的、派生的若しくは付随的損害の全てを意味します。

本資料に含まれる全ての著作権等の知的財産権は、特に明示された場合を除いて、当社に帰属します。また、本資料において特に明示された場合を除いて、事前の同意なく、これら著作物等の全部又は一部について、複製、送信、表示、実施、配布（有料・無料を問いません）、ライセンスの付与、変更、事後の使用を目的としての保存、その他の使用をすることはできません。

本資料のコンテンツは、当社によって編集されている可能性があります。

---

## サポート

日本	03-4405-3160	米国	1-800-674-8375
フリーダイヤル	0120-966-744	メールアドレス	support@scriptasia.com