Chapter 02

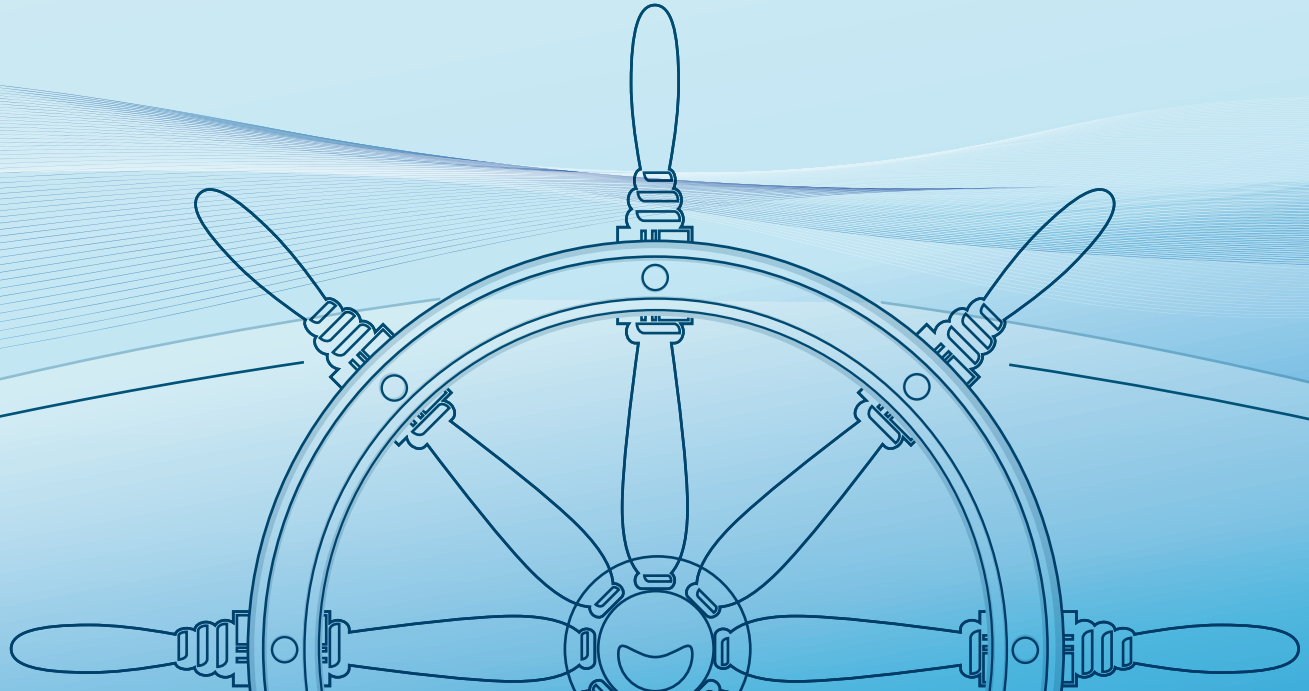
進化への戦略的な舵取り

パーパスの実現

コーポレート・ガバナンス、経営戦略とリスクの新体制を要に、
針路を定め持続的成長と企業価値の質を高める

POINT

- ► コーポレート・ガバナンス体制強化
- ► 新体制：経営戦略本部
- ► コーポレートリスク体制強化



特集❸

持続的成長と企業価値向上に向けたコーポレート・ガバナンス体制の強化

当社のパーパス「Empower Evolution.　つなごう、テクノロジーの進化を。」には、社会の効率化を支えるデジタルテクノロジーの進化に不可欠な材料・ソリューションを提供し、社会課題の解決を通じて事業の拡大と持続可能な社会の実現に貢献するという強い決意が込められています。この実現のために取締役会は、著しい環境変化やさまざまなリスクをとらえながら、業務執行の迅速・果断な意思決定を後押しするとともに、監督・モニタリング機能を一層強化していくことが不可欠です。

2025年6月、当社の取締役会はリーンな体制を保ちつつも新たに3名の取締役を迎え、体制を刷新・強化しました。この強化は単なる体制変更にとどまらず、持続的成長と企業価値向上を実現するための新たなステップと位置づけています。パーパスの実現を追い続け、豊かで効率的な社会実現に貢献していくとともに、経済的価値と社会的価値を両立することで、当社の持続的成長と企業価値向上を果たすべくまい進していきます。

P.66 コーポレート・ガバナンス

取締役会のスキル・マトリクス

役職	氏名	選任・選定の理由	当社取締役の保有する専門性のなかで特にその発揮を期待するもの					
			企業経営	技術経営	サステナビリティ経営	グローバルビジネス	法務・コンプライアンス／リスクマネジメント	財務・会計／資本政策
代表取締役社長 指名・報酬委員	**新家 由久** （男性）	当社の新規事業領域への進出における商品開発に関し中心的な役割を担っており、技術への深い知見および事業運営に関し豊富な経験を有していることから、代表取締役として選定しています。	●	●	●	●		
代表取締役 指名・報酬委員	新任 **北所 克史** （男性）	金融機関における取締役、執行役員としての企業経営および投融資に関する業務の経験に加え、海外における経営トップとしての経験や他社での社外取締役としての経験から、経営者として豊富な経験や高い見識を有しており、代表取締役として選定しています。	●		●	●		●
社外取締役 指名・報酬委員長	新任 **細谷 和男** （男性）	グローバル企業において代表取締役会長を務め、企業経営に関する高い見識を有しており、客観的・専門的な視点から当社の経営へ有用な助言をいただくことで、当社の成長戦略および事業展開の強化に寄与いただくことを期待し選任しています。	●	●	●	●		
社外取締役 指名・報酬委員	**田口 聡** （男性）	グローバル企業において要職を歴任され、企業経営に関する高い見識を有しており、客観的・専門的な視点から当社の経営へ有用な助言をいただくことで、当社のリスクマネジメントおよび業務執行の監督強化に寄与いただくことを期待し選任しています。	●		●	●	●	
社外取締役 指名・報酬委員	**萩原 利仁** （男性）	外資系投資ファンドやM&Aアドバイザリー企業、技術系人材サービス企業で要職を歴任され、企業買収、ファイナンス、会計・税務の各分野に精通するとともに、資本市場を意識した企業経営に関する高い知見と豊富な実務経験を有していることから、当社の成長戦略、資本政策等へ客観的、専門的な視点から有用な助言をいただくことを期待し選任しています。	●		●			●
社外取締役 監査等委員長	**加賀谷 哲之** （男性）	大学教授として財務会計および企業価値評価、リスク分析等に関し高い見識を有しており、客観的・専門的な視点からの監査・監督機能強化への貢献かつESG経営推進における有用な助言を期待し選任しています。			●			●
取締役 常勤監査等委員	**谷口 正人** （男性）	当社において、技術および製造部長を歴任、海外製造事業所の要職を務めた経験による当社事業に対する深い知見と、現場との円滑なコミュニケーションによる専門的な視点での監査、ならびに当社監査部および子会社監査役としての監査実務に関する豊富な経験および知見による客観的で適正な監査を行っていただけると判断し選任しています。		●	●		●	
社外取締役 監査等委員	新任 **中山 代志子** （女性）	弁護士および企業における法務責任者として国際法務を中心とした企業法務に関し高い見識や実務経験を有しており、客観的・専門的な視点から監査・監督機能強化への貢献かつコンプライアンス、コーポレート・ガバナンスへの有用な助言を期待し選任しています。			●		●	

参考：上記役員体制における女性比率 12.5%

特集❸ 社外取締役メッセージ

「攻めのガバナンス」を意識し 迅速・果断な意思決定を後押し

当社はユニークなビジネスモデルのもと、お客さまや市場のニーズをいち早くとらえ、強みとする「技術」と「人財」をフル活用し、パーパスを実現するために、戦略シナリオである中期経営計画を立案・実行しています。経営陣は資源を適切に配分しながら、既存領域の着実な拡大を図る堅実性と、新たな事業創出に挑戦する革新性をうまく両立させています。私は、当社の経営陣に対して力強さや安定感を強く感じます。

中計の達成は当面の最重要課題であり、それは株主・投資家の皆さんの利益に直結します。取締役会として、具体的に計画を実行する社員の皆さんや、結果の成否を左右する顧客の方々とどう向き合うべきかを常に考え、ともに前進する姿勢で、中計の進捗をタイムリーにモニタリングしています。私は、長らく企業法務、すなわち戦略法務や予防法務、ガバナンス体制の構築などに携わってきました。経営の一角を担うようになってからは、人事、広報、購買、情報システムなどの部門の戦略企画・立案・実行にも関与してきました。

これまでの知識や経験をもとに、**経営の基本方針など会社運営全般に関する大枠の考え方に関して、社外からの新たな視点や価値観を提供することを心掛け、諸会議に臨んでいます。**

今後も今まで以上に、**透明性をもって適切なリスクテイクを行い、迅速・果断な意思決定が可能となる「攻めのガバナンス」を強く意識し、積極的に意見を述べていきます。**

社外取締役　**田口 聡**

投資家視点に立ち成長投資と 株主還元の両立を目指す

前中計「進化への挑戦」では、稼ぐ力の向上や強い経営体質への改革などにより、当社の成長基盤への礎を構築しました。現中計「進化の実現」では、これまで以上に外部環境の不確実性が増し、テクノロジーも加速度的な進展・普及が予測されます。当社の持続力ある競争優位性（モート※、経済の堀）や逆境に打ち勝つ経営力（レジリエンス）が試される時であり、現中計を着実に推し進める重要性を実感しています。私は約10年前に上場し、当社と同程度の時価総額に成長してきた他企業でCFOを務めました。前職でも資本市場と真摯に向き合い、投資家との建設的な対話を重ねてきました。

当社の現在および潜在的な株主（特に、長期保有目的の機関投資家）に対して、当社の中長期的な成長ストーリーとその遂行能力をしっかり説明する必要があります。現中計で掲げる「成長投資と株主還元の両立による持続的成長と企業価値向上の実現」に向け、投資家視点に立った定量的かつロジカルな意見を提言しています。

当社の中長期的な戦略の解像度も上がってきました。取締役会では、多様なスキルセットを持った新しいメンバーとともに、社会課題の解決を通じた当社による価値創造に関するフレッシュな議論が行われています。

内部のガバナンス機能に加え、資本市場の外部規律もテコにし、成長への貪欲な姿勢を維持しながら、積極的に支援していきます。

※モート：堅固な競争優位性を持って築かれた参入障壁のこと。エコノミックモート

社外取締役　**萩原 利仁**

リスクを適切に管理するために ブレーキの機能も強化

当社は時代や技術の変化を先回りした製品開発を実践することで、お客さまに高付加価値をもたらす製品を持続的に投入し、多くの製品で高い市場シェアを獲得してきました。このビジネスモデルをさらに革新するため、営業機能改革や生産拠点改革、成長事業領域でのM&Aなどを着実に進めてきました。**現中計ではその経営基盤のもと、新たな事業領域での成長実現が問われています。中計で掲げる飛躍的な目標を達成するためには、これまで以上に迅速かつダイナミックな意思決定と実行が必要です。**取締役会は、成長戦略実現を推進するエンジンとしての機能と、リスクを適切に管理するブレーキとしての機能の双方を、さらに強化する必要があります。

私は**2025年6月より監査等委員会委員長を拝命し、そのブレーキ機能強化の一翼を担うこととなりました。大学で研究者の立場でコーポレート・ガバナンスに関わる最新の潮流を学び、教育者として経営者教育に携わるなかで習得した最新の実務知識を生かし、今後はより一層当社の取り組みを後押ししていきます。**

当社では、これまで築き上げてきた高付加価値の事業領域に加えて、次世代のデジタル・テクノロジーの中核となる事業領域で「稼ぐ力」をさらに磨き高めるとともに、経済・社会の発展への貢献を目指します。

今後も討議の活性化に務め、計画達成への助言と取り組みの監督を行います。

社外取締役　**加賀谷 哲之**

特集❸

社外取締役メッセージ（新任）

自動車業界で培った知見をもとに高付加価値ビジネスの発展に寄与

私は長年、自動車ビジネスに従事してきました。その範囲は、製造・販売から経営全般に至るまで、広範にわたります。**長年の活動の根幹は、自社の強みを最大限に生かしつつ、どのような顧客ニーズに焦点を当てるか。また、他ブランドとは一線を画した独自の提供価値をお客さまにお届けできるか、ということでした。このような経験を通した視点が、当社の経営課題の解決ならびに今後の発展に役立てられるものと考えています。**

現代は、社会の大きな変化や進化発展に伴い、新たな社会課題が次々と生まれています。そしてそれを解決していかなければならないという社会的なニーズの高まりが、非常にハイスピードでグローバルに広がっています。当社は、新たな社会課題の解決手段としてのIT・光学・通信機器の急速な進歩を、先端材料分野で支えています。

この取り組みを継続していくためには、将来の社会課題と技術ニーズを把握し、その解決を支える独自の先端技術を開発したうえで、一般的な普及を可能とする量産化と事業化が極めて重要です。当社が果たしている役割は、社会貢献・産業振興を基点とする観点からも大きな価値があります。私は自身の経験を生かし、この価値を生み出すための経営課題に対して助言し、取り組みを監督していきます。

当社の製品は、確かな技術力を背景とした独自の価値を持つものが大多数です。当社のこの付加価値ビジネスは、高い収益性をもとに次なる投資への原資を生み出し、さらなる高付加価値製品を開発・提供し、その過程でステークホルダーの皆さまに着実に還元していくという循環が欠かせません。

私は社外取締役の一員として、取締役会のさらなる実効性向上に取り組み、この好循環の一層の発展に尽力します。

新任 | 社外取締役 **細谷 和男**

Integrityを堅持しさらなる飛躍の実現を

「コンプライアンスは当社のIntegrityに関わる問題であり、妥協を許さずTop Priorityで対処しなければならない」。

当時、新人弁護士だった私は、世界的機械メーカーの日本子会社で生じた規制法遵守問題の相談を受け、法律事務所の弁護士として、会議に出席していました。その際、経営陣が、調査の方針についてこのように述べたとき、当時まだ聞きなれない「Integrity」の語を、辞書で調べたのを覚えています。そしてIntegrityとは「あるべき姿を目指して誠実かつ真摯に取り組み、自らを律する姿勢である」と自分なりに理解し、さすが技術を世界に届ける会社として信頼に値する、と頼もしく思ったものでした。

その後さまざまな経験を経て、奇しくもIntegrityを経営理念として掲げる当社の社外取締役を務めることになり、運命のように感じています。信頼に値する会社であることは、社会から求められ、成長する会社の基本だと考えます。Integrityを掲げる当社には、技術を世界に届けることによって世の中を明るくする会社であり続けてほしいと思います。

他方で**当社は、急速に変化する世界にあって自らを自在に変化させる動力、すなわち成長する勢いがあり、進化の実現を目指す中計には、変化を受容し力に換える方針と力量が、明確に示されていると感じます。**今後変わりゆく環境のなかで、多様なメンバーによって、しなやかに目的を実現し、大きな成長を遂げることになると信じています。

私自身、**一貫して弁護士としてのアイデンティティを持ちながらも、さまざまな立場から多くの事象を見聞しました。変化する世の中において、当社が、Integrityを信条としながら、変革と健全な成長を実現することに寄与できれば、この上ない喜びです。**

新任 | 社外取締役 **中山 代志子**

特集❸ 役員一覧（2025年11月現在）

取締役

代表取締役社長 社長執行役員
経営／事業全般

新家 由久（しんや よしひさ）

2024年度取締役会出席回数：14回中14回

指名・報酬委員

略歴

2001年　7月 ソニーケミカル（株）（現 当社）入社
2005年　4月 同社オプティカルマテリアル事業部 開発部 部長
2012年　4月 同社オプティカルソリューションプロダクツ事業部門 副部門長
2012年　9月 当社オプティカルソリューションプロダクツ事業部 副事業部長
2014年　4月 当社執行役員 オプティカルソリューションプロダクツ事業部長
2016年　4月 当社執行役員 商品開発本部長、事業ユニットグループ副統括、コーポレートR&D副部門長
2017年　4月 当社上席執行役員 商品開発本部長、自動車事業推進グループ長
2019年　1月 当社上席執行役員 オートモーティブソリューション事業部長
2019年　3月 当社社長執行役員 オートモーティブソリューション事業部長
2019年　6月 当社代表取締役社長
2020年 10月 当社代表取締役社長 経営／事業全般（現任）
2022年　3月 （株）京都セミコンダクター（現 デクセリアルズ フォトニクス ソリューションズ（株））代表取締役社長

代表取締役 専務執行役員
経営／管理全般　経営戦略本部長

新任

北所 克史（きたじょ かつし）

2024年度取締役会出席回数：- 回中 - 回

指名・報酬委員

略歴

1990年　4月 日本開発銀行（現 （株）日本政策投資銀行）入行
2014年　6月 DBJ Singapore Limited, CEO
2017年　6月 （株）日本政策投資銀行 企業戦略部長
2019年　6月 同行執行役員人事部長
2021年　6月 同行常務執行役員、（株）ソシオネクスト 社外取締役
2022年　6月 （株）日本政策投資銀行 取締役常務執行役員
2024年　7月 当社顧問
2025年　1月 当社執行役員 経営戦略本部長
2025年　6月 当社代表取締役 専務執行役員 経営／管理全般 経営戦略本部長（現任）

社外取締役

新任

細谷 和男（ほそや かずお）

2024年度取締役会出席回数：- 回中 - 回

社外　独立役員　指名・報酬委員長

略歴

1982年　4月 富士重工業（株）（現（株）SUBARU）入社
2006年　5月 同社経営企画部長
2009年　1月 同社スバル国内営業本部副本部長
2010年　6月 東京スバル（株）代表取締役社長
2012年　4月 富士重工業（株）執行役員人事部長
2014年　4月 同社常務執行役員人事部長兼人財支援室長兼スバルプルーム（株）代表取締役社長
2015年　4月 富士重工業（株）常務執行役員 スバル国内営業本部長
2016年　4月 同社専務執行役員 スバル国内営業本部長
2018年　4月 東京スバル（株）代表取締役社長
2019年　1月 （株）SUBARU 副社長製造本部長兼群馬製作所長
2019年　6月 同社代表取締役副社長製造本部長兼群馬製作所長
2020年　4月 同社代表取締役副社長製造本部長
2021年　4月 同社代表取締役会長
2021年　6月 同社取締役会長
2023年　6月 同社特別顧問
2024年　6月 同社顧問
2025年　6月 当社社外取締役（現任）、（株）かんぽ生命保険 社外取締役（現任）

社外取締役

田口 聡（たぐち さとし）

2024年度取締役会出席回数：14回中14回

社外　独立役員　指名・報酬委員

略歴

1981年　4月 日本石油（株）（現 ENEOS（株））入社
2013年　4月 JX日鉱日石開発（株）（現 ENEOS Xplora（株））執行役員総務部長
2013年　7月 JX日鉱日石エネルギー（株）（現 ENEOS（株））執行役員総務部長
2015年　5月 JXホールディングス（株）（現 ENEOSホールディングス（株））執行役員法務部長
2016年　4月 JXエネルギー（株）（現 ENEOS（株））取締役常務執行役員
2017年　4月 JXTGエネルギー（株）（現 ENEOS（株））取締役常務執行役員
2017年　6月 JXTGホールディングス（株）（現 ENEOSホールディングス（株））取締役常務執行役員
2018年　6月 （株）日本触媒 社外監査役
2020年　6月 ENEOSホールディングス（株）、ENEOS（株）常務執行役員
2021年　4月 ENEOS（株）参与
2021年　6月 当社社外取締役（現任）

社外取締役

萩原 利仁（はぎわら としひろ）

2024年度取締役会出席回数：11回中11回

社外　独立役員　指名・報酬委員

略歴

1996年　4月 （株）レコフ 入社
2004年　8月 （株）サーベラスジャパン 入社
2006年　4月 同社マネージングディレクター
2017年　1月 （株）朝日新聞社（経営企画室戦略チーム）
2019年　5月 テクノプロ・ホールディングス（株）常務執行役員（管理担当）（株）テクノプロ 取締役兼専務執行役員
2019年　7月 テクノプロ・ホールディングス（株）常務執行役員（管理担当）兼CFO
2019年　9月 同社取締役（管理担当）兼CFO（株）テクノプロ・コンストラクション 取締役
2021年　7月 テクノプロ・ホールディングス（株）常務取締役兼CFO
2024年　6月 当社社外取締役（現任）

取締役（監査等委員）

社外取締役

加賀谷 哲之（かがや てつゆき）

2024年度取締役会出席回数：14回中14回

社外　独立役員　監査等委員長

略歴

2000年　4月 国立大学法人一橋大学大学院商学研究科 講師
2004年　4月 同大学院商学研究科 助教授
2008年　4月 同大学院商学研究科 准教授
2017年　4月 同大学院経営管理研究科 准教授
2020年 10月 同大学院経営管理研究科 教授（現任）
2021年　6月 当社社外取締役（監査等委員）
2025年　6月 当社社外取締役（監査等委員長）（現任）

取締役

谷口 正人（たにぐち まさと）

2024年度取締役会出席回数：14回中14回

常勤監査等委員

略歴

1981年　4月 ソニー（株）入社
1997年　8月 ソニーケミカル（株）（現 当社）転籍
2005年　2月 同社ハイブリッド基板事業部 技術部 部長
2008年 10月 同社回路デバイス事業部 副事業部長
2012年 10月 当社根上事業所 事業所統括
2015年　3月 Dexerials（Suzhou）Co Ltd. 董事・総経理
2019年　9月 当社内部監査部 Dexerials（Suzhou）Co Ltd. 監事
Dexerials（Shanghai）Corporation 監事
2020年 10月 Dexerials Precision Components（株）監査役
2021年　7月 Dexerials Korea Corporation 監事
2022年　3月 （株）京都セミコンダクター（現 デクセリアルズ フォトニクス ソリューションズ（株））監査役
2023年　6月 当社取締役（常勤監査等委員）（現任）

社外取締役

新任

中山 代志子（なかやま よしこ）

2024年度取締役会出席回数：- 回中 - 回

社外　独立役員　監査等委員

略歴

1992年　4月 弁護士登録（東京弁護士会）
1992年　4月 アンダーソン・毛利法律事務所
（現 アンダーソン・毛利・友常法律事務所）入所
2001年 11月 スキャデン・アープス法律事務所 入所
2004年　4月 明治学院大学法科大学院 准教授（助教授）
2010年　6月 渥美坂井法律事務所 入所
2011年　2月 三井物産（株）法務部
2014年　4月 早稲田大学大学院法学研究科法曹養成専攻 助教
2017年　3月 松田綜合法律事務所 入所
2017年　7月 金川国際法律事務所 入所
2017年 11月 司法試験考査委員および司法試験予備試験考査委員（商法担当）
2021年 11月 ケーエルエー・テンコール（株）法務部長（現任）
2025年　6月 当社社外取締役（監査等委員）（現任）

執行役員・本部長・事業部長

社長執行役員 経営／事業全般
新家 由久

専務執行役員 経営／管理全般 経営戦略本部長
北所 克史

執行役員 生産統括本部長
吉田 孝

執行役員 グローバルセールス&マーケティング本部長
林 宏三郎

執行役員 技術戦略統括／Dexerials Innovation Group（DIG）推進部 担当
Kuo-Hua Sung

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

執行役員 人事本部長
津田 直幸

執行役員 コーポレートリスク統括
山岸 向児

執行役員 デクセリアルズ フォトニクス ソリューションズ（株）代表取締役社長
林部 和弥

執行役員 オプティカルソリューション事業部長
内田 裕

執行役員 コネクティングマテリアル事業部長
神谷 賢志

コーポレートR&D本部長
上野 祥史

経営戦略本部長メッセージ

持続的成長へ向けた戦略的舵取りで、技術と人を未来へつなぐ

代表取締役
専務執行役員 経営戦略本部長　**北所 克史**

2025年1月、デクセリアルズは全社の成長戦略を推進する中枢組織として「経営戦略本部」を新設しました。本部長を務める北所が、その具体的な取り組みと今後の展望について語ります。

経営戦略本部長として、外部で得た経験と視野を生かして成長加速の司令塔に立ち価値創造を力強く推進します。柔軟かつ変化に強い組織であり続けるために、アライン（Align）とオルタナティブ（Alternative）を意識し、全社をけん引していきます。

▶ 変化に強い組織をつくり、全社戦略の実行力を高める

私は、当社初のM&A案件に共同投資者として外部の立場から関わり、そのなかで新家社長とは膝を突き合わせて議論をしました。その際、「10年先を見据え、デジタル社会の進化に貢献しながら、先頭を走る日本企業」という強い印象を受けました。経営理念やパーパスへの共感も重なり、その後当社に入社しました。金融機関でのキャリアを通じて培った、多様な産業との関わりや海外を含むM&Aのアドバイザリー経験を生かし、デクセリアルズの成長を力強くけん引していきます。

現在、中期経営計画 2028「進化の実現」のもと、成長に向けた取り組みを進めています。例えば、ジョブ型人事制度を活用して各分野の専門人材を迎えることもその 1つです。重要なのは、こうして得た人材や専門性を事業戦略実行に結びつけ、全社戦略としてアライン（Align:方向性の統一）させることです。当たり前のことですが、戦略は描くだけでは成果を生みません。現場で迅速に動き、全社が向かう方向を共有してはじめて、成長のスピードと確実性は高まります。経営戦略本部は、司令塔として進むべきビジョンを描き、組織全体の戦略実行力を高めます。

同時に、成長を加速させるためには、その過程で組織が高いパフォーマンスを継続的に発揮できる状態を整備することが不可欠です。1つのことを突き詰め、負荷がかかりすぎると、力を発揮しにくくなることもあります。だからこそ私は、組織も人も常にオルタナティブ

（Alternative：代替案・別の手段）を持ち、変化に柔軟かつ臨機応変に対応できる状態であることが、新たな挑戦と現状の継続を両立させる原動力になると考えます。こうした基盤を整え、しなやかに成長し続ける組織づくりを進めます。

▶ 戦略を束ね、成長の確度とスピードを高める

経営戦略本部は、企業全体の成長をけん引する司令塔として機能します。役割としては、以下の3つに集約されます。

1つ目は、中計を着実に推進し、各戦略を束ねて全社でアラインを図ることです。全社が同じ方向を向き、機動力と一貫性を備えて動くことにより、成長戦略の確度を高め、実行スピードを加速させます。

2つ目は、パーパスを軸に中長期の戦略を整理し、マテリアリティである「技術」と「人財」が、いかに企業価値の向上と社会課題の解決に結びつくかを描くことです。デジタルテクノロジーの進化が加速するなか、当社ならではの強みを生かして社会に価値を提供し、その成果を持続的成長へとつなぎます。

3つ目は、ステークホルダー・コミュニケーションの強化です。経営・事業・人事・財務・広報・IR・サステナビリティなど各機能が連携し、「ワンボイス」で一貫したメッセージを発信します。そのうえで多様なステークホルダーと良好な関係を築きながら、その歩みや成果を確実にお伝えしていきます。

▶ 事業戦略の中核を担い、ビジネスモデルの実行を支える

経営戦略本部は、グローバルセールス＆マーケティング本部やDexerials Innovation Group（DIG）推進部など関連する組織と密に連携し、当社の競争力の源泉であるビジネスモデルを戦略的に支える役割も担います。

当社ビジネスモデルの「デザイン・イン」とは、業界のトップランナーである最終顧客と直接対話し、まだ具体化していないトレンドや社会課題へのアプローチを先取りし、その実現に必要な技術課題を見極めて解決策を提案するプロセスです。エンジニアと営業が一体で最終顧客を訪問し、技術という共通言語で繰り返し議論を重ねることで、当社ならではのソリューションをお客さまに提案しています。

P.20 マテリアリティが生み出すビジネスモデル

こうした重要なプロセスを、単発の案件や目先の成果にとどめるのではなく、将来の成長領域や社会課題の解決に直結する事業として体系化し、長期的な競争力の源泉へ高めること――ここに経営戦略本部が関わる意義があります。お客さまとの対話から得られた市場や技術の変化の兆しを経営全体の視点で整理し、戦略的なビジネスパイプラインとして蓄積していきます。そして、社内の研究開発・事業戦略・人財戦略とひもづけ、資源配分を検討しながら、持続的に成果を生み出す仕組みへと変えていきます。

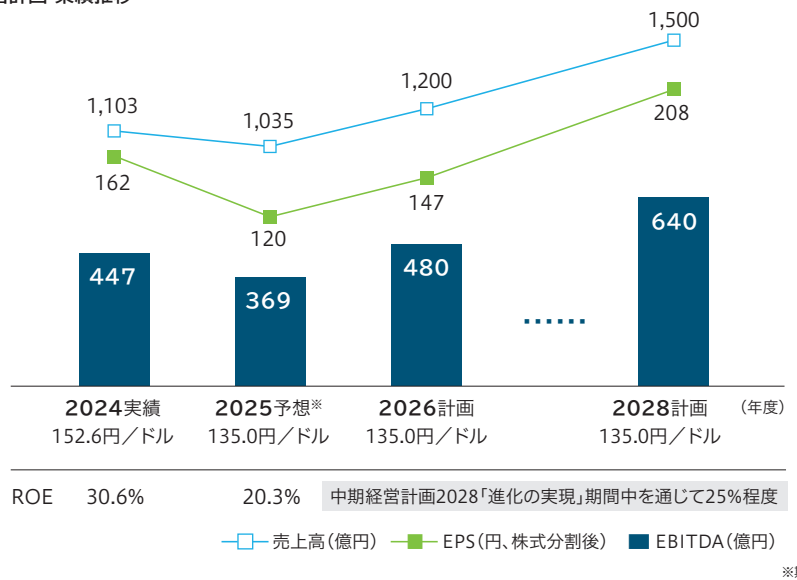
例えば、AI活用の拡大によるデータセンターの電力消費量増加といった課題に対しても、経営戦略本部は光電融合技術など当社の強みをどう事業化につなげるか、その道筋を個別案件として扱うのではなく、事業部門や研究・開発部門と一体で社会課題解決と成長戦略を両立させる枠組みを設計し、持続的な企業価値向上へと結びつけます。

▶ 変化の激しい外部環境を乗り越え、中計は着実に進捗

中計の進捗状況に目を転じると、2024年度は円安による追い風もありましたが、ほぼ想定通りに進捗しました。外部環境が激しく変化するなかでも堅調さを維持できているのは、数年先を見据えてお客さまと対話し、既存領域における高付加価値製品の拡大に加え、成長領域も着実に進展させ、ビジネスポートフォリオを拡大させている当社のビジネスの進め方が奏功したと受け止めています。

2025年度は、中計2年目として着実に取り組みを実施し、自動車事業、フォトニクス事業での新規案件の受注も含め順調に滑り出しています。特にデータセンターでの光半導体の需要は、生成AIの普及などにより、現中計開始時の想定を大きく上回っています。こうした旺盛な需要にしっかり応えていくだけでなく、当社にとってまだこれからの技術であるフォトニクスを、世の中に定着させる提案をしていきます。

中期経営計画 業績推移

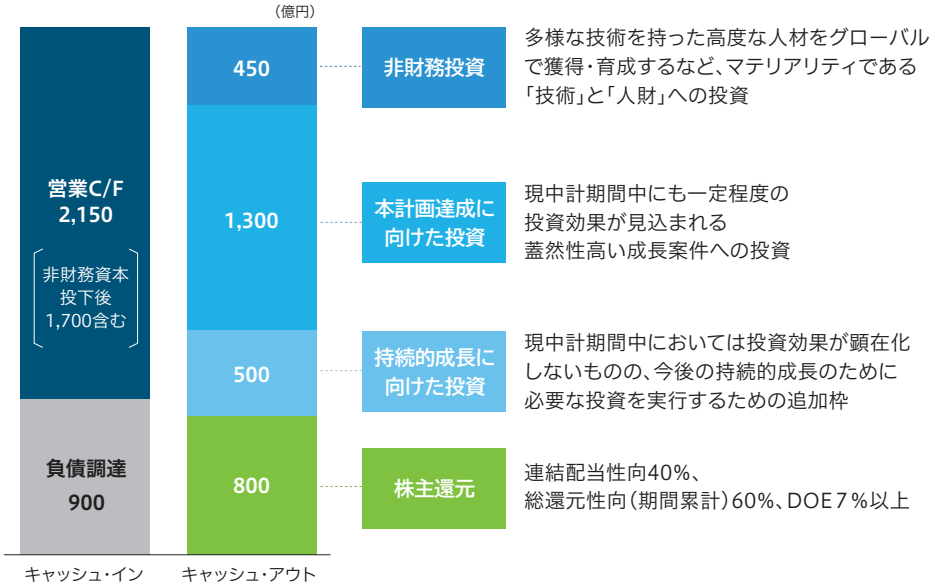


※期初計画時

現中計の2年目にあたる2025年度は、折り返しに向けた準備期間であり、成長投資を確実に実行していくタイミングです。現中計では財務戦略として5カ年累計3,050億円のキャピタル・アロケーションを掲げました。キャッシュ・アウトの観点では、前中計の約3倍にのぼる1,300億円を成長投資に充てる予定であり、現在は、主力製品である異方性導電膜（ACF）の需要拡大を見据えて、新たな工場を建設中です。さらに持続的成長が見込めると判断した場合に追加できる投資枠として500億円も確保しています。必要な投資は前倒しで実施し、自動車事業やフォトニクス事業など新たな成長領域で事業ポートフォリオを拡大し、時代の変化の先頭を切って新しいものを提供し続けます。並行して事業性評価による事業の取捨選択も継続して行いながら、無駄のないリーンな体質づくりも進めています。これにより現中計の後半で大きな成長が遂げられると考えています。

株主還元では、安定配当を継続しつつ、中計に掲げた「5年間累計で総還元性向60%」を着実に実施します。成長投資と還元施策の調整も経営戦略本部の役目であり、しっかりバランスを取り両立させます。

キャピタル・アロケーション　中期経営計画期間5年間累計



▶ プロダクトライフサイクルが異なる事業を組み合わせた事業ポートフォリオ戦略

社会課題を先取りし、解決のためのソリューションを提供することを軸に、目先の数字だけにとらわれない投資を続けています。そのなかで、商品の種類や数のバリエーションはもちろん、プロダクトライフサイクルを考えた事業ポートフォリオを持つことが重要と考えています。

例えばスマートフォンのように数年でトレンドが入れ替わる商品の事業では、投資回収を考えると、一度に大きな投資はできません。一方、自動車事業は、マイナーチェンジはあるものの、1つのモデルができると長期間同じものが使われる傾向があります。大きな投資が必要になりますが、回収期間を長くとらえ、息の長い事業を実現できます。これが、自動車事業に乗り出した理由の1つです。異なるプロダクトライフサイクルを持つ事業を組み合わせ、全体でリスクヘッジを図るポートフォリオを構築しています。

異なるプロダクトライフサイクルの事業管理は手間がかかるものの、私たちは定期的に事業ごとのROIC（投下資本利益率）や市場の成長可能性などを見ながら事業性評価を行い、アクセルを踏むか緩めるか、もしくはブレーキを踏むかの判断をしています。「稼ぐ力」が不足している事業は縮小・終息させ、人材と資本を成長性の高い事業へシフトさせます。市場に芽生えた新しいニーズをとらえた際には、柔軟な調整も行いながらポートフォリオを見直し、変化に強い経営基盤づくりと事業ポートフォリオ拡大を進めます。

▶ 経営の基盤を強化し、成長戦略の実効性を高めていくための全社を導く羅針盤

当社の特徴的なビジネスモデルである「デザイン・イン」、「スペック・イン」を支えるのは、他社にはないシングルソース製品を生み出す「技術」と、それを生かして使いこなす「人財」であり、持続的成長の要です。当社にとって不可欠な資源である「技術」と「人財」をマテリアリティに定め、中計5カ年で450億円の非財務投資を実施します。

これらの基盤強化と並行して、経営戦略本部は、全社の戦略を有機的に結びつけ、成長戦略の実効性を高めます。同時に、パーパスの実現、マテリアリティである「技術」と「人財」の強化、そして「当社らしいサステナビリティの追求」を進めながら企業価値（経済的価値と社会的価値）の持続的向上を目指します。さらに、「ワンボイス」で一貫した企業メッセージを届け、国内外のステークホルダーとの建設的な対話を通じて共感と信頼を深めます。

私たちは、こうした活動を通じて、社会に必要とされ続ける企業であるための進化をやめません。経営戦略本部は、その羅針盤として全社を導き、変化の時代においても方向性を示しながら、持続的成長と価値創造を加速させていきます。

事業性評価

事業性評価の目的・位置づけ

当社では、すべての事業ユニットを客観的に評価し、選択と集中をするための仕組みとして事業性評価を行っています。事業性評価は、「稼ぐ力」、「事業効率性」、「成長率」、「競争優位性」の4つの軸に基づき、定量的に比較・分析することで、事業ポートフォリオの健全性を保ち、持続的な成長につなげるものです。

また、評価の結果に応じて、強化すべき事業は投資や効率化を進め、構造転換が必要な事業については戦略を再構築したうえで、継続もしくは譲渡・撤退を判断します。これにより、経営資源を成長事業へ効果的に振り向けています。

実績と今後の取り組み

事業ユニット数は2019年度の23事業ユニットから、2024年度時点で13事業ユニットへと再編され、資源配分の効率化が進みました。

これまでは簡易ROIC※を用いてきましたが、各事業カテゴリーへの投資配分を反映し、より実態に即したROICに近い指標の採用を検討しています。これにより、収益性比較にとどまらず、資本効率の観点から投資判断の妥当性把握が可能となります。ビジネス環境の変化が常態化するなか、持続的な成長には常にリーンな体制を整えておくことが必要です。今後も事業性評価を継続し、資本効率を意識した成長投資と効率的な事業ポートフォリオの構築を進めます。

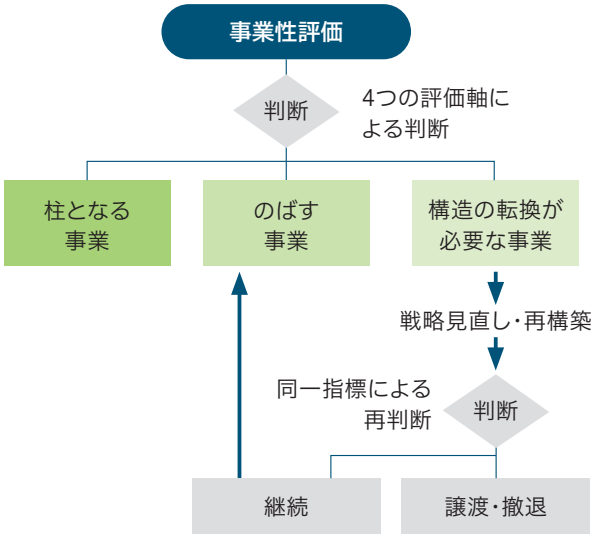
※ ROICの概念を踏まえた簡易的な指標（事業性評価に使用）

評価基準

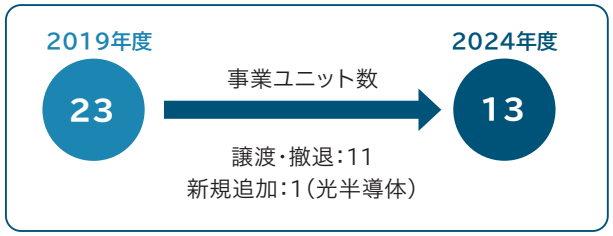
4つの評価軸で各事業を定量評価します

- **稼ぐ力**：EBITDA
  過去3年間の年平均EBITDA
- **事業効率性**：簡易ROIC※
  過去3年間の年平均事業ユニット別簡易ROIC
- **成長率**：市場成長率
  市場成熟度を考慮したうえで、その市場での当社事業の期待成長率（売上・利益）
- **競争優位性**：技術力・知財力
  技術開発力および知財競争力（IPランドスケープのスコア）にて評価

事業性評価の仕組み



事業性評価の実績



譲渡・撤退事業の一例

排水処理剤事業は、事業性評価にて「構造の転換が必要な事業」に区分されました。事業戦略の再構築に向けて見直した結果、当社での事業継続よりも、この事業および技術をより生かせる企業に譲渡すると判断しました。

排水処理剤に関する特許権と技術ノウハウは水処理業を営む専門の企業に譲渡し、継承いただきました。これにより当社において、この事業は終了しました。

中期経営計画

中期経営計画2028「進化の実現」概要

位置づけ　**成長投資と株主還元の両立により持続的成長と企業価値向上を実現する**

当社は、2024年5月に5カ年の中期経営計画2028「進化の実現」を発表しました。事業ポートフォリオ拡大を進展し、事業環境変化に柔軟に適応しながら成長を果たすため、3つの基本方針を掲げて取り組んでいます。

基本方針01　成長領域での事業拡大

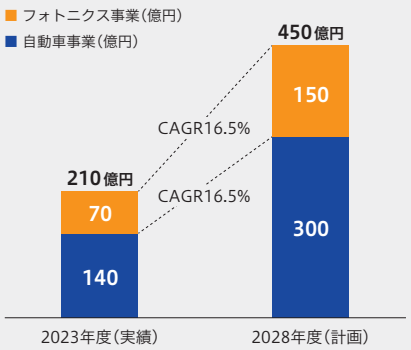
今後さらなる市場の拡大が進む、自動車・フォトニクス領域での事業成長を加速

成長領域 事業戦略

フォトニクス事業
- 生成AIの浸透による、通信量増大
- データセンターの需要増、高速化要求に対応した高速応答フォトダイオードの採用拡大

自動車事業
- 100年に一度の変革「CASE」の進展
- 車載ディスプレイ向け反射防止フィルム（ARF）のさらなる拡大
- センサーモジュール向け精密接合用樹脂のワールドワイドでの拡販

成長領域 事業規模（売上高）



基本方針02　既存領域における事業の質的強化

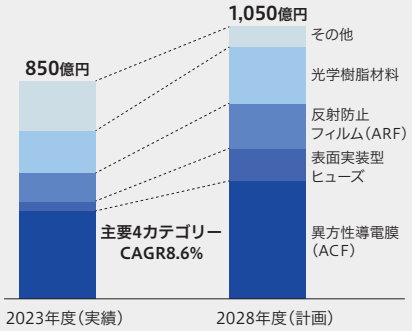
異方性導電膜（ACF）・表面実装型ヒューズなどの高付加価値製品を軸に事業拡大、成長継続

既存領域 成長ドライバー

表面実装型ヒューズ
- アプリケーション多様化、台数増
- 多様な機器の電動化、リチウムイオン電池の二次保護回路規制強化など、中長期的なトレンドをとらえる

異方性導電膜（ACF）
- 有機ELディスプレイ（OLED）の最終製品への採用拡大、粒子整列型ACFが成長継続
- 新アプリケーション：マイクロLEDディスプレイへの採用活動進行中

既存領域 事業規模（売上高）



基本方針03　経営基盤の進化

営業機能強化、人と技術の強化、製造機能強化で持続的成長を支える強固な経営基盤へ進化

営業機能強化	人と技術の強化	製造機能強化
ビジネスモデルのさらなる強化	マテリアリティである人と技術の強化	生産年齢人口減少を見据えた効率化
・海外における「デザイン・イン」、「スペック・イン」の強化 ・パートナーシップによるディストリビューション強化、ボラティリティ抑制	・研究開発のさらなる強化 ・技術人材の確保とグローバル人材の強化	・DX化によるスマートファクトリー構築 ・事業継続計画（BCP）機能の強化

2028年度目標

経営目標

売上高	事業利益	EBITDAマージン
1,500 億円	500 億円	43 %

EPS※2	ROIC	ROE
208 円	14 %程度	25 %程度

株主還元

総還元性向※3	配当性向	DOE
60 %めど	40 %めど	7 %以上

事業ポートフォリオ

成長領域比率※1
30 %

※1 売上高に占める成長領域比率
※2 株式分割後
※3 中計5年間累計

中期経営計画2年目の取り組み状況

外部環境変化と技術トレンド

米国の関税政策を含む地政学的リスクの高まりや、為替相場の不安定な動向が継続するなかで、外部環境変化と技術トレンドは当社グループ全体にとっての重要な課題であり、引き続き注視すべき重要な外部環境要因となっています。

当社は、技術トレンドを先回りして製品開発した、当社しか提供できない「シングルソース製品」を数多く手がけています。そのため、外部環境の急激な変化によりサプライチェーンが変更されるような場合でも、他社製品に代替されるリスクは低いと考えています。

今後も事業環境の変化はあるものの、大きな技術トレンドは変わらず、そのトレンドに合致している当社の高付加価値製品は成長を続けていけると考えています。このため、2024年に発表した現中計の方針は変更せず、持続的成長に必要な成長投資と高水準の株主還元の両立を進めています。

成長投資と株主還元の計画

持続的成長に向けた成長投資は、主力製品である異方性導電膜（ACF）の需要拡大を見据えて、鹿沼事業所第2工場の敷地を拡張し、新たな工場を建設中であり、2027年3月期に稼働を開始する予定です。

成長領域であるフォトニクス事業も、光半導体の需要は現中計策定時を大幅に上回っており、設備投資の前倒しと生産性の改善による供給体制の強化に努めています。また、データセンター向けの光半導体については、生成AIの浸透による通信量や消費電力量の増加という社会課題に対して、消費電力量の削減に貢献する光と電気の融合技術の進化に貢献する製品に採用されています。

株主還元については、2026年3月期は期初計画として年間配当金58円（配当性向48.2%）を計画しています。

鹿沼事業所第2工場完成予想図

フォトニクス技術で未来を拓く DXPSの挑戦と展望

執行役員
デクセリアルズ フォトニクス ソリューションズ株式会社
代表取締役社長
林部 和弥

2024年4月に、光と電気の融合を行うフォトニクス領域で、新たなソリューションの開発・提供を目指し、デクセリアルズ フォトニクス ソリューションズ株式会社（以下、DXPS）をスタートさせました。

世の中では生成AIの活用の進展をはじめとしたデータセンター需要が高まり、それに伴う消費電力の大幅な増加が社会課題として顕在化しています。その社会課題のソリューションとして注目されているのがフォトニクス領域の光電融合技術です。

DXPSでは、データセンターに使用される光トランシーバー※の部品となる高速応答フォトダイオードを製造しています。データ通信の高速化、大容量化の大きなトレンドは今後も継続すると見込まれ、その旺盛な需要にしっかりと対応していくため、効率的な生産体制の強化に努めています。光半導体の新たな生産拠点として、現在は2026年以降の稼働を見据えて、宮城県登米工場での製造ラインの投資を進めています。

2025年3月期は、高速応答フォトダイオードの生産を開始したばかりで、売上・利益への貢献は限定的でした。しかし、世界の先端領域で展開しているお客さまとの取引を獲得していることから、今後はスピード感を持った成長を目指します。

2026年3月期は、新たな顧客案件も獲得しており、当社の持つ専門的な技術への大きな期待も感じています。

今後は、業界のトップランナーたちとの取引を通じて、彼らが描く将来の技術ロードマップを見据え、当社グループならではのソリューションを継続的に提供していきます。同時に、中計で掲げたフォトニクス領域における売上高150億円という目標の達成を目指し、さらなる事業成長の基盤構築に取り組みます。

※ 光トランシーバー：電気信号と光信号を相互に変換する装置

DXによる成長基盤の構築

成長戦略に向けたDXの加速

当社は、急速に進化するデジタル技術と社会環境の変化に対応し、持続可能な成長を実現するため、DX（デジタルトランスフォーメーション）を経営の重要戦略として位置づけています。DXは単なる業務効率化にとどまらず、企業価値の向上と社会課題の解決を両立するための変革の手段であるととらえています。

技術と人の力で、社会に新しい価値を届ける

常に最新の技術へアップデートし、社員全員がデジタル変革の担い手となる文化を育てながら、未来志向で業務、ビジネス、社会課題の解決に挑戦していくことがデクセリアルズのDXです。

DX基本方針
詳細はウェブサイトをご覧ください

10年先を見据え3段階でDX推進、将来的には社外にデータを共有し新たな価値創出へ

DXによって経営の意思決定の迅速化と社会課題の解決を両立させるため、3ステップでの取り組みを進めています。

ステップ1　デジタルプラットフォーム化

2026年度までの「デジタルプラットフォーム化」フェーズ。
部門ごとのデータ管理統合基盤を含む基幹システムの整備や、AIの業務への浸透を推進

ステップ2　経営のインテリジェント化

2028年度までの「経営のインテリジェント化」フェーズ。ステップ1で得た情報や現場の状況を経営判断に生かせる環境を整える。デジタルツイン利用を含めた工場のスマート化も同時進行

ステップ3　新たな付加価値提供

2033年度までの「新たな付加価値提供」フェーズ。
お客さまやお取引先さまとのデータ共有・連携を通じた、新たな価値提供を実現

現在は、このうちのステップ1にあり、社内システムの整備とデータの蓄積を推進しています。プラットフォーム整備からデータ活用のフェーズに進んでいます。

領 域	具体的なDX活用例
データドリブン経営	データ起点の戦略、意思決定
顧客・市場インサイトの発見	市場環境の変化、顧客潜在ニーズの把握・提案
研究開発の加速	マテリアルズインフォマティクス、ラボオートメーション
サプライチェーン強靭（きょうじん）化	原材料リスクや需給変動の予測シミュレーション
生産の自律化	工程条件最適化、スマートファクトリー

AI・ITの徹底活用によるDX推進と、人とAIの協働を通じた組織変革

当社は、急速に進展するデジタル技術を積極的に取り入れ、全社的なDXの推進を加速しています。特にAIや最新のITを徹底的に活用するため、業務プロセスの効率化と高度化を実現するとともに、データドリブンな意思決定基盤を構築しています。これにより、生産性向上やスピード感ある価値創出を可能にし、お客さまに対して最適なソリューションを提供できる体制を整えています。

DXの実現には、テクノロジーの導入だけでなく、人と組織の変革が不可欠です。当社はAIを「人の力を拡張するパートナー」と位置づけ、社員一人ひとりがAIと協働し、新たな価値を創出できる環境づくりに取り組んでいます。AIが定型業務や分析を担うことにより、社員はさらに付加価値の高い創造的活動に注力できるようになり、組織全体としての競争力強化につながっています。今後も「人とAIがともに成長する組織文化」を醸成し、持続的なイノベーションを生み出していきます。さらに将来、汎用人工知能（AGI）との協業により「部分最適の自動化」から「全体最適の自律化」へと進化させていきます。

DXに向けたステップ

評価指標：DX推進指標

ステップ1　デジタルプラットフォーム化　～2026年度

Internal System構築

- 基幹システム刷新
- データ管理統合基盤構築
- セキュリティ、ネットワーク強化
- AIの業務への浸透
- 業務基盤改革ツール導入

DX人材 育成開始

ステップ2　経営のインテリジェント化　～2028年度

Analysis & Simulation

- 経営ダッシュボード
- Smart Factory／デジタルツイン

DX人材 拡充

ステップ3　新たな付加価値提供　～2033年度

External Collaboration

- 新規ビジネス
- ビジネスエコシステム
- ビジネス成長

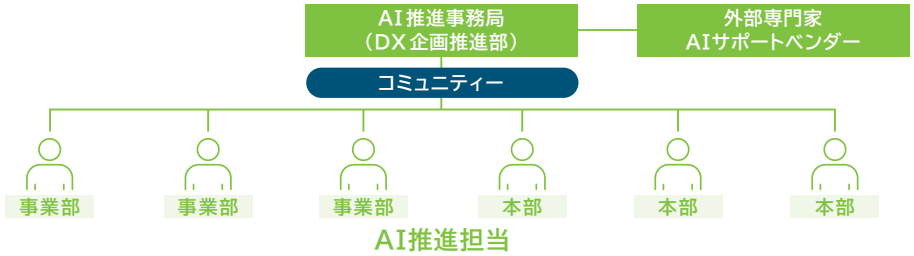
DX人材 質的向上

DX長期ビジョン

ビジネス成長・企業価値向上
▲
基盤強化とレジリエンス ／ 技術組織横断 データ支援 ／ 外部共創の活性

全社AI推進体制

AI推進については、事務局であるDX企画推進部が中心となり、各部門のAI推進担当を通じて横断的に連携する全社体制を整備しています。今後もAIの業務への浸透を進めていきます。



企業の成長と価値創造を支えるDX人材ポートフォリオと育成体制

DXの主役は「人」であり、顧客体験の向上を目指すなかで、一人ひとりが意見を出し合い、学び合い、成長していく組織文化の醸成が不可欠です。その実現に向けて、当社では2023年度より「DX専門人材」の育成に本格的に着手しました。中計の最終年度である2028年度までにDX専門人材を230名育成する目標を掲げており、2024年度までにすでに97名の育成を達成しています。これらの人材は、D-academyを中心としたeラーニングやワークショップを通じて、デジタルスキルと実務力を体系的に習得し、各部門でのDXの中核人材として活躍しています。

さらに、2025年度からはスキルの理解度や活用度に応じたレベルを定義した「DX専門人材認定制度」を導入し、社内で定義した6段階のレベル評価を通じて、育成成果の可視化と最適な人材配置を実現しています。社員はセルフアセスメントを通じて自身の現状を把握し、目標設定と学習サイクルを自律的に回すことで、より積極的な自己啓発につなげています。

当社は今後も、DX専門人材が実務の現場で力を発揮できるよう支援を強化し、DX教育プログラムのPDCAサイクルをさらに活性化させることで、持続的な企業成長と新たな価値創出に貢献していきます。

	プロデューサー	ビジネスデザイナー	業務変革コンサルタント	データサイエンティスト	エンジニア
レベル6	DXによって業務変革、ビジネス変革をけん引できる				
レベル5	DXによって事業部、部門の競争優位力を強化できる				
レベル4	DXのスキル・知識を活用した業務改革を推進している				
レベル3	DXのスキル・知識を活用した業務改革ができる				
レベル2	DXに関するスキル・知識を保有し、業務へ活用できる				
レベル1	DXの基本を学習している				

DX専門人材の活躍

社員VOICE

メンバーへのイメージ浸透と自身の注力業務の両方に役立つ知識を得られた

生産統括本部 生産企画部
中山 弘明

プロデューサー（プロジェクトリーダー）

プロデューサーの研修ではプロジェクト管理など有益な知識を体系的に習得でき、参画メンバーに対して目指すべきゴールイメージを的確に共有・浸透させることが可能となりました。現在、サプライチェーンマネジメントシステムの導入を推進しており、参画メンバーへ変革に対する意識醸成を図るとともに、推進体制の強化に努めています。

また、生産計画に関する基幹システムは、業務機能標準を前提とした標準化を進めており、効率的かつ円滑な導入を目指しています。さらに、鹿沼事業所第2工場との連携を図りながらスマートファクトリーの構築にも取り組んでおり、環境変化に柔軟に対応可能な生産体制の実現に向けて継続的な改善と最適化を進めてまいります。

社員VOICE

担当業務でデジタルツールを活用し、仕組みづくりも主体的に取り組む

DX企画推進部
小野口 陽介

業務変革コンサルタント
エンジニア

健康経営を推進するうえで、これまで社員が参加するイベントを開催したものの、年度ごとの結果がまとまらず社員ごとにひもづいて見えにくいという課題がありました。そこで業務変革コンサルタントとしてデジタルツールを活用し、情報を一元化して健康状態やその変化を可視化する「健康ポイント」を推進しました。さらに社員自身も確認できる仕組みをエンジニア研修で習得して作成し、主体的に健康づくりに取り組める環境を整えられました。

P.88 健康経営

今後はAI・BI（ビジネスインテリジェンス）を用いた、パーソナライズされた健康提案も検討しています。

コーポレートリスク統括メッセージ

リスク多様化社会における経営戦略と一体化したリスクマネジメント

執行役員 コーポレートリスク統括　**山岸 向児**

デクセリアルズは、2025年度、機構改革を実施しました。今回の改革ではコーポレートリスク統括を設置し、担当執行役員として山岸向児が就任。リスクマネジメント、法務、ESGマネジメント、DX企画などの各機能を統括し、全社的なリスクマネジメントの強化を図ります。当社を取り巻く外部環境への認識と、機構改革によるリスクマネジメント体制について、山岸が説明します。

2025年度からの新組織であるコーポレートリスク統括を管掌し、中期経営計画2028「進化の実現」の達成に向け全社のガバナンス強化に向けた取り組みを開始しています。

▶ 外部環境の変動の激化とリスクスコープ

世界を取り巻く環境変化が激しくなってきているのはある意味では想定内と言えます。しかし、国際秩序の変容も重なり、振れ幅が格段に大きくなっている点が特徴的です。

当社のサステナビリティ航海は、パーパスという羅針盤のもと、2024年度の現中計の船出で新たな海域に入りました。現在の荒波、悪天候の状況で「はたして船体構造、装備は耐性が十分か？」という問いに直面しています。

当社を船体に例えるならば、大企業のような大型船舶のサイズではありません。したがって、荒波に立ち向かううえではいかに機敏に対応していくかが重要になります。その機敏性を確保するうえで、先読みのリスクマネジメントが一層強く求められています。

▶ 企業を取り巻くリスクダイナミクス

企業経営の「ゆらぎ」が起きやすいリスク環境下において、当社は現中計「進化の実現」を達成するために、さらにアグレッシブに戦略を遂行していきます。当然ながら、内外の大きな変化、つまり不確実なリスクが多発しうる状況のなかで、多岐にわたるリスクを的確に捕捉し、当社の戦略に同期させ、優先度が高いリスクを特定したうえでの管理が重要になります。

リスク管理とは、いわば多量の泡沫（ほうまつ）とわずかな実塊が混在したなかで、発現リスクに対するグリップを効かせる作業であり高度なマネジメントが必要です。この高度化に向け、従前のプロセス管理（リスク抽出からスコア評価、リスクマッピング、重点対応リスク特定）に加え、経営討議によるリスク対策のブラッシュアップなど管理方法を常にアップデートしています。

▶ パーパスにひもづく組織機能の強化

当社社長が日頃から社内に伝えていることの1つに「最大のリスクは『変化しないこと』である」があります。もちろん、変化することに伴い新たに発生する中小リスク群はあります。それらは適切にモニタリングしつつ、対処すればよいだけであり、一方で、「世界・社会が変化しているにもかかわらず、自身は変わらない」という閉塞（へいそく）的選択がもっとも大きなリスクであるという考えです。これは当社のパーパスにも通ずる思想であり「変化 = Empower」とも言え、その延長線上にはじめて「進化 = Evolution」を迎えることになります。

このような考え方の実践として、当社の体制変化を見つめますと、この度の取締役会の新体制、執行組織構成のなかでの経営戦略本部の発足ならびにコーポレートリスク統括の設置は、中計達成をドライブするための変化を仕掛けている、とご理解いただけるのではないかと思います。

また私が管掌する範囲で申し上げますと、コーポレートリスク統括下には4つの部があります。

① **リスクマネジメント部：**全社リスク管理とコンプライアンス推進を統合する
② **法務部：**グローバルのリーガル機能を統制する
③ **ESG・マネジメントシステム部：**多元化した社会要求への適合をシステム的に推進する
④ **DX企画推進部：**戦略・リスク両面で社会的に加速するDX、AI、情報セキュリティを推進する

この4つの部を「ガバナンス強化」の旗印のもとに結集させました。この機能組織の統合により、全社リスク統制の有効性を高め執行と監督間で強化していく体制です。このなかで具体的施策の最初の取り組みとして、当社内のリスクマネジメント委員会とコンプライアンス委員会を統合し、リスク管理系統の活動の機動力を向上させていきます。

▶ 持続的成長への挑戦 —— ガバナンス、戦略、リスク管理を機動的につなげる

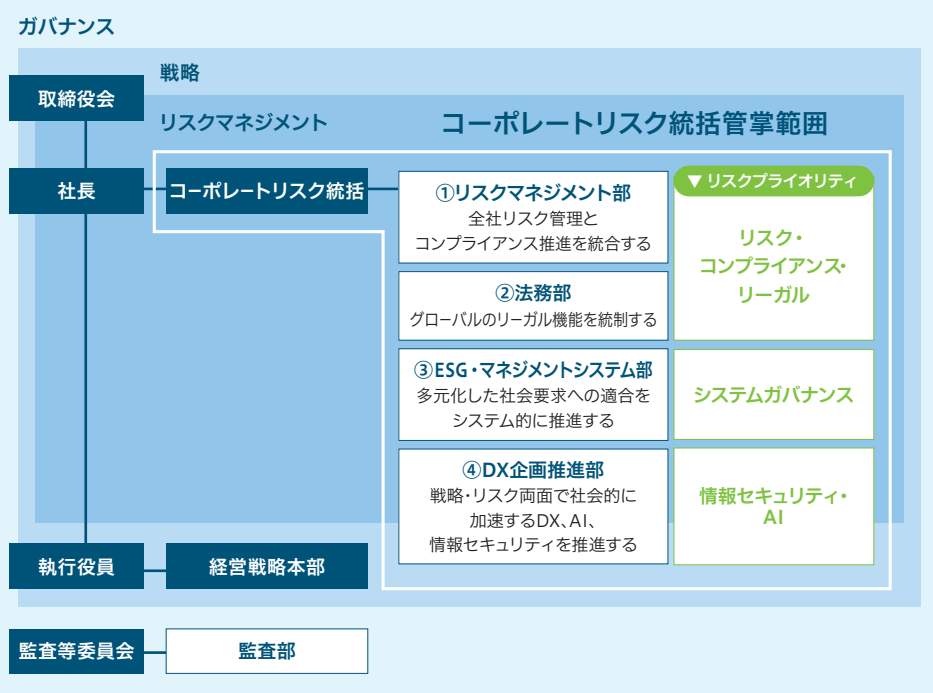
ここで私のキャリア閑談を挟みますと、2024年度まで私は全社サステナビリティ推進を担当していました。国際統合報告フレームワークをご存じの方はすぐにわかる点ですが、今回の当社体制において「ガバナンス」、「戦略」、「リスク管理」が組織的に更新されています。

従前のサステナビリティ企画組織を経営戦略本部に統合した一方で、サステナビリティの実践を行う組織体制も整備しました。

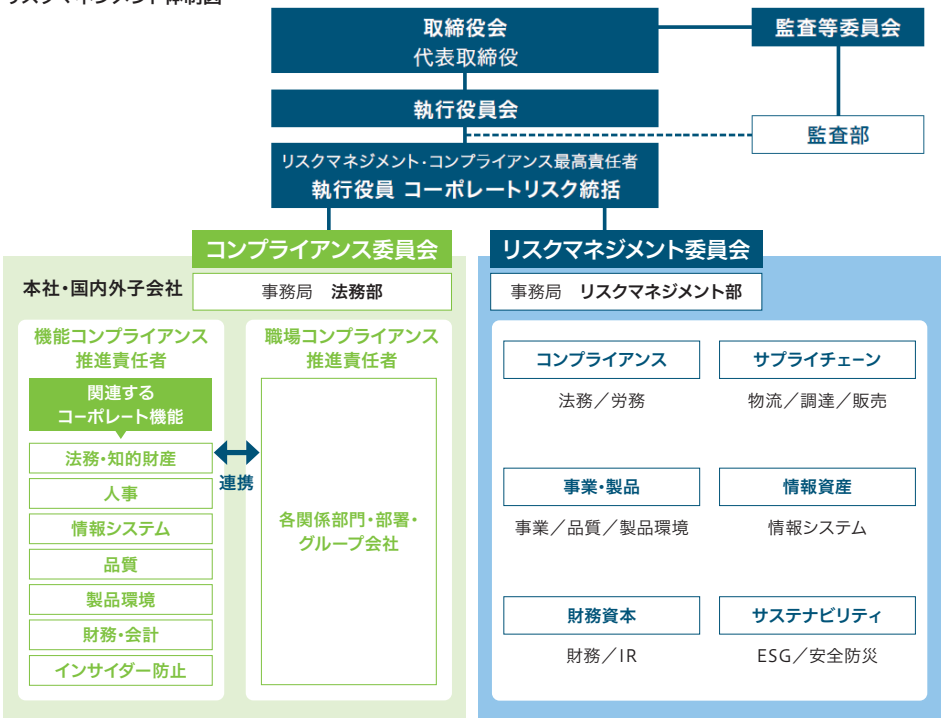
当社のサステナビリティは簡潔な表現をするとパーパスそのものです。「Empower Evolution. つなごう、テクノロジーの進化を。」のもとで進める当社のリスクマネジメントは、「単なる守備一辺倒」ではなく戦略と同期したリスクテイクの視点もあわせ持つ、バランスのよいアクションだと考えています。

現中計は折り返し時期を迎えています。そこで、全社ガバナンス体制を強化し計画達成にまい進していくとともに、長期的には社員が変化に足踏みせずプロアクティブに行動していくフィールドを整備しました。また、広くステークホルダーの皆さまの信頼を得られるリスクマネジメントを構築していきます。

ガバナンス・リスクマネジメント体系



リスクマネジメント体制図



2025年8月現在