CHAPTER 03

持続的成長の礎

55　取締役会議長×社外取締役 鼎談

59　役員一覧

62　コーポレート・ガバナンス

66　サステナビリティマネジメント

67　ESG重点課題の考え方

68　ESG重点課題の取り組み

69　環境への取り組み

70　気候変動

72　資源循環

73　人権の尊重

03

取締役会議長×社外取締役 鼎談

リスクを見極め、持続的成長への挑戦を後押しする

著しい環境変化のなか、デクセリアルズは持続的な成長に向けて挑戦を続けています。それを支えるコーポレート・ガバナンス体制の取り組みと実効性、そして未来の展望について社長の新家と2名の社外取締役が意見を交わしました。



代表取締役社長
（取締役会議長）
新家 由久

社外取締役
（指名・報酬委員長）
細谷 和男

社外取締役
（監査等委員長）
加賀谷 哲之

コーポレート・ガバナンスの取り組みと実効性

細谷　取締役に就任して1年になりますが、最初に感じたのは、活発に意見交換をしやすい取締役会だということです。取締役それぞれのバックグラウンドや経験は異なりますが、多様な視点から意見を出し合える。自由闊達でとてもよい相互作用が起きていると感じています。

加賀谷　私は取締役就任から5年が経ち、最も在任期間が長い社外取締役という立場ですが、この間の大きな変化の一つは、取締役会のアジェンダが決議や報告中心から討議中心へとシフトしたことです。時間の使い方も変わり、より本質的な議論に時間を充てるようになりました。もちろん、こうした変化は短期間でなしえるものではありません。

テーマごとに議論に費やした時間を実際に測りながら、より生産性と実効性のある議論にするため、改善を一つひとつ積み重ねてきた成果であると感じます。

細谷　どのような議論に時間を使うかはとても重要です。取締役会では討議時間に制約がありますが、オフサイトミーティング※1などを通じて率直な意見交換を重ねることが、ボードでの議論の補完や実効性向上につながっています。

※1 独立取締役の会合など

加賀谷　その一環として、監査ラインには「月次連絡会」という仕組みがあります。そこでは常勤監査等委員や監査部門を通じて、執行側と同レベルの鮮度が高い情報が社外取締役にも定期的に共有されます。また、2025年度からは監査等

取締役会議長×社外取締役 鼎談

委員会においても、さまざまな経営リスクの観点から監査の定義や範囲を見直し、タイムリーに議論すべき重点テーマを設定しています。これにより、従来の定例的テーマだけではなく、社会や経営環境の変化に応じたテーマにフォーカスし、事実の相関を深掘りしつつ実効性のある監査を進めています。さらに取締役会構成の変更により、新たな視点からの課題を議論する機会が増え、委員会の議論も活性化されました。取締役会は高い多様性を有していますが、構成面だけでなく“考え方の多様性”についてもその高まりを実感しています。

細谷 そういった多様性を取締役会の構成につなげていくうえで、指名・報酬委員会の役割は重要です。当社では「スキル・マトリクス」上の形式的なバランスだけではなく、中長期的な経営の方向性を踏まえて、取締役会にどのようなスキルや知識・知見が必要かを議論しています。そのうえで、取締役会全体として実効性のある議論ができる構成を目指しています。

私が委員長を務める指名・報酬委員会では、年間アジェンダに基づき、経営陣のサクセッション・プランについて継続的に議論しています。会社が目指す中長期の方向性について認識をあわせ、そこから必要な人材像やスキルを議論し、人選につなげています。

実際に直近の取締役選任においても、人材要件を定義したうえで、すべての指名・報酬委員が複数の候補者と面談を重ね、取締役会への答申を経て株主総会に上程しています。とても透明性が高く、健全な進め方だと感じています。

新家 ありがとうございます。当社の取締役会構成は、2015年度以降、社外取締役が過半数です。今回の見直しも含め、取締役会構成については、細谷さんからお話しいただいた透明性あるプロセスを大切にしています。また、ボードでは異なる経験や知識・知見に基づく大局的かつ多面的な意見を経営に反映できるよう、討議の時間を大切にしています。特に2025年度は中期経営計画（以下、中計）リフレッシュ※2（2026年5月発表）という、経営の次の方向性を決める重要なアジェンダがありましたが、大きな方向性として、「私たちが持続的成長に向けどう進むべきか」を中心に非常にオープンな議論ができました。限られた時間のなかで有意義な議論を行うには、取締役間の「リスペクトファースト」が大切で、お二方にもそのようにチームアップをリードしていただいています。

当社のボードは多様性があり、議論が活発であるがゆえ、私自身も議長として意見集約にパワーを使いますが、非常によい雰囲気で進められています。社外取締役の皆さんが、私たちの目指すゴールに共感し理解してくださっているからこそ、議論を通じて執行側をエンパワーメントしていただいていると実感しています。

※2 外部環境の変化を踏まえ、中期経営計画2028のアップデートを実施

中期経営計画2028「進化の実現」策定における議論

新家 当社が持続的成長を果たし続けるためには、事業ポートフォリオの拡大に向けた、新たなチャレンジが欠かせません。



そのリスクテイク、すなわちボードが執行側を後押ししていくためには、リスクの許容も含めて透明性がある形にする必要があります。今回、中計リフレッシュを策定するうえで最初のテーマにしたのは、無形資産を含むキャピタル・アロケーションを明確にすることでした。リスクテイクのためにキャッシュ・アロケーションを弾力性のある運用方針とし、それをボードがモニタリングすることを初期段階で“共通言語”にできたことが、その後の議論の質の向上につながりました。

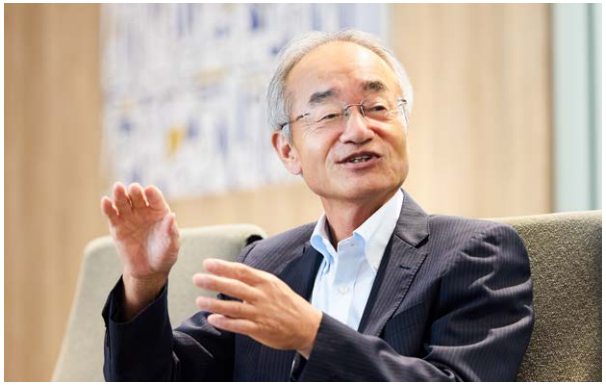
細谷 社外取締役が投資規模や生産体制などに対し、責任ある意見を提言するためには、前提として、事業への理解が不可欠です。就任当初、私は当社の事業内容や技術への理解が十分と言えない状況でしたが、技術要素や当社製品のポジショニングなど、事業の基本情報を丁寧にご説明いただいたことで理解を深め、有意義な議論を交わすことができました。社内と社外の情報の非対称性を埋め、対等に議論す

取締役会議長×社外取締役 鼎談

る環境を整えるうえで、当社は取締役会事務局がしっかりと機能していると感じます。

加賀谷 私は、オリジナルの中計（2024年5月発表）の策定議論にも参画しましたが、当時、執行側が予見していた中長期的な社会課題や市場の変化が、2年後の中計リフレッシュにおいて、より現実味を帯びてきたことを目の当たりにし、「そうか。こういうことが起きるのか」という気づきもありました。また、ボードに新たなメンバーも加わり、フレッシュな視点からの質問や確認がなされたことで、既存メンバーの理解も一層深まり、活発な議論が進みました。私は特に「当社の強みであるビジネスモデルを、フォトニクス領域にしっかりと展開できるか」という視点を持って参画していました。

新家 中計リフレッシュ策定の過程でも、フォトニクス事業の成長の蓋然性が大きく高まり、社外取締役の皆さんにもご理解いただけたことで、その方向性の正しさを再認識できました。



また、不確実性が高い経営環境下でも事業耐性を高め、持続的成長に向けて積極的な投資を進めていくことについても、十分に議論を行ってきました。

加賀谷 企業経営では、売上構成比が高い安定的な事業を有していても、新しいビジネスを常に生み出し続けなければ持続的成長は見込めません。また、新規事業への成長投資にはリスクが伴います。当社ではオリジナル中計のスタート時点で「成長領域」として2つの領域（自動車・フォトニクス）を明確に掲げました。想定されうるリスクや環境変化について執行側から問題意識が共有された一方で、長期視点からバックキャストしたポテンシャルの高さも示され、取締役会としても、その方向性に納得感を持つことができました。

細谷 リスクのない経営はありません。成長投資はやり方を間違えると一気に経営リスクになりかねない怖さをはらんでいます。だからこそ、リスクの許容範囲を見極めつつ、成長投資をどこまで行うべきか議論し、ローリングしていく中計リフレッシュという方法は、非常に健全なプロセスです。

持続的成長と中長期の企業価値向上に向けて

細谷 取締役会の構成や機能についても、経営環境の変化や戦略にあわせ、どのような姿が適切か議論し、柔軟に変更していくことが重要です。当社では一定の時間軸で見直しを行い、とても実効性の高い運営がなされており、今後も納得性のある形で柔軟に変えていくべきです。

加賀谷 取締役のスキル要件についても、候補者ありきで解釈するのではなく、当社のビジョンや経営戦略を起点に取締役間で侃々諤々（けんけんがくがく）の議論を重ねつつ要件を設定し、引き続き透明性の高い人選につなげていきたいと思います。

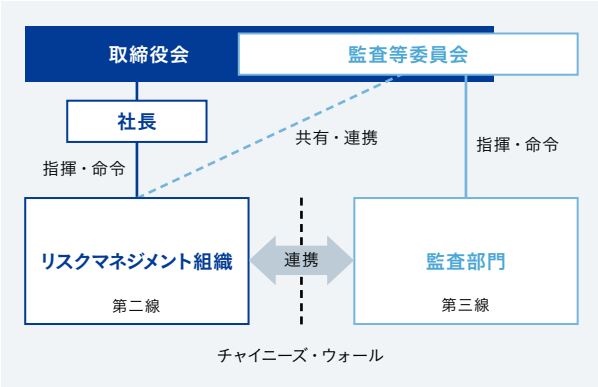
新家 当社の方向性を含め包括的に健全な議論ができているのも、取締役会の皆さんが、当社の成長戦略と経営陣サクセッションの方向性を整合させることについて、その意義や重要性をよく理解しているからだと感じます。

加賀谷 一方で、不確実性や複雑性が増す社会において、リスクマネジメントの“第二線”、“第三線”の連携や透明性を高めていくことも重要です。2025年度に新しく立ち上がったリスクマネジメント組織が“第二線”を集中的に、監査等委員会が“第三線”を中心に見つつ連携する体制になり、双方の役割の明確化と実効性向上が進んでいます。監査等委員会としても以前より独立性が高まり、モニタリングを行う時間も増えたことで業務の解像度が上がりました。双方がいわゆる“チャイニーズ・ウォール※3”を設けつつも、密な連携ができるようになったことは、経営メンバーにとっても安心感につながっています。また、監査部門の業務も変容し、リスクに対して柔軟に対応できる体制が一歩一歩強化されています。

※3 利害や目的を異にする部署間の守秘のために設けられた情報隔壁のこと

取締役会議長×社外取締役 鼎談

第二線、第三線の連携（概念図）



細谷　持続的な成長は「機会」と「リスク」の両睨みにより実現するものです。当社はこれまでも一定の年数で事業ポートフォリオを入れ替えつつ新たな事業を構築し、シングルソース※4で付加価値の高い事業を展開してきました。今後も裏付けを持った戦略を志向しながら、守りにも入りすぎず、執行側が最適なバランスで手を打てるようにしていきたいと考えています。

※4 技術的独自性を有し、同等もしくは代替となる材料・製品が存在しない状態

加賀谷　当社の成長に不可欠なのはやはり「人財」ですね。戦略を進めるための人財ポートフォリオをしっかりと変革していくこと、すなわち、成長領域であるフォトニクスの分野に長けた人財、さらに、トータルな価値提案ができる人財の獲得・育成こそが当社の価値創造の肝です。加えて、地政学リスクも高まるなかで、サプライチェーンを本当に強靭化できているのか、現状の対応で十分なのか、変化に対して対応できるのかといった点も、しっかり見ていく必要があります。

加賀谷　社外取締役による社内の経営人材育成支援の取り組みも進められていますね。ファイナンスに明るい萩原取締役が自ら講師となり、次世代の経営リーダー候補に対し複数回にわたる実践的な勉強会を開かれるなど、社外の立場から当社の状況にあわせて専門知識をレクチャーされています。また、その勉強会にはボードメンバーも参加し、取締役の学びの場としても活用されています。

「社外取締役が持つさまざまな経験を、取締役会以外の場でももっと生かしてもらってよいのではないか」という自発的な提案がきっかけで始まった活動です。

細谷　私もその取り組みに非常に共感しています。

私たち社外取締役は、それぞれ違う会社や立場でさまざまな経験をしてきています。それが役に立つ場面があるのであれば、遠慮なく活用していただきたいですね。

新家　人財ポートフォリオは、特に重視して補強しており、外部人材の登用や社内のリスキリングを含めたリソースシフトを行うとともに、会社と人材が相互に「選び、選ばれる関係」になるよう努めています。

社外取締役の皆さんからの提言には大変感謝しています。社内の次世代、次々世代のリーダーの育成やメンタリングも含め、ぜひご支援をお願いできればと思います。

また、執行側がアクセルを踏むためにこそ、ボードが役割をしっかりと果たすべきですね。私たちが挑むデジタルテクノロジーの領域では、すべての確度が高まるまで待っていては遅い。どのタイミングで、どこまでリスクをとるのか、ボードでしっかりとモニタリングしながら、後押ししていくことが重要です。



細谷　そうですね。中計リフレッシュで示した通り、当社がさらに成長するチャンスは確実に広がっています。社会は著しく変化しているため、経営のスピードが一層求められる一方で、さまざまな局面での判断の難易度もますます上がってくるでしょう。予見されるさまざまなリスクに対して適時適切なモニタリングを行い、執行側の果断な意思決定を後押しできるよう私たち社外取締役がしっかりと支えていきます。

新家　ありがとうございます。当社にとって、チャレンジしないことが最大のリスクです。

変化を先取りし、必要なリスクを取りながら、これからもチャレンジを続けていきます。取締役会としても、率直で多面的な議論を重ねながら、経営の意思決定の質をさらに高めていきたい。そうした積み重ねで、持続的な成長と中長期的な企業価値向上につなげていきます。

役員一覧（2026年11月現在）



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）

2025年度取締役会出席回数：14回中14回

指名・報酬委員

選任・選定の理由

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。

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



社外取締役

細谷 和男（ほそや かずお）

2025年度取締役会出席回数：10回中10回

社外　独立役員　指名・報酬委員長

選任の理由

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。

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ブルーム(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　(株)かんぽ生命保険 社外取締役(現任)
当社 社外取締役(現任)



代表取締役 専務執行役員
経営／管理全般

北所 克史（きたじょ かつし）

2025年度取締役会出席回数：10回中10回

指名・報酬委員

選任・選定の理由

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。

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　同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
2026年　6月　当社代表取締役 専務執行役員 経営／管理全般(現任)



社外取締役

萩原 利仁（はぎわら としひろ）

2025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

選任の理由

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、資本政策などへ客観的・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。

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)

役員一覧（2026年11月現在）



社外取締役　新任

松葉 香子（まつば きょうこ）

社外　独立役員　指名・報酬委員

選任の理由

大手外資系企業での執行役員（戦略事業本部長など）や長年にわたる米国での大学病院経営、コンサルティングへの参画のご経験から、グローバルでの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、事業展開およびガバナンスの強化に寄与いただくことを期待し選任しています。

略歴

1997年　4月　郵政省（現 総務省）入省
2002年　8月　Capgemini U.S. LLC 入社
2004年　8月　Navigant Consulting, Inc. 入社
2006年　3月　Columbia University Medical Center
（現 Columbia University Irving Medical Center）入職
2008年　9月　同 Medical Center CEO補佐室業務部長
2010年　4月　GEヘルスケア・ジャパン（株）入社
2015年 10月　同社ヘルスケア・デジタル事業本部長
2018年　4月　同社アカデミック本部長
2019年　1月　同社執行役員 アカデミック本部長
2020年　7月　同社執行役員 アカデミック本部長
兼エジソン・ソリューション本部長
2024年　1月　同社執行役員 戦略事業本部長
2026年　3月　（株）ファインデックス 社外取締役（現任）
2026年　6月　当社社外取締役（現任）



取締役

谷口 正人（たにぐち まさと）

2025年度取締役会出席回数：14回中14回

常勤監査等委員

選任の理由

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えると判断し選任しています。

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　6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）
（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
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

加賀谷 哲之（かがや てつゆき）

2025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

選任の理由

大学教授として財務会計および企業価値評価、リスク分析など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。

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）
2026年　8月　（株）三井住友フィナンシャルグループ サステナビリティ委員会
委員（現任）



社外取締役

中山 代志子（なかやま よしこ）

2025年度取締役会出席回数：10回中10回

社外　独立役員　監査等委員

選任の理由

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。

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）

役員一覧（2026年11月現在）



社外取締役　新任

松葉 香子

新任社外取締役メッセージ

「技術」と「人財」を生かし、すべてのステークホルダーが機会と成果を得られるように

当社は2026年度に入り、現行の中期経営計画（以下、現中計）をリフレッシュしました。現中計の前半では国際紛争の増加、地政学リスクの高まり、産業・生活の両面におけるAI利用の急激な広がりを含めマクロ環境の予見困難性がこれまで以上に実感されるなか、着実な成長を遂げてきました。

現中計の後半に向けてフォトニクス分野が成長をけん引する解像度が高まり、新たなお客さまとのリレーションや技術・製造基盤が整えられるとともに、既存事業での生産効率を上げるための投資も実行されています。また、事業部門や執行役員を始めとした経営体制の見直しなどが進められ、全社にわたりこれからの成長を担う人財の登用と育成にも一層の力が注がれます。

企業に関わるステークホルダーには、株主の皆さま、お客さまのみならず社員、地域コミュニティも含まれます。私自身は約30年の企業組織経験のうち10年を米国で「現地人」として医療機関の業務改善や経営に携わり、20年を中央省庁、米系コングロマリットの医療部門日本法人での戦略事業や顧客協働、人材開発・組織運営に従事してきました。社外取締役として、当社のマテリアリティ「技術」と「人財」の最適な実現を肝に銘じつつ、現中計、さらにその先の成長を見据えた、すべてのステークホルダーが善き機会と成果を得られるようなサクセッションプランの策定・実行にも貢献すべく努めます。

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
北所 克史

執行役員 事業統括本部長
神谷 賢志

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 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 事業統括本部 副本部長 オプティカルソリューション事業部長
内田 裕

コーポレートR&D本部長
上野 祥史

経営戦略本部長
真弓 秀貫

生産統括本部長
林 慎一

グローバルセールス&マーケティング本部長
倉上 淳

オートモーティブソリューション事業部長
松本 謙太郎

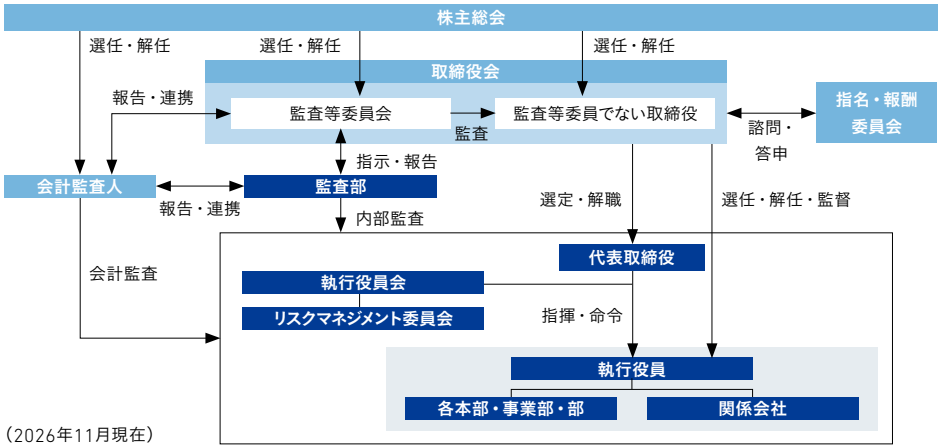
コネクティングマテリアル事業部長
三輪 洋揮

コーポレート・ガバナンス

当社はパーパスの実現に向け、経済的価値と社会的価値を両立させ、持続的成長と企業価値の向上を果たし続けるために、コーポレート・ガバナンスの確立が極めて重要な経営課題であると認識しています。経営層はBANI※1時代における経営の方向性を見定め、迅速・果断な意思決定を支える体制の維持・向上と、より実効性・透明性の高いガバナンスの進化を実現し続けます。

※1 BANI：Brittle（脆弱さ）、Anxious（不安）、Non-Linear（非線形）、Incomprehensible（不可解）

コーポレート・ガバナンス体制



（2026年11月現在）

取締役会・取締役

取締役会は8名で構成され、うち独立社外取締役が過半を占めることで監督機能を強化しています。また、取締役会の実効性確保の前提として、知識、経験、能力を全体としてバランス良く備え、ジェンダー・ダイバーシティや国際性を含む多様性に配慮しています。

P.59 役員一覧

取締役会の構成

取締役会				社外取締役比率	女性比率	出席率（2025年度）
社内（代表取締役）	社外	監査等委員会				
		社内（常勤）	社外			
2名 議長	3名 委員長	1名	2名 委員長	62.5%	25%	100%
指名・報酬委員長						

男性　女性

取締役会のスキル・マトリクス

□ 独立役員

役職	氏名	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）	●	●	●	●		
代表取締役 指名・報酬委員	**北所 克史** （男性）	●		●	●		●
社外取締役 指名・報酬委員長	**細谷 和男** （男性）	●	●	●	●		
社外取締役 指名・報酬委員	**萩原 利仁** （男性）	●		●		●	●
社外取締役 指名・報酬委員	**松葉 香子** （女性）新任	●		●	●		
社外取締役 監査等委員長	**加賀谷 哲之** （男性）			●			●
取締役 常勤監査等委員	**谷口 正人** （男性）		●	●		●	
社外取締役 監査等委員	**中山 代志子** （女性）			●		●	

参考：上記役員体制における女性比率 25%

取締役会の活動状況

取締役会は原則として毎月1回定期開催し、「決議事項」や「報告事項」（法定事項の決議、重要な経営方針・戦略の決定、役員候補者の選任など）に加え「討議事項」を設け、経営リスクや会社の方向性に合致した取締役会のあるべき姿、実効性向上に資するテーマなどを設け、建設的かつ自由闊達な議論を行っています。

例えば、2026年5月に発表した中期経営計画リフレッシュの策定に際しては、原案の段階から議論してきたのはもちろん、その策定の前提となる長期目線での会社の方向性や生産拠点戦略なども執行サイドとともに目線合わせを行ってきました。また、会社の方向性を踏まえた「ボード・サクセッション」の議論・推進も行いました。

コーポレート・ガバナンス

取締役会の主要なアジェンダ（2025年度）

	主要テーマ	実施時期
中計リフレッシュ関連	全社成長戦略関連、財務・資本政策関連（キャピタル・アロケーションなど）	12月、2月
	個別事業の成長戦略関連（フォトニクス事業など）	12月、1月
	営業機能改革関連	2月
	生産拠点戦略関連	9月
	人の戦略関連（「技術」と「人財」）	2月
	リスクマネジメント高度化関連	10月
基盤	サステナビリティ関連（全社人権方針など）	8月
	決裁規則改定関連（権限委譲の推進等）	1月

取締役会の活発な活動を支えるオフサイトの取り組み（2025年度）

主な取り組み	
取締役間、執行サイドとのコミュニケーション	① 独立社外取締役の会合（年4回） ② 独立社外取締役と監査等委員との意見交換（年3回） ③ 取締役会議案の事前説明（随時）
独立社外取締役が当社への理解を深める機会	2025年度技術交流会、執行サイドの次世代リーダーとの交流機会

（2026年度は上記の取り組みのほか、複数の事業拠点視察や、独立社外取締役や外部有識者によるファイナンスやコーポレート・ガバナンスなどの勉強会を複数回開催予定）

指名・報酬委員会

指名・報酬委員会（取締役会の諮問機関）は取締役5名で構成され、うち委員長を含む3名は独立社外取締役が務めることで、議論の客観性と透明性を高めています。経営トップなど経営幹部の後継者計画（育成計画を含む）、経営の方向性や目指す姿に必要な取締役会・取締役のスキルや人材像、役員報酬の構成、業績連動報酬の制度設計の妥当性の評価や目標値の設定などについて議論しています。2025年度は委員会6回の開催に加え、委員会外活動として次世代リーダー層とのコミュニケーションなどを実施しました。

指名・報酬委員会の主なアジェンダと開催状況（2025年度）

主要テーマ	実施時期
（全体）2025年度指名・報酬委員会年間審議予定	7月
（指名）ボード・サクセッション関連の議論	4月、7月、9月、12月、2月
（指名）経営の方向性と合致した取締役／取締役会のスキル・人材像関連の議論	7月、12月、2月

主要テーマ	実施時期
（報酬）役員報酬制度レビュー、基本方針の議論	4月
（報酬）2024年度 取締役・執行役員の実績レビュー	5月
（報酬）2025年度 執行役員各人の目標・KPI確認	7月

執行役員・執行役員会

執行役員8名（委任契約）を選任し、業務執行取締役から広範な裁量の権限委譲を受け、迅速な意思決定と業務執行責任を明確化する体制をとっています。

執行役員会は、原則として毎月2回、すべての執行役員を定例メンバーとして開催し、業務執行の状況や課題の検証、重要案件の事前討議などを行っており、議長は社長が務めています。

また、業務執行の監督と監査の実効性を確保するため、常勤の監査等委員も陪席しています。

監査等委員会・監査等委員

当社は「監査等委員会設置会社」制度を採用しています。監査等委員会は3名（うち社外取締役2名）で構成され、委員長を社外取締役とし、監査の透明性・独立性を確保しています。加えて常勤監査等委員1名を設置することで、監査の実効性を高めています。

監査等委員会では、監査方針や監査計画の策定、監査報告書の作成、会計監査人の評価・選任、会計監査人の報酬の同意および内部統制システムの整備・運用状況の確認などの事項について検討と必要な決議を行っています。

各委員は、監査等委員会が定めた監査方針、職務分担に従い、取締役会などの重要会議へ出席し、取締役と意見を交換しています。また、内部監査部門や子会社監査担当役員からの監査報告の確認と意見交換、三様監査会などでの会計監査人の監査計画と監査内容の確認、および意見交換などを行っています。

常勤の委員は、執行役員会などの会議へ出席し、重要な決裁書類を閲覧しています。また、各事業部門、リスクマネジメント部および海外子会社の代表者へのヒアリング、ならびに内部監査部門との意見交換などを行っています。会計監査人とは月次で監査の進捗確認や意見交換を行い、連携の強化を図っています。

内部監査

内部監査部門は事業戦略、外部環境の変化および内部統制上の重要リスクを総合的に評価したリスクアプローチに基づき監査計画を策定し、内部統制システムおよびリスク管理の状況を踏まえ内部監査を実施するとともに、内部統制報告制度（J-SOX）の評価を行っています。監査結果については監査等委員会および取締役会へ報告し、改善状況の確認を行っています。J-SOX評価結果についても、J-SOX事務局を通じて報告し、検出された不備の改善状況を確認しています。

また、会計監査人とは四半期ごとに三様監査会を実施して意見交換を行い、内部監査で把握した内部統制に係る重要な事象に関して情報提供し、必要に応じて指導と助言を得ています。

会計監査

当社は、PwC Japan有限責任監査法人と監査契約を締結しており、会社法および金融商品取引法に基づく会計監査を受けています。なお、監査の厳格化のため、当社と同監査法人は特別な利害関係を持たず、同監査法人の業務執行社員も当社の会計監査に一定期間を超えて関与することのないよう措置をとっています。

コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンスの実効性向上に向けた取り組み

持続的成長と企業価値向上に向け、毎年度、「取締役会実効性評価」を実施。それを踏まえた「アクションプラン」を策定・決定し、年度を通じて取締役会機能の強化・改善を推進しています。

取締役会実効性評価およびアクションプラン策定・実行のプロセス



実効性評価結果とアクションプラン

2025年度 実効性評価結果（概要）	当社の強み・昨年度（2024年度）から改善したポイント	① 企業価値向上に向けた建設的な議論が可能な取締役会の実現 ② リスクマネジメント部門の組織化と内部監査部門、監査等委員会との連携体制の構築 ③ 指名・報酬委員会の実効性向上のための構成の見直しと「諮問」「答申」の明確化 ④ 指名・報酬委員会の構成の見直しに伴う、監査等委員会の実効性向上 ⑤ 常勤監査等委員からの充実した情報共有（監査等委員会）
	さらなる実効性向上に向けた課題	① 執行サイドのサクセッションも見据えた取締役会の果たすべき役割・機能およびスキル・マトリクスについての継続的な議論 ② 外部環境の変化に適合したモニタリング項目の優先順位付けと臨機の見直し ③ リスクマネジメント部門設置後の課題認識を踏まえた体制および運営の改善についての議論、ならびに監査等委員会および内部監査部門との役割分担および連携のあり方についての議論 ④ 監査等委員会の実効性向上に向けた内部監査部門のあり方についての議論 ⑤ 重要テーマについてのディスカッション機会の設定 ⑥ 社外取締役に対する情報提供のあり方についてのさらなる改善
2026年度 取締役会 アクションプラン		① 中長期の戦略、方向性の実現に向けたボードおよび執行サイドのサクセッションの議論 ② 持続的成長や中計リフレッシュの達成に向けたモニタリング項目の優先順位付け ③ 外部環境の変化に対応した機動的な業務執行のモニタリング ④「監査等委員会」とコーポレートリスク統括組織のこれからの実効性ある連携、役割分担と双方（監査／業務）の質的向上に向けた具体的なアクションプランのモニタリング ⑤ 当社に対する理解を深めるための情報提供のさらなる改善とディスカッション機会の拡充（「現地現物」での重要拠点視察、柔軟性あるディスカッションの場の拡充、外部有識者によるボードメンバー向け勉強会の開催、議論の質の向上への運用改善など）

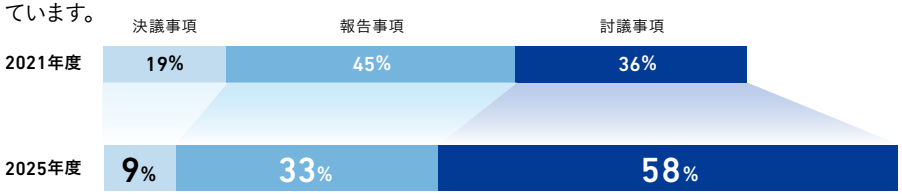
コーポレート・ガバナンスの変遷



※2 2026年5月リフレッシュ（アップデート）

取締役会での議論（時間の使い方の変化）

2021年6月に監査等委員会設置会社へ移行し、執行側へ大幅な権限委譲を進めることで、取締役会が経営のモニタリングおよび戦略や中計、重要施策を原案の段階から討議できる取り組みを進めています。



コーポレート・ガバナンス

役員報酬

基本方針

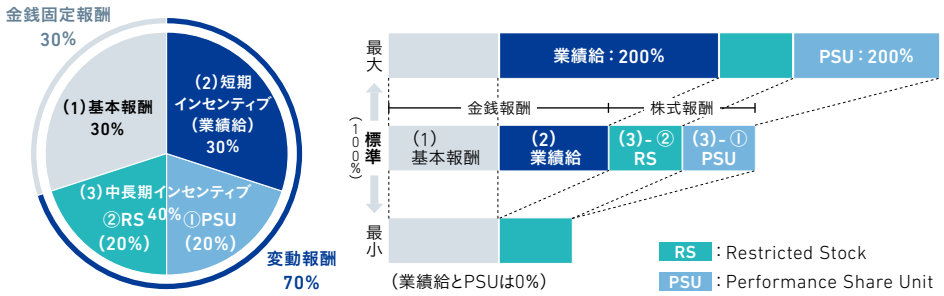
取締役の報酬は以下の「役員報酬決定方針」を基に、外部調査機関の役員報酬調査データと比較のうえ、競争力のある水準としています。また、単年度業績に連動する短期インセンティブおよび株式による中長期インセンティブにより業績や株価と連動する報酬の比率を高めることで、業績達成および中長期的な当社の持続的成長と企業価値の向上を強く動機づける設計としています。

役員報酬決定方針

- 役員の報酬は、その役割と責任および業績に応じて報いるものとする
- 中長期経営戦略を反映する設計であると同時にサステナブルな成長を強く動機づけるものとする
- 株主の皆さまと利益・リスクの共有を図り、株主視点を意識し、企業価値向上をより強く動機づける報酬構成とする
- グローバルで優秀な人材を確保・維持するにふさわしい報酬水準とする
- 報酬の決定プロセスは、客観的で透明性の高いものとする

役員報酬の構成

代表取締役の報酬構成比と業績連動による変動幅



取締役の報酬決定プロセス

取締役（監査等委員である取締役を除く）の個別の報酬は、指名・報酬委員会での議論を経て、取締役会で決定します。また、監査等委員である取締役の個別の報酬は、監査等委員である取締役の協議により適切に決定しています。なお、役員報酬の金銭報酬限度額は第12期定時株主総会（2024年6月）で以下の通り決議されています。

取締役（監査等委員である取締役を除く）	：年額450百万円以内（うち社外取締役分として70百万円以内）
監査等委員である取締役	：年額70百万円以内

(1)基本報酬　30%

- 役位・職責に応じ傾斜配分して支給（月額固定報酬）
- 社外取締役および監査等委員である取締役の報酬は、基本報酬のみ

(2)短期インセンティブ　30%

経営戦略の実行による単年度の業績達成を反映する

- 単年度の業績に連動し支給（定時株主総会の翌月から12等分して毎月支給）
- 支給額の算定方法

支給額 ＝ 基準額（役位・職務などに応じて決定） × 業績評価※3（0～200%） × 個人評価

※3 連結売上高およびEBITDA（50：50の割合）の当期目標達成率および対前年成長率にて評価

評価指標	前期の実績	当期の目標	当期の実績	目標達成率	対前年成長率
連結売上高	110,390百万円	103,500百万円	113,832百万円	109.98%	103.12%
EBITDA	44,708百万円	36,900百万円	46,892百万円	127.08%	104.89%

(3)中長期インセンティブ　40%

① PSU（Performance Share Unit）

中長期戦略に沿った当社の持続的成長と企業価値向上への貢献を動機づける

- 中期経営計画期間（5カ年）における業績に連動（中期経営計画最終年度終了後に支給）
- 付与ポイント（1ポイント=1株）の算定方法

支給ポイント ＝ 基準ポイント（役位・職務などに応じて決定） × 業績評価※4（TSR・サステナビリティ評価）（0～200%） × 調整指標※5（0～100%）

※4 対ベンチマーク企業TSRおよびサステナビリティ戦略目標の達成度（80：20の割合）にて評価
※5 5年間の業績連動期間中、ROE実績平均が一定水準に達しなかった際およびCO_2排出量削減の目標が未達成の際には、PSUの全額または一部を減ずる

② RS（Restricted Stock）

株主の皆さまとの利益・リスクの共有および株価への意識を高める

役位・職責などに応じて傾斜配分した毎年一定のポイントを付与（1ポイント=1株）し、株式として毎年1回支給しています。

注：株式報酬は、退任まで譲渡などによる処分を制限しています。また、譲渡制限中の株式報酬および確定した付与ポイントは、不祥事や取締役の欠格事由に該当することなどの事象があった場合、取締役会の判断によりその一部または全部を減額あるいは返還させることがあります（マルス条項）。

サステナビリティマネジメント

当社は「Empower Evolution.　つなごう、テクノロジーの進化を。」をパーパスに掲げ、経済的価値と社会的価値を両立し、豊かで効率的な社会の実現に貢献することを目指しています。

その実現に向け「デクセリアルズグループ サステナビリティポリシー」を定め、持続的成長と企業価値向上に向けた取り組みを推進しています。

デクセリアルズグループ サステナビリティポリシー

基本方針

デクセリアルズグループでは、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・デバイス・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、社会における私たちの存在意義（パーパス）を定義しています。このパーパスの実現に向け、経済的価値と社会的価値を両立させ、持続的成長と企業価値の向上を果たし続けることこそが、デクセリアルズが目指すサステナビリティの本質であると考えています。

1.事業を通じた価値の創造

私たちは、企業ビジョン「Value Matters」を根源として、経済的価値と社会的価値を両立する、テクノロジーの進化に欠かせないユニークで高付加価値の製品・ソリューションを提供し続けることで、豊かで効率的な社会実現への貢献を目指していきます。そのために、私たちの強みであるビジネスモデルと価値創出の源泉である、さまざまな技術を掛け合わせて、今までなかったような製品・ソリューションを開発する「技術」と新しい価値を創出する「人財」の強化を進めます。

2.価値創造を支える礎の構築

私たちは、事業活動を通じた価値の創造を支え、潜在的経営リスクを低減することを目的として、ESG重点課題に真摯に取り組み、持続可能な社会実現への貢献と企業価値の向上を目指していきます。

サステナビリティ推進の考え方

当社は、持続可能な社会の実現と企業価値向上の両立に向け、サステナビリティを価値創出（ポジティブインパクトの増大）とリスク低減（ネガティブインパクトの抑止）の両面から推進しています。価値創出の観点では持続的成長に不可欠な「技術」と「人財」をマテリアリティとし、リスク低減の観点ではESG重点課題を社会や事業への影響を踏まえた非財務の重要課題としています。

マテリアリティの取り組み　⬆ 価値創出（ポジティブインパクトの増大）

ビジネスモデルの強化（テクノロジーの進化になくてはならない存在であり続ける）のための重要課題

P.27 高付加価値創出の源泉　―マテリアリティ「技術」と「人財」



ESG重点課題の取り組み　⬇ リスク低減（ネガティブインパクトの抑止）

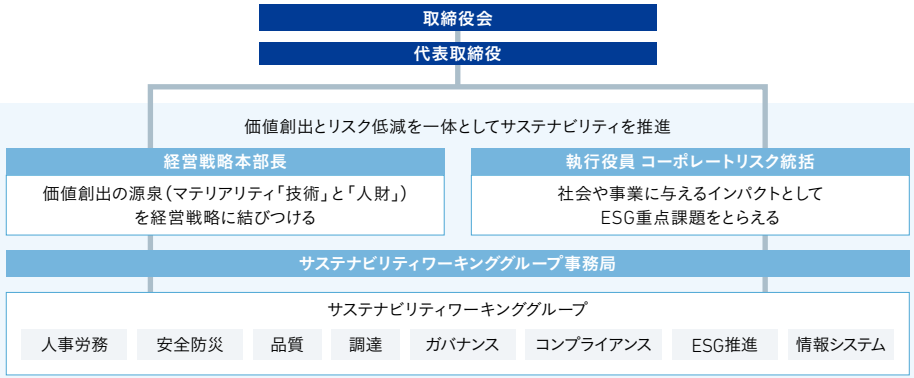
企業活動全体で社会や事業に与えるインパクトを踏まえた非財務の重要課題

E：環境	S：社会	G：ガバナンス
気候変動への対応 資源循環　汚染防止	多様性と人権尊重 社員の健康と安全　製品品質	コーポレート・ガバナンス　コンプライアンス リスクへの対応　サプライチェーン

P.68 ESG重点課題の取り組み

サステナビリティ推進体制

代表取締役を最高責任者として、執行役員 コーポレートリスク統括および経営戦略本部長のもと、「サステナビリティワーキンググループ」を組成し全社的に活動を推進しています。



ESG重点課題の考え方

基本的な考え方

当社は、共存共栄を旨としたお取引先さまとの丁寧なコミュニケーションを実践します。外部不経済（社会課題）の解決を前提として、バリューチェーン全体で持続可能な社会実現への貢献を目指します。それに向けて、「サステナビリティポリシー」を踏まえた以下の考え方のもと、ESG視点の中長期的な重点課題に取り組んでいきます。

私たちの製品の多くは、社会のニーズをとらえた高付加価値製品であり、それゆえ、シングルソースとなるものが多く、品質と安定供給の維持が不可欠です。そのために、コンプライアンスの徹底や事業継続に関わる各種リスクへの対策（情報セキュリティ、事業継続計画（BCP）、労働安全、品質など）を講じ、潜在的財務リスクの低減とともに盤石な事業基盤を築きます。また、グローバル企業としての責任において、事業活動における環境負荷の低減やサーキュラーエコノミー（循環経済）を推進しつつ、スマートファクトリー化によるエネルギー利用効率向上と生産性の両立に取り組み、社会の脱炭素化にも貢献します。

私たちはグローバルで事業を展開し、従業員一人ひとりの活力や挑戦機会を拡大していくために、すべてのステークホルダーの人権に対する配慮や多様な人材の活躍推進、そして人財の心身の健全性を担保する健康経営に取り組みます。

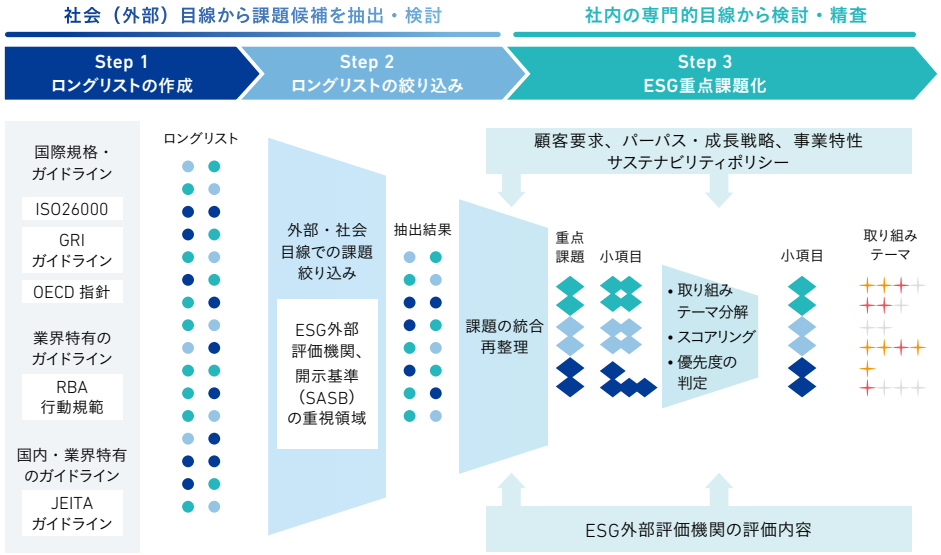
経営層は不確実性の高い時代における経営の方向性を見定め、迅速・果断な意思決定（リスクテイク）を支える経営体制の維持・向上と、より実効性・透明性の高いコーポレート・ガバナンスの進化を実現し続けます。

ESG重点課題の特定プロセス

ESG重点課題は、サステナビリティポリシーに基づき、外部不経済（社会課題）の解決を前提に、グローバル企業として遵守すべき国際的なルール・基準やガイドライン、各国の先進的なお客さまや外部評価機関からの要請、自社のパーパス・成長戦略との整合などを総合的に勘案し、中長期の目線で2024年に特定しました。

検討当初に抽出した42の課題に対し、前述の多角的な目線で検討を重ね、最終的に13の課題に絞り込みました。中期経営計画と同様に2028年度目線でのKPI／目標を経営層で決定し、その達成に向けた取り組みを開始、推進しています。

ESG重点課題 特定プロセス



ESG重点課題に関連する方針および行動規範のアップデート

2025年度に、当社はパーパスおよびサステナビリティポリシーを起点として、経営理念や企業ビジョンとの整合性を図りながら、従来の方針や規程の内容を整理・見直し、全社的な方針にアップデートしました。加えて、これらの方針を基に、2026年度に行動規範のアップデートを行いました。こうした取り組みにより、グローバルでの社会やお客さまの要請の高まりに応えるとともに、企業としての信頼性向上と潜在的なリスクの低減を図り、中長期的な成長機会の創出につなげていきます。

P.02 デクセリアルズグループの理念体系　P.42 コンプライアンス

ESG重点課題に関する9つの方針

人権	労働安全衛生	環境
調達	紛争鉱物	腐敗防止
税務	情報セキュリティ	マルチステークホルダー方針

方針一覧：https://www.dexerials.jp/sustainability/management/

ESG重点課題の取り組み（2026年3月31日現在）

サステナビリティサイト：https://www.dexerials.jp/sustainability/

	ESG重点課題			課題と取り組み	2025年度の実績		2028年度までのKPI／目標
G ガバナンス	コーポレート・ガバナンス	単体	経営体制の維持・向上	取締役会のあるべき姿に向けたスキル・マトリクスの議論と経営層サクセッションの実行	• 指名・報酬委員会におけるスキル・マトリクス見直しの議論 • ボード・サクセッションの審議と実行 • 指名・報酬委員会における経営層サクセッションプランの定期モニタリング	P.63	• スキル・マトリクスの定期見直しとサクセッションプロセスの実行 • スキル・マトリクスの議論とサクセッション計画のモニタリング
			実効性・透明性の高いコーポレート・ガバナンスの進化	取締役会実効性評価の着実な実施と改善（毎年度）	取締役会で決定した2025年度「アクションプラン」の推進による、着実な実効性の向上	P.64	取締役会実効性評価の着実な実施と改善（毎年度）
				役員報酬制度の透明性の高い決定プロセスの継続と報酬委員会による制度レビュー実行	報酬ガバナンス維持を目的とした取締役会、指名・報酬委員会での透明性の高い役員報酬制度決定プロセスの継続	P.65	役員報酬制度の透明性の高い決定プロセスの継続と報酬委員会による制度レビュー実行
	コンプライアンス	連結	法令遵守・デクセリアルズグループ行動規範の浸透	贈収賄などの腐敗防止に関する違反を含む、重大な法令等の違反件数ゼロの堅持（毎年度）	重大な法令等違反件数：0件	P.42	贈収賄などの腐敗防止に関する違反を含む、重大な法令等の違反件数ゼロの堅持（毎年度）
				コンプライアンスに対する社員意識の向上	• コンプライアンス意識調査の実施：前回比+0.1pt • コンプライアンス教育の継続実施	P.42	グループコンプライアンス意識調査スコア向上
	リスクへの対応	連結	情報セキュリティ強化	著しい環境変化に対応するリスクへの備え	重大セキュリティインシデント：0件	P.42	重大セキュリティインシデント：0件（毎年度）
			BCP強化		オールハザード型の考えに基づく対応体制と役割・責任の明確化	P.41	さまざまなリスクに対応可能なオールハザード型BCPの整備と運用
	サプライチェーン		サプライチェーンマネジメント	調達先とともにサプライチェーン全体で地球環境や人権・労働などの社会的責任を遂行	CSR※1調達評価：平均3点以上のお取引先さま 96%※2		CSR調達評価：平均3点以上
E 環境	気候変動	サプライチェーン	CO_2排出量の削減	サプライチェーン排出量の削減	• CO_2排出量（Scope1,2）：2019年度比 △40% • CO_2排出量（Scope3）：海外販社5社のサンプルデータ収集完了、排出量算定プラットフォームの課題抽出実施	P.72	• CO_2排出量（Scope1,2）：2019年度比 △38% • CO_2排出量（Scope3）：削減目標設定と削減実行
		連結		スマートファクトリー化と省エネなどのエネルギー効率と生産性の向上	• エネルギー生産性：2023年度比1.06倍 • 鹿沼事業所 第2工場集約準備、スマートファクトリー化が計画通り進捗	P.72	エネルギー生産性（売上÷エネルギー使用量）：2023年度比1.5倍
	資源循環	連結	資源循環	廃棄物の削減と資源の効率的利用	• 廃棄物埋立率：0.16%※3 • ケミカルリサイクルプラントの拡大に関する情報収集を継続	P.72	• 廃棄物埋立率：0.5%以下（毎年度） • 廃プラスチックのケミカルリサイクルの構築
	汚染防止	連結	環境インシデント※4の削減	環境保全（水質・大気汚染などの防止を含む）に関する法規制の遵守	環境法規制違反件数：0件	P.69	環境法規制違反件数：0件（毎年度）
S 社会	多様性と人権尊重	単体	多様な人財の活躍推進	女性管理職比率向上	女性管理職比率：8.8%	P.53	女性管理職比率10%以上
		サプライチェーン	国際的な人権原則の遵守	人権方針による人権啓発と人権デューディリジェンスの推進	• 自社およびサプライチェーンにおける人権リスクの特定 • 書面調査およびヒアリング調査の完了 • 人権リスクに対する対策の準備	P.73	人権方針による人権啓発と人権デューディリジェンスの推進
	社員の健康と安全	連結	健康経営	社員が心身ともに健康で安全に働き続けられるための環境整備	• データヘルスの浸透 • 生活習慣改善に向けたヘルスリテラシーの推進	P.53	2030年度 ロードマップに基づく着実な改善
			労働安全の強化		• 重大災害、設備起因災害：0件		重大災害、設備起因災害：0件（毎年度）
	製品品質	連結	製品品質の維持・向上	良質で安心・安全なデクセリアルズグループ製品の提供	重大品質問題※5発生件数：0件		重大品質問題発生件数：0件（毎年度）

※1 企業の社会的責任　※2 当社が主要原材料を調達している105社のお取引先さまを対象に評価
※3 デクセリアルズ株式会社 全製造事業所（本社・栃木、鹿沼、多賀城）、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（DXPS）全製造事業所（恵庭、登米、上砂川（2026年3月末閉鎖））、Dexerials (Suzhou) Co., Ltd.（中国・江蘇省）
※4 化学物質の漏えいや違法排出など、環境への悪影響をおよぼす汚染　※5 品質不良によって発生する事故や製品回収、賠償金が発生するような品質問題

環境への取り組み

当社は、地球上のあらゆる生態系と社会、そして自社の持続可能性を確保するため、環境への配慮と資源循環の視点を重視し、新たな価値の創出につながる事業活動および環境保全活動を推進します。「Empower Evolution.　つなごう、テクノロジーの進化を。」――このパーパスやサステナビリティポリシーの考え方のもと、中長期的な重点課題に取り組みます。

デクセリアルズグループ環境方針（抜粋）

基本的な考え方

当社は、環境マネジメントシステムの継続的な改善に取り組むことで、環境配慮および資源循環を実践し、事業活動と環境保全の両立を目指します。これにより、地球環境の保全、社会との共生、ならびに当社の持続的成長を実現します。

管理・監督

当社は、環境担当役員が承認した本方針に基づき、同役員が任命する環境管理責任者の統括・管理のもと、全社横断的な環境活動推進体制を整備しています。各事業所においては「環境会議」を設け、環境活動のレビューを行い、その状況を定期的に環境担当役員へ報告します。

気候変動　資源循環　化学物質管理　水　汚染防止　生物多様性

環境方針：https://www.dexerials.jp/sustainability/management/index.html#environment

環境戦略の方向性とESG重点課題の設定

現中期経営計画の最終年である2028年度を見据え、事業活動に伴う環境負荷の低減および2050年カーボンニュートラルの実現に向けた重点テーマ（ESG重点課題）として、「気候変動」、「資源循環」、「汚染防止」の3項目を設定しました。これらの課題に対して、KPIを含む具体的な目標を定め、計画的に取り組んでいます。以下に各テーマの背景と取り組みを示します。

気候変動

気候変動対応は持続可能な社会実現に加え、当社の事業継続の前提です。2050年カーボンニュートラルに向け、CO_2排出（Scope1,2,3）削減や、工場のスマートファクトリー化、省エネ化を通じて、脱炭素社会に貢献します。

資源循環

人口増加に伴う資源の枯渇・廃棄物増加を受け、社会はサーキュラーエコノミー（循環経済）へ転換中です。当社は廃棄物削減・再資源化を進め、廃棄物埋立率0.5%以下（毎年度）を継続するとともに、廃プラスチックのケミカルリサイクルにも取り組んでいます。

汚染防止

グローバル企業として、法令遵守による廃棄物適正処理や水資源の有効利用を推進し、自然資本の維持・保全に努めています。設備点検や従業員教育を通じ、環境インシデントゼロの維持を目標に取り組んでいます。

環境マネジメント

当社は、環境保全活動のため国内外の事業所を包括する環境マネジメント体制を構築しています。製造事業所においてはISO14001認証を取得するとともに、執行役員 コーポレートリスク統括のもと、生産拠点ごとに異なる生産品や設備を考慮した全社横断型の環境保全活動を推進しています。

ISO14001認証取得状況（2026年8月末時点）

- デクセリアルズ株式会社 全製造事業所（本社・栃木、鹿沼、多賀城）
- 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（DXPS）全製造事業所（恵庭、登米）
- Dexerials (Suzhou) Co., Ltd.（中国・江蘇省）

2025年度の取り組み

- 環境方針に基づく、環境マネジメントシステムの再構築。
- 外部専門家による環境法令研修・順法評価などによる、環境コンプライアンスの継続的推進。
- 鹿沼新棟のコージェネレーションシステム導入など、エネルギー総合効率向上施策の実施。
- 環境改善の継続（例：有機溶剤の使用量削減、製品歩留まり向上によるエネルギー使用量と廃棄物の削減など）

環境課題への取り組み

環境課題に継続的に取り組み、環境配慮と資源循環を実践することで、事業活動と環境保全の両立を目指します。グローバル企業の責任として、以下の重点課題とKPIを設定し取り組んでいます。



気候変動

気候変動（TCFDに沿った開示）：https://www.dexerials.jp/sustainability/envi/tcfd.html

戦略

当社は、2021年9月にTCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）の提言に賛同を表明し、気候変動がもたらす経営上のリスクと機会を適時・適切にとらえながら、実効性の高い活動に取り組んでいます。さらに、2050年のカーボンニュートラル社会の実現に貢献するため、CO_2排出量（Scope1,2）の削減を着実に進め、さらにScope3を含むサプライチェーン全体のCO_2排出量の削減にも積極的に取り組みます。

これらを達成するために、2028年度までにCO_2排出量（Scope1,2）を2019年度比で38%削減、Scope3は排出量の削減目標を設定し削減施策を実行へ移すことを目標としています。また、2050年を見据えた長期的な視点から、気候変動に伴うリスクと機会を特定するため、2℃未満シナリオと4℃シナリオの2つを考慮したシナリオ分析および事業への財務インパクト試算を実施しています。

01 シナリオ分析対象カテゴリー

CO_2排出量に影響を与える主要な事業カテゴリーを優先して、2021年度からシナリオ分析を実施しています。2025年度には、主要製品にあたる6つの事業カテゴリー※1のシナリオ分析を網羅的に完了しており、今年度もこの分析を継続しています。

CO_2排出量（Scope1,2）カバー率（連結）（2025年度）
88%

※1 6つの事業カテゴリー：反射防止フィルム（ARF）、異方性導電膜（ACF）、光学弾性樹脂（SVR）、二次保護ヒューズ、フォトニクス、精密接合用樹脂。これらの事業カテゴリーで売上構成比の約90%を占めます

02 シナリオの設定

気候変動に関する政府間パネル（IPCC）や国際エネルギー機関（IEA）が提示する将来的なシナリオに基づき、当社への影響を考察し、財務インパクト試算および移行リスク・機会に向けての取り組みについて検討しました。

設定シナリオ	概要	参照シナリオ
2℃未満シナリオ	脱炭素への取り組みが進展した結果、産業革命前の水準からの平均気温上昇が今世紀末までに2℃未満に抑えられている。脱炭素社会、循環型社会の実現に向けた動きが加速する。	• IEA World Energy Outlook Net Zero Emissions by 2050 • IPCC AR6 WG1 SSP1-1.9 • IPCC AR6 WG1 SSP1-2.6　など
4℃シナリオ	脱炭素への取り組みが進展せず、産業革命前の水準からの平均気温上昇が今世紀末までに2℃を超える。	• IEA World Energy Outlook Stated Policies Scenario • IEA World Energy Outlook Current Policies Scenario • IPCC AR6 WG1 SSP5-8.5　など

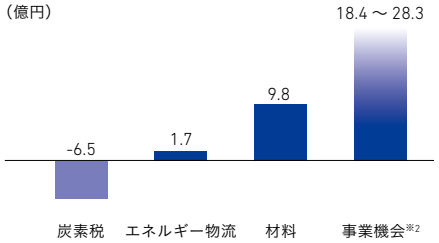
03 財務インパクト試算結果

2025年度における成長戦略との連動性を踏まえ、以下の3つの時間軸で財務インパクトの分析を実施しました。今回は短期にあたる2028年度の財務インパクトに焦点を当て整理しました。

- 短期：2028年度　現中期経営計画最終年度
- 中期：2030年度　気候変動に関する中期目標年度
- 長期：2033年度　次期中期経営計画最終年度（想定）

P.34 経営目標（2028年度）事業利益

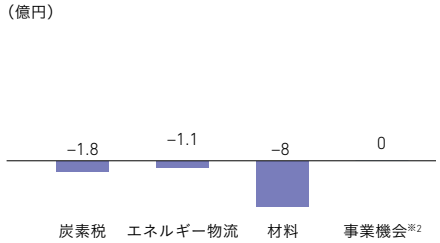
2028年度 2℃未満シナリオ



事業利益ベース
増益インパクト23～33億円
2028年度計画比 +3.7～5.2%

※2 限界利益分

2028年度 4℃シナリオ



事業利益ベース
減益インパクト11億円
2028年度計画比 △1.7%

※2 限界利益分

04 2℃未満シナリオに基づく財務インパクト試算結果

2℃未満シナリオでは、2028年度の事業利益は計画値から23～33億円（約3.7～5.2%）増加する見込みです。炭素税や材料費などのコスト増加を見込む一方、EV市場の拡大に加え、データセンターの省エネルギーニーズを背景としたフォトニクス関連製品の需要増加を事業機会として反映しました。これらの移行リスク・移行機会への対応策については、当社グループの生産・事業部門と議論を重ね、今後の取り組みにつなげる予定です。

05 4℃シナリオに基づく財務インパクト試算結果

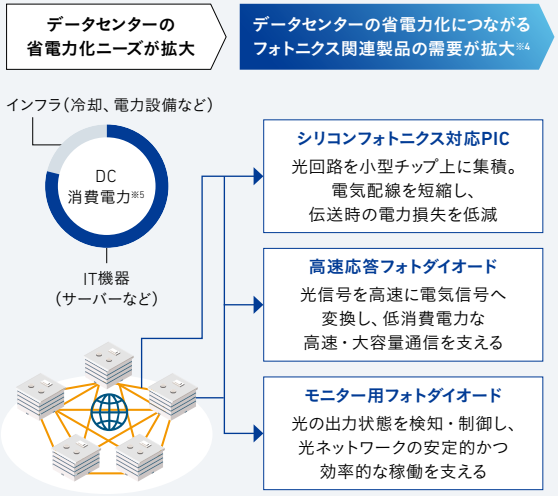
4℃シナリオでは、2028年度の事業利益は計画値から11億円（約1.7%）減少する見込みです。材料費の増加が主な減益要因となる一方、EV市場の減速による事業への影響は限定的と見込んでいます。物理リスクについては、自然災害の激甚化による洪水リスクを対象に、ハザードマップに基づいて想定被害を約5.1億円と試算しました。今後も外部環境の変化を継続的にとらえ、生産・事業部門と連携して対応策の具体化を進めていきます。

気候変動

データセンター（DC）の省電力ニーズに伴うフォトニクス関連製品の財務インパクトを試算

近年、データセンターで扱うデータ量が急増する一方、消費電力の抑制が社会課題となっており、低消費電力で高速・大容量の伝送が可能な光通信や光電融合技術が注目されています。当社のフォトニクス関連製品は、データセンターにおける光通信や光電融合の実現を支えるものであり、こうした製品の需要は、気候変動への対応を背景とする省エネルギー要求の高まりにより一段と拡大する可能性があります。この移行機会について、気候変動シナリオや業界動向に基づき財務インパクトを試算し、最新の2℃未満シナリオの試算結果※3に反映しました。当社は今後も社会課題の解決につながる機会の実現に取り組んでいきます。

フォトニクス関連製品が果たすデータセンターの省電力化



※3 前ページ「03 財務インパクト試算結果」における2℃未満シナリオの「事業機会」に、移行機会を反映しています
※4 開発中の製品も含んでいます
※5 IEA Energy and AI（2025）Electricity consumption（World）

06 気候関連のリスク・機会と主な取り組み

抽出したリスクや機会は、気候変動や規制の変化、技術革新などの社会的変化の視点から整理し、それぞれに対する対応策を以下の通り検討しています。特に重要と判断したものは中期経営計画に反映し、さらに検討を進めています。

分類		気候変動リスク／機会項目	事業への影響	影響を受ける期間※6	財務インパクト※7 2℃未満シナリオ	財務インパクト※7 4℃シナリオ	対応方針・対応策
移行リスク	政策・法規制	カーボンプライシング導入による炭素税の上昇	• 生産コストの増加	短期～長期	小	小	• 製造における省エネ化（歩留まり・生産性の向上） • エネルギー生産性の向上 • FEMS※8の導入 • 再生可能エネルギーの利用拡大や低炭素燃料への転換 • DXによる物流効率化 • 材料調達先とのGHG排出量削減に向けた協働
		温室効果ガス（GHG）排出量削減に関する規制強化	• 省エネ・再生可能エネルギーへの対応コストの増加 • 脱炭素化に関連する原材料の需要増加による単価上昇	短期～長期	中	小～中	
	技術	脱炭素・循環型社会に向けた技術の進展	• 低炭素／脱炭素技術や資源循環への対応の遅れによる機会損失が発生	短期～長期	小～大	小	• 低炭素／脱炭素関連技術の情報収集および対応 • サプライチェーン上流とのコミュニケーションによる、バイオ、リサイクル材料関連の情報収集 • 梱包材・製品へのバイオ、リサイクル材料の導入
	評判	消費者の思考変化、お客さまの方針変更	• 気候変動対応が不十分な場合、お客さまやステークホルダーが離れ、売上・シェアに直接的な影響をおよぼす可能性		小～中	小	• GHG排出量の可視化（Scope1,2,3および製品カーボンフットプリント）と移行計画の開示
移行機会	政策・法規制	GHG排出量削減に関する規制強化	• 製造工程における消費電力削減活動による環境付加価値の向上	短期～長期	小	―	• CO_2排出量のインパクトと財務的効果を勘案し、優先順位を決め計画的に省エネ活動を継続
			• 環境負荷を低減する製品やサービスの需要の増大		小～中	―	• EVおよびその生産拡大に貢献する製品の販売拡大 • データセンターの省電力ニーズに伴うフォトニクス関連製品の販売拡大
	技術	脱炭素・循環型社会に向けた技術の進展	• 脱炭素に資する技術の開発、ビジネス化 • 包装材の環境配慮素材への切り替えによる付加価値向上	短期～長期	中	―	• 人工光合成技術の研究・開発 • 環境配慮型包装材を推進
物理リスク	急性	気象災害の激甚化	• サプライチェーン寸断、原材料供給停止などによる操業停止	短期～長期	―	小	• 事業継続計画（BCP）の強化
	慢性	地球温暖化による平均気温の上昇	• 気温上昇への対応コストの増加	短期～長期	―	小	• 空調コストの低減の検討

※6 期間：短期：2028年度（現中計最終年度）、中期：2030年度（気候変動に関する中期目標年度）、長期：2033年度（次期中計最終年度（想定））
※7 財務インパクト：小：10億円未満、中：10億円以上、大：40億円以上、―：財務インパクトを見込まない
※8 FEMS：Factory Energy Management System（工場エネルギーマネジメントシステム）

気候変動

指標と目標（移行計画）

当社は、国際的な気候変動基準に沿って、2024年度に以下の中長期的なCO_2排出量削減目標を策定し、達成に向け取り組みを進めています。

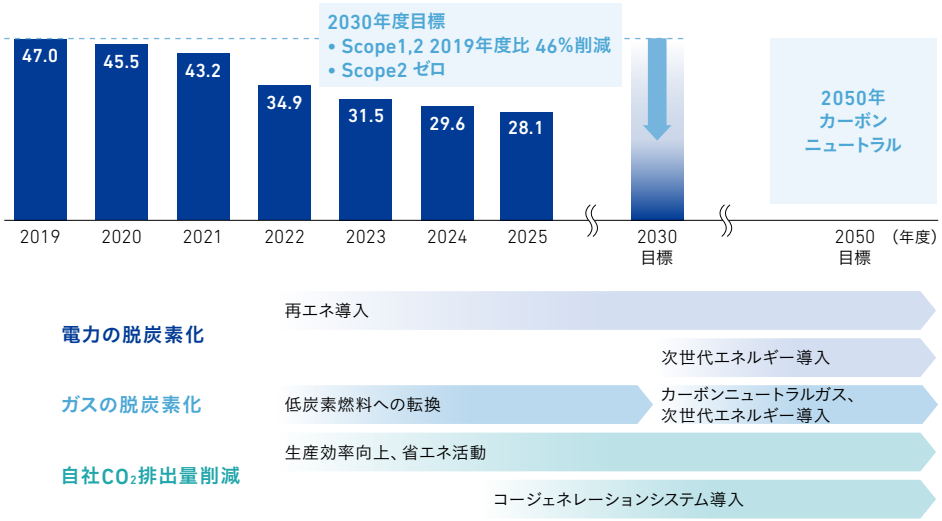
中長期のCO_2排出量削減目標

- Scope1,2：2030年度末までに2019年度比で46%削減
- Scope2：2030年度末までに排出ゼロを達成

現在、鹿沼事業所第2工場の拡張に伴い、スマートファクトリーの構築を通じた生産プロセスの自動化・効率化を目的とした取り組みを進めており、すでに工事に着手しています。また、低炭素燃料への転換を進めており、鹿沼事業所では事業継続計画（BCP）を考慮したコージェネレーションシステムの稼働を開始しました。

さらに、パリ協定を始めとする国際的な枠組みが掲げる「2050年カーボンニュートラル」の目標を踏まえ、それに整合する移行計画の着実な実行と、目標達成に向けた推進体制の強化に取り組んでいます。

2050年カーボンニュートラルに向けた移行計画　GHG排出量（Scope1,2）



CO_2排出量（Scope1,2,3）に関する取り組み

CO_2排出量の削減（Scope1,2）	**〈2025年度の実績〉** ・排出量は28.1千t-CO_2で、前期比約5%削減（2019年度比では約40%削減） **〈2025年度の主な削減施策〉** ・生産設備の最適運用による省エネ化 ・再生可能エネルギー証書の購入 ・低炭素燃料への転換やコージェネレーションシステムの導入など
CO_2排出量の可視化拡大（Scope3）	サプライチェーン全体を視野に入れたScope3の可視化と削減を進めることで、気候変動緩和への貢献を目指しています。2025年度は、国内および海外の全拠点を算定対象に加え、Scope3のCO_2排出量の可視化をグローバル全社規模へと拡大・強化しました。

CO_2排出量データ・第三者機関による検証（ESGデータ集）：https://www.dexerials.jp/sustainability/download/#dwld02

資源循環

廃棄物削減と資源の効率的利用、廃棄物の再資源化

当社では、製品歩留まり向上による廃棄物の発生量抑制と並行し効率的な3R（リデュース・リユース・リサイクル）に取り組んでいます。生産工程などで発生した使用済みの有機溶剤、酸性・アルカリ性廃液、廃プラスチックなどの廃棄物は、法規制にのっとり適切に分別・回収・中間処理・最終処分（埋め立て）を行っています。2025年度も国内外の生産拠点において廃棄物排出をモニタリングし、目標である廃棄物埋立率0.5%以下を前期に引き続き達成しました。

発生する廃棄物の大半は、現時点ではマテリアルリサイクルでの処理が困難なため、2025年度の処理比率はサーマルリサイクル（熱回収）98.4%、マテリアルリサイクル1.6%でした。しかしサーキュラーエコノミー（循環経済）の実現には、マテリアルリサイクルやケミカルリサイクルなどの高度な再資源化技術への転換が重要です。将来的には、排出される使用済みプラスチックを、ケミカルリサイクルにより資源として循環させることを目指し、今後もその実現に向けた取り組みを進めます。

当社※における廃棄物の再資源化

再資源化の方法	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
マテリアルリサイクル（%）	0.2	0.3	0.3	0.4	0.7	1.6	1.6
サーマルリサイクル（%）	99.8	99.7	99.7	99.6	99.3	98.4	98.4

※ 2019–2022年度：本社・栃木事業所、鹿沼事業所　2023年度：本社・栃木事業所、鹿沼事業所、多賀城事業所、登米事業所
2024–2025年度：本社・栃木事業所、鹿沼事業所、多賀城事業所、登米事業所、恵庭事業所、上砂川事業所

人権の尊重

人権方針・サプライチェーンにおける人権尊重の取り組み

当社は、グローバルに事業を展開する企業として人権の尊重を重要な責任ととらえ、「人権方針」に基づき、人権リスクの特定・評価・対応を推進し、企業活動を通じた人権尊重の実効性を高めています。

またサプライチェーン全体における人権の尊重を重要課題と位置づけ「CSR調達ガイドライン」を整備し、お取引先さまとの協働を通じて責任ある調達と持続可能な社会の実現に努めています。

人権方針：https://www.dexerials.jp/sustainability/management/index.html#humanrights
デクセリアルズCSR調達ガイドライン：https://www.dexerials.jp/asset/pdf/csr/download/Dexerials_Report_2026_suppliers.pdf

人権教育

人権啓発教育

人権侵害の未然防止および影響の最小化に向けて、全従業員を対象に「ビジネスと人権」をテーマとした人権啓発教育を実施しています。本教育では、人権デューディリジェンスの基本的な考え方や企業活動において配慮すべき人権課題について解説し、日常業務での人権配慮を促しています。今後も継続的な教育と意識啓発を通じて、従業員が人権尊重を「自分ごと」として実践する企業風土の醸成を目指します。

ハラスメント防止の取り組み

誰もが安心して働ける職場環境の実現に向けて、ハラスメント防止を積極的に推進しています。2024年度より、従来の管理職に加えて一般社員のリーダー層も対象にハラスメント防止研修を実施しています。研修では、実際に発生した事例の共有を始め、ハラスメントが個人や組織におよぼす影響や、ハラスメントと適切な指導の違いについて理解を促しました。今後も、職場での対話と相互理解を一層促進し、心理的安全性の高い職場環境の実現を目指して、継続的な研修や環境整備に取り組みます。

人権に関する相談と対応

人権に関わる課題に対応するため、以下の制度を設け、相談・通報内容を適切に調査・対応し、必要に応じて是正措置や再発防止策を講じることで、グループ全体の人権リスクの早期発見と解消を図っています。

- 匿名性やプライバシーへの配慮がなされた人権に関する相談窓口（EEO室）
- 内部通報制度における、社内窓口と外部弁護士による社外窓口（匿名通報や多言語にも対応）

P.42 内部通報制度

人権デューディリジェンス

当社は、2024年度に「人権方針」をアップデートするとともに、人権デューディリジェンスの取り組みを開始しました。2025年度からは人権方針を基に、管理職および実務担当者を対象とした説明会による理解促進、現状分析とリスク評価のステップを進めています。

人権デューディリジェンスのプロセス



2025年度の活動進捗

2025年度は机上でのリスク評価を実施し、女性労働者や外国人労働者、取引先従業員、地域住民の権利などを含め、バリューチェーン全体のリスクを確認しました。

また、机上でのリスク評価に加えて、研究開発部門、生産部門を対象に、書面および実地ヒアリング調査を実施しました。調査の結果、顕在化の懸念があるリスクはあるものの、重大な人権リスクは顕在化していないことを確認しました。

リスク顕在化が懸念されるリスク項目と対応状況

顕在化が懸念されるリスク項目としては、ハラスメントと虐待、不当な労働時間、不十分な労働安全衛生（有害物質への暴露を含む）、強制労働（長時間の拘束）が挙げられました。これらのリスクに対しては、全社的な管理システムや部署単位の取り組みを通じてリスクの予防・低減を行っています。

2026年度における取り組み

2025年度の調査において、当社内で重大な人権リスクは顕在化していないことを確認したため、2026年度はバリューチェーン全体における人権リスクの把握・管理のための基盤構築を行っていきます。また、リスク顕在化が懸念されるリスク項目については教育プログラムに反映し、リスクの予防に努めます。