

HFLP-A レポート

「価値協創ガイダンス自社評価」



2018年10月7日
デクセリアルズ株式会社
左奈田 直幸

(2018年3月末時点)

設立	2012年（前身のソニーケミカルは 1962年設立 ）
本社	東京都品川区
資本金	159億34百万円
売上高	700億79百万円（連結）
従業員数	1,981名（連結）
株主数	25,461名
上場市場	東証1部（2015年7月上場）証券コード：4980
時価総額	704億円（発行済株式数 63,668,000株）



ポイント1 : 半世紀以上にわたり、世界シェアの高い高収益製品を継続的に創出

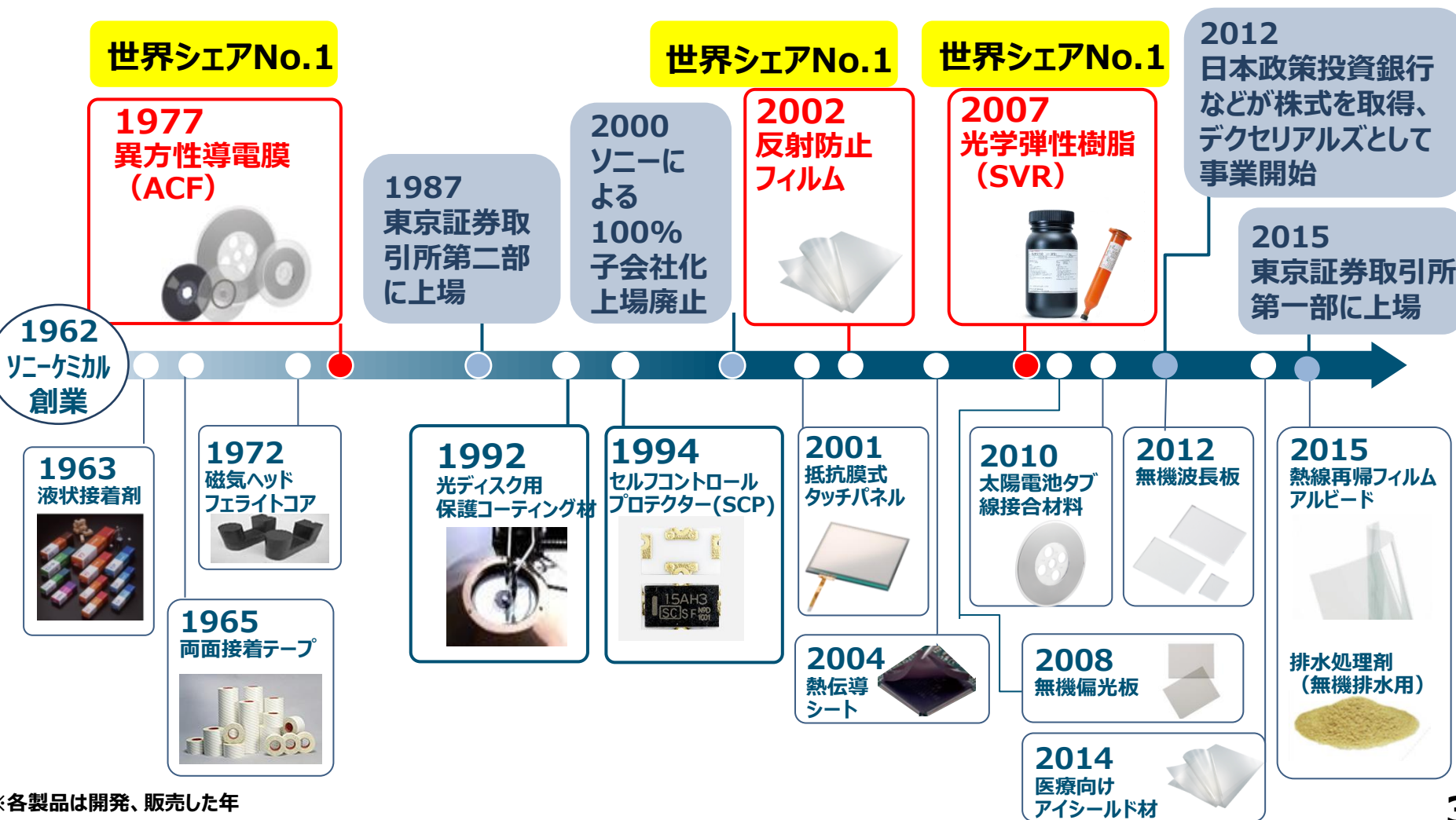
ポイント2 : 世界シェアの高い製品群が60%以上を占める安定した売上高

ポイント3 : 調整後総還元性向 40%程度を目処とする継続的な株主還元方針

ポイント4 : 過半数を独立社外取締役が占める（4名/7名）、透明性の高い企業統治体制

1. 会社紹介 (2) 沿革と製品開発の軌跡

半世紀以上にわたり、グローバルシェアの高い製品を継続的に創出※



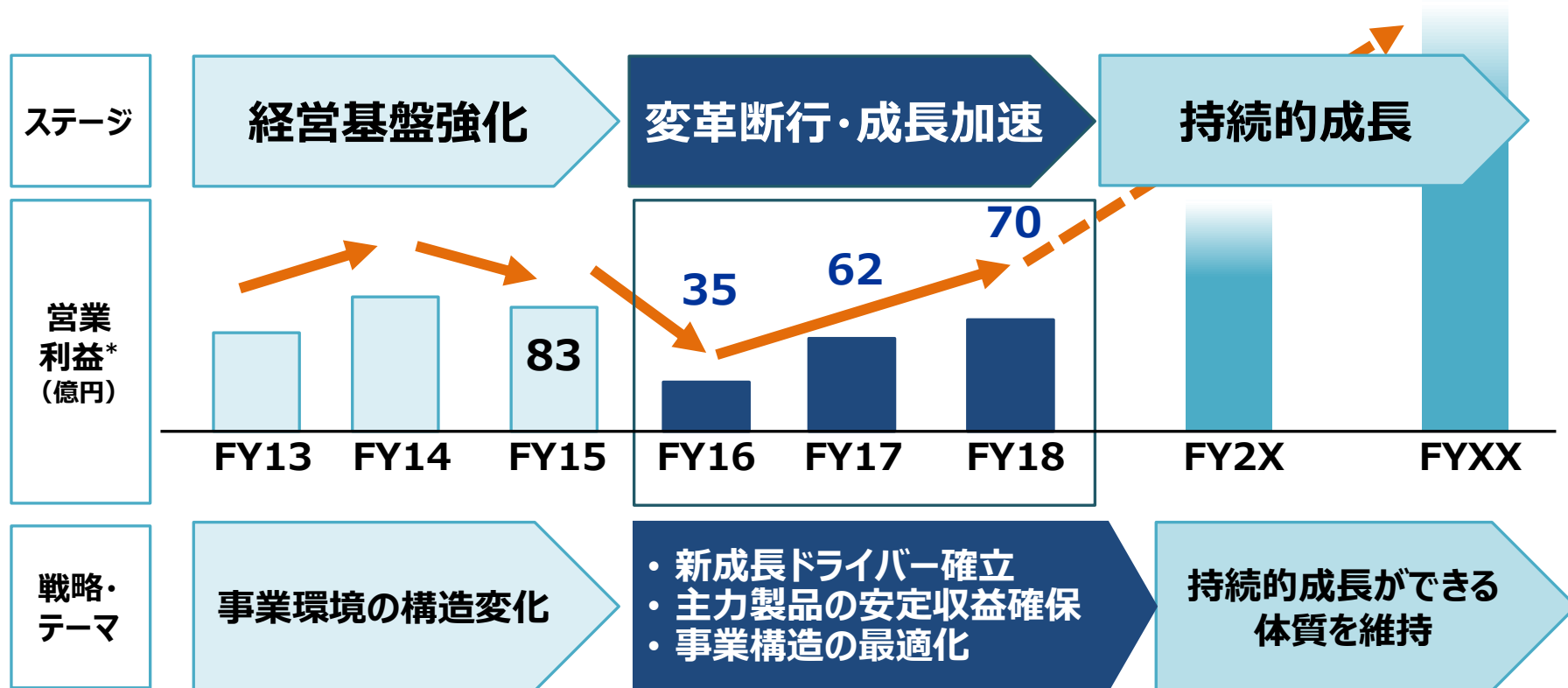
※各製品は開発、販売した年

1. 会社紹介 (3) 中期経営計画『変革と成長 2018』概要

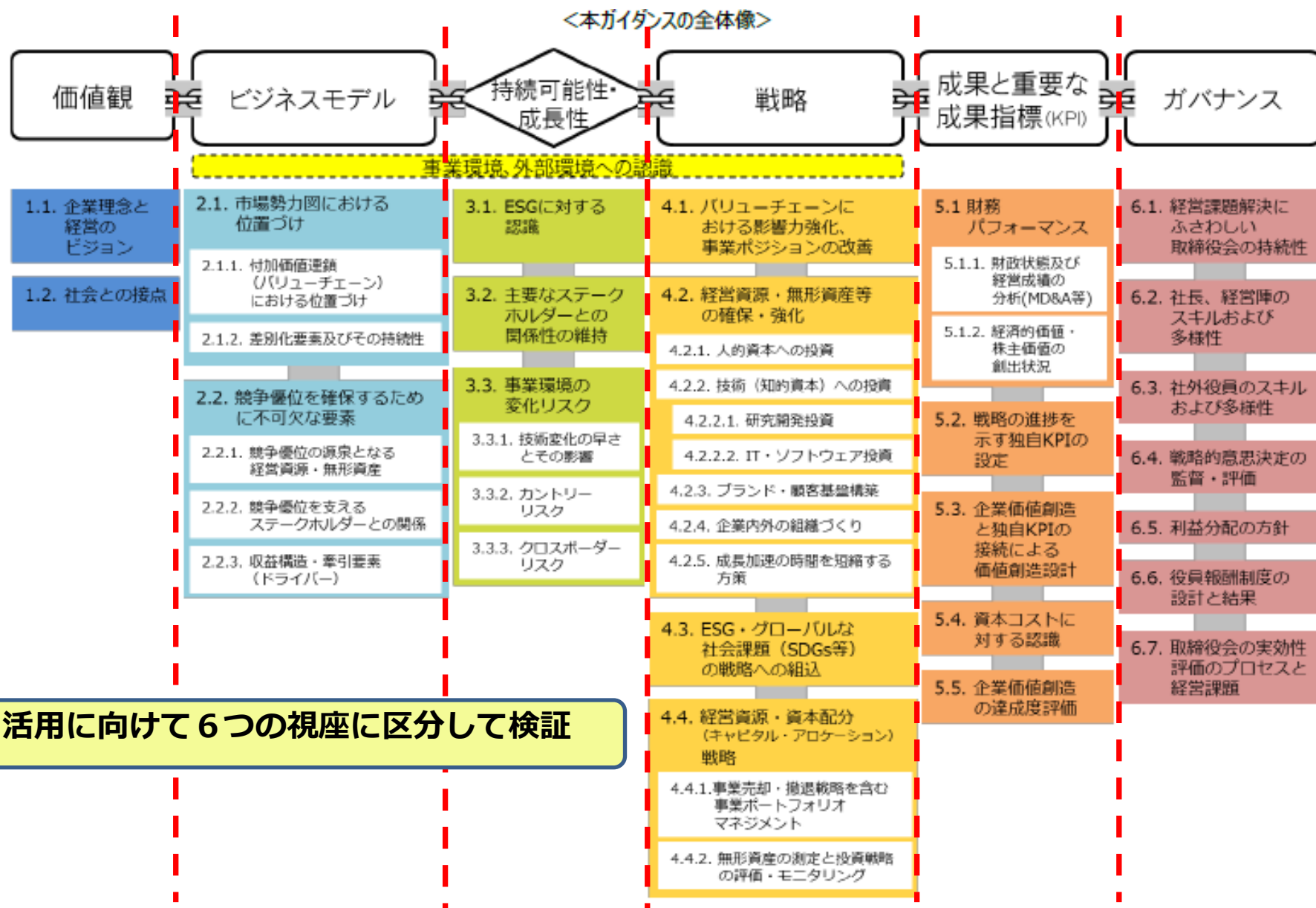
企業ビジョン
目指す企業像

Value Matters – 今までなかったものを。世界の価値になるものを。

高付加価値製品の提供を通じて、
人間社会と地球環境の豊かさと質の向上に貢献する企業



2. 「価値協創ガイダンス」の活用に向けた自社検証



2-1. 価値観

1.1. 企業理念と
経営の
ビジョン

啓蒙中

1.2. 社会との接点

不十分

経営理念と企業ビジョンは提示され、グループ行動規範までブレークダウンされているものの、認識する社会課題と経営課題の連動性が不明確であり、投資家目線での企業存在価値が説明に改善の余地が多々ある。

【経営理念】

Integrity

誠心誠意・真摯であれ

【企業ビジョン】

Value Matters

今までなかったものを。
世界の価値になるものを。

いろんな「材料」を
「かしこく、機敏に」組み合わせる技術開発力で、
常に新しい価値を創造していく企業

【社名の由来】

デクセリアルズ

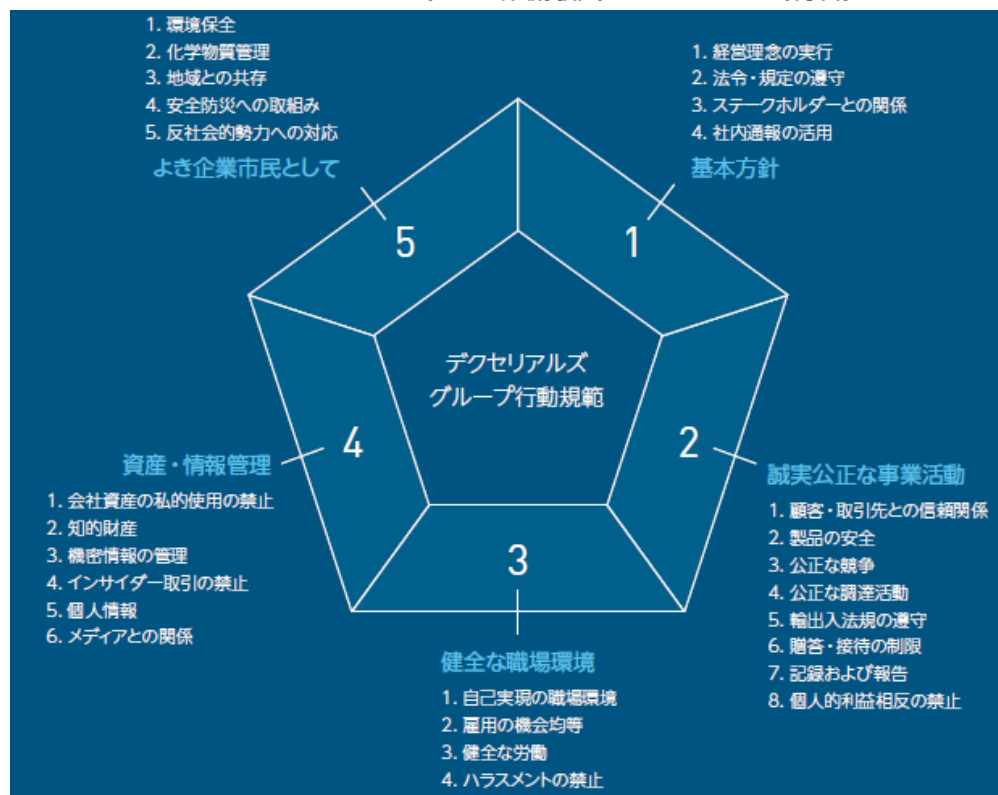
デクステラス

マテリアルズ

Dexerials = Dexterous + Materials

(かしこく、機敏に)

(材料)



CSR方針策定を通じた“One Dexerials”へのスタート

1. 経営理念・企業ビジョンの実現は社会的責任を果たす行動（CSR活動）そのものである

経営理念

「Integrity」

一人ひとりが持てる力を十分に発揮し、
社会に貢献する集団でありたいという想い

企業ビジョン

「Value Matters」

自らの価値を高めながら、
お客様に利益をもたらす価値を創造していく姿

CSR（企業の社会的責任）の実現は経営理念・企業ビジョンを実践することそのもの

=

- ✓ CSRの考え方を明確に打ち出すことは、経営理念・企業ビジョンの実践にあたって活動を具現化することにつながる
- ✓ 経営理念・企業ビジョンを実現するための方向性を分かりやすく解説するのがCSR方針の役割

2. Oneデクセリアルズとして取り組むための自社らしさの反映

すべての従業員が「我が事」として取り組める

当社が社会へ提供する「価値」や当社が関わる「社会課題」への貢献を明確に表現する

ステークホルダーとの対話・エンゲージメントを意識する

3. 経営層が大切にしている価値観の共有

経営層ヒアリングにおいて抽出された項目に配慮

2-2. ビジネスモデル

2.1. 市場勢力図における位置づけ

2.1.1. 付加価値連鎖 (バリューチェーン) における位置づけ

策定中

2.1.2. 差別化要素及びその持続性

2.2. 競争優位を確保するために不可欠な要素

2.2.1. 競争優位の源泉となる経営資源・無形資産

策定中

2.2.2. 競争優位を支えるステークホルダーとの関係

2.2.3. 収益構造・牽引要素 (ドライバー)

新たな価値の創造は高い技術力と徹底した多面的顧客密着活動から



グローバル市場シェアの高い製品を柱に安定した売上高

成長投資

- 継続的な研究開発費の投下 (売上高比7%程度)
- 新たな成長機会の追求 (M&Aを含む戦略投資含)

電子材料部品事業
セグメント：50%

光学材料部品事業
セグメント：50%

海外売上高比率
約62%

2017年3月期売上高
626億円

スパッタ技術反射防止フィルムで
世界シェアNo.1

反射防止フィルム

主要3製品の売上高比率

約60%

異方性導電膜 (ACF)

中小型ディスプレイ向け
世界シェアNo.1

樹脂粘着剤
世界シェアNo.1

光学弾性樹脂 (SVR)

それなりの形での説得力はあるものの、「差別化要素とその持続性」、「競争優位を支えるステークホルダーとの関係」の説明に改善の余地がある。

2-3. 持続可能性・成長性

3.1. ESGに対する認識

策定中

教育中

3.2. 主要なステークホルダーとの関係性の維持

3.3. 事業環境の変化リスク

不十分

3.3.1. 技術変化の早さとその影響

3.3.2. カントリーリスク

3.3.3. クロスボーダーリスク

不十分

ESG経営に関しては導入計画を作成して社内浸透を図る途に就いたばかりであり、2019年度に統合報告書発行準備を目標に掲げる。

IR活動は計画的に活発にしている。

一方で事業環境変化のリスクに関しては為替感応度などの開示は行っているものの「技術変化の早さとその影響」への説明には改善が必要。

マテリアリティとして特定した各種課題

サステナビリティレポートより抜粋

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

ESG推進スケジュールの概略(案)

	2017年		2018年								2019年								
	11月	12月	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月	
ESG推進WG					定例 MTG														
ESG方針策定					内容検討					決選									
マテリアリティ設定					内容検討					決選									
環境中期目標の策定					内容検討					決選									中計 策定
社内浸透策の実施					役員・管理職向け研修 担当者向け社内研修														
CSRレポート作成と統合					企業 開示					発行									
社会貢献活動計画同期																			
ESG情報開示																			
外部コンサルとの連携																			

2018年9月28日（金）社外HPに掲載完了 (<http://www.dexerials.jp/csr/>)



特集 2 デクセリアルズが提供する新しい価値 ② 技術の力で持続可能な社会の実現に貢献する

エレクトロニクスで培った独自技術で社会課題の解決に貢献する

デクセリアルズは、「エレクトロニクス領域で培った独自技術で、地球環境課題の解決と人間社会の豊かさをもたらす、長期かつ安定した持続成長を事業を創る」ことを目的として「環境ライフサイエンス事業」を位置しています。長期的・継続的に利用でき、自然・社会環境への負荷が少ない

製品を提供できるような開発に取り組んでいます。当社独自の養育技術、生産技術、品質管理技術を活用し、これまでになかった新しい価値を提供し、50年、100年と成長できる事業を目指しています。

熱線を天空に返し、暑さを軽減する アルビード

太陽からの近赤外線(熱線)を上方向に再帰させることで、室内と屋根の輻射熱環境を改善する透明導熱遮熱用フィルムです



横浜市の旧工場 A アルビード採用中 B 学校法人 東京電機大学 新庁舎に採用中

国内工場水循環

国内 4工場
海外 1工場

社会との関わり

お取引先さまとともに

デクセリアルズグループは、「デクセリアルズグループ行動規範」においてお取引先さまとの取引に遵守するべき事項を定め、「公正・公明・公平」で信頼にやさしい調達に努めています。

調達基本方針

1. デクセリアルズの調達には、「公正・公明・公平」を旨とし、お取引先さまとの相互の信頼関係の上に成り立ちます。
2. 「公正」とは、定められた方針や手順に従って調達業務をおこなうこと。
3. 「公明」とは、透明な行動を指し、お取引先さまと互に信頼関係を築くこと。
4. 「公平」とは、お取引先さまに対して機会均等にすることを指します。

「公正・公明・公平」な取引のために

調達基本方針のもと、「公正・公明・公平」な調達の実現のため、当社には以下の取り組みをおこなっています。

- ◆ **社会規範・商慣習などの尊重**
調達に際しては、各国の法令を遵守することはもちろんのこと、社会規範、商慣習などを尊重します。
- ◆ **買収防止**
お取引先さまと価格、技術仕様その他の取引条件の対等をめぐる争いに、買収目的・結果をめぐって争いがないことを確保し、お取引先さまの利益を保護することを目的として、買収防止に努めています。
- ◆ **自社調達方針の周知**
法令遵守、人権尊重、環境保全および製品、サービスの安全に関する当社の基本方針に対するお取引先さまのご理解を促進し、かかる方針を徹底していただくため、定期的な個別の説明会などを開催しています。
- ◆ **情報の取り扱い**
お取引先さまへ適切な情報の開示に努めるとともに、当社およびお取引先さまの機密情報の漏洩が起らないよう、行動規範、情報セキュリティに関する社内方針・手順にもとづき、適切な管理をおこなっています。
- ◆ **リスク管理**
お取引先さまの調達リスクを軽減する観点から、お取引先さまの調達リスクを事前に評価し、お取引先さまの調達リスクを軽減するための対策を講じています。
- ◆ **お取引先さまの選定**
調達基本方針の原則に従い、技術革新・調達環境(価格変動、供給力不足、企業倫理・社会的責任等)に応じて、新調のお取引先さまの選定に努めています。新調のお取引先さまの選定では、「安定経営」「法令遵守」「環境配慮」「技術力」「技術サービス」「環境負荷削減の実績および期待度を評価しています。

法令遵守に向けた取り組み

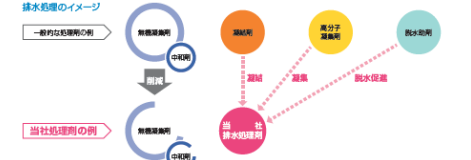
当社は、「公正・公明・公平」な調達を促進するため、社員の教育に取り組んでいます。具体的には、調達に関する法令の研修を実施し、監査結果に基づいた改善策などを通知し、関係者への教育を実施しています。

新しい価値の創造に挑戦できる企業文化の醸成と仕組みの整備

社会から評価される製品を生み出すためには、社員一人ひとりが社会に関わる課題の解決に取り組む必要があります。国産で製造したSDGs(持続可能な開発目標)など、グローバル規模で社会課題を解決に導く仕組みが整備され、課題の解決に貢献できる環境を整え、新しい価値の創造に挑戦できる企業文化の醸成と仕組みの整備に取り組んでいます。

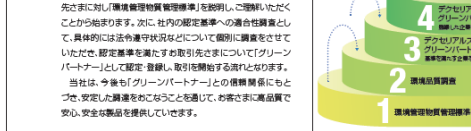
植物の力を活かして工場排水の水質を改善する 排水処理剤(無機磷水用)

植物の力で凝縮、凝集、脱色を促進し、排水処理における薬剤使用量と汚泥発生量の削減に貢献します。



デクセリアルズ製品に使用する原材料・部品の調達

当社は、地球環境保全と持続可能な社会の実現のために「環境配慮型調達基準」を定め、お取引先さまとの相互の信頼関係を築くことを目的として、お取引先さまの調達リスクを軽減するための対策を講じています。具体的には、お取引先さまの調達リスクを事前に評価し、お取引先さまの調達リスクを軽減するための対策を講じています。



当社の製品は、材料に含有される物質のうち、地球環境と人に有害な影響を及ぼす物質を特定し、お取引先さまの調達リスクを軽減するための対策を講じています。具体的には、お取引先さまの調達リスクを事前に評価し、お取引先さまの調達リスクを軽減するための対策を講じています。

紛争紛争への対応

反社会的勢力による違法な取引によって生じられる金銭損失は世界的な課題となっており、責任のある調達活動が企業に求められています。当社の製品においても米国・ドイツ・フランスに調達先となっており、お取引先さまとの取引関係が重要視されています。当社は、お取引先さまとの取引関係が重要視されています。当社は、お取引先さまとの取引関係が重要視されています。

2-4. 戦略

4.1. バリューチェーンにおける影響力強化、事業ポジションの改善

4.2. 経営資源・無形資産等の確保・強化

策定中

4.2.1. 人的資本への投資

4.2.2. 技術（知的資本）への投資

4.2.2.1. 研究開発投資

4.2.2.2. IT・ソフトウェア投資

4.2.3. ブランド・顧客基盤構築

4.2.4. 企業内外の組織づくり

4.2.5. 成長加速の時間を短縮する方策

不十分

4.3. ESG・グローバルな社会課題（SDGs等）の戦略への組込

策定中

4.4. 経営資源・資本配分（キャピタル・アロケーション）戦略

4.4.1. 事業売却・撤退戦略を含む事業ポートフォリオマネジメント

4.4.2. 無形資産の測定と投資戦略の評価・モニタリング

策定中

第一次中期経営計画 「変革と成長 2018」

アクションプラン

進捗状況

今後の見込み

成長戦略：新成長ドライバーの確立

1

光学フィルム：反射防止フィルムを第3の収益柱として育成

新事業領域の成長

旺盛な需要に対応して1年目は増産を前倒し、大幅増収達成

リソース配分を見直し

さらなる需要増加が見込まれ、追加増産投資実施

自動車領域に集中

競争戦略：主力製品の安定収益確保

2

異方性導電膜&光学樹脂材料：2年目以降の安定成長確保

タブレットPC需要減で光学弾性樹脂の成長鈍化

精密接合用樹脂の本格貢献

事業構造の最適化：機構改革の実施

3

組織改革とリソース配分の最適化

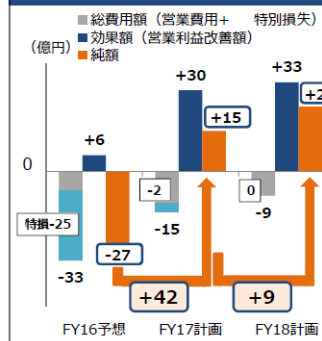
予定通り

事業進捗・環境変化に応じて今後も柔軟に対応

事業構造の最適化による収益力向上

費用は前倒して計上、FY17から利益改善、費用は最終年度までに回収完了

全費用と効果、ネット効果額



FY17からネットで利益改善

- ◆ 費用は前倒して計上
- ◆ FY17から利益改善額在化
- ◆ 3年累計の総費用額57億円に対し、効果額は69億円
- ◆ FY19以降も約14億円/年の固定費削減効果が続く

中期経営計画において戦略を実行中であるが、人的資本への投資、成長加速の方策、無形資産の測定等においては未だ未着手に近い状態であり、今後の開示ストーリーへの追加が望まれる。ESG、SDG'sについては今後全社活動につなげるための計画策定中の状態。

2-5. 成果と重要な成果指標

5.1 財務パフォーマンス

5.1.1. 財政状態及び経営成績の分析(MD&A等)

5.1.2. 経済的価値・株主価値の創出状況

5.2. 戦略の進捗を示す独自KPIの設定

策定中

5.3. 企業価値創造と独自KPIの接続による価値創造設計

策定中

5.4. 資本コストに対する認識

教育中

5.5. 企業価値創造の達成度評価

策定中

ROEを経営上の重要なKPIとして社内外に浸透させ、株主資本コストを意識してのポジティブなエクイティスプレッドを目指すなど投資家目線での対話を目指している。

一方、独自の企業価値創造KPIのつながりについては改善の余地があり。

調整後ROE⁽¹⁾を15%程度に維持しながら企業価値向上を追求

高キャッシュフロー創出力と財務健全性のバランス維持

成長投資

- 継続的な研究開発費の投下 (売上高比7%程度)
- 新たな成長機会の追求 (M&Aを含む戦略投資含)

株主還元

- 調整後当期純利益ベース 連結 総還元性向⁽²⁾40%程度
- 安定的かつ継続的な配当

キャッシュフローの最適な配分を実施

経営指標 (変更なし)

- 中長期で調整後ROE15%、ポジティブなエクイティスプレッドを目指す^(注1)
- (注1) 調整後ROE= (親会社株主に帰属する当期純利益+のれん(償却額) ÷ 純資産 × 100
エクイティスプレッド= 調整後ROE - 株主資本コスト (9%と仮定)

FY18業績目標	売上高 (億円)	650	<ul style="list-style-type: none"> ● 為替前提： 1米ドル = 110円 (変更なし)
	営業利益 (億円)	80	
	当期純利益* (億円)	50	
	調整後**利益・指標		
	営業利益 (億円)	98	
FY16-FY18 戦略投資額	営業利益 (億円)	98	<ul style="list-style-type: none"> ● 光学フィルム追加投資 +60億円の方で その他の投資を一部見直し
	当期純利益* (億円)	68	
	ROE (%)	13.3	
	エクイティスプレッド (%)	4.3	
	合計額 (億円)	約550	
	設備投資額	約230	
	R&D費用	約120	
	M&A枠	約200	

2-6. ガバナンス

6.1. 経営課題解決に
ふさわしい
取締役会の持続性

6.2. 社長、経営陣の
スキルおよび
多様性

6.3. 社外役員のスキル
および多様性

6.4. 戦略的意思決定の
監督・評価

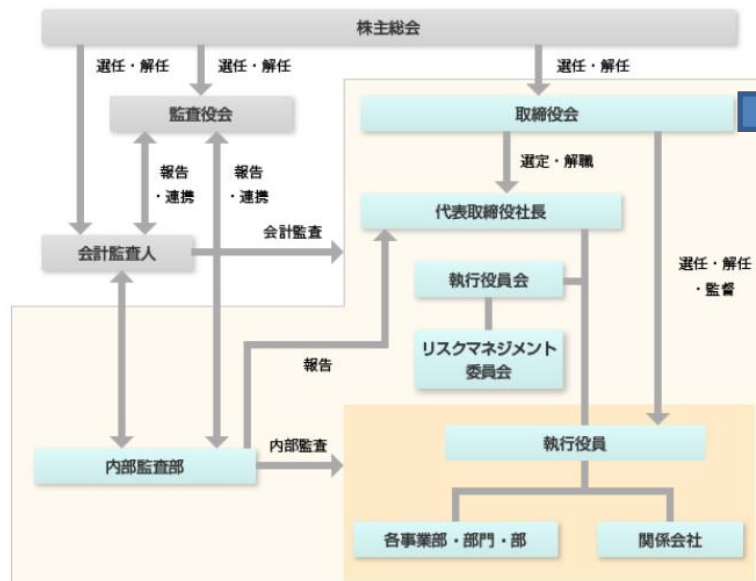
6.5. 利益分配の方針

6.6. 役員報酬制度の
設計と結果

不十分

6.7. 取締役会の実効性
評価のプロセスと
経営課題

ガバナンス体制



透明性の高い企業統治体制

- ・ 取締役会：過半数が独立社外取締役（7名中4名）
- ・ 執行役員制を導入

地位	氏名	担当/重要な兼職の状況	独立社外役員
代表取締役社長	一ノ瀬 隆	社長執行役員、内部監査担当	(社内)
代表取締役	安藤 尚	専務執行役員、コーポレートR&D部門長	(社内)
取締役	永瀬 悟	常務執行役員、CFO (最高財務責任者)	(社内)
取締役	平野 正雄	早稲田大学商学学術院教授、磯口コンド 社外取締役	★
取締役	藤田 浩司	弁護士 (奥野総合法律事務所・外国法共同事業副所長)、トレンドマイクロ株社外監査役、ニチレイ株社外取締役	★
取締役	横倉 隆	東京理科大学理事	★
取締役	高松 和子	公益財団法人21世紀職業財団業務執行理事・事務局長、日立造船株社外取締役	★

★: 東京証券取引所が定める独立役員として指定

株主還元

- 調整後当期純利益ベース
連結 総還元性向⁽²⁾40%程度
- 安定的かつ継続的な配当

3 役員報酬の決定方針

当社の取締役および監査役の報酬は、外部調査機関による役員報酬調査データをもとに、当社と規模や業種・業態の類似する企業を対象として、報酬制度や報酬水準について当社現行制度・水準と比較検証を行い決定しております。

取締役(社外取締役を除く)の報酬は、役位や年度業績の達成度等により算定した額をもとに、社外取締役による評価を経て、取締役会の決議により決定しております。なお、社外取締役に対しては、基本報酬のみ支給することとしております。

また、監査役の報酬は、監査役の協議により決定しており、基本報酬のみ支給することとしております。

社外取締役の構成比率を五割超に設計するなどして透明性の高い企業統治体制を構築しているものの、統治の重要な一端である役員報酬制度の設計に関しては短期業績、中期業績との連動、株主利益との連動に関しては改善の余地がある。

2-7. 「価値協創ガイダンス」今後の自社対応ポイント

