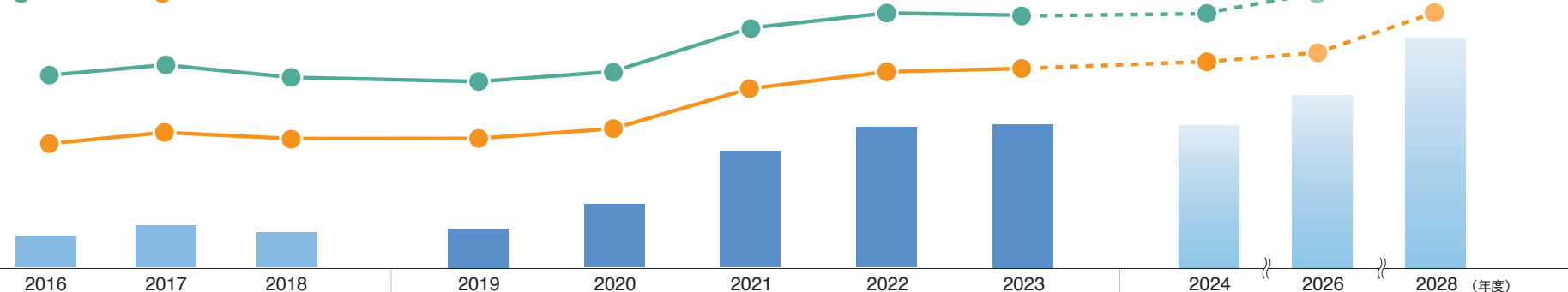


中期経営計画2028『進化の実現』

TOPICS

当社は、2028年に向けて5カ年の中期経営計画2028『進化の実現』（以下、新中計）を始動しました。前中期経営計画2023「進化への挑戦」（以下、前中計）では、稼ぐ力の向上や外部環境の変化に対して、強い経営体質への改革などにより、成長の基盤を構築しました。『進化の実現』をテーマとする本計画においては、3つの方針を掲げ、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の実現を目指します。

● 売上高 ● のれん償却前EPS ■ EBITDA



中期経営計画「変革と成長2018」

中期経営計画2023「進化への挑戦」

位置
づけ

目指す企業像の実現に向けた、収益基盤
確立のための「変革と成長」ステージ

成果

基本方針

新成長
ドライバーの
確立

- 反射防止フィルムが100億円規模に成長
- 自動車事業：専任組織化し、売上高が全体の10%にまでに成長

既存領域事業の
競争力強化による
安定収益確保

- 異方性導電膜 (ACF) のシェア拡大 (粒子整列型 ACF の急成長)

事業構造の
最適化

- 栃木事業所へ開発リソース集約
- 光学ソリューションカテゴリーの一部事業収束と中国生産拠点の統合

課題

新規領域へのリソースシフトの遅れ、
事業環境変化への対応力不足による業績未達

位置
づけ

中期成長戦略と企業変革の実現で
持続的成長と企業価値向上の礎を築く

成果

基本方針

新規領域での
事業成長加速

- フォトニクス領域を第3の柱として特定、フォトニクス事業子会社DXPS※立ち上げ

既存領域に
おける
事業の質的転換

- 高付加価値製品の拡大
- 反射防止フィルム、表面実装型ヒューズの増産投資

経営基盤の強化

- (株)レスターとの戦略的パートナーシップ形成
- グローバルでジョブ型人事制度を導入
- 従業員に対する自社株式給付

課題

事業ポートフォリオの拡大、環境変化への対応

中期経営計画
2028
『進化の実現』

※DXPS 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

中期経営計画2028『進化の実現』

前中計で成長の第一歩を踏み出し、次の5年は持続的成長と企業価値向上を実現していくフェーズに入ります。事業ポートフォリオ拡大をさらに推し進め、変化に強い経営基盤の構築に向けて、3つの基本方針をもって取り組んでいきます。

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

基本
方針

1 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

2 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

3 経営基盤の進化

「営業機能」「人と技術」「製造機能」の各強化により
持続的成長を支える強固な経営基盤への進化

2028年度 経営目標



*株式分割前

営業機能強化

ビジネスモデルの
さらなる強化

- 海外における「デザイン・イン」、
「スペック・イン」の強化
- パートナースhip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

人と技術の強化

マテリアリティである
人と技術の強化

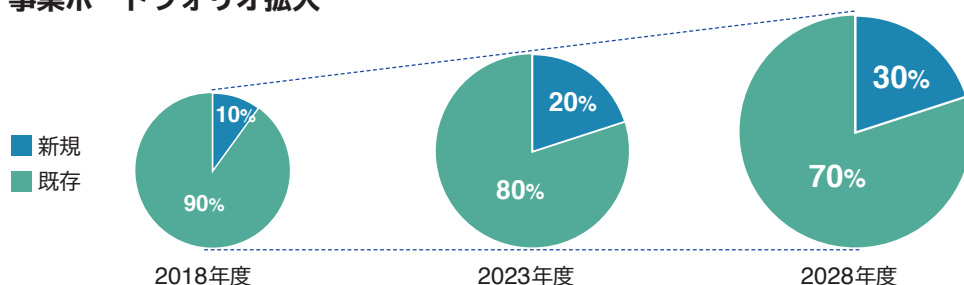
- 研究開発のさらなる強化
- 技術人財の確保と
グローバル人材の強化

製造機能強化

生産年齢人口減少を
見据えた効率化

- DX化による
スマートファクトリー構築
- BCP 機能の強化

事業ポートフォリオ拡大



新中計では、成長領域での取り組みとして、デジタル化の進展などにより、市場の拡大以上に事業成長が期待できる自動車領域と、生成AIの進展などによる高速データ通信需要が飛躍的に高まっているフォトニクス領域に注力していきます。既存領域においては、技術の差異化にさらなる磨きをかけ、技術トレンドの変化を先取りした高付加価値化を促進することで成長を実現します。そして、これらを支える経営基盤として、海外でのビジネスモデルの強化、技術人材やグローバル人材の採用・育成の強化、スマートファクトリー化の推進などに取り組んでいきます。

基本
方針

1 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

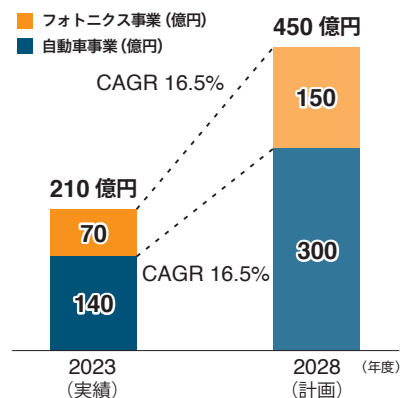
自動車事業

100年に一度の変革が進む自動車領域に2016年から参入しています。反射防止フィルムを軸に、自動車業界の変革を支えることで、前中計期間中に140億円規模まで、成長を実現しました。新中計では、車載ディスプレイの搭載数増加と大画面化の市場トレンドをとらえ、反射防止フィルムの拡大を推進します。また、車載センサーの普及拡大による、センサーモジュール向け精密接合用樹脂の販売拡大を目指します。

フォトニクス事業

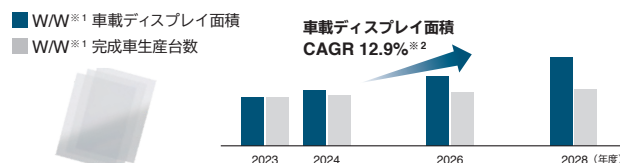
生成AIなどのテクノロジーの進化に不可欠な「フォトニクス」領域を成長領域と定め、準備を進めてきました。通信量の増大により、データセンターの需要は拡大し続けています。そのなかで、当社は通信の高速化ニーズに対応した高速フォトダイオードの採用拡大を軸に成長を実現します。

成長領域 事業規模(売上高)



完成車台数に左右されず、自動車の進化に貢献し事業拡大

車載ディスプレイ向け反射防止フィルム



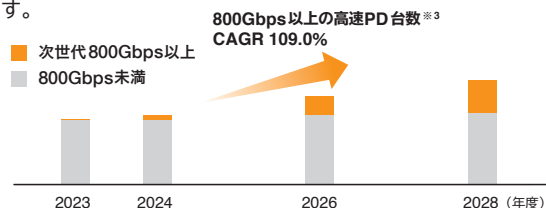
自動車事業については、CASEの進展に伴い、ドライバーに視覚情報を伝える技術が多く採用されています。そのため、車載ディスプレイの搭載数の増加と大画面化が進み、当社の車載向け反射防止フィルムの採用拡大を見込んでいます。2024年4月には生産性を向上させた新ラインを稼働し、供給能力を拡充しつつ、デザイン・インによる車載ディスプレイのさらなる採用拡大を推進しています。

※1 W/W：ワールドワイド ※2 調査会社による市場分析情報をもとに当社推計

生成AI向けなどのデータセンター需要が拡大する市場で、独自の製品を展開

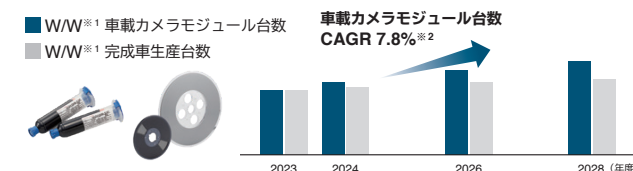
光トランシーバー向け高速フォトダイオード

データセンターの需要拡大により、トランシーバーの高速フォトダイオード(PD)の需要も急増し、大きな市場成長が期待されています。当社は2023年度に光トランシーバーのトップメーカーから案件を獲得し、この先の非常に強い需要に対応するため増産投資を進めます。



※3 引用元：LightCounting社 市場分析情報より

センサーモジュール関連製品



本格的な自動運転の普及に向けて、自動車の眼となる車載カメラやLiDARをはじめとするセンサーモジュールの搭載が増加しています。

当社はこの自動車の進化に対して、エレクトロニクス領域で培った技術を活かし、精密接合用樹脂やACFをはじめとするセンサー関連製品の拡販を進めています。すでに国内のTier1、Tier2に対する案件を獲得しており、今後はグローバルでデザイン・イン活動とスパック・イン活動を進め、自動車事業のさらなる拡大を実現していきます。

さらに、200Gbps規格対応や複合光半導体デバイスのデザインにもさきがけて取り組み、未来の技術ニーズに備えています。

現行世代 800Gbpsまで
(100G/Lane)

次世代 800Gbps以上
(200G/Lane)

次々世代 1.6Tbps以上
(200G/Lane以上)

ワールドワイドトップメーカー案件獲得済

すでに開発に着手、順調に進捗

複合光半導体デバイスの開発を構想



複合光半導体デバイス

化合物光半導体 × 光学デバイス (偏光板、導波路など)



基本
方針

2 既存領域における事業の質的強化

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

異方性導電膜（ACF）

ACFは3つの大きな市場トレンドをとらえ、事業の拡大を目指します。これを見据え、2026年の稼働に向けた新たな工場の建設にも着手しています。

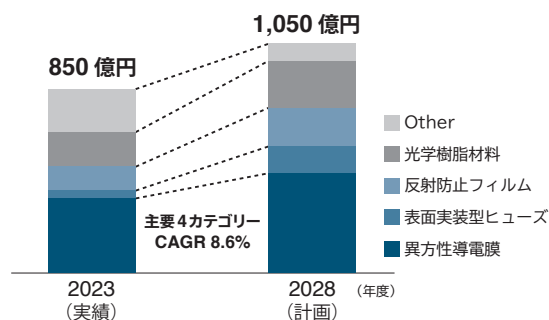
- 1) フレキシブル有機ELディスプレイ向け、粒子整列型ACFのさらなる伸長
- 2) マイクロLEDディスプレイ向け開発、採用活動の強化
- 3) センサーモジュール向けACFの成長（前中計期間中に上市した形状加工ACFの技術のさらなる進化）

表面実装型ヒューズ

多様なアプリケーションの電動化や、リチウムイオンバッテリーの安全性向上の観点から、二次保護素子である当社の表面実装型ヒューズは大きな市場ポテンシャルを有しています。

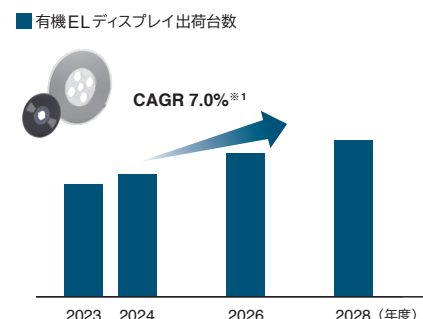
特に、大電流向け製品は当社にしかできない高付加価値製品であり、今後、顧客基盤と採用アプリケーションを広げながら事業を拡大していきます。

既存領域 事業規模（売上高）



有機ELディスプレイの増加トレンドをサポートしながら、新アプリケーションへの採用活動を展開

有機ELディスプレイ市場環境



有機ELディスプレイ向け主要施策

前中計では、液晶から有機EL（OLED）への移行が進むなか、当社の粒子整列型ACFはOLEDディスプレイを採用したスマートフォンにおいてデファクトスタンダードとなり、業績拡大に貢献しました。新中計期間では、スマートフォン以外のアプリケーションも液晶から有機ELへと、ディスプレイが進化していき、当社の粒子整列型ACFの非常に高い需要の継続を見込んでいます。このことにより、新中計の終盤では、現有のラインのキャパシティを超えることが想定されるため、2026年稼働を目指した増産投資を実行します。

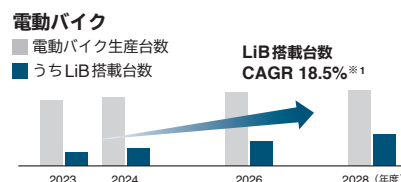
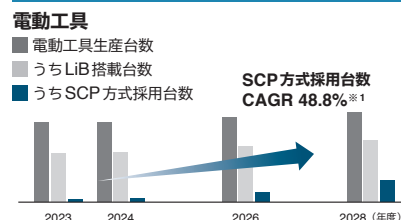
マイクロLEDディスプレイ向け主要施策

フレキシブルOLEDに続いて登場する新しいディスプレイであるマイクロLEDディスプレイに向けた開発、採用活動も開始しており、当社製品が採用される蓋然性が高まっています。

マイクロLED向け製品は、ディスプレイ1台当たりのACF使用面積が大きいため、市場と事業の動向を注視しながら、製造キャパシティの増強について継続して検討しています。

リチウムイオンバッテリー（LiB）の安全性向上に貢献し、価値創出

リチウムイオンバッテリー市場環境



※1 調査会社による市場分析情報をもとに当社推計

主要施策

前中計期間で大きく伸長した電動工具向けについては、今後、グローバル展開を加速させ、顧客基盤を拡大していきます。

特に欧米では、リチウムイオンバッテリーの保護回路に対する規制強化が進んでおり、すでに複数の電動工具メーカーによる製品評価が進み、出荷を開始しています。

また、さまざまなアプリケーションの電動化が進むなかで、特に電動バイクが急速に普及しており、リチウムイオンバッテリーの搭載も加速しています。新中計では電動バイクをターゲットアプリケーションの一つと定め、活動を強化していきます。



基本
方針

3

経営基盤の進化

持続的成長を支える強固な経営基盤へ進化していく

営業機能強化

海外の体制増強と販路拡大で
ビジネスモデルの強化を目指す

環境の変化に対応し持続的成長を実現するために、営業機能の強化に取り組んでいます。

具体的には、「海外におけるデザイン・イン&スペック・インの強化」と「パートナーシップによる高付加価値製品の新たなビジネス機会の創出やディストリビューション機能の強化」を進めます。

デザイン・イン&スペック・インで
お客さまの信頼を獲得する

当社の営業機能は、直接顧客に対する「スペック・イン」と、最終顧客への「デザイン・イン」に強みがあります。スペック・インでは、部品メーカーに対しカスタマイズや改良の支援を行います。デザイン・インでは、最終製品をつくるメーカーの製品設計・開発段階から、当社のエンジニアがプロジェクトに参加します。お客さまのエンジニアと直接コミュニケーションを取り、対話を通じて見つけ出した真の課題の解決策を提案することで、お客さまとの信頼関係が深まっています。

お客さまからの信頼が獲得できれば、今後の開発ロードマップなどの情報が得られるようになります。情報を集め、先回りしたアクションを取ることは、市場での優位性につながっていきます。

事業部を横断して提案を行う当社の「エンジニアリング・マーケティング」では、営業担当者には、技術に関する知識に加えて、英語・中国語等の外国語スキルも含めたコミュニケーション能力、ビジネス感覚、さらには人間性も求められます。実際に当社が高いシェアを得ている製品では、そういった人材がプロジェクトをリードし、成功に導いている実績が多数あります。

海外の拠点・体制を強化し
スムーズな連携で質を高める

市場に対して影響力の大きいお客さまが多い海外において、デザイン・インとスペック・インの活動を強化すべく、エンジニアの海外赴任と現地採用を増やしています。設計・開発段階のデザイン・インは欧米で、生産過程でプロセスを最適化するスペック・インは中国などのアジアで行うことが多いため、グローバルでの連携が重要となります。

情報をタイムリーに共有し、ビジネス獲得の機会を増やすツールとして、営業支援システム(SFA)を導入しました。これまで属人的に管理していた情報を会社でデータとして蓄積し、レビューできるように管理しています。今後は事業部とのコミュニケーションプラットフォームとしても活用していく予定です。

□ P.52 DX(デジタルトランスフォーメーション)による変革の加速

また、上記に加え顧客への技術サポートを強化するために、中国と韓国的重要拠点の近くに、評価・解析を行うエンジニアリング・ソリューション・センターを設けています。将来的には同様の機能を持つ拠点を米国にも展開し、お客さまへのフィードバックを速めていく計画です。

海外拠点の拡充に際しては、お客さまの数ではなく質の向上を指



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

標としています。1社のお客さまに提供する製品を、1から2、3品種へと、いかに増やしていけるか。それが結果的に事業ポートフォリオの拡大や、そのお客さまとの関係深化にもつながっていくと確信しています。

戦略的パートナーシップで
販売拡大を目指す

2023年末に半導体・電子部品商社の(株)レスターと戦略的パートナーシップを締結しました。レスター社は、国内外の半導体・電子部品の商社として豊富な実績を有します。今後、当社の第3の柱としてフォトニクス領域を伸ばしていくにあたり、レスター社を通じて新たなお客さまを開拓できると期待しています。

さらに、合併会社をつくり販売機能を移管することで、当社の持つ高付加価値製品の事業拡大やディストリビューション機能の強化につながります。すでに香港では2024年7月から合併会社として中国向け商材のオペレーションをはじめており、韓国、台湾でも2025年1月から開始すべく準備しています。人材交流も進めており、お互いを深く理解することでシナジーをより高めたいと考えています。

レスター社はもとより、これまでご協力いただいている代理店との関係性も今後さらに深め、販売力の強化、ひいては当社の営業機能の強化につなげていきます。



IoTやビッグデータ等を活用したスマート
ファクトリー化やBCP強化を目指す
鹿沼事業所のイメージパース

製造機能強化

DXによる効率化とBCP機能の強化で 製造機能を高め環境変化に対応する

国内の労働生産人口減少を見据え、生産統括本部を中心に「DX化によるスマートファクトリー構築」を進めています。
また、災害発生などの緊急時に、被害を最小限に抑え早期に復旧できるよう「BCP機能の強化」に取り組み、
事業環境の変化に対応できる基盤を整備します。

製造機能を生産統括本部に一元化し 全社視点で運営を最適化

前中期経営計画から製造機能強化を方針に掲げ、生産ライン増強に大きな投資をしてきました。結果として工場の省人化が進み、特に車載向け反射防止フィルムは約1.5倍の高効率で生産できるようになりました。そのうえで新中期経営計画では、DXによるスマートファクトリー構築とさらなるBCP機能の強化に取り組んでいます。

当社の製造機能には2つの特長があります。1つ目は、生産統括本部が生産技術や生産管理等の機能を網羅的に担っていることです。この体制により、新たな生産ラインの設備やプロセスの設計、立ち上げから量産化までを一貫して構築することができます。2つ目は、生産統括本部に生産拠点戦略機能も有し、国内外の生産拠点および協力会社を含めた全社視点での生産最適化・効率化を進めることができることです。

生産設備・拠点を最大効率で運営する一方、当社は同じ製品を複数拠点でつくる生産拠点分散を行っていません。安定供給の観点では生産拠点分散は有効です。しかし、当社は製品品目が多く、それぞれの製品を専用の製造装置で製造するため、生産拠点を分散すれば運営費が増加し、競争力のある価格での供給が難しくなります。多くのお客さまに当社製品をシングルソースでご購入いただいで

おりますので、生産拠点を増やさずにいかに安定供給をしていくかが、当社の目下の課題だと認識しています。

エネルギー生産性・災害への強靱性向上で 生産拠点分散をせずにBCPを強化

現在、鹿沼事業所の第2工場に隣接する土地に、生産能力を拡充させる新工場の建設を進めています。生産拠点を分散せずにBCPを強化できる工場・生産ラインを構築することは、新工場の重点ポイントでもあります。新工場は、労働人口が減少するなかでも需要の急増に対応し、パンデミック時でも生産ラインを維持できるよう、遠隔操作・省人化・無人化を視野に入れ、DX化によるスマートファクトリーを構築していきます。

スマートファクトリー構築に向けては将来のデジタルツインの実現に向けてBIMデータ※1および3D点群データ※2を活用した生産設備の最適レイアウトから生産能力検証を進め、RPA（ロボティック・プロセス・オートメーション）やツールの活用による効率化とあわせて進めています。プロセスを最適化したスマートファクトリーを現場から構築し1人当たりの生産性を2倍以上に引き上げる計画です。

経済的価値と社会的価値を両立する 人的資本強化とスマートファクトリー

現在、製造部門の全社員がDX研修を受講し、現場のDXをリード



執行役員
生産統括本部長
吉田 孝

する社員にはさらに専門研修も受講してもらうなど、人的資本の強化にも注力しています。さらに生産統括本部としてKPIを設け、製造人材のポートフォリオ転換を進めています。製造社員のリスクリテラシーで技術職への異動を増やすと同時にIoT系技術者の採用も進め、技術企画や戦略立案を担える人材を育てていきます。

労働人口が縮小していくなか、他社が真似できない当社の独自技術に磨きをかけるためにも、新工場は性別や障がいの有無、国籍にかかわらず働きやすい生産環境を整える必要があります。建物はZEB※3化しCO2の排出量を抑え、サステナビリティ推進本部と連携しながら脱炭素社会の実現に向けて環境に配慮※4する取り組みを進めています。

さらに、新工場の稼働に合わせ、全社で高効率な生産計画が立案できるよう、基幹システムの刷新も進めています。経済的価値と社会的価値のバランスを重視しながら、外部環境の変化に対応し持続的に成長できるよう、人的資本強化とスマートファクトリー構築を通して製造機能をさらに進化させていきます。

※1 ビルディング インフォメーション モデリング。建物の設計、施工から維持管理まであらゆる工程で情報を活用するソリューション

※2 3次元レーザーキャナを使って工場や設備を計測し現場を3次元モデル化するツール

※3 ネット・ゼロ・エネルギー・ビル。消費する年間の一次エネルギー収支がゼロになる建物

※4 大地震や水害に強い設計を行い、無給電の状況でも数日間は稼働できるように、コージェネレーションシステムと太陽光発電にてエネルギー生産性を高めていきます

財務戦略

持続的成長と企業価値向上を実現するための キャピタル・アロケーション

2024年度からスタートした新たな中期経営計画『進化の実現』。前中期経営計画での数値目標を前倒しで達成した成果を基盤に、持続的成長を目指し、成長投資と株主還元のバランスを重視した戦略を展開しています。企業価値のさらなる向上を実現するため、経済的価値と社会的価値の両立を追求していきます。

執行役員 経営管理本部長

寺下 和良



資本効率性 (ROE・ROIC) を意識しながら 新中計の3本柱を着実に実行し 企業価値向上につなげる

当社では、資本効率性 (ROE・ROIC) を意識した企業価値向上の実現のためには、稼ぐ力の指標であるEBITDA マージンの向上が重要と考えています。このため、今年度から始まった中期経営計画 (以下、新中計) では、3つの基本方針に基づく施策の着実な実行が肝要であり、これを支える財務戦略として5カ年で累計3,050億円のキャピタル・アロケーションを提示しました。

5カ年累計 (2024～2028年度) 3,050億円の 資本を適切に配分し、持続的な成長のための 投資と株主還元を両立させる

キャッシュ・インでは、営業キャッシュ・フローを2,150億円、負債調達を900億円と見込んでいます。負債の活用 (レバレッジ) は株主資本の効率化につながると考えており、投資の性質を踏まえた負債と資本の最適なバランスを目指します。

キャッシュ・アウトにおいてはまず、成長投資に1,300億円

(前中期経営計画比約3倍)を見込みます。この投資は新中計を達成するべく、解像度が高い、すなわち蓋然性高く成長が見込める案件に投じます。その一つが、異方性導電膜 (ACF) の製造拠点である鹿沼事業所第2工場の拡張です。工場の拡張により、付加価値の高いACFを安定的に供給する能力を高めます。

□ P.37 製造機能強化

加えて、持続的成長に向けた500億円の追加投資枠も確保しています。前中期経営計画 (以下、前中計) で稼ぐ力を高めた結果、新中計期間の先を見据えた、より長期の成長に対する投資余力を生み出すことが可能になりました。これらは長

期の事業成長のための先行投資的な性質であり、今回の中計期間でのリターンには反映していませんが、新中計期間中に実現の蓋然性が高まった時点で設備投資やM&Aを果敢に実行していきます。現時点で複数の候補案件も挙がり、さまざまな角度から実現の可否を検討しているところです。2029年度以降の次の中計期間を見据えた投資を実施することで、持続的成長のための基盤を確かなものにしていきたいと考えています。

また、価値創出の源泉である「技術」と「人財」に、いかに投資をしていくかが、当社の持続的成長の鍵となります。これらには非財務投資として、5年で450億円を投じます。私たちの強みは、「デザイン・イン」「スペック・イン」からなるビジネスモデルです。例えばスマートフォン向けの製品では、直接の顧客であるディスプレイメーカーだけではなく、最終の顧客であるスマートフォンメーカーと技術的な議論をします。そのため、多様な技術を持った高度な人材をいかにグローバルで獲得・育成していくかが、経営上の重要課題になります。

このような成長投資を通じて、事業、ひいては会社を成長させていくことが、株主の皆さまへの一番の還元だと認識しています。新中計では、持続的成長とそれに見合う投資額を見込んだうえでも十分なキャッシュ・フローを生み出し、株主還元を高めることができると考えています。

前中計の最終年度である2023年度には、EBITDAが400億円を超えました。この「稼ぐ力」を高めたことを踏まえ、新中計における株主還元方針を改めました。具体的には、従来総還元性向でのれん償却前当期純利益の40%としていた還元方針を、新中計では5カ年を通じて総還元性向で60%へと上方に見直しました。そのうえで、連結配当性向は40%とし、安定的な配当と資本効率を念頭に、DOE（株主資本配当率、7%を下限値として設定）も導入しています。

前中計では、キャッシュ・フロー改善を優先課題とし、その方針のもとで株主還元を実施していました。総還元性向は毎年度40～50%台で推移してきました。配当額を每期増やし続けてきたことに加え、自社株買いも財務状況や株価水準

などを総合的に勘案して機動的に実施してきたことで、総還元額は5年で350億円に達しました。新中計ではより高いキャッシュ創出力のもとで、成長投資と株主還元の両立を目指すスタートラインに立てたと認識しています。

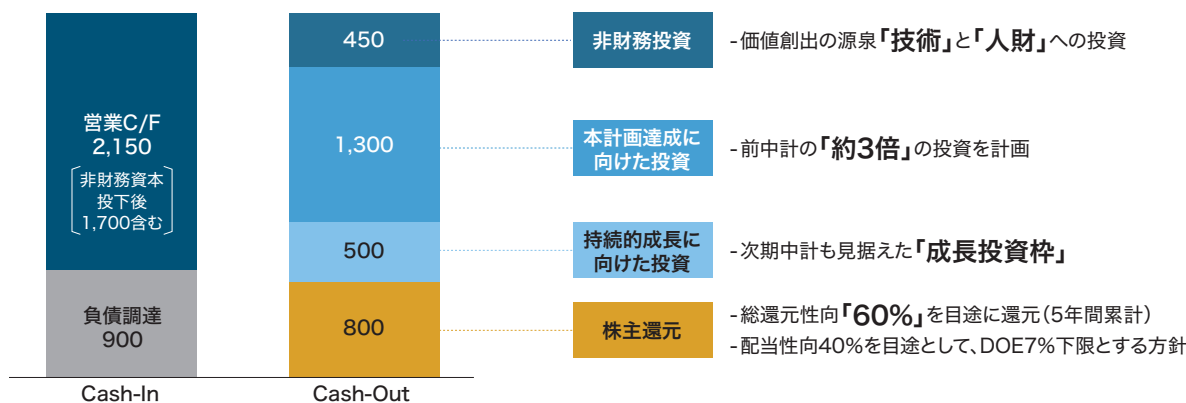
前中計の総括： 事業性評価による既存事業の質的転換と、 成長領域の拡充で事業ポートフォリオを拡大

前中計では、売上高、営業利益、EBITDAの財務目標を3年前倒しで達成できました。その原動力となったのは、簡易ROICを用いた事業性評価による営業キャッシュ・フローの改善でした。

各事業ユニットに直接投下した資本を使って計算したROICを基準に、成長性などを含めた「稼ぐ力」を分析して総合的に判断し、11のビジネスユニットを縮小・収束させました。縮小・収束した事業へ投下していた人材と資本は、次の成長事業へシフトすることが大前提です。これらの取り組みにより、成長性や利益率の高いビジネスユニットに集中することができました。

□ P.41 事業性評価

■ 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(億円)



並行して成長領域の拡充も進めてきました。2022年には光半導体・モジュールの開発・生産・販売を手がける(株)京都セミコンダクターを子会社化し、既存事業の無機光学ビジネスと一体化したデクセリアルズ フォトニクス ソリューションズ(株)を設立しました。成長領域におけるキャッシュ創出力はまだ十分とはいえませんが、成長領域に投資しつつも、ACFや反射防止フィルムといった付加価値の高い既存領域の製品でしっかりキャッシュを創出し、事業ポートフォリオの拡大を進めてきました。

事業性評価のなかで既存事業の強化と成長領域の拡充を同時に行う「事業ポートフォリオの拡大」を進めた結果、2023年度の売上高は減収となったものの、営業利益は最高益を更新しました。一方で、事業ポートフォリオの拡大に伴い製品モデルサイクルの多様化が進みました。既存領域であるコンシューマーIT製品は1~2年、成長領域である自動車は3~5年、フォトニクスは5~10年程度と分散し、成長領域を増やしつつ、会社全体での業績の安定性が高まったことも、当社の強みとなりました。

また、半導体・電子部品商社の(株)レスターと戦略的パートナーシップを結びました。同社のプレゼンスの高さを活かした協業により、アジア圏のお客さまとの「デザイン・イン」「スペック・イン」の強化を図っていきます。本パートナーシップを通じて、為替感応度の低下に加えて、顧客基盤を広げることで会社全体の業績ボラティリティ低減にも貢献すると考えています。

適切な情報開示と真摯な対話による 持続的な成長実現への信任を通じて 企業価値向上に貢献する

当社が株式市場からの評価を受けるには、当社がこの先どのようにして高収益性を維持しながら成長していくかを投資家の皆さまにご理解いただくことが出発点になります。その意味では、現状のPERは同業他社の水準を下回っており、不十分だと認識しています。この根底には、投資家の皆さまのなかに「デクセリアルズはそのまま成長し続けられるのか」といった疑問があるのだと推測しています。当社は経済的価値と社会的価値を生み出す製品・事業を通じて、企業価値を高める取り組みで応えていきたいと考えています。事業の成長性や資本政策については、IRミーティングを通じて、株



主・投資家の皆さまに、より理解を深めていただけるよう努めていきます。

2024年5月には取締役の報酬体系を見直し、株式報酬の構成比を前中計時の20%から40%へと大幅に高め、経営陣と株主の皆さまとの利害の共有を一層進めました。また、2022年6月には、社員の経営参画意識の向上を目的に、国内社員を対象とした当社株式の給付も行いました。

□ P.83 業績連動報酬 □ P.66 株式給付制度 (ESOP)

さらに、2024年9月30日を基準日として、1株を3株にする株式分割を実施しました。投資単位あたりの金額を引き下

げることにより、投資家の皆さまがより投資しやすい環境を整え、当社株式の流動性向上と、当社の経営理念やパーパス、持続的な成長に共感していただける個人投資家層の拡大を狙ったものになります。株主総会に合わせた工場見学会やオンラインも含めたIR説明会も各地で行っています。個人のファン株主を創造していくためにも、こうした取り組みを継続していきます。

機関投資家の皆さまとのコミュニケーションも引き続き重視していきます。2023年度は300回程度の対話を実施し、私たちの強みである「デザイン・イン」「スペック・イン」のビジネスモデルについてご説明する機会を設けてきました。そのなかでは、成長投資と株主還元のバランスについて、多数の意見をいただきました。これらは、新中計のキャピタル・アロケーションの策定に反映しています。

□ P.87 株主・投資家の皆さまとのコミュニケーション

また近年は、機関投資家の皆さまに「責任ある議決権行使」が求められるようになりました。当社でも世界大手の議決権行使助言会社の基準を参考にしながら、ガバナンスのさらなる強化を実施しています。

私のミッションは、当社の企業価値とプレゼンスを高めることなのはいうまでもありません。その前提として、株主・投資家の皆さまをはじめとするさまざまなステークホルダーに、当社のビジネスモデルや成長戦略、経営層のメッセージを、信頼感を得られるまでしっかりと説明し、情報ギャップを埋めることが重要だと考えています。ステークホルダーの皆さまと同じ目線に立ち、納得いただける言葉でお伝えしていく所存です。企業価値向上に向けた取り組みや新中計の進捗状況を投資家の皆さまとの対話・エンゲージメントを通じてご理解いただくことで、資本市場における当社の成長期待、企業価値向上を図っていきます。

事業性評価

事業性評価の目的・位置づけ

当社では、簡易 ROIC をベースとした評価軸にてすべての事業ユニットを評価し、選択と集中を徹底しています。

前中期経営計画では、収益性の改善が目下の課題でした。既存事業の質的転換を目的に、事業性評価の仕組みを通じて事業ポートフォリオを見直しました。「稼ぐ力」「事業効率性」「成長率」「競争優位性」という4つの評価軸を用いて定量評

前中計 評価基準

4つの評価軸で各事業を定量評価します



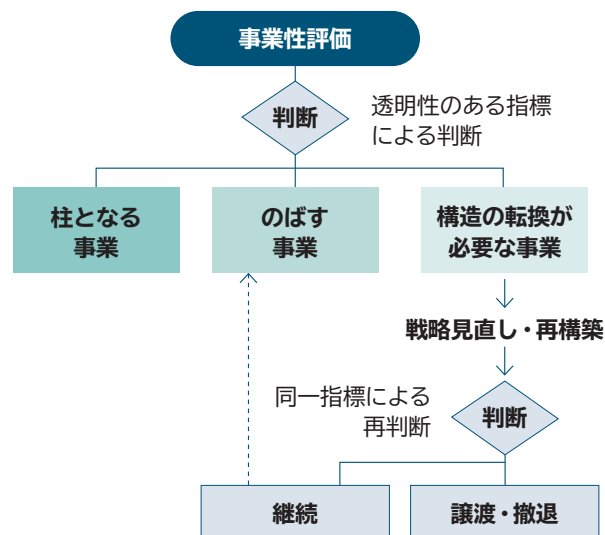
視点（項目）	内容
稼ぐ力	過去3年間の年平均 EBITDA
事業効率性	過去3年間の年平均事業ユニット別簡易 ROIC
成長率	市場成熟度を考慮したうえで、その市場での当事業の期待成長率（売上・利益）
競争優位性	技術開発力および知財競争力（IP ランドスケープのスコア）にて評価

価することで、それぞれを公平に評価しています。

事業性評価を踏まえ、継続すべき事業については強化あるいは効率化を図ります。構造の転換が必要と判断された事業に関しては、戦略の見直しや再構築計画を策定したうえで、再度審議し、継続もしくは譲渡・撤退のいずれかに決定します。譲渡・撤退と判断された場合には、継続事業へのリソースシフトを実施しています。

事業性評価による徹底した選択と集中の結果、前中計初年度にあたる2019年度にあった23の事業ユニットを、最終年度の2023年度には13事業ユニットへと絞り込みまし

事業性評価の仕組み

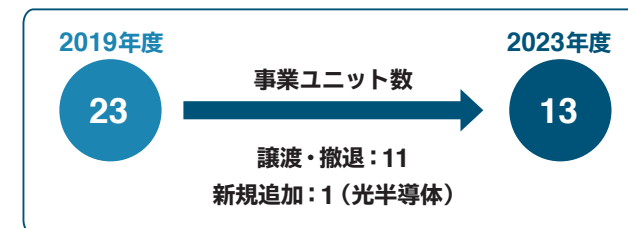


た。この仕組みにより、経営資源を継続事業に集中することができ、収益性が改善され、次の成長ステージに向けた準備を整えることへとつなげています。

2024年度からスタートした新中期経営計画においても、事業ポートフォリオ拡大等に寄与すべく、事業性評価を継続していきます。

ビジネス環境の変化が常態化している現在、持続的な成長のためには常にリーンな体制維持が必要です。事業性評価を実施することで、さらなる成長のための経営資源の選択と集中を図ります。

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た見直しを行った結果、自社での事業継続よりも、この事業および技術をより活かせる企業さま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さまに譲渡し、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。

フォトニクス領域での事業成長

高速・大容量通信を可能にする光技術。 5年でフォトニクス事業の売上を倍増へ

今後さらなる市場拡大が見込まれるフォトニクス事業を「第3の柱」と位置づけ、リソースを投下し成長を加速していきます。テクノロジーの進化を支えるソリューションプロバイダーとして、パーパスに掲げた「もっと豊かで、もっと効率的な社会」の実現に貢献します。

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



発展するフォトニクス領域で 事業成長と社会課題解決を両立

当社グループでは、外部環境の変化に強い経営基盤を構築するため、事業ポートフォリオの拡大を推進してきました。新事業の創出にとどまらず、技術イノベーションによる社会課題の解決を同時に実現するため検討を重ねた結果、成長領域であるフォトニクス領域の事業を「第3の柱」と位置づけました。

フォトニクス領域とは、光の粒子と電子の信号を相互にやりとりする光電変換によって情報を処理する、光と電気が融合した領域を指します。この光電変換や光をコントロールする技術を用いたものが「光半導体デバイス」「無機光学デバイス」の製品になります。

いま社会では、インフォメーションやコミュニケーションの形態が大きく変化し、さらに多くの情報を扱うことが求め

られています。生成AIによるデジタルコンテンツの処理やIoTの浸透により通信量は急増し、自動車やヘルスケアの分野でも多量な情報を取得するためのセンシング技術の進化が加速しています。さまざまな場面でフォトニクスが活用されるこの社会の変化に対応し、光電変換機能をより高速かつ大容量で扱えるように進展させることが、現在の市場からのニーズです。

グループ会社の技術を掛け合わせ 独自のソリューションを創出

当社グループでは、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、多様な技術や人材との掛け合わせで生み出しています。特にAIやIoT、その基盤となる次世代の高速通信の発展は、資源の有効活用や人手不足に効果を発揮すると予測しており、フォトニクス領域の進化に社会的な意義を強く感じています。

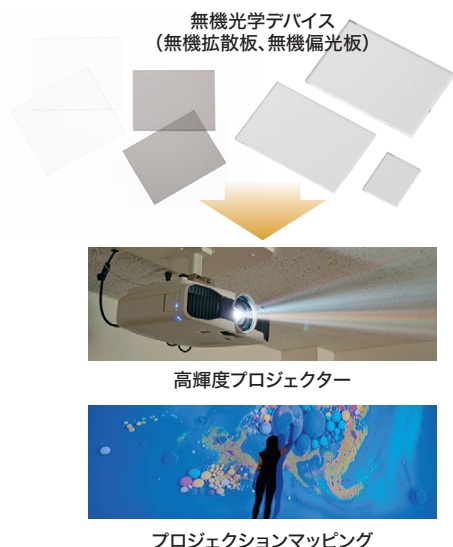
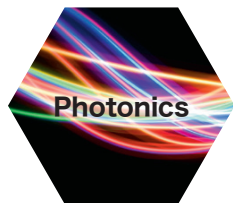
だからこそ、当社グループは、今後も成長が見込まれるこの

領域へのリソースシフトを継続していきます。さらに、パーパス「Empower Evolution. つなごう、テクノロジーの進化を。」を実現するため、光電デバイスや光学などの技術とマーケティングを融合した、フォトニクス領域における「ソリューションプロバイダー」へと進化していきます。

目指す姿の実現のために、2022年3月に光半導体デバイスの事業を行う(株)京都セミコンダクター(以下、京セミ)をグループ化しました。さらに2024年4月には、半導体プロセスを用いて無機光学デバイス製品を製造していたDexerials Precision Components(株)と京セミを統合し、デクセリアルズ フォトニクス ソリューションズ(株)(以下、DXPS)として操業を開始しました。グループを挙げて、フォトニクス領域のソリューションの開発・提供を推し進めています。

これまで京セミは、光半導体デバイス製品の開発・製造の技術を培ってきました。一方当社グループは、エレクトロニクスにおける材料・デバイスに強みがあります。この統合により、京セミの光半導体技術と当社グループの光と電気をコン

光をコントロールする技術

デクセリアルズ
フォトニクス ソリューションズ(株)フォトニクス領域の技術を掛け合わせ
独自のソリューション創出

光半導体の技術

センサー向けデバイス



通信向けデバイス

ファクトリー
オートメーション機器

データセンター

光をコントロールする技術のシナジーが生まれ、グループ一体となった価値提供が可能になると考えています。

経営基盤強化と一歩先を行く開発で
競争力を強化し安定性を確保

今後も成長していくうえで重要なのは、マテリアリティにも掲げた「技術」と「人財」です。当社グループでは、エンジニアと営業社員が連携してお客さまと直接対話することで、顕在化していない技術的な課題や次なる技術トレンドを把握しています。対話から導き出した課題を分析し、先を見据えたソリューションの提案や技術開発につなげていくことが、事業成長の加速につながっています。お客さまと当社のエンジニアや営業社員が一体となり、市場ニーズの一歩先を行く開発・提案をする「エンジニアリング・マーケティング」は当社グ

ループの強みの一つであり、さらに強化していく必要があると考えています。

そのためには、フォトニクス領域のシステムデザインにおけるニーズを的確に把握し、社会とテクノロジーの進化に不可欠なソリューションを創出しなければなりません。多様な人材のスキルを掛け合わせる必要があり、さまざまな専門技術を持つ人材や今までの領域とは異なる分野の人材の獲得を進めています。特に技術を創り出す人材の獲得においては、人材戦略と同期してグローバルな視点での採用・育成に注力し、成長のためのスキルとリソースを拡充させています。

□ P.50 マテリアリティ「人財」の強化

さらに、技術と人財への投資の一環として、2023年に「デクセリアルズ×東北大学 光メタセンシング® 共創研究所」を

新設しました。これはフォトニクス分野における研究や人材育成を推進し、革新デバイスの創出と社会実装を目的とした取り組みです。東北大学との産学連携により研究を加速させ、新技術やソリューションを創出することで、フォトニクス領域の進化と社会課題解決、自社の持続的成長に結び付けていきます。

□ P.46 イノベーション

技術と人財への投資強化を軸としてビジネスモデルの継続的な深化に取り組み、経営基盤を強化することで、変化の激しいVUCAの時代に対応できる体制を構築していきます。

2028年度に売上高 150億円を実現し
グループを支え、けん引する柱となる

フォトニクス事業を担う DXPSは2028年度に売上高150億円の達成を目指しています。目標達成に向け、これまで培ってきた光をコントロールする技術を組み合わせた複合機能を実現させ、新たな付加価値となるソリューションの創出を目指しています。また、光通信・光半導体領域における高速化・大容量通信のキーデバイスとなる、高速フォトダイオードの生産量拡大にも取り組んでいます。中期経営計画2028『進化の実現』ではこれらの施策を着実に進め、拡大する市場のニーズに応えていきます。

パーパスを実現し、持続的な成長を続けていくためには、事業ポートフォリオの拡大が最重要課題です。グループ全体のさらなる成長と企業価値向上に向け、DXPSはスタートラインに立ったばかりです。まずは2028年度までの売上高目標達成に向け、フォトニクス領域での事業を拡大していきます。そして将来は、DXPSひいてはフォトニクス事業を当社グループをけん引する柱へと成長させます。どうぞご期待ください。

マテリアリティ「技術」の強化(技術戦略)

技術×人財

コア技術の活用と新技術の創造で イノベーション創出をけん引 ～「インサイド・アウト」と「アウトサイド・イン」アプローチ～

2020年、デクセリアルズの新たなイノベーション創出を担うため、多様な専門性を持つメンバーが集結して発足した「Dexerials Innovation Group推進部(以下、DIG)」。

パーパス実現に向けた全社的な司令塔として、デジタル・テクノロジーの進化への貢献をより広い領域で実践することで、経済的価値と社会的価値を両立する事業ポートフォリオの拡大に向けた道筋を描いています。

執行役員 技術戦略統括
Dexerials Innovation Group(DIG)推進部担当
Kuo-Hua Sung (クオ・ファ・サン)



Q DIG 設立から現在に至るまでの取り組みと、中長期的な方向性についてお聞かせください。
中長期的な計画の実現に向けて：DIGの役割と戦略

2020年に立ち上げたDIGは、多様な専門分野のメンバーで構成され、さまざまな視点から社会課題を探り出す自社組織です。解決につながる技術を検討したうえで、新たな事業創出に向けた技術イノベーションの戦略を策定しています。

設立当初は、社会課題に対して当社が貢献できる技術やニーズを明確化し、新しいテクノロジーやビジネス創出を目指してきました。2～3年にわたり実施したレビューでは、技術や市場データ情報の徹底的な調査、重要性和収束性を重視した体系的な分析、評価と差異化の優先順位づけを行い、その過程を通じてフォトニクスと半導体分野を当社の注力領域として焦点を定めることになりました。フォトニクスに関しては、さらなる成長に向けた体制強化を中期経営計画のなかで図っています。

現在DIGは、中長期的な計画を「実行」に移すフェーズに進みました。パーパス「Empower Evolution. つなごう、テクノロジーの進化を。」を実現する全社的な司令塔として成長・創造戦略を策定し、各部署の役割や方向性を示しています。外部の技術や市場動向、顧客ニーズを積極的に取り入れながら、テクノロジー、マーケティング、外部技術なども掛け合わせ、さまざまな産業、ひいては社会の進化に貢献していきます。

DIGでは常に「私たちがこの技術を開発する意味は何か」「私たちは社会にどのような価値を提供できるのか」を念頭に置いて議論しています。その過程はつまり、「我々の付加価値を高めるための差異化要因とは何か」を追求することでもあります。議論のテーマは多岐にわたります。全社に影響をおよぼすダイナミックで中長期的なものから、各部署に割り振るタスクや進捗管理など、細分化されたテーマもあります。知的財産(IP)戦略のビジネスへの取り込み、学界やコンソーシアムとの対話、戦略的パートナーシップやオープンイノベーションなど、お客さまや業界内外との多様な議論を通じて立てられた戦略を実行することで、最終的に事業ポートフォリ

オの拡大へとつなげていきます。

DIGは、あらゆる面でイノベーションを起こすことで、新しい技術を創造し、グローバル社会の責任あるパートナー、リーダーとなることをコアバリューとして掲げていきます。

Q 中長期的な成長の実現に向けて重要と考える視点や取り組みについてお聞かせください。
コア技術の活用(「インサイド・アウト」と「アウトサイド・イン」)のアプローチから得た
新技術の融合による中長期成長戦略

事業ポートフォリオの拡大には、継続的なビジネス変革が不可欠ですが、私は中長期的には、特に2つの視点が重要だと考えています。

1つ目は、コアな強みの活用です。当社の強みであるコンシューマーIT領域で培った技術を基盤に、他社に真似できない独自の製品・技術を提供してきました。この基盤を支える

6つのコア技術領域(薄膜形成・コーティング技術、無機材料、有機材料、分析評価、微細加工、光半導体)は、固有のソリューションを支え、今後も成長の原動力です。さらに素材、プロセス技術、生産技術、分析・評価能力、デザインといった5つのキーとなるスキルセットは、どの技術分野でも不可欠なものです。これらの強みにより、新技術の創出が可能となり、迅速かつ機敏な市場投入の基盤となります。このような多様なスキルを持つ人材とコア技術を組み合わせることで、新たな領域への進出を可能にし、競争力を強化していきます。市場でのリーダーシップを確立するには、これらの要素が欠かせません。

□ P.46 イノベーション

2つ目は、社会課題解決から事業機会や新規事業の創出を図る「アウトサイド・イン」のアプローチです。この点においては、お客さまやパートナー、業界のリーダーとの対話が非常に重要です。私たちは、デジタル・テクノロジー市場から求められる技術課題を発見し、ブレイクスルーを阻害する要因を探り、これらのハードルを乗り越える新たなソリューションや価値を提案しています。

これらの取り組みを支えるのが、私たちが今まで培ってきた多様な技術の蓄積「ツール・ボックス」です。例えば、生成AIの進歩によるコミュニケーションの高速化ニーズに対しては、私たちの「ツール・ボックス」に入っているエレクトロニクス、光学、光半導体などの最適な技術をソリューション提案することができます。



Q 事業ポートフォリオ拡大の達成と、『人財』の考え方についてお聞かせください。 技術と人財の強化を基盤に、事業ポートフォリオ拡大と新たな成長領域を目指す

事業ポートフォリオの拡大では、「技術」と「人財」という2つのマテリアリティが出発点となります。技術に関しては、コア・コンピタンスを活用しつつ、「アウトサイド・イン」のアプローチから得た新技術とともに進化を加速させていきます。

一方で、人財については、「私たちが成長を目指す分野においてトップレベルの才能を持つ人材をいかに獲得するか」が問われます。DIGはすでに性別や国籍、専門分野において多様なバックグラウンドを持つ人材で構成されており、この多様な視点を持つ社員が、機能や分野を超えたオープンな議論を重ねることで、効率的かつ効果的で極めて重要な意思決定を可能にしています。また、業界に精通している方をアドバイザーとして迎え、議論する機会を持つことも有効な人材育成手段となります。それにより、当社の人材の戦略的な分析能力やクリティカルシンキングの力を高めていきます。

今後もこれらの取り組みを強化し、フォトニクスや半導体技術を基盤に、新たな成長領域を見据えて取り組みを進めていきます。デジタル技術の進化、特に生成AI、IoT、次世代通信やセンサーは加速度的に広がり、社会は大きな変革期を迎えています。情報通信は高速・高精度・大量になり、それにより、クラウドやエッジコンピューティングにおけるデータ処理のニーズは指数関数的に拡大していくでしょう。そのなかで私たちは、「光半導体」と「フォトニクス」のイノベーションが、豊かな未来を可能にする基盤になると確信しています。

当社は、「インサイド・アウト」から強みを発揮するコア・コンピタンスと、「アウトサイド・イン」から得た多様な新技術

を組み合わせることで、競争優位性のさらなる強化を目指します。また、戦略的投資により、より多様でグローバルな人材を惹きつけ、重要な「技術」と「人財」のミッシング・パーツを埋め、技術ロードマップをさらに強化し、事業ポートフォリオを拡大します。今後も、デジタル・テクノロジー市場から求められる技術課題の解決に向けた革新的なソリューションを提供し、業界でのリーダーシップを確立していきます。

Q 最後に持続的な成長とパーパスの実現に向けたメッセージをお願いします。 4つのCを指針とした持続的な成長戦略と技術革新の未来

新たな領域を切り拓いていくうえでは、技術力だけでなく、多様な視点を持つ人材や協力関係が不可欠です。そのためには、ステークホルダーの皆さまのサポートがますます重要になります。私がビジネスにおいて大切にしているのは「4つのC」です。「Collaboration(共創)」「Commitment(やりきる姿勢)」「Creativity(創造性)」、そして「Curiosity(好奇心)」です。この4つのCを駆使して、ステークホルダーの皆さまとともに「この技術は、どこまで可能性を広げ、多くの領域でどう活用できるのか」「どのように社会に貢献できるのか」を考え、より豊かで効率的な社会を実現していきたいと考えています。

これらの持続的な成長に向けた取り組みは、豊かで効率的な社会を実現するために、そしてまた世界的に信頼されるソリューションパートナーとなるためにとても重要なことです。大切な未来の世代のためにも、これからの私たちの活動に注目してください。

イノベーション

技術×人財

多様なコア技術と人財の融合による新たな価値創出

当社グループは、パーパスの実現および持続的成長に向けた重要なドライバーとして、イノベーションを重要視しています。イノベーションを生み出す源泉は、6つのコア技術と多様な技術を駆使するプロフェッショナルな人財(エンジニア)です。

この複雑で不確実、曖昧で予測が難しいVUCA時代において、社会課題やニーズは多様化・複雑化しており、イノベーションの重要性はますます高まっています。

私たちは、既存の事業領域を超えるビジネスチャンスの発掘や、既存のコア技術の進化・深化に加え、異なる技術の掛け合わせにより、さらなる独自技術の強化を推進しています。これらを通じて、社会課題を解決する力を一層高め、グローバルでの技術革新をリードし、ユニークな製品・ソリューションを開発・提案することで新たな価値を創出していきます。

掛け合わせで得られた6つのコア技術とユニークな製品



持続可能な成長を目指す新規領域探索と事業創出

新中期経営計画のもと、当社は注力領域として、事業強化・創出と次期探索活動の2つの視点で取り組みを進めていきます。

まず、事業の創出に関しては、DIG(Dexerials Innovation Group)の戦略的技術領域調査をもとに、光半導体を軸とした2つの領域(フォトンクス・半導体集積)に注力していきます。

次に、コア技術を基盤にした新規領域への進出については、次期探索活動を通じて、社会課題の解決につながる新たな技術の可能性を追求します。この取り組みにより、既存のコア技術を活かし、新たなビジネスチャンスを見出し、持続可能な成長につなげていきます。

注力領域

事業強化・創出	フォトンクス	光通信領域: データトラフィック、消費電力増加の課題へのソリューション提供 センシング: 多様な情報取得のための高精細/高感度センサーへのソリューション提供
	半導体集積	次世代の高速通信技術に貢献しうる、複合半導体デバイスおよび複合化のための集積化ソリューションの提供

次期探索活動

コア技術の新規領域への展開可能性検討:
社会課題を解決する技術のビジネス化検証(エネルギー、ヘルスケア)

アカデミアと連携し、イノベーション創出に向けた基礎研究活動を推進

事業強化・創出のための研究活動における基礎研究は、イノベーションな製品・ソリューション、コア技術の進化に重要な役割を果たします。一方で企業における研究開発活動は、ビジネス化を目指した開発テーマ設定・活動が多く、新規技術の創出、コア技術の強化となる基礎研究活動との両立が重要となります。

当社では、アカデミアとの連携を図ることで、事業強化領域での基礎研究活動のテーマ探索と拡大、人材育成を推進しています。

2023年に設立したデクセリアルズ×東北大学 光メタセンシング® 共創研究所の活動は、1年半が経ち具体的な学術相談、指導、共同研究により、これまでにない水準での新技術・製品・ソリューションの研究成果も出つつあります。

また、2024年4月から運用が始まった Nano Terasu (3GeV 高輝度放射光施設)のコアリションメンバーに加入しており、イノベーション創出を目指した技術の探究を目的として利用を進めています。



コーポレートR&D本部長
上野 祥史

共創によるイノベーション創出のためのプラットフォーム

当社では、中長期的なビジネス変革を推進するDIGを司令塔とした、全社横断のクロスファンクション体制とプラットフォームを構築しています。このプラットフォームに、各部門からの活動情報をインプットし、それをもとに情報を評価し、ビジネスポートフォリオ拡大に向けた開発、ビジネス、およびリソースシフトの戦略策定と実行を進めています。

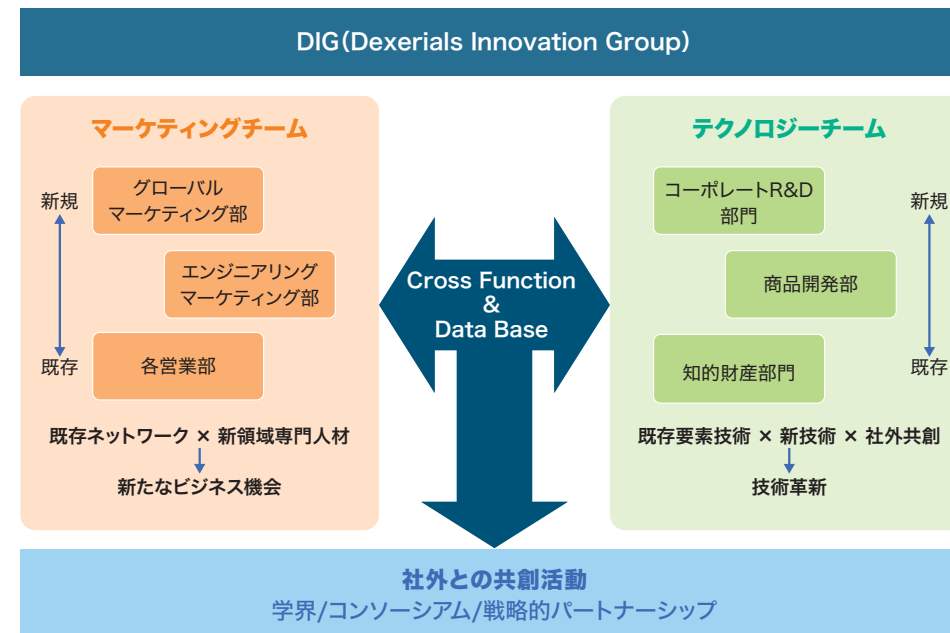
グローバル展開を支えるマーケティングチームは、お客さまの現在の課題を把握する営業的知見と技術的知見を有し、お客さまとの直接的な対話により将来の課題までを扱うエンジニアリングマーケティング部、そしてデジタルマーケティングを駆使して社会や業界全体の課題を調査・分析するグローバルマーケティング部の選抜メンバーで構成されます。

一方、テクノロジーチームは、各事業部の製品設計・開発を担当する商品開発部と、中期経営計画からそれ以降を見据えた技術を研究・開発するコーポレートR&D部門、さらに知的財産部門も含めた選抜チームで構成されています。

これらのチームでは、戦略に基づく技術ロードマップの実現に欠かせないミッシング・パーツの明確化と開発、ビジネスおよびリソースシフトの戦略策定と実行を進めています。また、新領域でのビジネス、技術情報獲得のためのグローバルでの専門人材の強化も進めています。

また、社外との共創も積極的に進めています。商流を活用して新しいマーケット開拓に挑戦する取り組みや、アカデミアとのコラボレーションを通じて、最先端の知識と技術を取り入れることで、社会や業界が直面する新たな課題に対応しています。

イノベーション創出のためのプラットフォーム



技術交流会の開催

『進化の実現』へ向けて - ALL Dexerialsの技術と人の融合

当社では、部門や専門分野を超えた技術とエンジニアの連携を通じて、持続的な成長と新たな価値創造の実現を目的とした技術交流会を毎年開催しています。ここでは、社内の開発成果や新しい知見を結集し、社員同士が相互に学び合い、新たなアイデアを創出することで、当社全体の技術力の向上を目指します。

ポスターセッション形式で各部署の最先端の開発成果が発表され、日頃は関わりのない異なる分野の社員同士が活発に交流・意見交換を行うことで、技術の掛け合わせやアイデアが生まれる貴重な機会となっています。また、当社のコア技術を担う専門家により、各技術分野の知見や将来に向けた取り組みも共有されています。

当社は今後もこのような全社活動を通じて、技術とエンジニアの連携を積極的に推進し、技術の進化を加速させ、さらなる価値創造と持続的な成長を実現してまいります。

開催者の声

部門を超えた社員同士の活発な交流を促進

技術交流会は、コロナ禍ではリモート形式で開催していましたが、2023年から新たに竣工したレセプション棟を利用し、対面形式を復活させて開催しています。さらに、社員同士が活発に交流できる場を提供するために、新しい仕掛けとしてサイネージモニターを使用したインタラクティブなポスター展示や、来場できなかった社員向けに見逃し動画配信などを実施しました。

この会を通じて生まれた部門を超えた社員同士の交流の輪が、グループ全体のイノベーション活動の促進、テクノロジーの進化につながっていけばと考えています。



コーポレートR&D本部
先端集積プロセス
技術開発部
田澤 洋志

知的財産の活用による持続的な成長の実現



当社グループでは、知的財産を重要な経営資産の一つととらえ、創造・保護・活用のサイクルを回しつつ、IP ランドスケープ※を新規事業の創出や事業評価に活用しています。同時に、社員への知財教育や新しい報奨制度などにより、人的資本に対し積極的に投資し、知財で「技術」と「人財」をつなぐことで当社のマテリアリティ(重要課題)の解決を促進し、価値の創出と持続的な成長を支えています。

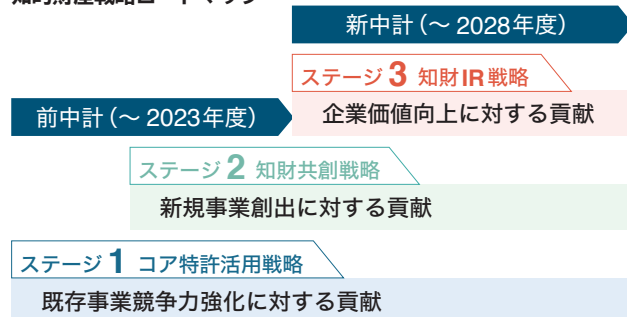
知的財産戦略

将来に向けた当社の知的財産戦略は3つのステージ「コア特許活用戦略」、「知財共創戦略」および「知財 IR 戦略」から構成されています。

ステージ1として掲げる「コア特許活用戦略」では、各事業カテゴリから創出された発明をグローバルで権利化し、知財競争力の強化を図っています。

また、事業カテゴリごとの特許スコアを分析して、特許ポートフォリオを最適化しています。

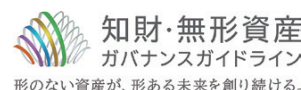
知的財産戦略ロードマップ



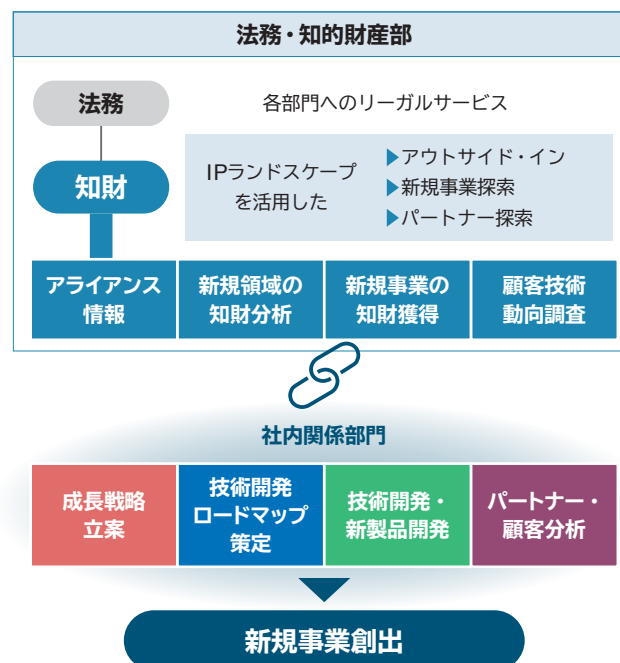
※ IP ランドスケープ：知的財産情報を戦略的に分析・可視化し、経営判断や R&D 戦略に活用する手法

ステージ2の「知財共創戦略」では、新規事業創出への貢献を目的として、IP ランドスケープを他部門と連携して実施しています。

ステージ3の「知財 IR 戦略」では、知財を起点とする企業価値向上への貢献を目的とし、「知財・無形資産ガバナンスガイドライン」に沿った知財情報の積極開示を進めてきました。新中期経営計画では、当社のマテリアリティの一つである技術の課題に知財の強化も含まれており、その取り組みを推進するとともに、ステークホルダーの皆さまに知財投資の状況を積極的に開示し、エンゲージメントの向上も目指しています。



IP ランドスケープの社内展開 知財情報活用ネットワーク



技術のオリジナリティを支えるグローバルな特許ポートフォリオ

事業競争力の強化に向けて、当社では法的安全性を確保しつつ、グローバルな参入障壁の構築と、ビジネスモデル実現のための知的財産権の確保を進めています。近年の外国特許の出願率は78%、海外特許の保有比率は全体の66%に達しています。これは、当社事業の海外売上比率78.8%（いずれも2023年度期末時点）とほぼ同水準となっており、事業と特許のバランスを維持しています。

さらに、開発から事業化に至る各段階で生み出された発明を、複合的に権利化しています（機能性材料、デバイス、製造方法など）。

これにより技術のオリジナリティを担保し、直接顧客から最終顧客に至るまでの幅広いステークホルダーに対して、総合的なソリューションを提案できるようになっています。

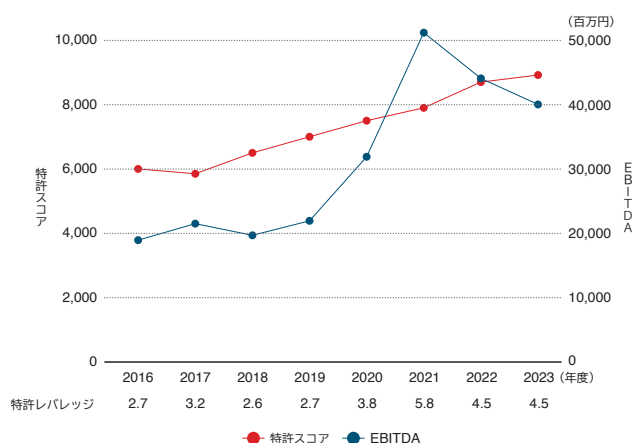
知的財産投資から事業収益化までのサイクル

当社では、研究開発費の約24%（2023年度実績）に相当する金額を知財に投資しています。これらは、知財ポートフォリオの維持強化だけでなく、ノウハウの管理、IP ランドスケープ、各種知財報奨制度、知財教育、DX化などにも投下され、知財で技術と人財をつなぐというマテリアリティに対するソリューション創出の源泉にもなっています。

また、特許スコアと経営指標の一つであるEBITDA（稼働力）との相関性をモニタリングして2023年度より公開しています。その結果、特許スコア（知財投資）に追従して、EBITDAが上昇しているという傾向が読み取れました。このデータからは、研究開発によって創出された特許スコアを高めることにより、自社技術の優位性が確保され、それが他社への参入障壁となり、最終的には売上や利益貢献につながるという価値創造ストーリーを描くことができると考えています。

他方、特許スコアとEBITDAの相関性が低下した場合は、特許ポートフォリオの棚卸や、特許活用戦略の再検討などの対策が必要であると認識されます。

特許スコアとEBITDAの相関性



※特許スコア=特許分析ソフトウェア「Biz Cruncher」を用いた概算値(日本特許を対象)

※EBITDA=営業利益+減価償却費+のれん償却額(為替変動の影響を除く)

※特許レバレッジ=EBITDA÷特許スコア

技術とビジネスをつなぐ知財インテリジェンス

当社では、全社横断的な知財情報の収集・分析体制を構築し、IPランドスケープを中心に積極的に知財情報を分析する活動(知財インテリジェンス)を行っています。その一例としては、M&Aやアライアンス検討時の知財デューデリジェンス、新規事業創出を目指す部門との連携による事業機会の探索、既存事業部門との連携による新市場・新用途開拓の支援、マーケティング部門との連携によるリアルタイムの技術動向分析などがあります。これらさまざまな知財インテリジェンスが、新規事業の創出や既存事業の強化に活用されています。

技術×人財を結び付け 持続的なイノベーションを創出する知財投資

高度な技術力と知財マインドを備えた人材の確保は、持続的成長のための重要課題です。当社の過去15年間にわたる発明者の推移を分析した結果、新たなイノベーション創出には、入社後初めて出願する発明者の増加が重要という考察を得ました。

そのため当社では、2023年度より初出發明者(当社に入社して初めて特許出願を行った発明者(中途採用も含む))に対しての報奨制度「はじめの一步」を試験的に導入しました。これは新卒とキャリアあわせて発明者の定着と拡大を目指し、一人ひとりのイノベーション力を可視化するとともに、持続的な成長をサポートする狙いがあります。

さまざまな知財施策を通じ、知財がつかなく、「技術」と「人財」のマテリアリティの課題解決に挑戦しています。その一例として「知財教育」、「知財インセンティブ」および「イノベーション推進」があり、必要に応じて追加施策も検討していきます。

継続的な知財教育、知財投資を積極的に行うことによって知的財産を戦略的に活用できる人材を増やし、企業価値の持続的な向上を目指していきます。

知財教育の一例

知財教育

- ・知財ベーシック研修(新入社員研修)
- ・知財アドバンス研修(若手、中堅社員研修)
- ・知財講演会(知財月間 2024)

中村栄様(旭化成(株)シニアフェロー)による旭化成グループの知財インテリジェンス活動
～持続的な企業価値向上に向けて～



知財講演会の様子

技術と人財を結び付ける知財投資の体系

	知財教育	知財インセンティブ	イノベーション推進
ベテラン発明者	知財講演会(知財月間)	追加 施策 検討	追加 施策 検討
中堅発明者	知財アドバンス研修	発明 報奨	追加 施策 検討
初出發明者		出願 報奨	追加 施策 検討
新入社員	知財ベーシック研修(新入社員研修)	発明考案表彰(知財月間)	初出發明者報奨(はじめの一步)

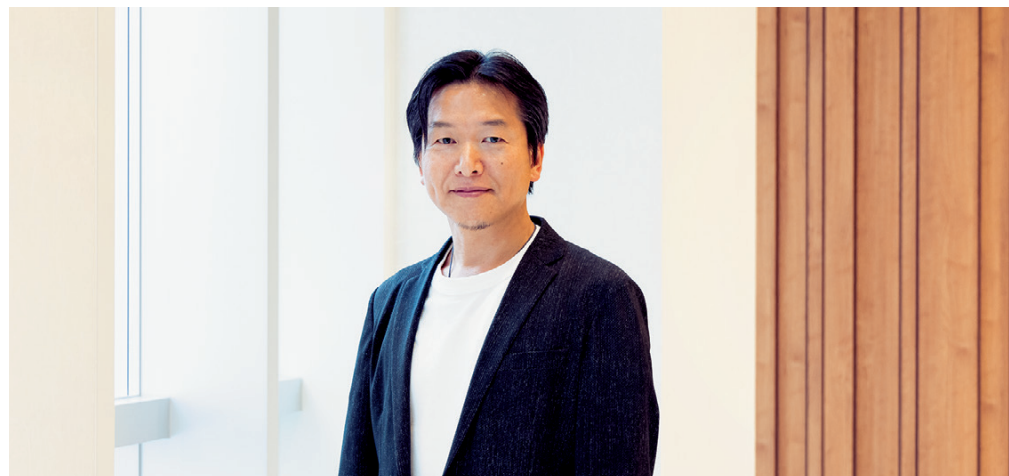
マテリアリティ「人財」の強化(人材戦略)

技術×人財

経営と一体で進める3つの「人の戦略」で最適な人財ポートフォリオを実現

当社が企業として、持続的に成長するために掲げたマテリアリティが「技術」と「人財」です。稼ぐ力の源泉となる多様な人材に対する戦略は、事業戦略と連動して設計されています。持続的成長に向けて掲げる3つの「人の戦略」の考え方、そして具体的な取り組みについて、人事本部長の津田がお話します。

執行役員
人事本部長
津田 直幸



価値創造の源泉である「人財」の強化に努める

当社が持続的成長を続けていくうえで、何が大切なのか。取締役会を中心に議論した結果、マテリアリティとして掲げたのが「技術」と「人財」です。当社は技術でソリューションを生み出す企業であり、変化の激しい時代にお客さまのニーズを先取りして提案につなげるビジネスモデルで価値を生み出しています。その源泉となるのが人です。多様な専門技術を有する社員がいること、すなわち「人財」そのものが、当社にとって最大の強みなのです。

パーパスを実現していくうえで軸となるのも、間違いなく人です。私たちの存在意義として「Empower Evolution. つなごう、テクノロジーの進化を。」というパーパスを新たに決めました。社員がパーパスに共感し、個人として成し遂げたいことと重なる部分をどれだけ大きくしていけるか。将来の事業戦略と連動して価値創造の源泉である人の能力をどれだけ獲

得し、かつ強化できるか。この2つがマテリアリティとしての人材戦略を進めるにあたり、特に私が重視することです。

実は、経営チーム内で「人財」という言葉への思いは一人ひとり異なっていました。それをどう考え、将来に向けてどう位置づけるのか、合宿も行って議論してきました。グループ共通の行動指針「Dexerials Way^{※1}」は、言い換えれば“デクセリアルズらしさ”です。単にお客さまの要望を聞くのではなく、潜在的なニーズをキャッチして先回りの提案をする顧客志向の考え方。そして、専門性を駆使して価値を創造していくこと。議論を進めるなかで、この2つが“デクセリアルズらしい人財”の源として浮かび上がりました。

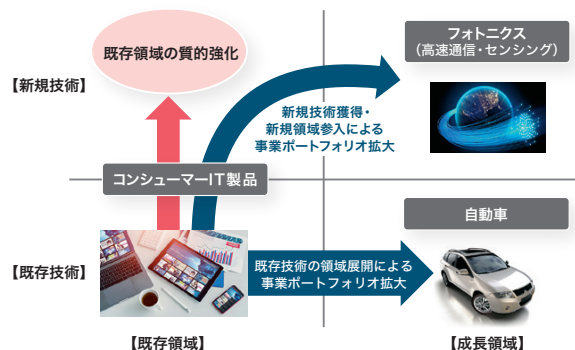
□ P.66 Dexerials Way

人材とは人的資本であり、その獲得と成長への予算はコストではなく投資です。人材の質と量が経営スピードと目指す姿の実現へ大きく影響するため、人材の力をグローバルどこまで強化できるかが、2024年度から始まった新中期経営計画(以下、新中計)の達成、さらにはその先に向けた重要なチャレンジだととらえています。

中期の未来からバックキャストした人財ポートフォリオを描く

人財ポートフォリオは事業ポートフォリオと常にセットで考える必要があります。当社の強みは、異方性導電膜(ACF)に代表される世界シェアNo.1^{※2}の高付加価値製品を、シングルソースで提供していることです。これらは高度な専門性を持つ社員が、お客さまとの対話を通じて潜在ニーズを引き出し、技術をベースに改善を繰り返しながらつくり上げてきたものです。デクセリアルズの各事業は「既存技術と新規技術」「既存領域と成長領域」の4象限で分けられます。既存技術と既存領域にはコンシューマーIT製品事業があります。また、既存技術を活用しながら成長領域に挑戦するものとしては、自動車事業が挙げられます。フォトニクス事業は技術面でも市場面でも新しい領域になります。つまり、4象限のすべてにおいて必要な技術と人材を把握し、それに合わせた人材の獲得、育成が求められるのです。

■ デクセリアルズの事業マッピング



その考え方にに基づき、持続的成長に向けた「人の戦略」として次の3つを掲げました。1つ目は人財ポートフォリオの整備です。事業戦略と連動し、中期の未来にあるべき事業ポートフォリオを想像しながら、そこからバックキャストして、いつ、どこで、どのような人材が必要となるかを想定します。社内のみで進めてもスピード感や質、量の点で限界があるため、外部のリソースも活用して成長するインオーガニックグロースを果たすべく、社外との連携もより推進していきます。

2つ目は、人財ポートフォリオの整備を遂行するうえで、グローバルで共通のインフラ・言葉・制度を設計することです。2024年、ジョブ型人事制度に加えて、国内関係会社および海外も含めたグローバルな人事制度を導入しました。こうした仕組みを整えることで、優秀かつ意欲のある人材に当社が選ばれ、社内においても人が育つ組織として成長できます。

□□ P.66 ジョブ型人事制度のグローバル展開

そして3つ目は、機動性とパッションがあり、チャレンジを推奨できる企業になることです。誰もが思い切りチャレンジできる環境づくりという点で、垣根を越え、新しい役割や高いポジションに挑戦したい人に向けた社内公募の仕組みも整備していきます。海外から日本、日本から海外というように、よりボーダーレスに動ける環境も構築していきます。

技術とマーケティング機能の強化に向けて人材獲得と登用を進める

人材獲得と登用については、2030年のあるべき事業ポートフォリオを実現するうえで、どのような人財ポートフォリオが求められるのかを考え、技術、製造、開発、営業の各部門で強化すべきところを整理しています。なかでも重点的に強化したいのは、新規事業であるフォトニクス分野での半導体技術に関する人材と、グローバルにおけるマーケティング機能を高める人材です。特にフォトニクスは、スピード感を持って社内外からの人材獲得と登用に取り組むフェーズだと認識しています。フォトニクスをはじめ、技術の強化に向けて新卒・中途採用を増やしており、2024年は前年の倍以上の技術者を採用する考えです。また、海外については、これまでの営業活動主体から変革すべく、現地で開発ニーズを聞き、そのまま迅速に伝えていけるよう、エンジニアリング・マーケティングを強化しています。

現在の人財ポートフォリオでは、グローバルでの技術社員比率は約40%ですが、新中計が終わる2028年には50%以上へと増大していく考えです。

DXとダイバーシティの推進、エンゲージメント向上へ多様な施策を実行

DX推進は当社において重要な施策であり、人材の観点からも全社員にデジタルへの理解を促進するプログラムを実施しています。教育では、主体的に学び成長することを重視し、e-ラーニングや多様なスキル研修を用意して社員の学習機会を増やしています。一方、リーダー候補のトレーニングは、従来の上位階層向けに加え、中間層の教育やストレッチした実践の機会も拡大し、リーダーへのパイプラインづくりに取り組んでいます。

組んでいます。

□□ P.67 人材育成

ダイバーシティ推進にも積極的に取り組んでいます。当社の直接顧客と最終顧客は、それぞれ異なる国に拠点を構えている場合が多く、これまでは日本のエンジニアが各国を巡りながらフォローしてきました。しかし迅速な判断や対応が求められるため、早期対応が可能な現地の外国籍人材を積極的に獲得し登用しています。今後は外国籍の社員だけでなく、女性やシニア、若い世代など多様な人材の活躍レベルを、もう一段高めることが不可欠です。女性社員の採用を増やしていくための取り組みも強化していきます。

□□ P.69 ダイバーシティ

エンゲージメントの高さは、企業が生み出す価値の大きさに直結するため、その向上に取り組んでいます。具体的には、社員が成長できる環境づくりに努めるという視点を重視し、経営層との距離感を縮め、チーム内連携も強めるなど、トップダウンとボトムアップの双方から取り組みを進めています。社員に経営への参画意識も持ってほしいとの思いから、国内では社員向け株式給付制度(ESOP)も導入しました。経営に関心を持ってもらいながらエンゲージメントを高め、経済的価値だけでなく、やりがいと健康を大事にしながら活躍でき、社会からも一目置かれる企業を目指します。

□□ P.66 社員エンゲージメントの向上、株式給付制度(ESOP)

当社にとって真に重要な課題は、投資家の皆さまはもちろん、未来の社員も含めた多くのステークホルダーに、当社のことをより深く知っていただくことです。認知度を高めることで共感する人が増え、新しい人材との出会いにつながっていきます。一人でも多くのステークホルダーに、魅力を感じていただけるよう、人材の観点からも貢献していきます。

※1 Dexerials Wayとは、当社らしく社会課題を解決し、価値創出し続けるために、社員一人ひとりが大切にしたい期待行動をグローバルコンピテンシーから抽出し、定めた行動指針

※2 株式会社富士キメラ総研発行「2024ディスプレイ関連市場の現状と将来展望」による、大型および中小型ディスプレイ向けACFの合計の2023年の金額シェア

DX (デジタルトランスフォーメーション)による変革の加速

当社はDXを、企業革新と競争力強化のキーとらえています。変化する市場に対応し、お客さまの期待に応えるために、デジタル技術の力を最大限に活用してまいります。そして、単なるテクノロジーの導入にとどまらず、デジタル思考を組織文化に根づかせ、社員一人ひとりが革新的なアイデアを創出し、経営の迅速な意思決定を促進します。

DX 変革に向けた基本方針と考え方

DX基本方針

全社員がデジタル技術とデータを活用し、自ら業務やビジネスを変革することで、今までできなかった製品・サービスを生み出し、デジタルテクノロジーの進化で社会課題の解決に貢献します。

当社は、持続的成長が可能な企業となるために、DX基本方針に基づき、社員一丸となって「ビジネス変革」と「業務変革」を推進しています。

ビジネス変革

お客さまのニーズを的確に把握し、私たちが保有する技術要素とマッチングさせることで、より迅速にサービスの提案を行います。お客さまの期待に応える新たな付加価値の創出により、広く社会課題の解決に貢献することを目指しています。

事例 グローバルでの情報連携で競争力を強化

顧客管理システムを活用し、営業活動を通じて得られる顧客ニーズのトレンドを把握します。また、市場情報を含むマーケットリサーチと連携した管理プラットフォームを構築しています。さらに、AIを活用して社内の技術や資源を顧客ニーズと照らし合わせることで、ニーズを先読みした新しい製品やサービスの開発機会を見出すことが可能になります。

これにより、営業部門と開発部門の連携を強化し、迅速にアイデアを具現化します。さらに、受注から生産、販売に至るまで、サプライチェーン情報をシームレスに統合することで、迅速な意思決定と競争力の向上を図り、グローバルな関係者との連携を強化し、顧客の期待を超える製品やサービスの提供を目指しています。

業務変革

サプライチェーンやエンジニアリングチェーンのプロセスを標準化・デジタル化することで、業務の効率化とスピードアッ

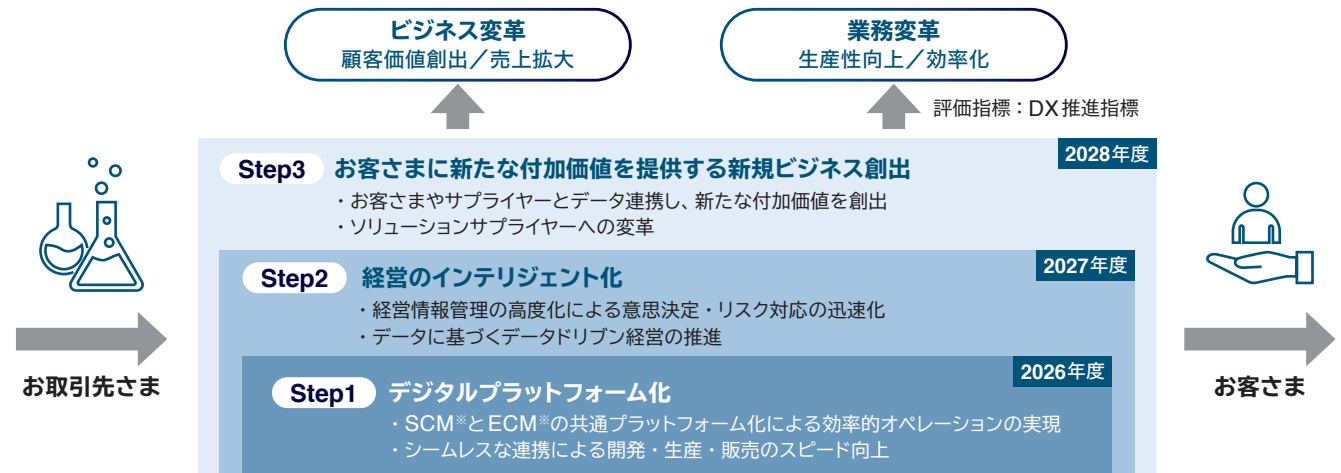
プを図ります。また、デジタル化されたデータを一元管理する統合データ基盤を構築し、データを活用した意思決定ができるデータドリブン経営を実現し、企業競争力を強化します。

事例 AI活用による業務効率化と質向上

生成AIに代表されるデジタル技術の急速な進歩により、働き方も大きく変わろうとしています。当社は、2020年からアジャイル手法(迅速かつ柔軟な手法)内製アプリケーションを開発する体制を構築し、業務の標準化やシステム化、社内情報のデジタル化を推進してきました。その結果、AIを活用した対話形式での検索や閲覧、文章の要約・作成など、社内外の情報を効率的に活用できる環境が整いつつあります。

現在では、200を超える業務アプリケーションが稼働しており、数万時間の効率化や業務の質向上に貢献しています。技術の進化を敏感に把握し、新たな技術を積極的に導入・適応させることで、業務基盤の強化を図っていきます。

DX変革に向けたステップ



※ SCM：サプライチェーンマネジメント、ECM：エンジニアリングチェーンマネジメント

DX推進体制

DXの推進をけん引するDX推進部は成長戦略に基づき、DX推進の全体像を構想し、ITガバナンスを効かせつつ全社DXを推進しています。事業部門ごとにDXを主導する担当者を置き、DX推進部と連携しながら施策の立案から実行計画の策定まで行っています。

変革推進に向けた人材育成

当社は、デジタル変革を推進するために、社員一人ひとりが主体的に変革を実行できる強い企業体質の構築に注力しています。外部環境の不確実性が増すなかで、持続的成長を遂げるには、全社員が自身の業務を超えてビジネス全体をリードする力を持つことが重要です。

当社は、理想の「DX人材」像を定義し、7つの専門性を持つ人材を育成するカリキュラムを構築しています。業務への活用を前提とした研修を実施するとともに、全社員が利用できるe-ラーニング「D-academy」を開設して、スキル向上とDX意識の改革を促進しています。

2026年までに全社員のリテラシーを向上させ、全社員の約10%が専門人材として高度な知識を習得し、各機能組織で推進役として活躍できることを目指します。最終的には、デジタル変革できる企業風土のなかで育ったDX人材が、顧客価値の創出を加速度的に達成していくことを目指します。

引き続き、DX推進に向けた人材育成を強化し、全社員がデジタル変革を推進できる施策を推進していきます。



7つのDX人材像



DX人材像	専門性
マネジメント	変革の旗振り役として、組織に変革マインドを醸成
プロデューサー (プロジェクトリーダー)	プロジェクト全体を構想し、成功に向けて推進
ビジネスデザイナー	新たなビジネスや業務のあり方など変革に向け提案
業務変革コンサルタント	現状業務課題を抽出し、デジタルによる解決策を提案
データサイエンティスト	データ分析の目標を定め、分析したうえで示唆出し
エンジニア	IT知識を有し、社内外のシステム導入・構築を推進
DX利活用者 (全社員)	デジタルデータを活用し、DX変革を実行

デジタルリテラシー教育 D-academy

DX基礎講座受講率(2023年度)
(他社平均: 40%)※

▶ 95%

社員一人当たり平均受講時間(2023年度)
(他社平均: 19時間/年)※

▶ 27.8 時間/年

※教育コンテンツ提供会社調べ

DX-ADVanCE 交流会の開催

DX変革活動の全社共有を推進・加速

デジタル業務改革の手法や成果を全社横断的に共有しDX変革活動を活性化すべく、全社員参加の「DX-ADVanCE 交流会」を開催しています。

元々当社は2012年の創業期から、全社の現場改善活動としてADVanCE活動※を推進してきました。そして2023年度から、この全社活動をDXに焦点を当てたイベントへアップデートしました。

この交流会では、社内では選抜された6名の登壇者によるDXテーマ発表・討議が行われ、開発・間接部門によるパネル展示も実施しています。会場参加の専門人材20名の活発な意見交換を通し、全社リモート視聴でDXの幅広い領域での活用を実感できる場としており、社員のDXリテラシー向上やDX活動を加速させています。※ADVanCE活動: All Dexerials Value and Creativity Empowerment



開催者の声

交流を通じて広がる視点と連携

私は開発部門でDX推進を担当しており、交流会では、配合データベースの構築と、蓄積した配合データを活用した新素材開発加速の取り組みを発表しました。各発表が異なる観点で課題解決を目指しており、新たな着眼点を学ぶことができました。また交流会をきっかけに、他部署のDX推進担当者との交流機会が増え、コミュニティの広がりを実感しています。現在も新素材開発の加速に取り組んでいますが、DXの推進はひとりの力で成し得るものではないと改めて感じています。今後も多様な方々と対話し、協力しながら変革を進めていきたいと考えています。



オプティカルソリューション事業部
商品開発部

高田 善郎