

Chapter 01

持続的成長への戦略

パーパスを羅針盤に、不確実な時代の波を読み、
持続的成長を進める



経済的
価値 × 社会的
価値

POINT

- ▶ ビジネスマネジメントのこれまでと進化
- ▶ マテリアリティ「技術」と「人財」
- ▶ 人の戦略



現中期経営計画
「進化の実現」
2024-2028年度



前中期経営計画
「進化への挑戦」
2019-2023年度



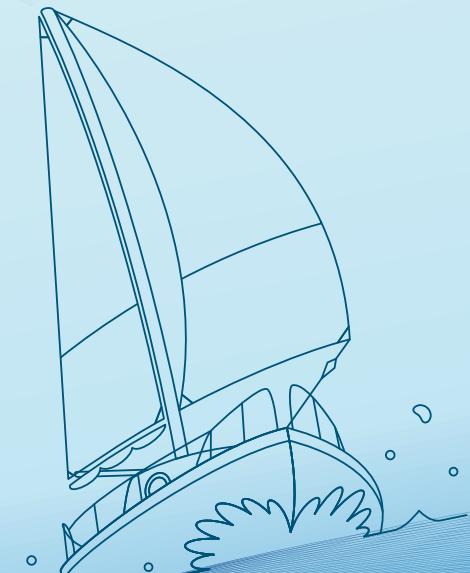
「技術」×「人財」



マテリアリティ
～価値創出(ポジティブインパクトの増大)～



ESG重点課題
～リスク低減(ネガティブインパクトの抑止)～



お客さまとともに未来を創造する価値創造プロセス

インプット

パーパス Empower Evolution. つなごう、テクノロジーの進化を。

将来にわたり
予測される
社会課題

- 気候変動
- 人口動態の変容
- 地政学的変動 etc.



課題解決の
大きな原動力
デジタル
テクノロジー
の進化

持続的成長への投資
(5年間累計*)
※2024~2028年度

非財務投資
450億円

価値創出の源泉である
「技術」と「人財」への投資

中期経営計画2028
「進化の実現」達成に
向けた成長投資
1,300億円

持続的成長に
向けた投資
500億円

次期中計も見据えた
「成長投資枠」

パーパス

Empower Evolution. つなごう、テクノロジーの進化を。

価値創出の源泉 マテリアリティ「技術」と「人財」

製品開発の
基礎となる6つのコア技術
▶ P.20

無機材料技術
機能性フィラー、
金属めっき

有機材料技術
配合技術
硬化系制御、機能性付与

分析評価技術
有機無機分析、
光学シミュレーション技術

成果志向
困難な状況でも、
着実に成果へと結びつける

内外の協働
社内外のステークホルダーと
信頼関係を構築し、
協力して業務を遂行

多様な人財の
育成と活用
多様性の価値を理解し、
人を育て、強いチームをつくる

技術

人財

技術を巧みに掛け合わせ、
新たな価値を生み出す人

▶ P.32
行動指針
Dexerials Way
▶ P.34

薄膜形成・
コーティング技術

ロールtoロール方式による
スパッタリングと真空蒸着

微細加工技術

ナノ形状加工、
ロールtoロール方式による
転写、化学蒸着

光半導体技術

光半導体製造技術、
高速フォトダイオード

顧客志向

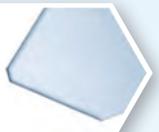
顧客との強固な
関係構築

専門性の活用

新しいデジタル・専門技術・
サービスを把握し、
専門性を高めながら活用

新たな価値創造

グローバル視点で
ビジョンと戦略を描き、
新たな方法を生み出す



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。

アウトカム

価値創出(私たちの強み:ビジネスモデル)

対話力
技術力
分析力

①デザイン・イン (最適なソリューションの提案)

Dexerials機能性材料メーカー
（強み）
課題発見力
ソリューション開発・提案力

直接顧客

ディスプレイメーカー
組み立てメーカー
電装品メーカー

最終顧客

IT製品メーカー
自動車メーカー②スペック・イン
(量産支援・製品カスタマイズ・改良)

価値創造を支える基盤

営業機能強化 / 人と技術の強化 / 製造機能強化

ESG重点課題の着実な推進 ▶ P.64 / DXによる変革 ▶ P.58

事業性評価

▶ P.55

高い利益を生み出すための
事業評価基準

稼ぐ力

EBITDA

事業効率性

簡易ROIC^{※1}

成長率

市場成長率

競争優位性

技術力・知財力

シングルソース製品の拡大
(世界トップシェア)

▶ P.6

経済的価値
×
社会的価値反射防止フィルム (ARF)^{※2}
世界シェア 92.8%異方性導電膜 (ACF)^{※3}
世界シェア 74.0%光学弾性樹脂 (SVR)^{※4}
世界シェア 54.7%

事業ポートフォリオ拡大

パーパスの実現

もっと豊かで、
もっと効率的な社会へ。
あらゆるステークホルダーが、
いつまでも心地よく暮らせる
世界を目指して。

10年後のありたい姿

- より広い領域でデジタルテクノロジーの進化に貢献
- 経済的価値と社会的価値を創出し、持続的成長を実現

2028年度 経営目標

(パーパスの実現・
ありたい姿に向けたマイルストーン)

売上高:	1,500億円
事業利益:	500億円
EBITDAマージン:	43%
EPS ^{※5} :	208円
ROIC(投下資本利益):	14%程度
ROE:	25%程度

▶ P.56 中期経営計画





マテリアリティが生み出すビジネスモデル

～「先読み」による高付加価値創出が実現する圧倒的シェア～

■ 高付加価値創出の源泉であるマテリアリティ「技術」と「人財」

当社のビジネスモデルの根幹にあり、高付加価値創出の源泉となっているのは、マテリアリティである「技術」と「人財」です。社内に蓄積された6つのコア技術と、それらを組み合わせて課題解決を実行する多様なプロフェッショナル人材が、製品の競争力を支えています。営業・エンジニアがそれぞれの知見を持ち寄り、連携しながらお客様と直接対話を行い、課題の本質に迫る提案活動を展開しています。

6つのコア技術



さまざまな分野のプロフェッショナル人材



マテリアリティ 特定プロセス

マテリアリティは、高付加価値創出に欠かせないビジネスモデルを進化させ続けるために必要な重要課題として特定しています。

STEP 1

「VUCA時代におけるデクセリアルズらしいサステナビリティ経営」をテーマとした議論を取締役会メンバー（含、すべての社外取締役）で実施。

STEP 2

さらに深掘りし、ビジネスモデルの強化と事業継続のための最重要課題を上記同様のメンバーで議論。価値を創出し続けるための源泉として「技術」と「人財」に特定。中長期的なマテリアリティとして合意。

STEP 3

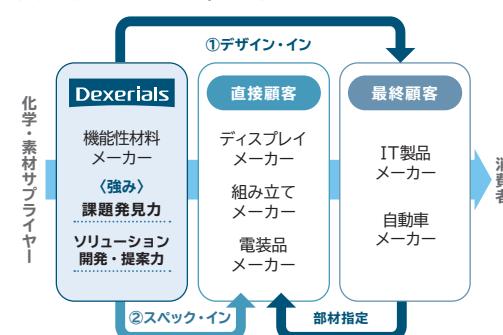
現中計においても「技術」と「人財」を重要課題、非財務投資対象として反映。「サステナビリティ戦略目標」を含め、取締役会で決定。また、役員報酬制度の見直しを行い、役員の業績連動報酬の指標の1つとして「サステナビリティ戦略目標」を採用。

マテリアリティとビジネスモデルによる圧倒的世界シェアと競争優位性

■ 技術課題の発見から製品開発につなげるビジネスモデル

私たちは、製品開発の初期段階から最終顧客と対話を重ねています。設計の背景や用途条件に深く踏み込み、この「デザイン・イン」の取り組みを通じて、最適なソリューションを提案しています。さらに、実際に製造を担うディスプレイメーカーや組み立てメーカーなど（直接顧客）に対しては、製品の使いやすさや量産工程における安定性までを支援。この「スペック・イン」の取り組みで、設計から量産までを一貫してサポートしています。2つの活動を両輪で推進することで、お客様との信頼関係を深めながら新たなニーズを引き出し、次の製品開発へつなげる価値創出の好循環を実現しています。

デクセリアルズのビジネスモデル



■ 強みは「バックキャスト型ものづくり」と「対話」

私たちの強みは単にお客さまの仕様通りに製品を提供するのではなく、お客様がまだ気づいていない技術的課題を先回りして見いだし、解決できることです。市場や社会の変化をいち早くとらえ、課題を構造的に理解し、最適な技術で具体的な解決に導く。未来を取りし、そこから逆算して最適なソリューションを導く「バックキャスト型ものづくり」こそが、当社がニッチでありながら圧倒的シェアを持つ製品群を有する背景です。それを実現するのは、高度な専門性と先見性、対話力を持ち合わせた人材と、価値を共創するお客様との「対話」です。「競合との差別化を意図的につくる」のではなく、「結果として競合がない製品をつくる」ことが強みになっています。



当社のビジネスモデル「デザイン・イン」、「スペック・イン」により開発される製品の多くは、機能・品質・信頼性の観点から、お客様にとって、代替手段のない「シングルソース製品」として量産されます。それは当社の競争優位性を高めると同時に、持続的な収益性と事業成長にも大きく貢献しています。

Case Study 未来を先取りする対話と技術力～シングルソースを生み出すプロセス～反射防止フィルム(ARF)編

ノートパソコンなどのディスプレイに蛍光灯や外の光が映り込むと、画面の表示内容が見えづらくなります。その反射する光を抑制することで、視認性を向上させる、つまり見えやすくするためのフィルムが、デクセリアルズが開発し、製造・販売している反射防止フィルム(ARF)です。この開発エピソードを通じて、当社のビジネスモデルのプロセスを解説します。

ある日、次世代ノートパソコンの開発に取り組むグローバルブランドメーカーから相談が寄せられました。

それは、「美しい画像がいつでも見られる。しかも、長くきれいに保てる——そんな究極のディスプレイを実現したい」というものでした。

この実現には、色の再現性と鮮明さ、外光の映り込みを抑えた低反射性能、そして表面の耐久性が不可欠です。この4つを高次元で満たすことは、筐体(きょうたい)の薄型化やベゼルレス化(縁の部分がほぼ取り払われている状態)が進むなかで、製品設計上ますます重要なテーマとなっていました。特に、屋外や移動中でも色味が変わらず、指紋やキズによって画質が損なわれないことは、ハイエンド機の性能要件です。

POINT 1 先読み×デザイン・イン

海外のお客さまとのプロジェクトでも、エンジニアが自ら現地に赴き、その土地の言語でコミュニケーションをとっています。お客様から課題を共有いただき、エンジニア同士の目線でディスカッションを交わしながら、ともに解決策を探すスタイルを確立しています。図面やサンプルだけでは伝わらない設計思想や使われ方を、その場で感じ取り、提案に反映させています。また、採用後を見据えて厳しい製品スペックを先行して設定し、量産化に向けた課題を同時に抽出しています。これにより、素早い量産移行と、競合を圧倒する製品品質を実現しています。

このような課題に対しては、ディスプレイの輝度を上げて視認性を補う方法が考えられます。しかしこれは一時的な対応にすぎず、電力消費や発熱など新たな課題を伴います。そこで当社は、光の反射そのものを抑えるという、本質的かつ高度な技術を要するアプローチを提案しました。

当社の提案の中核となるのが、「ナノメートル精度で制御された5層構造の金属薄膜を連続製膜技術で連続成膜した反射防止フィルム(ARF)」^{*1}です。

試作段階では、顧客ディスプレイの光学仕様に応じた反射スペクトルの設計と色再現性の評価を複数パターンで実施し、お客様のエンジニアとともに視認性・発色・耐久性のバランスを最適化してきました。また、フィルム表面には耐擦傷性に

POINT 2 技術×対話のカルチャー

顧客視点と技術視点の両輪を持ち、まだ可視化されていない課題を先読みできる人材が、他社にはまねできない提案を実現しています。こうした人材は、6つのコア技術に基づいた専門性を備えつつ、製品構造やプロセス全体を俯瞰(ふかん)できる「複合技術の翻訳者」でもあります。お客様の開発ステージに応じて、仕様書では表現されない意図や制約にまで踏み込み、技術的な対話を積み重ねる力を持っています。この能力は経験への依存ではなく、若手の段階から実際の開発現場で試行錯誤を重ねる文化によって育成されています。



優れ、汚れが拭き取りやすいトップコート層を組み合わせ、「きれいな画面が長く続く」ユーザー価値に技術で応えました。

最終的に、この反射防止フィルム(ARF)は同社の主要ノートパソコンモデルに正式採用され、美しさと使いやすさを両立したディスプレイの象徴的なパートとして高く評価されています。現在では、本技術に基づく反射防止フィルム(ARF)は世界シェア92.8%^{*2}を有し、当社は量産安定性と光学性能を両立できる唯一のパートナーとして、モバイル・IT機器に加え、車載ディスプレイなどを中心にさらなる展開を進めています。

*1 髪の毛の10分の1ほどの非常に薄い金属膜を重ね、光の干渉によって低反射と色ムラを防ぎます。こうした構造を安定して量産するには、膜厚の精度と均一性が不可欠であり、当社のスパッタリングによる連続製膜技術により、一般的な真空蒸着法では実現が難しい膜厚均一性と色調安定性を高いレベルで両立しています。この技術が、従来困難だった量産と性能の両立を可能にする鍵となっています
*2 株式会社富士キメラ総研発行「2025ディスプレイ関連市場の現状と将来展望」による、表面処理フィルム(ドライコート)の2024年の金額シェア

POINT 3 スペック・イン

課題解決を起点とした開発姿勢により、現在ではスマートフォン、車載ディスプレイ、カメラモジュール、光半導体など、幅広い分野でシングルソースや高シェア製品を開発。生産工程での効率化を支援する「スペック・イン」で、直接顧客であるメーカーとの信頼関係を築いています。「製品を売る」のではなく、「未来の製品づくりに入り込む」。この考え方のもと、私たちはこれからも、単なる材料供給にとどまらない「価値共創のパートナー」として、お客様とともに未来をかたちにしていきます。

特集①

成長領域での事業拡大 ～培った技術とビジネスモデルを自動車業界へ～

自動車業界はデジタライゼーションが進み、「CASE*」と呼ばれる大きな変革期を迎えていきます。電動化や自動運転の進展、ネットワーク接続の拡大により、車は移動手段から安全で快適な情報空間へと進化していきます。デクセリアルズはコンシューマーIT業界で培った技術と最終顧客とともに価値をつくり上げる独自のビジネスモデルを生かし、未来へと向かう自動車業界で新たな価値創出を目指しています。

* CASE…Connected(コネクティッド)、Autonomous(自動化)、Shared & Service(シェアリング)、Electric(電動化)



未来へ進化する自動車業界への挑戦

当社はこれまで、コア技術を生かした革新的なソリューションを提供してきました。イノベーティブな価値提供を実現する原動力は、最終顧客が描く理想の製品に向けて課題に寄り添い、解決策をともに考える「デザイン・イン」の取り組みです。このビジネスモデルを生かし、成長領域である自動車業界へと展開しています。

その中核を担うのが、反射防止フィルム(ARF)やセンシング向け樹脂製品です。当社の反射防止フィルム(ARF)は、高い耐久性と優れた反射防止性能により視認性の向上に貢献し、安全性の観点でも高い評価を得ています。ディスプレイの大型化やマルチディスプレイ化が進むなか、自動車向けディスプレイなどで市場を拡大してきました。また、自動運転の社会実装を見据え、センサーの精度と信頼性の向上に貢献する当社のセンシング向け製品への期待が高まっています。

CASEに代表される自動車の大変革における情報コミュニケーションの進化と自動運転技術を支え、持続可能なモビリティ社会を実現させるために、当社にできることは何か。先進的な取り組みを進める最終顧客・直接顧客とのコミュニケーションや、パートナー企業との協業を通じて、ビジネスモデルをさらに進化させていきます。



「デザイン・イン」を核に拡げる自動車事業のグローバル戦略

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

デクセリアルズの強みを形にする「デザイン・イン」。これまでコンシューマーIT業界を中心に実績を重ねてきたアプローチを、欧州・北米をはじめとするグローバル市場を含めた自動車業界向け事業に取り入れようとしています。その背景と狙い、現在の取り組みと今後の展望について、オートモーティブソリューション事業部長の大嶋が語ります。



デトロイト近郊に新設したマーケティング拠点

「デザイン・イン」の知見を携え自動車業界へと参入

デクセリアルズの「デザイン・イン」は、部品メーカーなど直接のお客さまだけでなく、その先にいる最終製品メーカーにまで視野を広げ、価値を提案するビジネスモデルです。サプライチェーン全体のお客さまの課題に寄り添い、解決策をともに考えていく提案活動こそが、当社の大きな強みです。この仕組みを生かし、これまで多くの世界トップシェア製品を生み出してきました。

当社の前身はソニーグループです。最終製品メーカーでもあるグループのなかで、一体となって製品を開発し、エンジニア同士が対話を重ねながら設計を進める。そのような環境のなかで、「デザイン・イン」を当たり前に行い、磨きをかけてきました。業界の常識にとらわれずに、最終顧客のもとへ直接足を運び、技術力や独自の付加価値を訴求することで成長してきた、という文化が現在にも受け継がれています。

コンシューマーIT業界で培ってきたこうした知見とビジネスモデルは、自動車業界においても必ず生かせる——。当社はそう考えてきました。一方で、自動車業界は製品寿命も開発期間も長期におよび、人命を預かる製品であるがゆえに、高い安全性と信頼性が求められる世界です。参入にあたっては、慎重な意思決定が必要でした。

自動車のデジタライゼーションの加速は、当社にとって、次の世界トップシェアを目指す成長市場が立ち上がるタイミングでもありました。こうした変化を好機ととらえ、私たちは自動車業界での挑戦を決断しました。

その後、反射防止フィルム(ARF)は、自動車向けディスプレイの大型化・形状の多様化に対応するソリューションとして活用され、最近では、自動運転の実現に向けたセンシング技術領域で、樹脂製品の採用も進んでいます。自動車は長期間にわたりさまざまな環境で使用されるため、高い品質と信頼性が求められます。こうした要求に応えるため、ゼロディフェクト(不良品ゼロ)を前提に品質マネジメントチームも社内横断で新設し、欧州規格のIATF認証※も取得しました。もちろん当社としては、より厳しい日本車メーカーの品質基準にも十分対応しています。

厳しい要求水準があるからこそ、自動車業界は持続的な技術提案力が生きる領域でもあります。数年単位におよぶ長期プロジェクトでも「デザイン・イン」を実現し、当社の技術と競争力を最大限に発揮していきます。

※ IATF認証:国際自動車産業特別委員会(International Automotive Task Force)が規定する品質保証

最終顧客との共創で自動車業界へイノベーションを提供

自動車業界の厳しい安全性への要求は、参入前から覚悟していました。とはいっても、実際にプロジェクトを進めてみると、新たな課題も見えてきました。コンシューマーIT業界とは違う長い開発サイクルや、意思決定プロセスの複雑さには非常に苦労しました。特に自動車業界のバリューチェーンはすそ野が広く、Tier1(最終顧客に直接部品を供給する1次サプライヤー)からTier2、3(2次、3次サプライヤー)へと段階的なピラミッド構造になっています。私たちの強みを実際のビジネスにつなげていくためには、長年続けてきた業界の慣習や階層の壁を一つひとつ乗り越えていく必要がありました。

日本のOEM(最終顧客、完成車メーカー)との事業展開では、日本国内ではなく、その企業の北米の関係者にお会いして進めたこともあります。すでに一定の実績を積んでいるアジア圏でも、現地へ出向いてキーパーソンを探り、ネットワークをたどりながらさまざまなレイヤーの方に直接会い、当社の独自性や優位性をアピールするという地道な活動を積み重ねました。

自動車業界のバリューチェーンをまたいだ「デザイン・イン」でしたが、新しい提案を求めていたOEMの方々には、ポ

自動車における情報コミュニケーション

車載センサー

▶ Dexerials Products
精密接合用樹脂

先進運転支援システム（ADAS）の進化に伴い、自動車一台当たりの車載センサーの搭載数が増加しており、センサーモジュール向けに当社の精密接合用樹脂の採用が進展。

車載ディスプレイ

▶ Dexerials Products
反射防止フィルム（ARF）

反射やまぶしさを抑え、安全性向上にも貢献。

光学弾性樹脂（SVR）

曲面・異形などのディスプレイ形状を実現。

粒子整列型異方性導電膜（ACF）

絶縁リスクが小さく、安定性・信頼性が求められる車載ディスプレイに採用。

ジティブに受け止めていただきました。OEMのエンジニアも、プロセスや材料の技術知見を持つ当社のエンジニアと協働し「実現したい理想」に向けた議論ができるることを歓迎してくださったのだと感じています。

技術を起点とした「デザイン・イン」はお客さまとの信頼関係を築く大切な基盤となり、将来のビジネス拡大へつながりつつあります。また、他社がまねできない技術と高付加価値のソリューションによって、価格だけでは測れない付加価値で選ばれるポジションを確立できると考えています。さらに、こうした取り組みを通じて、技術面だけでなく、社内組織や人材の成長にもつながり、結果として企業価値の向上に寄与しているととらえています。

同時に、当社の納入先となるお客さまに向けた「スペック・イン」の活動も重要です。「デザイン・イン」のアプローチで最終的な形をつくり込む段階から、お客さまの量産工程も見据え、

歩留まり率向上に貢献できるプロセスや条件と一緒に検討してきました。直接のお客さまであるTier1、2の企業からは、当社とともにOEMに向けて取り組むことで「理想的かつOEMが求める仕様に合った製品を開発でき、採用につながった」と評価もいただいています。最終顧客・直接顧客と「WIN・WIN・WIN」の状態をつくることで信頼を深め、トップシェア製品を生み出し続けていることで、当社のビジネスモデルは自動車業界で認められ、現在も進化を続けています。

日本・アジアから欧州、北米へ 先進技術を創出し市場を拡大

日本国内の主要OEM各社との取り組みと平行して、海外のOEMとの対話を早い段階から進めてきました。こうした活動が徐々に実を結び、現在では多くの車種に採用されています。

その過程で大きな節目となったのは、ドイツ拠点の設立です。欧州は自動車業界において先進的な技術やデザインが創出される地域であり、ここでしっかりと事業基盤を構築することが重要と考えました。Dexerials Europe B.V. の営業部長はドイツのディスプレイフォーラムで幹事を務め、最終顧客・直接顧客とのネットワーキングを活発に進めています。このように欧州のメンバーも現地でOEMやTier1の企業と対話しながら「デザイン・イン」を進め、日本とも緊密に連携しながらプロジェクトを進める体制を築いてきました。現在は、このように欧州やグローバルで連携した経験を生かしながら、北米での展開をさらに加速させているところです。

2024年には、ミシガン州のデトロイト市近郊に、海外子会社であるDexerials America Corporation傘下の新たなマーケティング拠点を新設しました。

新たに進出した北米市場でも、キーパーソンとの人脈づく

りがとりわけ重要であり、その起点となるのが展示会です。日本とは異なり、欧米の展示会は、イノベーションのアイデアを持つプロフェッショナルなエンジニア同士が人脈をつくるために集う場でもあります。当社は、こうした場で出会うエンジニアとプライベートブースでディスカッションしながら、先を見据えた技術提案も行い、パートナーや最終顧客とつながる機会として積極的に活用しています。

フォーラムや展示会で得たネットワークからルートを広げると同時に、自動車関連のメーカーが集まるデトロイトでは、自らコミュニティーをつくり、プレゼンスを高める活動にも取り組んでいます。約1年半の北米での活動を通じて、具体的な引き合いも増え、デトロイトの主要なOEMとの関係構築も順調です。これは、Dexteris America CorporationのメンバーがコンシューマーIT業界で「デザイン・イン」と「スペック・イン」を経験していることや、米国のメンバーが日本と連携しながら積極的に活動するカルチャーが生かされています。

T 【AutoSens USA 2025出展レポート】
ADAS性能を引き出すデクセリアルズの光学材料技術
詳細は「TECH TIMES」をご覧ください



「デザイン・イン」を進化させ 次の10年を支える柱を育てていく

今後も欧米をはじめとしたグローバルでのネットワーク構築を進め、2028年までに自動車事業の売上を300億円(2023年度実績140億円)に引き上げる目標を掲げています。

この取り組みは、短期的な売上だけを追求するものではなく、中長期の成長と競争力の強化につながる足がかりと考えています。次の10年を支える柱を育てていく。そのような思いで臨んでいます。成果に向けた本格的な活動はまだ始まつたばかりです。

まずはグローバルでの「デザイン・イン」の成功事例をつくり、そのビジネスモデルを進化させながら、当社の事業ポートフォリオ拡大にもつなげていく。この活動が、当社の未来を支える礎になる。私たちはそう確信しています。

欧洲で築く ネットワークと機会

Dexteris Europe B.V.
Sales & Marketing Director

Donald Schaffer (ドナルド・シャファー)

イノベーション志向が強く、技術革新のスピードも速い欧洲のマーケットは、現在もグローバル市場で重要な地位を占めています。欧洲で成果を上げることは、当社の自動車事業と、将来の成長に大きな意味を持つと考えています。現在進んでいる、EVの進化やデジタルHMI※コックピットの普及といった技術トレンドや環境変化は、当社が「イノベーションを提供する企業」としてブランドを確立するうえで大きな追い風となっています。これらの考えのもと、経営層とは当初から長期的な構想に立って議論を重ね、戦略を練り上げてきました。現在も、その戦略を欧洲の状況に合わせてアップデートし続けています。

その一環として、ドイツで定期的に開催されるディスプレイフォーラムであるDFF(Deutsches Flachdisplay-Forum)にも早い段階から参画し、欧洲でのマーケティング活動を本格化させました。業界内での認知度向上とバリューチェーン全体との関係構築に努めるとともに、欧洲のディスプレイ関連コミュニティーにも積極的に関わることで、現地のOEMやTier1企業と直接つながるきっかけを得てきました。こうした接点が、まだ市場には出ていない潜在的ニーズや技術的な情報をいち早くキャッチする機会にもなっています。

ドイツでは、現地で迅速に判断・対応できる仕組みを整え、技術者同士が立場にとらわれずフラットに意見を交わせる体制を構築しています。現場で課題を自ら解決できる組織として、お客さまのニーズに現地で即座に対応できることが、信頼の構築につながっていると考えています。



※ HMI:ヒューマン・マシン・インターフェース、運転席周辺のディスプレイ関連をデジタル化したもの

社員
VOICE

デザイン・インは 「ほかにはない価値」を生み出す好機



Dexteris Europe B.V.
Engineering manager
Felix Velten
(フェリックス・ベルテン)

私はエンジニアとして現場の最前線に立っています。そのなかで、開発の初期段階からお客さまと一緒に手を動かすことが技術課題をスムーズに解決するために不可欠だと日々感じています。

お客さまとコミュニケーションをとることで、仕様だ

けでは見えない本当のニーズをつかめますし、それぞれの優先事項や制約も正確に理解できます。

その結果、信頼が生まれるだけでなく、検証スピードが上がり、より早く、より効果的なイノベーション創出へつながっています。

こうした「デザイン・イン」の取り組みが広がることは、お客さまとともに「ほかにはない価値」を生み出すチャンスです。既存の取り組みから新しいプロジェクトも生まれており、現場でのイノベーションがビジネスのきっかけにもなっています。この取り組みはディスプレイ業界が急速に進化するなかで、トレンドを先回りし、長期的なパートナーシップを築くためにも欠かせないと感じています。



価値創出の源泉

技術戦略統括メッセージ

イノベーションで 未来を拓く技術戦略

Dexerials Innovation Group (DIG) 推進部は2020年の設立以来、全社的なイノベーションの中核として活動してきました。AIをはじめとする急速な技術革新が進むなか、当社は独自の技術を最大限に活用し、パーパス「Empower Evolution. つなごう、テクノロジーの進化を。」の実現を目指しています。DIGを率いる技術戦略統括 Kuoが、そのビジョンと取り組みを語ります。



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)

イノベーションの加速、 グローバルでの成長に向けた変革推進

DIGは、「革新 (Innovation)」と「創造 (Creation)」を行動の原則 (コアバリュー) として掲げています。技術の進化と新たな価値の創出を同時に実現することを目指し、社内で培った技術力を生かす「インサイド・アウト」と、外部の知見を積極的に取り込む「アウトサイド・イン」を組み合わせ、先進的で価値あるソリューションを世界に届けています。私たちは「技術ポートフォリオの変革」と「新たな事業機会の創出」というミッションを掲げ、綿密な戦略のレビューを繰り返してきました。

現在は、いよいよ実行の段階に入って、中計とその先に向けた戦略の実現に取り組んでいます。

活動の舞台はアジア、北米、欧州などの主要地域に広がり、DIGはその最前線で、戦略的人材の採用や共同開発の取り組みをリードしています。グローバルな組織基盤を強化しながら、既存顧客との関係をさらに深め、新たなパートナーシップ構築にも力を注いでいます。

こうした取り組みは、現中計の達成を支えるだけでなく、今後のイノベーションや成長、そして長期的な発展への布石にもなっています。

テクノロジーの進化を支える 光電融合技術でAIの未来を切り拓く

AI技術は、クラウドからエッジへ、汎用 (はんよう) AIからエージェント型・物理AIへと急速に進化しており、これまでにない規模で、リアルタイムかつ大容量・高速なデータ処理が求められています。急速に広まりつつある、新たなデバイスやアプリケーションによって、その動きはさらに加速しており、大規模データセンターや先端半導体、さらに先進的なソリューションがますます重要になっています。

一方で、この進化は大きな技術的課題も伴います。信号品質の維持、省電力化、熱の制御は依然として大きなハードルです。また、増加し続けるエネルギー消費や熱の排出への対応も避けられません。こうしたなか、電子技術の進化を補完し、持続可能な成長を支える革新として期待されているのがフォトニクス技術であり、光電融合技術の新たな時代が始まろうとしています。

現在、フォトニクス技術は、さまざまな業界や国際的な連携のなかで、既存の電子技術と統合され、性能と効率をさらに高めるために活用されています。当社はこの光電融合を先導する企業グループのなかで、独自の地位を確立していきます。薄膜形成・コーティング、無機材料、有機材料、分析評価、微細加工、光半導体という6つのコア技術に加え、素材、プロ

セス技術、生産技術、分析・評価能力、デザインといった幅広い専門性を生かし、独自の価値を提供していくことを目指しています。

さらに、材料科学や電子技術の統合、光学設計、量産技術での豊富な実績と、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が持つフォトニクスの専門技術を組み合わせることで、先進的で、高い拡張性を備えた光電融合ソリューションの提供を可能にしています。

私たちは、戦略的なパートナーシップと継続的な技術開発を通じて、世界のリーディングカンパニーとの協働を深めながら、次世代の先進的でエネルギー効率の高い技術の未来をともに創り上げていきます。

インサイド・アウトとアウトサイド・イン 成長と社会的インパクトを両立するDIGの戦略

DIGは、長期的な価値創出に向けて、社内で培った技術の強みを最大限に生かす「インサイド・アウト」と、外部との協働を推進する「アウトサイド・イン」を組み合わせた2軸のアプローチを開拓しています。AIを原動力とする光電融合技術が進展するなか、私たちはイノベーションを加速させ、この技術になくてはならない存在として、プレゼンスを引き上げていきます。

私たちの強みは、光半導体や高密度実装、高度な配合技

術、材料科学の強固な基盤にあります。これらを生かし、データセンターやデジタル基盤の性能と拡張性を高めるとともに、信号品質や熱制御技術を向上させる次世代ソリューションの開発を目指しています。

当社が得意とする最先端の微細加工技術は、革新的な材料開発と高度な光学設計の知見を組み合わせることで、光効率と小型化を実現するための新しいタイプのメタ構造を生み出せると考えています。これらは、次世代のエッジAI搭載デバイスやアプリケーションの実現を支える重要な要素となります。ナノ粒子を扱う技術と、フォトニクス・電子設計の融合により、先進的なセンシングやエネルギー制御の新たな領域も切り拓いています。

DIGは現在、フォトニクス、電子技術、材料、システムインテグレーション、製造など幅広い分野を統合し、総合的なソリューション開発を進めています。これらの取り組みを通じて、次世代のAI技術を活用したインフラやアプリケーションを支える、ブレークスルーとなる技術の幅広い提供を目指しています。

さらに、私たちは、すべての研究開発活動を、社内の継続的なレビューに加え、業界での対話や戦略的パートナーとの協業を通じて、磨き上げ続けています。また、経営戦略本部と連携してイノベーションと事業化を加速するための投資にも取り組んでいます。業界リーダー、ベンチャーキャピタル、スタートアップ、学術機関・コンソーシアムとの協業を積極的に

進め、幅広い視点とネットワークを取り入れています。デクセリアルズはグローバルなお客さま・パートナーとの関係をさらに広げ、卓越した技術力と戦略的先見性の掛け合わせで、ステークホルダーに、持続的な価値を生むインパクトのあるソリューションを提供します。

そして、テクノロジーの未来を形づくる存在となることを目指しています。

グローバルで横断的な機能組織で イノベーションを促進する

開発スピードをさらに高めていくうえで、当社はグローバルで一体となった、戦略的な組織体制の重要性を強く意識しています。部門や地域、専門分野をまたぐ連携体制は、イノベーションと持続可能な成長を支える要であり、社員一人ひとりが最高の仕事をし、成果を生み出せるよう支援することは私たちのポリシーでもあります。

人事部門は、グローバルでジョブ型人事制度を導入し、HRBP (Human Resources Business Partner)、組織開発を目的とした当社独自の人事支援)体制のもとで運営を進めています。これにより、人材のスキル強化や適所適材の人材配置を継続的に実施し、急速に変化する技術・ビジネスのニーズに対応しながら、次世代リーダーも育成しています。グローバルでの人材採用も進めており、日本をはじめ、台湾、北米、欧州など

の主要な地域でトップレベルの専門人材が加わっています。彼らは、精度の高いイノベーションや新規事業の創出をリードし、世界規模での価値提供に貢献しています。

また部門や専門分野を超えたコラボレーションは日常的に行われており、戦略的な取り組みの策定と実行において、それぞれの技術や専門知識を最大限に活用しています。知財戦略も重要な柱です。イノベーションを守り、活用することでお客様に独自の価値を提供するとともに、グローバルな社会課題の解決にも貢献しています。

こうした取り組みは、経営戦略本部を中心に、人事部門、DIG、事業部門を含む全社的な連携のもとで進められています。私たちは、グローバル競争力を備えた持続可能で、社会的責任のある企業として、お客様・投資家・パートナーに長期的な価値を提供できる体制を築いています。

中期経営計画の達成に向けて 未来への価値創造と持続可能な成長へのコミットメント

私たちは、中計の目標達成へ向けて、明確な目標と理念を持ち、革新性と誠実さを基盤に、社員・お客様・投資家・お取引先さまやパートナーの皆さんに持続的な価値を提供していきます。策定された経営戦略や先進的な技術開発、包括的なサステナビリティの取り組みを通じて、長期的成長のための変化に強い経営基盤を築いていきます。

また、お客様や業界の変化するニーズに的確に応え、グローバル人材を育みながら、戦略的な投資や技術ロードマップの実行を着実に進めています。知財戦略や積極的なパートナーシップ、そして強固なグローバルの組織基盤によって、当社はAIを活用した光電融合技術の進化を支える存在として、技術の最前線で確かな価値を提供していきます。

今後も信頼されるパートナーとして、社会的責任を果しながら持続的な成長を実現し、将来世代とステークホルダーの皆さんに、持続的な成長と確かな成果を提供していきます。

インサイド・アウト × アウトサイド・インによるイノベーション加速



技術 × 人財

価値創出の源泉 イノベーション

■ イノベーションの意義

イノベーションは、当社のパーザスを実現し、持続的な成長に導く原動力です。当社は、社内のコア技術を生かす「インサイド・アウト」と、戦略的パートナーシップやM&Aを通じた「アウトサイド・イン」を両輪とし、全社的なイノベーションを推進しています。グローバルな事業基盤、人材、知財を活用し、社会課題の解決と持続的な企業成長の両立を目指しています。

■ 注力領域

2024年度、中期の成長に向けた技術戦略を策定し、注力する技術領域を特定しました。

事業強化・創出 フォトニクス領域、半導体集積領域

フォトニクス



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

フォトニクスセンシング：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得る、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

コア技術を基盤に、エネルギー・ヘルスケアなど新たな社会課題の解決につながる技術領域への展開可能性検討



革新へのSTEP1 フォトニクス領域における技術開発の進展

当社は、フォトニクス領域において、既存技術の事業化から将来技術の開発まで、ロードマップに基づいた段階的な技術開発を進めています。

400Gbpsクラスの光通信に対応する表面入射型フォトダイオードは、2024年度下期から量産化しビジネスでの実績につながっています。

進行中の開発テーマ

次世代通信規格に対応する光半導体デバイスの高性能化を進めています。特に「導波路型フォトダイオード」は、高感度化と広帯域化を両立するフォトダイオード構造(UTC-PD)と導波路型受光部を組み合わせることで高感度と広帯域を両立し、1.6Tbpsクラスの光トランシーバーへの展開を視野に入れたキーデバイスとして開発を加速しています。すでに実証段階にあり、将来の事業化に向けた検証を進めています。

T 導波路型フォトダイオードの展開
詳細は「TECH TIMES」をご覧ください



6つのコア技術

薄膜形成・コーティング技術

微細加工技術

光半導体技術

無機材料技術

有機材料技術

分析評価技術

フォトニクス技術開発ロードマップ

光トランシーバー技術のトレンド

100 Gbps/lane

200 Gbps/lane

400 Gbps/lane

CPOモジュール
データセンター用 3.2Tbps

光モジュール
(CPO)

IMDDシステムPIC
データセンター用 3.2Tbps

光集積回路
(PIC)

コヒーレントシステムPIC
1.6Tbps 光トランシーバー用

単体素子

コヒーレントシステム送受信PIC
800Gbps 光トランシーバー用

導波路型フォトダイオード
800Gbps 光トランシーバー用

表面入射型フォトダイオード
800Gbps 光トランシーバー用

導波路型フォトダイオード
3.2Tbps CPO用

2023

2026

2030

将来の展開

当社は、シリコンフォトニクス対応フォトニクス集積回路や波長板、接着材料など、次世代の通信モジュールを構成するソリューションの開発を進めています。これらの技術は、お客さまとの対話や市場でも高い関心を集めています。また、光通信分野における世界最大級の展示機会を活用し、技術を積極的に発信するとともに、市場からのフィードバックを取り入れ、実用化に向けた検証を進めています。

これらの開発を進めることで新たな要素技術を確立し、6つのコア技術を掛け合わせることで、AI市場の急速な拡大に対応するAIデータセンターに必要なソリューションの提供につなげています。

T 【OFC 2025出展レポート】1.6T時代に挑む、デクセリアルズの新型光デバイスとは
詳細は「TECH TIMES」をご覧ください



革新へのSTEP2 次の成長に向けた探索活動

注力領域に続く次の成長の柱を育てるため、当社は将来の社会課題解決や産業構造の変化を見据えて探究的な研究開発も進めています。

次世代技術の実装に向けて

エネルギー分野では、カーボンニュートラルやエネルギー安定供給といった社会課題の解決を目的に、当社技術の新たな応用可能性を探索しています。



図 P.81 カーボンニュートラルの実現に資する人工光合成化学プロセス技術研究組合 (ARPChem) への参画

また、核融合分野のコンソーシアムへの参画や、新たな発電技術に関しても、すでに実現可能性の検証を開始し、事業化に向けた初期検討を進めています。

これらの探索活動は、中長期的に新たな価値創出による成長機会を生み出す可能性を持つとともに、技術・市場の両面で高い挑戦性を伴う領域です。当社はこうした挑戦を通じて、新たな産業基盤を切り拓き、社会課題の解決に貢献する次世代の成長領域を育んでいきます。

組織横断を基盤としたインサイド・アウトとアウトサイド・イン

研究開発・事業・マーケティングが連携する組織横断体制を整え、お客さまや社会のニーズを起点に技術を事業化につなげています。フォトニクスをはじめとする注力分野では、この体制を通じて市場での受け止め方や競争力を確認しながら開発を進めており、これは当社の強みである「インサイド・アウト」の基盤です。

さらに、外部パートナーや学術機関、スタートアップとの協働を通じて新しい知見を取り込む「アウトサイド・イン」も積極的に進めています。両輪を組み合わせることでイノベーションを加速し、グローバル人材の活用や知財戦略とも組み合わせて、将来の成長事業を育む基盤づくりを進めています。

TOPICS 生成AIによる技術探索支援と知見の組織化

ビジネス創出：網羅的な新規用途アイデア創出を実現するシステム構築

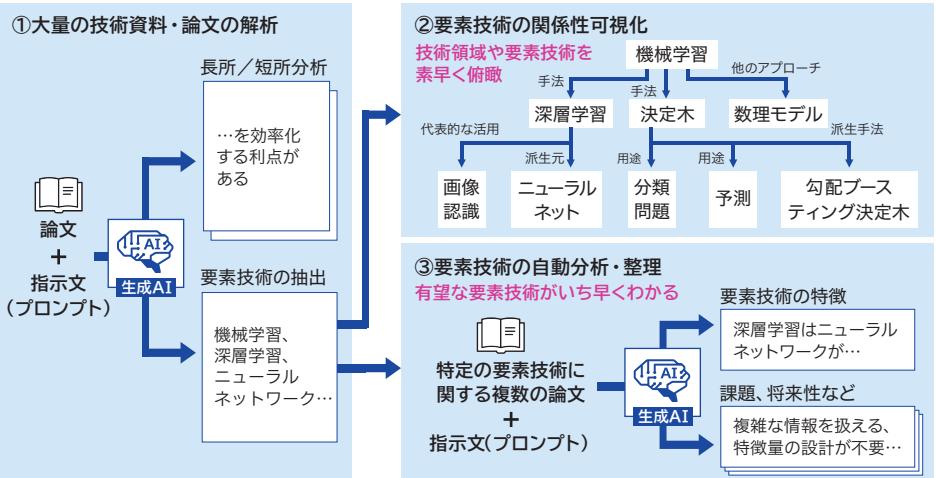
次世代の製品開発を加速させるため、ストックマーク株式会社の生成AI技術を活用した、網羅的な新規用途アイデア創出を実現するシステム構築を開始しました。

新規用途アイデアの創出には、市場の情報（ニーズ）と私たちが保有する技術の情報（シーズ）を正しく理解し、両者を結びつける必要があります。この対応は属人性が高く、多数のアイデアが求められるため、時間と労力が大きな課題となっていました。そこで、同社の生成AIを活用し、人だけでは創出しきれない大量の新規用途アイデアを網羅的に、迅速かつ高いクオリティで提案・創出し、製品開発力のさらなる向上に生かしています。

技術探索：生成AIによる技術探索支援と知見の組織化

将来の探索活動全体の基盤強化として、株式会社三菱総合研究所と連携し、生成AIを活用した「技術開発領域可視化システム」の構築を進めています。PoC（概念実証）を経て実用化段階に入ったこの仕組みは、膨大な資料を解析・図化し、要素技術の関係性を可視化しながら、有望技術を迅速に見いだすことを可能にするものです。この活用により、探索の初期段階における情報収集・仮説形成のスピードと精度を高めるとともに、知見の属人化を防ぐことが可能になります。将来的には研究開発の現場にも展開し、分野横断的な技術開発を支える共通基盤としての活用も視野に入れています。これにより、社会や市場の変化を先取りする「アウトサイド・イン」の技術探索のスピードと質をさらに高めています。

技術開発領域可視化システム



価値創出の源泉 知財戦略

価値創出とビジネスモデルを支える知財戦略

当社グループでは、知的財産を重要な経営資産の1つと位置づけ、自社の特許ポートフォリオの構築や最適化に加え、IPランドスケープ^{※1}などの知財インテリジェンス活動^{※2}を積極的に社内に展開し、新規事業の創出や新規市場・用途の発掘を支援しています。

2025年度は、研究開発部門と知財機能が連携し、未来にアンテナを張り、先回りしてソリューションを提供するという当社のビジネスモデルに基づき、技術と知財の両面から価値創出を加速する体制を整えました。技術と知財の融合により、変化の先を見据えた価値創出を加速し、持続的な成長につなげています。

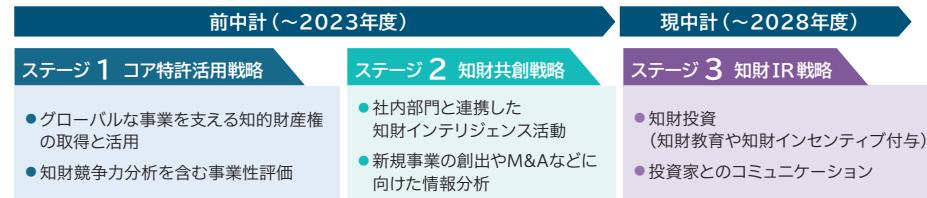
※1 IPランドスケープ：特許情報や技術動向データを多角的に分析し、市場環境や競合状況とあわせて可視化することで、事業戦略や研究開発方針の立案に活用する手法

※2 知財インテリジェンス活動：特許や技術動向、市場情報などを体系的に収集・分析し、事業戦略や新規市場開拓、競争力強化のための意思決定を支援する活動

■ 知的財産戦略

当社の知的財産戦略は、以下の3つの戦略から構成されています。自社および競合他社の知財競争力分析による事業性評価をもとに、グローバルで獲得した知的財産権を事業に活用する戦略（ステージ1）、新規事業創出に向けて社内外の技術を掛け合わせる知財共創戦略（ステージ2）、ならびに、知財目線での人的資本投資と投資家との対話を強化する知財IR戦略（ステージ3）を推進しています。

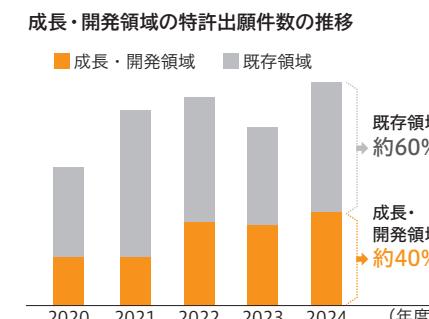
知的財産戦略ロードマップ



ステージ 1 コア特許活用戦略 成長領域の知財投資

当社では、差異化技術の確保とグローバルな事業競争力の強化に向け、主要国での知的財産権の取得と活用を推進しています。全保有特許に占める海外特許保有率は約66%であり、海外売上高比率約67%と整合したポートフォリオを構築しています（いずれも2025年3月期末時点）。

また、当社では成長領域として位置づけるフォトニクス領域への知財投資も積極的に取り組み、2024年度の特許出願件数は、全体の10%を占めました。



なお、R&D関連の開発領域でも積極的な知財投資を進め、出願件数は全体の約30%を占めています。

当社のビジネスモデルである「デザイン・イン」や「スペック・イン」では、お客さまの技術課題やニーズを先取りし、当社のコア技術との掛け合わせによって生まれた新たなアイデアを知財として保護しています。これにより、直接顧客から最終顧客まで幅広いステークホルダーに対し、技術進化のトレンドを踏まえた競争力のあるソリューションの提供が可能となります。

ステージ 2 知財共創戦略 知財インテリジェンス活動

当社は、全社横断的にIPランドスケープを活用した知財分析情報を提供し、意思決定ツールとして活用する知財インテリジェンス活動を推進しています。

既存領域では、新技術や新市場、競合プレーヤーに関する情報を知財の視点から提供し、製品の質的強化と市場拡大を支えています。成長領域では、当社とベンチマーク企業の知財ポートフォリオを比較し、将来のあるべき姿を設定したうえで、その姿から逆算したバックキャスト型の知財戦略を策定しています。

さらに、イノベーション創出や共創・アライアンスでは最新の技術動向や学術データをもとに、成長の鍵となる技術や共創パートナーを探査し、未踏領域への進出を後押ししています。

知財インテリジェンス活動

コーポレートR&D本部 知的財産戦略部

- ▶ IPランドスケープを活用した
- ▶ アウトサイド・イン
- ▶ 新規事業探索
- ▶ パートナー探索

強化する項目

成長領域

ベンチマーク解析、自社スコア分析

イノベーション創出
(コア技術×新技術)

最新技術動向や分析結果に基づく示唆

既存領域

顧客分析、パートナー探索

共創・アライアンス

顧客探索、用途探索

事業性評価

技術トレンド、知財競争力評価

新規事業創出を後押し

ステージ 3 知財IR戦略 マテリアリティ「技術」と「人財」の強化施策

当社はマテリアリティとして「技術」と「人財」を掲げており、持続的な成長を続けるために高い技術力に加え、高度な知財マインドを備えた人財（発明者など）を継続的に創出し続けることが重要です。

その取り組みの1つとして、2023年度より初出発明者（当社に入社後初めて特許出願を行った発明者。中途入社者も含む）に対する報奨制度「はじめの一歩」を導入した結果、初出発明者は全発明者の約25%となりました。

さらには、2025年度より新たな施策として、充実した記載内容によりロールモデルとなり得る発明報告書を提案した発明者を表彰する「ベストプロポーザル賞」と、自らが高度な技法を駆使して特許調査を行った発明者を表彰する「ベストリサーチ賞」を試験的に導入しました。優れた発明報告書は強い特許権を取得するための根幹となるものであり、そのような発明報告書や調査スキルを社内で共有することで、発明提案力の向上・伝承を目指しています。

また、知財戦略やそれに基づく取り組みについて、一部投資家との対話を実施しています。そのうえで、資本市場に対する当社のビジネスモデルの優位性や持続性などを話題に、知財戦略の理解を深めていただくためのコミュニケーションを継続していきます。

マテリアリティ「技術」と「人財」を結びつけるイノベーション投資

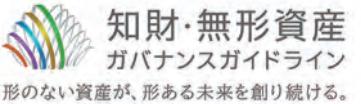
	知財教育	知財インセンティブ				イノベーション推進					
		発明提案・出願時	利益貢献時								
ベテラン 発明者	知財講演会	知財アドバンス研修	優良発明の共有	ベストリサーチ賞	ベストプロポーザル賞	発明報告報奨	出願報奨	発明考案 表彰 (知財月間)	追加施策検討中	追加施策検討中	追加施策検討中
中堅 発明者											
初出 発明者										初出発明者報奨 (はじめの一歩)	
新入社員	知財ベーシック研修 (新入社員研修)										

■ 知財ガバナンスの推進と無形資産比率の可視化

当社は、内閣府が公表している「知財・無形資産ガバナンスガイドラインVer.2.0」に基づく積極的な知財情報開示と戦略的な無形資産活用を推進しています。

2025年に内閣府から公表された「知的財産推進計画2025」では、日本市場（日経225）における時価総額に占める無形資産比率を2035年までに50%以上へ引き上げる目標が掲げられています。IAMVモデルによる無形資産割合を算出した結果、当社は、目標値を大幅に上回る約65%に達していることがわかりました。この結果は、当社が無形資産を活用した高付加価値型ビジネスを開拓する企業であることを示す1つの参考指標と考えています。

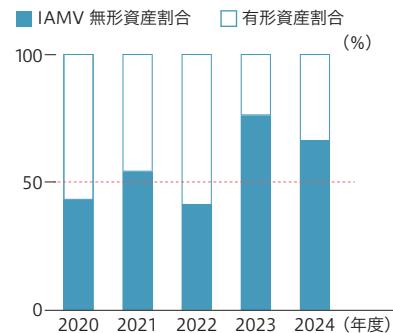
※ IAMVモデル(Intangible Asset Market Value Model):米国Ocean Tomo社が開発した、企業の時価総額に占める無形資産割合を算出する評価モデル。当社における無形資産割合の算出は、2025年4月1日付の時価総額から有形資産（貸借対照表に計上される流動資産および有形固定資産の合計額）を差し引いたもの



知財・無形資産 ガバナンスガイドライン

形のない資産が、形ある未来を創り続ける。

時価総額に占める無形資産割合



» 第1回知財・無形資産 ガバナンス表彰「特別賞」を受賞

2025年3月、知財・無形資産ガバナンス推進協会が主宰する第1回知財・無形資産ガバナンス表彰において、当社は「特別賞」を受賞しました。同賞は、知財・無形資産ガバナンスを通じて企業価値向上に取り組み、日本企業のロールモデルとなる活動を開拓する企業を表彰するものです。当社は、知財・無形資産とそれに基づく「エンジニアリング・マーケティング」を戦略の軸として、最も優れた財務パフォーマンスに結実している点などが評価されました。

今後もこの強みをさらに伸ばすため、当社は現中計においてマテリアリティである「技術」と「人財」に対し、450億円の非財務投資を実行し、持続的な企業価値向上を目指します。





価値創出の源泉

人事本部長メッセージ

社員の挑戦と成長を支援し グローバルで選ばれる企業になる

デクセリアルズが持続的に成長していくには、専門技術と挑戦する意欲を持った人材が不可欠です。当社は「技術」と「人財」をマテリアリティとして位置づけ、中期経営計画2028「進化の実現」に基づく3つの「人の戦略」を策定し、取り組みを進めています。人事本部長 津田がその詳細を語ります。

執行役員 人事本部長 津田 直幸



「人財」は価値創出の源泉 事業の“先”を読んで最適な人材を

「技術」と「人財」は、当社の価値創造の源泉です。最終顧客の考え方を理解し、市場ニーズの先回りをした価値を提案するには、材料やプロセスに関する深い知識と、社会の変化にスピーディーに対応する柔軟性、新しい価値を創り出そうという熱意、どれ1つも欠かせません。

そこで中期経営計画2028「進化の実現」の戦略に基づき、事業ポートフォリオと連動した「人の戦略」に取り組んでいます。中計では3つの基本方針として、「成長領域での事業拡大」、「既存領域における事業の質的強化」、「経営基盤の進化」を掲げました。新規領域での挑戦と既存領域での成長をグローバルで両立するためには、現中計の戦略を実践しながら、さらに先を想定した人財ポートフォリオを考え、国内外で今後さらに必要になる人材を育成・獲得していくかなければなりません。

また、世の中の環境変化が激しいBANI^{*}の時代と言われる今、人事戦略にも柔軟性が必要です。新たな事業テーマが生まれたら、それを伸ばしていくためにどのような「技術」と「人財」が必要なのかを明らかにし、社内で最適な人材を配置する、あるいは他社と連携して体制を整えていく、といった柔軟な対応が求められます。

このような事業環境を踏まえ、当社では事業戦略に連動した3つの「人の戦略」を立てています。

* BANI…Brittle(もろさ)、Anxious(不安)、Non-linear(非線形)、Incomprehensible(不可解)

P.34 人の戦略

戦略1：人財ポートフォリオの最適化 中計の目標達成へ、先端技術領域の人材強化に注力

「人の戦略」1つめは、人財ポートフォリオの最適化です。数年先など中期でのあるべき事業ポートフォリオを踏まえ、そのためにいつ、どこで、どのような人材が必要となるかというシミュレーションに基づいて人材の強化に取り組んでいます。キャリア採用はもちろん、成長部門へのリソースシフトや重点スキルの強化など、全社戦略の実行に欠かせない施策です。

中計1年目としては、ほぼ想定通りの進捗です。特に強化したのが、グローバル市場での競争力に直結するエンジニアやマーケティング人材です。一例がフォトニクスなどの先端技術領域の人材強化で、中途や新卒での採用、社内での育成とともに特に力を入れています。

優秀な技術系人材を求める企業は多く、採用は容易ではありません。そのようななかで、活躍の場を求める人材が当社を選択してくれるのは、パーパスや新たな価値をつくっていく取り組みに共感を得ているからだと考えています。採用活動で

は実際に現場で当社の活動の一端を見学し、私たちの強みと目指す世界観を理解してもらうことで、多くの人が共感し意欲をもって入社を決めてくれています。

2028年度に社員の技術人材比率50%を目指すというマイルストーンの達成に向けて、着実に取り組みを進めています。社内で持つべき機能を見極め、リーンな体制を構築していきます。

P.36 戦略1 人財ポートフォリオの最適化

戦略2：グローバルでの制度設計

ジョブ型×「Dexerials Way」で自律と協調を両立しながら、「挑戦」と「情熱」を育む

「人の戦略」2つめは、人事制度におけるグローバル共通のインフラ、言語、制度設計の整備です。すでに2023年から2024年にかけて、国内外の全拠点および関係会社で、共通のジョブ型人事制度を導入しました。今はそれを運用するフェーズに入っています。

ジョブ型人事制度導入の主な目的は、それぞれの立場における役割を明確にすることです。戦略に沿って組織や職務を設計し、報酬制度も再設計しました。職務に合わせ権限を委譲することで、現場での素早い判断が可能になります。同時に、各自が主体的に判断する力も養われると考えています。

運用開始からまだ1年余りですが、グローバル共通制度でジョブを明確にしたこと、各自が持つスキルや知見に応じた適所適材の人材配置が可能になり、国境を越えての異動もしやすくなりました。実際に国内外や海外拠点間での連携や交流も増えつつあります。多様な価値観に触れることで、社員の視野や知識の幅も広がります。採用活動にもポジティブに働いていて、グローバルで選ばれる会社を目指すなかで、成果の手応えを感じています。

今後の課題は、海外を含めて全社が同じ方向を目指せる組織づくりです。当社の歴史は前身であるソニーケミカル株式会社が設立された1962年に始まり、2012年からはデクセリアルズ株式会社として新たな航海がスタートしました。この間60年以上、時代の変化に合わせて変革を重ねながら、ユニークな材料を開発し続けています。変革に挑戦し続けることこそが「デクセリアルズらしさ」であり、それが持続的成長を支える原動力です。

そこで当社では、これまでの歴史を踏まえ、社員に期待したい「デクセリアルズらしい」行動を言語化した「Dexterials Way」を行動指針として定めました。「顧客志向」、「専門性の活用」、「新たな価値創造」、「成果志向」、「内外の協働」、「多様な人財の育成と活用」。この6つは、当社がこれまで大切にしてきた行動であり、今後も社員に期待する行動です。グローバル共通の行動評価の項目にも設定しています。社員一人ひとりがそれぞれのジョブの成果だけでなく、デクセリアルズらしいプロセスや行動を意識することが重要です。そうすることで、海外を含めた全社が一体となって当社のDNAを継承し、変革への挑戦と持続的な成長を目指せます。海外拠点では、自ら率先して「Dexterials Way」の勉強会を開催する様子も見られ、多様な人材が目線を合わせ、同じ方向に進むための有効な仕組みとなっています。

社員一人ひとりの挑戦を後押しする仕組みをつくることも重要です。

社員が挑戦を止めたら、デクセリアルズの成長はありません。社員一人ひとりの「こうありたい」という思いや、それぞれの個人のパーカスと会社のパーカスが重なったときに、人は

最も強くパッションを抱けると私は考えています。そこで人事では、社員がスキルアップや自らの興味にチャレンジできる環境づくりに力を入れています。

当社では、社員に「自ら学び、自ら考え、自ら行動し、成長し続ける」という自律的な働き方を求めています。その実現を支援するために、自己啓発支援制度や多様な選択型研修プログラムを整備し、自律的な学びを後押ししています。

新たな挑戦を後押しする仕組みとして、社内公募制度も導入し、多くの部署を対象に運用しています。希望のジョブがあれば手を挙げられ、社員が自らのキャリアを思い描けるよう、社内にどのようなジョブがあり、どのようなスキルを磨けるのかも公開しています。

当社の将来を担う経営人材の計画的輩出を目指し、次世代経営人材の選抜・育成にも力を入れています。管理職層を対象とした「D-BLP^{※1}」に加え、2024年度からは若手社員を対象とした「FIP^{※2}」を開始しました。将来の経営リーダー候補につながる人材として、D-BLP修了者との交流の場も設けています。これらのプログラムは、新たな価値を創出するためのグローバル視点を持つ変革リーダーを早期に育成することを狙いとしており、若手社員のチャレンジやパッションを喚起するとともに、経営リーダー候補としてのマインドセットを育んでいます。プログラムでは国内外のメンバーが一緒に学び、多様な部署との接点ができます。参加者はグローバルにビジネスを開拓するうえで必要となる、多様なバックグラウンドを持つ人との関わり方や経営者視点を形成するために欠かせない大所高所の視点、社内外のネットワーク構築など、多くの経験を積むことができています。

図 P.37 戦略2 グローバルでの制度設計

※1 Dexterials Business Leadership Program

※2 Dexterials Future Innovators Leadership Development Program

戦略3：企業文化のアップデート エンゲージメントの出発点は「やりがい」、 社員の挑戦と成長を会社の成長に

当社にはベンチャー企業のようなカルチャーがあります。

新たなお客さまの課題があると、組織間の垣根を越えてアイデアと技術を持ち寄り、新しい提案を生み出す。このような柔軟な姿勢と行動力、チャレンジする意欲が私たちしさであり、強みです。この強みを伸ばしていく企業文化のアップデートが「人の戦略」の3つめです。

個人と会社のパーカスを重ね合わせていくためにも1on1を大切にしています。上司との1on1では、自身のキャリアについての考えを掘り下げます。成長やパーカス実現に必要な要素を自ら考える機会を持つもらうことを大切にしています。理想の自分と現在とのギャップに気づいたときは、選択型研修プログラムから必要な知識やスキルを選び学べます。2024年度は、自己啓発支援の拡充を図り主体的に学ぶ人数はジョブ型人事制度ともあいまって着実に増えています。

当社には、デバイスやプロセスだけでなく、最終顧客と将来の課題を議論できる優秀な人材が数多くいます。世界をリードする各業界のトップランナーと向き合い、高度な要求に応えながら、さらに先を読んで新たな価値を提案する。当社ならではの技術や発想で、社会の課題を解決する。社員のエンゲージメントの出発点でもあります。

図 P.39 戦略3 企業文化のアップデート

エンゲージメントのさらなる向上に加え、社員としての視点とともに会社の成長を主体的に考え行動してほしいという思いから、国内では社員向けJ-ESOP(株式給付制度)も導入しています。

社員自身がオーナーシップを持ち、自らの仕事と企業価値向上を結びつけて考える、よいきっかけになっています。

図 P.40 特集②：J-ESOP —— 社員株主が育む価値創造

当社の持続的な成長を支えるのは、高度なスキルを持ち、パーカスに共感する多様な人材です。人材戦略は成長戦略にほかなりません。社員一人ひとりが心身ともに健康で、パッションを持ち、やりがいを感じながらチャレンジする。そして会社と人がともに成長する。3つの「人の戦略」を着実に進め、今後もデクセリアルズらしく、変革への挑戦を続けていきます。

技術 × 人財
価値創出の源泉
人の戦略

事業戦略の推進力となる人の戦略

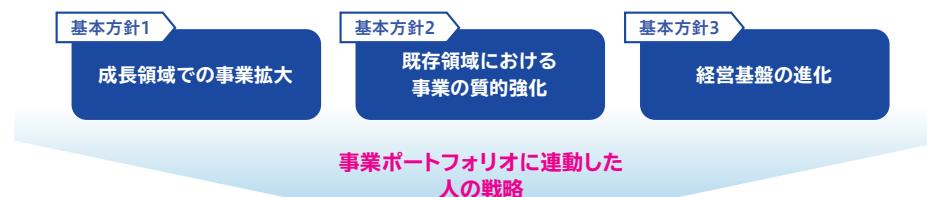
お客さまとともに社会課題を解決し、新たな価値を創造する。その原動力は、当社のマテリアリティである「技術」と「人財」にほかなりません。高い専門性と分野横断の知見を掛け合わせ、グローバルで革新の創出を可能にする組織力。そして、当社のパーサスや企業文化、成長意欲に共感する多様な人材との連携と、その土壤となるチャレンジングな企业文化の醸成が不可欠です。

当社の成長戦略を実現するために、グローバルでの連携強化と、高度な技術人材の育成・獲得がこれまで以上に重要です。中期経営計画2028「進化の実現」の達成に向けて、新たな分野への挑戦と既存領域での成長を両立しながら、中長期の視点で必要な人材をバックキャストで見極め、国内外で計画的に育成・獲得を進めています。同時に、急速に変化する社会や市場環境に対し、スピード感と柔軟性をもって対応できる体制を構築しています。

成長戦略に基づく事業ポートフォリオの拡大に向けて、人の戦略をどのようにひもづけ、進化させていくのか。現中計の期間で、持続的成長の基盤を確かなものにします。

図 P.56 中期経営計画

中期経営計画2028「進化の実現」



戦略1：人財ポートフォリオの最適化

戦略2：グローバルでの制度設計

戦略3：企業文化のアップデート

■ 持続的成長を支える「人の価値」を最大化するために

当社グループは、経営理念・企業ビジョン・パーサスを大切にしながら、社会課題解決を通じた持続的な成長を目指しています。その実現のために、人的資本を最大活用するための「基本原則」、「人財ポリシー」と、社員に対する期待行動「Dexterials Way」を、グローバルで共通に定め、人事制度に反映しています。

これらは、経営理念である「Integrity」、企業ビジョンである「Value Matters」において大切にしている企业文化や価値観、いわばデクセリアルズのDNAを、マテリアリティである「人財」に対するグローバルの共通言語として昇華させたものです。

【 基本原則 】

人財は最大の経営資源であり価値創造の源泉。
会社と個人は対等なパートナーであり
人財の成長が企業価値を高める。

グローバル基準で優秀かつ意欲的な人財に
選ばれる会社になる。
社員一人ひとりが価値をつくる人財となる。

【 人財ポリシー 】

経営戦略実現に
向けた適所適材

職責と成果に応
じた公正な評価

市場競争力ある
人財と報酬

自律的な
能力開発・
キャリア形成

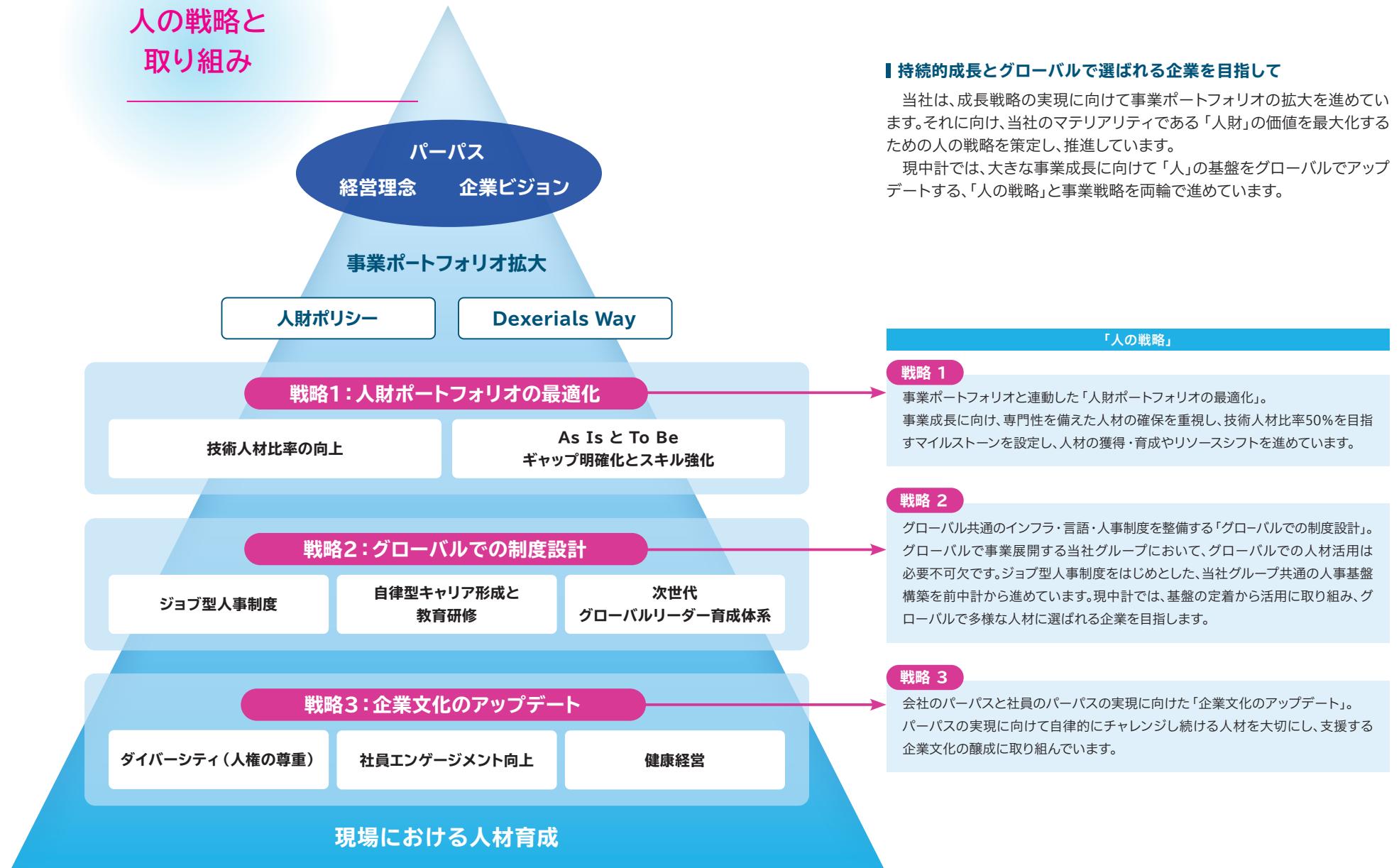
相互尊重の風土と
生産性高く柔軟な
働き方の実現

【 Dexterials Way 】

デクセリアルズのDNAとして社員に期待する6つの行動指針を定め、行動評価の指標としても活用し、社員一人ひとりの実践と成長を支援

顧客志向	顧客と強固な関係を構築し、顧客の立場に立った解決策を提供する
専門性の活用	新しいデジタル・技術・サービスを把握し、自身の専門性を高め、活用する
新たな価値創造	グローバル視点でビジョンと戦略を描き、より良い新しい方法を生み出す
成果志向	困難な課題にも効果・効率的に取り組み、成果につなげる
内外の協働	社内外の垣根を越え、ステークホルダーと協力・信頼関係を構築
多様な人財の育成と活用	多様性の価値を理解し、キャリアと組織目標の両立を図るチームづくりを行う

人財ポリシーとDexterials Wayを、グローバル共通ジョブ型人事制度へとつなげています。





人財ポートフォリオの最適化

- 技術人材比率の向上
- As Is と To Beギャップ明確化とスキル強化

事業戦略に連動した人財ポートフォリオ

変化が激しく先行き不透明な事業環境下において、当社が社会課題を先回りしてビジネスソリューションを提案し続けるためには、経営戦略に沿った事業ポートフォリオの拡大と、それを実現する「技術」と「人財」の強化が不可欠です。そのために、経営・事業戦略に連動する事業ポートフォリオと将来の目指す姿からバックキャストした人財ポートフォリオのグローバルでの整備に取り組んでいます。

2030年のあるべき事業ポートフォリオを実現するために必要となる「技術とスキル」は何か、どのような「人財」が求められるのか、現状のAs Isと将来のTo Beのギャップを分析してグローバルでの人材獲得と育成に取り組んでいます。

「技術」と「人財」の強化

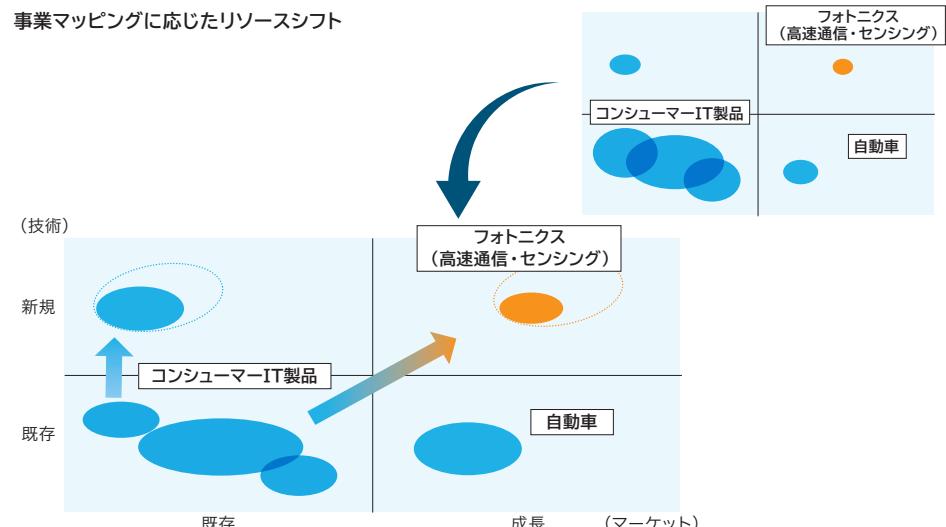
新規事業・成長領域のフォトニクス・半導体分野を始めとした技術開発と、新たなソリューション提案に向けたエンジニアリングマーケティング強化のため、国内外を問わず社外から専門技術人材の獲得を進めています。必要な技術を見極め、強化するべき領域にフォーカスした人材を獲得・育成しています。現在、グローバルでの技術人材比率は約40%ですが、中計最終年度の2028年度には50%を目指しています。



リソースのシフトと強化

当社が強みを持つコンシューマーIT領域から、今後の成長が期待される自動車およびフォトニクス領域、新たな技術開発分野へと、人材獲得・育成の重点をシフトさせています。特にフォトニクスや半導体技術は、次世代のソリューション創出に不可欠であり、国内外から専門性の高い技術人材の獲得を進めています。

事業マッピングに応じたリソースシフト



HRBP機能による強化スキル・技術の見える化

当社ではグローバル視点で人財ポートフォリオの強化と最適化を推進するため、2023年よりHRBP(Human Resources Business Partner)機能を担う組織を設置しました。「技術・開発」、「生産・製造」、「営業・マーケティング」、「企画管理」の4つの機能について、スキルと技術の現状と将来のあるべき姿を見える化し、ギャップへの対応を進めています。

当社独自の人事支援体制として、各本部・事業部組織にHRBPを担う人材を配置するのではなく、各機能において国内外を問わず組織横断で技術やスキルをベースに人事施策を企画立案しています。成長戦略に基づく強化スキル・技術の特定と評価・見える化を推進し、人材の強化と質的転換を目指しています。

独自のHRBP組織による人事支援





グローバルでの制度設計

- 自律型キャリア形成と教育研修
- 次世代グローバルリーダー育成体系
- ジョブ型人事制度

ジョブ型人事制度

当社グループでは、人的資本戦略を推進する基盤として、2024年度よりグローバルの標準であるジョブ型人事制度を全面的に導入しました。

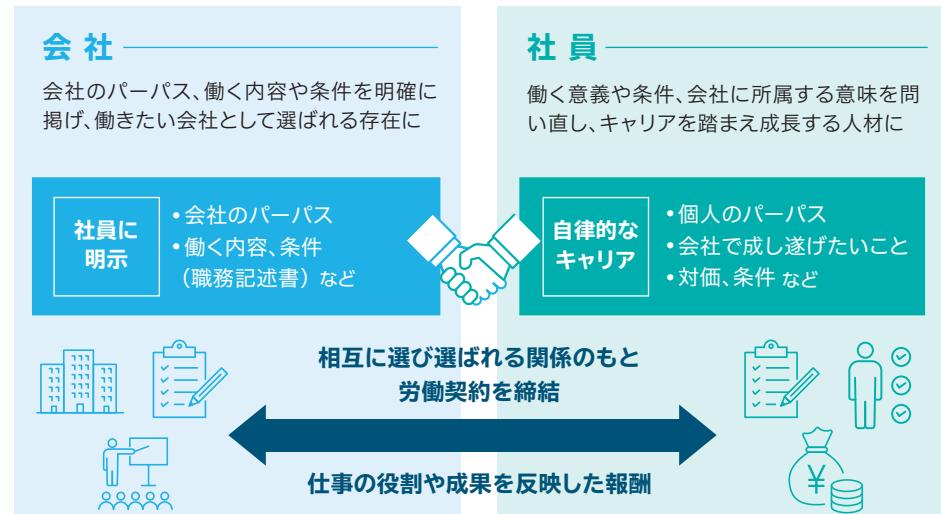
海外売上比率が約67%を占める当社にとって、国内外の垣根を越えた連携と仕組みの最適化は不可欠です。そのため、会社と社員が相互に選び選ばれ、ともに成長するパートナーシップの構築を目指しています。

多様性や個性を尊重しながら、競争力ある人事制度を整備することで、組織文化や働く環境の進化を促し、持続的な成長と企業価値の向上につなげます。

ジョブ型人事制度で目指すもの

- グローバルでの役割責任の明確化
- 多様性を重視し実力主義での適所適材
- 担う役割を市場価値で反映した報酬
- ジョブによるキャリアマップと自律した成長

相互に選び選ばれる関係づくり

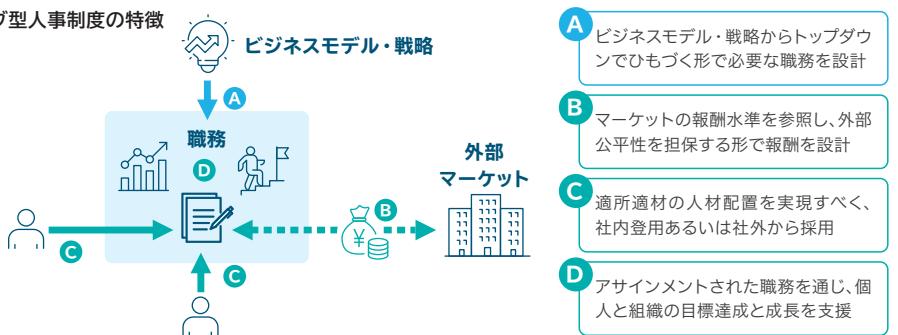


戦略に沿った職務設計と市場価値を反映した報酬

中期経営計画2028「進化の実現」の達成に向け、当社ではビジネスモデルや戦略を起点に、経営層をはじめとする上位層から順に必要となる職務を定義しています。定義された各職務は成果責任を明確化し、それに基づいてグローバルで統一したグレードを設定しています。職務別の報酬は、行政機関の賃金統計や外部調査機関のデータベースを活用し、当社と規模・業種が類似する企業をベンチマークし、そのうえで、国・地域・グレードごとに報酬水準を定めています。さらに、当社の現行制度や水準と比較検証し、外部公平性を確保するとともに、採用競争力の強化につなげています。

これらの取り組みを通じて、人財ポートフォリオの最適化を図り、持続的な成長を支える基盤を構築します。

ジョブ型人事制度の特徴



組織目標の達成と自己成長

当社グループの評価制度は、「Dexerials Way」を軸に社員の能力開発を促進し、人的資本の最大活用を実現する仕組みと位置づけています。

具体的には、組織目標の達成と個人の成長を両立させるため、期初に業績と行動の2軸で目標を設定し、期末において業績の達成度および行動の発揮度をレビュー・評価します。

このプロセスを通じて、社員一人ひとりが自身の課題や成長機会を明確化し、自己成長に向けた計画と挑戦を積み重ねていくとともに、組織全体の持続的な成長と企業価値向上を目指しています。

職務を基軸にしたキャリア形成

社員一人ひとりが自律的に成長し、将来のキャリアを描くための基盤として、一般社員向けに定義したすべての職務とキャリアマップを社内に順次公開しています。さらに、多様なキャリアの可能性を広げるため、幅広い部署・ポジションにおいて社内公募を実施し、社員が自らの意思で応募できる仕組みを整えています。これにより、日頃思い描いているキャリアの実現やスキルアップを後押ししています。

今後は、グループ全体で導入したグローバルタレントマネジメントシステムの整備とデータの利活用を進め、社員のさらなる成長と挑戦を支える施策を積極的に展開していきます。

■ 人財育成方針

私たちは、社員に「自ら学び・考え・行動し・成長し続ける」自律的な働き方を求め、会社はそれを実現するための支援をし環境を整えることで、社員と会社がともに成長していくという考え方を明確にしています。

■ 持続的成長に向けた人材育成施策

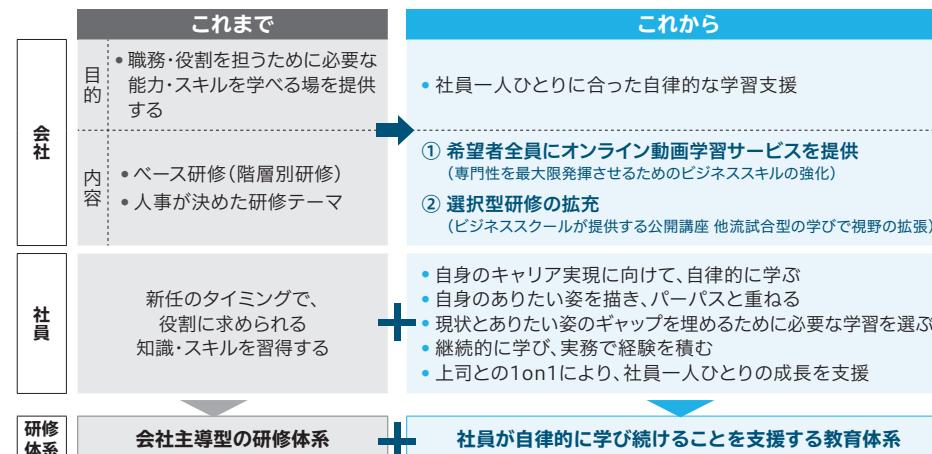
当社は、持続的な成長を実現するために、人事制度と人材育成施策を連動させ、社員一人ひとりの可能性を引き出すとともに、人的資本を最大限に生かすことにより、クリエイティビティの高い組織文化の醸成に注力しています。

社員の主体的な学びを奨励し、その挑戦を支援する体制や、多様な研修プログラムを整備することで、一人ひとりが能力を発揮できる環境を構築しています。また、将来の事業を担う次世代リーダーの育成にも注力し、経営視点を養う教育や実践的な成長機会を通じて、持続的な企業価値向上に貢献できる人材の育成を推進しています。

今後もグローバルで共通の教育研修制度を整備し、組織文化と働く環境を進化させることで、持続的な成長とさらなる企業価値の向上を目指します。

POINT

- ・「会社主導型」と「選択型(個別の課題に沿った内容を選択して学習)」
- ・成長戦略・ジョブ型人事制度と教育研修プログラムの連動



これまでの研修体系に加え、“自ら成長するために学ぶものを考え、選択する”仕組みを拡充
事業戦略やジョブ型人事制度と連動して設計することで「人財」を強化

■ 「社員の自律的な学び・成長支援」に向けたプログラム

2024年度から、ビジネススクールが提供する公開講座を通じた「他流試合」型の学びを展開し、外部環境の変化や多様な価値観に触れることで、社員の視野拡張と実践的な成長を促進しています。さらに、自己啓発支援としてオンライン動画学習サービスを希望者全員に提供し、ビジネスの基礎から実践まで体系的に学べる環境を整備しました。これにより、社員一人ひとりが自律的に学び続ける仕組みを強化しています。

■ 経営基盤強化に向けた選抜型の次世代経営人材育成プログラム

経営基盤の一層の強化に向け、グローバルを含むグループ全体のなかから、選抜されたメンバーを対象に、次世代経営人材育成プログラムを実施しています。先行して開始した管理職層向けプログラム「D-BLP^{※1}」では、経営者視点で課題をとらえ、解決に必要な思考力・判断力・独創性を磨いています。参加者は実現可能性のある事業提案を行い、相談役として執行役員のサポートを受けながら、経営に直結する実践的な学びの場として、次世代経営リーダー候補としての視座を高めています。

さらに2024年度には、変革をけん引するリーダーの早期育成と計画的な輩出を目的に、若手社員を対象とした新プログラム「FIP^{※2}」を開始しました。グローバルを含むグループ各社から多様なメンバーが参加し、「新たな価値創出に向けた戦略立案」をテーマに、半年間にわたり議論と協働を重ねます。プログラムは、社内外の環境変化を踏まえて当社独自に設計しており、経営層やD-BLP修了者との意見交換、社外で活躍するリーダーとの対話、ビジネス課題に基づくフィールドワークなど、日常業務では得がたい実践的な学びの場を提供します。参加者は、自身のリーダーシップを見つめ直すとともに、困難に立ち向かう力を養い、プログラム終了後も各部署で新たなチャレンジに取り組んでいます。今後もこれらのプログラムを継続・発展させ、次世代を担うリーダー層の育成に注力していきます。

※1 Dexerials Business Leadership Program

※2 Dexerials Future Innovators Leadership Development Program



社員
VOICE

FIPへの参加で視座が上がり
業務に取り組む姿勢の変化と成長を実感

グローバルセールス＆マーケティング本部 戦略営業部

Lori Lu (ロリ・ル)

これまで足元に目が行きがちで、求められる業務を着実に進めることに重心を置いていました。しかし、FIPに参加し、会社の目指す方向や業務の目的を理解して動く大きさを学んだことで、自身の業務に取り組む姿勢そのものが大きく変わりました。さらに部門やバックグラウンドの異なる参加者との議論を通じて、多様な視点を受け入れたうえで、違いを恐れず自分の意見を伝えられるようになりました。接点のなかった仲間と横のつながりができたことも収穫で、今後の業務やコミュニケーションに生かしていきます。



企業文化のアップデート

社員エンゲージメント向上

ダイバーシティ（人権の尊重）

図 P.85 人権の尊重 図 P.86 ダイバーシティ／多様な働き方

健康経営

図 P.88 健康経営

会社と個人のパーソンズの重なりを最大化

当社グループでは、2024年に「Empower Evolution. つなごう、テクノロジーの進化を。」をパーソンズとして定めました。ジョブ型人事制度では、当社のビジネスモデルや事業戦略にひもづく形で必要な職務を定義し、社員には職務とキャリアパスを開示することで、自律的なキャリア形成を促しています。会社と社員が相互に選び選ばれる関係では、社員が会社のパーソンズに共感し、個人のパーソンズとの重なりを最大化することが重要です。事業戦略の実現に向けて会社と社員のベクトルを合わせ、イノベーション創出につなげます。また、長期的な結びつきの強化により、変化に強く持続的な企業体質を目指します。



1on1によるキャリア支援と対話の推進

当社は、中長期的なキャリア形成と成長支援を目的に、積極的に1on1の実施を推進しています。ジョブ型人事制度でも期中での継続的な対話は、個人と組織の方向性を一致させるために重要であり、上司と部下の対話を通じて、個人のパーソンズの実現や主体的な成長を支援しています。こうした取り組みにより、対話を大切にする風土の醸成を進めています。

2024年度までに、経営層から部長・課長層を対象として1on1について学ぶ研修を実施し、現在は係長層まで対象を拡大しました。今後も継続的な実践を通じて、キャリア自律と組織の持続的成長を両立する企業文化の強化を進めています。

1on1を通じたキャリア支援



経営トップによるダイレクトコミュニケーション

パーソンズの浸透、企業と個人のパーソンズの重なりを拡大するために、経営トップによるダイレクトコミュニケーションを定期的に実施しています。新たなキャリアの節目となる部長層・課長層への昇進を迎えた管理職を対象に、経営トップと対話を行い、経営トップが描くビジョンに直接触れるとともに、自身の提案や課題をぶつけることで、経営トップと第一線管理職のチームビルディングに取り組んでいます。

中期経営計画とエンゲージメントサーベイの連動

当社グループでは、エンゲージメントサーベイを2年ごとに実施し、中計と連動したモニタリングを行っています。

2024年度に実施した調査では、当社らしいエンゲージメントの実現を目指して、「経営理念・企業ビジョンの実践度」、「パーソンズへの共感度」を測る設問を新たに追加しました。企業文化を支えるこれらの項目では良好な状態が確認できました。

2022年度の実施結果からは、部長・課長層の全体的なエンゲージメントと、上司のマネジメントを含む目標・業績管理に関する項目が改善しました。これらは、ジョブ型人事制度への制度変更を通じて、事業戦略と職務・業績目標の連鎖が明確になったことによるものととらえています。

一方で、人材の獲得・配置・活用に関する項目は前回からの継続課題に挙げられ、人財ポートフォリオの変革に向けたリソースシフトと社員のキャリア実現に取り組むことで改善を図ります。これらは「人の戦略」と連動するものです。基盤となる人事制度の改定後、制度を活用する段階を通じて、課題改善の取り組みと社員エンゲージメント向上に向けたPDCAサイクルを推進していきます。

中期経営計画と連動したモニタリング

(年度)

前中計		現中計				
2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
実施		→ 実施		→ 実施予定		→ 実施予定

2024年度エンゲージメントサーベイの結果

良好	改善した項目	継続課題
<ul style="list-style-type: none"> 経営理念・企業ビジョンの実践度 顧客志向 	<ul style="list-style-type: none"> 部長・課長層のエンゲージメント 目標・業績管理 	<ul style="list-style-type: none"> 人材の獲得・配置・活用

特集②

J-ESOP — 社員株主が育む価値創造

株式給付制度 (J-ESOP) は、社員一人ひとりが自社の成長を自らの成長と重ね合わせるための仕組みです。2025年7月、当社は J-ESOPに基づき、国内の全社員を対象に自社株式を給付しました。社員が株主として企業価値を意識し、自らの業務と会社の成長を結びつけて考える。その姿勢を当社の持続的成長を支える原動力にしていきたいと考えています。

社員株主としての視点は日々の行動や意識のなかに広がりつつあります。さらにオーナーシップを高める機会として、IR/ESGコンサルタントの浜辺真紀子氏を招き、社員とともに「株主として企業価値を高めるとは何か」を考えるワークショップを開催しました。

本特集では、その対話を通じて次世代を担う社員が学び、伝えるJ-ESOPの意義と、そこから生まれた意識の変化を紹介します。



デクセリアルズの株式給付制度 (J-ESOP) とは?

2016年に導入した、自社株式を給付する制度。社員は株主として配当を受け取れるほか、株価が上昇すれば、その株式価値の増加を享受できる。国内全社員が対象。

写真左から

グローバルセールス＆マーケティング本部
販売戦略管理部 販売推進課 1係 統括係長

芦川 春香

オペティカルソリューション事業部
品質保証部 品質保証1課 統括課長

木伏 純子

コーポレートR&D本部
先端集積プロセス技術開発部 開発2課 統括課長

齋藤 直哉

IR/ESGコンサルタント
浜辺 真紀子 氏

経営戦略本部
広報・IR部 IR課

村瀬 裕子

生産統括本部
生産企画部 生産管理1課 統括課長

田邊 裕一

人事本部
人事労務部 労務・給与課 統括課長
中井 元気

社員株主が思うJ-ESOPの意義

J-ESOPは社員の努力と会社の成長を実感できる制度

木伏 J-ESOPは、自分の「頑張りがい」がある制度ですね。自分の頑張り次第で株価が上がるかもしれない、それを自分や周囲にも還元していくかかもしれませんと感じています。

私は品質保証部に所属しています。大きな品質の問題が起きたら株価が下落するので、それを防いでいる重要な役割を自分が担っているということ。今後は、今までなかったそういう視点も意識して業務に当たろうと思います。



自分の頑張りで株価が上がれば
自分にも、周囲にも、
還元できますね

—— 木伏 祐子

齋藤 私はR&D所属です。ビジネスの種を生み出せなければ会社の価値は下がっていってしまうのだ、もっと上に向かって歩いて行かないといけない、という自覚が生まれました。

自分の頑張りが、個人の評価だけでなく、組織への貢献や外部からも見られているという意識を持つこと。それが株価として報いられれば、自分も会社もお互いにうれしいですよね。

芦川 株式給付を受けたことで、自分は上場企業の一員であるとともに、会社の株主の一員もあるのだと再認識しました。私自身、会社への帰属意識と貢献したいという思いが強くなつたので、社員一人ひとりがその意識で企業価値向上に貢献していく、それがステークホルダーの役に立つのであれば、素晴らしいシステムですね。

販売推進課で製品供給を担っているので、当社が生み出した価値を、きちんとお客様に届ける責務を全うしていくこと、身が引き締まる思いです。

中井 私は人事労務部で、社会保険労務士としても法令遵守

を意識してきました。株主目線でも日々のコンプライアンス遵守が重要だと思います。

加えて、新しい価値・技術を生み出していく人材を採用できるかは大きな課題。人財ポートフォリオの見直しやリソースの再配置を、運用段階でもしっかりと考えなければいけません。社員の皆さんのが働きやすい環境をつくることが私たちのミッションだと、責任の大きさを感じます。

田邊 私が担当する生産管理はサプライチェーンの中心的な立場にいるので、もともと直接顧客や最終顧客、サプライヤーの株価やプレスリリースはチェックしていました。

日々の業務のなかで株主視点を入れていくと判断軸が変わるものかもしれません。目標設定や進捗管理はしっかりと行っています。そのうえで、株主視点で組織の目標を取り入れることは今すぐできそうです。



株主の視点を持つと、
仕事の見方や目標の立て方が
少し変わってきますね

—— 田邊 裕一

株主意識を持つことで行動変容のきっかけに

中井 今まででは上位組織、所属する部や本部のミッション・目標だけを見て自身の求められるミッションや目標を立てていました。もう1段階上の視座、株主という視点を意識して上位組織の課題感を深掘りして把握し、自分のなかで腹に落として、チームの目標として設定していくたいと思います。

村瀬 皆さんのお話を聞いて、IR担当としては社内IRの重要性を改めて実感しました。今後、積極的に取り組んでいきます。

齋藤 これまでR&Dが新しいものを生み出さなければ売上が上がらない、というプレッシャーやつらさも感じていました。

でも「社内も社外も見てくださっているぞ!」と楽しみに変えてしまうのが一番良い。初めてのことに挑戦すれば、その努力を世の中が見てくれて評価してください。やった分だけ報われる、そんな状況を楽しみたいです。



社員一人ひとりの株主としての
自覚や帰属意識が高まれば
会社の価値向上に寄与できますね

—— 芦川 春香

芦川 株主やステークホルダーの満足度を上げるためにも、まずは自分自身やチームの満足度が上がらないと還元できないですよね。販売推進課はお客様と常に関わり合う緊張感がある部署なので、無駄や無理のない業務改善や心理的安全性を意識しています。いかにシステム化にして、自分とチーム、一緒に働く仲間の満足度を上げられるか。その仕組みづくりに取り組んでいきます。

木伏 今、品質保証部内では、未然防止に積極的に取り組んでいます。不具合が起きてしまうと心理的な負担がとても大きく、本来不要な業務も増えてしまう。だから早い段階でシステムとして歯止めをかけたい。それが心理的・業務的負担の低減につながると考えています。

株主の皆さんのが仕組みや取り組みを理解したうえで評価し、



視座を高め、
株主の視点を意識しながら
チームの目標に反映していきたい

—— 中井 元気



初めてのことに挑戦すれば、
その努力を世の中が見てくれて
評価してくれる

—— 齋藤 直哉

投資していることを理解したうえで、日々、自分が仕事として行っている小さなことの積み重ねが株価にもつながるのだと思いつながら仕事をしていきたいです。

村瀬 私は普段の業務で投資家と面談をしているので、皆さんのそういう思いをしっかりと伝え、投資家の言葉を社員にもしっかりと共有していきたい。みんなで当社の価値を高めていきたいという気持ちになりました。

J-ESOPは、企業価値や株主価値を「自分ごと化」できる制度ですよね。社員が株価という形で会社の成長を実感することで、価値向上に向けて取り組むよいきっかけになっていると感じています。

価値向上には、さまざまな部署の皆さんのがいなければ成り立ちません。それぞれの貢献の仕方があることを実感しました。私もその意識を持ちながら、一緒に向上させていきたいです。



企業価値や株主価値の向上には、
社員一人ひとりにそれぞれの
貢献の形がある。
私もその一員として、
価値向上に取り組んでいきたい

—— 村瀬 裕子

» ワークショッップレポート

社員株主としてのオーナーシップの意識や
理解をより深めるための
ワークショップを実施しました。
その様子を一部ご紹介します。

株価はなぜ動くのか—— 社員と考える時価総額と株価変動要因



浜辺 皆さんにはJ-ESOP制度でデクセリアルズの株主になりました。株主としてまず理解すべきなのは、会社の価値は「株価」だけでは測れず、「株価×発行済み株式数」で計算される「時価総額」を見る必要があるということ。

皆さんは自社の時価総額や、時価総額ランキングを知っていますか？

(時価総額の計算式を理解したうえで、社員がそれぞれ自社やビジネスパートナー企業の時価総額とランキングなどを確認)

時価総額を理解したうえで、その構成要素である株価について考えてみましょう。皆さんは、株価が変動する理由は何だと思いますか？

芦川 当社の株価が伸びている2021～2022年は、コロナ禍でスマートフォンやノートパソコンなどの需要が非常に旺盛な時期でした。需要があって、私たちが供給するものがある。それで株価が動いたりするのかなと感じました。

中井 決算発表の内容や業績ではないですか。あとは新商品が出たときも影響がありそうです。

浜辺 株価変動要因は大きく①株式市場全体の変動要因と②個別銘柄要因に分けられます。②の個別銘柄要因では、企業の業績や将来の成長性への期待や懸念、株主還元やさまざまなインシデント（コンプライアンス問題や被災など）が影響します。皆さんの会社の株価が動くのが、このようなさまざまな要因によるものだと理解していただくとよいですね。

投資家の視点で自社を見つめる

浜辺 「時価総額」や「株価」があるのは、会社が株式市場に上場しているためです。ただ、大企業がすべて上場しているかというと、そうではありません。上場していない大企業も結構あります。つまり、上場にはメリットとデメリットがあるということになります。皆さんは、上場のメリットとデメリットは何だと思いますか？

田邊 上場すると知名度が上がりますよね。その会社で働きたいという人も増えるし、安心感がある。

木伏 メリットは、外部からの信頼が得られて金融機関から融資が受けられること。デメリットは、不祥事があれば株価が下がること。

村瀬 的確な情報発信をしないと株価に影響が出る。そういう意味で、IRの役割が大切なのでしょうね。

浜辺 おっしゃる通り、上場会社にとって株式市場とのコミュニケーションであるIRはとても重要です。上場のメリットは主に、①長期安定資金の調達と財務体質の強化、②会社の知名度の向上および社会的信用力の増大、③優秀な人材の確保や従業員のモチベーション向上につながる可能性、④株式市場からのフィードバックを経営に役立てることが可能、ということです。特に④は、適切なIR活動なしには成立しません。

社員一人ひとりが株主視点を持ち、 中長期的な企業価値向上を目指すために

昨今、経営トップや幹部への報酬の一部を自社株で支給する上場会社が増えています。その目的は、中長期的な企業価値向上へのインセンティブを与え、「稼ぐ力」の向上につなげるとともに、経営陣が株主の視点を意識した経営を行うよう促すことにあります。デクセリアルズでは、この株式給付制度を経営陣だけでなく全社員に展開することで、社員一人ひとりが「株式というインセンティブを持つことで、中長期的な企業価値の向上を目指す」、「株主の視点（株価を意識したり、自社を客観的に見たりする姿勢）も持ちながら業務に臨むこと」を期待していると理解しました。

そこで今回のワークショップは、参加者の皆さまに「上場企業としての自社の姿」を俯瞰し、「自らが企業価値向上に直接働きかけられる存在である」という事実を実感していただくことを意識して設計・実施しました。参加された6名の方の意識は大きく変化したものを感じています。その変化が各自のチームに持ち帰られ、さらに社内で同様のワークショップが広がることで、社員の皆さまが力を合わせて企業価値向上に取り組む土台となればうれしく思います。社員一人ひとりの視点と行動が重なり合い、大きなうねりとなって自社を前へと押し進める—。今回の取り組みが、その第1歩となることを願っています。



IR/ESGコンサルタント
浜辺 真紀子 氏

浜辺真紀子事務所代表、複数の上場企業で社外取締役を務める。2000年、ヤフー(株)（現LINEヤフー(株)）にてIR部門を立ち上げ、SR（ステークホルダーリレーションズ）本部長、社長室長兼コーポレートエバンジェリストを歴任。ディップ(株)執行役員を経て2021年に独立。

一方、上場のデメリットは、①敵対的買収やアクティビストにさらされるリスク、②経営方針などについて市場の理解を得る必要があること、③企業情報・業績などの開示義務、④創業者や親会社との関係とバランス、ということが挙げられます。株主の理解を得ながら経営を推進しなければならない、ということですね。



芦川 上場のメリット、デメリットを踏まえたうえで、社員に株主視点を持たせる目的でJ-E SOP制度を導入したのは会社にとっても社員にとってもプラスだと感じました。

浜辺 しかも「全社員に」という点が素晴らしいですね。そんな株主視点を持つ皆さんに、重ねて伺いたいのは、「投資家や株主はデクセリアルズのどこに強みと課題を見いただしているのか?」という質問です。

田邊 ニッチな製品で市場シェアが大きいシングルソース製品が多くあることでしょうか。私自身がすごく誇りに思っています。

齋藤 技術の注力領域を世の中のトレンドに合わせていけるのは強みですよね。

木伏 それに気づいて先回りしたアクションが取れるのは、フットワークが軽い体制と資産があるという強みなのかもしれないなと思います。

田邊 海外のお客さまが多く、為替変動の影響を受けやすいことと、地震の多い日本に工場があることは投資家にリスクと思われているよう。

浜辺 皆さん、自社を俯瞰的に見る姿勢があって良いですね。では、実際に投資家が強みと課題をどこに見いただしているのか、IR担当の村瀬さん、ご説明いただけますか。

村瀬 はい。まず、直接顧客だけでなく最終顧客と一緒に製品開発をするビジネスモデルがあり、それによってシングルソースの製品が多数生み出されていることは大きな強みになっています。

多様な技術を掛け合わせできる技術力は投資家の皆さまが感心するほど。光半導体や自動車領域への成長期待や、高付加価値製品、収益性の高い製品の拡大も期待されています。

課題としては、為替感応度の高さと、ボラティリティー（価格の変動性）の高さへの懸念、事業成長の期間が短いこと。最先端技術を常に追いかけるための人材獲得が難しいのではという懸念を持たれているのも事実です。

投資家からは、成長戦略や人事戦略はもちろん、具体的な技術の独自性にまで質問がおよぶこともあります。

浜辺 投資家は企業の成長のために重要な要素すべてに関心を持っています。

近年は環境の変化が非常に激しく、企業は常に経営をアップデートすることを求められています。それは例えて言うと、下りエスカレーターに反対方向、つまり上方に向いて立った状態だと、私は思うのです。

下がるエスカレーター上を頑張って歩いても現状維持です。下る速度を上回るペースで一生懸命歩き続けて少しづつ上に上がり、ようやく成長できる。新たな挑戦をせず「このままいいや」と立ち止まってしまうと、どんどん下がっていく。そんな厳しい世界に、私たちはいるのです。

そんな環境のなかで、皆さん一人ひとりが意識を持って成長に貢献することで、皆さんの会社はお客様の課題を解決できます。一般的の株主と皆さんの違い、それは、皆さんはご自身の努力で会社を成長させることができるということなのです。皆さんが努力することでお客様に選ばれ、選ばれた証左として売上・利益を得て、それを皆さんへの給与やその他の投資、株主への利益還元などに活用し、さらに多くの課題を解決する。このサイクルこそが、目指すべき上場会社の成長サイクルなのです。



株主・投資家の皆さまとのコミュニケーション

当社は株主や投資家の皆さまに対する適時・適切な情報開示が、意思決定の透明性、公平性の確保と実効的なコーポレート・ガバナンス機能を担保すると考えています。また、適時・適切な情報開示は、当社に対する理解の促進や適正な市場評価の実現につながり、企業価値の持続的な向上のためにも重要と考えています。

このため、法令に基づく開示にとどまらず、主体的に

ウェブサイトなどを通じて会社や事業の理解につながる財務・非財務情報の充実を図るとともに、透明性と信頼性の高い情報開示体制の構築に努めています。

対話にあたっては、投資家の皆さまの方針・属性や対話の内容に合わせて対応者を選定しており、IR担当者以外にも社長などの経営層が国内外の投資家・株主の皆さまと直接対話する機会を設けています。

IR活動状況

活動	回数	内容
アナリスト・機関投資家向け決算説明会	4回	四半期ごとに説明会を実施(社長、執行役員が登壇) 決算関連資料(決算短信・プレゼンテーション資料・質疑応答の内容、動画)を説明会翌日までにウェブサイトに掲載
アナリスト・機関投資家との面談(うち、社長含む執行役員対応)	380回 (82回)	アナリストや国内外の機関投資家との個別取材、カンファレンスなどでの面談
個人投資家向け会社説明会	2回	個人投資家向けにオンライン会社説明会を実施。ウェブサイトに説明会動画を掲載
株主向け施設見学会	1回	定時株主総会後、株主向けに光半導体事業の説明や技術展示などの見学会を実施(2025年6月 本社・栃木事業所)

社内へのフィードバック

株主・投資家の皆さまからいただいたご意見や評価を、経営層を含む社内に幅広く情報共有し、資本市場の知見を経営やさまざまな事業活動に活用しています。

活動	対象	頻度	内容
IR活動の執行役員会報告	全執行役員	月次	アナリストの見解や投資家意見、株価やバリュエーションの状況など、資本市場から得られた経営改善や企業価値向上に関する知見を共有
アナリストレポートのサマリー報告	全執行役員 関連部門	随時	証券会社のアナリストレポートのサマリーをメールなどで共有
決算発表・説明会報告	全社員	決算発表後	決算の概要と、投資家の関心点や当社に対する評価をメールで報告
社内報	全社員	随時	WEB社内報「りある」で、当社のIR活動に関連する情報を発信

» 社内向けIR

当社では、WEB社内報「りある」を活用した社内向けIR活動も実施しています。

定期的に、資本市場関連の情報や当社の株式給付制度(J-Employee Stock Ownership Plan)の取り組み、株主総会など、さまざまな切り口でトピックスを分かりやすく解説し、情報発信しています。

IR担当の連載記事では、読みやすく、基本的な内容から解説できるよう、インタビュー形式で掲載しています。

The screenshot shows a Q&A session from the internal newspaper 'ariarun'. The investor asks about the company's focus areas and how they are responding to market challenges. The company representative responds by mentioning their commitment to innovation and cost reduction. The article is titled '連載コーナー IR課'.

(WEB社内報「りある」2025年7月掲載)

また、具体的なIR活動の様子を掲載するなど、当社IRへの関心を高める取り組みも行っています。

2025年は、海外の投資家訪問に参加した社員の座談会を記事化して掲載しました。



(WEB社内報「りある」2025年8月掲載)