



## 中期経営計画2年目 不確実な時代の舵取り

📖 P.12 トップメッセージ

**「進化の実現」に向けて、  
パーパスを羅針盤に  
不確実なかでも軸は  
ぶらさずに進む**

地政学的リスクなどにより先が見えにくい世の中を、どのように進み、成長を続けていくのか——。代表取締役社長の新家がデクセリアルズの進む道について熱く語ります。

## 「デクセリアルズ統合レポート 2025」発行のごあいさつ

私たちデクセリアルズグループは、「Empower Evolution. つなごう、テクノロジーの進化を。」というパーパスのもと、デジタルテクノロジーの進化を支える存在でありたいと考えています。中期経営計画2028「進化の実現」において、事業ポートフォリオの拡大と変化に強い経営基盤の構築を進めるなか、当社独自のビジネスモデルを起点に、「技術」と「人財」をマテリアリティとした取り組みを強化しています。

「デクセリアルズ統合レポート 2025」では、私たちの価値創造の考え方とその実践を、財務・非財務の両面からお伝えしています。今後も統合レポートを通じて、当社の持続的成長と社会課題の解決に向けた歩みを共有し、ステークホルダーの皆さまとのより深い相互理解につなげてまいります。

## 独自の技術と ビジネスモデルで挑む 自動車事業のグローバル展開

📖 P.22 特集①

コンシューマーIT業界で実績を重ねてきたビジネスモデルを進化させ、成長領域の自動車業界に拡大。グローバルで新たな価値を創出する。



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～

## 株式給付制度（J-ESOP）を 通じ、社員株主がデクセリアルズ の価値を育む

📖 P.40 特集②

次世代を担う社員が「株主として企業価値を高めるとは」を考える機会を通じて、そこから生まれた意識の変化を紹介する。



J-ESOP——  
社員株主が育む価値創造

## 成長への新たなステップ。 2025年6月に 取締役会の新体制が始動

📖 P.46 特集③

持続的成長と企業価値の向上を果たし続けるために、3名の取締役を新たに選任。自らの視点や専門性を発揮し、率直な意見交換を重ね、その責務を果たす。



持続的成長と企業価値向上に向けた  
コーポレート・ガバナンス体制の強化

# Contents

## イントロダクション

- 2 メイントピックス（本レポートの見どころ）
- 4 事業セグメント
- 5 At a Glance
- 6 こんなところにデクセリアルズ
- 8 デクセリアルズの価値創造のあゆみ  
——テクノロジーの進化に寄り添い、社会の変化を形に
- 10 「光でつなぐ技術」で、持続可能な未来社会へ
- 12 **トップメッセージ**

## Chapter 01 持続的成長への戦略

- 18 お客さまとともに未来を創造する価値創造プロセス
- 20 マテリアリティが生み出すビジネスモデル
- 22 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～
- 26 技術戦略統括メッセージ
- 28 イノベーション
- 30 知財戦略
- 32 人事本部長メッセージ
- 34 人の戦略
- 40 特集②：J-ESOP —— 社員株主が育む価値創造
- 44 株主・投資家の皆さまとのコミュニケーション

## Chapter 02 進化への戦略的な舵取り

- 46 特集③：持続的成長と企業価値向上に向けた  
コーポレート・ガバナンス体制の強化  
・取締役会のスキル・マトリクス  
・社外取締役メッセージ  
・役員一覧
- 52 経営戦略本部長メッセージ
- 55 事業性評価
- 56 中期経営計画
- 58 成長戦略に向けたDXの加速
- 60 コーポレートリスク統括メッセージ

## Chapter 03 着実な進化への航路

- 63 サステナビリティマネジメント
- 64 ESG重点課題の考え方  
▼ **ガバナンス** ——
- 66 コーポレート・ガバナンス
- 70 リスクマネジメント
- 72 情報セキュリティの強化
- 73 コンプライアンス
- 74 サプライチェーンマネジメント（CSR調達）
- 75 事業継続計画（BCP）の取り組み  
▼ **環境** ——
- 76 環境への取り組み
- 77 資源循環
- 78 気候変動
- 83 汚染防止／水資源の保全
- 84 化学物質管理  
▼ **社会** ——
- 85 人権の尊重
- 86 ダイバーシティ／多様な働き方
- 88 健康経営
- 89 労働安全衛生
- 90 製品品質

## データセクション

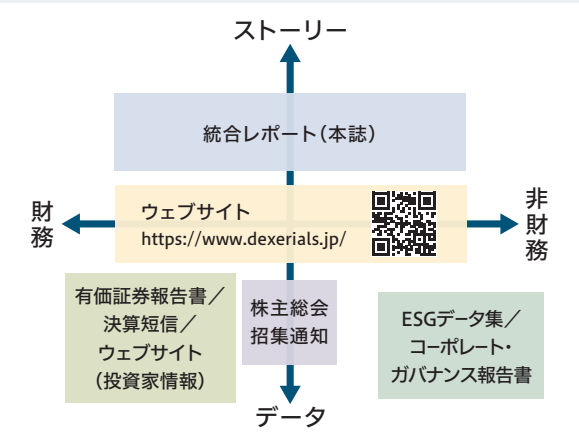
- 91 財務データ
- 92 非財務データ
- 93 外部評価・指数への採用
- 94 会社情報／株式情報
- 95 第三者意見

🔗 詳細を当社ウェブサイトでご覧いただけます  
📄 関連情報を本統合レポートでご覧いただけます  
📖 関連情報を、当社が運営する製造エンジニアのための技術情報メディア「TECH TIMES」でご覧いただけます

### 編集方針

本レポートは、株主・投資家をはじめとする、すべてのステークホルダーの皆さまに、経済的価値と社会的価値を両立させ、豊かで効率的な社会の実現に貢献するとともに、中長期的な企業価値向上に向けた取り組みを理解していただくために発行しています。本年度は、「パーパスとビジネスモデル」、「人財」の2つのテーマを注力領域として、経営層や社員の声を交えて構成しています。今後のより良い報告に向けて、皆さまからの率直なご意見をお待ちしています。

### コミュニケーションマップ



### 対象範囲・期間

対象範囲：本レポートは、デクセリアルズ株式会社および国内外の連結子会社を対象としています。  
対象期間：本レポートは、2024年度（2024年4月1日～2025年3月31日）の活動実績を原則とし、一部の報告・データについては過去および最新情報を記載しています。

### 参照ガイドライン

IFRS 財団「国際統合報告フレームワーク」／経済産業省「価値協創ガイダンス」  
GRI「GRI Standards」／ISO26000／環境省「環境報告ガイドライン 2018年版」

### 将来の見通しに関する注意

本レポートに記載されている将来に関する記述は、当社が現在入手している情報および合理的であると判断する一定の前提に基づいており、将来に関する記述の正確性・完全性に関する責任を負うものではありません。実際の業績などはさまざまな要因により異なる可能性があり、当社として将来計画の達成を約束する趣旨のものではありません。

事業セグメント

54.4%

45.6%

2024年度  
売上高  
**110,390**  
百万円

電子材料部品

〈売上高〉	<b>60,434</b>	百万円	
〈事業利益〉	<b>23,511</b>	百万円	
〈EBITDA〉	<b>26,701</b>	百万円	

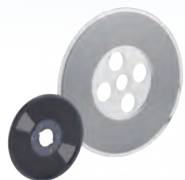
光学材料部品

〈売上高〉	<b>50,647</b>	百万円	
〈事業利益〉	<b>14,556</b>	百万円	
〈EBITDA〉	<b>18,006</b>	百万円	

※各事業は業績開示におけるセグメントに該当し、売上高にはセグメント間取引が含まれています

電子材料部品の主な製品

異方性導電膜 (ACF)  
カテゴリー



異方性導電膜 (ACF)

表面実装型ヒューズ  
カテゴリー



表面実装型ヒューズ

フォトニクスカテゴリー



マイクロデバイス



光半導体

光学材料部品の主な製品

光学フィルムカテゴリー



反射防止フィルム (ARF)

光学樹脂材料カテゴリー



光学弾性樹脂 (SVR)

精密接合用樹脂



## At a Glance (2024年度)

## EBITDA



## EPS (1株当たり当期利益)

**162.04** 円



※当社は、2024年10月1日を効力発生日として、普通株式1株につき3株の割合で株式分割を行っています

## ROE (自己資本当期純利益率)



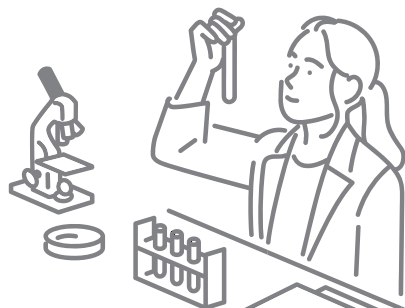
## ROIC (投下資本利益率)

**22.9** %

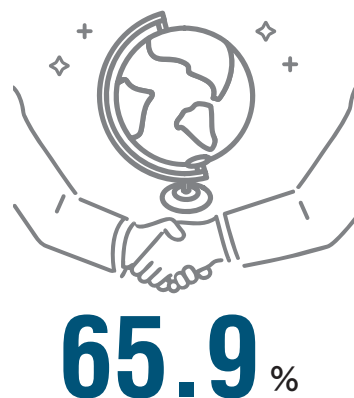


## 研究開発費

**5,330** 百万円

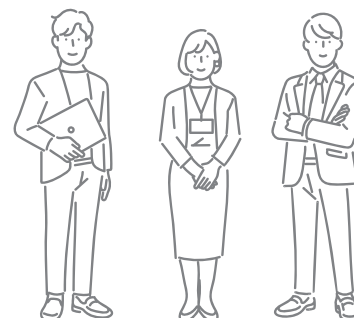


## 海外特許保有率

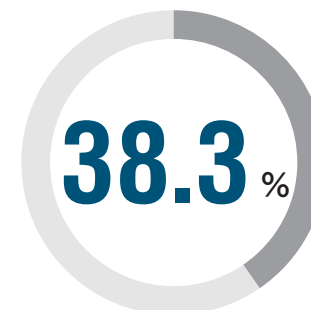


## 従業員数

**1,888** 人



## 技術人材比率



ESGデータ集  
詳細はウェブサイトをご覧ください



# こんなところにデクセリアルズ

仕事も遊びも、思いのままに。

デクセリアルズの製品は、社会のシステムや毎日の暮らし、ビジネスはもちろんのこと  
日常から離れたアウトドアシーンでも、その楽しさを支えています。

## 無機偏光板

優れた耐熱性・耐光性を  
持ち、高輝度かつ長寿  
なプロジェクターを実現  
します。



※2  
**No.1**  
世界シェア

## 異方性導電膜 (ACF)

ディスプレイやカメラモ  
ジュールなどの電子部  
品の接続に欠かせない  
材料です。



## 表面実装型ヒューズ

コードレス機器のリチウムイオン  
電池に搭載され、過充電・過電流  
に陥った際に回路を遮断し安全  
を確保します。



※3  
**No.1**  
世界シェア

### 光学弾性樹脂 (SVR)

ディスプレイと表面板の隙間を埋めて、視認性を向上させます。



※1  
**No.1**  
世界シェア

### 反射防止フィルム (ARF) (スパッタリング技術による製造)

ディスプレイ表面のフィルムが外光の映り込みを軽減。屋外でも集中してパソコン作業ができます。



### 精密接合用樹脂

カメラモジュールなどの部品を固定します。



※ 1 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  
 ※ 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、大型および中小型ディスプレイ向け ACF の合計の 2024 年の金額シェア  
 ※ 3 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、ディスプレイの貼り合わせで使用する光学用透明接着剤（OCR）の 2024 年の金額シェア。光学弾性樹脂（SVR）は、光学用透明接着剤の当社製品名です

# デクセリアルズの価値創造のあゆみ —テクノロジーの進化に寄り添い、社会の変化を形に

1962年の創業以来、当社は「技術で社会課題を解決する」という姿勢のもと、時代の一步先を読み、電子部品や機能性材料の革新を重ねてきました。その道のりは、目の前の課題に向き合うだけでなく、「次に来る変化」への挑戦の連続でした。私たちが一貫して大切にしてきたのは「お客さまと一緒に明日を思い描き、課題を一つひとつ解決していく」という姿勢です。私たちはこれからも、「Empower Evolution. つなごう、テクノロジーの進化を。」というパーパスのもと、お客さまとともに、未来の価値創造につながる製品とソリューションを生み出し続けます。

1960s

小型機器での  
液晶ディスプレイの採用

ノートパソコンの普及

小型・薄型ニーズ

リチウムイオン電池の安全性担保

2000s

モバイル機器での  
カラー液晶の採用拡大

スマートフォンの登場と  
薄型テレビの普及

屋内外での視認性向上

薄くても鮮明に見える画面

2010s

Company

1962

ソニーケミカル(株)設立

2000

上場廃止  
ソニー(株)の100%子会社となる

2012

デクセリアルズ(株)に  
社名変更し事業開始

Dexerials

Products

1977

異方性導電膜(ACF)を  
業界にさががけて製品化  
導電性と絶縁性を兼ね備えた材料技術  
を確立



1994

表面実装型ヒューズの  
生産開始

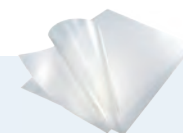
リチウムイオン電池の過充電、過電流  
を確実に遮断する二次保護素子とし  
て世界にさががけて量産開始



2002

反射防止フィルム(ARF)の  
販売を開始

ソニーのCRT向け技術を応用し、量産  
性に優れたロールtoロール方式によ  
るスパッタリング技術を確認。高耐久・  
低反射のフィルムを市場に展開



2007

光学弾性樹脂(SVR)  
の生産を開始

高透過・高弾性の光学樹脂でエア  
ギャップを解消し、視認性・コントラスト  
の向上と耐衝撃性を両立。幅広い機器  
に採用が拡大



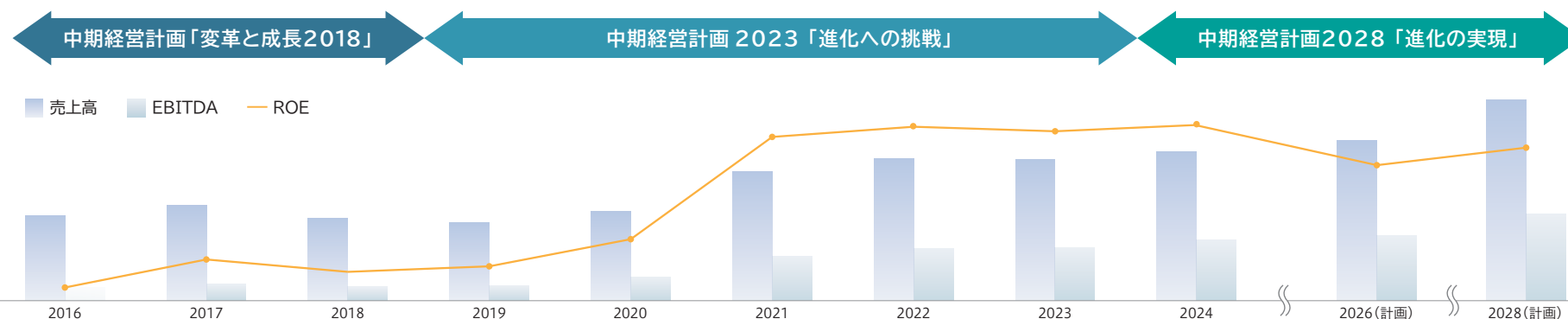
社会への貢献

液晶パネルの進化を支え、モバイル機  
器の普及に大きく貢献

安全保護技術がモバイル機器の信頼性  
向上と普及拡大に貢献

モバイル端末や各種情報機器に対応し、  
視認性と防汚性・耐擦傷性を兼ね備え  
た表示環境の実現に貢献

モバイル端末や大型ディスプレイに採  
用され、視認性と耐衝撃性に優れた表示  
機器の普及に貢献



ストリーミングサービスの台頭  
スマートフォンの超高精細化

動画配信の定着と電子決済の普及  
高視認性やタッチ機能による耐久性向上ニーズ

2020s

生活インフラとディスプレイの融合  
曲面・複雑形状への対応

DXと生成AIの拡大  
データセンターの電力消費課題への対応

2015

東京証券取引所  
市場第一部に上場

2016

栃木事業所稼働開始

2021

機関設計を監査役会  
設置会社から監査等  
委員会設置会社に移行

2022

(株)京都セミコンダクター  
(現・デクセリアルズ フォトニクス  
ソリューションズ (株))がデクセリ  
アルズグループに加入

2024

- ・パーパスを策定
- ・デクセリアルズ フォトニクス  
ソリューションズ (株) 操業開始

2016

粒子整列型異方性導電膜 (ACF)  
「アレイフィックス」を製品化  
粒子を規則的に配置し、微細で安定した  
接続を実現



次世代スマートフォンや高精細ディス  
プレイの進化を支え、薄型・高性能機器の  
実現に大きく貢献

2020

反射防止フィルム (ARF)  
「HDシリーズ」を開発  
防汚層を真空蒸着で形成し、摺動 (しゅうど  
う) 耐久性を従来比40倍以上に向上。美し  
さと操作性を両立する高性能フィルムとし  
て展開



幅広い使用環境で視認性と耐久性を提供。  
快適なタッチ操作・表示体験の両立に貢献

2023

高速応答のInGaAs<sup>\*</sup>  
フォトダイオードを市場投入  
大量のデータ通信需要に対して、シリコンと  
比較してより長波長の赤外線の波長域に感  
度がある高性能のフォトダイオードを提供  
開始 <sup>\*</sup>インジウムガリウムヒ素



増加するデータ需要に応え、データ通信  
の高速化や省電力化に貢献



# 「光でつなぐ技術」で、持続可能な未来社会へ

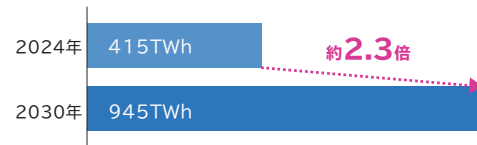
## — デクセリアルズのフォトニクスが目指す姿

### Ⅰ 社会の変化と、新たに求められる技術

生成AIの進化は、私たちの暮らしや働き方にさまざまな変化をもたらし始めています。たとえば、文章の作成や画像・映像の生成、音声でのやりとりなどがより身近なものとなり、医療や教育、製造、交通といった幅広い分野での活用が広がっています。その一方で、AIでの情報処理の背景では、大量のデータがやりとりされ、瞬時に処理される必要があります。全世界の通信量と電力消費は急激に増加し、今後も拡大を続けると予測されています。2030年には世界のデータセンター電力需要は2024年の約2.3倍に達すると言われており、このままでは社会インフラ全体に深刻な影響をおよぼしかねません。

こうした課題を解決する方法として、今注目されているのがフォトニクス技術です。光通信は、電気に比べて高速かつ安定的にデータを伝送できるだけでなく、発熱が少なく、冷却に必要な電力も抑えられます。まさにAI時代に不可欠な技術です。

#### 全世界のデータセンター電力需要予測

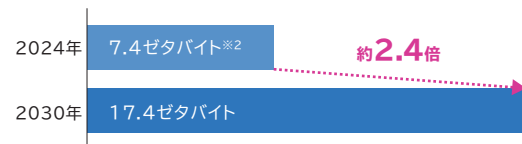


出典：国際エネルギー機関 (IEA: International Energy Agency) 「Energy & AI」

※1 原子炉換算：原子力発電所1基（出力1GW、稼働率90%）の年間発電量を約8 TWhと仮定し、消費量を除いて算出



#### 全世界のインターネットのデータトラフィック予測



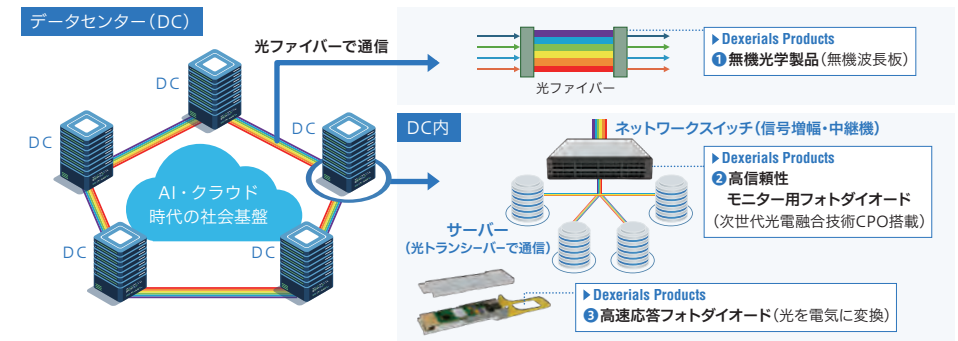
出典：国際電気通信連合 (ITU: International Telecommunication Union) 「Facts and Figures 2024 – Internet traffic」、当社調べ

※2 ゼタバイト = 1兆ギガバイト



### Ⅱ デクセリアルズの「つなぐ技術」、次のステージへ

私たちデクセリアルズは、これまでディスプレイの分野で培ってきた「つなぐ技術」を生かし、AI時代にふさわしい「光でつなぐ技術」をさらに進化させています。特に、以下のような製品や技術を通じて、データ通信に関わるさまざまな場面でより省エネで信頼性の高い社会基盤の構築に貢献しています。



#### ① 無機光学製品 (無機波長板)

データセンター同士をつなぐ通信経路に使われる光制御技術。複数の光の信号を1本の線にまとめて送ったり、分けたりすることで、限られた設備でもより多くの情報をやりとりできるようにする技術です。通信を効率よく行うための「交通整理」のような役割を果たします。

当社の製品は、優れた耐久性があり、従来より短時間でのプロトタイプ製作が可能です。

#### ② 高信頼性モニター用フォトダイオード

レーザーダイオードなどの発光装置の「出力の見守り役」をリアルタイムで担う部品。レーザーの光の強度を常に監視し、変動が起こった場合は調整を促すことで通信の安定化を実現します。当社の製品は、海底ケーブルで長年トラブルなく使用されている実績があり、次世代のネットワーク機器にも採用されています。

#### ③ 高速応答フォトダイオード

サーバー内の光トランシーバーに使われる「受信装置の要」。光で送られてきた情報を電気に変える部品で、スピードと正確さが求められる場面に欠かせません。当社の製品は、待機中の電流（暗電流）が極めて少ないため、常に稼働しているサーバーでも電力のムダを最小限に抑えられます。

## パーパス

## Empower Evolution.

つなごう、テクノロジーの進化を。

## I パーパスの実現に向けて、技術の力で未来社会の基盤を築く

デクセリアルズの光通信に関わる製品や技術には、共通して見えないところで確かなつながりを支える役割があります。これまでディスプレイ技術で築いた「つなぐ力」は、今、AI 社会の根幹を支える通信と電力の課題に応える形で発展しています。高い精度と信頼性、そしてエネルギー効率の良さをあわせ持つこれらの技術は、世界中のデータセンターやネットワーク機器のなかでその力を発揮しています。

私たちは「Empower Evolution. つなごう、テクノロジーの進化を。」をパーパスに掲げ、フォトニクス技術へのソリューション提供を通じて持続可能な社会の構築に挑んでいます。フォトニクス技術は、大容量かつ高速なデータ伝送と低消費電力を両立させ、AIやクラウドの拡大に伴う通信量や電力消費の課題を解決する技術です。

当社のコア技術の1つである光半導体技術を活用したフォトニクスは進化を続けており、さらに残り5つのコア技術を組み合わせることで、新たな価値を生み出しています。

図 P.20 マテリアリティが生み出すビジネスモデル

これらの技術は、データセンターやネットワーク機器の効率化・高性能化を支えるだけでなく、医療、教育、交通、産業などさまざまな分野へと広がり、社会に新しい価値を提供しています。私たちはフォトニクス技術を軸に、社会課題の解決と企業の持続的成長を両立し、未来社会の基盤を築いていきます。







## パーパスを軸に、 進化の航海を進める

デクセリアルズは、2025年3月期より中期経営計画2028「進化の実現」のもと、パーパスの実現に向けた新たな航海をスタートしました。

今期は、さまざまな地政学的リスクが顕在化し、先行きの不透明さが増す状況が続いています。しかし、私たちはそのような不確実な環境のなかでも、ぶれることのない軸を持ち、着実に前進していきます。

代表取締役社長

新冢由久

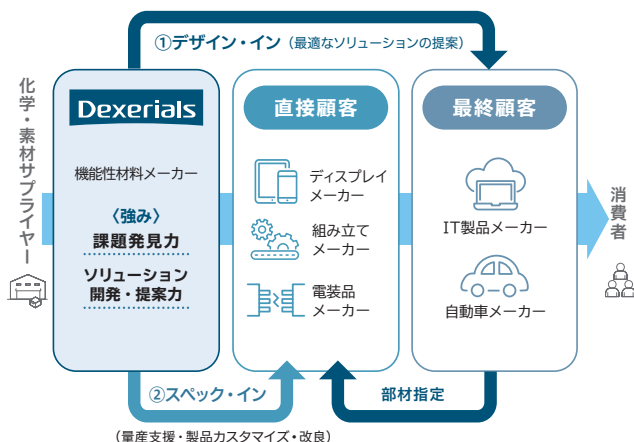
## 変化に強い企業であるために。 シングルソースがレジリエンスにつながる

外部環境の変化が一段と加速するなか、最近ではVUCAではとらえきれない不確実性を指して、BANI (Brittle = もろさ、Anxious = 不安、Non-linear = 非線形、Incomprehensible = 不可解) という言葉も使われます。企業経営においても、不確実性を前提に意思決定をしていく必要があると強く感じています。

その前提に立ち、私たちは「自社に影響のあるリスクは何か」、「自社でコントロールできるリスクは何か」を見極めながら日々判断を重ねています。主要なリスクについては、一定のシミュレーションも行っており、現時点では当社のビジネスへの影響は限定的であるとみています。

外部環境変化が激しいなかでもリスクを低減できているのは、当社がシングルソースの製品を数多く有しているからです。替えが効かない、私たちでなければ実現できない製品を

### デクセリアルズのビジネスモデル



提供し続けることが、変化に対するレジリエンスとなり、結果としてビジネスの持続性につながります。

こうしたシングルソース製品を生み出し続けられる背景には、当社のビジネスモデルがあります。私たちは、消費者に一番近いところにいる最終顧客、つまり業界トップのブランドメーカーとされる企業と技術ロードマップを共有し、対話する関係を築いています。業界のトップランナーであるお客さまのビジョンを深く理解し、それを実現するためのソリューションをともに考えることで、いち早く高品質な製品として具現化し、シングルソースに結びつけることができます。これが、技術進化のトレンドに沿って持続的な成長を実現するという、当社ビジネスモデル「デザイン・イン」、「スペック・イン」の特長です。

■ P.20 マテリアリティが生み出すビジネスモデル

エンジニアの社員から、「どうすればシングルソースが実現できるのか」と聞かれることがありますが、私はいつも「逆に、自分たちがブランドメーカーだったら、相手にどういう価値を期待すると思う?」と問い返します。この問いを踏まえ、エンジニアたちはどんなソリューションを提案すればよいのか、そのためにお客さまの関心領域をどう読み解くか、どのようにコミュニケーションをとればよいのかを自ら考えます。技術・ノウハウを掛け合わせて、お客さまの未来に貢献する提案を考え抜く。この積み重ねによって、最終顧客と技術ロードマップを共有し、継続して対話ができる関係を構築でき、結果としてシングルソースの実現につながっているのです。この当社らしい活動は、エンジニアリングマーケティングとして2023年から組織化も進めています。

## 成長領域 —— フォトニクス事業と自動車事業、それぞれの軌跡と展望

2024年度を振り返ると、売上高は前期比4.9%増の1,104

億円、事業利益は前期比11.7%増の381億円、当期利益は前期比22.9%増の277億円と、売上高、事業利益、当期利益において前期を上回り過去最高を更新しました。2025年度も中計の戦略と施策は着実に進行中です。

現中計では、成長領域としてフォトニクス事業と自動車事業を定めています。この2つの事業について、これまでと今後の展望を説明します。

### ▶ フォトニクス事業

当社がフォトニクス事業に着目したのは、2016年頃でした。全社的な技術テーマを洗い出すなかで、IoTやAIの進展に必要な不可欠な基盤技術としてフォトニクスが浮かび上がったのが始まりです。その後、2019年に発足したDexerials Innovation Group (DIG) 推進部を中心に、次の成長領域としてフォトニクスを再定義しました。また、新型コロナウイルス感染症のパンデミックを通じて、デジタル化の遅れによる社会の非効率性が顕在化したことを受け、AIがその社会課題の解決に大切な技術になると再認識し、AIを支える技術としてフォトニクスに本格的に取り組み始めました。

■ P.26 技術戦略統括メッセージ ■ P.28 イノベーション

その後、フォトニクスのなかでも光半導体の分野で、ユニークな技術を持つ株式会社京都セミコンダクター（以下、京セミ、現・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）と出会い、2022年に当社として初めてのM&Aを行い、京セミをグループに迎えました。

フォトニクスでAI時代の社会課題解決を目指す私たちにとっては、このM&Aは光半導体というミッシング・パーツの獲得でもありました。

フォトニクスにおいて特に注力しているのが、データ通信市



場です。特にデータセンターのエネルギー消費の大幅削減に貢献する光電融合技術に大きな可能性を感じています。データセンターを維持するには膨大な電力が必要であり、生成AIの普及に伴い、その量が加速度的に増えています。消費電力を削減する技術が登場しなければ、社会全体が破綻してしまいます。その課題を解決する技術として、光電融合技術が期待されています。当社はこの動きを踏まえ、今後も事業としての可能性を広げていきたいと考えています。

■ P.10「光でつなぐ技術」で、持続可能な未来社会へ

京セミのグループへの統合も、この市場でトップのお客さまとビジネスをすることが目的の1つでした。実際に2024年にデータ通信市場に参入し、多くの企業から強い引き合いをいただいています。ただ、京セミはもともと少量多品種のカスタマイズを得意とする企業で、量産に向けた技術や体制には課題があります。今後、幅広いお客さまのニーズに応えていくため、現在、生産性の改善や自動化に向けた準備など、将来に向けた活動を行っています。

## ▶ 自動車事業

自動車事業の始まりは2010年、欧州のOEM(完成車メーカー)のエンジニアとの出会いでした。「自動車をスマートフォンのようにしたい」という構想とともに、当社の技術への興味を語ってくださいました。最初は戸惑ったものの、「自動車は間違いなく自動運転とデジタル化に向けて進む」という話に共感し、この市場に関心を持つようになりました。

自動車事業の検討を本格化させたのは2015年です。自動運転や車のデジタル化を見据え、当社としてどんなソリューションを提案できるのかを整理し、世界中のOEMを訪ねました。業界にはTier1(1次サプライヤー)、Tier2(2次サプライヤー)といった構造があります。既存の商習慣に入り込む

**デクセリアルズらしいユニークで高付加価値な製品・ソリューションを提供し続けることで、経済的価値と社会的価値を向上させ、未来の社会に不可欠な存在を目指します。**

ことには正直、苦労もありましたが、対話を重ねるなかで、当社の知見で貢献できる領域があると確信を持ちました。当社はエレクトロニクス市場がアナログからデジタルに移行する際に、必要な材料やデバイス、ソリューションを提供してきました。自動車産業も100年に一度の変革期といわれ、デジタル化が進むなか、「これまでに得た知見を活用しない理由はない」と考え参入を決めました。OEMから部材指定を受け、今では、Tier1、Tier2 からも当社の技術を認めていただいています。

グローバルでの活動も着実に広がっています。自動車は地域ごとに求められるデザインや機能があり、それぞれの市場に即した開発を進めています。こうした取り組みの一環として、ドイツのほか、デトロイトにも拠点を設立しました。各拠点の強みを生かしたパートナーやお客さまとの関係構築も進んでいます。

■ P.22 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～

さらに、当社の強みをマスマーケットへ展開する検討も始めています。今後も自動車のデジタル化を先取りしながら挑戦を続け、自動車業界に不可欠な存在となる未来が必ず訪れると確信しています。

フォトリソグラフィ事業、自動車事業とも成長に向けた確かな手応えを得ています。改めて、未来にアンテナを張り、仮説を持って先回りして考える、という私たちのビジネスモデルは、新しい領域で事業を広げる際にも有効だと実感しています。

## 未来を生み出す「技術」と「人財」の強化、成長への投資

当社は、マテリアリティとして掲げる「技術」と「人財」のさらなる強化のために、現中計では450億円規模で非財務投



資を行います。これらの投資は、サステナビリティ経営の実践、つまり社会的価値と経済的価値の両立を通じて持続的な成長を支える基盤づくりでもあります。先読みを踏まえた提案力や異なる技術の掛け合わせを実現していくために、「技術」と「人財」は不可欠です。この投資は、中期経営計画2028「進化の実現」を達成するための重要施策の1つと位置づけています。

### ▶ 顧客視点・バックキャストの継承 ～人材の獲得と登用～

当社の前身はソニーグループの一企業であり、消費者であるお客さまへどのような価値を提供していくか、というコンセプトの段階から検討することが当たり前、という文化がありました。ブランドメーカーのエンジニアの思考を理解し、共通言語で対話を重ねてきた経験は、私たちにとって大きな資産であり、グループを離れてからも生かされています。

しかし、独立して十数年がたち、新たな領域に挑戦するために、コンセプトから考え、また技術トレンドからバックキャストする視点の継承が必要だと感じるようになりました。そこで、業界トップのブランドメーカーでの経験があるエンジニアやリーダーを積極的に迎え入れることも始めました。彼らを通じて、最終顧客の思考回路や、バックキャストで戦略やソリューションを組み立てる力を社内に広げて、根付かせたかったからです。DIGのヘッドも、そうした知見を持つ人材が担っています。業界トップランナーとの対話には、異なる技術領域を理解して橋渡しできる力、相手の立場になって考える力、多様な専門性を組み合わせてブレイクスルーとなるソリューションを提案する力が必要で、そのような人材が加わり始めています。当社の競争力となる優秀な人材の確保は、外部からの登用と内部での育成の両輪で積極的に進めています。

図 P.26 技術戦略統括メッセージ

### ▶ チャレンジするカルチャーの継承と次世代の育成

社内にも優秀な人材は数多く在籍しており、次世代リーダーへの育成機会の充実にも力を入れています。

当社は、常に技術の変化のエッジ（先端）側に立ってソリューションを考える会社です。プライム市場に上場しているものの、挑戦を続けるスタートアップのような企業文化だと思っています。この文化を大事にし、今後も国内外で活躍できる、チャレンジ精神を持った人材が集う会社にするべく、次世代経営人材育成プログラム、変革リーダー輩出に向けたプログラムなど、教育の機会を充実させています。

海外のお客さまにソリューションを提案していくために、グローバル人材の育成も加速させています。2024年までに、海外社員を含めた全社員を対象にジョブ型人事制度を導入しました。国内の社員に対しては、海外赴任によって視野を広げる機会を増やしています。海外拠点の社員に向けても、参画意欲につながるインセンティブなど、グローバルで基準をつくらねばならないという課題感を持っており、これも順次進めています。

図 P.32 人事部長メッセージ

### ▶ エンゲージメントを高め、人の交流を広げる

また社員のエンゲージメント向上とインセンティブを目的に、社員へのJ-ESOP（株式給付制度）も導入しています。制度導入は2016年からですが、2023年には3年ごとの給付形式へ見直しました。多くの社員に実際の株式を保有してもらい、企業価値の実感とオーナーシップを高めてほしいと思ったからです。今では株価が上がると「何があったのでしょうか」と社員に質問されることもあります。社員が会社の価値を真剣に考える良い機会になっていると感じます。

図 P.40 特集②：J-ESOP ― 社員株主が育む価値創造

技術面では若手エンジニアが交流してアイデアを交換する技術分科会も設けています。多様なバックグラウンドを持つエンジニアがディスカッションし、異なる技術アイデアが掛け合わせられ、新しい視点がもたらされることで、1つの専門性だけでは越えられない壁も越えることができます。IPランドスケープ<sup>※</sup>などの分析指標も活用し、常識では考えられないことにもブレイクスルーとなるアイデアが生まれます。そのような場をつくることで、思考力、発想力を磨いてもらいたいと思っています。DIGを中心に、海外での活動も広がっています。現在DIGは、海外のメンバーが中心ですが、当社の企業文化や技術、成長意欲に共感し、仲間に加わってくれたのは大きな力です。アメリカや台湾などでのチームアップする一方、その考え方や活動が、関係する国内を含む社内の多くのメンバーにも良い刺激となっています。世界全体にデクセリアルズの価値を広げる原動力となることを期待しています。

※ 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

今後は人財ポートフォリオを事業ポートフォリオ拡大にどうひもづけ、どのような形で進化させていくのか。現中期経営計画期間で重点的に取り組む課題ととらえ、持続的な成長の基盤をしっかり固めていきたいと考えています。

## 次の成長へ、経営体制の進化

当社は上場以来、社外取締役が取締役会の過半数を占める先進的な体制を維持し、コーポレート・ガバナンスの高度化に継続して取り組んできました。2019年に設置した指名・報酬委員会では、設立当初から社外取締役が委員長を務めて、取締役のサクセッションプランについても、取締役会の意義や、必要とされるスキルについて深い議論を重ねてきました。その1つの形として、今回は取締役3名が交代しました。

2021年からは監査等委員会設置会社へ移行し、取締役会による監督機能の強化を図りました。業務執行に関しては執行側に大幅に権限を委譲して、成長に向けた迅速な意思決定とリスクテイクを後押ししながら、取締役会が適切にモニタリングを行う体制としています。今後も実効性ある取締役会の活動と進化を目指していきます。

■ P.46 特集③: 持続的成長と企業価値向上に向けたコーポレート・ガバナンス体制の強化

執行組織・体制も見直し、経営戦略本部とコーポレートリスク統括を設置しました。

経営戦略本部は、これまで部門ごとに立案・実行していた戦略を一元化するための組織です。事業戦略や人財戦略を軸に、成長戦略の推進も担うことで、当社の成長加速を図ります。コーポレートリスク統括は、不確実なリスクがより増している事業環境に対して、社内外のリスクを横断的に把握し、対応を強化することを目的としています。重要なリスクは執行役員会や取締役会へ適切に報告し、迅速な対応と是正につなげていきます。

■ P.52 経営戦略本部長メッセージ

■ P.60 コーポレートリスク統括メッセージ

## パーパスを実現するための挑戦が 技術・企業・人材との出会いを生む

デジタル技術の進展はもはや当たり前となり、私たちの競争環境だけでなく、社会や産業構造を根本から変え続けています。当社はこれを進化の機会ととらえ、DXやAIを活用した研究開発の効率化や新たなテーマ探索に取り組むのはもちろん、企業事業活動全般において社員一人ひとりがデジタルの力を積極的に活用できる環境を整えることで、全社的に価値創出の可能性を広げ、持続的な競争力の強化を進めています。

こうした全社的なデジタル活用は、社内における効率化や競争力の強化にとどまりません。むしろ、社会が直面する多様な課題に対して、当社が果たすべき役割を拡大し、持続的に貢献していく基盤となるものです。

■ P.58 成長戦略に向けたDXの加速

社会課題を解決していくにあたり、デクセリアルズは技術進化が必要な領域を6つ特定し、さらにそのなかで当社が取り組むべき最重要領域を選定しています。フォトニクスはその1つです。社会に貢献するには、どのような技術進化が必要で、どういう製品を世に送り出せばよいのかという発想で追求し続けています。

この姿勢はパーパスの実現にもつながります。当社のパーパスは「Empower Evolution. つなごう、テクノロジーの進化を。」です。社会をより豊かで効率的にするためには、キーテクノロジーやデジタル化の進化が必要であり、その進化のために材料やデバイスによるソリューションを提供し、社会課題の解決に貢献していく。そのような意味を込めています。

パーパスは単なるキャッチフレーズではありません。私たちの事業活動の本質的意味や私たちが目指すべき姿を、社員がしっかりと考え、約2年かけて策定したものです。このプロセスを経たことで、社員はパーパスに「腹落ち感」を持っています。社員一人ひとりが、パーパスと事業活動を結びつけて日々の仕事に向き合ってくれています。

私自身、社会の変化を意識しながら、どこにゲームチェンジの兆しがあるか、何が当社にとってのミッシング・パーツなのかを常に意識しています。そうした思考を続けることで、いわゆるセレンディピティ、思いがけない発見や出会いを引き



寄せる確率を上げると考えています。これからもパーパスを軸に、最終顧客との対話を大切にしながら、社会課題解決に貢献するビジネスモデルに磨きをかけていきます。

今、企業を取り巻く環境が大きく変化するなかで、当社が社会に貢献する機会、成長するチャンスも確実に広がっています。デクセリアルズは2025年に上場10年を迎えました。これまでのご支援への感謝を申し上げますと同時に、中期経営計画2028「進化の実現」で、持続的成長に向けて、本当の意味でのスタートラインに立てたとも考えています。本格的な「進化の実現」に向けた航海、チャレンジがいよいよ始まります。今後もデクセリアルズはスピード感をもって進化を続けます。ステークホルダーの皆さまには、引き続きデクセリアルズへの期待とご支援をお願い申し上げます。