CHAPTER 02

持続的成長に向けた戦略

25　お客さまとともに未来を創造する価値創造プロセス

27　高付加価値創出の源泉　―マテリアリティ「技術」と「人財」

30　経営戦略本部長メッセージ

32　事業性評価

33　中期経営計画リフレッシュ

35　フォトニクス事業責任者メッセージ

37　フォトニクス事業のポテンシャル

39　コーポレートリスク統括メッセージ

40　リスクマネジメント

41　成長を支えるサプライチェーンの強靭化

42　情報セキュリティ・コンプライアンス

43　DX戦略

45　知財戦略

47　人事本部長メッセージ

49　人財戦略

02

お客さまとともに未来を創造する価値創造プロセス

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

ex.
- 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

インプット

持続的成長への投資（5年間累計※1）

※1 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」達成に向けた投資

1,350億円

持続的成長に向けた投資

450億円

次期中期経営計画も見据えた「成長投資枠」

価値創出の源泉　マテリアリティ「技術」と「人財」　P.14 ビジネスモデルを駆動する人と技術

Value Matters

今までなかったものを。
世界の価値になるものを。

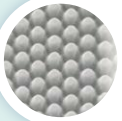
技術

P.17 技術戦略統括対談
P.45 知財戦略



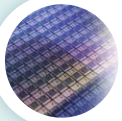
薄膜形成・コーティング技術

ロールtoロール方式による
スパッタリングと真空蒸着



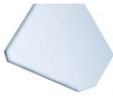
微細加工技術

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、
高速応答フォトダイオード



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

人財

Dexerials Way

P.47 人事本部長メッセージ
P.49 人財戦略



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



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

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。

価値創出（私たちの強み：ビジネスモデル）

P.13 持続的に高付加価値を生み出すビジネスモデル



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.67 ／ DXによる変革

事業性評価

P.32

全13※2の事業カテゴリーを
定量的に評価し、
成長投資と撤退判断を実行

- 収益性：事業利益率
- 稼ぐ力：EBITDA
- 事業効率性：事業別ROIC※3
- 成長性：市場成長率
- 競争優位性：技術・開発力／知財競争力

事業ポートフォリオ拡大の基盤づくり

シングルソース製品の拡大（世界トップシェア）

P.21 人と社会をつなぐデクセリアルズ

経済的価値 × 社会的価値

- 反射防止フィルム（ARF）※4　世界シェア 95.4%
- 異方性導電膜（ACF）※5　世界シェア 79.4%
- 光学弾性樹脂（SVR）※6　世界シェア 54.3%

事業ポートフォリオ拡大

アウトカム

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：	1,640億円
事業利益：	630億円
EBITDAマージン：	45%
EPS※7：	263円
ROIC（投下資本利益率）：	19%程度
ROE：	31%程度

P.33 中期経営計画リフレッシュ

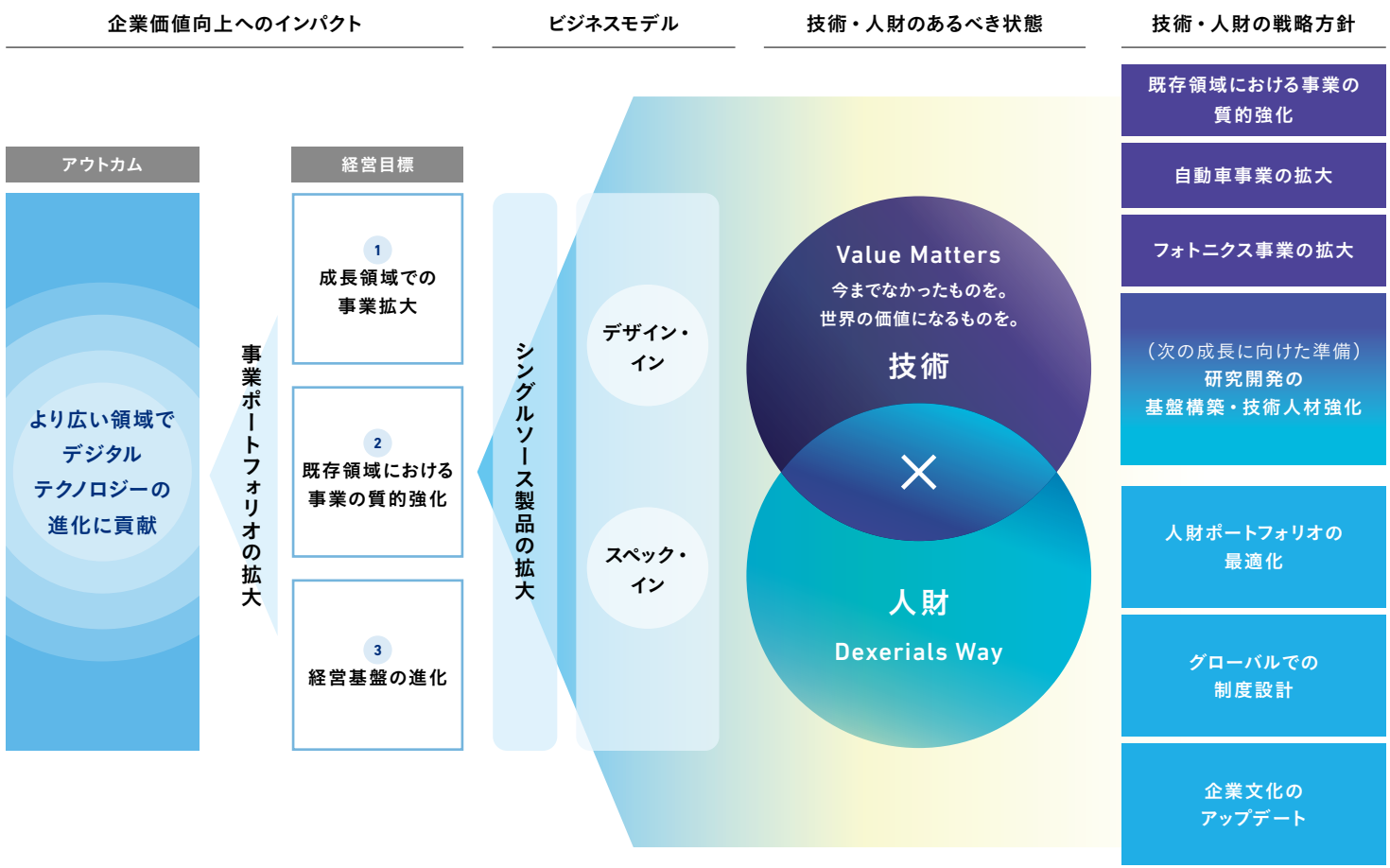
※2 2026年3月時点の事業カテゴリー数　※3 過去3年間の年平均事業ユニット別ROIC（事業性評価に使用）　※4 株式会社富士キメラ総研発行「2026ディスプレイ関連市場の現状と将来展望」による、表面処理フィルム（ドライコート）の2025年の金額シェア　※5 株式会社富士キメラ総研発行「2026ディスプレイ関連市場の現状と将来展望」による、大型および中小型ディスプレイ向けACFの合計の2025年の金額シェア　※6 株式会社富士キメラ総研発行「2026ディスプレイ関連市場の現状と将来展望」による、ディスプレイの貼り合わせで使用される光学用透明接着剤（OCR）の2025年の金額シェア。光学弾性樹脂（SVR）は、光学用透明接着剤の当社製品名　※7 株式分割後

高付加価値創出の源泉　―マテリアリティ「技術」と「人財」

当社は「不確実性の高い時代における当社らしいサステナビリティ経営」をテーマに議論を重ね、2022年にマテリアリティを「技術」と「人財」に策定しました。そして、中期経営計画リフレッシュや施策の実行度を高めるため、2026年度にマテリアリティの開示KPIを設定しました。当社は、持続可能な社会の実現と企業価値向上の両立に向け、サステナビリティを価値創出とリスク低減の両面から推進しています。価値創出の観点では持続的成長に不可欠な「技術」と「人財」をマテリアリティとし、リスク低減の観点ではESG重点課題を社会や事業への影響を踏まえた非財務の重要課題としています。

P.67 ESG重点課題の考え方

マテリアリティ「技術」と「人財」のロジックモデル



マテリアリティと経営方針の連動

当社においてマテリアリティ「技術」と「人財」は、現中計の基本方針の一つ「経営基盤の進化」を支える重要課題です。将来に向けた「技術」と「人財」への投資を強化し、技術とそれを支える人財で差別化を図る企業へ進化し、さらなる成長と企業価値向上に向けて取り組んでいきます。

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（すべての社外取締役を含む）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。また、役員報酬の見直しを行い、これらの指標および目標の一部を「サステナビリティ戦略目標」として役員の業績連動報酬の指標とすることを取締役会で決定。

高付加価値創出の源泉　―マテリアリティ「技術」と「人財」

技術・人財の主な施策とマテリアリティKPI

		技術・人財の戦略方針	主な施策		関連投資枠	マテリアリティKPI（2028年度目標）
2	技術	既存領域における事業の質的強化	• 既存主力製品（異方性導電膜（ACF）、反射防止フィルム（ARF）など）の高付加価値化 • 既存・新規顧客とのパイプライン強化 • DX化によるスマートファクトリー構築	P.33 中期経営計画リフレッシュ P.17 技術戦略統括対談	その他の投資（成長投資など）1,800億円	3 技術人材比率 2023年度末比 +10pt（37%→47%）
1	技術	自動車事業の拡大	• 顧客ポートフォリオの拡大 • お取引先さま・地域別のニーズにあわせた製品の展開 • 増産投資による将来需要への対応	P.33 中期経営計画リフレッシュ		1 事業ポートフォリオ 成長領域比率 35%
1	技術	フォトニクス事業の拡大	• 高速応答フォトダイオードなどの研究開発 • 新規顧客とのパイプライン構築 • 登米事業所における増産投資	P.16 先読みによるフォトニクス事業成長の布石 P.17 技術戦略統括対談		2 成長領域における特許出願比率 2023年度末比 +10pt（40%→50%）
1	技術	（次の成長に向けた準備）研究開発の基盤構築・技術人材強化	• 先読みの研究開発 • 外部機関との協働 • 開発の社内連携体制強化 • DX／AI活用 • 知財戦略の推進	P.33 中期経営計画リフレッシュ P.17 技術戦略統括対談 P.43 DX戦略 P.45 知財戦略		
3	人財	人財ポートフォリオの最適化	• 成長領域へのリソースシフト • グローバルでのリーダーの獲得 • 技術人材の獲得	P.17 技術戦略統括対談 P.49 人財戦略	非財務投資450億円	
3	人財	グローバルでの制度設計	• ジョブ型人事制度・報酬制度（J-ESOPなど） • 次世代グローバルリーダー育成体系 • 自律型キャリア形成と教育研修	P.49 人財戦略		4 エンゲージメント肯定割合 2023年度末比 +3pt以上（62%→65%以上）
3	人財	企業文化のアップデート	• 社員エンゲージメント向上 • パーパス・Dexerials Wayの浸透 • ダイバーシティ（人権の尊重） • 健康経営	P.53 人財戦略 ダイバーシティ・多様な働き方・健康経営		

1：成長領域での事業拡大　2：既存領域における事業の質的強化　3：経営基盤の進化

P.30 経営戦略本部長メッセージ　P.29 マテリアリティKPIの策定

高付加価値創出の源泉　―マテリアリティ「技術」と「人財」

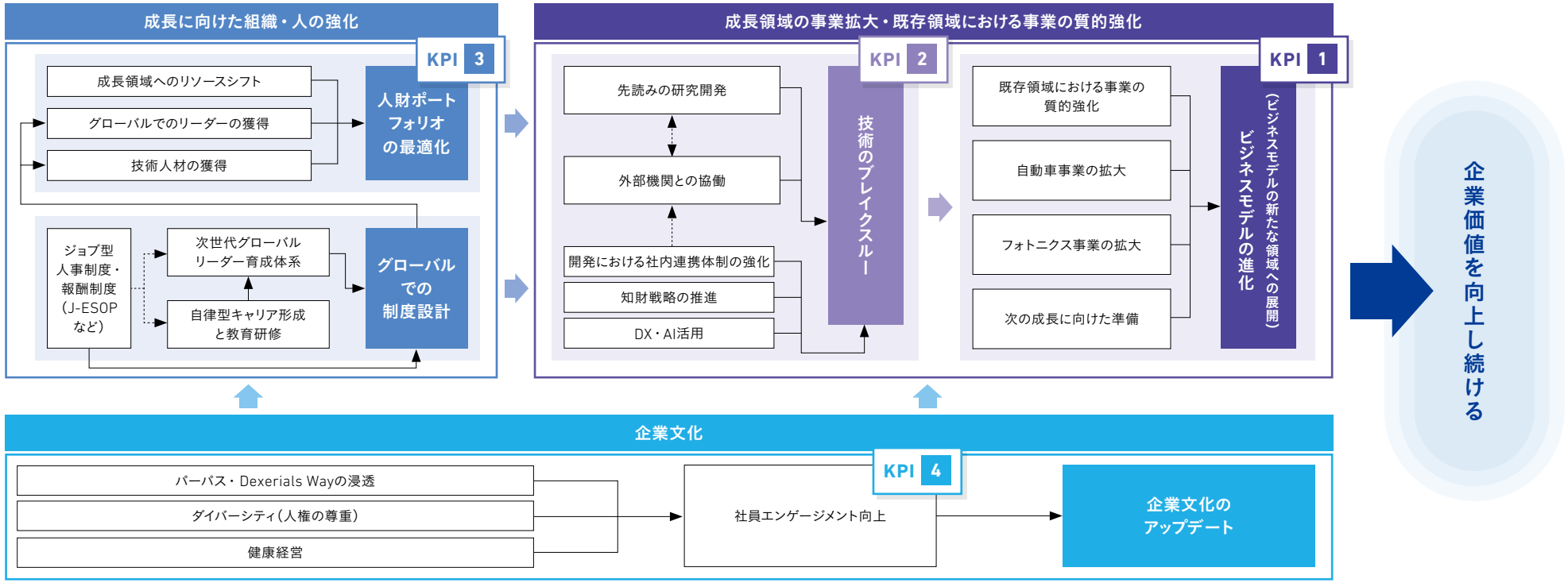
マテリアリティKPIの策定

当社は2026年度に、中期経営計画およびそれ以降の経営計画や施策の連動を強化し、具体的な数値を設定することにより社内におけるマテリアリティ「技術」と「人財」の実効性を高めることを目的として、KPIを策定しました。KPIは中期経営計画（2024～2028）期間中の目標値を設定しており、目標達成に向け取り組みを推進しています。

マテリアリティKPI一覧

マテリアリティKPI	KPIが指す意味	2023年度末（前中計終了時）	2028年度目標
1 事業ポートフォリオ成長領域比率	成長領域の事業拡大の結果	19%	35%
2 成長領域における特許出願比率	成長領域の事業拡大における先行指標	40%	＋10pt（50%）
3 技術人材比率	価値創出の源泉「技術」と「人財」による成長加速	37%	＋10pt（47%）
4 エンゲージメント肯定割合	成長の実行を支える、挑戦する企業文化	62%	＋3pt以上（65%以上）

技術・人財の施策とマテリアリティKPIのつながり



経営戦略本部長メッセージ



経営戦略本部長
真弓 秀貫

未来の道筋を描き、変革を主導していくことで、成長ステージへの移行を着実に実現していきます。

デクセリアルズは成長加速のステージに立っています。全社の司令塔として、長期的な展望のもと、あらゆる機能とリソースの方向性を束ねて戦略を遂行し、持続的な企業価値向上を実現します。

戦略の策定から確かな実行までを徹底追求

経営戦略本部の重要なミッションは、全社経営計画を策定し、それに基づき最適な経営リソースの配分方針を設計するとともに、全社の「司令塔」として「ベクトルを揃える」ことで、戦略を確実に成功に導くことだと考えます。マテリアリティである「技術」と「人財」を、社会課題の解決と持続的な企業価値向上につなげる価値創造サイクルを描き、その実行に向け、社内外のあらゆるリソースと機能の方向性の一致を図っています。2026年6月には、調達部門が当部門の傘下に加わり、確かな戦略遂行に向けてサプライチェーンマネジメントの強化も進めています。未来に向けたストーリーを一貫したメッセージでステークホルダーの皆さまにお伝えするところまでを戦略の実行ととらえ、経営戦略本部のすべての機能が一体となって推進しています。

変化が激しい事業環境下では、いかに先読みして経営判断のスピードを上げながら柔軟に舵取りをしていくかが、戦略の成否を左右します。経営戦略本部として、率先して自己変革を遂げていきたいと考えています。

フォトニクス事業の飛躍に向けた「攻め」の戦略

成長領域に位置づけてきたフォトニクス市場の成長が、当初予想を大きく上回る見通しになったことを受け、中期経営計画2028「進化の実現」(中計)のリフレッシュ方針を公表しました。

今回のリフレッシュに際しフォトニクス領域のポテンシャルを確実につかむため、これまで以上に鮮明な「攻め」の計画を策定しました。フォトニクス領域は当社の技術に対する需要拡大が高い解像度で見えているため、いかにスピード感を持って需要に確実に応えていくかが焦点になります。そのため、既存ビジネスで創出したキャッシュを、しっかり次の成長に再投資する仕組みを整え、フォトニクス事業の飛躍を着実に実現していくことを最優先に考えました。中東情勢やメモリー価格の高騰、円安の進行など、計画スタート時からの変化を考慮し、株式市場の成長期待にもお応えできる合理性のある計画の構築を意識しました。

経営戦略本部長メッセージ

ポートフォリオの変革と事業性評価を通じた強靭な事業構造の構築

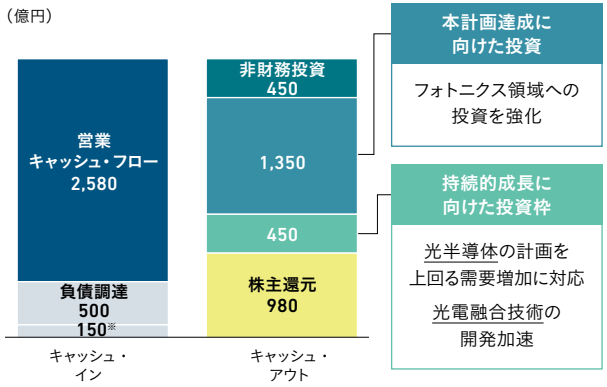
当社はこれまで、変化への耐性が高い事業構造へと進化してきました。代表的な取り組みが、事業ポートフォリオ変革の加速です。フォトニクス事業や自動車事業の比率を高め、事業環境の変化が大きいコンシューマーITへの依存度を低下させるという計画策定時からの狙いは、2025年度までに想定を上回るスピードで変革しています。コンシューマーITは、投資回収期間が比較的短期であり需要の変動も大きい一方、自動車事業は相対的に長期間で一定の確度でリターンが期待できます。そしてフォトニクス事業は、さらに長期で高い成長率を前提とした道筋を描くことができます。こうしたプロダクトライフサイクルや、成長率が異なる事業をバランスよく持つことで、事業ポートフォリオの変化への耐性を高めながら再投資のサイクルを回すことができます。

当社は事業性評価を導入し、厳しいハードルのもとで選択と集中を客観的な視点で進めてきました。継続的に実効性を高めながら運用してきた結果、事業カテゴリーの適正化が進み、現在では競争力と収益性が高い事業群に集約しています。現在は、評価指標として従来用いてきた簡易ROICから、より実態に合った事業ROICに変更し、NOPATと投下資本を対置評価することで、事業性評価の精度をさらに高めています。

事業性評価に基づく適正化と同時にリーンな体質の構築も徹底させ、高い資本効率を実現していきます。シングルソース化の実現は、リターンの確度向上と事業の高効率性の維持をもたらし、リソースを成長領域に重点配分することが可能となります。こうした当社独自のビジネスモデルを磨き上げることで、無駄のない収益体質を持続できる仕組みをさらに強化していきます。

中計リフレッシュでは、道筋の解像度が高まってきたことから、営業キャッシュ・フローの見通しを当初の2,150億円から2,580億円に増額するとともに、持続的成長のためにプールしていた投資枠500億円から50億円をシフトし、1,350億円を成長投資枠に設定しました。成長ドライバーとなるフォトニクス事業を中心に全社で最適なキャピタル・アロケーションを進めていきます。450億円の投資枠も一定の見立てを持っており、フォトニクス事業を中心とした、想定を超える需要増への対応や、光電融合技術の開発などへ必要に応じて前倒しで投資していく方針です。

中計期間におけるキャピタル・アロケーション（5年間累計）



※ キャッシュ・ポジション見直しによる繰り入れ

異方性導電膜（ACF）の需要拡大に対応するために建設を進めてきた新工場は、2026年6月に稼働を開始し、光半導体の新製造ラインも同年4月より稼働しています。さらに製造拠点を9拠点から5拠点へ集約し、リーンな体制を強化することでコストを削減し、成長投資に伴う減価償却費の増加分を吸収していく方針です。

株主還元では、安定配当を継続しつつ、中計で掲げた5年間累計で総還元性向60%めどとして着実に実施していくことで、成長投資と株主還元を両立させていく考えです。

目標達成に向けたリソースと機能の戦略適合

中計期間中だけではなく、長期的なデクセリアルズの成長を実現していくために、内外のリソース・機能の戦略への適合を主眼に置いて設計した枠組みに従い、事業構造や組織の再構築を主導しています。主眼に置くのは、「デザイン・イン」によって最終顧客と直接対話し、変化を先回りしてとらえてソリューションに落とし込むとともに、「スペック・イン」によって直接顧客の生産工程の最適化を支援するビジネスモデルのフォトニクス領域での再現です。

機能面ではDexerials Innovation Group（DIG）推進部、コーポレートR&D本部、生産統括本部、グローバルセールス&マーケティング本部、各種コーポレート機能などとの有機的な連携を強化しています。リソース面では中計5カ年で450億円の非財務投資を価値創出の源泉である「技術」と「人財」に投じ、戦略実現に向けて一致させた方向性に基づき財務

経営戦略本部長メッセージ

資本を非財務資本に転じていく方針です。技術については、光半導体の開発ロードマップならびに、トータルソリューションの提供、ならびに資本効率の維持・向上を念頭に置き、内製と外部パートナーとの連携の最適な組み合わせを探っています。人材に関しては、フォトニクス事業への人的リソースの配置を、事業の成長速度にあわせて、社内リソースのシフトと外部リソースの取り込みの両面から、最速で実現できるよう進めていきます。

強い意志を持って成長を加速

中計リフレッシュは、従来の計画を単に引き直したものではありません。フォトニクス事業においても、当社の成功モデルを築き上げていくことは十分可能であると考えており、次期中計を見据えながら、成長加速フェーズに移行する当社の強い意志をお示ししたものとご理解いただければと思います。当社が大きく変わりつつあることを、丁寧なコミュニケーションを心掛けながら信頼を勝ち得ていくことで、既存の株主・投資家の皆さまだけではなく、より幅広い投資家の皆さまに関心を持っていただけるよう努めていきたいと考えています。

より高次元のステージへのステップアップを加速し、お客さまや株式市場、人材市場でのプレゼンスを高めていくために、これからもデクセリアルズの司令塔としての責務を果たしていく考えです。

事業性評価

事業性評価を軸としたリソースシフト

評価結果は経営資源の配分に直結させています。2026年度では、フォトニクスを明確な成長ドライバーと位置づけ、経営資源を重点的に配分するとともに、開発・営業を始め、各部門で段階的にリソースシフトを進めています。

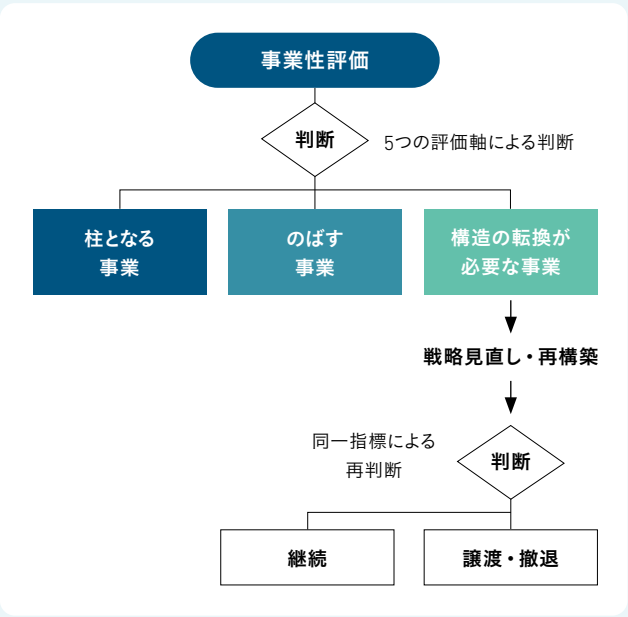
事業性評価の目的と仕組み

当社では、すべての事業カテゴリーを客観的に評価し、選択と集中を進めるための仕組みとして事業性評価を行っています。収益性・稼ぐ力・事業効率性・成長性・競争優位性の5つの軸で定量的に評価し、ポートフォリオの健全性を保ちながら持続的な成長につなげます。評価結果に応じて、強化すべき事業には投資や効率化を進め、構造転換が必要な事業は戦略を再構築し、継続または譲渡・撤退を判断します。

評価基準

収益性	**事業利益率** 直近3カ年の年平均事業利益率
稼ぐ力	**EBITDA** 直近3カ年の年平均EBITDA
事業効率性	**事業別ROIC** 事業別ハードルレートに対する達成度
成長性	**市場成長率** 市場成熟度を考慮したうえで、その市場での当社事業の期待成長率（売上・利益）
競争優位性	**技術・開発力／知財競争力** 製品化・量産化の技術、IPランドスケープ※のスコアにて評価 ※ 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

事業性評価の仕組み

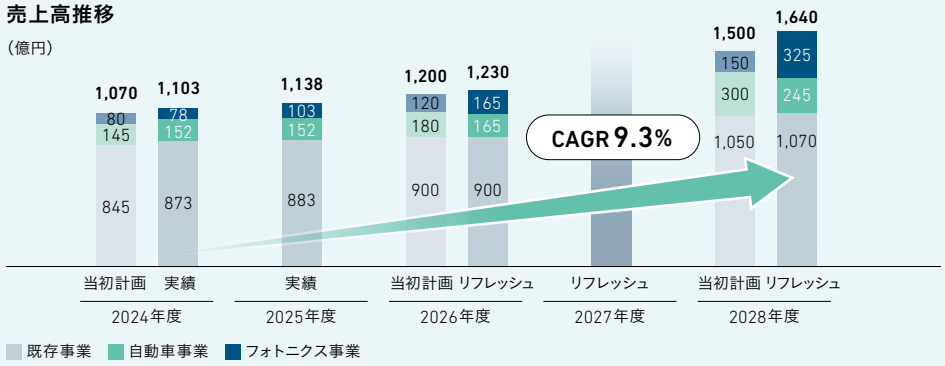


中期経営計画リフレッシュ

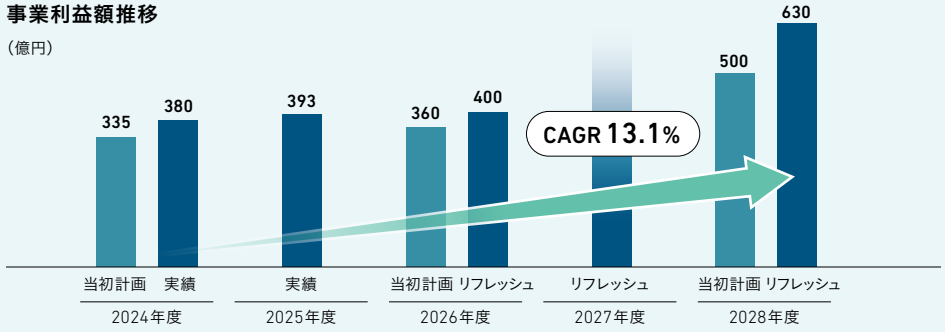
中期経営計画2028「進化の実現」2年目の振り返り

中期経営計画2028「進化の実現」は、成長領域であるフォトニクス・自動車事業の拡大と、既存事業での確実なシェア確保を両輪に据え、持続的成長と企業価値向上を目指してきました。2025年度は、前年に販売を終息した蛍光体フィルムの影響がありましたが、既存領域を支える形状加工異方性導電膜(ACF)と、成長領域をけん引する光半導体の販売拡大がこれを補い、全体で増収を確保しました。事業利益も高付加価値製品の伸長により増益となり、売上高1,138億円、事業利益393億円と、計画に沿った着実な進捗を重ねています。

売上高推移



事業利益額推移



中期経営計画2028「進化の実現」リフレッシュの背景

中期経営計画はおおむね順調に進捗し、事業ポートフォリオはフォトニクスを中心に成長領域を重視した構造に転換が進んでいます。一方で外部環境は策定時から大きく変化し、とりわけ生成AIの急成長を背景に、データセンター向け光半導体の需要は当初想定を大きく上回っています。こうした機会と課題をより高い解像度で見通しに反映し、需要が拡大するなかでも拠点戦略と事業ポートフォリオ変革によりレジリエンスを高めるべく、計画のリフレッシュを行いました。

中期経営計画2028 リフレッシュ概要

外部環境の変化	データセンター建設ラッシュ 光電融合技術開発の加速	地政学リスクの高まり	円安の進行
機会と課題	データセンター向け光半導体の需要が想定を大きく上回る新たな社会課題の出現	需要が大きく拡大するなか、拠点戦略および事業ポートフォリオ変革によりレジリエンスを高めていく	今後の為替見通しを総合的に判断し、予算為替前提を見直し1ドル=135円から150円
中計リフレッシュ方針	フォトニクスを成長ドライバーとして、光半導体の需要拡大を取り込み、次期中期経営計画を見据えた研究開発の取り組み、事業ポートフォリオ変革を推進する		

今回のリフレッシュでは、フォトニクスを明確な成長ドライバーと位置づけ、想定を上回る光半導体の需要拡大を確実に取り込むとともに、次期中期経営計画を見据えた研究開発と事業ポートフォリオの変革を一段と加速します。成長をけん引するフォトニクス事業では、当初計画から2年前倒しの2026年度に売上目標を達成し、最終年度の2028年度には当初計画の2倍以上となる規模を計画しています。あわせて、フォトニクス・自動車を成長の両輪とする事業ポートフォリオ変革を着実に進め、持続的な成長を図りながら、2028年度には既存事業の売上高比率を70%以下へ引き下げる見込みです。同時に、収益性と資本効率を高め、経営目標を当初計画から全面的に引き上げます。成長領域への経営資源のシフトを通じて、変化に強い事業構造への転換を確実に推進します。

中期経営計画リフレッシュ

今回のリフレッシュにおいても、成長投資と株主還元の両立による持続的成長と企業価値向上という基本的な位置づけは維持しています。そのうえで、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、経営基盤の進化という3つの柱に沿って、それぞれの取り組みを一段と前進させていきます。

リフレッシュ後経営目標（2028年度）

売上高	事業利益	EBITDAマージン	EPS	ROIC	ROE	成長領域比率
1,500億円	500億円	43%	208円	14%	25%	30%
⇩	⇩	⇩	⇩	⇩	⇩	⇩
1,640億円	630億円	45%	263円	19%程度	31%程度	35%

中期経営計画2028「進化の実現」3つの基本方針

1 成長領域での事業拡大

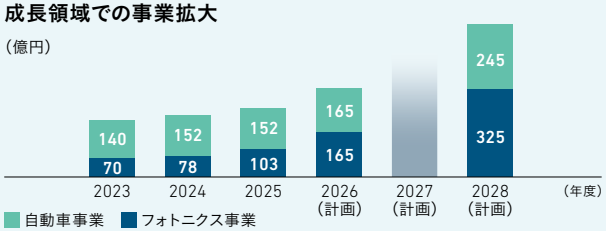
外部環境の変化を受け、事業領域および売上見通しのアップデートを行い、成長を加速

概況

フォトニクス事業
- データセンター向け光半導体の需要急拡大により当初の売上高計画を大幅上方修正
- 光半導体の増産投資増強・前倒しの実行

自動車事業
- EV市場の拡大鈍化により、当初の売上高計画には及ばないものの着実に伸長
- EV減速も車載ディスプレイの大型化トレンド継続

成長領域での事業拡大



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、新規アプリケーション開拓による成長加速

概況

異方性導電膜（ACF）
- 引き続きディスプレイ、センサーモジュール向けに新製品を投入
- 新規アプリケーション開拓の継続

二次保護ヒューズ
- 電動バイク向けの成長を見込んでいたが、機能特性のミスマッチによる売上高計画の下方修正
- データセンター向けバッテリー・バックアップ・ユニット（BBU）用製品を新たな有望市場として特定

反射防止フィルム（ARF）
- 引き続きノートPC向けに新製品を投入
- 新規アプリケーションとして、フォルダブルスマートフォン向けに新製品を投入予定

3 経営基盤の進化

生産能力の強化と拠点集約をあわせて進め、成長投資を支えるリーンな体制を構築

概況

製造機能の強化
- 鹿沼事業所第2工場でACF増産のための新棟を2026年6月に稼働。スマートファクトリー化により生産性を向上



- 光半導体の新生産ラインが登米事業所で2026年4月に稼働。設備投資を継続し増産を加速

拠点集約
- 生産拠点を9拠点から5拠点へ集約し、リーンな体制へ再編
- 拠点集約により、2028年度に年間の拠点運営費を2割程度削減する見込み

フォトニクス事業責任者メッセージ



独自の技術とアプローチによる差異化を通じ、フォトニクス事業の飛躍を実現していきます。

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式会社
代表取締役社長
林部 和弥

加速するフォトニクス領域の市場成長

生成AIの拡大によるデータ量の急激な増加と通信の高速化を背景に、データセンターで使用される消費電力の増大が社会課題になっています。その解決策として期待されているのが、光電融合技術です。デクセリアルズはそうしたニーズを先読みし、2022年に株式会社京都セミコンダクターをグループに迎え、2024年にはフォトニクス事業における中核企業として、デクセリアルズ フォトニクス ソリューションズ株式会社（DXPS）を設立しました。同年から京都セミコンダクターの化合物半導体材料を扱う技術と、デクセリアルズが培ってきた光をコントロールする技術やプロセス技術を掛け合わせて、高速応答フォトダイオードの量産を開始し、成長領域と位置づけるフォトニクス領域での展開を本格化しています。デクセリアルズは、2026年度に中期経営計画2028「進化の実現」をリフレッシュし、フォトニクス事業の最終年度目標を2倍以上に上方修正しました。この2年間の需要拡大のスピードが、計画策定時の想定を大きく上回るものであったためです。

この需要の変化は、生成AIの普及に伴う情報量の増加によるところが大きいと認識しており、生成AIは、LLM（大規模言語モデル）による学習から推論モデル、エージェントAIといった形で進化しており、それに伴って膨大なデータ処理がより高速に、より大量にデータ処理ができるような方向に進化しています。そのなかで、使用される技術やそれを実現する製品も進化が求められ、データセンター自体の性能向上に加え、光通信ネットワークの進化がさらなる処理能力の向上を実現していきます。そのため、特に当社が取り扱っている光半導体については、性能の進化に伴う付加価値化が進展するとともに、使用される数量がネットワーク化によりデータセンター数の拡大以上に増加していくとみています。

先読みを通じた需要拡大への準備

想定を超えるスピードで拡大している需要をしっかりつかむために、新たな光半導体の生産拠点となる登米事業所の生産ラインを当初計画よりも前倒しで稼働させ、既存の生産拠点とあわせて加速する需要拡大にタイムリーに対応できる体制を整えています。



2026年4月に稼働開始した
半導体製造ライン（登米事業所）



登米事業所内のクリーンルーム

今後も旺盛な需要に応えるために積極的な投資で生産能力の増強を進めていく方針です。製品開発においては、当初の中期経営計画策定時から、求められる性能の進化を見据え

フォトニクス事業責任者メッセージ

て準備を進めてきたことも、事業機会につながっていると考えています。主力製品として量産中の表面入射型100Gbps/Laneはデバイスの信号品質を高くご評価いただいており、この2年間では高まる需要に対して生産能力の向上に取り組んできました。2026年度は、次世代の裏面入射型200Gbps/Laneを販売開始し、今後の主流の通信速度に応えていきます。そしてさらに先の導波路型400Gbps/Laneを始めとする次世代製品についても、事業化を見据えた開発を順調に進めています。世代が進めば進むほど、デバイス構造を精緻に作り込む力など、技術的難易度が高まっていきますが、DXPSは、デバイス設計とプロセス、半導体プロセスで用いる材料技術を駆使した量産ノウハウを有しており、しっかりと対応できると考えています。

光電融合でデクセリアルズの成功モデルを再現

光電融合の技術は、電気信号処理を光に置き換え、すべての信号処理を光で行う方向に向かっています。そこでは、業界のトップランナーと技術ロードマップを共有しながら、デバイス単体ではなく、デクセリアルズの接合材料や電子材料、光学材料などの技術と融合し、グループ全体で光電融合の進化にあわせたソリューションの提供を目指していきます。お客さまとのコミュニケーションを通じて潜在ニーズを先読みし、ソリューションに昇華させてきたデクセリアルズの成功モデルを、光電融合の世界でも再現していく考えです。そのためには、最適なソリューションをともに提供するパートナーとの関係性の構築が重要になります。光電融合領域における専門性に加え、お客さまの潜在的な課題を自らとらえ、デクセリアルズならではのソリューション提供をリードできる人材の獲得と育成にも力を注いでいく考えです。

私は、技術者としてのキャリアを歩むなかで、偏った技術に固執しすぎず、本質的に必要とされることを見極めて実現することが大切であると考えています。いかに優れた性能を実現しても、お客さまがそれを必要とされていなければ意味がありません。真にお客さまの課題と技術をつなぎ、進化させて解決し、事業として成長させることで、事業の持続性が社会への貢献に結びつく技術・ソリューションを追求していく姿勢。それが、デクセリアルズのパーパスにかない、フォトニクス事業を力強く成長させる原動力になっていくと信じています。

社員が語る、フォトニクス事業の技術優位性

光学設計技術・デバイス設計技術　**トレンドを先回りした提案力（デザイン・イン）**



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
開発・生産技術センター
開発・生産技術部

川口 敦吉

旧京都セミコンダクターは、お客さまの多様な要望に応える生産を通じて、化合物半導体の取り扱いや設計・加工に関する幅広いノウハウを培ってきました。そのなかで蓄積された技術や知見が、現在の高速光通信用フォトダイオードの開発にも受け継がれています。私自身も、同社に入社した当初は通信用以外の半導体の製品開発を担当していましたが、そのときに培った技術が新製品の200Gbps/Laneの高速応答フォトダイオードの特徴である裏面入射型構造にも応用されています。さらにデクセリアルズグループとなり、生産技術や研究開発部門との融合によって、量産化を見据えた開発・生産体制が大きく前進しました。長年培ってきた技術を次世代製品へ展開し、高品質な製品を世界中のお客さまへ安定供給できる体制を実現していきます。

半導体プロセスで用いる材料技術を駆使した量産ノウハウ　**化合物半導体フォトダイオード（ニッチ領域）**



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
開発・生産技術センター
開発・生産技術部

谷口 竜也

登米事業所で光半導体の生産ラインの立ち上げを担当しています。これまで無機光学素子の生産技術担当として、自動化やプロセス改善に携わってきました。その経験を生かし、現在は光半導体の製造工程を自動化し、より生産効率の高いラインづくりに取り組んでいます。特に苦労したのは、取り扱いの難しい化合物半導体のライン立ち上げです。数十に及ぶ工程の中から課題の原因を突き止めるには、多くの解析と検証を重ねる必要があります。デクセリアルズが培ってきた自動化・プロセス改善のノウハウと、旧京都セミコンダクターが持つ光半導体の知見を融合することで、原因の特定から改善までを迅速に進められるようになりました。現在も開発・生産技術が拠点を越えて連携し、高品質な製品を安定して量産できる体制づくりを進めています。

フォトニクス事業のポテンシャル

生成AIの進展を背景にデータ通信量が増大するなか、データセンターでは光通信の適用領域がチップ間からサーバー間、さらにデータセンター間へと広がっています。接続する演算機器の増加やネットワークの大規模化に伴い、光通信を担う接続経路（光リンク）の増加と1リンク当たりの高速化が進展しています。さらに、通信距離の拡大に伴い、高速化に加えて低遅延への要求も高まり、その実現には技術的なブレイクスルーが欠かせません。当社は、この拡大する市場ニーズと高度化する技術課題の双方に応えることで、新たな成長機会の獲得を目指します。

光リンクとは　機器間を光信号で結ぶ接続経路です。送信側で電気信号を光信号へ、受信側で光信号を電気信号へと変換します。

スケールアップ

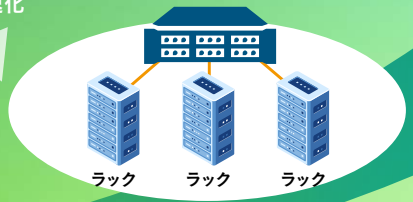
サーバーの高速化



CPU・GPUの高速化 ＋ チップ間電気配線を光配線へ

スケールアウト

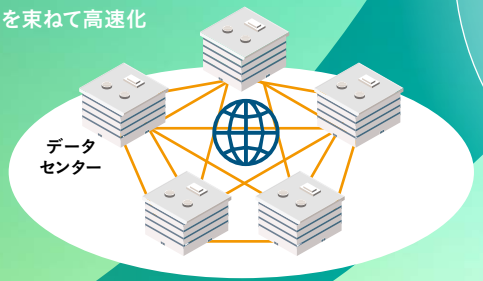
サーバーを束ねて高速化



光トランシーバーの高速化 ＋ データセンター内の電気配線を光配線へ

スケールアクロス

データセンターを束ねて高速化



データセンターの巨大化も限界 ＋ 長距離光通信の低遅延・高速化

高速光リンク数の急拡大

800Gbps以上の光トランシーバー出荷数量※

2,400万台（2025年）

↓ 160%増加

6,300万台（2026年）

※ 引用：TrendForce

当社の技術優位性

- 光学設計技術・デバイス設計技術
- トレンドを先回りした提案力（デザイン・イン）
- 化合物半導体フォトダイオード（ニッチ領域）
- 半導体プロセスで用いる材料技術を駆使した量産ノウハウ

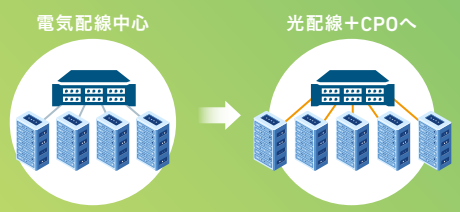
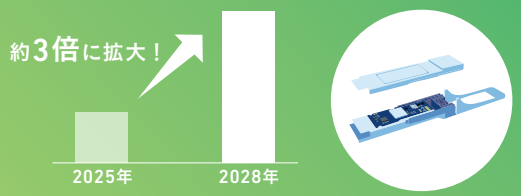
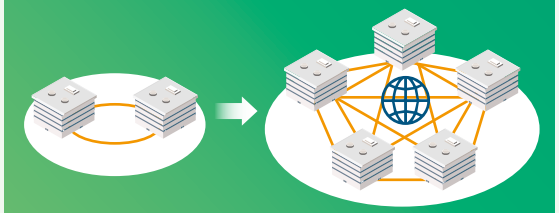
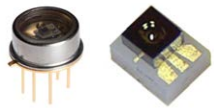
当社は、光学設計とデバイス設計を組み合わせた技術力に加え、材料技術・量産ノウハウを強みとしています。さらに、化合物半導体というニッチ領域において、「デザイン・イン」を通じて顧客ニーズを早期にとらえ、最先端の要求に迅速に応えています。

フォトニクス事業のポテンシャル

光リンクの増大がもたらすデクセリアルズのビジネスチャンス

生成AIの拡大を背景に、データセンターでは高速・大容量のデータ処理ニーズが拡大しています。これに伴い、光通信ネットワークは、サーバーを束ねるスケールアウトから、複数のデータセンターをつなぐスケールアクロスへと広がり、通信の高速・大容量化や長距離化が進んでいます。

こうした変化により、光リンク数の増加や光トランシーバーの高速化・需要拡大が見込まれ、高速応答フォトダイオード(PD)やモニター用フォトダイオード(PD)の搭載機会も広がります。これらを当社フォトニクス事業のさらなる成長につなげていきます。

	スケールアウト		スケールアクロス
	ラック間接続	クラスター間接続	データセンター間接続
光通信領域の拡大	 データセンター内のラック間接続	 データセンター内のクラスター間接続	 データセンターの分散・相互接続
光通信ネットワークの進化	• 短距離領域への光通信の適用拡大 • CPOネットワークスイッチの普及	• サーバーを束ねた大規模・高速処理 • 光トランシーバーの高速化	• データセンターの分散・相互接続の進展 • 長距離光通信の高速・大容量化
	光リンク数の増加 	**光トランシーバー数の増加**  注：LightCounting社による市場分析情報を基に当社推計	**光リンク数のさらなる増加** 
当社の成長ドライバー	モニター用PD 光出力を監視・制御する モニター用PDの搭載機会が拡大 	高速応答PD 光トランシーバー数の拡大により、 高速応答PDの搭載機会が拡大 	高速応答PD + モニター用PD データセンターの分散・相互接続に伴い、高速応答PDおよびモニター用PDの搭載機会が拡大 

コーポレートリスク統括メッセージ



ガバナンスと戦略、
リスクマネジメントを統合し、
経営のリスクテイクを後押ししていきます。

執行役員
コーポレートリスク統括
山岸 向児

「機敏性」を支える攻めのリスクマネジメント

デクセリアルズの社名の由来であるdexterousは、語源であるラテン語では「巧みな」「機敏な」といった意味があります。その名が示す通り、海原を大きな船体でゆったりと航海する大規模な企業とは異なり、小型の船体で巧みに荒波を乗り越えていくための機敏性が当社には求められます。特に現在は、大きな飛躍に向けてさまざまなリスクテイクをしています。したがって、リスクを経営の視座でコントロールすることを主眼に、リスクヘッジにとどまらずリスクテイクに力点を置き、経営の機敏性を削がないことをリスクマネジメントの要諦としています。これは例えるなら、アクセルを踏んでいるときに、いつでもブレーキを踏む準備をしながらも、いかにブレーキを踏むことなく目的地に到達するかを追求することであるため、常に先読みし続けることが必要となります。加えて、小さい船体に見合った最小限の艤装(ぎそう)※で、いかなる変化にも迅速に反応できる「構え」と「備え」を整えておくことも肝要です。

社長の新家は常々、「変わらないことが最大のリスク」と述べています。リスクを恐れて変化しない選択の先にあるのは、企業としての衰亡のみです。パーパス「Empower Evolution.　つなごう、テクノロジーの進化を。」に基づく成長戦略のデザインにあわせ、それと表裏一体の関係にあるリスクマネジメントのデザインを描いていき、自身の責務を果たしていきたいと考えています。

※ 船体ができたあと、航海に必要な各種の装備を整えること

「ブレーキを踏まずともリスクを回避」するために

ガバナンス強化の一環として設置されたコーポレートリスク統括の担当役員である私の統括下には、リスクマネジメント部、法務部、ESG・マネジメントシステム部、およびDX企画推進部の機能を集約しています。ESGを社会的要請に起因するリスクとしてとらえ、ITセキュリティや法務・コンプライアンスとともに一体的に管理しています。これらの機能を縦割りにせず、相互に連携して統合的に管理している点が、当社の特徴です。この仕組みをグローバル市場でも有効に機能させるために、ノウハウを属人化するのではなく、マネジメントシステム化していくことも目指しています。

リスクマネジメント体制は、事業部門などの第一線、リスク専門部門やリスクマネジメント委員会の第二線、監査等委員会直下の内部監査部門による第三線で構成される三線モデルを構築しています。第一線と第二線で抽出・評価したリスクと、執行サイドの経営重点施策をひもづけて重点対応リスクを設定し、監査等委員会の客観的な評価を得たうえで、取締役会に報告することでリスクマネジメントと戦略を同期させています。現在は、監査等委員会設置会社として取締役会から執行サイドへの権限委譲を進めるとともに、第一線と第二線の役割・責任を明確化し、それぞれが自律的にリスク管理機能を発揮できる体制の強化に注力しています。AIの利活用を行いながら、4つの部の機能強化と、情報ソースの拡充を通じた情報収集の強化にも努めています。

こうして質の高いインテリジェンスを「ブレーキを踏まずともリスクを回避」する経営や、全社のリスク感度の向上、社外取締役への提供情報の充実によるコーポレート・ガバナンスの実効性強化につなげていく方針です。

プロアクティブに変化に立ち向かう基盤として

経営環境は、かつてないほどに激しく変化していますが、「想定外」がない状態にまで備えておくことが理想だと考えており、現在起こっている変化もおおむね想定の範囲内です。一方で、昨今の地政学を始めとするさまざまな環境変化により、サプライチェーンに広く影響するリスクが頻発・多発しているため、その対策を急ぐ必要があります。当社でも、重要な材料のマルチソース化などの追加施策を行い、サプライチェーン途絶リスクの低減を進めています。

コーポレートリスク統括メッセージ

「想定外」がない状態にまで備えるには、「思考の広さ・深さ」と「行動の速さ」が重要です。これらを磨き、実行していくことで、プロアクティブに変化に立ち向かっていけると考えています。

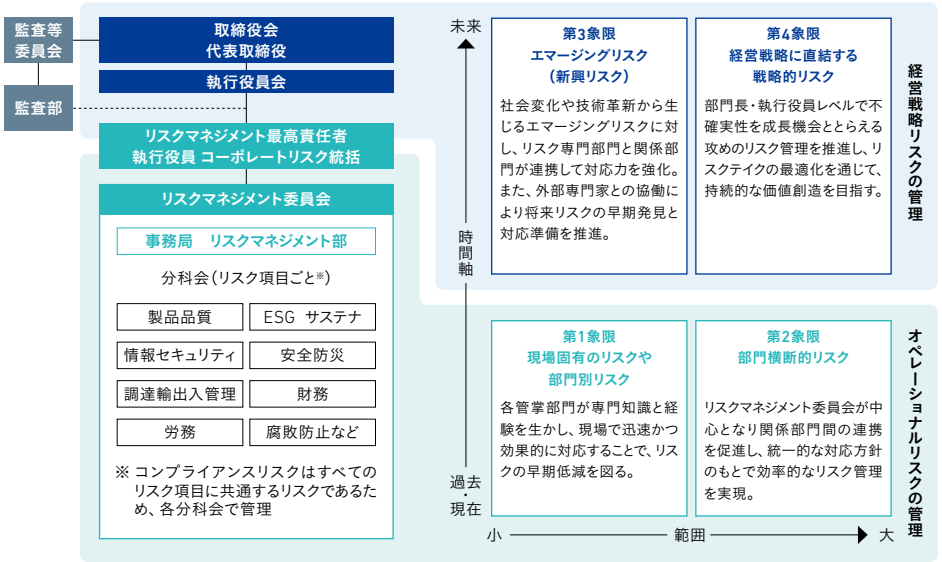
高い機敏性を持って経営を行うためには、社内外の変化にしっかりと対応できる人財のレジリエンスが極めて重要になります。リスクマネジメントの役割の一つは、そうした人財が変化に立ち向かっていくための基盤を構築することにあります。そのような基盤のもとで、プロアクティブに変化に立ち向かう人財が活躍の輪を広げていけば、集合体である当社の競争力も強くなっていきますし、中期経営計画の達成とその先のさらなる進化の実現も確実に視野に入っていくと考えています。そうした未来を見据え、リスクマネジメントの絶え間ない高度化に取り組んでいく所存です。

リスクマネジメント

リスクマネジメント体制

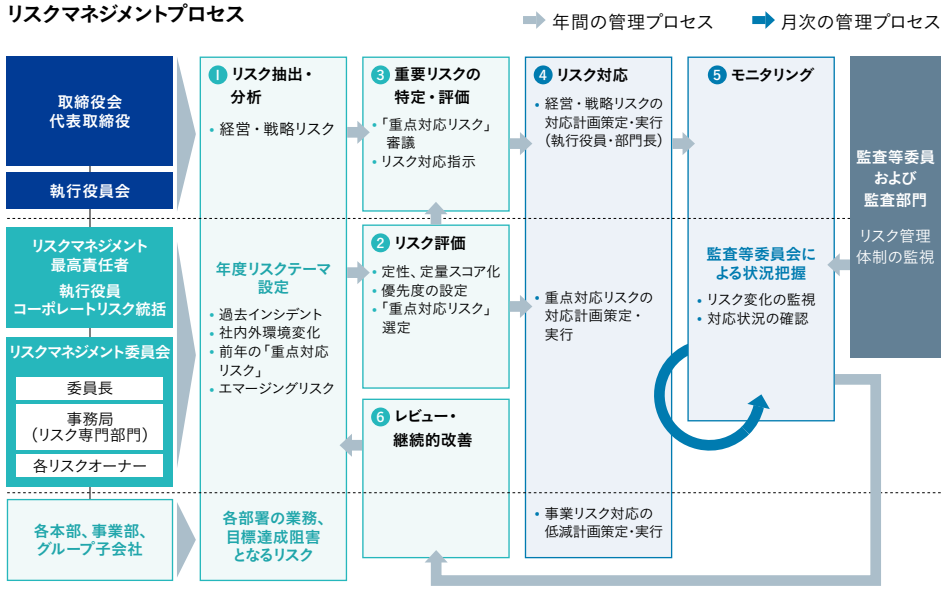
社内外の環境変化に適時対応するため、リスクマネジメント委員会を中心に、リスクの抽出・分析から監査等委員会によるモニタリングまでを組み込んだプロセスを構築しています。2026年度にはコンプライアンス委員会を同委員会に統合し、コンプライアンスリスクも一元的に管理しています。また、2024年度に定義した「リスク対応の4象限フレームワーク」により、第3・第4象限を経営戦略リスクに、第1・第2象限をオペレーショナルリスクに整理しました。経営戦略リスクは経営戦略本部とリスクマネジメント部を主管に、コーポレートリスク統括以上で議論します。オペレーショナルリスクはリスクマネジメント委員会を主管に、コーポレートリスク統括以下を中心に議論しつつ、定期的に執行役員会以上へ報告し、経営層による監督を確保し、機動的なリスク対応を推進します。

リスクマネジメント体制図



リスク対応の4象限フレームワーク

リスクマネジメントプロセス



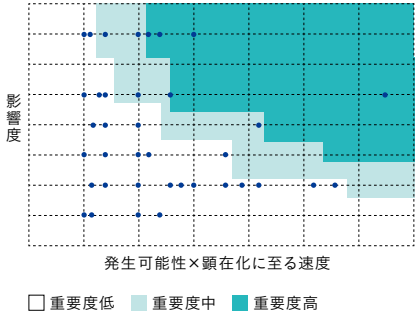
リスクマネジメント

ヒートマップによる事業リスク管理

当社は、変化の兆しを早期にとらえ、適切な対応につなげるため、リスクの重要度を定期的に評価しモニタリングしています。影響度、発生可能性、顕在化に至る速度を加味し、短期と中長期の2つの時間軸でリスクの重要度を定量的にスコア化し、リスクヒートマップとして可視化しています。評価結果は、リスクマネジメント委員会での審議を経て、執行役員会および監査等委員会に報告し、対応方針の検討やモニタリングに活用しています。本プロセスは年次で実施し、地政学リスクや規制動向、サプライチェーンなどに大きな変化が生じた場合には随時見直します。

また、主要なリスク項目にはKRI(Key Risk Indicator)を設定し、指標の性質に応じて月次から年次で定期的にモニタリングすることで、予兆把握と顕在化前の対応につなげています。こうした取り組みにより、中長期的なリスクにも先んじて備え、持続的な成長基盤の強化を図っています。

リスクヒートマップ



主な企業リスク一覧

リスクの区分	リスクの分類	リスクの重要度
戦略リスク	①グローバルでの事業展開 ②製品の競争力 ③事業ポートフォリオ ④M&A、事業提携、その他戦略的投資 ⑤技術開発 ⑥人材リスク	高
オペレーショナルリスク	⑦情報セキュリティ ⑧サプライチェーン	高
	⑨品質 ⑩事業継続計画(BCP) ⑪訴訟 ⑫知的財産	中
外部環境リスク	⑬地政学 ⑭社会課題(環境・人権・バリューチェーン)	高
	⑮ガバナンス・コンプライアンス ⑯為替	中

※ リスクの重要度は、発生可能性および事業・財務への影響の大きさなどを総合的に勘案し、当連結会計年度末現在で、定性的に評価したものです

成長を支えるサプライチェーンの強靭化

有価証券報告書：https://www.dexerials.jp/ir/library/financial.html

①サプライチェーンマネジメントの意義　調達マルチソース化の戦略方向性

当社の製品には、産地や供給者が限定される原材料が多く用いられ、EV・AI・半導体市場の拡大を背景に需給のひっ迫と価格変動が起こっています。当社の製品の多くはシングルソース製品としてお客さまの量産工程に組み込まれるため、供給途絶は顧客ラインの停止や信頼関係の毀損に直結し、サプライチェーンの安定確保は事業継続の要となります。そこで当社は、調達先の集中度・代替可能性・リードタイム・価格変動の観点から調達リスクを特定・管理しています。具体的には、調達先のマルチソース化・地域分散を推進するとともに、調達途絶時の代替調達候補の確保、必要に応じた在庫方針(安全在庫・調達リードタイム)の見直しを行っています。

②「オールハザード型の考えに基づく事業継続マネジメント(BCM)」への拡張

事業継続を脅かすリスクは多様化が進み、自然災害に加え、製造設備のIoT化・DXの進展に伴うサイバー攻撃、および地政学的緊張を背景とした重要原材料の調達途絶が脅威として顕在化しつつあります。そのため、多様なリスクを想定する「オールハザード型BCM」への拡張を進めています。

具体的には、自然災害系では初動・復旧体制の整備と自家発電・蓄電設備の導入、鹿沼事業所第2工場のスマートファクトリー化による設備の安定稼働体制の強化を推進し、サイバーインシデント系では主にセキュリティ監視体制構築・CSIRT※構築による初動対応の迅速化、地政学リスク系では代替調達先の事前認定と戦略在庫の維持に取り組んでいます。加えて、さまざまなリスクに対応可能なオールハザード型BCPの整備と運用をESG重点課題に掲げ、取締役会が進捗をモニタリングしています。

P.67 ESG重点課題の考え方

3系統のリスクに対する主な対応

系統	リスクと影響	主な対応
自然災害	自然災害・パンデミックによる主要拠点の操業停止	・初動・復旧体制の整備 ・鹿沼事業所 第2工場のスマートファクトリー化による設備の安定稼働体制の強化
サイバーインシデント	サイバー攻撃による生産システムの機能不全	・セキュリティ監視体制構築 ・CSIRT構築 ・従業員への教育訓練
地政学リスク	地政学リスクの顕在化による原材料の突然の調達途絶	・主要原材料の代替調達先の事前認定と戦略在庫の維持 ・特定地域・特定サプライヤーへの依存度低減

※ CSIRT：Computer Security Incident Response Team

情報セキュリティ

情報セキュリティの強化：https://www.dexerials.jp/sustainability/governance/security.html

サイバー攻撃による情報の漏えいなど、企業活動が停止するリスクが一層高まっています。当社は「情報セキュリティ方針」に基づき、情報セキュリティの維持・向上に継続的に取り組んでいます。

情報セキュリティの重点KPI（2025年度実績）

予防	検知	対応
セキュリティ教育 受講率 **100%**	アラート対応率※1 **100%**	重大セキュリティ インシデント件数 **0件**

※1 要対応と判定されたアラートに対する対応完了率

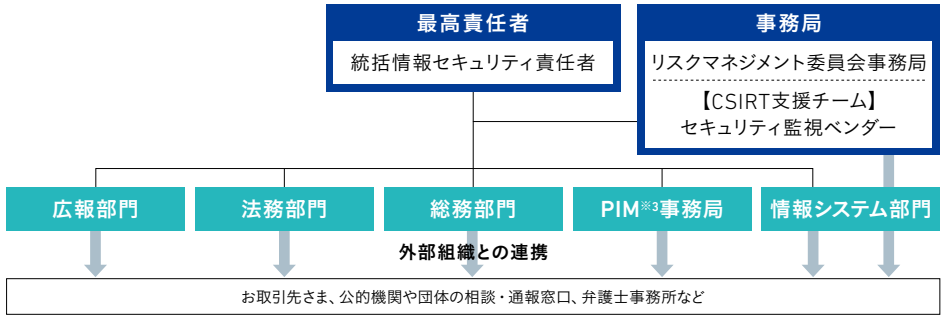
2026年度の取り組み：ISMS※2認証の取得

当社は、情報セキュリティを経営基盤の重要テーマと位置づけ、関連規程の見直しや外部専門機関による現状評価を通じて、ISMS運用に向けた体制整備を進めてきました。2026年度は、IT部門でISMS（ISO/IEC 27001）認証を取得し、全社展開に向けた推進体制の確立を進めています。

2026年度の取り組み：セキュリティインシデント発生時の対応体制強化

当社は2024年度からCSIRT（Computer Security Incident Response Team）を組成し、セキュリティインシデント発生時に迅速かつ的確に対応できる体制を整備してきました。従来の関係部署に加え、取締役・執行役員を対象としたセキュリティ教育とインシデント訓練を実施し、経営層を含めたCSIRT体制へと発展させることで、有事における意思決定の迅速化と実効性の向上を図ります。

セキュリティインシデント発生時の対応体制



※2 情報セキュリティマネジメントシステム　※3 個人情報管理

コンプライアンス

コンプライアンス：https://www.dexerials.jp/sustainability/governance/compliance.html

当社はESG重点課題の一つにコンプライアンスを掲げ、グローバルでの法令遵守と経営理念、企業ビジョン、パーパスの浸透に取り組んでいます。

経営理念
Integrity
誠心誠意・真摯であれ

2025年度の取り組み・実績

取り組み	実績
コンプライアンス教育 新入社員向け研修、全社員向けeラーニング実施 **内部通報制度** 国内外全グループ会社の従業員に対する内部通報制度およびその周知活動の継続	重大な法令違反　**0**件 研修受講率　**100**% 内部通報件数　**6**件

2026年度の取り組み：行動規範のアップデート

経営理念だけでなく、この数年で制定してきたパーパスやサステナビリティポリシー、ESG関連方針とあわせ、「デクセリアルズグループ行動規範」をアップデートしました。現行の行動規範の従業員への浸透度が高いなか、昨今の国際基準や社会の要請の変化も踏まえ、各方針（人権、環境、労働安全衛生、紛争鉱物、情報セキュリティ）との整合も考慮し、基本的人権の尊重や健康増進、環境保全などをあらためて明記し更新を行っています。あわせて、これらを理念体系図として整理し、周知することで従業員の理解と実践につなげていきます。

内部通報制度

コンプライアンスに関わる問題の早期発見・改善のため、国内外全グループ会社の従業員などからの内部通報を受ける社内・社外の通報窓口（ホットライン）を設置しています。通報窓口は日本語、英語、中国語、韓国語に対応し、匿名での通報を認めるとともに通報者に対する不利益な取り扱いの禁止を周知し、当社のすべての従業員やお取引先さまの従業員が安心して利用できるようにしています。

通報があった場合は、通報窓口において事実関係を調査します。調査の結果、通報内容に信ぴょう性があると判断された場合は、その内容について代表取締役社長および関係役員に報告したうえで、是正・再発防止のための必要な措置を審議し、実施しています。

DX戦略

DX戦略：https://www.dexerials.jp/sustainability/management/dx.html

当社は、急速に進化するデジタル技術と社会環境の変化に対応し、持続可能な成長を実現するため、DX（デジタルトランスフォーメーション）を経営の重要戦略として位置づけています。DXは単なる業務効率化にとどまらず、企業価値の向上と社会課題の解決を両立するための変革の手段であるととらえています。

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挑戦する

DX長期ビジョン

ビジネス成長・企業価値向上

基盤強化とレジリエンス／技術組織横断 データ支援／外部共創の活性

データとAIで実現する顧客価値の向上と持続的成長

当社のマテリアリティである「技術」と「人財」の力を生かしたDXを通じて、お客さまへの提供価値向上と持続的な成長を目指しています。営業活動から受注、開発、生産、出荷までのサプライチェーン全体をつなぐ統合基盤を構築し、リアルタイムな情報共有とデータ活用を推進しています。さらに、生成AIを始めとする先端技術の活用により、業務効率化や意思決定の迅速化を実現し、お客さまへのタイムリーな対応や競争力強化につなげています。また、社員一人ひとりがDXの担い手となる企業文化を醸成し、推進指標による継続的な評価と改善を実施しています。将来的には、社外とのデータ連携も視野に入れ、新たな価値創出と社会課題の解決に貢献していきます。

STEP 01　2026年度

デジタルプラットフォーム化
Internal System構築

部門ごとのデータ管理統合基盤を含む基幹システムの整備や、
AIの業務への浸透を推進

- 基幹システム刷新
- セキュリティ、ネットワーク強化
- 業務基盤改革ツール導入
- データ管理統合基盤構築
- AIの業務への浸透

STEP 02　2028年度

経営のインテリジェント化
Analysis & Simulation

ステップ1で得た情報や現場の状況を経営判断に生かせる環境を
整える。デジタルツイン利用を含めた工場のスマート化も同時進行

- 経営ダッシュボード
- Smart Factory／デジタルツイン

2026年6月に竣工した、鹿沼事業所 第2工場はIoTやビッグデータ、AI、ロボットなどの技術やデータを活用し、エンジニアリングチェーンとサプライチェーンのネットワーク化や最適化を可能にするスマートファクトリー化等を実現しています。

STEP 03　2033年度

新たな付加価値提供
External Collaboration

お客さまやお取引さまとのデータ共有・連携を通じた、
新たな価値提供を実現

- 新規ビジネス
- ビジネスエコシステム
- ビジネス成長

DX専門人材　育成　拡充　質的向上

DX戦略

DX専門人材育成

当社では、DX推進の原動力は「人財」との考えのもと、2023年度よりDX専門人材の育成を本格的に推進しています。2028年度までに230名の育成を目標に掲げ、2025年度までに159名を育成しました。D-academyを中心としたeラーニングやワークショップを通じて、デジタル技術と実践力を体系的に習得し、各部門でDXを推進する中核人材の育成を進めています。

2025年度には、スキルの理解度や活用度に応じた6段階の「DX専門人材認定制度」を導入し、育成成果の可視化と適所適材の配置を実現しました。さらに2026年度からは、eラーニングや集合研修に加え、当社向け教材を学習したAIエージェントを活用した実践型研修を開始しています。受講者はAIとの対話を通じて課題解決力や実践力を高め、自身の理解度に応じて繰り返し学習できる環境を整備しました。今後も教育プログラムの高度化と継続的な改善を通じて、DX専門人材の育成を加速し、新たな価値創出と企業成長につなげていきます。

DX専門人材認定制度

	プロデューサー	ビジネスデザイナー	業務変革コンサルタント	データサイエンティスト	エンジニア
レベル6	DXによって業務変革、ビジネス変革をけん引できる				
レベル5	DXによって事業部、部門の競争優位力を強化できる				
レベル4	DXのスキル・知識を活用した業務改革を推進している				
レベル3	DXのスキル・知識を活用した業務改革ができる				
レベル2	DXに関するスキル・知識を保有し、業務へ活用できる				
レベル1	DXの基本を学習している				

2028年度目標※ DX専門人材 230名

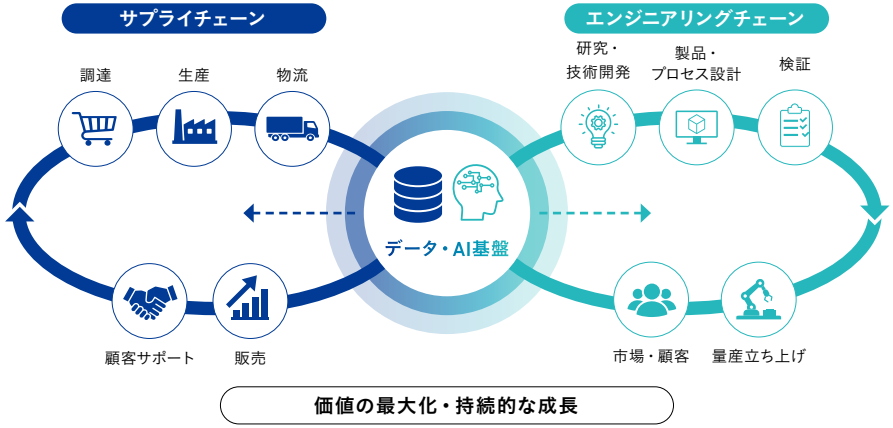
2025年度実績※ DX専門人材 159名

※ 2023年度からの累積人数

データ連携・AI活用によるバリューチェーン全体の最適化

データとデジタル技術、AIを活用し、サプライチェーンとエンジニアリングチェーンを横断した業務変革を推進しています。調達、生産、物流、販売、顧客サポートまでのサプライチェーンでは、データの可視化や需要予測、業務の最適化を通じて、安定供給と生産性向上を目指しています。一方、研究・技術開発、製品・プロセス設計、検証、量産立ち上げ、市場・顧客までのエンジニアリングチェーンでは、AIやデータ分析を活用し、開発スピードの向上や品質の高度化、新たな価値創出につなげています。さらに、両チェーンで生まれるデータを共通のデータ・AI基盤で連携し、お客さまや市場から得られる情報を研究開発や生産へ還流させることで、部門ごとの最適化にとどまらないバリューチェーン全体の最適化を図ります。こうしたDX・AIの取り組みを通じて、業務効率化と競争力強化を両立し、顧客価値の向上と持続的な成長を実現していきます。

データ・AI基盤がつなぐバリューチェーン全体最適化



COMMENT



グローバルセールス&マーケティング本部
戦略営業部
安藤 大智

マーケティング・営業DXをけん引するAIワーキンググループのリーダーを担当しています。プロジェクトでは、各業務における課題やボトルネックを整理、言語化し、AIが導入された後の業務にどのような価値を生み出せるかを重視して、推進しています。特に苦労したのは、各部署・販売会社の異なる要望や課題に全体最適の視点で優先順位をつけて対応すること、AI導入によって変わる業務と今後必要となる業務を再定義し、現場メンバーの理解を得ながら業務変革を進めることです。プロジェクトの目標は、業務を効率化するツールとしてAIを導入するのではなく、AIを軸に当本部の各業務を高度化し、より競争力のある組織への変革を実現することです。

知財戦略

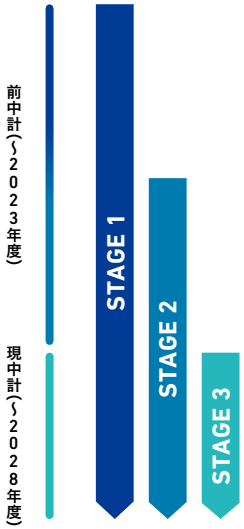
知的財産活動の概要

当社では、知的財産を重要な経営資産と位置づけ、事業戦略と一体となった知財活動を推進しています。当社の知財活動は、従来の権利取得や他社知財の調査対応にとどまらず、事業成長と新たな価値創出をけん引する役割へと進化しています。近年、デジタル化や技術革新が加速し、知財を巡る競争が激化するなか、事業部や研究開発部門と知財部門が緊密に連携し、将来の事業機会創出や社会課題解決を見据えた先行的なソリューションの実現と保護に取り組んでいます。例えば、IPランドスケープを起点とする知財インテリジェンス活動※1を展開し、市場・技術動向や競合分析を通じて新規事業創出や新市場・新用途開拓を支援しています。知財部門は、技術と知財の両面から競争優位性を確立するとともに、知財分析による意思決定支援を通じて企業価値向上を目指しています。

※1 IPランドスケープの手法を活用して特許情報や技術動向、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

知的財産戦略ロードマップ

当社の知的財産戦略は、3つの戦略から構成されています。前中期経営計画からスタートしたコア特許活用戦略（STAGE1）、知財共創戦略（STAGE2）に加え、現中期経営計画では知財IR戦略（STAGE3）を並行して推進していることが特徴となっています。



STAGE1　コア特許活用戦略

自社および競合他社の知財競争力を分析した事業性評価を基に、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

- グローバルな事業を支える知的財産権の取得と活用
- 知財競争力分析を含む事業性評価

STAGE2　知財共創戦略

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

- 社内部門と連携した知財インテリジェンス活動
- 新規事業の創出やM&Aなどに向けた情報分析

STAGE3　知財IR戦略

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

- 知財投資（知財教育や知財インセンティブ付与）
- 投資家とのコミュニケーション

STAGE 1

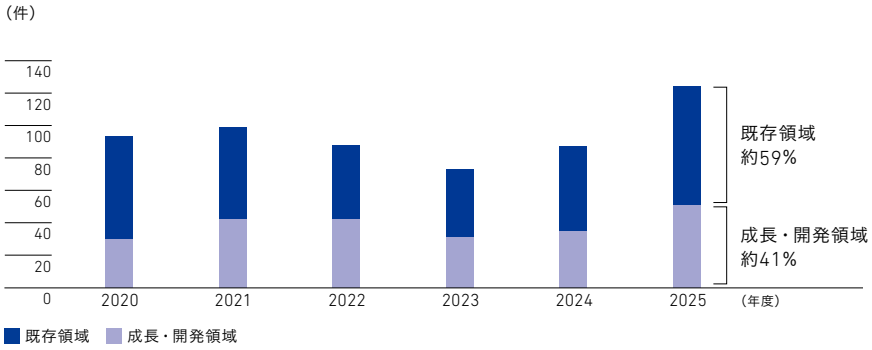
知的財産権の取得と活用

当社では、差異化技術による参入障壁構築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おり、全保有特許に占める海外特許保有率は約66.8%となっています（2026年3月末時点）。

また、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にも積極的に取り組んでいます。2025年度の特許出願件数は、全体の14%を占めました。

なお、特許権を有効に活用するためには、特許の質が一定程度に担保されていることが欠かせないという考え方に基づき、既存事業の主力製品や、研究開発テーマのうち事業インパクトの大きなカテゴリーについては、「特許品質向上委員会」を毎月開催し、社内有識者を交え、また生成AIも活用しながら特許明細書の質を高める取り組みを行っています。

成長領域・既存領域の特許出願件数推移



知財競争力分析を含む事業性評価

当社は事業性評価の一環として知財競争力分析を行い、自社および競合他社の特許力を定量的にスコア化して、事業継続判断における重要な評価指標として活用しています。

また、競合他社との比較分析を通じて自社の強み・弱みを把握し、必要に応じて早期審査、分割出願などの戦術や改良発明の創出などを駆使することで、競争優位性の維持・強化を図っています。加えて新規事業領域においては、特許力の向上に向けて発明創出および出願活動を推進し、将来の事業基盤の構築につなげています。

知財戦略

STAGE 2

知財インテリジェンス活動

当社は知財インテリジェンス活動を社内に展開し、事業・開発方針の意思決定につなげています。

既存事業では特許力分析や顧客・用途探索を通じて製品競争力強化を支援し、成長領域では競合比較や技術トレンドを踏まえた知財戦略を立案しています。さらに、外部パートナーとの共創や新規事業創出においても、知財分析を起点とした事業機会の探索を行っています。また、事業部とコーポレートR&D本部の横串活動である「技術分科会」や、毎秋行われる「技術交流会」に知財部門も参加し、IPランドスケープ手法の紹介や分析事例の共有を通じて、全社展開とナレッジ共有を図っています。

STAGE 3

マテリアリティとビジネスモデルを意識した知財投資

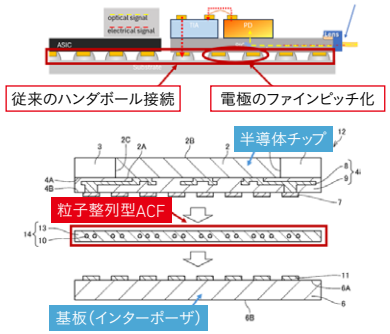
当社はマテリアリティとして「技術」と「人財」を掲げ、持続的成長を支える基盤と位置づけています。これらを強化するため、知財マインドを備えた発明者の育成を重要な知財課題ととらえ、各種施策を推進しています。各事業部（子会社含む）の商品開発部やコーポレートR&D本部のエンジニアを対象にワークショップ形式の知財教育を行い、質の高い発明創出につなげています。他にも、利益貢献発明への報奨制度に加え、若手エンジニアや優れた発明報告書へのインセンティブ制度も拡充し、イノベーション創出風土の定着に取り組んでいます。今後はこれらの成果を教育プログラムに反映し、発明創出力・知財活用力の向上と社内伝承を図り、中長期的な企業価値向上に貢献していきます。

また当社の強みは、市場や社会の変化をとらえ、技術的課題を構造的に理解し、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」にあります。このような解決手段を迅速に権利化するための戦略的な知財活動を推進しており、その一例として半導体パッケージ構造に関わる以下の特許を早期審査によって取得しました。

技術的課題の先取り
- 電極のファインピッチ化に伴い、従来のハンダボール接続ではショートしたり、接続時の高温プロセスによって基板が反ってしまうという課題を発見

技術的課題からバックキャストして特許出願・権利化
- 粒子整列型ACFの技術を用いて、ファインピッチでの電極間接合と導通を確保し、基板の反りを抑制しつつ省スペース化を実現

約1年で早期権利化
- 日本特許 第7789160号
（2024年10月29日出願、2025年12月11日登録）



STAGE 3

ステークホルダーとのエンゲージメント（知財IR戦略）

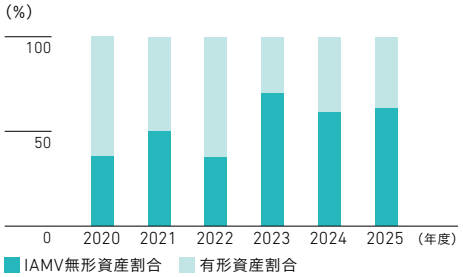
当社は知財戦略やそれに基づく取り組みについて、投資家の皆さまとの対話を通じて当社の競争優位性や成長戦略の理解促進を図っています。対話を基に、知財活動を通じた価値創出プロセスを可視化し、中長期的な企業価値向上に貢献する取り組みを強化しています。また、知財活動の企業貢献度を高めるためには、会社や事業の方向性などをタイムリーに把握しておく必要があることから、知財部門内では統合レポートの輪読会を定期的に行い、知財以外のテーマについて議論する風土の醸成と、当社に対するエンゲージメントの向上を図っています。

知財・無形資産割合の可視化

当社は、知財・無形資産を企業価値創造における重要な経営資源の一つととらえています。知財・無形資産に関する可視化の一例として、当社では2025年度より、IAMVモデル※2を用いた無形資産割合を開示しています。これは日本企業の競争力強化に向けて、日経225企業における時価総額に占める無形資産割合を2035年までに50%以上へ引き上げるという国の目標値※3を踏まえたものです。2025年度末の当社の無形資産割合は、前年度比2ポイント増の約62%となりました。2024年度末の約60%に続き高い水準を維持しており、国の目標値を10ポイント程度上回っています。この結果は、当社の企業価値が、研究開発力、知的財産、人材、ブランド、顧客基盤などの無形資産によって力強く支えられていることを示しています。また、無形資産を活用した高付加価値型ビジネスモデルが、持続的な成長と収益創出につながっていることを示す一つの指標であると考えています。

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



※2 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。当社では参考指標として、各年度末（3月31日）時点の時価総額から、連結財政状態計算書上の有形資産（流動資産および非流動資産に計上された資産のうち、「のれん」および「無形資産」を除いた資産の合計額）を控除した金額を無形資産価値とみなし、その割合を算出している。なお、2023年度以前は当時の会計基準に基づき、同様の考え方で算出している

※3 内閣府「知的財産推進計画2025」での提言

人事本部長メッセージ



先を読み、「技術」と「人財」を一体で強化

持続的な成長に向け、本質的な競争優位を築くためには、ニーズを先読みして新たな価値を生み出す技術と、その進化をリードする情熱を持つ人材が不可欠です。そのため当社は「技術」と「人財」をマテリアリティに位置づけ、両者を一体不可分のものとして「人の戦略」を推進しています。

当社の「人の戦略」は、3つの基本的な考え方に基づいています。1つ目は、先読みによる経営戦略との同期です。人材育成には時間を要するため、事業ポートフォリオの変革を見据えて必要となる人財ポートフォリオを先読みしたうえで、バックキャストでリソースの拡充を進めています。2つ目は、グローバルで競争力のある人事制度の構築です。グローバルでのビジネスを拡大するなか、各国・地域で必要な人材を確保するため、共通の人事インフラ・制度整備を進めています。3つ目は、これらの仕組みにデクセリアルズらしい企業文化を織り込むことです。この3つを軸に、変化を先取りして戦略の重点を柔軟に変えていくのが当社の人事戦略です。中期経営計画2028「進化の実現」(以下、現中計)では、基本方針に連動する3つの「人の戦略」を推進しています。

中計リフレッシュ方針にあわせ、人財ポートフォリオの変革を加速

当社は、2026年5月に公表した中計リフレッシュ方針を踏まえ、「人の戦略」も経営戦略と連動する形でアップデートしています。

「人の戦略」の1つ目は、人財ポートフォリオの最適化です。中計リフレッシュ方針では、当初の想定を2年前倒しし、フォトニクス事業を成長ドライバーとする事業ポートフォリオ変革の加速を明確化しました。これに合わせ、フォトニクスや光電融合などの新規領域に重点を置き、開発から量産までを支える人材の獲得と社内リソースのシフトを加速しています。また、リーンな体制の実現に向け、自社で担うべき機能と外部パートナーとの連携により補完する機能を見極め、人材を適切に補強していきます。

2028年度までに技術人材比率を50%に近づける目標に向け、採用を進めています。当社の強みや目指す姿に共感し、高度な専門性を持つ技術系人材が国内外から加わっています。当社が選ばれる背景には、ビジネスモデルや将来性への期待に加え、パーパスへの共感もあると考えています。今後は採用チャネルをさらに広げていくとともに、候補者との丁寧なコミュニケーションや採用ブランディングを強化し、より多くの優秀な人材から選ばれる会社を目指します。

新規事業の立ち上げにおいては、収益規模が大きく成果を見込みやすい既存事業に優秀な人材を抱え込み、新規事業の成功が難しくなるというジレンマがあります。当社は経営チーム主導で、必要な人材とその配置先・タイミングを想定し、既存領域の成長と新規領域での挑戦をグローバルに両立させることを目指しています。事業性評価に基づき配置の優先順位と適切性を担保しつつ、きめ細かなリスキリングや異動の支援を通じて、社員が安心して挑戦できる仕組みを整備しています。これを基盤に、フォトニクス領域への社内

人事本部長メッセージ

リソースシフトを一層大胆に進めます。リソースシフトの目的は単なる異動ではありません。当社の強みであるビジネスモデルをフォトニクス事業にも展開し、「人のシナジー」によって新たな成長領域の競争力を早期に高めることにあります。

P.50 戦略01 人財ポートフォリオの最適化

グローバルで会社と個人の目標を一致させ、挑戦を後押しする

2つ目の「人の戦略」は、グローバルでの人事制度設計です。国籍を問わず、多様な専門性を持つプロフェッショナルが機動的にチームを組み、グローバル・リーディングカンパニーにソリューションを提供できるのが、当社の強みです。この強みを最大限に引き出すため、共通のインフラや言語を整備するとともに、経営戦略と整合した組織設計を行い、国内外の全拠点および関係会社にジョブ型人事制度を導入しています。また、グローバルで役割を明確にし、報酬制度も再設計してきました。国内の株式給付制度（J-ESOP）に類する制度を海外にも展開し、会社の成長と個人の報酬の連動性を高めています。

ジョブ型人事制度により、適所適材の配置や国境を越えた異動が円滑になり、海外採用にも成果が表れています。特に、会社と個人の目標の整合性が高まり、企業価値向上に向けた方向性が一致してきたことは大きな成果です。一方、激しい環境変化のなかでは、現在のジョブを突き詰めるだけではスキルが陳腐化しかねません。今後は一人ひとりが時間の使い方を見直し、業務や学びを継続的に更新することが重要です。社内で行う仕事と「人」が担う仕事を見極め、外部リソースやAIを適切に活用し、社員が価値創出に集中できる環境を整えます。

お客さまに価値を認めていただき、その成果が全社の収益となり、社員の処遇へ還元されるという好循環をグローバルに拡大していくため、各種育成制度を整備し、将来を担うリーダーの早期育成にも取り組んでいます。

「会社と社員は選び、選ばれる対等な関係である」というのが、経営チームで共有している考え方です。会社が成長機会を提供し、個人が専門性を生かして挑戦することで、ともに成長していく。そのための共通の軸が「Dexerials Way」です。これはパーパスや企業ビジョン、経営理念に基づき、社員に期待する「デクセリアルズらしい」行動を言語化したもので、会社と個人の目標を重ね、つなぐ役割を担います。この共通の軸を通じて当社の強みを伸ばすことが、3つ目の戦略「企業文化のアップデート」です。

当社には、時代の先端技術や社会課題への感度を高く持ち、とらえた課題へのソリューションを生み出す、ベンチャー企業のような風土があります。前身のソニーケミカル時代から、さまざまな事業体が合流するなかで培われた多様性を基盤とする連携も特徴の一つです。こうした企業文化は、社会ニーズにあわせて経営資源を組み替え、ユニークな材料を生み出してきた当社の持続的成長の原動力でもあります。

この文化を大切にしながら、事業成長にあわせて進化させるため、個人と会社のパーパスを重ねる1on1、選択型研修、自己啓発支援の拡充などを進めています。特に重要なのは、変化を先取りして行動する人材を増やすとともに、社員が健康で安全に、安心して挑戦できる環境を整えることです。国内外の拠点、階層、部門の壁を越えたコミュニケーションを促し、社員の視野と知識を広げ、挑戦を後押ししていきます。

P.51 戦略02 グローバルでの制度設計
P.52 戦略03 企業文化のアップデート

現中計の先を見据え、次の成長に備える

中計リフレッシュ方針により、当社が進むべき方向性と一人ひとりが挑戦すべきことが一層明確になりました。社員の挑戦を全力で後押しし、事業成長の加速につなげます。同時に、現中計の期間を、その先の成長に向けた準備期間としても位置づけています。次期中計ではさらに高いステージに挑みますが、フォトニクス領域に続く光電融合、その先の成長への道筋も見え始めています。この未来を見据え、人的リソースの配分や社員のマインド、スキルセットをどうアップデートするかを、この中計期間中に方向性を定めていきます。また、社員一人ひとりが、将来の社会とデクセリアルズ、そして自らの将来像を描き、自分の仕事と企業価値向上とのつながりを考える機会を増やしていきます。

高度なスキルを持ち、パーパスに共感する多様な人材を惹きつけるとともに、変化を先取りしてプロアクティブに行動する人材を育成しつつ、デクセリアルズの持続的な成長とさらなる変革を実現していきます。

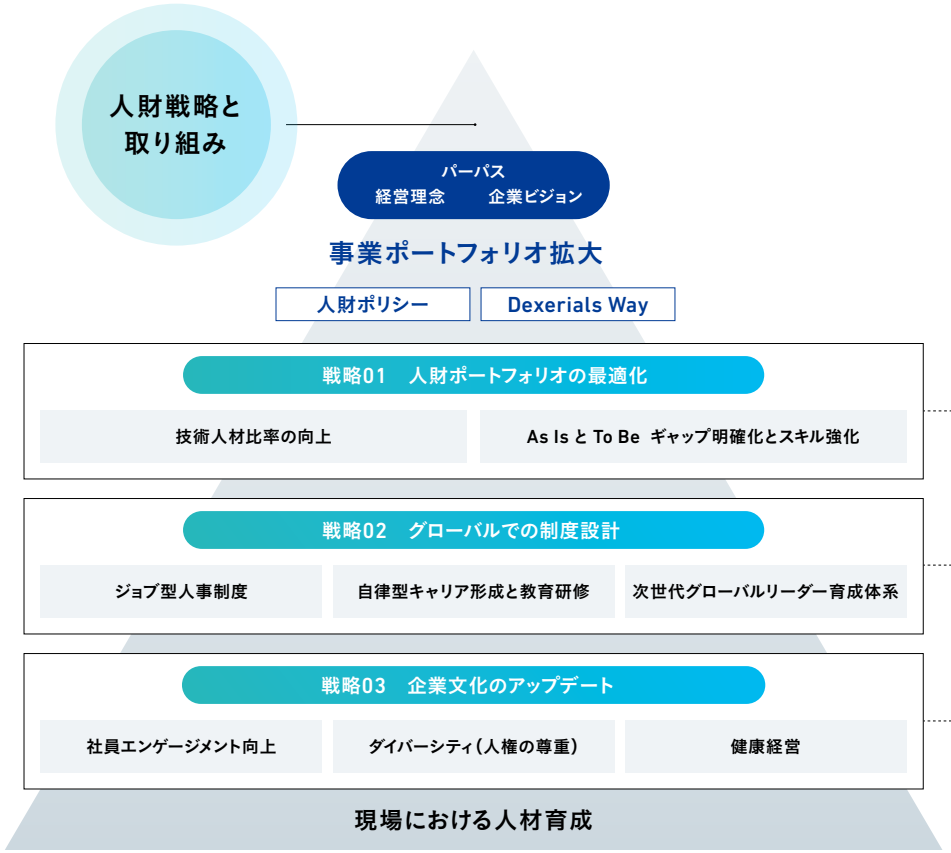
人財戦略

人材育成：https://www.dexerials.jp/sustainability/materiality/human_resource_management.html

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、マテリアリティである「技術」と「人財」にほかなりません。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させるべく、中長期的な視点で必要な人材像をバックキャストで見極め、国内外で計画的な育成や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スピード感と柔軟性を持って対応できる体制を構築し、持続的成長の基盤確立に取り組んでいます。

人財戦略に対する考え方

当社は、成長戦略の実現に向けて事業ポートフォリオの拡大を進めています。それに向け、マテリアリティである「人財」の価値を最大化するため人財戦略を策定し、推進しています。
現中計では、大きな事業成長に向けて「人」の基盤をグローバルでアップデートする、人財戦略と事業戦略を両輪で進めています。



戦略01 人財ポートフォリオの最適化

事業ポートフォリオと連動した「人財ポートフォリオの最適化」。
事業成長に向け、専門性を備えた人材の確保を重視し、技術人材比率約50%を目指すマイルストーンを設定し、人材の獲得・育成やリソースシフトを進めています。

戦略02 グローバルでの制度設計

グローバル共通のインフラ・言語・人事制度を整備する「グローバルでの制度設計」。
グローバルで事業展開する当社において、グローバルでの人材活用は必要不可欠です。ジョブ型人事制度を始めとした、当社共通の人事基盤構築を前中計から進めています。現中計では、基盤の定着から活用に取り組み、グローバルで多様な人材に選ばれる企業を目指します。

戦略03 企業文化のアップデート

会社のパーパスと社員のパーパスの実現に向けた「企業文化のアップデート」。
パーパスの実現に向けて自律的にチャレンジし続ける人材を大切にし、支援する企業文化の醸成に取り組んでいます。

人財戦略

戦略01 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

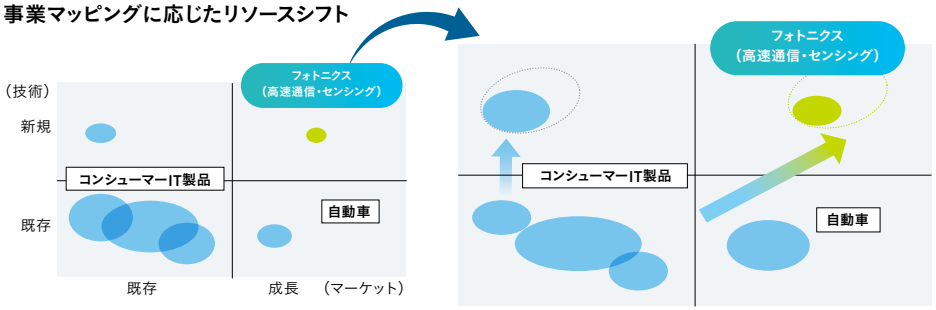
事業戦略に連動した人財ポートフォリオの最適化

変化が激しく先行き不透明な事業環境のなかで、社会課題を先回りした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。将来のありたい事業ポートフォリオからバックキャストし、As IsとTo Beのギャップを分析して必要となる技術・スキルと人材要件を見定めながら、事業戦略に連動する人財ポートフォリオの最適化に取り組んでいます。

成長領域へのリソースシフト

中期経営計画（中計）のリフレッシュにより、成長に向けた注力領域は一層明確になりました。従来のコンシューマーITを中心とした領域で培った技術・知見を生かしながら、成長の重点をフォトニクス、さらにその先の光電融合へとシフトしていきます。既存事業をさらに成長させつつ、次の成長を創出するために新規領域への人材配置について社内で討議を重ね計画的にリソースをシフトしています。フォトニクスや半導体に関する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。社内では、社内公募、部門横断の異動、新たな知識と技術の習得やプロジェクトへのアサインなどを計画的に実施して、既存の技術人材の活躍領域を広げる取り組みを進めています。

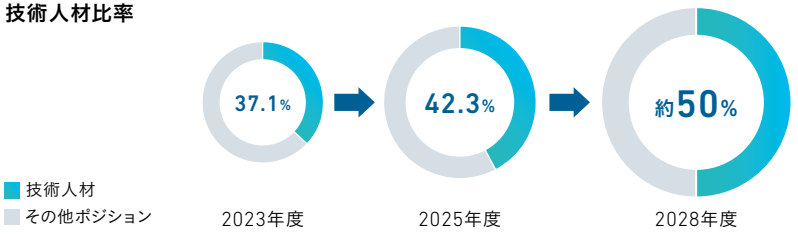
事業マッピングに応じたリソースシフト



技術人材比率の向上

新たな価値を創り出す技術人材比率の向上とマーケティング機能の強化を重点課題として、社外からの採用と社内リソースシフトの両面から取り組みを進めています。グローバルでの技術人材比率について、現中計最終年度の2028年度には約50%を目指すマイルストーンを設定しています。現中計期間において比率は着実に上昇しており、成長戦略の実行に必要な人材の獲得は進展しています。社外からの採用においては、必要な技術を見極め、強化するべき領域にフォーカスして国内外を問わず専門技術人材の獲得を進めています。

技術人材比率



専門性を起点とした技術人材の強化

技術人材の強化において特に重視しているのは、単に人数を増やすことではなく、事業の進化に応じて「どのような専門性を持つ人財を増やすか」を見極めることです。フォトニクスや光電融合の技術に加え、商品開発、プロセス設計、生産技術や製造技術といった生産のスケールアップを担う専門人財の強化も重要です。共同研究や人材交流を通じた大学・アカデミアと関係性を深める活動や外部パートナーとの協働による信頼関係の構築を通じて、必要な技術人材の獲得と育成を進めていきます。

HRBP機能による強化スキル・技術の見える化

人財ポートフォリオの強化と最適化を推進するため、HRBP（Human Resources Business Partner）機能を担う組織を設置しています。「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。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、人財の強化と質的転換を推進しています。

人財戦略

戦略02 グローバルでの制度設計

ジョブ型人事制度　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

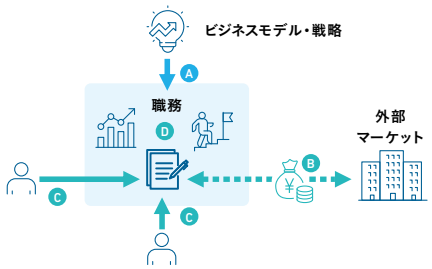
ジョブ型人事制度

人的資本戦略の基盤として、2024年度よりグローバル共通のジョブ型人事制度を導入しました。中計の達成に向け、ビジネスモデルや経営戦略を起点に、経営層から順に職務と成果責任を定義し、グローバル共通のグレードを設定しています。職務を起点とした配置・評価・処遇により、一貫性のある人材マネジメントを推進するとともに、多様な価値観や強みを持つ人材が能力を発揮できる環境と、事業環境の変化に対応できる人事基盤を整備しています。これらを通じ、会社と社員が相互に選び・選ばれるパートナーシップを構築し、戦略実現に必要な人財を適所に配置することで、人財ポートフォリオの最適化につなげていきます。

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

ジョブ型人事制度の特徴



- A ビジネスモデル・戦略からトップダウンでひもづく形で必要な職務を設計
- B マーケットの報酬水準を参照し、外部公平性を担保する形で報酬を設計
- C 適所適材の人材配置を実現すべく、社内登用あるいは社外から採用
- D アサインメントされた職務を通じ、個人と組織の目標達成と成長を支援

自律型キャリア形成と教育研修

組織目標の達成と自己成長

当社の評価制度は、「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、期末に業績の達成度および行動の発揮度を評価します。このプロセスを通じて自らの課題や成長機会を認識し、自己成長に向けた計画と挑戦を積み重ねるとともに、組織の持続的成長と企業価値の向上を目指しています。

職務を基軸としたキャリア形成

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に社内公募を定期的に実施し、社員が自らの意思で応募できる仕組みを整えることで、思い描く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、当社グループ全体で導入した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。

人材育成施策

		これまで	これから
会社	目的	●職務・役割を担うために必要な能力・スキルを学べる場を提供する	●社員一人ひとりに合った自律的な学習支援
	内容	●ベース研修（階層別研修） ●人事が決めた研修テーマ	① 希望者全員にオンライン動画学習サービスを提供（専門性を最大限発揮させるためのビジネススキルの強化） ② 選択型研修の拡充（研修会社が提供する公開講座を通じた他流試合型の学びにより、視野を拡張）
社員		新任のタイミングで、役割に求められる知識・スキルを習得する	●自身のキャリア実現に向けて、自律的に学ぶ ●自身のありたい姿を描き、パーパスと重ねる ●現状とありたい姿のギャップを埋めるために必要な学習を選ぶ ●継続的に学び、実務で経験を積む ●上司との1on1により、社員一人ひとりの成長を支援
研修体系		会社主導型の研修体系	社員が自律的に学び続けることを支援する教育体系

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

人財戦略

次世代グローバルリーダー育成体系

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、経営視点を養う教育と実践的な成長機会を提供する次世代経営人材育成プログラムを実施し、持続的な企業価値向上を担うリーダーの育成を推進しています。

管理職層向けプログラムD-BLP

管理職層向けプログラム「D-BLP（Dexerials Business Leadership Program）」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。

若手社員対象プログラムFIP

2024年度から、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、若手社員向けプログラム「FIP（Dexerials Future Innovators Leadership Development Program）」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、半年間にわたる対話と実践を通じて、未来を構想する力と、その実現に向けて人を巻き込み変革を推進するリーダーシップを養いました。

COMMENT



事業統括本部
オートモーティブソリューション
事業部 商品開発部
竹林 悠子

バックキャストの視点から、チームの挑戦と成長に貢献していきたい

FIP参加前は、長期的な目標よりも、日々の業務や目の前の課題への対応を優先し、担当業務を確実に遂行することに意識が向いていました。多様なバックグラウンドを持つ同世代から刺激を得たいと考えて参加した、FIPのグループワークでは、自分にない視点に触れるとともに、考えを相手に伝わる形で表現する難しさと重要性を実感。将来のありたい姿から現在の行動を考える「バックキャスト」の視点を持ち、自分の役割だけでなく、チームの目標とその達成に必要な行動を意識することの大切さを学びました。現在は、メンバーが納得して行動できるよう、課題や方向性をわかりやすい言葉で発信しています。今後は、一人ひとりが「やってみたい」「挑戦してみよう」と思える環境をつくり、チームの成長と組織の成果向上に貢献していきます。

戦略03 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）　健康経営

社員エンゲージメント向上

当社の持続的成長の基盤となる「挑戦する企業文化」を事業成長にあわせて進化させるべく、「対話の強化」に全社的に取り組んでいます。

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1on1を推進しています。上司と部下の対話を通じて個人と組織の方向性を一致させ、個人のパーパス実現と主体的な成長、対話を大切にする風土醸成を進めています。2025年度までに経営層から係長層まで研修を実施し、キャリア自律と組織の持続的成長の両立を図っています。

1on1を通じたキャリア支援



経営層によるダイレクトコミュニケーション

パーパスの浸透、企業と個人のパーパスの重なり拡大のために、経営層によるダイレクトコミュニケーションを継続的に実施しています。経営トップは部長・課長層へ昇進した管理職と対話し、自らが描くビジョンを直接伝え、第一線管理職のエンゲージメントに取り組んでいます。経営チームは、各部門で立案した昼食会やチームビルディングイベントを通じて、一人ひとりとの対話を増やし、部門のビジョン・方針の浸透とメンバーとの関係性強化を図っています。

中期経営計画とエンゲージメントサーベイの連動

マテリアリティ「技術」と「人財」を支える「挑戦する企業文化」の状態を、2年ごとのエンゲージメントサーベイを通じてモニタリングしています。サーベイ結果は経営チームがリードして各部門主体で分析を行い、課題に対するアクションプランを実行するPDCAサイクルを年度ごとに推進しています。

人財戦略

ダイバーシティ・多様な働き方

「人財ポリシー」を基本に、グローバルな視点で性別・国籍・障がいの有無に加え、性的指向・性自認、年齢、宗教・文化的背景、ライフスタイルなど、あらゆる多様性を尊重し、誰もが活躍できる職場づくりを推進しています。社員一人ひとりの活力や挑戦機会を拡大し、多様な人材から選ばれる会社となることを目指しています。さらに、社員が安全で安心してパフォーマンスを最大限に発揮するためにワークライフバランスを意識し、働きやすい環境づくりを進めています。

多様な働き方とワークライフバランス：https://www.dexerials.jp/sustainability/social/work-life-balance.html
ダイバーシティ：https://www.dexerials.jp/sustainability/social/diversity.html

ビジネスモデルを支える多様な人材

当社は、1962年にソニーグループの一員として発足し、2012年にデクセリアルズ株式会社として独立しました。独立後も自由闊達な文化を継承しながら、事業ポートフォリオの変化に応じて専門性を持つ人材を積極的に採用し、外部の知見を取り入れることで独自のビジネスモデルを進化させています。また、グローバルでのビジネスを拡大するうえで、各地域の顧客ニーズや市場を熟知した人材を確保するため、海外現地法人に加え、日本でも外国籍人材の新卒・キャリア採用を進め、文化的多様性を高めています。

女性活躍の推進

女性活躍推進法に基づく行動計画を策定し、①女性採用比率27%以上、②女性管理職数1.2倍※1、③育児支援休暇または育児休業の取得率100%の3つを目標に据え、職場環境の整備を進めています。

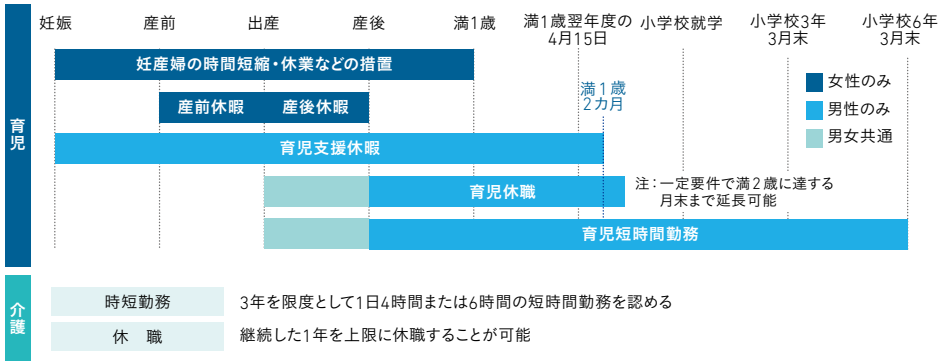
2025年度には2名の女性が昇格し、2026年3月末時点で22名（女性管理職比率8.8%※2）の女性社員が管理職として活躍しています。

※1 2024年3月31日時点の人数に対し1.2倍　※2 デクセリアルズ単体

育児・介護支援

社員一人ひとりのライフスタイルに応じて、仕事と育児・介護を両立しながらキャリアを継続できる環境づくりを進めています。出産・育児に関する制度の個別案内や最長20日間の育児支援休暇に加え、介護に対応する短時間勤務制度や最長1年間の休職制度を整備しています。また、リモートワークや時間単位で取得できる年次有給休暇など、法定を上回る柔軟な働き方を支える制度の充実にも取り組んでいます。

仕事と育児・介護両立の主な支援制度



健康経営

社員が笑顔で前向きに挑戦する活気あふれる職場づくりに取り組み、社員一人ひとりの幸福と会社の成長、その先にある幸福な未来を実現するために、健康経営を推進しています。

健康経営宣言を掲げ、経営層を筆頭に人事・デクセリアルズ健康保険組合・社員代表グループと連携し、社員のための施策を展開、推進しています。

健康経営：https://www.dexerials.jp/sustainability/social/health.html

2025年度の取り組み

ロードマップに基づき、2025年度は、個人の健康可視化はもとより、組織全体での健康の取り組みと可視化を実施しました。社内で立ち上げた健康管理データベース「健幸のあしあと」にて各事業部組織の健康への取り組みも可視化し、1年間の優れた組織の取り組みを「健幸表彰」として、表彰を行いました。

セルフケアができる自律的な社員の増加には、各組織・所属長の健康意識の向上と社員間のコミュニケーションは欠かせない重要な要素です。デクセリアルズでは、組織全体で健康を意識する風土を築くために、部署対抗ウォーキング活動の実施などを取り入れ、コミュニケーションを図りながら楽しく健康行動につなげられる取り組みを実施しています。これらの組織的な取り組みもあり「健康経営優良法人（大規模法人部門）」に2021年度から6年連続で認定されました。