# デクセリアルズグループの理念体系

パーパス、経営理念、企業ビジョンを理念体系の最上位に据え、これらの実現に向けてサステナビリティポリシーや分野別方針を定めています。その実践を支えるのが、社員一人ひとりが守るべき行動規範と、価値創造に向けた期待行動を示す「Dexerials Way」です。こうした一貫した体系のもと、社会からの信頼を築きながら、持続的な価値創造を目指しています。

パーパス

**Empower Evolution.**

つなごう、テクノロジーの進化を。

経営理念

**Integrity**

誠心誠意・真摯であれ

企業ビジョン

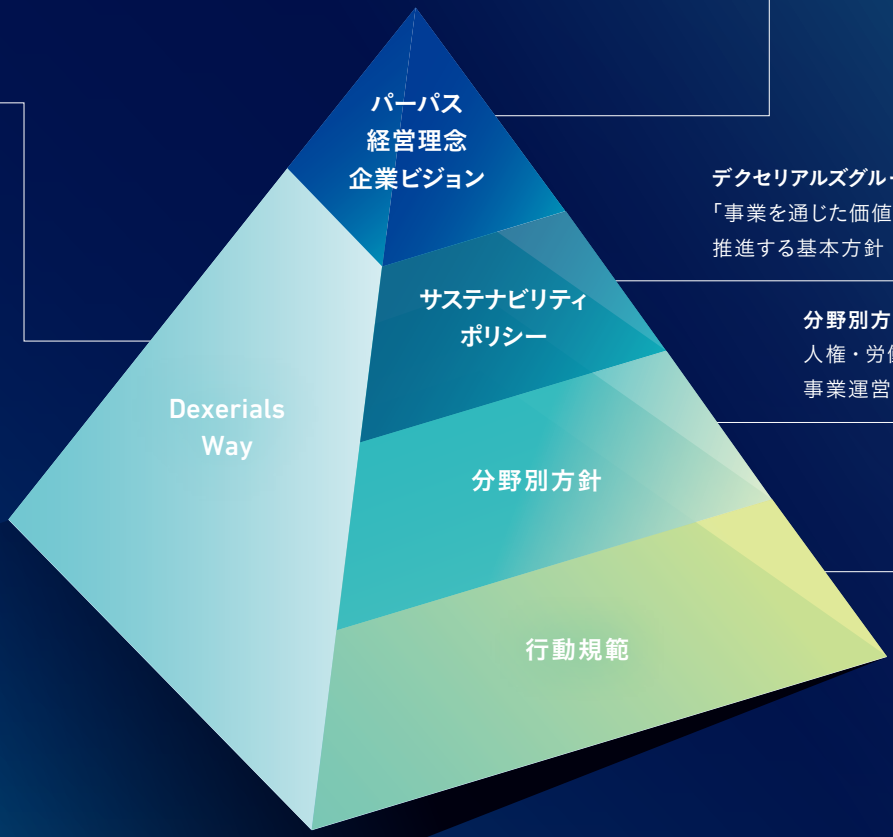
**Value Matters**

今までなかったものを。
世界の価値になるものを。

## Dexerials Way

経営理念に基づき、
パーパスの実現に向けて社員に期待する行動

- 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




**デクセリアルズグループサステナビリティポリシー**
「事業を通じた価値の創造」と「価値創造を支える礎の構築」を推進する基本方針

**分野別方針**
人権・労働安全衛生・環境・情報セキュリティなど、事業運営における各分野の考え方の方向性

**デクセリアルズグループ行動規範**
経営理念に基づいた、社員が守るべき規範



# 先読みと対話を軸に、さらなる「進化の実現」へ

2026年5月、当社は中期経営計画2028「進化の実現」のリフレッシュを行い、フォトニクス領域の成長加速と、その先の光電融合ソリューションに向けた準備を本格化しました。

この成長の背景には、お客さまとの対話を起点に技術と市場の変化を先読みし、必要な技術、人財、事業基盤を着実に整えてきた歩みがあります。今後もパーパスを軸に、既存事業で磨いてきた成功モデルを、新たな領域へと展開し、持続的な成長につなげていきます。

代表取締役社長　新家由久

# President's Message

# President's Message

## 先読みと対話を通じ「今までなかったもの」をお客さまとともに生み出し続ける

デクセリアルズは、企業ビジョンに掲げる「Value Matters 今までなかったものを。世界の価値になるものを。」のもと、お客さまにとって価値のある製品やソリューションを追求してきました。

その出発点となるのが、「デザイン・イン」「スペック・イン」という当社のビジネスモデル A です。**お客さまとの対話を通じて将来の課題やニーズを先読みし、設計段階から課題解決に関わる**ことで、最適なソリューションを提供してきました。

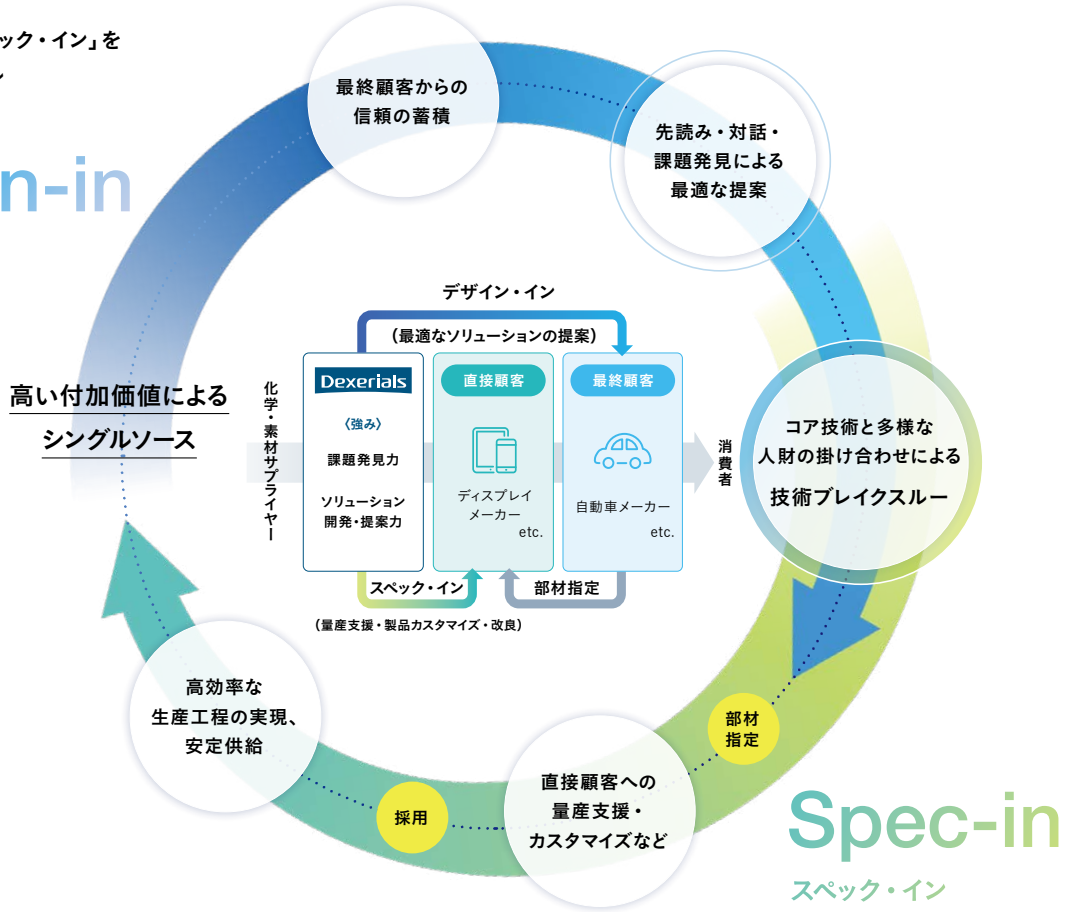
こうした取り組みを積み重ねることで、お客さまの製品や事業に不可欠な存在となり、その結果として当社の製品は、替えがきかない「シングルソース」として評価されるようになりました。世界トップシェアを有する反射防止フィルム（ARF）や異方性導電膜（ACF）は、その一例です。

「シングルソース」であるということは、高い収益性だけでなく、外部環境の変化に対するレジリエンスにつながっています。しかし私たちが重視しているのは「替えがきかない」状態そのものではなく、**お客さまに必要とされる価値を提供し続けること**です。

**技術や市場の変化を先読みし、次の価値を生み出し続ける。**その考え方を、フォトニクスや光電融合の領域にも広げていきます。

A P.13 持続的に高付加価値を生み出すビジネスモデル
当社ビジネスモデルの全体像をご説明しています。

**「デザイン・イン」「スペック・イン」を軸とするビジネスモデル**



President's Message

## 進化を続けるデクセリアルズ

技術トレンドやお客さまの求める課題は、常に変わり続けます。光通信から光電融合への流れに象徴されるように、市場構造そのものも大きく変化する可能性があります。だからこそ当社は、技術トレンドや市場の変化を先読みしながら、**次のシングルソース製品の創出に挑戦し続けています。**このビジネスモデルは、一朝一夕に築いたものではありません。

2015年上場直後の当社は、事業領域の分散や収益構造の偏りなど、多くの課題を抱えていました。技術トレンドの変化への対応にも遅れが見られ、このままではデクセリアルズは存続できないのではという危機感を覚え、社長就任時に「変わらないことが最大のリスク」と発信しました。社員との対話を重ねていくなかでその考え方は徐々に浸透し、変革を進める原動力となりました。

ダーウィンの進化論ではありませんが、私は企業もまた環境変化に適応しながら進化し続けることで成長できると考えています。そして、その力を個人に依存するのではなく、組織の仕組みとして持つことが重要だと思っています。そのため、**当社の持続的な企業価値向上を「仕組み」にして再現していく**ため、適正なポートフォリオマネジメントを行う事業性評価の導入と、技術探索を組織的に行う「Dexerials Innovation Group（DIG）」を設立しました。技術探索の中核を担うDIGは、「アウトサイド・イン」のアプローチで今後の技術トレンドや、当社のコア技術が生きる領域の探索を担っています。B 当社の前身であるソニーケミカル株式会社には、最終製品の企画段階から関わり、エンジニアと共通言語で対話を重ねる文化がありました。その経験は現在のビジネスモデルの原点となっています。一方、独立から十数年が経過し、その強みを次世代へ継承していくことが重要な課題になっています。「シングルソース」を生み出し続けるためには、**各業界のトップランナーと対話しながら、次の技術トレンドを先読みし続けなければなりません。**その役割を担う中核組織としてDIGを位置づけ、最終メーカー出身の人材を招き入れ、エンドユーザーに最も近い視点や技術開発の考え方を、組織に定着させる取り組みを進めています。

B **P.17 技術戦略統括対談**
技術戦略統括のKuo-Hua Sung執行役員と、コーポレートR&D本部長の上野が、事業への落とし込みと差別化の追求についてご説明しています。

## フォトニクス領域で デクセリアルズにしかできない価値を

当社のパーパス「Empower Evolution.　つなごう、テクノロジーの進化を。」は、社員が2年をかけて徹底的に考え、導き出した答えです。社会全体を見渡すと、放置すれば大きな社会的コストを生み続ける未解決の非効率な課題が数多く存在しています。自動車事業においても、私たちは早い段階から車のデジタル化が進むことを見据え、お客さまとの対話を重ねてきました。社会全体のエネルギー効率という観点では、渋滞は大きな課題です。AIや自動運転技術による最適な運転制御が実現すれば、社会の非効率解消に大きく貢献できると考えています。そうした変化を見据えながら、車載ディスプレイやセンシング関連領域への提案を進めてきました。お客さまとの対話を通じて**社会課題や解決に必要な技術を「先読み」し、当社のコア技術や強みを生かした成長領域の確立を目指しています。**

中期経営計画2028（現中計）で成長領域に定めているフォトニクス事業も、社会課題を起点とした議論を重ねた結果でした。2016年、全社的な技術テーマを洗い出すなかで、IoTやAIの進展に必要不可欠な基盤技術としてフォトニクスが浮かび上がり、2020年にDIGを中心に、次の成長領域としてのフォトニクスの当社にとっての可能性を、より強く認識することになりました。生成AIの利用が拡大した先には、増大する通信量やエネルギー問題への対処が課題となります。この課題解決には電力効率の高い光通信自体の増大や、光通信領域を広げる光電融合技術が期待され、実装には光半導体の集積化や部材の異種接合が求められます。そこでは当社が既存事業で培ってきた材料プロセス技術や、接合技術

## President's Message

が有効なソリューションとなり得る一方、ミッシング・パーツがありました。中核の部材である光半導体です。株式会社京都セミコンダクター（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）を2022年にM&Aでグループに迎えたのはそのためです。京セミとの出会いによって需要を取り込むための技術や素材をすでに手元に揃えた状態で2024年に発表したのが、フォトニクスを成長領域と定めた現中計でした。**技術トレンドの先読みを続けてきたからこそ、実現したこと**だと考えています。



### 光電融合のソリューションプロバイダーへ

そうした仕込みが、着実に結実しつつあります。建設ラッシュが続くデータセンター向けの光半導体需要が想定を大きく上回っていることを受け、2026年5月に現中計をリフレッシュしました。2026年度のフォトニクス事業の売上高を、最終年度の目標を2年前倒しで達成する165億円と見込むとともに、**2028年度のフォトニクス事業の売上高を150億円から325億円へと、当初計画の倍以上に引き上げました。**C これに伴い、全社売上高および事業利益も上方修正しました。これまでとは明らかに、「見える景色」が変わってきたことを実感しています。フォトニクス領域における拡大が見込まれる需要を確実に取り込み、成長ドライバーとしての確立を進めていく考えです。**中計リフレッシュは同時に、次期中計以降の準備期間としても位置づけています。**フォトニクスの成長を加速させる一方で、並行して次期中計を見据えた光電融合技術・ソリューションの解像度を、この3年間で上げていく考えです。D

10年先の姿を思い描くと、クラウド上のAIからエッジのAIへ、また、車載やロボティクスといったフィジカルAIと呼ばれる領域へと、AIは社会のあらゆる場面に広がっていくと予想されます。さらに量子コンピューターや量子暗号通信の時代が、想定より早く訪れる可能性もあります。光の可能性が大きく広がっていくなかで、光電融合を実現するためのコアな材料、プロセス、そして光半導体を組み合わせ、単なる部材の供給者ではなく、デバイスの設計やトータルソリューションを提供するポジションを目指していきます。次期中計は、そうした立ち位置を確立していくフェーズになると考えています。トップランナーと直接対話し、**10年先から逆算して先回りするというこれまでの成功モデルを、光電融合という一層大きな舞台でも応用していきたいと考えています。**E


**C P.30 経営戦略本部長メッセージ**

経営戦略本部長の真弓が、中計リフレッシュにおけるポートフォリオ変革やリソース配分についてご説明しています。

**D P.35 フォトニクス事業責任者メッセージ**

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の林部がフォトニクス事業における戦略をご説明しています。

**E P.17 技術戦略統括対談**

技術戦略統括のKuo-Hua Sung執行役員と、コーポレートR&D本部長の上野が、人と技術を生かしながら、どのように次の成長領域である光電融合ソリューションで差別化を追求していくのかについてご説明しています。

President's Message

## 0から1を生み出す多様性

当社は、マテリアリティ（重要課題）として「技術」と「人財」を掲げ、現中計では450億円規模の非財務投資を進めていく方針です。F デクセリアルズがシングルソースを生み出す背景には、コア技術の掛け合わせによる技術のブレイクスルーの創出があります。「デザイン・イン」を通じてお客さまと技術ロードマップを共有し、顧客ニーズを先回りして把握し、技術的なトレードオフを解消する製品を生み出していく過程でも、「スペック・イン」を通じて、生産工程における高い歩留まりと品質の両立を実現する際も同様です。



したがって「人財」への投資は、単に技術者を増やすだけではなく、**バックグラウンドの異なる人材同士のコミュニケーションを通じブレイクスルーを生み出すこと**を重視しています。当社はキャリア採用者比率が40%台で推移しており、異なる技術分野、異なる価値観を持つ社員が交わることが、日常の風景となっています。先日も社内の技術分科会で、若手の技術者たちと話をする機会がありました。私からは**「自分の領域では当たり前であっても、他の領域ではそうではないかもしれないという考えを常に持ってほしい」**と伝えています。こうした自分と異なる視点を積極的に取り入れる姿勢こそが、次のアイデアの入口になると考えています。

このような人同士のコミュニケーションから生み出される掛け合わせは、生成AIの進化が著しい現代にこそ、一層重要になっていくのだと感じています。

生成AIの目まぐるしい進化により、人が行うべき仕事の定義が劇的に変わりつつある時代だからこそ、異なる経験や価値観を持つ人材が交わり、新しい発想を生み出せる環境が重要だと考えています。人財投資を進めるとともに、**多様性の輪を社内にとどめず、社外へ、お客さまへ、パートナーへと広げていく**考えです。

F P.27 高付加価値創出の源泉　―マテリアリティ「技術」と「人財」
マテリアリティである「技術」と「人財」のKPIと施策のつながりをご説明しています。

## 持続的発展に向けた次世代人財の育成

2019年の社長就任以降、次世代経営人財の育成を目指し、管理職以上を対象とする「D-BLP（Dexerials Business Leadership Program）」と、若手社員を対象とする「FIP（Dexerials Future Innovators Leadership Development Program）」といったプログラムを立ち上げ、重点的に投資を行ってきました。D-BLPでは経営視点で課題をとらえる思考力や判断力を磨き、FIPでは早い段階から当社らしいリーダーとしての視点を養うため、未来の社会課題を起点に事業を構想するなど、新たな価値創造と変革を担う人財の育成に取り組んでいます。G

これらの背景にあるのは、**事業環境が変われば人と組織も変わり続ける必要がある**、という考えです。フォトニクスのように既存事業とは異なる領域に踏み出し事業の柱として育てていくために、社員一人ひとりにもこれまでの経験にとらわれることなく、新たな領域へ踏み出す気概を持ってほしいと感じています。変化の激しい時代のなかでも機会をとらえる

## President's Message

ためには、少数のリーダーの判断だけに依存するのではなく、**多様なタレントが強みを発揮し、互いに知見や機能を補完し合いながら意思決定を重ねていくこと**が重要です。そのためにはリスクや困難があるなかにも「大きなチャンスがあるかもしれない」という視点で可能性を見いだし、挑戦へ踏み出せる資質が不可欠です。当社の「デザイン・イン」「スペック・イン」によって高い付加価値を提供する強みを守り、磨き続けると同時に、**それを次の時代へつなぐ人材を計画的に育てていくことの積み重ねこそが、変化に強い組織をつくり、持続的な成長を支える**と考えています。

G P.47 人事本部長メッセージ
人事本部長の津田が人財戦略の狙いと、中計リフレッシュにおける施策についてご説明しています。

### 次の成長に向け、戦略の解像度をさらに高める

中計のアップデートにより、当社のポジションや収益規模も一段上のステージに移行しましたが、**私はこれを一つの通過点ととらえています。**フォトニクス領域で光電融合技術の実装が進めば、当社はソリューションプロバイダーとして、より強固なポジションを獲得できる可能性が十分にあると考えており、それを実現するための戦略の解像度も上がってきています。**「技術」と「人財」のさらなる強化**を続け、社内のリソースの成長領域へのリバランスを含めて、準備を進めているところです。新たなミッシング・パーツがあれば、アライアンスやパートナーシップも積極的に活用していく考えです。

中計のアップデートで掲げた目標は、**「変わり続ける」という私たちの経営の原則を数字として示したもの**です。これを着実に達成し、さらなる挑戦を続けていきます。

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ご理解とご支援を賜りますようお願い申し上げます。

2026年11月

代表取締役社長　新家由久



# デクセリアルズの成功モデルをひもとく

## Q1

継続的な高収益構造

**外部環境が変化しても、なぜ高収益を維持できると考えるのか？**

お客さまと長期のロードマップを共有し、常に**時代に先回りした開発を進める**ことで、**高付加価値なシングルソース製品**を数多く生み出しています。


P.13 持続的に高付加価値を生み出すビジネスモデル
P.14 ビジネスモデルを駆動する人と技術
P.15 選択と集中による事業ポートフォリオ変革
P.39 コーポレートリスク統括メッセージ／リスクマネジメント


## Q2

独自のビジネスモデル

**デクセリアルズのビジネスモデルは、新たな成長領域でも再現できるのか？**

人財とコア技術を基盤として、お客さまの課題を先回りしてとらえ、新たな価値を提供する**「デザイン・イン」「スペック・イン」**を成長領域のフォトニクスでも展開していきます。


P.13 持続的に高付加価値を生み出すビジネスモデル
P.14 ビジネスモデルを駆動する人と技術
P.17 技術戦略統括対談


## Q3

事業ポートフォリオ拡大

**なぜ今フォトニクスに注力するのか？**

生成AIの進展によりデータセンター市場が拡大し、**通信の高速・大容量化と省電力化**への要求が高まるなか、高速応答フォトダイオードを起点とした**光電融合ソリューション**で市場機会をとらえ、社会課題の解決に貢献していきます。


P.03 トップメッセージ
P.16 先読みによるフォトニクス事業成長の布石
P.35 フォトニクス事業責任者メッセージ
P.37 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


## Q4

競争力の源泉

**マテリアリティである「技術」と「人財」は、どのように次の成長と企業価値向上につながるのか？**

価値創出の源泉である技術と人財の**リソースを成長領域へシフト**し、フォトニクスを始めとする成長領域でも高付加価値製品を生み出し続けます。


P.27 高付加価値創出の源泉―マテリアリティ「技術」と「人財」
P.47 人事本部長メッセージ／人財戦略


## Q5

コーポレート・ガバナンス

**持続的な成長に向けた挑戦を、取締役会はどのように支えているのか？**

取締役会では、**多様なバックグラウンド**を持つメンバーがさまざまな視点から、日々刻々と変化する経営リスクを踏まえつつ、**中長期の戦略や中期経営計画の達成**に向けた諸課題をモニタリングし、その挑戦を支えています。


P.55 取締役会議長×社外取締役 鼎談
P.62 コーポレート・ガバナンス