Dexerials

INTEGRATED REPORT 2026

デクセリアルズ統合レポート

CONTENTS

02 デクセリアルズグループの理念体系
03 トップメッセージ
09 デクセリアルズの成功モデルをひもとく

Chapter 01
持続的成長のメカニズム

11 DNA & CAPABILITY
12 テクノロジーの進化に貢献してきた歴史
13 持続的に高付加価値を生み出すビジネスモデル
14 ビジネスモデルを駆動する人と技術
15 選択と集中による事業ポートフォリオ変革
16 先読みによるフォトニクス事業成長の布石
17 技術戦略統括対談
21 人と社会をつなぐデクセリアルズ
23 SNAPSHOT

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

Chapter 03
持続的成長の礎

55 取締役会議長×社外取締役 鼎談
59 役員一覧
62 コーポレート・ガバナンス
66 サステナビリティマネジメント
67 ESG重点課題の考え方
68 ESG重点課題の取り組み
69 環境への取り組み
70 気候変動
72 資源循環
73 人権の尊重

Chapter 04
データセクション

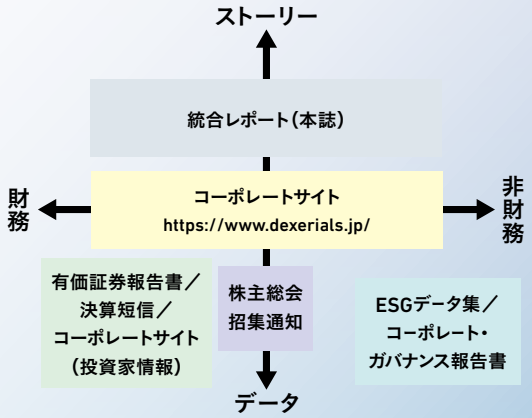
74 財務データ（連結）
75 非財務データ
76 会社情報／株式情報
77 株主・投資家の皆さまとのコミュニケーション
78 第三者意見

詳細は当社コーポレートサイトでご覧いただけます
関連情報は本統合レポートでご覧いただけます

編集方針

本レポートは、株主・投資家の皆さまを始めとする、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、中計リフレッシュから次期中計につながる持続的成長の道筋をテーマとして、経営層や社員の声を交えて構成しています。今後のよりよい報告に向けて、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・社名表記

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：2025年度（2025年4月1日～2026年3月31日。一部、2026年4月以降の内容を含む）
社名表記：本レポートの掲載内容は、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おり、主語は「デクセリアルズ」「当社」を使用しています。また、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のみを示す場合は、正式名称または略称「DXPS」にて掲載しています。

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。

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

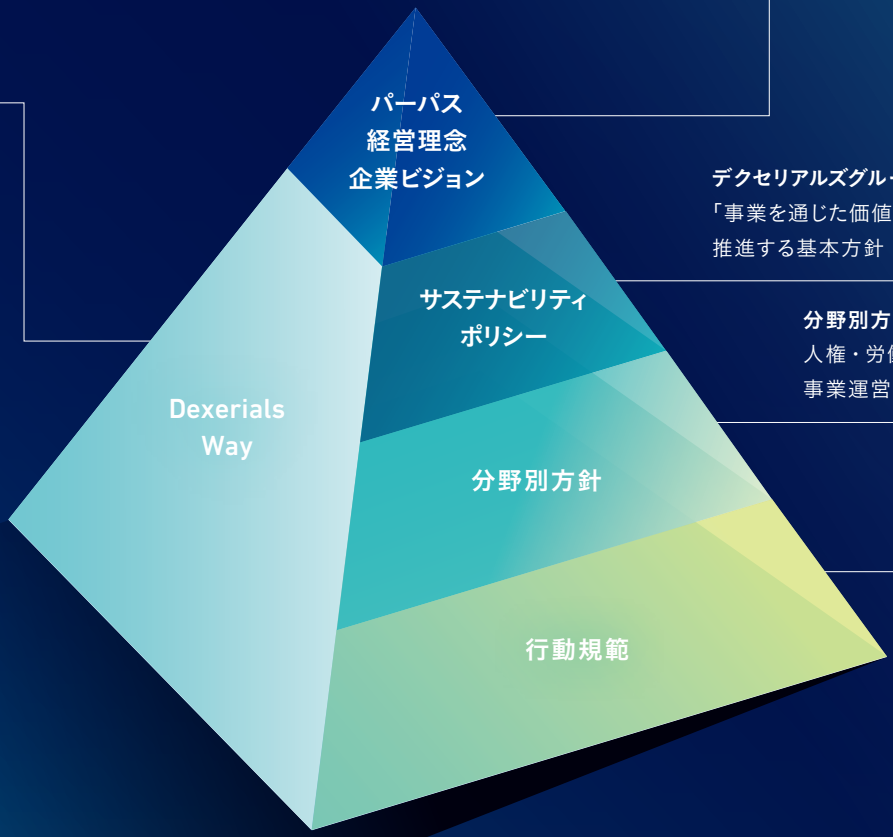
Value Matters

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。

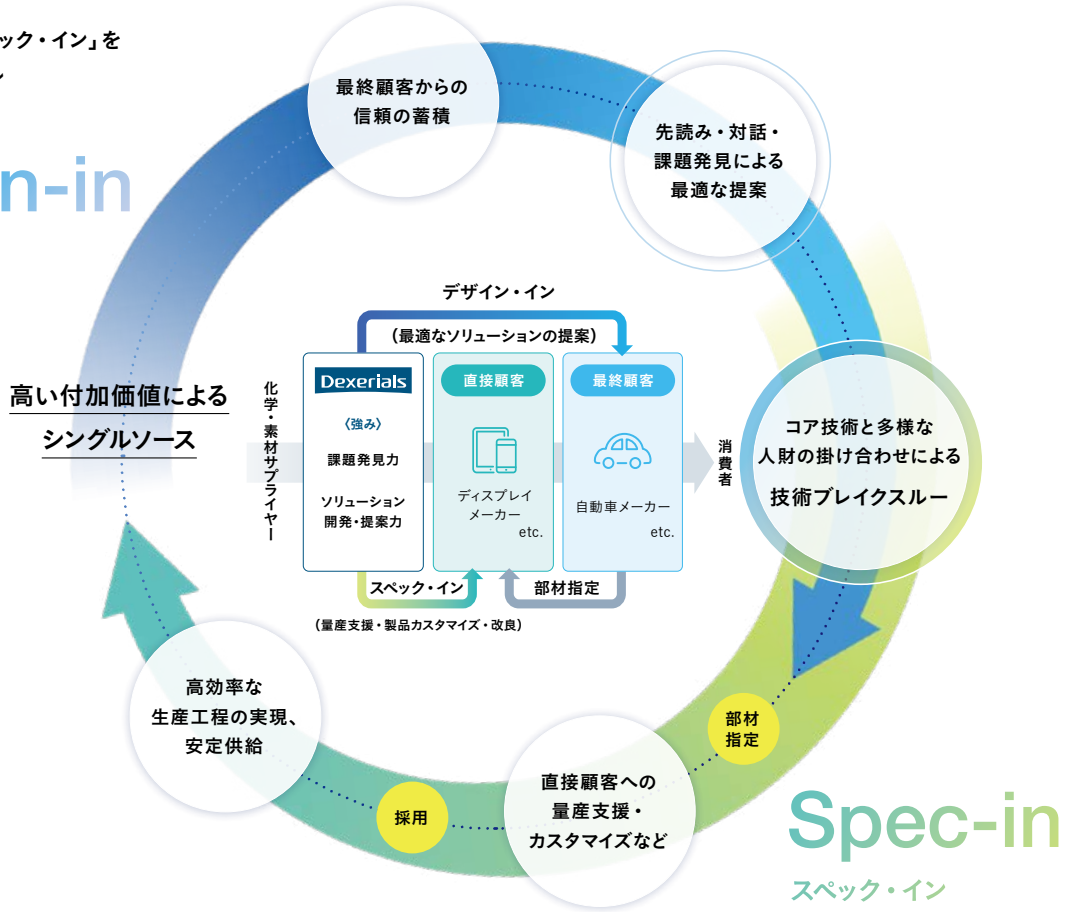
こうした取り組みを積み重ねることで、お客さまの製品や事業に不可欠な存在となり、その結果として当社の製品は、替えがきかない「シングルソース」として評価されるようになりました。世界トップシェアを有する反射防止フィルム（ARF）や異方性導電膜（ACF）は、その一例です。

「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

CHAPTER 01

持続的成長のメカニズム

11 DNA & CAPABILITY

12 テクノロジーの進化に貢献してきた歴史

13 持続的に高付加価値を生み出すビジネスモデル

14 ビジネスモデルを駆動する人と技術

15 選択と集中による事業ポートフォリオ変革

16 先読みによるフォトニクス事業成長の布石

17 技術戦略統括対談

21 人と社会をつなぐデクセリアルズ

23 SNAPSHOT

01

DNA & CAPABILITY

当社の競争優位は、なぜ持続するのか。源流は、ソニーケミカル以来受け継ぐ「顧客視点」と「共創」のDNAにあります。それが「デザイン・イン」「スペック・イン」という模倣困難なビジネスモデルを形づくり、人財と技術の掛け合わせが未来へと駆動し続けます。

顧客視点と共創に根ざした環境

デクセリアルズのDNAは、「顧客視点」と「共創」です。

ソニーケミカル時から、最終製品を開発するエンジニアと近接した環境にあり、消費者にどのような価値を提供するかというコンセプトの段階から議論に参画することが当たり前でした。私たちが、最終顧客のエンジニアと共通言語で対話し、最終製品の設計思想を理解したうえで材料やプロセスを設計する。この経験を通じて、当社には「どのような価値を提供するのか」を考え、「最終製品（顧客）への貢献に責任を持って取り組む」文化が根付きました。

技術

人財

人財と技術を
掛け合わせながら
進化してきた

ブレイクスルーを生み出す人財と技術

P.27 高付加価値創出の源泉
—マテリアリティ「技術」と「人財」

多様な人財と技術の掛け合わせで新たな価値を創出

人材の登用や育成により、異なる技術領域を掛け合わせる応用の幅を広げ、ブレイクスルーを創出できる力を組織として高めています。技術の掛け合わせによるソリューションを構想・実現できる人財こそが当社の競争力であり、技術力と一体となって持続的な成長を支えています。

テクノロジーの進化に貢献してきた歴史

当社は技術トレンドの最先端をとらえ、「技術」と「人財」の掛け合わせによって技術のブレイクスルーを生み出してきました。
それらを高い付加価値のある製品として送り出し、ディスプレイやスマートフォンを始めとするエレクトロニクス機器の進化など、
社会のテクノロジーの進化を支えてきました。

未来社会の実現に向けて、情報量は加速度的に拡大

将来の社会像

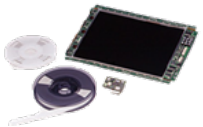
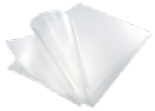
情報化社会（いつでもつながる時代）	モバイル・映像社会（大画面・高画質の時代）	スマート社会（スマートフォンが生活の中心に）	モビリティDX社会（つながるクルマ・自動運転）	AI時代（AIが社会を支える時代）
携帯電話の普及による情報のモバイル化	ディスプレイの大型化・薄型化と高画質化の進展	スマートフォンの普及とモバイルデータ通信の爆発的増加	自動車の電動化・自動運転化とあらゆるモノのコネクテッド化	生成AIの普及とデータセンターの拡大情報量の爆発的増加

解決すべき技術課題

次に来る技術課題を先回りして研究開発を行ってきた

▶ 小型化・省スペース化と信頼性の両立	▶ 高精細化・大型薄型化への対応 ▶ 外光下での視認性の確保	▶ 高密度化と薄型化の両立 ▶ 高機能化に伴う信頼性の確保	▶ 過酷環境下での安全性・長期信頼性の確保 ▶ 通信高速化への対応	▶ 超高速・大容量化と低消費電力の両立 ▶ 光化に伴う技術転換への対応

デクセリアルズの技術ブレイクスルー

1977	2002	2016	2020	2023
ACFで接続の省スペース・高信頼性を実現	低反射・高耐久を実現したARFを開発	独自の技術を進化させ、粒子整列型ACFを開発	自動車向けARFを発売	高速応答フォトダイオードを投入（電気から光へ）
				
異方性導電膜（ACF）	反射防止フィルム（ARF）	粒子整列型異方性導電膜	反射防止フィルム（ARF）	フォトダイオード

時代の変化を先読みし、技術で未来を切り拓く。それがデクセリアルズの価値創造の原点です。

Design-in デザイン・イン

製品開発の初期段階から最終顧客と対話を重ね、
最適なソリューションを提案



持続的に高付加価値を生み出すビジネスモデル

当社は、最終顧客との対話から潜在的な課題を見いだす「デザイン・イン」と、直接顧客の量産・工程改善まで支援する「スペック・イン」を両輪とし、設計から量産までを一貫して支えています。この両輪を通じて技術のブレイクスルーを生み出し、高い付加価値を提供し続けています。

ビジネスモデルによって生み出されるニッチトップ

反射防止フィルム（ARF）※1
世界シェア 95.4%



異方性導電膜（ACF）※2
世界シェア 79.4%



光学弾性樹脂（SVR）※3
世界シェア 54.3%



収益力

2025年度実績
事業利益率 34.6%

EBITDAマージン 41.2%

※1 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
※2 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
※3 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

Spec-in スペック・イン

直接顧客に対し、量産や工程改善まで支援することで、
お客さまの理想のものづくりを実現

ビジネスモデルを駆動する人と技術

当社の技術ブレイクスルーは、人と技術の掛け合わせから生まれます。「デザイン・イン」では営業と開発が連携して最終顧客の潜在課題をとらえ、「スペック・イン」では生産技術の知見を活用して高効率で安定した量産の実現を支援します。この両輪を駆動する人と技術が、高い付加価値の源泉となっています。



営業×開発の連携による提案の高度化



Dexerials Singapore Pte. Ltd.
Sales
David Koh（デイヴィッド・コウ）

営業の役割は、ご相談をそのまま受け取るのではなく、お客さまとの対話を通じて課題の本質を見極め、社内の開発部門につなぐことだと考えています。今回の案件では、最終製品の組み立て時の接続不良についてお客さまからご相談をいただき、工程を確認するなかで、当初想定されていた原因に加え、接合部周辺の構造や後工程の負荷も影響している可能性に気づきました。そこで、お客さまから発生状況や条件をお聞きし、開発部門とともに必要な材料特性を検討したうえで、接着性を高めた異方性導電膜（ACF）を提案しました。お客さまが採用を判断するための評価では、期待通りに進まないこともあります。そうした場合も、結果を隠さず、すぐに解決策が見つからなくても対話を続ける。その積み重ねが信頼を生み、次の課題を相談していただける関係につながると考えています。



事業統括本部
コネクティングマテリアル事業部
商品開発部
玉川 翔悟

現在開発を進めているACFは、当社の粒子整列技術と微細加工技術を掛け合わせ、お客さまの課題解決を目指す新しいコンセプトの製品です。本開発では、他事業部の技術活用や新設備の導入も必要となるため、部門横断のプロジェクトとして試行錯誤を重ねています。営業のDavidさんと協力してお客さまの課題を丁寧に聞き取り、エンジニアチームがそれを技術的に実現可能な製品コンセプトへ落とし込むことで、「デザイン・イン」、「スペック・イン」の実現に向けて取り組んでいます。月次で最終顧客と開発方針を議論し、事前に営業と技術的な論点を十分に整理することで、お客さまの課題をより正確にとらえ、価値ある提案につなげています。お客さまが本当に困っていることを見極め、難しい技術課題ほど営業と一体となって解決策を磨き込むことが重要だと考えています。

高効率な生産工程の確立



生産統括本部
生産技術部
滝原 尚登

鹿沼事業所第2工場のACF生産工程では1人当たりの生産性2倍の達成に向け、人の負荷が高い工程の自動化に注力しています。ACF特有の複雑な生産工程は、既存の自動化技術や自動機メーカーでは品質・納期・投資対効果を両立することが困難でした。そこで、工程を熟知し自動化知見を有する社内の生産技術部門が試作研究を重ね、熟練オペレーターの作業を再現するロボットシステムや設備・工程レイアウトを一から設計開発しています。「顧客ニーズに応じた多品種対応」と「投資対効果を生む自動化」というトレードオフは、既存品種と将来的に見込みのある製品仕様に対応できる専用の多機能ロボットツールを高精度画像処理技術と組み合わせることで克服しました。強みである顧客対応力を維持しながら、自動化を着実に進め、さらなる収益性向上につなげていきます。

選択と集中による事業ポートフォリオ変革

当社は事業環境の変化に柔軟に対応しながら、持続的な成長と高い資本効率を両立させるため、選択と集中による事業ポートフォリオの変革を進めてきました。それを支えているのが「事業性評価」であり、収益性と将来の成長性といった観点から各事業カテゴリーを評価し、経営資源を投じる事業を見極めます。この評価に基づき、低ROIC事業からの撤退を行うとともに、成長領域への先行投資と既存領域の質的強化を行ってきました。選択と集中のサイクルを継続的に回すことで、資本効率は着実に高まり、次の成長に向けた投資原資を生み出す好循環が生まれています。この仕組みが、外部環境の変化に強い経営基盤と、高い収益性を維持する力の源泉となっています。

選択と集中の取り組み

低ROIC事業からの撤退・資本効率の向上

事業性評価に基づき、低ROIC事業からの撤退や譲渡を進め、経営資源を収益性・成長性の高い事業へ集中してきました。事業カテゴリー数は2019年度の23から2025年度には13へと再編し、事業ポートフォリオを効率化しています。こうした選択と集中の積み重ねにより資本効率は着実に高まり、ROEは2019年度の5.5%から2025年度には27.3%へと大きく向上しました。

成長領域への重点投資

選択と集中で生み出した経営資源は、将来の成長に向けて計画的に再配分しています。成長領域であるフォトニクス事業などには、需要の本格的な立ち上がりを見据えて先行投資し、事業基盤と供給体制を整えています。同時に、主力である既存領域でも生産性向上などの質的向上への投資を強化し、稼ぐ力を一段と高めています。

ROE	事業カテゴリー数	成長投資※
27.3%（2025年度）	13（2025年度）	167億円（2025年度）
▲ 5.5%（2019年度）	▲ 23（2019年度）	▲ 30億円（2019年度）

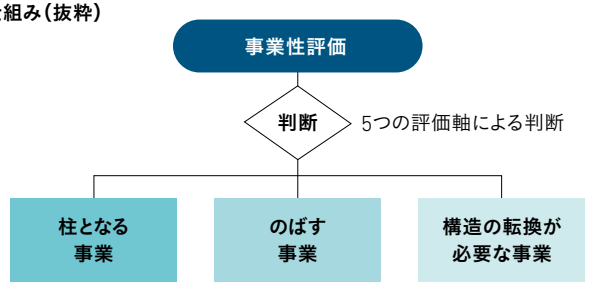
※ 対象年度の設備投資額

選択と集中を支える事業性評価

事業の定量評価・撤退判断の仕組み化

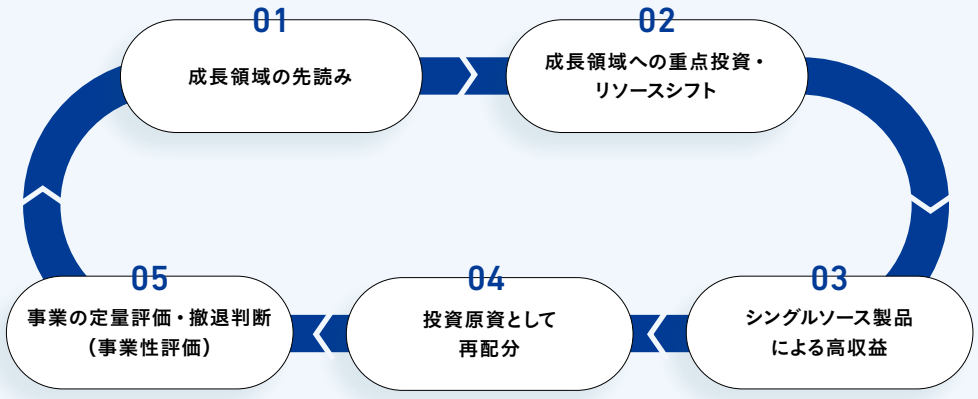
当社は、選択と集中を客観的に進めるための仕組みとして「事業性評価」を導入しています。足元の収益性だけでなく、将来の成長性なども含めて各事業を多面的に評価し、撤退や投資配分を判断します。この評価を継続的に行うことで、経営資源を成長性の高い事業カテゴリーへ規律を持って配分し、ポートフォリオの新陳代謝を進めています。

事業性評価の仕組み（抜粋）



P.32 事業性評価

選択と集中のサイクル



先読みによるフォトニクス事業成長の布石

当社グループは、生成AIの普及やデータセンターの増加によるデータ通信の急拡大を見据え、フォトニクス領域を次の成長領域として早期に特定してきました。フォトニクス市場の拡大に先んじて、技術と事業の基盤を築いています。



2016

「光通信への移行」という仮説の蓄積

クラウドの台頭やIoTの進展を背景にデータ通信量が急速に拡大するなか、当社は将来、電気による通信が容量や消費電力の限界に近づき、光通信への移行が進むと早くから予測していました。この先読みのもと、光にかかわる技術やニーズの探索を継続的に重ね、次の成長につながる仮説を社内に蓄積してきました。

2020

DIGの発足、フォトニクスを重点領域に

当社は全社横断で新たな成長機会と技術を探索する組織「Dexerials Innovation Group(DIG)」を立ち上げました。蓄積してきた仮説に基づき、フォトニクス領域を次の成長を担う重点領域として明確に位置づけ、事業化に向けた技術探索や基盤づくりを本格化させていきました。

2022

京セミM&A、フォトニクスに本格参入

フォトニクスでは当社の材料・プロセス技術や接合技術を生かせる一方、核となる光半導体そのものは自社に持たない「ミッシング・パーツ」でした。このパーツを取り込んで本格参入するため、2022年、フォトニクスに強い化合物半導体を持つ株式会社京都セミコンダクターを当社初のM&Aとしてグループに迎えました。

2023

高速応答フォトダイオードを市場投入

京セミの光半導体と当社の技術を融合し、高速応答フォトダイオードを市場投入しました。シリコンより長波長の赤外域に感度を持ち、増大するデータ通信需要に対応しました。

2024

DXPS操業開始

マイクロデバイスや光学関連技術の開発・製造を担うDexerials Precision Components株式会社と、光半導体を手がける京セミを統合し、デクセリアルズ フォトニクス ソリューションズ株式会社(DXPS)が操業を開始しました。フォトニクスに関わる技術開発や製造、顧客基盤の構築をDXPSが一手に担い、フォトニクス事業の成長を加速させていきます。

2026

中計リフレッシュでは、フォトニクス事業の2028年目標を上方修正

P.33 中期経営計画リフレッシュ

技術戦略統括対談

フォトニクス事業を起点に、全社横断で次の成長領域へ



デクセリアルズは、デジタルテクノロジーの進化とデータ通信量の増大を早くからとらえ、フォトニクス事業を成長領域と位置づけ、事業基盤の構築を進めています。
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、社会や市場の変化からどのように成長領域を見いだし、人と技術を生かしながら、事業へ落とし込んでいき、次の成長領域である光電融合ソリューションではいかなる差別化を追求していくのかについて語ります。

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

×

コーポレートR&D本部長
上野 祥史



1 市場の変化と技術の強みをつなぎ、事業を創る

市場・お客さまや外部の知見を起点に事業機会を探る「アウトサイド・イン」と、自社のコア技術から差別化の可能性を具体化する「インサイド・アウト」。その2つのアプローチを掛け合わせ、付加価値の高いソリューションや事業を創出する。

Kuo 当社の強みは、独自のコア技術がネットワークのように存在し、それらを束ね、掛け合わせることで、新たな価値を生み出せることです。コンシューマーエレクトロニクスにとどまらない新たな成長領域でも、より高度なソリューションプロバイダー※1として存在感を高められると考えています。その強みを次の事業につなげるために、当社は、外部の技術トレンドや市場環境から事業機会の探索や構想を行う「アウトサイド・イン」と、自社技術をどのように競争優位や事業につなげるのかを構想する「インサイド・アウト」を組み合わせた事業化のアプローチをとっています。

DIGは「技術ポートフォリオの変革」と「新たな事業領域の創出」をミッションに、「アウトサイド・イン」のアプローチを担う組織として2020年に設立されました。「インサイド・アウト」の担い手であるコーポレートR&Dと連携し、市場と技術の両面から次の可能性を探っています。こうした両者の知見やケイパビリティを結びつけ、次の成長領域を形にしていきます。

※1 製品を販売するだけでなく、お客さまの課題に対する総合的な解決策を提供する企業・事業者のこと

上野 Kuoさんのお話にあるように、市場やお客さまの変化から事業機会をとらえる視点と、自社の技術から差別化の可能性を具体化する視点の両方が必要です。新しい事業機会が見えてきたときに、どのように自社技術を用いれば差別化を生み出せるのか、どのような技術開発を行うべきか。

技術戦略統括対談

そのために必要な技術を具体化し、事業につながるところまで育てていくことが重要です。あわせて、新しい成長領域だけでなく既存事業についても、お客さまの将来のニーズをとらえながら、さらに競争力を高める技術を準備していく必要があります。

Kuo そのためにも、市場がどこへ向かっているかを見ることは重要です。AIやデータセンターを取り巻く、イノベーションの大きな潮流では、より高度に統合されたソリューションが求められるようになっています。

こうした市場の方向性と、当社がこれまで培ってきたコア・コンピタンスを結びつけることで、次にどのような技術やソリューションを準備すべきかを考えています。

2 フォトニクス事業を起点に、光電融合ソリューションへ

AIの進化に伴う高速・大容量通信と省電力化の両立という課題に対処するため、光電融合※2技術に期待が集まっている。デクセリアルズはフォトニクスで培った技術と既存のコア技術を掛け合わせることで、独自の付加価値を持った光電融合ソリューションの確立を進めていく。

※2 光による高速・大容量通信と、電子回路による信号処理を組み合わせる技術のこと。通信性能の向上と消費電力の低減が期待されている

Kuo AIは、生成AI※3からエージェンティックAI※4、フィジカルAI※5へと進化しています。それに伴い扱うデータ量が増え、処理速度やエネルギー効率の面で、電気だけでは限界が見え始めています。そこで、光を活用して電気を補完することが必要になります。当社は、こうした市場や技術の変化をとらえ、フォトニクス事業に取り組んできました。

※3 文章や画像などを生成するAIのこと
※4 目的に応じて自律的に判断・行動するAIのこと
※5 センサーなどから得た情報を基に、機器やロボットなどの動作につなげるAIのこと

上野 このAIの進展は、技術開発の現場でも想定以上の速さで感じています。AIの社会実装が進めば、データ通信量と消費電力の増加が大きな課題になります。その課題に対して、フォトニクス関連製品や光電融合技術が重要な解決策になるという見立ては、現中期経営計画の開始時点から変わっていません。一方で、特に光電融合に関するお客さまからの要求や各社の開発は、当初の想定以上に加速しています。

Kuo そうですね。技術トレンドとしては、まずデータセンターでは光通信の重要性がさらに高まり、チップや半導体により近いレイヤーへ光の適用領域が広がっています。

現在の技術テーマは2028年までを目安にし、パイプライン※6上の研究テーマは2030年頃、その先のテーマは2030～2035年頃を見据えて進めています。ただし、AIの進化によって、この時間軸がさらに早まる可能性もあると考えています。

※6 将来の製品化・事業化を見据え進めている研究・開発テーマの集合のこと

上野 その時間軸を踏まえ、当社はフォトニクスで培った技術に、既存事業が持つ材料やプロセスの技術を掛け合わせることで、光電融合ソリューションでの差別化を目指しています。次世代の光デバイスとCPO※7に向けたソリューション、それを実現するための半導体集積プロセスを優先して開発しています。具体的には、導波路型PD※8やシリコンフォトニクス※9ベースのPIC※10などの光デバイス、CPOに必要となる材料を開発するとともに、それらを高精度に集積するプロセス技術にも取り組んでいます。これらの複数の技術を並行して開発しながら、光電融合ソリューションへ統合していきます。

※7 Co-Packaged Optics。半導体チップの近くに光通信機能を一体化し、高速化・省電力化を図る技術
※8 Photodiode／フォトダイオード。光信号を電気信号に変換する半導体デバイス。光通信の受光部などに用いられる
※9 シリコン半導体の製造技術を活用して、光回路を集積する技術のこと
※10 Photonic Integrated Circuit。複数の光学機能を一つの基板上に集積した「光集積回路」

Kuo 市場が求めているのも、個々のコンポーネントや材料だけではなく、より高度に統合されたソリューションです。ここで生きるのが、当社が複数のコア技術を組み合わせる力です。薄膜形成・コーティング、無機・有機の材料、分析評価、微細加工、光半導体といった複数のコア技術を持ち、これらを



技術戦略統括対談

掛け合わせることで、材料設計からプロセス、評価まで一体で対応し、お客さまが求める技術スペックに応じた高付加価値なソリューションを提供できます。コンポーネントからモジュール、さらにシステムレベルまで視野を広げ、当社ならではの価値を提供していきます。

上野 そうですね。例えばPD単体であればデバイス設計が中心ですが、光電融合デバイスでは、異なる材料を接合する異種接合※11や、精密に実装する技術がキーになります。つまり、デバイス設計に加え、材料への知見やプロセス技術までを持っていることが競争優位につながります。当社では、一つひとつの材料やデバイス、プロセスを地道に開発してきました。こうした技術を蓄積してきたからこそ、必要に応じて技術を掛け合わせ、新たなブレイクスルーにつなげることができます。

フォトニクスで培った化合物半導体の加工技術やノウハウに、既存事業で培ってきたコア技術を掛け合わせることで、より小型化と精密実装の要求が高まるCPOソリューションでも差別化を追求していくことができます。

※11 異なる材料やデバイスを組み合わせて接合・集積する技術のこと

光電融合ソリューションの実現に向けたロードマップ



Kuo そして、AIの活用はデータセンターの中だけでなく、エッジ領域※12にも広がっていきます。フィジカルAIでは、情報を取得し、処理・分析し、最終的なアクションにつなげるまでの一連の情報連携が必要です。そのなかで、センシングは情報取得と動作の検証という重要な役割を担っています。

こうしたAIの進化を見据え、光電融合を始めとする当社の技術をどのように次の価値につなげていくかを考えています。センシングも、その先に広がる事業機会の一つです。

※12 スマートフォンや自動車、ロボットなど、データの発生源（機器）に近い場所で計算処理を行う領域のこと

3 全社横断体制を深化させ、次の成長につなげる

光電融合ソリューションを始め、事業の確立には市場分析・技術開発・既存事業の技術やマーケティングなど多様な知見と複数の機能を統合することが不可欠になる。これまでの部門横断の連携を一歩進め、テーマごとに各部門の人財を初期段階から集め、一体となって進める形を目指す。

Kuo 成長機会を事業にするには、全社の成長戦略のもとで、部門を越えて一体で動くことがますます重要です。従来部門横断で連携してきましたが、中計リフレッシュを機に、この

技術戦略統括対談

連携を一段深めます。市場、技術、研究開発、事業の知見を持つ人財が、テーマごとに早い段階から参画する形を具体化していきます。

共通の目的のもとでそれぞれの知見を持ち寄り、技術テーマを事業へ育てる確度を高めていきます。

上野 技術開発でも同じです。複数の技術が関わるテーマでは、技術の掛け合わせを研究開発側だけで考えるのではなく、事業部門を含め、日々の開発のなかでそれぞれが考えていくことが重要です。そのなかで、将来の掛け合わせに使える新しい材料や技術を準備し、中長期で育てる必要のある差別化技術を事業につなげていきます。

研究開発の体制も、会社の成長戦略にあわせて柔軟に変化させていく必要があります。現在はフォトニクスや光電融合の技術を強化するためにリソースを投入していますが、技術が事業として形になれば開発機能と人財を事業部へ移し、研究開発側はその次の成長領域の5年、10年先を考えていく。そうした循環が健全だと考えています。



4 人材の確保・リソースシフトと外部連携で、次の技術を育てる

次の成長を継続的に生み出すには、長期視点での基礎研究から事業化に向けた技術開発、それを担う人材と知見の獲得が必要になる。成長領域を支える人材の確保とリソースシフト、当社内の技術開発と外部連携による共同研究を結びつけながら、次の事業につながる基盤を整えていく。

上野 差別化を生み、次の成長を支えるうえでは人材育成が重要です。光半導体や光電融合、集積プロセスでは、物理系やプロセス系の専門人材の強化が必要になります。前中計からキャリア採用を進め、新卒採用でも物理系の人財を増やしてきました。また、既存人材についてはフォトニクスへのリソースシフトを進め、キャリアで加わった専門人財と現場で開発を一緒に進めることで、互いの技術や経験を広げています。専門性を深めるだけでなく、市場やお客さまの変化をとらえ、技術を事業へつなげる視点も養いながら、今後の人財育成やリソースシフトにもつなげていきたいと考えています。

Kuo 「アウトサイド・イン」のアプローチを強化するためには、外部とのネットワークも重要です。最新の技術トレンドやニーズをつかむため、業界をリードする企業、スタートアップ、大学、コンソーシアムなどとグローバルに連携しています。北米、アジア、欧州にはそれぞれ異なる強みがあります。各地域で得られる技術や市場の知見を、社内の取り組みにつなげていくことが必要です。

上野 「インサイド・アウト」の軸となる研究開発でも、外部連携を強化していく考えです。自社ですべての技術を開発するのではなく、コア技術とのシナジーが高いものは社内で育て、自社にない技術や新領域の基礎研究は国内外の大学や研究機関の知見と機能を活用していきます。東北大学と共同で設立した共創研究所もその一例であり、フォトニクス事業の先、10年程度を視野に入れ、物理現象の理解に基づく新材料や新デバイスの基礎研究に共同で取り組み、将来のコア技術の獲得を進めています。

当社のリーンな体制の維持と、将来の成長につながる研究開発の強化を両立するためにも、外部連携で補う領域の見極めを丁寧に進めていきます。

Kuo AIの進化は今後さらに加速し、フィジカルAIも、自動車やロボティクスを超えてさまざまな分野へ広がっていくでしょう。そこで生まれる通信やエネルギー効率の課題をとらえ、当社の技術でどう貢献できるかを考えながら、将来必要となる技術を先回りして準備していきます。そのために、社内のコア技術や人財、外部のネットワークをつなぎながら、技術ポートフォリオの変革と新たな事業創出につなげていきます。

技術を通じて社会や産業の進化を支え、新たな価値を生み出し続ける。それが、当社のパーパスである「Empower Evolution. つなごう、テクノロジーの進化を。」の実践だと考えています。

TECH TIMES：https://techtimes.dexerials.jp/

人と社会をつなぐデクセリアルズ

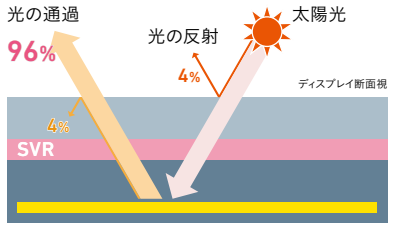
社会が新しい機能や性能を求めるとき、技術的な課題が必ず生まれます。
より安全に、より見やすく、より速く。
スマートフォン、自動車、医療関連、データセンターなどあらゆる場面で
使用されるものに組み込まれている私たちの製品。
普段は目に触れることのない小さな部材やデバイスが、暮らしや社会で価値を発揮しています。

快適な視認性を実現する

光学弾性樹脂（SVR）は、ディスプレイ内部の光をコントロールし、
光の反射を抑え、画面の視認性やコントラストを向上します。



《SVR構造》



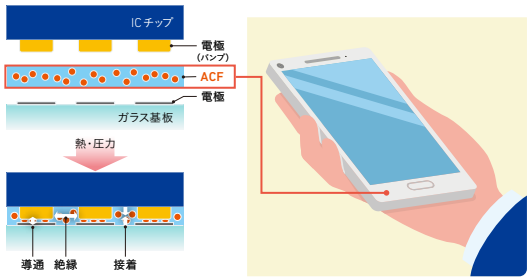
安全で快適な移動を支える

反射防止フィルム（ARF）は、日光の映り込みや反射を抑え、
快適な視認性を保っています。



細かな部品同士を接続し、正確な動作を支える

異方性導電膜（ACF）は、微細な電極同士を接着・導通し、
電子機器の小型化や高機能化を実現しています。



電流によるトラブルを遮断し安全を守る

二次保護ヒューズは、バッテリーの異常時に
電流を遮断し、発熱や発火を防ぎます。



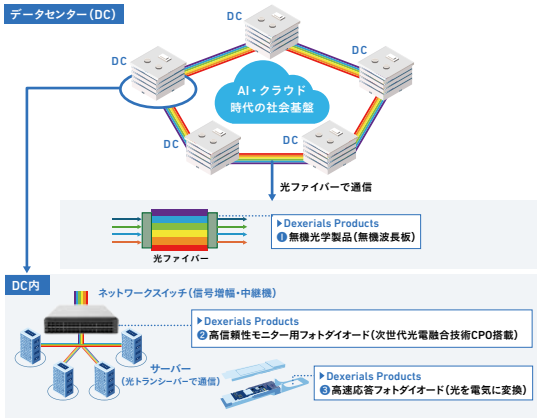


AI時代の情報インフラを支える3つのソリューション

①無機光学製品(無機波長板)
高速・大容量通信を支える光制御技術を提供。通信を効率よく行う「交通整理」の役割。

②高信頼性モニター用フォトダイオード(PD)
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。通信の安定化を実現。

③高速応答フォトダイオード(PD)
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」。高速通信と低消費電力を両立し、データセンターの省エネルギー化に貢献。



導波路型フォトダイオード(PD)について

光トランシーバーは電気信号と光信号を相互に変換する装置です。送信部では半導体レーザーダイオードが電気を光に変換し、受信部ではフォトダイオードが光を電気に変換します。光トランシーバー内では、これらの部品が連携して高速なデータ通信を実現しています。

導波路型PDは、光を導く「導波路」という通り道と、光を電気に変換する「フォトダイオード」を組み合わせた部品になります。光の吸収と、光によって生じる電荷の移動を効率的に行える設計となっており、高速性と高感度を両立させることができます。

導波路型フォトダイオードの仕組み―データセンターの高速化を支える新技術：https://techtimes.dexerials.jp/photonics/how-waveguide-photodiodes-work/

SNAPSHOT（2026年3月期）

電子材料部品

売上高
66,724百万円

事業利益
25,043百万円

EBITDA
29,044百万円

主な製品



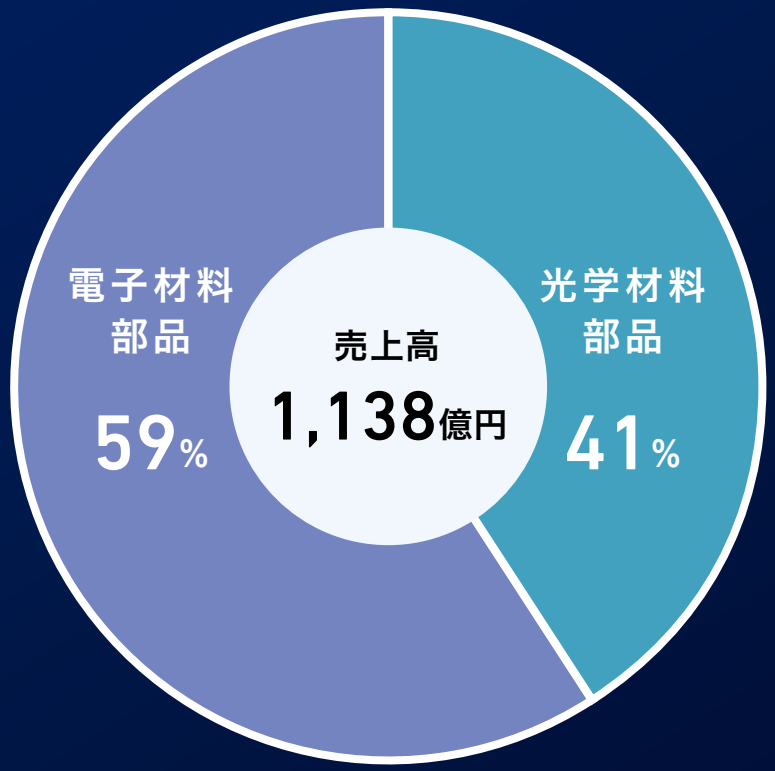
異方性導電膜（ACF）



二次保護ヒューズ



光半導体



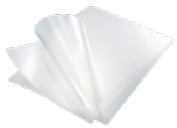
光学材料部品

売上高
47,971百万円

事業利益
14,308百万円

EBITDA
17,847百万円

主な製品



反射防止フィルム（ARF）



光学弾性樹脂（SVR）

EBITDA
46,892百万円

投下資本利益率（ROIC）
22.8%

ROE
27.3%

研究開発費
6,740百万円

EPS
166.48円

設備投資
16,774百万円

技術人材比率
42.3%

海外特許保有率
66.8%

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。

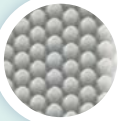
技術

P.17 技術戦略統括対談
P.45 知財戦略



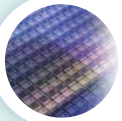
薄膜形成・コーティング技術

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



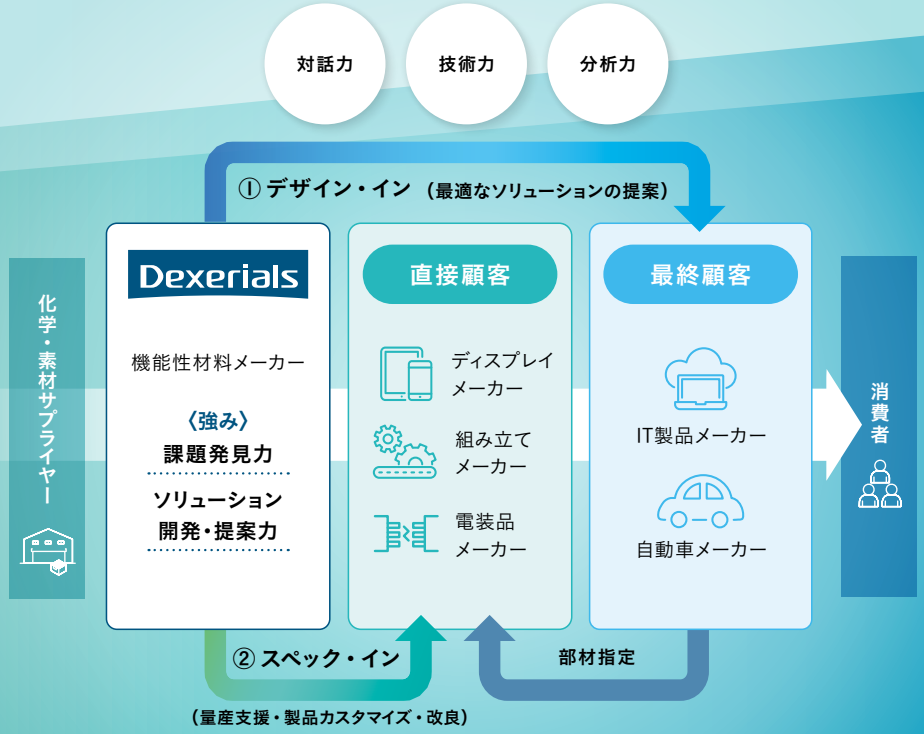
多様な人財の育成と活用

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

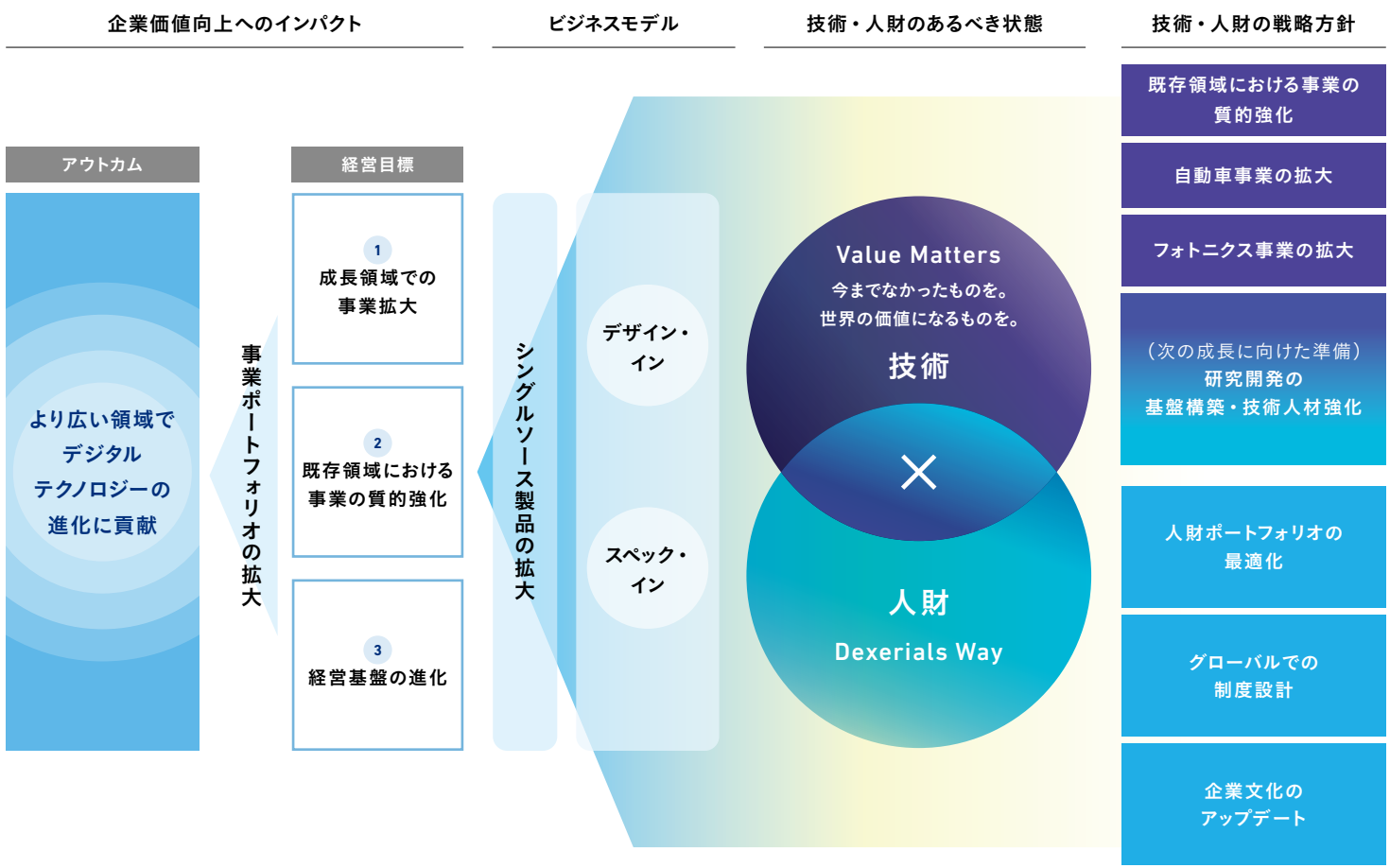
※2 2026年3月時点の事業カテゴリー数　※3 過去3年間の年平均事業ユニット別ROIC（事業性評価に使用）　※4 株式会社富士キメラ総研発行「2026ディスプレイ関連市場の現状と将来展望」による、表面処理フィルム（ドライコート）の2025年の金額シェア　※5 株式会社富士キメラ総研発行「2026ディスプレイ関連市場の現状と将来展望」による、大型および中小型ディスプレイ向けACFの合計の2025年の金額シェア　※6 株式会社富士キメラ総研発行「2026ディスプレイ関連市場の現状と将来展望」による、ディスプレイの貼り合わせで使用される光学用透明接着剤（OCR）の2025年の金額シェア。光学弾性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

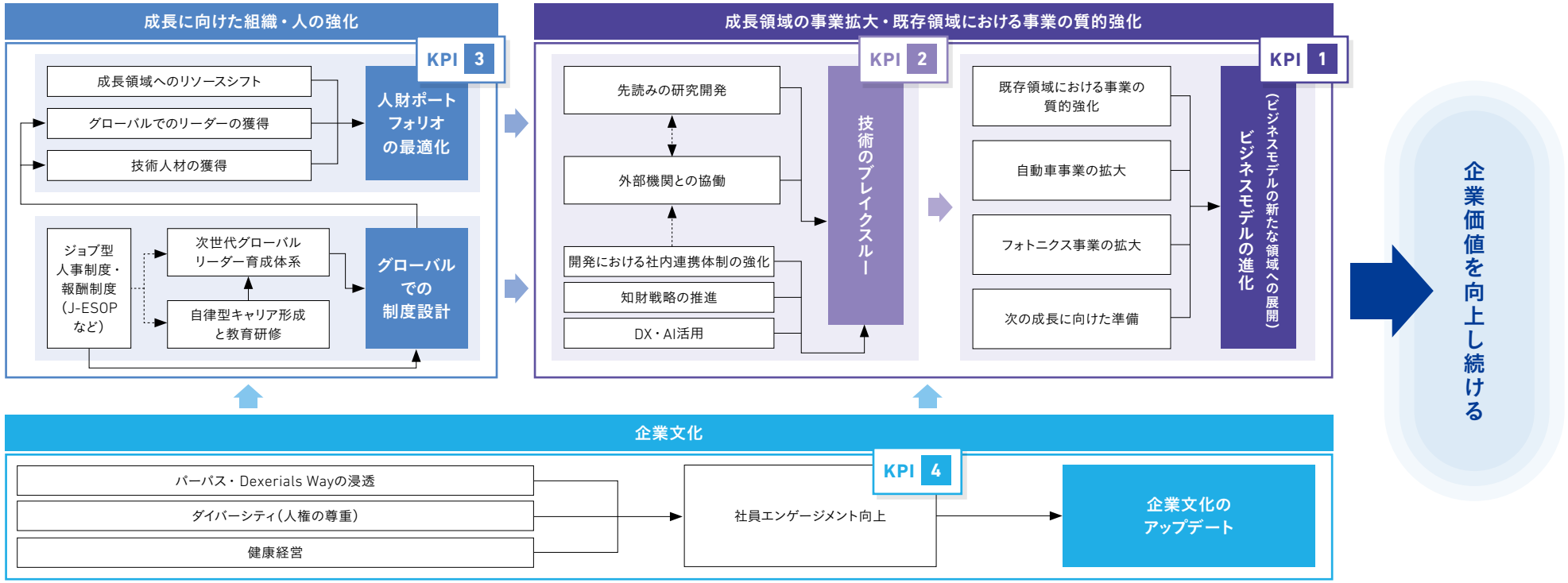
マテリアリティKPIの策定

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

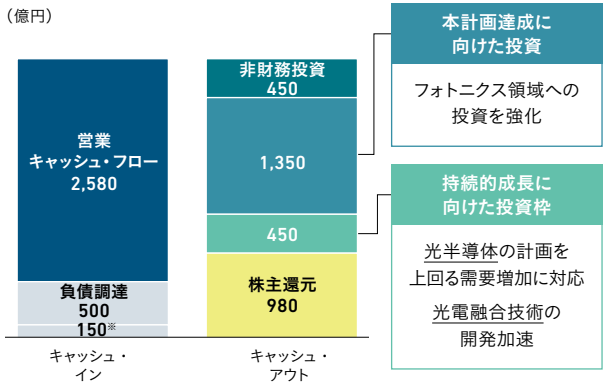
当社はこれまで、変化への耐性が高い事業構造へと進化してきました。代表的な取り組みが、事業ポートフォリオ変革の加速です。フォトニクス事業や自動車事業の比率を高め、事業環境の変化が大きいコンシューマーITへの依存度を低下させるという計画策定時からの狙いは、2025年度までに想定を上回るスピードで変革しています。コンシューマーITは、投資回収期間が比較的短期であり需要の変動も大きい一方、自動車事業は相対的に長期間で一定の確度でリターンが期待できます。そしてフォトニクス事業は、さらに長期で高い成長率を前提とした道筋を描くことができます。こうしたプロダクトライフサイクルや、成長率が異なる事業をバランスよ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

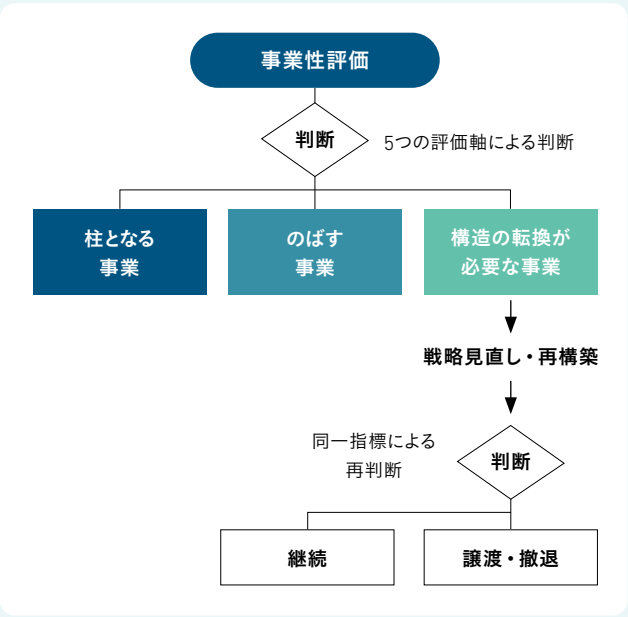
事業性評価の目的と仕組み

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

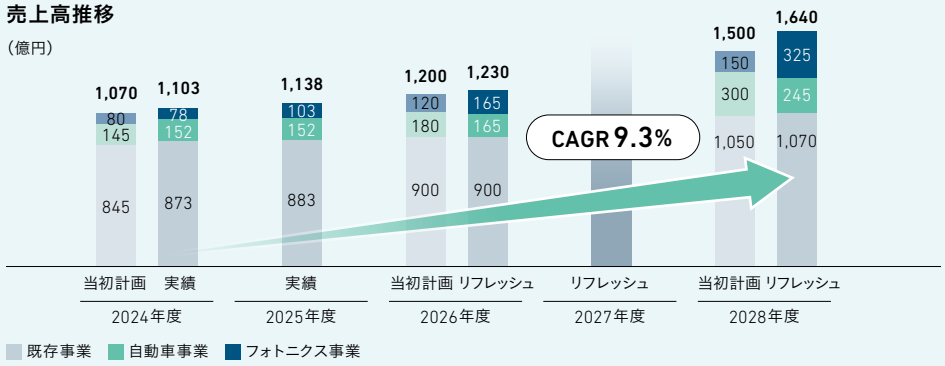


中期経営計画リフレッシュ

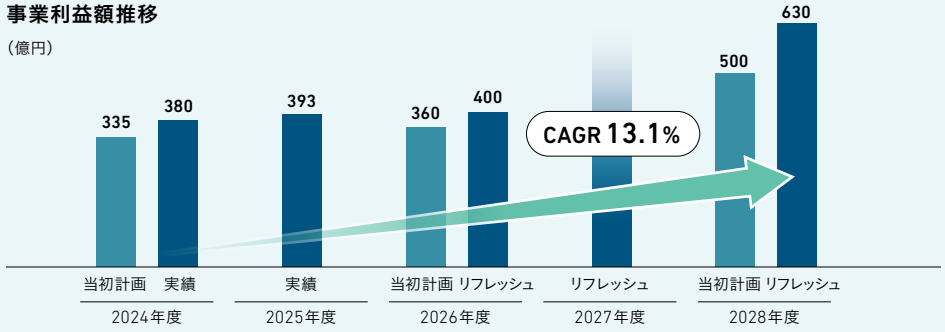
中期経営計画2028「進化の実現」2年目の振り返り

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

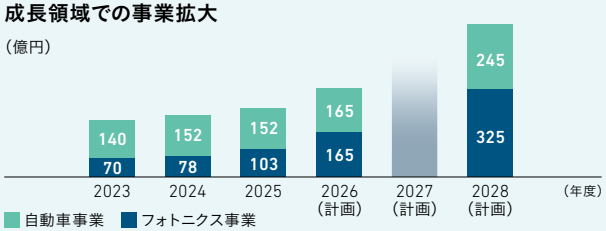
外部環境の変化を受け、事業領域および売上見通しのアップデートを行い、成長を加速

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必要になっています。それにあわせて、データセンターの構成もより高速に、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

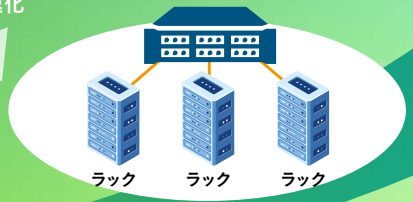
サーバーの高速化



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

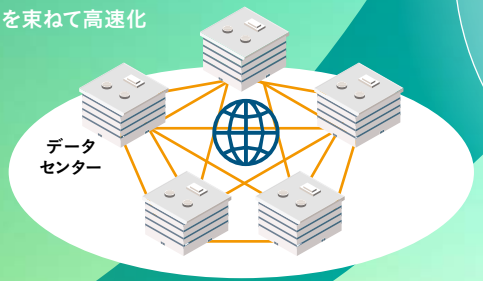
サーバーを束ねて高速化



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

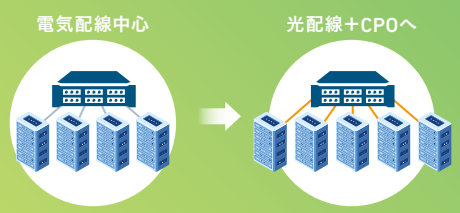
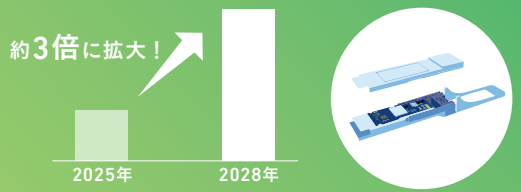
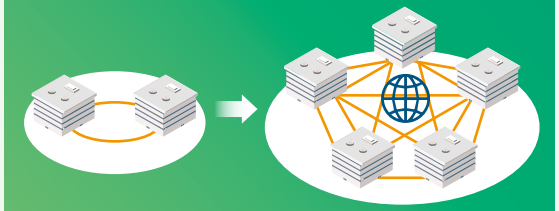
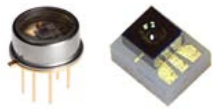
当社は、光学設計とデバイス設計を組み合わせた技術力に加え、材料技術・量産ノウハウを強みとしています。さらに、化合物半導体というニッチ領域において、「デザイン・イン」を通じて顧客ニーズを早期にとらえ、最先端の要求に迅速に応えています。

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 **光リンク数の増加** 	• 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 **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	• 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。

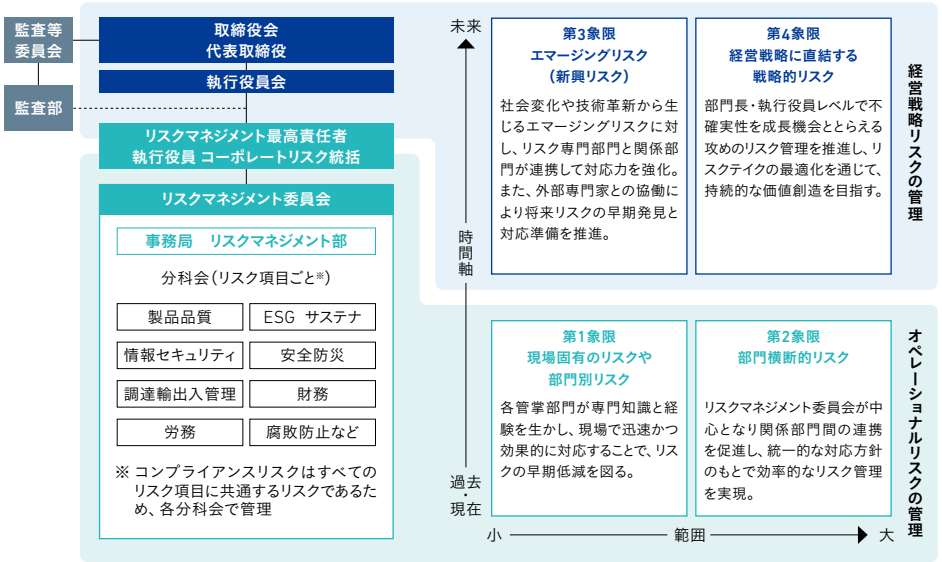
高い機敏性を持って経営を行うためには、社内外の変化にしっかりと対応できる人財のレジリエンスが極めて重要になります。リスクマネジメントの役割の一つは、そうした人財が変化に立ち向かっていくための基盤を構築することにあります。そのような基盤のもとで、プロアクティブに変化に立ち向かう人財が活躍の輪を広げていけば、集合体である当社の競争力も強くなっていきますし、中期経営計画の達成とその先のさらなる進化の実現も確実に視野に入っていくと考えています。そうした未来を見据え、リスクマネジメントの絶え間ない高度化に取り組んでいく所存です。

リスクマネジメント

リスクマネジメント体制

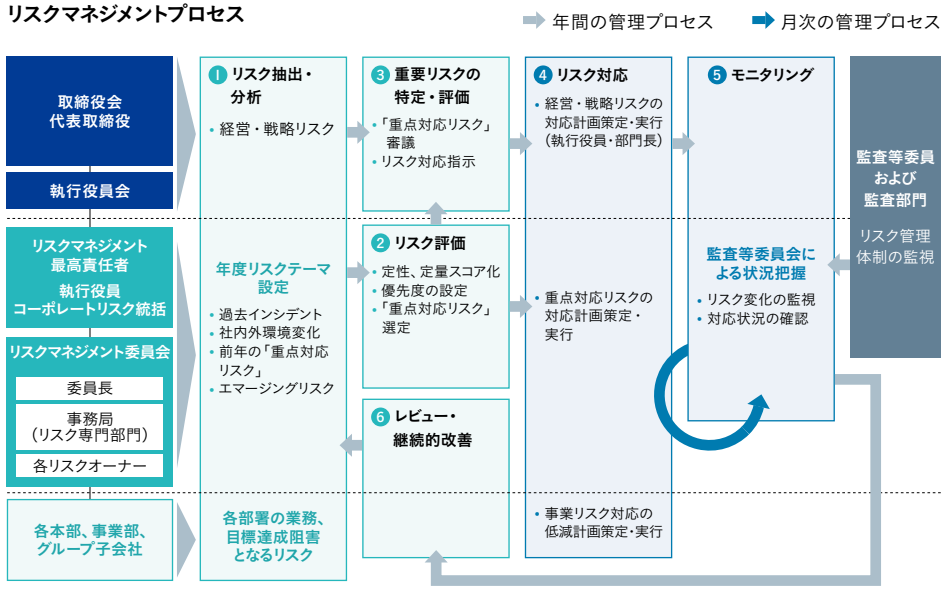
社内外の環境変化に適時対応するため、リスクマネジメント委員会を中心に、リスクの抽出・分析から監査等委員会によるモニタリングまでを組み込んだプロセスを構築しています。2026年度にはコンプライアンス委員会を同委員会に統合し、コンプライアンスリスクも一元的に管理しています。また、2024年度に定義した「リスク対応の4象限フレームワーク」により、第3・第4象限を経営戦略リスクに、第1・第2象限をオペレーショナルリスクに整理しました。経営戦略リスクは経営戦略本部とリスクマネジメント部を主管に、コーポレートリスク統括以上で議論します。オペレーショナルリスクはリスクマネジメント委員会を主管に、コーポレート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



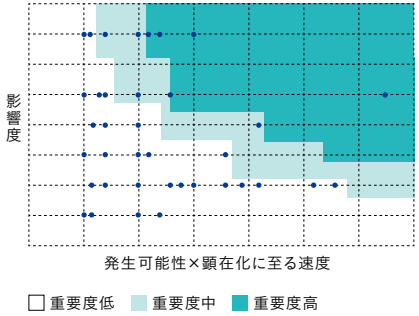
リスクマネジメント

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

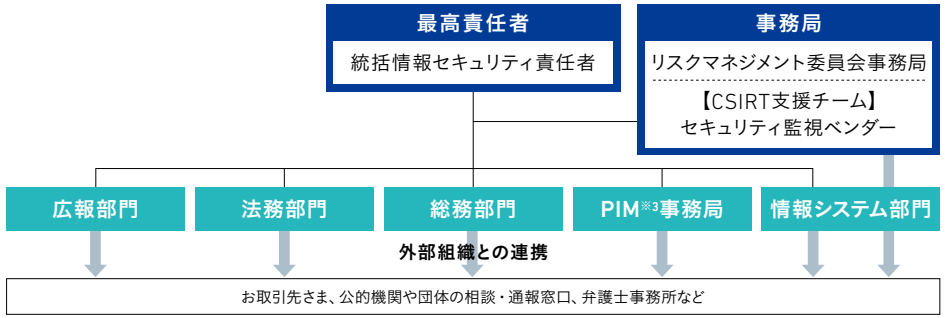
2026年度の取り組み：ISMS※2認証の取得

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

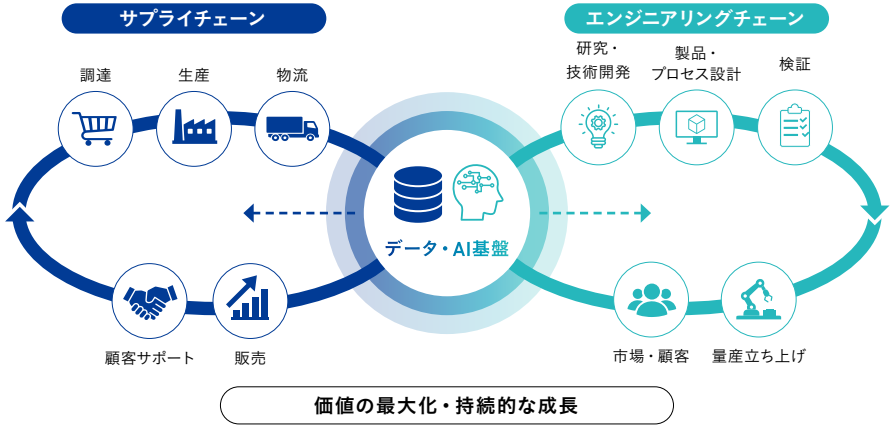
2025年度実績※ DX専門人材 159名

※ 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

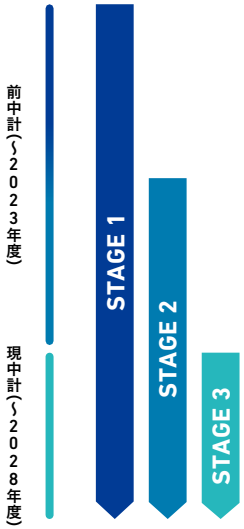
知的財産活動の概要

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

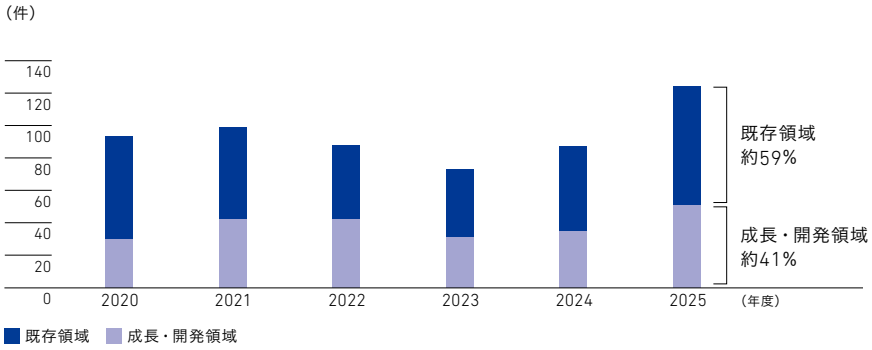
知的財産権の取得と活用

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

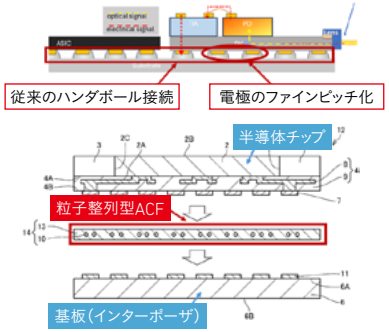
当社はマテリアリティとして「技術」と「人財」を掲げ、持続的成長を支える基盤と位置づけています。これらを強化するため、知財マインドを備えた発明者の育成を重要な知財課題ととらえ、各種施策を推進しています。各事業部（子会社含む）の商品開発部やコーポレートR&D本部のエンジニアを対象にワークショップ形式の知財教育を行い、質の高い発明創出につなげています。他にも、利益貢献発明への報奨制度に加え、若手エンジニアや優れた発明報告書へのインセンティブ制度も拡充し、イノベーション創出風土の定着に取り組んでいます。今後はこれらの成果を教育プログラムに反映し、発明創出力・知財活用力の向上と社内伝承を図り、中長期的な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

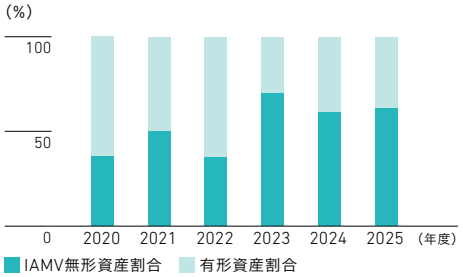
当社は知財戦略やそれに基づく取り組みについて、投資家の皆さまとの対話を通じて当社の競争優位性や成長戦略の理解促進を図っています。対話を基に、知財活動を通じた価値創出プロセスを可視化し、中長期的な企業価値向上に貢献する取り組みを強化しています。また、知財活動の企業貢献度を高めるためには、会社や事業の方向性などをタイムリーに把握しておく必要があることから、知財部門内では統合レポートの輪読会を定期的に行い、知財以外のテーマについて議論する風土の醸成と、当社に対するエンゲージメントの向上を図っています。

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。

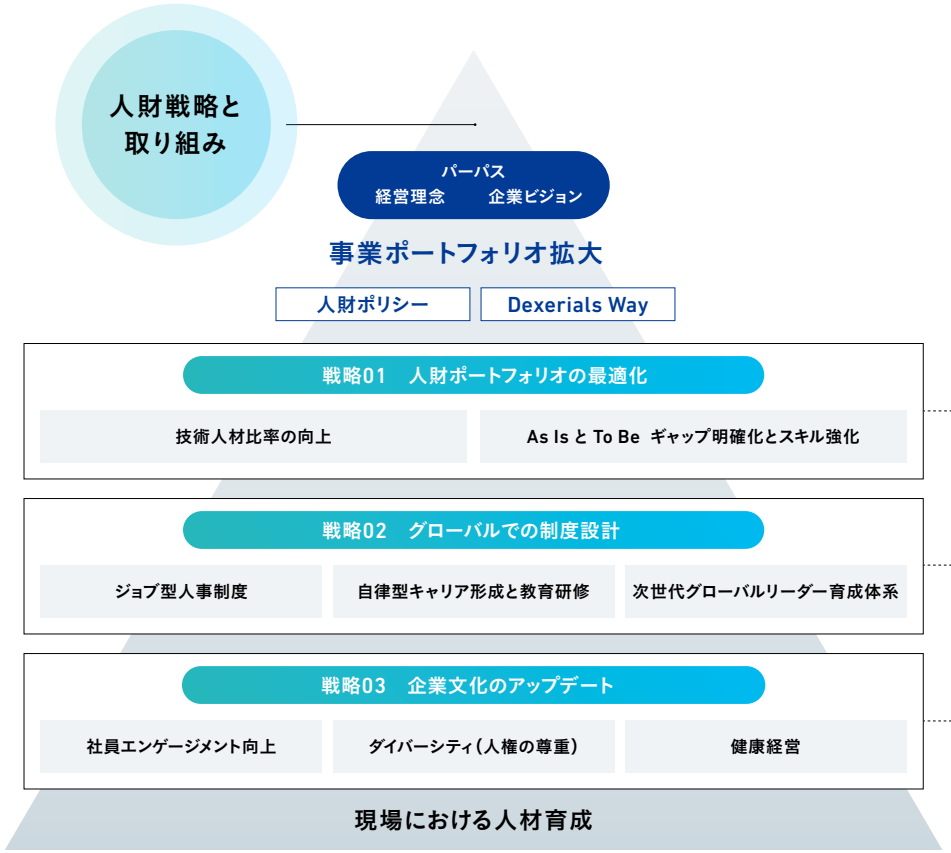
人財戦略

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

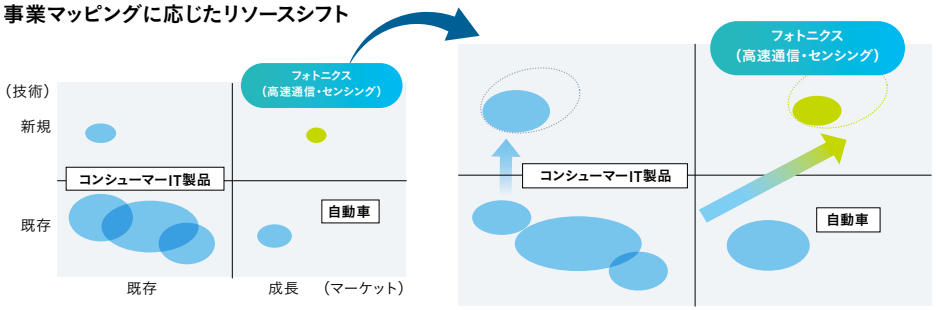
事業戦略に連動した人財ポートフォリオの最適化

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。

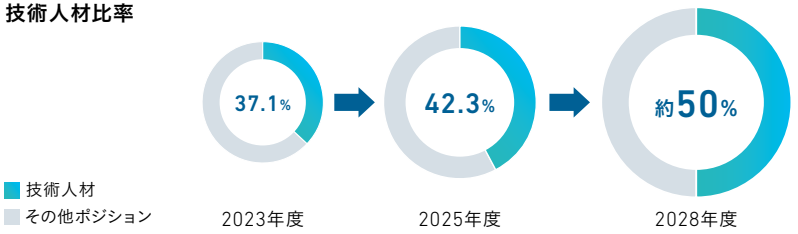
事業マッピングに応じたリソースシフト



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

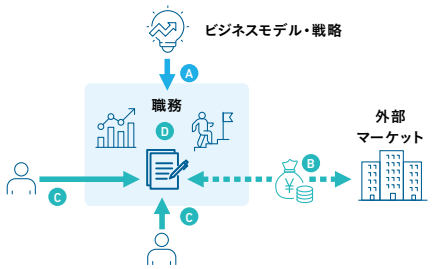
ジョブ型人事制度

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。

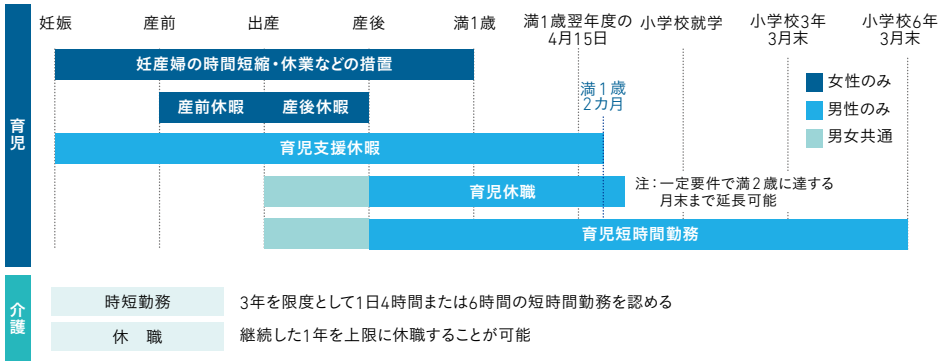
2025年度には2名の女性が昇格し、2026年3月末時点で22名（女性管理職比率8.8%※2）の女性社員が管理職として活躍しています。

※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。

CHAPTER 03

持続的成長の礎

55　取締役会議長×社外取締役 鼎談

59　役員一覧

62　コーポレート・ガバナンス

66　サステナビリティマネジメント

67　ESG重点課題の考え方

68　ESG重点課題の取り組み

69　環境への取り組み

70　気候変動

72　資源循環

73　人権の尊重

03

取締役会議長×社外取締役 鼎談

リスクを見極め、持続的成長への挑戦を後押しする

著しい環境変化のなか、デクセリアルズは持続的な成長に向けて挑戦を続けています。それを支えるコーポレート・ガバナンス体制の取り組みと実効性、そして未来の展望について社長の新家と2名の社外取締役が意見を交わしました。



代表取締役社長
（取締役会議長）
新家 由久

社外取締役
（指名・報酬委員長）
細谷 和男

社外取締役
（監査等委員長）
加賀谷 哲之

コーポレート・ガバナンスの取り組みと実効性

細谷 取締役に就任して1年になりますが、最初に感じたのは、活発に意見交換をしやすい取締役会だということです。取締役それぞれのバックグラウンドや経験は異なりますが、多様な視点から意見を出し合える。自由闊達でとてもよい相互作用が起きていると感じています。

加賀谷 私は取締役就任から5年が経ち、最も在任期間が長い社外取締役という立場ですが、この間の大きな変化の一つは、取締役会のアジェンダが決議や報告中心から討議中心へとシフトしたことです。時間の使い方も変わり、より本質的な議論に時間を充てるようになりました。もちろん、こうした変化は短期間でなしえるものではありません。

テーマごとに議論に費やした時間を実際に測りながら、より生産性と実効性のある議論にするため、改善を一つひとつ積み重ねてきた成果であると感じます。

細谷 どのような議論に時間を使うかはとても重要です。取締役会では討議時間に制約がありますが、オフサイトミーティング※1などを通じて率直な意見交換を重ねることが、ボードでの議論の補完や実効性向上につながっています。

※1 独立取締役の会合など

加賀谷 その一環として、監査ラインには「月次連絡会」という仕組みがあります。そこでは常勤監査等委員や監査部門を通じて、執行側と同レベルの鮮度が高い情報が社外取締役にも定期的に共有されます。また、2025年度からは監査等

取締役会議長×社外取締役 鼎談

委員会においても、さまざまな経営リスクの観点から監査の定義や範囲を見直し、タイムリーに議論すべき重点テーマを設定しています。これにより、従来の定例的テーマだけではなく、社会や経営環境の変化に応じたテーマにフォーカスし、事実の相関を深掘りしつつ実効性のある監査を進めています。さらに取締役会構成の変更により、新たな視点からの課題を議論する機会が増え、委員会の議論も活性化されました。取締役会は高い多様性を有していますが、構成面だけでなく“考え方の多様性”についてもその高まりを実感しています。

細谷 そういった多様性を取締役会の構成につなげていくうえで、指名・報酬委員会の役割は重要です。当社では「スキル・マトリクス」上の形式的なバランスだけではなく、中長期的な経営の方向性を踏まえて、取締役会にどのようなスキルや知識・知見が必要かを議論しています。そのうえで、取締役会全体として実効性のある議論ができる構成を目指しています。

私が委員長を務める指名・報酬委員会では、年間アジェンダに基づき、経営陣のサクセッション・プランについて継続的に議論しています。会社が目指す中長期の方向性について認識をあわせ、そこから必要な人材像やスキルを議論し、人選につなげています。

実際に直近の取締役選任においても、人材要件を定義したうえで、すべての指名・報酬委員が複数の候補者と面談を重ね、取締役会への答申を経て株主総会に上程しています。とても透明性が高く、健全な進め方だと感じています。

新家 ありがとうございます。当社の取締役会構成は、2015年度以降、社外取締役が過半数です。今回の見直しも含め、取締役会構成については、細谷さんからお話しいただいた透明性あるプロセスを大切にしています。また、ボードでは異なる経験や知識・知見に基づく大局的かつ多面的な意見を経営に反映できるよう、討議の時間を大切にしています。特に2025年度は中期経営計画（以下、中計）リフレッシュ※2（2026年5月発表）という、経営の次の方向性を決める重要なアジェンダがありましたが、大きな方向性として、「私たちが持続的成長に向けどう進むべきか」を中心に非常にオープンな議論ができました。限られた時間のなかで有意義な議論を行うには、取締役間の「リスペクトファースト」が大切で、お二方にもそのようにチームアップをリードしていただいています。

当社のボードは多様性があり、議論が活発であるがゆえ、私自身も議長として意見集約にパワーを使いますが、非常によい雰囲気で進められています。社外取締役の皆さんが、私たちの目指すゴールに共感し理解してくださっているからこそ、議論を通じて執行側をエンパワーメントしていただいていると実感しています。

※2 外部環境の変化を踏まえ、中期経営計画2028のアップデートを実施

中期経営計画2028「進化の実現」策定における議論

新家 当社が持続的成長を果たし続けるためには、事業ポートフォリオの拡大に向けた、新たなチャレンジが欠かせません。



そのリスクテイク、すなわちボードが執行側を後押ししていくためには、リスクの許容も含めて透明性がある形にする必要があります。今回、中計リフレッシュを策定するうえで最初のテーマにしたのは、無形資産を含むキャピタル・アロケーションを明確にすることでした。リスクテイクのためにキャッシュ・アロケーションを弾力性のある運用方針とし、それをボードがモニタリングすることを初期段階で“共通言語”にできたことが、その後の議論の質の向上につながりました。

細谷 社外取締役が投資規模や生産体制などに対し、責任ある意見を提言するためには、前提として、事業への理解が不可欠です。就任当初、私は当社の事業内容や技術への理解が十分と言えない状況でしたが、技術要素や当社製品のポジショニングなど、事業の基本情報を丁寧にご説明いただいたことで理解を深め、有意義な議論を交わすことができました。社内と社外の情報の非対称性を埋め、対等に議論す

取締役会議長×社外取締役 鼎談

る環境を整えるうえで、当社は取締役会事務局がしっかりと機能していると感じます。

加賀谷 私は、オリジナルの中計（2024年5月発表）の策定議論にも参画しましたが、当時、執行側が予見していた中長期的な社会課題や市場の変化が、2年後の中計リフレッシュにおいて、より現実味を帯びてきたことを目の当たりにし、「そうか。こういうことが起きるのか」という気づきもありました。また、ボードに新たなメンバーも加わり、フレッシュな視点からの質問や確認がなされたことで、既存メンバーの理解も一層深まり、活発な議論が進みました。私は特に「当社の強みであるビジネスモデルを、フォトニクス領域にしっかりと展開できるか」という視点を持って参画していました。

新家 中計リフレッシュ策定の過程でも、フォトニクス事業の成長の蓋然性が大きく高まり、社外取締役の皆さんにもご理解いただけたことで、その方向性の正しさを再認識できました。



また、不確実性が高い経営環境下でも事業耐性を高め、持続的成長に向けて積極的な投資を進めていくことについても、十分に議論を行ってきました。

加賀谷 企業経営では、売上構成比が高い安定的な事業を有していても、新しいビジネスを常に生み出し続けなければ持続的成長は見込めません。また、新規事業への成長投資にはリスクが伴います。当社ではオリジナル中計のスタート時点で「成長領域」として2つの領域（自動車・フォトニクス）を明確に掲げました。想定されうるリスクや環境変化について執行側から問題意識が共有された一方で、長期視点からバックキャストしたポテンシャルの高さも示され、取締役会としても、その方向性に納得感を持つことができました。

細谷 リスクのない経営はありません。成長投資はやり方を間違えると一気に経営リスクになりかねない怖さをはらんでいます。だからこそ、リスクの許容範囲を見極めつつ、成長投資をどこまで行うべきか議論し、ローリングしていく中計リフレッシュという方法は、非常に健全なプロセスです。

持続的成長と中長期の企業価値向上に向けて

細谷 取締役会の構成や機能についても、経営環境の変化や戦略にあわせ、どのような姿が適切か議論し、柔軟に変更していくことが重要です。当社では一定の時間軸で見直しを行い、とても実効性の高い運営がなされており、今後も納得性のある形で柔軟に変えていくべきです。

加賀谷 取締役のスキル要件についても、候補者ありきで解釈するのではなく、当社のビジョンや経営戦略を起点に取締役間で侃々諤々（けんけんがくがく）の議論を重ねつつ要件を設定し、引き続き透明性の高い人選につなげていきたいと思います。

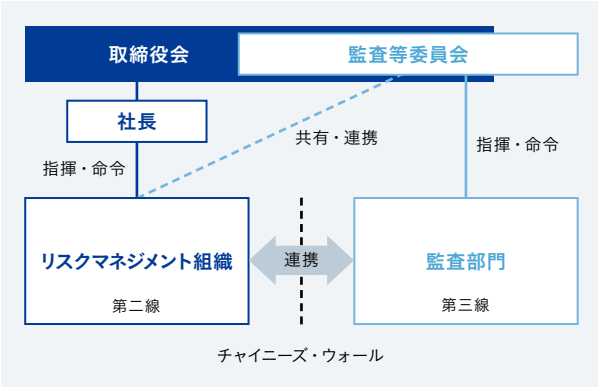
新家 当社の方向性を含め包括的に健全な議論ができているのも、取締役会の皆さんが、当社の成長戦略と経営陣サクセッションの方向性を整合させることについて、その意義や重要性をよく理解しているからだと感じます。

加賀谷 一方で、不確実性や複雑性が増す社会において、リスクマネジメントの“第二線”、“第三線”の連携や透明性を高めていくことも重要です。2025年度に新しく立ち上がったリスクマネジメント組織が“第二線”を集中的に、監査等委員会が“第三線”を中心に見つつ連携する体制になり、双方の役割の明確化と実効性向上が進んでいます。監査等委員会としても以前より独立性が高まり、モニタリングを行う時間も増えたことで業務の解像度が上がりました。双方がいわゆる“チャイニーズ・ウォール※3”を設けつつも、密な連携ができるようになったことは、経営メンバーにとっても安心感につながっています。また、監査部門の業務も変容し、リスクに対して柔軟に対応できる体制が一歩一歩強化されています。

※3 利害や目的を異にする部署間の守秘のために設けられた情報隔壁のこと

取締役会議長×社外取締役 鼎談

第二線、第三線の連携（概念図）



細谷　持続的な成長は「機会」と「リスク」の両睨みにより実現するものです。当社はこれまでも一定の年数で事業ポートフォリオを入れ替えつつ新たな事業を構築し、シングルソース※4で付加価値の高い事業を展開してきました。今後も裏付けを持った戦略を志向しながら、守りにも入りすぎず、執行側が最適なバランスで手を打てるようにしていきたいと考えています。

※4 技術的独自性を有し、同等もしくは代替となる材料・製品が存在しない状態

加賀谷　当社の成長に不可欠なのはやはり「人財」ですね。戦略を進めるための人財ポートフォリオをしっかりと変革していくこと、すなわち、成長領域であるフォトニクスの分野に長けた人財、さらに、トータルな価値提案ができる人財の獲得・育成こそが当社の価値創造の肝です。加えて、地政学リスクも高まるなかで、サプライチェーンを本当に強靭化できているのか、現状の対応で十分なのか、変化に対して対応できるのかといった点も、しっかり見ていく必要があります。

加賀谷　社外取締役による社内の経営人材育成支援の取り組みも進められていますね。ファイナンスに明るい萩原取締役が自ら講師となり、次世代の経営リーダー候補に対し複数回にわたる実践的な勉強会を開かれるなど、社外の立場から当社の状況にあわせて専門知識をレクチャーされています。また、その勉強会にはボードメンバーも参加し、取締役の学びの場としても活用されています。

「社外取締役が持つさまざまな経験を、取締役会以外の場でももっと生かしてもらってよいのではないか」という自発的な提案がきっかけで始まった活動です。

細谷　私もその取り組みに非常に共感しています。

私たち社外取締役は、それぞれ違う会社や立場でさまざまな経験をしてきています。それが役に立つ場面があるのであれば、遠慮なく活用していただきたいですね。

新家　人財ポートフォリオは、特に重視して補強しており、外部人材の登用や社内のリスキリングを含めたリソースシフトを行うとともに、会社と人材が相互に「選び、選ばれる関係」になるよう努めています。

社外取締役の皆さんからの提言には大変感謝しています。社内の次世代、次々世代のリーダーの育成やメンタリングも含め、ぜひご支援をお願いできればと思います。

また、執行側がアクセルを踏むためにこそ、ボードが役割をしっかりと果たすべきですね。私たちが挑むデジタルテクノロジーの領域では、すべての確度が高まるまで待っていては遅い。どのタイミングで、どこまでリスクをとるのか、ボードでしっかりとモニタリングしながら、後押ししていくことが重要です。



細谷　そうですね。中計リフレッシュで示した通り、当社がさらに成長するチャンスは確実に広がっています。社会は著しく変化しているため、経営のスピードが一層求められる一方で、さまざまな局面での判断の難易度もますます上がってくるでしょう。予見されるさまざまなリスクに対して適時適切なモニタリングを行い、執行側の果断な意思決定を後押しできるよう私たち社外取締役がしっかりと支えていきます。

新家　ありがとうございます。当社にとって、チャレンジしないことが最大のリスクです。

変化を先取りし、必要なリスクを取りながら、これからもチャレンジを続けていきます。取締役会としても、率直で多面的な議論を重ねながら、経営の意思決定の質をさらに高めていきたい。そうした積み重ねで、持続的な成長と中長期的な企業価値向上につなげていきます。

役員一覧 （2026年11月現在）



代表取締役社長 社長執行役員
経営／事業全般

新家 由久（しんや よしひさ）

2025年度取締役会出席回数：14回中14回

指名・報酬委員

選任・選定の理由

当社の新規事業領域への進出における商品開発に関し中心的な役割を担っており、技術への深い知見および事業運営に関し豊富な経験を有していることから、代表取締役として選定しています。

略歴

2001年　7月　ソニーケミカル(株)(現 当社) 入社
2005年　4月　同社オプティカルマテリアル事業部 開発部 部長
2012年　4月　同社オプティカルソリューションプロダクツ事業部門 副部門長
2012年　9月　当社オプティカルソリューションプロダクツ事業部 副事業部長
2014年　4月　当社執行役員 オプティカルソリューションプロダクツ事業部長
2016年　4月　当社執行役員 商品開発本部長、事業ユニットグループ副統括、コーポレートR&D副部門長
2017年　4月　当社上席執行役員 商品開発本部長、自動車事業推進グループ長
2019年　1月　当社上席執行役員 オートモーティブソリューション事業部長
2019年　3月　当社社長執行役員 オートモーティブソリューション事業部長
2019年　6月　当社代表取締役社長
2020年 10月　当社代表取締役社長 経営／事業全般(現任)
2022年　3月　(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))
代表取締役社長



社外取締役

細谷 和男（ほそや かずお）

2025年度取締役会出席回数：10回中10回

社外　独立役員　指名・報酬委員長

選任の理由

グローバル企業において代表取締役会長を務め、企業経営に関する高い見識を有しており、客観的・専門的な視点から当社の経営へ有用な助言をいただくことで、当社の成長戦略および事業展開の強化に寄与いただくことを期待し選任しています。

略歴

1982年　4月　富士重工業(株)(現 (株)SUBARU) 入社
2006年　5月　同社経営企画部長
2009年　1月　同社スバル国内営業本部副本部長
2010年　6月　東京スバル(株) 代表取締役社長
2012年　4月　富士重工業(株) 執行役員人事部長
2014年　4月　同社常務執行役員人事部長兼人財支援室長兼スバルブルーム(株) 代表取締役社長
2015年　4月　富士重工業(株)常務執行役員 スバル国内営業本部長
2016年　4月　同社専務執行役員 スバル国内営業本部長
2018年　4月　東京スバル(株) 代表取締役社長
2019年　1月　(株)SUBARU 副社長製造本部長兼群馬製作所長
2019年　6月　同社代表取締役副社長製造本部長兼群馬製作所長
2020年　4月　同社代表取締役副社長製造本部長
2021年　4月　同社代表取締役会長
2021年　6月　同社取締役会長
2023年　6月　同社特別顧問
2024年　6月　同社顧問
2025年　6月　(株)かんぽ生命保険 社外取締役(現任)
当社 社外取締役(現任)



代表取締役 専務執行役員
経営／管理全般

北所 克史（きたじょ かつし）

2025年度取締役会出席回数：10回中10回

指名・報酬委員

選任・選定の理由

金融機関における取締役、執行役員としての企業経営および投融資に関する業務の経験に加え、海外における経営トップとしての経験や他社での社外取締役としての経験から、経営者として豊富な経験や高い見識を有しており、代表取締役として選定しています。

略歴

1990年　4月　日本開発銀行(現 (株)日本政策投資銀行) 入行
2014年　6月　DBJ Singapore Limited, CEO
2017年　6月　(株)日本政策投資銀行 企業戦略部長
2019年　6月　同行執行役員人事部長
2021年　6月　同行常務執行役員、(株)ソシオネクスト 社外取締役
2022年　6月　同行取締役常務執行役員
2024年　7月　当社顧問
2025年　1月　当社執行役員 経営戦略本部長
2025年　6月　当社代表取締役 専務執行役員 経営／管理全般
経営戦略本部長
2026年　6月　当社代表取締役 専務執行役員 経営／管理全般(現任)



社外取締役

萩原 利仁（はぎわら としひろ）

2025年度取締役会出席回数：14回中14回

社外　独立役員　指名・報酬委員

選任の理由

外資系投資ファンドやM&Aアドバイザリー企業、技術系人材サービス企業で要職を歴任され、企業買収、ファイナンス、会計・税務の各分野に精通するとともに、資本市場を意識した企業経営に関する高い知見と豊富な実務経験を有していることから、当社の成長戦略、資本政策などへ客観的・専門的な視点から有用な助言をいただくことを期待し選任しています。

略歴

1996年　4月　(株)レコフ 入社
2004年　8月　(株)サーベラスジャパン 入社
2006年　4月　同社マネージングディレクター
2017年　1月　(株)朝日新聞社(経営企画室戦略チーム)
2019年　5月　テクノプロ・ホールディングス(株) 常務執行役員(管理担当)
(株)テクノプロ 取締役兼専務執行役員
2019年　7月　テクノプロ・ホールディングス(株)
常務執行役員(管理担当)兼CFO
2019年　9月　同社取締役(管理担当)兼CFO
(株)テクノプロ・コンストラクション 取締役
2021年　7月　テクノプロ・ホールディングス(株) 常務取締役兼CFO
2024年　6月　当社社外取締役(現任)

役員一覧（2026年11月現在）



社外取締役　新任

松葉 香子（まつば きょうこ）

社外　独立役員　指名・報酬委員

選任の理由

大手外資系企業での執行役員（戦略事業本部長など）や長年にわたる米国での大学病院経営、コンサルティングへの参画のご経験から、グローバルでの企業経営に関する高い見識を有しており、客観的・専門的な視点から当社の経営へ有用な助言をいただくことで、当社の成長戦略、事業展開およびガバナンスの強化に寄与いただくことを期待し選任しています。

略歴

1997年　4月　郵政省（現 総務省）入省
2002年　8月　Capgemini U.S. LLC 入社
2004年　8月　Navigant Consulting, Inc. 入社
2006年　3月　Columbia University Medical Center
（現 Columbia University Irving Medical Center）入職
2008年　9月　同 Medical Center CEO補佐室業務部長
2010年　4月　GEヘルスケア・ジャパン（株）入社
2015年 10月　同社ヘルスケア・デジタル事業本部長
2018年　4月　同社アカデミック本部長
2019年　1月　同社執行役員 アカデミック本部長
2020年　7月　同社執行役員 アカデミック本部長
兼エジソン・ソリューション本部長
2024年　1月　同社執行役員 戦略事業本部長
2026年　3月　（株）ファインデックス 社外取締役（現任）
2026年　6月　当社社外取締役（現任）



取締役

谷口 正人（たにぐち まさと）

2025年度取締役会出席回数：14回中14回

常勤監査等委員

選任の理由

当社において、技術および製造部長を歴任、海外製造事業所の要職を務めた経験による当社事業に対する深い知見と、現場との円滑なコミュニケーションによる専門的な視点での監査、ならびに当社監査部および子会社社監査役としての監査実務に関する豊富な経験および知見による客観的で適正な監査を行えると判断し選任しています。

略歴

1981年　4月　ソニー（株）入社
1997年　8月　ソニーケミカル（株）（現 当社）転籍
2005年　2月　同社ハイブリッド基板事業部 技術部 部長
2008年 10月　同社回路デバイス事業部 副事業部長
2012年 10月　当社根上事業所 事業所統括
2015年　3月　Dexerials (Suzhou) Co., Ltd. 董事・総経理
2019年　6月　当社内部監査部
Dexerials (Suzhou) Co., Ltd. 監事
Dexerials (Shanghai) Corporation 監事
2020年 10月　Dexerials Precision Components（株）
（現 デクセリアルズ フォトニクス ソリューションズ（株））監査役
2021年　7月　Dexerials Korea Corporation 監事
2022年　3月　（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））監査役
2023年　6月　当社取締役（常勤監査等委員）（現任）



社外取締役

加賀谷 哲之（かがや てつゆき）

2025年度取締役会出席回数：14回中14回

社外　独立役員　監査等委員長

選任の理由

大学教授として財務会計および企業価値評価、リスク分析などに関し高い見識を有しており、客観的・専門的な視点からの監査・監督機能強化への貢献かつESG経営推進における有用な助言を期待し選任しています。

略歴

2000年　4月　国立大学法人一橋大学大学院商学研究科 講師
2004年　4月　同大学院商学研究科 助教授
2008年　4月　同大学院商学研究科 准教授
2017年　4月　同大学院経営管理研究科 准教授
2020年 10月　同大学院経営管理研究科 教授（現任）
2021年　6月　当社社外取締役（監査等委員）
2025年　6月　当社社外取締役（監査等委員長）（現任）
2026年　8月　（株）三井住友フィナンシャルグループ サステナビリティ委員会
委員（現任）



社外取締役

中山 代志子（なかやま よしこ）

2025年度取締役会出席回数：10回中10回

社外　独立役員　監査等委員

選任の理由

弁護士および企業における法務責任者として国際法務を中心とした企業法務に関し高い見識や実務経験を有しており、客観的・専門的な視点から監査・監督機能強化への貢献かつコンプライアンス、コーポレート・ガバナンスへの有用な助言を期待し選任しています。

略歴

1992年　4月　弁護士登録（東京弁護士会）
1992年　4月　アンダーソン・毛利法律事務所
（現 アンダーソン・毛利・友常法律事務所）入所
2001年 11月　スキャデン・アープス法律事務所 入所
2004年　4月　明治学院大学法科大学院 准教授（助教授）
2010年　6月　渥美坂井法律事務所 入所
2011年　2月　三井物産（株）法務部
2014年　4月　早稲田大学大学院法学研究科法曹養成専攻 助教
2017年　3月　松田綜合法律事務所 入所
2017年　7月　金川国際法律事務所 入所
2017年 11月　司法試験考査委員および司法試験予備試験考査委員
（商法担当）
2021年 11月　ケーエルエー・テンコール（株）法務部長（現任）
2025年　6月　当社社外取締役（監査等委員）（現任）

役員一覧（2026年11月現在）



社外取締役　新任

松葉 香子

新任社外取締役メッセージ

「技術」と「人財」を生かし、すべてのステークホルダーが機会と成果を得られるように

当社は2026年度に入り、現行の中期経営計画（以下、現中計）をリフレッシュしました。現中計の前半では国際紛争の増加、地政学リスクの高まり、産業・生活の両面におけるAI利用の急激な広がりを含めマクロ環境の予見困難性がこれまで以上に実感されるなか、着実な成長を遂げてきました。

現中計の後半に向けてフォトニクス分野が成長をけん引する解像度が高まり、新たなお客さまとのリレーションや技術・製造基盤が整えられるとともに、既存事業での生産効率を上げるための投資も実行されています。また、事業部門や執行役員を始めとした経営体制の見直しなどが進められ、全社にわたりこれからの成長を担う人財の登用と育成にも一層の力が注がれます。

企業に関わるステークホルダーには、株主の皆さま、お客さまのみならず社員、地域コミュニティも含まれます。私自身は約30年の企業組織経験のうち10年を米国で「現地人」として医療機関の業務改善や経営に携わり、20年を中央省庁、米系コングロマリットの医療部門日本法人での戦略事業や顧客協働、人材開発・組織運営に従事してきました。社外取締役として、当社のマテリアリティ「技術」と「人財」の最適な実現を肝に銘じつつ、現中計、さらにその先の成長を見据えた、すべてのステークホルダーが善き機会と成果を得られるようなサクセッションプランの策定・実行にも貢献すべく努めます。

執行役員・本部長・事業部長

社長執行役員 経営／事業全般
新家 由久

専務執行役員 経営／管理全般
北所 克史

執行役員 事業統括本部長
神谷 賢志

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

執行役員 人事本部長
津田 直幸

執行役員 コーポレートリスク統括
山岸 向児

執行役員 デクセリアルズ フォトニクス ソリューションズ（株） 代表取締役社長
林部 和弥

執行役員 事業統括本部 副本部長 オプティカルソリューション事業部長
内田 裕

コーポレートR&D本部長
上野 祥史

経営戦略本部長
真弓 秀貫

生産統括本部長
林 慎一

グローバルセールス&マーケティング本部長
倉上 淳

オートモーティブソリューション事業部長
松本 謙太郎

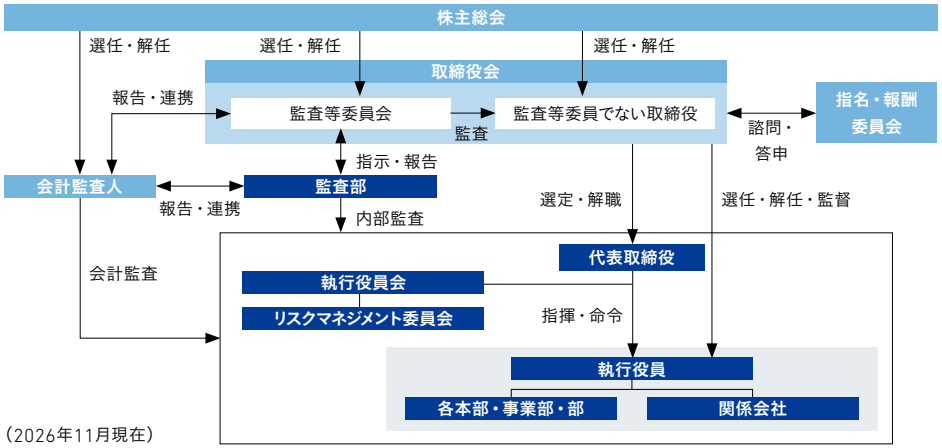
コネクティングマテリアル事業部長
三輪 洋揮

コーポレート・ガバナンス

当社はパーパスの実現に向け、経済的価値と社会的価値を両立させ、持続的成長と企業価値の向上を果たし続けるために、コーポレート・ガバナンスの確立が極めて重要な経営課題であると認識しています。経営層はBANI※1時代における経営の方向性を見定め、迅速・果断な意思決定を支える体制の維持・向上と、より実効性・透明性の高いガバナンスの進化を実現し続けます。

※1 BANI：Brittle（脆弱さ）、Anxious（不安）、Non-Linear（非線形）、Incomprehensible（不可解）

コーポレート・ガバナンス体制



（2026年11月現在）

取締役会・取締役

取締役会は8名で構成され、うち独立社外取締役が過半を占めることで監督機能を強化しています。また、取締役会の実効性確保の前提として、知識、経験、能力を全体としてバランス良く備え、ジェンダー・ダイバーシティや国際性を含む多様性に配慮しています。

P.59 役員一覧

取締役会の構成

取締役会				社外取締役比率	女性比率	出席率（2025年度）
社内（代表取締役）	社外	監査等委員会				
		社内（常勤）	社外			
2名 議長	3名 委員長	1名	2名 委員長	62.5%	25%	100%
指名・報酬委員長						

男性　女性

取締役会のスキル・マトリクス

□ 独立役員

役職	氏名	当社取締役の保有する専門性のなかで特にその発揮を期待するもの					
		企業経営	技術経営	サステナビリティ経営	グローバルビジネス	法務・コンプライアンス／リスクマネジメント	財務・会計／資本政策
代表取締役社長 指名・報酬委員	**新家 由久**（男性）	●	●	●	●		
代表取締役 指名・報酬委員	**北所 克史**（男性）	●		●	●		●
社外取締役 指名・報酬委員長	**細谷 和男**（男性）	●	●	●	●		
社外取締役 指名・報酬委員	**萩原 利仁**（男性）	●		●		●	●
社外取締役 指名・報酬委員	**松葉 香子**（女性） 新任	●		●	●		
社外取締役 監査等委員長	**加賀谷 哲之**（男性）			●			●
取締役 常勤監査等委員	**谷口 正人**（男性）		●	●		●	
社外取締役 監査等委員	**中山 代志子**（女性）			●		●	

参考：上記役員体制における女性比率 25%

取締役会の活動状況

取締役会は原則として毎月1回定期開催し、「決議事項」や「報告事項」（法定事項の決議、重要な経営方針・戦略の決定、役員候補者の選任など）に加え「討議事項」を設け、経営リスクや会社の方向性に合致した取締役会のあるべき姿、実効性向上に資するテーマなどを設け、建設的かつ自由闊達な議論を行っています。

例えば、2026年5月に発表した中期経営計画リフレッシュの策定に際しては、原案の段階から議論してきたのはもちろん、その策定の前提となる長期目線での会社の方向性や生産拠点戦略なども執行サイドとともに目線合わせを行ってきました。また、会社の方向性を踏まえた「ボード・サクセッション」の議論・推進も行いました。

コーポレート・ガバナンス

取締役会の主要なアジェンダ（2025年度）

	主要テーマ	実施時期
中計リフレッシュ関連	全社成長戦略関連、財務・資本政策関連（キャピタル・アロケーションなど）	12月、2月
	個別事業の成長戦略関連（フォトニクス事業など）	12月、1月
	営業機能改革関連	2月
	生産拠点戦略関連	9月
	人の戦略関連（「技術」と「人財」）	2月
	リスクマネジメント高度化関連	10月
基盤	サステナビリティ関連（全社人権方針など）	8月
	決裁規則改定関連（権限委譲の推進等）	1月

取締役会の活発な活動を支えるオフサイトの取り組み（2025年度）

主な取り組み	
取締役間、執行サイドとのコミュニケーション	① 独立社外取締役の会合（年4回） ② 独立社外取締役と監査等委員との意見交換（年3回） ③ 取締役会議案の事前説明（随時）
独立社外取締役が当社への理解を深める機会	2025年度技術交流会、執行サイドの次世代リーダーとの交流機会

（2026年度は上記の取り組みのほか、複数の事業拠点視察や、独立社外取締役や外部有識者によるファイナンスやコーポレート・ガバナンスなどの勉強会を複数回開催予定）

指名・報酬委員会

指名・報酬委員会（取締役会の諮問機関）は取締役5名で構成され、うち委員長を含む3名は独立社外取締役が務めることで、議論の客観性と透明性を高めています。経営トップなど経営幹部の後継者計画（育成計画を含む）、経営の方向性や目指す姿に必要な取締役会・取締役のスキルや人材像、役員報酬の構成、業績連動報酬の制度設計の妥当性の評価や目標値の設定などについて議論しています。2025年度は委員会6回の開催に加え、委員会外活動として次世代リーダー層とのコミュニケーションなどを実施しました。

指名・報酬委員会の主なアジェンダと開催状況（2025年度）

主要テーマ	実施時期
（全体）2025年度指名・報酬委員会年間審議予定	7月
（指名）ボード・サクセッション関連の議論	4月、7月、9月、12月、2月
（指名）経営の方向性と合致した取締役／取締役会のスキル・人材像関連の議論	7月、12月、2月

主要テーマ	実施時期
（報酬）役員報酬制度レビュー、基本方針の議論	4月
（報酬）2024年度 取締役・執行役員の実績レビュー	5月
（報酬）2025年度 執行役員各人の目標・KPI確認	7月

執行役員・執行役員会

執行役員8名（委任契約）を選任し、業務執行取締役から広範な裁量の権限委譲を受け、迅速な意思決定と業務執行責任を明確化する体制をとっています。

執行役員会は、原則として毎月2回、すべての執行役員を定例メンバーとして開催し、業務執行の状況や課題の検証、重要案件の事前討議などを行っており、議長は社長が務めています。

また、業務執行の監督と監査の実効性を確保するため、常勤の監査等委員も陪席しています。

監査等委員会・監査等委員

当社は「監査等委員会設置会社」制度を採用しています。監査等委員会は3名（うち社外取締役2名）で構成され、委員長を社外取締役とし、監査の透明性・独立性を確保しています。加えて常勤監査等委員1名を設置することで、監査の実効性を高めています。

監査等委員会では、監査方針や監査計画の策定、監査報告書の作成、会計監査人の評価・選任、会計監査人の報酬の同意および内部統制システムの整備・運用状況の確認などの事項について検討と必要な決議を行っています。

各委員は、監査等委員会が定めた監査方針、職務分担に従い、取締役会などの重要会議へ出席し、取締役と意見を交換しています。また、内部監査部門や子会社監査担当役員からの監査報告の確認と意見交換、三様監査会などでの会計監査人の監査計画と監査内容の確認、および意見交換などを行っています。

常勤の委員は、執行役員会などの会議へ出席し、重要な決裁書類を閲覧しています。また、各事業部門、リスクマネジメント部および海外子会社の代表者へのヒアリング、ならびに内部監査部門との意見交換などを行っています。会計監査人とは月次で監査の進捗確認や意見交換を行い、連携の強化を図っています。

内部監査

内部監査部門は事業戦略、外部環境の変化および内部統制上の重要リスクを総合的に評価したリスクアプローチに基づき監査計画を策定し、内部統制システムおよびリスク管理の状況を踏まえ内部監査を実施するとともに、内部統制報告制度（J-SOX）の評価を行っています。監査結果については監査等委員会および取締役会へ報告し、改善状況の確認を行っています。J-SOX評価結果についても、J-SOX事務局を通じて報告し、検出された不備の改善状況を確認しています。

また、会計監査人とは四半期ごとに三様監査会を実施して意見交換を行い、内部監査で把握した内部統制に係る重要な事象に関して情報提供し、必要に応じて指導と助言を得ています。

会計監査

当社は、PwC Japan有限責任監査法人と監査契約を締結しており、会社法および金融商品取引法に基づく会計監査を受けています。なお、監査の厳格化のため、当社と同監査法人は特別な利害関係を持たず、同監査法人の業務執行社員も当社の会計監査に一定期間を超えて関与することのないよう措置をとっています。

コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンスの実効性向上に向けた取り組み

持続的成長と企業価値向上に向け、毎年度、「取締役会実効性評価」を実施。それを踏まえた「アクションプラン」を策定・決定し、年度を通じて取締役会機能の強化・改善を推進しています。

取締役会実効性評価およびアクションプラン策定・実行のプロセス



実効性評価結果とアクションプラン

2025年度 実効性評価結果（概要）	当社の強み・昨年度（2024年度）から改善したポイント	① 企業価値向上に向けた建設的な議論が可能な取締役会の実現 ② リスクマネジメント部門の組織化と内部監査部門、監査等委員会との連携体制の構築 ③ 指名・報酬委員会の実効性向上のための構成の見直しと「諮問」「答申」の明確化 ④ 指名・報酬委員会の構成の見直しに伴う、監査等委員会の実効性向上 ⑤ 常勤監査等委員からの充実した情報共有（監査等委員会）
	さらなる実効性向上に向けた課題	① 執行サイドのサクセッションも見据えた取締役会の果たすべき役割・機能およびスキル・マトリクスについての継続的な議論 ② 外部環境の変化に適合したモニタリング項目の優先順位付けと臨機の見直し ③ リスクマネジメント部門設置後の課題認識を踏まえた体制および運営の改善についての議論、ならびに監査等委員会および内部監査部門との役割分担および連携のあり方についての議論 ④ 監査等委員会の実効性向上に向けた内部監査部門のあり方についての議論 ⑤ 重要テーマについてのディスカッション機会の設定 ⑥ 社外取締役に対する情報提供のあり方についてのさらなる改善
2026年度 取締役会 アクションプラン		① 中長期の戦略、方向性の実現に向けたボードおよび執行サイドのサクセッションの議論 ② 持続的成長や中計リフレッシュの達成に向けたモニタリング項目の優先順位付け ③ 外部環境の変化に対応した機動的な業務執行のモニタリング ④「監査等委員会」とコーポレートリスク統括組織のこれからの実効性ある連携、役割分担と双方（監査／業務）の質的向上に向けた具体的なアクションプランのモニタリング ⑤ 当社に対する理解を深めるための情報提供のさらなる改善とディスカッション機会の拡充（「現地現物」での重要拠点視察、柔軟性あるディスカッションの場の拡充、外部有識者によるボードメンバー向け勉強会の開催、議論の質の向上への運用改善など）

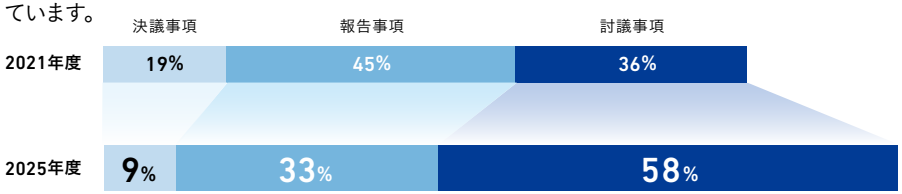
コーポレート・ガバナンスの変遷



※2 2026年5月リフレッシュ（アップデート）

取締役会での議論（時間の使い方の変化）

2021年6月に監査等委員会設置会社へ移行し、執行側へ大幅な権限委譲を進めることで、取締役会が経営のモニタリングおよび戦略や中計、重要施策を原案の段階から討議できる取り組みを進めています。



コーポレート・ガバナンス

役員報酬

基本方針

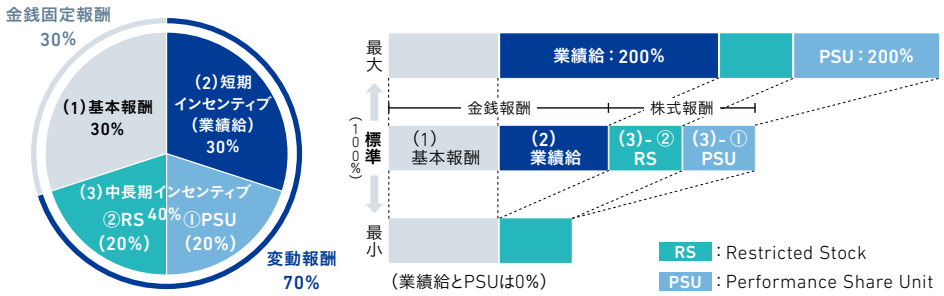
取締役の報酬は以下の「役員報酬決定方針」を基に、外部調査機関の役員報酬調査データと比較のうえ、競争力のある水準としています。また、単年度業績に連動する短期インセンティブおよび株式による中長期インセンティブにより業績や株価と連動する報酬の比率を高めることで、業績達成および中長期的な当社の持続的成長と企業価値の向上を強く動機づける設計としています。

役員報酬決定方針

- 役員の報酬は、その役割と責任および業績に応じて報いるものとする
- 中長期経営戦略を反映する設計であると同時にサステナブルな成長を強く動機づけるものとする
- 株主の皆さまと利益・リスクの共有を図り、株主視点を意識し、企業価値向上をより強く動機づける報酬構成とする
- グローバルで優秀な人材を確保・維持するにふさわしい報酬水準とする
- 報酬の決定プロセスは、客観的で透明性の高いものとする

役員報酬の構成

代表取締役の報酬構成比と業績連動による変動幅



取締役の報酬決定プロセス

取締役（監査等委員である取締役を除く）の個別の報酬は、指名・報酬委員会での議論を経て、取締役会で決定します。また、監査等委員である取締役の個別の報酬は、監査等委員である取締役の協議により適切に決定しています。なお、役員報酬の金銭報酬限度額は第12期定時株主総会（2024年6月）で以下の通り決議されています。

取締役（監査等委員である取締役を除く）	：年額450百万円以内（うち社外取締役分として70百万円以内）
監査等委員である取締役	：年額70百万円以内

(1)基本報酬　30%

- 役位・職責に応じ傾斜配分して支給（月額固定報酬）
- 社外取締役および監査等委員である取締役の報酬は、基本報酬のみ

(2)短期インセンティブ　30%

経営戦略の実行による単年度の業績達成を反映する

- 単年度の業績に連動し支給（定時株主総会の翌月から12等分して毎月支給）
- 支給額の算定方法

支給額 ＝ 基準額（役位・職務などに応じて決定） × 業績評価※3（0～200%） × 個人評価

※3 連結売上高およびEBITDA（50：50の割合）の当期目標達成率および対前年成長率にて評価

評価指標	前期の実績	当期の目標	当期の実績	目標達成率	対前年成長率
連結売上高	110,390百万円	103,500百万円	113,832百万円	109.98%	103.12%
EBITDA	44,708百万円	36,900百万円	46,892百万円	127.08%	104.89%

(3)中長期インセンティブ　40%

① PSU（Performance Share Unit）

中長期戦略に沿った当社の持続的成長と企業価値向上への貢献を動機づける

- 中期経営計画期間（5カ年）における業績に連動（中期経営計画最終年度終了後に支給）
- 付与ポイント（1ポイント=1株）の算定方法

支給ポイント ＝ 基準ポイント（役位・職務などに応じて決定） × 業績評価※4（TSR・サステナビリティ評価）（0～200%） × 調整指標※5（0～100%）

※4 対ベンチマーク企業TSRおよびサステナビリティ戦略目標の達成度（80：20の割合）にて評価
※5 5年間の業績連動期間中、ROE実績平均が一定水準に達しなかった際およびCO_2排出量削減の目標が未達成の際には、PSUの全額または一部を減ずる

② RS（Restricted Stock）

株主の皆さまとの利益・リスクの共有および株価への意識を高める

役位・職責などに応じて傾斜配分した毎年一定のポイントを付与（1ポイント=1株）し、株式として毎年1回支給しています。

注：株式報酬は、退任まで譲渡などによる処分を制限しています。また、譲渡制限中の株式報酬および確定した付与ポイントは、不祥事や取締役の欠格事由に該当することなどの事象があった場合、取締役会の判断によりその一部または全部を減額あるいは返還させることがあります（マルス条項）。

サステナビリティマネジメント

当社は「Empower Evolution.　つなごう、テクノロジーの進化を。」をパーパスに掲げ、経済的価値と社会的価値を両立し、豊かで効率的な社会の実現に貢献することを目指しています。

その実現に向け「デクセリアルズグループ サステナビリティポリシー」を定め、持続的成長と企業価値向上に向けた取り組みを推進しています。

デクセリアルズグループ サステナビリティポリシー

基本方針

デクセリアルズグループでは、社会の効率化を支えるデジタルテクノロジーの進化に不可欠な材料・デバイス・ソリューションを提供し、社会課題の解決を通じて事業の拡大と持続可能な社会の実現に貢献するという、社会における私たちの存在意義（パーパス）を定義しています。このパーパスの実現に向け、経済的価値と社会的価値を両立させ、持続的成長と企業価値の向上を果たし続けることこそが、デクセリアルズが目指すサステナビリティの本質であると考えています。

1.事業を通じた価値の創造

私たちは、企業ビジョン「Value Matters」を根源として、経済的価値と社会的価値を両立する、テクノロジーの進化に欠かせないユニークで高付加価値の製品・ソリューションを提供し続けることで、豊かで効率的な社会実現への貢献を目指していきます。そのために、私たちの強みであるビジネスモデルと価値創出の源泉である、さまざまな技術を掛け合わせて、今までなかったような製品・ソリューションを開発する「技術」と新しい価値を創出する「人財」の強化を進めます。

2.価値創造を支える礎の構築

私たちは、事業活動を通じた価値の創造を支え、潜在的経営リスクを低減することを目的として、ESG重点課題に真摯に取り組み、持続可能な社会実現への貢献と企業価値の向上を目指していきます。

サステナビリティ推進の考え方

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（ポジティブインパクトの増大）とリスク低減（ネガティブインパクトの抑止）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。

マテリアリティの取り組み　⬆ 価値創出（ポジティブインパクトの増大）

ビジネスモデルの強化（テクノロジーの進化になくてはならない存在であり続ける）のための重要課題

P.27 高付加価値創出の源泉　―マテリアリティ「技術」と「人財」



ESG重点課題の取り組み　⬇ リスク低減（ネガティブインパクトの抑止）

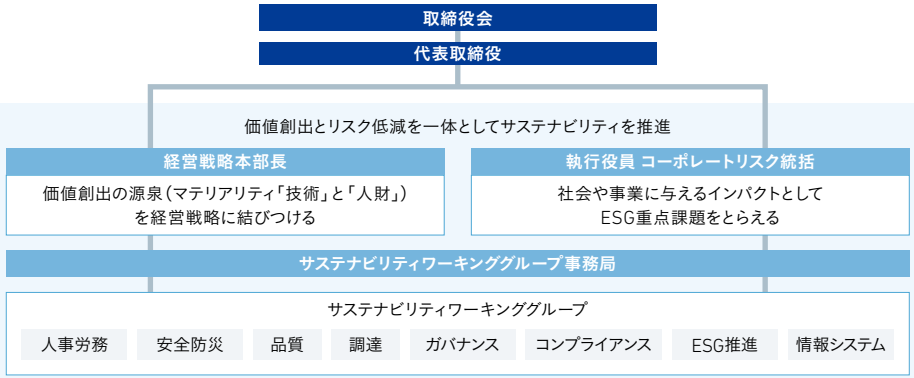
企業活動全体で社会や事業に与えるインパクトを踏まえた非財務の重要課題

E：環境	S：社会	G：ガバナンス
気候変動への対応 資源循環　汚染防止	多様性と人権尊重 社員の健康と安全　製品品質	コーポレート・ガバナンス　コンプライアンス リスクへの対応　サプライチェーン

P.68 ESG重点課題の取り組み

サステナビリティ推進体制

代表取締役を最高責任者として、執行役員 コーポレートリスク統括および経営戦略本部長のもと、「サステナビリティワーキンググループ」を組成し全社的に活動を推進しています。



ESG重点課題の考え方

基本的な考え方

当社は、共存共栄を旨としたお取引先さまとの丁寧なコミュニケーションを実践します。外部不経済（社会課題）の解決を前提として、バリューチェーン全体で持続可能な社会実現への貢献を目指します。それに向けて、「サステナビリティポリシー」を踏まえた以下の考え方のもと、ESG視点の中長期的な重点課題に取り組んでいきます。

私たちの製品の多くは、社会のニーズをとらえた高付加価値製品であり、それゆえ、シングルソースとなるものが多く、品質と安定供給の維持が不可欠です。そのために、コンプライアンスの徹底や事業継続に関わる各種リスクへの対策（情報セキュリティ、事業継続計画（BCP）、労働安全、品質など）を講じ、潜在的財務リスクの低減とともに盤石な事業基盤を築きます。また、グローバル企業としての責任において、事業活動における環境負荷の低減やサーキュラーエコノミー（循環経済）を推進しつつ、スマートファクトリー化によるエネルギー利用効率向上と生産性の両立に取り組み、社会の脱炭素化にも貢献します。

私たちはグローバルで事業を展開し、従業員一人ひとりの活力や挑戦機会を拡大していくために、すべてのステークホルダーの人権に対する配慮や多様な人材の活躍推進、そして人財の心身の健全性を担保する健康経営に取り組みます。

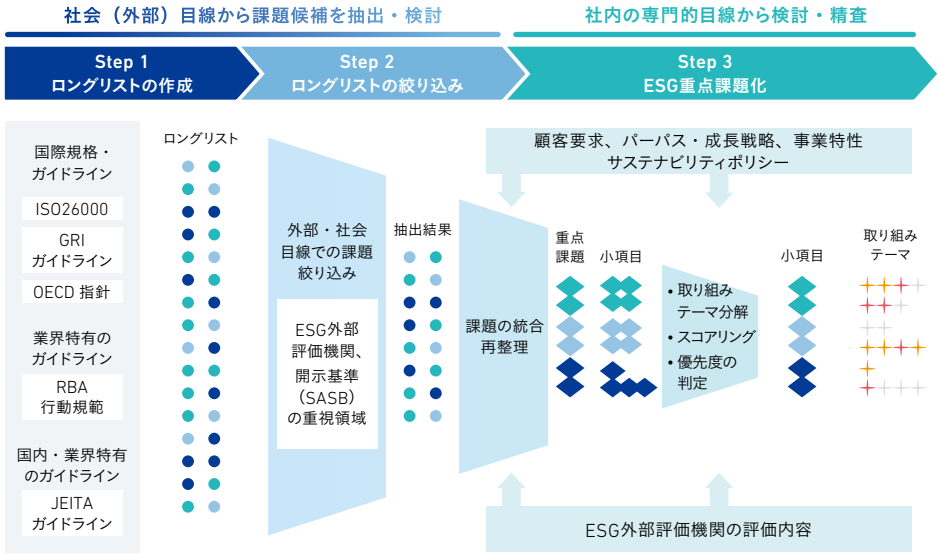
経営層は不確実性の高い時代における経営の方向性を見定め、迅速・果断な意思決定（リスクテイク）を支える経営体制の維持・向上と、より実効性・透明性の高いコーポレート・ガバナンスの進化を実現し続けます。

ESG重点課題の特定プロセス

ESG重点課題は、サステナビリティポリシーに基づき、外部不経済（社会課題）の解決を前提に、グローバル企業として遵守すべき国際的なルール・基準やガイドライン、各国の先進的なお客さまや外部評価機関からの要請、自社のパーパス・成長戦略との整合などを総合的に勘案し、中長期の目線で2024年に特定しました。

検討当初に抽出した42の課題に対し、前述の多角的な目線で検討を重ね、最終的に13の課題に絞り込みました。中期経営計画と同様に2028年度目線でのKPI／目標を経営層で決定し、その達成に向けた取り組みを開始、推進しています。

ESG重点課題 特定プロセス



ESG重点課題に関連する方針および行動規範のアップデート

2025年度に、当社はパーパスおよびサステナビリティポリシーを起点として、経営理念や企業ビジョンとの整合性を図りながら、従来の方針や規程の内容を整理・見直し、全社的な方針にアップデートしました。加えて、これらの方針を基に、2026年度に行動規範のアップデートを行いました。こうした取り組みにより、グローバルでの社会やお客さまの要請の高まりに応えるとともに、企業としての信頼性向上と潜在的なリスクの低減を図り、中長期的な成長機会の創出につなげていきます。

P.02 デクセリアルズグループの理念体系　P.42 コンプライアンス

ESG重点課題に関する9つの方針

人権	労働安全衛生	環境
調達	紛争鉱物	腐敗防止
税務	情報セキュリティ	マルチステークホルダー方針

方針一覧：https://www.dexerials.jp/sustainability/management/

ESG重点課題の取り組み（2026年3月31日現在）

サステナビリティサイト：https://www.dexerials.jp/sustainability/

	ESG重点課題			課題と取り組み	2025年度の実績		2028年度までのKPI／目標
G ガバナンス	コーポレート・ガバナンス	単体	経営体制の維持・向上	取締役会のあるべき姿に向けたスキル・マトリクスの議論と経営層サクセッションの実行	• 指名・報酬委員会におけるスキル・マトリクス見直しの議論 • ボード・サクセッションの審議と実行 • 指名・報酬委員会における経営層サクセッションプランの定期モニタリング	P.63	• スキル・マトリクスの定期見直しとサクセッションプロセスの実行 • スキル・マトリクスの議論とサクセッション計画のモニタリング
			実効性・透明性の高いコーポレート・ガバナンスの進化	取締役会実効性評価の着実な実施と改善（毎年度）	取締役会で決定した2025年度「アクションプラン」の推進による、着実な実効性の向上	P.64	取締役会実効性評価の着実な実施と改善（毎年度）
				役員報酬制度の透明性の高い決定プロセスの継続と報酬委員会による制度レビュー実行	報酬ガバナンス維持を目的とした取締役会、指名・報酬委員会での透明性の高い役員報酬制度決定プロセスの継続	P.65	役員報酬制度の透明性の高い決定プロセスの継続と報酬委員会による制度レビュー実行
	コンプライアンス	連結	法令遵守・デクセリアルズグループ行動規範の浸透	贈収賄などの腐敗防止に関する違反を含む、重大な法令等の違反件数ゼロの堅持（毎年度）	重大な法令等違反件数：0件	P.42	贈収賄などの腐敗防止に関する違反を含む、重大な法令等の違反件数ゼロの堅持（毎年度）
				コンプライアンスに対する社員意識の向上	• コンプライアンス意識調査の実施：前回比+0.1pt • コンプライアンス教育の継続実施	P.42	グループコンプライアンス意識調査スコア向上
	リスクへの対応	連結	情報セキュリティ強化	著しい環境変化に対応するリスクへの備え	重大セキュリティインシデント：0件	P.42	重大セキュリティインシデント：0件（毎年度）
			BCP強化		オールハザード型の考えに基づく対応体制と役割・責任の明確化	P.41	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
	サプライチェーン		サプライチェーンマネジメント	調達先とともにサプライチェーン全体で地球環境や人権・労働などの社会的責任を遂行	CSR※1調達評価：平均3点以上のお取引先さま 96%※2		CSR調達評価：平均3点以上
E 環境	気候変動	サプライチェーン	CO_2排出量の削減	サプライチェーン排出量の削減	• CO_2排出量（Scope1,2）：2019年度比 △40% • CO_2排出量（Scope3）：海外販社5社のサンプルデータ収集完了、排出量算定プラットフォームの課題抽出実施	P.72	• CO_2排出量（Scope1,2）：2019年度比 △38% • CO_2排出量（Scope3）：削減目標設定と削減実行
		連結		スマートファクトリー化と省エネなどのエネルギー効率と生産性の向上	• エネルギー生産性：2023年度比1.06倍 • 鹿沼事業所 第2工場集約準備、スマートファクトリー化が計画通り進捗	P.72	エネルギー生産性（売上÷エネルギー使用量）：2023年度比1.5倍
	資源循環	連結	資源循環	廃棄物の削減と資源の効率的利用	• 廃棄物埋立率：0.16%※3 • ケミカルリサイクルプラントの拡大に関する情報収集を継続	P.72	• 廃棄物埋立率：0.5%以下（毎年度） • 廃プラスチックのケミカルリサイクルの構築
	汚染防止	連結	環境インシデント※4の削減	環境保全（水質・大気汚染などの防止を含む）に関する法規制の遵守	環境法規制違反件数：0件	P.69	環境法規制違反件数：0件（毎年度）
S 社会	多様性と人権尊重	単体	多様な人財の活躍推進	女性管理職比率向上	女性管理職比率：8.8%	P.53	女性管理職比率10%以上
		サプライチェーン	国際的な人権原則の遵守	人権方針による人権啓発と人権デューディリジェンスの推進	• 自社およびサプライチェーンにおける人権リスクの特定 • 書面調査およびヒアリング調査の完了 • 人権リスクに対する対策の準備	P.73	人権方針による人権啓発と人権デューディリジェンスの推進
	社員の健康と安全	連結	健康経営	社員が心身ともに健康で安全に働き続けられるための環境整備	• データヘルスの浸透 • 生活習慣改善に向けたヘルスリテラシーの推進	P.53	2030年度 ロードマップに基づく着実な改善
			労働安全の強化		• 重大災害、設備起因災害：0件		重大災害、設備起因災害：0件（毎年度）
	製品品質	連結	製品品質の維持・向上	良質で安心・安全なデクセリアルズグループ製品の提供	重大品質問題※5発生件数：0件		重大品質問題発生件数：0件（毎年度）

※1 企業の社会的責任　※2 当社が主要原材料を調達している105社のお取引先さまを対象に評価
※3 デクセリアルズ株式会社 全製造事業所（本社・栃木、鹿沼、多賀城）、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）全製造事業所（恵庭、登米、上砂川（2026年3月末閉鎖））、Dexerials (Suzhou) Co., Ltd.（中国・江蘇省）
※4 化学物質の漏えいや違法排出など、環境への悪影響をおよぼす汚染　※5 品質不良によって発生する事故や製品回収、賠償金が発生するような品質問題

環境への取り組み

当社は、地球上のあらゆる生態系と社会、そして自社の持続可能性を確保するため、環境への配慮と資源循環の視点を重視し、新たな価値の創出につながる事業活動および環境保全活動を推進します。「Empower Evolution.　つなごう、テクノロジーの進化を。」――このパーパスやサステナビリティポリシーの考え方のもと、中長期的な重点課題に取り組みます。

デクセリアルズグループ環境方針（抜粋）

基本的な考え方

当社は、環境マネジメントシステムの継続的な改善に取り組むことで、環境配慮および資源循環を実践し、事業活動と環境保全の両立を目指します。これにより、地球環境の保全、社会との共生、ならびに当社の持続的成長を実現します。

管理・監督

当社は、環境担当役員が承認した本方針に基づき、同役員が任命する環境管理責任者の統括・管理のもと、全社横断的な環境活動推進体制を整備しています。各事業所においては「環境会議」を設け、環境活動のレビューを行い、その状況を定期的に環境担当役員へ報告します。

気候変動　資源循環　化学物質管理　水　汚染防止　生物多様性

環境方針：https://www.dexerials.jp/sustainability/management/index.html#environment

環境戦略の方向性とESG重点課題の設定

現中期経営計画の最終年である2028年度を見据え、事業活動に伴う環境負荷の低減および2050年カーボンニュートラルの実現に向けた重点テーマ（ESG重点課題）として、「気候変動」、「資源循環」、「汚染防止」の3項目を設定しました。これらの課題に対して、KPIを含む具体的な目標を定め、計画的に取り組んでいます。以下に各テーマの背景と取り組みを示します。

気候変動

気候変動対応は持続可能な社会実現に加え、当社の事業継続の前提です。2050年カーボンニュートラルに向け、CO_2排出（Scope1,2,3）削減や、工場のスマートファクトリー化、省エネ化を通じて、脱炭素社会に貢献します。

資源循環

人口増加に伴う資源の枯渇・廃棄物増加を受け、社会はサーキュラーエコノミー（循環経済）へ転換中です。当社は廃棄物削減・再資源化を進め、廃棄物埋立率0.5%以下（毎年度）を継続するとともに、廃プラスチックのケミカルリサイクルにも取り組んでいます。

汚染防止

グローバル企業として、法令遵守による廃棄物適正処理や水資源の有効利用を推進し、自然資本の維持・保全に努めています。設備点検や従業員教育を通じ、環境インシデントゼロの維持を目標に取り組んでいます。

環境マネジメント

当社は、環境保全活動のため国内外の事業所を包括する環境マネジメント体制を構築しています。製造事業所においてはISO14001認証を取得するとともに、執行役員 コーポレートリスク統括のもと、生産拠点ごとに異なる生産品や設備を考慮した全社横断型の環境保全活動を推進しています。

ISO14001認証取得状況（2026年8月末時点）

- デクセリアルズ株式会社 全製造事業所（本社・栃木、鹿沼、多賀城）
- 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）全製造事業所（恵庭、登米）
- Dexerials (Suzhou) Co., Ltd.（中国・江蘇省）

2025年度の取り組み

- 環境方針に基づく、環境マネジメントシステムの再構築。
- 外部専門家による環境法令研修・順法評価などによる、環境コンプライアンスの継続的推進。
- 鹿沼新棟のコージェネレーションシステム導入など、エネルギー総合効率向上施策の実施。
- 環境改善の継続（例：有機溶剤の使用量削減、製品歩留まり向上によるエネルギー使用量と廃棄物の削減など）

環境課題への取り組み

環境課題に継続的に取り組み、環境配慮と資源循環を実践することで、事業活動と環境保全の両立を目指します。グローバル企業の責任として、以下の重点課題とKPIを設定し取り組んでいます。



気候変動

気候変動（TCFDに沿った開示）：https://www.dexerials.jp/sustainability/envi/tcfd.html

戦略

当社は、2021年9月にTCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）の提言に賛同を表明し、気候変動がもたらす経営上のリスクと機会を適時・適切にとらえながら、実効性の高い活動に取り組んでいます。さらに、2050年のカーボンニュートラル社会の実現に貢献するため、CO_2排出量（Scope1,2）の削減を着実に進め、さらにScope3を含むサプライチェーン全体のCO_2排出量の削減にも積極的に取り組みます。

これらを達成するために、2028年度までにCO_2排出量（Scope1,2）を2019年度比で38%削減、Scope3は排出量の削減目標を設定し削減施策を実行へ移すことを目標としています。また、2050年を見据えた長期的な視点から、気候変動に伴うリスクと機会を特定するため、2℃未満シナリオと4℃シナリオの2つを考慮したシナリオ分析および事業への財務インパクト試算を実施しています。

01 シナリオ分析対象カテゴリー

CO_2排出量に影響を与える主要な事業カテゴリーを優先して、2021年度からシナリオ分析を実施しています。2025年度には、主要製品にあたる6つの事業カテゴリー※1のシナリオ分析を網羅的に完了しており、今年度もこの分析を継続しています。

CO_2排出量（Scope1,2）カバー率（連結）（2025年度）
88%

※1 6つの事業カテゴリー：反射防止フィルム（ARF）、異方性導電膜（ACF）、光学弾性樹脂（SVR）、二次保護ヒューズ、フォトニクス、精密接合用樹脂。これらの事業カテゴリーで売上構成比の約90%を占めます

02 シナリオの設定

気候変動に関する政府間パネル（IPCC）や国際エネルギー機関（IEA）が提示する将来的なシナリオに基づき、当社への影響を考察し、財務インパクト試算および移行リスク・機会に向けての取り組みについて検討しました。

設定シナリオ	概要	参照シナリオ
2℃未満シナリオ	脱炭素への取り組みが進展した結果、産業革命前の水準からの平均気温上昇が今世紀末までに2℃未満に抑えられている。脱炭素社会、循環型社会の実現に向けた動きが加速する。	• IEA World Energy Outlook Net Zero Emissions by 2050 • IPCC AR6 WG1 SSP1-1.9 • IPCC AR6 WG1 SSP1-2.6　など
4℃シナリオ	脱炭素への取り組みが進展せず、産業革命前の水準からの平均気温上昇が今世紀末までに2℃を超える。	• IEA World Energy Outlook Stated Policies Scenario • IEA World Energy Outlook Current Policies Scenario • IPCC AR6 WG1 SSP5-8.5　など

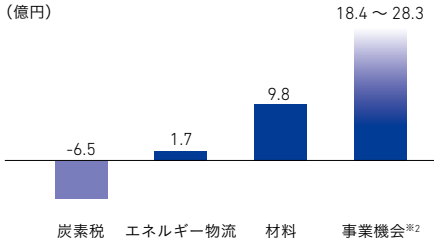
03 財務インパクト試算結果

2025年度における成長戦略との連動性を踏まえ、以下の3つの時間軸で財務インパクトの分析を実施しました。今回は短期にあたる2028年度の財務インパクトに焦点を当て整理しました。

- 短期：2028年度　現中期経営計画最終年度
- 中期：2030年度　気候変動に関する中期目標年度
- 長期：2033年度　次期中期経営計画最終年度（想定）

P.34 経営目標（2028年度）事業利益

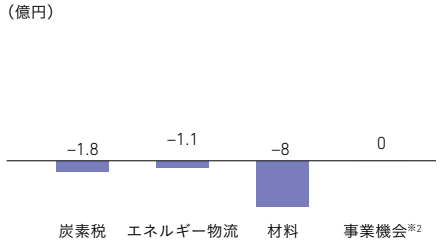
2028年度 2℃未満シナリオ



事業利益ベース
増益インパクト23～33億円
2028年度計画比 +3.7～5.2%

※2 限界利益分

2028年度 4℃シナリオ



事業利益ベース
減益インパクト11億円
2028年度計画比 △1.7%

※2 限界利益分

04 2℃未満シナリオに基づく財務インパクト試算結果

2℃未満シナリオでは、2028年度の事業利益は計画値から23～33億円（約3.7～5.2%）増加する見込みです。炭素税や材料費などのコスト増加を見込む一方、EV市場の拡大に加え、データセンターの省エネルギーニーズを背景としたフォトニクス関連製品の需要増加を事業機会として反映しました。これらの移行リスク・移行機会への対応策については、当社グループの生産・事業部門と議論を重ね、今後の取り組みにつなげる予定です。

05 4℃シナリオに基づく財務インパクト試算結果

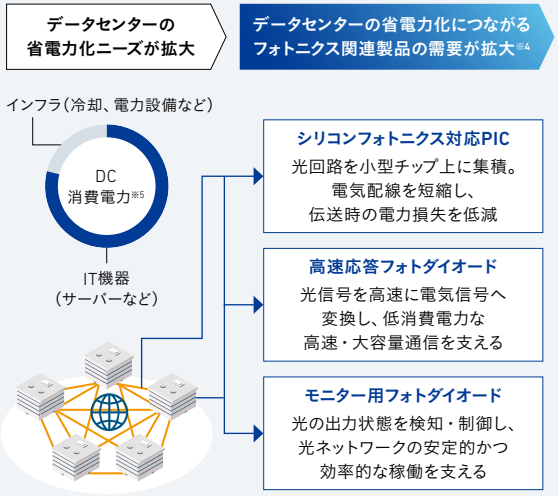
4℃シナリオでは、2028年度の事業利益は計画値から11億円（約1.7%）減少する見込みです。材料費の増加が主な減益要因となる一方、EV市場の減速による事業への影響は限定的と見込んでいます。物理リスクについては、自然災害の激甚化による洪水リスクを対象に、ハザードマップに基づいて想定被害を約5.1億円と試算しました。今後も外部環境の変化を継続的にとらえ、生産・事業部門と連携して対応策の具体化を進めていきます。

気候変動

データセンター（DC）の省電力ニーズに伴うフォトニクス関連製品の財務インパクトを試算

近年、データセンターで扱うデータ量が急増する一方、消費電力の抑制が社会課題となっており、低消費電力で高速・大容量の伝送が可能な光通信や光電融合技術が注目されています。当社のフォトニクス関連製品は、データセンターにおける光通信や光電融合の実現を支えるものであり、こうした製品の需要は、気候変動への対応を背景とする省エネルギー要求の高まりにより一段と拡大する可能性があります。この移行機会について、気候変動シナリオや業界動向に基づき財務インパクトを試算し、最新の2℃未満シナリオの試算結果※3に反映しました。当社は今後も社会課題の解決につながる機会の実現に取り組んでいきます。

フォトニクス関連製品が果たすデータセンターの省電力化



※3 前ページ「03 財務インパクト試算結果」における2℃未満シナリオの「事業機会」に、移行機会を反映しています
※4 開発中の製品も含んでいます
※5 IEA Energy and AI（2025）Electricity consumption（World）

06 気候関連のリスク・機会と主な取り組み

抽出したリスクや機会は、気候変動や規制の変化、技術革新などの社会的変化の視点から整理し、それぞれに対する対応策を以下の通り検討しています。特に重要と判断したものは中期経営計画に反映し、さらに検討を進めています。

分類		気候変動リスク／機会項目	事業への影響	影響を受ける期間※6	財務インパクト※7 2℃未満シナリオ	財務インパクト※7 4℃シナリオ	対応方針・対応策
移行リスク	政策・法規制	カーボンプライシング導入による炭素税の上昇	• 生産コストの増加	短期～長期	小	小	• 製造における省エネ化（歩留まり・生産性の向上） • エネルギー生産性の向上 • FEMS※8の導入 • 再生可能エネルギーの利用拡大や低炭素燃料への転換 • DXによる物流効率化 • 材料調達先とのGHG排出量削減に向けた協働
		温室効果ガス（GHG）排出量削減に関する規制強化	• 省エネ・再生可能エネルギーへの対応コストの増加 • 脱炭素化に関連する原材料の需要増加による単価上昇	短期～長期	中	小～中	
	技術	脱炭素・循環型社会に向けた技術の進展	• 低炭素／脱炭素技術や資源循環への対応の遅れによる機会損失が発生	短期～長期	小～大	小	• 低炭素／脱炭素関連技術の情報収集および対応 • サプライチェーン上流とのコミュニケーションによる、バイオ、リサイクル材料関連の情報収集 • 梱包材・製品へのバイオ、リサイクル材料の導入
	評判	消費者の思考変化、お客さまの方針変更	• 気候変動対応が不十分な場合、お客さまやステークホルダーが離れ、売上・シェアに直接的な影響をおよぼす可能性		小～中	小	• GHG排出量の可視化（Scope1,2,3および製品カーボンフットプリント）と移行計画の開示
移行機会	政策・法規制	GHG排出量削減に関する規制強化	• 製造工程における消費電力削減活動による環境付加価値の向上	短期～長期	小	―	• CO_2排出量のインパクトと財務的効果を勘案し、優先順位を決め計画的に省エネ活動を継続
			• 環境負荷を低減する製品やサービスの需要の増大		小～中	―	• EVおよびその生産拡大に貢献する製品の販売拡大 • データセンターの省電力ニーズに伴うフォトニクス関連製品の販売拡大
	技術	脱炭素・循環型社会に向けた技術の進展	• 脱炭素に資する技術の開発、ビジネス化 • 包装材の環境配慮素材への切り替えによる付加価値向上	短期～長期	中	―	• 人工光合成技術の研究・開発 • 環境配慮型包装材を推進
物理リスク	急性	気象災害の激甚化	• サプライチェーン寸断、原材料供給停止などによる操業停止	短期～長期	―	小	• 事業継続計画（BCP）の強化
	慢性	地球温暖化による平均気温の上昇	• 気温上昇への対応コストの増加	短期～長期	―	小	• 空調コストの低減の検討

※6 期間：短期：2028年度（現中計最終年度）、中期：2030年度（気候変動に関する中期目標年度）、長期：2033年度（次期中計最終年度（想定））
※7 財務インパクト：小：10億円未満、中：10億円以上、大：40億円以上、―：財務インパクトを見込まない
※8 FEMS：Factory Energy Management System（工場エネルギーマネジメントシステム）

気候変動

指標と目標（移行計画）

当社は、国際的な気候変動基準に沿って、2024年度に以下の中長期的なCO_2排出量削減目標を策定し、達成に向け取り組みを進めています。

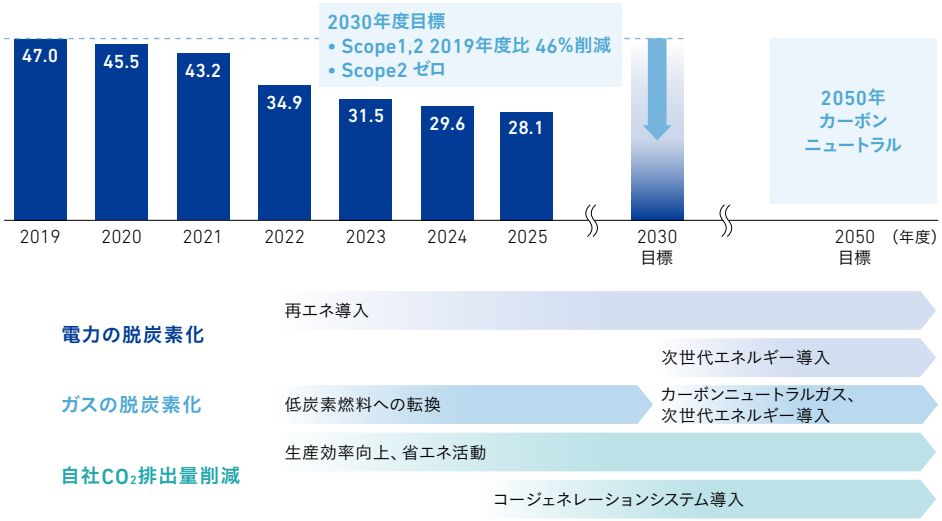
中長期のCO_2排出量削減目標

- Scope1,2：2030年度末までに2019年度比で46%削減
- Scope2：2030年度末までに排出ゼロを達成

現在、鹿沼事業所第2工場の拡張に伴い、スマートファクトリーの構築を通じた生産プロセスの自動化・効率化を目的とした取り組みを進めており、すでに工事に着手しています。また、低炭素燃料への転換を進めており、鹿沼事業所では事業継続計画（BCP）を考慮したコージェネレーションシステムの稼働を開始しました。

さらに、パリ協定を始めとする国際的な枠組みが掲げる「2050年カーボンニュートラル」の目標を踏まえ、それに整合する移行計画の着実な実行と、目標達成に向けた推進体制の強化に取り組んでいます。

2050年カーボンニュートラルに向けた移行計画　GHG排出量（Scope1,2）



CO_2排出量（Scope1,2,3）に関する取り組み

CO_2排出量の削減（Scope1,2）	**〈2025年度の実績〉** ・排出量は28.1千t-CO_2で、前期比約5%削減（2019年度比では約40%削減） **〈2025年度の主な削減施策〉** ・生産設備の最適運用による省エネ化 ・再生可能エネルギー証書の購入 ・低炭素燃料への転換やコージェネレーションシステムの導入など
CO_2排出量の可視化拡大（Scope3）	サプライチェーン全体を視野に入れたScope3の可視化と削減を進めることで、気候変動緩和への貢献を目指しています。2025年度は、国内および海外の全拠点を算定対象に加え、Scope3のCO_2排出量の可視化をグローバル全社規模へと拡大・強化しました。

CO_2排出量データ・第三者機関による検証（ESGデータ集）：https://www.dexerials.jp/sustainability/download/#dwld02

資源循環

廃棄物削減と資源の効率的利用、廃棄物の再資源化

当社では、製品歩留まり向上による廃棄物の発生量抑制と並行し効率的な3R（リデュース・リユース・リサイクル）に取り組んでいます。生産工程などで発生した使用済みの有機溶剤、酸性・アルカリ性廃液、廃プラスチックなどの廃棄物は、法規制にのっとり適切に分別・回収・中間処理・最終処分（埋め立て）を行っています。2025年度も国内外の生産拠点において廃棄物排出をモニタリングし、目標である廃棄物埋立率0.5%以下を前期に引き続き達成しました。

発生する廃棄物の大半は、現時点ではマテリアルリサイクルでの処理が困難なため、2025年度の処理比率はサーマルリサイクル（熱回収）98.4%、マテリアルリサイクル1.6%でした。しかしサーキュラーエコノミー（循環経済）の実現には、マテリアルリサイクルやケミカルリサイクルなどの高度な再資源化技術への転換が重要です。将来的には、排出される使用済みプラスチックを、ケミカルリサイクルにより資源として循環させることを目指し、今後もその実現に向けた取り組みを進めます。

当社※における廃棄物の再資源化

再資源化の方法	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
マテリアルリサイクル（%）	0.2	0.3	0.3	0.4	0.7	1.6	1.6
サーマルリサイクル（%）	99.8	99.7	99.7	99.6	99.3	98.4	98.4

※ 2019–2022年度：本社・栃木事業所、鹿沼事業所　2023年度：本社・栃木事業所、鹿沼事業所、多賀城事業所、登米事業所
2024–2025年度：本社・栃木事業所、鹿沼事業所、多賀城事業所、登米事業所、恵庭事業所、上砂川事業所

人権の尊重

人権方針・サプライチェーンにおける人権尊重の取り組み

当社は、グローバルに事業を展開する企業として人権の尊重を重要な責任ととらえ、「人権方針」に基づき、人権リスクの特定・評価・対応を推進し、企業活動を通じた人権尊重の実効性を高めています。

またサプライチェーン全体における人権の尊重を重要課題と位置づけ「CSR調達ガイドライン」を整備し、お取引先さまとの協働を通じて責任ある調達と持続可能な社会の実現に努めています。

人権方針：https://www.dexerials.jp/sustainability/management/index.html#humanrights
デクセリアルズCSR調達ガイドライン：https://www.dexerials.jp/asset/pdf/csr/download/Dexerials_Report_2026_suppliers.pdf

人権教育

人権啓発教育

人権侵害の未然防止および影響の最小化に向けて、全従業員を対象に「ビジネスと人権」をテーマとした人権啓発教育を実施しています。本教育では、人権デューディリジェンスの基本的な考え方や企業活動において配慮すべき人権課題について解説し、日常業務での人権配慮を促しています。今後も継続的な教育と意識啓発を通じて、従業員が人権尊重を「自分ごと」として実践する企業風土の醸成を目指します。

ハラスメント防止の取り組み

誰もが安心して働ける職場環境の実現に向けて、ハラスメント防止を積極的に推進しています。2024年度より、従来の管理職に加えて一般社員のリーダー層も対象にハラスメント防止研修を実施しています。研修では、実際に発生した事例の共有を始め、ハラスメントが個人や組織におよぼす影響や、ハラスメントと適切な指導の違いについて理解を促しました。今後も、職場での対話と相互理解を一層促進し、心理的安全性の高い職場環境の実現を目指して、継続的な研修や環境整備に取り組みます。

人権に関する相談と対応

人権に関わる課題に対応するため、以下の制度を設け、相談・通報内容を適切に調査・対応し、必要に応じて是正措置や再発防止策を講じることで、グループ全体の人権リスクの早期発見と解消を図っています。

- 匿名性やプライバシーへの配慮がなされた人権に関する相談窓口（EEO室）
- 内部通報制度における、社内窓口と外部弁護士による社外窓口（匿名通報や多言語にも対応）

P.42 内部通報制度

人権デューディリジェンス

当社は、2024年度に「人権方針」をアップデートするとともに、人権デューディリジェンスの取り組みを開始しました。2025年度からは人権方針を基に、管理職および実務担当者を対象とした説明会による理解促進、現状分析とリスク評価のステップを進めています。

人権デューディリジェンスのプロセス



2025年度の活動進捗

2025年度は机上でのリスク評価を実施し、女性労働者や外国人労働者、取引先従業員、地域住民の権利などを含め、バリューチェーン全体のリスクを確認しました。

また、机上でのリスク評価に加えて、研究開発部門、生産部門を対象に、書面および実地ヒアリング調査を実施しました。調査の結果、顕在化の懸念があるリスクはあるものの、重大な人権リスクは顕在化していないことを確認しました。

リスク顕在化が懸念されるリスク項目と対応状況

顕在化が懸念されるリスク項目としては、ハラスメントと虐待、不当な労働時間、不十分な労働安全衛生（有害物質への暴露を含む）、強制労働（長時間の拘束）が挙げられました。これらのリスクに対しては、全社的な管理システムや部署単位の取り組みを通じてリスクの予防・低減を行っています。

2026年度における取り組み

2025年度の調査において、当社内で重大な人権リスクは顕在化していないことを確認したため、2026年度はバリューチェーン全体における人権リスクの把握・管理のための基盤構築を行っていきます。また、リスク顕在化が懸念されるリスク項目については教育プログラムに反映し、リスクの予防に努めます。

財務データ（連結）

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

		日本会計基準（J-GAAP）			国際財務報告基準（IFRS）			
	（単位）	2021年度	2022年度	2023年度		2023年度	2024年度	2025年度
売上高	百万円	95,712	106,167	105,198	売上高	105,198	110,390	113,832
（光学材料部品）※1	百万円	49,159	55,384	51,453	（光学材料部品）※1	51,453	50,647	47,971
（電子材料部品）※1	百万円	47,195	51,495	54,387	（電子材料部品）※1	54,387	60,434	66,724
事業利益	百万円	–	–	–	事業利益	34,086	38,068	39,352
営業利益	百万円	26,642	32,288	33,421	営業利益	31,884	39,735	38,097
売上高営業利益率	%	27.8	30.4	31.8	売上高事業利益率	32.4	34.5	34.6
親会社株主に帰属する当期純利益	百万円	16,669	20,685	21,382	親会社の所有者に帰属する当期利益	22,575	27,737	28,009
設備投資額	百万円	5,250	13,926	7,482	設備投資額	7,482	9,190	16,774
減価償却費	百万円	4,207	4,615	4,510	減価償却費および償却費	5,491	6,700	7,606
のれん償却費	百万円	1,788	2,283	2,283				
研究開発費	百万円	3,876	4,274	4,706	研究開発費	4,706	5,330	6,740
為替レート	円／米ドル	112.4	135.5	144.6	為替レート	144.6	152.6	150.8
営業活動によるキャッシュ・フロー	百万円	25,804	21,339	27,457	営業活動によるキャッシュ・フロー	28,398	40,433	27,544
投資活動によるキャッシュ・フロー	百万円	△12,434	△9,447	△10,866	投資活動によるキャッシュ・フロー	△11,269	△22,316	△25,061
フリー・キャッシュ・フロー	百万円	13,369	11,892	16,591	フリー・キャッシュ・フロー	17,129	18,117	2,482
財務活動によるキャッシュ・フロー	百万円	△5,783	△12,535	△10,343	財務活動によるキャッシュ・フロー	△10,734	△21,286	△21,443
総資産	百万円	128,785	126,379	138,016	資産合計	140,373	151,821	165,104
純資産	百万円	64,576	73,774	84,953	資本合計	85,122	95,915	109,363
有利子負債残高	百万円	19,433	19,712	21,736	有利子負債残高	23,198	21,078	16,506
自己資本比率	%	49.5	57.7	61.6	親会社所有者帰属持分比率	60.6	63.2	66.2
ネットD/Eレシオ	倍	△0.16	△0.13	△0.18	ネットD/Eレシオ	△0.14	△0.14	△0.00
1株当たり純資産（BPS）※2	円	354.41	419.04	495.32	1株当たり親会社所有者帰属持分（BPS）※2	496.30	570.77	652.87
1株当たり当期純利益（EPS）※2	円	91.53	116.87	122.90	基本的1株当たり当期利益（EPS）※2	129.76	162.04	166.48
1株当たり年間配当金※2	円	20.0	21.7	33.3	1株当たり年間配当金※2	33.3	58.0	58.0
配当性向	%	21.8	18.5	27.1	配当性向	25.7	35.8	34.8
自己資本配当率（DOE）	%	6.2	5.6	7.3	親会社所有者帰属持分配当率（DOE）	7.5	10.9	9.5
総還元性向（のれん償却前）	%	42.3	56.6	50.8	総還元性向	53.3	73.2	54.0
経営指標								
EBITDA	百万円	32,478	39,101	40,024	EBITDA	39,386	44,708	46,892
投下資本利益率（ROIC）	%	22.5	24.4	22.3	投下資本利益率（ROIC）	22.9	22.9	22.8
自己資本当期純利益率（ROE）	%	28.5	30.3	27.1	親会社所有者帰属持分当期利益率（ROE）	29.5	30.6	27.3
（参考）のれん償却前	%	31.5	33.6	30.0				

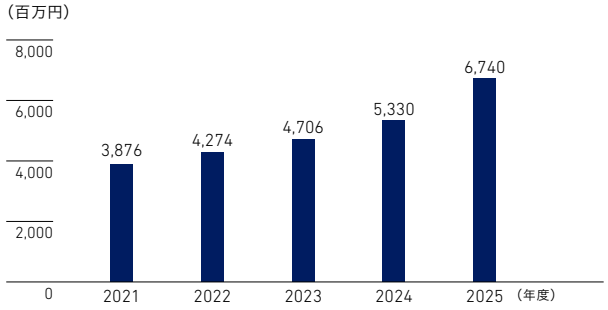
※1 光学材料部品、電子材料部品の売上高にはセグメント間取引を含みます
※2 当社は2024年10月1日を効力発生日として、普通株式1株につき3株の割合で株式分割を行っています。効力発生日より前のデータについては当該株式分割が行われたと仮定して遡及しています

非財務データ

ESGデータ2026 : https://www.dexerials.jp/sustainability/download/index.html#dwld02

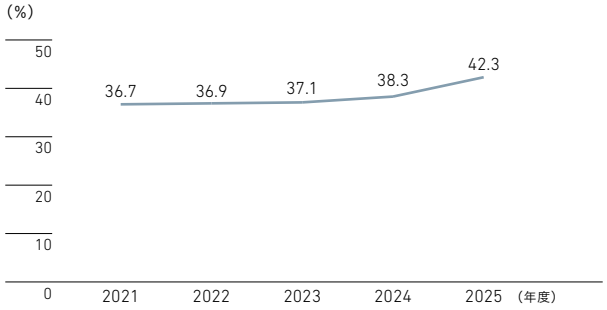
研究開発費※1

対象範囲：連結



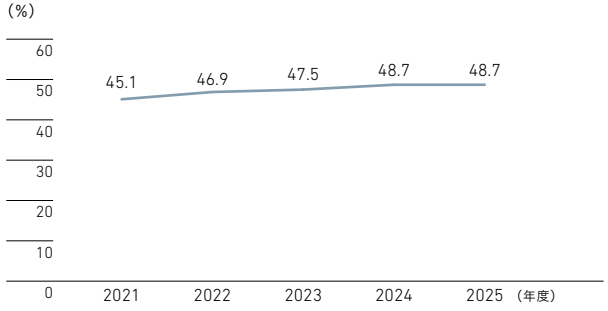
技術人材比率

対象範囲：連結



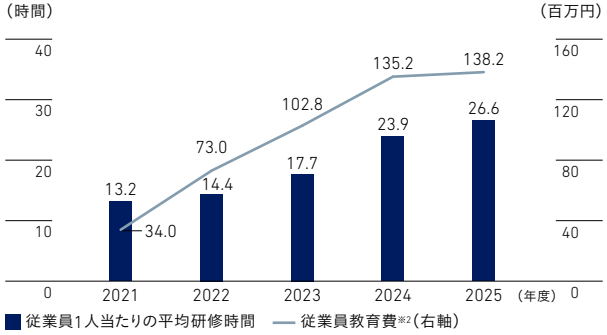
全社員に占めるキャリア採用者比率

対象範囲：単体



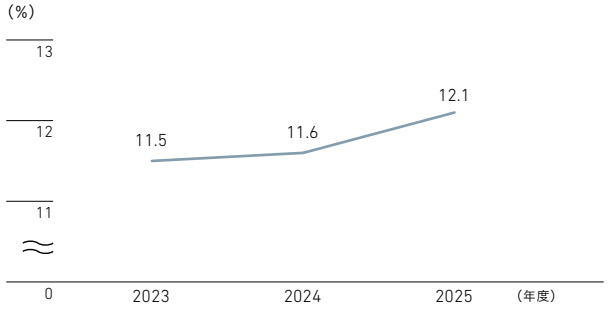
従業員1人当たりの平均研修時間／従業員教育費※2

対象範囲：国内連結※3



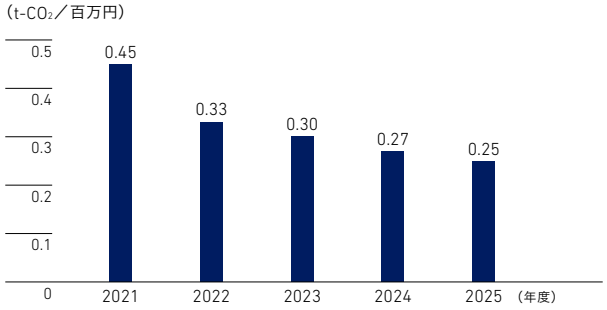
女性管理職比率

対象範囲：連結



売上高当たりGHG排出量(Scope1,2【マーケット基準】)※4、※5

対象範囲：連結



※1 2023年度までは日本会計基準(J-GAAP)、2024年度から国際財務報告基準(IFRS)に基づく数値となっています
※2 外部研修費など　※3 旧・株式会社京都セミコンダクターを除く　※4 精度向上のため、過去に遡り数値を変更しています
※5 Scope1,2,3の排出量は、第三者機関による検証を受け、信頼性と正確性が確認されています

外部評価・指数への採用（2026年11月時点）

インデックス組み入れ状況

2026 CONSTITUENT MSCI日本株 ESGセレクト・リーダーズ指数
MSCI 日本株 ESGセレクト・リーダーズ指数※6

2026 CONSTITUENT MSCI日本株 女性活躍指数 (WIN)
MSCI 日本株 女性活躍指数(WIN)※6

JPXプライム150指数

2026 Sompo Sustainability Index
SOMPO サステナビリティ・インデックス

JPX-NIKKEI 400
JPX日経インデックス400

評価・受賞

2026 健康経営優良法人 KENKO Investment for Health 大規模法人部門
健康経営優良法人2026（大規模法人部門）

Internet IR 優良賞 2025 Dexerials Investor Relations
大和インベスター・リレーションズ(株)「大和インターネットIR表彰2025」優良賞

DBJ未来価値共創企業 2026
DBJ未来価値共創企業 2026

IRサイト 総合ランキング 銅賞 2025年
(株)ブロードバンドセキュリティ Gomez IRサイト ランキング2025　銅賞

CDP 2025
CDP2025 水セキュリティ分野 A-

CDP 2025
CDP2025 気候変動分野 A-

2025年3月 GPIFの国内株式運用機関が選ぶ「優れた統合報告書」に『デクセリアルズ統合レポート2024』が初選出(78社/約1,200社)

※6 デクセリアルズがMSCIインデックスに採用されていること、およびMSCIのロゴ、商標、サービスマークまたはインデックス名の使用は、MSCIまたはその関連会社によるデクセリアルズへの後援、保証、販促には該当しません。MSCIインデックスはMSCIに独占権があり、MSCI、MSCIインデックス名およびロゴは、MSCIまたはその関連会社の商標もしくはサービスマークです

会社情報／株式情報

会社情報（2026年3月31日現在）

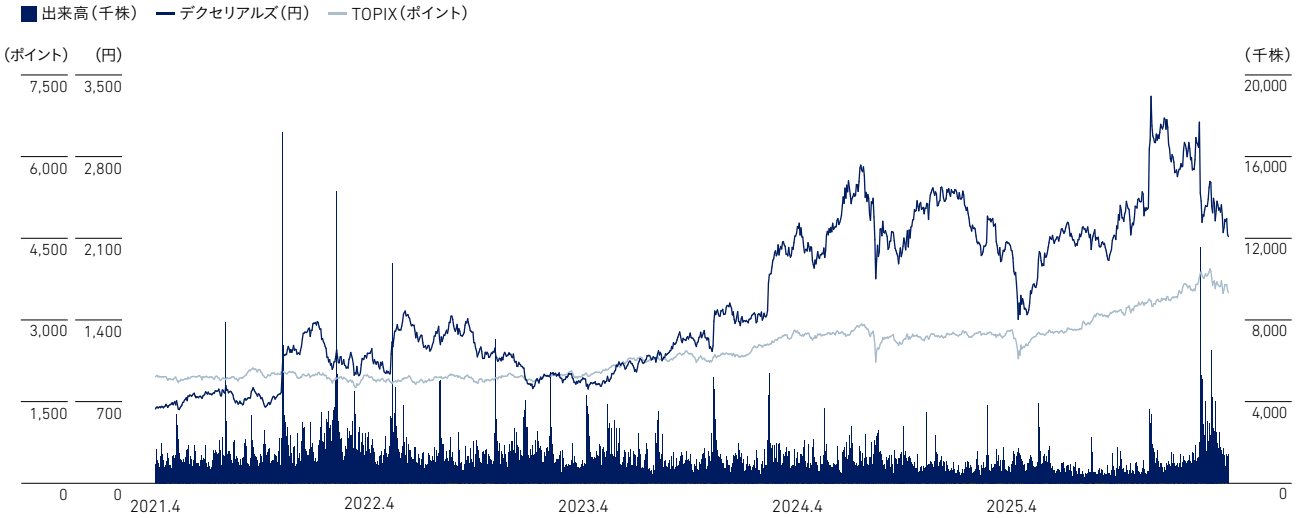
商号	デクセリアルズ株式会社 Dexerials Corporation
設立	2012年6月20日
資本金	16,262百万円
本社所在地	栃木県下野市下坪山1724
代表者	代表取締役社長　新家 由久
従業員数	1,802名（連結）
上場証券取引所	東京証券取引所 プライム市場
証券コード	4980
株主名簿管理人	三菱UFJ信託銀行株式会社
発行可能株式総数	300,000,000株
発行済株式総数	174,741,400株（自己株式854,295株を含む）
株主数	39,384名

大株主の状況（2026年3月31日現在）

株主名	所有株式数（株）	持株比率（%）
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	29,696,700	17.08
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	16,906,667	9.72
株式会社日本カストディ銀行（信託口）	13,324,300	7.66
株式会社日本カストディ銀行（信託E口）	6,376,964	3.67
野村信託銀行株式会社（投信口）	6,267,100	3.60
大日本印刷株式会社	4,687,500	2.70
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505103	2,484,399	1.43
JP MORGAN CHASE BANK 385781	2,352,528	1.35
MISAKI ENGAGEMENT MASTER FUND	2,288,500	1.32
BNP PARIBAS PARIS/2S/JASDEC/CDC AVOIRS CLIENTS AIFM	2,127,000	1.22

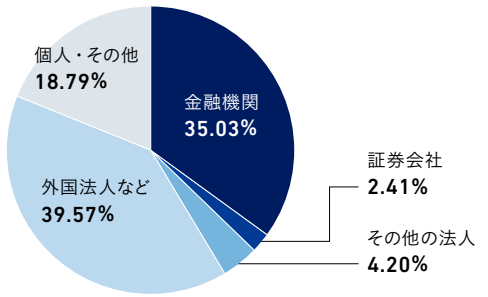
注1：持株比率は、自己株式（854,295株）を控除して算出しています
注2：株式会社日本カストディ銀行（信託E口）は、従業員に対する自社株式給付のインセンティブプラン「株式給付信託（J-ESOP）」制度および取締役に対する業績連動型株式報酬制度「株式給付信託（BBT-RS［＝Board Benefit Trust-Restricted Stock］）」に係る信託財産の委託先です

株価・出来高推移



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。効力発生日より前のデータについては当該株式分割が行われたと仮定して遡及しています。

所有者別株式分布状況（2026年3月31日現在）



注：自己株式（854,295株）を控除して算出しています

株主総利回り（TSR※）（2026年3月31日現在）

保有期間	1年	3年	5年
デクセリアルズ	180.0%	365.3%	365.6%
TOPIX	102.0%	152.5%	202.2%

※ Total Shareholder Return：キャピタルゲインと配当をあわせた投資収益率。1年、3年、5年は2021年3月末を基準とした投資期間

株主・投資家の皆さまとのコミュニケーション

IR活動および社内へのフィードバック

当社は、株主や投資家の皆さまに対する適時・適切な情報開示が当社の理解促進および企業価値向上につながると考えています。

IR活動状況		2025年度実績
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 説明会の質疑応答の内容、動画を説明会翌日までにウェブサイトに掲載
証券会社主催カンファレンス	8回	証券会社が主催する国内外のカンファレンスに参加し、機関投資家との個別・グループミーティングを実施
機関投資家向け工場見学会	10回	本社・栃木事業所にて、反射防止フィルム（ARF）の製造工程の見学会を実施

社内へのフィードバック	対象	頻度
IR活動の執行役員会報告	全執行役員	月次
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
決算発表・説明会報告	全社員	決算発表後
社内報	全社員	随時

新たな取り組み

社長スモールミーティング

2026年8月に社長スモールミーティングを開催し、国内セルサイドアナリスト9社が参加されました。当社の中長期的な成長戦略、フォトニクス事業の将来性について議論を深めました。

概要（説明内容／主な質疑）

- フォトニクス事業における今後の量産体制の考え方
- 当社の高速応答フォトダイオードの優位性
- 光半導体の原材料である基板調達の考え方
- 既存事業の製品の将来性

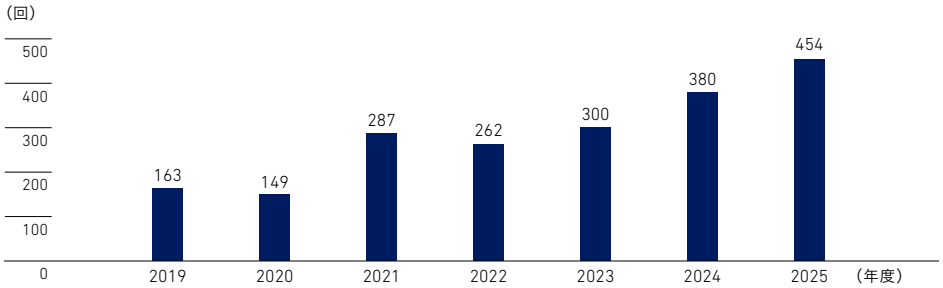


面談件数の推移

株主・投資家の皆さまとの対話を重視し、対話機会の拡充に継続的に取り組んでいます。面談件数は増加傾向にあり、対話を通じていただいたご質問やご意見を社内にフィードバックするとともに、開示情報の充実にも生かしています。

対話にあたっては、投資家の皆さまの投資方針や属性、対話のテーマなどに応じて適切な対話者を選定しています。IR担当者に加え、社長をはじめとする経営層が国内外の株主・投資家の皆さまと直接対話する機会を設けています。

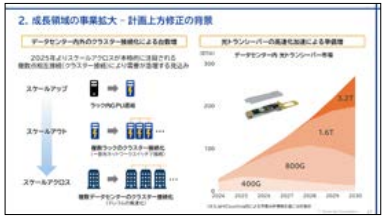
面談件数推移

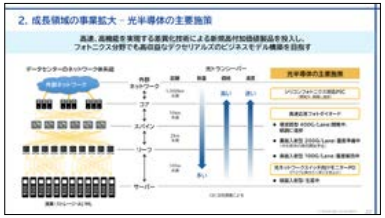


対話内容を取り入れた例

中期経営計画リフレッシュの開示にあたり、セルサイドアナリストや機関投資家からの意見を反映しました。特に、成長が期待されるフォトニクス事業への理解を深めていただくため、成長性や事業機会を説明するスライドを新たに作成しました。

2024–2028年度 中期経営計画「進化の実現」リフレッシュ 資料（抜粋）





第三者意見



立教大学大学院
ビジネスデザイン研究科教授
野田 健太郎

〈略歴〉博士（商学）、一橋大学大学院商学研究科修了。日本政策投資銀行を経て現職。2020年～2021年University of California, Berkeley客員研究員。専門は財務会計、企業の社会的責任（CSR）、事業継続計画（BCP）。著書・論文に『ベンチャー育成論入門―起業家マインドの醸成に向けて』（大学教育出版、2004年）、『やらなきゃならない！ 事業継続マネジメント（BCM）を理解する本』（日刊工業新聞社、2006年）、『事業継続計画の開示が株主資本コストに与える影響』（現代ディスクロージャー研究、2012年）、『事業継続計画による企業分析』（中央経済社、2013年）、『戦略的リスクマネジメントで会社を強くする』（中央経済社、2017年）など。内閣府政府業務継続に関する評価等有識者会議委員などを歴任。

昨年度に引き続き、貴社の統合報告書を拝読しました。冒頭の社長メッセージでは、貴社が目指す方向性と、その実現に向けた成長戦略が明確に示されています。現在の競争優位だけでなく、社会課題の解決に必要な技術を「先読み」する姿勢が示され、競争優位の持続性を感じさせる内容となっています。

続く技術戦略統括対談では、未来を支えるフォトニクス事業や光電融合ソリューションについて具体的に紹介されています。生成AIの急速な普及に伴い、データセンターの処理能力向上と省電力化への期待が高まる中、フォトニクス技術の優位性を外部環境の変化と結び付けて説明しており、将来の成長可能性が理解しやすい内容となっています。

価値創造プロセスでは、パーパス、マテリアリティとのつながりが整理され、経営資源を活用して持続的な企業価値向上を目指す道筋が分かりやすく示されています。マテリアリティに対応したKPIにより、価値創造に向けた取り組みを具体化している点も評価できます。

また、中期経営計画のリフレッシュでは、フォトニクス事業の成長を前倒しするとともに、その先の成長領域も示され、環境変化に応じて経営を機動的に進化させる姿勢が伝わります。

社外取締役との鼎談では、社外取締役がどのような視点から経営を評価し、どのような問題意識を持って監督しているのかが、自らの言葉で率直に語られています。社外取締役の考え方や役割が具体的に伝わることで、取締役会の実効性や執行を後押しする姿勢への理解が深まり、資本市場との信頼関係の構築にもつながる内容と評価できます。

昨年度に指摘した点についても着実な改善が図られています。その上で、さらなる充実に向けて二つの点を期待します。第一に、マテリアリティKPIがどのような経路を通じて企業価値の向上につながるのか、その関係をさらに明確にすることです。第二に、フォトニクス事業をはじめとする成長領域については、市場環境や競争優位性について幅広い情報が示されています。今後は、技術や市場の変化を踏まえながら、成長に向けた取り組みの進展を継続的に示していくことで、成長ストーリーの解像度が一段と高まり、投資家との建設的な対話もさらに深まるものと期待します。

全体として、本報告書は昨年度よりさらに完成度を高め、パーパス、戦略、事業、リスク、ガバナンスを一つの価値創造ストーリーとして結び付けた質の高い統合報告書に仕上がっています。

第三者意見を受けて

野田教授には、本年も率直なご評価とご示唆をいただき、当社の企業価値向上に向けた取り組みへのご期待と貴重なご意見を賜りましたことに、心より感謝申し上げます。

本年の統合レポートは、「中計リフレッシュ」と「次期中計につながる成長ストーリーの可視化」をテーマに構成しました。

中計リフレッシュでは、フォトニクスを成長ドライバーと定め、経営資源を重点的に配分する意思の表明です。その前段として、これまで築いてきた成功モデルと外部環境の変化への対応、そして光電融合を見据えた次の成長準備といった、過去・現在・未来の流れを一筋に描くことで、成長の確からしさをお示しできるものと考えました。このような思いをご理解、ご評価いただけたことを、大きな励みとして受け止めております。

一方で、マテリアリティKPIと企業価値向上のつながりのさらなる明確化、成長領域の取り組みの継続的な開示など、今後に向けたご示唆もいただきました。これらを真摯に受け止め、今後に生かしてまいります。

ステークホルダーの皆さまとの対話を引き続き重ねつつ、社会からの期待を的確に捉え、「技術」と「人財」を軸とした企業価値の向上と持続的な成長を目指してまいります。引き続きご支援を賜りますようお願い申し上げます。



代表取締役　専務執行役員
北所 克史

Dexerials

コーポレートサイト

技術情報メディア
TECH TIMES

オウンドメディア
Dexerials VOICE

LinkedIn