

Dexerials

Integrated Report 2025

デクセリアルズ統合レポート

私たち、デクセリアルズグループのフィロソフィー。

お客さまの課題とその先にある社会課題、そして、すべてのステークホルダーの皆さまと誠心誠意・真摯に向き合い、社会課題の解決に資する製品・ソリューションを開発する。

お客さまの理想のものを叶えるために、技術と人財を磨き上げ、巧みに掛け合わせることで今までになかった、世界の価値になる製品・ソリューションを提供し続けていく。

これらによってテクノロジーの進化をつなぎ、社会全体の進化に力を与えていく。

「Empower Evolution.」 「Integrity」 「Value Matters」

これらに託した想いを胸に、私たちは前進し続けます。

Dexerials' Purpose



パーパス

Empower Evolution.

つながり、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。



中期経営計画2年目 不確実な時代の舵取り

📖 P.12 トップメッセージ

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

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

「デクセリアルズ統合レポート 2025」発行のごあいさつ

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

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

独自の技術と ビジネスモデルで挑む 自動車事業のグローバル展開

📖 P.22 特集①

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



成長領域での事業拡大
～培った技術とビジネスモデルを自動車業界へ～

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

📖 P.40 特集②

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



J-ESOP——
社員株主が育む価値創造

成長への新たなステップ。 2025年6月に 取締役会の新体制が始動

📖 P.46 特集③

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



持続的成長と企業価値向上に向けた
コーポレート・ガバナンス体制の強化

Contents

イントロダクション

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

Chapter 01 持続的成長への戦略

- 18 お客さまとともに未来を創造する価値創造プロセス
- 20 マテリアリティが生み出すビジネスモデル
- 22 特集①：成長領域での事業拡大
～培った技術とビジネスモデルを自動車業界へ～
- 26 技術戦略統括メッセージ
- 28 イノベーション
- 30 知財戦略
- 32 人事本部長メッセージ
- 34 人の戦略
- 40 特集②：J-ESOP —— 社員株主が育む価値創造
- 44 株主・投資家の皆さまとのコミュニケーション

Chapter 02 進化への戦略的な舵取り

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

Chapter 03 着実な進化への航路

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

データセクション

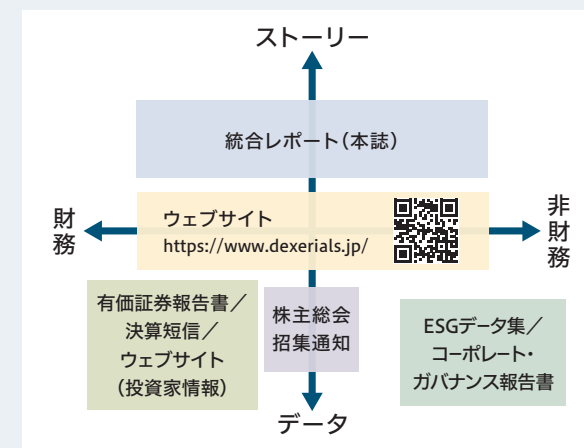
- 91 財務データ
- 92 非財務データ
- 93 外部評価・指数への採用
- 94 会社情報／株式情報
- 95 第三者意見

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

編集方針

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

コミュニケーションマップ



対象範囲・期間

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

参照ガイドライン

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

将来の見通しに関する注意

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

事業セグメント

54.4%

45.6%

2024年度
売上高
110,390
百万円

電子材料部品

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

光学材料部品

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

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

電子材料部品の主な製品

異方性導電膜 (ACF)
カテゴリー



異方性導電膜 (ACF)

表面実装型ヒューズ
カテゴリー



表面実装型ヒューズ

フォトニクスカテゴリー



マイクロデバイス



光半導体

光学材料部品の主な製品

光学フィルムカテゴリー



反射防止フィルム (ARF)

光学樹脂材料カテゴリー



光学弾性樹脂 (SVR)



精密接合用樹脂

At a Glance (2024年度)

EBITDA



EPS (1株当たり当期利益)

162.04 円



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

ROE (自己資本当期純利益率)



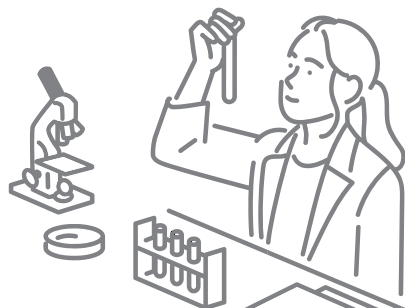
ROIC (投下資本利益率)

22.9 %

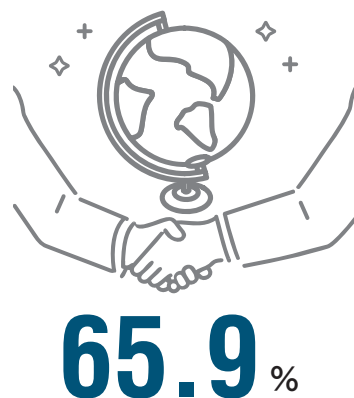


研究開発費

5,330 百万円

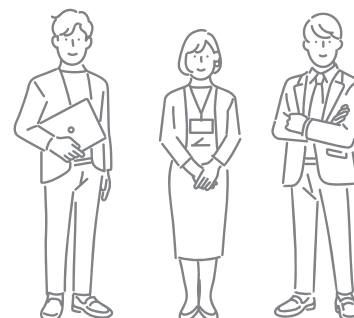


海外特許保有率

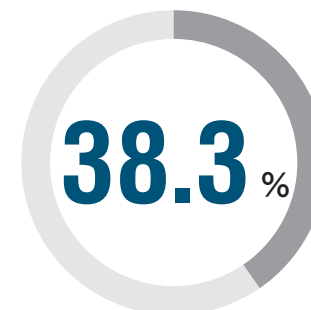


従業員数

1,888 人



技術人材比率



ESGデータ集
詳細はウェブサイトをご覧ください



こんなところにデクセリアルズ

仕事も遊びも、思いのままに。

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

無機偏光板

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



※2
No.1
世界シェア

異方性導電膜 (ACF)

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



表面実装型ヒューズ

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



※3
No.1
世界シェア

光学弾性樹脂 (SVR)

ディスプレイと表面板の隙間を埋めて、視認性を向上させます。



※1
No.1
世界シェア

反射防止フィルム (ARF) (スパッタリング技術による製造)

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



精密接合用樹脂

カメラモジュールなどの部品を固定します。



※ 1 株式会社富士キメラ総研発行「2025 ディスプレイ関連市場の現状と将来展望」による、表面処理フィルム（ドライコート）の 2024 年の金額シェア
 ※ 2 株式会社富士キメラ総研発行「2025 ディスプレイ関連市場の現状と将来展望」による、大型および中小型ディスプレイ向け ACF の合計の 2024 年の金額シェア
 ※ 3 株式会社富士キメラ総研発行「2025 ディスプレイ関連市場の現状と将来展望」による、ディスプレイの貼り合わせで使用する光学用透明接着剤（OCR）の 2024 年の金額シェア。光学弾性樹脂（SVR）は、光学用透明接着剤の当社製品名です

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

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

1960s

小型機器での
液晶ディスプレイの採用

ノートパソコンの普及

小型・薄型ニーズ

リチウムイオン電池の安全性担保

2000s

モバイル機器での
カラー液晶の採用拡大

スマートフォンの登場と
薄型テレビの普及

屋内外での視認性向上

薄くても鮮明に見える画面

2010s

Company

1962

ソニーケミカル(株)設立

2000

上場廃止
ソニー(株)の100%子会社となる

2012

デクセリアルズ(株)に
社名変更し事業開始

Dexerials

Products

1977

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



1994

表面実装型ヒューズの
生産開始

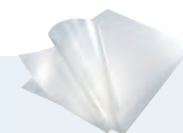
リチウムイオン電池の過充電、過電流
を確実に遮断する二次保護素子として
世界にさがけて量産開始



2002

反射防止フィルム(ARF)の
販売を開始

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



2007

光学弾性樹脂(SVR)
の生産を開始

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



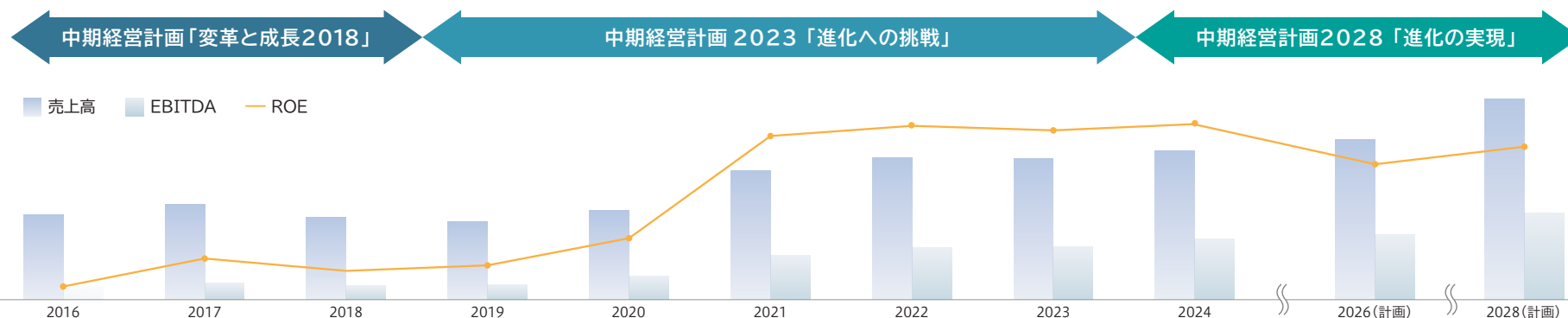
社会への貢献

液晶パネルの進化を支え、モバイル機
器の普及に大きく貢献

安全保護技術がモバイル機器の信頼性
向上と普及拡大に貢献

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

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



ストリーミングサービスの台頭
スマートフォンの超高精細化

動画配信の定着と電子決済の普及
高視認性やタッチ機能による耐久性向上ニーズ

2020s

生活インフラとディスプレイの融合
曲面・複雑形状への対応

DXと生成AIの拡大
データセンターの電力消費課題への対応

2015

東京証券取引所
市場第一部に上場

2016

栃木事業所稼働開始

2021

機関設計を監査役会
設置会社から監査等
委員会設置会社に移行

2022

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

2024

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

2016

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



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

2020

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



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

2023

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



増加するデータ需要に応え、データ通信
の高速化や省電力化に貢献

「光でつなぐ技術」で、持続可能な未来社会へ

— デクセリアルズのフォトニクスが目指す姿

Ⅰ 社会の変化と、新たに求められる技術

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

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

全世界のデータセンター電力需要予測

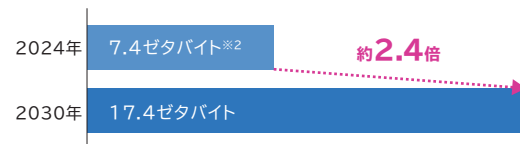


出典：国際エネルギー機関 (IEA: International Energy Agency) 「Energy & AI」

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



全世界のインターネットのデータトラフィック予測



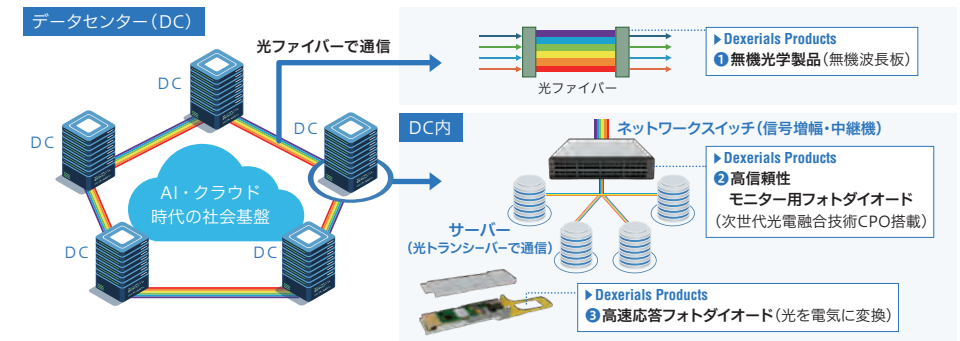
出典：国際電気通信連合 (ITU: International Telecommunication Union) 「Facts and Figures 2024 – Internet traffic」、当社調べ

※2 ゼタバイト = 1兆ギガバイト



Ⅱ デクセリアルズの「つなぐ技術」、次のステージへ

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



① 無機光学製品(無機波長板)

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

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

② 高信頼性モニター用フォトダイオード

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

③ 高速応答フォトダイオード

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

パーパス

Empower Evolution.

つなごう、テクノロジーの進化を。

I パーパスの実現に向けて、技術の力で未来社会の基盤を築く

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

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

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

図 P.20 マテリアリティが生み出すビジネスモデル

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





パーパスを軸に、 進化の航海を進める

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

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

代表取締役社長

新家由久

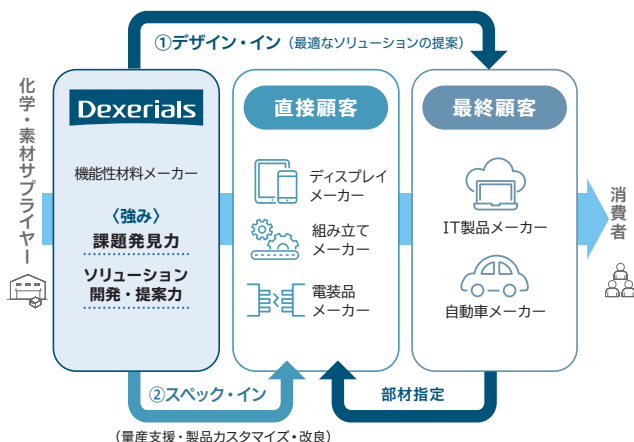
変化に強い企業であるために。 シングルソースがレジリエンスにつながる

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

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

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

デクセリアルズのビジネスモデル



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

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

■ P.20 マテリアリティが生み出すビジネスモデル

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

成長領域 —— フォトニクス事業と自動車事業、それぞれの軌跡と展望

2024年度を振り返ると、売上高は前期比4.9%増の1,104

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

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

▶ フォトニクス事業

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

■ P.26 技術戦略統括メッセージ ■ P.28 イノベーション

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

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

フォトニクスにおいて特に注力しているのが、データ通信市

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

■ P.10「光でつなぐ技術」で、持続可能な未来社会へ

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

▶ 自動車事業

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

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

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

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

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

■ P.22 特集①：成長領域での事業拡大～培った技術とビジネスモデルを自動車業界へ～

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

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

未来を生み出す「技術」と「人財」の強化、成長への投資

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



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

▶ 顧客視点・バックキャストの継承 ～人材の獲得と登用～

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

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

図 P.26 技術戦略統括メッセージ

▶ チャレンジするカルチャーの継承と次世代の育成

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

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

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

図 P.32 人事部長メッセージ

▶ エンゲージメントを高め、人の交流を広げる

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

図 P.40 特集②：J-ESOP ― 社員株主が育む価値創造

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

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

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

次の成長へ、経営体制の進化

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

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

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

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

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

■ P.52 経営戦略本部長メッセージ

■ P.60 コーポレートリスク統括メッセージ

パーパスを実現するための挑戦が 技術・企業・人材との出会いを生む

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

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

■ P.58 成長戦略に向けたDXの加速

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

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

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

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



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

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

Chapter 01

持続的成長への戦略

パーパスを羅針盤に、不確実な時代の波を読み、
持続的成長を進める

POINT

- ▶ ビジネスモデルのこれまでと進化
- ▶ マテリアリティ「技術」と「人財」
- ▶ 人の戦略

パーパスの
実現

経済的価値 × 社会的価値

10年後の
ありたい姿から
バックキャスト

現中期経営計画
「進化の実現」
2024-2028年度

前中期経営計画
「進化への挑戦」
2019-2023年度

「技術」×「人財」

マテリアリティ
～価値創出（ポジティブインパクトの増大）～

ESG重点課題
～リスク低減（ネガティブインパクトの抑止）～

お客さまとともに未来を創造する価値創造プロセス

パーパス

Empower Evolution. つなごう、テクノロジーの進化を。

インプット

価値創出の源泉 マテリアリティ「技術」と「人財」

持続的成長への投資
(5年間累計※)

※2024～2028年度

非財務投資

450億円

価値創出の源泉である
「技術」と「人財」への投資

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.

中期経営計画2028
「進化の実現」達成に
向けた成長投資

1,300億円

持続的成長に
向けた投資

500億円

次期中計も見据えた
「成長投資枠」

課題解決の
大きな原動力
デジタル
テクノロジー
の進化



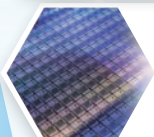
薄膜形成・
コーティング技術

ロールtoロール方式による
スパッタリングと真空蒸着



微細加工技術

ナノ形状加工、
ロールtoロール方式による
転写、化学蒸着



光半導体技術

光半導体製造技術、
高速フォトダイオード



顧客志向

顧客との強固な
関係構築



専門性の活用

新しいデジタル・専門技術・
サービスを把握し、
専門性を高めながら活用



新たな価値創造

グローバル視点で
ビジョンと戦略を描き、
新たな方法を生み出す

製品開発の
基礎となる6つのコア技術
▶ P.20

知的財産 (IP) の活用
▶ P.30

技術

無機材料技術

機能性フィラー、
金属めっき

有機材料技術

配合技術
硬化系制御、機能性付与

分析評価技術

有機無機分析、
光学シミュレーション技術

成果志向

困難な状況でも、
着実に成果へと結びつける

内外の協働

社内外のステークホルダーと
信頼関係を構築し、
協力して業務を遂行

多様な人財の
育成と活用

多様性の価値を理解し、
人を育て、強いチームをつくる

人財

技術を巧みに掛け合わせ、
新たな価値を生み出す人

行動指針

Dexerials Way
▶ P.34

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)

アウトカム

対話力

技術力

分析力

①デザイン・イン (最適なソリューションの提案)

Dexerials

機能性材料メーカー

〈強み〉
課題発見力
ソリューション
開発・提案力

直接顧客

ディスプレイ
メーカー

組み立て
メーカー

電装品
メーカー

最終顧客

IT製品メーカー

自動車メーカー

消費者

②スペック・イン

部材指定

(量産支援・製品カスタマイズ・改良)

価値創造を支える基盤

営業機能強化 / 人と技術の強化 / 製造機能強化

ESG重点課題の着実な推進 ▶ P.64 / DXによる変革 ▶ P.58

事業性評価

▶ P.55

高い利益を生み出すための
事業評価基準

稼ぐ力 EBITDA

事業効率性 簡易ROIC^{※1}

成長率 市場成長率

競争優位性 技術力・
知財力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.6

経済的
価値社会的
価値反射防止フィルム(ARF)^{※2}世界シェア
92.8%異方性導電膜(ACF)^{※3}世界シェア
74.0%光学弾性樹脂(SVR)^{※4}世界シェア
54.7%事業
ポートフォリオ
拡大

パーパスの実現

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

10年後のありたい姿

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

2028年度 経営目標

(パーパスの実現・
ありたい姿に向けたマイルストーン)

売上高: 1,500億円

事業利益: 500億円

EBITDAマージン: 43%

EPS^{※5}: 208円

ROIC(投下資本利益): 14%程度

ROE: 25%程度

▶ P.56 中期経営計画

化学・素材サプライヤー

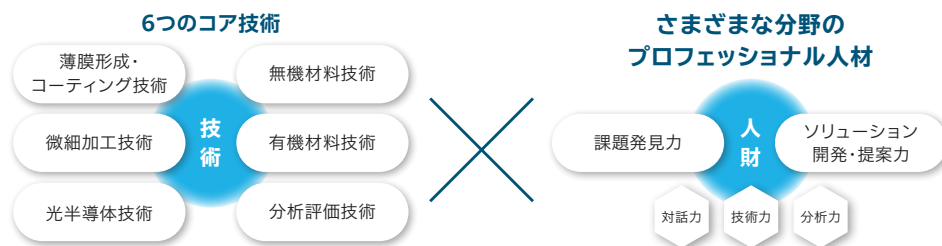


※1 ROICの概念を踏まえた簡易的な指標(事業性評価に使用) ※2 株式会社富士キメラ総研発行「2025ディスプレイ関連市場の現状と将来展望」による、表面処理フィルム(ドライコート)の2024年の金額シェア ※3 株式会社富士キメラ総研発行「2025ディスプレイ関連市場の現状と将来展望」による、大型および中小型ディスプレイ向けACFの合計の2024年の金額シェア ※4 株式会社富士キメラ総研発行「2025ディスプレイ関連市場の現状と将来展望」による、ディスプレイの貼り合わせで使用される光学用透明接着剤(OCR)の2024年の金額シェア。光学弾性樹脂(SVR)は、光学用透明接着剤の当社製品名です ※5 株式分割後

技術×人財 マテリアリティが生み出すビジネスモデル ～「先読み」による高付加価値創出が実現する圧倒的シェア～

■ 高付加価値創出の源泉であるマテリアリティ「技術」と「人財」

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



マテリアリティ 特定プロセス

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

- | | |
|--------|---|
| STEP 1 | 「VUCA時代におけるデクセリアルズらしいサステナビリティ経営」をテーマとした議論を取締役会メンバー（含、すべての社外取締役）で実施。 |
| STEP 2 | さらに深掘りし、ビジネスモデルの強化と事業継続のための最重要課題を上記同様のメンバーで議論。価値を創出し続けるための源泉として「技術」と「人財」に特定。中長期的なマテリアリティとして合意。 |
| STEP 3 | 現中計においても「技術」と「人財」を重要課題、非財務投資対象として反映。「サステナビリティ戦略目標」を含め、取締役会で決定。また、役員報酬制度の見直しを行い、役員の業績連動報酬の指標の1つとして「サステナビリティ戦略目標」を採用。 |

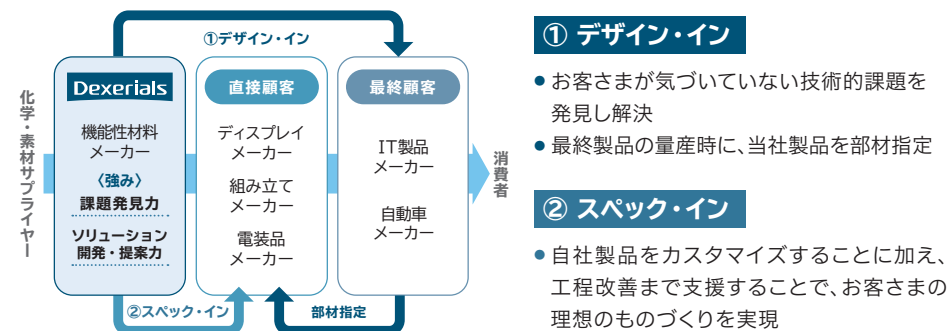
マテリアリティとビジネスモデルによる 圧倒的世界シェアと競争優位性

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

■ 技術課題の発見から製品開発につなげるビジネスモデル

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

デクセリアルズのビジネスモデル



① デザイン・イン

- お客さまが気づいていない技術的課題を発見解決
- 最終製品の量産時に、当社製品を部材指定

② スペック・イン

- 自社製品をカスタマイズすることに加え、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

■ 強みは「バックキャスト型ものづくり」と「対話」

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

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

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



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

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

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

POINT 1 先読み × デザイン・イン

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

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

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

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

POINT 2 技術 × 対話のカルチャー

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

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

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

※1 髪の毛の10分の1ほどの非常に薄い金属膜を重ね、光の干渉によって低反射と色ムラを防ぎます。こうした構造を安定して量産するには、膜厚の精度と均一性が不可欠であり、当社のスパッタリングによる連続製膜技術により、一般的な真空蒸着法では実現が難しい膜厚均一性と色調安定性を高いレベルで両立しています。この技術が、従来困難だった量産と性能の両立を可能にする鍵となっています

※2 株式会社富士キメラ総研発行「2025 ディスプレイ関連市場の現状と将来展望」による、表面処理フィルム (ドライコート) の 2024 年の金額シェア

POINT 3 スペック・イン

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

特集①

成長領域での事業拡大 ～培った技術とビジネスモデルを自動車業界へ～

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

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



未来へ進化する自動車業界への挑戦

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

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

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



「デザイン・イン」を核に広げる 自動車事業のグローバル戦略

執行役員 オートモーティブソリューション事業部長

大嶋 研太郎

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



デトロイト近郊に新設したマーケティング拠点

「デザイン・イン」の知見を携え自動車業界へと参入

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

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

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

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

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

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

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

最終顧客との共創で 自動車業界へイノベーションを提供

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

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

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

自動車における情報コミュニケーション



車載センサー

▶ Dexerials Products

精密接合用樹脂



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

車載ディスプレイ



▶ Dexerials Products

反射防止フィルム（ARF）

反射やまぶしさを抑え、安全性向上にも貢献。

光学弾性樹脂（SVR）

曲面・異形などのディスプレイ形状を実現。

粒子整列型異方性導電膜（ACF）

絶縁リスクが小さく、安定性・信頼性が求められる車載ディスプレイに採用。



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

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

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

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

日本・アジアから欧州、北米へ先進技術を創出し市場を拡大

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

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

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

新たに進出した北米市場でも、キーパーソンとの人脈づく

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

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

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



「デザイン・イン」を進化させ 次の10年を支える柱を育てていく

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

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

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

欧州で築く ネットワークと機会

Dexerials Europe B.V.
Sales & Marketing Director
Donald Schaffer (ドナルド・シャファール)

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

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

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

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



社員
VOICE

**デザイン・インは
「ほかにはない価値」を生み出す好機**



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

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

お客さまとコミュニケーションをとることで、仕様だ

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

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

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