



# 中期計画（3D-Ⅲ） 説明資料

2017年5月10日

**DAICEL**

株式会社ダイセル

# 目 次

目指す姿（Grand Vision 2020）

P 3 ～ P 4

3D-Ⅱの振り返り

P 5 ～ P 7

新中期計画（3D-Ⅲ）について

P 8 ～ P 16

主要施策別の具体策

P 17 ～ P 31

経営目標（数値）

P 32 ～ P 38

セグメント別の具体策

P 39 ～ P 44

A man in a dark suit and tie is pointing his right index finger towards a glowing blue digital chart. The chart features a solid blue line with an upward-pointing arrow, several blue dots, and a dashed blue line. Below the chart, there are three vertical bars of increasing height. The background is dark and out of focus, showing other people in a meeting.

目指す姿 (Grand Vision 2020)

# 【目指す姿（Grand Vision 2020）】

ダイセルグループ長期ビジョン

## Grand Vision 2020

各事業が、社会やお客様から「世界No.1」と認められる強みを持つ  
売上高100億円規模を狙える5つの新規事業ユニットを創出する

3D Step-up Plan

『ベストソリューション』  
実現企業へ

3D-I 中期計画  
(2011～2013年度)

3D-II 中期計画  
(2014～2016年度)

3D-III 中期計画  
(2017～2019年度)

Design期  
【Design the Future】

設計・挑戦

Develop期  
【Develop New Value】

展開・飛躍

Deliver期  
【Deliver the Best Solution】

実現・提供

3D-III

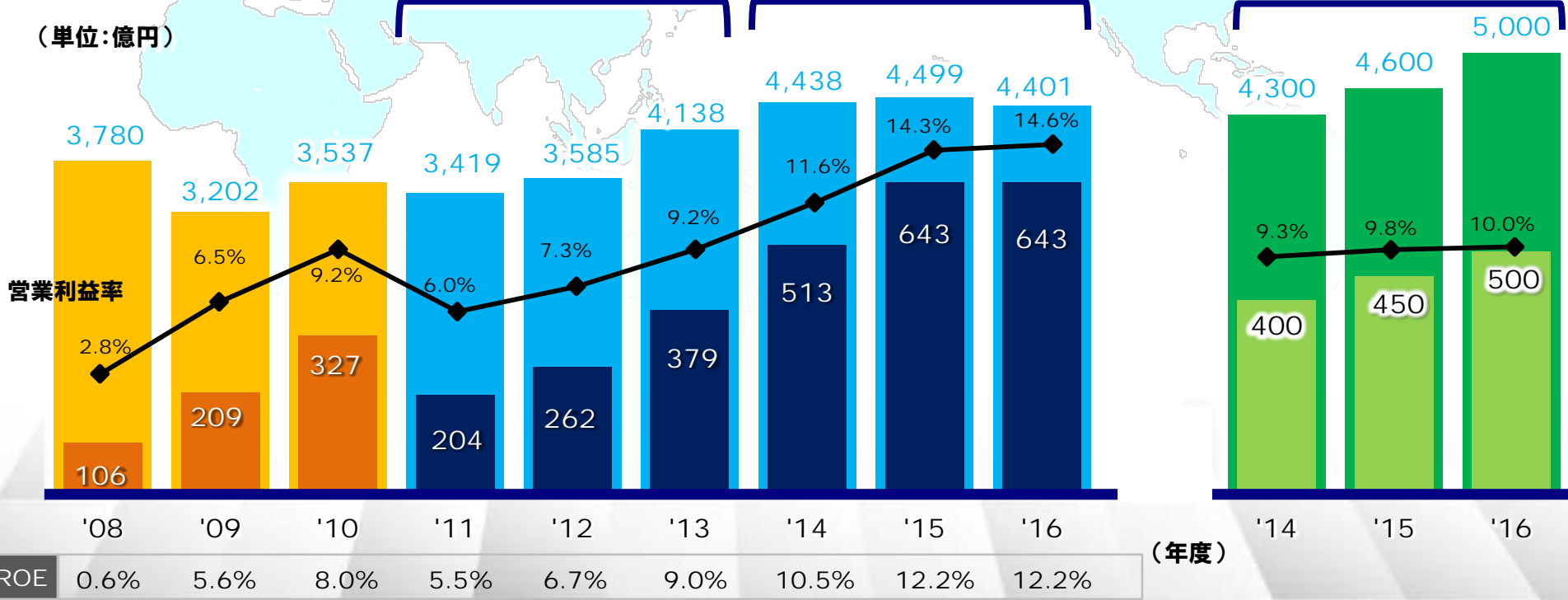
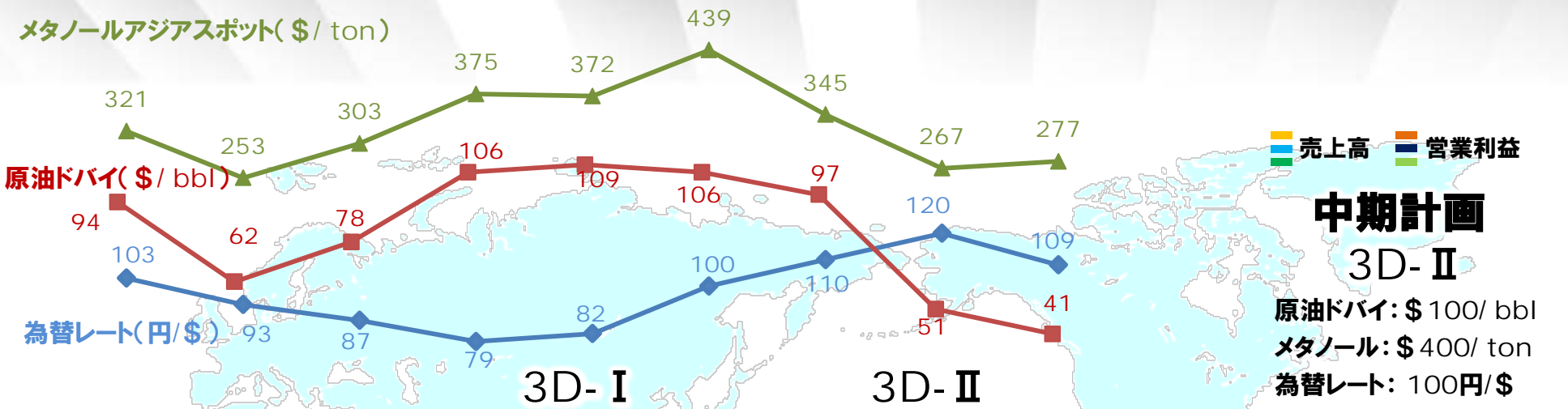
成長



A person in a dark suit is shown from the chest down, interacting with a large, futuristic digital interface. The interface is composed of several panels, each displaying different types of data visualizations: pie charts, bar graphs, line graphs, and network diagrams. The overall color scheme is a mix of light blues, greens, and purples, giving it a high-tech, data-driven appearance. The person's hands are positioned over the interface, suggesting they are navigating or analyzing the data. The background is a plain, light-colored surface.

# 3D-Ⅱの振り返り

# 【売上高・営業利益の推移】



## 【3D-Ⅱの業績結果と課題】

### ◎業績目標

売上高5,000億円未達	(2016年度実績：4,401億円)
営業利益500億円達成	(2016年度実績：643億円)
営業利益率10%超達成	(2016年度実績：14.6%)

“変化”を求めるも、ドラスティブな“変化”には至らず、  
次の成長の柱の構築は道半ば

- ◎既存事業：グローバルでの成長ポテンシャルを実現する
- ◎新規事業：新規商材は出てきており、事業化へのスピードアップを図る
- ◎投資：研究開発投資は拡大しており、さらにM&A投資を積極的に活用する
- ◎収益力：安全、品質、コストダウンへの取り組みは進み、会社の体質は強化された。  
安全、品質面での社会的要求の高まりに、引き続き応えていく

持続的成長の実現のために、  
従来のやり方を抜本的に見直し、次世代の事業構築を目指す



# 新中期計画（3D-Ⅲ）について



## 【3D-Ⅲの環境】

従来のやり方・働き方で成長できた環境は急速に変わりつつある

### 環境変化(=新たな機会)

#### 【グローバルエコノミー】

- グローバル化進展で、ビジネスパートナーの多様化
- 通商政策変動による事業への影響度増大
- 中国・インド市場のプレゼンスの継続的増大

#### 【新技術領域の台頭】

- 自動車等の電動化、自動運転技術の加速
- IoT・AIの進化で、スマートデバイスの多様化
- ビッグデータ時代の到来で、予測精度の向上

#### 【QOL】(Quality of Life)

- 低成長、少子高齢/長寿社会での、QOL重視
- 安心、安全、健康な生活を希求する指向の増大
- ライフサイエンスの進展として個別化医療・予防の時代へ

#### 【労働環境】

- 労働人口の減少や国際競争激化による、生産性向上の要求
- 生産拠点がグローバルに広がる中で、人材要件の高度化
- 情報通信(ICT)の高度化で、モビリティ機能の向上

変化する環境に対応し、新たな成長を実現する  
グローバルで多様化する顧客に、  
安全・品質で信頼度No.1のソリューションを提供していく

- グローバル対応のビジネスモデルを拡充

- メディカル・ヘルスケア領域など、新たな事業創出を加速

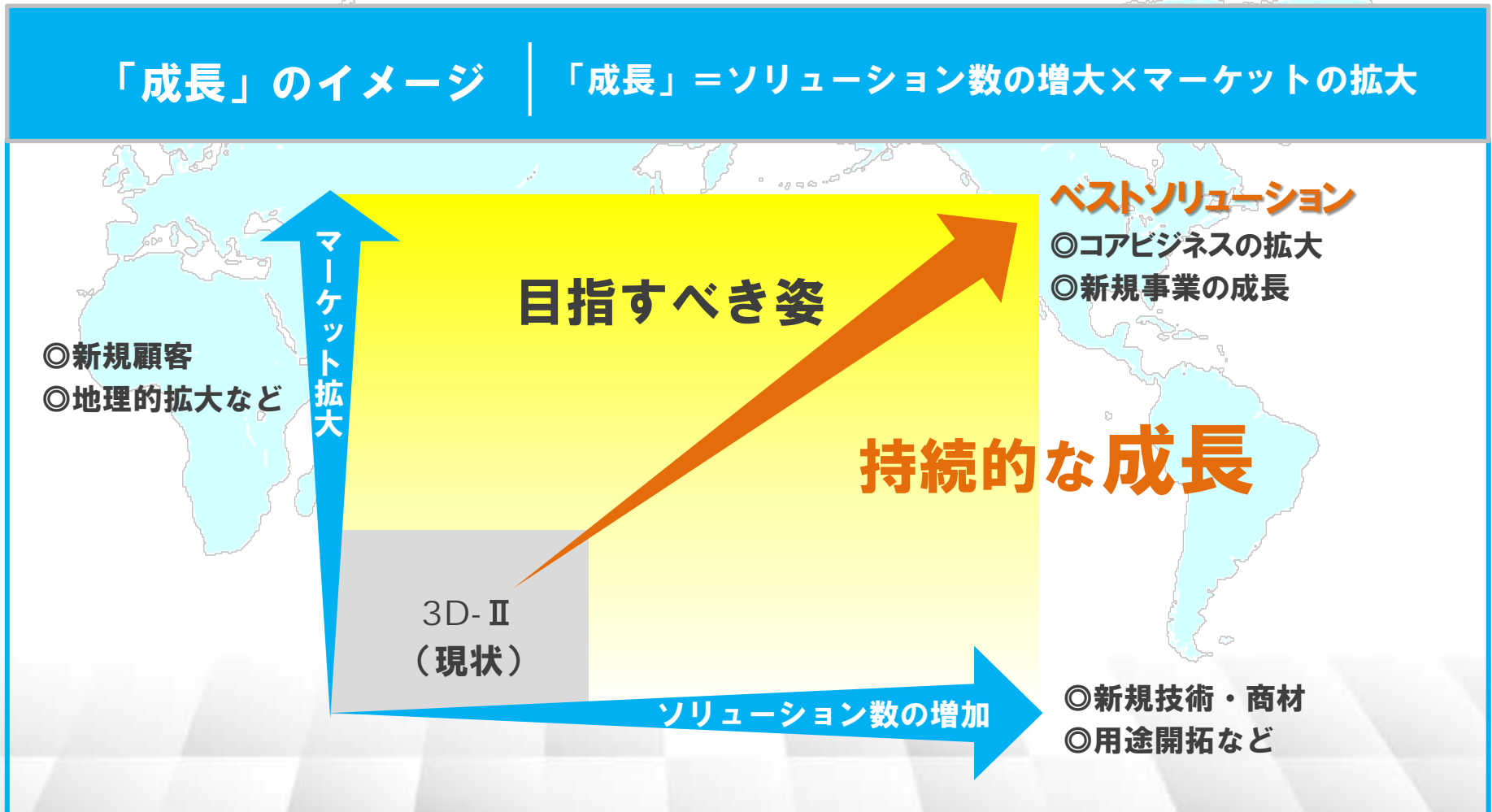
- 仕事の取り組み方変革により、ソリューション提供力の基盤を強化

# 【『3D-Ⅲ』目標：「持続的成長」】

変化に対応したベストソリューションの提供によって持続的成長を実現する

「成長」のイメージ


「成長」=ソリューション数の増大×マーケットの拡大



## 【業績目標】

- ① 売上高 5,000億円 (2016年度実績 4,401億円)
- ② 営業利益 700億円 (2016年度実績 643億円)

## 【前提条件】



	為替レート	110円/\$
	メタノール (アジアスポット価格)	\$300/ton
原料	原油 (ドバイ)	\$55/bbl
	国産ナフサ	42,000円/kl

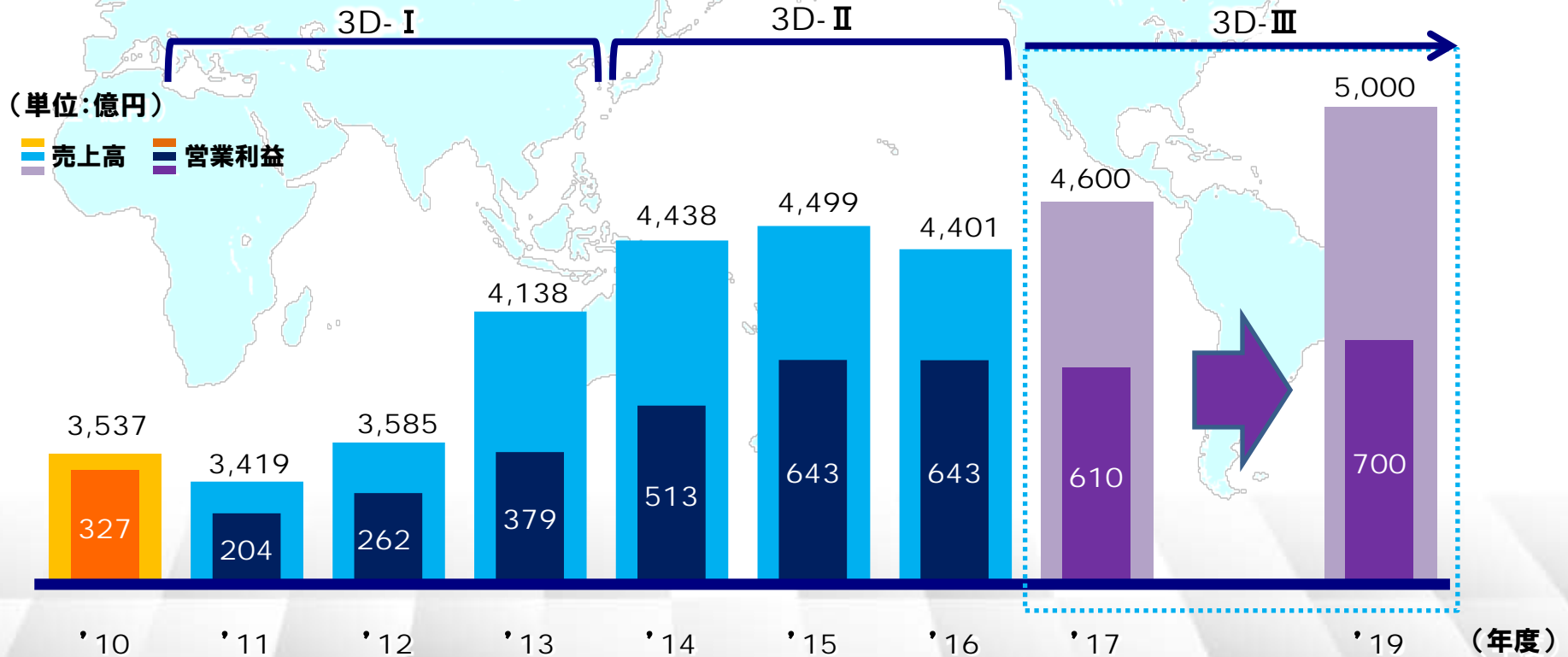
# 【業績目標】

## ◎実績値 (単位:億円)

	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度
売上高	3,537	3,419	3,585	4,138	4,438	4,499	4,401
営業利益	327	204	262	379	513	643	643
経常利益	316	211	286	414	551	654	662
純利益	168	118	154	228	313	403	432

## ◎業績目標 (単位:億円)

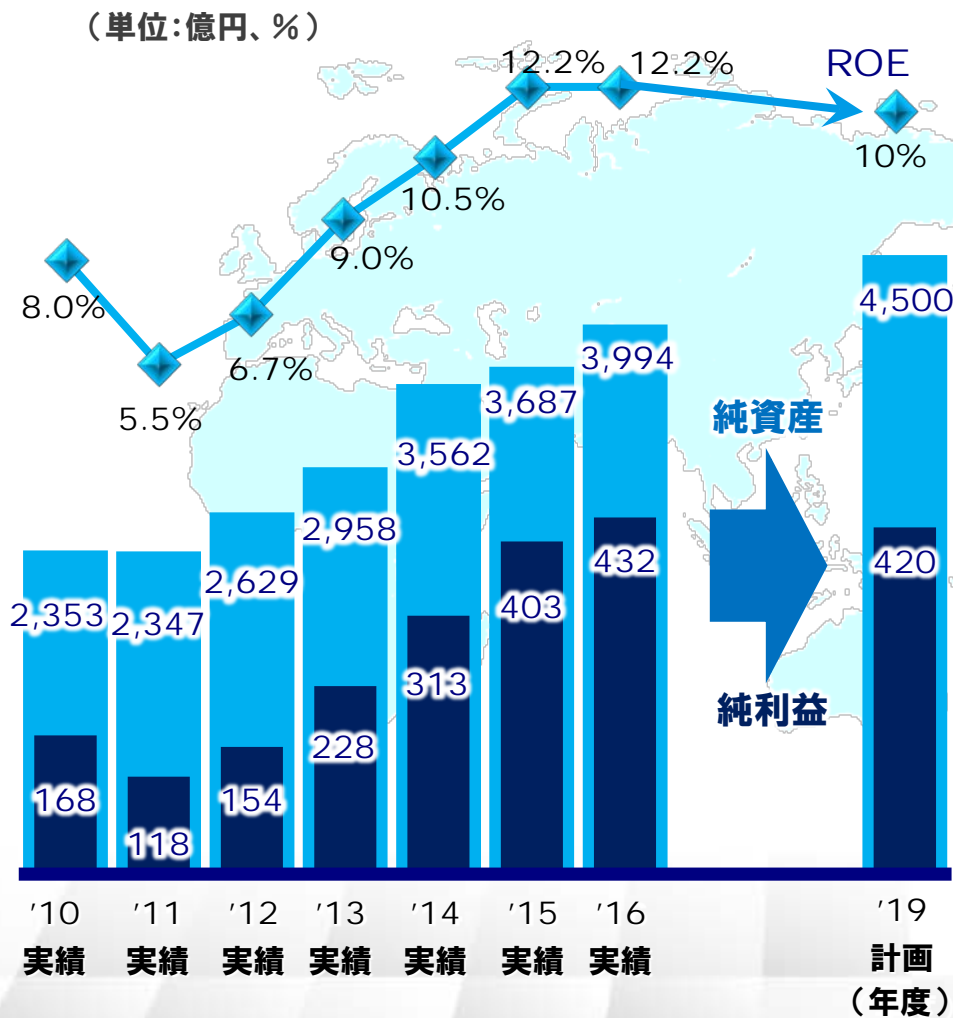
2017年度	2019年度
4,600	5,000
610	700
620	720
370	420



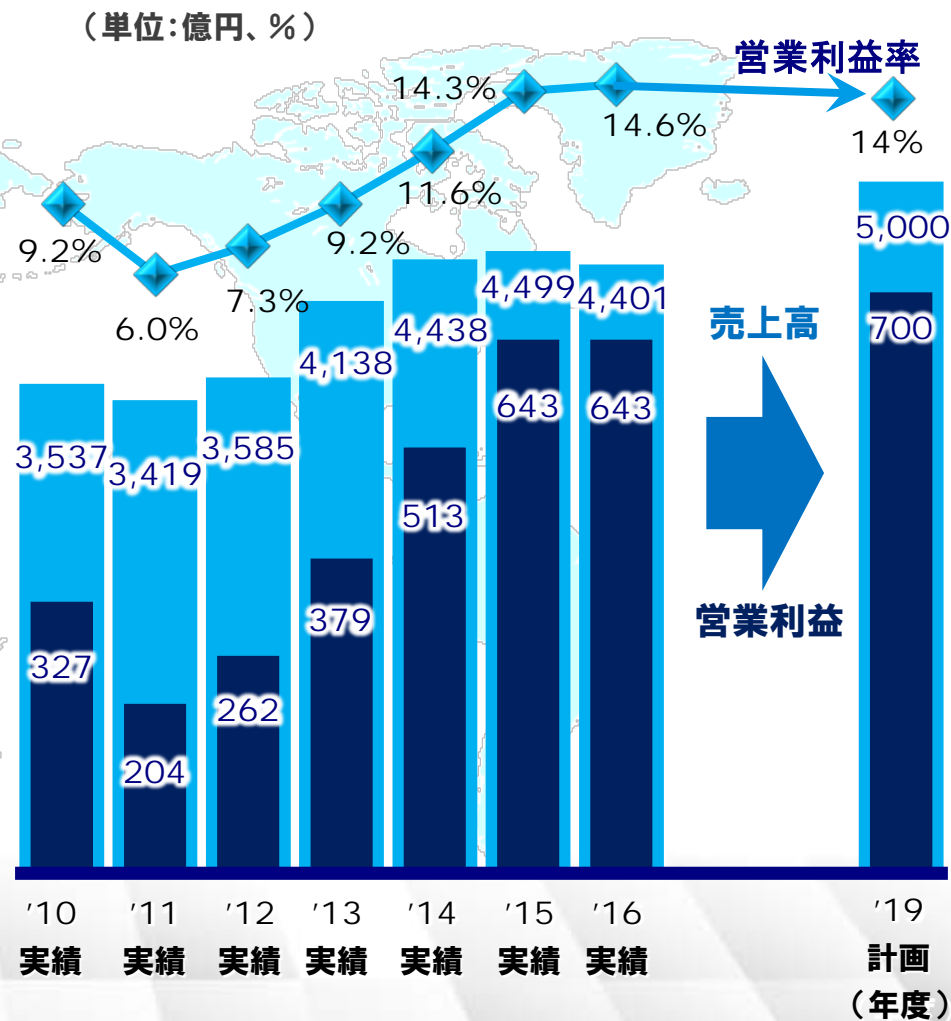


# 【重視する経営指標】

## 自己資本利益率(ROE)



## 売上高営業利益率



## 【重視する経営指標】

ROE  
10%以上

**収益性**↑  
売上高利益率

- ◎成長ビジネスユニット(BU)・成長領域への積極的投資
- ◎低成長ビジネスユニット(BU)の効率化・撤退
- ◎ベストソリューションを通じた付加価値の向上
- ◎コストダウンの徹底
- ◎純利益への意識向上
- 持分法適用会社を含めたグループ一体運営の向上

**効率性**↑  
総資産回転率

- ◎生産能力の向上
- ◎在庫削減
- ◎運転資金の圧縮
- ◎不要不急資産の圧縮

**財務レバレッジ**

- ◎健全な財務状態を維持

# 【基盤とする考え方】

## 1. 意識をカエル

### 3Cスピリッツ 「Change Challenge Courage」

**変革:** 従来の延長線上で考えるのではなく、戦略の発想を「変革」します

**挑戦:** 「挑戦」し続けることで、現状を打破し、大きな成果・成長を実現します

**勇気:** 今まで踏み入れたことのない領域に「勇気」をもって飛び込みます

## 2. 行動・環境をカエル

行動

ビジネスユニット(BU)を単位とする戦略立案・遂行への変革  
企業としての共通文化と多種多様な価値観の組み合わせ  
すべての事業行為、意思決定のスピードアップ

環境

イノベーション創出を加速させる環境の整備  
IoT、ビッグデータの積極的活用

## 【『3D-Ⅲ』の基盤とする考え方、基本戦略、主要施策】

### 基盤とする考え方

- ◎意識をカエル
- ◎行動・環境をカエル

### 基本戦略

持続的成長のために、

- ◎ 経営資源の成長BUへの傾斜配分
- ◎ オープンイノベーションによる成長BUの創出・育成加速

### 【主要施策①】 BUマネジメントによる選択と集中の推進

持続的成長の布石となるBUマネジメント。成長BUへの資源の傾斜配分による成長促進。

### 【主要施策②】 技術・商材等を外部から積極的に取り込むための戦略的投資

3D-Ⅱでやりきれなかった積極的な投資の実行。M&A等により持続的成長の原動力となるBUの創出・育成を加速

### 【主要施策③】 成長を促進するための環境整備

主要施策①、②を進めるための体制作り

# 次の10年・100年への持続的な成長へ



Start

# 主要施策別の具体策



# 【主要施策①】 BUマネジメントによる選択と集中の推進

持続的成長の布石となるBUマネジメント

- ✓ 成長BUへ経営資源を積極的に傾斜配分する
- ✓ 「新規事業ユニット」をトリガーに全ての事業における成長領域もインキュベートして成長BUを伸ばす



- ✓ BUを市場別で組み直すなど、最も戦略遂行に適した形に大胆に組み換え・統合し、事業部門単位でも組織構造を見直す

## 【主要施策②】 技術・商材等を外部から積極的に取り込むための戦略的投資

成長のための  
2,500億円投資

設備投資： 1,500億円

研究開発費(M&A含む)： 1,000億円

設備投資

1.4倍

対3D-Ⅱ実績(1,100億円)

研究開発費(M&A含む)

2倍

対3D-Ⅱ実績(500億円)

## 【主要施策②】 技術・商材等を外部から積極的に取り込むための戦略的投資

持続的成長の布石となる次の成長の柱の構築を目指す

### 外部環境

#### 【QOL重視】

- 低成長、少子高齢/長寿社会での、QOL重視
- 医療費抑制によるジェネリック医薬品の普及拡大
- ライフサイエンスの進展として個別化医療・予防の時代へ

#### 【スマート化】

- IoT・AIの進化でスマートデバイスの多様化
- 情報通信(ICT)の高度化で、モビリティ機能の向上
- 自動車等の電動化、自動運転技術の加速

### 強み

- ◆ CPI事業のグローバル拠点、ネットワーク
- ◆ 製薬業界におけるキラルカラム関連製品の認知度
- ◆ バイオ変換技術
- ◆ 賦形剤化技術

- ◆ 精密有機合成技術(レジストモノマー、ポリマー)
- ◆ 硬化型ウェハーレンズの世界初商業化
- ◆ 新規樹脂、ハイブリッド素材
- ◆ 蒸留技術、メタル管理技術(高純度電材溶剤)

### 注力領域

#### 【事業領域①】

### メディカル・ヘルスケア

QOL社会へ  
ダイセルの強みを最適化

#### 【事業領域②】

### エレクトロニクス

スマート社会へ  
ダイセルの強みを最適化



# 【主要施策②】 技術・商材等を外部から積極的に取り込むための戦略的投資

## 選定した新規事業ユニット候補をBU化させる

### 事業領域① メディカル・ヘルスケア

#### ◎メディカル・ヘルスケア

<既存>キラルコア（カラム、充填剤）、受託分取サービス

<新規>生体高分子精製ツール（バイオセパレーション他）

受託分析サービス、スペシャリティケミカル、アキラルカラム  
製剤ソリューションズ、機能性食品素材  
新規投与デバイス



#### ◎コスメ

<既存>1,3BG、ホリグリセリン

<新規>スキンケア商材



100億円⇒350億円

### 事業領域② エレクトロニクス

#### ◎電子材料

<既存>LED封止材、プリント配線基板用レジスト材料  
電材溶剤、溶剤添加剤

<新規>FPD/ArFレジスト材料、プリントエレクトロニクス溶剤  
シリコン封止材、低メタル溶剤  
半導体周辺材料



#### ◎機能フィルム

<既存>バリアフィルム

<新規>ディスプレイ用ハードコートフィルム  
クリーンエネルギー関連工程フィルム

#### ◎光学部材

<新規>ウェハーレンズ



160億円⇒450億円

※数字は売上金額 2016年度⇒2019年度（自社成長とM&Aによる成長の売上金額）

## 【主要施策②】 技術・商材等を外部から積極的に取り込むための戦略的投資

- 3D-Ⅲでは、3D-Ⅰ・Ⅱで育ててきたカンパニー、グループ企業およびコーポレートの商材をかけ合わせた「新規事業ユニット候補」のBU化を目指す
- BU化の判断は3D-Ⅲ中に見極める

### 新規事業テーマの探索・育成

#### 初期調査

初期調査  
案件

新規素材  
開発

#### 技術検証

製品企画テーマ

#### 電池領域テーマ

- 太陽電池材料
- 耐熱セパレーター
- 電極バインダ他

#### 次の 新事業構想立案

- 積層半導体
- 爆轟法  
ナノダイヤモンド
- 銀ナノインク
- 新規投与デバイス
- 中空糸

#### コーポレート 次の新事業構想実現

OD錠添加剤  
ディスプレイフィルム  
機能性食品素材  
ウェハーレンズ

#### カンパニー ・グループ企業

【CPI】生体高分子精製ツール  
(バイオセパレーション他)  
受託分析サービス  
スペシャリティケミカル、アキラルカラム  
【有機合成】レジスト、  
低メタル溶剤、コスメ素材  
【ダイセルバリューコーティング】  
クリーンエネルギー関連工程フィルム

#### 新規事業ユニット候補

- メディカル・ヘルスケア
- コスメ
- 機能フィルム
- 電子材料
- 光学部材

# 【メディカル・ヘルスケア】

グローバル5極にCPI事業拠点があることが強み

グローバルでのテクサ/製薬企業とのネットワークをベースにメディカル・ヘルスケア分野での事業を展開する。

## 【外部環境】

高齢化  
高分子医薬の台頭  
新規医薬技術の進展

健康寿命の延長  
効率的な分離精製システム  
効率的投与方法



## 【領域】

メディカル 【顧客】 新薬 /ジェネリック 医薬メーカー	創薬支援 投与方法	低分子 医薬
		高分子 医薬
		経口投与 (低分子医薬)
		非経口投与 (高分子医薬)
ヘルスケア (健康食品) 【顧客】 サプリメーカー /消費者	機能性素材、 賦形剤開発	素材開発 サプリメント メーカー
		賦形剤開発 消費者

## 【強み】

製薬企業 グローバル ネットワーク、 クロマト技術
セルロース化学
火薬工学
バイオ変換技術
易服用型賦形剤 (セルロース化学ベース) × 機能性食品素材 (バイオ変換技術ベース)

## 【商材】

【CPI既存事業】 キラルカラム、充填剤
分離精製 製品開発
易服用型賦形剤
新規投与デバイス ・組織内投与 ・細胞内投与
機能性食品素材
サプリ製品

## 【成長戦略】

新規商材 (受託分析サービス、 スペシャリティーケミカル) グローバル展開 (インド、中国)
新技術/商材の 開発・獲得
グローバル展開 健康食品への展開 商材の開発 川下展開
大学と開発中 (新規医療技術)
商材の開発・獲得
川下展開

# 【コスメ】

1.3BGを通じた世界の化粧品メーカーとのネットワーク、分析・評価技術・安全性評価が強み。  
独自の素材開発力に化粧品ODMの配合技術を掛け合わせ事業拡大を図る。

## 【外部環境】

国内化粧品業界の規制緩和  
アジアでの化粧品市場成長

↓  
既存化粧品メーカーのブランド構築特化のためのOEM化  
新規参入化粧品メーカーの増加による製造外注化の加速

## 【領域】

コスメ

【顧客】  
化粧品メーカー

## 【強み】

安全性評価  
評価分析技術  
品質管理ノウハウ

1.3BGで得た  
グローバル  
ネットワーク

コスメ素材の合成力

## 【商材】

スキンケア/  
ヘアケア基材

## 【成長戦略】

アジア市場への  
参入

素材設計、処方設計  
まで一貫した  
化粧品の提案力獲得



# 【光学部材】

今後高い成長が見込まれる光学市場においてダイセルが持っている熱/UV硬化型樹脂の設計/開発加工技術をベースに川下化を目指す。

## 【外部環境】

スマホ、車載、VR(バーチャルリアリティ)、IoT等に必要、新たな光学センシング市場の立ち上がり



従来の射出成型技術で対応できない小型化、薄型化、耐熱性を有する光学部材の要求

## 【領域】

光学部品

【顧客】  
モジュール  
メーカー

生体認識  
(顔、虹彩)  
3Dセンシング  
車載センシング  
用途

生体認識  
(顔、虹彩)  
3Dセンシング  
VRデバイス  
用途

## 【強み】

熱/UV硬化型  
樹脂の設計技術

熱/UV硬化型  
樹脂の成型技術

硬化型ウェハーレンズ  
の世界初商業化

精密加工会社との  
協業

## 【商材】

熱硬化型  
レンズ  
(撮像系レンズ)

UV硬化型  
レンズ  
(照明系レンズ)

## 【成長戦略】

精密加工技術など  
事業基盤の強化

川下展開による  
事業拡大

量産技術の開発

グローバル展開  
(システムメーカーへの  
アプローチ)





# 【機能フィルム】

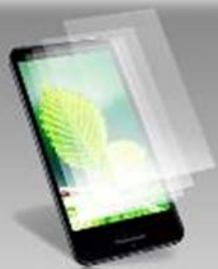
ダイセルが独自に培ってきた相分離構造制御と化学企業の強みである新規材料創出を基盤にして、光学フィルムへの参入、クリーンエネルギー関連工程用フィルムへの参入を目指す。

## 【外部環境】

ディスプレイの高精細化/フレキシブル化、クリーンエネルギー化



視認性とフィルム表面強度向上  
また、環境特性と経済性の両立



## 【領域】

光学用ハードコート  
フィルム

### 【顧客】

ディスプレイ  
メーカー/  
ディスプレイ部材  
メーカー

クリーンエネルギー  
関連工程フィルム

### 【顧客】

エネルギー関連  
部材メーカー

## 【強み】

相分離による  
凹凸制御技術

分子設計からの  
新機能発現  
(高機械強度等)

コーティング材料の  
開発と処方設計

独自素材と  
コーティング技術の  
組み合わせ

## 【商材】

・視認性に優れた  
防眩性フィルム/  
クリアフィルム  
・高機械表面強度  
(高硬度、耐擦傷)  
フィルム  
・高硬度高屈曲性  
フィルム  
・好触感性フィルム  
・筆記性向上フィルム

・機能性ポリオレフィン  
を用いた工程用  
フィルム

## 【成長戦略】

変局点を捉えた研究開  
発促進  
・ディスプレイ方式  
(OLED、 $\mu$ LED)  
・フレキシブル化  
・クリーンエネルギー化

クリーンコーター取得に  
よる量産化対応

既存市場の強化と  
新規市場進出の  
為の事業基盤獲得

ドライコーティング技術/  
製造設備の  
獲得による多機能化

メーカーとの共同  
開発による  
製品化時の採用

# 【電子材料】

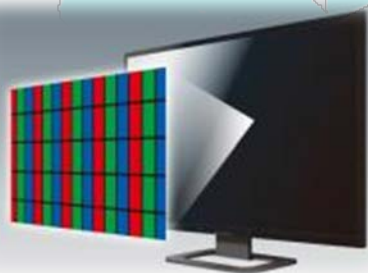
バリューチェーンメーカー(上流、同流、下流)と共に、相互の市場調査力、技術開発能力、生産能力をフル活用することにより、変化が早い電子材料事業においても次々とビジネスチャンスを獲得する。半導体関連およびFPD関連の顧客とこれまで取り組んできた愚直な活動(要求機能一つずつカタチにする)を通じて築き上げた信頼関係をベースに、社内・社外の力を結集し、新たな価値を提供する。

## 【外部環境】

IoTの流れ、AI化、ウェアラブル化の進展



半導体処理能力の向上  
デバイスの小型軽量化(軽薄運)  
ディスプレイの高精細化  
低コスト化へデバイスの生産革新



## 【領域】

半導体関連

【顧客】  
半導体関連  
材料メーカー

FPD関連

【顧客】  
FPDレジスト  
メーカー

## 【強み】

有機合成技術  
(精密合成、ポリマー制御)

高感度光分解性高分子合成技術、  
機能評価技術

接着技術、および、  
高耐熱低硬化収縮有機無機ハイブリッド材料(ESQ)構造設計技術

界面制御・分子構造制御技術

アセチル化技術  
機能評価技術

溶剤販売ネットワーク

低メタル溶剤製造実績  
分析/保証技術

メタル管理ノウハウ

有機合成技術  
(過酢酸酸化、高分子制御)

シリコンポリマー設計技術  
パートナー企業との関係

## 【商材】

ArFレジストポリマー

次世代フォトリソグラフィ用材料(EUV)

ポストフォトリソグラフィ用材料(WOW)

半導体研磨剤

溶剤添加剤  
(CELTOL)  
特殊電材溶剤

低メタル溶剤

FPDレジストポリマー

シリコン封止材

## 【成長戦略】

「信頼顧客」との共捜と協創

先行商品開発による  
デファクト化  
(大学との共同研究)

微細化・高度化に向けた  
機能差別化により新規参入

特殊溶剤の機能提案により  
未来市場(プリントエレクトロニクス)へ先駆的参入

低メタル保証による  
高付加価値化

グローバル展開(質・量・種)  
半導体溶剤分野への展開

信頼顧客、新規顧客向け  
高精細ディスプレイ用材料  
の拡充

ハイエンド志向の  
LEDメーカーとの  
共捜と協創

# 【主要施策③ 成長を促進するための環境整備】

## 仕事の取り組み方変革、しくみの整備・構築

課題	改善施策の方向性	改善施策の例
競争力の強化	ダイバーシティの推進	◎ナショナルスタッフ、女性、シニア人財の活躍推進
	責任と権限の再設計	◎現地での自律的判断とスピーディーな顧客対応 (マザー工場構想からリージョン自立自走構想へ)
	グローバル経営の基盤強化	◎選抜型グローバル人財の育成、 遺伝子をカエル経験者の集团的採用
	技術検討期間の短縮	◎バーチャルラボの活用 (計算化学とダイナミックシミュレーションの融合)
ワークライフバランスの実現	多様な働き方の推進	◎在宅勤務環境整備
	業務の効率化	◎労働時間解析による効率的な仕事推進 アウトソーシングの活用
	情報共有の質向上による効率化	◎IT技術の活用とオフィス環境の整備による情報共有 レベルの向上

## 【主要施策③ 成長を促進するための環境整備】

＜イノベーション・パークの新設＞  
＝新規事業創出の加速と既存事業の強化を目指して＝

- ◇探索／企画～研究～工業化(量産化)の全てのステージにおいて、オープンイノベーションとコンカレントエンジニアリングを活用し、革新的な技術開発と事業化のスピードアップを実現する
- ◇その実現のため、企画・マーケティング、研究開発、生産技術・エンジニアリングの融合・三位一体運営を『イノベーション戦略室』が強力に推進する

＜オープンイノベーション(協業)＞  
オープンラボによる顧客や大学・研究機関との協業・連携を強化する

企画・マーケティング  
マーケットに適したBUの組換  
(当社の強みと当社にない技術で束を作る)

ニーズの  
キャッチアップ

研究開発  
機能設計  
計算化学

イノベーション  
戦略室

生産技術  
エンジニアリング  
プロセス設計  
シミュレーション技術

事業化の  
スピードアップ

＜コンカレントエンジニアリング＞  
バーチャルラボによる新規事業化のスピードアップ



# 【生産性向上のためのワークスタイル変革】

## ＜イノベーション・パークの新設＞

### オープンイノベーションとコンカレントエンジニアリングによる事業化の加速



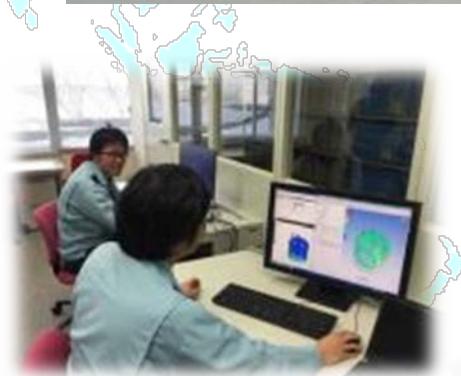
▲ 部門を越えたコミュニケーションを活性化する  
間仕切りのない執務スペース



◀ 通訳設備を備えた  
多目的ホール



▲ 機能別ゾーニング(写真は蒸留ベンチ設備)



▲ 分子シミュレーションやプロセスシミュレーション、  
さらに流動解析や構造解析技術を駆使して  
バーチャルラボを実現



◀ オープンラボの一つ  
クリーンルーム

部門間の壁を取り払い  
社内連携を強化して  
コンカレントエンジニアリングを  
推進

社内外の知識、技術、ノウハウを  
組み合わせた  
オープンイノベーションにより  
革新的なソリューションを開発する



# 【中期計画『3D-Ⅲ』の全体像】

基盤とする考え方

- ◎意識をカエル
- ◎行動・環境をカエル

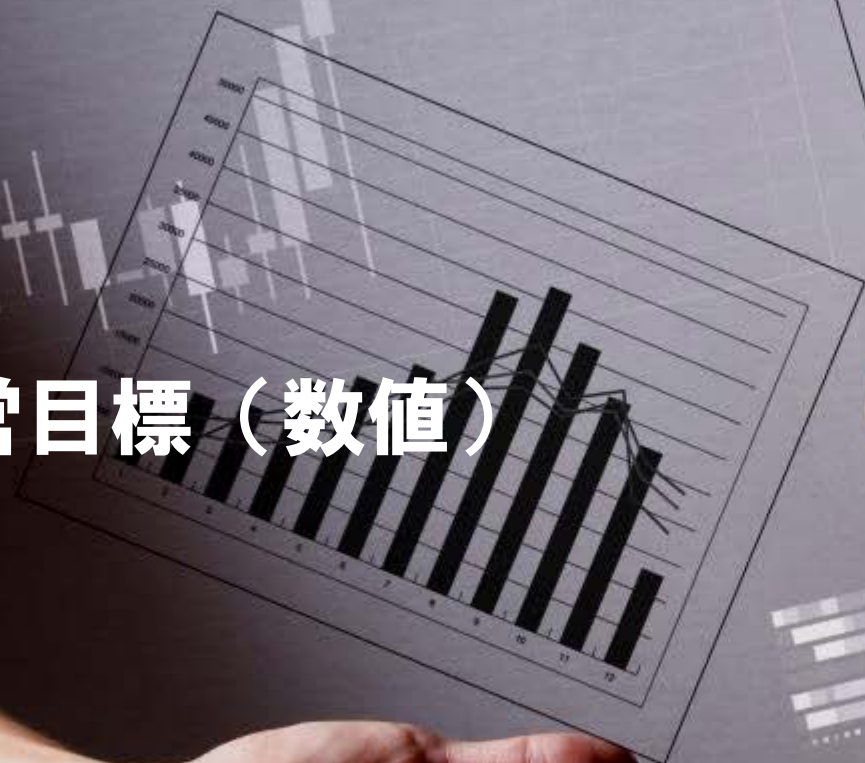
基本戦略

持続的成長のために、

- ◎ 経営資源の成長BUへの傾斜配分
- ◎ オープンイノベーションによる成長BUの創出・育成加速



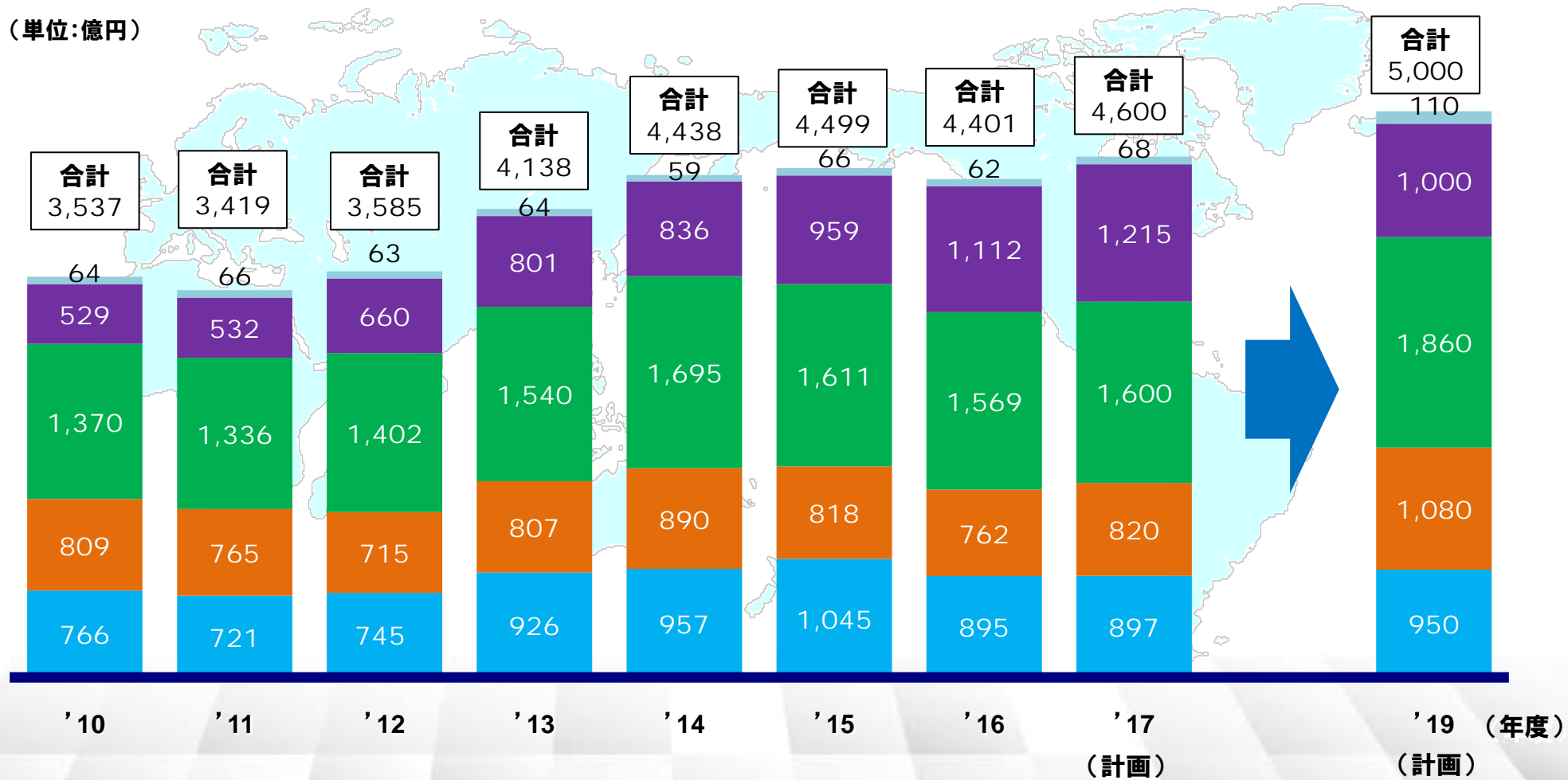
# 経営目標（数値）



# 【セグメント別売上高】

■セルローズ ■有機合成 ■合成樹脂 ■火工品 ■その他

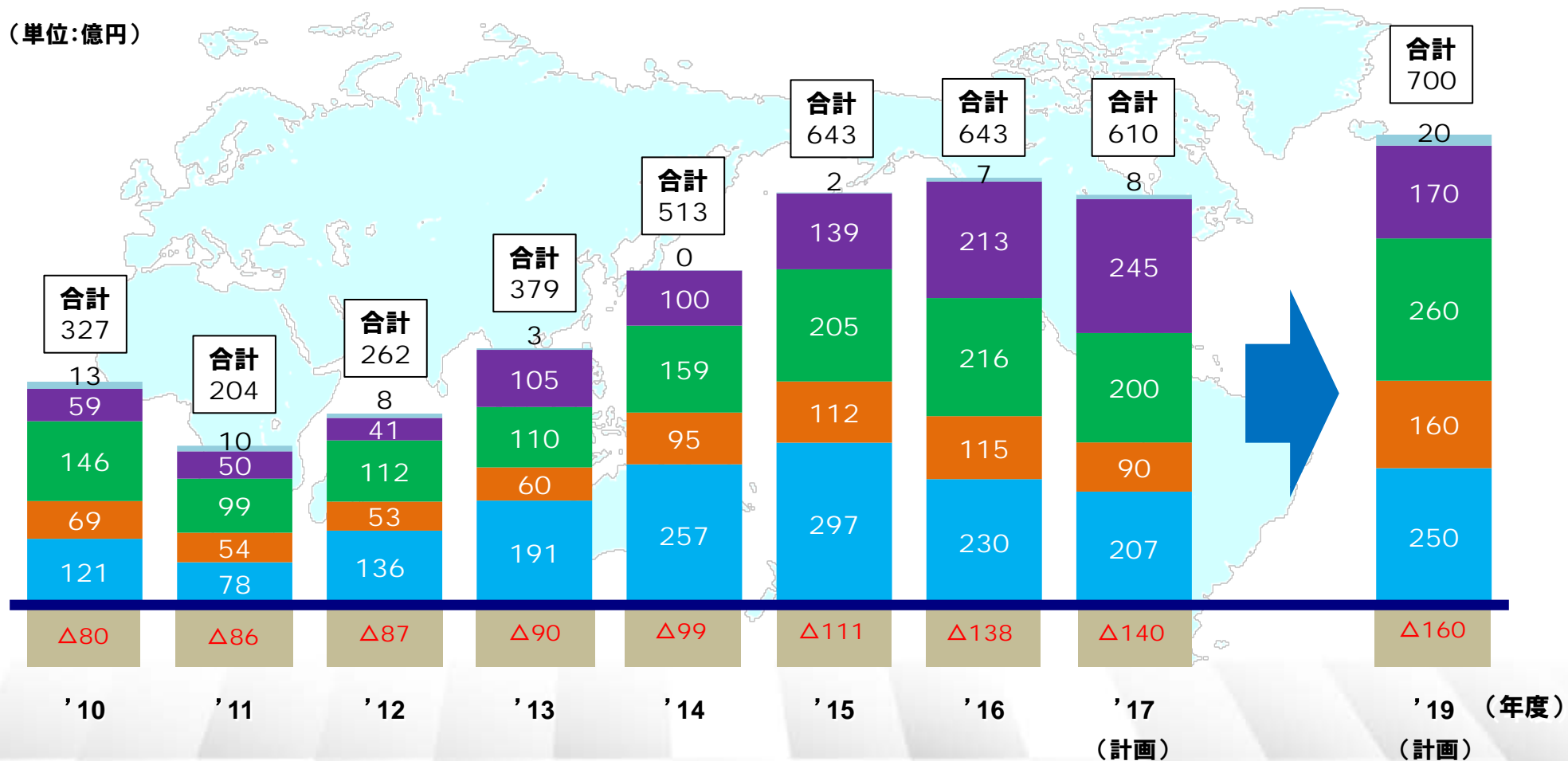
(単位:億円)



# 【セグメント別営業利益】

■セルロース ■有機合成 ■合成樹脂 ■火工品 ■その他 ■ 全社

(単位:億円)



## 【セグメント別売上高・営業利益】

### 売上高（単位：億円）

	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2019年度
セルロース	766	721	745	926	957	1,045	895	897	950
有機合成	809	765	715	807	890	818	762	820	1,080
合成樹脂	1,370	1,336	1,402	1,540	1,695	1,611	1,569	1,600	1,860
火工品	529	532	660	801	836	959	1,112	1,215	1,000
その他	64	66	63	64	59	66	62	68	110
合計	3,537	3,419	3,585	4,138	4,438	4,499	4,401	4,600	5,000

### 計画

### 営業利益（単位：億円）

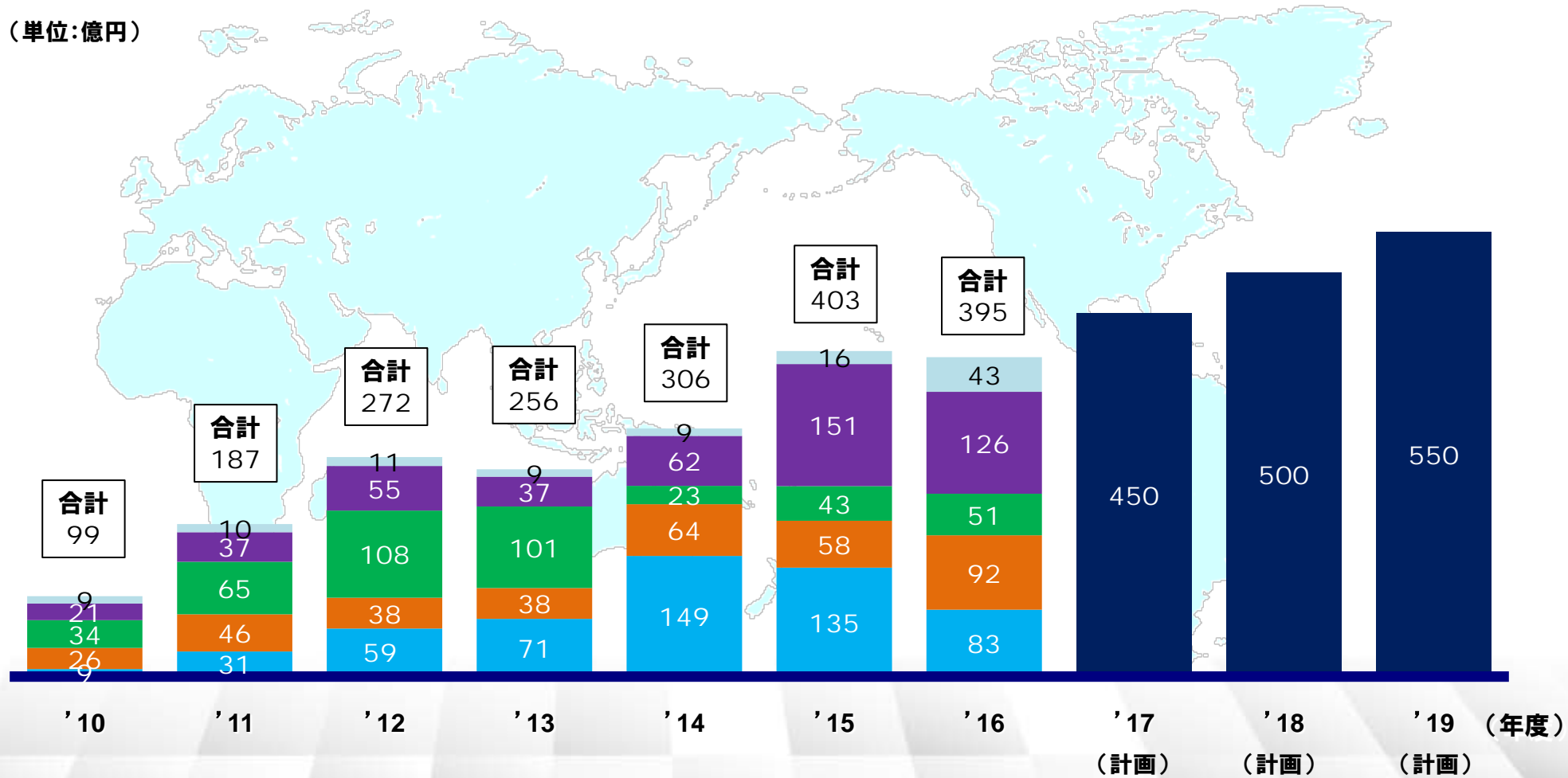
	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2019年度
セルロース	121	78	136	191	257	297	230	207	250
有機合成	69	54	53	60	95	112	115	90	160
合成樹脂	146	99	112	110	159	205	216	200	260
火工品	59	50	41	105	100	139	213	245	170
その他	13	10	8	3	0	2	7	8	20
全社	<b>△80</b>	<b>△86</b>	<b>△87</b>	<b>△90</b>	<b>△99</b>	<b>△111</b>	<b>△138</b>	<b>△140</b>	<b>△160</b>
合計	327	204	262	379	513	643	643	610	700



# 【セグメント別の設備投資】

■セルロース ■有機合成 ■合成樹脂 ■火工品 ■その他

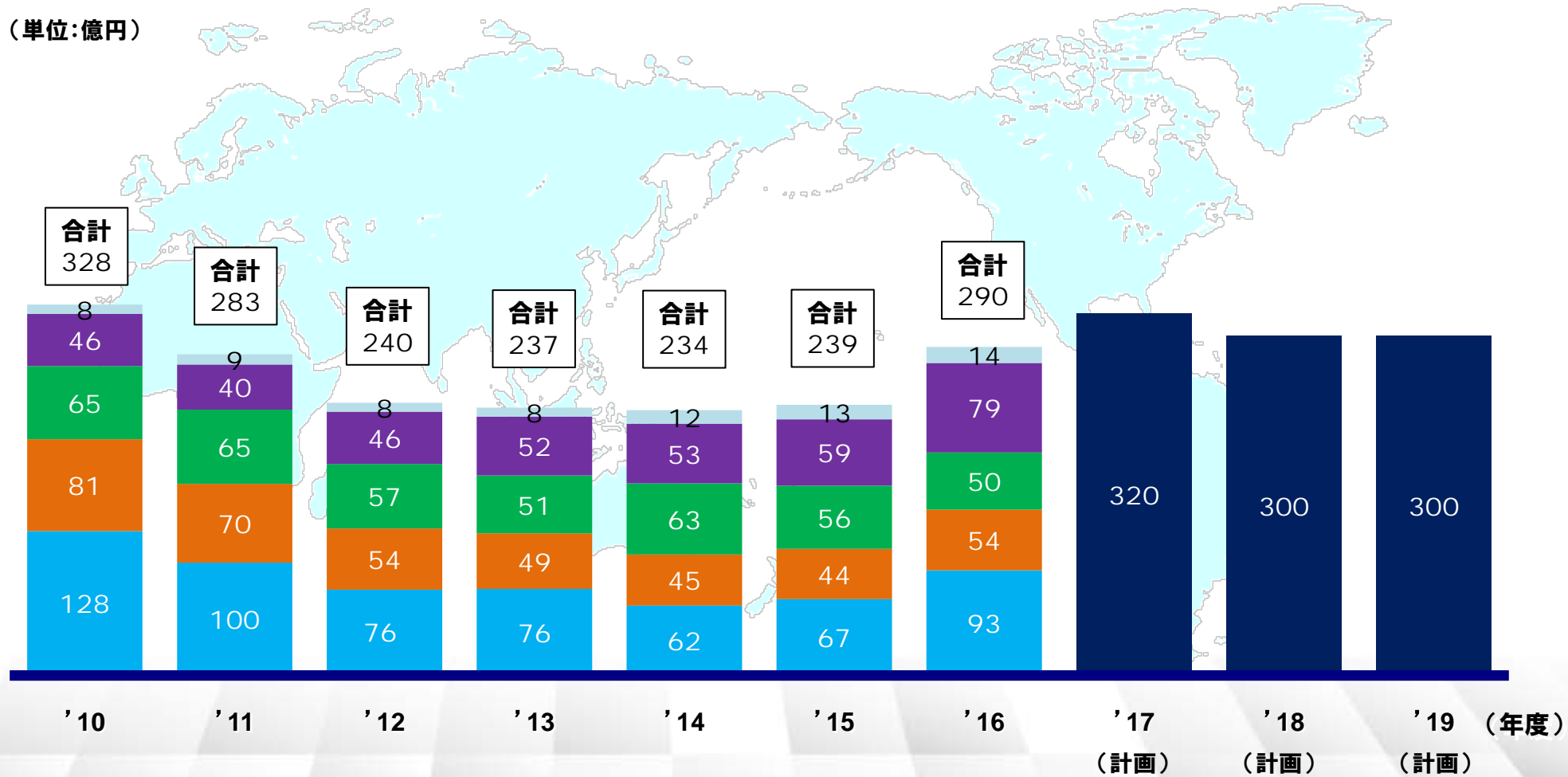
(単位:億円)



# 【セグメント別の減価償却費】

■セルロース ■有機合成 ■合成樹脂 ■火工品 ■その他

(単位:億円)



## 【株主還元】

### ◆ 基本方針 ◆

- ◎ 連結業績を反映した配当
- ◎ より強固な収益基盤を確立するための内部留保
- ◎ ROE10%以上を意識した財務戦略

これらを総合的に勘案し、バランスのとれた利益配分を行います

自己株式取得につきましても、配当を補完する株主還元策として機動的に実施してまいります

### ◆ 配当性向 ◆

目標：30%以上



セグメント別の具体策

# セルロースセグメント

## 事業環境

- ✓ 偏光板保護用TACフィルムの他素材との競争が激化
- ✓ アセテート・トウの販売競争が続く
  - 世界のたばこ需要は減少、電子たばこの台頭
  - 中国でのトウ過剰在庫問題(2018年まで長引く)
- ✓ セルロースの機能に対する市場の期待感

## Change Challenge Courage

製品別ビジネスという従来の概念を捨て、  
事業の原点である「セルロース」の特性を活かした新しい機能の発現による新市場創出

### 【酢酸セルロース】

- LCDの新機種やOLEDなどの次世代パネルの部材に向けた新機能の開発と提案
- 新規用途開拓の拡大・促進(TACフィルムの製膜技術の横展開やFO膜(正浸透膜)向け材料開発等)

### 【アセテート・トウ】

- 品質・技術サービス・コストで顧客信頼度No.1を獲得
- 実証設備を活用して、顧客ニーズに迅速に対応し、シェアを拡大

### 【新規セルロース製品開発・新規用途開拓】

- セルロースの特徴を活かした機能を発現し、新たな需要を創出
- 開発と品質保証の機能の統合
- 機能発現要因を要素技術別に集約して技術構築し、各課題に応用



# 有機合成セグメント(有機合成)

## 事業環境

- ✓ アセチル市場は、中国の過剰製造能力のためアジア需給がアンバランス
- ✓ 電子材料分野では、「技術革新」と「市場成長」が同時進行し、業界のサプライチェーン激変の可能性
- ✓ 化粧品の世界市場は堅調に成長、新規素材へのニーズが高い
- ✓ ヘルスケア分野では、機能性表示食品制度の施行(日本)

## Change Challenge Courage

- 高シェア、高成長、高収益商材への経営資源集中投下によるグローバル成長
- 社外との大胆な協業により新規事業創出
- 既存事業を起点とし、次世代、未来市場への先駆的参入

### 【アセチル製品】

- コスト競争力の強化
- 国内メーカーとの協業体制の推進

### 【有機機能品】

- コーティングや自動車塗料等、成長分野への注力
- ポリマー化や配合技術のノウハウを活用した、テクニカルサービスの強化
- 川下メーカーのM&Aやアライアンスによる、新規市場の創出

### 【電子材料】

- 電材溶剤・プリントドエレクトロニクス溶剤・レジスト材料・光源光学材料のプロダクトミックスによる、FPD・半導体・オプトエレクトロニクス市場への持続的なベストソリューションの提供
- 特に高度化する半導体市場に注力し、半導体業界におけるプレゼンスを向上

### 【コスメ・ヘルスケア】

- 1,3BGの生産能力を増強し、無臭品による差別化
- 無臭化ノウハウを活かした製品、技術提案による新規製品の拡充
- 機能性表示制度の活用、品揃えの充実化

### 【R&D体制】

- 技術の深耕、事業の深耕の両軸による新市場アプローチ
- グローバルでのテクニカルサービス拠点の構築
- プロセス革新による、品質向上とコストダウンの両立、国際競争力の強化

# 有機合成セグメント(CPI)

## 事業環境

- ✓ 中国、インドにおける製薬産業の成長
- ✓ ローカルニーズの表面化(中国、インド)
- ✓ バイオ医薬品(高分子医薬品)の市場が世界で拡大

## Change Challenge Courage

- 高分子医薬創薬支援ビジネスへの進出
- 低分子医薬創薬支援ビジネスのグローバル拡大、商材拡充

### 【ソリューション数の増大】

- 新規アキラルカラムの開発・拡販
- 高純度キラル試薬の拡販
- 核酸精製用消耗品(ツール)の拡充、バイオクロマト用製品の開発・拡販

### 【グローバル拡大、商材拡充】

- 受託分析サービス、ラベル化標品ビジネスの拡大
- キラルカラム・充填剤ビジネスの拡大
- 受託分取サービスの拡大

### 【成長ビジネスへの積極投資】

- インドでの新建屋建築
- M&A等によるバイオセパレーション技術の獲得

### 【組織の変更】

- 機能別・地域別マトリクス型組織

# 合成樹脂セグメント

## 事業環境

- ✓ 自動車の軽量化、自動運転での電子化による樹脂製品の高機能化
- ✓ モノ作りへの環境規制強化
- ✓ エレクトロニクス市場での新興国メーカーの台頭
- ✓ 樹脂メーカーのコンパウンド事業への傾斜
- ✓ 「フードロスの削減」の観点から「食品の賞味期限延長のニーズ」が増加

## Change Challenge Courage

- ・ エンジニアリング・プラスチック：地域特性に合ったグローバル体制の確立
- ・ 樹脂コンパウンド：高機能品事業へ特化
- ・ 樹脂加工：ソリューションビジネスモデルの確立

### 【エンジニアリング・プラスチック】

- 欧米ビジネスモデル対応基盤構築(非日系企業への販売、サプライチェーンへの対応)
- 汎用化する市場の要求に対応した商品投入
- COC事業の拡大

### 【樹脂コンパウンド】

- 金属代替に必要な高強度、高剛性樹脂(長繊維強化樹脂)の顧客への設計支援
- 得意とする導電、電磁波シールド材料のブラッシュアップ、高度な外観(耐擦傷性等)の追求
- 高機能路線シフトを支えるテクニカルサービスの強化、金属接着技術の用途展開

### 【樹脂加工】

- 独自素材や分子設計からの機能発現とコーティング技術の組み合わせによる事業拡大
- 将来有望センシング市場に向けた超小型、超薄型、積層技術の開発による光学部材事業の早期育成
- バリア性能や新規デザインなど提案型ビジネスによる市場創出

# 火工品セグメント

## 事業環境

### 【自動車安全部品事業】

- ✓ 自動車のEV化、自動運転技術等、技術革新による安全部品に求められるニーズの変化
- ✓ 中国、インドを中心とした新興国での法規制の導入、改定によりエアバッグ市場拡大
- ✓ インフレータのリコール問題に端を発する業界勢力図の激変
- ✓ 歩行者保護も含めた「安全・安心」に対する意識の高まり

### 【特機事業】

- ✓ 島しょ防衛、ミサイル防衛装備品の増強政策が続く

- ・ 品質No.1の信頼の獲得
- ・ 競争力のある商品の迅速な開発と上市による顧客ニーズへの対応
- ・ グローバル事業体制強化による世界市場への対応力の向上
- ・ パイロテクニクをベースにした新事業創出

Change  
Challenge  
Courage

### 【自動車安全部品事業】

- 画像解析システム導入による“安全と品質”の継続と深化(ロット保証から1個保証へのステップアップ)
- 自動車、モジュールメーカーとの協業強化による顧客ニーズに合致した商品開発の実施
- 米・欧・アジアでのテクニカルセンター設置とインドを含む営業体制強化による顧客ニーズへの対応力向上
- イノベーションセンター播磨設置による仕事のプロセス変革、商品開発改革

### 【特機事業】

- インフレータ用ガス発生剤の日・米・中・タイ4拠点体制の確立と新規製造プロセス開発
- 防衛装備品での当社優位市場への集中による収益改善

### 【新規事業】

- 自動車用途を核にした新たなパイロテクニクデバイスの事業化

# 予測に関する注意事項

- 本資料は情報の提供を目的としており、本資料による何らかの行動を勧誘するものではありません。本資料(業績計画を含む)は、現時点で入手可能な信頼できる情報に基づいて当社が作成したものでありますが、リスクや不確実性を含んでおり、当社はその正確性・完全性に関する責任を負いません。
- ご使用に際しては、ご自身の判断にてお願いいたします。本資料に記載されている見通しや目標数値等に全面的に依存して投資判断を下すことによって生じ得るいかなる損失に関しても、当社は責任を負いません。

この資料の著作権は株式会社ダイセルに帰属します。  
いかなる理由によっても、当社に許可無く資料を複製・配布することを禁じます。

株式会社 **ダイセル**





**DÄICEL**

*The Best Solution for You*