



Color & Comfort

# DIC111 2019-2021 中期経営計画

---

2019年2月14日

**DIC株式会社**

代表取締役 社長執行役員

猪野 薫



Color & Comfort

# 目次

|   |                          |       |    |
|---|--------------------------|-------|----|
| ■ | トップメッセージ                 | ----- | 3  |
| ■ | DIC108 総括                | ----- | 4  |
| ■ | 過去の営業利益トレンドとDIC111の位置づけ  | ----- | 6  |
| ■ | DIC111 基本コンセプト           | ----- | 7  |
| ■ | 基本コンセプト実現のための体制          | ----- | 8  |
| ■ | 基本戦略：成長実現に向けたポートフォリオ転換   |       |    |
|   | 1. Value Transformation  | ----- | 9  |
|   | 2. New Pillar Creation   | ----- | 10 |
| ■ | 数値計画                     | ----- | 11 |
| ■ | 経営基盤の高度化                 | ----- | 12 |
| ■ | キャッシュフローマネジメント           | ----- | 14 |
| ■ | 戦略投資                     | ----- | 15 |
| ■ | セグメント別計画サマリー             | ----- | 16 |
| ■ | セグメント戦略                  |       |    |
|   | ● パッケージング&グラフィック         | ----- | 18 |
|   | ● カラー&ディスプレイ             | ----- | 20 |
|   | ● ファンクショナルプロダクツ          | ----- | 22 |
| ■ | 地域別計画                    | ----- | 23 |
| ■ | 補足資料1：新しいセグメントと製品本部別製品構成 | ----- | 24 |
| ■ | 補足資料2：サステナビリティ戦略         | ----- | 25 |

本資料は、情報の提供を目的としており、いかなる意味における勧誘行為を意図したものではありません。

将来の計画値は、現時点で入手可能な情報に基づき、当社の経営者が判断したものです。実際の売上高および利益は、記載している計画値と大きく異なる場合がありますことをご承知おきください。当社は、将来計画の正確性・完全性に関する責任を負うものではありません。

ご利用に際しては、ご自身の判断にて行いますようお願いいたします。本資料に全面的に依存して投資判断を下すことによって生じうるいかなる損失に関しても、当社は責任を負うものではありません。



P18、P20、P22、P25にSDGsの目標を示すこれらのアイコンを使用しています。

## トップメッセージ

### ▶「事業ポートフォリオの転換を通じて成長路線へ」

当社は、昨年創業110周年を迎えました。創業時からの印刷インキ事業について、極めて息の長い事業であることに感謝するとともに、そこから派生した顔料・ポリマ事業を併せるとこれら基盤事業が依然収益の大半を占めている現実を再認識しました。

おりしも、世の中では海洋プラスチック問題、食の安全、等々の「社会課題」やデジタル化を代表とする「社会変革」が、叫ばれております。このような状況下、2018年度業績が示す通り、原料事情をはじめとするマクロ環境に弱い事業体質と成長性の限界を露呈しました。引き続き売上高1兆円、営業利益1,000億円、純資産5,000億円の目標を堅持する中、基盤事業の質的転換と新たな事業の柱の構築による、社会変革と社会課題にフォーカスした高度な事業ポートフォリオへの転換を明示すべく、今般中期経営計画「DIC111」を策定しました。

### ▶「ユニークで社会から信頼されるグローバル企業へ」

- ・ “Color & Comfort”というユニークなブランドスローガンの下に、多彩なグローバルNo.1事業を有する
- ・ “Diversity”を通じて共感される豊かな企業価値が世界から尊敬され、愛される会社を作る
- ・ 従業員・顧客・株主との「価値の共創」が魅力的なDICブランドを形成する

これは、経営者の思いとして内外に発信した「将来の企業像」であります。

### ▶「当社の社会への提供価値とは」

この「企業像」に到達するために、「DIC111」策定に合わせて、「当社の社会への提供価値とは何か」「当社が取り組むべき社会課題とは何か」「当社にとっての事業を通じてのサステナビリティとは何か」について、議論を重ねてまいりました。

その結果、経営ビジョンを見据えた当社の「社会的価値」と「経済的価値」の関係性を明らかにするとともに、以下のメッセージを備えた新セグメントを発表しました。

- ・ 包装材料を通じて、社会や暮らしに「安全・安心」を提供する
- ・ 表示材料を通じて、社会や暮らしに「彩り」を提供する
- ・ 機能材料を通じて、社会や暮らしに「快適」を提供する

### ▶「社会から愛され、尊敬される会社へ」

昨今のコーポレートガバナンス、ESG、サステナビリティという言葉は、これまでにない「将来にわたってより長い時間軸での経営の方向性」を問うものであることを再認識し、また安全操業・品質保証面を含む事業活動においては「正しいことを正しく行う」ことが王道であることを肝に銘じて、「社会から愛され、尊敬される会社」を目指してまいりたいと思います。



DIC株式会社 代表取締役 社長執行役員 猪野 薫

TOP MESSAGE

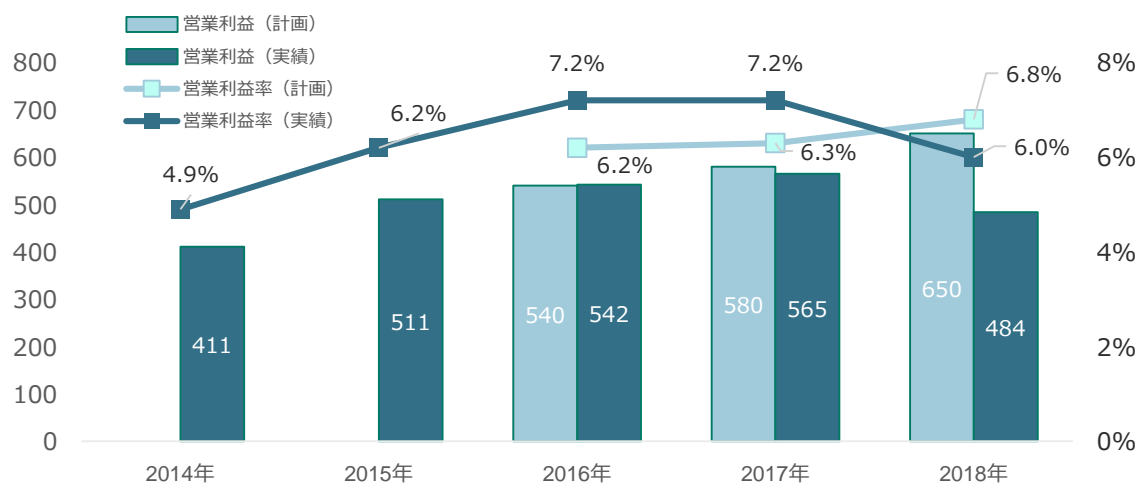
## 業績推移

(単位：億円)

|                      | 2015年<br>実績 | 2016年<br>実績 | 2017年<br>実績 | 2018年<br>実績 | 2018年<br>計画 |
|----------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| 売上高                  | 8,200       | 7,514       | 7,894       | 8,055       | 9,600       |
| 営業利益                 | 511         | 542         | 565         | 484         | 650         |
| 当期純利益* <sup>1</sup>  | 374         | 348         | 386         | 320         | 400         |
| ROE                  | 15%         | 13%         | 13%         | 10%         | 12%         |
| 通常投資 (3年合計)          | —           | 948         |             |             | 1,200       |
| 戦略的投資枠 (3年合計)        | —           | 502         |             |             | 1,500       |
| D/クレシオ* <sup>2</sup> | 47%         | 44%         | 44%         | 45%         | 50%程度       |
| 配当性向                 | 21%         | 27%         | 29%         | 37%         | 30%程度       |
| USD/円                | 120.85      | 109.96      | 112.33      | 110.46      | 120.00      |

## 営業利益および営業利益率の推移

(単位：億円)



## 総括

- 2016年、2017年と最高益を更新するも、原料高の影響により最終年度は大きく当初計画を下回る

### 成果

- 成熟地域における需要動向に合わせた生産体制の再構築 (出版インキ、ポリマ)
- 計画を超える機能性顔料事業の成長
- 太陽HDとの資本業務提携によるエレクトロニクス分野の基盤強化
- 継続的な売上成長の実現と過去最高益達成 (2017年)
- 適切な財務バランスの維持・改善をベースに目標を上回る配当性向

### 課題

- 成熟地域における更なる需要減少を見据えた事業の構造改革 (出版インキ、一般加工品)
- 原料価格上昇による2018年の減益をふまえた、原料動向に左右されない強固な事業基盤の確立
- 出版インキの需要縮小を補い、全社を成長軌道に乗せる新たな事業の柱の創出
- 戦略投資の着実な実行

\*1:親会社株主に帰属する当期純利益 \*2:D/クレシオ=有利子負債 / (有利子負債 + 純資産)

## セグメント別業績推移

(単位：億円)

| <small>上段：売上高<br/>中段：営業利益<br/>下段：売上高営業利益率</small> | 2016年<br>実績           | 2017年<br>実績           | 2018年<br>実績           | 2018年<br>計画           |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| プリンティングインキ  | 3,652<br>184<br>5.0%  | 3,737<br>174<br>4.7%  | 3,806<br>138<br>3.6%  | 4,609<br>276<br>6.0%  |
| ファインケミカル  | 1,282<br>144<br>11.2% | 1,354<br>174<br>12.8% | 1,323<br>164<br>12.4% | 1,784<br>200<br>11.2% |
| ポリマ   | 1,809<br>196<br>10.9% | 1,979<br>196<br>9.9%  | 2,058<br>175<br>8.5%  | 2,141<br>180<br>8.4%  |
| コンパウンド  | 611<br>50<br>8.1%     | 647<br>50<br>7.7%     | 652<br>32<br>4.9%     | 870<br>86<br>9.9%     |
| アプリケーションマテリアルズ                                    | 557<br>19<br>3.4%     | 561<br>26<br>4.6%     | 585<br>32<br>5.5%     | 643<br>45<br>7.0%     |
| USD/円*  | 109.96                | 112.33                | 110.46                | 120.00                |
| WTI原油 (USD/bbl) *                                 | 43                    | 51                    | 65                    | 50                    |

\*年間平均値

## 2018年営業利益計画差要因

### プリンティングインキ

- 先進国を中心に、出版用インキの需要減少が加速
- 新興国を中心に、全般的な円高進行により円換算での利益が目減り
- セキュリティインキ等新規分野の育成を進めるも全体のマイナスをカバーするに至らず

### ファインケミカル

- 液晶材料事業の大きな伸びを計画したが、競争環境の激化により計画に届かず
- 顔料事業では、機能性顔料が牽引し、計画を超過
- セグメント全体では大きく未達

### ポリマ

- エレクトロニクス分野向け高付加価値製品が好調
- アジア地域での拡販が計画に届かず
- 2017年までは好調に推移するも、原料価格上昇により、未達に終る

### コンパウンド

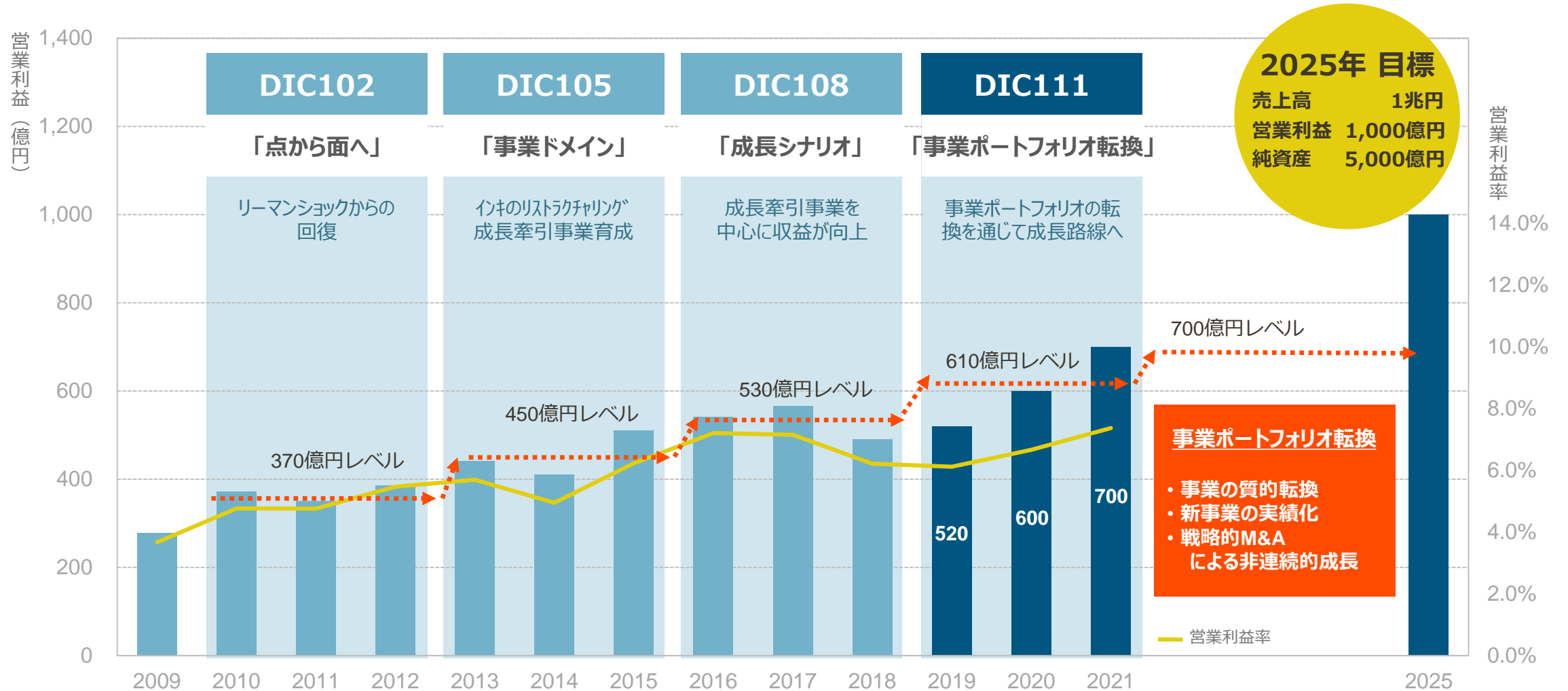
- PPSとジェットインキは堅実に成長したものの、計画には届かず
- 想定以上に価格低下が進行し、一部のコモディティ製品から撤退
- 計画した大口テーマの遅延、高付加価値製品へのシフト遅れにより計画に届かず

### アプリケーションマテリアルズ

- フィルム、モジュール等ニッチ分野で強みのある製品群が計画超過
- 建築・住設向け製品で計画未達
- リナブルーの生産拡大は実現したものの、利益計画には届かず

# 過去の営業利益トレンドとDIC111の位置づけ

## 「事業ポートフォリオの転換」を通じて成長路線へ



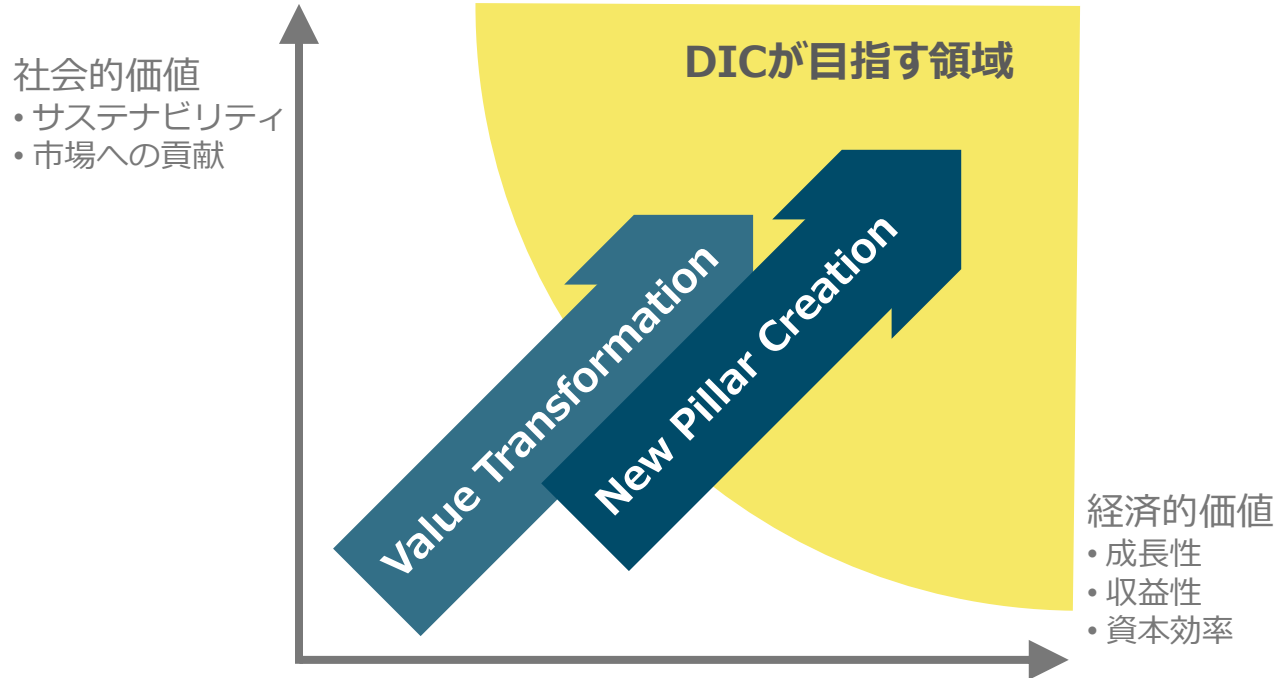
# DIC111 基本コンセプト

## DICの目指す企業像

- 地球環境や食料問題等の社会課題やデジタルゼーションをはじめとする社会変革への前向きな取り組みを重視して、目指す企業像を設定

**「安全・安心」、「彩り」、「快適」の価値提供を通じて  
ユニークで社会から信頼されるグローバル企業へ**

### 2つの基軸による事業ポートフォリオ転換



## 実現のための基本戦略

### Value Transformation

事業の「質的転換」による事業体質の強化

- ・高付加価値化
- ・提供価値の向上
- ・サステナビリティへの貢献

### New Pillar Creation

社会課題や社会変革に対応した新事業の創出

- ・エレクトロニクス
- ・オートモーティブ
- ・次世代パッケージング
- ・ヘルスケア

## 基本戦略をささえる経営基盤の高度化

デジタルトランスフォーメーション  
人材マネジメント  
ESG経営の推進

# 基本コンセプト実現のための体制

## 基本戦略を実現するための新セグメントと新事業創出のための体制

### “Value Transformation”

- 製品軸から社会への提供価値を軸としたセグメントに再編

#### パッケージング&グラフィック

|      |                              |     |                               |
|------|------------------------------|-----|-------------------------------|
| 提供価値 | 包装材料を通じて、社会や暮らしに「安全・安心」を提供する |     |                               |
| 市場   | 包装・デジタル印刷・セキュリティ印刷           | 製品群 | パッケージ用インキ・包装材料・ジェットインキ・出版用インキ |

#### カラー&ディスプレイ

|      |                           |     |                       |
|------|---------------------------|-----|-----------------------|
| 提供価値 | 表示材料を通じて、社会や暮らしに「彩り」を提供する |     |                       |
| 市場   | 表示材・化粧品                   | 製品群 | 機能性顔料・液晶材料・天然系色素・一般顔料 |

#### ファンクショナルプロダクツ

|      |                           |     |                             |
|------|---------------------------|-----|-----------------------------|
| 提供価値 | 機能材料を通じて、社会や暮らしに「快適」を提供する |     |                             |
| 市場   | 自動車・電子材料・塗料・半導体           | 製品群 | ポリマ・コンパウンド・工業用テープ・中空糸膜モジュール |

### “New Pillar Creation”

- 領域別に新事業創出のためのビジネスユニットを立ち上げ

#### エレクトロニクス

|      |                                |
|------|--------------------------------|
| 提供価値 | デジタル社会に貢献する、機能性素材・ソリューションを提供する |
|------|--------------------------------|

#### オートモーティブ

|      |                           |
|------|---------------------------|
| 提供価値 | 新たなモビリティ社会に貢献する、複合材料を提供する |
|------|---------------------------|

#### 次世代パッケージング

|      |                                      |
|------|--------------------------------------|
| 提供価値 | 地球環境のサステナビリティに貢献する、パッケージソリューションを提供する |
|------|--------------------------------------|

#### ヘルスケア

|      |                                    |
|------|------------------------------------|
| 提供価値 | 人の健康長寿に貢献する、バイオ技術を用いたファインケミカルを提供する |
|------|------------------------------------|

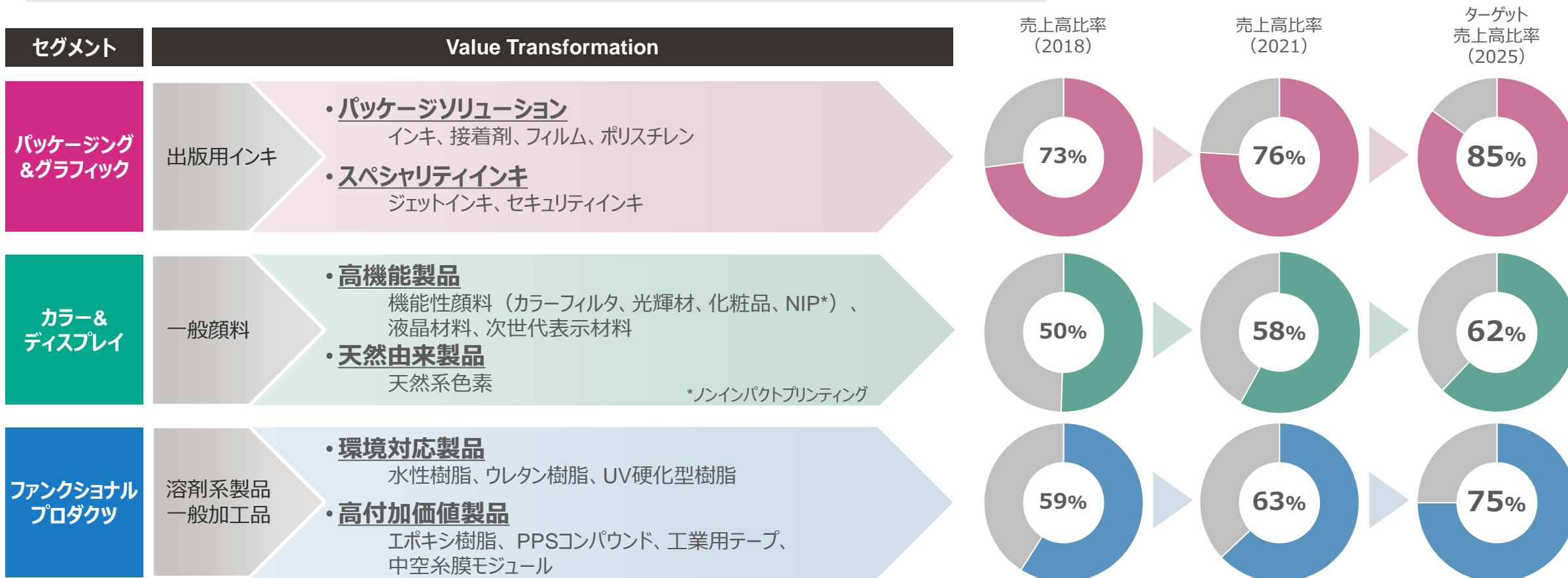


# 基本戦略 成長実現に向けたポートフォリオ転換

## 1. Value Transformation

### 事業の質的転換による持続的キャッシュの創出

- 競争力のある事業への体質転換  
マクロ環境変化に対して脆弱な事業から、より差別化された高付加価値事業にシフト
- 社会的価値を意識した事業への転換  
顧客と市場への提供価値、製品ライフサイクルを見渡したサステナビリティに配慮した事業に転換



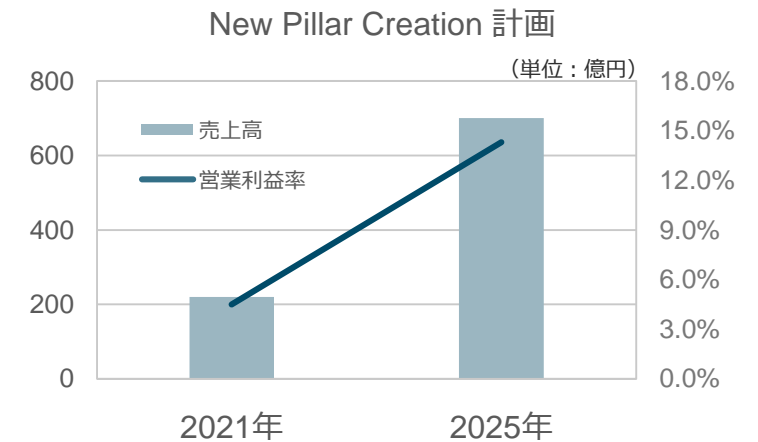
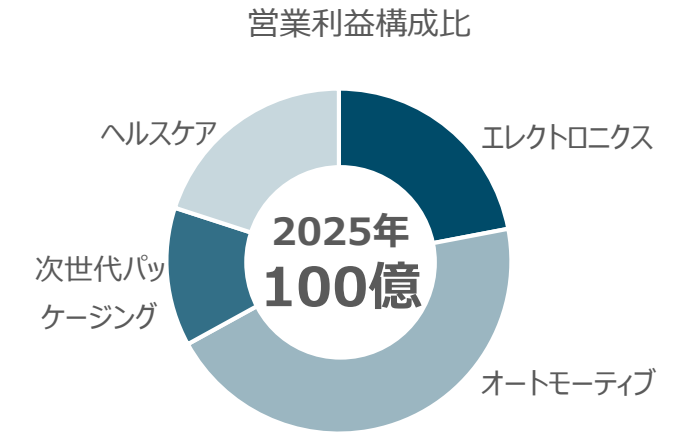
# 基本戦略 成長実現に向けたポートフォリオ転換

## 2. New Pillar Creation

### 重点領域におけるコンピタンスの高度化と獲得による新たな柱の構築

- 社会課題と社会変革を起点に新たな事業を創出する  
社会課題、社会変革と当社のコンピタンスとの交点を重点領域と定め、事業を通じて社会課題解決に貢献
- 外部リソースを積極活用  
M&A、CVCを活用し新たなテクノロジーを取り込むとともに、循環型社会に向けた新たな社会のエコシステム作りへ参画

| 領域           | 社会課題  | 当社コンピタンス                         | ターゲット   |
|--------------|---|----------------------------------|---|
| エレクトロニクス     | <ul style="list-style-type: none"> <li>通信の高速化</li> <li>AI、IoT、IoEへ</li> </ul>                             | 光学制御技術<br>機能性素材設計技術<br>分散・インキ化技術 | <ul style="list-style-type: none"> <li>次世代ディスプレイ<br/>QDインキ、周辺材料</li> <li>PCB、半導体、センサー<br/>絶縁・導電材料、センサー</li> </ul>         |
| オート<br>モーティブ | <ul style="list-style-type: none"> <li>コネクティッド</li> <li>自動運転</li> <li>シェアード</li> <li>電動化</li> </ul>       | 複合化技術                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>マルチマテリアル化<br/>CFRP、エンブラのラインナップ拡充</li> <li>次世代電池材料<br/>負極材無機系活物質とバインダー樹脂</li> </ul> |
| 次世代<br>パッケージ | <ul style="list-style-type: none"> <li>食料問題</li> <li>食の安全・安心</li> <li>海洋プラスチック問題</li> <li>流通革新</li> </ul> | グローバルチャネル<br>パッケージソリューション        | <ul style="list-style-type: none"> <li>安全・安心・フードロス対応<br/>バリア材料</li> <li>サステナブルパッケージ<br/>モノマテリアル、リサイクル、生分解</li> </ul>      |
| ヘルスケア        | <ul style="list-style-type: none"> <li>健康長寿</li> <li>食の安全・安心</li> </ul>                                   | 藻類培養技術<br>カラーマテリアル               | <ul style="list-style-type: none"> <li>合成色素代替<br/>食品・飲料用天然色素</li> <li>ニュートリション<br/>機能性食品、サプリメント</li> </ul>                |



高付加価値製品へのシフトにより最終年度には700億円の営業利益を計画

(単位：億円)

|                      | 2018年<br>実績 | 2019年<br>計画 | 2020年<br>計画 | 2021年<br>計画 | 3カ年成長率<br>(2018年比) |
|----------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|--------------------|
| 売上高                  | 8,055       | 8,500       | 9,000       | 9,500       | +18%               |
| 営業利益                 | 484         | 520         | 600         | 700         | +45%               |
| 売上高営業利益率             | 6.0%        | 6.1%        | 6.7%        | 7.4%        | —                  |
| 当期純利益 <sup>*1</sup>  | 320         | 350         | 370         | 450         | +41%               |
| EBITDA <sup>*2</sup> | 814         | 870         | 910         | 1,020       | +25%               |
| 売上高EBITDA率           | 10.1%       | 10.2%       | 10.1%       | 10.7%       | —                  |
| ROE                  | 10.4%       | 10~12%      |             |             | —                  |

USD/円

110.46

110.00

110.00

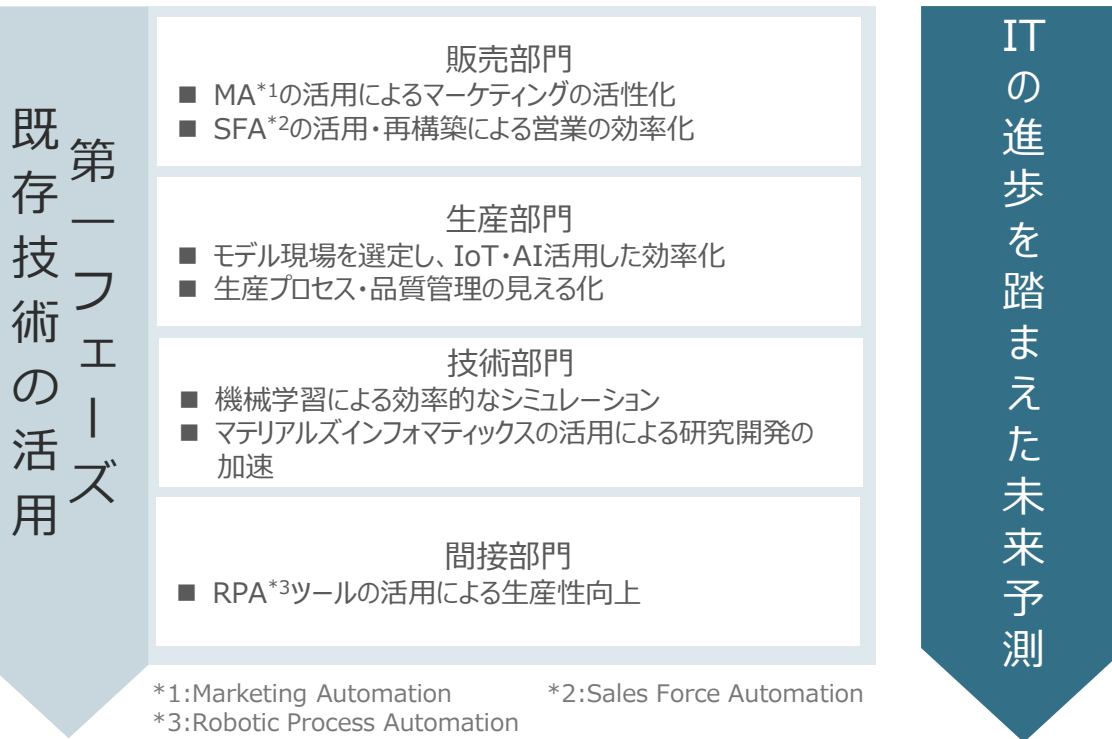
110.00

\*1 当期純利益 = 親会社株主に帰属する当期純利益

\*2 EBITDA = 親会社株主に帰属する当期純利益 + 法人税等合計 + 支払利息 - 受取利息 + 減価償却費 + のれん償却額

### デジタルトランスフォーメーション：ビジネスプロセスの革新に向けて

- 既存技術の活用による効率化をDIC111期間中に実行しつつ、ITの進歩を踏まえた未来予測からバックキャストした「DICが目指すビジネスプロセスの革新」を実現



### DICが目指すビジネスプロセスの革新

- 技術進歩が生み出す新市場への進出
- サプライチェーンの変化が生み出す新たなビジネスモデル
- 画期的な生産効率の向上、新たな働き方の創出

### 人材マネジメント

- 多様な人材を結集し、グローバル企業としての競争力の源泉に(WING)

#### Work Style Reform

##### 多様な個を活かす働き方の実現

- デジタルを活用した業務改革
- テレワーク、フレックス活用による勤務形態改革
- 量から成果への意識改革      ■ 育児・介護・病気等への支援

#### HR Infrastructure Reform

##### グローバル人事システム導入、人事制度のグループ統一

- 資格体系のグローバル統一
- 幹部人材の人事評価、人材アセスメントの統一(2020)
- グローバル人材プラットフォームの構築に向けたITシステム整備(2021)

#### Next Management Selection

##### 次期経営幹部登用プロセスの確立

- キーポジションの人材要件の明確化(2019)
- ハイポテンシャル人材の選定・モニタリングプロセス(2020)
- 登用委員会によるポジションと人材マッチングの最適化

#### Global Talent Development

##### グローバル人材育成

- グローバル人材のレベルの定義と要件設定(2019)
- グローバル人材育成プログラムを体系化(英語力・コンピテンシー・業務経験)

ESG各分野での目標を定め、取組みを加速

### Environment

- 生産活動におけるCO<sub>2</sub>排出量の削減
- サステナビリティに貢献する製品・ソリューションの提供

目標：CO<sub>2</sub>排出量\*<sup>1</sup>：30%削減（2030）

- 太陽光発電設備の導入、エネルギー消費原単位の削減
- 環境負荷低減と市場への貢献に基づくDICのサステナビリティ指標の導入
- 再生原料の活用、バイオマス由来原料の採用

### Social

- ダイバーシティ、働き方改革
- 安全第一主義の徹底

目標：国内女性管理職比率：4.4%(2018) ⇒ 8%(2021) ⇒ 20%(2025)  
国内外国人社員比率：1.0%(2018) ⇒ 5%(2021) ⇒ 10%(2025)

- ITを活用した働き方改革、ダイバーシティ教育による意識改革
- EHS教育と人員配置による安全教育のグローバル展開

### Governance

- 役員の属性多様化
- 資本コストを意思決定に反映

目標：外国人・女性役員比率：15%(2018) ⇒ 20%(2021) ⇒ 30%(2025)

- 外国人、女性役員の積極的登用による多様化
- 投資判断、事業ポートフォリオ選択における資本コストの適切な反映
- 事業撤退基準の制定

\*1:2013年CO<sub>2</sub>排出実績比

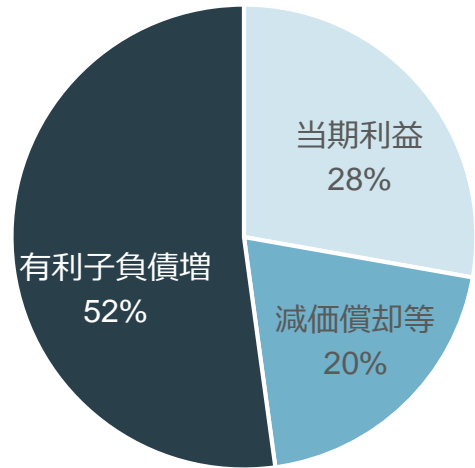
# キャッシュフローマネジメント

## 事業ポートフォリオ転換のために2,500億円の戦略投資枠を設定、財務体質と株主還元とのベストバランス

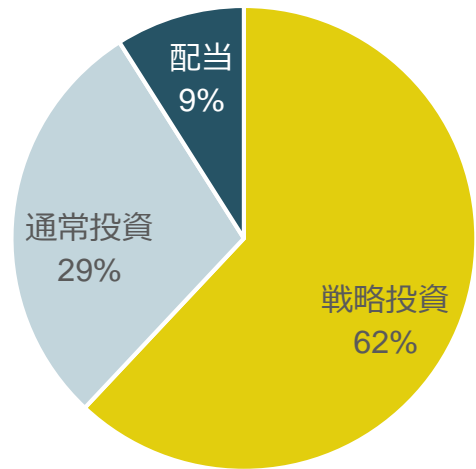
- 財務体質の継続的強化を目指しつつも、DIC111においては事業ポートフォリオ転換によるキャッシュフローの最大化を優先し、成長加速のため戦略投資枠として2,500億を設定
- 安定かつ適切な株主配当と充分なリスク対応力を確保できる健全な財務体質を維持
- 株主還元 配当性向：約30%、安定配当をベースに、利益成長に応じた配当支払を実行
- 財務体質 D/CLレシオ：50%程度、資金調達力とリスク対応力を維持し成長を下支え



2019 - 2021  
キャッシュイン



2019 - 2021  
キャッシュアウト

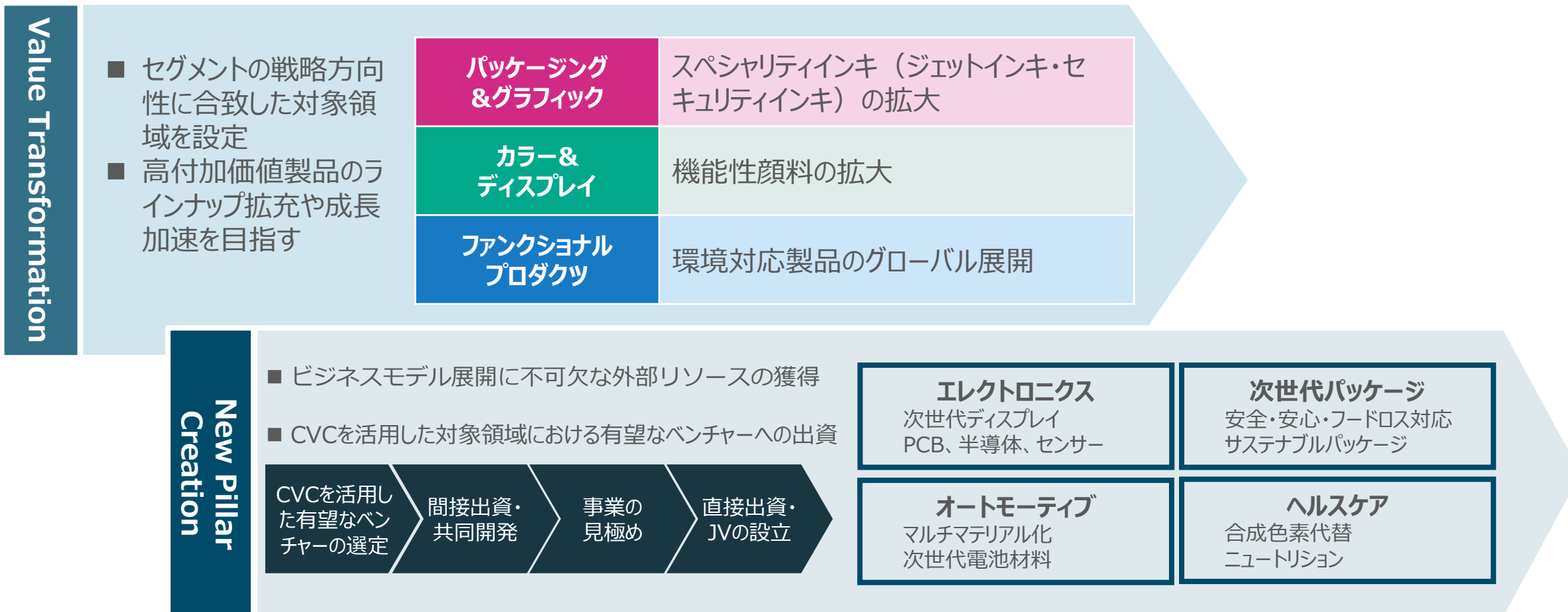


### キャッシュ配分の計画

|      |         |                              |
|------|---------|------------------------------|
| 通常投資 | 1,200億円 | 設備増強、更新・保全等、長期事業計画に基づき実施     |
| 戦略投資 | 2,500億円 | 事業ポートフォリオ転換に向けた戦略投資枠         |
| 配当   | 354億円   | 安定的な株主還元をベースに利益成長に応じた配当支払を実行 |

## 2,500億円の戦略投資枠を設定し、事業ポートフォリオ転換を加速

基本戦略“Value Transformation”“New Pillar Creation”による事業ポートフォリオ転換を加速させるため、2,500億の戦略投資枠を設定



(単位：億円)

|                | 事業方針                                      | 数値計画（上段：売上高、下段：営業利益） |            |            |            |
|----------------|---|----------------------|------------|------------|------------|
|                |   | 2018<br>実績           | 2019<br>計画 | 2020<br>計画 | 2021<br>計画 |
| パッケージング&グラフィック | 付加価値の高い成長領域（パッケージソリューション、スペシャリティ）にリソースを集中 | 4,347                | 4,600      | 4,767      | 4,940      |
|                |   | 199                  | 202        | 233        | 260        |
| カラー&ディスプレイ     | 戦略製品へのリソースシフトによる成長加速と既存事業の合理化による安定を両立     | 1,241                | 1,296      | 1,400      | 1,494      |
|                |   | 150                  | 154        | 160        | 182        |
| ファンクショナルプロダクツ  | 環境対応、機能性を高めて社会貢献と成長を実現                    | 2,821                | 2,969      | 3,184      | 3,432      |
|                |   | 208                  | 241        | 284        | 336        |



# 包装材料を通じて、社会や暮らしに「安全・安心」を提供する



## パッケージ用インキ

グラビアインキ  
フレキソインキ  
接着剤  
製缶塗料

Global  
No.1

## 包装材料

ポリスチレン  
フィルム

## ジェットインキ

## セキュリティインキ

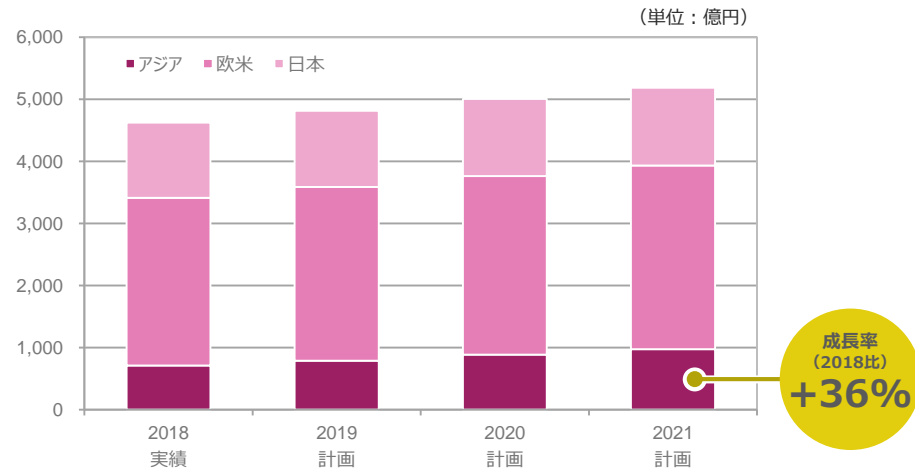
## 出版用インキ

Packaging & Graphic

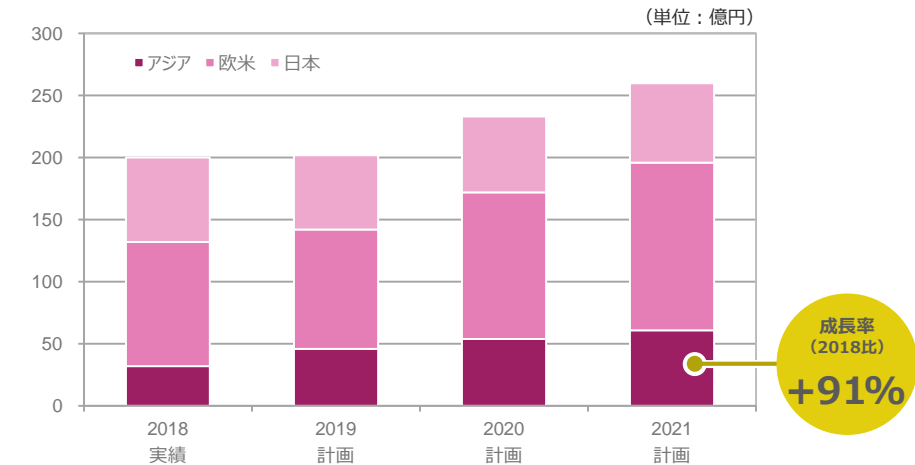
# パッケージング&グラフィック セグメント戦略

## 事業方針 付加価値の高い成長領域（パッケージソリューション、スペシャリティ）にリソースを集中

### 売上高計画

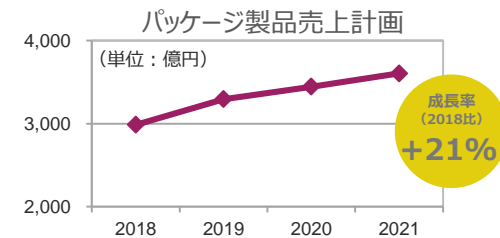


### 営業利益計画



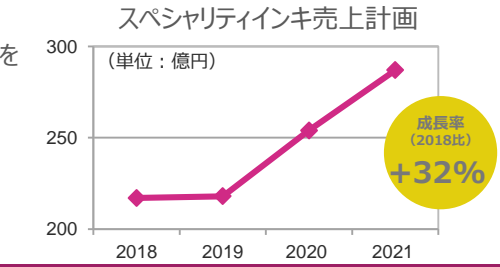
### パッケージソリューション

- 対象製品：グラビアインキ、フレキシソインキ、接着剤、フィルム、ポリスチレン
- 伸長するパッケージ市場に対して、製品ポートフォリオの拡張を通じて、事業の成長を加速
- ・ パッケージ分野における市場要求の変化に対応したサステナブル製品の開発・改良
- ・ インド・ベトナム・中国の生産体制強化、アジアにおける積極的な販売拡大(グラビア、接着剤等)
- ・ JV、M&Aを通じた事業規模の拡大



### スペシャリティ

- 対象製品：ジェットインキ、セキュリティインキ
- グローバル一体運営を深化、付加価値製品の水平展開を通じて高収益を実現
- ・ セキュリティインキを新たな柱となる事業としてリソースを積極投入、アジア市場攻略による収益拡大
- ・ ジェットインキにおける産業用途の開拓、生産能力増強（中国）、M&Aを通じた事業拡充



### パブリケーションインキ

- 対象製品：オフセットインキ、新聞インキ
- 出版市場の更なる需要減少を見据え、グローバルにライトサインジグを実行、事業合理化を実現
- ・ グループ一体となった出版・新聞インキ事業の生産体制最適化、経営体制効率化を推進



## 表示材料を通じて、社会や暮らしに「彩り」を提供する



### 機能性顔料

カラーフィルタ用顔料  
化粧品用顔料  
光輝材

Global  
No.1

### 天然系色素

Global  
No.1

### 液晶材料

TFT  
STN

### 一般顔料

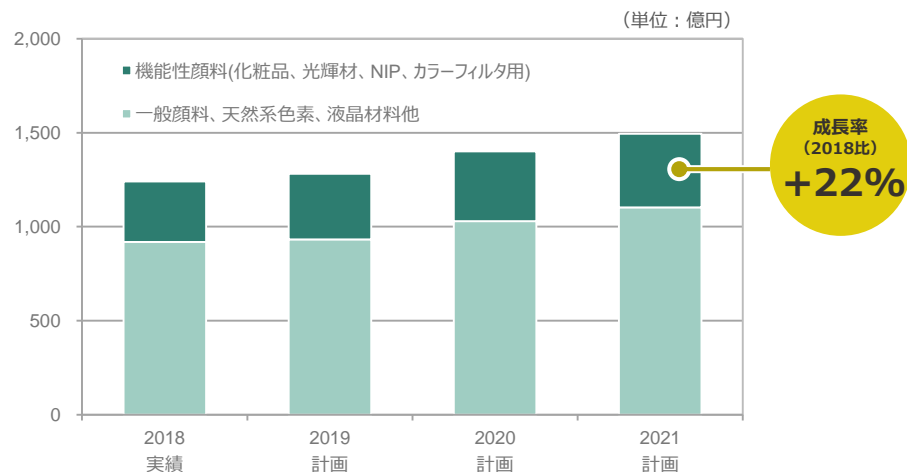
インキ・塗料・プラスチック用

Color & Display

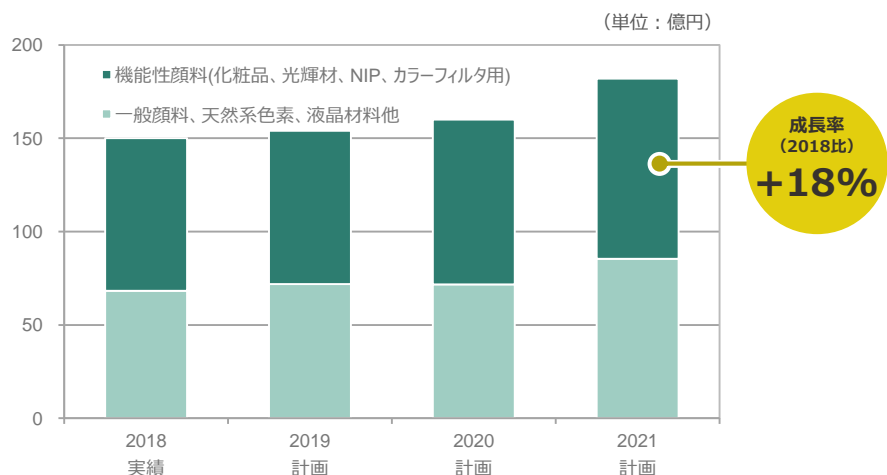
## 事業方針

### 戦略製品へのリソースシフトによる成長加速と既存事業の合理化による安定を両立

## 売上高計画



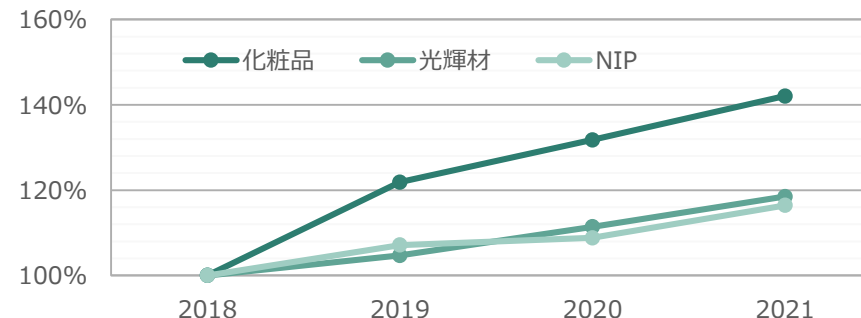
## 営業利益計画



## 色材分野

- 機能性顔料（化粧品、光輝材、NIP）の拡大
  - ・ 特殊顔料の生産供給体制の拡大（化粧品）
  - ・ 加工顔料事業の拡大によるパーソナルケア分野への進出（化粧品）
  - ・ 意匠性金属顔料・パール顔料の拡充（光輝材）
  - ・ 新製品投入によるデジタル印刷分野での拡充（NIP）
- 天然系色素（リナブルー）の拡大
- M&Aによるグローバルリーダーシップの確立

機能性顔料（化粧品、光輝材、NIP）売上高成長



## ディスプレイ分野

- 機能性顔料（カラーフィルタ用）のラインアップ拡充によるグローバルリーダーシップの堅持
- TFT液晶の知財・価格戦略による拡販と中国市場への展開加速
- QDインキビジネスへの参入



## 機能材料を通じて、社会や暮らしに「快適」を提供する



### サステナブル製品

水性・UV硬化型樹脂  
アクリル・ウレタン・ポリエステル

### 電気・電子材料用樹脂

エポキシ  
フェノール

### インキ・塗料用樹脂

### 自動車向けコンパウンド、テープ

PPSコンパウンド  
工業用テープ

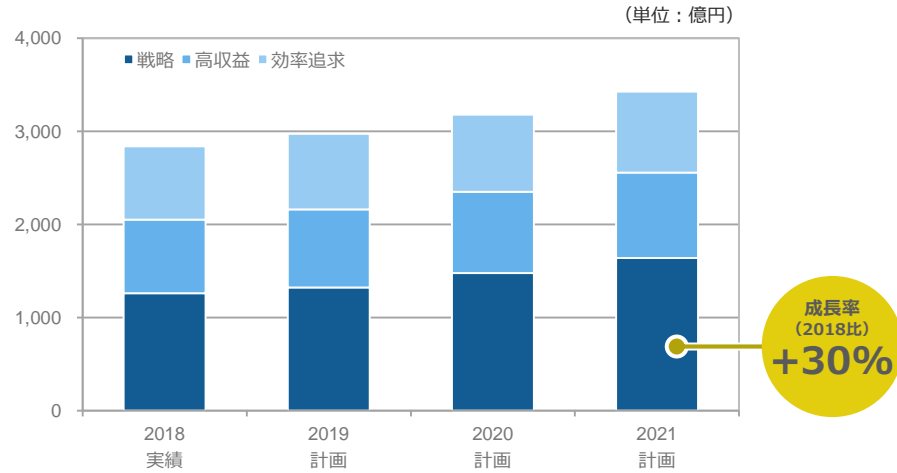
### 中空糸膜モジュール

Functional Products

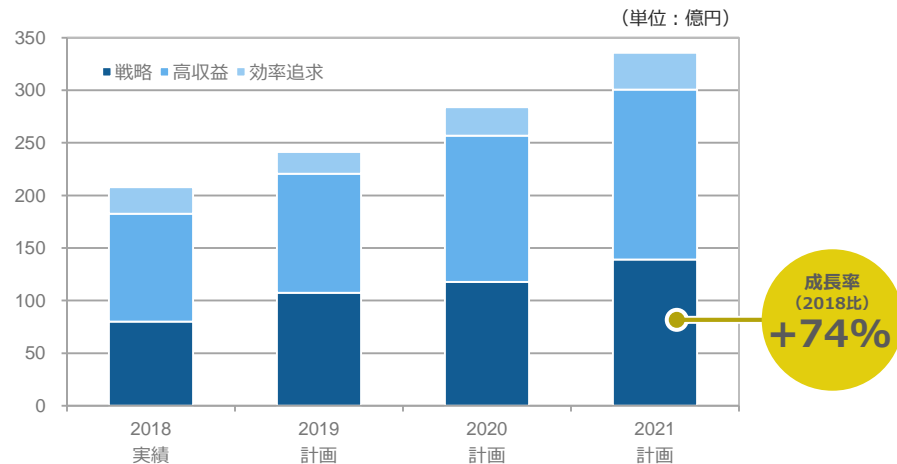
# ファンクショナルプロダクツ セグメント戦略

## 事業方針 環境対応、機能性を高めて社会貢献と成長を実現

### 売上高計画



### 営業利益計画



### エコ製品を伸ばすグローバル戦略製品

- 対象製品：水性樹脂、UV硬化型樹脂、アクリル樹脂、ウレタン樹脂、ポリエステル樹脂、PPSコンパウンド
- 単に環境面に配慮するだけでなく、市場や社会に高いプラスインパクトを与える製品群
- ・ 積極投資、M&Aによる拡大  
アジア地域での樹脂生産拠点の拡張、次世代エンブラ材料の獲得
- ・ 主要市場（塗料、接着剤、自動車）における売上の拡大
- ・ サステナブルなポリマ設計：リサイクル原料やバイオマス原料の活用



### 機能により快適を生み出す高収益製品

- 対象製品：エポキシ樹脂、改質剤、フッ素化学品、フェノール樹脂、中空糸膜モジュール、工業用テープ等
- 高度な市場要請に応え、ニッチな市場に高機能を提供し、高収益を実現する製品群
- ・ ニッチ市場における拡販  
光学・エレクトロニクス分野での次世代樹脂の投入、モバイル・車載用途での工業用粘着テープ拡販、大型中空糸膜モジュール市場への本格参入とシェア獲得、医療向け成形材料の確実な成長



### 効率を追求して収益性を改善

- 対象製品：不飽和ポリエステル樹脂、着色剤、機能性コンパウンド、印刷加工、積層加工等
- 効率を追求することで、収益への貢献を最大化する製品群
- ・ ライトサイジング：低収益事業・拠点の整理、生産現場統合等による効率化



(単位：億円)

|           | 地域戦略  | 数値計画（上段：売上高、下段：営業利益） |            |            |            |
|-----------|---|----------------------|------------|------------|------------|
|           |   | 2018<br>実績           | 2019<br>計画 | 2020<br>計画 | 2021<br>計画 |
| 日本*       | <ul style="list-style-type: none"> <li>高付加価値製品へのリソース集中</li> <li>成熟事業のライトサイジング</li> <li>基本コンセプト実現に貢献する技術開発の強化</li> </ul>         | 3,760                | 3,904      | 4,079      | 4,284      |
|           |   | 214                  | 226        | 264        | 317        |
| アジアパシフィック | <ul style="list-style-type: none"> <li>南アジアにおける生産拠点拡充による成長の取込</li> <li>域内最適生産の実現</li> </ul>                                     | 901                  | 996        | 1,076      | 1,154      |
|           |   | 42                   | 65         | 74         | 85         |
| 中国        | <ul style="list-style-type: none"> <li>M&amp;Aを含めた拠点拡充による成長の取り込み</li> <li>水性樹脂等のサステナビリティプロダクツの拡販</li> <li>環境規制強化への対応</li> </ul> | 750                  | 847        | 944        | 1,124      |
|           |   | 61                   | 70         | 79         | 87         |
| 欧米        | <ul style="list-style-type: none"> <li>出版インキの縮小に対応したパッケージソリューション、スペシャリティインキの拡充</li> <li>インキ以外の高付加価値製品の生産能力拡充</li> </ul>         | 3,320                | 3,476      | 3,571      | 3,671      |
|           |   | 167                  | 159        | 183        | 211        |

\*管理上各地域に含まれない子会社は日本に含めて記載

# 補足資料1：新しいセグメントと製品本部別製品構成

2018年12月まで

セグメント

製品本部・  
主要製品

## プリンティングインキ

### プリンティングインキ

- ・ オフセットインキ
- ・ グラビアインキ
- ・ フレキソインキ
- ・ セキュリティインキ
- ・ 製缶塗料
- ・ 新聞インキ
- ・ 包装用接着剤
- ・ 印刷関連製品・材料

## ファインケミカル

### 顔料

- ・ 有機顔料
- ・ カラーフィルタ用顔料
- ・ 光輝材
- ・ 化粧品用顔料
- ・ 金属石鹸
- ・ サルファケミカル

### 液晶材料

- ・ 液晶材料

## ポリマ

### ポリマ

- ・ アルキド樹脂
- ・ ポリエステル樹脂
- ・ 不飽和ポリエステル樹脂
- ・ 改質剤
- ・ 水系樹脂
- ・ アクリル樹脂
- ・ メタクリル樹脂
- ・ アミノ樹脂
- ・ フェノール樹脂
- ・ ポリスチレン
- ・ エポキシ樹脂
- ・ UV硬化型樹脂
- ・ ウレタン樹脂
- ・ フッ素化学品
- ・ アルキルフェノール

## コンパウンド

### リキッドコンパウンド

- ・ ジェットインキ
- ・ 着色剤
- ・ 塗料・コート材

### ソリッドコンパウンド

- ・ PPSコンパウンド
- ・ 機能性コンパウンド

## アプリケーションマテリアルズ

### アプリケーションマテリアルズ

- ・ コンテナ
- ・ 工業用テープ
- ・ 特殊磁気テープ
- ・ 化粧板・内装建材
- ・ 化粧紙
- ・ 中空糸膜モジュール
- ・ ヘルスクエア食品
- ・ 天然着色料
- ・ 多層フィルム
- ・ SMC・加工品
- ・ 建材塗料

2019年1月以降

セグメント

製品本部・  
主要製品

## パッケージング&グラフィック

### プリンティングマテリアル

- ・ ジェットインキ
- ・ グラビアインキ
- ・ フレキソインキ
- ・ セキュリティインキ
- ・ 製缶塗料
- ・ オフセットインキ
- ・ 新聞インキ
- ・ 印刷関連製品・材料

### パッケージングマテリアル

- ・ ポリスチレン
- ・ 包装用接着剤
- ・ 多層フィルム

## カラー&ディスプレイ

### カラーマテリアル

- ・ 有機顔料
- ・ カラーフィルタ用顔料
- ・ 光輝材
- ・ 化粧品用顔料
- ・ ヘルスクエア食品
- ・ 天然着色料

### ディスプレイマテリアル

- ・ 液晶材料
- ・ QDインキ

## ファンクショナルプロダクツ

### パフォーマンスマテリアル

- ・ アルキド樹脂
- ・ ポリエステル樹脂
- ・ 不飽和ポリエステル樹脂
- ・ 改質剤
- ・ 水系樹脂
- ・ アクリル樹脂
- ・ メタクリル樹脂
- ・ アミノ樹脂
- ・ フェノール樹脂
- ・ エポキシ樹脂
- ・ UV硬化型樹脂
- ・ ウレタン樹脂
- ・ フッ素化学品
- ・ アルキルフェノール
- ・ 金属石鹸
- ・ サルファケミカル

### コンポジットマテリアル










- ・ 着色剤
- ・ 塗料・コート剤
- ・ PPSコンパウンド
- ・ 機能性コンパウンド
- ・ コンテナ
- ・ 工業用テープ
- ・ 特殊磁気テープ
- ・ 化粧板・内装建材
- ・ 化粧紙
- ・ 中空糸膜モジュール
- ・ SMC・加工品
- ・ 建材塗料



## 補足資料2：サステナビリティ戦略

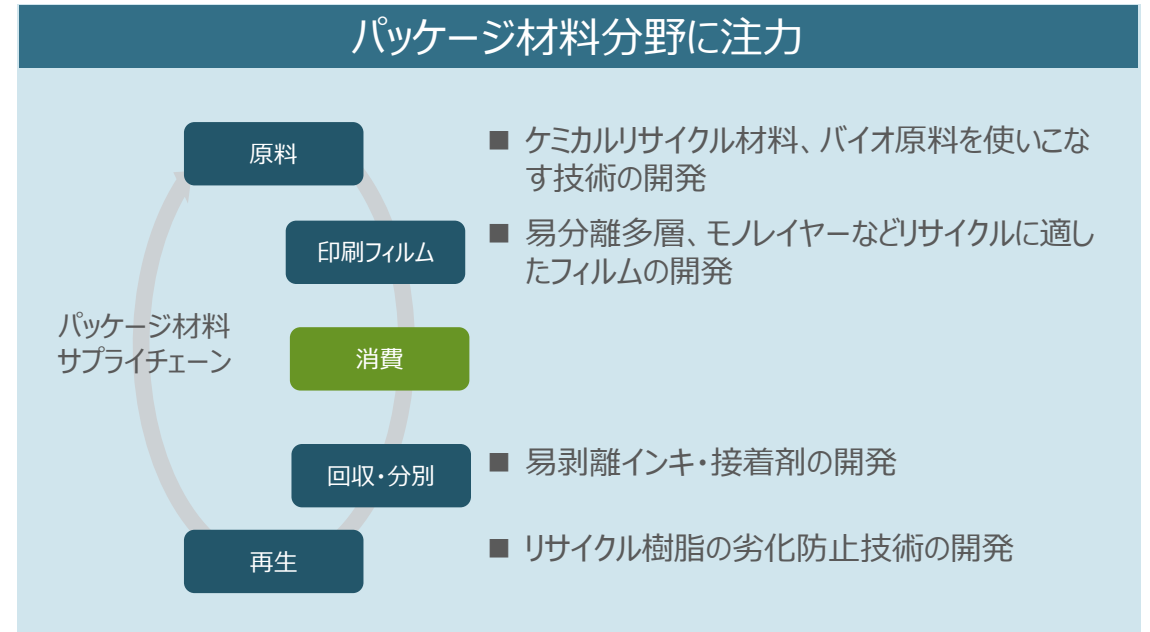
### DICのサステナビリティ指標の設定

- 製品製造における環境負荷と、その製品が提供する価値を通じた市場への貢献により当社製品を評価するサステナビリティ指標を2020年度より導入
- サステナビリティに貢献する当社製品・ソリューションが提供する価値

| 対応すべき社会課題   | 当社製品の代表的価値  |
|---|---|
| 気候変動・資源保護<br> <br>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 再生可能原料</li> <li>● 省エネ・断熱</li> <li>● 軽量化</li> <li>● 海洋プラスチック対応</li> </ul> |
| 持続可能な資源利用<br> <br>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>● リサイクル製品</li> <li>● 廃棄物削減</li> <li>● 長寿命</li> <li>● 減容</li> </ul>         |
| 食・安全・健康<br>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 健康／快適</li> <li>● フードロス対応</li> <li>● 低VOC／安全</li> </ul>                   |

### 廃プラ・海洋プラ問題への取組み強化

- 廃プラ・海洋プラ問題に対し、化学メーカーとしてDICが対応すべき領域を定め、取組みを強力に推進
- 主要な取組領域をパッケージ材料分野に設定し、パッケージング & グラフィック事業部門と新事業統括本部、技術統括本部、R&D統括本部がプロジェクト体制で取り組む
- 「プラスチックの回収」、「プラスチック代替材料への切り替え」、「生分解性材料への転換」の3つエリアを対象として活動





**Color & Comfort**

