

各位

上場会社名 **DIC株式会社**
代表者 代表取締役社長執行役員 猪野 薫
(コード番号 4631)
問合せ先責任者 コーポレートコミュニケーション部長 中川 真章
(TEL 03-6733-3033)

新経営ビジョンおよび長期経営計画「DIC Vision 2030」の策定について

当社は、新経営ビジョンおよびその実現に向けた長期経営計画「DIC Vision 2030」を以下のとおり策定しましたので、お知らせします。

1. 新経営ビジョンの概要

地球温暖化は、10年後に向かって目指すべき社会を鮮明にしました。「カーボンニュートラル」という視点が入って、世界は時間軸をもって地球的解決に向けて動き出したといえます。

また、新型コロナウイルス感染症の出現で、これを契機にしたニューノーマル、デジタル社会への移行は大きく加速するものと思われます。

こうしたパラダイムシフトに対して、企業として持つべき視点は、“財務的利益の極大化”だけにとらわれない“社会的意義の極大化”です。自らが新たな使命を認識するとともに、ステークホルダーの皆様と“会社の大義”を共有させていただき、「パーパスドリブンな経営」を推し進めてまいりたいと思います。

このような観点から、当社グループは、“Color & Comfort”をより進化させた新経営ビジョン(=パーパス)として再定義することと致しました。

新経営ビジョン

彩りと快適を提供し、人と地球の未来をより良いものに
- Color & Comfort -

(英語訳)

We improve the human condition by safely delivering color and comfort
for sustainable prosperity—Color & Comfort

2. 長期経営計画「DIC Vision 2030」の基本方針

今般、新経営ビジョンの実現に向け、長期経営計画「DIC Vision 2030」を策定しました。

2030年に向けて、“DICが貢献する社会”を「グリーン」「デジタル」「Quality of Life(QOL)」とし、DICの強みを活かし

て貢献できる5つの重点事業領域を定め、経営資源を集中し、“社会の持続的繁栄に貢献する事業ポートフォリオを構築”と“地球環境と社会のサステナビリティ実現に貢献”を目指してまいります。また企業にとって最も重要な資本である社員の価値を上げていくために必要な投資を行うことで、DIC ならではの「ユニークで社会から信頼されるグローバル企業」として発展してまいります。

「DIC Vision 2030」基本方針

- 新たな『経営ビジョン』のもと、DIC Vision 2030の基本方針を定め企業価値向上を目指す

新『経営ビジョン』 彩りと快適を提供し、人と地球の未来をより良いものに - Color & Comfort -

従来の経営ビジョンである“化学で彩りと快適を提案する”を進化させ、化学の領域に留まらない幅広い価値を提供し、人々の暮らしや地球環境も含めた私たちの未来をより良いものにします。



DIC Vision 2030 基本方針

「進化した“Color & Comfort”の価値提供を通じて、
株主利益を包摂する社会的利益を追求し、長期的な企業価値の向上を目指す」
- “インキ製品に依存しない事業ポートフォリオの確立”と“カーボンニュートラル社会の実現に向けて”-

3. 基本戦略

①事業ポートフォリオの変革

- 「グリーン社会」・「デジタル社会」・「QOL 社会」に対し、当社の強みを活かして貢献できる5つの重点事業領域を定め、経営資源を集中
- 市場成長性・社会に対する影響度を基準に、社会課題・社会要請と DIC の強みが重なり合う5つの重点的領域を設定
 - ・サステナブルエネルギー領域 ・ヘルスケア領域 ・スマートリビング領域
 - ・カラーサイエンス領域 ・サステナブルパッケージ領域
- サステナブルエネルギー領域、ヘルスケア領域を新たな事業の柱として育成
- スマートリビング領域、カラーサイエンス領域、サステナブルパッケージ領域については、Value Transformationを推進し、よりサステナブルな事業への転換を推進

【事業ポートフォリオの変革を支える5つの具体的施策】

- 人的資本経営の強化
- 戦略投資（2025年までの戦略投資枠 2,300億円）
- 技術プラットフォームの拡充
- グローバル経営体制の強化
- IT・DXの推進

「DIC Vision 2030」基本戦略



②サステナビリティ戦略

- DICの強みを発揮し、社会課題の解決に貢献できるサステナブル製品を拡大
 目標: 2030年サステナブル製品※の売上高比率 60%(2020年: 40%)
 ※: サステナブル製品: DICの強みを発揮し、社会課題の解決に貢献できるかを基準とした独自の指標
- CO₂排出量削減を推進し、カーボンニュートラル社会の実現に貢献
 目標: 2030年CO₂排出量 50%削減(2013年度比) 2050年カーボンネットゼロ
- サーキュラーエコノミーへの対応を進め持続可能な社会に貢献

サステナビリティ戦略 ～サステナブル製品の拡大～

- DICの強みを発揮し、社会課題の解決に貢献できるかを基準とした独自の指標を用いて“サステナブル製品”を定義
- 5つの重点領域における“サステナブル製品”比率の拡大を通じて社会課題の解決に貢献
- 2030年度のサステナブル製品売上高比率目標 **60%** (2020年 40%)

貢献する社会	当社製品の提供価値	サステナブル製品例
 <p>グリーン社会</p> <ul style="list-style-type: none"> ● カーボンニュートラルの実現 ● サーキュラーエコノミーの実現 	<ul style="list-style-type: none"> ● 再生可能原料 ● 省エネ、断熱・軽量化 ● 海洋プラスチック対応 ● リサイクル製品 ● 廃棄物削減 ● 長寿命 	<ul style="list-style-type: none"> サステナブルエネルギー領域 <ul style="list-style-type: none"> ・ 二次電池/燃料電池用材料 ・ 機能性無機フィラー サステナブルパッケージ領域 <ul style="list-style-type: none"> ・ ハイバリア性材料 ・ バイオマスパッケージ カラーサイエンス領域 <ul style="list-style-type: none"> ・ バイオマス顔料 ・ 機能性顔料 (断熱)
 <p>デジタル社会</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 情報通信の進化 ● CASE・MaaSの発展 ● AI技術・IoT技術の発達 	<ul style="list-style-type: none"> ● 大容量高速通信 ● IoT (モノのインターネット) 	<ul style="list-style-type: none"> スマートリビング領域 <ul style="list-style-type: none"> ・ 5G/6G通信対応材料 ・ 次世代半導体用樹脂 カラーサイエンス領域 <ul style="list-style-type: none"> ・ 機能性顔料 (LiDAR)
 <p>QOL社会</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 安全・安心・便利な生活の実現 ● 食料問題の解決 ● 多様な価値観の実現 	<ul style="list-style-type: none"> ● 健康、快適 ● フードロス対応 ● 低VOC、安全 	<ul style="list-style-type: none"> ヘルスケア領域 <ul style="list-style-type: none"> ・ 高機能コユトリション ・ 天然由来スキンケア素材 カラーサイエンス領域 <ul style="list-style-type: none"> ・ 化粧品向け天然色素

4. 2025年までのDICグループ連結計画値

(単位: 億円)	2021年実績	2022年見通し	2025年計画	対2021年比
売上高	8,554	9,500	11,000	+29%
営業利益	429	540	800	+371
売上高営業利益率	5.0%	5.7%	7.3%	+2.3pt
当期純利益	44	280	450	+406
EBITDA*	690	880	1,370	+680
ROIC**	4.8%	5.2%	6.0%	+1.2pt
ネットD/Eレシオ*** (ネットD/Cレシオ)****	1.0倍 (47.6%)	1.0倍 (48.7%)	1倍以下 (50%以下)	—

* EBITDA = 当期純利益 - 受取利息 + 支払利息 + 税金費用 + 減価償却費

** ROIC = 税引き後営業利益 ÷ (ネット有利子負債 + 純資産)

*** ネットD/Eレシオ = ネット有利子負債 ÷ 自己資本

**** ネットD/Cレシオ = ネット有利子負債 ÷ (ネット有利子負債 + 純資産)

以上

※長期経営計画「DIC Vision 2030」の詳細は、添付資料をご覧ください。

DIC Vision 2030

長期経営計画（2022年～2030年）

2022年2月18日

代表取締役 社長執行役員
猪野 薫



DIC株式会社

目次

■	トップメッセージ	-----	3
■	「DIC Vision 2030」基本方針	-----	4
■	前中期経営計画「DIC111」の総括	-----	5
■	長期経営計画「DIC Vision 2030」の目指す姿	-----	10
■	「DIC Vision 2030」基本戦略	-----	13
-	「DIC Vision 2030」基本戦略	-----	14
-	事業ポートフォリオの変革	-----	15
-	事業部門戦略	-----	18
-	技術プラットフォームの拡充	-----	22
-	戦略投資	-----	23
-	人的資本経営の強化	-----	24
-	グローバル経営体制の強化	-----	25
-	IT・DXの推進	-----	26
-	サステナビリティ戦略	-----	27
-	キャッシュフローマネジメント	-----	30
■	2025年までの財務計画値	-----	31
■	Appendix	-----	35

<将来情報に関する注意事項>

本資料は、情報の提供を目的としており、いかなる勧誘行為を行う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見通しですが、実際の売上高及び利益は、記載している計画値とは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得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。

トップメッセージ

▶ 新『経営ビジョン』

地球温暖化は、10年後に向かって目指すべき社会を鮮明にしました。「カーボンニュートラル」という視点が入って、世界は時間軸をもって地球的解決に向けて動き出したといえます。

また、新型コロナウイルス感染症の出現で、これを契機にしたニューノーマル、デジタル社会への移行は大きく加速するものと思われます。

こうしたパラダイムシフトに対して、企業として持つべき視点は、“財務的利益の極大化”だけにとらわれない“社会的意義の極大化”です。自らが新たな使命を認識するとともに、ステークホルダーの皆様と“会社の大義”を共有させていただき、「パーパスドリブンな経営」を推し進めてまいりたいと思います。

このような観点から、当社グループは、“Color & Comfort”をより進化させた新経営ビジョン（＝パーパス）として再定義することと致しました。

新『経営ビジョン』

彩りと快適を提供し、人と地球の未来をより良いものに

- Color & Comfort -

We improve the human condition by safely delivering color and comfort for sustainable prosperity – Color & Comfort

▶ 「DIC Vision 2030の基本方針と目指す姿」

この新たなビジョンを実現していく為に、「進化した“Color & Comfort”の価値提供を通じて、株主利益を包摂する社会的利益を追求し、長期的企業価値の向上を目指す」ことを基本方針とする長期経営計画「DIC Vision 2030」を策定しました。

具体的には、2030年に向けて、“DICが貢献する社会”を「グリーン」「デジタル」「Quality of Life(QOL)」とし、長期的視点から設定した5つの重点事業領域を中心に“社会の持続的繁栄に貢献する事業ポートフォリオを構築”と“地球環境と社会のサステナビリティ実現に貢献”を目指してまいります。

▶ 「地球・社会の持続的繁栄を目指して」

DICグループは、昨年BASF社のグローバル顔料事業を買収しました。グループ利益の極大化をはかるとともに、これまで以上に多様な人材とグローバルネットワークが強化されました。この強みを活かして、グローバル経営体制を更に強固なものにするとともに、「インキ製品に依存しない事業ポートフォリオの確立」と「カーボンニュートラル社会の実現に向けた取り組み」を推進し、DICならではの「ユニークで社会から信頼されるグローバル企業」として発展してまいります。



DIC株式会社 代表取締役 社長執行役員 猪野 薫

TOP MESSAGE

「DIC Vision 2030」 基本方針

- 新たな『経営ビジョン』のもと、DIC Vision 2030の基本方針を定め企業価値向上を目指す

新『経営ビジョン』 彩りと快適を提供し、人と地球の未来をより良いものに - *Color & Comfort* -

従来の経営ビジョンである“化学で彩りと快適を提案する”を進化させ、化学の領域に留まらない幅広い価値を提供し、人々の暮らしや地球環境も含めた私たちの未来をより良いものにします。



DIC Vision 2030 基本方針

「進化した“Color & Comfort”の価値提供を通じて、
株主利益を包摂する社会的利益を追求し、長期的な企業価値の向上を目指す」
 – “インキ製品に依存しない事業ポートフォリオの確立”と“カーボンニュートラル社会の実現に向けて” –

1

前中期経営計画「DIC111」の総括

DIC111総括

■ 基本コンセプト

「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

■ 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

■ DIC111振り返り

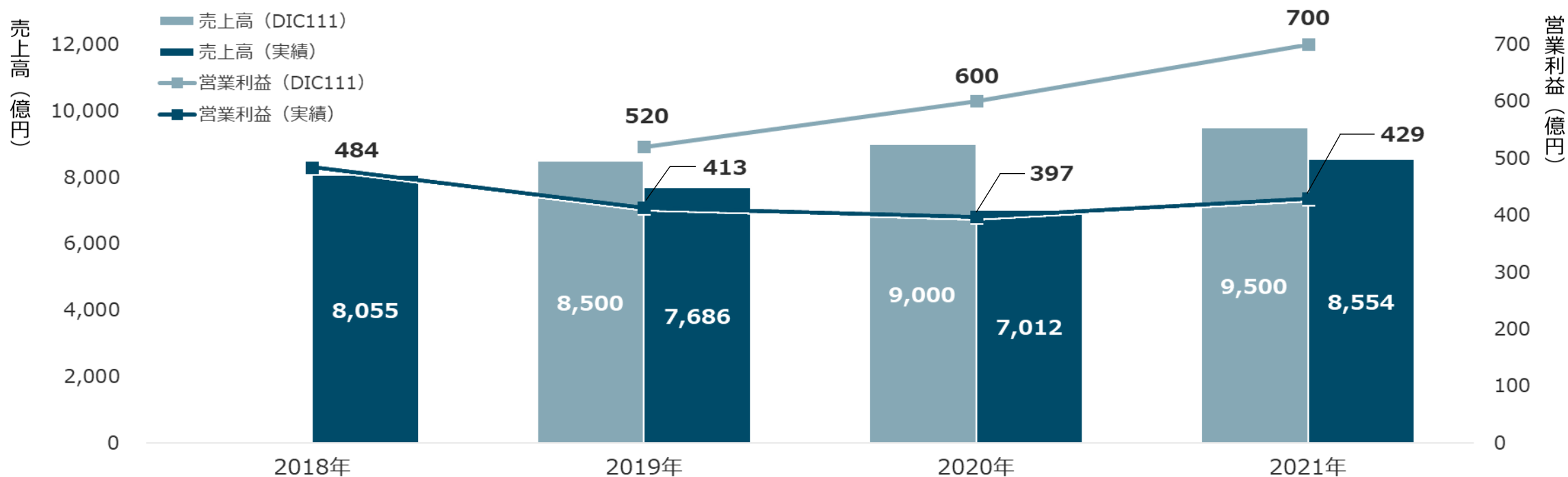
- 売上・利益計画未達も、世界的な5G関連需要の取り込みに成功するなど一定の成果
- BASF社のグローバル顔料事業*の買収により製品・技術ポートフォリオを拡充し、質・量の両面で競合を凌駕
- 印刷インキ事業のパッケージング分野へのシフト加速など既存事業のValue Transformationが進捗
- 新事業の4つの重点分野においてそれぞれ新製品を発表

* BASF Colors and Effects社

DIC111総括

売上高および営業利益の推移

(単位：億円)



課題

- 会社が目指す事業ポートフォリオ像の明確化と、事業ポートフォリオの変革による持続的成長の実現
- BASF社のグローバル顔料事業などの買収事業とのシナジー効果の早期実現
- New Pillar Creationによる新たな事業の柱の確立
- 更なる構造改革の実施（出版用インキ、TFT液晶）

DIC111総括

セグメント別業績推移

(単位：億円)

上段：売上高 中段：営業利益 下段：売上高営業利益率	2019年 実績	2020年 実績	2021年 実績	2021年 計画
パッケージング& グラフィック	4,164 192 4.6%	3,884 218 5.6%	4,398 216 4.9%	4,940 260 5.3%
カラー& ディスプレイ	1,164 108 9.3%	1,058 84 7.9%	1,672 40 2.4%	1,494 182 12.2%
ファンクショナル プロダクツ	2,686 192 7.1%	2,360 171 7.2%	2,833 262 9.2%	3,432 336 9.8%

セグメント別総括

パッケージング& グラフィック	<ul style="list-style-type: none"> 欧米地域でのパッケージ用インキはコロナ禍でも数量・利益とも順調に拡大 速硬化型無溶剤接着剤DUALAM[®]を開発、実績化 セキュリティインキはコロナ禍の影響を受け計画未達
カラー& ディスプレイ	<ul style="list-style-type: none"> BASF社のグローバル顔料事業の買収により製品・技術ポートフォリオを拡充 ディスプレイ用顔料や光輝材の販売が計画通り進捗 化粧品用顔料は計画大幅未達 TFT液晶は新規採用が計画より遅延
ファンクショナル プロダクツ	<ul style="list-style-type: none"> コーティング用樹脂インド拠点獲得 (Ideal Chemi Plast社買収) 5G基地局、データセンター用途を中心にデジタルでの高付加価値製品拡販 コーティング用水性樹脂は市場環境変化により計画未達

DIC111総括

■ 戦略投資 – 将来の成長に向けM&A等を積極的に実施

BASF Colors and Effects

2021/06 買収価格 約1,289億円
高機能顔料製品ポートフォリオ拡大
カラー & ディスプレイ



Vaxa Technologies Ltd.

Green Science Materials, Inc.

Sensient Imaging Technologies

2020/06
ジェットインキ製品ポートフォリオ拡大
パッケージング & グラフィック



Ideal Chemi Plast Pvt. Ltd.

2019/05
コーティング用樹脂インド拠点獲得
ファンクショナルプロダクツ



遼寧天麒科技有限公司

2020/05
グラビアインキ中国拠点拡大
パッケージング & グラフィック



SAPICI S.p.A.

2022/01
パッケージ向け接着剤ポートフォリオ拡大
パッケージング & グラフィック /
ファンクショナルプロダクツ



ベンチャー企業への出資・資本業務提携

Green Science Material, Inc.

2021/03 日本
藍藻類のポートフォリオ拡大



Vaxa Technologies Ltd.

2021/04 イスラエル
バイオ技術の深耕と事業拡大



Seller ink

2020/09
スペシャリティインキ南米拠点獲得
パッケージング & グラフィック



■ パッケージング&グラフィック ■ カラー&ディスプレイ ■ ファンクショナルプロダクツ

2

長期経営計画「DIC Vision 2030」の目指す姿

「DIC Vision 2030」の目指す姿

1 | 社会の持続的繁栄に貢献する 事業ポートフォリオを構築

- 成長市場における事業拡大と新事業創出により、
“インキ製品に依存しない事業ポートフォリオを確立”
- 「サステナブル製品*」の拡大を通じて、「グリーン社会」・
「デジタル社会」・「QOL社会」に貢献し企業価値を向上

*サステナブル製品： P27, P37参照

目標

2030年 サステナブル製品 売上高比率 **60%**

(2020年 40%)

貢献する社会



グリーン社会

- カーボンニュートラルの実現
- サーキュラーエコノミーの実現



デジタル社会

- 情報通信の進化
- CASE・MaaSの発展
- AI技術・IoT技術の発達



QOL社会

- 安全・安心・便利な生活の実現
- 食料問題の解決
- 多様な価値観の実現

2 | 地球環境と社会の サステナビリティ実現に貢献

- サステナビリティ戦略を推進し、
“カーボンニュートラル社会の実現”を目指す

目標

2030年 CO₂排出量 **50%削減**

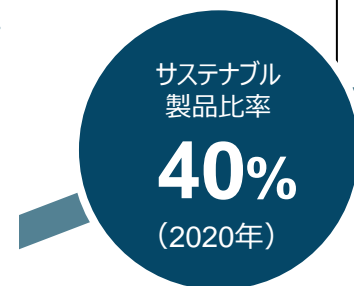


「DIC Vision 2030」の目指す姿

- 社会課題の解決に貢献するサステナブル製品*を拡大
- ROIC**管理により、投資効率や稼ぐ力を重視した経営のもとで、事業ポートフォリオの変革を推進

*サステナブル製品：P27,P37参照

**ROIC = 税引き後営業利益 ÷ (ネット有利子負債 + 純資産)



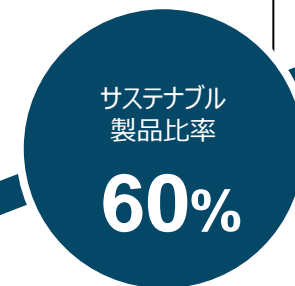
Phase ① (2022-25)
目指す姿の実現に向けた
基盤作り

2025年



Phase ② (2026-30)
目指す姿の実現と展開

2030年



3

「DIC Vision 2030」 基本戦略



「DIC Vision 2030」基本戦略

事業ポートフォリオの革新

「グリーン社会」・「デジタル社会」・「QOL社会」に対し、当社の強みを活かして貢献できる5つの重点事業領域を定め、経営資源を集中

5つの重点事業領域



スマートリビング領域



サステナブル
エネルギー領域



ヘルスケア領域



カラーサイエンス領域



サステナブル
パッケージ領域

P15-17参照



Value Transformation

(事業の質的転換による提供価値の向上)



New Pillar Creation

(社会課題と社会変革に対応した新事業の創出)

技術プラットフォームの拡充

計算科学を駆使した研究開発への転換
新たな基盤技術の確立

P22参照

戦略投資

事業ポートフォリオ変革に向けたM&A等の戦略投資を実施
ROICを意識した事業ポートフォリオを構築

P23,30参照

人的資本経営の強化

人的資本価値を最大化する戦略的人材ポートフォリオ構築

P24参照

グローバル経営体制の強化

グローバル経営モデルを高度化し、
重点事業領域のグローバル展開を加速

P25参照

IT・DXの推進

デジタル技術の活用による
新たな付加価値の提供と企業体質の強化

P26参照

サステナビリティ戦略

サステナブル製品の拡大

DICの強みを発揮し、社会課題の解決に
貢献できるサステナブル製品を拡大

P27参照

CO₂排出量削減の推進

CO₂排出量削減を推進し、
“カーボンニュートラル社会の実現”に貢献

P28参照

サーキュラーエコノミーへの対応

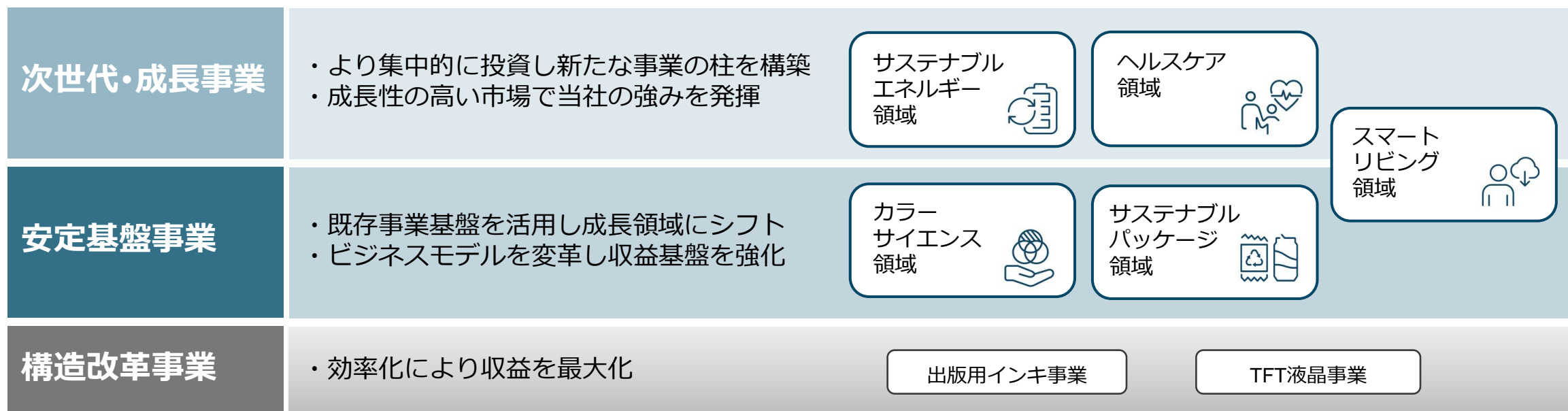
サーキュラーエコノミーへの対応を進め
持続可能な社会に貢献

P29参照

事業ポートフォリオの変革

■ 当社の強みを活かして貢献できる5つの重点事業領域を定め経営資源を集中

- 市場成長性・社会に対する影響度を基準に、社会課題・社会要請とDICの強みが重なり合う5つの重点的領域を設定
 - ▶ サステナブルエネルギー領域 ▶ ヘルスケア領域 ▶ スマートリビング領域 ▶ カラーサイエンス領域 ▶ サステナブルパッケージ領域
- サステナブルエネルギー領域やヘルスケア領域を支える基盤技術として、無機材料設計技術とバイオ材料設計技術を確立。既存基盤技術との融合により新たな価値を創造



事業ポートフォリオの変革 ～5つの重点事業領域～

サステナブルエネルギー領域



- スペシャルな素材を通じて、電化社会や水素化社会を支える基盤となる高性能な二次電池・燃料電池の実現に貢献



- 具体例** | ・二次電池用材料、燃料電池用材料
・機能性無機フィルター

ヘルスケア領域



- 高機能ニュートリション材料を通じて、幅広い世代の健康を実現
- ヘルスケア素材やサービスを通じて安全・安心・彩り・快適を提供し、QOLの向上を実感できる未来を実現



- 具体例** | ・高機能ニュートリション ・天然由来スキンケア素材

スマートリビング領域



- 高機能な素材・ソリューションを提供し、地球環境と共存するサステナブル社会の実現に貢献
- デジタル化により進化・発展する暮らしにおいて、化学的ソリューションを通じた新しい生活体験を提供



- 具体例** | ・5G/6G通信対応材料
・次世代半導体用樹脂
・異種接合ソリューション

カラーサイエンス領域



- サステナブルでエコロジカルな彩りを提供
- 高い意匠性を活かし、快適空間を提供
- 色素技術を駆使した機能性素材を通じ、利便性・充足感・安全・安心を提供



- 具体例** | ・機能性顔料 (LiDAR、遮熱)
・バイオマス顔料
・化粧品向け天然色素

サステナブルパッケージ領域



- よりおいしく、より楽しく、より安全なものが消費者に届くよう素材でサポート
- 安全・安心と便利を両立し、フードロスの削減にも貢献
- 易リサイクル設計、植物由来・再生原料の活用などにより、循環社会を実現



- 具体例** | ・ハイバリア性材料
・バイオマスパッケージ
・リサイクルシステム
(ケミカルリサイクル・マテリアルリサイクル)

事業ポートフォリオの変革 ～領域毎の構成比率～

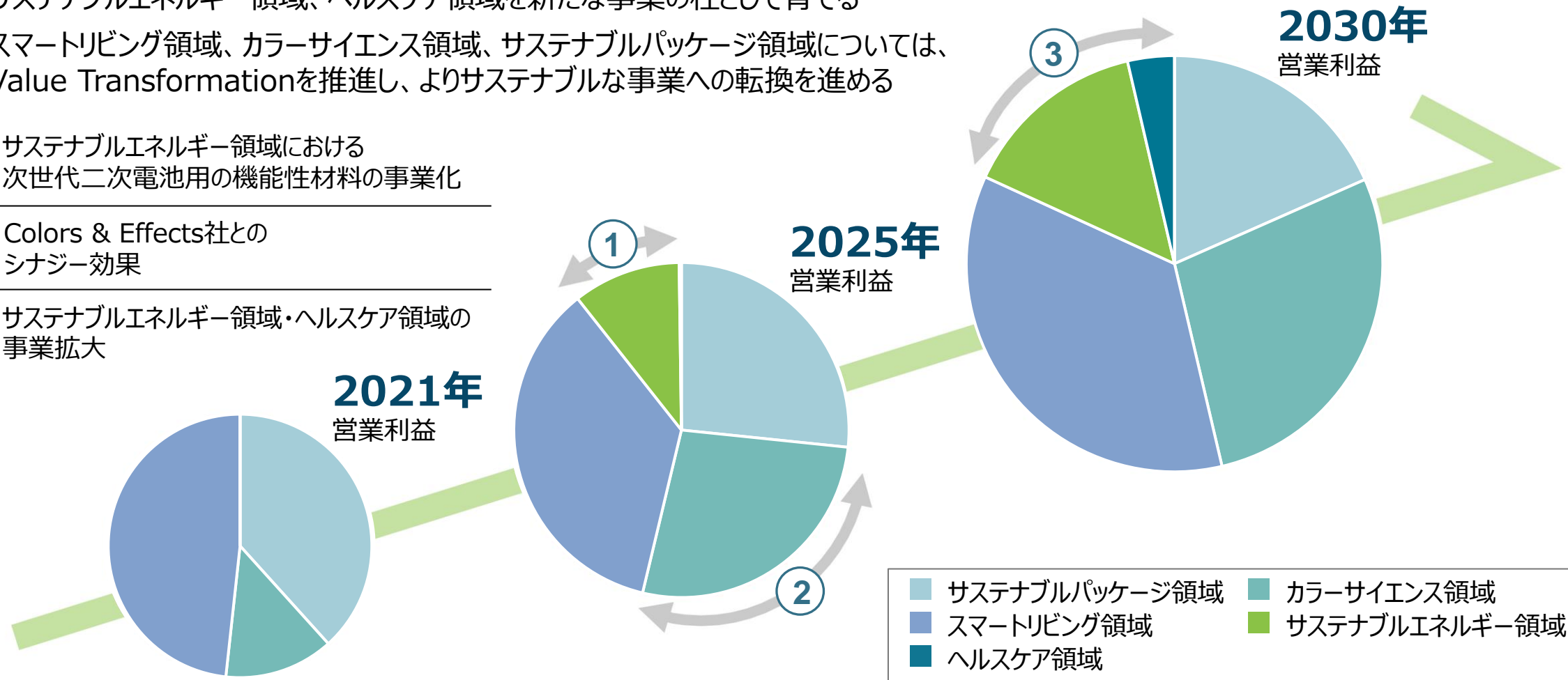
■ 新事業創出により社会の持続的繁栄に貢献する事業ポートフォリオを構築

- サステナブルエネルギー領域、ヘルスケア領域を新たな事業の柱として育てる
- スマートリビング領域、カラーサイエンス領域、サステナブルパッケージ領域については、Value Transformationを推進し、よりサステナブルな事業への転換を進める

① サステナブルエネルギー領域における次世代二次電池用の機能性材料の事業化

② Colors & Effects社とのシナジー効果

③ サステナブルエネルギー領域・ヘルスケア領域の事業拡大



事業部門戦略

パッケージング&グラフィック

主に対応する領域



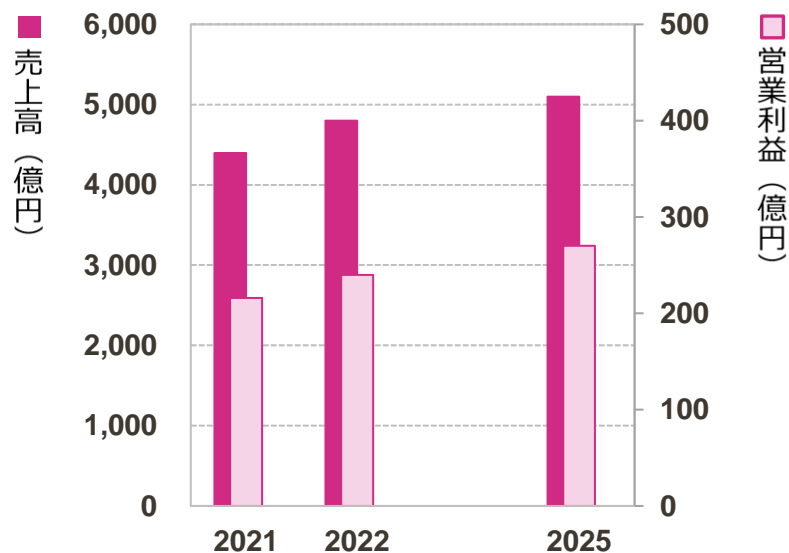
サステナブルパッケージ領域

基本戦略

- 循環社会を見据え、サステナブルな“Next Package”を探索し、新規需要、事業を拡大
- 5R*を切り口にした製品開発・ソリューション提案により、パッケージ分野における次世代サステナブル市場をリード
- スペシャルティ製品の拡大、デジタル化やスマートパッケージへの対応等、高機能・高付加価値製品へのシフトを加速
- アジア地域におけるオーガニック成長の取り込みや事業運営の効率化により、既存事業を安定的な収益源へ

*Reuse, Reduce, Recycle, Redesign, Reduce CO₂

売上高・営業利益計画



主要施策

- ▶ **5Rを切り口にしたパッケージの開発、ソリューションの提案**
 - ・ 速硬化型無溶剤接着剤DUALAM®のグローバル展開
 - ・ パッケージの紙化、モノマテリアル化、バイオマス化、脱墨などのサステナブル技術の深耕
 - ・ ケミカルリサイクルによるポリスチレンの完全循環型エコシステムの構築
- ▶ **総合力を活かした安全・安心・便利なパッケージソリューションの提案**
 - ・ リシール性フィルム、ピーラブルリッドフィルムなどの機能性フィルムの開発
 - ・ 不純物低減技術によるパッケージの安全・安心レベルの向上
- ▶ **デジタル化への対応**
 - ・ 産業用印刷のデジタル化に対応した水性インクジェットインキの用途拡大
 - ・ パッケージ用（紙器、段ボール、ラベル等）・テキスタイル用インキのインクジェット化への対応

事業部門戦略

カラー & ディスプレイ

主に対応する領域



カラーサイエンス領域

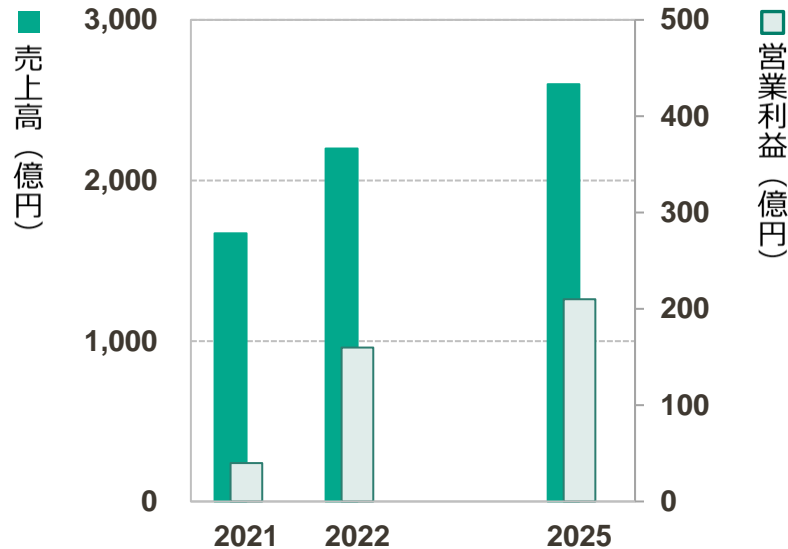


ヘルスケア領域

基本戦略

- Colors & Effects社とのシナジー効果の早期具現化により他社の追随を許さない存在へ
- 「高意匠性・機能性」を備えた素材へのシフトを進め、社会的価値と経済的価値が両立した戦略製品の比率を高める
- 「スピルリナ事業」から「ヘルスケア事業」への転換
- 「液晶事業」から「エレクトロニクス事業」への転換

売上高・営業利益計画



主要施策

- ▶ **高意匠性・機能性・サステナブル素材の拡充**
 - ・ 高意匠性エフェクト顔料の展開や安全・環境に配慮したサステナブル色材へ注力
 - ・ 自動運転に対応したLiDAR塗料用顔料など機能性領域へ注力
 - ・ ディスプレイ用Red/Yellow顔料への新規参入
- ▶ **化粧品顔料事業の拡充**
 - ・ 化粧品用エフェクト顔料の展開
 - ・ 天然由来製品ポートフォリオの拡大
- ▶ **各種ヘルスケア素材を取り込み事業を強化**
 - ・ スピルリナ・リナブルー®に加えてニュートリション・天然色素・化粧品素材を拡充
- ▶ **TFT液晶に続く次世代の事業を創出**
 - ・ スマートウィンドウ、5G/6G向け材料のポートフォリオ拡充によるエレクトロニクス市場への展開

事業部門戦略

ファンクショナルプロダクツ

主に対応する領域

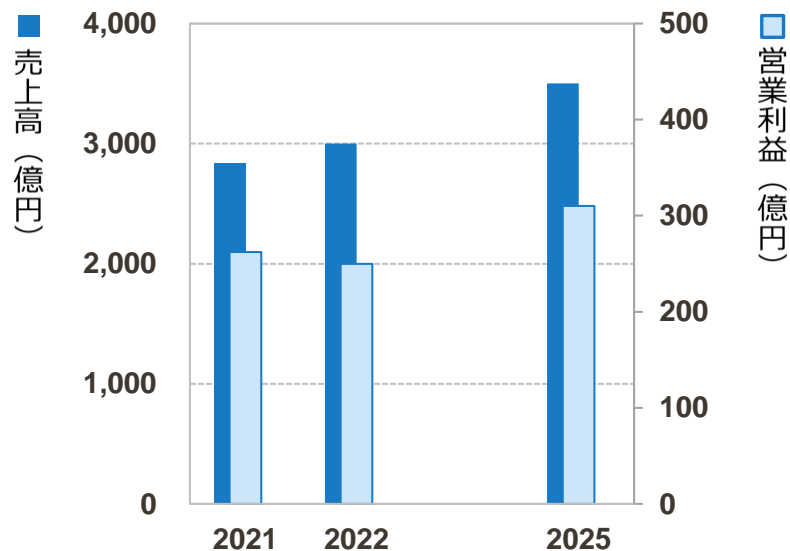


スマートリビング領域

基本戦略

- デジタルイノベーションを支える機能性材料をタイムリーに提供
- バイオマテリアルへの転換を進めカーボンニュートラル社会の実現に寄与
- 材料・デバイス・サービスを消費者や社会に直接訴求することで需要を創造
- 環境負荷低減と機能性付与に供するポリマをアジア域に広く供給

売上高・営業利益計画



主要施策

- ▶ **半導体・モビリティ分野向け高機能製品の拡充**
 - ・ デジタル分野でニーズを先取りした機能性材料（低誘電樹脂、有機-無機ハイブリッド樹脂、光学材料向け樹脂）を展開
 - ・ 電子デバイス・CASE分野への工業用テープ・PPSの事業拡大、接合・易解体ソリューションを提案
- ▶ **サステナブル対応製品の展開**
 - ・ 新規環境対応水性樹脂を市場に投入、拡販
 - ・ バイオベースのポリマ製品の開発・展開
- ▶ **QOLに貢献する製品の展開**
 - ・ 医療用途向け成形材料の拡充
- ▶ **高成長地域への事業拡大**
 - ・ コーティング用樹脂をM&Aを柱に中国・アジア地域において拡大

事業部門戦略

新事業統括本部

主に対応する領域



サステナブル
エネルギー領域



ヘルスケア領域

基本戦略

- 分散型エネルギーシステム、パッケージ循環システムなどの社会システムの力学に基づく事業創出
- 新たな基盤技術「無機材料設計」と「バイオ材料設計」を活用した複数分野での戦略的な事業創出

2025年売上高 営業利益目標

売上高

330億円

営業利益

100億円

主要施策

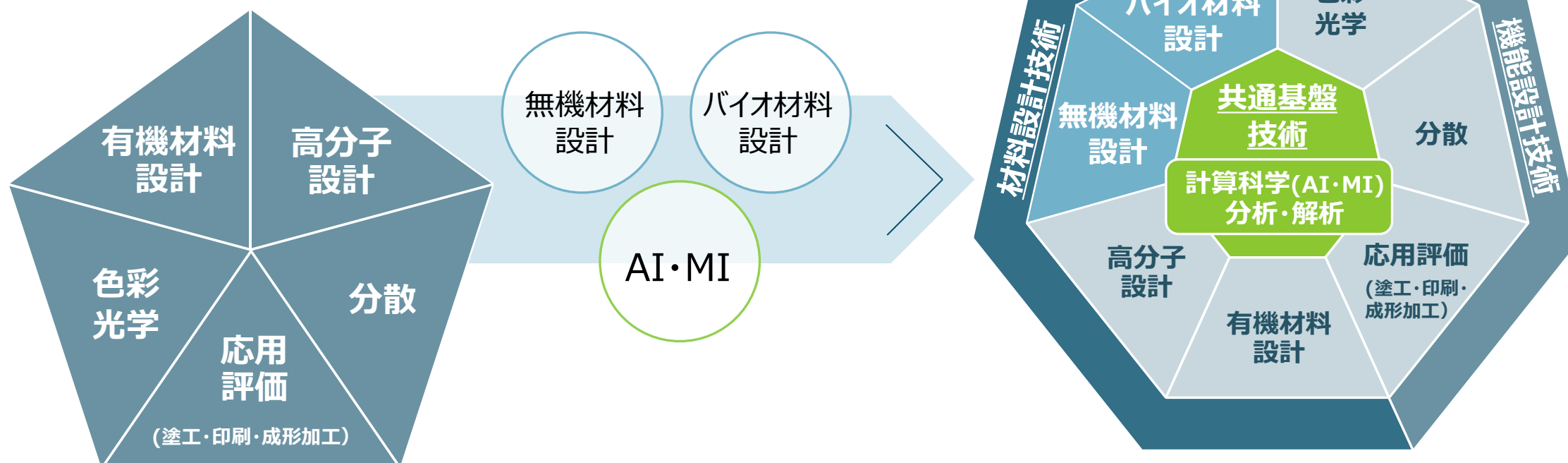
- ▶ **エレクトロニクス分野**
 - ・ 高速大容量通信における伝送ロス低減と微細配線を実現する銀シードフィルムの拡販
 - ・ フレキシブル無線環境センサー（ハットトッテ®）の拡販
- ▶ **オートモーティブ分野**
 - ・ 自動車のクリーンエネルギー化に貢献する次世代二次電池用材料、燃料電池用材料の事業化
 - ・ カーエレクトロニクス用無機ファイバー、軽量化CFRP部材の開発、拡販
- ▶ **次世代パッケージ分野**
 - ・ 軟包装フィルムにおけるマテリアルリサイクルの社会実装と再生プラスチックの事業化
 - ・ 高機能バリアフィルムの開発・展開
- ▶ **ヘルスケア分野**
 - ・ 天然由来ニュートリション（DHA、次世代ω3脂肪酸）の開発、拡販
 - ・ 天然色素やスキンケア素材等のバイオ材料の拡充

技術プラットフォームの拡充

■ 無機・バイオを加えた各基盤技術とAI・MI*の融合により事業ポートフォリオ変革を加速

- AI・MIを駆使した研究開発への転換により、新技術・新製品の創出を加速
- 無機材料設計とバイオ材料設計を新たな基盤技術として確立し、既存基盤技術との融合により新たな価値を創造
- オープンイノベーション（JV、M&Aを含む）を積極活用し、新技術を獲得






* マテリアルズ・インフォマティクス



多彩な基盤技術の組み合わせ = DICの強み

戦略投資

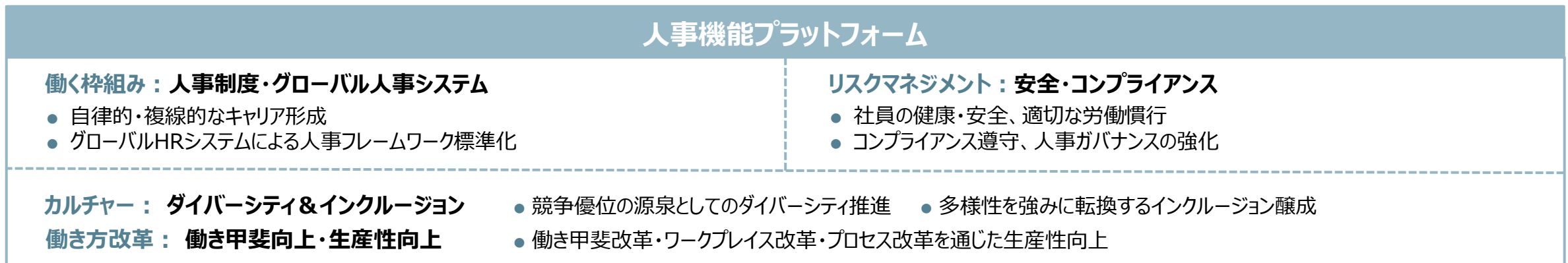
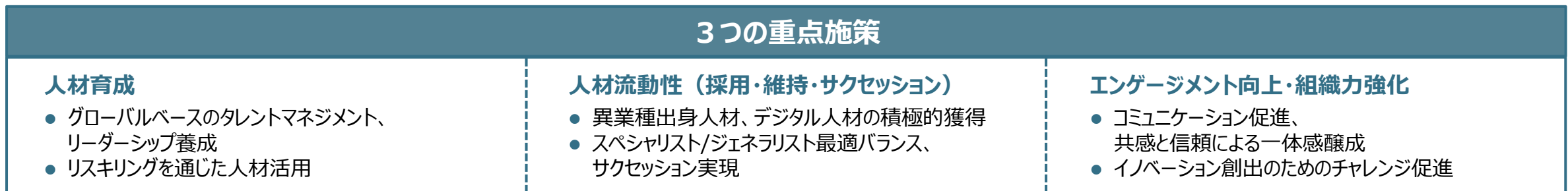
- 2025年までの期間にて2,300億円の戦略投資枠を設定し、事業ポートフォリオの変革を推進

重点事業領域		戦略投資ターゲット
サステナブルエネルギー領域 		<ul style="list-style-type: none"> ● 次世代二次電池用材料、燃料電池用材料の事業化 ● 機能性無機フィルターの拡充
ヘルスケア領域 		<ul style="list-style-type: none"> ● ニュートリション・化粧品素材の拡充
スマートリビング領域 		<ul style="list-style-type: none"> ● デジタル分野における機能性材料の拡大 ● バイオベース材料の確立 ● 環境対応製品のグローバル展開 ● コーティング用樹脂の高成長地域での拡大
カラーサイエンス領域 		<ul style="list-style-type: none"> ● 機能性顔料事業の拡大 ● 天然由来製品ポートフォリオの拡大
サステナブルパッケージ領域 		<ul style="list-style-type: none"> ● リサイクルシステムの構築 ● 機能性パッケージの拡大

人的資本経営の強化

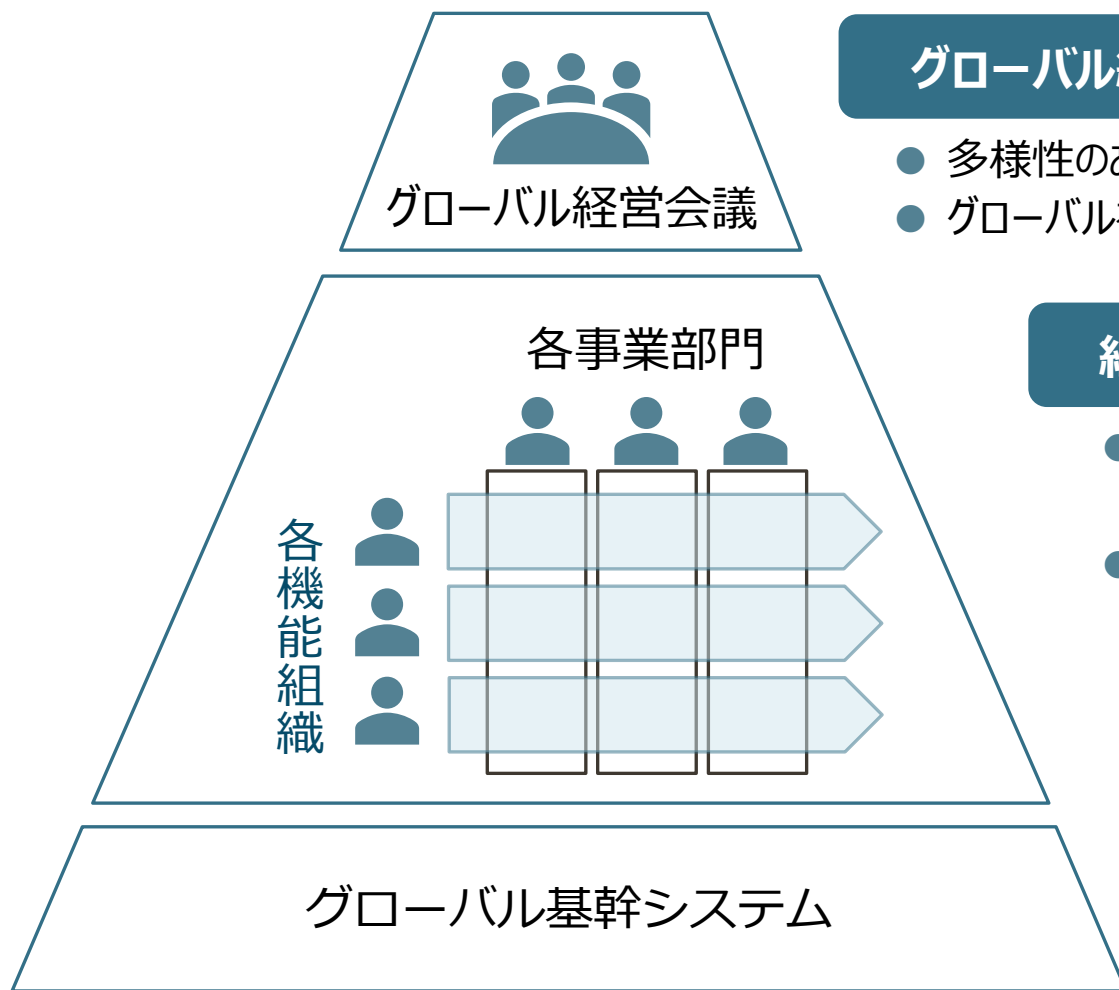
■ 人的資本価値を最大化する戦略的人材ポートフォリオ構築

- 社員が会社の大義を共有し、社会的利益を追求する集団に
- 3つの重点施策推進、それを支える人事機能プラットフォーム整備
- 人材への投資を通じた労働生産性向上
- データドリブンによる可視化を通じた実効性向上



グローバル経営体制の強化

- 持続的成長を支えるガバナンス体制を構築し、グループ経営資源の活用によりグループ利益を極大化



グローバル経営会議

- 多様性のある経営人材で構成される「グローバル経営会議」を設置
- グローバル視点での最適な意思決定のもと、重点事業領域への展開・拡大をはかる

経営体制の高度化とグローバル経営人材の配置

- 機能軸でグローバル最適のコントロールを強化
(HR, Technology, Production, IT/DX, SCM 等)
- グローバルに経営人材を求めるとともに、2030年の目指す姿を共有したグローバル経営体制を強化
(外国人、女性役員の積極的登用により経営人材を多様化)


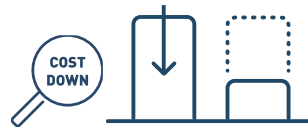

グローバル基幹システムの整備

- グローバルな意思決定を支えるERPシステムの再構築
- データ駆動型経営の推進

IT・DXの推進

■ 基幹システムの整備、DXの推進により経営インフラを高度化

- グローバル経営体制の高度化に立脚した基幹業務システムに更新
- 業務プロセスの標準化、生産性向上、計算科学へのウェイトシフトを目指したDXを推進、アナログ的な事業運営モデルと企業文化を刷新

分類	DXにより実現したい事	具体的施策	
マーケット 	高度な顧客体験の創出を通じたDICブランド力の向上と、新規ビジネスモデルの構築	カスタマーエクスペリエンス	<ul style="list-style-type: none"> ● 顧客視点での提案力強化、デジタルテクノロジーの段階的強化
		ビジネスモデル変革イノベーション	<ul style="list-style-type: none"> ● 資源循環型エコシステム（ポリスチレンリサイクル） ● 素材販売以外のビジネスモデル構築
生産・技術 	人と機械の共創によるスマートな工場の実現と、技術開発の更なる高度化	生産のデジタル化	<ul style="list-style-type: none"> ● 制御系ネットワーク、工場データ基盤構築 ● デジタルツインの導入 ● スマートファクトリー化の推進
		新規材料・製品開発におけるデータ活用	<ul style="list-style-type: none"> ● 技術プラットフォーム(MI、量子コンピューティング等)
SCM 	モノと情報の流れの可視化と、地域や事業・組織を横断したセンターオブエクセレンス機能の定着	グローバルサプライチェーン	<ul style="list-style-type: none"> ● SCM標準モデル構築 ● 原材料調達管理の高度化 ● 外部連携プラットフォーム構築 ● シナリオシミュレーション機能構築

サステナビリティ戦略 ～サステナブル製品の拡大～

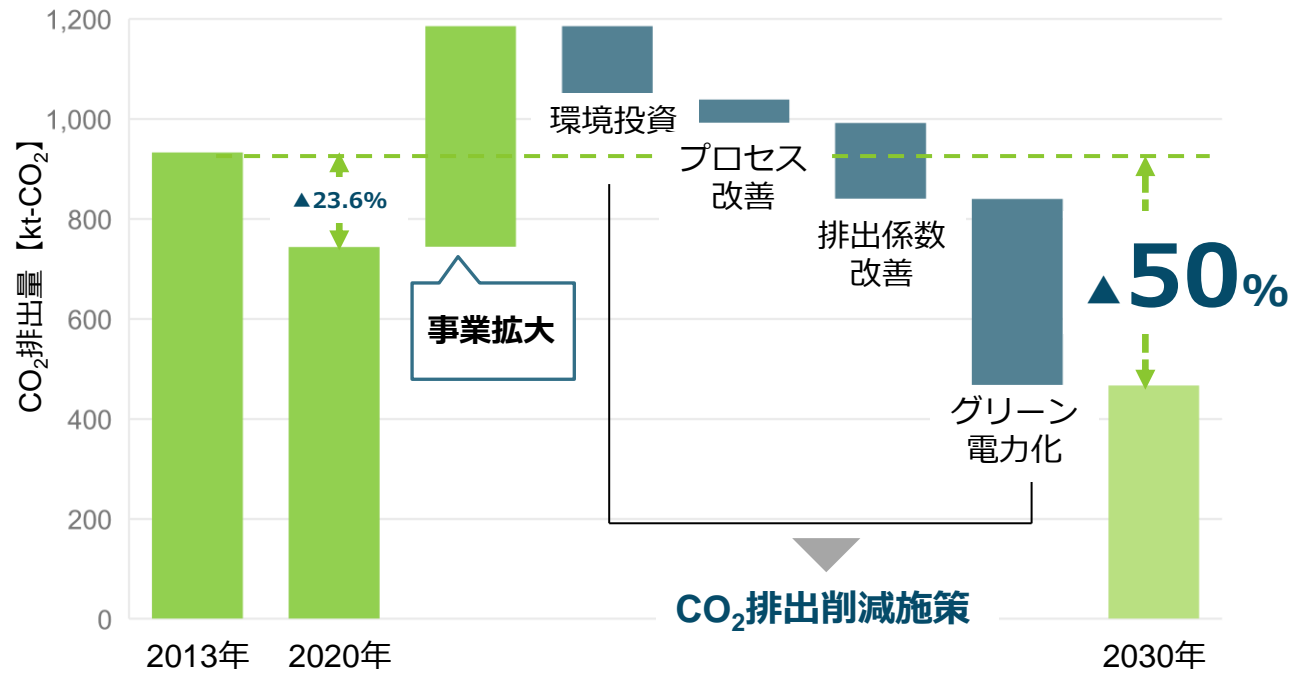
- DICの強みを発揮し、社会課題の解決に貢献できるかを基準とした独自の指標を用いて“サステナブル製品”を定義（P37参照）
- 5つの重点領域における“サステナブル製品”比率の拡大を通じて社会課題の解決に貢献
- 2030年度のサステナブル製品売上高比率目標 **60%**（2020年 40%）

貢献する社会	当社製品の提供価値	サステナブル製品例		
<h3>グリーン社会</h3> <ul style="list-style-type: none"> ● カーボンニュートラルの実現 ● サーキュラーエコノミーの実現 	<ul style="list-style-type: none"> ● 再生可能原料 ● 省エネ、断熱・軽量化 ● 海洋プラスチック対応 ● リサイクル製品 ● 廃棄物削減 ● 長寿命 	<p>サステナブルエネルギー領域</p> <p>サステナブルパッケージ領域</p> <p>カラーサイエンス領域</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 二次電池/燃料電池用材料 ● 機能性無機フィルター ● ハイバリア性材料 ● バイオマスパッケージ ● バイオマス顔料 ● 機能性顔料（遮熱） 	
<h3>デジタル社会</h3> <ul style="list-style-type: none"> ● 情報通信の進化 ● CASE・MaaSの発展 ● AI技術・IoT技術の発達 	<ul style="list-style-type: none"> ● 大容量高速通信 ● IoT（モノのインターネット） 	<p>スマートリビング領域</p> <p>カラーサイエンス領域</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 5G/6G通信対応材料 ● 次世代半導体用樹脂 ● 機能性顔料（LiDAR） 	
<h3>QOL社会</h3> <ul style="list-style-type: none"> ● 安全・安心・便利な生活の実現 ● 食料問題の解決 ● 多様な価値観の実現 	<ul style="list-style-type: none"> ● 健康、快適 ● フードロス対応 ● 低VOC、安全 	<p>ヘルスケア領域</p> <p>カラーサイエンス領域</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 高機能ニュートリション ● 天然由来スキンケア素材 ● 化粧品向け天然色素 	

サステナビリティ戦略 ～CO₂排出量削減の推進～

- 2050年カーボンネットゼロの実現に向け、2030年度CO₂排出量50%削減（Scope1&2、2013年度比）
- 2013年度→2020年度で、23.6%の削減を達成

DICグループCO₂排出量削減計画（Scope1&2）



2013年及び2020年のCO₂排出量は、2021年度に買収したColors & Effects社のCO₂排出量を含んだ数量となっており、従来の開示数量とは異なります。

CO₂排出量削減の取り組み

自社を中心とする排出量削減

Scope1&2

- 環境投資、プロセス改善、省エネ活動の推進
- 生産設備における電化の推進
- グリーン電力の積極的導入
- 社内カーボンプライス制度の展開

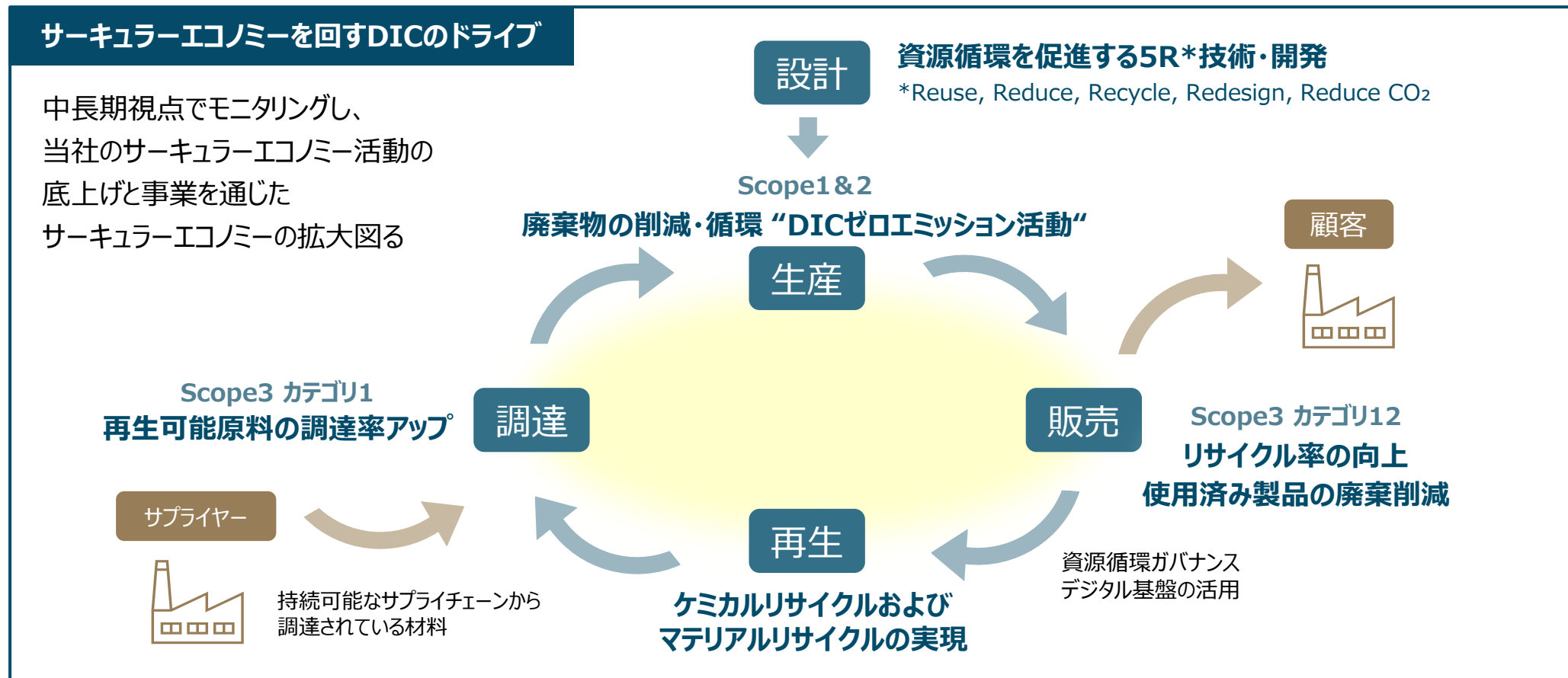
バリューチェーン全体を通じた削減貢献

Scope3

- サプライヤー・エンゲージメントの推進
- リサイクル、バイオ原料等の推進
- 顧客のリサイクル率向上、廃棄物削減
- 当社技術によるマテリアルリサイクルの効率化
- 事業活動を通じた削減貢献

サステナビリティ戦略 ～サーキュラーエコノミーへの対応～

- 持続可能な社会実現のための重要施策の一つとしてサーキュラーエコノミーに対応
- 2030年までに容器包装の6割をリユース・リサイクルに、再生材・バイオマスプラスチックを倍増の方針（環境省指針）
- 当社の注力市場である食品パッケージ市場において循環型社会の実現を推進



キャッシュフローマネジメント

■ DIC Vision 2030実現に向けた積極投資と、財務バランス・安定した株主還元の維持を両立

- 戦略投資と基盤投資に2022年～2025年の4年間で総額3,000億円の枠を設定

戦略投資と基盤投資の投資方針		
戦略投資	2,300億円	企業成長や事業ポートフォリオ変革のための先行投資を積極推進
基盤投資	700億円	CO ₂ 削減等のサステナビリティへの貢献、技術プラットフォーム強化やIT・DX推進等のための投資

- 株主還元 **配当性向：30%**（安定配当をベースに、利益成長に応じた株主還元を実施）
- 財務体質 **D/Eレシオ：1.0倍程度**（資金調達力とリスク対応力を維持し成長を下支え）
- 投資効率 **ROIC：2025年 6.0%、2030年 8.0%超**（ROIC経営を推進。投資効率を重視し稼ぐ力を向上）

4

2025年までの財務計画値



2025年までのDICグループ[○]連結計画値

(単位：億円)	2021年	2022年	2025年	対2021年 比較
売上高	8,554	9,500	11,000	+29%
営業利益	429	540	800	+371
売上高営業利益率	5.0%	5.7%	7.3%	+2.3pt
当期純利益	44	280	450	+406
EBITDA [*]	690	880	1,370	+680
ROIC	4.8%	5.2%	6.0%	+1.2pt
D/Eレシオ ^{**} (D/Cレシオ) ^{***}	1.0倍 (47.6%)	1.0倍 (48.7%)	1倍以下 (50%以下)	—

* EBITDA = 当期純利益 - 受取利息 + 支払利息 + 税金費用 + 減価償却費

** D/Eレシオ = 有利子負債 ÷ 自己資本

*** D/Cレシオ = 有利子負債 ÷ (有利子負債 + 純資産) ※ 有利子負債はいずれも現預金控除後

2025年までのセグメント別計画値

上段：売上高（億円） 中段：営業利益（億円） 下段：売上高営業利益率	2021年 実績	2022年 計画	2025年 計画	対2021年 比較
パッケージング&グラフィック	4,398 216 4.9%	4,800 240 5.0%	5,100 270 5.3%	+16% +54 +0.4pt
カラー&ディスプレイ	1,672 40 2.4%	2,200 160 7.3%	2,600 210 8.1%	+56% +170 +5.7pt
ファンクショナルプロダクツ	2,833 262 9.2%	3,000 250 8.3%	3,500 310 8.9%	+24% +48 △0.3pt
新事業統括	— — —	— — —	330 100 30.3%	— — —

2025年までの地域別計画値

上段：売上高（億円） 下段：営業利益（億円）	地域戦略	2021年 実績	2022年 計画	2025年 計画
日本*	<ul style="list-style-type: none"> 社会課題や社会変革に対応した新事業の創出 次世代サステナブル製品の展開 成熟事業のライトサイジング 	3,434	3,472	4,100
		202	187	290
アジアパシフィック	<ul style="list-style-type: none"> 地域標準品の展開によるオーガニック成長の取り込み 南アジアにおける生産拠点拡充による成長の取り込み 	888	970	1,260
		54	52	75
中国	<ul style="list-style-type: none"> M&Aを含めた拠点拡充による成長の取り込み サステナブル製品の拡販 環境規制強化への対応 	808	945	1,240
		73	72	105
欧米	<ul style="list-style-type: none"> Colors & Effects社とのシナジー効果 パッケージソリューションプロバイダーへの転換 Sun Chemical社の生産・販売ネットワークの活用により、欧米市場におけるインキ・顔料に続く柱を確立 	4,018	5,002	5,320
		100	230	330

*管理上各地域に含まれない子会社は日本に含めて記載

5

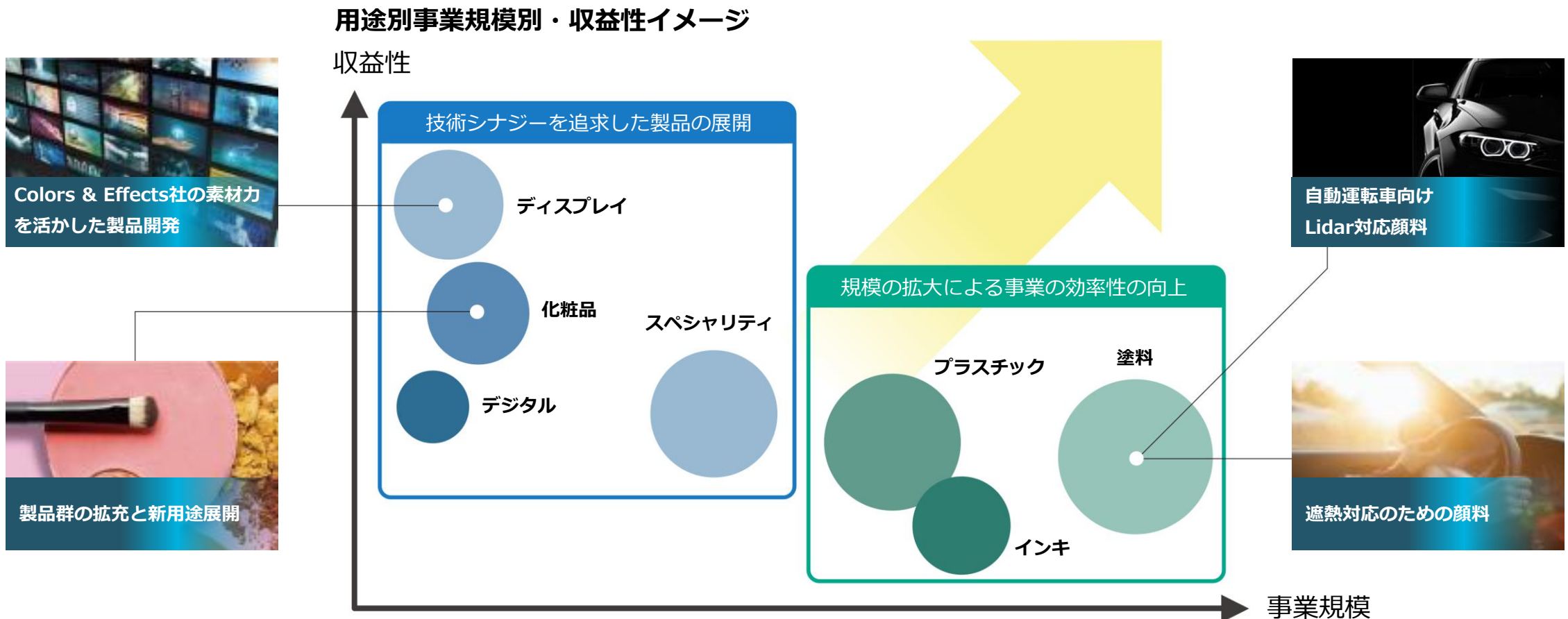
Appendix



Appendix Colors & Effects 顔料事業との統合

■ シナジー創出によりValue Transformationを加速

- 両社の保有技術・知的財産の融合による比類ない開発力で新製品を展開
- 規模の拡大による事業の効率性の向上



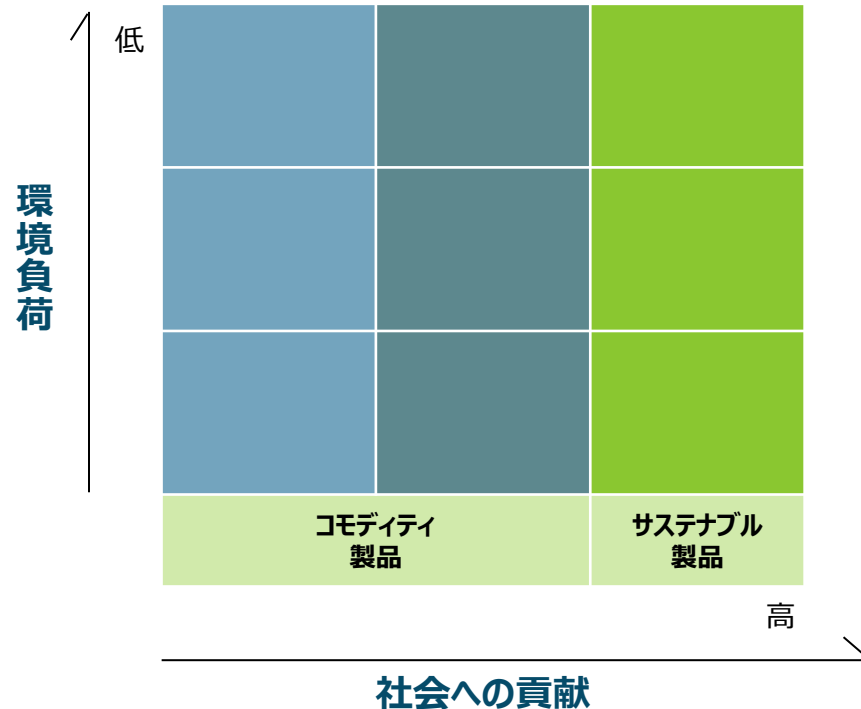
Appendix サステナビリティ戦略の取り組み①

■ サステナビリティ指標の設定

- 当社独自のサステナビリティ指標を設定。指標を活用してサステナブル製品の拡大を促進

サステナビリティ指標

全ての製品をサステナビリティ指標上にマッピング



よこ軸

DICの強みを発揮し、社会課題の解決に貢献できるかを基準に製品を3つのカテゴリに分類

→ 社会課題の解決に貢献できる製品を**サステナブル製品（緑色部分）**と定義

たて軸

製造時のCO₂排出量を基準に、製品の環境負荷の程度を3ランクに分類

→ 環境負荷の高い製品から優先的にCO₂排出量削減に取り組む

→ 水、廃棄物、LCA（Life Cycle Assessment）、有害物質も環境負荷測定
の基準に随時追加する予定

Appendix サステナビリティ戦略の取り組み②

■ グローバルで再生可能エネルギーの積極的導入

2016年～2021年の主な取り組み

海南迪爱生微藻 (中国)

バイオマスボイラ
(CO₂削減 1,250トン/年)

青島迪爱生精细化学 (中国)

ソーラーパネル
(発電出力 400kW、CO₂削減 300トン/年)

Siam Chemical Industry (タイ)

ソーラーパネル
(発電出力 700kW、CO₂削減 600トン/年)



DIC (鹿島工場)

メガソーラー
(発電出力 1,600kW、CO₂削減 1,200トン/年)



DIC (館林工場)

メガソーラー
(発電出力 1,250kW、CO₂削減 600トン/年)



DIC (北陸工場)

バイオマスボイラ
(CO₂削減 2,300トン/年)

Sun Chemical (アメリカ)

ソーラーパネル
(発電出力 800kW、
CO₂削減 600トン/年)



Appendix サステナビリティ戦略の取り組み③

■ ポリスチレンの完全循環型リサイクルの社会実装に向けた取り組みを開始

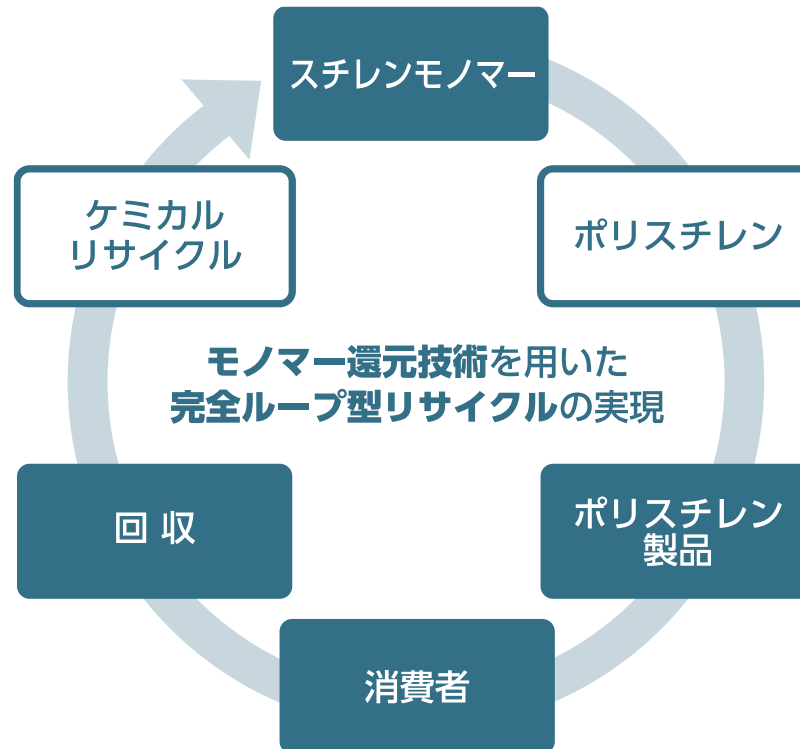
- 食品容器メーカーのエフピコ社と協同してケミカルリサイクルによる「ポリスチレンの完全循環」の取り組みを開始
- 従来は食品容器に再生できなかった「色柄付き容器」も再生することができ完全循環を実現する計画
(2023年内に実証プラント稼働開始予定)



ポリスチレンの主力工場であるDIC四日市工場（三重県）に実証プラントを建設



スーパーマーケットなど全国9,600か所の回収拠点で使用済み容器を回収



リサイクルポリスチレンはバージンと同物性



ケミカルリサイクルで得た原料で生産するポリスチレンは、用途の制限はなく再び食品容器を生産可能



Color & Comfort



DIC Corporation