



Accelerate 2025 - II

中期戦略（アップデート）

2023年5月11日

1. 背景

- (1) 背景

2. 中期戦略の更なる推進

- (1) Accelerate 2025 概要 (Road to DAICEL VISION 4.0)
- (2) Accelerate 2025 の進捗
- (3) トピックス

3. 業績・事業戦略

- (1) 業績および経営指標ターゲット
- (2) 営業利益増減のセグメント内訳
- (3) セグメント別業績および事業戦略
- (4) ポリプラスチックスとのシナジー追求

4. 財務戦略

- (1) 財務戦略
- (2) バランスシートイメージ
- (3) キャッシュアロケーション

5. 目指す姿

- (1) ダイセルの目指す姿
- (2) 注力領域と目指すべき収益構造

背景



- 創立100周年を機に、第4次長期ビジョン：Daicel Vision 4.0、中期戦略：Accelerate 2025を策定
- 当社グループのありたい姿にむけた取組を進めるも、さまざまな社会的変化の影響を受け、
取引条件など、経営環境が大きく変化している
- こうした変化の渦中で、ありたい姿にむけた取組の進捗状況を確認し、必要なアップデートを行った

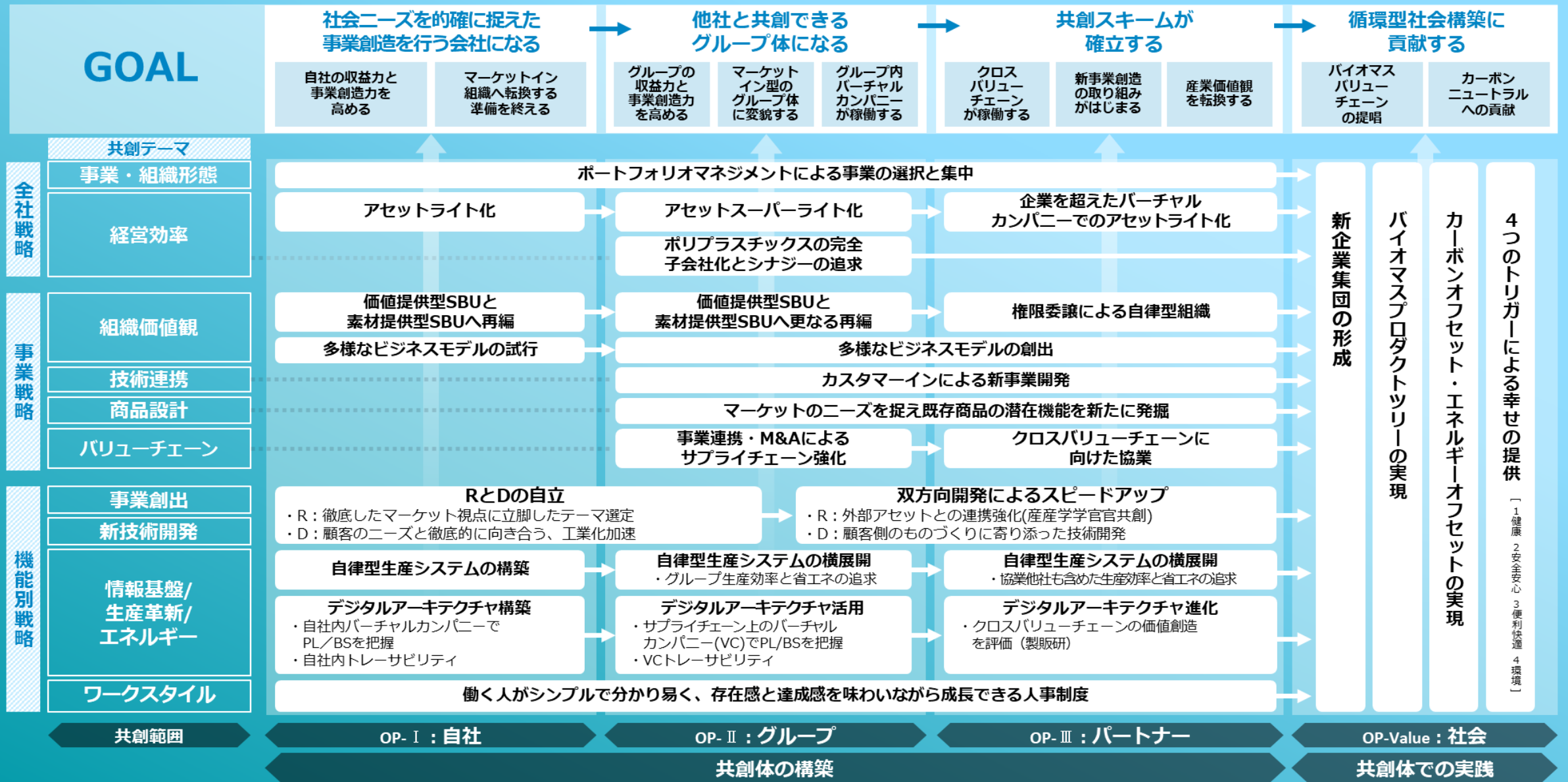
【 Accelerate 2025 に影響する主要な変化 】

社会的背景	<ul style="list-style-type: none">● COVID-19感染の長期化● ロシアのウクライナ侵攻● 経済安全保障リスクの増大● 世界的インフレの進行（人件費上昇）● 原燃料・フレイトコスト上昇● 半導体不足の長期化● 為替変動
当社グループ 事業計画 の変化	<ul style="list-style-type: none">● 設備投資計画の変化（エスカレーション、遅延・前倒）● 主要製品の増設なき増産● 循環型社会に向けたクロスバリューチェーンの加速● 資本政策のアップデート

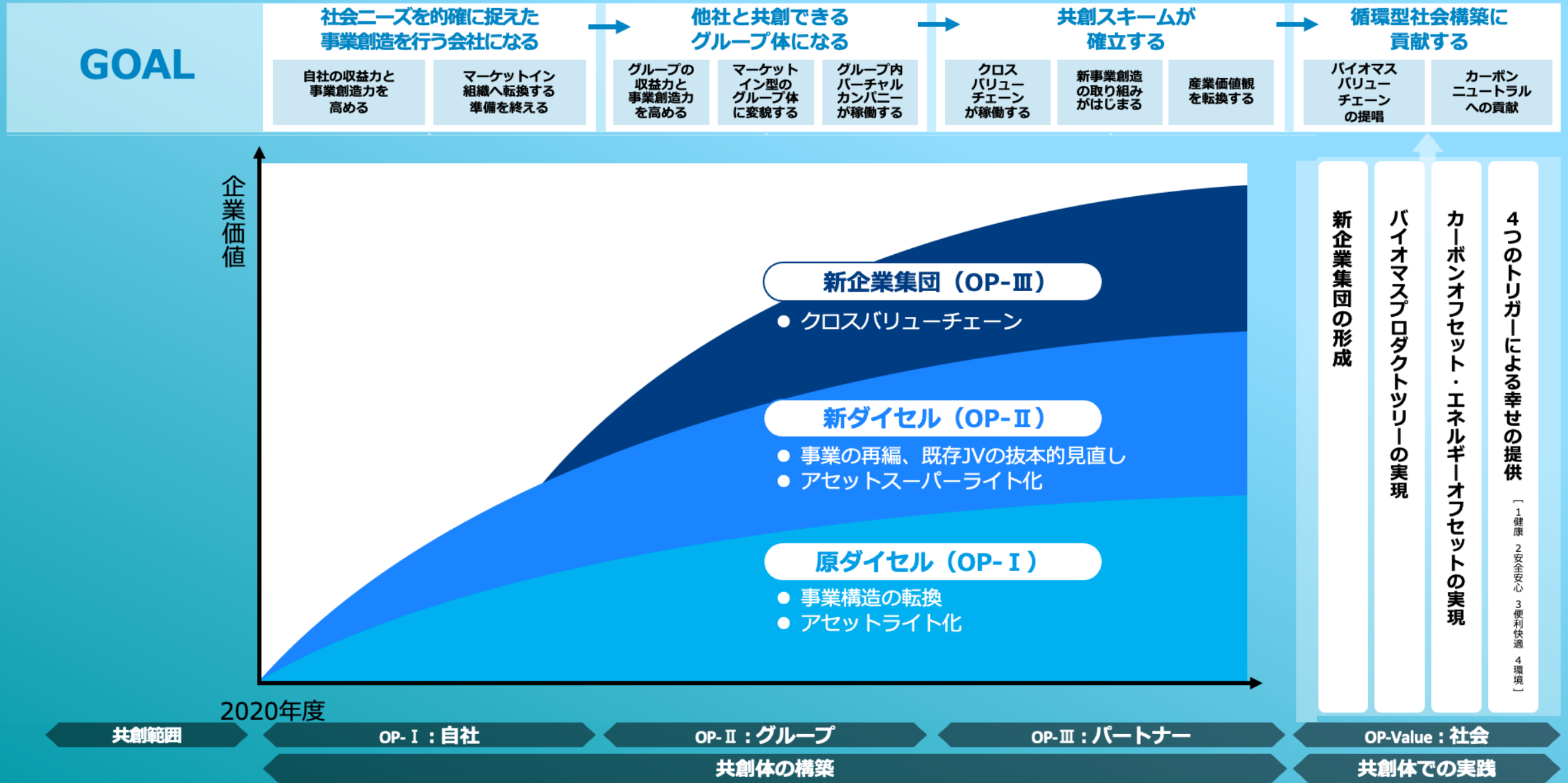
A low-angle photograph of a dense forest canopy with sunlight filtering through the green leaves. The image is partially obscured by a white triangle on the left and a blue horizontal bar at the bottom.

中期戦略の更なる推進

Accelerate 2025 概要 (Road to DAICEL VISION 4.0)



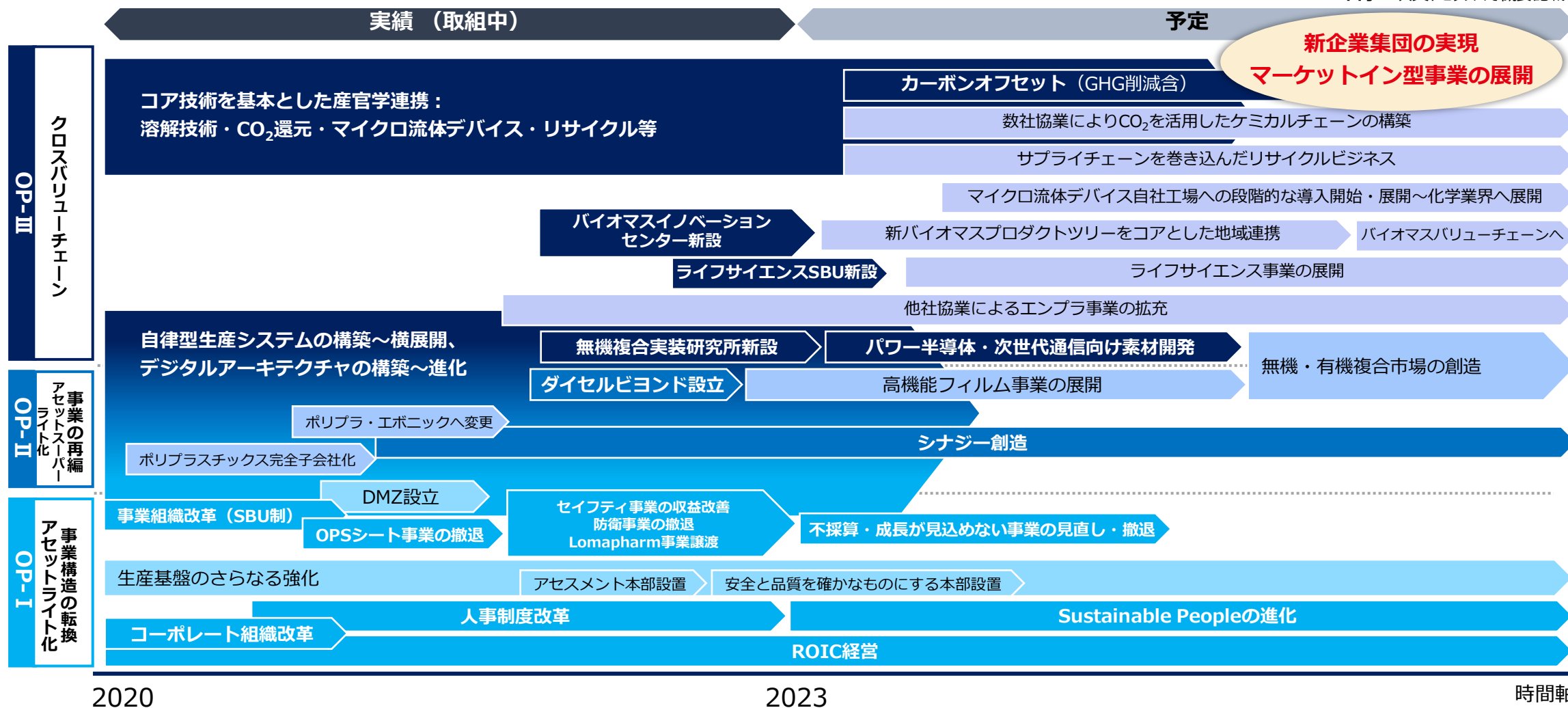
Accelerate 2025 概要 (Road to DAICEL VISION 4.0)



Accelerate 2025 の進捗（1）

- 構造転換や組織改革、リソース再配分を実行し、旧体制に変化を促し新たな体制を構築
- 当社の新たなコア技術確立、産官学連携の下、ビジネスモデルの変革を進め、OP-Ⅱ・Ⅲへ移行

白字：次頁ピックスで概要記載



**新企業集団の実現
マーケットイン型事業の展開**

- 既存事業の構造転換を推し進め、それに沿った組織づくりを実行し、社内の基盤づくりを実施
- エンプラ事業の再編を推し進めつつ、社外との取組を強化・加速させ共創スキームの基盤を構築

OP- I

事業構造の転換

- OPSシート：2022年3月撤退完了
- 防衛事業：2023年3月撤退完了
- Lomapharm:2023年3月売却完了
- セイフティ事業の収益改善
 - ・生産地統廃合：2023年度完了予定
 - ・インフレータのカタログ化：2023年度完了予定

OP- I

組織、人、システムづくり

- 組織改革：マーケットインの体制強化
 - ・コーポレート機能強化：全社横断的な戦略推進を加速
 - ・「戦略ビジネスユニット (SBU)」を中心とする組織へ移行し、社会的ニーズに対応する価値提供を実践
- 人事制度改革
 - ・若手抜擢・シニア活用を目的とした人事制度へ移行
- 生産システムの進化
 - ・自律型生産システムの構築・横展開
 - ✓ 品質の連続点管理・コンプライアンス・品質向上
 - ✓ オペ負荷低減を全工場へ展開・浸透

OP- II

共創による事業の再編

OP- III

アセットスーパーライト化

- ポリプラスチックとのシナジー追求
 - ・コーポレート機能の一部統合とダイセル保有のエンジ等リソースの投入加速
 - ・ダイセル・エボニックからポリプラ・エボニックへの再編
 - ・エンプララインナップ拡充を狙い機能性高分子で従来の枠組みを超えた他社との協業
- 物流改革、協業による開発の効率化、スピードアップ
 - ・共同倉庫、共同配送、SCM視点からの適正在庫化
 - ・OP- I (全社), OP- II (合併企業), OP- III (新企業集団) と展開
- Sustainable Peopleへの進化
 - ・頑張った人が報われる会社へ
 - ・多様性を尊重し、イキイキとした職場へ

OP- II

パートナーとの

OP- III

共創スキームの確立

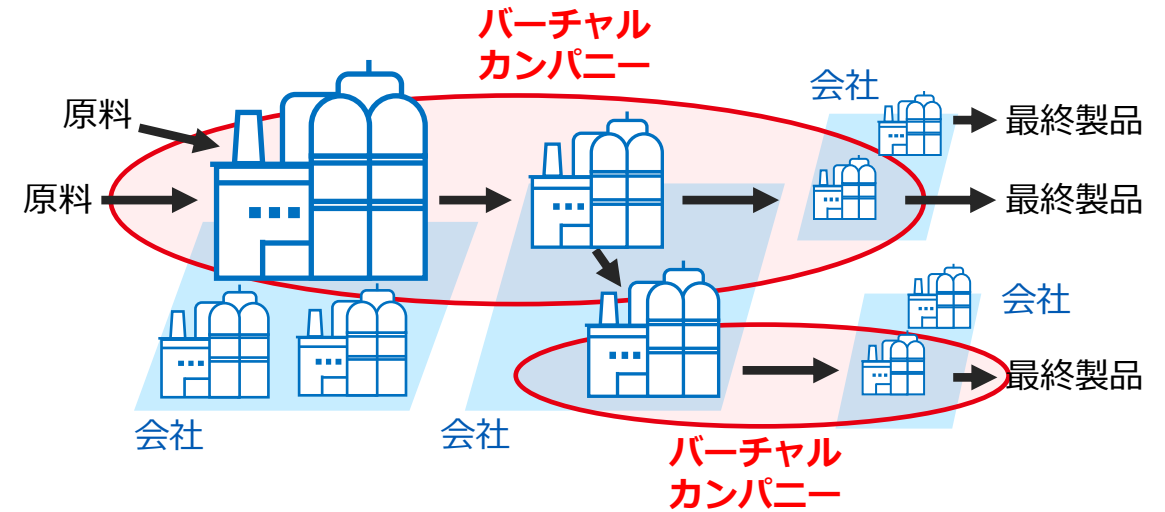
- 他社との連携
 - ・グリーンケミカル：日系・非日系連携で協業
 - ・電子材料分野における他社との協業
 - ・生産革新技术、自律型生産システムの他社提供
 - ✓ 新企業集団に向けた準備
- 自社内の取組
 - ・新事業創出の加速
 - ✓ 新組織設置により、新規ビジネスモデルを構築
 - ・バイオマスイノベーションセンター
 - ・無機複合実装研究所
 - ・ライフサイエンスSBU
 - ✓ "ビヨンドコーティング"
⇒無機・有機複合コーティング
- 大学との連携
 - ・カーボンネガティブ実現に向けた共同研究
 - ・目指す姿の4つのドメインでの共同研究

トピックス (1) : 新企業集団 (バーチャルカンパニー)

- 買収・合併、事業提携などの前段階の試行体制と位置付けるか、ホールディングカンパニーの新たな形態と位置付けるかは検討中
- 会社とサプライチェーンの最適解
 - ✓ トップ同士のコミットメント
 - ✓ DXの活用で前後工程を同期させることが必須
生産革新手法の活用 (情報基盤構築) / 自律型生産システムの活用 (最適化)

企業を超えたサプライチェーン連携のポテンシャル
在庫**20%**削減、GHG排出量**30%**削減

切り口	キーワード	メリット
生産	連続点管理 小ロット化 停止再開期間の短縮 生産計画の同期	<ul style="list-style-type: none"> ・品質向上 ・在庫削減 ・ダイセル式生産革新手法の横展開
開発	共創	<ul style="list-style-type: none"> ・開発期間短縮 ・開発コスト低減
物流	3PL リードタイム短縮	<ul style="list-style-type: none"> ・外部倉庫削減 ・構内物流削減 ・物流人財の余力捻出
エネルギー	負荷平準化 CO ₂ 還元	<ul style="list-style-type: none"> ・自己託送 ・クリーンエネルギー技術の他産業への横展開



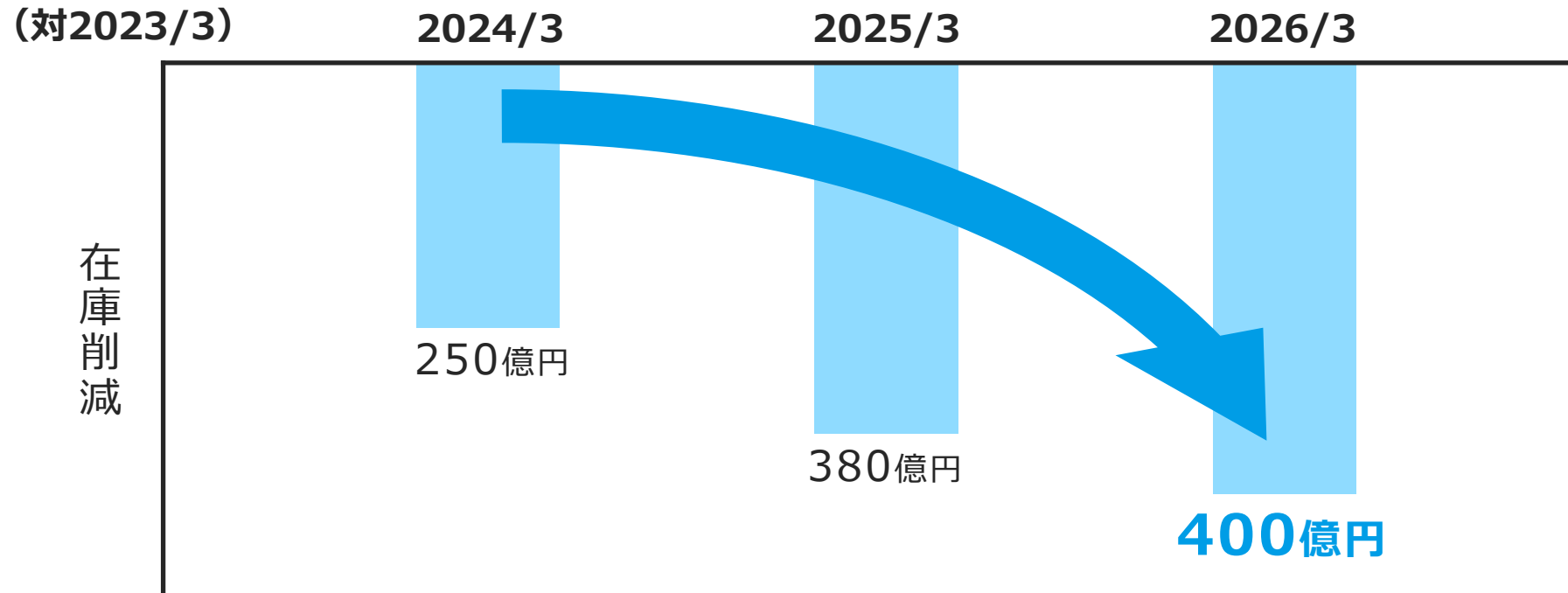
従来設計のセオリー

モノづくりにおいて、設備の生産能力は
川上工程 > 川下工程となるように設計

- ⇒ 川下工程の需要変動に応える能力を確保するため
- ⇒ 能力差が在庫やエネルギーロスの原因

トピックス（2）：物流改革を他社連携に拡大したケーススタディ

- 販売増に伴う製品と原材料の在庫増加を見込んでいるが、2026/3までに在庫削減アクションにより自社グループ全体を想定した場合で400億円の削減を目指す
- 在庫を含む運転資産を23/3期末レベルに抑制し、投下資本効率の改善によるROICの向上、バランスシートスリム化への寄与および営業キャッシュフロー拡大によるさらなるキャッシュ創出力の強化を狙う



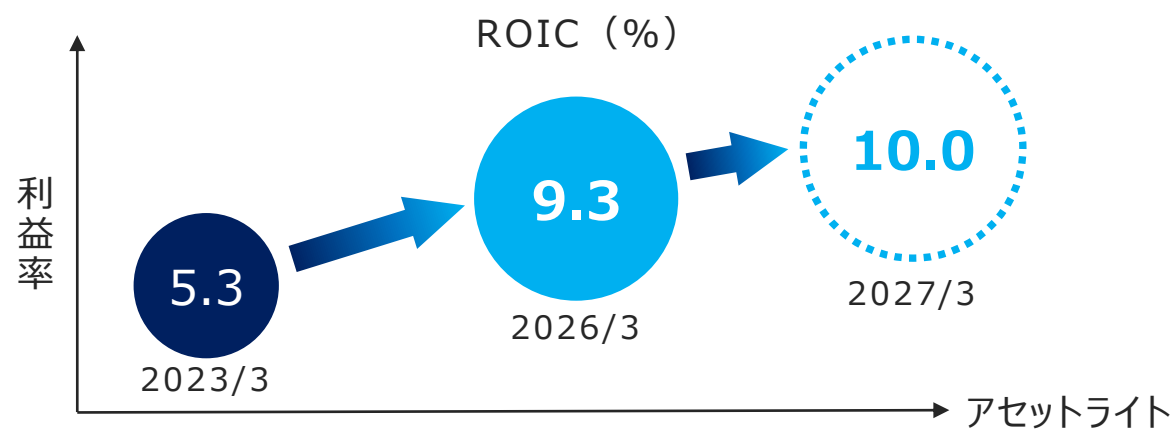
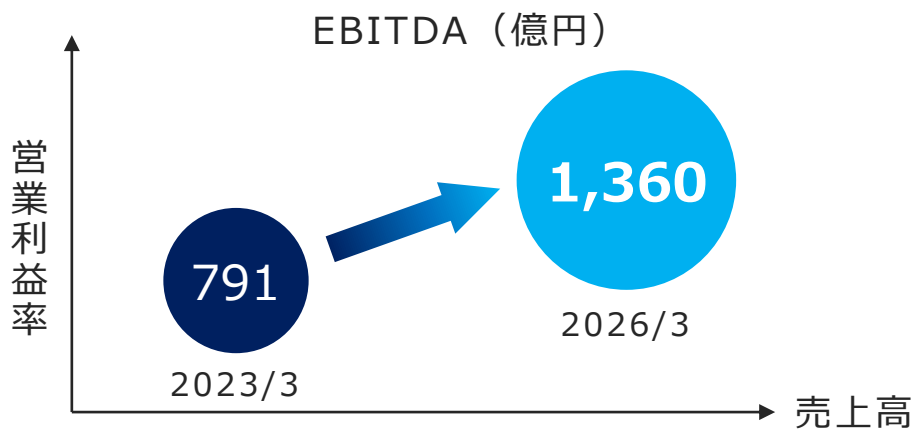
- オンライン分析による品質の連続点管理と小ロット化で細やかな在庫管理、物流改革との連携
- 自律型生産システムでの生産計画の最適化、品種切替期間の短縮
- プロセス革新技術の導入による品質向上、汎用パルプを使いこなすことでの原料調達のリードタイム短縮
- 生産の現地化による製品輸送のリードタイム短縮



業績・事業戦略

業績および経営指標ターゲット

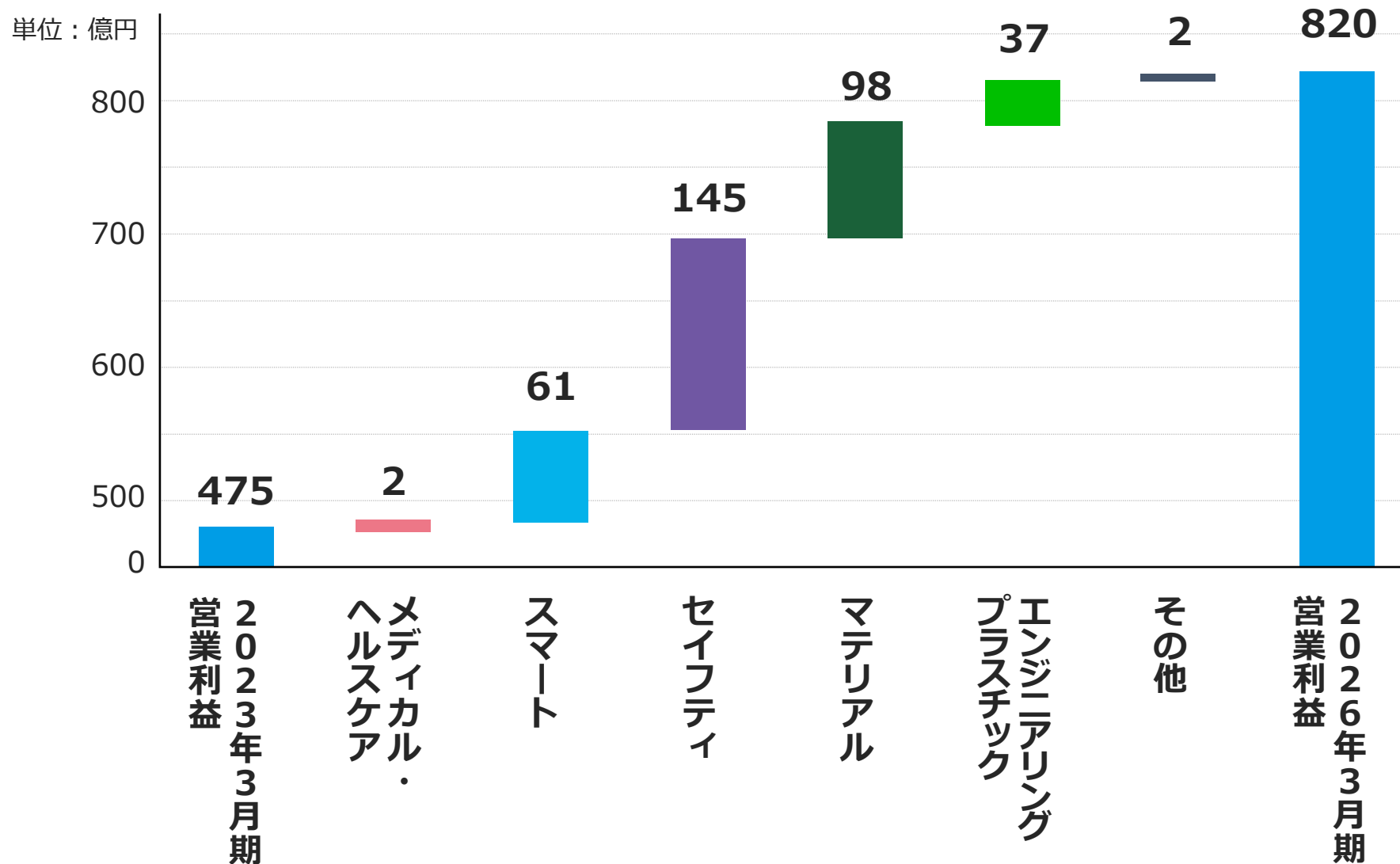
- 基盤事業の収益力向上と成長分野の拡販により増益基調を維持
- EBITDAのさらなる向上
- バランスシート拡大を抑制し、2027年3月期にはROIC 10%を目指す



単位：億円	2023/3	2026/3
売上高	5,380	6,600
営業利益	475	820
営業利益率	8.8%	12.4%
親会社株主に 帰属する 当期純利益	407	580

単位：億円	2023/3	2026/3
EBITDA	791	1,360
ROE	14.3%	17.1%
ROIC	5.3%	9.3%
ROA	5.6%	7.7%
CCC	163日	125日

営業利益増減のセグメント内訳



セグメント別業績および事業戦略

	2023/3		2026/3		事業戦略
	売上高	営業利益	売上高	営業利益	
単位：億円	実績		ターゲット		
メディカル・ヘルスケア	166	13	170	15	<ul style="list-style-type: none"> 新規腸内代謝物ベースの機能性食品素材（ウロリチン他）の展開 CPI事業の中国、インドでの拡大 DDS※や医療関連材料などメディカル領域の事業育成
スマート	296	△6	500	55	<ul style="list-style-type: none"> 半導体市場への材料供給及び関連事業の拡大 ダイセルビヨンド活用による高機能フィルムの拡大 ドライコーティング技術による新事業創出
セイフティ	840	5	1,110	150	<ul style="list-style-type: none"> 生産地統廃合によるメリット拡大 インド・ASEAN市場で連携し、リスクヘッジと積極的拡販を両立 中国企業関係強化 EV車向けの電流遮断器量産と欧米への販売
マテリアル	1,608	207	1,820	305	<ul style="list-style-type: none"> アセテート・トウの加熱式たばこ向け販売増、増設なき増産 ラクトン・エポキシの高付加価値用途への拡大 酢酸セルロースの環境素材市場開拓
エンジニアリング プラスチック	2,381	253	2,940	290	<ul style="list-style-type: none"> 欧米市場で拡販（POM・LCP 欧米シェア10%） 中国市場でのビジネス強化（中国企業への販売） 環境ビジネス創出（リサイクル・バイオ原料使用製品の展開）
その他	91	3	60	5	—
合計	5,380	475	6,600	820	—

注：2023/3は、化粧品原料1,3-BG（メディカル・ヘルスケア→マテリアル）および新規医療デバイス研究開発機能（セイフティ→メディカル・ヘルスケア）のセグメント変更を反映
 ※DDS = ドラッグデリバリーシステム

ポリプラスチックとのシナジー追求

- アジア市場での足場を固め、欧米市場へのシェア拡大も狙い積極投資を実施し更なる事業拡大
- ダイセルグループのエンジニアリング力を結集し、シナジーの最大化を企図

増設投資効果 2031年3月期ターゲット

投資	当初計画		今後		効果※	
	運転開始 (年度)	増産能力 (MT/年)	運転開始 (年度)	拡販戦略	2026/3 (億円)	2031/3 (億円)
POM	2025	90,000	2024	✓ 中国での増設実施により、内需に対応 ✓ 原料として次世代メタノールを積極活用 ✓ 医療用途等、自動車以外の新規用途／市場開拓	160	780
		60,000	2025			
LCP	2024	5,000	2024	✓ 今後の5Gミリ波対応による需要拡大に向け更なる 拡販を実施しトップシェア維持 ✓ 5Gの複合材料（無機とのハイブリッド）による新規市場拡大	50	360
		5,000	計画中			
COC	2023	20,000	2024	✓ 包装分野、及び医療分野における需要拡大 ✓ 特有のリサイクル性を活かしたEU諸国への拡販	90	640
合計					300 (当初計画：200)	1,780

※稼働からの累計効果（EBITDA）

The background of the slide is a dark blue field with a network of glowing blue lines and nodes, resembling a data network or a molecular structure. A bright, glowing blue arc of light curves across the middle of the image. In the lower right, there are faint, glowing numbers and symbols. A solid blue horizontal bar is positioned below the text, and a red horizontal line is located below the blue bar.

財務戦略

健全な財務基盤の維持と資本効率向上の両立を狙うバランスシートコントロール

- 事業資産の適切な管理及び非事業資産の削減加速
- 手元流動性の圧縮・最適化による資金効率向上
- 財務安定性を確保しつつ効率性も意識したエクイティコントロール
- EPS※向上を通じ各種株価指標へのポジティブインパクトを期待

※EPS = 一株当たり利益

最大化されたキャッシュインフローをバランス良くアロケーション

- 成長戦略の遂行に必要な十分な投資実施
- 従来の還元方針（総還元性向 40%以上）をベースに更なる向上
- 有利子負債残高コントロール

- 成長投資進捗により固定資産は増加
- 販売増に伴う運転資産増加は極力抑制
- 政策保有株式の削減加速等により資金効率向上

2023/3末 単位：億円

資産	負債・資本
流動資産 4,066 現預金 935 運転資産 2,787	負債 4,552 有利子負債 3,220
固定資産 3,001 政策保有株式 589	純資産 3,104
7,656	7,656

2026/3末 ターゲット 単位：億円

資産	負債・資本
流動資産 3,700 現預金 600 運転資産 2,800	負債 3,800 有利子負債 2,400
固定資産 3,500 政策保有株式 200	純資産 3,600
7,400	7,400

- 収益力強化に加え、CCC*削減(目標120日台)により資金創出力を向上
- 増加するキャッシュインを成長投資や株主還元を活用
- ➡ 利益水準の上昇およびEPS*の更なる向上
- インオーガニックな成長投資にも柔軟に対応

キャッシュイン (24/3期以降3年累計) 単位：億円

営業CF	2,876
キャッシュ	2023年3月末 935
	政策保有株式売却 389
負債調達	0~

配分可能総額
4,200~

キャッシュアウト (24/3期以降3年累計) 単位：億円

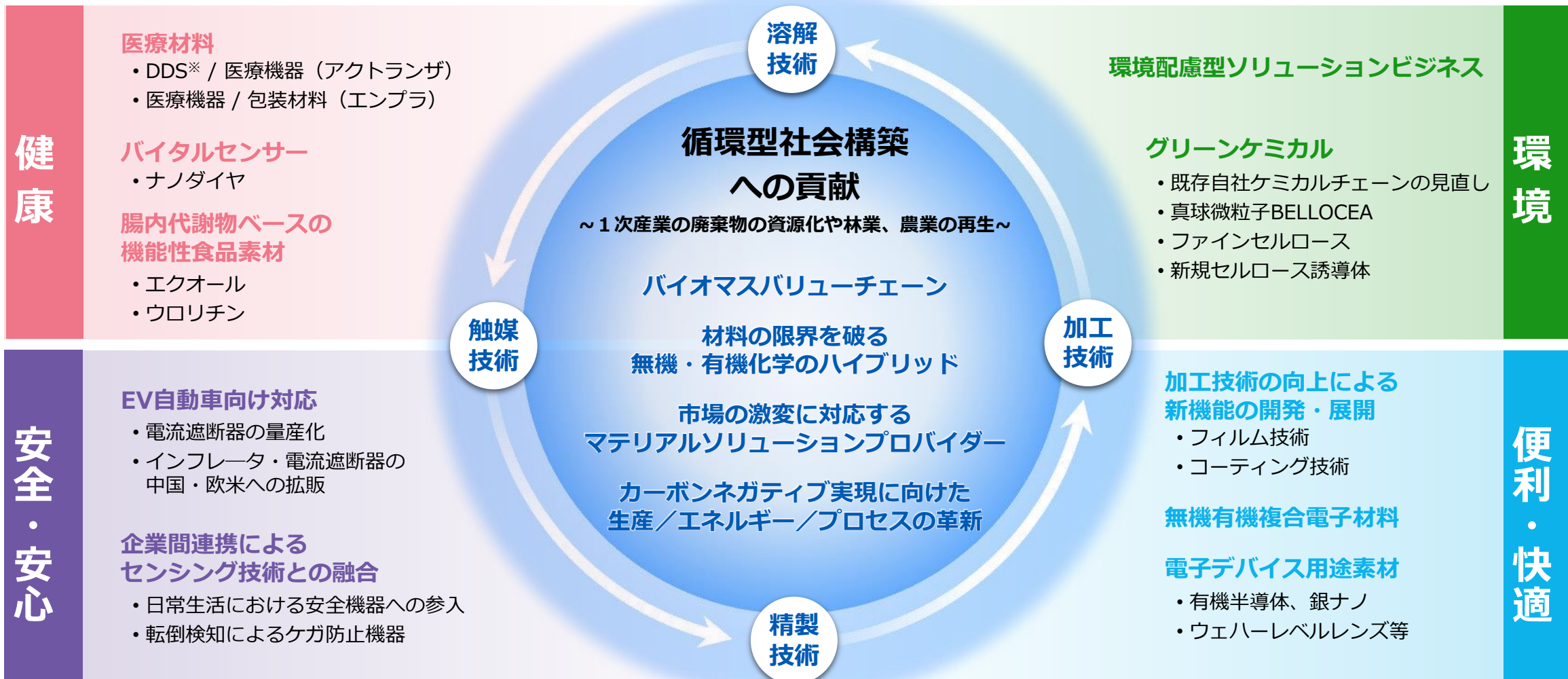
成長投資	1,900~
株主還元	~850
負債返済	~850
キャッシュ	600

※CCC=キャッシュコンバージョンサイクル
※EPS=一株当たり利益

目指す姿



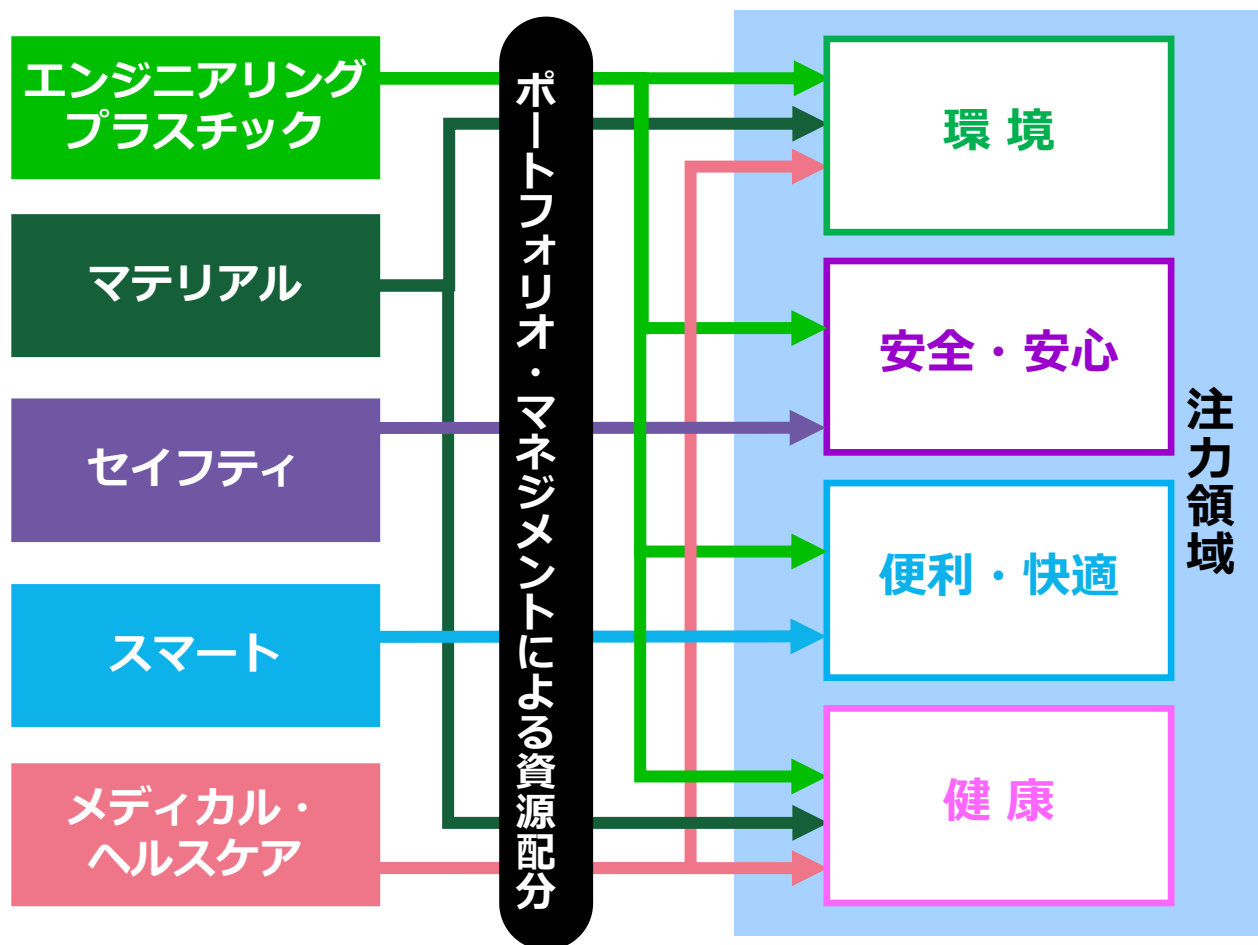
循環型社会構築への貢献に向け、既存のSBUの枠組みを超えて、4つのドメインに対応する新たな商材・市場を開拓



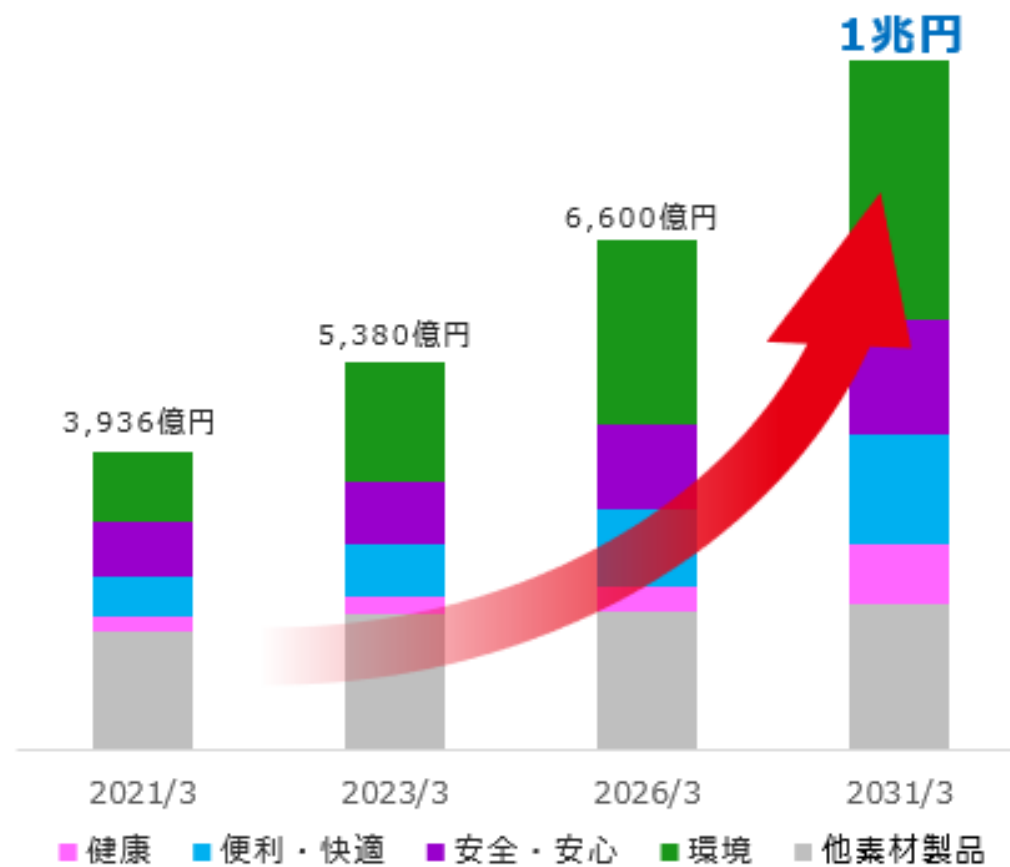
※DDS = ドラッグデリバリーシステム

- マテリアル/エンジニアリングプラスチックは「素材製品ベース」から「価値提供ベース」へシフト
- 「4つのトリガーによる幸せの提供」による収益拡大

【各事業と注力領域】



【目指す収益構造（売上高）】



Appendix

		2021/2 発表時	2024/3 予想	アップデート (2024~2025)
為替レート(USD/JPY)		100	125	120
原料	メタノール アジアスポット価格 (USD /MT)	280	380	
	原油 ドバイ (USD/bbl)	60	90	
	国産ナフサ (JPY/KL)	40,000	68,000	

セグメント別資料（設備投資/減価償却費/R&D）

単位：億円	設備投資		減価償却費		R&D	
	2021～2022 実績※	2023～2025 計画※	2021～2022 実績※	2023～2025 計画※	2021～2022 実績※	2023～2025 計画※
メディカル・ヘルスケア	31	70	30	35	60	82
スマート	75	120	50	105	82	115
セイフティ	169	290	117	215	108	165
マテリアル	295	410	211	570	54	120
エンジニアリング プラスチック	381	1,000	157	460	117	235
その他	21	10	12	15	5	8
合計	971	1,900	578	1,400	426	725

注：2021～2022実績※は、化粧品原料1,3-BG（メディカル・ヘルスケア→マテリアル）および
 新規医療デバイス研究開発機能（セイフティ→メディカル・ヘルスケア）のセグメント変更を反映
 ※年度累計

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。

本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。