



2020年6月5日に発表した中期戦略「Accelerate 2025」では、その策定時点で新型コロナウイルスの感染拡大の渦中にあっただことから、その対応を優先することとし、経営目標の詳細については、状況の推移を見極めながら、改めて策定することとしておりました。

その間、コロナ禍への対応とともに、「Accelerate 2025」に掲げた施策にも着実に取り組みながら、さらに議論を深め、「Accelerate 2025- II」として取りまとめました。

1. はじめに

- (1) 歴史からの学び
- (2) クロスバリューチェーン戦略×コロナ禍社会
- (3) 徹底したコストダウンと生産効率化の追求

2. 全体像

- (1) Road To DAICEL VISION 4.0
- (2) Sustainable Product
- (3) Sustainable Process
- (4) Sustainable People

3. 経営指標

- (1) 業績ターゲット
- (2) 経営指標ターゲット・株主還元
- (3) バランスシートイメージ
- (4) 資金創出力
- (5) 資源配分
- (6) ポートフォリオの変化
- (7) ポリプラスチックス完全子会社化によるシナジー

4. 事業戦略

- (1) セイフティSBU戦略
- (2) エンジニアリングプラスチックス戦略
- (3) マテリアルSBU戦略
- (4) スマートSBU戦略
- (5) ヘルスケアSBU戦略
- (6) 事業創出戦略　メディカル・ヘルスケア事業構想

5. 重点機能戦略

- (1) プロダクション戦略
- (2) デジタルアーキテクチャ戦略

はじめに

当社の具体的な計画及び戦略についてお話をする前に、
当社が歩んできた歴史からの学びについて少し触れたいと思います。
当社は2019年9月に100周年を迎え、2020年6月に第4次長期ビジョンを策定しました。
その考えに沿って策定した中期戦略「Accelerate 2025」及び本日ご説明する「Accelerate 2025- II」において、今後5年間、会社が進むべき道を明らかにさせていただきます。



ダイセルの原点へ回帰する 「社会ニーズに応える力」

- 創立期のセルロイド不燃化への対応や写真フィルムの国産化
- 評価技術を確立し顧客の金属代替ニーズに密着したポリプラスチックの成長
- 自社の事業領域から派生し、製販研の一体運営で成長した機能化学品
- 蓄積した技術と業界リーディングカンパニーとの共創で成功したインフレータ事業

4

過去100年の歴史を振り返った時、ダイセルの強みが発揮されたエピソードには、必ずそこに社会やパートナーの強いニーズがあったという当たり前のことを再認識いたしました。社会のニーズに応えるということは、企業の原点であり、基本的な姿勢であると考えています。

しかし、この考えが製販研の中で等しく重視されてきたのかを見直す必要があると感じています。

この自己認識を大切にしたいと思います。



過去に学び次に活かす 新たな「羅針盤」の獲得

- 社内融合を困難にした、リストラ前提の水平統合
- 自社の系譜にない新事業からの撤退
(光ディスク・脱臭剤など)
- 新事業育成・事業構造転換の遅れ
 - ✓ 市場・顧客へのアプローチ不足と自社技術への過度なこだわり
 - ✓ 既存の組織や事業に縛られた固定観念、経営資源の偏重
 - ✓ ニーズの変化に対応できるスピード、柔軟性、連携不足

5

次に、過去から見えてくる学びです。

1989年に策定した第一次長期計画から当社が変わらず取り組んできたことは、新事業の創出です。そのためにさまざまな方策や組織を考えて挑戦してまいりました。

しかし、その中には今後の教訓としなければいけないことも見出しております。要は自社の系譜にないものを落下傘的にお金をかけて取り組んでもうまくいかないということです。

自社の製品や技術の系譜につながるものの中でしか、当社としては新事業として成功しておりません。

他方、ダイセルから遠心力をもって独立採算制とした会社は、その大半がうまくいっております。

その事業化に至る思い・覚悟が一方ならないということは想像にかたくありません。

その成功には、ターゲットとするマーケットが絞り込まれていること、新しい事業にふさわしい企画や評価技術を同時に起こしていることなど、

単なる研究開発だけではなく、会社を挙げたビジネスモデルの構築が重要であると再認識しました。

こうした振り返りからの学びが、これからの戦略を考える「羅針盤」となります。



**社会ニーズ力 × 羅針盤 = クロスバリューチェーン
という新戦略**

OP-I ~ OP-IIIによるクロスバリューチェーンの構築

- ・ 顧客視点で迅速に意思決定できる組織・人事制度改革
- ・ ポートフォリオマネジメントによる経営資源効率の最大化
- ・ グループシナジーを最大化するガバナンス改革
- ・ IT基盤強化とバーチャルカンパニーによる新企業集団の形成
- ・ 社外も巻き込んだクロスバリューチェーンによる新価値の創造

この歴史の振り返りから見えてきた

- ・ 企業の原点である「社会ニーズに応える力」
- ・ 過去からの学びを元にした羅針盤。

これらを踏まえた中期戦略としてクロスバリューチェーンの構築による成長戦略を策定しています。

そして、昨年の中期戦略の発表時に、開始を1年遅らせたのはコロナ禍の状況を鑑みて足元で必要な取り組みを優先するためでした。

その間にポリプラスチックスの完全子会社化も行いました。

この2つのアクションを盛り込んで、中期戦略の精度向上に取り組んでまいりました。

そこで、この一年間に取り組んできたことを少しレビューさせていただきます。

コロナ禍社会において注力すべきテーマでクロスバリューチェーン戦略を徹底推進

1. 筋肉質化

景気低迷に 対する 足元固め	徹底したコストダウン	コストダウン 当初計画 107億円 ⇒ 実績予想 152億円
	不採算事業の撤退	防衛事業の撤退 経営資源145名の再配置
	不採算拠点の統廃合	モビリティBU拠点集約 省人化485名（2023年累計）
	働き方改革	在宅勤務7割、出張旅費の大幅削減

2. 最優先ニーズ対応

新型コロナ ウイルス対策 への貢献	当社技術・製品による 貢献	新型コロナウイルスワクチン皮下投与治験に当社投与デバイスを提供 ・ワクチンの効果を5~10倍に高める期待 コロナ対策製品用、感染防止に貢献する新商材開発
	課題発掘型企业へ脱皮	ダイキン工業との新エアフィルターの開発 ・顧客ニーズの変化に追従できる部門を超えた全社対応
ウィズコロナ への対応 ・ 新秩序への 備え	自律型生産システム開発	AIによるダイセル式生産革新手法の進化 ・コストダウンポテンシャル100億円 ・生産革新導入負担軽減によるバーチャルカンパニー構築の基盤
	ポリプラスチックス 完全子会社化	中期戦略への反映 ・エンジニアリングプラスチックス事業の新展開 ・ダイセルグループにおけるシナジーの最大化
	産産学学連携の 取り組み強化	共同研究講座によるリサーチ機能の拡充 ・大阪大学、兵庫県立大学、金沢大学など

まずは足元を固めるための筋肉質化です。

- ・徹底したコストダウン
- ・不採算事業からの撤退
- ・不採算拠点の統廃合
- ・働き方改革

次に、コロナ社会を見据え、最優先されるべきニーズへの対応です。

新型コロナウイルス対策への貢献として、ワクチン投与デバイス（アクトランザ）の治験提供。

そして、コロナ禍が発生する前から AI や IoT の進歩に伴うサプライチェーンの劇的変動を踏まえた以下の組織変更を企画しておりました。

- ・コーポレート機能の強化
- ・カンパニー制からマーケットイン、カスタマーインに焦点を当てたSBU制への移行

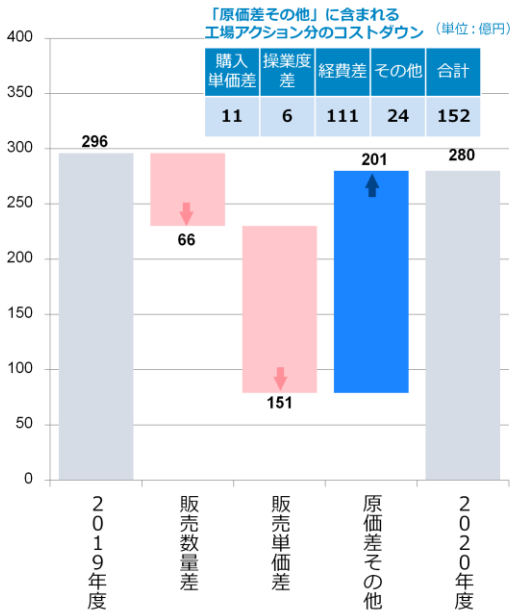
これらについてはコロナ収束後の新秩序においても必要な施策と判断し、その定着に取り組んでおります。さらには

- ・課題発掘型企业への取り組み
- ・自律型生産システムの開発
- ・ポリプラスチックス完全子会社化による効果の最大化
- ・産産学学連携の取り組み強化

といった取り組みをウィズコロナの備えとして行ってまいりました。

これらの取り組みの中で、特にコストダウンの取り組みについて説明いたします。

営業利益の増減要因 (推定値)



工場アクション例

<稼働に応じたアクション>

低稼働時：余剰となる蒸気を発電に回して自己託送or電力販売
 高稼働時：蒸気が不足するため省蒸気及び省電力アクションを実施する
 ⇒ 稼働状況によらない安定したコストダウンアクションが可能

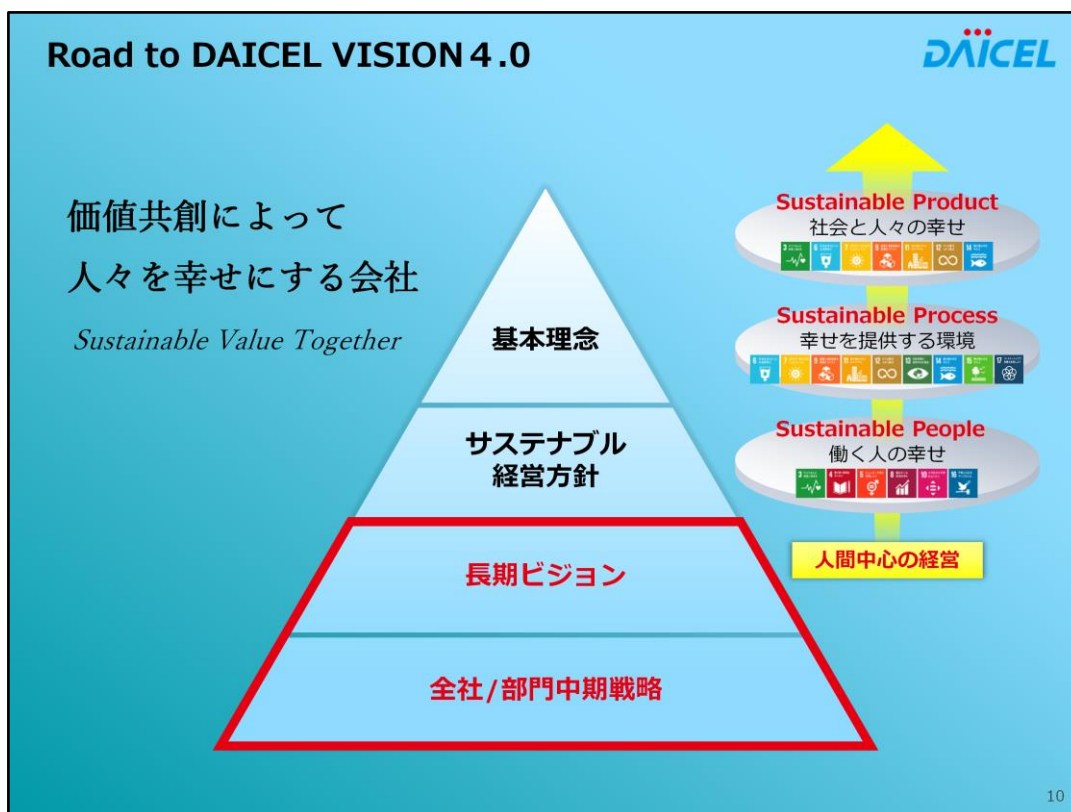
<生産拠点の集約>

◇インフレータの地産地消を解消し生産拠点の連携体制に転換
 ⇒ 余剰設備の減損 (20年度経費減20億円)
 ⇒ コストダウン (20年度経費減6億円)
 ◇今後の新規投資はガス発生剤の製法転換等により、従来比大幅な投資額削減が可能

当社のコストダウンは、過去には原料高や単価ダウンのマイナス要因を受けて相殺されてきました。今回は、従来にも増して低稼働・高稼働に対応したコストダウンの確保と製法転換などによる技術革新の成果を組み合わせました。この取り組みに加え、単価ダウンに対して需給バランスの適正化、高付加価値製品の開発・上市と合わせて、コストダウン効果の顕在化に努めています。また生産効率化の取り組みとして、防衛産業の撤退に代表される不採算事業の抜本的見直し、インフレータ事業における生産拠点の集約にまず取り組みました。さらに、ガス発生剤の製法転換に目途をつけ、ガス発生剤のハーフコストラインを実現します。また、インフレータやイニシエータの品種統合による部品点数の大幅削減、モジュール設計の徹底によるEOP (End of Production) 時のラインリサイクル率の向上などを含めたインフレータのハーフコストラインも計画しています。

全体像

ここまで、歴史から得た学びを踏まえ、
事業環境変化に対応しながら、やるべきことをしっかりと見据え
取り組みを進めている現状をお伝えしました。
これからご説明申し上げます中期戦略の位置づけを明確にするために、サステナ
ブル経営方針や長期ビジョンも含めた当社の経営方針の全体像について少し触れ
たいと思います。



こちらが、私たちダイセルの経営方針です。

最上位にあるのが基本理念です。

「価値共創によって人々を幸せにする会社」
当社が変わらずに持ち続ける基本理念です。

そして、SDGs実現のために「サステナブル経営方針」を基本理念の直下に位置付けました。

このサステナブル経営方針をProduct , Process , Peopleの3つの要素で実現します。

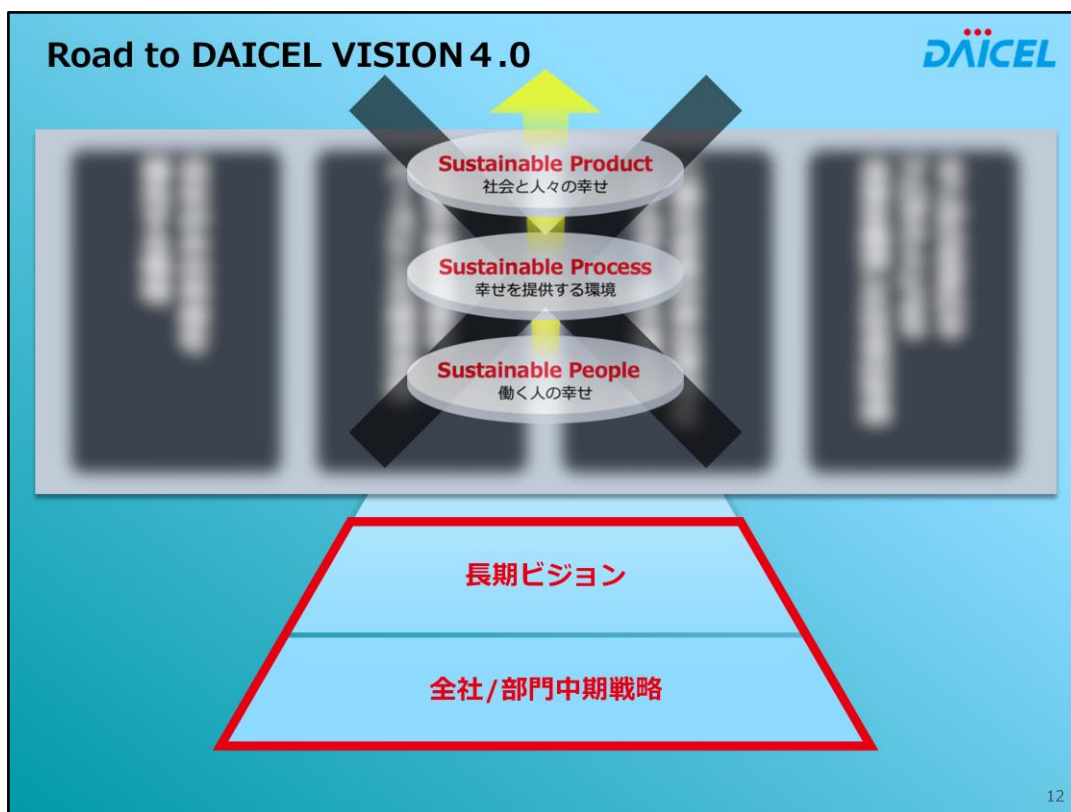
そして、それを実現するための戦略が
2020年6月にお示しした長期ビジョンと中期戦略になります。



それでは、新しく定めたサステナブル経営方針と長期ビジョン・中期戦略との関係性をお示ししたいと思います。

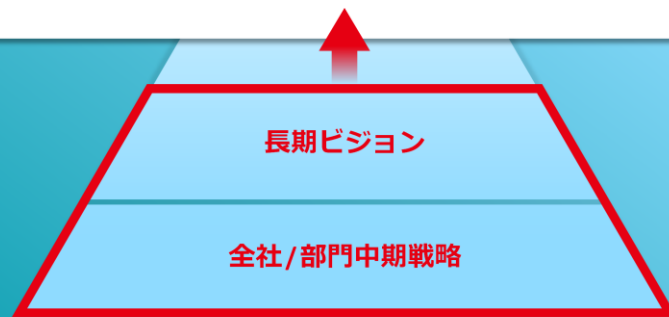
やや極端な表現にはなりますが、これまでの大量消費型社会はこのように言い表せるのではないかと思います。

- ・ 自社のみの利益のために、
- ・ 生産不能な資源をベースにした経済活動で、
- ・ 二酸化炭素の排出を増加させながらエネルギーを大量消費し、
- ・ そこから生まれるプロダクトで未来を無視した社会が形成されていました。



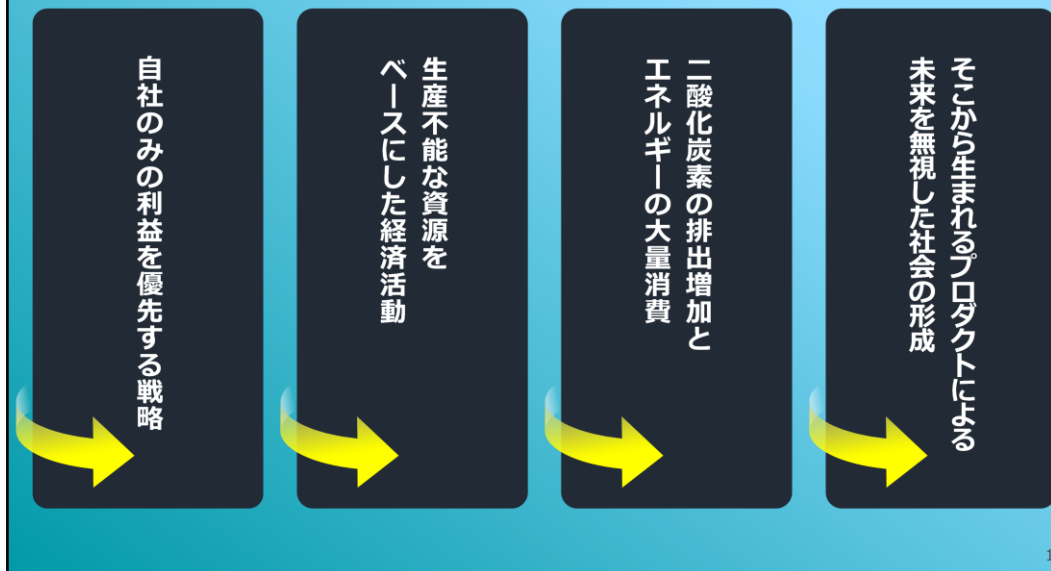
しかしこれでは、「サステナブルな社会の実現」と「サステナブルな事業の拡大」は両立できません。

循環型社会構築に貢献する



そこで私たちは、長期ビジョン・中期戦略の最終的なゴールを「循環型社会構築に貢献する」ことといたしました。

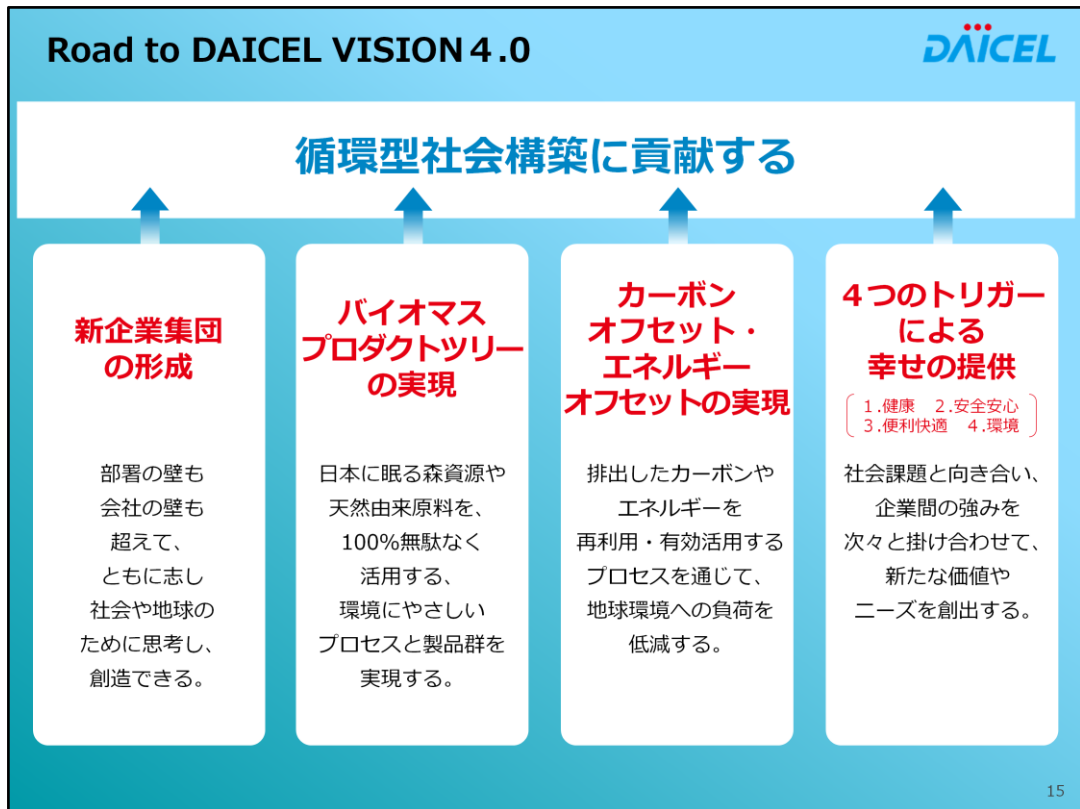
循環型社会構築に貢献する



14

循環型社会を構築するためには、これまでの社会の作り方を大きく変えていく必要があります。

そのために、「4つのシフト」を実現していきます。



まずは、「新企業集団の形成」です。

新しい社会を構築することは、自社だけでできることではありません。そして、自社の利益のみを求めている、それを成し遂げることは不可能です。部署の壁はもちろんのこと会社や業界の壁も超えて、共に志し、社会や地球のために思考し、創造する。そのような新たな共同体を実現します。

次に、バイオマスプロダクトツリーの実現です。

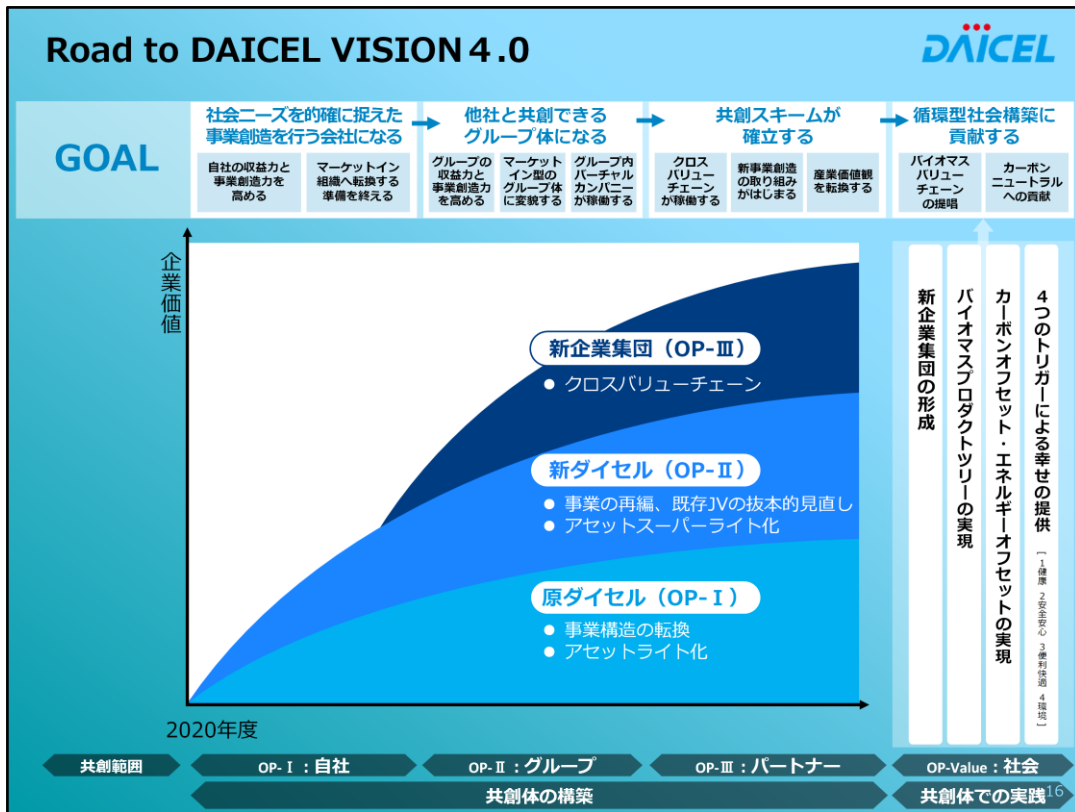
生産不可能な資源に依存するのではなく、日本に眠る森資源や、従来は不可能だった森資源を再生可能な資源にする必要があります。そこで培った再生を可能とする技術は、食品廃棄物や第一次産業（農林水産業）における廃棄物の再利用にも活用していく必要があると思います。長年にわたり、セルロース事業を営んできた当社だからこそ目指すことができる、目指さないといけないことだと思います。

次に、「カーボンオフセット、エネルギーオフセットの実現」です。

当社は素材産業としてその製品開発だけではなく、そのプロセスもサステナブルでなければなりません。とりわけセルロース事業のプロセスはエネルギー消費量が多いという問題点がありました。私たちは率先してカーボンニュートラルに向けて、まずはカーボンオフセット・エネルギーオフセットから取り組み、持続可能な社会の実現に向けて大きな役割を果たしたいと思います。

そして、「健康・安心安全・便利快適・環境といった4つのトリガーによる幸せの提供」です。社会課題を解決し、人々に幸せをもたらし続ける製品やサービスを提供していきます。

私たちダイセルは、これらを通じて循環型社会の構築に貢献していきます。



ここまでお伝えしてきたことを最終的なゴールに据え、そこに到達するための道のみをお示ししたのがこちらの図です。

まず、ダイセル自身が社会ニーズを的確に把握し、それに対する事業創造力を強化する必要があります。そのためにカンパニー制からマーケットイン・カスタマーインを目的としたSBU制への転換を図りました。

次に、ダイセルグループ内にその思想を浸透させなければなりません。ダイセル100%子会社のみならず、長年の信頼関係を築いてきたパートナー企業との合併会社も含めて共通のベクトルを持てるかが肝心です。ダイセルグループにおける合併会社についてはすべてのパートナー企業と今回の方向性について確認し、その結果に基づき今後の関係を大幅に見直したものがポリプラスチックスの完全子会社化です。

最終段階で産業価値を転換します。

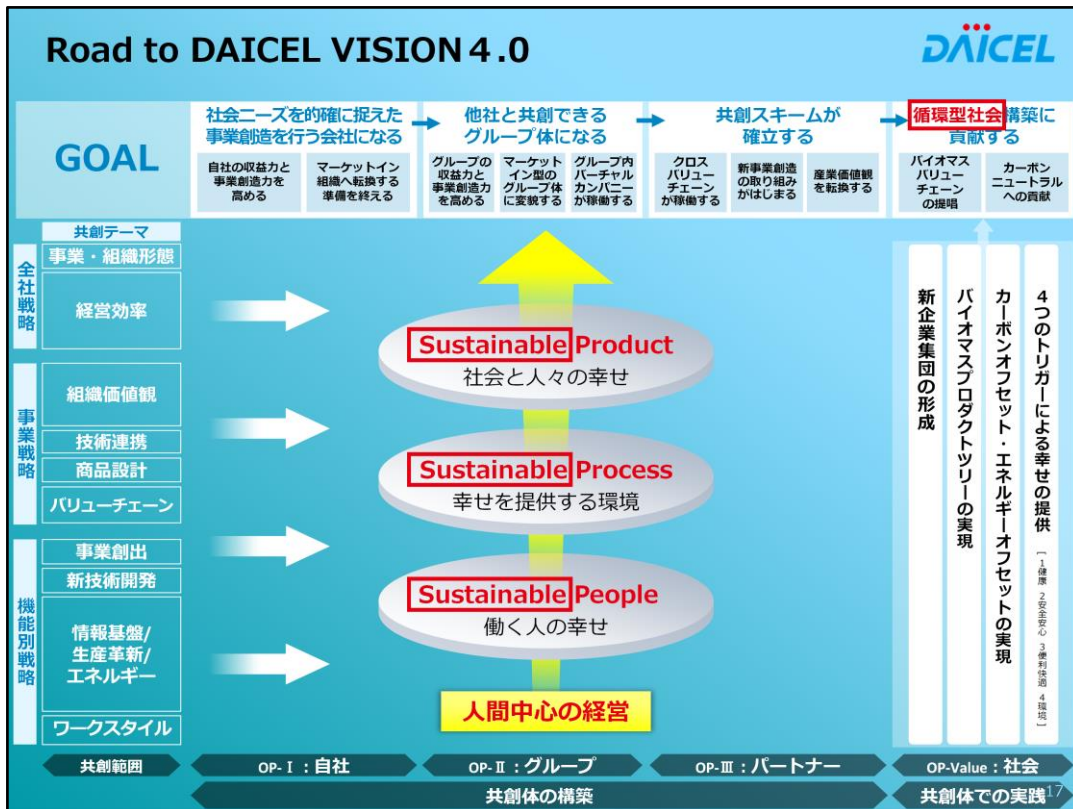
具体的にはクロスバリューチェーンのうち、まず垂直統合方向のバリューチェーンを実現し、共にその共通顧客に対しての価値創造の取り組み、バリューチェーンによる効果を実感することから始め、最後に他社との共創スキームを確立させます。

いまお話しした3つのステップ（まずは自社→グループに広げ→社外のパートナーへと広げていく）により共創体を構築し、その共創体を核として循環型社会を構築するためには、より広い範囲に対して共感を得るビジョン提示が必要です。

このような循環型社会にむけた1つの提言が、「バイオマスバリューチェーン」

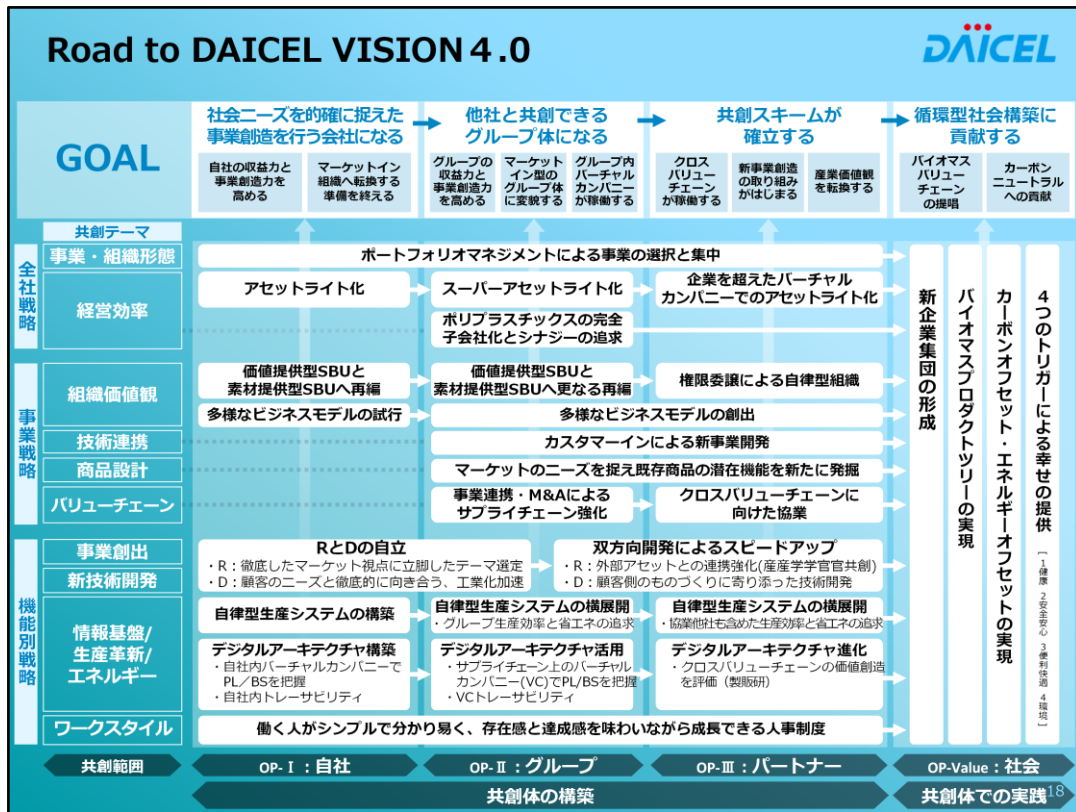
なのです。

そして、これこそが2020年6月の中期戦略でお示した3つのオペレーションになります。



さらには循環型社会に貢献するために、サステナブル経営方針で掲げたProduct , Process , People の3つの構成要素が必要です。

そしてこの3つのサステナブルを実現するためのOP- I , OP- II , OP- IIIにおけるアクションを全社戦略・事業戦略・機能別戦略に区分して表しました。



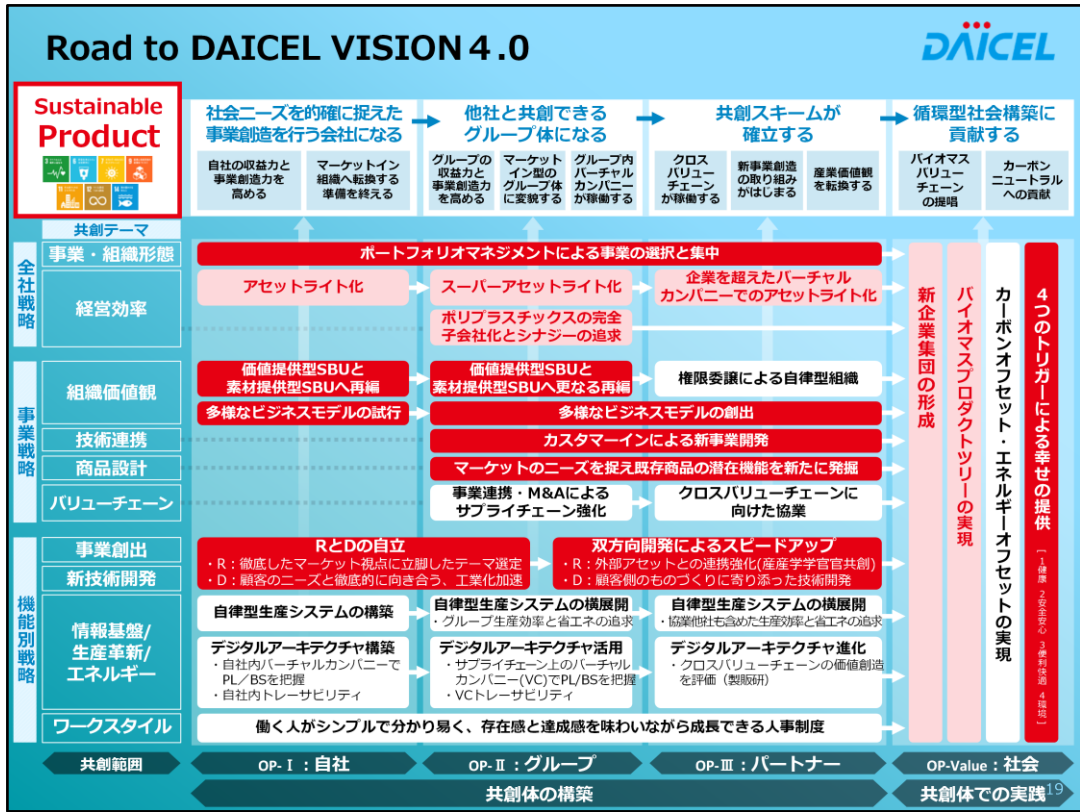
それがこちらのマップになります。

たくさんの要素がありますが

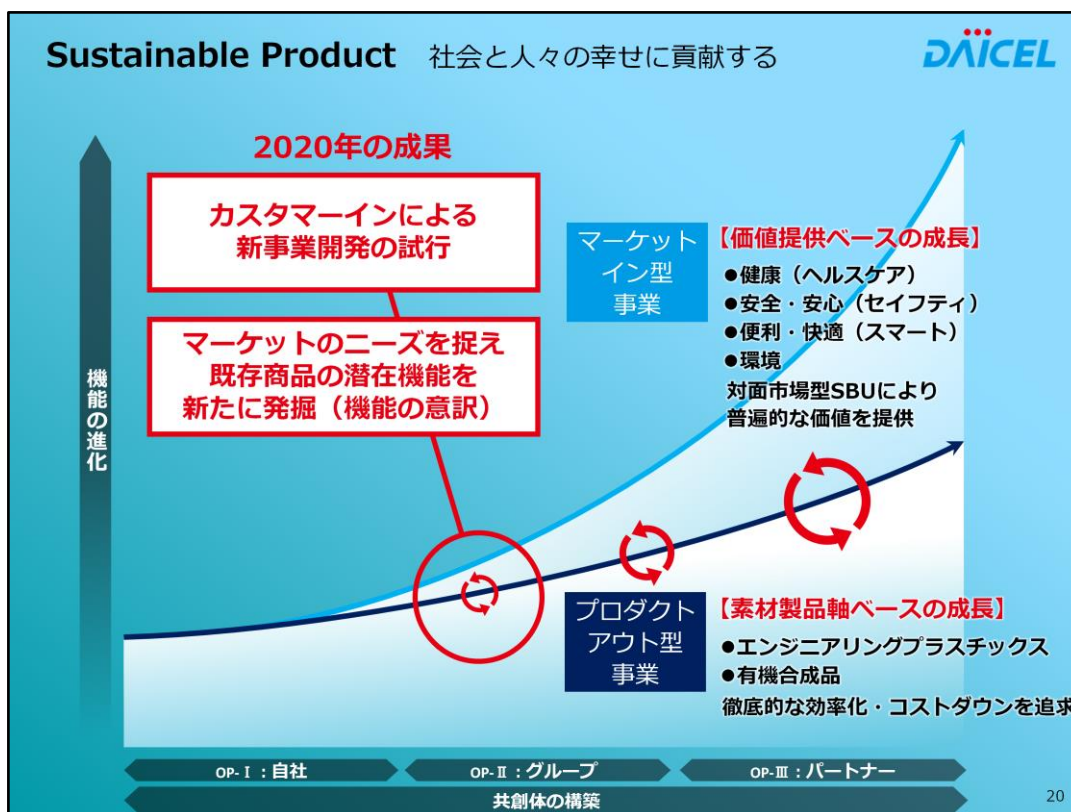
OP- I ⇒ OP- II ⇒ OP- III の各段階で

Product・Process・Peopleという切り口で整理したものが第4次長期ビジョンであり、

それに基づいて、全社戦略・事業戦略・機能別戦略にブレイクダウンしたものが中期戦略「Accelerate 2025」なのです。



打ち手の全体像の中で、主に「Sustainable Product」を実現するための取り組みがこちらになります。



「Sustainable Product」に関連する戦略をまとめました。
2020年4月に移行したSBU制では、3つのマーケットイン型事業と、2つのプロダクトアウト型事業に区分しました。
本来ならば全てをマーケットイン型にすべきかもしれませんが、素材産業としてニーズ志向の重要性を認識しつつ、自社の系譜に立脚するというシーズ志向の側面も否定してはいけなないと考えました。

この観点で現在の取り組み事例をご紹介します。

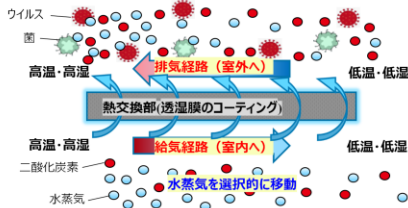
- ・カスタマーインによる新事業開発の試行事例
- ・マーケットニーズを捉え、既存商品の潜在機能を新たに発掘、つまり機能を意識することで新たな活路を見出した事例

カスタマーインによる新事業開発の試行～ダイキン工業様との協業

全熱交換型エレメント

当社のコーティング技術により、
高気密と抗菌性を確保

高い熱交換効率実現に寄与



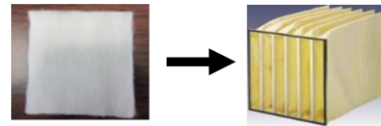
<夏季冷房時の図>

- 2021年度に中国市場から投入
- 各グローバル地域のニーズに合わせて商品を開発し、順次展開

低圧損フィルター

当社のアセテートトウ技術を活用した
複合素材により低圧損を実現

高い空気清浄能力を維持



ろ材シート

エアフィルター

- 2022～2023年度にフィールド評価および少量販売開始
- 2025年度にグローバル本格販売開始 (初年度売上 数億円)
- 2030年度に売上高数十億円を目指す

まずカスタマーインによる新事業開発の試行事例である、ダイキン工業様との協業です。

従来のカンパニー制においてはお客様に対面したカンパニーの資源を中心にお客様の課題解決を行っておりました。

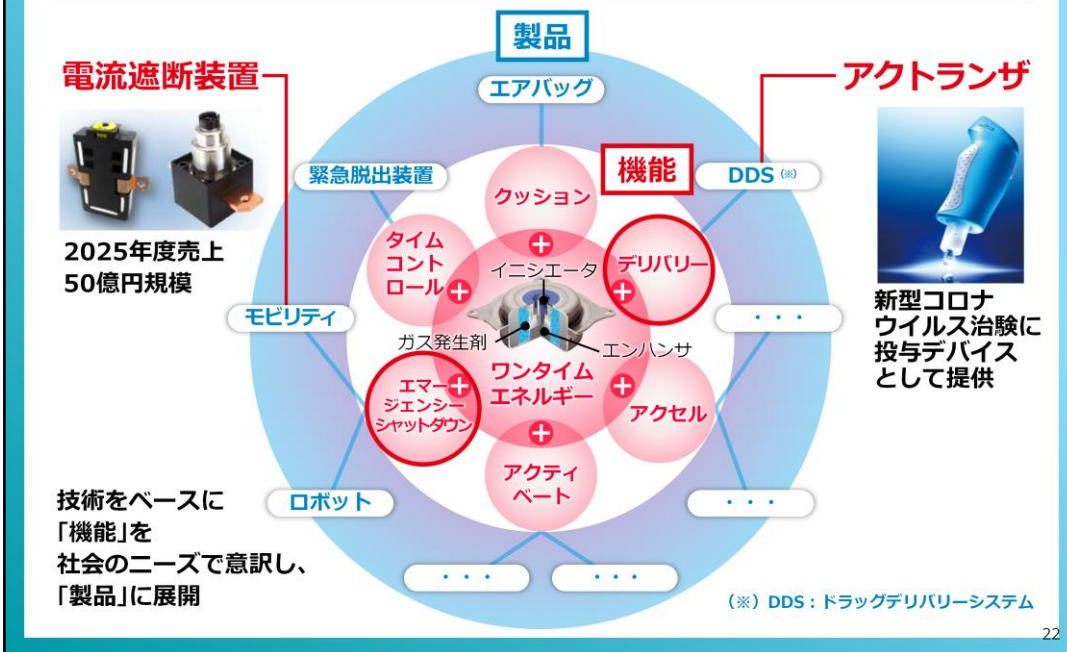
ダイキン工業様との協業では、窓口はセルロースでしたが、その課題解決にあたって、有機・フィルム・評価解析などダイセルの必要な全部門でその解決にあたり、短期間でダイキン工業様のニーズに沿った新商品の開発が行えました。

この図はダイキン工業様との取り組みの2つの新商品開発の事例です。

1社で解決するより、お客様とサプライヤーである当社の2社で協業したことにより、問題解決の選択肢も増え、投下する資源もミニマライズできました。

このことが、私どもが一社だけではなく、サプライチェーンでつながっている他社と一緒に社会ニーズに対応していくことで、さらなる価値提供ができると考えた一例です。

マーケットのニーズを捉え既存商品の潜在機能を新たに発掘（機能の意識）



次にマーケットのニーズを捉え既存商品の潜在機能を新たに発掘した事例です。これは自動車のエアバック用に製造しているインフレーターに関する技術を活用した事例です。

このインフレーターを実現した技術を「安全、確実、瞬時に、一度だけ最適なエネルギーを生み出せるシステム」と捉え直し、

これを「ワнтаイムエネルギー」と表現します。

インフレーターはこの「ワнтаイムエネルギー」を、「クッション」という機能で商品化した製品でした。

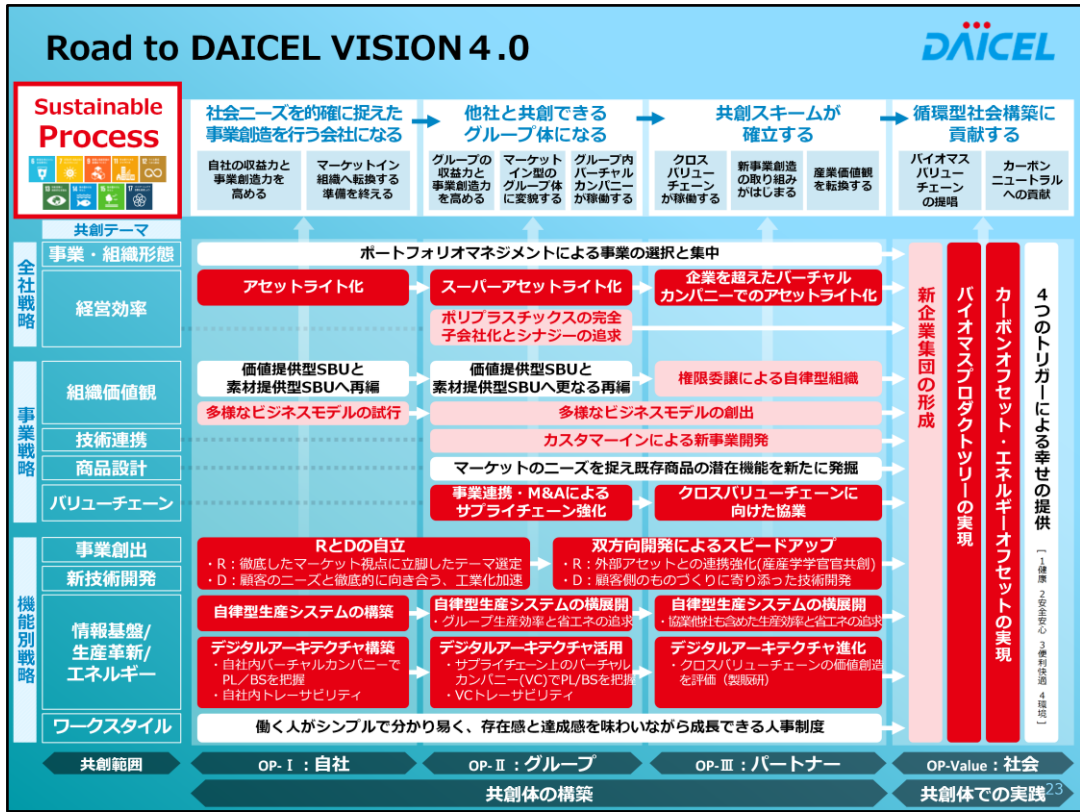
また緊急脱出装置は「タイムコントロール」という機能で商品化した製品といえます。

この「ワнтаイムエネルギー」という定義から応用できる市場分野を想定すると、新たに「エマージェンシー」「シャットダウン」という機能拡大や、「デリバリー」という機能拡大が想定されます。

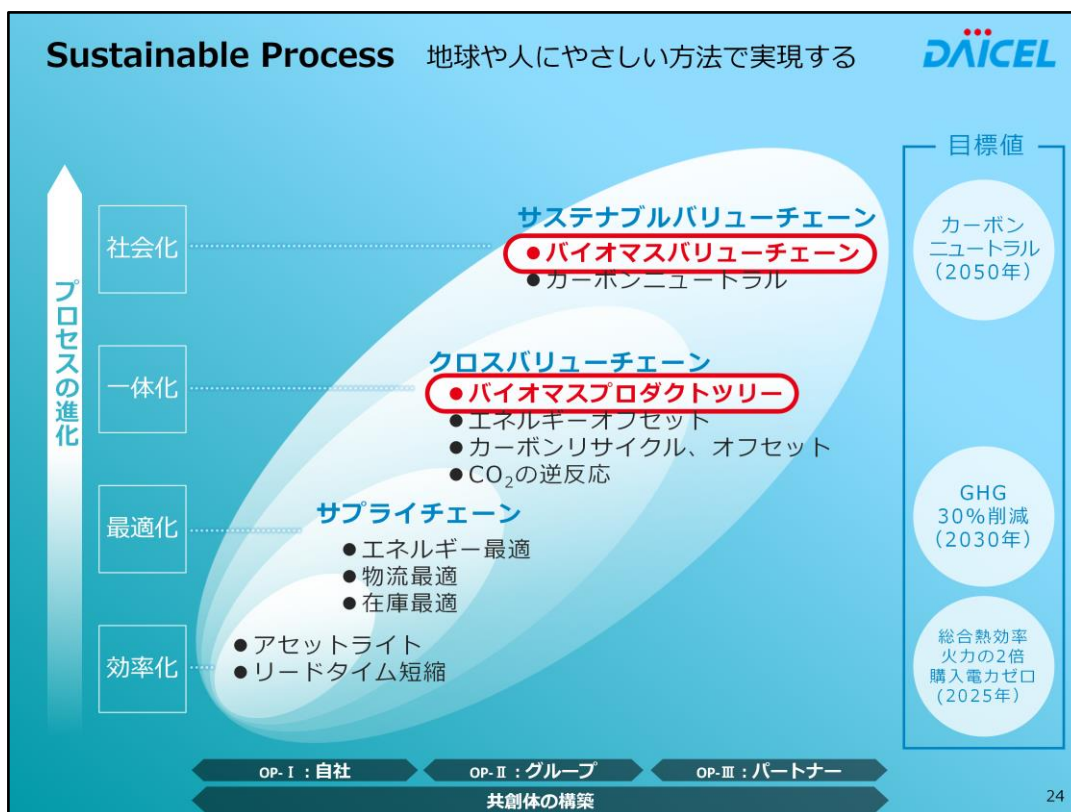
実例では「エマージェンシー」「シャットダウン」という機能を活用して、電気自動車に搭載する電流遮断装置が生まれました。

また「デリバリー」という機能を付加することで、新型コロナワクチンへの投与デバイス「アクトランザ」の開発を進めております。

これらは従来の市場における機能を意識することで新しい機能（価値）を創造するものです。これが自社の系譜に基づいた新事業創造と位置付けているものです。先ほどご紹介したダイキン工業様の事例もこの既存製品の機能に着目し、その拡大（意識）を図ったことが早期実現につながったといえます。



次に、打ち手の全体像の中で、主に「Sustainable Process」を実現するための取り組みがこちらになります。



OP- I , OP- II , OP-IIIを通じて、地球や人に優しいプロセスを目指した進化を実現します。

まずは、自社内でアセットライト化、リードタイム短縮の取り組みを進めます。さらに自社グループ内におけるエネルギー・物流・在庫の圧縮を図ります。

しかし、同じグループ内とはいえサプライチェーンでつながっていないと、これらの最適化は困難です。

なぜなら同じグループ内でもモノの流れが繋がってなければ、物流や在庫削減といった取り組みが成立しにくいからです。ましてやエネルギーの最適化はもっと困難でしょう。

敢えて申し上げますと、自社グループの中でモノの流れが繋がっていない隣接する部門より、モノの流れが繋がっている他社の部門の方が一緒に物流・在庫削減・エネルギー最適化が容易かもしれません。

エネルギーオフセット、カーボンオフセットのオフセットとは、発生源と使用先を合わせなければなりません。

授受の組み合わせの可能性を考えればできるだけ広い範囲で最適解を求めるのがベストです。

OP- I ・ OP- II ・ OP- IIIで実現してきたクロスバリューチェーン（新企業集団）で持続可能な社会貢献をする一つの提案として、バイオマスバリューチェーンの構築を提案します。

バイオマスバリューチェーンとは、その前段に私たち化学産業が作り上げることのできる「バイオマスプロダクトツリー」をベースとし、

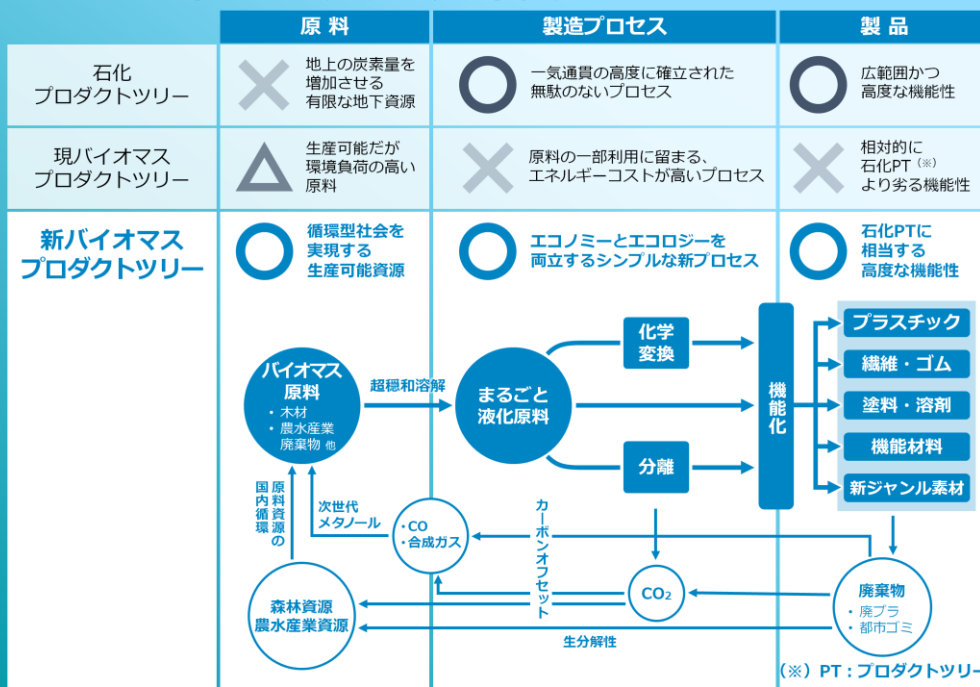
それらの取り組みが束となって、さらには一次産業と二次産業を連関、共創、循環させることで

永続的な産業生態系を実現する仕組みです。

Sustainable Process 地球や人にやさしい方法で実現する



ダイセルが目指す 新バイオマスプロダクトツリー



25

私たちが考える「バイオマスプロダクトツリー」の概念図がこちらとなります。

従来の石油化学プロダクトツリーは非常に効率的で多岐にわたる製品を生み出してきました。しかし限りある資源やエネルギーの多消費、二酸化炭素の多量排出などの課題があります。

それに対してこれまでに取り組んできたバイオマスプロダクトツリーでは、天然由来原料を元にし、生分解性を実現しておりますが、エネルギー消費・コスト・機能面で石油化学製品にかないません。

そこで私たちは、天然資源である木材の成分を余すことなく使い、さらにはそれをマイルドに溶解するプロセスを確立し、石油化学製品や金属製品に劣らない機能を実現する新バイオマスプロダクトツリーの実現を目指しています。

さらには、廃棄物の活用や、CO₂からCOへの逆反応を用いた再利用などの技術開発に目途を付け、カーボンオフセットによる循環型製品サイクルの実現を目指します。



次にこの考えを昇華させて、「バイオマスバリューチェーン」という概念を提唱したいと考えております。

まず二次産業である素材産業が、自社の技術でバイオマスプロダクトツリーを実現します。

その際のプロセスは木を丸ごと活用し、ダイレクトに反応・化合ができるエネルギーレスプロセスを目指します。

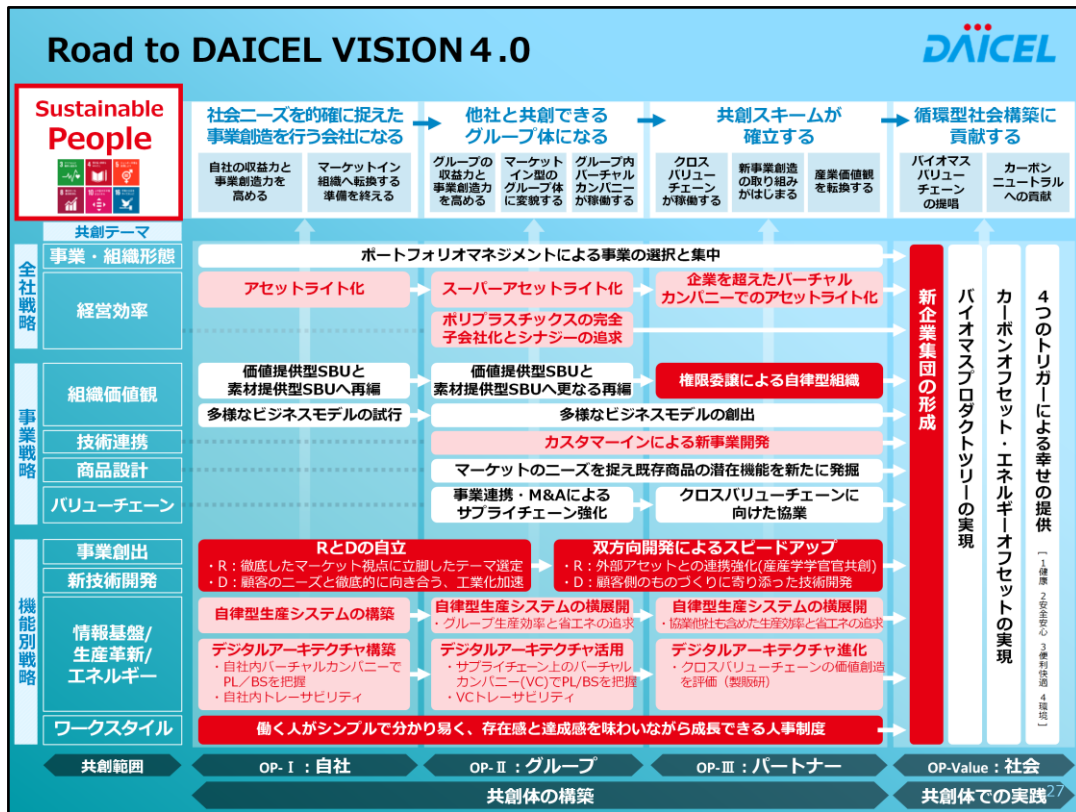
このプロセスにより森林資源を丸ごと活用するだけでなく、古紙や廃棄物などリサイクルして活用できるようにします。

その技術は林業の歩留まり率を上げるだけでなく、農業・水産業の廃棄物活用も実現できれば、第一次産業と第二次産業の共創循環型プロセスができるはずで

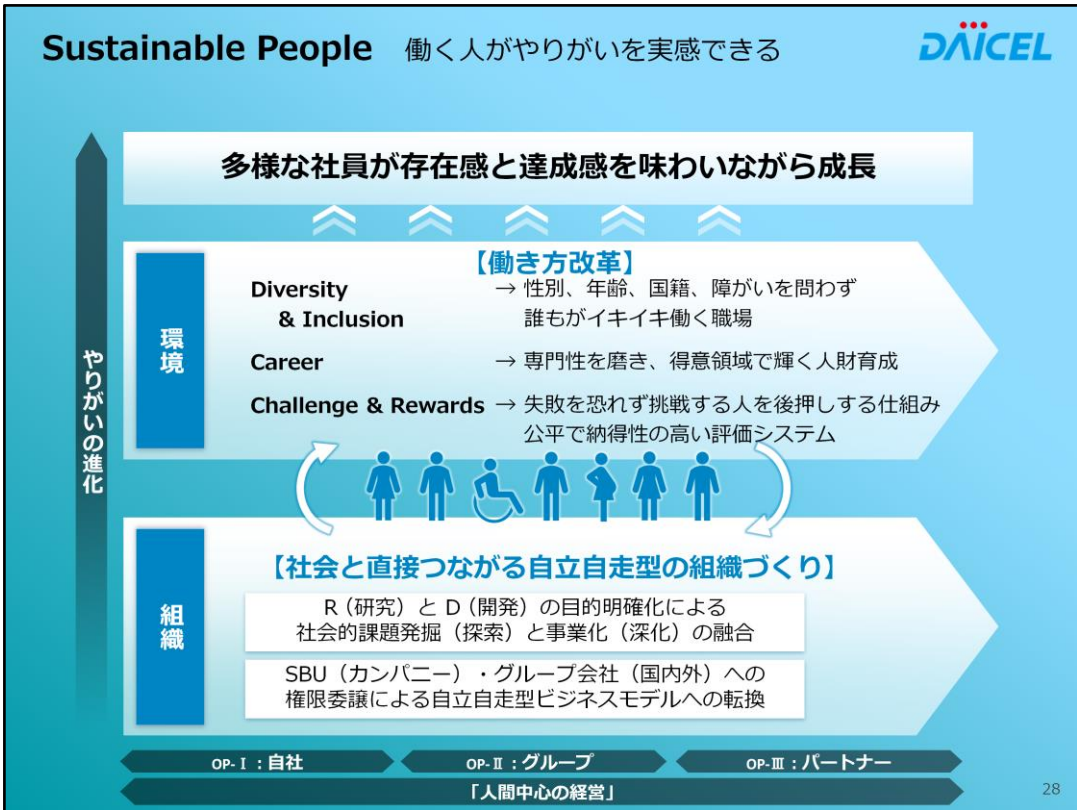
す。そこで生じた新たな農林水産業の付加価値を高めることになれば、山・森林の再生費用の捻出、農水産業の競争力強化、ひいては日本の自然環境の復活に貢献することにならないでしょうか？

荒廃した森林が復活することで山の保水力が回復し、渇水期も一定の川の水位を保ち、栄養価のある河川水が常態的に海に流れ込むことで、治水力の向上だけでなく海の資源再生にもつながるのではないのでしょうか？

私たちはそんな産業系と生態系が循環社会という名の下で共存できる社会を作りたいと思っています。



最後に、主に「Sustainable People」を実現するための取り組みがこちらになります。



私たちは、多様性を容認し、その中で一人一人がやりがいを実現できる環境を整備していきます。

まずは、共通の共感できるビジョンが必要です。それが長期ビジョン・中期戦略です。

その上でそのやり方は千差万別です。ビジネスの性格や地域性によって変えてもいいのです。

当社はマーケットインの組織に変えたことによって、それぞれのSBUが自ら考え、主体的に動ける大幅な権限委譲された自立自走型の組織へ移行しました。日本がマザーであり各国の拠点がローカルという言い方もやめなければなりません。

どのような方でも皆がイキイキ働けるDiversity & Inclusion。

専門性を磨き得意領域で輝くCareer。

失敗を恐れず挑戦できるChallenge & Rewards。

これらのキーワードをもとに、社会と直接つながることができる自立自走型の組織と働き方の改革を実行し、公平かつ納得性の高いシンプルな評価システムを新たに築きます。

経営指標

業績ターゲット

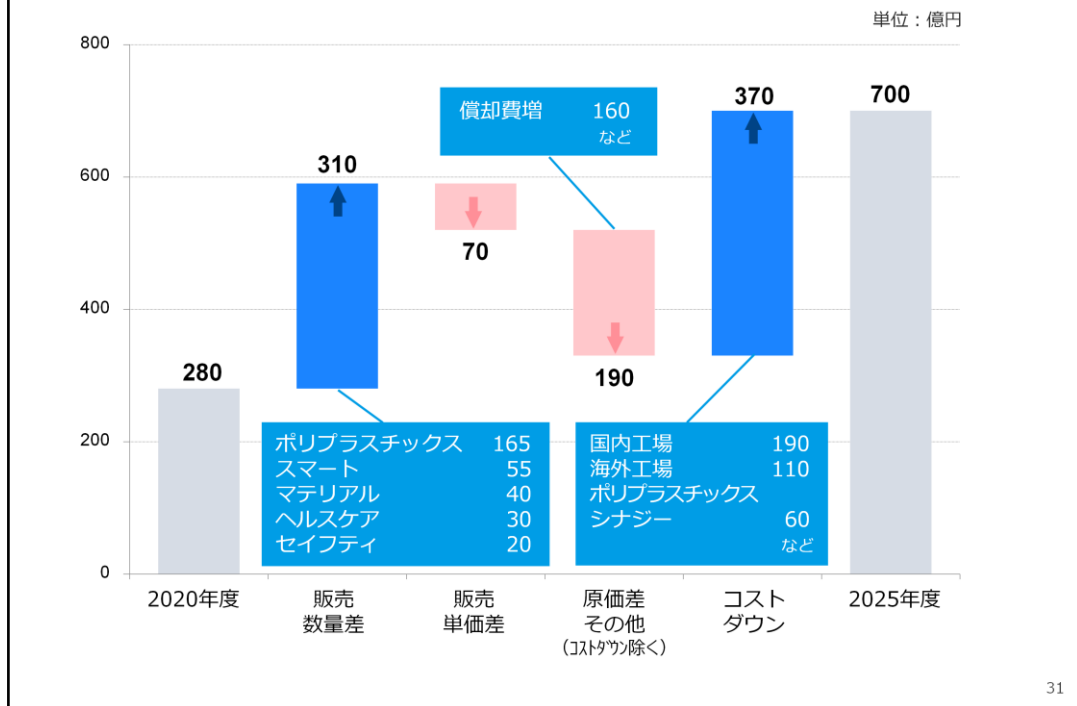


単位：億円	2020	2021	2022	2023	2024	2025
売上高	3,880	3,950	4,080	4,360	4,650	5,000
営業利益	280	130	210	330	530	700
営業利益率	7.2%	3.3%	5.1%	7.6%	11.4%	14.0%
親会社株主に 帰属する 当期純利益	180	150	180	240	360	480
EBITDA	580	600	680	820	1,000	1,160
	~2022			~2025		
主な計画	2021 : CO (酢酸原料) プラント稼働 1,3BG (化粧品原料) プラント稼働 2022 : セイフティSBU生産地集約完了 半導体関連製品増産			2023 : COC増設プラント稼働 インフレータ インド生産拠点稼働 2024 : エボキシ (過酢酸誘導体) 増産 LCP増設プラント稼働 2025 : POM増設プラント稼働		

30

2025年度の業績ターゲットと、各年度の見通しについては御覧の通り。
兵庫県姫路市の当社網干工場にて建設を進めていたCO(酢酸原料)プラントおよび1,3BG(化粧品原料)プラントの稼働に伴い、2021~2022年度は減価償却費の増加などによって営業利益が低下しますが、EBITDAの推移の通りキャッシュ創出力は徐々に高まります。

営業利益増減要因分析



31

主な営業利益の増減要因は記載の通りです。

各事業部門で販売数量を伸ばす一方、そのための増産投資による減価償却費などが増加しますが、アセットライトの方針の下で投資額を極力抑制するとともに、生産性の向上などコストダウンの徹底により利益を確保していきます。

経営指標ターゲット・株主還元



- 収益力の向上および非事業用資産の売却などによりキャッシュ創出力を高める
- 資産効率、資本効率の最適化を図り、資本コスト（最終年度のWACCは6%前後と想定）を上回るリターンを実現
- 現行の一株当たり配当金額を下限とし、業績の回復に応じて、配当と機動的な自己株式取得を視野に、各年度の総還元性向40%以上をターゲットとする

単位：億円	2020	2021	2022	2023	2024	2025
EBITDA	580	600	680	820	1,000	1,160
ROE	6.2%	7.0%	8.5%	11.0%	15.0%	18.0%
ROIC	3.8%	1.5%	2.5%	4.5%	7.0%	10.0%
ROA	3.0%	2.5%	3.0%	4.0%	6.0%	8.0%
総還元性向	現行の一株当たり配当金額を下限／総還元性向40%以上					

32

主要な経営指標と株主還元の方針は記載の通りです。

バランスシートイメージ



- アセットライト方針に基づき、業容拡大期間においても総資産残高をキープ
- 自己資本比率45%超、ネットD/Eレシオ 0.5以下を実現し財務安定性強化

2021/3見込

2026/3見込

単位：億円

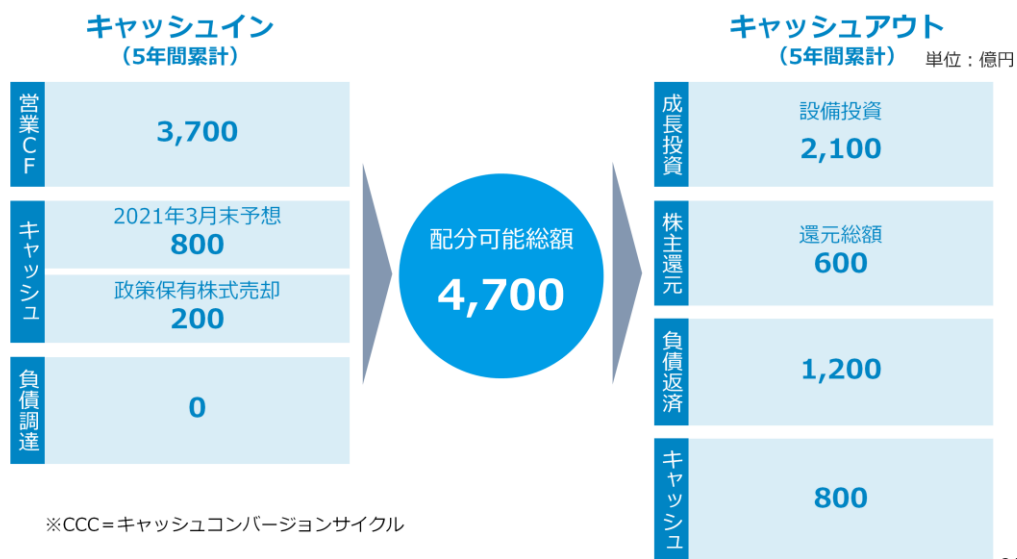
2021/3見込		2026/3見込	
資産	負債・資本	資産	負債・資本
流動資産 2,900 現預金 800 運転資産 1,900	負債 3,900 有利子負債 2,800	流動資産 2,900 現預金 800 運転資産 1,900	負債 3,100 有利子負債 1,600
固定資産 3,100 有形・無形 2,400 政策保有株式 500		純資産 2,100	
6,000	6,000	5,900	5,900

33

続きましてバランスシートがこちらとなります。

資金創出力

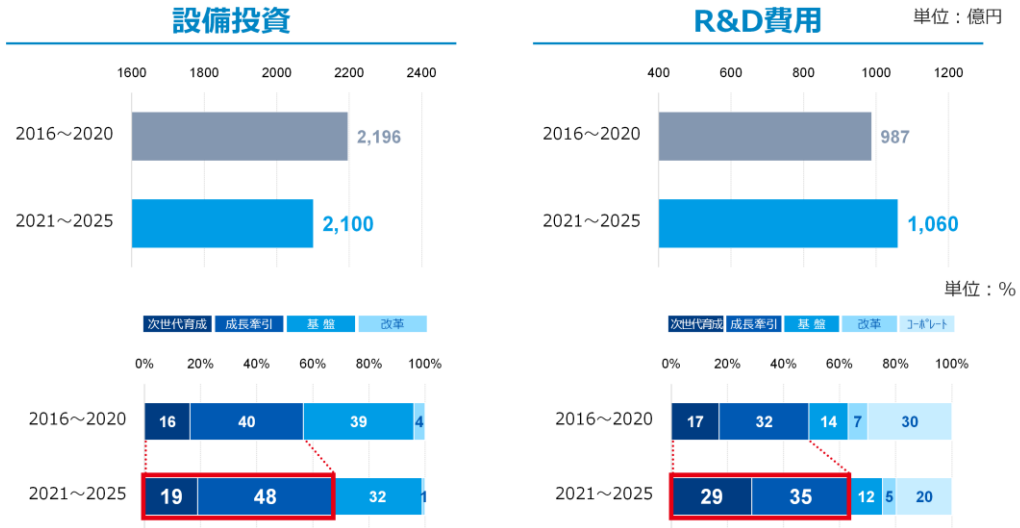
- 収益力強化に加え、CCC(*)削減(目標110日台)により資金創出力を向上
- さらに政策保有株式の売却により資金を創出し、余裕資金を成長投資や株主還元を活用



34

続きましてキャッシュフローがこちらとなります。
株主還元は総還元性向40%以上とし、自己株式取得も視野に柔軟に対応してまいります。

ポートフォリオ分類における次世代育成/成長牽引事業へ資源配分を大きく移す

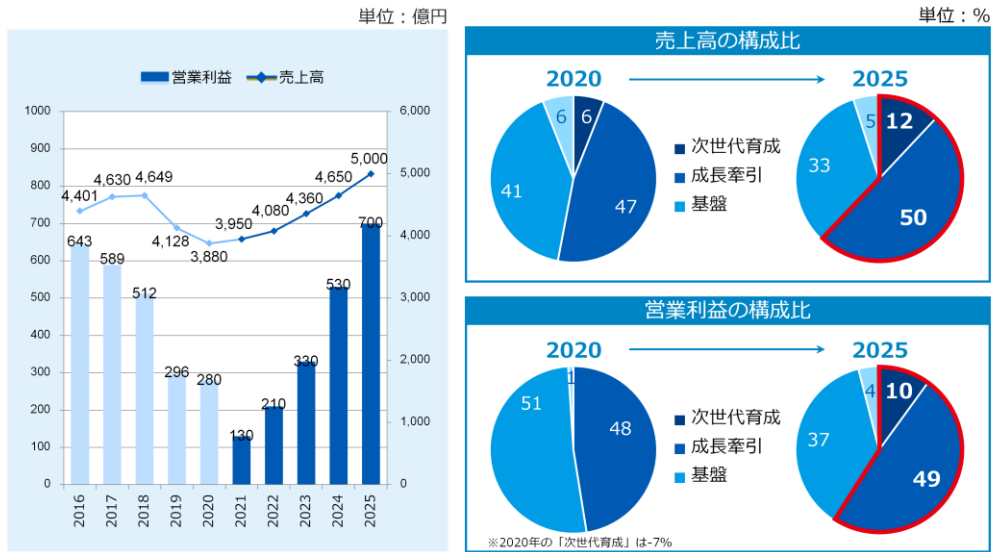


続きまして資源配分です。

こちらのグラフのように、今後ポートフォリオ分類における「次世代育成」事業、「成長牽引」事業へ、資源をより多く配分していく方針としております。

ポートフォリオの変化

- 売上：2021年度以降は次世代育成/成長牽引を伸ばし成長
- 営業利益：2021年度は大型投資償却の影響もあり低下
コストダウン及び次世代育成/成長牽引事業の成長で増益



36

この業績計画におけるポートフォリオの変化となります。
右図のように「次世代育成」事業、「成長牽引」事業のシェアを高めてまいります。

ポリプラスチックス完全子会社化による シナジー効果

37

続きまして昨年10月に完全子会社化したポリプラスチックス社とのシナジー効果についてまとめました。

激しく変化するビジネス環境に対応していくため
双方合意による発展的解消

完全子会社化

成長戦略の選択肢が拡大



38

今回のポリプラスチックス社を完全子会社化した意義はこちらとなります。

2025年度までに200億円を織り込み

グローバル展開の加速

効果: **130**億円

- ・ 将来需要取り込みのための増産投資
- ・ 欧米市場への拡販

【投資計画】

投資	運転開始 (年度)	増産能力 (MT/年)
COC デボトルネック	2021	4,400
COC増設	2023	20,000
LCP増設	2024	5,400
POM増設	2025	90,000

コストダウンシナジーの実現

効果: **60**億円

- ・ ダイセル式生産革新の展開加速
- ・ 間接部門の効率的運営（人財ローテーション/調達・エンジニア・人事一元化）

グループシナジーの最大化

効果: **10**億円

- ・ ポリプラスチックスのマーケティング力の活用
- ・ R&Dリソースの相互活用を実施（例：計算科学/測定機器 等）
- ・ 触媒効率改善など既存事業の改善および改良

注) シナジー金額：EBITDAを用いて算出

39

シナジー効果です。

EBITDAを用いて算出したシナジーは2025年までに200億円を創出致します。

各種シナジー効果(金額)は上記の通りになります。

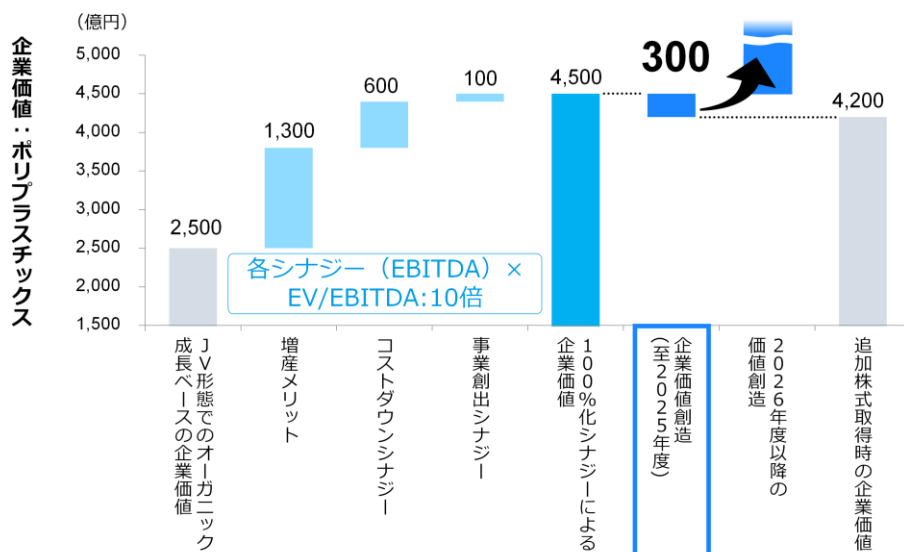
グローバル展開の加速には、投資計画にあるようにデボトル・増産投資を実施し、また、欧米市場への拡販を進めます。

また、コストダウンシナジーはダイセル式生産革新の展開を加速し、本社間接部門においても人財ローテーションや一元化を実施することで効率化を図ります。
その他R&Dを含んだグループシナジーも追求します。

ポリプラスチックス完全子会社化による企業価値創造 **DAICEL**

100%化シナジーによる企業価値 — 追加株式取得時の企業価値

= **300億円**の価値創造



40

前頁のシナジー200億円を企業価値に算出しました。

「JV形態でのオーガニック成長ベースの企業価値」
 = 「EBITDA2025年度目標」 × EV/EBITDA 10倍
 ≒ 2,500億円

「100%化シナジーによる企業価値」
 = 「JV形態でのオーガニック成長ベースの企業価値」 + 100%化シナジー × EV/EBITDA 10倍
 ≒ 4,500億円

「追加株式取得時の企業価値 (2020年7月20日発表ベース)」
 = 株式価値:1,685億円 ÷ 45% + 有利子負債・非事業資産等
 ≒ 4,200億円

ポリプラスチックスを核とする事業再編、2026年度以降のシナジー創出に取り組むことで企業価値向上に努めます。

A blue trapezoidal graphic with a white border, containing the text "事業戦略" (Business Strategy). A red horizontal line is positioned below the graphic.

事業戦略

セグメントごとの業績目標、事業戦略は以下のシートに記載の通りです。

セグメント別資料（売上高）



単位：億円	売上高					
	2020	2021	2022	2023	2024	2025
メディカル・ヘルスケア	155	170	180	200	230	250
スマート	250	260	300	340	370	450
セイフティ	670	680	710	800	900	1,000
マテリアル	1,005	1,000	1,020	1,050	1,050	1,050
エンジニアリング プラスチック	1,675	1,740	1,780	1,900	2,030	2,170
その他 (改革事業含む)	125	100	90	70	70	80
合計	3,880	3,950	4,080	4,360	4,650	5,000

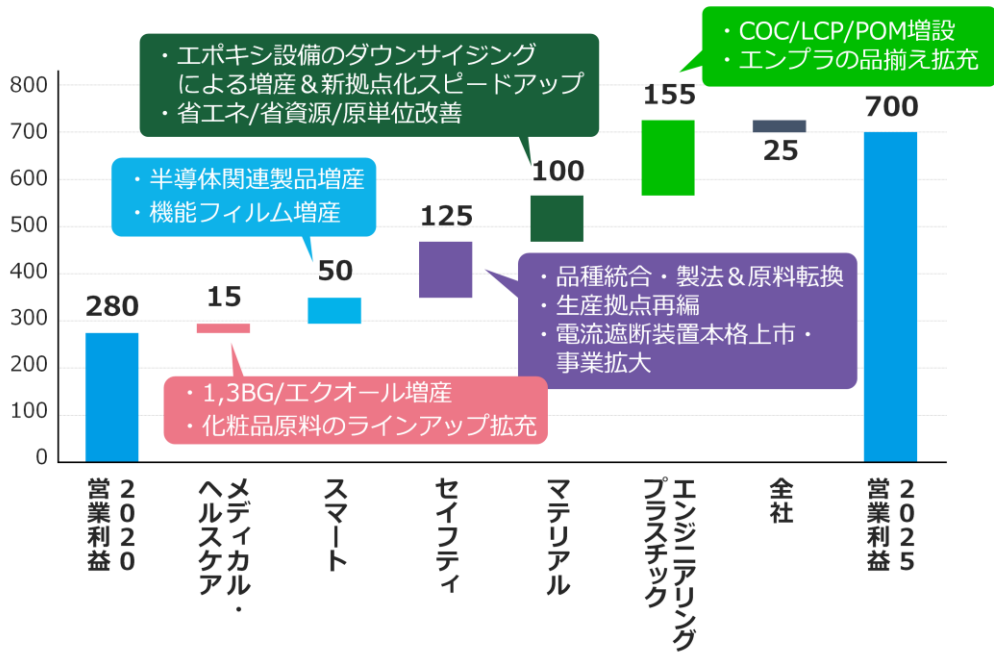
セグメント別資料（営業利益）



単位：億円	営業利益					
	2020	2021	2022	2023	2024	2025
メディカル・ヘルスケア	15	△25	△10	0	20	30
スマート	30	15	20	30	50	80
セイフティ	25	45	55	110	140	150
マテリアル	150	70	90	120	200	250
エンジニアリング プラスチック	195	180	210	230	280	350
その他 (改革事業含む)	15	10	10	10	15	15
全社	△150	△165	△165	△170	△175	△175
合計	280	130	210	330	530	700

43

営業利益増加のセグメント内訳





エアバッグ用インフレーター 成長牽引

市場成長見込 | 自動車生産台数 CAGR (※) **5%** | **強み** | ・TPS(トヨタ生産方式) で培ったコストダウン
 ・ガス発生剤から一貫生産ができるパイロ技術

具体的施策 | **方針** | ・コスト競争力強化
 ・市場シェア拡大

<p>～2022</p> <p>カタログ化 / 新組成ガス発生剤の開発 生産効率化による生産地統廃合</p>	<p>～2025</p> <p>インド生産拠点設置</p>
<p>省人化等による継続したコストダウン 標準化・内製化・EOP(End of Production)ラインの転用率50%→ハーフコストラインへ エアバッグモジュールメーカーとの協業深化</p>	

民生用事業 次世代育成

市場成長見込 | 電気自動車生産台数 CAGR **32%** | **強み** | ・インフレーター事業で培ったパイロ技術

具体的施策 | **方針** | ・パイロ技術の意識による用途開拓
 【ワンタイムエネルギー】
 ・顧客との共創による新事業創出

<p>～2022</p> <p>PDD(電流遮断装置)開発 / マーケティング強化</p>	<p>～2025</p> <p>PGG(シートベルトプリテンショナー用ガス発生器)世界統一モデルによる拡販</p>
---	---

※CAGR:年平均成長率



ポリプラスチック

成長牽引

市場成長見込

自動車生産台数
CAGR **5%**

スマートフォン市場
CAGR **6%**

強み

- ・アジアで培った技術力と製品/サービス供給網
- ・顧客ニーズに迅速に対応する為のテクニカルソリューション体制

方針

- ・供給力増強とプロダクトポートフォリオ拡充
- ・欧米プレミアム市場でのシェア拡大
- ・新規事業の創出

具体的施策

~2022

COCデボトルネック（増強工事）
コンパウンド能力増強

~2025

POM増設
LCP増設
COC増設

欧州でのテクニカルソリューションセンターの構築

販売地域の制約解除を機とした、LCPの欧米市場開拓

協業・事業獲得などによるエンブラの品揃え

環境対応プラスチック市場の創出

- サステナブルポリマー、原料を使用した製品開発
- サーキュラーエコノミーに貢献するCOC拡販

脂環式エポキシ

成長牽引

市場成長見込

脂環式エポキシ
CAGR **15%**

強み

- ・世界シェア、製造能力No.1
- ・新規製品開発力

方針

- ・新たな生産拠点の確立
- ・素材・機能提案力の強化

具体的施策

~2022

他熱硬化型樹脂素材／配合メーカーとの協業

~2025

製法転換＋ナンバリングアップ

機能解析技術及びグローバルテクニカルサービス体制の構築

酢酸セルロース

基盤

改革

市場成長見込

生分解性樹脂
CAGR **10%**
アセテートトウ
CAGR Δ **1%**

強み

- ・分子設計の幅が広い素材／コントロール技術
- ・生産革新で培ったコストダウン

方針

- ・酢酸セルロースやトウの用途開発
- ・安定したキャッシュフローの創出

具体的施策

~2022

~2025

天然素材を活かした酢酸セルロースの新たな用途への転換
究極のコストダウン
需要を考慮した効率的生産体制への移行

IC/半導体

成長牽引

次世代育成

市場成長見込

半導体
CAGR 15%

強み

- ・マーケットニーズに沿った品質管理体制
- ・独自のモノマーを使用したレジスト用ポリマー

方針

- ・最先端のニーズに即した半導体関連事業の強化

具体的施策

~2022

~2025

電材溶剤の高純度化 / ラインアップ拡充 / MMPGAC増産

EUV向けレジストポリマーの開発 / 半導体レジスト用ポリマー増産

ディスプレイ

次世代育成

基盤

市場成長見込

ディスプレイ
CAGR 5%

強み

- ・過去から培ったコーティング技術
- ・特異性のある素材

方針

- ・機能フィルムの多機能化及び事業拡大
- ・TACビジネスの収益力強化

具体的施策

~2022

~2025

機能フィルムの増産（1期） / 機能フィルムの増産（2期）
機能フィルムの開発体制強化

TACの品質改善/究極のコストダウン



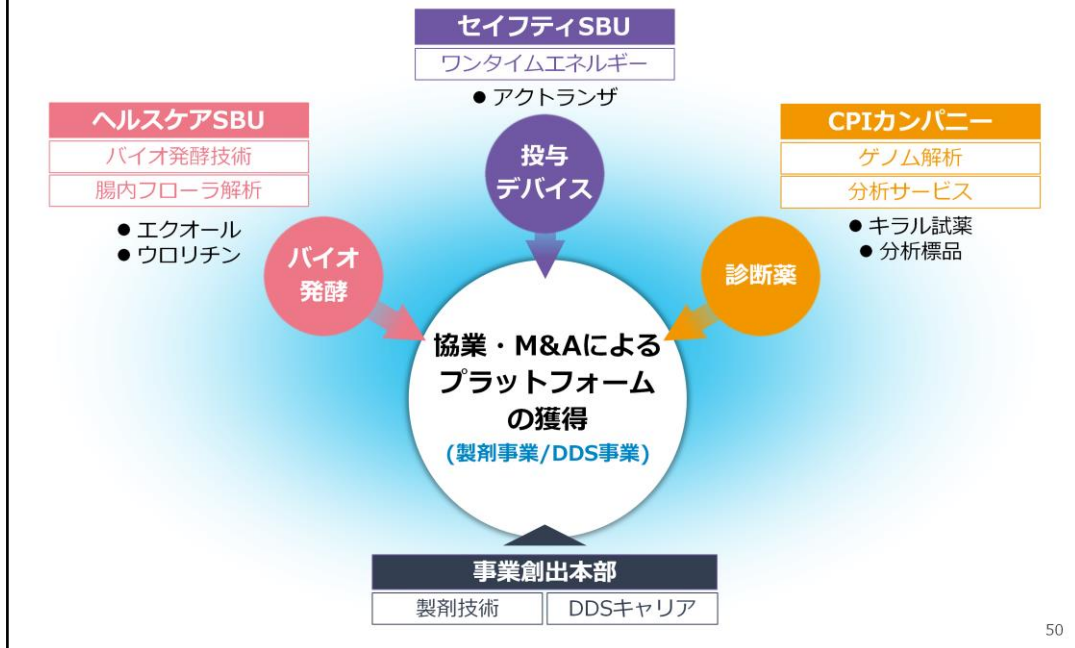
化粧品原料 次世代育成

市場成長見込	化粧品（アジア） CAGR 5%	強み	<ul style="list-style-type: none"> ・1,3BG生産2拠点化→安定供給/世界No.1品質 ・アジア域内における強固な販売ネットワーク
		方針	<ul style="list-style-type: none"> ・サステナブル素材ラインアップ拡充 ・既存製品のシェア拡大
具体的施策			
~2022		~2025	
1,3BG新プラント稼働（網干工場）→安定供給と品質を武器にシェア拡大			
ダイセルグループ内外の協業・M&Aによるラインアップ拡充 真球微粒子（BELLOCEA®）の上市・事業拡大			

健康食品 次世代育成

市場成長見込	健康食品原料（日本） CAGR 5%	強み	<ul style="list-style-type: none"> ・バイオ（微生物）発酵技術
		方針	<ul style="list-style-type: none"> ・エクオールの販売拡大 ・腸内フローラの製品拡充
具体的施策			
~2022		~2025	
エクオール増産 / 腸を起点としたトータルソリューションの提供			
腸内フローラ素材ラインナップ拡充/戦略的パートナーとの協業（㈱サイキンソー等）・M&A			

遺伝子薬・バイオ医薬に対応する投与デバイス・診断システムの構築

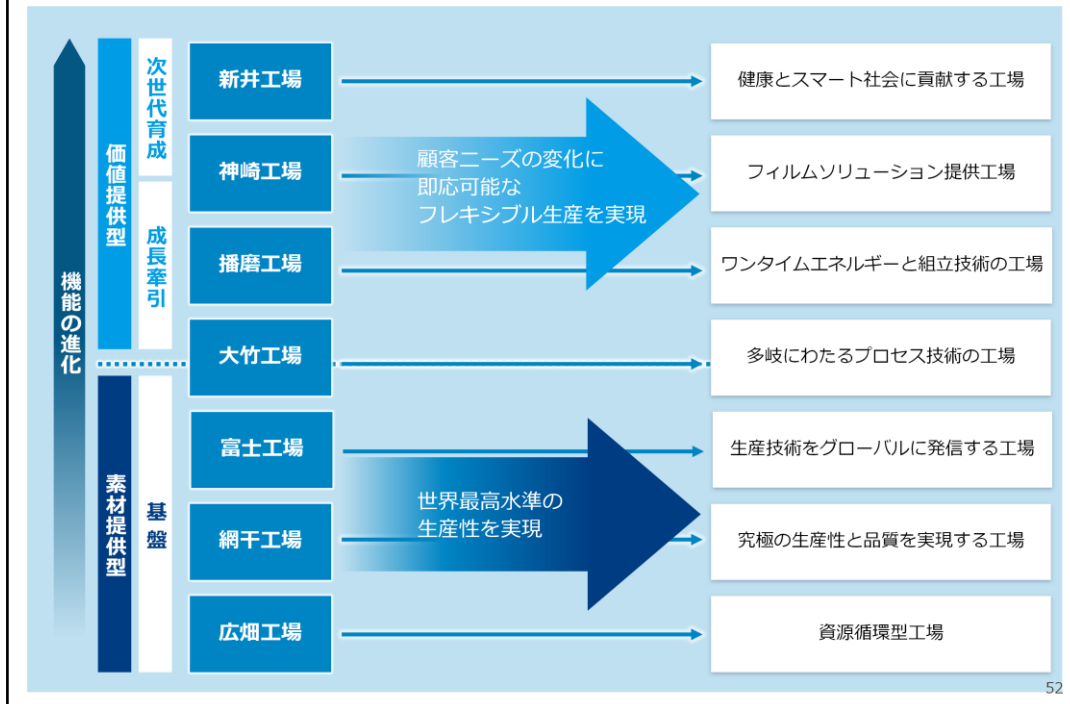


今後の新しいSBU構想をご説明します。
 メディカルヘルスケア領域は現時点では事業として集約できていません。新たにプラットフォームとなる事業を獲得することで、既存の技術や商材を集約し、メディカルヘルスケア事業として大きく伸ばしていきたいと考えております。



重点機能戦略

ここからは各機能別戦略のうち、重点的に取り組むものをご紹介します。



まずプロダクション戦略です。

現在、国内には7つの工場がありますが、これらの工場の特徴を生かしつつ、それぞれのSBUとの連携を強化して、大きく2つの軸でプロダクション戦略を進めます。

まず素材提供型の事業との結びつきの強い工場は、生産革新のさらなる進展やデジタル技術の活用によって、世界最高水準の生産性を目指します。

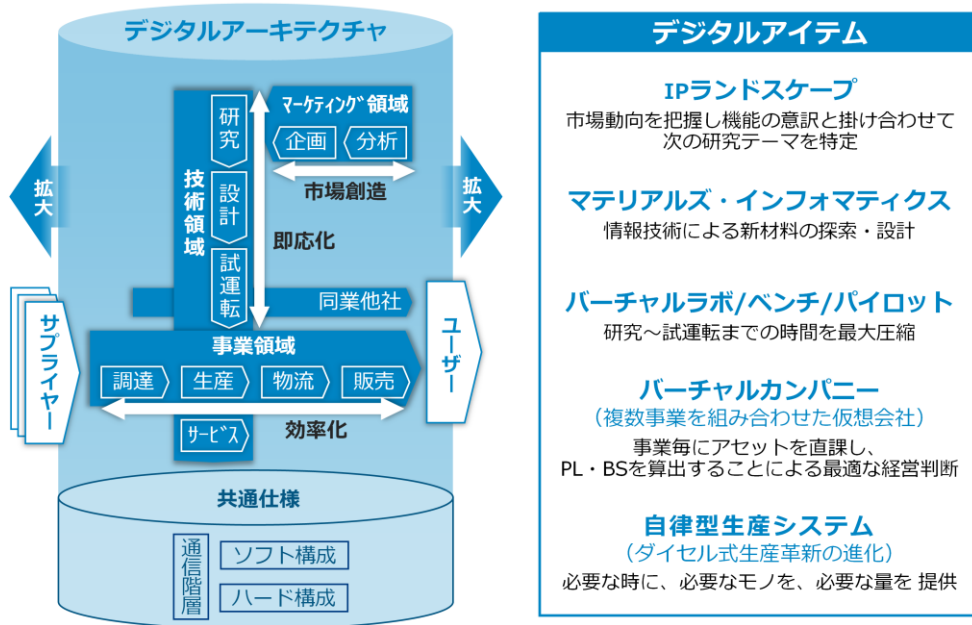
次に価値提供型の事業との結びつきの強い工場においては、顧客ニーズの変化に対して即応できるフレキシブルな生産を実現します。

これらの取り組みとして、これまでとは大きく異なるダウンサイジングしたプラントや生産体制を構築等を進めます。

デジタルアーキテクチャ構築



組織の壁を超えた全体システムの設計により
事業全体の「効率化」と、マーケットへの「即応化/市場創造」を実現



53

デジタルアーキテクチャ構築です。

自社のアーキテクチャの統一を図り、さらにはそれらをグループ内、パートナーへと拡大していくためのバーチャルカンパニーの実現を図ります。

この実現と合わせて、AIを活用した各種取り組みを加速し、組織の壁を越えて「効率化」と「即応化/市場創造」を両立できる次世代型のデジタルアーキテクチャを実現します。

Appendix

		中期戦略 (2021~2025)
為替レート (USD/JPY)		100
原料	メタノール アジアスポット価格 (USD /MT)	280
	原油 ドバイ (USD/bbl)	60
	国産ナフサ (JPY/KL)	40,000

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	
	2020	2021～ 2025	2020	2021～ 2025	2020	2021～ 2025
メディカル・ヘルスケア	115	85	10	200	20	160
スマート	40	280	15	170	30	155
セイフティ	110	440	40	310	40	215
マテリアル	150	435	90	735	20	105
エンジニアリング プラスチック	75	670	70	515	40	205
その他 (改革事業含む)	30	30	5	20	5	10
全社	30	70	15	120	50	210
合計	550	2,010	245	2,070	205	1,060

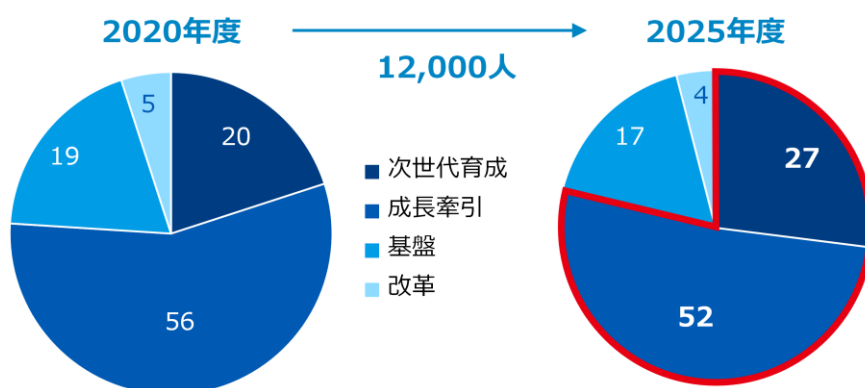
※ 有形固定資産のみの数字です。無形固定資産やのれんに関する投資額、減価償却費は含まれておりません。

56

世界最高水準の生産性を目指し、要員数を増加させることなく、次世代育成/成長牽引事業へ人材をシフトする

要員の構成比

単位：%



社会トレンドから見た課題とニーズ



社会トレンド

環境



持続可能な社会の実現
/規制強化

社会経済情勢



人口増加
(資源不足)



高齢化の
進行



消費行動の変化
(ニーズの細分化)



新興国の
経済成長

テクノロジー



デジタル
技術の進化
(IoT・AI等)



エネルギー
技術の進化
(次世代電池等)

社会課題・ニーズ

- 健康寿命の向上
- ウェルエイジング
- 質の高い医療の提供
- 介護サービスの提供
- 感染症への対応

- 渋滞の緩和
- 移動支援システムの普及
- 道路交通事故の根絶

- 発展途上国の教育環境の改善
- リカレント教育の充実

- 安全な食の提供
- 農業の産業化
- 食料生産の効率化
- 食料供給確保
- 廃棄物の削減・活用
- 安全な水の確保

- 循環型社会の形成
- 大気/土壌/水質汚染の改善
- 革新的エネルギー生産/転換技術の開発
- 未利用資源の活用
- 温室効果ガス (GHG) 排出削減

- 安全な避難の提供
- 迅速な被災者救助
- 防災力の強化
- 物質の最適な配送
- 強靭なインフラの構築

四つのトリガーと注力する市場

トリガー	健康 (ヘルスケア)	安全・安心 (セイフティ)	便利・快適 (スマート)	環境
注力市場	コスメ 	モビリティ 	ディスプレイ 	水処理
	健康食品 	インダストリー 	IC/半導体 	生分解性樹脂
	メディカル 		センシング 	

ダイセルの強み

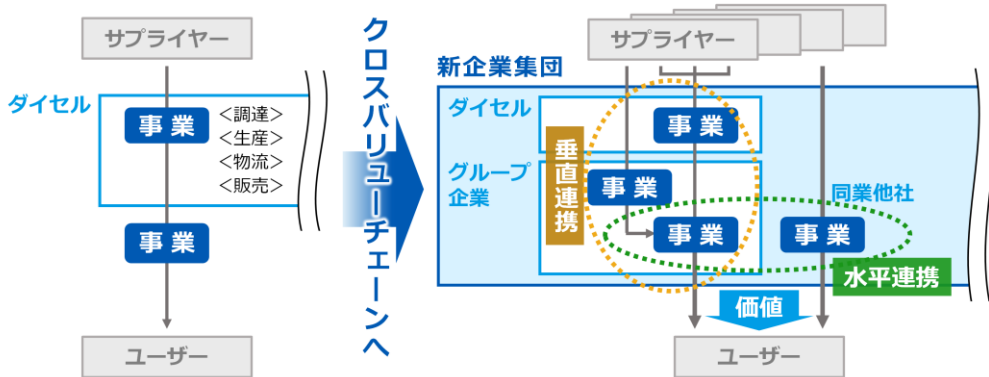
- ・ バイオから特徴ある有機合成技術
- ・ スーパーエンブラから汎用樹脂まで幅広い製品群
- ・ セルロイドから展開したセルロース技術、火工技術
- ・ AI、IoTによるノウハウを活用する仕組み（ダイセル式生産革新）

▶ サプライチェーンの垂直/水平方向との連携（クロスバリューチェーン）

「チェーンが一体」となり、市場に対して個々ではなく企業集団で競争力を高め、より社会に価値あるモノを持続的に提供することを目指す

▶ 今中期戦略で注力すること

新企業集団を見据え、組織変更に対し柔軟に組み替え可能なデジタルアーキテクチャを構築
 複数の事業を自在に組み合わせて仮想の会社を形成（バーチャルカンパニー）
 バーチャルカンパニーでPL、BSをリアルタイムに把握し、アセットライト化&収益力を強化



- 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。