

長期ビジョン『DAICEL VISION 4.0』

サステナブルな社会と、ダイセルグループの事業成長の両立を目指して

ダイセルグループは長期ビジョン『DAICEL VISION 4.0』と、それに基づく中期戦略『Accelerate 2025』を策定し、実現に向けて歩を進めています。

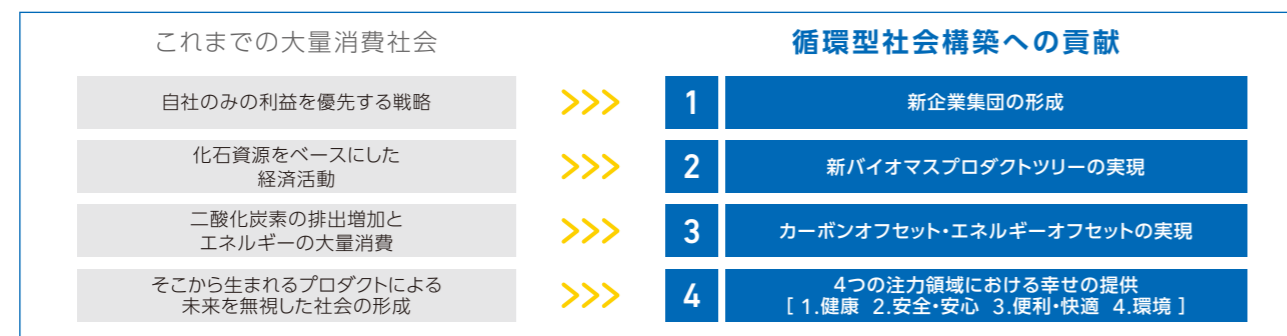
このページでは、当社グループが長期ビジョンに掲げた「循環型社会構築への貢献」のために実現したい4つの構造転換について紹介します。

長期ビジョンで目指す姿

サステナブル経営方針に沿って、持続可能な社会の実現とダイセルグループの成長を両立させていくには、これまでの大量生産・大量消費を当たり前とする社会構造を変えていく必要があると私たちは考えています。

そこで、長期ビジョンでは当社グループの強みを活かしながら、志を共にするパートナーの皆様と共に、これらの挑戦を通じて循環型社会の構築に貢献していきます。

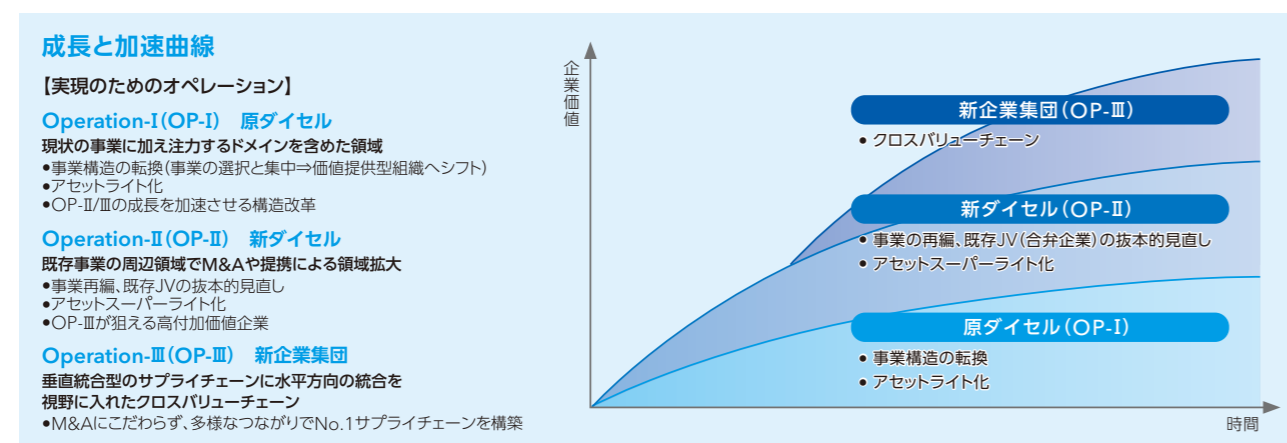
長期ビジョン・中期戦略で掲げた、ダイセルが循環型社会構築に貢献するために実現する構造転換



1 新企業集団の形成

社会構造を変えていくためには、社会や環境のために新たな価値を共に創造できる集団（新企業集団）を形成することが不可欠です。モノづくりの観点で考えると、当社はおお客様の最終製品に至る工程の一つにすぎません。その工程がいくつもつながり、サプライチェーンが成り立っています。そこでつながる各社の得意分野を掛け合わせれば、一社が試行錯誤する以上に、効率的なモノづくりが可能になり、さらにより良い製品や環境にやさしい製造方法を生み出すことができます。私たちが目指すのは、サプライチェーンが一体となり、共創という強みを持ったバリューチェーンに進化し、社会により大きな価値を提供することです。サプライチェーンでつながる垂直の連携に加え、同業他社のような水平方向での事業連携で多様なつながりを持つことをクロスバリューチェーンと呼び、そのような新企業集団を形成する道のりを、ダイセル単体→ダイセルグループ→パートナーへと共創範囲を広げる3つのオペレーション（以下、OP）に分けて示しています。

▶ P.22 中期戦略



2 新バイオマスプロダクトツリーの実現

当社が得意としてきた酢酸セルロースは、環境にやさしいバイオマス素材でありながら、その製造プロセスは大量のエネルギーを必要とします。この課題に対して当社では、「溶かす技術」の活用により環境負荷の少ない条件で木材からセルロースを抽出し、反応しにくいセルロースからより少ないエネルギーで酢酸セルロースを製造する技術を大学との共同研究により確立しました。セルロースに加え、従来活用されてこなかった木材に含まれるヘミセルロース、リグニンなど反応性に富んだ物質の抽出も可能となり、当社グループの既存事業やこれまでの知見を武器に、製品も製造プロセスも環境にやさしい新たなプロダクトツリーの創出に挑戦しています。

有限な化石燃料を大量消費する社会から、日本の国土のおよそ7割を覆う森林を再生可能資源として循環させる社会へと変化させる手段の一つとして、この技術の社会実装に取り組んでいます。

▶ P.26 Sustainable Product

3 カーボンオフセット・エネルギーオフセットの実現

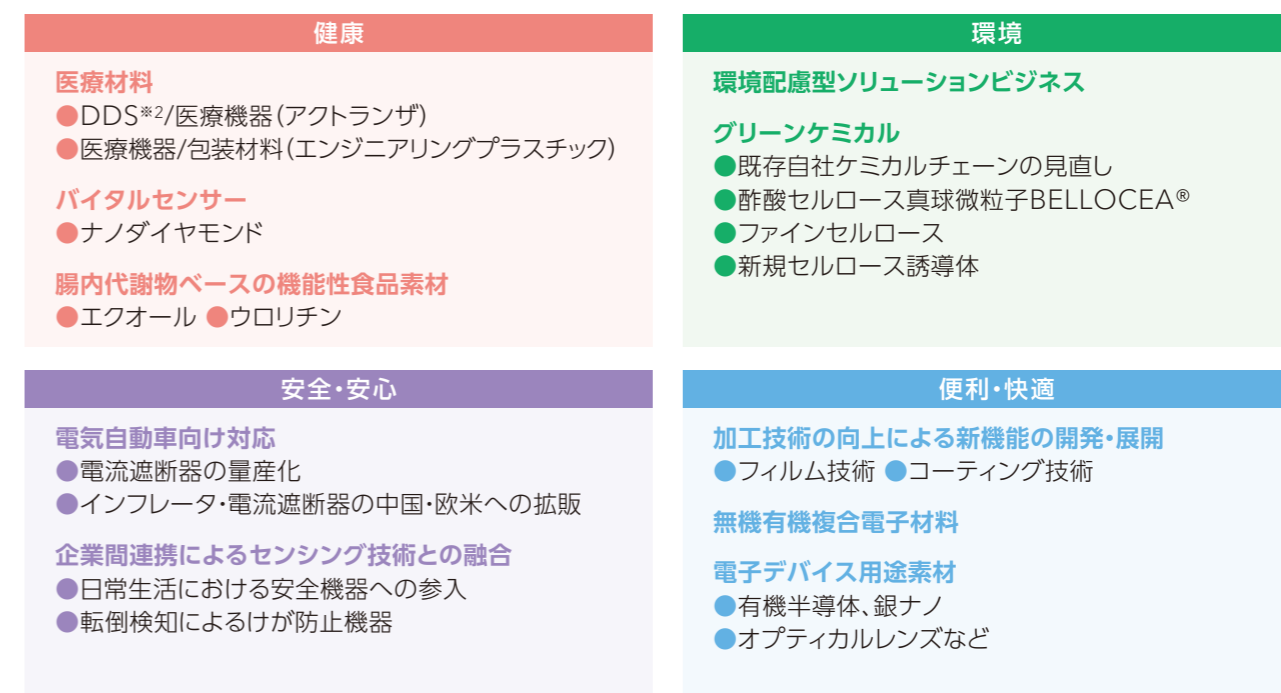
重厚長大な工場を動かす化学産業は、一般的に「エネルギー多消費型の産業」と位置付けられています。当社グループでは、人や社会に役立つ製品を作るだけでなく、その製造プロセスも人や地球にやさしくなければならないと考え、ダイセル式生産革新を基盤とした省エネルギーをはじめ、製造プロセスの革新や、排出したカーボンの再利用・有効活用を可能にする新技術を駆使してカーボンオフセット・エネルギーオフセットの実現に取り組んでいます。

▶ P.28 Sustainable Process

4 4つの注力領域における幸せの提供

当社グループの強みを活かして社会課題解決に貢献するという切り口で、ダイセルグループが提供する4つの注力領域を定めています。中期戦略を進めていく過程で、既存のSBU*1の枠組みを超えて、4つの注力領域で開拓していく新たな商材や市場を具体化しています。

▶ P.38 事業別戦略



*1 SBU…戦略ビジネスユニット *2 DDS…ドラッグデリバリーシステム

サステナブル経営とマテリアリティ

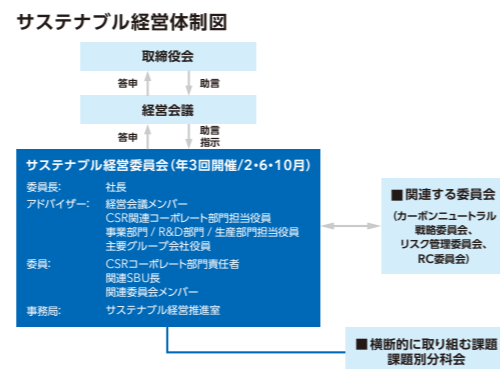
当社グループは「サステナブル経営方針」に基づき、「安全・品質・コンプライアンス」を最重要基盤とし、誠実さと地道な努力そして自らの変革により、サステナブルな社会の実現とグループの事業拡大を両立していきます。P.05 サステナブル経営方針

サステナブル経営体制

当社グループは社長を委員長とし、CSR 関連部門の部門長を委員、全ての専務執行役員・各事業部門・R&D部門および生産部門の担当役員ならびに主要グループ企業の役員がアドバイザーとして参加するサステナブル経営委員会(通常 3回/年)を設置しています。委員会では、マテリアリティに基づき、循環型社会構築への貢献、気候変動への対応や人権の尊重などについて経営レベルでの議論を行っています。さらに、課題別分科会では、LCA、サプライチェーン、CSRなど、サステナビリティに関連するテーマごとの取り組みの強化や情報開示のさらなる充実に努めています。

また、取締役会はマテリアリティに関連するKPI(重要業績評価指標)の進捗状況など、サステナブル経営委員会からの定期的な報告を受けることにより、当社グループのサステナビリティ推進状況を監督します。

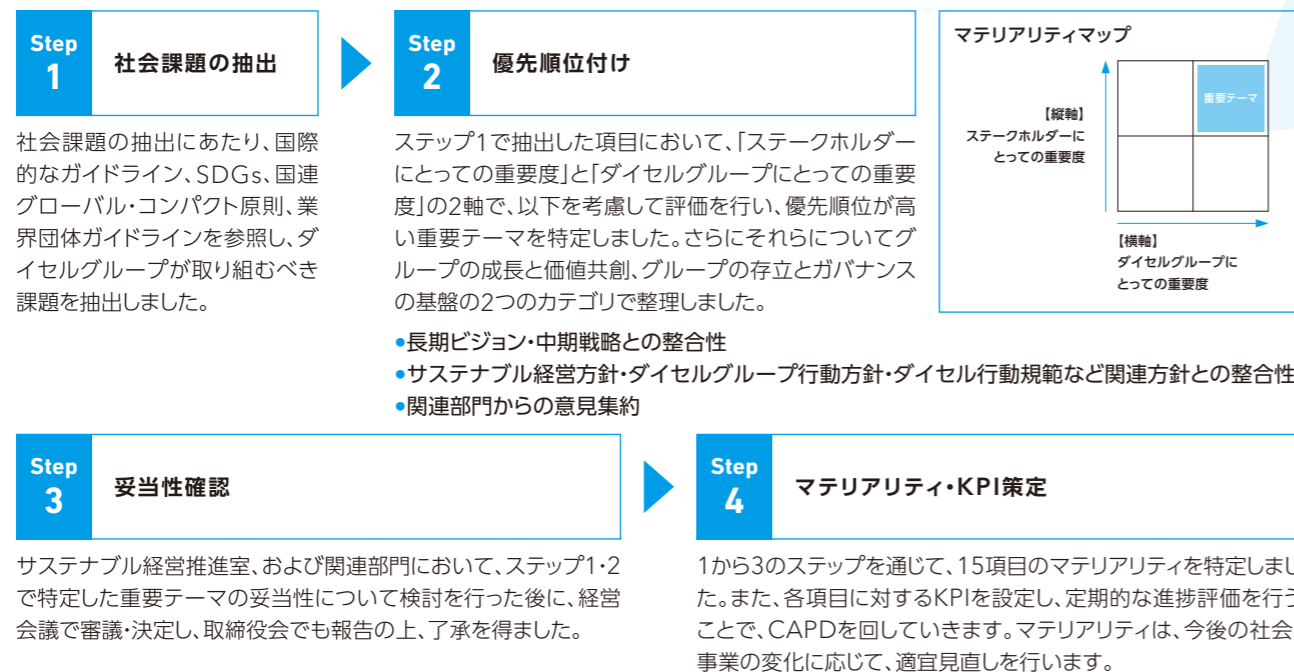
2022年度は、計3回サステナブル経営委員会を開催し、主にマテリアリティ選定とそのKPI、気候変動や人権問題への対応などについて討議し、その内容について取締役会で報告しました。



マテリアリティ特定の背景と考え方

ダイセルグループは、長期ビジョン・中期戦略達成のための重要課題として、2020年度にマテリアリティを特定しました。特定にあたっては、サステナブル経営方針における、製品(Product)・製造プロセス(Process)・働く人(People)の3つの観点から、SDGsに代表される社会課題の解決に対し、ダイセルグループの強みを活かしてどのような貢献ができるかを考えるとともに、その前提となる安全・品質・コンプライアンスなどの最重要基盤に関する項目も取り上げました。マテリアリティに沿ってCAPDサイクル*を回し、ダイセルらしくサステナブルな社会の実現に貢献します。

マテリアリティ特定プロセス



*CAPDサイクル…計画を起点とした活動では重要な事実を見落としてしまうおそれがあると考え、当社グループでは一般的なPDCAではなく、CAPDを改善サイクルとしています。

マテリアリティ一覧

1.ダイセルグループの成長と価値共創に向けたマテリアリティ

サステナブル経営方針における製品(Product)・製造プロセス(Process)・働く人(People)の観点から、SDGsに代表される社会課題の解決に対して、当社グループの強みを活かして積極的に価値創造していく分野を明示しています。

分類	マテリアリティ	貢献するSDGs
Sustainable Product 社会と人々の幸せ	美と健康への貢献 P.38 参照	●医薬医療市場へのソリューション提供 ●サステナブル素材の化粧品原料、健康食品の提供
	スマート社会へのソリューションの提供 P.40 参照	●半導体プロセス用溶剤、レジストポリマーの提供 ●ディスプレイの高機能化に貢献する機能フィルム提供
	安全・安心を社会へ提供 P.42 参照	●モビリティの安全・安心を守る製品の提供
	環境に貢献する素材や技術の提供 P.26 参照	●環境対応プラスチックなど環境負荷を低減する素材や技術の提供
Sustainable Process 幸せを提供する環境	循環型社会構築への貢献 P.26、28 参照	●バイオマスバリューチェーン構築 ●廃棄物やCO ₂ の再利用
	気候変動への対応 P.28 参照	●生産革新、エネルギー革新、プロセス革新による、GHG排出量削減
Sustainable People 働く人の幸せ	ダイバーシティ&インクルージョンの推進 P.34 参照	●性別、年齢、国籍、障がいの有無に関わらず誰もがイキイキ働く職場の実現
	人の成長のサポート P.34 参照	●専門性を磨く人財育成 ●挑戦する人を後押しする仕組み作り ●公平性が高い評価システム構築

2.ダイセルグループの存立とガバナンスの基盤に関わるマテリアリティ

価値創造の前提となる安全・品質・コンプライアンスといった最重要基盤をE(環境)、S(社会)、G(ガバナンス)の分野ごとに取り上げています。

分類	マテリアリティ	貢献するSDGs
Environment 環境	環境負荷の低減	●廃棄物削減とリサイクルの促進
Social 社会	保安防災と労働安全衛生	●保安事故撲滅 ●クライシスマネジメントによる被害の極小化
	化学品安全と品質の向上	●品質マネジメントの強化による品質不具合の再発防止 ●化学物質情報の一元管理と情報の提供
	人権の尊重	●人権デュー・ディリジェンスの構築と実施 ●人権侵害の是正・救済の仕組みの構築や教育
	働きやすい企業文化の醸成	●労働時間短縮と有給休暇取得率向上 ●社員の健康促進 ●柔軟な働き方への支援
Governance ガバナンス	責任ある調達	●サプライチェーン全体のCSRレベル向上
	グループ・ガバナンスとコンプライアンスの基盤強化 P.56、63 参照	●コーポレート・ガバナンス強化 ●コンプライアンス徹底 ●リスク管理強化

マテリアリティのモニタリング

特定したマテリアリティについては、設定されたKPI・目標と共に定期的なサステナブル経営委員会における評価や取締役会での監督により進捗状況のモニタリングを行っています。KPIや実績の一覧はP.48を参照ください。

当社のサステナビリティサイトでは、マテリアリティに関する詳細情報を含め、サステナビリティの取り組みを網羅的に開示しています。 <https://www.daicel.com/sustainability/> サイトマップ *青枠の項目は本報告書内にも要約した情報を掲載しています。★印は当社グループのマテリアリティです。

サステナビリティマネジメント マテリアリティ	環境(E)	社会(S)	ガバナンス(G)
レスポンシブル・ケア活動 方針一覧	環境マネジメント ●気候変動への対応 ★廃棄物削減・リサイクル 化学物質の排出管理 水資源の保全 大気における環境管理 生物多様性保全	●人権の尊重 顧客への責任と製品安全 ●品質の向上 ●化学品安全 ●保安防災 物流安全 魅力ある職場づくり ●労働安全衛生 人に関する方針とガイドライン 心と身体の健康 ●人の成長のサポート ★ダイバーシティ&インクルージョンの推進 ●働きやすい企業文化の醸成 ●責任ある調達 地域・社会への貢献	●コーポレート・ガバナンス ★企業倫理(コンプライアンス) ●リスク管理 情報セキュリティ パウンダリー一覧 人財・ガバナンス関連データ集計対象 環境・労働安全衛生データ集計対象 認証一覧 環境マネジメントシステム 品質マネジメントシステム ESGデータ集 GRIスタンダード内容索引 参照するイニシアティブ・外部からの評価

中期戦略『Accelerate 2025』

中期戦略の各施策を着実に実施し、ダイセルグループの収益力や事業創造力を向上させながら、価値共創範囲を広げていく取り組みを進めています。2023年5月には、各施策の進捗状況を確認し、現在の事業環境を考慮したアップデート版の中期戦略を発表しました。

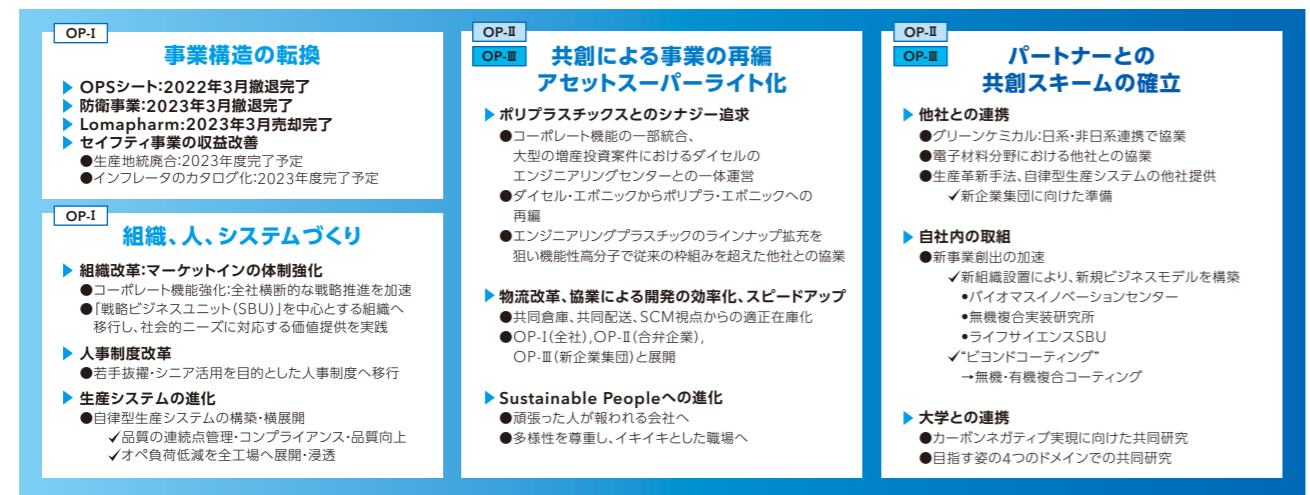
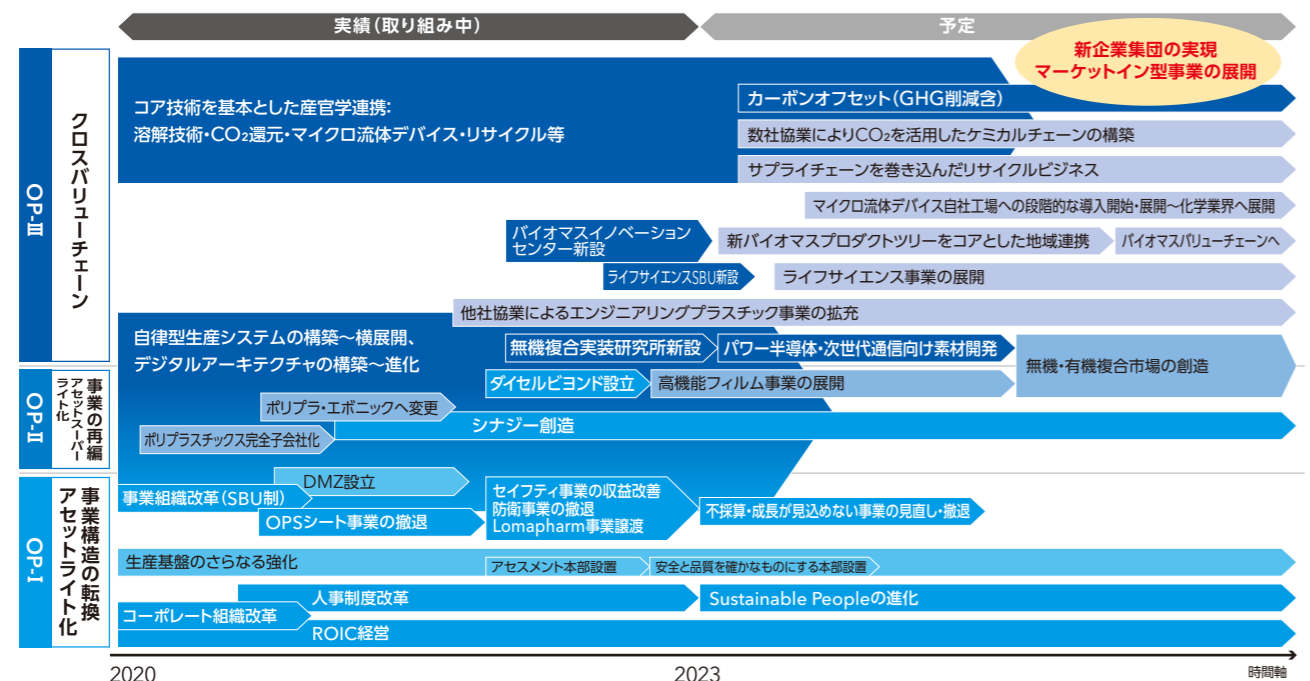
中期戦略アップデート資料

https://www.daicel.com/news/assets/pdf/20230511_4.pdf

オペレーションごとの進捗状況と今後の取り組み

価値共創の範囲をダイセル単体→ダイセルグループ→パートナーへと広げていくため、3つのオペレーション(以下、OP)に分けて中期戦略の施策を実行しています。

OP-I[社会ニーズを的確に捉えた事業創造を行う会社]に向けた変革として、事業構造の転換や組織改革、ポートフォリオマネジメントによるリソースの再配分を着実に進めてきました。また、OP-II[他社と共創できるグループ体]に向けては、ポリプラスチックスの完全子会社化をはじめとする既存合併企業の抜本的な見直しを行い、グループ内シナジーを最大化することで収益力と事業創造力の強化に取り組んでいます。今後は、OP-III[パートナーとの共創スキームを確立する]ために、産学官連携の下で当社の新たなコア技術を磨き上げ、新企業集団の実現やマーケットイン型事業の展開・加速に取り組んでいきます。

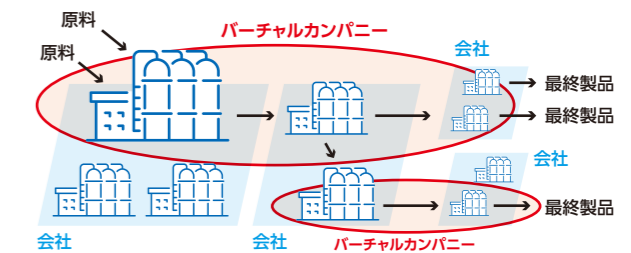


新企業集団(バーチャルカンパニー)の実現効果

長期ビジョンで掲げた「新企業集団の形成」を具体化する施策として、バーチャルカンパニーの実現に着手しています。これは、化学産業のエコロジーとエコノミーを両立させるため、一社だけでは解決できないカーボンニュートラルなどの課題解決や、コストや品質面での競争力アップに対し、サプライチェーンという「モノの流れでつながる他社との連携」によって最適解を生み出していこう、という考え方です。

従来型化学産業の課題は、川上工程の設備を川下工程よりも大きく作ることで能力差が生まれ、エネルギー使用のムダ・ロスや在庫を生むことです。そこで重要になるのが、会社の枠を超えて情報を同期し、必要なときに必要な量を生産する体制の構築です。ダイセル式生産革新では、部門や工場をまたいで言語を統一し、運転ノウハウを含む必要な情報のミエル化、工場内や拠点の離れた工場同士の情報の同期により、最適生産を実現してきました。その適用範囲をサプライチェーンでつながる他社へと拡大すると、余剰在庫やそれに伴うエネルギー使用、生産・物流コストの抑制につながります。もちろん、ダイセル式生産革新の導入は各社の生産効率や製品品質の向上にも貢献します。結果として、企業単体ではなく、サプライチェーン全体の競争力・付加価値を向上させます。

当社の主力事業の一つでこれを実現した場合、効果の一部として、生産という切り口で在庫20%削減、GHG排出量30%削減になると試算しています。実現に向け、企業トップ同士のコミットメントと、DX(ダイセル式生産革新・自律型生産システム)活用による情報連携の両面からパートナーとの共創スキームの確立に着手しています。

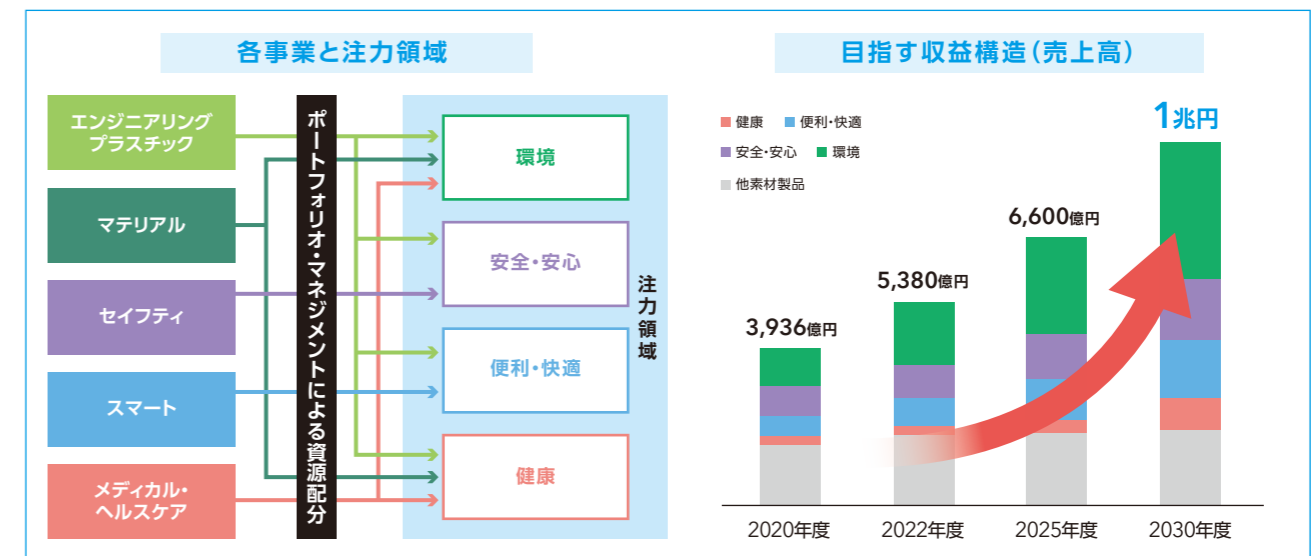


企業を超えたサプライチェーン連携のポテンシャル 在庫20%削減、GHG排出量30%削減

切り口	キーワード	メリット
生産	連続点管理 小ロット化 停止再開期間短縮 生産計画の同期	・品質向上 ・在庫削減 ・省エネルギー
	共創	・開発期間短縮 ・開発コスト低減 ・顧客評価頻度低減
	3PL リードタイム短縮	・外部倉庫削減 ・構内物流削減 ・在庫の適正化
エネルギー	負荷平準化 エネルギー→生産の能力差解消 CO ₂ 還元	・自己託送の加速 ・工程の同期によるエネルギーの全体最適実現

注力領域と目指す収益構造

長期ビジョンでは、社会トレンドやニーズが高まり、当社グループの強みを発揮できる4つの注力領域を定めています。事業を「次世代育成」「成長牽引」「基盤事業」「改革事業」という4つのポートフォリオに分類し、適切な経営資源の傾斜配分を行いながら、4つの注力領域において既存事業・新規事業の成長を図っていきます。

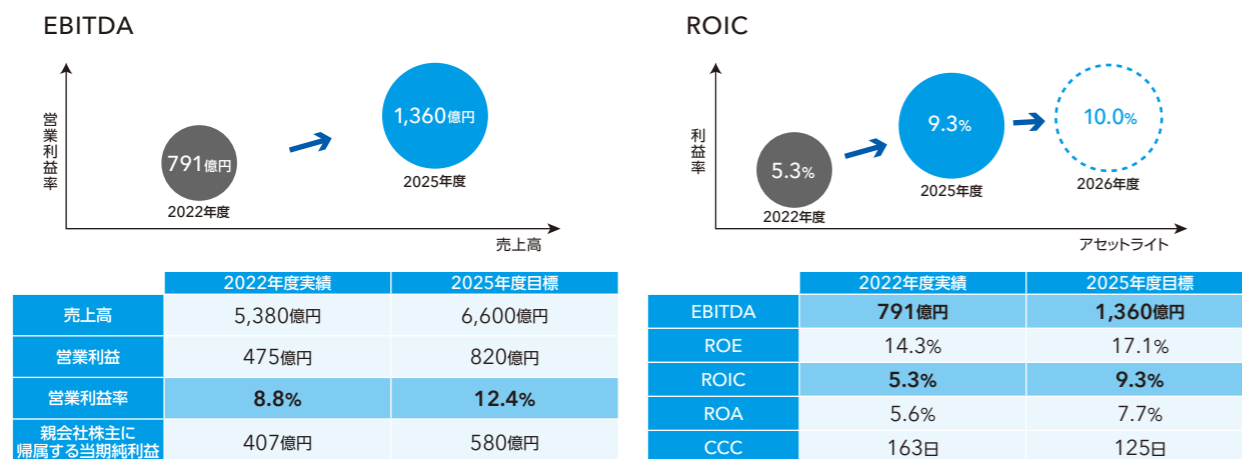


財務戦略

バランスシートコントロールと最適なキャッシュアロケーションを通して経営目標を達成し、持続的な企業価値向上に取り組みます。

業績および経営指標目標

2023年5月に発表したアップデート版の中期戦略では、足元の業績や外部環境変化を織り込み、最終年度である2025年度の財務目標をアップデートしています。



当社グループは中期戦略の期間において、基盤事業であるマテリアル事業の収益力向上と、セイフティ事業やエンジニアリングプラスチック事業といった成長牽引事業での拡販、さらにグループ全体におけるコストダウンの徹底により、増収・増益基調を維持します。成長牽引事業の生産能力拡大に向けては積極的な投資を行っており、2025年度までの3年間の成長投資額は1,900億円を計画し、EBITDA*のさらなる向上を目指します。

成長投資の進捗に伴い資産は増加傾向にありますが、アセットライト化に向けた施策の実施により資金効率を向上させ、中期最終年度の2025年度にROIC9.3%、2026年度には10%を目指します。

* EBITDA…利払い前・税引き前・減価償却前利益、ROE…自己資本利益率、ROIC…投下資本利益率、ROA…総資産利益率、CCC…キャッシュコンバージョンサイクル

財務戦略の考え方

バランスシートコントロール

成長投資や売上高増加に伴い、拡大傾向にあるバランスシートを意識的にコントロールし、健全な財務基盤の維持と資本効率の向上を両立します。

棚卸資産を含む運転資産の増加抑制のため、当社が開発した「自律型生産システム」を各工場に展開し、AIによる必要在庫の予測精度向上、オンライン分析による品質の連続点管理、小ロット化による細やかな在庫管理といったDXを活用した施策を講じます。また、棚卸資産の大きな割合を占める酢酸セルロースと原料パルプは、製法改善による原料・製品の品種統合により在庫削減を加速します(図 P.44マテリアル事業)。これにより、中期最終年度である2025年度の運転資産を、2022年度と同等の規模に抑制し、キャッシュコンバージョンサイクルは125日(2022年度:163日)を実現します。加えて、投資案件の厳選、政策保有株式の削減加速(中期戦略期間で389億円削減)、手元流動性の圧縮・最適化といったアセットライト化の施策を進め、バランスシートの膨張を防ぎ、資産効率を向上させます。

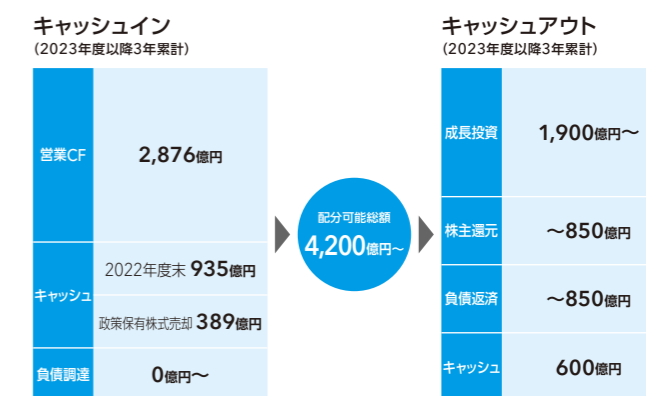


資本構成については、有利子負債返済により2025年度末にはネットDEレシオを0.5まで回復させ、財務基盤をさらに強固なものにしつつ、株主資本の効率性も重視します。株主還元においては、本中期戦略の目標である総還元性向40%以上をベースに、配当および適宜適切な自社株買いの実行により、さらなる還元強化に取り組んでいきます。増益基調の維持とエクイティコントロールの実行による1株当たり利益(EPS)の継続的な向上が、各種株価指標に対してもポジティブなインパクトを与えると考えます。

キャッシュアロケーション

アセットライト化の促進と各事業の収益力強化を通じて最大化した配分可能資金を、成長投資、株主還元、負債返済にバランスよくアロケーションします。

収益力強化に加え、事業資産の適切な管理および非事業資産の削減、手元流動性の圧縮を進め、創出したキャッシュを成長投資、株主還元、負債返済に充てます。成長投資にはエンジニアリングプラスチック事業の増産投資を中心に1,900億円を配分します。株主還元、負債返済には、それぞれ850億円を上限にキャッシュアウトを計画しています。なお、将来のさらなるキャッシュ創出力拡大につながる計画外の成長投資やM&Aなどの案件が発生した際には、キャッシュイン・アウトを柔軟にコントロールし、企業価値向上の機会を確実に捉えていきます。



成長投資とその効果

中期戦略における主な成長投資対象は、2020年10月に完全子会社化したポリプラスチックのエンジニアリングプラスチック事業です。完全子会社化により、地理的な市場開拓の自由度が高まるとともに、主力製品の能力増強投資や新たな商材ラインナップの拡充などの成長戦略に、スピード感を持って取り組むことができるようになりました。中期戦略では、POM、LCP、COCの増産を計画しており、これにより2025年度までに稼働からの累計でEBITDA300億円、2030年度にはEBITDA1,780億円の効果を見込んでいます。また、ダイセル式生産革新の横展開や樹脂関連事業の一体運営、R&Dリソースの相互活用を進め、当社グループ内でのシナジー最大化に取り組んでいます。

増産投資効果ターゲット

投資	当初計画		今後		効果(EBITDA)*	
	運転開始(年度)	増産能力(MT/年)	運転開始(年度)	拡販戦略	2025年度(億円)	2030年度(億円)
POM	2025	90,000	2024	●中国での増産実施により、内需に対応 ●原料として次世代メタノールを積極活用 ●医療用途など、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さらなる拡販を実施し 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、およ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