

# DIC Vision 2030

关于长期经营计划《DIC Vision 2030》中Phase1的修订

2024年2月13日

社长执行董事  
池田 尚志



**DIC Corporation**

# 目录

<b>Top Message</b>	-----	3
<b>1. 关于计划的修订</b>		
• 新的计划和修订的背景	-----	5
• 2022年度～2026年度实际和计划	-----	6
• 现金分配方针	-----	7
<b>2. 迄今为止的成果和课题</b>		
• 迄今为止的成果	-----	9
• 需应对的课题和今后的计划	-----	10
• 优化经营资源配置，推动适合业务的措施	-----	11
• 尽早创建新一代业务和增长型业务的举措—功能产品 / 智能生活领域—	-----	12
• 欧美颜料业务结构改革    —色彩&显示—	-----	13
• 出版油墨业务结构改革    —包装&印艺材料—	-----	14
• 可持续发展举措	-----	15
<b>3. 提高企业价值的措施</b>		
• 实现关注资本成本和股价的经营对策	-----	17

# Top Message

《DIC Vision 2030》始于崇高的理想，并历经两年在多方面落实。我们主要通过 在颜料和聚合物领域的重大收购来加强稳定的基础业务。同时，尽管也有外部环境因素的影响，但整合收购业务仍需时日，且随着业务量扩大，协同效应的实现也有所延迟。此外，确立新一代业务和成长型业务等方面的工作由于探寻多方可能性而导致资源分散，因此也未取得显著成果。鉴于此，我们从以下几个方面对计划进行了修订。

## ▶ 结构改革和追求效率

除了加快并购业务整合和业务组合转型外，还将在现有业务中贯彻实施结构改革，包括降低成本和偏重高利润产品。明确新业务开发、DX等措施的优先顺序，以此来推进成本的降低。

## ▶ 在智能生活领域开展新业务

在五大重点业务领域中，我们将在短期内把资源集中在以智能生活领域为主的电子化学业务\*，争取尽快确立新业务。我们将通过Direct to Society（直接面向社会）这一新的业务创建机制来促进业务的转型。

## ▶ 为了提高股东价值，贯彻现金管理

为了尽快将股价净值比恢复到1倍，我们将仔细核对全部持有资产的状况，并最大限度地利用这些资产。我们将广泛地听取内外部专业意见，优化现金分配，包括回报股东。

我们将在2023年度的财务报表中对迄今为止的业务运营情况进行总结，从2024年起按照新的战略方针进行经营管理。

我们并不会改变《DIC Vision 2030》中设定的目标。我们认为，首先要花两年时间进行根本性的结构改革，然后才能实现全面增长。由于经营方针发生了重大转换，成效的显现还需要一段时间。这次的计划内容是以不考虑外部环境不确定的影响且能够切实达成的目标为基础，为了2026年以后实现飞跃，所必需采取的各种举措组成的。

※\*DIC将具有电子产品属性的化学和材料定义为“Chemitronics”。  
主要在半导体封装和先进电子元件领域提供具有DIC特色的解决方案。



DIC株式会社 社长执行董事

池田 尚志

TOP MESSAGE

# 1

## 关于计划的修订



# 新的计划和修订的背景

● 关于长期经营计划《DIC Vision 2030》，“目标”和基本方针维持不变，但是由于计划实现推迟和目前的业务环境，我们针对以2025年度为最终年度的Phase1<sup>※1</sup>进行了计划的修订。

## 修订背景

- 针对新的增长领域，经营资源过于分散；对于分散的主题取舍选择的行动迟缓
- 新风险和外部环境的新变化
  - 全球通胀和资源价格上涨导致成本上升
  - 中国和欧洲的经济下滑
  - 入侵乌克兰等地缘政治风险增加



- 新的增长领域还未实现收益
- 开发和投资成本增加



- 收购项目未实现预期效果
  - 现有业务低迷
- …正在推进合理化工作，但到显现成效会有时间差

## Phase1计划值

	2025年度（Phase1最终年度）	
	当初计划值	本次修订计划值
营 业 额	11,000亿日元	▶ 11,500亿日元
营 业 利 润	800亿日元	▶ 400亿日元

解决目前面临的问题，实现理想目标



## 最终年度(2030年度)计划值

Phase2(2026-2030年度)<sup>※2</sup>在制定计划阶段细查、公布

【参考】30年度 当初计划值	
营 业 额	13,000亿日元
营 业 利 润	1,200亿日元

※1 Phase1: 《DIC Vision 2030》中“为实现目标奠定基础”阶段（2022-2025年度）

※2 Phase2: 《DIC Vision 2030》中“目标的实现和发展”阶段（26-30年度）

## 2022年度～2026年度的实际和计划

- 由于俄罗斯入侵乌克兰引发的地缘政治风险，外部环境恶化，导致新并购的业务发展大幅放缓
- 在新业务方面，决定中止原计划在Phase1中商业化的充电电池这一主要开发项目
  - 2025年度营业利润从最初制定目标值800亿日元大幅下调
  - 截至2026年度的计划并未考虑外部环境的显著改善，而是假设集团在很大程度上依靠自身力量能够实现的目标
  - 由于预计收购业务协同效应和结构改革的效果将从2026年度开始显现，因此对于2026年度的预测提示的是范围
  - 2026年度的目标是实现最高利润※，同时努力改善财务平衡，提高股东回报 ※565亿日（17年度）

(亿日元)

	Phase1					2026年度 预计
	2022年度 实际值	2023年度 实际值	2024年度 实际值	2025年度		
				当初计划	修订计划	
营 业 额	10,542	10,387	11,000	11,000	11,500	12,000~12,500
营 业 利 润	397	179	300	800	400	500~600

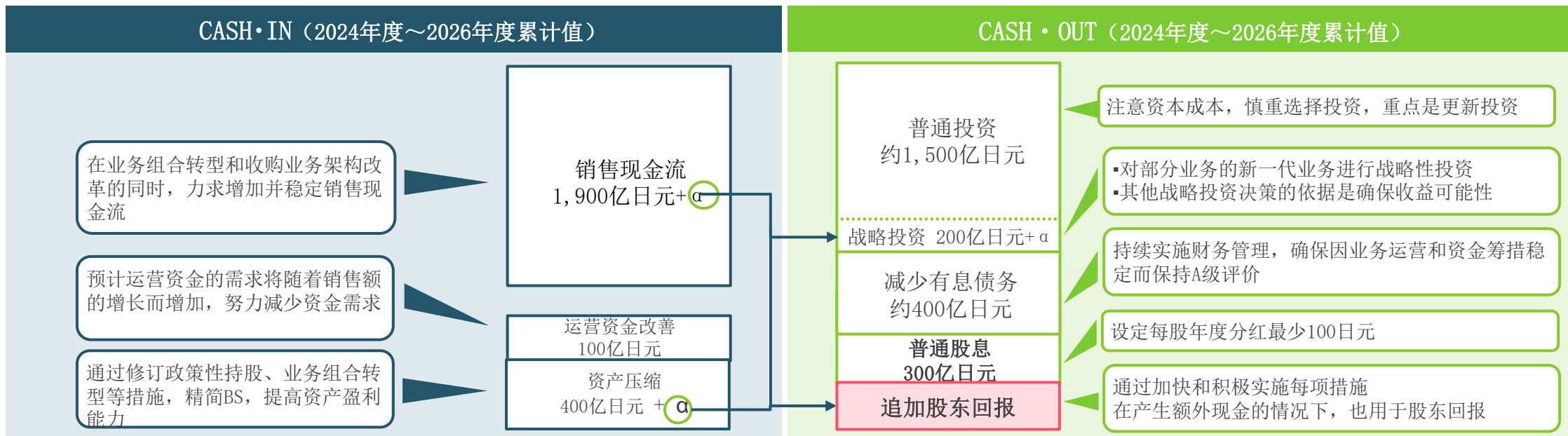
### 各部门营业利润

(亿日元)

包装&印艺材料	203	220	225	270	245	270~300
色彩&显示	51	▲89	40	210	95	120~160
功能产品 〈包括电子化学〉	236	154 〈60〉	156 〈60〉	310	180 〈80〉	220~250 〈100~110〉
其他（R&D等） 〈包括充电电池开发项目〉	▲94	▲106	▲121	10 〈100〉	▲120	▲110 程度

# 现金分配方针

- 2024年度以后3年内，公司将通过业务组合转型、结构改革以及资产缩减来产生现金
- 促进财务结构健康发展，提高股东回报



	2023年度实际	Phase1当初计划 (2025年度)	26年度目标和方法	
ROIC	1.5%	6.0%	4.0~5.0% $\geq$ WACC	由于外部环境恶化导致盈利能力下降，因此下调ROIC，但通过推进结构改革和重新分配经营资源，旨在尽早改善ROIC
ROE	▲10.6%	---	7.0~8.0% $\geq$ 股动资本成本	2026年度是一个转折点，目的是提高资本效率，增加企业价值
净DE比率	1.21倍	1倍以下	1.00~1.10倍	由于业务结构改革取得进展，允许若干杠杆作用，但财务管理需维持A级评级

# 2

## 迄今为止的成果和课题





# 迄今为止的成果

- 通过大量的研发投资和业务收购，广泛探索业务的可能性，播下了实现业务组合转型的种子

## 迄今为止的成果

<p>通过M&amp;A扩大业务、转向增长领域</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● PCAS Canada: 获得半导体光阻聚合物的生产技术</li> <li>● Guangdong TOD New Materials: 扩大涂料树脂在中国的销售，并确保水性树脂的生产基地</li> <li>● Sapici S.p.A.: 通过获得ULM技术<sup>※1</sup> 确保集团在环保要求高的欧洲占据优势</li> </ul>	<p>智能生活领域 </p> <p>可持续包装领域 </p>
<p>Value Transformation的推进</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 开始生产环保型水性聚氨酯 (Green-WPU)</li> <li>● 开发并上市不含 PFAS 的表面活性剂</li> <li>● 准备实施聚苯乙烯材料循环利用</li> <li>● 推出近红外控制黑色颜料</li> </ul>	<p>智能生活领域 </p> <p>可持续包装领域 </p> <p>色彩科学领域 </p>
<p>新业务的共同研究和商业化</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 上市LiB电极粘合剂树脂，并在其他电池材料的开发方面取得进展</li> <li>● 与各风险企业合作，深化生物技术并将其商业化 (扩大藻类业务、护肤化妆品 fillwith)</li> </ul>	<p>可持续能源领域 </p> <p>健康卫生领域 </p>
<p>退出不盈利、低增长和非核心业务，合理化结构改革业务</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 出版油墨业务生产基地的整合与合理化</li> <li>● 出售非核心业务星光PMC<sup>※2</sup>，并将所得资金用于收购增长型企业</li> <li>● 退出不盈利/非核心业务 (建筑材料、建筑涂料、烷基酚、玻璃光掩模)</li> </ul>	

**【可持续能源/健康卫生/智能生活/色彩科学/可持续包装领域】**

在《DIC Vision 2030》中，以市场增长潜力和对社会影响程度为标准，将DIC的优势与社会课题和社会需求相重叠的五个重点领域确定为集团应聚焦的领域

※1 Ultra Low Monomer: 将有害物质含量降低到最少的树脂原料

※2 星光PMC: 生产和销售造纸化学品和树脂的DIC集团子公司

虽然在多个领域产生了业务的可能性，但由于资源分散和外部环境恶化，未达到预计的盈利水平

→ 尽快从探索可能性阶段发展到实际产生业绩阶段

## 需应对的课题和今后计划

- 重点关注能够快速、切实产生成果的措施，贯彻**张弛有度地分配经营资源**，
- 促进收购业务的合理化并追求协同效应

应处理的课题		今后的计划
经营资源的优化配置	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 在最近严峻的商业环境中，可用于部署的资源有限 →需要确定重点领域的优先次序</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 将资源集中投入到能够尽快取得成效和盈利的增长型业务 → 详见： p11</li> </ul>
尽快创建新一代和增长型业务	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 资源被分散到难以发挥优势的领域，没有优先考虑选择业务</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 甄选短期内应优先考虑的业务领域，集中经营资源：<b>智能生活领域</b> → 详见： p12</li> </ul>
实现收购业务成果和追求协同效应	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 由于固定成本增加等原因，欧美颜料业盈利能力下降</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 整合生产基地</li> <li>● 大规模人员合理化</li> <li>● 根据外部环境的变化，修订并实施协同增效措施 → 详见： p13</li> </ul>
促进结构改革业务的合理化	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 出版用油墨业务：市场萎缩、成本上升导致盈利能力下降</li> <li>● TFT液晶业务：后进的中国制造商进入市场，加剧价格竞争，导致盈利能力下降</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 提高生产和销售系统的效率</li> <li>● 促进与该行业其他公司的合作</li> <li>● 继续讨论TFT液晶业务的根本性结构改革，将于2024年内完成</li> </ul>
高效推进可持续发展战略	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 在严峻的商业环境中实施战略</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ 详见： p14</li> <li>● 确定措施的轻重缓急并推动各项举措</li> </ul>

# 优化经营资源配置，推动适合业务的措施

- 利用集团的优势，将经营资源集中在有望**快速、切实地**创造盈利的项目上 ▶ **智能生活领域**
- 通过**高效的资源分配**，即使在严峻的商业环境中也能实现 “理想状态”

## Phase1今后的方针（2024-2025年度）

### Phase1 最重要领域

**智能生活领域**



从能够尽快实现和盈利的角度来看，在Phase1阶段将经营资源集中在**智能生活领域**

- 集中并加强电子部门
  - 成立电子化学事业本部
  - 深化核心领域 + 强化外围领域
- 发挥收购业务的协同效应
  - 力求实现加拿大PCAS的协同效应

### 在智能生活以外的业务领域甄选目标

- 在Phase1确定每个领域的优先目标，并进入盈利步骤
- 将从盈利趋势向好的Phase2开始进行新的战略投资

可持续能源领域



**大胆甄选目标**  
退出无法发挥优势的项目

健康卫生领域



**在分散的项目中取舍甄选**  
选择并重点关注有望盈利和尽快实现的领域

可持续包装领域



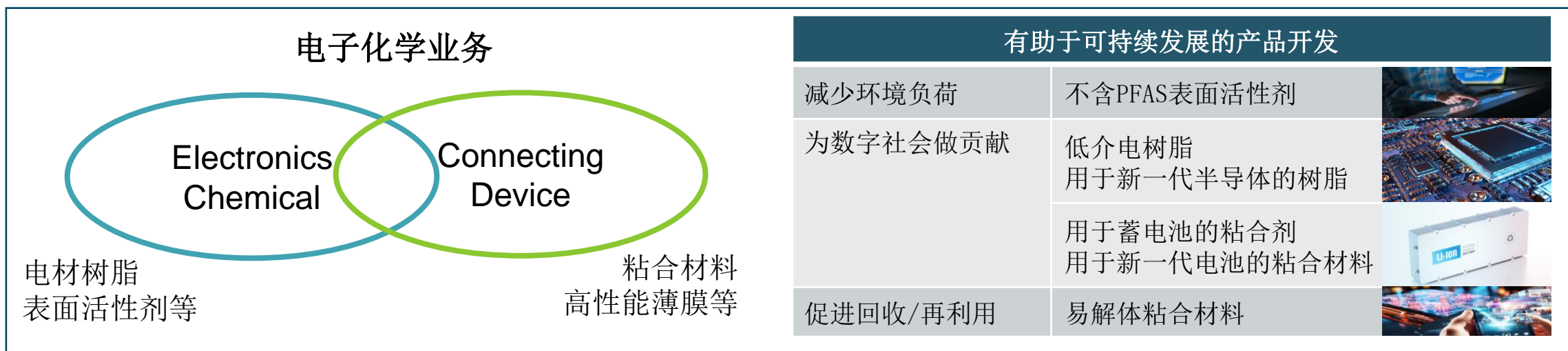
色彩科学领域



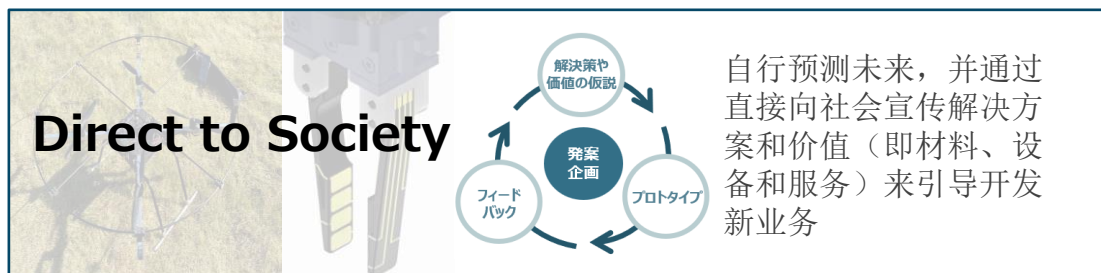
通过合理化措施**改善** Colors & Effects 颜料业务的**盈利能力**

# 尽早创建新一代业务和增长型业务的举措—功能产品 / 智能生活领域—

- 将基于电子用途化学品和材料的业务定义为“电子化学业务”，并集中经营资源于此业务领域
- 预计未来将进一步增长的是半导体封装和先进电子元件领域，针对这些领域提供独具DIC特色的解决方案，
- 公司2026年度的目标是营业利润比2023年度增加50-70亿日元，主要集中在电子化学领域



通过Direct to Society扩大融合领域



在电子产品市场，我们能够提供给客户材料方面的价值

- 现有产品、开发项目和业务渠道
- 化学材料（以聚合物为主）的设计和制造技术
  - 电子产品用途材料领域超低杂质和质量稳定的业绩

### 加强能力的举措

- 新设立“电子化学事业本部”
  - 通过整合信息深化战略/“生产、销售、技术”统一体制
- 收购PCAS加拿大公司

# 欧美颜料业务结构改革

—色彩&显示—

●集团将推进结构改革和提高效率，包括大规模**整合生产基地和人员合理化**，并通过改善欧美业务的盈亏结构，尤其是收购的Colors & Effects，从而建立能够最大限度发挥协同效应的体制

## 整合生产基地

- 考虑到未来需求，优化欧美的颜料基地  
※缩减4个基地，优化12个基地

## 人员合理化

- 除收购时预定路线的合理化进程外，为应对业务环境的恶化，还将进一步合理化人员  
※从2022年度起分阶段实施，2023年以后启动史上最大规模的人员合理化改革

## 产品组合转型

- 通用产品（偶氮、酞菁、DPP）的生产合理化
- 扩充高附加值产品（芘颜料、珠光颜料、显示器颜料）

## 通过重组回归增长轨道

### 提高生产效率和降低成本

- 2023~2026年度结构改革费用总额约为160亿日元
- 截至2026年度，通过合理化措施提高的年营业利润超过 100 亿日元（与2022年度相比）
- 颜料业务总人数减少 12% 以上
- 2027年度以后，将继续进行更多结构性改革，进一步推动营业利润的积累
- 精简资产和人员，回归“利润支柱”

### 对增长型战略产品的投资

- 通过扩大特殊用途的芘颜料、珠光颜料和显示器颜料的生来实现增长，从而提高盈利能力

### 追求可持续性

- 优化生产基地和工艺流程，减少CO<sub>2</sub>排放量，建立更具竞争力的生产体制

## 出版油墨业务结构改革

—包装&印艺材料—

- 在出版油墨业务方面，通过优化生产系统，能够提前应对需求萎缩、客户迁移、竞争环境变化等情况，通过实施合理化措施，从而保证整体业务盈利能力

### 在日本国内建立业务合作，在海外提高生产系统的效率

- 在日本，通过与同行业其他公司业务合作，提高生产设备的效率和物流设施的有效利用
- 在亚洲和大洋洲，通过整合公司使其更靠近需求地，将生产转移到母工厂等措施，提高该地区生产效率
- 在欧洲，通过整合生产工厂和关闭部分生产基地，优化整个地区的生产

### 根据需求趋势，计划进一步实施合理化措施

- 在日本，计划**缩小产能**，调整**销售体制**以提高**效率**，并**扩大**在生产和物流方面的**合作业务**
- 在欧美，根据市场**成熟的速度**实施**最佳合理化措施**。同时，通过**有效利用旧厂址**来提高盈利能力

### 通过业务结构改革实现合理化

- 通过国内外结构改革，预计2024-2026年度合理化累计实现**约为25亿日元**
- 通过预测市场趋势和竞争对手的动向，持续考虑各种合理化措施

## 可持续发展举措

- 在减少CO<sub>2</sub>排放方面取得了稳步进展，目标是通过制定整个集团的具体措施和实施时间表，在2030年度实现减排50%的目标

### 至今为止的成果（2022-2023年度）

- 2022年度CO<sub>2</sub>排放量与2013年度相比减少了22%，2023年度通过将燃煤锅炉转换为液化天然气，将所有日本国内生产基地转换为绿色电力，取得了稳步进展
- 与四日市市签署全面合作协议，开展聚苯乙烯产品收集示范试验。探索食品容器资源循环利用的各种可能性
- 开始向客户提供产品碳足迹数据

### 今后的方针（2024-2025年度）

- 制定2030年度CO<sub>2</sub>排放量减少50%的路线图，并根据地区特点、规模、时间等考虑采用各种绿色电力
- 扩大对日益增长的非财务信息披露需求的对应（如欧洲可持续发展信息披露法等）
- 扩大与生态设计和循环经济有关的产品线

### 关于可持续发展举措的优先课题

- 为了在2030年度将CO<sub>2</sub>排放减少50%，需要注意在“切实达成目标”和“实现成本优势”之间取得平衡
- 通过运用应对循环经济的优势和独特性，以“实现循环型社会”和“提高产品和解决方案的竞争力”为目标

# 3

## 提高企业价值的措施



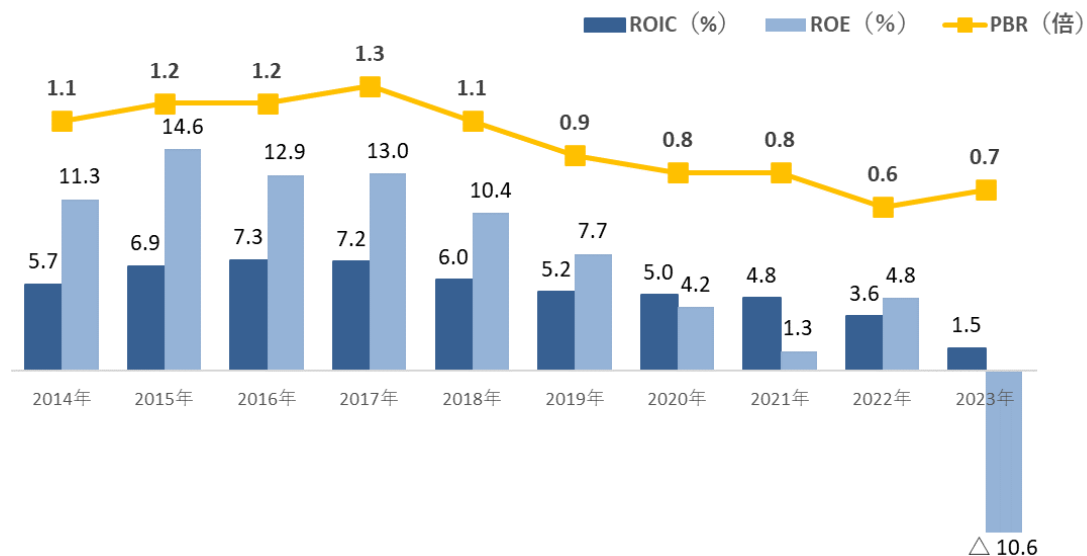


# 实现关注资本成本和股价的经营对策

## 现状分析

- 自2019年度以来，PBR持续1倍以下
- 为了业务组合转型进行了积极的投资，但由于收购业务的盈利需要时间，投资回报率（ROIC）有所下降
- 我们认识到尽管加权平均资本成本（WACC）由于有息债务增加而下降，但目前的投资回报率（ROIC）低于加权平均资本成本（WACC）

2014~2023年度 PBR、ROIC、ROE的推移



## 改进措施

### 方针和目标

- 我们认识到提高资本盈利能力是重要的经营课题，因此致力于通过选择和集中来提高资本效率
- 目标ROIC为4.0%~5.0%（2026年度），高于WACC

### 具体举措

#### ● 推进业务组合转型

➔ 详见：p10

- 确保均衡分配经营资源
- 对C&E业务进行结构性改革，以提高盈利能力和追求协同效应
- 退出不盈利的非核心业务

#### ● 明确现金分配政策

➔ 详见：p7

- 暂停业务组合转型方面的战略投资
- 通过减少政策性持股和其他资产，精简资产负债表
- 财务管理能够保持A级评级，目标净D/E比率为1.00~1.10倍
- 最低股息定为每股100日元。如果产生额外现金，也将用于股东回报

#### ● 降低资本成本

- 通过稳定业绩和设定股息下限，增强股东对分红举措信心，降低资本成本

#### ● 加大力度提升企业价值

- 将成立一个新的价值共创委员会，从更高和更广的角度讨论集团社会作用，并从外部视角为董事会提供建议，从而促进公司价值的长期提升
- 成员应为外部董事和外部专家，强调独立性和客观性
- 讨论的主题包括改善ROIC措施，有效利用所持资产和美术馆运营等关注资本成本措施和注重股价管理的所有事项

## <关于本资料的声明事项>

本资料旨在提供信息，不构成任何形式的邀约。

业绩预测是根据目前掌握的信息做出的，也是基于集团经营管理层的判断，但请注意，实际销售额和利润可能与所述预测数字有很大差异。

本集团对预测的准确性和完整性不承担任何责任。

在使用这些信息时，请自行判断。

对于完全依赖本资料做出投资决策而可能造成的任何损失，本集团不承担任何责任。



Color & Comfort



DIC Corporation