



DIC 株式会社

長期経営計画 Phase2 説明会

2026年2月17日

トップメッセージ

DIC Vision 2030のPhase1では、中核事業の収益力を回復させ、成長領域への足掛かりを構築し、直近の計画を確実に達成してまいりました。2026年を起点とするPhase2では、飛躍的な成長に向けてビジネスモデルを進化させるとともに、株主還元の充実を含め、企業価値の向上に努めます。

▶ 中核事業の質的転換と成長事業の拡大加速

さらなる構造改革や製品ポートフォリオ転換を通じて中核事業の収益力を高め、成長事業に重点的かつタイムリーに資源投下することで、バランスよく確実な事業拡大を目指します。Direct to Society[※]を通して半導体、バッテリー、フィンガルAI分野でのソリューション展開を進めます。

▶ 戦略の複線化によるリスクへの対応

自力成長に加え、M&A、CVC等のインオーガニック戦略を並走させるとともに、非常時に発動可能な大胆な再構築策などを充実させます。複数の計画を重層的に実行することで、不透明な状況下でも確実な計画の達成を実現します。

▶ 資本効率の改善によるキャッシュ創出の最大化

事業単位の意思決定を迅速にするとともに、グループ経営機能を統合することで会社全体の資本効率を向上させます。キャッシュアロケーション方針を徹底し、キャッシュ創出力を強化します。

▶ ステークホルダー還元の充実

株主還元を充実させるとともに、社会の持続的発展に寄与するサステナビリティ施策やアートを通じた社会貢献活動を推進します。

事業基盤整備を優先させたPhase1から一転、Phase2で成長領域への投資を拡大します。化学素材事業に立脚しつつ、テクノロジーの発展を見据え、ソフトやサービスを含むソリューション事業へのシフトを押し進め、新たな価値提供の担い手となるべく、計画を遂行してまいります。

※Direct to Society：生活者に近い視点で、未来を予測し、革新的な製品開発・事業化につなげる試み（p29参照）



DIC株式会社 社長執行役員

池田 尚志

TOP MESSAGE

池田：それではDIC Vision 2030 長期経営計画、これは22年に打ち出したものでして、2030年にかけての長期の計画、今般26年から30年までの5年分の計画ということで説明させていただきます。

3ページのトップメッセージです。まず全体の考え方について説明させていただきます。私、4点ほど掲げさせていただいているんですけれども。申し上げましたように、Phase1というのは2022年から25年まで、この期間において、私どもの事業の構成、特に基盤のところの見直しを図りまして、収益力をまずしっかり付けると。それをもとに成長を後半のPhase2で実現するという考え方に基づいています。

当社の場合、二つの大きな事業の塊がございます。一つは中核事業です。こちらは非常にグローバルに展開し、長きにわたって業界の中においてもしかるべきポジションを有している、ある程度安定的にキャッシュを生み出せる重要な事業です。

もう一つは、この中核事業をベースとしながらも、より成長領域に向けたさまざまな製品群、そして技術を抱えた、いわゆる成長事業と言われるものです。この両輪をうまく組み合わせて成長させていくというのが基本的な骨子になります。

そういった意味では、Phase1 においては主に中核事業の足固めをしっかりとすると、後半はそれをもとに成長事業で大きく飛躍するという考え方になります。

両方あることのメリットとしては、当然ながら安定的な基盤事業運営ができるところではあるんですが、また安定的に生み出すキャッシュを必要なときに必要な分だけ成長事業に投下することができるということで、バランスよく資金の運営もできるというメリットがございます。

もう一つ、二つ目のポイントですけれども、この 2030 年までの長期にわたる計画ということで、さまざまな要因、特に外部要因に対しての対応を考えていく必要があります。2022 年に最初に打ち出してから、24 年に見直しをかけているというところに象徴されるように、外部環境に応じて臨機応変に対応しなければいけない。

そういう中において 2030 年どうやって目指していくのかというところに関しては、二つ、いくつかの戦略オプションを持っていると、そして状況に応じてそれを機敏に切り替えていくということ。もう一つは、全ての想定は難しいですけれども、発生したリスクに柔軟かつ大胆に対応するという意味でのリスクの対応ということです。

今回、特に Phase2 の 2030 年にかけての計画としては、中核事業のしっかりとした質的転換をベースとして、そこへ成長事業をどのように乗せていくのかというところにつきましては、いくつかのオプションを考えています。オプションといいますか、戦略の複線化、すなわち今あるベースの事業のオーガニックな成長、これを第一義に置きつつ、それに取って代わる、あるいはさらに飛躍させる意味の M&A ですか、ベンチャーキャピタル等のさまざまな手段を通じたインオーガニックな成長、これも同時に目指すと。

ただ、これを二つ階段状に乗っけるということではなく、重ね合わせることによって、仮に一つの計画が計画どおり行かなかったとしても、それを別のインオーガニック戦略でカバーさせると、うまく相乗効果が生まれた際には、1 足す 1 が 2 以上になるというような、組み合わせないし重ね合わせの考え方を取っています。

さらに、全てここの計画に織り込んでおられませんけれども、記載のさまざまな戦略がさまざまな状況下において履行が難しくなった際には、その際に発動可能な再構築策、あるいはより大胆なポートフォリオの入れ替え策、コスト削減策等を準備しております。そういったことで急激な状況変化にも対応して、何とかここで掲げている目標数値を達成するということが、この二つ目のポイントになります。

このように確実に 2030 に向けた KPI にコミットするという事に併せて、資本効率を改善させ、より潤沢にキャッシュを創出し、これを株主様をはじめとするステークホルダーに適切に、かつ潤

沢に還元できるような体制を目指していくと、それを実現させていくというところが計画の骨子となります。

2024年2月13日公表『長期経営計画「DIC Vision 2030」のPhase1計画値の見直し』『新計画値と見直しの背景』の再掲

新計画値と見直しの背景

- 長期経営計画「DIC Vision 2030」について、「目指す姿」と基本方針は維持するものの、計画に対する実行の遅れと直近の事業環境を踏まえて25年度を最終年度とするPhase1※1計画値の見直しを実施

見直しの背景

- 新規成長分野に対する経営資源の分散と拡散したテーマの取捨選択の遅れ

・新規成長分野の収益化遅延
・開発コスト、投資コストの増大

- 新たなリスクと外部環境の変化

・世界的なインフレの進行、資源高によるコスト高騰
・中国、欧州経済の減速
・ウクライナ侵攻などの地政学リスクの高まり

・買収事業の期待効果が未実現…合理化を進めるも、効果の発現までにはタイムラグあり
・既存事業の低迷

Phase1計画値

	25年度 (Phase1最終年度)	
	当初計画値	今回計画値
売上高	11,000億円	11,500億円
営業利益	800億円	400億円

現在直面する課題に対処し、目指す姿を実現

最終年度(30年度)の計画値

Phase2(26-30年度)※2計画の策定段階で精査・公表

【参考】30年度当初計画値

売上高	13,000億円
営業利益	1,200億円

※1 Phase1 : DIC Vision 2030における「目指す姿の実現に向けた基盤作り」の段階 (22-25年度)

※2 Phase2 : DIC Vision 2030における「目指す姿の実現と展開」の段階 (26-30年度)

COPYRIGHT © DIC CORPORATION ALL RIGHTS RESERVED.

7

では、順に説明させていただきます。まず7ページです。あまり時間はかけませんが、Phase1の振り返りとして、いくつかお話しさせていただきます。

申し上げましたとおり、Phase1の計画見直しを24年度2月に私の社長就任と同時に進めております。下の左に書いていますように、まずPhase1の最終年度、昨年度の当初計画をその際に見直しをさせていただきました。その背景としては、中段の中ほどに書いてありますように、Phase1はさまざまな成長の可能性を目指して、かなりテーマの探索を広義に、広い範囲で行ったというところ。その結果、見えてきた可能性もあるんですけども、資源の分散、経営リソースの分散化を招いたという実情がございました。

もう一つは、外部環境の急激な変化です。これはコロナあるいはウクライナ等の大きな想定外の出来事もあり、それに合わせて運悪く、特にヨーロッパで行った買収の効果がなかなか発揮するまで時間がかかった等の理由がありまして、計画の変更を余儀なくされたというところがございます。

その際に30年の計画値については、このPhase2においてあらためて公表させていただくとしておりますので、本日、30年の計画についても発表させていただきます。

2025年度（Phase1最終年度）計画と実績

- 米国関税政策の影響で景気先行きへの警戒感が強まる中、当初見込んだ需要に届かず、売上高は計画を下回る
- 営業利益は高付加価値製品の拡販、適切な価格対応、コストの削減などに取り組んだことで見直し後計画※を達成

2025年度（Phase1最終年度）計画と実績			(単位：億円)		セグメント別総括	
	2025		上段：売上高 下段：営業利益 (億円)	2025		
	計画※	実績		計画※	実績	
売上高 (億円)	11,500	10,522				パッケージング& グラフィック
営業利益 (億円)	400	522	パッケージング& グラフィック	5,748 294	5,497 311	
当期純利益 (億円)	240	324				カラー& ディスプレイ
EBITDA (億円)	1,020	1,093	カラー& ディスプレイ	2,731 61	2,475 50	
ROIC (%)	4.2%	4.4%				ファンクショナル プロダクト
D/E レシオ (倍)	1.0倍	0.8倍	ファンクショナル プロダクト	3,027 210	2,909 231	

※全社連結の売上高、営業利益の計画は見直しを行った2024年2月の開示値
全社連結の当期純利益、EBITDA、ROIC、D/Eレシオ及びセグメント別売上高及び営業利益の計画は2024年度決算発表時（2025年2月）における見直し値

COPYRIGHT © DIC CORPORATION ALL RIGHTS RESERVED.

8

続きまして、8 ページです。これは簡単に済ませますが、先ほど決算の発表で説明させていただきましたように、25 年の特に営業利益の結果は、24 年 Phase1 として修正目標とさせていただきました 400 億円は大きく超過することができました。

そういった観点からも、まず Phase1 のベースは達成できたかなと思っております。

DIC Vision 2030 Phase1の取り組み

- 経営資源の適正配分と構造改革の推進で事業ポートフォリオ変革を加速するとともに、資本効率の改善を推進

中核事業※1の収益強化	成長事業※4の基盤整備	不採算・ノンコア事業からの撤退
<ul style="list-style-type: none"> ■ テーマを絞り込み、高付加価値・サステナブル製品の展開により製品ポートフォリオを拡充 ■ 構造改革の推進 ・ Guangdong TOD New Materials※2の買収：塗料用樹脂の中国ローカル顧客への拡販と水性樹脂生産拠点の確保 ・ Sapici S.p.A.の買収：ULM技術※3獲得により環境対応力を強化、また欧州にて接着剤事業の拠点を確保 ・ 日本市場においてポリスチレンのマテリアルリサイクル設備稼働開始 ・ 出版インキ事業：国内生産・物流の業務提携、アジア・オセアニア地域の拠点集約と生産移管の実施、国内外の工場閉鎖 ・ 欧米顔料事業：生産拠点の統廃合と人員合理化 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 当社の強みを発揮できる分野・製品に経営資源を集中投入し、ケイパビリティを強化 ・ 半導体、バッテリー材料の関連組織を統合 ・ フォトレジスト用フェノール樹脂の事業買収（PCAS Canada※5）、半導体基板・封止材用エポキシ樹脂の設備投資の決定 ・ Phase1で事業化を計画した二次電池の主力開発テーマを中止するも、ここで獲得した評価技術をベースに、より当社の材料・技術と親和性の高いバッテリー材料の開発・市場開拓を開始 ・ 成長事業における製品ポートフォリオの拡充（LiB用電極バインダー樹脂、PFASフリー界面活性剤の上市） 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 事業の新陳代謝を進め、経営資源を成長分野に再配置 ・ ノンコア事業である星光PMC※6を売却し、売却資金を成長事業の企業買収に活用 ・ 不採算事業からの撤退（液晶材料、住設材料、建材塗料、アルキルフェノール、ガラスフオマスク、etc.）

※1 インキ・パッケージング材料、顔料、ポリマの各事業
※2 現Guangdong DIC TOD Resins Co., Ltd. (以下、広東TOD)
※3 Ultra Low Monomer：有害物質を極限まで抑えた樹脂原料

※4 ケミトロンクス及びコンポジット/デバイス
※5 現Innovation DIC Chimitroniques (以下、カナDIC)

※6 星光PMC：現CHEMIPAZ。製紙用化学薬品・樹脂の製造販売を行う旧子会社

COPYRIGHT © DIC CORPORATION ALL RIGHTS RESERVED.

9

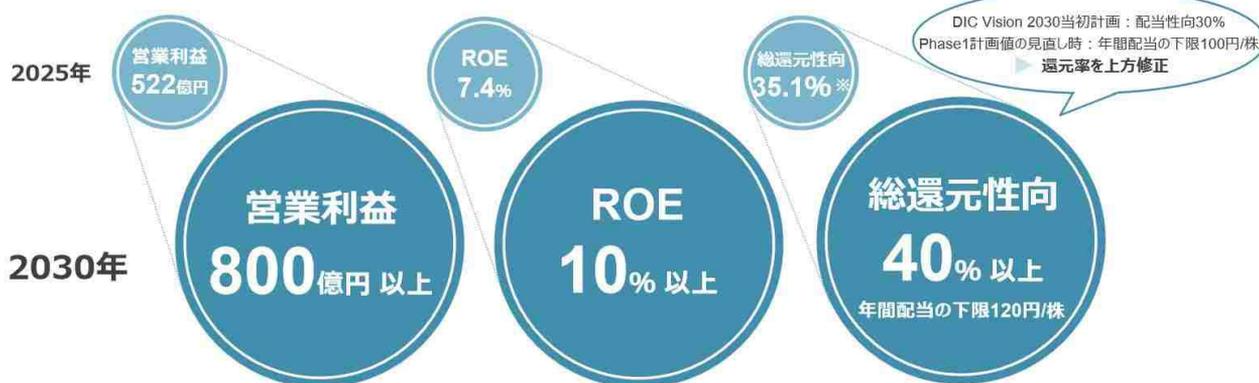
より内容的にどういったことがあったかということをお話しさせていただきますと、冒頭申し上げました中核事業と成長事業それぞれの質的变化を達成することができております。

まず中核事業は、特に代表されるのが顔料事業で、先ほど申し上げたように非常に厳しい状況にあったんですけれども、生産拠点の統廃合、人員合理化等によって収益基盤は確実に強化できました。成長事業につきましてもいくつか定めておりました可能性のある分野を絞り込みまして、特に半導体、バッテリー材料に関しては一つのケミトロニクスという組織に集約し、この中でも特に成長期待の大きいエポキシ樹脂に関しては増設の決定もしています。このように成長に向けた基盤は確実に整備できたと考えております。

併せて、不採算・ノンコア事業からの撤退も順次行っておりまして、星光 PMC をはじめとして、液晶材料あるいは住設材料、アルキルフェノール等々、この期間内に撤退をすることによって、よりスリムかつ筋肉質な体制に変革できていると考えております。

2030年におけるコミットメント

- 持続的成長と稼ぐ力を備えた事業ポートフォリオを構築
 - ▶ 中核事業の質的転換と成長事業の構築
- 資本効率の改善と株主還元の充実による企業価値の向上



COPYRIGHT © DIC CORPORATION ALL RIGHTS RESERVED.

※特別配当（80円/株）を除いた普通配当（120円/株）ベースの総還元性向 14

では、こういった Phase1 の結果を踏まえまして、Phase2 の考え方について話をさせていただきます。14 ページです。まず、2030 年に向けてのコミットメントをここにまとめて 3 点挙げさせていただきます。

まず、2030 年、第 1 の指標としては、営業利益、事業から得られる利益としては 800 億円以上を目指したいとしております。これは繰り返しになりますけれども、中核事業と成長事業、両輪がうまく組み合わさることによって実現できるビジネスのベースと捉えております。

一方で、現状 ROE としては 7% 台というところで決して満足できるレベルにないという認識は経営としても持っております。資本効率をさらに改善することによって、ROE は少なくとも 10% 以上にまで持ち上げることをコミットいたします。

また、さらに先ほど決算説明のところでも申し上げましたとおり、総還元性向、これはもちろん 26 年度のみならず、それ以降につきましても、2030 年に向けて方針として掲げて、これに準じて株主還元を行っていくということでございます。

2030年におけるコミットメント

- 中核事業の質的転換と成長事業の構築により**営業利益800億円**を創出
- 成長事業における**戦略投資により、更なる営業利益を上積み**



※合計（800億円）には共通費用等を含むため、中核事業と成長事業の合算金額とは異なる

次のページです。今のコミットメントをそれぞれ少し落とし込んでいきますと、まず事業面についてです。800 億円、その内訳を中核事業、成長事業でここに示したとおりの考え方でおります。中核事業というのは後でもう少し申し上げますが、われわれの事業の基盤となっている、非常にグローバルに展開している事業群、成長事業は新たな事業の柱ではありますが、決して新しいところに飛び地的に構築するものではなく、われわれが持っている事業の基盤を活かして、その周辺ならびにそこからを起点としつつ、少し広がりを持たせた事業群にしていくという考え方の製品群です。

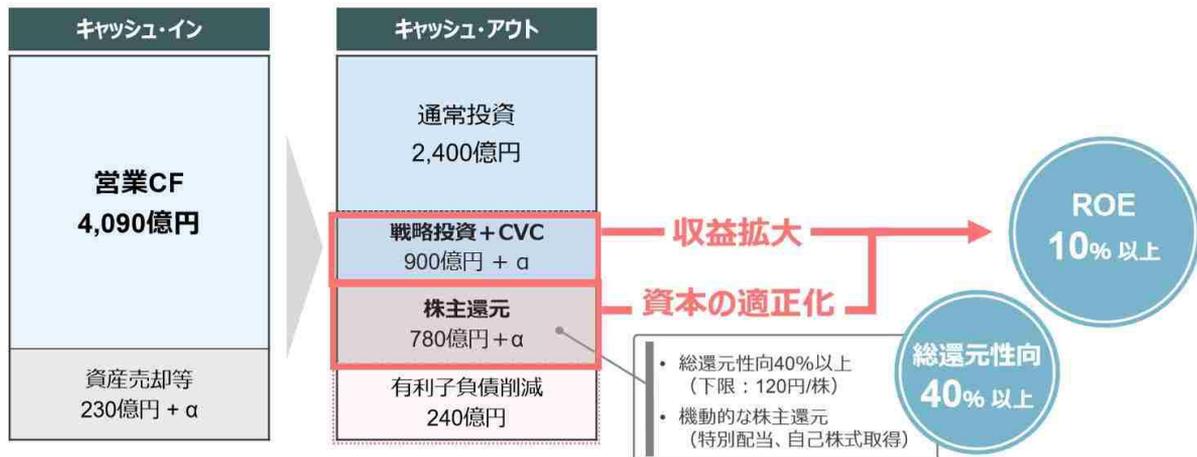
これを合わせて 800 億円をまずベースとすると、まずと申し上げましたのは、プラスアルファとして下に掲げていますように、これ以外の施策はいくつも持っております。これが戦略の複線化として、インオーガニック成長を目指してさまざまな取り組みをする。あるいは必要に応じてではなく、既に計画もしているものもありますけれども、さらなる再構築等のプランも合わせて 800 億円以上の上積みをしていくと。これについては数字としていくらというのを当て込んでいないの

は、冒頭申し上げたように、まず重層構造の組み立てにより、確実に 800 億円をコミットしつつ、それに乘せていくことに向けた努力をしていかなければいけないという考え方になります。

2030年におけるコミットメント

● 事業成長や収益拡大のための戦略投資、株主還元バランスよく資金投入

2026年～2030年累計のキャッシュアロケーション



COPYRIGHT © DIC CORPORATION ALL RIGHTS RESERVED.

16

続きまして、次のページです。Phase1、24、25、26 にかけて、キャッシュアロケーションを2年前に発表させていただきました。今回も26年から30年に向けてのPhase2のキャッシュアロケーションの計画をここに示すようにさせていただきました。

キャッシュインとして、営業キャッシュフローに加えてさまざまな資産売却をさらに進めていくと、それによって得られたキャッシュを右に示しておりますように通常投資に加えて戦略投資、株主還元、有利子負債削減に充てていくという考え方です。

ポイントといたしましては、Phase1、24、25、26 にかけての戦略投資額は200億円程度に設定しておりました。その理由は、特にPhase1以前の21年、22年にかけて大きな戦略投資、M&Aを進めたということがあり、その刈り取りの期間という形でここ数年置いておりました。

26年から30年にかけては、今一度成長に向けて積極的に投資をしていくという考えでありますので、900億円プラスアルファとしていますのは、資産売却等でさらなるプラスが出た際にはここに充当していくという考えで示しているものですが、900億円プラスアルファで考えております。

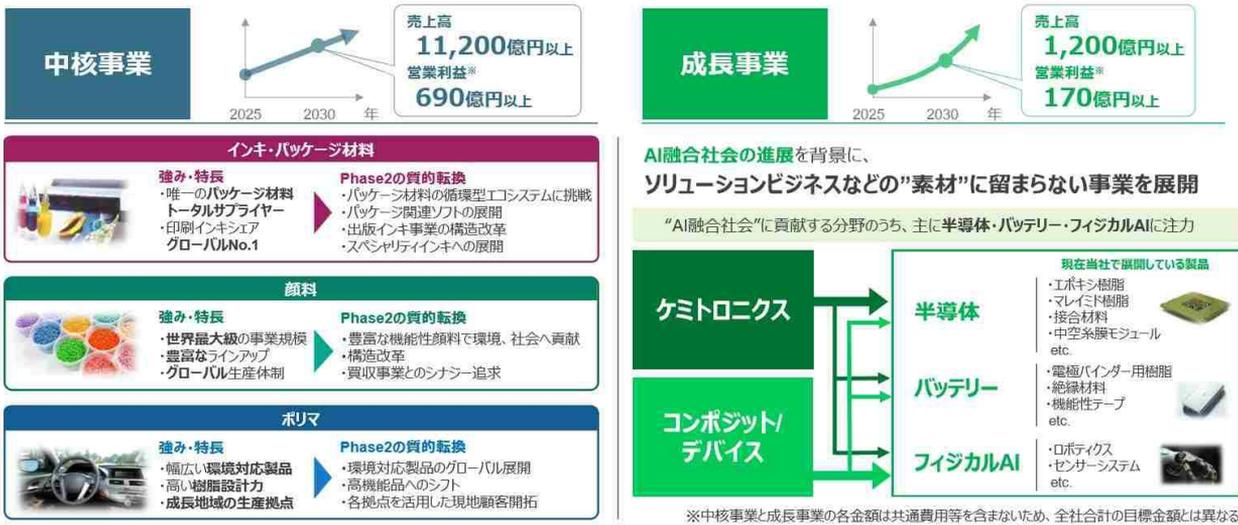
株主還元につきましても、こちらは繰り返しになりますけれども、ベースとなる総還元性向 40%以上、下限 1 株当たり 120 円としながらも、その他にプラスアルファとして、同様にキャッシュインがあった際には機動的な株主還元を行っていきたいと思っております。

これらの資本の適正化、収益拡大により ROE10%以上を目指すというところがキャッシュから見た場合の計画となります。



目指すポートフォリオ像

- 収益の柱である3つの中核事業の質的転換とともに、当社が成長を見込む領域を成長事業として育成



COPYRIGHT © DIC CORPORATION ALL RIGHTS RESERVED.

18

18 ページです。もう少し各事業について説明させていただきます。中核事業、成長事業それぞれで伸ばすということがございますけれども、考え方がそれぞれ違っております。まず中核事業ですけれども、こちらはインキ・パッケージ材料、顔料、ポリマと考えております。いずれもわれわれの事業の強みとしてグローバルに展開している、あるいはグローバルに展開の余地のある製品群からなっております。

それぞれについて共通していることとしては、質的転換を図ると。24 年、25 年の 2 年間にわたって、当社は業績の収益拡大に貢献してきているのは、ベースとしてこれらの事業がしっかりと稼ぐことができたこと、さまざまな外部環境になっていることがあるんですけれども。その中で、特に顔料についてはかなり大胆に質的転換、すなわち構造改革を進めてきております。

同様の、これからさらにこの事業を安定的に運営していくためには質的転換が必要だという認識に立っておりますので、事業を継続的に運営していくためのベースでもあり、かつ収益をさらに拡大するために、より大胆に構造改革に踏み込んでいきます。

併せて成長のためにはサステナビリティであるとか、より高機能な製品への転換と、製品ポートフォリオにおきましても、質的転換を図って安定的に営業利益を創出できるようにしてまいります。

右の成長事業ですけれども、これは私どもが持っておりますケミトロニクスならびにコンポジット/デバイス、これは主にファンクショナルプロダクトの中にある製品群ですけれども、これをより発展させていき、素材にとどまらない事業展開を図っていきたくと。その際に展開すべき重要な領域として、半導体、バッテリー、そしてフィジカル AI を設定させていただいております。

いくつもユニークな製品を持っているんですけれども、成長期待の領域にそれらを併せて向けることによって、右上にグラフで書いておりますけれども、より飛躍的な成長を 2030 年にとどまらず、その先に向けてぜひ伸ばしていきたいという考えでおります。



■ 社会・技術・環境の変化に対応した価値創造と収益性を両立。サステナブルソリューションプロバイダーとして顧客の課題を解決しながら、地理的拡大による成長とともに、生産合理化・製品ポートフォリオ転換を推進する

- 事業の背景・課題**
- 市場が成熟する中、高付加価値製品の展開が必要
 - 環境負荷低減の社会的要請の高まり、関連規制の強化
 - 新興国など、未開拓の成長地域に拡販の余地
 - 出版インキ事業における需要の縮小



- 主要な取り組み**
- 高機能かつ“製品”の枠にとられないソリューション提供
 - ・ 高付加価値製品であるジェットインキの用途拡大
 - ・ 医薬品、工業、農業分野に機能性コート剤などの高機能製品を展開
 - ・ 持続可能なパッケージ戦略・管理を支援するサービス“Aura”の提供（デザイン作成支援、法規制対応、環境影響評価、など）
 - 環境対応型製品の開発と展開を加速
 - ・ 新規接着システムによる接着剤無溶剤化の促進（DUALAM™）
 - ・ DRS®の安全な運用に寄与するセキュリテインキ開発
 - ・ パッケージング循環型エコシステム構築
 - アジア、中東、中南米、アフリカなど、更なる需要地域の開拓
 - 出版インキ事業の構造改革
 - ・ 他インキメーカーとの協業による生産・物流の効率化
 - ・ 生産・販売拠点の統廃合



COPYRIGHT © DIC CORPORATION ALL RIGHTS RESERVED.

※ Deposit Return System : 飲料購入時に少額のデポジットを支払い、使用後に容器を返却すると返金される制度

20

もう少し各事業について考え方を説明させていただきます。まず中核事業からです。20 ページ、インキ・パッケージ材料についてです。基本的な考え方は、先ほど申し上げましたとおり構造改革と並行して、製品等の質的変換を図るということです。左のほうに事業の環境についてコメントがありますけれども、一方でわれわれが置かれている状況を楽観視しているわけではございません。市場が成熟している地域が多いですし、価格競争も厳しくなっていると。さらにはグローバルな、地政学的なリスクを踏まえて、なかなか経済成長が安定的に見込めない等の状況があります。

そういった中において、どうやって安定的に運営していくかというところですが、右のほうに高機能かつ製品の枠にとられないソリューション提供、あるいは環境対応製品の開発というこ

とでいくつか挙げさせていただいておりますけれども、私たちとしては、この分野ならびにこの製品群、この事業としてお客様に選ばれるポジションを確保していくことが一番重要だと考えています。

さまざまな環境変化があるんですけれども、生活ならびに社会にとって不可欠な材料であるということは変わりません。特に食品のパッケージにつきましては、どこのリージョン、どこの国で捉えても、もう必要不可欠なものとなっておりますし、今後さらに発展していく地域等においては確実に需要があるものでございます。

また、状況に応じてそれに浮き沈みがあったり、競争環境の中で価格競争にさらされるというところがあるわけですが、そのときに選ばれる、お客様に選んでいただけるというときには、幅広いソリューションを持っているかどうか。ソリューションと言っているのは、製品としてのインキ以外に接着剤であるとか、コーティング剤であるという品ぞろえのみならず、さまざまなお客様の対応、これは現状ならびにこれから未来に向けて、どのようなソリューションを提供できるのかといった、そういった数字の幅で評価をしていただき、選んでいただくというところがますます大事になってきております。

私たちだけではなく、私たちの業界もそうですけれども、お客様の業界もやはりさまざまな形で事業再編が起きております。その中で、より強く、より幅広く安定的に製品を供給できるところが求められておりますので、それに応えていくことがまず何より大事だと考えております。

一方で、まだまだ成長の可能性のある地域が残っていると。アジア、中東、中南米やアフリカなど、これは2030年までに限らず、その先まで見据えて需要の拡大が広がっていく余地はまだまだあると思っております。

また、従来と同じような製品を同じ形で生産しては、必ずしもコスト競争力とかタイミングが合うわけではないので、どういう形で展開していくのかというところは今一度さまざまな工夫が必要ではあるとは考えておりますけれども、これらを視野に、新たな基盤づくりに取り組んでいきたいと思っております。

一方で再構築といいますか、基盤の整備におきましては、私どもの中で印刷インキの場合には、パッケージ用と出版用がございますけれども、出版用インキにつきましては、需要の減少あるいは消失に合わせて適切にライトサイジングをしながら進めていくということで。場合によっては、より大胆な構造改革を行うことによって収益基盤を今一度スリムにすることも考えております。

カラー&ディスプレイ事業部門戦略

顔料

～世界最大級の事業規模と製品ラインアップを軸に色材業界のイノベーションを牽引～

売上高
営業利益

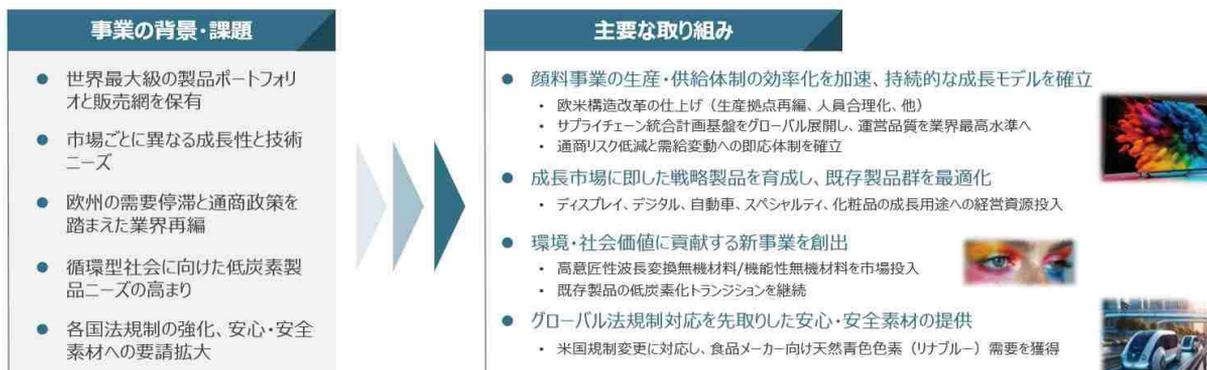
2025年

2,475億円
50億円

3,050億円以上
160億円以上

2030年

- Colors & Effects買収により世界最大級の規模・製品幅・顧客を獲得し基盤化
- 業界唯一のフルレンジ・ポートフォリオ（有機×無機×エフェクト）でワンストップ提案を実現



COPYRIGHT © DIC CORPORATION ALL RIGHTS RESERVED.

21

続きまして、カラー&ディスプレイ事業部門、こちらは顔料がメインとなります。ここは顕著に今構造改革が進んできているところではありますけれども、先ほど決算のところでも提示させていただきましたように、一単体事業として収益力、例えば ROIC といった指標で見たときに、必ずしも満足できるレベルにないことは重々認識しております。

今一度そういった意味では、本当の意味での生産効率を上げ、資本効率を上げていく取り組みが必要だと思っております。そういった中で、サプライチェーンをさらに圧縮する、統合していくというところと、これは社内のという意味ですけれども、それと同時に全体のフットプリント、生産拠点等を踏まえて、今一度これを進めていく余地はまだあると。

あとは ROIC の観点でいきますと、運転資本をはじめとしたさまざまなキャッシュマネジメントのところにおいても改善余地が大いにあると見ておりますので、営業利益のみならず、そういったキャッシュ面からも改善を引き続き行ってまいります。

こちら私どもの業界ならびにお客様の市場においての環境もインキと似たような状況にあります。さまざまな同業者における再編が起き、またお客様サイド、需要サイドにおきましてもその再編が起きております。

やはりインキと同じように何が求められるのかというところではいきますと、表向きの需要の浮き沈み、ならびに競争環境の中における価格推移だけではなく、これから、特に未来に向けて求められるところといたしましては、どのような環境、社会価値に貢献するような提案ができるのかというところ。

さらには、それに付随してさまざまに変化するグローバルの法規制、特に顔料に関しては非常に厳しい管理のもとで運営が求められる事業であるんですけども、それを単に対応するというだけではなく、先取りをして、業界のリーダーとして率先して安心・安全な素材を提供していくところで、こちらも同じように選ばれるメーカーになる、サプライヤーになるという観点から取り組みを進めていくと。そういうことで、厳しくなる競争環境の中においてのポジションを維持していくということが考え方になります。

もちろんそれに限らず成長を目指すというところにおいては、私どもの中でも特にディスプレイ、デジタル、あるいはスペシャリティといった成長余力のある、かつ利益率の高い製品群を持っておりますので、集中的に品ぞろえを増やし、展開していくことで、特に利益率の底上げを図っていきたいと思っております。

なかなか欧州の需要はすぐに回復するということはまだ見通せない状況ではあるんですけども、現状においても関税影響をうまく回避する、あるいはアメリカにおいてはバイ・アメリカンの施策にうまく乗って、アメリカで生産している、唯一とは言いませんけれども、非常に大きなアドバンテージを活かした取り組みをしておりますので、そういった外部環境変化の中においてもわれわれの強みを活かした施策を実行することによって、まだまだ戦える余力はあると考えております。

ファンクショナルプロダクツ事業部門戦略 (中核事業：パフォーマンスマテリアル、スペシャリティコンパウンド)

ポリマ

～地域ニーズに即応する機能材料のグローバルパートナーへ～

売上高
営業利益

2025年

2,053億円
136億円

2,500億円以上
160億円以上

2030年

- 中核事業であるポリマは、環境対応・高付加価値製品の更なる展開と生産体制の再編により収益力を強化
- Phase1までに獲得した生産拠点を活用し、地域特性に応じた戦略で持続的成長を図る



COPYRIGHT © DIC CORPORATION ALL RIGHTS RESERVED.

22

続きまして、ファンクショナルプロダクツ事業部門です。この中でも、特に中核事業として置いているポリマのところに関してですが。ここは環境対応・高付加価値品、さまざまな品ぞろえを持っております。

特に成長地域としてはアジア、中国、インドに投資をしてきております。ローカルの旺盛な需要を取り込んでいき、特にこれは環境対応が中心になりますけれども、確実にこの地域の成長を捉えることがまず柱となります。

併せて高機能、環境配慮型製品としていくつも持っております製品を適切なタイミングで適切な需要、特に環境の場合は一進一退があるような状況ではあるんですけども、主に先行しているヨーロッパのほうで実績を積み、それを順次世界展開できるような考え方で臨んでいきたいと思っております。

また、併せて需要地、市場で考えた場合には、地域として成長地域、成熟地域を見極めながら、ここも再構築、特に生産の最適化が不可避だと思っておりますので、30年にかけてこれを順次実行していきたいと考えております。

以上の施策が中核事業となります。



成長事業の確立に向けた取り組み

- AIが社会のあらゆる仕組みと統合されていく社会を“AI融合社会”と定義
- AI融合社会を支える事業分野のうち、主に当社の経営資源を活かせる半導体、バッテリー、フィジカルAIで素材及びソリューションを提供



最後に、成長事業について説明させていただきます。

まず 24 ページです。基本的な考え方ですけれども、左に絵として描いてありますように、この成長事業は、私たちは今既に持っている、主に半導体向けを基盤とするさまざまな製品群が核となります。

それに新たな事業分野として、この強みを活かした周辺領域としてのバッテリー、さらにはそこにデバイスですとかソリューションを組み合わせることで領域を広げていくと、そして市場の発展性としてこれからより拡大していくフィジカルAIの領域を狙っていくという考え方になります。

この右上に上がっていく段階に応じて資金の投じ方を変えていくというところになります。半導体、バッテリー領域、フィジカルAIについてもですけれども、基本的にはボルトオンのM&Aをベースとして、もちろんオーガニックな設備投資も踏まえてですけれども、着実にわれわれが持っている製品を拡大していくというところ。

それに加えて、昨日もリリースさせていただきましたように、独自のファンドを運営して、有望なスタートアップとともに市場開拓ならびに社会実装を行っていくという観点で、このフィジカルAIの成長にぜひ乗っかっていきたいと考えていて、そこに関しては積極的に資金を投じていくという考え方でおります。

ファンクショナルプロダクツ事業部門戦略 (ケミトロニクス、コンポジット/デバイス、他)

半導体分野

エレクトロニクス業界で長年培ってきた製品力でデジタルAIの中核となる半導体の進化に貢献

- 半導体市場における川上～川下市場での経験や情報を統合し、“製・販・技”一体の組織体制で新たな価値を創出



COPYRIGHT © DIC CORPORATION ALL RIGHTS RESERVED.

25

もう少し、この辺りの進め方について、25 ページ以降で説明させていただきます。25 ページは、ここに示しておりますのが、私どもが今持っております、主にケミトロニクス、コンポジットの事業の状況でございます。

特に半導体分野におきましては、川上の前工程から川下の実装工程に至るさまざまところに製品群を供しております。それぞれをソリューションとしてレベルアップしていくと。特に真ん中の右にあります、後工程から実装に関わるのところにおいては、より加工度を上げる。あるいは新製品、新機能を投入することによって、新たな製品群を興していきたい。そのときのベースとなるのは伝

送ロス低減、いわゆる高速通信に対応するというところをわれわれの持っている強みを活かして拡大していくところになります。

一方で、前工程におきましては非常に強みを有しております中空糸膜やレジスト用の樹脂、この辺りの特に高品質化、高純度化、品質安定化など、非常にシビアな管理が求められるところにおけるわれわれの製品の優位性を活かして成長を図っていきたいということになります。

ファンクショナルプロダクツ事業部門戦略（ケミロニクス、コンポジット/デバイス、他）

バッテリー分野

独自ポリマ技術と電池評価技術を組み合わせ、リチウムイオン電池を中心とするバッテリーの進化に貢献

- バッテリーの機能性向上にDICの得意材料×Phase1で獲得した評価技術を応用し、新たな事業を展開



次のページのバッテリー分野においても同様の考え方で、今、既にいくつかの製品を持っておりますけれども、組み合わせること、あるいはデバイス化することによってさまざまに今後変化していくバッテリーの仕様に合わせた製品提供を目指していきたいという考えです。

ファンクショナルプロダクツ事業部門戦略（ケミトロニクス、コンポジット/デバイス、他）

フィジカルAI分野

ポリマ、成形材料などの強みをベースにフィジカルAI最終製品の進化を実現

- Direct to Society (D2S) × CVC投資 × DICのアセットで、フィジカルAI時代の新たなビジネス群を構築する



COPYRIGHT © DIC CORPORATION ALL RIGHTS RESERVED.

27

27 ページにフィジカル AI のところに関して、いくつかの考え方を提示しております。この分野の発展の考え方、事業展開の考え方ですけれども、この分野がどのように発展していくのかというところはまだまだ見通せないところがあります。

右のほうに適用分野としてわれわれが今狙っているところを書いております。全体の考え方としてですけれども、本当にフィジカル AI は今、盛んに言われているところですが、どちらかというと AI をはじめとするソフトウェア、ならびに半導体が先行してどんどん進んでいる状況でございます。

言われていますように、これらの発展というのはさまざまな形で社会実装化されると。われわれの身の回りにどんどんこれから増えてくるということになるんですけれども、そのように社会実装が進めば進むほど、必要となるのはやはりわれわれリアルに触れるという意味での素材であり、物質であるというところに鑑みて、それを見越してわれわれがそこにおける素材、サプライとして不可欠なポジションを得たいというところなんです。

ただ、今申し上げたさまざまな形で実装化が進んでいくところにいかに付いていくかというところだと考えると、その実装化の前線にいないといけない。そこに一緒に関わっていなければいけないというところで、それが標榜しております Direct to Society、直接社会に関わっていくというところの手法を通じて、そういった機会を自ら見つけ出し、あるいは創出することによって、素材、あるいはモジュールの不可欠な存在になっていくという考え方でございます。

いくつか既に展開しているものもありますし、今後スタートアップ投資等を含めてこの辺りの事業展開を図っていきたいと思っています。

以上が、中核事業ならびに成長事業の2030年に向けての成長の考え方になります。

Phase2戦略を支える施策と体制



グローバル経営体制の強化

- 事業運営におけるグループ連携の強化により、製品のグローバル展開、新製品の拡販、顧客対応を充実
- タレント・技術・設備・知的財産・データなどのグループ経営資源を横断的に活用し、戦略実行力を強化



人的資本経営の推進

- 地域・部門を横断したグループ内人材育成の実施
- 高いパフォーマンスを発揮する人材を世界的に主要ポジションに登用



Direct to Society視点のアイデア創出

- 得意としてきた「顧客の要望に沿った製品開発」に留まらず、生活者に近い視点で未来を予測し、革新的な製品開発・事業化につなげる
- 伝統的な化学素材のビジネスモデルを変革し、創造的なアウトプットを促進



IT・DXの推進

- アジア地域に続く欧米地域における基幹業務システムの刷新及び、デジタル統合プラットフォームの構築を経て、グローバルでデジタル基盤の運営体制を構築
- 在庫管理、事務、製造、技術開発など、多様な場面で生成AIを活用し、効率化とコスト削減を推進

29 ページに Phase2 戦略を支えるさまざまな施策と体制を挙げております。特に重要なのは、先ほど申しました Direct to Society の視点で取り組むということと、それを支える人的資本経営、人的資本の充実、さらには経営体制として今年から始めておりますグローバルオペレーティングモデルといういわゆるグローバル経営体制、これで地域を越えてグローバルに必要なところに必要なりソースをかけ、成長を図っていくというところを掲げております。

2030年度までのDICグループ連結計画値

		2025	2026	2030
		実績	計画	計画
売上高 (億円)		10,522	11,000	12,400以上
営業利益 (億円)		522	560	800以上
親会社株主に帰属する当期純利益 (億円)		324	330	—
EBITDA (億円)		1,093	1,110	1,340以上
ROIC (%)	合計	4.4%	4.7%	6.0%以上
	(参考値) パッケージング& グラフィック	7.2%	6.6%	8.0%以上
	カラー& ディスプレイ	1.3%	2.2%	5.0%以上
	ファンクショナル プロダクツ/成長事業	7.9%	8.3%	11.0%以上
ROE (%)		7.4%	7.1%	10.0%以上
D/E レシオ (倍)		0.8倍	0.8倍	0.8倍以下

COPYRIGHT © DIC CORPORATION ALL RIGHTS RESERVED.

31

31 ページに、これらの施策を踏まえての連結としての計画値ならびにいくつかの KPI を示しております。売上高は 1 兆 2,400 億円以上、営業利益は 800 億円以上、これは全て以上とさせていただいておりますのは、繰り返しになりますけれども、これは確実なコミットメントレベルとし、それに加えて重層的に組み合わせることによって、これ以上の数字を目指すということでございます。

ROIC は、部門別には必ずしもまだ目標値という考え方は取ってはいないんですけれども、全社としてトータルで 6%以上、そして ROE10%以上、D/E レシオにつきましては既に今期 0.8 倍が見えてきておりますので、それ以下にまで下げるといふところの 0.8 倍以下を目標と掲げさせていただいております。

長くなりましたけれども、私からの説明は以上とさせていただきます。

<予想に関する注意事項>

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。
業績見通しは、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、記載している予想数値とは大きく異なる場合がありますこと
をご承知おさください。

当社は、業績見通しの正確性・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。