



DIC 株式会社

長期経営計画説明会

2022年2月21日

登壇

猪野：皆様、おはようございます。社長執行役員の猪野薫でございます。本日はお忙しいところ、当社の長期経営計画「DIC Vision 2030」の説明会にご参集いただきまして、誠にありがとうございます。



トップメッセージ

▶ 新『経営ビジョン』

地球温暖化は、10年後に向かって目指すべき社会を鮮明にしました。「カーボンニュートラル」という視点が入って、世界は時間軸をもって地球的解決に向けて動き出したといえます。

また、新型コロナウイルス感染症の出現で、これを契機にしたニューノーマル、デジタル社会への移行は大きく加速するものと思われる。

こうしたパラダイムシフトに対して、企業として持つべき視点は、「財務的利益の極大化」だけにとられない「社会的意義の極大化」です。自らが新たな使命を認識するとともに、ステークホルダーの皆様と「会社の大義」を共有させていただき、「パーバストリブな経営」を推し進めてまいりたいと思います。

このような観点から、当社グループは、「Color & Comfort」をより進化させた新経営ビジョン（＝パーパス）として再定義することと致しました。

新『経営ビジョン』

彩りと快適を提供し、人と地球の未来をより良いものに

- Color & Comfort -

We improve the human condition by safely delivering color and comfort for sustainable prosperity - Color & Comfort

▶ 「DIC Vision 2030の基本方針と目指す姿」

この新たなビジョンを実現していく為に、「進化した“Color & Comfort”の価値提供を通じて、株主利益を包摂する社会的利益を追求し、長期的企業価値の向上を目指す」ことを基本方針とする長期経営計画「DIC Vision 2030」を策定しました。

具体的には、2030年に向けて、「DICが貢献する社会」を「グリーン」「デジタル」「Quality of Life(QoL)」とし、長期的視点から設定した5つの重点事業領域を中心に「社会の持続的繁栄に貢献する事業ポートフォリオを構築」と「地球環境と社会のサステナビリティ実現に貢献」を目指してまいります。

▶ 「地球・社会の持続的繁栄を目指して」

DICグループは、昨年BASF社のグローバル顔料事業を買収しました。グループ利益の極大化をはかるとともに、これまで以上に多様な人材とグローバルネットワークが強化されました。この強みを活かして、グローバル経営体制を更に強固なものにするるとともに、「インキ製品に依存しない事業ポートフォリオの確立」と「カーボンニュートラル社会の実現に向けた取り組み」を推進し、DICならではの「ユニークで社会から信頼されるグローバル企業」として発展してまいります。



DIC株式会社 代表取締役 社長執行役員 猪野 薫

TOP MESSAGE

COPYRIGHT © DIC CORPORATION ALL RIGHTS RESERVED.

3

トップメッセージに記載しておりますとおり、カーボンニュートラルという時間軸を持った視点が入りまして、世界はサステナビリティに向かって地球的解決に動き始めたものと言えます。また、今回のコロナを契機にニューノーマル、あるいはデジタル社会への移行について積極的対応が図られなければ、企業競争力に影響を及ぼすと、左右されることになる状況であると認識しております。

こうした大きなパラダイムシフトに直面いたしました。これまでの3カ年計画策定をあらため、よりサステナビリティとニューノーマルを意識した長期的企業価値向上を目指す長期経営計画に舵を切る決断をいたしました。

今般、自らの存在意義を見つめ直す中で、経営ビジョンを改定いたしました。当社ならではのパーパスを通じた社会的意義の極大化を会社の大義とし、自らの使命として認識するだけでなく、従業員はもとより、多くのステークホルダーの皆様と共有することで、パーバストリブな経営を志してまいりたいと思います。

かかる背景から、今回の長期計画策定に当たっての基本方針は、「株主利益を包摂する社会的利益の追求」といたしました。そして、DIC ならではの社会貢献領域をグリーン、デジタル、QOL とし、長期的視点からの基本戦略遂行上、五つの重点事業領域を設定しております。目指すべき姿は二つです。一つ目は、社会の持続的繁栄に貢献する事業ポートフォリオの構築、二つ目は、地球環境と社会のサステナビリティ実現に貢献です。これに沿って立てました基本戦略は二つです。一つは、五つの重点事業領域を中心に経営資源を集中すること、二つ目は、サステナブル製品を拡大し、サーキュラーエコノミーに貢献する事業を行うことです。

この基本戦略遂行に当たり、具体的に行う施策につきましては五つ掲げております。一つ目は、人的資本経営の強化です。こちらは、パーパスドリブンあるいはエンゲージメント向上、それに伴う組織力の強化、そういう観点からでございます。二つ目は、戦略投資の実行です。先行投資によるポートフォリオ変革を加速する観点であります。三つ目は、技術プラットフォームの拡充、新事業のスピード化の観点であります。四つ目は、グローバル経営体制の強化です。こちらは、グローバル利益の極大化と経営人材多様化の観点であります。最後に、IT・DX の推進です。計算科学をはじめといたします、新しい時代の事業運営による先行利得をしていく観点からであります。

以上の基本方針、基本戦略、具体的な施策を遂行いたしまして、見通せる財務数値につきましては、ざっくりではありますが、2030 年に売上高 1.3 兆円超、営業利益 1,200 億円超、営業利益率 9.2%、ROIC8%超を目指すものであります。KPI としては、これまでのものに加えまして、基本戦略である経営資源投入、戦略投資の実行の観点から、ROIC を重視してまいりたいと思っております。

この後、経営戦略部門の浅井から詳細をご説明申し上げます。私からは以上でございます。

中川：続きまして、経営戦略部門長の浅井から、長期経営計画についてご説明いたします。浅井役員、お願いします。

浅井：おはようございます。経営戦略部門の浅井でございます。私から、弊社の次期長期経営計画「DIC Vision 2030」についてのご説明を申し上げたいと思います。

冒頭、社長の猪野から説明申し上げましたとおり、弊社は従来、これまで3カ年の中期計画を公表させていただいておりました。しかしながら、今回はその中期計画に代わりまして、長期計画を出させていただいております。背景につきましては、社長からご説明申し上げたとおりでございます。

「DIC Vision 2030」基本方針

■ 新たな『経営ビジョン』のもと、DIC Vision 2030の基本方針を定め企業価値向上を目指す

新『経営ビジョン』 彩りと快適を提供し、人と地球の未来をより良いものに - Color & Comfort -

従来の経営ビジョンである“化学で彩りと快適を提案する”を進化させ、化学の領域に留まらない幅広い価値を提供し、人々の暮らしや地球環境も含めた私たちの未来をより良いものにします。



DIC Vision 2030 基本方針

**「進化した“Color & Comfort”の価値提供を通じて、
株主利益を包摂する社会的利益を追求し、長期的な企業価値の向上を目指す」**
-“インキ製品に依存しない事業ポートフォリオの確立”と“カーボンニュートラル社会の実現に向けて”-

COPYRIGHT © DIC CORPORATION ALL RIGHTS RESERVED.

4

それでは、4ページをお願いします。

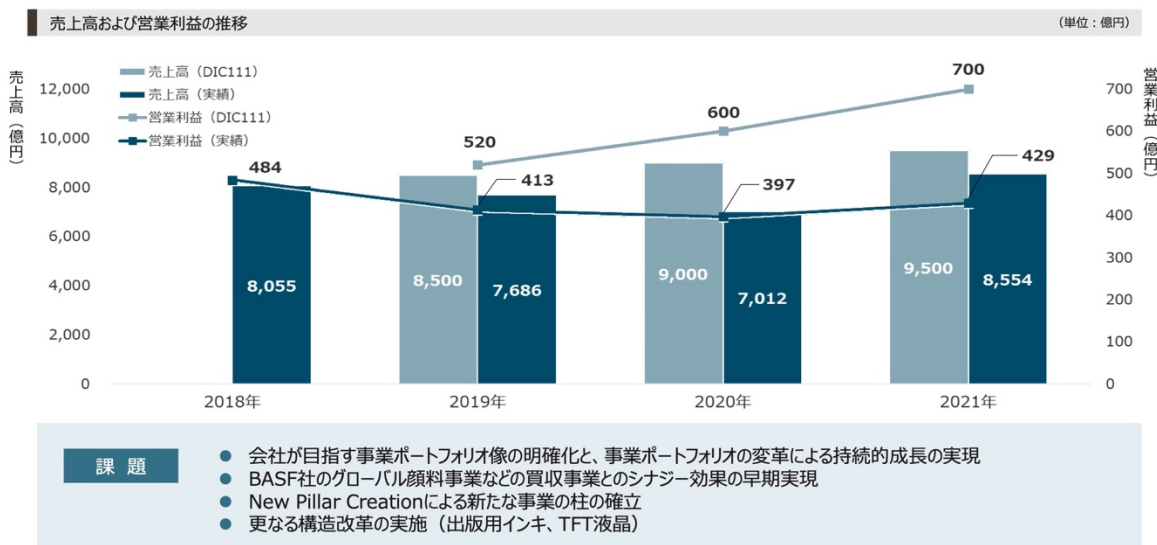
先ほど猪野からもお話し申し上げたとおり、今回、弊社は経営ビジョンを新しく改定させていただきました。ご覧のとおり、新経営ビジョンは「彩りと快適を提供し、人と地球の未来をより良いものに- Color & Comfort -」となっております。

従来は「化学で彩りと快適を提案する」という経営ビジョンでございました。今回、そこから化学という言葉が取れております。英語でも「Color & Comfort by Chemistry」のところから、by Chemistry が取れており、これは化学をもうやめるということではなく、従来以上に戦略をより進化させまして、化学の領域にとどまらず幅広い価値提供を行うということから、その化学という言葉が外れております。

この新経営ビジョンをベースに、2030年というターゲットを設定しまして、今回の「DIC Vision 2030」という長期計画を立てました。その基本方針はご覧のとおりでございます。「進化した“Color & Comfort”の価値提供を通じて、株主利益を包摂する社会的利益を追求し、長期的な企業価値の向上を目指す」。この部分で、先ほど猪野も申し上げたとおり、「株主利益を包摂する社会的利益の追求」がこの長期計画の新しいポイントになるかと思えます。

前中期計画におきましては、弊社の社会的価値と経済的価値、この両軸を合わせたところで事業を目指すことを位置付けておりました。今回、さらにそれをより社会的利益の中に株主利益が含まれる形で、今の社会で言われているカーボンニュートラル、サステナブルを目指していく必要をわれわれは感じているところでの方針を立てております。

DIC111総括



COPYRIGHT © DIC CORPORATION ALL RIGHTS RESERVED.

7

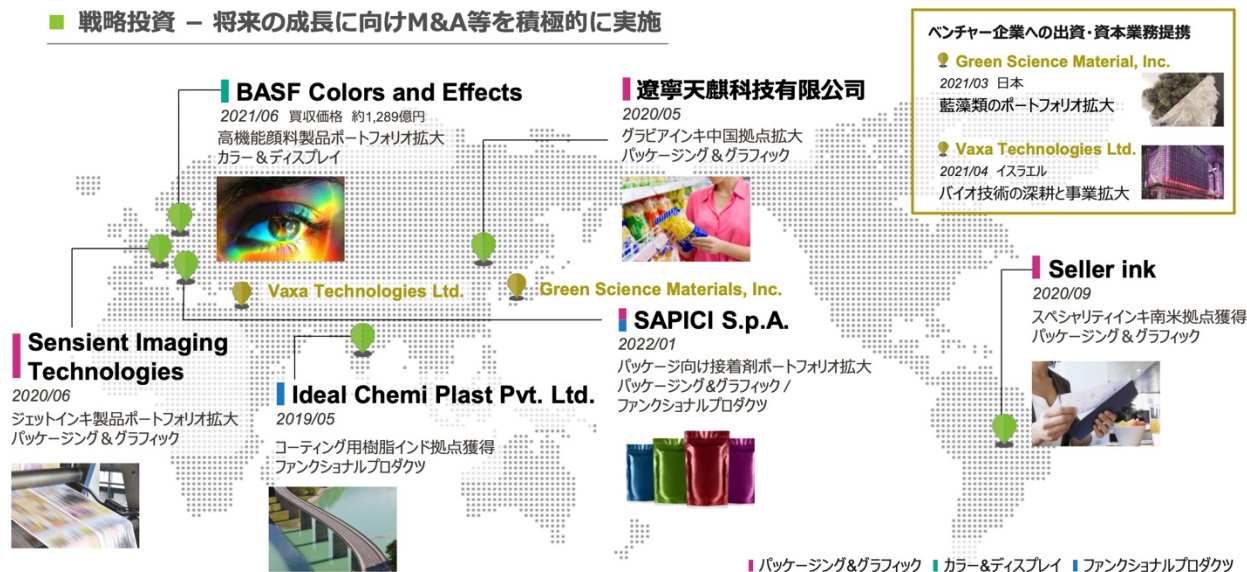
続きまして、簡単でございますが、「DIC111」の総括でございます。7ページをご覧ください。

昨年、前中期計画最終年度におきましては、売上高が9,500億円、営業利益700億円という計画を立てておりましたが、誠に申し訳ございませんが、売上高は8,554億円、営業利益が429億円と、大きく乖離する形となりました。

中期計画の初年度でありました19年には米中の関税問題が発生し、20年以降はコロナ影響と、非常に外的環境が厳しいものがございましたが、その中でわれわれとしても取り組むべきことは取り組んでまいりました。しかし、結果としての数字は前中期計画では達成はできなかったと、それをこの長期計画であらためてもう一度挑戦しようということになっております。

DIC111総括

■ 戦略投資 – 将来の成長に向けM&A等を積極的に実施



COPYRIGHT © DIC CORPORATION ALL RIGHTS RESERVED.

9

9 ページをお願いします。

前中期経営計画の中で2,500億円の戦略投資枠を設けまして、その中でもご覧のとおりのところのM&Aを中心に実施いたしております。

左上にございます、BASFのカラー顔料事業の買収、それから、右下にあります、先日1月に発表いたしましたイタリアのSAPICI社の接着剤事業等、われわれとしては着実に投資を行い、これらのM&Aの効果を本年度から始まります長期計画、特にその長期計画のPhase 1と呼ばれる中で実現していくところにつなげていこうと思っております。

さらに、右上の枠にございます、ベンチャー企業への出資・資本業務提携が、前中期計画の中でもポイントとなっております。これも、この長期計画の中で新しく掲げる事業、柱につなげるべく、従来のM&Aだけではないベンチャーキャピタル等への投資にも積極的に、前の中期計画中に取り組んでまいりました。

「DIC Vision 2030」の目指す姿




1 社会の持続的繁栄に貢献する 事業ポートフォリオを構築

- 成長市場における事業拡大と新事業創出により、
“インキ製品に依存しない事業ポートフォリオを確立”
- 「サステナブル製品*」の拡大を通じて、「グリーン社会」・
「デジタル社会」・「QOL社会」に貢献し企業価値を向上

*サステナブル製品：P27, P37参照

目標 2030年 サステナブル製品 売上高比率 **60%**
(2020年 40%)

貢献する社会

 グリーン社会 <ul style="list-style-type: none"> ● カーボンニュートラルの実現 ● サークュラーエコノミーの実現 	 デジタル社会 <ul style="list-style-type: none"> ● 情報通信の進化 ● CASE・MaaSの発展 ● AI技術・IoT技術の発達 	 QOL社会 <ul style="list-style-type: none"> ● 安全・安心・便利な生活の実現 ● 食料問題の解決 ● 多様な価値観の実現
--	---	--

2 地球環境と社会の サステナビリティ実現に貢献

- サステナビリティ戦略を推進し、
“カーボンニュートラル社会の実現”を目指す

目標 2030年 CO₂排出量 **50%削減**

DIC NET ZERO 2050

DICグループは、「2030年度50%削減(2013年度比)」
「2050年度カーボンネットゼロ」の実現を目指します

COPYRIGHT © DIC CORPORATION ALL RIGHTS RESERVED.

11

次に、長期経営計画のポイントを申し上げます。11 ページをお願いします。こちらが「DIC Vision 2030」で目指す姿のうちの、二つの大きなターゲットとなります。

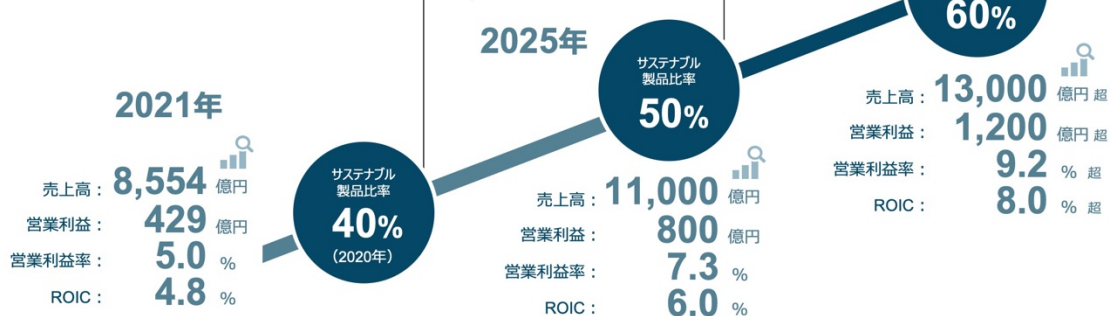
左側が、社会の持続的繁栄に貢献する事業ポートフォリオを構築することをございまして、今までのようなインキ製品に依存しない事業ポートフォリオを確立することを考えております。目標といたしましては、最終 2030 年に、弊社が定義しておりますサステナブル製品の売上高比率を、2020 年の 40%に対しまして、60%まで引き上げる計画を立てております。

右側が、二つ目の地球環境と社会のサステナビリティ実現に貢献することで、カーボンニュートラル社会の実現でございます。こちらはすでに公表させていただいており、2030 年におきましては CO₂ 排出量を 2013 年比で 50%削減、2050 年におきましてはカーボンネットゼロの実現を目指していくことをございまして。

「DIC Vision 2030」の目指す姿

- 社会課題の解決に貢献するサステナブル製品*を拡大
- ROIC**管理により、投資効率や稼ぐ力を重視した経営のもとで、事業ポートフォリオの変革を推進

*サステナブル製品：P27,P37参照
 **ROIC = 税引き後営業利益 ÷ (ネット有利子負債 + 純資産)



COPYRIGHT © DIC CORPORATION ALL RIGHTS RESERVED.

12

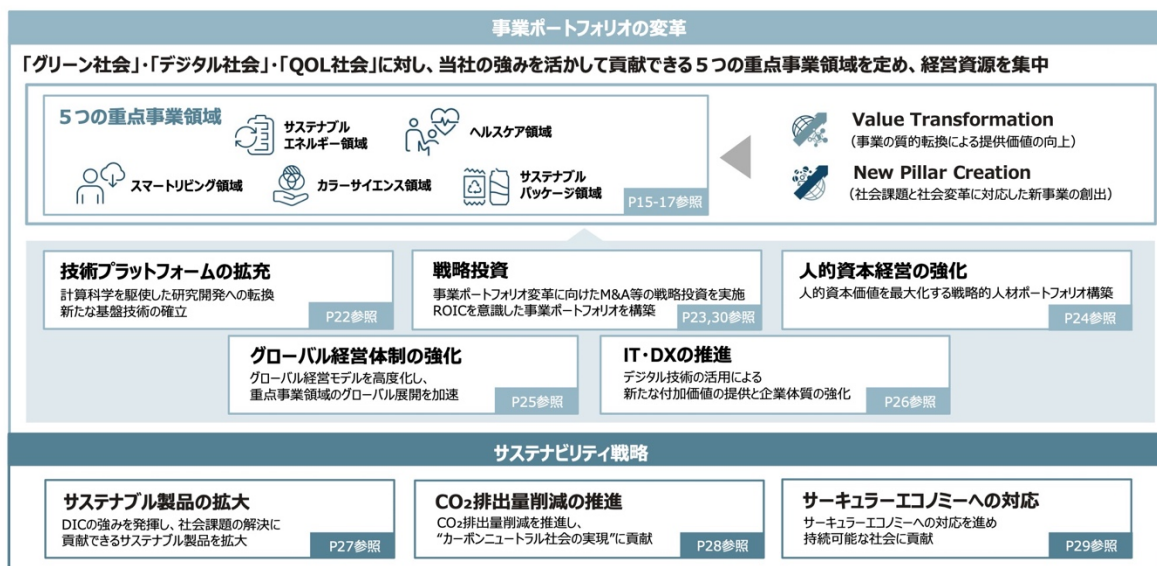
続きまして、12ページをお願いいたします。こちらは主要な財務目標値でございます。

最終2030年に売上高1兆3,000億円超、営業利益1,200億円超、営業利益率は9.2%超、ROICで8%超を目指しております。先ほど申し上げたサステナブル製品率は60%です。

2030年までのこの長期計画を二つのフェーズに分けております。2025年をいったんマイルストーンと置きまして、ここまでをPhase 1、目指す姿の実現に向けた基盤をつくるということでございます。2025年の目標は売上高が1兆1,000億円、営業利益800億円で、営業利益率が7.3%、ROICで6%となっています。

この25年以降、26年～30年の残り後半の5年分をPhase 2と位置付けて取り組んでまいりたいと思っております。

「DIC Vision 2030」基本戦略



COPYRIGHT © DIC CORPORATION ALL RIGHTS RESERVED.

14

続きまして、14 ページをお願いいたします。

こちらの「DIC Vision 2030」基本戦略は、猪野からご説明したとおりでございます。ここがもう全体像になっております。

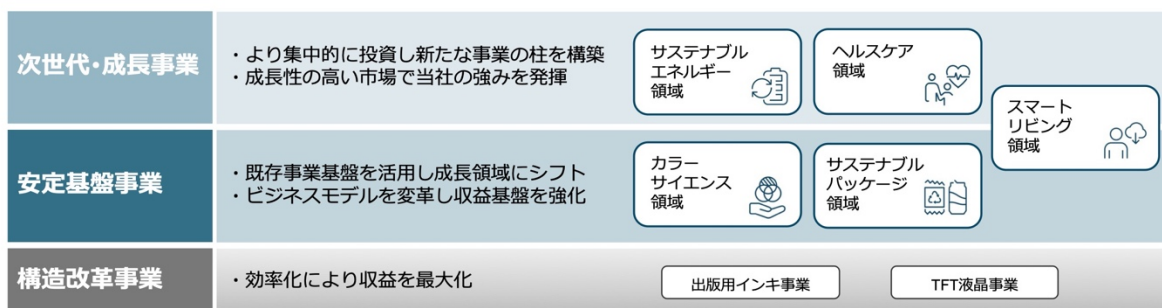
二つ戦略がございまして、一つ目が事業ポートフォリオの変革、上段でございます。五つの重点事業領域にわれわれはこれからターゲットを絞っていくということでございます。その実行に当たりましては、前中期経営計画でも申し上げました、Value Transformation と New Pillar Creation、これは踏襲してやってまいります。その領域に迎えました新しい五つの事業領域に向かって、事業ポートフォリオの変革をしていくための施策は五つです。そこに挙げました、人的資本経営の強化の他、五つの施策に取り組んでまいります。

二つ目の基本戦略としては、下段にございます、サステナビリティ戦略ということで、先ほどからの繰り返しになりますが、サステナブル製品を拡大する、それから、CO₂の排出量の削減に取り組む、また、サーキュラーエコノミーへの対応を進めてまいりたいと思っております。

事業ポートフォリオの変革

■ 当社の強みを活かして貢献できる5つの重点事業領域を定め経営資源を集中

- 市場成長性・社会に対する影響度を基準に、社会課題・社会要請とDICの強みが重なり合う5つの重点的領域を設定
 - ▶ サステナブルエネルギー領域 ▶ ヘルスケア領域 ▶ スマートリビング領域 ▶ カラーサイエンス領域 ▶ サステナブルパッケージ領域
- サステナブルエネルギー領域やヘルスケア領域を支える基盤技術として、無機材料設計技術とバイオ材料設計技術を確立。既存基盤技術との融合により新たな価値を創造



COPYRIGHT © DIC CORPORATION ALL RIGHTS RESERVED.

15

次に、15 ページをお願いいたします。

五つの重点領域を定めまして、そこに経営資源を集中いたしました。この領域の位置付けにつきましては、ご覧の表のような形で、三つの階層で考えております。

一番上の次世代・成長事業の領域に当たるものとしまして、サステナブルエネルギー領域とヘルスケア領域の二つを考えております。こちらに今後はより投資を進めて、新しい事業の柱に構築していくことを考えております。

二つ目は中ほどの安定基盤事業で、カラーサイエンス領域とサステナブルパッケージ領域、この二つがございます。こちらは既存の事業をベースとしながらも、Value Transformation でさらに成長を進めていき、ここでよりキャッシュを生み出し、そのキャッシュの一部を次世代成長事業により振り向けていくということがございます。

もう一つ、スマートリビング領域が二つの領域にまたがっております。これは、ある部分、次世代を行いながらも安定事業としてのキャッシュの創出を進めていくこととございます。

また、この五つの領域の事業を進める基盤技術といたしましては、新たに無機材料の設計技術、それから、バイオ材料の設計技術を確立してまいります。それに伴った投資も積極的に行ってまいります。

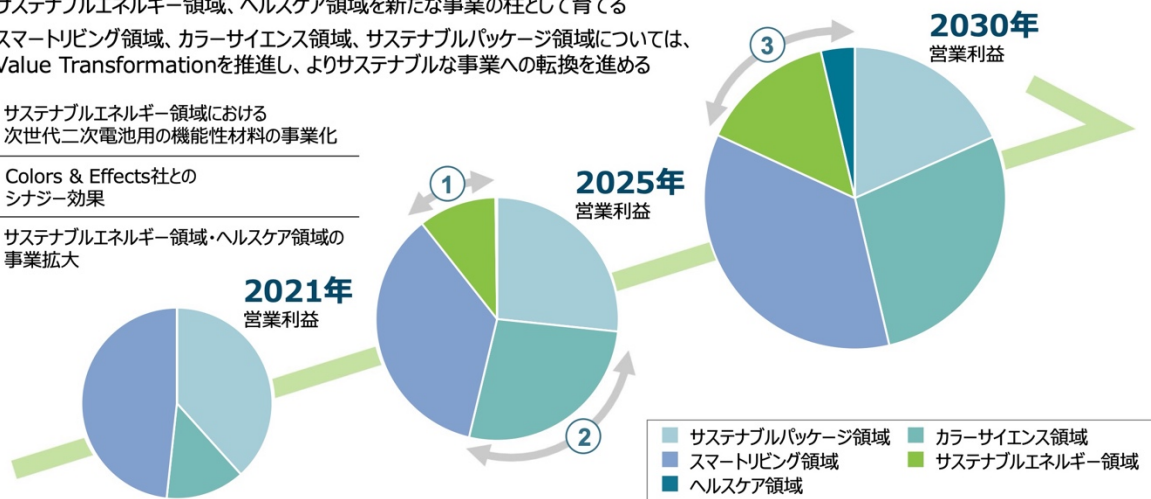
層の一番下にございます構造改革事業は、五つの領域に入らず、われわれの今後ターゲットとする領域ではございませんが、キャッシュが生まれ続ける限りにおいては効率化を求めて事業を行うということで、出版用インキ事業および TFT 液晶事業を明確に決めました。

事業ポートフォリオの変革 ～領域毎の構成比率～

■ 新事業創出により社会の持続的繁栄に貢献する事業ポートフォリオを構築

- サステナブルエネルギー領域、ヘルスケア領域を新たな事業の柱として育てる
- スマートリビング領域、カラーサイエンス領域、サステナブルパッケージ領域については、Value Transformationを推進し、よりサステナブルな事業への転換を進める

- ① サステナブルエネルギー領域における次世代二次電池用の機能性材料の事業化
- ② Colors & Effects社とのシナジー効果
- ③ サステナブルエネルギー領域・ヘルスケア領域の事業拡大



COPYRIGHT © DIC CORPORATION ALL RIGHTS RESERVED.

17

次に、17 ページをご覧ください。今申し上げました五つの事業領域をこの 2030 年までにどのような割合で行っていくのか、構成を示しました営業利益のパイチャートでございます。






一番左側に 2021 年、現状でございます。サステナブルパッケージ領域とカラーサイエンス、さらにスマートリビング、この三つで割と現状は構成されています。これが 25 年になりまして、一つは 1 でございます、サステナブルエネルギー領域で利益をそれなりの形にしていくと、これは主に次世代二次電池用の機能性材料を事業化して収益の形にします。

2 が、先ほど決算説明のときに申し上げましたように、買収いたしました Colors & Effects 社とのシナジー効果を実現することで、カラーサイエンス領域のポジションを倍増させることです。

次の Phase 2 におきましては、1 で出ましたサステナブルエネルギー領域をさらに拡充するとともに、新たにヘルスケア領域の収益化を確実に 2030 年までにはしていくことを考えております。

戦略投資

■ 2025年までの期間にて2,300億円の戦略投資枠を設定し、事業ポートフォリオの変革を推進

重点事業領域	戦略投資ターゲット
サステナブルエネルギー領域 	<ul style="list-style-type: none"> ● 次世代二次電池用材料、燃料電池用材料の事業化 ● 機能性無機ファイバーの拡充
ヘルスケア領域 	<ul style="list-style-type: none"> ● ニュートリション・化粧品素材の拡充
スマートリビング領域 	<ul style="list-style-type: none"> ● デジタル分野における機能性材料の拡大 ● バイオベース材料の確立 ● 環境対応製品のグローバル展開 ● コーティング用樹脂の高成長地域での拡大
カラーサイエンス領域 	<ul style="list-style-type: none"> ● 機能性顔料事業の拡大 ● 天然由来製品ポートフォリオの拡大
サステナブルパッケージ領域 	<ul style="list-style-type: none"> ● リサイクルシステムの構築 ● 機能性パッケージの拡大

COPYRIGHT © DIC CORPORATION ALL RIGHTS RESERVED.

23

続きまして、23 ページをお願いいたします。先ほど、五つの領域を行うための施策の一つとして挙げておりました戦略投資でございます。

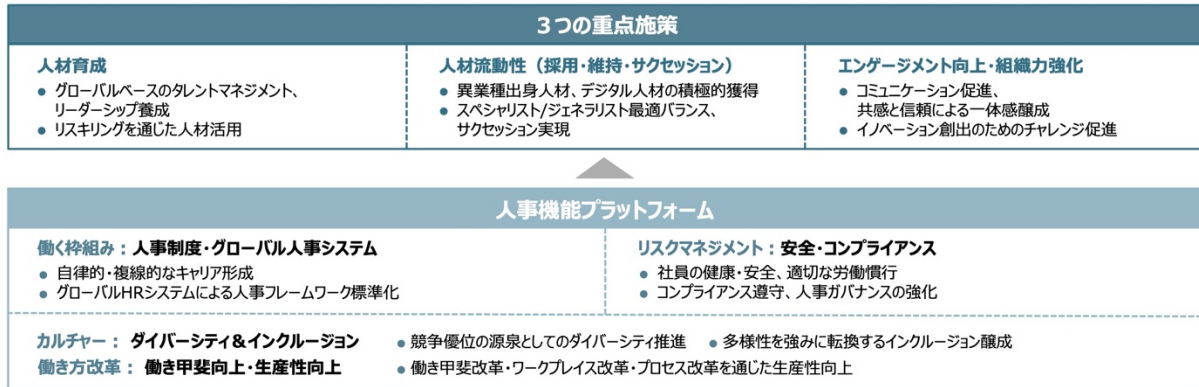
今回の長期計画 Phase 1、2025 年までの期間におきましては 2,300 億円の戦略投資枠を設定しております。

重点領域は五つございまして、それぞれに戦略投資ターゲットについて、M&A を中心とした投資を行っていきたいと考えております。

人的資本経営の強化

■ 人的資本価値を最大化する戦略的人材ポートフォリオ構築

- 社員が会社の大義を共有し、社会的利益を追求する集団に
- 3つの重点施策推進、それを支える人事機能プラットフォーム整備
- 人材への投資を通じた労働生産性向上
- データドリブンによる可視化を通じた実効性向上



COPYRIGHT © DIC CORPORATION ALL RIGHTS RESERVED.


24

続きまして、24 ページをご覧ください。こちら五つの事業領域へのポートフォリオ変革のための施策の一つとして挙げております、人的資本経営の強化でございます。

この人的資本価値を最大化するために、戦略的人材ポートフォリオを構築していきたいと考えております。人材への投資を通じまして労働生産性の向上を図るということで、三つの重点施策を掲げており、これに取り組んでまいりたいと思っております。

サステナビリティ戦略 ～サステナブル製品の拡大～

- DICの強みを発揮し、社会課題の解決に貢献できるかを基準とした独自の指標を用いて“サステナブル製品”を定義（P37参照）
- 5つの重点領域における“サステナブル製品”比率の拡大を通じて社会課題の解決に貢献
- 2030年度のサステナブル製品売上高比率目標 **60%**（2020年 40%）

貢献する社会	当社製品の提供価値	サステナブル製品例
 グリーン社会 <ul style="list-style-type: none"> ● カーボンニュートラルの実現 ● サーキュラーエコノミーの実現 	<ul style="list-style-type: none"> ● 再生可能原料 ● 省エネ、断熱・軽量化 ● 海洋プラスチック対応 ● リサイクル製品 ● 廃棄物削減 ● 長寿命 	 サステナブルエネルギー領域 <ul style="list-style-type: none"> ● 二次電池/燃料電池用材料 ● 機能性無機ファイバー  サステナブルパッケージ領域 <ul style="list-style-type: none"> ● ハイバリア性材料 ● バイオマスパッケージ  カラーサイエンス領域 <ul style="list-style-type: none"> ● バイオマス顔料 ● 機能性顔料（遮熱）
 デジタル社会 <ul style="list-style-type: none"> ● 情報通信の進化 ● CASE・MaaSの発展 ● AI技術・IoT技術の発達 	<ul style="list-style-type: none"> ● 大容量高速通信 ● IoT（モノのインターネット） 	 スマートリビング領域 <ul style="list-style-type: none"> ● 5G/6G通信対応材料 ● 次世代半導体用樹脂  カラーサイエンス領域 <ul style="list-style-type: none"> ● 機能性顔料（LiDAR）
 QOL社会 <ul style="list-style-type: none"> ● 安全・安心・便利な生活の実現 ● 食料問題の解決 ● 多様な価値観の実現 	<ul style="list-style-type: none"> ● 健康、快適 ● フードロス対応 ● 低VOC、安全 	 ヘルスケア領域 <ul style="list-style-type: none"> ● 高機能ニュートリション ● 天然由来スキングケア素材  カラーサイエンス領域 <ul style="list-style-type: none"> ● 化粧品向け天然色素

COPYRIGHT © DIC CORPORATION ALL RIGHTS RESERVED.

27

続きまして、27 ページをご覧ください。

サステナビリティ戦略で、当社のサステナブル製品の割合を 2020 年の 40%から 2030 年に 60%まで引き上げるといったところで、では、そのサステナブル製品をどう捉えているのかをここにご説明申し上げます。

2030 年に当社が貢献したい社会をグリーン社会、デジタル社会、QOL 社会という三つの社会に定義し、ここに当社がどのような価値提供ができるか、当社の持っている技術を使ってどのように社会に貢献できるかというところから、サステナブル製品の定義付けを行い、それを右にあるような製品例として挙げています。

従いまして、この長期経営計画におきましてはこのサステナブル製品をより充実させていく、ないしは新規にマーケットに投入を進めていくことを考えている次第でございます。

キャッシュフローマネジメント

■ DIC Vision 2030実現に向けた積極投資と、財務バランス・安定した株主還元を両立

- 戦略投資と基盤投資に2022年～2025年の4年間で総額3,000億円の枠を設定

戦略投資と基盤投資の投資方針		
戦略投資	2,300億円	企業成長や事業ポートフォリオ変革のための先行投資を積極推進
基盤投資	700億円	CO ₂ 削減等のサステナビリティへの貢献、技術プラットフォーム強化やIT・DX推進等のための投資

- 株主還元 **配当性向：30%**（安定配当をベースに、利益成長に応じた株主還元を実施）
- 財務体質 **D/Eレシオ：1.0倍程度**（資金調達力とリスク対応力を維持し成長を下支え）
- 投資効率 **ROIC：2025年 6.0%、2030年 8.0%超**（ROIC経営を推進。投資効率を重視し稼ぐ力を向上）

続きまして、30 ページをお願いいたします。キャッシュフローマネジメントでございます。

先ほどの戦略投資に加えまして、当社はもう一つ、25 年までの 4 年間で基盤投資を行ってまいります。

この基盤投資は、先ほどの M&A 以外に、CO₂ の削減をこれから行っていくためのさまざまな投資が必要になってまいります。ユーティリティの効率化を進めるであるとか、生産関連も含めました投資、新しい技術プラットフォームを構築するところへの投資、それから、これは従前から続けて

継続しております IT・DX に関わる投資、こういったものを合わせまして 700 億円を考えております。

株主還元につきましては、従前の配当性向 30%は維持したいと、安定配当をベースにいたしまして、利益成長に応じました株主還元は今後とも引き続き行っていきたくと思っています。その投資を行うのに併せまして、財務体質も安定的には考えておりました、ターゲットは今後新しく出ました D/E レシオで申し上げますと 1.0 倍をシーリングとしまして、ここを超えない程度での資金調達を行って、かつ上で述べました戦略や基盤投資を行って、将来の成長につなげていきたくと思っています。

投資効率については、新しい KPI として ROIC を挙げております。2025 年で 6%、2030 年で 8% 超で、この 2030 年の 8% 超より高い数値になるようにしていきたいと思っています。ちなみに、今の ROIC の計算は、事業売却等に伴う資産の圧縮等はまだここに織り込んでおりませんので、今後そのような取り組みを進めて ROIC の向上を図っていくことを考えていると思っています。

2025年までのDICグループ連結計画値

(単位：億円)	2021年	2022年	2025年	対2021年 比較
売上高	8,554	9,500	11,000	+29%
営業利益	429	540	800	+371
売上高営業利益率	5.0%	5.7%	7.3%	+2.3pt
当期純利益	44	280	450	+406
EBITDA*	690	880	1,370	+680
ROIC	4.8%	5.2%	6.0%	+1.2pt
D/Eレシオ** (D/CLレシオ)***	1.0倍 (47.6%)	1.0倍 (48.7%)	1倍以下 (50%以下)	-

* EBITDA = 当期純利益 + 受取利息 + 支払利息 + 税金費用 + 減価償却費
 ** D/Eレシオ = 有利子負債 ÷ 自己資本
 *** D/CLレシオ = 有利子負債 ÷ (有利子負債 + 純資産) ※ 有利子負債はいずれも現預金控除後

続きまして、32 ページでございます。財務計画でございます。

こちらは繰り返しになりますので割愛させていただきますが、営業利益としましては 25 年で 800 億円、営業利益率で 7.3%、EBITDA では 1,370 億円を考えております。ROIC6%、D/E レシオで 1.0 倍以下を 25 年の目標と据えさせていただいております。

2025年までのセグメント別計画値

上段：売上高（億円） 中段：営業利益（億円） 下段：売上高営業利益率	2021年 実績	2022年 計画	2025年 計画	対2021年 比較
パッケージング&グラフィック	4,398 216 4.9%	4,800 240 5.0%	5,100 270 5.3%	+16% +54 +0.4pt
カラー&ディスプレイ	1,672 40 2.4%	2,200 160 7.3%	2,600 210 8.1%	+56% +170 +5.7pt
ファンクショナルプロダクツ	2,833 262 9.2%	3,000 250 8.3%	3,500 310 8.9%	+24% +48 △0.3pt
新事業統括	— — —	— — —	330 100 30.3%	— — —

COPYRIGHT © DIC CORPORATION ALL RIGHTS RESERVED.

33

続きまして、33 ページをご覧ください。こちらは、現状の事業部門でのセグメント別の計画値となります。

今回、長期計画で五つの領域を設定させていただきましたが、これはあくまでもターゲットとしては五つございしますが、組織が五つになるのではなく、従来のこの3事業部門プラス新事業という形で進めてまいります。

25年はこちらのとおり数字となっております。25年まででポイントとなりますのは新事業統括、こちらで100億円の営業利益を予定しています。これは大きなポイントになるかなと思っております。

2025年までの地域別計画値

上段：売上高（億円） 下段：営業利益（億円）	地域戦略	2021年 実績	2022年 計画	2025年 計画
日本*	<ul style="list-style-type: none"> 社会課題や社会変革に対応した新事業の創出 次世代サステナブル製品の展開 成熟事業のライトサイジング 	3,434	3,472	4,100
		202	187	290
アジアパシフィック	<ul style="list-style-type: none"> 地域標準品の展開によるオーガニック成長の取り込み 南アジアにおける生産拠点拡充による成長の取り込み 	888	970	1,260
		54	52	75
中国	<ul style="list-style-type: none"> M&Aを含めた拠点拡充による成長の取り込み サステナブル製品の拡販 環境規制強化への対応 	808	945	1,240
		73	72	105
欧米	<ul style="list-style-type: none"> Colors & Effects社とのシナジー効果 パッケージソリューションプロバイダーへの転換 Sun Chemical社の生産・販売ネットワークの活用により、欧米市場におけるインキ・顔料に続く柱を確立 	4,018	5,002	5,320
		100	230	330

*管理上各地域に含まれない子会社は日本に含めて記載

COPYRIGHT © DIC CORPORATION ALL RIGHTS RESERVED.

34

続きまして、34 ページをご覧ください。こちらは、同じ 25 年までの計画値を地域別で示したものとなります。

日本、アジア、中国、欧米、各地域での成長を見ております。地域の戦略としては、そこにお書きしたようなポイントになろうかなと思っております。

以上で、当社の長期経営計画「DIC Vision 2030」のご説明とさせていただきたいと思っております。ありがとうございました。

質疑応答

中川 [M]：それでは、これより質疑応答に入ります。

まず最初に、質問者 1 様、お願いいたします。

質問者 1 [Q]：今回の長計で、新事業統括というところで 100 億円の利益創出ということですが。かなり大きい数字なので、これのこういったものなのかということと。


ほとんど触れられなかった構造改革、出版用インキと TFT 液晶ですね、この辺りも少しコメントいただけますでしょうか。お願いします。


 Color & Comfort

事業部門戦略

新事業統括本部

主に対処する領域


サステナブル
エネルギー領域


ヘルスケア領域

基本戦略

- 分散型エネルギーシステム、パッケージ循環システムなどの社会システムの力学に基づく事業創出
- 新たな基盤技術「無機材料設計」と「バイオ材料設計」を活用した複数分野での戦略的な事業創出

2025年売上高 営業利益目標

売上高

330

億円

営業利益

100

億円

主要施策

- ▶ **エレクトロニクス分野**
 - ・ 高速大容量通信における伝送ロス低減と微細配線を実現する銀シードフィルムの拡販
 - ・ フレキシブル無線環境センサー（ハットトッテ®）の拡販
- ▶ **オートモーティブ分野**
 - ・ 自動車のグリーンエネルギー化に貢献する次世代二次電池用材料、燃料電池用材料の事業化
 - ・ カーエレクトロニクス用無機フィルター、軽量化CFRP部材の開発、拡販
- ▶ **次世代パッケージ分野**
 - ・ 軟包装フィルムにおけるマテリアルリサイクルの社会実装と再生プラスチックの事業化
 - ・ 高機能バリアフィルムの開発・展開
- ▶ **ヘルスケア分野**
 - ・ 天然由来ニュートリション（DHA、次世代ω3脂肪酸）の開発、拡販
 - ・ 天然色素やスキンケア素材等のバイオ材料の拡充

COPYRIGHT © DIC CORPORATION ALL RIGHTS RESERVED.

21

浅井 [A]：それでは、私、浅井からご回答申し上げます。

まず、新事業で計画をしております 100 億円の営業利益の増加の内訳となります。今、画面でご覧いただいておりますように、主要施策に出しておりますところへの事業の新たな実現というところ。特に金額を一つ一つ申し上げることはできないですが、オートモーティブ分野のところにございますが、次世代二次電池用の材料、それから燃料電池用の材料と書かれていますけれども。この部分は 2025 年までの間の中で、それなりの実績化をしていくというところで進めております。

それから、エレクトロニクス分野の一つ目でございますが、銀シールドフィルムという形、これはもう既に外部にもお話をさせていただいていると思いますが、低誘電のフィルムということで、こちらもそれなりの事業に、この100億円の中で考えています。

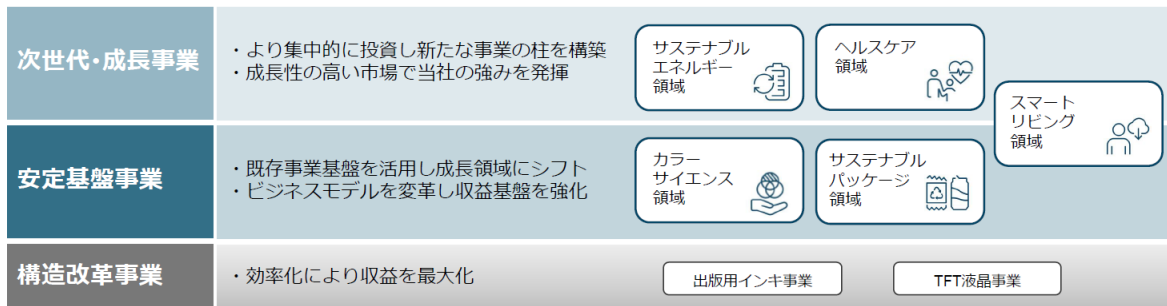
そのさらに下に、フレキシブル無線環境センサー（ハッテトッテ®）があります。これももう既に昨年の3月から外部公表させていただいておりますが、これがある程度の規模にまで拡大をしていくといったところ。

それから、オートモーティブの中に、カーエレクトロニクス用の無機フィラーということで、これは放熱用のアルミのフィラーをわれわれは開発を進めておりますが、こういったものがこの2025年までの100億円の中に主に貢献する要素として考えているところでございます。

事業ポートフォリオの変革

■ 当社の強みを活かして貢献できる5つの重点事業領域を定め経営資源を集中

- 市場成長性・社会に対する影響度を基準に、社会課題・社会要請とDICの強みが重なり合う5つの重点的領域を設定
 - ▶ サステナブルエネルギー領域 ▶ ヘルスケア領域 ▶ スマートリビング領域 ▶ カラーサイエンス領域 ▶ サステナブルパッケージ領域
- サステナブルエネルギー領域やヘルスケア領域を支える基盤技術として、無機材料設計技術とバイオ材料設計技術を確立。既存基盤技術との融合により新たな価値を創造



それから、事業構造改革でございまして。先ほど3層の資料をお話し申し上げた中で、いわゆる出版インキ事業、資料の15ページ、ここで構造改革事業という形で掲げさせていただきました出版インキ事業、それからTFT液晶事業でございますが。

まず、TFT液晶事業につきましては、先ほどの決算説明のときに古田からお話し申し上げたとおり、21年度の中である程度減損等々でもう手当をしております。ですので、こちらについては、これからまた大幅なリストラを行うことはございませんが、こちらはもう今後、経営資源をこちらに注力をするという領域ではないので、キャッシュが生まれる限りにおいてはやっていくという形になります。

一方、出版用インキ事業でございますが、ご承知のとおり、今までDICは欧米も含めまして、リストラ損をずっと掲げておりましたので、この部分で、ある程度のサイズまで、もう今はサイズダウンをしておるんですが、今後ともさらにマーケットの需要は低下していくと考えております。

ただ、この事業、全く外部に売却、もしくは一時に撤退するということは、あまり現実的ではないと考えておりますので、今後マーケットのサイズダウンに合わせましたリストラはある程度継続をせざるを得ないと。

先ほど、22年で100億円ほどのリストラ損が多いのではないかというお話がありましたが、もちろんその100億円全てを、多分実行するようなことにはならないと思いますが、いずれにしても、やはりマーケットサイズに合わせたリストラを継続することで、この構造改革を進めるという計画で考えております。以上でございます。

中川 [M]：ありがとうございます。次に、質問者2様、お願いいたします。

質問者2 [Q]：事業ポートフォリオの変革の、領域ごとの構成比率のパワーポイントの資料があると思うのですけれども。

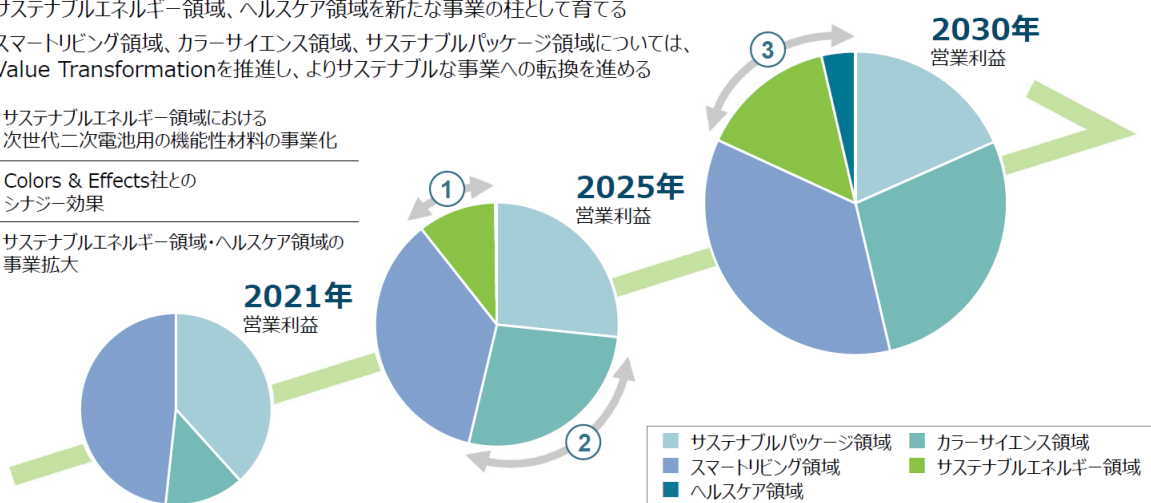
これは、この絶対額を教えてくださいませんか。それと、もし可能であれば構成比を教えてくださいませんか。

事業ポートフォリオの変革 ～領域毎の構成比率～

■ 新事業創出により社会の持続的繁栄に貢献する事業ポートフォリオを構築

- サステナブルエネルギー領域、ヘルスケア領域を新たな事業の柱として育てる
- スマートリビング領域、カラーサイエンス領域、サステナブルパッケージ領域については、Value Transformationを推進し、よりサステナブルな事業への転換を進める

- ① サステナブルエネルギー領域における次世代二次電池用の機能性材料の事業化
- ② Colors & Effects社とのシナジー効果
- ③ サステナブルエネルギー領域・ヘルスケア領域の事業拡大



COPYRIGHT © DIC CORPORATION ALL RIGHTS RESERVED.

17

浅井 [A]：浅井です。このページ、すみません、絶対額はなかなかご開示するのは難しいので、イメージ的なところでご覧いただかなければいけないかなと考えております。

参考までの一つの目安とお考えいただきたいですが、25年に①でサステナブルエネルギーで考えておるのが、ざっと10%ぐらいの規模とお考えください。それが2030年におきまして、③でございしますが、ヘルスケア領域と合わせますと、ここで約20%ぐらいとお考えください。ですので、2030年には従来の三つの柱に加え、四つ目ということで、今申し上げたサステナブルエネルギー、ヘルスケア領域で四つ目の柱が立つという形。それが20%ぐらい。やはりそれ以上を目指したいと思っておりますが、今はそんなような規模感となります。

質問者2 [Q]：ちなみに、すみません、②はどれぐらい見ていらっしゃいますか。構成比として。

浅井 [A]：21年から25年で倍になるという形になりますので、30%弱というところですかね。この25年です。この比率は2030年も、比率として大きく変わるものではありません。もちろん、絶対額としてはそのまま増えてまいりますけれども、比率としては30年も25年と同じような比率を想定しております。

中川 [M]：ありがとうございました。それでは、次の方、最後になると思いますが、質問者3様、お願いいたします。

質問者3 [Q]：中計の説明会の資料の33ページ、25年のそれぞれのセグメントの計画値が出ていますけれども。主立ったところで、どんな構成になるのかを教えてください。

2025年までのセグメント別計画値

上段：売上高（億円） 中段：営業利益（億円） 下段：売上高営業利益率	2021年 実績	2022年 計画	2025年 計画	対2021年 比較
パッケージング&グラフィック	4,398 216 4.9%	4,800 240 5.0%	5,100 270 5.3%	+16% +54 +0.4pt
カラー&ディスプレイ	1,672 40 2.4%	2,200 160 7.3%	2,600 210 8.1%	+56% +170 +5.7pt
ファンクショナルプロダクツ	2,833 262 9.2%	3,000 250 8.3%	3,500 310 8.9%	+24% +48 △0.3pt
新事業統括	— — —	— — —	330 100 30.3%	— — —

例えば、パッケージング&グラフィックのところの、今多少ディスカッションがありましたけど、印刷インキというか、出版用インキはどれぐらいまで縮小しているものなのかとか。あと、カラー

&ディスプレイの中のC&E事業はどれぐらいの伸びなのかということと。C&Eに関しては利益もどれぐらい出していくのかということと。

それから、ファンクショナルについては、どういう製品群が利益をかせいでいくのか。売上が500億円増える割には、利益の増え方が小さいのはどういうことなのか。

最後の新事業統括が、利益率がやたら高いですけども、これはどういう事情なのか。もう少し詳しく、25年のイメージを教えてください。

浅井 [A]：それでは、浅井からご回答申し上げます。

まず、25年のうちのパッケージング&グラフィックのうち、いわゆる出版インキ用の規模感でございますが。このうち、約20%程度が当初、いわゆる出版インキの規模でございますけれども。そこからこの25年までの間に、毎年毎年数パーセントシュリンクをしていくと考えております。

従いまして、25年の5,100億円の売上高の20%は切るような形ですから、1,000億円以下に規模感としてはなっていくだろうと考えております。利益に与える影響は、ほぼほぼもう軽微なものとしてご理解いただければいいと思っております。

それから、カラー&ディスプレイの25年のうち、C&Eのサイズがどの程度かということですが。2025年のうちの半分ぐらいがC&Eとわれわれは考えて予定をしております。

Color & Comfort

事業部門戦略

ファンクショナルプロダクツ

主に対応する領域

スマートリビング領域

基本戦略

- デジタルイノベーションを支える機能性材料をタイムリーに提供
- バイオマテリアルへの転換を進めカーボンニュートラル社会の実現に寄与
- 材料・デバイス・サービスを消費者や社会に直接訴求することで需要を創造
- 環境負荷低減と機能性付与に供するポリマをアジア域に広く供給

売上高・営業利益計画

年	売上高 (億円)	営業利益 (億円)
2021	2,800	210
2022	3,000	200
2025	3,500	250

主要施策

- ▶ **半導体・モビリティ分野向け高機能製品の拡充**
 - ・ デンタル分野でニーズを先取りした機能性材料（低誘電樹脂、有機-無機ハイブリッド樹脂、光学材料向け樹脂）を展開
 - ・ 電子デバイス・CASE分野への工業用テープ・PPSの事業拡大、接合・易解体ソリューションを提案
- ▶ **サステナブル対応製品の展開**
 - ・ 新規環境対応水性樹脂を市場に投入、拡販
 - ・ バイオベースのポリマ製品の開発・展開
- ▶ **QOLに貢献する製品の展開**
 - ・ 医療用途向け成形材料の拡充
- ▶ **高成長地域への事業拡大**
 - ・ コーティング用樹脂をM&Aを柱に中国・アジア地域において拡大


COPYRIGHT © DIC CORPORATION ALL RIGHTS RESERVED. 20

それから、ファンクショナルプロダクツでございますね。25年で売上（の増加）が500億円で利益（の増加）が60億円程度で。ご指摘のとおり、ここは控えめではございます。

21


じゃあ、なんでここを出すのかということですが、こちらは資料でファンクショナルプロダクツの事業の説明をしておりますのが 20 ページにございまして、右下に主要施策がございまして、この中で、一つ目に半導体・モビリティ分野向け高機能製品の拡充がございまして、デジタル分野ということで、機能性材料で、低誘電樹脂がございまして、こういったところがかなり大きな利益貢献になると。


あともう一つ、二つ目の矢羽根で、サステナブル対応製品の展開ということで、新規の環境対応水性樹脂を特に海外を中心に、今、投資は既にスタートしておりますので、その利益の実績化部分が、この 25 年の増益の主な要因とご理解いただければと思います。



事業部門戦略

新事業統括本部

主に対応する領域

サステナブル
エネルギー領域


ヘルスケア領域

基本戦略

- 分散型エネルギーシステム、パッケージ循環システムなどの社会システムの力学に基づく事業創出
- 新たな基盤技術「無機材料設計」と「バイオ材料設計」を活用した複数分野での戦略的な事業創出

2025年売上高 営業利益目標

主要施策

売上高
330
億円

営業利益
100
億円

- ▶ **エレクトロニクス分野**
 - ・ 高速大容量通信における伝送ロス低減と微細配線を実現する銀シードフィルムの拡販
 - ・ フレキシブル無線環境センサー（ハットトッテ®）の拡販
- ▶ **オートモーティブ分野**
 - ・ 自動車のグリーンエネルギー化に貢献する次世代二次電池用材料、燃料電池用材料の事業化
 - ・ カーエレクトロニクス用無機フィラー、軽量化CFRP部材の開発、拡販
- ▶ **次世代パッケージ分野**
 - ・ 軟包装フィルムにおけるマテリアルリサイクルの社会実装と再生プラスチックの事業化
 - ・ 高機能バリアフィルムの開発・展開
- ▶ **ヘルスケア分野**
 - ・ 天然由来ニュートリジョン（DHA、次世代ω3脂肪酸）の開発、拡販
 - ・ 天然色素やスキンケア素材等のバイオ材料の拡充

COPYRIGHT © DIC CORPORATION ALL RIGHTS RESERVED.

21

それから、新事業の 100 億円で、なんでこんなに利益率が高いのかということですが、当然そういう高い利益率のところにはわれわれとしては新事業として投資をしていきますので。特に今計画をしております、21 ページの右下にありますような製品が、先ほど申し上げたとおりこの 100 億円を構成することになります。自動車分野等々でこれから期待されております二次電池用の材料とか、それからエレクトロニクス分野でも、出ております銀シードフィルムといったものはかなり利益率が高い分野。当社にとっても、より川下に近い分野の製品と考えておりますので、その 30% を超える利益率は、決して無理な計画ではないと理解をしております。以上でございます。

中川 [M]：ありがとうございました。それでは、以上で質疑応答を終了させていただきます。

以上で、本日の説明会を終了いたします。

[了]