

DIC Vision 2030

長期経営計画「DIC Vision 2030」のPhase1計画値の見直し

2024年2月13日

社長執行役員
池田 尚志



DIC Corporation

目次

トップメッセージ	-----	3
1. 計画値見直しについて		
・ 新計画値と見直しの背景	-----	5
・ 2022年度～2026年度の実績と計画値	-----	6
・ キャッシュ・アロケーション方針	-----	7
2. これまでの成果と課題		
・ これまでの成果	-----	9
・ 対処すべき課題と今後の計画	-----	10
・ 経営資源の最適配分と事業領域に合わせた施策の推進	-----	11
・ 次世代・成長事業の早期創出に向けた取り組み <small>－ファンクショナルプロダクツ／スマートリビング領域－</small>	-----	12
・ 欧米顔料事業の構造改革 <small>－カラー&ディスプレイ－</small>	-----	13
・ 出版インキ事業の構造改革 <small>－パッケージング&グラフィック－</small>	-----	14
・ サステナビリティの取り組み	-----	15
3. 企業価値向上に向けた対応		
・ 資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応	-----	17

トップメッセージ

DIC Vision 2030は高い理念を掲げてスタートし、2年かけて多角的な視点から取り組みを行ってきました。顔料とポリマの大型買収を中心に、安定基盤事業の強化に向けた施策を講じてきました。一方で、外部環境要因があるものの、買収事業の統合に時間を要し、数量的拡大を伴うシナジーの実現が遅れています。また、次世代・成長事業の確立も、可能性の探索を多方面に行った結果、リソースが分散し、大きな実績につながりません。現状を踏まえ、以下の観点から計画を見直します。

▶ 構造改革と効率性の追求

買収事業の統合や事業ポートフォリオ変革を加速するとともに、既存事業においてはコスト削減、高利益製品への転換などの構造改革を徹底します。新事業開発やDX等の施策の優先順位を明確化し、コストの圧縮を進めます。

▶ スマートリビング領域での新事業立ち上げ

5つの重点事業領域の中でも短期的にはケミトロニクス※を中核としたスマートリビング領域にリソースを集中し、早期の新事業の立ち上げを目指します。新たな事業創出の仕組みであるDirect to Societyの活動を通じて、ビジネス変革を進めます。

▶ 株主価値向上に向けたキャッシュマネジメントの徹底

早期のPBR1倍復帰を目指し、保有する全資産の状況を精査し、その最大活用を図ります。広く社内外の知見を活用し、株主還元を含むキャッシュアロケーションの最適化を実行します。

今までの事業運営を2023年度決算にて総括し、2024年度から新たな指針の下で経営を進めます。

DIC Vision 2030で掲げた目標を変更するものではありません。まずは2年かけて抜本的な構造改革を行うことが、その後の本格成長につながると考えています。大きな経営方針の転換に伴い、成果の発現には今しばらく時間がかかります。今回の計画は、不確実な外部環境に左右されず確実に達成する目標を基本に、2026年以降の飛躍のために不可欠な取り組みから構成されるものです。

※エレクトロニクス仕様の化学・素材を軸にした事業を『ケミトロニクス』と定義。半導体実装分野や先端電子部品分野を中心に、DICならではのソリューションを提供



DIC株式会社 社長執行役員

池田 尚志

TOP MESSAGE

1

計画値見直しについて



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、欧州経済の減退
 - ・ウクライナ侵攻などの地政学リスクの高まり

- ・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

- ・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）

2022年度～2026年度の実績と計画値

- ロシアのウクライナ侵攻に端を発した地政学リスクに伴う外部環境悪化による新規買収事業の大幅な停滞
- 新事業の創出に関して、Phase1中の事業化を計画していた二次電池の主力開発テーマについて中止を決断
 - ・ 営業利益は25年度当初計画値800億円から大幅下方修正
 - ・ 26年度までの計画には外部環境の大幅な改善を織り込んでおらず、概ね自力達成を想定
 - ・ 買収事業のシナジーおよび構造改革効果の発現等が26年度以降に見込まれることから、26年度の見通しについてもレンジで提示
 - ・ 26年度は最高益※更新を目指すと共に、財務バランスの健全化と株主還元の拡充を図る ※565億円（17年度）

(億円)

	Phase1					26年度 見通し
	22年度 実績	23年度 実績	24年度 計画	25年度		
				当初計画	修正計画	
売上高	10,542	10,387	11,000	11,000	11,500	12,000～12,500
営業利益	397	179	300	800	400	500～600

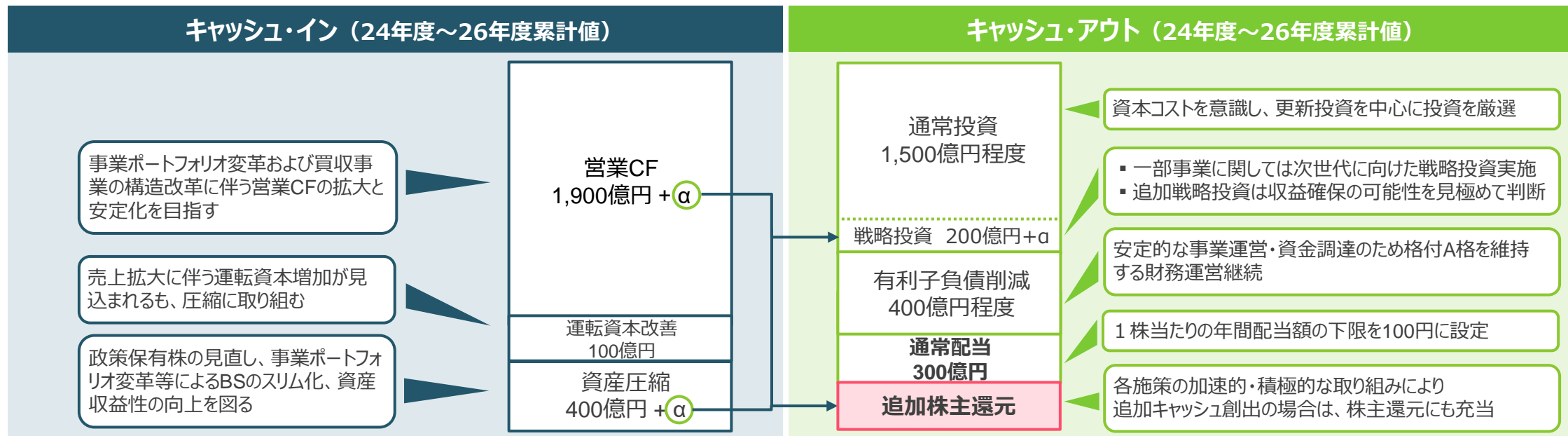
セグメント別営業利益

(億円)

パッケージング&グラフィック	203	220	225	270	245	270～300
カラー&ディスプレイ	51	▲89	40	210	95	120～160
ファンクショナルプロダクツ <うちケミトロニクス>	236	154 <60>	156 <60>	310	180 <80>	220～250 <100～110>
その他（R&D等） <うち二次電池開発テーマ>	▲94	▲106	▲121	10 <100>	▲120	▲110 程度

キャッシュ・アロケーション方針

- 24年度以降3年間をかけ事業ポートフォリオ変革と構造改革推進とともに資産圧縮によりキャッシュを創出
- 財務体質の健全化を進めるとともに株主還元も充実



	23年度実績	Phase1当初計画 (25年度)	26年度目標と考え方	
ROIC	1.5%	6.0%	4.0～5.0% \geq WACC	外部環境悪化に伴う収益性の悪化によりROICは下方修正となるが、構造改革の推進や経営資源配分の見直しによって早期改善を目指す
ROE	▲10.6%	---	7.0～8.0% \geq 株主資本コスト	26年度は通過地点として、資本効率の改善を図り企業価値向上を目指す
ネットDEレシオ	1.21倍	1倍以下	1.00～1.10倍	事業構造改革進展により若干のレバレッジは許容も格付A格を維持する財務運営継続

2

これまでの成果と課題



これまでの成果

- 多くの開発投資と事業買収により**幅広く事業の可能性を探索**、**事業ポートフォリオ変革のタネを多数創出**

これまでの成果

M&Aによる事業拡大、成長領域へシフト	<ul style="list-style-type: none"> ● PCAS Canada : 半導体フォトレジストポリマーの製造技術を獲得 ● Guangdong TOD New Materials : 塗料用樹脂の中国への拡販と水性樹脂生産拠点の確保 ● Sapici S.p.A. : ULM技術※¹獲得により、環境対応ニーズの高い欧州での優位性を確保 	<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin-bottom: 5px;"> スマートリビング領域 </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;"> サステナブルパッケージ領域 </div>
Value Transformationの推進	<ul style="list-style-type: none"> ● 環境配慮型水性ウレタン(Green-WPU)の生産開始 ● PFASフリー界面活性剤の開発、上市 ● ポリスチレンのマテリアルリサイクルに向けた実装準備 ● 近赤外線コントロール黒顔料の上市 	<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin-bottom: 5px;"> スマートリビング領域 </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin-bottom: 5px;"> サステナブルパッケージ領域 </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;"> カラーサイエンス領域 </div>
新事業の共同研究、製品化	<ul style="list-style-type: none"> ● LiB用電極バインダー樹脂の上市、その他の電池用素材の開発進展 ● 種々のベンチャーと協業し、バイオ技術を深化・製品化 (藻類事業の拡大、スキンケア化粧品 fillwith) 	<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin-bottom: 5px;"> サステナブルエネルギー領域 </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;"> ヘルスケア領域 </div>
不採算・低成長・ノンコア事業からの撤退と構造改革事業の合理化	<ul style="list-style-type: none"> ● 出版インキ事業の生産拠点集約と合理化 ● ノンコア事業である星光PMC※²を売却、売却資金を成長事業の企業買収に活用 ● 不採算/ノンコア事業からの撤退 (住設材料、建材塗料、アルキルフェノール、ガラスフォトマスク) 	

【サステナブルエネルギー／ヘルスケア／スマートリビング／カラーサイエンス／サステナブルパッケージ領域】

DIC Vision 2030において、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つの重点的領域を当社が注力すべき領域として設定

※1 Ultra Low Monomer : 有害物質を極限まで抑えた樹脂原料

※2 星光PMC : 製紙用化学薬品・樹脂の製造販売を行う子会社

複数領域で事業の可能性を生んだ反面、**リソースが分散したこと**と、**外部環境の悪化**により計画した収益化に至らず
➔ 可能性の探索から、早期に実績化段階へ

対処すべき課題と今後の計画

- 早期かつ確実に成果を得られる施策を絞り込み、**メリハリのある経営資源配分**を徹底
- 買収事業の合理化とシナジー追求を促進

対処すべき課題		今後の計画
経営資源の最適配分	<ul style="list-style-type: none"> ● 直近の厳しい事業環境下では投入可能なリソースが限定的 ➔ 注力する領域の優先順位付けが必要 	<ul style="list-style-type: none"> ● 早期実現性と収益性が高い成長事業に経営資源を集中投入 ➔ 詳細：p11
	<ul style="list-style-type: none"> ● 強みを活かしていく分野にもリソースが分散し、優先すべき事業の選別に至らず 	<ul style="list-style-type: none"> ● 短期的に優先すべき事業領域を選別し、経営資源を集中：スマートリビング領域 ➔ 詳細：p12
	<ul style="list-style-type: none"> ● 固定費増大などに伴う欧米顔料事業の収益性悪化 	<ul style="list-style-type: none"> ● 生産拠点の統廃合 ● 大規模な人員合理化 ● 外部環境の変化に合わせたシナジー施策の見直しと実行 ➔ 詳細：p13
構造改革事業の合理化促進	<ul style="list-style-type: none"> ● 出版用インキ事業：市場縮小、原価高騰による収益性悪化 ● TFT液晶事業：中国後発メーカー参入による価格競争の激化を受けた収益性悪化 	<ul style="list-style-type: none"> ● 製造・販売体制の効率化 ● 同業他社とのアライアンス推進 ➔ 詳細：p14 ● TFT液晶事業の抜本的な構造改革を継続検討、24年度中に決着
サステナビリティ戦略の効率的な推進	<ul style="list-style-type: none"> ● 厳しい事業環境下での戦略実行 	<ul style="list-style-type: none"> ● 施策の優先順位付けをして取り組みを推進 ➔ 詳細：p15

経営資源の最適配分と事業領域に合わせた施策の推進

- 当社の強みを活かして、**早期かつ確実に**収益化が見込まれるテーマに経営資源を**集中投入** ▶ **スマートリビング領域**
- **効率的なリソース配分**により、厳しい事業環境下においても「目指す姿」を実現

Phase1今後の方針（24-25年度）

Phase1 最重要領域

**スマート
リビング領域**



早期実現性と収益性の観点から、Phase1では**スマートリビング領域**に経営資源を集中

● エレクトロニクス分野を集中強化

- ・ケミエレクトロニクス事業本部の設置
- ・コア領域の深化 + 周辺領域の強化

● 買収事業とのシナジー発揮

- ・ PCAS Canadaとのシナジー追求

スマートリビング以外の事業領域の中でもターゲットを選別

- Phase1では各領域の中で優先すべきターゲットを見極め、収益化のステップへ進める
- 新たな戦略投資は収益が拡大基調となるPhase2以降に実施

**サステナブル
エネルギー
領域**



ターゲットを大胆に選別
強みを発揮しづらい
テーマからの撤退

**ヘルスケア
領域**



拡散したテーマの取捨選択
収益性と早期実現性が見込まれる分野を選択し、注力

**サステナブル
パッケージ
領域**



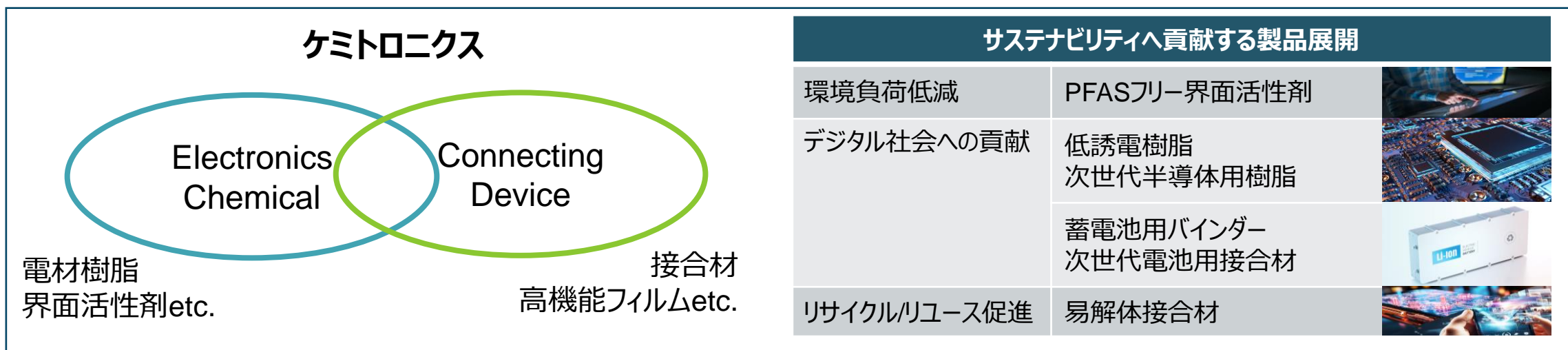
**カラー
サイエンス
領域**



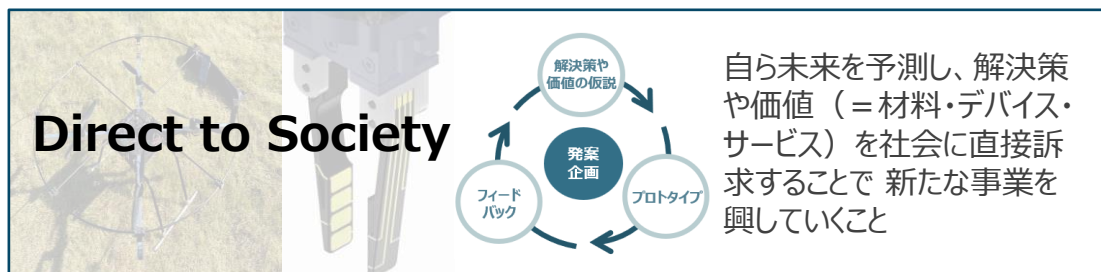
合理化策による
Colors & Effects
顔料事業の**収益改善**

次世代・成長事業の早期創出に向けた取り組み －ファンクショナルプロダクツ／スマートリビング領域－

- エレクトロニクス仕様の化学・素材を軸にした事業を『ケミトロニクス』と定義し、経営リソースを集中
- 今後さらなる成長が見込まれる半導体実装分野や先端電子部品分野を中心に、DICならではのソリューションを提供する
- 26年度には、ケミトロニクス分野を中心に23年度比で営業利益50～70億円の増加を目指す



Direct to Societyを通して融合領域を拡大



エレクトロニクス市場は、当社素材を軸にした価値提供が可能

- 現有製品や開発アイテム、ビジネスチャネル
- ポリマーを中心とした化学素材の設計・製造技術
 - エレクトロニクス向け素材での超低不純物で安定した品質の実績

ケイパビリティ強化の取り組み

- “ケミトロニクス事業本部”の新設
 - 情報の集約による戦略深化 / “製・販・技”一体の統合体制
- PCAS Canada社の買収

欧米顔料事業の構造改革 – カラー&ディスプレイ –

- 大規模な**生産拠点の統廃合**、**人員合理化**をはじめとする構造改革・効率化を推進し、特に買収した Colors & Effects を中心とする、欧米における事業の収支構造を改善することでシナジーを最大限発揮できる体制を構築

生産拠点の統廃合

- ・ 将来需要を加味しつつ、欧米顔料拠点を最適化
※4拠点の縮小、12拠点の最適化

人員の合理化

- ・ 買収当初より規定路線であった合理化に加えて事業環境の悪化に対する追加の人員合理化を実行
※22年度より段階的に実施し、23年度以降は過去最大規模の人員合理化に着手

製品ポートフォリオの転換

- ・ 汎用化製品(アゾ、フタロシアニン、DPP)の生産合理化
- ・ 高付加価値製品の拡充(ペリレン、光輝材、ディスプレイ用顔料)

体制再構築により成長軌道へ回帰

生産効率化とコスト削減

- ・ 23~26年度までの構造改革費用の総額は約160億円
- ・ 合理化策による営業利益改善は、26年度時点で年間100億円超(22年度比)
- ・ 顔料事業総人員の12%超を削減
- ・ 27年度以降も追加の構造改革を継続し、更なる営業利益の改善の積み増しを進める
- ・ 資産と人員のスリム化により、「収益柱」への回帰を目指す

成長戦略製品への投資

- ・ 特殊用途で拡大が進むペリレン、光輝材、ディスプレイ用顔料の生産拡大により成長を図り、収益向上へ

サステナビリティの追求

- ・ 拠点やプロセスの最適化によりCO2排出を削減し、より競争力のある生産体制を構築

出版インキ事業の構造改革 –パッケージング&グラフィック–

- 出版インキ事業については、需要の縮小・顧客の移動・競合環境の変化等に先んじた生産体制の最適化や合理化施策の実行により、事業全体の収益性維持を実現

国内では業務提携を開始、海外でも生産体制の効率化を実行

- ・ 国内では、同業他社との業務提携により、生産設備の効率改善や物流施設の有効活用を実現
- ・ アジア・オセアニア地域では、需要地へ近い拠点への集約やマザープラントへの移管等により、域内の生産体制を効率化
- ・ 欧州でも生産工場の集約や一部拠点の閉鎖を通じて地域全体の生産最適化を実行

需要動向に応じてさらなる合理化施策の実行を計画

- ・ 国内では、生産能力の縮小、効率的な販売体制への再編、生産・物流面におけるアライアンス業務の拡大等を計画
- ・ 欧米では市場の成熟スピードに応じた最適な合理化施策を実行。一方、工場跡地の有効活用による収益改善も視野に入れる

事業の構造改革を通じた合理化の実現

- ・ 国内外における構造改革の実現により、24～26年度累計で約25億円の合理化を見込む
- ・ 市場動向や競合の動きを先読みし、様々な合理化施策の検討を継続する

サステナビリティの取組み

- **CO2排出量削減は着実に進捗、今後グループ全体における具体的な施策の検討および実行のタイムライン設定等を通じて、30年度50%削減の確実な達成を目指す**

これまでの成果（22-23年度）

- CO2排出量の削減について、22年度時点で13年度対比△22%を達成。23年度も石炭ボイラーのLNG化、国内全拠点のグリーン電力への転換、等を通じて着実に進捗
- 四日市市との包括連携協定を締結、ポリスチレン製品回収の実証試験を実施。食品容器の資源循環を目指して多様な可能性を探索
- 顧客へ製品カーボンフットプリントのデータ提供を開始

今後の方針（24-25年度）

- 30年度CO2排出量50%削減に向けたロードマップを策定、グリーン電力調達について地域性・規模・時期等に応じた様々な手法を検討
- 高まる非財務情報開示要請への対応拡充（欧州サステナビリティ情報開示関連法令等）
- エコデザインとサーキュラーエコノミー関連の製品ラインアップ拡大

サステナビリティの取組みにおける優先課題

- **30年度CO2排出量50%削減に向け、「目標の確実な達成」と「コスト優位性の実現」との両立を意識する**
- **サーキュラーエコノミーへの対応において、当社の強みや独自性を活かした取組みを通じて、「循環型社会の実現」と「製品・ソリューション等の競争力向上」とを目指す**

3

企業価値向上に向けた対応

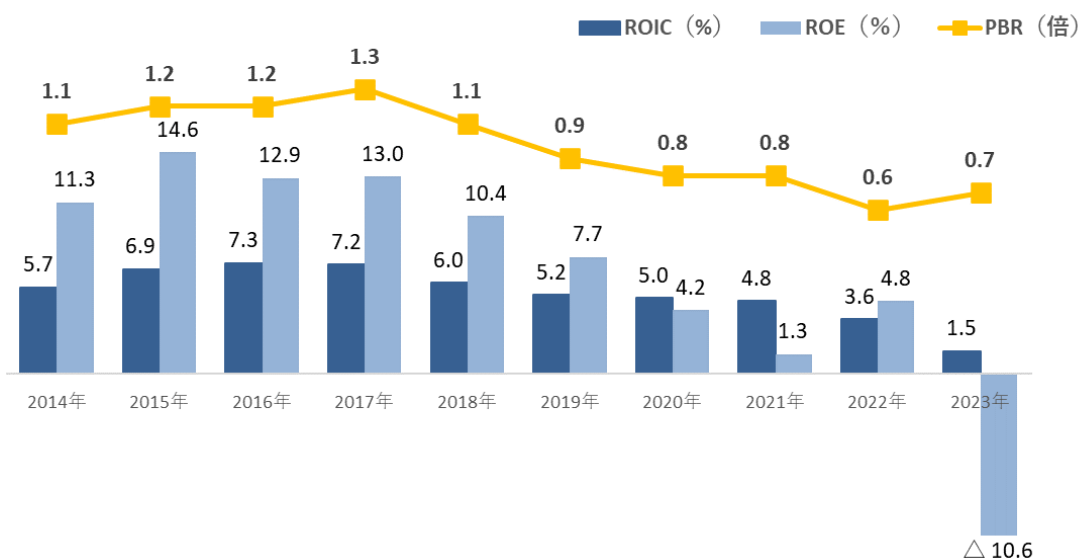


資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応

現状分析

- 19年度以降、PBR1倍割れの状態が続いている
- 事業ポートフォリオ変革のため積極的な投資を行ってきたが、買収事業の収益化に時間がかかっており投資効率（ROIC）が低下
- 有利子負債の増加により加重平均資本コスト（WACC）が低下しているものの、現状のROICはWACCを下回っていると認識

14~23年度 PBR、ROIC、ROEの推移



改善に向けた取り組み

方針と目標

- ・ 資本収益性の改善を重要な経営課題であると認識し、選択と集中による資本効率の改善に取り組む
- ・ WACC以上となる ROIC 4.0~5.0%（26年度）を目標とする

具体的な取り組み

- **事業ポートフォリオ変革の推進** → 詳細：p10
 - ・ メリハリのある経営資源の配分を徹底
 - ・ C&E事業の構造改革による収益改善とシナジーの追求
 - ・ 不採算事業およびノンコア事業からの撤退
- **キャッシュ・アロケーション方針の明確化** → 詳細：p7
 - ・ 事業ポートフォリオ変革のための戦略投資はひと段落
 - ・ 政策保有株式やその他資産の圧縮により、バランスシートのスリム化を図る
 - ・ ネットD/Eレシオ 1.00~1.10倍を目標に、格付A格を維持できる財務運営
 - ・ 1株当たり100円を配当下限とする。追加キャッシュ創出の場合は、株主還元にも充当
- **資本コストの低減**
 - ・ 業績の安定化、配当の下限設定による配当金への信頼性向上などの取り組みにより、資本コストの低減を図る
- **企業価値の向上に向けた取組みの強化**
 - ・ 高次かつ広範な見地から企業の社会に対する役割を議論するとともに、長期的な企業価値の向上に資する外部の視点から取締役会に助言することを目的に、価値共創委員会を新設する
 - ・ メンバーは、独立性・客観性を重視し、社外取締役および社外有識者とする
 - ・ 審議テーマは、ROICの改善策や保有資産の有効活用策、美術館運営といった、資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応関連事項全般

<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きください。

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。



Color & Comfort



DIC Corporation