



DIC 株式会社

長期経営計画「DIC Vision 2030」の Phase 1 計画値の見直し説明会

2024 年 2 月 14 日

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

社長執行役員の池田尚志でございます。私からは、次の五つのことを皆様にお約束したいと考えています。一つ目は、買収事業の合理化とシナジー追求を推進し、業績の早期改善を図ること。二つ目は、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すること。三つ目は、2024年以降、3年間をかけ、事業ポートフォリオ変革を推進するとともに、資産圧縮によるキャッシュを創出すること。四つ目は、企業価値の向上と持続的な成長および財務健全性の維持という観点から、キャッシュ・アロケーション方針を策定しそれを実行する。そして、五つ目は繰り返しになりますが、2024年度より年間配当100円を下限とする配当方針を導入することになります。

これらを単なる約束事にとどめないために、今般、長期経営計画DIC Vision 2030の一部見直しを行うこととし、それに合わせ、DIC Vision 2030で掲げた2025年度を最終年度とするPhase1の営業利益計画値を、当初掲げた800億円から、今回400億円に見直すことを決めました。この五

つの重要な考え方を踏まえて、今回のアップデートを行っています。特にその中で、長期的な観点を含め、三つのポイントに絞って、ここでメッセージとして掲げさせていただいております。

一つ目は、構造改革と効率性の追求でございます。先ほど来、話に出ております買収事業の統合や、事業ポートフォリオ変革を加速するとともに、既存事業におきましては、コスト削減、高利益品への転換などの構造改革を徹底します。また、さまざまにかけておりました施策のコストを見直して、その圧縮に努めてまいります。

二つ目でございますが、スマートリビング領域での新事業立ち上げ。当初、2030の計画では五つの重点事業領域を掲げ、さまざまな可能性を追求してまいりました。その中でも、短期的に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。ここでケミトロニクスとは、この1月1日で発足しました、エレクトロニクスを中心とした当社の中のさまざまな事業群を集約した新しい事業本部でございます。

三点目でございますが、株主価値向上に向けたキャッシュマネジメントの徹底。これは早期のPBR1倍復帰を目指し、当社が保有する全資産の状況を精査し、その最大活用を図ってまいります。そのために、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。また、ガバナンス面においても、株主価値向上に向けた取り組みを強化してまいります。

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



※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.

5

では、具体的に説明させていただきます。ページを送って、5ページ目でございます。新計画値と見直しの背景でございます。2030におきまして、今まで掲げておりました目指す姿と基本方針は維持してまいりますが、直近の状況を踏まえ、25年度を最終年度とするPhase1の計画値の見直しを実施いたします。

Phase1 といいますのは、目指す姿の実現に向けた基盤作りとして、22年度から25年度までの前半の部分を指しております。非常に新規の成長分野に期待をして、経営資源をかけていたのですが、その分散が、かなり過ぎてしまったところと、テーマの取捨選択が遅れてしまったところの反省を踏まえまして、今回の計画見直しをしております。

また、買収事業の期待効果がいまだ実現十分にしていないところ、並びに効果の発現には時間がかかるという点も踏まえて、当初800億としていた営業利益を今般400億に見直しをさせていただきます。

一方でPhase2、これは26年度から30年度にかけての後半にあたるわけですが、最終年度30年までは、まだしばらく時間がございます。しっかりとPhase1を固めた上で、Phase2のあり方をあらためて提示させていただきたいと思っております。次のページにまいります。

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ト <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

COPYRIGHT © DIC CORPORATION ALL RIGHTS RESERVED.

6

その Phase1 の 22 年から 26 年にかけての計画値を、ここに掲げさせていただきます。24 年度の計画は、先ほど浅井のほうより説明ありましたように、300 億の営業利益をまずは踏み台とし、25 年度の 2 年目で 400 億、3 年目、26 年度の見通しとしては 500 億から 600 億を目指したいと考えております。

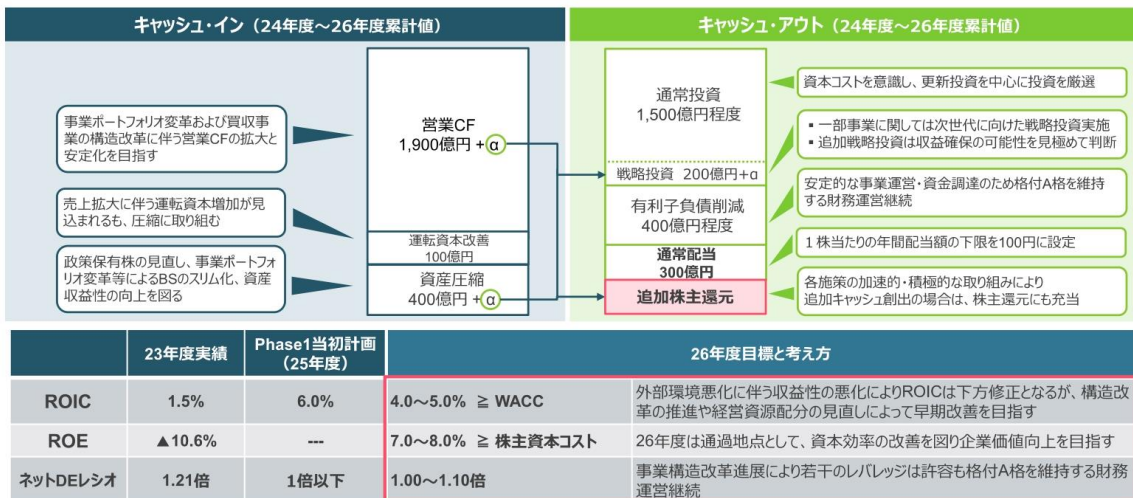
今回の計画値の見直し、特に Phase1 の 25 年度の 400 億に至った理由でございますが、一番大きなところとしましては、新事業の創出に関して、Phase1 の事業化を計画していた二次電池の主力開発テーマについて、中止を決断したことがございます。そのほか外部要因等はあるのですが、冒頭より申し上げておりますように、外部環境の大幅な改善、それを織り込まずにおおむね自力で達成する施策を中心に策定しております。逆に申しますと、外部環境の大幅な改善等が出てきたときには、これを上回る可能性を秘めていると考えております。

25 年度の数字で見させていただきますと、各セグメント別でいきますと、カラー&ディスプレイは、24 年度に大きな構造改革による黒字化を果たした上で、順調に 26 年に向けて、成長軌道に乗せていきたいと考えております。一方、パッケージング&グラフィック、主にインキ事業を中核とした部分につきましては、構造改革が順調に達成されてきていることもあり、当初の 25 年度の 270 億の営業利益レベルは 1 年遅れにはなりますが、26 年度で達成する見込みでございます。

今回、スマートリビングに注力するという一方で、中核的な役割を果たすのがファンクショナルプロダクツ事業部門です。新たに発足したケミトロニクス事業本部を中核として、この部門において、大きな増益を26年にかけて計画しております。次のページお願いいたします。

キャッシュ・アロケーション方針

- 24年度以降3年間をかけた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



もう一つ、今回の見直しにおいて重要な考え方としては、私どもとしてキャッシュ・アロケーション方針を明確にして実行していきたいということでございます。ここに掲げておりますのは、向こう3年間かけてのキャッシュ・イン並びにキャッシュ・アウトの計画値でございます。

まず、左のキャッシュ・インについてでございますが、営業キャッシュフローとして1,900億円の創出。これは事業ポートフォリオ変革および事業買収の構造改革に伴う営業キャッシュフローの拡大と安定化を目指す結果でございます。

この中には、販売回復に伴う運転資金の通常の増加分は織り込んで、ネット額としての1,900を示しておりますが、さらに、その上で運転資本の削減を100億円計画していきたいと考えております。また、政策保有株の見直し、事業ポートフォリオ変革、事業入れ替え等により、BSのスリム化、資産、収益性の向上を図る意味で資産の圧縮を400億円超、計画いたします。

右に移りまして、キャッシュ・アウトですけれども、資本コストを意識し、効率性、収益性の観点から、投資先を厳選した上で、更新投資を中心に通常投資 1,500 億円を予定します。一方、安定的な事業運営・資金調達のため、格付 A 格を維持するための財務運営継続のために有利子負債削減に 400 億円程度を充当する計画でございます。また、冒頭より申し上げておりますように、通常配当として 1 株当たり年間配当額の下限を 100 円に設定して、合わせて 300 億円を充てる計画でございます。

この大きな考え方の上で、さらに各施策の加速的あるいは積極的な取り組みにより、追加のキャッシュ・インの創出を目指してまいります。その際には、株主還元にも充当していきたいと考えております。

一方、資産圧縮に伴い事業の入れ替え、あるいは厳選した上で、成長分野に限って戦略投資に 200 億円超を充てていきたいと考えております。このようなキャッシュ・アロケーション方針を実行する上で重要な経営指標としましては、当然ながら、下に書いております ROIC、ROE、ネット DE レシオ等を重視して経営してまいります。そして、26 年度の目標のレベルを下に提示しており、これを達成すべく努力してまいります。

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、成長領域ヘシフト	<ul style="list-style-type: none"> ● PCAS Canada：半導体フ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 	スマートリビング領域  サステナブルパッケージ領域 
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 	スマートリビング領域  サステナブルパッケージ領域  カラーサイエンス領域 
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、スキング化粧品 fillwith) 	サステナブルエネルギー領域  ヘルスケア領域 
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、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

それでは、9 ページにまいります。具体的な施策についての説明をさせていただきます。これまでの成果の総括をこのページでしております。M&A による事業拡大、成長領域へのシフト、並びに Value Transformation の推進を図ることができました。特に、買収案件、買収につきましては大型を含め、一巡している認識でございます。

複数領域で事業の可能性を行ってまいりましたが、リソースが分散してしまったこと、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の段階へとシフトしたいと考えております。次のページです。

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	● 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	● 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
	● 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	● 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
	● 固定費増大などに伴う欧米顔料事業の収益性悪化	● 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	● 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	● 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	● 厳しい事業環境下での戦略実行	● 施策の優先順位付けをして取り組みを推進 → 詳細：p15

COPYRIGHT © DIC CORPORATION ALL RIGHTS RESERVED.

10

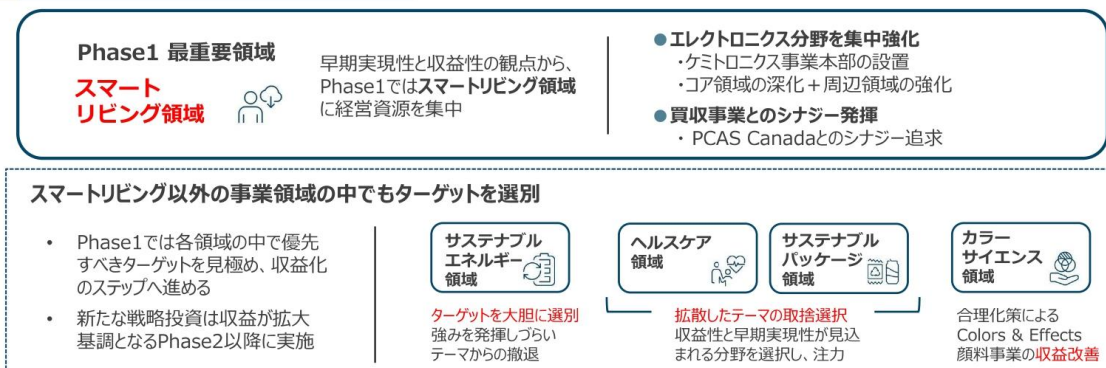
対処すべき課題と今後の計画ではございますが、先ほど、ただ今申し上げた認識に基づき、メリハリのある経営資源の配分を徹底してまいりたいと思います。具体的には、そこに書いてありますように、経営資源の投下領域を明確化するということと、構造改革の合理化推進等々がございます。

この中で本日は絞りまして、一つ目として、成長領域への投資としてのスマートリビング領域、二つ目として、顔料事業の収益性悪化の改善策、三つ目として、出版用インキの更なる収益性の向上について説明させていただきます。では、次のページをお願いします。

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）



まず、スマートリビング領域についてですが、これは当初、五つの領域として、サステナブルエネルギー、ヘルスケア領域、サステナブルパッケージ、カラーサイエンスを合わせて設定していたのですが、その中でも特にこのスマートリビング領域を中核にしていくという考え方でございます。より詳しくは次のページで説明させていただきます。

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



COPYRIGHT © DIC CORPORATION ALL RIGHTS RESERVED.

12

エレクトロニクス仕様の化学や素材を軸とした事業をケミトロニクスと定義したわけですが、全社に分散していた経営リソースをこの事業本部に集中し、短期かつ確実に効率的に実績化、新事業の立ち上げを目指してまいります。

具体的な製品としては、中ほどの四角に囲っておりますように、私どもの高分子素材、さらにはデバイス、組み合わせた複合材のセットで、成長を目指してまいります。また、具体的な製品の例としましては、右に書いておりますサステナビリティに貢献するさまざまな製品を中核として、展開を図ってまいります。

一方、方法論としても見直しをかけたと思っております。左下に書いてありますように、Direct to Society の考え方を通じて、領域の拡大を推進していきたいと。これは、私たち自身で未来を予測、解決策や価値を直接社会に訴求していくということです。

われわれは材料メーカーではあるのですが、デバイスあるいは最終製品まで仕上げ、プロトタイプとして、その価値やソリューションを提示していく。そこで得られた情報やニーズをフィードバックとして、われわれ自身の製品あるいは事業をブラッシュアップしていく。このサイクルを回していくことで、社内の開発あるいは新事業の立ち上げをよりスムーズにしていくことを目指してまいります。

一方、右下に書いていますように、ケイパビリティ強化といたしましては、さまざまなノウハウの蓄積、さらには新たに獲得しましたカナダのフォトレジストポリマーの会社が持っている、例えば超低不純物で安定した品質を量産できる技術、これらを活用して、さらなる付加価値化を目指してまいります。このように、ケミトロニクスに限るものではないのですが、スマートリビング領域に関わる製品群を中心に、23年度比で26年度には営業利益50から70億円の増加を目指してまいります。次のページにまいります。

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

欧米顔料事業の構造改革でございます。今まで進めてきております合理化の施策をさらに推し進めまして、生産拠点の統廃合、人員合理化を含め、右に囲っておりますように、26年に向けて、明確なマイルストーンに向けて推進してまいります。具体的には、合理化策による営業利益改善額は、26年度時点で年間100億円、これは22年度比ですけれども、23年度比でも60億円の改善を目指してまいります。総人員も12%削減をそれまでに達成する計画でございます。

一方、合理化の取り組みは一時的、短期的に終わるものではなく、23年から26年、さらに27年以降も必要になるとは考えておりまして、これからの3年間でも総額の160億円は費用として計上する見込みでございます。

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

COPYRIGHT © DIC CORPORATION ALL RIGHTS RESERVED.

14

続きまして、出版インキ事業の構造改革について、説明いたします。

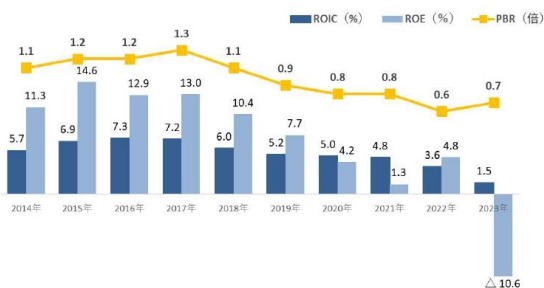
業績、23年度に表れておりますように、私どもが今まで取り組んできた合理化施策は確実に成果を産んでおり、事業全体の収益性はかなり改善してきていると見ております。すでに大半は終わっており、今後は需要に応じた最適化に注力してまいります。国内外における構造改革の実現により、向こう3年間で累計で約25億円、年間にして8億円ですけれども、合理化を継続して見込んでおり、さらなる収益の改善に努めてまいります。

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



COPYRIGHT © DIC CORPORATION ALL RIGHTS RESERVED.

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
 - ・ メリリ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り組みの強化**
 - ・ 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

17

最後に、株価を意識した経営の実現に対して、17 ページで説明させていただきます。現状分析といたしましては、左のグラフに表れておりますように、ROIC、ROE、そして、PBR に代表されますように、私どもの経営状況は決して好ましいものではないと思っております。この早期の PBR1 倍復帰を目指して、さまざまな取り組みを行っていくのが今回の趣旨ではございますけれども、特に、さらなる取り組みとして、右下に書いております企業価値の向上に向けた取り組みについて、最後に申し上げます。

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いたします。これは独立性・客観性を重視し、社外取締役および適宜招聘する社外有識者を母体とする、完全に独立した一つの委員会でございます。

ここでさまざまなテーマを、高次かつ広範な見地から議論いただき、私どもの経営に生かしていきたいと考えております。具体的には ROIC の改善、保有資産の有効活用、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関連事項全般でございます。

ガバナンス強化といたしましては、直前でございますが、先ほどリリースさせていただきましたように、1 名の新たな外部取締役を追加選任することをこのたび決議いたしました。スキルマトリッ

クスの拡充や多様性の改善も踏まえて、取締役会の監督機能強化を実施することにより、本日説明させていただきます。また、新たな 2030 のアップデート版を確実に実行してまいりたいと思っております。

私からの説明は以上となります。ありがとうございました。

< 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。