

# DIC レポート 2022

The DIC Group Integrated Report



詳細版

DIC Corporation

DIC グループは経営の基本的な考え方を「The DIC Way」として定めています。「The DIC Way」の下、企業価値の向上と持続的な成長を目指します。



# The DIC Way

## 経営理念

絶えざるイノベーションにより  
豊かな価値を創造し、  
顧客と社会の持続可能な発展に貢献する

## 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 -

## 行動指針

- 進 取**：イノベーションを通して価値を創造するために、変化を恐れず受け入れ、自らも変化する心を持つ。固定観念にとらわれず、自由な発想や新しい視点で考え実行する。\*
- 誠 実**：倫理的で正直な態度を貫き、良識と責任感を持って課題に真摯に向き合い、末永くお客様、同僚など、会社と関わりを持つ全ての関係者からの信頼を得る。\*
- 勤 勉**：当事者意識と向上心を持ち、なすべきことに自ら進んでひたむきに努力を重ね、その責任を果たす。\*
- 協 働**：社員一人ひとりの個性や多様性を尊重し、グループ総力を結集し、社外関係者とも協力し、知恵を出し合いながらより良いものを生み出していく。\*
- 共 生**：コンプライアンスの意識を超えて「良き企業市民」としての社会的責任を果たし、持続可能な価値を持った製品・サービスの提供、ならびに社会貢献を推進する。\*

\*＝注釈

### 新経営ビジョンについて

いままで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するために、経営ビジョンを再定義しました。

## 経営理念

### 行動指針



進取



誠実



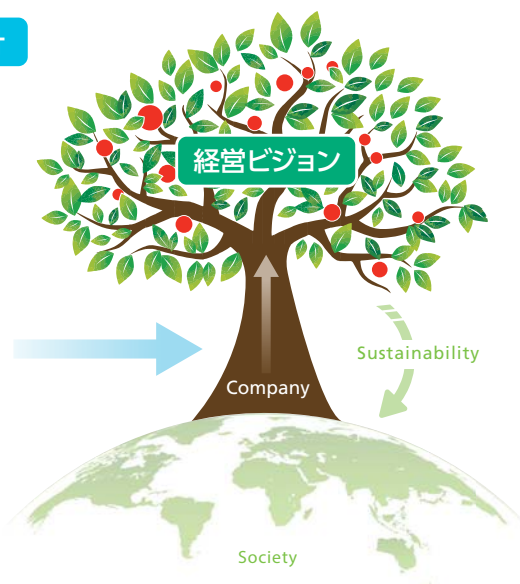
勤勉



協働



共生



# Contents

## 目次

### DICグループとステークホルダーの皆様とをつなげる

#### コミュニケーションツールのご紹介

DICグループでは、ステークホルダーの皆様とのコミュニケーションを促進し、企業活動への理解をより深めていただくために、様々なコミュニケーションツールによる情報発信に努めています。

サステナビリティ情報についても、より詳細な情報およびデータをウェブサイトでご紹介しています。

#### 冊子／PDF

##### 各活動についての報告

##### DICレポート 冊子版



統合報告書  
年1回発行  
ハイライト版レポート

##### DICレポート PDF版



統合報告書  
年1回発行  
詳細版レポート  
(PDF)

##### Annual Securities Report



財務情報（英文）  
年1回発行  
(PDF)

#### ウェブサイト

総合的な企業情報を  
リアルタイムで発信

WEB <https://www.dic-global.com/ja/>  
企業情報のグローバル発信、  
各活動についての報告  
随時更新



DIC ウェブサイト

#### 本レポートについて

DICグループは、グローバルに展開する事業内容とサステナビリティ活動を効率的にご報告するために、2017年度より経営実績・戦略などの財務情報と非財務情報を記載した「DICレポート」を「統合報告書」として発行しています。2022年度も、要点を分かりやすくお伝えする冊子版とサステナブルな取り組みの詳細なデータを盛り込んだPDF版を発行しました。

DIC レポートPDF版 WEB <https://www.dic-global.com/ja/csr/annual/>

※本レポートにおける「アジアパシフィック地区」は、欧米・中国とともに地域統括会社が管轄する範囲であり、日本・中国・韓国を除いたアジア・オセアニア地域を表しています。また、統計上の「アジア・オセアニア」は日本を除いたアジア・オセアニア地域を表しています。

#### ウェブサイトとの連動について

詳細な情報やデータをウェブサイトでご覧いただける箇所にはWEBマーク（WEB）を記載し、DICウェブサイト上の関連ページをご案内しています。

DIC ウェブサイト WEB <https://www.dic-global.com/ja/>

#### 報告対象範囲

DICおよび国内・海外の連結対象のグループ会社を本レポートの報告対象とします。

ただし「安全・環境・健康」に関する報告の対象範囲は

WEB [https://www.dic-global.com/pdf/csr/environment/dic\\_report\\_scope\\_ja\\_2022.pdf](https://www.dic-global.com/pdf/csr/environment/dic_report_scope_ja_2022.pdf)  
をご覧ください。

#### 報告期間

2021年1月1日～2021年12月31日（2021年度）

#### 発行

2022年7月（次回発行は2023年6月の予定です）

#### 参考ガイドライン

ISO26000：2010、レスポンス・ケア コード

GRIサステナビリティ・レポーティング・スタンダードの中核オプションに準拠しています。

#### 価値創造ストーリー

|                          |    |
|--------------------------|----|
| DIC HISTORY              | 3  |
| DICグループの価値創造アプローチ        | 5  |
| 2021年度のDICグループのTOPICS    | 7  |
| 財務・非財務情報                 | 9  |
| 世界に広がるDICグループ            | 11 |
| トップメッセージ                 | 13 |
| 新長期経営計画「DIC Vision 2030」 | 19 |
| 主要財務指標の推移                | 22 |
| CFOメッセージ                 | 23 |
| 持続的な成長に向けた事業セグメント別アプローチ  |    |
| パッケージング&グラフィック           | 25 |
| カラー&ディスプレイ               | 27 |
| ファンクショナルプロダクト            | 29 |
| 新事業統括本部                  | 31 |

#### 価値を創造する戦略

|                   |    |
|-------------------|----|
| 活動紹介              |    |
| サンケミカル社の活動紹介      | 32 |
| DICアジアパシフィックの活動紹介 | 33 |
| DICチャイナの活動紹介      | 34 |
| 生産統括本部長メッセージ      | 35 |
| 技術統括本部長メッセージ      | 37 |
| R&D統括本部長メッセージ     | 38 |

#### 特集

|                                    |    |
|------------------------------------|----|
| 持続可能なモビリティ社会への取り組み                 |    |
| 優れた信号応答性と意匠性を併せ持つ機能性黒色顔料           | 40 |
| 世界最速硬化の炭素繊維強化プリプレグ DICARBO® LFシリーズ | 44 |
| サーキュラーエコノミーを目指す取り組み                | 48 |
| DICの働き方改革 — WSR2020 活動紹介 —         | 51 |

#### 価値創造を支える基盤

|                       |     |
|-----------------------|-----|
| ESG部門長メッセージ           | 54  |
| DICグループのマテリアリティ       | 56  |
| サステナビリティ指標            | 57  |
| コーポレートガバナンス           | 59  |
| 役員紹介                  | 65  |
| 社外取締役メッセージ            | 67  |
| DICグループのサステナビリティの取り組み | 68  |
| コンプライアンス              | 71  |
| BCM・危機管理              | 73  |
| 情報セキュリティ              | 76  |
| 安全・環境・健康              | 78  |
| 気候変動                  | 113 |
| 品質                    | 124 |
| 人材マネジメント              | 127 |
| 持続可能な調達               | 148 |
| 新しい価値の創造              | 152 |
| サステナビリティ関連技術と製品の開発    | 154 |
| DX推進への取り組み            | 157 |
| 社会との共生・社会貢献           | 159 |
| ステークホルダーとのコミュニケーション   | 162 |

#### 情報

|                      |     |
|----------------------|-----|
| GRI内容索引              | 167 |
| 2021年度 経営の概況         | 172 |
| 第三者検証                | 179 |
| DICレポート2022に対する第三者意見 | 182 |



#### 表紙デザインについて

イメージとして自然界の花を用いることで、DICの新経営ビジョンを表現しました。

私たちDICグループは化学の領域にとど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。

## 1908

(明治41年)

### 川村インキ製造所として創業

川村喜十郎が「川村インキ製造所」として創業。初めての製品として、「龍印」インキを世に送り出した。



龍刻



創業者 川村喜十郎

## 1925

(大正14年)

### 有機顔料の自給生産を開始

有機顔料の製造方法を確立し、本格的な自給生産を開始。化学会社への第一歩を大きく踏み出す。

## 1940

(昭和15年)

### 水性グラビアインキを開発

戦時下の厳しい揮発油統制の中、後に合成樹脂事業進出のきっかけの1つになる、水性グラビアインキの開発に成功した。

## 1952

(昭和27年)

### 合成樹脂事業に本格参入

化学会社としては日本で2番目の外資合併会社である、日本ライヒホルド化学工業(JRC)を設立し、合成樹脂事業に本格的に参入した。



ライヒホルド・ケミカルズ社のサンフランシスコ工場

## 1962

(昭和37年)

### 大日本インキ化学工業の発足

大日本インキ製造(当時)と日本ライヒホルド化学工業の合併が実現し、「大日本インキ化学工業株式会社」が誕生。化学メーカーとしての体制を整え、さらなる飛躍のための一歩を踏み出した。



旧シンボルマーク

## 1968

(昭和43年)

### DICカラーガイド®を販売開始

DICカラーガイド®は様々な業界で色見本帳として使われることで、当社の認知度向上に大きな役割を果たした。



DICカラーガイド®

## 1915

(大正4年)

### オフセットインキの製造を開始

他社に先駆けてオフセット印刷用インキの研究に取り組み、約1年という短期間で製造に成功した。

## 1957

(昭和32年)

### ヘルメットなどプラスチック成形分野へ参入

プラスチック原料から最終製品までの一貫生産メーカーを目指し、プラスチック成形・加工分野へ参入した。

## 1970

(昭和45年)

### 包装用多層フィルム市場に参入

アメリカのクラウン・ゼラバック・インターナショナル社、日本加工製紙株式会社との合併で「日本ゼラバック包材株式会社」を設立し、多層フィルム事業に参入した。

#### 印刷インキ事業の拡大

#### 印刷インキ、有機顔料、合成樹脂をベースとした多角化

#### 海外技術の積極導入、多角化の推進

## 1973

(昭和48年)

### 環境保安対策本部を設置

安全・環境を統括する社長直属の組織として環境保安対策本部(現レスポンシブル・ケア部)を設置。環境保安管理規程および臨時緊急対策本部規程を定め、工場の安全査察を行うなど積極的な活動を展開した。

## 1990

(平成2年)

### DIC川村記念美術館を開館

千葉県佐倉市の総合研究所に隣接する敷地内に、当社が関連企業とともに収集してきた美術品を公開するためにDIC川村記念美術館を設立した。



## 1995

(平成7年)

### 「レスポンシブル・ケア」の実施を宣言

1995年に発足した日本レスポンシブル・ケア協議会(JRCC)の設立企業74社の1社として当初より参加し、環境負荷の低減、省資源、省エネルギー等への取り組みを強化した。



レスポンシブル・ケア®

## 2006

(平成18年)

### 「レスポンシブル・ケア世界憲章支持宣言書」に署名

世界の化学企業の一員として、ICCA(国際化学工業協会協議会)の「レスポンシブル・ケア世界憲章支持宣言書」に署名した。



ICCAによるレスポンシブル・ケア認定書

## 1973 (昭和48年) 液晶事業へ参入

高性能・長寿命の画期的なネマティック型液晶を開発し、世界有数の液晶メーカーとしての歩みを開始した。



ネマティック型液晶

## 1986 (昭和61年)

### Sun Chemical (サンケミカル) 社の グラフィックアーツ材料部門を買収

印刷インキで世界シェアトップに立ち、グラフィックアーツ材料分野でも世界最大の企業となる。



Sun Chemical本社(当時)

## 1999 (平成11年)

### Totalfina社の印刷インキ事業部門 (Coates)を買収

フランス最大の石油会社トタルフィナ社よりコーツグループを買収し、インド、中南米などの各地域でも主導的地位を確立した。

## 1999 (平成11年)

### 100%大豆油インキの開発に成功

環境意識の高まりの中、原料に石油系溶剤を一切使用しない枚葉オフセットインキ「ニューチャンピオン ナチュラリス100」を国内で初めて開発した。

## 2008 (平成20年)

### DIC株式会社に社名変更

2008年4月、創業100周年を機に商号を「DIC株式会社」に変更。新しいシンボルマークを制定した。



DICのシンボルマーク

## 2008 (平成20年)

### 画期的な液晶カラーフィルタ用 グリーン顔料を開発

液晶カラーフィルタ用グリーン顔料「G58シリーズ」を開発。従来製品の性能を大幅に上回る突出した輝度とコントラストを実現し、液晶パネルの高画質化と省エネルギー化に大きく貢献した。

## 2009 (平成21年)

### DICグラフィックスを設立

ザ・インクテックと国内の印刷インキ事業を統合し、DICグラフィックス株式会社を設立した。

## 2015 (平成27年)

### 日本橋に本社新社屋が完成

2015年5月、DICグループのグローバル本社としての機能を充実させた新社屋「ディーアイシービル」が完成した。



## 2016 (平成28年)

### ブランディングをスタート

DICグループの新たなブランドスローガン「Color & Comfort」と3つのコーポレートバリューを定める。また、企業ブランドCMの放送を開始した。



企業ブランドCM  
「今日は何色？」篇

## 2017 (平成29年)

### 太陽ホールディングスと資本業務提携

ソルダーレジスト世界トップシェアの太陽ホールディングスと資本業務提携契約を締結した。

## 2021 (令和3年)

### ドイツBASF社から Colors & Effects顔料事業を買収

欧州を中心にグローバルに拠点を有し、高級顔料、エフェクト顔料(化粧品向け)および特殊無機顔料に強みを持つ事業を買収することで、保有技術・知的財産の融合による比類ない開発力で新製品を展開し、合わせて規模の拡大による効率性の向上を進め、世界有数の顔料メーカーとしての地位を強化。

## 2022 (令和4年)

### 長期経営計画「DIC Vision 2030」を作成

「経営ビジョン」を再定義し、基本方針を「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」とした、長期経営計画「DIC Vision 2030」を策定。

ー新経営ビジョンー

彩りと快適を提供し、人と地球の未来をより良いものに  
ー Color & Comfort ー

## コア事業のグローバル化と 新分野への展開

## 地球環境保護への対応、 グローバル展開の活発化

## 新たな飛躍に 向けて

## 2007 (平成19年)

### CSRへの 取り組みを開始

「事業活動を通じて社会的責任を果たし、社会の発展に寄与していくこと」を基本として、CSR(企業の社会的責任)への取り組みを開始した。

## 2010 (平成22年)

### 国連グローバル・コンパクト に参加

「グローバルに信頼され誇りある企業市民」であり続けることを目指して、2010年12月に国連グローバル・コンパクト(GC)に署名した。



## 2014 (平成26年)

### 活動名称を サステナビリティに変更

地球環境・生態系・社会経済システムなどに配慮し、持続的な発展に向けた取り組みへの方向性を明確化し、CSRよりサステナビリティへと名称を変更した。



サステナビリティ活動の  
社内啓発ポスター

## 2015 (平成27年)

### 「ダウジョーンズ サステナビ リティ インデックス アジアパ シフィック」(DJSI AP)の構成 銘柄に初採用

グローバルなサステナビリティのベンチマークであり、世界の投資家がSRI(社会的責任投資)の指標とするDJSI APの構成銘柄に、DICが初めて採用。2021年まで7年連続で採用され、高い評価を獲得。

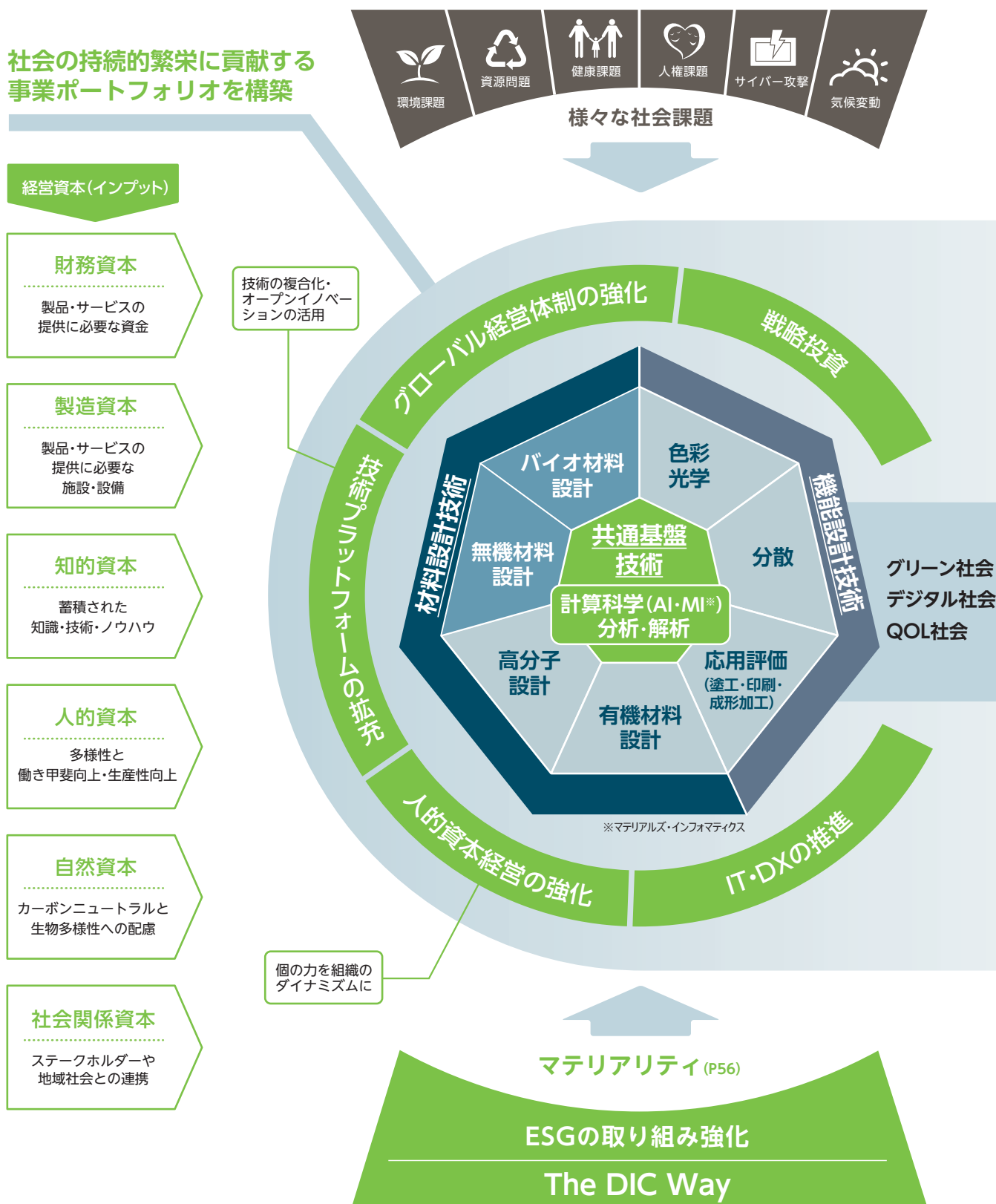
Member of  
**Dow Jones  
Sustainability Indices**  
Powered by the S&P Global CSA

持続的な成長に向けた

# DICグループの価値創造アプローチ

## Color & Comfort の実現

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



DICグループは、持続可能な社会を見据えてマーケットとお客様のニーズに対応した製品ソリューションを提供し、彩りある快適な社会づくりを目指しています

## サステナブルエネルギー領域



- スペシャルティな素材を通じて、電化社会や水素化社会を支える基盤となる高性能な二次電池・燃料電池の実現に貢献

**具体例** | ・二次電池用材料、燃料電池用材料  
・機能性無機フィラー



## ヘルスケア領域



- 高機能ニュートリション材料を通じて、幅広い世代の健康を実現
- ヘルスケア素材やサービスを通じて安全・安心・彩り・快適を提供し、QOLの向上を実感できる未来を実現

**具体例** | ・高機能ニュートリション ・天然由来スキンケア素材



## スマートリビング領域



- 高機能な素材・ソリューションを提供し、地球環境と共存するサステナブル社会の実現に貢献
- デジタル化により進化・発展する暮らしにおいて、化学的ソリューションを通じた新しい生活体験を提供

**具体例** | ・5G/6G通信対応材料 ・次世代半導体用樹脂  
・異種接合ソリューション



## カラーサイエンス領域



- サステナブルでエコロジカルな彩りを提供
- 高い意匠性を活かし、快適空間を提供
- 色素技術を駆使した機能性素材を通じ、利便性・充足感・安全・安心を提供

**具体例** | ・機能性顔料 (LiDAR、遮熱) ・バイオマス顔料  
・化粧品向け天然色素



## サステナブルパッケージ領域



- よりおいしく、より楽しく、より安全なものが消費者に届くよう素材でサポート
- 安全・安心と便利を両立し、フードロスの削減にも貢献
- 易リサイクル設計、植物由来・再生原料の活用などにより、循環社会を実現

**具体例** | ・ハイバリア性材料 ・バイオマスパッケージ  
・リサイクルシステム  
(ケミカルリサイクル・マテリアルリサイクル)



## SDGs



SDGs 目標  
2,3,6,7,9,11,  
12,13,14,15

# 2021年度のDICグループのTOPICS

## 中期経営計画「DIC111」における戦略投資の進捗

2019年度から2021年度の中期経営計画では、『「安全・安心」、「彩り」、「快適」の価値提供を通じてユニークで社会から信頼されるグローバル企業へ』を基本コンセプトに、2つの基本戦略、『事業の「質的転換」による事業体質の強化“Value Transformation”』と、『社会課題や社会変革に対応した新事業の創出“New Pillar Creation”』を掲げ、3年間で2,500億円の戦略投資枠を設けて財務体質と株主還元のバランスを維持しながら、成長投資を進めて来ました。

最終年度である2021年度には、顔料事業と新事業においてM&Aとベンチャーキャピタルへの出資による製品・技術ポートフォリオの拡充を実現させました。

### 1. ドイツBASF社顔料事業 (Colors & Effects顔料事業) の買収

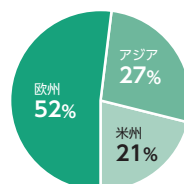
DICは2019年8月に合意したドイツBASF社顔料事業 (Colors & Effects顔料事業、以下C&E顔料事業) の買収を2021年6月にクロージングし、DICグループが持つ顔料事業との統合を進めています。

#### ■BASF社顔料事業 (C&E) 取得を6月30日に完了

- ・買収価格 (調整前) は1,010百万ユーロ (約1,289億円) ※1ユーロ=127.58円で換算 (上期末時点では価格調整が完了しておらず、最終的な買収価格は確定していない)
- ・買収資金は借入により調達。劣後ローン (600億円) の実施により2021年度末D/Cレシオは50%を計画
- ・本買収により顔料業界におけるグローバルリーディングカンパニーとしての地位を確立
- ・高付加価値製品の拡充とオペレーションの最適化によりValue Transformationの加速を実現

#### ■C&Eの概要

- ・高級顔料、光輝材 (化粧品用パール顔料) および特殊無機顔料において世界有数の事業規模
- ・従業員数 約2,600人
- ・製造設備 11ヶ所
- ・R&Dラボ 4ヶ所
- ・欧州を中心に事業を展開し、世界120ヶ国以上に5,000社以上の顧客を持つ

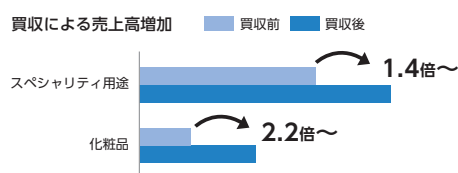


C&E地域別売上比率 (2020年参考値)

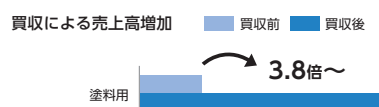
今回、DICグループに加わることになったC&E顔料事業は、欧州を中心にグローバルに拠点を有し、高級顔料、エフェクト顔料 (化粧品向け) および特殊無機顔料において世界有数の会社であり、保有する技術、製品、生産設備、サプライチェーンおよび顧客サービスなどの事業ポートフォリオは、DICグループと重複が少なく製品補完性が高い状況にあります。

#### ■高付加価値製品をポートフォリオに取り込み、収益性の向上を実現

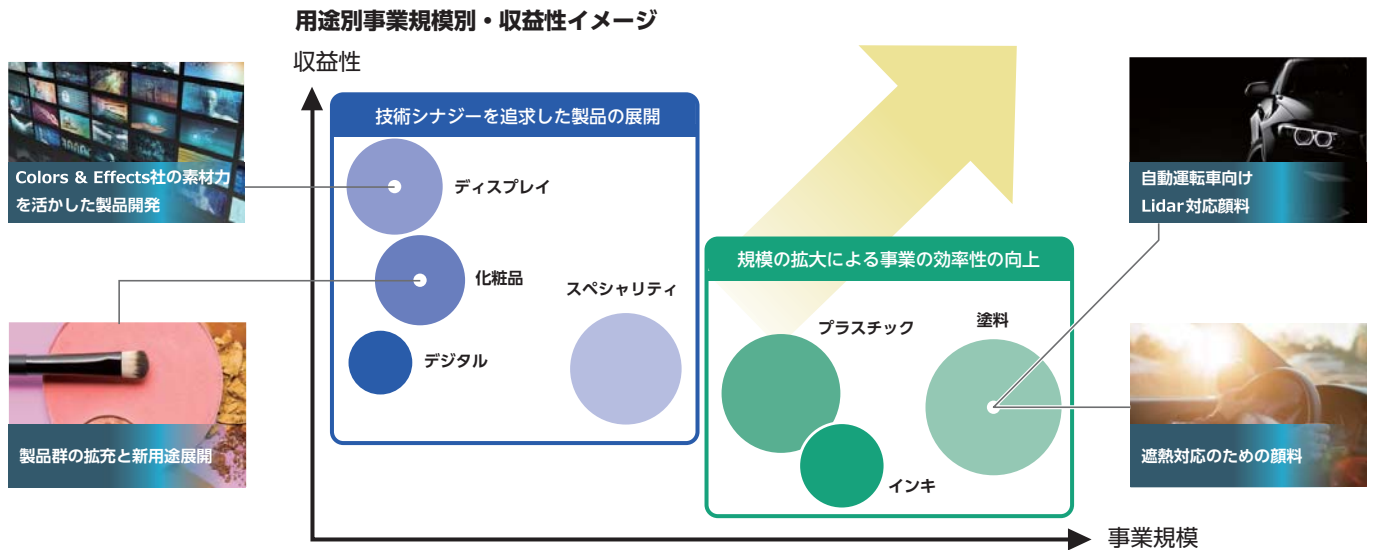
- ・機能性顔料では光輝材 (パール顔料) の獲得により、成長率引分野である化粧品用やスペシャリティ用途 (農業用など) の製品ラインナップが大幅に拡充されることとなる



- ・一般顔料では自動車塗料、工業塗料、建築塗料などの塗料用が増加。特に自動車塗料用は製品ラインナップの拡充、製品開発力の向上により当社のプレゼンスは大幅に向上



本買収によって、DICグループは保有技術・知的財産の融合による比類ない開発力で新製品を展開し、合わせて規模の拡大による事業の効率性の向上を進めることで、世界有数の顔料メーカーとしての地位を強化していきます。



## 2. Green Science Materials, Inc.との資本業務提携

DICは、2021年3月にスイゼンジノリ(日本固有の淡水藍藻類)由来の多糖類である「サクラン」を用いて事業を展開するグリーンバイオベンチャー企業グリーンサイエンス・マテリアル株式会社(本社:熊本、以下GSM社)と資本業務提携を締結しました。

GSM社は、国立大学法人北陸先端科学技術大学院大学の岡島麻衣子氏・金子達雄氏らにより新規に発見されたサクランの研究成果を活用した北陸先端科学技術大学院大学発のベンチャー企業として、世界で初めてサクランを商用化しました。サクランは、スイゼンジノリから抽出される超高分子量多糖類であり、高い保湿性、抗炎症効果やバリア性などを活かして様々なスキンケア製品へ応用されています。該社は、現在、スイゼンジノリの人工的な養殖や培養技術の開発を行い、サクランの量産性を上げてグローバル展開を目指しています。加えて、スイゼンジノリが唯一天然で生育・養殖されている黄金川(福岡県朝倉市)の保全活動にも積極的に取り組んでいます。

DICは、本提携により、食用藍藻類のスピルリナ事業で培った大量培養技術や機能成分の抽出技術を該社と共有し、同じ藍藻類であるスイゼンジノリの人工培養技術の確立を目指します。さらに、DICグループで欧米地域を統括するSun Chemical Corporation(所在地:米国ニュージャージー州)と連携し、GSM社とスイゼンジノリやサクランの販売をグローバルに展開するとともに、新規アプリケーションの開発も行います。



## 3. イスラエルVaxa Technologies Ltd.への出資

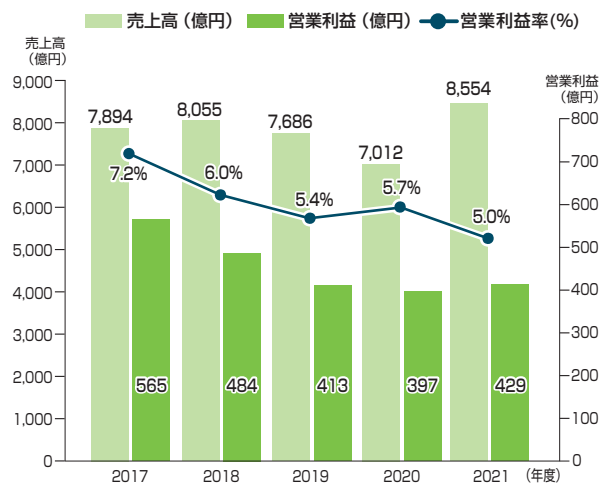
DICは2021年4月に健康食品などの藻類由来製品の事業拡大を目的として、バイオベンチャー企業であるバクサ・テクノロジーズ社(Vaxa Technologies Ltd.、本社:イスラエル、以下Vaxa社)へ出資を行いました。

Vaxa社は、LEDを用いた独自のフォトバイオリアクター(PBR)設備と藻類培養技術を持ち、他社にないクリーンで付加価値の高い藻類製品を開発、商品化しています。またそのプロセスは再生可能エネルギーを利用し、従来法と比べて非常に少ない土地、水の利用で高生産性を実現、かつ産業副生物である二酸化炭素を有効に変換するカーボンネガティブできわめてサステナブルなものです。

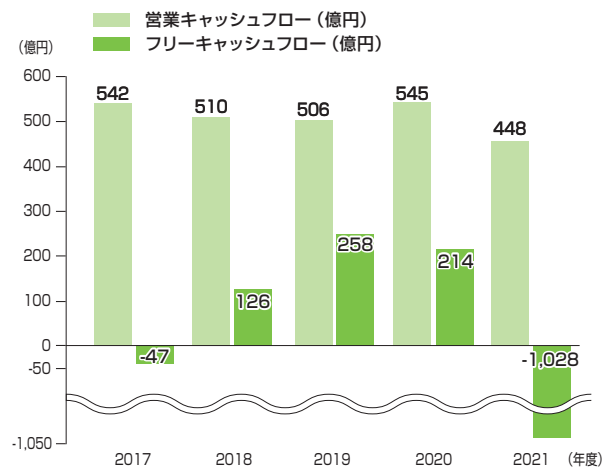


# 財務・株主価値

## 売上高・営業利益・営業利益率

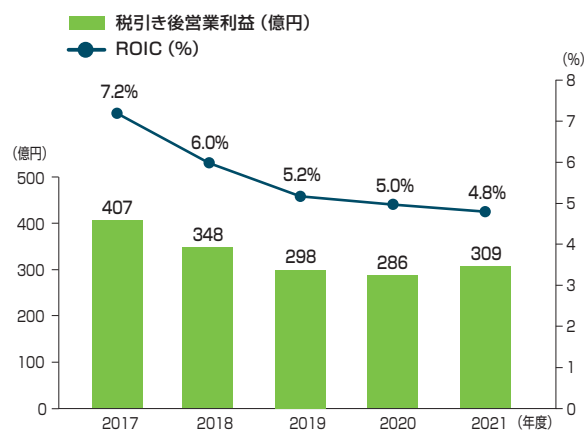


## 営業キャッシュフロー・フリーキャッシュフロー



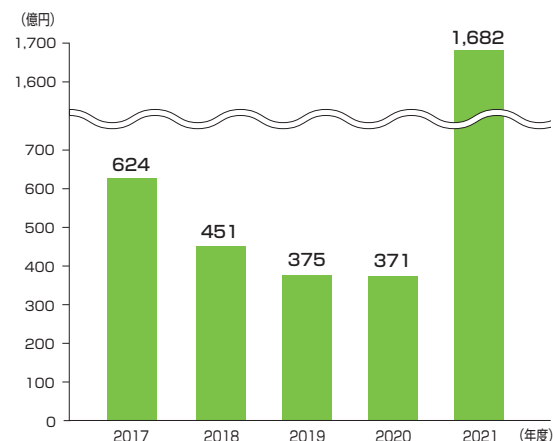
※ 2017年度は太陽ホールディングスへの出資 249 億円により、投資キャッシュフローが増加しました。  
 ※ 2021年度は C&E (BASF 社 Colors & Effects 顔料事業) 買収 1,289 億円により、投資キャッシュフローが増加しました。

## 税引き後営業利益・ROIC※



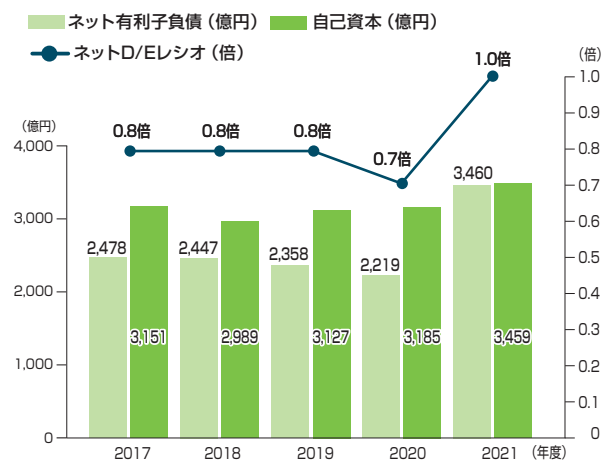
※ ROIC：営業利益 × (1 - 実効税率 28%) / (ネット有利子負債 + 純資産)

## 設備投資・投融資



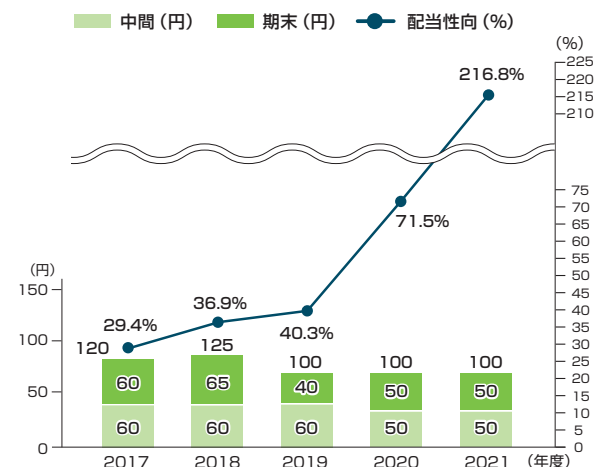
※ 2017年度は太陽ホールディングスへの出資 249 億円により、設備投資・投融資が増加しました。  
 ※ 2021年度は C&E の買収 1,289 億円により、設備投資・投融資が増加しました。

## 自己資本・ネット有利子負債・ネット D/E レシオ※



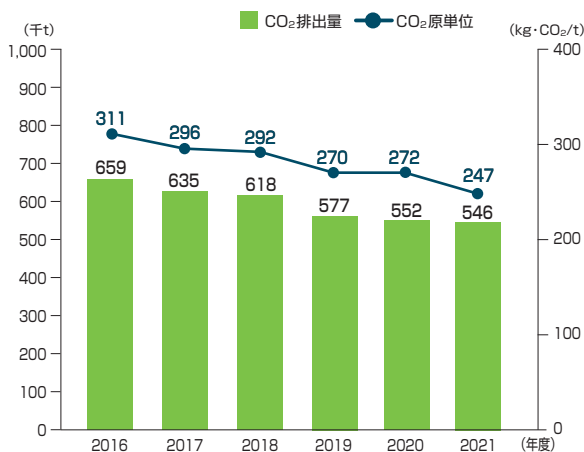
※ ネット D/E レシオ：ネット有利子負債 / 自己資本

## 株主還元 (1 株当たり配当金と配当性向)



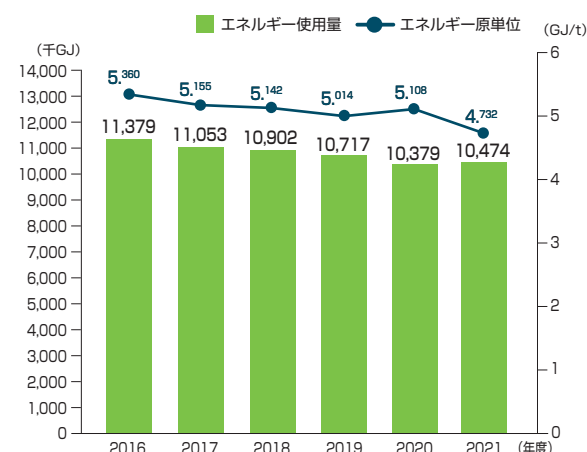
# 非財務情報

## CO<sub>2</sub> 排出量・原単位 (DIC グループ)



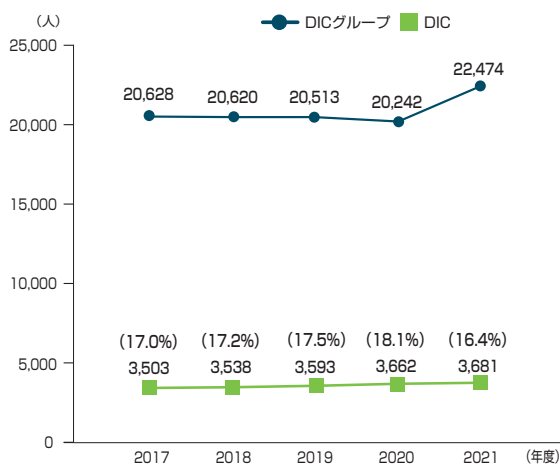
※ 原単位算出に際しては、省エネ法に基づく分母の生産数量を補正 (DICのみ) して算出する方法を採用しました。(経産省届出済み)

## エネルギー使用量・原単位 (DIC グループ)



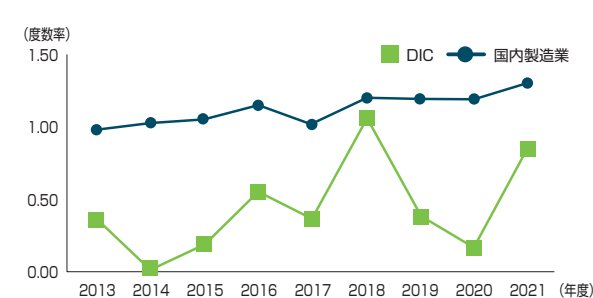
※ 原単位算出に際しては、省エネ法に基づく分母の生産数量を補正 (DICのみ) して算出する方法を採用しました。(経産省届出済み)

## 従業員数 (DIC グループ・DIC)



※ ( ) 内は、グローバルに占めるDIC従業員数比率  
 ※ DIC従業員数は、「有価証券報告書」の数値に基づいており出向者を含むため「人材マネジメント」に記載する人数とは異なります。

## 労働災害度数率 (DIC)

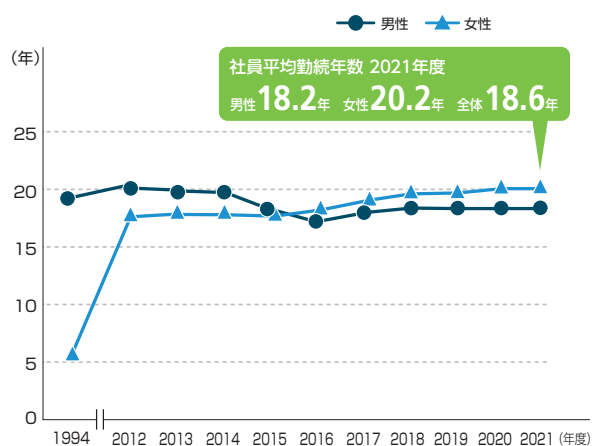


※ 度数率: その年度における休業災害の発生頻度を表し、延べ労働時間100万時間当たりの死傷者数 (けがの場合は休業災害となった人数) をいう。

$$\text{度数率} = \frac{\text{労働災害による死傷者数}}{\text{延べ労働時間数}} \times 1,000,000$$

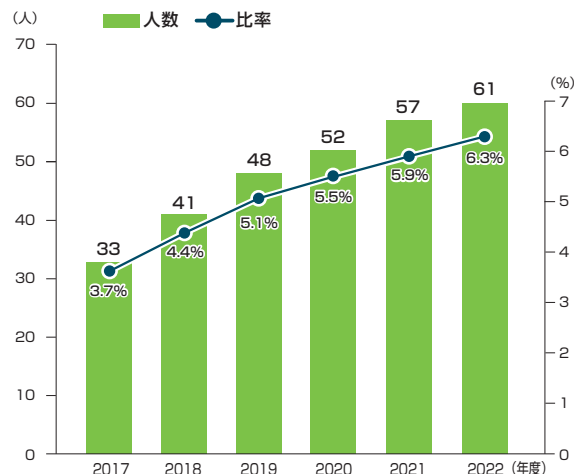
度数率1.0は、500人規模の事業所で1年間に1件の休業災害が発生する頻度に相当する。

## 社員平均勤続年数 (DIC)



社員平均勤続年数 2021年度  
 男性 18.2年 女性 20.2年 全体 18.6年

## 女性管理職人数・比率 (DIC)



# 世界に広がるDICグループ

## 会社概要

|         |                                              |
|---------|----------------------------------------------|
| 商号      | <b>DIC株式会社</b><br>DIC Corporation            |
| 本社所在地   | 〒103-8233<br>東京都中央区日本橋三丁目<br>7番20号 ディーアイシービル |
| 創業      | 1908年(明治41年) 2月15日                           |
| 設立      | 1937年(昭和12年) 3月15日                           |
| 資本金     | 966億円                                        |
| 従業員数    | 22,474名(単体:3,345名)                           |
| グループ会社数 | 189社 (国内29社、海外160社)                          |

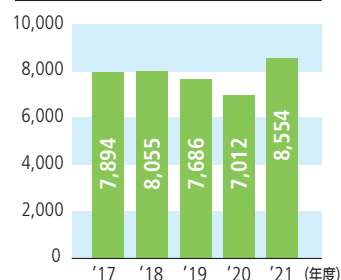


DIC 株式会社 本社

※会社概要の数値情報は2021年12月31日現在。売上高および営業利益の数値は2017～2021年度の連結業績。単体従業員数はDIC株式会社を原籍とする従業員に基づき算定しており、「有価証券報告書」の人数とは一致しません。

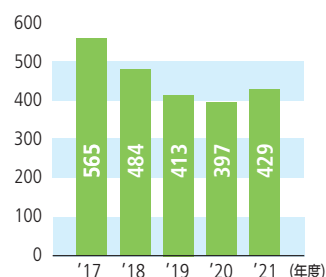
## 売上高

単位: 億円



## 営業利益

単位: 億円

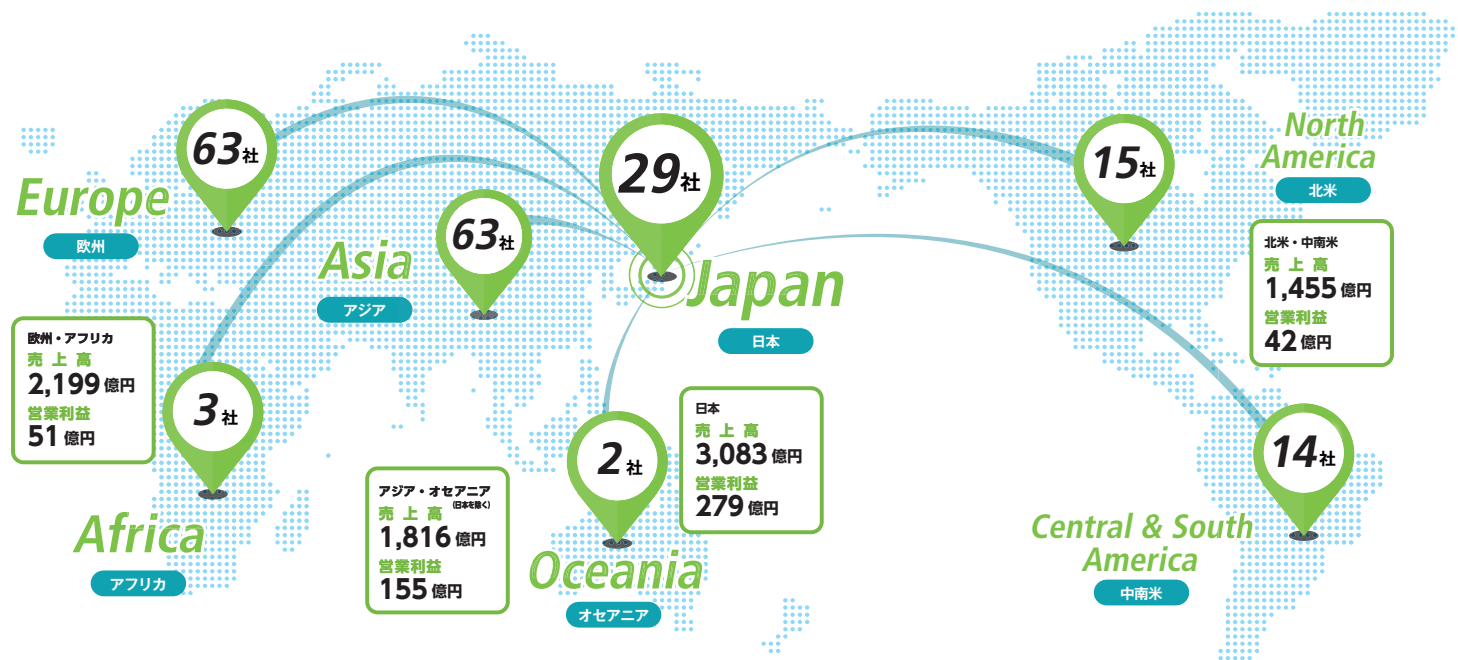


## グローバルネットワーク

DIC は世界 63 の国と地域に  
189 のグループ会社を通じて事業を展開しています。



Sun Chemical Corporation 本社 (米国)

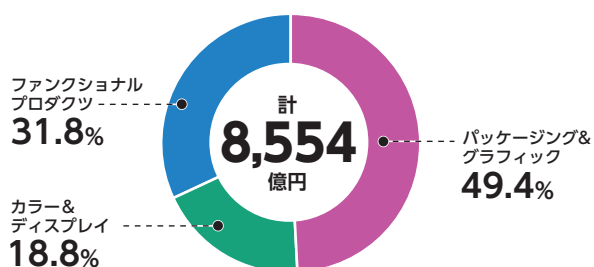


DIC (China) Co.,Ltd. 本社 (中国)

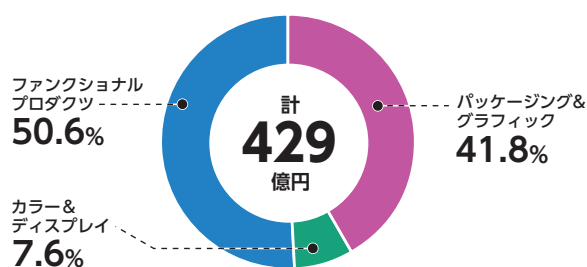


DIC Asia Pacific Pte Ltd 本社 (シンガポール)

## 事業セグメント別売上高構成

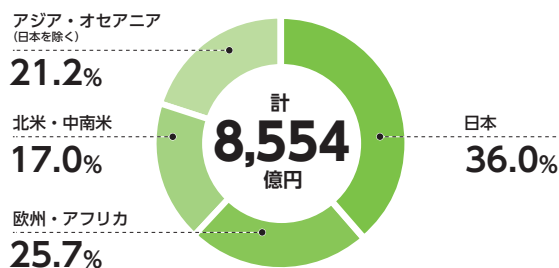


## 事業セグメント別営業利益構成

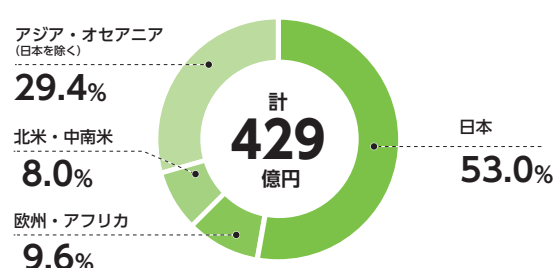


※売上高および営業利益の数値は2021年度の連結業績。連結売上高および連結営業利益はその他および消去分を含むため、各事業セグメント別売上高および営業利益の合計値とは一致しません。

## 地域別売上高構成



## 地域別営業利益構成



※売上高および営業利益の数値は2021年度の連結業績。連結営業利益は消去分(79億円)を含むため、P11の各地域別営業利益の合計値とは一致しません。

## 主要グローバル研究開発拠点



## TOP MESSAGE

DIC 株式会社 代表取締役  
社長執行役員

猪野 薫

- Kaoru Ino -

地球社会の  
持続的繁栄を目指して  
ユニークで  
社会から信頼される  
グローバル企業へ



# 進化した“Color & Comfort”の価値提供を通じて、人と地球の未来をより良いものにします

## 中期経営計画「DIC111」の振り返り

### ■ 一定の成果を上げた事業体質の強化とその実績化をさらに強固にし、持続的成長を目指す

DICグループは、2019年度より中期経営計画「DIC111」を推進し、2021年度に最終年度を迎えました。“[安全・安心]、[彩り]、[快適]”の価値提供を通じてユニークで社会から信頼されるグローバル企業へ”を基本コンセプトに、事業の「質的転換」による事業体質の強化を目指す“Value Transformation”と、社会課題や社会変革に対応した新事業の創出を目指す“New Pillar Creation”という2つの基本戦略のもと、2021年度売上高9,500億円、営業利益700億円という高いレベルの実現を目指しました。米中貿易摩擦や新型コロナウイルス感染症（COVID-19）の流行拡大に伴うサプライチェーンの分断が相次ぐ中、売上は伸び悩み、計画は大幅な未達に終わりましたが、一方、このような厳しい事業環境にありながらも、DICグループは2つの基本戦略を着実に推進し、一定の成果を収めることができました。

大きな成果としては、ドイツBASF社の顔料事業（Colors & Effects事業、以下「C&E顔料事業」）取得により、有機、無機顔料におけるグローバルなリーディングポジションを確立したこと、デジタル化の加速に歩調を合わせる形で、高速通信を可能にする低誘電材料の開発を進めた結果5G関連の需要を取り込んだこと、が挙げられます。

また、印刷インキ事業では経済的な付加価値に加え、気候変動や資源循環問題への関心が高まる中で、サステナビリティへの貢献など社会的な提供価値の高いパッケージング分野へのシフトを加速しました。既に印刷インキ事業全体の売上げの約80%がパッケージ用インキになるなど、既存事業のValue Transformationは着実に進捗しています。

新事業では、エレクトロニクス、オートモティブ、次世代パッケージング、ヘルスケアの4つの重点分野において、それぞれ新製品を発表しており、新たな事業の柱にするという目標への道筋が見えてきました。

基本戦略において一定の成果を得た一方で、売上・利益計画の未達を埋めるためには、以下の残された4つの課題に引き続き取り組む必要があります。（1）会社が目指す事業ポートフォリオ像をさらに明確にした上で、事業ポートフォリオの変革による持続的成長の実現を図ること（2）成長ドライバーであるC&E顔料事業をはじめとする買収事業についてもシナジー効果を早期に発現させ、実績を上げていくこと（3）新事業については、実際に新たな事業の柱として確立させていくフェーズに入っており、具体的な投資と実績化を進めること（4）市場が縮小している出版・新聞用インキ事業や、競争環境の激化により苦戦しているTFT液晶事業については、事業の効率化や事業転換といったさらなる構造改革を進めること、であります。

## 長期経営計画「DIC Vision 2030」（2022年～2030年）

### ■ 「経営ビジョン」を再定義し、社会的意義の極大化による企業価値向上を図る

「地球温暖化」というキーワードは、我々が目指すべき10年後の社会を鮮明にしました。2030年をターゲットとするSDGsや「2050年カーボンニュートラル実現」という時間軸を持った視点が入ってきたことで、世界はサステナビリティに向かって地球的な解決に大きく動き出したといえるでしょう。

また、新型コロナウイルス感染症（COVID-19）の出現を契機に、人々の行動様式は大きな変化を余儀なくされ、いわゆる「ニューノーマル」あるいはリモートワークやデジタルマーケティングなどデジタル社会への移行について、積極的な対応を図らなければ企業競争力に影響を及ぼす状況になったといえます。

このような劇的な社会環境の変化、パラダイムシフトに直面したことで、3年ベースでの計画ではどうしても近視眼的になることから、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しました。

長期的に企業が持つべき視点とは何か。私たちは、それを「財務的利益の極大化」だけにとらわれない「社会的意義の極大化」であると考えました。これは、長期的視野に立って社会を見据え、企業価値の向上を図ることは株主利益にもつながる、つまり社会的利益の中に株主利益が含まれるという認識に立ったものです。

当社ならではのパーパス（存在意義）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、「パーパスドリブンな経営」を推し進めていく所存です。

こうした経緯から、新しい「経営ビジョン」を再定義しました。

新たな「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 —*

です。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、化学の領域にとど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するという思いを、ここに込めています。

こうした背景から、今回、基本方針を「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」とした、長期経営計画「DIC Vision 2030」を策定しました。

## ■ 2030年までにDICグループが目指す姿

「DIC Vision 2030」では、「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」と、「地球環境と社会のサステナビリティ実現への貢献」を目指す姿として定めました。加えて「サステナブル製品の売上比率を2030年に現在の40%から60%にすること」と、「2050年度カーボンネットゼロ（DIC NET ZERO 2050）へ向け、2030年度にCO<sub>2</sub>排出量を2013年度比で50%削減する」という大きな目標を定めています。（図1）



（図1）「DIC Vision 2030」目指す姿 1

事業ポートフォリオについては「インキ製品に依存しない」ことを掲げており、新たに設定した5つの重点事業領域に経営資源をより積極的に配分することで多様化された事業ポートフォリオを構築し、社会的な価値をさらに高めていくことを意図したものです。また、サステナブル製品の拡大を通じて企業価値を向上し、当社ならではの貢献社会を「グリーン社会」、「デジタル社会」、「QOL社会」という3つに定めています。

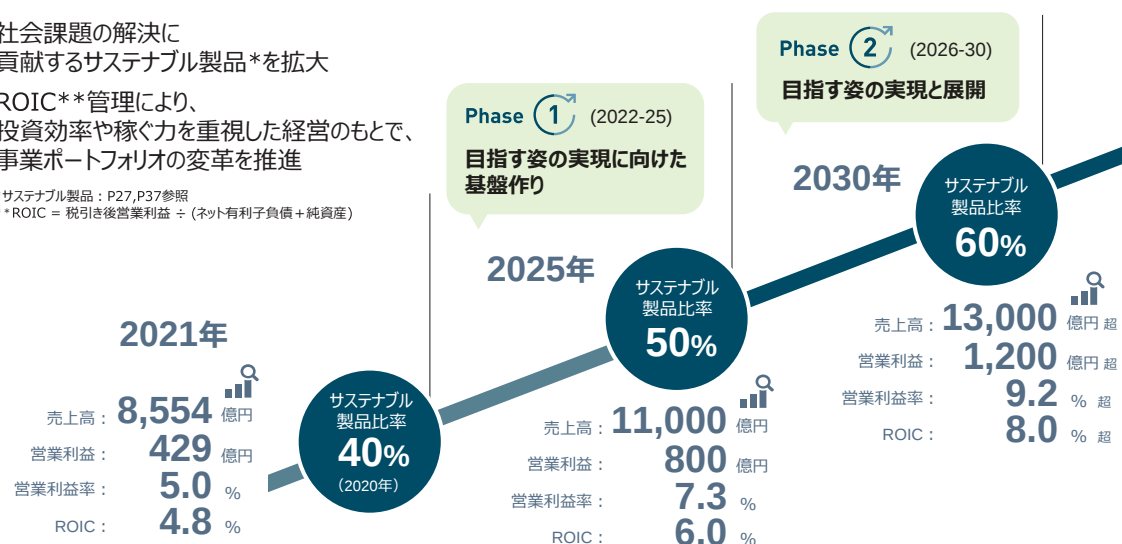
フェーズとしては、2025年度までの前半4年間を「目指す姿の実現に向けた基盤作り」の時期とし、ROIC（投下資本利益率、Return on Invested Capital）管理による投資効率や稼ぐ力を重視した経営のもとで、前中期経営計画から進めている事業ポートフォリオの変革を推進していきます。そして2030年度までの後半5年間を「目指す姿の実現と展開」の時期とし、社会課題の解決に貢献するサステナブル製品の拡大を達成します。（図2）

- 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)



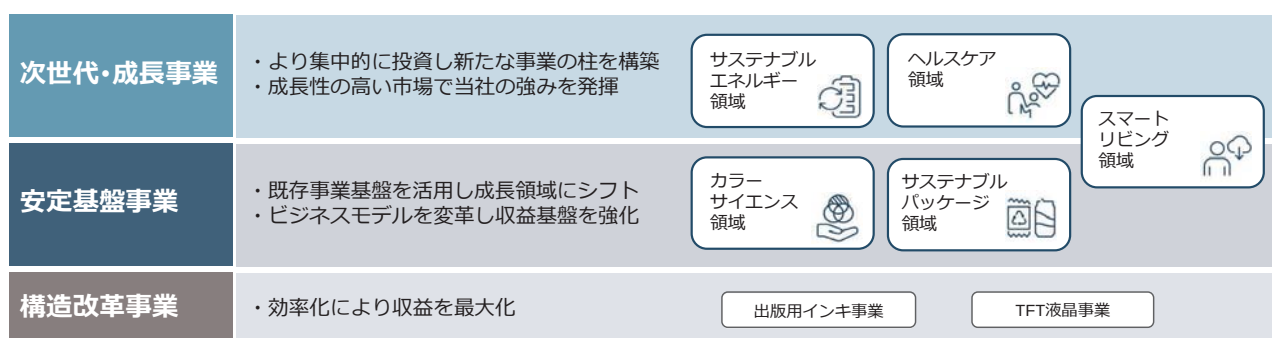
(図2) 数値計画

## 目指す姿を実現するための基本戦略

### 事業ポートフォリオの変革 — 5つの重点事業領域

事業ポートフォリオの変革を推し進めるに当たり定めた5つの重点事業領域「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」は、市場の成長性や社会への影響度を基準に、社会課題・社会要請に対して、DICグループの強みを活かし貢献できると判断した事業領域です。ここに経営資源を集中させていくことで、メリハリを利かせたValue TransformationとNew Pillar Creationの実現と強化を進めていきます。特にサステナブルエネルギー領域とヘルスケア領域については、当社グループの強みを発揮した高容量、長寿命を実現する次世代二次電池材料や、天然由来材料をベースとした高機能ニュートリションなどの製品を市場に投入し、成長性の高い市場における新事業の柱として育てていきます。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も、M&Aによるビジネスの拡大やシナジー効果の最大化を進めていきます。

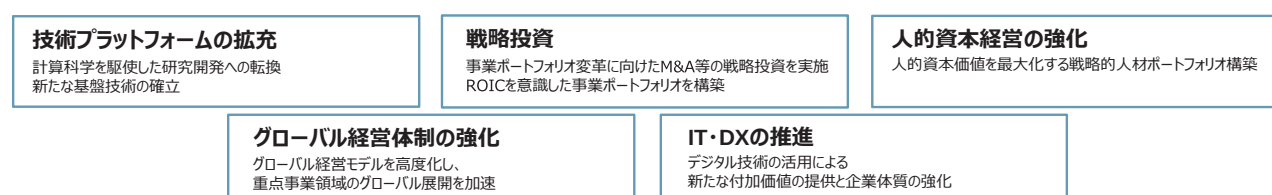
なお、既に成熟市場である出版用インキとTFT液晶については今回の計画では構造改革事業と位置づけ、市場の状況を注視しつつ引き続きライトサイジングなどにより事業運営の最適化を図る予定です。(図3)



(図3) 5つの重点事業領域

### 事業ポートフォリオの変革 — 変革を支える5つの施策

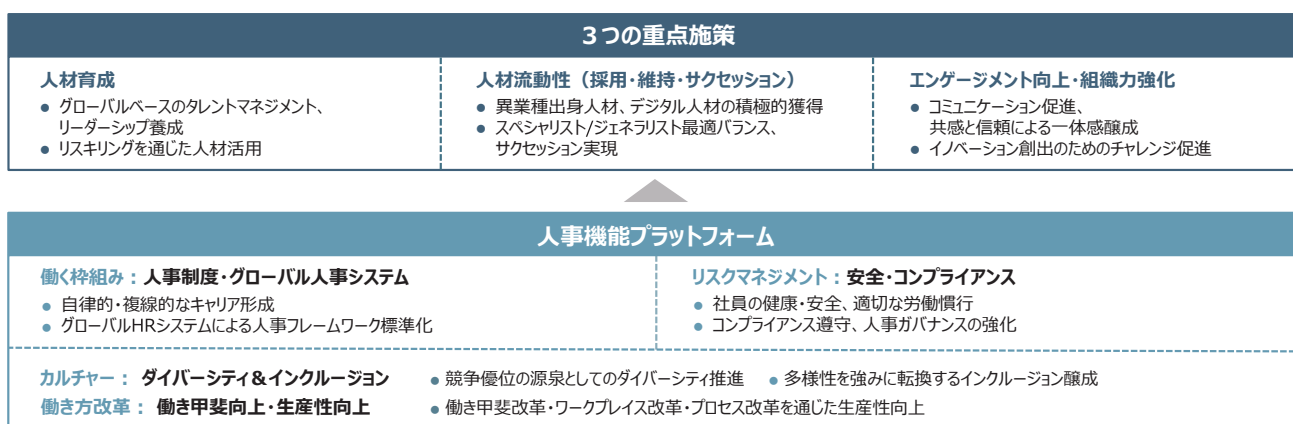
5つの重点事業領域に経営資源を集中していくことと合わせて、事業ポートフォリオの変革を支えるために、5つの重要な施策を展開していきます。(図4)



(図4) 5つの施策



その中でも、人的資本経営の強化はもっとも重要な戦略の一つと考えています。社員が「会社の大義」を共有し、自ら進んで社会的利益を追求する集団になっていかなければならないからです。そのためには、社員の価値を最大限に高めるための人事機能プラットフォームへの投資や仕組みの整備が欠かせません。DICグループは社員の74%（2021年12月31日現在）が海外の関係会社に勤務しているグローバルな企業です。人材育成を通じて国籍やジェンダーなどに関わらずグループ全体で活躍の機会を増やししながら、外部からも積極的に人材を獲得することで人材の多様性を強みに転換し、競争力の源泉とすべくダイバーシティを推し進めています。また、アフターコロナを見据え、デジタル化によるワークプレイス改革や、プロセス改革による生産性の向上を進めるためにも社員の働きがい向上をさせていくことが重要となります。国内・海外を問わず社内のコミュニケーションを促進し、共感と信頼による一体感の醸成を進めながら、イノベーション創出のためのチャレンジを促進していくことを重視し取り組んでいきます。（図5）



（図5）人的資本経営の強化

現在、社内では働き方改革を推進する「WSR2020（Work Style Revolution 2020）」を私自身が委員長を務める委員会形式で展開しています。この取り組みは、社員一人ひとりの働き方を見直し抜本的に変える、「行動変革」を起こしていこうというものです。経営陣と社員がDICと一緒に変えていくという気持ちのもと、過去の慣習や暗黙のルールに縛られることなく、全社員がいきいきと仕事をし、チャレンジ精神を持ち、お互いの成長を応援し合える企業文化へと変容し、「DICで働いてよかった」と思える会社を目指しています。実際に社員の意識や行動が変化したかどうかは継続的に社内調査を行い、軌道修正すべきところがあれば社員とも議論しながら柔軟に対応していきます。

また、C&E顔料事業の買収を契機に、グローバルな人材の交流や情報の共有化を進めることで、グローバル経営体制を強化していきます。例えば欧米地域の統括会社であるSun Chemicalの社長をグローバル本社であるDICの常務執行役員とすることで、欧米だけでなく、グループ全体の改革にも携わり責任の一角を担ってもらう体制をつくりました。今後は社内の様々な部門で、

日本と海外のスタッフが同じベクトルで一緒に仕事をしていく機会をますます増やしていきます。

戦略投資については、企業の成長や事業ポートフォリオの変革、新事業の立ち上げのため2025年度までに2,300億円の戦略投資枠を設定しています。この投資枠は、新技術や拠点を獲得するためのM&Aや新製品のための設備投資の実行を想定しています。例えば、新たな事業の柱として育成するサステナブルエネルギー領域と、スマートリビング領域を中心に5つの重点事業領域を対象に広く投資を行っていきます。今後の環境変化にも迅速に対応して投資先を判断してまいります。

戦略投資に加えて2025年度までに基盤投資として、CO<sub>2</sub>排出を削減するグリーン電力化や、技術プラットフォームの拡充、IT・DXの推進など総額700億円の投資を見込んでいます。技術プラットフォームについてはAIやマテリアルズ・インフォマティクス<sup>\*</sup>を駆使した研究開発へと転換し、C&E顔料事業の買収やベンチャーキャピタルとの共同開発により手に入れた無機材料、バイオ材料の設計技術を拡充するとともに、新技術や新製品の開発を強化し加速させていきます。

※マテリアルズ・インフォマティクス：統計分析などを活用したインフォマティクス（情報科学）の手法により、技術開発を高効率化する取り組み



#### サステナビリティ戦略

サステナビリティ戦略については、DICグループが貢献する3つの社会「グリーン社会」、「デジタル社会」、「QOL社会」に対して、DICが強みを発揮し社会課題解決の貢献度と環境負荷の低減を座標とする独自指標を用いて「サステナブル製品」を定義し、その売上高比率を現在の40%から2030年度には60%まで高めていくことを目標としました。例えばバイオマス原料を使用したインキや顔料、5Gや6G世代の高容量高速通信に対応した低誘電材料、安全・安心で便利な生活をサポートする天然由来材料などの新製品の提供を通じて、化学という領域にとらわれない様々な価値を提供していけると考えています。

また、DICグループは2021年から「DIC NET ZERO 2050」というスローガンを掲げ、CO<sub>2</sub>排出量低減のための生産設備の電化推進など自社を中心とするScope 1 & 2 領域での活動により、2030年度には2013年度比50%の削減を目標としています。さらに2050年度には、リサイクルおよびバイオ原料等の推進などScope 3 領域も含むバリューチェーン全体を通じた削減貢献により、カーボンネットゼロの実現を目指していきます。

#### 地球・社会の持続的繁栄に向かって

DICグループは2021年のC&E顔料事業の買収によって、これまで以上に多様な人材が集まり、グローバルネットワークも強化されました。買収当初に発生した物流体制の課題も解消し、アフターコロナを見据えた社会活動の拡大によって2022年度の売上高は大きく伸長することが期待できます。一方、収益については地政学リスクによる流動的な社会情勢やそれに伴う石油価格のさらなる上昇などを背景に不透明な状況が続きます。

こうした中、新しい経営ビジョンと長期経営計画「DIC Vision 2030」を実現するため、様々なステークホルダーの皆様との「会社の大義」の共有が必要であり、DICグループの社員自身がこれをよく理解し、共感して、自ら実践していくことも大変重要です。「DIC Vision 2030」の発表後、私を含む経営陣が分担して国内の事業所を訪問し、社員に対して計画の主旨や意義、理解してほしいことを説明するキャラバンを行っています。今後、環境が許せば現地に赴き、海外の社員にも説明に行くことを考えています。経営陣が直接社員と対話することで共通の理解を生み、計画の実現に向けた率直な議論を行っていきたいと思っています。

DICグループはグループ利益と社会的意義の極大化を図るとともに、新しい経営ビジョンに掲げた「人と地球の未来をより良いものに」していきます。平和の尊さを再認識し、DICグループとして何ができるかに向き合いながら「地球・社会の持続的繁栄」の実現に向けて、ステークホルダーの皆様とともに、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。

# 新長期経営計画「DIC Vision 2030」

当社は、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 -」を実現していくために、今般2030年に向けた長期経営計画「DIC Vision 2030」を策定しました。

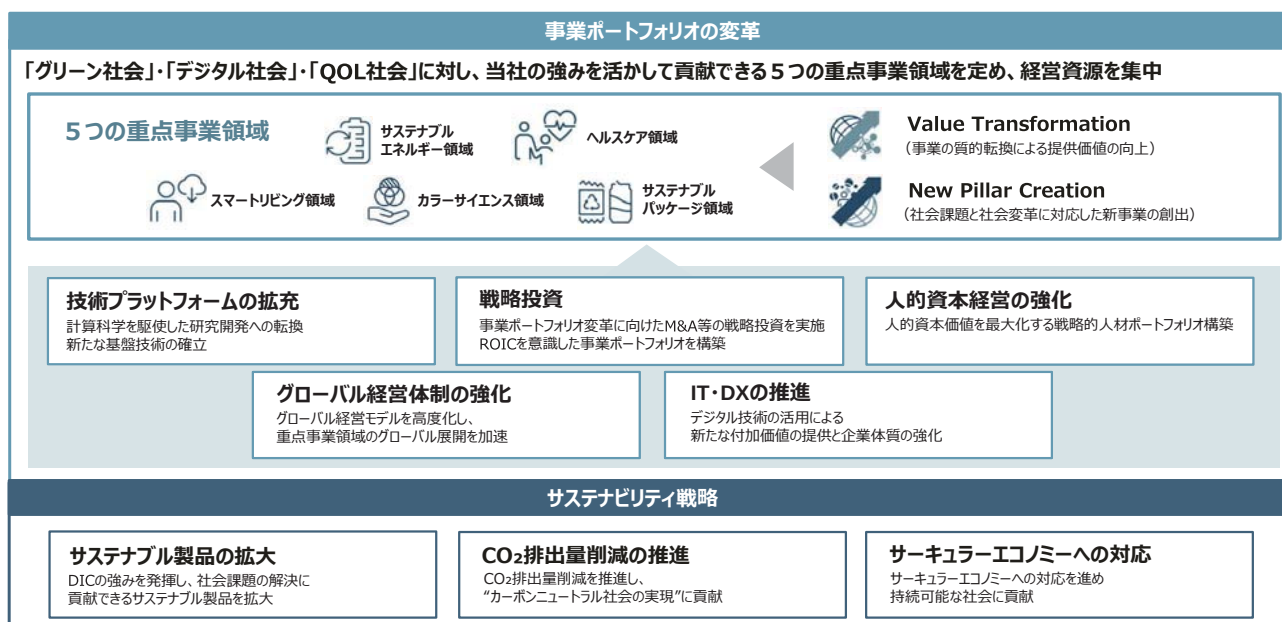
## 「DIC Vision 2030」基本方針

「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」  
ー “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”ー

## 「DIC Vision 2030」の目指す姿



## 「DIC Vision 2030」基本戦略



## 1 事業ポートフォリオの変革

- 「グリーン社会」・「デジタル社会」・「QOL 社会」に対し、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、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

### 事業ポートフォリオの変革に関する5つの重点事業領域

## サステナブルエネルギー領域

- スペシャリティな素材を通じて、電化社会や水素化社会を支える基盤となる高性能な二次電池・燃料電池の実現に貢献

**具体例** | ・二次電池用材料、燃料電池用材料  
・機能性無機フィラー

## ヘルスケア領域

- 高機能ニュートリション材料を通じて、幅広い世代の健康を実現
- ヘルスケア素材やサービスを通じて安全・安心・彩り・快適を提供し、QOLの向上を実感できる未来を実現

**具体例** | ・高機能ニュートリション ・天然由来スキンケア素材

## スマートリビング領域

- 高機能な素材・ソリューションを提供し、地球環境と共存するサステナブル社会の実現に貢献
- デジタル化により進化・発展する暮らしにおいて、化学的ソリューションを通じた新しい生活体験を提供

**具体例** | ・5G/6G通信対応材料  
・次世代半導体用樹脂  
・異種接合ソリューション

## カラーサイエンス領域

- サステナブルでエコロジカルな彩りを提供
- 高い意匠性を活かし、快適空間を提供
- 色素技術を駆使した機能性素材を通じ、利便性・充足感・安全・安心を提供

**具体例** | ・機能性顔料（LiDAR、遮熱）  
・バイオマス顔料  
・化粧品向け天然色素

## サステナブルパッケージ領域

- よりおいしく、より楽しく、より安全なものが消費者に届くよう素材でサポート
- 安全・安心と便利を両立し、フードロスの削減にも貢献
- 易リサイクル設計、植物由来・再生原料の活用などにより、循環社会を実現

**具体例** | ・ハイバリア性材料  
・バイオマスパッケージ  
・リサイクルシステム  
（ケミカルリサイクル・マテリアルリサイクル）

### 事業ポートフォリオ変革のための重要施策

|                      |                                                                                                                         |
|----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>技術プラットフォームの拡充</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 計算科学を駆使した研究開発への転換</li> <li>● 新たな基盤技術の確立</li> </ul>                             |
| <b>戦略投資</b>          | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 事業ポートフォリオ変革に向けた M&amp;A 等の戦略投資を実施</li> <li>● ROIC を意識した事業ポートフォリオを構築</li> </ul> |
| <b>人的資本経営の強化</b>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 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</li> </ul>                                          |
| <b>グローバル経営体制の強化</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>● グローバル経営モデルを高度化し、重点事業領域のグローバル展開を加速</li> </ul>                                   |
| <b>IT・DX の推進</b>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>● デジタル技術の活用による新たな付加価値の提供と企業体質の強化</li> </ul>                                      |

## 2 サステナビリティ戦略

- 当社の強みを発揮し、社会課題の解決・環境負荷の低減に貢献できる“サステナブル製品”を拡大

目標：2030年度サステナブル製品の売上高比率 60%（2020年 40%）

※サステナブル製品とは、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

- CO<sub>2</sub>排出量削減を推進し、“カーボンニュートラル社会の実現”に貢献

目標：2030年度CO<sub>2</sub>排出量 50%削減（Scope1&2、2013年度比） 2050年カーボンネットゼロ

- サーキュラーエコノミーへの対応を進め持続可能な社会に貢献

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

## 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***<br>(D/CLレシオ)**** | 1.0倍<br>(47.6%) | 1.0倍<br>(48.7%) | 1倍以下<br>(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

\*\* ROIC = 税引き後営業利益 ÷ (ネット有利子負債 + 純資産)

\*\*\* 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

# 主要財務指標の推移

## 主要財務指標の推移

| 期                                | 113    | 114    | 115    | 116                  | 117    | 118    | 119    | 120    | 121    | 122    | 123    | 124     |
|----------------------------------|--------|--------|--------|----------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|---------|
| 会計年度                             | 2010   | 2011   | 2012   | 2013 <sup>(※3)</sup> | 2014   | 2015   | 2016   | 2017   | 2018   | 2019   | 2020   | 2021    |
| 損益状況                             |        |        |        |                      |        |        |        |        |        |        |        |         |
| 売上高(億円)                          | 7,790  | 7,343  | 7,038  | 7,840                | 8,301  | 8,200  | 7,514  | 7,894  | 8,055  | 7,686  | 7,012  | 8,554   |
| 営業利益(億円)                         | 372    | 350    | 385    | 441                  | 411    | 511    | 542    | 565    | 484    | 413    | 397    | 429     |
| 営業利益率(%)                         | 4.8    | 4.8    | 5.5    | 5.6                  | 4.9    | 6.2    | 7.2    | 7.2    | 6.0    | 5.4    | 5.7    | 5.0     |
| 研究開発・技術関連費用 <sup>(※1)</sup> (億円) | 263    | 237    | 230    | 198                  | 253    | 268    | 262    | 274    | 284    | 279    | 262    | 280     |
| 内、研究開発費(億円)                      | 110    | 91     | 88     | 88                   | 109    | 122    | 112    | 124    | 129    | 125    | 120    | 135     |
| 経常利益(億円)                         | 317    | 308    | 351    | 409                  | 399    | 490    | 558    | 570    | 487    | 413    | 365    | 438     |
| 親会社株主に帰属する当期純利益(億円)              | 158    | 182    | 191    | 288                  | 252    | 374    | 348    | 386    | 320    | 235    | 132    | 44      |
| EBITDA(億円)                       | 637    | 615    | 652    | 691                  | 770    | 940    | 826    | 861    | 814    | 674    | 556    | 690     |
| EBITDA マージン(%)                   | 8.2    | 8.4    | 9.3    | 9.8                  | 9.3    | 11.5   | 11.0   | 10.9   | 10.1   | 8.8    | 7.9    | 8.1     |
| 財政状況                             |        |        |        |                      |        |        |        |        |        |        |        |         |
| 総資産(億円)                          | 7,038  | 6,751  | 6,930  | 7,617                | 8,037  | 7,789  | 7,648  | 8,318  | 8,013  | 8,031  | 8,180  | 10,715  |
| 純資産(億円)                          | 1,304  | 1,245  | 1,607  | 2,189                | 2,767  | 2,899  | 3,070  | 3,440  | 3,273  | 3,435  | 3,514  | 3,810   |
| 自己資本比率(%)                        | 15.3   | 15.1   | 19.8   | 25.6                 | 31.1   | 33.7   | 36.4   | 37.9   | 37.3   | 38.9   | 38.9   | 32.3    |
| ネット有利子負債(億円)                     | 3,147  | 2,988  | 2,930  | 2,836                | 2,574  | 2,441  | 2,240  | 2,478  | 2,447  | 2,358  | 2,219  | 3,460   |
| ネットD/E レシオ(倍)                    | 2.9    | 2.9    | 2.1    | 1.5                  | 1.0    | 0.9    | 0.8    | 0.8    | 0.8    | 0.8    | 0.7    | 1.0     |
| ネットD/C レシオ(%)                    | 70.7   | 70.6   | 64.6   | 56.4                 | 48.2   | 45.7   | 42.2   | 41.9   | 42.8   | 40.7   | 38.7   | 47.6    |
| キャッシュフロー                         |        |        |        |                      |        |        |        |        |        |        |        |         |
| 営業CF(億円)                         | 309    | 312    | 414    | 339                  | 464    | 291    | 625    | 542    | 510    | 506    | 545    | 448     |
| 投資CF(億円)                         | △ 123  | △ 176  | △ 237  | △ 98                 | △ 274  | △ 100  | △ 322  | △ 589  | △ 384  | △ 249  | △ 330  | △ 1,476 |
| フリーCF(億円)                        | 186    | 137    | 177    | 240                  | 190    | 191    | 303    | △ 47   | 126    | 258    | 214    | △ 1,028 |
| 財務CF(億円)                         | △ 263  | △ 71   | △ 266  | △ 328                | △ 261  | △ 248  | △ 269  | 114    | △ 118  | △ 268  | 63     | 995     |
| 現金及び現金同等物(億円)                    | 229    | 296    | 225    | 150                  | 164    | 151    | 167    | 177    | 186    | 167    | 414    | 376     |
| 1株当たり情報 <sup>(※2)</sup>          |        |        |        |                      |        |        |        |        |        |        |        |         |
| 1株当たり当期純利益(円)                    | 175.96 | 197.90 | 207.98 | 292.26               | 267.81 | 389.40 | 366.72 | 407.56 | 338.40 | 248.29 | 139.81 | 46.12   |
| PER(倍)                           | 11.0   | 8.4    | 9.5    | 10.9                 | 10.9   | 8.5    | 9.7    | 10.5   | 10.0   | 12.2   | 18.6   | 62.8    |
| 1株当たり配当額(円)                      | 40     | 40     | 60     | 60                   | 60     | 80     | 100    | 120    | 125    | 100    | 100    | 100     |
| 配当性向(%)                          | 22.7   | 20.2   | 28.8   | 20.5                 | 22.4   | 20.5   | 27.3   | 29.4   | 36.9   | 40.3   | 71.5   | 216.8   |
| その他指標                            |        |        |        |                      |        |        |        |        |        |        |        |         |
| ROIC(%)                          | 5.8    | 5.8    | 6.3    | 6.1                  | 5.7    | 6.9    | 7.3    | 7.2    | 6.0    | 5.2    | 5.0    | 4.8     |
| ROE(%)                           | 15.1   | 17.3   | 16.0   | 16.1                 | 11.3   | 14.6   | 12.9   | 13.0   | 10.4   | 7.7    | 4.2    | 1.3     |
| 資本的支出(億円)                        | 208    | 270    | 266    | 271                  | 336    | 321    | 313    | 336    | 321    | 350    | 340    | 386     |
| 減価償却費(億円)                        | 330    | 297    | 274    | 259                  | 338    | 329    | 324    | 315    | 328    | 331    | 326    | 374     |
| 海外売上高比率(%)                       | 57.3   | 58.2   | 56.7   | 66.6                 | 63.4   | 65.1   | 62.4   | 63.4   | 63.6   | 63.5   | 64.8   | 67.3    |
| 為替(ドル円)                          | 87.69  | 79.77  | 79.93  | 97.06                | 106.32 | 120.85 | 109.96 | 112.33 | 110.46 | 109.11 | 106.37 | 109.75  |
| 為替(ユーロ円)                         | 116.63 | 110.88 | 103.11 | 129.25               | 141.41 | 134.14 | 122.06 | 127.03 | 130.46 | 122.13 | 121.43 | 129.73  |
| 従業員数(名)                          | 21,572 | 20,455 | 20,273 | 20,034               | 20,411 | 20,264 | 20,481 | 20,628 | 20,620 | 20,513 | 20,242 | 22,474  |

(※1) 技術関連費用については、DICおよびDICグラフィックス株式会社を集計対象としております。

(※2) 株式併合による影響を調整しております。

(※3) 2013年度より決算期を3月31日から12月31日に変更しており、2013年の数値については決算期変更の影響を調整しております。

# CFOメッセージ



## DIC Vision 2030の達成に向け ROIC経営を推進し、 事業ポートフォリオ変革を実現します

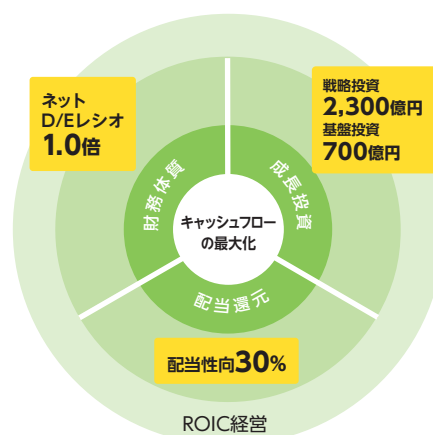
最高財務責任者  
取締役 常務執行役員 財務経理部門長

ふるた しゅうじ  
**古田 修司**

### I 基本方針

当社は、2022年策定した長期経営計画「DIC Vision 2030」の目指す姿を実現するため、投資効率や稼ぐ力を重視したROICを重要経営指標と定め、事業ポートフォリオの変革を推進してまいります。財務方針としては、「健全な財務体質」、「成長投資」、「利益成長に応じた株主還元」のバランスの取れた運用を目指すとともに、サステナブルファイナンスにも積極的に取り組んでまいります。

「DIC Vision 2030」では、ROIC以外に重要な財務活動の指標として、ネットD/Eレシオ(※1) (財務健全性)、配当性向(株主還元)、EBITDA(※2) (キャッシュフロー創出力)を設定し、株主価値の最大化を図ってまいります。

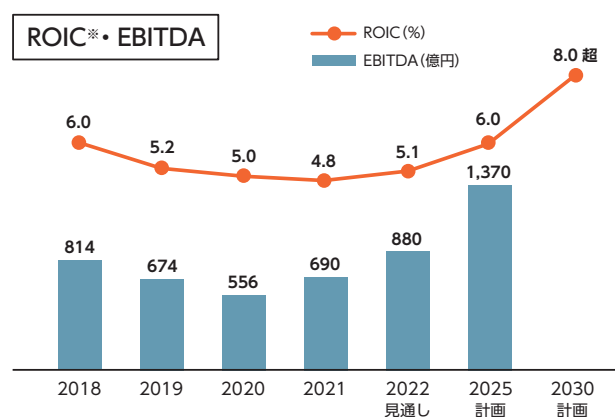
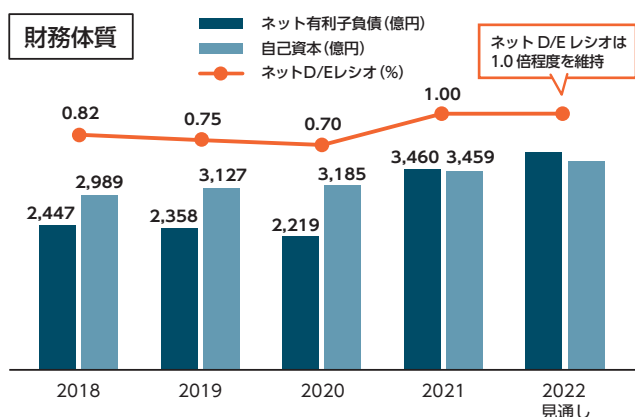


### II ROIC経営の実践と健全な財務体質の維持

当社は、長期的な目標として2030年度ROIC 8%超の達成を目標としております。安定基盤事業から生み出されるキャッシュフローを最大化し、それを次世代の成長事業に再投資することで、事業ポートフォリオの変革を推進するとともに、低成長・低収益事業からの撤退基準を設けることで、さらなる資本効率の向上を目指します。

事業活動から創出されるキャッシュフローについては、EBITDAとCCC(キャッシュ・コンバージョン・サイクル)を経営指標として導入しています。EBITDAについてはキャッシュフロー創出力を測定するとともに、EBITDAに対する有利子負債の倍率をモニタリングすることで、キャッシュフローの観点からも財務健全性に注視してまいります。運転資本の状態を測定するための指標であるCCCについては、地域単位で目標を設定するなど、きめ細かな管理を行っております。

財務健全性の評価指標としては、ネットD/Eレシオを1.0倍程度に維持することを目標にしており、積極的な投資戦略実施に当たりましても財務健全性を維持してまいります。また、格付機関から資本性が認められた劣後借入の実施、グローバルでのコミットメントラインの設定、長期借入比率80%超の維持等、事業環境の急激な変化に備えた財務面におけるセーフティーネットについても継続的に対策を講じております。



※ROIC:営業利益×(1-実効税率)/(ネット有利子負債+純資産)

## 成長加速のための投資

当社は、「DIC Vision 2030」の実現に向け、2022年から2025年までの4年間に、「戦略投資」2,300億円と「基盤投資」700億円の総額3,000億円の投資枠を設定しております。

「戦略投資」については、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への投資を中心に「Value Transformation」を推進し、より高収益でサステナブルな事業への転換を図ります。また、サステナブルエネルギー領域、ヘルスケア領域については、「New Pillar Creation」を推し進め、新たな事業の柱として育成してまいります。

「基盤投資」については、CO<sub>2</sub>削減等のサステナビリティ投資、技術プラットフォームの強化およびIT・DXの推進等、持続的な成長を支えるためのインフラ整備として投資を進めてまいります。

### 最近の主な戦略投資の実績



## サステナブルな事業推進に向けて

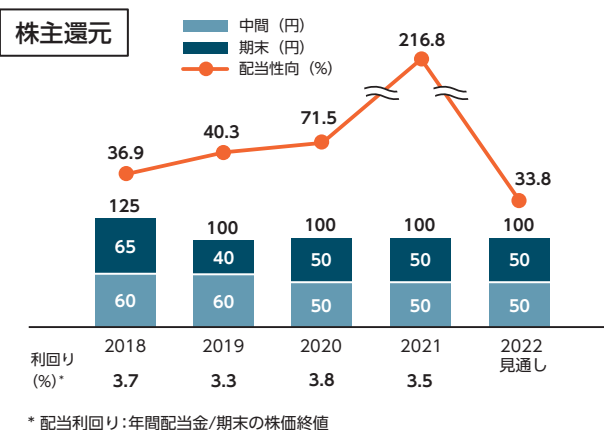
当社は、「DIC Vision 2030」の基本戦略に位置づけられるサステナビリティ戦略を推し進めるため、サステナブルファイナンスへの取り組みを加速します。サステナブルファイナンスとは、気候変動などの環境問題、人権問題や貧困などの社会問題といった課題に対して、社会をより持続可能な形に転換していくための資金であり、サステナブルファイナンスを通して、財務面からサステナビリティ戦略の推進をコミットし、SDGs目標の達成に貢献してまいります。

### 主なサステナブルファイナンス実績

| 年月      | 内容                                                             |
|---------|----------------------------------------------------------------|
| 2019年9月 | 株式会社みずほ銀行との間で、「Mizuho ECO Finance」融資契約を化学業界で初めて締結              |
| 2020年9月 | 三井住友信託銀行株式会社との間で、資金用途を特定しない事業会社向けポジティブ・インパクト・ファイナンスに関する融資契約を締結 |
| 2022年3月 | 株式会社みずほ銀行との間で、「Mizuho ポジティブ・インパクトファイナンス」の融資契約を締結               |
| 2022年4月 | 株式会社三菱UFJ銀行との間で、グリーンローンに関する融資契約を締結                             |

## 安定的な株主還元

「DIC Vision 2030」では、引き続き安定配当をベースとして連結配当性向30%を中期的な配当水準の目安としております。2021年度の配当については、中間配当50円、期末配当50円、通期100円(対前年同額)を実施いたしました。2022年度については、通年100円を見込んでおります。



(※1) ネットD/Eレシオ=ネット有利子負債/自己資本

(※2) EBITDA=親会社株主に帰属する当期純利益+法人税等合計+支払利息-受取利息+減価償却費+のれん償却額

# パッケージング&グラフィック

Packaging & Graphic

包装材料を通じて、  
社会や暮らしに「安全・安心」を提供する



SDGs 目標 12,13,14



常務執行役員  
パッケージング & グラフィック事業部門長  
曾田 正道



## 主要製商品

### [プリンティングマテリアル]

グラビアインキ、フレキシインキ、オフセットインキ、新聞インキ、ジェットインキ、  
金属インキ、印刷用プレート、セキュリティインキ

### [パッケージングマテリアル]

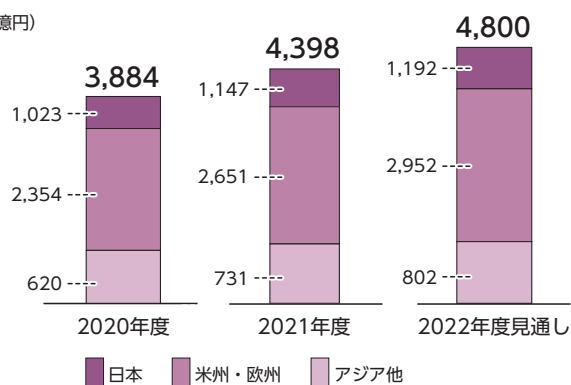
ポリスチレン、包装用接着剤、多層フィルム

印刷インキにとどまらず、接着剤・フィルムなどの包装材料やソリューションを、アジアなどの新興国で大きな成長を続けるパッケージ用途に向け提供しています

## 業績推移

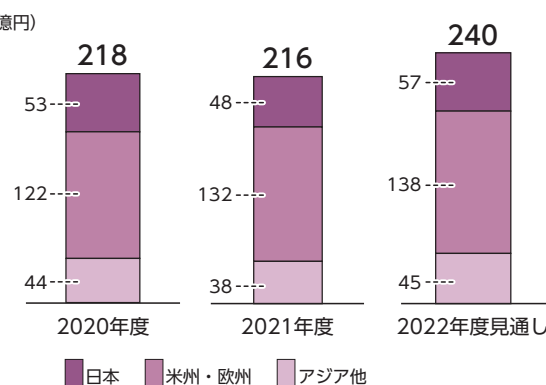
### 売上高

(億円)



### 営業利益

(億円)



※グラフの数値にはセグメント内の地域間取引が含まれており、合計金額は上記の業績数値と一致しません。

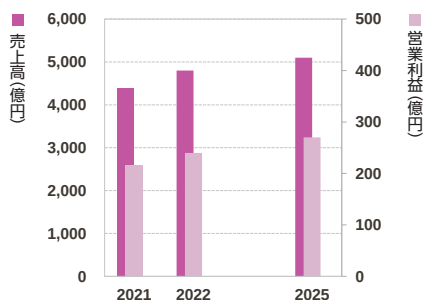
## ▶ 長期経営計画 DIC Vision 2030 での事業戦略

### 基本戦略

- 循環社会を見据え、サステナブルな“Next Package”を探索し、新規需要、事業を拡大
- 5R\*を切り口にした製品開発・ソリューション提案により、パッケージ分野における次世代サステナブル市場をリード
- スペシャリティ製品の拡大、デジタル化やスマートパッケージへの対応等、高機能・高付加価値製品へのシフトを加速
- アジア地域におけるオーガニック成長の取り込みや事業運営の効率化により、既存事業を安定的な収益源へ

\*Reuse, Reduce, Recycle, Redesign, Reduce CO<sub>2</sub>

### 売上高・営業利益計画



### 主要施策

- ▶ **5Rを切り口にしたパッケージの開発、ソリューションの提案**
  - ・速硬化型無溶剤接着剤DUALAM®のグローバル展開
  - ・パッケージの紙化、モノマテリアル化、バイオマス化、脱墨などのサステナブル技術の深耕
  - ・ケミカルリサイクルによるポリスチレンの完全循環型エコシステムの構築
- ▶ **総合力を活かした安全・安心・便利なパッケージソリューションの提案**
  - ・リシール性フィルム、ピーラブルリッドフィルムなどの機能性フィルムの開発
  - ・不純物低減技術によるパッケージの安全・安心レベルの向上
- ▶ **デジタル化への対応**
  - ・産業用印刷のデジタル化に対応した水性インクジェットインキの用途拡大
  - ・パッケージ用（紙器、段ボール、ラベル等）・テキスタイル用インキのインクジェット化への対応

パッケージング&グラフィック事業部門は、循環社会に適したパッケージを通じて、安心、安全、便利な生活を実現します。社会の要請に即した5R（リユース、リデュース、リサイクル、リデザイン、リデュースCO<sub>2</sub>）を切り口にして、パッケージ製品の紙化、モノマテリアル化、バイオマス化、脱墨、リシール、ピーラブルなどサステナブル技術の深耕を進め、次世代のサステナブル市場をリードする製品を提供していきます。

また、ケミカルリサイクルによるポリスチレンの完全循環型エコシステムの構築や、インクジェット技術を活用したデジタル化、スマートパッケージへの対応も進めていきます。

アジア地域など成長市場の取り込みや事業効率化により、既存事業を安定的な収益源として確立してまいります。

## ▶ 2021年のトピックス

### SIAA 認証を取得した抗菌・抗ウイルスニスおよび環境調和型製品のラインアップを拡充

—食品や日用品のパッケージや幅広い印刷物の抗菌性・抗ウイルス性付与を実現—

グループ会社であるDIC グラフィックス株式会社は、グラビア印刷用・フレキソ印刷用・オフセット印刷用インキに対応した抗菌ニスおよび抗ウイルスニスについて、一般社団法人抗菌製品技術協議会（SIAA）※の「SIAA 認証」を取得し、抗菌・抗ウイルス製品のラインアップを拡充しました。



新型コロナウイルス感染症の拡大以降、生活空間における衛生面のニーズが高まっており、人々が手に触れる食品や日用品などのパッケージやカタログなどの印刷物においても、感染症予防対策として抗菌性や抗ウイルス性が求められています。

また、環境調和型製品拡充の一環として有限の資源に頼らず、資源の有効活用による「循環型社会」を目指す取り組みとして、植物由来のバイオマス原料を使用したインキ製品の開発も進めています。DIC および DIC グラフィックスでは、2021 年度に以下のような発表を行いました。

- 3月 バイオマス原料を使用した軟包装用接着剤「ディックドライ BM シリーズ」の市場展開加速
- 4月 オフセット用印刷用バイオマスインキ 5 製品でバイオマスマークを取得
- 5月 表刷りバイオマスグラビアインキ「グロッサ BM」および抗菌ニスの販売開始
- 8月 裏刷りバイオマスグラビアインキ「フィナート BM」が「OK compost INDUSTRIAL」、「OK compost HOME」を取得

#### 【抗菌・抗ウイルス性能について】

本製品は、JIS Z 2801 に準拠した試験方法により、特定の菌に対する抗菌効果を確認済み、ISO21702 に準拠した試験方法により特定のウイルスに対する抗ウイルス効果を確認済みですが、用途・印刷条件・加工条件・基材・保管条件などにより、抗菌・抗ウイルス性能が異なる可能性があります。

※ SIAA（抗菌製品技術協議会）とは、適正で安心できる抗菌加工製品の普及を目的とし、抗菌剤・抗菌加工製品のメーカー、試験機関が集まってできた団体。業界だけでなく、消費者代表、専門家および行政などの幅広い意見を聞きながら、抗菌加工製品に求められる品質や安全性に関するルールを整備し、かつそのルールに適合した製品に安心のシンボル SIAA マーク表示を認めている。

# カラー&ディスプレイ

Color & Display

表示材料を通じて、  
社会や暮らしに「彩り」を提供する



SDGs 目標 3,13



常務執行役員  
カラー & ディスプレイ事業部門長  
秋山 義成



## 主要製商品

### [カラーマテリアル]

インキ用顔料、塗料・プラスチック用顔料、スペシャリティ用顔料、  
カラーフィルタ用顔料、化粧品用顔料、ヘルスケア食品

### [ディスプレイマテリアル]

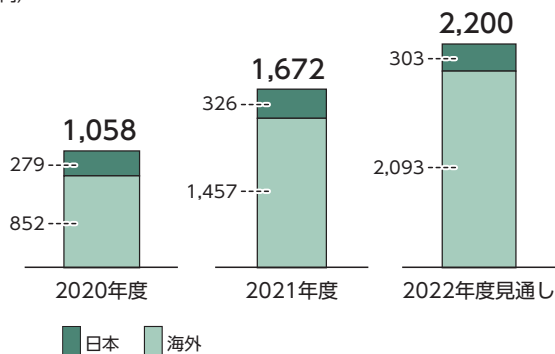
TFT 液晶、STN 液晶

カラーフィルタ用有機顔料や  
液晶材料などディスプレイに  
欠かせない素材製品、化粧品用  
顔料や天然系着色料など安全  
で人にやさしい素材を扱って  
います

## 業績推移

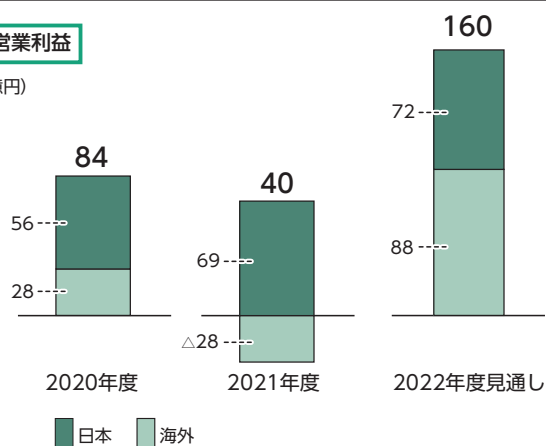
### 売上高

(億円)



### 営業利益

(億円)



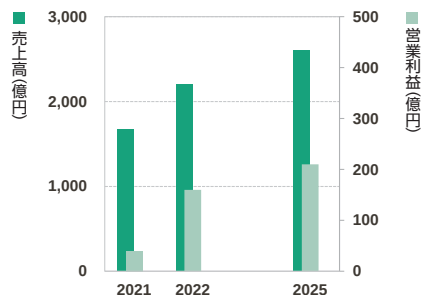
※グラフの数値にはセグメント内の地域間取引が含まれており、合計金額は上記の業績数値と一致しません。

## ▶ 長期経営計画 DIC Vision 2030 での事業戦略

### 基本戦略

- Colors & Effects社とのシナジー効果の早期具現化により他社の追随を許さない存在へ
- 「高意匠性・機能性」を備えた素材へのシフトを進め、社会的価値と経済的価値が両立した戦略製品の比率を高める
- 「スピリリナ事業」から「ヘルスケア事業」への転換
- 「液晶事業」から「エレクトロニクス事業」への転換

### 売上高・営業利益計画



### 主要施策

- ▶ **高意匠性・機能性・サステナブル素材の拡充**
  - ・ 高意匠性エフェクト顔料の展開や安全・環境に配慮したサステナブル色材へ注力
  - ・ 自動運転に対応したLiDAR塗料用顔料など機能性領域へ注力
  - ・ ディスプレイ用Red/Yellow顔料への新規参入
- ▶ **化粧品顔料事業の拡充**
  - ・ 化粧品用エフェクト顔料の展開
  - ・ 天然由来製品ポートフォリオの拡大
- ▶ **各種ヘルスケア素材を取り込み事業を強化**
  - ・ スピリリナ・リナブルー®に加えてニュートリション・天然色素・化粧品素材を拡充
- ▶ **TFT液晶に続く次世代の事業を創出**
  - ・ スマートウィンドウ、5G/6G向け材料のポートフォリオ拡充によるエレクトロニクス市場への展開

カラー&ディスプレイ事業部門は、2021年にBASF社からColors & Effects (C&E) 事業を買収したことにより、事業規模を大きく拡大し、有機合成から無機材料設計までの幅広い技術を持つ世界有数の顔料メーカーとなりました。

C&Eが持つ技術、知的財産を融合させ、比類なき開発力で高意匠性エフェクト顔料や、自動運転に対応したLiDAR塗料用顔料など機能性を備えた素材のシフト進め、シナジー効果の早期具現化により他社の追随を許さない存在になろうとしています。

スピリリナ事業については、天然由来材料をニュートリション、天然色素、化粧品素材へ展開し、ヘルスケア事業へ転換していきます。

液晶事業については、スマートウィンドウや5G、6G向け材料へポートフォリオを拡充し、エレクトロニクス事業へ転換していきます。

## ▶ 2021年のトピックス

### サンケミカル社、「What's IN Asia」トレンドプログラムを展開

ーアジアパシフィック地域における化粧品業界動向に対するインサイトを提供ー

米国グループ会社Sun Chemical(サンケミカル) が展開する最新の化粧品業界動向のトレンドプログラム「What's IN Asia」は、アジアパシフィック地域の化粧品市場におけるトレンドについて、処方例とともにインサイト(人を動かす隠れた心理)を提供しています。今後も半年に一度、東半球から発信されるこのトレンドプログラムは、特にアジア太平洋地域外のお客様に、最新の色や質感、市場動向についての見方を提供します。

昨年提供した第一回目の「Fall 2022」では、中国の「Guochao: 国潮」ストーリー、日本の売れ筋化粧品、韓国の「Simple and subtle」トレンドなどを紹介し、併せて参考処方提案しました。

このプログラムでは、例えばパンデミック後のメイクアップ化粧品回帰の中で、新規性の高い製品に対する消費者ニーズを反映し、濃厚なテクスチャーでありながら、ベルベットのよう肌に触り良くマットな質感とビジュアル効果を付与した「リップマッド」を提案しました。

従来の有機顔料に加え、サンケミカルの新しい化粧品ポートフォリオから、角度によってドラマティックに色と輝きに変化するReflects™ MultiDimensions Shifting Sapphire G680D(写真)を融合させて、濃厚な赤のリップにブルーのきらめきのインパクトを添えて、このビジュアルを効果的に表現しました。



Reflects™ MultiDimensions Shifting Sapphire G680D

# ファンクショナルプロダクツ

Functional Products

機能材料を通じて、  
社会や暮らしに「快適」を提供する



SDGs 目標 6,12,13



常務執行役員  
ファンクショナルプロダクツ事業部門長  
池田 尚志



## 主要製商品

### 【パフォーマンスマテリアル】

インキ・塗料用、成形用、接着用、繊維加工用の各種合成樹脂（ポリエステル、エポキシ、ウレタン、アクリル、改質剤、フェノール）、製紙用薬品、アルキルフェノール、硫化油、繊維着色剤、金属石鹸、電子材料用界面活性剤

### 【コンポジットマテリアル】

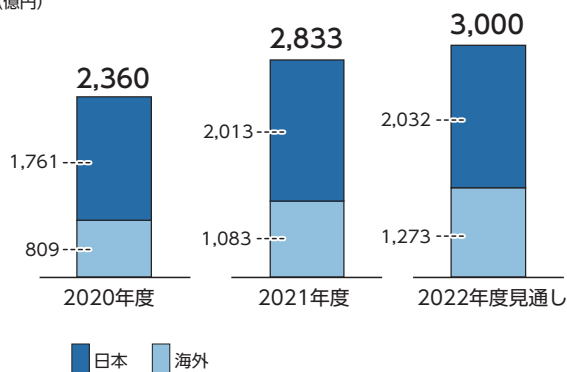
PPSコンパウンド、樹脂着色剤、住宅内装建材、工業用テープ、中空糸膜、中空糸膜モジュール、理化学・診断薬資材、機能性光学材料

社会的課題となっている環境問題の解決や、最先端のエレクトロニクス製品などを支えるコーティング材料やコンポジットといった様々な機能を持った製品を提供しています

## 業績推移

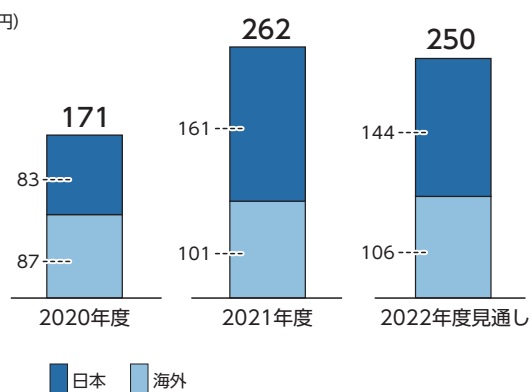
### 売上高

(億円)



### 営業利益

(億円)



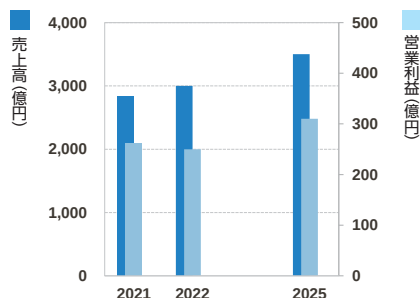
※グラフの数値にはセグメント内の地域間取引が含まれており、合計金額は上記の業績数値と一致しません。

## 長期経営計画 DIC Vision 2030 での事業戦略

### 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



### 主要施策

- ▶ **半導体・モビリティ分野向け高機能製品の拡充**
  - ・ デジ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

ファンクショナルプロダクツ事業部門は、デジタル社会の到来に向けたニーズを先取りした低誘電樹脂などの高機能材料を展開し、またカーボンニュートラル社会（グリーン社会）の実現に貢献するバイオマテリアルへの転換を進めることで、消費者や社会に材料を提供するだけでなく、デバイスやサービスを直接訴求することで需要を創造していきます。

市場成長が著しい中国・アジア地域では、コーティング用樹脂を中心にM&Aによる拠点の確保を含めた事業拡大を進めています。

成形加工品分野では、医療用途向けなどQOL社会の実現に貢献する高機能製品を拡充し、素材の配合や分散、混練など多彩な技術を活かして、ニューノーマルにおけるソリューション提供を目指していきます。

## 2021年のトピックス

### グローバル共通のコーティング用樹脂製品検索システムの運用開始

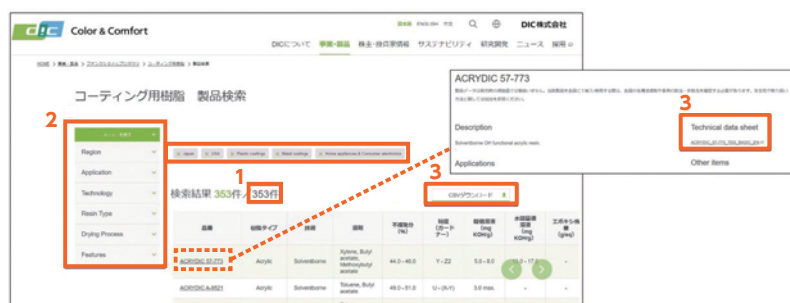
一日英中の3言語に対応し、タイムリーな情報提供と検索利便性を向上

DICは、日本語、英語、中国語の3言語に対応し、製品ラインナップから最適な製品を簡単に検索、推奨用途や特徴などの基本情報を確認できるコーティング用樹脂の製品検索システムを当社ウェブサイト内に構築し、2021年7月より運用を開始しました。

デジタル化が加速する中、コーティング市場においても、購買担当や技術開発者が要求性能を満たす製品を探す時に、ウェブサイトを活用するケースが増えています。また、市場トレンドが変化すると同時に、顧客のニーズも多様化しています。

このような環境の変化に対応すべく、顧客ニーズに応じた製品情報をタイムリーに、そして分かりやすく提供するツールとして、グローバルに対応したコーティング用樹脂製品検索システムを構築しました。本システムの主な特長は、以下の3点です。

1. 世界の各拠点で生産されている300以上の製品を収載
2. 製品を使用する国・地域、用途、樹脂タイプ、特徴など6つの項目から顧客ニーズに応じた製品の絞り込みが可能
3. Technical Data Sheetなどの技術資料や検索結果一覧表のダウンロードが可能



今後も、世界の各拠点で開発・生産する新製品を随時追加すると同時に、当社が注力する樹脂製品や技術に関するコンテンツをさらに充実していきます。ウェブサイトを通じて、社会と顧客の課題解決のため様々な提案を続けていきます。

# 新事業統括本部

New Business Development

## 社会課題と社会変革を起点として 新たな事業を創出する



常務執行役員  
新事業統括本部長  
高野 聖史

2019年に発足した新事業統括本部は、社会課題と社会変革を起点に、DICグループのコンピタンスとの交点となる4つの領域で、積極的に外部リソースを活用し、新たなテクノロジーを取り込みながら新たな柱となる事業の創出に取り組んでいます。

これまでエレクトロニクス分野では「ハットツテ®」(P155 参照)を、オートモーティブ分野では電子部材の高強度化や高い放熱性を実現し、CASEや5Gの普及に貢献する特殊形状アルミナファイラー「CeramNex™」や、抗ウイルス・抗菌機能を有した3Dプリンタ向け熱可塑性プラスチック材料(フィラメント)を市場に投入しました。

次世代パッケージング分野では、食品パッケージの減層・軽量化を可能とする酸素バリア性接着剤「PASLIM®」(P50 参照)などが既に事業化されています。

ヘルスケア分野では二酸化炭素を吸収する新規発酵技術を用いた天然由来アスパラギン酸およびそれを活用した高吸水性ポリマの開発 (Green Earth Instituteとの共同開発) や、バイオマス材料である藻類由来ポリオールを原料としたインキバインダーやパッケージ接着剤への展開(Checkerspotとの共同研究)を進めています。

## ▶ 長期経営計画 DIC Vision 2030 での事業戦略

### 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 (ハットツテ®) の拡販
- ▶ **オートモーティブ分野**
  - ・ 自動車のク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ァイラー、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

長期経営計画においては、4つの領域で新たな基盤技術である「無機材料設計」と「バイオ材料設計」を活用し、分散型エネルギーシステム、パッケージ循環(リサイクル)システムといった社会システムの変化に事業機会を見出し、事業の創出を進めていきます。

また、自動車のクリーンエネルギー化に貢献する次世代二次電池材料、燃料電池材料などでは量産化を進めるために必要な技術の獲得や、製造設備の構築を行っていきます。

軟包装フィルムにおけるマテリアルリサイクル、藻類培養技術の活用によるヘルスケア事業の拡大、高周波対応配線形成用新シードフィルムについてはP153をご参照ください。

# サンケミカル社の活動紹介



## 新型コロナウイルスのパンデミックを乗り越えて躍進を続けています

President & Chief Executive Officer, Sun Chemical Corporation  
**Myron Petruch**

新型コロナウイルスの感染症拡大により事業環境が日々変化する中で、サンケミカル社はステークホルダーとの約束を果たし、顧客や取引先の事業継続性をサポートするとともに、持続可能な社会の構築に貢献し、常に顧客にとって魅力的な価値を創造することを心がけています。

2021年、サンケミカル社とDICは、人々の生活の質の向上と顧客の持続的発展に貢献するソリューションと製品を重視した事業ポートフォリオを構築しました。その中で『Value Transformation: 事業の「質的転換」による事業体質の強化』と『New Pillar Creation: 社会課題や社会変革に対応した新事業の創出』への積極的な取り組みが躍進につながりました。

### ■ 新たな技術による製品ポートフォリオ強化と事業躍進

2021年にBASFグループのColors & Effects社がDICグループに譲渡され、顔料分野の技術・製品・生産設備・サプライチェーン・顧客サービスなどのポートフォリオが大幅に強化されました。さらに同社をサンケミカル社の高機能顔料グループと統合することでカラーマテリアル事業が一段と拡充しました。私たちサンケミカル社は顔料のマーケットリーダーとして、DICグループの重点領域であるカラーサイエンスの一翼を担っています。

サンケミカル社とDICは、顧客に優れた価値をお届けするためにグローバルに協働し、製品とサービスを最適に組み合わせて提供してきました。そして、グループの相乗効果によって優れたカラーテクノロジーを絶え間なく向上させています。

カラーマテリアル事業は、この数年間、他の事業と同様に、パンデミックに伴う自動車や化粧品需要の低迷、サプライチェーンの混乱などの影響を大きく受けてきました。しかし、私たちは市場での優位性や比類なき即応力を活用し、今後も革新的で社会課題を解決できるソリューションを提供し続けます。



### ■ 顧客と社員を第一にサプライチェーンのリスクに対応

パンデミックは社会やビジネスに多大な影響を及ぼしました。サンケミカルグループも、主要原材料の入手難、物流の確保や輸送コストの急騰など数々の課題に直面し、止むを得ず一部の製品価格の値上げを実施せざるを得ませんでした。

一方で、顧客への供給責任と社員の安全確保を第一に、激変するマーケットニーズに対応するため、生産スケジュールの変更を含むサプライチェーン全体の調整に注力しました。その結果、サプライチェーンへの影響を最小限に抑え、素材メーカーとしての製品供給の信頼性を維持できたと考えています。

サンケミカル社はパンデミックの社会や個人への影響に対処しつつ、顧客と社員を第一に実直かつフレキシブルに事業を推進してきました。その姿勢は今後も変わることなく、常に環境・健康・安全に関する規制を遵守し、互いに協力しあいながら、私たちが暮らし、働き、躍動する市場や社会に貢献していきます。



### ■ 生産現場の安全・品質の確保こそメーカーの生命線

私たちは、メーカーの心臓部は生産現場であると考えています。だからこそパンデミックであろうと、7,000名以上のサンケミカル社の従業員は、世界各国の生産ラインを稼働させ続けました。どの地域でもパンデミックによる頻繁な規制の変更や供給網の混乱などの影響がありましたが、顧客・社員・取引先をサポートする視点が揺らぐことはありませんでした。サンケミカル社は、これからも生産に携わる仲間が働きやすい環境を現場に創出し、それを基盤に持続可能な社会への貢献に取り組む予定です。



# DIC アジアパシフィックの活動紹介



## パンデミックや国際紛争の影響を受ける中で高品質の製品・サービスの提供を徹底しています

Managing Director, DIC Asia Pacific Pte Ltd  
**Paul Koek**

2020年以來、新型コロナウイルスのパンデミックにより、サプライチェーンの問題が多発し、原材料価格は上昇しています。そして最近では、ロシア・ウクライナ危機によるエネルギーコストの上昇と対応すべき課題が山積する中で、DIC アジアパシフィック社は、社員の安全を第一に、回復と安定的な成長に向けた事業運営を行ってきました。この混乱期にあっても、当社は市場の変化に迅速に対応し、高品質の製品・サービスの提供に注力しています。

また、お客様の日々のご要望に対応するため、主要な原材料の確保や物流を管理しながら、最適な事業運営を維持するための施策を次々に実行しています。

### ■ DIC Vision 2030の目標達成を目指して

私たちは「彩りと快適」を日々お届けすることで、人々の生活の質の向上に取り組んでいます。同時に、これまでの経験を活かし、強靱なサプライチェーンの確立や万全の安全体制を整え、健全な財務体質を維持しています。そして、これらを継続的にレベルアップしながら「DIC Vision 2030」の実現に向けて、顧客と社会の持続可能な成長に貢献していきます。

DIC アジアパシフィック社は、アジア太平洋地域におけるDIC グループのさらなる飛躍の牽引役を目指しています。そのために、チームDIC Asiaはデジタルツールを活用し、すべてのステークホルダーとのコミュニケーションを推進しながら、「DIC Vision 2030」で掲げた目標の達成に向けて日々挑戦しています。

### ■ サステナブルな食品パッケージへのニーズの高まり

アジアパシフィック地域では、消費行動や意識の変化に伴い、より安全で持続可能な食品パッケージに対するニーズの高まりがあります。そのため、パッケージ消費量が前年を上回るなど、パンデミック下においてもその需要の衰えはありません。私たちは、このような顧客の満足度を高めるため、様々なアプローチを常に模索しています。

### ■ ベトナムのThe DIC Wayの実践と感謝状の拝受

DIC ベトナム社は、パンデミック下の2021年7月から10月までの全国一斉ロックダウンの間、57名の社員が工場に泊まり込み、顧客への製品供給を維持しました。こうした奮闘に対し、2022年1月、DIC 本社の猪野社長より社員の事業継続への献身を称えた「感謝状」が授与されました。

### ■ マレーシアの大洪水からの復旧・復興

2021年、マレーシアを襲った100年に一度と言われる大洪水で、DIC マレーシア社の本社および本社工場が浸水し、甚大な被害を受けました。現地およびアジアパシフィック地域のチームは、直ちに被災したすべてのDIC メンバーを支援するとともに、迅速に工場の生産機能を復旧させました。

### ■ 社員の安全確保を第一に事業を継続

新型コロナウイルスのパンデミック下、工場で働く社員も、自宅で働く社員も、常に安全第一を念頭に事業を継続してきました。そして、地域諸国での高い予防接種率が、多くの社員の工場への早期復帰を可能とし、日常業務の着実な回復を果たしました。

また、DIC オーストラリア・ニュージーランド社は、初めてISO 45001の安全認定を受けました。社員一人ひとりの弛まぬ努力が、この国際マネジメントシステムの認定を実現したのです。これは私たちの行動の根幹にある「安全第一」の文化をさらに推し進めていく大きな一歩となりました。



DIC ベトナム社のヒーローたち



DIC マレーシア社の浸水被害



新たにISO認定  
を取得したDIC  
オーストラリア・  
ニュージーランド  
社の社員

# DICチャイナの活動紹介



## 孫子の「上下同欲者勝」（上下の意思統一が勝利をもたらす）を具現化し、経営層と社員が一体化した組織を目指します

DICチャイナ 総経理  
毛堅偉

2022年、DICグループは長期経営計画「DIC Vision 2030」を発表し、新たな経営ビジョンや基本方針、重点事業領域および戦略投資、技術プラットフォームの拡充、人的資本経営の強化、IT・デジタルトランスフォーメーションの推進、サステナビリティ戦略などの重点施策を明らかにしました。

また、人類が発展していくための共通認識として「グリーン社会、デジタル社会、QOL（Quality of Life）社会」への流れが高まる中で、DICが積極的に関わるための指標として、サステナビリティ目標を設定しています。これらによって株主を含むステークホルダーの利益・社会の利益を追求し、企業価値の長期的な向上を目指しています。

そして、DICグループが文化や風習、政治的環境、発展レベルが異なる60以上の国と地域でビジネスを展開する中で「DIC Vision 2030」を実現するには、社員一人ひとりが経営理念・経営ビジョン・基本方針を十分に理解する必要があります。「孫子兵法」に『上下同欲者勝』という教えがあり、これは上下の意思統一ができていない者は勝つという意味です。即ち、経営陣と社員一人ひとりが考え・目標を一致させることで、「専心用心一条心」（一心不乱で統一された考え）のもとグループの総合力を発揮できるのです。

### ■ 現地のニーズに対応する「製品開発力の強化」が重要

DICチャイナが統括する中国地域には約30社の現地法人があり、事業規模も経営環境も異なります。中でも内陸部は、改革開放以来の急速な経済発展により、製造業が躍進した「世界の工場」の時代から旺盛な消費を抱える「世界の市場」へと変貌し、現地に巨大なビジネスチャンスをもたらしています。このような好機を的確にとらえるには、DICグループはグローバルかつ一体化経営を追求しながらも、地域ごとと市場ごとの製品ライフサイクルの違いを考慮した製品開発力をより強化し、現地のニーズに迅速に対応し、グループの発展に貢献しなければなりません。



QDIC技術発表会

### ■ 工程の自動化・知能化によって労働生産性の向上を

中国地域は急速な経済成長と過去の一人っ子政策による出生率の低下により、生産現場での労働者不足が顕在化しています。その一方で、製造会社はデジタル化・知能化技術の積極的な導入によって、労働生産性の向上をもたらしています。このような状況下で、DICチャイナは生産現場社員の能力向上とともに、生産工程の継続的な改善を通じて業務プロセスを見直し、積極的に工程の自動化・知能化を推進する必要があります。これにより労働生産性の向上、先進技術の導入、優れた品質とコストの優位性を持って、競争の激しい市場で勝ち残るべきと考えています。



中国地域各社のフォークリフトコンテスト優勝者

### ■ 社員のポテンシャルを高め人的資源価値の最大化を

「DIC Vision 2030」の実現は決して容易ではありません。それだけに外部環境の変化に応じた製品ポートフォリオの変更、イノベーションや未知の領域への果敢な挑戦によって、グループ社員一人ひとりのポテンシャルを高め、人的資源の価値を最大化することが非常に重要です。

DICチャイナは、近年、DICグループの経営一体化を重視し、マネジメントの透明性、標準化と公平性を高めることによって社員の連携強化を図っています。具体的には、情報の共有、教育・トレーニング、The DIC Wayの徹底およびDICブランドの知名度向上などへの取り組みです。それは中国地域の全社員に、DICの経営理念や行動指針を理解させた上で統一された考えを持ち、DICグループの理念を共有することで、経営層の目標と社員一人ひとりの目標が一致した「上下の意思統一ができていない組織の実現」を目指す活動です。

私たちは「DIC Vision 2030」の発表を機に、DICの経営理念や経営ビジョンをより深く理解し、基本戦略のもとで事業をリードし、DICグループの持続的な成長に貢献していく所存です。



DCNリーダーシップ研修プログラム 砂漠徒歩



中山DIC20周年記念セレモニー



DCN SHI社員旅行 三清山

# 生産統括本部長メッセージ



## DIC Vision 2030を 「モノづくり」から支える

常務執行役員  
生産統括本部長

ふるた なおよし  
**古田 尚義**

### すべての基本は、安全操業と品質保証

DICグループは世界63の国と地域で幅広く化学製品を製造し、グローバルなネットワークを通じてこれらの製品を皆様に提供しています。その中でも私が担当する生産統括本部はモノづくりを行う、いわばDICグループの根幹を担う部門です。レスポンシブルケア活動を通じた「安全・環境・健康の確保」とコンプライアンス遵守を最優先として安心・安全な生産拠点の運営を支え、地球と社会のサステナビリティ貢献を心がけています。

また生産統括本部では品質管理と品質保証の観点からもモノづくりを支える機能を担っており、顧客や市場からの要請に合致した品質を確保し提供することを使命としています。こうした中で2021年は、泡消火薬剤の型式認証失効、液晶ポリマ(LCP)のUL認証取り消しなど品質に関する重大事案が発生し、これらを公表いたしました。本件に関して皆様に深くお詫び申し上げるとともに、原因究明と再発防止策の実施にとどまらず、さらなる意識の変革と品質の向上などに現在も継続的に取り組んでいることを報告いたします。

### DIC Vision 2030のスタートにあたって

DIC Vision 2030実現の基本は、生産活動に携わるすべての人がその内容と方向性を理解し、一人ひとりが日々コツコツと創意工夫をすることだと思います。そのためには、重要な方針や計画のポイントを分かりやすく具体的に示し、実現することが重要です。例えばDIC Vision 2030が目指す5つの重点領域から生み出される新たな製品に対して「モノづくり・量産化」をどうやって実行するか、年々高度化する品質要求にいかに対応していくか、また技術伝承やデジタル化対応他を含めた人的資本強化策のあり方など、既に大胆な投資を含め多くの施策に着手しています。一人ひとりが働き甲斐を実感できる職場の構築に向け、「ほうれんそうのおひたし(お=怒らない、ひ=否定しない、た=助ける、し=指示する)」運動や「1on1ミーティング」も展開中です。「チャレンジを応援する生産部門、生産部門で働いて良かった」をDIC Vision 2030の取り組みと併せ、実現してまいります。



鹿島工場を訪問打ち合わせ(2022年)

### 気候変動対応はまったなし - カーボンネットゼロに向けて

DICグループが2021年に発表した、「2050年カーボンネットゼロ」、そして中間地点としての「2030年度CO<sub>2</sub>排出量50%削減」(Scope1, 2, 2013年度対比)\*について、生産統括はその実行に当たり大きな責任を担っています。これまでも省エネ・環境投資などに注力した生産活動を進め、2013年から2021年までの間に、既に24.4%の排出量(723kt-CO<sub>2</sub>→546kt-CO<sub>2</sub>)を削減

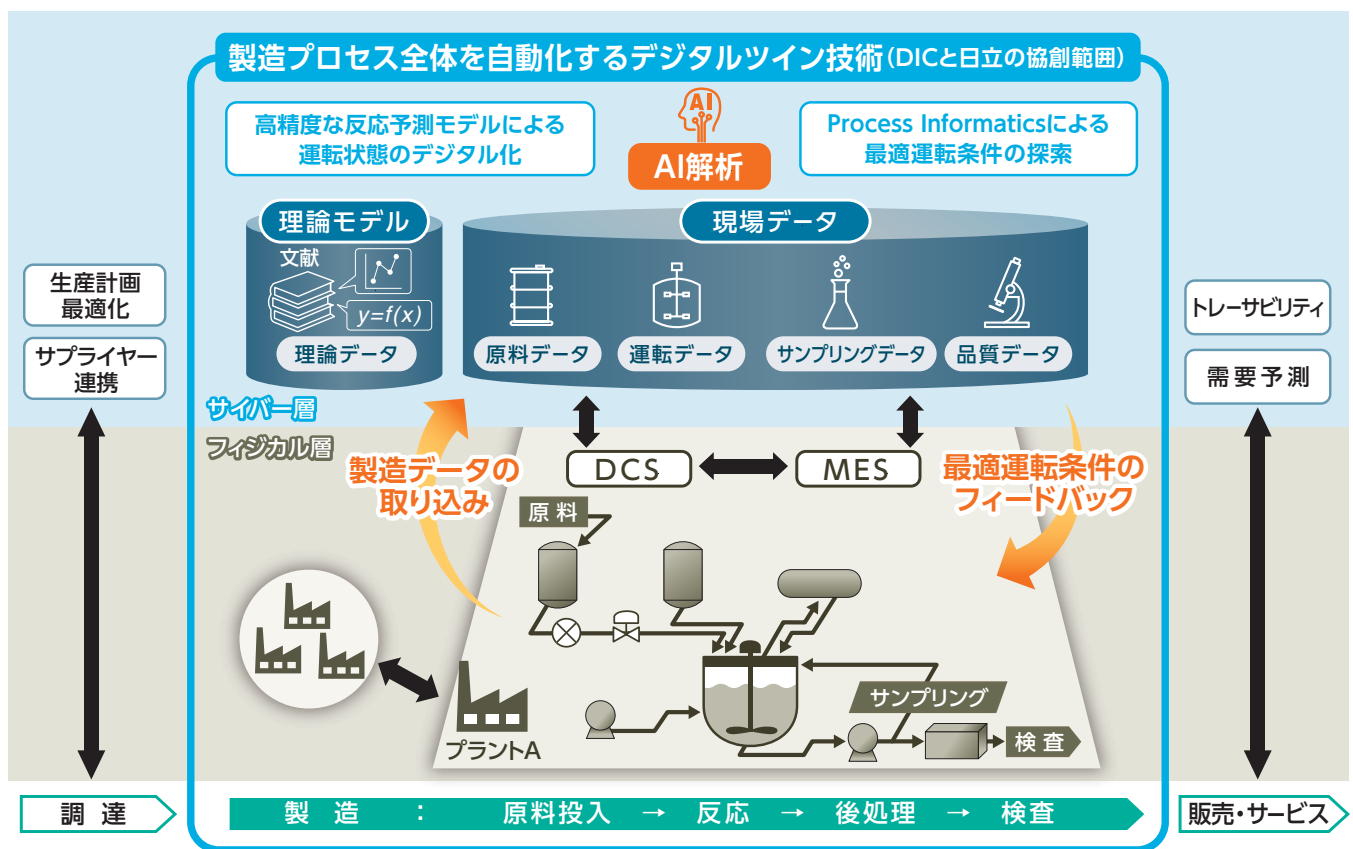
しました。今後、生産量拡大を含めDICグループの成長を図り、それと同時にCO<sub>2</sub>排出量削減を確実に実行していくためには、より野心的な施策を実行していく必要があります。そのためには自前の環境投資だけでなく、例えば日本国内ではグリーン電力をさらに拡大し、グローバルではクリーンエネルギーを積極的に導入します。生産プロセスの見直しなどもCO<sub>2</sub>排出量削減の重要な施策です。社内カーボンプライシング制度の展開と合わせて、地域ごとに具体的なアクションプランの策定と実行を進めます。またこれらの実現に向け基盤投資700億円を有効活用してまいります。

※P115「CO<sub>2</sub>排出削減の移行計画」参照

## スマートな工場への取り組み－先端技術の実用化

2021年12月にプレスリリースしたとおり、現在株式会社日立製作所との協創で、樹脂製造におけるバッチプロセスを自動化するデジタルツイン技術の実用化に取り組んでいます。これはサイバー空間でAIなどを用いた高精度な反応予測モデルにより運転状況をデジタル化するとともに、Process Informatics\*により最適な運転条件を導きだし、それらをフィジカル空間（現場）にフィードバックするものです。これらの結果、製造時間の短縮、品質の安定、オペレーターの作業効率向上、新製品導入時の早期立ち上げなどが可能になり、生産性向上によりCO<sub>2</sub>排出量削減にも寄与します。2022年は反応予測モデルに基づく最適運転条件の探索をプロトタイプで検証します。最終的にはプロセス全体を自動化するデジタル技術の実用化を目指します。今後先端技術をさらに積極的に取り入れ、よりスマートな工場構築に取り組んでまいります。

※ Process Informatics：統計分析などを活用したインフォマティクス（情報科学）の手法により製造条件などを最適化する取り組み



MES: 製造実行システム

# 技術統括本部長メッセージ



## 多様な力・多様な個を結集し、 挑戦する技術へ

常務執行役員  
技術統括本部長

かわしま きよたか

川島 清隆

今や世界は、パンデミックによる生活環境の激変とボーダレスな戦争脅威の下にあり、不安と混迷の中、価値観が大きく変化しています。該状況下、DICグループは、今般、従来の3ヶ年計画ではなく、ローリング型の長期経営計画：DIC Vision 2030を策定いたしました。この長期経営計画における技術部門の果たす役割は果てしなく大きく、計画を実効化する上で、今後は、「守りでなく、挑戦する技術開発」、「グローバル企業であることを最大限活かした技術開発」、そして「個の能力を最大化した技術開発」を志向したいと考えています。

### 技術の深化から探索へ

DICグループの製品は、これまで多くの場合、既存の基盤技術を深化することで社会への貢献を果たしてきました。しかし、長期経営計画で掲げる事業ポートフォリオの変革には、全く新しい基盤技術や、サステナビリティ等の新たな前提条件の技術が必要となってきます。

DICグループでは、既に、既存技術の変性による開発（深化）だけでなく、全く新しい技術の創生・導入（探索）にも大きな経営資源やリソースを投入する動きをスタートしています。また、同時に、お客様の顕在課題だけでなく、お客様が未だ気づいていない潜在課題の抽出や解決に向け、技術部門のマーケティング活動を介して、新しい用途・市場への既存・新規技術の適用（探索）も展開しています。

### One Global Lab.としての統合

2021年、DICグループの一員として、BASF社の顔料事業（現C&E）が加わりましたが、これによりカラー、パッケージング＆グラフィックスビジネスにおけるグローバルな事業体制が完備されることになりました。従来より、DICとSun Chemicalとの間では、協業による研究開発が進められ、多くの実績に結びついていますが、長期経営計画をグローバルで推進する上で、C&Eを含めた3社を、より強く連結することが必須となります。そのため、DICグループでは、3社間での共同研究や情報共有等、製品開発軸での統合に加え、特許、分析、AI、マーケティングを対象とした機能軸での3社統合の準備を進めています。



DIC、Sun Chemical、Colors & Effectsのグローバル会議

### 技術者が働きたい、働きやすい環境へ

DIC Vision 2030では、「会社・グループを変革する」ための基本戦略として、「人的資本価値の最大化を図る」ことを取り上げています。どんなに優秀な技術者が揃おうとも、技術者を新しい技術へといざなう「技術者自身のモチベーション」が不足すると、技術者個人も、また会社・グループとしても社会に貢献できず、成果にもなり得ません。つまり、技術者のモチベーションを高揚させ続けられる、換言すれば「個の結集」を最大化できる、研究環境が必要となるのです。それは何なのか？答えは求め続ける先にあるのです。

既にDICグループでは、以下の取り組みに着手しています。

- 会社・グループとしての人材育成と技術者個人のキャリアパスの融合
- 自主性の尊重（業務時間の一部を個人的探索研究に充てるルール、いつでもどこからでも新規の研究テーマを個人が提案できる制度等）
- 社外活動の積極的推奨と支援（学会発表、技術論文の公開等）
- カウンセリング、メンタリングを含む、個人別の働き方ケアシステムの整備

今後、DICグループは、技術者を含む全社員の働き方改革と働く環境完備を進め、社会的利益を追求する集団へと成長し続けてまいります。

# R&D 統括本部長メッセージ



## 技術プラットフォームの拡充について そのねらいと目指すもの

執行役員  
R&D 統括本部長

ありが としろう  
**有賀 利郎**

### 現在の技術プラットフォーム

DICグループの技術プラットフォームは、当社の創業以来、事業の拡充とともにその基盤技術も同時に拡充を続け、有機分子設計技術、高分子設計技術、分散技術、色彩・光学技術、応用加工技術の5つを当社の基盤技術と定義づけています。

### 技術プラットフォーム拡充の必要性

これまでDICグループでは5つの基盤技術を核に、それぞれの技術の深耕とそれらの組み合わせによる製品開発を行うことで、様々な価値提供を行ってきました。しかし、ここ10年前後で社会課題の多様化や、化学産業として取り組むべき課題のハードルの高度化が進み、当社が培ってきた5つの基盤技術領域だけではこれからの社会課題解決に臨むことが困難になり始めています。そのような背景変化を踏まえ、数年前から新しい基盤技術の導入を前提とした様々な技術テーマに取り組んでおり、バイオ技術や無機材料技術、さらにAI/MLなど計算科学技術を新たな基盤技術として導入すべく検討を進めておりました。

### 技術プラットフォーム拡充で目指すもの

カーボンニュートラルのような地球規模の社会課題や循環型社会・デジタル化社会の形成に対応する新たな価値提供を行うためには、上述のバイオ技術、無機材料技術、計算科学技術の深耕とその基盤技術化が必須であり、これまでの技術プラットフォームの拡張を行ってまいります。この技術プラットフォームの拡充は、石化原料に依存しない新しいバイオ材料や、これまでの有機・高分子材料ではなしえなかった高機能性材料などの提供を実現し、計算科学技術ではAI/MLとシミュレーション技術による高度な材料設計と高速な開発が可能となります。この多彩な基盤技術の組み合わせが当社の強みとなると期待しています。

