

A low-angle, upward-looking photograph of a large, mature tree with a thick, textured trunk and a dense canopy of bright green leaves. Sunlight filters through the leaves, creating a dappled light effect. The tree's branches spread out across the frame, filling most of the background.

DAICEL REPORT 2021

ダイセルレポート 2021

Sustainable Value Together

基本理念

Sustainable Value

価値共創によって 人々を幸せにする会社

1900年代、日本でも原料生地が国産化され始めたセルロイドは、幅広い生活用品に使われ、人々の暮らしを豊かにしました。

しかし、第一次世界大戦による特需が国内セルロイドメーカーの乱立、業界の過当競争につながり、粗製乱造による品質低下や、原料の一つである、樟腦の乱獲(樟樹の乱伐)を招きました。

この状況を憂慮した主要メーカー8社が合併による業界再編を図り、大日本セルロイド株式会社、今日の当社が誕生しました。

これによって、原料資源の管理、生産や品質の安定化、川下業界である加工業者の育成支援などが可能となり、後に、世界一の出荷量を誇るセルロイドメーカーの基盤を作りました。

また、合併とともに取り組んだセルロイドの不燃化研究を通じて、様々な素材を創出する化学産業への発展の礎ともなりました。

創業から100年が経ち、事業や組織は大きく変貌しましたが、化学の力で人々を幸せにしたいという志は創業当時からダイセルに受け継がれる精神です。

セルロイド製造会社8社が手を組み社会を豊かにしたように、ダイセルはお客様やパートナーと共に持続可能な社会づくりに貢献していきます。

“価値共創によって 人々を幸せにする会社”

変わらぬ志を胸に、化学の力で未来を豊かに変えていきます。

左ページ：網干工場の圧搾工程 右ページ上：創業当時の堺セルロイド株式会社(のちの堺工場)
右ページ下：日本セルロイド人造絹糸時代の記念写真(現 網干工場)

Together

サステナブル経営方針

私たちダイセルグループは、安全・品質・コンプライアンスを最重要基盤とし、誠実さと地道な努力そして自らの変革により、サステナブルな社会の実現とダイセルの事業拡大を両立することで、基本理念を実現していきます。

人々の豊かな生活を実現する新しい価値を創造し提供します

全てのステークホルダーとともに
地球環境と共生する循環型プロセスを構築します

多様な社員が全員、存在感と達成感を味わいながら成長する
「人間中心の経営」を進めます

価値創造の歴史

1919年の創立以来、ダイセルグループは日本経済の発展を支え社会を豊かにすることに貢献してきました。それは変容する社会の要請に化学の技術で応えながら、共に発展する歴史でもありました。

I. 創立～コア技術の形成

祖業セルロイドの発展

当社の前身である堺セルロイド株式会社(のちの堺工場)、日本セルロイド人造絹糸株式会社(現 網干工場)が初の大規模な国産化に取り組んで以来、セルロイドは大正から昭和の前半にかけて、様々な日用品の素材として人々の生活の豊かさに貢献しました。1919年に誕生した当社は、セルロイドメーカー8社の大同団結による国内過当競争の解消、原料となるクスノキの乱伐抑制、加工業者の育成など、パートナーと共に発展することで、昭和初期には世界一の品質と生産量を誇りました。共に発展するという考えは今日まで受け継がれています。

セルロース事業の展開、有機合成事業の始まり

セルロイドの原料である硝酸セルロースは、当時、欧米で実用化されていた映画・写真フィルムのベース素材として使用されており、当社は創業時からその国産化を決意し、研究を重ねました。そして、1934年に富士写真フィルム株式会社(現 富士フィルム株式会社)を設立、事業化しました。一方で、硝酸セルロースの易燃性はセルロイドや写真フィルムの弱点であり、その克服を目指した酢酸セルロースの研究も創業当初から続けられました。そして、1938年には新たに建設した新井工場で、酢酸から酢酸セルロースまでの一貫生産を開始し、現在まで続く有機合成化学やセルロース化学という主要技術の基礎を築きました。

II. 事業の拡大

セルロース事業の発展

映画・写真フィルムの不燃化・高機能化を目指し、富士写真フィルムと研究を重ね、1953年に三酢酸セルロース(TAC)の製造を開始しました。TACは後に液晶保護フィルム用途にも使用され、2000年代に大きく成長しました。また、日本専売公社(現 日本たばこ産業株式会社)とたばこ用フィルター国産化の共同研究を行い、酢酸セルロースを加工したアセテート・トウの製造を1958年に開始しました。

石油化学への参入

高度経済成長期の石油化学工業の台頭に対応し、1961年には日本初の石油化学コンビナートに参画して大日本化成株式会社(現 大竹工場)を設立、化学品事業のすそ野を広げました。合成樹脂事業では、堺工場でAS樹脂、ABS樹脂の製造を新たに開始し、神崎工場でもPPフィルム事業に進出しました。1964年には米国企業との合併でポリプラスチックス株式会社を設立。エンジニアリングプラスチックメーカーの草分けとして顧客に密着し、金属からの代替という新しいニーズを発掘することで事業を拡大してきました。

III. 事業基盤の強化～新規事業創出

酢酸事業の基盤強化

当社は、オイルショックによる構造不況に加え、祖業のセルロイド事業の環境変化、大型投資事業である合成グリセリンの不振により厳しい経営状況にありました。そのような状況の中、1980年に当時の最新技術であったメタノール法酢酸を事業化することで、C1ケミカルへの参入と業界再編を実現し、当社事業の基幹製品・原料である酢酸の国際競争力を強化しました。

新規事業の創出

主力事業の基盤強化を図る一方で、1980年に竣工した総合研究所(現 イノベーション・パーク)を中心に多くのシーズ開発を行い、新規事業創出に取り組みました。薬の副作用につながる物質を分離する光学異性体分離カラム(キラルカラム)は開発テーマの一つで、大阪大学の研究成果を譲り受けて開発を開始し、1982年に事業化しました。また、戦後より防衛関連用途に展開してきたパイロ技術を民生転換した自動車エアバッグ用インフレーターを1988年に事業化、播磨工場で量産を開始しました。

IV. グローバル化～ダイセル式生産革新

グローバル化の進展

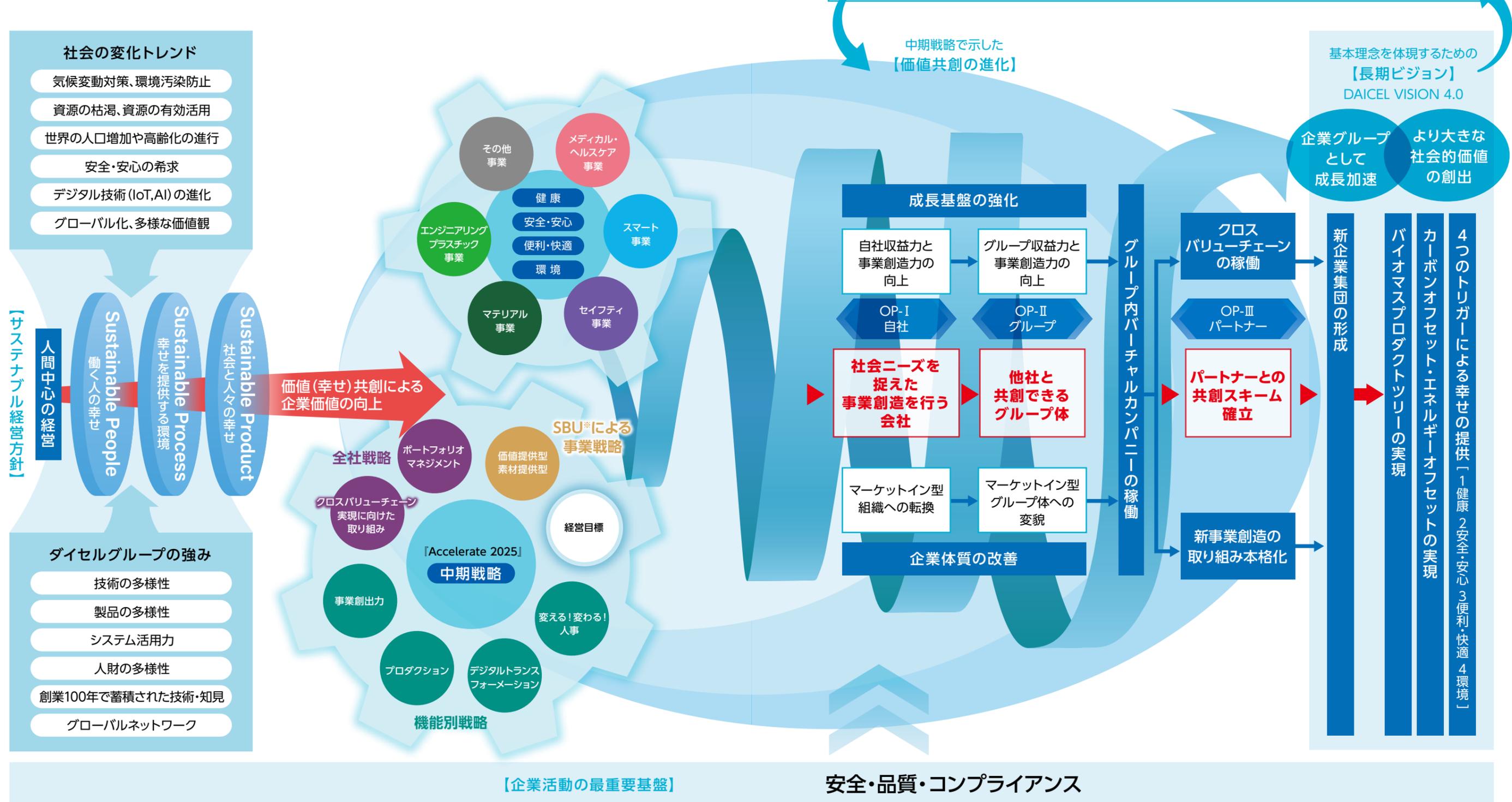
2度のオイルショックを経て量的拡大から高付加価値型事業に戦略転換を図る中、高機能商品をグローバルに展開していくため、マーケティング機能を持つ現地法人を米国、欧州には1984年に、アジアには1989年に設置しました。そして、1990年代から2000年代にかけて経済のグローバル化、ボーダーレス化が進む中、エンジニアリングプラスチック、キラルカラム、アセテート・トウ、インフレーターなどの世界展開が加速しました。

ダイセル式生産革新の誕生

円高やグローバル化によるコスト競争に加え、大量の定年退職に伴う早急な世代交代と技能伝承の課題に直面していた当社は、大幅な生産性向上とモノづくりの基盤強化を目指して、これまでにないまったく新しいアプローチによる生産革新の取り組み「ダイセル式生産革新」を1996年に網干工場ですtartさせました。設備の安定化・運転の標準化・システム化により網干工場は約3倍の生産性改善と60%の省人化を実現し、その後全社展開しました。2020年にはダイセル式生産革新をAIで進化させた「自律型生産システム」を開発し、さらなる生産性向上に取り組んでいます。(詳細はP.24をご参照ください)

価値創造プロセス

ダイセルグループは【基本理念】と【企業活動の最重要基盤】を前提に【サステナブル経営方針】に沿った【価値共創の進化】によって共創範囲を広げることによって、人々の幸せに貢献していきます。



※SBU: 戦略ビジネスユニット

トップメッセージ

株式会社ダイセル
代表取締役社長

小河 義夫



志を共にするパートナーとともに 循環型社会の構築に貢献

創業から100余年、天然由来の素材であるセルロースを軸に事業を展開してきたダイセルだからこそできることを。循環型社会への社会変革に期待が高まる中、長年にわたる技術の蓄積を強みに、英知を結集して変革に挑戦します。

コロナ禍における足下固めのアクション

新型コロナウイルス感染症の拡大による行動制限や先行き不透明な世界経済の下で推移した2020年度は、残念ながら減収となりましたが、コロナ禍への対策とともに、歩みを止めることなくダイセルグループの強化に向けて奔走し、4期ぶりの増益を達成しました。

既存事業のコストダウンの徹底とともに、防衛関連製品など不採算事業からの撤退、収益力の低下した生産拠点の移転・統合にも取り組み、組織の筋肉質化による収益力の回復を進めました。また、ポリプラスチックス株式会社(以下、ポリプラスチックス)の完全子会社化をはじめ、ダイセルグループ各社のガバナンスを見直し、ダイセルの事業組織改革とともに、社会のニーズに迅速に対応できる競争力のある体制づくりを推進してきました。

改めて一年を振り返ると、世界各地で働く約12,000名のグループ従業員に対して、このような大きな変化を求めた一年でしたが、コロナ禍にさらされながらも、役員・従業員

が一丸となって困難を乗り越えた一年でもあります。スピーディでフレキシブルな企業集団への成長を着実に進められたと、手応えを感じています。

ダイセルらしい循環型社会への貢献

2020年6月に発表した中期戦略『Accelerate 2025』から戦略の精査を進め、改めて今期から中期戦略『Accelerate 2025-II』をスタートしました。その根底にあるのは、「サステナブル経営方針」(Sustainable Product, Sustainable Process, Sustainable People)を軸に長期ビジョン、中期戦略を実行していくという強い決意です。

素材メーカーである当社が、生み出す製品を介して社会に貢献していくには、「ただ良いモノを作ればいい」という

■ P.14 特集1『Accelerate 2025-II』をご参照ください

わけではなく、そのプロセスもサステナブルでなくてはならないと私たちは考えています。働く人(People)がやりがいをもって作った製品(Product)が、社会と人を幸せにする。しかもそれを、地球や人にやさしい方法(Process)で実現する。それが、働く人に誇りと自信をもたらす、さらなる価値創造を可能にしていくと確信しています。

例えば、当社が得意としてきたセルロースは、天然由来のバイオマス素材です。一方で製造プロセスにおいて、木材からセルロースを分離する際に大量のエネルギーを消費し、環境に負荷をかけている側面は否定できません。だからこそ、私たちはそのプロセスを画期的に変える方法を模索してきました。その結果、よりエネルギーを使わず環境に負荷の少ない条件でセルロースを分離する技術を、大学との共同研究により見出しています。■

さらにこの技術によって、これまで廃棄・燃焼されていた、セルロース以外の化学品原料として有益な成分の分離が可能になり、従来の石油化学製品の代替もしくは補完す

■ P.20 Sustainable Processをご参照ください

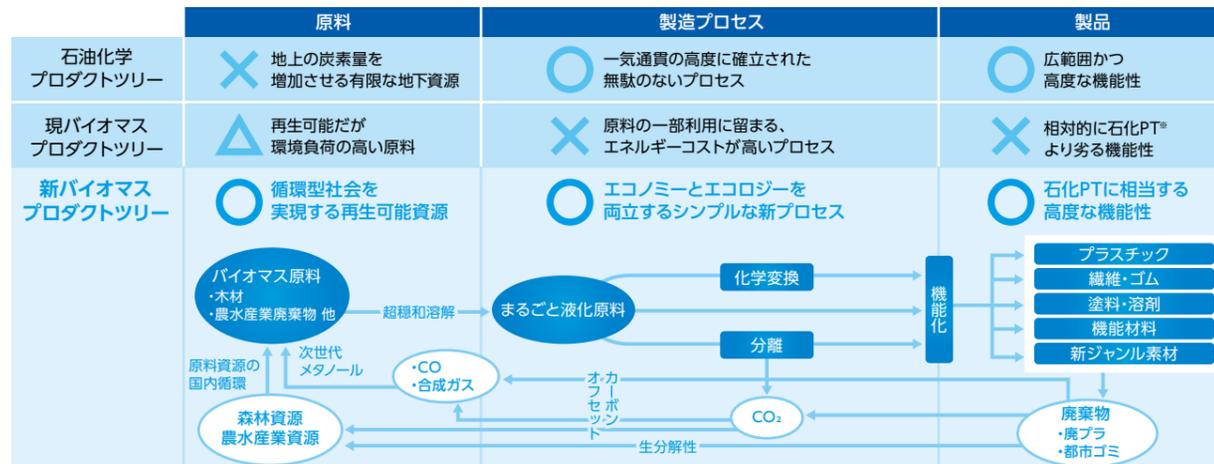
るような新しい素材を、再生可能なバイオマス原料から創出できる可能性も見えてきました。この新バイオマスプロダクトツリー実現の試みはまだラポレレベルではあるものの、木材だけでなく、農業や水産業から生じる廃棄物などにも応用が見込まれます。この技術をもって二次産業による経済活動が一次産業の再生・強化にも貢献できるのではないかと。ダイセルは一次産業と二次産業が連携した新しい産業生態系による持続可能な社会の構築を提案しています。

日本は国土のおよそ70%が森林で覆われた自然豊かな国です。この森林資源を再生可能な資源として無駄なく、しかも環境にやさしいプロセスで活用できれば、自然の恵みの価値を高めつつ自分たちの豊かさも維持できるような、日本らしい循環型社会の構築に貢献できるはず。これこそ、本来日本人が大事にしてきた自然と共生する思想ではないでしょうか。

この取り組みは、綿花や木材(パルプ)という天然由来の原料を出発点とするダイセルだからこそクリアできる課題であり、果たさなければならぬ使命だと考えています。中期戦略でお示しているバイオマスバリューチェーン

Sustainable Process 地球や人にやさしい方法で実現する

ダイセルが目指す新バイオマスプロダクトツリー



* 石化PT: 石油化学プロダクトツリー

ンが狙うところは、こうした日本らしい持続可能な社会の実現です。もちろんこれはダイセル一社で実現できることではありません。価値観を共有できるパートナーやお客様と共に歩みを進めていきたいと考えています。

共創による新しい価値の創出

長期的なゴールとして掲げた「カーボンオフセット・エネルギーオフセット」の実現については、ダイセルだからこそできることを明確に、より実効性の高い手法で寄与していきたいと考えています。

例えば、当社は大竹工場で自家発電した電力のうち、余剰分を託送によりグループ内で融通しています。これをサプライチェーン全体に拡げ有効利用できる体制を整えれば、チェーン全体のエネルギー消費を削減できます。また化学反応や精製といったプロセスをより小型の設備で可能とする新しいプロセス技術の開発も、大学と共同で進めています。ダウンサイズされた新製法では、必要な生産量に応じて設備を増減することで生産能力を制御することが可能になり、余剰な設備を持つ必要がないため、小型化効果と相まってより大幅なエネルギー削減も可能になります。

こうしてCO₂の排出削減を徹底した上で、気候変動問

題の本質的な解決には、排出されたCO₂を有効活用し、かつ、事業として採算の取れる技術やプロセスの開発が不可欠だと考えます。当社のナノ・ダイヤモンド技術を活用すれば、CO₂をCOへ還元する力が増す可能性があり、現在より安価にCO₂をCOに還元し有効利用できるのではないかと考えます。日本の産業界が総力を挙げて研究すれば、実現の日はそう遠くないと思っています。

カーボンニュートラルは、一社だけで成し得るには限りがあります。これはかねてから繰り返し申し上げてきました。先述のセルロースの共同研究しかり、関連する複数の民間企業や研究機関、さらには行政と手を取り合い、産産学官の連携で、各自の得意分野を持ち寄り大きな課題に立ち向かってこそ、想定を超えた成果を、より省力化したアセットで生み出せると確信しています。

中期戦略の中で掲げているバーチャルカンパニー、クロスバリューチェーンの構想でも着実に成果が上がっています。ダイキン工業株式会社様(以下、「ダイキン工業様」と行った高い熱交換率でエネルギー消費を抑制する「透湿膜全熱交換エレメント」と「低圧力損失エアフィルタ材」の共同開発は、共創によりコストミニマムでのプロフィットマックスを実現した成功例です。金属加工技術が得意なダイキン工業様と化学素材を作ることが得意なダイセルでは、技術者のモノづくりの視点が違います。お互いが手の内を明かして共同開発すれば、開発スピードが加

速される上、その先のお客様のニーズに的確に合う製品ができるはずで。川上の素材を扱う当社とそれを加工するダイキン工業様が胸襟を開いて普段は他社に漏れ伝わらないノウハウを共有し、それぞれがバリューチェーンの中の一工程となり、一つのバーチャルカンパニーとして取り組んだ結果、互いの長所が掛け合わせり、補完し合い、研究の加速と成果の最大化を成し遂げました。

川上から川下へと至る垂直型のサプライチェーンの中で、ただモノを供給し合うだけの連携に留まるのではなく、競合他社を含め、共通のベクトルを持つ企業と水平方向にも連携して価値を高め合う。既存の会社や工場の枠を超えて、縦横のつながりを柔軟に広げるこのクロスバリューチェーンを構築することによって、サステナブルな社会の実現とサステナブルな事業の拡大を同時に目指します。

P.18 Sustainable Productをご参照ください

成長に弾みをつける重要なテーマ

中期戦略の実現に向けて本格的に動き出した2021年度は、クロスバリューチェーン構築への布石として、まずはダイセルグループ内で保持する幅広い事業、資源、資産のさらなる有効活用を、グループ全体で英知を結集して取り組んでいきます。その一手として最優先のアクションが、完全子会社化したポリプラスチックとのさらなる連携です。同社で手掛けるポリアセタール(POM)などのエンジニアリングプラスチックは、自動車や電子部品など、様々な領域で需要が伸びています。当社グループの成長牽引事業として、この部門の増産投資を確実に、それも可能な限りコストミニマムで遂行していきます。

私は、今回の完全子会社化はいわば一体化だと捉えています。これまでポリプラスチックが培ってきたブランドに敬意を払うとともに、互いに尊重し合い、相互に学ぶことで、シナジー効果として事業の可能性は膨らみます。それぞれの企業価値を高め合いつつ、シナジー効果を最大限に発揮していきます。

P.16 財務戦略をご参照ください



持続的成長を支えるのは「人」

中期戦略を体現していくのは、まぎれもなく「人」です。たとえ10年、20年と連続で増収増益を達成しようとも、そこで働く従業員が幸せでなければ価値がありません。

事業で得た利益は、社会に貢献する事業に再投資すると同時に、株主や従業員にもしっかり還元しなければ、ダイセルという会社が社会に存在する意味がないのではないかとさえ思っています。

やりがいをもって働ける環境を整え、収益を従業員に還元するのは、経営層が果たすべき重要な責務です。当社はこのたび、20年ぶりに管理職層(リーダー職)の人事制度を大改革し、来年度には非管理職層にも拡大します。年功要素を廃止し、抜擢を可能とする複線型の等級制度を導入するとともに、生涯賃金アップを視野に評価体系・報酬体系を見直しました。また、管理職層には、役員同様の株式報酬制度も導入しています。従業員が自らの会社に誇りを抱き、充実した会社生活を送れるよう、公平で納得性の高い新たな評価システムの下、失敗を恐れず挑戦する人を後押ししていきます。

まずは従業員一人ひとりとその家族の幸せが前提としてあり、それを実現した先に社会の幸せがあると当社は考えています。全グループ従業員がやりがいをもってイキイキと働けるよう、一人ひとりを大切にする「人間中心の経営」を貫き、サステナブルな社会の実現に貢献してまいります。

P.22 Sustainable Peopleをご参照ください

特集
1

中期戦略『Accelerate 2025-Ⅱ』

サステナブルな社会の実現と、
サステナブルな事業の拡大の両立を目指して

2020年度、ダイセルグループは長期ビジョン『DAICEL VISION 4.0』と、それに基づく中期戦略『Accelerate 2025』を策定しました。

その核となる考えは、サステナブル経営方針に沿って、ダイセル単体、グループ企業、そしてサプライチェーンでつながるお取引先様やお客様へと価値共創の範囲を広めることで、一社では成しえないより大きな価値を社会に提供しよう、というものです。

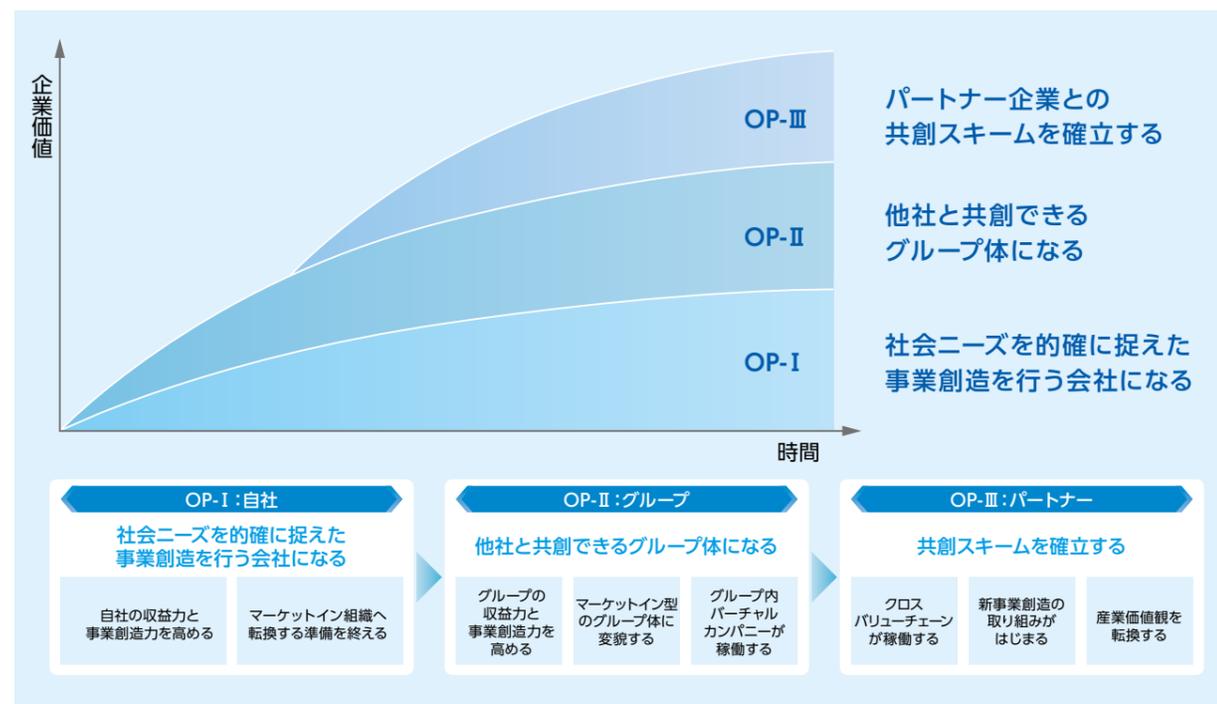
本特集では、長期ビジョン・中期戦略の全体像を紹介し、さらに製品・製造プロセス・働く人という3つの切り口から戦略と取り組みを紹介します。

■ 長期ビジョンに込めたダイセルの意思

- 社会に役立つ価値(製品やサービス)を、人や環境にやさしい方法で提供し、働く人が誇りややりがいを感じられる会社になります。(成長の方向性)
- ダイセルグループの力を高め、志を共にする仲間を増やし、社会により大きな価値を提供します。(成長の手段)

“価値共創によって人々を幸せにする会社”への道のり

長期ビジョンでは、価値共創体の構築の道のりを3つのオペレーション(OP)に分けて示しています。



中期戦略で示した主な施策

中期戦略では、長期ビジョンの各オペレーションにて、サステナブル経営方針に定めた3つの要素を実現するため、具体的な施策を全社戦略、事業戦略、機能別戦略に区分して示しています。

全社戦略の
ポイント

- ポートフォリオマネジメントによる事業の選択と集中
- 資産の圧縮とコストダウンの徹底により経営効率を高める(=アセットライト化)

事業戦略の
ポイント

- 組織の再編により、社会課題・顧客の潜在ニーズを掘り下げて、新事業や新用途の開発を行う
- 権限委譲によって事業組織ごとに自立自走し、対面する市場や顧客ニーズに対しスピード感をもってフレキシブルに動く
- サプライチェーンの垂直/水平方向での事業連携・M&Aによるクロスバリューチェーンの実現

機能別戦略の
ポイント

- 事業創出戦略 RとDの自立による社会ニーズの探索強化と事業化の加速、知的財産の積極的活用
- プロダクション戦略 コストダウンと生産効率向上の徹底
- DX戦略 デジタルアーキテクチャ構築により、バーチャルカンパニーの実現を図る
- 人事戦略 多様な人財の活躍、やれば報われる人事制度

長期ビジョン・中期戦略で目指す姿

長期ビジョン、中期戦略を通して、最終的には循環型社会構築に貢献する企業として、社会と人々に幸せを提供したいと考えています。

新企業集団(価値共創体)の形成

部署や会社、業界の壁を越えて、理念を共有しながら共に価値創造できる仲間をつくる。

4つのトリガーによる幸せの提供

健康、安全・安心、便利・快適、環境という、社会ニーズに対して当社グループの強みが生かせる事業分野で新たな価値を提供する。

新バイオマスプロダクトツリーの実現

セルロースを祖業とする化学会社の使命として、日本に眠る森林資源を再生可能資源とし、木材を出発原料とする製品も製造プロセスも環境にやさしい、新たなプロダクトツリーの実現を目指す。

カーボンオフセット・エネルギーオフセットの実現

エネルギーの利用効率を最大化する仕組みづくりや、排出したカーボンの再利用・有効活用を可能にする技術の開発を通じて、地球環境への負荷を低減する。

循環型社会構築に貢献

財務戦略

2025年度ROIC10%以上を経営目標に掲げ、資産効率最大化による企業価値向上に取り組みます。

当社は、今中期戦略よりROICを新たに重要な経営指標として導入しました。今中期戦略期間には主力製品の増産や生産拠点設置など2,100億円の積極的な設備投資により収益成長を加速させます。その一方で、アセットライトの方針の下、投資案件の厳選、CCC改善や政策保有株式売却を着実に実行するとともに、コストダウンの徹底など生産性向上に取り組み、中期戦略の最終年度である**2025年度はROIC10%以上をターゲットとしています**。また、同時に資本構成の最適化を図ることで、資本コスト(最終年度のWACCは6%前後と想定)を上回るリターンを実現します。

中期戦略の業績および経営指標のターゲットは以下の通りです。各セグメントの事業戦略についてはP.26をご参照ください。

	(単位:億円)		(単位:億円)			
	2020(実績)	2025(計画)	2020(実績)		2025(計画)	
			売上高	営業利益	売上高	営業利益
売上高	3,936	5,000	162	16	250	30
営業利益	317	700	247	34	450	80
親会社に帰属する当期純利益	197	480	672	22	1,000	150
			1,042	179	1,050	250
EBITDA	586	1,160	1,686	212	2,170	350
ROE	6.6%	18.0%	127	15	80	15
ROIC	4.1%	10.0%	—	△161	—	△175
ROA	3.2%	8.0%	3,936	317	5,000	700

(注) ROIC: 投下資本利益率, CCC: キャッシュコンバージョンサイクル, WACC: 加重平均資本コスト, EBITDA: 利払い前・税引き前・減価償却前利益, ROE: 自己資本利益率, ROA: 総資産利益率

財務資本戦略

当社は収益力強化に加え、運転資金圧縮や非事業用資産売却などにより、資金創出力を向上させることで、中期戦略期間(2021年度~2025年度)には4,700億円の配分可能資金を創出し、成長投資、株主還元、負債返済に配分します。**株主還元は、現行の一株当たり配当金額(年間32円)を下限とし、業績の回復に応じて、配当と機動的な自己株式取得を視野に、各年度の総還元性向40%以上をターゲットとしています**。また、当社の資本構成は2020年10月に実施したポリプラスチックス完全子会社化とそれに伴う資金調達により大きく変化しましたが、2025年度末には、自己資本比率45%超、ネットD/Eレシオ0.5以下の安定した財務体質を実現する計画です。

■ キャッシュアロケーション



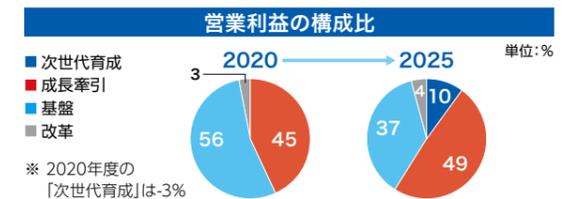
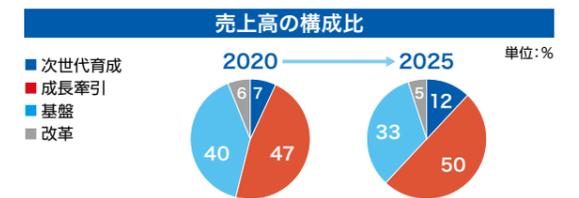
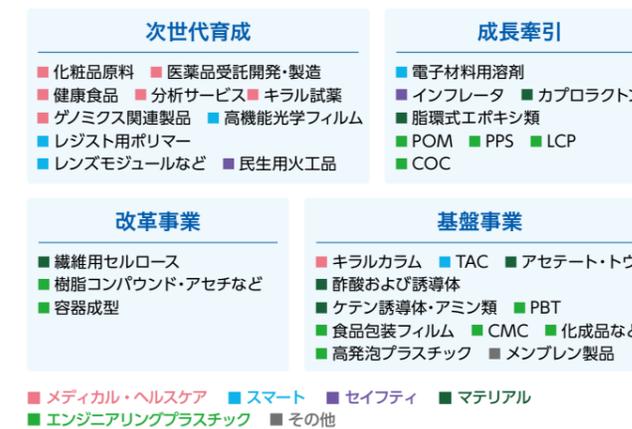
※中期戦略を公表した2021年2月時点の予想値です。

■ バランスシートイメージ

2026/3見込			
資産		負債・資本	
流動資産	2,900	負債	3,100
現金	800	有利子負債	1,600
運転資産	1,900	純資産	2,800
固定資産	3,000		
有形・無形	2,300		
政策保有株式	300		
合計	5,900	合計	5,900

ポートフォリオ経営

当社グループは、セルロース化学・有機合成化学・高分子化学・パイロ技術をコア技術とする多種多様な事業を有しています。中期戦略では、これらを32事業に集約して、それぞれの業界成長・競争環境・売上高成長・営業利益率・事業特性をベースに「次世代育成」、「成長牽引」、「基盤事業」、「改革事業」に分類し、資源の傾斜配分を行うことで、売上高・営業利益における「次世代育成」「成長牽引」事業の割合を高めていきます。また、各事業をROIC、売上高成長率などで定期的に評価し、事業の選択と集中を加速します。



ポリプラスチックス完全子会社化によるシナジー効果

当社は、米国企業との合併会社であったエンジニアリングプラスチックのリーディングカンパニー ポリプラスチックスを2020年10月に完全子会社化しました。完全子会社化により地理的な市場開拓の自由度が広がるとともに、新たな商材の開発・導入や能力増強投資などの成長戦略が拡大することで、**2025年度までにEBITDA 200億円のシナジー効果を見込んでいます**。

2021年4月には「パフォーマンスマテリアルズ本部」を設置し、当社グループの合成樹脂事業のポートフォリオの見直しや、協業・M&Aによる製品拡充、そして各社のマーケティング、研究、生産体制の横断機能の強化など、合成樹脂事業でのシナジー発揮に取り組んでいます。また、ダイセルが持つモノマー開発技術(計算科学)とポリプラスチックスの重合技術との組み合わせによる付加価値の高い新素材の創出や、ポリプラスチックスが得意とするマーケットイン(カスタマーイン)手法のグループ全体への展開など、合成樹脂事業の枠を超えたシナジー創出にも取り組んでいます。

2025年度までに200億円を計画

- グローバル展開の加速** 効果: 130億円
 - 将来需要取り込みのための増産投資
 - 欧米市場への拡販
- コストダウンシナジーの実現** 効果: 60億円
 - ダイセル式生産革新の展開加速
 - 間接部門の効率的運営 (人財ローテーション/調達・エンジ・人事一元化)
- グループシナジーの最大化** 効果: 10億円
 - ポリプラスチックスのマーケティング力の活用
 - R&Dリソースの相互活用 (例: 計算科学/測定機器など)
 - 触媒効率改善など既存事業の改善および改良

(注)シナジー金額は、EBITDAを用いて算出

Sustainable Product 社会と人々の幸せに貢献する

ダイセルグループは、サステナブル経営方針に沿って社会と人々の幸せに貢献するモノづくりを目指しています。

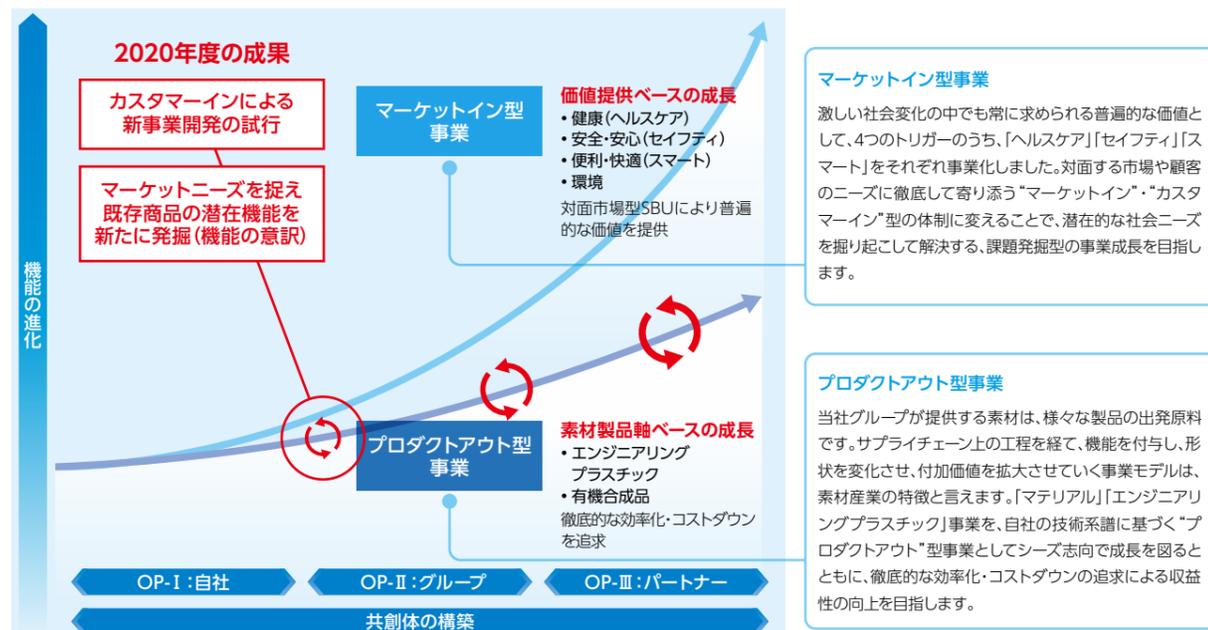
長期ビジョンでは、数ある社会課題の中から、今後ニーズが高まり、かつ、当社グループの強みを生かせるという観点から4つのトリガーと、それぞれの分野で注力する市場を定め、既存事業の成長と新事業の創出に取り組めます。

■ 幸せを提供する4つのトリガーと注力する市場

健康 (ヘルスケア) コスメ 健康食品 メディカル	安全・安心 (セイフティ) モビリティ インダストリー	便利・快適 (スマート) ディスプレイ IC/半導体 センシング	環境 水処理 生分解性樹脂
---	--	--	----------------------------

／ 価値提供型・素材提供型事業の双方向アプローチ

2020年4月、従来の技術・製品分野別の事業から、3つの価値提供型事業と、2つの素材提供型事業へと体制を変更しました。注力する市場に主眼を置いた「価値提供型(マーケットイン型)」と、長年培った技術や素材に主眼を置いた「素材提供型(プロダクトアウト型)」という2つの事業モデルを両輪とし、事業の成長を加速させていきます。



／ 課題発掘型企業を目指して ～カスタマーインによるお客様との価値共創事例～

約20年前から技術交流を続ける当社とダイキン工業様は、2016年以降、サプライヤーと顧客という関係性を越えて、両社の強みを生かした“世界初”、“世界No.1”の価値を持つ製品の共同開発に取り組んできました。経営層のリーディングの下、出向を含む技術者交流を通じて忌憚のない議論を重ねるとともに、当社内では関連する複数部門が一体となり、素材メーカーとしての総合力を用いて課題解決にあたりました。その成果として、2020年度はコロナ禍における世界的な空気に対する関心の高まりに応える、換気機器向けの「透湿膜全熱交換エレメント」および大型空調機向けの「低圧力損失エアフィルタろ材」を両社で開発しました。



共同開発に取り組んだ両社の技術者 (後列:ダイキン工業様 前列:当社)

当社は製品開発において「一社(一工程)」でできることには限りがある」と考えます。中期戦略では、サプライチェーンで結ばれたお取引先様やお客様と一体となった価値共創を行うことで、課題解決の選択肢を増やしながらかつて投資資源を効率化していきます。

VOICE / お客様からのコメント



透湿膜シートを採用した「世界No.1の省エネ性*」と「安心安全*」を兼ね備えた全熱交換エレメントを最速で世に出せたのは、ダイセル様との協創だからこそ実現できた成果です。合同協創の会議の場で小河社長が「ダイキンさんの事業に貢献する開発であれば、使用する材料はダイセルのもの以外でもかまわない」と口にされたことがとても印象的で、ダイセル様の意思決定の速さ、徹底してやりぬく姿勢がこの成果につながったと確信しています。

今回の開発で、強い差別化商品には、いかに素材開発が重要であるか改めて感じています。ダイセル様の「高い素材技術力、生産技術力」とダイキンとの「強い信頼関係」で、これからも競合他社にまねできない、世の中になく技術・商品を生み出す仲間としての協創を期待しています。

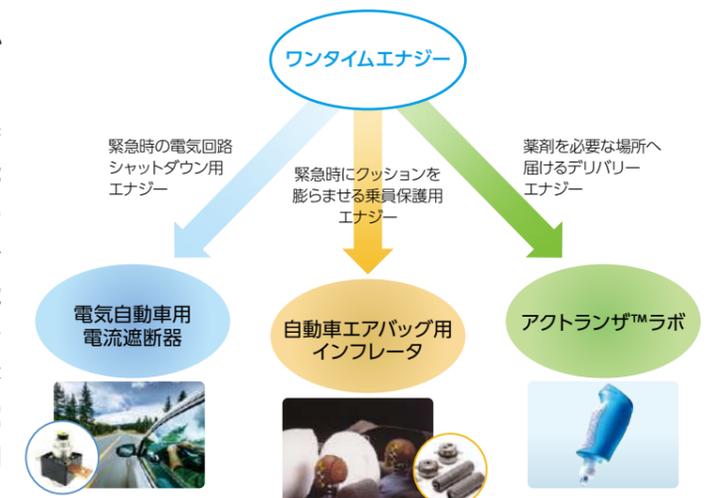
*エンタルピー交換効率80%およびバリア率99.99%以上を達成

ダイキン工業株式会社 テクノロジー・イノベーションセンター グループリーダー 主任技師 黒井 聖史 様

／ 機能の意識で、既存商品の潜在用途を新たに発掘

当社では、既存商品の本質的な機能を捉え直すことで、その機能を応用した新たな市場分野を開拓し、新事業を創造することを、「機能の意識」と呼んでいます。

自動車のエアバッグ用インフレーターを例に挙げると、その本質的な機能は「安全、確実、瞬時に、一度だけ最適なエネルギーを生み出すシステム(=ワントタイムエナジー)」と定義できます。この機能の意識から着想を得て開発している製品が、針のない薬剤投与デバイス「アクトランザ™ラボ」です。同じく、電気自動車に搭載する緊急時用の電流遮断器も、ワントタイムエナジーの本質的な機能を応用して開発しました。機能の意識によって既存商品の技術を応用できる新しい市場ニーズを発掘し、ダイセルグループの系譜に基づいた新事業創造を推進します。



Sustainable Process

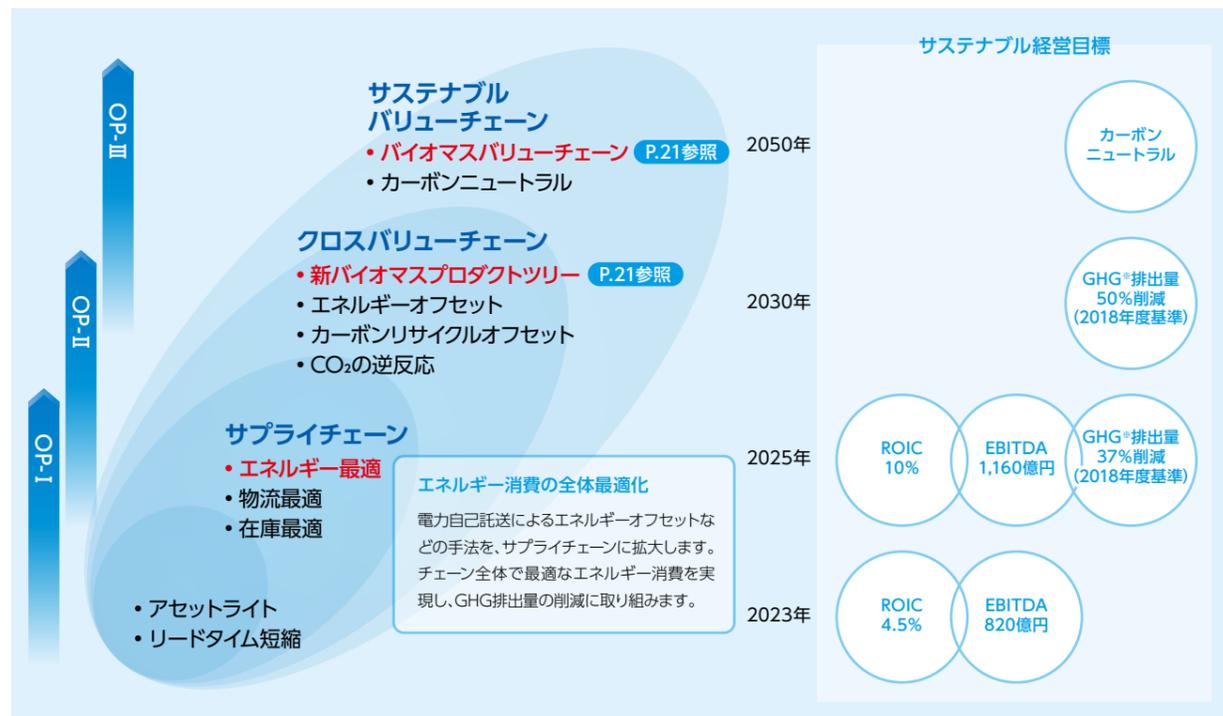
地球や人にやさしい方法で実現する

アセットライトの追求を通じた当社グループでのGHG排出量削減はもとより、生産革新に基づくサプライチェーンでのエネルギーオフセット、さらに、環境負荷の小さい、全く新しい手法によるバイオマスプロダクトツリーの開発など、循環型社会構築に向けて大きく挑戦します。



環境負荷低減に向けた、解決策の創出

化学産業は、環境負荷低減にも貢献する有益な素材を提供していますが、その製造プロセスでは多くのエネルギーを必要とします。当社グループはこの課題に正面から向き合い、製造プロセスにおける環境負荷を低減するため、実効性の高い解決策の創出に取り組んでいます。製造プロセスの省エネルギー化を通じて、環境負荷低減と同時にコスト削減、生産性向上といった製造業としての競争力を高め、経営目標の達成との両立を実現します。



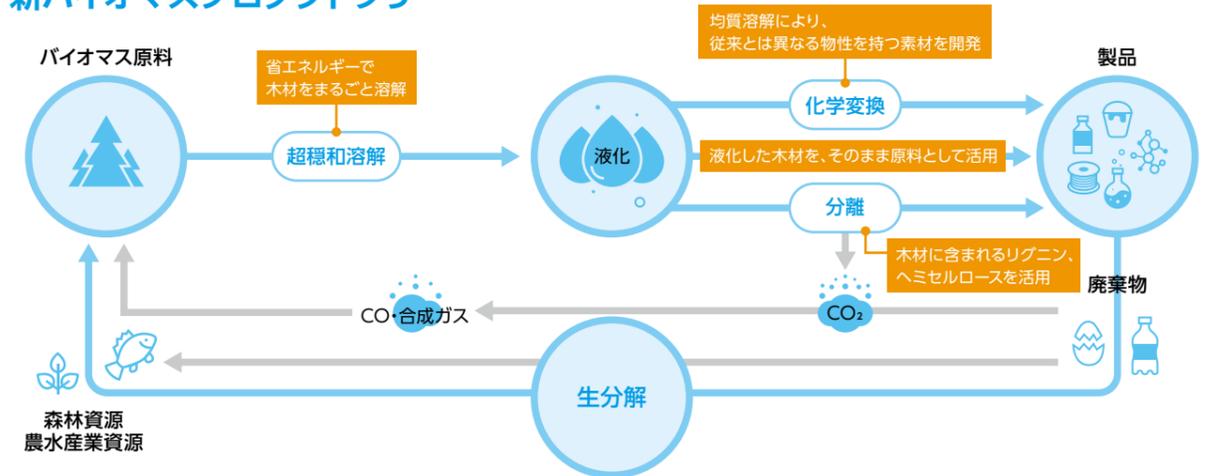
* GHG: 温室効果ガス

カーボンニュートラルの鍵となる、新バイオマスプロダクトツリー

製造プロセスにおける環境負荷を低減し、1本の木を丸ごと活用して高機能製品へ転換

当社の主力製品である酢酸セルロースは、木材由来のパルプを主原料とするバイオマス製品です。しかし、木材などの天然高分子は元来溶けにくく、その製造プロセスはエネルギー多消費型といえます。当社ではこの課題に対して、金沢大学や京都大学との共同研究によって、常温常圧(=より少ないエネルギー)で木材を溶かす技術の確立を進めています。この技術によって、セルロースに加え、これまで活用されていなかった木材に含まれるヘミセルロース、リグニンなどの反応性に富んだ物質の抽出も可能になってきました。さらにセルロースを均質溶解する技術により、従来とは異なる物性を持った素材開発にめどが立ちつつあります。製造プロセスにおけるCO₂排出の抑制を行った上で、それでも大気中に放出されてしまうCO₂を削減するため、当社はCO₂をCOへ還元させ再利用する技術開発にも取り組んでいます。

新バイオマスプロダクトツリー



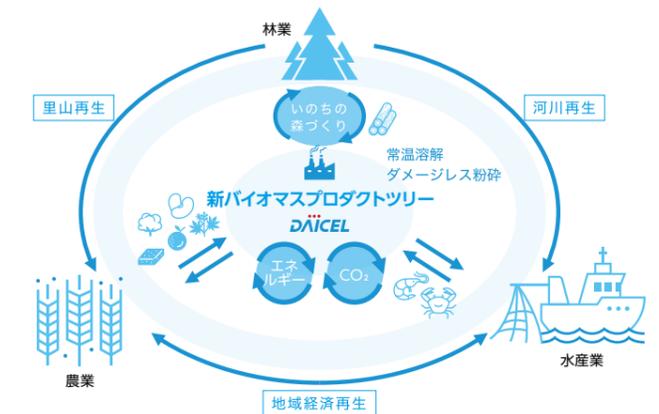
その先に目指す、バイオマスバリューチェーン構想

研究中の新技術では、木材に限らず、農林水産業の廃棄物からも有益な成分の抽出が可能です。有価で処分される素材を二次産業の原料として活用することで、一次産業の経済性を向上させます。一次産業と二次産業に循環を生む新しい「産業生態系」の構築が可能になると考えています。

この経済循環によって、衰退している林業を復活させ、木材として利用された跡地には、落葉広葉樹を中心とした森を再生します。深く広く根を張る広葉樹の森によって山の保水力が向上し、土砂災害の抑制とともに、山・川・海への水資源や有機物など栄養素の循環といった自然の生態系の回復にも寄与するのではないかと考えています。このような循環を創出しようという考えが、当社の提唱する「バイオマスバリューチェーン構想」です。

一社単独ではなく、産学官の垣根を越えて志を共にする皆様と一緒に、実現に向けて取り組んでいきたいと考えています。

バイオマスバリューチェーン



Sustainable People 働く人がやりがいを実感できる

長期ビジョンや中期戦略で掲げた、ダイセルの目指す姿を実現する原動力は、社員一人ひとりにあります。当社グループは「人間中心の経営」を根幹に据え、多様な社員が存在感と達成感を味わいながら成長できる会社を目指します。



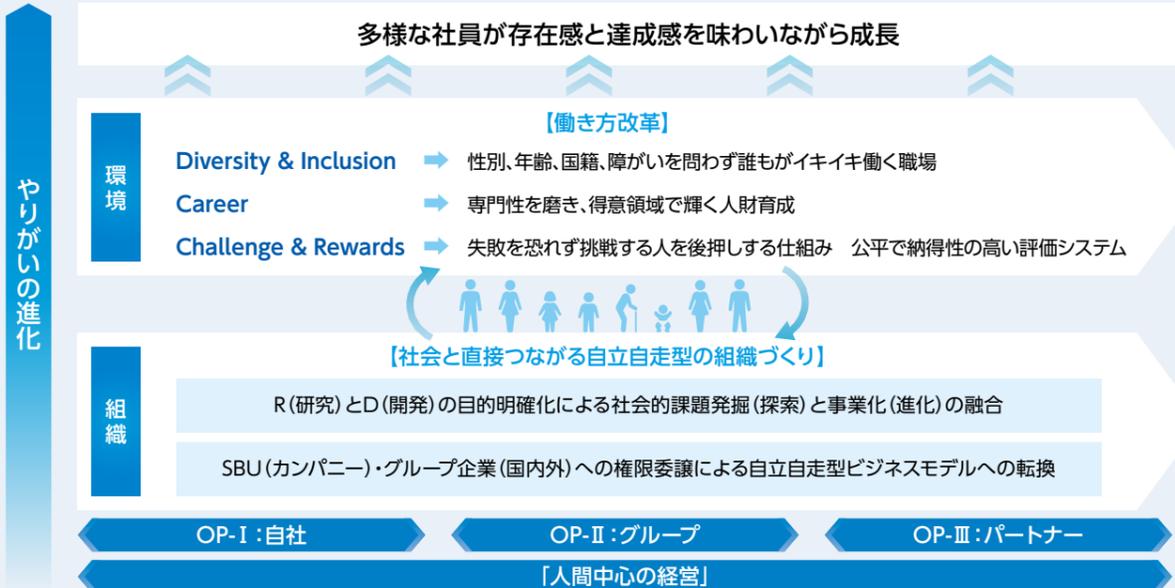
代表取締役、専務執行役員
事業支援本部長
杉本 幸太郎

公正な評価と成長のサポートで、 働く人の幸せを企業の競争力につなぐ

人それぞれ働く理由は異なりますが、全社員に共通して言えることは、一生の内に仕事に費やす時間は決して短くないということです。

ダイセルグループは、「仕事を通じて社員がやりがいを実感できる会社」でありたいと考えます。各社員がやりがいを追求・実感しながら働くとは、それぞれの立場でプロフェッショナルとして、個人が持つ能力を余すことなく発揮するということであり、これこそが企業の競争力につながると考えているからです。

中期戦略においては、①自立自走型組織への変革と、②多様性を尊重し、一人ひとりが挑戦する働き方への改革を掲げました。会社は社員がより自発的に挑戦しやすい組織構造への変革とその運営を行い、社員は自己実現や成長の喜びを実感できる働き方を実現する。さらに会社はその過程や成果に見合う公平な評価をし、社員の成長を積極的にサポートする。このサイクルが働く人の幸せと会社の競争力向上を好循環させると考え、全社員で率直な議論を尽くしながら中期戦略の達成に向けた各施策を実行していきます。



／ 自立自走型組織への変革

2020年度、ダイセルは大規模な組織変更を行いました。Research(研究)とDevelopment(開発)の機能別の自立や、対面市場ごとの事業ユニットへの組み換えは、それぞれの組織の目的や機能、役割を明確にすることで、自らの頭で考え素早く判断し、フレキシブルに行動できる自立自走型の組織へと変革するためです。そのために必要な権限委譲と抜擢人事も同時に実施しています。

／ 多様性を尊重し、一人ひとりが挑戦する働き方への改革

社員の挑戦を応援しながら、その過程や結果にしっかりと報いるための仕組みを検討し、2021年4月に管理職(リーダー職)の人事制度を大幅に変更しました。

複線型役割等級制度への変更	<ul style="list-style-type: none"> 従来のゼネラリスト志向⇒専門職とマネジメント職へキャリアプランを複線化 個人の適性に応じて伸ばす能力を明確化
年功要素の排除	<ul style="list-style-type: none"> 進級要件から経験年数を撤廃 多様なキャリア形成を可能に
抜擢人事と処遇の連動	<ul style="list-style-type: none"> 役割等級制度により、役割ごとの責任と権限を明確化 役割と処遇を連動させ、抜擢人事による「やれば報われる」を実現
譲渡制限付き株式報酬制度の新設	<ul style="list-style-type: none"> 経営に関する当事者意識の向上 生涯賃金の向上

人事戦略委員会の発足で、現場視点を取り入れた人事施策の実行を目指す

2020年4月、新たに人事戦略委員会を発足しました。この委員会は勤務地・所属・役職(リーダー職/組合員)といった属性の異なる15名の多様なメンバーで構成されています。従来は人事部門が主体で人事施策を検討していましたが、長期ビジョン策定プロジェクトを通じて集まったメンバーから、「人事戦略に関する議論を継続したい」という自発的な提案を受け、委員会の発足に至りました。現場の社員の意見を積極的に取り入れ、施策の実行性向上や迅速な社内展開に取り組んでいます。

委員会の2020年度の活動テーマは、評価制度、継続雇用制度、人事システムの見直しの3つでした。新たな課題を抽出でき、その結果を反映してリーダー職の人事制度の改定を行いました。2021年度は組合員の制度改定を主要テーマとして議論を進めています。

今後も会社の基本理念や経営方針、経営戦略と、それを実行する原動力である“人に関する施策”に一貫性を持たせ、社員の成長につながる人事施策の拡充を推進していきます。

VOICE / 社員との対話によって進めた制度設計



人事戦略委員会を通じて実際に社員の声を聞くと、これまで人事部門だけでは把握が難しかった、立場によって異なる課題や疑問、期待が分かりました。制度改定の検討には、社員と対話を重ね、期待に応えられない場合にはその理由をきちんと説明するなど、双方向コミュニケーションを心がけました。同時に、経営層へも施策をこまめに提案し、その都度得られたフィードバックや要望を迅速に制度設計に反映しました。それにより、短期間で制度改定を実現できたと思います。

今後も業務を通じて社員が自己成長を感じられる会社であるよう、人事施策を検討していきます。

人事戦略委員会リーダー 事業創出本部 事業創出推進部長(兼)イノベーション・パークイノベーション戦略室長 **能勢 悟**

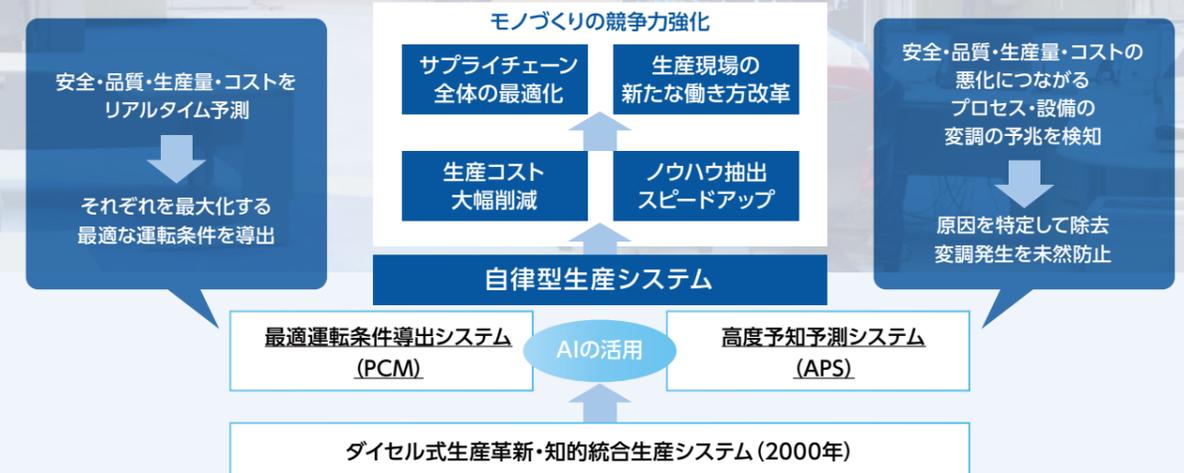
特集
2

「幸せを循環させる」自律型生産システム

2020年度、当社は「自律型生産システム」を開発しました。20年前に完成させた「ダイセル式生産革新」の進化版となるこのシステムは、化学プラントのモノづくり現場で生産の最適解をアシストします。生産コストの大幅な削減に加え、作業負荷低減によって時間を捻出し、人がより創造的に働く幸せを社会に循環させることを目指しています。



■「自律型生産システム」の概要



「自律型生産システム」のポイント

① 変調把握～意思決定・行動までの時間を大幅に削減

リアルタイムで製造設備の状況を把握し、変調が顕在化する前に異常を検知するため、人による運転状況の監視や予測などの必要が減り、現場作業者の負荷を劇的に低減。また、変調要因と対応策が提示されるため、従来は管理職が担っていた意思決定の前段階でオペレータが早期に対応できる。

② 生産の目的達成につながる必然性のあるアクション支援

無限に存在するプラント運転の改善策の中から、各プラントの運転目的に沿って行動の重要度を認知し、必然性のある選択肢のみを提案することで最適なアクションがとれる。

これらの変革によって、お客様の要請を受けてから動くのではなく、自ら考え、先回りしてソリューションを提案する、「攻めの生産」を実現します。

／ 社会に幸せを生み出すサプライチェーン

ダイセル式生産革新も自律型生産システムも、その目的はより創造的な働き方への改革を進めることで、「働く人がやりがいを感じる＝働く人の幸せ」を実現することです。この理念に共感するサプライチェーンでつながる他社と情報を連携させ、価値創造を共にすることで、最適な品質とコスト、環境にも配慮したサプライチェーンが実現

します。

「目指すのは、サプライチェーンでつながった企業の森を作ることです。事業環境が変化しても、互いが支え合って持続可能な成長を続けることができます。お取引先様とお客様とwin-winの信頼関係と共感でつながるバリューチェーンを構築したいのです。(モノづくり革新センター長 三好 史浩)」

人工知能の活用によって、従来の「ダイセル式生産革新」の心臓部であったノウハウ顕在化にかかる労力が劇的に低減し、導入の難易度が改善されます。自律型生産システムは、志を同じくする企業を情報でつなぎ、「幸せを循環させる」情報基盤としても、活用していきたいと考えています。

／ 自律型生産システムのベースとなる、「ダイセル式生産革新」

化学産業におけるモノづくりは物質がパイプやタンクの中で変化するため、組立て産業と異なり、その製造工程が目に見えません。制御室のオペレータは、センサーから得られる圧力や温度などの情報を元に、経験と直感を頼りにプラントの監視・運転・異常時の対応といった意思決定を行っていました。

1990年代半ば、当社は熟練社員の大量退職を前に、早急な世代交代、プラント運転技術の伝承に迫られました。その解決策として構築したのが、「ダイセル式生産革新」です。1996年から約4年を経て、これまで経験と直感として熟練オペレータの頭の中にあつた、運転に関する約840万件もの意思決定フローを可視化し、運転支援システムに落とし込みました。結果、網干工場の生産性が約3倍向上しました。当社はこの手法を国内のプロセス型のプラントに展開するとともに、社外への普及にも努め、日本の製造業の競争力向上にも貢献してきました。ダイセル式生産革新の目的は、作業標準化によって“人間を機械のように動かす”ことではありません。これまで個人の頭の中にあつたプラント運転に関する英知を結集し、システムを活用して業務を標準化することで、“人間が人間にしかできない、より創造的な仕事に打ち込める働き方”を実現したい、という意味が込められています。

／ 先輩方の意思を引き継ぎ、生産革新をAIの力で進化

ダイセル式生産革新によって、安定運転が可能になり、重大な品質トラブルは減少しました。しかし、熟練オペレータから抽出したノウハウやスキルの全てを活用できてはいませんでした。当時の計算技術では、さらなる高品質を追求しながら、コストやエネルギーバランスを加味した最適運転を導き出すための、複雑な演算処理が困難だったためです。それを可能にするため、人工知能を用いた2つのアプリケーションを東京大学と共同で開発し、2020年8月にダイセル式生産革新を進化させた「自律型生産システム」を開発しました。

／ 新たな付加価値を創出する、生産現場の働き方改革

自律型生産システムの実装による生産性の向上と品質の安定化は、設備トラブルの予防保全で生じる過剰な修繕費の適正化、効率的な生産による在庫の削減などに寄与し、生産コストの大幅な削減につながります。当社では、国内の対象となるプラントに導入が完了した場合、最大で100億円の生産コストを削減できると試算しています。

また、作業負荷低減によって捻出した時間をより創造的な仕事に使うことで、モノづくりの競争力を高めます。こ

ダイセルグループの事業概況

2020年度の実績

2021年度の業績予想

2020年度の事業概況、2021年度の見通し

事業分野	2020年度の実績	2021年度の業績予想	2020年度の事業概況、2021年度の見通し
メディカル・ヘルスケア事業 ▶ P.28	売上高 162億円 (+7.4%) 構成比率 4.1% 営業利益 16億円 (+16.6%) 構成比率 3.3%	売上高 190億円 (+17.2%) 営業利益 23億円 (+47.3%)	<p>コスメ・健康食品事業は、国内での販売数量減少の影響により減収となりましたが、主要製品である化粧品原料の1,3-BGは需要が回復する中国への拡販により販売数量は増加しました。CPI事業はキラルカラムの販売増加や、中国、インドでの事業が好調に推移したことにより増収となりました。当事業全体の営業利益は販売数量増加の影響により増益となりました。</p> <p>2021年度は、1,3-BG新プラント稼働に伴い減価償却費が増加するものの、販売数量増加による増収増益を見込んでいます。今後も需要が拡大するアジアの化粧品市場に向けて積極的な拡販を進め、中長期的な成長を目指します。</p>
スマート事業 ▶ P.30	売上高 247億円 (-2.6%) 構成比率 6.3% 営業利益 34億円 (+1.9%) 構成比率 7.1%	売上高 280億円 (+13.4%) 営業利益 42億円 (+23.1%)	<p>ディスプレイ事業は、2020年度前半の液晶ディスプレイ需要低下の影響で減収となったものの、新事業分野の高機能光学フィルムは車載用途などで拡販が進みました。IC／半導体事業は、堅調な半導体需要により増収となりました。当事業全体の営業利益は原燃料価格の低下などにより増益となりました。</p> <p>2021年度は、中期戦略を通じて育成していくセンシング事業の開発や量産体制確立に伴う費用の増加を計画していますが、ディスプレイ事業、IC／半導体事業の販売数量増加による増収増益を見込んでいます。なお、好調な半導体市場向けのレジスト用ポリマーや電材溶剤は中期戦略期間での増産を計画しています。</p>
セイフティ事業 ▶ P.32	売上高 672億円 (-10.1%) 構成比率 17.1% 営業利益 22億円 (-32.4%) 構成比率 4.7%	売上高 735億円 (+9.3%) 営業利益 65億円 (+191.3%)	<p>当事業の主要製品である自動車エアバッグ用インフレーター(ガス発生装置)は、2020年度前半のコロナ禍に伴う自動車生産の停滞の影響が残り、減収減益となりましたが、年度後半の自動車生産台数の回復や、新規採用品種の上市などにより、販売数量は、前年比微減にとどめることができました。</p> <p>2021年度は、自動車生産台数の回復と新規採用品の増加により、インフレータの販売数量増加を見込んでいます。また、生産現場のコストダウンの徹底や生産性の向上にも引き続き取り組んでいくことで、増収増益を見込んでいます。</p>
マテリアル事業 ▶ P.34	売上高 1,042億円 (-4.7%) 構成比率 26.5% 営業利益 179億円 (+13.3%) 構成比率 37.5%	売上高 1,085億円 (+4.1%) 営業利益 140億円 (-21.9%)	<p>当事業は、主に2020年度前半の需要低下の影響により化学品を中心に販売数量が減少し減収となりましたが、営業利益はコストダウンや原燃料価格低下の影響などにより増益となりました。</p> <p>2021年度は、CO(酢酸原料)プラント老朽化更新に伴う酢酸の販売数量減少や、減価償却費の増加などにより減益を見込んでいますが、ケミカル事業のカプロラク톤誘導体や脂環式エポキシなど過酢酸誘導体は、2020年度後半より需要が回復し、2021年度には販売数量のさらなる増加を計画しています。脂環式エポキシは中期戦略期間での増産も予定しており、今後のグループの成長を牽引していきます。</p>
エンジニアリングプラスチック事業 ▶ P.36	売上高 1,686億円 (-4.3%) 構成比率 42.8% 営業利益 212億円 (+1.3%) 構成比率 44.3%	売上高 1,950億円 (+15.7%) 営業利益 230億円 (+8.6%)	<p>ポリプラスチックの業績は、2020年度前半の自動車などの需要低下の影響により減収となりましたが、2020年度後半からの自動車生産台数の回復に伴い、同用途の多いポリアセタール(POM)、ポリブチレン・テレフタレート(PBT)、ポリフェニレン・サルファイド(PPS)の販売数量は急回復しています。また、電子材料用途の多い液晶ポリマー(LCP)は、次世代通信インフラ整備などの需要増加により、年度を通じて販売数量が増加しました。当事業の営業利益は、原燃料価格の低下などもあり、増益となりました。</p> <p>2021年度は自動車用途の需要回復に伴う販売数量の増加に加えて、プラスチックリサイクルへの貢献が期待される環状オレフィン・コポリマー(COC)をデボトルネックにより増産し、大きく販売数量を伸ばすことで、増収増益を見込んでいます。</p>
その他事業	売上高 127億円 (+4.9%) 構成比率 3.2% 営業利益 15億円 (+82.1%) 構成比率 3.1%	売上高 110億円 (-13.2%) 営業利益 16億円 (+8.0%)	

2020年度の実績(連結)

売上高	営業利益
合計 3,936億円 ↓4.7% (前年伸び率)	合計 317億円 ↑7.0% (前年伸び率)

2021年度の業績予想(連結)

売上高	営業利益
合計 4,350億円 ↑10.5% (前年伸び率)	合計 350億円 ↑10.3% (前年伸び率)

(注)連結営業利益には、2020年度で全社費用△161億円、2021年度で△166億円を含んでいます。また、2021年度の業績予想は2021年8月3日に発表した数値です。

Medical / Healthcare

メディカル・ヘルスケア事業



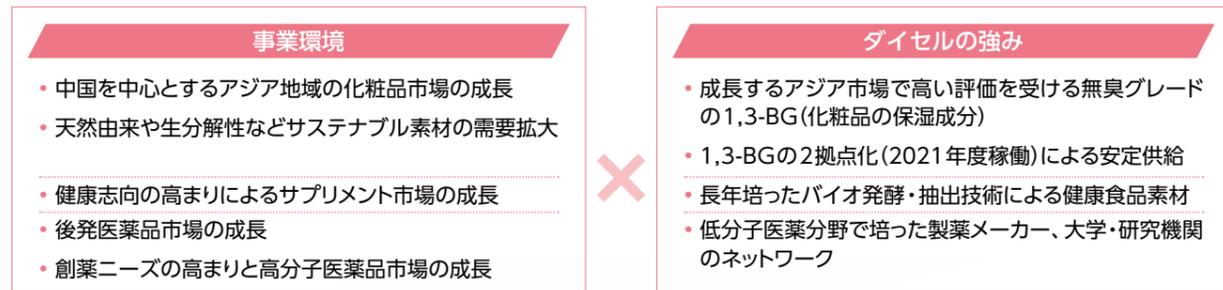
事業内容

ヘルスケア事業(コスメ事業・健康食品事業)では、人々のQOL^{*}向上への貢献を目指し、高品質な化粧品原料、海洋生分解性のある化粧品用真球微粒子(酢酸セルロース)や、抽出やバイオ変換技術により天然素材から生み出されるユニークな健康食品素材・サプリメントを展開しています。CPI事業は、医薬品の開発や製造過程で光学異性体を分離精製するために用いられ、当社が世界的に高いシェアを持つキラルカラムの製造販売や受託分離サービスなどを行っています。

主要な事業	主要な製品
コスメ	1,3-ブチレングリコール(1,3-BG)、ポリグリセリン誘導体、真球状酢酸セルロースなど
健康食品	エクオール、こんにやくセラミド、ウロリチンなど
CPI	キラルカラム、キラル試薬、分析サービス

* QOL: Quality of Lifeの略で、物理的な豊かさだけでなく、精神面も含めた生活の質のこと

/ 中期戦略: 事業戦略の考え方と施策



主要な事業	方針	具体的施策
コスメ	1,3-BGを中心とする既存製品のシェア拡大	1,3-BGの2拠点化による安定供給と新プラントによる徹底した品質向上
	サステナブル素材ラインアップ拡充	海洋生分解性真球状酢酸セルロース(BELLOCEA [®])の化粧品(ファンデーション、サンスクリーンなど)用途の上市・事業拡大 ダイセルグループ内外の協業やM&A
健康食品	腸内フローラに注目した素材やサービスの導入	大豆イソフラボンの腸内代謝物エクオールの増産 ザクロ抽出物の腸内代謝物ウロリチンなど腸内フローラ素材ラインアップ拡充 戦略的パートナーとの協業やM&A
	美と健康をテーマに40代からの女性をターゲットとするマーケティングの強化、製品拡充	ウェルエイジング・ブランド[WELLMETHOD [®]]による通販事業強化
CPI	成長の著しい高分子・バイオ創薬分野へのソリューション拡大	ゲノミクス市場での新規分析・精製サービスの確立 外部パートナー企業との協業

■ 貢献するSDGs



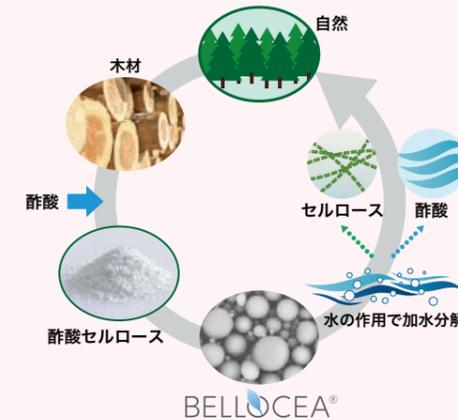
TOPICS 環境にやさしい化粧品素材 酢酸セルロース真球微粒子「BELLOCEA[®]」を開発

当社は、サステナブルをテーマにかねてから天然由来の化粧品向け素材の開発・販売に注力してきました。マイクロプラスチックによる海洋汚染が世界的に問題視される中、そのマイクロプラスチックを含んだ製品を数多く扱うコスメ業界でも規制が強化されつつあります。

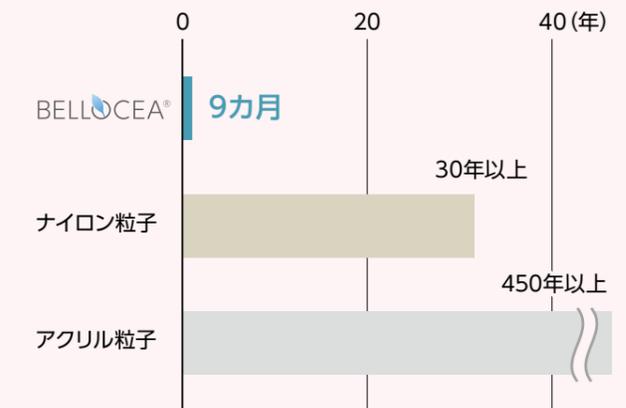
長年の主力製品である天然由来の酢酸セルロースを独自技術で加工し開発した真球状微粒子「BELLOCEA[®]」は、海に流出しても最終的に自然界に存在する酢酸とセルロースに分解される、海洋生分解性の高い素材です。また、粒子の表面がなめらかで、分散性や伸展性にも優れるため、同じ天然由来ビーズのシリカなどと比較して肌触りが柔らかく、伸びや塗りムラのなさでもナイロンをはじめとした既存の合成系粒子と遜色ありません。既にファンデーション用途での展開を視野にサンプル品の提供を行っており、機能面のさらなる向上やラインアップ拡充に向けて検討を進めている他、生分解性の面ではECHA(欧州化学物質庁)規制に適合する新グレードの開発に着手しました。

“合成から天然へ”という流れにある昨今のコスメ業界のニーズに応えるべく、引き続き、より天然度合いの高い化粧品素材の提供に取り組んでいきます。

■ 循環する自然素材



■ 海洋生分解性比較



/ 中期戦略: 業績ターゲット、設備投資・減価償却・R&D

■ 業績ターゲット

2020年度実績		2025年度	
売上高	営業利益	売上高	営業利益
162億円	16億円	250億円	30億円

■ 設備投資・減価償却費・R&D

2021年度～2025年度累計		
設備投資	減価償却費	R&D
85億円	200億円	160億円

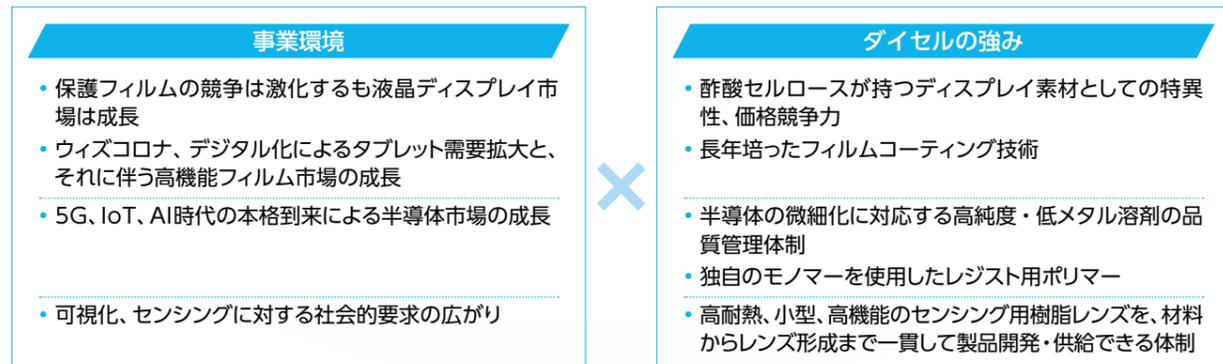
スマート事業 Smart

事業内容

ディスプレイ事業では、世界的に高いシェアを持つ偏光板保護フィルム用酢酸セルロースや、スマートフォン・タブレットから車載ディスプレイまで様々なディスプレイに最適な高機能光学フィルムを製造販売しています。IC/半導体事業では、半導体やディスプレイ製造工程で使用される高機能レジスト材料や電材溶剤を開発・展開しています。センシング事業は、高機能の樹脂ウェハーレベルレンズ、薄くて曲がる低消費電力の有機半導体などで、拡大するセンサー関連市場を開拓しています。

主要な事業	主要な製品
ディスプレイ	偏光板保護フィルム用酢酸セルロース (TAC)、高機能光学フィルム
IC/半導体	レジスト材料、電材溶剤
センシング	ウェハーレベルレンズ、有機半導体デバイス、導体インク

/ 中期戦略：事業戦略の考え方と施策



主要な事業	方針	具体的施策
ディスプレイ	<ul style="list-style-type: none"> TACの収益力強化 高機能光学フィルムの多機能化および事業拡大 	<ul style="list-style-type: none"> TACの品質改善による拡販 究極のコストダウン 高機能光学フィルムの開発体制強化 高機能光学フィルムの増産
IC/半導体	<ul style="list-style-type: none"> 最先端のニーズに即した半導体関連事業の強化 	<ul style="list-style-type: none"> 電材溶剤の高純度化、ラインアップ拡充 電材溶剤 (MMPGAC) 増産 EUV向けレジストポリマーの開発 半導体レジスト用ポリマー増産
センシング	<ul style="list-style-type: none"> 市場の成長を取り込むための体制強化 	<ul style="list-style-type: none"> 顧客間口拡大のためのテクニカルサポート体制の充実 量産に備えた生産技術・製造技術の早期確立、生産体制構築、品質管理体制強化

■ 貢献するSDGs



TOPICS 高度化する半導体製造プロセスを支え、環境にやさしいスマート社会の発展に貢献

私たちの身近にあるスマートフォン、タブレット、PC、薄型TVといった電子デバイスや、産業用ロボット、自動運転が進む自動車は、機能面でも日々進化しており、レスポンスの高速化や低消費電力化などの高性能化が求められています。

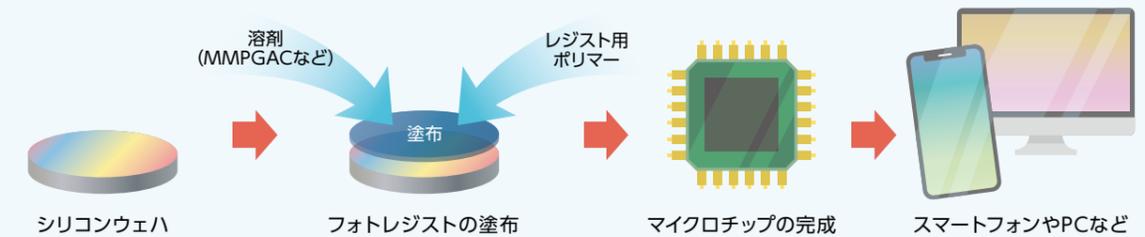
それらの実現には、心臓部にあたるロジック回路やメモリーといった半導体の高性能化が必須です。当社の電子材料用溶剤は、半導体製造の洗浄・レジスト塗布など様々な工程で使用され、レジスト用ポリマーは半導体の電子回路形成に不可欠な材料となっています。

MMPGACなどの電子材料用溶剤は、高沸点の有機溶剤で、溶解性が高く、低毒性で環境にやさしいなどの特長を有しています。また、高純度かつレオロジーコントロールが可能な溶剤であるため、MLCC (積層セラミックコンデンサ) などのコンデンサの小型化、LCD (液晶ディスプレイ) の高精細化や半導体の微細化・多層化をサポートしています。

アクリル系などのレジスト用ポリマーは、現在主流の先端半導体である液浸ArF用として世界トップクラスの品質を持つ半導体で使用されており、線幅10nm以下の微細化にも対応しています。また、EUV (極端紫外線) 用も主要メーカーと共同開発中です。さらに半導体の高集積化を目的に、研磨後の残渣を極限まで削減し、歩留まり向上に寄与する最先端洗浄剤の採用が進んでいます。

電子材料用溶剤やレジスト用ポリマーは、半導体の需要拡大に応え増産を続けていくとともに、マーケットインにより様々な要求にソリューションを提供し続け、環境にやさしい製品により快適なスマート社会の発展に貢献していきます。

■ レジストの工程図



/ 中期戦略：業績ターゲット、設備投資・減価償却・R&D

■ 業績ターゲット

2020年度実績		2025年度	
売上高	営業利益	売上高	営業利益
247億円	34億円	450億円	80億円

■ 設備投資・減価償却費・R&D

2021年度～2025年度累計		
設備投資	減価償却費	R&D
280億円	170億円	155億円

S セイフティ事業 Safety

事業内容

自動車の衝突を感知してから数ミリ秒でエアバッグを膨らませて乗員や歩行者の命を守る自動車エアバッグ用インフレーター(ガス発生装置)が当事業の主力製品で、エアバッグシステムの重要部品として高い評価を受けています。また、緊急時に安全かつ瞬時に高電圧・大電流を遮断することが可能な電流遮断器は、今後の普及が見込まれる電気自動車だけでなく、AIの普及などによって自動化が進む様々な産業への展開が期待されています。

主要な事業	主要な製品
モビリティ	自動車エアバッグ用インフレーター
インダストリー	電流遮断器、シートベルトプリテンショナー用ガス発生器(PGG)

/ 中期戦略：事業戦略の考え方と施策

事業環境

- ・グローバルでの自動車生産の回復・成長
- ・新興国での自動車に関する安全性能強化
- ・電気自動車化の加速

ダイセルの強み

- ・ガス発生剤から一貫生産できるパイロ技術
- ・TPS(トヨタ生産方式)で培ったコストダウン
- ・画像解析システムによる品質管理
- ・顧客との強固な信頼関係

主要な事業	方針	具体的施策
モビリティ	・コスト競争力の強化	<ul style="list-style-type: none"> ・インフレーターのカタログ化(品種統合) ・新組成ガス発生剤の開発、製法転換 ・コスト競争力のある拠点への生産地統廃合 ・製造ラインの自動化による省人化 ・製造ラインの標準化、内製化、EOP(End of Production)ラインの転用による建設コスト半減
	・市場シェアの拡大	<ul style="list-style-type: none"> ・インド生産拠点設置 ・エアバッグモジュールメーカーとの協業深化
インダストリー	・電気自動車、また、自動車市場以外における新事業創出	<ul style="list-style-type: none"> ・電流遮断器開発、マーケティング強化 ・技術ブランドの立ち上げによる異分野の用途開拓 ・顧客との共創による新事業創出

■ 貢献するSDGs



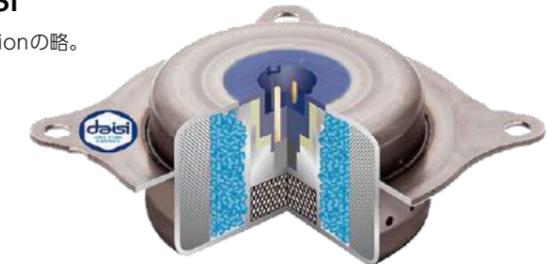
TOPICS 大事な時だけ、DAISIは動く。ワンタイムエネルギー「DAISI」始動 不安が増大する時代に、クルマから医療まで幅広い価値を創出

世界中で命を守る自動車用エアバッグで培った、ただ一度だけ安全、確実、瞬時に最適なエネルギーを生み出す技術を「ワンタイムエネルギー」と再定義し、他に類を見ないこの技術を「DAISI」と名付けてブランド化しました。電気自動車の事故時に乗員の感電を防ぐ電流遮断器や、薬剤投与デバイス「アクトランザ™ラボ」など、今後、様々な領域へ新たな価値を創造・共創していきます。



One Time Energy DAISI

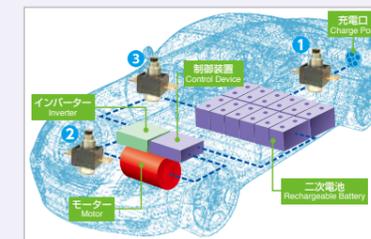
DAISIはDAICEL Saving Innovationの略。極限の状況でも確実に作動し短距離・中距離・長距離の3つのエネルギーを組み合わせる最適な圧力と時間、精度を自由自在にコントロールできるエネルギーシステム



■ アクトランザ™ラボ

注射から透射*へ。圧力、速度を精密制御。薬液が皮膚を透り、狙った細胞に届く

*「透射」は注射針を用いず高速ジェット流で体内組織に薬液を注入する機能を指す、ダイセル独自の用語



■ 電流遮断器

高電圧大電流を瞬時に遮断し、電気自動車での感電事故を防ぐ



■ エアバッグ用インフレーター

過去の誤作動、ゼロ。命を守り続けた信頼と実績

/ 中期戦略：業績ターゲット、設備投資・減価償却・R&D

■ 業績ターゲット

2020年度実績		2025年度	
売上高	営業利益	売上高	営業利益
672億円	22億円	1,000億円	150億円

■ 設備投資・減価償却費・R&D

2021年度～2025年度累計		
設備投資	減価償却費	R&D
440億円	310億円	215億円

M マテリアル事業 Materials

事業内容

マテリアル事業は幅広い産業に様々な素材を提供しています。当社は、多様な用途を持つ酢酸の国内唯一のメーカーで、アセチル事業では、酢酸をはじめ酢酸を原料とする化学品や、木材や綿花から採れるセルロースと酢酸を原料とした酢酸セルロース、これを紡糸したアセテート・トウを展開しています。ケミカル事業では、長年培った有機合成技術を基盤に、世界的にもユニークな反応技術による脂環式エポキシ、カプロラクトンなどの過酢酸誘導体や、アミン類、ケテン誘導体など様々な化学品を製造販売しています。

主要な事業	主要な製品
アセチル	酢酸、酢酸誘導体(酢酸エチル、無水酢酸など)、酢酸セルロース、アセテート・トウ
ケミカル	脂環式エポキシ、カプロラクトン誘導体、アルキルアミン類、ケテン誘導体

/ 中期戦略：事業戦略の考え方と施策

事業環境

- ・ 経済活動の再開に伴う製品需要の回復
- ・ アセテート・トウの既存用途での需要減少
- ・ バイオマス素材、海洋生分解性素材としての酢酸セルロースへの期待

ダイセルの強み

- ・ 天然素材であるセルロースのコントロール技術の蓄積
- ・ 酢酸を原料とするアセチルチェーン製品の一貫生産
- ・ ダイセル式生産革新で培ったコストダウン
- ・ グローバルトップシェアを持つ脂環式エポキシの新規製品開発力

主要な事業	方針	具体的施策
アセチル	・ 酢酸セルロースやアセテート・トウの用途開発	・ 天然素材を生かした酢酸セルロースの新たな用途への転換 ・ 社内外パートナーとの協業による開発加速
	・ 安定したキャッシュフローの創出	・ 低コストパルプの使用拡大など究極のコストダウン ・ 需要を考慮した効率的生産体制への移行
ケミカル	・ 脂環式エポキシの増産	・ 脂環式エポキシの新規生産拠点の確立 ・ 製法転換による生産設備のダウンサイジングとナンバリングアップによるフレキシブルな生産体制の構築
	・ 高機能・高付加価値製品の素材・機能提案力の強化	・ 他熱硬化型樹脂素材・配合メーカーとの協業 ・ 機能解析技術およびグローバルテクニカルサービス体制の構築

■ 貢献するSDGs



TOPICS ユニークな新規素材をチカラに、環境にやさしい脱炭素社会の実現に貢献

当社は、世界で唯一、過酢酸を用いた酸化反応によるε-カプロラクトンならびに脂環式エポキシの製造販売をしています。これらの製品は自動車、半導体、ディスプレイなど幅広い分野での実績があります。

特に脂環式エポキシの分野ではリーディングカンパニーであり、代表品番のセロキサイド2021Pは低粘度ながら架橋密度の高い硬化物(高耐熱/高光学性)を生成でき、最先端材料には欠かせない素材として注目されています。

CO₂排出量削減に向けて、電気自動車はさらに注目されることが予想され、2030年には世界販売台数の約20%が電気自動車になると言われています。電気自動車の電装部材には小型化/高出力化が求められ、また外装部材では軽量化のための金属代替材料としてCFRP(炭素繊維含浸樹脂)が注目されています。これらの次世代電装部材やCFRPには作業性・含浸性・高耐熱性に優れた脂環式エポキシが使用され、今後もさらなる成長が見込まれます。

当事業は脂環式エポキシの生産拠点の複数化による供給能力の強化や、高機能・高付加価値素材の拡充などにより、さらなる事業拡大を目指します。



CFRP(炭素繊維含浸樹脂)



/ 中期戦略：業績ターゲット、設備投資・減価償却・R&D

■ 業績ターゲット

2020年度実績		2025年度	
売上高	営業利益	売上高	営業利益
1,042億円	179億円	1,050億円	250億円

■ 設備投資・減価償却費・R&D

2021年度～2025年度累計		
設備投資	減価償却費	R&D
435億円	735億円	105億円

エンジニアリングプラスチック事業 Engineering plastics

事業内容

ポリプラスチックは、機械的強度、耐熱性、耐薬品性など特殊な機能を持つエンジニアリングプラスチックのリーディングカンパニーで、自動車の軽量化や電装化、電子機器の高性能化などに貢献しています。ダイセルミライズは、日用品から自動車まで幅広い用途をもつAS樹脂・ABS樹脂や、各種ポリマーアロイ、樹脂コンパウンド製品の他、優れた防湿性・酸素遮断性などを有する食品包装用バリアフィルムなどを中心に、多様な商材を様々な産業に展開しています。

主要なグループ企業	主要な製品
ポリプラスチック	ポリアセタール(POM)、ポリブチレン・テレフタレート(PBT)、ポリフェニレン・サルファイド(PPS)、液晶ポリマー(LCP)、環状オレフィン・コポリマー(COC)
ダイセルミライズ	AS樹脂、ABS樹脂、各種ポリマーアロイ、樹脂コンパウンド製品、包装用バリアフィルム

/ 中期戦略：事業戦略の考え方と施策

事業環境

- ・グローバルでの自動車生産の回復・成長
- ・自動車の自動運転技術の進展
- ・電気自動車化の加速
- ・5G導入によるインフラ・端末・サービスの変化
- ・サーキュラー・エコノミーへの関心の高まり

ダイセルの強み

- ・グローバルに高いシェアを持つ製品(POM、LCPは世界トップシェア)
- ・アジアで培った技術力と製品/サービス供給網
- ・顧客ニーズに迅速に対応するテクニカルソリューション体制

主要なグループ企業	方針	主要施策
ポリプラスチック	・供給力増強とプロダクトポートフォリオ拡充	・COCデボトルネックによる増強工事 ・COC増設 ・LCP増設 ・POM増設 ・コンパウンド能力増強 ・協業・事業獲得などによるエンジニアリングプラスチックの品揃え拡充
	・欧米プレミアム市場でのシェア拡大	・合併解消に伴うLCPの欧米市場開拓 ・テクニカルソリューションセンターを通じたマーケティング強化
	・新規事業の創出	・環境対応プラスチック市場の創出 →サステナブルポリマー、原料を使用した製品開発 →サーキュラー・エコノミーに貢献するCOCの拡販
ダイセルミライズ	・「環境」「安全・安心」「快適」を切り口とした製品開発	・コンパウンド技術を生かした環境対応樹脂の開発、マーケティング ・食品の鮮度保持により食品ロス削減に貢献する包装用バリアフィルムの拡販

(注)ポリプラスチック完全子会社化によるシナジー効果についてはP.17をご参照ください

■ 貢献するSDGs



TOPICS 部品の成形後に廃棄される部分を再生材として使用し、再生材比率80%でもバージン材とほぼ同等の品質を担保

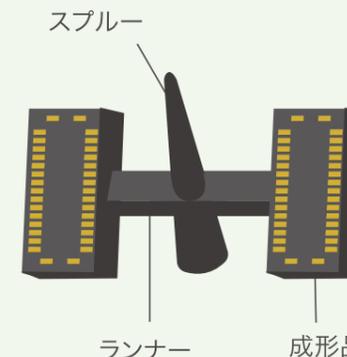
ポリプラスチックは自社開発のエンジニアリングプラスチック「LAPEROS®LCP」のS475グレードで「再生材を80%含んでもそれを含まないバージン材と同等の物性を発揮する」ことを証明するUL*の追加認証を取得しました。

耐熱性と強度に優れたLAPEROS®LCPは、その特性からタブレット端末やスマートフォンなど小型化が進む最新IT機器の超小型精密コネクタに広く利用されています。通常、部品成形にはスプルーやランナーといった付随部品が必要で、これらは成形後に廃棄されます。製品の小型化が進むと必然的にこの付随部品の量が製品そのものの量よりも多くなり、廃棄率が上がってしまうという課題がありました。そのため、かねてから付随部品を再生材として一部に使用した成形品の開発が求められてきましたが、一方で、スプルーやランナーを再生材として使用した際の材料品質への影響が懸念されていました。そうした背景を踏まえ、ポリプラスチックはUL追加認証を取得し、LAPEROS®LCPのS475が再生材比率80%でも要求される品質を担保することを証明しました。

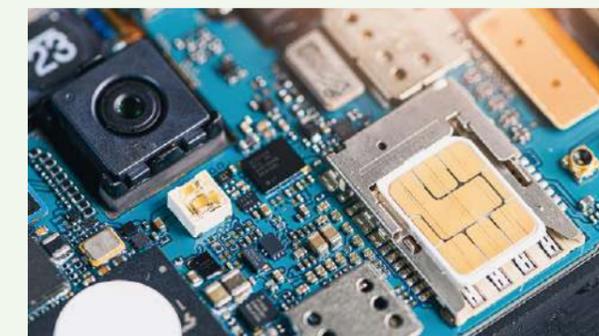
資源の有効活用という社会的要請が高まる中、エンジニアリングプラスチックNo.1のソリューションプロバイダーを目指して、ポリプラスチックは資源の有効活用と製品品質を両立し、認証取得や新製品の開発・提案に挑戦していきます。

*UL：第三者製品安全/環境評価機関のULによる認証で、北米向けの安全要求事項に製品が適合していることを示すもの

■ 部品成形時に発生するスプルーやランナー



■ LAPEROS®LCPが使われる、最新IT機器の超小型精密コネクタ



/ 中期戦略：業績ターゲット、設備投資・減価償却・R&D

■ 業績ターゲット

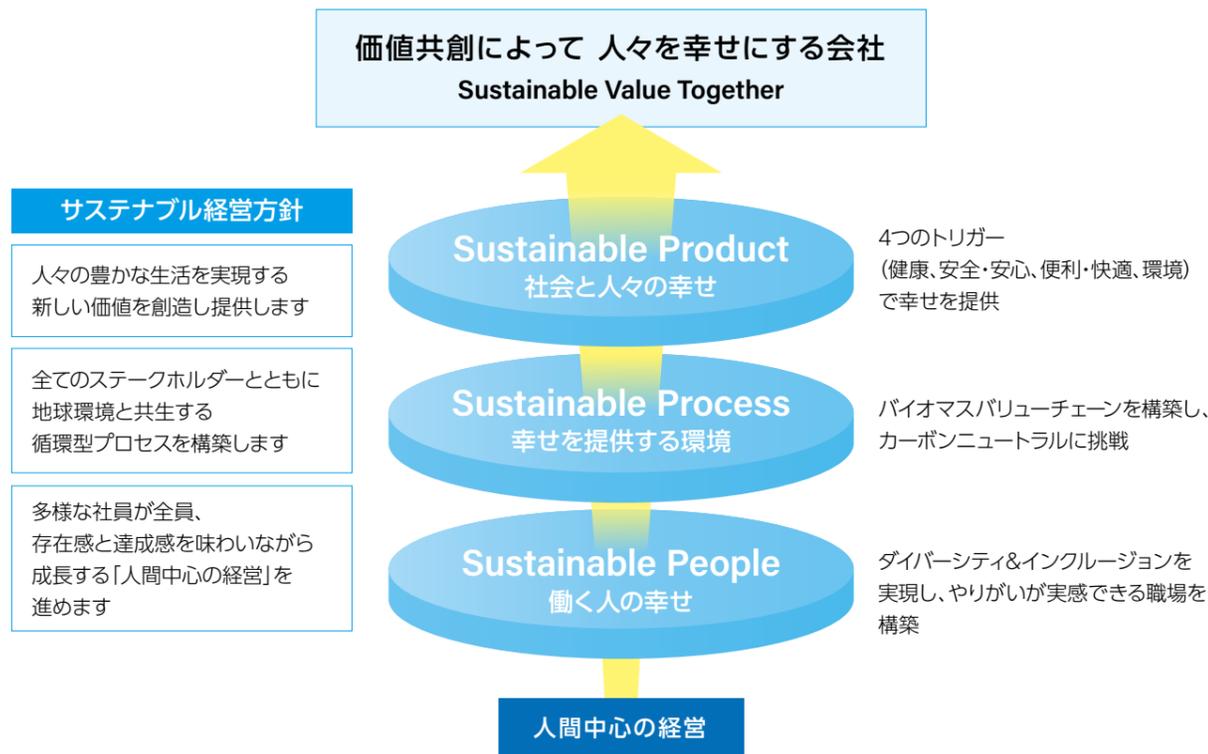
2020年度実績		2025年度	
売上高	営業利益	売上高	営業利益
1,686億円	212億円	2,170億円	350億円

■ 設備投資・減価償却費・R&D

2021年度～2025年度累計		
設備投資	減価償却費	R&D
670億円	515億円	205億円

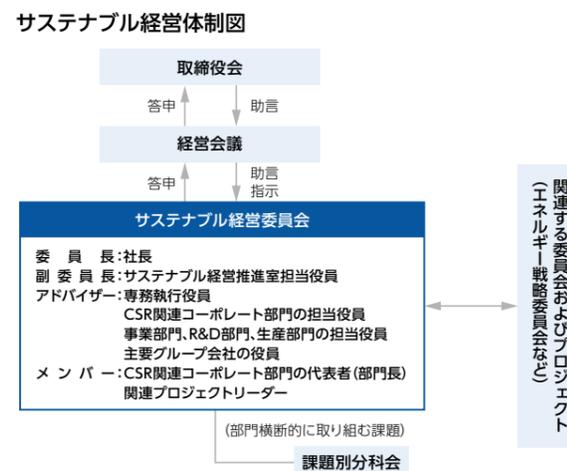
サステナビリティマネジメント

当社グループは、価値共創によって人々を幸せにすることを基本理念として日々事業活動に取り組んでいます。現在、持続可能な社会の実現に向けて人々の価値観が大きく変化していく中で、当社グループは「サステナブル経営方針」として経営に対する考え方を明文化しました。本方針に基づいて、「安全・品質・コンプライアンス」を最重要基盤とし、誠実さと地道な努力をして自らの変革をもって、サステナブルな社会の実現とグループの事業拡大を両立していきます。



サステナブル経営体制

当社グループは2020年度より、社長を委員長とし、主にCSR関連部門の部門長を委員とするサステナブル経営委員会を設立しました。重要課題である循環型社会の推進や気候変動への対応について経営レベルでの議論を行うとともに、課題別分科会を通じ、人権・労働環境・企業倫理・責任ある調達・情報開示のさらなる充実など、CSRに関連する諸課題のレベルアップに努めています。引き続き、サステナビリティに関連する課題に全社を挙げて取り組んでいきます。



国連「グローバル・コンパクト」への賛同

責任ある企業市民としてグローバルな課題を解決していくという趣旨に賛同し、2020年4月、「国連グローバル・コンパクト」に署名しました。「国連グローバル・コンパクト」は「人権」「労働」「環境」「腐敗防止」の分野で10の原則を掲げており、当社グループはその原則を遵守・実践し、企業として責任ある経営を推進することで、持続可能な社会づくりに貢献していきます。



サステナブルな社会の実現に向けたSDGs達成への取り組み

当社グループは、社会課題を認識し、製品、事業プロセスによるサステナブルな社会の実現やSDGs達成への貢献を通じて、社会に新たな価値を創出していくことを企業としての使命と考えています。2020年度、SDGsアンバサダー活動などにより、グループ企業も含めた社員一人ひとりがSDGsを認識し、事業活動を通じてSDGsの達成に主体的に取り組むため、さらなる社内浸透を進めました。

SDGsアンバサダーの活動

2020年度に、職場・職種・資格等級に関係なく、自ら志願して自主的にSDGsの社内浸透を推進するコミュニティとして「SDGsアンバサダー」を発足しました。グループ企業や海外駐在者も含め総勢74名が参加し、定期的なオンライン勉強会(2020年度は7回開催)において事業所を越えた交流を行うとともに、各事業所内でもSDGsアンバサダーを中心にSDGsの普及活動を展開しました。



新井工場の3名のSDGsアンバサダー

環境配慮型製品の取り組み

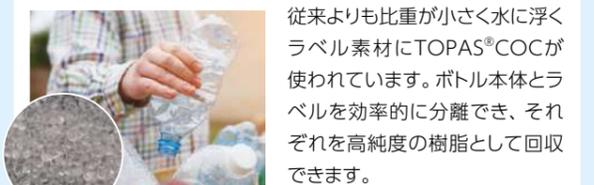
当社グループでは製品を通じてSDGsに貢献するため、環境配慮型製品の開発に取り組んでいます。

ゴール12に貢献する製品の一例

こんにゃく芋由来のセラミドサプリで資源循環に貢献



水に浮くラベルでペットボトルのリサイクル率UPに貢献



サステナビリティ重要課題(マテリアリティ)の特定

ダイセルグループは、サステナブル経営方針に基づき、事業活動を行っています。2020年度は、中期戦略『Accelerate 2025-II』の策定にあたり、その実現を促進するサステナビリティ重要課題(マテリアリティ)を特定しました。今後も、重要課題に沿ってCAPDサイクルを回し、サステナブル社会の実現を目指していきます。

マテリアリティ特定背景と考え方

マテリアリティ特定にあたり、サステナブル経営方針における、製品(Product)・モノづくりの方法(Process)・働く人(People)の3つの観点から、SDGsに代表される社会課題の解決に対し、ダイセルグループの強みを生かしてどのような貢献ができるかを考えるとともに、その前提となる安全・品質・コンプライアンスなどの最重要基盤に関する項目も取り上げました。

マテリアリティ特定プロセス

ステップ1
社会課題の抽出

社会課題の抽出にあたり、国際的なガイドライン、SDGs、国連グローバル・コンパクト原則、業界団体ガイドラインを参照し、ダイセルグループが取り組むべき課題を抽出しました。

ステップ2
優先順位付け

ステップ1で抽出した項目において、「ステークホルダーにとっての重要度」と「ダイセルグループにとっての重要度」の2軸で、以下を考慮して評価を行い、優先順位が高い重要テーマを特定しました。さらにそれらについてグループの成長と価値共創、グループの存立とガバナンスの基盤の2つのカテゴリで整理しました。

- 長期ビジョン・中期戦略との整合性
- サステナブル経営方針・ダイセルグループ行動方針・ダイセル行動規範など関連方針との整合性
- 関連部門からの意見集約

■ マテリアリティマップ

ステップ3
妥当性確認

サステナブル経営推進室、および関連部門において、ステップ1・2で特定した重要テーマの妥当性について検討を行った後に、経営会議で審議・決定し、取締役会でも報告の上、了承を得ました。

ステップ4
マテリアリティ・KPI策定

1から3のステップを通じて、15項目のマテリアリティを特定しました。また、各項目に対するKPIを設定し、定期的な進捗評価を行うことで、CAPDを回していきます。マテリアリティは、今後の社会・事業の変化に応じて、適宜見直しを行います。

		マテリアリティ	貢献するSDGs	
ダイセルグループの成長と価値共創に向けたマテリアリティ	Sustainable Product 社会と人々の幸せ	美と健康への貢献 P.28参照	・サステナブル素材の化粧品原料 ・腸を起点とした健康食品 ・製薬市場へのソリューション ・ワンタイムエナジーを利用した医療機器	
		スマート社会へのソリューションの提供 P.30参照	・ディスプレイの高機能化に貢献する機能フィルム ・半導体プロセス用溶剤・レジストポリマー ・センシングによる可視化技術 ・スマート化に貢献する高品質・高機能素材	
		安全・安心を社会へ提供 P.32参照	・モビリティの安全・安心を守る製品 ・民生用途の安全・安心を守る製品	
		環境に貢献する素材や技術の提供 P.34、36参照	・環境対応プラスチック ・環境負荷を低減する素材や機能製品 ・水処理膜	
Sustainable Process 幸せを提供する環境	循環型社会構築への貢献 P.20参照	・新バイオマスプロダクトツリー ・廃棄物やCO ₂ の原料化 ・バイオマスバリューチェーン		
	気候変動への対応 P.42参照	・エネルギー最適化とエネルギーオフセット ・クリーンエネルギー ・カーボンリサイクルとカーボンオフセット ・その他CO ₂ 削減		
Sustainable People 働く人の幸せ	ダイバーシティ&インクルージョンの推進 P.46参照	・性別、年齢、国籍、障がいを問わず誰もがイキイキ働く職場		
	人の成長のサポート P.22参照	・専門性を磨く人材育成 ・挑戦する人を後押しする仕組み ・公平性が高い評価システム		
Environment 環境	環境負荷の低減 P.43参照	・水資源の保全 ・大気における環境管理 ・化学物質排出量削減と適正管理 ・地域の環境への配慮 ・事業活動における廃棄物削減とリサイクル		
	保安防災と労働安全衛生 P.47参照	・リスクアセスメントに基づく保安事故の撲滅 ・クライシスアセスメントによる被害の極小化		
	化学品安全と品質の向上 P.47参照	・品質マネジメントの強化による品質不具合の再発防止 ・化学物質情報の一元管理と情報の提供		
Social 社会	人権の尊重 P.44参照	・人権デュー・ディリジェンスの構築と実施 ・人権侵害の是正・救済の仕組みの構築や教育 ・人権に関するステークホルダーとの対話		
	働きやすい企業文化の醸成	・労働時間短縮と有給休暇取得率向上 ・テレワーク推進と柔軟な働き方への支援		
	責任ある調達 P.45参照	・CSR推進に対するサプライヤーとの対話の推進 ・サプライチェーン全体のCSRレベルの向上		
Governance ガバナンス	グループ・ガバナンスとコンプライアンスの基盤強化 P.48～59参照	・コーポレート・ガバナンスの強化 ・コンプライアンスの徹底 ・リスク管理の取り組み強化 ・情報セキュリティの強化		

環境 ダイセルグループの成長と価値共創

気候変動への対応

当社グループは「ダイセルグループ レスポンシブル・ケア基本方針」に則り、脱炭素社会の実現に向けてGHG排出量削減の中長期目標を設定しました。生産プロセスの抜本的な見直しをはじめ、新技術や、再生可能エネルギーの導入、エネルギーの燃料転換や使用量の最適化などに努め、グループのみならずクロスバリューチェーン全体でGHG排出量の削減に取り組めます。

2050年カーボンニュートラル達成に向けた中長期目標の策定

GHG排出量削減の中長期目標

2050年 カーボンニュートラルの実現^{※1}2030年 GHG排出量50%削減(2018年度基準)^{※2}2025年 GHG排出量37%削減(2018年度基準)^{※2}

※1：対象範囲はダイセルグループのスコープ1・2・3

※2：対象範囲はダイセルグループのスコープ1・2

「2050年カーボンニュートラル」の達成に向け、中期目標として「2030年GHG排出量50%削減(2018年度基準)」を策定しました。これは、パリ協定が目指す世界の気温上昇を産業革命前より1.5℃に抑えることに整合した、SBT(Science Based Targets: 科学と整合した目標設定)の1.5℃水準に相当するものです。中長期目標を達成するため、省エネルギー対策をさらに発展させ、GHG排出量削減を推進していきます。

GHG排出量削減推進体制の強化

当社グループの省エネルギーおよびGHG排出量削減の強化を図るため、2020年7月に「省エネ推進委員会」を発展させた社長直轄の「エネルギー戦略委員会」を発足しました。「エネルギー戦略委員会」は、生産本部担当役員を委員長に、国内の生産部門、エネルギー部門、その他コーポレート部門の代表者で構成しています。省エネルギーを推進するとともに、GHG排出量削減目標達成に向けて、現行生産プロセスにおけるGHG削減、エネルギー部門のGHG削減、革新的技術によるGHG削減の3つの切り口から、当社グループ全体で地球環境と共生する循環型プロセスの構築に取り組めます。

GHG排出量削減の取り組み

大竹工場の廃タイヤ混焼率向上や、Polyplastics Asia Pacific Sdn. Bhd.での高効率ボイラーへの切り替えなどにより、当社グループの2020年度のGHG排出量は、前年度比5%減の2,131千トン-CO₂でした。

スコープ別のGHG排出量(2020年度)

カテゴリ	排出量(千t-CO ₂)
スコープ1 ^{※1} 事業活動からの直接的な温室効果ガス排出	1,469
スコープ2 ^{※1} 事業活動でのエネルギー使用による間接的な温室効果ガス排出	38
スコープ3 ^{※2} 事業活動範囲外での間接的な温室効果ガス排出(カテゴリ1, 2, 3, 4, 5, 6, 7)	1,121

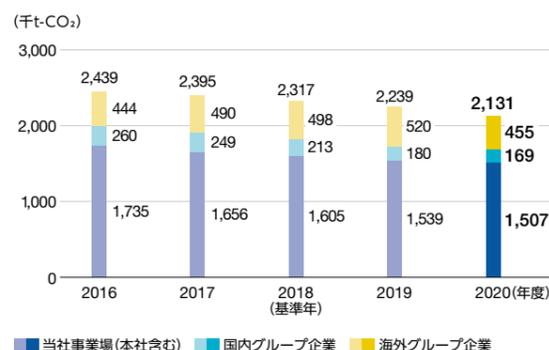
※1：当社事業場(本含む)

※2：スコープ3のカテゴリごとのバウンダリーは、「気候変動への対応」に記載

WEB 気候変動への対応

<https://www.daicel.com/sustainability/environment/climate-change.html>

GHG排出量(スコープ1、2)



環境 ダイセルグループの存立とガバナンスの基盤

環境負荷の低減

当社グループは「ダイセルグループ レスポンシブル・ケア基本方針」に則り、水資源の保全、大気における環境管理、化学物質排出削減と適正管理など、環境負荷を低減させる様々な取り組みを行っています。廃棄物削減とリサイクルについては、省資源を含む廃棄物の発生量抑制(リデュース)、再利用(リユース)および再生使用(リサイクル)の3Rをいっそう推進するとともに、循環型社会およびサーキュラーエコノミーの実現に取り組んでいます。

循環型社会の実現に向けた中期目標の策定

中期目標(2025年度最終年)として、①当社事業場と国内グループ企業の再資源化率95%以上②当社事業場と国内グループ企業のゼロエミッション達成を設定しました。再資源化率の向上については、資源の有効利用の促進や単純焼却量の削減など、産業廃棄物の3Rを継続的に推進していきます。また、ゼロエミッション達成については、廃プラスチックや有機性汚泥のリサイクル率の向上に努めていきます。

2025年度までの中期目標	定義
当社事業場と国内グループ企業の再資源化率95%以上	再資源化率 = $\frac{\text{再資源化物}^* + \text{サーマルリサイクル物}}{\text{産業廃棄物発生量}^*}$
当社事業場と国内グループ企業のゼロエミッション達成	産業廃棄物発生量 [*] に対する埋立処分量が1%未満

※有価物を含む

廃棄物削減に向けた取り組み

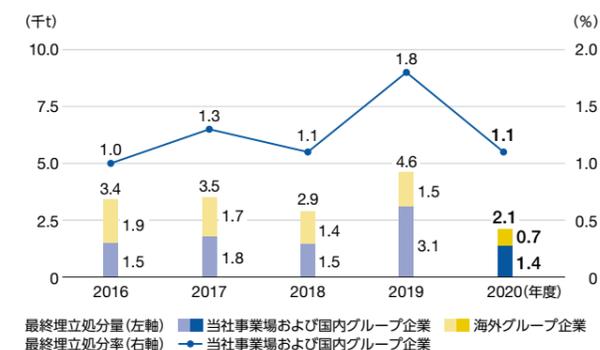
当社グループは廃棄物削減のため、3Rなどによる再資源化を軸とした取り組みを推進し、ゼロエミッションの実現を目指しています。

2020年度の当社グループの産業廃棄物発生量は、プラント撤去工事のピークを越え、一部製品の生産調整により、前年度比で21%減の146千トンとなりました。最終埋立処分量は前年度比で54%減の2.1千トンとなりました。当社事業場と国内グループ企業における2020年度の再資源化率は前年度同様の94%になりました。また、最終埋立処分量は1.1%となり、2021年度よりゼロエミッション達成を新たな目標として掲げ、実現を目指します。

産業廃棄物発生量／再資源化率



最終埋立処分量／最終埋立処分率



人権の尊重

ダイセルグループは、社会とともに歩み、発展していくためには、当社の事業活動に関わるすべての人々の人権が尊重されなければならないと考えます。人権尊重の責任を果たしていくための指針として、「ダイセルグループ人権方針」を定めています。

人権デュー・ディリジェンス

ダイセルグループは、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」に従うと人権方針で明記しており、指導原則の手順を踏まえて、人権デュー・ディリジェンスを継続して実施します。

グループ企業に対する取り組み

2019年度からダイセルの国内外のグループ企業に対し、人権リスクの調査を実施しています。実施率は国内外の主要なグループ企業を対象に100%とすることを目標に進めています。

2019年度	・人権、労働に関する質問表を展開(国内グループ12社、海外グループ10社) 回答に基づいたヒアリングを実施(リスク評価)
2020年度	・質問表と回答を裏付けるドキュメントの提出を要請(上記国内グループ12社) チェックリストに沿ったドキュメントチェックとヒアリングを実施(リスク評価) ・2019年度で調査未実施のグループ企業へ質問表を展開(海外グループ8社) 回答に基づいたヒアリングを実施(リスク評価)

結果

ダイセルグループ各社が人権侵害を行っている事例はなく、是正要求している案件はありません。

サプライチェーンに対する取り組み

当社グループは人権方針の他、「ダイセルグループCSR調達ガイドライン」で人権・労働に関する事項も定め、サプライチェーン全体で人権の尊重に配慮できるよう取り組みを進めています。主要サプライヤーには、CSR調達に関するSAQ(Self-Assessment-Questionnaire)への回答を依頼しており、その中に人権尊重および労働環境に関する評価項目を入れ、サプライチェーン上の人権リスクを確認しています。

人権教育

2020年度は、当社と国内グループ企業を対象に、eラーニングで人権教育を他のテーマとともに実施しました。また、当社グループ全体へ月例で配信している企業倫理の教育資料に、SOGI(性的指向および性自認)ハラスメントや文化的に異なる背景を持つ人との働き方など、人権に関する内容を入れています。さらに、当社およびグループ企業役員を対象に、LGBTの当事者が講師となり、LGBTに関する人権研修も開催しました。本研修会の動画は国内グループ全体に展開し、各部門でも研修会を実施しています。

2021年7月には、人権教育に特化したeラーニングを実施しました。人権尊重とは何かの説明から始まり、国際的な重要課題である強制労働、児童労働ならびに人身取引をトピックとして取り上げた上で、当社グループの人権に対する方針やコロナ禍で生じる特有の人権課題についても学べる内容となっています。



責任ある調達

当社グループは、品質・価格・納期のみならず、環境や人権・労働などの社会側面にも配慮した、責任ある調達活動を推進しています。また、調達に関する考え方を「購買基本方針」「ダイセルグループCSR調達ガイドライン」に定め、サプライヤーの皆様にご遵守いただき、サプライチェーン全体のサステナブルな社会の実現に向けて、共に取り組んでいます。

サステナブル調達の推進体制

当社グループでは2020年度、ダイセルグループとして一体感をもったサステナブル調達の推進を目的に、サステナブル経営委員会の下で調達分科会を立ち上げました。これまで各事業やグループ企業ごとに行っていた調達業務に対し、分科会では原料センター、サステナブル経営推進室、SBUおよび主要グループ企業の調達責任者をメンバーとして、グループ横断的な議論を定期的に行っています。2020年度は分科会を5回開催しました。

サステナブル調達に向けた取り組み

新規サプライヤーの選定プロセス

主要原料の購入において、新たな取引を開始する際には、取引内容に応じて持続可能な社会の実現に向けた取り組み状況を確認しています。具体的には、品質保証・安定供給に関する項目の他、企業統治や公正取引・人権・労働環境・安全衛生・事業経営・地域社会への貢献・情報セキュリティ・CSRの推進とサプライチェーンへの展開など幅広い内容についての確認を実施しています。また、その結果に基づいてサプライヤーを総合的に評価し、取引開始の基準としていく予定です。

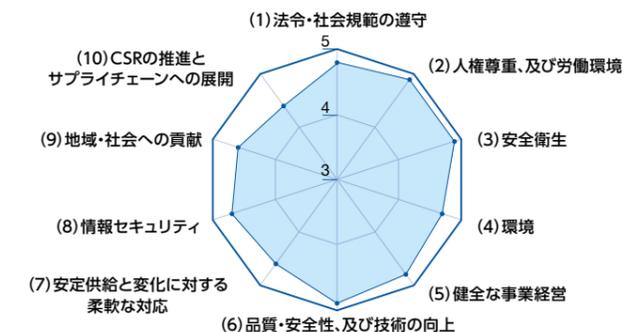
CSR調達アセスメントシートの実施

当社グループでは、サプライヤーのサステナビリティへの取り組み状況を把握するため、国連グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン(GCNJ)作成のセルフ・アセスメント質問表を参考に作成したSAQ(Self-Assessment-Questionnaire)を活用し、定期的に環境・社会リスク評価および回答に対するフィードバックを通じて、サプライヤーの意識向上を図り、環境・社会リスクの低減に努めています。

CSR調達アセスメントシートの結果

2020年度、ダイセルグループの主要サプライヤー(総調達額の85%以上)797社を対象にSAQへの回答を依頼し、664社から回答をいただきました(回答率83%)。その中で、当社が改善を要すると判断したサプライヤー173社に対しては、今後、各サプライヤーと課題を確認し、改善を支援します。サプライヤーとのコミュニケーションを大切にし、持続可能なサプライチェーン構築に向けた相互のレベルアップに努めます。

主要原料サプライヤーのアンケート結果状況



社会 ダイセルグループの成長と価値共創

ダイバーシティ&インクルージョンの推進



当社グループはサステナブル経営方針において、多様な社員全員が、自身の存在感と達成感を味わいながら成長する「人間中心の経営」を進めることが、サステナブルな社会の実現とグループの事業拡大につながるとの考えを明確にしています。この考え方に則り、当社グループは、多様な社員一人ひとりが自らの能力を発揮し、活躍できる職場環境づくりに取り組んでいます。

ダイバーシティ推進プロジェクト「うえるびー」、2020年1月に発足

うえるびーは当社の各部門の有志で構成する「働く人の幸せ」実現を目指すプロジェクトです。社長がトップサポーターを務め、独自の企画や研修を通じて社員の意識変革を促すとともに、人事グループと連携して新しい働き方の導入や働きやすさ向上に向けた取り組みなどを進めています。2020年度の取り組みのキーワードの一つが「ほめカツのおひたし添えでありがとう」でした。「褒める」「おひたし(おこらない、ひていしない、たすける、しじする)」「ありがとう」の3つの実践を、オンライン講習会や社内イントラネット、社員向けアンケートなどを通じて社員に促すことで、多様な人材が互いを認め合う文化の醸成に取り組めました。

女性活躍の推進

当社は女性社員の活躍推進を起点にダイバーシティ推進を図っています。女性リーダー育成研修などを通じて意欲のある女性のキャリアを支援するとともに、テレワーク制度の導入や有給休暇取得率向上への取り組みなど、ワーク・ライフ・バランスの充実を図りながら働けるよう環境整備を行うことで、女性を含めた当社で働く多様な社員全員が活躍できる職場環境、制度づくりにつなげています。2021年4月には今後5年間の「行動計画」(単体)を更新し、新たな目標を設定しました。

行動計画(単体：2021年4月～2026年3月)

- 目標1 女性役員(執行役員を含む)を2名以上とする(目標設定時点：女性役員1名)**
目的：どの階層においても多様な視点を取り入れることで、コーポレートガバナンスの維持向上を図る。
- 目標2 管理職に占める女性社員の割合を10%以上とする(目標設定時点：4%)**
目的：多様化している顧客ニーズに対応するため、管理職の男女比率を均等に近づけ、多様な視点や意見を取り入れ、かつ生かせる組織を目指す。
- 目標3 課長職より一つ下の階層の女性割合を15%以上とする(目標設定時点：10%)**
目的：社内全体の男女比率を均等に近づけ、誰もがイキイキと働ける環境にする。
- 目標4 社員全員が有給休暇と所定休日を活用し、年1回の5連続休暇を取得する**
目的：計画的に長期休暇を取得し、心身ともに健康で有意義な生活を送る。

障がい者雇用の推進

法定障害者雇用率の達成は企業が果たすべき社会的責任の一つです。当社は、障がい者の方々の仕事を通じた社会参加を支援し、個々が能力を最大限に発揮していただけるよう、計画的な障がい者雇用を進めています。2021年6月1日時点の障害者雇用率は2.43%(単体)です。現場では、個人が障害の程度に応じて業務を選択し、最大限の能力を発揮できるように配慮しており、2020年度にはハローワークの協力の下、精神・発達障がい者サポーター養成講座をオンラインで開催しました。一緒に働く社員が障害への理解を深めることで、障害のある社員が安心して働ける職場づくりに努めています。



社会 ダイセルグループの存立とガバナンスの基盤

保安防災と労働安全衛生



保安防災への取り組み

当社グループは「ダイセルグループ レスポンシブル・ケア基本方針」に則り「安全」を最重要基盤の一つに位置付け、アセスメントにより保安防災リスクを特定し、リスクの除去や低減策など、予防措置を図っています。また、万が一保安事故が発生した場合は、被害を最小限に抑えるためにBCPガイドラインに基づいた事後措置を講じています。

労働災害防止への取り組み

当社グループは、社長直轄のレスポンシブル・ケア推進体制の下、選任された各事業場の安全管理責任者を中心に、事業場全体の安全衛生の管理レベルの向上を図っています。また、労働災害やトラブルについては「災害・トラブルデータベース」を利用して、経営層をはじめ、事業場間への情報共有と伝達の円滑化を図っています。毎月1回開催される安全環境責任者会議では、労働災害やトラブル事例について、原因の掘り下げや類似案件の有無、対策の水平展開を図っています。

当社グループの2020年度の労働災害件数は53件で、前年度に対して23件減少し、死亡事故はありませんでした。また、2020年度の労働災害度率は1.98で、前年度の2.64に対して0.66ポイント改善しました。

化学品安全と品質の向上



化学品安全への取り組み

当社グループは「ダイセルグループ レスポンシブル・ケア基本方針」に則り、開発・製造から使用・消費・廃棄のライフサイクルにわたるリスクベースの化学品管理を実践しています。また、国内外の化学品規制に対し、規制動向や改正情報を入力するとともに、定期的開催される化学品規制情報交換会で共有するなど、適切な法対応を実施しています。

品質向上への取り組み

当社グループは、ダイセルグループ品質方針に基づき、品質の確保・向上に取り組んでいます。また、製造拠点ごとに工場長をトップとした品質マネジメント体制を構築し、継続的改善に取り組んでいます。

また、お客様からいただいた苦情や問い合わせに対しては、各プロセスの工程不良や傾向異常の有無を含めた一次調査を行い、速やかにフィードバックします。その上で、発生・流出原因の調査、是正・予防処置を行い、再発防止につなげています。

主な取り組み

- ・内部監査、品質保証委員会を定期的に開催
- ・改善目標を立て、品質向上に努める
- ・製品の健康被害リスクを評価

社外役員座談会

中期戦略への期待とリスクマネジメントの重要性



循環型社会構築への貢献を目指した中期戦略『Accelerate 2025-II』が始動したところで、多様なバックグラウンドをもつ社外役員3名と、ダイセル代表取締役の杉本幸太郎が中期戦略における期待や抱負、リスクマネジメントの重要性について語り合いました。

自由に対話し、キャッチボールが成立する取締役会

杉本 始めに、ダイセルの取締役会について、印象をお聞かせください。

幕田 昨年の6月から取締役会に参加していますが、社外役員を中心に積極的に発言されていると感じました。厳しい意見も聞かれますし、私自身も忸度なしで意見しています。

北山 私は取締役会に参加して3年程が経ちますが、他社と比較してもダイセルは非常に意見を述べやすい雰囲気だと感じています。

八丁地 非常にどっくばらんな雰囲気と、規律ある会の進行が両立できています。自由に対話ができ、きちんとキャッチボールが成立する、意義のある取締役会だと思います。

実効性という面から、2020年度の主要議題を振り返る

杉本 ポリプラスチックスの完全子会社化という大型投資や中期戦略の策定という主要議題を議論する中で、取締役会の実効性はいかがでしたか？

幕田 就任直後のポリプラスチックス完全子会社化という重い経営判断に関しては、最初はやや途方に暮れましたが、札幌会長から大変丁寧に説明をいただき、議論に参加することができました。ダイセルは社外役員にもオープンに情報を開示し、安心して判断できるだけの資料提供や、時間的なプロセスを保証することに誠実に取り組んでいると思います。取締役会メンバーが善管注意義務を守り、安心して経営判断できる状態が保証されている点で、

取締役会の実効性が高い企業だと考えています。

八丁地 中期戦略の策定では、時折出てくるダイセル用語や、普段とは異なる意味合いで用いられている言葉が、投資家や従業員など社内外の方に理解いただけるかという視点で意見を述べました。社外の目線から、どうすればダイセルの熱い想いが伝わるように行間を埋められるか、その橋渡しができるように注力しました。

杉本 社内のメンバーとして、社外役員の方に適切にご判断いただけるよう、ポリプラスチックスを含むM&A案件などではなるべく事前に情報提供するよう心がけています。今回の中期戦略は策定中から多くのご意見いただき、時間をかけて議論を深め、社外役員の皆様とも一緒に作り上げたという感覚を持っています。中期戦略の中身についても、ご意見やご提言を伺えますか？

中期戦略 新たな姿勢と変わらぬDNAで、競争力を磨く

北山 中期戦略は、杉本さんのご発言通り、^{そぞう}塑像の段階から4～5回議論を重ねて対外発表に至りました。新たに「循環型社会構築に貢献する」という御旗が掲げられ、その実現に向けた戦略が綿密に練られています。特に、社会課題や顧客ニーズに徹底して向き合うカスタマーインの姿勢は、ダイセルのイノベーション創出力を加速させていくと思います。ダイキン工業様との共同開発事例(P.19)にあるように、ダイセルの個性でもある技術の幅広さや製品群のユニークさが、グループ内や他社様と新たな価値を共創する可能性の高さに直結すると期待しています。

幕田 全部門横断型のワンチームで新事業開発にあたり、

社外役員座談会



スタートアップ企業を含め様々な企業様との価値共創の経験値を高めていくことで飛躍的なイノベーションを起こし、世の中を驚かせてほしいです。ダイセルの強みは、生産革新にあるようにモノづくりに正面から真摯に取り組み抜く力です。壮大な中期戦略の実行にあたって様々な課題に直面すると思いますが、この「やり抜く力」で一歩ずつ着実に実現できると確信しています。

八丁地 ダイセルは技術や製品を自社目線で発信する姿勢から、カスタマーインで顧客の課題を共に解決する課題発掘型企業にシフトしていきます。この変化によって、例えばパイロ技術を、エアバッグのインフレーターから、針を使わずに薬剤を皮内組織に注入する装置「アクトランザ™ラボ」



へと転用したように、自由な発想で既存技術を新たな用途に転用する、ダイセルの良いDNAがますます強化されることを期待しています。このようなDNAを受け継ぐ従業員を育てるといっても、中期戦略を評価しています。

杉本 中期戦略ではダイセルの良いDNAを残しながら、変革すべき部分を変えていくことが重要です。人間中心の経営を根幹に据え、従業員がいきいきと働ける環境づくりにも注力していきます。

リスクマネジメントの重要性

杉本 新型コロナウイルス感染症による経済への影響は、リスクマネジメントの重要性を示唆する教訓でもあると認識を新たにしています。事業環境が激変する昨今、リスクマネジメントについては幅広い課題があると感じています。社外役員の皆様は、当社の現状や課題をどのようにお考えでしょうか。

北山 自然災害や経済変動に加えて、政府が2050年までにカーボンニュートラルを目指すこととコミットしたことで、気候変動リスクがより重要なテーマになっています。中期戦略『Accelerate 2025-II』で掲げた2030年にGHG排出量50%削減、2050年にカーボンニュートラルを達成するには相応のコストも必要で、他の戦略投資もある中で、どのように実行していくのか、注視していきます。

八丁地 循環型社会構築への貢献を掲げ、気候変動対策をサステナブル経営方針の中でも取り上げており、単にBCP的なリスク管理としてだけではなく、化学メーカーとして重要な課題と認識されていると思います。

幕田 気候変動や人権など環境・社会リスクが事業に与える影響は長期的な検証が必要ですが、ひとたび非難を受ければ、事業の持続性が危うくなります。一方で誠実に取り組めば企業価値向上につながります。ぜひ小河社長が陣頭指揮を取り、しっかり取り組んでいただきたいテーマです。

杉本 化学メーカーはエネルギー多消費産業ですので、できるだけエネルギー消費を抑制しながら社会に貢献する事業を継続してきました。ただ、これまで以上のコスト上昇が予想される中でどのように対応していくか、大きな課題だと認識しています。

幕田 様々な企業と関わってきた経験上、ダイセルは環境・社会リスクに本気で取り組める会社と感じています。ダイセルの品質管理の姿勢が、その思いを強くさせています。品質不良を人の問題として簡単に教育で片付けてしまう会社が多いのですが、ダイセルは根本原因を解明して設備や原料レベルでの再発防止策を考えます。本当に必要なものには惜しみなく投資して着実に改善する会社なので、環境・社会リスクに対しても誠実に向き合えると確信しています。ただ、社外役員へのリスク情報の共有という点で物足りなさを感じています。常に情報を共有していただければ、より適正な判断や助言ができると考えています。

杉本 ご指摘の通り、リスク情報の明示についてご意見をいただくことが多く、まだ至らない部分だと認識しています。誠実に包み隠さず情報開示する会社だと自負しており、リスク情報の共有方法についても検討していきます。

八丁地 私が一番危惧しているのは、今回の新型コロナウイルス感染症のパンデミックのように、誰もが想像すらできないリスクです。このような事例も念頭に、社外からの視線で、個々の大きな案件の中に潜在するリスクを発掘していくことが社外役員の役割であり、それによってリスクマップの範囲を広げていくことが大切になっていると考えています。

幕田 一方で、事業成長のために攻めのガバナンス、リスクテイクも時には必要です。社外役員は、それぞれの専門的知見で客観的な意見を述べることで、執行する側がリスクテイクとリスクマネジメントの合理的な舵取りができるよう背中を押す役目があると考えています。

次の世代を担う経営人財の育成

杉本 経営層の後継者育成も大きな課題だと認識していますが、役員人事・報酬委員でもある北山さん、八丁地さん、ぜひご意見をお聞かせください。

北山 経営層の後継者育成としては、ぜひ上司に対して躊躇なく意見が言える組織づくりを心がけていただきたいです。古代中国には皇帝に忠告し政治の得失について進言をする諫官かんかんという職務が置かれていました。唐の第二代皇帝の太宗は、臣下の厳しい批判にも積極的に耳を傾け、よき



政治を行ったとされています。ダイセルでも、そのような経営を目指して、様々な戦略や施策について正面から意見が言える人財を育てていただきたいです。

八丁地 従業員を幸せにできるリーダーの要件は、困難を乗り越えた経験があるということではないでしょうか。経験こそ唯一の後継者の育成方法だと思います。経営に関する知識は研修で習得できても、実践の経験がなければリーダーは育ちません。経営に関わるスキルを経験の中で学んでいただき、優れた後継者が育っていくことを期待します。

杉本 いただいた率直なご意見を経営に生かし、ぜひご期待に応えていきたいと思っています。本日はありがとうございました。



役員紹介

(2021年6月25日現在)

取締役



札幌 操

取締役会長
役員人事・報酬委員会委員1979年 4月 当社入社
2006年 6月 当社執行役員
当社事業支援センター副センター長
2008年 6月 当社原料センター長
2010年 6月 当社代表取締役社長
当社社長執行役員
2019年 6月 当社取締役会長(現任)

杉本 幸太郎

代表取締役、専務執行役員、
役員人事・報酬委員会委員、経営諮問委員会委員、
事業支援本部長、企業倫理室担当、
サステナブル経営推進室担当1984年 4月 当社入社
2011年 6月 当社原料センター長
2014年 6月 当社執行役員
ダイセル物流株式会社代表取締役社長
2017年 6月 当社常務執行役員
2019年 6月 当社代表取締役(現任)
2020年 6月 当社専務執行役員(現任)

野木森 雅郁*

社外取締役、役員人事・報酬委員会委員長

2005年 4月 アステラス製薬株式会社代表取締役副社長
2006年 6月 同社代表取締役社長
2011年 6月 同社代表取締役会長
2016年 6月 同社代表取締役会長退任
2017年 6月 当社取締役(現任)

浅野 敏雄*

社外取締役、役員人事・報酬委員会委員

2010年 4月 旭化成ファーマ株式会社
代表取締役社長兼社長執行役員
2014年 4月 旭化成株式会社社長執行役員
2014年 6月 同社代表取締役社長兼社長執行役員
2016年 4月 同社取締役兼常任相談役
2016年 6月 同社常任相談役(現任)
2019年 6月 当社取締役(現任)

小河 義美

代表取締役社長、社長執行役員
役員人事・報酬委員会委員、経営諮問委員会委員、
リサーチセンター担当、
ポリプラスチック株式会社社長1983年 4月 当社入社
2002年 4月 当社業務革新室長
2006年 6月 当社執行役員
当社特機・MSDカンパニー副カンパニー長
2009年 6月 当社生産技術室長
2011年 6月 当社取締役(現任)
2013年 6月 当社常務執行役員
2014年 4月 当社生産技術本部長
2017年 6月 当社専務執行役員
2019年 6月 当社代表取締役社長(現任)
当社社長執行役員(現任)

榊 康裕

取締役、専務執行役員、経営諮問委員会委員、
経営戦略本部長、セイフティSBU担当、
ヘルスケアSBU担当、原料センター担当1984年 4月 当社入社
2012年 6月 当社有機合成カンパニー長
2014年 6月 当社執行役員
2016年 6月 当社特機・MSDカンパニー長
2017年 6月 当社常務執行役員
2019年 6月 当社専務執行役員(現任)
2020年 6月 当社取締役(現任)

北山 禎介*

社外取締役、役員人事・報酬委員会委員

2005年 6月 株式会社三井住友フィナンシャルグループ取締役
社長(代表取締役)
株式会社三井住友銀行取締役会長(代表取締役)
2011年 4月 株式会社三井住友フィナンシャルグループ取締役
退任
株式会社三井住友銀行取締役会長
2017年 4月 株式会社三井住友銀行取締役
2017年 6月 同行特別顧問
2018年 6月 当社取締役(現任)
2018年 10月 株式会社三井住友銀行名誉顧問(現任)

古市 健*

社外取締役、役員人事・報酬委員会委員

2010年 3月 日本生命保険相互会社
代表取締役専務執行役員
2012年 3月 同社代表取締役社長執行役員
2016年 7月 同社代表取締役副会長(現任)
2020年 6月 当社取締役(現任)

高部 昭久

取締役、常務執行役員、経営諮問委員会委員、
事業創出本部長、知的財産センター担当、
CPIカンパニー担当1984年 4月 当社入社
2008年 6月 ダイセル・セイフティ・システムズ株式会社
代表取締役社長
2014年 4月 当社総合研究所長
当社研究開発本部コーポレート研究センター長
2015年 2月 当社研究開発本部副本部長
2015年 6月 当社執行役員
2019年 6月 当社取締役(現任)
2020年 6月 当社常務執行役員(現任)

八丁地 園子*

社外取締役、役員人事・報酬委員会委員

1993年 11月 株式会社日本興業銀行 英国証券子会社
IBJ International Plc. 取締役副社長
2002年 3月 興銀リース株式会社執行役員
2006年 1月 株式会社ユキ・マネジメント・アンド・リサーチ
取締役(管理部門長)
2011年 3月 藤田観光株式会社常務取締役兼常務執行役員
(企画本部長兼事業本部副本部長)
2017年 4月 津田塾大学学長特命補佐(戦略推進本部長)
2019年 6月 当社取締役(現任)
2020年 4月 津田塾大学学長特命補佐

常勤監査役

藤田 眞司

今中 久典

社外監査役

市田 龍*

市田龍公認会計士事務所
公認会計士、税理士

水尾 順一*

一般社団法人日本コンプライアンス
& ガバナンス研究所代表理事・会長、
駿河台大学名誉教授・博士(経営学)

幕田 英雄*

長島・大野・常松法律事務所顧問、
弁護士

専務執行役員

児島 秀景

マテリアルSBU担当、スマートSBU担当

塩飽 俊雄

パフォーマンスマテリアルズ本部長、
ポリプラスチック株式会社 代表取締役社長

常務執行役員

川口 尚孝

セイフティSBU長、Daicel Safety Systems
(Jiangsu) Co., Ltd. 董事長、Daicel Safety
Technologies (Jiangsu) Co., Ltd. 董事長、Daicel
Safety Systems Americas, Inc. Chairperson

宮本 仰

マテリアルSBU長

光内 正道

エンジニアリングセンター担当

飯山 尚志

生産本部長、チェーンプロダクションカンパニー長、
モノづくり革新センター担当

執行役員

林 仁志

事業創出本部副本部長

山門 征司

カスタマーセンター長、デジタル戦略室担当

瀧川 高春

エンジニアリングセンター長、同センタープラント
エンジニアリング グループリーダー

藤尾 正昭

レスポンスプロ・ケア室長

池田 信彦

マルチプルプロダクションカンパニー長、
同カンパニー 播磨工場長

根本 洋一

事業支援本部副本部長

小島 昭男

スマートSBU長

黒澤 和哉

ダイセルミライズ株式会社 代表取締役社長
Shanghai Daicel Polymers, Ltd. 董事長

田鹿 治美

チェーンプロダクションカンパニー大竹工場長

山根 啓

リサーチセンター長

*独立役員

ガバナンス

コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンスの強化は、企業価値を向上し、上場企業としての社会的使命と責任を果たすための重要な経営課題です。各機関の役割分担を明確化して機動性を確保し、迅速な決定と執行を行える経営体制を実現するとともに、外部の意見も積極的に取り入れ、経営の透明性・公正性向上を図ることにより、会社経営の健全性の維持に努めていきます。

コーポレート・ガバナンス強化の変遷

	2000年	2010年	2020年
経営の監督と執行の分離	<ul style="list-style-type: none"> ●1999年 執行役員制度導入 ●2000年 社外取締役選任 		<ul style="list-style-type: none"> ●2015年 社外取締役比率を50%に増加
経営責任の明確化、環境変化に迅速に対応できる体制構築		<ul style="list-style-type: none"> ●2003年 取締役任期を2年から1年に短縮 	
各種委員会の設置	<ul style="list-style-type: none"> ●2000年 役員人事・報酬委員会設置 ●2002年 経営諮問委員会設置 	<ul style="list-style-type: none"> ●2006年 情報開示委員会／リスク管理委員会の設置 ●2010年 内部統制審議会の設置 	
取締役会の実効性評価			<ul style="list-style-type: none"> ●2016年 取締役会実効性評価開始 ●2020年 取締役会実効性評価手法の改善

コーポレート・ガバナンス体制

当社は監査役会設置会社であり、効率的な意思決定と十分な監督・監査機能を果たせる仕組みにより、コーポレート・ガバナンスの向上を図る体制を敷いています。

具体的には、複数の社外取締役を選任し、その見識を踏まえた意見や指摘を受けることで、取締役会における経営判断の適切性の向上と監督機能の強化を図っています。また、執行役員制を導入しており、意思決定・監督機能と業務執行機能を明確に分離し、業務執行体制を強化することで、企業経営のさらなる活性化を図っています。

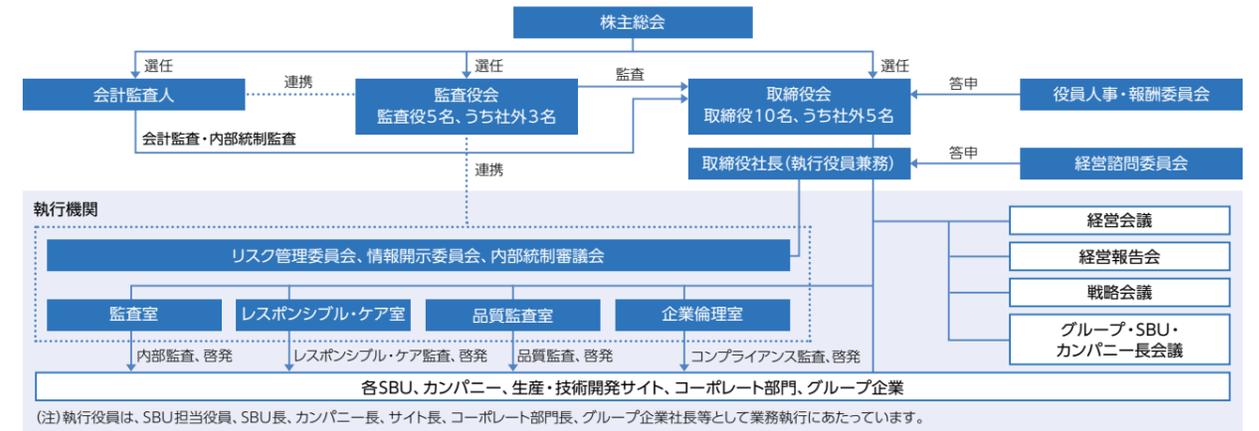
[WEB](https://www.daicel.com/sustainability/pdf/governance/cg_report_20210720.pdf) コーポレートガバナンス報告書(2021年7月20日)
https://www.daicel.com/sustainability/pdf/governance/cg_report_20210720.pdf

[WEB](https://www.daicel.com/sustainability/pdf/governance/00000436.pdf) 社外役員の独立性に関する基準
https://www.daicel.com/sustainability/pdf/governance/00000436.pdf

コーポレート・ガバナンス体制概要(2021年6月25日現在)

主な項目	内容
機関設計の形態	監査役会設置会社
取締役会議長	取締役会長
取締役の人数	10名(うち女性1名)
社外取締役人数	5名(うち独立役員5名)
監査役の数	5名
社外監査役人数	3名(うち独立役員3名)
執行役員の人数	20名(うち取締役と兼務4名)
取締役会の開催回数(2020年度) (社外取締役/社外監査役平均出席率)	16回 (96.3%/100%)
監査役会の開催回数(2020年度) (社外監査役平均出席率)	15回 (100%)
取締役の任期	1年
監査役任期	4年
取締役の平均在任期間	3.8年
監査役の平均在任期間	2.8年
会計監査人	有限責任監査法人トーマツ

コーポレート・ガバナンス体制図(2021年6月25日現在)



【取締役会】

取締役会は、取締役会規程に基づいて、経営に関する重要事項について意思決定を行うとともに、職務執行および業務執行を監督しています。当社の社外取締役の役割は、各人の見識・経験等に基づく経営に対する助言および監督機能であり、全員が独立役員です。定例で月1回開催する他、必要に応じて臨時の取締役会を開催しています。

【役員人事・報酬委員会】

役員人事・報酬委員会は、取締役、執行役員等の人事および報酬について、取締役会議長または監査役会議長の諮問を受けて答申する機関として、社外取締役、取締役会長および代表取締役で構成しています。人事と報酬の客観性・透明性を担保するために、社外役員が委員長を務め、委員8名のうち過半数の5名が社外取締役です。

【監査役会】

監査役会は、監査に関する重要な事項について報告、協議、決議を行っています。常勤の監査役は経営会議、経営報告会等社内の重要な諸会議に出席し、業務執行等に対する監査を行っています。監査役は、取締役会に出席する他、会計監査人および内部監査部門から定期的に報告を受け、また必要の都度情報交換、意見交換を行うなど、相互に連携して監査を遂行しています。

【経営諮問委員会】

経営諮問委員会は、グループ戦略の策定やそれに基づく事業の再構築等、会社の重要案件を審議し、社長執行役員に答申する機関です。経営諮問委員会は、社長執行役員および社長執行役員が指名する取締役(社外取締役を除く)、執行役員をもって構成しており、必要の都度、随時開催しています。

各機関の構成と役員の活動状況(2021年6月25日現在) ※出席率は2020年度の実績です。

役員名	役職	独立役員	取締役会(出席率)	監査役会(出席率)	役員人事・報酬委員会(出席率)	経営諮問委員会(出席率)
札場 操	取締役会長		●(100%)		●(100%)	
小河 義美	代表取締役社長		●(100%)		●(100%)	●(100%)
杉本 幸太郎	代表取締役		●(100%)		●(100%)	●(100%)
榊 康裕	取締役		●(91.7%)			●(100%)
高部 昭久	取締役		●(100%)			●(100%)
野木森 雅郁	社外取締役	●	●(100%)		●(100%)	
北山 禎介	社外取締役	●	●(100%)		●(100%)	
八丁地 園子	社外取締役	●	●(93.8%)		●(100%)	
浅野 敏雄	社外取締役	●	●(100%)		●(100%)	
古市 健	社外取締役	●	●(91.7%)		●(100%)	
藤田 眞司	常勤監査役		●(100%)	●(100%)		
今中 久典	常勤監査役		●(100%)	●(100%)		
市田 龍	社外監査役	●	●(100%)	●(100%)		
水尾 順一	社外監査役	●	●(100%)	●(100%)		
幕田 英雄	社外監査役	●	●(100%)	●(100%)		

ガバナンス

コーポレート・ガバナンス

取締役および監査役の選任理由(2021年6月25日現在)

氏名	役職	在任期間	業務執行	選任理由	その他
札幌 操	取締役会長	11年		2010年から2019年まで当社の代表取締役社長を務め、取締役会長となつて以降も取締役会議長として企業価値向上に貢献してきた実績と、当社の経営全般における豊富な経験・実績・見識を踏まえ、当社のグループ経営およびグローバルな事業経営を推進するにあたり適切な人材と判断したため。	取締役会議長
小河 義美	代表取締役社長	10年	●	2019年6月以来当社の代表取締役社長を務めており、企業価値向上を目指し、強いリーダーシップでグループ全体を牽引してきた実績と、当社の経営全般における豊富な経験・実績・見識を踏まえ、当社のグループ経営およびグローバルな事業経営を推進するにあたり適切な人材と判断したため。	経営諮問 委員会委員長
杉本 幸太郎	代表取締役	2年	●	当社の財務経理、コンプライアンスなどの管理部門の責任者や原料センターの責任者を務めるなど、当社の経営に関する豊富な経験・実績・見識を有しており、当社のグループ経営およびグローバルな事業経営を推進するにあたり適切な人材と判断したため。	
榎 康裕	取締役	1年	●	当社の火工品事業の責任者や海外現地法人の社長を務め、また当社の戦略推進に関わる部門の責任者を務めるなど、当社の経営に関する豊富な経験・実績・見識を有しており、当社のグループ経営およびグローバルな事業経営を推進するにあたり適切な人材と判断したため。	
高部 昭久	取締役	2年	●	当社の基盤技術および商品開発を含む様々な分野の研究開発部門および新事業創出に関わる部門の責任者を務めるなど、当社グループの新製品の企画開発についての豊富な経験・実績・見識を有しており、当社のグループ経営およびグローバルな事業経営を推進するにあたり適切な人材と判断したため。	
野木森 雅郁	社外取締役	4年		医薬品の製造・販売を行う企業の経営で培われた経営者としての豊富な見識・経験等を有しておられ、これらを当社の経営に生かしていただきたいため。	役員人事・ 報酬委員会 委員長
北山 禎介	社外取締役	3年		金融機関の経営で培われた経営者としての豊富な見識・経験等を有しておられ、これらを当社の経営に生かしていただきたいため。	
八丁地 園子	社外取締役	2年		金融機関やホテル経営を行う企業の経営陣として培われた豊富な見識・経験等を有しておられ、これらを当社の経営に生かしていただきたいため。	
浅野 敏雄	社外取締役	2年		化学品の製造・販売を行う企業の経営で培われた経営者としての豊富な見識・経験等を有しておられ、これらを当社の経営に生かしていただきたいため。	
古市 健	社外取締役	1年		金融機関の経営で培われた経営者としての豊富な見識・経験等を有しておられ、これらを当社の経営に生かしていただきたいため。	
藤田 眞司	常勤監査役	2年		長年にわたり経理部門の責任者を務め、当社グループの財務および会計を統括してきた実績を踏まえ、中立的かつ客観的な視点から監査を行い、経営の健全性確保を担う監査役として適切な人材と判断したため。	監査役会議長
今中 久典	常勤監査役	1年		経営企画やサステナブル経営などに関わる部門の責任者を務め、全社横断的に経営を管理してきた実績を踏まえ、中立的かつ客観的な視点から監査を行い、経営の健全性確保を担う監査役として適切な人材と判断したため。	
市田 龍	社外監査役	7年		会計および税務の実務家としての高度な専門的知識・見識および経験等を有しておられ、また社外役員として企業実務に携わられた経験等から社外監査役として適任と判断したため。	
水尾 順一	社外監査役	3年		CSR、コーポレート・ガバナンスおよび経営倫理などの研究者としての高度の専門的知識・経験を有しておられ、また社外役員として企業実務に携わられた経験等から社外監査役として適任と判断したため。	
幕田 英雄	社外監査役	1年		弁護士として高度な専門的知識、幅広い見識を有し、最高検察庁検事、公正取引委員会委員等を歴任され、また社外役員として企業に携わられた経験等から社外監査役として適任と判断したため。	

(注) 取締役は2021年6月25日付、監査役は過年度の定時株主総会開催日にそれぞれ就任

取締役会の実効性評価

取締役会の実効性の維持・向上のために、アンケートおよび個別インタビューによる取締役会実効性評価を実施しています。2019年度の実効性評価を踏まえ、2020年度においては取締役会で議論すべき、中期戦略策定に伴う議論等、経営戦略の方向性の決定に関する議題に時間をかけるという取り組みを行ってきました。

2020年度の実効性評価

対象者	取締役10名、監査役5名
評価の方法	取締役会の構成、審議・決議・報告等の内容、運営方法について、アンケートと個別インタビューを実施
評価結果の概要	社外役員からの積極的な発言等によって充実した議論が行われており、取締役会の実効性に概ね問題はないことを確認した。他方、さらなる実効性の向上のために議論すべき課題もあることを確認した。主に挙げられた課題は以下の通り ①取締役会の構成面の課題 取締役会の多様性をどう考えるべきか ②取締役会の審議面の課題 取締役会でこそ議論すべきテーマをどのように設定するべきか 取締役会に対する適切な情報提供のあり方をどう考えるべきか 取締役会における経営戦略遂行状況のモニタリングの在り方をどう考えるべきか ③取締役会の運営面の課題 適切な判断に資する情報提供を、どのように充実させるか(専門用語・社内用語、取締役会資料の提供時期等) リモートで行う取締役会を有効活用するためにどのようにするべきか

役員報酬

基本的な考え方

- 取締役および監査役の報酬等は、株主総会においてご承認いただいた報酬等の総額の範囲内で、取締役については取締役会の決議により、監査役については監査役の協議により決定します。
- 取締役の報酬については、月額報酬、業績連動賞与および株式報酬により構成しています。その支給割合は概ね、月額報酬65%：業績連動賞与20%：株式報酬15%となっています。ただし、社外取締役および監査役については、月額報酬のみで構成しています。
- 報酬等については、役員人事・報酬委員会の答申を踏まえて、取締役会で意見交換を行った上で決定しており、客観性・透明性・妥当性を担保しています。

各報酬の考え方

①月額報酬について	取締役および監査役の月額報酬は、原則として、取締役については職務および業務執行上の役位、監査役については常勤であるか否かを踏まえて決定される内規に従い、定額を支給しています。 なお、月額報酬については、業績、中長期経営計画の達成度および社会情勢等を反映させ、適宜、適正な水準に見直しています。
②業績連動賞与について	取締役の業績連動賞与は、取締役会で定める業績指標の達成度等に応じて支給することとしています。現在、この指標としては、事業の成長やマーケットの拡大、本業での稼ぐ力の向上等を重視して売上高および営業利益を採用しており、それぞれ50%ずつの比重で考慮した上で、役位別のベース金額に指標の達成度に基づく支給率(0~200%の範囲で変動)を乗じて「業績連動賞与の基礎金額」を決定しています。また、この「業績連動賞与の基礎金額」に対し、「サステナブル経営方針の実践状況」および「中期戦略の達成状況」の観点から個人評価を行い、プラスマイナス20%の範囲で加減算を行って、最終的な業績連動賞与の金額を決定します。
③譲渡制限付株式報酬について	取締役の譲渡制限付株式報酬は、株主の皆様とのより一層の価値共有を図るとともに、中長期的な企業価値向上に対する貢献意欲を従来以上に引き出すことを目的として導入しているものです。本株式報酬においては譲渡制限期間を30年と設定し、取締役会において対象者ごとに金額を定め、その金額を一定時点での株価をもって除した数の株式を支給しています。

(注) 当社には役員退職慰労金制度はありません。

ガバナンス

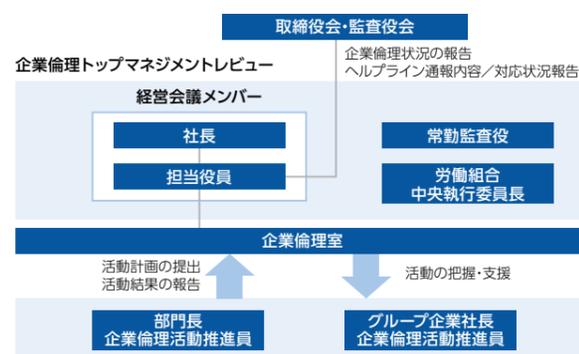
企業倫理(コンプライアンス)

サステナブルな経営を行う上での基盤の一つが企業倫理(コンプライアンス)です。当社グループは、基本理念「価値共創によって人々を幸せにする会社」に基づく「ダイセルグループ行動方針」と、その具体化のためにグループ各社で定めている「行動規範」を実践すること自体を「企業倫理活動」と位置付けています。

推進体制

当社は専務執行役員を担当役員とする企業倫理室を設置し、グループ全体における横断的な企業倫理活動を推進しています。当社の各部門・各グループ企業(以下、各組織)では、それぞれのトップから任命された企業倫理活動推進員が核となって、企業倫理活動を主体的に実践しています。主に重点目標や活動計画の策定、内部監査の側面を持つ各組織との意見交換会などを開催し、会社経営に大きな影響を与える可能性の高い課題などが確認された場合は、事実関係を確認後、速やかに企業倫理室担当役員および常勤監査役に報告し、事後の対応を協議します。

企業倫理活動推進体制図



教育・研修プログラム

当社グループは、新入社員・進級した社員・管理職・役員および国内グループ企業社長・海外グループ企業赴任者などに対して、それぞれの職位・役割に応じた企業倫理に関する研修を計画的に進めています。また、コンプライアンス強化期間を設定し、腐敗防止、反競争行為等の内容を含むコンプライアンスに関するeラーニングの実施や、不正等の事例をもとにした討議研修を実施しています。

報告・相談制度(内部通報制度)

公益通報者保護制度の趣旨に基づき、各職場で上司を通じたルートでは適正な問題解決が図れない場合の報告・相談制度として、「企業倫理ヘルプライン」を設置しています。社内の窓口に加え、外部機関を通じて報告・相談できる社外窓口、社外からの相談が可能なコンプライアンスに関する相談窓口を当社ウェブサイトには設置しています。

対象者：全社員(海外を含む)、社外(顧客・取引先・協力会社・退職者・一般の方など)
 報告内容：ダイセルグループ行動方針に違反している懸念のある事象(不正・反競争行為・汚職および贈収賄・人権侵害・ハラスメント・雇用環境・環境汚染・その他コンプライアンス)
 設置窓口：①ダイセル本体の窓口 ②グループ企業の窓口 ③社外窓口(外部専門機関への委託) ④ウェブサイトの窓口

企業倫理室へ報告されたダイセルグループ全体の報告・相談件数

	2018年度	2019年度	2020年度
報告・相談件数	52 (35)	51 (39)	54 (25)
うち経営に重大な影響を与えた報告件数	0 (0)	0 (0)	0 (0)
対象外	0 (0)	0 (0)	0 (0)

(注) ()内は海外グループ企業からの報告・相談件数
 (注) 報告ベース：事実と確認できなかった案件も含む

リスク管理

当社は、「リスク管理規程」に基づき、リスク管理を経営の重要な業務と認識し、企業活動に潜在するリスクへの適切な対応を行うとともに、リスクが顕在化した際の影響の最小化を図っています。

リスク管理の概要

当社は、当社およびグループ企業のリスク管理を統括・推進する組織として2006年に「リスク管理委員会」を発足しました。当該委員会は、企業倫理室担当役員が委員長を務め、各コーポレートの部門長を委員とした構成で、年1回開催する定例会に加え、必要に応じて臨時会を開催しています。

定例会では、当社の各部門・各グループ企業(以下、各組織)が提出するリスク管理活動報告書およびリスク棚卸し結果により、リスク対応策の進捗状況の確認を行い、必要に応じて助言や支援を行っています。全社的な対応が必要と判断されるリスクには、プロジェクトなどを立ち上げて対策を進めています。また、当社グループが置かれている事業環境や社会情勢を考慮して、再点検すべきリスクを「年度重点確認ポイント」として設定し、各組織において再確認および対策の見直しなどを行っています。

なお、当該委員会で議論された、年度重点確認ポイントや当社グループの経営に重大な影響を及ぼすリスクへの対応策の進捗状況、次年度のリスク管理の方針、BCPの整備状況、その他重要事項については、年度末の経営会議および取締役会に報告しています。

BCP強化策

大規模災害や新型コロナウイルスによるパンデミックなどの緊急事態が発生した場合に、損害を最小限化しつつ、事業の継続、あるいは早期復旧を目的としたBCP(事業継続計画)を策定・運用し、必要に応じて都度見直しを行っています。

当社グループでは「事前の備え(BCPⅠ)」から「発災後の初動(BCPⅡ)」、「業務復旧対応(BCPⅢ)」まで、全ての段階をBCPの対象範囲とし、災害・被害発生による業務レベルの低下を抑え、早期復旧させる施策を計画・整備しています。

また当社は、あらかじめ製品または製品群毎に定めた事業継続・復旧のために必要な計画・情報である「製品毎BCP」の作成手順を記載した「製品毎BCP作成ガイドライン」を策定し、各事業部門が運用することで、万一の災害・被害が発生した場合においても事業の継続、もしくは早期の復旧を図っています。なお、2020年度の災害対応訓練では、「製品毎BCP」に沿った対応ができるかという視点で、一部の製品についてサプライチェーンの確認を実施しました。

新型コロナウイルス感染症拡大への対策

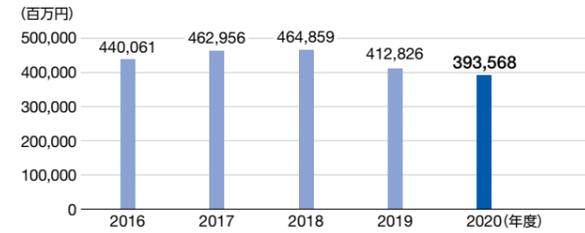
新型コロナウイルス感染症の世界的な拡大を受け、2020年2月5日に当社代表取締役社長をトップとするダイセルグループ対策本部を設置し、次いで、各事業場に現地対策本部を設置しました。政府からの情報を踏まえて、社員とその家族の安全と健康の確保と同時に、人々の生活を支えるモノづくり企業としての社会的責任を果たすため、工場稼働維持および安定した事業継続の観点から、様々な対策を実施し、感染防止に努めています。

なお、当社では政府や一般社団法人日本経済団体連合会の指針に則り、ダイセルグループ対策本部において新型コロナウイルス対策ガイドラインを制定しています。ガイドラインは、政府方針や感染状況などを踏まえながら随時更新しています。

財務・非財務ハイライト

財務ハイライト(連結)

売上高



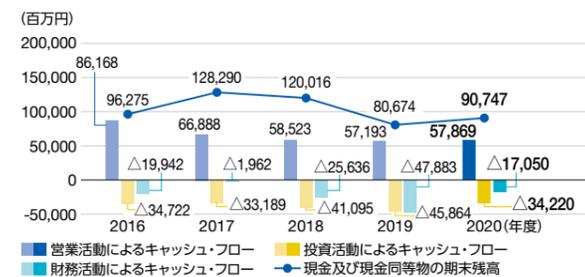
営業利益／営業利益率



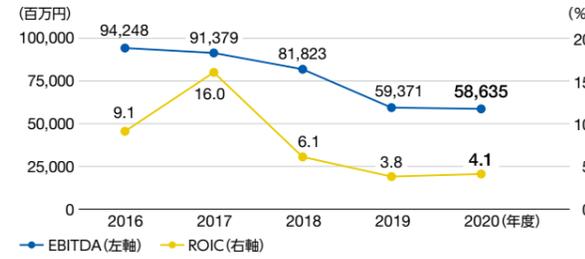
設備投資額／減価償却費



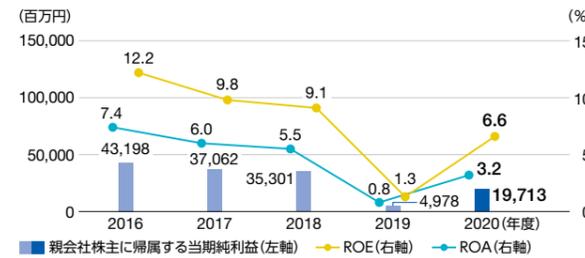
キャッシュ・フロー



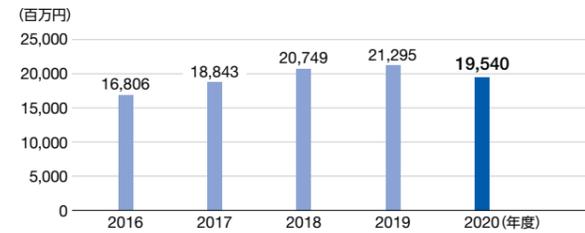
EBITDA／ROIC



親会社株主に帰属する当期純利益／ROE／ROA



研究開発費

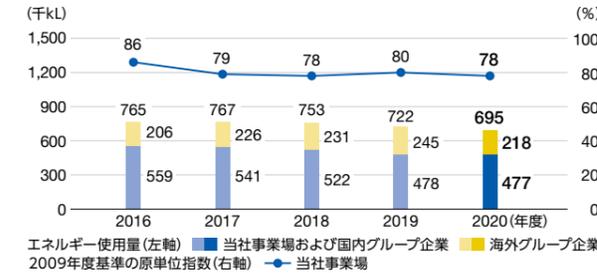


1株当たり配当金／配当性向

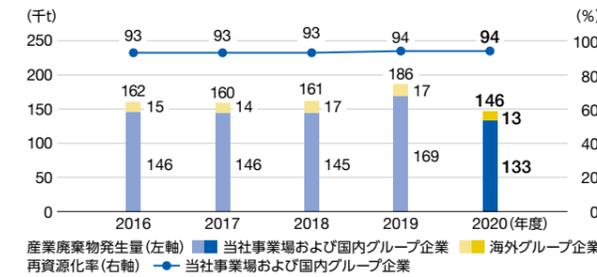


非財務ハイライト

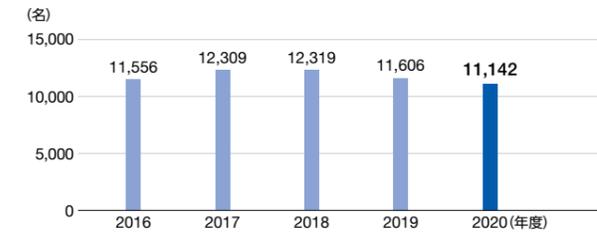
エネルギー使用量／原単位指数



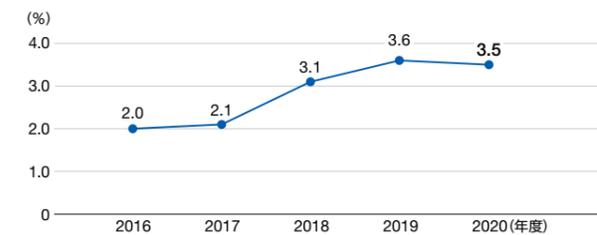
産業廃棄物発生量／再資源化率



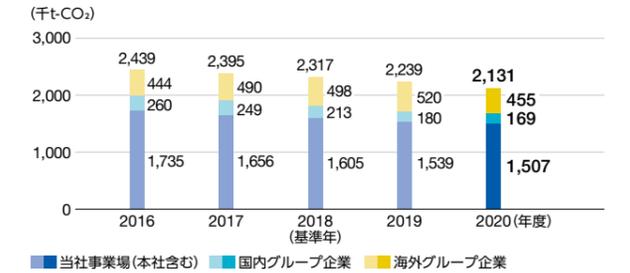
従業員数(正社員・連結)



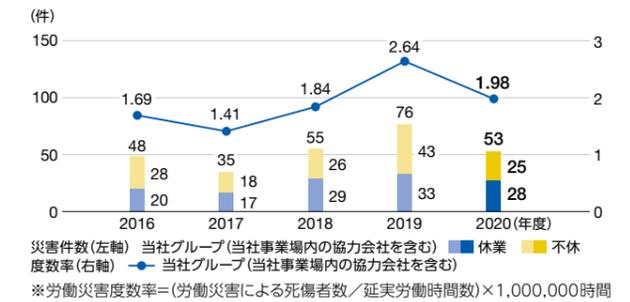
女性管理職比率(単体)



GHG排出量(スコープ1、2)



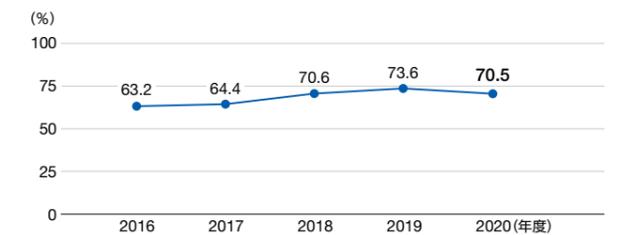
労働災害件数／度数率*



女性従業員数／比率(正社員*・単体)



有給休暇取得率(単体)



財務情報

業績・財務サマリー(連結)

(単位:百万円)
(1株当たり当期純利益およびその他の情報を除く)

	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度
経営成績											
売上高	¥ 353,684	¥ 341,942	¥ 358,513	¥ 413,786	¥ 443,775	¥ 449,878	¥ 440,061	¥ 462,956	¥ 464,859	¥ 412,826	¥ 393,568
営業利益	32,711	20,426	26,196	37,912	51,303	64,349	64,306	58,932	51,171	29,644	31,723
経常利益	31,561	21,094	28,580	41,433	55,063	65,404	66,215	61,093	53,433	31,781	34,683
親会社株主に帰属する当期純利益	16,802	11,827	15,372	22,843	31,252	40,313	43,198	37,062	35,301	4,978	19,713
財務状況											
純資産	¥ 235,336	¥ 234,711	¥ 262,899	¥ 295,805	¥ 356,177	¥ 368,720	¥ 399,429	¥ 413,541	¥ 423,243	¥ 392,583	¥ 245,000
総資産	411,071	398,196	461,512	509,834	565,332	560,190	599,708	644,078	654,791	597,992	640,385
有利子負債	94,357	83,249	99,224	105,917	86,981	71,276	72,291	99,743	104,306	92,787	270,938
キャッシュ・フロー											
営業活動によるキャッシュ・フロー	¥ 53,428	¥ 34,000	¥ 44,480	¥ 44,777	¥ 57,412	¥ 65,419	¥ 86,168	¥ 66,888	¥ 58,523	¥ 57,193	¥ 57,869
投資活動によるキャッシュ・フロー	△20,141	△9,190	△35,312	△34,984	△30,283	△31,407	△34,722	△33,189	△41,095	△45,864	△34,220
財務活動によるキャッシュ・フロー	△28,170	△25,044	5,737	△4,472	△29,230	△31,470	△19,942	△1,962	△25,636	△47,883	△17,050
現金及び現金同等物の期末残高	33,724	33,435	53,238	62,573	66,737	65,237	96,275	128,290	120,016	80,674	90,747
1株当たり情報											
1株当たり当期純利益(円)	¥ 47.22	¥ 33.46	¥ 43.71	¥ 64.98	¥ 88.95	¥ 115.02	¥ 124.61	¥ 107.81	¥ 105.38	¥ 15.49	¥ 65.18
1株当たり純資産(円)	596.06	618.94	685.11	764.51	922.71	966.36	1,067.63	1,136.32	1,198.77	1,166.56	789.34
1株当たり配当金(円)	10.00	10.00	12.00	15.00	21.00	26.00	30.00	32.00	32.00	34.00	32.00
財務指標											
売上高営業利益率(%)	9.2	6.0	7.3	9.2	11.6	14.3	14.6	12.7	11.0	7.2	8.1
ROE(自己資本当期純利益率)(%)	8.0	5.5	6.7	9.0	10.5	12.2	12.2	9.8	9.1	1.3	6.6
総資本純利益率(%)	4.0	2.9	3.6	4.7	5.8	7.2	7.4	6.0	5.5	0.8	3.2
総資本回転率(回/年)	0.8	0.8	0.8	0.9	0.8	0.8	0.8	0.7	0.7	0.7	0.6
自己資本比率(%)	51.6	54.7	52.2	52.7	57.3	60.2	61.6	59.8	60.1	60.6	37.1
連結配当性向(%)	21.2	29.9	27.5	23.1	23.6	22.6	24.1	29.7	30.4	219.5	49.1
総還元性向(%)	21.2	45.2	27.5	23.1	23.6	32.5	33.3	56.6	67.2	577.3	91.1
その他											
設備投資額	¥ 9,912	¥ 18,740	¥ 27,217	¥ 25,617	¥ 30,629	¥ 40,256	¥ 39,528	¥ 30,819	¥ 44,694	¥ 47,568	¥ 39,555
減価償却費	32,786	28,316	24,026	23,669	23,409	23,914	29,031	31,720	30,044	29,002	25,830
研究開発費	11,970	12,730	12,875	13,360	14,031	15,306	16,806	18,843	20,749	21,295	19,540
期末連結従業員人数(名)	7,747	8,149	9,233	9,700	10,173	10,709	11,556	12,309	12,319	11,606	11,142

(注)減価償却費には、のれんの償却額は含んでおりません。

連結貸借対照表

(単位:百万円)

	2019年度 (2020年3月31日)	2020年度 (2021年3月31日)
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	¥ 80,751	¥ 90,827
受取手形及び売掛金	79,499	93,159
有価証券	629	709
たな卸資産	117,414	108,659
その他	19,812	19,200
貸倒引当金	△66	△31
流動資産合計	298,040	312,524
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物	169,092	173,530
減価償却累計額	△108,027	△111,531
建物及び構築物(純額)	61,064	61,999
機械装置及び運搬具	558,834	568,824
減価償却累計額	△493,274	△501,535
機械装置及び運搬具(純額)	65,559	67,289
工具、器具及び備品	30,908	31,751
減価償却累計額	△25,672	△26,709
工具、器具及び備品(純額)	5,235	5,042
土地	30,132	30,306
建設仮勘定	42,354	55,082
有形固定資産合計	204,346	219,720
無形固定資産		
のれん	5,194	2,410
その他	8,183	8,197
無形固定資産合計	13,378	10,607
投資その他の資産		
投資有価証券	61,813	75,352
繰延税金資産	3,444	1,522
退職給付に係る資産	6,235	7,781
その他	10,788	12,935
貸倒引当金	△54	△58
投資その他の資産合計	82,227	97,532
固定資産合計	299,952	327,860
資産合計	¥ 597,992	¥ 640,385

(単位:百万円)

	2019年度 (2020年3月31日)	2020年度 (2021年3月31日)
負債の部		
流動負債		
支払手形及び買掛金	¥ 45,007	¥ 49,419
短期借入金	6,902	7,024
1年内返済予定の長期借入金	10,336	5,003
未払法人税等	2,240	4,582
修繕引当金	—	2,852
環境対策引当金	1,725	—
その他	40,014	43,684
流動負債合計	106,226	112,566
固定負債		
社債	40,003	140,003
長期借入金	32,197	115,568
繰延税金負債	7,861	13,684
役員退職慰労引当金	62	80
修繕引当金	1,167	—
環境対策引当金	547	195
退職給付に係る負債	10,992	7,923
資産除去債務	1,229	1,268
その他	5,119	4,094
固定負債合計	99,182	282,818
負債合計	205,408	395,384
純資産の部		
株主資本		
資本金	36,275	36,275
資本剰余金	31,692	—
利益剰余金	271,762	152,816
自己株式	△5,050	△1,446
株主資本合計	334,679	187,645
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	26,582	36,884
繰延ヘッジ損益	△69	△27
為替換算調整勘定	△656	8,689
退職給付に係る調整累計額	2,009	4,660
その他の包括利益累計額合計	27,865	50,207
非支配株主持分	30,038	7,148
純資産合計	392,583	245,000
負債純資産合計	¥ 597,992	¥ 640,385

連結損益計算書

(単位:百万円)

	2019年度 (自 2019年4月1日 至 2020年3月31日)	2020年度 (自 2020年4月1日 至 2021年3月31日)
売上高	¥ 412,826	¥ 393,568
売上原価	301,774	282,136
売上総利益	111,051	111,431
販売費及び一般管理費	81,406	79,708
営業利益	29,644	31,723
営業外収益		
受取利息	429	225
受取配当金	1,502	1,635
持分法による投資利益	1,772	1,785
為替差益	—	53
固定資産賃貸料	493	470
補助金収入	459	233
環境対策引当金戻入額	—	1,083
雑収入	639	920
営業外収益合計	5,297	6,408
営業外費用		
支払利息	1,173	1,195
為替差損	802	—
アレンジメントフィー	—	430
社債発行費	—	457
雑支出	1,185	1,364
営業外費用合計	3,161	3,448
経常利益	31,781	34,683
特別利益		
固定資産処分益	115	60
投資有価証券売却益	2,616	3,182
特別利益合計	2,731	3,243
特別損失		
固定資産除却損	3,098	1,099
減損損失	14,757	3,786
特別損失合計	17,856	4,885
税金等調整前当期純利益	16,656	33,040
法人税、住民税及び事業税	4,882	8,272
法人税等調整額	333	2,333
法人税等合計	5,215	10,605
当期純利益	11,440	22,435
非支配株主に帰属する当期純利益	6,462	2,722
親会社株主に帰属する当期純利益	¥ 4,978	¥ 19,713

連結包括利益計算書

(単位:百万円)

	2019年度 (自 2019年4月1日 至 2020年3月31日)	2020年度 (自 2020年4月1日 至 2021年3月31日)
当期純利益	¥ 11,440	¥ 22,435
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	△2,528	10,357
繰延ヘッジ損益	△155	46
為替換算調整勘定	△6,089	8,826
退職給付に係る調整額	116	2,693
持分法適用会社に対する持分相当額	△484	854
その他の包括利益合計	△9,141	22,779
包括利益	2,299	45,214
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	△2,980	42,055
非支配株主に係る包括利益	¥ 5,280	¥ 3,159

連結株主資本等変動計算書

(単位: 百万円)

2020年度 (自 2020年4月1日 至 2021年3月31日)	株主資本				その他の包括利益累計額							純資産合計
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計	その他有価証券評価差額金	繰延ヘッジ損益	為替換算調整勘定	退職給付に係る調整累計額	その他の包括利益累計額合計	非支配株主持分	
当期首残高	¥ 36,275	¥ 31,692	¥ 271,762	¥ △5,050	¥ 334,679	¥ 26,582	¥ △69	¥ △656	¥ 2,009	¥ 27,865	¥ 30,038	¥ 392,583
当期変動額												
剰余金の配当			△10,415		△10,415							△10,415
親会社株主に帰属する当期純利益			19,713		19,713							19,713
譲渡制限付株式報酬			△35	209	173							173
自己株式の取得				△8,286	△8,286							△8,286
自己株式の消却			△11,681	11,681	—							—
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動		△31,692	△116,527		△148,220						△19,110	△167,330
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)						10,301	42	9,346	2,651	22,341	△3,780	18,561
当期変動額合計	—	△31,692	△118,946	3,604	△147,034	10,301	42	9,346	2,651	22,341	△22,890	△147,582
当期末残高	¥ 36,275	—	¥ 152,816	¥ △1,446	¥ 187,645	¥ 36,884	¥ △27	¥ 8,689	¥ 4,660	¥ 50,207	¥ 7,148	¥ 245,000

(単位: 百万円)

2019年度 (自 2019年4月1日 至 2020年3月31日)	株主資本				その他の包括利益累計額							純資産合計
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計	その他有価証券評価差額金	繰延ヘッジ損益	為替換算調整勘定	退職給付に係る調整累計額	その他の包括利益累計額合計	非支配株主持分	
当期首残高	¥ 36,275	¥ 31,692	¥ 294,149	¥ △4,344	¥ 357,772	¥ 29,024	¥ 13	¥ 4,968	¥ 1,817	¥ 35,825	¥ 29,645	¥ 423,243
当期変動額												
剰余金の配当			△10,414		△10,414							△10,414
親会社株主に帰属する当期純利益			4,978		4,978							4,978
譲渡制限付株式報酬			△24	181	157							157
自己株式の取得				△17,814	△17,814							△17,814
自己株式の処分			△0	0	0							0
自己株式の消却			△16,927	16,927	—							—
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)						△2,442	△83	△5,625	192	△7,959	392	△7,566
当期変動額合計	—	—	△22,387	△705	△23,092	△2,442	△83	△5,625	192	△7,959	392	△30,659
当期末残高	¥ 36,275	¥ 31,692	¥ 271,762	¥ △5,050	¥ 334,679	¥ 26,582	¥ △69	¥ △656	¥ 2,009	¥ 27,865	¥ 30,038	¥ 392,583

連結キャッシュ・フロー計算書

(単位: 百万円)

	2019年度 (自 2019年4月1日 至 2020年3月31日)		2020年度 (自 2020年4月1日 至 2021年3月31日)	
	2019年度	2020年度	2019年度	2020年度
営業活動によるキャッシュ・フロー				
税金等調整前当期純利益	¥ 16,656	¥ 33,040	¥ 16,656	¥ 33,040
減価償却費	29,396	26,323	29,396	26,323
減損損失	14,757	3,786	14,757	3,786
のれん償却額	723	1,081	723	1,081
環境対策引当金の増減額(△は減少)	△ 2,992	△ 2,077	△ 2,992	△ 2,077
受取利息及び受取配当金	△ 1,932	△ 1,861	△ 1,932	△ 1,861
支払利息	1,173	1,195	1,173	1,195
持分法による投資損益(△は益)	△ 1,772	△ 1,785	△ 1,772	△ 1,785
固定資産処分損益(△は益)	△ 115	△ 60	△ 115	△ 60
固定資産除却損	3,098	1,099	3,098	1,099
投資有価証券売却損益(△は益)	△ 2,616	△ 3,182	△ 2,616	△ 3,182
売上債権の増減額(△は増加)	8,699	△ 10,846	8,699	△ 10,846
たな卸資産の増減額(△は増加)	5,709	11,091	5,709	11,091
仕入債務の増減額(△は減少)	△ 7,885	2,183	△ 7,885	2,183
その他	1,752	2,461	1,752	2,461
小計	64,653	62,449	64,653	62,449
利息及び配当金の受取額	3,620	3,086	3,620	3,086
利息の支払額	△ 1,259	△ 1,076	△ 1,259	△ 1,076
法人税等の支払額	△ 10,459	△ 9,976	△ 10,459	△ 9,976
法人税等の還付額	639	3,385	639	3,385
営業活動によるキャッシュ・フロー	57,193	57,869	57,193	57,869
投資活動によるキャッシュ・フロー				
定期預金の純増減額(△は増加)	139	1	139	1
有形固定資産の取得による支出	△ 44,127	△ 34,698	△ 44,127	△ 34,698
有形固定資産の売却による収入	148	74	148	74
無形固定資産の取得による支出	△ 2,186	△ 2,091	△ 2,186	△ 2,091
投資有価証券の取得による支出	△ 266	△ 916	△ 266	△ 916
投資有価証券の売却及び償還による収入	4,653	5,048	4,653	5,048
関係会社株式の取得による支出	△ 1,760	—	△ 1,760	—
貸付けによる支出	△ 234	△ 18	△ 234	△ 18
貸付金の回収による収入	217	809	217	809
その他	△ 2,448	△ 2,427	△ 2,448	△ 2,427
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 45,864	△ 34,220	△ 45,864	△ 34,220
財務活動によるキャッシュ・フロー				
短期借入金の純増減額(△は減少)	△ 2,581	△ 238	△ 2,581	△ 238
長期借入れによる収入	7,231	88,177	7,231	88,177
長期借入金の返済による支出	△ 8,537	△ 10,484	△ 8,537	△ 10,484
社債の償還による支出	△ 10,000	—	△ 10,000	—
社債の発行による収入	—	99,542	—	99,542
自己株式の取得による支出	△ 17,814	△ 8,286	△ 17,814	△ 8,286
自己株式の売却による収入	0	—	0	—
配当金の支払額	△ 10,410	△ 10,415	△ 10,410	△ 10,415
非支配株主への配当金の支払額	△ 4,878	△ 6,940	△ 4,878	△ 6,940
連結の範囲の変更を伴わない子会社株式の取得による支出	—	△ 167,330	—	△ 167,330
リース負債の返済による支出	△ 892	△ 1,076	△ 892	△ 1,076
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 47,883	△ 17,050	△ 47,883	△ 17,050
現金及び現金同等物に係る換算差額	△ 2,787	3,475	△ 2,787	3,475
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	△ 39,342	10,073	△ 39,342	10,073
現金及び現金同等物の期首残高	120,016	80,674	120,016	80,674
現金及び現金同等物の期末残高	¥ 80,674	¥ 90,747	¥ 80,674	¥ 90,747

会社情報

(2021年3月31日現在)

～グローバルにビジネスを展開するダイセルグループ～



連結売上高 (2020年度)



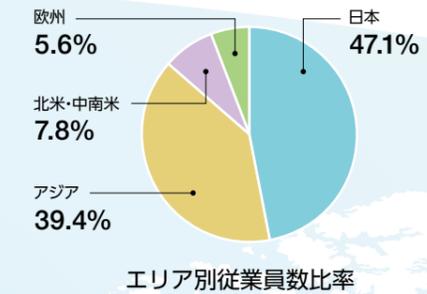
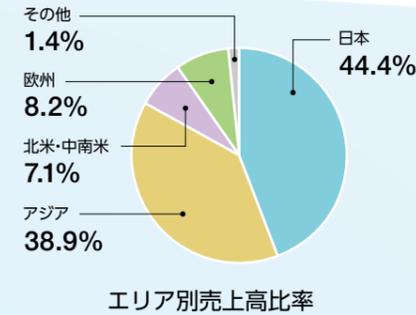
連結営業利益 (2020年度)



グループ企業数



グループ従業員数
(当社および連結子会社)



Europe 欧州

売上高
324 億円

グループ企業数
8 社

グループ従業員数
629 名

Asia アジア

売上高
1,529 億円

グループ企業数
32 社

グループ従業員数
4,389 名

Japan 日本

売上高
1,747 億円

グループ企業数
28 社

グループ従業員数
5,252 名

North America and Latin America 北米・中南米

売上高
281 億円

グループ企業数
7 社

グループ従業員数
872 名

<https://www.daicel.com/profile/network/foreign.html>

(注) その他地域での売上高55億円

企業データ

(2021年3月31日現在)

会社概要

会社名	株式会社ダイセル
設立	1919年9月8日
資本金	362億7,544万89円
従業員数	連結 11,142名 単体 2,597名

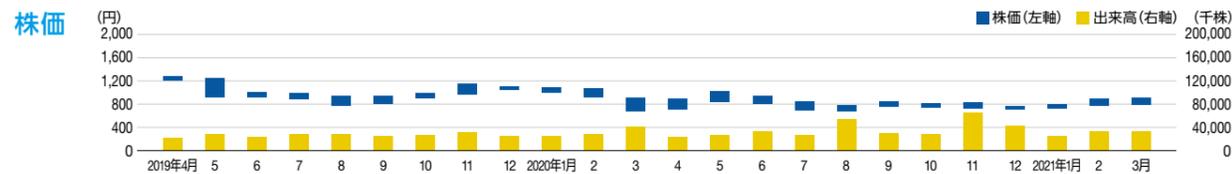
株式の状況

発行可能株式総数	1,450,000,000株
発行済株式総数	302,942,682株
上場証券取引所	東京証券取引所市場第一部
株主名簿管理人	三井住友信託銀行株式会社 東京都千代田区丸の内1丁目4番1号
株主数	23,779名
会計監査人	有限責任監査法人トーマツ

国内主要拠点

オフィス	
■ 大阪本社	〒530-0011 大阪市北区大深町3-1(グランフロント大阪タワーB) TEL: 06-7639-7171 FAX: 06-7639-7181
■ 東京本社	〒108-8230 東京都港区港南2-18-1(JR品川イーストビル) TEL: 03-6711-8111 FAX: 03-6711-8100
■ 東京本社サテライト	〒108-0075 東京都港区港南1-8-23(品川ハート) TEL: 03-6711-8333 FAX: 03-6711-8300
■ 名古屋支社	〒450-6325 愛知県名古屋市中村区名駅1-1-1(JPタワー名古屋) TEL: 052-582-8511 FAX: 052-582-7943
研修センター	
■ 西播磨研修センター	〒678-1205 兵庫県赤穂郡上郡町光都3-14-1
イノベーション・パーク	
■ イノベーション・パーク	〒671-1283 兵庫県姫路市網干区新在家1239
工場	
■ 姫路製造所 網干工場	〒671-1281 兵庫県姫路市網干区新在家1239
■ 姫路製造所 広畑工場	〒671-1123 兵庫県姫路市広畑区富士町12
■ 播磨工場	〒671-1681 兵庫県たつの市揖保川町馬場805
■ 新井工場	〒944-8550 新潟県妙高市新工町1-1
■ 大竹工場	〒739-0695 広島県大竹市東栄2-1-4
■ 神崎工場	〒661-0964 兵庫県尼崎市神崎町12-1

株式情報



株式所有者別分布状況 (2021年3月31日現在)

	(千株)	(%)
■ 金融機関	111,404	36.8
■ 証券会社	8,403	2.8
■ その他の国内法人	24,502	8.1
■ 外国法人等	115,549	38.1
■ 個人・その他	43,082	14.2

大株主(上位10位)の状況 (2021年3月31日現在)

	持株数(千株)	持株比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	23,478	7.79
NORTHERN TRUST CO. (AVFC) RE SILCHESTER INTERNATIONAL INVESTORS INTERNATIONAL VALUE EQUITY TRUST	18,168	6.02
日本生命保険相互会社	17,402	5.77
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	14,349	4.76
NORTHERN TRUST CO. (AVFC) RE U.S. TAX EXEMPTED PENSION FUNDS	10,351	3.43
富士フイルムホールディングス株式会社	8,390	2.78
株式会社三井住友銀行	7,096	2.35
MISAKI ENGAGEMENT MASTER FUND	6,687	2.21
株式会社三菱UFJ銀行	6,503	2.15
NORTHERN TRUST CO. (AVFC) SUB A/C NON TREATY	6,346	2.10

※ 持株比率は、自己株式を控除して算出し、小数第3位以下を切り捨てて表示しています。

独立第三者の保証報告書



独立第三者の保証報告書

2021年8月16日

株式会社ダイセル
代表取締役社長 小河 義美 殿

株式会社サステナビリティ会計事務所
代表取締役 福島隆史

1.目的

当社は、株式会社ダイセル（以下、「会社」という）からの委嘱に基づき、会社事業場の2020年度の温室効果ガス排出量（スコープ1）1,469千t-CO₂e、（スコープ2 マーケットベース）38千t-CO₂e、（スコープ3 カテゴリー1,2,3,4,5,6,7計）1,121千t-CO₂e に対して限定的保証業務を実施した。本保証業務の目的は、温室効果ガス排出量が、会社の定める算定方針に従って算定されているかについて保証手続を実施し、その結論を表明することにある。温室効果ガス排出量は会社の責任のもとに算定されており、当社の責任は独立の立場から結論を表明することにある。

2.保証手続

当社は、国際保証業務基準 ISAE3000 ならびに ISAE3410 に準拠して本保証業務を実施した。当社の実施した保証手続の概要は以下のとおりである。

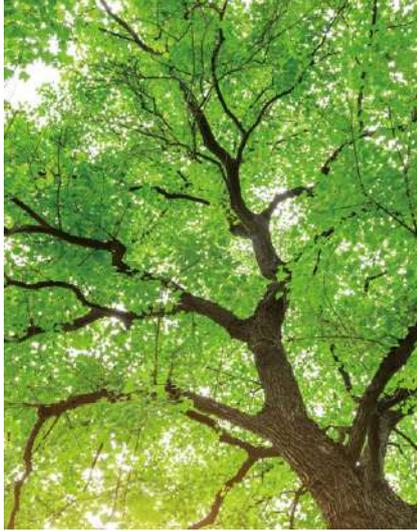
- ・算定方針について担当者への質問
- ・算定方針の検討
- ・算定方針に従って温室効果ガス排出量が算定されているか、試査により入手した証拠との照合並びに再計算の実施

3.結論

当社が実施した保証手続の結果、温室効果ガス排出量が会社の定める算定方針に従って算定されていないと認められる重要な事項は発見されなかった。

会社と当社との間に特別な利害関係はない。

以上



表紙のクスノキの写真に込めた思い

有限である化石燃料を大量消費する社会から、再生可能な資源を循環させる社会へと時代は変化しています。ダイセルは再生可能な炭素素材である木材を有効活用し、森を中心とした、自然と産業が調和した新しい産業生態系の構築に貢献する構想を掲げました。クスノキからとれる樟脳を原料としたセルロイド事業を祖業とし、天然由来の原料を出発点としてきた当社だからこそ、この構想を実現できる技術を生み出せると確信しています。価値観を共にするお客様やパートナーと一緒に、歩みを進めていきます。



株式会社ダイセル

【お問い合わせ先】

IR・広報室

〒108-8230 東京都港区港南2-18-1 JR品川イーストビル

Tel: 03-6711-8121 Fax: 03-6711-8100

<https://www.daicel.com>



FSC®が定める責任ある森林管理の原則に基づき認証された森林からの原材料とその他管理された原材料から作られたFSC認証紙を使用しています。



VOC(揮発性有機化合物)ゼロのインキを使用しています。



ユニバーサルデザイン(UD)の考えに基づいた見やすいデザインの文字を採用しています。