

各位

上場会社名 **DIC株式会社**  
 代表者 代表取締役社長執行役員 池田 尚志  
 (コード番号 4631)  
 問合せ先責任者 コーポレートコミュニケーション部長 三宅 圭介  
 (TEL 03-6733-3033)

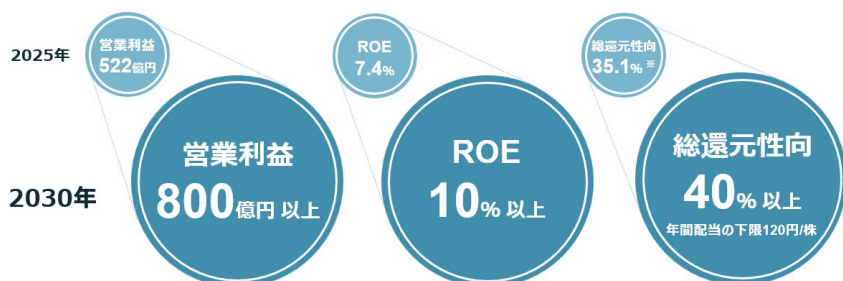
## 長期経営計画「DIC Vision 2030」Phase2 計画の策定について

当社は、2022 年2月 18 日に公表した長期経営計画「DIC Vision 2030」の実現に向けた最終フェーズとして、2026 年度から 2030 年度までの5年間を推進期間とする「DIC Vision 2030」Phase2 計画を以下のとおり策定しましたので、お知らせします。

### 1. Phase2 計画の基本方針

- ・ 長期経営計画「DIC Vision 2030」では、Phase1(2022-2025)を「目指す姿の実現に向けた基盤作り」、Phase2(2026-2030)を「目指す姿の実現と展開」の段階と位置付けています。
- ・ Phase2 では、2030 年度に向けて、持続的成長と稼ぐ力を備えた事業ポートフォリオを構築し、資本効率の改善と株主還元の充実を図ることで企業価値の向上にコミットしていきます。

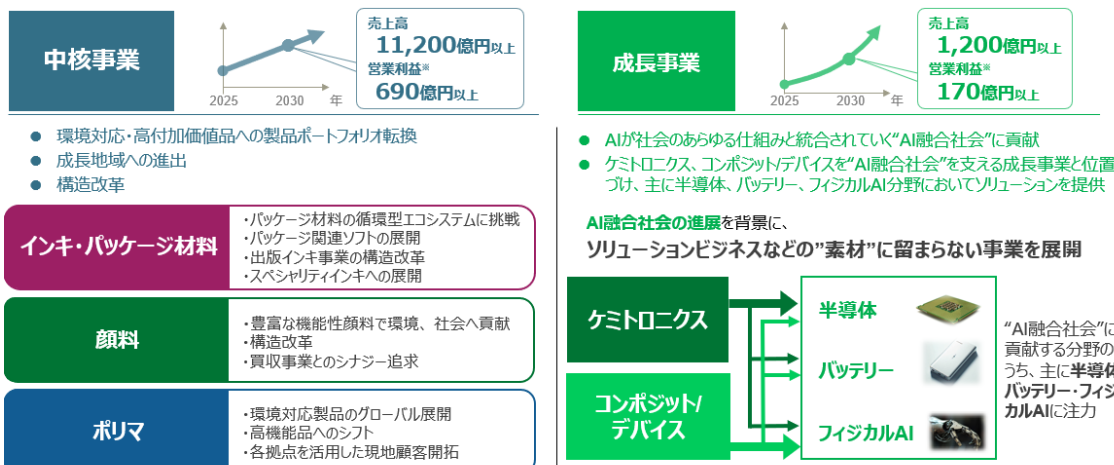
#### 2030年におけるコミットメント



※特別配当（80円/株）を除いた普通配当（120円/株）ベースの総還元性向

### 2. 目指すポートフォリオ像

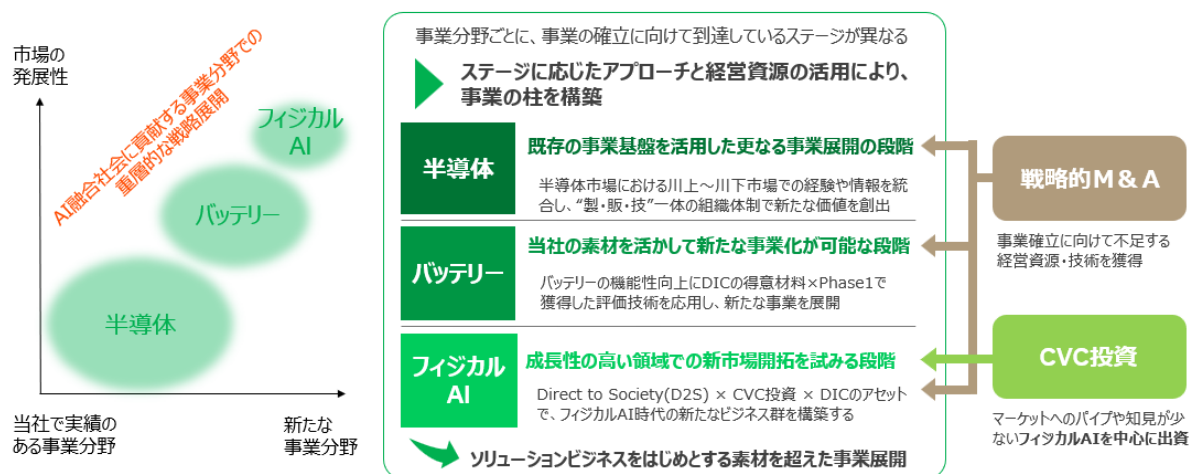
- ・ 構造改革や製品ポートフォリオ転換を通じて中核事業の収益力を高め、成長事業に重点的に資源投入することで、確実な事業拡大を目指します。



※中核事業と成長事業の各金額は共通費用等を含まないため、全社合計の目標金額とは異なる

### 3. 成長事業の確立に向けた取り組み

- ・ AI が社会のあらゆる仕組みと統合されていく社会を“AI 融合社会”と定義。AI 融合社会を支える事業分野のうち、主に当社の経営資源を活かせる半導体、バッテリー、フィジカル AI で素材とソリューションを提供します。



### 4. 財務計画及び主要 KPI

	2025	2026	2030
	実績	計画	計画
売上高（億円）	10,522	11,000	12,400以上
営業利益（億円）	522	560	800以上
ROIC（％）	4.4％	4.7％	6.0％以上
ROE（％）	7.4％	7.1％	10.0％以上
D/E レシオ（倍）	0.8倍	0.8倍	0.8倍以下

### 5. キャッシュアロケーション方針

#### 2026年～2030年累計のキャッシュアロケーション

キャッシュ・イン	キャッシュ・アウト
営業CF 4,090億円	通常投資 2,400億円
	戦略投資 + CVC 900億円 + α
	株主還元 780億円 + α
資産売却等 230億円 + α	有利子負債削減 240億円

・ 総還元性向40%以上  
(下限：120円/株)

・ 機動的な株主還元  
(特別配当、自己株式取得)

以 上

※長期経営計画「DIC Vision 2030」Phase2 の詳細は、添付資料をご覧ください。

# DIC Vision 2030

## 長期経営計画（2022年～2030年）

Phase2計画（2026年～2030年）

---

**2026年2月16日**

代表取締役 社長執行役員  
池田 尚志



**DIC Corporation**

# 目次

トップメッセージ	----	3		
<b>1. 長期経営計画「DIC Vision 2030」</b>				
・ 基本方針	----	5		
<b>2. Phase1（2022-2025）振り返り</b>				
・ 2024年2月13日公表『長期経営計画「DIC Vision 2030」のPhase1計画値の見直し』『新計画値と見直しの背景』の再掲	----	7		
・ 2025年度（Phase1最終年度）計画と実績	----	8		
・ DIC Vision 2030 Phase1の取り組み	----	9		
<b>3. Phase2（2026-2030）概要</b>				
<b>3-1 Phase2 基本方針</b>				
・ 当社を取り巻く外部経営環境	----	13		
・ 2030年におけるコミットメント	----	14		
<b>3-2 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</b>				
・ 目指すポートフォリオ像	----	18		
<b>3-2-1 中核事業の質的転換</b>				
・ パッケージング＆グラフィック事業部門戦略	----	20		
・ カラー＆ディスプレイ事業部門戦略	----	21		
・ ファンクショナルプロダクツ事業部門戦略 （中核事業：パフォーマンスマテリアル、スペシャリティコンパウンド）	----	22		
			<b>3-2-2 成長事業の確立</b>	
			・ 成長事業の確立に向けた取り組み	---- 24
			・ ファンクショナルプロダクツ事業部門戦略 （ケミトロニクス、コンポジットデバイス、他）	---- 25
			<b>3-2-3 Phase2戦略を支える仕組み</b>	
			・ Phase2戦略を支える施策と体制	---- 29
			<b>3-3 2030年度までの計画値</b>	
			・ 2030年度までのDICグループ連結計画値	---- 31
			・ 2030年度までのセグメント別計画値	---- 32
			<b>3-4 企業価値向上に向けた取り組み</b>	
			・ 企業価値向上に向けた取り組み	---- 34

# トップメッセージ

DIC Vision 2030のPhase1では、中核事業の収益力を回復させ、成長領域への足掛かりを構築し、直近の計画を確実に達成してまいりました。2026年を起点とするPhase2では、飛躍的な成長に向けてビジネスモデルを進化させるとともに、株主還元の充実を含め、企業価値の向上に努めます。

## ▶ 中核事業の質的転換と成長事業の拡大加速

さらなる構造改革や製品ポートフォリオ転換を通じて中核事業の収益力を高め、成長事業に重点的かつタイムリーに資源投下することで、バランスよく確実な事業拡大を目指します。Direct to Society※を通して半導体、バッテリー、フィジカルAI分野でのソリューション展開を進めます。

## ▶ 戦略の複線化によるリスクへの対応

自力成長に加え、M&A、CVC等のインオーガニック戦略を並走させるとともに、非常時に発動可能な大胆な再構築策などを充実させます。複数の計画を重層的に実行することで、不透明な状況下でも確実な計画の達成を実現します。

## ▶ 資本効率の改善によるキャッシュ創出の最大化

事業単位的意思決定を迅速にするとともに、グループ経営機能を統合することで会社全体の資本効率を向上させます。キャッシュアロケーション方針を徹底し、キャッシュ創出力を強化します。

## ▶ ステークホルダー還元の充実

株主還元を充実させるとともに、社会の持続的発展に寄与するサステナビリティ施策やアートを通じた社会貢献活動を推進します。

事業基盤整備を優先させたPhase1から一転、Phase2で成長領域への投資を拡大します。

化学素材事業に立脚しつつ、テクノロジーの発展を見据え、ソフトやサービスを含むソリューション事業へのシフトを推し進め、新たな価値提供の担い手となるべく、計画を遂行してまいります。

※Direct to Society：生活者に近い視点で、未来を予測し、革新的な製品開発・事業化につなげる試み（p29参照）



DIC株式会社 社長執行役員

池田 尚志

TOP MESSAGE



# 1

## 長期経営計画 「DIC Vision 2030」



# 基本方針

- 2030年に向けて、“DICが貢献する社会”を「グリーン」「デジタル」「Quality of Life（QOL）」とし、DICが強みを活かして貢献できる事業領域に経営資源を集中。“目指す姿”を実現すべく取り組む

## ■ 「DIC Vision 2030」基本方針：「経営ビジョン」のもと、DIC Vision 2030の基本方針を定め企業価値向上を目指す

### 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-  
化学の領域に留まらない幅広い価値を提供し、人々の暮らしや地球環境も含めた私たちの未来をより良いものにします

### 「DIC Vision 2030」 基本方針

進化した“Color & Comfort”の価値提供を通じて、株主利益を包摂する社会的利益を追求し、長期的な企業価値向上を目指す

## ■ 目指す姿

### 事業ポートフォリオの変革

### 社会の持続的繁栄に貢献する事業ポートフォリオを構築

- ・成長市場における事業拡大と新事業創出
- ・サステナブル製品の拡大を通じて、「グリーン社会」「デジタル社会」「QOL社会」に貢献し、企業価値を向上

### サステナビリティへの貢献

### 地球環境と社会のサステナビリティ実現に貢献

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

## ■ Phase1とPhase2の位置づけ

**Phase1** 目指す姿の実現に向けた基盤作りの期間

**Phase2** 目指す姿の実現と展開の期間

## ■ 財務計画・目標

**当初計画（2022年2月公表時）**

売上高：13,000億円、営業利益：1,200億円

**今回見直し後の計画**

売上高：12,400億円以上、営業利益：800億円以上



# 2

## Phase1 (2022-2025) 振り返り





## 2024年2月13日公表『長期経営計画「DIC Vision 2030」のPhase1計画値の見直し』『新計画値と見直しの背景』の再掲

### 新計画値と見直しの背景

- 長期経営計画「DIC Vision 2030」について、「目指す姿」と基本方針は維持するものの、計画に対する実行の遅れと直近の事業環境を踏まえて25年度を最終年度とする**Phase1※1計画値**の見直しを実施

#### 見直しの背景

- 新規成長分野に対する経営資源の分散と拡散したテーマの取捨選択の遅れ
- 新たなリスクと外部環境の変化
  - ・世界的なインフレの進行、資源高によるコスト高騰
  - ・中国、欧州経済の減退
  - ・ウクライナ侵攻などの地政学リスクの高まり

・新規成長分野の収益化遅延  
・開発コスト、投資コストの増大

・買収事業の期待効果が未実現 … 合理化を進めるも、効果の発現までにはタイムラグあり  
・既存事業の低迷

#### Phase1計画値

	25年度（Phase1最終年度）	
	当初計画値	今回計画値
売上高	11,000億円	11,500億円
営業利益	800億円	400億円

現在直面する課題に対処し、**目指す姿を実現**

#### 最終年度(30年度)の計画値

Phase2(26-30年度) ※2計画の策定段階で精査・公表

##### 【参考】30年度 当初計画値

売上高	13,000億円
営業利益	1,200億円

※1 Phase1：DIC Vision 2030における「目指す姿の実現に向けた基盤作り」の段階（22-25年度）

※2 Phase2：DIC Vision 2030における「目指す姿の実現と展開」の段階（26-30年度）

## 2025年度（Phase1最終年度）計画と実績

- 米国関税政策の影響で景気先行きへの警戒感が強まる中、当初見込んだ需要に届かず、売上高は計画を下回る
- 営業利益は高付加価値製品の拡販、適切な価格対応、コストの削減などに取り組んだことで見直し後計画※を達成

2025年度（Phase1最終年度）計画と実績

（単位：億円）

	2025	
	計画※	実績
売上高 （億円）	11,500	10,522
営業利益 （億円）	400	522
当期純利益 （億円）	240	324
EBITDA （億円）	1,020	1,093
ROIC （%）	4.2%	4.4%
D/E レシオ （倍）	1.0倍	0.8倍

上段：売上高 下段：営業利益 （億円）	2025	
	計画※	実績
パッケージング& グラフィック	5,748 294	5,497 311
カラー& ディスプレイ	2,731 61	2,475 50
ファンクショナル プロダクツ	3,027 210	2,909 231

セグメント別総括

パッケージング& グラフィック	<ul style="list-style-type: none"> <li>パッケージ材料では欧米中心に数量は伸び悩むも、安定した供給やサービスを通じて販売価格維持に成功</li> <li>ジェットインキ・セキュリティインキを中心としたスペシャルティインキの出荷が好調</li> </ul>
カラー& ディスプレイ	<ul style="list-style-type: none"> <li>買収事業に関する構造改革は若干の遅れがあるものの着実に進捗し、欧米顔料事業の黒字化を果たす</li> <li>欧州を中心とした需要減少の影響を受けて販売が落ち込み、計画した営業利益には届かず</li> </ul>
ファンクショナル プロダクツ	<ul style="list-style-type: none"> <li>ケミトロニクスを中心にエレクトロニクス分野での高付加価値製品の出荷が堅調に推移した結果、営業利益は計画値を大きく上回った</li> </ul>

※全社連結の売上高、営業利益の計画は見直しを行った2024年2月の開示値

全社連結の当期純利益、EBITDA、ROIC、D/Eレシオ及びセグメント別売上高及び営業利益の計画は2024年度決算発表時（2025年2月）における見通し値

# DIC Vision 2030 Phase1の取り組み

## ● 経営資源の適正配分と構造改革の推進で事業ポートフォリオ変革を加速するとともに、資本効率の改善を推進

### 中核事業※<sup>1</sup>の収益強化

- テーマを絞り込み、高付加価値・サステナブル製品の展開により製品ポートフォリオを拡充
- 構造改革の推進
  - ・ Guangdong TOD New Materials※<sup>2</sup>の買収：塗料用樹脂の中国ローカル顧客への拡販と水性樹脂生産拠点の確保
  - ・ Sapici S.p.A.の買収：ULM技術※<sup>3</sup>獲得により環境対応力を強化、また欧州にて接着剤事業の拠点を確保
  - ・ 日本市場においてポリスチレンのマテリアルリサイクル設備の稼働開始
  - ・ 出版インキ事業：国内生産・物流の業務提携、アジア・オセアニア地域の拠点集約と生産移管の実施、国内外の工場閉鎖
  - ・ 欧米顔料事業：生産拠点の統廃合と人員合理化

### 成長事業※<sup>4</sup>の基盤整備

- 当社の強みを発揮できる分野・製品に経営資源を集中投入し、ケイパビリティを強化
  - ・ 半導体、バッテリー材料の関連組織を統合
  - ・ フォトレジスト用フェノール樹脂の事業買収（PCAS Canada※<sup>5</sup>）、半導体基板・封止材用エポキシ樹脂の設備投資の決定
  - ・ Phase1で事業化を計画した二次電池の主力開発テーマを中止するも、ここで獲得した評価技術をベースに、より当社の材料・技術と親和性の高いバッテリー材料の開発・市場開拓を開始
  - ・ 成長事業における製品ポートフォリオの拡充（LiB用電極バインダー樹脂、PFASフリー界面活性剤の上市）

### 不採算・ノンコア事業からの撤退

- 事業の新陳代謝を進め、経営資源を成長分野に再配置
  - ・ ノンコア事業である星光PMC※<sup>6</sup>を売却し、売却資金を成長事業の企業買収に活用
  - ・ 不採算事業からの撤退（液晶材料、住設材料、建材塗料、アルキルフェノール、ガラスフォトマスク、etc.）

※<sup>1</sup> インキ・パッケージ材料、顔料、ポリマの各事業

※<sup>2</sup> 現Guangdong DIC TOD Resins Co., Ltd.（以下、広東TOD）

※<sup>3</sup> Ultra Low Monomer：有害物質を極限まで抑えた樹脂原料

※<sup>4</sup> ケミトロニクス及びコンポジット/デバイス

※<sup>5</sup> 現Innovation DIC Chimitroniques（以下、カナダIDC）

※<sup>6</sup> 星光PMC：現CHEMIPAZ。製紙用化学薬品・樹脂の製造販売を行う旧子会社



# DIC Vision 2030 Phase1の取り組み

## 企業価値向上の取り組み

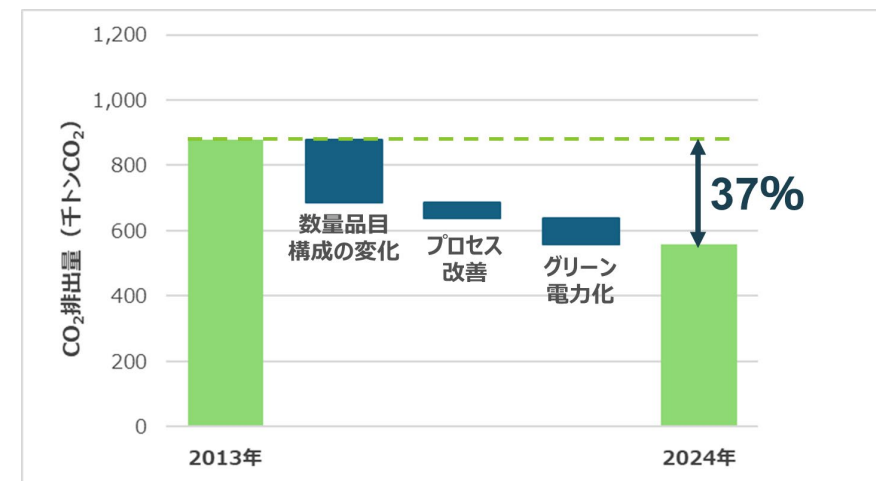
### ■ 企業価値向上と資本効率改善に向けた取り組みを推進

- キャッシュアロケーション方針の明確化
- 政策保有株式、遊休資産の圧縮によるバランスシートのスリム化
  - ・ 中国インキ生産拠点集約に伴う固定資産売却
  - ・ 液晶材料事業撤退に伴う青島拠点の固定資産売却、他
- 2025年12月期から配当の下限（年間120円/株）を設定。同期に資産売却で得た資金で特別配当（80円/株）の実施を決定
- 美術館運営方針の見直し

## サステナビリティ戦略における取り組み

### ■ カーボンニュートラル社会の実現に貢献する施策の実行

- 食品パッケージ市場における循環型社会の実現を目指し、四日市市との包括連携協定を締結
- グリーン電力化や低炭素燃料ボイラーの導入などを通じて、2024年時点でCO<sub>2</sub>排出量の37%削減（2013年対比）を達成



# 3

## Phase2（2026-2030）概要

- 3-1 Phase2 基本方針
- 3-2 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
  - 3-2-1 中核事業の質的転換
  - 3-2-2 成長事業の確立
  - 3-2-3 Phase2戦略を支える仕組み
- 3-3 2030年度までの計画値
- 3-4 企業価値向上に向けた取り組み



# 3-1

---

## Phase2 基本方針

---





# 当社を取り巻く外部経営環境

## ● 米国を中心にグローバル経済全体の不確実性が高まる中、新興国の経済拡大や成長産業の更なる伸長が見込まれる

### 外部環境の潮流

- ✓ 米国を中心とした不確実性の高まり
- ✓ 米中対立の継続・激化（経済安全保障分野中心）
- ✓ 中国経済圏の拡大・深化（特に東南アジアへの影響拡大）
- ✓ 地政学リスクの高まり（紛争の頻発 & 長期化など）

### 新興国の経済的拡大

- 中 国：デフレ傾向続くものの、政策や経済圏の拡大、イノベーション力が下支えし、成長速度維持
- イ ンド：製造業の育成不足や周辺国との紛争リスクはあるも、人口増と都市化を背景に成長維持
- ASEAN：国ごとの差異はあるが総じて成長維持。対米貿易関係の変化や中国企業の進出等もあり、産業構造変化が加速

### 気候変動影響

- ✓ 気温上昇の深刻化（異常気象の頻発）
- ✓ 排出削減と脱炭素の加速（企業・政策）
- ✓ 経済・産業構造と競争環境の変化（サプライチェーンの再構築）

### 当社関連主要市場の動き

#### ◆ パッケージ市場

- ・ インド、インドネシア、ベトナムでは経済成長・人口増による恩恵で市場は拡大予想。中東・アフリカも同様
- ・ 中国は2022年から人口減も、経済成長が牽引し引き続き市場拡大の見通し

#### ◆ 自動車市場

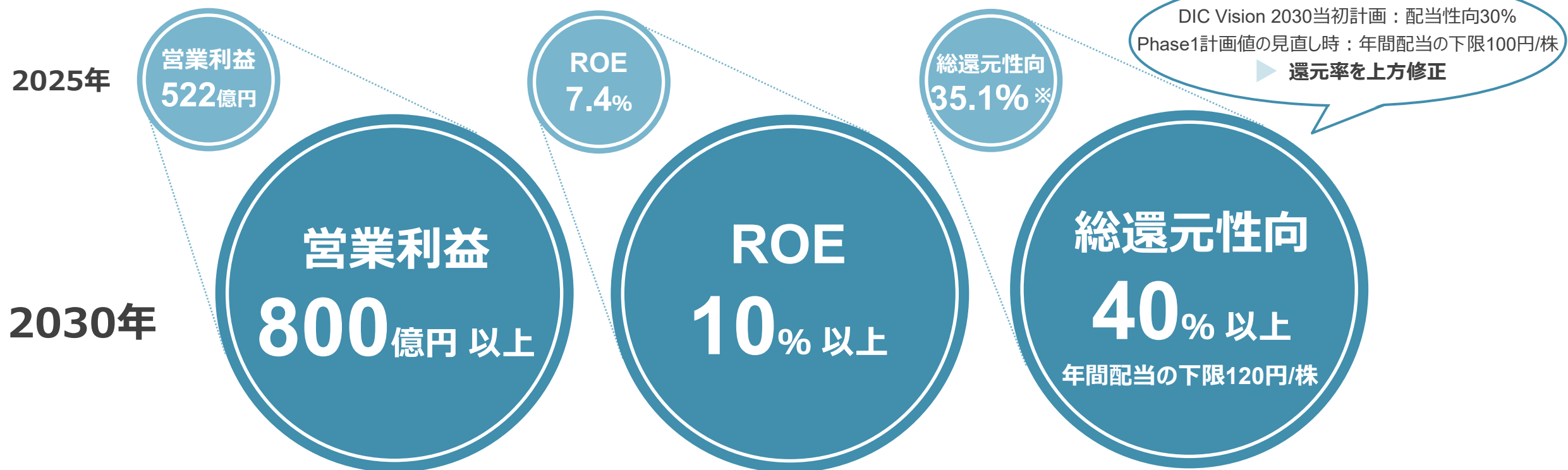
- ・ 2025～2030年のCAGRは3-4%程度と推測
- ・ CASEが本格化し、所有から利用への変化によって自家用車の販売比率は低下するが、地域差を残しつつもグローバルのEV比率は30年には30%を超えると推量

#### ◆ 半導体・AI関連市場

- ・ 半導体市場全体はCAGR7～8%で拡大継続、用途を問わず需要は拡大。開発・製造の「米国・中国・台湾」への集中加速（他国との競争力格差拡大）
- ・ AIはロボットや生産設備など、目に見える形で生活や仕事を変えるフィジカルAI領域が拡大

## 2030年におけるコミットメント

- 持続的成長と稼ぐ力を備えた事業ポートフォリオを構築
  - ▶ 中核事業の質的転換と成長事業の構築
- 資本効率の改善と株主還元の充実による企業価値の向上



## 2030年におけるコミットメント

- 中核事業の質的転換と成長事業の構築により**営業利益800億円**を創出
- 成長事業における戦略投資により、**更なる営業利益を上積み**

### 事業ポートフォリオの変革

		2025	2030	
中核事業	インキ・パッケージ材料、顔料、ポリマの <b>質的転換により収益力を強化</b>	496億円	690億円	800億円※
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 環境対応・高付加価値品への製品ポートフォリオ転換</li> <li>● 成長地域への進出</li> <li>● 構造改革</li> </ul>			
成長事業	当社の成長をけん引する <b>新たな事業の柱を構築</b>	95億円	170億円	上積み
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● AIが社会のあらゆる仕組みと統合されていく“AI融合社会”に貢献</li> <li>● ケミトロニクス、コンポジット/デバイスを“AI融合社会”を支える成長事業と位置づけ、主に半導体、バッテリー、フィジカルAI分野においてソリューションを提供</li> </ul>			
	● 戦略投資による事業のインオーガニック成長	-	+α	



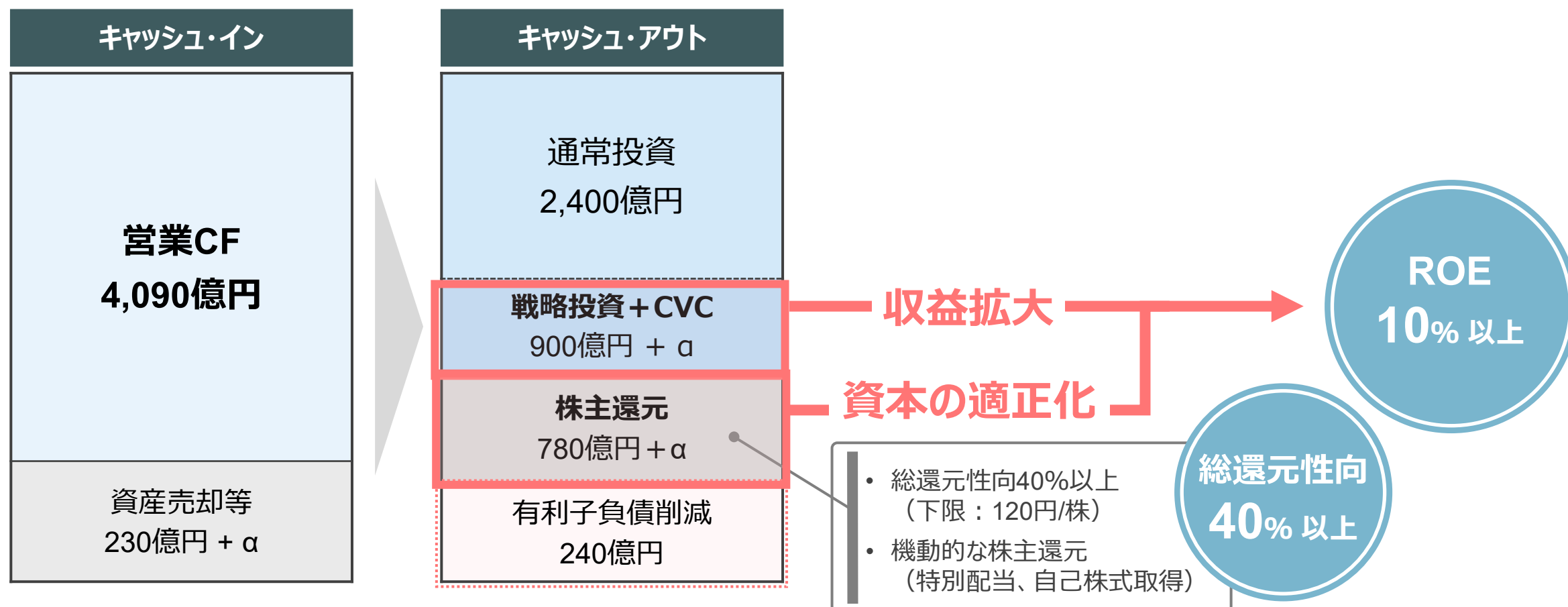
※合計（800億円）には共通費用等を含むため、中核事業と成長事業の合算金額とは異なる



# 2030年におけるコミットメント

## ● 事業成長や収益拡大のための戦略投資、株主還元バランスよく資金投入

2026年～2030年累計のキャッシュアロケーション



## 3-2

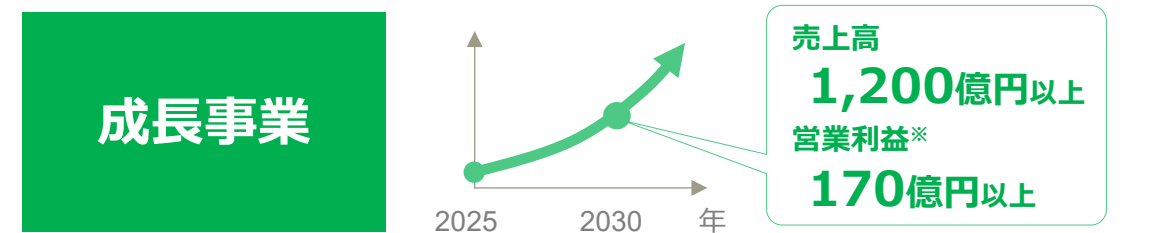
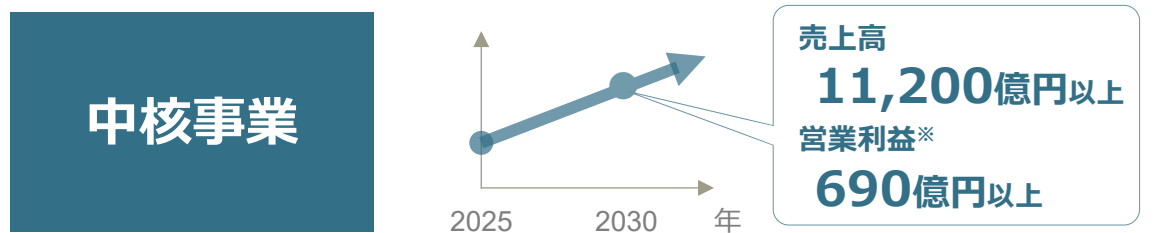
# 社会の持続的繁栄に貢献する 事業ポートフォリオの構築





# 目指すポートフォリオ像

- 収益の柱である3つの中核事業の質的転換とともに、当社が成長を見込む領域を成長事業として育成



インキ・パッケージ材料

**強み・特長**  
・唯一のパッケージ材料  
トータルサプライヤー  
・印刷インキシェア  
グローバルNo.1

**Phase2の質的転換**  
・パッケージ材料の循環型エコシステムに挑戦  
・パッケージ関連ソフトの展開  
・出版インキ事業の構造改革  
・スペシャルティインキへの展開

顔料

**強み・特長**  
・世界最大級の事業規模  
・豊富なラインアップ  
・グローバル生産体制

**Phase2の質的転換**  
・豊富な機能性顔料で環境、社会へ貢献  
・構造改革  
・買収事業とのシナジー追求

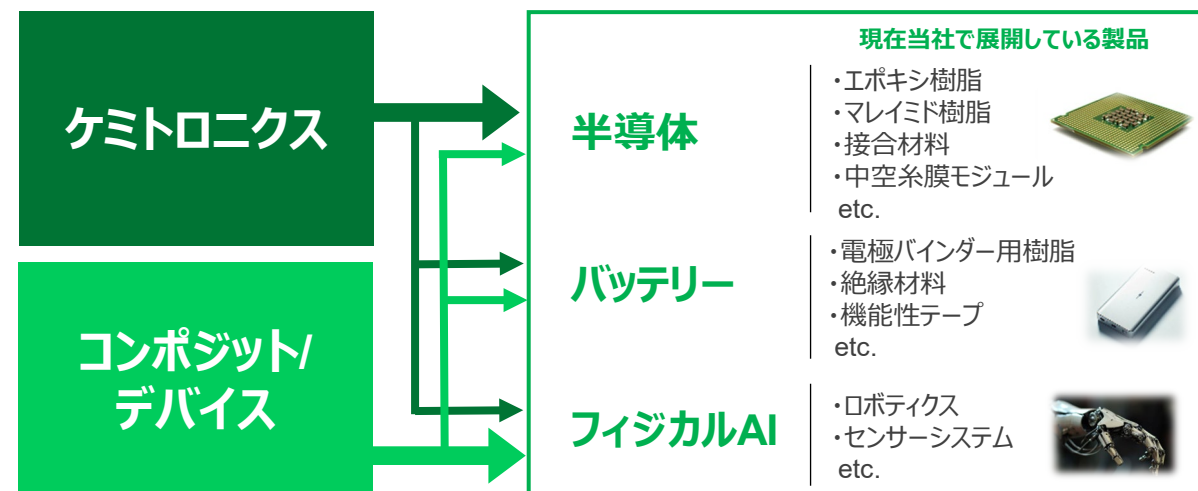
ポリマ

**強み・特長**  
・幅広い環境対応製品  
・高い樹脂設計力  
・成長地域の生産拠点

**Phase2の質的転換**  
・環境対応製品のグローバル展開  
・高機能品へのシフト  
・各拠点を活用した現地顧客開拓

AI融合社会の進展を背景に、  
ソリューションビジネスなどの”素材”に留まらない事業を展開

“AI融合社会”に貢献する分野のうち、主に半導体・バッテリー・フィジカルAIに注力



※中核事業と成長事業の各金額は共通費用等を含まないため、全社合計の目標金額とは異なる



## 3-2 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

### 3-2-1

### 中核事業の質的転換



# パッケージング&グラフィック事業部門戦略

## インキ・パッケージ材料

～印刷インキ世界シェアNo.1 + 総合的なパッケージ材料とソリューション提供～

売上高  
営業利益

2025年

5,497億円  
311億円

6,250億円以上  
370億円以上

2030年

- 社会・技術・環境の変化に対応した価値創造と収益性を両立。サステナブルソリューションプロバイダーとして顧客の課題を解決しながら、地理的拡大による成長とともに、生産合理化・製品ポートフォリオ転換を推進する

### 事業の背景・課題

- 市場が成熟する中、高付加価値製品の展開が必要
- 環境負荷低減の社会的要請の高まり、関連規制の強化
- 新興国など、未開拓の成長地域に拡販の余地
- 出版インキ事業における需要の縮小



### 主要な取り組み

- 高機能かつ“製品”の枠にとらわれないソリューション提供
  - ・ 高付加価値製品であるジェットインキの用途拡大
  - ・ 医薬品、工業、農業分野に機能性コート剤などの高機能製品を展開
  - ・ 持続可能なパッケージ戦略・管理を支援するサービス“Aura”の提供（デザイン作成支援、法規制対応、環境影響評価、など）
- 環境対応型製品の開発と展開を加速
  - ・ 新規接着システムによる接着剤無溶剤化の促進（DUALAM™）
  - ・ DRS※の安全な運用に寄与するセキュリティンキ開発
  - ・ パッケージング循環型エコシステム構築
- アジア、中東、中南米、アフリカなど、更なる需要地域の開拓
- 出版インキ事業の構造改革
  - ・ 他インキメーカーとの協業による生産・物流の効率化
  - ・ 生産・販売拠点の統廃合



※ Deposit Return System : 飲料購入時に少額のデポジットを支払い、使用後に容器を返却すると返金される制度



# カラー&ディスプレイ事業部門戦略

## 顔 料

～世界最大級の事業規模と製品ラインアップを基軸に色材業界のイノベーションを牽引～

売上高  
営業利益

2025年

2,475億円  
50億円

3,050億円以上  
160億円以上

2030年

- Colors & Effects買収により世界最大級の規模・製品幅・顧客を獲得し基盤化
- 業界随一のフルレンジ・ポートフォリオ（有機×無機×エフェクト）でワンストップ提案を実現

### 事業の背景・課題

- 世界最大級の製品ポートフォリオと販売網を保有
- 市場ごとに異なる成長性と技術ニーズ
- 欧州の需要停滞と通商政策を踏まえた業界再編
- 循環型社会に向けた低炭素製品ニーズの高まり
- 各国法規制の強化、安心・安全素材への要請拡大



### 主要な取り組み

- 顔料事業の生産・供給体制の効率化を加速、持続的な成長モデルを確立
  - ・ 欧米構造改革の仕上げ（生産拠点再編、人員合理化、他）
  - ・ サプライチェーン統合計画基盤をグローバル展開し、運営品質を業界最高水準へ
  - ・ 通商リスク低減と需給変動への即応体制を確立
- 成長市場に即した戦略製品を育成し、既存製品群を最適化
  - ・ ディスプレイ、デジタル、自動車、スペシャルティ、化粧品の成長用途への経営資源投入
- 環境・社会価値に貢献する新事業を創出
  - ・ 高意匠性波長変換無機材料/機能性無機材料を市場投入
  - ・ 既存製品の低炭素化トランジションを継続
- グローバル法規制対応を先取りした安心・安全素材の提供
  - ・ 米国規制変更に対応し、食品メーカー向け天然青色色素（リナブルー）需要を獲得





# ファンクショナルプロダクツ事業部門戦略 (中核事業：パフォーマンスマテリアル、スペシャリティコンパウンド)

## ポリマ

～地域ニーズに即応する機能材料のグローバルパートナーへ～

売上高  
営業利益

2025年

2,053億円  
136億円

2,500億円以上  
160億円以上

2030年

- 中核事業であるポリマは、環境対応・高付加価値製品の更なる展開と生産体制の再編により収益力を強化
- Phase1までに獲得した生産拠点を活用し、地域特性に応じた戦略で持続的成長を図る

### 事業の背景・課題

- 高機能製品及び環境対応に訴求する製品への需要が加速
- 成長市場であるアジア地域に生産拠点を保有
- 国内ポリマ市場の需要漸減

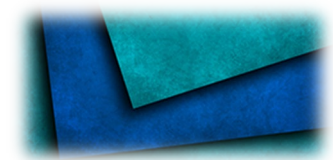


### 主要な取り組み

- 高機能、環境配慮型製品の市場展開を加速
  - 環境対応製品Green-WPU※1の用途拡大をはじめ、水性ポリウレタン樹脂事業をグローバル展開
  - 電材・繊維・建材用RHM※2の拡販
  - 放熱、導電、摺動などPPS新製品の開発
- 現地ニーズへの対応力を強化し、ローカル需要を獲得
  - インドDIC Ideal Private Limitedを軸にアジアでスペシャリティ製品を拡充
  - 広東TODを活用した、中国ローカル顧客への樹脂製品の拡販と環境対応型製品（水性樹脂、他）の需要獲得
- 国内市場縮小に伴う生産体制の最適化

※1 環境配慮型水性ウレタン樹脂

※2 反応性ホットメルト接着剤。無溶剤で環境にやさしく、優れた接着性と耐久性が特徴



## 3-2 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

### 3-2-2

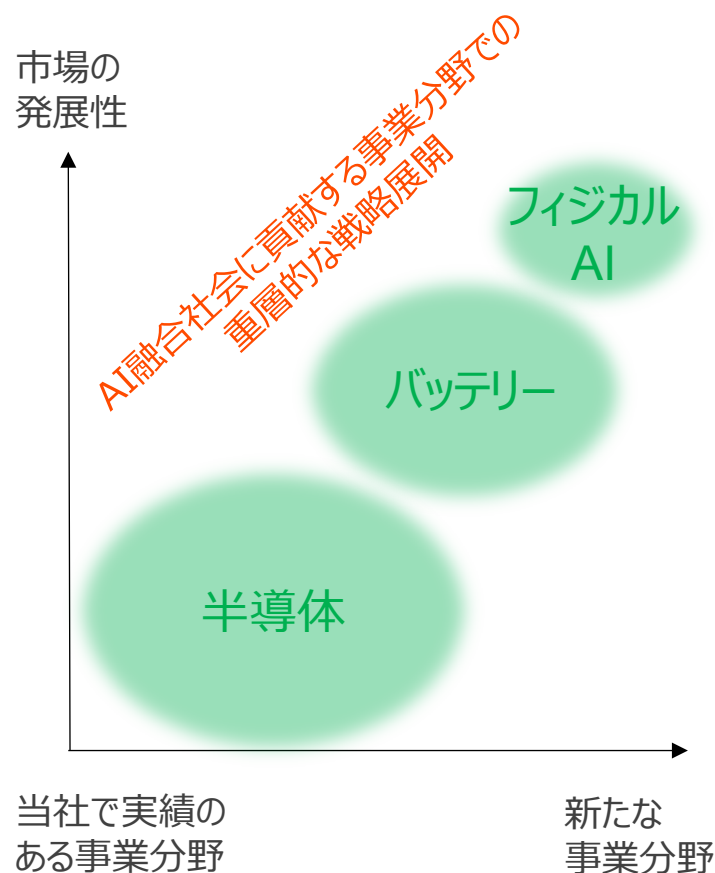
### 成長事業の確立





# 成長事業の確立に向けた取り組み

- AIが社会のあらゆる仕組みと統合されていく社会を“AI融合社会”と定義
- AI融合社会を支える事業分野のうち、主に当社の経営資源を活かせる半導体、バッテリー、フィジカルAIで素材及びソリューションを提供



事業分野ごとに、事業の確立に向けて到達しているステージが異なる

▶ **ステージに応じたアプローチと経営資源の活用により、事業の柱を構築**

## 半導体

**既存の事業基盤を活用した更なる事業展開の段階**

半導体市場における川上～川下市場での経験や情報を統合し、“製・販・技”一体の組織体制で新たな価値を創出

## バッテリー

**当社の素材を活かして新たな事業化が可能な段階**

バッテリーの機能性向上にDICの得意材料×Phase1で獲得した評価技術を応用し、新たな事業を展開

## フィジカル AI

**成長性の高い領域での新市場開拓を試みる段階**

Direct to Society (D2S) × CVC投資 × DICのアセットで、フィジカルAI時代の新たなビジネス群を構築する

➡ **ソリューションビジネスをはじめとする素材を超えた事業展開**

## 戦略的M & A

事業確立に向けて不足する経営資源・技術を獲得

## CVC投資

マーケットへのパイプや知見が少ないフィジカルAIを中心に出資

# ファンクショナルプロダクツ事業部門戦略（ケミトロニクス、コンポジット/デバイス、他）

## 半導体分野

エレクトロニクス業界で長年培ってきた製品力でデジタルAIの中核となる半導体の進化に貢献

- 半導体市場における川上～川下市場での経験や情報を統合し、“製・販・技”一体の組織体制で新たな価値を創出





# ファンクショナルプロダクツ事業部門戦略（ケミトロニクス、コンポジット/デバイス、他）

## バッテリー分野

独自ポリマ技術と電池評価技術を組み合わせ、リチウムイオン電池を中心とするバッテリーの進化に貢献

- バッテリーの機能性向上にDICの得意材料×Phase1で獲得した評価技術を応用し、新たな事業を展開

【AI融合社会の進展】  
→ 高性能化への要求増大

大容量・高速充電・長寿命化：EV、データセンター、ロボットなどの幅広い分野で、コスト削減と利便性・持続可能性の向上を通じ、AI関連技術の進化と用途拡大に貢献

### 川上領域

既存アセットを活用した  
ポリマ系製品を複数立ち上げ

### 川下領域

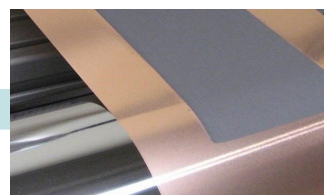
配合・分散・塗工技術を活用した  
加工製品へ展開

川上



電極バインダー

電極バインダー用樹脂等



セル周辺材料

全固体電池向け材料  
PPS絶縁板



モジュール周辺材料

機能性テープ

川下



EV



ESS\*



Smart Phone



AID\*\*

バッテリーサプライチェーン全体に対して継続的なプロダクト開発を行い、製品ポートフォリオを拡大

\* ESS= Energy Storage System

\*\* AID= Artificial Intelligent Devices

# ファンクショナルプロダクツ事業部門戦略（ケミトロニクス、コンポジット/デバイス、他）

## フィジカルAI分野

ポリマ、成形材料などの強みをベースにフィジカルAI最終製品の進化を実現

### ● Direct to Society（D2S）× CVC投資 × DICのアセットで、フィジカルAI時代の新たなビジネス群を構築する

#### 川上領域

D2Sで獲得したエンドマーケットの知見を  
素材・モジュールの開発にフィードバック

#### 川下領域

D2S（素材を最終製品にして直接訴求）・  
CVCを活用したスタートアップ連携にて事業化



化学メーカーとしての知見を活かして、AIをフィジカルに活用するために必要な製品・サービス群を展開する



## 3-2 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

### 3-2-3

### Phase2戦略を支える仕組み





# Phase2戦略を支える施策と体制



## グローバル経営体制の強化

- 事業運営におけるグループ連携の強化により、製品のグローバル展開、新製品の拡販、顧客対応を充実
- タレント・技術・設備・知的財産・データなどのグループ経営資源を横断的に活用し、戦略実行力を強化



## 人的資本経営の推進

- 地域・部門を横断したグループ内人材育成の実施
- 高いパフォーマンスを発揮する人材を世界的に主要ポジションに登用



## Direct to Society視点のアイデア創出

- 得意としてきた「顧客の要望に沿った製品開発」に留まらず、生活者に近い視点で未来を予測し、革新的な製品開発・事業化につなげる
- 伝統的な化学素材のビジネスモデルを変革し、創造的なアウトプットを促進



## IT・DXの推進

- アジア地域に続く欧米地域における基幹業務システムの刷新及び、デジタル統合プラットフォームの構築を経て、グローバルでデジタル基盤の運営体制を構築
- 在庫管理、事務、製造、技術開発など、多様な場面で生成AIを活用し、効率化とコスト削減を推進

## 3-3

---

## 2030年度までの計画値

---



## 2030年度までのDICグループ連結計画値

		2025 実績	2026 計画	2030 計画
売上高（億円）		10,522	11,000	12,400以上
営業利益（億円）		522	560	800以上
親会社株主に帰属する当期純利益（億円）		324	330	—
EBITDA（億円）		1,093	1,110	1,340以上
ROIC（%）	合計	4.4%	4.7%	6.0%以上
	（参考値） パッケージング& グラフィック	7.2%	6.6%	8.0%以上
	カラー& ディスプレイ	1.3%	2.2%	5.0%以上
	ファンクショナル プロダクツ/成長事業	7.9%	8.3%	11.0%以上
ROE（%）		7.4%	7.1%	10.0%以上
D/E レシオ（倍）		0.8倍	0.8倍	0.8倍以下



## 2030年度までのセグメント別計画値

上段：売上高（億円） 下段：営業利益（億円）		2025	2026	2030
		実績	計画	計画
	パッケージング& グラフィック	5,497 311	5,770 300	6,250以上 370以上
	カラー& ディスプレイ	2,475 50	2,550 85	3,050以上 160以上
	ファンクショナル プロダクツ / 成長事業	2,909 231	2,980 245	3,700以上 330以上
合計		10,522 522	11,000 560	12,400以上 800以上

合計には共通費用等を含むため、事業部門の合算値とは異なる

## 3-4

---

# 企業価値向上に向けた取り組み

---



# 企業価値向上に向けた取り組み

## 資本コストや株価を意識した経営の実現

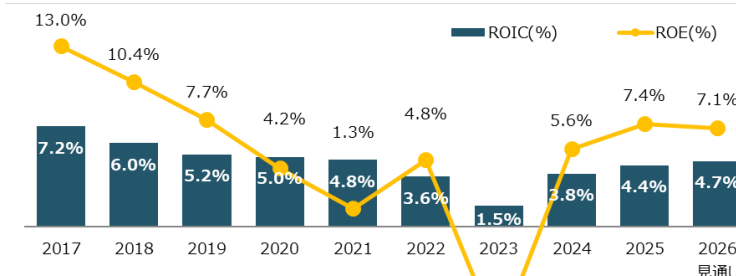
### 現状分析

- 2019年度以降、PBR1倍割れの状態が継続
- Phase1にかけて投資が集中し、ROE及びROICは低下したが、2024年度以降は堅調な業績もあり改善

### 企業価値向上に向けた取り組み

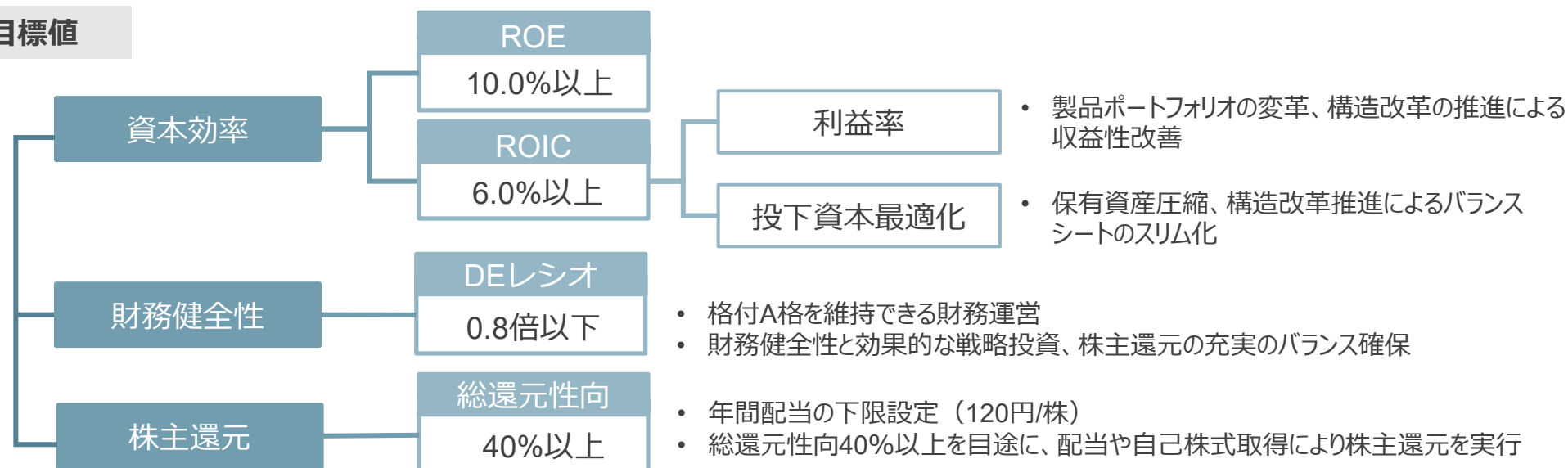
- PBR改善に向け、ROE・ROICの改善と資本コストを上回る高い資産・資本効率の実現
- 成長投資・財務健全化・株主還元の充実を図り、バランスよくキャッシュアロケーションを実行

2017～2026年度 ROIC、ROEの推移



### 経営指標 2030年目標値

### 企業価値向上





# 企業価値向上に向けた取り組み

## 企業価値向上のための非財務戦略



### ガバナンスの強化

- 執行への権限委譲と取締役会のモニタリングボード化
- 監査等委員会設置会社への移行（2027年3月の定時株主総会を目途に計画）
- 事業部門及びコポレート部門への権限移譲による意思決定の迅速化とアカウンタビリティ・透明性の向上
- 長期的な企業価値の向上に資する外部の視点から取締役会に助言することを目的とする価値共創委員会を継続
- 社内外のステークホルダーとのコミュニケーションを通じて得た結果を経営に反映させることで企業価値を向上



### サステナビリティの取り組み

- CO2排出量削減に向けた検討の継続
  - 2030年CO2排出量50%削減（2013年対比）に向けて、国・地域ごとに異なる環境対応要請への柔軟な対応を推進
- 循環型社会の実現に向けた、各地域における浸透と定着

# 企業価値向上に向けた取り組み

## 企業価値向上のための非財務戦略



### アートを通じた社会貢献活動の推進

- DIC × 国際文化会館の協業本格化
  - 戦後アメリカ美術を中心とする作品等の文化資産を社会と共有し、次世代へ継承するため、協業を深化
  - アート、建築分野の新たな協働としてロスコチャペル※と連携
- 美術品修復分野への貢献
  - 美術館を運営する化学メーカーというユニークな特色を生かし、修復材料の提供等を通じて、文化資産の保護と新たな価値を創造
  - 取り組みを継続的に行う組織として、Institute of Art Conservation Chemistryを設立

※ USヒューストンに拠点を置く、マーク・ロスコの作品を恒久展示する非営利団体



Color & Comfort



DIC Corporation