

DAICEL



DAICEL REPORT

ダイセルレポート

2025

- はじめに
 - 02 目次
 - 03 編集方針
 - 04 ダイセルグループの理念
- ダイセルグループの強み
 - 06 トップメッセージ
 - 12 At a Glance
 - 14 ダイセルグループのあゆみ
 - 16 製品・技術系譜から見た強み
 - 18 価値創造プロセス
- ビジョンとマテリアリティ
 - 22 長期ビジョン『DAICEL VISION 4.0』
 - 24 中期戦略
 - 26 財務戦略
 - 30 サステナブル経営とマテリアリティ
 - 32 マテリアリティのKPIと実績一覧
 - 34 ダイセルグループのカーボンニュートラルに向けた挑戦
 - 36 TCFD提言に沿った情報開示
 - 38 特集 研究開発 × 知的資本
 - 42 特集 人的資本
- 事業戦略
 - 48 メディカル・ヘルスケア事業
 - 50 スマート事業
 - 52 セイフティ事業
 - 54 マテリアル事業
 - 56 エンジニアリングプラスチック事業
- 持続可能な成長を支えるガバナンス
 - 60 社外役員対談
 - 64 役員紹介
 - 66 コーポレート・ガバナンス
 - 72 企業倫理／リスク管理
- 資料
 - 74 財務情報
 - 80 会社情報／独立第三者の保証報告書



特集 人的資本



社外役員対談



編集方針

ダイセルグループは、「価値共創によって人々を幸せにする会社」という基本理念の実現を目指し、持続可能な社会と中長期的な企業価値向上の両立に向け、事業活動を行っています。本報告書は株主・投資家の皆様をはじめ、様々なステークホルダーの方々に当社グループへの理解を深めていただき、コミュニケーションツールとして活用いただけるよう、中長期的な価値創造ストーリーに沿って関連の深い財務・非財務情報を統合して報告しています。レポート・ウェブサイト共に編集にあたっては、「読みやすく」「分かりやすく」「積極的な」取り組みの開示を心がけています。

財務・非財務情報の開示媒体

ダイセルレポート2025
(統合報告書)

DAICEL REPORT 2025

経営の考え方、将来像、戦略、取り組みを統合し、一貫性を持って開示します。価値創造ストーリーを簡潔にお伝えするため、サステナビリティ重要課題の中でも、長期ビジョン・中期戦略と関連性の深い項目に絞って報告しています。

<https://www.daicel.com/sustainability/library.html>

関連するウェブコンテンツ

■サステナビリティサイト <https://www.daicel.com/sustainability/>
サステナビリティに関する詳細かつ網羅的な情報を環境(E)、社会(S)、ガバナンス(G)の項目に整理して報告しています。

サステナビリティレポート <https://www.daicel.com/sustainability/library.html>
例年8月末時点の「サステナビリティサイト」の情報をPDF化しアーカイブしています。

ESGデータ集 <https://www.daicel.com/sustainability/library.html>
サステナビリティの取り組みに関する詳細なデータのみを集約し、報告しています。

コーポレート・ガバナンス報告書 <https://www.daicel.com/sustainability/governance/>

■IR情報サイト <https://www.daicel.com/ir/>
主に投資家・株主の皆様に向けて、有価証券報告書や決算短信、決算説明資料などの財務情報をまとめています。

有価証券報告書 <https://www.daicel.com/ir/annualreport.html>

At a glance <https://www.daicel.com/ir/glance.html>
ダイセルグループの概要や歴史、強みを簡潔に紹介しています。

■コーポレートサイト <https://www.daicel.com/>

長期ビジョン・中期戦略 <https://www.daicel.com/plan/>

事業・製品 <https://www.daicel.com/business/>

株式会社ダイセル公式チャンネル(YouTube) <https://www.youtube.com/channel/UCi-okVwAvVbSvAYC4Ei6BQw>

公式YouTubeチャンネルでは、CM動画や当社研究者による実験動画、共創パートナーの皆様のお声など、様々な角度から当社グループの魅力を発信しています。

報告対象組織

ダイセルグループは、ダイセルおよび73社のグループ企業で構成されています。なお、本報告書では以下の用語を使用しています。

- ダイセルグループ / 当社グループ：株式会社ダイセルおよびグループ企業
- ダイセル / 当社：株式会社ダイセル
- グループ企業：株式会社ダイセルのグループ企業

また報告内容によって、対象としているグループ企業が異なります。詳しくは以下に記載しています。

- | | |
|--|---|
| <p>人財・ガバナンス関連データ集計対象</p> <p>https://www.daicel.com/sustainability/other/boundary.html</p> | <p>環境・労働安全衛生データ集計対象</p> <p>https://www.daicel.com/sustainability/other/responsible.html</p> |
|--|---|

業績予測に関する注意事項

本報告書は情報の提供を目的としており、本報告書により何らかの行動を勧誘するものではありません。本報告書は、現時点で入手可能な信頼できる情報に基づいて当社が作成したものではありませんが、リスクや不確実性を含んでおり、当社はその正確性・完全性に関する責任を負いません。ご使用に際しては、ご自身の判断にてお願いいたします。本報告書に記載されている見通しや目標数値などに全面的に依存して投資判断を下すことによって生じ得るいかなる損失に関しても、当社は責任を負いません。

報告対象期間

2024年度(2024年4月~2025年3月)
(注)一部報告対象期間外の内容を含みます。

参考にしたガイドライン

- IFRS「国際統合報告フレームワーク」
- 経済産業省「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス」
- GSSB「GRIサステナビリティ・レポート・スタンダード (GRIスタンダード)」

● 基本理念

価値共創によって 人々を幸せにする会社

Sustainable Value Together

1900年代、世界初の人工プラスチックであるセルロイドが日本でも普及し、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、粗製乱造による品質低下、原料の一つである樟樹の乱伐といった問題を引き起こしていました。この状況を憂慮した国内の主要セルロイドメーカー8社が業界再編のために合併し、誕生したのが今日のダイセルです。

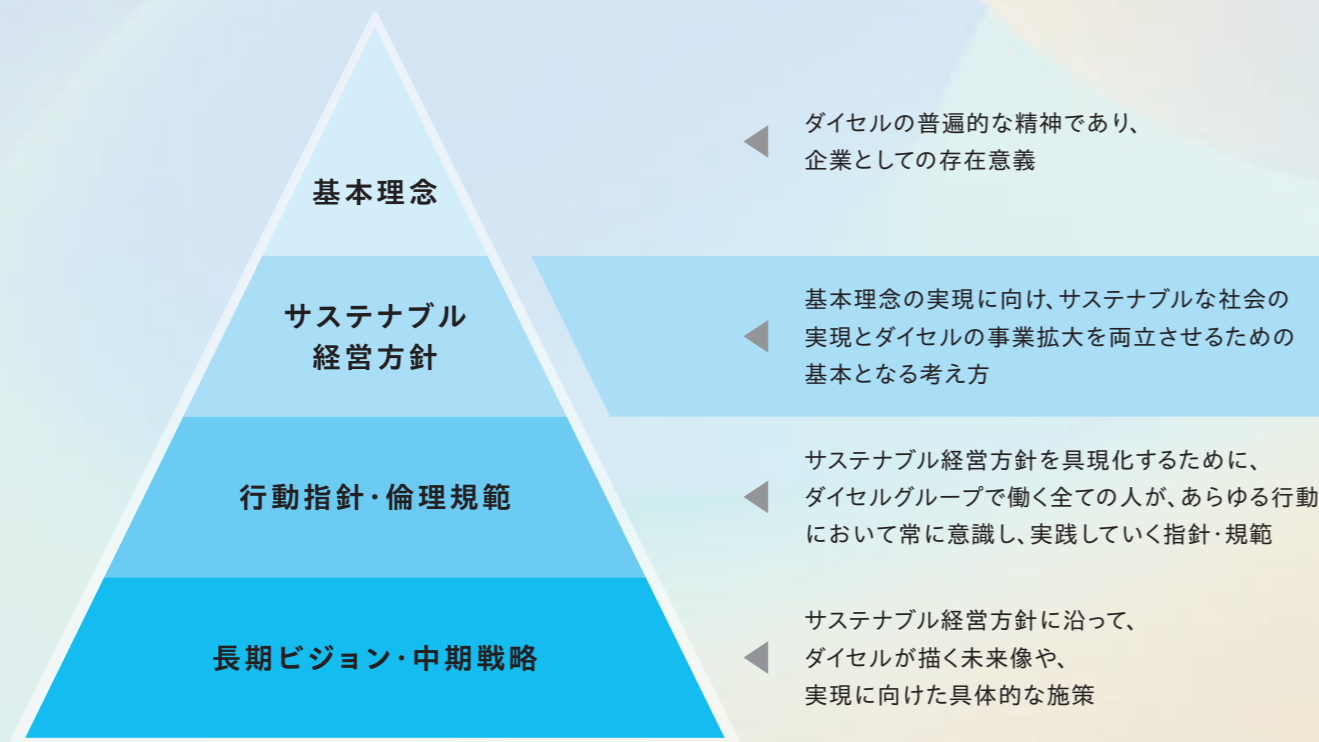
創業後、ダイセルは原料資源の管理、生産や品質の安定化はもちろん、川下業界である加工業者の育成支援にも力を入れ、様々なステークホルダーと共存共栄しながら成長を続けてきました。

「価値共創によって人々を幸せにする」

この志は、設立時から変わらず当社に受け継がれる精神です。

そして今、サプライチェーンでつながるお客様やお取引先、産官学の垣根を超えたパートナーの皆様と共に、ダイセルらしい循環型社会構築への貢献という、大きな目標に向けた価値共創に全社で取り組んでいます。

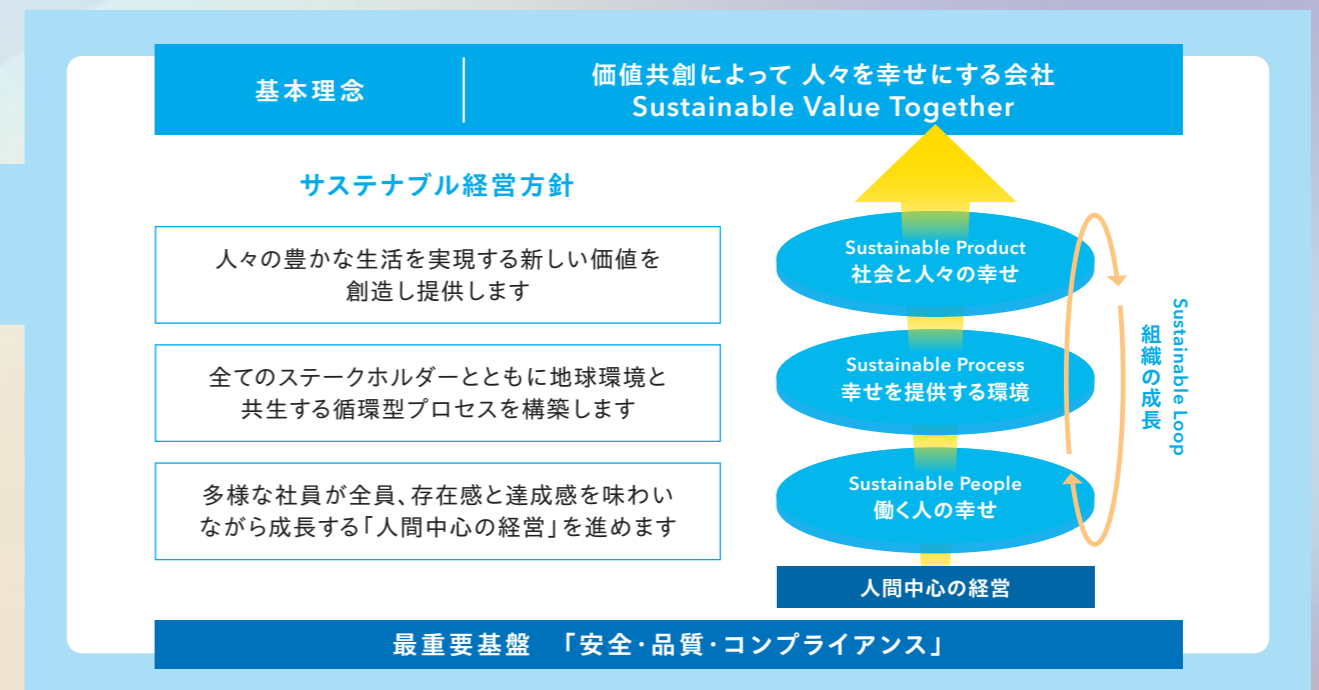
● ダイセルグループの理念体系



<https://www.daicel.com/profile/philosophy.html>

● 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。



成長力溢れる、特色に富んだ “未来を創る化学メーカー”を目指して より大きな価値の提供と 企業価値の向上を追求します

はじめに

2025年5月に、当社・網干工場にて従業員の一人が亡くなるという事案が発生しました。衷心より、亡くなった従業員のご冥福をお祈りし、ご遺族の方への深い哀悼の意をささげるとともに、ご心配をおかけした皆様に心よりお詫び申し上げます。人命は何よりも最優先であり、このような事態はあってはならないことです。会社としてご遺族に寄り添い最大限のサポートを行っていくことはもちろん、関係官庁等の現場検証、原因調査に全面的に協力し、一刻も早く原因を究明し、企業としての責任を果たしていきます。事業活動の最重要基盤として「安全・品質・コンプライアンス」を掲げる企業として、改めてこれらの徹底を全従業員で認識し、絶対にこのような事案を発生させないという強固な意志を再確認し企業活動を進めてまいります。

■ 社長就任にあたっての想い

私は2025年4月、前社長の小河からバトンを引き継ぎ、代表取締役社長に就任しました。

近年、地球規模の環境問題や自然災害、新型感染症の世界的な蔓延、国家間紛争、そしてAIをはじめとする加速度的に進歩するテクノロジーの台頭など、私たちを取り巻く環境は急激に変化しています。このような時代にダイセルグループが持続的に成長を続けるには、これまで以上に変化に対応する能力を付けていく必要があります。

私は専務執行役員の時代に、当時の社長やプロジェクトメンバーと議論を重ね、2030年度をゴールとする第4次長期ビジョン『DAICEL VISION 4.0』を策定しました。そこで掲げた「持続可

能な社会とダイセルグループの成長を両立させ、循環型社会の構築に貢献する」という姿は、化学メーカーとしての志であり矜持です。それはまた、基本理念の「価値共創によって人々を幸せにする会社」を具現化するための道筋を示すものです。

長期ビジョンに基づく中期戦略『Accelerate 2025』では、選択と集中による事業構造の変革、生産性や資産効率・資本効率の向上に注力するとともに、多様なパートナーとの連携による「価値共創」の拡充を進めてきました。中期戦略の最終年度を経て長期ビジョン実現の後半戦に差し掛かるタイミングでの社長就任となりますが、私の使命は、これまでに行った成長投資の着実な刈り取り、ダイセルグループの次世代の収益の柱となる事業の育成、そして種をまき育ててきた革新技術の社会実装・事業化だと認識しています。そして、これらを2030年までに貢献収益として伸長させ、2030年度以降へのさらなる成長へとつなげていけることをしっかり明示していきます。当社グループの全役職員が一丸となってこれらの達成に向け努力していくとともに、さらなる将来のビジョンを議論し実現していく次世代の経営候補となる人材の育成にも注力していきます。

■ ビジネスパーソンとしての私の原点

私は1984年、当時、中堅の化学メーカーだったダイセルに入社し、有機化学品を扱う現在のマテリアル事業部門の営業職に配属され、社会人の一歩を踏み出しました。工場でのモノづくり研修では、有機合成における反応制御の難しさも知らない中で、製造現場の先輩に遠慮なく議論を吹っ掛け、「生意気なヤツ」と言われながらも先輩たちは対等に接してくださいました。半年の研修を終えて



株式会社ダイセル
代表取締役社長

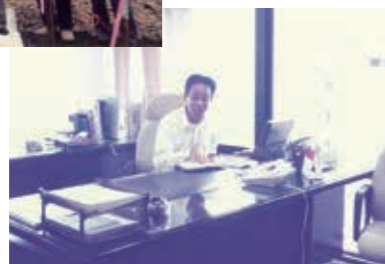
神 康裕

本社に戻る際、先輩方が私の成長を評価し、笑顔で送り出してくれたことは、今でも忘れられません。

転機となったのは、32歳で設立間もないシンガポールの現地法人に社長兼営業担当として派遣され、濃密な5年半を過ごしたことです。着任時は資金繰りもままならない状況で、連日、経理担当と改善策を練り奔走していました。その間のシンガポールは高度経済成長の只中にあり、私はそのバブル期と、間もなくしてタイから始まったアジア通貨危機による大幅な景気低迷という両極端な状況を経験しました。売上拡大を図る中で需要減による受注キャンセル、与信問題、投資見合わせなど企業活動にも大きなマイナス影響がありました。しかし、その後はアジア諸国の経済が成長基調に戻ったことに加え、それまでの活動が実を結び、現地法人としての売上は大きく伸びました。これらの経験は、「リスク対応の重要性」や「海外企業のスピードの違い」について再認識する大きな機会となりました。また社内においては人財育成やチームマネジメントについても悩みながら試行錯誤を繰り返す日々を送りましたが、成功体験はもちろん、それ以上に失敗した経験から多くを学びました。2025年度、新入社員に向けた挨拶でも、「失敗しなければ得られない成長がある。失敗を自分なりの成長のきっかけにしてほしい」という話をしました。自分の社会人生活を振り返ってみても、上手くいったことよりも、ピンチをくぐりぬけたことや失敗経験の方が、そして、そのたびに多くの人に助けられ乗り越えてきたことが、深く記憶に残っています。仕事における達成感も得ながら、今なお親交が続いている多くの人々と関係を築くことができ、私の会社人生で大きな転機となりました。こうした経験がビジネスパーソンとしての基盤づくり、その後もマネジメントを遂行する上での糧となっています。



原料購買時代のオーストラリアでの石炭の炭鉱視察や、シンガポール駐在時代



■ ありたい姿とダイセルグループの強み

私たちが目指すゴールは、もちろん基本理念である「価値共創によって人々を幸せにする会社」、長期ビジョンで掲げる「循環型社会への貢献」の実現です。そのために数ある社会課題の中から今後もニーズが高まり、当社グループの強みを活かせる「健康」「安全・安心」「便利・快適」「環境」の領域で、ダイセルならではの価値を提供するという方針は変わりません。

ただ、これらを遂行していくには、当社グループがどのような環境変化に見舞われても、持続的に成長できる強靱な企業体質であることが不可欠です。そこで現中期戦略では、収益力と事業創造力を向上し続けるために「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による経営の効率化」という全社戦略の下、各事業領域においては研究開発や生産の体制を見直し、コーポレート組織の構造や人事制度の改革を行うことで、働き方の改革を加速させてきました。

ダイセルグループには他社が真似できない大きな強みがあります。

まず、多様な用途を持つ酢酸を生産する国内唯一のメーカーであり、酢酸を起点とする強固なアセチルチェーンを構築し、国内外でトップシェアを誇る製品を提供しています。特に、酢酸セルロースは長年蓄積した技術をベースに、アセテート・トウ、液晶ディスプレイの偏光板保護フィルム、衣料用繊維などに幅広く展開するとともに、昨今では環境対応樹脂として需要の伸びが期待できます。また、高分子化学でも自動車の軽量化・電装化や電子デバイスの高度化などに不可欠なエンジニアリングプラスチックを供給し、グローバルな存在感を放っています。一方で、特徴ある火工品技術を駆使した自動車エアバッグ用インフレーター、電流遮断器、医療投与デバイスなど幅広く事業展開を行っています。

さらに、工場の運転支援システム「ダイセル式生産革新」を開発し、化学プラント運転の安定性や安全、生産性の飛躍的な向上やコストダウンをもたらし、2020年度にはAIを用いて進化させた「自律型生産システム」を開発して各工場への実装を進めています。これらダイセルのモノづくりを自社単体のみならずサプライチェーン全体の価値向上に貢献できるように取り組みを進めており、まずはアセチルチェーンにおいて、当社の網干工場、大竹工場、本年4月より完全子会社化した富山フィルタートウ株式会社（以下、富山フィルタートウ）でオペレーション最適化を行い、原料のメタノール、パルプなどの川上からアセテート・トウなどの川下といったチェーン全体での最適運用を図ることで、グループの枠を超えて価値共創の範囲を拡大していきます。

また、大学やパートナー企業と共に、ダイセルらしい循環型社会構築へのアプローチとして革新的な技術開発を進めているのも、当社グループの特徴です。太陽光だけで半永久的にCO₂をCOに還元し原料化するナノダイヤモンドによる「太陽光超還元®」や、従来の大規模・エネルギー多消費型の化学プラントを省エネルギーなデスクトップサイズで再現する「マイクロ流体デバイスプラント」、さらには木材を穏和に溶かす技術を応用し、日本の森林を再生可能資源として循環させる「バイオマスバリューチェーン構想」など、実現までの時間軸はそれぞれ異なるものの、それら技術確立と出口戦略を具現化し社会実装を図っていきます。

医療やエレクトロニクス、自動車、生活用品など様々な領域で事業を展開しながら、画期的な技術革新を狙うダイセルグループは、社外の方からすると、「一見分かりづらい化学会社」かもしれませんが、しかし私は、この特色ある事業と技術革新力を持つ会社だからこそ、総合化学メーカーとも一線を画すような、可能性に富んだ面白い化学メーカーという独自のポジションを確保し、さらにはエコ



ロジーとエコノミーを両立させながら成長していくことができると考えています。そのためには、足元の収益基盤となるマテリアル事業と、成長を牽引するエンジニアリングプラスチック事業、セーフティ事業でトップラインを伸長させながら、次世代育成事業であるメディカル・ヘルスケア事業、スマート事業を育成し、これら5つの事業を大きな収益の柱にすること、そして注力領域の一つである「環境」分野において社会に貢献する事業なり製品群を増やしていく必要があります。そこには決して当社1社では成り立たないものもあり、協業、M&Aの要素も必要です。常にオープンマインドであらゆる可能性を追求しながら当社グループの強みを磨き上げ、全従業員と共に、高いポテンシャルと唯一無二の特色を備えた、強靱さと成長性に満ちた企業として存続していく。これが私の考える、ダイセルグループのありたい姿です。変化が激しく、先行きが不透明な環境下だからこそ、私たちダイセルグループ自身もドラスティックな変革を恐れず、ありたい姿に向けて前進していきます。

■ 2024年度の振り返りと2025年度の見通し

足元の状況に目を向けると、2024年度の世界経済は中国の成長鈍化や、ウクライナ・中東情勢、物価上昇などの影響もありましたが、当社グループの主要市場は需要回復に支えられ、自動車関連や電子関連の製品については、販売機会を着実に捉えて数量を伸ばしました。

その結果、ほぼ全ての事業分野で販売が伸び、売上高は5,865億

円（前年度比5.1%増）と5期連続の増収と、過去最高水準となるEBITDA1,024億円（前年度比6.5%増）を達成しました。しかしながら、酢酸原料となる一酸化炭素（CO）プラントの操業トラブル影響などにより、営業利益は610億円（前年度比2.2%減）となりました。COプラントのトラブルについては、2024年度に設備の改良工事やメンテナンスの強化を行い、2025年度の定期修繕にて恒久的な対策を実施しました。今後は安定的な稼働を維持し、原料となる石炭の使用可能な品種の拡大による原料調達安定化や、長期的な油炭差によるコストメリットを着実に実現していきます。

2025年度の業績予想は、トランプ関税、中国経済、中東情勢など不透明な状況ではありますが、成長投資を行ってきたエンジニアリングプラスチックの増産効果等による販売数量増での増収に加え、アセテート・トウのフル生産、フル販売を継続していきます。営業利益は、COプラントトラブルが解消するものの、減価償却費や一時的な定期修繕費用の増加、為替の影響などにより減益の見通しですが、2024年度の事業構造改革等の特別損失の減少や政策保有株式の売却継続などにより、最終利益の増益、EPSの増加を見込んでいます。また、EBITDAはやや減少する見込みですが、引き続き1,000億円に近いレベルを維持する見通しです。確実な成長を掴んでいくために、今後も事業ポートフォリオを意識し「選択と集中」を含めた事業構造改革を継続するとともに、主要製品の製法転換による比例費低減、在庫コストの大幅な削減など、短・中期的なコストダウンの取り組みを早期に完遂し、メリハリを付けた経営を実践していきます。

■ 事業ポートフォリオを意識した成長戦略

当社株式のPERの低さに表れているように、株式市場に限らず、外部から見た当社グループへの成長期待が弱い、成長戦略をご理解いただける形でお伝えしきれていない、という点は経営者として大きな課題だと認識しています。実際にこの5年間は増益基調であったものの、中期戦略策定時に描いた将来像と比べると、新たな収益の柱となる事業が伸び悩み、一部製品に偏った収益構造になっています。前述の通り、これからのダイセルグループの成長戦略は、成長投資の着実な刈り取りによってトップラインを押し上げ、そこで創出したキャッシュを用いて次世代の収益の柱となる事業を育成し、成長を牽引する事業を増やしていくことです。このようなオーガニックな成長に加え、共創を通じて革新技術を社会実装し

ていくことで、企業価値をさらにワンステージ上げていきたいと考えています。成長戦略の詳細は、中期戦略(p. 24)や事業戦略(p. 46)にてお伝えしていきますが、基本的な考え方は以下の図の通りです。

現在、中期戦略『Accelerate 2025』の成果と課題を分析すると同時に、2026~2030年度までのロードマップとなる次期中期戦略を策定しています。そこで特に重視している課題が、次世代育成事業と位置付けている、ライフサイエンスやヘルスケア分野に素材・ソリューションを提供する「メディカル・ヘルスケア事業」とエレクトロニクス市場に製品を提供する「スマート事業」の規模拡大と利益水準の向上です。両事業とも世界トップシェアの製品を擁し、事業化が有望なテーマもいくつか抱えており、適正なリソース配分とスピードアップによって事業拡大に取り組みます。もう一つ、重視

基盤事業

あくなきコストダウンによる生産性向上と資本効率の追求により、安定的にキャッシュを創出し、ROICを向上

マテリアル事業

成長牽引事業

積極的な設備投資を推進、グローバルでの存在感・競争力を一層高め、EBITDAのさらなる拡大に貢献

セイフティ事業

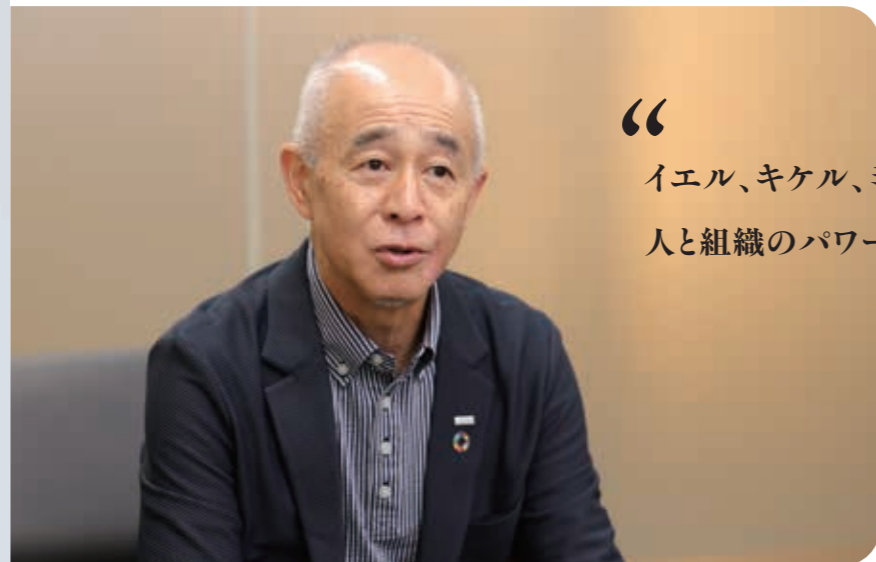
エンジニアリングプラスチック事業

次世代育成事業

収益拡大を急ぐとともに、新たな製品の上市や既存製品の新規用途の開拓、新規事業の創出に注力

メディカル・ヘルスケア事業

スマート事業



“
イエル、キケル、ミエル職場づくりを基本に
人と組織のパワーを最大限に高めていきます
”

する課題として研究開発テーマの出口戦略の明確化があります。短期・中期・長期のテーマに合わせたリソース配分を行い、収益への早期貢献を目指していきます。

■ 成長戦略を実行する人・組織

企業経営において最も重要な資本は人財です。ダイセルグループの事業活動は、1万人超の人財によって支えられています。私は、世界中の様々な考え方を持つ従業員一人ひとりが、互いを尊重し協調しながら個々の強みを発揮すること、そしてあるべき姿を実現して達成感を得ることがダイセルの原動力であり、人の成長こそが会社の成長と考えています。重要なのは、従業員自身がどのような会社でありたいか、どのような職場でありたいかを考え、それぞれの現場で日々努力を積み重ねていくことであり、その上で、会社としては継続的な社内環境の改善に尽力してきました。具体的には、コーポレート部門を中心に人事制度、給与体系、福利厚生、女性活躍、キャリアチャレンジ、若手抜擢、シニア活躍など様々な施策を講じてきました。そして、今後も「人間中心の経営」に基づき、社内環境のレベルアップに注力していきます。

私はこれまで数多くの企業を訪問し、経営トップや従業員の方々とお会いして、その働きぶりに接してきました。その経験から、勢いのある会社には一つの共通項があると思っています。それは、部課長やチームリーダーなどのミドルマネージャー層が、文字通りのリーダーとして現場をまとめあげ、相手が上司や経営層であっても率直に意見を主張していることです。それは見ている側も爽快になるほどの活気です。

私はダイセルグループも、そんな会社を目指したいと思っています。もちろん当社グループのミドルマネージャー層も面白い個性を持った人、高度なスキルを備えた人、卓越した技術・技能を発揮する人など、多様な人財が活躍しています。ただ、もっとその個性を発揮し、爆発力のある組織を目指せる、まだ伸びしろがあると思っています。規律ある企業であるためにトップダウンは重要ですが、それと同じくらいボトムアップの活力がなければ、人や組織は育ちません。双方のバランスを取りながら、組織の活力を最大限に引き出していくため、リーダーの立場に就くまでに幅広い経験を積み、成功と失敗を重ねられる、人が育つ会社でありたいと考えます。その育成スピードを加速させるために、人的資本投資の観点からより適切な人事制度や仕組みといった基盤の整備も進めていきます。

当社では、コンプライアンスを徹底するための重点施策として、誰もが自由闊達に意見を言い合い聞き合える「イエル」「キケル」「ミエル」職場づくりや、報告しづらい事項や発生しそうなトラブルこそ早期にチームへ報告・相談し、迅速かつ適切な対応を講じることでマイナス影響を最小限に留める「バッドニュースファースト&ファスト(Bad News First & Fast)」を進め、個々人が働きやすい環境を通じて現場力を高めようとしています。この活動はコンプライアンスのためだけでなく、個々人が最大限に能力を発揮しながら、組織・チームとしても強力なパワーを生み出すためにも重要な取り組

みと位置付けています。これまで以上に風通しが良く活気に満ちた企業風土を醸成すれば、部門・部署を越えた共創が生まれ、ダイセルの未来を変えていく革新的なアイデアやテーマを生み出せるのではないかと。次期中期戦略には、こうした構想を具現化するための新たな仕組みを盛り込んでいく方針です。

■ ステークホルダーの皆様へ

当社グループは株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆様から継続的な成長をご期待いただけるよう、事業規模の拡大とスリムで強靱な財務体質の構築という両面で、事業戦略・財務戦略を進めています。資産効率・資本効率を意識した経営に取り組むことで、企業価値や株主価値を向上させていきます。

私たちはこれからも「価値共創によって人々を幸せにする会社」の志を胸に、自身の企業価値を高めていくとともに、志を同じくするサプライチェーン、大学、研究機関、官庁、同業他社や異分野・異業種との共創範囲を広げ、より大きな価値を社会に提供していきたいと考えています。

今後とも取引先様、株主・投資家様、地域社会の皆様など、様々なステークホルダーの皆様と対話を深めながらご理解とご協力をお願いし、人々の幸せと持続可能な社会の実現に邁進してまいります。



世界のモノづくりを化学で支える

(2025年3月31日現在)

設立
1919年

グループ企業数
15の国と地域に**73**社

連結従業員数
11,178名

男女別従業員比率

- 男性従業員: 8,155名 73.0%
- 女性従業員: 3,023名 27.0%

エリア別従業員比率

- 日本: 5,217名 46.7%
- アジア: 4,724名 42.3%
- 北米・中南米: 714名 6.4%
- 欧州: 523名 4.6%

連結売上高
5,865億円

連結営業利益
610億円

EBITDA
1,024億円

Medical / Healthcare

メディカル・ヘルスケア事業

▶ p. 48

QOLが重視される社会に、安全で高品質なヘルスケア素材や医薬品開発に関わるソリューションを提供

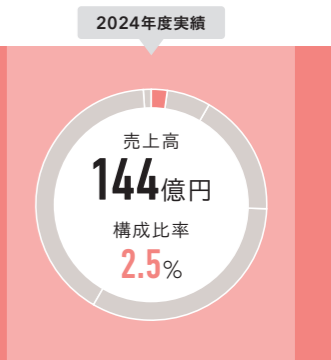
世界シェア No.1

キラルカラム

光学異性を分離するクロマトグラフィー用カラム。薬として有効な成分を分離し、安全な医薬品の提供に貢献

BELLOCEA®
(化粧品用の真球状酢酸セルロース)

海洋生分解性を持ち、化粧品業界の海洋プラスチックごみ問題解決への貢献に期待



Smart

スマート事業

▶ p. 50

人々の暮らしの快適さや技術革新を支える電子材料市場に新たなソリューションを提供

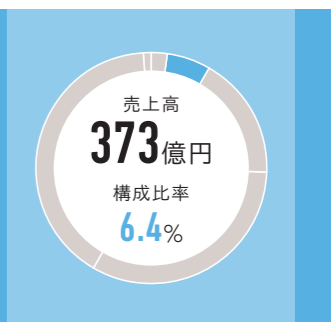
世界シェア No.1

脂環式エポキシ

世界唯一の製法で不純物が少なく、塩素を含まないため、品質への信頼性や耐久性が求められる電材用途で多く採用され、EV向けでも注目度大

電子材料向け溶剤

高純度、低メタル溶剤の生産・品質管理体制を有し、半導体プロセス用途で高い実績



Safety

セイフティ事業

▶ p. 52

高いグローバルシェアを誇る自動車エアバッグ用インフレーター事業で培ったONE TIME ENERGY®の技術で、幅広い産業に安全・安心を提供

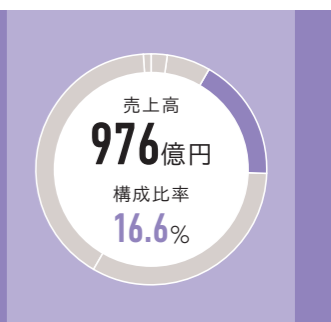
国内シェア No.1

自動車エアバッグ用インフレーター

自動車エアバッグシステムのキーパーツを供給し、衝突事故時の乗員の安全確保に貢献

電流遮断器

インフレーター製造で培ったONE TIME ENERGY®技術を自動車以外の産業用途に展開し、暮らしの安全を支える



Materials

マテリアル事業

▶ p. 54

アセチルチェーンを主軸とした多彩な製品群を強みに幅広い産業に価値を提供

国内シェア No.1

酢酸

国内唯一の酢酸メーカー。酢酸は環境にやさしいプラスチック製品の原料でもあり、環境対応型素材として、ソリューションを提供

アセテート・トウ

酢酸セルロースから作られるアセテート・トウは、酢酸からの一貫生産という強みに加え、ダイセルの高い技術による高品質と安定供給、そして高い信頼性を誇る



Engineering Plastics

エンジニアリングプラスチック事業

▶ p. 56

エンジニアリングプラスチックのバイオニアとして培った技術力で、幅広い産業に高機能で付加価値の高いソリューションを提供

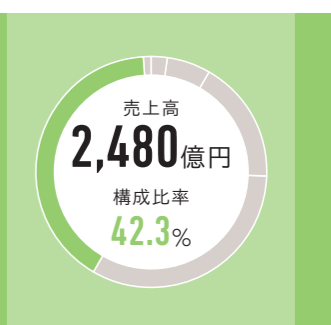
ポリアセタール (POM)

自動車、電子・電気、産業機器向けなどの幅広い用途に使用され、各時代の主要産業の発展に貢献

世界シェア No.1

液晶ポリマー (LCP)

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多く利用され、社会インフラを支える



ダイセルグループは、現在グローバルに5つの事業を展開し、様々な分野において世界・国内シェアトップを誇るユニークな製品を提供しています。

(注) その他セグメントの数値は売上高・構成比率に含まれていません。

ダイセルグループのあゆみ

価値創造のあゆみ

1919年の設立以来、ダイセルは時代と共に変容する社会のニーズに応え、サステナビリティに貢献する製品を開発・提供することで、発展を遂げてきました。真摯にモノづくりと向き合い挑戦を続けた100余年、その価値創造の軌跡をたどります。



1919年～ セルロース事業、 有機合成事業の誕生

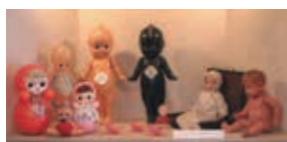


当社は1919年にセルロイド会社8社が合併して設立されました。当初からセルロイドの不燃化に取り組み、酢酸セルロースを主原料にしたアセテート・プラスチックを開発しました。1935年に新井工場を新設し、1938年には酢酸セルロースを酢酸から一貫生産する体制を整え、セルロース事業、有機合成事業の礎を築きました。

セルロイド

化学産業発展への貢献

1919年 セルロイド会社8社の合併により当社設立。プラスチックの草分け的存在として国内化学産業の発展に貢献



酢酸セルロース

不燃化への挑戦

1938年 硝酸セルロースの可燃性という大きな課題に対し、酢酸セルロースを事業化



1950年代 セルロース事業の本格化



1950年代にはセルロース事業を拡充させました。1950年に網干工場で酢酸セルロースの生産が本格化しました。1953年には同工場で、映画・写真フィルムの難燃化や性状の向上に寄与する三酢酸セルロース(TAC)の製造を開始しました。また、1958年に堺工場をたばこフィルター用のアセテート・トウの製造を開始しました。

三酢酸セルロース(TAC)

映画・写真フィルムの不燃化・高機能化

1953年 TACの生産を開始。後の2000年代に光学フィルム用途としても大きく成長



1960年代 石油化学事業への参入



1960年代には日本初の石油化学コンビナートの一つに参画し、広島県大竹市で石油化学事業をスタートさせました。石油化学の勃興に伴って新しいプラスチックの高度成長時代に入り、合成樹脂事業では、AS樹脂・ABS樹脂の製造開始に加え、1964年に米国企業と合併でポリプラスチック株式会社(以下、ポリプラスチック)を設立し、エンジニアリングプラスチック事業に着手しました。

ポリアセタール(POM)

金属代替への挑戦

1964年 エンジニアリングプラスチックの製造開始。様々な部品の金属代替により、部品の軽量化に貢献



1980年代 酢酸業界の再編



構造不況への対応と基盤事業強化を目的に、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、石油に依存しない原料への転換に取り組みました。その際、より反応効率が高く、コスト競争力のあるプラントに製造を受委託する構想を打ち出し、既存メーカー各社に共同事業化を呼びかけました。メタノール法酢酸の製造設備を完成させることで、C1化学※への参入を果たし、酢酸業界の再編を実現しました。

※ 1970年代のオイルショック時に脱石油を掲げたC1化学(シー・ワン・ケミストリー)という国家プロジェクト

メタノール法酢酸

新たな製法の導入

1980年 網干で世界で3番目となるメタノール法酢酸プラントを稼働



2000年代 新事業の積極展開



1980年代に自動車エアバッグ用インフレーター事業への本格的な進出を決定しており、1988年に播磨工場で国内初となるインフレーター量産設備が完成しました。また、キラルカラム事業の開始も80年代であり、1982年に光学異性体分離機能をもつキラルカラムの販売を始めました。1986年に網干工場に分離精製センターを設け、医薬中間体・原体などを分離する受託分離事業を開始、1990年にはキラル・テクノロジー社を米国に設立しました。

自動車エアバッグ用インフレーター

安全・安心の提供

1988年 インフレーターを事業化。自動車エアバッグシステムの核となる部品であり、衝突事故時の乗員の安全確保に寄与



2000年代 インフレーターやTAC事業の拡大と ダイセル式生産革新の横展開



インフレーター事業は、2000年の北米進出を皮切りに海外に生産拠点を拡大し、現在は世界6カ国で事業を展開しています。また、写真や映画フィルム原料のTACは液晶ディスプレイの偏光板保護フィルム用途に展開し、事業が大きく拡大しました。技術面では、網干工場で確立したダイセル式生産革新の全社展開を進めるとともに、プロセス・イノベーションを加速、2017年には研究開発と生産技術の機能を集約し、イノベーション・パークをオープンしました。

ダイセル式生産革新

生産性の向上

2000年 ダイセル式生産革新を網干工場にて確立



2020年代 長期ビジョン『DAICEL VISION 4.0』 中期戦略『Accelerate 2025』を策定

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げることで、一社では成しえないより大きな価値を社会に提供することを目指し、戦略を確実に進めています。

価値共創範囲の拡大に向けて

2020年 東京大学と共同開発したAIを活用し、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。サプライチェーン全体の最適化に向けて、グループ内だけでなくサプライチェーンへの展開も目指す

事業構造転換の推進

2020年 事業組織改革を実施。SBU※制によるマーケットイン型の組織へ体制変更する

2020年 ポリプラスチックを完全子会社化。ポリプラスチックの成長戦略の選択肢を拡大し、グループシナジーの最大化によりダイセルグループの企業価値をさらに向上させる

2023年 株式会社ダイセルメディカルを設立。インフレーターで培った技術を応用して開発したジェットインジェクターの医療機器承認取得を進める

2025年 富山フィルタートウを完全子会社化。当社の網干工場、大竹工場を含めた製造3拠点を一体運用し、アセテート・トウ事業の基盤強化を図る

※ Strategic Business Unit…マーケットインに焦点を当てて設計した戦略主導型の事業単位

バイオマスバリューチェーン構築に向けて

2023年 金沢大学内にバイオマス・グリーンイノベーションセンターが本格稼働開始。日本の豊富な森林資源や一次産業から出る副産物、廃棄物などから、次世代化学変換プロセスによって価値のあるバイオマス新素材に変換し、活用する技術の確立を目指す



基本理念

価値共創によって人々を幸せにする会社

p. 04

ダイセルグループは100年を超える歴史の中で、多様なパートナーと共創しながら時代のニーズに応えた製品を提供し、人々の幸せに貢献してきました。価値創造プロセス図では、投下資本であるインプット、ダイセルグループの価値創造力、その結果としてのアウトプット・アウトカムの3要素を横軸で配置しています。

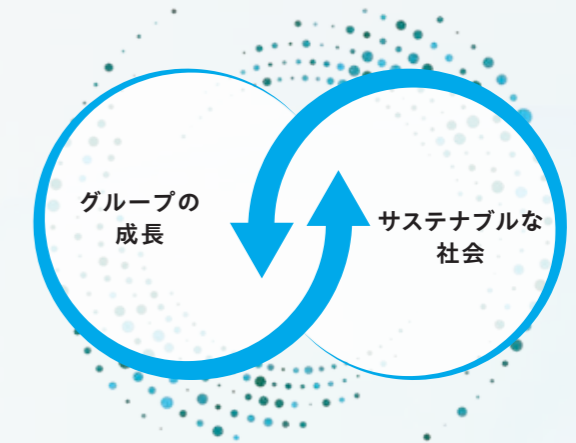
「ダイセルグループの価値創造力」においては、外部変化のトレンドを認識しながら、大切な価値観であるサステナブル経営方針を基盤に、当社グループの歴史に紐づく強みと中期戦略で意識するポイント、そして主要事業を掛け合わせて、価値提供を行っていく考えを示しました。

当社グループの成長戦略を進めることそのものが、社会のサステナビリティの実現に向けた取り組みと一体化している、私たちにらしいサステナブル経営を進めていきます。

長期ビジョンで目指す姿

当社グループらしい
循環型社会構築への貢献を通して、
エコロジーとエコノミーを両立

長期ビジョン
p. 22



インプット

6つの資本 (2024年度の投下資本)

人的資本

従業員数(うち女性比率) **11,178名 (27.0%)**
研究開発人員数 **1,243名**
海外従業員比率 **53.3%**

知的資本

研究開発費 **259億円**
特許権保有件数 **約5,400件**
商標権保有件数 **約2,000件**

財務資本

総資産 **8,138億円**
自己資本比率 **44.2%**

製造資本

設備投資額 **695億円**
グローバル生産拠点数 **約35拠点**

社会関係資本

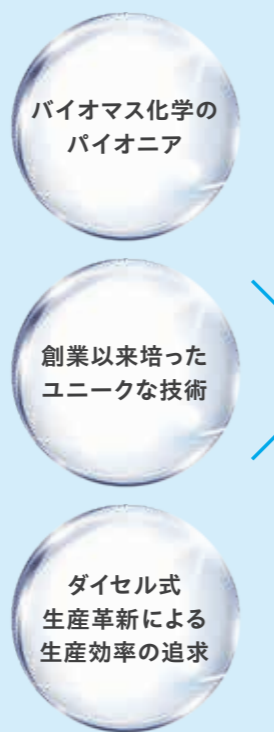
世界に広がるダイセルグループ **73社**
投資家とのエンゲージメント回数 **160回**

自然資本

エネルギー使用量(原油換算) **839千kL**
取水量 **101百万トン**

ダイセルグループの価値創造力

製品・技術系譜から見た強み
p. 16



中期戦略
p. 24



事業戦略
p. 46



サステナブル経営方針

安全・品質・コンプライアンスを最重要の事業拡大を両立させるための基本と

基盤とし、サステナブルな社会の実現とダイセルグループなる考え方

外部変化のトレンド

アウトプット・アウトカム

主な財務指標 (2024年度実績)

売上高 **5,865億円**
営業利益 **610億円**
EBITDA **1,024億円**
ROIC **6.1%**
総還元性向 **63.1%**

主な非財務価値

事業活動を通じた
社会課題へのアプローチ
長期ビジョン
「4つの注力領域における幸せの提供」

- 健康
- 安全・安心
- 便利・快適
- 環境

技術革新による競争力強化と
環境負荷低減の両立

ダイセル式生産革新・自律型生産システム
マイクロ流体デバイスプラント
ナノダイヤモンドによる太陽光超還元®

VISION AND MATERIALITY

ビジョンとマテリアリティ

Contents

- 22 長期ビジョン『DAICEL VISION 4.0』
- 24 中期戦略
- 26 財務戦略
- 30 サステナブル経営とマテリアリティ
- 32 マテリアリティのKPIと実績一覧
- 34 ダイセルグループのカーボンニュートラルに向けた挑戦
- 36 TCFD提言に沿った情報開示
- 38 特集 研究開発 × 知的資本
- 42 特集 人的資本

長期ビジョン『DAICEL VISION 4.0』

サステナブルな社会と、ダイセルグループの事業成長の両立を目指して

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、実現に向けて歩みを進めています。

このページでは、当社グループが長期ビジョンに掲げた「循環型社会構築への貢献」のために実現したい4つの構造転換について紹介します。

長期ビジョンで目指す姿

サステナブル経営方針に沿って、持続可能な社会の実現と当社グループの成長を両立させていくには、これまでの大量生産・大量消費を当たり前とする社会構造を変えていく必要があると私たちは考えています。

そこで、長期ビジョンでは当社グループの強みを活かしながら、志を共にするパートナーの皆様と共に、これらの挑戦を通じて循環型社会の構築に貢献していきます。

長期ビジョン・中期戦略で掲げた、ダイセルが循環型社会構築に貢献するために実現する構造転換



1 新企業集団の形成

社会構造を変えていくためには、社会や環境のために新たな価値を共に創造できる集団(新企業集団)を形成することが不可欠です。モノづくりの観点で考えると、当社はお客様の最終製品に至る工程の一つにすぎません。その工程がいくつもつながり、サプライチェーンが成り立っています。そこでつながる各社の得意分野を掛け合わせれば、一社が試行錯誤する以上に、効率的なモノづくりが可能になり、さらにより良い製品や環境にやさしい製造方法を生み出すことができます。私たちが目指すのは、サプライチェーンが一体となり、共創という強みを持ったバリューチェーンに進化し、社会により大きな価値を提供することです。サプライチェーンでつながる垂直の連携に加え、同業他社のような水平方向での事業連携で多様なつながりを持つことをクロスバリューチェーンと呼び、そのような新企業集団を形成する道のりを、ダイセル単体→ダイセルグループ→パートナーへと共創範囲を広げる3つのオペレーション(以下、OP)に分けて示しています。

成長と加速曲線

【実現のためのオペレーション】

Operation-I(OP-I) 原ダイセル

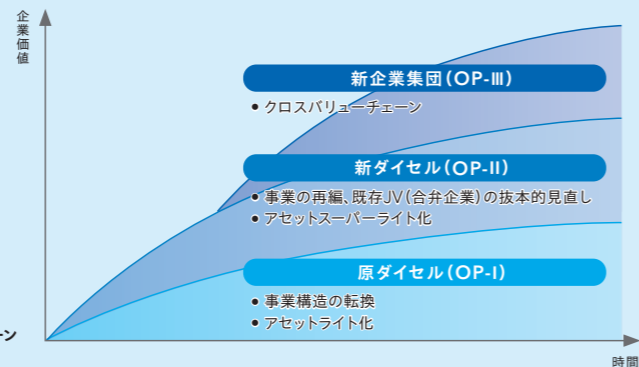
現状の事業に加え注力するドメインを含めた領域
 ●事業構造の転換(事業の選択と集中⇒価値提供型組織へシフト)
 ●アセットライイト化 ●OP-II/IIIの成長を加速させる構造改革

Operation-II(OP-II) 新ダイセル

既存事業の周辺領域でM&Aや提携による領域拡大
 ●事業再編、既存JVの抜本的見直し ●アセットスーパーライイト化
 ●OP-IIIが狙える高付加価値企業

Operation-III(OP-III) 新企業集団

垂直統合型のサプライチェーンに水平方向の統合を視野に入れたクロスバリューチェーン
 ●M&Aにこだわらず、多様なつながりでNo.1サプライチェーンを構築



2 新バイオマスプロダクトツリーの実現

当社が得意としてきた酢酸セルロースは、環境にやさしいバイオマス素材でありながら、その原料となるパルプの製造プロセスでは、大量のエネルギーを必要とします。この課題に対して当社では、大学との共同研究により、木材を穏和な条件で溶解する技術を確立しました。環境負荷を減らした製造工程は、酢酸セルロース事業のコスト競争力の向上や木材に含まれるセルロース以外の反応性に富んだ物質の抽出を可能にします。当社グループの既存事業やこれまでの知見を武器に、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創出に挑戦しています。

さらにこの技術を応用し、日本の国土のおよそ7割を覆う森林を再生可能資源として循環させる「バイオマスバリューチェーン構想」を掲げ、社会実装に向け取り組みを進めています。

<https://www.daicel.com/bvvc/>

3 カーボンオフセット・エネルギーオフセットの実現

重厚長大な工場を動かす化学産業は、一般的に「エネルギー多消費型の産業」と位置付けられています。当社グループでは、人や社会に役立つ製品を作るだけでなく、その製造プロセスも人や地球にやさしくしなければならないと考え、ダイセル式生産革新を基盤とした省エネルギーをはじめ、製造プロセスの革新や、排出したカーボンの再利用・有効活用を可能にする新技術を駆使してカーボンオフセット・エネルギーオフセットの実現に取り組んでいます。

pp. 34-37 ダイセルグループのカーボンニュートラルに向けた挑戦、TCFD提言に沿った情報開示

4 4つの注力領域における幸せの提供

社会トレンドやニーズの高まりに対し、当社グループの強みが活かせる4つの注力領域を定めています。創業以来培ってきたユニークな素材や技術を最大限に活用し、企業間の強みを次々と掛け合わせて、人々に幸せをもたらし続ける製品やサービスを提供します。

p. 16 製品・技術系譜から見た強み「創業以来培ったユニークな技術」

健康	環境
医療材料 ●DDS※/医療機器 ●医療機器/包装材料(エンジニアリングプラスチック) バイタルセンサー ●ナノダイヤモンド 腸内代謝物ベースの機能性食品素材 ●エクオール ●ウロリチン ●8-プレニルナリンゲニン	環境配慮型ソリューションビジネス グリーンケミカル ●既存自社ケミカルチェーンの見直し ●酢酸セルロース 真球粒子BELLOCEA® ●ファインセルロース ●新規セルロース誘導体
安全・安心	便利・快適
電気自動車向け対応 ●電流遮断器の量産化 ●インフレータ・電流遮断器の中国・欧米への拡販 企業間連携によるセンシング技術との融合 ●日常生活における安全機器への参入 ●転倒検知によるけが防止機器	加工技術の向上による新機能の開発・展開 ●フィルム技術 ●コーティング技術 無機有機複合電子材料 電子デバイス用途素材 ●オプティカルレンズなど

※ DDS…ドラッグデリバリーシステム

中期戦略

当社グループは、2025年度を最終年度とする中期戦略『Accelerate 2025』に沿って、ダイセルグループの収益力や事業創出力を向上させながら、価値共創範囲を広げる取り組みを進めてきました。2025年度、そして2026年度から始まる次期中期戦略期間も長期ビジョン『DAICEL VISION 4.0』実現の後半戦として、循環型社会構築への貢献という一貫したビジョンを掲げて各施策を推進していきます。

事業構造の転換を積極的に推進

現中期戦略期間においては、コロナ禍に始まり、地政学リスクの高まりや主要国の金融政策の動向など、当社グループを取り巻く環境は急激かつ大きく変化しました。このような環境下においても、グループの強みを活かして循環型社会構築に貢献しながら、企業として持続的な成長を続けていくために、全社戦略・事業戦略・機能別戦略に沿って様々な施策を行ってきました。中でも、従来の技術・製品分野別の事業組織から、注力する市場に主眼を置いたマーケットイン型の組織（SBU制）への体制変更や、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であるポリプラスチックの完全子会社化など、ポートフォリオマネジメントに沿った事業構造の転換を積極的に推進してきました。ポリプラスチックにおいては、事業シナジーの拡大に努めるとともに、当社グループの成長牽引事業と位置付け、積極的な増産投資による事業拡大に取り組んできました。同じく成長牽引事業であるセイフティ事業においても、生産地統廃合による収益構造の改善やインド・中国といった成長市場での増産など、さらなる拡販に努めています。

事業構造改革の経緯		
2020年4月	全社	事業組織改革（SBU制）
2020年10月	エンジニアリングプラスチック	ポリプラスチック完全子会社化
2022年10月	スマート	ダイセルビヨンド操業開始
2023年3～4月	メディカル・ヘルスケア セイフティ	医薬品開発製造受託事業譲渡 防衛事業撤退
2023年10月	メディカル・ヘルスケア セイフティ セイフティ	ダイセルメディカル設立 セイフティ生産地統廃合完了 インド生産拠点製造開始
2024年3月	エンジニアリングプラスチック	樹脂コンパウンド事業JV化
2024年12月	スマート	有機半導体事業撤退
2025年3～4月	マテリアル	富山フィルタートウ完全子会社化

アセットライト化・新事業創出は引き続き継続課題として認識

在庫を含む運転資金など、資産の圧縮によるバランスシートコントロールを通じたアセットライト化（経営効率の向上）を目標に掲げ、取り組みを進めてきたものの、大型増産投資などにより足元では有形固定資産の増加や、新プラント稼働に伴う戦略的な在庫の積み増しが発生し、一時的に資産が膨らんでいます。当社グループの棚卸資産の大半を占める酢酸セルロースにおいては、製法転換による原料在庫の圧縮を進めるなどの対策を進めていますが、継続課題として取り組んでいきます。

また、新事業創出においては、次世代育成事業であるメディカル・ヘルスケア、スマートの収益貢献が中期戦略計画に対し遅れ

ており、課題として認識しています。しかしながら、各事業において新製品の上市や、新領域への参入といった事業の種を育ててきており、早期実績化に向け取り組みを加速させていきます。同時に現中期戦略期間においては、重点項目として中長期的な時間軸で新事業や技術革新テーマの種をまき、研究開発や実装を推進してきました。これらのアイテムはエコロジーとエコノミーの両立に向けた当社グループの重点事項であり、次期中期戦略においても、アイテムごとの進捗状況に応じて最短で社会実装を狙うテーマへの積極的なリソース配分を行いながら、継続して取り組みを加速させていきます。

推進継続中の重点項目

- 自律型生産システムの横展開・加速
- バイオマスバリューチェーン
- マイクロデバイス レジストポリマー製造からの導入
- ナノダイヤモンドの機能修飾
- ビヨンドコーティングの推進（機能フィルム事業の新展開）
- 無機・有機ハイブリッド材料

事業ポートフォリオを意識した経営

事業ポートフォリオマネジメントによる事業構造改革を継続していきます。

基盤事業

あくなきコストダウンによる生産性向上と資本効率の追求により、安定的にキャッシュを創出し、ROIC向上に寄与することを目指します。

マテリアル事業 主力製品であるアセテート・トウのフル製造、フル販売を継続しながら、酢酸セルロース全体での製法転換を進め、在庫圧縮による資産効率の改善と品質改善による用途拡大・拡販により、基盤事業の競争力をさらに強化していきます。

成長牽引事業

積極的な増産投資による拡販で、EBITDAの拡大に貢献します。

エンジニアリングプラスチック事業 2024年度に実施したPOM、LCPの能力増強設備の早期フル稼働を実現するとともに、グローバル・マーケティング力を強化し、トップラインを伸長させます。さらに、次期中期戦略期間に控えるPOM、COCの増産によりEBITDAのさらなる拡大を加速します。

セイフティ事業 インド市場でのエアバッグ装着率増加に合わせた現地製造拠点の設備増強による拡販や、中国自動車メーカーによる衝突性能ニーズに応えた製品展開による市場シェアアップなど、販売機会を着実に捉え、トップラインを伸ばしていきます。

次世代育成事業

これまで種をまいてきたアイテムの早期収益化の実現と、新たなアイテム展開により、次の収益の柱を創出していきます。

メディカル・ヘルスケア事業 ライフサイエンス領域においては、新規投与デバイスの医療機器事業承認の早期取得ならびに製造・販売体制構築を核に、医療機器事業の立ち上げ、拡大を狙います。ヘルスケア領域においては、主力製品のエクオール調製需要増加に応じた増産と並行して、新製品の市場投入によるヘルスケア事業の本格的な収益化を実現します。

スマート事業 先端半導体（ロジック／メモリー）市場の需要増加を確実に取り込み、当社製品を半導体製造の後工程へも展開していきます。

各事業の成長戦略の詳細については、pp. 48-57 事業戦略をご覧ください。

キャッシュ創出力と
財務基盤を強化するとともに、
資本市場との積極的な対話を継続し、
持続的な企業価値向上を
目指します

常務執行役員 事業支援本部副本部長
同本部グループガバナンス・財務統括部長
SCM本部担当

根本 洋一



■ 高水準のキャッシュ創出力と健全な財務基盤を背景に、成長投資を推進

当社グループは、中期戦略『Accelerate 2025』において、基盤事業であるマテリアル事業の収益最大化を図り、それにより創出されたキャッシュを成長牽引事業であるエンジニアリングプラスチック事業やセイフティ事業、今後の成長ドライバーとなる次世代育成分野や研究開発へ投資し、トップラインを伸ばしながら、次の収益の柱となる事業を創出していく方針です。

2024年度は、一酸化炭素(CO)プラントのトラブル影響があったものの、海外を中心とする成長投資の効果が顕在化し、自動車関連市場や電子材料関連市場が回復基調であることや、為替影響などにより、EBITDAは過去最高水準となる1,024億円を達成しました。

2025年度は、主要製品の販売数量の増加、COプラントトラブルの解消やセイフティ事業の米国拠点の生産性改善などを見込んでいるものの、為替の円高進行によるマイナス影響、エンジニアリングプラスチック事業における一時的な定期修繕費用の増加により、EBITDAはやや減少する見込みですが、引き続き1,000億円に近いレベルを維持する計画です。

2026年度以降についても、エンジニアリングプラスチック事業におけるPOMやLCPの増産効果、セイフティ事業の拡販などにより、キャッシュ創出力を高めていきます。

これら自ら獲得したキャッシュと合わせ、外部借入や社債など有利子負債を有効かつ適切に活用し、成長投資に必要な資金を確実に調達できるよう、格付けなども意識した強固な財務体質を構築することも重要です。

財務安定性の確保と、資産効率の高いスリムで強靱なバランスシートの実現を目標に掲げ、現預金を中心とした手元流動性のコントロール、CCCを指標とする運転資金の圧縮、政策保有株式の計画的な削減など、グループ全体でバランスシートからキャッシュを創出する施策も推進しています。

	2023年度実績	2024年度実績	2025年度予想*
売上高	5,581億円	5,865億円	6,000億円
営業利益	624億円	610億円	540億円
営業利益率	11.2%	10.4%	9.0%
親会社株主に 帰属する当期純利益	558億円	495億円	540億円

	2023年度実績	2024年度実績	2025年度予想*
ROE	17.1%	13.8%	14.8%
ROIC	6.3%	6.1%	5.4%
ROA	7.0%	6.0%	6.6%
EBITDA	961億円	1,024億円	970億円

※ 2025年5月13日発表時点

■ 全社的なバランスシートコントロールに基づくキャッシュアロケーションの最適化

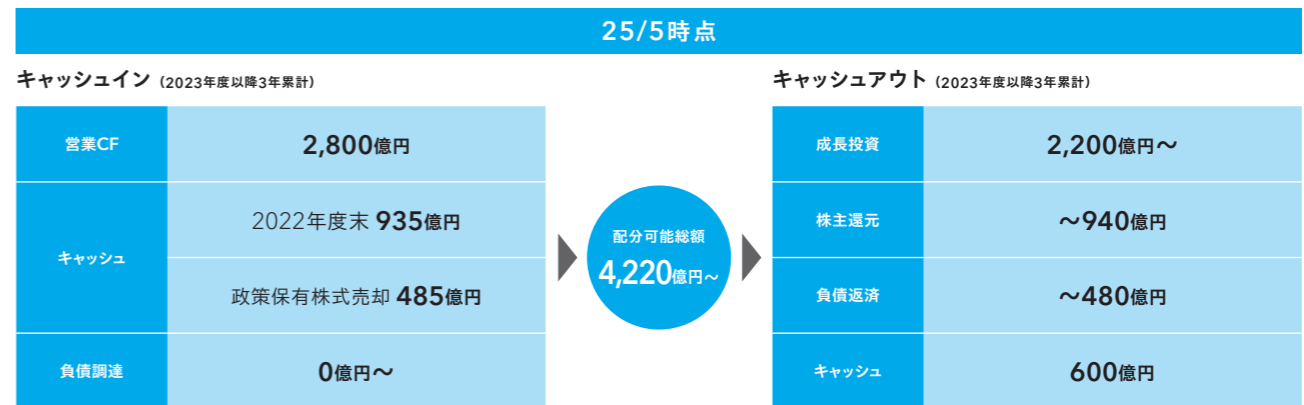
中期戦略におけるアセットライトの方針と資本収益性指標であるROE、ROIC、ROAの目標設定は、リターン最大化とならび、バランスシートコントロールによる資本効率の向上を重視するという意思を社内外に示したものです。

為替変動など外部要因を除き、現預金や在庫を含む運転資本、製造設備などの事業資産については事業部門、工場、各グループ企業が自らハンドリングすることができます。ROIC導入を機に、各当事者の事業資産に対する意識変革は着実に進んでいます。

例えば、棚卸資産に関しては、プラントの新增設に関する供給面でのリスクヘッジのために戦略的に在庫を積み増すなど特殊要因があったものの、生産現場による在庫削減、品質管理方法の見直し、酢酸セルロースの製法転換によるパルプの在庫縮減といった各種施策は着実に進展しています。今後、これらはROICの向上に寄与していくものと考えています。また、海外子会社も対象に運転資本のミエル化に資するツールを展開し、各グループ企業個々のバランスシートコントロールにも着手し始めました。

政策保有株式の縮減も継続しており、ここでも資産効率の向上を図ります。なお、政策保有株式残高(みなし保有株式含む)の連結純資産に占める比率は、2024年度には17.0%となり、2025年度末には12.3%にする計画です。

こういったグループとしてのアクションや、外部環境に応じた事業戦略の変更などによるバランスシートや経営指標への影響を常にシミュレーションし、キャッシュアロケーションも機動的に見直します。その見直し結果は定期的に開示し、成長分野への積極投資、株主還元強化など、当社の財務戦略をステークホルダーの皆様にご理解いただくことが重要だと考えています。



資本収益性には課題があるものの、次期中期戦略で取り組みをさらに強化していく

重要経営指標として設定しているROE、ROIC、ROAは、現状、各々試算した資本コストを上回り、スプレッドを確保しているものの、その水準には満足していません。

2024年度は、ROICはほぼ前年並みだったものの、事業構造改革による事業整理損など一時的な特別損失の計上により最終利益が減少したため、ROE、ROAはいずれも低下しました。2025年度にかけては、ROE、ROAは改善するものの、営業利益減益や固定資産の増加によりROICは低下する見通しです。これは中期戦略計画値には届かない水準であり、アセット(資産)、リターン(利益)共に課題を残している状況です。

このような状況に対し、資本収益性指標と資本コストの水準を定期的にモニタリングするとともに、取締役会ではその結果に基づき事業ポートフォリオマネジメントにおけるハードルレートの設定や、ポートフォリオの入れ替え・見直し、資源投下の判断など多岐にわたる議論が行われています。さらに、ROICツリーにより、ROICの要素を分解し、課題を現場レベルにブレイクダウンすることによって、社員一人ひとりが自らのアクションにつなげられるような仕組みを構築しています。これにとどまらず、次期中期戦略では、資本収益性の改善に向けた取り組みをさらに強化していきます。

資本市場との積極的な対話を継続し、企業価値向上につなげる

当社の株価に目を向けますと、2025年3月末時点のPBRは0.9倍程度と1倍を下回る水準となっており、課題であると認識しています。PBRをROEとPERに分解すると、ROE13.8%に対してPERが7倍程度と、依然としてPERの低さが目立っています。

当社の将来性に対する期待値が低いという表れでもあり、この点については基盤事業の安定性はもちろん、成長牽引事業として位置付けるエンジニアリングプラスチック事業やセーフティ事業の収益拡大および事業発展についてしっかりとご説明し、企業価値の向上に対する期待を持っていただくことが重要と考えています。そのためにも、IR情報発信の充実を図り、当社グループの成長戦略について定量情報を用いて、分かりやすくお伝えし理解を深めていただくこと、また、EPSの持続的な成長、キャッシュ創出力の向上に努めていきます。

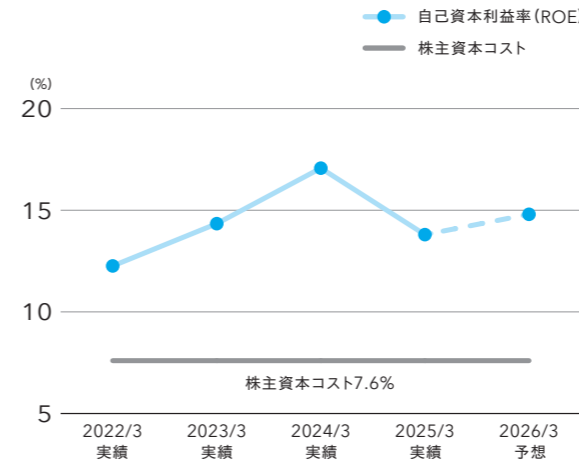
また、株主・投資家の皆様と、双方向コミュニケーションを強化し、企業価値向上のためのアクションにつなげていきたいと考えています。直近では、投資家・アナリストの皆様からいただいたご意見を踏まえ、2024年度より、株主還元方針として「総還元性向40%以上」に加え「株主資本配当率(DOE)4%以上」という目標を追加し、安定的かつ累進的な配当と機動的な自己株式取得を実施していく姿勢を明確にしました。加えて、2025年度より、役員報酬が企業価値向上に対する健全なインセンティブとして機能するよう、役員業績連動報酬の算定に用いる係数を「連結売上高・連結営業利益」から「連結売上高・EBITDA・ROIC」に変更しました。

今後も成長戦略の加速とそれを支える財務戦略を確実に推し進め、持続的な企業価値の向上に取り組んでいきます。

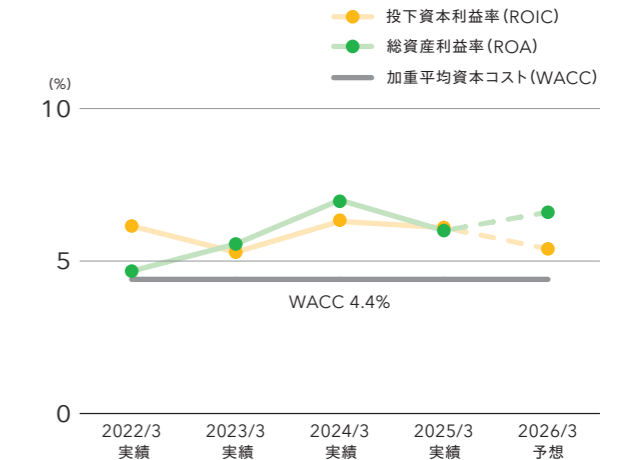
株主・投資家との対話状況

主な活動	2023/3	2024/3	2025/3
個別取材(1on1)	115件	162件	160件
海外ロードショー	0回	2回	2回
証券会社主催カンファレンス	1回	3回	3回
事業説明会	3回	2回	0回
工場見学会	0回	0回	1回
個人投資家向け説明会	2回	0回	1回

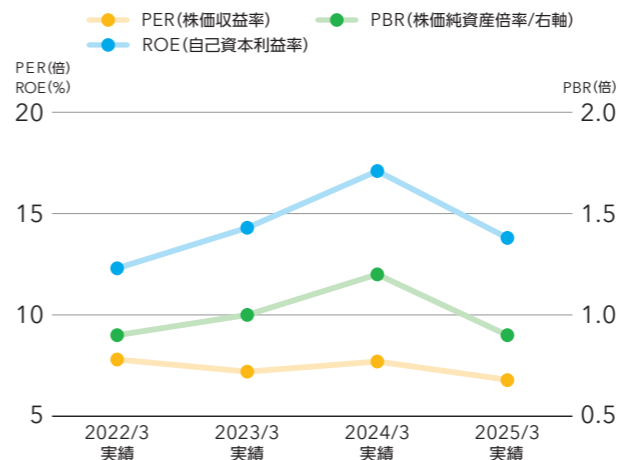
ROEの推移および株主資本コストとの関係



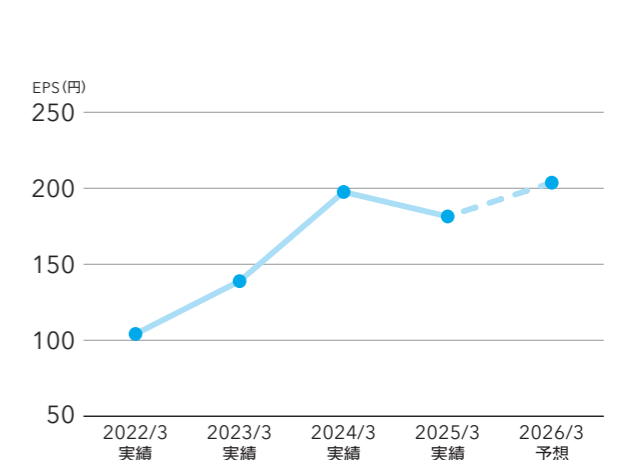
ROIC/ROAの推移およびWACCとの関係



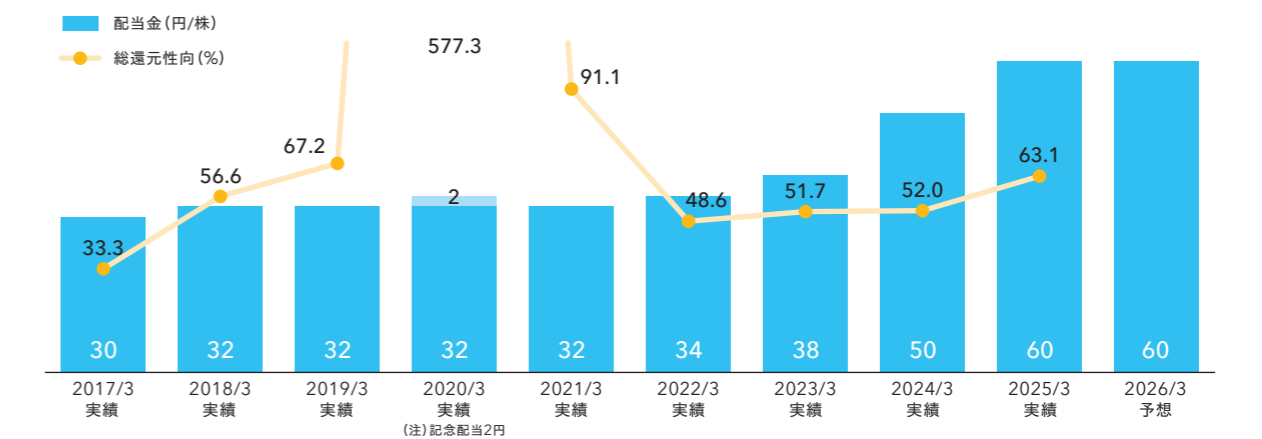
株価関連指標推移



EPSの推移



株主還元推移



サステナブル経営とマテリアリティ

当社グループは「サステナブル経営方針」に基づき、私たちのモノづくりや最重要基盤である「安全・品質・コンプライアンス」に対するこだわりを変えることなく、引き続き事業の選択と集中に取り組み、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。 [p. 05 サステナブル経営方針](#)

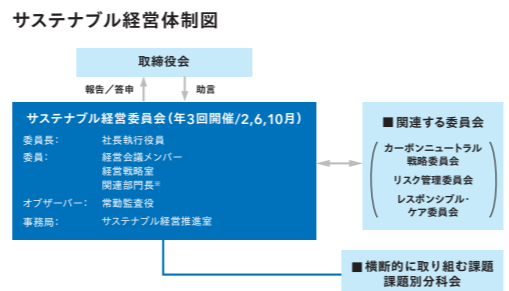
サステナブル経営体制

当社グループは社長を委員長とするサステナブル経営委員会(通常3回/年)を設置し、サステナビリティ重要課題(マテリアリティ)について経営レベルでの議論を行うとともに管理を行っています。さらに、LCA、調達など、サステナビリティに関連するテーマごとに立ち上げた課題別分科会では、各々の分科会において担当役員が責任者として関わっており、取り組みの強化や情報開示のさらなる充実に努めています。

また、マテリアリティに関連するKPI(重要業績評価指標)に対して、サステナブル経営委員会において定期的な進捗評価を行うことでCAPDサイクル※を回しています。取締役会は、KPIの進捗状況などについて、サステナブル経営委員会から定期的な報告を受け、当社グループのサステナビリティ推進状況を監督します。

2024年度は計3回サステナブル経営委員会を開催し、主にGHG排出量削減などの気候変動への対応、循環型社会構築への貢献認定制度(制度名:CycloVia)、DE&Iへの取り組みなどについて討議し、その内容について取締役会で報告しました。

※ CAPDサイクル…計画を起点とした活動では重要な事実を見落としてしまうおそれがあると考え、当社グループでは一般的なPDCAではなく、CAPDを改善サイクルとしています。



※ 議題に応じて、各SBU、工場・生産関連部門、グループ企業などから参加

Topic	評価項目
CycloVia※(循環型社会構築への貢献認定制度) 当社グループは長期ビジョン『DAICEL VISION 4.0』の中で循環型社会の実現を目指しており、主な事業機会として、「循環型社会構築に貢献する製品や技術」の需要の増加があると認識しています。この機会の獲得に向け、当社グループの循環型社会構築に貢献する製品や技術を認定する制度であるCycloViaの運用を2024年度に開始しました。本認定制度では、右表の評価項目にて評価を行い、サステナブル経営委員会が認定し、その開発や普及の促進を図ります。 また、当社グループにおいて本認定制度を積極的に運用し、私たちが目指す「循環型社会構築」への貢献度をミエル化する一つの指標として活用することを検討していきます。 ※ “Cycle”+“Via(ラテン語で「道」)”の造語。循環型社会構築への貢献に向けた道、方法としての取り組みを意味する。	循環型原料の使用 廃棄物の利用(アップサイクル) 再使用(リユース)可能 リサイクル可能 従来比較 環境保護・保全に貢献 省エネ・省資源に貢献 環境関連の認定・認証
	天然由来のバルブ(循環型原料)を主要原料として使用 天然由来のバルブ(循環型原料)を主要原料として使用 天然由来のバルブ(循環型原料)を主要原料として使用 天然由来のバルブ(循環型原料)を主要原料として使用 天然由来のバルブ(循環型原料)を主要原料として使用 天然由来のバルブ(循環型原料)を主要原料として使用 PEFC COC認定を取得 モノマテリアルへの貢献によりリサイクルが容易になり、プラスチック包装リサイクルによる廃棄物削減、樹脂原料削減、包装用樹脂製造エネルギー削減に貢献 ドイツの独立試験研究所のInstitut cyclos-HTPより、PE、PPとの混合・複合化においてメカニカルリサイクル可能な添加原料として認定取得 アメリカのプラスチックリサイクル業者協会(The Association of Plastic Recyclers)より、高密度ポリエチレンのリサイクル工程に悪影響を及ぼすことなくリサイクル可能との理由でCritical Guidance Recognitionの認定を取得
	酢酸セルロースから作られた球状粒子で、海中で分解されることが確認されており、環境負荷を軽減することが可能 一般社団法人日本有機資源協会のバイオマスマーク認定商品
	一般社団法人日本バイオプラスチック協会のバイオマスプラマーク認定商品
	一般社団法人日本有機資源協会のバイオマスマーク認定商品
	一般社団法人日本バイオプラスチック協会のバイオマスプラマーク認定商品
	一般社団法人日本有機資源協会のバイオマスマーク認定商品
	一般社団法人日本有機資源協会のバイオマスマーク認定商品
	一般社団法人日本有機資源協会のバイオマスマーク認定商品
	一般社団法人日本有機資源協会のバイオマスマーク認定商品
一般社団法人日本有機資源協会のバイオマスマーク認定商品	

マテリアリティ特定プロセス



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。

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。

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。

- 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指針・ダイセルグループ倫理規範など関連方針との整合性
- 関連部門からの意見集約

マテリアリティー一覧

1.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

サステナブル経営方針における製品(Product)・製造プロセス(Process)・働く人(People)の観点から、SDGsに代表される社会課題の解決に対して、当社グループの強みを活かして積極的に価値創造していく分野を明示しています。

分類	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
	スマート社会へのソリューションの提供
	安全・安心を社会へ提供 環境に貢献する素材や技術の提供
Sustainable Process 幸せを提供する環境	循環型社会構築への貢献
	気候変動への対応
Sustainable People 働く人の幸せ	DE&Iの推進
	人の成長のサポート

2.ダイセルグループの存立とガバナンスの基盤に関わるマテリアリティ

価値創造の前提となる安全・品質・コンプライアンスといった最重要基盤をE(環境)、S(社会)、G(ガバナンス)の分野ごとに取り上げています。

分類	マテリアリティ
Environment 環境	環境負荷の低減
Social 社会	保安防災と労働安全衛生
	化学品安全と品質の向上
	人権の尊重 働きやすい企業文化の醸成
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

マテリアリティのモニタリング

特定したマテリアリティについては、設定されたKPI・目標と共に定期的なサステナブル経営委員会における評価や取締役会での監督により進捗状況のモニタリングを行っています。

[KPIや実績の一覧はpp. 32-33を参照ください。](#)

当社のサステナビリティサイトでは、マテリアリティに関する詳細情報を含め、サステナビリティの取り組みを網羅的に開示しています。 <https://www.daicel.com/sustainability/>

サイトマップ (注) 青枠の項目は本報告書内にも要約した情報を掲載しています。★印は当社グループのマテリアリティです。

サステナビリティマネジメント マテリアリティ	環境(E)	社会(S)	ガバナンス(G)
レスポンシブル・ケア活動 方針一覧	環境マネジメント ★気候変動への対応 TCFD提言に沿った情報開示 ★廃棄物削減・リサイクル 化学物質の排出管理 水資源の保全 大気における環境管理 生物多様性保全	★人権の尊重 顧客満足と安全・安心 ★品質の向上 ★化学品安全 ★保安防災 物流安全 魅力ある職場づくり ★労働安全衛生 人に関する方針とガイドライン 心と身体の健康 ★人の成長のサポート ★DE&Iの推進 ★働きやすい企業文化の醸成 ★責任ある調達 地域・社会への貢献	★コーポレート・ガバナンス ★企業倫理(コンプライアンス) ★リスク管理 情報セキュリティ/情報管理 税務方針 バウダンダーワー覧 人財・ガバナンス関連データ集計対象 環境・労働安全衛生データ集計対象 認証一覧 ESGデータ集 GRIスタンダード内容索引 参画するイニシアティブ・外部からの評価

マテリアリティのKPIと実績一覧

特定したマテリアリティに対してKPIと2022年度、2023年度、2024年度の実績を一覧で示しています。

切り口	分類	マテリアリティ	内容	KPI	目標	2022年度実績	2023年度実績	2024年度実績	関連ページ
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	●医薬医療市場へのソリューション提供	●当社キラルカラムの医薬品分析法への採用件数 ^{※1}	●2025年度:95件(累計)	●88件	●113件	●124件	メディアカル コスメ・ヘルスケア
			●サステナブル素材の化粧品原料、健康食品の提供	●機能性食品素材の年間延べ提供人数	●2025年度:223万名(2020年度実績2倍)	●124万人	●169万人	●162万人	コスメ・ヘルスケア
		スマート社会へのソリューションの提供	●半導体プロセス用溶剤、レジストポリマーの提供	●先端半導体製造プロセスに不可欠な安全性の高い高沸点溶剤の新商品率 ^{※2}	●2025年度:23.9%	●3.2%	●7.7%	●8.4%	エレクトロニクス
		安全・安心を社会へ提供	●モビリティの安全・安心を守る製品の提供	●自動車一台当たりの当社安全装置の平均搭載個数 ^{※3} ●多様化する小型モビリティ ^{※4} や家庭内事故 ^{※5} を防ぐ新安全デバイス上市数	●2025年度:3個/台 ●2025年度:新安全デバイス提案 2030年度:2件	●2個/台 ●新事業企画検討中 2件	●2.2個/台 ●新事業企画 2件	●2.2個/台 ●新事業開発推進 2件	モビリティ
	Sustainable Process 幸せを提供する環境	循環型社会構築への貢献	●環境対応プラスチックなど環境負荷を低減する素材や技術の提供	●製品に含まれる循環型原料 ^{※6} の使用率 ●環境対応型(高生分解性など)酢酸セルロースの生産量	●2030年度:30%以上 ●2025年度:10,000~20,000トン/年	●15.9% ●7,993トン/年	●15.8% ●7,625トン/年	●16.5% ●8,282トン/年	環境・エネルギー
			●バイオマスバリューチェーン構築 ●廃棄物やCO ₂ の再利用	●天然素材を利用した資源循環システムの対外的な提案数	●2025年度:3件	●研究・開発中	●1件	●1件	バイオマスバリューチェーン
	Sustainable People 働く人の幸せ	DE&Iの推進	●生産革新、エネルギー革新、プロセス革新による、GHG排出量削減	●当社グループのGHG排出量削減率 ^{※7}	●スコープ1、2 2030年度:50%削減(2018年度比)	●1%増加	●3.5%削減	●0.5%削減	気候変動への対応
			●性別、年齢、国籍、障がいの有無に関わらず誰もがイキイキ働く職場の実現	●女性管理職比率 ^{※8} ●障がい者3年超在籍率 ^{※8} (1-入社後3年以内に離職した障がい者数/在籍障がい者数)×100	●2025年度:10%以上 ●95%以上を継続	●4.9% ●96.0%	●5.6% ●97.4%	●6.3% ●100%	ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョンの推進
Sustainable People 働く人の幸せ	人の成長のサポート	●専門性を磨く人材育成 ●挑戦する人を後押しする仕組みづくり ●公平性が高い評価システム構築	●人財育成に関する取り組み状況、人事制度見直し状況、キャリアセミナーや部門長向けマネジメント研修の導入・見直し状況 ^{※8}	●実績を開示	●社員のキャリア自律を支援する体制強化 -年代別キャリア研修として、30代、40代、50代を対象とした研修を実施 -人事担当部門にキャリア支援室を設置し、社員のキャリア相談に対応 -専門能力開発プログラム(事務系社員の人的育成)を開始 -部門長を対象に外部講師によるコーチング研修を導入 -全社員を対象としたAI教育を実施(有志) ●キャリアサポート費用の導入(3万円/人) ●上司向け研修の企画・実施			人の成長のサポート	
		●環境負荷の低減	●廃棄物削減とリサイクルの促進	●当社事業場および国内グループ企業の産業廃棄物の再資源化率	●2025年度:99%以上	●98.4%	●98.0%	●98.6%	廃棄物削減・リサイクル
ダイセルグループの存立とガバナンスの基盤に関わるマテリアリティ	Environment 環境	保安防災と労働安全衛生	●保安事故撲滅	●重大労災件数 ^{※8} ●重大保安事故件数 ^{※8}	●0(ゼロ)件を継続 ●0(ゼロ)件を継続	●0件 ●0件	●1件 ●0件	●0件 ●0件	保安防災 労働安全衛生
			●クライシスアセスメントによる被害の極小化	●過去トラブル(労災、保安防災)に基づいた安全教育実施率 ^{※8}	●100%を継続	●100%	●100%	●100%	
		●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	●RC関連法規の監査実施率 ^{※8} ●化学品規制違反件数 ●製品安全に起因したトラブル件数 ●顧客苦情への24時間以内の1次回答率 ^{※9} ●顧客説明完了25日以内達成率	●100%を継続 ●0(ゼロ)件 ●0(ゼロ)件 ●2025年度:100% ●2028年度:100%	●41% ●(2023年度からの取り組み) ●(2023年度からの取り組み) ●88.0%	●100% ●0件 ●0件 ●89.0% ●(2024年度からの取り組み)	●100% ●0件 ●0件 ●87.4% ●70%	化学品安全 品質の向上	
	Social 社会	人権の尊重	●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	●ダイセルグループに対する人権デュー・ディリジェンスの進捗率 ●サプライヤーに対する人権デュー・ディリジェンスの年次計画に対する進捗率	●2025年度:100% ●100%継続	●88.7%(2019年度~2024年度)国内19社/19社、海外28社/34社 ^{※10} ●(サプライヤーへの人権DD実施について計画立案、実施) ●(国内外のサプライヤーへ人権DD実施し、課題に応じてサプライヤーをフォロー、50件を改善)	●100%	●100%	人権の尊重
			●労働時間短縮と有給休暇取得率向上 ●柔軟な働き方への支援 ●社員の健康促進	●連続休暇取得率 ^{※8} (年一回5日連続休暇) ●男性育児休業取得率 ^{※8} ●社員の健康促進に関する取り組み状況 ^{※8}	●2025年度:100% ●2025年度:100%	●56.3% ●97.9%	●72.3% ●89.3%	●69.2% ●94.1%	働きやすい企業文化の醸成
		働きやすい企業文化の醸成	●社員の健康促進	●社員の健康促進に関する取り組み状況 ^{※8}	●実績を開示	●健康経営専任組織として「グループ健康サポートセンター」を設置し、社員一人ひとりのココロ・カラダの健康づくりを全社、事業場別、職場別、個人別の4つの階層で推進 ●スポーツイベントの開催など、社員に加え、家族、取引先、地域住民も含め、一人ひとりが心身共に健康であることを目指した健康経営を推進 ●ベビーシッター補助制度を拡充 ●「育児休業とらのまき」を対象となる社員と上司に配布 ●6年連続して「健康経営優良法人(ホワイト500)」の認定を獲得 ●2年連続して「スポーツウェルカンパニー」の認定を獲得			
		責任ある調達	●サプライチェーン全体のCSRレベル向上	●持続可能な調達率(2024年度に新規設定) 2024年度版SAQを実施し、当社グループ基準①を満たすサプライヤー②を100%にする ①基準点(重要9項目で4点以上、その他24項目で3点以上) ②購買金額の85%以上および重要原料の取引先(165社) ※以下の旧KPIは2023年度に達成 <過去の目標/実績は()内に記載> 「SAQの結果、弊社基準点を満たす原燃料サプライヤーの割合」	●2025年度:100% (2023年度:100%)	●(79%)	●(100%)	●62%	責任ある調達
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	●コーポレートガバナンス強化	●取締役会による監督機能強化の取り組み状況 社外取締役および社外監査役による取締役会評価結果目標(満点5点) ●経営判断を要する重要性の高い案件に対し、法的視点よりチェック、対応がなされている率	●平均4.0点以上 ●100%を継続	●(2023年度からの取り組み) ●100%	●4.4点 ●100%	●4.3点 ●100%	コーポレート・ガバナンス	
		●コンプライアンス徹底 ●リスク管理強化	●ヘルプライン通報件数 ●コンプライアンス違反を発見した際に迷うことなくヘルプラインに通報できるとされる従業員の比率 ^{※11} (=ヘルプライン通報訓練を経験した社員の比率)	●実績を開示 ●2025年度:100%	●76件 ●10%	●102件 ●18%(1,074名)	●126件 ●97%(通算5,988名)	企業倫理(コンプライアンス)	

※1 対象:日本、米国、欧州の薬局方 ※2 安全性の高い高沸点溶剤:MMPGACなどの溶解性が高く、低毒性の電子材料用溶剤 ※3 対象:日系自動車メーカー向け製品 ※4 自転車やシニアカー、電動キックスクーターなど ※5 屋内での入浴時の漏水、乳児の窒息、転倒・転落など ※6 循環型原料:バイオマス原料、大気中のCO₂の利用、廃棄物の再使用、リサイクル 対象:ダイセル、ポリプラスチック、ダイセルミライズの主要樹脂材料 ※7 2050年 カーボンニュートラル実現(スコープ1、2、3) ※8 対象範囲:当社 ※9 対象範囲:当社国内製造拠点 ※10 グループ企業の母数は2024年4月時点の人権デュー・ディリジェンス対象候補の企業数を記載 ※11 対象範囲:当社および国内グループ企業

ダイセルグループのカーボンニュートラルに向けた挑戦

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の低減はもちろん、カーボンニュートラルに向けた実効性の高い解決策の創出に取り組んでいます。

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、エコロジーとエコノミーが両立したモノづくりを実現するための3つの切り口による当社グループの取り組みを紹介します。

GHG排出量削減の中長期目標

当社グループではSBT※の1.5℃基準に沿った中長期目標を設定しています。

2050年 カーボンニュートラルの実現

対象範囲：ダイセルグループのスコープ1、2、3

2030年 GHG排出量50%削減（2018年度基準）

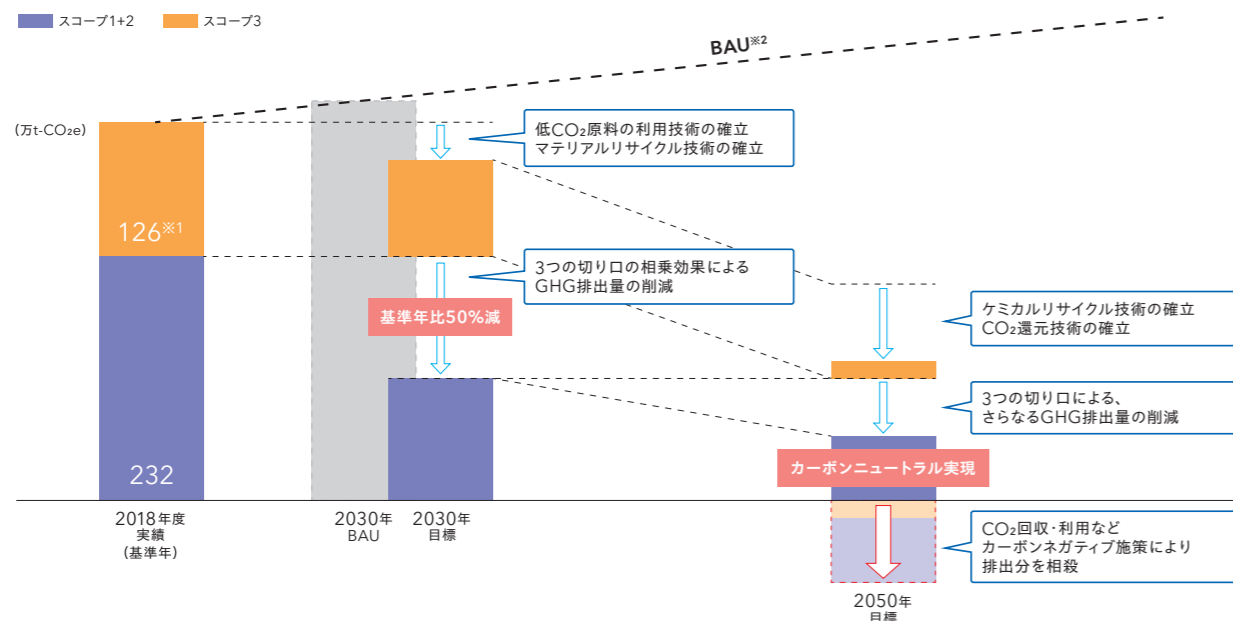
対象範囲：ダイセルグループのスコープ1、2

※ Science Based Targets…科学と整合した目標設定

カーボンニュートラル実現に向けた考え方とロードマップ

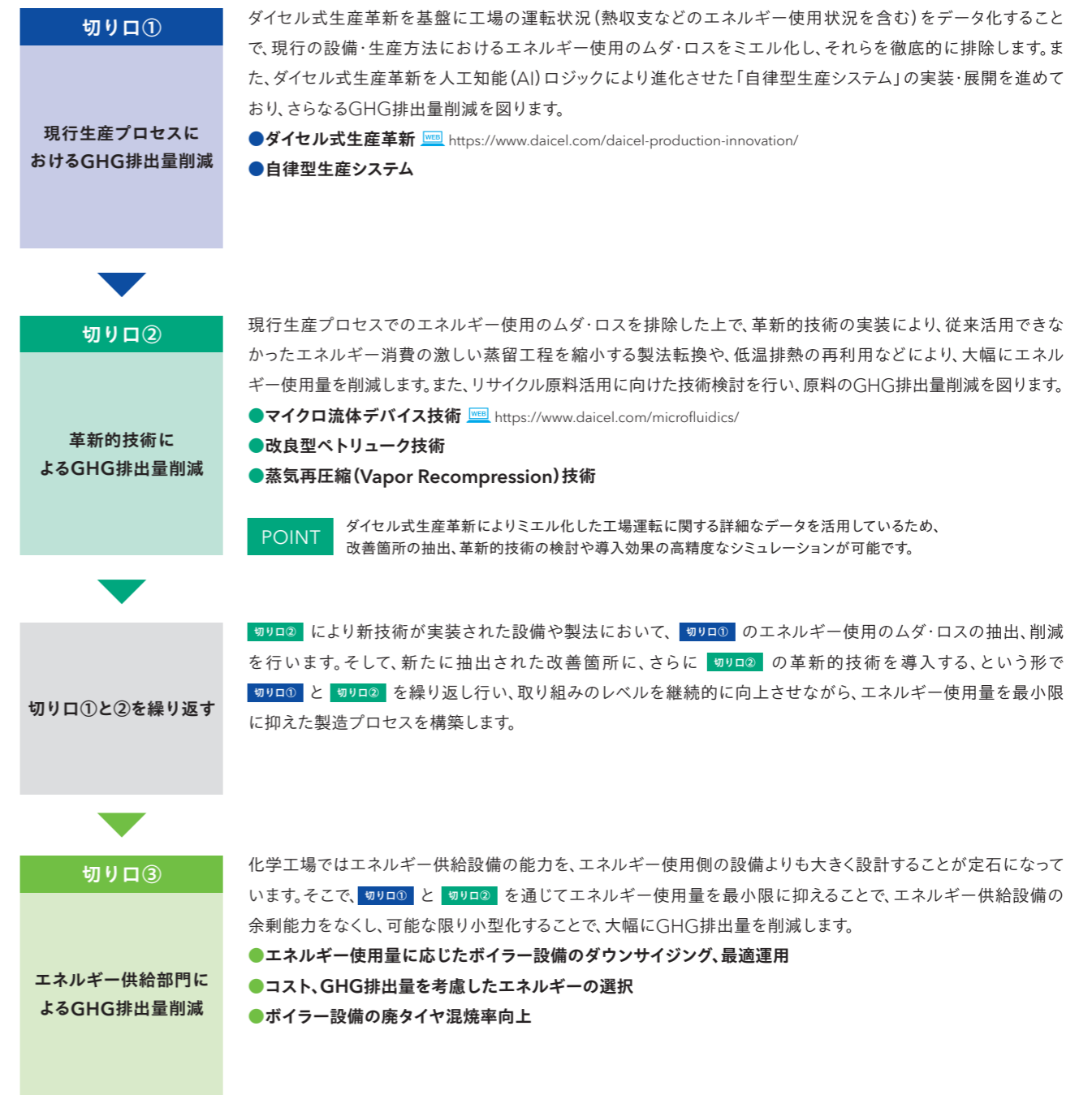
当社グループは、長年にわたり3つの切り口（次ページ参照）から省エネルギーやGHG排出量削減に取り組んできました。中期目標の達成に向けては、3つの切り口からGHG削減に寄与するアイテムを抽出し、具体的な削減量を算出した上で、ロードマップを作成し、ローリングを行っています。個別のアイテムや削減量は非開示ですが、インターナルカーボンプライシングも反映した投資対効果も考慮し、実現可能性の高いアイテムから実行に移していきます。

ロードマップ



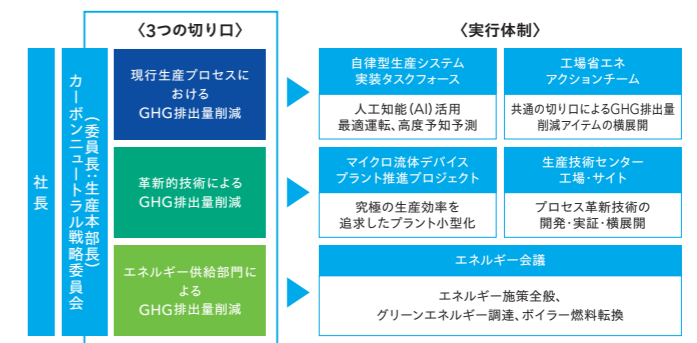
※1 スコープ3の算出は2019年度より開始しているため、暫定的に2019年度の実績を記載しています。また、スコープ3の算出においては、順次カテゴリ・パウンドガリの拡大に取り組んでいます。
 ※2 Business as Usual…追加的な対策を講じなかった場合のGHG排出量

3つの切り口によるGHG排出量削減 <https://www.daicel.com/sustainability/environment/climate-change.html#anc-5>



GHG排出量削減の推進体制

当社グループの省エネルギーおよびGHG排出量削減を推進する、社長直轄の「カーボンニュートラル戦略委員会」を設置しています。委員会は、生産部門を統括する担当役員を委員長に、国内の生産部門・エネルギー部門・コーポレート部門の代表者で構成し、3つの切り口を通じて地球環境と共生する循環型プロセスの構築に取り組んでいます。なお、中長期目標達成に向けて適切な投資計画を立案・遂行するため、2025年4月に、インターナルカーボンプライシングを導入しました。



TCFD提言に沿った情報開示

2021年11月に当社グループはTCFD提言に賛同しました。TCFD提言に沿って気候変動に関する「ガバナンス」「戦略」「リスク管理」「指標および目標」の各項目について開示を進めており、2023年度には主要事業領域におけるシナリオ分析を実施しました。

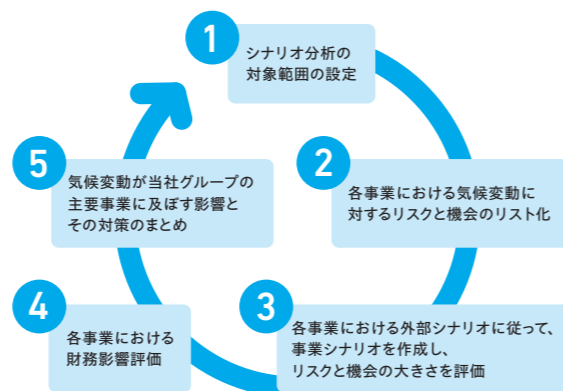


ガバナンス

気候変動への対応は、経営レベルで議論を行っています。2024年度に3回開催したサステナブル経営委員会では、主に気候変動への対応として、循環型社会構築への貢献認定制度（制度名：CycloVia）の導入、GHG排出量削減の取り組み、インターナルカーボンプライシング制度の導入などについて討議し、その内容を取締役会で報告しました。

戦略

ダイセルグループは、気候関連リスクおよび機会を踏まえた戦略や組織のレジリエンスについて検討するため、国際エネルギー機関（IEA）や気候変動に関する政府間パネル（IPCC）による気候変動シナリオを参照して以下の手順にてシナリオ分析を実施し、2030年時点での影響を考察しました。



シナリオ分析実施手順

シナリオ分析は右記の手順で実施しています。

シナリオ分析の対象範囲の設定条件と概要

①シナリオ分析対象

当社グループの主要事業領域として、以下の事業を評価対象としました。

- エンジニアリングプラスチック事業（ポリプラスチック）
- 酢酸セルロースを中心としたアセチル事業（マテリアルSBU）
- セーフティ事業（セーフティSBU）

②時間軸

2030年時点での移行リスク、物理リスク、移行機会を検討しました。

③想定するシナリオ

IPCCやIEA等の情報をもとに、「脱炭素化が進んだシナリオ（1.5℃/2℃シナリオ）」と「脱炭素化が進まないシナリオ（4℃シナリオ）」の2つのシナリオを想定し、それぞれリスクおよび機会を検討しました。

4℃シナリオと1.5℃/2℃シナリオの2030年時点での気温の上昇はいずれも1.5℃程度で大きな差はないことから、2030年時点での物理リスクは1.5℃シナリオ（一部、2℃未満シナリオ）、4℃シナリオ共に同程度と想定されます。このため、物理リスクについては、2つのシナリオそれぞれについて区別せず、2030年時点では同じ状況であると予測しました。

シナリオ概要

	1.5℃/2℃	4℃
社会の変化	<ul style="list-style-type: none"> ● 今世紀末の平均気温上昇を1.5/2℃未満に抑えるため、大胆な法規制の施行、技術革新が進められる ● 全世界で脱炭素社会実現に向けた取り組みが実施され、環境性能（低環境負荷）がQCDと並ぶ顧客提供価値となっている ● 化学産業においては、脱炭素社会に適応できない企業・事業は淘汰され、統合が進むことで原燃料調達リスクが増える ● 環境政策へのコンプライアンス違反への社会の目が厳しくなる（顧客からの取引停止条件となっている） ● 再生可能エネルギー比率が高まることによって、電力供給が不安定化する 	<ul style="list-style-type: none"> ● 欧州を中心とした大胆な法規制を早期施行する地域と新興国を中心とした経済成長を重視し、厳しい規制の導入が遅れる地域とで分断され、結果的にGHG排出削減が進まない ● 環境性能（低環境負荷）を評価する顧客が限定される ● 化石燃料・化学産業においては積極的な投資が行われず、設備老朽化を機に統合が進むことで原燃料調達リスクが増える ● 環境政策へのコンプライアンス違反への社会の目が厳しくなる（一部顧客からの取引停止条件となっている） ● 一部地域では再生可能エネルギー比率が高まることによって、電力供給が不安定化する
技術革新	<ul style="list-style-type: none"> ● CCU[※]や資源循環（サーキュラーエコノミー）に関する技術が盛んに開発され、2030年に実用化されている ● 省エネ技術や省CO₂技術への投資が盛んになり、技術取得の有無がコスト競争力に直結する 	<ul style="list-style-type: none"> ● エネルギー価格上昇により、省エネ技術への投資が盛んになり、技術取得の有無がコスト競争力に直結する
気候の変化	<ul style="list-style-type: none"> ● 台風・洪水などの災害の規模が拡大する ● 異常気象として、高温化が進む 	<ul style="list-style-type: none"> ● 台風・洪水などの災害の規模が拡大する ● 異常気象として、高温化が進む

※ Carbon dioxide Capture and Utilization…二酸化炭素回収および有効利用

はじめに	ダイセルグループの強み	ビジョンとマテリアリティ	事業戦略	持続可能な成長を支えるガバナンス	資料
------	-------------	--------------	------	------------------	----

シナリオ分析の実施結果 - リスクと機会 -

分析を行った事業における気候変動に対するリスクと機会、その影響度および対策案は下表の通りです。

リスク/機会	カテゴリ	内容	全体		エンブラ事業		アセチル事業		セーフティ事業		対応
			4℃	1.5/2℃	4℃	1.5/2℃	4℃	1.5/2℃	4℃	1.5/2℃	
移行リスク	政策・法規制	炭素価格（税）の導入・強化により、操業コストが上昇	●●	●●●	●●	●●●	●	●●●	●	●●●	GHG排出量削減目標（2018年度比総量50%減）実現に向けた活動推進 ICP導入によるリスクの定量化
		炭素価格（税）の導入・強化により、上流取引先のコスト増が価格転嫁され、調達コストが上昇	●●	●●●	●●	●●●	●	●●●	●	●●●	サプライヤーと協働でGHG排出原単位削減を推進することで影響を低減 低GHG原材料への切り替え
		欧州炭素国境調整措置など、各国の炭素排出目標・政策による温室効果ガス排出の規制強化	●●	●	●●	●	-	-	●	-	GHG排出量削減目標（2018年度比総量50%減）実現に向けた活動推進 省エネ、低GHG原材料への切り替え、調達先を変更
移行機会	市場	低炭素社会実現に向け、石化由来原材料などの価格変動	●●●	●●●	●●	●●	●●●	●●●	●	-	在庫管理の最適化 複数購買化、処方による原料シンプル化、製造技術向上による品質均一化の推進
		省エネ、生産性向上のための設備投資コストの増加	●●	●●	●●	●●	●●	●●	-	-	処方設計・テクニカルサービス技術・ノウハウ開発を加速することでリスクを解決
		気候変動に対するリスク・機会の特定とその対応、環境経営に関する情報開示要求の高まり	●	●	●	●	-	-	-	-	環境対応に関する体制・仕組み強化 変化する社会の要求に合わせた環境関連の情報開示を継続
物理リスク	慢性/急性	異常気象による災害の激甚化（豪雨、洪水、台風）による、操業停止や原材料、製品の損傷 サプライチェーンの停止	●	●	●	●	●	●	●	●	気候変動に対するBCP強化
		平均気温の上昇による、労働条件の悪化や感染症蔓延	-	-	-	-	-	-	-	-	-
移行機会	市場	環境配慮型製品など新規市場拡大（生分解性プラスチック、EV、再エネ、リサイクル、水資源保護）	●●●	●●●	●●	●●	●●●	●●●	●●	●●	リサイクルビジネス（リコンパウンディング事業）の開発 低GHG製品の開発（CCU技術活用、バイオ原料製品開発） 酢酸セルロース機能化、新規ファイナセルロース開発、BIC ^{※1} 案件事業化 EV向け電流遮断装置の市場開拓 CycloVia ^{※2} の運用
		資源の効率性	省エネ、生産性向上による操業コストの削減	●●●	●●●	●●●	●●●	●●●	●●●	●	●
その他低減活動 ^{※3}			●●	●●●	●●	●●●	●	●●●	●	●●	

(影響度) ●●●…百億円以上、●●…数十億円、●…十億円以下、-…ほとんど影響なし
 ※1 バイオマスイノベーションセンター…バイオマス資源の原料化に取り組む当社部門 ※2 CycloVia…社内認定制度である「循環型社会構築への貢献認定制度」の制度名
 ※3 その他低減活動…GHG排出量50%削減（スコープ1、2）のための投資、GHG排出量削減による炭素価格の影響を低減、低GHG原材料への転換、サプライチェーン全体の低減活動など

リスク管理

気候変動は、サステナブルな経営における重要なリスクと捉え、当社グループのリスク管理体制の下、リスク評価、対応とその実施状況の確認を行います。重大な課題に対しては、サステナブル経営委員会にて詳細な検討を行います。

[WEB リスク管理](https://www.daicel.com/sustainability/governance/risk-management.html?id=anc-2) https://www.daicel.com/sustainability/governance/risk-management.html?id=anc-2

指標および目標

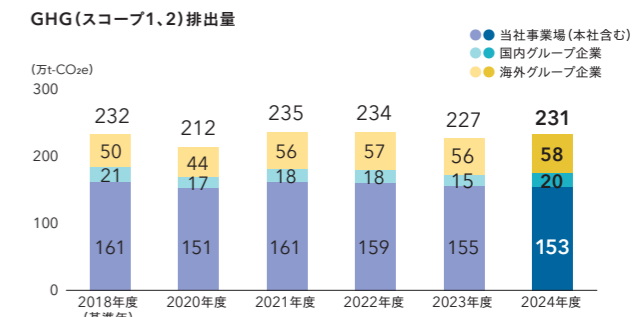
当社グループでは、マテリアリティ15項目の中に、「気候変動への対応」、「環境に貢献する素材や技術の提供」、「循環型社会構築への貢献」を挙げており、それぞれKPIを設定しています。「気候変動への対応」においては、「2050年カーボンニュートラル」の達成に向け、GHG排出量削減目標を達成するため、省エネルギー対策をさらに発展させていきます。また、2025年1月に社内認定制度である「循環型社会構築への貢献認定制度（制度名：CycloVia）」を導入し、さらに、2025年4月にインターナルカーボンプライシング制度も導入しました。これらの制度をリスクと機会の指標として活用するなどにより、新たな仕組みを構築していきます。

pp. 32-33 マテリアリティのKPIと実績一覧

当社グループは、サステナブル経営方針の中に地球環境と共生する循環型プロセスの構築を掲げています。引き続き低炭素経済に貢献する製品やサービスについて議論を重ね、より良い指標と目標の設定を検討していきます。

GHG排出量削減の2024年度実績

当社グループの2024年度GHG排出量は、電力自己託送など排出量削減に向けた取り組みを進めているものの、国内グループ企業の一部工場での稼働増、海外グループ企業のプラント新設などにより、対前年度比1.9%増の231万トン-CO₂eとなりました。



社内外リソースの最大活用で、 事業化に向けた研究開発を徹底します



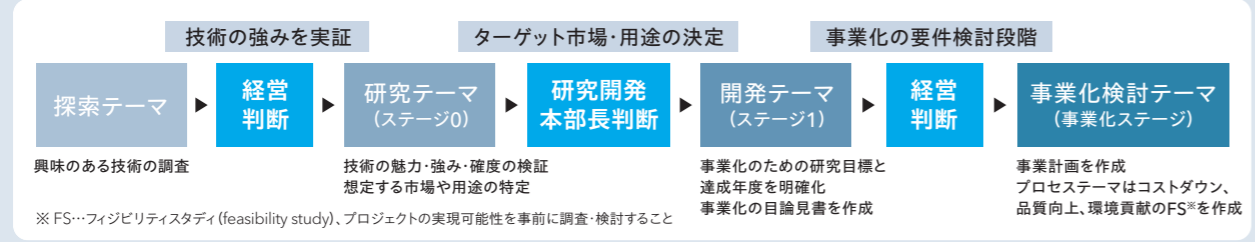
取締役、専務執行役員
研究開発本部長、知的財産センター担当

塩飽 俊雄

研究開発本部のミッションは、マーケットニーズを理解し、お客様と向き合いながら技術を確立させ、時間軸をもって新事業の創出や製品開発を行うことです。

現中期戦略では、大学やパートナー企業との共創により、木材の穏和溶解による新バイオマスプロダクトツリーの創出、ナノダイヤモンド触媒によるCO₂の還元技術の確立、化学反応を名刺サイズのガラス基板上で行うマイクロ流体デバイスプラントといったエコロジーとエコノミーを両立させる中長期的な研究テーマを進捗させてきました。しかし、足元では既存事業に近い研究テーマを事業化まで押し上げられていないという課題があります。研究は自由な発想の下、活発に取り組むものですが、同時にビジネスの視点を持ち、事業化に向け確実にステージアップしていく規律が問われます。より事業化に向けた研究を徹底していくため、2024年4月に研究開発本部を新設し、コーポレートの研究部門を集約した上で、全社共通の研究テーマのステージ管理とタスクフォースチーム制度を導入し、運用を開始しました。

ステージ管理の導入によるメリットは、それまで各組織で個別に管理・推進していた全社の研究テーマを「探索>研究>開発>事業化検討」という共通のステージに分類し、一元的に管理できるようになったことです。またステージアップに必要な条件を明確にすることで、事業化検討のタイミングで経営判断の下、研究開発以外のマーケティングや生産技術といった社内リソースを効果的に巻き込めるようになりました。



事業化が目前に迫るテーマには、複数部門から必要なスキルを持つ専任者を集め、クロスファンクショナルで社会実装を進めるタスクフォースチーム制度を取り入れました。新事業の創出は研究開発部門だけでなく、全社リソースの最適活用が必要で、従来難しかった、既存事業を担う他部門のリソースを新事業の立ち上げに投入できるようになり、オールダイセルで貪欲に事業化に向けた研究開発を進めていきます。

社内リソースを最大限活用しながらも、研究を進める上で新たな要素技術が必要になるケースも多々あります。研究テーマの社会実装は当社の領域ですが、そこまでに必要な要素技術の獲得を、専門領域に応じて各大学やパートナー企業の力を借りて共同研究しています。互いの強みを掛け合わせ研究を進めることで、難易度の高い課題をより効率的に解決していきます。

また、研究開発には知的財産の活用も欠かせません。知的財産センターの担当役員として、IPランドスケープの社内浸透を進め、さらなる知財情報の全社活用を促進していきます。同時に、従来の自社技術の保守という切り口での特許出願から、IPランドスケープの結果を踏まえた戦略的な特許出願やポートフォリオの構築にも取り組み、事業を守り強くする、Proactiveな知的財産活動を展開していきます。

タスクフォースチームで挑む、生分解性プラスチックCAFBL®の新市場展開



TFTメンバーによる技術開発風景

当社の主力製品のひとつである酢酸セルロースは、自然由来の原料から製造され、高い生分解性を持つ、環境と人体にやさしい素材です。当社では長年培った製造技術により、置換度・重合度をコントロールし、従来の品質を保ったまま、海水中での分解速度を大幅に向上させた酢酸セルロースCAFBL®を開発しました。現在、カトラリーや釣り具用途に使用され、海や土壌に流れ出るプラスチックごみ問題の解決素材として期待されています。

足元ではさらなる新市場展開を狙い、グループ第一弾となるタスクフォースチーム(以下、TFT)を設置し、ポリウムゾーンである幅広い食品用途に入り込むために、樹脂のパリエーションの拡充と、マーケットニーズに見合うコストを実現する新規製造プロセスの開発に取り組んでいます。TFTは、合成技術に精通した研究開発本部、既存グレードの開発過程を熟知したマテリアルSBU、樹脂の性能評価スキルを持つエンジニアリングプラスチック事業を扱うグループ企業のポリプラスチックという部門・組織横断型のメンバーで構成されています。開発に必要な要素技術を持つ人財を専任でチーム化することで互いの強みを掛け合わせ、迅速かつ推進力のある開発を実現しています。加えて、TFTメンバーをハブとして質の高いコミュニケーションを行うことで、彼らの所属する各組織内に蓄積した知見を効率的に活用するなど、組織間の接地面の広がりも強みにしています。

酢酸セルロースの新市場展開における課題は、製品の最終用途によって、酢酸セルロースを成形加工可能な範囲にプロセス温度を下げるために使用している可塑剤の成分が溶出してしまうという点でした。それに対しTFTでは、可塑剤の働きをする置換基を分子構造内に組み込み、溶出を防ぐことで幅広い食品用途への使用が可能となるグレードの開発を進めています。足元ではラポレベルでの技術確立に成功し、マーケティング部門とも連携して顧客との対話を重ねながら、用途に応じた溶出性以外の細かな機能設計の作り込みを進めています。同時に量産化に向けて、競合素材となる汎用プラスチックともコスト面で戦えるよう、新規製造プロセスの開発による生産効率の大幅な向上を目指し、金沢大学との共創を進めています。

CAFBL®の詳細はこちら https://www.daicel.com/cell_ac/

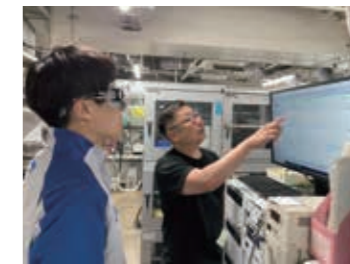
ダイセルが軸となり複数大学と共に取り組む、セルロース新素材の社会実装

当社では、研究テーマの社会実装に向け必要な要素技術を獲得するために、専門領域に応じて各大学やパートナー企業の力を借りた共同研究を積極的に行っています。その中の一つが、京都大学・金沢大学と共に取り組むセルロース新素材の社会実装です。

新素材のMolecular Cellulose Assembly(分子性セルロース集合体)は、木材に含まれるリグニンやヘミセルロースを選択的に溶解し、セルロースを分離させる新技術を用いて作られる素材です。分離されたセルロース分子は緻密な集合体を形成しており、軽量・高弾性・高強度という特徴を持ちます。従来、溶けにくいバイオマス高分子である木材からセルロースを分離させるには、高温高圧処理によるパルプ化など、エネルギー多消費な複数の製造工程が必要でした。新技術でははるかに穏和な条件かつシンプルな工程でセルロースを分離できる上、木材の化学反応条件を調整することで分離するセルロースの構造をコントロールし、狙った機能を発現できます。

この技術は、複雑な木材の構造に適した触媒や分子変換法を開発する京都大学・中村研究室と共同で確立し、研究が続いています。足元では、社会実装に向け当社が持つ酢酸セルロースの製造や量産実績を強みに、スケールアップの技術検討を進めており、2025年5月には金沢大学内の共創拠点BGIC※にて、研究開発部門ならびにエンジニアリング部門のメンバーが連携し、量産化に向けた第一歩となる試験製造設備の運転を開始しました。さらにセルロースの機能化技術に強い金沢大学の複数の研究室との共同研究により、高付加価値領域での用途展開の検討を進めています。ダイセルが軸となり、専門領域が異なる複数の大学・研究室と役割を分担しながら連携することで、社会実装に至るまでの各種課題に対するソリューションの幅を広げ、2030年度までにセルロース新素材の商業化製品第一弾の上市を目指し、取り組みを加速させていきます。

※ BGIC…バイオマス・グリーンイノベーションセンター



京都大学・中村教授との研究風景



スケールアップ設備

事業創出・強化のための 知的資本の活用

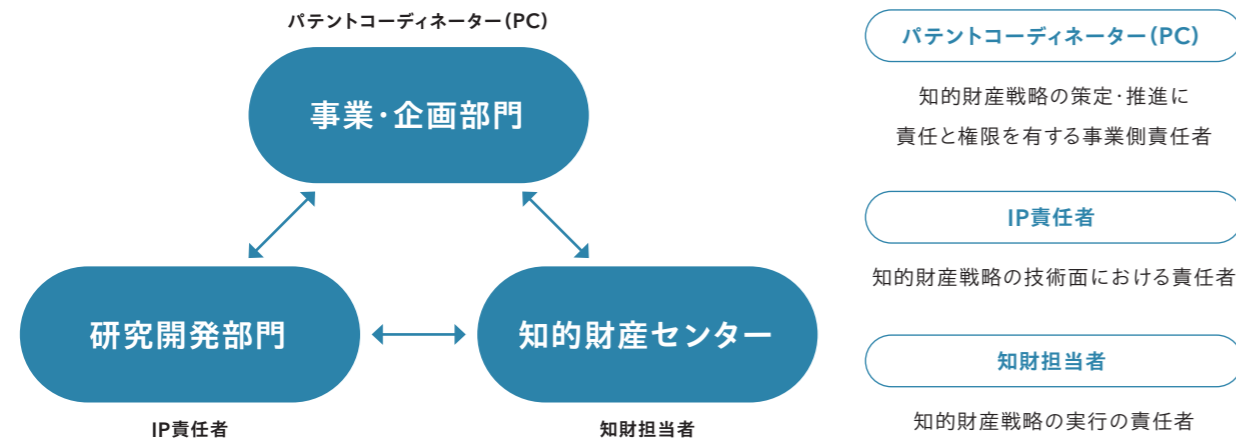
ダイセルグループは「価値共創によって人々を幸せにする会社」という基本理念を掲げています。志を同じくする多様なパートナーと共に、社会のニーズに応じた価値を提供し続けるため、知的財産や無形資産に積極的に投資し、活用しています。

基本的な考え方と推進体制 ～事業を強くする「Proactive IP」～

当社グループの知的財産センターは、「Proactive IP (攻めの知的財産活動)」というスローガンを掲げています。これは、第三者が保有する知的財産を尊重するとともに、当社グループが保有する知的財産(特許権、実用新案権、意匠権、商標権、ノウハウなど)の保全・確保といった、「守り」の知的財産活動に留まらず、グローバルな視点で将来を見据え、知的財産を積極的に活用することで、市場における優位性の確保やコア技術の獲得、事業の創出促進を図る、「攻め」の知的財産活動を展開する、という考え方です。

そのため、当社グループでは、知的財産の創出や活用といった取り組みを、知的財産センターだけでなく、事業のポートフォリオマネジメント単位、ならびに主要研究テーマごとに、①事業・企画部門、②研究開発部門、③知的財産センターの3部門のメンバーで構成される知的財産活動チームを中心に活動を進めています。特徴的な点は、知的財産のユーザー側である①事業・企画部門のメンバーが、チームのリーダーを務める点です。事業・研究開発・知財が三位一体となることで、権利取得の初期段階から事業での活用を意識した攻めの知的財産活動を展開しています。

知的財産活動チーム



ダイセルとそのグループ企業にある約35の知的財産活動チームが、各々のテーマの発明認定、出願・ノウハウ秘匿判断、権利化、維持要否、特許活用、他社特許判断・回避、特許事件への対応を行っています。

PC、IP責任者は正式に社内発令を受けることで、継続的に本体制によるProactiveな知的財産活動を展開しています。

知的財産リスクの管理

当社グループでは、知的財産リスクを適切に管理するため、開発ステージや事業環境の変化に応じて他社の知的財産を調査・解析しています。調査結果は知的財産センターで審査され、適宜知的財産活動チームにフィードバックされます。知的財産リスクの審査においては、権利侵害の有無の確認だけでなく、権利の有効性の検証、回避設計の提案、ライセンスインの可能性など、様々な観点からリスク対策を検討します。これにより、知財リスクを適切に管理し、事業の安定的な推進を図ります。

知的財産を「情報」として活用 ～IPランドスケープ～

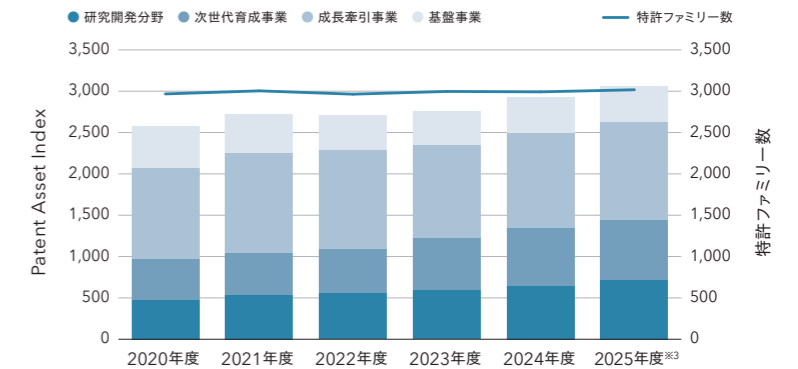
ダイセルグループでは、ビッグデータである知的財産情報を、知的財産活動のみならず、研究開発活動や事業活動などに幅広く活用するIPLにも取り組んでいます。IPLでは、知的財産情報の他、技術・論文・市場・企業・政治・法律など、あらゆる情報を駆使して、ダイセルの経営・事業・研究の置かれている状況をミエル化しています。IPLによる分析レポートは、知的財産活動チームや事業企画・研究開発の担当者間で共有され、既存商材の新規用途探索や、自他社比較分析などを通じた新規事業テーマの創案、選別、推進強化などに活用されています。

また、当社グループの知的財産センターでは、全従業員に向けたIPLに必要な教育プログラム(知的財産情報をはじめとする様々な情報の収集・整理・活用方法など)の実施や、社内イントラネットでのIPLに関する情報発信を通じて、当社グループ全体におけるIPLの普及を推進しています。

IPLを活用した、戦略的な特許ポートフォリオの構築

ビジネスの競争優位性を確保するには、自社のコア技術の保護に加え、マーケット視点を取り入れた知的財産権の戦略的な獲得による、特許ポートフォリオの構築が欠かせません。当社グループでは、IPLでミエル化した自社と他社の知的財産のポジショニングに基づき、他社が望む権利を予測しながら当社の知的財産の獲得を進めることで、戦略的な特許ポートフォリオを構築しています。ここでいう「他社」には、競合企業はもちろん、価値共創の相手となる顧客やパートナー企業も含まれます。競合企業に対しては参入障壁となる一方で、顧客やパートナー企業にとっては共有の財産となるポートフォリオを構築するために、社内の知財ポートフォリオ評価に、「他社から見た当社知的財産の魅力度」という項目を取り入れています。

当社グループのPatent Asset Indexと特許ファミリー数の推移



特許ファミリー単位の相対的価値の総和を表すPatent Asset Index^{※1}(PAI)は、現中期戦略期間において継続的に増加しています。一方で、特許ファミリー数^{※2}は、同期間でほぼ横ばいです。これは、当社グループとして価値の高い、戦略的な特許ポートフォリオの構築を進めていることを示しています。

また、PAIの棒グラフの色分けは、ポートフォリオマネジメントの3象限(次世代育成事業、成長牽引事業、基盤事業)とコーポレートの研究開発本部に紐づくもので区分けしています。将来的な成長の種となる次世代育成事業ならびに研究開発分野におけるPAIの増加が顕著であり、当社が将来の競争優位性を重視した知財活動を行っていることが分かります。

※1…特許ファミリー単位の相対的価値の総和(LexisNexis®社のPatentSight®を使用)

※2…特許出願が複数の国に対して行われた場合の特許出願のまとめ

※3…各年度4月1日時点でのデータを掲載

経営層・従業員に向けた、知的財産活動の浸透

知的財産白書・見解書の発行

知的財産センターでは毎年、ダイセルグループの知的財産活動概要やデータを集約した「知的財産白書」、ならびに当社グループの知的財産活動における重要テーマに関する解説・考察をまとめた「見解書」を発行し、社内イントラネットにて公開しています。特に経営層に向けた情報発信を意識して制作しており、知的財産白書・見解書の発行後は経営層に直接年次活動の報告を行うとともに、フィードバックを受け、業務の改善に活かしています。

特許技術説明会の開催

ダイセルグループで出願された特許などの内容を基に、部門を超えて発明創出の背景や事業への活用状況などを共有、ディスカッションする場として「ダイセルグループ特許技術説明会」を2021年度より継続して開催しています。希望者は所属部門を問わず参加することができ、他部門の研究テーマ・市場を相互に理解する機会として、また部門や組織の垣根なくグループ内の共創・協業のきっかけづくりとして、のべ1,188名が積極的に参加しています。

人的資本経営の実現に向けて



社長賞授与式や各工場での座談会の様子

ダイセルグループは、サステナブル経営方針の一つであるSustainable People(働く人の幸せ)の実現に向けて、多様な社員一人ひとりが存在感と達成感を味わいながら成長し、それが企業の成長力につながる仕組みづくりに取り組んでいます。社員が自らの潜在力を引き出し、強みを活かすために「人財の活躍推進」と「多様な人財が活躍できる仕組み構築」の2つの柱を中心に、長期ビジョンの実現を目指しています。

■ダイセルの人財戦略



「人財の活躍推進」では、中期戦略の実行をリードし変革を起こす人財育成に注力しています。専門性を磨き、適切なポジションに人を配置することで、会社全体の成長を促進する中心的役割を担うことができる人財を育成します。

「多様な人財が活躍できる仕組み構築」では、社員一人ひとりが働きがいを感じられる環境を構築していきます。安全で安心な職場を基盤とし、多様な社員が積極的に挑戦し成長を遂げ、会社を通して社会へ貢献できる仕組み構築を目指しています。

1. 人財の活躍推進

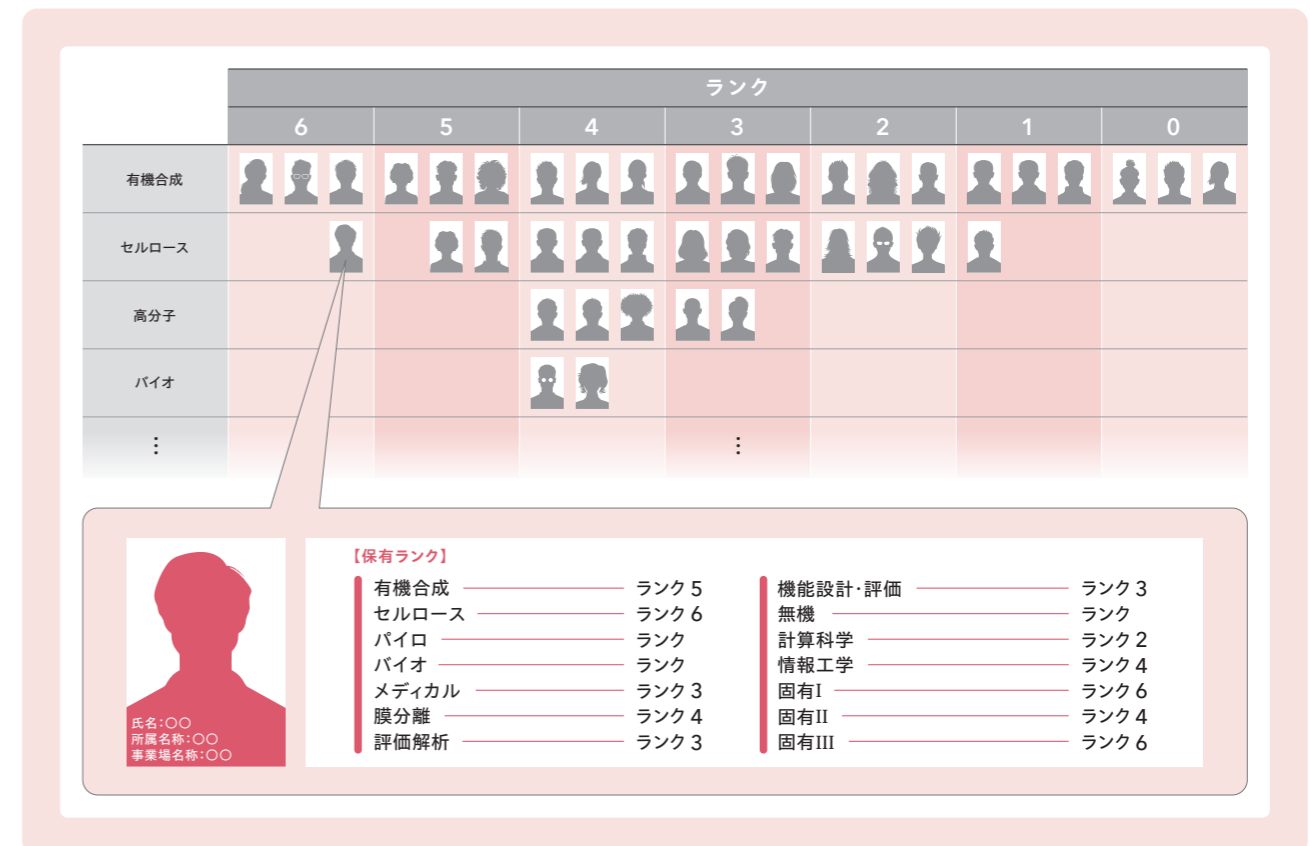
①変革をリードする人財の育成

当社では、長期ビジョンの実現を加速させるため、変革をリードする人財の発掘・育成に力を入れています。具体的には、人事制度を見直し、会社が定めたキーポジション(マネジメント職:200ポジション)に事業戦略立案とその実現を担うリーダーを配置することで、迅速な意思決定と実行力を強化しています。これらのリーダーは、社内役員で構成される適性配置委員会にて抜擢され、各事業部に配置されます。現在、キーポジションにおける後継者候補準備率は90%を超えており、安定した体制を整えています。

さらに、将来に向けて会社をリードする人財育成のため若手社員を選抜した「次世代リーダー塾」を導入しています。高い視座と広い視野でビジョンを描き、その実現に向けて戦略を考え議論するリーダーシッププログラムを中心に継続的な人財育成を行っています。

②人財スキルマップの拡充

「個の力」を発揮し組織の力を高めるためには適切な人財配置が重要と考え、その基盤となる社員が持つスキルの可視化(ミエル化)に取り組んでいます。特に、当社の技術系社員は既存事業を支えるだけでなく、新規事業の創出を図るための重要な役割を担っており、まずは技術系社員からスキルのミエル化を進めています。このスキルマップでは、ダイセルグループの事業に必要な100項目以上の専門技術を6段階のレベルに分類し、各人の能力レベルを毎年更新しています。従来は、管理職への昇格要件として非管理職を主に4段階までのレベルで管理していましたが、管理職になってもこれまで以上に技術研鑽に取り組んでもらえるように、6段階のレベルで全技術系社員のスキルを管理することに変更しました。これらは当社のフェロー職への昇格要件とも連動しており、自分が次のステップに進むために必要な技術レベルや技術項目が明確になることで、社員の自律的なキャリア形成が可能になります。また、会社側にとっては1,000名以上の技術系社員のスキルを把握することで、全社的な人財の最適配置・採用・育成に活用ができるようになりました。今後は、事務系社員を含めた全社員のスキルのミエル化を進めていきます。会社の成長は、ただ適正な人財配置を行うだけでは実現できず、社員それぞれが主体的にキャリアを描き、最適な環境で能力を発揮できるよう支援することが重要です。会社側も事業戦略に基づいて最適な人財配置を行い、社員がやりがいを持って取り組める環境を提供することで、企業価値向上につなげていきます。



技術系社員のスキルマップイメージ

③組織力の強化

個の力を「組織の力」へ変換していくために、社員一人ひとりが組織の壁を越えて自由に対話し、新しい発見や挑戦ができる企業文化を醸成します。その一環として、部門を問わず同じ志を持つ社員が集まり新規事業の提案を行うダイセルビジネスコンテスト「DAICON」を2021年度から毎年開催しており、新規事業やそれらを牽引するリーダー人材の発掘、挑戦機会の提供を行っています。「DAICON」を通して、部門内では見えなかった新たな視点や技術の活用方法の発見や、通常業務では生まれなかった社内ネットワークの構築といった、組織力強化にもつながっています。この他にも部門横断の中期戦略の浸透活動なども行っており、組織の壁を越えて人を巻き込み、牽引できるリーダーを育成し、社員が自己実現できる機会を提供しています。



2024年度の発表風景



社外取締役を含む経営層が参加

「DAICON」を通して、部門内では見えなかった新たな視点や技術の活用方法の発見や、通常業務では生まれなかった社内ネットワークの構築といった、組織力強化にもつながっています。この他にも部門横断の中期戦略の浸透活動なども行っており、組織の壁を越えて人を巻き込み、牽引できるリーダーを育成し、社員が自己実現できる機会を提供しています。

2. 多様な人材が活躍できる仕組み構築

①健康経営の推進

社員一人ひとりが心身共に充実し、健康的に働ける職場環境を維持するために、労使メンバーで構成されたヘルスケア委員会を運営し、社員とその家族の自律的な健康づくりを支援しています。当社グループ全体の健康維持と増進をサポートするため、健康経営専任組織として「グループ健康サポートセンター」を設置し、「健康経営戦略マップ」を使って健康課題が経営に与える影響をミエ化しています。2025年3月、当社は、経済産業省および日本健康会議が選定する「健康経営優良法人2025(ホワイト500)」に、ダイセルに加え、ポリプラスチックス株式会社、ダイセル・セイフティ・システムズ株式会社、ダイセル大竹産業株式会社、ダイセル新井ケミカル株式会社と共に認定を受けました。当社の「ホワイト500」認定は6年連続の獲得となり、引き続き社員の健康増進に取り組んでいきます。



②DE&Iの推進



同島社外取締役によるDE&I講演会の様子

当社では、取締役専務執行役員が担当するコーポレート部門に、ダイバーシティ推進を担う機能を設置し、ダイバーシティに関する制度構築をはじめ、情報発信や理解促進活動を行っています。当社のダイバーシティ推進の取り組みは女性社員の会社での活躍推進を起点としており、女性管理職候補に対するメンター制を導入するとともに、女性管理職のさらなるキャリア成長を目指し、女性役員と女性管理職の定期的な懇談会を開催しています。また、当社は様々な社員の多様な働き方を積極的に推進しており、2018年から男性の育児休業の取得を推奨し、さらには、全社員にリモートワークを導入するなどライフイベントに合わせた柔軟な働き方を早くから推進し、定着させてきています。

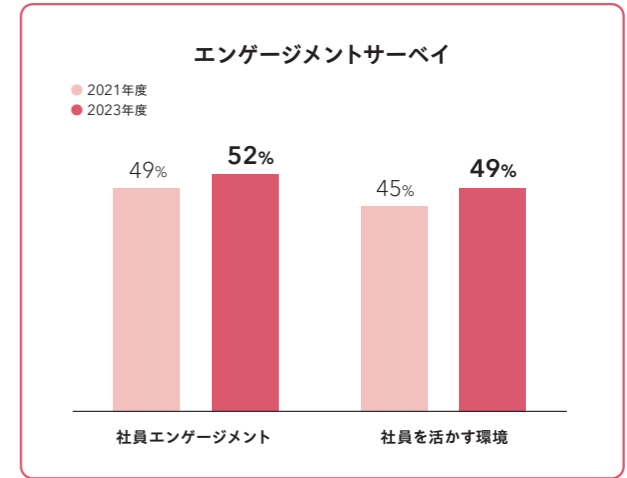
③制度の構築

当社では「組織に貢献した人が正當に評価され、報われる仕組み」および「上司と部下の信頼に基づくコミュニケーションの促進」に重点を置いています。これまでに、2021年4月に管理職の人事制度改革を行い、社員が経営者目線をもってマネ

ジメントに取り組むことを目的として、「譲渡制限付株式報酬制度」を導入しました。この制度は企業価値の向上と社員のリワードを連動させる仕組みです。また上司・部下・同僚の双方向の信頼や相互理解を育む仕組みとして多面評価制度も導入しています。さらには、管理職以外の社員を対象とした人事制度改革も2022年4月に行っています。従来1つだったコースを複線化し、各コースで期待される役割を明確化することで、社員一人ひとりがより主体的に当社でのキャリアを選択できる仕組みへと変更しました。評価手法もシンプル化し、上司との対話を重視した仕組みに見直すことで、それらを通じて本人が成長を実感でき、その成果に報いられる工夫を取り入れています。

～企業価値向上に向けて～

企業価値向上には、社員一人ひとりが自らの可能性を最大限に発揮できることが重要であり、それが実現できる職場環境の構築が不可欠です。当社では、社員エンゲージメントの向上に取り組んでおり、社員の「会社・仕事に対する意識」を把握するため、ダイセルグループ全体を対象に2年に一度エンゲージメント調査を実施しています。この調査は、ダイセルグループ社員の約9割以上が回答する高い回答率の調査であり、会社側は社員の積極的な回答を真摯に受け止め、調査結果を全社員および労働組合に開示しています。さらに、人事グループにて調査結果の内容を精査し、「当社の強み・改善すべき課題」を抽出しています。課題は組織により違いもあるため、各部門に内容を共有し、全社・各組織の運営改善に活用するなど、組織の潜在的な課題を把握・改善するサイクルを構築しています。



2023年度の調査では、「自分の仕事に期待されている成果を理解している」「必要なときに直属の上司に相談できる」といった項目で高い肯定的回答率を得ており、社員が自らの役割を理解し、安心して働ける環境が整っていることが確認されました。一方で、社員を活かす環境を測る「成果を出せる組織体制が整っている」「組織の壁を越えて、アイデアやリソースの共有が効果的に行われている」といった項目では、スコアは上昇しているものの、まだまだ改善の余地があります。

これらの結果は経営層にも報告し、各部門で改善に向けた取り組みを進めています。社員の声を起点に、組織の潜在的な課題を可視化し、着実に改善を図ることで、社員がより主体的に活躍できる職場づくりを推進しています。今後も、社員一人ひとりの成長と働きがいを支える施策を継続し、人的資本を最大限に活かすことで、持続的な価値創出を目指していきます。

組織の未来を形成する「人的資本経営」を推進しています



事業支援本部 副本部長
人事グループリーダー

元坂 道郎

ダイセルグループが100年を超え変革と成長の歩みを実現してきた原動力は、ダイセル社員一人ひとりの挑戦と成長にあります。そしてこれからの時代においても、社員それぞれが、個々の能力や意欲を最大限に発揮し、挑戦できる組織こそ、企業の競争力や持続的成長につながっていくと考えます。

また、エンゲージメントの向上は、社員が自らの仕事に誇りと意義を感じ、組織とのつながりを深める鍵となります。当社では、対話を重視したマネジメントやキャリア支援を通じて、社員の成長と組織の進化を両立させる環境づくりを進めていきます。人的資本経営を通じて、社員と共にダイセルの愛せる未来を目指していきます。

BUSINESS STRATEGY

事業戦略

Contents

- 48 メディカル・ヘルスケア事業
- 50 スマート事業
- 52 セイフティ事業
- 54 マテリアル事業
- 56 エンジニアリングプラスチック事業

Medical / Healthcare

メディカル・ヘルスケア事業

事業内容

ライフサイエンス事業は、医薬品の開発や製造過程などで光学異性体を分析・分取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(光学異性体)カラム※1の製造販売や受託分取サービスなどを行っています。また、バイオ分野への事業領域拡大にも取り組んでいます。ヘルスケア事業(コスメ事業・健康食品事業)では、人々のQOL※2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酢酸セルロース真球粒子(BELLOCEA®)や、天然素材から抽出技術・バイオ変換技術を用いて生み出されるユニークな機能性食品素材を展開しています。

※1 光学異性体を分離するクロマトグラフィー用カラム(薬として有効な成分の分離などに用いる) ※2 QOL…Quality of Lifeの略で、物理的な量かさだけでなく、精神面も含めた生活の質のこと

主要な事業	主要な製品
ライフサイエンス	クロマトグラフィー用カラム・充填剤(キラル・アキラル)、キラル試薬、受託分取・精製サービス、分析サービス、合成サービス、遺伝子解析研究試薬、新規投与デバイス
ヘルスケア	化粧品原料(ポリグリセリン、ポリグリセリン誘導体、酢酸セルロース真球粒子(BELLOCEA®)など)、機能性食品素材(フラボセル®、ウロリッチ®、アストロホップ®、こんにゃくセラミド、ラクトビオン酸など)

ダイセルグループの強み

【ライフサイエンス事業】 光学異性体分離技術のリーディングカンパニー	キラルカラムを1982年に事業化して以来長年培ってきた分離技術と、製薬会社や研究者とのグローバルに広がるネットワーク
【ライフサイエンス事業】 特徴ある医療関連材料事業	優れた機能を持ち、医療用材料として使われるポリプラスチックのPOMやCOCと、ライフサイエンスSBUの針のない新規投与デバイス「アクトランザ®ラボ」など、グループ内にある医療関連事業間のコラボレーションにより事業シナジーを推進
【ヘルスケア事業】 ユニークな製造技術	コスメにおいては、副生物が少なく水溶性が高い、無色・透明なポリグリセリンを製造可能。また、健康食品においては、独自の嫌気発酵技術※を活用し、人によっては体内で作り出せない腸内代謝物をバイオテクノロジーで製造 ※ 酸素がない状態での発酵技術

認識している事業環境

機会	リスク
<ul style="list-style-type: none"> ■ 新型コロナウイルス感染症ワクチンに端を発する新しい遺伝子医薬品・ワクチン開発の活発化 ■ アジア地域の化粧品市場の成長、インバウンド需要の回復 ■ 化粧品業界でのバイオマス・生分解性原料需要の高まり ■ 健康志向の高まりによる高機能健康食品市場の成長 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 中国経済の不透明感 ■ 米国における科学研究予算の削減、医療政策変更による医薬品産業への影響 ■ ヘルスケア製品における、新素材への置き換え

業績ターゲット、設備投資額・減価償却費

2024年度実績				2025年度計画*			
売上高	営業利益	設備投資額	減価償却費	売上高	営業利益	設備投資額	減価償却費
144億円	3億円	9億円	11億円	155億円	3億円	15億円	10億円

※ 2025年度計画には、米国の関税措置の影響は織り込んでいません。

事業環境と中期戦略の進捗

■ ライフサイエンス

当社グループは、世界トップシェアを誇るキラルカラムを中心とする光学異性体分離事業を、日本・米国・フランス・中国・インドの各拠点を中心に全世界で展開しています。キラルカラム関連事業は堅調に推移し、特にジェネリック製薬市場の成長が旺盛なインドや中国においては、低分子医薬分野で光学異性体の分析・分取に使用されるカラムの販売に加え、製薬企業のニーズに対応した受託分取・精製、合成サービス事業が伸びています。これらサービス事業は低分子医薬に加え、次世代薬として期待されるペプチド医薬や核酸医薬など中分子医薬にも対象領域を拡大し、さらなる事業の発展に取り組んでいます。

また、足元では、高分子医薬領域であるDNAやmRNAワクチンの投与に適した新規投与デバイスの社会実装に向けて薬事承認やマーケティングを強化しています。本デバイスは、当社のセイフティ事業で蓄積したONE TIME ENERGY®のコントロール技術を活かし、針を用いることなく薬液を特定の組織内に高速ジェット流で送達します。従来の注射器では難しい精密な深度コントロールにより、免疫細胞の多い皮下へ効果的に薬液を届けるだけでなく、薬液を細胞内まで届けることで効果的な遺伝子発現が期待されます。まずは、既に大きな市場規模を獲得している皮下用薬剤の投与デバイスとしての国内での医療機器承認を目指し、2025年2月に日本で皮下投与用デバイスとしての薬事申請を行っています。国内で早期に実績をつくり、将来的には先端医療の中心である欧米での海外展開に向け、体制整備を進めていきます。

分離・精製技術と組立加工技術を用いた、再生医療領域(エクソソーム)への参入



エクソソームの自動精製装置

医療・医薬品関連市場は低分子から中・高分子医薬を経て、近年では遺伝子治療や再生医療市場が急速に成長しています。当社では、細胞から分泌される小胞で、細胞間の情報伝達に重要な役割を担い、様々な疾患の診断や治療への応用が期待されるエクソソームに焦点をあて、エクソソームの自動精製装置の開発に取り組んでいます。これは、当社の強みである分離・精製技術と組立加工技術を組み合わせたものであり、iPSに次ぐ再生医療技術として期待されるエクソソームの今後の拡大に注目しています。2025年度には展示会にて試作品の展示を行うなどマーケティング活動を進めながら、同年度中に研究開発用途での市場展開を目指します。

事業環境と中期戦略の進捗

■ ヘルスケア

当事業は次世代育成事業として、既存製品による収益の基盤強化と新規素材の創出に注力してきました。結果、化粧品原料・健康食品素材共に好調なインバウンド需要を捉え、足元の販売は堅調に推移しています。特に、主力製品であるポリグリセリン(不純物が少なく無色・透明かつ水溶性が高いため、化粧品向けの高機能な界面活性剤の原料として品質・外観共に高い評価を受ける)や、フラボセル®(機能性成分:エクオール、女性ホルモンの一種であるエストロゲンに近い働きをする機能性食品素材で、更年期の女性の体と心をサポート)の販売が伸長しました。

また2024年度には3つの新規製品を上市しました。生分解性を持つ酢酸セルロースでできた化粧品用感度改良剤BELLOCEA® BS7は、化粧品によるマイクロプラスチックピーズ問題を解決する代替素材として注目が集まっています。P-PGLE MO04/MO06(オレイン酸ポリグリセリル)は、増粘剤なしでとろみを付けられる界面活性剤としてメイクのクレンジング用途に適しています。健康食品素材では、アミノ酸の取込を促進し筋萎縮を抑制する可能性を持ち、サルコペニア※1の予防などの効果が期待できるアストロホップ®(機能性成分:8-ブレニルナリンゲニン、以下8PN)を上市しました。

今後は旺盛な需要を取り込んだフラボセル®の拡販を中心に、化粧品原料ではさらなるサステナブル素材の創出による製品ラインナップの拡充、健康食品素材では腸内代謝物を軸とした新製品の開発・販売促進により、収益の柱となる事業の育成に注力していきます。

腸内細菌ライブラリーと嫌気発酵技術を活かした「アストロホップ®」で、Better Aging®に貢献

当社の持つ腸内細菌ライブラリーの豊富さと、独自の嫌気発酵技術を活かして2024年度に上市したアストロホップ®は、ホップに含まれるキサントフモールを、特定の腸内細菌と酸素のない環境下で発酵させた製品です。本来は人の腸内で作られる8PNという腸内代謝物をタンク内で効率的に製造しています。8PNは加齢に伴う筋萎縮の抑制、筋量の回復促進、アミノ酸の取込促進などの機能が期待できる健康食品素材です。少量でも機能性を発揮するため、サプリメント、飲料や食品など様々な形態に配合しやすい上に、継続して摂取することにより全身にいきわたり、さらなる機能性が期待できます。



8PNの原料となるホップ

日本の高齢化率は増加の一途を辿っており、平均寿命と健康寿命の差は男性で8.48歳、女性で11.64歳です※2。また、65歳以上で介護が必要となる主な原因は、加齢や栄養不足、不活動などが引き起こす骨折・転倒、関節疾患、高齢による衰弱といったサルコペニア、フレイル※3関連と言われています。これら課題に対し、8PNは筋肉へのアミノ酸の取込を促進し、筋萎縮を抑制するという「栄養」と「運動」の両側面での効果が期待できます。平均寿命と健康寿命の差を縮め、自分にとって好ましく年齢を重ねられる“Better Aging®”の実現に貢献します。

※1 加齢に伴う筋肉量の減少および筋力低下のこと ※2 令和7年版高齢社会白書の令和4年データより抜粋 ※3 加齢により心身が衰えた状態(虚弱、老衰、脆弱)のことでサルコペニアよりも広い範囲を含む概念

Smart

スマート事業



事業内容

スマート事業は、主にエレクトロニクス市場に向けた素材・ソリューションを提供しています。ファンクショナルプロダクツ事業では、世界的にもユニークな製法を持つ脂環式エポキシや、カプロラクトン誘導体を扱っています。当社が長年培った有機合成技術を基盤に、EVモーターの絶縁体や次世代ディスプレイ用途で幅広く使用される他、半導体基板素材としても使用されています。アドバンステクノロジー事業では、半導体製造工程で使用される高機能なフォトレジスト材料や電子材料向け溶剤、スマートフォン・タブレットから車載用途まで、各種ディスプレイに求められる防眩性や強度を持つ機能フィルムを製造しています。

主要な事業	主要な製品
ファンクショナルプロダクツ	脂環式エポキシ、カプロラクトン誘導体、オプティカルレンズ
アドバンステクノロジー	フォトレジスト材料、電子材料向け溶剤、機能フィルム

ダイセルグループの強み

顧客や市場のニーズに応える マーケットイン型の ソリューション提供	合成・配合などの材料設計や、コーティング・印刷・樹脂成形といった加工技術を活かし、エレクトロニクス市場に素材から部材まで様々なソリューションと価値を提供
ユニークな製法による 世界シェアNo.1の 脂環式エポキシ	世界唯一の特徴的な製法による高品質な脂環式エポキシを製造。金属腐食や、クラックの原因となる塩素を含まない製法により、高品質・高性能で、電子材料やEVモーターの絶縁体などのモビリティ材料にも対応
安定供給の継続と 高度化する要求への対応	半導体業界の高い品質要求レベルに継続的に対応できる技術力と安定した供給能力を保有。その実績から構築された信頼関係を基に、顧客と密着した製品開発を可能とし、さらに高度化する新たな要求に対応

認識している事業環境

機会	リスク
<ul style="list-style-type: none"> IoT・AI・5G時代の本格到来による半導体市場の拡大 高精細化や高耐久性、折り曲げ折りたたみ可能、曲面構造など新しい技術の普及に伴うディスプレイ市場の拡大 電気自動車の普及 PFAS規制によるフッ素・シリコンフリー素材への代替 	<ul style="list-style-type: none"> 中国経済の不透明感 半導体材料市場における、海外品の台頭による低価格化や米中貿易摩擦の激化による展開可能市場の制限 顧客の開発・生産拠点の海外進出による国内市場の縮減 欧州化学品庁のエポキシに関する規制強化の動き

業績ターゲット、設備投資額・減価償却費

2024年度実績				2025年度計画*			
売上高	営業利益	設備投資額	減価償却費	売上高	営業利益	設備投資額	減価償却費
373億円	△8億円	23億円	28億円	405億円	14億円	40億円	25億円

※ 2025年度計画には、米国の関税措置の影響は織り込んでいません。

事業環境と中期戦略の進捗

■ファンクショナルプロダクツ

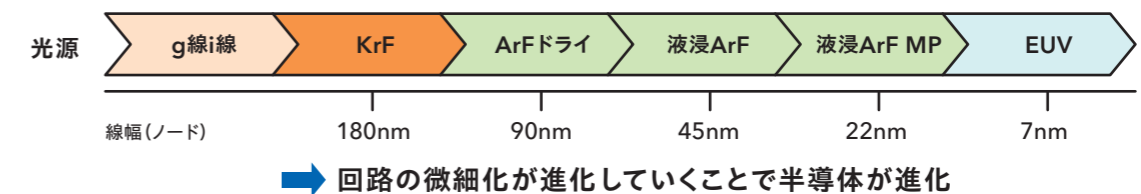
当社の脂環式エポキシは、他にはない特長を持つ製品であり、その強みを生かして新たな市場を開拓し、差別化を図っていきます。当製品は、競合素材と比べて高い耐熱性を持ち、また低粘度で作業性に優れています。さらに、ダイセル独自の製法により不純物が少なく、電子機器の故障原因となる塩素を含まないため、品質の信頼性や耐久性が求められる電材用途で多く採用されています。当社のこの強みを活かし、既存市場である電子材料や液晶パネル市場での拡販を進めるとともに、重電やパワーモジュール向け絶縁用途の開発を進め、新たな市場での販売拡大を図ります。また、アドバンステクノロジー事業と共に半導体市場へも脂環式エポキシを投入し、事業拡大に取り組んでいきます。

カプロラクトン誘導体は、既存市場のウレタン用途や自動車向け塗装保護フィルム用途での拡販に取り組むとともに、欧米市場では既存市場に加えて新規用途発掘による拡販を行い、シェアアップを狙う方針です。

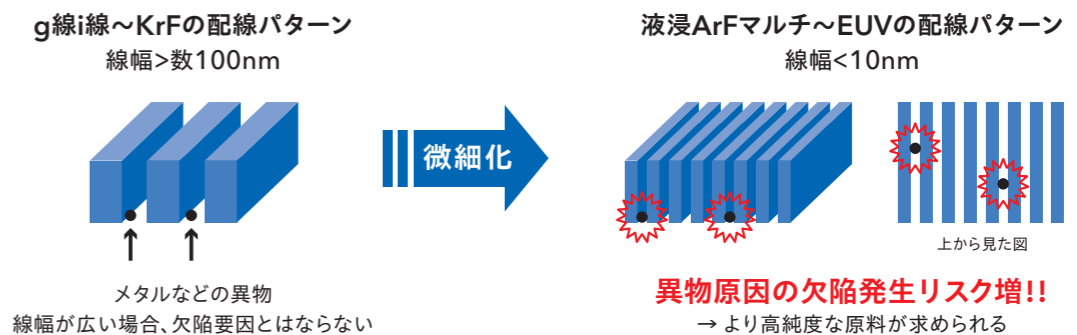
■アドバンステクノロジー

当社では、年率10%の成長を見込む半導体市場の需要を確実に取り込み、最先端のニーズに即した半導体関連事業を強化していきます。具体的には、電子材料向け溶剤において、2024年度から回復基調にある半導体市場がさらに拡大する中で、需要を確実に捉え、販売を拡大していきます。フォトレジスト材料においても、伸長しているAI用途での需要拡大に向けて拡販を計画しています。さらに当社のレジストポリマーは主に液浸ArF向けですが、半導体は回路の微細化により性能が向上するため液浸ArFよりもさらに線幅(ノード)が狭い、EUV露光の採用が拡大しています。当社はこれらに対応すべく、顧客と共にEUV向けレジストポリマーの開発を進めており、当社のモノマーからの一貫生産による、半導体に適した高い品質管理と安定した供給を強みに、顧客ニーズにあった新製品の投入にも注力していきます。

半導体の進化と線幅(ノード)の変遷



半導体微細化に伴う原料の高純度化(イメージ)



今後に向けて

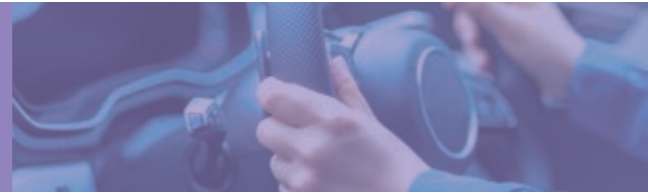
半導体市場の成長トレンドを捉え、競争優位性のある製品を提供し、事業拡大を図る

現在、当社は半導体製造の前工程において、電材溶剤やレジストポリマーを提供しています。これに加えて、今後は先端半導体の後工程へも当社製品を投入し、半導体製造工程全体への製品採用を目指します。

前工程においては、半導体製造のフォトリソグラフィプロセスに欠かせないレジスト溶媒やシンナーとして使われる高沸点溶剤を提供しており、当社のPGMEA (MMPGAC) は半導体フォトレジスト業界で国内トップクラスのシェアを誇っています。今後さらなる事業拡大を図るためには、先端半導体製造の後工程へいち早く参入することが重要であると考え、技術の進化が急速に進む半導体業界において、迅速に顧客ニーズに応えることが将来の競争力強化につながります。当社は、この後工程へ脂環式エポキシ、フォトレジスト材料等を投入し、当社の技術を活かした製品ラインナップを幅広く市場に展開することで、さらなる事業拡大を図ります。

Safety

セイフティ事業



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、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す。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。インフレーターで培った瞬時に作動する駆動力/推進力をONE TIME ENERGY®と名付け、エアバッグ以外の用途にも展開しています。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もその一例で、電気自動車(以下、EV)や、AIの普及などにより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)

ダイセルグループの強み

長年蓄積したインフレーター技術	自動車エアバッグ用インフレーターを事業化した1988年より、ガス発生剤から一貫生産し、高い信頼性で人々の安全に貢献
トヨタ生産方式×ダイセル式生産革新	ダイセル式生産革新の考え方をベースにトヨタ生産方式を応用し、高い品質と生産性を追求
統合管理システム(画像解析システム)	株式会社日立製作所と共同開発した統合管理システムにより、シリアル単位の品質管理を実現。このシステムを標準装備としてグローバルに展開中。高いレベルの品質管理をベースにお客様との強固な信頼関係を構築

認識している事業環境

機会	リスク
<ul style="list-style-type: none"> ■ 新興国での自動車生産の成長 ■ 自動車の安全性能強化に対するニーズの高まり ■ 中国系電気自動車メーカーの台頭 ■ EVや再生可能エネルギーなどカーボンニュートラル実現を目指した技術の進展・普及 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 米国の政権交代による影響 ■ 中国経済の不透明感 ■ 自動運転技術などアクティブセイフティの進化に伴い求められる機能・性能の変化 ■ EV市場の成長鈍化

業績ターゲット、設備投資額・減価償却費

2024年度実績				2025年度計画*			
売上高	営業利益	設備投資額	減価償却費	売上高	営業利益	設備投資額	減価償却費
976億円	39億円	110億円	71億円	1,010億円	64億円	120億円	80億円

※ 2025年度計画には、米国の関税措置の影響は織り込んでいません。

事業環境と中期戦略の進捗

当社グループの主力製品である自動車エアバッグ用インフレーター事業は、現在、日本・中国・タイ・インド・米国・ポーランドに製造拠点を構えグローバル展開しています。特に、自動車生産台数や一台当たりのエアバッグ搭載数が増加しているインド・中国市場に注力しています。自動車生産台数は2030年までにグローバルで約6%(対2024年比較)*の成長を見込んでおり、特にインド・中国市場では、自動車の安全評価基準の強化により前面衝突用エアバッグに加えて側面衝突用エアバッグの搭載数が引き続き増加することが期待されています。このような中、当社グループは、2023年10月にインドに生産拠点を設置して前面衝突用インフレータの量産を開始し、さらに2024年9月には側面衝突用インフレータの量産も開始した他、中国拠点においても継続して生産ラインを増設するなど、拡大するエアバッグ需要を取り込むべく生産能力を増強しています。

また、現中期戦略期間においては収益改善や競争力強化を図るため、生産地統廃合や、車種ごとに異なっていたインフレータの品種統合(カタログ化)を進めてきました。一方で、米国拠点においては、2拠点から1拠点到生産地統合を行いました。コロナ禍以降、インフレーションの加速に伴い労務費が高騰し、人の定着率が下がったため、生産性・収益性の改善が課題となっていました。2024年度はそれに対応するため、本社、各拠点、顧客との連携を強化しながら、人の適正配置や自動化などの作業効率化に取り組みました。その結果、2024年度第4四半期には生産性改善により、収益性が向上しました。2025年度においても引き続き生産性改善に取り組み、さらなる業績向上を目指します。加えて、米国拠点にて海外から輸入している部品や原材料の現地調達を進めることで、米国の追加関税にもフレキシブルに対応できる体制を構築し、競争力を強化していきます。

*自動車生産台数の成長率…S&P調べ

今後に向けて

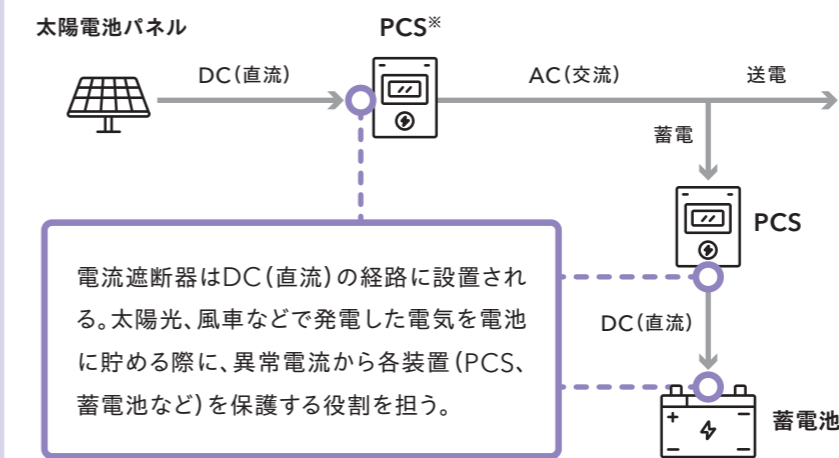
当社は、自動車エアバッグ用インフレーターで培った技術と高い信頼性を活かし、瞬時に電流を遮断する電流遮断器を開発・製造しています。現在、自動車メーカー各社は、電気自動車の航続距離の延長や高速充電の実現に向け、バッテリーの大容量化・高電圧化を加速させています。そのような状況の中、交通事故や故障時の乗員の感電や二次災害を防止するため、瞬時かつ確実に電流遮断できる装置として、本製品の需要が高まっています。欧州においてはEV向けの高電圧用電流遮断器を受注し、2025年度中に量産開始する予定です。今後は各国の自動車メーカーのEV戦略を注視しながら、マーケティング体制を強化し、拡販に注力していきます。



電流遮断器(Pyro-Fuse)

自動車用途以外では、再生可能エネルギー発電向けや有人eVTOL(電動垂直離着陸機)向けに、電流遮断器の需要が高まっています。再生可能エネルギー発電については、近年、中国では2030年のカーボンピークアウトに向けた行動計画が進められており、太陽光発電や風力発電などの開発計画が加速しています。加えて、再生可能エネルギー発電システム、パワーコンディショナー、エネルギー貯蔵システムのバッテリー電圧や容量の増加に伴い、過電流による火災対策として、電流遮断器へのニーズが高まっています。顧客との共創による新規事業創出を目指し、産業用途の市場調査を進めるとともに、開発に注力していきます。また、2025年度中に有人eVTOL向け電流遮断器の生産を開始する予定です。深刻な交通渋滞の解消や環境負荷の低減に貢献する有人eVTOLは、現在、多くの注目を集めており、中長期的に高い成長性が期待されています。自動車分野で磨き上げたONE TIME ENERGY®技術を武器に、今後、受注拡大を目指していきます。

再生可能エネルギー発電用途における想定使用箇所



※ PCS:パワーコンディショナーの略。直流電力を交流電力に変換する装置

緊急時に電流を遮断して火災等を防ぐ



Materials

マテリアル事業

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、酢酸を中心に、酢酸を原料とする化学品、木材や綿花から採れるセルロースと無水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・トウから構成されるアセチルチェーン(右ページ参照)を構築しています。光学フィルムに使用される三酢酸セルロース(TAC)は世界トップシェアで、アセテート・トウも世界的に高いシェアを持っています。これらの他にも、長年培った有機合成技術を基盤に様々な化学品を製造販売しており、化粧品原料の1,3-ブチレングリコール(1,3-BG)は、特徴ある無臭グレードが高い評価を受けています。

主要な事業	主要な製品
アセチル	酢酸、無水酢酸、アセテート・トウ
ケミカル	光学フィルム用酢酸セルロース(TAC)、酢酸セルロース、1,3-ブチレングリコール(1,3-BG)、酢酸エチルなど有機溶剤、ケテン誘導体、エチルアミン

ダイセルグループの強み

ダイセル式生産革新による最適なプラント運転	ムダ・ロスを徹底的に排除した最適なプラント運転により、製造プロセスの省エネ・省資源、高品質、安定供給を実現 ダイセル式生産革新 https://www.daicel.com/daicel-production-innovation/
アセチルチェーンを支える酢酸循環システム	アセチルチェーンを支えるシステムとして、その核となる酢酸を製造するだけでなく、顧客や当社グループ工場で副生される酢酸を回収・精製し、再利用する循環システムを確立
技術力を駆使したテクニカルサポート	天然素材であるセルロースの物性コントロール・加工技術の蓄積を駆使し、顧客ニーズに応じた酢酸セルロースおよびアセテート・トウのテクニカルサポートをグローバルに展開

認識している事業環境

機会	リスク
<ul style="list-style-type: none"> バイオマス素材・海洋生分解性素材への期待 経済成長に伴う様々な製品需要増加 加熱式たばこの需要増加 	<ul style="list-style-type: none"> 中国経済の不透明感 原燃料価格の変動 新興国を中心とする競合メーカーの台頭

業績ターゲット、設備投資額・減価償却費

2024年度実績				2025年度計画*			
売上高	営業利益	設備投資額	減価償却費	売上高	営業利益	設備投資額	減価償却費
1,834億円	296億円	115億円	199億円	1,815億円	230億円	240億円	180億円

※ 2025年度計画には、米国の関税措置の影響は織り込んでいません。

事業環境と中期戦略の進捗

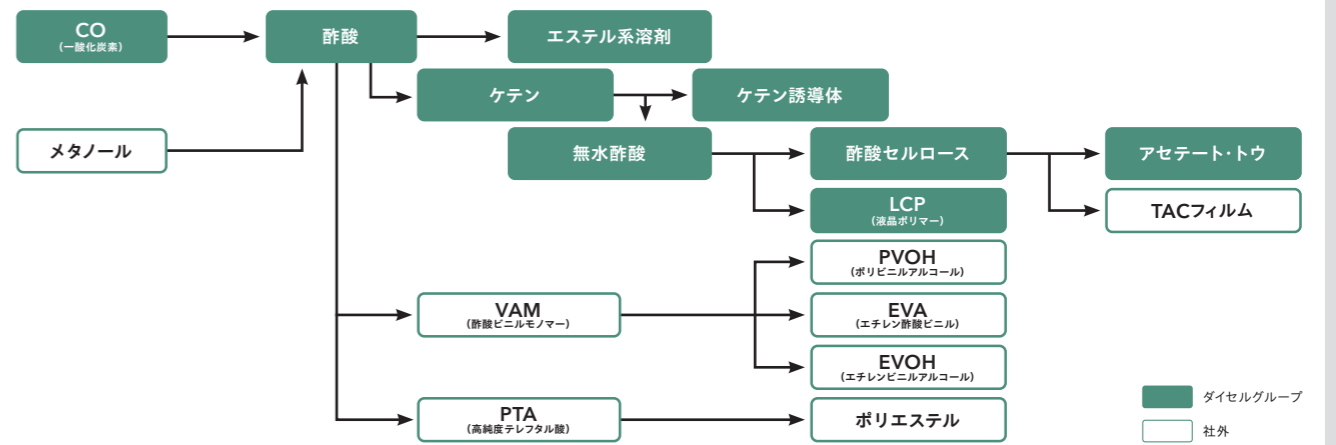
■アセチル

アセチル事業の主力製品で、主にたばこフィルター用途に使われるアセテート・トウは、中期戦略期間において「供給能力拡大とサプライチェーンの強化」を掲げ、デボトルネッキングなどにより製造量を増やし、旺盛な需要を確実に捉え、収益拡大に貢献してきました。

一方で、2024年2月に稼働した新たな酢酸の原料プラントである一酸化炭素(CO)プラントにてトラブルが発生し、2024年度の製造に影響がでました。COプラントは、老朽化更新に伴い原料をアスファルトから石炭に切り替えましたが、原料となる石炭の産地変更を行ったため、トラブルが発生していました。これらの問題に対し当社は対策を講じ、2025年度には問題を解消する見込みです。今後は、安定運転の継続に加え、原料切り替えによる比例費メリットを享受し、競争力強化につなげていきます。

これにより、ダイセルのアセチルチェーンをさらに強固なものとし、引き続き基盤事業として今後の成長を支えています。

■アセチルチェーン



■ケミカル

主力製品である酢酸セルロースにおいては、製法転換による収益力向上やCAFBL®などの新規用途開発に取り組んでいます。液晶ディスプレイの保護フィルムおよび位相差フィルムの原料に使用される光学フィルム用の三酢酸セルロース(TAC)は、他素材との競争が激化していますが、位相差フィルム用途におけるTACのシェアは底堅く、並行して海外TACフィルムメーカーへの拡販に取り組むことで、TAC市場でのシェアを維持していきます。

また、主に化粧品原料向けの1,3-BGにおいては、国内海外共に販売が好調であり、無香料の基礎化粧品を中心に当社の無臭グレードが評価されており、2025年度も引き続き、シェアを堅実に維持していく計画です。海外市場への拡販も引き続き進め、さらなる成長を目指します。

📖 p. 39 タスクフォースチームで挑む、生分解性プラスチックCAFBL®の新市場展開

今後に向けて

■アセテート・トウ ダイセルグループ全体のROIC向上に貢献

アセテート・トウの主用途であるたばこフィルターの需要動向は、先進国での減少傾向が続く一方、人口増加や経済成長を背景として新興国や途上国での需要が増加しており、世界全体では堅調に推移しています。また、新興国市場でのたばこフィルター装着率の向上やフィルターの長尺化、加熱式たばこ用途の需要増加の影響などもあり、アセテート・トウの需給はウェルバランスとなっています。

このような環境において当社は、主要顧客との複数年契約など安定的な取引関係の強化に加え、デボトルネッキングなどの投資なき増産によって販売数量を伸ばしながら、フル製造フル販売という状態を維持しています。また、既存のダイセル網干工場、大竹工場に加え、2025年4月に100%子会社化した富山フィルタートウも含めた3拠点の生産を統合管理し、市場環境の変化に迅速に対応した最適生産体制を構築し、生産の安定化、コストダウンをさらに進めます。

■酢酸セルロース 製法転換による品質や生産性の向上、収益力の強化を図る

アセテート・トウの主原料であり、主力製品の一つでもある酢酸セルロースの製法転換により、環境負荷やコストの低減とともに品質や生産性の向上を図り、原材料や製品在庫の縮減などアセットライトを推進します。

天然物由来のパルプを原料としている酢酸セルロースは、原材料に起因する反応性の低さや不純物の生成といった課題がありました。生産の前処理工程や後処理工程を改善することで、これらの課題を解決し、品質や生産性の向上、原材料品種の統合、在庫圧縮などが可能になり、事業全体の収益力強化を進めます。

Engineering Plastics

エンジニアリングプラスチック事業

事業内容

当事業の売上の大部分を占めるのが、グループ企業のポリプラスチックです。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。ダイセルミライズ株式会社（以下、ダイセルミライズ）は、近年急速に普及が進むEVのリチウムイオンバッテリー用に注目される水溶性高分子や、日用品から自動車まで幅広い用途を持つAS樹脂など、多様な商材を様々な産業に展開しています。

主要な事業	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	水溶性高分子(CMC)、包装用バリアフィルム、AS樹脂

ダイセルグループの強み

新しいアプリケーションの開発力とグループシナジー	エンブラ ^{※1} のエキスパート集団として、時代と共に移り変わる主要産業（電機や自動車産業など）や社会のニーズに応えるアプリケーションをお客様と共に開発。さらに、ポリプラスチック、ダイセルミライズ、ポリブラ・エボニック ^{※2} の幅広い製品ラインナップを掛け合わせ、グループとして最適なソリューションを提供
主要地域に広がるテクニカルソリューション体制	日本・中国・台湾・タイ・米国・ドイツの主要地域にある各テクニカルソリューションセンターが連携。素材の処方設計から成形加工支援まで、グローバルにきめ細かで一貫したソリューションを提供
高度な製造技術と、同一品質のクイックデリバリー	50年以上にわたり蓄積してきたエンブラの製造技術に、ダイセル式生産革新を掛け合わせ、さらなる生産高度化を推進。11カ国32拠点のネットワークを活かし、それらをグローバルに同一品質かつクイックデリバリーで提供

※1 エンブラ…エンジニアリングプラスチック ※2 ポリブラ・エボニック…ポリプラスチックとドイツのエボニック社との合併会社。当社の持分法適用会社。

認識している事業環境

機会	リスク
<ul style="list-style-type: none"> 電気自動車や自動運転技術の普及 AIや次世代通信によるインフラ・端末・サービスの変化 バイオマス素材への期待やサーキュラー・エコノミーへの関心の高まり PFAS規制によるフッ素・シリコンフリー素材への代替 	<ul style="list-style-type: none"> 世界経済の不透明感 グリーンフレーションによる原料高騰と調達懸念 新興国を中心とする競合メーカーの台頭 欧州における環境を含む様々な規制の強化 急激な景気変動に伴う需給バランスの変化

業績ターゲット、設備投資額・減価償却費

2024年度実績				2025年度計画 [*]			
売上高	営業利益	設備投資額	減価償却費	売上高	営業利益	設備投資額	減価償却費
2,480億円	270億円	433億円	95億円	2,560億円	221億円	290億円	125億円

※ 2025年度計画には、米国の関税措置の影響は織り込んでいません。

中期戦略の進捗と今後の取り組み

ポリプラスチックは日本初のエンブラ専門メーカーとして、半世紀以上にわたり世界のモノづくりを支えてきました。中期戦略期間においては、供給能力増強と拡販に注力し、グローバル市場での競争力を高めてきました。

■POM

POMは、主に自動車、家電、産業機器などの素材として幅広く使用されています。特に中国市場において旺盛な需要が継続しており、それに応えるべく日本やマレーシアのプラントからも輸出しています。このような状況を受け、現在、中国における生産能力の増強を図っています。



2024年11月にDP Engineering Plastics (Nantong) Co., Ltd(中国)にて新プラントを稼働

2024年度においては中国の南通経済開発区の環境方針により既存のプラント（年産6万トン）を停止させ、2024年11月より第1期新プラント（年産9万トン）の稼働を開始しました。さらに、2026年度にも第2期増産（年産6万トン）を計画しています。これにより、堅調に市場成長を続ける中国国内の需要をカバーするとともに、リードタイムの改善や輸送コストの削減などを図り、より顧客ニーズに対応できる生産体制を構築していきます。

今後のグローバルな拡販の戦略としては、中国自動車メーカーへのアプローチ強化、医療分野の開拓などに注力しています。中国拠点では、中国自動車メーカーの開発スピードに対応すべく、テクニカルサポートだけでなく樹脂の処方開発を担当するスタッフを現地に配置し、顧客と密接に連携できる体制を構築するなど、スペックイン活動の強化を図っています。これにより、直近では顧客からの評価が高まり、受注獲得につながるケースが増えてきています。また、新たな分野として医療分野へも注力しており、欧州の大手医療機器メーカーの製品に採用されるなど成果が出始めています。この実績を基盤に、さらなる医療用途での拡販を進めていきます。

■LCP

LCPは、主にPC、スマートフォン、サーバーのコネクターなど電子部品用途に使用されており、グローバルトップシェアを誇っています。従来は日本の富士工場が生産していましたが、今後の需要増加を確実に取り込むため、台湾に新プラント（年産5千トン）を新設し、2025年2月より稼働開始しました。主要用途の電子デバイスやAIサーバーの市場成長が追い風となり、LCPのグローバル販売数量は大きく増加する見込みです。さらに富士工場に生まれた余力を活用し、将来の成長機会を捉えるべく新規ポリマーの開発を強化していきます。また、LCPの低誘電特性、高流動特性が評価され、直近ではAIサーバーのGPU(Graphics Processing Unit)ソケットや冷却ファンへの採用が増えており、需要が急拡大しています。既存市場に加え、今後、さらに成長が期待されるAIサーバー向けなどに積極的に拡販するとともに、より付加価値の高いソリューションを提供していきます。



LAPEROS®LCPが使われるコネクター

■COC

環境保全への関心が高い欧州では、各国政府がプラスチック廃棄物に関する規制を強化しており、飲料用ペットボトルのリサイクルではボトルやラベルといった樹脂ごとの分離が必要です。ポリプラスチックのCOCは、印刷特性、収縮特性、接着性を保持した、比重の小さいラベル素材として用いられています。COCを使用したラベルは水に浮くため、素材の比重差によりボトル部分と分離させやすくリサイクル率の向上に貢献します。近年、このペットボトルラベル用途としてCOCの需要が急速に高まっており、2026年度にはドイツで新プラント（年産2万トン）の稼働を開始する予定です。増産による高品質な製品の安定供給を実現するとともに、ペットボトルラベルなどの環境対応包装材用途を中心にさらなる拡販に取り組んでいきます。



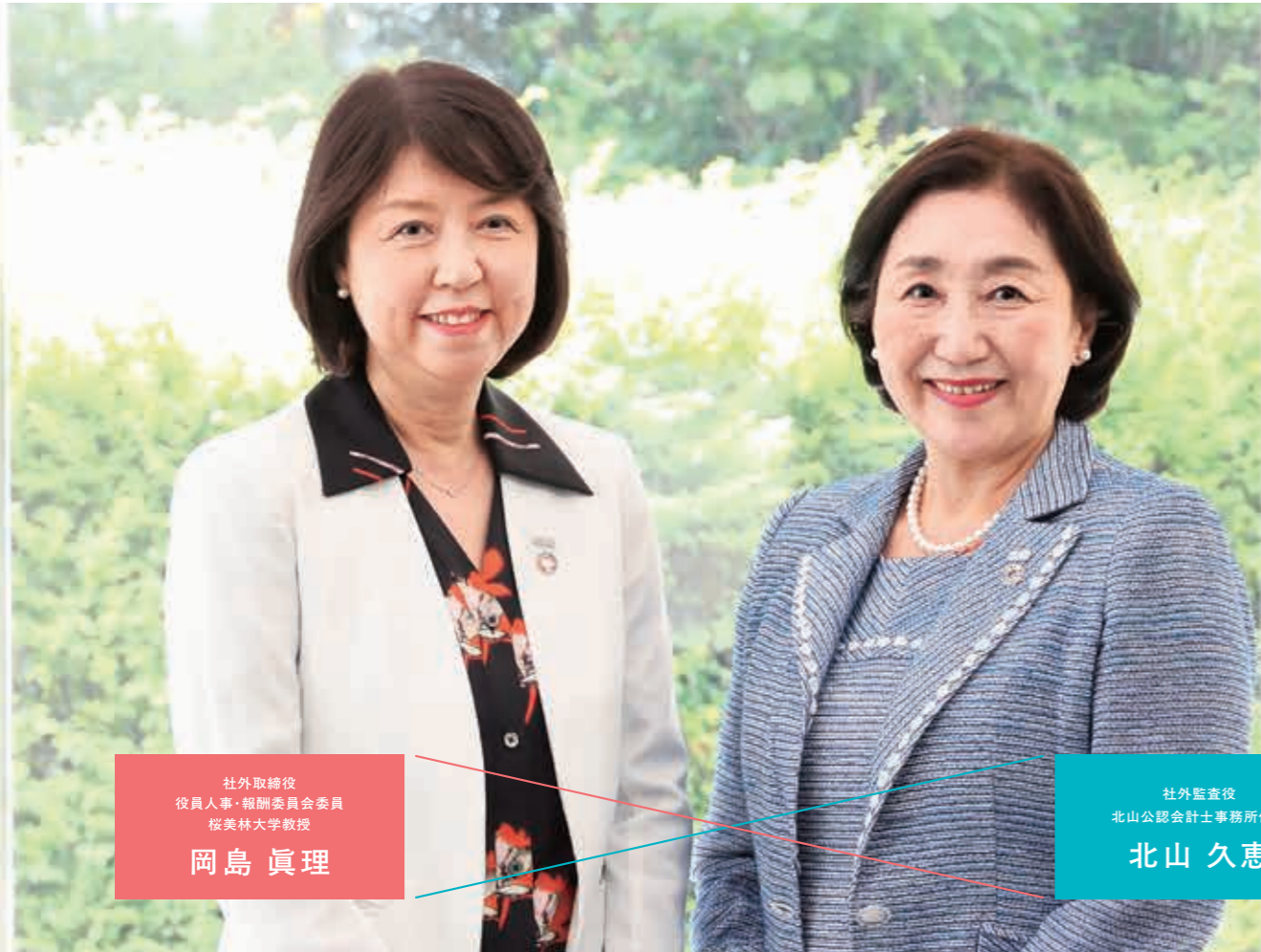
ペットボトルのリサイクル率の向上に寄与

GOVERNANCE

持続可能な成長を支える
ガバナンス

Contents

- 60 社外役員対談
- 64 役員紹介
- 66 コーポレート・ガバナンス
- 72 企業倫理／リスク管理
- 74 財務情報
- 80 会社情報／独立第三者の保証報告書



社外取締役
役員人事・報酬委員会委員
桜美林大学教授
岡島 真理

社外監査役
北山公認会計士事務所代表
北山 久恵

ダイバーシティの加速と スピード感を持った攻めと守りのガバナンス強化を

中期戦略『Accelerate 2025』の最終年度を迎え、2030年度に向けた次期中期戦略を策定する中で、持続可能な社会への貢献と企業成長を両立するために、ダイセルグループに求められるものは？客観的立場から多様な視点で社外役員2名に、ダイセルグループの課題や解決の道筋について論じていただきました。

それぞれの観点からみた「ダイセル」

岡島 私は航空会社に勤務し、現在は大学で教鞭を執るキャリアの中で、化学メーカーと接する機会はほとんどなく、ダイセルという企業を初めて知ったのはテレビCMだったと思います。先進的で面白いことに挑戦している会社だと思いましたが、内容はよく理解できていませんでした。調べてみると、100年超の老舗企業でありながら、「ダイセル式生産革新」を開発するなど非常にとがった会社

というイメージを持ちました。そして社外役員に就任して製造現場なども訪問する中で、誠実な技術者集団ながらオープンマインドで、バーチャルカンパニー構想や様々な外部組織とパートナーシップを展開するなど、合理的でありながら発想が柔軟であり、長期的な視点で未来の社会を見つめることができる企業だと感じています。

北山 私は監査法人に勤めていた時代に、公認会計士として化学業界の会社をいくつか監査をした経験がありますが、当時のダイセ

ルは堅い会社というイメージでした。そして、社外監査役として実状を知るほどに様々な驚きがありました。今でこそ多くの企業がサステナビリティやESGを標榜していますが、ダイセルは早くから循環型社会の構築を通じて自身も成長するという志を掲げて果敢に挑戦しています。また、そういった持続可能な社会への貢献を図りながら、当社グループ自身も一緒に成長させていくという姿は、時代にマッチしていると共感を覚えたものです。

加えて、植物由来のセルロースで化学品をつくるバイオニアであり、森林を石油原料の代替として資源循環させて地域経済を活性化させる「バイオマスバリューチェーン構想」や、巨大プラントを最小化する「マイクロ流体デバイス」など画期的な技術を開発しています。これらを見て、イノベーションを起こすエネルギー会社だと感じています。

中期戦略『Accelerate 2025』の成果と課題

北山 この5年間の最大のポイントは「事業の選択と集中」によって構造改革を進める中で、2020年度にポリプラスチックの完全子会社化を実現したことでしょう。これによってエンジニアリングプラスチックを中核事業化し、事業規模を拡大しました。さらに、ダイセル式生産革新を進化させた「自律型生産システム」のダイセルグループ内への横展開を行っており、研究開発では有力な技術をタスクフォース化して事業化を加速しています。

一方で、足元では事業環境を見極め、撤退を決断した事業もありました。これらについて、監査役としての観点から、中期目標における仕組みやプロセスを効率化して加速するには、各事業の進捗状況やリスク管理を定期的に、そしてスピード感を持ってモニタリングする機能の強化が課題だと思います。2025年度は、いろいろな課題等を洗い出すことによって、次の中期戦略に結び付けていく重要な1年ですので、社内や取締役会においてもぜひ活発な議論を進めていければと思います。

岡島 中期戦略の前半はコロナ禍の中で、「プロダクトアウト」から「マーケットイン」へ発想を転換し、それを軸に組織改革も行い、北山さんがお話しされたエンジニアリングプラスチック事業の中核事業化をはじめドラスティックな施策が展開されてきました。2030年度が一つの区切りかと思いますが、未来への成長の種は積極的にまいてきていますので、さらなる新規事業の創出と、それらの収益化に向けたアクションの加速が必要だと思います。その収益化を任された**社長の強いリーダーシップの下で、今後も様々なテーマにチャレンジする**と思いますが、改革を実行する上では**社員と丁寧に**

向き合い、皆が一丸となって2030年度のゴールを目指してほしいです。

戦略の他に、私が気になっているのは、役員の間でも関心の高い当社のPER(株価収益率)とPBR(株価純資産倍率)の改善策についてです。相応の収益を上げている割に株式市場で成長性を評価されず、PERは業界平均値の半分ほどしかありません。株主還元やROE等の経営指標を見てももう少し評価されても良いと考えているのですが、それには事業の将来性や成長性を丁寧に分かりやすく訴求することも重要かと思います。

北山 コーポレートサイトには、サプライチェーンの在り方を変えるクロスバリューチェーン、マイクロ流体デバイス実装計画など、業界に革新を巻き起こす取り組みが多数紹介されています。ただ**定性的な話**が中心なため、それが近い将来に実現できるのか、業績にどれほどのインパクトを与えるのか、という点が伝わってきません。これらの定量的なメリットも盛り込み、未来への革新的なストーリーとして語ってほしいと思いますし、その伝え方が重要です。

当社は、もともとバイオマスから出発した会社で、長い歴史の中で進化させてきた事業そのものが、ESGやサステナビリティと同質です。自社の成長戦略を進めることによって社会や人々を幸せにするという**価値創造ストーリー**は、分かりやすいと思います。

岡島 先ほど北山さんもおっしゃっていましたが、まさに企業のサステナビリティの取り組みは、本業と別枠ではなく本業の中で進めていくのが本質です。その意味で、サステナビリティの実現と企業成長の一体化は当然とも言えますが、それをダイセルは事業活動の根幹に据えていることは高く評価できます。SDGsなどの言葉がない時代から、自然環境に関しては先進的に歩んできた化学メーカーですから、環境に配慮した技術開発では業界のリーダーになってほしいです。

機会の提供を意識した女性活躍の加速を

岡島 当社は2023年度に「ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン(DE&I)宣言」を発表しました。誰もが働きやすい企業であることが企業におけるDE&Iの本質であると考えます。そして、これを進める上で**最も大切なのはトップの強いコミットメント**であると思っています。実際に当社では、これらに関する社員教育も熱心に行われており、その結果、少しずつ女性管理職の割合は増え、男性の育休取得率も上がるなど、その成果が表れ始めています。ただ、今のスピード感では足りないので加速が課題です。実際、当社は



男女の賃金格差が小さいことから人財配置の偏りが少ないと推察されます。しかし、均等にチャンスはあるはずなのに女性の管理職比率は十分に上がっておらず、昇進、昇格の段階で何らかの課題があると思われる。無意識の偏見や思い込みを調べるアンコンシャスバイアス調査を実施し、意識改革に向けた成果は見られますが、このような取り組みが企業業績や企業価値向上につながっていることを皆が理解して継続していくことがさらに重要だと思います。また、女性に限らずですが、リーダーの育成には時間がかかります。早急に責任ある立場で課題解決する経験を積みながら成長してもらうことも必要です。

北山 同感です。まさしくエクイティの話では機会が重要で、同業他社では女性取締役・執行役員が誕生していますから、当社も意図的に女性を上位のポジションに就けていくべきでしょう。昇進することで自身が見える世界も変わり、実現できることも広がります。私から見ても適任と思われる女性が何人もいますので、ぜひ早期に女性の部門長や本部長、さらには役員候補の誕生を実現してほしいです。

岡島 役職が人をつくる、ですね。経験を積み人間的な成長を待つのが本来の進め方ですが、それでは時間がかかり過ぎます。よりスピード感を意識した大胆な人財の抜擢と挑戦的な取り組みには、大きな価値があると考えます。

一方で、女性側のやる気はどうか、という課題もあります。近年、男女を問わず管理職になりたくないという若い世代が増えているようですが、ダイバーシティを考えると、あえて女性用のロールモデルを持ち出す必要はありません。こんな管理職になりたいと思える手本を提示することに、男女の区別はないと思います。

北山 職場環境が改善され、柔軟な働き方が浸透する中で、ロール

モデルは女性である必要はないというのはその通りです。男女を問わず自身が管理職として活躍する中で成功体験を積み重ねていけば、さらに大きなチャレンジをしたくなる。そう考える人がどんどん出てくる、活発な会社であってほしいですね。

メリハリのある攻めと守りのガバナンスの強化を

岡島 取締役会においては、インプットもしっかりあり、透明性のある議論がされていると感じています。ただ、投資案件や提案については社内の人間だけで進行中の案件に歯止めをかけるのは難しい場合もあると思っています。社内だけでプロジェクトを進めると、誰かが異を唱えたくとも強い力に吸収されてしまいがちです。取締役会では、だからこそ早い段階で外部の客観的な意見を聞くことが必要という発言もありました。また、トラブルや計画の遅延については、それがなぜ起こったのか、背景や本質に関する議論はよくなされていますが、さらに踏み込んだ議論として、これまで順調に進んでいたものに異変が起き、同じことが繰り返された場合には、その要因として企業文化や風土に変化が生じている可能性はないかと考える必要があります。そうした性質のものこそ、社内だけで気付くことは難しいため、やはりガバナンスを利かせることで、いかに早く気付きに変えて芽を摘むことができるかが重要な点ではないかと思っています。またトラブルが生じたときに現場は一生懸命にやっている場合がほとんどであり、現場への負担がなかったかなどの多角的な視点で課題分析していく必要もあると思っています。ガバナンスの在り方として、そうしたことも意識すべきです。

北山 当社は投資案件や新規事業について、社内では既定路線で話が進んできたとしても、取締役会において活発に議論を行い、もう一度見直しましょう、となることがあります。そういった点では、立ち止まって考えることができる会社だと評価できます。ただ、新規事

業については、始める際に生産技術やコストダウンの説明を受けませんが、それよりもプロジェクトの担当部署とSBU(戦略的事業単位)が一体となって、将来の市場環境の変化も想定した投資回収計画を組み入れて検討しているのかといえば、不十分ではないかと思うこともあります。ですから定期的なモニタリングとともに、不調であれば取締役会でも挽回策を早期に検討し、厳格な撤退基準に基づいて、損失が膨らむ前に決断する。そうした体制の整備こそが守りのガバナンスです。ただし、守りだけでは成長できませんから、革新的な技術開発や投資案件に対して、どこまでリスクヘッジされているかを見極めた上で取締役会として推していく。まさにメリハリのある「攻めと守りのガバナンスの強化」が不可欠だと思います。

役員報酬におけるROICとの連動について

岡島 役員報酬については、当社は従来業績連動の指標として売上高と営業利益を使用していましたが、2025年度から営業利益の部分に国際的な評価指標であるEBITDAに変え、ROICも追加しています。株式市場で同様の機運があり、社外役員からも適切な指標を検討すべきとの声もあり、役員人事・報酬委員会で決定しました。ROICは企業価値と経営の健全性に直結する指標とされ、当社も重視している指標なので、これを役員報酬と連動させることは、中期戦略を実現していく上で妥当と評価しています。ただ、EBITDAは短中期の視点での収益性を示すのに対し、ROICは中長期での資本効率を見ます。そのため短期で改善しにくい面があり、算出方法もやや複雑ですから、まずは社内理解をしっかりと進め、ステークホルダーにも分かりやすく丁寧に説明することが重要です。

北山 ROICは、本当は事業ごとにWACC(加重平均資本コスト)と比較して、スプレッド(価値・差額)がどれぐらいかを見る必要があ

るので、次のステップとして全社ROICから事業別ROICの管理を深化させ、事業ポートフォリオの見直しや業績評価へシフトすることが肝要です。そして、いずれは個人の目標設定とも連動させた報酬体系やESGの観点から環境評価や社員の満足度調査なども指標に組み入れた仕組みをつくっていききたいですね。

社外役員として協働し健全な経営をサポート

岡島 私は社外役員として広い視野で経営を俯瞰すると同時に、現場目線、つまり虫眼鏡的な視点で見ていくことが重要であり、その点において企業勤務の経験を活かせると思っています。そして、ダイバーシティの取り組みでは、まずは最大のマイノリティと言われる女性の活躍推進に積極的に取り組みます。「人間中心の経営」を掲げる当社は、人や現場があってこそ企業であり、DXやAIがどれだけ進んでも、そこが原点であり基点です。今後も社員の方々と交流や対話を重ねながら、誰もが能力を最大限に発揮できる環境づくりをお手伝いしていきたいです。

北山 私は会計士として、持続的な成長と企業価値の向上のために、資本コストや資本収益性(ROICなど)、株価を意識した経営ができていくか、事業ポートフォリオや経営資源の配分が適切かなどを注視していきます。例えばM&Aならば会計処理だけでなく、M&Aによって事業をどういう形にしていけるのか、その事業計画やのれんの評価、買収後の管理体制などを監督します。幸いに常勤監査役からも現場のヒヤリングに誘っていただくので、積極的に現場に出向いてコミュニケーションをとり、収集した情報を社外取締役とも共有していきます。取締役会や社外役員の会議を通して、今後も取締役と監査役が一体となって健全な経営に向けた監督・助言を行っていきます。



取締役



小河 義美

取締役会長、役員人事・報酬委員会委員、愛せる未来研究所担当、ポリプラスチックス株式会社社長

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
2013年6月 当社常務執行役員
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
当社社長執行役員
2025年4月 当社取締役会長(現任)



塩飽 俊雄

取締役、専務執行役員、アセスメント本部長、研究開発本部長、知的財産センター担当

1987年4月 ポリプラスチックス株式会社入社
2007年4月 同社研究開発センター所長
2011年3月 同社執行役員
同社経営戦略本部事業戦略統括室長
同社POM事業戦略室長 同社新事業探索室長
2015年6月 同社常務執行役員
同社経営戦略本部長 同社経営企画室長
2016年6月 同社代表取締役
2017年6月 同社代表取締役社長
2021年4月 当社専務執行役員(現任)
当社パフォーマンスマテリアルズ本部長
2024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)
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)



岡島 真理

社外取締役、役員人事・報酬委員会委員

2012年4月 日本航空株式会社客室安全推進部長
2013年4月 同社羽田客室乗員部長
2014年11月 同社客室本部副部長兼羽田第一客室乗員部長
2015年6月 同社客室本部副部長兼乗員サポート部長
2021年9月 桜美林大学教授(現任)
2023年6月 当社取締役(現任)



榎 康裕

代表取締役社長、社長執行役員、役員人事・報酬委員会委員、経営戦略室担当、ヘルスケアSBU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
2020年6月 当社取締役
2025年4月 当社代表取締役社長(現任)
当社社長執行役員(現任)



川口 尚孝

取締役、専務執行役員、生産本部長、エンジニアリングセンター担当、安全と品質を確かなものにする本部担当、セイフティSBU担当

1986年4月 当社入社
2002年4月 当社大竹生産カンパニー製造技術部長
2006年6月 当社生産技術室生産革新センター所長
2009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
2011年4月 当社特機・MSDカンパニー副カンパニー長
2014年6月 当社特機・MSDカンパニー播磨工場長
2015年6月 当社執行役員
2019年6月 当社特機・MSDカンパニー長
2020年4月 当社セイフティSBU長
2020年6月 当社常務執行役員
2023年4月 当社専務執行役員(現任)
2024年6月 当社取締役(現任)



浅野 敏雄

社外取締役、役員人事・報酬委員会委員長

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
旭化成株式会社社長執行役員
2014年4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
2019年6月 当社取締役(現任)
2022年6月 旭化成株式会社相談役
2024年6月 同社特別顧問(現任)



西山 圭太

社外取締役、役員人事・報酬委員会委員

1985年4月 通商産業省(現:経済産業省)入省
2011年6月 内閣官房東京電力経営・財務調査タスクフォース事務局長
2012年6月 株式会社産業革新機構
(現:株式会社INC.)専務執行役員
2012年7月 経済産業省大臣官房審議官(経済社会政策担当)
2013年6月 同省大臣官房審議官(経済産業政策局担当)
2014年7月 原子力損害賠償支援機構連絡調整室次長
東京電力株式会社執行役
(会長補佐兼経営企画本部担当(共同))
2015年6月 同社取締役・執行役(会長補佐兼経営企画本部担当(共同))
2018年7月 経済産業省商務情報政策局長
2020年7月 同省退官
2020年11月 株式会社西山研究所代表取締役(現任)
2023年6月 当社取締役(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、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、デジタル戦略推進センター担当、マテリアルSBU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)



小松 百合弥

社外取締役、役員人事・報酬委員会委員

1988年4月 クレディスイス信託銀行株式会社
アシスタントポートフォリオマネージャー
1990年4月 スパークス投資顧問株式会社
(現:スパークス・グループ株式会社)シニアアナリスト
1996年5月 The Dreyfus Corporationシニアサーチアナリスト
1999年12月 Fiduciary Trust Company Internationalヴァイスプレジデント
2000年9月 インテラセット株式会社パートナー
2004年11月 Worldeye Capital Inc.パートナー
2006年6月 Olympus Capital Holdings Asiaヴァイスプレジデント
2010年7月 大和クオンタム・キャピタル株式会社
マネージングディレクター
2014年10月 株式会社KADOKAWA・DWANGO
(現:株式会社KADOKAWA)取締役
株式会社ドワンゴ取締役
2022年6月 当社取締役(現任)
2023年1月 IAパートナーズ株式会社取締役



鬼頭 誠司

社外取締役、役員人事・報酬委員会委員

2022年3月 日本生命保険相互会社代表取締役副社長執行役員
2023年3月 同社取締役
2023年6月 公益財団法人東京オペラシティ文化財団理事長(現任)
公益財団法人ニッセイ文化振興財団理事長(現任)
2025年6月 当社取締役(現任)

常勤監査役

八木 幹夫

社外監査役

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

幕田 英雄[※]
銀座中央法律事務所 弁護士

北山 久恵[※]
北山公認会計士事務所代表
公認会計士

専務執行役員

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

常務執行役員

根本 洋一
事業支援本部副本部長
同本部グループガバナンス・財務統括部長
SCM本部担当

岩瀬 浩
スマートSBU長
ダイセルビヨンド株式会社 代表取締役社長

坂野 誠治
ライフサイエンスSBU長

黒澤 和哉
マテリアルSBU長
富山フィルタートウ株式会社 代表取締役社長

執行役員

林 仁志
アセスメント本部副本部長
同本部アセスメント推進室長

廣川 正彦
事業支援本部副本部長
同本部IR広報グループリーダー
サステナブル経営推進室長

大前 陽輔
播磨工場長
セイフティSBUグローバル監査本部長

山門 征司
ダイセルミライズ株式会社 代表取締役社長
上海大賽璐塑料工業有限公司 董事長

山田 良平
ライフサイエンスSBU副SBU長
同SBUメディカル事業開発部長

池田 信彦
新井工場長
ダイセル新井ケミカル株式会社 代表取締役社長

両保 栄一
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

瀧川 高春
エンジニアリングセンター長

※ 独立役員

コーポレート・ガバナンス

当社は、「価値共創によって人々を幸せにする会社」という基本理念の下、企業価値の向上を通じて、多様なステークホルダーの利益に貢献するべく、コーポレート・ガバナンスの強化を重要な経営課題として認識しています。事業環境の変化に迅速に対応できる効率的かつ機動的な組織体制を整備するとともに、経営の透明性や適法性を確保することにより、持続的な企業価値の向上を実現する、実効性の高い企業統治体制の維持・強化に努めています。

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"> ●2017年 社外取締役比率を50%に増加 ●2022年 社外取締役比率を60%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 ●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 	<ul style="list-style-type: none"> ●2020年 取締役会実効性評価手法の改善 ●2022年 取締役会実効性評価手法の変更(外部専門家活用)
内部統制に関わる体制の整備		<ul style="list-style-type: none"> ●2006年 内部統制システム構築の基本方針の制定 	

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/governance/) コーポレート・ガバナンス
https://www.daicel.com/sustainability/governance/

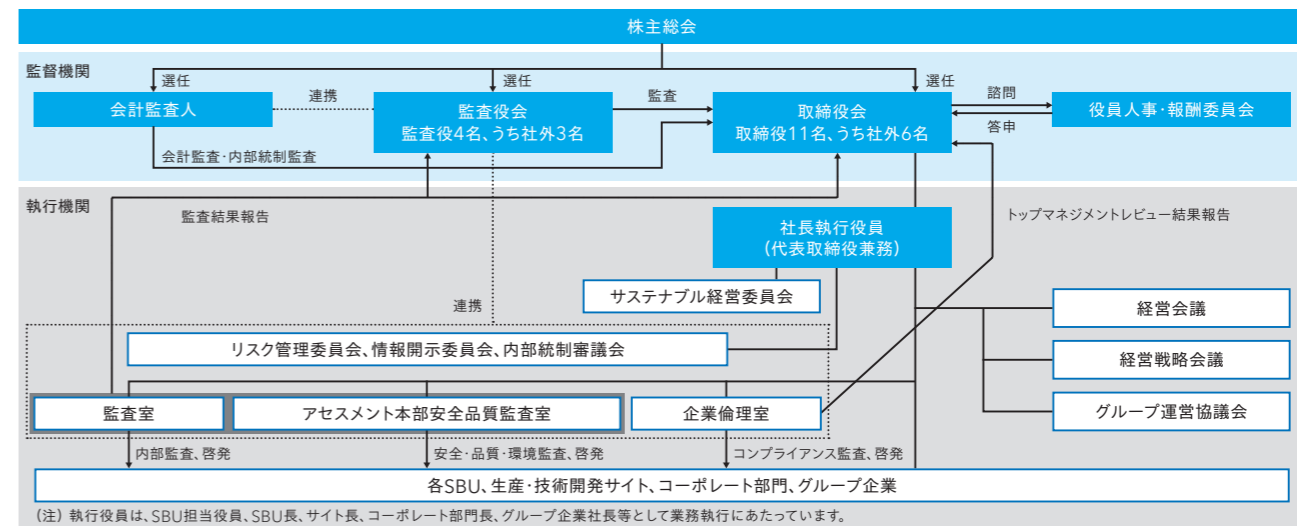
[WEB](https://www.daicel.com/sustainability/pdf/governance/cg_report_20250626.pdf) コーポレート・ガバナンス報告書(2025年6月26日)
https://www.daicel.com/sustainability/pdf/governance/cg_report_20250626.pdf

[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(2025年6月末日現在)

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	11名(うち女性2名)
社外取締役人数	6名(うち独立役員6名)
監査役的人数	4名(うち女性1名)
社外監査役人数	3名(うち独立役員3名)
執行役員的人数	17名(うち取締役と兼務4名)
取締役会の開催回数(2024年度)(社外取締役/社外監査役平均出席率)	16回(100%/100%)
監査役会の開催回数(2024年度)(社外監査役平均出席率)	15回(100%)
取締役の任期	1年
監査役の任期	4年
取締役の平均在任期間	4.3年
監査役の平均在任期間	3.6年
会計監査人	有限責任監査法人トーマツ

企業統治体制図(2025年6月末日現在)



【取締役会】

当社は、当社の目指すべき方向性を定め、そこに向けた具体的な戦略を構築すること、およびその遂行状況を客観的な立場から監督することを取締役会の役割として認識しています。取締役会は、社内取締役5名と社外取締役6名で構成し、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。

取締役会での決議・討議・報告事項の件数(2024年度)

決議報告区分	議題数
経営戦略、サステナビリティ、ガバナンス、IR関連、個別案件	58
決算・財務関連	45
人事・報酬関連	37
リスクマネジメント・コンプライアンス・企業倫理関連	8
監査役・会計監査人関連、内部監査関連	5
合計	153

【監査役会】

監査役会は社外監査役3名を含めた4名で構成されており、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。社外監査役は財務会計・法務等の豊富な経験およびCSR・コーポレートガバナンス・経営倫理などに幅広い見識を有し、独立した第三者の立場から監査機能を担っています。

監査役会の主な活動状況

社長執行役員などの経営執行責任者との対話	社長、専務、常務執行役員等と対話の機会を設け、経営の状況や懸念事項を把握するとともに、必要に応じて課題提起や提言を行っています。
重要会議への出席等	取締役会への出席の他、経営会議、企画会議、経営戦略会議、内部統制審議会等の重要会議に常勤監査役が出席し、幅広く情報を把握するとともに、必要に応じて意見を述べています。
監査・往査	常勤監査役が中心となって国内外の事業場、グループ企業等を対象とする往査を実施しています。往査にあたっては、業務執行状況の説明を受け、疑義を質し、専門的知見に基づいた意見を述べています。2024年度は、社内20部門の監査、7事業場への往査、グループ企業27社への往査を実施しました。
内部監査部門・会計監査人との連携	内部監査部門である監査室、企業倫理室、アセスメント本部安全品質監査室とは定例会を開催し、計画や活動の実施状況などについて報告を受けています。会計監査人とは年に十数回程度会合を持ち、職務の執行状況および監査の結果について適宜報告を受けるとともに、監査上の主要な検討事項に関する協議を行うなど、必要な情報・意見の交換を行っています。

【役員人事・報酬委員会】

当社は、取締役、監査役、執行役員等の人事および報酬の決定プロセスに関する透明性・妥当性・客観性を確保する観点から、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、「役員人事・報酬委員会」を設置しています。当該委員会の委員長は社外取締役が務め、社外取締役(6名)と取締役会長(1名)および代表取締役(2名)で構成されています。

取締役会・監査役会の構成 (2025年6月末日現在)

男性 女性

役職	氏名	担当・主な経歴等	性別	在任期間	独立役員	業務執行	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)	主な知見や経験(スキルマトリクス) [※]									
										企業経営	グローバル 経営	マーケティング/ 事業企画	技術/ 研究開発	財務・会計	法務・知財・ リスク管理	DX	サステナビリティ		
										環境	DE & I								
取締役	小河 義美	取締役会長、取締役会議長 役員人事・報酬委員会委員 愛せる未来研究所担当、ポリプラスチックス株式会社社長	男性	14年		●	● (100%)		● (100%)	●	●		●			●	●		
	榊 康裕	代表取締役社長、社長執行役員 役員人事・報酬委員会委員、経営戦略室担当、ヘルスケアSBU担当	男性	5年		●	● (100%)		● (-)	●	●	●					●		
	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 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、 デジタル戦略推進センター担当、マテリアルSBU担当	男性	6年		●	● (100%)		● (100%)	●	●			●				●	
	塩飽 俊雄	取締役、専務執行役員 アセスメント本部長、研究開発本部長、知的財産センター担当	男性	1年		●	● (100%)			●	●	●							
	川口 尚孝	取締役、専務執行役員 生産本部長、エンジニアリングセンター担当、 安全と品質を確かなものにする本部担当、セイフティSBU担当	男性	1年		●	● (100%)			●	●						●	●	
	北山 禎介	社外取締役 役員人事・報酬委員会委員 株式会社三井住友銀行名誉顧問	男性	7年	●		● (100%)		● (100%)	●	●							●	
	浅野 敏雄	社外取締役 役員人事・報酬委員会委員長 旭化成株式会社特別顧問	男性	6年	●		● (100%)		● (100%)	●	●							●	
	小松 百合弥	社外取締役 役員人事・報酬委員会委員 元IAパートナーズ株式会社取締役	女性	3年	●		● (100%)		● (100%)	●	●								●
	岡島 眞理	社外取締役 役員人事・報酬委員会委員 桜美林大学教授 元日本航空株式会社客室本部副本部長	女性	2年	●		● (100%)		● (100%)			●							●
	西山 圭太	社外取締役 役員人事・報酬委員会委員 株式会社西山研究所代表取締役 元経済産業省商務情報政策局長	男性	2年	●		● (100%)		● (100%)	●								●	●
鬼頭 誠司 (新任)	社外取締役 役員人事・報酬委員会委員 元日本生命保険相互会社代表取締役副社長執行役員	男性	-	●		● (-)		● (-)	●									●	
監査役	社内	八木 幹夫	男性	2年			● (100%)	● (100%)		●	●	●						●	
	水尾 順一	社外監査役 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	男性	7年	●		● (100%)	● (100%)										●	●
	幕田 英雄	社外監査役 銀座中央法律事務所 弁護士	男性	5年	●		● (100%)	● (100%)											●
	北山 久恵	社外監査役 北山公認会計士事務所代表 公認会計士	女性	3年	●		● (100%)	● (100%)											●

※「主な知見や経験(スキルマトリクス)」には、各人に特に期待される項目を5つまで記載しています。各人の有する全ての知見や経験を表すものではありません。

取締役会の実効性評価

当社は、取締役会の実効性の維持・向上を図り、最適なコーポレート・ガバナンスを追求するため、毎年、取締役会実効性評価を実施し、その概要を公表しています。

2023年度の実効性評価に基づく2024年度の取り組み

2024年度は前年度の実効性評価を踏まえ、取締役会での議論をより充実させるため、経営戦略遂行状況、資本収益性や株価に関する事項、サステナビリティや人的資本に関する取り組み状況などの報告の充実に時間をかけました。また、ポートフォリオマネジメントと紐付けた個別議案の説明に注力しました。

評価プロセスおよび評価結果の概要

評価のプロセス	全ての取締役・監査役に対して質問票を配布し、その回答結果を、個別インタビューによりさらに深掘りした上で、事務局で集計・分析したこれらの結果を取締役会で報告、議論を行った。
主な評価項目	<ul style="list-style-type: none"> ・取締役会の構成 ・審議・決議・報告などの内容 ・取締役会の運営方法
評価結果の概要	<p>社外役員からの積極的な発言など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。</p> <p>①取締役会の構成面の課題</p> <ul style="list-style-type: none"> ・経営幹部の登用プロセスに関するさらなる議論 <p>②取締役会の審議面の課題</p> <ul style="list-style-type: none"> ・人的資本経営推進に関する報告のさらなる充実 ・グループガバナンスの推進に関するさらなる議論 <p>③取締役会の運営面の課題</p> <ul style="list-style-type: none"> ・適切な判断に資する情報提供へのさらなる配慮(専門用語・社内用語など) ・取締役会議長の在り方に関する議論
今後の対応	2025年度の実効性評価において上記課題につき議論を行い、今後継続的に取り組むことにより実効性をさらに高めていくことが確認された。

役員・経営陣幹部の選任・指名手続

当社では、取締役・監査役と執行役員など経営陣幹部の指名・選任に際して、「ダイセルグループ基本理念、サステナブル経営方針、ダイセルグループ行動指針、ダイセルグループ倫理規範に賛同し、これらを継承すること」および「当社の中長期的な企業価値向上の実現に必要な資質および経験を有していること」を基本に、当社を先導するにふさわしい人格・識見・意欲・倫理観および経営感覚を有している人財を指名・選任しています。指名・選任は役員人事・報酬委員会による答申を踏まえ、取締役会で決定しています。

役員報酬

1. 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55%：業績連動賞与30%：株式報酬15%とし、役位に応じてこの比率を変更しています。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。

2. 各報酬の考え方

- 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などを反映させ、適宜、適正な水準に見直しています。
- 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など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、売上高、EBITDAおよびROICを採用しており、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。なお、指標毎のウェイトや達成度に基づく支給率は、下表に基づき算定しています。

業績連動賞与の支給率算定に用いる係数

用いる指標	ウェイト	目標達成率	係数
連結売上高	40%	120%以上	200%
		100%超120%未満	※1
		100%	100%
		80%超100%未満	※2
		80%以下	0%
EBITDA	40%	120%以上	200%
		100%超120%未満	※1
		100%	100%
		80%超100%未満	※2
		80%以下	0%
ROIC	20%	120%以上	200%
		100%超120%未満	※1
		100%	100%
		80%超100%未満	※2
		80%以下	0%

※1 目標値に対する実績値の割合に比例して、101%~199%の範囲内で決定 ※2 目標値に対する実績値の割合に比例して、1%~99%の範囲内で決定

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制度は、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。本株式報酬制度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。

取締役および監査役の報酬等の総額等(2024年度)

区分	支給人員	支給額(年額)			
		現金報酬分		株式報酬分	計
		月額報酬分	業績連動賞与分		
取締役 (うち社外取締役)	12名 (6名)	304百万円 (79百万円)	79百万円 (—)	67百万円 (—)	451百万円 (79百万円)
監査役 (うち社外監査役)	6名 (3名)	111百万円 (39百万円)	—	—	111百万円 (39百万円)
計	18名	415百万円	79百万円	67百万円	563百万円

※ 取締役の報酬額は、2024年6月21日開催の第158回定時株主総会において年額640百万円以内(うち社外取締役分は年額140百万円以内)と決議いただいています。
※ 監査役の報酬額は、2024年6月21日開催の第158回定時株主総会において年額130百万円以内と決議いただいています。

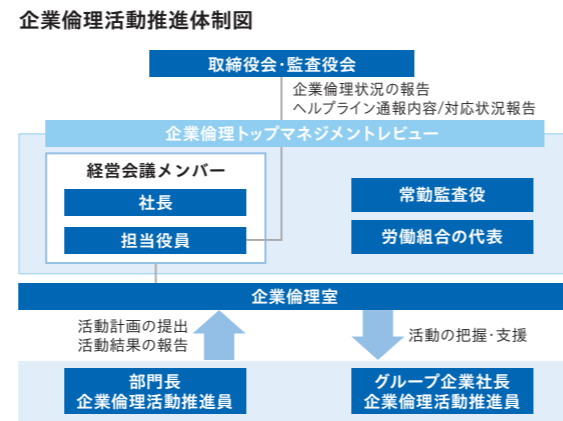
企業倫理(コンプライアンス)

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。当社の各部門・各グループ企業(以下、各組織)はダイセルグループ行動指針・ダイセルグループ倫理規範を基に活動計画を策定し、同じ価値観の下、グループ全体で企業倫理活動に取り組み、企業倫理を社員一人ひとりに浸透させています。

ダイセルグループ行動指針	個人の行動を律するための指針として、最初に社会人としての自律を第一義に置き、役職員一人ひとりが常に意識し実践していく事項を示しています。
ダイセルグループ倫理規範	会社の業務遂行における規範として、多様化するグローバル社会で存続するための必要条件であり、全ての活動領域で普遍的に適用する事項を示しています。

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、グループ全体の企業倫理活動を推進しています。各組織は、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。企業倫理トップマネジメントレビュー(年1回以上開催)では、各組織の活動状況や重要課題が議論され、その内容は取締役会に報告されます。また、企業倫理室はより良い企業倫理活動推進のために、内部監査の側面も持つ意見交換会を各組織と開催し、対話を通じて経営上のリスクの早期把握・是正や、各組織の活動の啓発・支援に取り組んでいます。



公正な事業慣行

当社グループは、公正な取引の遵守をダイセルグループ倫理規範に定めるとともに、「ダイセルグループ腐敗防止の基本方針および競争法遵守の基本方針」を策定し、公務員や取引先との接待等の支出に関する承認ルールの徹底、eラーニングや階層別研修による従業員教育などを通じて、公正な事業慣行を推進しています。なお、2024年度も、反競争的行為、贈収賄や利益相反など腐敗に関する法令違反はなく、罰金や課徴金もありませんでした。

報告・相談制度(内部通報制度)

公益通報者保護法に従い「企業倫理ヘルプライン」を設置しています。社内からの報告・相談は、社内窓口に加え、外部機関が受付を行う社外窓口も設置し対応を行っています。社外からの相談には、当社ウェブサイト上に窓口を設置して対応しています。当社グループの通報窓口へ寄せられた全ての報告・相談への対応状況・結果は取締役会にて定期的に報告しています。また、通報者保護等について定めたルールを策定し、その周知と遵守に取り組んでいます。各職場での周知活動の他、階層別研修やコンプライアンス強調月間のeラーニングを通じて周知の強化に取り組むとともに、模擬ケースを利用した通報訓練も実施しています。

当社グループの企業倫理ヘルプライン概要

利用可能者	海外を含む全役職員(契約社員、派遣社員も含む)、社外(顧客・取引先・協力会社・退職者・一般の方など)
報告内容	ダイセルグループ倫理規範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・その他のコンプライアンス違反)
特徴	匿名での通報が可能。また、グループ企業関連案件は当該グループ企業の窓口だけでなく当社の窓口にも通報可能。

企業倫理室へ報告された当社グループ全体の報告・相談件数

	2022年度	2023年度	2024年度
問題行動等の指摘	35	50	70
ハラスメント被害など	20	30	42
会社への不満	16	21	4
その他	5	1	10
合計	76	102	126

リスク管理

当社グループは、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

当社グループでは、当社の各部門・各グループ企業(以下、各組織)がその本来の業務の一部として適切なリスク管理を行うためのCAPDサイクル※1を回しています。各組織において、事業目標の達成に重大な影響を及ぼすリスクを特定し、リスクカテゴリに分類(Check)、できる限り顕在化させないための対策や、万が一顕在化してしまったとしても被害を最小限にするための対策の検討および計画立案(Act, Plan)、対策の実施(Do)、そして、一定期間後のリスクの再評価(Check)とそれに伴う対策内容の再検討(Act)を行っています。

また、当社は、各組織のリスク管理を統括・推進する組織としてリスク管理委員会を設置しています。各組織のリスク対応策の進捗状況を確認し、必要に応じて助言や支援を行い、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ます。加えて、より効果的にリスク管理を推進すべく、2024年4月には事務局メンバーを拡充するなど当該委員会の体制を刷新しました。今後、各組織との議論や意見交換の強化、社内外の有識者からの情報入手と社内展開、また、リスク棚卸の実施方法や管理ツールの導入などについても検討していきます。なお、当該委員会で議論された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や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。

※1 CAPDサイクル:計画を起点とした活動では重要な事実を見落としてしまうおそれがあると考え、当社では一般的なPDCAではなく、CAPDを改善サイクルとしています。

対象とするリスクカテゴリ

- | | |
|---------------------------------------|---------------------------------|
| 1. 経営戦略関連リスク | 10. グループ経営・統制関連リスク |
| 2. 生産技術・生産装置・用役関連リスク | 11. 法務・企業倫理関連リスク |
| 3. 建設・修繕(安全・品質・購買など含む)関連リスク | 12. 雇用、人材関連リスクおよび従業員の不正・犯罪関連リスク |
| 4. 製品安定供給関連リスク | 13. 金融・投資、与信、財務、会計関連リスク |
| 5. 知的財産関連リスク | 14. 広報関連リスクおよび不適切な情報利用関連リスク |
| 6. 購買・調達関連リスク | 15. 反社会的集団関連リスクおよび地域社会関連リスク |
| 7. 品質マネジメント関連リスクおよび製品安全(PL)関連リスク | 16. 気候変動関連リスク |
| 8. 環境問題等レスポンスブル・ケア関連リスクおよび事故・災害関連リスク | 17. 人権関連リスク |
| 9. 情報システム・ネットワーク関連リスクおよび情報セキュリティ関連リスク | |

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、事業を継続、あるいは早期復旧させることを目的とした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。

2024年度はBCP強化策として以下に取り組みました。

事前の備え(BCPI)	・自己反応性物質を取り扱っているプロセスに対して、リスクアセスメントによる予防処置と、クライシスアセスメント※2による事後措置の検討と対策 ・原料調達リスクに対する適正在庫水準の維持および長納期補修部品の確保
発災後の初動(BCPII)	・遠隔監視カメラおよび遠隔消防火設備の計画的な設置 ・全社防災態勢における拠点間の情報共有システムの見直し ・広域災害に対する防災体制の見直し検討 ・各拠点での防災訓練の実施と全社情報共有システムの運用確認
業務復旧対応(BCPIII)	・「製品毎BCP※3」の整備の推進 ・当社グループの調達、生産、販売に関するBCPの体系化と運用の仕組みの見直しについて全社プロジェクトでの検討を開始

※2 クライシスアセスメント:万が一事故が発生した場合に、被害を拡大させない二次災害を防ぐ対応措置に関するアセスメント
※3 製品毎BCP:製品または製品群ごとに定めた事業継続・復旧のために必要な計画・情報

財務情報

業績・財務サマリー(連結)

(単位:百万円)

	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度		2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
経営成績												
売上高	¥ 443,775	¥ 449,878	¥ 440,061	¥ 462,956		¥ 464,859	¥ 412,826	¥ 393,568	¥ 467,937	¥ 538,026	¥ 558,056	¥ 586,531
営業利益	51,303	64,349	64,306	58,932		51,171	29,644	31,723	50,697	47,508	62,393	61,011
経常利益	55,063	65,404	66,215	61,093		53,433	31,781	34,683	57,291	52,035	68,396	62,320
親会社株主に帰属する当期純利益	31,252	40,313	43,198	37,062		35,301	4,978	19,713	31,254	40,682	55,834	49,480
財務状況												
純資産	¥ 356,177	¥ 368,720	¥ 399,429	¥ 413,541		¥ 423,243	¥ 392,583	¥ 245,000	¥ 279,544	¥ 310,435	¥ 375,410	¥ 375,037
総資産	565,332	560,190	599,708	644,078		654,791	597,992	640,385	698,836	765,606	839,169	813,831
有利子負債	86,981	71,276	72,291	99,743		104,306	92,787	270,938	283,553	321,974	304,118	286,117
キャッシュ・フロー												
営業活動によるキャッシュ・フロー	¥ 57,412	¥ 65,419	¥ 86,168	¥ 66,888		¥ 58,523	¥ 57,193	¥ 57,869	¥ 42,993	¥ 26,847	¥ 76,729	¥ 93,406
投資活動によるキャッシュ・フロー	△30,283	△31,407	△34,722	△33,189		△41,095	△45,864	△34,220	△46,528	△44,093	△55,374	△47,869
財務活動によるキャッシュ・フロー	△29,230	△31,470	△19,942	△1,962		△25,636	△47,883	△17,050	△5,452	19,956	△52,373	△48,855
現金及び現金同等物の期末残高	66,737	65,237	96,275	128,290		120,016	80,674	90,747	87,986	93,493	68,408	64,767
1株当たり情報												
1株当たり当期純利益(円)	¥ 88.95	¥ 115.02	¥ 124.61	¥ 107.81		¥ 105.38	¥ 15.49	¥ 65.18	¥ 104.14	¥ 138.87	¥ 197.56	¥ 181.44
1株当たり純資産(円)	922.71	966.36	1,067.63	1,136.32		1,198.77	1,166.56	789.34	919.88	1,033.52	1,303.21	1,357.77
1株当たり配当金(円)	21.00	26.00	30.00	32.00		32.00	34.00	32.00	34.00	38.00	50.00	60.00
財務指標												
EBITDA(利払い前・税引き前・減価償却前利益)	¥ 76,936	¥ 90,320	¥ 95,142	¥ 91,888		¥ 82,221	¥ 59,765	¥ 59,128	¥ 78,893	¥ 79,084	¥ 96,098	¥ 102,384
売上高営業利益率(%)	11.6	14.3	14.6	12.7		11.0	7.2	8.1	10.8	8.8	11.2	10.4
ROIC(投下資本利益率)(%)	8.0	9.5	9.1	7.7		6.1	3.8	4.1	6.2	5.3	6.3	6.1
ROE(自己資本当期純利益率)(%)	10.5	12.2	12.2	9.8		9.1	1.3	6.6	12.3	14.3	17.1	13.8
ROA(総資本純利益率)(%)	5.8	7.2	7.4	6.0		5.5	0.8	3.2	4.7	5.6	7.0	6.0
総資本回転率(回/年)	0.8	0.8	0.8	0.7		0.7	0.7	0.6	0.7	0.7	0.7	0.7
自己資本比率(%)	57.3	60.2	61.6	59.8		60.1	60.6	37.1	38.9	38.6	42.8	44.2
連結配当性向(%)	23.6	22.6	24.1	29.7		30.4	219.5	49.1	32.6	27.4	25.3	33.1
総還元性向(%)	23.6	32.5	33.3	56.6		67.2	577.3	91.1	48.6	51.7	52.0	63.1
その他												
設備投資額	¥ 30,629	¥ 40,256	¥ 39,528	¥ 30,819		¥ 44,694	¥ 47,568	¥ 39,555	¥ 40,840	¥ 56,308	¥ 77,458	¥ 69,461
減価償却費	23,409	23,914	29,031	31,720		30,044	29,002	25,830	26,948	30,835	32,970	40,952
研究開発費	14,031	15,306	16,806	18,843		20,749	21,295	19,540	20,741	21,878	23,393	25,931
期末連結従業員人数(名)	10,173	10,709	11,556	12,309		12,319	11,606	11,142	11,104	11,207	11,134	11,178

(注) 減価償却費には、のれんの償却額は含んでいません。

連結貸借対照表

(単位:百万円)

	2023年度 (2024年3月31日)	2024年度 (2025年3月31日)
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	¥ 73,183	¥ 65,142
受取手形	6,557	7,406
売掛金	107,855	106,528
棚卸資産	182,510	177,879
その他	39,426	38,725
貸倒引当金	△52	△56
流動資産合計	409,481	395,626
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物	190,774	212,279
減価償却累計額	△121,749	△121,941
建物及び構築物(純額)	69,024	90,337
機械装置及び運搬具	663,018	663,533
減価償却累計額	△544,768	△537,199
機械装置及び運搬具(純額)	118,249	126,334
工具、器具及び備品	35,054	35,885
減価償却累計額	△29,797	△30,126
工具、器具及び備品(純額)	5,257	5,759
土地	36,547	30,814
建設仮勘定	79,871	66,181
有形固定資産合計	308,949	319,426
無形固定資産		
のれん	85	66
その他	10,687	10,574
無形固定資産合計	10,773	10,641
投資その他の資産		
投資有価証券	80,023	56,652
繰延税金資産	2,394	3,078
退職給付に係る資産	13,977	14,912
その他	13,602	13,520
貸倒引当金	△33	△26
投資その他の資産合計	109,964	88,137
固定資産合計	429,688	418,205
資産合計	¥ 839,169	¥ 813,831

(単位:百万円)

	2023年度 (2024年3月31日)	2024年度 (2025年3月31日)
負債の部		
流動負債		
支払手形及び買掛金	¥ 62,184	¥ 61,239
短期借入金	31,758	35,899
短期社債	27,000	—
1年内償還予定の社債	10,000	20,000
1年内返済予定の長期借入金	16,291	16,999
未払法人税等	6,378	11,273
修繕引当金	—	4,603
その他	55,191	60,339
流動負債合計	208,804	210,353
固定負債		
社債	90,000	70,000
長期借入金	124,741	138,021
繰延税金負債	23,128	11,048
役員退職慰労引当金	36	37
修繕引当金	1,344	122
環境対策引当金	102	1
退職給付に係る負債	2,710	2,831
資産除去債務	1,198	1,205
その他	11,691	5,173
固定負債合計	254,954	228,440
負債合計	463,758	438,794
純資産の部		
株主資本		
資本金	36,275	36,275
資本剰余金	0	0
利益剰余金	233,664	253,721
自己株式	△15,895	△16,171
株主資本合計	254,045	273,826
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	43,319	27,490
繰延ヘッジ損益	△14	△14
為替換算調整勘定	53,371	51,052
退職給付に係る調整累計額	8,723	7,629
その他の包括利益累計額合計	105,399	86,158
非支配株主持分	15,964	15,052
純資産合計	375,410	375,037
負債純資産合計	¥ 839,169	¥ 813,831

連結損益計算書

(単位:百万円)

	2023年度 (自 2023年4月1日 至 2024年3月31日)		2024年度 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)	
	2023年度	2024年度	2023年度	2024年度
売上高	¥ 558,056	¥ 586,531		
売上原価	398,776	421,785		
売上総利益	159,280	164,746		
販売費及び一般管理費	96,887	103,735		
営業利益	62,393	61,011		
営業外収益				
受取利息	1,565	1,205		
受取配当金	2,367	2,546		
持分法による投資利益	2,067	2,523		
為替差益	1,339	—		
固定資産賃貸料	472	474		
補助金収入	344	663		
その他	794	583		
営業外収益合計	8,952	7,996		
営業外費用				
支払利息	1,666	1,981		
為替差損	—	2,209		
社債発行費	2	2		
和解金	—	1,200		
その他	1,279	1,294		
営業外費用合計	2,949	6,687		
経常利益	68,396	62,320		
特別利益				
固定資産処分益	155	46		
投資有価証券売却益	11,198	15,859		
関係会社株式売却益	—	4,553		
特別利益合計	11,354	20,459		
特別損失				
固定資産除却損	819	6,292		
減損損失	1,668	7,053		
投資有価証券評価損	506	968		
関係会社株式評価損	—	364		
関係会社株式売却損	723	1,493		
事業整理損	—	1,106		
特別損失合計	3,718	17,279		
税金等調整前当期純利益	76,032	65,499		
法人税、住民税及び事業税	17,113	21,481		
法人税等調整額	2,374	△6,459		
法人税等合計	19,487	15,022		
当期純利益	56,545	50,477		
非支配株主に帰属する当期純利益	710	996		
親会社株主に帰属する当期純利益	¥ 55,834	¥ 49,480		

連結包括利益計算書

(単位:百万円)

	2023年度	2024年度
当期純利益	¥ 56,545	¥ 50,477
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	10,416	△15,828
繰延ヘッジ損益	△58	△0
為替換算調整勘定	20,144	△2,463
退職給付に係る調整額	5,229	△1,072
持分法適用会社に対する持分相当額	700	△165
その他の包括利益合計	36,432	△19,530
包括利益	92,977	30,946
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	91,245	30,239
非支配株主に係る包括利益	¥ 1,732	¥ 707

連結キャッシュ・フロー計算書

(単位:百万円)

	2023年度 (自 2023年4月1日 至 2024年3月31日)		2024年度 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)	
	2023年度	2024年度	2023年度	2024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	¥ 76,032	¥ 65,499		
減価償却費	33,644	41,355		
減損損失	1,668	7,053		
のれん償却額	59	18		
修繕引当金の増減額(△は減少)	△2,220	3,380		
受取利息及び受取配当金	△3,933	△3,751		
支払利息	1,666	1,981		
持分法による投資損益(△は益)	△2,067	△2,523		
固定資産処分損益(△は益)	△155	△46		
固定資産除却損	819	6,292		
投資有価証券売却損益(△は益)	△11,198	△15,859		
関係会社株式売却損益(△は益)	723	△3,060		
投資有価証券評価損益(△は益)	506	968		
関係会社株式評価損	—	364		
事業整理損	—	1,106		
売上債権の増減額(△は増加)	△6,177	△250		
棚卸資産の増減額(△は増加)	1,420	2,812		
仕入債務の増減額(△は減少)	487	△288		
その他	△2,767	476		
小計	88,510	105,529		
利息及び配当金の受取額	5,921	5,969		
利息の支払額	△1,433	△1,972		
法人税等の支払額	△16,901	△18,317		
法人税等の還付額	633	2,196		
営業活動によるキャッシュ・フロー	76,729	93,406		
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)	△4,236	4,443		
有形固定資産の取得による支出	△65,618	△69,963		
有形固定資産の売却による収入	6,318	98		
無形固定資産の取得による支出	△3,590	△2,379		
投資有価証券の取得による支出	△1,232	△91		
投資有価証券の売却及び償還による収入	13,216	18,354		
関係会社株式の取得による支出	—	△444		
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の売却による収入	466	4,373		
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の売却による支出	—	△804		
貸付けによる支出	△513	△7		
貸付金の回収による収入	809	517		
その他	△992	△1,965		
投資活動によるキャッシュ・フロー	△55,374	△47,869		
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)	△5,690	4,839		
短期社債の純増減額(△は減少)	△3,002	△27,000		
長期借入れによる収入	29,489	33,551		
長期借入金の返済による支出	△12,852	△17,836		
社債の償還による支出	△30,000	△10,000		
自己株式の取得による支出	△15,000	△15,000		
配当金の支払額	△12,859	△15,170		
非支配株主への配当金の支払額	△893	△765		
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	△200	—		
リース負債の返済による支出	△1,363	△1,474		
財務活動によるキャッシュ・フロー	△52,373	△48,855		
現金及び現金同等物に係る換算差額	5,932	△323		
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	△25,084	△3,641		
現金及び現金同等物の期首残高	93,493	68,408		
現金及び現金同等物の期末残高	¥ 68,408	¥ 64,767		

企業データ (2025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 11,178名 単体 2,540名

株式の状況

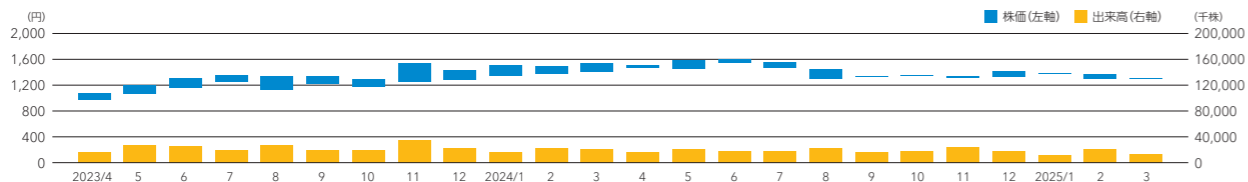
発行可能株式総数	1,450,000,000株
発行済株式総数	276,942,682株
上場証券取引所	東京証券取引所 プライム市場
証券コード	4202
株主名簿管理人	三井住友信託銀行株式会社 東京都千代田区丸の内1丁目4番1号
株主数	35,109名
会計監査人	有限責任監査法人トーマツ

国内主要拠点

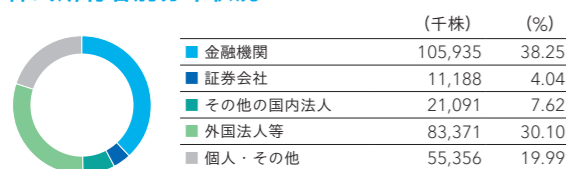
オフィス	
■ 大阪本社	〒530-0011 大阪市北区大深町3-1 (グランフロント大阪タワーB) TEL: 06-7639-7171 FAX: 06-7639-7181
■ 東京本社	〒108-8230 東京都港区港南2-18-1 (JR品川イーストビル) TEL: 03-6711-8111 FAX: 03-6711-8100
■ 名古屋支社	〒450-6325 愛知県名古屋市中村区名駅1-1-1 (JPタワー名古屋) TEL: 052-582-8511 FAX: 052-582-7943
研修センター	
■ 西播磨研修センター	〒678-1205 兵庫県赤穂郡上郡町光都3-14-1
イノベーションパーク	
	〒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

株価



株式所有者別分布状況 (2025年3月31日現在)



大株主(上位10位)の状況 (2025年3月31日現在)

株主名	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)	42,106	15.88
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	28,313	10.67
日本生命保険相互会社	17,402	6.56
NORTHERN TRUST CO. (AVFC) RE SILCHESTER INTERNATIONAL INVESTORS INTERNATIONAL VALUE EQUITY TRUST	9,456	3.56
富士フイルムホールディングス株式会社	8,390	3.16
ダイセルグループ従業員持株会	6,454	2.43
ダイセル持株会	5,806	2.19
NORTHERN TRUST CO. (AVFC) RE U.S. TAX EXEMPTED PENSION FUNDS	5,683	2.14
株式会社三井住友銀行	5,322	2.00
NORTHERN TRUST CO. (AVFC) RE NON TREATY CLIENTS ACCOUNT	4,198	1.58

(注) 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。

ESGの取り組みへの評価 (2025年8月現在)



(注) 各インデックスの詳細はダイセルのウェブサイトをご参照ください。 <https://www.daicel.com/sustainability/initiative.html>

独立第三者の保証報告書



独立第三者の保証報告書

2025年9月30日

株式会社ダイセル
代表取締役社長 榎 康裕 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2024年度の温室効果ガス排出量スコープ1:1.49百万t-CO₂e、スコープ2マーケットベース:46.2千t-CO₂e、スコープ3(カテゴリ1,2,3,4,5,6,7計):1.46百万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
- ・工場往査
- ・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

表紙に込めた想い

ダイセルは、化石資源を大量消費する社会から、再生可能な資源を循環させるサステナブルな社会への転換に挑戦しています。

バイオマス化学のパイオニアとしての誇りと、ダイセル独自の革新的な技術を武器に、エコロジーとエコノミーを両立させながら循環型社会構築への貢献を目指す道には、組織の枠を超えた様々なパートナーとの共創が不可欠です。

表紙のシンプルで力強い球体には、新しいリーダーシップの下で基本理念の実現に向けて歩みを進めていく、私たちの強い決意を込めました。ダイセルグループの多様な人材が持つ知識、技術、経験を融合させ、様々な社外パートナーの皆様と共に新たな価値を創り出していきます。



株式会社ダイセル

[お問い合わせ先]

IR広報グループ

〒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>

2025年8月発行

〈商標帰属先の表示〉

- ACTRANZA®、アクトランザ®は、株式会社ダイセルの日本およびその他の国における商標または登録商標です。
- BELLOCEA®は、株式会社ダイセルの日本およびその他の国における商標または登録商標です。
- Better Aging®は、株式会社ダイセルの日本における登録商標です。
- CAFBL0®は、株式会社ダイセルの日本およびその他の国における商標または登録商標です。
- LAPEROS®、ラペロス®は、ポリプラスチックス株式会社が日本およびその他の国で保有している登録商標です。
- ONE TIME ENERGY®は、株式会社ダイセルの日本およびその他の国における商標または登録商標です。
- TOPAS®、トパス®は、TOPAS Advanced Polymers GmbHがドイツ、米国その他の国で保有している登録商標です。
- URORICH®、ウロリッチ®は、株式会社ダイセルの日本における登録商標です。
- アストロホップ®は、株式会社ダイセルの日本における登録商標です。
- 太陽光超還元®は、株式会社ダイセルの日本における登録商標です。
- フラボセル®は、株式会社ダイセルの日本における登録商標です。