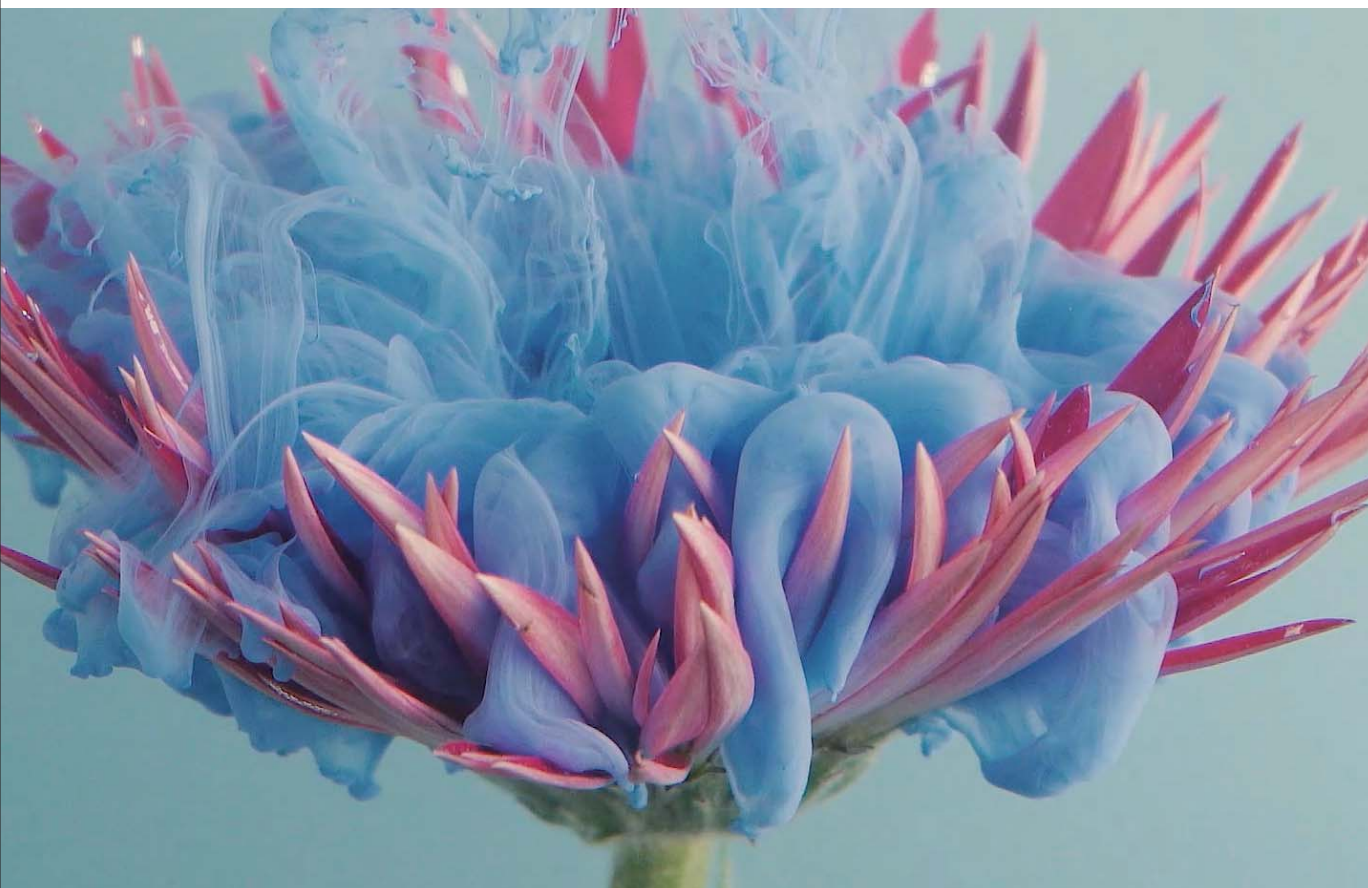


DIC レポート 2024

The DIC Group Integrated Report



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



The DIC Way

経営理念

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

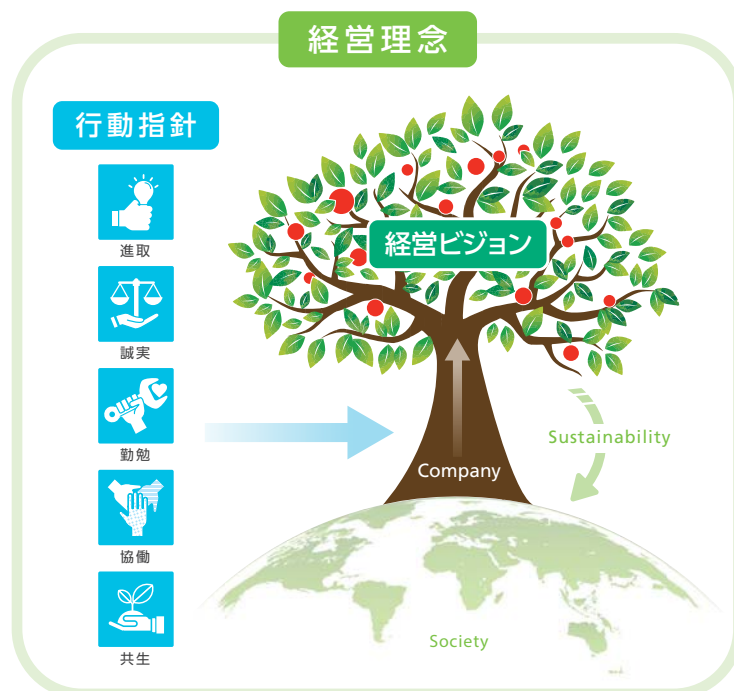
経営ビジョン

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

行動指針

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

*=注釈



DICグループとステークホルダーの皆様とをつなげる

コミュニケーションツールのご紹介

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

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

冊子/PDF

各活動についての報告

DICレポート
冊子版



統合報告書
年1回発行
ハイライト版レポート

DICレポート
PDF版



統合報告書
年1回発行
詳細版レポート

Annual Securities
Report



財務情報 (英文)
年1回発行
(PDF)

ウェブサイト

総合的な企業情報を
リアルタイムで発信

WEB <https://www.dic-global.com/ja/>

企業情報のグローバル発信、
各活動についての報告
随時更新



DIC ウェブサイト

本レポートについて

DICグループは、グローバルに展開する事業内容とサステナビリティ活動を効率的にご報告するために、2017年度より経営実績・戦略などの財務情報と非財務情報を記載した「DICレポート」を「統合報告書」としてサステナビリティ委員会にて承認を受け、取締役会にて報告の上で発行しています。2024年も、要点を分かりやすくお伝えする冊子版とサステナブルな取り組みの詳細なデータを盛り込んだPDF版を発行しました。

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

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

ウェブサイトとの連動について

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

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

報告対象範囲

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

ただし「安全・環境・健康」および「気候変動」に関する報告の対象範囲は

WEB https://www.dic-global.com/pdf/csr/environment/dic_report_scope_ja_2024.pdf

をご覧ください。

報告期間

サステナビリティ報告・財務報告:

2023年1月1日～2023年12月31日 (2023年度)

発行 (年1回発行)

2024年6月 (次回発行は2025年6月の予定です)

参考ガイドライン

ISO26000:2010、レスポンシブル・ケア コード
GRIスタンダード

Contents

目次

価値創造ストーリーと戦略

DIC HISTORY ~価値創造のあゆみ	3
トップメッセージ	5
CFOメッセージ	11
長期経営計画「DIC Vision 2030」	13
DICグループの価値創造アプローチ	15
DICグループのマテリアリティ	17
事業紹介	
パッケージング&グラフィック	19
カラー & ディスプレイ	21
ファンクショナルプロダクト	23
新事業統括本部	25
主要財務指標の推移	26
財務・株主価値	27
非財務情報	28
世界に広がるDICグループ	29
価値提供を通じた企業価値の向上への取り組み	
サンケミカル社 (欧米)	30
DIC アジアパシフィック社	31
DIC チャイナ社	32
DICグループのサステナビリティの取り組み	33
ESG部門長メッセージ	35
サステナビリティ関連技術と製品の開発	36
新しい価値の創造 ~ NEWS from Sun Chemical 社	37
デジタルトランスフォーメーション(DX)	39
社会との共生・社会貢献	40
ステークホルダーとのコミュニケーション	41
安全・環境・健康	42
持続可能な調達	46
気候変動	47
品質	49
人材マネジメント	50
コンプライアンス	55
BCM・危機管理	55
情報セキュリティ	56
コーポレートガバナンス	57
リスクマネジメント	61
社外取締役メッセージ	62
役員紹介	63
2023年度 経営の概況	65
連結財務諸表~連結貸借対照表	67
連結損益計算書/連結包括利益計算書	69
連結株主資本等変動計算書	70
連結キャッシュ・フロー計算書	71
会社概要	72

価値創造を支える基盤

情報



表紙デザインについて

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

私たちDICグループは化学の領域にとどまらない幅広い価値を提供し、人々の暮らしや地球環境も含めた私たちの未来をより良いものにします。

DIC HISTORY ~価値創造のあゆみ

1908 (明治41年)

川村インキ製造所 として創業



創業者 川村喜十郎



龍刻

1952 (昭和27年)

合成樹脂事業に本格参入



ライヒホルド・ケミカルズ社のサンフランシスコ工場

1968 (昭和43年)

DICカラーガイド®を販売開始



DICカラーガイド®

1957 (昭和32年)

ヘルメットなどプラスチック 成形分野へ参入

1970 (昭和45年)

包装用多層フィルム市場に参入

1915 (大正4年)

オフセットインキの製造を開始

1962 (昭和37年)

大日本インキ化学工業 の発足



旧シンボルマーク

1973 (昭和48年)

液晶事業へ参入

1925 (大正14年)

有機顔料の自給生産を開始

1973 (昭和48年)

環境保安対策本部を設置

1940 (昭和15年)

水性グラビアインキを開発

1986 (昭和61年)

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

印刷インキ事業の拡大

印刷インキ、有機顔料、合成樹脂を
ベースとした多角化

事業の広がり



印刷インキ

オフセットインキ
グラビアインキ
新聞インキ

フレキシインキ
包装用接着剤

色の表現

有機顔料

インキ用顔料
塗料用顔料
プラスチック用顔料

インキ性能のUP

合成樹脂

1990 (平成2年)
DIC川村記念美術館を開館

1995 (平成7年)
「レスポンシブル・ケア」実施を宣言



1999 (平成11年)
Totalfina社の印刷インキ事業部門 (Coates)を買収

1999 (平成11年)
100%大豆油インキの開発に成功

2007 (平成19年)
CSRへの取り組み開始
(その後、活動名称をサステナビリティに変更)

2008 (平成20年)
DIC株式会社に社名変更



DICのシンボルマーク

2008 (平成20年)
画期的な液晶カラーフィルタ用
グリーン顔料を開発

2009 (平成21年)
DICグラフィックスを設立

2010 (平成22年)
国連グローバル・
コンパクトに参加



2015 (平成27年)
日本橋に
本社新社屋が完成



2015 (平成27年)
「ダウジョーンズサステナビリティ
インデックス アジアパシフィック」
(DJSI AP)の構成銘柄に採用

2016 (平成28年)
ブランディング活動をスタート
ブランドスローガン
Color & Comfort

2017 (平成29年)
太陽ホールディングスと
資本業務提携

2021 (令和3年)
ドイツBASF社から
Colors & Effects顔料事業を買収

2022 (令和4年)
長期経営計画
「DIC Vision 2030」を作成

2023 (令和5年)
カナダPCAS Canada Inc.買収
(半導体フォトレジストポリマ)

M&Aによるグローバル進出と
地球環境保護への対応

新たな飛躍に向けて

包装用フィルム
ポリスチレン

ジェットインキ
セキュリティインキ



TFT液晶
ヘルスケア食品

カラーフィルタ用顔料
化粧品用顔料・スペシャリティ用顔料
天然系色素



アクリル樹脂
ウレタン樹脂
エポキシ樹脂

ポリエステル樹脂
水性樹脂
UV硬化型樹脂

PPSコンパウンド
接着・接合材料
中空糸膜モジュール





トップメッセージ

DIC 株式会社 社長執行役員

池田 尚志

Takashi Ikeda

略歴

大阪府出身。1990年、慶應義塾大学大学院理工学研究科修士課程を修了。大日本インキ化学工業（現DIC）に入社し、千葉工場でポリマの研究開発に従事。社内の第1回MBA（経営学修士号）公募制度に応募し、米国ノースウエスタン大学に留学。2001年にMBA取得。その後DICファンクショナルプロダクツ事業企画部長、コンポジットマテリアル製品本部長、ファンクショナルプロダクツ事業部門長などを歴任し、22年に常務執行役員。24年1月より現職。

経営資源の最適配分と大胆な構造改革で、 進化した"Color&Comfort"の価値提供を追求します。

リソースや方法論を大胆に見直し、 成長ドライブに満ちたDICグループへ

2024年1月から社長執行役員を務めている池田です。私は、ポリマの研究を皮切りに、製品開発から経営企画、新事業の立ち上げ、カラーコンサルティングなど、特定の部門や組織の色に染まらないキャリアを積んできました。その経歴から「異色、個性的、順応性が高い」といった人物評をいただいています。

そして、30年以上にわたって多様な業務を経験する中で、DICの良さや発展の可能性を誰よりも理解していると自負しています。そんな私から見て、現在のDICグループはかつてないほどの変革期にあり、今後もグローバルな化学メーカーとして飛躍していくには、日本の企業社会では常道的ではない思考・発想が必要と考えています。

私たちは長期経営計画「DIC Vision 2030」（2022年度～2030年度）で高い志と目標を掲げ、この数年間で着々と事業ポートフォリオの変革を進めてきました。私の使命は、この取り組みを早期に収益力に結びつけ、外部環境に影響されにくい強靱な事業体を作り上げることと認識しています。

そのために明確な目標を示し、もっとも効率的な環境や仕組みを整え、リソースや方法論を大胆に見直すことで、成長ドライブに満ちたDICグループへ変貌させていきます。

大きな試練に直面した2023年度を振り返って

2023年は化学業界およびDICグループにとってきわめて厳しい試練の年となりました。

特にヨーロッパ市況が悪化したことと、半導体を中心とするエレクトロニクス需要の落ち込みで、DICの主力製品が大幅な減益に見舞われました。その結果、売上高は前年同环比1.5%減の1兆387億円で着地したものの、営業利益は54.8%減の179億円、当期純利益は399億円の赤字を計上しました。これまでM&Aによる事業拡大や新事業の創出など、次の成長に向けた取り組みに注力してきたのですが、その計画を大幅に見直さざるを得ない状況になりました。さらに買収した顔料事業の減損損失に伴う大きな当期損失を計上することになり、一連の結果に対して経営責任を痛感しているところです。

3つの事業部門を概観すると、印刷インキ、ポリスチレン、包装用接着剤、多層フィルム等で構成される「パッケージング&グラフィック事業部門」は、2023年の業績が全体として厳しい中で、果敢な価格改定や合理化によるコスト削減によって増益を果たしました。この部門は祖業であるインキやパッケージ関連製品を扱う当社の基幹事業ですから、この点は大変心強く思っています。

次にカラーフィルタ用や化粧品用等の機能性顔料を含む顔料製品やヘルスケア製品などで構成される「カラー&ディスプレイ事業部門」は、ヨーロッパの景気低迷が長引き、大変苦戦しました。ドイツの主力生産拠点において、ウクライナ情勢の長期化による影響を含めて、市況の悪化とともに製造コストが急騰し、収益構造が急速に悪化したのが要因です。ただ、解決すべき課題は明確ですから、順次、改善に向けた手を打っているところです。

3つ目のエレクトロニクス製品を支える各種合成樹脂、自動車向けを中心としたPPSコンパウンドなどで構成される「ファンクショナルプロダクツ事業部門」ですが、こちらも非常に大きな収益源であるエレクトロニクス向け製品群の不調が響きました。DICの製品は、高機能グレードから汎用グレードまで幅広くご利用いただいているため、市況の影響を受けやすいところがあります。ただ、自動車向けについてはサプライチェーンでの在庫調整が進み、2023年下期から復調が見られ、2024年度には、本格的に回復していくと予測しています。

経営資源の最適配分と事業の構造改革で 早期に収益力の回復へ

過去数年間、当社は長期的な目線に立って多くの研究開発投資や事業買収を行い、可能性の探索を進めてきました。これによって事業拡大や成長領域へのシフト、画期的な新製品の開発や上市、新事業の共同研究や製品化など、多くの成果や進展を得られました。その一方で、経営資源の分散と拡散したテーマの取捨選択の遅れが生じて、買収した事業の収益化が計画どおりに進みませんでした。

こうした反省を踏まえ要因の分析と対策に着手し、「DIC Vision 2030」の第1段階であるPhase1の計画を見直すとともに、早期の収益力の回復に向けたメリハリのある経営資源の最適配分、次世代・成長事業の早期創出への取り組み、欧米顔料事業の構造改革などを開始しています。

これまでの成果

- ・多くの開発投資と事業買収により幅広い事業の可能性を探索
- ・事業ポートフォリオ変革の種を多数創出

顕在化した課題

- ・新規成長分野への経営資源の分散
- ・拡散したテーマの取捨選択の遅れ
- ・外部環境の変化へのリスク対応

テーマ	実績
M&Aによる事業拡大、成長領域ヘシフト	<ul style="list-style-type: none"> ● 半導体フォトレジストポリマの製造技術を獲得 ● 中国での塗料用樹脂の拡販と水性樹脂生産拠点の確保 ● 有害物質を極限まで抑えた樹脂原料の技術獲得により欧州での優位性を確保
Value Transformationの推進	<ul style="list-style-type: none"> ● 環境配慮型水性ウレタンの生産開始 ● 有機フッ素化合物フリーの界面活性剤を開発・上市 ● ポリスチレン食品容器のマテリアルリサイクルの社会実装への準備 ● 車の自動運転に関わる近赤外線コントロール黒顔料の上市
新事業の共同研究、製品化	<ul style="list-style-type: none"> ● リチウム用電極バインダーの上市、その他電池用素材の開発進展 ● ベンチャーと協働でバイオ技術を進化・製品化（藻類事業の拡大、スキンケア化粧品など）
不採算・低成長・ノンコア事業からの撤退と構造改革事業の合理化	<ul style="list-style-type: none"> ● 出版インキ事業の生産拠点の集約と合理化 ● 製紙用化学薬品・樹脂の製造販売会社を売却 ● 住設材料、建材塗料、アルキルフェノール、ガラスフォトマスク事業からの撤退

- 新規成長分野における収益化の遅れ
- 開発コスト・投資コストの増大
- 買収事業の期待効果の未実現
- 既存事業の低迷

可能性の探索から
早期の実績化へ

DICの強みを発揮しやすい事業領域に

経営資源を集中し収益性の高い事業を創出

「DIC Vision 2030」の基本戦略として、事業ポートフォリオの変革を掲げ、世界の潮流である「グリーン社会」、「デジタル社会」、「QOL (Quality of Life) 社会」に貢献できる5つの重点事業領域を設定し、経験値の少ない新分野にも果敢に取り組んできました。

しかし、最初のステップとして、チャレンジした領域が多岐であったこと、かつ飛び地的であったことから、必ずしもすべての領域で均等に成果をあげることができませんでした。そこで、まずDICが蓄積した基盤技術・製品開発・製造技術などの強みを発揮しやすい「スマートリビング領域」を最優先し、早期かつ確実に収益化が見込めるテーマに経営資源を集中することにしました。

5つの重点事業領域

スマートリビング領域



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


具体例

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




スマートリビング以外の事業領域の中でもターゲットを選別


- ・ Phase1では各領域の中で優先すべきターゲットを見極め、収益化のステップへ進める
- ・ 新たな戦略投資は収益が拡大基調となるPhase2以降に実施



ターゲットを大胆に選別
強みを発揮しづらい
テーマからの撤退



拡散したテーマの取捨選択
収益性と早期実現性が見込まれる分野を選択し、注力



合理化策による
Colors & Effects
顔料事業の収益改善

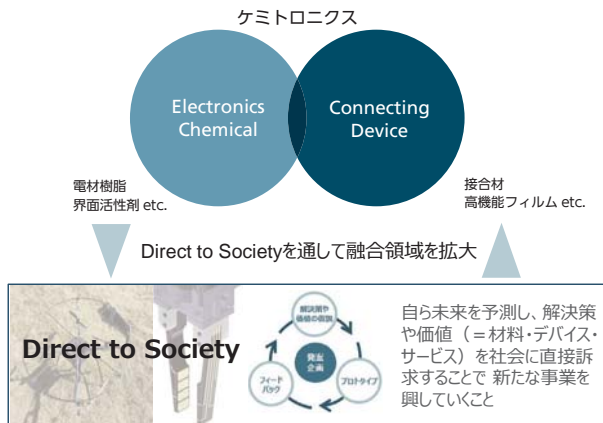
具体的には、エレクトロニクス仕様の化学・素材を軸にした事業を「ケミトロニクス」と定義し、早期かつ確実に収益化が見込まれる半導体の実装分野や先端電子部品を中心に、DICならではのソリューションを提供していきます。

そのため、2024年1月にファンクショナルプロダクツ事業部門に「ケミトロニクス事業本部」を新設し、マーケティング・技術・生産の機能や製品の一部を移管して、“製・販・技”

一体の体制を整えました。

今後は、電材樹脂・界面活性剤・接合材・高機能フィルムなどで培った技術を融合し、比較的短期間での製品化・事業化を目指します。そして、開発から製造・販売まですべての領域で、自ら未来を予測して解決策や価値(材料・デバイス・サービス)を社会に直接提供する「Direct to Society」によって新たなビジネスモデルを構築したいと考えています。

ケミトロニクス事業本部の新設



サステナビリティへ貢献する製品展開	
環境負荷低減	PFAS フリー界面活性剤
デジタル社会への貢献	低誘電樹脂 次世代半導体用樹脂
	蓄電池用バインダー 次世代電池用接合材
リサイクル/リユース促進	易解体接合材

エレクトロニクス市場は、当社素材を軸にした価値提供が可能

- ・ 現有製品や開発アイテム、ビジネスチャネル
- ・ ポリマを中心とした化学素材の設計・製造技術
- エレクトロニクス向け素材での超低不純物で安定した品質の実績 -

ケイパビリティ強化の取り組み

- ・ “ケミトロニクス事業本部”の新設
- 情報の集約による戦略深化 / “製・販・技”一体の統合体制 -
- ・ PCAS Canada社の買収

欧米顔料事業と出版インキ事業の
構造改革をスピーディーに着実に

Colors&Effects (カラー&ディスプレイ事業部門) を中心とする欧米の顔料事業については、外部環境の激変があったとはいえ、それに対してリスクを極小化するバックアッププラン、私は「戦略の複線化」と言っていますが、それが不十分でした。そうした中で、その改善策として、最優先で進めるべきは「生産体制の最適化」と決めました。既に具体策として「大規模な生産拠点の統廃合、人員の合理化、製品ポートフォリオの転換」を柱にコストの圧縮に向けた構造改革を押し進め、シナジーを最大限に発揮できる体制の構築に取り組んでいます。

これにより2023～26年度の4年間で約160億円の対策コストを要しますが、合理化による営業利益の改善効果は年間100億円超が見込まれ、継続的な資産と人員のスリム化によって「収益性」向上を目指します。

一方、パッケージング&グラフィック事業部門の出版インキ事業については、デジタル化による需要の縮小や競合環境の変化などに先行して、生産体制の最適化や効率化をグローバルレベルで進めてきたことにより、収益性を維持できているものの、さらなる追求が不可欠です。そのため国内では、生産設備の効率化や物流施設の有効活用を進めています。

また、アジア・オセアニア地域では、需要地に近い拠点への集約やマザープラントへの移管などによって域内の生産体制の効率化を図っています。さらに欧米でも、工場の集約や一部拠点の閉鎖を通じて地域全体の最適化を進めていきます。この他合理化施策で生じる工場跡地の有効活用による収益改善も視野に入れています。

パッケージング分野については、今後ますます消費者のサステナブル志向や健康志向が高まっていくため、製品の設計から最終処分までライフサイクル全体を視野に、素材メーカーとして最適のソリューションを提供することが重要と考えています。

対処方針と今後の計画

- ・ 早期かつ確実に成果を得られる施策を絞り込みメリハリのある経営資源の配分を徹底
- ・ 買収事業の合理化とシナジーの追求を促進

対処方針	今後の計画
経営資源の最適配分	● 早期実現性と収益性が高い成長事業に経営資源を集中投入
次世代・成長事業の早期創出	● 短期的に優先すべき事業領域を選別し経営資源を集中：スマートリビング領域
買収事業の成果の具現とシナジー追求	● 欧米顔料事業の生産拠点の統廃合、大規模な人員合理化、および外部環境の変化に合わせたシナジー施策の見直しと実行
構造改革事業の合理化促進	● 出版用インキ事業の製造・販売体制の効率化および同業他社とのアライアンス推進 ● 液晶材料事業からの撤退（2024年度中）
サステナビリティ戦略の効率的な推進	● 施策の優先順位をつけて取り組みを推進

これらの施策により、「DIC Vision 2030」で2025年度を最終年度とするPhase1の営業利益計画を見直し、当初計画800億円を400億円に引き下げますが、着実な改革の遂行により2026年度の営業利益については過去最高

(2017年度565億円)の更新を目指します。また、配当方針については、2024年度から年間配当100円を下限とする方針を導入します。

CO₂排出量の削減は着実に進展し

2030年度50%削減の達成へ

サステナビリティの取り組みについては、まず気候変動に対応するCO₂排出量の削減が最重要課題です。DICグループでは2023年度も石炭ボイラーのLNG(液化天然ガス)化、国内全拠点で再生可能エネルギー由来の「グリーン電力」への転換を進めるなど着実に進捗し、前年比で26%減となりました。

また、DICグループではカーボンニュートラルを目指す2050年までを長期的にとらえ、それまでの期間を10年ごとの3つのステージに分けた長期ロードマップを構想中です。各ステージでは、機能や価値はそのままに、CO₂排出量のさらなる低減に寄与できる製品をお客様に提供することを目指しています。長期的にはカーボンオフセット化に寄与し、経済価値と社会価値が真に両立している状態までを展望しています。

さらに、パッケージ素材メーカーの重要課題である廃棄物の発生を最小化する循環経済システム「サーキュラーエコノミー」の実現を目指し、DICグループ独自の5R(リユース、リデュース、リニュー、リサイクル、リデザイン)をもとに様々な取り組みを進めています。

2023年度は、お客様と協働で構築した「ポリスチレンの完全循環型モデル」の実証試験を行い、社会実装へ前進しています。

今後は、2030年度CO₂排出量50%削減(2013年度比、Scope 1, 2)に向けたロードマップを策定し、「目標の確実な達成」と「コスト優位性の実現」の両立を目指します。また、サーキュラーエコノミーについてもDICグループの強みや独自性を活かし、「循環型社会の実現」と「製品・ソリューションの競争力向上」を追求していきます。

(詳細版P68-71 廃棄物管理を参照)

受容を出発点に多様な人材が活躍する

人的資本経営の拡充

「DIC Vision 2030」では、人的資本価値を最大化するため「人材育成、人材の流動性、エンゲージメント向上・組織力の強化」を3つの重点施策に掲げ、多様な人材が世界各国・地域で活躍できるよう制度改革や環境整備に力を注いでいます。

その基盤を成すものは、やはりダイバーシティだと思いません。DICは早くからグローバル展開を進めた歴史もあり、人種や国籍面から見れば多様性は豊かだといえるでしょう。しかし、女性の役員数や管理職の数などの指標で評価するならまだまだ改善の余地があり、意識して取り組んでいく必要

があります。

私自身が帰国子女であり、幼少から少年期にかけて2年に一度は引っ越すような環境で育ったせいか肌感覚で理解しているつもりですが、ダイバーシティを考える上でもっとも重要なのは「受容と尊重」です。まずお互いの違いを肩肘を張らず受け入れ、その違いを尊重することが出発点です。

そして、多様性のポイントは3つあります。一つは性別や人種などの表層的多様性が確保されていること、もう一つは個人の経験やキャリアなどの深層的多様性がうまく機能していることです。これも様々な領域や職種を歩んできた経験から実感したことですが、専門性と汎用性の好バランスを獲得することが企業人として重要で、DICでは自律的・複線的なキャリア形成に力を注いでいます。これは深層的多様性を確保することにつながると考えています。これらの2つが進めば、3つ目として、イノベーションが生まれます。例えば、業務プロセスの多様化はその一つだと思っています。営業はこうすべき、研究開発はこうあるべきなど、とすると類型的な思考に陥りがちですが、プロセスとはもっと多様なもので、ひょんなところから新しいモノ・コトが生まれたりします。

このように人的リソース、キャリア・経験、業務プロセス等の様々な多様性に配慮することが、働きやすい環境や労働生産性の向上につながっていくと考えます。

外部の高次かつ広範な見地を経営に活かす

「価値共創委員会」を設立

当社を取り巻く経営環境や社会の価値観は複雑化し、変化の幅は大きくスピードも増しています。そのような中で、事業の構造改革を継続的にを行い、企業価値の向上を追求していくには、従来のようにすべての意思決定や戦略立案を社内だけで完結させるのは難しくなっています。

特に長期的かつ客観的な視点で、DICグループの存在意義や進むべき方向性を見極めるには、企業から完全に独立した立場で考え、ものが言える機関が必要ではないか。そういう時代に来ているのではないかと考えます。

そうした思いから2024年4月、社外取締役および適宜招聘する社外有識者を母体とする「価値共創委員会」を設立しました。ここでは様々なテーマを高次かつ広範な見地から議論し、最高意思決定機関である取締役会に助言していただきます。

具体的なテーマとしてはROIC(投下資本利益率)の改善、保有資産の有効活用、DIC川村記念美術館(千葉県佐倉市)の運営といった、資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた関連事項全般です。

本委員会はスタートしたばかりですが、各界で指折りの見

識をお持ちのメンバーによる自由闊達な議論から新たな気づきや斬新な視点が提供され、私どもの意思決定や経営判断に、ひいてはガバナンスの強化や企業価値の向上に役立てていけると期待しています。

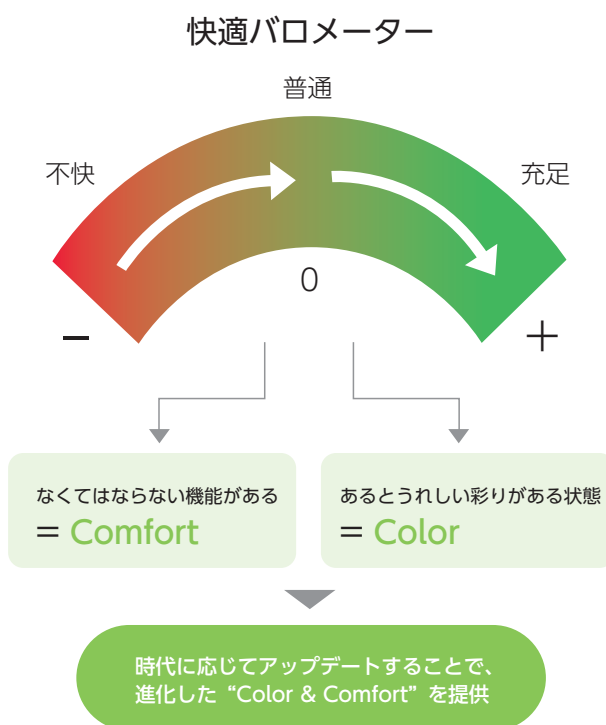
(詳細版P130-135 コーポレートガバナンスを参照)

進化した“Color & Comfort”の提供により 長期的な企業価値の向上へ

“Color & Comfort”は、2005年に私が主導していたプロジェクトで立案したコンセプトです。それまでのDICは「インキ・顔料・樹脂の会社」といわれていましたが、一方で、事業の基盤であるインキ・顔料・樹脂のあり方を社会の変化に合わせてアップデートし、事業や製品をアップグレードさせる時期ではないか?という問題意識がありました。

そこで“製品(モノ)を提供する”という考え方から“Color & Comfort(彩りと快適)を提供する”という考え方に転換を図ることを提唱したのです。

さらに、2023年には“Beyond Color & Comfort”というColor & Comfortの先にある進化した価値を提供するというメッセージを打ち出しました。その根底にあったのが「快適バロメーター」という考え方です。これは物事を不快な状態から出発し、普通の状態(なくてはならない機能がある=Comfort)にして、さらにその先の快適さ(あるとうれしい彩りがある状態=Color)へ進むことです。



これを空間に例えると、部屋が「寒すぎる、暑すぎる」では不快ですから、空調を入れたり断熱材入りの壁や床などで居住性能を高めます。これがComfortです。では、それらを整えれば居心地の良い空間かといえば、それだけではなく、色彩があったり絵や花があったりすれば彩り豊かになります。これがColorの価値です。それも単なる彩りではなく、これからの時代に求められる愉しさと美しさです。Comfortも同様に、時代が求める機能性を備えていることが重要です。これが進化した“Color & Comfort”です。

DICグループは、こうした考え方にに基づき、お客様・エンドユーザー・社会に直接働きかけて見えないニーズを掘り起こし、日々アップデートしながら新たな価値を提供していく「Direct to Society」の考え方を具現化しようと各部門で取り組みを続けています。

ステークホルダーの皆様へ

今後も私たちは資本コストや株価を意識した経営を心がけ、広くステークホルダーの皆様から期待される企業を目指していきます。経営リソースの有効化という点では、ガバナンスの強化によって早期に強固な収益基盤を構築し、成長軌道に乗せていきます。引き続き、DICグループへのご支援をお願いいたします。

CFOメッセージ



DIC Vision 2030の改定に基づき、 キャッシュ創出と最適配分で株主価値向上に努めます

最高財務責任者
取締役 専務執行役員 財務経理部門長

あさい たけし
浅井 健

■ 業績および財務体質の振り返り

2023年は対前年で減収減益、特別損失により赤字化、と当社にとって厳しい結果となりました。

デジタルやモビリティに関連した高付加価値製品の出荷数量が減少したことに加え、顔料製品の在庫削減のため、米国と欧州の一部の生産拠点を一時的に稼働停止したことにより、大幅な減益となりました。財務体質としては、在庫の削減による運転資本圧縮が有利子負債削減につながったものの、減益による自己資本減少によりネットD/Eレシオ^{※1}は1.21倍に悪化しました。

■ キャッシュ・アロケーション方針の導入

長期経営計画DIC Vision 2030の見直しに伴い、創出したキャッシュの最適配分を目的に「キャッシュ・アロケーション方針」を定めました。2024年～26年の3年間をかけて事業ポートフォリオ変革と構造改革推進とともに、運転資本改善、資産圧縮によりキャッシュを創出し、それを最適配分することで、財務体質の健全化を進めるとともに株主還元も充実させてまいります。企業価値を向上し、PBR改善、1倍超を目指します。

① 営業キャッシュフローの拡大と安定化

DIC Vision 2030において戦略投資枠を設け、積極的な投資を実施してきましたが、買収事業の収益化に想定より時間を要してしまい投資効率(ROICおよびROE)が低下しているのが現状です。今期は業績改善を最重要と考え、早期かつ確実に成果を得られる施策を絞り込み、メリハリのある経営資源の配分を徹底、買収事業の合理化とシナジー追求を促進します。

② 運転資本改善と資産効率化

2023年は米国および欧州における顔料製品を中心に在庫圧縮に取り組み、前年対比で運転資本改善とキャッシュ・コンバージョン・サイクル^{※2}の短縮を実現しました。引き続き、地域ごとに定めるキャッシュ・コンバージョン・サイクルの目標管理を徹底し運転資本の適正化を図ります。特に在庫管理においては、事業ごとに目標を設定し、モニタリングを定期的を実施することで、全社一体となって取り組んでまいります。また政策保有株式の縮減やノンコア事業の資産圧縮等を実行していきます。

③ 資本コストを意識した厳選投資

財務体質を表すネットD/Eレシオが昨年1.21倍に悪化しましたが、1.0～1.1倍への早期改善を目指します。設備投資、戦略投資においては収益性を重視して厳選して実施し、追加投資については収益確保の可能性を見極めて判断いたします。事業構造改革進展による若干のレバレッジは許容しながらも格付A格を維持できるように事業運営してまいります。

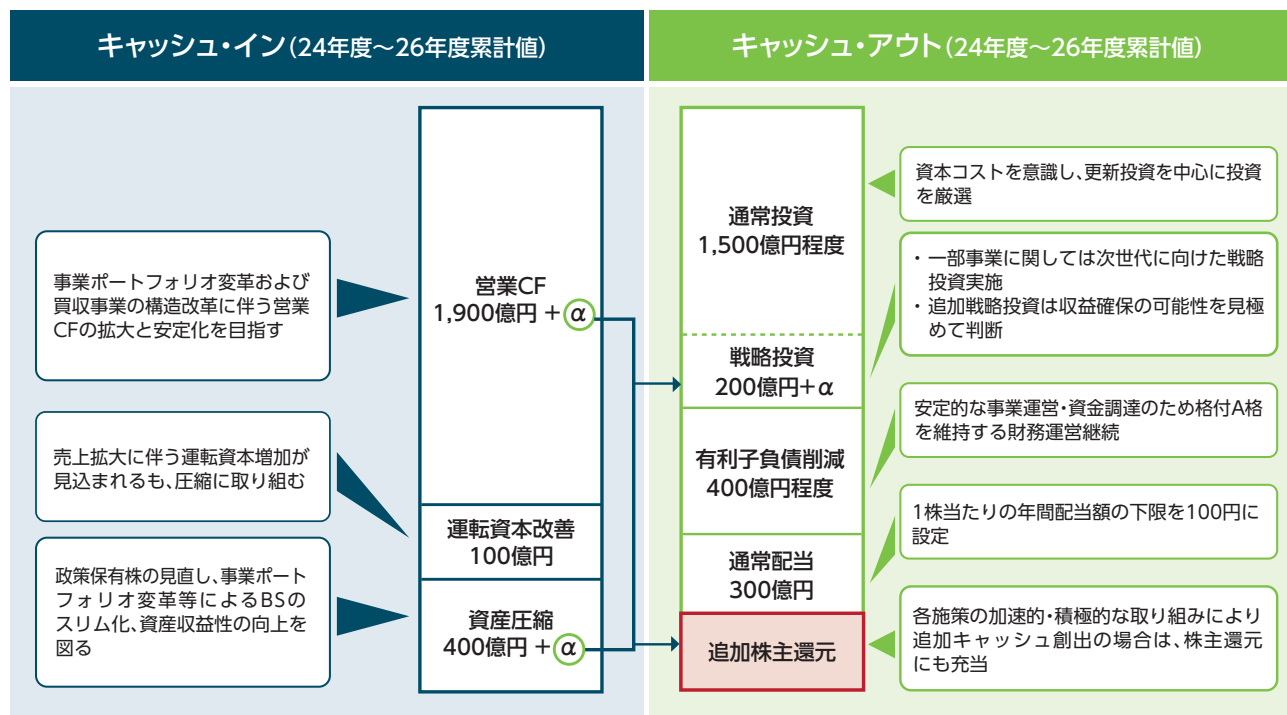
④ 株主還元の強化

2023年の収益悪化を受け、2023年度の配当については、中間配当50円、期末配当30円、通期80円(対前年△20円)となりました。2024年度より年間配当100円を下限とする配当方針を導入し、安定的な株主還元を実施していきます。また各施策の加速的・積極的な取り組みにより追加キャッシュが創出される場合は株主還元に充当いたします。

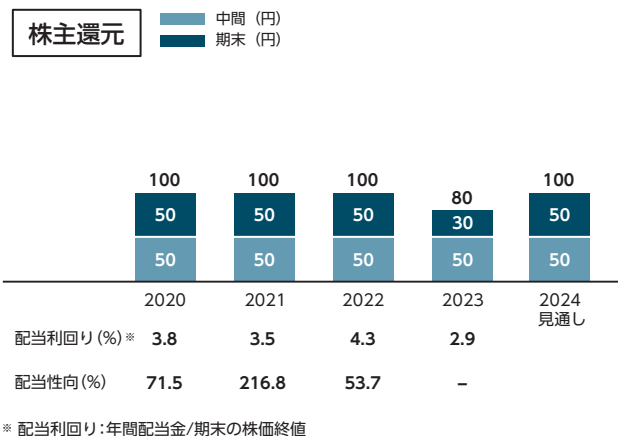
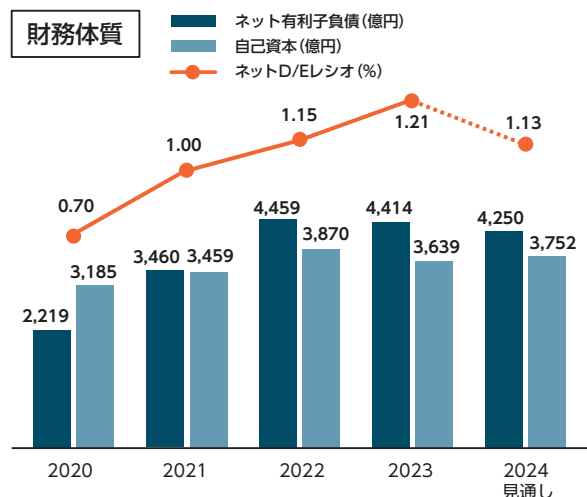
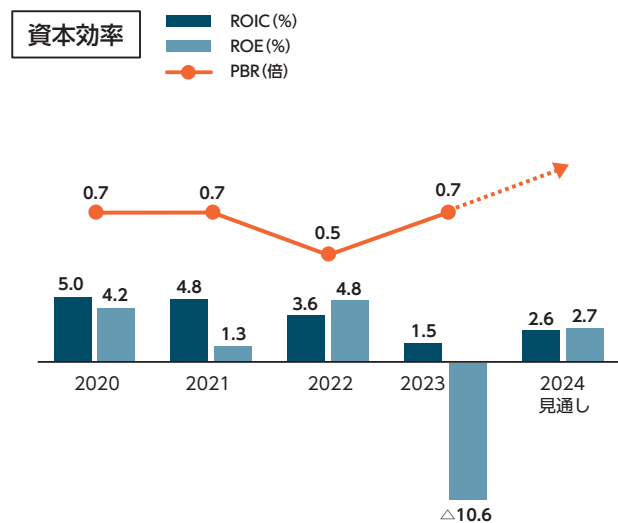
※1 ネットD/Eレシオ：ネット有利子負債/自己資本

※2 キャッシュ・コンバージョン・サイクル：企業が原材料や商品を仕入れて資金回収するまでの日数を計算した経営指標

キャッシュ・アロケーション方針



	23年度実績	26年度目標
ROIC	1.5%	4.0 ~ 5.0% \geq WACC
ROE	\blacktriangle 10.6%	7.0 ~ 8.0% \geq 株主資本コスト
ネットD/Eレシオ	1.21 倍	1.00 ~ 1.10 倍



長期経営計画「DIC Vision 2030」

当社は、新経営ビジョン「彩りと快適を提供し、人と地球の未来をより良いものに - Color & Comfort -」を実現していくために、2030年に向けた長期経営計画「DIC Vision 2030」を2022年に策定しました。

「DIC Vision 2030」基本方針

「進化した“Color & Comfort”の価値提供を通じて、
株主利益を包摂する社会的利益を追求し、長期的な企業価値の向上を目指す」
— “インキ製品に依存しない事業ポートフォリオの確立”と“カーボンニュートラル社会の実現に向けて”—

「DIC Vision 2030」の目指す姿

1 社会の持続的繁栄に貢献する事業ポートフォリオを構築

- 成長市場における事業拡大と新事業創出により、**“インキ製品に依存しない事業ポートフォリオを確立”**
- 「サステナブル製品」の拡大を通じて、「グリーン社会」・「デジタル社会」・「QOL社会」に貢献し企業価値を向上

目標 2030年 サステナブル製品 売上高比率 **60%**
(2020年 40%)

貢献する社会

グリーン社会

- カーボンニュートラルの実現
- サーキュラーエコノミーの実現

デジタル社会

- 情報通信の進化
- CASE・MaaSの発展
- AI技術・IoT技術の発達

QOL社会

- 安全・安心・便利な生活の実現
- 食料問題の解決
- 多様な価値観の実現

2 地球環境と社会のサステナビリティ実現に貢献

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

目標 2030年 CO₂排出量 **50%削減**

DICグループは、「2030年度50%削減(2013年度比)」
「2050年度カーボンネットゼロ」の実現を目指します

「DIC Vision 2030」基本戦略

事業ポートフォリオの変革

「グリーン社会」・「デジタル社会」・「QOL社会」に対し、当社の強みを活かして貢献できる5つの重点事業領域を定め、経営資源を集中

5つの重点事業領域

スマートリビング領域

サステナブルエネルギー領域

ヘルスケア領域

カラーサイエンス領域

サステナブルパッケージ領域

Value Transformation
(事業の質的転換による提供価値の向上)

New Pillar Creation
(社会課題と社会変革に対応した新事業の創出)

技術プラットフォームの拡充

計算科学を駆使した研究開発への転換
新たな基盤技術の確立

戦略投資

事業ポートフォリオ変革に向けたM&A等の戦略投資を実施
ROICを意識した事業ポートフォリオを構築

人的資本経営の強化

人的資本価値を最大化する戦略的人材ポートフォリオ構築

グローバル経営体制の強化

グローバル経営モデルを高度化し、
重点事業領域のグローバル展開を加速

IT・DXの推進

デジタル技術の活用による
新たな付加価値の提供と企業体質の強化

サステナビリティ戦略

サステナブル製品の拡大

DICの強みを発揮し、社会課題の解決に
貢献できるサステナブル製品を拡大

CO₂排出量削減の推進

CO₂排出量削減を推進し、
“カーボンニュートラル社会の実現”に貢献

サーキュラーエコノミーへの対応

サーキュラーエコノミーへの対応を進め
持続可能な社会に貢献

事業ポートフォリオの変革に関する5つの重点事業領域

<p>サステナブルエネルギー領域</p> <ul style="list-style-type: none"> ● スペシャルティな素材を通じて、電化社会や水素化社会を支える基盤となる高性能な二次電池・燃料電池の実現に貢献 <p>具体例</p> <ul style="list-style-type: none"> ・二次電池用材料、燃料電池用材料 ・機能性無機フィラー 	<p>ヘルスケア領域</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 高機能ニュートリション材料を通じて、幅広い世代の健康を実現 ● ヘルスケア素材やサービスを通じて安全・安心・彩り・快適を提供し、QOLの向上を実感できる未来を実現 <p>具体例</p> <ul style="list-style-type: none"> ・高機能ニュートリション ・天然由来スキンケア素材 	
<p>スマートリビング領域</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 高機能な素材・ソリューションを提供し、地球環境と共存するサステナブル社会の実現に貢献 ● デジタル化により進化・発展する暮らしにおいて、化学的ソリューションを通じた新しい生活体験を提供 <p>具体例</p> <ul style="list-style-type: none"> ・5G/6G通信対応材料 ・次世代半導体用樹脂 ・異種接合ソリューション 	<p>カラーサイエンス領域</p> <ul style="list-style-type: none"> ● サステナブルでエコロジカルな彩りを提供 ● 高い意匠性を活かし、快適空間を提供 ● 色素技術を駆使した機能性素材を通じ、利便性・充足感・安全・安心を提供 <p>具体例</p> <ul style="list-style-type: none"> ・機能性顔料 (LiDAR、遮熱) ・バイオマス顔料 ・化粧品向け天然色素 	<p>サステナブルパッケージ領域</p> <ul style="list-style-type: none"> ● よりおいしく、より楽しく、より安全なものが消費者に届くよう素材でサポート ● 安全・安心と便利を両立し、フードロスの削減にも貢献 ● 易リサイクル設計、植物由来・再生原料の活用などにより、循環社会を実現 <p>具体例</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ハイバリア性材料 ・バイオマスパッケージ ・リサイクルシステム (ケミカルリサイクル、マテリアルリサイクル) 

「DIC Vision 2030 Phase1(2024~2025年度)」における方針のアップデート

～早期かつ確実に収益化が見込まれるテーマに経営資源を集中投入～

<p>Phase1 最重要領域</p> <p>スマートリビング領域</p> <p>早期実現性と収益性の観点から、Phase1ではスマートリビング領域に経営資源を集中</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● エレクトロニクス分野を集中強化 <ul style="list-style-type: none"> ・ケミロニクス事業本部の設置 ・コア領域の深化+周辺領域の強化 ● 買収事業とのシナジー発揮 <ul style="list-style-type: none"> ・PCAS Canadaとのシナジー追求
<p>スマートリビング以外の事業領域の中でもターゲットを選別</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ Phase1では各領域の中で優先すべきターゲットを見極め、収益化のステップへ進める ・ 新たな戦略投資は収益が拡大基調となるPhase2以降に実施 	

※ Phase2: DIC Vision 2030における2026~2030年度の期間。

事業ポートフォリオ変革のための重要施策

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

DICグループの価値創造アプローチ

Color & Comfort の実現

経営資本(インプット)

企業活動の基盤

財務資本

連結総資産 1兆2,449億円
投下資本 8,039億円

製造資本

グローバルで100ヶ所以上の
生産拠点
設備投資額 563 億円

知的資本

研究開発拠点 28 拠点
保有特許ファミリー数
5,730件

人的資本

全従業員 22,255名
内海外 18,282名 (82%)

社会資本

グローバルネットワーク
62の国と地域
連結対象会社数 185社

自然資本

エネルギー使用量 12,977 千GJ
取水量 47,215 千m³

※2023年12月期実績

One Company

Think Globally, Act Locally

DICの強み(価値の源泉)

製品化力

コンパウンド技術を活かした製品開発力
(インキ、顔料、PPSで世界 NO.1)

提案力

課題解決に向けたソリューション提案力
(専門的な技術ノウハウを駆使した顧客への対応)

基盤技術

(既存技術) 色彩光学・有機分子設計・高分子設計・分散・応用評価
(新技術) バイオ材料設計・無機材料設計

グローバル基盤

グローバルリソース、グローバルネットワーク
地域および民族・人材の多様性

The DIC Way

進取・誠実・勤勉・協働・共生

DICグループが新たな価値を創造し、持続的に成長する構想を示しています。6つの経営資本やDICの強みを活かし、長期経営計画DIC Vision 2030に掲げる「事業ポートフォリオの変革」、「サステナビリティ戦略」を実行していきます。これを通じて社会が抱える重要課題を解決し、DICグループは「グリーン社会」、「デジタル社会」、「QOL社会」への貢献を目指します。

目指す姿に向けて

社会課題の解決
(アウトプット)

DIC Vision 2030を通じて

事業ポートフォリオの変革

Value Transformation



事業の質的転換による
提供価値の向上

New Pillar Creation



社会課題と社会変革に
対応した新事業の創出

5つの重点事業領域



変革を支える5つの重要施策

- 技術プラットフォームの拡充
- 戦略投資
- 人的資本経営の強化
- グローバル経営体制の強化
- IT・DXの推進

サステナビリティ戦略

- サステナブル製品の拡大
- CO₂排出量削減の推進
- サーキュラーエコノミーへの対応



グリーン社会

- カーボンニュートラルの実現
- サーキュラーエコノミーの実現



デジタル社会

- 情報通信の進化
- CASE・MaaSの発展
- AI技術・IoT技術の発達



QOL社会

- 安全・安心・便利な生活の実現
- 食料問題の解決
- 多様な価値観の実現

DICグループのマテリアリティ

DICグループはグループが取り組むべき重要課題(マテリアリティ)を下記のとおり抽出・特定し、その進捗に取り組んでいます。

事業活動におけるマテリアリティ

<p>1 社会の持続的繁栄に貢献する事業ポートフォリオへの変革</p> <p>社会的価値並びにサステナビリティに配慮した事業への質的転換 (DIC Vision 2030で掲げる5つの重点事業領域に取り組み、社会的価値に配慮した事業へ転換⇒詳細版P3-4、P7-8、P13-14、P37-39)</p>	<p>2 カーボンニュートラル社会の実現</p> <p>市場でのCO₂排出量削減の推進、製品やサービスを通じた脱炭素社会への貢献 (2050年カーボンネットゼロ宣言、Scope1,2の削減と、製品カーボンフットプリント(CFP)の提供⇒詳細版P88-98、P121-123)</p>
<p>3 新たな事業の柱の創出</p> <p>人々の暮らしや地球環境を含めたより良い未来の実現と、株主利益を包摂する社会的利益の実現 (社会課題・社会変革と当社のコンピタンスとの交点の領域で、新たな事業を構築⇒詳細版P25、P37-39)</p>	<p>4 人的資本価値の最大化</p> <p>中長期的観点で人的資本価値を最大化するための、戦略的人材ポートフォリオ構築の実現 (人材流動性対応、エンゲージメント・組織力強化を推進し、ダイバーシティ&インクルージョン、働き方改革を継続⇒詳細版P9、P101-120)</p>
<p>5 グローバルな経営体制の強化</p> <p>重点事業領域のグローバル展開の加速 (グローバルな経営ガバナンス、経営人材の育成・強化、基幹システムの確保と向上を推進⇒詳細版P19-25、P29-32)</p>	<p>6 DXの推進</p> <p>デジタル技術とデータの活用により、新たな付加価値の提供と企業体質の強化 (業務プロセス・働き方・ビジネスモデルの革新、企業文化・体質を転換⇒詳細版P43-45、P61)</p>
<p>7 資源循環型社会の創出</p> <p>世界の求める気候変動への取り組みの一環として、資源消費に依存せず、廃棄物のない社会の実現 (Scope3 カテゴリー1&12の削減、ケミカルリサイクル&マテリアルリサイクルの推進⇒詳細版P28、P41-43、P68-71)</p>	<p>8 持続可能なサプライチェーンの構築</p> <p>グローバルな人権の課題、気候変動や水リスクなどの環境課題に配慮した、責任ある調達活動の実施 (カントリーリスクや各種供給障害リスク、環境対応等の現状把握と適切な対応を推進⇒詳細版P45、P96-97、P113-114、P121-123)</p>

マテリアリティ(重要課題)の抽出

<p>Step 1 課題抽出</p>	GRIスタンダード、ESG評価機関の評価項目を参照の上、長期経営計画DIC Vision 2030とThe DIC Way、さらに社会からの要請に照らし課題を抽出
<p>Step 2 マテリアリティ案検討</p>	社内関係部門にてマテリアリティ案を検討
<p>Step 3 外部機関視点の反映</p>	外部有識者との対話を通じて客観的な意見を反映
<p>Step 4 マテリアリティ特定</p>	事務局にてマテリアリティ案を作成し、実務責任者からなるサステナビリティ部会にてマテリアリティ案を協議
<p>Step 5 経営層への説明・審議</p>	特定したマテリアリティを経営層からなるサステナビリティ委員会に上程し、審議・承認
<p>Step 6 最終化</p>	取締役会にて報告し、最終化

■ M&Aによる事業拡大、成長領域へのシフト

DICグループでは、半導体の製造工程に欠かせないフォトリソ材料の事業拡大を重要戦略の一つに位置づけ、最先端の半導体フォトリソポリマの開発に取り組んできました。2023年には低金属化・高純度化を実現する優れた製造技術を保有するPCAS Canada社が新たに仲間となりました。PCAS社の製造技術と、当社の強みである合成技術を融合することで、技術革新が継続する半導体市場のニーズに応え、社会のデジタルイノベーションに貢献することを目指します。

DICグループでは、オーガニック成長のみならずM&Aを通じ、社会的価値に配慮した事業へポートフォリオの変革を進めていきます。

■ 新たなバイオマスボイラーの稼働開始

当社主力工場の一つである鹿島工場では有機顔料やベースインキ、金属石鹸、自動車の車体軽量化に欠かせないPPS（ポリフェニレンサルファイド）樹脂を生産しており、これに要するエネルギー使用量は国内事業所（工場・総合研究所）の中で最大となっています。このため、鹿島工場では早くから省エネや再エネ設備導入などの地球環境保全活動に注力してきました。2023年には新たなバイオマスボイラーの稼働が開始し、太陽光発電、風力発電などを含め、年間約3.6万トンのCO₂排出量を削減する見込みです。

DICグループは、「2050年度カーボンネットゼロ」の実現を目指し、今後も引き続き環境負荷の低い設備の積極的な導入、省エネ活動の推進、条件の適した拠点への再生可能エネルギーの導入などCO₂排出量削減に向けた取り組みを加速していきます。

■ 食品トレーの完全循環型リサイクルに向けた検討開始

DICグループでは、ポリスチレン(以下PS)製食品トレーの完全循環型リサイクルの実現に向け、2020年より株式会社

エフピコと協業してきました。

DIC独自の溶解分離プロセス(Dic法:Deinking chemical process)の開発に成功し、これまで再生利用が限定的となる色付きトレーについても、「トレーtoトレー」のリサイクルが可能になりました。完全循環型リサイクルの実現にはエコシステムの構築は必須です。このため、2023年には環境に配慮したまち作りを推進している四日市市と包括連携協定を締結し、試験的な社会実装を開始いたしました。

DICグループでは化学領域を超え、社会との対話を通じて、循環型社会の創出に貢献します。



包括連携協定締結の様子（2023年7月）
左：四日市市長 森智広氏
右：当社代表取締役社長執行役員（当時）猪野薫

■ グローバル基幹システムの再構築プロジェクト実施

DICグループは、日本をはじめとしたアジア、欧米を中心にグローバル展開しています。その広がり世界62の国・地域に及び、顧客、仕入先、物流といった膨大な情報を取り扱っています。市場環境の変化が著しい状況下において、これまで以上に迅速・的確にグローバルでの経営・事業運営を行うためには、データやテクノロジーの活用は必要不可欠です。2022年よりグローバル基幹システムの再構築に着手しており、2024年には実運用を開始する予定です。これにより、多面的な市場分析による経営管理や事業運営における迅速な意思決定、業務プロセスの最適化を実現します。

DICグループは、デジタル技術の活用によりグローバルでの企業体質の強化を進めていきます。

その他の重要項目

マテリアリティの抽出を通じて、DICグループでは次の各項目が経営に大きな影響を与える課題と認識しています。事業活動を通じた強化・対応を図っていきます。

環境	プロダクト・スチュワードシップ、環境負荷の低減、知的財産戦略
環境と社会	パートナーシップの強化
社会	顧客・市場とのコミュニケーション、地域コミュニティへの貢献、パンデミックへの対応
ガバナンス	資本効率の最適化、事業継続の確保、政治・地政学変動、情報セキュリティ、税務リスクへの対応、為替変動への対応
他	彩りある快適な社会の実現

Packaging & Graphic

パッケージング&グラフィック



SDGs 目標 12,13,14

包装材料を通じて、
社会や暮らしに「安全・安心」を提供する



常務執行役員
パッケージング & グラフィック
事業部門長
曾田 正道

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

事業部門長からのコメント

パッケージング&グラフィック事業部門は、祖業である印刷インキをはじめ、包装用接着剤、多層フィルム、ポリスチレンなどの印刷包装材料を通して、サステナブルな社会の暮らしに「安全・安心」を提供することを目指しています。

当社グループは、パッケージ用インキ、コーティング、接着剤、フィルムを総合的に供給できる世界唯一のメーカーとして、サステナブルなパッケージソリューションを市場に提案し、成長地域であるアジアを中心に需要の取り込みに努めています。一方で、出版用インキについては需要の縮小に合わせいち早く生産体制

の最適化や合理化施策をグローバルレベルで実行していることに加え、受け皿の一つであるデジタル印刷においてもジェットインキ・プリンターメーカーとともに市場にソリューションを提案し続けています。

今後、サステナブルな包材需要の拡大が見込まれる中、当社グループは包装材料のサステナブル化を重要テーマとし、パッケージ製品の紙化、モノマテリアル化、バイオマス化、脱墨、リシール、ピーラブルなどサステナブル技術を深耕し、次世代のサステナブル市場に対応した素材の拡充とデジタル社会に適した素材の提供に注力していきます。

主要製商品

[プリンティングマテリアル]

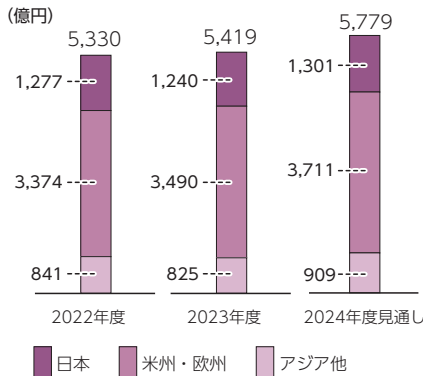
グラビアインキ、フレキソインキ、オフセットインキ、新聞インキ、
ジェットインキ、金属インキ、印刷用プレート、セキュリティインキ

[パッケージングマテリアル]

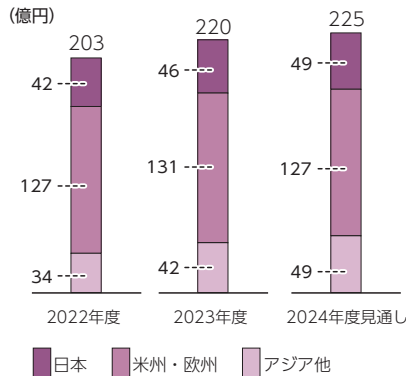
ポリスチレン、包装用接着剤、多層フィルム

業績推移

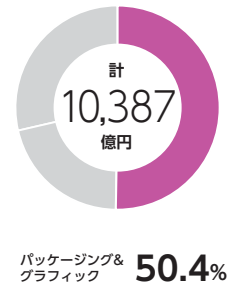
売上高



営業利益



売上高



※売上高の数値は2023年度の連結業績。連結売上高はその他および消去分を含むため、各事業セグメント別売上高の合計値とは一致しません。

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

出版インキ事業の構造改革

出版インキ事業については、需要の縮小・顧客の移動・競合環境の変化等に先んじた生産体制の最適化や合理化施策の実行により、事業全体の収益性維持を実現

国内では業務提携を開始、海外でも生産体制の効率化を実行

- 国内では、同業他社との業務提携により、生産設備の効率改善や物流施設の有効活用を実現
- アジア・オセアニア地域では、需要地へ近い拠点への集約やマザープラントへの移管等により、域内の生産体制を効率化
- 欧州でも生産工場の集約や一部拠点の閉鎖を通じて地域全体の生産最適化を実行

需要動向に応じてさらなる合理化施策の実行を計画

- 国内では、生産能力の縮小、効率的な販売体制への再編、生産・物流面におけるアライアンス業務の拡大等を計画
- 欧米では市場の成熟スピードに応じた最適な合理化施策を実行。一方、工場跡地の有効活用による収益改善も視野に入れる

2023年のトピックス

製品	色見本帳アプリ「DICデジタルカラーガイド」の大幅リニューアル、塗料用標準色の色見本帳追加搭載 WEB https://www.dic-global.com/ja/news/2023/products/20231109120851.html
事業	出光興産(株)とバイオマスポリスチレン(PS)の製造開始、四日市工場で「ISCC PLUS認証」を取得 WEB https://www.dic-global.com/ja/news/2023/products/20230308105146.html
経営	サカタインクス(株)と業務提携開始(生産設備・物流施設の相互活用) WEB https://www.dic-global.com/ja/news/2023/ir/20230130145839.html
経営	中国・南通市において新インキ工場の建設を開始 WEB https://www.dic-global.com/ja/news/2023/ir/20231128093533.html
SDGs	視覚障がい者用点字誘導ブロック「ルシダ®」のブランドロゴの無償提供開始 WEB https://www.dic-global.com/ja/news/2023/csr/20231222140210.html
SDGs	三重県四日市市と「脱炭素社会の実現及び継続的な産業振興の両立に関する包括連携協定」を締結、ポリスチレンの完全循環型リサイクルを加速 WEB https://www.dic-global.com/ja/news/2023/products/20230706093754.html

事業部門の知的財産戦略

循環型エコシステムでの当社プレゼンス向上に向けて、フィルム、インキおよび接着剤等の川上領域にとどまらず、リサイクル方法といった川下領域にも及び特許ポートフォリオの構築に取り組んでいます。

Color & Display

カラー&ディスプレイ



SDGs 目標 3,13



常務執行役員
カラー & ディスプレイ
事業部門長

秋山 義成

表示材料を通じて、 社会や暮らしに「彩り」を提供する



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

事業部門長からのコメント

カラー&ディスプレイ事業部門は、世の中のあらゆるものの着色に用いる顔料と当社独自の藻類技術に基づくスピルリナに代表されるヘルスケア製品を中心としたカラーマテリアル事業を通じて、社会や暮らしに「彩り」を提供することを目指しています。

当部門では、2021年にBASF社の顔料事業である Colors & Effects (C&E) 社を買収したことにより、事業規模を大きく拡大し、有機合成から無機材料設計までの幅広い技術を持つ世界有数の顔料メーカーとなりました。

顔料は、当社の経営スローガンである「Color & Comfort」のうちの「Color」を代表する製品ですが、色材がもたらす彩りだけでなく、機能を追求した素材へのシフトを進めることを明確なビジョンとして打ち出しており、既に高いシェアを持つディスプレイ用顔料や化粧品用顔料

に加え、将来の自動運転に対応したLiDAR顔料や遮熱対応顔料といった次世代に必要な機能性を持つ素材へのシフトも進めています。

一方で、C&Eとの技術面や生産面でのシナジーがまだ十分発揮されておらず、2023年は主要市場である欧州の景気停滞もあり、業績面で大きく苦戦しました。こうした中、グローバルレベルでの大規模な生産拠点の統廃合をはじめとする構造改革と効率化が、事業の収支構造を改善するために不可欠であると判断し、体制再構築による成長軌道への回帰を最優先で取り組んでまいります。

ヘルスケア製品については、部門全体に占める売上げの割合が1.3% (2023年度実績) と僅少ですが、スピルリナを中心とした天然由来材料をニュートリション、天然色素、化粧品素材へとグローバルに展開することで、拡大していきます。

主要製商品

[カラーマテリアル]

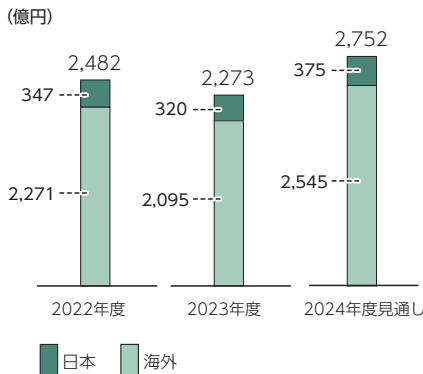
塗料用顔料、プラスチック用顔料、インキ用顔料、スペシャリティ用顔料、カラーフィルタ用顔料、化粧品用顔料、ヘルスケア食品、天然系着色料

[ディスプレイマテリアル]

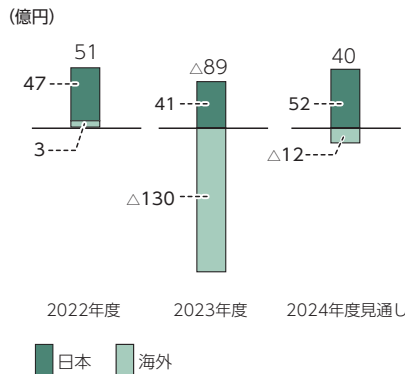
TFT 液晶、STN 液晶

業績推移

売上高



営業利益



売上高



※売上高の数値は2023年度の連結業績。連結売上高はその他および消去分を含むため、各事業セグメント別売上高の合計値とは一致しません。

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

欧米顔料事業の構造改革

大規模な生産拠点の統廃合、人員合理化をはじめとする構造改革・効率化を推進し、特に買収した Colors & Effects を中心とする、欧米における事業の収支構造を改善することでシナジーを最大限発揮できる体制を構築

生産拠点の統廃合

- 将来需要を加味しつつ、欧米顔料拠点を最適化
※4拠点の縮小、12拠点の最適化

人員の合理化

- 買収当初より規定路線であった合理化に加えて事業環境の悪化に対する追加の人員合理化を実行
※22年度より段階的に実施し、23年度以降は過去最大規模の人員合理化に着手

製品ポートフォリオの転換

- 汎用化製品(アゾ、フタロシアニン、DPP)の生産合理化
- 高付加価値製品の拡充
(ペリレン、光輝材、ディスプレイ用顔料)

体制再構築により成長軌道へ回帰

生産効率化とコスト削減

- 23~26年度までの構造改革費用の総額は約160億円
- 合理化策による営業利益改善は、26年度時点で年間100億円超(22年度比)
- 顔料事業総人員の12%超を削減
- 27年度以降も追加の構造改革を継続し、さらなる営業利益の改善の積み増しを進める
- 資産と人員のスリム化により、「収益柱」への回帰を目指す

成長戦略製品への投資

- 特殊用途で拡大が進むペリレン、光輝材、ディスプレイ用顔料の生産拡大により成長を図り、収益向上へ

サステナビリティの追求

- 拠点やプロセスの最適化によりCO₂排出を削減し、より競争力のある生産体制を構築

2023年のトピックス

製品	新たに2種類のコーティング向け高微粒化顔料分散体eXpand!®を発表(米国Sun Chemical社、以下「サンケミカル社」) WEB https://www.dic-global.com/ja/news/2023/products/20230919090254.html
製品	水系塗料用途向け粉体易分散加工顔料Xfast®のバイオサイドフリー製品ポートフォリオを発表(サンケミカル社) WEB https://www.dic-global.com/ja/news/2023/products/20231006104417.html
製品	化粧品・パーソナルケア用途に天然色素SunPURO® Natura lsの新製品を2つ発表(サンケミカル社) WEB https://www.dic-global.com/ja/news/2023/products/20231225092641.html
研究	高知大学と「藍藻スピリリナ由来多糖のアンチエイジング作用」に関する共同論文を発表 WEB https://www.dic-global.com/ja/news/2023/products/20230821164856.html
SDGs	チロルチョコ(株)協力のもと食用藍藻類「スピリリナ」を題材とした食育授業を実施 WEB https://www.dic-global.com/ja/news/2023/event/20230726155619.html

事業部門の知的財産戦略

ディスプレイ・化粧品などスペシャリティ事業領域での圧倒的な競争優位性の確保に向けて、基幹材料となり得るエフェクト顔料や天然由来色素領域での特許ポートフォリオ構築に取り組んでいます。

Functional Products

ファンクショナルプロダクツ



SDGs 目標 6,12,13

機能材料を通じて、
社会や暮らしに「快適」を提供する



常務執行役員
ファンクショナルプロダクツ
事業部門長

菊地 祐二



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

事業部門長からのコメント

ファンクショナルプロダクツ事業部門は、パフォーマンス材料事業、コンポジット材料事業、そして2024年より新設したケミトロニクス事業のもと、合成樹脂等の多彩な製品群を、モビリティを中心としたインダストリアル分野やエレクトロニクス市場を中心としたデジタル分野など、幅広い分野に向けて展開しており、機能材料を通じて、社会や暮らしに「快適」を提供することを目指しています。

こうした「スマートリビング領域」での取り組みをより具現化するために、2024年度より、エレクトロニクス向けの材料を「ケミトロニクス事業」として再編し、立ち上げました。半導体の製造工程に使用されるエポキシ

樹脂、フォトレジストポリマ、スマートフォンに用いられる工業用粘着テープ等を通じて、「デジタル社会に貢献できるソリューションプロバイダー」を目指してまいります。加えて、この領域では、当社の保有する様々な特徴を持つ材料にセンサーや加工技術を複合することにより、ロボットやドローンに新たな機能を付与して快適を実現する新たなビジネスへの取り組みも始めています。

また、2023年に上市したPFASフリー界面活性剤、自動車の軽量化に資するPPSコンパウンド等の環境対応製品の拡充に加えて、原料のバイオマテリアルへの転換を進めることで、カーボンニュートラル社会の実現に貢献してまいります。

主要製商品

【パフォーマンス材料】

インキ・塗料用、成形用、接着用、繊維加工用の各種合成樹脂（ポリエステル、エポキシ、ウレタン、アクリル、改質剤、フェノール）、硫化油、繊維着色剤、金属石鹸

【コンポジット材料】

PPSコンパウンド、樹脂着色剤、中空糸膜、中空糸膜モジュール、理化学・診断薬資材

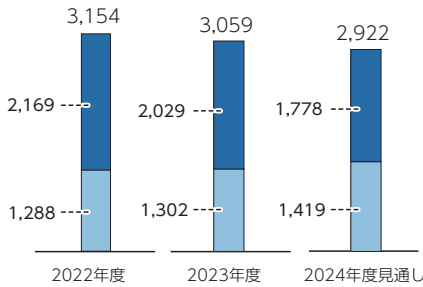
【ケミトロニクス】

半導体/基板用絶縁材料・レジスト材料、光学材料用樹脂、界面活性剤、接着・接合材料

業績推移

売上高

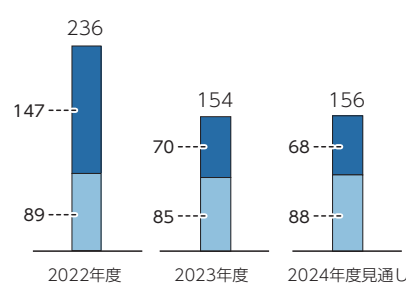
(億円)



■ 日本 ■ 海外

営業利益

(億円)



■ 日本 ■ 海外

売上高

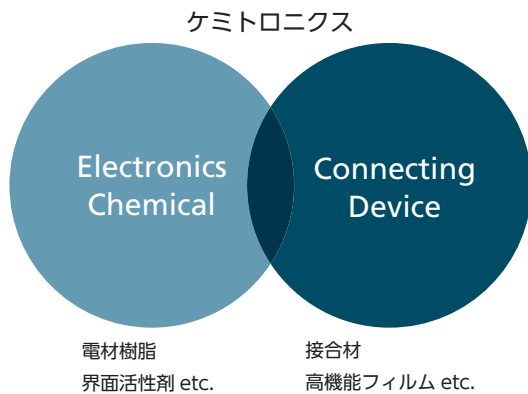


※売上高の数値は2023年度の連結業績。連結売上高はその他および消去分を含むため、各事業セグメント別売上高の合計値とは一致しません。

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

次世代・成長事業の早期創出に向けた取り組み

- エレクトロニクス仕様の化学・素材を軸にした事業を『ケミトロニクス』と定義し、経営リソースを集中
- 今後さらなる成長が見込まれる半導体実装分野や先端電子部品分野を中心に、DICならではのソリューションを提供する
- 26年度には、ケミトロニクス分野を中心に23年度比で営業利益50~70億円の増加を目指す



サステナビリティへ貢献する製品展開	
環境負荷低減	PFAS フリー界面活性剤
デジタル社会への貢献	低誘電樹脂 次世代半導体用樹脂
	蓄電池用バインダー 次世代電池用接合材
リサイクル/リユース促進	易解体接合材

2023年のトピックス

製品	環境配慮型の高性能PFASフリー界面活性剤「MEGAFACE® EFSシリーズ」を開発 WEB
製品	環境配慮型水系ウレタン樹脂の新製品「HYDRAN™ GPシリーズ」販売開始 WEB
研究	マサチューセッツ工科大学(MIT)開発技術「BrightMarker」にDICの近赤外蛍光色素が採用 WEB
経営	カナダの半導体フォトレジストポリマーカーPCAS Canada Inc.社を買収 WEB
経営	連結子会社の星光PMC(株)の全保有株式を第三者に譲渡、非子会社化 WEB
SDGs	(株)明治と協業し、カカオ豆の種皮をアップサイクルした合成皮革「CACAO STYLE LEATHER」を開発 WEB

事業部門の知的財産戦略

環境配慮型PFASフリー界面活性剤をはじめとする革新的製品のシェア拡大に向けて、国内のみならず海外においても特許保護の強化に取り組んでいます。

New Business Development

新事業統括本部



SDGs 目標 8,9,11



常務執行役員
新事業統括本部長
高野 聖史

社会課題と社会変革を 起点として新たな事業を創出する

統括本部長からのコメント

気候変動、格差社会などの地球規模での課題に加え、米中貿易摩擦、ロシアによるウクライナ侵攻、イスラエルによるパレスチナ自治区侵攻などの政治的な課題がビジネスに大きな影響を及ぼす時代になっています。国や地域での法規制、助成金、業界での規格、ルールなどが競争力を左右し、一方では最先端のスタートアップに資金が集まり、競争環境は多様化し厳しくなっています。このような事業環境の中で、テクノロジー、ルール、生活者と企業の価値観を、事業を方向

づける3要素ととらえて事業開発を推進しています。また、技術、調達、生産、販売などあらゆる場面で連携できるパートナーを模索しながら、複数のビジネスモデルを検討しています。DIC Vision 2030で当初掲げた目標が困難なテーマについては見直しを行い、短中期テーマは事業部門への移管、連携を強化し、中長期テーマはターゲットとマイルストーンを明確にしたタイムマネジメントを心がけています。

各事業領域でのトピックス

スマートリビング領域

- 銀シードフィルムなどのエレクトロニクス関連テーマをシナジーが期待される新設されたケミロニクス事業部門に移管
- デンタル用途の3Dプリンター材料の製品を拡充し、欧米および中国にマーケティング
- 液晶材料の応用展開として、産業用LiDAR*のアンテナ用途で量産試作

*Laser Imaging Detection and Ranging の略。物体の形状・距離などを検知・測定するセンシング技術の一種

サステナブルエネルギー領域

- 電池材料を成長市場ととらえた上で、エントリーターゲットを、当初事業化を想定していた次世代二次電池用の電極材料から、高分子設計など当社の強みを発揮できるリチウムイオン電池用バインダーなどにシフト

WEB <https://www.dic-global.com/ja/news/2023/products/20230410162438.html>

ヘルスケア領域

- Debut Biotechnology社(米国)に対して新たに出資を行う一方、共同開発中のポリフェノール製品をスキンケア用途向けにマーケティング開始
- 阿蘇山系の絶滅危惧種スイゼンジノリの保全活動を行う一方で、人工培養したスイゼンジノリから抽出したサクラン®のマーケティングを本格化、サクラン®を使用した化粧品ブランドfillwithも立ち上げ ※サクラン®は、グリーンサイエンス・マテリアル株式会社の登録商標です。

WEB <https://www.dic-global.com/ja/news/2023/products/20230125095828.html>

WEB <https://www.dic-global.com/ja/news/2023/csr/20230828105631.html>

サステナブルパッケージ領域

- ガスバリアフィルムテーマをフィルム製品ポートフォリオとしてシナジーが期待できるパッケージングマテリアル製品本部に移管
- ロール形状のフィルムから脱インキした再生プラスチックを有彩色に着色した梱包用バンドや仮設資材に採用
- 軟包装由来の廃棄プラスチックを湿式粉砕により再生するプロセスを確立し、サステナブルな材料(脱墨性インキ、モノマテリアル構成材料など)とともにマーケティング

WEB <https://www.dic-global.com/ja/news/2023/products/20230605133213.html>

主要財務指標の推移

主要財務指標の推移

期	115	116	117	118	119	120	121	122	123	124	125	126
会計年度	2012	2013 ^(※3)	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
損益状況												
売上高(億円)	7,038	7,840	8,301	8,200	7,514	7,894	8,055	7,686	7,012	8,554	10,542	10,387
営業利益(億円)	385	441	411	511	542	565	484	413	397	429	397	179
営業利益率(%)	5.5	5.6	4.9	6.2	7.2	7.2	6.0	5.4	5.7	5.0	3.8	1.7
研究開発・技術関連費用 ^(※1) (億円)	230	198	253	268	262	274	284	279	262	280	299	322
内、研究開発費(億円)	88	88	109	122	112	124	129	125	120	135	151	172
経常利益(億円)	351	409	399	490	558	570	487	413	365	438	399	92
親会社株主に帰属する当期純利益(億円)	191	288	252	374	348	386	320	235	132	44	176	△399
EBITDA(億円)	652	691	770	940	826	861	814	674	556	690	855	308
EBITDAマージン(%)	9.3	9.8	9.3	11.5	11.0	10.9	10.1	8.8	7.9	8.1	8.1	3.0
財政状況												
総資産(億円)	6,930	7,617	8,037	7,789	7,648	8,318	8,013	8,031	8,180	10,715	12,616	12,449
純資産(億円)	1,607	2,189	2,767	2,899	3,070	3,440	3,273	3,435	3,514	3,810	4,211	3,993
自己資本比率(%)	19.8	25.6	31.1	33.7	36.4	37.9	37.3	38.9	38.9	32.3	30.7	29.2
ネット有利子負債(億円)	2,930	2,836	2,574	2,441	2,240	2,478	2,447	2,358	2,219	3,460	4,459	4,414
ネットD/Eレシオ(倍)	2.14	1.45	1.03	0.93	0.80	0.79	0.82	0.75	0.70	1.00	1.15	1.21
キャッシュフロー												
営業CF(億円)	414	339	464	291	625	542	510	506	545	448	79	891
投資CF(億円)	△237	△98	△274	△100	△322	△589	△384	△249	△330	△1,476	△732	△665
フリーCF(億円)	177	240	190	191	303	△47	126	258	214	△1,028	△652	226
財務CF(億円)	△266	△328	△261	△248	△269	114	△118	△268	63	995	839	△29
現金及び現金同等物(億円)	225	150	164	151	167	177	186	167	414	376	626	846
1株当たり情報^(※2)												
1株当たり当期純利益(円)	207.98	292.26	267.81	389.40	366.72	407.56	338.40	248.29	139.81	46.12	186.05	△421.06
PER(倍)	9.5	10.9	10.9	8.5	9.7	10.5	10.0	12.2	18.6	62.8	12.5	-
1株当たり配当額(円)	60	60	60	80	100	120	125	100	100	100	100	80
配当性向(%)	28.8	20.5	22.4	20.5	27.3	29.4	36.9	40.3	71.5	216.8	53.7	-
その他指標												
ROIC(%)	6.3	6.1	5.7	6.9	7.3	7.2	6.0	5.2	5.0	4.8	3.6	1.5
ROE(%)	16.0	16.1	11.3	14.6	12.9	13.0	10.4	7.7	4.2	1.3	4.8	△10.6
設備投資額(億円)	266	271	336	321	313	336	321	350	340	386	495	563
減価償却費(億円)	274	259	338	329	324	315	328	331	326	374	471	508
海外売上高比率(%)	56.7	66.6	63.4	65.1	62.4	63.4	63.6	63.5	64.8	67.3	70.8	71.3
為替(ドル円)	79.93	97.06	106.32	120.85	109.96	112.33	110.46	109.11	106.37	109.75	130.59	140.51
為替(ユーロ円)	103.11	129.25	141.41	134.14	122.06	127.03	130.46	122.13	121.43	129.73	137.71	151.98
従業員数(人)	20,273	20,034	20,411	20,264	20,481	20,628	20,620	20,513	20,242	22,474	22,743	22,255

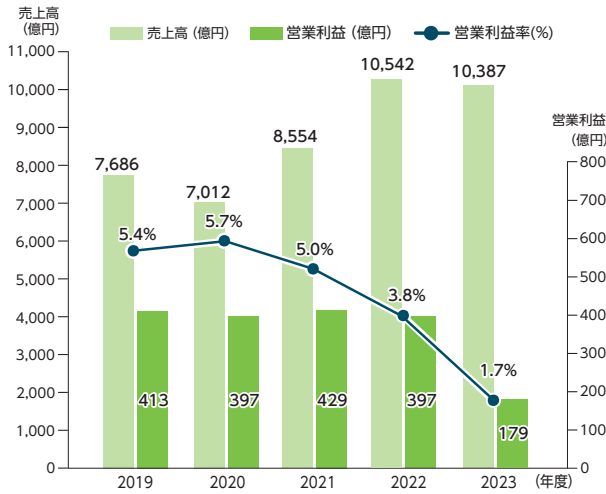
(※1) 技術関連費用については、DICおよびDICグラフィックス株式会社を集計対象としております。

(※2) 株式併合による影響を調整しております。

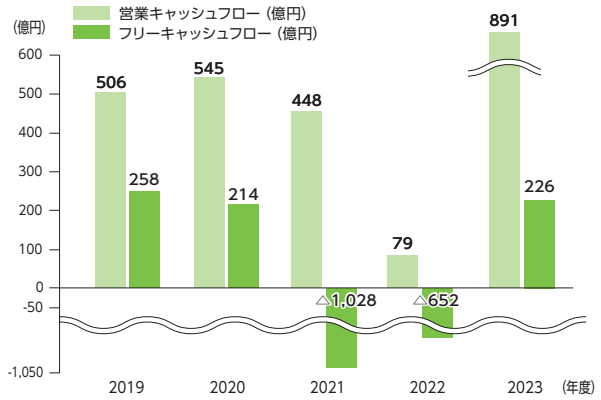
(※3) 2013年度より決算期を3月31日から12月31日に変更しており、2013年の数値については決算期変更の影響を調整しております。

財務・株主価値

売上高・営業利益・営業利益率

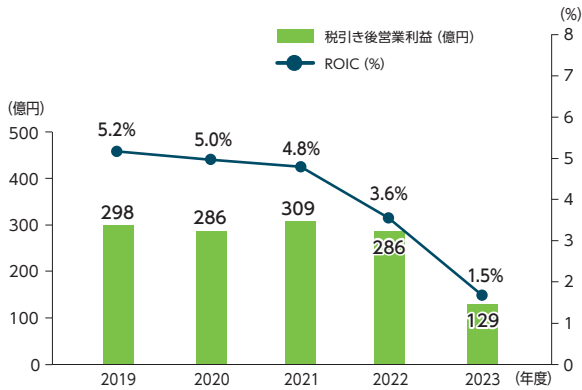


営業キャッシュフロー・フリーキャッシュフロー



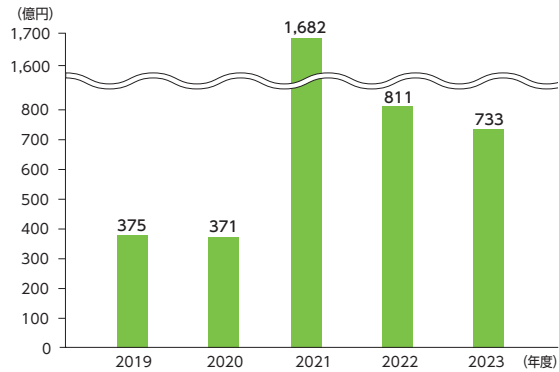
※ 2021年度はC&E(BASF社 Colors & Effects 顔料事業)買収1,289億円により、投資キャッシュフローが増加しました。

税引き後営業利益・ROIC[※]



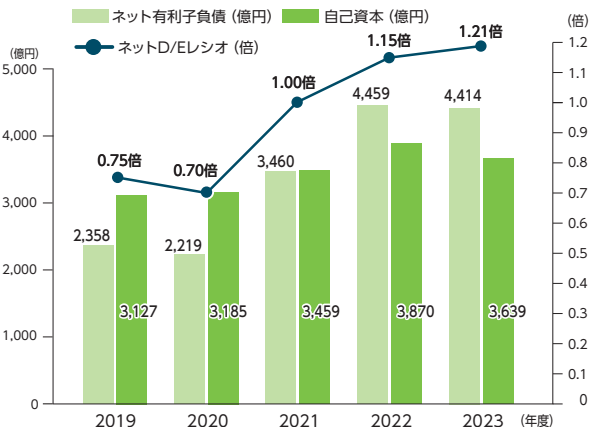
※ ROIC：営業利益×(1-実効税率28%) / (ネット有利子負債+純資産)

設備投資・投融資



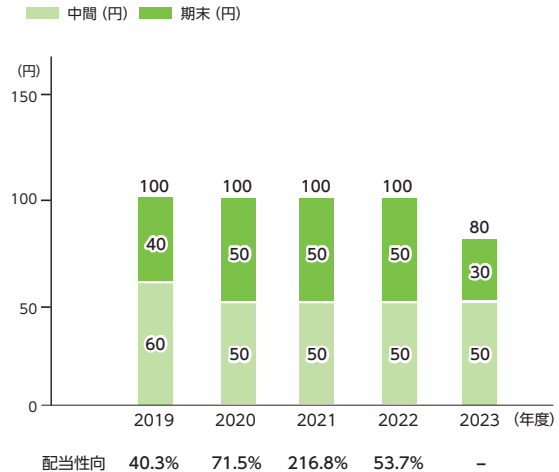
※ 2021年度はC&Eの買収1,289億円により、設備投資・投融資が増加しました。

自己資本・ネット有利子負債・ネットD/Eレシオ[※]



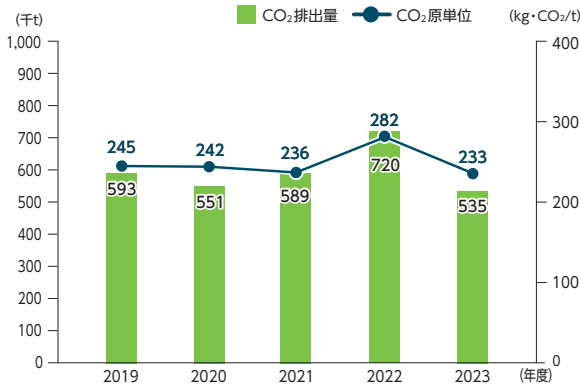
※ ネットD/Eレシオ：ネット有利子負債 / 自己資本

株主還元 (1株当たり配当金と配当性向)



非財務情報

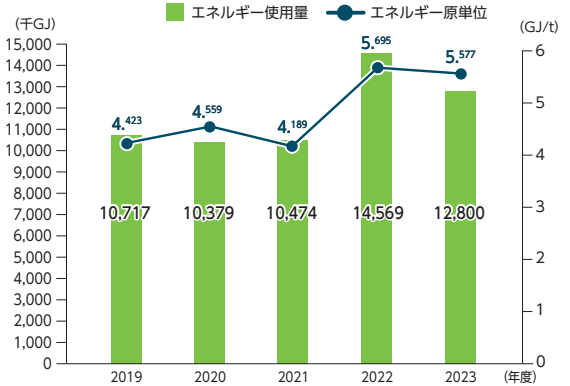
CO₂排出量・原単位(DICグループ)



※原単位算出に際しては、省エネ法に基づく分母の生産数量を補正(DICのみ)して算出する方法を採用しました。
 ※2022年度以降は買収したC&E分を入れた数値です。

2030年度50%削減(2013年度比)、2050年度カーボンネットゼロを目指します
 (詳細版気候変動P94-95をご参照ください)

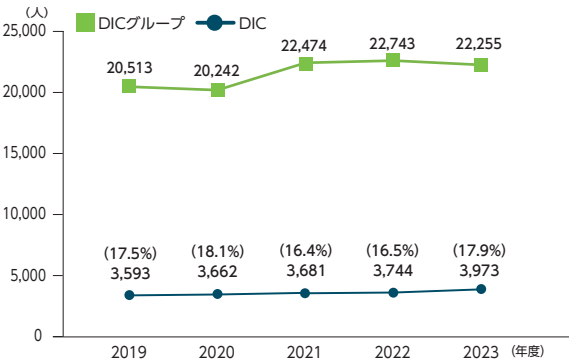
エネルギー使用量・原単位(DICグループ)



※原単位算出に際しては、省エネ法に基づく分母の生産数量を補正(DICのみ)して算出する方法を採用しました。
 ※2022年度以降は買収したC&E分を入れた数値です。

高効率設備の導入や工程改善など積極的な省エネ・低炭素化施策に取り組んでいます。バイオマスなどのクリーンな燃料への転換や太陽光発電の導入といった再生可能エネルギーの採用を増やしていく予定です

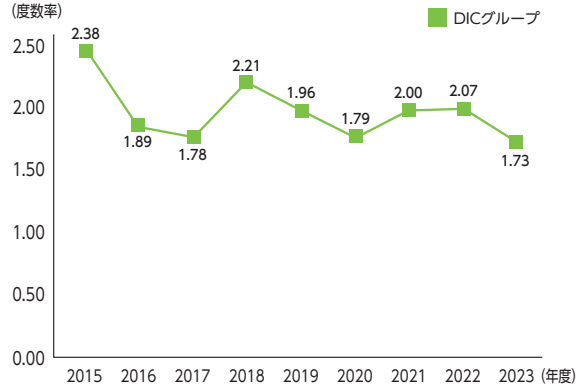
従業員数(DICグループ・DIC)



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

世界62の国と地域で22,255人の従業員が働いています。多様性を活かしビジネスのイノベーションにつなげていきます

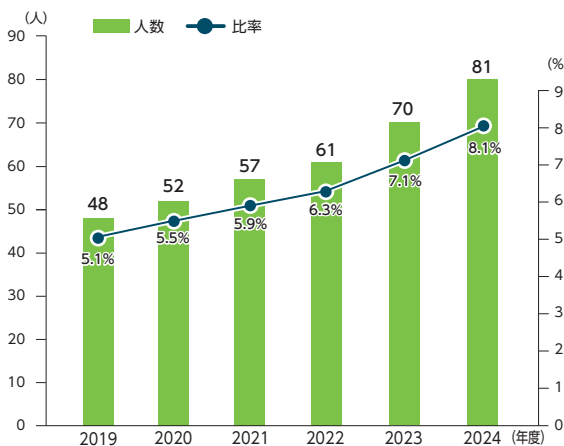
労働災害の発生状況(DICグループ)



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

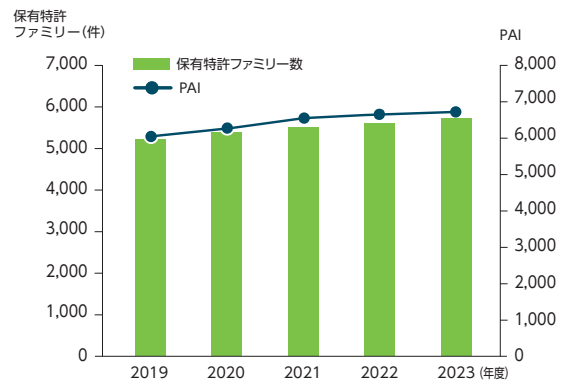
日本、中国、アジアパシフィック、欧米の各地域で目標を設定し、災害ゼロに向けた取り組みを推進しています

女性管理職人数・比率(DIC)



女性管理職比率は、前年度比1.0ポイント上昇の8.1%になりました。女性を含む多様な人材が能力を十分に発揮できる環境を整えていきます
 (地域別のデータ等詳細は、詳細版P108人材マネジメントをご参照ください)

保有特許ファミリー数(DICグループ)

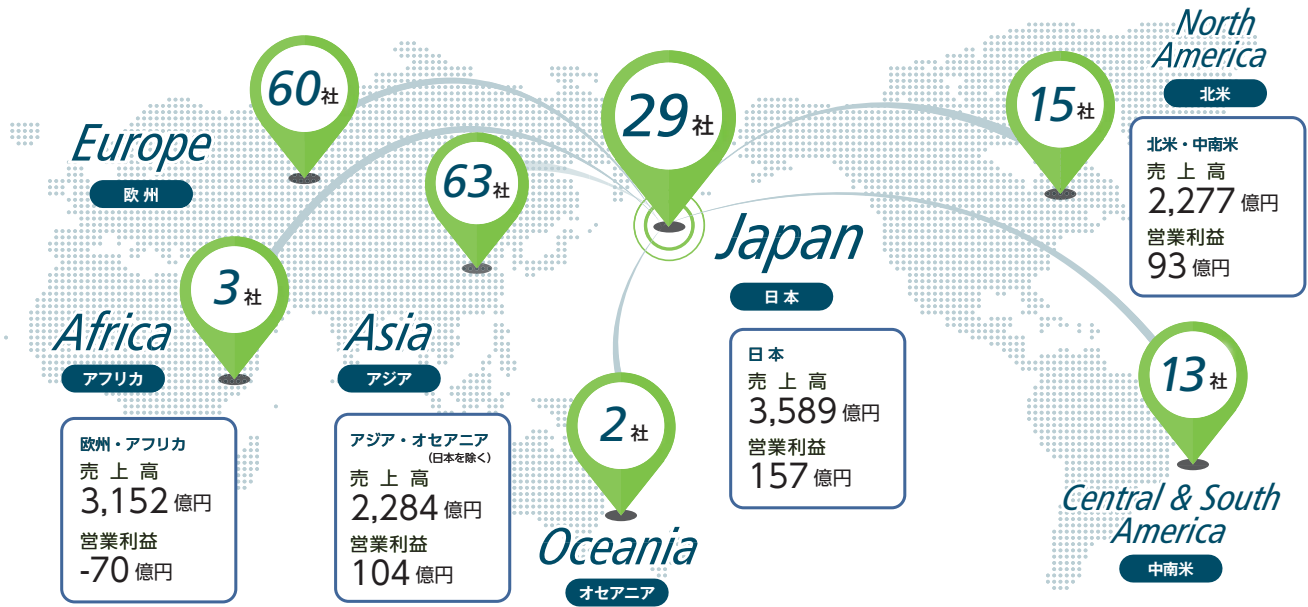


Patent Asset Index(PAI): 特許ファミリー単位の相対的価値の総和。
 LexisNexis社のPatentSight™を使用

保有特許ファミリー数: 公開済の特許出願および登録済の保有特許を含むファミリー数

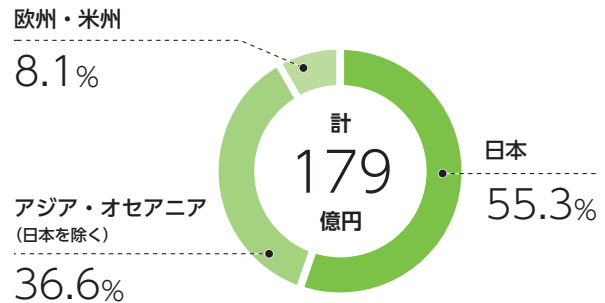
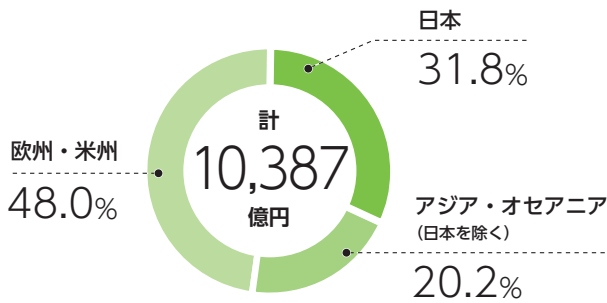
保有特許ファミリー数およびPAIは増加傾向。発明の創出推進と権利化によりDICグループの競争優位性を知財面で支援しています。

世界に広がるDICグループ



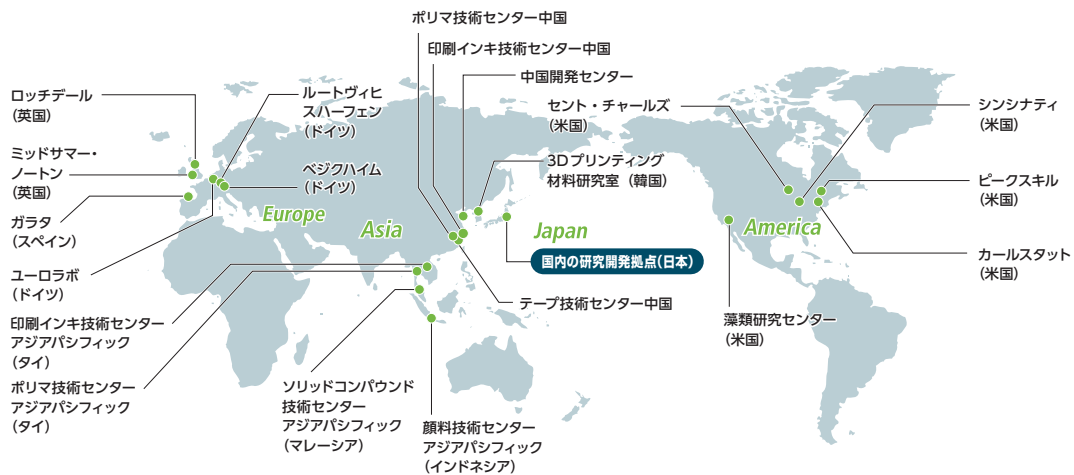
地域別売上高構成

地域別営業利益構成



※売上高および営業利益の数値は2023年度の連結業績。連結営業利益は消去分(106億円)を含むため、上記の各地域別営業利益の合計値とは一致しません。

グローバル主要研究開発拠点



価値提供を通じた企業価値の向上への取り組み サンケミカル社（欧米）



顧客や従業員のExperience.Transformation.(変革体験)に注力し、市場評価と業績の向上に努めていきます

President & Chief Executive Officer,
Sun Chemical Corporation

Myron Petrush

■ ソリューションプロバイダーへの転換に向けた取り組み・事業展開

サンケミカル社が統括する欧米地域では、パッケージングソリューションの開発分野でグローバル水準の評価を得るための変革を進めています。具体的にはブランドの進化、効率性、リスク軽減、サステナビリティの4つの要素を重視して顧客対応に取り組むことで、パッケージング&グラフィックの事業ポートフォリオ全体において、バランスの取れたソリューションを提供しています。また、高い生産性のもと、ブランドを定義し、差別化された価値を生み出すことで、サービス提供において競争優位性を確保します。当地域のパッケージングソリューションの方針として、廃棄物の削減、資源の節約、循環型経済の促進といったサステナビリティを重視したソリューションを提供することで、顧客とその取引先を守ることによるリスクの軽減にも努めています。

■ 生産性のさらなる向上に向けた取り組み

当地域では、生産グループ主導のもと、顔料事業における生産の最適化に向けて、品質管理、オペレーション、サプライチェーン、研究開発、IT、調達を含む部門横断的な改善プロジェクトを推進しています。同プロジェクトはドイツの生産拠点を重視しつつ、顔料事業のすべての生産拠点とプロセスを網羅することで、生産チェーン全体の効率化とコスト削減を推進するための改善に取り組むことを目指しています。製品群ごとにターゲットを設定しながら、生産全体を視野に入れることで、顔料事業全体の業務効率と収益性を向上させます。また、革新的で持続可能なソリューションを顧客に提供することで、当地域の顔料市場における競争力強化につなげます。

■ 域内における先端材料分野での事業拡大に向けた戦略的取り組み

当地域では、先端材料分野における新たな成長分野とし

て、電子材料ソリューションを重視しています。その一例として、2024年3月にミュンヘンで開催された印刷エレクトロニクスの展示会“LOPEC”で、印刷電気化学センサー向けに特別に設計されたカスタムメイドの機能性材料を含むSunSensソリューションのラインアップを展示しました。これらの材料は、健康診断、環境モニタリング、農業センシングなどの用途に使用され、重要な分野の進歩に貢献しています。

■ サステナビリティ関連の取り組み

温室効果ガスの排出などの環境への影響は、サプライチェーンのあらゆるところで潜在的に存在しています。このため、太陽光発電パネルの設置などのサステナブルなプログラムは、製造現場や研究施設などのCO₂を排出する発電設備で生成されるエネルギーを削減する上で重要です。これらのプログラムにより、製造オペレーションによる環境への影響と温室効果ガスの排出を削減し、2030年度に向けて設定した削減目標を達成することにつながります。その一例はドイツの施設であり、太陽光発電アレイによってこの施設で使用されるエネルギーの大部分を供給しています。もう一つは、ニュージャージー州カールスタッドの施設です。同様のプロジェクトは、施設のエネルギー消費量や土地の利用状況に基づき、必要に応じて実施しています。



価値提供を通じた企業価値の向上への取り組み

DICアジアパシフィック社



ソリューションベースのマーケティング推進やマザープラントによる生産効率向上などを通じて、顧客への付加価値を一層高めます

Managing Director,
DIC Asia Pacific Pte Ltd
Paul Koek

■ ソリューションプロバイダーへの転換に向けた取り組み・事業展開

アジアパシフィック地域では、より体系化されたプロセス指向の組織モデルの確立に積極的に取り組んでおり、その移行の途上にあります。同組織モデルへの移行においては、既存プロセス内の非効率性を改善することを目的とした、cost-to-serve*モデルの展開が重要となります。これに合わせる形で、当地域では、従来の販売・マーケティングからソリューションベースのマーケティング手法に基づく「ソリューションプロバイダーへの転換」を進めています。

*cost-to-serveとは、調達まで含めたサプライチェーン全体のコストを、ビジネスや製品、顧客に区切って把握し、顧客別、製品別のコストを正確に把握することで、コスト上昇要因の特定、改善につなげる考え方。

■ 生産性のさらなる向上に向けた取り組み

当地域では、戦略的にコスト効率を高める一環として、マザープラント化への移行を進めています。これによって大量生産や品目ごとの集中購買が可能になることで、cost-to-serveモデルの発展につながります。マザープラントを通じた「ハブ戦略」を進める上では、地域の目的に合った標準製品を製造するために、インド、インドネシア、タイなどにマザープラントを戦略的に配置することが前提となります。同戦略の推進によって、生産性と効率性が向上し、地域全体で相乗効果を生み出すことができます。

一方、バックオフィス業務では、財務・会計管理の分野において「シェアドサービス」の機能を実装し、開始しました。この取り組みによって、バックオフィスにおいても関連プロセスが合理化されることで、一層の効率化に寄与していきます。

■ 域内における樹脂製品の拡販に向けた戦略的取り組み

インドを中心とした南アジアのコーティング用樹脂の市場は、大手樹脂メーカーの寡占状態にはなく、多数の中小規模の地場企業で構成されています。このような市場環境下、

インドグループ会社のIdeal Chemi Plast社（インド、以下「Ideal社」）は2024年2月にインド中西部のマハラシュトラ州に新たな樹脂生産工場を開設しました。これは生産能力の増強を活用して、アジアにおいてDIC樹脂製品のプレゼンスを高めることを目指す「インダストリアルアジアドミナント戦略」に沿ったものであり、当地域ではIdeal社がその中心的な役割を担います。

Ideal社のインドにおける主な注力市場は自動車関連および一般工業分野ですが、生産能力が3倍に増強されたことにより、インドでは通常輸入品に依存している中級から高級市場セグメントのシェア獲得を目指します。このたび稼働を開始した新工場では、タイのポリマ技術センターで開発された技術をベースに、環境調和型でありながら地域ニーズに沿った製品の生産が可能になります。

■ サステナビリティ関連の取り組み

DICグループが定めた2030年度CO₂排出量削減目標50%（2013年度比）を達成すべく、当地域においても排出量削減を目指して以下の対策を立案し、実行しました。

- ・インドネシア・カラワンの顔料工場で石炭ボイラーに代わってガスボイラーを導入
- ・マレーシア、タイ、インドなど、様々な拠点において、太陽光パネルを設置
- ・インド・ノイダ工場においてCO₂フリーの電力を購入

今後もグループ全体の目標達成に寄与すべく、各国の状況に合わせて様々な対策を実行してまいります。



インドネシアにおける最新のガスボイラー



マレーシアで設置した太陽光パネル

価値提供を通じた企業価値の向上への取り組み DICチャイナ社



“成長”と“効率化”にバランスよく取り組むことで、
存在価値を一層高めていきます

迪愛生投資有限公司 総経理
毛堅偉

■ ソリューションプロバイダーへの転換に 向けた取り組み・事業展開

中国地域における“モノからコトへ”を重視した「ソリューションプロバイダーへの転換」に向けては、社会課題にダイレクトに訴求できるエンドユーザーに近いポジションを得ることで、より川下で課題解決のソリューションを提供することが重要と考えており、各事業部門でそのための取り組みを進めています。パッケージング&グラフィック事業部門では顧客のコストダウンや材料単一化のニーズに応じ、サプライチェーンを含めた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部門では、PPS製品において、世界へ拡張する中国EV市場に向けて、日欧で培った用途技術に基づきつつ、中国国内の原料・製造リソースを活用しながら、市場要求に見合った高機能製品を開発・提供しています。カラー&ディスプレイ事業部門では、関連業界のカラートレンドの変化や安全・健康に関わる国際・国内規制の状況を研究し、顧客のニーズに応じた新たな色材・カラーソリューションを提案することで、よりサステナビリティに適合した製品開発を進めています。

■ 生産性のさらなる向上への取り組み

中国地域では、近年人件費が急速に上昇する中、市場競争力を維持または高めるために、労働生産性を向上させることが重要であると認識しています。

迪愛生投資有限公司(中国、以下「DICチャイナ社」)は地域統括会社として、域内の各現地法人、各事業部門の労働時間と生産数量の関係性を示す指標を定期的に集計し経営陣に提供することで、労働生産性への意識を高めています。

また、技能研修やコンペ等を企画・実行し、従業員の作業スキルを高めると同時に、“エンゲージメント”調査および各種“成果主義”に基づくインセンティブ制度を導入し、調和的な労働環境を整備することで、従業員の潜在能力を高める取り組みを進めています。

労働生産性を向上させることは、ここ数年の工場の統廃合や業務フローの見直し等の取り組みを通じ、マネジメントのみならず、地域全体の重点課題として浸透しています。

■ 域内における樹脂製品の拡販に向けた 戦略的取り組み

2022年7月に買収した広東迪愛生彤德樹脂有限公司(中国、以下「広東TOD社」)により、アジアにおいてDIC樹脂製品のプレゼンスを高めることを目指す「インダストリアルアジアドミナント戦略」は、中国地域でも大きく進捗しました。具体的には、広東TOD社の韶関翁源工場の既存の溶剤型樹脂生産設備に加え、2024年度中に水性型樹脂生産のための新たな生産設備を完工することで、工業用塗料樹脂サプライヤーとしての地位向上に向けた準備が整う予定です。今後、重点拡大地域と定める華東および華北エリアへの様々な拡販施策を次々と展開していく計画です。

■ サステナビリティ関連の取り組み

中国地域各社では、2030年度グループ目標に向けたCO₂排出量削減のための様々な施策を進めています。例えば、DICチャイナ社では、エネルギー消費データを毎月集計し、CO₂排出状況を継続的にモニターすることで、“グリーンオフィス”推進に向けた省エネ・排出量削減状況を周知するための資料を定期的に発行しています。

また、各社においては、石炭焚きボイラーから天然ガス焚きボイラーに置き換えることによる、蒸気生産を自家生産から外部調達に変更する計画、バイオマスボイラーに代わる電気式熱風ストーブの使用によるCO₂排出削減、冷水機、電動機などのエネルギー消費設備の省エネ改造実施など、ボイラーに関連した省エネ改修プロジェクトなどを推進しています。また、既存の太陽光発電施設の運営に注力し、太陽光発電などのグリーン電力の利用拡大を推進しています。

DICグループのサステナビリティの取り組み

DICグループはサステナビリティ活動を「事業活動を通じて社会の持続的な発展と地球環境の維持・向上に貢献し、同時にDICグループも持続的に成長するための活動」と定義しています。

そして、「サステナビリティ基本方針」に基づき、環境・社会・ガバナンス(ESG)に関する社会の要請を的確に把握しながら一つひとつの活動に取り組んでいます。2018年度よりDICではESG部門を設置し、DICグループのサステナビリティ

活動をグローバルに展開しています。

また、2024年より法定開示である有価証券報告書でのサステナビリティ情報の開示を開始し、欧州地域での非財務情報開示指令(CSRD)をはじめ海外の情報開示義務についても取り組みを進めています。

これらは「DIC Vision 2030」においてもサステナビリティ戦略と位置づけ、グループ全体でのサステナビリティ活動のレベルアップに努めています。

サステナビリティ基本方針 (2019年3月改定)

DICグループは、地球環境への配慮と、グローバルなビジネス・ルール^{*1,2}に基づき、1) 安全と健康の確保、2) リスクマネジメント、3) 公正な事業慣行・人権と多様性の尊重、4) 環境との調和・環境保全、5) イノベーションによる社会的価値の創出と持続的な成長の実現、を強く意識した事業活動を推進します。

社員一人ひとりは、自主性と責任感を持って自らの業務に取り組み、ステークホルダー（顧客、取引先、地域社会、株主・投資家、社員など）から期待される価値の提供に努めます。企業体としてのDICグループは、社会の持続的な発展と地球環境の維持・向上に貢献する企業であり続けるために、事業活動を通じてたゆまず成長し、自身のサステナビリティを高めていきます。

*1 DICグループは、「グローバルに信頼され誇りある企業市民」であり続けることを目指して、2010年12月に国連グローバル・コンパクト（UNGC）に参加し、「社会的責任」に関する国際規格・ISO26000のガイドラインを勘案しながら、企業活動を進めています。

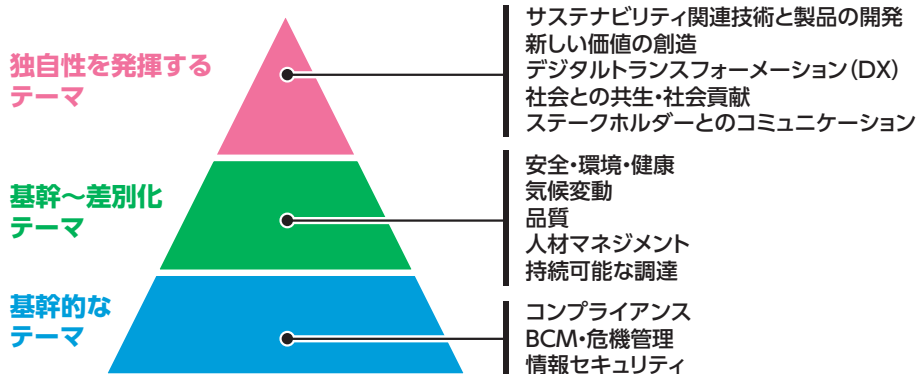
*2 国際社会では、持続的な経済成長と社会的課題の解決が両立したESG経営の推進が強く求められ、「地球温暖化対策に関するパリ協定」（2015年）、「SDGs＝持続可能な開発目標」（2015年）が採択されています。

サステナビリティ活動の推進

○ サステナビリティ・テーマ活動

DICグループでは、「基幹的なテーマ」から「独自性を発揮するテーマ」まで13のサステナビリティ・テーマを設け、プロダクト・スチュワードシップにも配慮しながらグロー

バルな取り組みを進めています。なお、このサステナビリティ・テーマは、外部環境の変化やテーマの進行状況に応じて、適宜見直しを行っています。



○ サステナビリティ活動の方針展開

DICグループは「サステナビリティ基本方針」のもとに、各サステナビリティ・テーマの「中期方針」（2022～2025年度）と、年度ごとの「DICグループサステナビリティ活動計画」を策定しています。

サステナビリティ活動の実施主体は各部署とし、製品本部長・事業所長・グループ各社社長が、それぞれのサステナビリティ責任者となります。その進捗と成果はDICレポート

に開示しています。

また、「DICグループサステナビリティ活動計画」に基づき、各事業部門と各事業所、国内外DICグループ各社が、年度ごとに優先的に取り組むべき「サステナビリティ活動計画」を個別に定めています。このようにして組織および社員への方針の浸透を図るとともに、業務目標と連動したサステナビリティ活動の推進に取り組んでいます。

■ サステナビリティ推進体制

DICグループでは、社長執行役員がサステナビリティ活動を統括し、2020年からサステナビリティ委員会の委員長を務めています。同委員会はサステナビリティ活動をグループ全体の観点から横断的に推進・改善・調整するための社長執行役員直轄の組織で、2023年度は4回開催しました。

同委員会では、中長期方針案の策定、基本方針および中長期方針に基づいたグループ年度活動計画案の策定・承認、その他委員会が必要と認めた事項の審議・決定をします。

なお、サステナビリティ基本方針・中長期方針は、取締役会の決議事項としています。

サステナビリティ委員会の事務局は、具体的なグループ年度活動計画、KPIおよびスケジュール化のプラン策定並びに調整、各部署における実施の支援を行っています。サステナビリティ基本方針については、日本語・英語・中国語で作成し、当社グループに配布して周知を図っています。

また、2022年からは「DIC Vision 2030」のサステナビリティ戦略の推進に取り組んでいます。

DICグループの5Rコンセプト

- Reuse = 使い捨て製品の削減
- Reduce = 少ない素材で、より高い機能・より多くの機能
- Renew = バイオ再生可能な価値創造
- Recycle = 循環経済の促進
- Redesign = 好循環のための再設計

DICグループの サーキュラーエコノミーメッセージ

DICグループは、従来と比較して、温室効果ガス排出量を削減し、バージン材料を抑制し、廃棄物を削減する製品やプロセスを開発することで、サーキュラーエコノミーに貢献しています。

DICグループは、自社の5R フレームワークを使い、サステナビリティの取り組みを組織全体に展開し、また、お客様、サプライヤー、業界団体との協力により、イノベーションの最前線でサステナビリティを推進しています。

■ サステナビリティ指標について

DICグループは、独自のサステナビリティ指標を設定し、ポートフォリオ転換に向けたサステナブル製品拡大の活動の一環として取り組んできましたが、経営戦略の見直しに合わせて、対応方針や社内運用の変更について検討していきます。

■ サーキュラーエコノミーについて

DICグループは、サステナビリティ戦略の重要施策の一つに「サーキュラーエコノミーへの対応」を掲げ、サーキュラーエコノミー（循環経済システム）の実現に向けて独自の5R（リユース、リデュース、リニュー、リサイクル、リデザイン）を設定して多面的な取り組みを進めています。

DICグループは、「サーキュラーエコノミーメッセージ」を策定することで、強みや独自性を活かし「循環型社会の実現」と「製品・ソリューションの競争力向上」を追求していきます。



■ 国連グローバル・コンパクトを支持

DICグループは2010年12月から、国際社会でより積極的に社会的責任を果たすため、国連グローバル・コンパクトが提唱する10原則に賛同・署名しています。DICグループの行動規範は、この10原則と整合し、地球環境や人権等に配慮した事業運営を進めています。

■ ISO26000の尊重

DICグループは「社会的責任」に関する国際規格ISO26000（2010年11月発行）のガイドラインを尊重した企業活動を進めています。

ESG 部門長メッセージ



受け継がれてきた経営ビジョンのもと、
地道な活動を通じて持続可能な社会の実現に貢献します

執行役員
ESG 部門長
とらやま くにこ
虎山 邦子

長期経営計画「DIC Vision 2030」は3年目を迎えます。その重要な要素であるサステナビリティ戦略も、猪野前社長から池田新社長への交代に伴い更新される部分がございます。まだ検討中の施策もございますが、活動をスタートさせている施策のいくつかについて説明いたします。

■ サステナビリティ活動の原点に立ち返り、 長期目標の確実な達成へ

その前に、DICグループのサステナビリティ活動の原点について触れます。それは決して最近始まったESG・サステナビリティ経営の流行りに乗っているものではなく、The DIC Wayの経営ビジョンである「彩りと快適を提供し、人と地球の未来をより良いものに- Color & Comfort -」に表現されています。The DIC Wayは2008年に発表され、その後細部に修正が加えられて現在に至っておりますが、その根幹の考え方は変わることなく受け継がれています。会社が永続していくためには社会の発展を支えていく必要があることを再認識します。

「DIC Vision 2030」の2024年の見直しで、池田社長は厳しい事業環境下でも2050年カーボンネットゼロをはじめ、サステナビリティ活動によって長期的に目指す姿は変わらない旨を述べています。また、ロードマップを描き、施策の選択と集中により活動を推進していくことを約束しています。それを受け、ESG部門としても「2030年までにCO₂排出量を50%削減する(2013年度比、Scope1, 2)」という目標に対しグリーン電力への転換を含む様々な可能性を通じて進捗させたいと思っています。既に国内はすべてグリーン電力化ができましたので、次の領域を検討しているところです。DICグループは60ヶ国以上で事業活動を行っていることから、地域性・規模・時期等に応じた様々な最適化・効

率化の手法を検討している最中です。もちろん、ロードマップを作成し、目標の確実な達成を目指すとともに費用対効果も意識して進めてまいります。

■ サーキュラーエコノミーに向けた取り組み

サステナビリティ戦略の大きな柱の一つであるサーキュラーエコノミーについては、関連する製品ラインアップの拡大を積極的に行いたいと思っています。サステナビリティ活動は長期成長のために不可欠ですので、地道に活動を進めていく所存です。

■ 60ヶ国以上の仲間の多様性が活かされた グループを目指して

最後にダイバーシティに関してですが、DICグループは女性活躍が遅れているとされる日本に本社を置いておりますので、ダイバーシティ推進には特に力を入れてまいりました。具体的には「2026年に女性管理職比率8%」の目標に向け、女性社員のマインドセット研修や、女性執行役員による面談等を精力的に実施した結果、2024年に前倒しで達成しました。また、子育てに関しても男女問わない支援が進んでいます。このような活動が評価され、2024年は経済産業省より「Nextなでしこ共働き・子育て支援企業」に選定いただきました。これに慢心せず、真に従業員が働き続けやすい環境を整えていきます。次なる挑戦として、DICグループの大きな特徴である60ヶ国以上の仲間の多様性をさらに活かしてまいります。

グループとして対応していくべきESG関連事項はまだいくつかございます。DICグループが長期的に成長し、様々なステークホルダーの方々に価値を感じていただけるよう、サステナビリティ活動を推進してまいります。

サステナビリティ関連技術と製品の開発



SDGs 目標 9.12

ウェブサイトに
こちらです

要素技術を活かしたソリューションの提案

■ 持続的成長に向けて

DICグループは経営ビジョンの実現に向けて、色彩・光学、有機材料設計、高分子設計、分散など既存基盤技術の深耕に加え、新たな基盤技術として無機材料やバイオ材料設計の確立、MI (Materials Informatics) 技術の活用に取り組んでいます。

グループ全体の技術リソースの融合、産官学の連携やCVC活用なども積極的に行い、持続的成長につながる次世代製品・新技術の開発を目指しています。



多彩な基盤技術の組み合わせ = DICの強み

■ クリーンテクノロジーの開発と利用促進

サステナブルパッケージ、カラーサイエンス、スマートリビングなどの各領域で、DIC製品をご使用いただくことでより環境に配慮した製品を具現化するための素材・部材を開発し、地球環境問題の解決に寄与していきます。なお、国内では技術リソースの約52%を環境負荷の低減に関わる研究テーマへ投入しています。

2023年度は、次のような新製品・技術開発の進展がありました。

- 有機フッ素化合物「PFAS」フリー界面活性剤を開発
- 天然由来原料をベースにしたバリアコート剤の新製品を開発

- インクジェットインキ用顔料の製品化
- スキンケア製品に使用できる抗酸化作用のある天然色素製品を発表
- 食品ロスの削減に対応した総菜・弁当容器用のイージーピールフィルムの実績拡大
- 易解体性や貼り直し性に優れたスマートデバイス向けノントルエン型粘着製品のラインアップ拡充 など

■ プロダクト・スチュワードシップ

印刷インキや接着剤などグローバル展開する食品包材向け製品では、プロダクト・スチュワードシップの活動チームを編成しています。各地域の規制に関する情報やトピックの共有・周知、教育を実施し、自社製品の製品設計への活用、グローバル顧客の求めるサプライチェーンでの証明書の発行に反映しています。

■ 知的財産戦略

DIC Vision 2030の実現に向けて知的財産を事業戦略と一体的に活用することで、Value Transformationの推進、成長領域へのシフトを推進していきます。

経営戦略の実現、企業価値の向上には“競争優位な知財ポートフォリオ構築戦略”“知財リスクマネジメント体制”および“Technology Intelligence機能”を活動の基盤としてステークホルダーから信頼される無形資産活用体制を構築していきます。

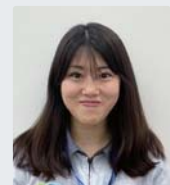
○ 競争優位な知財ポートフォリオ構築戦略

ケミトロニクスなどスマートリビング領域で早期かつ確実に成果を得られる分野に経営資源を集中させる中で、競争優位な知財ポートフォリオの構築を実現します。このポートフォリオ戦略は、パテント・リザルト社が公表する化学業界特許資産規模ランキング、LexisNexis社によるグローバルでの特許価値成長ランキングでも高く評価されています。

VOICE from DICグループ | 環境負荷を抑えた精密コーティング用高性能PFASフリー界面活性剤を開発

近年、PFAS(広範囲の有機フッ素化合物)の環境蓄積への懸念から、PFASフリー品が注目を集めています。DICグループではこの動きに先駆けて開発に着手し、これまでに多数の製品化に成功、顧客評価合格も続いています。特にDIC独自構造を導入して、一般的に両立が難しい平滑性と重ね塗り性を高水準で両立可能なこれまでにない製品を開発しました。PFASフリーに加えて、重ね塗りの前処理を必要としないサステナブルな界面活性剤として期待しています。今後も、社会に新しい価値を提案できる製品の開発を続けていきます。

DIC株式会社 ケミトロニクス事業本部 ケミトロニクス技術本部 ケミトロニクス技術2グループ 土肥 佐和子



新しい価値の創造

次世代事業の構築に向けて



■ 新しい価値の創造

DICグループは「経営ビジョン」で人々の暮らしや地球環境の未来をより良いものにするを宣言。カーボンニュートラル社会の実現に向け、株主利益を包摂する社会的利益の追求を基本方針に、社会とDICグループ双方の持続的発展に努めることを使命としています。

そのために「DIC Vision 2030」で貢献すべき社会を“グリーン”“デジタル”“Quality of Life(QOL)”と位置づけ、成長市場での事業拡大と新事業創出による事業ポートフォリオの構築を推進しています。

■ 事業ポートフォリオの変革

DICグループは、培ってきた強みと社会の課題・要請が重なり合う、サステナブルエネルギー、ヘルスケア、スマートリビング、カラーサイエンス、サステナブルパッケージの5領域を重点事業領域と設定。短期的にはケミトロニクスを中核としたスマートリビング領域にリソースを集中し、早期の新事業の立ち上げを目指します。

R&D統括本部では、高分子や有機材料に加えて無機、バイオ材料などの材料設計技術を活用し、スマートリビング領域への取り組みを強化。新事業統括本部はこれまで創出した事業のタネの中から、シナジーが期待されるものは事業部門へ移管し早期の実績化を図ります。

① 「水素細菌によるCO₂とH₂を原料とする革新的なものづくり技術の開発」を開始

新エネルギー・産業技術総合開発機構(NEDO)が公募した「グリーンイノベーション基金事業」に、パートナー事業者と共同で「水素細菌によるCO₂とH₂を原料とする革新的なものづくり技術の開発」を提案・採択されました。

水素細菌はCO₂の固定化速度がもっとも速い微生物の一種で、その能力を活かした化成品を最大効率で産生するよう遺伝子改変し、最適な生産プロセスの開発と実証試験を実施。生産されるバイオ化学品は、プラスチック、インクや塗料、繊維、化粧品など様々な用途に使われる原料となります。

さらに、生産プロセスで副生する菌体の残渣を需要が高まる飼料の代替たんぱく源等に利用することで、脱炭素価値を高めつつ食料問題解決への貢献も目指しています。

② 耐熱性とリサイクル性を備える革新的なエポキシ樹脂硬化剤の基本技術を開発

ペットボトルなどの熱可塑性プラスチックは、加熱変形する再生可能な特性を活かして世界的にリサイクルが進んでいます。

一方、自動車や電化製品など耐久性・耐熱性が必要な製品に使われるエポキシ樹脂などの熱硬化性プラスチックは、加熱硬化する特性のためリサイクルが困難とされています。

当社はエポキシ樹脂の卓越した耐熱性や耐久性・接着性・機械強度・電気絶縁性を保持しつつ再成形機能を付与した革新的なエポキシ樹脂硬化剤の基本技術を開発しました。これにより例えば熱硬化させた成形物を5回リサイクル(粉碎→再成形)した後でも、耐熱性・機械物性の回復率が90%以上維持することを確認。2027年に実証実験への移行を目指しています。

③ シート形状を持つナノサイズ二硫化モリブデンを開発、優れた潤滑性能を発現

自動車やトラックをはじめ多くの機械は、部品が擦れる摺動部で摩擦によってエネルギーが失われ、同時に機械の寿命が縮まります。この損失とムダを減らすのが潤滑剤です。

二硫化モリブデンは固体潤滑剤として普及していますが、市販品の大半はμmサイズの大きな粒子で、潤滑油の中で沈殿したり狭い隙間では使いづらいなどのデメリットがあります。

そこで当社は、独自の製法により粒子径(中心値)が約250nm、粒子厚が約10nmのシート形状となるナノサイズ二硫化モリブデンを開発しました。市販のエンジンオイルまたはグリースへの添加で、①分散状態を保持②動摩擦係数のさらなる低減③試験片上の摺動痕の軽減など顕著な効果を発揮します。今後、その特徴的な形や性能を利用し、様々な産業分野への用途拡大を目指します。

④ 歯科用3Dプリンタ材料「TrinDy®」のラインアップ拡充

当社は独自のポリマ設計技術と複合材料の設計配合技術を融合し、3Dプリンタ材料「TrinDy®」を開発。中でも歯科用途のDTシリーズは、歯科技工士が作成する技工物の精度により近く早く提供できる光造形方式3Dプリンタ用材料です。

2019年にISO-13485認証取得以来、歯列矯正・義歯床向けのラインアップを拡充し、歯科医院・クリニック・技工所で高い評価を獲得。このたび義歯床の各種用途に適用できる材料の提供を開始。低吸水性で口腔内での経時安定性を有し、強度と靱性のバランスに優れ、歯科修復に用いられる即時重合レジンやWAXなどの相性が良く生体安全性にも優れています。

NEWS from Sun Chemical社

PigmentViewer を使った最先端のデジタルカラー化による Experience.Transformation.

Sun Chemical社(米国、以下「サンケミカル社」)のデジタル視覚化技術を用いた PigmentViewer アプリを使えば、ユーザは光源に照らされた実際の塗装板を見る

概要と特徴

PigmentViewer アプリによって、スマートフォンが仮想塗装板となり、顔料の色や外観を確認、比較できます。

PigmentViewer アプリは、最先端のデジタル化技術と最新モバイルの回転センサーによる傾き検知機能で、光輝材が持つ角度に応じた異なる色変化も体験できます。

開発プロセス

デジタルツールで色彩を伝えるというビジョンを実現するための要素技術として光輝材や顔料を仮想的にデジタルで表現することがPigmentViewerの開発目標でした。私たちのチームは、光源のもとで実際の色見本と同じように様々な角度から評価できるフォトリアスティックなフォーマットの作成に着手しました。

この仮想的な色評価方法の目的の一つは、色見本資料を塗装・印刷することを避け、不要な色見本や古くなった資料の廃棄を減らすことでもあり、オンライン顔料カタログのコンテンツは、容易かつ継続的に最新のものに更新できます。

ユーザの反響

このアプリを使う大きな利点は、外出先でも簡単に顔料の色見本を参照できることです。色彩評価だけでなく、オンライン製品カタログや各種資料にスマートフォンで簡単にアクセスできる点も好評です。

ユーザは、アプリの扱いやすさも高く評価しています。顔料の色や化学組成などのフィルターオプションにより目

今後の展望

PigmentViewer アプリは、今後オンラインカタログ Pigment Finderとより密接に連携し、PigmentViewer アプリの改良とともに、製品ポートフォリオ全体または選択された製品群のカラーファンビュー(扇状色見本ビュー)を可能にしていきます。これにはトレンドカラーなどの顔料配合ライブラリの情報も取り込み閲覧できるよう改良していきます。

さらに、開発チームはPigmentViewer デスクトップ版の開発に着手し、様々なデバイスから簡単にアクセスできる

ように、様々な角度から光輝材や顔料の色と色彩効果を、リアルな映像で確認することができます。



また、もう一つの目的は、サンケミカル社のデジタル顔料カタログ Pigment Finderとの連携を持たせることでした。このアプリのおかげで、ユーザは製品関連ドキュメントだけでなく、色彩データや技術データにもアクセスできます。



的の製品を簡単に見つけることができ、さらに選択した顔料を並べて様々な色特性を比較し、技術的特性を参照できます。このような簡単な操作性によって色彩学の初心者を含むユーザは、製品の詳細な色彩位置・色相・彩度・反射曲線など専門的なデータ閲覧も可能です。

サービスに進化するべく、スマートフォンでの使用という制約をコンテンツのオフライン資料を含めてコンピュータ経由でも使用できるよう拡張する予定です。



Google Play



App Store

デジタルトランスフォーメーション(DX)



ウェブサイトはこちらです

ビジネスモデルと業務プロセスの変革ドライバー

■ 基本方針

DICグループは、デジタル技術とデータ活用による顧客や取引先などへの新たな付加価値の提供と、企業体質・競争力の強化を目指してDXを推進しています。

マーケット※、生産、技術、サプライチェーン・マネジメント(SCM)をはじめ全社の業務領域で、「DIC Vision 2030」で描く成長戦略を加速する施策を遂行します。また、DX推進に必要なインフラとして、次世代デジタル統合プラットフォームの実現や人材の確保・育成にも取り組みます。

※ マーケット：営業およびマーケティング機能を指す。

■ 推進体制

IT戦略部門の情報システム部とDX推進部が、IT・DXの垣根なく、短期・中長期のプロセス最適化・働き方改革・ビジネスモデル革新の実現を推進・支援し、ガイドライン策定やマネジメント体制構築など、全社ITガバナンスの枠組み整備に取り組んでいます。

■ マーケット

DXによる高度な顧客体験の創出を通じたDICブランド力の向上と、ビジネスモデル変革を目指しています。これまで各製品部門が独自に抱えていた顧客ニーズなどの情報を、デジタル化により部門の垣根を超えて共有し、顧客視点での多彩な製品やソリューションを提案しています。また、デジタルマーケティングでチャネル拡大を図り、DIC製品に馴染みの薄かった顧客とも新たな商機を見出しています。

■ 生産

生産部門では独自のバッチ反応※を中心とする方式に適応したAI技術の開発を進めています。その一端として、2023年度は、化学反応特有の複雑な動きに対しても高精

度なモデルが作れるAIエンジンの特許を国内で2件取得。今後もこれらの中核技術を応用し、DICグループ独自のスマートファクトリーを低コストで実現すべく取り組みを進めます。

※ バッチ反応：すべての原料などを反応釜に投入し、物質の反応がすべて終了した後に生成物を取り出す手法。

■ 技術

AI・MIを駆使した計算科学・データ科学へウエイトシフトし、新価値・新製品の創出を加速。2021年に設立したAI専門組織データサイエンスセンター(DSC)を通じて、新製品の開発期間の半減と重要開発テーマ数の倍増を目指しています。

2023年度は技術テーマの約6割がDSCとの連携テーマとなり、AI・MIによる性能予測のみならず、実験条件の設定にAIを活用して実験工数の削減に成功しました。

■ サプライチェーン・マネジメント(SCM)

サプライチェーン上のモノと情報の流れを可視化し、地域事業・組織をまたいだサプライチェーン全体を最適化する改革を推進。DICグループ全体で自動連携可能なデジタル技術によって最新の需要情報に基づく計画業務をオンラインでリアルタイムに行う「デジタルSCMプラットフォーム」を構築し、2023年度はカラーマテリアルとパフォーマンスマテリアル事業で本格運用を開始しました。

■ 基幹業務システム刷新とデジタル統合基盤整備

DICグループでは2024年度に基幹業務システムの刷新を予定し、10年後も柔軟・迅速に進化するグローバルでのデジタル基盤とその運営体制を構築してきました。これにより次世代デジタル統合プラットフォームを確立し、ビジネスと業務のあらゆる環境変化・テクノロジーの進化へ適応していきます。

TOPICS | デジタルマーケティング活動

2023年度は部署の垣根を超えて顧客との接点を強化する、「スマートリビングonline展示会」をデジタル空間のみで開催。これは「イノベーション」と「サステナブル」のカテゴリーに分類した顧客ニーズを起点にDIC製品を紹介するもので、5,000人以上が来場し、1,000件以上の資料閲覧がありました。複数部署の製品資料をダウンロードした来場者も多く、「スマートリビング」というテーマでの開催が多彩な製品の魅力を伝えることにつながりました。

今後もデジタルマーケティング活動をさらに進化させ、顧客との関係を深めていきます。



スマートリビングOnline展示会

社会との共生・社会貢献



ウェブサイトは
こちらです

彩りのある快適な暮らしのために

■ 主な社会貢献の取り組み

○ 「カラーユニバーサルデザイン」による彩りと快適の提案

2023年は、視認性と景観調和を両立した視覚障がい者用点字誘導ブロック「ルシダ®」のブランドロゴタイプと使用マニュアルを誘導ブロックメーカーに無償提供。各メーカーが販売するセラミック・タイル、樹脂、コンクリートなど材質が異なる誘導ブロックでも同じ色調の製品として扱え、視認性・記号性を確保しつつ、色彩的にも整った景観づくりが可能です。



セラミック・タイル製品 (株式会社LIXIL)

○ DIC川村記念美術館

開館35年目を迎える2024年は特別展として「カール・アンドレ 彫刻と詩、その間」と「西川勝人 静寂の響き」を開催。コロナ禍においてオンラインで展開した対話型鑑賞「mite!」は、展示室でも開催し、オンラインと美術館双方の環境でご参加いただけます。



定時ガイド風景

○ 理科実験授業

DICは、文部科学省が振興を図る理科教育の一環として、小学生を対象に社会貢献活動「理科実験授業」を実施しています。2010年より延べ47施設、約3,350人に授業を提供してきました。

2023年には、「東北大学サイエンスキャンパス 体験型科学教室」にて、小学5、6年生中心の総勢38名を対象に行いました。内容は、カラー印刷の仕組みや藻類からの天然色素抽出、リサイクルできる接着剤の溶解実験など、人と地球の未来をより良くする“化学”に触れるものです。参加者からは、実験の楽しさや発見する喜びの声が多く聞かれ、熱心にメモを取る様子もうかがえました。



○ 総合研究所での取り組み

教育支援として、千葉大学と連携した高校生理科研究発表会の後援に加え、茨城県・千葉県のスーパーサイエンスハイスクール(SSH) 指定校への化学講座や地元高校でのファッションデザイン講習会などDICの強みを活かした講座を提供しています。

2023年度は、高校生理科研究発表会への研究員5名の派遣他、佐倉東高校でカラーデザイン講座、清真学園高校でSSH化学講座を開催しました。また、小学生向け「千葉県夢チャレンジ体験スクール」の開催、千葉県立現代産業科学館の「これでわかった! 未来の技術」への出展など、モノづくりを志す次世代を育てる取り組みに協賛しました。

○ 鹿島工場での取り組み

茨城県立波崎高校が2008年から行っている企業へのインターンシップ事業「波高デュアルシステム」に協力し、毎年実習生を受け入れています。2023年も工業化学・情報科生徒2名が10~11月にかけて製品知識や安全などに関する講義受講と製造現場での実習を行いました。

○ 海外グループ会社での取り組み

PT Pardic Jaya Chemicals(インドネシア)は、大学生の企業訪問を受け入れ、訪れた約30名の学生は生産工場を見学し、事業内容やモノづくりを学びました。

また、2023年2月に発生したトルコ・シリア地震で被災された方への支援と復興のため、DICは日本赤十字社を通じて1,000万円の義援金を寄付し、サンケミカル社は被災地への支援を行いました。

○ マッチングギフト

国内DICグループでは、毎年末に労働組が主体となっていく社会福祉を目的とする募金活動に協力し、募金額と同額を会社が上乗せる「マッチングギフト」を実施しています。2023年は各事業所の近隣にある20の社会福祉施設、障がい者支援施設などに寄付を行いました。

ステークホルダーとのコミュニケーション



情報開示とコミュニケーションの促進

■ 基本的な考え方

DICグループは「コーポレートガバナンスに関する方針」の中で、ステークホルダーへの「適切な情報開示と透明性の確保」を定め、テレビCM、展示会、ウェブサイト、イベントなど様々な対話の機会を通じて、グローバルレベルでコミュニケーションの促進に努めています。

■ お客様とのつながり

2023年度はパンデミックの収束を踏まえ、対面形式での展示会出展を進め、オンラインでも出展しました。

日本では「化粧品産業技術展」(5月)、「サステナブルマテリアル展」(10月)に出展し、独自に「スマートリビングonline展示会」(10月)を開催しました。

海外では、Sun Chemical社(米国、以下「サンケミカル社」)がスペインで「In-Cosmetics 2023」(3月)、DICとサンケミカル社が中国で「ChinaPlas 2023」(3月)に出展しました。

また、ウェブサイトでは、①グローバル②中国③アジアパシフィック地域のサイトの拡充を図り、X(旧Twitter)、LinkedIn、InstagramなどのSNSも活用しました。

■ 株主・投資家の皆様とのつながり

○ 株主との建設的な対話に関する方針

DICグループの持続的な成長と中長期的な企業価値向上に資するよう株主との建設的な対話を推進し、株主の意見・懸念・要望は経営陣と共有し、適切に会社の運営に活かします。

○ 実施状況

決算説明会	4回	2Q、4Qは社長が登場
スモールミーティング	3回	うち、社長スモールミーティング2件
個別面談	109件	うち、経営層による対応12件
個人投資家向け説明	IR情報番組への社長出演、会社説明動画の掲載	

○ 経営陣や取締役会に対するフィードバック状況

- 株主・投資家との対話内容を取締役会へ報告(年2回)
- 経営層に対し、株主・投資家との対話内容を報告(毎月)

■ 社会とのつながり

ビジネス層だけでなく学生を含む一般生活者とのコミュニケーションにも注力し、DIC川村記念美術館の文化活動、ウェブサイトでのESG情報の発信、企業広告による社会課題の解決に貢献する事業紹介など、多様なツールを活用して双方向のコミュニケーションに努めています。



また、国内の各事業所では、“Color&Comfort”の価値提供のため、色の新たな発見を体感するワークショップの開催など、地域コミュニケーション活動を実施しています。

■ 寄付金などの状況

2023年度のDICグループの寄付金支出は約78百万円でした。このうち日本では、教育研究支援などを含む指定寄付金が約9百万円、社会貢献を目的とする特定公益増進法人向け・その他寄付金として約18百万円を支出しました。

■ 社員とのつながり

○ グローバルコミュニケーション

世界中のDICグループ社員へ経営理念の浸透を図るため、The DIC Way行動指針アワードを立ち上げ、2023年度も開催。行動指針に合致する優れた行動に対して、金・銀・銅の受賞者が選ばれました。

○ 社内報

グループの一体感の醸成を目指し、デジタル社内報“Better Tomorrows”を本社および3地域統括との協働で運営・発行し、社員コミュニケーションの促進に活用しています。

■ 外部評価について

DICは、世界の投資家がSRI(Socially Responsible Investment 社会的責任投資)の指標とする「ダウ ジョーンズ サステナビリティ インデックス アジアパシフィック」の構成銘柄に、2015年から9年連続で採用されています。

また当社は、世界最大規模の年金運用機関である年金積立金管理運用独立行政法人(GPIF)が採用するESG投資指数である「FTSE Blossom Japan Index」「FTSE Blossom Japan Sector Relative Index」「MSCI日本株ESGセレクト・リーダーズ指数」「S&P/JPXカーボン・エフィシエント指数」「Morningstar Japan ex-REIT Gender Diversity Tilt Index」にも継続して選定されています。

安全・環境・健康

サステナブルな社会の実現のために



方針・目標・体制

DICグループでは、化学物質を製造・販売するグローバル企業として、レスポンシブル・ケア活動*を通じた「安全・環境・健康」への取り組みを推進しています。

現在、「安全・環境・健康に関する方針」のもと、統一規約（レスポンシブル・ケアコード）を設け、年度ごとの活動計画に則り法規制以上のレスポンシブル・ケア活動に取り組み、「安全環境監査」、「経営層による見直し」を行い成果を公表しています。

推進体制は、「サステナビリティ委員会」がサステナビリティに関する全社目標および活動方針の承認、中期方針や年度

計画の策定や評価を行い、その方針・計画を基軸に事業会社および工場・研究所が自律的に安全環境グループと一体となってPDCAサイクルを推進しています。

各組織の円滑な活動の支援および監査の役割は、レスポンシブルケア部が担い、コンプライアンスの確保、安全・環境の改善やレベルアップを図っています。

* レスポンシブル・ケア活動は「化学物質を製造し、または取り扱う事業者が、自己決定・自己責任の原則に基づき、化学物質の開発から製造、流通、使用、最終消費を経て廃棄に至る全ライフサイクルで、環境・安全・健康を確保することを経営方針で公約し、環境・安全・健康面の対策を実施し改善を図る自主管理活動」です。

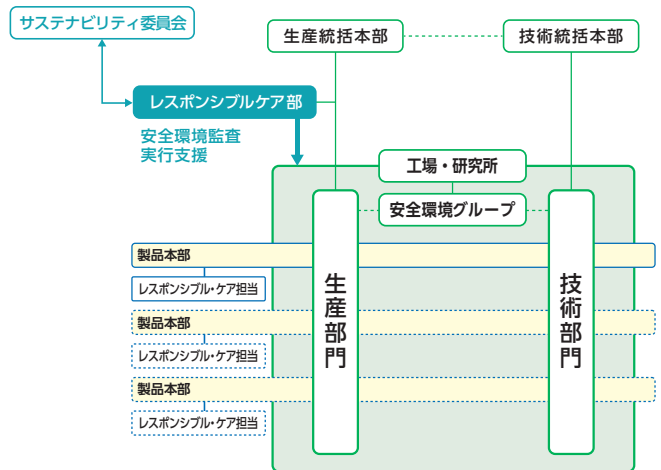
安全・環境・健康に関する方針

DICグループは、社会の一員として、また化学物質を製造・販売する企業として、安全・環境・健康の確保が経営の基盤であることを認識し、このことを事業活動のすべてに徹底し「持続可能な開発」の原則のもとに、生物多様性を含め地球環境等に調和した技術・製品を提供し、もって社会の発展に貢献する。

- 1 製品のライフサイクルにわたり、安全・環境・健康に責任を持って行動する。
- 2 安全・環境・健康の目的・目標を定めて、継続的な改善を図る。
- 3 安全・環境・健康に係わる法律、規則、協定などを遵守する。関係法律が整備されていない国においては、安全操業最優先・地球環境保護の観点に立ち行動する。
- 4 安全・環境・健康の教育と訓練を計画的に実施する。
- 5 安全・環境・健康を確保するために、体制を整備し、内部監査を実施する。

この基本方針は、社内外に公表する。DICグループ各社に対し、この基本方針に対応することを求める。上記に述べた「安全」には、保安防災を含む。

レスポンシブル・ケア推進体制

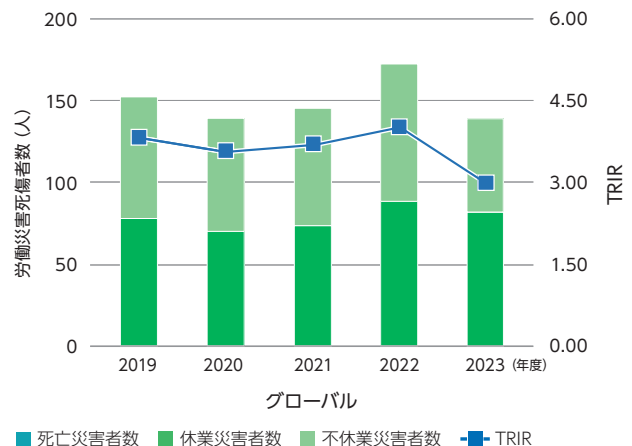


労働安全衛生

安全操業は、DICグループの持続可能な成長を支える事業の根幹であり、レスポンシブル・ケアの重要基盤です。そのため従業員一人ひとりが「安全第一」を共通認識に、労働安全衛生マネジメントシステムやリスクアセスメントに基づき「職場のリスク低減、安全基本動作の徹底、安全度の高い人材育成」を重点課題に位置づけ、安全基盤の強化や安全文化の醸成に向けたグループ全体の保安力向上に努めています。

2023年度は、重要指標であるTRIR（Total Recordable Injury Rate、総労働災害度数率）の目標値4.65に対して実績は3.00と目標を達成。死亡災害者数はゼロ、休業災害者数は76人、不休業災害者数は56人でした。

2019～2023年度の総労働災害度数率（TRIR）と労働災害死傷者数



* TRIR(総労働災害度数率) = (死亡災害者数+休業災害者数+不休業災害者数) / 労働時間数 × 1,000,000

TOPICS | 無災害16年9ヶ月のDICプラスチック埼玉工場に安全表彰

2023年5月、一般社団法人日本化学工業協会（日化協）の理事会で、DICプラスチック埼玉工場が2023年度日化協安全表彰にかかる「安全優秀賞」を受賞しました。この賞は、化学業界での自主的な保安・安全衛生の推進の一環として、安全の模範となる事業所を表彰する制度です。

2023年度は2022年12月までの実績に基づく募集を行い、全国の優れた成績の事業所から4事業所が表彰されました。DICプラスチック埼玉工場が安全活動に真摯に取り組み、安全文化の醸成によって無災害16年9ヶ月を達成したことが高く評価され受賞に至りました。

保安防災

化学プラントが火災・爆発・有害物質の漏えいなどの事故を起こせば、地域社会に多大な影響を及ぼし、従業員にも健康被害をもたらす可能性があります。DICグループでは、こうした事態を未然に防止するために、設備や作業に関する安全法令を遵守し、さらなる保安管理のレベルアップや万一の事態に備えた防災訓練や地震対策などを計画的に実施しています。

プロセス事故の件数（国内 DIC グループ）

	2019	2020	2021	2022	2023
ICCA* プロセス事故件数	6	4	7	3	7
事故発生率 (20万労働時間当たり)	0.110	0.073	0.128	0.055	0.124

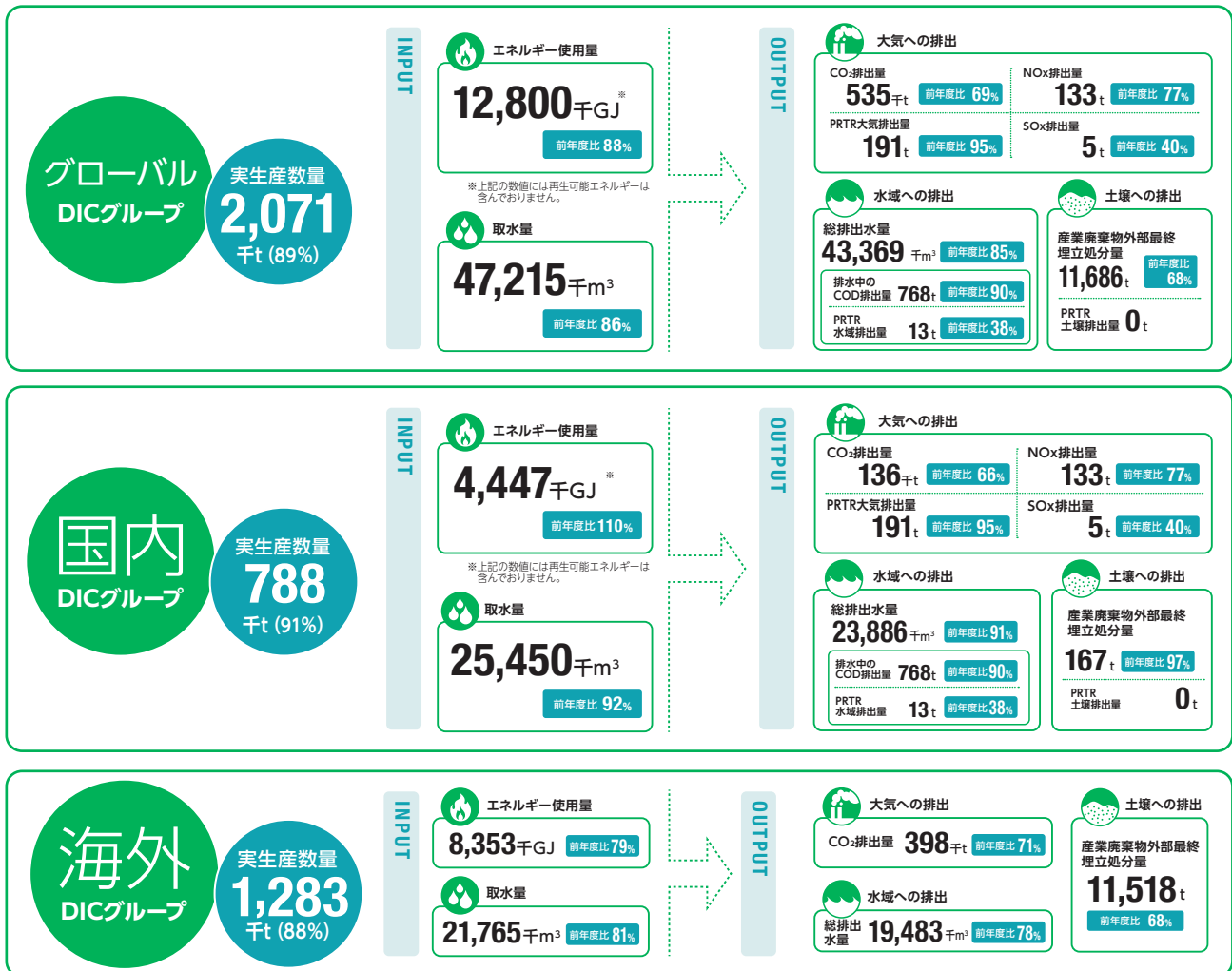
*ICCA：国際化学工業協会協議会

環境保全

環境保全は企業のサステナビリティ活動の中でも特に重要です。DICグループは、グローバルに事業活動を行う化学企業として、特に「気候変動への対応」「環境汚染の防止」「廃

棄物管理（サーキュラーエコノミーへの対応）」「水資源の管理」「生物多様性」の取り組みに注力しています。

DICグループの環境パフォーマンス全体像



環境汚染の予防

DICグループは事業を展開する世界各地の環境法令を遵守し、環境汚染の予防に努めています。具体的には、大気・水域への環境負荷物質（NOx、SOx、ばいじん、COD）の排出量低減、PRTR制度対象物質やVOC（揮発性有機化合物）などの排出削減に継続的に取り組んでいます。

2023年度の主な活動と実績

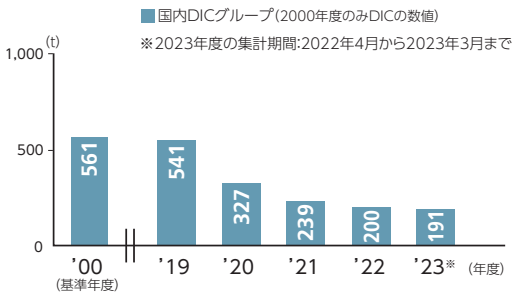
① 化学物質汚染（VOC大気排出量）の削減

国内DICグループでは、VOC大気排出量を2000年度比50%削減と設定し、その維持を目標にしています。なお、従来の集計期間は1月-12月でしたが、今期から化学物質排出把握管理促進法（化管法）での国への届出期間である4月-3月に統一しています。

2023年度は、VOC大気排出量が191トン（前年度比95%）と減少しました。主な理由は、VOC排出量が多い生産品目の減少によるものです。一方、海外DICグループ（中国、AP地域）では、継続的なVOC排出量のモニタリングを実施し、特に中国のグループ会社では、規制強化への対応に向けた設備更新や排出管理を行っています。

調査対象物質

（PRTR制度対象物質を含む551物質（+1物質群）※）の大気排出量の推移（国内DICグループ）



※ 551物質（+1物質群）：DICグループでは、PRTR第一種指定化学物質462物質+日化協の調査対象物質89物質（第一種指定化学物質以外のもの）+1物質群（炭素数が4～8までの鎖状炭化水素類）を調査対象としている。

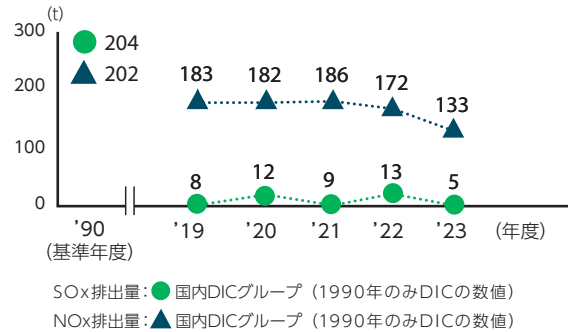
② 大気負荷（SOx、NOx）および排水負荷（COD）の削減

国内DICグループでは、1990年度を基準年に、ボイラー設備のSOx、NOxの低減、排水設備では排水負荷の指標となるCOD（化学的酸素要求量）の低減に努め、バイオマスボイラーの設置や生産工程の改善に注力しています。

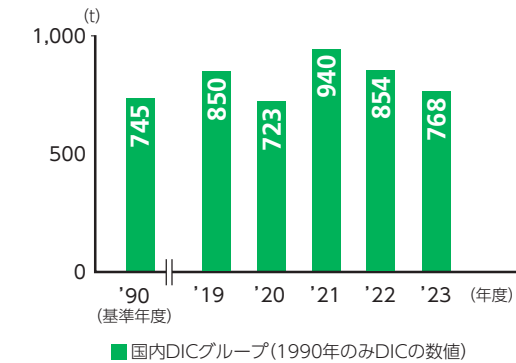
2023年度のSOx排出量は5トンで1990年度比3%以下の低レベルを維持し、NOx排出量は133トンで同年度比66%でした。一方、排水負荷に関わるCODは768トンで、同年度比で103%であり、前年より減少しましたが高いレベルでした。理由は生産数量の増加と品目構成の変化によるものです。

海外DICグループでも燃料を軽油から天然ガスに転換し、軽油・重油ボイラーからバイオマスボイラーへ切り替えています。COD削減でも水を再利用して敷地外への排出を抑制するクローズドループ方式や排水処理施設の導入などで法規制以上の浄化に努めています。

SOx、NOx 排出量の推移



COD 排出量の推移



③ その他の環境負荷物質削減の取り組み

国内DICグループでは、ダイオキシン類排出規制の遵守、PCB機器および廃棄物の処理、アスベスト（石綿）対策、土壌・地下水汚染調査など、法令に基づき適切に対応しています。

廃棄物管理

サーキュラーエコノミーの推進には、生産工程での廃棄物の3R (Reuse, Reduce, Recycle) が重要です。そのためDICグループでは、製造ロスの最小化による廃棄物の発生抑制に努めています。そして、廃棄物の発生から工場排出、中間処理、最終埋立に至るプロセスを把握し、埋立処分量の削減や再資源化（マテリアルおよびケミカルリサイクル）と焼却時の熱回収の推進によって有効利用率を向上しています。

○ 国内でのプラスチック廃棄物に関する取り組み

2022年4月にプラスチック資源循環促進法が施行され、製品の設計から廃棄処理に至るライフサイクル全体でプラスチックの資源循環（法に該当するプラスチック廃棄物の発生抑制や再資源化）が必要となっています。これに基づき、2023年度から国内DICグループのプラスチック廃棄物の発生量、リサイクル率、再資源化率を開示しています。

水資源の管理

水資源の節減・管理は世界共通の重要課題です。DICグループは、生産設備の冷却や製品への使用、従業員の飲用として複数の水源から取水し、排水する際は、国・地域の規制と同等以上の自主基準を設けて浄化処理し、河川等に排出しています。そして、各事業所における水リスクを評価し、対策を実施するとともに水資源の有効活用に取り組んでいます。

2023年度は、国内DICグループでは取水量25,450千m³（前年度比92%）、排水量23,886千m³（前年度比91%）で前年度より減少しました。海外DICグループの取水量も21,765千m³（前年度比81%）、排水量は19,483千m³（前年度比78%）と前年度より減少しました。

生物多様性の取り組み

DICグループは「生物多様性に関する方針」のもと、事業における環境への影響を最小限に抑え、生物多様性保全に関する責任と目標、取り組み方針を公開。日本固有の藍藻スイゼンジノリ（絶滅危惧種）の保護や「企業と生物多様性イニシアティブ（JBIB）」への参画など様々な活動を進めています。

物流の取り組み

DICグループは、レスポンスブル・ケアを推進する上で「製品輸送時におけるCO₂排出量の削減」を重要テーマと位置づけ、年次目標を設定して継続的に取り組んでいます。

日本ではEコマースの増加や労働時間上限規制によるドライバー不足（2024年問題）に直面する中で、DICは国内輸送のモーダルシフトを推進し、トラックドライバーの労働時間を削減するとともに環境負荷低減を進めています。

2023年度はトラックと鉄道・船舶との組み合わせ輸送の拡大、トラックの大型化や積載率向上などを推進し、エネルギー使用量を約8%、CO₂排出量を約8%削減しました。

海外DICグループでもリターナブルパレットの積極採用など、環境負荷低減の取り組みを継続しています。

化学品・製品安全

DICグループは、製品のライフサイクル全体でリスクを評価し、ステークホルダーが適切に製品を取り扱うための情報提供を推進しています。また、法令遵守をリスク管理の生命線と位置づけ、化審法や安衛法など国内外の化学品法規制を遵守し、必要な対応を漏れなく実施しています。

これらの対応のため、グローバルで複雑化する化学物質管理業務に迅速・的確に対応する情報管理システムの構築・運用に注力し、現在、各地域で3種類を運用しています。

中でも従来システムの機能を統合した「CIGNAS」への置き換えを加速し、日本・中国・アジアパシフィック（AP）に順次展開しています。一方、欧米地域を統括・管理するサンケミカルグループでは独自システム「ATRION」によって高品質の情報を顧客に発信しています。

日本では2024年に改正安衛法の施行、ラベル表示・通知の強化など規制の厳格化が進んでいますが、DICグループでは、各国の化学品規制動向の監視と法改正への迅速対応の徹底により、2023年度の化学物質の登録、届出に関する法令違反の発生はありませんでした。

マネジメントシステム

DICグループは、労働安全衛生、保安防災、環境保全、化学品・製品安全、社会との対話、物流安全の各活動に関して、システムとして統一的に運用しています。

① 環境マネジメントシステムISO14001の導入状況

2023年12月末時点で、DICグループのISO14001の生産数量に対する取得率は68%です。

② 安全衛生マネジメントシステム

OHSAS18001/ISO45001の導入状況

世界共通基準として認知されているOHSAS18001もしくはISO45001を導入しています。特にAP地域では多くの国で操業し、それぞれの文化・言語などの多様性に加え労働安全衛生の認識レベルにも違いがあるため、安全衛生マネジメントシステムの導入を積極的に支援しています。

2023年12月末時点で、AP地域の20事業所が安全管理システム（ISO45001/OHSAS18001等）を取得済みで、生産数量に対する取得率は97%です。

安全環境監査

DICグループでは、各事業会社と工場・研究所のレスポンスブル・ケア活動が正しく機能していることを評価するため、安全環境監査を定期的実施しています。

国内では、レスポンスブル・ケア部員を中心に、製造を統括する執行役員、労働組合推薦の組合員が参加し、安全施策の実施状況や前回監査からの改善状況を監査しています。

海外では、各地域統括会社のESH担当者が活動の進捗状況を現場で確認し、各事業所のレスポンスブル・ケア活動のレベルアップを図っています。

2023年度は、国内でDICの9事業所とDICグラフィックス社の2事業所を監査。海外では各地域統括会社のESH担当によってAP地域の9事業所、中国では12事業所を監査しました。また、サンケミカルグループが13事業所、星光PMCグループが14事業所を監査しました。

持続可能な調達



SDGs 目標 12

ウェブサイトはこちらです

サプライチェーンにおける社会的責任を果たす調達の推進

■ 基本的な考え方

DICグループは、法令・社会規範の遵守、環境配慮、人権の尊重など「持続可能な調達」に向けた課題解決が社会の要請であることを強く認識し、「DICグループ購買に関する方針」を制定してグローバルに取り組みを進めています。また、「DICグループサステナビリティ調達ガイドライン」を定め、取引先にも持続可能な調達のための活動を要請し、実施状況の調査や啓発活動を行い、サプライチェーン全体でのサステナビリティ活動を推進しています。

DICグループ購買に関する方針

① 公正・透明な取引

DICグループは、従来の商習慣にとらわれることなく、グローバルな見地から国内外の取引先に対して、公正で開かれた購買を行います。

② 適正な購買と信頼関係の構築

DICグループは、国内外の関連法規・社会規範を遵守し、適正な品質・価格を追求して取引先と良きパートナーとしての安定的な相互信頼関係を構築し、共存共栄を図ります。

③ 環境・安全への適合

DICグループは、模範的な企業市民として、環境・安全・健康・品質に責任を持ち、社会の変化を常に意識し、地球環境に配慮した購買を実践します。

④ 新たな価値創造への挑戦

DICグループは、社会が求める新たな価値に高いレベルで応えるために、価値の創造を共有できる取引先と積極的に挑戦し、共に持続的な発展を目指します。

■ 取引先のサステナビリティ活動の把握と推進

DICグループは「EcoVadis※」と「DICグループサステナビリティ調達ガイドブック」を用い、それぞれの特徴を活かしながら、取引先のサステナビリティ活動の状況を把握するとともに取り組みを推進しています。

※サステナビリティ活動推進のためのスコアカード・ベンチマーク等を提供する世界的な評価プラットフォーム。

○ 各地域の取り組み状況

日本：2010年から調達ガイドブックによる活動を継続し、最新版 (Ver.3) によるアンケート調査では、日本の原料購買金額の85%以上を占める取引先から回答を得ました。取引先が商社の場合には、製造業者に対しても追加で調査を

実施しています (総回答社数691社)。回答いただいたすべての取引先・製造業者に評価結果をフィードバックし、追加の訪問調査をこれまでに102社に対して実施しました。また、EcoVadisによる取引先調査も2023年から開始し、順次、調査対象を拡大していきます。

中国・アジアパシフィック地域：EcoVadisとガイドブックを使用した取引先調査を2024年から本格的に開始する計画です。

欧米地域：サンケミカル社では2020年からEcoVadisを使用したサステナビリティ活動の評価・推進活動を実施しています。これまでに原料購買金額の約80%を占める取引先の評価を完了し、現在も調査を継続しています。

■ サプライチェーンにおける人権デューデリジェンスの推進

「DICグループサステナビリティ調達ガイドライン」により、取引先に従業員の機会均等、強制労働等の禁止、ハラスメントの防止、適切な賃金の提供、適正な労働時間の管理、従業員の結社の自由、団体交渉の権利の尊重などを要請し、EcoVadis等を通じた調査や啓発を行っています。

○ 責任ある鉱物調達

「責任ある鉱物調達に対する基本的な考え方」を示し、適切な鉱物調達のための各種調査等を実施しています。

■ 持続可能な原料への取り組み

○ 原料のCO₂排出量調査

製品カーボンフットプリント (製品のライフサイクルを通じたCO₂排出量) 算出のため購買原料のCO₂排出量調査を行い、一定の品目のデータを取得しました。今後は品目数の向上を目指します。

○ 原料のCO₂排出量削減の推進

Scope3の関連目標達成に向け、取引先と連携したCO₂排出量削減を推進しています。日本では2023年に購買金額の約90%を占める取引先に対し、CO₂排出量削減の中長期目標の確認および活動の啓発を実施しました。

○ バイオ原料およびリサイクル原料の導入推進

グローバルなサプライチェーンを活かした原料調査を行い、その結果を技術部門のメンバーと共有し、製品設計の見直しにつなげています。

気候変動

地球温暖化防止に向けて



■ 地球温暖化防止への取り組み

DICグループは地球環境と社会のサステナビリティを実現するため、2021年6月に「DIC NET ZERO 2050」を発表し、その中で2050年度カーボンネットゼロ宣言(Scope1, 2)を行いました。また、2023年1月に、温室効果ガス排出削減に関する世界的なイニシアチブSBTi*の認証を受けました(C&E統合の影響に関しSBT事務局に連絡・対応していきます)。

DICグループは62の国と地域でグローバルに展開する185のグループ会社と一体となって、カーボンネットゼロの実現を目指してCO₂排出削減の活動に取り組めます。

* SBTi (Science Based Target Initiative)は、企業などの設定する温室効果ガス排出削減目標が、「パリ協定」の求める水準に整合した目標であることを認定する国際イニシアチブ。CDP、国連グローバルコンパクト、世界資源研究所、世界自然保護基金の4つの機関が共同で運営。

■ 推進体制

DICグループは、当面の目標である「2030年度50% CO₂排出量削減(2013年度比、Scope1, 2)」に向けて、重要な施策は、社長執行役員直轄の「サステナビリティ委員会」が審議・決定し、各拠点で活動を展開しています。

日本では、DICと国内DICグループ各社の事業所に「省エネルギー推進委員会」を設置し、活動の進捗確認・討議・省エネパトロールなどを実施しています。

欧米地域では、サンケミカル社が欧州・北米・中南米のCO₂排出削減に取り組んでいます。アジアパシフィック地域・中国地域では、各拠点がDICグループ方針に基づいて活動し、DIC本社生産企画部が進捗管理を行っています。

主な活動

- ① DICグループ一丸となった活発でたゆまぬ省エネ活動の推進
- ② DX推進による生産・ユーティリティ設備のエネルギー管理の最適化
- ③ 省エネ性の高い設備の積極導入(高効率設備、ZEB対応建築物)
- ④ 条件の適した事業所への再生可能エネルギー設備の積極的導入(バイオマスボイラー、太陽光発電)
- ⑤ DICグループ各社への省エネ診断実施と省エネ施策の展開支援
- ⑥ 設備新增設時における省エネ性の高い設備の導入とルール化(環境投資、ICPの導入と活用)

■ サステナビリティ情報の開示

2023年1月の企業内容等の開示に関する内閣府令等の改正により、有価証券報告書に「サステナビリティに関する考え方及び取組」の記載欄を新設し、サステナビリティ情報を開示することが求められることになりました。気候変動はDICグループの重要課題であるため、「ガバナンス」「戦略」「リスク管理」「指標と目標」の枠で開示していきます。

① ガバナンス

CO₂排出削減の中長期目標など重要案件は「サステナビリティ委員会」(年4回開催)で審議・決定し、これを取締役に報告して監督が適切に図られる体制を整えています。

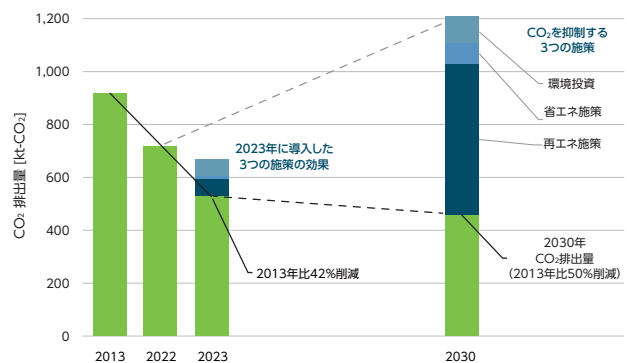
② 戦略

DICでは気候変動に伴うリスクや機会の重要性も意識して、サステナブルな事業戦略を推進しています。2024年に行ったTCFDシナリオ分析に基づき、中長期的に財務的な影響を及ぼすと考えられる主な気候関連リスクと気候関連機会の項目への認識を深めています。これらの中長期的に予測されるリスクと機会を考慮し、時間軸を踏まえた戦略の立案・実行に結びつけていきます。

CO₂排出削減の移行計画

DICグループはCO₂排出削減目標を持つ企業として、次のような移行計画に基づく活動を進め、その進行にあたり、2030年までに約130億円の環境投資(日本国内を対象)を計画しています。

DICグループCO₂排出量削減計画(Scope1,2)



* Scope1: CO₂排出量の算定にあたっては、日本は環境省の排出係数を使用。その他の地域は、US EPA(U.S. Environmental Protection Agency)の排出係数を使用。
 * Scope2: 電力のCO₂排出量の算定にあたっては、日本は環境省の排出係数を使用。北米はeGRIDの排出係数を使用。それ以外の地域は、IEA(2023年度版)の排出係数を使用。

③ リスク管理

リスクを識別・評価しリスク管理を行うプロセス

DICは、取り組みの根幹に位置づける「サステナビリティ・テーマ活動」の中で、気候変動対応に関わるリスクを認識し、対応と評価、リスクの管理を行っています。そして、サステナビリティ委員会直下の「サステナビリティ部会」で重要なリスクと機会の抽出について議論し、重要とされた案件をサステナビリティ委員会に上程しています。

④ 指標と目標

DICグループは、Scope1, 2のCO₂排出量の長期削減目標として「2030年度50%削減※」および「2050年度カーボンネットゼロ」の実現を目指しています。

※ Scope1,2、2013年度の排出量を基準とする。

■ 2023年度の主な活動と実績

① DICグループのエネルギー使用量と温室効果ガス排出量 (Scope1,2)の実績

2023年度のエネルギー使用量は、12,799,823GJ、CO₂排出量は534,889トンでした。生産数量1トン当たりのCO₂排出原単位は233.0kg-CO₂/tでした。

CO₂排出量削減目標を達成できた主な要因には、日本でのグリーン電力の導入拡大、インドネシアのカラワン工場で石炭ボイラーからLNGボイラーへ低炭素化したことなどがあげられます。

② サプライチェーンにおけるCO₂排出量 (Scope3)

DICグループではサプライチェーンを通じたCO₂排出量削減の重要性を認識し、関連する全カテゴリーの把握と削減に取り組む、算出方法の見直しによる精緻化を進めています。

2023年度 サプライチェーンにおける温室効果ガス排出量 (Scope3) (DICグループ)

カテゴリー No	カテゴリー名称	排出量 (t-CO ₂)
1	購入した原材料・サービス	4,658,043
2	資本財	164,043
3	Scope1, 2に含まないエネルギー	136,579
4	上流での輸送・配送	259,542
5	事業活動で排出された廃棄物	69,692
6	出張	2,893
7	雇用者の通勤	6,825
9	下流での輸送・配送	308
10	販売した製品の加工	144,565
12	販売した製品の廃棄	1,268,613
15	投資	17,626

③ 再生可能エネルギーの導入拡大

日本・欧米・アジアパシフィック・中国に展開するDICグループ各社は、各国の助成・支援制度も活用し、バイオマスボイラーや太陽光発電などの再生可能エネルギーの導入に力を注いでいます。これにより2023年度の再生可能エネルギーによるグローバルでのCO₂排出削減量は107,620トン(前年度比84.5%増)に達しました。

■ オゾン層対策

国内DICグループの2023年度の漏えいフロン量はCO₂排出量換算値で452トン(1事業所または1企業の漏えい量が1,000トン以上で国への報告義務)でした。漏えいフロン量はフロン排出抑制法が施行された2015年度から管理し、国への報告義務が必要な水準を下回って推移しています。

2023年度は、DICのフロン排出抑制法の遵守活動が認められ、一般財団法人 日本冷媒・環境保全機構による「第3回JRECOフロン対策格付け」で、もっとも優秀なAランク企業に3年連続で選ばれました。

CO₂排出量の増減要因について

	CO ₂ 増減要因	CO ₂ 増減量(トン)		削減率(%)
国内	日本:グリーン電力化	-62,533	-71,820	10.0
	日本:事業所における省エネ	-6,373		
	日本:生産数量減少	-2,914		
海外	AP:インドネシアでの石炭ボイラーからLNGボイラーへ更新	-22,695	-44,269	15.8
	AP:インドでのPPA導入	-1,407		
	AP:グリーン電力化	-2,021		
	AP:事業所における省エネ	-1,872		
	AP:生産数量減少	-13,549		
	AP:その他要因(事業所の再構築)	-2,725	9,541	
	中国:事業所における省エネ	-2,708		
	中国:事業買収	7,770		
	中国:生産数量増加	2,693		
	中国:その他要因(新規設備投資等)	1,786		
Sun:生産数量減少	-78,764	-78,764	25.8	
その他海外:生産数量減少	-244	-244		
CO ₂ 増減量 合計		-185,555		
2022年度 CO ₂ 排出量(グローバル)		720,444		
2023年度 CO ₂ 排出量(グローバル)		534,889		

品質



ウェブサイトはこちらです

品質の向上と顧客満足への追求

基本的な考え方

DICグループは「The DIC Way」および「サステナビリティ基本方針」に基づき、「安全・環境・健康に関する方針」と「品質に関する方針」を事業活動の両輪と位置づけ、顧客および社会の要求に合った製品・サービスを提供することを追求しています。

品質に関する方針

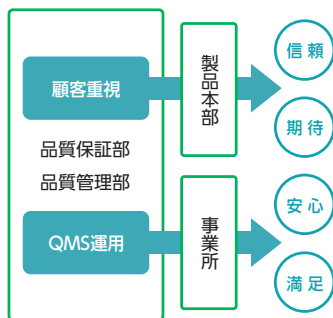
常に信頼される製品を提供して顧客と社会の繁栄に貢献する。(2015年5月改定)

■ 推進体制

国内DICグループは、事業を推進する製品本部を縦軸に、技術統括本部や生産統括本部を横軸に置いた「マトリックス型組織」とし、全社員がQMS(品質管理システム)に基づく品質の改善に取り組んでいます。

副統括本部長(品質統括)をトップとしつつ、2024年度は体制を変更し、事業所の品質保証グループは所長直轄のもと製品品質の確保に専念し、本社品質保証部・品質管理部は事業所や製品本部の課題を吸い上げ、最善策を講じています。

社長は「品質委員会」を四半期ごとに主催し、グループ全体を視野に、国内DICグループの品質マネジメントに直接関与しています。同委員会では品質方針や重要施策を策定し、製品本部長・各部門長はその実施状況を報告します。同委員会の結果は取締役会に報告しています。



■ 品質保証と品質向上に向けた活動

品質委員会で決定された方針や重要施策を品質保証部と品質管理部が推進し、品質の不適合には是正処置と再発防止を徹底し、お客様の満足度向上に取り組んでいます。

① お客様を重視した品質保証活動(品質保証部の役割)

DICグループは、お客様が安心・満足してお使いいただける高品質な製品を提供し続けるため、製品企画から設計開発・原材料調達・製造・製品保管・販売に至る全プロセスで、要求品質の実現と維持改善に努め、定期的な品質監査や内部監査を通じてレベル向上を図っています。

2023年度からは品質監査において設計品質の具現化、

製造時のトラブル対応、工程管理手法などに着目し、さらなる安定したモノづくりに注力しています。

② 品質を維持向上するための活動(品質管理部の役割)

品質管理部は、各種教育の企画・実施に加え、各事業所の最適事例の表彰や共有を通じて、業務の効率化、質の向上、ヒューマンエラー防止などに取り組み、品質管理や検査業務プロセスの進化を図っています。そして、品質保証部/品質管理部/事業所品質保証グループは、お客様に安全と安心を安定的に提供する「品質の番人」であるとの自負とプライドを原動力に日々の業務に取り組んでいます。

③ コンプライアンスを重視した活動

コンプライアンスは何にも勝る優先価値という認識のもと「お客様にご満足いただける製品」を提供し、「社会に貢献」するために、社員一人ひとりが品質を守る当事者として業務に取り組む企業風土が不可欠です。

その一環として、工場長や技術/営業部門のリーダーを対象に「ISO9001トップマネジメント研修」を行うとともに、品質不適切事案の再発防止策として、自社事例を教材に「品質コンプライアンス」のe-ラーニングを展開(受講率100%)。さらに意識向上のため、2022年から品質に関するトピックスや社外事例を紹介する「品質なんでも講座」を発信しています。

④ 課題に対して適切に対処する仕組み

「全社品質会議」は、国内DICの方針および重要施策をより具体的な方策に転換・伝達し、その実施状況を監督するとともに、事業所および製品本部が抱える課題に対して、最善策を講じます。また、「製品本部品質会議」は、お客様に新たな価値を提案し、要望されるBCMや変更管理にも対応しています。そして、「事業所品質会議」は、QMSを適切に運用し、不適合品の原因追究や是正・再発防止・未然防止などの計画を策定し、実行管理します。

⑤ グローバルDICグループの連携

取得済のISO9001などに基づいて、各現地法人が品質に関するオペレーションを実施しています。2024年は、アジアパシフィック地域や中国地域との連携強化を企図した仕組みを検討するとともに、サンケミカル社との連携を見据えた情報収集を進めています。

人材マネジメント



人的資本経営の強化

～人的資本価値を最大化する戦略的人材ポートフォリオ構築～

1. 人的資本経営の強化

① 人的資本価値を最大化する戦略的人材ポートフォリオ構築

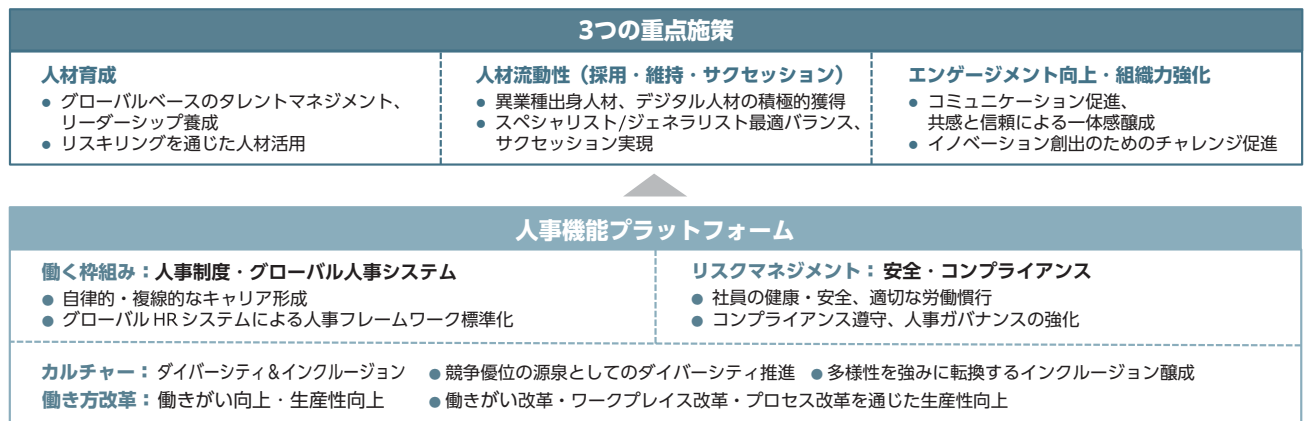
DICグループでは「The DIC Way」のもと、DICと欧米、中国、アジアパシフィックの地域統括会社と連携し、人材マネジメントの施策を推進しています。

2022年2月に発表した長期経営計画「DIC Vision 2030」では、人的資本・多様性における基本戦略として「人的資本経営の強化」を掲げています。人材を経営戦略実行における重要な「資本」ととらえ、「人的資本価値を最大化

する戦略的人材ポートフォリオ構築」のため、3つの重点施策と、それを支える人事機能プラットフォームの整備を重点的に推進しています。

ここでは「DIC Vision 2030」の実現に求められる人的資本のあるべき姿を設定し、人的資本の構築に向け、「人材育成」「人材流動性(採用・維持・サクセッション)」「エンゲージメント向上・組織力強化」の観点から施策を効果的に実施するとともに、「働く枠組み」「リスクマネジメント」「カルチャー/働き方改革」の観点から人事機能プラットフォームを整備し、人的資本経営の強化に取り組んでいます。

「DIC Vision 2030」の3つの重点人事施策と人事機能プラットフォーム



② WSR2020(Work Style Revolution 2020)について

DICの働き方改革「WSR2020」は2020年にスタートし、2022年からは全役員がリードする全社員参加型の委員会として活動しています。具体的には、絶え間なく変化する外部環境に対応するため、既存のワークスタイルの抜本的見直しに全役員がコミットし、社員の「働きがい向上」と「生産性

向上」を目指しています。

2023年から「DIC Vision 2030」でも掲げている「人的資本経営の強化」に関わる施策や企業カルチャーの変革などのテーマ・課題も取り上げ、会社と社員のWin-Winの関係強化に取り組んでいます。

③ 基本的な人事データ(DIC)

		2021年度	2022年度	2023年度
従業員数	男性	2,659人	2,646人	2,798人
	女性	686人	709人	759人
	全体	3,345人	3,355人	3,557人
平均年齢	男性	42.9歳	42.7歳	42.4歳
	女性	42.8歳	42.6歳	42.2歳
	全体	42.9歳	42.7歳	42.3歳
平均勤続年数	男性	19.8年	19.3年	18.3年
	女性	21.1年	20.5年	19.2年
	全体	20.1年	19.6年	18.5年
新卒採用者	男性	42人	44人	59人
	女性	18人	22人	28人
	全体	60人	66人	87人

		2021年度	2022年度	2023年度
新卒採用者 3年後の 定着率	(2018年採用)	93.0%	84.4%	91.5%
	(2019年採用)	90.0%	81.8%	72.7%
	(2020年採用)	92.1%	83.6%	86.4%
中途採用 比率	男性	63人	109人	218人
	女性	7人	30人	53人
	全体	53.8%	67.8%	75.7%
退職者人数 (自己都合)	男性	54人	43人	57人
	女性	12人	16人	13人
	全体	66人	59人	70人
自己都合 退職による 離職率	男性	2.0%	1.6%	2.0%
	女性	1.8%	2.3%	1.7%
	全体	2.0%	1.8%	2.0%

※ 従業員数はDICを原籍とする従業員に基づき算定しており、「有価証券報告書」の人数とは一致しません。

2. 3つの重点施策

① 人材育成

① グローバルベースのタレントマネジメント

人材面でグローバル経営の強化を支えるため、DICと欧米、中国、アジアパシフィックの地域統括会社と連携した人材マネジメントに取り組んでいます。その一環として2023年は「経営人材のコンピテンシーモデル(理想的な社員像)の策定」「グローバルでのタレントプーリング(人材の情報を蓄えるデータベース)」などに着手しました。

② リーダーシップ養成

将来の経営を担えるリーダー人材の計画的な育成を目的に、社員を選抜し、随時、リベラルアーツ教育などの外部研修機関への派遣や集合研修を行っています。また、リーダー育成をグループ全体に広げるため、地域統括会社と協働し、タレントプーリングと連携したリーダー育成プログラムの開発も検討しています。

③ リスキングを通じた人材活用

社員一人ひとりが自らのキャリア像を描き、自律的にスキルを研鑽する土壌を醸成する社員教育に力を入れています。その一環として、スキル習得を目的とする自己啓発プログラムに加え、リスキングに重点を置き、豊富な講座群から必要な講座を必要なだけ自由選択できるサブスクリプション型のオンライン研修プログラムを提供しています。2023年度の一人当たり教育研修費は89,436円でした。

② 人材流動性(採用・維持・サクセッション)

① 異業種出身者、デジタル人材の積極獲得

人材の多様化促進策として、異業種出身者を中心に経験者採用に注力し、2023年の新規採用者全体に占める経験者の割合は約7割を超えています。また、デジタル人材の獲得では、即戦力が期待される経験者に加え、新卒学生の職種別採用を実施し、能力・スキルの底上げを進めています。

② 自律的なキャリア形成の支援

キャリア形成支援では、年代別研修(セルフ・キャリアドック研修)を実施してきましたが、2023年から新たに人事部門にキャリア支援担当を配置し、希望者に国家資格を有する社内キャリアコンサルタントによる面談を行っています。

また、年代別キャリア研修の受講者全員と、研修後のフォローとしてセルフ・キャリアドック面談を実施しています。

2023年の面談実績は、希望者とのキャリア面談:102名、セルフ・キャリアドック面談:335名でした。

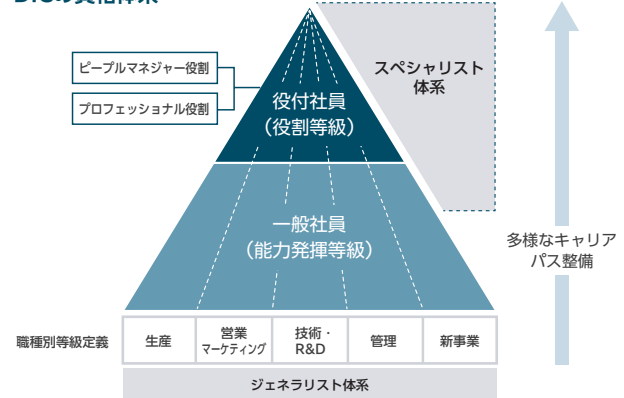
一方、2019年から個人が希望するキャリアへの転換を後押しする社内公募制度「ジョブチャレンジ」を導入しています。さらに、2023年には本務を継続したまま副業として他部署の業務に挑戦できる社内副業制度「ジョブチャレン

ジ+(プラス)」を新たに導入し、全社で12名が社内での副業を開始しています。

③ 計画的サクセッションの推進

事業の継続性や人材育成の観点から、計画的サクセッション(後継者育成)の推進に向け、人事部門と社内各部門間の人事情報・課題共有の場として人材マネジメント会議を開催し、主要ポジションのサクセッションを協議しています。また、中国、アジアパシフィックでは各地域における重要ポジションを定義し、サクセッションプランの作成と確実な遂行が行われる仕組みを構築しています。

DICの資格体系



③ エンゲージメント向上・組織力強化

国内DICグループでは社員の「働きがい向上」と「生産性向上」を目指し、全役員が参加する委員会「WSR2020」を軸に、エンゲージメント向上・組織力強化など、会社と社員のWin-Winの関係強化に取り組んでいます。

① エンゲージメント調査

エンゲージメント向上策の一環として、2021年から定期的に国内DICグループ13社を対象に「エンゲージメント調査」を実施。社員のエンゲージメントの実態把握とともに分析結果を課題抽出や改善策の展開に活用しています。

② コミュニケーション促進、共感と信頼による一体感醸成

これまでの調査結果から、上司-部下間のコミュニケーション促進がエンゲージメント向上における重要課題として浮上。そこで、2022年に上司と部下が1対1で面談する「1on1ミーティング」を制度化し、2023年から役付資格社員を対象に、マネジメント力の向上に主眼を置いたワークショップ「ピープルマネジメントを皆で考える会」の全社展開を開始しました。

また、8割の社員が受診している「クリフトンストレングス*」アセスメントを職場の人間関係構築に活用すべく、2023年からチームビルディング活動を全社展開しています。

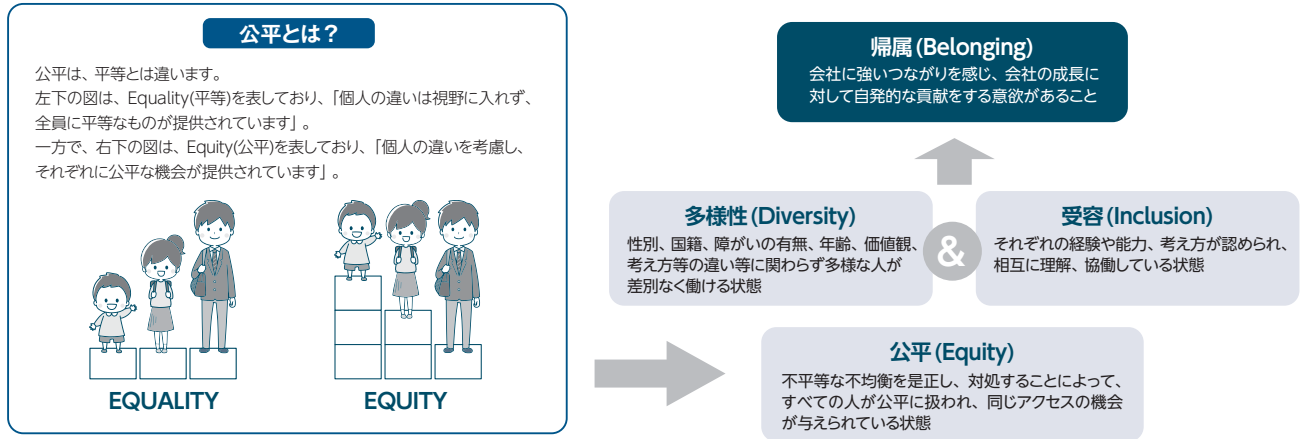
*米国ギャラップ社が開発したオンライン「才能診断」ツール。ウェブサイト上での質問に答えることで自分の才能(=強みの元)が導き出される。

3. DICグループが目指すダイバーシティ

① DICグループは、DEI&Bが実現できる組織を推進

DICグループが目指すDEI&Bは、社員一人ひとりの個性や多様性が尊重されながら(Diversity:多様性)、挑戦する

一人ひとりに機会や可能性が平等に提供される制度のもとで(Equity:公平)、個人が最大限能力を発揮して活躍できる状態です(Inclusion:受容)。そして、これら3つが満たされることで、社員の帰属意識が高まると考えています(Belonging:帰属)。



多様な人材が生み出す付加価値が社会的利益を生み、長期的な企業価値の向上につながります。私たちは、DICグループに集う様々なバックグラウンドを持つ“多様な個”が、一人ひとりの個性・能力を発揮し、「違い」を活かすことでイノベーションを創出し、「彩りと快適を提供し、人と地球の未来をより良いものに - Color & Comfort - 」というグループ共通の大義の実現に向けた活動を推進しています。

さらに、女性の活躍に関する情報として、男女の賃金差異の数値目標の公表も検討しています。また、活動を社外へ発信するため、2024年にダイバーシティに関するウェブサイトを開設して様々な取り組みを紹介しています。

国内DICグループの数値目標は、役員や社員のダイバーシティ数値目標に加え、ワークライフバランスに関する数値目標である男性育休取得率などを設定しています(下表KPI)。

私たちは、今後も多様性を取り入れる重要性・必要性をより多くの人々に意識していただけるよう積極的に情報を発信し、多様性を受け入れる土台となる「心理的安全性」と「アンコンシャスバイアス(無意識の思い込み・偏見)」への理解促進、社員一人ひとりが働きがいを持っていきいきと働く「Well-being」な風土づくりを進めていきます。

ダイバーシティKPI

DIC		実績		目標		
1	取締役・監査役に占める外国人・女性比率	2024年1月	15.4%	→	2026年1月	20.0%
2	執行役員に占める外国人・女性比率		19.0%	→		20.0%
3	女性管理職比率		8.1%	→		8.0%
4	採用に占める外国人の比率	2023年度	5.0%	→	2025年度	5.0%
5	新卒採用に占める女性の比率		32.2%	→		30%維持
6	中途採用に占める女性の比率		19.6%	→		30.0%
7	男性社員育児休業取得率		33.6%	→		30.0%
8	子育てパートナー休暇取得率		79.0%	→		90.0%
9	障がい者雇用率		2.4%	→		法定以上
10	男女の賃金の差異(男性の賃金に対する女性の賃金の割合)	→			2023年度は実績値のみ、今後KPIを設定予定	
	正社員(無期雇用・フルタイム)		76.4%			
	非正規社員(パート・有期雇用)		52.4%			
	全労働者		67.1%			



ESG 部門長・
ダイバーシティ担当
執行役員

虎山 邦子

多様性をDICの強みに、DEI&Bが浸透した職場づくりを

DICは62の国と地域に185のグループ会社を展開し、連結従業員数22,255名のうち約73%の16,198名が海外で活躍しています。そのため性別・国籍・人種はもちろん文化・宗教・思想も多様性に満ちています。私たちはグループ全体で進めるダイバーシティ活動を通じて、これらの多様性を強みとし、全社員が能力を十分に発揮できる会社になりたいと考えています。

直面する課題は国・地域ごとに異なるため、各地域の最重要課題を優先して取り組んでいます。具体的には、各地域のDEI&B人事責任者と担当者が定期的に集まり、互いのアイデアや成功・失敗事例を共有し、One DICとしてグループ全体で改善策を進めています。

② 外国人社員の採用

DICは、グローバルなマインドや高い専門能力・語学力などを有する人材獲得のため、日本の大学・大学院を卒業した外国人留学生、海外の大学を卒業した日本人留学生・外国人学生および外国人キャリア人材を積極的に採用し、現在62名の外国人社員が様々な職種で活躍しています。

また、一人ひとりが個の力を発揮できる職場環境とするため、2019年度から外国人向けの相談窓口やウェブサイトの新設、社内文書の英語化などインフラや制度の整備も進め、2020年12月から外国人社員を対象にネットワーク会議を半期ごとに開催。2022年度からは新入外国人社員と配属部署向けの異文化研修も開催しています。

③ 女性の活躍推進

2007年から仕事と育児の両立支援活動を開始し、2016年から社員の意識改革や企業風土の変革、職務領域の拡大などを進めています。2022年には、女性社員の視野・視座向上を目的に、社外研修への派遣、社内役員による女性管理職へのメンター制度を開始し、上位役職層へのパイプラインづくりに着手しています。

また、メンター制度を発展させ、役員からのメンタリングを受けた女性管理職が、管理職目前の女性一般社員をメンタリングする制度を開始しています。メンタリングを受けた社員自身がメンターとなることで、さらに視野・視座および課題解決力の向上が図れ、所属部署を超えた女性社員ネットワークづくりの契機にもなっています。

④ 障がい者の雇用推進

国内DICグループでは、DIC総務人事部と特例子会社※DICエステート株式会社が中心となって、多様な人材の個性や特性を活かした職場づくりを目指しています。

DICエステートは、障がい者の積極的な採用だけでなく、人材育成の観点から職域拡大や成長を促す仕組みの整備、障がいのある社員が働きやすく活躍できる環境の整備を進めています。今後も採用力の強化と定着に向けた体制整備をDICの各事業所や国内グループ会社と協働し、グループ全体で障がいのある社員の雇用の質を拡充していきます。

※厚生労働省の認可を受けた「障がい者雇用を推進する目的を持つ子会社」。DICエステートは2023年1月に認可。

4. 人権の尊重

DICグループと人権

DICグループは国際的な人権規範を支持し、2018年に「DICグループ人権方針」を定め、2023年に方針を改訂し、人権尊重の取り組みを強化しています。

① 原料調達における人権デューデリジェンス*の推進

DICグループは、「DICグループサステナビリティ調達ガイドライン」を策定・周知し、取引先に対して人権の尊重と労働環境の整備などの適切な対応を要請し、状況の調査やフォロー活動を推進しています。

*人権リスクを調査・特定し、防止・対処すること。

② 責任ある鉱物調達への取り組み

DICグループは、人権侵害のおそれが強いとされる鉱物調達について「責任ある鉱物調達に対する基本的な考え方」を示し、上記①の調査に加えて購買原料の精錬所調査を実施しています。

③ 従業員に対する人権デューデリジェンスの実施

2023年度は国内DICグループのうちDICを含む13社65事業所で、人権に関する啓発活動を実施。特に労務監査と並行し、日本で一般的に人権侵害リスクが高い外国人労働者についてもチェック項目を追加して人権デューデリジェンスを行い、問題のないことを確認しました。

④ コンプライアンスに関する通報窓口と是正措置

2023年度は通報窓口にはパワハラや差別などの通報が20件寄せられ、社員以外の外部ステークホルダーから倫理ホットラインに通報1件（パワハラ）がありました。いずれも社内調査し、対応が必要な事案には適切に是正・救済措置を行いました。

⑤ お問い合わせ・苦情窓口設置と対応

社外の取引先・顧客・地域社会などのステークホルダーに対しては、電話やウェブサイトによるお問い合わせ先を設置し、コンプライアンス担当部門と連携して迅速に対応しています。2023年度に人権に関する苦情はありませんでした。

5. ワークライフバランス・健康

① ワークライフバランス

DICでは良好なワークライフバランスを「個人の自己実現」と「企業の持続的成長」を同時に実現するための必須要素ととらえ、健康経営*の観点からも制度の拡充に努めています。

「人的資本経営」が世界的に注目される中で、DICは人材を「会社の財産」と位置づけ、社員の多様性を尊重し、一人ひとりの強みを最大限に引き出すことで、会社と社員双方の発展を追求します。誰もが働きやすい職場は生産性を向上させるという考えのもと、すべての社員が多様なライフスタイルを選択し、いきいきと働けるための取り組みを進めています。

※従業員等の健康管理を経営的な視点で考え、戦略的に実践すること。

① 仕事と育児の両立支援

DICは育児休業制度を法制化前の1986年に導入し、2007年から「仕事と育児の両立支援」に取り組んでいます。小学校3年生までの子に対する看護休暇制度、出産・育児や介護などで転居を伴う転勤が困難な場合に勤務地域を限定できる制度など、一般社員に加え管理職も対象に導入してきました。

これらが評価され、2024年には「共働き・子育てを可能にする男女問わない両立支援」が特に優れた企業として「Nextなでしこ 共働き・子育て支援企業」に選定されました。



② 介護離職の防止に注力

2016年に育児・介護休業法が改正され、休業給付金の引き上げや休業・休暇を取得しやすくする対策が講じられました。これに対し、DICは制度利用を促進するにはその周知が重要と考え、『仕事と介護の両立支援 Handbook』を全社員に配布。運用ルールも見直し、介護休業の分割取得や介護休暇の時間単位での取得、勤務時間短縮の期間延長（1年⇒3年）など、より利用しやすい制度に改めました。

③ 柔軟で効率的な勤務環境の整備

DICは柔軟で効率的な働き方の推進に向け、従来のフレックスタイム制度の大幅な拡大を図り、2018年4月から製造現場など一部を除く全職場への適用を開始。2024年4月からは、より柔軟な働き方を可能とするため、コアタイムの見直しや1日当たりの最低労働時間の短縮を行いました。今後はテレワークとの併用による自主的・自律的な業務の遂行と社員のセルフマネジメント能力向上を図ります。

④ 配偶者同行休業制度

多様な人材の確保やワークライフバランスの拡充に向

け、2019年1月から社員が配偶者の海外赴任に同行できる「配偶者同行休業制度」を導入。これにより離職することなくライフプランと仕事の両立が図れるようになりました。

⑤ 治療と仕事の両立支援制度

治療を受けながら働く意欲のある社員を支援する「治療と仕事の両立支援制度」を2020年1月に導入。制度の適切な運用のため「治療と仕事の両立支援ガイドライン」を策定し、継続的に必要となる就業上の措置や治療への配慮を受けられるようになりました。

⑥ 長時間労働の防止と年次有給休暇の取得促進

DICでは勤務管理システムを活用し、ICカードによる入退場の記録をもとに労働時間の適正な管理を行っています。

長時間労働の防止策として、労使で目安とする一定の時間外労働時間（休日労働含む）に接近した場合、または時間外労働時間が月間70時間を超過した場合、上司である管理職および担当役員にアラートを発信。また、業務内容や長時間労働の原因、具体的な改善策などの報告を受け、労働組合と情報共有する体制を構築し、長時間労働の抑制・削減につなげています。

さらに、年次有給休暇については、各事業所で取得奨励日や計画取得日を設けるなど、全社的に取得を促進しています。

② 健康経営

① 健康経営の取り組みについて

DICグループでは健康経営宣言のもと、社員が心身ともに健康でいきいきと働ける環境の整備に注力しています。社員の健康はグループの持続的な成長を推進するための重要テーマであり、今後も創意工夫による施策を展開していきます。

② メンタルヘルスケアの推進

DICでは特に“心の健康づくり”を重視し、精神科専門医との産業医契約、メンタル疾病の未然防止活動、早期の円滑な回復支援など、総合的なメンタルヘルス対策を講じています。中でも専門医による的確なカウンセリングは、重症化の予防や早期の職場復帰に大きく寄与しています。

また、ストレスチェックは、法制化前の2013年から自主的に取り組み、メンタルヘルス不調の未然防止に活用しています。例年、高い受検率を維持していますが、フォローアップにも力を注ぎ、メンタルヘルス専門産業医によるセルフケア研修・ラインケア研修*をオンラインで実施。さらに職場の環境改善に向けた部門長と産業医の個別面接を積極的に推進し、改善活動につなげています。

*部下の不調への速やかな気づきと適切な対応（指導や相談、職場環境の改善など）を習得するための管理監督者（ライン）への研修。

健康経営優良法人（ホワイト500）に7年連続認定



コンプライアンス



SDGs 目標 16



ウェブサイトはこちらです

公正で透明な企業活動に向けて

全世界共通の「DICグループ行動規範」を制定し、その遵守・徹底がコンプライアンスの基本と考え、これに即した行動をDICグループ社員に求めています。

■ DICグループ行動規範

2014年7月に制定した「DICグループ行動規範」で、すべての国の法律、国際ルールの遵守をはじめ、DICグループ社員がビジネスを実践する上で遵守すべき10項目の行動原則を明示。新入社員には入社時研修を行っています。DICグループとして大切にしたい価値観を全世界のグループ社員が共有し、「正しいことをする」という良識と責任感を持って業務に取り組みます。

■ コンプライアンスの推進

コンプライアンス意識の向上を目的に法務研修を入社時・昇格時および海外赴任時に実施。また、行動規範を周知するため、事業を展開する全地域で、行動規範・コンプライアンスに関するe-ラーニングや個別テーマの説明会を実施しています。

さらに、日本・欧米・中国・アジアパシフィックの各地域統括会社にコンプライアンスオフィサーを配置しています。

2023年度は、コンプライアンス遵守(グループ行動規範全般、品質編)、情報セキュリティ教育・個人情報保護法のe-ラーニングを実施。重大な法令違反は0件でした。

○ 内部通報制度の整備と運用

業務上の情報伝達経路とは独立した複数のルートからなる通報窓口(160以上の言語に対応)を設け、速やかに対応できる体制を整備。2023年度は、コンプライアンス関連とパワハラ、差別等の労務問題関連で、グループ全体で年間50件の通報が寄せられましたが、重大な事案はありませんでした。

○ 独占禁止法および贈収賄防止

従来から独占禁止法遵守の基本方針を制定し、「DICグループ行動規範」にも法令遵守と贈収賄の禁止を厳しく規定。毎年実施しているe-ラーニングでも対象テーマとし、グループ社員の理解向上と周知徹底を図っています。

○ 下請法の理解促進

法務部がDICグループの購買部門に対し、ケーススタディを取り入れた「下請法説明会」を開催し、担当社員を対象に下請法e-ラーニングを実施。また、内部監査の手順を標準化した「DICグループ下請法内部監査マニュアル」を制定し、より実効的な内部監査を行っています。

○ 税務に対する取り組み

2017年11月に「税務に関する方針」を制定。事業活動を反映した公正・適正なタックスプランニングを行うとともに、移転価格やタックスヘイブンに関する税務上のリスクについても正しく認識し、事業活動に基づく適正な納税地での適正な納税を行っています。

BCM・危機管理

事業を取り巻くリスクの低減、発生防止に向けて

■ BCM・危機管理の基本的な考え方

DICグループでは、大規模地震・台風・水害などの自然災害、感染症によるパンデミック、工場における爆発・火災・漏えいの事故など、事業継続に支障を来すおそれのあるリスクをBCM(事業継続マネジメント)の想定対象としています。これらにより発生する危機的な事象の可能性と経営に与える影響度などを総合的に評価し、重要度の高いものから対策に取り組んでいます。

また、本社対策本部・事業対策本部・現地対策本部の3つの対策本部構成による体制の整備、リスク別の全社マニュアルの見直し、主要製品のBCP(事業継続計画)策定など、BCM・危機管理対応策の策定や改善、情報の更新などに

も継続的に取り組んでいます。

■ BCPの推進体制

重大災害等発生時の「危機管理規則」や「リスク別対策マニュアル」を整備し、製品本部ごとにBCPを策定しています。

また、大規模な自然災害に遭遇した場合でもメーカーの供給責任を重視しながらBCPの策定に取り組んでいます。

2023年度は、生産拠点を持つ国内すべての非上場連結子会社のBCP策定活動を展開し、DIC本体と同様に、優先度の高いリスクを対象としたBCPの策定を完了。さらに、DIC Asia Pacific社(シンガポール)、迪愛生投資有限公司(中国)が統括するグループ会社へのBCP策定展開を視野に、BCPや危機管理規定などを含む策定状況の実態調査を行いました。



ウェブサイトはこちらです

■ 2023年度のBCM活動

事故・災害に適切に対応するには教育・訓練が重要なため、グループ内でBCP運用の関係者に対する教育・啓発に注力しています。特に事業部門で新たにBCP担当となった社員やグループ各社の担当者向け説明会を開催し、本社対策本部メンバーである経営層にも、毎年、演習・図上訓練を行っています。

2023年度は、地震による場外漏えい事故を想定し、本社対策本部・製品本部・工場間でオンラインにて、災害等情報管理ポータルシステム「DIC BCPortal」を活用した報告・協議、行政や近隣住民への対応などの連携訓練を行いました。

■ 危機管理

○緊急対応訓練の実施

毎年、本社対策本部訓練、従業員の安否確認通報訓練、

事業所間の緊急無線通報訓練、事業所別の総合防災訓練などを実施。災害発生時の被害の最小化や迅速に事業復旧できる体制の強化に努めています。

○災害等情報管理ポータルシステム「DIC BCPortal」

「DIC BCPortal」は導入後2年が経過し、2023年度から運営上の課題改善に取り組み、システムの実効性や有用性の維持・向上のため、より安定した運用への整備を図りました。さらに事業所向け説明会を開催し、システムの的確な運用に努めています。

○大規模災害時における地域対応

日本は世界有数の地震大国であり、地震発生時の防災・減災は社会の重要課題です。最新の免震設計が施されたDIC本社ビル(東京都中央区)は、帰宅困難者一時滞在施設に指定され、大震災を想定した食料・資材の備蓄や対応訓練をはじめ、地域ぐるみの防災訓練でも重要な役割を果たしています。

情報セキュリティ



ウェブサイトはこちらです

情報セキュリティの確保に向けた取り組み

基本的な考え方

DICグループでは、事業活動を行う上で、保有または管理する情報資産の保護の重要性を強く認識しています。情報セキュリティを経営上の重要項目の一つに位置づけ、「情報セキュリティに関する方針」を定めています。会社が保有する情報資産を、役員・社員各々が責任を持って日常的に適切に管理し、機密情報の適正な活用と情報資産の効果的利用を図ります。また、内部監査の実施を通じて、現状の問題点を確認し、想定されるリスクに備え、継続的な改善に努めています。

■ グローバルに進める情報セキュリティの推進・強化

情報セキュリティの管理は以下の4つの柱で実施しています。

○規程・ガイドライン

「情報セキュリティに関する方針」のもと、日本・中国を含むアジアパシフィック地域では、方針の範囲・基準・ルール・責任等を定めた「機密情報管理規程」、実施手順の「情報管理ガイドライン」、ICT環境の利用・管理に関するルールの「DICグループICT利用・管理ガイドライン」を定め、定期・随時に更新しています。

○管理体制

DICではIT戦略部門長を責任者とした情報セキュリティ部会を定期(年2回)・随時に開催。新たなテクノロジーやリスクに適応した規程・ガイドラインの更新を適時に実施し、グループへ周知する体制を構築しています。情報セキュリティ強化に関する年次目標と施策は、DICグループのサステナビリティ委員会の承認のもとで実施され、進捗が管理され

ています。

○情報セキュリティインフラ

第三者機関実施の情報セキュリティインフラのリスクアセスメントによる潜在的リスクに焦点を当て、情報セキュリティ対策ロードマップを策定。高度化・巧妙化するサイバー攻撃などに迅速・的確に対応し、経営・事業のリスクを継続的に低減していきます。

また、各事業所の制御系システムも管理強化を図り、日本でのセキュリティ施策をアジア地域へ継続展開し、欧米地域でもサイバー攻撃検知・分析能力の強化を図っています。

○社員への教育・訓練

毎年、情報にアクセスする全社員を対象に情報セキュリティに関するe-ラーニングを実施。さらに、フィッシングメール訓練を含む教育プログラムをグローバルに展開しています。

なお、2023年度はプライバシーの侵害に関する不服申立、顧客データの漏えいや紛失などの事例はありませんでした。

コーポレートガバナンス

コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方

DICグループは、コーポレートガバナンスを「企業の持続的な成長・発展を目指して、より健全かつ効率的な経営が行われるよう、経営方針について意思決定するとともに、経営者の業務執行を適切に監督、評価し、動機づけを行っていく仕組み」ととらえています。また、株主、顧客をはじめとするステークホルダーの信頼を一層高め、企業価値の向上を追求することを目的として、経営体制を強化し、その監視機能を充実させるための諸施策を推進しています。

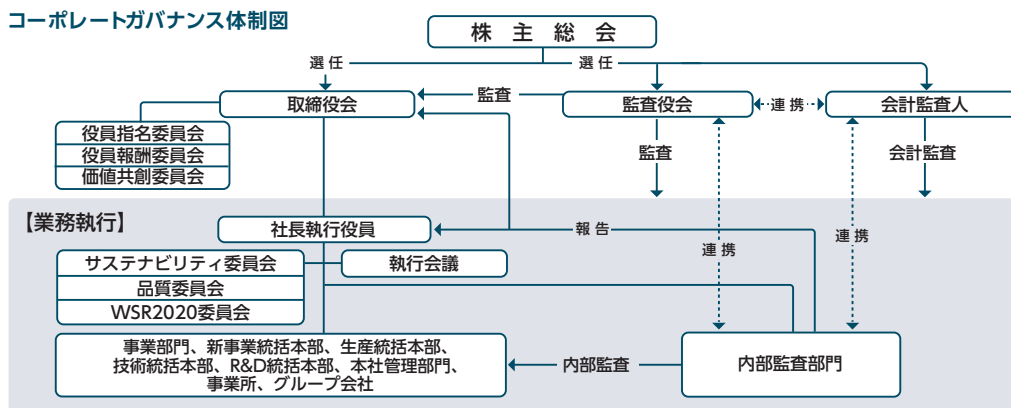
■ コーポレートガバナンスに関する方針

当社は、上記の基本的な考え方に基づき「コーポレートガバナンスに関する方針」を制定し、その内容を開示しています。コーポレートガバナンスに関する方針：

<https://www.dic-global.com/pdf/ir/management/governance/governance.pdf>

■ コーポレートガバナンス体制

当社は、監査役設置会社であり、取締役会および監査役会を置いています。この他に、執行役員制度を導入するとともに、役員指名委員会、役員報酬委員会、価値共創委員会、執行会議、サステナビリティ委員会、品質委員会およびWSR2020委員会を設置しています。



① 取締役会

DIC取締役会は、経営方針決定の迅速化と企業統治の強化の観点から、社外取締役4名（うち2名は女性、1名は外国人）を含む10名の取締役で構成されます。原則として月1回開催し、会社法で定められた事項および取締役会規程で定められた重要事項を決定するとともに、業務執行状況が報告され、業務執行を監督しています。

② 役員指名委員会

役員候補者の選任等の決定手続の客観性を高めるため、取締役、監査役、執行役員等の選任および解任案を決定します。取締役会に提出する機関として設置され、必要に応じて開催しています。委員は独立社外取締役4名を含む6名の取締役で構成され、委員長は独立社外取締役が務めます。

③ 役員報酬委員会

役員報酬の決定手続の客観性を高めるため、取締役会の一任を受け、取締役および執行役員等の報酬等の額を決定する機関として設置され、必要に応じて開催しています。

委員は独立社外取締役4名を含む6名の取締役で構成され、独立社外取締役が委員長を務めます。

④ 価値共創委員会

外部の視点から高次かつ広範な見地で企業の社会に対する

役割を議論し、長期的な企業価値の向上に資する助言を取締役に提供することを目的に2024年4月に新設しました。委員は、独立社外取締役4名で構成され、審議テーマに応じて外部有識者を招聘します。

⑤ 執行会議

当社グループの業務執行に係る重要事項の審議機関で、原則として月2回開催しています。メンバーは、社長執行役員、副社長執行役員、部門長、統括本部長、製品本部長等の取締役会が選任した執行役員等で構成され、監査の一環として監査役1名が出席します。審議内容と結果は取締役会に報告しています。

⑥ サステナビリティ委員会

サステナビリティに係る方針や活動計画の策定、活動の評価・推進、サステナビリティ方針の内容を承認する他、当委員会が必要と認めた重要事項を審議・決定します。2023年度はサステナビリティ委員会を4回開催しました。

メンバーは、社長執行役員、副社長執行役員、部門長、統括本部長、製品本部長、地域統括会社社長等の取締役会が選任した執行役員等で構成され、監査の一環として監査役1名が出席します。審議内容や結果は取締役会に報告しています。

⑦ 品質委員会

国内DICグループの品質マネジメント状況の報告や進捗管理を行い、品質方針、重要施策、重要課題を審議するため、原則として四半期に1回開催しています。メンバーは、社長執行役員、副社長執行役員、部門長、統括本部長、製品本部長等の取締役会が選任した執行役員等で構成され、監査の一環として監査役1名が出席しています。審議内容や結果は取締役会に報告しています。

⑧ WSR2020委員会

当社グループ社員の働きがいと生産性向上を目的に、働き方改革に関わる施策、投資計画等を審議するため、原則として四半期に1回開催しています。メンバーは、社長執行役員、副社長執行役員、部門長、統括本部長、製品本部長等の取締役会が選任した執行役員等からなり、審議内容や結果のうち重要性の高い事項は取締役会に報告しています。

⑨ 監査役会・監査役

監査役会は社外監査役2名(うち1名は女性)を含む4名の監査役で構成され、原則として月1回開催し、監査方針、監査計画等の審議・決議のほか各監査役が監査結果を報告しています。

監査役は、取締役会、執行会議、サステナビリティ委員会等の会議へ出席し、代表取締役と定期的に情報・意見を交換し、取締役、執行役員、従業員から業務遂行状況を聴取しています。また、監査役直轄組織として監査役室を設置し、職務補助の専属スタッフを置いています。

常勤監査役の二宮啓之氏は、長年当社およびグループ会社の財務・経理業務を担当し、経理部長、財務経理部門長を歴任しています。常勤監査役の北村俊伸氏は、当社の経理・財務部門を担当し、中国地域統括会社副総経理・CFO等を歴任しています。

社外監査役の名倉啓太氏は、弁護士として企業法務の知見に加え、税理士法に基づく通知税理士として業務に従事しています。社外監査役の岸上恵子氏は、公認会計士の資格を有し、監査法人で長年会社の会計監査に携わっています。4名とも財務・会計に関する十分な知見を有しています。

⑩ 内部監査部門

当社グループの内部監査部門(日本、アジア・オセアニア地域、中国地域、米州・欧州・中東・アフリカ)は、定量的・定性的なリスク評価に基づき年度監査計画を策定します。計画は執行会議での承認と監査役会への報告を経て、重点確認項目等の指示を受け、内部統制状況のモニタリングを含む内部監査を行っています。

⑪ 会計監査人

有限責任監査法人トーマツが選任されています。当社は正確な経営情報を提供し、公正な会計監査が実施される環境を整備しています。監査役、会計監査人、内部監査部門は、

それぞれ独立した監査を実施するとともに、相互に定期的な連絡会議を開催するなど緊密に連携し、合同監査など効率的で実効性のある監査に努めています。

■ 現状のコーポレートガバナンス体制を採用する理由

当社は、執行役員制度により経営と執行を分離し、業務執行の迅速化と責任の明確化を図っています。また、独立性の高い社外取締役4名を取締役会に加え、経営者の業務執行に対する監督機能を強化しています。さらに、社外取締役4名をメンバーに含む「役員指名委員会」「役員報酬委員会」「価値共創委員会」を設置し、役員候補者の選任、役員報酬の決定、企業価値の向上にあたり、外部の客観的な意見が反映される仕組みを整えています。

また、弁護士および公認会計士である社外監査役2名を含む4名の監査役が、会計監査人や内部監査部門と連携しながら監査を行っています。

このように、コーポレートガバナンスが有効に機能する体制を構築しています。

■ 内部統制システム

① 内部統制システムおよびリスク管理体制の整備・運用の状況

当社グループが「The DIC Way」に則った経営を行うにあたり、会社法に基づき、内部統制システムを以下のとおり整備・運用しています。

- ①取締役および使用人が遵守すべきコンプライアンスに関する基準として、「DICグループ行動規範」を定め、その周知徹底を図っています。
- ②グループ共通の内部通報制度を制定し、業務上の情報伝達経路とは独立した複数のルートからなるコンプライアンスに関する通報窓口を設け、国内外からの通報に速やかに対応できる仕組みを整備しています。
- ③取締役の職務が適正かつ効率的に執行される体制を確保するため、組織および権限に関する規程を制定しています。
- ④経営方針および経営戦略に基づき、長期経営計画・年度予算を策定、周知することでグループの目標を共有しています。その進捗状況は取締役会に報告しています。
- ⑤取締役の職務執行に係る情報を記録し、文書管理に関する規程に基づき適切に保存・管理しています。また、情報管理体制に関する規程を制定し、秘密漏えいの防止体制を整備しています。
- ⑥「リスクマネジメントに関する方針」を定め、経営に重大な影響を及ぼすリスクを認識、評価し、優先順位を決めて適切に対応しています。
- ⑦子会社ごとに事業遂行や経営管理の観点から所管部門を定め、各子会社を取締役を派遣することで各社の業務

執行を監督しています。

⑥子会社における重要案件等、当社の承認・報告が必要な事項を明確にしています。

② 反社会的勢力排除に向けた基本的な考え方およびその整備状況

「DICグループ行動規範」の中で、反社会的勢力には断固とした姿勢で臨み、不当要求に決して屈しないことを基本方針としています。体制は、総務人事部を統括部署とし、各事業所および国内グループ会社に防止責任者を設置して、弁護士や警察等と連携して対応します。また、「反社会的勢力対応マニュアル」を配布し、周知徹底を図っています。

■ 社外取締役および社外監査役

① 社外取締役および社外監査役の員数および役割

社外取締役4名は、長年にわたり会社経営に携わり、豊富

な経験や見識を当社の経営に反映でき、取締役会に出席する他、役員指名委員会、役員報酬委員会および価値共創委員会のメンバーとして、当社から独立した立場で当社の経営監視にあたり、コーポレートガバナンスの強化に資すると考えています。

社外監査役2名は、企業の会計・法務で活躍する弁護士および公認会計士として、当社グループの経営に対する専門的、多角的、独立的な視点からの監査機能の強化に資することができると考えています。

② 社外取締役および社外監査役の独立性に関する基準

社外取締役または社外監査役を選任するにあたり、当社からの独立性に関する基準を以下のとおり定めています。この基準に基づき、一般株主と利益相反が生じるおそれはないと判断し、いずれも株式会社東京証券取引所が定める独立役員に指定しています。

独立社外役員の独立性判断基準

当社は、独立社外役員を選任するに当たり、以下のような関係にある者については独立性が認められないと判断する。

1. 現在または過去10年間に、当社および当社の連結子会社（以下当社グループという）の業務執行者であった者
2. 過去3年間に、以下の①～⑧のいずれかに該当していた者
 - ① 当社グループの主要な取引先（一事業年度の取引額が、当社グループの売上高の3%を超える取引先）またはその業務執行者
 - ② 当社グループを主要な取引先（一事業年度の取引額が、当該取引先の連結売上高の3%を超える取引先）とする者またはその業務執行者
 - ③ 当社の議決権の5%以上を有する株主またはその業務執行者
 - ④ 当社グループの主要な借入先（一事業年度の借入額が、当社グループの総資産の3%を超える借入先）またはその業務執行者
 - ⑤ 当社グループから年間1,000万円を超える寄付を受けた者または受けた団体に所属する者
 - ⑥ 当社グループの会計監査人もしくは会計参与である会計士等または監査法人等の社員、パートナーもしくは従業員である者
 - ⑦ 上記⑥に該当しない者であって、当社グループから役員報酬以外にコンサルタント、会計士、弁護士等専門的サービスを提供する者として年間1,000万円を超える報酬を受けた者またはコンサルタント、会計士、弁護士等専門的サービスの対価としてその連結売上高の3%を超える報酬を受けた団体に所属する者
 - ⑧ 当社の業務執行者が他の会社の社外役員に就任している場合における当該他の会社の業務執行者
3. 上記1および2に掲げる者の配偶者または二親等以内の親族
4. 当社の社外役員としての在任期間が8年を超えた者

③ 社外取締役および社外監査役へのサポート体制

取締役会の開催にあたり、取締役や常勤監査役と同様に、資料を事前配布しています。また、社外取締役には担当役員が事前に付議事項について説明し、社外監査役には常勤監査役が必要に応じて事前説明を行っています。

■ 体制に関するその他の取り組み

① 取締役会の構成

取締役会は、代表取締役会長が議長を務め、重要な業務執行を決議します。経営の監督の実効性を確保するために必要な知識・経験・能力のバランスを勘案し、独立性を有する社外取締役と、当社グループの事業に精通する者から構成しています。

役員指名委員会でスキル・マトリックスに示す専門性・経験を勘案の上、取締役候補者を選任し、経営陣への権限委任を前提として適切な規模とします。さらに、グローバルな事業活動に対応するため、取締役会構成員の多様化を図ります。

なお、取締役会構成員のうち3名（社外取締役2名、社外監査役1名）は女性、1名（社外取締役1名）は外国人です。

取締役会の構成

	社 内	社 外	合 計	社外役員の比率
取 締 役	6 名	4 名	10 名	40.0%
監 査 役	2 名	2 名	4 名	50.0%
合 計	8 名	6 名	14 名	42.9%

② 役員報酬について

取締役の報酬は、取締役会で決議された役員規程に定める「報酬等の内容に係る決定方針」に基づき、市場性や会社の業績、個人の資質や職務遂行能力、職務遂行実績や社員給与とのバランス等を考慮し、役員報酬委員会で決議されます。

報酬の構成は、「基本報酬」と連結業績や個人の目標達成度に応じた「賞与」、取締役の意識を高め、株主と同じ目

線を持たせることを目的とした「株式報酬」で構成されています。なお、賞与と株式報酬については、執行役員を兼務する取締役を支給対象とし、それ以外の取締役や社外取締役には基本報酬のみを支給しています。

監査役の報酬は基本報酬のみで、監査役会で定めた内規に基づき、当社取締役報酬とのバランス、監査役報酬の市場性を考慮して、監査役全員の協議により決定しています。

2023年度に支払った報酬等の総額、報酬等の種類別の総額および対象となる役員の員数

区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額 (百万円)			対象となる役員の員数
		基本報酬 (固定報酬)	賞与 (金銭報酬)	株式報酬 (非金銭報酬)	
取締役 (社外取締役を除く)	290	265	4	21	6名
監査役 (社外監査役を除く)	60	60	—	—	2名
社外役員	77	77	—	—	7名

③ 取締役会の実効性評価

取締役会は、毎年、取締役会の実効性について全取締役・監査役が実施した自己評価の結果を分析・評価しています。2023年度は、取締役会で決定した自己評価や取締役会の運営等に関する質問事項について取締役・監査役全員に回答を求め、個別のインタビューを実施し、その結果に基づき取締役会で分析・評価しました。

その結果、社外役員を中心に自由かつ活発な議論が行われ、取締役会において適切に審議がなされていることを確

認しました。

2024年度は、取締役会の一層の実効性向上を図るため、長期経営計画「DIC Vision 2030」を見直し、主要施策の進捗確認を継続するとともに、社外取締役を対象とする事業概要等に関する説明機会を計画的に設定します。これにより当社の実情への理解を促進し、より充実した討議につなげていきます。

また、当社ならではのガバナンスのあり方に関する議論も重ね、具体的な効果創出に取り組み、継続的な改善に努めます。

取締役・監査役の構成 各役員のスキル・マトリックス

氏名	地位	専門性・経験									
		企業経営	財務・会計・投資・M&A	法務・リスク管理・ガバナンス	グローバル経験	サステナビリティ・ESG・CSR	技術・研究開発・生産・品質	IT・DX	人事・労務・組織	マーケティング・営業・購買	新規事業・イノベーション
猪野 薫	代表取締役会長	●	●		●					●	
池田 尚志	代表取締役社長執行役員	●	●		●		●				●
古田 修司	代表取締役副社長執行役員	●	●	●	●			●			
川村 喜久	取締役	●	●		●	●				●	
浅井 健	取締役専務執行役員	●	●		●				●		
中藤 正哉	取締役専務執行役員		●	●					●		
昌子久仁子	社外取締役					●	●			●	●
藤田 正美	社外取締役	●		●					●	●	
斉藤 史郎	社外取締役	●			●		●	●			
Donna Costa	社外取締役			●	●	●			●		
二宮 啓之	常勤監査役		●	●	●			●			
北村 俊伸	常勤監査役		●		●	●		●			
名倉 啓太	社外監査役		●	●		●			●		
岸上 恵子	社外監査役		●	●	●	●					

リスクマネジメント

リスクマネジメントに関する基本的な考え方

DICグループは、長期経営計画「DIC Vision 2030」における成長シナリオの実現に向けて取り組んでいます。かつてなく不確実性の高い現代において企業価値を向上させるためには、リスクを体系的にマネージしながら事業を推進し、経営を行っていくことが重要です。経営環境の変化やリスクの多様化に適切かつ柔軟に対応するとともに、潜在的なリスクが顕在化することによる事業への影響を速やかに把握、認識し、顕在化の未然防止、および顕在化した際に生じる影響の最小化を図るため、当社グループはリスクマネジメント活動を進めています。

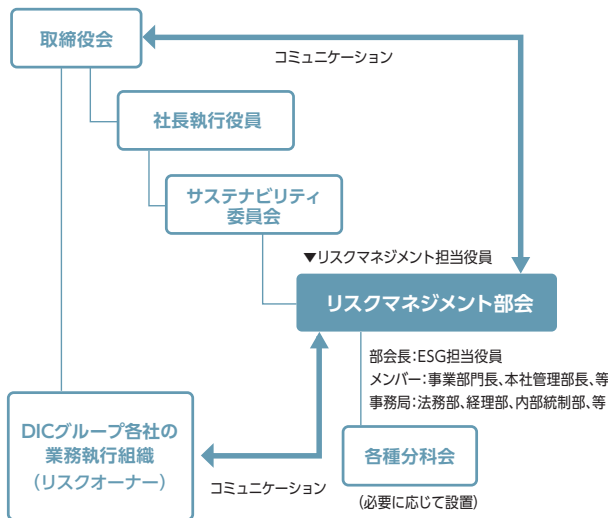
リスクマネジメントに関する方針

当社グループは、上記の基本的な考え方に基づき「リスクマネジメントに関する方針」を制定しています。

- ① 当社グループは、経営に与える影響や発生する可能性等に基づいて、グループを取り巻くリスクを総合的に評価して優先順位を決め、計画的、組織的、効率的に対応します。
- ② 当社グループは、リスクマネジメントシステムを構築し、PDCAのサイクルを適切に回すことにより、その有効性を確保します。

■ リスクマネジメント体制

リスクマネジメント担当役員のもと、サステナビリティ委員会の下部組織としてリスクマネジメント部会を設置し、当社グループ全体における統合的リスクマネジメント体制を強化しています。



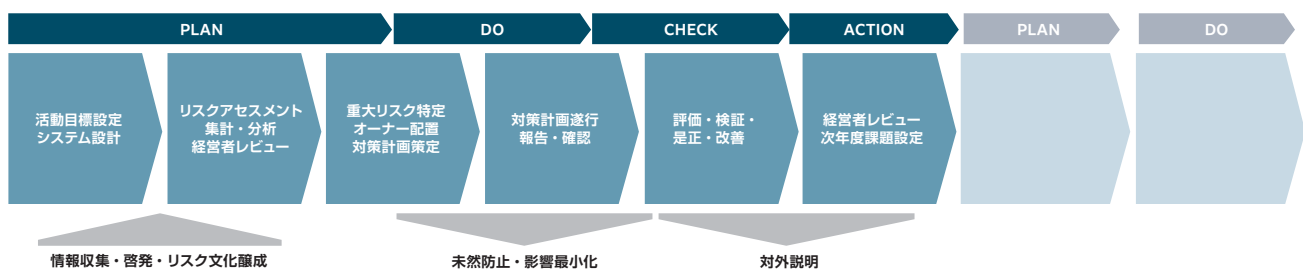
■ リスクマネジメントに関する取り組み

役員、部門長等によるリスクアセスメントを年度末に実施し、リスクマネジメント部会が集計、分析しています。その結果を年度当初にサステナビリティ委員会や取締役会へ報告の上、当年度の当社グループの重大リスクを特定します。各重大リスクには主管部署等をリスクオーナーとして配置し、対策計画を遂行します。その進捗や結果、リスクの変化等を各リスクオーナーはリスクマネジメント部会に適宜報告します。報告を受けたリスクマネジメント部会は、リスクオーナーに必要な支援を行うとともに、対策結果を評価、検証し、是正、改善を図ります。これらの一連の活動やその成果を年度末にサステナビリティ委員会や取締役会へ報告して共有した後、次年度活動に向けた課題や目標を設定します。また、必要に応じてマネジメントシステムを修正した上で、次年度のリスクアセスメントにつなげます。

これらの活動成果や環境変化等を反映したリスクの状況については、有価証券報告書等を通じて適切に社外に公表しています。

リスクマネジメント活動の全体像

リスクマネジメント部会が主導し、1年間でPDCAを効果的に回しながら実効性向上を図る



社外取締役メッセージ



変革を目指した社長交代 社会的価値と経済的価値の両立を

社外取締役

ふじた まさみ

藤田 正美

2012年6月 富士通株式会社代表取締役副社長

2019年6月 新光電気工業株式会社代表取締役社長

2021年6月 同社代表取締役会長

■ 新社長選任、 チームで変革をもたらすことを期待

2024年1月、これからの経営を担う新しいリーダーに池田社長が就任しました。社長を選任する役員指名委員会での議論は、社内と社外の視点をバランスよく織り込み、客観的に説明できるプロセスだったと考えています。DICの役員指名委員会は、独立社外取締役4名を含む6名の取締役で構成されており、独立社外取締役が委員長を務めます。今回の社長選任は、私が社外取締役に就任した2023年より以前から、長い時間をかけて議論が重ねられてきました。

社長選任を巡る議論の根底にあったのは、新しい事業ポートフォリオの確立を目指す中、新型コロナウイルス感染症拡大以降の厳しい経営環境で変革をもたらすことができるリーダーを選び、リーダーを支えていく経営チームのサクセッションを実現することでした。

検討を重ねる中で、豊富なグローバル経験や技術畑出身ながら米国でMBA（経営学修士号）を取得したバックグラウンド、一部門にとどまらない多様な業務経験も含めて、「変化していくことに躊躇がない」池田さんがふさわしいとの結論に至りました。池田社長には、短期目標のみにとらわれず、DICの強みを掘り下げながら、長期的な視点で経営手腕を発揮してほしいと期待しています。

■ 風通しの良い社風と製品へのこだわりは強み

DICの取締役会では、自由闊達で質の高い議論が交わされていると思います。DICのガバナンスの実効性は高いと評価しています。DICは取締役会にとどまらず、風通しの良い社風があり、働く皆さんがとても真面目に仕事へ向

き合っていると感じます。

就任して間もなく、各執行役員が会長や社長をはじめとした取締役に対して、忌憚のない意見を述べ、活発な議論を交わす姿が印象的でした。言い換えれば、高い経営の視点を持った人材が登用されているとも感じています。また、DICは他社との差別化をできる技術を持っています。そうした技術は、働く皆さんの製品へのこだわりや、自由な発想が生まれる会社の風土によって支えられていて、会社の強みになっていると思います。

DICは、経営ビジョン「彩りと快適を提供し、人と地球の未来をより良いものに - Color & Comfort -」を掲げています。私はDICの製品が人々の暮らしに色彩や豊かさを加えていると感じており、経営ビジョンに共感します。

■ 社会的価値と経済的価値を両立する企業へ

一方、DICはサステナビリティの推進や人的資本経営の取り組みを強化していく必要があります。

DICには、サステナビリティに貢献することができるユニークな技術や様々な可能性があります。例えば、プラスチック製食品トレーの完全循環型リサイクルを目指した株式会社エフピコ(広島県福山市)との協業があげられます。このような技術を活かして、社会的価値と経済的価値を両立していくビジネスモデルを構築していかなければなりません。

また、人的資本経営を進めていくためにも、ダイバーシティの取り組みを強化し、グローバルでの人材ポートフォリオを確立していくなどの必要があると考えています。

DICが企業価値を高め、持続的な発展を遂げていくために、これまでの経営経験や人材マネジメントへの知見を活かして、全力でサポートしていきます。

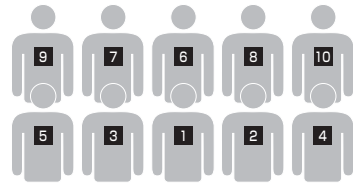
役員紹介

(2024年5月現在)

取締役



- | | | | | |
|--------------------------------------|---------------------------------------|-------------------------------------|--------------------------------------|---|
| 1 代表取締役会長
猪野 薫
(いの かおる) | 3 代表取締役
古田 修司
(ふるた しゅうじ) | 5 取締役
浅井 健
(あさい たけし) | 7 取締役*
昌子 久仁子
(しょうじくにこ) | 9 取締役*
斉藤 史郎
(さいとう しろう) |
| 2 代表取締役
池田 尚志
(いけだ たかし) | 4 取締役
川村 喜久
(かわむら よしひさ) | 6 取締役
中藤 正哉
(なかふじ まさや) | 8 取締役*
藤田 正美
(ふじた まさみ) | 10 取締役*
Donna Costa
(ドナ コスタ) |



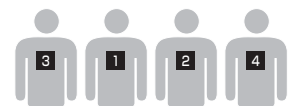
*社外取締役

監査役



- | | |
|--|--------------------------------------|
| 1 常勤監査役
二宮 啓之
(にのみや ひろゆき) | 3 監査役*
名倉 啓太
(なぐら けいた) |
| 2 常勤監査役
北村 俊伸
(きたむら としのぶ) | 4 監査役*
岸上 恵子
(きしがみ けいこ) |

*社外監査役



社外取締役の略歴

藤田 正美
2012年6月 富士通株式会社 代表取締役副社長
2019年6月 新光電気工業株式会社 代表取締役社長
2021年6月 同社 代表取締役会長

昌子 久仁子
2004年6月 テルモ株式会社 執行役員
2010年6月 同社 取締役 上席執行役員
2017年6月 同社 顧問

斉藤 史郎
2015年9月 株式会社東芝 執行役上席常務
2018年6月 同社 執行役専務
2020年4月 同社 特別顧問

Donna Costa
2017年4月 Mitsubishi Chemical Holdings Europe GmbH
(現 Mitsubishi Chemical Europe GmbH) プレジデント
同年4月 株式会社三菱ケミカルホールディングス
(現 三菱ケミカルグループ株式会社) 執行役員
2020年10月 Gelest, Inc. 取締役

社外監査役の略歴

名倉 啓太
1998年4月 弁護士登録(大阪弁護士会) 淀屋橋合同法律事務所(現 弁護士法人淀屋橋・山上合同)入所
2002年2月 第一東京弁護士会に登録変更

岸上 恵子
1997年12月 センチュリー監査法人(現 EY新日本有限責任監査法人)社員
2004年 5月 新日本監査法人(現 EY新日本有限責任監査法人)代表社員(現 シニアパートナー)
2018年 9月 公益財団法人世界自然保護基金ジャパン 理事

執行役員



社長執行役員
池田 尚志
(いけだ たかし)



副社長執行役員
古田 修司
(ふるた しゅうじ)
社長補佐
経営戦略部門長委嘱
DIC|川村記念美術館担当



専務執行役員
中藤 正哉
(なかふじ まさや)
総務法務部門長委嘱
リスクマネジメント、大阪支店、
名古屋支店担当



専務執行役員
浅井 健
(あさい たけし)
財務経理部門長委嘱
最高財務責任者
Chairman of the Board,
Sun Chemical Corporation



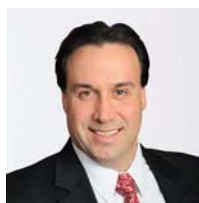
常務執行役員
曾田 正道
(そた まさみち)
パッケージング&グラフィック
事業部門長、
プリンティングマテリアル
製品本部長委嘱



常務執行役員
高野 聖史
(たかの きよふみ)
新事業統括本部長委嘱



常務執行役員
秋山 義成
(あきやま よしなり)
カラー&ディスプレイ
事業部門長、
カラーマテリアル
製品本部長委嘱



常務執行役員
Myron Petruch
(マイロン ペトルーチ)
President & Chief Executive
Officer, Sun Chemical Corporation



常務執行役員
浅田 浩司
(あさだ こうじ)
IT戦略部門長委嘱



常務執行役員
有賀 利郎
(ありが としろう)
技術・R&D [技術統括本部、
R&D統括本部] 担当
技術統括本部長委嘱



常務執行役員
菊地 祐二
(きくち ゆうじ)
ファンクショナルプロダクツ
事業部門長、
パフォーマンスマテリアル
製品本部長委嘱



執行役員
Paul Koek
(ポール クック)
Managing Director,
DIC Asia Pacific Pte Ltd



執行役員
菊池 雅博
(きくち まさひろ)
迪愛生投資有限公司董事長、
上海迪愛生貿易有限公司董事長



執行役員
森長 祐二
(もりなが ゆうじ)
パッケージングマテリアル
製品本部長委嘱



執行役員
田中 智之
(たなか ともゆき)
経営企画部長委嘱



執行役員
虎山 邦子
(とらやま くにこ)
ESG部門長委嘱
ダイバーシティ担当



執行役員
日下 雅章
(くさか まさあき)
法務部長委嘱



執行役員
入部 貴雄
(いりべ たかお)
SCM部門長、
コーポレートサプライチェーン
部門長委嘱



執行役員
大歳 佳晴
(おおとし よしはる)
生産統括本部長委嘱



執行役員
Kevin Michaelson
(ケヴィン マイケルソン)
Vice President & Chief Financial
Officer, Sun Chemical Corporation



執行役員
古本 尚
(こもと ひさし)
コンポジットマテリアル
製品本部長委嘱

2023年度 経営の概況

■ 経営成績

2023年度の業績全般の概況

(単位：億円)

	前連結会計年度	当連結会計年度	前年同期比	現地通貨ベース 前年同期比
売上高	10,542	10,387	△ 1.5%	△ 5.1%
営業利益	397	179	△ 54.8%	△ 51.0%
経常利益	399	92	△ 76.9%	—
親会社株主に帰属する当期純利益	176	△ 399	赤字化	—
EBITDA	855	308	△ 63.9%	—
US\$/円 (平均)	130.59	140.51	+ 7.6%	—
EUR/円 (平均)	137.71	151.98	+ 10.4%	—

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

当連結会計年度(2023年1月~12月)における当社グループの業績は、売上高は前年同期比1.5%減の1兆387億円でした。米国や欧州でのインフレ抑制を目的とした金融政策の継続、ウクライナ情勢の長期化による地政学リスクへの影響、中国での不動産市況の低迷などに起因した景気回復の鈍化など不透明な状況が世界レベルで続いたことにより、財需要は各地域で停滞し、様々な業界分野において需要の伸び悩みや在庫調整の動きが見られた一年となりました。この状況下、当社グループが注力する主な顧客業界の需要動向としては、電気・電子やディスプレイを中心とするデジタル分野では、ディスプレイ市場はパネルメーカーの在庫調整が一巡した後に製品需要が回復した一方で、半導体市場は長引く市況低迷に底打ちの兆しが見られたものの、本格的な需要回復には至りませんでした。また、モビリティを中心とするインダストリアル分野*では、自動車市場の世界的な販売台数の回復に伴い、自動車向け材料はサプライチェーン上の余剰在庫の解消が進んだものの、需要の回復は緩やかなペースに留まりました。このようななか、当社グループにおいては、各セグメントでコスト増加分に対する価格対応に努めましたが、カラー&ディスプレイの顔料製品において、主要市場である欧州での長引く景気停滞と米国での物価上昇による消費財の需要

減の影響により、塗料用顔料やプラスチック用顔料などの出荷が落ち込んだほか、ファンクショナルプロダクツにおいて、デジタル分野やインダストリアル分野に向けた高付加価値製品の出荷数量が全般的に減少するなど、数量面で厳しい状況が続きました。

営業利益は、前年同期比54.8%減の179億円でした。各セグメントにおいて価格対応に努め、パッケージング&グラフィックでは増益となりましたが、カラー&ディスプレイにおける塗料用顔料やプラスチック用顔料などの製品やファンクショナルプロダクツを中心とした高付加価値製品の出荷数量が減少したことに加え、塗料用顔料やプラスチック用顔料などの在庫削減を目的に、米国と欧州の一部生産拠点を一時的に稼働停止したことが損益に影響を及ぼした結果、全体として大幅な減益となりました。

経常利益は、前年同期比76.9%減の92億円でした。

親会社株主に帰属する当期純利益は、399億円の赤字となりました。カラー&ディスプレイにおいて2021年6月に買収したC&E顔料事業ののれんに係る減損損失を197億円計上するなど、特別損失が大幅に増加しました。

EBITDAは、前年同期比63.9%減の308億円でした。

*インダストリアル分野とは、自動車、鉄道、船舶などのモビリティ用途と建設機械、産業機械などの一般工業用途に係る製品分野の総称です。

セグメント別業績

(単位：億円)

セグメント	売上高				営業利益			
	前連結 会計年度	当連結 会計年度	前年 同期比	現地通貨 ベース 前年同期比	前連結 会計年度	当連結 会計年度	前年 同期比	現地通貨 ベース 前年同期比
パッケージング&グラフィック	5,330	5,419	+ 1.7%	△ 1.9%	203	220	+ 8.1%	+ 11.4%
カラー&ディスプレイ	2,482	2,273	△ 8.4%	△ 14.1%	51	△ 89	赤字化	赤字化
ファンクショナルプロダクツ	3,154	3,059	△ 3.0%	△ 5.0%	236	154	△ 34.6%	△ 36.4%
その他、全社・消去	△ 424	△ 364	—	—	△ 94	△ 106	—	—
計	10,542	10,387	△ 1.5%	△ 5.1%	397	179	△ 54.8%	△ 51.0%

パッケージング&グラフィック

	前連結会計年度	当連結会計年度	前年同期比	現地通貨ベース前年同期比
売上高	5,330 億円	5,419 億円	+ 1.7%	△ 1.9%
営業利益	203 億円	220 億円	+ 8.1%	+ 11.4%

売上高は、前年同期比1.7%増の5,419億円でした。食品包装を主用途とするパッケージ用インキは、中国では新規の顧客開拓が進み出荷数量が増加しましたが、それ以外の地域では物価上昇の影響により消費財の需要が低調となり、出荷が減少しました。こうしたなか、各地域で価格対応に努めた結果、売上高はほぼ前年並となりました。商業印刷や新聞を主用途とする出版用インキについては、各地域で価格対応に努めたことで、国内では増収となりましたが、米州や欧州とアジアでの需要減などを原因とした出荷数量の減少により、全体として減収となりました。デジタル印刷で使用されるジェットインキは、米国や欧州での物価上昇や金利情勢に伴う在庫調整の動きなどを背

景に、海外顧客向けを中心に需要が回復せず、全般的に出荷数量が減少しましたが、円安による為替換算影響を受けて増収となりました。

営業利益は、前年同期比8.1%増の220億円でした。国内では高付加価値製品であるジェットインキの出荷数量が減少するなか、パッケージ用インキと出版用インキのコスト増加分に対する価格対応を進めました。また、海外では、アジアにおける中国でのパッケージ用並びに出版用インキの出荷増に加え、米州や欧州でパッケージ用インキと出版用インキの価格維持に努めた結果、全ての地域で増益となりました。

カラー&ディスプレイ

	前連結会計年度	当連結会計年度	前年同期比	現地通貨ベース前年同期比
売上高	2,482 億円	2,273 億円	△ 8.4%	△ 14.1%
営業利益	51 億円	△ 89 億円	赤字化	赤字化

売上高は、前年同期比8.4%減の2,273億円でした。売上の割合が大きい塗料用顔料とプラスチック用顔料は、主要市場である欧州での景気停滞と米国での物価上昇の影響などにより、それぞれの地域で需要の落ち込みと顧客による在庫調整の動きが続いたことから、全般的に出荷数量が減少しました。高付加価値製品については、ディスプレイ用途であるカラーフィルタ用顔料は、パネルメーカーの在庫調整が一巡した後に出荷が回復しました。化粧品用顔料は、米国や欧州で物価上昇などを背景に出荷が伸び悩んだものの、遅れて新型コロナ前の生活様式に戻ったアジアでの需要回復が見られたことにより、堅調な結果となりました。スペシャリティ用顔料は、農業向けの出荷が

顧客の在庫調整の影響により伸び悩んだほか、建築向けもウクライナ情勢の長期化を背景に主な需要地である欧州での出荷が減少しました。

営業利益は89億円の赤字となりました。カラーフィルタ用顔料や化粧品用顔料の出荷が堅調であったものの、塗料用顔料、プラスチック用顔料の出荷が欧州を中心に落ち込んだことに加え、高付加価値製品であるスペシャリティ用顔料の出荷が減少した影響を受けました。また、塗料用顔料やプラスチック用顔料などの在庫削減を目的に、米国と欧州の一部生産拠点を一時的に稼働停止したことが損益に影響を及ぼしました。

ファンクショナルプロダクツ

	前連結会計年度	当連結会計年度	前年同期比	現地通貨ベース前年同期比
売上高	3,154 億円	3,059 億円	△ 3.0%	△ 5.0%
営業利益	236 億円	154 億円	△ 34.6%	△ 36.4%

売上高は、前年同期比3.0%減の3,059億円でした。電気・電子やディスプレイを中心とするデジタル分野については、半導体を主用途とするエポキシ樹脂は市況低迷に底打ちの兆しが見られましたが、出荷が本格的に回復するには至らず、減収となりました。スマートフォンなどのモバイル機器を主用途とする工業用テープについては、着実に需要を取り込んだことで、増収となりました。モビリティを中心とするインダストリアル分野については、自動車サプライチェーン上の在庫解消が進んだなか、自動車向け材料の出荷は緩やかな回復に留まりました

が、2022年7月から連結対象となった中国のコーティング用樹脂メーカーGuangdong DIC TOD Resins Co., Ltd.の売上が加わったことにより、増収となりました。PPSコンパウンドは、自動車向けの出荷が回復途上であったなか、価格対応などにより、増収となりました。

営業利益は、前年同期比34.6%減の154億円でした。各製品において、コスト増加分に対する価格対応に努めましたが、電気・電子やモビリティに関連した高付加価値製品の出荷が減少したことにより、大幅な減益となりました。

■ 連結財務諸表

連結貸借対照表 2022年及び2023年12月31日現在

(百万円)

	2022	2023
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	63,380	87,533
受取手形及び売掛金	247,520	225,148
商品及び製品	182,572	167,427
仕掛品	11,656	11,250
原材料及び貯蔵品	116,522	94,157
その他	42,432	38,623
貸倒引当金	△ 4,116	△ 3,951
流動資産合計	659,967	620,188
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物	330,046	350,676
減価償却累計額	△ 201,304	△ 217,614
建物及び構築物（純額）	128,742	133,062
機械装置及び運搬具	497,171	533,849
減価償却累計額	△ 378,061	△ 405,236
機械装置及び運搬具（純額）	119,110	128,613
工具、器具及び備品	80,714	86,607
減価償却累計額	△ 63,626	△ 68,784
工具、器具及び備品（純額）	17,089	17,822
土地	66,353	66,488
建設仮勘定	22,242	27,907
有形固定資産合計	353,536	373,892
無形固定資産		
のれん	33,641	17,782
ソフトウェア	10,277	14,298
顧客関連資産	9,609	11,639
その他	25,238	25,198
無形固定資産合計	78,764	68,916
投資その他の資産		
投資有価証券	63,819	63,071
繰延税金資産	16,419	16,593
退職給付に係る資産	64,383	78,961
その他	24,849	23,366
貸倒引当金	△ 98	△ 98
投資その他の資産合計	169,371	181,893
固定資産合計	601,671	624,701
資産合計	1,261,637	1,244,889

連結貸借対照表

(百万円)

	2022	2023
負債の部		
流動負債		
支払手形及び買掛金	154,964	140,089
短期借入金	26,056	12,405
コマーシャル・ペーパー	30,000	33,000
1年内償還予定の社債	30,000	30,000
1年内返済予定の長期借入金	35,928	33,897
リース債務	4,607	4,656
未払法人税等	5,650	2,870
賞与引当金	5,555	5,037
その他	97,133	86,794
流動負債合計	389,892	348,749
固定負債		
社債	110,000	95,000
長期借入金	260,259	308,231
リース債務	12,479	11,769
繰延税金負債	14,443	19,351
退職給付に係る負債	28,742	36,056
資産除去債務	8,449	9,480
その他	16,286	16,986
固定負債合計	450,657	496,873
負債合計	840,549	845,622
純資産の部		
株主資本		
資本金	96,557	96,557
資本剰余金	94,234	94,234
利益剰余金	222,796	173,292
自己株式	△ 1,785	△ 1,586
株主資本合計	411,802	362,497
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	5,360	5,542
繰延ヘッジ損益	694	248
為替換算調整勘定	△ 17,286	12,559
退職給付に係る調整累計額	△ 13,573	△ 16,910
その他の包括利益累計額合計	△ 24,805	1,440
非支配株主持分	34,091	35,330
純資産合計	421,088	399,267
負債純資産合計	1,261,637	1,244,889

連結損益計算書 2022年及び2023年12月期

(百万円)

	2022	2023
売上高	1,054,201	1,038,736
売上原価	854,979	852,360
売上総利益	199,221	186,376
販売費及び一般管理費		
運賃及び荷造費	16,701	14,206
従業員給料及び手当	61,005	65,355
貸倒引当金繰入額	769	△ 232
賞与引当金繰入額	2,356	2,233
退職給付費用	△ 2,908	△ 451
研究開発費	15,144	17,189
その他	66,472	70,132
販売費及び一般管理費合計	159,539	168,433
営業利益	39,682	17,943
営業外収益		
受取利息	1,968	6,078
受取配当金	465	503
為替差益	750	-
持分法による投資利益	2,368	2,734
その他	2,223	1,680
営業外収益合計	7,774	10,996
営業外費用		
支払利息	4,512	11,274
為替差損	-	4,188
その他	2,998	4,261
営業外費用合計	7,510	19,723
経常利益	39,946	9,216
特別利益		
投資有価証券売却益	445	2,688
固定資産売却益	957	1,858
受取保険金	340	340
受取和解金	1,077	-
特別利益合計	2,819	4,886
特別損失		
減損損失	1,107	33,537
リストラ関連退職損失	3,514	4,268
固定資産処分損	2,407	2,571
事業撤退損失引当金繰入額	-	194
事業撤退損	559	-
特別損失合計	7,586	40,570
税金等調整前当期純利益又は税金等調整前当期純損失 (△)	35,179	△ 26,468
法人税、住民税及び事業税	12,449	10,065
法人税等調整額	4,081	2,328
法人税等合計	16,531	12,393
当期純利益又は当期純損失 (△)	18,649	△ 38,861
非支配株主に帰属する当期純利益	1,039	996
親会社株主に帰属する当期純利益又は親会社株主に帰属する当期純損失 (△)	17,610	△ 39,857

連結包括利益計算書 2022年及び2023年12月期

(百万円)

	2022	2023
当期純利益又は当期純損失 (△)	18,649	△ 38,861
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	△ 94	371
繰延ヘッジ損益	598	△ 444
為替換算調整勘定	38,266	31,066
退職給付に係る調整額	△ 5,545	△ 3,162
持分法適用会社に対する持分相当額	358	△ 580
その他の包括利益合計	33,584	27,251
包括利益	52,233	△ 11,609
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	50,788	△ 13,612
非支配株主に係る包括利益	1,445	2,002

連結株主資本等変動計算書

前連結会計年度(自 2022年1月1日 至 2022年12月31日)

(百万円)

	株主資本				
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計
当期首残高	96,557	94,468	214,665	△ 1,780	403,910
当期変動額					
剰余金の配当			△ 9,479		△ 9,479
親会社株主に帰属する当期純利益又は親会社株主に帰属する当期純損失(△)			17,610		17,610
自己株式の取得				△ 6	△ 6
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動		△ 234			△ 234
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)					
当期変動額合計	-	△ 234	8,131	△ 6	7,892
当期末残高	96,557	94,234	222,796	△ 1,785	411,802

(百万円)

	その他の包括利益累計額					非支配株主持分	純資産合計
	その他有価証券評価差額金	繰延ヘッジ損益	為替換算調整勘定	退職給付に係る調整累計額	その他の包括利益累計額合計		
当期首残高	5,449	92	△ 55,456	△ 8,067	△ 57,983	35,081	381,008
当期変動額							
剰余金の配当							△ 9,479
親会社株主に帰属する当期純利益又は親会社株主に帰属する当期純損失(△)							17,610
自己株式の取得							△ 6
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動							△ 234
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	△ 88	602	38,170	△ 5,506	33,178	△ 989	32,188
当期変動額合計	△ 88	602	38,170	△ 5,506	33,178	△ 989	40,080
当期末残高	5,360	694	△ 17,286	△ 13,573	△ 24,805	34,091	421,088

当連結会計年度(自 2023年1月1日 至 2023年12月31日)

(百万円)

	株主資本				
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計
当期首残高	96,557	94,234	222,796	△ 1,785	411,802
当期変動額					
剰余金の配当			△ 9,478		△ 9,478
親会社株主に帰属する当期純利益又は親会社株主に帰属する当期純損失(△)			△ 39,857		△ 39,857
自己株式の取得				△ 447	△ 447
自己株式の処分		△ 170		646	476
利益剰余金から資本剰余金への振替		170	△ 170		-
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)					
当期変動額合計	-	-	△ 49,505	199	△ 49,306
当期末残高	96,557	94,234	173,292	△ 1,586	362,497

(百万円)

	その他の包括利益累計額					非支配株主持分	純資産合計
	その他有価証券評価差額金	繰延ヘッジ損益	為替換算調整勘定	退職給付に係る調整累計額	その他の包括利益累計額合計		
当期首残高	5,360	694	△ 17,286	△ 13,573	△ 24,805	34,091	421,088
当期変動額							
剰余金の配当							△ 9,478
親会社株主に帰属する当期純利益又は親会社株主に帰属する当期純損失(△)							△ 39,857
自己株式の取得							△ 447
自己株式の処分							476
利益剰余金から資本剰余金への振替							-
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	182	△ 446	29,845	△ 3,336	26,245	1,239	27,484
当期変動額合計	182	△ 446	29,845	△ 3,336	26,245	1,239	△ 21,821
当期末残高	5,542	248	12,559	△ 16,910	1,440	35,330	399,267

連結キャッシュ・フロー計算書 2022年及び2023年12月期

(百万円)

	2022	2023
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又は税金等調整前当期純損失 (△)	35,179	△ 26,468
減価償却費	47,126	50,846
のれん償却額	1,666	2,251
貸倒引当金の増減額 (△は減少)	△ 60	△ 539
賞与引当金の増減額 (△は減少)	△ 660	△ 519
受取利息及び受取配当金	△ 2,433	△ 6,581
持分法による投資損益 (△は益)	△ 2,368	△ 2,734
支払利息	4,512	11,274
固定資産除売却損益 (△は益)	1,450	713
減損損失	1,107	33,537
投資有価証券売却損益 (△は益)	△ 445	△ 2,688
売上債権の増減額 (△は増加)	4,318	26,415
棚卸資産の増減額 (△は増加)	△ 55,521	59,101
仕入債務の増減額 (△は減少)	△ 764	△ 18,430
その他	△ 9,641	△ 21,830
小計	23,465	104,348
利息及び配当金の受取額	3,772	8,191
利息の支払額	△ 4,444	△ 11,410
法人税等の支払額	△ 14,857	△ 12,033
営業活動によるキャッシュ・フロー	7,935	89,095
投資活動によるキャッシュ・フロー		
定期預金の預入による支出	△ 2,173	△ 3,596
定期預金の払戻による収入	2,065	1,535
有形固定資産の取得による支出	△ 40,817	△ 52,057
有形固定資産の売却による収入	1,383	1,894
無形固定資産の取得による支出	△ 4,580	△ 6,016
連結の範囲の変更を伴う子会社株式及び出資金の取得による支出	△ 30,732	△ 14,078
連結の範囲の変更を伴う子会社株式及び出資金の取得による収入	-	9
関係会社株式及び出資金の売却による収入	2	395
投資有価証券の取得による支出	△ 325	△ 325
投資有価証券の売却及び償還による収入	749	5,591
事業譲渡による収入	-	631
事業譲受による支出	△ 16	△ 185
その他	1,285	△ 254
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 73,160	△ 66,457
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)	13,715	△ 15,417
コマーシャル・ペーパーの増減額 (△は減少)	30,000	3,000
長期借入れによる収入	127,913	88,747
長期借入金の返済による支出	△ 49,623	△ 48,299
社債の発行による収入	-	15,000
社債の償還による支出	△ 20,000	△ 30,000
配当金の支払額	△ 9,479	△ 9,478
非支配株主への配当金の支払額	△ 681	△ 407
自己株式の純増減額 (△は増加)	△ 6	29
連結の範囲の変更を伴わない子会社株式及び出資金の取得による支出	△ 1,999	-
リース債務の返済による支出	△ 5,807	△ 5,882
その他	△ 85	△ 212
財務活動によるキャッシュ・フロー	83,948	△ 2,920
現金及び現金同等物に係る換算差額	6,265	2,363
現金及び現金同等物の増減額 (△は減少)	24,989	22,082
現金及び現金同等物の期首残高	37,572	62,560
現金及び現金同等物の期末残高	62,560	84,642

会社概要

会社情報

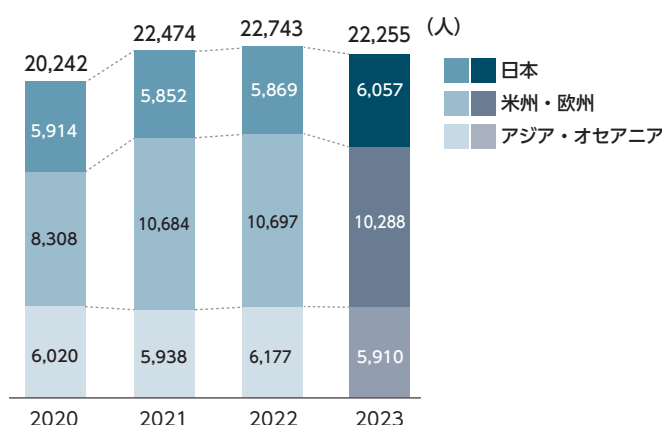
商号	DIC 株式会社 DIC Corporation
本社所在地	〒103-8233 東京都中央区日本橋三丁目7番20号 ディーアイシービル
創業	1908年2月15日(明治41年)
設立	1937年3月15日(昭和12年)
資本金	966億円
従業員数	連結 22,255名 単体 3,973名(2023年12月31日現在)
グループ会社数	185社(国内29社、海外156社)(2023年12月31日現在)



従業員構成

セグメント	従業員数(人)
パッケージング&グラフィック	10,320
カラー&ディスプレイ	4,309
ファンクショナルプロダクツ	5,623
その他	485
全社(共通)	1,518
合計	22,255

従業員数の推移



「持続可能な開発のための2030アジェンダ」への取り組み

2015年9月、国連本部において「国連持続可能な開発サミット」が開催され、「我々の世界を変革する：持続可能な開発のための2030アジェンダ」が採択されました。このアジェンダが掲げる「持続可能な開発目標(SDGs)」は、ミレニアム開発目標(MDGs)の後継であり、17の目標と169のターゲットで構成されています。国連に加盟するすべての国には、サステナブルな社会を実現させるため、2030年までに諸目標を達成するための活動が求められます。DICグループも本業を通じて、SDGsのゴールに向けた取り組みを進めていきます。

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS



持続可能な開発目標(SDGs)について：[WEB https://www.ungcn.org/sdgs/index.html](https://www.ungcn.org/sdgs/index.html)

<お問い合わせ先>

DIC株式会社

コーポレートコミュニケーション部

経営企画部

サステナビリティ業務部

〒103-8233 東京都中央区日本橋三丁目7番20号 ディーアイシービル

TEL 03-6733-3033

<https://www.dic-global.com/>



Color & Comfort