

<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

〒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

DIC レポート 2026

The DIC Group Integrated Report

Color & Comfort

Color & Comfort

DIC Corporation

Purpose / Philosophy

－ DIC が大事にしていること －

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

経営理念は、DICグループが追い求める究極的な「ありたい姿」を表します。DICは1908年の創業以来、祖業の印刷インキとその基礎素材である有機顔料、合成樹脂の事業を拡大しながら、関連するコア技術を世界トップレベルに育て上げてきました。DICはこうしたコア技術をベースにした独自の製品群やソリューションを軸に、社会の課題を見据えた製品開発や技術革新などにひたむきに取り組むことで、人々の生活に不可欠な幅広い分野において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ことを目指していきます。

経営ビジョン

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

経営ビジョンは、「経営理念」を実現するためにDICグループが進むべき事業の方向性を表します。DICが経営ビジョンに掲げる「Color & Comfort」には、顧客と社会の持続可能な発展に貢献するための“モノづくり”はもちろん、化学の領域にとどまらないワクワクした新しい価値を生み出せる会社として、価値提案をしていく決意がこめられています。社会や人々にとって「あるとうれしい」状態を新たな価値創造により実現する“Color”。モビリティ、家電、エレクトロニクス、インフラなどの様々な分野において「なくてはならない」製品・ソリューションを提供する“Comfort”。これらを時代に応じてアップデートすることによって、人と地球の未来をより良いものにしていきます。

行動指針

進取・誠実・勤勉・協働・共生

行動指針は、「経営理念」と「経営ビジョン」を実現するにあたり、DICグループ社員が常に心に刻み、道標にすべきコアバリュー（価値観）を表します。DICでは進取・誠実・勤勉・協働・共生の5つを行動指針に定め、社員がそれらに沿って日々行動しています。そして、5つの行動指針に基づき、100年を超える歴史と約60ヶ国でのグローバルな事業展開によって培った大切な価値観である「進取の精神」と「多様性の結集」を独自の強みとして、グループ一丸となって持続的な企業価値の向上を図っていきます。



編集方針

「DICレポート」は、株主をはじめすべてのステークホルダーに対し、事業を通じた社会課題の解決と企業価値の向上に向けた取り組みを財務・非財務の視点から体系的にまとめた統合報告書です。本報告書は、DICグループのサステナビリティ委員会にて承認を受け、発行しています。

情報開示体系



対象範囲

DIC 株式会社および国内・海外の連結対象のグループ会社

※本報告書における「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。

報告期間 (有価証券報告書の報告期間と同一)
2025年1月1日～12月31日 (2025年度)

発行時期 (年1回)
2026年7月
※サステナビリティレポートは、2026年8月発行予定

参考にしたガイドライン

・IFRS財団「国際統合報告フレームワーク」
・経済産業省「価値協創ガイダンス」



将来見通しに関する注意事項

本報告書に記載されている業績見通しなどの将来に関する記述は、当社が現在入手している情報および合理的であると判断する一定の前提に基づいており、当社としてその実現を約束する趣旨のものではありません。実際の業績などは、様々な要因により大きく異なる可能性があります。

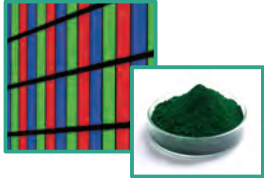
Contents

目次

イントロダクション	DIC HISTORY	3
	グローバル化の変遷 / 世界に広がるDICグループ	5
	DICが目指す姿 価値創造プロセス	7
	DICの強み -培ってきた価値の源泉-	9
価値創造ストーリー	トップメッセージ	11
	長期経営計画「DIC Vision 2030」Phase2	17
	グループCFOメッセージ	19
	2025年度の事業全体の概況	23
	事業紹介	
	パッケージング&グラフィック	25
	カラー & ディスプレイ	29
	ファンクショナルプロダクツ	33
	特集「半導体材料」	37
	サステナビリティの取り組み ESG 部門長メッセージ	39
ビジネスサステナビリティ	DICグループのマテリアリティとダブル・マテリアリティ評価	40
	サステナビリティ推進体制と気候変動対策	41
	人的資本経営の推進 グループCHROメッセージ	43
	グローバル運営体制 (GOM) における人事戦略	44
	技術・知的財産の基盤活動と戦略	47
	IT・DXの推進	50
	今後のアートに関わる活動方針	53
	機構改革に伴うコーポレートガバナンスの進化	55
	取締役会の体制・運営	57
	役員指名委員会の体制・活動内容と後継者計画	58
コーポレートガバナンス	役員報酬委員会および役員報酬	59
	リスクマネジメント	60
	取締役の構成およびスキル・マトリックス	61
	監査役会および監査役	62
	社外取締役メッセージ	63
	取締役会の実効性	65
	DICグループの執行体制	66
	主要財務指標の推移	67
	財務・株主価値	69
	非財務情報	70
データ集		

DIC HISTORY - 「進取の精神」が導いてきた価値創造の歴史 -

DICグループは、1908年に印刷インキの製造と販売で創業し、有機顔料と合成樹脂の技術をベースに幅広い事業を展開するとともに、積極的な海外進出によりグローバルな化学メーカーへと成長してきました。創業以来、幾多の困難を乗り越えながら会社を発展させてきた原動力は、当社創業の精神である「**進取・勤勉・誠実**」にあります。中でも、技術や市場環境の変化を先取りし、次の成長に向けた選択を行ってきた原動力こそが「**進取の精神**」でした。以下では、この**進取の精神**が、どのような経営判断として具体化され、今日のDICの事業基盤と競争力を形づくってきたのかを振り返ります。

1908	1925	1952	1962	1986	2008	2010	2021	2023
川村インキ製造所として創業	有機顔料の自社生産を開始	合成樹脂事業に本格参入	大日本インキ化学工業の発足	米国・Sun Chemical社グラフィックアーツ材料部門買収	創業100周年を機にDIC株式会社に社名変更	カラーフィルタ用グリーン顔料を開発	ドイツ・BASF社顔料事業を買収	カナダ・半導体フォトレジストポリマーメーカーを買収
								
創業者 川村喜十郎	有機顔料	合成樹脂				カラーフィルタ用顔料		

1908年～

技術内製化に挑み、化学メーカーへの道を切り開いた時代

DICは1908年、印刷インキの製造・販売を目的として創業しました。創業当初から品質を左右する素材技術の重要性を見据え、印刷インキという製品の枠にとどまらず、その基盤となる技術の確立に取り組んできました。1925年には、国内で有機顔料の自社生産に成功し、原材料を外部に依存する加工業から、付加価値の源泉を自らの技術として持つ企業へと転換しました。この有機顔料の内製化は、困難な環境下においても将来を見据えた選択を行う**進取の精神**の象徴であり、DICが化学メーカーとして歩み始める原点となりました。

1950年代～

印刷インキ、有機顔料、合成樹脂をベースとした事業の多角化

1950年代、DICは有機顔料の技術基盤を起点に、合成樹脂事業へと本格的に進出しました。米国企業との合併会社設立や技術提携を通じて先端技術を取り込み、印刷インキ用途にとどまらない多様な分野への展開を進めます。この時代の経営判断は、既存事業の延長線に安住せず、将来の成長市場を見据えて事業ドメインを拡張するものでした。素材をコアとした事業構造への進化により、DICは印刷インキメーカーの枠を超え、化学メーカーとしての基盤を確立していきました。

1980年代～

M&Aを軸にグローバル競争へ踏み出した転換点

1980年代、DICはM&Aを通じた本格的なグローバル展開に舵を切りました。1986年の米国・Sun Chemical社グラフィックアーツ材料部門の買収は、その象徴的な出来事です。この決断により、DICは技術、顧客基盤、人材を一体で獲得し、印刷インキ分野における世界トップクラスの地位を確立しました。この時代の**進取の精神**は、日本市場を主軸とした経営から脱却し、世界市場で競争する企業へと自らの立ち位置を変える意思決定として表れています。

2000年代～

環境・高付加価値を軸とした事業の高度化

2000年代に入り、DICは事業の「拡大」よりも「質」に重きを置いた成長へと舵を切ります。社会の環境意識の高まりを背景に、環境配慮型製品の開発を推進し、植物油インキなど新たな価値を持つ製品を市場に投入しました。同時に、ディスプレイ分野など高付加価値領域への展開を進め、技術力を競争優位へと転換。規模の成長だけでなく、社会的価値と収益性の両立を図る経営へと進化しました。

2020年代～

ポートフォリオ転換による次世代成長への布石

2020年代に入り、DICは次世代成長を見据えたポートフォリオ転換を本格化させています。2021年のドイツ・BASF社のColors & Effects顔料事業の買収をはじめ、環境対応型接着剤、半導体材料といった成長分野への戦略投資を実行しました。これらの取り組みは、市場環境の変化を先取りし、将来に向けた競争力を再構築するものです。創業以来受け継がれてきた**進取の精神**は、現在もなお、DICの意思決定の中核として息づいています。

■ コア技術を起点とした事業の多角化



グローバル化の変遷 / 世界に広がるDICグループ

DICグループは、1908年の創業以来、海外市場を視野に入れた事業展開を志向してきました。創業初期から海外の優れた製造技術を積極的に導入するとともに、他の国内印刷インキメーカーに先駆けてアジアへ進出するなど、早い段階から国際展開を進めてきたことがDICの成長の基盤となっています。

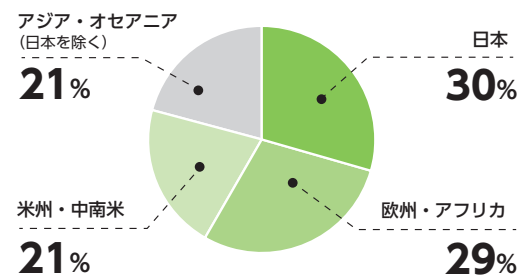
1980年代以降は、グローバルでの競争力強化を目的としてM&Aを積極的に活用し、世界における生産・供給体制を確立しました。1986年には米国・サンケミカル社のグラフィックアーツ材料部門を買収、1999年にはフランス・Totalfina社の印刷インキ事業部門（Coates）を買収するなど、欧米有力企業との統合を通じて技術・顧客基盤を拡充し、事業領域と地理的展開を飛躍的に拡大しました。これらの取り組みにより、DICは欧米を中心に全世界へ活動拠点を広げ、世界有数のファインケミカルメーカーとしての地位を確立しています。

海外売上高比率

71%

(2025年12月31日現在)

地域別売上高比率



グループ会社数

163社 (国内22社、海外141社)

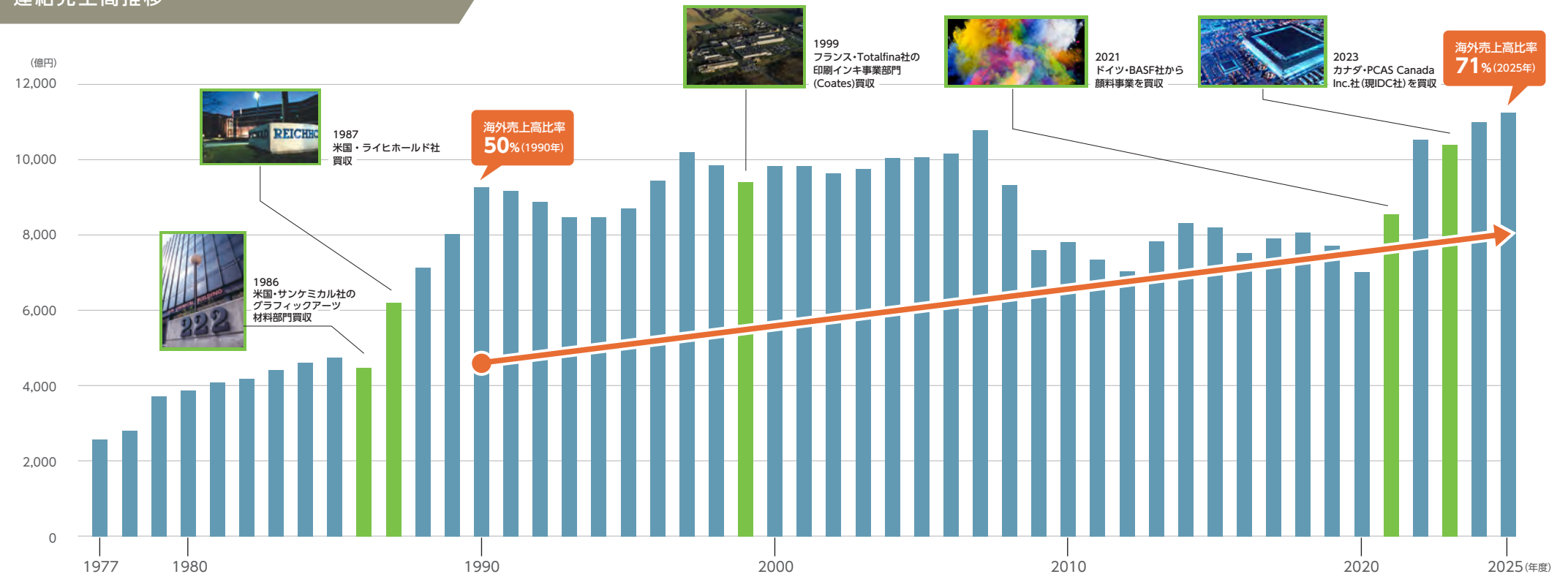
従業員数

20,884名

海外従業員比率

75% (国内5,277名、海外15,607名)

連結売上高推移



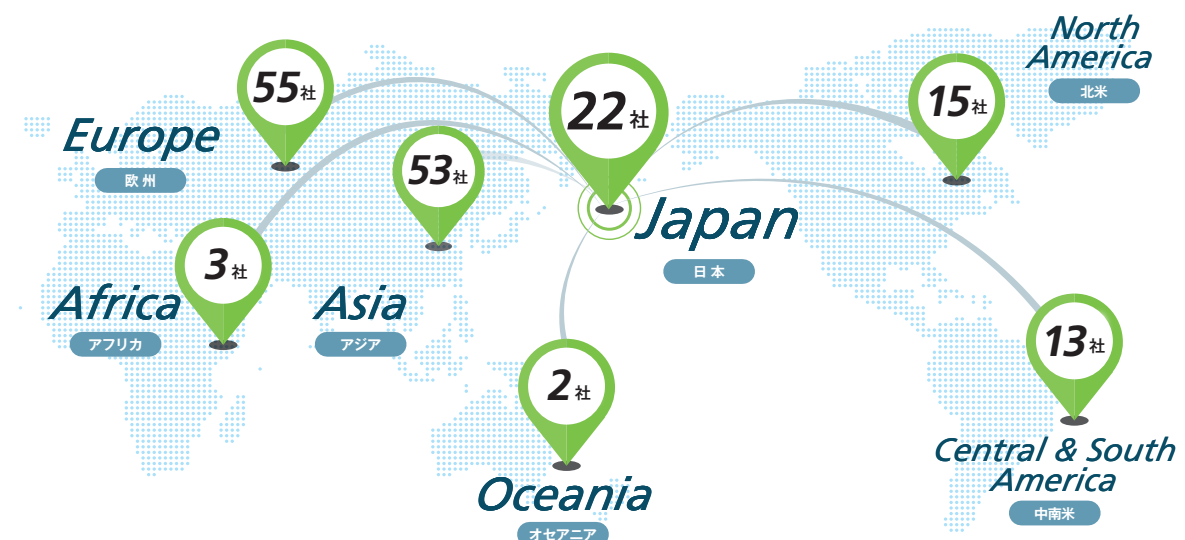
世界に広がるDICグループ

現在、DICグループは、世界62の国と地域に163社のグループ会社を通じて事業を展開しています。

日本のグローバル本社を中心に、欧米地域を統括するサンケミカル社、アジアパシフィック地域を統括するDICアジアパシフィック社、中国地域を統括するDICチャイナ社による地域統括体制を構築し、各地域の市場特性を踏まえた迅速かつ柔軟な経営を行ってきました。

こうしたグローバルでの経営体制は、DICが長年にわたり培ってきた「**多様性の結集**」を象徴しています。今後も、持続的な成長が見込まれるアジアを中心に主力事業の強化・拡大を進めると同時に、新興市場である東欧、南米、中東などにも事業展開のフィールドを広げていきます。

グローバルで培ってきた技術力と事業基盤を活かしながら、各地域の社会的・経済的発展に貢献し、長期的な企業価値の向上を目指していきます。



(2025年12月31日現在)

DICが目指す姿 価値創造プロセス

DICグループが新たな価値を創造し、2030年に向けて目指す姿を示しています。6つの経営資本を投入し、中長期的な戦略を示す「DIC Vision 2030」、価値の源泉である「DICの強み（進取の精神・多様性の結集）」、経営の土台となる「The DIC Way」を有機的に絡めながら事業活動を進めていきます。これらを通じて社会が抱える重要課題を解決し、持続可能な社会の実現に貢献するとともに、長期的な企業価値を向上していきます。



※2025年12月期実績

DICの強み - 培ってきた価値の源泉 -

DICグループは「進取の精神」と「多様性の結集」を価値の源泉として強みを発揮し、事業領域の拡大や独自製品の開発を行ってきました。将来に向けても、この強みを活かして企業像をさらに進化させるとともに、新たな基盤技術の構築を行っていきます。

「進取の精神」と
「多様性の結集」を示す

4つの柱

1 新たな事業領域への積極展開

- ・ 祖業である印刷インキのコア技術をベースに「有機顔料」、「合成樹脂」に事業を拡大
- ・ 創業から培ったチャレンジ精神を起点にした多角化により、印刷インキメーカー⇒化学メーカーへ成長
- ・ 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、次世代・成長事業として重点的に育成

2 技術力に根差した独自製品の開発

- ・ 社会的な環境意識の高まりを反映する100%植物油インキを開発
- ・ 液晶パネルのカラーフィルタ用グリーン顔料「G58シリーズ」を世界で初めて開発。突出した輝度を有し、グリーン顔料では圧倒的シェアを確保
- ・ 環境負荷を軽減するために独自の技術でPFASを使用しない新たな界面活性剤を開発、上市

3 他社に先駆けた海外進出

- ・ 1919年に中国で代理店契約を結び海外への進出を開始
- ・ 1931年にインドネシアに進出
- ・ 1958年に戦後初の海外拠点として香港出張所を開設

4 果敢なM&Aによるグローバルな人材の受け入れ、協業

- ・ 1952年に外資との合併で化学会社を設立
- ・ 1986年に印刷インキと有機顔料で全米随一の規模を持つSun Chemical社を買収
- ・ 2021年にドイツBASF社からColors&Effects顔料事業を買収

7割を超える海外従業員数・売上高比率により、
グローバル事業体制を構築

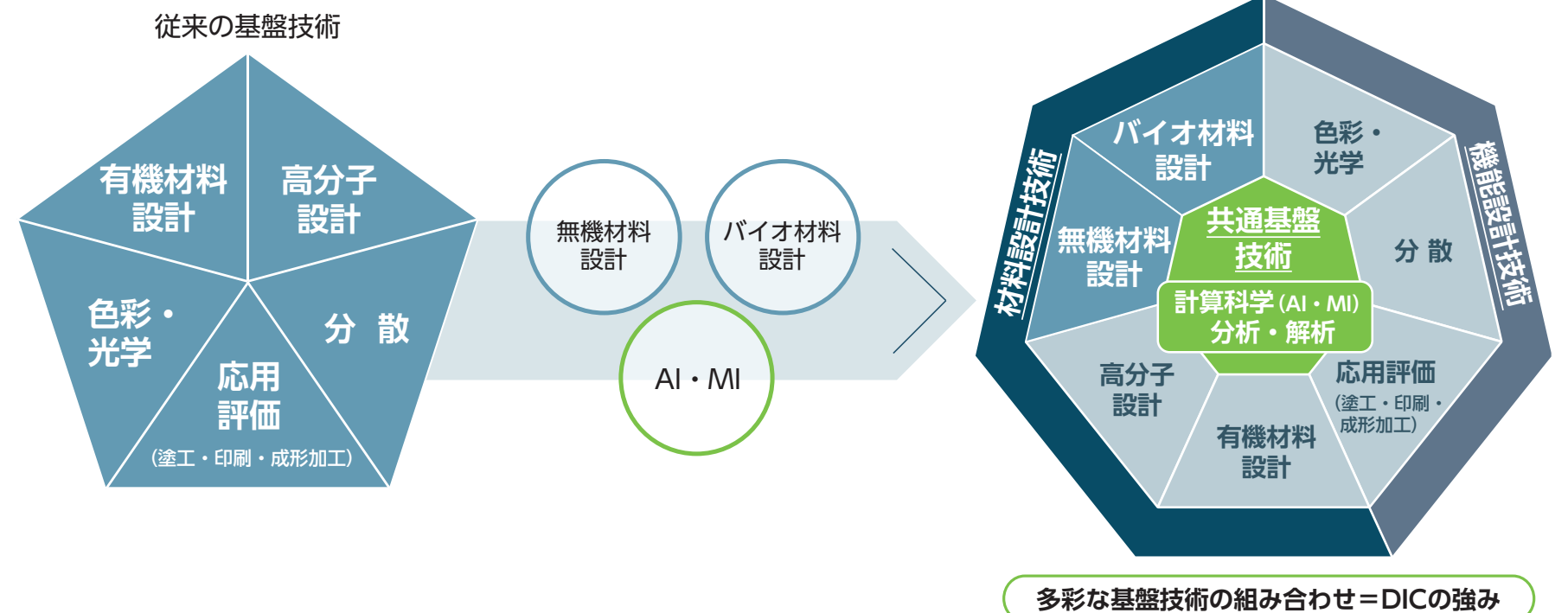
時代に合わせて進化する企業像

印刷インキ、有機顔料、合成樹脂をベースとした多角化、M&A等によるグローバル進出を経て、
「ユニークで社会から信頼されるグローバル企業」として発展



過去から将来につながる基盤技術

100年超の歴史の中で5つの基盤技術を構築
将来に向けて、新たな基盤技術（無機材料、バイオ材料、計算科学）を構築





トップメッセージ

長期経営計画 「DIC Vision 2030」Phase2始動 経営基盤の強靱化と、その先にある 「化学を超える」会社へ

DIC 株式会社
代表取締役 社長執行役員 グループ CEO

池田尚志

Takashi Ikeda

当期純損失となった翌期の2024年1月に社長就任。直後に長期経営計画の見直しを公表し、欧米の顔料事業のてこ入れなどの構造改革を進めた他、半導体材料を軸とする「ケミトロニクス」事業などを成長軌道に乗せるなど、一定の収益性回復を果たしました。

そして、2026年2月に長期経営計画「DIC Vision 2030」の「Phase2」を発表。そこでは3つの指標を「コミットメント」に掲げました。本メッセージでは、厳しい事業環境でも迅速に対応する経営体質への転換、コミットメントに込めた意図、そしてDICの事業ポートフォリオの未来について、社長の池田尚志のメッセージをお伝えします。

略歴

1965年大阪府生まれ。90年慶應義塾大学大学院理工学研究科修士課程修了、同年大日本インキ化学工業（現DIC）入社。2020年執行役員コンポジットマテリアル製品本部長、21年ファンクショナルプロダクツ事業部門長、22年常務執行役員。24年より現職。

■ 厳しい環境での社長就任 収益基盤の強化へ、やるべきことをシンプルに

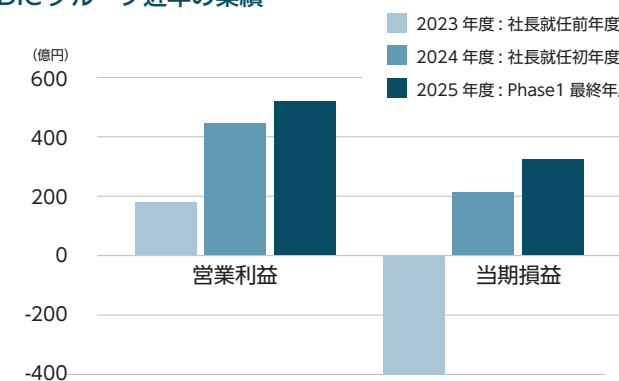
2024年1月に私が社長に就任したとき、当社を巡る事業情勢は大変厳しいものでした。そのような状況下で打ち出した方針はシンプルに、「優先順位の明確化」と「やるべきことの絞り込み」、「想定外を前提にした経営の仕組みづくり」としました。

第一の取り組みとして、2024年度・2025年度の2年間は「収益力の回復」を最重要課題と定め、成長のための基盤づくりと位置づけました。既存事業の立て直しについては、最大の難題が欧米の顔料事業でした。景気低迷が続く中で需要が落ち込んでいるにもかかわらず、インフレや関税などに伴うコスト増加に対する価格対応も同時に求められました。このような強いプレッシャーのかかる状況で、現地の従業員が「やり切るんだ」という強い意志のもとに一丸となって動いてくれたことが、最大の力になりました。

やるべきことの絞り込みについては、例えば、以前は新規・成長テーマとしてできるだけ広い領域で将来の可能性を探索していたものの、経営リソースに限られる中で、いくつかの領域で新規事業の開発などを中断することを決断しました。そして、半導体材料などの「ケミトロニクス」に経営資源を集中させました。もちろん、絞り込むだけではなく、新たに「ケミトロニクス事業本部」という組織を設け、半導体市場全体における需要を積極的に取り込む活動を強化しました。

第二に取り組んだことが、「想定外を前提にした経営」の仕組みづくりです。2020年以降、市場環境の急速な悪化や地政学的な情勢の激変もあって、DICでは計画の未達が発生するようになりました。パンデミックや紛争などを予見するのは難しいとはいえ、株主をはじめとするステークホルダーの皆様には、「想定外の出来事が発生したので、計画が未達になりました」と釈明するのは、経営者としてあるべきことではないと思ってきました。

DIC グループ近年の業績



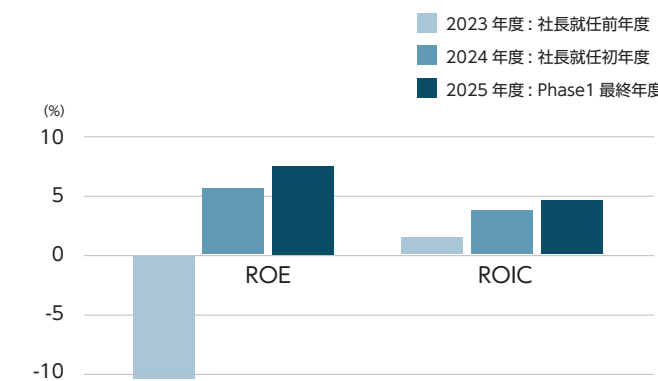
■ マネジメントの強化 「想定外」を前提に、変化に迅速に対応

そこで、何かしらの不測の事態が起きることを前提に置いた上で、「プランB」、「プランC」を同時並列的に走らせておくというマネジメントを推進しました。プランAが計画どおりに進まない状況になった際には、速やかにプランBへと切り替える。さらに事態が変化した際には、プランCを大胆に実施できるように備えておきます。計画策定の段階から、本心としては起きてほしくないような「最悪」のケースも想定しておきました。

複数社購買のようなサプライチェーンマネジメントや製品の価格対応はもちろん、抜本的なコスト構造改革も含め、重層的な構造の経営計画を持ち合わせることにしました。それによって想定外の出来事が起きてから事後的に対応に迫られるのではなく、かつ、それぞれの現場がその都度、経営層の指示を仰がずに、優先順位に基づいて迅速かつ柔軟に対応することを目指してきました。

また、2024年度から事業セグメント別ROIC（投下資本利益率）を対外的に公表しました。DICの各事業セグメントにおける計画や活動をROICという資本効率を示す指標に紐づけることで、やるべきことがより明確化されていったなどのメリットがありました。

これらの取り組みにより、販売にしろ、生産にしろ、調達にしろ、当初立てた計画どおりに進まなくとも、現場主導で次の手を素早く打てるようになってきたと思っています。2025年度は米国関税政策などの事態に対しても早期に価格対応をはじめとする打ち手を講じ、期初に掲げた営業利益やROEなどの収益性目標を超える結果となりました。



■ 長期経営計画Phase2始動 コミットメント+α(上乘せ)を狙う

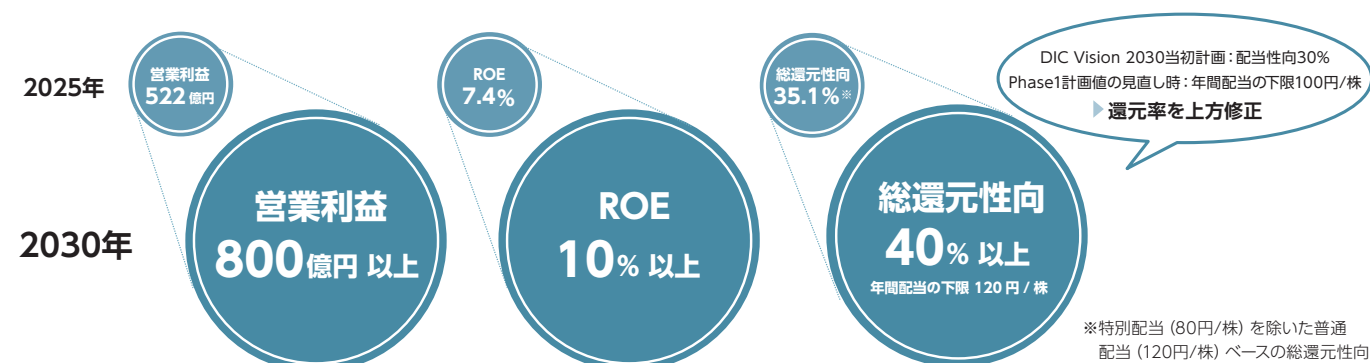
2026年度、長期経営計画「DIC Vision 2030」のPhase2(2026～2030年度)が始まりました。「Phase1」(2022～2025年度)では当初、あらゆる成長可能性の探索を試みたものの、欧州での紛争をはじめとした事業環境の変化を受け、後半の2年は経営の「基盤づくり」を優先してきました。Phase2はDICの「成長」と「目指す姿」を実現する期間と位置づけています。営業利益800億円以上、ROE10%以上、総還元性向40%以上を「コミットメント」としました。

Phase2では計画策定時点から「想定外ありき」とし、プランBやプランCのような階層的な備えで計画を立てました。この階層構造によって、プランAで描いたシナリオが崩れても、すぐに別の施策で補えるようにしておく、さらには「最悪の状況」も事前に織り込んでいるので、営業利益800億円などのコミットメントは「フロア(下限)」の位置づけです。その上で、時機を見てインオーガニックな投資も積極的に実施することで、コミットメントで掲げた数値の「上乘せ」を狙っていくというのが基本的な考えです。

インオーガニックな成長投資やCVC(コーポレートベンチャーキャピタル)によるスタートアップ投資については利益目標として公表はしていないものの、投資したからにはリターンが求められるので、厳しい目線を持って取り組んでいきます。

なお、3つのコミットメントを提示した意図として、社内に対しても社外に対しても、これまで我々がやってきた方針をできる限りシンプルに伝えたいというねらいもあります。株式市場やステークホルダーの皆様へ、DICが何をしようとしているのかを簡潔に伝えることはもちろん、社内に対してもやるべきことを明確にしてグループ一丸となって取り組むことにつなげたいと思っています。

長期経営計画「DIC Vision 2030」の後期計画 「Phase2」で掲げた3つのコミットメント



■ グローバル経営体制への進化 実効性と全体最適の両立へ

2026年度にグローバル事業部門体制、グローバルコーポレート体制、取締役会体制など、一連の経営体制の変革に乗り出しました。

機構改革(2026年1月1日付)

【1】グローバル運営体制(GOM)への移行

■ **グローバル事業部門体制への再編**
全地域を包含し、生産・販売・開発機能を一体化することで権限移譲を進める

■ **グローバルベースでのコーポレート機能の組織統合**
機能ごとにグループCxOを設置。2026年度はグループCFO、CTO、CSO、CHROを設置

■ **取締役会の体制変更**
執行・事業部門への権限移譲に伴い、取締役会のモニタリングボード化の移行検討を進める。2026年度は取締役会の人数は9名から7名に変更。2027年3月の定時株主総会を目的に監査等委員会設置会社への移行を計画

【2】総務法務部門の再編

グループCHRO直下にグローバルHR CoEを新設。総務法務部門を法務総務部門および人事統括本部に再編

これらの体制変革についても、これまで申し上げてきた取り組みと一貫しています。主なねらいとして「現場への権限移譲」があります。各現場それぞれにおいて責任範囲が明確になっており、現場が主体的に動ける環境が整っていると、想定外の事態が起きた時も迅速かつ臨機応変に対応できます。

また、(技術部門や生産部門などの事業本部への集約を含めた)グローバル事業部門については、関税問題一つとっても、生産・販売・開発・物流といったビジネスに必要な諸機能がワンセットで連携してこそ、変化への対応の実効性が伴います。

一方、コーポレート側がやるべきことも一層明確にする必要がありました。そこで、機能ごとにグループCxO制を導入するなど、グループ全体を俯瞰しながら部分最適に陥らない経営体制を実現することを狙っています。

変化への対応という点では、以上のような体制変更のみならず、DICグループ従業員一人ひとりの姿勢や視点も重要です。地政学リスクを例にあげてみても、米中対立に代表されるような「デカップリング(分断)」ではなく、新しいサプライチェーンに組み替えられる「リカップリング(再接続)」の視点に立って「変化を先読み」することで、変化をリスクとしてだけでなく、「機会」としてとらえる。このような姿勢もPhase2のグローバル戦略を支える重要な要素です。

■ 事業ポートフォリオの深化 様々な形でグループの企業価値向上に貢献

意思決定を各事業の現場に委ねていったら、今度は「経営トップが担うべきことは何か」という問いが生まれます。その答えの一つが「経営リソースの全体最適配分」です。

DICには、歴史の長さも成熟度も異なる、数多くの事業・製品があります。事業責任者を中心に以下のような話をしたことがありました。

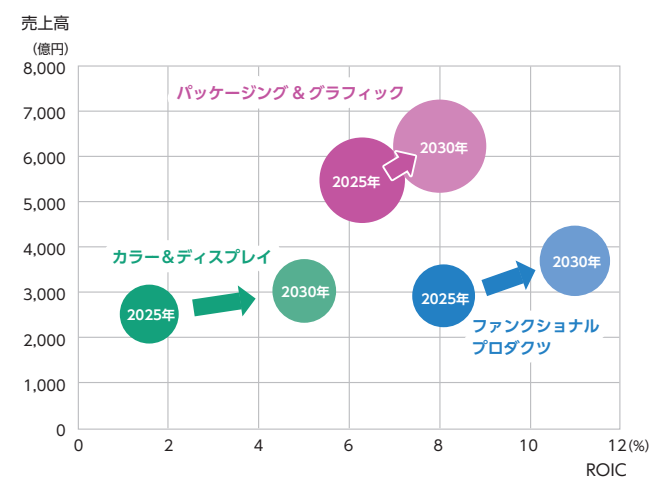
1つ目に、歴史が長く、市場もある程度成熟しており、経営の基盤となっている事業。2つ目に、今後も成長が期待される事業。3つ目に、将来の成長が期待される萌芽段階の事業です。1番目の成熟化している事業には、キャッシュの創出やROICの最大化などが強く求められます。2番目の事業にも、成長と並行して資本効率などの改善が要求される場合があります。3番目の将来の成長が期待される事業には、他の事業で創出したキャッシュを育成のために先行投入することになりますが、当然、成功へのプレッシャーがあります。

このように、成熟化している事業だからといって単にキャッシュ創出やROIC向上といったことを求めるだけでなく、いずれの事業もDICグループの未来の事業ポートフォリオを形作る上で重要な役割を持ち、支え合う存在であると伝えています。そうした、全体の方向性とリソースの再配置を通じて企業価値の最大化を目指すのがグループCEOの役割になります。

■ DICの人的資本経営の基本方針 多様な貢献のあり方を受け入れる

「変化」への対応力を向上させるには、先ほど申し上げたようにリカップリングという「機会」とみる姿勢や、後述する「Direct to Society」というアプローチのように、変化に

事業セグメント別ROICの計画(参考値)



対して受け身ではなく「能動的」にしかけることが重要になっています。それには、何といたっても「時代の変化を先読みし、新しいビジネスモデルを切り拓く人材」をどれだけ多く輩出できるかにかかっています。「人的資本経営」の中核であり、サステナビリティ対応などとも密接に関係してきます。

もっとも、全員にこうした人材になることを求めているわけではありません。品質・コスト・納期などを一貫して高い水準で維持し続けることに貢献する人材も必要です。サプライチェーンに混乱があったとしても安定供給を維持し続けることで生まれる、「この会社ならいざという時も必ず届けてくれる」という顧客からの信頼は、価格競争を超えた長期的なパートナーシップの基盤となっています。変化を「活かす」人材と品質などを「守り抜く」人材、どちらも不可欠な存在です。多様な事業ポートフォリオの構造と同様に、誰もが自身の仕事に誇りを持って貰えるように、DICにいる様々な人に自身の考え方やキャリアの志向に応じて多様な機会を提供できる組織でありたいと思っています。



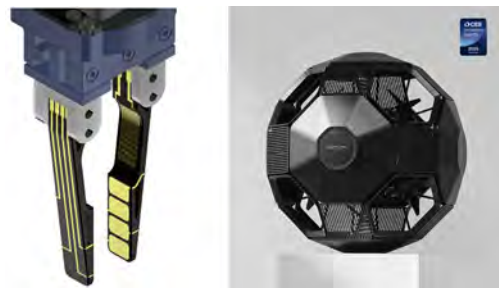


■ Direct to Society (D2S) 素材メーカーの常識を超える挑戦

Phase2では、中核事業がしっかりと収益を生み出すと同時に、成長事業が牽引するという構図をより明確にしました。この成長事業の中核の一つが「ケミトロニクス」です。化学（ケミカル）とエレクトロニクスを掛け合わせた造語で、DICが持つ幅広い「半導体周辺材料」がその中心となります（P37・38で詳述）。AIを含むデジタル産業の急速な発展が半導体市場を押し上げており、DICにおいても大きく成長が期待される領域です。この他にも成長事業には「バッテリー材料」、ロボットフィンガーなどの「フィジカルAI」が含まれています。

中でもフィジカルAIのような一部の成長事業においては、ビジネスモデルが大きく変化することが予想されます。CVC投資などによる外部リソースの積極的な活用はもちろんのこと、「Direct to Society (D2S)」というアプローチにも挑戦しています。

D2Sの象徴が、「CES Innovation Awards® 2025」を受賞した全方位マルチコプター「HAGAMOSphere®」と、ロボットフィンガー「MoR®」の開発です。HAGAMOSphere®は徳島大学との共同開発で、8つのプロペラを独自のアルゴリズムで制御し機体を傾けることなく全方位に移動できる新型ドローンです。この開発にはDICが蓄積した豊富な素材データが活かされています。一方MoR®は、PPS樹脂の特性を活かしロボットフィンガーの爪自体に直接電子回路を形成するMID（成形回路部品）技術を応用したもので、既に顧客の現場で活用されています。



左：ロボットフィンガー「MoR®」
右：全方位マルチコプター「HAGAMOSphere®」

■ DICがなぜロボットを作ったのか 素材メーカーも川下にじかに触れる

ドローンやロボットフィンガーは一見すると、DICの本業とあまりにかけ離れているように見えるかもしれません。その背景として、DICはこれまでB2Bビジネスの素材・化学品メーカーとして顧客からの依頼を受けて、開発・投資を行う受注型のビジネスモデルでした。その製品サイクルは10年単位の長期間となります。このやり方は従来の産業ロードマップの開発スパンとマッチしていました。

しかしながら、今の先端領域となると、その変化スピードの速さからして、従来のスタイルでは遅すぎます。そこで、ドローンやロボットといった分野で、「自分たちの強みを活かそうなものはあるか。どのような貢献ができそうか」と、自ら川下（エンドユーザーや生活者）視点で製品を作ってみる。

最終的なビジネスとしては、これまでのような素材や化学品を提供する形になっても、従来の「待ち」の姿勢ではなく、「我々の素材には、このようなメリットがあります」と取引先から依頼が来るのに先んじて提案する点において、決定的な違いがあります。

D2Sは数年前に打ち出した最近の活動ではありますが、私自身の中ではその歴史は長いものです。2007年ごろから、DICカラーデザイン社の社長を務めていた際、自動車メーカーや電機メーカーに直接提案活動をしてきました。その経験から、DICグループ全体においても、市場や川下にじかに提案する活動が必要になることを予見していました。

D2Sの活動を通じて、ケミトロニクスを超える広い領域の融合が見えつつあります。それはロボット分野に代表されるメカニカル（機械的機構）、そしてそれを制御するソフトウェアとの融合が視野に入ってきます。フィジカルAI領域を中心に、ケミカル・エレクトロニクス・メカニカル・ソフトウェアという4つの領域が一体となった価値についても、Phase2の早い段階で社会に提案していきたいと思っています。

■ 社会と企業の価値循環 サステナビリティとステークホルダー経営の再考

DICグループは「DIC NET ZERO 2050」を掲げ、2050年度のカーボンニュートラル実現を目指しています。2025年度時点でCO₂排出量の38%削減（2013年度対比）を達成しており、2030年度には50%削減を目指し、Phase2でこの取り組みをさらに加速します。

企業という存在は、顧客への価値提供を通じた経済的価値を生むだけではありません。経営の根底にあるのは、「ソーシャル・シチズン（社会の一員）」だという意識です。

当社はDIC川村記念美術館を1990年から2025年3月まで千葉県佐倉市で運営していました。長年、美術館を運営してきた改めて気づいたのは、予想もしなかったような様々なステークホルダーの皆様から関心を持っていただき、支えられているということ。企業は営利組織であると同時に、実体のある人間がそこで動き、ある地域に工場を作って生産し、需要地に届けて顧客に販売する。それらの活動を通じて、雇用を生むだけでなく、地域に根差し、地域の文化の発展にも寄与するように、シチズンとして多岐にわたる役割を果たしています。直接的な経営指標として捕捉することは難しくとも、事業を通じて経済的価値と社会的価値を相互にやり取りしていると実感しました。



国際文化会館、ロスコ・チャペル（米国）との国際連携を発表

2026年、DICはアート・建築分野で公益財団法人国際文化会館との協業を本格始動しました。DIC川村記念美術館で長年展示していたマーク・ロスコの<シーグラム壁画>の専用展示室「ロスコ・ルーム」を国際文化会館が建設予定の新西館施設に移設することなど、共同運営計画は着々と進んでいます。

また、DICは化学メーカーとしての知見を活かし、美術作品の修復活動支援を推進します。美術作品の修復を巡る諸問題は世界的な課題として認識されています。当社は米国ヒューストンにあるロスコ・チャペルとの連携を表明しており、災害で破損したロスコ作品の修復に必要な素材を提供していきます。こうした活動を通じて、新素材・技術の開発にも資する貴重な無形資産を得られるでしょう。このように、経済的価値と社会的価値の循環を実現する企業でありたいと思うに至っています。

■ 真の実力は「こんなものではない」 多様性×協調性×創造性で無限の可能性

私が社長に就任した際、「DICの真の実力は、こんなものではない」と思いました。2年を経た今もその想いは変わりません。だからこそ、Phase2で実現したいのは「多様性」、「協調性」、「創造性」の3つの力が本当の意味でかけ合わさった状態です。

祖業のインキは100ヶ国以上で展開していますが、実は同じものを売っているのではなく、その国の文化を反映した市場に合わせた製品にしています。同じカテゴリーだけど、実に多様性がある。にもかかわらず、毎年開催する社長表彰式などで世界中の従業員が一堂に会したとき、初対面でもすぐに打ち解け、一体感が生まれるような協調性も兼ね備えています。

ただし、地域やグループをまたぎ、互いの知見を相互活用するような連携には至っていないという課題意識を持っています。

そこで、多様性と協調性という基盤の上に、異なるバックグラウンドの人同士が意見をぶつけ合っていくことで、力をかけ合わせ、視野も広げる。こうして「創造性」の発揮につなげていきたいと思っています。実際、2024年にケミトロニクス事業本部を設立し、別々に展開されていた製品を集約したところ、技術の組み合わせが起こり、市場全体を俯瞰してチャンスを見出す動きも強まりました。こうした例を見ると、DICの真のポテンシャルはもっと大きいと実感せずにいられません。

パッケージ用インキなどの既存事業においても、リサイクルなどサステナビリティの観点で今後も進化していきます。共通して言えるのは、どの事業・製品においても「先んじて新しい価値を生み出す」ことです。最近では、社内で「もっと社会に『ワオ（感動）』を届けたい」という声が出てくるようになりました。世界にワオを届けることは、DICグループの提供価値である「Color & Comfort」の結実とも言えます。ステークホルダーの皆様の継続的なご支援とご期待を力に変え、DICグループ一丸となってPhase2を通じて企業価値を向上させていきます。

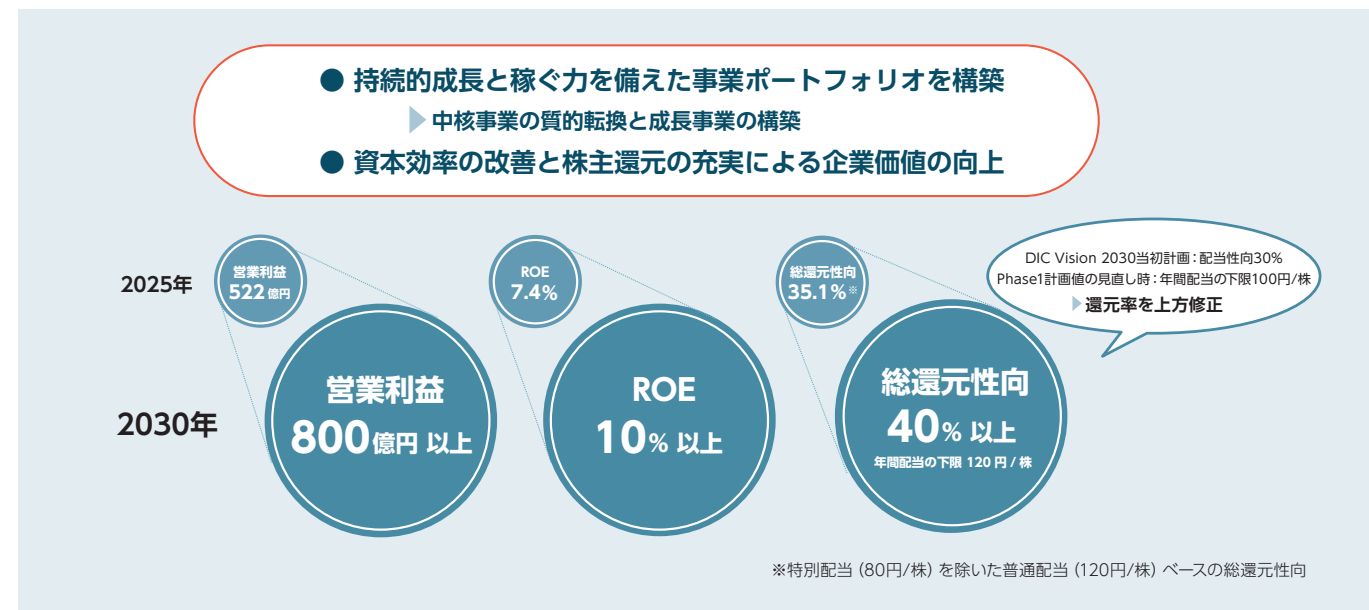
長期経営計画「DIC Vision 2030」Phase2

当社は、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 -」の実現に向け、2030年を見据えた長期経営計画「DIC Vision 2030」を2022年に策定しました。このたび、その最終フェーズとなる「DIC Vision 2030」Phase2計画を新たに策定しました。

■「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、長期的な企業価値向上を目指す

■「DIC Vision 2030」Phase2 ～2030年におけるコミットメント～



■Phase1とPhase2の位置づけ

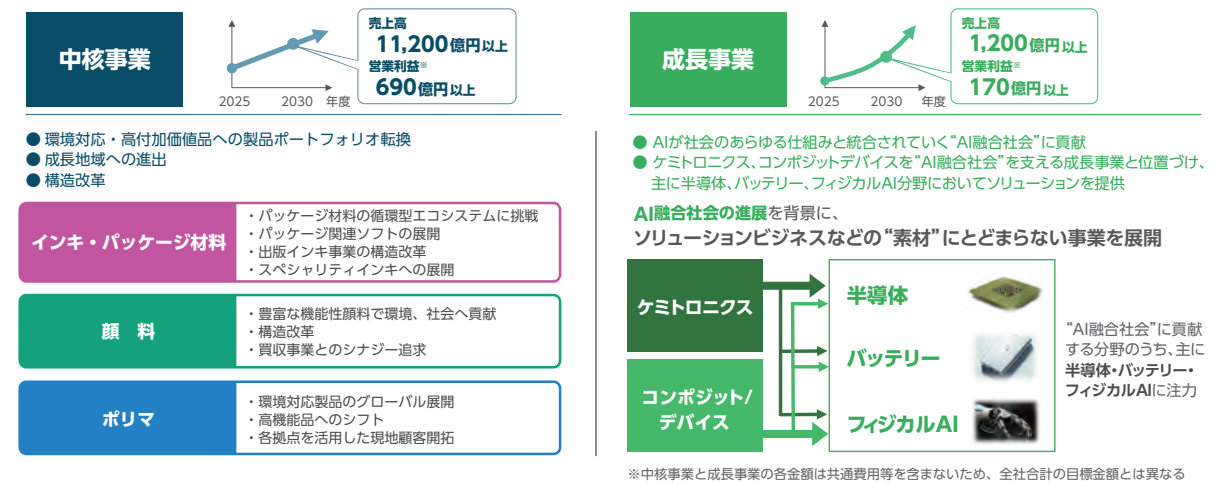
Phase1 2022-2025 年度	Phase2 2026-2030 年度
目指す姿の実現に向けた基盤作りの期間 ▶ 中核事業の収益改善・構造改革 ・欧米顔料事業の構造改革により黒字化を達成 ・出版インキ事業の国内外生産・物流再編、拠点集約を実施 ▶ 成長事業の基盤整備 ・半導体・バッテリー材料の関連組織を統合 ・フォトレジスト用ポリマー事業買収（PCAS Canada 社） ▶ 不採算、ノンコア事業からの撤退 ・液晶材料、住設材料、建材塗料、アルキルフェノール事業等から撤退 ・星光 PMC 株式会社の売却	目指す姿の実現と展開の期間 ▶ 株主資本コストを上回る ROE を実現 ▶ 「中核事業」、「成長事業」に分けて事業ポートフォリオ経営を深化 ▶ 中核事業のさらなる質的転換により収益力を強化 ▶ AI 融合社会の進展を背景に“素材”に留まらない成長事業を展開 ▶ グローバル運営体制（Global Operating Model：GOM）によるグローバル一体経営の実装 ▶ 資本効率を意識した経営の高度化

■事業ポートフォリオ戦略

Phase2においては、「中核事業」と「成長事業」を軸とした事業ポートフォリオ経営をさらに深化させます。中核事業については、引き続き質的転換を進めることで収益力を高め、DICグループ全体の安定的な基盤としての役割を担います。これまでの構造改革の成果を確実な競争力につなげ、資本効率を意識した経営を推進します。

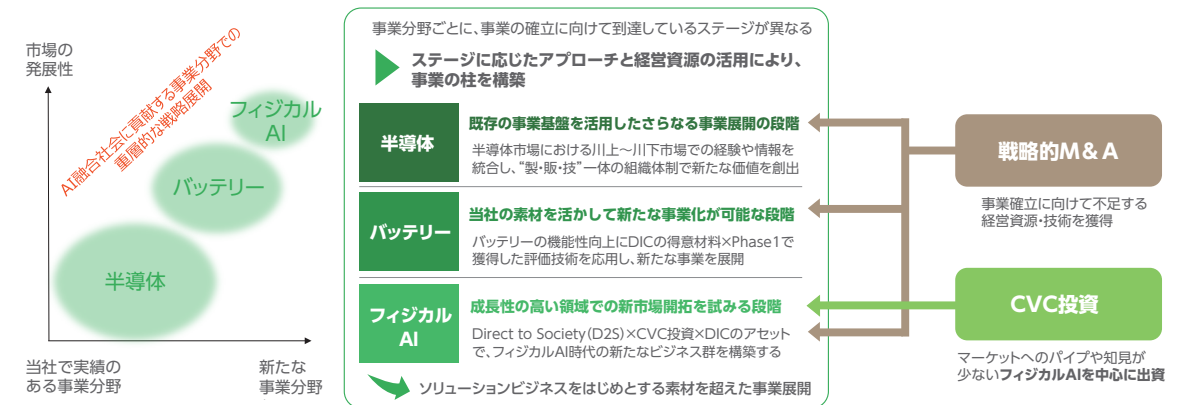
一方、成長事業については、中核事業で培った技術や知見を活かしつつ、AI融合社会の進展などによって新たな需要が生まれる領域を中心に展開していきます。素材にとどまらない価値提供を志向し、中長期的には当社の新たな収益の柱として確立することを目指します。

このように、短期的には中核事業が収益を支え、中長期的には成長事業が企業価値拡大を牽引するポートフォリオの構築を進めていきます。



■成長事業の確立に向けた取り組み

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



■Phase2 戦略を支える施策と体制

- ▶ グローバル経営体制の強化
- ▶ 人的資本経営の推進（グローバル人材育成・登用）
- ▶ Direct to Society 視点のアイデア創出
- ▶ IT・DXの推進

■企業価値向上のための非財務戦略

- ▶ **ガバナンスの強化**
 - ・執行への権限移譲と取締役会のモニタリングボード化
 - ・監査等委員会設置会社への移行* 等
- ▶ **サステナビリティの取り組み**
 - ・CO₂排出量削減に向けた検討の継続
 - ・循環型社会の実現に向けた、各地域における浸透と定着
- ▶ **アートを通じた社会貢献活動の推進**

※ 2027年3月の定時株主総会を目標に計画

グループCFOメッセージ



ROIC経営の推進により キャッシュの創出と最適配分を徹底します

グループ CFO
取締役 専務執行役員 財務経理部門長
最高財務責任者

あさい たけし
浅井 健

■ 資本収益性の改善が重要課題

これまでのDICの経営課題として、2024年の長期経営計画「DIC Vision 2030」Phase1見直しの前に大型投資が集中したこと、また欧州など海外の需要低迷により、ROEおよびROICが低下し、PBRの低迷が続いてきました。そこで、企業価値向上のためには資本収益性の改善が重要な経営課題であるとの認識のもとで、選択と集中を含めた事業再編を行ってきました。

結果、2025年度(2025年12月期)は、物価高や景気先行き懸念などを背景にパッケージ用インキ、塗料用顔料などポリウムゾーンの製品の出荷数量が減少し、売上高は前年度比1.8%減の1兆522億円となったものの、収益性においては営業利益は同17.2%増の522億円、当期純利益は同51.8%増の324億円、ROEは同1.8ポイント増の7.4%と改善が見られました。引き続き、企業価値向上に向けた資本効率の改善に取り組んでまいります。

■ 価格対応と事業再編で収益力を回復

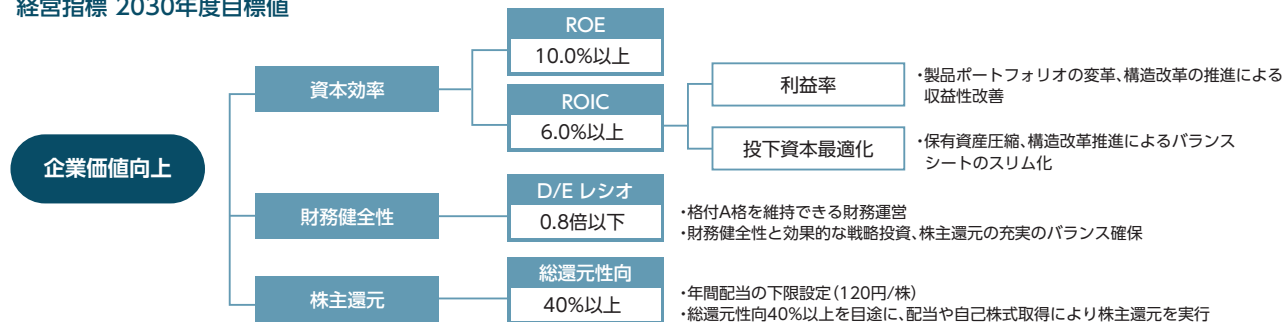
インキを中心とするパッケージング&グラフィックでは、原材料価格が比較的安定していた一方で、価格下落圧力が高まるという課題に直面しました。そこで、自社の製品機能などの

価値や安定したサービスを訴求することで価格維持に努めるといった「適切な価格対応」政策を推進しました。以前から進めてきた出版インキの構造改革効果も加わり、営業利益率で見ると2022年度の3.8%を底に、2025年度は5.7%にまで回復しました。

カラー&ディスプレイでは、2021年にドイツBASF社から顔料事業を買収したものの、2022年以降、主要市場である欧州での景気低迷や米国の物価高騰などによって顔料の需要が減少し、業績が悪化しました。そこで2023年度からの3年間で100億円を超える構造改革費用を計上し、欧州中心に生産拠点の統廃合と人員合理化などの大がかりな再編・構造改革を進めたことで、2025年度に海外事業の黒字転換に至りました。とはいえ、十分な収益性に達したとは認識しておらず、後述するように今後も事業の構造転換を継続します。

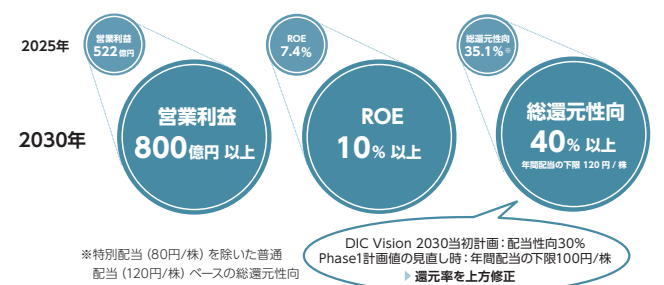
ファンクショナルプロダクツでは、グループ会社の星光PMC、住設材料や建材塗料などの事業売却といったノンコア・不採算領域からの撤退を進めました。同時に当社が「ケミトロニクス」と呼ぶ、半導体材料を中心とした機能性素材が生成AIサーバーやモバイル関連などの需要拡大に支えられて成長しました。2023年度に5.0%に下がった営業利益率は、2025年度には7.9%にまで上昇しました。

経営指標 2030年度目標値



■ 「DIC Vision 2030」Phase2のコミットメント

2026年度に始まった長期経営計画「DIC Vision 2030」Phase2では、最終年度の2030年度に売上高1兆2,400億円以上、営業利益800億円以上、ROIC6.0%以上、ROE10.0%以上、D/Eレシオは0.8倍以下を掲げました。このうち営業利益とROEに加え、総還元性向40%以上および1株当たり年間配当の下限120円については「コミットメント」としました。そこで、まずはコミットしたことの財務的な背景を説明します。



■ 中核事業と成長事業で堅実性と成長性の両立狙う

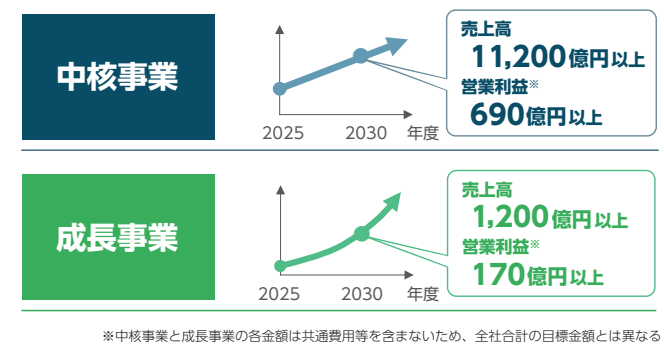
Phase2では3つの事業セグメントとは異なる切り口として、「中核事業」と「成長事業」を設けました。中核事業とは、インキや顔料、ポリマといったグローバルで一定のポジションを確立しており、キャッシュを安定的に創出する当社の基盤となる事業です。2030年度に売上高1兆1,200億円以上、営業利益690億円以上を目標としています。

次に成長事業とは、当社が定義した「AI 融合社会」において自社の経営資源を活かせる半導体、バッテリー、フィジカルAI向けの素材・ソリューションで構成されており、大きな成長が期待される領域です。2030年度の目標は売上高1,200億円以上、営業利益170億円以上と、利益率も比較的高い水準を見込んでいます。

コミットメントの一つである営業利益800億円以上は、安定収益基盤の「中核事業」によってかなりの部分が達成されます。その上で、成長事業に含まれる半導体材料などがAI市場の成

長に伴って大きく成長すれば、営業利益800億円以上は最低限達成すべき水準であると考えられています。なお、M&Aを含めたインオーガニックな成長投資による成長は、コミットメント達成の前提に含めてはいませんが、実行した場合には「+α」の要因となり、ROEおよび株主還元の上乗せも見込めます。

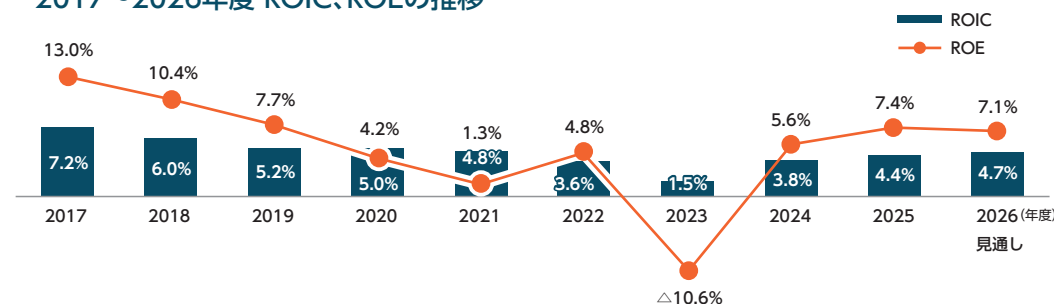
収益の柱である3つの中核事業の質的転換とともに、 当社が成長を見込む領域を成長事業として育成



■ 事業セグメント別ROICを重視

DICはかねてより事業セグメント別ROICを重要な経営指標としており、マネジメント層の評価項目にもROICを取り入れてきました。2024年度に事業セグメント別ROICを社外にも公表したところ、投資家などとの対話に活かされています。例えば、インキなどで構成するパッケージング&グラフィックセグメントのROICは7~8%と安定しており、同事業セグメントが経営基盤として重要な位置づけであることをより明確に對外発信できたと思っています(P21に事業セグメント別ROICのグラフあり)。新たな長期経営計画「DIC Vision 2030」Phase2では、さらに情報開示を充実すべく、事業セグメント別ROICの最終年度目標も参考値として開示しました。

2017~2026年度 ROIC、ROEの推移



■ 質的転換によって中核事業の資本収益性を向上

ここからは事業セグメント別の方針の説明となります。最初に説明するのは、先ほど紹介した中核事業と成長事業のうち中核事業になります。

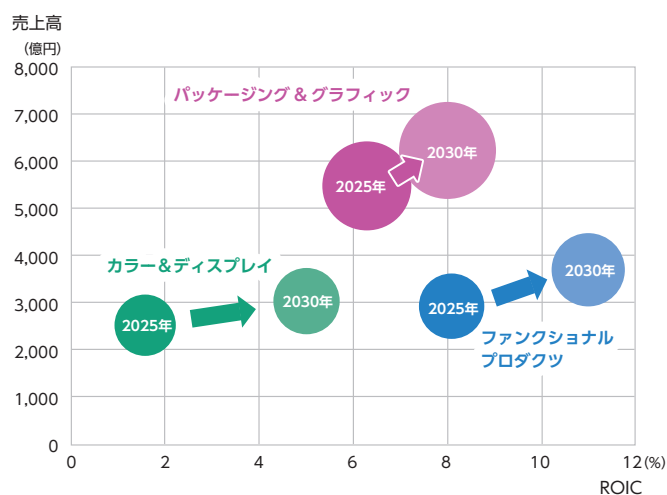
インキを中心とするパッケージング&グラフィックでは、当社の売上高全体の50%超を占める事業セグメントであることから、会社全体の収益に及ぼす影響は大きくなります。先述の価格対応政策や、継続して資産効率の改善を行うことで2030年度には当事業でROIC8.0%超を目標としています。

こうした資本効率向上に加え、成熟領域から成長領域へと製品の転換を進めていきます。代表例として、インキは出版や新聞の印刷に使われるだけでなく、デジタル印刷向けのジェットインキや、偽造防止用途などに使用されるセキュリティインキといった成長領域にも数多くの製品が存在しています。食品用パッケージなど、生活に密接しており、おおよそ世界のGDP成長率に沿って安定成長が見込める領域もあります。食品向け領域は業績のボラティリティが低く、資本コストの観点からも収益基盤として重要です。また、地域で見ても、インドを含むASEANや中南米などで市場の成長余地が残されています。

顔料を中心とするカラー&ディスプレイでは、ROICの改善が喫緊の課題です。まず、ROICの分母である投下資本(資産)については、ここ数年で生産拠点の統廃合を進めてきたものの、地政学的な要因を考慮しながらも、引き続き拠点の最適化を進めます。次に分子である利益の向上について、顔料が提供する価値に従来の「色」だけでなく「機能」も付与する形で収益性向上を図ります。例えば、自動車外装向けに意匠性に優れ、かつ自動運転用LiDAR(ライダー)が検知しやすく、遮熱性も高い「遠赤外線コントロール黒顔料」のような機能性顔料が該当します。



事業セグメント別ROICの計画(参考値)



こうした製品ポートフォリオの転換に際しては、現存設備の改良・転用が中心となり、投資額を抑えられることから、ROICの分母の増加を抑えつつ、分子の収益性を向上させていき、なるべく早期に当事業セグメントにおけるROICを最低でもWACC水準以上へと引き上げる所存です。

ファンクショナルプロダクツについては、Phase1期間中にインドおよび中国で自動車・工業用の環境対応型コーティング用樹脂に先行投資しました。今後、両国およびアジア帯で環境への意識向上と規制強化によって環境対応製品の需要が拡大していくことを見込んでいます。こうして投資の刈り取り、ROICの向上を図っていきます。

以上のような中核事業の「質的転換」を図ることで、資産を肥大化させることなく、着実に利益面の成長を図っていきます。

■ 成長事業も資本効率を意識

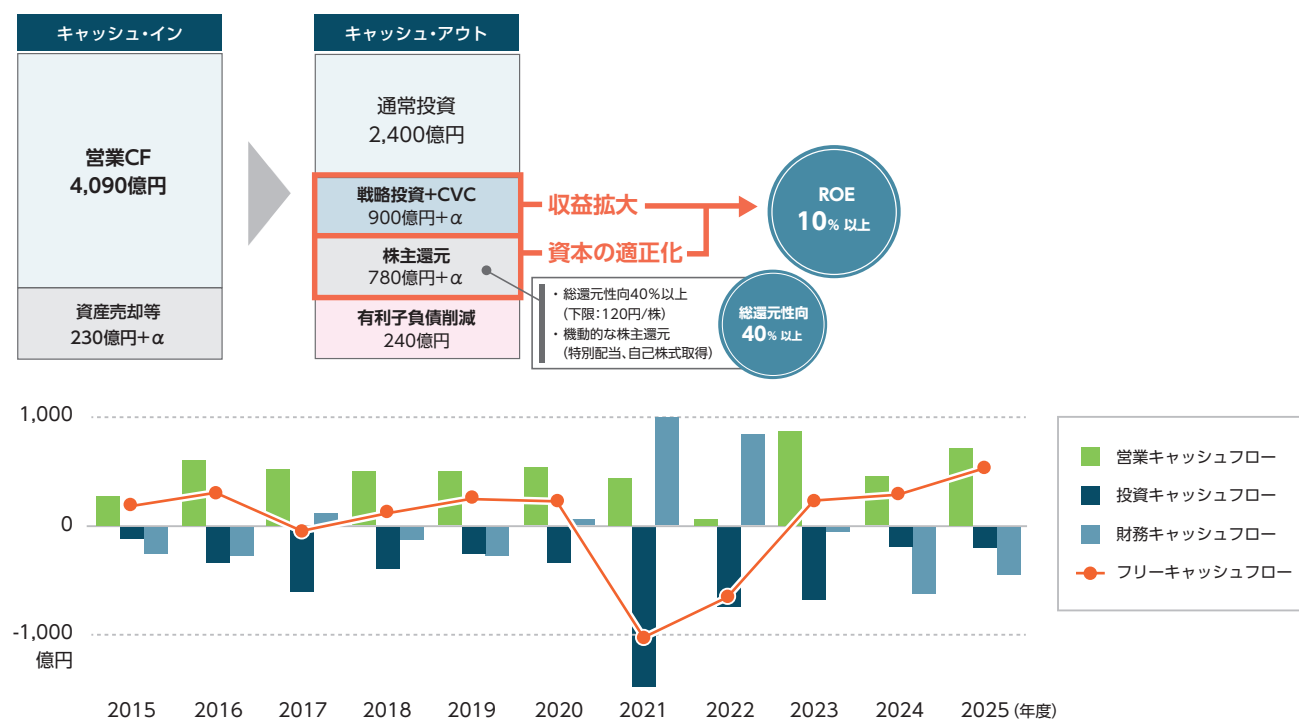
一方で、ファンクショナルプロダクツセグメントには「成長事業」が含まれています。成長事業への投資については、その多くが売上高・規模よりも高い収益性を追求する領域であることから、巨額の先行投資を想定していません。また今後、成長事業の全製品において自前で設備と人を抱えるのではなく、他社との戦略的提携や外部生産委託の活用を検討していく必要があります。とりわけ先端領域における技術的トレンドの移り変わりの速さを考慮すると、投資のリターンを回収できないリスクの低減も図られることになります。

こうした投資戦略のもとで、ファンクショナルプロダクツ全体のROICは、2025年度の7.9%から2030年度に11.0%以上と大きく向上する見通しです。

■ 戦略投資は5年間で900億円「+α」

「DIC Vision 2030」Phase2におけるキャッシュアロケーションについて説明します。まず、キャッシュインについては2030年度までの5年間の累計営業キャッシュフロー4,090億円に、資産売却などによるキャッシュインが加算される見込みです。なお、営業キャッシュフローについては、売上規模の拡大に伴う運転資本の増加が見込まれるものの、キャッシュコンバージョンサイクルの改善に取り組むことで運転資本の増加幅を極力抑える前提です。

次に、キャッシュアウトのうち、投資については、設備保全などを軸とする通常投資に2,400億円を充て、M&Aを含む戦略投資+CVC(スタートアップ企業などのファンドへの投資)に900億円「+α」を充てる計画です。基本方針としては、過去に当社が行った顔料事業買収のような大型投資は現時点では想定しておらず、成長事業を中心に戦略的な投資を積み上げていくことを前提としています。



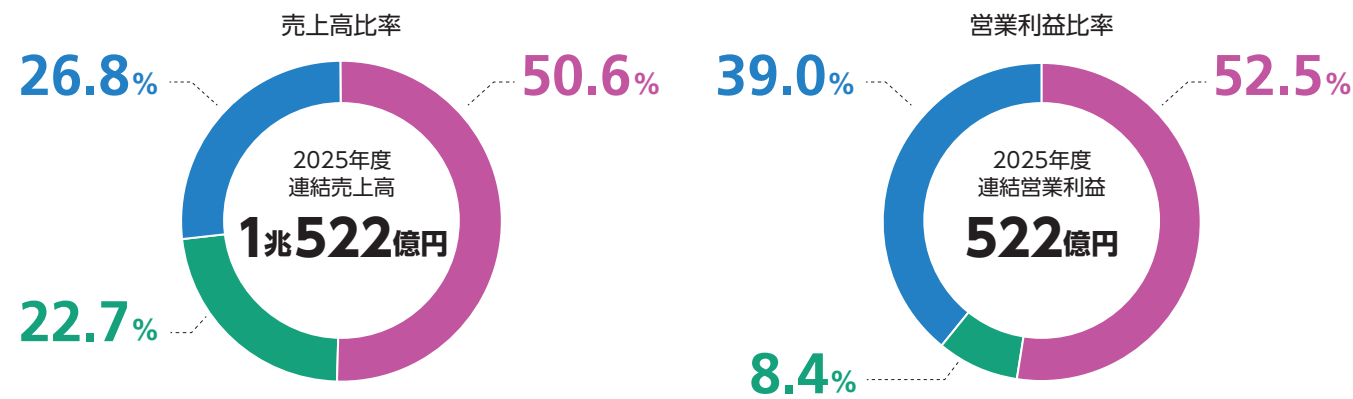
■ 下限を設け、安定的な株主還元

「DIC Vision 2030」Phase2の5年間における株主還元の方針については、まず、安定的な株主還元を重視し、1株当たりの年間配当額の下限を120円に設定しました。その上で、利益成長に合わせて還元水準を向上すべく、「総還元性向40%以上」をコミットメントに掲げました。加えて、業績やキャッシュフローを含む財務状況次第では、機動的な追加株主還元などを通じて株主価値の向上に努めます。

■ グローバル経営に向けたCFO機能の強化

2026年度から私の肩書は「グループCFO」となっています。日本やアジア、中国、欧米といった地域をまたいだ一つの組織として一体化することで、グローバルでのキャッシュアロケーション最適化をより迅速に行っていきます。また、グループCFOを含めたキーポジションのサクセッションプランにおいても、グローバルで最もふさわしい人材を見極めていく予定です。

2025年度の事業全体の概況



※上記グラフの割合は、その他、全社・消去の数字を足し戻して算出しています。

パッケージング&グラフィック

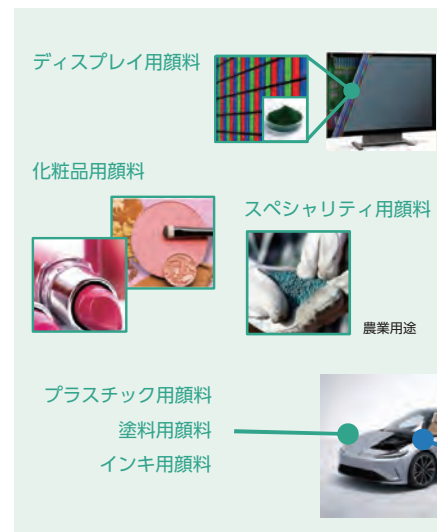
循環型社会に適した
パッケージを通じて社会や暮らしに
「安心・安全・便利」を提供する

カラー&ディスプレイ

表示材料を通じて社会や暮らしに
「彩り」を提供する

ファンクショナルプロダクツ

機能材料を通じて社会や暮らしに
「快適」を提供する



各セグメントの実績

■ Phase1の計画値と実績

2025年度は、原料価格の高騰や景気低迷などを背景に期初の計画に対して販売数量が伸び悩んだものの、価格維持と高付加価値製品へのシフト、欧州顔料事業の構造改革により、計画値よりも営業利益・当期純利益は大きく上振れました。

事業セグメント別では、パッケージング&グラフィックとファ

ンクショナルプロダクツは、価格維持政策と高付加価値製品への販売シフトなどにより、売上高は計画値を下回りながらも営業利益は上回りました。カラー&ディスプレイは需要減少の影響を受けたものの、懸案事項であった欧州顔料事業の収益構造改善により、黒字化を達成しました。

2025年度（Phase1最終年度）計画と実績

（単位：億円）

	2025		上段：売上高 下段：営業利益 （億円）	2025	
	計画※	実績		計画※	実績
売上高 （億円）	11,500	10,522	パッケージング& グラフィック	5,748 294	5,497 311
営業利益 （億円）	400	522			
当期純利益 （億円）	240	324	カラー& ディスプレイ	2,731 61	2,464 50
EBITDA （億円）	1,020	1,093			
ROIC （%）	4.2%	4.4%	ファンクショナル プロダクツ	3,027 210	2,909 231
D/E レシオ （倍）	1.0倍	0.8倍			

セグメント別総括

パッケージング& グラフィック	- パッケージ材料では欧米中心に数量は伸び悩むも、安定した供給やサービスを通じて販売価格維持に成功 - ジェットインキ・セキュリティインキを中心としたスペシャリティインキの出荷が好調
カラー& ディスプレイ	- 買収事業に関する構造改革は若干の遅れがあるものの着実に進捗し、欧米顔料事業の黒字化を果たす - 欧州を中心とした需要減少の影響を受けて販売が落ち込み、計画した営業利益には届かず
ファンクショナル プロダクツ	ケミトロニクスを中心にエレクトロニクス分野での高付加価値製品の出荷が堅調に推移した結果、営業利益は計画値を大きく上回った

※全社連結の売上高、営業利益の計画は見直しを行った2024年2月の開示値

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

■ 事業セグメント別ROIC向上の進捗

2025年度のROICは、全体で前年度比0.6ポイント向上の4.4%に改善しました。事業セグメント別では、パッケージング&グラフィックは低下したものの、カラー&ディスプレイは構造改革により黒字化を果たしたことにより改善。ファンクショナル

プロダクツは高付加価値製品への経営資源の集中投入や不採算・ノンコア事業からの撤退による投資資本効率の改善が進みました。今後は、業績安定化を通じた資本コスト(WACC)低減を含めてROIC-WACCスプレッド拡大を推進します。

セグメント		2024	2025	ROIC・WACCスプレッド拡大のための施策
パッケージング＆グラフィック	営業利益	316億円	311億円	・ 環境対応・高機能化等、付加価値の高い製品へのシフト ・ 出版インキ事業の構造改革推進、工場跡地等の資産売却による経営資源の有効活用 ・ 戦略的価格政策による収益性維持
	ROIC	7.9%	7.2%	
カラー＆ディスプレイ	営業利益	△3億円	50億円	・ 欧米を中心とした生産拠点統廃合・構造改革推進による固定費の抜本的削減継続 ・ 買収事業シナジーによる製品の多色展開・高機能化
	ROIC	△0.1%	1.3%	
ファンクショナルプロダクツ	営業利益	214億円	231億円	・ ケミ트로ニクス事業への経営資源集中投入によるエレクトロニクス関連事業の拡大 ・ 買収事業シナジーによる製品開発力強化、中国・インドを中心にポリマ事業ドミナント戦略による事業拡大 ・ 環境対応等付加価値の高い製品へのシフト ・ ノンコア事業の入れ替え ・ アジアを中心としたコモディティ製品生産拠点統廃合
	ROIC	7.0%	7.9%	
全社合計	営業利益	445億円	522億円	・ 業績の安定化、配当の下限設定による配当金への信頼性向上などの取り組みにより、資本コストの低減を図る
	ROIC	3.8%	4.4%	

※2025年度より「パッケージング&グラフィック」、「ファンクショナルプロダクツ」および「その他、全社・消去」のセグメント間で、売上高と営業利益の一部についてセグメント区分を変更しています。
これに伴い、2024年度実績についても変更後の数値に組み替えて記載しています。

パッケージング&グラフィック

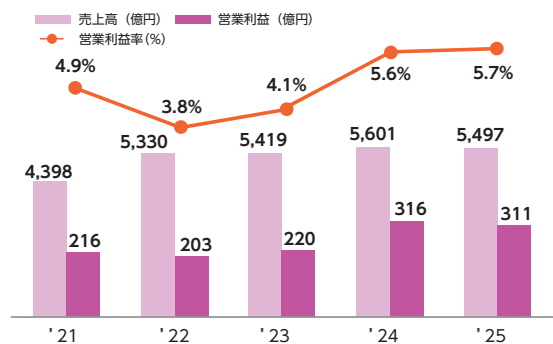


印刷インキ世界シェアNo.1 + トータルパッケージング力を通じて「安心・安全・便利」な循環型社会への“ソリューション”を提供します

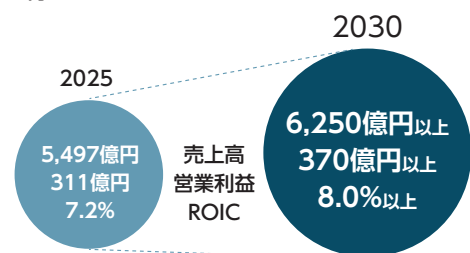


- DIC の強み・独自提供できる価値
 - インキ、コート剤、接着剤、フィルム、ポリスチレンなどパッケージング素材を総合的に品揃え、グローバルに展開
- パッケージ用インキ：地域ニーズに対応（グラビア・フレキソ印刷）
- ジェットインキ：高度な顔料分散技術
- 接着剤：インキとの組み合わせ提案
- フィルム：共押出積層による高機能フィルム
- ポリスチレン：完全循環リサイクルシステムを商業化

業績推移



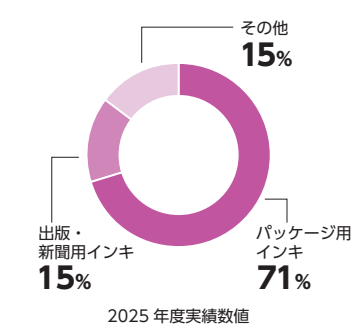
業績目標



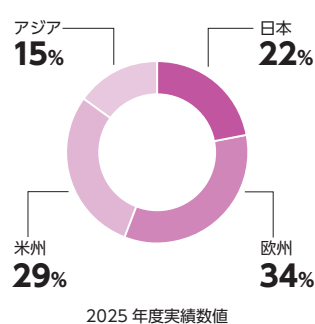
近年の事業環境・課題

- ・成熟化が進み、製品の付加価値シフトが必要
- ・環境負荷低減の社会的要請の高まりと関連規制の強化
- ・新興国など未開拓の成長地域に商機が残されている
- ・出版インキは今後も需要縮小が続く見通し

主要製品別売上高比率



地域別売上高比率



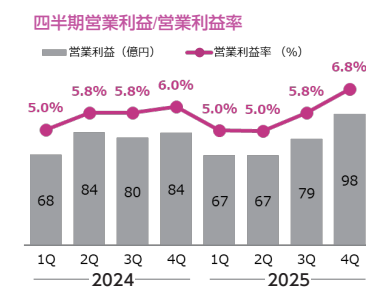
2030 年に向けた主要な取り組み

- 高機能かつ“製品”の枠にとらわれないソリューション提供
 - ・高付加価値製品であるジェットインキの用途拡大
 - ・医薬品、工業、農業分野に機能性コート剤など高機能品を展開
 - ・持続可能なパッケージ戦略・管理支援サービス“Aura”投入
- 環境対応型製品の開発と展開を加速
 - ・新規接着システムによる接着剤無溶剤化の促進 (DUALAM™)
 - ・Deposit Return Schemeなどリサイクルシステムに寄与するセキュリティインキの開発
 - ・パッケージング循環型エコシステム構築
- アジア、中東、中南米、アフリカなど需要成長地域の開拓
- 出版インキ事業の構造改革
 - ・他インキメーカーとの協業による生産・物流の効率化
 - ・生産・販売拠点の統廃合

2025 年度（12 月期）の業績…収益性維持を重視し、ほぼ前年並みの利益水準を確保

- 日本
 - ・ジェットインキは堅調に推移したが、物価高に伴う消費の落ち込みによりパッケージ用インキやポリスチレンの出荷が伸び悩み、減益となった
- 米州・欧州
 - ・パッケージ用インキの出荷数量が減少したが、関税サーチャージを含め適切な販売価格の設定により収益性の維持に努め、現地通貨ベースでは増益となった
 - しかし、新興国通貨安による為替換算影響を受けて、減益
- アジア
 - ・市況が低迷した上、価格競争が強まり減収となったが、コストの圧縮に努め、前年度並みとなった

(億円)	売上高				営業利益				営業利益率	
	2024	2025	増減	増減比	2024	2025	増減	増減比	2024	2025
パッケージング&グラフィック	5,601	5,497	△ 104	△1.9%	316	311	△ 6	△1.8%	5.6%	5.7%
日本	1,290	1,255	△ 36	△2.8%	61	58	△ 3	△4.3%	4.7%	4.6%
米州・欧州	3,573	3,530	△ 44	△1.2%	193	186	△ 7	△3.5%	5.4%	5.3%
アジア他	903	850	△ 53	△5.9%	65	65	△ 1	△0.8%	7.2%	7.6%
連結調整	△ 166	△ 138	28	-	△ 3	2	4	-	-	-



主要製品の売上高推移		
製品	増減比	説明
パッケージ用インキ*	+ 1%	需要が減速し低調な出荷となったが、スプレッドを重視した販売価格の徹底により、増収
出版用インキ*	△9%	デジタル化の進展により需要が減少
ジェットインキ	+ 2%	デジタル化の進展で出荷を伸ばし、増収
ポリスチレン	△14%	原料価格下落に伴う販売価格改定に加え、物価高による食品の買い控えが解消されず減収
多層フィルム	△0%	食品価格の上昇により食品包装用の需要が停滞したが、販売価格の維持により前年度並み

* 現地通貨ベース増減比

2025 年度の業績要因分析と次年度見通し…収益性重視の価格政策、高付加価値製品の拡販と構造改革を推進

2025年度の業績概要

2025年度のパッケージング&グラフィック事業部門は、売上高が前年度比1.9%減の5,497億円、営業利益が前年度比1.8%減の311億円となりました。パッケージ用インキの出荷が物価高の影響などで伸び悩む中、価格改定や販売価格の維持など収益性重視の価格政策を進めた結果、営業利益率は2024年度の5.6%から 2025年度は5.7%へと改善しました。数量減少の影響を受けながらも、収益性の維持・改善に取り組んだことで、部門全体としてほぼ前年並みの利益水準を確保しました。

2025年度業績の個別要因

日本並びに米州・欧州では物価上昇に伴い食料品などの日用品の需要が落ち込んだことがパッケージ需要に影響を及ぼしました。これにより両地域におけるパッケージ用インキの出荷数量は減少しましたが、適切な価格対応により収益性の維持に努めました。高付加価値製品であるジェットインキはデジタル化の進展により、出荷が堅調に推移しました。

アジア他では関税の影響で米国向け最終消費財が中国からアジアへ流入し、顧客企業の販売減少を通じて当社にも間接的な影響がおよびました。こうした環境の中でも、当社は価格維持を基本とする戦略を取り、数量よりも収益性を重視した販売政策を進めた結果、前年並みの利益を確保しました。

2026年度以降の見通しと方針

2026年度は売上高が前年度比5.0%増の5,770億円、営業利益が前年度比3.5%減の300億円を計画しています。各主要製品において、着実に需要を捉えつつ、収益性重視の価格政策を継続していくことで、引き続き安定した利益水準を確保していきます。

中長期的には構造改革と製品の質的変革を同時に進め、競争力の強化を図っていきます。市場の成熟化や価格競争の激化、地政学リスクなど不確実性の高い環境の中でも、環境対応型製品や高機能製品の開発を進めるとともに、インキに加え接着剤やコーティング剤なども含めた幅広いソリューション提供を強化します。また、アジア、中東、中南米、アフリカなど成長地域での需要拡大を見据え、事業基盤の整備を進めます。併せて、需要減少が続く出版インキ事業についてはライトサイジングなどの構造改革を進め、収益基盤の強化を図ります。

ROIC改善のための施策

ROIC-WACCスプレッド拡大に向け、環境対応・高機能製品など付加価値の高い製品へのシフトを進めるとともに、出版インキ事業の構造改革、工場跡地など資産売却による資本効率の向上、戦略的価格政策による収益性維持を進めていきます。これらにより、ROICを2025年度の7.2%から2030年度には8.0%に改善する計画です。

■ パッケージング&グラフィック事業部門長メッセージ

サステナブルプロダクツを核に、「マテリアル」から「ソリューション」プロバイダーへの変革を加速させ、持続的成長と企業価値向上を実現します

サステナブル社会の実現に貢献する事業部門への進化

パッケージング&グラフィック事業部門は、「循環型社会に適したパッケージを通して、安心・安全・便利な生活を実現する」ことを使命として、事業運営を行っています。環境規制の強化や消費者意識の変化が急速に進む中、パッケージには単なる容器機能を超えた社会課題解決の役割が強く求められています。当部門では、5R(REDUCE、REUSE、RECYCLE、RENEW、REDESIGN)を軸としたサステナブルソリューションを事業成長の中核に据え、CO₂排出量削減や資源循環への貢献と、経済価値の両立を目指しています。素材提供にとどまらず、インキ、コーティング、接着剤、フィルム、ポリスチレンをデジタル技術と組み合わせたトータルソリューションを通じて、顧客の課題解決に寄り添う存在へと進化していきます。

付加価値型ソリューションへの転換による収益基盤の強化

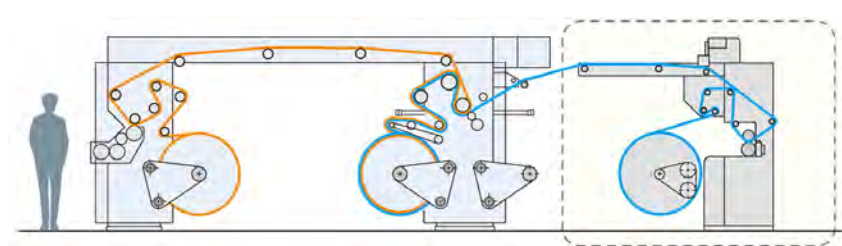
当部門では、従来のマテリアル中心のビジネスモデルから、より付加価値の高いソリューション型ビジネスへの転換を加速させています。無溶剤・環境対応型接着剤「DUALAM™」、[ULM(Ultra Low Monomer)硬化剤]の拡大、リサイクル分野ではポリスチレンのマテリアルリサイクル「RePOS™」やフィルムの湿式粉碎技術「DeReSus™」の確立に取り組み、

静脈産業への本格参入を進めています。また、DRS(Deposit Return Scheme) システムのためのセキュリティソリューション、AuraサービスやDICカラークラウドなどのスペシャリティ・ソフトウェア領域の強化により、差別化された価値提供を実現します。これらの施策を通じて、安定した収益基盤の構築と営業利益の着実な成長を目指していきます。



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



DUALAM™による無溶剤型接着剤分別塗工システム



リサイクルポリスチレン「RePOS™」の
マスコットキャラクター「リポちゃん™」



Deposit Return Scheme

地域的拡大とポートフォリオ変革による持続的成長への挑戦

持続的成長を実現するため、当部門は地域的拡大と事業ポートフォリオの変革を同時に推進しています。アジア・中東・アフリカにおける未開拓・新興市場への展開を強化するとともに、フィルム、接着剤、ジェットインキ、セキュリティ分野など成長領域への資源配分を進めています。一方、出版インキなどの

成熟事業については構造改革を進め、事業全体の収益性を高めていきます。地域ニーズに即した製品ポートフォリオの拡充によるマテリアルからソリューションプロバイダーへの事業変革を通じ、グローバルでの事業基盤を拡充していきます。

持続的な価値創造に向けて

パッケージング&グラフィック事業部門は、サステナブルパッケージソリューションの社会実装を通じて、社会課題解決と経済価値向上の両立を追求していきます。当部門ならではの価

値創造に挑戦し続け、持続可能な社会とDICグループの中長期的な企業価値向上に貢献していきます。

■ 2025年度のトピック①

成長市場アジアを見据えた食品接触可能な機能性コーティング剤の量産体制を構築

DICグループは、成長が見込まれるサステナブルパッケージ市場の需要を取り込むため、インドネシアのグループ会社であるPT. DICグラフィックス株式会社の既存工場内に、食品接触可能な機能性コーティング剤の生産設備を新設し、本格稼働を開始しました。今後、中国を含むアジアおよびオセアニア市場向けに供給し、2030年度までに年間1,000トンの生産体制構築を目指します。新設した設備では、食品衛生管理の国際規格であるHACCP※1に則った設計をインキ業界で初めて採用し、抗菌仕様の床材やエアシャワーなどを導入することで、一般的な食品メーカーと同等水準の衛生管理体制を実現しています。さらに、製品の品質と安全性を確保するGMP基準※2に準拠するとともに、イスラム圏市場を見据えハラル認証にも対応しており、食品用途に求められる安全性・品質・信頼性をグローバル水準で確保しています。

生産するコーティング剤は、紙製の食品容器などに塗布することで耐水性や耐油性を付与し、食品への直接接触が可能な素材です。従来主流であったプラスチックフィルムを使用した包装はリサイクルが難しいという課題がありますが、本製品を

用いることで紙容器の再生利用が可能となり、プラスチック使用量の削減や循環型経済への移行に貢献します。

インドネシアは、地政学的にもアジア・オセアニア地域への輸出拠点として優位性が高く、今後の需要拡大を見据えた戦略的な立地です。DICグループは、日本や欧米で培った高付加価値技術を成長市場へ展開することで、食品包装分野における競争力を高めるとともに、サステナブルパッケージを軸とした中長期的な収益機会の拡大を図ります。

※1 HACCP：食品の製造工程における危害要因を分析し、重要管理点を継続的に監視する国際的な食品衛生管理手法
※2 GMP：医薬品や食品などの製造において、品質と安全性を確保するための製造管理・品質管理基準



インドネシアに新設した
コーティング剤の生産設備



食品接触対応機能性コーティング剤
を使用したパッケージ事例

■ 2025年度のトピック②

拡大する環境配慮型パッケージ市場をとらえる次世代ハイブリッド型UVインキ

DICグループは、環境対応と収益性の両立を図る取り組みの一環として、バイオマス由来原料を高配合したハイブリッド型UVインキ「BIOBRID®」を発売しました。紙器パッケージ向けを中心に展開し、拡大が続く環境配慮型印刷市場の需要を取り込みます。

BIOBRID®は、バイオマス由来原料を50%配合（業界最高水準）したインキと専用のUVOPニスを組み合わせた製品です。既存のUV印刷機でそのまま使用できるため、印刷会社は設備更新を行うことなく、環境負荷低減に対応できます。また、塗膜の柔軟性を高めることで、紙器の曲げ加工時に発生しやすい野割れやひび割れを抑制します。さらに、専用のUVOPニスと組み合わせることで、耐擦過性や耐汚染性を確保し、従来のUV印刷と同等の高い光沢表現を実現しました。環境対応型インキでありながら、意匠性や機能性を損なわない点が特長です。

政府が掲げる2050年カーボンニュートラル目標や、グリーン購入法の運用強化を背景に、官公庁や企業では環境配慮型印刷物の採用が広がっています。特に紙製パッケージ分野では、脱プラスチックの流れと同時に、意匠性や耐久性といった品質面も重視されており、環境性能と印刷品質の両立が課題となっています。環境対応と高付加価値製品への転換は、長期経営計画「DIC Vision 2030」で掲げる重点施策の一つです。DICグループは、サステナブルパッケージ分野での競争力を高め、中長期的な収益基盤の強化につなげます。



紙器パッケージ(イメージ)

カラー&ディスプレイ

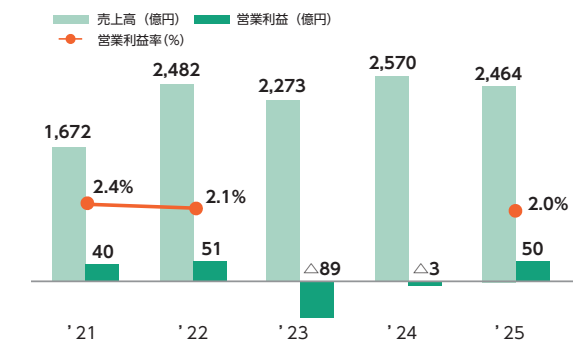


グローバルな色材・機能材料プラットフォームとして、
彩りを通じて顧客・社会の新たな価値創造に貢献します

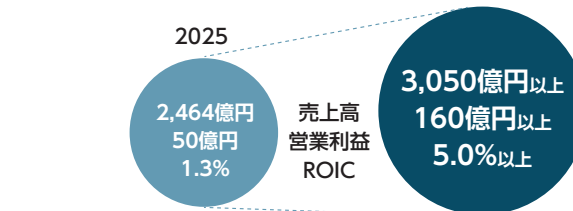


DIC の強み・独自提供できる価値
幅広い製品レンジと高度な色彩・色材技術、グローバルな生産体制と多様な人材を基盤に、市場が求める「彩り」を提供するとともに、色材が持つ素材機能を活かした次世代機能性素材を世界で展開

業績推移



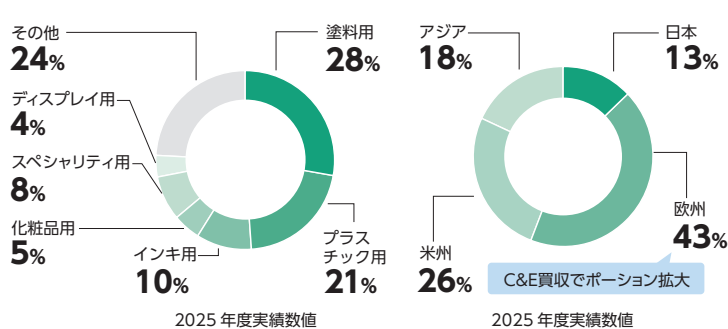
業績目標



近年の事業環境・課題

- 世界最大級の製品ポートフォリオ・販売網を保有する一方、市場ごとに異なる成長性とニーズ
- 欧州の需要停滞と通商政策を踏まえた業界再編
- 循環型社会に向けた低炭素対応製品に商機
- 各国法規制の強化と安心・安全素材への要請

主要製品別売上高比率



2030 年に向けた主要な取り組み

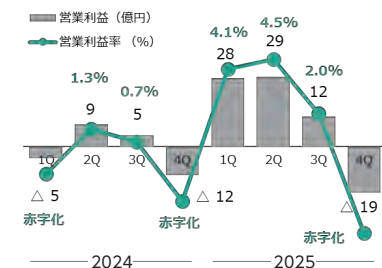
- 顔料事業の生産・供給体制の効率化による持続的成長性向上**
 - 生産拠点再編や人員最適化など欧米の構造改革の仕上げ
 - サプライチェーン運営品質基盤のグローバル展開の推進
 - 通商リスクを考慮した需給変動への即応体制の確立
- 成長市場に即した戦略製品の育成と既存製品群の最適化**
 - ディスプレイ、デジタル、自動車、スペシャリティ、化粧品など成長用途見定め
- 環境・社会価値に貢献する新事業の創出**
 - 高意匠性波長変換無機材料、機能性無機材料の市場投入
 - 既存製品の低炭素化トランジションの継続
- グローバル法規制対応を先取りした安心・安全素材の提供**
 - 米国規制対応と食品向け天然青色色素(リナブルー)需要の獲得

2025 年度 (12 月期) の業績…構造改革を着実に実行し、海外事業が黒字に転換

- 売上高**
 - 上期は需要の回復が見られたが、下期に入って景気の先行き不透明感が強まり、売上構成比の高い塗料用・プラスチック用・インキ用顔料で出荷数量が減少した。2024年12月をもって液晶材料事業から撤退したことも減収要因となった
- 営業利益**
 - 関税サーチャージと価格改定による収益性改善に加え、構造改革の推進によりコスト削減に努めた結果、赤字であった海外が黒字に転換し、大幅増益

(億円)	売上高				営業利益				営業利益率	
	2024	2025	増減	増減比	2024	2025	増減	増減比	2024	2025
カラー&ディスプレイ	2,570	2,464	△ 106	△4.1%	△ 3	50	52	黒字化	-	2.0%
日本	352	344	△ 8	△2.3%	56	49	△ 7	△13.0%	16.0%	14.3%
海外	2,363	2,303	△ 60	△2.5%	△ 58	1	58	黒字化	-	0.0%
連結調整	△ 146	△ 184	△ 38	-	△ 1	△ 0	1	-	-	-

四半期営業利益/営業利益率



主要製品の売上高推移

製品	増減比*	概要
塗料用	+ 1%	景気の先行き不透明感から出荷数量は減少したが、価格改定により増収
プラスチック用	+ 3%	景気の先行き不透明感から出荷数量は減少したが、価格改定により増収
インキ用	△13%	顧客の在庫調整により、減収
化粧品用	△8%	欧米化粧品メーカー向けの出荷が低調であった
ディスプレイ用	+ 1%	2Q以降、パネルメーカーの生産調整に伴い出荷が減速
スペシャリティ用	+ 6%	在庫調整が一巡した農業向けの出荷が好調であった

*現地通貨ベース増減比

2025 年度の業績要因分析と次年度見通し…拡販と構造改革の完遂により、利益水準を底上げ

2025年度の業績概要

2025年度のカラ&ディスプレイ事業部門は、売上高が前年度比4.1%減の2,464億円、営業利益は50億円となり前年度の赤字から黒字に転換しました。価格改定による収益性改善に加え、継続した構造改革によるコスト削減効果が寄与し、利益面では大きく改善。海外事業の黒字転換によって、事業全体として収益体質の改善が進みました。

2025年度業績の個別要因

販売数量では、プラスチック用や塗料用顔料がやや弱含みで推移しました。米国関税の影響で顧客が価格上昇の可能性を見据えたことから、第2四半期以降は需要が伸び悩む状況となりました。欧州では市場環境が停滞したことから、特に塗料用顔料の需要の戻りが限定的でした。また、関税の影響により中国やインドから欧州へ低価格製品が流入し、競争環境に一定の影響を与えています。

当社は収益性重視の販売戦略を継続しています。一部の製品においてコンペティターによる低価格攻勢が見られましたが、当社との直接的な競合は限定的であり、拡販と価格の安定維持に務めました。また、米国内に顔料の生産拠点を保有しており、米国関税政策の影響下でも一定の競争力を確保しました。さらに、価格改定による収益性改善や構造改革によるコスト削減が利益改善に寄与しました。

2026年度以降の見通しと方針

2026年度は売上高2,550億円、営業利益85億円を見込み、営業利益率は3.3%と前年度比1.3ポイントの改善を計画。ここ数年取り組んできた欧米事業の構造改革は2026年に完遂することにより、計画したコスト削減効果をフルで享受できる見込みです。

中長期的には、生産効率や資本効率の向上を目的にサプライチェーンの統合や生産拠点を含めたフットプリントの見直しを進めていきます。環境や社会価値に貢献する製品提案を強化するとともに、厳格化するグローバルな法規制への対応を進め、安全性の高い素材を提供していきます。さらに、ディスプレイ、デジタル、スペシャリティなど利益率の高い製品群の拡大により収益力向上を図ります。顔料を色材だけでなく機能材料として活用する製品開発を進め、2030年度には営業利益160億円以上を目指し、持続的な成長を図っていきます。

ROIC改善のための施策

当該部門のROICは、2025年度に1.3%のプラスに転換しましたが、依然として十分な水準ではないため、欧米を中心とした生産拠点の統廃合など構造改革による固定費削減を進めるとともに、買収事業のシナジーを活かした高機能製品の展開を強化します。加えて運転資本管理の改善などキャッシュマネジメントの強化にも取り組み、こうした取り組みにより2030年度のROICを5.0%以上に引き上げます。

■ カラー&ディスプレイ事業部門長メッセージ

構造改革の先へ ― グローバルな色材・機能材料プラットフォームとして、顧客・社会・DICの価値創造に貢献します

構造改革を通じた収益力の回復と事業基盤の再構築

カラー&ディスプレイ事業部門では、これまでグローバルで推進してきた事業再編および効率化施策を通じて、事業構造のスリム化と収益力の回復に取り組んできました。生産・供給体制の最適化や拠点機能の見直しを進めることで、当部門は不確実性の高い事業環境においても安定的に収益を創出できる基盤を整えつつあります。

こうした構造改革と並行して、当部門では競争優位を確立できる分野への選択的な成長投資を進めてきました。拡大を続けるディスプレイ市場やデジタル関連市場への対応として、製品ポートフォリオと提供能力の高度化を図り、2025年には高性能ペリレン顔料の生産能力拡張を完了しました。これらの製品は、グローバル自動車市場をはじめ、高級意匠用途や高機能用途で採用が拡大しています。さらに、世界的に高度化・多様化する用途ニーズに対応するため、当社独自のキナクリドン技術についても増強を開始しました。

グローバルとローカルを両立する競争優位モデル

当部門の強みは、顔料・分散というコア技術に加え、世界各地に展開する製造拠点、技術サービスラボ、そしてグローバルな流通ネットワークから成る、真にグローバルな事業基盤にあります。この基盤を活かし、グローバルブランドに対しては世界規模で一貫した品質・供給・技術サービスを提供するとともに、成長する地域・国においては、現地企業のニーズに即した技術支援と供給体制の強化を進めています。

こうした方針のもと、韓国、トルコ、ブラジルにおいて顔料分散体製品の生産能力拡張を完了し、地域別需要への対応力を高めました。化粧品、自動車、農業、デジタルといった幅広い市場において、グローバルとローカルの両立による価値提供モデルを構築している点は、当部門の重要な競争優位性となっています。

将来成長を見据えた事業領域への取り組み

ヘルスケア事業は、当部門全体に占める売上高比率は2%以下(2025年度実績)と限定的な規模ですが、スピリリナ関連製品については、米国を中心とした天然系色素分野での需要拡大に加え、ニュートリションや化粧品分野へもグローバルに展開しています。当社の技術を活かした将来成長の可能性を持つ領域として、引き続き注視していきます。

また、「Beyond Compliance」イニシアチブに代表される

持続的な価値創造に向けて

カラー&ディスプレイ事業部門は、構造改革によって回復した収益力を基盤に、独自技術への選択的投資とグローバル事業基盤の高度化を進めていきます。高付加価値な製品・ソ



常務執行役員
カラー & ディスプレイ
事業部門長

Myron Petruch

グローバル事業基盤を活かした当部門の価値創造モデル

C&D 部門の基盤	価値創造のレバー	生み出す価値
グローバル生産・技術サービス	構造改革	顧客：差別化・安定供給・開発提案力
	資産最適化	
顧客認証 品質対応	高付加価値用途・CMF 提案	社会：暮らしの彩り・安全・環境対応
色材・機能性顔料・色彩設計知見	グローバル×ローカル対応	DIC：収益性・ROIC 改善・企業価値
ROICを共通言語に、資本効率を意識した価値創造を推進		

注) 供給・品質・提案力の3層でC&Dの基盤を整理している

ように、単なる法規制対応にとどまらない高純度・高品質製品の開発・提供を通じて、顧客にとっての安心感と付加価値を高める取り組みを進めています。化粧品用途をはじめ、高い安全性・品質が求められる分野において評価を積み重ねることで、価格競争に陥りにくい差別化領域での存在感を一層高めています。

リユースを軸に競争力を磨き込み、グローバルおよびローカル双方の市場で持続的な成長を実現することで、DICグループの中長期的な企業価値向上に貢献していきます。

■ 2025 年度のトピックス

感性×素材、「CMF」マーケティングによる価値創出

2021年のBASF社顔料事業買収により、当社の顔料事業は事業規模を拡大するとともに、グローバルで需要業界を分析し、新製品の販促資料制作、展示会企画、カラー提案、トレンド発信などを担うマーケティング専任機能を獲得しました。従来の営業活動は、主として材料の性能や品質を軸に顧客へ提案し採用につなげる「スペック・イン」型で進めてきましたが、新たに獲得したマーケティング機能は、営業との連携や顧客接点を通じて市場ニーズを把握し、提案活動の高度化を支えています。

近年は、自動車や家電、化粧品などで色彩・質感といった感性価値の重要性が高まる一方、欧米中心の提案ではアジア特性への対応が十分ではありませんでした。こうした課題に対応するため、当社はDICカラーデザイン株式会社との連携を強化しています。同社の「ASIA COLOR TREND BOOK」は、アジアのカラートrendを発信し、アジア市場の感性や価値観を捉えた独自性の高い情報源です。当社はその知見を活用し、顧客の構想段階から価値提案を行う体制を強化しています。この連携を契機に、当社は「感性×素材」の視点でColor・Material・Finish (CMF) を統合的にとらえるCMFマーケティングを本格化しました。当社のCMF提案は、従来培ってきた技術・品質面での提案力である「スペック・イン」に加え、企画・開発の初期



ASIA COLOR
TREND KIT
2026-2027

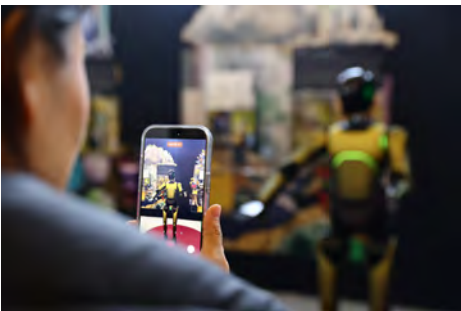
社会変化や顧客ニーズをじかに捉えて競争優位を確立

本取り組みは、当社が掲げる「Direct to Society」の考え方とも軌を一にしています。サプライチェーンの後工程で色提案を行うのではなく、製品企画・デザインの初期フェーズから参画することで、社会の変化や顧客ニーズを直接捉えた価値創出を目指すものです。

CMFマーケティングは、製品企画の初期段階にアプローチする特性上、量産化や顔料採用に至るまで一定の時間を要します。現在は塗料分野を中心に実績を積み重ねていますが、今後はCMFに対する理解をさらに深めながら、より幅広い産業分野への展開を進めていきます。特に中国では、意思決定の速さや差別化志向の強さを背景に、電気自動車やヒューマノイドAIといった先端分野で高い反響が得られています。

段階からデザイン視点で価値創出を図る「デザイン・イン」を志向する取り組みです。当社は、色彩や素材を通じて顧客の製品価値を高めるだけでなく、それらが生み出す「意味」を体系的にとらえて設計・提案することで、より高付加価値なソリューションの提供を目指しています。こうした考えのもと特に新色提案では、パール、アルミ、有機顔料、無機顔料など複数の先端色材を組み合わせることで、機能性と意匠性を両立した、独自性の高いソリューションを実現しています。

2025年度には、「ASIA COLOR TREND BOOK 2024-25」などを活用した顧客訪問を中国で実施し、自動車メーカーや塗料メーカーの複数部門と直接対話を行いました。その結果、企画・開発初期段階のニーズを把握し、自動車塗料分野における複数の開発テーマを獲得するとともに、新色採用にもつなげています。さらに、展示会やセミナー、「ASIA COLOR TREND KIT 2026-2027」の制作を通じてトレンド発信を強化し、DIC／Sun Chemicalブランドのプレゼンス向上と顧客接点の拡大を図るなど、グローバル大手塗料メーカーの中国拠点との関係を深化させるとともに、中国のヒューマノイドロボットメーカーと連携したCMFデザインのコンセプトモデルを共同開発し、2026年3月に「Design Shanghai」で発表しました。



中国のヒューマノイドロボットメーカーと連携したCMFデザインのコンセプトモデルを共同開発

当社は今後、本取り組みのグローバル展開を通じて、感性価値と素材技術を融合した新たな競争優位の確立を目指します。

販売手法の比較(従来型とCMF型)

	従来型	CMF 型
顧客・対象	技術・開発部門が中心	企画・デザイン部門まで拡張
アプローチ	素材・性能・スペック訴求 機能価値中心	感性×素材で提案 トレンド・ストーリーを付加
タイミング	製品設計の後工程	製品企画の初期段階
成果・意義	技術評価・採用判断 価格・品質競争	デザイン価値の創出 製品コンセプトに影響

ファンクショナルプロダクツ



需要地シフト、環境対応・高付加価値シフトを加速
機能材料を通じて、社会や暮らしに「快適」を提供します

電気・電子やディスプレイを中心とするデジタル分野

■ エポキシ樹脂

- ・半導体基板・半導体封止材
- ・アンダーフィル用
- ・銅張積層板用

■ 中空糸膜モジュール

- ・脱気モジュール
(半導体製造装置関連、
ジェットインキ用)

■ UV 硬化型樹脂

- ・光学フィルム
- ・コーティング
(家電・電気製品、
自動車内装など)

**■ フォトレジスト用ポリマー・
界面活性剤**

■ 工業用テープ

- ・モバイル用接着部材
(スマートフォン、タブレット)
- ・デジタル印刷周辺材料
(OA機器)
- ・ディスプレイ用粘着剤
(家電・電気製品、自動車内装など)

モビリティ（自動車など）を中心とする工業分野

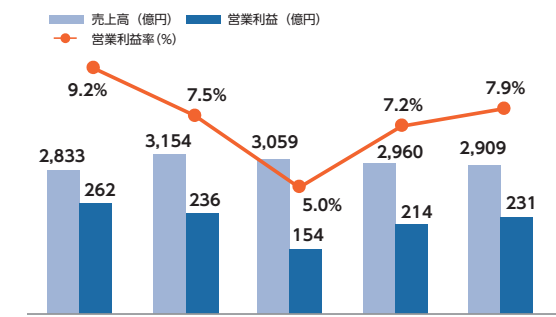
■ コーティング用樹脂
(水性樹脂、ウレタン樹脂、
アクリル樹脂、
ポリエステル樹脂)

- ・自動車外装塗料
- ・内装部品
(エンジン周辺、電装部品、シート)

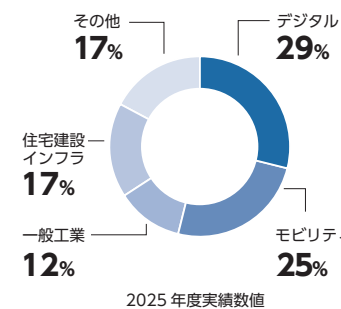
■ PPS コンパウンド

- ・自動車電装部品
(エンジン周辺)
- ・住宅設備 (給湯器)

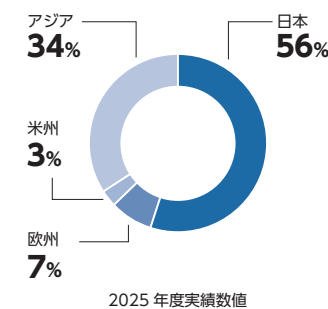
業績推移



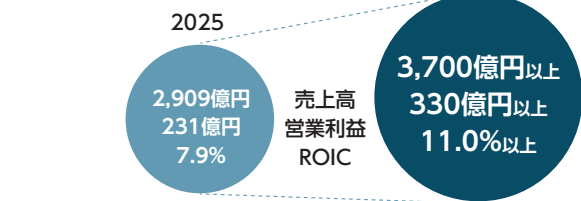
需要業界別売上高比率



地域別売上高比率



業績目標



近年の事業環境・課題

- ・中核のポリマ製品は、環境対応・高付加価値製品へのさらなる対応が必要
- ・成長市場であるアジア地域に生産拠点を保有している強みを活かした成長戦略
- ・国内のポリマ市場の需要漸減を見据えた対応

2030 年にに向けた主要な取り組み

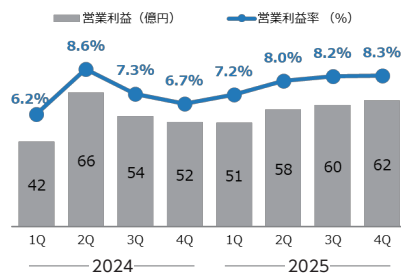
- **高機能、環境配慮型製品の市場展開を加速**
 - ・環境対応型製品Green-WPU※1の用途拡大をはじめ、水性ポリウレタン樹脂事業をグローバル展開
 - ・電材・繊維・建材用RHM※2の拡販
 - ・放熱、導電、摺動などPPS新製品の開発
- **現地ニーズへの対応力を強化し、ローカル需要を獲得**
 - ・インドのグループ会社を活用したアジア市場でのスペシャリティ製品の拡充
 - ・広東TODを活用した現地密着と環境対応型製品の需要獲得
- **国内市場縮小に伴う生産体制の最適化**
 - ※1 環境配慮型水性ウレタン樹脂
 - ※2 反応性ホットメルト接着剤。無溶剤で環境にやさしく、優れた接着性と耐久性が特徴

2025 年度 (12 月期) の業績…高付加価値製品の出荷増により、利益率は着実に向上

- 売上高**
- ・エレクトロニクスに関連する高付加価値製品の出荷が好調に推移した。モビリティに関連する製品も底堅く推移した。しかし、住宅建設インフラ用途や一般工業用途の汎用品の出荷が減少し、減収となった
 - ・また、2025年4月にDICデコール株式会社（建築内装材事業）を売却したことが、44億円の減収要因となっている
- 営業利益**
- ・高付加価値製品の増加で品目構成が改善。スプレッドを重視する販売価格の徹底により、増益となった

(億円)	売上高				営業利益				営業利益率	
	2024	2025	増減	増減比	2024	2025	増減	増減比	2024	2025
ファンクショナルプロダクツ	2,960	2,909	△ 51	△1.7%	214	231	17	+ 7.9%	7.2%	7.9%
日本	1,817	1,797	△ 19	△1.1%	101	108	7	+ 6.9%	5.5%	6.0%
海外	1,475	1,431	△ 44	△3.0%	114	123	9	+ 8.1%	7.7%	8.6%
連結調整	△ 332	△ 320	12	-	△ 0	0	1	-	-	-

四半期営業利益/営業利益率



主要製品の売上高推移

	増減比	増減比
エポキシ樹脂	+ 3%	コーティング用樹脂 △0%
工業用テープ	+ 10%	PPSコンパウンド △0%
UV硬化型樹脂	+ 6%	中空糸膜モジュール + 9%

エポキシ樹脂、工業用テープ、UV硬化型樹脂、中空糸膜モジュールなどのデジタル分野がメインとなる製品は好調に推移した。そのほかの製品については、モビリティ関連の用途は底堅く推移したものの、住宅建設インフラ用途や一般工業用途では汎用品を中心に出荷が低迷した。

2025 年度の業績要因分析と次年度見通し…半導体や成長地域を軸に収益性伴う成長へ

2025年度の業績概要

2025年度ファンクショナルプロダクツ事業部門は、売上高が前年度比1.7%減の2,909億円、営業利益は前年度比7.9%増の231億円の増益となりました。営業利益率も前年度比0.7ポイント上昇の7.9%となりました。好調な半導体市況に伴い、エポキシ樹脂を中心にエレクトロニクス分野の高付加価値製品の出荷が好調であったことが利益を押し上げました。汎用品の需要が一部で減少したものの、品目構成の改善により収益性が向上し、日本・海外ともに営業利益の拡大を実現しました。

2025年度業績の個別要因

エレクトロニクス関連、特にケミトロニクス事業に含まれるエポキシ樹脂、工業用テープ、UV硬化型樹脂は、生成AIサーバー、PC、スマートフォン向け用途を中心に出荷が拡大し、利益に貢献しました。特にエポキシ樹脂は半導体のパッケージ基盤などで使用される絶縁材料の需要が拡大しています。また工業用テープもスマートフォンを中心としたモバイル向け需要を直実に取り込みました。一方、ケミトロニクス事業では製品開発や実装化に伴う技術投資の増加によりコスト増が発生し、収益性を一時的に押し下げました。事業全体では、高収益のケミトロニクス製品の伸長が利益の増加幅を押し上げました。

また、グループ会社DICデコールの事業売却により44億円の減収要因がありましたが、この影響を除けば売上高は概ね前年度並みの水準となりました。

2026年度以降の見通しと方針

2026年度は売上高2,980億円、営業利益245億円を見込み、営業利益率は8.2%と前年度比0.3ポイントの改善を計画。国内外で営業利益の拡大を見込んでいます。中長期的にはポリマ事業などで環境対応型製品や高付加価値製品の展開を強化していきます。特に成長地域であるアジアでは、中国やインドでの投資を進め、旺盛な需要を取り込むことで事業拡大を図ります。

また、半導体・デジタル分野ではエポキシ樹脂や工業用テープ、UV硬化型樹脂などを成長事業に位置づけ、前工程から実装工程まで幅広い製品群を展開していきます。高速通信対応材料など技術優位性を活かした製品開発を進めるとともに、次世代材料の投入による成長を目指します。さらに、ボルトオン型M&Aや設備投資を組み合わせながら事業規模の拡大と収益力の向上を図っていきます。

ROIC改善のための施策

当該部門のROICは、2025年度に前年度比 0.9ポイント上昇の7.9%となりました。ケミトロニクス事業への経営資源集中による利益拡大や、不採算・ノンコア事業からの撤退が寄与しています。ケミトロニクスを中心に利益水準を高めつつ、中国・インドを中心としたポリマ事業の拡販戦略、環境対応型高付加価値製品へのシフト、アジアを中心とした生産拠点統廃合を進め、資本効率の向上を図っていきます。

■ ファンクショナルプロダクツ事業部門長メッセージ

成長領域への資源集中と成熟領域の最適化を同時に推進し、高付加価値化と収益効率の向上により中長期的な成長基盤の確立を実現します

ファンクショナルプロダクツ事業部門は、「DIC Vision 2030」Phase2において安定的にキャッシュを創出する中核事業であると同時に、高い成長性と高付加価値によって収益拡大を牽引する成長事業として位置づけられています。当事業部門には、短期的な業績の下支えと中長期的な成長の両立という、きわめて重要な役割が課せられています。



常務執行役員
ファンクショナルプロダクツ
事業部門長

古本 尚

成長領域への着実なシフト(成果と課題の振り返り)

Phase1期間中、当事業部門は大きく3つの成果をあげました。第1に、パフォーマンスマテリアル事業を中心に、グローバルな生産・販売体制の構築が着実に進展しました。これにより、地域ごとの需要変動に柔軟に対応できる基盤が整いつつあります。

第2に、AIを背景とした半導体関連事業が順調に成長し、当部門における主要な収益の柱として確立しました。技術力と市場ニーズが合致した分野に集中投資してきた結果であると認識しています。

第3に、成長性・収益性に課題のあった事業や拠点の撤退・

構造改革を進め、一定程度整理しました。事業の選択と集中を進めた点は、Phase1の重要な成果です。

一方で、課題も明確になりました。これまで主力としてきたディスプレイや自動車市場は成長の鈍化が見られる上、中国を中心とした低価格品の流入もあり、多くの製品で競争環境が変化しています。結果、成長領域が半導体・バッテリー用途により比重を置く構造となりました。また、日本を中心に固定費が増大しており、新たなてこ入れが必要な事業や組織課題も顕在化しました。

成長領域と成熟領域の道筋明確化(今後の戦略)

(1) 成長領域への集中投資

半導体用途を中心とした、成長性・収益性ともに高い領域については、設備投資および人的リソースを重点投入し、市場成長を確実に取り込める事業インフラを整備します。

(2) 成熟領域におけるコスト優先の経営

成熟領域の事業については、徹底したコストダウンによるキャッシュ創出か、撤退の判断を大胆に行うという姿勢で臨みます。Phase2計画に織り込んだ施策にとどまらず、実効性の高い追加施策も断行していきます。

(3) 川下展開・他用途展開による収益性改善

市場成長が期待できない製品群については、これまで蓄積してきた技術やノウハウを活かし、他用途への展開や川下領域の取り込みを進めます。

持続的な価値創造に向けて

ファンクショナルプロダクツ事業部門は、守るべき事業と、攻めるべき事業を明確に切り分けながら、資本効率と成長性の双方を追求していきます。Phase2は、その覚悟と実行力が

問われる局面です。変化を先取りし、選択と集中を徹底することで、DICグループの中長期的な企業価値向上に貢献していきます。

■ 2025 年度のトピックス①

グループシナジーを活用したULM／PUD事業の本格展開

DICグループは、化学物質に対する安全・環境規制の強化を構造的な市場変化と捉え、安全性と高性能を両立した次世代材料を成長領域の一つと位置づけています。2025年度は、グループ会社である SAPICI社 との技術・事業シナジーを最大限に活用し、超低残留モノマー (ULM: Ultra Low Monomer) 技術を核としたウレタン材料事業の本格的なグローバル展開を進めました。

SAPICI社が有するULM技術は、従来課題とされてきたモノマー残留を大幅に低減することで、作業者の安全性や環境負荷低減に貢献する独自技術です。本技術を基盤とした「POLURGREEN™」シリーズを、DICグループのグローバル販売ネットワークを通じて展開することで、安全性と性能を両立したウレタン材料の採用が、主に欧州市場で着実に拡大しています。

特に欧州では、ジイソシアネートに関する規制強化を背景に、作業者暴露リスクの低減や取り扱い安全性に配慮した材料への代替ニーズが高まっています。DICグループは、こうした外部環境の変化を的確にとらえ、ULM技術による差別化された

製品を提供することで、顧客の規制対応と製品性能向上の両立を支援しています。

また、水分散型ウレタン樹脂 (PUD) の本格生産を開始し、欧州を起点にグローバルでの事業拡大を推進しました。水分散型であるPUDは、溶剤使用量の低減による環境負荷低減が期待される材料であり、環境配慮型製品への需要拡大を取り込むことで、持続可能な事業成長を図っています。

これらの取り組みは、M&Aによって獲得した技術・事業基盤を単なる規模拡大にとどめず、グループ全体の価値創出につなげるものです。DICグループは、欧州の規制強化という外部環境の変化を成長機会に転換し、ULM／PUD事業を差別化された成長事業の柱として育成することで、中長期的な収益基盤の強化と持続的な企業価値向上を目指します。



イタリア・SAPICI社

■ 2025 年度のトピックス②

半導体材料分野における戦略投資の進捗と事業基盤の強化

DICグループは、データセンター投資の拡大、AI・高速通信 (5G／6G) の普及、車載半導体需要の増加などを背景に、半導体材料市場を重要な成長領域と位置づけています。こうした市場環境を踏まえ、2025年度は前工程から実装材料に至る幅広い分野において戦略投資を着実に実行し、高付加価値材料による事業基盤の強化を進めました。

カナダのグループ会社 Innovation DIC Chemitronics (IDC社) では、先端半導体向けフォトレジスト用ポリマーの生産ラインを拡張し、供給能力を大幅に向上させました。本投資により顧客からの増加する需要への対応力を強化しています。DICグループが有する独自の高分子合成技術と、IDC社が築いてきたフォトレジスト材料分野での技術・顧客基盤とのシナジーを最大化することで、半導体前工程材料事業の拡張を促進しています。

日本国内では、千葉工場においてエポキシ樹脂プラントの新設を推進しました。エポキシ樹脂は、半導体封止材や電子部品用途において高い信頼性が求められる基幹材料であり、本プラントの新設により、高品質・高信頼性材料を安定的に供給できる体制を構築します。さらに、北陸工場ではマレイミド

樹脂の新生産設備が本格稼働を開始しました。マレイミド樹脂は、低誘電特性や高耐熱性を有し、5G／6G通信、高周波デバイス、次世代半導体パッケージ向け材料として需要拡大が見込まれています。本設備の稼働により、次世代通信インフラを支える先端材料の量産体制を確立し、成長市場への供給を本格化しました。

これらの取り組みにより、DICグループは、日本、北米、欧州で培ってきた高付加価値材料技術を基盤に、グローバルでの開発・生産・供給体制を強化することで、顧客とのパートナーシップを深化させています。今後も半導体材料分野における競争力を高め、技術優位性を活かした持続的な成長基盤の構築と、収益機会の拡大を図っていきます。



カナダ・IDC社

特集

実は半導体“総合”材料メーカー
DICの強みとさらなる成長への布石

「DIC Vision 2030」の成長牽引事業が半導体材料です。AI融合社会を背景に半導体市場が高い成長を続ける中、他社に例を見ないほどの幅広い製品ポートフォリオを有するDICの強みを活かし成長投資を続ける計画です。

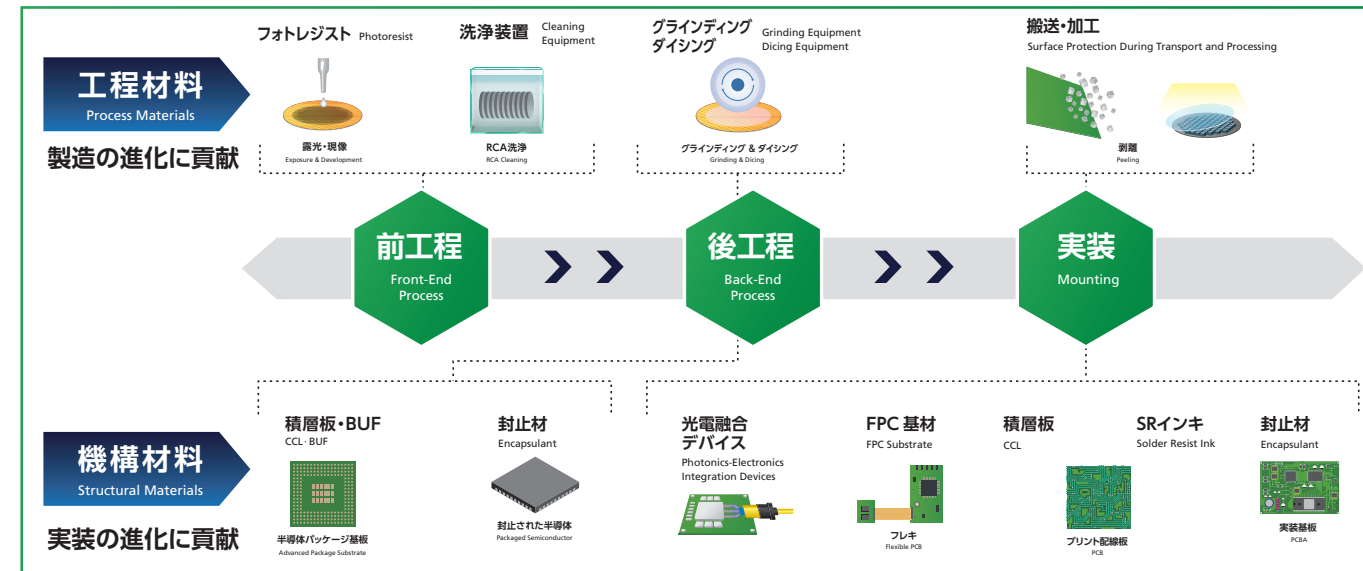
実際、半導体材料を含むケミトロニクス事業本部の2025年度の業績は売上高653億円(前年度比7.0%増)、営業利益78億円(同3.2%増)、営業利益率12.0%となり**売上規模は全体の6%強なが**

らも営業利益では全体の約13%*に達しています。AI向けデータセンターの急増などによって半導体市場は今後も拡大が見込まれており、外部調査会社の予測では、**同市場は2027年に2025年比約2.4倍の1.9兆ドル(約300兆円)に達する見通しです**。DICの半導体材料も、売上面・利益面の双方で高い成長性が見込まれています。

※事業利益全体に対する比率

■ DICの半導体材料のラインアップ

半導体の製造は前工程・後工程の他、基板に搭載する実装に分かれます。また、製造過程で必須であるものの最終的に製品に残らない工程材料と半導体チップや周辺に残る機構材料に分かれており、DICの製品は下の図にある様々な場面で使用されています。



■ 注目の製品を紹介 (投資戦略についてはP38を参照)

フォトレジスト用ポリマー

半導体の微細回路を形成する際に使われ、半導体の性能向上につながる「微細化」のカギを握る材料。

DICはフォトレジストの骨格材料となるポリマを提供。特徴として、感度・耐熱性に優れ、近年注目の「厚膜用途」に対応可能。

今後は高集積化が進む後工程向けの需要拡大にも期待できます。

エポキシ樹脂

半導体回路を保護する封止材の他、半導体・電子部品を載せて配線接続する各種の基板のメイン材料として使われます。

ハイエンド領域では高周波対応が求められ、DIC独自の活性エステル型エポキシ樹脂硬化剤が高く評価されています。目下はAI半導体などに使うビルドアップ基板用の需要拡大が期待されています。

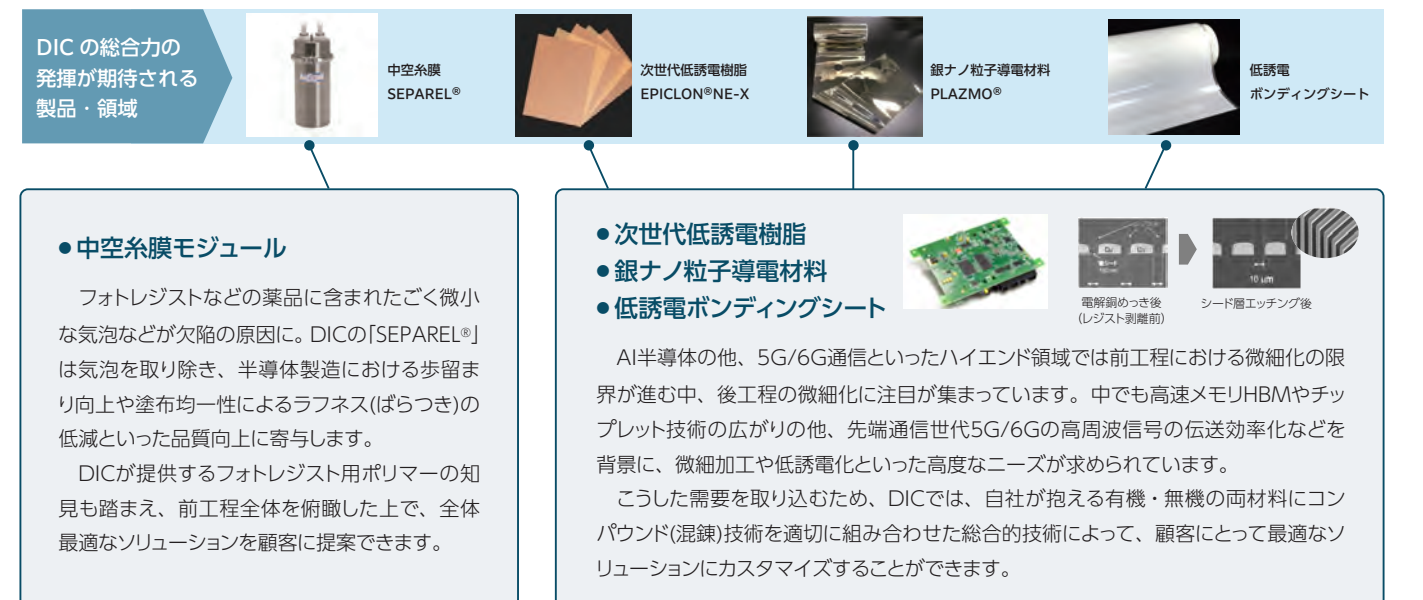
工程用
ストレッチテープ

微細なハンドリングが求められる電子部品の生産工程で使用可能な工程用ストレッチテープです。伸ばすだけで剥離することができるため、顧客の製品への負荷を大幅に低減でき、作業時間の短縮が可能です。

今後は電子部品の微細化に伴い、煩雑化する生産工程の簡略化に貢献できます。

■ DICの半導体材料のユニークネスを活かした成長戦略

半導体製造の川上から川下まで、ここまで幅広い製品を提供する企業は“素材王国”の日本でも少数。多様な製品提供を通じて**総合的に得られる経験や情報を統合**すべく、ケミトロニクス事業本部を2024年1月に設立。それにより、**製・販・技一体の組織体制**も構築され、新たな価値創出ができるようになりました。

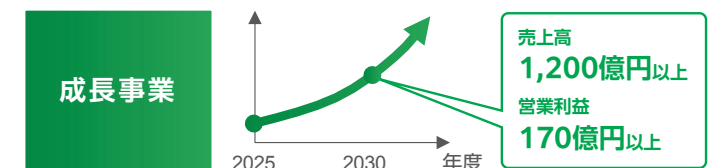


■ 主な戦略投資

- 2023年にPCAS Canada社を買収
→フォトレジスト用ポリマーの製品強化
→2030年までに同材料の売上高を150億円へ
- 2029年稼働予定の千葉工場のエポキシ樹脂プラントを新設
→売上高を2024年度比4割増へ

■ 長期経営計画での位置づけ

「DIC Vision 2030」では、半導体材料は成長事業に位置づけられます。同事業に含まれるバッテリー・フィジカルAIに対しても半導体材料の事業規模は大きく、DICの成長寄与度は高いと期待されています。

ケミトロニクス
事業本部長メッセージAIや6G、ARなど次世代の情報社会の
インフラとなる高機能素材を提供します

執行役員
ケミトロニクス事業本部長
原 穂

DICは、印刷インキ、顔料、樹脂などの分野において、100年以上にわたり社会の発展を素材の力で支えてきました。これまでに培ってきた技術基盤や知見を礎に、変化する社会課題に応え続けるためには、既存領域にとどまらず、新たな領域へ挑戦し続けることが重要であると考えています。

その取り組みの一つが「ケミトロニクス」。化学 (Chemistry) とエレクトロニクス (Electronics) を融合させた本分野では、半導体や電子デバイスの性能を支える高機能素材の開発を通じて、次世代の情

報社会を下支えすることを目指しています。

近年、AIやIoTの急速な普及によってデータ通信量は飛躍的に増加しています。それに伴い、半導体の高性能化が進む一方で、電力損失や発熱といった課題はますます顕在化しています。

私たちは素材の力によって電気エネルギーの損失を減らし、デバイスの高性能化や長寿命化に貢献することで、社会全体の生産性向上と持続的な成長を支えていきたいと考えています。

また、デジタルトランスフォーメーション(DX)の進展に加え、グリーントランスフォーメーション(GX)への対応も重要なテーマです。素材開発の初期段階からエネルギー効率向上や環境負荷低減を考慮し、持続可能な社会へ貢献することも私たちの使命です。

私たちが提供する素材の多くは、最終製品として直接、皆様の目に触れるものではありません。しかし、AIや6G、ARといった次世代技術を支えるインフラの一部として、まるで「空気」のように社会を支える存在になりたいと考えています。見えないところで価値を生み出し、未来の社会基盤を支える———そのような存在として、私たちは挑戦を続けていきます。

サステナビリティの取り組み

ESG 部門長メッセージ



サステナビリティにおいて、長期方針を一貫して維持しつつ、現場での最適な判断と確実な実行を積み重ねる

執行役員
ESG 部門長

虎山 邦子

気候変動の進行や地政学リスクの高まりにより、世界の政策や市場は急速に変化しています。サステナビリティは、経済状況や政治的判断の影響を強く受ける分野であり、特にCO₂排出量削減をめぐる各国の動向は大きく揺れ動いています。欧州では経済減速に伴い削減スピードを緩める動きが見られ、米国でも政策の振れ幅が大きい状況です。一方で、日本や中国では、脱炭素への対応が着実に進む見通しです。このように国・地域ごとの方向性が分かれる中、サプライチェーンの中核を担う化学企業には、あらゆる変化を注視しながら柔軟に対応することが求められています。当社グループも同様に、変化の兆しを正確にとらえ、長期方針を一貫して維持しつつ、現場で求められる最適な判断と確実な実行を積み重ねていきます。

■ 環境 CO₂排出量の削減に向けて

環境分野では、CO₂排出量削減を重要テーマの一つとして取り組みを進めています。2025年度は温室効果ガス排出量の小幅な削減を達成しましたが、さらなる削減の難しさも明らかになりました。2030年度までにScope1,2を2013年度比で50%削減する目標を着実に達成するため、引き続きプロセス改善、省エネ、設備更新、エネルギー転換を効果的に組み合わせ、効果とコストの両面を見極めながら、実効性の高い施策に注力します。また、水資源など、気候変動以外の環境課題についても、大規模投資が容易ではない中で、各テーマの優先順位を明確にし、着実に進めていくことが重要だと考えています。複数の課題が同時並行で進む中、当社グループとしてもっとも効果的な領域を見極めながら、柔軟な対応を続けます。

■ 社会 人権尊重と多様性推進

社会分野では、人権尊重と多様性の推進を重視するとともに、人材育成および支援に取り組んでいます。例えば日本では、男性従業員の育児休業取得の促進や女性従業員のキャリア形成支援など、制度面と風土改革の両面で取り組みを進めてきました。

今後も、従業員一人ひとりが持つ力を最大限に発揮できる環境づくりをグループとして進めるとともに、変化の大きい事業環境に対応できる組織基盤の強化に向けて、地域・部門を横断したグループ内の人材育成を進めていきます。

今後、従業員一人ひとりが持つ力を最大限に発揮できる環境づくりをグループとして進めるとともに、変化の大きい事業環境に対応できる組織基盤の強化に向けて、地域・部門を横断したグループ内の人材育成を進めていきます。

■ ガバナンス 国際的な開示基準への対応

ガバナンス分野では、コンプライアンスを基礎に、国際的な開示基準への対応を進めています。特に欧州の企業サステナビリティ報告指令(CSRD)への適切な対応は当社グループにとって重要な課題です。欧州での事業比率が高い当社グループは同指令の適用を受ける立場にあり、世界各拠点からのデータ統合と整合性の確保が欠かせません。専用ツールの導入や効果的なデータ収集プロセスの見直しなどを通じ、グローバルで整合性のある情報開示体制を構築している最中であり、グループ全体で力を合わせ、この挑戦を乗り越えるべく努力を重ねています。法律や規制は今後も変化が続くと予測されるため、柔軟かつ機動的に対応する力が求められています。

当社グループにとってサステナビリティは、単なる付随的取り組みではなく、経営戦略の重要な基礎となっています。短期間で成果が表れにくい取り組みではありますが、環境・社会・ガバナンスの各領域で確実な前進を積み重ねることで、事業の持続性と企業価値の向上を同時に実現していきます。変化の大きい時代においても、一人ひとりの専門性を持ち寄り、国・地域や文化の違いを乗り越え、連携しながら挑戦を続けることが、未来に向けた確かな力になると考えています。

DICグループのマテリアリティとダブル・マテリアリティ評価

■ 新しいDICグループマテリアリティの策定

DICグループは、グループが取り組むべきマテリアリティ(重要課題)を2026年度に新たに策定しました。今回のマテリアリティの見直しにおいては、国際的なサステナビリティ情報開示基準への対応を踏まえ、特に欧州の企業サステナビリティ報告指令(CSRD)への対応を重要な前提として位置づけました。

今回の見直しを行うにあたり、DICグループは2024年度から2025年度にかけて、サステナビリティに関連する影響・リスク・機会(IROs)を特定・評価するため、ダブル・マテリアリティ評価(DMA)を実施しました。次の2つの観点から重要性を検討しています。

DICグループマテリアリティ

3 テーマ	環境の持続可能性		従業員の能力発揮と成長		責任ある企業行動		
7 項目	気候変動対策	循環性の推進	従業員の能力開発	ダイバーシティ＆インクルージョンの推進	企業文化の強化	持続可能なサプライチェーンの構築	製品安全と情報の信頼性を通じた消費者の信頼確保

■ 特定と評価のプロセス

①潜在的IROトピックの特定

最初に、サステナビリティ情報開示ガイドラインや欧州サステナビリティ報告基準(ESRS)に示されているサステナビリティ課題に基づき、潜在的なIROトピックの範囲を特定しました。これにより、DICグループのバリューチェーン全体に関する環境・社会・ガバナンス(ESG)の包括的な課題リストを作成しました。

②優先順位づけとマテリアリティ

DICグループは、特定したトピックの重要性を評価するため、体系的な評価プロセスを実施しました。

評価はCSRD担当チームが主導する部門横断型の討議形式で実施されました。関連する事業部門および管理部門の代表者が参加し、ESRS基準の解釈を統一し、定義されたスコアリング水準およびマテリアリティ判定基準値を一貫して適用できるよう検証・議論を行いました。また、この評価プロセスには、財務リスクに関する考慮事項、規制動向や業界関連フレームワークを組み込みました。さらに、サプライヤー、顧客、投資家、経営陣、および従業員を対象としたアンケートや対象別質問票による意見収集を通じて、ステークホルダーの視点も取り入れ

- ・インパクト・マテリアリティ：当社の事業活動が環境および社会に与える実際および潜在的な影響
- ・財務マテリアリティ：サステナビリティに関連し、当社の財務業績および企業価値に影響を与える可能性のあるリスクおよび機会

また、グループ会社においてマテリアリティ評価を実施している場合には、その結果を統合し、DICグループ全体レベルのDMAとして整理しました。DMAによって特定されたグループ全体のマテリアリティは、2025年5月にサステナビリティ委員会によるレビューを経て正式に承認されています。DMAプロセスは、グループを横断したCSR担当チームが主導し、関連する事業部門および管理部門と連携して実施しました。これには、リスクマネジメント部会を含む関連組織が参画しています。

ました。

③重要なIROsの概要

本評価を通じて、DICグループは以下の観点到に基づき重要なIROsを特定しました。

- ・重大な環境または社会への影響
- ・規制動向や市場環境、事業運営に関連して生じ得る財務リスク
- ・イノベーションや製品開発、市場ポジショニングに関連する投資の機会
- ・社会への影響および財務的観点の双方に関する事項

④ガバナンス、戦略およびリスクマネジメントへの統合

評価結果は文書化し、グループ全体で集約し、CSR担当チームおよび関連する管理部門の代表者がレビューを実施しました。必要に応じて、判定基準値の適用をグループ全体で一貫させ、各部門間の比較可能性を確保するため、スコアリングの調整を行いました。特定した重要なIROsは、グループの経営戦略に統合し活用しています。

2026年度は、グループ全体におけるダブル・マテリアリティ評価(DMA)フレームワークの導入の初期段階に位置づけられます。今後の評価サイクルにおいては、方法論の高度化、文書化の充実、グループ全体での整合性の強化を進め、規制要件への対応力のさらなる向上を図ります。

サステナビリティ推進体制と気候変動対策

■ サステナビリティ推進体制

DICグループは、DICグループサステナビリティ方針を定め、企業価値の向上と持続可能な成長の達成を目指します。

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ており、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。サステナビリティ委員会は、DICグループのサステナビリティ活動に関する方針および活動計画の策定、その他当委員会が必要と認めた事項の審議・決定をしています。2025年度は4回開催し、主な議題にはDICグループの新しいマテリアリティ(重要課題)の策定、CO₂排出量削減計画の進捗管理、サステナビリティレポートの準備、Sun Chemical ESG委員会の報告を含みます。

またサステナビリティ委員会には3つの部会を設置しています。サステナビリティ部会では、サステナビリティ活動および年次報告の発行の運営をしています。リスクマネジメント部会では、DICグループのリスクマネジメント活動を推進しています。気候変動部会では、グループ全体でのCO₂排出量削減の計画を策定しています。サステナビリティ委員会の審議内容および結果については、取締役会に報告しています。DICグループサステナビリティ方針・中長期方針は、取締役会の決議事項としています。

DICグループでは、新たに策定したマテリアリティに基づき、2026年度のサステナビリティ活動を実施します。

■ 2026年度のサステナビリティ活動の一例

【気候変動】

- A. 気候変動の緩和
 - 1. CO₂排出量削減計画の更新と精査
 - 2. グリーン電力調達最適化
 - 3. 製品カーボンフットプリント(PCF)算定における原材料調達の一次データを収集し、実態を反映します。
- B. 気候変動への適応
 - 気候変動による極端な気象現象がもたらす適応(物理的)リスクを評価します。
- C. エネルギー
 - 1. エネルギー効率向上
 - 2. 再生可能エネルギー導入
 - 3. 最適な非化石エネルギー化手法の調査・検討

【持続可能なサプライチェーンの構築】

DICグループはEcoVadis、EcoVadis IQ Plus、および自社製チェックシートを用いたサステナビリティ調査を通じて、サプライヤーの人権・倫理・ガバナンス等に関するリスクの評価・是正活動を実施します。

【循環経済への対応】

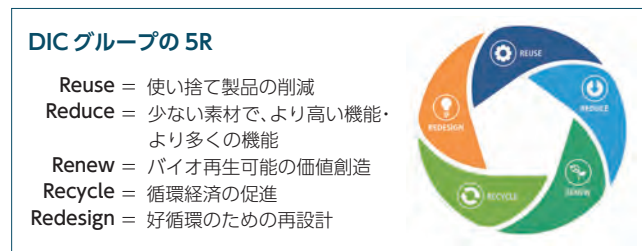
- A. 2027年以降の循環経済に関する取り組み策定のため、原材料、事業領域、製品に関して循環経済に関連する重点分野を特定します。
- B. DICグループ全体として、環境負荷の低減に努めます。

■ 推進体制図



■ 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、「DIC Vision 2030」におけるサステナビリティ戦略の一環として、循環型社会の実現に向け、各地域における浸透と定着を目指した「サーキュラーエコノミーメッセージ」を策定しています。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。



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、5Rフレームワークを使い、サステナビリティの取組を組織全体に展開し、また、顧客、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。

■ 気候変動への対応と削減目標

DICグループは、2030年度にScope1,2合算のCO₂排出量を2013年度比で50%削減、2050年度にカーボンネットゼロを達成するという長期目標を掲げ、毎年その進捗を継続的に管理・開示しています。2024年度の実績は549,886t-CO₂となりましたが、2025年度には533,391t-CO₂と前年度比3%の削減を達成しました。これは2013年度比で39%の削減に相当し、2030年度目標の達成に向けて順調に進捗しています。

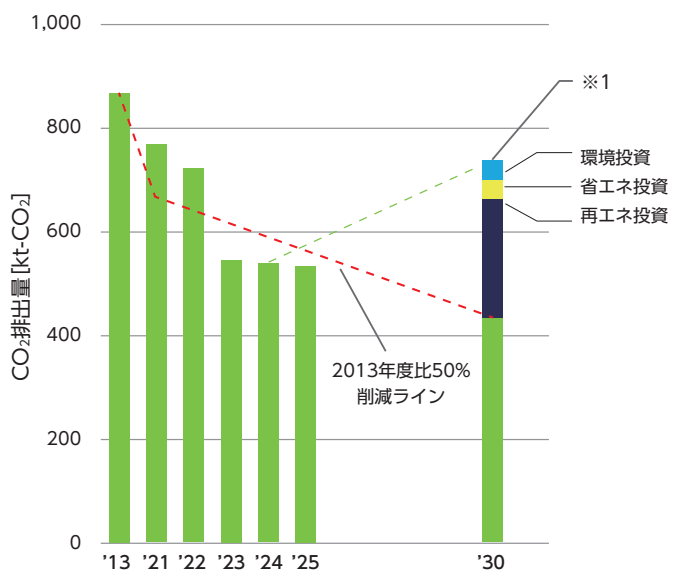
また売上高当たりのCO₂排出量は、2024年度が0.513t-CO₂/百万円から、2025年度は0.507t-CO₂/百万円と、1.3%の改善を示しています。

■ 移行

Scope1,2排出量の削減に向けて、DICグループはこれまで生産プロセスの改善や省エネルギー化に全社で取り組んできました。さらに、各事業所においては、高効率設備の導入や電化の推進、バイオマス等の低炭素燃料への転換、太陽光発電設備の導入、再生可能エネルギー由来のグリーン電力への切り替えなど、多様なエネルギー施策の中から、各事業所の特性や事業環境に応じた最適な選択を行っています。これらの取り組みを通じて、全社的なエネルギー効率の向上とCO₂排出量削減の両立を図っています。

■ CO₂排出量削減の移行計画

DICグループは、CO₂排出量削減目標を有する企業として、明確な移行計画(トランジションプラン、下図)に基づき、脱炭素に向けた取り組みを推進しています。その一環として、



2025年度から2027年度までを対象とする3ヶ年計画において、日本国内を対象に14億円の環境投資を実施することを計画しています。これまでの取り組みとしては、堺工場におけるバイオマスボイラーが竣工し、2026年より本格稼働を開始しました。また、小牧工場では、太陽光設備を導入し2026年から稼働します。DICグループは、こうした設備投資を含む脱炭素施策を今後も継続的に推進し、移行計画の着実な遂行を通じて、中長期的なCO₂排出量削減目標の達成を目指します。

■ 適応

気候変動に関連する適応リスクの評価も進めています。評価するリスクは、極端気象現象、水資源の利用、生物多様性への影響を対象としています。このリスク評価を通して、DICグループの抱える様々な適応リスクを定量化し、施策の優先順位付けを進めていきます。

■ サプライチェーンにおける温室効果ガス排出量

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についても認識し、Scope3のうち当社事業に関連するすべてのカテゴリ※2を対象に、排出量の把握および削減に取り組んでいます。

前年度に見直した算定方法に基づき2025年度のScope3排出量を算定した結果(下表)、Scope3の総排出量は前年度に比べて5.1%減少しました。この減少の主な要因は、総排出量の約7割を占めるカテゴリ1の削減であり、Scope3全体の削減率5.1%のうち、4.3%分をカテゴリ1が占めています。

DICグループは今後も、Scope3の算出方法の見直しを継続し、より実態に近づけるよう努力していきます。

カテゴリNo.	カテゴリ名称	排出量 (t-CO ₂)
1	購入した原材料・サービス	6,035,688
2	資本財	131,605
3	Scope1, 2 に含まないエネルギー	144,680
4	上流での輸送・配送	291,286
5	事業活動で排出された廃棄物	123,826
6	出張	7,053
7	雇用者の通勤	44,097
10	販売した製品の加工	189,162
12	販売した製品の廃棄	1,562,062
15	投資	78,084

※2: カテゴリ8、9、11、13、14については、当社事業活動との関連性が低いため、Scope3 算定対象外としています。

人的資本経営の推進

グループCHROメッセージ



人が価値を生み、人が未来をつくる。
DICグループはPeople Companyです。

執行役員
グループ CHRO
(Group Chief Human Resources Officer : 最高人事責任者)
Matthew Goldberg

■ 価値創造の中核にある「人材」

私たちは「People Company」です。

顧客や市場では、DICは化学メーカー、色材メーカー、あるいはマテリアルサイエンス企業として認識されがちです。しかし、技術や製品、ソリューションを生み出し、価値創造を支えているのは「人」です。世界中で働く20,000名を超える従業員とバリューチェーンのパートナーが、ソリューションを生み出しています。私たち人事部門の役割は、各部門と連携しながら、人材が最大限のパフォーマンスを発揮できる環境を整えることです。

DICグループでは、人こそが価値創造の基盤です。製造設備や技術資産と同様に、事業の持続的な成長を支える「人」は重要な資本です。優秀な人材を獲得し、育成し、長期的に活躍してもらうことは、グローバルな製造業に共通する課題です。私たちの強みは、DICグループの企業文化にあります。安全や品質への責任感、誠実なモノづくりの価値観を大切にしながら、事業環境の変化に応じて、人材の活躍のあり方や組織のあり方を見直し、競争優位につながる文化へと磨き続けています。

DICグループの企業文化は、「バランス」を大切に考える考え方の上に成り立っています。私たちは、「オペレーショナル・エクセレンス」を堅持し、安全と品質を最優先としつつ、イノベーションの追求に挑み、果敢な意思決定を行っています。また、グローバルに事業を展開する一方で、各地域の市場やコミュニティとの結びつきを重視しています。こうした、相反する要素の均衡を見極め、保ち続ける力こそが、従業員一人ひとりが前進し続け、最大限の力を発揮する原動力になっていると考えています。

人材の価値を経営の中核に据えるという考え方は、DICグループのリーダーシップチームに共有されています。

その姿勢は、人材・スキル開発への継続的な投資や戦略的な人員配置、新入社員の早期活躍支援、社内でのキャリアの広がりを促す仕組みとして具現化されています。

■ 「DIC Vision 2030」を支える人的資本経営

「DIC Vision 2030」に基づき、DICグループは持続的な成長と長期的な価値創造を実現するため、人的資本経営を強化しています。今後数年間の人材に関する重点課題を見据え、イノベーション、オートメーション、ロボティクス、サステナブルソリューションなどの成長分野における外部人材の戦略的な獲得と並行して、社内人材の育成にも注力していきます。これにより、明確なキャリアパスや成長機会の提供、将来のリーダー候補の多様な育成パイプラインの構築、市場や顧客のニーズに応えるグローバル人材基盤の強化を図ります。

DICグループは、グローバル運営体制 (GOM) への移行を進める中で、事業の競争力を最大化するため、もっとも効果的かつ効率的な組織のあり方を見出すことを人事の重要な役割と位置づけています。世界各地に広がる優れた人材を結集し、シナジーの創出と強みを最大限に活かすことで、事業を支えています。この体制が本来の力を発揮した時、より高付加価値なソリューション、競争力のある製品ポートフォリオ、最適化されたコスト構造、そして世界水準のサポートを通じて、顧客に対する具体的な価値創出につながると考えています。

私たちは、多様な個性や経験、背景を持つグローバル人材の力を強く信じています。多様な視点は、イノベーションの創出だけでなく、リスクへの感度を高め、顧客をより深く理解する上でも欠かせません。こうした考えのもと、DICグループの最良の力があらゆる場面で発揮されるよう、取り組みを進めています。

私たちはPeople Companyであり、人材戦略は経営戦略そのものです。人が力を発揮すれば、企業は成長します。人事部門として、こうした人へのコミットメントが、確かなパフォーマンス、レジリエンス、そして持続的な価値創造へとつながっていることを誇りに思います。

グローバル運営体制 (GOM) における人事戦略



グローバル HRCoE
(Global Human Resources
Center of Excellence)
Strategy & Special Projects
ディレクター
関森 裕子

DICグループがグローバルな事業運営を強化する中で、人事部門の役割も変化しています。これまで人事施策は各地域の要件や慣行を踏まえ、主に地域単位で企画・運用されてきました。このアプローチは地域ニーズへの迅速かつ柔軟な対応を可能にする一方、タレントマネジメントの分断やグローバル全体の人材情報の可視化不足といった課題もありました。

こうした背景のもと、DICグループはグローバル運営体制 (GOM) を推進しています。

GOMは各地域の特性を尊重しつつ、グローバルで一貫性

人を育て、企業を育てる



グローバル HRCoE
Talent Management
Vice President
Sun Chemical Corporation
Jennifer Dewey

DICグループでは、多様性とインクルージョン、そして戦略的な人材計画を、人材の確保・育成・定着を支える重要な基盤と位置づけています。様々な世代、文化、ライフステージから成るグローバルな従業員構成を踏まえ、グローバルで一貫した方針と地域の実情に応じた柔軟な運用を両立させ、すべての従業員が能力を発揮し成長できる環境づくりを進めています。

その中核を成すのが、柔軟な働き方とワークライフバランスの推進です。職種や勤務地、ライフステージに応じて、ハイブリッドワーク、柔軟な勤務時間、地域特性に即した休暇制度を導入し、生産性とウェルビーイングの両立を図っています。

のある事業運営を実現するため、戦略的優先事項や意思決定プロセス、組織能力を地域横断で整合させる枠組みです。この方針のもと、人事も地域中心・オペレーション主体の役割から、グローバル連携を強化することで、事業成長と組織を支える戦略的パートナーへと進化しています。

現在の重点領域の一つが戦略的ワークフォース・プランニングです。事業活動が国境を越えて拡大・高度化する中、将来必要となる人材やスキルを見通すことが不可欠です。人事はGOMのもと、中長期戦略の実行に必要な重要ポジションやケイパビリティの明確化に向け、事業部門と連携を進めています。地域横断で人員需給を把握し、採用・育成・社内人材異動の意思決定を高度化することで、適切な人材配置を目指しています。

また、グローバル人材育成の取り組みとして、グローバルマネジメントアクセラレーター (GMA) プログラムを推進しています。本プログラムは次世代リーダー育成を目的に2024年に開始され、第1期卒業生を輩出しました。今後も人事はグローバル連携を深め、DICグループの競争力向上を人材面から支えていきます。

育児休暇や介護支援、職場復帰プログラムなどを通じて、人生の重要な局面にある従業員を支え、長期的なキャリア形成を可能にしています。

また、持続可能な人材基盤の構築に向けて、新卒採用やアプレンティスシッププログラムを通じ、多様な背景を持つ若手人材を育成しています。これらの取り組みは、スキル開発や知識継承を促進するとともに、将来のリーダー層に向けた人材パイプラインの強化にもつながっています。

人材育成とリーダーシップ開発は戦略的な重点分野であり、タレントレビューや後継者計画を通じ、多様な候補者を公平かつ透明性のある形で育成しています。ジェンダー平等や同一労働同一賃金は、欧州の企業サステナビリティ報告指令 (CSRD) に基づく重要なテーマとして位置づけ、女性や過小評価グループの登用を支援しています。

これらの取り組みは、グローバル人事基盤とデータに基づく人事管理によって支えられており、各地域の多様な労働環境や文化的背景に配慮しながら、DICグループは、インクルージョンと人材開発を通じて、持続的な成長と企業価値の向上を目指しています。

グローバルに考え、ローカルで実行する。 各地域に根ざし、世界とつながる人事戦略

DICグループのグローバル人事戦略は、各地域における実行を通じて展開されています。私たちの企業文化の大きな特徴の一つは、各地域の従業員に合わせてアプローチを柔軟に調整している点にあります。私たちは、地域および各国のリーダーが、現地市場の特性や従業員、そして地域社会のニーズを踏まえた人事戦略を実行できるよう、積極的に支援しています。本セクションでは、こうした考え方に基づく各地域の人事戦略について紹介します。



人事統括本部長
伊東 貴徳

日本

DICグループは1908年の創業以来、日本を事業基盤の中核として早期から海外展開を進めてきました。この結果、DICは、グループ本社機能と日本事業を担う事業会社機能の双方を有しています。国内DICグループは22社で構成され、10の製造拠点、1ヶ所の研究開発拠点を有し、従業員数は日本国内全体で約5,500名にのびります。DICグループでは、グローバル運営体制 (GOM) への移行を重要な経営施策として推進しており、日本においても事業プロセスや組織体制の見直し、人材要件の高度化を進めています。長期経営計画「DIC Vision 2030」Phase2では、人的資本経営の推進が中核施策に位置づけられ、グローバル人材の育成、戦略的採用、従業員エンゲージメント向上、人権尊重を含むガバナンス強化に取り組んでいます。一方で、日本では今後、技術者や管理職層の定年到来が見込まれており、技術・ノウハウの承継と次世代人材の育成が重要な経営課題となっています。これらの課題に対応するため、新卒採用の継続、グローバル視点での育成体系整備、知識伝承の強化等を通じ、持続的な企業価値創出を支える人材基盤の強化を進めています。



Corporate HR Director
DIC (China) Co., Ltd.
Genni Zhou

中国

迪愛生投資有限公司(中国、以下「DICチャイナ社」)は、上海に地域統括拠点を置き、長江デルタ、珠江デルタ、香港および台湾に展開する17のDICグループ会社を統括しています。従業員数は約2,100名で、製造部門に約1,200名、営業・技術系職種に約550名が従事しています。事業別ではポリマ製品関連が約1,000名、P&G関連製品が約690名を占め、地域の幅広い事業を支える人材基盤を構成しています。中国市場では競争が激化し、高付加価値ソリューションへの需要が急速に高まっています。特に、電気自動車やロボティクスなど新興分野に対応した製品技術の高度化と迅速な開発は、今後の事業成長に直結する重要なテーマとなっています。一方、革新力と将来志向を備えた技術人材の確保は容易ではなく、体系的な育成が重要な経営課題です。こうした課題に対応するため、DICチャイナ社では、Pay for Position and Pay for Performance (3P) 人事制度や、技術の専門性を進化させるキャリアと管理職として組織を牽引するキャリアの双方を選択できるデュアルキャリアパスを導入しています。これらの取り組みの結果、従業員エンゲージメントは2025年度に77.9%に達しており、市場環境の変化に柔軟に対応できる組織基盤の強化と持続的な成長の実現を支えています。



Regional Human Resource
Director
DIC Asia Pacific Pte. Ltd.
Clifton Tang

アジアパシフィック

アジアパシフィック地域は12ヶ国に展開し、製造拠点、営業拠点、シェアードサービスセンターを含む21の事業会社で構成されています。従業員数は約3,000名で、25を超える国籍の人材が在籍しています。安定した労働文化のもと、従業員は市場環境の変化に柔軟に対応しており、各国間の政治的安定性や良好な二国間関係が中長期的な成長を支えています。将来を見据えた人材パイプライン構築に向け、GOMに整合した後継者計画を推進するとともに、育成や危機対応、知識移転を目的としたリージョナルモビリティ制度を導入しています。さらに、リスキリングやクロストレーニングを通じたリーダー育成により、組織力とキャリアの明確化を図っています。「エンプロイヤー・オブ・ CHOICE(働き手から選ばれる企業)」の実現に向け、多様性・公平性・包摂性・帰属意識 (DEIB) の推進、公正で透明性の高い採用・定着施策、メンタルヘルス啓発や管理職研修による職場づくりを進めています。加えて、柔軟な働き方やキャリアマッピング等を通じ、HRアナリティクスを活用した人材運営を行い、事業成長を人材面から支え、多様な人材が安心して力を発揮できる環境を整えています。



Director HR NA
Sun Chemical Corporation
Jennifer Johnston

北米地域

Sun Chemical社(米国、以下「サンケミカル社」)の北米地域は、営業、製造、コーポレートサポート機能を含む約2,700名の従業員を擁し、36の製造拠点を通じてカラーマテリアルおよびパッケージング&グラフィックス事業を支える重要な地域であり、同社のグローバル事業の中核的な役割を果たしています。同地域における最大の人材課題は、勤続年数の長い従業員構成に起因する退職増加と、それに伴う人材構成の転換です。このため、重要なポジションにおける後継者計画の推進と、技術および業務知識の確かな承継が不可欠となっています。加えて、特に製造分野においては、新規採用人材の定着が継続的な課題となっています。労働市場での競争が激化する中、従業員にとって魅力ある価値を提示することが重要です。このため、北米地域では報酬および表彰制度の強化に取り組むとともに、現場から上級層までを対象としたリーダー育成を進めています。これらの施策は、エンゲージメントの向上と人材基盤の安定に寄与しています。北米地域の従業員は、顧客重視とオペレーショナル・エクセレンスへの高い意識を共有しており、厳しい事業環境下においても協働とレジリエンスを発揮しています。人を重視するリーダーシップと実務に根差した成長機会を背景に、北米地域は持続的な事業運営を支えています。



Director HR LATAM
Sun Chemical Corporation
Antonio Nunes

ラテンアメリカ地域

ラテンアメリカ地域におけるサンケミカル社は、パッケージングおよびグラフィックソリューション、カラーおよびディスプレイ技術、機能性製品、電子材料、セキュリティインキやコンポーネント、農業、オートモーティブ、ヘルスケア産業向けの各種ソリューションを提供するリーディングカンパニーです。当事業は13ヶ国に展開し、9つの直接拠点、中央アメリカにおけるジョイントベンチャー、そして強固なディストリビューターネットワークを有しています。22拠点に約1,800名の従業員を擁し、年間の純売上高は約5億1,500万米ドルにのびります。この地域における人事施策の優先課題は、真のビジネスパートナーとしての役割を果たすこと、技術およびリーダーシップ人材のパイプラインを強化すること、そしてより良いデータとシンプルなプロセスを活用し、一貫性と質の高い意思決定を支援することです。私たちの最大の強みの一つは、人材そのものです。困難な環境においても高い回復力と適応力を持ち、顧客やオペレーションと密接に結びついています。今後に向けて、私たちは、明確なキャリアパス、有意義な成長・育成機会、一貫したリーダーシップの実践、そしてウェルビーイングやインクルージョンを重視し、DICグループの一員であることに誇りを持てる職場環境の構築を進めています。



Director HR EMEA
Sun Chemical Corporation
Hilko Hedden

欧州・中東・アフリカ地域

サンケミカル社のEMEA (欧州・中東・アフリカ) 地域は、グループ最大かつもっとも多様性に富んだ組織であり、30ヶ国以上、58の法人に展開し、約5,400名の従業員が在籍しています。本地域には、営業、製造、コーポレート機能が含まれており、すべての主要事業部門にわたって40ヶ所以上の製造拠点を運営しています。中でもカラーマテリアル事業は最大の事業分野で、2,000名を超える従業員を擁し、地域全体の業績を支える重要な役割を果たしています。この地域では、人材の高齢化や退職者の増加、多くの市場における人材不足といった課題に直面しています。こうした状況を背景に、エンプロイヤーブランディングの強化、新規採用者の定着、そして計画的な育成および後継者育成の重要性が高まっています。アプレンティスシップ(技能研修)プログラムは、持続可能な内部人材パイプラインの構築と、中長期的な人材基盤の強化を支える重要な施策となっています。経済環境の逆風や地域的な不確実性が続く中においても、社内人材の育成、リーダーシップ開発、そして戦略的なワークフォースプランニングに重点的に取り組んでおり、従業員は価値創出に向けた取り組みに専念し、顧客や事業運営と強く結びついていることが特徴です。

技術・知的財産の基盤活動と戦略

■ 技術戦略

技術部門方針

DICグループは、基盤技術の深化と技術融合を通じた価値創出を中長期の成長戦略の中核に位置づけています。色彩・顔料、有機材料設計、高分子設計、分散・表面制御といった従来のコア技術に加え、計算科学(AI/MI)・バイオ材料分野など新たな技術領域の獲得にも取り組むことで、既存事業の競争力強化と新事業の創出を両立しています。

研究開発体制

研究開発体制については、日本国内の研究開発組織を中核として、製品開発・改良を担う組織、基盤技術の深化や新技術創出を担う組織、さらに次世代事業の事業化を担う組織が連携する体制を構築しています。2026年度からは、技術・製造・販売が一体となった組織運営を進め、研究成果を迅速に事業・市場へ展開する体制を強化しています。

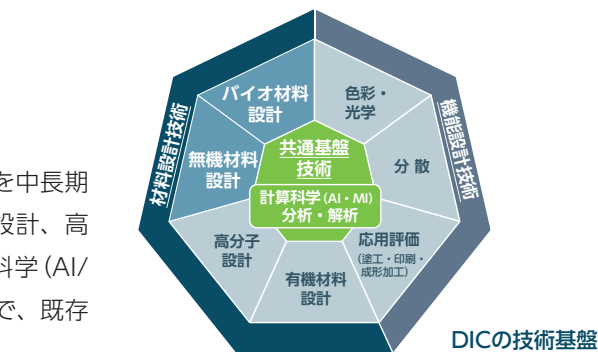
海外においても、米国、欧州、中国、アジアを中心に研究開発拠点を展開し、現地市場ニーズに即した開発とグローバルでの技術連携を推進しています。これにより、地域特性を踏まえた製品開発と、グローバルLevelでの技術シナジーの最大化を図っています。

■ 事業部門の技術戦略

【パッケージング&グラフィック事業部門】

環境対応基盤技術による市場拡張と循環型ビジネスの確立

パッケージング&グラフィック事業部門では、配合設計、材料設計、リサイクル技術を核とする基盤技術を深化させ、環境対応と市場拡張を同時に推進しています。印刷インキ分野では、バイオマス由来原料とUVインキ原料を融合し、バイオマス度50%(当社調べ)という業界最高水準を実現したハイブリッド型UVインキを販売しました。従来のUV印刷機でそのまま使用可能とすることで、顧客の設備投資負担を抑えつつ、環境対応印刷への移行を可能にしています。食品包装分野では、バイオマス原料を使用しつつ、ラミネート強度や印刷濃度などの性能を高めた次世代グラビアインキを展開しています。さらに、溶解分離リサイクル技術を活用し、食品包装用発泡トレーのトレーからトレーへの水平リサイクルを実用化することで、資源循環と廃棄物削減を通じた循環型社会の形成に貢献しています。



2030 年に向けた技術部門のビジョン

技術部門における2030年に向けたビジョンは、コア技術の優位性に社内外の新技術を掛け合わせ、新たな顧客・市場に向けた価値へと転換することで事業成長力を牽引することにあります。AI・データサイエンスなどのデジタル技術を活用した技術マーケティングを推進することで、技術を事業成果につなげる成功確率を高め、より確かな持続的成長の実現を目指しています。

【カラー&ディスプレイ事業部門】

意匠性・機能性・持続可能性を両立する高付加価値材料の創出

カラー&ディスプレイ事業部門では、顔料設計、分散制御、光学特性設計に関する基盤技術を活かし、意匠性と機能性、環境対応を両立する高付加価値材料を展開しています。化粧品分野では、肌への色残りやブリーディングを抑制するとともに、優れた紫外線安定性を備えた高彩度メタリックエフェクト顔料を開発しました。動物由来原料を使用しない処方により、ビーガン化粧品やカルミンフリー製品への対応を可能とし、多様化する消費者ニーズに対応しています。自動車・建築分野では、近赤外線(NIR)を反射する機能性黒色ペリレン顔料「Spectrasense」の生産能力を拡充しました。深みのある黒色意匠と熱マネジメント機能を両立し、表面温度上昇の抑制を通じて、高機能用途への対応と地球温暖化の緩和に貢献しています。



【ファンクショナルプロダクツ事業部門】

環境対応とプロセス革新を支える機能材料基盤技術

ファンクショナルプロダクツ事業部門では、分子設計、反応制御、界面制御を基盤とする材料技術により、環境対応と顧客の製造プロセス高度化に貢献する機能材料を提供しています。合成樹脂分野では、高周波回路基板向け低誘電特性樹脂の量産を開始し、生成AIの普及を背景に高性能化が進む半導体パッケージや高速通信インフラに対応しています。信号損失の低減を通じて、通信機器やデータセンターの高性能化と省エネルギー化に貢献しています。界面活性剤分野では、フッ素系界面活性剤に代わる高性能非フッ素系界面活性剤(PFAS

■ フィジカルAI時代に向けた競争力基盤の構築へ

新たな事業機会の創出に向けた技術探索

DICグループは、AIが現実空間を認識・操作するフィジカルAI(Physical AI)領域を、将来の成長市場と位置づけています。素材技術や成形技術といった当社の強みに加え、デバイス設計技術の強化を進めるとともに、これらを確実に獲得・高度化していくためのオープンイノベーションを積極的に活用しながら、新たな事業機会の探索を推進しています。

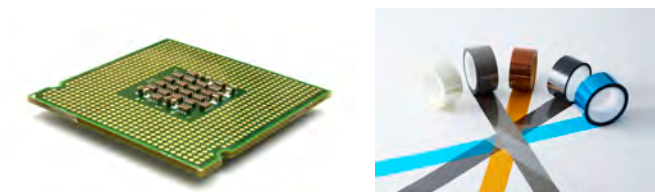
現在、ウェアラブル、ファクトリーオートメーション、エンターテインメント分野を中心に、「材料×構造×センシング」を組み合わせた技術開発に取り組んでいます。具体例として、全方位マルチコプター「HAGAMOSphere®2.0(アガモスフィア2.0)」, センサ機能を組み込んだロボットフィンガー「MoR®(エムオーアール)」, 触覚拡張デバイス「Tacthancer™(タクトハンサー)」などがあげられます。

また、今後の事業モデルの広がりや様々な用途展開を見据え、最新の技術や機能等を外部から獲得する取り組みを進めています。2025年度よりケアテックおよびAIロボティクス分野のスタートアップ企業への出資を開始し、協業による製品開発やサービス高度化の検討を進めています。2026年度には、スイスにスタートアップ投資を担うグループ会社を設立し、総額6,200万米ドルの投資枠のもと、ベンチャーキャピタルと連携した投資および協業を本格化しました。

DICグループは、これらの取り組みを通じて、既存事業の枠を超えた新たな成長機会を創出し、中長期的な企業価値および社会価値の向上を目指します。



フリー)のラインアップを拡充しました。工業用テープ分野では、加熱を必要とせず、伸ばすだけで剥離可能なストレッチテープを開発し、省エネルギー化と高品質な部品ハンドリングの両立を通じて、工程の効率化に貢献します。



■ 新たな基盤技術による事業創出と社会価値の向上

バイオ材料を起点とした新基盤技術の確立

DICグループは、従来の基盤技術の高度化に加え、新たな基盤技術の創出と事業化を通じた次世代事業の育成に注力しています。その中核を担う新たな基盤技術の一つが、日本発・藻類由来の機能性原料「SACRANEX™」に活かされています。「SACRANEX」は、日本固有の淡水藻であるスイゼンジノリ由来の高分子多糖類を、当社独自の培養・精製・品質制御技術により安定供給可能としたバイオマテリアルであり、化粧品分野を起点に、幅広い用途展開が見込まれます。

2025年度は、量産化に向けた培養・生産プロセスの高度化を進めるとともに、グローバル展開を見据えた安定供給体制および品質管理体制の構築を推進しました。また、「SACRANEX」は国際的にも評価され、2026年3月、中国・化粧品原料展(PChi)にて、化粧品技術革新賞「PChi 2026 Fountain Award」保湿分野・銀賞を受賞しています。



■ 知財戦略

基本方針

DICグループでは「DIC Vision 2030」Phase2の実現のため、“中核事業の質的転換”と“成長事業の構築”に向けた活動を推進しています。成長事業の構築に向けては、事業戦略と一体的な知財戦略を推進し、“競争優位な知財ポートフォリオ構築”を進める一方、“知財リスクマネジメント体制”をさらに充実させ、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。

成長事業の構築に向けた取り組み

注力テーマ選定の具体的取り組みの一例として、下図に示すようにマーケティングや技術担当者と連携して得た市場の情報と、“Technology Intelligence(TI)”活動にて評価した情



知財リスクマネジメント体制

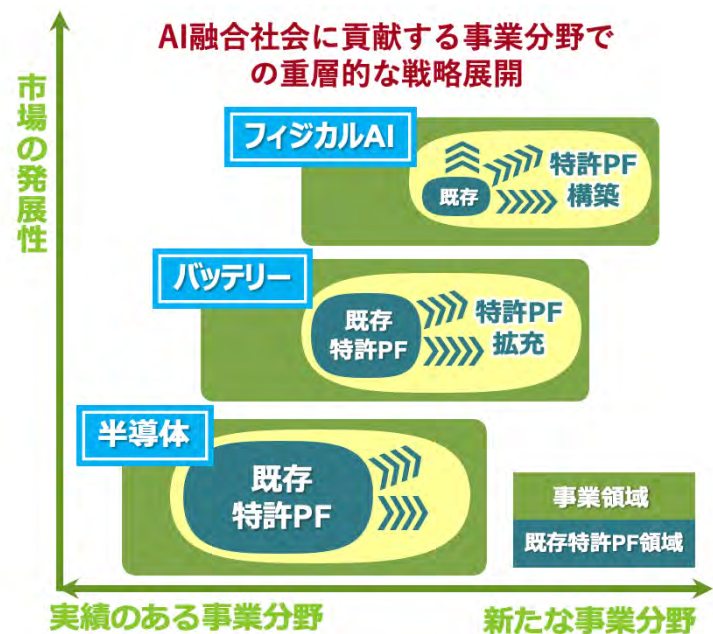
DICグループは、コンプライアンス遵守の基本方針のもと、新市場・新技術領域の特許調査、契約マネジメント・機密情報の管理、模倣品・侵害品・類似商標の排除に取り組んでいます。サステナビリティ委員会に設置したリスクマネジメント部会を通じ、グローバルなリスク管理の一環として知財リスクの最小化を図っており、知的財産センターの担当者が中心となって実務を推進しています。また、「Patent Classification」などAIツールを活用し、特許調査の効率化と網羅性を高めています。

さらに、知財と事業の整合性を確認する知財判定会議や、研究開発のインセンティブ向上を目的とした特許審議会を重要会議と位置づけ、経営層の実効的な監督のもと、変化の速い事業環境に対応した知財活動を推進しています。加えて、知的財産への投資に関する適切な情報開示を行い、ステークホルダーから信頼される無形資産活用体制の構築に努めています。

報をもとに外部環境と内部環境を比較・解析し、テーマ優先度の考察、競争優位な特許ポートフォリオ（以下、「特許PF」）構築等の戦略を推進しています。

AI融合社会に向けた注力領域である半導体、バッテリー、フィジカルAI等の分野においては、事業テーマ創出から知財部門が関わり、TIを活用しながら注力領域などをとらえ、技術開発や事業の意思決定をサポートするとともに、ターゲット領域での知財ポートフォリオの構築を進めています。

なお、当社のポートフォリオ戦略は、株式会社パテント・リザルトが公表する化学業界特許資産規模ランキングにおいて高く評価されています。



IT・DXの推進 顧客価値の創出と事業基盤の強化を両立へ

DICグループは、デジタル技術とデータの活用により、顧客価値の創出と事業基盤の強化を両立させるIT・DXを推進しています。サプライチェーン、営業・マーケティング、生産、研究開発、基幹業務システムの各領域において、業務改革と意思決定の高度化を進めるとともに、グローバルでの事業運営を支えるデジタル基盤の整備を加速しています。今後も、AI活用、データマネジメント、セキュリティ強化、人材育成を通じて、「DIC Vision 2030」の実現に向けた変革を着実に進めていきます。

1. サプライチェーンマネジメント(SCM)

サプライチェーン全体のモノと情報の流れを可視化し、地域・事業を横断した最適化を図る「サプライチェーン改革」を推進しています。DICグループ全体で自動連携可能なデジタル技術を活用し、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年度より主要事業で本格運用を開始しました。2025年度は、このプラットフォームの運用定着および対象拡大が大きく前進しました。アジア地域のカラーマテリアル事業ではプラットフォーム上での需給調整対象を全品目に拡大し、在庫削減や納期遵守率向上に貢献しました。パフォーマンスマテリアルおよびケミトロニクス事業でも日本国内を中心に定着が進みました。BIツールを活用したダッシュボードの整備により事業運営に必要な情報を視覚化し、業績管理や意思決定の高度化を進めるとともに、業績管理業務の効率化を実現しました。

また、Sun Chemical社（米国、以下「サンケミカル社」）においても同じプラットフォームの導入が2025年度に正式決定し、構築フェーズを開始しています。これにより、グローバルで統一したSCM基盤の構築が動き出しました。

今後に向け、アジア地域のDICグループでは、プラットフォームを既に導入済みの各事業において効率化・高度化・脱属人化の効果を一層高め、事業運営に不可欠な仕組みへと進化させていきます。また実行系領域の生産性向上に向け、基幹システムの高度活用を検討していきます。

サンケミカル社では2026年度中のプラットフォーム稼働開始を予定しており、リアルタイムな製販連携を通じた在庫削減や一層の業務効率化を実現していきます。DICグループ全体としては、各事業戦略に沿った最適なSCM体制を構築し、グローバル運営体制(GOM)の実現を着実に進めていきます。

2. デジタルマーケティング・営業支援

2025年度は、DICが掲げるDXを通じた顧客体験価値の向上と事業変革の実現に向け、営業・マーケティング領域におけるデジタル活用を着実に進めました。デジタルマーケティングでは、インターネット上の検索データを活用した顧客ニーズの把握とアプローチを開始し、従来接点の少なかった顧客層への提案機会を拡大するとともに、新たな商談創出にもつなげました。また、常設オンライン展示会を設置し、顧客が関心や課題に応じて製品やソリューション情報へいつでもアクセスできる環境を整備することで、継続的な顧客接点の創出と情報提供の高度化を実現しました。さらに、メールマーケティングにおいても、顧客データを活用した配信の高度化に取り組み、顧客ごとの関心に即した情報提供を推進しました。これにより、既存顧客との関係維持・強化に加え、新たな顧客接点の創出にも寄与しています。加えて、営業支援システムの活用高度化に向けた取り組みも進め、今後のさらなる活用拡大に向けた基盤整備を推進しました。

2026年度以降は、2025年度に整備・着手した各施策を基盤として、顧客接点の質の向上と営業・マーケティングの一体化をさらに推進します。常設オンライン展示会については、引き続き安定的に運用し、顧客が関心や課題に応じて必要な情報へアクセスできる環境を維持することで、継続的な顧客接点の確保を図ります。メールマーケティングにおいては、顧客データのさらなる活用を通じて配信リストの精度向上を図り、顧客属性や関心領域に応じた情報発信を強化することで、提案機会の拡大と既存顧客との関係深化を両立させます。また、営業支援システムについては、活用のさらなる推進により、部門横断での顧客情報共有や営業プロセスの高度化を進め、提案活動の質的向上を図ります。併せて、営業とマーケティングの連携を強化し、データを起点とした意思決定の高度化にも取り組みます。これらの取り組みにより、持続的な顧客価値の創出と事業競争力の強化につなげていきます。

3. スマートマニファクチャリング

DICでは自社製品の生産に不可欠なプロセスである「合成反応」、「分散・混練」、「混合」、「分離・精製」といったコア要素技術の研究と進化に継続的に取り組んできました。さらに、各製品に特化した生産プロセスの高度化を通じて、製品価値の維持・向上を実現してきました。一方で、生産プロセスにおける装置構成や方式の進化は、近年成熟段階に達しつつあります。その結果、生産における競争力や差別化の源泉は、プロセスの中に蓄積された「職人性」や「ノウハウ」へと移行しています。こうした背景のもと、AI・IoT・データ分析などのデジタル技術を活用し、生産活動をより高度かつ効率的に最適化する「スマートマニファクチャリング」の実現は不可欠となっています。すなわち、従来の「作り方」そのものを進化させる取り組みから、「作り方の捉え方」に着目した革新へとシフトする必要性が高まっています。

・従来の価値創造の軸

材料設計 × 生産プロセス開発(ハード中心) × 製造技能人材

・「DIC Vision 2030」Phase2で目指すスマートマニファクチャリングの軸

材料設計 × 生産プロセス開発(ハード中心) × デジタルによる再現・補強[※]

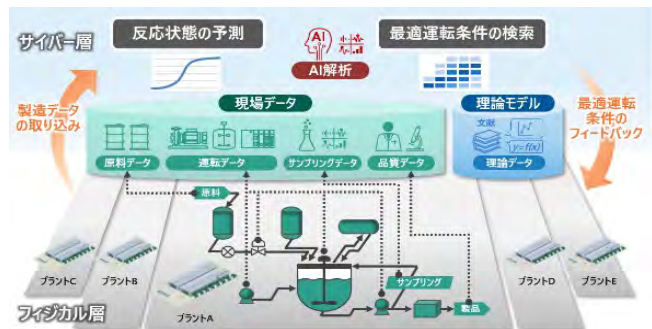
※人の作業の単なる“置き換え”ではなく、“知的創造性の再現・補強”に本質を置く

2025年度の主な取り組みとして、DICの代表的な生産プロセスであるバッチ反応に適用可能なプロセスインフォーマティクス技術を、株式会社日立製作所とともに堺工場で実用化し、合成樹脂製造プラントの運転自動化を目指したデジタルツイン技術の深耕に取り組みしました。これにより、「主力既存製品の品質安定化」、「新製品・改良品の直行率向上」、「人に依存した反応管理業務からの脱却」を推進するとともに、そこで得られた知見をもとに、展開効果の高い製品群を見極めた上で、技術開発をさらに加速させました。その成果として、新たに小牧工場と四日市工場の生産プロセスを対象としたAIモデルの検証を開始し、具体的な効果創出に向けた取り組みを進めました。

2026年度以降の取り組みとして、主要事業所におけるコア生産プロセスを対象としたAIモデルの検証にとどまらず、基幹システム(SAP)やサプライチェーン領域との連携を見据えたデータ統合の高度化、およびそれを実現するツールの探求を進めていきます。これにより、生産プロセス単体の最適化から、需給・在庫・原料調達・生産計画を含めた全体最適化への進

化が可能となり、収益性の向上や意思決定の高度化を実現していきます。さらに、こうした取り組みを通じて、「経営と現場が一体」となった真のスマートファクトリーの構築を加速させていきます。

また、本構想においては、生産効率の向上にとどまらず、エネルギー使用の最適化やCO₂排出量の可視化・削減といった観点も重要な要素と位置づけています。デジタル技術を活用し、「環境負荷低減と経済価値の両立」を図ることで、カーボンニュートラルの実現にも貢献していきます。



4. データサイエンス

技術部門では2021年に設立したデータサイエンスセンターを基軸とし、データサイエンス技術・計算科学技術活用による予測・設計・解析を推進し、新製品開発期間の抜本的な短縮、新たな価値創造、原理原則の解明に取り組んでいます。さらなる成果の拡大、高度化を目指し、2025年度に取り組んだ主な施策は以下のとおりです。

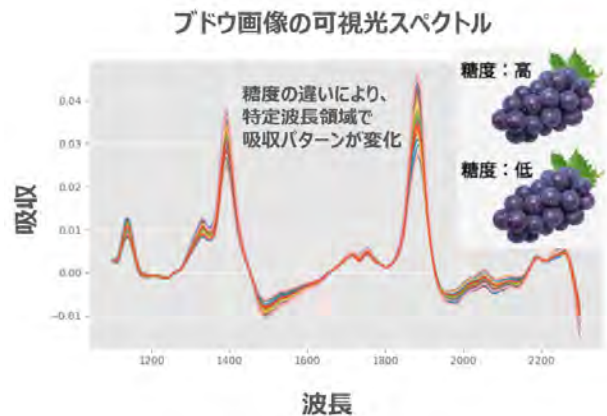
研究開発のさらなる効率化…目的とする特性に向けて効率的に実験条件を探索・実施することができるツールの利用体制を整備。データサイエンス担当者だけでなく実験科学を担当する研究開発メンバーも活用できる体制を整備。

量子コンピュータの実装推進…次のページで詳述

生成AIの活用推進…社内技術文書やトラブル解決事例を対象としたRAG(検索拡張生成)スキームを設計し、業務の高速化、自動化に向けた体制を整備。

グローバル展開…海外グループ会社との連携を強化し、ベストプラクティスの共有やデータサイエンスを活用した共同課題解決を推進。今後も、データサイエンス技術・計算科学技術利活用による成果を拡大すべく、活用の裾野の拡大、対象領域の拡大、技術の高度化を推進します。

量子コンピュータの実装推進…量子アニーリングによる可視光スペクトルデータから重要波長領域を抽出し、材料特性を予測する新たなアプローチを東北大学と開発し、2025年の国際会議で共同発表。従来手法と比較して、より高精度な特性予測

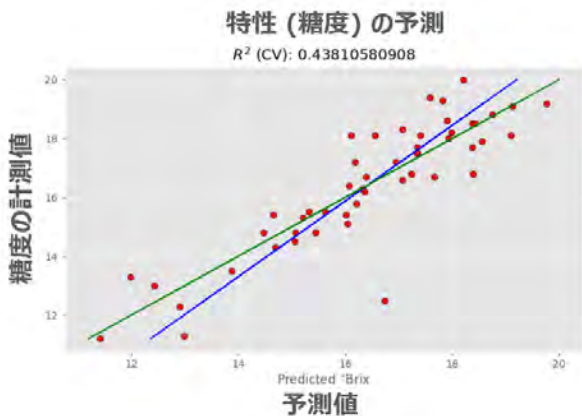


5. DXを支えるセキュアな人材育成と基幹業務システム

2024年度に刷新されたアジア地域のDICグループに続き、2025年度よりサンケミカル社でも2027年度の本稼働を目標に基幹業務システムの刷新を開始しました。アジア地域では、刷新へのナレッジ提供を実施しています。全執行役員およびサンケミカル社CAO、CIOが参加する「I&T戦略協議会」、並びに各業務領域の責任者とIT部門が一体的にITを運営するための「グローバルプロセスオーナー制度」を整備し、グローバルにおけるデジタル運営基盤を構築しました。これにより、デジタルテクノロジー活用などの業務環境変化やテクノロジー進化に対して、会社として適切なIT投資の判断が行える環境構築などのガバナンス強化に取り組みました。また、急増するサイバー攻撃への備えとして、侵入テストおよび第三者アセスメントを実施し、その結果を踏まえて、中長期セキュリティロードマップを作成しました。加えて、セキュリティ関連ガイドラインの更新、従業員へのセキュリティe-ラーニングおよび不審メールテストによるデジタルリテラシーの強化を実施しました。

2026年度以降は、デジタル運営基盤を活用し、サンケミカル社の基幹業務システム刷新のサポートのほか、連携を密に実施し、ITにおいてもグローバル運営体制(GOM)の確立を目指します。サイバー攻撃に対しては、中長期セキュリティロードマップに基づき、セキュリティ基盤整備とITガバナンスの強化により、検知・対応・復旧の3つの柱に重点を置いたリスクの最小化に努めていきます。AIに関しては、データマネジメントを実践し、AI Readyな状態を目指すデータ駆動型経営への基盤作りとエージェント型AIによるデータ分析や業務の自動化の両輪で進めていきます。

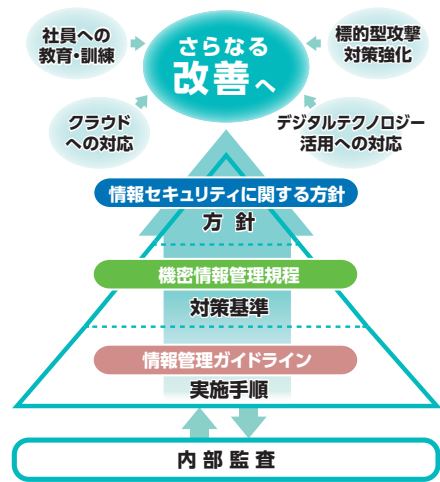
が可能となり、材料設計の効率化と精度向上の両面での効果が期待されます。下図はブドウの画像から甘さ(糖度)を高精度で予測するモデルを構築した例で、本技術は材料開発・品質設計・プロセス最適化への応用が可能です。



6. グローバルな情報セキュリティ体制の確立

DICグループでは、事業活動を行う上で、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・従業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。加えて、IT部門管掌役員を責任者とした情報セキュリティ部会を定期・随時開催することで、新たなリスクに適応した規程・ガイドラインの更新を適時実施し、グループへ周知しています。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。

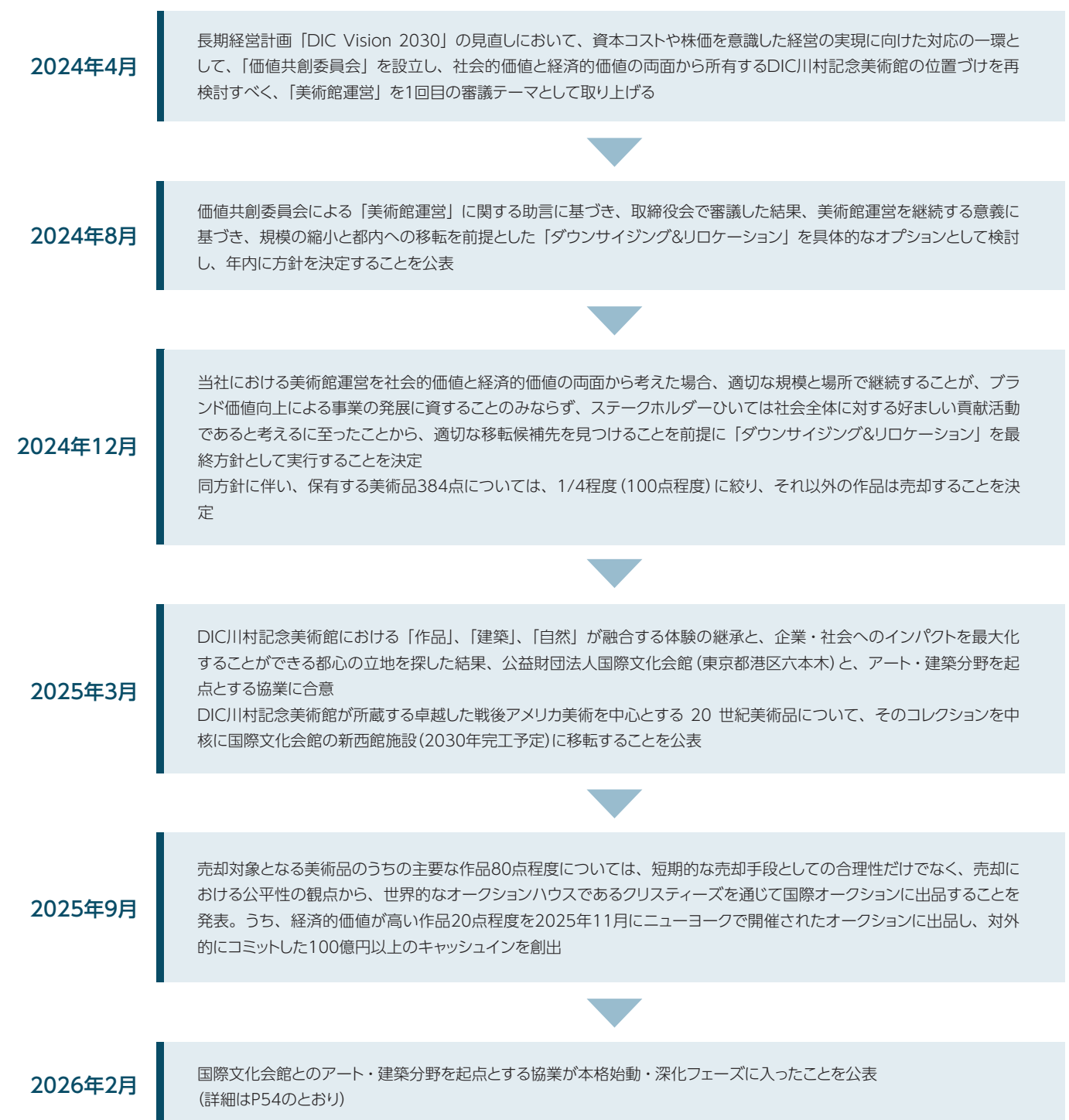
2025年度の主な活動として、これまでのアセスメント結果とインシデント教訓を反映し、ロードマップを全面刷新して「情報セキュリティ対策ロードマップ2030」を策定。5領域(組織・運用・IT・制度/ルール・教育)を対象に、マニュアルとガイドラインを改定し、22項目のグループ共通施策を展開したほか、エンドポイントセキュリティの全面展開、訓練・啓発の強化などにも着手しました。



今後のアートに関わる活動方針

DICは、DIC川村記念美術館の運営を通じて長年携わってきた「美術館運営」を社会への貢献とブランド価値の向上といった観点から見直し、アートを通じた社会との関わりを継続することを目的に、公益財団法人国際文化会館との間でアート・建築分野を起点とする協業に合意しました。DICはこれからもアートに関わる活動を通じて文化資産を社会にひらき、次世代へと継承していくことが長期的な責務であると考えています。

■ 美術館運営の見直しを巡る経緯と背景



■ DICと国際文化会館のアート・建築分野を起点とする協業が本格始動・深化フェーズへ

当社は2026年2月5日、公益財団法人国際文化会館とのアート・建築分野を起点とする協業プロジェクトが本格始動したことを発表しました。既に公表していた、DIC川村記念美術館に展示していたマーク・ロスコの<シーグラム壁画>7点すべてを国際文化会館が建設する新西館に移し、建築ユニットSANAAが設計する常設展示室「ロスコ・ルーム」を開設、共同運営することで、アート・建築の力によって民間外交・国際文化交流を推進する公益プログラムの充実を図ることに加え、戦後アメリカ美術を中心とした20世紀美術品を社会に開き、次世代へ継承していくとともに、美術品修復に関する化学メーカーとしての知見を活かした支援を本格的に進めていきます。

プレスリリース：[WEB https://www.dic-global.com/ja/news/2026/ir/20260202153822.html](https://www.dic-global.com/ja/news/2026/ir/20260202153822.html)

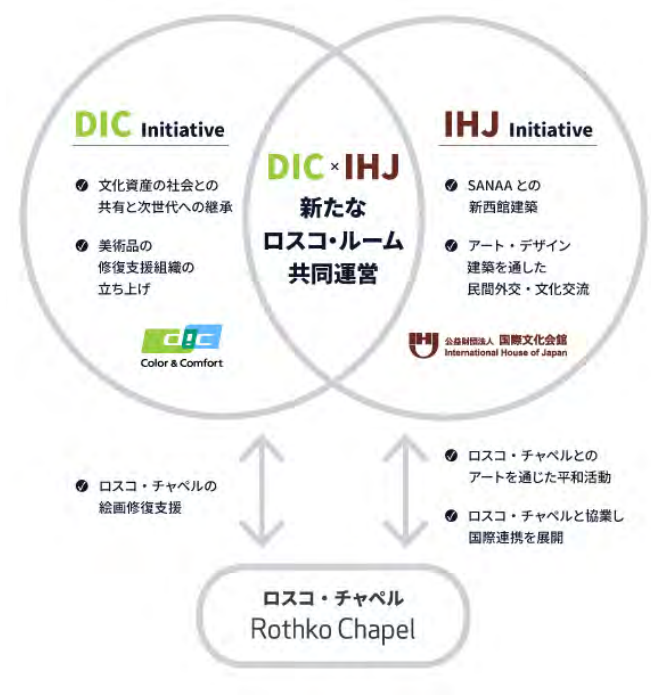
協業に関するウェブサイト：[WEB https://dic-ihj.org/](https://dic-ihj.org/)

■ 戦後アメリカ美術を中心とするアートへの明確なコミットメント

当社は、マーク・ロスコ作品をはじめ、卓越した戦後アメリカ美術を中心とする20世紀美術品を社会に開き、次世代へ継承することを企業の長期的責務と位置づけています。マーク・ロスコの<シーグラム壁画>に加え、ジャクソン・ポロック、フランク・ステラ、サイ・トゥオンブリーなどを含む戦後アメリカ美術を中心とした20世紀美術作品群と、それらと深く関連するヨーロッパや日本の美術作品を通じて、研究・保存・公開・国際連携といった観点からアートへコミットしていきます。また、当社が保有する作品群を文化資産として社会に開き、次世代へ継承するため、2030年までの移設期間中も、ロスコ作品を含む当社所蔵作品の国内外での鑑賞機会を広げ、文化資産をより多くの方々に届ける活動を進めます。

■ 「化学×アート」を軸にした社会貢献と企業価値向上の両立

当社は、「化学×アート」を軸に、美術品修復に関する化学メーカーとしての知見を活かした支援を本格的に進めていきます。修復支援活動を継続的に行うための組織「IACC(Institute of Art Conservation Chemistry)」を立ち上げ、こうした取り組みを通じて、文化資産の保護と新たな価値創造に挑戦し、社会貢献と企業価値向上の両立を目指します。



■ ロスコ・チャペルとの提携協定締結

2024年7月のハリケーンによるロスコ・チャペルの被災は、気候変動リスクの高まりと文化資産への影響を改めて認識させる出来事でした。このような中、当社とロスコ・チャペルは、重要な文化資産を守るため、被災したロスコ・チャペルの美術品修復支援において戦略的なパートナーシップを締結することに合意しました。今後、修復家が求める材料の提供など、化学メーカーならではの知見と技術を活かした支援を展開します。

ロスコ・チャペルとは

1971年にアメリカ・ヒューストンに設立された無宗派の礼拝堂であり、内部にはマーク・ロスコが晩年に制作した14点の絵画が恒久設置されています。宗教・文化・国籍を超え、アートを媒介に内省、対話、和解を促す場として、国際的に高く評価されています。同チャペルはまた、アートを通じた社会変革や人権・平和をテーマとする活動拠点としても世界的に重要な役割を果たしています。

機構改革に伴うコーポレートガバナンスの進化

DICは2026年度の機構改革により、グローバル運営体制(GOM)へと再編し、事業部門への権限委譲を進めます。一方で、グローバル経営の基盤をさらに強固にするために、取締役会のモニタリングボード化の検討を進めます。

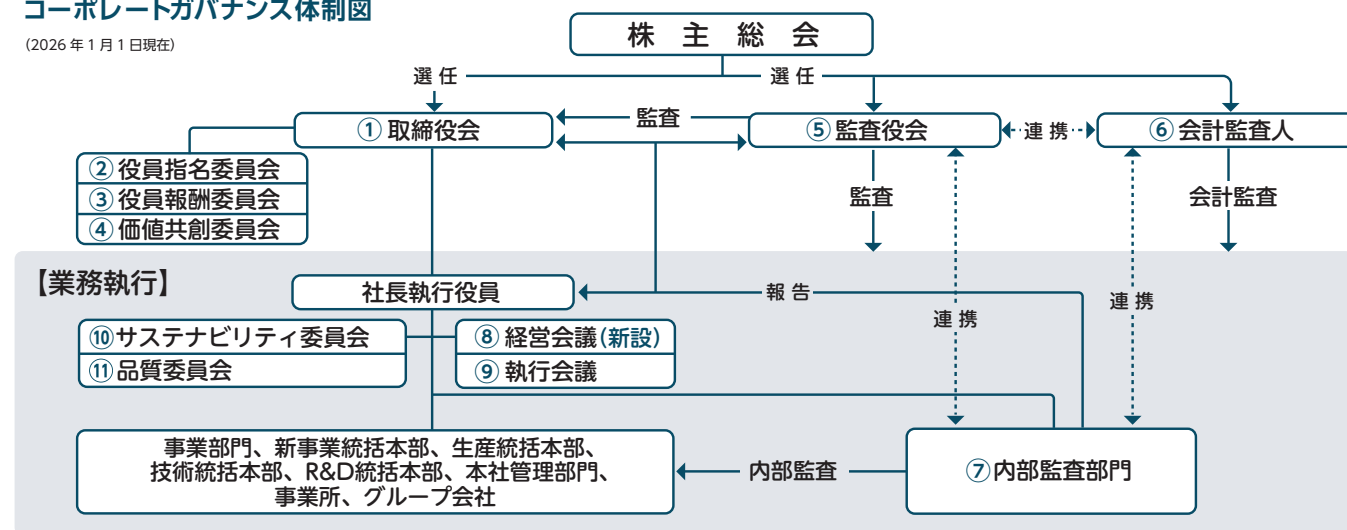
■ 機構改革のポイント

取締役会やグローバル運営体制(GOM)、内部監査部門等において以下の改革を決定しました。

- 取締役会の体制について、グローバル運営体制(GOM)への移行により執行への権限委譲を進めることで、取締役会はモニタリングボード化の検討を本格的に進める。
- 機能ごとにグループCxOを設置することとし、2026年度はグループCFO(最高財務責任者)、グループCTO(最高技術責任者)、グループCSO(最高戦略責任者)、グループCHRO(最高人事責任者)を設置する。
- 2026年度をその検証期間と位置づけ、その間、取締役会の構成員数を9名体制から7名体制とする。
- 内部監査部門を強化するため、ESG部門内の内部統制部を独立させて社長直下とする。これに伴い、内部監査部に改称し、法務総務部門長の担当とする。
- グローバル運営体制(GOM)への移行状況を踏まえ、取締役会の果たす役割を見極めた上で、2027年度以降の取締役の員数、構成メンバー、監査等委員会設置会社への移行の是非を検討する。
- 新美術館のオープンに向けた一連の業務、およびDIC川村記念美術館の施設管理を遂行する組織として、新美術館準備室を経営戦略部門の中に新設する。

コーポレートガバナンス体制図

(2026年1月1日現在)



■ 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、執行役員制度を導入することにより、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」および「価値共創委員会」を設置し、役員候

補者の選任、役員報酬の決定および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ようにしています。

また、弁護士および公認会計士である社外監査役2名を含めた4名の監査役が会計監査人および内部監査部門と連携しながら監査を行っています。以上のように、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。

■ 取締役会および各委員会について

DICのコーポレートガバナンス体制における各種の機関の概要と活動は以下のとおりです。2026年度の体制の特徴として、「経営会議」が新設されました。なお、これ以降のページでより詳細な説明がある機関については、参照するページのみを記載しています。

①取締役会 P57

②役員指名委員会 P58

③役員報酬委員会 P59

④価値共創委員会

価値共創委員会は、高次かつ広範な見地から企業の社会に対する役割を議論するとともに、長期的な企業価値の向上に資する外部の視点から取締役会に助言することを目的に、2024年4月に設置しました。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。2025年度は4回開催し、3名出席の1回を除いて全委員が出席しました。

⑤監査役会、⑥会計監査人、⑦内部監査部門 P62

⑧経営会議(新設)

経営会議は、業務執行にかかる審議事項のうち、事業撤退やM&A等の重要事項を審議することを目的に、2026年1月に新設しました。構成メンバーは、社長執行役員、副社長執行役員、事業部門長等の取締役会が選任した執行役員等からなり、監査の一環として監査役1名が出席しています。当会議の審議内容および結果については、取締役会に報告しています。経営会議の審議事項以外で当社グループの業務執行にかかる重要な事項の審議については、執行会議が審議しています。

⑨執行会議 P66

⑩サステナビリティ委員会

サステナビリティ委員会は、サステナビリティにかかる方針および活動計画の策定並びに活動の評価・推進に加えて、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し決定します。2025年度は4回開催しました。

構成メンバーは、社長執行役員、副社長執行役員、部門長、

統括本部長、事業本部長、地域統括会社社長等の取締役会が選任した執行役員等からなり、監査の一環として監査役1名が出席しています。当委員会の審議内容および結果については、取締役会に報告しています。

⑪品質委員会

品質委員会は、国内DICグループの品質マネジメント状況の報告および進捗管理を行うとともに、国内DICグループの品質方針、重要施策、重要課題の審議機関として、原則として四半期に1回開催しています。構成メンバーは、社長執行役員、副社長執行役員、部門長、統括本部長、事業本部長等の取締役会が選任した執行役員等からなり、監査の一環として監査役1名が出席しています。当委員会の審議内容および結果については、取締役会に報告しています。

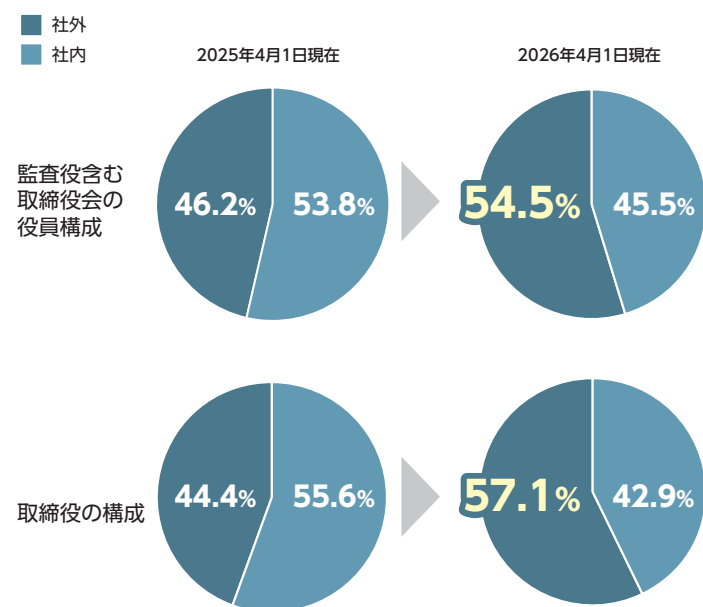
■ コーポレートガバナンスの強化の変遷

DICでは、監督と執行の分離により、執行スピードの迅速化と、企業価値向上に資する取締役会のモニタリング機能を強化してきました。[DIC Vision 2030] Phase2の初年度となる2026年度以降、それをさらに強める方針です。

コーポレートガバナンスの強化の変遷

項目	策定・導入年度
取締役の任期の変更(2年→1年)	2002年
執行役員制度の導入	2004年
退職慰労金制度廃止	2005年
役員報酬委員会の設置	2006年
社外取締役の選任(2名)	2008年
役員報酬委員会・役員指名委員会の設置	2009年
サステナビリティ委員会の設置	2014年
「コーポレートガバナンスに関する方針」策定(社外役員の独立性に関する基準を含む)	2016年
社外取締役増員(2名→3名)	2017年
業績連動型株式報酬制度導入	2017年
品質委員会の設置	2020年
社外取締役増員(3名→4名)	2024年
価値共創委員会の設置	2024年
社外取締役比率過半数	2026年
経営会議の設置	2026年

取締役会の体制・運営



取締役会のモニタリングボード化への本格検討の一貫で、取締役会の構成員数が9名体制から7名体制となりました。取締役会の果たす役割を見極めた上で、2027年度以降の取締役の員数、構成メンバー、監査等委員会設置会社への移行の是非を検討します。

2026年4月1日現在の役員構成

	社内	社外	合計
取締役	3名(5名)	4名	7名(9名)
監査役	2名	2名	4名
合計	5名(7名)	6名	11名(13名)

※カッコ内は2025年4月1日現在の人数。
記載がない項目は変化なし。

取締役会の体制・活動

DIC取締役会は、経営方針決定の迅速化および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7名の取締役で構成されます。

原則として月1回開催しており、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の決定を行うとともに、業務執行状況の報告がなされ、業務執行を監督しています。2025年度は14回開催し、全回で全員出席しました。

取締役会の構成

取締役会は、代表取締役社長が議長を務め、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。役員指名委員会においてスキル・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ており、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、当社グループの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。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。

経営陣への委任の範囲

取締役会は、株主総会の招集、重要な組織・使用人に関する事項、事業計画の承認など、取締役会で決議すべき事項を取締役会規程において明確化し、それ以外の事項については、取締役会で定めた稟議規程に基づき、金額基準等による重要度に応じて経営陣に委任します。経営陣は、重要な事項については経営会議または執行会議で審議します。

社外取締役および社外監査役の員数および役割

当社の社外取締役は4名、社外監査役は2名です。

社外取締役4名は、長年にわたり会社経営に携わっており、経営者としての豊富な経験や見識を当社の経営に反映させることができ、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から当社の経営の監視にあたり、コーポレートガバナンスの強化の役割を果たすことができると考えています。

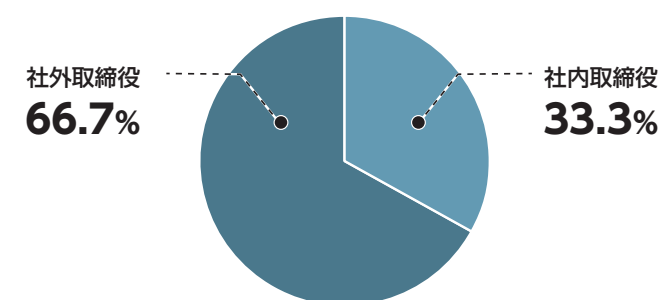
社外監査役2名は、企業の会計・法務分野において活躍する弁護士および公認会計士として、当社グループの経営に対する専門的、多角的、独立的な視点からの監査機能の強化に資することができると考えています。

役員指名委員会の体制・活動内容と後継者計画

役員指名委員会の体制

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、取締役会に提出する機関として、役員指名委員会を設置しています。その委員は、独立社外取締役4名を含む6名以内の取締役により構成され、独立社外取締役が委員長を務めています。

役員指名委員会の構成(2026年4月1日現在)



	社内	社外	合計	社外取締役の比率
取締役	2名	4名	6名	66.7%

活動について

役員指名委員会においては、役員等の選任および解任案を決定する他、グループCEOの選任プロセスやスキル・マトリックスに関する事項等を審議しています。2025年度は3回開催し、全委員が出席しました。

2025年6月26日	来年度(2026年3月)の取締役メンバーの検討について
2025年9月30日	来年度(2026年3月)の取締役会の体制について
2025年10月24日	取締役、監査役の異動、執行役員を選任、退任について

後継者計画(サクセッションプラン)

当社では継続的な事業発展および人材可視化を目的として、後継者計画の策定を全社的に推進しています。

2025年度は具体的に以下の2点に取り組みました。

1. 当社および国内・中国・アジアパシフィック地域関係会社における約100の主要ポジションを対象に、2024年度に設定したTo Be(あるべき姿)の要件も活用し、後継者計画を策定しました。併せて、候補人材に対するタレントレビューを実施し、育成計画について関係部門と協議を行いました。これらの取り組みを基盤として、策定した計画の確実な実行に向け、候補人材の計画的な育成と能力開発の強化に努めていきます。
2. 当社グループのグローバルビジネスを牽引する次期トップリーダーの育成計画の一環として、「グローバルマネジメントアクセラレーター(GMA)」を実施しました。第1期プログラム

では、2025年に海外拠点での集合研修や海外有名大学の短期間教育プログラムへの派遣を実施しました。また、2025年秋には対象地域・人数を拡大し、第2期プログラムを開始しました。卒業生は次期トップリーダーとしての能力を発揮し、重要ポジションを担う人材へと成長することが期待されています。

役員報酬委員会および役員報酬

■ 役員報酬委員会の体制

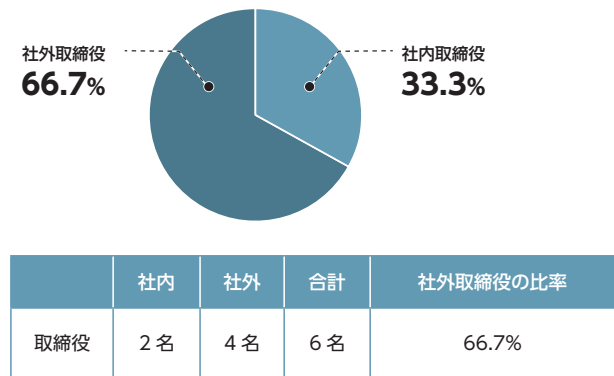
役員報酬委員会は、役員報酬の決定手続の客観性を高めるため、取締役会の一任を受け、取締役および執行役員等の報酬等の額を決定する機関として設置され、必要に応じて開催しています。その委員は、独立社外取締役4名を含む6名以内の取締役により構成され、独立社外取締役が委員長を務めています。

■ 役員報酬委員会の活動

2025年度は3回開催し、取締役および執行役員等の報酬額の決定等を行い、全委員が出席しました。

2025年12月9日	今後の役員報酬の方向性、2026年度役員報酬案の審議
2025年12月23日	基準となる総報酬額・報酬構成の見直し、業績連動報酬の業績指標の見直し、2026年度固定報酬額について審議・決定
2026年2月24日	2025 年度役員賞与個別金額の決定、2025 年度の株式報酬付与ポイントの決定

■ 役員報酬委員会の構成 (2026年4月1日現在)



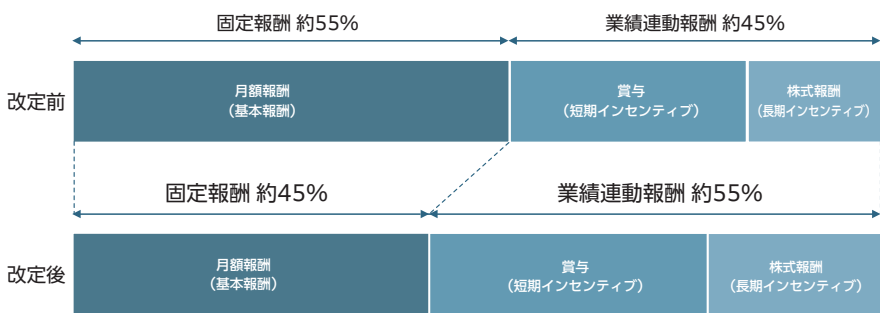
■ 役員報酬制度の変更・改定

2026年1月より、変動報酬の比率が高い報酬構成に変更します。ガバナンスの透明性と競争力を確保するため、総報酬に占める株式報酬の割合を高めます。

賞与と株式報酬に用いる業績指標についても、企業価値の向上および株主価値の最大化へのインセンティブを高めるため、賞与には、連結営業利益にROIC改善率を加えます。また、株式報酬は、連結営業利益と親会社株主に帰属する当期純利益に加えて、相対TSRとROE改善率をKPIとします。

なお、業績連動報酬については執行役員を兼務する取締役を支給の対象としており、会社の業績に応じて、執行役員としての個々の職務遂行実績を重点的に評価し、支給します。

代表取締役社長および代表取締役副社長の報酬割合の改定



取締役の報酬

固定報酬	月額報酬	・月例の固定報酬 ・役位ごとの役割の大きさや責任の範囲に基づき支給
業績連動報酬	賞与 (短期インセンティブ)	・事業年度の業績を勘案し、年 1 回支給 ・連結営業利益の目標達成度と個人評価による係数により支給額を決定 ・2026 年度より賞与支給額決定にかかる業績指標に ROIC を追加
	株式報酬 (長期インセンティブ)	・事業年度の業績を勘案し、株主総会開催日に株式報酬ポイントを付与 ・連結営業利益・親会社株主に帰属する当期純利益の目標達成度により付与ポイント数を決定 ・2026 年度より付与ポイント数決定にかかる業績指標に、相対 TSR および ROE 前年改善率を追加

リスクマネジメント

▼DIC https://www.dic-global.com/ja/csr/philosophy/risk_management.html
詳細はこちらのウェブサイトをご覧ください

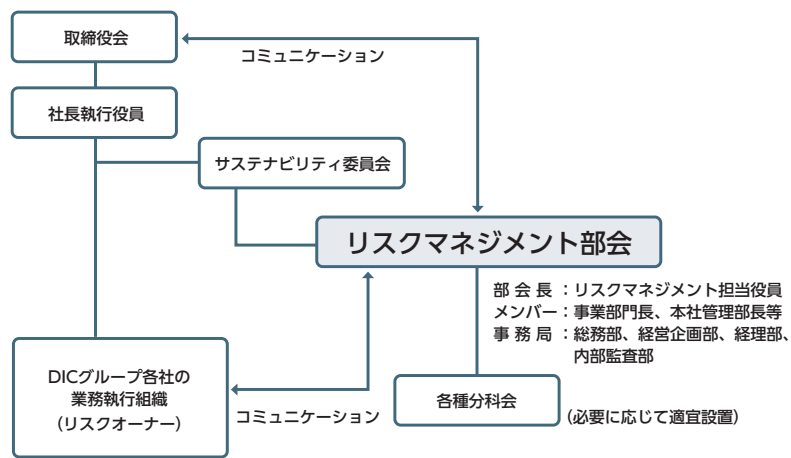
DICグループが長期経営計画「DIC Vision 2030」における成長シナリオを実現するためには、かつてなく多様で複雑なリスクを体系的にマネージしていく必要があります。経営環境の変化やリスクの多様化に適切かつ柔軟に対応するとともに、

これらのリスクの発生可能性と、リスク顕在化による事業への影響とを速やかに把握、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、DIC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体制と2025年度の主な活動内容

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担当役員を部会長とするリスクマネジメント部会を設置し、DICグループにおける統合的リスクマネジメント体制の強化を図っています。

リスクマネジメント部会は、DICグループにおけるリスクマネジメント活動が適切に実行されるよう、効果的な運用を計画、推進するとともに、取締役会やサステナビリティ委員会に対し、少なくとも年に一度は活動内容を報告します。



■ 投資家の判断に重大な影響を及ぼす可能性のある当社グループのリスク

掲載順序	リスク分類	リスク項目	影響度	発生可能性	時期	区分	関連
1	外部環境	需要の急激な変化や低迷に伴うリスク	大	中	短～中	①②③	A・B
2		地政学に関するリスク	大	中	不明	①②	他
3		金利・為替の急激な変動に起因するリスク	大	高	短～中	①③	C
4	環境・資源	大地震発生に伴うリスク	大	中	短～長	①③	他
5		気候変動に伴う環境変化や社会変革への対応に関するリスク	中	中	中～長	①②③	A・B
6		環境負荷低減の要請に関するリスク	中	中	短～長	①②③	A・B
7	経営戦略・事業戦略	買収戦略失敗のリスク	大	中	短～中	①②③	A・B
8		事業ポートフォリオマネジメント失敗のリスク	大	中	短～中	①②③	A・B
9		サプライチェーンに関するリスク	中	中	短～長	①②③	A・B
10	管理・業務	コンプライアンスに関するリスク	大	中	不明	②	A・B・他
11		イノベーションの停滞・失敗のリスク	中	中	中～長	②③	A・B・他
12		人材確保に関するリスク	中	高	短～長	②③	A・B
13		品質問題発生に関するリスク	中	中	不明	②③	A・B
14		サイバーセキュリティに関するリスク	大	中	不明	②	B
15		知的財産に関するリスク	中	低	不明	①②③	A・B

■ 地政学リスクに対する取り組み

政治・社会情勢の著しい変化や、各種法規制・国際条約の変更等に関する予期せぬ事態が生じた場合、これらに起因して生じるコスト増、製品・原料の輸出入制限、送金停止、サプライチェーン分断等が、当社グループの業績および財務状況に影響を与える可能性があります。

当社グループでは、本社による全体的な管理に加え、地域統括会社による日常的な管理により、事業面および機能面の双方で事業を展開する各国における様々なリスクをモニタリン

グしています。生産・販売面においては、事業部門を主体としたBCP (事業継続計画) の確立や原料の複数調達体制の構築を通じて、カントリーリスクへの対応に取り組んでいます。サプライチェーンの分断には、世界中に広がる当社グループのネットワークを有効活用することで、リスクを低減しています。加えて、人命・信用・資産等、各種経営資源の保全に向け、必要に応じて現地拠点とも協力しながらグループ全体での情報共有・対策立案・教育訓練にも取り組んでいます。

取締役の構成およびスキル・マトリックス

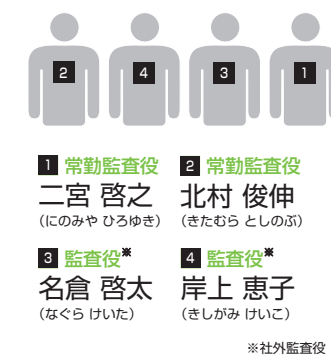


■ 取締役会全体としての能力、多様性等の考え方

取締役会は、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、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、当社グループのグローバルな事業活動への対応や、ダイバーシティを考慮した事業運営を推進するため、女性や外国人の取締役への登用など、取締役会構成員の多様化を図ります。

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
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	●	●	●	●			●			
浅 井 健	取締役 専務執行役員	●	●		●			●	●		
藤 田 正 美	社外取締役	●		●		●			●	●	
齊 藤 史 郎	社外取締役	●			●		●	●			●
Donna Costa	社外取締役	●		●	●	●			●		
ランドバーク 史枝	社外取締役		●	●	●			●			●
北 村 俊 伸	常勤監査役		●		●	●		●			
二 宮 啓 之	常勤監査役		●	●	●			●			
名 倉 啓 太	社外監査役		●	●		●			●		
岸 上 恵 子	社外監査役		●	●	●	●					
檜 山 聡	補欠社外監査役		●	●		●			●		

監査役会および監査役



■ 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回開催しています。監査役会においては、監査方針、監査計画等について審議、決議する他、各監査役が監査実施結果を報告しています。

監査役は、取締役会、経営会議、執行会議、サステナビリティ委員会その他重要な会議へ出席する他、代表取締役と定期的に情報・意見の交換を行い、取締役、執行役員および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、監査役職務の補助のための専属の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、弁護士としての企業法務における知見に加え、税理士法第51条に基づく通知税理士として税理士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名とも財務および会計に関する十分な知見を有しています。

■ 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、定量的および定性的なリスク評価に基づき年度監査計画を策定し、社長執行役員の承認をもってこれを確定するとともに、その計画を監査役会に報告し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実施しています。

■ 会計監査人

会計監査人には、有限責任監査法人トーマツが選任されています。当社は、当該会計監査人に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、会計監査人および内部監査部門は、それぞれ独立した監査を実施していますが、相互に定期的に連絡会議を開催するなどにより緊密な連携を図っており、合同での監査など効率的で実効性のある監査の実施に努めています。

■ 内部統制システム・リスク管理体制の整備・運用

当社は、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 当社グループの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 当社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 当社グループにおいて、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 当社グループの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、周知することで当社グループの目標を共有しています。これらの進捗状況については取締役会に報告しています。
- ⑤ 取締役の職務の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および管理しています。また、情報管理体制に関する規程を制定し、当社グループにおける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、当社グループの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および経営管理の観点から所管部門を定め、また、各子会社に取り締役を派遣することによって各社の業務執行を監督しています。
- ⑧ 子会社における重要案件等、当社の承認、当社への報告が必要な事項を明確にしています。



社外取締役メッセージ

ドナ コスタ
Donna Costa

■ 多様な視点を通じてグローバルな成長を推進する

日本企業の米国法人で初の法務責任者として入社し、法務の枠を超えて専門性を広げ、女性経営幹部としてグローバルビジネスに携わってきました。4大陸で勤務した経験を通じ、多様な視点がより良い意思決定やイノベーションの促進につながることを実感しました。日本では人口減少や国内成長鈍化に伴い国際展開の重要性が高まる中、多様な経験の活用が求められています。取締役である私の重要な役割の一つは自身のバックグラウンドに基づくグローバル経験を取締役会で共有し、DICの多様で豊かな人材の視点を的確に捉え、活かすことです。DICが早期にグローバル市場へ進出し、幅広いプレゼンスを確立していることは大きな強みです。この強みを最大化するためにも海外事業のスキルや知見をグローバル経営に取り込み、各市場の特性や実情を踏まえた経営の実践が不可欠です。この点で、マシュー・ゴールドバーグ氏のグループCHRO任命は真の変革への姿勢を示したといえます。米国、欧州、アジアにわたる豊富な経験を有する同氏は、多様な視点と優れた知見や手法をもたらす人材として大いに期待されます。

■ 前提を問い直し、ガバナンスを強化・成長を促進

私が取締役会の議論で一番重視しているのは、従来のやり方を問い直すこと。日本企業は信頼、協調性、長期思考といった文化に強みを持つ一方、内外の環境変化への対応が遅れる場合があります。競争力を失うリスクを認識して常識を問い直し、新たなアイデアや手法を積極的に取り入れる企業文化の醸成に努めています。これに併せ、成長に向けたコーポレートガバナンス強化に着実に取り組んでいます。特に「DIC Vision 2030」Phase2の策定にあたり、取締役会では経営陣が示した前提や目標は十分な根拠に基づいているか、実現可能かつ十分挑戦的な水準かなどを徹底検証し、達成方法

略歴、地位および担当

1987年8月	Cleary Gottlieb Steen & Hamilton LLP 入所
1996年2月	Mitsubishi Chemical America, Inc. ジェネラル・カウンセラー
2015年4月	Mitsubishi Chemical Holdings America, Inc. (現Mitsubishi Chemical America, Inc.) プレジデント
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
2024年3月	当社 社外取締役 (現在に至る)

についても議論を重ね、計画が確かな基盤に支えられ、株主の期待や外部リスクを的確に反映していることを目指しました。地政学リスクや社会的要因の変化、気候変動などの複雑性を踏まえ、2030年以降の持続的成長に向けた長期ビジョン検討など、将来の成長に向けて現状に挑戦し続けることが、取締役会の継続的な重要テーマとなっています。

■ ガバナンスはパフォーマンス向上の原動力

ガバナンス改革は経営計画実現の中核です。DICは本社と現地の経営のバランス適正化のため、グローバル運営体制(GOM)に移行中です。本社主導の経営は専門性や効率性の向上、シナジー創出への監督機能を発揮する一方、事業活動は顧客ニーズや競争環境、実務を深く理解した現地市場に根ざすべきと認識しています。効果的なグローバルガバナンスとは現地経営への信頼を基盤に規律ある監督・支援を組み合わせること。このバランスの実現はDICのグローバルな事業基盤をより効果的にし、組織全体の説明責任を果たします。

経営計画が信頼性の高い前提に基づき、ROEやROICを含む目標を達成できるよう、取締役会は説明責任強化に注力しています。より実効性の高い取締役会改革の一環で、社外取締役のみでガバナンスや重要テーマを定期的に議論しています。また筆頭社外取締役選任、社外取締役トレーニング拡充の他、社外取締役が初めて機関投資家面談に参加するなど、透明性と投資家とのエンゲージメント向上も図っています。

資本効率の継続的改善と企業価値向上は最重要課題の一つ。そこで、監督と執行をより明確に区分し、監督機能を強化中です。資本効率向上、リスクマネジメント、経営陣の業績に対する説明責任を重視し、さらには監査等委員会の設置を検討中。監査の視点を取締役会の議論に取り入れて内部監査機能を強化することは、内部統制やリスクマネジメント、組織パフォーマンスの向上に資すると考えています。

略歴、地位および担当

1980年4月	富士通株式会社入社
2012年6月	同社 代表取締役副社長
2016年4月	株式会社富士通マーケティング (現富士通 Japan 株式会社) 代表取締役社長
2019年1月	同社 顧問
同年4月	新光電気工業株式会社 執行役員副社長
同年6月	同社 代表取締役社長
2021年6月	同社 代表取締役会長 (2025年6月退任)
2023年3月	当社 社外取締役 (現在に至る)

■ 透明なプロセスとモニタリングが肝

私は過去に人事部門担当としてサクセッションプラン改革に携わってきました。資本市場をはじめとする「外部への意識」が強まっている今、サクセッションプランで重要な点は社外取締役を中心に構成する指名委員会が後継者指名を担うことはもちろん、透明な「プロセス」が整備されていて、そのプロセスに基づいて運用されているかを「モニタリング」することです。そのためにも、社外取締役と執行側の間にある情報の非対称性を取り払っていくことが肝となります。

私が2023年3月にDICの社外取締役に就任してから、2024年1月に池田尚志社長が就任するまで、後継者指名のプロセスに参画しましたが、DICは既に中長期にわたるサクセッションプランを実施しており、それに沿ったCEOの要件も明確にしていました。

DICの役員指名委員会の委員長を務めている身として、次の後継者選定に向けて、サクセッションプランの運用がなされているかのモニタリングには特に注力したいと思います。なお、CEOの選解任のうち、選任プロセスは整備されている半面、解任プロセスについてもある程度の基準を作成することが必要と認識しており、その対応に努めていきます。

■ 社外取締役の高い専門性が強み

DICの社外取締役の特徴として、スキル・マトリックスに対応した専門性の高さがあげられます。経営、人事、法務、研究開発、財務、グローバルオペレーションなどで事業会社の責任者を務めた経験を有する人々で構成されていることから、互いの深い知見を活かし合うことで、高度かつ広範な視点でDICにおけるリスクと機会の議論を深めています。

取締役会では審議に多くの時間を割いています。本会議の前に執行側の説明があり、そこで出た社外取締役の質問や提言を反映した内容が本会議で議論されます。なお、会議後は



社外取締役メッセージ

ふじた まさみ
藤田 正美

社外取締役のみで振り返りを行い、情報開示の不足部分などを適宜、執行側にフィードバックしています。

■ リスクテイクを促すガバナンスへ

コーポレートガバナンスの要諦は、コンプライアンスなどの強化だけでなく、CEOを含む執行側の「リスクテイク」を後押しすること。その一環として、例えば、DICの事業ポートフォリオについて、資本収益性や成熟度合いなどの観点から、さらに踏み込んだ整理が必要な点を指摘しました。併せて、特定の投資戦略が想定どおりに進まなかった際取るべき対応についても、踏み込んで議論するように促してきました。

こうした議論を通じ、長期経営計画「DIC Vision 2030」Phase2において、「中核事業」と「成長事業」という事業の区分けが新たに設けられ、事業ポートフォリオの中で、収益の基盤となる領域とリスクテイクすべき領域が明確化されました。

■ 取締役会のモニタリングボード化へ

DICは2027年度以降、監査等委員会設置会社への移行の是非を検討しており、執行側への権限移譲を進め、取締役会のモニタリングボード化が想定されます。社外取締役と執行側との間の情報の非対称性をさらに解消していく必要があります。

そのためには、DICの事業活動領域における投資がリターンを生むまでの期間や、その事業特有のリターン・リスクなどについて、取締役会と執行側がより密接に情報共有していく必要があります。加えて、執行側が意思決定できる範囲の設定も重要です。事業・市場規模の大小という基準だけでは、今は市場規模が小さくとも将来大きく成長しえる新規領域への投資判断を巡る議論が抜け落ちてしまう懸念があります。DICの長期的な企業価値向上に資するモニタリングのあり方を議論していきたいと思います。

取締役会の実効性

DICにおける取締役会の実効性評価、社外取締役・社外監査役のサポート体制および独立性判断基準は以下のとおりです。

■ 取締役会実効性評価の方法

取締役会は、取締役会の実効性について、取締役および監査役の全員による評価の結果を、毎年1回、定期的に分析・評価しています。2025年度に関しては、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、2025年12月に取締役および監査役の全員に質問票への回答を求めました。その結果を踏まえ、2026年1月から2月にかけて、取締役会事務局から取締役および監査役の全員に対し、個別にインタビューを実施しました。これらの結果を取締役会事務局が分析・評価しました。それをもとに、3月の取締役会で十分な審議を行った上で、2025年度実効性評価を取りまとめるとともに、2026年度の実効性評価に関する改善のポイントや取り組みの計画を策定しました。

■ 2025年度の評価結果

2025年度においては、取締役および監査役の自己評価の点数は概ね前年度並みの結果でした。全般的には、社外役員を中心に自由かつ活発な議論が行われていること、必要な議案について適切に審議がなされていることを確認しました。また、2024年度の実効性評価で指摘された課題については、大型M&A案件に関する現況報告の定例化や価値共創委員会の活動を継続するとともに、資料提供の早期化を通じた取締役会の運営の効率化や審議の充実化等を図ったことから、当社の取締役会の実効性は確保されていると判断しています。

■ 2026年度の課題

当社は、取締役会の監督機能の強化、意思決定の迅速化、社外取締役の活用を通じたガバナンスの高度化等を図るために、取締役会のモニタリングボード化を進めています。このような中、2026年度は、執行への権限委譲をさらに進めるとともに、取締役会においては企業戦略に関する議論を充実させます。また、経営方針や事業戦略とリンクした形でのサステナビリティに関する議論の充実化等にも取り組みます。さらに、モニタリングボード移行後の取締役会のあるべき姿に関する議論も重ねながら、具体的な効果創出等に向けて取り組むこととし、今後も取締役会のさらなる実効性向上に努めます。

■ 社外取締役および社外監査役に対するサポート体制

取締役会の開催にあたっては、取締役、常勤監査役と同様、社外取締役と社外監査役に資料の事前配付が行われています。また、社外取締役に対しては、担当役員が事前に付議事項について説明を行い、社外監査役に対しては、常勤監査役が必要に応じて事前説明を行っています。

■ 独立社外役員の独立性判断基準

独立社外役員を選任するにあたり、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。

- 現在または過去10年間ににおいて、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
- 過去3年間ににおいて、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
- 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
- 当社の社外役員としての在任期間が8年を超えた者

DICグループの執行体制

DICは2026年度の機構改革により、グローバル運営体制(GOM)に移行しました。現行の3事業部門について、全地域を包含するグローバル事業部門体制に再編し、権限委譲を進めます。その一環でコーポレート部門についても、グループCxOを設置するなど、グローバル全体を統括するコーポレート領域の責任者と、事業部門の責任者の役割を明確化しました。



社長執行役員
池田 尚志
(いけだ たかし)
グループCEO



副社長執行役員
古田 修司
(ふるた しゅうじ)
社長補佐



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



常務執行役員
曽田 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
事業本部長委嘱



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
Myron Petruch
(マイロン ペトルーチ)
カラー&ディスプレイ
事業部門長委嘱
President & CEO,
Sun Chemical Corp.



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
事業部門副事業部門長、
カラーマテリアル
事業本部長委嘱



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)
グループCTO
技術統括本部長委嘱



常務執行役員
田中 智之
(たなか ともゆき)
グループCSO
経営戦略部門長委嘱



常務執行役員
大歳 佳晴
(おおとし よしはる)
生産統括本部長委嘱



常務執行役員
古本 尚
(こもと ひさし)
ファンクショナルプロダクツ
事業部門長、
コンポジットマテリアル
事業本部長委嘱



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、
迪愛生投資有限公司總經理、
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
事業本部長委嘱



執行役員
虎山 邦子
(とらやまくにこ)
ESG部門長、サステナビリティ
戦略部長委嘱
ダイバーシティ担当



執行役員
日下 雅章
(くさか まさあき)
法務総務部門長委嘱
リスクマネジメント担当
内部監査部担当
大阪支店・名古屋支店担当



執行役員
入部 貴雄
(いりべ たかお)
SCM部門長委嘱



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



執行役員
向井 隆
(むかい たかし)
パフォーマンスマテリアル
事業本部長委嘱



執行役員
原 穂
(はら みのる)
ケミトロニクス
事業本部長委嘱



執行役員
Matthew Goldberg
(マシュー ゴールドバーグ)
グループCHRO
Vice President,
Human Resources,
Sun Chemical Corp.



執行役員
坂田 誠
(さかた まこと)
法務総務部門
ガバナンス担当

■ 新任の執行役員

2026年1月1日付

向井 隆：パフォーマンスマテリアル事業本部長委嘱

原 穂：ケミトロニクス事業本部長委嘱

Matthew Goldberg：グループCHRO、Vice President,
Human Resources, Sun Chemical Corp.

2026年4月1日付

坂田 誠：法務総務部門 ガバナンス担当

■ 執行会議

執行会議は、当社グループの業務執行にかかる重要な事項の審議機関として原則として月2回開催しています。構成メンバーは、社長執行役員、副社長執行役員、部門長、統括本部長、事業本部長等の取締役会が選任した執行役員等からなり、監査の一環として監査役1名が出席しています。当会議の審議内容および結果については、取締役会に報告しています。

※2026年度より経営会議を新設しています(P56参照)。

主要財務指標の推移

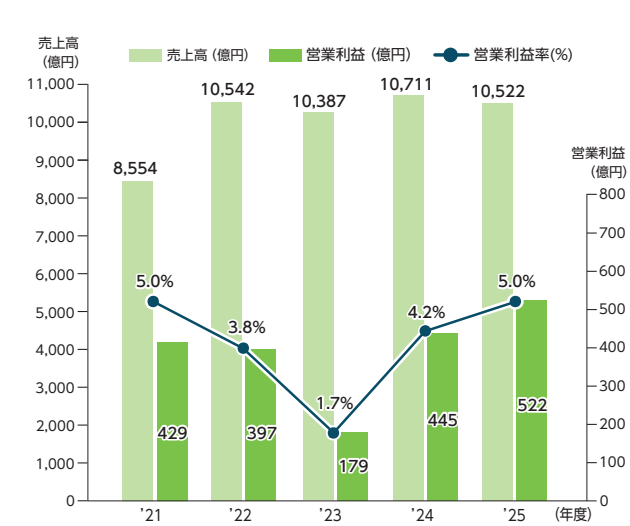
主要財務指標の推移

期	108	109	110	111	112	113	114	115	116	117	118	119	120	121	122	123	124	125	126	127	128
会計年度	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013 ^(※3)	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
損益状況																					
売上高(億円)	10,048	10,157	10,779	9,323	7,578	7,790	7,343	7,038	7,840	8,301	8,200	7,514	7,894	8,055	7,686	7,012	8,554	10,542	10,387	10,711	10,522
営業利益(億円)	495	514	484	254	278	372	350	385	441	411	511	542	565	484	413	397	429	397	179	445	522
営業利益率(%)	4.9	5.1	4.5	2.7	3.7	4.8	4.8	5.5	5.6	4.9	6.2	7.2	7.2	6.0	5.4	5.7	5.0	3.8	1.7	4.2	5.0
研究開発・技術関連費用 ^(※1) (億円)	325	338	335	322	271	263	237	230	198	253	268	262	274	284	279	262	280	299	322	317	314
内、研究開発費(億円)	149	155	156	174	124	110	91	88	88	109	122	112	124	129	125	120	135	151	172	163	160
経常利益(億円)	485	464	410	152	191	317	308	351	409	399	490	558	570	487	413	365	438	399	92	379	443
親会社株主に帰属する当期純利益(億円)	53	225	310	26	25	158	182	191	288	252	374	348	386	320	235	132	44	176	△ 399	213	324
EBITDA(億円)	559	808	833	552	488	637	615	652	691	770	940	826	861	814	674	556	690	855	308	957	1,093
EBITDAマージン(%)	5.6	8.0	7.7	5.9	6.4	8.2	8.4	9.3	9.8	9.3	11.5	11.0	10.9	10.1	8.8	7.9	8.1	8.1	3.0	8.9	10.4
財政状況																					
総資産(億円)	9,695	9,918	9,783	7,385	7,499	7,038	6,751	6,930	7,617	8,037	7,789	7,648	8,318	8,013	8,031	8,180	10,715	12,616	12,449	12,264	12,741
純資産(億円)	1,882	2,322	2,555	1,089	1,228	1,304	1,245	1,607	2,189	2,767	2,899	3,070	3,440	3,273	3,435	3,514	3,810	4,211	3,993	4,206	4,908
自己資本比率(%)	19.4	21.5	24.1	12.9	13.5	15.3	15.1	19.8	25.6	31.1	33.7	36.4	37.9	37.3	38.9	38.9	32.3	30.7	29.2	32.7	37.0
有利子負債(億円)	4,606	4,134	3,930	3,871	3,777	3,376	3,285	3,156	2,991	2,742	2,595	2,413	2,657	2,645	2,526	2,667	3,842	5,093	5,290	4,843	4,583
現金及び預金(億円)	132	126	131	202	295	230	297	227	156	168	154	172	179	198	168	449	383	634	875	619	689
ネット有利子負債(億円)	4,474	4,008	3,799	3,669	3,481	3,147	2,988	2,930	2,836	2,574	2,441	2,240	2,478	2,447	2,358	2,219	3,460	4,459	4,414	4,225	3,894
ネットD/Eレシオ(倍)	2.36	1.88	1.61	3.85	3.45	2.92	2.93	2.14	1.45	1.03	0.93	0.80	0.79	0.82	0.75	0.70	1.00	1.15	1.21	1.05	0.83
キャッシュフロー																					
営業CF(億円)	497	419	628	370	395	309	312	414	339	464	291	625	542	510	506	545	448	79	891	462	730
投資CF(億円)	△ 21	211	△ 264	△ 357	△ 125	△ 123	△ 176	△ 237	△ 98	△ 274	△ 100	△ 322	△ 589	△ 384	△ 249	△ 330	△ 1,476	△ 732	△ 665	△ 171	△ 206
フリーCF(億円)	476	630	364	14	270	186	137	177	240	190	191	303	△ 47	126	258	214	△ 1,028	△ 652	226	291	524
財務CF(億円)	△ 552	△ 590	△ 309	65	△ 160	△ 263	△ 71	△ 266	△ 328	△ 261	△ 248	△ 269	114	△ 118	△ 268	63	995	839	△ 29	△ 626	△ 454
現金及び現金同等物(億円)	129	125	131	201	295	229	296	225	150	164	151	167	177	186	167	414	376	626	846	609	673
1株当たり情報 ^(※2)																					
1株当たり当期純利益 又は1株当たり当期純損失(円)	64.53	283.67	392.00	33.47	32.11	175.96	197.90	207.98	292.26	267.81	389.40	366.72	407.56	338.40	248.29	139.81	46.12	186.05	△ 421.06	225.11	341.71
PER(倍)	67.9	16.5	7.9	43.0	62.9	11.0	8.4	9.5	10.9	10.9	8.5	9.7	10.5	10.0	12.2	18.6	62.8	12.5	△ 6.6	15.0	10.7
1株当たり配当額(円)	40	50	80	60	40	40	40	60	60	60	80	100	120	125	100	100	100	100	80	100	200
配当性向(%)	62.0	17.6	20.4	179.3	124.6	22.7	20.2	28.8	20.5	22.4	20.5	27.3	29.4	36.9	40.3	71.5	216.8	53.7	△ 19.0	44.4	58.5
その他指標																					
ROE(%)	3.2	11.2	13.8	1.6	2.6	15.1	17.3	16.0	16.1	11.3	14.6	12.9	13.0	10.4	7.7	4.2	1.3	4.8	△ 10.6	5.6	7.4
ROIC(%)	5.6	5.8	5.5	3.3	4.2	5.8	5.8	6.3	6.1	5.7	6.9	7.3	7.2	6.0	5.2	5.0	4.8	3.6	1.5	3.8	4.4
資本的支出(億円)	421	493	390	440	236	208	271	266	271	336	321	313	336	321	350	340	386	495	563	453	408
減価償却費(億円)	386	385	418	406	354	330	297	274	259	338	329	324	315	328	331	326	374	471	508	528	538
海外売上高比率(%)	60.1	59.4	61.5	62.6	58.2	57.3	58.2	56.7	66.6	63.4	65.1	62.4	63.4	63.6	63.5	64.8	67.3	70.8	71.3	74.8	75.3
為替(ドル円)	110.43	116.52	117.82	103.68	93.51	87.69	79.77	79.93	97.06	106.32	120.85	109.96	112.33	110.46	109.11	106.37	109.75	130.59	140.51	151.04	150.08
為替(ユーロ円)	137.65	146.58	157.88	153.45	130.91	116.63	110.88	103.11	129.25	141.41	134.14	122.06	127.03	130.46	122.13	121.43	129.73	137.71	151.98	163.34	169.58
従業員数(人)	25,634	25,413	25,164	23,613	22,583	21,572	20,455	20,273	20,034	20,411	20,264	20,481	20,628	20,620	20,513	20,242	22,474	22,743	22,255	21,184	20,884

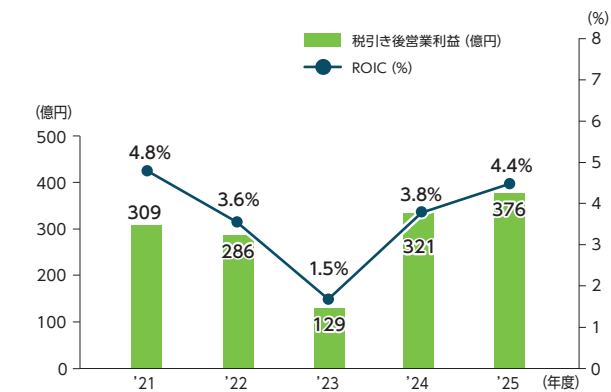
(※ 1) 技術関連費用については、DIC 及び DIC グラフィックス㈱を集計対象としております。
(※ 2) 株式併合による影響を調整しております。
(※ 3) 2013 年度より決算期を3月 31 日から 12 月 31 日に変更しており、2013 年度の数値については決算期変更の影響を調整しております。

財務・株主価値

売上高・営業利益・営業利益率

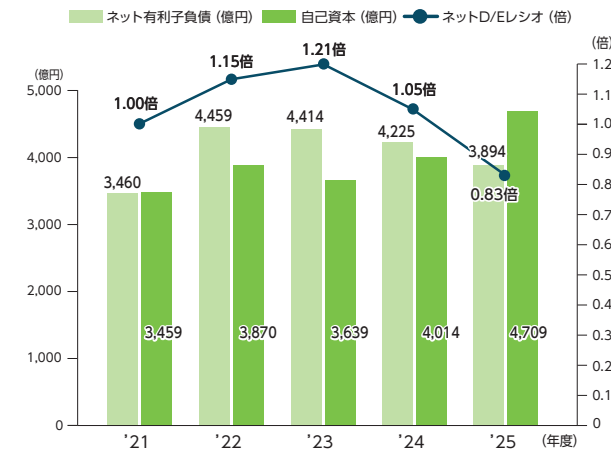


税引き後営業利益・ROIC※



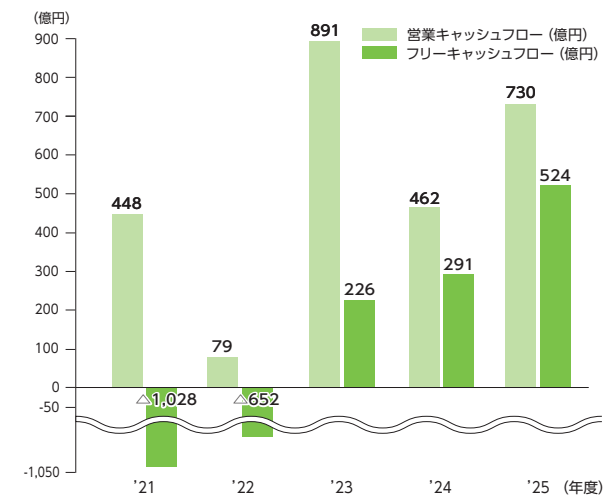
※ ROIC：営業利益×（1-実効税率 28%） / （ネット有利子負債＋純資産）

自己資本・ネット有利子負債・ネット D/E レシオ※



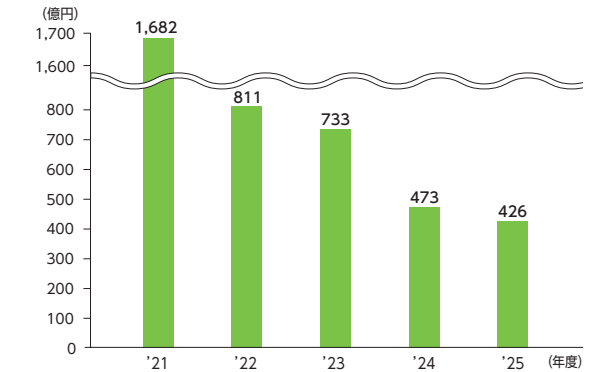
※ ネットD/E レシオ：ネット有利子負債 / 自己資本

営業キャッシュフロー・フリーキャッシュフロー



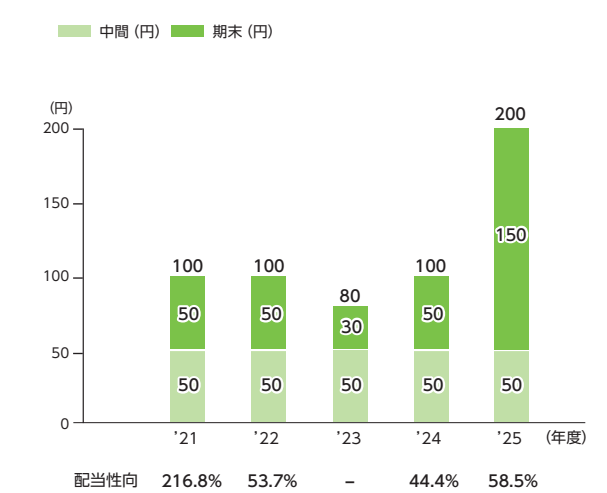
※ 2021年度はC&E(BASF社 Colors & Effects 顔料事業)買収1,289億円により、投資キャッシュフローが増加しました。

設備投資・投融資



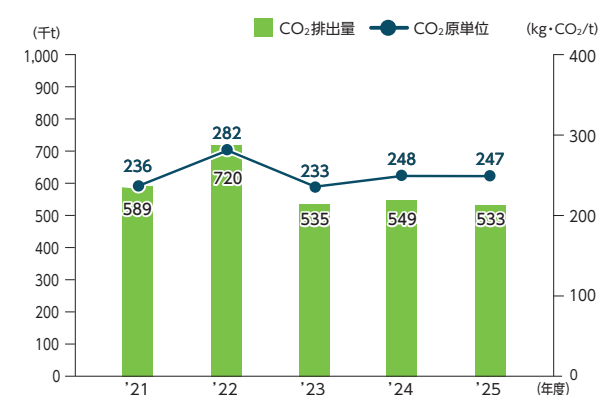
※ 2021年度はC&Eの買収1,289億円により、設備投資・投融資が増加しました。

株主還元（1株当たり配当金と配当性向）



非財務情報

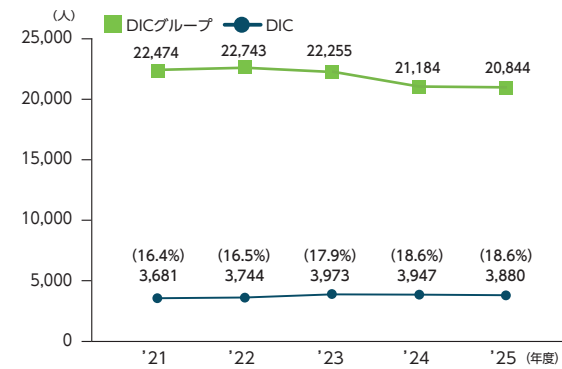
CO₂排出量・原単位(DICグループ)



※ 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

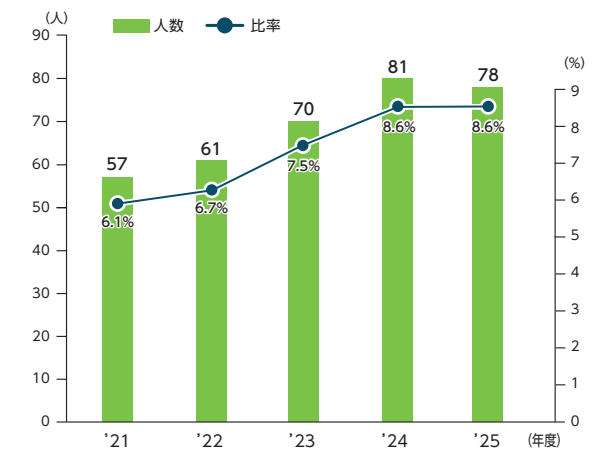
従業員数(DICグループ・DIC)



※ () 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

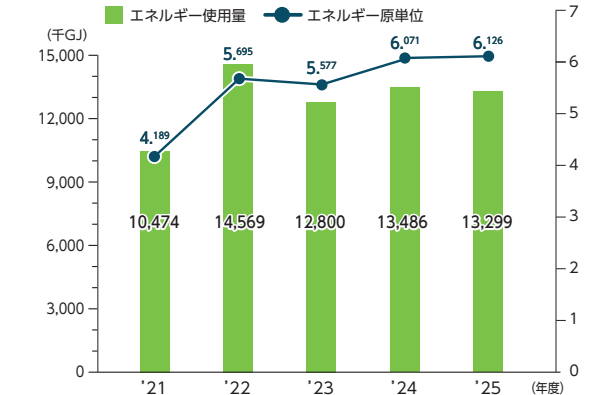
世界約60の国と地域で20,844人の従業員が働いています。多様性を活かしビジネスのイノベーションにつなげていきます

女性管理職人数・比率(DIC)



※「有価証券報告書」の数値に基づく(23、24年度のみ嘱託社員を含む数値)

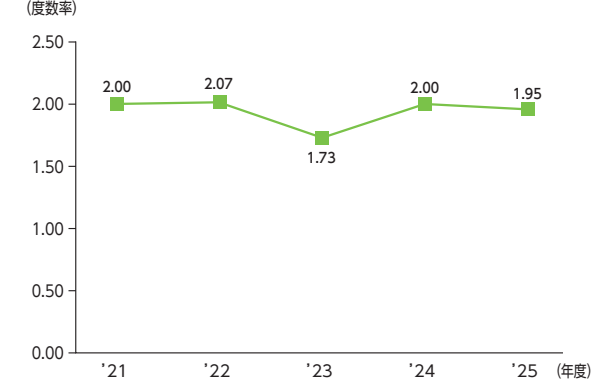
エネルギー使用量・原単位(DICグループ)



※ 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

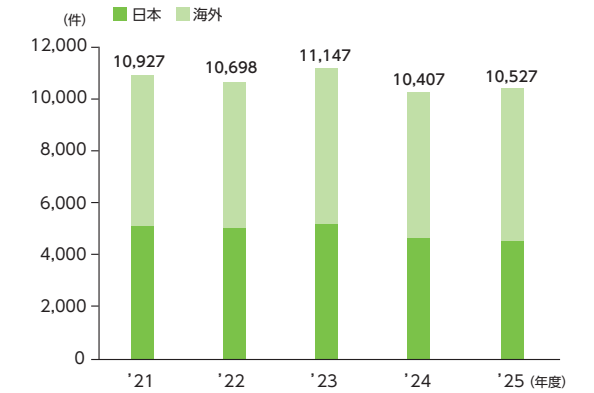
労働災害の発生状況(DICグループ)



※ 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・欧米の各地域で不休業災害も含んださらに厳しい指標(TRIR)の目標を設定し、災害ゼロに向けた取り組みを推進しています

保有特許数(DIC)



※ 各年度の保有特許件数
※ DICの特許管理システムのデータに基づく

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