

# DIC レポート 2022

The DIC Group Integrated Report



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



# The DIC Way

## 経営理念

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

## 経営ビジョン

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

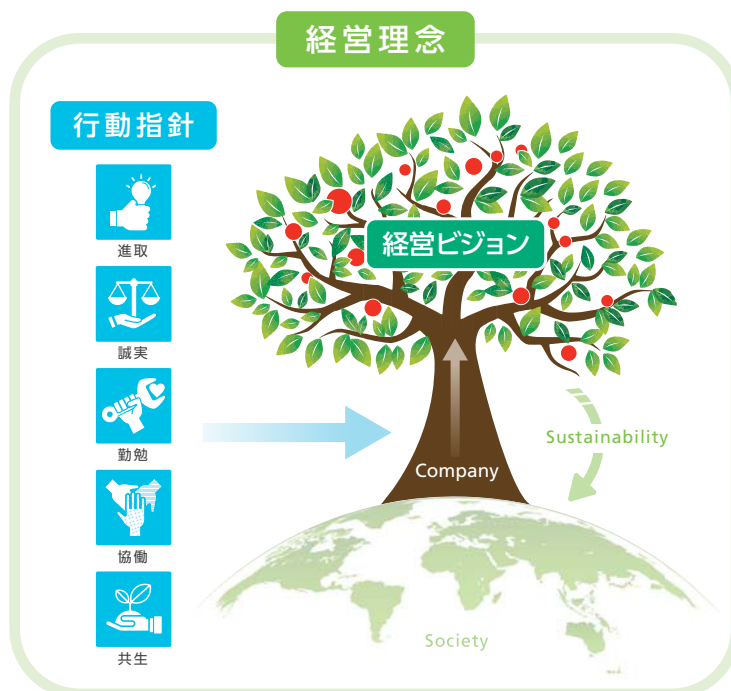
## 行動指針

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

\*=注釈

### 新経営ビジョンについて

いままでの経営ビジョンである「化学で彩りと快適を提案する」を進化させ、化学の領域に留まらない幅広い価値を提供し、人々の暮らしや地球環境も含めた私たちの未来をより良いものにするために、経営ビジョンを再定義しました。



# Contents

目次

## DICグループとステークホルダーの皆様とをつなげる

### コミュニケーションツールのご紹介

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

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

#### 冊子 / PDF

##### 各活動についての報告

##### DICレポート 冊子版



##### 統合報告書

年1回発行  
ハイライト版レポート

##### DICレポート PDF版



##### 統合報告書

年1回発行  
詳細版レポート  
(PDF)

##### Annual Securities Report



##### 財務情報 (英文)

年1回発行  
(PDF)

#### ウェブサイト

総合的な企業情報をリアルタイムで発信

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

企業情報のグローバル発信、各活動についての報告  
随時更新



DIC ウェブサイト

## 本レポートについて

DICグループは、グローバルに展開する事業内容とサステナビリティ活動を効率的にご報告するために、2017年度より経営実績・戦略などの財務情報と非財務情報を記載した「DICレポート」を「統合報告書」として発行しています。2022年度も、要点を分かりやすくお伝えする冊子版とサステナブルな取り組みの詳細なデータを盛り込んだPDF版を発行しました。

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

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

## ウェブサイトとの連動について

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

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

### 報告対象範囲

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

ただし「安全・環境・健康」に関する報告の対象範囲は

WEB [https://www.dic-global.com/pdf/csr/environment/dic\\_report\\_scope\\_ja\\_2022.pdf](https://www.dic-global.com/pdf/csr/environment/dic_report_scope_ja_2022.pdf) をご覧ください。

### 報告期間

2021年1月1日～2021年12月31日 (2021年度)

### 発行

2022年7月 (次回発行は2023年6月の予定です)

### 参考ガイドライン

ISO26000 : 2010、レスポンスブル・ケア コード  
GRIサステナビリティ・レポート・スタンダードの中核オプションに準拠しています。

## 価値創造ストーリー

DIC HISTORY	3
DICグループの価値創造アプローチ	5
2021年度のDICグループのTOPICS	7
財務・非財務情報	9
世界に広がるDICグループ	11
トップメッセージ	13
新長期経営計画「DIC Vision 2030」	19
主要財務指標の推移	22
CFOメッセージ	23
持続的な成長に向けた事業セグメント別アプローチ	
パッケージング&グラフィック	25
カラー & ディスプレイ	27
ファンクショナルプロダクツ	29
新事業統括本部	31

## 価値を創造する戦略

<b>活動紹介</b>	
サンケミカル社の活動紹介	32
DICアジアパシフィックの活動紹介	33
DICチャイナの活動紹介	34
生産統括本部長メッセージ	35
技術統括本部長メッセージ	37
R&D統括本部長メッセージ	38

### 特集

持続可能なモビリティ社会への取り組み	
優れた信号応答性と意匠性を併せ持つ機能性黒色顔料	39
世界最速硬化の炭素繊維強化プリプレグ DICARBO® LFシリーズ	41

サーキュラーエコノミーを目指す取り組み	43
DICの働き方改革 — WSR2020活動紹介 —	45

## 価値創造を支える基盤

ESG部門長メッセージ	48
DICグループのマテリアリティ	49
サステナビリティ指標	50
コーポレートガバナンス	51
役員紹介	55
社外取締役メッセージ	57
DICグループのサステナビリティの取り組み	58
コンプライアンス	59
BCM・危機管理	59
情報セキュリティ	60
安全・環境・健康	61
気候変動	64
品質	66
人材マネジメント	67
持続可能な調達	71
新しい価値の創造	72
サステナビリティ関連技術と製品の開発	73
DX推進への取り組み	74
社会との共生・社会貢献	75
ステークホルダーとのコミュニケーション	76

## 情報

2021年度 経営の概況	77
第三者検証	84



### 表紙デザインについて

イメージとして自然界の花を用いることで、DICの新経営ビジョンを表現しました。私たちDICグループは化学の領域にとどまらない幅広い価値を提供し、人々の暮らしや地球環境も含めた私たちの未来をより良いものにします。

**1908** (明治41年)

## 川村インキ製造所として創業

川村喜十郎が「川村インキ製造所」として創業。初めての製品として、「龍印」インキを世に送り出した。



龍刻



創業者 川村喜十郎

**1925** (大正14年)  
有機顔料の自給生産を開始

有機顔料の製造方法を確立し、本格的な自給生産を開始。化学会社への第一歩を大きく踏み出す。

**1940** (昭和15年)  
水性グラビアインキを開発

戦時下の厳しい揮発油統制の中、後に合成樹脂事業進出のきっかけの1つになる、水性グラビアインキの開発に成功した。

**1952** (昭和27年)  
合成樹脂事業に本格参入

化学会社としては日本で2番目の外資合弁会社である、日本ライヒホルド化学工業(JRC)を設立し、合成樹脂事業に本格的に参入した。



ライヒホルド・ケミカルズ社のサンフランシスコ工場

**1962** (昭和37年)  
大日本インキ化学工業の発足

大日本インキ製造(当時)と日本ライヒホルド化学工業の合併が実現し、「大日本インキ化学工業株式会社」が誕生。化学メーカーとしての体制を整え、さらなる飛躍のための一步を踏み出した。



旧シンボルマーク

**1968** (昭和43年)  
DICカラーガイド®を販売開始

DICカラーガイド®は様々な業界で色見本帳として使われることで、当社の認知度向上に大きな役割を果たした。



DICカラーガイド®

**1915** (大正4年)  
オフセットインキの製造を開始

他社に先駆けてオフセット印刷用インキの研究に取り組み、約1年という短期間で製造に成功した。

**1957** (昭和32年)  
ヘルメットなどプラスチック成形分野へ参入

プラスチック原料から最終製品までの一貫生産メーカーを目指し、プラスチック成形・加工分野へ参入した。

**1970** (昭和45年)  
包装用多層フィルム市場に参入

アメリカのクラウン・ゼラバック・インターナショナル社、日本加工製紙株式会社との合併で「日本ゼラバック包材株式会社」を設立し、多層フィルム事業に参入した。

印刷インキ事業の拡大

印刷インキ、有機顔料、合成樹脂をベースとした多角化

海外技術の積極導入、多角化の推進

**1973** (昭和48年)  
環境保安対策本部を設置

安全・環境を統括する社長直属の組織として環境保安対策本部(現レスポンシブル・ケア部)を設置。環境保安管理規程および臨時緊急対策本部規程を定め、工場の安全査察を行うなど積極的な活動を展開した。

**1990** (平成2年)  
DIC川村記念美術館を開館

千葉県佐倉市の総合研究所に隣接する敷地内に、当社が関連企業とともに収集してきた美術品を公開するためにDIC川村記念美術館を設立した。



**1995** (平成7年)  
「レスポンシブル・ケア」の実施を宣言

1995年に発足した日本レスポンシブル・ケア協議会(JRCC)の設立企業74社の1社として当初より参加し、環境負荷の低減、省資源、省エネルギー等への取り組みを強化した。



レスポンシブル・ケア®

**2006** (平成18年)  
「レスポンシブル・ケア世界憲章支持宣言書」に署名

世界の化学企業の一員として、ICCA(国際化学工業協会協議会)の「レスポンシブル・ケア世界憲章支持宣言書」に署名した。



ICCAによるレスポンシブル・ケア認定書

## 1973 (昭和48年) 液晶事業へ参入

高性能・長寿命の画期的なネマティック型液晶を開発し、世界有数の液晶メーカーとしての歩みを開始した。



ネマティック型液晶

## 1986 (昭和61年) Sun Chemical (サンケミカル) 社の グラフィックアーツ材料部門を買収

印刷インキで世界シェアトップに立ち、グラフィックアーツ材料分野でも世界最大の企業となる。



Sun Chemical本社(当時)

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

フランス最大の石油会社トタルフィナ社よりコッツグループを買収し、インド、中南米などの各地域でも主導的地位を確立した。

## 1999 (平成11年) 100%大豆油インキの開発に成功

環境意識の高まりの中、原料に石油系溶剤を一切使用しない枚葉オフセットインキ「ニューチャンピオン ナチュラリス100」を国内で初めて開発した。

## 2008 (平成20年)

### DIC株式会社 に社名変更

2008年4月、創業100周年を機に商号を「DIC株式会社」に変更。新しいシンボルマークを制定した。



DICのシンボルマーク

## 2008 (平成20年) 画期的な液晶カラーフィルタ用 グリーン顔料を開発

液晶カラーフィルタ用グリーン顔料「G58シリーズ」を開発。従来製品の性能を大幅に上回る突出した輝度とコントラストを実現し、液晶パネルの高画質化と省エネルギー化に大きく貢献した。

## 2009 (平成21年) DICグラフィックスを設立

ザ・インクテックと国内の印刷インキ事業を統合し、DICグラフィックス株式会社を設立した。

## 2015 (平成27年) 日本橋に本社新社屋が完成

2015年5月、DICグループのグローバル本社としての機能を充実させた新社屋「ディーアイシービル」が完成した。



## 2016 (平成28年) ブランディングをスタート

DICグループの新たなブランドスローガン「Color & Comfort」と3つのコーポレートバリューを定める。また、企業ブランドCMの放送を開始した。



企業ブランドCM  
「今日は何色?」篇

## 2017 (平成29年) 太陽ホールディングスと資本業務提携

ソルダーレジスト世界トップシェアの太陽ホールディングスと資本業務提携契約を締結した。

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

欧州を中心にグローバルに拠点を有し、高級顔料、エフェクト顔料(化粧品向け)および特殊無機顔料に強みを持つ事業を買収することで、保有技術・知的財産の融合による比類ない開発力で新製品を展開し、合わせて規模の拡大による効率性の向上を進め、世界有数の顔料メーカーとしての地位を強化。

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

「経営ビジョン」を再定義し、基本方針を「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、長期的企業価値の向上を目指す」とした、長期経営計画「DIC Vision 2030」を策定。  
— 新経営ビジョン —  
彩りと快適を提供し、人と地球の未来をより良いものに  
— Color & Comfort —

### コア事業のグローバル化と 新分野への展開

### 地球環境保護への対応、 グローバル展開の活発化

### 新たな飛躍に 向けて

## 2007 (平成19年) CSRへの 取り組みを開始

「事業活動を通じて社会的責任を果たし、社会の発展に寄与していくこと」を基本として、CSR(企業の社会的責任)への取り組みを開始した。

## 2010 (平成22年) 国連グローバル・コンパクト に参加

「グローバルに信頼され誇りある企業市民」であり続けることを目指して、2010年12月に国連グローバル・コンパクト(GC)に署名した。



## 2014 (平成26年) 活動名称を サステナビリティに変更

地球環境・生態系・社会経済システムなどに配慮し、持続的な発展に向けた取り組みへの方向性を明確化し、CSRよりサステナビリティへと名称を変更した。



サステナビリティ活動の  
社内啓発ポスター

## 2015 (平成27年) 「ダウ・ジョーンズ サステナビ リティ インデックス アジアパ シフィック」(DJSI AP)の構成 銘柄に初採用

グローバルなサステナビリティのベンチマークであり、世界の投資家がSRI(社会的責任投資)の指標とするDJSI APの構成銘柄に、DICが初めて採用。2021年まで7年連続で採用され、高い評価を獲得。

Member of  
**Dow Jones  
Sustainability Indices**  
Powered by the S&P Global CSA

持続的な成長に向けた

# DICグループの価値創造アプローチ

Color & Comfort の実現

社会の持続的繁栄に貢献する  
事業ポートフォリオを構築



経営資本(インプット)

財務資本

製品・サービスの提供に必要な資金

製造資本

製品・サービスの提供に必要な施設・設備

知的資本

蓄積された知識・技術・ノウハウ

人的資本

多様性と働き甲斐向上・生産性向上

自然資本

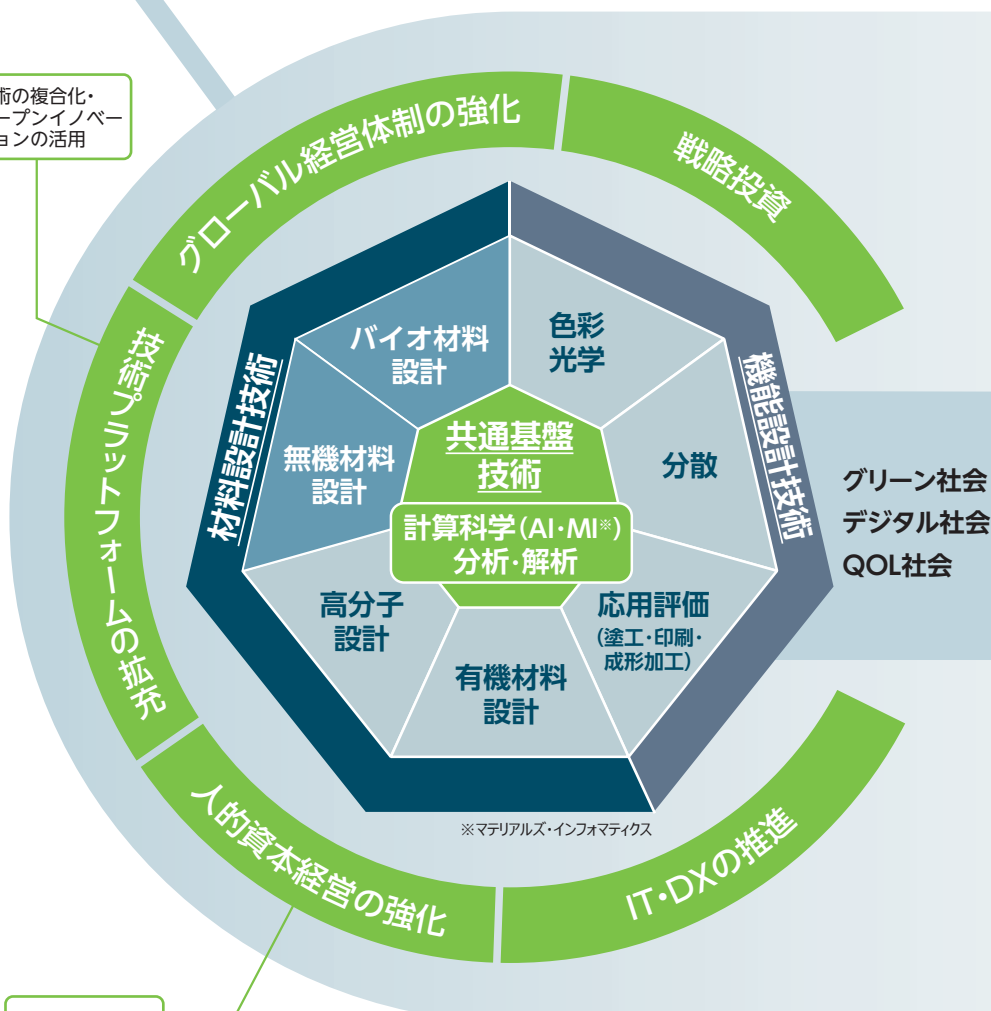
カーボンニュートラルと生物多様性への配慮

社会関係資本

ステークホルダーや地域社会との連携

技術の複合化・オープンイノベーションの活用

個の力を組織のダイナミズムに



マテリアリティ (P49)

ESGの取り組み強化

The DIC Way

DICグループは、持続可能な社会を見据えてマーケットとお客様のニーズに対応した製品ソリューションを提供し、彩りある快適な社会づくりを目指しています

### サステナブルエネルギー領域



- スペシャルな素材を通じて、電化社会や水素化社会を支える基盤となる高性能な二次電池・燃料電池の実現に貢献

**具体例** | ・二次電池用材料、燃料電池用材料  
・機能性無機フィルタ



### ヘルスケア領域



- 高機能ニュートリション材料を通じて、幅広い世代の健康を実現
- ヘルスケア素材やサービスを通じて安全・安心・彩り・快適を提供し、QOLの向上を実感できる未来を実現

**具体例** | ・高機能ニュートリション ・天然由来スキンケア素材



### スマートリビング領域



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

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



### カラーサイエンス領域



- サステナブルでエコロジカルな彩りを提供
- 高い意匠性を活かし、快適空間を提供
- 色素技術を駆使した機能性素材を通じ、利便性・充足感・安全・安心を提供

**具体例** | ・機能性顔料 (LiDAR、遮熱) ・バイオマス顔料  
・化粧品向け天然色素



### サステナブルパッケージ領域



- よりおいしく、より楽しく、より安全なものが消費者に届くよう素材でサポート
- 安全・安心と便利を両立し、フードロスの削減にも貢献
- 易リサイクル設計、植物由来・再生原料の活用などにより、循環社会を実現

**具体例** | ・ハイバリア性材料 ・バイオマスパッケージ  
・リサイクルシステム (ケミカルリサイクル・マテリアルリサイクル)



### SDGs

2 飢餓をゼロに



3 すべての人に健康と福祉を



6 安全な水とトイレを世界中に



7 エネルギーをみんなにそしてクリーンに



9 産業と技術革新の基盤をつくろう



11 住み続けられるまちづくりを



12 つくる責任 つかう責任



13 気候変動に具体的な対策を



14 海の豊かさを守ろう



15 陸の豊かさも守ろう



SDGs 目標  
2,3,6,7,9,11,  
12,13,14,15

# 2021年度のDICグループのTOPICS

## 中期経営計画「DIC111」における戦略投資の進捗

2019年度から2021年度の中期経営計画では、『「安全・安心」、「彩り」、「快適」の価値提供を通じてユニークで社会から信頼されるグローバル企業へ』を基本コンセプトに、2つの基本戦略、『事業の「質的転換」による事業体質の強化“Value Transformation”』と、『社会課題や社会変革に対応した新事業の創出“New Pillar Creation”』を掲げ、3年間で2,500億円の戦略投資枠を設けて財務体質と株主還元のパラバランスを維持しながら、成長投資を進めてきました。

最終年度である2021年度には、顔料事業と新事業においてM&Aとベンチャーキャピタルへの出資による製品・技術ポートフォリオの拡充を実現させました。

### 1. ドイツBASF社顔料事業 (Colors & Effects顔料事業) の買収

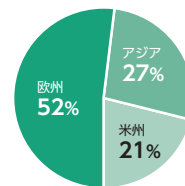
DICは2019年8月に合意したドイツBASF社顔料事業 (Colors & Effects 顔料事業、以下C&E 顔料事業) の買収を2021年6月にクロージングし、DICグループが持つ顔料事業との統合を進めています。

#### ▼BASF社顔料事業 (C&E) 取得を6月30日に完了

- ・ 買収価格 (調整前) は1,010百万ユーロ (約1,289億円) ※1ユーロ=127.58円で換算 (上期末時点では価格調整が完了しておらず、最終的な買収価格は確定していない)
- ・ 買収資金は借入により調達。劣後ローン (600億円) の実施により2021年度末D/Cレシオは50%を計画
- ・ 本買収により顔料業界におけるグローバルリーディングカンパニーとしての地位を確立
- ・ 高付加価値製品の拡充とオペレーションの最適化によりValue Transformationの加速を実現

#### ▼C&Eの概要

- ・ 高級顔料、光輝材 (化粧品用パール顔料) および特殊無機顔料において世界有数の事業規模
- ・ 従業員数 約2,600人
- ・ 製造設備 11ヶ所
- ・ R&Dラボ 4ヶ所
- ・ 欧州を中心に事業を展開し、世界120ヶ国以上に5,000社以上の顧客を持つ



C&E地域別売上比率 (2020年参考値)

今回、DICグループに加わることになったC&E 顔料事業は、欧州を中心にグローバルに拠点を有し、高級顔料、エフェクト顔料 (化粧品向け) および特殊無機顔料において世界有数の会社であり、保有する技術、製品、生産設備、サプライチェーンおよび顧客サービスなどの事業ポートフォリオは、DICグループと重複が少なく製品補完性が高い状況にあります。

#### ▼高付加価値製品をポートフォリオに取り込み、収益性の向上を実現

- ・ 機能性顔料では光輝材 (パール顔料) の獲得により、成長率引分野である化粧品用やスペシャリティ用途 (農業用など) の製品ラインナップが大幅に拡充されることとなる

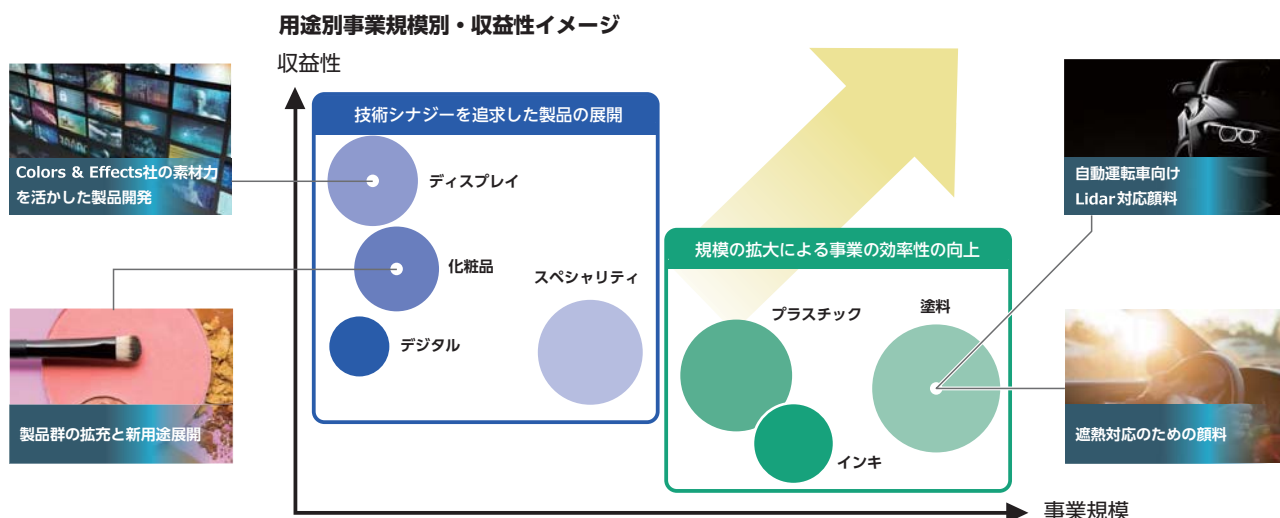


- ・ 一般顔料では自動車塗料、工業塗料、建築塗料などの塗料用が増加。特に自動車塗料用は製品ラインナップの拡充、製品開発力の向上により当社のプレゼンスは大幅に向上





本買収によって、DICグループは保有技術・知的財産の融合による比類ない開発力で新製品を展開し、合わせて規模の拡大による事業の効率性の向上を進めることで、世界有数の顔料メーカーとしての地位を強化していきます。



## 2. Green Science Materials, Inc.との資本業務提携

DICは、2021年3月にスイゼンジノリ(日本固有の淡水藍藻類)由来の多糖類である「サクラン」を用いて事業を展開するグリーンバイオベンチャー企業グリーンサイエンス・マテリアル株式会社(本社:熊本、以下GSM社)と資本業務提携を締結しました。

GSM社は、国立大学法人北陸先端科学技術大学院大学の岡島麻衣子氏・金子達雄氏らにより新規に発見されたサクランの研究成果を活用した北陸先端科学技術大学院大学発のベンチャー企業として、世界で初めてサクランを商用化しました。サクランは、スイゼンジノリから抽出される超高分子量多糖類であり、高い保湿性、抗炎症効果やバリア性などを活かして様々なスキンケア製品へ応用されています。該社は、現在、スイゼンジノリの人工的な養殖や培養技術の開発を行い、サクランの量産性を上げてグローバル展開を目指しています。加えて、スイゼンジノリが唯一天然で生育・養殖されている黄金川(福岡県朝倉市)の保全活動にも積極的に取り組んでいます。

DICは、本提携により、食用藍藻類のスピルリナ事業で培った大量培養技術や機能成分の抽出技術を該社と共有し、同じ藍藻類であるスイゼンジノリの人工培養技術の確立を目指します。さらに、DICグループで欧米地域を統括するSun Chemical Corporation(所在地:米国ニュージャージー州)と連携し、GSM社とスイゼンジノリやサクランの販売をグローバルに展開するとともに、新規アプリケーションの開発も行います。



## 3. イスラエルVaxa Technologies Ltd.への出資

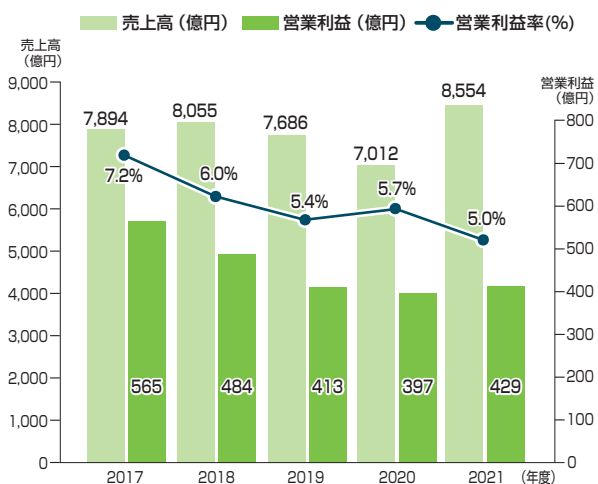
DICは2021年4月に健康食品などの藻類由来製品の事業拡大を目的として、バイオベンチャー企業であるバクサ・テクノロジーズ社(Vaxa Technologies Ltd.、本社:イスラエル、以下Vaxa社)へ出資を行いました。

Vaxa社は、LEDを用いた独自のフォトバイオリアクター(PBR)設備と藻類培養技術を有し、他社にないクリーンで付加価値の高い藻類製品を開発、商品化しています。またそのプロセスは再生可能エネルギーを利用し、従来法と比べて非常に少ない土地、水の利用で高生産性を実現、かつ産業副生物である二酸化炭素を有効に変換するカーボンネガティブでできわめてサステナブルなものです。

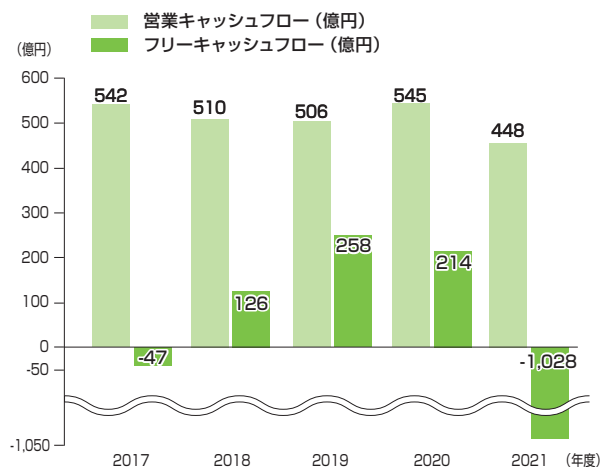


# 財務・株主価値

## 売上高・営業利益・営業利益率

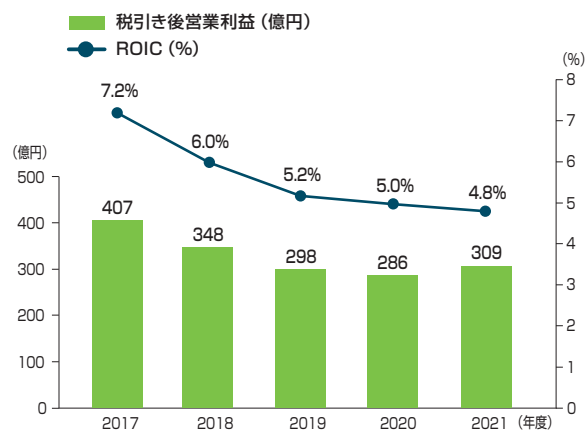


## 営業キャッシュフロー・フリーキャッシュフロー



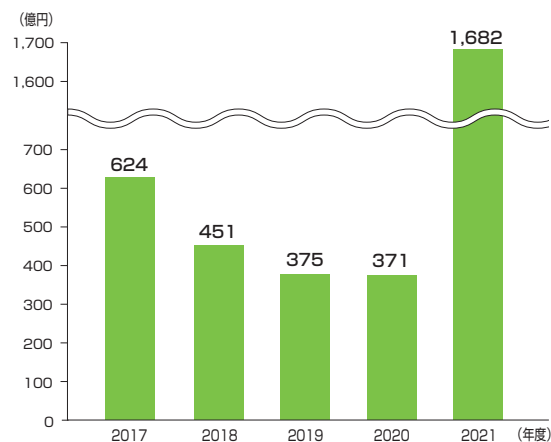
※ 2017年度は太陽ホールディングスへの出資 249 億円により、投資キャッシュフローが増加しました。  
 ※ 2021年度はC&E(BASF社 Colors & Effects 顔料事業)買収 1,289 億円により、投資キャッシュフローが増加しました。

## 税引き後営業利益・ROIC<sup>※</sup>



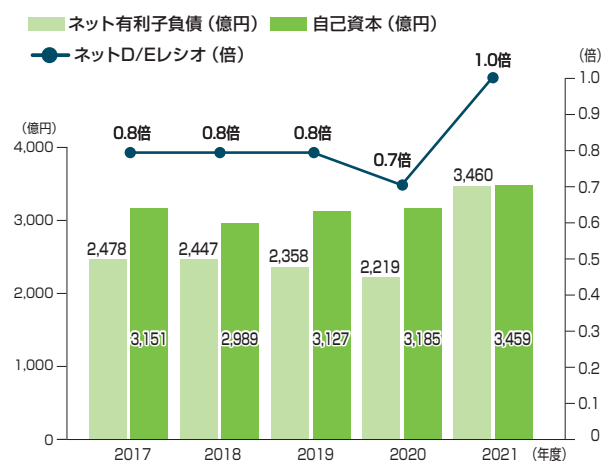
※ ROIC：営業利益 × (1 - 実効税率 28%) / (ネット有利子負債 + 純資産)

## 設備投資・投融資



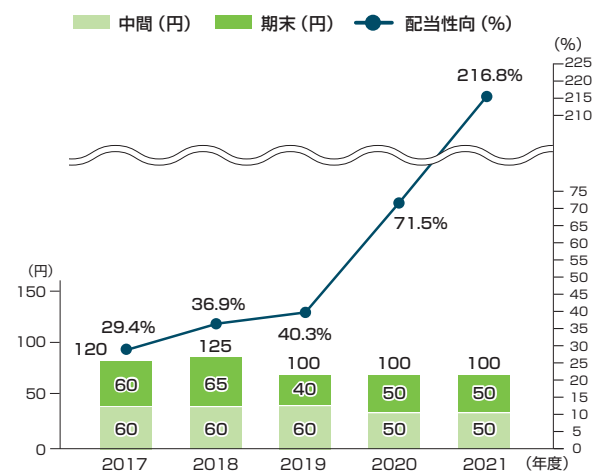
※ 2017年度は太陽ホールディングスへの出資 249 億円により、設備投資・投融資が増加しました。  
 ※ 2021年度はC&Eの買収1,289億円により、設備投資・投融資が増加しました。

## 自己資本・ネット有利子負債・ネットD/Eレシオ<sup>※</sup>



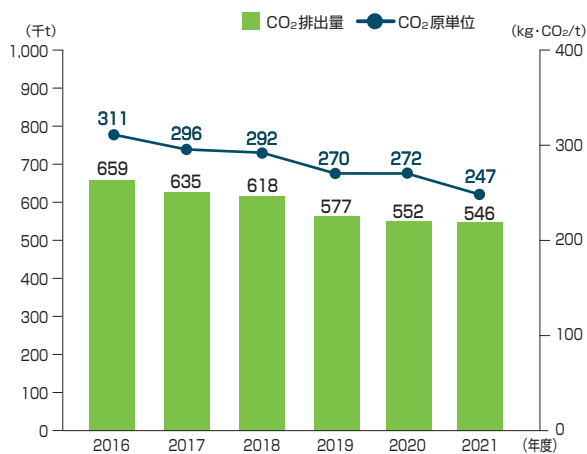
※ ネットD/Eレシオ：ネット有利子負債 / 自己資本

## 株主還元 (1株当たり配当金と配当性向)



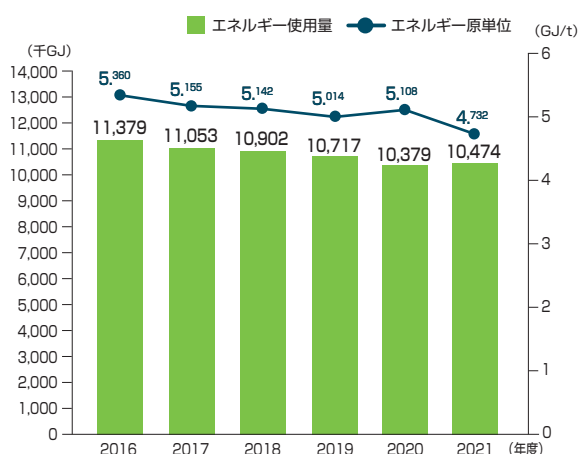
# 非財務情報

## CO<sub>2</sub> 排出量・原単位 (DIC グループ)



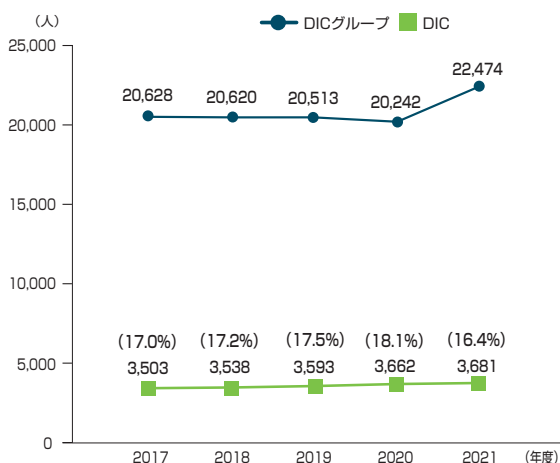
※ 原単位算出に際しては、省エネ法に基づく分母の生産数量を補正 (DICのみ) して算出する方法を採用しました。(経産省届出済み)

## エネルギー使用量・原単位 (DIC グループ)



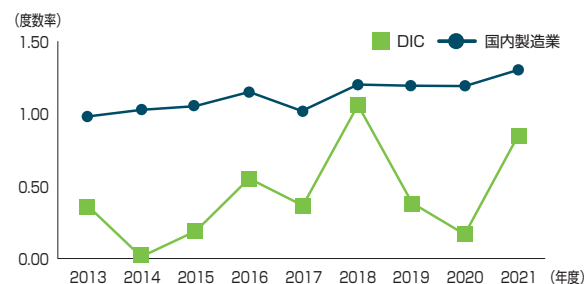
※ 原単位算出に際しては、省エネ法に基づく分母の生産数量を補正 (DICのみ) して算出する方法を採用しました。(経産省届出済み)

## 従業員数 (DIC グループ・DIC)



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

## 労働災害度数率 (DIC)

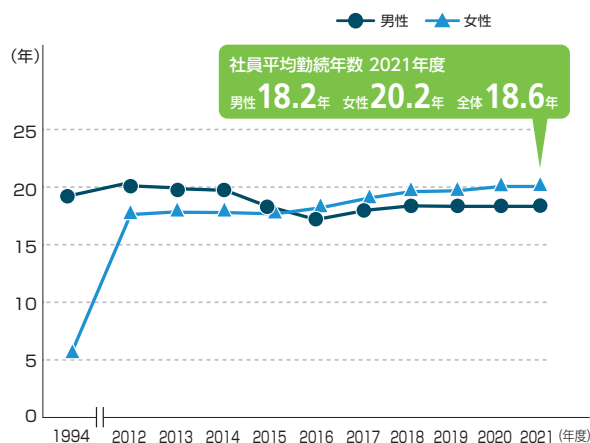


※ 度数率: その年度における休業災害の発生頻度を表し、延べ労働時間100万時間当たりの死傷者数(けがの場合は休業災害となった人数)をいう。

$$\text{度数率} = \frac{\text{労働災害による死傷者数}}{\text{延べ労働時間数}} \times 1,000,000$$

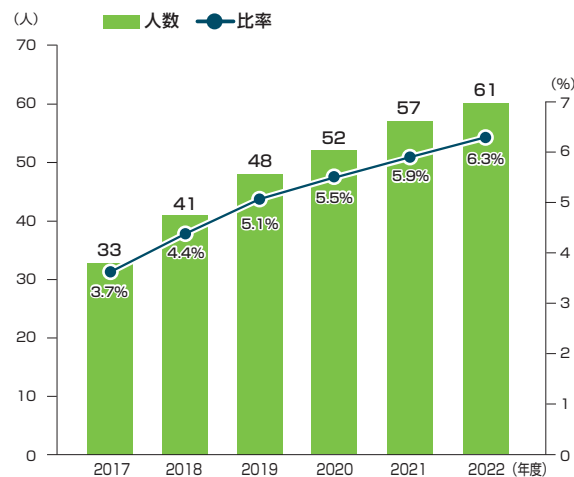
度数率1.0は、500人規模の事業所で1年間に1件の休業災害が発生する頻度に相当する。

## 社員平均勤続年数 (DIC)



社員平均勤続年数 2021年度  
 男性 18.2年 女性 20.2年 全体 18.6年

## 女性管理職人数・比率 (DIC)



# 世界に広がるDICグループ

## 会社概要

商号	<b>DIC株式会社</b> DIC Corporation
本社所在地	〒103-8233 東京都中央区日本橋三丁目 7番20号 ディーアイシービル
創業	1908年(明治41年)2月15日
設立	1937年(昭和12年)3月15日
資本金	966億円
従業員数	22,474名(単体:3,345名)
グループ会社数	189社(国内29社、海外160社)



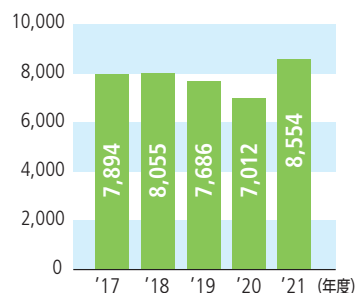
DIC株式会社 本社



※会社概要の数値情報は2021年12月31日現在。売上高および営業利益の数値は2017~2021年度の連結業績。単体従業員数はDIC株式会社を原籍とする従業員に基づき算定しており、「有価証券報告書」の人数とは一致しません。

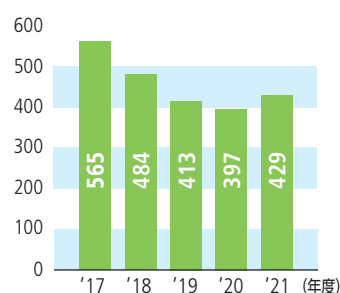
## 売上高

単位: 億円



## 営業利益

単位: 億円



## グローバルネットワーク

DICは世界63の国と地域に189のグループ会社を通じて事業を展開しています。



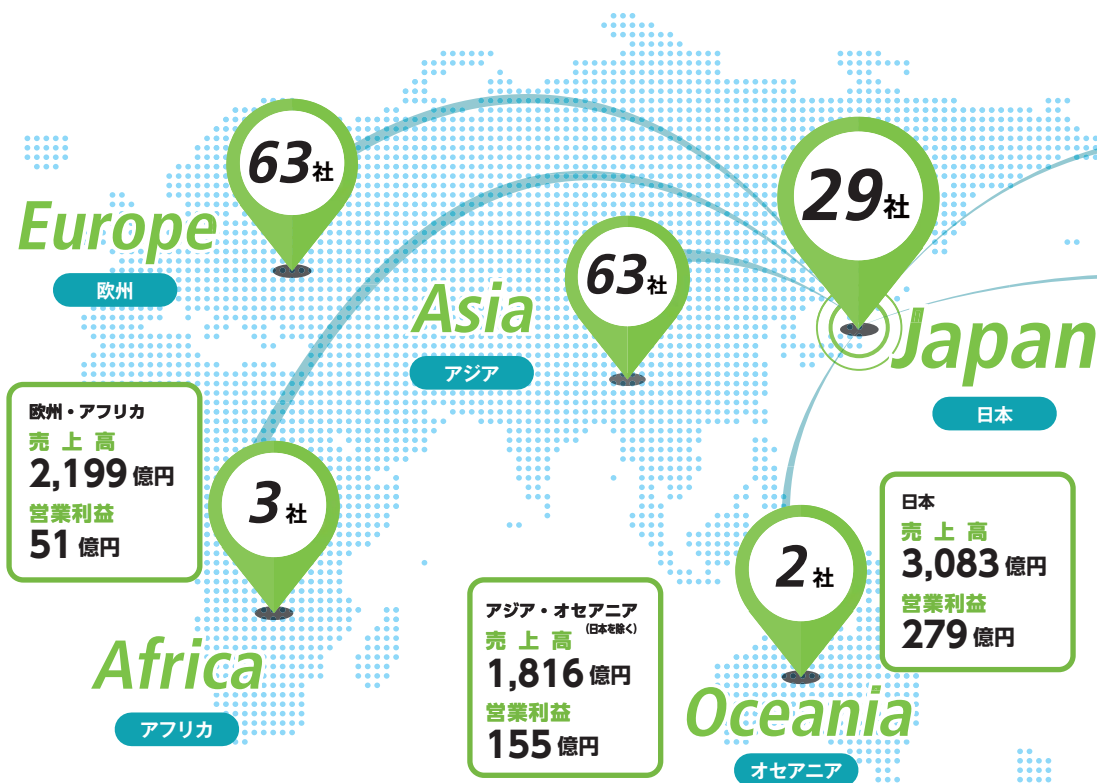
DIC (China) Co.,Ltd. 本社 (中国)



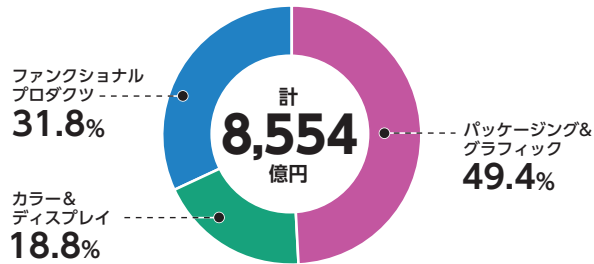
DIC Asia Pacific Pte Ltd 本社 (シンガポール)



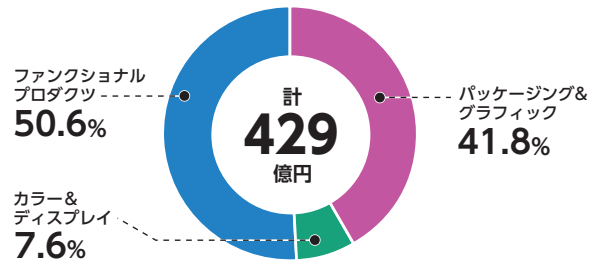
Sun Chemical Corporation 本社 (米国)



## 事業セグメント別売上高構成

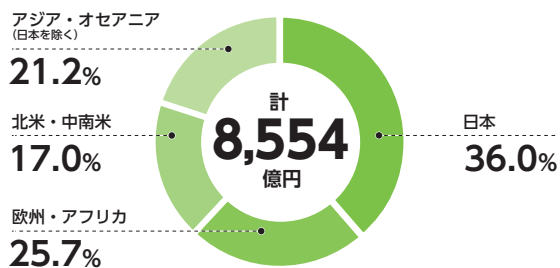


## 事業セグメント別営業利益構成

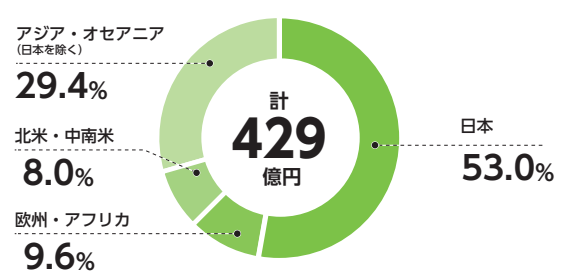


※売上高および営業利益の数値は2021年度の連結業績。連結売上高および連結営業利益はその他および消去分を含むため、各事業セグメント別売上高および営業利益の合計値とは一致しません。

## 地域別売上高構成

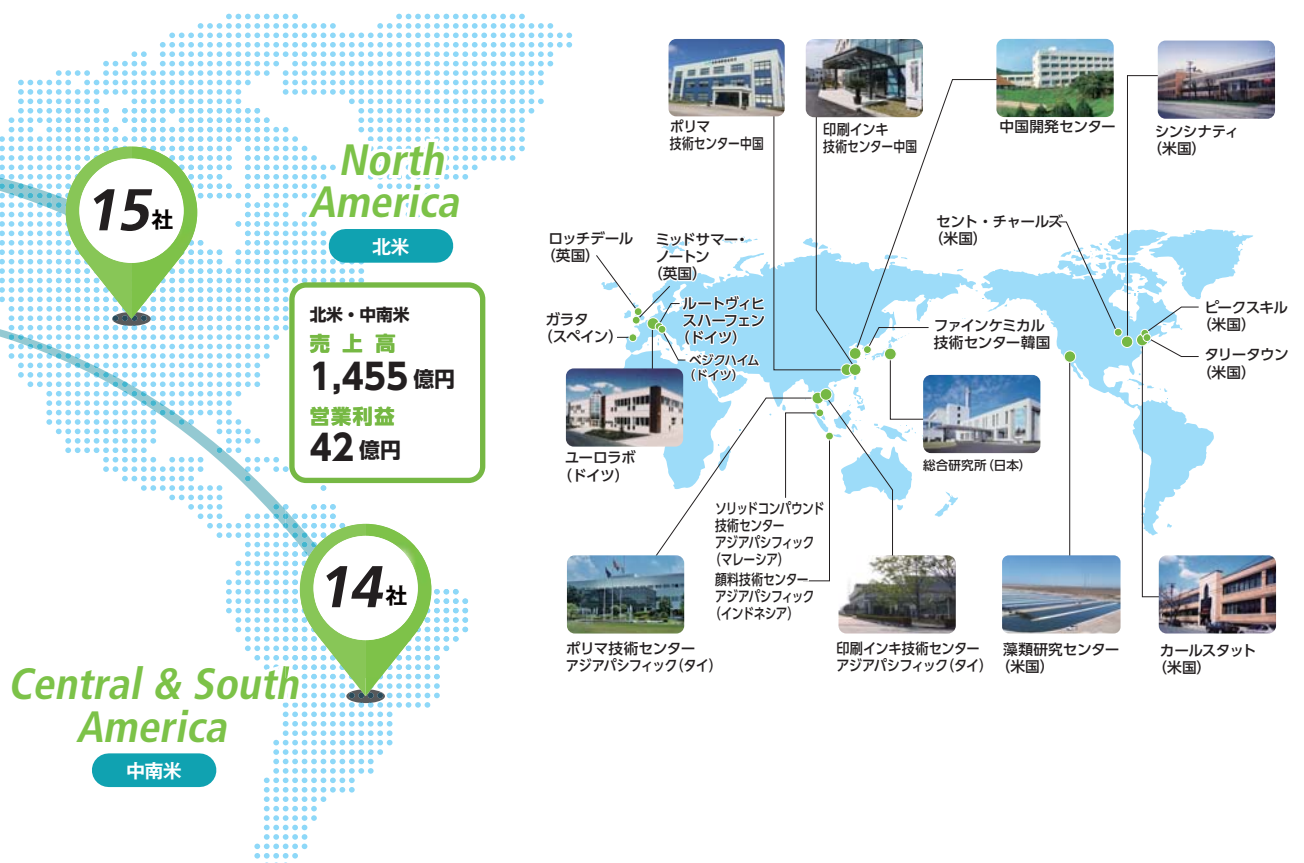


## 地域別営業利益構成



※売上高および営業利益の数値は2021年度の連結業績。連結営業利益は消去分(79億円)を含むため、P11の各地域別営業利益の合計値とは一致しません。

## 主要グローバル研究開発拠点



## TOP MESSAGE

DIC 株式会社 代表取締役  
社長執行役員

猪野 薫

- Kaoru Ino -

地球社会の  
持続的繁栄を目指して  
ユニークで  
社会から信頼される  
グローバル企業へ



# 進化した“Color & Comfort”の価値提供を通じて、人と地球の未来をより良いものにします

## 中期経営計画「DIC111」の振り返り

### ■ 一定の成果を上げた事業体質の強化とその実績化をさらに強固にし、持続的成長を目指す

DICグループは、2019年度より中期経営計画「DIC111」を推進し、2021年度に最終年度を迎えました。“[安全・安心]、[彩り]、[快適]”の価値提供を通じてユニークで社会から信頼されるグローバル企業へ”を基本コンセプトに、事業の「質的転換」による事業体質の強化を目指す“Value Transformation”と、社会課題や社会変革に対応した新事業の創出を目指す“New Pillar Creation”という2つの基本戦略のもと、2021年度売上高9,500億円、営業利益700億円という高いレベルの実現を目指しました。米中貿易摩擦や新型コロナウイルス感染症（COVID-19）の流行拡大に伴うサプライチェーンの分断が相次ぐ中、売上は伸び悩み、計画は大幅な未達に終わりましたが、一方、このような厳しい事業環境にありながらも、DICグループは2つの基本戦略を着実に推進し、一定の成果を収めることができました。

大きな成果としては、ドイツBASF社の顔料事業（Colors & Effects事業、以下「C&E顔料事業」）取得により、有機、無機顔料におけるグローバルリーディングポジションを確立したこと、デジタル化の加速に歩調を合わせる形で、高速通信を可能にする低誘電材料の開発を進めた結果5G関連の需要を取り込んだこと、が挙げられます。

また、印刷インキ事業では経済的な付加価値に加え、気候変動や資源循環問題への関心が高まる中で、サステナビリティへの貢献など社会的な提供価値の高いパッケージング分野へのシフトを加速しました。既に印刷インキ事業全体の売上げの約80%がパッケージ用インキになるなど、既存事業のValue Transformationは着実に進捗しています。

新事業では、エレクトロニクス、オートモーティブ、次世代パッケージング、ヘルスケアの4つの重点分野において、それぞれ新製品を発表しており、新たな事業の柱にするという目標への道筋が見えてきました。

基本戦略において一定の成果を得た一方で、売上・利益計画の未達を埋めるためには、以下の残された4つの課題に引き続き取り組む必要があります。(1) 会社が目指す事業ポートフォリオ像をさらに明確にした上で、事業ポートフォリオの変革による持続的成長の実現を図ること (2) 成長ドライバーであるC&E顔料事業をはじめとする買収事業についてもシナジー効果を早期に発現させ、実績を上げていくこと (3) 新事業については、実際に新たな事業の柱として確立させていくフェーズに入っており、具体的な投資と実績化を進めること (4) 市場が縮小している出版・新聞用インキ事業や、競争環境の激化により苦戦しているTFT液晶事業については、事業の効率化や事業転換といったさらなる構造改革を進めること、であります。

## 長期経営計画「DIC Vision 2030」（2022年～2030年）

### ■ 「経営ビジョン」を再定義し、社会的意義の極大化による企業価値向上を図る

「地球温暖化」というキーワードは、我々が目指すべき10年後の社会を鮮明にしました。2030年をターゲットとするSDGsや「2050年カーボンニュートラル実現」という時間軸を持った視点が入ってきたことで、世界はサステナビリティに向かって地球的な解決に大きく動き出したといえるでしょう。

また、新型コロナウイルス感染症（COVID-19）の出現を契機に、人々の行動様式は大きな変化を余儀なくされ、いわゆる「ニューノーマル」あるいはリモートワークやデジタルマーケティングなどデジタル社会への移行について、積極的な対応を図らなければ企業競争力に影響を及ぼす状況になったといえます。

このような劇的な社会環境の変化、パラダイムシフトに直面したことで、3年ベースでの計画ではどうしても近視眼的になることから、よりサステナビリティとニューノーマルを意識した長期的企業価値向上を目指す長期経営計画に舵を切る決断をしました。

長期的に企業が持つべき視点とは何か。私たちは、それを「財務的利益の極大化」だけにとらわれない「社会的意義の極大化」であると考えました。これは、長期的視野に立って社会を見据え、企業価値の向上を図ることは株主利益にもつながる、つまり社会的利益の中に株主利益が含まれるという認識に立ったものです。

当社ならではのパーパス（存在意義）を通じた社会的意義の極大化を会社の大義とし、自らの使命として認識するだけでなく、従業員はもとより、多くのステークホルダーの皆様と共有することで、「パーパスドリブンな経営」を推し進めていく所存です。こうした経緯から、新しい「経営ビジョン」を再定義しました。

新たな「経営ビジョン」は、

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 —**

です。従来の経営ビジョンである“化学で彩りと快適を提案する”を進化させ、化学の領域にとどまらない幅広い価値を提供し、人々の暮らしや地球環境も含めた私たちの未来をより良いものにするという思いを、ここに込めています。

こうした背景から、今回、基本方針を「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、長期的企業価値の向上を目指す」とした、長期経営計画「DIC Vision 2030」を策定しました。

### ■ 2030年までにDICグループが目指す姿

「DIC Vision 2030」では、「社会の持続的繁栄に貢献する事業ポートフォリオの構築」と、「地球環境と社会のサステナビリティ実現への貢献」を目指す姿として決めました。加えて「サステナブル製品の売上比率を2030年に現在の40%から60%にすること」と、「2050年度カーボンネットゼロ（DIC NET ZERO 2050）へ向け、2030年度にCO<sub>2</sub>排出量を2013年度比で50%削減する」という大きな目標を定めています。（図1）



（図1）「DIC Vision 2030」目指す姿

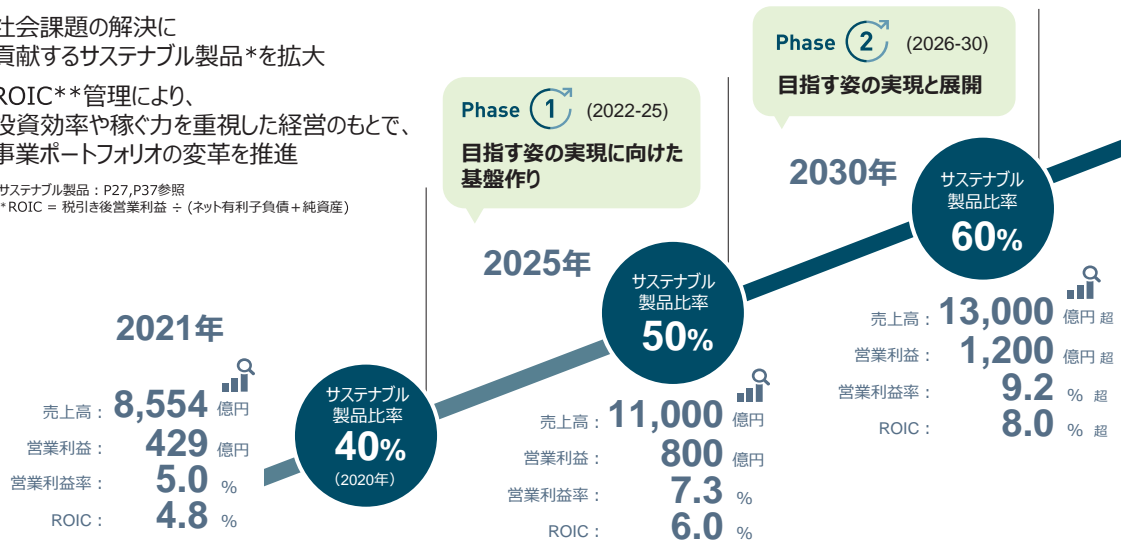
事業ポートフォリオについては「インキ製品に依存しない」ことを掲げており、新たに設定した5つの重点事業領域に経営資源をより積極的に配分することで多様化された事業ポートフォリオを構築し、社会的な価値をさらに高めていくことを意図したものです。また、サステナブル製品の拡大を通じて企業価値を向上し、当社ならではの貢献社会を「グリーン社会」、「デジタル社会」、「QOL社会」という3つに定めています。

フェーズとしては、2025年度までの前半4年間を「目指す姿の実現に向けた基盤作り」の時期とし、ROIC（投下資本利益率、Return on Invested Capital）管理による投資効率や稼ぐ力を重視した経営のもとで、前中期経営計画から進めている事業ポートフォリオの変革を推進していきます。そして2030年度までの後半5年間を「目指す姿の実現と展開」の時期とし、社会課題の解決に貢献するサステナブル製品の拡大を達成します。（図2）



- 社会課題の解決に貢献するサステナブル製品\*を拡大
- ROIC\*\*管理により、投資効率や稼ぐ力を重視した経営のもとで、事業ポートフォリオの変革を推進

\*サステナブル製品：P27,P37参照  
 \*\*ROIC = 税引後営業利益 ÷ (ネット有利子負債 + 純資産)



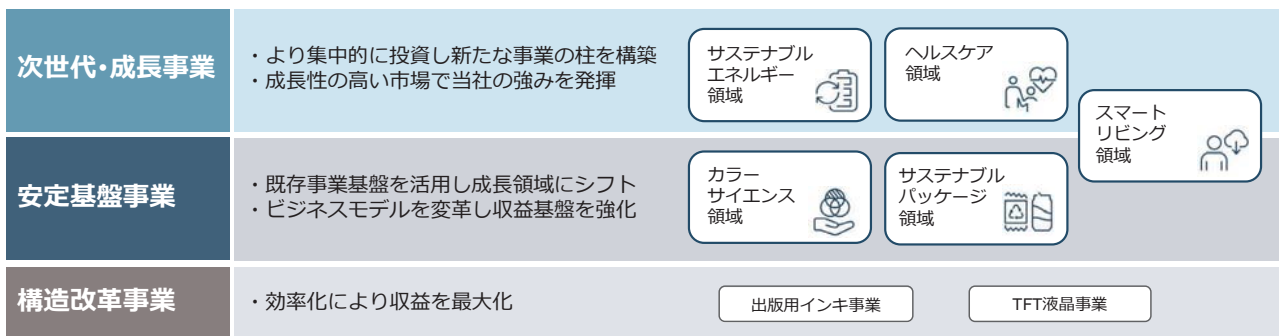
(図2) 数値計画

## 目指す姿を実現するための基本戦略

### 事業ポートフォリオの変革 — 5つの重点事業領域

事業ポートフォリオの変革を推し進めるに当たり定めた5つの重点事業領域「サステナブルエネルギー」、「ヘルスケア」、「スマートリビング」、「カラーサイエンス」、「サステナブルパッケージ」は、市場の成長性や社会への影響度を基準に、社会課題・社会要請に対して、DICグループの強みを活かして貢献できると判断した事業領域です。ここに経営資源を集中させていくことで、メリハリを利かせたValue TransformationとNew Pillar Creationの実現と強化を進めていきます。特にサステナブルエネルギー領域とヘルスケア領域については、当社グループの強みを発揮した大容量、長寿命を実現する次世代二次電池材料や、天然由来材料をベースとした高機能ニュートリションなどの製品を市場に投入し、成長性の高い市場における新事業の柱として育てていきます。スマートリビング領域、カラーサイエンス領域、サステナブルパッケージ領域についても、M&Aによるビジネスの拡大やシナジー効果の最大化を進めていきます。

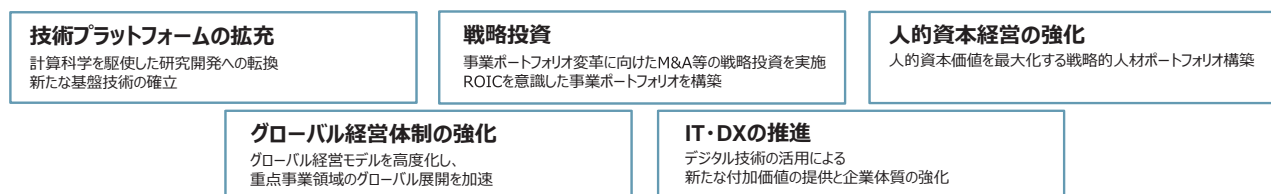
なお、既に成熟市場である出版用インキとTFT液晶については今回の計画では構造改革事業と位置づけ、市場の状況を注視しつつ引き続きライトサイジングなどにより事業運営の最適化を図る予定です。(図3)



(図3) 5つの重点事業領域

### 事業ポートフォリオの変革 — 変革を支える5つの施策

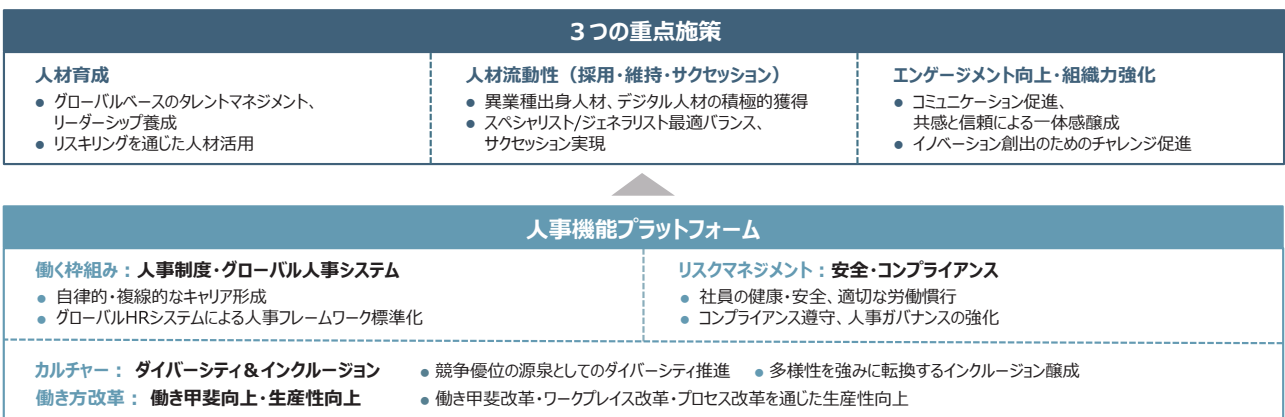
5つの重点事業領域に経営資源を集中していくことと合わせて、事業ポートフォリオの変革を支えるために、5つの重要な施策を展開していきます。(図4)



(図4) 5つの施策



その中でも、人的資本経営の強化はもっとも重要な戦略の一つと考えています。社員が「会社の大義」を共有し、自ら進んで社会的利益を追求する集団になっていかなければならないからです。そのためには、社員の価値を最大限に高めるための人事機能プラットフォームへの投資や仕組みの整備が欠かせません。DICグループは社員の74%（2021年12月31日現在）が海外の関係会社勤務しているグローバルな企業です。人材育成を通じて国籍やジェンダーなどに関わらずグループ全体で活躍の機会を増やししながら、外部からも積極的に人材を獲得することで人材の多様性を強みに転換し、競争力の源泉とすべくダイバーシティを推し進めていきます。また、アフターコロナを見据え、デジタル化によるワークプレイス改革や、プロセス改革による生産性の向上を進めるためにも社員の働きがいを向上させていくことが重要となります。国内・海外を問わず社内でのコミュニケーションを促進し、共感と信頼による一体感の醸成を進めながら、イノベーション創出のためのチャレンジを促進していくことを重視し取り組んでいきます。（図5）



（図5）人的資本経営の強化

現在、社内では働き方改革を推進する「WSR2020（Work Style Revolution 2020）」を私自身が委員長を務める委員会形式で展開しています。この取り組みは、社員一人ひとりの働き方を見直し抜本的に変える、「行動変革」を起こしていこうというものです。経営陣と社員がDICと一緒に変えていくという気持ちのもと、過去の慣習や暗黙のルールに縛られることなく、全社員がいきいきと仕事をし、チャレンジ精神を持ち、お互いの成長を応援し合える企業文化へと変容し、「DICで働いてよかった」と思える会社を目指しています。実際に社員の意識や行動が変化したかどうかは継続的に社内調査を行い、軌道修正すべきところがあれば社員とも議論しながら柔軟に対応していきます。

また、C&E 顔料事業の買収を契機に、グローバルな人材の交流や情報の共有化を進めることで、グローバル経営体制を強化していきます。例えば欧米地域の統括会社であるSun Chemicalの社長をグローバル本社であるDICの常務執行役員とすることで、欧米だけでなく、グループ全体の改革にも携わり責任の一角を担ってもらおう体制をつくりました。今後は社内での様々な部門で、

日本と海外のスタッフが同じベクトルで一緒に仕事をしていく機会をますます増やしていきます。

戦略投資については、企業の成長や事業ポートフォリオの変革、新事業の立ち上げのため2025年度までに2,300億円の戦略投資枠を設定しています。この投資枠は、新技術や拠点を獲得するためのM&Aや新製品のための設備投資の実行を想定しています。例えば、新たな事業の柱として育成するサステナブルエネルギー領域と、スマートリビング領域を中心に5つの重点事業領域を対象に広く投資を行っていきます。今後の環境変化にも迅速に対応して投資先を判断してまいります。

戦略投資に加えて2025年度までに基盤投資として、CO<sub>2</sub>排出を削減するグリーン電力化や、技術プラットフォームの拡充、IT・DXの推進など総額700億円の投資を見込んでいます。技術プラットフォームについてはAIやマテリアルズ・インフォマティクス\*を駆使した研究開発へと転換し、C&E顔料事業の買収やベンチャーキャピタルとの共同開発により手に入れた無機材料、バイオ材料の設計技術を拡充するとともに、新技術や新製品の開発を強化し加速させていきます。

\*マテリアルズ・インフォマティクス：統計分析などを活用したインフォマティクス（情報科学）の手法により、技術開発を高効率化する取り組み



### サステナビリティ戦略

サステナビリティ戦略については、DICグループが貢献する3つの社会「グリーン社会」、「デジタル社会」、「QOL社会」に対して、DICが強みを発揮し社会課題解決の貢献度と環境負荷の低減を座標とする独自指標を用いて「サステナブル製品」を定義し、その売上高比率を現在の40%から2030年度には60%まで高めていくことを目標としました。例えばバイオマス原料を使用したインキや顔料、5Gや6G世代の高容量高速通信に対応した低誘電材料、安全・安心で便利な生活をサポートする天然由来材料などの新製品の提供を通じて、化学という領域にとらわれない様々な価値を提供していけると考えています。

また、DICグループは2021年から「DIC NET ZERO 2050」というスローガンを掲げ、CO<sub>2</sub>排出量低減のための生産設備の電化推進など自社を中心とするScope 1 & 2領域での活動により、2030年度には2013年度比50%の削減を目標としています。さらに2050年度には、リサイクルおよびバイオ原料等の推進などScope 3領域も含むバリューチェーン全体を通じた削減貢献により、カーボンネットゼロの実現を目指していきます。

### 地球・社会の持続的繁栄に向かって

DICグループは2021年のC&E顔料事業の買収によって、これまで以上に多様な人材が集まり、グローバルネットワークも強化されました。買収当初に発生した物流体制の課題も解消し、アフターコロナを見据えた社会活動の拡大によって2022年度の売上高は大きく伸長することが期待できます。一方、収益については地政学リスクによる流動的な社会情勢やそれに伴う石油価格のさらなる上昇などを背景に不透明な状況が続きます。

こうした中、新しい経営ビジョンと長期経営計画「DIC Vision 2030」を実現するため、様々なステークホルダーの皆様との「会社の大義」の共有が必要であり、DICグループの社員自身がこれをよく理解し、共感して、自ら実践していくことも大変重要です。「DIC Vision 2030」の発表後、私を含む経営陣が分担して国内の事業所を訪問し、社員に対して計画の主旨や意義、理解してほしいことを説明するキャラバンを行っています。今後、環境が許せば現地へ赴き、海外の社員にも説明に行くことを考えています。経営陣が直接社員と対話することで共通の理解を生み、計画の実現に向けた率直な議論を行っていきたくと思っています。

DICグループはグループ利益と社会的意義の極大化を図るとともに、新しい経営ビジョンに掲げた「人と地球の未来をより良いものに」していきます。平和の尊さを再認識し、DICグループとして何ができるかに向き合いながら「地球・社会の持続的繁栄」の実現に向けて、ステークホルダーの皆様とともに、DICならではの「ユニークで社会から信頼されるグローバル企業」として発展してまいります。

# 新長期経営計画「DIC Vision 2030」

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

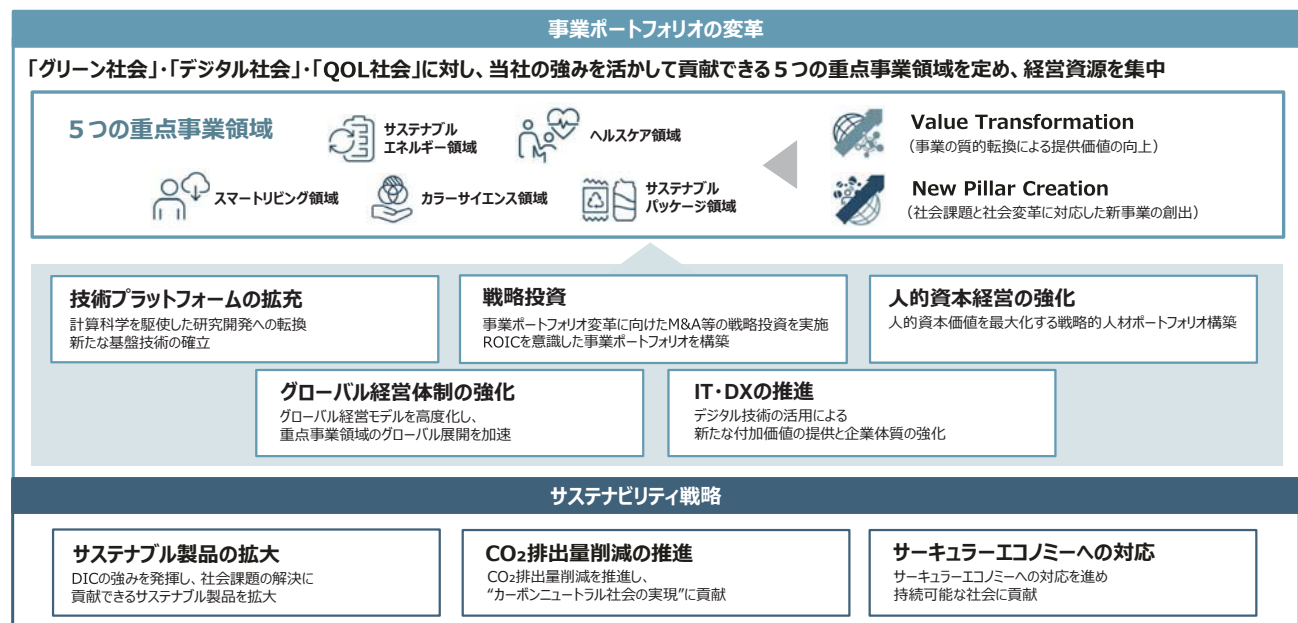
## 「DIC Vision 2030」基本方針

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

## 「DIC Vision 2030」の目指す姿








## 「DIC Vision 2030」基本戦略



## 1 事業ポートフォリオの変革

- 「グリーン社会」・「デジタル社会」・「QOL 社会」に対し、当社の強みを活かして貢献できる5つの重点事業領域を定め、経営資源を集中
- 市場成長性・社会に対する影響度を基準に、社会課題・社会要請とDICの強みが重なり合う5つの重点的領域を設定
  - ▶ サステナブルエネルギー領域 ▶ ヘルスケア領域 ▶ スマートリビング領域
  - ▶ カラーサイエンス領域 ▶ サステナブルパッケージ領域
- サステナブルエネルギー領域、ヘルスケア領域を新たな事業の柱として育てる
- スマートリビング領域、カラーサイエンス領域、サステナブルパッケージ領域については、Value Transformationを推進し、よりサステナブルな事業への転換を進める

### 事業ポートフォリオの変革に関する5つの重点事業領域

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











### 事業ポートフォリオ変革のための重要施策

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

# 新長期経営計画「DIC Vision 2030」

## 2 サステナビリティ戦略

- 当社の強みを発揮し、社会課題の解決・環境負荷の低減に貢献できる“サステナブル製品”を拡大  
**目標：2030年度サステナブル製品の売上高比率 60% (2020年 40%)**  
※サステナブル製品とは、DICの強みを発揮し社会課題の解決に貢献できるかを基準とした独自の指標
- CO<sub>2</sub>排出量削減を推進し、“カーボンニュートラル社会の実現”に貢献  
**目標：2030年度CO<sub>2</sub>排出量 50%削減 (Scope1&2、2013年度比) 2050年カーボンネットゼロ**
- サーキュラーエコノミーへの対応を進め持続可能な社会に貢献

貢献する社会	当社製品の提供価値	サステナブル製品例
 <b>グリーン社会</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● カーボンニュートラルの実現</li> <li>● サーキュラーエコノミーの実現</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 再生可能原料</li> <li>● 省エネ、断熱・軽量化</li> <li>● 海洋プラスチック対応</li> <li>● リサイクル製品</li> <li>● 廃棄物削減</li> <li>● 長寿命</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li> <b>サステナブルエネルギー領域</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 二次電池/燃料電池用材料</li> <li>・ 機能性無機ファイバー</li> </ul> </li> <li> <b>サステナブルパッケージ領域</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ ハイバリア性材料</li> <li>・ バイオマスパッケージ</li> </ul> </li> <li> <b>カラーサイエンス領域</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ バイオマス顔料</li> <li>・ 機能性顔料 (遮熱)</li> </ul> </li> </ul>
 <b>デジタル社会</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 情報通信の進化</li> <li>● CASE・MaaSの発展</li> <li>● AI技術・IoT技術の発達</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 大容量高速通信</li> <li>● IoT (モノのインターネット)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li> <b>スマートリビング領域</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 5G/6G通信対応材料</li> <li>・ 次世代半導体用樹脂</li> </ul> </li> <li> <b>カラーサイエンス領域</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 機能性顔料 (LiDAR)</li> </ul> </li> </ul>
 <b>QOL社会</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 安全・安心・便利な生活の実現</li> <li>● 食料問題の解決</li> <li>● 多様な価値観の実現</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 健康、快適</li> <li>● フードロス対応</li> <li>● 低VOC、安全</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li> <b>ヘルスケア領域</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 高機能ニュートリション</li> <li>・ 天然由来スキンケア素材</li> </ul> </li> <li> <b>カラーサイエンス領域</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 化粧品向け天然色素</li> </ul> </li> </ul>

## 2025年までのDICグループ連結計画値

(単位：億円)	2021年	2022年	2025年	対2021年 比較
売上高	8,554	9,500	11,000	+29%
営業利益	429	540	800	+371
売上高営業利益率	5.0%	5.7%	7.3%	+2.3pt
当期純利益	44	280	450	+406
EBITDA*	690	880	1,370	+680
ROIC**	4.8%	5.2%	6.0%	+1.2pt
D/レシオ*** (D/クレシオ)****	1.0倍 (47.6%)	1.0倍 (48.7%)	1倍以下 (50%以下)	—

\* EBITDA = 当期純利益 - 受取利息 + 支払利息 + 税金費用 + 減価償却費  
 \*\* ROIC = 税引き後営業利益 ÷ (ネット有利子負債 + 純資産)  
 \*\*\* D/レシオ = 有利子負債 ÷ 自己資本  
 \*\*\*\* D/クレシオ = 有利子負債 ÷ (有利子負債 + 純資産) ※ 有利子負債はいずれも現預金控除後

# 主要財務指標の推移

## 主要財務指標の推移

期	113	114	115	116	117	118	119	120	121	122	123	124
会計年度	2010	2011	2012	2013 <sup>(※3)</sup>	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
<b>損益状況</b>												
売上高(億円)	7,790	7,343	7,038	7,840	8,301	8,200	7,514	7,894	8,055	7,686	7,012	8,554
営業利益(億円)	372	350	385	441	411	511	542	565	484	413	397	429
営業利益率(%)	4.8	4.8	5.5	5.6	4.9	6.2	7.2	7.2	6.0	5.4	5.7	5.0
研究開発・技術関連費用 <sup>(※1)</sup> (億円)	263	237	230	198	253	268	262	274	284	279	262	280
内、研究開発費(億円)	110	91	88	88	109	122	112	124	129	125	120	135
経常利益(億円)	317	308	351	409	399	490	558	570	487	413	365	438
親会社株主に帰属する当期純利益(億円)	158	182	191	288	252	374	348	386	320	235	132	44
EBITDA(億円)	637	615	652	691	770	940	826	861	814	674	556	690
EBITDA マージン(%)	8.2	8.4	9.3	9.8	9.3	11.5	11.0	10.9	10.1	8.8	7.9	8.1
<b>財政状況</b>												
総資産(億円)	7,038	6,751	6,930	7,617	8,037	7,789	7,648	8,318	8,013	8,031	8,180	10,715
純資産(億円)	1,304	1,245	1,607	2,189	2,767	2,899	3,070	3,440	3,273	3,435	3,514	3,810
自己資本比率(%)	15.3	15.1	19.8	25.6	31.1	33.7	36.4	37.9	37.3	38.9	38.9	32.3
ネット有利子負債(億円)	3,147	2,988	2,930	2,836	2,574	2,441	2,240	2,478	2,447	2,358	2,219	3,460
ネットD/E レシオ(倍)	2.9	2.9	2.1	1.5	1.0	0.9	0.8	0.8	0.8	0.8	0.7	1.0
ネットD/C レシオ(%)	70.7	70.6	64.6	56.4	48.2	45.7	42.2	41.9	42.8	40.7	38.7	47.6
<b>キャッシュフロー</b>												
営業CF(億円)	309	312	414	339	464	291	625	542	510	506	545	448
投資CF(億円)	△123	△176	△237	△98	△274	△100	△322	△589	△384	△249	△330	△1,476
フリーCF(億円)	186	137	177	240	190	191	303	△47	126	258	214	△1,028
財務CF(億円)	△263	△71	△266	△328	△261	△248	△269	114	△118	△268	63	995
現金及び現金同等物(億円)	229	296	225	150	164	151	167	177	186	167	414	376
<b>1株当たり情報<sup>(※2)</sup></b>												
1株当たり当期純利益(円)	175.96	197.90	207.98	292.26	267.81	389.40	366.72	407.56	338.40	248.29	139.81	46.12
PER(倍)	11.0	8.4	9.5	10.9	10.9	8.5	9.7	10.5	10.0	12.2	18.6	62.8
1株当たり配当額(円)	40	40	60	60	60	80	100	120	125	100	100	100
配当性向(%)	22.7	20.2	28.8	20.5	22.4	20.5	27.3	29.4	36.9	40.3	71.5	216.8
<b>その他指標</b>												
ROIC(%)	5.8	5.8	6.3	6.1	5.7	6.9	7.3	7.2	6.0	5.2	5.0	4.8
ROE(%)	15.1	17.3	16.0	16.1	11.3	14.6	12.9	13.0	10.4	7.7	4.2	1.3
資本的支出(億円)	208	270	266	271	336	321	313	336	321	350	340	386
減価償却費(億円)	330	297	274	259	338	329	324	315	328	331	326	374
海外売上高比率(%)	57.3	58.2	56.7	66.6	63.4	65.1	62.4	63.4	63.6	63.5	64.8	67.3
為替(ドル円)	87.69	79.77	79.93	97.06	106.32	120.85	109.96	112.33	110.46	109.11	106.37	109.75
為替(ユーロ円)	116.63	110.88	103.11	129.25	141.41	134.14	122.06	127.03	130.46	122.13	121.43	129.73
従業員数(名)	21,572	20,455	20,273	20,034	20,411	20,264	20,481	20,628	20,620	20,513	20,242	22,474

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

(※2) 株式併合による影響を調整しております。

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



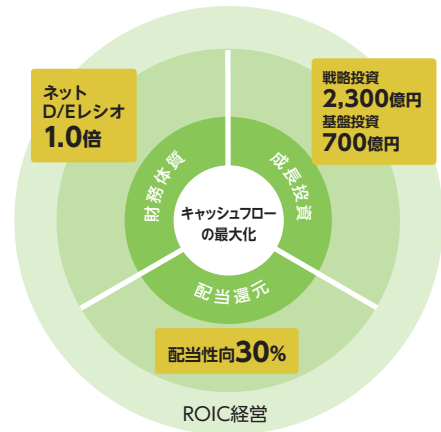
## DIC Vision 2030の達成に向け ROIC経営を推進し、 事業ポートフォリオ変革を実現します

最高財務責任者  
取締役 常務執行役員 財務経理部門長  
ふるた しゅうじ  
**古田 修司**

### 基本方針

当社は、2022年策定した長期経営計画「DIC Vision 2030」の目指す姿を実現するため、投資効率や稼ぐ力を重視したROICを重要経営指標と定め、事業ポートフォリオの変革を推進してまいります。財務方針としては、「健全な財務体質」、「成長投資」、「利益成長に応じた株主還元」のバランスの取れた運用を目指すとともに、サステナブルファイナンスにも積極的に取り組んでまいります。

「DIC Vision 2030」では、ROIC以外に重要な財務活動の指標として、ネットD/Eレシオ（※1）（財務健全性）、配当性向（株主還元）、EBITDA（※2）（キャッシュフロー創出力）を設定し、株主価値の最大化を図ってまいります。

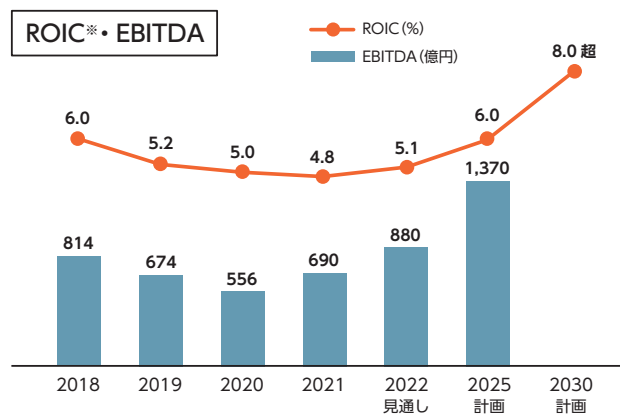
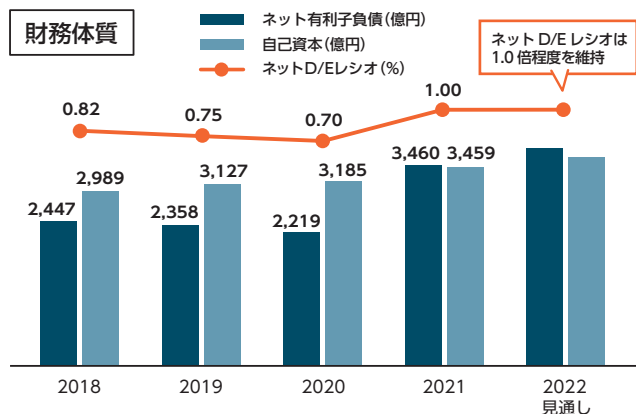


### ROIC経営の実践と健全な財務体質の維持

当社は、長期的な目標として2030年度ROIC 8%超の達成を目標としております。安定基盤事業から生み出されるキャッシュフローを最大化し、それを次世代の成長事業に再投資することで、事業ポートフォリオの変革を推進するとともに、低成長・低収益事業からの撤退基準を設けることで、さらなる資本効率の向上を目指します。

事業活動から創出されるキャッシュフローについては、EBITDAとCCC（キャッシュ・コンバージョン・サイクル）を経営指標として導入しています。EBITDAについてはキャッシュフロー創出力を測定するとともに、EBITDAに対する有利子負債の倍率をモニタリングすることで、キャッシュフローの観点からも財務健全性に注視してまいります。運転資本の状態を測定するための指標であるCCCについては、地域単位で目標を設定するなど、きめ細かな管理を行っております。

財務健全性の評価指標としては、ネットD/Eレシオを1.0倍程度に維持することを目標にしており、積極的な投資戦略実施に当たりましても財務健全性を維持してまいります。また、格付機関から資本性が認められた劣後借入の実施、グローバルでのコミットメントラインの設定、長期借入比率80%超の維持等、事業環境の急激な変化に備えた財務面におけるセーフティーネットについても継続的に対策を講じております。



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



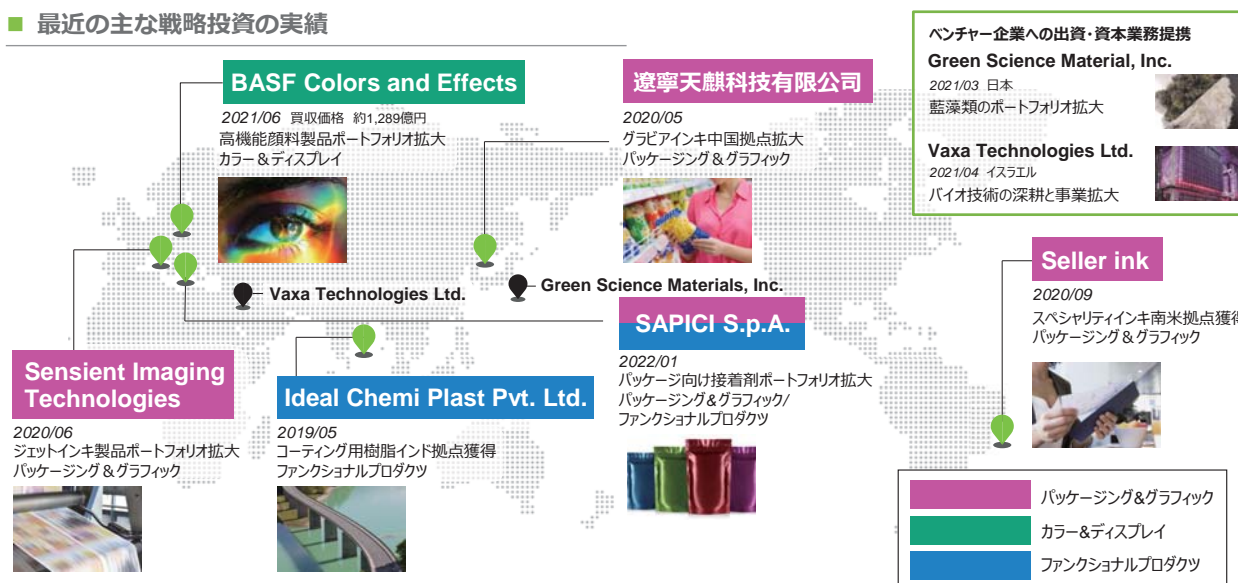
## 成長加速のための投資

当社は、「DIC Vision 2030」の実現に向け、2022年から2025年までの4年間に、「戦略投資」2,300億円と「基盤投資」700億円の総額3,000億円の投資枠を設定しております。

「戦略投資」については、スマートリビング領域、カラーサイエンス領域、サステナブルパッケージ領域への投資を中心に「Value Transformation」を推進し、より高収益でサステナブルな事業への転換を図ります。また、サステナブルエネルギー領域、ヘルスケア領域については、「New Pillar Creation」を推し進め、新たな事業の柱として育成してまいります。

「基盤投資」については、CO<sub>2</sub>削減等のサステナビリティ投資、技術プラットフォームの強化およびIT・DXの推進等、持続的な成長を支えるためのインフラ整備として投資を進めてまいります。

### 最近の主な戦略投資の実績



## サステナブルな事業推進に向けて

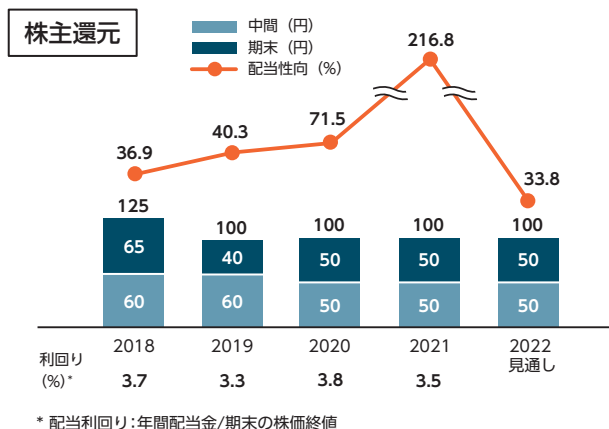
当社は、「DIC Vision 2030」の基本戦略に位置づけられるサステナビリティ戦略を推し進めるため、サステナブルファイナンスへの取り組みを加速します。サステナブルファイナンスとは、気候変動などの環境問題、人権問題や貧困などの社会問題といった課題に対して、社会をより持続可能な形に転換していくための資金であり、サステナブルファイナンスを通して、財務面からサステナビリティ戦略の推進をコミットし、SDGs目標の達成に貢献してまいります。

### 主なサステナブルファイナンス実績

年月	内容
2019年9月	株式会社みずほ銀行との間で、「Mizuho ECO Finance」融資契約を化学業界で初めて締結
2020年9月	三井住友信託銀行株式会社との間で、資金用途を特定しない事業会社向けポジティブ・インパクト・ファイナンスに関する融資契約を締結
2022年3月	株式会社みずほ銀行との間で、「Mizuho ポジティブ・インパクトファイナンス」の融資契約を締結
2022年4月	株式会社三菱UFJ銀行との間で、グリーンローンに関する融資契約を締結

## 安定的な株主還元

「DIC Vision 2030」では、引き続き安定配当をベースとして連結配当性向30%を中期的な配当水準の目安としております。2021年度の配当については、中間配当50円、期末配当50円、通期100円（対前年同額）を実施いたしました。2022年度については、通年100円を見込んでおります。



(※1) ネットD/Eレシオ=ネット有利子負債/自己資本

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

# パッケージング&グラフィック

Packaging & Graphic

包装材料を通じて、  
社会や暮らしに「安全・安心」を提供する



常務執行役員  
パッケージング & グラフィック事業部門長  
曾田 正道



## 主要製商品

### [プリンティングマテリアル]

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

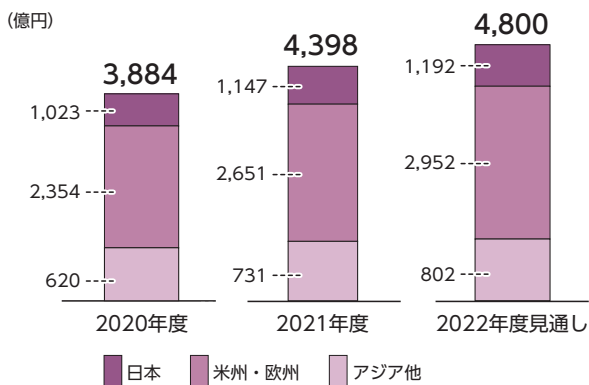
### [パッケージングマテリアル]

ポリスチレン、包装用接着剤、多層フィルム

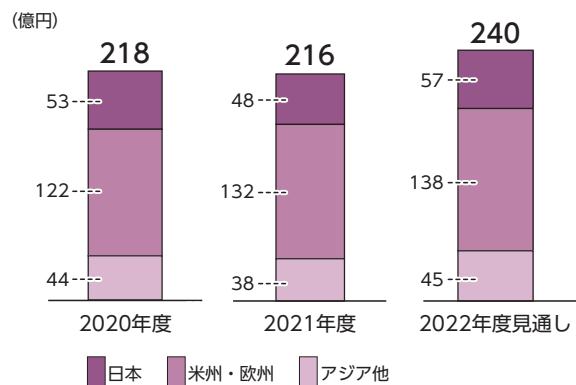
印刷インキにとどまらず、接着剤・フィルムなどの包装材料やソリューションを、アジアなどの新興国で大きな成長を続けるパッケージ用途に向け提供しています

## 業績推移

### 売上高



### 営業利益



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

価値創造ストーリー  
価値を創造する戦略  
価値創造を支える基盤  
情報

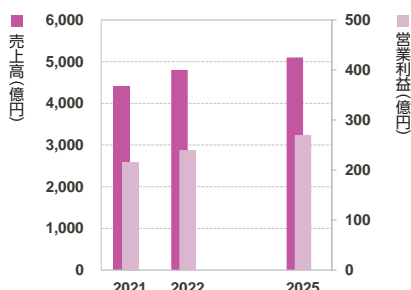
## ▶ 長期経営計画 DIC Vision 2030 での事業戦略

### 基本戦略

- 循環社会を見据え、サステナブルな“Next Package”を探索し、新規需要、事業を拡大
- 5R\*を切り口にした製品開発・ソリューション提案により、パッケージ分野における次世代サステナブル市場をリード
- スペシャルティ製品の拡大、デジタル化やスマートパッケージへの対応等、高機能・高付加価値製品へのシフトを加速
- アジア地域におけるオーガニック成長の取り込みや事業運営の効率化により、既存事業を安定的な収益源へ

\*Reuse, Reduce, Recycle, Redesign, Reduce CO<sub>2</sub>

### 売上高・営業利益計画



### 主要施策

- ▶ **5Rを切り口にしたパッケージの開発、ソリューションの提案**
  - ・ 速硬化型無溶剤接着剤DUALAM®のグローバル展開
  - ・ パッケージの紙化、モノマテリアル化、バイオマス化、脱墨などのサステナブル技術の深耕
  - ・ ケミカルリサイクルによるポリスチレンの完全循環型エコシステムの構築
- ▶ **総合力を活かした安全・安心・便利なパッケージソリューションの提案**
  - ・ リシール性フィルム、ピーラブルリッドフィルムなどの機能性フィルムの開発
  - ・ 不純物低減技術によるパッケージの安全・安心レベルの向上
- ▶ **デジタル化への対応**
  - ・ 産業用印刷のデジタル化に対応した水性インクジェットインキの用途拡大
  - ・ パッケージ用（紙器、段ボール、ラベル等）・テキスタイル用インキのインクジェット化への対応

パッケージング&グラフィック事業部門は、循環社会に適したパッケージを通じて、安心、安全、便利な生活を実現します。社会の要請に即した5R（リユース、リデュース、リサイクル、リデザイン、リデュースCO<sub>2</sub>）を切り口にして、パッケージ製品の紙化、モノマテリアル化、バイオマス化、脱墨、リシール、ピーラブルなどサステナブル技術の深耕を進め、次世代のサステナブル市場をリードする製品を提供していきます。

また、ケミカルリサイクルによるポリスチレンの完全循環型エコシステムの構築や、インクジェット技術を活用したデジタル化、スマートパッケージへの対応も進めていきます。

アジア地域など成長市場の取り込みや事業効率化により、既存事業を安定的な収益源として確立してまいります。

## ▶ 2021年のトピックス

### SIAA 認証を取得した抗菌・抗ウイルスニスおよび環境調和型製品のラインアップを拡充

—食品や日用品のパッケージや幅広い印刷物の抗菌性・抗ウイルス性付与を実現—

グループ会社であるDICグラフィックス株式会社は、グラビア印刷用・フレキシソ印刷用・オフセット印刷用インキに対応した抗菌ニスおよび抗ウイルスニスについて、一般社団法人抗菌製品技術協議会(SIAA)※の「SIAA 認証」を取得し、抗菌・抗ウイルス製品のラインアップを拡充しました。



新型コロナウイルス感染症の拡大以降、生活空間における衛生面のニーズが高まっており、人々が手に触れる食品や日用品などのパッケージやカタログなどの印刷物においても、感染症予防対策として抗菌性や抗ウイルス性が求められています。

また、環境調和型製品拡充の一環として有限の資源に頼らず、資源の有効活用による「循環型社会」を目指す取り組みとして、植物由来のバイオマス原料を使用したインキ製品の開発も進めています。DICおよびDICグラフィックスでは、2021年度に以下のような発表を行いました。

- 3月 バイオマス原料を使用した軟包装用接着剤「ディックドライ BM シリーズ」の市場展開加速
- 4月 オフセット用印刷用バイオマスインキ 5 製品でバイオスマークを取得
- 5月 表刷りバイオマスグラビアインキ「グロッサ BM」および抗菌ニスの販売開始
- 8月 裏刷りバイオマスグラビアインキ「フィナート BM」が「OK compost INDUSTRIAL」、 「OK compost HOME」を取得

### 【抗菌・抗ウイルス性能について】

本製品は、JIS Z 2801に準拠した試験方法により、特定の菌に対する抗菌効果を確認済み、ISO21702に準拠した試験方法により特定のウイルスに対する抗ウイルス効果を確認済みですが、用途・印刷条件・加工条件・基材・保管条件などにより、抗菌・抗ウイルス性能が異なる可能性があります。

※ SIAA（抗菌製品技術協議会）とは、適正で安心できる抗菌加工製品の普及を目的とし、抗菌剤・抗菌加工製品のメーカー、試験機関が集まってできた団体。業界だけでなく、消費者代表、専門家および行政などの幅広い意見を聞きながら、抗菌加工製品に求められる品質や安全性に関するルールを整備し、かつそのルールに適合した製品に安心のシンボル SIAA マーク表示を認めている。

# カラー&ディスプレイ

Color & Display

表示材料を通じて、  
社会や暮らしに「彩り」を提供する



常務執行役員  
カラー&ディスプレイ事業部門長  
秋山 義成



## 主要製商品

### [カラーマテリアル]

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

### [ディスプレイマテリアル]

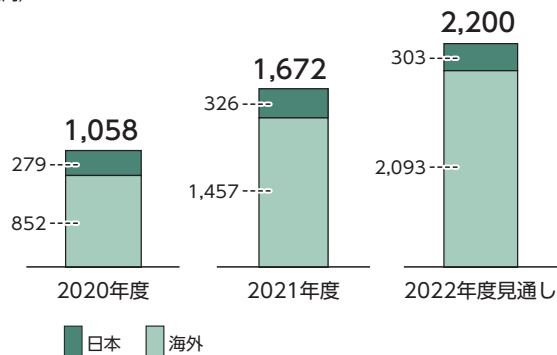
TFT 液晶、STN 液晶

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

## 業績推移

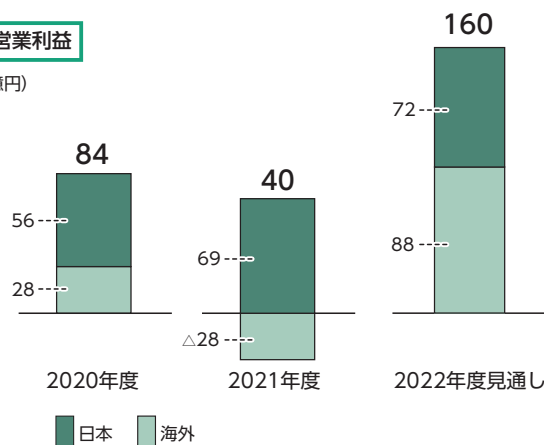
### 売上高

(億円)



### 営業利益

(億円)



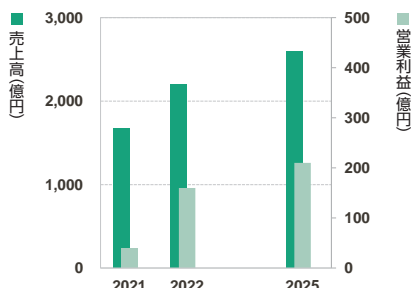
※グラフの数値にはセグメント内の地域間取引が含まれており、合計金額は上記の業績数値と一致しません。

## ▶ 長期経営計画DIC Vision 2030での事業戦略

### 基本戦略

- Colors & Effects社とのシナジー効果の早期具現化により他社の追従を許さない存在へ
- 「高意匠性・機能性」を備えた素材へのシフトを進め、社会的価値と経済的価値が両立した戦略製品の比率を高める
- 「スピリリナ事業」から「ヘルスケア事業」への転換
- 「液晶事業」から「エレクトロニクス事業」への転換

### 売上高・営業利益計画



### 主要施策

- ▶ **高意匠性・機能性・サステナブル素材の拡充**
  - ・ 高意匠性エフェクト顔料の展開や安全・環境に配慮したサステナブル色材へ注力
  - ・ 自動運転に対応したLiDAR塗料用顔料など機能性領域へ注力
  - ・ ディスプレイ用Red/Yellow顔料への新規参入
- ▶ **化粧品顔料事業の拡充**
  - ・ 化粧品用エフェクト顔料の展開
  - ・ 天然由来製品ポートフォリオの拡大
- ▶ **各種ヘルスケア素材を取り込み事業を強化**
  - ・ スピリリナ・リナブルー®に加えてニュートリション・天然色素・化粧品素材を拡充
- ▶ **TFT液晶に続く次世代の事業を創出**
  - ・ スマートウィンドウ、5G/6G向け材料のポートフォリオ拡充によるエレクトロニクス市場への展開

カラー&ディスプレイ事業部門は、2021年にBASF社からColors & Effects (C&E)事業を買収したことにより、事業規模を大きく拡大し、有機合成から無機材料設計までの幅広い技術を持つ世界有数の顔料メーカーとなりました。

C&Eが持つ技術、知的財産を融合させ、比類なき開発力で高意匠性エフェクト顔料や、自動運転に対応したLiDAR塗料用顔料など機能性を備えた素材のシフトを進め、シナジー効果の早期具現化により他社の追従を許さない存在になろうとしています。

スピリリナ事業については、天然由来材料をニュートリション、天然色素、化粧品素材へ展開し、ヘルスケア事業へ転換していきます。

液晶事業については、スマートウィンドウや5G、6G向け材料へポートフォリオを拡充し、エレクトロニクス事業へ転換していきます。

## ▶ 2021年のトピックス

### サンケミカル社、「What's IN Asia」トレンドプログラムを展開

ーアジアパシフィック地域における化粧品業界動向に対するインサイトを提供ー

米国グループ会社Sun Chemical(サンケミカル)が展開する最新の化粧品業界動向のトレンドプログラム「What's IN Asia」は、アジアパシフィック地域の化粧品市場におけるトレンドについて、処方例とともにインサイト(人を動かす隠れた心理)を提供しています。今後も半年に一度、東半球から発信されるこのトレンドプログラムは、特にアジア太平洋地域外のお客様に、最新の色や質感、市場動向についての見方を提供します。

昨年提供した第一回目の「Fall 2022」では、中国の「Guochao: 国潮」ストーリー、日本の売れ筋化粧品、韓国の「Simple and subtle」トレンドなどを紹介し、併せて参考処方提案しました。

このプログラムでは、例えばパンデミック後のメイクアップ化粧品回帰の中で、新規性の高い製品に対する消費者ニーズを反映し、濃厚なテクスチャーでありながら、ベルベットのよう肌に触り良くマットな質感とビジュアル効果を付与した「リップマッド」を提案しました。

従来の有機顔料に加え、サンケミカルの新しい化粧品ポートフォリオから、角度によってドラマティックに色と輝きが変化するReflects™ MultiDimensions Shifting Sapphire G680D(写真)を融合させて、濃厚な赤のリップにブルーのきらめきのインパクトを添えて、このビジュアルを効果的に表現しました。



Reflects™ MultiDimensions Shifting Sapphire G680D

# ファンクショナルプロダクツ

Functional Products

機能材料を通じて、  
社会や暮らしに「快適」を提供する



常務執行役員  
ファンクショナルプロダクツ事業部門長  
池田 尚志



## 主要製商品

### [パフォーマンスマテリアル]

インキ・塗料用、成形用、接着用、繊維加工用の各種合成樹脂(ポリエステル、エポキシ、ウレタン、アクリル、改質剤、フェノール)、製紙用薬品、アルキルフェノール、硫化油、繊維着色剤、金属石鹼、電子材料用界面活性剤

### [コンポジットマテリアル]

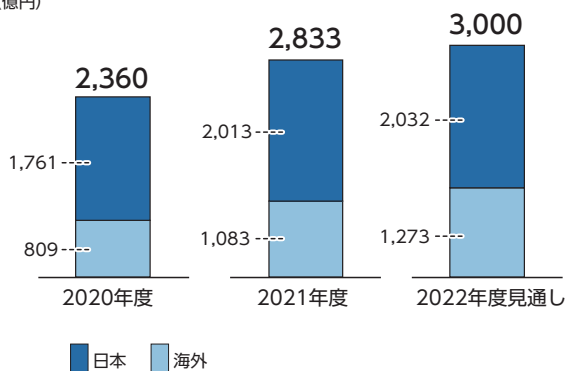
PPSコンパウンド、樹脂着色剤、住宅内装建材、工業用テープ、中空糸膜、中空糸膜モジュール、理化学・診断薬資材、機能性光学材料

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

## 業績推移

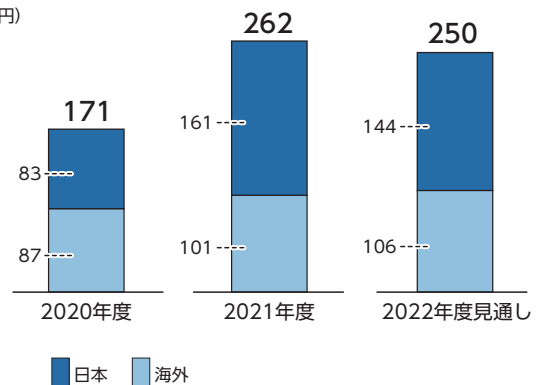
### 売上高

(億円)



### 営業利益

(億円)



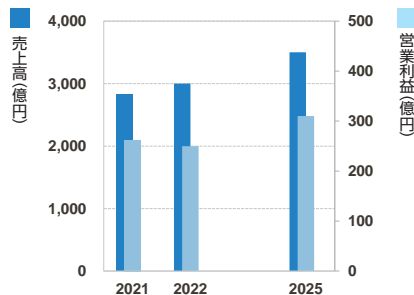
※グラフの数値にはセグメント内の地域間取引が含まれており、合計金額は上記の業績数値と一致しません。

## ▶ 長期経営計画 DIC Vision 2030 での事業戦略

### 基本戦略

- デジタルイノベーションを支える機能性材料をタイムリーに提供
- バイオマテリアルへの転換を進めカーボンニュートラル社会の実現に寄与
- 材料・デバイス・サービスを消費者や社会に直接訴求することで需要を創造
- 環境負荷低減と機能性付与に供するポリマをアジア域に広く供給

### 売上高・営業利益計画



### 主要施策

- ▶ **半導体・モビリティ分野向け高機能製品の拡充**
  - ・ デジタル分野でニーズを先取りした機能性材料（低誘電樹脂、有機-無機ハイブリッド樹脂、光学材料向け樹脂）を展開
  - ・ 電子デバイス・CASE分野への工業用テープ・PPSの事業拡大、接合・易解体ソリューションを提案
- ▶ **サステナブル対応製品の展開**
  - ・ 新規環境対応水性樹脂を市場に投入、拡販
  - ・ バイオベースのポリマ製品の開発・展開
- ▶ **QOLに貢献する製品の展開**
  - ・ 医療用途向け成形材料の拡充
- ▶ **高成長地域への事業拡大**
  - ・ コーティング用樹脂をM&Aを柱に中国・アジア地域において拡大

ファンクショナルプロダクツ事業部門は、デジタル社会の到来に向けたニーズを先取りした低誘電樹脂などの高機能材料を展開し、またカーボンニュートラル社会（グリーン社会）の実現に貢献するバイオマテリアルへの転換を進めることで、消費者や社会に材料を提供するだけでなく、デバイスやサービスを直接訴求することで需要を創造していきます。

市場成長が著しい中国・アジア地域では、コーティング用樹脂を中心にM&Aによる拠点の確保を含めた事業拡大を進めています。

成形加工品分野では、医療用途向けなどQOL社会の実現に貢献する高機能製品を拡充し、素材の配合や分散、混練など多彩な技術を強みに、ニューノーマルにおけるソリューション提供を目指していきます。

## ▶ 2021年のトピックス

### グローバル共通のコーティング用樹脂製品検索システムの運用開始

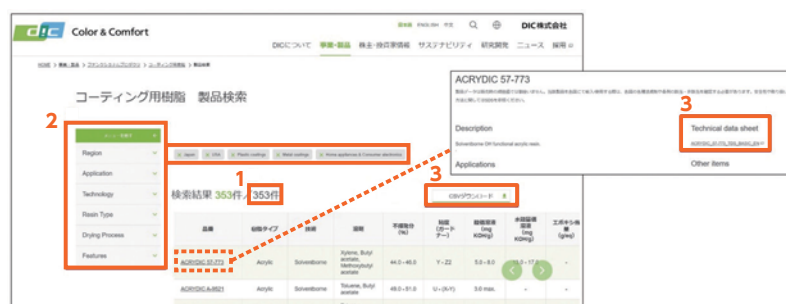
一日英中の3言語に対応し、タイムリーな情報提供と検索利便性を向上

DICは、日本語、英語、中国語の3言語に対応し、製品ラインナップから最適な製品を簡単に検索、推奨用途や特徴などの基本情報を確認できるコーティング用樹脂の製品検索システムを当社ウェブサイト内に構築し、2021年7月より運用を開始しました。

デジタル化が加速する中、コーティング市場においても、購買担当や技術開発者が要求性能を満たす製品を探す時に、ウェブサイトを活用するケースが増えています。また、市場トレンドが変化すると同時に、顧客のニーズも多様化しています。

このような環境の変化に対応すべく、顧客ニーズに応じた製品情報をタイムリーに、そして分かりやすく提供するツールとして、グローバルに対応したコーティング用樹脂製品検索システムを構築しました。本システムの主な特長は、以下の3点です。

1. 世界の各拠点で生産されている300以上の製品を掲載
2. 製品を使用する国・地域、用途、樹脂タイプ、特徴など6つの項目から顧客ニーズに応じた製品の絞り込みが可能
3. Technical Data Sheetなどの技術資料や検索結果一覧表のダウンロードが可能



今後も、世界の各拠点で開発・生産する新製品を随時追加すると同時に、当社が注力する樹脂製品や技術に関するコンテンツをさらに充実していきます。ウェブサイトを通じて、社会と顧客の課題解決のため様々な提案を続けていきます。

# 新事業統括本部

New Business Development

## 社会課題と社会変革を起点として 新たな事業を創出する



常務執行役員  
新事業統括本部長  
高野 聖史

2019年に発足した新事業統括本部は、社会課題と社会変革を起点に、DICグループのコンピタンスとの交点となる4つの領域で、積極的に外部リソースを活用し、新たなテクノロジーを取り込みながら新たな柱となる事業の創出に取り組んでいます。

これまでエレクトロニクス分野では「ハットトッテ®」(詳細版P155参照)を、オートモーティブ分野では電子部材の高強度化や高い放熱性を実現し、CASEや5Gの普及に貢献する特殊形状アルミナファイラー「CeramNex™」や、抗ウイルス・抗菌機能を有した3Dプリンタ向け熱可塑性プラスチック材料(フィラメント)を市場に投入しました。

次世代パッケージング分野では、食品パッケージの減層・軽量化を可能とする酸素バリア性接着剤「PASLIM®」(詳細版P50参照)などが既に事業化されています。

ヘルスケア分野では二酸化炭素を吸収する新規発酵技術を用いた天然由来アスパラギン酸およびそれを活用した高吸水性ポリマの開発(Green Earth Instituteとの共同開発)や、バイオマス材料である藻類由来ポリオールを原料としたインキバインダーやパッケージ接着剤への展開(Checkerspotとの共同研究)を進めています。

### 長期経営計画DIC Vision 2030での事業戦略

#### 基本戦略

- 分散型エネルギーシステム、パッケージ循環システムなどの社会システムの力学に基づく事業創出
- 新たな基盤技術「無機材料設計」と「バイオ材料設計」を活用した複数分野での戦略的な事業創出

#### 2025年売上高 営業利益目標

売上高  
330億円

営業利益  
100億円

#### 主要施策

- ▶ **エレクトロニクス分野**
  - ・ 高速大容量通信における伝送ロス低減と微細配線を実現する銀シードフィルムの拡販
  - ・ フレキシブル無線環境センサー (ハットトッテ®) の拡販
- ▶ **オートモーティブ分野**
  - ・ 自動車のクリーンエネルギー化に貢献する次世代二次電池用材料、燃料電池用材料の事業化
  - ・ カーエレクトロニクス用無機ファイラー、軽量化CFRP部材の開発、拡販
- ▶ **次世代パッケージ分野**
  - ・ 軟包装フィルムにおけるマテリアルリサイクルの社会実装と再生プラスチックの事業化
  - ・ 高機能バリアフィルムの開発・展開
- ▶ **ヘルスケア分野**
  - ・ 天然由来ニュートリション (DHA、次世代ω3脂肪酸) の開発、拡販
  - ・ 天然色素やスキンケア素材等のバイオ材料の拡充

長期経営計画においては、4つの領域で新たな基盤技術である「無機材料設計」と「バイオ材料設計」を活用し、分散型エネルギーシステム、パッケージ循環(リサイクル)システムといった社会システムの変化に事業機会を見出し、事業の創出を進めています。

また、自動車のクリーンエネルギー化に貢献する次世代二次電池材料、燃料電池材料などでは量産化を進めるために必要な技術の獲得や、製造設備の構築を行っていきます。

軟包装フィルムにおけるマテリアルリサイクル、藻類培養技術の活用によるヘルスケア事業の拡大、高周波対応配線形成用銀シードフィルムについてはP72をご参照ください。



# サンケミカル社の活動紹介



## 新型コロナウイルスのパンデミックを乗り越えて躍進を続けています

President & Chief Executive Officer, Sun Chemical Corporation

### Myron Petruch

新型コロナウイルスの感染症拡大により事業環境が日々変化する中で、サンケミカル社はステークホルダーとの約束を果たし、顧客や取引先の事業継続性をサポートするとともに、持続可能な社会の構築に貢献し、常に顧客にとって魅力的な価値を創造することを心がけています。

2021年、サンケミカル社とDICは、人々の生活の質の向上と顧客の持続的発展に貢献するソリューションと製品を重視した事業ポートフォリオを構築しました。その中で『Value Transformation: 事業の「質的転換」による事業体質の強化』と『New Pillar Creation: 社会課題や社会変革に対応した新事業の創出』への積極的な取り組みが躍進につながりました。

### ■ 新たな技術による製品ポートフォリオ強化と事業躍進

2021年にBASFグループのColors & Effects社がDICグループに譲渡され、顔料分野の技術・製品・生産設備・サプライチェーン・顧客サービスなどのポートフォリオが大幅に強化されました。さらに同社をサンケミカル社の高機能顔料グループと統合することでカラーマテリアル事業が一段と拡充しました。私たちサンケミカル社は顔料のマーケットリーダーとして、DICグループの重点領域であるカラーサイエンスの一翼を担っています。

サンケミカル社とDICは、顧客に優れた価値をお届けするためにグローバルに協働し、製品とサービスを最適に組み合わせ提供してきました。そして、グループの相乗効果によって優れたカラーテクノロジーを絶え間なく向上させています。

カラーマテリアル事業は、この数年間、他の事業と同様に、パンデミックに伴う自動車や化粧品需要の低迷、サプライチェーンの混乱などの影響を大きく受けてきました。しかし、私たちは市場での優位性や比類なき即応力を活用し、今後も革新的で社会課題を解決できるソリューションを提供し続けます。

### ■ 顧客と社員を第一にサプライチェーンのリスクに対応

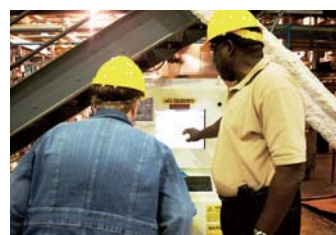
パンデミックは社会やビジネスに多大な影響を及ぼしました。サンケミカルグループも、主要原材料の入手難、物流の確保や輸送コストの急騰など数々の課題に直面し、止むを得ず一部の製品価格の値上げを実施せざるを得ませんでした。

一方で、顧客への供給責任と社員の安全確保を第一に、激変するマーケットニーズに対応するため、生産スケジュールの変更を含むサプライチェーン全体の調整に注力しました。その結果、サプライチェーンへの影響を最小限に抑え、素材メーカーとしての製品供給の信頼性を維持できたと考えています。

サンケミカル社はパンデミックの社会や個人への影響に対処しつつ、顧客と社員を第一に実直かつフレキシブルに事業を推進してきました。その姿勢は今後も変わることなく、常に環境・健康・安全に関する規制を遵守し、互いに協力しながら、私たちが暮らし、働き、躍動する市場や社会に貢献していきます。

### ■ 生産現場の安全・品質の確保こそメーカーの生命線

私たちは、メーカーの心臓部は生産現場であると考えています。だからこそパンデミックであろうと、7,000名以上のサンケミカル社の従業員は、世界各国の生産ラインを稼働させ続けました。どの地域でもパンデミックによる頻繁な規制の変更や供給網の混乱などの影響がありましたが、顧客・社員・取引先をサポートする視点が揺らぐことはありませんでした。サンケミカル社は、これからも生産に携わる仲間が働きやすい環境を現場に創出し、それを基盤に持続可能な社会への貢献に取り組み続けます。



# DICアジアパシフィックの活動紹介



## パンデミックや国際紛争の影響を受ける中で高品質の製品・サービスの提供を徹底しています

Managing Director, DIC Asia Pacific Pte Ltd  
**Paul Koek**

2020年以來、新型コロナウイルスのパンデミックにより、サプライチェーンの問題が多発し、原材料価格は上昇しています。そして最近では、ロシア・ウクライナ危機によるエネルギーコストの上昇と対応すべき課題が山積する中で、DICアジアパシフィック社は、社員の安全を第一に、回復と安定的な成長に向けた事業運営を行ってきました。この混乱期にあっても、当社は市場の変化に迅速に対応し、高品質の製品・サービスの提供に注力しています。

また、お客様の日々のご要望に対応するため、主要な原材料の確保や物流を管理しながら、最適な事業運営を維持するための施策を次々に実行しています。

### ■ DIC Vision 2030の目標達成を目指して

私たちは「彩りと快適」を日々お届けすることで、人々の生活の質の向上に取り組んでいます。同時に、これまでの経験を活かし、強靱なサプライチェーンの確立や万全の安全体制を整え、健全な財務体質を維持しています。そして、これらを継続的にレベルアップしながら「DIC Vision 2030」の実現に向けて、顧客と社会の持続可能な成長に貢献していきます。

DICアジアパシフィック社は、アジア太平洋地域におけるDICグループのさらなる飛躍の牽引役を目指しています。そのために、チームDIC Asiaはデジタルツールを活用し、すべてのステークホルダーとのコミュニケーションを推進しながら、「DIC Vision 2030」で掲げた目標の達成に向けて日々挑戦しています。

### ■ サステナブルな食品パッケージへのニーズの高まり

アジアパシフィック地域では、消費行動や意識の変化に伴い、より安全で持続可能な食品パッケージに対するニーズの高まりがあります。そのため、パッケージ消費量が前年を上回るなど、パンデミック下においてもその需要の衰えはありません。私たちは、このような顧客の満足度を高めるため、様々なアプローチを常に模索しています。

### ■ ベトナムのThe DIC Wayの実践と感謝状の拝受

DICベトナム社は、パンデミック下の2021年7月から10月までの全国一斉ロックダウンの間、57名の社員が工場に泊まり込み、顧客への製品供給を維持しました。こうした奮闘に対し、2022年1月、DIC本社の猪野社長より社員の事業継続への献身を称えた「感謝状」が授与されました。

### ■ マレーシアの大洪水からの復旧・復興

2021年、マレーシアを襲った100年に一度と言われる大洪水で、DICマレーシア社の本社および本社工場が浸水し、甚大な被害を受けました。現地およびアジアパシフィック地域のチームは、直ちに被災したすべてのDICメンバーを支援するとともに、迅速に工場の生産機能を復旧させました。

### ■ 社員の安全確保を第一に事業を継続

新型コロナウイルスのパンデミック下、工場で働く社員も、自宅で働く社員も、常に安全第一を念頭に事業を継続してきました。そして、地域諸国での高い予防接種率が、多くの社員の工場への早期復帰を可能とし、日常業務の着実な回復を果たしました。

また、DICオーストラリア・ニュージーランド社は、初めてISO 45001の安全認定を受けました。社員一人ひとりの弛まぬ努力が、この国際マネジメントシステムの認定を実現したのです。これは私たちの行動の根幹にある「安全第一」の文化をさらに推し進めていく大きな一歩となりました。



DICベトナム社のヒーローたち



DICマレーシア社の浸水被害



新たにISO認定を取得したDICオーストラリア・ニュージーランド社の社員

# DICチャイナの活動紹介



## 孫子の「上下同欲者勝」（上下の意思統一が勝利をもたらす）を具現化し、経営層と社員が一体化した組織を目指します

DICチャイナ 総経理  
毛堅偉

2022年、DICグループは長期経営計画「DIC Vision 2030」を発表し、新たな経営ビジョンや基本方針、重点事業領域および戦略投資、技術プラットフォームの拡充、人的資本経営の強化、IT・デジタルトランスフォーメーションの推進、サステナビリティ戦略などの重点施策を明らかにしました。

また、人類が発展していくための共通認識として「グリーン社会、デジタル社会、QOL (Quality of Life) 社会」への流れが高まる中で、DICが積極的に関わるための指標として、サステナビリティ目標を設定しています。これらによって株主を含むステークホルダーの利益・社会の利益を追求し、企業価値の長期的な向上を目指しています。

そして、DICグループが文化や風習、政治的環境、発展レベルが異なる60以上の国と地域でビジネスを展開する中で「DIC Vision 2030」を実現するには、社員一人ひとりが経営理念・経営ビジョン・基本方針を十分に理解する必要があります。「孫子兵法」に『上下同欲者勝』という教えがあり、これは上下の意思統一ができていない者は勝つという意味です。即ち、経営陣と社員一人ひとりが考え・目標を一致させることで、「専心用心一条心」（一心不乱で統一された考え）のもとグループの総合力を発揮できるのです。

### ■ 現地のニーズに対応する「製品開発力の強化」が重要

DICチャイナが統括する中国地域には約30社の現地法人があり、事業規模も経営環境も異なります。中でも内陸部は、改革開放以来の急速な経済発展により、製造業が躍進した「世界の工場」の時代から旺盛な消費を抱える「世界の市場」へと変貌し、現地に巨大なビジネスチャンスをもたらしています。このような好機を的確にとらえるには、DICグループはグローバルかつ一体化経営を追求しながらも、地域ごと市場ごとの製品ライフサイクルの違いを考慮した製品開発力をより強化し、現地のニーズに迅速に対応し、グループの発展に貢献しなければなりません。

### ■ 工程の自動化・知能化によって労働生産性の向上を

中国地域は急速な経済成長と過去の一人っ子政策による出生率の低下により、生産現場での労働者不足が顕在化しています。その一方で、製造会社はデジタル化・知能化技術の積極的な導入によって、労働生産性の向上をもたらしています。このような状況下で、DICチャイナは生産現場社員の能力向上とともに、生産工程の継続的な改善を通じて業務プロセスを見直し、積極的に工程の自動化・知能化を推進する必要があります。これにより労働生産性の向上、先進技術の導入、優れた品質とコストの優位性をもって、競争の激しい市場で勝ち残るべきと考えています。

### ■ 社員のポテンシャルを高め人的資源価値の最大化を

「DIC Vision 2030」の実現は決して容易ではありません。それだけに外部環境の変化に応じた製品ポートフォリオの変更、イノベーションや未知の領域への果敢な挑戦によって、グループ社員一人ひとりのポテンシャルを高め、人的資源の価値を最大化することが非常に重要です。

DICチャイナは、近年、DICグループの経営一体化を重視し、マネジメントの透明性、標準化と公平性を高めることによって社員の連携強化を図っています。具体的には、情報の共有、教育・トレーニング、The DIC Wayの徹底およびDICブランドの知名度向上などへの取り組みです。それは中国地域の全社員に、DICの経営理念や行動指針を理解させた上で統一された考えを持ち、DICグループの理念を共有することで、経営層の目標と社員一人ひとりの目標が一致した「上下の意思統一ができていない組織の実現」を目指す活動です。

私たちは「DIC Vision 2030」の発表を機に、DICの経営理念や経営ビジョンをより深く理解し、基本戦略のもとで事業をリードし、DICグループの持続的な成長に貢献していく所存です。



QDQC技術発表会



中国地域各社のフォークリフトコンテスト優勝者



DCNリーダーシップ研修プログラム 砂漠徒歩



中山DIC20周年記念セレモニー



DCN SHI社員旅行 三清山

# 生産統括本部長メッセージ



## DIC Vision 2030を 「モノづくり」から支える

常務執行役員  
生産統括本部長

ふるた なおよし  
古田 尚義

### すべての基本は、安全操業と品質保証

DICグループは世界63の国と地域で幅広く化学製品を製造し、グローバルなネットワークを通じてこれらの製品を皆様に提供しています。その中でも私が担当する生産統括本部はモノづくりを行う、いわばDICグループの根幹を担う部門です。レスポンシブルケア活動を通じた「安全・環境・健康の確保」とコンプライアンス遵守を最優先として安心・安全な生産拠点の運営を支え、地球と社会のサステナビリティ貢献を心がけています。

また生産統括本部では品質管理と品質保証の観点からもモノづくりを支える機能を担っており、顧客や市場からの要請に合致した品質を確保し提供することを使命としています。こうした中で2021年は、泡消火薬剤の型式認証失効、液晶ポリマ(LCP)のUL認証取り消しなど品質に関する重大事案が発生し、これらを公表いたしました。本件に関して皆様に深くお詫び申し上げるとともに、原因究明と再発防止策の実施にとどまらず、さらなる意識の変革と品質の向上などに現在も継続的に取り組んでいることを報告いたします。

### DIC Vision 2030のスタートにあたって

DIC Vision 2030実現の基本は、生産活動に携わるすべての人がその内容と方向性を理解し、一人ひとりが日々コツコツと創意工夫をすることだと思います。そのためには、重要な方針や計画のポイントを分かりやすく具体的に示し、実現することが重要です。例えばDIC Vision 2030が目指す5つの重点領域から生み出される新たな製品に対して「モノづくり・量産化」をどうやって実行するか、年々高度化する品質要求にいかに対応していくか、また技術伝承やデジタル化対応を含めた人的資本強化策のあり方など、既に大胆な投資を含め多くの施策に着手しています。一人ひとりが働き甲斐を実感できる職場の構築に向け、「ほうれんそうのおひたし（お＝怒らない、ひ＝否定しない、た＝助ける、し＝指示する）」運動や「1on1ミーティング」も展開中です。「チャレンジを応援する生産部門、生産部門で働いて良かった」をDIC Vision 2030の取り組みと併せ、実現してまいります。



鹿島工場を訪問打ち合わせ（2022年）

### 気候変動対応はまったなし - カーボンネットゼロに向けて

DICグループが2021年に発表した、「2050年カーボンネットゼロ」、そして中間地点としての「2030年度CO<sub>2</sub>排出量50%削減」(Scope1, 2, 2013年度対比)※について、生産統括はその実行に当たり大きな責任を担っています。これまでも省エネ・環境投資などに注力した生産活動を進め、2013年から2021年までの間に、既に24.4%の排出量（723kt-

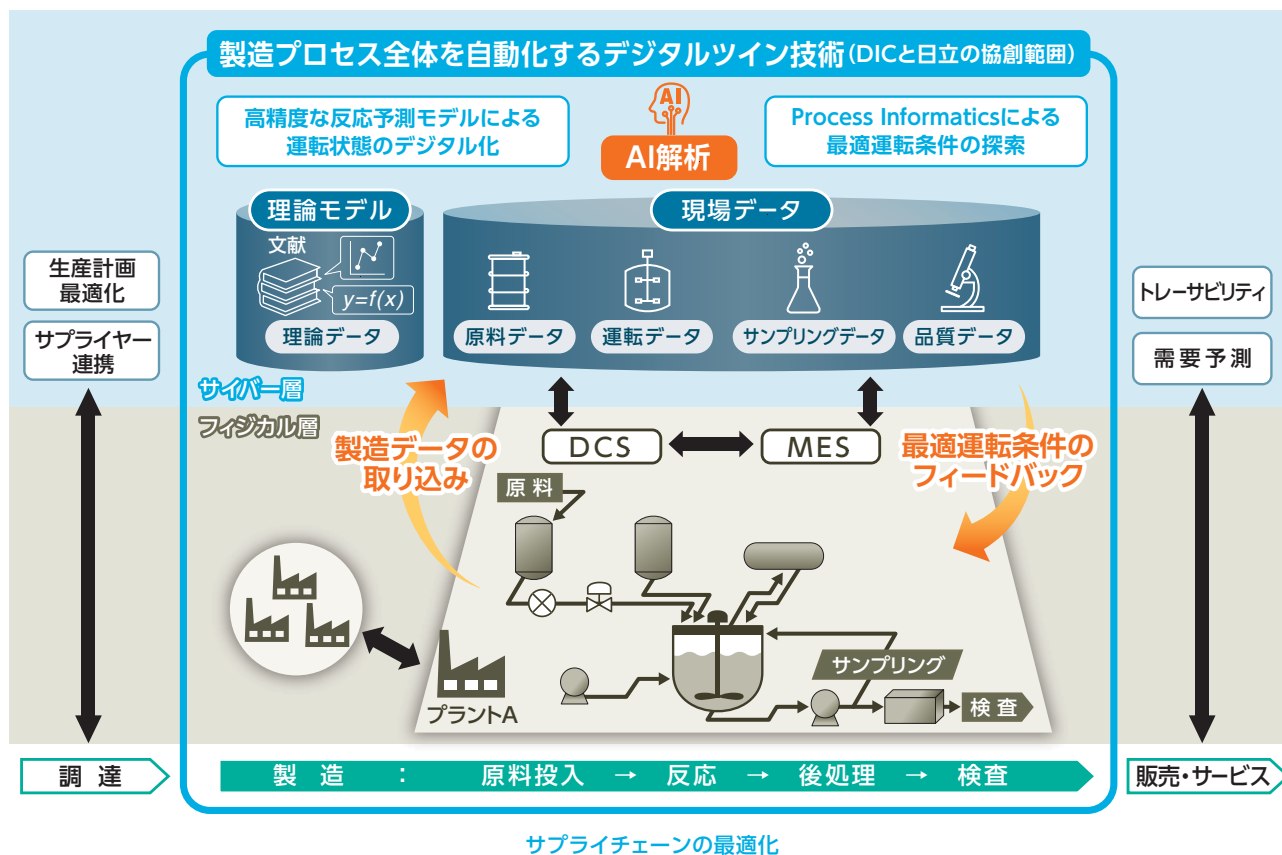
CO<sub>2</sub>→546kt-CO<sub>2</sub>)を削減しました。今後、生産量拡大を含めDICグループの成長を図り、それと同時にCO<sub>2</sub>排出量削減を確実に実行していくためには、より野心的な施策を実行していく必要があります。そのためには自前の環境投資だけでなく、例えば日本国内ではグリーン電力をさらに拡大し、グローバルではグリーンエネルギーを積極的に導入します。生産プロセスの見直しなどもCO<sub>2</sub>排出量削減の重要な施策です。社内カーボンプライシング制度の展開と合わせて、地域ごとに具体的なアクションプランの策定と実行を進めます。またこれらの実現に向け基盤投資700億円を有効活用してまいります。

※ P65「CO<sub>2</sub>排出削減の移行計画」参照

## スマートな工場への取り組み – 先端技術の実用化

2021年12月にプレスリリースしたとおり、現在株式会社日立製作所との協創で、樹脂製造におけるバッチプロセスを自動化するデジタルツイン技術の実用化に取り組んでいます。これはサイバー空間でAIなどを用いた高精度な反応予測モデルにより運転状況をデジタル化するとともに、Process Informatics\*により最適な運転条件を導きだし、それらをフィジカル空間（現場）にフィードバックするものです。これらの結果、製造時間の短縮、品質の安定、オペレーターの作業効率向上、新製品導入時の早期立ち上げなどが可能になり、生産性向上によりCO<sub>2</sub>排出量削減にも寄与します。2022年は反応予測モデルに基づく最適運転条件の探索をプロトタイプで検証します。最終的にはプロセス全体を自動化するデジタル技術の実用化を目指します。今後先端技術をさらに積極的に取り入れ、よりスマートな工場構築に取り組んでまいります。

※ Process Informatics：統計分析などを活用したインフォマティクス（情報科学）の手法により製造条件などを最適化する取り組み



MES: 製造実行システム

# 技術統括本部長メッセージ



## 多様な力・多様な個を結集し、 挑戦する技術へ

常務執行役員  
技術統括本部長

かわしま きよたか  
**川島 清隆**

今や世界は、パンデミックによる生活環境の激変とボーダレスな戦争脅威の下にあり、不安と混迷の中、価値観が大きく変化しています。該状況下、DICグループは、今般、従来の3ヶ年計画ではなく、ローリング型の長期経営計画：DIC Vision 2030を策定いたしました。この長期経営計画における技術部門の果たす役割は果てしなく大きく、計画を実効化する上で、今後は、「守りだけでなく、挑戦する技術開発」、「グローバル企業であることを最大限活かした技術開発」、そして「個の能力を最大化した技術開発」を志向したいと考えています。

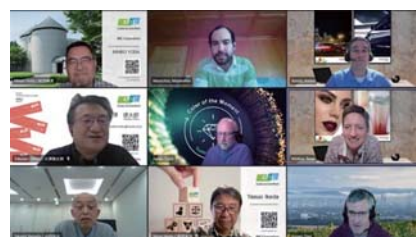
### 技術の深化から探索へ

DICグループの製品は、これまで多くの場合、既存の基盤技術を深化することで社会への貢献を果たしてきました。しかし、長期経営計画で掲げる事業ポートフォリオの変革には、全く新しい基盤技術や、サステナビリティ等の新たな前提条件の技術が必要となってきます。

DICグループでは、既に、既存技術の変性による開発（深化）だけでなく、全く新しい技術の創生・導入（探索）にも大きな経営資源やリソースを投入する動きをスタートしています。また、同時に、お客様の顕在課題だけでなく、お客様が未だ気づいていない潜在課題の抽出や解決に向け、技術部門のマーケティング活動を介して、新しい用途・市場への既存・新規技術の適用（探索）も展開しています。

### One Global Lab.としての統合

2021年、DICグループの一員として、BASF社の顔料事業（現C&E）が加わりましたが、これによりカラー、パッケージング&グラフィックスビジネスにおけるグローバルな事業体制が完備されることになりました。従来より、DICとSun Chemicalとの間では、協業による研究開発が進められ、多くの実績に結びついていますが、長期経営計画をグローバルで推進する上で、C&Eを含めた3社を、より強く連結することが必須となります。そのため、DICグループでは、3社間での共同研究や情報共有等、製品開発軸での統合に加え、特許、分析、AI、マーケティングを対象とした機能軸での3社統合の準備を進めています。



DIC、Sun Chemical、Colors & Effectsのグローバル会議

### 技術者が働きたい、働きやすい環境へ

DIC Vision 2030では、「会社・グループを変革する」ための基本戦略として、「人的資本価値の最大化を図る」ことを取り上げています。どんなに優秀な技術者が揃おうとも、技術者を新しい技術へといざなう「技術者自身のモチベーション」が不足すると、技術者個人も、また会社・グループとしても社会に貢献できず、成果にもなり得ません。つまり、技術者のモチベーションを高揚させ続けられる、換言すれば「個の結集」を最大化できる、研究環境が必要となるのです。それは何なのか？答えは求め続ける先にあるのです。

既にDICグループでは、以下の取り組みに着手しています。

- 会社・グループとしての人材育成と技術者個人のキャリアパスの融合
- 自主性の尊重（業務時間の一部を個人的探索研究に充てるルール、いつでもどこからでも新規の研究テーマを個人が提案できる制度等）
- 社外活動の積極的推奨と支援（学会発表、技術論文の公開等）
- カウンセリング、メンタリングを含む、個人別の働き方ケアシステムの整備

今後、DICグループは、技術者を含む全社員の働き方改革と働く環境完備を進め、社会的利益を追求する集団へと成長し続けてまいります。

# R&D 統括本部長メッセージ



## 技術プラットフォームの拡充について そのねらいと目指すもの

執行役員  
R&D 統括本部長  
ありが としろう  
**有賀 利郎**

### 現在の技術プラットフォーム

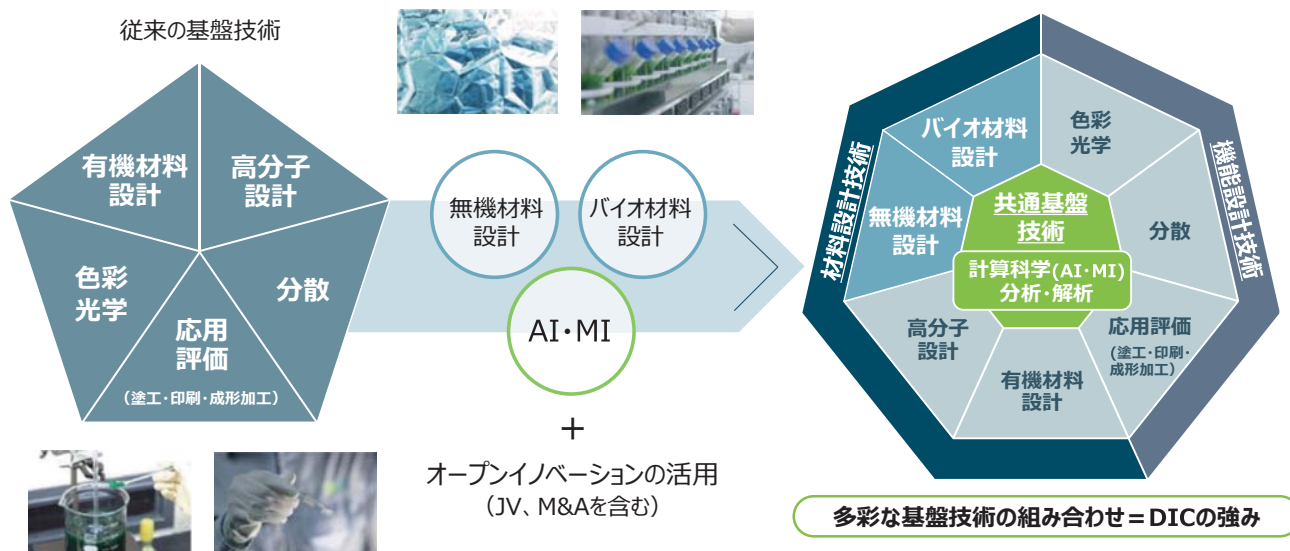
DICグループの技術プラットフォームは、当社の創業以来、事業の拡充とともにその基盤技術も同時に拡充を続け、有機分子設計技術、高分子設計技術、分散技術、色彩・光学技術、応用加工技術の5つを当社の基盤技術と定義づけています。

### 技術プラットフォーム拡充の必要性

これまでDICグループでは5つの基盤技術を核に、それぞれの技術の深耕とそれらの組み合わせによる製品開発を行うことで、様々な価値提供を行ってきました。しかし、ここ10年前後で社会課題の多様化や、化学産業として取り組むべき課題のハードルの高度化が進み、当社が培ってきた5つの基盤技術領域だけではこれからの社会課題解決に臨むことが困難になり始めています。そのような背景変化を踏まえ、数年前から新しい基盤技術の導入を前提とした様々な技術テーマに取り組んでおり、バイオ技術や無機材料技術、さらにAI/MIなど計算科学技術を新たな基盤技術として導入すべく検討を進めておりました。

### 技術プラットフォーム拡充で目指すもの

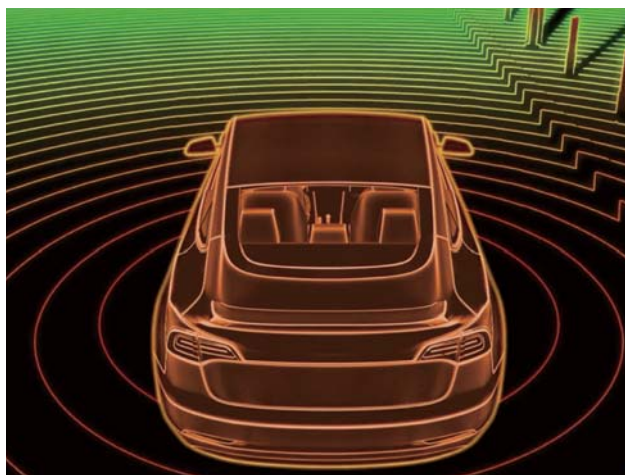
カーボンニュートラルのような地球規模の社会課題や循環型社会・デジタル化社会の形成に対応する新たな価値提供を行うためには、上述のバイオ技術、無機材料技術、計算科学技術の深耕とその基盤技術化が必須であり、これまでの技術プラットフォームの拡張を行ってまいります。この技術プラットフォームの拡充は、石化原料に依存しない新しいバイオ材料や、これまでの有機・高分子材料ではなしえなかった高機能性材料などの提供を実現し、計算科学技術ではAI/MIとシミュレーション技術による高度な材料設計と高速な開発が可能となります。この多彩な基盤技術の組み合わせが当社の強みとなると期待しています。



Color & Display

優れた信号応答性と意匠性を併せ持つ機能性黒色顔料  
Spectrasense™ Black EH 8082、L 0086  
Sicopal® Black L 0095

SDGs 目標 9,17



安全・安心で、彩り豊かなカーライフに貢献する  
革新的なコーティングシステムを開発しました。

DICの価値創造

機能性顔料による自律走行支援と高い意匠性の両立

外装塗料に含まれるカーボンブラックの功罪

誰もが安全・安心に移動できるスマート社会の実現には、自律走行できるモビリティが不可欠です。その基盤となるのが、レーザー光を照射・反射させて物体の形状・位置を検知し、他の車両や障害物との接触・衝突を防ぐ「LiDAR\* (ライダー) 自律走行システム」です。いわば自律走行車の「眼」となる機能です。

しかし、自動車の外装塗料には、カーボンブラックという炭素の微粒子が含まれ、照射されたLiDAR信号や太陽光の近赤外線を吸収して熱に変換する性質があり、検知機能を著しく低下させます。

一方で、カーボンブラックは、塗料の下地材を隠す隠蔽性、塗料の耐性や導電性を高める特性も備え、代替するのは容易ではありません。また、ユーザーが重視する「車体の色」への影響も大きく、カーボンブラックを使わず深い黒色や深紅・緑色、自然なメタリックグレーなどを発色させるのは困難です。

そのため、LiDAR機能を重視するほどカラーデザインの自由性が損なわれるという課題がありました。

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



LiDAR信号の近赤外線は、外装塗料のカーボンブラック顔料に吸収され、信号応答性が著しく低下

LiDAR信号を阻害せず、深みのあるカラーを発色する画期的な顔料とコーティングシステムを開発

2021年3月、化学メーカー BASF 社(ドイツ)の顔料部門「Colors & Effects 社」(以下 C&E、同年7月にDICが同社を買収)は、LiDAR信号を吸収するカーボンブラックを使うこと

なく深みのあるカラーを発色できるコーティングシステムの開発に成功しました。

自動車の塗装は下から順に、面を整えるプライマー、着色する



便利で快適な移動手段であるモビリティは、カーボンニュートラルや安全・安心な交通社会の実現に向けて果敢な挑戦が続けられています。そうした中で、DICグループは2021年に安全性に不可欠なセンシング技術や軽量化による省エネを推進するサステナビリティ製品を相次いで発表しました。そこには化学メーカーだからこそ成し得たユニークなアプローチと技術革新がありました。

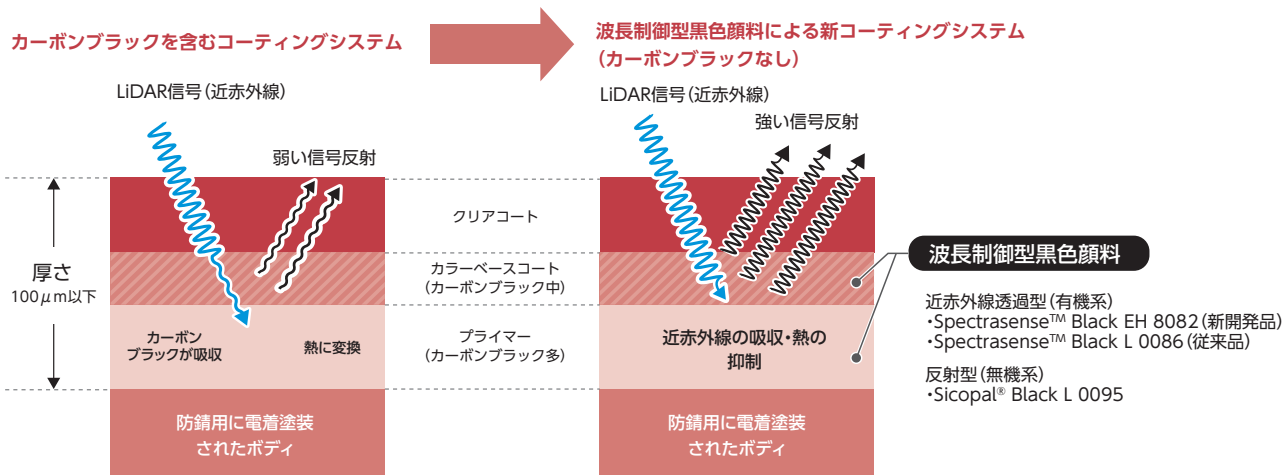
WEB <https://www.dic-global.com/ja/csr/special/>



カラーベースコート、塗膜の保護や光沢を出すクリアコートの3層で構成されます。C&Eは、各層に必要な機能性を確保しつつ近赤外線だけを選択的に透過または反射させる「波長制御型黒色顔料」を開発し、LiDAR信号を的確に透過・反射させな

がら深みのあるカラーリングも実現させたのです。

これによって自律走行型自動車の外装塗料は、カーボンブラックへの依存から脱却し、高いセンシング機能とカラーデザインの自由性との両立が可能となりました。



## DICならではの ▶ ペリレンブラックの革新・漆黒の価値向上・中間色の改善

### 波長制御型黒色顔料の最適な組み合わせによるコーティングシステム

C&Eは、新技術の開発に当たって、カーボンブラックがLiDAR信号に及ぼす影響(散乱性・吸光性・反射率・比色分析など)を徹底的に解析・評価しました。そして、幅広い色相を持つ有機化合物ペリレンブラックに焦点を絞り、LiDAR信号(近赤外線)の透過性と可視光線の吸収による漆黒性を高めた革新的なペリレンブラック「Spectrasense™ Black EH 8082」を開発しました。

さらに、透過されたLiDAR信号をカラーベースコート層やプ

ライマー層で強く反射させ、目標である漆黒性や自然なメタリックグレーの発色を可能とするため、近赤外線反射型の無機顔料「Sicopal® Black L 0095」を組み合わせ、各塗膜層に最適な配合を具現化しました。

こうして2021年3月に完成した画期的なコーティングシステムは、塗料メーカーや自動車メーカーを驚嘆させ、自動車塗料がカーボンブラックに依存してきた時代からスマート社会に向かう新たな扉を開いたのです。

### KEY PERSON of DIC ▶ 大きなポテンシャルを秘めた“黒らしい黒”を出せる新顔料です

開発者から試作品のパネルを初めて見せてもらった時、直感的に「すごい製品になるポテンシャルだ」と興奮しました。これまで自動車塗料メーカーへ幾度もペリレンブラックを紹介しましたが、わずか15μmの膜厚で繊細かつ奥深い色を求められる自動車の色づくりの壁を突破できませんでした。顧客からは“黒っぽいけど本当の黒じゃない”と。

それが新製品Spectrasense™ Black EH 8082のサンプルでは、ポジティブで好印象のコメントを数多くいただき、塗膜の物性評価も上々です。最近では自動車の燃費基準の厳格化に伴う遮熱用途の声もあり、自動運転の本格化を待たずにビジネス展開できそうです。まさに、あらゆるジャンルへ自信を持って紹介できる“黒らしい黒”の機能性顔料です。

(左から)

DIC 株式会社 大阪支店 カラーマテリアル製品本部 顔料グローバルセグメントグループ マネジャー 後明 慎太郎

DIC 株式会社 カラー & ディスプレイ事業企画部 マネジャー 依田 峰男



世界最速硬化の炭素繊維強化プリプレグ  
DICARBO® LF シリーズ

SDGs 目標 7,9,13,17



価値創造ストーリー

価値を創造する戦略

価値創造を支える基盤

情報

CFRP  
軽量・強靱化に不可欠な「炭素繊維複合材」を生産革新、  
製造時の省エネ化でCO<sub>2</sub>排出を大幅削減します。

DICの価値創造

CFRP\*の生産性向上によりモビリティなどの「燃費向上」に貢献

\*Carbon Fiber Reinforced Plastic

優れた複合材 CFRP の普及を阻む生産工程の壁

CFRPは炭素繊維で樹脂を強化した複合材料で、最大の特徴は強さと軽さです。最初にスポーツ用品で実用化され、航空機・自動車・建築・橋梁、人工衛星や風力発電装置など用途は広がり、特に「燃費向上」に取り組むモビリティ分野では、脱炭素化のため軽量化を図る機能性材料として注目されています。

CFRPの製造で「プリプレグシート」を使用する場合、炭素繊維

の束を広げて樹脂を含ませたシート状のプリプレグ(中間材料)【図-1】を製造し、積層して金型にセット、加熱圧着して成形・硬化させます。しかし、一般的なエポキシ系樹脂のプリプレグシートは、保管時に冷蔵または冷凍して使用時に解凍する必要があり、工程の複雑化・高コスト・低い生産性の要因となっています。

【図-1】炭素繊維強化プリプレグとは

炭素繊維束を広げて並べたシートに樹脂を浸み込ませたシート状中間材料



生産性を大幅に向上させる「速硬化炭素繊維強化プリプレグ」を開発

2018年、DICはCFRPの生産性やコスト改善に向け、高分子設計テクノロジーによるプリプレグ用高速硬化樹脂の開発を本格化し、開発パートナーとして、繊維束を高速に薄く広

げる「開織技術」を有する福井県工業技術センター、樹脂薄膜塗工・ロール含浸における「高精度な含浸技術」を有する総合繊維メーカーのセーレン株式会社(本社：福井市)と共同プ

プロジェクトを結成しました。

プロジェクトは新エネルギー・産業技術総合開発機構(NEDO)の研究事業に選ばれ、3年以内に自動車分野を想定した高速硬化プリプレグの実用化を目指すことになりました。

そして、3者は専門領域で開発を進め、緊密に連携しながら新技術を融合し、2021年、世界最速レベルの硬化性と常温保管(23℃前後)も可能とする「量産型高速硬化プリプレグ基材」の実用化に成功しました。

これによってプリプレグの硬化時間が従来の1/3~1/5(最短30秒)に短縮され、冷凍・解凍工程を不要とし、成形工程の生産性は最大5倍に向上。さらに、プリプレグの冷凍・冷蔵設備の設置費・維持費の削減により生産コストの大幅削減も可能となりました。【図-2】



## DICならではの「高速硬化性」と「常温安定」を備えたラジカル硬化樹脂を開発

### 多くの難題を乗り越えて革新的なプリプレグ「DICARBO® LF」誕生

DICの技術陣は、生産性を高めるため「速く硬化する樹脂」の設計に着手しますが、難題は工程に合わせて硬化状態が変化する分子設計と材料の調合です。開織された極細の炭素繊維1本1本に含浸する工程で「半硬化状態」に、加熱すれば「高速硬化」する樹脂。つまり塗工-含浸-巻き取り-保管-加熱成形の各工程で最適の粘性を発現させる必要があるのです。さらに冷蔵・冷凍の必要がない「常温保管」を可能にするには、樹脂の設計や調合はさらに複雑になります。

技術陣は工程ごとに要求される樹脂の粘度と温度による物性変化を詳細に解析。同時に樹脂開発を担う堺工場では、設計どおりの樹脂特性を具現化するため幾度となくトライ&エラーを繰り返しました。そして、開織装置を担当する福井県工業技術センターと、樹脂塗工・含浸装置を担当するセーレンに

試作品を持ち込み改良・調整を続けました。

こうして着実に製造技術の完成度を高め、2021年春、ついに世界最速硬化と常温保管を両立させた速硬化炭素繊維強化プリプレグ「DICARBO(ダイカーボ)® LF」が完成。量産プロセスも構築し、同年7月にニュースリリースを発表するとともに実証機によるサンプルシートの提供を開始しました。



シート加工実証機

## KEY PERSON of DIC 参入構想から6年、大きなヤマ場を越えて製品化の実現へ

今後の成長が期待できるCFRPプリプレグへの市場参入を社内提案したものの、DIC単独での製品化は難しく、福井県工業技術センターとセーレン(株)に共同プロジェクトへの参画を要請し、開発を加速させました。

しかし、道のりは予想以上に険しく、モノにならなかった試作品の山に、行く末を思い悩む時期もありました。それだけに多くの仲間と改良に取り組み2021年にサンプル提供を開始できた時は感無量でした。

現在は様々な分野のお客様と課題を共有しながらDICARBO® LFの実製品化に取り組み日々ですが、展示会などでDICARBO® LF製のCFRP部品や製品を披露できるのもそう遠くないと確信しています。

左から)

DIC株式会社 新事業統括本部 オートモーティブビジネスユニット A-1 プロジェクト マネジャー 中島 直子

DIC株式会社 堺工場 オートモーティブビジネスユニット A-1 プロジェクト マネジャー 新地 智昭



# サーキュラーエコノミーを目指す取り組み

## 社会要請とサーキュラーエコノミー

世界的な人口増加や経済成長に伴う生活水準の向上に伴う資源枯渇や海洋プラスチックごみ問題が深刻化する中、サーキュラーエコノミーへの関心が高まっており、資源消費に依存しないビジネスモデルの重要性が増えています。

日本では2000年に循環型社会形成推進基本法が施行されてから、廃棄物量の削減・リサイクル率の高さでは先進的に取り組んできましたが、これは廃棄物発生抑制、資源循環で廃棄物の中にある地下資源の消費を抑制することで、環境負荷を低減しようとする含意が強いものでした。世界では行き過ぎた資本主義の見直しや大量生産・大量消費を改める意識が、近年急速に高まり、“廃棄物をなくす”社会を実現する新しい社会システム(サーキュラーエコノミーの社会)への移行が急務となっています。これに呼応し、2019年には「プラスチック資源循環戦略」を策定しマイルストーン(2030年目標)を公表、2022年4月からは具体的にプラスチック素材に着目し、製品設計から廃棄物の処理に至るまでの各段階において、あらゆる主体におけるプラスチックの資源循環等の取り組みを促進する「プラスチックに係る資源循環の促進等に関する法律(プラ新法)」が施行されました。一方、欧州では、2020年に環境と情報を両輪とした成長戦略アジェンダ「欧州グリーンディール」が発表され、同時に策定された施策「サーキュラーエコノミー行動計画(新CEパッケージ)」では、欧州の産業競争力強化と雇用創出の一環として資源消費量削減、脱炭素化ビジネスへの転換に拍車がかかり、欧州域内の各国の法整備が進んでいます。こうしたトレンドは世界全産業に影響を及ぼすと認識しています。

こうした社会の動きに対応するため、食品パッケージ業界においてグローバルに事業を推進しているDICグループは、DIC Vision 2030で標榜している「サーキュラーエコノミーへの対応」をサステナブル戦略の一つとしてとらえ、具体的計画の策定とその実行を本格的に取り組んでいきます。

## ライフサイクルの視点での環境負荷の把握と削減

資源循環を推進するためには、ライフサイクル全体で取り組んでいくことが大切です。DICグループの事業活動はもちろん、仕入先様、お客様、消費者、リサイクル事業者など、サプライチェーンにおけるすべての関係者との間で発生する環境負荷を把握する必要があります。このため、ライフサイクル全体における環境負荷を把握し、製品の5R(Reuse, Reduce, Recycle, Redesign, ReduceCO<sub>2</sub>\*)に取り組む、工場やオフィスでの廃棄物排出量の抑制、資源循環に配慮した調達などを推進し、環境負荷の総量削減に努めてまいります。

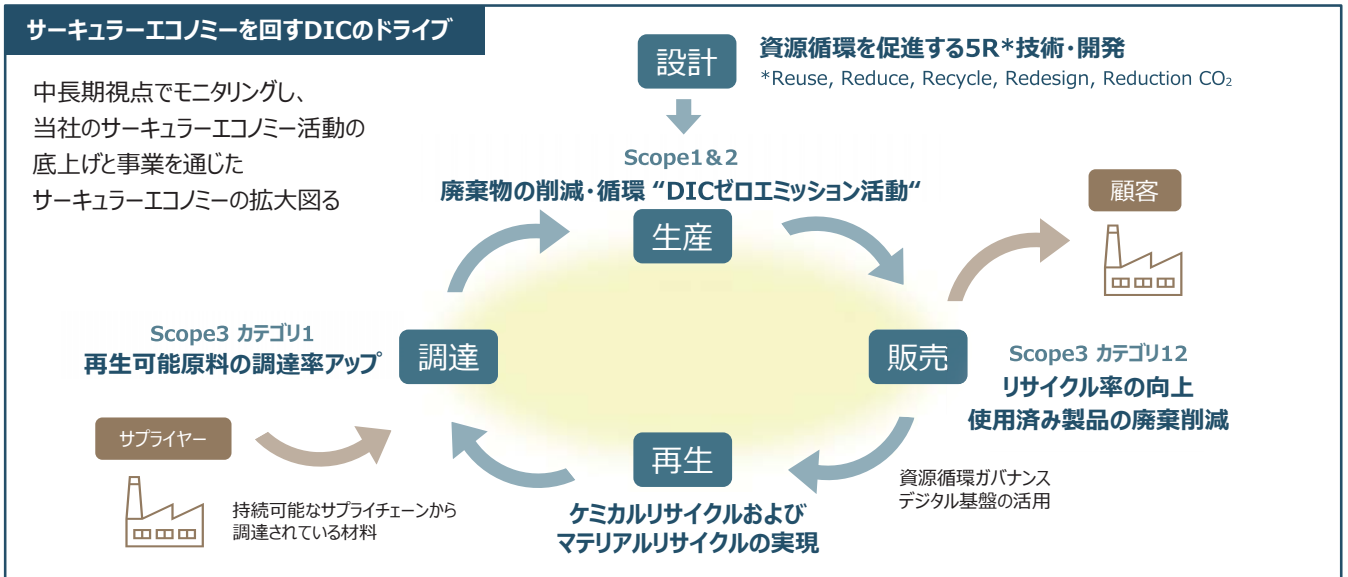
## サーキュラーエコノミーに配慮した製品設計

資源循環を進めるためには、経済合理性が欠かせません。使用済みの製品を廃棄物として取り扱うのではなく、様々な工夫により、再び価値あるものとして扱われるようにする必要があります。製造者は再生可能な製品をできるだけコストを抑えて提供する努力をし、購入者は適正な対価を支払うようにする必要があります。DICグループは、モノ作りの設計段階から5Rの考え方を基盤に、製品のバイオマス化、長期使用化、モノマテリアル化、再資源化を組み入れた製品を提供していきます。また、お客様、リサイクル事業者とのパートナーシップにより、再生資源の品質向上、再使用やリサイクルにかかるコストの最小化を図るなど、ライフサイクルで経済合理性があり、環境負荷の小さいビジネスモデルを確立して行くよう、取り組んでいきます。

## お客様との協力

環境負荷を効率的に下げするためにはパートナーとの連携が重要です。このことは、調達段階において仕入れ先様の協力により、CO<sub>2</sub>排出量、地球資源の消費、環境負荷物質の少ない原料調達が可能になります。製品・サービスの使用段階では、経済性があり環境負荷の小さい製品と品質をお客様と一緒にすり合わせし、選択していただくことが重要です。そのためには、製品情報を分かりやすく伝え、お客様とともに業務の環境負荷を分析、改善していく必要があります。また、国・業界団体などに働きかけて環境負荷低減を考慮した基準やインセンティブを付与した社会の仕組みづくりを進めていくことも肝要です。このようにステークホルダーとの協力により、自社と社会の双方の環境負荷削減に努力してまいります。

\* ReduceCO<sub>2</sub>: Sun Chemical社の5Rの取り組みではRenewになっていますが、これはReduceCO<sub>2</sub>を広義にとらえた表記です。



**DICグループの責務**

<p>産業廃棄物の削減 (詳細はP62)</p>	<p><b>「ゼロエミッション活動」を通じ、廃棄物削減・再資源化に取り組む</b></p> <p>国内DICグループは、産業廃棄物の発生から、工場排出、中間処理、最終埋立に至るプロセスを把握し、排出量や有効利用率の目標を設定し管理しています。最終埋立処分量の削減を重点課題に、燃え殻・ばいじん・汚泥などの副産物の再資源化(路盤材、セメント原料等)やサーマルリサイクルによる熱回収、製造ロス最小化(歩留まり向上)に取り組んでいます。</p> <p>一方、海外DICグループでは、各国・地域の法規制に則した産業廃棄物の適正な処理を行いつつ、再資源化は自主的な取り組みにとどまっております。グローバル共通の取り組みは今後策定してまいります。</p>
<p>水資源の管理 (詳細はP62)</p>	<p><b>水資源の保全と有効利用の推進</b></p> <p>人口増加や経済成長に伴う生活水準の向上により、世界の水需要は今後さらに増加し、水が不足するエリアの拡大が予測されています。DICグループでは、生産過程での加熱・冷却、製品の洗浄、化学物質の除外・排水設備等において水は欠かすことができない大切な資源と認識しています。</p> <p>そのため、「水資源の管理」を重要な社会課題の一つととらえ、水の効率的な利用や適正な排水管理などによって環境負荷低減に取り組むとともに、国内外の各事業所の水リスク評価を実施しています。</p>
<p>バリューチェーン横断 での取り組み</p>	<p> <b>海洋プラスチック問題対応協議会</b></p> <p>JalMEは、化学業界5団体により2018年9月に設立、日本の主要化学メーカー50社・団体で構成されています。海洋プラスチック問題は、レスポンス・ケア精神に則り、化学産業が率先して取り組むべき課題の一つであると認識しています。情報整理・発信、国内動向への対応、アジアへの働きかけ、科学的知見の蓄積といった活動に、DICグループは積極的に参画・提言しています。</p> <hr/> <p> <b>クリーン・オーシャン・マテリアル・アライアンス Japan Clean Ocean Material Alliance</b></p> <p>海洋プラスチック問題の解決に向けたイノベーション加速のためのプラットフォーム構築を図るCLOMAビジョンに基づき、参画企業とのビジネスマッチングを通じ、日本発のゴミ廃棄削減技術の育成、東南アジアへの支援に取り組んでいます。DICグループは、ポリスチレンのケミカルリサイクルの事業化において、お客様との協働を進めたビジネスマッチングの成果を出しています。</p> <hr/> <p> <b>CEFLEX</b> Circular Economy for Flexible Packaging</p> <p>欧州の軟包装分野の循環型経済の実現を推進するコンソーシアム</p> <p>欧州の軟包装業界全体を網羅するCEFLEXは、軟包装分野の循環型経済の実現を推進するため、2025年までに使用済み軟包装を回収・分別・リサイクルするためのインフラを構築することなどを目標に掲げています。DICグループのSun Chemical社の参加を通じ、今後ますます議論が進展していく、分別・回収システムや規制に関する様々な情報や動向を把握しながら、環境にやさしい技術や製品の開発・サービスに注力し、循環型経済の実現に貢献していきます。</p>

# DICの働き方改革 – WSR2020 活動紹介 –



## WSR2020 副社長執行役員メッセージ

長期化する新型コロナウイルスの感染拡大への対応のみならず、気候変動に伴うカーボンニュートラルやSDGsの達成に向けた取り組みが国や地域、企業レベルで求められている中、企業が果たすべき責任と役割が大きく変容しようとしています。

それらの社会的要請に応えていくために、DICグループでは新経営ビジョン「彩りと快適を提供し、人と地球の未来をより良いものにColor & Comfort」を策定し、長期経営計画「DIC Vision 2030」をスタートさせました。このビジョンの実現には、会社を支える社員の一人ひとりがビジョンに共感し、一丸となって地球環境とサステナブルな社会の実現に貢献する企業集団へと進化する必要があります。

そのためには、社員が働き甲斐を持ち、一人ひとりにその能力を最大限に発揮してもらうことで、会社全体の付加価値を最大化していくことが不可欠です。それを支えるのが、当社の働き方改革「Work Style Revolution 2020」の活動です。

DICグループは「DIC Vision 2030」の実現に向けて、当社で働く一人ひとりの社員、すなわち会社にとって最も重要な「人的資本」への投資を、さらに強化してまいります。

WSR2020 総括責任者  
副社長執行役員 **たまき としふみ**  
**玉木 淑文**

## WSR2020

DICグループにとって2020年は、「新しい働き方＝ワークスタイル」を考える大きな転換点となりました。この年を改革元年とし、「Work Style Revolution 2020」(以降「WSR2020」)と名づけ、社員の「働き甲斐の向上」と「生産性の向上」を目的として、独自の働き方改革に取り組んでいます。各種制度改定やシステム・インフラ整備に取り組むだけでなく、現場の社員一人ひとりの働く意識と行動に変化を与えられるよう、活動しています。

多様な背景を持つ社員一人ひとりが、さらにモチベーション高く、かつ生産性の高い働き方を実現できるよう、「働き甲斐向上改革」、「ワークプレイス改革」、「プロセス改革」という3つの大きなテーマを設け、各種改革に取り組んでいます。WSR2020活動のこの3つの取り組みについて、以下にご紹介します。

## 働き甲斐向上改革

働き甲斐が感じられるDICの職場像は、The DIC Wayを体現するように、意欲的に様々なことに挑戦しそれが公正に評価され、互いの存在価値が認められる職場ととらえています。働き甲斐向上改革では、重要テーマを3つ設け、様々な施策を推進しています。

①社員一人ひとりがその能力を最大限発揮できる基盤を整備する ②社員のチャレンジと成果を適切に評価し、最大限報いる仕組みを作る ③成果主義のもと、一人ひとりのキャリア形成を支援する

DIC Vision 2030で謳っている人的資本は、会社の主役は“社員”であることを強調しています。主役である社員一人ひとりの活躍を後押しし、働き甲斐を感じてもらえるような施策を展開していきます。

### 働き甲斐向上改革施策(2022年-)

施策テーマ	概要	施策内容
ダイバーシティの推進	インクルージョンを意識し、互いを尊重しつつ、基本属性(年齢・国籍・性別等)による垣根のないダイバーシティを推進する	従来より取り組んできた女性や外国人活躍推進に加え、2022年度からは社員一人ひとりの強み・才能を発掘し、互いを尊重する風土を醸成、チームワークの向上につながる活動を実施
インナーブランディングの推進	会社方針、The DIC Wayに沿ったDICらしい社員の活動を分かりやすく伝達することで、一体感と個々の働き甲斐を醸成する	社員の活躍や社内制度等、より身近な情報を深掘りして発信することで、DICらしさをさらに認知してもらい、共感から自発的な行動へ促す

施策テーマ	概要	施策内容
コミュニケーションの推進	上司・部下間のコミュニケーションにフォーカスし、双方の歩み寄りのきっかけとなる気づき・方法の提供を行い、働きがいの向上につなげる	1on1 コミュニケーションやコーチング教育を実施
キャリア支援制度の充実	社員に自らのキャリアを考える機会を与え、スキルアップや働きがい向上につなげる	セルフキャリア・ドック研修や外部カウンセラーを活用したキャリアカウンセリングの充実化
帰属意識調査 (年1回の実施)	社員の仕事に対する熱量を数値として可視化し、社内の様々な組織開発に活用する	エンゲージメント・サーベイを実施、結果を分析し、社員の熱量向上につながる施策を提供
新資格賃金制度・評価制度への改定(2022年度より運用開始)	多様な職務・役割に応じた複線的なキャリアパスを構築することで、ジョブ型に近い資格体系制度を導入	



## 社員の働き甲斐向上につなげられるようDICの魅力伝えていきます

私は、インナーブランディングの推進として「DIC Value ～人事制度・福利厚生制度を知ろう～」を社内配信しています。DICは人材やサステナビリティなどに係る様々な外部評価を受けていますが、一方で社内に目を向けると、DICの魅力が十分に伝わっていないという懸念があり、「DICをもっと好きになる」という目的のもと、社員に有益な情報を発信することとしました。

反響が大きかったテーマは「男性育児休業特集!」です。休業に関する制度の紹介と合わせ、取得者やパートナーのリアルな声を発信することで、共感を呼ぶ記事になったと考えています。

今後はDICの良いところをテーマに社員の声をリレー形式でつないだり、記事とオンラインイベントを融合し一体感を醸成するような施策も実施したいです。DICで働いていることを誇りに思い、働き甲斐の向上につながる情報を継続的に発信していきます。



総務人事部 人事グループ 神林 香織

## ワークプレイス改革

当社ではコロナ禍において急拡大したりリモートワークでも安全かつ生産性高く業務が遂行できるよう、ネットワーク・セキュリティ・デバイス等インフラ整備に注力してきました。今後はさらにテクノロジーを活用することで、個や組織の能力発揮に寄与する基盤増強や社員のデジタル活用実践能力向上に取り組んでいきます。

### ワークプレイス改革施策(2022年-)

施策テーマ	概要	施策内容
オフィス改革	本社のフリーアドレス化を推進し、サテライトオフィスを設置する	業務内容に適した場所・機能・環境を各人が自ら選択する働き方を推進。本社フリーアドレス計画では、センターオフィスに求められる機能に対応した設備や環境をゾーン別にデザインし、出社が適切な業務に対し、社員から選択される「機能的」で「魅力ある」センターオフィスづくりを追求
服装のカジュアル化	社員一人ひとりの相互尊重と多様性を受容するカルチャー醸成のため、勤務時の服装のカジュアル化を推進する(本社・支店・営業所対象)	一人ひとりがTPOに応じた自律的判断に基づき、業務上支障のない範囲で自由な服装を選択する“Casual DIC”の運用を開始(2022年3月-)
デジタル活用実践能力の強化	デジタルテクノロジーやデータを活用することで個・組織の生産性の一層の向上を図る	階層や役割に合わせて各種研修を整備。全社員のデジタル能力の底上げ・強化をさらに進める。各部門にDXリーダーを選任し、部門・全社のDX施策およびデジタル人材増強を推進

# DICの働き方改革 - WSR2020 活動紹介 -



従業員にとってより働きやすい環境づくりを目指して

コロナ禍となり、本社・支店においては、毎日出勤する働き方から、今では当たり前となったリモートワークを取り入れたハイブリッドな働き方へ転換しました。これに伴い、「オフィスに求められる機能は何か・何のために出勤するのか」という、これまでは考えることもなかったことを突き詰め、「新しい働き方にマッチし、生産性を高めるオフィスとはどういったものか」ということを検討しました。

苦労した点は、課題に対する答えが今までの取り組みの延長線上になく、何も描かれていない白紙の上に答えを展開していった点です。したがって、苦労もありましたが、同時に面白さややりがいも感じております。

いろいろな方々のご協力のもと、従業員がオフィスに来たいと思えるようなオフィスの構築に取り組んでまいります。新しいオフィスにご期待ください。



総務人事部 総務グループ 妻波 雅俊

## プロセス改革

働き甲斐向上やワークプレイス改革による社員の能力発揮の促進と併せて、旧来からの仕事のやり方やルールを徹底的に見直しでシンプル化し、個別業務・部門横断の業務のシームレス化や自動化を図るプロジェクトに取り組めます。ビジネスプロセスとデータの標準化を進め、個人と組織、さらに会社全体の生産性を永続的に向上させるサイクルを作ります。また、従来から取り組んでいるデジタル化テーマとも連携し、グループ全体でのパフォーマンスの最大限の発揮を目指します。

施策テーマ	概要	施策内容
デジタルビジネス基盤の整備	グローバルなデジタル基盤構築とビジネスプロセスやルールの継続的なアップデートを実施する	全部門一貫の業務プロセスやルールのシンプル化のもと、標準化、自動化、シームレス化を実現
競争基盤の強化	業務毎のデジタル化による業務効率化と、バリューチェーンの全体最適を推進する	デジタルマーケティングやスマート工場、サプライマネジメント構築を、部門ごとではなく、全体最適視点で推進
日常業務の効率化	時間を費やす日常業務の効率化を目指す	承認ワークフローや会議開催方法の見直しに、まずは着手。フローの簡略化や会議開催状況の定量把握や、新しいルールを設定することで、より負担の少ない業務効率化を目指す



個人の業務効率から進出し、グループの全体最適に取り組んでいます

2022年1月、グローバルでのデジタル基盤とビジネスプロセスを整備することを目的としたCONNECTUSプロジェクトが発足しました。このプロジェクト名には「企業を取り巻く環境が目まぐるしく変化する予測困難な時代において、DICが常に新しく・俊敏で・効果的であるために、デジタルを適材適所で組み合わせることで、柔軟に変化へ適応する」という思いが込められています。これまで私は「自分の業務を効率化すること」を主眼に置き、また「デジタル化とは手作業を自動化すること」という考えを持っていました。しかし、当プロジェクトで購買領域を担当していく中で、「そもそもこの作業は必要なのか?」、「この業務プロセスは何と関係しているか?」、「変えることによりどんな影響があるのか?」、「海外でも同じやり方は可能か?」など幅広い視点で考えるようになりました。

従来からの仕事のやり方や業務プロセスを単に踏襲したデジタル化ではなく全体最適視点での刷新を図り、個人と組織、グループ全体の生産性を飛躍的に向上させることを目指し、引き続き取り組んでいきます。



情報システム部 CONNECTUS プロジェクト 田島 美幸

これら3つの改革を全社横断で確実に、かつ的確に浸透するよう2022年から「WSR2020」は委員会組織に格上げされ、「WSR2020委員会」となりました。委員会では各施策の効果測定を確認するだけでなく、他に着手すべき課題はないか、新しい施策を打つべきではないかなど、猪野社長を含めた全部門の役員が議論に参加することで、全社的な「働き甲斐の向上」「生産性の向上」を目指し、活動していきます。





## 全社員を巻き込んで、 サステナビリティ活動を推進します

執行役員  
ESG 部門長  
とらやま くにこ  
**虎山 邦子**

DICグループは2022年より始動したDIC Vision 2030より、サステナビリティを重要な経営戦略と位置づけ、サステナビリティ活動に今以上にコミットすることを宣言いたしました。“社会の持続的繁栄に貢献する事業ポートフォリオを構築”と“地球環境と社会のサステナビリティ実現に貢献”を目指します。そして「グリーン社会」「デジタル社会」「Quality of Life(QOL)社会」をDICが貢献する社会とし、グループの経営資源を集中し自分たちの強みを活かして貢献できる「5つの重点事業領域」を定めこれに取り組んでまいります。またDIC Vision 2030では、企業にとってもっとも重要な資本である社員の価値を高める、すなわち人的資本を強化することでDICならではの「ユニークで社会から信頼されるグローバル企業」として発展していくことをお約束しました。私が担当するESG部門としては、経営戦略部門とともにサステナビリティ戦略を事業戦略と連動させながら、力強く推し進めていきたいと考えています。今日サステナビリティ活動は、従来と比べて規模感も熱量も格段に高い活動となってきました。社会の要請を取り入れながら、全社員を巻き込み実効性をあげて取り組んでいきます。

### ダイバーシティの推進

DIC Vision 2030の基本方針に「進化した“Color & Comfort”の価値提供を通じて、株主利益を包摂する社会的利益を追求し、長期的な企業価値の向上を目指す」が示されました。このことで社員は、社会的価値の追求をより自分ごととしてとらえ、真剣な取り組みへの期待を明確に実感するようになりました。これに呼応してコーポレートではダイバーシティを意識し社員の働き方をよりフレキシブルに、一人ひとりに適合したものへとシフトさせながら、人的資本として各社員の成長をサポートする取り組みを進めています。働き方改革(WSR2020)に代表されるこうした施策が新たなイノベーションを創出する原動力にもなり、社会課題の解決に結びつく事業を推進する、より良いサイクルを回していきたいと思っています。

### 重要性を増すサステナビリティ戦略

さてDIC Vision 2030では、地球環境と社会のサステナビリティ実現に貢献することをゴールの一つに設定しました。具体的には、DICとして定めた社会課題の解決に貢献できる「サステナブル製品」を2030年に売上高比率の60%に高めることを目指します(P19参照)。サステナブル製品の2020年度の売上高比率40%で、目標到達までには少し道のりがあります。私たちは欧米、アジア各国など世界各拠点の社員と共同で計画を策定し、これを確実に実行していくことでサステナブル製品60%を目指します。喫緊の課題である気候変動対策については、CO<sub>2</sub>の排出量50%削減(2030年、2013年度比)の目標に向け、グリーン電力へのシフトや製造工程の見直しなど、化学製品の製造者として自分たちのできることを一つずつ重ねていきたいと思っています。またサーキュラーエコノミーへの対応も推進してまいります。先進的な取り組みが進むヨーロッパ各国と比較すると、この分野は世界各地の地域差も大きいと認識しています。社会インフラが必要不可欠なベースとなると考えておりますので、DICグループ内でも先進的な地域から学びその他の地域に展開を図るなど、工夫しながら着実な活動を進めてまいります。

最後になりますが、DICの活動を社会の皆様へ広くお知らせすべくESG説明会を2021年12月に開催いたしました。DICグループが展開する環境に配慮した製品などを、直接ステークホルダーの皆様へご説明する機会が大変重要であることを再認識いたしました。今後は定期的な説明会なども含め社内外への情報発信やコミュニケーションにさらに力を入れていきたいと思っています。

# DICグループのマテリアリティ

DICグループでは、2022年より始動した長期経営計画DIC Vision 2030を実現するために、グループのパフォーマンスに大きな影響を与える可能性のある重要課題(マテリアリティ)を特定いたしました。

## マテリアリティ抽出と特定のプロセス

2019年のマテリアリティ評価に引き続きグローバルスタンダードとしてのGRIガイドラインとESG評価機関の評価項目を参照の上、長期の経営計画とThe DIC Way、さらに社会からの要請に照らして課題案の抽出を行いました。検討に当たっては外部有識者との対話を行って客観的な意見を参照した上で、実務責任者からなるサステナビリティ部会および、当社サステナビリティ経営の諮問機関であるサステナビリティ委員会で議論を行った上、DICグループにおけるマテリアリティを特定いたしました。

	マテリアリティ	マテリアリティとして認識し進める主な取り組み
長期経営計画を推進する上でDICグループに大きな影響を与える重要課題		
1	社会の持続的繁栄に貢献する事業ポートフォリオへの変革	マテリアリティとして後述する「人的資本価値の最大化」、「グローバルな経営体制の強化」、「DXの推進」と合わせ、技術プラットフォームの拡充、戦略投資の実施を通じて、DIC Vision 2030で掲げる5つの重点事業領域に取り組み、社会的価値に配慮した事業への転換を図る
2	カーボンニュートラル社会の実現	Scope1&2、Scope3(購入原料等)の削減と、カーボンフットプリントへの対応に取り組む。またサステナビリティ指標を用いて市場でのCO <sub>2</sub> 排出削減を推進し、製品やサービスを通じた脱炭素に貢献する
3	新たな事業の柱の創出	社会課題・社会変革と当社のコンピタンスとの交点を重点領域と定めて、技術プラットフォームの拡充、戦略投資の実施を通じて新たな事業の柱の構築に取り組む
4	人的資本価値の最大化	人的資本価値を最大化する戦略的人材ポートフォリオ構築実現のため、中長期的観点での人材育成、人材流動性対応、エンゲージメント・組織力強化戦略を推進するとともに基盤施策としてのダイバーシティ&インクルージョン、働き方改革を継続する
5	グローバルな経営体制の強化	グローバルな経営ガバナンス、経営人材の育成・強化、基幹システムの確保と向上を推進する
6	DXの推進	デジタルテクノロジーとデータの活用を通じ、業務プロセス・働き方・ビジネスモデルの革新、企業文化・体質の転換を図る
7	資源循環型社会の創出(サーキュラーエコノミー)	5R製品、Scope3カテゴリー1&12、ケミカルリサイクル&マテリアルリサイクル等を推進し、資源循環型社会の実現に貢献する
8	持続可能なサプライチェーンの構築	各種懸念原料(カントリーリスクや各種供給障害リスク、環境対応等のサステナビリティ等)の現状把握と適切な対応をグローバルに推進する
事業継続の前提となる基盤		
1	コンプライアンス	
2	保安防災と労働安全衛生	
3	品質マネジメント	
4	人権の尊重	

## マテリアリティの特定にあたりDICグループの経営課題として検討した各重要項目

プロダクト・スチュワードシップ<sup>\*</sup>、環境負荷の低減(大気、水域等)、資本効率の最適化、パートナーシップの強化、顧客・市場とのコミュニケーション、事業継続(BCP)の確保、政治・地政学変動(カントリー・リスク)、情報セキュリティ、知的財産戦略、地域コミュニティへの貢献、税務リスクへの対応、パンデミックへの対応、為替変動への対応、彩りある快適な社会への実現。

DICグループでは、上記の各項目を経営への影響を与える重要な課題として認識し、事業活動を通じて強化・対応を図ってまいります。

<sup>\*</sup>プロダクト・スチュワードシップの重要性は2019年度マテリアリティ特定時と同等の重要性を認識していますが、グローバル化学物質情報管理プロジェクト(GCIP)の順調な進捗と、サステナビリティ指標の本格運用の開始を確認しているため、今回はマテリアリティ項目とはしていません。

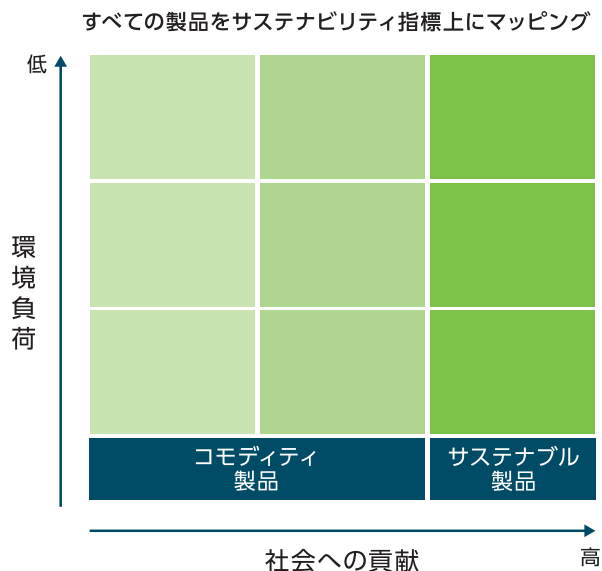
各マテリアリティ項目については、主要な取り組み指標としてのKPIを設定します。今後、KPIを活用して各マテリアリティの進捗を年次で報告いたします。DICグループでは長期経営計画「DIC Vision 2030」、そしてさらにそれより先に続く持続的な成長に向けて、長期的な視点でマテリアリティに取り組み、事業の推進に役立てていきます。

# サステナビリティ指標

## ポートフォリオ転換を着実に進めるために

サステナビリティ指標は、DICグループの製品構成をより強靱(レジリエント)なものにするためのツールです。インキや顔料、その他多岐にわたる製品すべてについて、持続可能な社会の構築という観点の中で、社会への貢献(横軸)と環境負荷(縦軸)という切り口により、立ち位置を明確にします。全製品の立ち位置をマッピングすることで、ポートフォリオ転換に向けた適切な施策の計画を可能にし、ある段階での結果の良否が明確になります。このツールでDIC Vision 2030の目標、サステナブル製品の比率60%を確実にし、それにより様々な外部環境の変化に対する強靱性を高めることで、DICグループはサステナブルな社会の実現に一層貢献していきます。

### サステナビリティ指標



## 気候変動という大きな課題に網羅的に取り組む

様々なモノが私たちの生活を便利に豊かにしてきました。一方それらを生み出すモノ作りの場面では、地球環境に様々な負荷をかけていることも事実です。中でも気候変動は、現状では非常に達成が困難な目標(Scope1&2を2030年度50%削減、2050年度カーボンネットゼロ)に向け、多大な努力を講じて取り組まない限り、この地球の将来が維持できなくなることは明白になっています。

このサステナビリティ指標では、そのモノ作りの過程で生じる温室効果ガスを、各製品の単位排出量(kg-CO<sub>2</sub>e/kg製品)で表現します。これらをマッピングすることで見えてくることの一つは、顔料などの製造に多くのエネルギーを必要とするものは、インキなどの比較的エネルギーを必要としないものに比べ、この単位排出量が大きい傾向にあるという事実です。また、例えばある種の顔料を取り上げた場合、異なる工場ではかなり大きく異なる場合(大きい場合1.5倍前後)があるといったようなことも、定量的に把握できるようになりました。同じ製造プロセス、すなわち同程度量のエネルギーを使用する製品であっても、再生可能エネルギー等のGHG排出量の低いエネルギーをより多く用いている工場では、単位排出量をこれだけ削減することが可能になっている。この事実を踏まえ、同時にGHG排出量の低いエネルギーをどれほど使用できるのか、例えば地域ごとの使用可能性など様々な現状を加味し、製造拠点の移転や集約なども視野に入れ、達成困難な削減目標に網羅的に取り組みます。

## 自社の強みを発揮している製品か

製品が、どれほど社会に貢献しているか。サステナビリティ指標ではその横軸で、DICグループだからこそ成し得る貢献か、自社の強みを発揮している製品か、でそれを判断します。世の中に提供している当社製品は、いずれもなんらかの社会への貢献を果たしていると考えています。そんな中、ある当社製品の提供場面において、同様の他の製品が提供されている場合、その当社製品の提供価値、すなわち社会貢献の度合いや、供給の安定性や持続性といったようなものには一定の制約が生じてしまいます。メーカーとして、より持続可能な社会に貢献するには、自社の強みを発揮している製品にフォーカスし、その強みを高めていくことにより成し得るものと考えます。DIC Vision 2030でその目標を設定しました。

サステナブル製品が貢献する社会は、いくつか重なるものや、QOL社会を大きくとらえるものもあります。遮熱や断熱性能の向上に貢献する製品は、温室効果ガスの排出量を低減しながら健康な生活にアクセスしやすくします。PPSによる給水配管、不飽和ポリエステルによる埋設配管の補修維持、中空糸膜を通したクリーンな水で洗浄することによる産業機器等の長寿命化等、様々な場面で用いられる水にまつわる製品のように、当社だからこそ成し得るサステナブル製品で、持続可能な社会の構築に貢献していきます。

# コーポレートガバナンス

## コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方

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

## 1 コーポレートガバナンスに関する方針

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

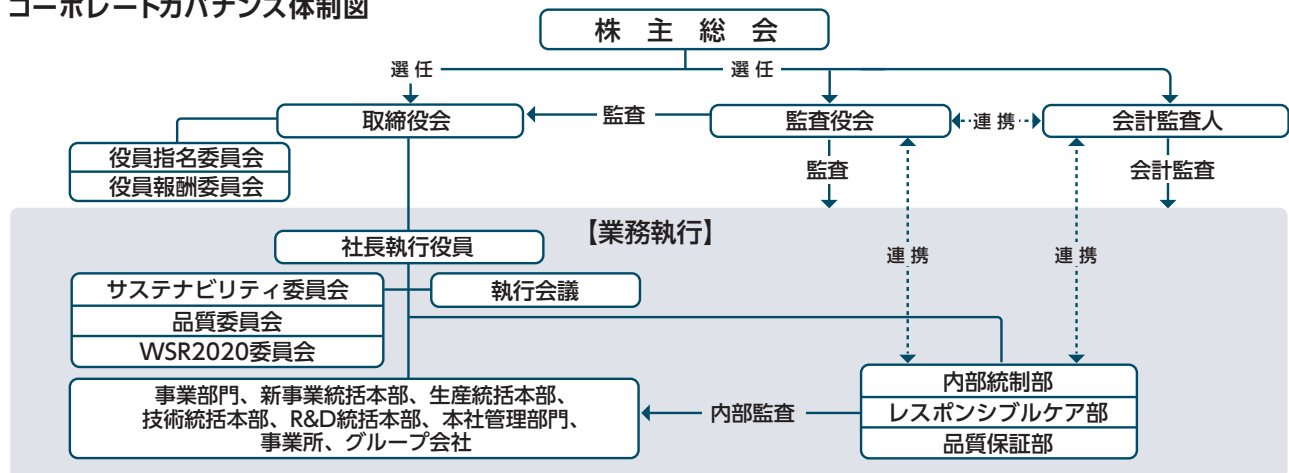
コーポレートガバナンスに関する方針：[WEB https://www.dic-global.com/pdf/ir/management/governance/governance.pdf](https://www.dic-global.com/pdf/ir/management/governance/governance.pdf)

## 1 コーポレートガバナンス体制

当社は、監査役設置会社であり、取締役会および監査役会を置いています。

このほかに、執行役員制度を導入するとともに、役員指名委員会、役員報酬委員会、執行会議、サステナビリティ委員会、品質委員会およびWSR2020委員会を設置しています。

### コーポレートガバナンス体制図



### 1 取締役会

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3名（そのうち1名は女性）を含む9名の取締役で構成され、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。

### 2 役員指名委員会

役員指名委員会は、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3名を含む5名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。

### 3 役員報酬委員会

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3名を含む5名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。

#### 4 執行会議

執行会議は、業務執行に係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、製品本部長等の取締役会が選任した執行役員等からなり、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。

#### 5 サステナビリティ委員会

サステナビリティ委員会は、当社グループのサステナビリティ経営の諮問機関として、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・推進のために、年数回開催しています。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、製品本部長、地域統括会社社長等の取締役会が選任した執行役員等からなり、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。

#### 6 品質委員会

品質委員会は、当社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、当社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、製品本部長等の取締役会が選任した執行役員等からなり、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。

#### 7 WSR2020委員会

WSR2020委員会は、当社グループ社員の働き甲斐と生産性向上を目的として、働き方改革に関わる施策、投資計画等の審議機関として、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、製品本部長等の取締役会が選任した執行役員等からなり、当委員会の審議内容および結果のうち重要性の高い事項については、取締役会に報告しています。

#### 8 監査役会

監査役会は、社外監査役2名（そのうち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、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おり、社外監査役の千葉通子氏は、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おり、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おり、3氏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。

#### 9 内部監査部門

内部統制部は、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。アジア・オセアニア、中国、米州・欧州においては、各地域における内部監査部門が、それぞれの内部監査を実施しています。

#### 10 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、効率的で実効性のある監査の実施に努めています。

### Ⅰ 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、意思決定と執行を分離し、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3名を取締役会に加え、経営者の業務執行に対する監督機能を強化しています。さらに、社外取締役3名をメンバーに含む「役員指名委員会」と「役員報酬委員会」を設置し、役員候補者の選任および役員報酬の決定に際して、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、公認会計士および弁護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。

以上のとおり、コーポレートガバナンスが有効に機能する体制となっています。

## 内部統制システム

### 1 内部統制システムおよびリスク管理体制の整備・運用の状況

当社は、当社グループが「The DIC Way」に則った経営を行うに当たり、会社法に基づき、内部統制システムを整備・運用しています。

### 2 反社会的勢力排除に向けた基本的な考え方およびその整備状況

当社グループは、「DICグループ行動規範」において、反社会的勢力には断固とした姿勢で臨み、その要求には決して屈しないことを基本方針としています。

反社会的勢力による不当要求等に対しては、当社総務人事部を統括部署とし、当社の各事業所および国内の当社グループ会社に防止責任者を設置し、弁護士や警察等と連携して毅然とした対応をとります。また、「反社会的勢力対応マニュアル」を配付し、社内への周知徹底を図ります。

## 社外取締役および社外監査役

### 1 社外取締役および社外監査役の員数および役割

当社の社外取締役は3名、社外監査役は2名です。

社外取締役3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、役員指名委員会および役員報酬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公認会計士および弁護士として、当社グループの経営に対する専門的、多角的、独立的な視点からの監査機能の強化に資することができると考えています。

### 2 社外取締役および社外監査役の独立性に関する基準

当社は、社外取締役または社外監査役を選任するための当社からの独立性に関する基準を定めています。当社の社外取締役および社外監査役は、同基準に基づき、一般株主と利益相反が生じるおそれはないと判断しており、いずれも株式会社東京証券取引所が定める独立役員に指名しています。

### 3 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。

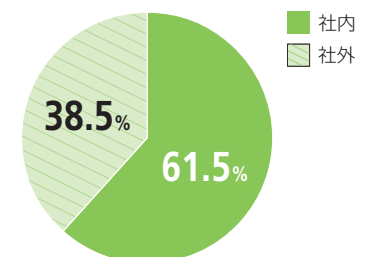
## コーポレートガバナンス体制に関するその他の取り組み

### 1 取締役会の構成

取締役会は、重要な業務執行を決議し、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に対応するため、取締役会構成員の多様化を図ります。なお、取締役会構成員のうち2名（社外取締役、社外監査役各1名）は女性です。

取締役会の役員構成



### 取締役会の構成

	社 内	社 外	合 計	社外役員の比率
取 締 役	6 名	3 名	9 名	33.3%
監 査 役	2 名	2 名	4 名	50.0%
合 計	8 名	5 名	13 名	38.5%

## 取締役・監査役の構成 各役員のスキル・マトリックス

取締役会は、重要な業務遂行を決議し、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て構成し、現在の取締役・監査役のスキル・マトリックスは右記のとおりです。

氏名	地位	専門性・経験									
		企業経営	財務・会計	法務・リスク管理	グローバル経験	サステナビリティ	IT・DX	人事・労務	マーケティング・営業・購買	技術・R&D	生産・品質
斉藤 雅之	取締役会長	●	●		●		●	●			
猪野 薫	代表取締役 社長執行役員	●	●	●	●				●		
玉木 淑文	代表取締役 副社長執行役員	●					●	●		●	●
川村 喜久	取締役	●			●	●			●		
浅井 健	取締役 常務執行役員	●	●		●	●					
古田 修司	取締役 常務執行役員	●	●	●	●						
塚原 一男	社外取締役	●		●	●			●			●
田村 良明	社外取締役	●			●	●			●	●	
昌子久仁子	社外取締役	●			●	●			●	●	
二宮 啓之	常勤監査役		●	●	●		●				
生嶋 章宏	常勤監査役			●		●		●	●		
千葉 通子	社外監査役		●	●		●					●
名倉 啓太	社外監査役		●	●		●		●			

## 2 役員報酬について

当社の取締役の報酬は、役員報酬委員会において、市場性等を参考に決定しており、「基本報酬」、連結業績および個人の目標達成度に応じた「賞与」、並びに中長期的な業績に連動する「株式報酬」で構成されています。なお、賞与および株式報酬については、執行役員を兼務する取締役を支給対象とし、それ以外の取締役および社外取締役については、基本報酬のみを支給しています。

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

## 3 取締役会の実効性評価

取締役会は、毎年、取締役会の実効性について全取締役および監査役が実施した自己評価の結果を分析・評価します。

2021年度においては、取締役会で決定した自己評価や取締役会の運営等に関する質問事項について、取締役・監査役全員に回答を求めるとともに、回答内容等について個別にインタビューを実施し、その結果に基づき取締役会で分析・評価を行いました。

その結果、社外役員を中心として自由かつ活発な議論が行われ、取締役会において適切に審議がなされていることを確認しました。また、2020年度の評価で指摘された課題についても、長期経営計画の策定に当たり複数回にわたる説明・審議の場を設け、議論の充実を図る等の改善がみられ、当社の取締役会の実効性は確保されていると判断しております。

2022年度は、取締役会の一層の実効性向上を図るために、長期経営計画「DIC Vision 2030」に掲げる主要施策の進捗確認を定期的実施するとともに、グローバルな内部統制およびリスク管理体制に対する取締役会の監督強化等に取り組むこととし、今後も改善に努めてまいります。

### 1 グローバルな化学メーカーとして、国連グローバル・コンパクトを支持

DICグループは2010年12月、国際社会でより積極的に社会的責任を果たしていくため、国連グローバル・コンパクトが提唱する10原則に賛同し、国連グローバル・コンパクトに署名しました。

国連グローバル・コンパクトは、世界の持続的な発展を実現するために提唱された企業の自主行動原則で、2000年に正式発足しました。事業活動を行う上で人権・労働・環境・腐敗防止に関する国際的な規範を遵守し、社会的責任を果たすことが世界の持続的な発展につながるの考えに基づき、グローバルに企業・団体が支持を表明しています。



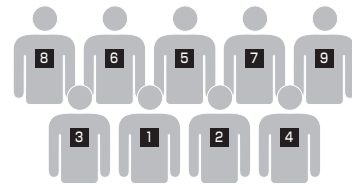
# 役員紹介

(2022年5月現在)

## 取締役



- |  |                                       |                                     |                                      |                                       |
|--|---------------------------------------|-------------------------------------|--------------------------------------|---------------------------------------|
| <b>1 取締役会長</b><br>齊藤 雅之<br>(さいとう まさゆき) | <b>3 代表取締役</b><br>玉木 淑文<br>(たまき としふみ) | <b>5 取締役</b><br>浅井 健<br>(あさい たけし)   | <b>7 取締役*</b><br>塚原 一男<br>(つかはら かずお) | <b>9 取締役*</b><br>昌子 久仁子<br>(しょうじく にこ) |
| <b>2 代表取締役</b><br>猪野 薫<br>(いの かおる)     | <b>4 取締役</b><br>川村 喜久<br>(かわむら よしひさ)  | <b>6 取締役</b><br>古田 修司<br>(ふるた しゅうじ) | <b>8 取締役*</b><br>田村 良明<br>(たむら よしあき) |                                       |



\*社外取締役

## 監査役



- |  |                                     |
|--|-------------------------------------|
| <b>1 常勤監査役</b><br>二宮 啓之<br>(にのみや ひろゆき) | <b>3 監査役*</b><br>千葉 通子<br>(ちば みちこ)  |
| <b>2 常勤監査役</b><br>生嶋 章宏<br>(いくしま あきひろ) | <b>4 監査役*</b><br>名倉 啓太<br>(なぐら けいた) |

\*社外監査役



### 社外取締役の略歴

#### 塚原 一男

2008年4月 株式会社IHJ 取締役 常務執行役員  
2012年4月 同社 代表取締役副社長  
2014年6月 同社 顧問

#### 田村 良明

2007年1月 旭硝子株式会社(現AGC株式会社) 執行役員  
2013年3月 同社 代表取締役 兼 専務執行役員  
2017年3月 同社 エグゼクティブ・フェロー

#### 昌子 久仁子

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

### 社外監査役の略歴

#### 千葉 通子

1989年10月 太田昭 and 監査法人(現EY新日本有限責任監査法人)入所  
2010年 7月 新日本有限責任監査法人(現EY新日本有限責任監査法人) シニアパートナー  
2016年 9月 千葉公認会計士事務所開設

#### 名倉 啓太

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



## 執行役員



社長執行役員  
猪野 薫  
(いの かおる)



副社長執行役員  
玉木 淑文  
(たまき としふみ)  
社長補佐



常務執行役員  
古田 尚義  
(ふるた なおよし)  
生産統括本部長委嘱



常務執行役員  
中藤 正哉  
(なかふじ まさや)  
総務法務部門長委嘱  
大阪支店、名古屋支店担当



常務執行役員  
島中 一男  
(はたけなか かずお)  
迪愛生投資有限公司董事長、  
上海迪愛生貿易有限公司董事長



常務執行役員  
川島 清隆  
(かわしま きよたか)  
技術統括本部長委嘱



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



常務執行役員  
高野 聖史  
(たかの きよふみ)  
新事業統括本部長委嘱



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



常務執行役員  
Myron Petrich  
(マイロン ペトルーチ)  
President and CEO,  
Sun Chemical Corporation



常務執行役員  
浅井 健  
(あさい たけし)  
経営戦略部門長委嘱  
DIC川村記念美術館担当  
Vice Chairman of the Board,  
Sun Chemical Corporation



常務執行役員  
古田 修司  
(ふるた しゅうじ)  
最高財務責任者  
財務経理部門長委嘱



常務執行役員  
池田 尚志  
(いけだ たかし)  
ファンクショナルプロダクト  
事業部門長、  
コンポジットマテリアル  
製品本部長委嘱



執行役員  
向瀬 泰平  
(むこうせ たいへい)  
SCM部門長委嘱



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



執行役員  
浅田 浩司  
(あさだ こうじ)  
IT戦略部門長、  
DX推進部長委嘱



執行役員  
菊池 雅博  
(きくち まさひろ)  
Deputy Managing Director,  
DIC Asia Pacific Pte Ltd  
(AP域内Non Graphic Business、  
南アジア地域担当)



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



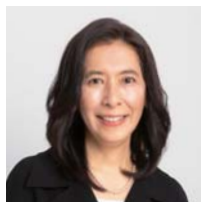
執行役員  
有賀 利郎  
(ありが としろう)  
R&D統括本部長、  
総合研究所長委嘱



執行役員  
菊池 祐二  
(きくち ゆうじ)  
パフォーマンスマテリアル  
製品本部長委嘱



執行役員  
田中 智之  
(たなか ともゆき)  
経営企画部長委嘱



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

# 社外取締役メッセージ



## やさしさ、心地良さの一步先へ Prideを持ってさらなる飛躍を

社外取締役

たむら よしあき

**田村 良明**

2013年3月 旭硝子株式会社(現 AGC株式会社)  
代表取締役 兼 専務執行役員

2017年3月 同社 エグゼクティブ・フェロー

### やさしくて心地良い社風

2018年に社外取締役に就任して、まず感じたことは、とてもやさしくて、心地良いということです。皆さん明るく、楽しく働いている印象です。100年以上の歴史のある企業において、なぜそのような風土が生まれたのか興味を覚え、想像しますと、“Color & Comfort”という経営ビジョンがそれを物語っているのではないかと思います。彩り豊かで、ほっとする暮らしは、国を問わず人が望み追求するテーマです。“Color & Comfort”を提供する企業だからこそ、社風にも居心地の良さが表れているのだと思います。また、コロナ感染拡大に当たり、細かい対応に至るまで迅速に動き、調整していた姿にも感心しました。

### Prideを持ち、さらなる飛躍を

一方、2021年までを振り返りますと、やさしくて、心地良いのさらに一步先、どのように“Color & Comfort”を社会課題解決と結びつけていくのかという点では、社会変革に対応して新市場にチャレンジしていく分野で、もう少し努力できたのではないかと感じています。社員一人ひとりが野心的な目標を掲げ、それに向かってチャレンジする気概と実行力を持つことが重要で、チャレンジしてもうまくいかない場合、何が足りなかったのかを分析し、人員や予算ならば上長にそれを願い出る、その軌道修正する力も大事なスキルです。私はこれまで、「Fun、Trust、Pride」を信念に仕事をしてきました。DICには、「Fun、Trust」は既に文化としてありますので、より醸成してほしいのは「Pride」だと思っています。自分ならできる、自分にやらせてほしい、自分なら金メダルを獲れる、という「Pride」を持って、是非仕事に取り組んでください。上長は部下に、期待と役割を具体的な言葉でしっかり伝え、任せ、双方コミュニケーションを取るよう心がけてほしいと思います。

### 未来のカギで扉を開こう

2021年に、ドイツBASF社が保有する顔料事業であるBASF Colors & Effects、イタリアの接着剤・ポリマーマーカー SAPICI S.p.A. 社がDICの仲間になりました。DICの持っている良い風土を保ちつつ、DICがリーダーシップを発揮し、新たなチームで高い成果を示していくかが期待されます。社会は著しく変化しています。世界戦略のシナリオを描き、スピードを上げて推進していくことが求められています。

そのシナリオに基づいて、難解なジグソーパズルを埋めるように、各人が自身の役割に情熱を持って挑む姿勢は、自ずと多様な人材と意見交換をすることにつながり、それによって化学反応が起こり、新しい発想が生まれます。そのような取り組みを続け、未来のカギをつかみ、DICの新しい扉を開きましょう。必ずや「ユニークで社会から信頼されるグローバル企業」に成長すると思います。私は、皆さんのそのような取り組みを全力で応援し、サポートしていきます。

# DICグループのサステナビリティの取り組み

DICグループは「サステナビリティ基本方針」に基づき、環境・社会・ガバナンス(ESG)に関する社会の要請を的確に把握しながらグローバルに活動を推進しています。

## サステナビリティ基本方針 (2019年3月に一部改定いたしました)

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

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

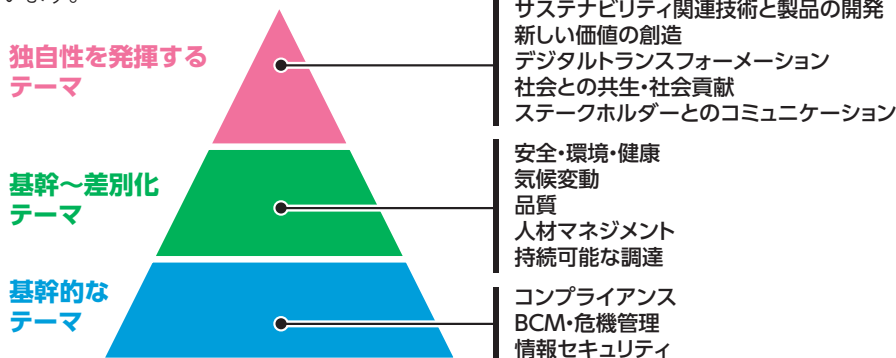
<sup>\*1</sup> DICグループは、「グローバルに信頼され誇りある企業市民」であり続けることを目指して、2010年12月に国連グローバル・コンパクト(UNGC)に参加し、「社会的責任」に関する国際規格・ISO26000のガイドラインを勘案しながら、企業活動を進めています。

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

## サステナビリティ活動の推進

### サステナビリティ・テーマ活動

DICグループでは2007年に環境・社会性などのそれぞれの観点から「CSR12のテーマ」を設け、具体的な取り組みをスタートしました。外部状況の変化やテーマの進行状況に応じて一部テーマの見直しを行い、現在では「基幹的なテーマ」から「独自性を発揮するテーマ」まで13のサステナビリティ・テーマを設けて、プロダクト・スチュワードシップにも配慮しながら化学企業としてのグローバルな取り組みを進めています。



### サステナビリティ活動の方針展開

DICグループは、サステナビリティ活動を推進する指針として、「サステナビリティ基本方針」のもとに、各サステナビリティ・テーマの「中期方針」(2022～2025年度)と、年度ごとの「DICグループサステナビリティ活動計画」を作成し、テーマごとにPDCAを回しながら取り組みを進めています。その進捗と成果はレポート上に開示しています。

また、「DICグループサステナビリティ活動計画」に基づき、各事業部門と、各事業所、各国内外DICグループ会社が、それぞれの年度で優先的に取り組む「サステナビリティ活動計画」を個別に定めています。組織および社員への方針の浸透と、業務目標と連動したサステナビリティ活動の推進に取り組んでいます。

## サステナビリティ推進体制

DICグループでは、社長執行役員直轄のサステナビリティ委員会を設置しています。同委員会では、定期的に各サステナビリティ・テーマの進捗報告が行われ、またサステナビリティ活動の推進に関する方針・計画の立案をはじめ、サステナビリティに関する重要事項の審議を行っています。なお、2020年1月より社長がサステナビリティ委員会の委員長を務めています。

## 「持続可能な開発のための2030アジェンダ」への取り組み

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

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



# コンプライアンス

公正で透明な企業活動に向けて

WEB <https://www.dic-global.com/ja/csr/philosophy/compliance.html>

SDGs 目標 16



ウェブサイトはこちらです



## 1 DICグループ行動規範

2014年7月に制定した「DICグループ行動規範」では、すべての国の法律、国際ルールの遵守にとどまらず、DICグループ社員がビジネスを实践する上で遵守すべき10項目の行動原則を具体的に示しており、制定時にすべてのグループ社員を対象に説明会を実施し、新入社員には入社時に研修を行っています。DICグループとして大切にしたい価値観を全世界のグループ社員が共有し、「正しいことをする」という良識と責任感を持って業務に取り組みます。

DICグループ行動規範：WEB [https://www.dic-global.com/pdf/csr/philosophy/compliance/code\\_of\\_business\\_conduct\\_ja.pdf](https://www.dic-global.com/pdf/csr/philosophy/compliance/code_of_business_conduct_ja.pdf)

## 1 コンプライアンスを推進する取り組み

DICグループは以下の取り組みを行い、コンプライアンスの推進を図っています。

① コンプライアンス意識の向上を目的とした法務研修を社員の入社時、昇格時、および海外赴任時に実施しています。また、行動規範の周知を目的に、日本、AP(アジアパシフィック)、中国および欧米において、行動規範・コンプライアンスに関するe-ラーニングを実施しています。

法務研修に関しては、新型コロナウイルスの影響でグループ社員に対して対面では実施できませんでしたが、ガバナンステーマ等についてDIC役員、国内DICグループ会社社長を対象に実施しました。

② DIC(日本)、サンケミカル社(欧米)、DIC China(中国)およびDIC Asia Pacific(アジアパシフィック)の各地域統括会社にコンプライアンスオフィサーを設置し、グローバルなコンプライアンス推進の中核に位置づけています。

今後ともDICグループは、利益とDICグループ行動規範が相反する場合は、迷わず行動規範に従うとともに、企業市民の一員として社会規範を尊重し、社会的良識を持って行動します。

なお、2021年度は重大な法令違反件数は0件でした。

## 1 内部通報制度の整備と運用

業務上の情報伝達経路とは独立した複数のルートからなるコンプライアンスに関する通報窓口(160以上の言語に対応できる外部の通報窓口を含む)を設け、コンプライアンス上の問題やその疑義が生じた場合の通報に、速やかに対応できる体制を整備しています。内部通報制度の運用に当たり、通報者に不利益が生じないように、報復の禁止を厳格に規定、運用しています。

# BCM・危機管理

事業を取り巻くリスクの低減、発生防止に向けて

WEB <https://www.dic-global.com/ja/csr/philosophy/bcm.html>

ウェブサイトはこちらです



## 1 BCPの推進体制

DICグループでは、重大災害等発生時の危機管理規則や個別のリスク別対策マニュアルを全社マニュアルとして整備した上で、製品本部ごとにBCPを策定しています。

また、大規模な自然災害に遭遇した場合でもメーカーの供給責任を果たすという観点を重視しながらBCPの策定に取り組んでおり、具体的な取り組みにおいては、社会的責任、顧客要請の2つの視点から重要性の高い製品を検討し、BCPに反映しています。

さらに、策定されたBCPの運用を想定した製品本部と生産工場によるBCP連携訓練を行い、マニュアルとしての有効性を確認するとともに、課題抽出を通じ、継続的な改善につなげています。

## 1 2021年度のBCM活動

2021年度も前年に続いて自然災害による被害が少ない年となった一方で、新型コロナウイルスの感染拡大への対応も前年に引き続き必要となり、状況の変化に応じた、有効な感染防止対策の実施に努めました。

事故・災害に適切に対応するためには、BCMを理解し、策定したBCPを適切に運用することが必要ですが、それには教育・訓練が欠かせないことから、DICではグループ内のBCPの運用に関わる関係者への教育・啓発に注力しております。具体的には、例年、専門家の監修・指導による、経営層を対象とした本社対策本部メンバーへの演習・図上訓練や、製品本部と工場によるBCP連携訓練を実施しております。

2021年には、事故・災害発生時に、本社対策本部と事業所、製品本部間で情報共有するため、専用の災害等情報管理ポータルシステム「DIC BCPortal」を本格導入いたしました。2021年度の本社対策本部訓練では、テレワーク下におけるオンライン会議での本社対策本部運営という想定の下、実際に当社の工場や支店といった複数事業所と通信をつなぎ、web会議システムと「DIC BCPortal」を併用することにより、災害発生時に、本社対策本部・拠点事業所間でのオンラインによる情報共有が円滑に行われることを目指したシミュレーション訓練を実施しました。

## BCPの形骸化防止と実効性の向上への取り組み

DICグループでは、BCPが形骸化しないように、BCPの雛形のブラッシュアップに取り組んでおります。2021年度は、当社が運用している雛形について、今後のグループ企業への展開も踏まえ、事業継続に関する国際規格「ISO22301」に基づく要求事項とのすり合わせを通じ、よりISOの規格に準拠した形式に近づける観点より、ボトルネックへの対応策検討に関する雛形の追加整備を図りました。

一方、各製品本部が定める個別のBCP計画内容が最新の状態であることを確認するため、毎年、役員をはじめとするメンバーによるBCP更新ヒアリングを開催し、BCPの形骸化を防止しています。2021年度のヒアリングにおいては、前掲の雛形改編に伴うボトルネックへの対応策も含めてヒアリングを実施し、更新状況を確認しました。

## 新型感染症への備え

DICは新型感染症等の発生に備え、パンデミック対応の本社対策本部マニュアル、製品本部ごとのパンデミックを想定したBCPを備えておりましたが、いずれも想定が新型インフルエンザであったため、新型コロナウイルスへの対策においては機能が不十分となりました。そこで、本社対策本部マニュアル、BCP雛形とも、インフルエンザとは異なる新規の感染症にも対応可能な、汎用・普遍性のある対策を中心としたものに大幅に改定いたしました。

## 情報セキュリティ

情報セキュリティの確保に向けた取り組み

WEB <https://www.dic-global.com/ja/csr/philosophy/security.html>

ウェブサイトはこちらです



## グローバルに進める情報セキュリティの推進・強化

DICグループにおける情報セキュリティの管理は、「規程・ガイドライン」、「管理体制」、「情報セキュリティインフラ」、「社員への教育・訓練」の4つの柱にて実施しています。

多様化するサイバー攻撃の脅威に迅速に対応するため、日本地域で導入済みのセキュリティ施策(インターネットセキュリティ、エンドポイントセキュリティ)の海外展開(AP・中国・台湾・韓国)を計画しています。

### 規程・ガイドライン

DICグループ統一の「情報セキュリティに関する方針」のもと、その範囲・基準・ルール・責任等を定めた「機密情報管理規程」とその実施手順である「情報管理ガイドライン」について、新たな情報セキュリティリスクヘタイムリーに対応し定期または随時の更新を継続的に実施しています。また、デジタルテクノロジーやクラウドサービスの適用に対応するためルール類の新設・改訂についても検討・実施しています。

2021年度には、PPAP廃止\*に伴う施策および対応するガイドラインの改訂を実施し、2022年1月より施行を開始しました。

\*PPAP廃止：メールでの添付ファイル暗号化とその後のパスワード送付廃止

### 管理体制

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

また、Sun Chemicalを含むグローバルでのセキュリティ維持・確保の体制発足に向け、検討を進めています。

### 情報セキュリティインフラ

ランサムウェア・標的型攻撃等のサイバー攻撃の脅威が高度化・巧妙化していることに加え、昨今のリモートワーク普及に代表される働き方改革やクラウドサービス活用の増大等、急速な環境変化に対応すべく、当社における情報セキュリティ対策の有効性・網羅性を第三者機関による多角的な視点でリスクアセスメントを実施しました。今後はその評価を踏まえて、情報セキュリティ対策ロードマップを策定の上、新たなサイバーリスクへ柔軟かつ的確に対応して経営・事業のリスクを永続的に低減していきます。

### 社員への教育・訓練

毎年、日本、アジアパシフィック、欧米地域におけるDICグループでは、全社員を対象に情報セキュリティに関するe-ラーニングを実施しており、90%超が受講しています。また、標的型攻撃メール訓練の実施、より実践的な内容での社員のセキュリティ意識向上に努めています。

また、ニューノーマル時代の新たな働き方の実現に向け、リモートワークとの共存を前提とした「新しいワークスタイルの手引き」を策定し社員への周知を図っています。

# 安全・環境・健康

サステナブルな社会の実現のために

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

SDGs 目標 3,6,7,12,13,14,15



ウェブサイトはこちらです



## 方針・目標・体制

DICグループでは、化学物質を製造・販売するグローバルな企業として、レスポンシブル・ケア活動\*を通じた「安全・環境・健康」への取り組みを推進しています。現在、「安全・環境・健康に関する方針」のもと、統一規約(レスポンシブル・ケアコード)を設け、年度ごとの活動計画に則り法規制以上のレスポンシブル・ケア活動に取り組み、「安全環境監査」「経営層による見直し」を実施、成果を公表しています。レスポンシブル・ケア活動の推進体制は、サステナビリティに関する全社目標および活動方針の承認、中期経営計画や年度計画の策定や評価を行う「サステナビリティ委員会」で審議・承認され、これを基軸に事業会社および工場・研究所が自主的に安全環境グループと一体となってPDCAサイクルを推進しています。各組織の円滑な活動の支援および監査の役割は、レスポンシブルケア部が担い、コンプライアンスの確保、安全・環境の改善やレベルアップを図っています。

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

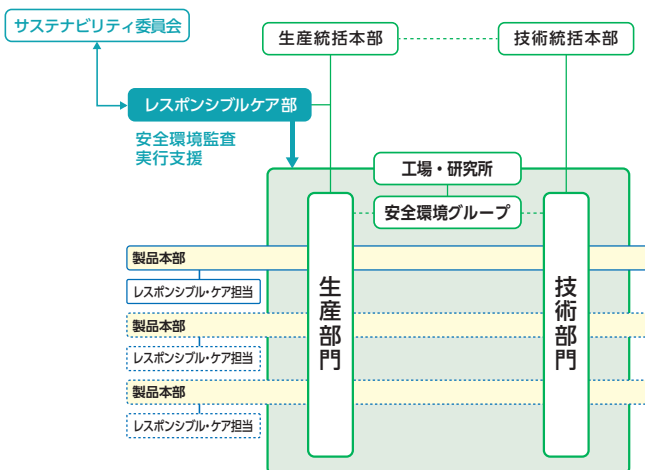
### 安全・環境・健康に関する方針

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

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

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

### レスポンシブル・ケア推進体制

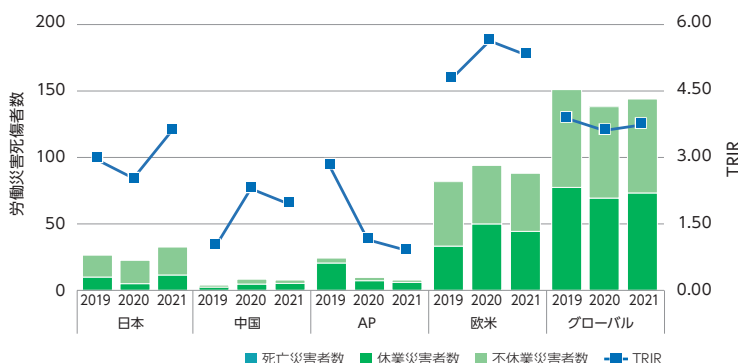


## 労働安全衛生・保安防災

安全操業最優先を経営の基本とし、無事故無災害の達成および労働安全衛生水準の向上を追求します。

安全操業は、DICグループの持続可能な成長を支える事業の根幹であり、レスポンシブル・ケア活動における重要な基盤の一つです。その実現に向けて、DICグループ全体・従業員一人ひとりが「安全第一」を共通認識として、労働安全衛生・保安防災に取り組んでいます。安全感度の高い人材を育成するために、危険予知トレーニング(KYT)やe-ラーニング等の安全基本動作に関する教育を各地域の言語を使って定期的に行い、潜在的な危険に対し「自ら考え、行動し、自分と仲間を守る」という意識変革を起こすことを目指しています。

2019~2021年度のTRIRと労働災害死傷者数



## 環境保全

DICグループは、地球環境問題を重要な課題と位置づけ、持続可能な社会の実現に向けて環境への影響に配慮した取り組みを継続的に推進します。

環境保全は、企業のサステナビリティ活動の中でも、特に重要な活動の一つです。

具体的には、「環境汚染の防止」「廃棄物管理(サーキュラーエコノミーへの対応)」「水資源の管理」「生物多様性」「気候変動への対応(P64に掲載)」があげられます。DICグループはグローバルに事業活動を行う化学企業として、環境保全に取り組んでいます。

## 環境汚染の予防

化学企業は、他の産業に比べて多種多様な化学物質を大量に取り扱っています。そのため、事業活動を進める上で化学物質の環境中への排出抑制の配慮が求められます。このような背景において、DICグループでは事業活動に伴う環境負荷を把握し、計画的な削減とともに環境汚染の予防に努めています。

### 1 化学物質汚染(VOC\*大気排出量)の削減

国内DICグループでは、VOC大気排出量に関して、2000年度を基準年として2010年度までに30%削減する目標を設定し、2007年度に既に達成しています。現在はこの実績を維持しつつ、さらなる排出量の削減に取り組んでいます。

2021年度は、VOC排出量が239トン(前年度比73%)と大きく減少しました。この主な理由は、VOC排出量が多いグループ会社DIC化工株式会社が売却されたことにより、DICグループの集計対象から外れたためです。

一方、海外DICグループ(中国、アジアパシフィック地区)においても、継続的なVOC排出量のモニタリングを実施しています。特に中国のグループ会社では、規制強化の対応に向けた、設備更新や排出管理を実施しています。

\* VOC : Volatile Organic Compounds 揮発性有機化合物の意。

### 2 大気負荷(SOx、NOx)および排水負荷(COD)の削減

国内DICグループでは、1990年度を基準年として、ボイラー設備において酸性雨や健康への影響が懸念される大気負荷(SOx 硫酸化物やNOx 窒素酸化物)の低減に努めてきました。同様に、排水設備において排水負荷の指標となるCOD(化学的酸素要求量)の低減に努めています。主な取り組みは、インフラの整備状況に応じて燃料を軽油から天然ガスに転換し、軽油・重油ボイラーからバイオマスボイラーへ切り替え、COD削減では水を再利用して敷地外への排出を抑制するクローズドループ方式の排水処理施設を採用し、環境保護に取り組んでいます。

### 3 その他の環境負荷物質削減の取り組み

ダイオキシン類排出規制、PCB機器および廃棄物の処理、アスベスト(石綿)対策、土壌・地下水汚染調査など、法令に基づき適切な対応を行っています。

## 廃棄物管理

DICグループでは、サーキュラーエコノミー(詳細はP43へ)を推進するに当たり、以前にも増して、生産工程における廃棄物の3R(Reuse, Reduce, Recycle)が重要であると認識しています。具体的には、製造ロスの最小化(歩留まりの向上)により産業廃棄物の発生抑制に努めています。そして産業廃棄物の発生から、工場排出、中間処理、最終埋立に至るプロセスを把握し、埋立処分量の削減や、再資源化(マテリアルリサイクル・ケミカルリサイクル)および焼却時の熱回収処理を推進することにより、有効利用率の向上に取り組んでいます。同時に、廃棄物処理における法令遵守(コンプライアンス)を徹底するために、電子マニフェスト対応の廃棄物管理システムを導入して、廃棄物のトレーサビリティを確保しています。

## TOPICS

### DICグラフィックスタイのアマタ工場が「2021年度アマタ廃棄物処理賞(ゴールドレベル)」を受賞

2022年1月31日、DICグラフィックスタイのアマタ工場は、タイ最大の工業団地開発・運営会社であるAMATA FACILITY SERVICES(以下アマタ)より、「2021年度アマタ廃棄物処理賞(ゴールドレベル)」を受賞しました。

この賞は、3R原則(リデュース・リユース・リサイクル)と埋立廃棄物の削減、その他廃棄物を効果的に管理している企業を表彰しており、アマタ工業団地として産業廃棄物への意識を高め、効果的な管理を奨励することを目的としています。

DICグラフィックスタイのCOO(チーフオペレーションオフィサー)Chaiyasitさんは、「アマタ工場は、2019年よりこのプログラムに参加し、ゴールドレベルを獲得しています。2020年はCOVID-19の対応で参加できませんでしたが、2022年度は、プラチナ賞の受賞を目指し、埋立廃棄物ゼロの管理を強化していきます」と話されました。

同賞は、シルバー、ゴールド、プラチナの3つのレベルで認定表彰が行われます。2021年度は、78の工場がこのプログラムに参加しました。



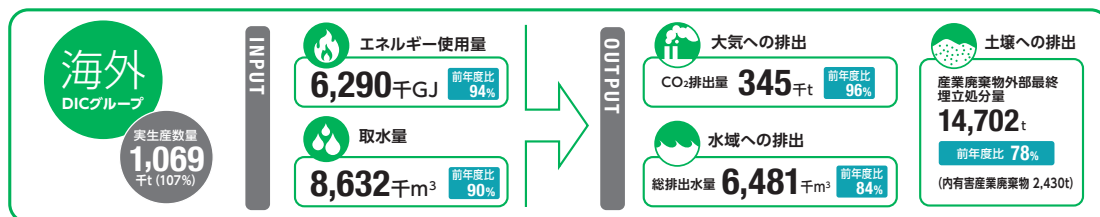
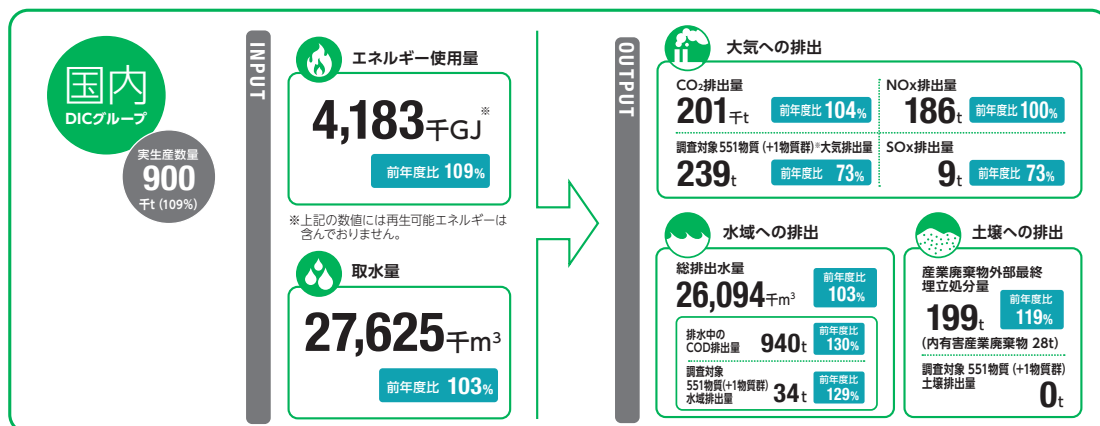
左からKanitta Mahasamutさん(ESH Supervisor)、Siwapol Yangthongさん(Factory Manager)



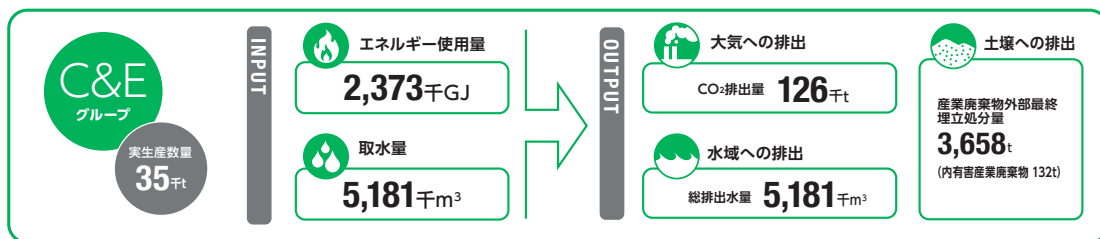
## 水資源の管理

水資源の節減・管理は世界共通の重要課題です。DICグループは、生産における設備の冷却や製品への使用、そして従業員の飲用として、複数の水源から取水しています。そして、排水する際は、国・地域の規制と同等以上の自主基準を設けて浄化処理し、河川等に排出しています。DICグループでは、グローバルに各生産拠点における水リスクを評価し、水資源の有効活用に取り組んでいます。2021年度は、DICグローバルで総取水量36,257千m<sup>3</sup>、総排水量32,574千m<sup>3</sup>となり、いずれも前年同推移でした。

一方、経済発展に伴い水需要量が増加することで発生する地域の水資源の枯渇や水質の悪化のように徐々に移行するリスクと、干ばつや洪水のような災害として突発的に発生するリスクがあり、これらを水リスクと呼んでいます。DICグループでは、事業所地域の外部要因の把握にAqueduct法を使い、また事業上の内部要因の評価に独自評価方法を採用しています。2021年は事業インパクトの上位4事業所を抽出し、その対策を第三者機関の指導の下、実施・確認してきました。2024年までに全てのリスク拠点の対策を実施していく計画で、水リスク管理を推進しています。



参考データ C&Eグループ6ヶ月間の環境パフォーマンス(上記に未合算)



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

## 物流安全

DICグループは、化学品を安全に輸送するための情報提供をはじめ、輸送・配送事業者と協働してリスクの軽減に努めます。

レスポンスブル・ケアを推進する上で「製品輸送時におけるCO<sub>2</sub>排出量の削減」を重要テーマと位置づけ、年次目標を設定して継続的に取り組んでいます。物流部は、国内企画グループと海外企画・貿易業務グループで構成されており、安全の向上と環境負荷低減(モーダルシフトの推進)に配慮した活動を推進しています。

2021年度はトラックの大型化や積載率の向上を図り、エネルギー使用量は約4%、CO<sub>2</sub>排出量は約1%減少しました。

国土交通省・経済産業省・農林水産省が推進する「ホワイト物流推進運動」を継続的に支持し、自主行動宣言に沿った対応を実施することで、物流パートナーおよび運送会社との連携を強化し、事業継続性を確保します。2021年度は、リターナブルパレットを使用した工場内でのパレット積替え作業の軽減を一部エリアで実現しました。またリターナブルパレットを使用することで、従来使用していたワンウェイパレットの廃棄処理によるCO<sub>2</sub>排出量削減にもつなげています。海外DICグループにおいても、リターナブルパレットの積極採用等、環境負荷低減の取り組みを継続しております。

## 化学品・製品安全

DICグループは、製品のライフサイクル全般で、ステークホルダーが適切に製品を取り扱うための情報提供を推進します。

2021年は中国の新化学物質環境管理法改正に対応しました。同時に韓国産安法、台湾毒化物法の動きなどに対し、国内外の関係部署と連携しタイムリーな情報収集・対策立案を実施しました。システム関係では、前年に引き続き法規制改正への対応を確実に実施するとともに、新グローバル化学物質情報管理システムの構築を行うプロジェクトを推進しました。このプロジェクトは「CIRIUS」と「WERCs」を一つに統合し、DICグループ全体で一定かつ高品質な情報提供を顧客に行うとともに、中国やアジアパシフィック地区の規制対応能力を向上させることを目指すもので、構築した新システム「CIGNAS」を日本で先行稼働させました。2024年までにグローバル展開を目指しています。



# マネジメントシステム

DICグループは、レスポンシブル・ケア活動を通じて、安全・環境・健康への取り組みを推進します。

## ISOマネジメントシステム

### 1 環境マネジメントシステムISO14001の導入状況

環境マネジメントシステムに関しては、国際規格としてISO14001を導入しています。全DICグループのISO14001の生産数量に対する取得率は80%となっています。(2021年12月現在)

### 2 安全衛生マネジメントシステムOHSAS18001/ISO45001の導入状況

安全衛生マネジメントシステムとしては、世界共通基準として認知されているOHSAS18001もしくはISO45001を導入しています。特に、AP地区には10ヶ国に17グループ会社が存在し、それぞれの文化や言語などの多様性に加え、労働安全衛生に関する認識レベルにも違いがあるため、安全衛生マネジメントシステムの導入を積極的に支援しています。2021年12月末時点で、AP地区の19事業所が安全管理システム(ISO45001/OHSAS18001等)を取得済みであり、生産数量に対する取得率は98%です。

## 安全環境監査

DICグループでは、それぞれの事業会社と工場・研究所のレスポンシブル・ケア活動が正しく機能していることを評価するため、安全環境監査を定期的実施しています。多様な観点から評価するため、構成メンバーとして、本社RC部員と、製造を統括する執行役員、事業所の現場管理者、労働組合推薦の組合員が参加します。そして、安全施策の実施状況や前回監査からの改善状況等を監査しています。監査には社長も参加し、経営トップによる安全・環境・健康の確保に向けた現場への積極関与を行っています。

2021年度に関しては、COVID-19感染拡大のため、監査メンバーをRC部員と現場管理者に絞り、実施しています。海外生産拠点では、各地域統括会社のESH担当者が、RC部員や現場管理者とともに活動の進捗状況を現場で確認し、各事業所のレスポンシブル・ケア活動のレベルアップを図っています。

### 2021年度 安全環境監査実施概要



### 2021年度 子会社監査



## 気候変動

地球温暖化防止に向けて

WEB | <https://www.dic-global.com/ja/csr/environment/co2/>

SDGs 目標 7,13



ウェブサイトはこちらです



## 地球温暖化防止への取り組み

DICグループは気候変動問題をもっとも重要な社会課題の一つと位置づけ、カーボンネットゼロの実現を目指してグループをあげてCO<sub>2</sub>排出削減の活動に取り組んでいます。

またDICグループは2019年5月にTCFD提言\*の趣旨に賛同を表明し、同提言に沿った情報開示を推進しています。

\*TCFD提言書：TCFDはTask Force on Climate-related Financial Disclosures（気候関連財務情報開示タスクフォース）のことで、同組織は金融安定理事会（FSB）の要請により設立され、中長期的に企業の財務に影響を与える気候関連のリスクと機会の適切な開示を企業に求める提言を2017年6月に公表している。

## 推進体制

2021年度より、「気候変動対応分科会」をサステナビリティ委員会傘下の「サステナビリティ戦略WG」内に新たに設けました。気候変動対応分科会は、目標や施策など気候変動に関する重要なテーマをここで取り上げ検討を行い、社長執行役員直轄で運営するサステナビリティ委員会に提案して、同委員会で審議および決定を行います。

具体的なCO<sub>2</sub>排出削減の実務については、DICおよび国内DICグループ各社の各事業所に省エネルギー推進委員会を設置し、活動の進捗確認・討議・省エネパトロールなどを実施しています。

海外DICグループでは、各社が各地域でDICグループ全体の方針に基づく取り組みを行い、DIC本社生産企画部が、全体の進捗を管理する体制で進めています。

## TCFD 提言に沿った情報開示

TCFDでは投資機関等が気候関連のリスクと機会を的確に把握し財務上の意思決定を行うに当たり、組織運営の中核的要素として「ガバナンス」、「戦略」、「リスク管理」、「指標と目標」に関する情報の開示を推奨しています。

### 1 ガバナンス

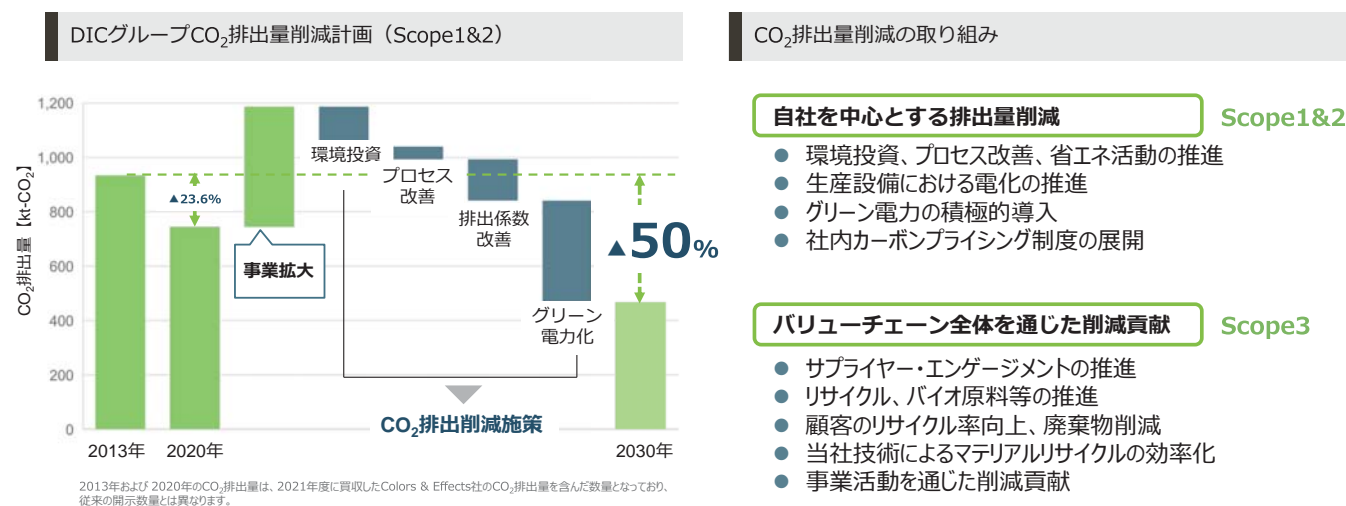
DICでは気候変動を重要な経営課題の一つとして認識しています。CO<sub>2</sub>排出削減の中長期目標などの重要な審議は社長執行役員直轄で運営する「サステナビリティ委員会」(年4回開催)において審議・決定するとともに、取締役会規則に基づき取締役会に報告し(原則として、すべてのサステナビリティ委員会議案は取締役会に報告)、取締役会の監督が適切に図られる体制を整えています。

### 2 戦略

DICでは気候変動に伴うリスクや機会の重要性も意識して、サステナブルな事業戦略を推進しています。気候変動による影響は中長期的に顕在化する可能性が大きいと、中長期的に事業に財務的な影響を及ぼすと考えられる主な気候関連リスク(移行リスク・物理的リスク)と気候関連機会(移行機会・物理的機会)の項目への認識も深めています。2020年に実施したシナリオ分析に基づき、中長期的な視点で予測される機会とリスクへの認識を高めながら時間軸を踏まえた戦略の立案と実行に結びつけていきます。

## CO<sub>2</sub>排出削減の移行計画

DICグループはCO<sub>2</sub>排出削減目標を持つ企業として、下記のように移行計画を持って活動を進めます。



### シナリオ分析後の2020~2022年における取り組み

- ICP(社内カーボンプライシング)の導入
- 株式会社エフピコと、プラスチック食品包装容器などの素材であるポリスチレンの完全循環型リサイクルの社会実装に向けた検討を本格化
- 気候変動対応分科会を新設し、各種施策の実施、新たなCO<sub>2</sub>削減目標(2050年度カーボンネットゼロ目標)の発表
- サステナブルファイナンスによる資金調達
- ZEB(Net Zero Energy Building)対応の事務所建設
- 製品カーボンフットプリントへの取り組みに着手

### 3 リスク管理

#### リスクを識別・評価しリスク管理を行うプロセス

DICでは、サステナビリティ活動の根幹に位置づける「サステナビリティ・テーマ活動」の中で、気候変動対応に関連するリスクについて認識し、その対応と評価、リスクの管理を行っています。

サステナビリティ委員会の直下の「サステナビリティ部会」にて重要なリスクと重要な機会の抽出と議論を行い、重要と認識された案件はサステナビリティ委員会に上程する仕組みとなっています。

### 4 指標と目標

DICグループはサステナビリティの観点から定めたCO<sub>2</sub>排出量の長期削減目標を更新し、新たな目標として「2030年度50%削減\*1」および「2050年度カーボンネットゼロ」の実現を目指します。

DICグループはその活動実績を公開し、第三者機関によるCO<sub>2</sub>排出量の検証を継続的に実施しています。

\*1 Scope1,2 2013年度の排出量を基準とする

## 2021年度の実績

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

DICグループ(グローバル)における2021年度の実績は、エネルギー使用量は前年比0.9%増加(2013年度比16.1%減少)しました。温室効果ガス排出量は同1.1%減少(同→24.4%減少)して546,304トンでした。生産数量1トンあたりの温室効果ガス排出量を指標化した温室効果ガス排出原単位は同9.2%減少(同24.5%減少)して246.8kg-CO<sub>2</sub>/tでした。

### 2 サプライチェーンにおける温室効果ガス排出量(Scope3)

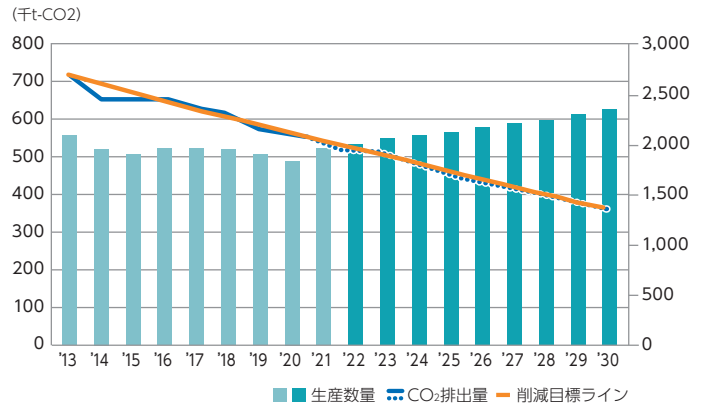
DICグループではサプライチェーンを通じた温室効果ガス削減の重要性を認識し、関連するすべてのカテゴリについて、その把握と削減に取り組んでいます。また、カテゴリ1(購入した原材料・サービス)については、算出方法の見直しによる精緻化を進めています。

### 3 導入が進む再生可能エネルギー

世界的な脱炭素社会への潮流を背景に各国とも再生可能エネルギーの普及に力を注ぎ、欧米・アジアパシフィック・中国に展開するDICグループ各社は、各国の助成・支援制度も活用してバイオマスボイラや太陽光発電などの導入に取り組んでいます。

2021年度のグローバルでの再生可能エネルギーは、796,291GJ(前年度781,542GJ)となり、前年度比1.9%増加しました(再生可能エネルギーによるCO<sub>2</sub>削減量はグローバルで50,579トンです)。

### 2030年までのCO<sub>2</sub>排出量予測



### 2021年度 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)

カテゴリ No	カテゴリ名称	排出量(トン)
1	購入した原材料・サービス	4,455,628
2	資本財	75,419
3	Scope1,2に含まないエネルギー	98,408
4	上流での輸送・配送	284,569
5	事業活動で排出された廃棄物	50,707
6	出張	1,461
7	雇用者の通勤	5,848
12	販売した製品の廃棄	1,205,246

## 品質

品質の向上と顧客満足の追求

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



DICグループは、高い機動力と総合力を発揮するため、事業を推進する製品本部を縦軸に、技術統括本部や生産統括本部を横軸に置いた「マトリックス型組織」としています。品質保証組織は生産統括本部に組み込まれ、2021年に組織体制を改編して再始動しました。

新組織体制では、副統括本部長(品質統括)を配置し、事業所の品質保証グループを統括する一本化組織となりました。これらは、①独立した組織としてお客様の品質要求を担保すること、②品質保証と品質管理の役割を明確化し、互いに監視しつつ運営すること、③品質保証部と品質管理部は、それぞれのレポートラインから事業所および製品本部が抱える課題を吸い上げ、最善策を講ずることを目的としています。

この新組織体制の活動を監督するために、社長は品質委員会(P52参照)を主催し、品質マネジメントへ直接関与しています。品質委員会は原則として四半期に一度開催され、品質にかかるDICグループの方針や重点施策を策定し、製品本部長および各部門長はこれら実施状況を品質委員会に報告します。2021年度は、ISO9001認証一時停止およびUL認証取り消しを重く受け止め※、重点施策を審議しました。

品質保証部は、2021年度重点施策として、お客様と直接対話する機会の多い技術部門および営業部門のリーダーに対する「ISO 9001トップマネジメント研修」を、また、国内DICグループ全従業員を対象とした「品質コンプライアンス」のe-ラーニング(受講率100%)を実施し、原因および再発防止の取り組みについて認識を高めました。今後も、全社員が品質に関する役割を再認識し、当事者意識を確実に高め、新組織での再発防止を徹底していきます。

※詳しくは、DICレポート2022詳細版P124をご覧ください。

# 人材マネジメント

人的資本経営の強化  
～人的資本価値を最大化する戦略的人材ポートフォリオ構築～  
WEB <https://www.dic-global.com/ja/csr/stakeholder/staff.html>

SDGs 目標 3,4,5,8,10



## 1. 人的資本経営の強化

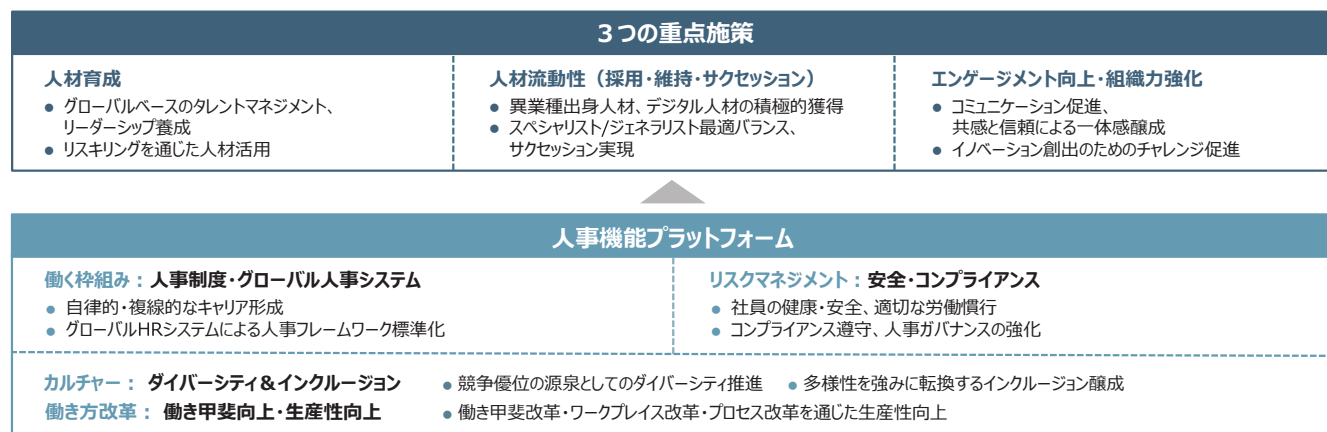
### 1 人的資本価値を最大化する戦略的人材ポートフォリオ構築

DICグループは、「The DIC Way」の理念のもと、日本に所在するDIC本社が、中国地域(DICグループでは台湾、香港も含む)、アジアパシフィック(AP)地域および、欧米・中南米・アフリカ地域に各々所在する地域統括会社と連携し、各人材マネジメント施策を推進しています。

2022年2月に発表した長期経営計画「DIC Vision 2030」では、人材を経営戦略実行における重要な「資本」としてとらえ、「人的資本価値を最大化する戦略的人材ポートフォリオ構築」実現のために、3つの重点施策と、それを支える人事機能プラットフォームの整備を打ち出しました。

具体的には「人材育成」、「人材流動性(採用・維持・サクセッション)」、「エンゲージメント向上・組織力向上」を重点施策として位置づけ、同時に「働く枠組み」、「リスクマネジメント」、「カルチャー/働き方改革」の観点から人事機能プラットフォームの整備を行い、人的資本経営強化に取り組んでいます。

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



### 2 WSR2020(Work Style Revolution 2020)について

「働き甲斐の向上」「生産性向上」の実現を目指し、新しいワークスタイルを形成すべく2020年にスタートしたWSR2020は、期間限定のプロジェクト体制から、2022年度より全役員がリードし全社員参加型の委員会制に移行しました。これはデジタル化社会の急速な進展、新型コロナウイルス感染拡大の現状、そしてafter/withコロナのニューノーマル等、絶え間なく変化し続ける外部環境に対応するため、既存のワークスタイルの抜本的見直しに全役員がコミットし、社員の「働き甲斐向上」と「生産性向上」を実現していくことを目的としています。委員会化に伴い、従来のワーキンググループを「働き甲斐改革」「ワークプレイス改革」「プロセス改革」の枠組みで再編成し、全役員が一丸となって取り組んでまいります。

### 3 基本的な人事データ(DIC)

	2019年度	2020年度	2021年度	
従業員数	男性	2,640人	2,669人	2,659人
	女性	681人	691人	686人
	全体	3,321人	3,360人	3,345人
平均年齢	男性	42.6歳	42.7歳	42.9歳
	女性	42.1歳	42.5歳	42.8歳
	全体	42.5歳	42.7歳	42.8歳
平均勤続年数	男性	18.3年	18.3年	18.2年
	女性	19.8年	20.1年	20.2年
	全体	18.6年	18.6年	18.6年
新卒採用者	男性	44人	56人	40人
	女性	22人	22人	18人
	全体	66人	78人	58人

	2019年度	2020年度	2021年度	
新卒採用者 3年後の 定着率	(2016年採用)	(2017年採用)	(2018年採用)	
	男性	97.2%	92.3%	93.0%
	女性	76.9%	100%	90.0%
全体	91.8%	94.0%	92.1%	
中途採用 比率	男性	71人	52人	64人
	女性	10人	3人	7人
	全体	44.9%	41.4%	54.2%
退職者人数 (自己都合)	男性	45人	33人	54人
	女性	16人	16人	12人
	全体	61人	49人	66人
自己都合 退職による 離職率	男性	1.7%	1.2%	2.0%
	女性	2.3%	2.3%	1.8%
	全体	1.8%	1.5%	2.0%

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

## 2. 3つの重点施策

### 1 人材育成

長期経営計画「DIC Vision 2030」では新たな経営ビジョン実現のための基本戦略の一つに「グローバル経営体制の強化」を掲げています。この戦略に合わせ、次期経営幹部の登用プロセスを確立し、経営体制の高度化を図るべく、様々な制度・インフラストラクチャーを構築しています。

また、ビジネス環境の急激な変化に柔軟に対応しながら持続的に新たな価値を生み出していくためには、社員一人ひとりが高い能力を持ち続け、それを発揮できる環境が必要です。このようなプラットフォームを整備すべく、2020年、新たに人材育成に関する基本方針を策定し、それらに紐づく育成体系を設定しました。2021年度は、基本方針および体系に基づき、リーダーシップやスキルアップなど具体的なプログラムを検討、実施しました。

### 2 人材流動性

グループの人材ポートフォリオを多様化し、ビジネスニーズに合わせて効果的に運用していくためには、人材が国・地域や部門の枠組みを超えて活躍できる仕組みを整備し、グループ内の人材の流動性を高めていく必要があります。

DICではそのための重点施策として、①異業種出身者、デジタル人材の積極獲得、②キャリアコースの多様化、③計画的サクセッションの推進に取り組んでいます。

### 3 エンゲージメント向上・組織力強化

プロジェクトWSR2020におけるエンゲージメント向上、組織力強化に資する活動の一環として、国内グループ会社を対象にエンゲージメントサーベイを実施しました。2021年度はサーベイの結果に基づき、エンゲージメント向上施策として1on1ミーティングの制度化や、業務上のチャレンジに対し評価制度において加点をする仕組みを導入するなど、組織の一体感醸成とイノベーションの創出につながる取り組みを行いました。

## 3. 人事制度・グローバル人事システム

### 自律的・複線的なキャリア形成を促す人事制度改革

DICでは2022年度1月に、事業の質的転換・新事業の実績化を支える組織能力(ケイパビリティ)の向上を目的に役付社員、一般社員ともに人事制度を改定しました。制度の改定に当たっては、付加価値・生産性向上、成果志向・チャレンジ志向、キャリア形成支援など、組織能力向上に向けて注力すべき7つ重点方針を定め、方針に則る形で資格賃金制度、評価制度の抜本的な見直しを行いました。改定後も人事制度の適切な運用に努め、社員がチャレンジするカルチャーを醸成し、社員一人ひとりの成長を通して、会社の成長を実現すべく努めてまいります。

### グローバル人事システムによる人事フレームワーク標準化

事業のグローバル展開が加速する中、グループ全体の人的資本価値を高め、経営戦略を遂行していくためには、国や地域を超えた人材の育成・登用を行い、グループ全体で適所適材を実現する統合的な人材マネジメントが必要となります。

DICグループではグループ・グローバル共通の人事制度・施策の導入を進めています。国内では2018年1月、DICおよびDICグラフィックス株式会社の役付資格社員(マネジャー級約1,300名)を対象に、従来の能力ベースから役割ベースに等級基準を改めました。これにより欧米・アジアパシフィック・中国・日本の大半のマネジャー以上の等級が職務・役割ベースの基準に統一されました。

## 4. ダイバーシティ&インクルージョン

### 競争優位の源泉としてのダイバーシティ & 多様性を強みに転換するインクルージョンの推進

DICグループは、性別、国籍、障がいの有無、年齢などが異なる人材の積極的な雇用や適所への配置を行っています。多様性を互いに理解・尊重することにより、創造的な思考を生む企業文化を醸成し、新しい価値観を経営に反映させる「ダイバーシティ経営」を志向しています。具体的には、WSR2020委員会を通じて、コミュニケーションの促進、キャリア支援を目的とした施策を行い、共感と信頼による一体感を醸成し、すべての社員にとって働きがいのある職場づくりを推進しています。

### 1 外国人社員の採用

DICでは、グローバルなマインドや高い専門能力・語学力などを持つ人材として、日本の大学・大学院を卒業した外国人留学生、海外の大学を卒業した日本人留学生、外国人学生、職務経験・専門知識の豊富な経験者を積極的に採用しています。現在、43名の外国人社員が様々な職種で活躍しています。外国人社員の活躍支援のために、主要な社内情報の英語化を行いました。また、人事制度・処遇・環境整備のサポートもスタートさせ、環境整備においては、定期的に外国人社員同士のネットワーク会議を開催しています。



私は、グローバル企業で財務・経理関連の業務に携わりたいと考えていましたが、DICの海外拠点の多さ、特定領域での世界シェアの大きさに惹かれ、入社することを決意しました。入社後は、財務部での業務のみならず、複数部門で幅広い仕事を経験でき、様々なバックグラウンドを持つ国内外の社員と出会い、日々学び、成長を実感しています。また、近年のフレックス勤務やテレワークの推進、社内ジョブチャレンジ制度の施行、外国人社員ネットワークの構築など、様々な施策が展開され、自分のような外国人また仕事と子育てを両立している女性社員にとって、ますます働きやすい環境になってきたと実感しています。特に、人事制度改定により、若手社員や育休から復帰した社員の、昇格試験の早期受験も可能になりました。これらの取り組みは、社員一人ひとりの働き甲斐やチャレンジ精神の向上、能力発揮の機会の増大に確実につながっていると感じています。

本社 新事業統括本部 次世代パッケージングBU P-1プロジェクト 趙 忻

## 2 女性社員の活躍推進 -なでしこ銘柄に4年連続で選定-

DICは、女性活躍推進に優れた企業として経済産業省と東京証券取引所が共同で主催する「令和3年度なでしこ銘柄」に選定されました。当社が「なでしこ銘柄」に選ばれたのは、4年連続になります。

2022年度のなでしこ銘柄には50社が選定され、そのうち、化学業種の企業は当社を含め4社が選定されました。



## 3 障がい者の雇用推進

DICでは、障がい者の方が自立し、いきいきと働ける職場環境づくりと雇用の促進に取り組んでいます。その施策の一環として、特別支援学校から障がい者の方をインターンシップにて広く受け入れ、社員として採用しています。例年4月の定期採用および各事業所随時採用が奏功し、2021年12月末時点の障がい者雇用率は2.6%を達成、法定雇用率の2.3%を大幅に上回っております。

## 5. 人権の尊重

DICグループは、人権に関する国際規範<sup>\*1</sup>を支持し、その内容に則り、2018年に「DICグループ人権方針」を定め、人権尊重の取り組みを推進しています。また、社員の統一的規範である「DICグループ行動規範」にも、企業活動におけるあらゆる人権侵害を排除し、多様性を尊重することを明示し、その理念に基づき事業活動を推進しています。DICグループ社員は、この行動規範の内容を理解した上で、確認書を提出し、本規範遵守を念頭に業務を行っています。また、2010年から国連グローバル・コンパクトに賛同し、「人権」、「労働基準」など10原則を支持するとともに、企業活動全般に反映するべく継続的に取り組むことで、DICグループ各社の人材マネジメントにおける人権尊重の認識の強化と問題発生への未然防止に努めています。さらに、2015年に施行された「英国現代奴隷法(Modern Slavery Act 2015)」<sup>\*2</sup>への対応については、英国でもビジネスを展開する事業者として重要なリスク要因と認識し、サプライチェーンにおける人権デューデリジェンス<sup>\*3</sup>に関する研修強化、DICグループ会社経営幹部への啓発、グローバル本社の点検・監視体制の拡充を図り、継続的にマネジメントレベルの向上に努めています。

<sup>\*1</sup> 人権に関する国際規範：国際人権章典(世界人権宣言と国際人権規約(社会権規約・自由権規約))、国際労働機関(ILO)「労働における基本的原則および権利に関する宣言」、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」、国連グローバル・コンパクトの10原則等を指します。

<sup>\*2</sup> 「英国現代奴隷法」：企業のサプライチェーン上に、強制労働や人身取引などの人権侵害の有無やリスクを確認させ根絶することを目的とする英国法。対象は英国で活動する企業。現代における奴隷の定義は、①奴隷・隷属・強制労働、②人身取引、③搾取(性的搾取、臓器提供の強制等)。

<sup>\*3</sup> 人権デューデリジェンス：企業が社会に与え得る人権への負の影響を防止または軽減するために、予防的に調査・把握を行い、適正な手段を通じて是正し、その進捗並びに結果について外部に開示する

## 2021年度の活動

DICでは、国内・海外グループ会社(58社)で定期的に人権および労働に関する自主点検を行っています。2021年度も継続してDICグループ各社への人権方針の周知を行いました。また、これまでに実施した自主点検結果を分析・検証し、重点地域の補足調査も行いつつ、必要に応じて、調査と改善指導、意識啓発活動を行いました。さらに、マレーシアのグループ会社3社について人権デューデリジェンスを実施し、問題のないことを確認し、リスクの発現を抑制するための留意事項について指導を行いました。

## 6. ワークライフバランス・安全・健康

### 1 ワークライフバランス

DICでは、良好なワークライフバランスを「個人の自己実現」と「企業の持続的成長」を同時に実現するための必須要素ととらえ、健康経営<sup>\*</sup>の観点からも制度の拡充に努めています。日本では、少子高齢化に対応する仕事と育児・介護の両立、労働生産性の向上、健康経営の実現に向けた「働き方改革」を国が提唱し、企業への浸透・定着を促しています。

DICでは、こうした動きに先行し、誰もが働きやすい職場は生産性を向上させるという考えの下、すべての社員が多様なライフスタイルを選択し、いきいきと働くことができるための取り組みを進めています。

※従業員等の健康管理を経営的な視点で考え、戦略的に実践すること。

### ①仕事と家庭の両立支援

DICは、1986年に化学業界で初めて育児休業制度を導入、2007年より「仕事と育児の両立支援」に取り組み、法定を上回る様々な制度を導入し、利用促進を図っています。

また、一般社員の転居を伴う転勤の有無を選択できる制度に加え、2012年には、管理職が出産・育児、介護などの理由で転居を伴う転勤が困難な場合に対処可能な「勤務地域限定制度」を導入しています。



### ②フレックスタイムを大幅拡大

DICは柔軟で多様な働き方の推進に向け、2017年にフレックスタイム制度の大幅な拡大を決め、2018年4月から製造現場など一部を除く全職場への適用を開始しました。業務効率に支障を来さない範囲で、私用による個別始業・終業時刻の設定を可とし、テレワークとの併用による、自主的・自律的な業務の遂行と社員のセルフマネジメント能力向上を図ります。

### ③配偶者同行休業制度を新設

優秀人材の確保および社員のワークライフバランスの拡充をねらいとして、2019年1月から社員が配偶者の海外赴任に同行することができる「配偶者同行休業制度」を導入しました。本制度により、離職することなくライフプランと仕事の両立を実現することができるようになりました。

## 2 社員の安全

### コロナ禍における感染予防対策の取り組みについて

2020年2月の新型コロナウイルス感染拡大が発生して以降「新型コロナウイルス(COVID-19)感染拡大防止の対応について」として、2021年12月末までの間に延べ31報にのぼる社内向けの通達を発信し、社内における感染予防対策の推進から社員一人ひとりの行動に至るまできめ細かな注意喚起を随時行い、新型コロナウイルス感染防止に努めています。

## 3 健康経営

### 健康経営の取り組みについて

DICグループでは、健康経営宣言のもと、社員が心身ともに健康でいきいきと働くことのできる環境の整備を積極的に推進しています。社員の健康はDICグループの持続的な成長を力強く実現していくための重要なテーマであると考えており、今後も創意工夫による施策を展開していきます。

## TOPICS

### 健康経営優良法人(ホワイト500)に5年連続認定

DICおよびDICグラフィックス株式会社は、経済産業省と日本健康会議<sup>\*1</sup>が共同で顕彰する「健康経営優良法人の大規模法人部門(ホワイト500)」に2018年以降、5年連続で認定されました。

この認定制度は、健康経営に取り組む優良法人を「見える化」することで、従業員や求職者、関係企業や金融機関などから「従業員の健康管理を経営的な視点で考え、戦略的に取り組んでいる法人」として評価を受ける環境の整備を目的としています。

評価は、経営理念の明文化や情報開示に加え、「従業員の健康課題の把握と必要な対策の検討」、「健康経営の実践に向けた基礎的な土台づくりとワークエンゲイジメント<sup>\*2</sup>」、「従業員の心と身体の健康づくりに向けた具体的対策」、「取り組みの質の確保」、「評価・改善」について行われ、DICグループの取り組みが高く評価されました。

今後も従業員の心身における健康増進を図る施策に取り組み、一人ひとりが能力を最大限に発揮できる環境整備に努めていきます。

<sup>\*1</sup> 国民一人ひとりの健康寿命延伸と適正な医療について、民間組織が連携し行政の全面支援のもと、実効的な活動を行うために組織された。

<sup>\*2</sup> 従業員の心についての健康度を示す概念。仕事に対して「熱意」(仕事に誇り・やりがいを感じている)、「没頭」(仕事に夢中になり集中して取り組んでいる)、「活力」(仕事に積極的に取り組んでいる)の3つが揃って充実している心理状態。



# 持続可能な調達

サプライチェーンにおける社会的責任を果たす調達の推進

WEB <https://www.dic-global.com/ja/csr/stakeholder/partner.html>

SDGs 目標 12



ウェブサイトは  
こちらです



## 持続可能な調達の推進

DICグループは、グローバルな人権の課題、気候変動や水リスクなどの環境課題に関して、昨今サプライチェーンを通じた取り組みが社会の要請として高まっていることを踏まえ責任ある調達活動を行っています。

DICグループでは、サプライチェーンにおける社会的責任を果たすために、「DICグループ購買に関する方針」(2008年制定)および、これに基づき定めた「購買管理規程」と各取引先への要請事項を明記、2020年2月に改訂した「DICグループサステナビリティ調達ガイドブック」を用いて、持続可能な調達に向けた改善・取り組みを推進しています。この活動は、日本、米欧州、中国、アジアパシフィック地区でグローバルに進めています。

### DICグループ購買に関する方針

DICグループの基本理念を実現するための行動方針に則って、購買部門は、取引先との購買活動において以下の購買に関する方針を実践いたします。

#### ① 公正・透明な取引

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

#### ② 適正な購買と信頼関係の構築

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

#### ③ 環境・安全への適合

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

#### ④ 新たな価値創造への挑戦

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

### DICグループ サステナビリティ調達ガイドライン

- ① 法令・社会規範の遵守と健全な事業経営の推進
- ② 人権の尊重及び労働環境の整備
- ③ 安全衛生の確保
- ④ 環境への配慮
- ⑤ 情報セキュリティ対策
- ⑥ 適正な品質・安全性及び技術の向上
- ⑦ 安定供給と変化に対する柔軟な対応
- ⑧ サステナビリティの推進と持続可能な調達の取り組み

## 取引先へのサステナビリティ調達アンケートの実施

DICグループは取引先に対し、本ガイドブックに包含されているセルフチェックシートを用いたアンケート調査を行い、これを通じてサステナビリティの推進状況を確認しています。このアンケート内容は、「DICグループサステナビリティ調達ガイドライン」の8項目をさらに細分化し、人権尊重や労働環境への配慮、ISO14001の取得、グリーン調達の実施、二次取引先への推進など45の項目から構成されています。

## アンケート結果の分析とフィードバック

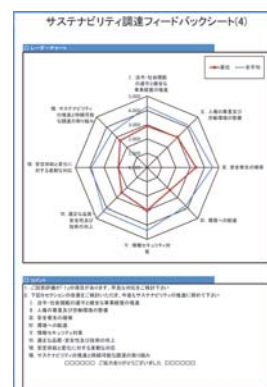
DICグループサステナビリティ調達ガイドブック(2020年2月改訂 Ver.3)を用い、2020年6月～2022年2月に調達原材料購買金額の70%以上を占める取引先348社からアンケート回答を受領しました。アンケートの分析・評価結果を各社にフィードバックするとともに、取り組みが不十分な項目については、コロナ禍に配慮し書面やヒアリングにて適宜改善要請をしています。

※ 2013年11月～2019年12月においては、Ver.1、2を用い、調達原材料購買金額の90%以上を占める取引先764社からアンケートを受領し、評価を行いました。

## 責任ある鉱物調達

DICグループは、鉱物調達を重要な課題ととらえ、下記のとおり「責任ある鉱物調達に対する基本的な考え方」を示すとともに、取引先と連携して、サプライチェーンを通じた取り組みを進めています。

責任ある鉱物調達に対する基本的な考え方: WEB <https://www.dic-global.com/ja/csr/stakeholder/conflict.html>



フィードバックシート



# 新しい価値の創造

次世代事業の構築に向けて

WEB <https://www.dic-global.com/ja/csr/stakeholder/customer.html>

SDGs 目標 8,9,11



ウェブサイトはこちらです

## 新しい価値の創造

DICグループは、新『経営ビジョン』で、人々の暮らしや地球環境を含めた私たちの未来をより良いものにすることを宣言しており、カーボンニュートラル社会の実現に向けて、株主利益を包摂する社会的利益の追求を基本方針とし、社会とDICグループ双方の持続的発展を追い求めることが使命であると考えています。

この使命を具現化すべく、「DIC Vision 2030」では、貢献する社会を、“グリーン”、“デジタル”、“Quality of Life (QOL)”として、企業価値を向上すべく、2030年にサステナブル製品の売上高比率60%を目標に、成長市場における事業拡大と新事業創出により、事業ポートフォリオの構築を推進してゆきます。

### 1 廃棄軟包装フィルムへの脱インキ処理を加えたマテリアルリサイクルの検証開始

国際的課題である廃プラスチック・海洋プラスチック問題への対策として、世界中で持続可能なプラスチック利用方法の模索が進んでおります。日本においても2022年4月1日より施行されたプラスチック資源循環促進法とともに、プラスチックサステナブル化が、ますます加速することが予測されます。

サステナビリティ戦略においては、インキ・接着剤・フィルムといったプラスチックパッケージ関連製品を取り扱う当社として対応すべき領域を定め、取り組みをしております。その取り組みの一つとして、大手製パンメーカー様・リサイクラー様との協業による「廃棄軟包装フィルムへの脱インキ処理を加えたマテリアルリサイクル」の検証を開始いたしました。従来のマテリアルリサイクルによる再生品はインキを含有するために色や物性が限定されてきましたが、本脱インキ処理により、脱色、物性向上が認められ、再生プラスチックの用途拡大を実現します。今後、広域での社会実装を実現することで、廃棄軟包装フィルムの再生利用拡大に貢献いたします。

### 2 藻類由来材料による植物性DHA

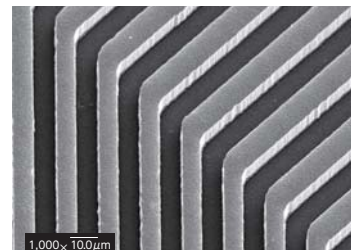
カーボンニュートラルや脱石油化学などサステナブルな産業構造への変革が求められる中で、二酸化炭素を吸収して光合成により有用物を産生する藻類はますます注目が高まっています。当社は食品に利用する微細藻類開発のリーディングカンパニーであるフランスのファーメンタルグ(Fermentalg、本社:リブルヌ郡)社と代理店契約を締結し、ファーメンタルグ社が開発した微細藻類(シゾキトリウム)由来のサプリメント素材である高濃度DHA(ドコサヘキサエン酸)「DHA ORIGINS(ディエイチエー オリジンズ)™-510」の取り扱いを、2021年7月より開始しました。DHAはオメガ3の一種で、ヒトの体内ではほとんど生成できず、食事から摂取する必要のある必須脂肪酸です。世界中でその健康効果が知られており、豊富なエビデンスが蓄積されています。藻類由来の植物性DHAは魚由来のDHAと比べ、海洋汚染や漁業資源枯渇などの懸念が抑えられ、臭いの低減、さらには非動物性であることから、ベジタリアン・ヴィーガン対応の商品です。さらにアレルゲン物質や遺伝子組み換え原料も使用しておらず、有機溶媒を使用しない抽出技術も用いられ、安心・安全な素材です。EUの安全基準(Novel Food)や米国FDAの食品安全性基準(GRAS)にも準拠しています。DHA ORIGINS™-510原料の藻類は、自然界でトップクラスのDHA量を含みます。厳選された藻類を清浄環境下で培養し気候に左右されないタンク培養技術で効率良く育てることで、人工的な濃縮工程を経ず、51%という高濃度なDHAを実現しました。当社はこれからも藻類培養技術を強化して、人々の健康やQOL向上でサステナブルな社会の実現に貢献していきます。

### 3 高速データ通信を実現する「高周波対応配線形成用新シードフィルム」の研究開発

デジタル化が進展し高速・大容量通信インフラが必要となる中で、高周波信号をロスなく伝送する銅配線技術がますます重要になってきています。ロスの少ない高周波伝送には配線表面の平滑性が重要になりますが、当社は太陽インキ製造株式会社と共同で「高周波対応配線形成用新シードフィルム」を開発し、配線の四辺が平滑なファインパターンを形成を可能にしました。これは当社の金属ナノ粒子材料をフレキシブルプリント配線板用に展開するために開発したフィルム材料です。本フィルムに塗工されている当社の金属ナノ粒子は、銅配線形成時の銅めっきのシード層として用いられます。金属ナノ粒子のシード層に銅めっきを行うことで、基材フィルムと銅配線の界面をきわめて平滑な状態で密着させ、パターン形成工程では銅配線が痩せずにエッチングできます。これにより配線底面や側面が平滑なファインパターンが得られ、高効率の高周波伝送を可能にします。当社は高速・大容量通信インフラの普及を促進する高機能フィルムを提供することで、より豊かで快適なデジタル社会の実現に貢献していきます。



高周波対応配線形成用新シードフィルム



本開発品による銅配線形成例 銅配線の厚み=8μm  
斜め配線 L/S=10/10 縦配線 L/S=8/8(μm)

# サステナビリティ関連技術と製品の開発

要素技術を活かしたソリューションの提案

WEB [https://www.dic-global.com/ja/csr/new\\_technology/](https://www.dic-global.com/ja/csr/new_technology/)

SDGs 目標 9,12



ウェブサイトは  
こちらです



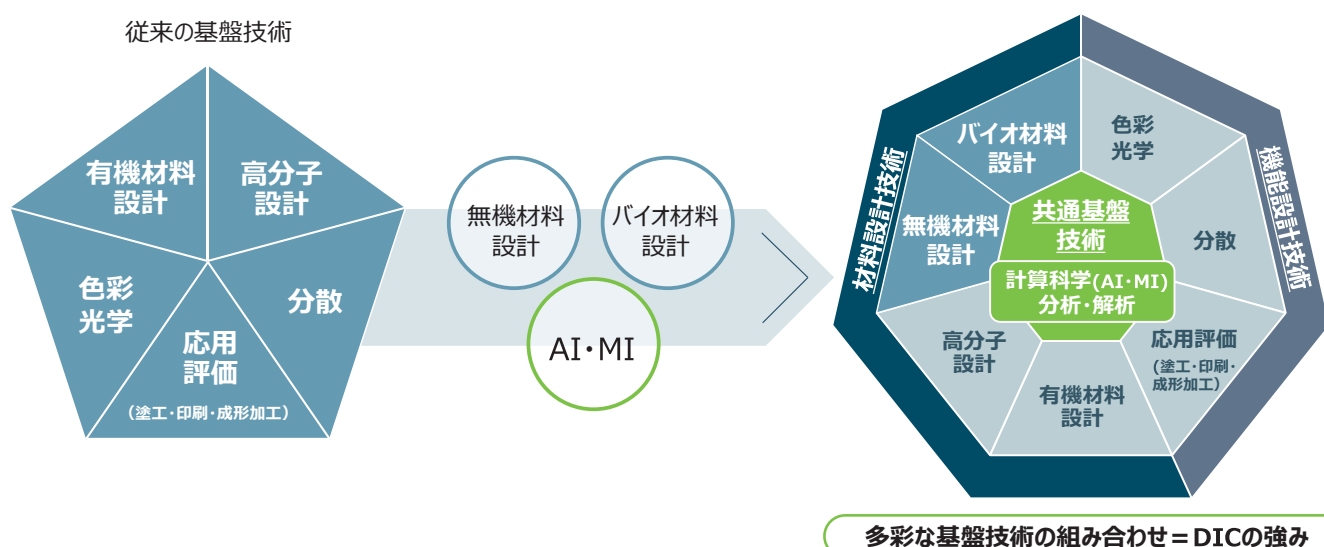
## 持続的成長に向けて

DICグループは、ブランドスローガン「Color & Comfort」のもと、サステナブルな社会への貢献を目指し、光学・色彩、有機分子設計、高分子設計、分散等の基盤技術と、合成、配合、表面処理などの各種要素技術を駆使した高付加価値製品の開発に取り組んでいます。グループ全体の技術リソースの融合により、また産官学連携やCVC活用などのオープンイノベーションも積極的に活用し、持続的成長につながる次世代製品・新技術の開発を目指しています。

## 技術プラットフォームの拡充

5つの基盤技術に無機・バイオを加えAI・MI\*の融合により事業ポートフォリオ変革を加速

\*マテリアルズ・インフォマティクス



## グローバルな研究開発体制で新製品開発を推進

事業に直結した研究開発を担う技術統括本部、従来の基盤技術の深耕と新規の基盤技術の創製を担うR&D統括本部、戦略的な新事業創出と事業部門の次世代製品群の事業化を担う新事業統括本部がDICの研究開発組織として、さらにDICグラフィックス株式会社、米国、英国およびドイツのサンケミカルグループの研究所、中国市場を視野に総合的な研究開発を行う中国開発センター、主に中国、アジア・パシフィック地域における技術開発活動の拠点となる印刷インキ技術センター、ポリマ技術センター、ファインケミカル技術センター、藻類研究センター、ソリッドコンパウンド技術センター、顔料技術センターが一体となって、グローバルに製品・技術の開発を行っています。

また、2021年には、データサイエンスセンターを新設し、研究開発へのAI・MI活用とAI分野のスペシャリスト育成の強化に取り組む、研究開発の効率化を加速しています。

## VOICE from DICグループ 3Rに貢献する易解体性粘着テープを開発

近年、グローバル課題として認知されているSDGs達成へ向け、DICが社会へソリューション技術を提供することが強く求められてきています。当グループではモノづくりで強く求められる“高い接着性能”を有しながら“テープを引き伸ばすだけで容易に剥がせる”易解体粘着テープを開発しました。使用期間中に剥がれないための優れた接着信頼性を確保しながら、易解体性によって部材リサイクル率向上に寄与し、顧客と社会の3Rに貢献しています。TV市場からモバイル市場へと採用実績を拡大中で、今後さらなる新市場への展開を図っています。



加工技術本部 加工技術2グループ 渡辺 大亮

# DX 推進への取り組み

ビジネスモデルと業務プロセスの変革ドライバー

WEB [https://www.dic-global.com/ja/csr/philosophy/digital\\_transformation.html](https://www.dic-global.com/ja/csr/philosophy/digital_transformation.html)



長期経営計画「DIC Vision 2030」で描く成長戦略を加速するための施策として、デジタル技術とデータの活用による新たな付加価値の提供と企業体質の強化を目指しています。とりわけマーケット、生産・技術、SCMの3つの領域に注力し、DX推進のために必要なインフラである次世代デジタル統合プラットフォームの実現や人材の確保・育成にも取り組んでいきます。

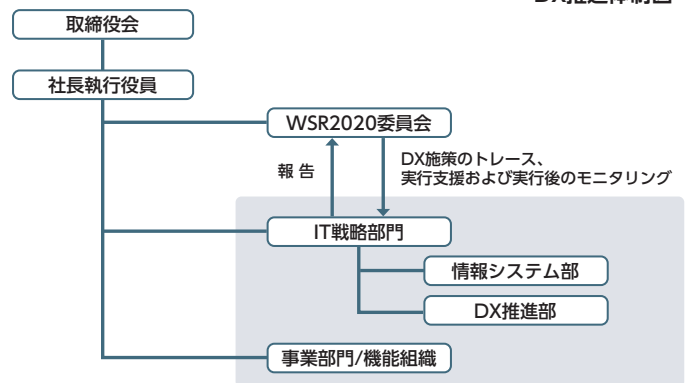
## 推進体制

2022年度にIT戦略部門を設立しました。

傘下に情報システム部とDX推進部を置き、IT・DXの垣根なく、グローバルベースで短期・中長期におけるデータとデジタル技術を活用したプロセス最適化・働き方改革・ビジネスモデル革新の実現を推進・支援していきます。

また、今後は各事業部門/機能組織が自ら進めるDX施策の増加が見込まれることから、全社最適視点で推進できるよう、2022年度設立のWSR2020委員会にてDX施策のトレース、実行支援および実行後のモニタリングを実施していきます。

DX推進体制図



## マーケット

DXを駆使し、高度な顧客体験の創出を通じたDICブランド力の向上と、ビジネスモデル変革の実現を目指しています。

DICグループは、デジタル手段を顧客との重要なチャネルと位置づけ、2021年度はDICウェブサイトの製品コンテンツの大幅な拡充を行った他、特定の事業領域ごとに顧客の課題解決視点のオンライン展示会を開催しました。2022年度も引き続きウェブサイトの製品コンテンツの拡充を強化し、新たな事業領域でのオンライン展示会、ウェブセミナーの実施など、アプローチをさらに拡充・高度化していきます。

## 生産・技術

様々なデジタル技術を生産現場に広く展開することで、業務負荷を軽減しかつ安全・安定操業を行うスマートな工場の実現を目指しています。2021年度は生産現場における技術伝承を目的としたAIシステム「Prism」を開発し運用を開始するとともに、樹脂製品の製造プロセス全体を自動化するデジタルツイン技術の実用化への取り組みを開始しました。

技術では、AI・MI\*を駆使した計算科学へのウェイトをシフトすることで、「DIC Vision 2030」で掲げる事業ポートフォリオ変革に資する新技術・新製品の創出を加速していきます。2021年に設立したAI専門組織データサイエンスセンター（DSC）を通じて、新製品の開発期間の半減と重要開発テーマ数の倍増に取り組んでいます。

\* MI：「Material Informatics (マテリアルインフォマティクス)」の略で、統計分析などを活用したインフォマティクス (情報学) の手法により大量のデータから新素材を探索する取り組み。

## SCM

DICグループ全体でサプライチェーン上のモノと情報の流れを可視化するとともに、業務プロセス・KPIを標準化・統合し、グローバルで業務の効率化とマネジメントの高度化を目指すサプライチェーン改革を進めています。2022年度より段階的に導入を予定するデジタル技術を活用した販売・生産間のリアルタイムの計画情報連携や統計的需要予測の提供などで、その実現に貢献します。

## 基幹業務システム

DICグループでは2024年の基幹業務システム更新を予定しています。これを機に、外部環境変化/事業構造変革/デジタル技術の進展に対応し、10年後も進化を続けられるグローバルでのデジタル基盤とその運営体制の構築を行います。

その一環として、DXへの活用を前提に外部との柔軟かつ迅速なシステム連携および様々な視点からのデータ分析を可能とする、次世代デジタル統合プラットフォームを確立していきます。

## 人材確保・育成

DX推進のための人材育成に力を入れています。2020年度に社内研修制度を整備し、データサイエンティスト・データ利活用人材の育成を行ってきました。これらに加えて、2022年度より、各事業/機能部門からの選抜人材(DXリーダー)に対し、「デジタル技術の活用により事業・業務改革をリードするための教育」を開始しています。

さらに、アジャイル開発への対応など社内人材では補いきれない領域を中心に、社外人材の採用を積極的に進めています。

# 社会との共生・社会貢献

彩りのある快適な暮らしのために

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

SDGs 目標 3,4



ウェブサイトは  
こちらです



## 理科実験授業

DICとDICグラフィックス株式会社は、国が力を入れている「キャリア教育」の一環として、また、社会問題化している子どもの理科離れの対策として、「理科の勉強は社会生活に密着している」ということを児童に実感させることを目的とした理科実験授業を公立小学校に提供しています。

2010年に活動を開始して以来、2019年までに延べ42の小学校で6年生約3,300人に授業を提供してきました。また、2018年度、2019年度は、東北大学大学院工学研究科のプロジェクト「サイエンスキャンパス」において実験授業を実施し、参加した小学生のみならず、保護者の方からも大好評をいただきました。

2020年度、2021年度は、新型コロナ感染防止対策のため、理科実験授業の実施は見合わせましたが、コロナ終息後においては、DICグループは当活動を継続していく考えです。



理科実験授業の様子

## 総合研究所での取り組み

総合研究所では教育支援の取り組みとして、千葉大学の高大連携企画である高校生理科研究発表会を後援しており、研究所の研究員5名が参加し、全国から参加している高校生の研究発表を聴取し、質疑応答など、技術系志望の高校生の理科研究活動を応援する活動を行いました(総数290件の発表)。

また、SSH指定校\*である茨城県の清真学園高校や千葉県立佐倉高等学校、千葉県立船橋高等学校のSSH講座、千葉県立佐倉東高等学校向けのファッションデザイン講習会など地元の学校向けのDICの強みを活かした講座の提供を行っています。2021年度はコロナ禍の影響を受け、教育支援講座は佐倉東高校のみ開催となりましたが、SSH運営の面では上記の佐倉高校、船橋高校の企業側運営委員として研究所の幹部クラスが学校主催の会議に参加するなど、運営に協力しています。

\* スーパーサイエンスハイスクール (SSH) 指定校: 将来有為な科学技術系人材の育成を目的に、学習指導要領によらない教育課程を編成・実施し、理科・数学教育に重点を置いたカリキュラムを行う高校として、文部科学省から指定された学校を指す。

## 鹿島工場での取り組み

鹿島工場では、茨城県立波崎高校が2008年度から行っている企業へのインターンシップ事業「波高デュアルシステム」に協力し、毎年実習生を受け入れています。2021年も工業化学・情報科の生徒3名が3ヶ月間、製品知識や安全、コンプライアンスに関する講義を受講し、製造現場での実習を行いました。

## DIC川村記念美術館

DICは「色」に関わる企業にふさわしい社会貢献活動として、DIC川村記念美術館を運営しています。1990年に千葉県佐倉市の総合研究所敷地内に開館した同館は、国内では希少なレンブラントの油彩画をはじめ、モネ、ルノワール、ピカソ、シャガールなどのヨーロッパ近代美術、日本の現代美術など幅広いジャンルの作品を所蔵しており、とりわけロスコ、トゥオンブリー、ステラなど20世紀アメリカ美術のコレクションには定評があります。常設展で選りすぐりの作品を紹介するとともに、コレクションへの理解を深めるための企画展を年に数回開催しています。

美術鑑賞の前後に散策を楽しめる庭園の自然環境は、作品・建物と並んで当館が大切にしている要素です。緑豊かな3万坪の敷地では、10種250本の桜をはじめとした四季折々の草花が目を楽しませ、人々の憩いの場となっています。

開館33年目を迎える2022年は、2つの企画展を開催します。「カラーフィールド 色の海を泳ぐ」展は、良質な作品の収集で世界的に知られるカナダのマーヴィッシュ・コレクションより、約40点の大型作品が初来日します。カラーフィールドの代表作を紹介する国内で初めての展覧会です。また、「マン・レイのオブジェ 日々是好物 | いとしきものたち」展では、絵画や写真、映画など多岐にわたる作品を手がけたマン・レイの立体作品約50点が一堂に会します。コロナ禍で一時休止していた定時ガイドツアーは感染症対策を講じて再開し、対話型鑑賞「mite!」はオンラインでの開催を継続しています。

今後も企画展開催と地域連携を軸としながら、デジタル環境に対応し、より広域へのコミュニケーション機会を視野に入れた運営を目指してまいります。



## マッチングギフト

DICグループでは、毎年末に労働組合が主体となって実施している社会福祉を目的とした募金活動に協力し、集められた募金額と同額を会社が上乘せる「マッチングギフト」を行っています。2021年は、各事業所の近隣にある19の社会福祉施設、障がい者支援施設などに寄付を行いました。

# ステークホルダーとのコミュニケーション

情報開示とコミュニケーションの促進

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

SDGs 目標 17



ウェブサイトは  
こちらです



DICグループはステークホルダーに対する情報開示に関して、「コーポレートガバナンスに関する方針」の第8条において、以下のようになっています。

## 第8条（適切な情報開示と透明性の確保）

当社は、経営の透明性や公平性を確保し、ステークホルダーからの正しい理解と信頼を得るために、当社グループの経営理念、経営方針、経営計画、財務状況、サステナビリティ活動等の情報を適時、適切に開示する。

	お客様との つながり	株主・投資家の 皆様とのつながり	お取引先との つながり	社会とのつながり	社員とのつながり	マスメディアとの つながり
基本スタンス	お客様との信頼関係を構築し、顧客の要望を取り入れ、製品開発につなげ、顧客満足度の向上を図る	経営情報の的確な発信を行い、株主・投資家との信頼関係を構築し、魅力ある投資対象として当社の評価を高める	サプライチェーンにおける社会的責任を果たし、持続可能な調達に向け取引先との良好な関係を築く	地域や社会との共生を図り、持続的な事業運営のために社会との良好な関係を築く	働きやすい職場を提供し、社員の一人ひとりが持てる能力を最大限に発揮できる環境をつくる。長期的には、ダイバーシティを実現する	パブリシティ活動や広告等により、ステークホルダーの当社理解を深める
コミュニケーション・ツール	<ul style="list-style-type: none"> <li>●ウェブサイト</li> <li>●各製品パンフレット</li> <li>●デジタルマーケティング</li> <li>●会社紹介DVD</li> <li>●DICレポート</li> <li>●PRムービー</li> <li>●ニュースリリース</li> <li>●テレビCM</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●ウェブサイト</li> <li>●記者発表</li> <li>●決算短信</li> <li>●有価証券報告書</li> <li>●適時開示</li> <li>●株主総会招集通知</li> <li>●株主通信</li> <li>●会社紹介DVD</li> <li>●DICレポート</li> <li>●ニュースリリース</li> <li>●テレビCM</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●DICグループサステナビリティ調達ガイドライン</li> <li>●グリーン調達ガイドライン</li> <li>●サステナビリティ調達アンケート</li> <li>●フィードバックシート</li> <li>●紛争鉱物報告書テンプレート</li> <li>●DICレポート</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●ウェブサイト</li> <li>●サイトレポート</li> <li>●会社紹介DVD</li> <li>●DICレポート</li> <li>●ニュースリリース</li> <li>●テレビCM</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●DIC Plaza (社内報)</li> <li>●イントラネット</li> <li>●ポケットブック</li> <li>●DICレポート</li> <li>●PRムービー</li> <li>●ニュースリリース</li> <li>●テレビCM</li> <li>●Global Linkage</li> <li>●ブランディングアンケート</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●記者発表</li> <li>●記者取材対応</li> <li>●DICレポート</li> <li>●ニュースリリース</li> <li>●テレビCM</li> </ul>
コミュニケーションの機会	<ul style="list-style-type: none"> <li>●営業活動</li> <li>●各種展示会</li> <li>●SDGsお客様向け講習会</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●株主総会</li> <li>●決算説明会</li> <li>●IRカンファレンス</li> <li>●IRミーティング</li> <li>●DIC IR Day</li> <li>●個人投資家説明会</li> <li>●ESG説明会</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●訪問調査</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●工場見学</li> <li>●産学協同プロジェクト</li> <li>●地域イベントでの交流</li> <li>●環境モニタリング</li> <li>●DIC川村記念美術館</li> <li>●工場益踊り</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●労使協議会</li> <li>●社員向け決算説明会</li> <li>●行動規範説明会</li> <li>●サステナビリティ説明会</li> <li>●ファミリーデー</li> <li>●社員家族工場見学会</li> <li>●キャラバン</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●新聞</li> <li>●経済誌</li> <li>●専門誌</li> </ul>

お客様との  
つながり



サステナブル マテリアル展



CITE JAPAN

社会との  
つながり



DIC ホームページ (ウェブサイト)



DICレポート

マスメディア  
とのつながり

記者発表

83件

記者取材対応

69件

株主・投資家の  
皆様とのつながり



ESG説明会の様子



社員との  
つながり



社員に決算説明をする猪野社長執行役員 (左) と古田常務執行役員 (右) (2021年2月)



# 2021年度 経営の概況

## 経営成績

### 2021年度の業績全般の概況

(単位：億円)

	前連結会計年度	当連結会計年度	前年同期比	現地通貨ベース 前年同期比
売上高	7,012	8,554	+ 22.0%	+ 18.2%
営業利益	397	429	+ 8.1%	+ 7.1%
経常利益	365	438	+ 20.0%	—
親会社株主に帰属する当期純利益	132	44	△ 67.0%	—
EBITDA	556	690	+ 24.1%	—
US\$/円 (平均)	106.37	109.75	+ 3.2%	—
EUR/円 (平均)	121.43	129.73	+ 6.8%	—

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

当連結会計年度（2021年1月～12月）における当社グループの業績は、売上高は前年同期比22.0%増の8,554億円でした。2021年7月から業績が連結対象となったC&E顔料事業（旧ドイツBASF社のColors & Effects顔料事業）を除くと、15.3%の増収となりました。新型コロナウイルスのワクチン接種の進捗とその効果により、先進国を中心に経済活動への影響が和らぐなか、国内外における活発なデジタル関連需要を背景に、高付加価値製品である半導体、電気・電子向け材料などの出荷が引き続き好調に推移しました。また、生活必需品である食品包装分野の出荷が堅調であったほか、化粧品用顔料の出荷も回復基調が続きました。自動車向け材料につきましては、依然として地域・品目によって半導体不足などによる自動車減産の影響が見られましたが、総じて出荷が堅調に推移しました。

営業利益は、前年同期比8.1%増の429億円でした。C&E顔料事業を除くと、31.6%の増益となりました。年間を通じて、原油価格上昇などによる原料コストやサプライチェーンの停滞を背景とした物流コスト増加の影響を受けましたが、高付加価値製品を中心に各セグメントで出荷が堅調に推移したことに加え、様々な製品において、継続的に価格対応に取り組むことでコスト増加影響の低減に努めました。しかしながら、C&E顔料事業の売上高が統合後の物流体制の構築に時間を要したことなどによる出荷遅延を理由に伸び悩んだことに加え、同事業の物流問題の解消に係る営業費用が膨らんだことなどが、増益幅を押し下げました。

経常利益は、持分法による投資利益や為替差益の増加などにより、前年同期比20.0%増の438億円でした。

親会社株主に帰属する当期純利益は、前年同期比67.0%減の44億円でした。2022年2月7日付「2021年通期の連結通期業績予想の修正及び繰延税金資産の取崩しに関するお知らせ」の適時開示で説明のとおり、米国で繰延税金資産を取崩し法人税等調整額に計上したため、大幅な減益となりました。

EBITDAは、前年同期比24.1%増の690億円でした。

### セグメント別業績

(単位：億円)

セグメント	売上高				営業利益			
	前連結 会計年度	当連結 会計年度	前年 同期比	現地通貨 ベース 前年同期比	前連結 会計年度	当連結 会計年度	前年 同期比	現地通貨 ベース 前年同期比
パッケージング&グラフィック	3,884	4,398	+ 13.2%	+ 9.8%	218	216	△ 0.7%	△ 0.2%
カラー&ディスプレイ	1,058	1,672	+ 58.0%	+ 51.7%	84	40	△ 53.2%	△ 49.3%
ファンクショナルプロダクト	2,360	2,833	+ 20.1%	+ 17.1%	171	262	+ 53.2%	+ 49.4%
その他、全社・消去	△ 290	△ 349	—	—	△ 76	△ 89	—	—
計	7,012	8,554	+ 22.0%	+ 18.2%	397	429	+ 8.1%	+ 7.1%

## パッケージング&グラフィック

	前連結会計年度	当連結会計年度	前年同期比	現地通貨ベース前年同期比
売上高	3,884 億円	4,398 億円	+ 13.2%	+ 9.8%
営業利益	218 億円	216 億円	△ 0.7%	△ 0.2%

売上高は、前年同期比13.2%増の4,398億円でした。食品包装分野では、パッケージ用インキは米州や欧州で引き続き出荷が堅調であったことに加え、国内では食品包装需要が回復傾向となり、増収となりました。商業印刷や新聞を主用途とする出版用インキについては、国内での商業向けがチラシやイベント関連印刷物の需要減により減収となるも、引き続き市況が好調なアジアや堅調な需要に支えられる米州や欧州で売上を伸ばしたことで、増収となりました。デジタル印刷で使用されるジェットインキは屋外広告（看板・ポスター）やバナーなどの産業用や商業印刷用が年間を通して好調に推移したことに加え、2020年6月に実施したテキスタイル用事業の買収効果もあり、大幅な増収となりました。

営業利益は、前年同期比0.7%減の216億円でした。国内及び海外いずれも原料価格上昇による原料コストの増加の影響が一層強まり、各地域で価格対応に取り組みましたが、日本とアジアでは減益となり、セグメント全体でもほぼ前年並みとなりました。

## カラー&ディスプレイ

	前連結会計年度	当連結会計年度	前年同期比	現地通貨ベース前年同期比
売上高	1,058 億円	1,672 億円	+ 58.0%	+ 51.7%
営業利益	84 億円	40 億円	△ 53.2%	△ 49.3%

売上高は、前年同期比58.0%増の1,672億円でした。C&E 顔料事業を除くと、13.9%の増収となりました。既存事業につきましては、色材分野では全体で増収となるなか、化粧品用顔料の出荷が引き続き回復基調となりました。ディスプレイ分野では、カラーフィルタ用顔料は堅調なパネル需要により高い出荷状況を維持し増収となりましたが、TFT液晶は中国メーカーとの競争激化により、減収となりました。スペシャリティ分野では光輝材が引き続き欧州での建材用発泡コンクリートの需要増により、増収となりました。こうした既存事業の増収に加え、C&E 顔料事業の業績が連結対象となったことが全体の売上高を更に押し上げました。C&E 顔料事業につきましては、世界的なコンテナ不足による海運需給の逼迫に加え、統合後の物流体制の構築に時間を要したことによる出荷遅延を理由に、売上高が伸び悩みました。

営業利益は、前年同期比53.2%減の40億円でした。C&E 顔料事業を除くと、56.8%の増益となりました。化粧品用顔料の出荷回復に加え、カラーフィルタ用顔料や光輝材など高付加価値製品の出荷が引き続き堅調であるなど、既存事業は好調を維持しましたが、C&E 顔料事業の売上高の伸び悩みに加え、同事業の物流問題の解消に係る営業費用が膨らんだことや統合に伴う一時費用を計上したことなどから、大幅な減益となりました。

## ファンクショナルプロダクツ

	前連結会計年度	当連結会計年度	前年同期比	現地通貨ベース前年同期比
売上高	2,360 億円	2,833 億円	+ 20.1%	+ 17.1%
営業利益	171 億円	262 億円	+ 53.2%	+ 49.4%

売上高は、前年同期比20.1%増の2,833億円でした。半導体分野を主用途とするエポキシ樹脂は電子機器に使用される封止材向けを中心に出荷が好調に推移しました。また、スマートフォンなどのモバイル機器を主用途とする工業用テープの出荷も堅調に推移しました。サステナブル樹脂※は、電気・電子、建材向けなど幅広い用途の出荷が好調に推移するなか、アジアにおいて自動車向け材料の出荷が一部停滞しました。自動車の軽量化や電装化に伴って用途が拡大しているPPSコンパウンドは、自動車市場への半導体不足による影響が懸念されるなか、引き続き国内を中心に安定した受注状況を維持し、全ての地域で増収となりました。

営業利益は、前年同期比53.2%増の262億円でした。原料コストが増加傾向にあるなか、エポキシ樹脂など高付加価値製品の出荷が引き続き好調を維持していることに加え、各製品で価格対応に取り組んだことにより、大幅な増益となりました。

※サステナブル樹脂：環境対応と機能性を高めることを目指した樹脂戦略製品の総称で、水性、UV硬化型、ポリエステル、アクリル、ウレタン樹脂が含まれます。

## 連結財務諸表

連結貸借対照表 2020年及び2021年12月31日現在

(百万円)

	2020	2021
<b>資産の部</b>		
流動資産		
現金及び預金	44,885	38,253
受取手形及び売掛金	197,595	237,916
商品及び製品	78,273	132,773
仕掛品	9,065	9,651
原材料及び貯蔵品	55,058	91,199
その他	24,294	36,282
貸倒引当金	△ 9,171	△ 3,959
流動資産合計	399,997	542,114
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物	262,318	288,987
減価償却累計額	△ 175,432	△ 185,949
建物及び構築物（純額）	86,885	103,039
機械装置及び運搬具	404,451	461,394
減価償却累計額	△ 337,065	△ 351,875
機械装置及び運搬具（純額）	67,386	109,519
工具、器具及び備品	65,312	74,041
減価償却累計額	△ 54,844	△ 59,111
工具、器具及び備品（純額）	10,468	14,930
土地	51,362	64,219
建設仮勘定	11,977	15,978
有形固定資産合計	228,078	307,684
無形固定資産		
のれん	819	20,182
ソフトウェア	2,963	4,002
顧客関連資産	2,853	3,107
その他	4,877	25,022
無形固定資産合計	11,512	52,313
投資その他の資産		
投資有価証券	57,201	59,289
繰延税金資産	32,407	17,320
退職給付に係る資産	63,784	69,715
その他	25,705	23,201
貸倒引当金	△ 734	△ 156
投資その他の資産合計	178,363	169,370
固定資産合計	417,953	529,367
資産合計	817,950	1,071,481



連結貸借対照表

(百万円)

	2020	2021
<b>負債の部</b>		
流動負債		
支払手形及び買掛金	95,263	145,816
短期借入金	10,275	10,437
1年内返済予定の長期借入金	27,096	37,131
1年内償還予定の社債	—	20,000
リース債務	1,061	1,092
未払法人税等	4,985	5,640
賞与引当金	5,480	6,125
その他	53,022	79,334
流動負債合計	197,181	305,575
固定負債		
社債	100,000	140,000
長期借入金	123,766	171,443
リース債務	4,543	4,112
繰延税金負債	12,525	10,725
退職給付に係る負債	17,071	35,989
資産除去債務	1,691	7,689
その他	9,809	14,940
固定負債合計	269,405	384,897
負債合計	466,586	690,473
<b>純資産の部</b>		
株主資本		
資本金	96,557	96,557
資本剰余金	94,468	94,468
利益剰余金	219,778	214,665
自己株式	△ 1,800	△ 1,780
株主資本合計	409,003	403,910
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	2,903	5,449
繰延ヘッジ損益	2,468	92
為替換算調整勘定	△ 82,321	△ 55,456
退職給付に係る調整累計額	△ 13,562	△ 8,067
その他の包括利益累計額合計	△ 90,511	△ 57,983
非支配株主持分	32,873	35,081
純資産合計	351,364	381,008
負債純資産合計	817,950	1,071,481

価値創造ストーリー

価値を創造する戦略

価値創造を支える基盤

情報

	2020	2021
売上高	701,223	855,379
売上原価	544,430	678,061
売上総利益	156,793	177,318
販売費及び一般管理費		
運賃及び荷造費	12,914	15,870
従業員給料及び手当	42,776	48,950
貸倒引当金繰入額	866	287
賞与引当金繰入額	2,242	2,431
退職給付費用	△257	△552
研究開発費	12,029	13,503
その他	46,560	53,935
販売費及び一般管理費合計	117,130	134,425
営業利益	39,663	42,893
営業外収益		
受取利息	1,263	1,223
受取配当金	416	401
為替差益	-	250
持分法による投資利益	771	2,943
その他	2,066	2,017
営業外収益合計	4,516	6,835
営業外費用		
支払利息	2,225	2,176
為替差損	1,384	-
その他	4,117	3,794
営業外費用合計	7,726	5,970
経常利益	36,452	43,758
特別利益		
関係会社株式及び出資金売却益	-	769
固定資産売却益	5,226	482
負ののれん発生益	1,295	-
受取保険金	531	-
特別利益合計	7,052	1,251
特別損失		
買収関連費用	4,563	6,911
固定資産処分損	2,903	3,139
減損損失	1,251	1,563
リストラ関連退職損失	924	522
災害による損失	-	463
環境対策引当金繰入額	-	300
事業整理損	8,762	-
特別損失合計	18,403	12,897
税金等調整前当期純利益	25,102	32,112
法人税、住民税及び事業税	10,336	13,609
法人税等調整額	△1,651	12,041
法人税等合計	8,685	25,650
当期純利益	16,417	6,462
非支配株主に帰属する当期純利益	3,184	2,097
親会社株主に帰属する当期純利益	13,233	4,365

連結包括利益計算書 2020年及び2021年12月期

	2020	2021
当期純利益	16,417	6,462
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	1,175	2,549
繰延ヘッジ損益	1,785	△2,376
為替換算調整勘定	△9,827	27,010
退職給付に係る調整額	10,689	5,616
持分法適用会社に対する持分相当額	158	1,334
その他の包括利益合計	3,980	34,134
包括利益	20,396	40,596
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	17,368	36,894
非支配株主に係る包括利益	3,028	3,702

## 連結株主資本等変動計算書

前連結会計年度(自 2020年1月1日 至 2020年12月31日)

(百万円)

	株主資本				
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計
当期首残高	96,557	94,456	218,209	△ 1,823	407,398
当期変動額					
剰余金の配当			△ 8,531		△ 8,531
親会社株主に帰属する当期純利益			13,233		13,233
自己株式の取得				△ 5	△ 5
自己株式の処分				28	28
持分法の適用範囲の変動			△ 3,133		△ 3,133
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動		12			12
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)					
当期変動額合計	-	12	1,569	23	1,605
当期末残高	96,557	94,468	219,778	△ 1,800	409,003

(百万円)

	その他の包括利益累計額					非支配株主持分	純資産合計
	その他有価証券 評価差額金	繰延ヘッジ損益	為替換算調整勘定	退職給付に係る 調整累計額	その他の包括利益 累計額合計		
当期首残高	1,676	683	△ 72,671	△ 24,346	△ 94,658	30,757	343,497
当期変動額							
剰余金の配当							△ 8,531
親会社株主に帰属する当期純利益							13,233
自己株式の取得							△ 5
自己株式の処分							28
持分法の適用範囲の変動							△ 3,133
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動							12
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	1,227	1,785	△ 9,650	10,784	4,147	2,116	6,262
当期変動額合計	1,227	1,785	△ 9,650	10,784	4,147	2,116	7,868
当期末残高	2,903	2,468	△ 82,321	△ 13,562	△ 90,511	32,873	351,364

当連結会計年度(自 2021年1月1日 至 2021年12月31日)

(百万円)

	株主資本				
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計
当期首残高	96,557	94,468	219,778	△ 1,800	409,003
当期変動額					
剰余金の配当			△ 9,479		△ 9,479
親会社株主に帰属する当期純利益			4,365		4,365
自己株式の取得				△ 9	△ 9
自己株式の処分				29	29
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)					
当期変動額合計	-	-	△ 5,114	20	△ 5,094
当期末残高	96,557	94,468	214,665	△ 1,780	403,910


(百万円)

	その他の包括利益累計額					非支配株主持分	純資産合計
	その他有価証券 評価差額金	繰延ヘッジ損益	為替換算調整勘定	退職給付に係る 調整累計額	その他の包括利益 累計額合計		
当期首残高	2,903	2,468	△ 82,321	△ 13,562	△ 90,511	32,873	351,364
当期変動額							
剰余金の配当							△ 9,479
親会社株主に帰属する当期純利益							4,365
自己株式の取得							△ 9
自己株式の処分							29
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	2,546	△ 2,377	26,865	5,494	32,528	2,208	34,736
当期変動額合計	2,546	△ 2,377	26,865	5,494	32,528	2,208	29,643
当期末残高	5,449	92	△ 55,456	△ 8,067	△ 57,983	35,081	381,008

	2020	2021
<b>営業活動によるキャッシュ・フロー</b>		
税金等調整前当期純利益	25,102	32,112
減価償却費	32,581	37,394
のれん償却額	143	656
負ののれん発生益	△ 1,295	-
貸倒引当金の増減額 (△は減少)	△ 548	△ 1,386
賞与引当金の増減額 (△は減少)	△ 124	632
受取利息及び受取配当金	△ 1,679	△ 1,624
持分法による投資損益 (△は益)	△ 771	△ 2,943
支払利息	2,225	2,176
固定資産除売却損益 (△は益)	△ 2,324	2,657
減損損失	1,251	1,563
事業整理損	8,762	-
関係会社株式及び出資金売却損益 (△は益)	-	△ 769
売上債権の増減額 (△は増加)	10,781	△ 15,963
たな卸資産の増減額 (△は増加)	10,158	△ 34,348
仕入債務の増減額 (△は減少)	△ 12,453	34,261
その他	△ 10,847	2,676
小計	60,963	57,093
利息及び配当金の受取額	3,249	3,358
利息の支払額	△ 2,385	△ 1,963
法人税等の支払額	△ 7,366	△ 13,676
営業活動によるキャッシュ・フロー	54,462	44,812
<b>投資活動によるキャッシュ・フロー</b>		
定期預金の預入による支出	△ 8,024	△ 402
定期預金の払戻による収入	4,589	3,433
有形固定資産の取得による支出	△ 32,719	△ 35,935
有形固定資産の売却による収入	5,895	909
無形固定資産の取得による支出	△ 1,280	△ 2,706
連結の範囲の変更を伴う子会社株式及び出資金の取得による支出	△ 2,817	△ 124,095
連結の範囲の変更を伴う子会社株式及び出資金の売却による収入	890	-
連結の範囲の変更を伴う子会社株式及び出資金の売却による支出	△ 16	-
関係会社株式及び出資金の売却による収入	226	11,618
投資有価証券の取得による支出	△ 51	△ 142
投資有価証券の売却及び償還による収入	352	1,589
事業譲渡による収入	-	95
事業譲受による支出	△ 78	-
その他	△ 3	△ 1,975
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 33,037	△ 147,612
<b>財務活動によるキャッシュ・フロー</b>		
短期借入金の純増減額 (△は減少)	△ 8,866	△ 650
長期借入れによる収入	42,105	89,070
長期借入金の返済による支出	△ 35,325	△ 36,277
社債の発行による収入	20,000	60,000
配当金の支払額	△ 8,531	△ 9,479
非支配株主への配当金の支払額	△ 782	△ 1,475
自己株式の純増減額 (△は増加)	23	20
連結の範囲の変更を伴わない子会社株式及び出資金の取得による支出	△ 114	-
その他	△ 2,173	△ 1,660
財務活動によるキャッシュ・フロー	6,338	99,549
現金及び現金同等物に係る換算差額	△ 3,100	△ 531
現金及び現金同等物の増減額 (△は減少)	24,663	△ 3,782
現金及び現金同等物の期首残高	16,690	41,354
現金及び現金同等物の期末残高	41,354	37,572

価値創造ストーリー  
価値を創造する戦略  
価値創造を支える基盤  
情報

# 第三者検証



## 検証意見書

2022年5月10日  
意見書番号：SGS22/007

DIC株式会社  
代表取締役 社長執行役員  
猪野 薫 様

**検証目的**  
SGSジャパン株式会社（以下、当社）は、DIC株式会社（以下、組織）からの依頼に基づき、組織が作成した検証対象（以下、GHG等に関するステートメント）について、検証基準（ISO14064-3:2019及び当社の検証手順）に基づいて検証を実施した。本検証業務の目的は、組織の対象範囲にかかるGHG等に関するステートメントについて、判断基準に照らし適正に算定・報告されているかを独立の立場から確認し、第三者としての意見を表明することである。GHG等に関するステートメントの作成及び公正な報告の責任は組織にある。


**検証範囲**  
検証対象は、Scope 1 及び Scope2、エネルギー消費量、Scope 3、取水量、廃棄物量、労災データ、プロセス事故データ、女性管理職データである。  
対象期間は2021年1月1日～2021年12月31日である。  
詳細な検証対象範囲は別紙参照。



**検証手順**  
本検証業務は、検証基準に則り、限定的保証水準にて次の手続きを実施した。  
• 算定体制の検証：検証対象の測定・集計・算定・報告方法に関する質問、及び関連資料の閲覧  
• 定量的データの検証：DIC グラフィックス株式会社群馬工場及び DIC デコール株式会社桶川工場の現地検証及び証憑突合、本社でのその他検証対象範囲に対する分析的手続及び質問  
判断基準は、温室効果ガス排出量算定・報告マニュアル（Ver.4.8）及びサプライチェーンを通じた温室効果ガス排出量算定に関する基本ガイドライン（Ver.2.3）、サプライチェーンを通じた組織の温室効果ガス排出等の算定のための排出原単位データベース（Ver.3.1）及び組織が定めた手順を用いた。

**結論**  
前述の要領に基づいて実施した検証手続の範囲において、組織のGHG等に関するステートメントが、判断基準に従って、算定及び報告されていないと認められる重要な事項は発見されなかった。  
なお、当社は、組織から独立しており、公平性を損なう可能性や利害の抵触はない。

SGSジャパン株式会社  
神奈川県横浜市保土ヶ谷区神戸町134  
横浜ビジネスパーク ノーススクエア I  
認証・ビジネスソリューションサービス 事業部長  
上級経営管理者

竹内 裕二





本書面は、SGS ジャパン株式会社によって [www.sgs.com/terms\\_and\\_conditions.htm](http://www.sgs.com/terms_and_conditions.htm) で参照することができる 認証サービスの一般条件 に従って発行されたものであり、認証サービスの一般条件に規定されている責任の範囲と補償に関する事項および管轄に関する事項等に準じます。この書面に記載された内容は検証を行った時点におけるものであり、また適用される場合は組織の報告の範囲内における検証内容を示しています。組織およびこの書面に関する SGS ジャパン株式会社の責任は、取引文書におけるすべての権利および義務の履行から、免除されるものではありません。本書面の内容または複製について、許可なく複製、転載または改訂することは違法であり、違反した場合には法令に基づきあらゆる範囲において罰せられる可能性があります。

1 / 3

DICグループは、温室効果ガス排出量、廃棄物発生量、災害件数（休業件数等）および女性管理職の社員比率に関して、上記の第三者検証を受けています。

<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

サステナビリティ推進部

〒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 03-6733-3034 FAX 03-6733-3038

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

Member of

**Dow Jones  
Sustainability Indices**

Powered by the S&P Global CSA



本冊子は、FSC® 森林認証紙を使用して、VOC（揮発性有機化合物）成分ゼロの環境にやさしい100%植物油型インキ「ナチュラルス 100」で印刷しました。また、できるだけ多くの人に情報を正確に伝えるため、カラーユニバーサルデザインに配慮しています。



# Color & Comfort