

# 対処すべき課題

# 2025/3期 業績予想



単位：億円	'24/3実績	'25/3予想	'26/3見直し中期	'26/3当初中期
売上高	5,581	6,100	6,600	5,000
営業利益	624	650	820	700
営業利益率	10.7%	11.2%	12.4%	14.0%
親会社株主に帰属する 当期純利益	558	580	580	480
EBITDA	961	1,075	1,360	1,160
ROE	17.1%	15.6%	17.1%	18.0%
ROIC	6.3%	6.4%	9.3%	10.0%
ROA	7.0%	7.0%	7.7%	8.0%

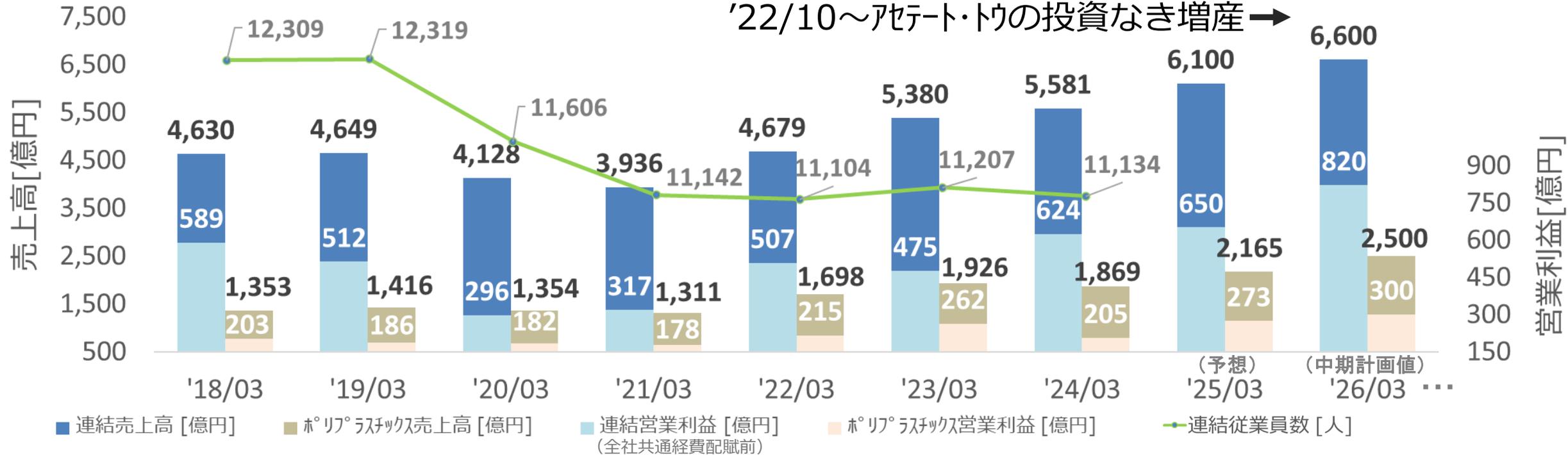
●2025年3月期には、EBITDA1,000億円を突破することを目指す

# ありたい姿の実現に向けて



- (1)安全・品質・コンプライアンスといったモノづくりの基盤を引き続き強化
- (2)トップライン強化のため研究開発への人的資源の最大効率化を図り、課題の早期決着
- (3)工場単位から、サプライチェーンを意識した安全安心最適なモノづくり拠点を構築

防衛事業撤退・セfty拠点集約・ホリ°ラフックス完全子会社化 →  
 AI搭載自律型生産システムによるコストダウン →  
 '22/10～アテト・トの投資なき増産 →



# モノづくり基盤強化

## (1)安全・品質・コンプライアンスといったモノづくりの基盤を引き続き強化

- ◇「再発防止の徹底」と「過去事例の風化の防止」のための社内啓発
- ◇予防処置（ミスをしなさい、故障しなさい）だけでなく拡大防止処置（ミスをして、故障しても大事に至らない）の仕組み、システムの設置
- ◇実行機能と監査機能を分離・明確化

### 社内啓発

- ・ダイセルグループ行動指針・倫理規範を刷新「企業人の前に良き社会人たれ」
- ・過去50年の重大事例・通達を手帳化（全従業員が常時携行し、風化を防ぐ）

### 体制強化

- ・安全・品質・コンプライアンスに関する監査機能と実行機能を分離・明確化  
実行機能⇒安全と品質を確かにする本部を設置、工場の安全環境品質保証とリンク  
監査機能⇒アセスメント本部を設置、幅広いリスク想定を実施

### 資源配分

- ・安全・品質・コンプライアンス強化に関わる集中投資
  - ・安全・品質・コンプライアンス投資を区分し、現場の3S、KY、ヒヤリハット等の改善の着実な実施をモニタリング

# 新事業に向けた動き

(2) トップライン強化のため研究開発への人的資源の最大効率化を図り、課題の早期決着

◇ 事業創出本部とリサーチセンターを統合し、New研究開発本部を設置

◇ 研究テーマ分割⇒短期テーマは事業単位に集約、人的資源を集中投入

中長期テーマは共通の新規コア技術で集約、人的資源を効果的配分

◇ 兼務主体のプロジェクト体制から専任メンバーによるタスクフォース体制へカエル

## 短期 課題

基盤事業のキャッシュ  
創出力最大化

- セルロースタスクフォース  
酢酸セルロース製法転換  
の仕上げ OP-I
- xEVタスクフォース OP-I

## 短中期 課題

マーケットに密着した  
成長牽引育成事業の加速

- マイクロデバイス OP-II  
タスクフォース
- ビヨンドコーティング OP-II  
タスクフォース
- バイオマスアセチル OP-II  
チェーンタスクフォース

## 長期 課題

将来の成長分野に  
標的を合わせた先行開発

- 健康 OP-II  
DDS (ドラッグデリバリーシステム)
- 便利・快適 OP-II  
・ 無機-有機複合材料
- 環境 OP-III  
・ 次世代メタノール  
・ バイオマスバリューチェーン

# 酢酸セルロースの製法転換の仕上げ **DAICEL**

◇二段解砕、濾過器設備導入（2025年度までに全ラインへ設置）

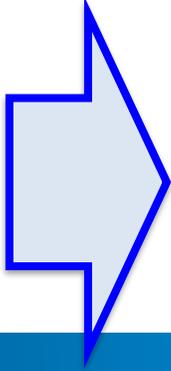
脱リンター、低LCAパルプの採用拡大 ⇒ **品質改善、原価低減、適正在庫**

- 1930年～ 酢酸セルロース製造開始
- 1970年～ 高温酢化-高温熟成法実用化
- 1990年～ 減圧酢化、粒状沈殿実用化  
広葉樹・ECFパルプ利用検討
- 2015年～ 二段解砕導入
- 2023年4月 ドープ濾過設備導入



## ●既存プロセスにおける最後の大型製法転換が完成

- ガス発生剤：捏和式からスクリュウフィーダー方式+打錠
- 1,3-BG：流動床から固定床
- MAC-C：GE法による石炭ガス化
- カプロラクトンモノマー：高性能充填塔
- インフレーター：ハーフコスト、ハーフ工数ライン
- 酢酸セルロース：二段解砕+ドープ濾過

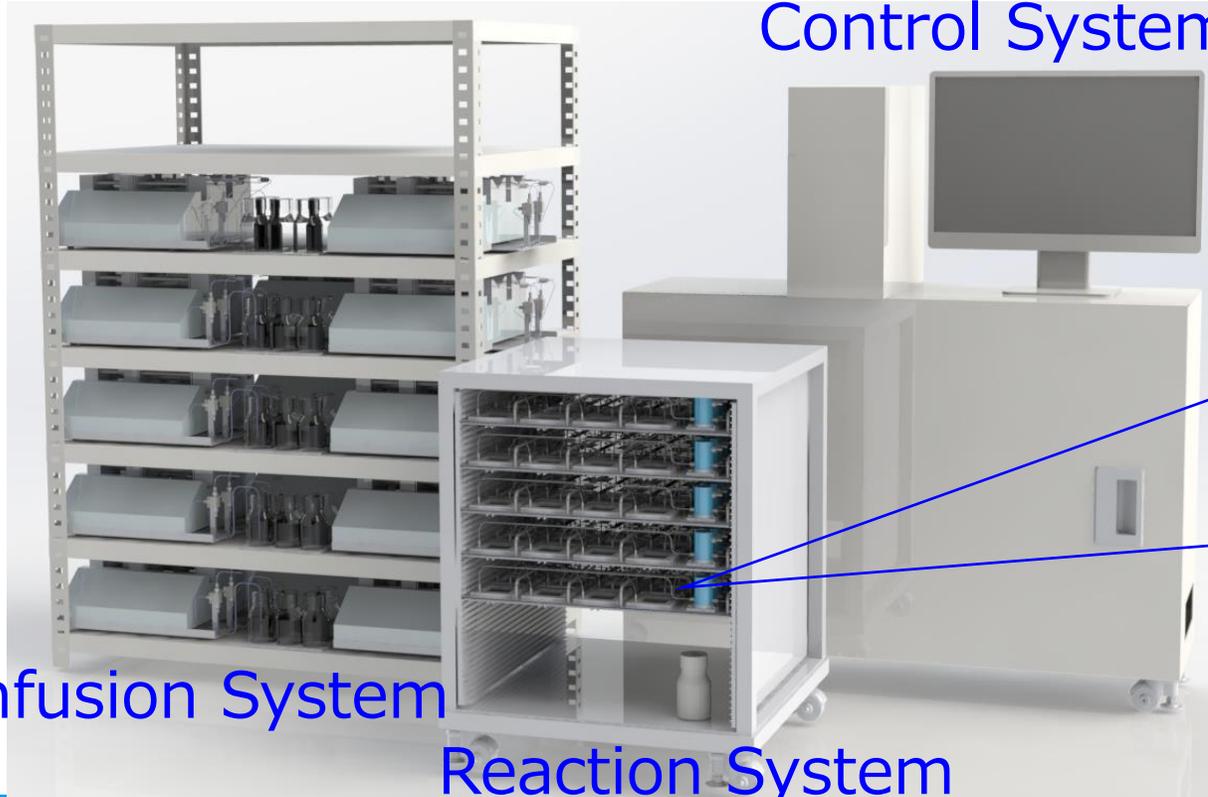
- 
- マイクロ流体デバイス
  - 有機ガス、液分離膜
  - 常温パルプ溶解法

# マイクロ流体デバイスの実機導入

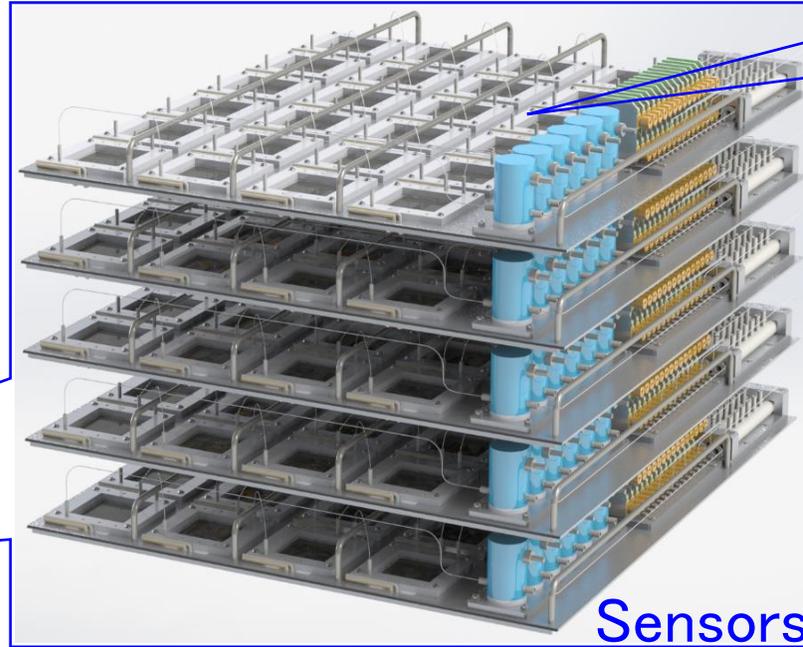
## ◇レジストポリマー製造への導入

2024年度末～2025年度に新井工場に量産機を設置予定  
顧客の必要量に応じて増設（ナンバリングアップ）予定

マイクロ流体デバイス 量産機（イメージ図）  
Control System



Microfluidic Devices



IMT Taiwan web siteから引用  
<https://imtt.com.tw/en/product.php>

# 医療業界への本格参入



◇ダイセルメディカル設立（2023年10月）

新規投与デバイス



写真は動物実験用  
アクトランザ®ラボ

2024年4月

第二種医療機器製造販売業 許可取得

ファーマジェット社：  
世界のワクチン接種に累計数千万本の  
無針注射器を提供する医療機器会社

米ファーマジェット社との戦略的資本提携

2023年10月



## (3)工場単位から、サプライチェーンを意識した安全安心最適なモノづくり拠点を構築

2021年

2022年

2023年

2024年

2025年～

### 各拠点別の安全システム開発

- ◆遠隔防消火設備
- ◆五感のセンサー化

⇒ 広域安全安心システムへ

- ◆影響範囲の特定と構外拡大防止

### SQD保証/C究極制御 ⇒ サプライチェーンの工程仮想連結

- ◆自律型生産システム実装
- ◆品質の連続点管理へ
- ◆トレーサビリティシステム
- ◆一個流し+移動ロットでサプライチェーンミエル化

管理指標

### 管理会計完成へ ⇒ サプライチェーンの仮想体のPL/BS顕在

- ◆ERPのアセット入力機能活用
- ◆会社法の応用と改善点

予測精度向上

### スパコンと量子コンピュータの活用

- ◆生産計画アルゴリズム開発
- ◆量子×古典のハイブリッド活用

### VVCC

#### 総合防災拠点

- ◆工場全域火災・漏洩検知
- ◆自然災害時に避難所として活用

#### サプライチェーン統合管理システム

- ◆小ロット化→移動ロット生産、適正在庫、予備品管理、生産計画見直し周期短縮

#### コンプライアンス向上

- ◆人を介さない品質管理の仕組み



# 進化する経営スタイル

ダイセルグループの人財が持つ力を最大限引き出すため、経営をさらに進化させる

## ◇ 愛せる未来研究所の設置

AIの活用範囲拡大と並行して「人間性への回帰」を標榜

その実現のための戦略や社内施策を提言するシンクタンク組織を新たに設置

## ◇ 人財の力を引き出すコミュニケーション

### ・ オープン&ダイバーサな会議体

経営層の会議に様々なバックグラウンドの社外アドバイザーが参加、議論の活発化

### ・ DAICON（ダイセルグループ・ビジネスモデルコンテスト）開催

現場視点の新たなビジネスモデルのアイデア、  
課題を従業員が発表、経営層と議論 ⇒ 新組織誕生

### ・ 従業員と経営層とのフラットなコミュニケーション

経営が中期戦略に込めた想いを直接従業員に  
伝えるイベントなどを開催

