

# DAICEL TODAY

## 株主の皆様へ

第155期 報告書

2020年4月1日~2021年3月31日

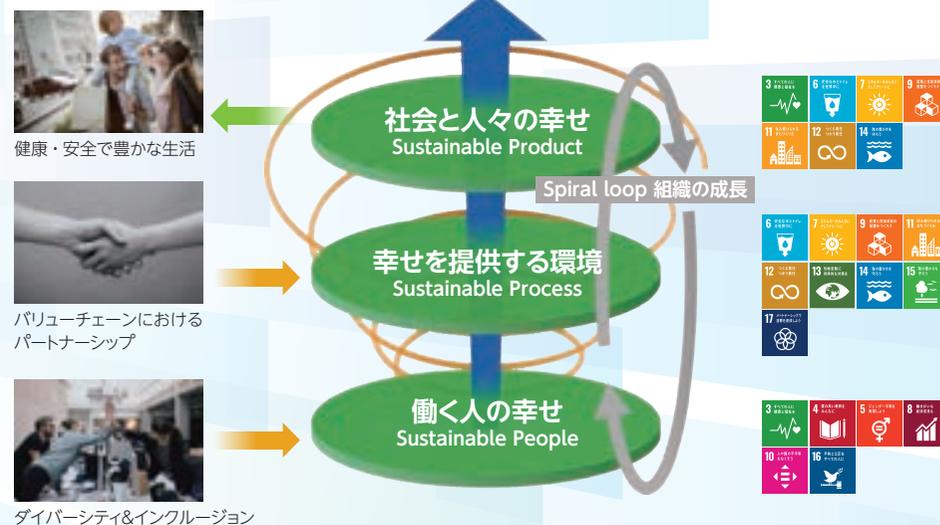
### 基本理念・サステナブル経営方針

## 価値共創によって 人々を幸せにする会社

*Sustainable Value Together*

価値共創：多様なパートナーと共感・共鳴し合い、共に新しい価値を創造していきます

### 企業価値 全体の向上



健康・安全で豊かな生活

バリューチェーンにおける  
パートナーシップ

ダイバーシティ&インクルージョン

安全、品質、コンプライアンスを最重要基盤とし、誠実さと地道な努力そして自らの変革により、サステナブルな社会の実現とダイセルの事業拡大を両立していきます。

- 人々の豊かな生活を実現する新しい価値を創造し提供します
- 全てのステークホルダーとともに地球環境と共生する循環型プロセスを構築します
- 多様な社員が全員、存在感と達成感を味わいながら成長する「人間中心の経営」を進めます



代表取締役社長

小河 義美

株主の皆様には平素より格別のご高配を賜り、厚く御礼申し上げます。また、新型コロナウイルス感染症 (COVID-19) の社会全体への影響が続いておりますが、一日も早い収束と皆様の平穏な生活の回復を心より願っております。 2021年6月

### 2021年3月期の業績

当期の世界経済は、新型コロナウイルスの感染拡大による経済活動停滞に一部で持ち直しの動きがみられたものの、年度末にかけて半導体不足や北米寒波による石油化学製品の不足など、先行き不透明な状況のうちに推移しました。このような環境の中、年度前半にコロナ禍による需要低迷の影響を受けましたが、当社グループでは、徹底したコストダウンに取り組むとともに、自動車生産などの需要回復による販売機会を着実に捉えることで、期の経過とともに業績を回復させてまいりました。当期の業績は、前期と比較し減収となったものの、利益面では増益となりました。

また、2020年6月に策定した新しい長期ビジョン「Daicel Vision 4.0」、中期戦略「Accelerate 2025」の下で、コロナ禍対策と企業体質の強化を進めながら、ポリプラスチックス株式会社の完全子会社化を実現しました。さらに、これら戦略の具体化を進めながら、コロナ禍による変化も加味したより詳細な経営目標を、「Accelerate 2025-II」として策定し、その目標に向けた取り組みを進めています。

### 2022年3月期の業績見通し

今後の世界経済は、新型コロナウイルスの影響により落ち込んだ需要の回復が続くと予想されますが、一方で、米中の経済安全保障をめぐる対立や、新型コロナウイルスの感染再拡大、半導体不足の影響などが懸念される状況が続いています。このような環境の中、当社グループでは、社会やお客様のニーズの変化を着実に捉え、それに迅速に対応するとともに、コストダウンなど徹底したアセットライト化と、ポリプラスチックス完全子会社化の効果の最大化を進めてまいります。

2022年3月期の業績は、自動車など様々な需要回復に対応した販売数量の増加で増収を見込むものの、酢酸原料プラント、化粧品原料プラントが稼働することで減価償却費が増加し、営業利益、経常利益は減益となる見通しです。親会社株主に帰属する当期純利益は、前期に特別損失を計上していたことに加え、2020年10月のポリプラスチックス株式会社の完全子会社化が年間で寄与し、増益となる見通しです。

	2020年 3月期実績 (A)	2021年 3月期実績 (B)	2022年 3月期予想 (C)	増減 (B-A)	増減 (C-B)
売上高	4,128	3,936	4,200	△193	+264
営業利益	296	317	270	+21	△47
経常利益	318	347	290	+29	△57
親会社株主に帰属する当期純利益	50	197	220	+147	+23
為替レート USD/JPY	109	106	105		

(単位：億円)

2021年2月に発表した中期戦略「Accelerate 2025-II」では、「Accelerate 2025」の施策をより具体化し、当社グループの考える循環型社会構築への道筋をお示するとともに、全社的な経営指標を定め、それにつながる各事業分野における具体的な取組課題を明確にし、業績の早期回復と中期的な成長基盤の確立を加速させていきます。

中でも、ポリプラスチック完全子会社化に伴うシナジー効果を最大化するため、新たに当社グループの樹脂関連事業を統括する「パフォーマンスマテリアルズ本部」を設置しました。ポリプラスチック社長がダイセルの専務執行役員として本部長を兼任し、グループ全体の樹脂事業強化に取り組みます。また、顧客密着型営業ノウハウのグループ全体への展開や、能力増強投資の円滑な遂行を図るための人材配置も進めています。

こうした業績向上、企業成長の取り組みに加え、当社グループの事業構造転換と社会課題解決への貢献の両立を目指す、循環型社会構築に向けた「新バイオマスプロダクトツリー」構想も、具体的な取り組みが進んでいます。産学連携講座を開設して研究を進めている金沢大学には、産産学学、様々な企業や大学がオープンに研究に取り組むことができる新しい研究施設の建設を進めており、京都大学との間でも木を丸ごと使い切るための共同研究を進めています。

そして、Sustainable Peopleを具現化する人事制度改革にも取り組んでおり、2021年4月からは、リーダー職(=管理職)を対象に、より経営に近い思考と行動を発揮するマネジメント職と、高い専門性による成果を期待するフェロー職を新設し、役割に応じた複線型の等級制度(=ロール型)を導入しました。併せて、役員に続いてリーダー職にも、譲渡制限付き株式報酬制度を導入し、定年退職時の収入の増加を図るとともに、経営や株への責任や関心を高め、会社業績の向上により高く貢献することを狙いとします。

価値ある製品の提供とそれによる企業業績の向上を図るとともに、様々な企業・団体との新しい共創の仕組みを構築することで、単独では実現できない循環型社会の構築に貢献していきます。株主の皆様におかれましては、今後ともより一層のご指導、ご支援を賜りますようお願い申し上げます。

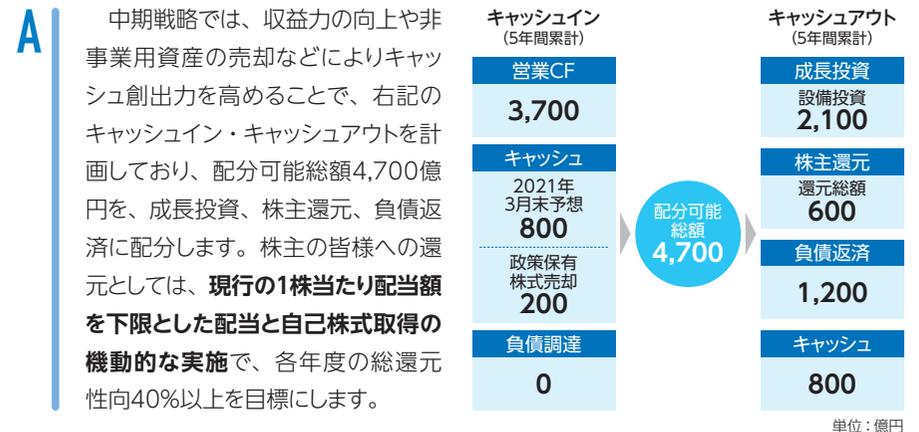
特集 中期戦略

気になるポイント

2月に発表した「Accelerate 2025-II」の3つのポイントを紹介します。

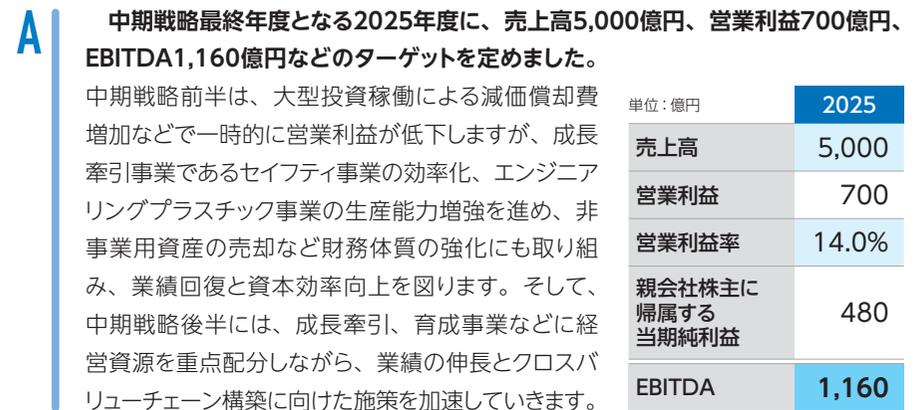
株主への還元は？

株主還元



気になる業績回復は？

今後の成長戦略



聞き慣れないこの言葉、もう少し教えて！ ▶ **バイオマスバリューチェーンの構築**

**Q** サステナブル経営方針の下、循環型社会構築に貢献することを目標としています。中期戦略に掲げる、**バイオマスバリューチェーンの構築**とは何ですか？

**A** 二次産業である当社のような素材産業が、一次産業である林業や農業、水産業から生じる様々な天然物を原材料とした新しいバイオマスプロダクトを製品化することで、一次産業の経済性を高めるとともに、日本の気候風土に合った自然本来の生態系による豊かな海や山を復活させ、一次産業にも二次産業にも価値を創出しようとする考え方です。

現在の多くの日本の森林は、木材生産を目的に杉やヒノキを植林した人工林ですが、コスト競争力を失い放置されている山林も少なくありません。本来の自然植生と異なる人工林は保水力が弱く、大雨による土砂災害の一因ともいわれています。こうした森林資源を有効活用し、資金を還流することで国内林業を再生し、徐々に自然林の復活を促すことで、自然災害を抑制するとともに、本来の保水力によって農地を潤し、山の豊かな栄養分を近海に運び、農業、水産業にもプラス効果が期待できます。

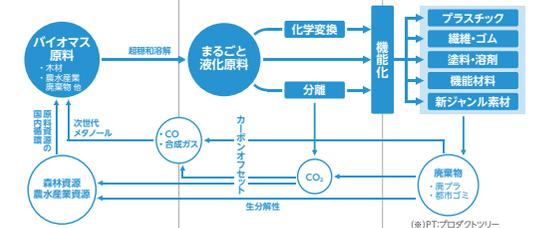
一方で、従来のバイオマスプロダクトは、その生産工程で大量のエネルギーを消費し酸やアルカリなどの薬品処理を伴うなど、環境負荷の面で課題があります。また、元の自然資源のごく一部しか、原材料として有効活用できていません。こうした課題に対して当社は、いくつかの大学と共同で、木を丸ごと活用し、常温常圧のマイルドな環境下で、従来、廃棄されている反応性に富んだ成分も含めて有効活用し、石油系素材にはない新たな特徴を持った新素材を創出する方法や素材そのものの開発に取り組んでいます。

この「新バイオマスプロダクトツリー」の開発を核に、一次産業とも連携した新しいバリューチェーンを構築する、それが、当社が提案する「バイオマスバリューチェーン」です。



ダイセルが目指す **新バイオマスプロダクトツリー**

	原料	製造プロセス	製品
石化プロダクトツリー	✗ 地上の炭素量を増加させる有限な地下資源	○ 一貫通貫の高度に確立された無駄のないプロセス	○ 広範囲かつ高度な機能性
現バイオマスプロダクトツリー	△ 生産可能だが環境負荷の高い原料	✗ 原料の一部利用に留まる、エネルギーコストが高いプロセス	✗ 相対的に石化PT <sup>(*)</sup> より劣る機能性
新バイオマスプロダクトツリー	○ 循環型社会を実現する生産可能資源	○ エコノミーとエコロジーを両立するシンプルな新プロセス	○ 石化PTに相当する高度な機能性



当社の中期戦略の全文は、当社Webサイトでご覧いただけます。 <https://www.daicel.com/plan/>

## ダイキンとダイセルが世界初・世界No.1の商品創出に向けた協創を加速

2020年度は「透湿膜全熱交換エレメント」  
「低圧力損失エアフィルタ材」を共同開発

ダイキン工業株式会社(以下、ダイキン)と当社は、両社の長年にわたる信頼関係に基づく、それぞれの専門分野での強みを生かした協創活動を加速させています。

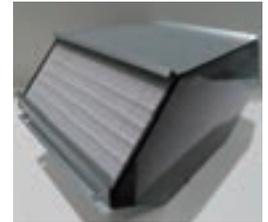
ダイキンとダイセルは約20年前から、生産現場におけるプロセス・イノベーションを図る「ダイセル式生産革新手法」を、ダイキンの化学プラントに導入して以来、技術交流を続けてきました。2016年からは、それまで行ってきた生産革新の協業に留まらず、ダイセルが持つ先進の「材料技術」と、ダイキンが持つ「空調要素技術」の双方の強みを生かすことで、お客様にとって価値のある商品を創出することを目的とする協創に取り組んできました。こうした活動の成果として、2020年度は世界的な空気質ニーズの高まりを受け、換気機器向けの「透湿膜全熱交換エレメント」および大型空調機向けの「低圧力損失エアフィルタ材」を両社で開発しました。

ダイキンは2015年に設立したテクノロジー・イノベーションセンター(大阪府・摂津市)を中心に、外部の技術や知見を取り入れ、新たな価値を生み出す「協創イノベーション」に注力しています。またダイセルも、新中期戦略 Accelerate 2025-IIの中で「社会ニーズを的確に捉えた事業創造を行う会社になる」ことを目指し、顧客の課題をもとにした協創の取り組みを強化しています。今回の成果をもとに、両社で社会課題の解決を目的とし、世界初・世界No.1の商品創出に向けた協創を強化していきます。

### 共同開発した技術の特長

#### ①全熱交換器ユニット向け「透湿膜全熱交換エレメント」

共同開発した「透湿膜シート」を換気装置「全熱交換器ユニット」の主要部品である全熱交換エレメントに採用しました。このシートは従来の紙製シートの約1/3の薄さで、空気中の熱を効率良く移動させます。また、この透湿膜は水蒸気を選択的に透過させる一方で、菌やウイルス、二酸化炭素といった室内の空気を汚染する物質の遮断性を向上しています。さらに洗浄や消毒も可能なので、清潔性を維持することもできます。この「透湿膜シート」とダイキン独自の技術である「対向流型フレーム構造」を組み合わせることで、全熱交換エレメント内部の空気漏れを大幅に低減しました。

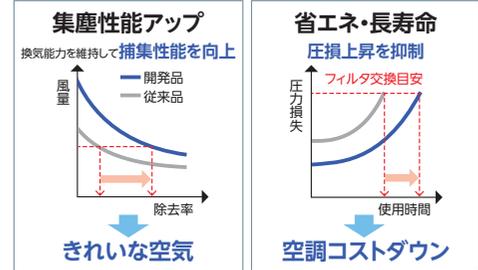


透湿膜全熱交換エレメント

#### ②大型空調向け「低圧力損失エアフィルタ材」

ダイセルの繊維技術を活用したナノファイバ複合素材によるエアフィルタ材を共同開発しました。このろ材は、繊維径が異なる複数の繊維を複合しており、従来のろ材よりも集塵効率が向上しています。また低い圧力損失で空調機を運転できることから、ファンの消費電力を低減し、省エネ性の高い運転が可能です。加えて目詰まりがしにくい構造となっており、従来のフィルタよりも交換周期を長くすることができます。今後はダイキンのグローバルでの商品化に向けフィルタ材のラインアップを拡充します。

### ナノファイバ複合ろ材(開発品)



## 自動車エアバッグ用インフレーターの新たな生産拠点をインドに設置

当社は、インド共和国における自動車エアバッグ用インフレータの需要拡大に伴い、同国内に新たに生産拠点を設置することを決定しました。インド南部、タミル・ナドゥ州ワンハブチェンナイ工業団地に建設し、2023年12月の稼働開始を目指します。

当社は、インド自動車市場の成長や安全規制強化に呼応し、2018年10月に販売拠点(Daicel Safety Systems India Pvt. Ltd. 略称:DSSI、所在地:ハリヤナ州グルグラム)を設立し、マーケティングや現地調査を進めてまいりました。

これまでではタイなどの生産拠点からインド市場へ製品を供給してまいりましたが、インド自動車市場の成長可能性や、自動車メーカー様・エアバッグモジュールメーカー様からの同国内でのサプライチェーン強化のニーズを背景に、同国内に生産拠点を設置することとしました。

今後は製品の安定生産、安定供給によって同国市場での存在価値をより強化するとともに、同国におけるインフレーター生産や部品調達などを通じて同国経済の発展にも寄与してまいります。

### ●インドにおけるインフレーター事業法人の概要

名称	Daicel Safety Systems India Pvt. Ltd. (略称:DSSI・2018年設立)
会社所在地	インド・ハリヤナ州グルグラム(Unit412, 4th Floor, MGF Metropolis Mall, MG Road, Gurugram, Haryana, India)
代表者	社長 高瀬 佳史

### ●新設する生産拠点の概要

生産拠点所在地	インド・タミル・ナドゥ州カンチプラム県(Kunnappattu Village, Kunnappattu Panchayat, Paiyanur (Via), Manamathy PO, Thiruporur Taluk, Kanchipuram District, Tamil Nadu 603105, India)
商業運転開始	2023年12月予定
生産品目	自動車エアバッグ用インフレーター

## メディカル・ヘルスケア

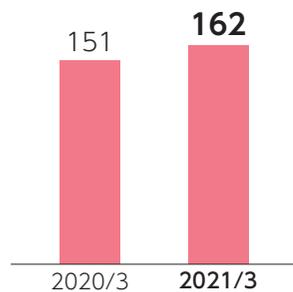
売上高構成比  
4.1%

### 当期の状況

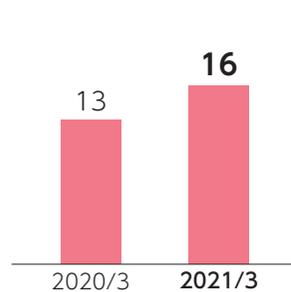
コスメ・健康食品事業は、中国での需要の回復などにより化粧品原料の販売数量が増加したものの、国内での需要減少により市況が下落し、減収となりました。

キラル分離事業は、キラルカラムの販売増加や、中国、インドでの事業が好調に推移したことにより、増収となりました。

売上高(単位:億円)



営業利益(単位:億円)



## スマート

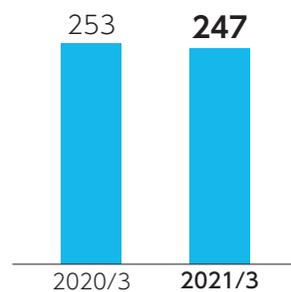
売上高構成比  
6.3%

### 当期の状況

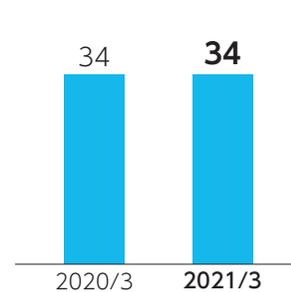
液晶表示向けフィルム用の酢酸セルロースや高機能フィルムなどのディスプレイ事業は、車載向けなど高機能フィルムの販売数量が増加したものの、年度前半のディスプレイ用途の低迷などにより、液晶表示向けフィルム用酢酸セルロースの販売数量が減少し、減収となりました。

電子材料向け溶剤やレジスト材料などのIC/半導体事業は、半導体市場の需要が堅調に推移したことにより、販売数量が増加し、増収となりました。

売上高(単位:億円)



営業利益(単位:億円)



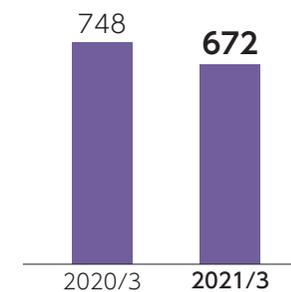
## セイフティ

売上高構成比  
17.1%

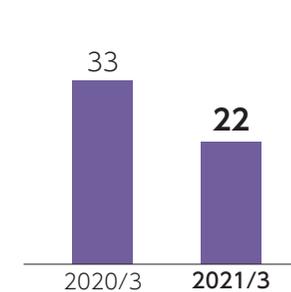
### 当期の状況

自動車エアバッグ用インフレーター(ガス発生装置)などのモビリティ事業は、年度前半に自動車生産台数減少の影響を受けましたが、年度後半の生産台数の回復に対応して販売数量を伸ばしたことで年間の販売数量は微減でとどまりました。売上高は、為替の影響などもあり減収となりました。

売上高(単位:億円)



営業利益(単位:億円)





当期の状況

酢酸は、年度後半に需要が回復し市況も上昇しました。需要の回復により販売数量は増加したものの、年度前半の市況低下の影響により、減収となりました。

酢酸誘導体は、一部製品の需要増加により販売数量が増加し、年度後半には酢酸市況の上昇により販売価格も上昇しましたが、年度前半の酢酸市況の影響により減収となりました。

アセテート・トウの販売数量は横這いで推移しましたが、為替の影響などにより、販売価格が低下し、減収となりました。

カプロラクトン誘導体やエポキシ化合物などは、一部用途での需要の回復が見られたものの、年度前半の落ち込みや欧米向けの需要が低調であったことなどから販売数量が減少し減収となりました。

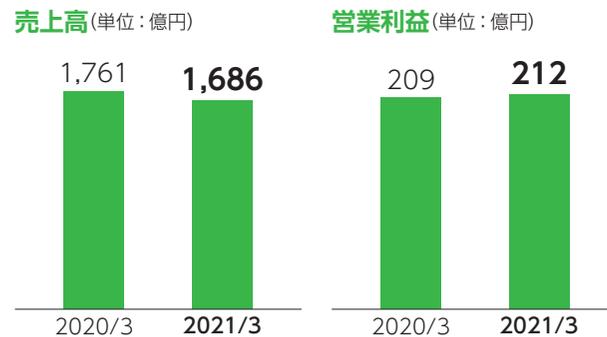


当期の状況

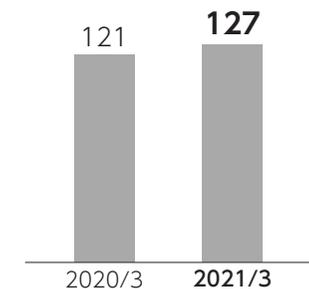
ポリアセタール樹脂、PBT樹脂、液晶ポリマーなどのエンジニアリングプラスチック事業は、年度前半に自動車、スマートフォンなどの需要が大きく減少したものの、後半には需要が回復しました。需要の回復に伴い販売数量を伸ばしたものの、前半の需要減少の影響が大きく減収となりました。

ABS樹脂、エンプラアロイを中心とした樹脂コンパウンド事業は、景気後退による需要の減少により、減収となりました。

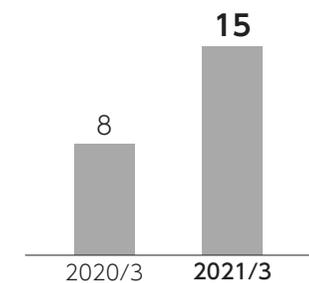
シート、成形容器、包装フィルムなどの樹脂加工事業は、包装フィルムの販売減少などにより、減収となりました。



売上高 (単位: 億円)



営業利益 (単位: 億円)



第155回定時株主総会でご承認いただいた取締役10名をご紹介します。



札幌 操  
取締役会長、  
役員人事・  
報酬委員会委員



小河 義美  
代表取締役社長、  
社長執行役員、  
役員人事・報酬委員会委員、  
経営諮問委員会委員長、  
リサーチセンター担当、  
ポリプラスチックス  
株式会社社長



杉本 幸太郎  
代表取締役、専務執行役員、  
役員人事・報酬委員会委員、  
経営諮問委員会委員、  
事業支援本部長、  
企業倫理室担当、  
サステナブル経営推進室担当



神 康裕  
取締役、  
専務執行役員、  
経営諮問委員会委員、  
経営戦略本部長、  
セイフティSBU担当、  
ヘルスケアSBU担当、  
原料センター担当



高部 昭久  
取締役、  
常務執行役員、  
経営諮問委員会委員、  
事業創出本部長、  
知的財産センター担当、  
CPIカンパニー担当



野木森 雅郁  
社外取締役、  
役員人事・  
報酬委員会委員長



北山 禎介  
社外取締役、  
役員人事・  
報酬委員会委員



八丁地 園子  
社外取締役、  
役員人事・  
報酬委員会委員



浅野 敏雄  
社外取締役、  
役員人事・  
報酬委員会委員



古市 健  
社外取締役、  
役員人事・  
報酬委員会委員

Governance

『健康経営優良法人2021(大規模法人部門「ホワイト500」)』に2年連続で認定



当社は、このたび『健康経営優良法人2021(大規模法人部門「ホワイト500」)』に認定されました。昨年に引き続き2年連続となります。

健康経営優良法人認定制度は、地域の健康課題に即した取り組みや日本健康会議が進める健康増進の取り組みをもとに、特に優良な健康経営を実践している大企業や中小企業などの法人が顕彰される制度です。健康経営の浸透を目的に、経済産業省や日本健康会議が主体となって、毎年実施される健康経営度調査により評価、認定されます。

「ホワイト500」は、健康経営優良法人の大規模法人部門の認定法人のうち、健康経営度調査結果の上位500法人が認定されます。

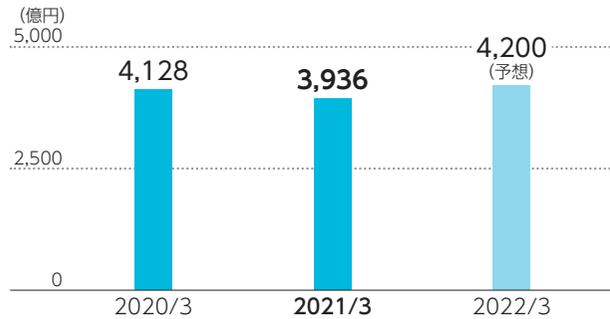
当社では、労使及び健康保険組合で組織する中央・事業場ヘルスケア委員会、産業保健スタッフ、精神科医等が連携して、「こころのケア」「からだのケア」をテーマに、社員の健康の維持向上に取り組んでいます。日々の健康に関する研修、保健指導、ストレスチェック結果の分析を通じた職場環境の改善、メンタルヘルス不調者の発生予防、早期発見・対応から復職支援までの教育や仕組みの整備といった様々な取り組みを通じて、心身両面から社員のサポートを行っています。

今後も、社員が健康でいきいきと働くということが、社員個々の生活の充実と会社の発展の両立に欠かせないという考えのもと、「心と身体の健康」を経営の重要課題と捉え、積極的に健康経営への取り組みを進めてまいります。

Social

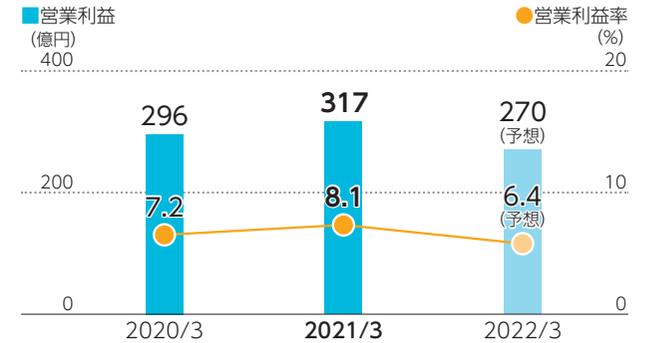
決算ハイライト

売上高  
**3,936** 億円  
前期比 4.7%減 ↓

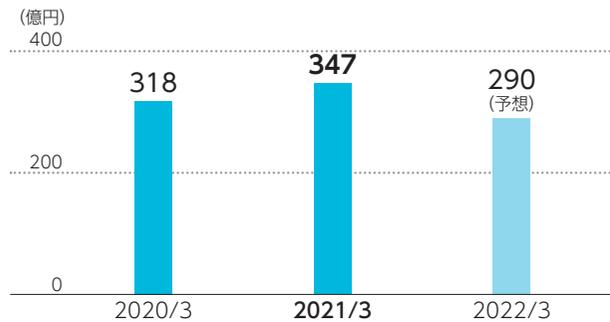


営業利益  
**317** 億円  
前期比 7.0%増 ↗

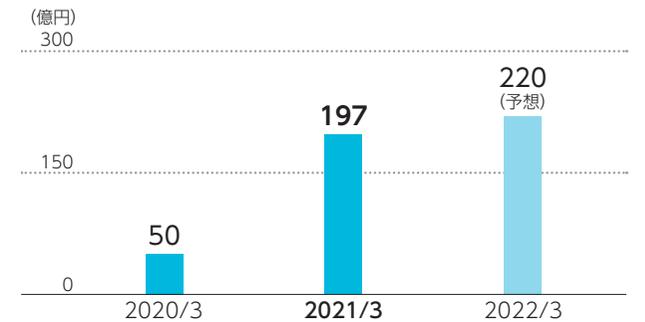
営業利益率  
**8.1**%  
前期比 0.9ポイント増 ↗



経常利益  
**347** 億円  
前期比 9.1%増 ↗

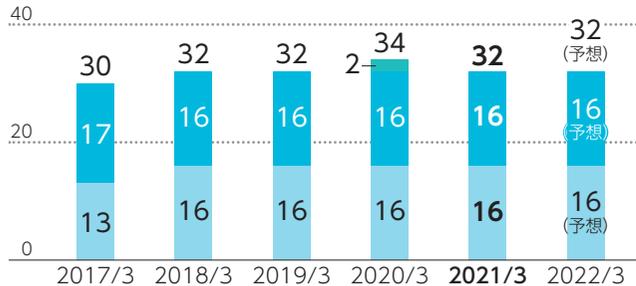


親会社株主に帰属する  
当期純利益  
**197** 億円  
前期比 296.0%増 ↗

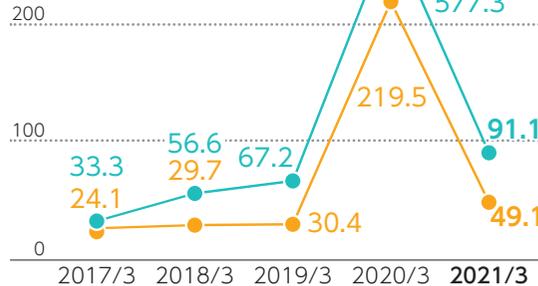


株主還元について

(円) 配当金 ■ 中間 ■ 期末 ■ 記念配当



(%) ● 配当性向 ● 総還元性向



・期末配当 16円/株 (年間配当32円/株)

※前回発表の予想から変更なし

・約968万株、83億円の自己株式を取得

(取得期間：2020年4月～2020年7月)

※2019年11月～2020年7月に約2,146万株、約200億円取得の当期分

・2020年9月に1,300万株の自己株式消却実施

(消却前発行済株式総数に対する割合 4.11%)

## 会社概要 (2021年3月31日現在)

商号 株式会社ダイセル  
 英文商号 Daicel Corporation  
 大阪本社 〒530-0011 大阪市北区大深町3-1(グランフロント大阪 タワーB)  
 Tel. 06-7639-7171  
 東京本社 〒108-8230 東京都港区港南2-18-1(JR品川イーストビル)  
 Tel. 03-6711-8111  
 設立 1919年9月8日  
 資本金 362億7,544万89円  
 従業員数 連結:11,142名 単体:2,597名  
 役員 (2021年6月25日現在)

取締役	執行役員			
取締役会長 札幌 操	社長執行役員 小河 義美	執行役員 林 仁志		
代表取締役社長 小河 義美*	専務執行役員 榑 康裕	執行役員 藤尾 正昭		
代表取締役 杉本幸太郎*	専務執行役員 杉本幸太郎	執行役員 小島 昭男		
取締役 榑 康裕*	専務執行役員 児島 秀景	執行役員 田鹿 治美		
取締役 高部 昭久*	専務執行役員 塩飽 俊雄	執行役員 山門 征司		
社外取締役 野木森雅郁	常務執行役員 高部 昭久	執行役員 池田 信彦		
社外取締役 北山 禎介	常務執行役員 川口 尚孝	執行役員 黒澤 和哉		
社外取締役 八丁地園子	常務執行役員 光内 正道	執行役員 山根 啓		
社外取締役 浅野 敏雄	常務執行役員 宮本 仰	執行役員 瀧川 高春		
社外取締役 古市 健	常務執行役員 飯山 尚志	執行役員 根本 洋一		

監査役	
常勤監査役	藤田 眞司
常勤監査役	今中 久典
社外監査役	市田 龍
社外監査役	水尾 順一
社外監査役	幕田 英雄

\*執行役員兼務者

## 株式情報 (2021年3月31日現在)

### 株式の状況

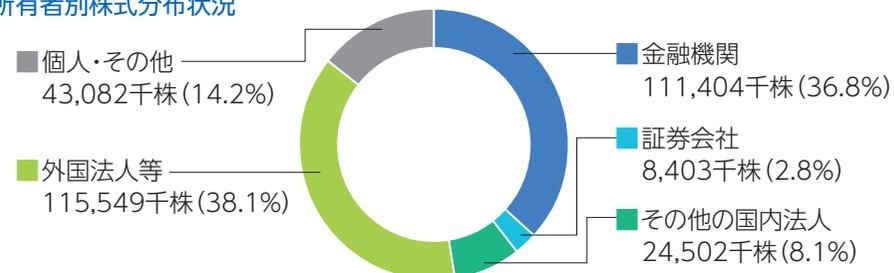
発行可能株式総数 1,450,000,000株  
 発行済株式の総数 302,942,682株  
 株主数 23,799名

### 大株主

株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	23,478	7.79
NORTHERN TRUST CO. (AVFC) RE SILCHESTER INTERNATIONAL INVESTORS INTERNATIONAL VALUE EQUITY TRUST	18,168	6.02
日本生命保険相互会社	17,402	5.77
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	14,349	4.76
NORTHERN TRUST CO. (AVFC) RE U.S. TAX EXEMPTED PENSION FUNDS	10,351	3.43
富士フイルムホールディングス株式会社	8,390	2.78
株式会社三井住友銀行	7,096	2.35
MISAKI ENGAGEMENT MASTER FUND	6,687	2.21
株式会社三菱UFJ銀行	6,503	2.15
NORTHERN TRUST CO. (AVFC) SUB A/C NON TREATY	6,346	2.10

(注) 持株比率は、自己株式を控除して算出し、小数第3位以下を切り捨てて表示しております。

### 所有者別株式分布状況



(注) 自己株式は、「個人・その他」に含まれております。