

成長力溢れる、特色に富んだ “未来を創る化学メーカー”を目指して より大きな価値の提供と 企業価値の向上を追求します

はじめに

2025年5月に、当社・網干工場にて従業員の一人が亡くなるという事案が発生しました。衷心より、亡くなった従業員のご冥福をお祈りし、ご遺族の方への深い哀悼の意をささげるとともに、ご心配をおかけした皆様に心よりお詫び申し上げます。人命は何よりも最優先であり、このような事態はあってはならないことです。会社としてご遺族に寄り添い最大限のサポートを行っていくことはもちろん、関係官庁等の現場検証、原因調査に全面的に協力し、一刻も早く原因を究明し、企業としての責任を果たしていきます。事業活動の最重要基盤として「安全・品質・コンプライアンス」を掲げる企業として、改めてこれらの徹底を全従業員で認識し、絶対にこのような事案を発生させないという強固な意志を再確認し企業活動を進めてまいります。

■ 社長就任にあたっての想い

私は2025年4月、前社長の小河からバトンを引き継ぎ、代表取締役社長に就任しました。

近年、地球規模の環境問題や自然災害、新型コロナウイルスの世界的な蔓延、国家間紛争、そしてAIをはじめとする加速度的に進歩するテクノロジーの台頭など、私たちを取り巻く環境は急激に変化しています。このような時代にダイセルグループが持続的に成長を続けるには、これまで以上に変化に対応する能力を付けていく必要があります。

私は専務執行役員の時代に、当時の社長やプロジェクトメンバーと議論を重ね、2030年度をゴールとする第4次長期ビジョン『DAICEL VISION 4.0』を策定しました。そこで掲げた「持続可

能な社会とダイセルグループの成長を両立させ、循環型社会の構築に貢献する」という姿は、化学メーカーとしての志であり矜持です。それはまた、基本理念の「価値共創によって人々を幸せにする会社」を具現化するための道筋を示すものです。

長期ビジョンに基づく中期戦略『Accelerate 2025』では、選択と集中による事業構造の変革、生産性や資産効率・資本効率の向上に注力するとともに、多様なパートナーとの連携による「価値共創」の拡充を進めてきました。中期戦略の最終年度を経て長期ビジョン実現の後半戦に差し掛かるタイミングでの社長就任となりますが、私の使命は、これまでに行った成長投資の着実な刈り取り、ダイセルグループの次世代の収益の柱となる事業の育成、そして種をまき育ててきた革新技術の社会実装・事業化だと認識しています。そして、これらを2030年までに貢献収益として伸長させ、2030年度以降へのさらなる成長へとつなげていけることをしっかり明示していきます。当社グループの全役職員が一丸となってこれらの達成に向け努力していくとともに、さらなる将来のビジョンを議論し実現していく次世代の経営候補となる人財の育成にも注力していきます。

■ ビジネスパーソンとしての私の原点

私は1984年、当時、中堅の化学メーカーだったダイセルに入社し、有機化学品を扱う現在のマテリアル事業部門の営業職に配属され、社会人の一歩を踏み出しました。工場でのモノづくり研修では、有機合成における反応制御の難しさも知らない中で、製造現場の先輩に遠慮なく議論を吹っ掛け、「生意気なヤツ」と言われながらも先輩たちは対等に接してくださいました。半年の研修を終えて



株式会社ダイセル
代表取締役社長

神 康裕

本社に戻る際、先輩方が私の成長を評価し、笑顔で送り出してくれたことは、今でも忘れられません。

転職となったのは、32歳で設立間もないシンガポールの現地法人に社長兼営業担当として派遣され、濃密な5年半を過ごしたことです。着任時は資金繰りもままならない状況で、連日、経理担当と改善策を練り奔走していました。その間のシンガポールは高度経済成長の只中にあり、私はそのバブル期と、間もなくしてタイから始まったアジア通貨危機による大幅な景気低迷という両極端な状況を経験しました。売上拡大を図る中で需要減による受注キャンセル、与信問題、投資見合わせなど企業活動にも大きなマイナス影響がありました。しかし、その後はアジア諸国の経済が成長基調に戻ったことに加え、それまでの活動が実を結び、現地法人としての売上は大きく伸びました。これらの経験は、「リスク対応の重要性」や「海外企業のスピードの違い」について再認識する大きな機会となりました。また社内においては人財育成やチームマネジメントについても悩みながら試行錯誤を繰り返す日々を送りましたが、成功体験はもちろん、それ以上に失敗した経験から多くを学びました。2025年度、新入社員に向けた挨拶でも、「失敗しなければ得られない成長がある。失敗を自分なりの成長のきっかけにしてほしい」という話をしました。自分の社会人生活を振り返ってみても、上手くいったことよりも、ピンチをくぐりぬけたことや失敗経験の方が、そして、そのたびに多くの人に助けられ乗り越えてきたことが、深く記憶に残っています。仕事における達成感も得ながら、今なお親交が続いている多くの人々と関係を築くことができ、私の会社人生で大きな転機となりました。こうした経験がビジネスパーソンとしての基盤をつくり、その後もマネジメントを遂行する上での糧となっています。



原料購買時代のオーストラリアでの石炭の炭鉱視察や、シンガポール駐在時代

■ ありがたい姿とダイセルグループの強み

私たちが目指すゴールは、もちろん基本理念である「価値共創によって人々を幸せにする会社」、長期ビジョンで掲げる「循環型社会への貢献」の実現です。そのために数ある社会課題の中から今後もニーズが高まり、当社グループの強みを活かせる「健康」「安全・安心」「便利・快適」「環境」の領域で、ダイセルならではの価値を提供するという方針は変わりません。

ただ、これらを遂行していくには、当社グループがどのような環境変化に見舞われても、持続的に成長できる強靱な企業体質であることが不可欠です。そこで現中期戦略では、収益力と事業創造力を向上し続けるために「ポートフォリオマネジメントによる事業の選択と集中」「資産の圧縮とコストダウンによる経営の効率化」という全社戦略の下、各事業領域においては研究開発や生産の体制を見直し、コーポレート組織の構造や人事制度の改革を行うことで、働き方の変革を加速させてきました。

ダイセルグループには他社が真似できない大きな強みがあります。まず、多様な用途を持つ酢酸を生産する国内唯一のメーカーであり、酢酸を起点とする強固なアセチルチェーンを構築し、国内外でトップシェアを誇る製品を提供しています。特に、酢酸セルロースは長年蓄積した技術をベースに、アセテート・トウ、液晶ディスプレイの偏光板保護フィルム、衣料用繊維などに幅広く展開するとともに、昨今では環境対応樹脂として需要の伸びが期待できます。また、高分子化学でも自動車の軽量化・電装化や電子デバイスの高度化などに不可欠なエンジニアリングプラスチックを供給し、グローバルな存在感を放っています。一方で、特徴ある火工品技術を駆使した自動車エアバッグ用インフレーター、電流遮断器、医療投与デバイスなど幅広く事業展開を行っています。

さらに、工場の運転支援システム「ダイセル式生産革新」を開発し、化学プラント運転の安定性や安全、生産性の飛躍的な向上やコストダウンをもたらし、2020年度にはAIを用いて進化させた「自律型生産システム」を開発して各工場への実装を進めています。これらダイセルのモノづくりを自社単体のみならずサプライチェーン全体の価値向上に貢献できるように取り組みを進めており、まずはアセチルチェーンにおいて、当社の網干工場、大竹工場、本年4月より完全子会社化した富山フィルタートウ株式会社（以下、富山フィルタートウ）でオペレーション最適化を行い、原料のメタノール、パルプなどの川上からアセテート・トウなどの川下といったチェーン全体での最適運用を図ることで、グループの枠を超えて価値共創の範囲を拡大していきます。

また、大学やパートナー企業と共に、ダイセルらしい循環型社会構築へのアプローチとして革新的な技術開発を進めているのも、当社グループの特徴です。太陽光だけで半永久的にCO₂をCOに還元し原料化するナノダイヤモンドによる「太陽光超還元®」や、従来の大規模・エネルギー多消費型の化学プラントを省エネルギーなデスクトップサイズで再現する「マイクロ流体デバイスプラント」、さらには木材を穏和に溶かす技術を応用し、日本の森林を再生可能資源として循環させる「バイオマスバリューチェーン構想」など、実現までの時間軸はそれぞれ異なるものの、それら技術確立と出口戦略を具現化し社会実装を図っていきます。

医療やエレクトロニクス、自動車、生活用品など様々な領域で事業を展開しながら、画期的な技術革新を狙うダイセルグループは、社外の方からすると、“一見分かりづらい化学会社”かもしれませんが。しかし私は、この特色ある事業と技術革新力を持つ会社だからこそ、総合化学メーカーとも一線を画すような、可能性に富んだ面白い化学メーカーという独自のポジションを確保し、さらにはエコ



ロジーとエコノミーを両立させながら成長していくことができると考えています。そのためには、足元の収益基盤となるマテリアル事業と、成長を牽引するエンジニアリングプラスチック事業、セイフティ事業でトップラインを伸長させながら、次世代育成事業であるメディカル・ヘルスケア事業、スマート事業を育成し、これら5つの事業を大きな収益の柱にすること、そして注力領域の一つである「環境」分野において社会に貢献する事業なり製品群を増やしていく必要があります。そこには決して当社1社では成り立たないものもあり、協業、M&Aの要素も必要です。常にオープンマインドであらゆる可能性を追求しながら当社グループの強みを磨き上げ、全従業員と共に、高いポテンシャルと唯一無二の特色を備えた、強靱さと成長性に満ちた企業として存続していく。これが私の考える、ダイセルグループのありがたい姿です。変化が激しく、先行きが不透明な環境下だからこそ、私たちダイセルグループ自身もドラスティックな変革を恐れず、ありがたい姿に向けて前進していきます。

■ 2024年度の振り返りと2025年度の見通し

足元の状況に目を向けると、2024年度の世界経済は中国の成長鈍化や、ウクライナ・中東情勢、物価上昇などの影響もありましたが、当社グループの主要市場は需要回復に支えられ、自動車関連や電子関連の製品については、販売機会を着実に捉えて数量を伸ばしました。

その結果、ほぼ全ての事業分野で販売が伸び、売上高は5,865億

円（前年度比5.1％増）と5期連続の増収と、過去最高水準となるEBITDA1,024億円（前年度比6.5％増）を達成しました。しかしながら、酢酸原料となる一酸化炭素（CO）プラントの操業トラブル影響などにより、営業利益は610億円（前年度比2.2％減）となりました。COプラントのトラブルについては、2024年度に設備の改良工事やメンテナンスの強化を行い、2025年度の定期修繕にて恒久的な対策を実施しました。今後は安定的な稼働を維持し、原料となる石炭の使用可能な品種の拡大による原料調達安定化や、長期的な油炭差によるコストメリットを着実に実現していきます。

2025年度の業績予想は、トランプ関税、中国経済、中東情勢など不透明な状況ではありますが、成長投資を行ってきたエンジニアリングプラスチックの増産効果等による販売数量増での増収に加え、アセテート・トウのフル生産、フル販売を継続していきます。営業利益は、COプラントトラブルが解消するものの、減価償却費や一時的な定期修繕費用の増加、為替の影響などにより減益の見通しですが、2024年度の事業構造改革等の特別損失の減少や政策保有株式の売却継続などにより、最終利益の増益、EPSの増加を見込んでいます。また、EBITDAはやや減少する見込みですが、引き続き1,000億円に近いレベルを維持する見通しです。確実な成長を掴んでいくために、今後も事業ポートフォリオを意識し「選択と集中」を含めた事業構造改革を継続するとともに、主要製品の製法転換による比例費低減、在庫コストの大幅な削減など、短・中期的なコストダウンの取り組みを早期に完遂し、メリハリを付けた経営を実践していきます。

■ 事業ポートフォリオを意識した成長戦略

当社株式のPERの低さに表れているように、株式市場に限らず、外部から見た当社グループへの成長期待が弱い、成長戦略をご理解いただける形でお伝えしきれていない、という点は経営者として大きな課題だと認識しています。実際にこの5年間は増益基調であったものの、中期戦略策定時に描いた将来像と比べると、新たな収益の柱となる事業が伸び悩み、一部製品に偏った収益構造になっています。前述の通り、これからのダイセルグループの成長戦略は、成長投資の着実な刈り取りによってトップラインを押し上げ、そこで創出したキャッシュを用いて次世代の収益の柱となる事業を育成し、成長を牽引する事業を増やしていくことです。このようなオーガニックな成長に加え、共創を通じて革新技術を社会実装し

ていくことで、企業価値をさらにワンステージ上げていきたいと考えています。成長戦略の詳細は、中期戦略(p. 24)や事業戦略(p. 46)にてお伝えしていきますが、基本的な考え方は以下の図の通りです。

現在、中期戦略『Accelerate 2025』の成果と課題を分析すると同時に、2026～2030年度までのロードマップとなる次期中期戦略を策定しています。そこで特に重視している課題が、次世代育成事業と位置付けている、ライフサイエンスやヘルスケア分野に素材・ソリューションを提供する「メディカル・ヘルスケア事業」とエレクトロニクス市場に製品を提供する「スマート事業」の規模拡大と利益水準の向上です。両事業とも世界トップシェアの製品を擁し、事業化が有望なテーマもいくつか抱えており、適正なリソース配分とスピードアップによって事業拡大に取り組みます。もう一つ、重視

基盤事業

あくなきコストダウンによる生産性向上と資本効率の追求により、安定的にキャッシュを創出し、ROICを向上

マテリアル事業

成長牽引事業

積極的な設備投資を推進、グローバルでの存在感・競争力を一層高め、EBITDAのさらなる拡大に貢献

セイフティ事業

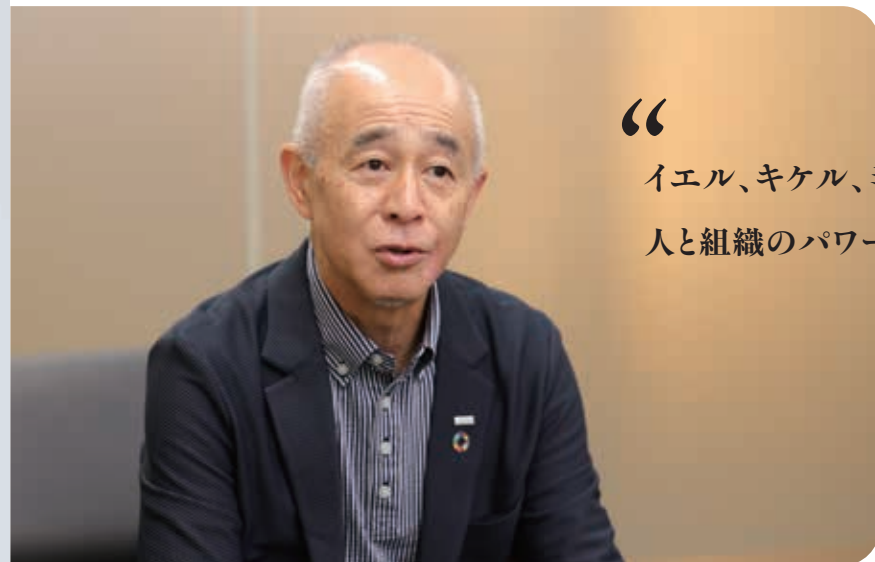
エンジニアリングプラスチック事業

次世代育成事業

収益拡大を急ぐとともに、新たな製品の上市や既存製品の新規用途の開拓、新規事業の創出に注力

メディカル・ヘルスケア事業

スマート事業



“
イエル、キケル、ミエル職場づくりを基本に
人と組織のパワーを最大限に高めていきます
”

する課題として研究開発テーマの出口戦略の明確化があります。短期・中期・長期のテーマに合わせたリソース配分を行い、収益への早期貢献を目指していきます。

■ 成長戦略を実行する人・組織

企業経営において最も重要な資本は人財です。ダイセルグループの事業活動は、1万人超の人財によって支えられています。私は、世界中の様々な考え方を持つ従業員一人ひとりが、互いを尊重し協調しながら個々の強みを発揮すること、そしてあるべき姿を実現して達成感を得ることがダイセルの原動力であり、人の成長こそが会社の成長であると考えています。重要なのは、従業員自身がどのような会社でありたいか、どのような職場でありたいかを考え、それぞれの現場で日々努力を積み重ねていくことであり、その上で、会社としては継続的な社内環境の改善に尽力してきました。具体的には、コーポレート部門を中心に人事制度、給与体系、福利厚生、女性活躍、キャリアチャレンジ、若手拔擢、シニア活躍など様々な施策を講じてきました。そして、今後も「人間中心の経営」に基づき、社内環境のレベルアップに注力していきます。

私はこれまで数多くの企業を訪問し、経営トップや従業員の方々とお会いして、その働きぶりに接してきました。その経験から、勢いのある会社には一つの共通項があると思っています。それは、部課長やチームリーダーなどのミドルマネージャー層が、文字通りのリーダーとして現場をまとめあげ、相手が上司や経営層であっても率直に意見を主張していることです。それは見ている側も爽快になるほどの活気です。

私はダイセルグループも、そんな会社を目指したいと思っています。もちろん当社グループのミドルマネージャー層も面白い個性を持った人、高度なスキルを備えた人、卓越した技術・技能を発揮する人など、多様な人財が活躍しています。ただ、もっとその個性を発揮し、爆発力のある組織を目指す、まだ伸びしろがあると思っています。規律ある企業であるためにトップダウンは重要ですが、それと同じくらいボトムアップの活力がなければ、人や組織は育ちません。双方のバランスを取りながら、組織の活力を最大限に引き出していくため、リーダーの立場に就くまでに幅広い経験を積み、成功と失敗を重ねられる、人が育つ会社でありたいと考えます。その育成スピードを加速させるために、人的資本投資の観点からより適切な人事制度や仕組みといった基盤の整備も進めていきます。

当社では、コンプライアンスを徹底するための重点施策として、誰もが自由闊達に意見を言い合い聞き合える「イエル」「キケル」「ミエル」職場づくりや、報告しづらい事項や発生しそうなトラブルこそ早期にチームへ報告・相談し、迅速かつ適切な対応を講じること、マイナスイメージを最小限に留める「バッドニュースファースト&ファスト(Bad News First & Fast)」を進め、個々人が働きやすい環境を通じて現場力を高めようとしています。この活動はコンプライアンスのためだけでなく、個々人が最大限に能力を発揮しながら、組織・チームとしても強力なパワーを生み出すためにも重要な取り組み

みと位置付けています。これまで以上に風通しが良く活気に満ちた企業風土を醸成すれば、部門・部署を越えた共創が生まれ、ダイセルの未来を変えていく革新的なアイデアやテーマを生み出せるのではないかと。次期中期戦略には、こうした構想を具現化するための新たな仕組みを盛り込んでいく方針です。

■ ステークホルダーの皆様へ

当社グループは株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆様から継続的な成長をご期待いただけるよう、事業規模の拡大とスリムで強靱な財務体質の構築という両面で、事業戦略・財務戦略を進めています。資産効率・資本効率を意識した経営に取り組むことで、企業価値や株主価値を向上させていきます。

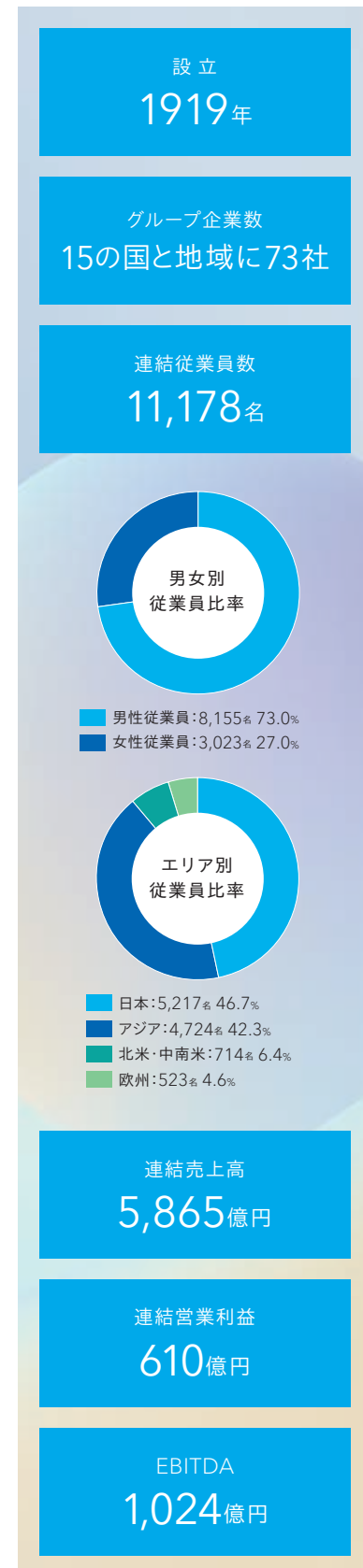
私たちはこれからも「価値共創によって人々を幸せにする会社」の志を胸に、自身の企業価値を高めていくとともに、志を同じくするサプライチェーン、大学、研究機関、官庁、同業他社や異分野・異業種との共創範囲を広げ、より大きな価値を社会に提供していきたいと考えています。

今後とも取引先様、株主・投資家様、地域社会の皆様など、様々なステークホルダーの皆様と対話を深めながらご理解とご協力をお願いし、人々の幸せと持続可能な社会の実現に邁進してまいります。



世界のモノづくりを化学で支える

(2025年3月31日現在)



Medical / Healthcare

メディカル・ヘルスケア事業

▶ p. 48

QOLが重視される社会に、安全で高品質なヘルスケア素材や医薬品開発に関わるソリューションを提供

世界シェア
No.1

キラルカラム

光学異性を分離するクロマトグラフィー用カラム。薬として有効な成分を分離し、安全な医薬品の提供に貢献



BELLOCEA®
(化粧品用の
真球状酢酸セルロース)

海洋生分解性を持ち、化粧品業界の海洋プラスチックごみ問題解決への貢献に期待

2024年度実績

売上高
144億円
構成比率
2.5%

Smart

スマート事業

▶ p. 50

人々の暮らしの快適さや技術革新を支える電子材料市場に新たなソリューションを提供

世界シェア
No.1

脂環式エポキシ

世界唯一の製法で不純物が少なく、塩素を含まないため、品質への信頼性や耐久性が求められる電材用途で多く採用され、EV向けでも注目度大



電子材料向け溶剤

高純度、低メタル溶剤の生産・品質管理体制を有し、半導体プロセス用途で高い実績

売上高
373億円
構成比率
6.4%

Safety

セイフティ事業

▶ p. 52

高いグローバルシェアを誇る自動車エアバッグ用インフレーター事業で培ったONE TIME ENERGY®の技術で、幅広い産業に安全・安心を提供

国内シェア
No.1

自動車エアバッグ用インフレーター

自動車エアバッグシステムのキーパーツを供給し、衝突事故時の乗員の安全確保に貢献



電流遮断器

インフレーター製造で培ったONE TIME ENERGY®技術を自動車以外の産業用途に展開し、暮らしの安全を支える

売上高
976億円
構成比率
16.6%

Materials

マテリアル事業

▶ p. 54

アセチルチェーンを主軸とした多彩な製品群を強みに幅広い産業に価値を提供

国内シェア
No.1

酢酸

国内唯一の酢酸メーカー。酢酸は環境にやさしいプラスチック製品の原料でもあり、環境対応型素材として、ソリューションを提供



アセテート・トウ

酢酸セルロースから作られるアセテート・トウは、酢酸からの一貫生産という強みに加え、ダイセルの高い技術による高品質と安定供給、そして高い信頼性を誇る

売上高
1,834億円
構成比率
31.3%

Engineering Plastics

エンジニアリングプラスチック事業

▶ p. 56

エンジニアリングプラスチックのバイオニアとして培った技術力で、幅広い産業に高機能で付加価値の高いソリューションを提供

世界シェア
No.1

ポリアセタール(POM)

自動車、電子・電気、産業機器向けなどの幅広い用途に使用され、各時代の主要産業の発展に貢献



液晶ポリマー(LCP)

タブレット端末やスマートフォンなど、小型化が進む最新IT機器の超小型精密コネクタに多く利用され、社会インフラを支える

売上高
2,480億円
構成比率
42.3%

(注) その他セグメントの数値は売上高・構成比率に含まれていません。

ダイセルグループのあゆみ

価値創造のあゆみ

1919年の設立以来、ダイセルは時代と共に変容する社会のニーズに応え、サステナビリティに貢献する製品を開発・提供することで、発展を遂げてきました。真摯にモノづくりと向き合い挑戦を続けた100余年、その価値創造の軌跡をたどります。



セルロース事業、 有機合成事業の誕生

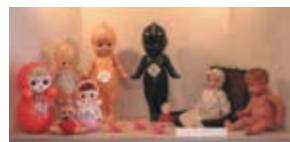


当社は1919年にセルロイド会社8社が合併して設立されました。当初からセルロイドの不燃化に取り組み、酢酸セルロースを主原料にしたアセテート・プラスチックを開発しました。1935年に新井工場を新設し、1938年には酢酸セルロースを酢酸から一貫生産する体制を整え、セルロース事業、有機合成事業の礎を築きました。

セルロイド

化学産業発展への貢献

1919年 セルロイド会社8社の合併により当社設立。プラスチックの草分け的存在として国内化学産業の発展に貢献



酢酸セルロース

不燃化への挑戦

1938年 硝酸セルロースの易燃性という大きな課題に対し、酢酸セルロースを事業化



セルロース事業の本格化



1950年代にはセルロース事業を拡充させました。1950年には網干工場で酢酸セルロースの生産が本格化しました。1953年には同工場で、映画・写真フィルムの難燃化や性状の向上に寄与する三酢酸セルロース(TAC)の製造を開始しました。また、1958年に堺工場ではたばこフィルター用のアセテート・トウの製造を開始しました。

三酢酸セルロース(TAC)

映画・写真フィルムの 不燃化・高機能化

1953年 TACの生産を開始。後の2000年代に光学フィルム用途としても大きく成長



石油化学事業への参入



1960年代には日本初の石油化学コンビナートの一つに参画し、広島県大竹市で石油化学事業をスタートさせました。石油化学の勃興に伴って新しいプラスチックの高度成長時代に入り、合成樹脂事業では、AS樹脂・ABS樹脂の製造開始に加え、1964年に米国企業と合併でポリプラスチック株式会社(以下、ポリプラスチック)を設立し、エンジニアリングプラスチック事業に着手しました。

ポリアセタール(POM)

金属代替への挑戦

1964年 エンジニアリングプラスチックの製造開始。様々な部品の金属代替により、部品の軽量化に貢献



酢酸業界の再編



構造不況への対応と基盤事業強化を目的に、当時の最新技術であった、メタノール法酢酸を事業化することで、石油に依存しない原料への転換に取り組みました。その際、より反応効率がよく、コスト競争力のあるプラントに製造を受委託する構想を打ち出し、既存メーカー各社に共同事業化を呼びかけました。メタノール法酢酸の製造設備を完成させることで、C1化学※への参入を果たし、酢酸業界の再編を実現しました。

※ 1970年代のオイルショック時に脱石油を掲げたC1化学(シー・ワン・ケミストリー)という国家プロジェクト

メタノール法酢酸

新たな製法の導入

1980年 網干で世界で3番目となるメタノール法酢酸プラントを稼働



新事業の積極展開



1980年代に自動車エアバッグ用インフレーター事業への本格的な進出を決定しており、1988年に播磨工場で国内初となるインフレーター量産設備が完成しました。また、キラルカラム事業の開始も80年代であり、1982年に光学異性体分離機能をもつキラルカラムの販売を始めました。1986年に網干工場に分離精製センターを設け、医薬中間体・原体などを分離する受託分離事業を開始、1990年にはキラル・テクノロジー社を米国に設立しました。

自動車エアバッグ用インフレーター

安全・安心の提供

1988年 インフレーターを事業化。自動車エアバッグシステムの核となる部品であり、衝突事故時の乗員の安全確保に寄与



インフレーターやTAC事業の拡大と ダイセル式生産革新の横展開



インフレーター事業は、2000年の北米進出を皮切りに海外に生産拠点を拡大し、現在は世界6カ国で事業を展開しています。また、写真や映画フィルム原料のTACは液晶ディスプレイの偏光板保護フィルム用途に展開し、事業が大きく拡大しました。技術面では、網干工場で確立したダイセル式生産革新の全社展開を進めるとともに、プロセス・イノベーションを加速、2017年には研究開発と生産技術の機能を集約し、イノベーション・パークをオープンしました。

ダイセル式生産革新

生産性の向上

2000年 ダイセル式生産革新を網干工場にて確立



2020年代

長期ビジョン『DAICEL VISION 4.0』 中期戦略『Accelerate 2025』を策定

ダイセル単体、グループ企業、そしてサプライチェーンでつながるお取引先様やお客様へと価値共創の範囲を広げることで、一社では成しえないより大きな価値を社会に提供することを目指し、戦略を確実に進めています。

価値共創範囲の拡大に向けて

2020年 東京大学と共同開発したAIを活用し、ダイセル式生産革新を進化させた自律型生産システムを開発。サプライチェーン全体の最適化に向けて、グループ内だけでなくサプライチェーンへの展開も目指す

事業構造転換の推進

2020年 事業組織改革を実施。SBU※制によるマーケットイン型の組織へ体制変更する

2020年 ポリプラスチックを完全子会社化。ポリプラスチックの成長戦略の選択肢を拡大し、グループシナジーの最大化によりダイセルグループの企業価値をさらに向上させる

2023年 株式会社ダイセルメディカルを設立。インフレーターで培った技術を活用して開発したジェットインジェクターの医療機器承認取得を進める

2025年 富山フィルタートウを完全子会社化。当社の網干工場、大竹工場を含めた製造3拠点を一体運用し、アセテート・トウ事業の基盤強化を図る

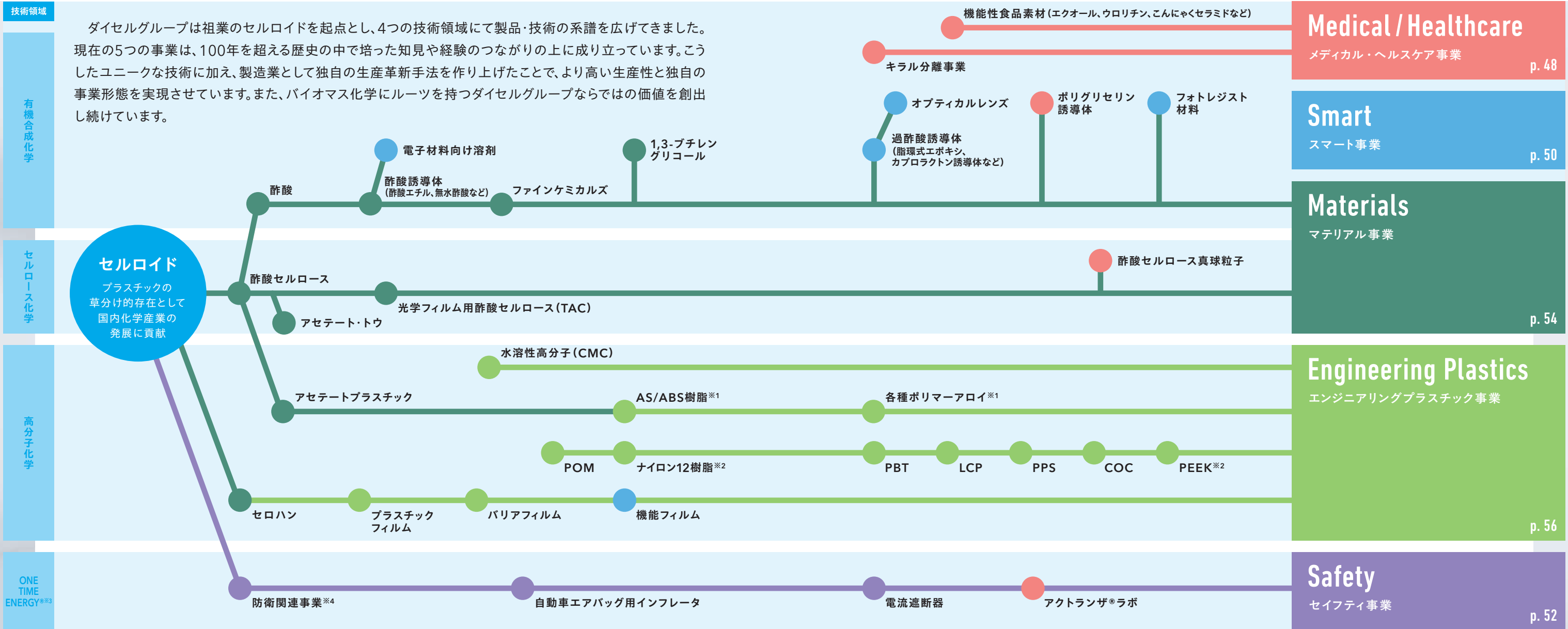
※ Strategic Business Unit…マーケットインに焦点を当てて設計した戦略主導型の事業単位

バイオマスバリューチェーン構築に向けて

2023年 金沢大学内にバイオマス・グリーンイノベーションセンターが本格稼働開始。日本の豊富な森林資源や一次産業から出る副産物、廃棄物などから、次世代化学変換プロセスによって価値のあるバイオマス新素材に変換し、活用する技術の確立を目指す



製品・技術系譜から見た強み



※1 ABS樹脂および各種ポリマーアロイは、2024年設立の持分法適用会社ノバセル株式会社へ2024年7月1日付けで譲渡しました。 ※2 ポリプラ・エポニック株式会社の製品

※3 インフレーター製造で培った「安全、確実、瞬時に、一度だけ最適なエネルギーを生み出す技術」をONE TIME ENERGY[®]と定義し、自動車以外の用途も開拓しています。 ※4 2023年3月期 事業撤退

ダイセルグループの強み

強み1 バイオマス化学のパイオニア

ダイセルは化学メーカーでありながら、1970年代から石油に頼らない原料転換に取り組んできました。その結果、当社グループの主要原料はメタノールや木材由来のパルプであり、原油由来原料の比率はわずか2割ほどです。

また、祖業のセルロイドをはじめ、主力製品の一つである酢酸セルロースなど、設立以来、植物由来の原料から化学品を作るバイオマス化学のエキスパートです。

自然素材をコントロールする技術に長けた私たちだからこそ、環境適応型素材の提供はもちろん、木材を穏和に溶解する技術を駆使して、製品としても、製造プロセスとしても環境にやさしい、新たなプロダクトツリーの創出に挑戦しています。

ダイセルのセルロース <https://www.daicel.com/cellulose/>

強み2 創業以来培ったユニークな技術

1. アセチルチェーン
当社は国内唯一の酢酸メーカーであり、酢酸からアセチルケミカルや酢酸セルロースなど酢酸誘導体を製造する一連の特徴あるアセチルチェーンを築き上げ、世界的にも強いポジションで事業を展開しています。

2. セルロース
長年蓄積した天然素材を扱う知見や物性コントロール技術を活かし、酢酸セルロースを中心に、アセテート繊維やフィルター原料、液晶パネル用フィルム原料、化粧品原料など高機能な製品を幅広い分野に展開しています。

3. エンジニアリングプラスチック
エンジニアリングプラスチック専門メーカーであるポリプラスチックスを中心に、幅広い製品ラインナップを保持し、それらの特徴を最大限引き出して顧客にソリューションを提供することで、高い世界シェアを獲得しています。

4. ONE TIME ENERGY[®]
セルロイドの原料である硝酸セルロースが火薬原料になることから、火工品事業が発展しました。防衛関連事業から始まったこの技術を民生品に展開し、現在は自動車エアバッグ用インフレーター、電流遮断器、薬剤投与デバイスなど幅広い分野に応用し、人々の暮らしの安全に貢献しています。

強み3 ダイセル式生産革新

当社の化学メーカーとしてのモノづくりの基盤を支えるのがダイセル式生産革新です。熟練オペレータが持つ約840万の工場運転に関するノウハウを可視化し、運転支援システムに落とし込むことで、生産効率を約3倍に向上^{※5}させました。さらに2020年には、これにAIを用いて進化させた「自律型生産システム」を開発しました。安全・品質はもちろん、エネルギー使用の最適化でCO₂排出量の削減にも寄与する他、設備の変調を事前に予測しトラブルを防ぎ、究極の生産効率を追求します。

※5 ダイセル網干工場での実績

ダイセル式生産革新 <https://www.daicel.com/daicel-production-innovation/>

基本理念

価値共創によって 人々を幸せにする会社

p. 04

ダイセルグループは100年を超える歴史の中で、多様なパートナーと共創しながら時代のニーズに応えた製品を提供し、人々の幸せに貢献してきました。価値創造プロセス図では、投下資本であるインプット、ダイセルグループの価値創造力、その結果としてのアウトプット・アウトカムの3要素を横軸で配置しています。

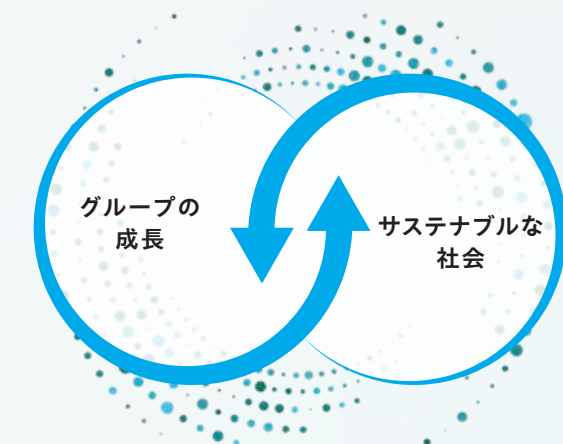
「ダイセルグループの価値創造力」においては、外部変化のトレンドを認識しながら、大切な価値観であるサステナブル経営方針を基盤に、当社グループの歴史に紐づく強みと中期戦略で意識するポイント、そして主要事業を掛け合わせて、価値提供を行っていく考えを示しました。

当社グループの成長戦略を進めることそのものが、社会のサステナビリティの実現に向けた取り組みと一体化している、私たちらしいサステナブル経営を進めていきます。

長期ビジョンで目指す姿

当社グループらしい
循環型社会構築への貢献を通して、
エコロジーとエコノミーを両立

長期ビジョン
p. 22



インプット

6つの資本（2024年度の投下資本）

人的資本

従業員数（うち女性比率） **11,178名** (27.0%)
研究開発人員数 **1,243名**
海外従業員比率 **53.3%**

知的資本

研究開発費 **259億円**
特許権保有件数 約 **5,400件**
商標権保有件数 約 **2,000件**

財務資本

総資産 **8,138億円**
自己資本比率 **44.2%**

製造資本

設備投資額 **695億円**
グローバル生産拠点数 約 **35拠点**

社会関係資本

世界に広がるダイセルグループ **73社**
投資家とのエンゲージメント回数 **160回**

自然資本

エネルギー使用量（原油換算） **824千kL**
取水量 **101百万トン**

ダイセルグループの価値創造力

製品・技術系譜から見た強み
p. 16



創業以来培った
ユニークな技術



中期戦略
p. 24



事業創出力の
向上



事業戦略
p. 46

メディカル・
ヘルスケア事業



スマート事業



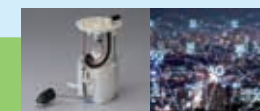
セイフティ事業



マテリアル事業



エンジニアリング
プラスチック事業



その他事業

サステナブル経営方針

安全・品質・コンプライアンスを最重要の事業拡大を両立させるための基本と

基盤とし、サステナブルな社会の実現とダイセルグループなる考え方

外部変化のトレンド

アウトプット・アウトカム

主な財務指標（2024年度実績）

売上高 **5,865**億円
営業利益 **610**億円
EBITDA **1,024**億円
ROIC **6.1%**
総還元性向 **63.1%**

主な非財務価値

事業活動を通じた
社会課題へのアプローチ

長期ビジョン
「4つの注力領域における幸せの提供」

健康
安全・安心
便利・快適
環境

技術革新による競争力強化と
環境負荷低減の両立

ダイセル式生産革新・自律型生産システム
マイクロ流体デバイスプラント
ナノダイヤモンドによる太陽光超還元®