DAICEL



DAICEL REPORT 2026

ダイセルレポート

Contents

はじめに

02　目次
03　編集方針
04　ダイセルグループの理念
06　At a Glance
08　ダイセルグループのあゆみ
10　製品・技術系譜から見た強み
12　価値創造プロセス

ビジョンと戦略

16　トップメッセージ
22　長期ビジョン
24　中期戦略
30　人財戦略
32　事業別戦略（ハイパフォーマンスポリマーズ事業）
34　事業別戦略（マテリアル事業）
36　事業別戦略（セイフティ事業）
38　事業別戦略（スマート事業）
40　事業別戦略（ライフサイエンス事業）

持続可能な成長を支える基盤

44　サステナブル経営とマテリアリティ
46　マテリアリティのKPIと実績一覧
48　ダイセルグループのカーボンニュートラルに向けた挑戦
50　TCFD提言に沿った情報開示
52　社外取締役対談
56　役員紹介
58　コーポレート・ガバナンス
64　企業倫理／リスク管理

資料

66　財務情報
72　会社情報／独立第三者の保証報告書

編集方針

ダイセルグループは、「価値共創によって人々を幸せにする会社」という基本理念の実現を目指し、持続可能な社会と中長期的な企業価値向上の両立に向け、事業活動を行っています。本報告書は株主・投資家の皆様をはじめ、様々なステークホルダーの方々に当社グループへの理解を深めていただき、コミュニケーションツールとして活用いただけるよう、中長期的な価値創造ストーリーに沿って関連の深い財務・非財務情報を統合して報告しています。レポート・ウェブサイト共に編集にあたっては、「読みやすく」「分かりやすく」「積極的な」取り組みの開示を心がけています。

■ 財務・非財務情報の開示媒体

ダイセルレポート2026
（統合報告書）



経営の考え方、将来像、戦略、取り組みを統合し、一貫性を持って開示します。価値創造ストーリーを簡潔にお伝えするため、サステナビリティ重要課題の中でも、長期ビジョン・中期戦略と関連性の深い項目に絞って報告しています。

https://www.daicel.com/ir/library/integrated-report/

関連するウェブコンテンツ

■サステナビリティサイト　https://www.daicel.com/sustainability/

サステナビリティに関する詳細かつ網羅的な情報を
環境（E）、社会（S）、ガバナンス（G）の項目に整理して報告しています。

サステナビリティレポート　https://www.daicel.com/sustainability/library/report/
2026年9月末時点の「サステナビリティサイト」の情報をPDF化しアーカイブしています。

ESGデータ集　https://www.daicel.com/sustainability/library/data/
サステナビリティの取り組みに関する詳細なデータのみを集約し、報告しています。

コーポレート・ガバナンス報告書　https://www.daicel.com/sustainability/governancereport/governance/

■IR情報サイト　https://www.daicel.com/ir/

主に投資家・株主の皆様に向けて、有価証券報告書や決算短信、
決算説明資料などの財務情報をまとめています。

有価証券報告書　https://www.daicel.com/ir/library/securities-report/

DAICEL at a glance　https://www.daicel.com/ir/glance/
ダイセルグループの概要や歴史、強みを簡潔に紹介しています。

■コーポレートサイト　https://www.daicel.com/

長期ビジョン・中期戦略　https://www.daicel.com/corporate/plan/

事業・製品　https://www.daicel.com/business/

株式会社ダイセル公式チャンネル（YouTube）

公式YouTubeチャンネルでは、CM動画や当社研究者による実験動画、
共創パートナーの皆様のお声など、様々な角度から当社グループの魅力を発信しています。
https://www.youtube.com/channel/UCi-okVwAvVbSvAYC4Ei6BQw

■ 報告対象組織

ダイセルグループは、ダイセルおよび69社のグループ企業で構成されています。
なお、本報告書では以下の用語を使用しています。

- ダイセルグループ / 当社グループ：株式会社ダイセルおよびグループ企業
- ダイセル / 当社：株式会社ダイセル
- グループ企業：株式会社ダイセルのグループ企業

また報告内容によって、対象としているグループ企業が異なります。
詳しくは以下に記載しています。

人財・ガバナンス関連データ集計対象
https://www.daicel.com/sustainability/information/boundary/

環境・労働安全衛生データ集計対象
https://www.daicel.com/sustainability/information/responsible/

■ 報告対象期間

2025年度（2025年4月～2026年3月）
（注）一部報告対象期間外の内容を含みます。

■ 参考にしたガイドライン

- IFRS「国際統合報告フレームワーク」
- 経済産業省「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス2.0」
- GSSB「GRIサステナビリティ・レポーティング・スタンダード（GRIスタンダード）」

業績予測に関する注意事項

本報告書は情報の提供を目的としており、本報告書により何らかの行動を勧誘するものではありません。本報告書は、現時点で入手可能な信頼できる情報に基づいて当社が作成したものではありますが、リスクや不確実性を含んでおり、当社はその正確性・完全性に関する責任を負いません。ご使用に際しては、ご自身の判断にてお願いいたします。本報告書に記載されている見通しや目標数値などに全面的に依存して投資判断を下すことによって生じ得るいかなる損失に関しても、当社は責任を負いません。

ダイセルグループの理念

●基本理念

価値共創によって人々を幸せにする会社

Sustainable Value Together

1900年代、世界初の人工プラスチックであるセルロイドが日本でも普及し、人々の暮らしを豊かにしました。しかし、第一次世界大戦による特需が国内セルロイドメーカーの乱立、業界の過当競争、粗製乱造による品質低下、原料の一つである樟樹の乱伐といった問題を引き起こしていました。
この状況を憂慮した国内の主要セルロイドメーカー8社が業界再編のために合併し、誕生したのが今日のダイセルです。
創業後、ダイセルは原料資源の管理、生産や品質の安定化はもちろん、川下業界である加工業者の育成支援にも力を入れ、様々なステークホルダーと共存共栄しながら成長を続けてきました。

「価値共創によって人々を幸せにする」
この志は、設立時から変わらず当社に受け継がれる精神です。

そして今、サプライチェーンでつながるお客様やお取引先、産官学の垣根を超えたパートナーの皆様と共に、ダイセルらしい循環型社会構築への貢献という、大きな目標に向けた価値共創に全社で取り組んでいます。

●ダイセルグループの理念体系



ダイセルの普遍的な精神であり、企業としての存在意義

基本理念の実現に向け、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させるための基本となる考え方

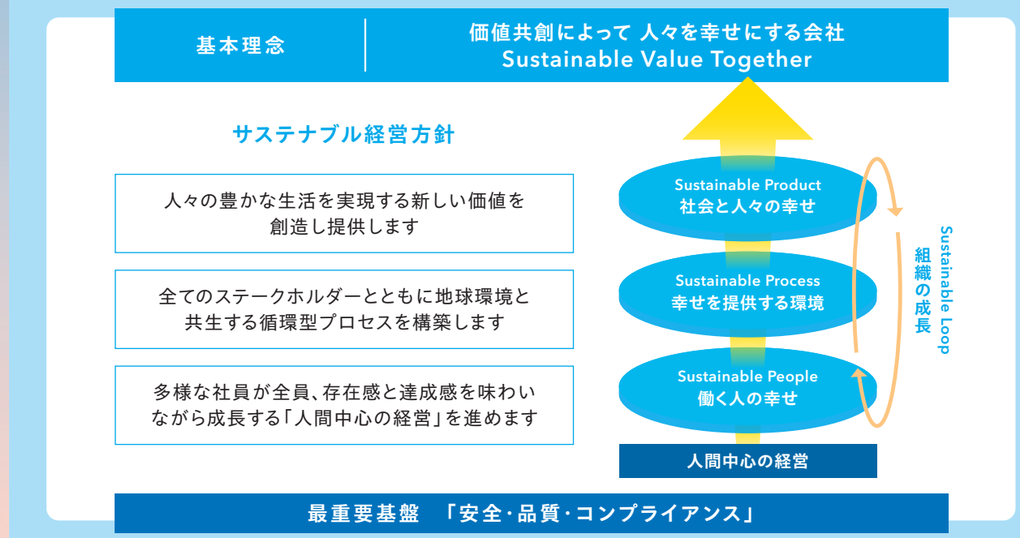
サステナブル経営方針を具現化するために、ダイセルグループで働く全ての人が、あらゆる行動において常に意識し、実践していく指針・規範

サステナブル経営方針に沿って、ダイセルが描く未来像や、実現に向けた具体的な施策

https://www.daicel.com/corporate/philosophy/

●サステナブル経営方針

私たちダイセルグループは、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することで、基本理念を実現していきます。



世界のモノづくりを化学で支える

ダイセルグループは、現在グローバルに5つの事業を展開し、様々な分野において世界・国内シェアトップを誇るユニークな製品を提供しています。

（2026年3月31日現在）

設 立
1919年

グループ企業数
14の国・地域に70社

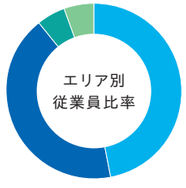
連結従業員数
11,034名

男女別従業員比率



男性従業員：7,592名 68.8%
女性従業員：3,442名 31.2%

エリア別従業員比率



日本：5,185名 47.0%
アジア：4,681名 42.4%
北米・中南米：589名 5.3%
欧州：579名 5.3%

連結売上高
5,796億円

連結営業利益
421億円

EBITDA
854億円

High Performance Polymers
ハイパフォーマンスポリマーズ事業

▶ p. 32

エンジニアリングプラスチックのパ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

2025年度実績



ポリアセタール（POM）

自動車、家電、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

世界シェア No.1



液晶ポリマー（LCP）

小型化が進む最新IT機器のみならず、高速通信網やAIサーバー関連部品に多く利用され、社会インフラを支える

売上高 2,215億円
構成比率 38.2%

Materials
マテリアル事業

▶ p. 34

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 1,959億円
構成比率 33.8%

Safety
セイフティ事業

▶ p. 36

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

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 1,042億円
構成比率 18.0%

Smart
スマート事業

▶ p. 38

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 377億円
構成比率 6.5%

Life Sciences
ライフサイエンス事業

▶ p. 40

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

光学異性体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



フラボセル®
（大豆由来の腸内代謝物／S-エクオール）

大豆イソフラボン由来成分が、女性のウェルエイジングで注目。当社独自の微生物発酵技術で人により体内産生できない成分を効率的に補い、QOL向上に貢献

売上高 184億円
構成比率 3.2%

（注）その他セグメントは記載を省略しています。また、2025年度の売上高は、2026年4月1日からのセグメント変更を反映しています。

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。

1919年～ → 1950年代 → 1960年代 → 1980年代 → 2000年代 → 2020年代 →

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年に米国企業と合弁でポリプラスチックス株式会社(2026年4月に当社と統合)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

安全・安心の提供

1988年 インフレータを事業化。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。

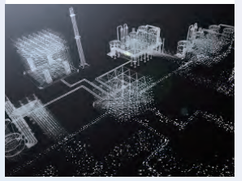
ダイセル式生産革新

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



自律型生産システムの展開



DXの進展を背景に、ダイセルは2020年、モノづくりの基盤となる考え方「ダイセル式生産革新」を独自のAI技術で高度化し、自律型生産システムを構築しました。本システムは、熟練オペレータの知見から抽出した840万件以上のノウハウに加え、約20年にわたり蓄積した生産運転データやリアルタイムデータ、化学工学の原理原則を統合的に演算します。これにより、安全・品質・コスト・納期の最適なバランスを追求し、生産基盤の高度化を推進しています。

自律型生産システム

人の創造的業務へのシフトに貢献

2020年 自律型生産システムを開発し、網干工場から実装を開始。化学プラントにおける生産最適化を通じて、オペレータが人にしかできない創造的な仕事へ注力できる環境の実現に寄与



成長事業と新規事業の強化

さらなるシナジー創出を目的として、2020年に完全子会社化したポリプラスチックスを2026年にダイセルへ統合し、事業の一体化を実施しました。成長を牽引するエンジニアリングプラスチック事業のさらなる強化を通じて、企業価値の向上に取り組んでいます。

また、インフレータ技術で培った技術を医療用途へ展開する取り組みとして、2023年に株式会社ダイセルメディカルを設立しました。2025年には、ダイセルインジェクターの医療機器製造販売承認を日本で取得し、医療分野における事業展開を本格化させています。

ダイセルインジェクター

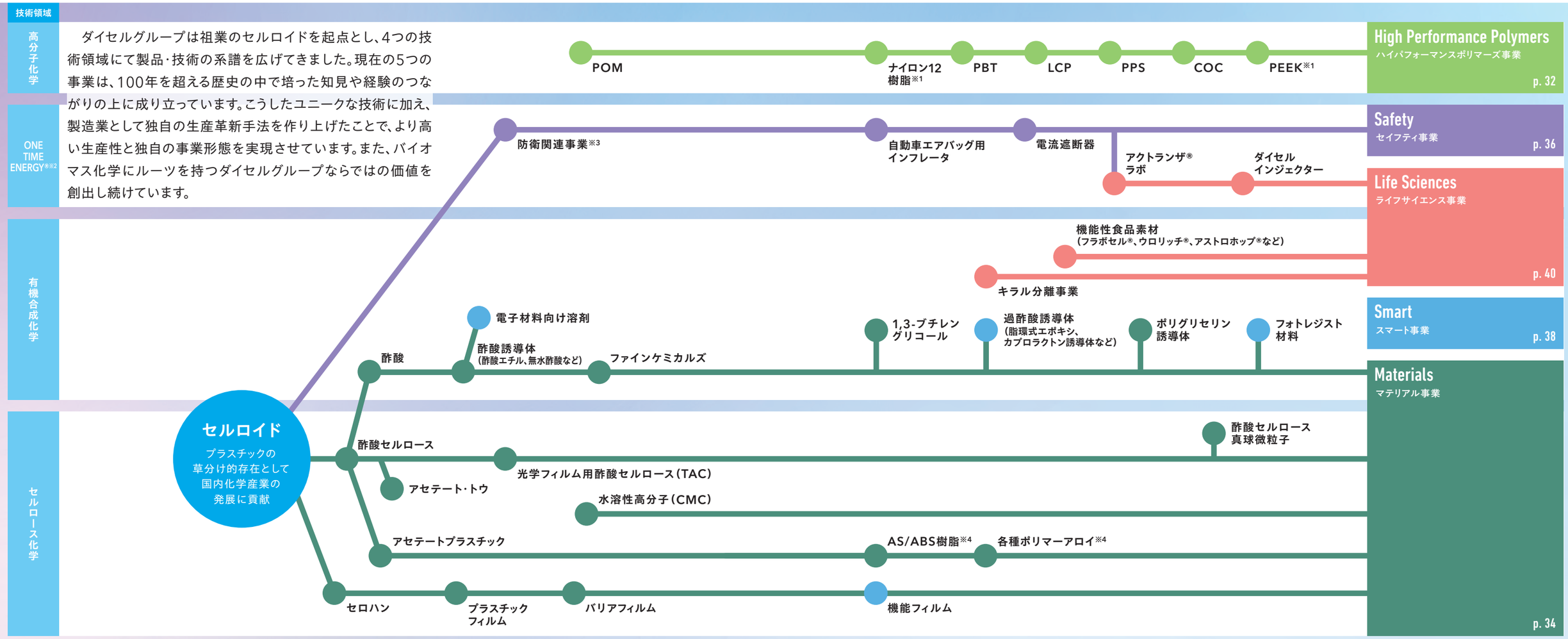
医療での安全への貢献と革新

2025年 ガス式針なし医薬品・ワクチン用注入器「ダイセルインジェクターP1　SC」の医療機器製造販売承認を日本で取得



製品・技術系譜から見た強み

ダイセルグループは祖業のセルロイドを起点とし、4つの技術領域にて製品・技術の系譜を広げてきました。現在の5つの事業は、100年を超える歴史の中で培った知見や経験のつながりの上に成り立っています。こうしたユニークな技術に加え、製造業として独自の生産革新手法を作り上げたことで、より高い生産性と独自の事業形態を実現させています。また、バイオマス化学にルーツを持つダイセルグループならではの価値を創出し続けています。



※1 ダイセル・エボニック株式会社の製品　※2 インフレータ製造で培った「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。

※3 2023年3月期 事業撤退　※4 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。

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。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生み出すバイオマス化学の分野で独自の専門性を培ってきました。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、木材を穏和な条件で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。

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業メーカーとして高い実績を有していたポリプラスチックスを統合したダイセルのハイパフォーマンスポリマーズ事業は、幅広い製品ラインナップを有し、その特徴を生かしたソリューション提供により、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、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CO_2排出量の削減にも寄与するほか、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

WEB ダイセルのセルロース https://www.daicel.com/cell_ac/

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

価値創造プロセス

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。

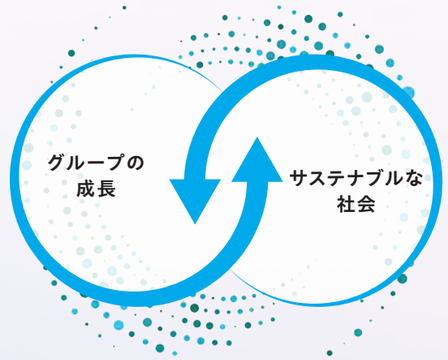
「ダイセルグループの価値創造力」においては、外部変化のトレンドを認識しながら、大切な価値観であるサステナブル経営方針を基盤に、当社グループの歴史に紐づく強みと中期戦略で意識するポイント、そして主要事業を掛け合わせて、価値提供を行っていく考えを示しました。

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（2025年度の投下資本）

人的資本

従業員数	11,034名
研究開発人員数	1,278名
海外従業員比率	53.0%

知的資本

研究開発費	256億円
特許権保有件数	約 5,600件
商標権保有件数	約 1,900件

財務資本

総資産	8,339億円
自己資本比率	42.6%

製造資本

設備投資額	728億円
グローバル生産拠点数	約 30拠点

社会関係資本

世界に広がるダイセルグループ	70社
投資家とのエンゲージメント回数	約 160回

自然資本

エネルギー使用量（原油換算）	831千kL
取水量	100百万トン

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. 10

- バイオマス化学のパイオニア
- 創業以来培ったユニークな技術
- ダイセル式生産革新による生産効率の追求

中期戦略
p. 24

- 収益力の向上
- 事業創出力の向上
- 社会課題の解決

事業戦略
p. 32

- ハイパフォーマンスポリマーズ事業
- マテリアル事業
- セイフティ事業
- スマート事業
- ライフサイエンス事業
- 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（2025年度実績）

売上高	5,796億円
営業利益	421億円
EBITDA	854億円
ROIC	4.2%
DOE	4.3%
総還元性向	288.6%

※減損損失の計上に伴い、一時的に総還元性向が上昇しています。

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®

ビジョンと戦略

Contents

16　トップメッセージ
22　長期ビジョン
24　中期戦略
30　人財戦略
32　事業別戦略（ハイパフォーマンスポリマーズ事業）
34　事業別戦略（マテリアル事業）
36　事業別戦略（セイフティ事業）
38　事業別戦略（スマート事業）
40　事業別戦略（ライフサイエンス事業）



株式会社ダイセル
代表取締役社長
榊 康裕

マーケットインの深化による独自の価値創出を通じ、社会と顧客から持続的に選ばれ続けるモノづくり企業への進化を目指して

■ 前中期戦略の振り返りと成長変革を加速する新たな戦略

ダイセルグループは、長期ビジョン『DAICEL VISION 4.0』の実現に向けた第一段階として、前中期戦略『Accelerate 2025』に取り組んできました。前中期戦略では、ポートフォリオマネジメントによる事業の「選択と集中」、ポリプラスチックスとの一体化、ダイセル式生産革新の進化、サプライチェーン改革などを進め、将来成長に向けた構造改革を着実に実行してきました。その結果、構造改革は約7割まで進展し、次の成長に向けた基盤づくりは着実に前進しました。残る改革についても、2026年度からスタートした新中期戦略『Accelerate 2030』の下で着実に実行していきます。

一方で、対処すべき課題も顕在化し、前中期戦略の最終年度である2025年度は、当初掲げた数値目標の達成には至りませんでした。特に、一酸化炭素プラントでは、原料炭の変更などに伴うトラブルが発生し、業績に影響を及ぼしました。2026年度中に安定運転に向けた基盤強化を完了し、収益基盤の安定化につなげていきます。また、環状オレフィン・コポリマー（COC）第2プラントについては、需要拡大の遅れや建設費の高騰を踏まえ減損損失を計上しており、この点は経営として重く受け止めています。COCについては、医療分野や環境対応包装分野で構造的な需要拡大が見込まれることから、建設は継続し、2027年度中の稼働を目指すとともに、将来の成長に確実につなげていきます。

新中期戦略では、これまでの取り組みの成果を収益成長へ転換することに重点を置いています。基盤事業でのキャッシュ創出力を強化し、成長牽引領域および次世代育成領域へ経営資源を重点的に投下することで、安定収益と将来成長の両立を図ります。また、外部環境の変化が一段と大きくなる中で、さらなる構造改革、資本効率の改善、生産革新を基盤としたモノづくりの進化を通じて、変化にしなやかに対応できる企業体質を構築していきます。加えて、市場の変化を成長機会として捉え、成長を続ける半導体・AI関連市場に対しては、半導体材料やAIサーバー向け高機能樹脂などの製品投入を進め、需要を着実に取り込みます。

2030年度を見据えながらも、不確実性の高い環境下で実行責任を持って取り組める2028年度を重要なマイルストーンと位置付け、まずは2028年度の目標達成に向け、具

p. 22 長期ビジョン　p. 24 中期戦略

体的施策の実行力を高め、収益力、資本効率、成長性を同時に引き上げていきます。

■ ダイセルグループの強みと社会に提供する価値

当社グループは、「価値共創によって人々を幸せにする会社」という基本理念の下、「循環型社会構築への貢献」を長期ビジョンに掲げ、「健康」「安全・安心」「便利・快適」「環境」の領域において、独自の価値創出に取り組んでいます。

当社の強みは、祖業であるセルロイドを起点に培ってきたセルロース化学、有機合成化学、高分子化学と、硝酸セルロースから発展したONE TIME ENERGY®に象徴されるユニークな技術基盤にあります。これらの技術を活かし、酢酸を起点とするアセチルチェーンや、高分子化学を応用したエンジニアリングプラスチック、さらにはONE TIME ENERGY®を活用した自動車エアバッグ用インフレータ、電流遮断器、無針注射器など、多様な事業領域において社会課題に応える価値提供を進めています。

これらの技術を社会価値へと確実につなげる競争力の源泉が、当社のモノづくりを進化させる力です。当社は、熟練オペレータのノウハウを可視化し、運転支援システムへ落とし込む「ダイセル式生産革新」を長年にわたり磨いてきました。さらに、AIを活用して進化させた「自律型生産システム」の実装を進めることで、安全・品質・生産性を一段と高い次元へ引き上げています。

加えて、この生産革新を工場や会社の枠を超えてサプライチェーン全体へ展開し、モノづくりの最適化と新たな価値創出を目指しています。新中期戦略では、まずアセチルチェーンにおいて、網干工場・大竹工場・富山フィルタートウにおけるオペレーション最適化を進めます。これにより、原料から製品までの一貫最適化を実現し、グループの枠を超えた価値共創へと発展させてまいります。

さらに、生産革新は既存プロセスの高度化にとどまらず、次なるプロセス革新を創出する起点でもあります。改善を徹底することで、重厚長大・エネルギー多消費型のプラントやGHG排出といった化学産業の構造的課題が浮き彫りになります。当社はこれらの課題に正面から向き合い、その解決を通じて循環型社会の実現に貢献する取り組みとして、「バイオマスバリューチェーン構想」を推進しています。

その実現に向けて、木材を穏和な条件で溶解しセルロースを中心とした低GHG素材を創出する技術開発に取り組むとともに、従来の重厚長大な化学プラントからの転換を目指す「マイクロ流体デバイス」や、CO_2をCOへ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®」などの開発を進めています。これらは、エコロジーとエコノミーの両立を可能とする革新的な技術です。

これらの取り組みは、当社単独で実現できるものではありません。大学やパートナー企業との共創を通じて革新的な技術開発を推進し、新中期戦略においても着実に実行することで、2030年度以降の社会実装を見据えて取り組みを進めてまいります。

当社グループは、こうした技術基盤、モノづくり力、そして共創の力を掛け合わせることで、社会やお客様の課題に深く入り込んだユニークなソリューションを創出し続けてまいります。これこそが、当社グループの持続的成長の源泉です。

■ 技術開発から事業創出へ、価値共創を加速するR&D変革

私たちが目指すのは、優れた技術や素材を生み出すにとどまらず、それらを社会やお客様の課題解決につなげ、新たな価値を創出する会社です。その実現に向け、R&Dのあり方も進化させていきます。

これまでも当社のR&Dは、お客様起点で価値創出に取り組んできました。しかし、良い技術を生み出すだけでは、持続的な企業価値向上にはつながりません。今後は技術起点に加え、事業起点でも研究開発を進め、市場ニーズや事業性を踏まえながら、事業成長を支える技術の創出を目指します。

そのために当社では、業界の技術トレンド、事業戦略、市場投入までのマイルストーンを一つの時間軸で整理する「ロードマップ型」のテーマ設定を進めています。探索段階から事業との接続を意識し、市場が求めるタイミングで社会実装することで、研究成果を事業収益へ着実につなげていきます。

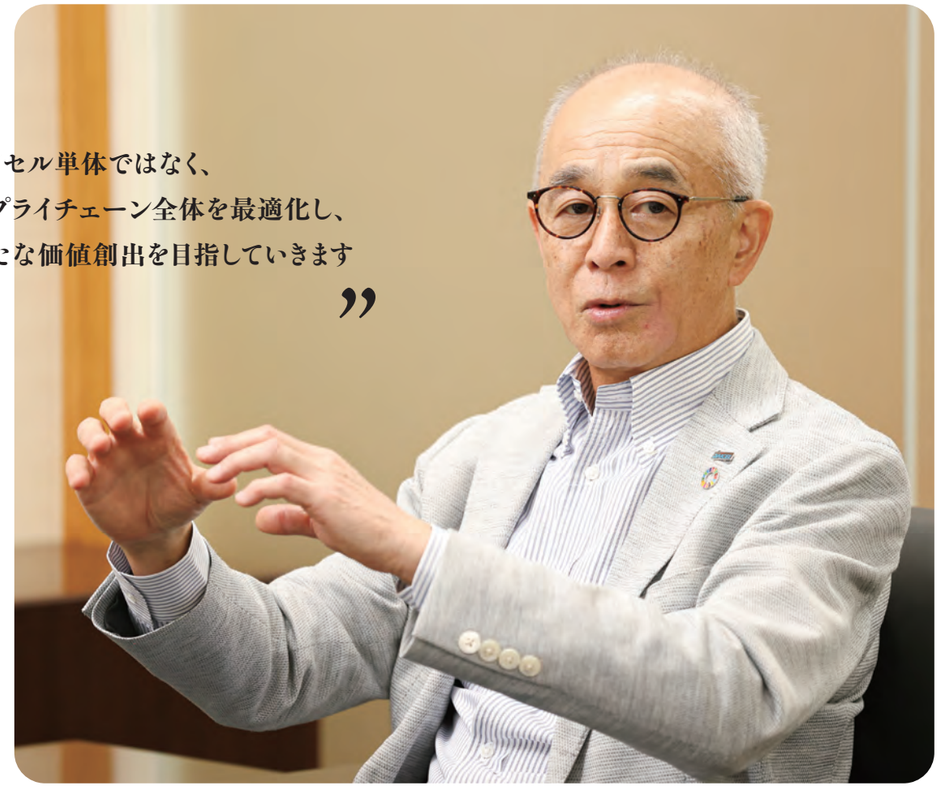
また、研究開発テーマは、短期的な収益創出と将来の成長機会の確保を両立するため、短中期アイテム30%、探索研究20%、長期テーマ50%の考え方に基づき運営し、足元と2030年度以降の成長を両立するポートフォリオを形成しています。さらに、全社委員会とステージゲート制度の下でテーマを一元管理し、限られた経営資源を成長領域へ重点配分しています。

特に短中期アイテムでは、研究開発、生産、エンジニアリング、事業部門が一体となり、探索から事業化までを一気通貫で推進しています。これにより、研究開発部門も技術の実現だけでなく、事業性や収益性を起点にテーマを捉える意識を高め、研究成果を事業成果へ結び付けます。また、外部パートナーとも協業し、事業化のスピードと確度を高めていきます。

R&Dを技術開発の場から事業開発の起点へと進化させることで、素材提供型企業から価値共創型企業への転換を加速します。そして、事業目標の達成を追求するとともに、その先に生まれる「良い想定外」の成果を新たな成長機会へつなげ、中長期的な企業価値向上を実現していきます。

■ 持続的成長を支える変革と守るべき価値観

当社グループには、長年培ってきた生産技術やコストダウン手法、テクニカルサービス、マーケティング力に加え、課題に愚直に向き合い、目標を定めれば最後までやり抜く企業文化があります。こうした強みは、変化の激しい時代においても、当社グループが持続的に成長していくための重要な土台となっています。



p. 48 ダイセルグループのカーボンニュートラルに向けた挑戦



**“現場と経営をつなぐ
リーダー人財を強化し、
変革と成長を加速します”**

一方で、仕事の進め方やルールは、昔から続いているという理由だけで守るものではありません。市場や事業環境の変化に対応するためには、目的に照らして最も有効な方法へ変えていく必要があります。投資判断についても、一度決めたから進めるのではなく、収益性や環境変化を踏まえて継続的に見直していきます。

また、リスクは発生してから対応するのではなく、兆しを早く捉え、先手を打つことが重要です。基盤、成長牽引、次世代育成、変革という各領域の役割を明確にし、メリハリを持って経営資源を配分していきます。

その一方で、時代が変わっても決して変えてはならないものがあります。「価値共創によって人々を幸せにする会社」という基本理念、安全・品質・コンプライアンスを最優先する姿勢、そして100年以上にわたり培ってきたダイセルらしい技術とモノづくりです。

これらを支えるのは「人」です。当社グループが大切にしてきた「人間中心の経営」とは、一人ひとりの成長と挑戦を会社の成長につなげる考え方です。戦略や技術を実行し、価値に変えるのは人であり、組織は人によって支えられています。この考え方を土台に、次の成長を牽引するリーダー人財の強化に取り組んでいきます。

■ 変革を牽引するリーダー人財の強化

変革を進める上で鍵となるのはリーダー層の強化です。経営層が方針を示すだけでも、現場が個別に動くだけでも、組織の力は十分に発揮できません。経営層と現場の間に立つリーダー層が、方針や戦略を理解し、自らの言葉で伝え、現場の行動に落とし込むことが重要です。

リーダー層は、現場に近いからこそ変化の兆しを捉えることができます。お客様の声や市場環境の変化をいち早く捉え、危機感を社内に発信し、必要な提言や判断につなげていく。そうした感度の高いリーダーを育てることが、これからの組織には不可欠です。

当社では、シニア人財の活躍と若手抜擢の両輪で人財登用を進めており、経営会議レベルの議論にも中堅リーダー層の参加を求めています。経験の機会を増やすことで、リーダー層の対応力とスピード感は確実に高まると考えています。

事業は、必ずしもセオリー通りに進むものではありません。何が起こるか分からない時代だからこそ、論理だけでなく、現場で得られる感覚や変化を捉える勘も大切にしながら、リーダー層が自ら考え、動ける組織にしていきます。そして、長期ビジョンで掲げた、垂直統合に加えて水平での連携も広げ、サプライチェーン全体で価値を高めていくOperation-III（OP-III）も、こうしたリーダー層の力によって具体化していくものだと考えています。

また、当社では「バッドニュースファースト&ファスト（Bad News First & Fast）」を徹底しています。小さな異変やリスクの兆候を速やかに経営へ共有し、悪い情報ほど早く把握して迅速な意思決定につなげる。そのような組織づくりを進めています。以前よりも、トラブルやリスク・課題発生に関する情報が早く上がるようになってきており、これは組織が健全に機能し始めた証しであり、必要な変化だと受け止めています。

私たちはサプライチェーンの中間に位置する企業として、川上・川下の双方と対等な関係を築き、それぞれの価値を掛け合わせながら、サプライチェーン全体の価値向上を目指しています。

基本理念に掲げる「価値共創」の実現には、立場を超えて忌憚なく対話し、関係者を巻き込みながら価値を高めていくリーダーと、風通しの良い組織風土が不可欠です。人を育て、組織を変え、変革を実行できる力を高めていきます。

■ 資本効率の追求とガバナンス強化

当社グループでは、重要な経営指標としてEBITDA、ROE、ROIC、DOEを重視しています。2025年度決算では、減損損失の計上などによりROEが低下しました。その背景には、投資案件が当初計画通りに進捗しなかったことがあります。これは、経営として重要な課題であると認識しています。

今後は、事業環境の変化に応じて投資回収計画を継続的に見直し、必要な挽回策を速やかに講じます。投資前のリスクアセスメントも強化し、案件を早期段階から取締役会へ上程するとともに、社外取締役の客観的な意見も踏まえながら、事業計画・リスク想定を厳しく評価し、必要に応じて計画を補正することで、投資の質を高めてまいります。

こうした投資判断を支える基盤として、当社では取締役会と執行の役割を明確に分離しています。取締役会は中長期的な企業価値向上の観点から重要な経営判断と監督に注力する一方、執行は機動的な事業運営と業績責任を担う体制を構築しています。こうした実効性の高いガバナンス体制を基盤として、資本効率向上に向けた施策を着実に実行してまいります。

併せてスーパーアセットライト化に向け、棚卸資産回転日数を大幅に削減していきます。品目統廃合、地産地消、リードタイム短縮、生産・販売・在庫の管理高度化、AIを活用した生産計画最適化などを通じて、資本効率のさらなる向上を実現します。

新中期戦略では、2030年度にROE15%以上、ROIC10%以上、EBITDA1,700億円以上を目指します。また、DOE5%以上かつ総還元性向60%以上をターゲットとし、成長投資と株主還元の両立を図ります。成長のために投資する一方で、投資の成果を厳しく見極め、資本効率を高め続ける企業体質へ転換します。

■ 変化そのものを、新たな競争力にする

市場や技術、社会ニーズが大きく変化する中、私たちはその変化を成長の機会と捉え、自ら変革を加速しています。従来のように、営業、R&D、テクニカルサービス、生産などの機能がそれぞれ個別に動くのではなく、機能を超えて一体となり、お客様と共に課題を見つけ、解決策をつくる体制へと変革を進めています。私たちは、素材を提供するだけでなく、社会やお客様の課題に深く入り込み、「この会社と一緒に課題解決に取り組みたい」と思っていただける企業を目指します。

そして、ステークホルダーの皆様との対話と共創を通じて新たな価値を創出し、課題解決型のモノづくり企業として進化することで、持続的な企業価値向上を実現してまいります。そのために、私たちは残る改革をやり切り、収益成長へ転換し、資本効率を高め、人と組織の力で変革を実行します。変化そのものを競争力へ変え、ダイセルグループの次の成長を実現してまいります。

p. 30 人財戦略

長期ビジョン

サステナブルな社会と、ダイセルグループの事業成長の両立を目指して

ダイセルグループは、長期ビジョン『DAICEL VISION 4.0』の下、前中期戦略『Accelerate 2025』を策定・推進し、着実に成果を積み重ねてきました。2026年度を起点とする新たな中期戦略『Accelerate 2030』においても、前中期戦略期間中に顕在化した諸課題の最優先解決を前提に、長期ビジョンの実現に向けた取り組みを一層深化させていきます。

このページでは、当社グループが長期ビジョンに掲げた「循環型社会構築への貢献」のために実現したい4つの構造転換について紹介します。

長期ビジョンで目指す姿

サステナブル経営方針に沿って、持続可能な社会の実現と当社グループの成長を両立させていくには、これまでの大量生産・大量消費を当たり前とする社会構造を変えていく必要があると私たちは考えています。

そこで、長期ビジョンでは当社グループの強みを活かしながら、志を同じくするパートナーの皆様と共に、これらの挑戦を通じて循環型社会の構築に貢献していきます。

長期ビジョン・中期戦略で掲げた、ダイセルが循環型社会構築に貢献するために実現する構造転換

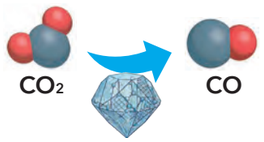
これまでの大量消費社会		循環型社会構築への貢献	
自社のみの利益を優先する戦略	>>>	1	新企業集団の形成
化石資源をベースにした経済活動	>>>	2	新バイオマスプロダクトツリーの実現
二酸化炭素の排出増加とエネルギーの大量消費	>>>	3	カーボンオフセット・エネルギーオフセットの実現
そこから生まれるプロダクトによる未来を無視した社会の形成	>>>	4	4つの注力領域における幸せの提供 [1.健康 2.安全・安心 3.便利・快適 4.環境]

長期ビジョンを実現するアイテム

循環型社会構築への貢献を目指し、様々な社外パートナーの皆様と共に商用化に向けた開発を推進しています。

ナノダイヤモンド　環境にやさしいソリューション／太陽光超還元®

火工技術のノウハウを応用した「爆轟法」でダイヤを生成
■CO_2をCOへ還元　■摺動部のエネルギーロス軽減
2027年度 網干工場 パイロット設備設置
2030年度以降 自社、他社で商業稼働
WEB https://www.daicel.com/nanodiamond/



・カーボンネガティブに貢献
・電気社会のエネルギー削減
・CO_2を有価物に変換
・酢酸、メタノール原料に活用

マイクロ流体デバイス　重厚長大・エネルギー多消費生産から脱却／超精密化学反応の実現

微細な流路内で素材を生成
■超精密反応・高効率反応　■究極のフロー生産
2026年度 新井工場 半導体用ポリマーの試験生産
2028年度 大竹工場 過酢酸誘導体用ベンチ設備導入
WEB https://www.daicel.com/microfluidics/



・化学品をどこでも生産可能
・開発リードタイム大幅短縮
・メンテナンス簡素化
・要因変更の簡素化

バイオマスバリューチェーン　木質原料を余すことなく利用し高付加価値化

穏和な条件で木材を溶解
■セルロースを中心に高機能品を地産地消化
2028年度 金沢大学BGICにて実証設備設置
2030年度 地域実装プロセスの運転開始



・日本の森林再生を促進
・地方地域の活性化
・未利用資源の最大活用
・事業の地政学的リスク低減
・設備投資リスクの分散

1 新企業集団の形成

社会構造を変えていくためには、社会や環境のために新たな価値を共に創造できる集団（新企業集団）を形成することが不可欠です。モノづくりの観点で考えると、当社はお客様の最終製品に至る工程の一つにすぎません。その工程がいくつもつながり、サプライチェーンが成り立っています。そこでつながる各社の得意分野を掛け合わせれば、一社が試行錯誤する以上に、効率的なモノづくりが可能になり、さらにより良い製品や環境にやさしい製造方法を生み出すことができます。私たちが目指すのは、サプライチェーンが一体となり、共創を強みとするバリューチェーンに進化し、社会により大きな価値を提供することです。サプライチェーンでつながる垂直の連携に加え、同業他社のような水平方向での事業連携で多様なつながりを持つことをクロスバリューチェーンと呼び、そのような新企業集団を形成する道のりを、ダイセル単体→ダイセルグループ→パートナーへと共創範囲を広げる3つのオペレーション（以下、OP）に分けて示しています。

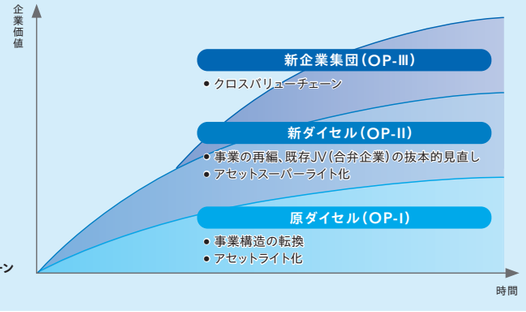
成長と加速曲線

【実現のためのオペレーション】

Operation-Ⅰ（OP-Ⅰ）　原ダイセル
現状の事業に加え注力するドメインを含めた領域
●事業構造の転換（事業の選択と集中⇒価値提供型組織へシフト）
●アセットライト化　●OP-Ⅱ/Ⅲの成長を加速させる構造改革

Operation-Ⅱ（OP-Ⅱ）　新ダイセル
既存事業の周辺領域でM&Aや提携による領域拡大
●事業再編、既存JVの抜本的見直し　●アセットスーパーライト化
●OP-Ⅲが狙える高付加価値企業

Operation-Ⅲ（OP-Ⅲ）　新企業集団
垂直統合型のサプライチェーンに水平方向の統合を視野に入れたクロスバリューチェーン
●M&Aにこだわらず、多様なつながりでNo.1サプライチェーンを構築



2 新バイオマスプロダクトツリーの実現

当社が得意としてきた酢酸セルロースは、環境にやさしいバイオマス素材でありながら、その原料となるパルプの製造プロセスでは、大量のエネルギーを必要とします。この課題に対して当社では、大学との共同研究により、木材を穏和な条件で溶解する技術を確立しました。環境負荷を減らした製造工程は、酢酸セルロース事業のコスト競争力の向上や木材に含まれるセルロース以外の反応性に富んだ物質の抽出を可能にします。当社グループの既存事業やこれまでの知見を武器に、製品も製造プロセス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。

さらにこの技術を応用し、日本の国土のおよそ7割を覆う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」を掲げ、社会実装に向け取り組みを進めています。

WEB **バイオマスバリューチェーン構想** https://www.daicel.com/bvc/

3 カーボンオフセット・エネルギーオフセットの実現

重厚長大な工場を動かす化学産業は、一般的に「エネルギー多消費型の産業」と位置付けられています。当社グループでは、人や社会に役立つ製品を作るだけでなく、その製造プロセスも人や地球にやさしくなければならないと考え、ダイセル式生産革新を基盤とした省エネルギーをはじめ、製造プロセスの革新や、排出したカーボンの再利用・有効活用を可能にする新技術を駆使してカーボンオフセット・エネルギーオフセットの実現に取り組んでいます。

p. 48-51 ダイセルグループのカーボンニュートラルに向けた挑戦、TCFD提言に沿った情報開示

4 4つの注力領域における幸せの提供

社会トレンドやニーズの高まりに対し、当社グループの強みが活かせる4つの注力領域　健康　安全・安心　便利・快適　環境　を定めています。創業以来培ってきたユニークな素材や技術を最大限に活用し、企業間の強みを次々と掛け合わせて、人々に幸せをもたらし続ける製品やサービスを提供します。

p. 10 製品・技術系譜から見た強み

中期戦略

前中期戦略『Accelerate 2025』の総括

当社グループは、2025年度を最終年度とする前中期戦略『Accelerate 2025』を策定し、ダイセルグループの収益力と事業創出力の向上や、価値共創範囲の拡大に取り組んできました。最終年度は目標未達となりましたが、構造改革を通じて経営基盤の強化を進め、『DAICEL VISION 4.0』後半戦を担う新中期戦略『Accelerate 2030』への確かな足掛かりを築きました。

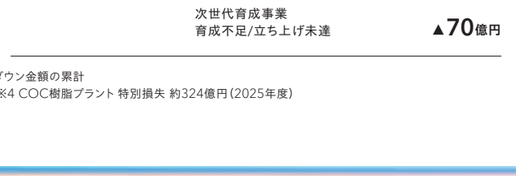
損益および経営指標

最終年度である2025年度の業績は、アセテート・トウ（マテリアル事業）販売におけるローカル市場顧客の在庫調整などの影響があり売上・利益共に伸びず、さらにCOC樹脂第2プラントの減損損失計上により最終利益は大きく減益となりました。これらにより、各経営指標は低下しましたが、株主還元においては、総還元性向40%以上かつDOE4%以上（DOE指標は2024年度より追加）を維持しています。

主な経営指標の推移

	2021年度 実績	2023年度 実績	2025年度 実績
売上高（億円）	4,679	5,581	5,796
営業利益（億円）	507	624	421
EBITDA（億円）	789	961	854
ROE（%）	12.3	17.1	2.8
ROIC（%）	6.2	6.3	4.2
ROA（%）	4.7	7.0	1.2
為替レート（円/$）	112	145	151

株主還元指標推移



主な実施事項と課題の認識

長期ビジョンの実現に向けて前中期戦略を推進し、将来の成長を見据えた各種施策や事業構造改革に取り組むことで、事業基盤の強化を進めてきました。一方で、大型設備投資における完工遅延やトラブルの発生、ならびに競争環境の変化への対応に課題を残しました。これらを重要な経営課題と認識し、その解決に向けた取り組みを強化していきます。

主な実施事項	21-25年度 獲得メリット額※1 営業利益ベース		対処すべき重要課題	21-25年度 計画未達額※3 営業利益ベース	
ポリプラスチックス 完全子会社化～経営統合	増設投資意思決定・遂行 ダイセル統合による効率化 OP-Ⅲ（三井化学）等	+250億円※2	大型設備投資の 完工遅延・トラブル	COプラント	▲180億円
				COC樹脂プラント※4	▲50億円
事業構造改革	樹脂コンパウンド合弁会社設立 セイフティ生産地統廃合 防衛事業撤退 等	+100億円	競争環境変化への 対応	POM・LCPの計画未達	▲110億円
				汎用化学品 市況悪化	▲50億円
ダイセル式生産革新	自律型生産システムの実装 生産コストダウン	+400億円		インフレータ販売数量減 北米事業の採算性悪化	▲140億円
サプライチェーン改革	共同物流検討 コストダウン 原燃料複数ソース化	+50億円		次世代育成事業 育成不足/立ち上げ未達	▲70億円

※1 2021-2025年度のメリット実績 累計額　※2 完全子会社化後の増設投資による営業利益額、コストダウン金額の累計
※3 中期戦略アップデート（2023年5月開示）との比較。為替により200億円益（120円/$→150円/$）　※4 COC樹脂プラント 特別損失 約324億円（2025年度）

新中期戦略『Accelerate 2030』

当社グループは2026年4月に新中期戦略『Accelerate 2030』をスタートさせました。前中期戦略にて計画された構造改革が大方完了し、成長のための種まきをするなど、さらなる成長に向けて布石を打ってきましたが、新中期戦略では収益のさらなる安定化と事業成長の促進を実現させるべく、重点取り組みを設定しています。目標達成に向け2028年度を重要な年度と位置付け、計画必達に向け進捗確認・打ち手の見直しを徹底していきます。

新中期戦略 重点取り組み

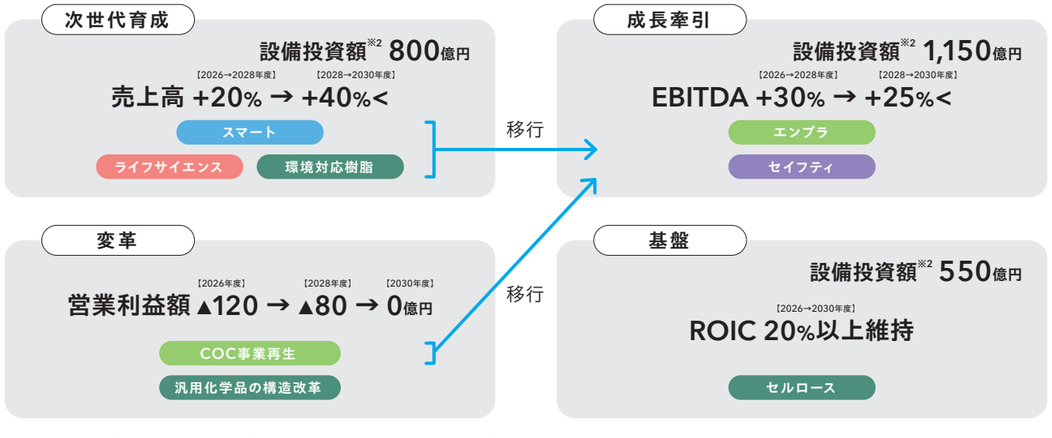
- **セルロース事業強化**　基盤
  - 製法転換
  - 新用途展開
- **成長投資**
  - エンジニアリングプラスチック事業　成長牽引
  - セイフティ事業　成長牽引
  - 次世代育成事業
- **資本効率の最大化**
- **OP-III（新企業集団）実現に向けた挑戦**

	2028年度 計画	2030年度 挑戦
売上高（億円）	6,750	7,500<
営業利益（億円）	630	1,000<
EBITDA（億円）	1,200	1,700<
ROE（%）	12	15<
ROIC（%）	7	10<
ROA（%）	5	7<

為替レート：150円/$

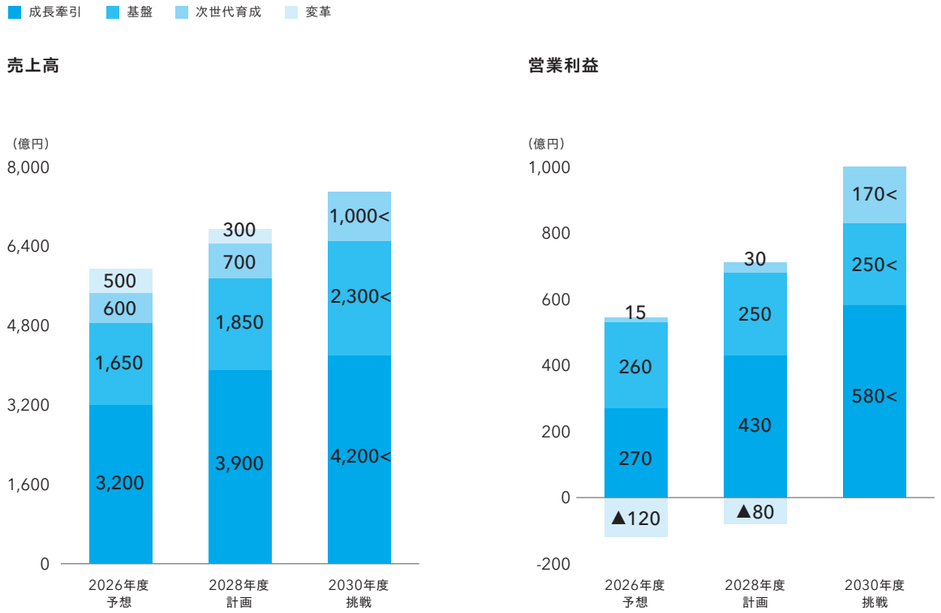
ポートフォリオマネジメント

当社グループは引き続き、「成長牽引」「基盤」「次世代育成」「変革」の4象限※1によるポートフォリオマネジメントを推進します。「基盤」領域では、セルロース事業を中心に安定的なキャッシュ創出を図ります。その創出した資金を、「成長牽引」領域であるエンジニアリングプラスチック事業やセイフティ事業、ならびに「次世代育成」領域であるスマート事業、ライフサイエンス事業、環境対応樹脂事業へ重点的に配分し、持続的な成長サイクルを確立します。また、各象限に設定した経営指標の達成に向け、計画未達項目を早期に把握し、迅速かつ的確な施策を講じることで、ポートフォリオの高度化と企業価値の向上を実現していきます。



※1 ポートフォリオ象限別サブセグメント　成長牽引：ハイパフォーマンスポリマーズ、セイフティ。基盤：セルロース、キラルカラム、ダイセルミライズ、ほか
次世代育成：スマート、ライフサイエンス、環境対応樹脂、コスメ。変革：COC樹脂、汎用化学品、ほか　※2 設備投資額は、2026-2030年度累計

ポートフォリオマネジメント4象限の数値目標



重点取り組み①　基盤 セルロース事業の強化

マテリアル

■ **投資効果の刈り取りを行うとともに、次世代育成事業につながる芽を創出**

●安定的な収益基盤として全社のROICを牽引。ROIC20%以上（セルロース事業）を維持し、環境対応強化（温室効果ガス削減）とテクニカルサポート充実により顧客基盤を強化
●会社を跨いだサプライチェーン最適化・バリューチェーン拡大
●アセットライト化
AI活用による3工場（網干・大竹・富山）の生産最適化と低LCAパルプの活用による原料在庫の圧縮を進め、棚卸資産回転日数を短縮（2025年度127日→2028年度90日）。
●次世代育成への発展
生分解性樹脂「CAFBLO®」、真球微粒子「BELLOCEA®」の開発加速による新規成長機会創出

p. 34 マテリアル事業

重点取り組み②　事業ポートフォリオに基づく投資・販売戦略の強化

ハイパフォーマンスポリマーズ

①成長投資 **成長を牽引する樹脂への積極的な投資を継続**

■ **POM中国第2プラント（6万トン）で、POM中国国内需要への現地供給体制実現**
■ **高速通信市場の旺盛な需要に対応するため、LCP増強投資を検討中**

●増強した製品供給力を活かす積極的な拡販と収益性の盤石化
ダイセルが強みを持つ成長市場における優位性堅持、高付加価値市場への積極展開など
●需要地での供給体制構築で事業リスクに対応
中国におけるアンチダンピング課税の影響最小化や地産地消化による物流コスト・在庫削減、温室効果ガス排出量低減など
●既存ビジネスの成長領域で着実に刈り取り
市場で再評価されつつあるICE※と中国自動車市場の成長取り込みやLCP低誘電特性を活かしたAIサーバー市場拡販

※ Internal Combustion Engine vehicle：内燃機関を持つ自動車（HEV、ガソリン車、ディーゼル車等）

②戦略新機軸

■ **増強供給力を活かし、現地材料・市場開発体制で成長市場（中国・インド）を着実に取り込む**
■ **ハイエンド樹脂のラインナップ拡充と加工領域における他社協業積極展開**

●**現地体制強化でスピーディに市場開発**
・中国材料開発機能を強化し、中華系オート向けPOM販売量：2026→2030年度で**+20%**
・インドTSC体制も強化し、POM・PBT・PPS販売量：2026→2030年度で**+40%**
●**他社協業：加工、部品メーカーとの共同製品開発**
・加工、部品メーカーとの共同開発により、LCPフィルム・繊維向け販売量：2026→2030年度で**+140%**
・ポリマー変性技術と部品メーカーとの連携により、電子材料分野で新規展開
●**高付加価値市場拡販**
・高速通信市場（PPS・LCP）販売量：2026→2030年度で**+60%**
・食品接触・医療市場（POM、PBT、PPS、LCP、COC）販売量：2026→2030年度で**+65%**

p. 32 ハイパフォーマンスポリマーズ事業

セイフティ

■ **成長市場である中国・インドを注力市場として位置付け、グローバル全体で拡販および採算性向上策を推進し、営業利益率15%以上を実現**

●**発展途上国のエアバッグ装着率上昇により総需要拡大（2025→2030年度120%）**
・成長市場である中国・インドでの拡販、開発期間短縮 1/2（設計標準化、設備現調化）
・安全規制強化等の市場・ビジネス環境変化や、地政学リスクに対応した開発・調達・生産体制強化
●**採算性向上**
・部品、原材料、生産設備の現調化（中国、インド）
・人生産性：直接要員1.5倍（工程自動化）、間接要員1.7倍（システム化推進）
・インフレータカタログ化2025年度54%→2030年度70%以上（材料費コストダウン・在庫削減）
・イニシエータ・ガス発生剤のカタログ化推進
●**他社協業**
・グローバルシェア拡大・事業強化のため他社協業推進（垂直・水平）

p. 36 セイフティ事業

スマート

■ **半導体材料は前工程および後工程向けに製品拡充**
■ **高機能材料は電子デバイス市場に向けて素材、素材×加工技術の組合せで事業拡大**

半導体材料
●先端半導体市場への対応
・高純度・高沸点溶剤のさらなる品質強化に向けた設備投資
・半導体洗浄溶剤の水平リサイクル技術確立
・先端半導体向けEUVレジストポリマーの拡販加速→2030年度以降に売上・利益拡大
●マイクロ流体デバイス（半導体用ポリマー2026年度試験生産、2030年度量産開始）

高機能材料
●エポキシ樹脂× 高機能フィルムの組合せによる新規アプリケーション発掘（高耐熱フィルム）→2029年度より売上拡大
●大型ディスプレイ表面処理フィルム市場に参入
●ターゲットアプリケーションに沿った高耐熱エポキシ樹脂／カプロラクトン誘導体の投入

p. 38 スマート事業

ライフサイエンス

■ **新井工場へ集中的な資本投下を実施し、生産・品質保証体制の強化・開発サイクル短縮を実現**
■ **キラル関連事業での安定収益を基盤に、自社固有技術から派生する新商材群のグローバル展開を加速**

医療機器事業 ～ONE TIME ENERGY®・分離精製技術の活用～
●無針注射器のメリットを活かしワクチン市場へ参入
●海外での医療機器製造販売承認を狙いグローバルでの販路拡大・用途展開
（2025年度国内薬事承認取得済、FDA 取得に向けた活動本格化）
●ダイセン・メンブレンの技術を活用し、エクソソーム単離精製装置を上市することでバイオ医薬市場へ参入

健康食品事業 ～バイオ（微生物）発酵技術の活用～
●フェムケア市場拡大に伴うエクオールの伸張
●独自の嫌気発酵技術をベースにエクオールに続く体感性の高い腸内代謝物のラインナップ拡充で健康寿命延伸に貢献
●グローバル展開に向けた各種認証取得・品質保証体制の強化（2027年度 FSSC 22000取得予定）

p. 40 ライフサイエンス事業

財務戦略

新中期戦略においても、キャッシュ創出力の向上と財務基盤の強化を図るとともに、資本コストを意識した経営を推進し、持続的な企業価値の向上を目指します。

資本効率向上に向けた取り組みと中長期目標

当社グループは、引き続きROICを筆頭にROEなどを重要な経営指標と位置付け、資本コストを上回る収益の継続的な創出とバランスシートコントロールの両立を基本方針としています。各指標の進捗を継続的にモニタリングし、資本効率の着実な向上を図ります。2025年度はCOC樹脂第2プラントに係る減損損失などの影響によりROE2.8%、ROIC4.2%と資本コストを下回り、前中期戦略の目標は未達となりました。2026年度は回復を見込むものの、当社としてはなお改善余地がある水準と認識しています。

こうした状況を踏まえ、新中期戦略ではハイパフォーマンスポリマーズ事業およびセイフティ事業の成長に加え2028年度以降のスマートおよびライフサイエンス事業の立ち上がりにより、収益力の段階的な回復・拡大を見込みます。その実現に向けては、事業ポートフォリオの位置付けに基づいたKPI管理を徹底するとともに、取締役会において資源配分および事業の入替・最適化を継続的に検討しています。

これらの取り組みにより、2030年度にROE15%以上、ROIC10%以上の達成を目標とします。併せて、EBITDAの成長を通じてキャッシュ創出力を強化し、成長投資と株主還元を両立する財務基盤を構築します。ネットD/Eレシオは0.7倍程度を目安に管理し、財務の健全性と柔軟性を維持します。

	2025年度 実績※	2026年度 予想	2028年度 計画	2030年度 挑戦
ROE	2.8%	9.1%	12%	15%<
ROIC	4.2%	4.3%	7%	10%<
ROA	1.2%	3.9%	5%	7%<
WACC	4.2%	4.2%	5%	5%
EBITDA(億円)	854	870	1,200	1,700<
ネットD/Eレシオ(倍)	0.69	0.69	0.70程度	0.70程度
DOE	4.3%	5%<	5%<	5%<

※ 2025年度実績 COC樹脂新規プラントの減損損失を含む

また、株価関連指標については、PBRは2026年3月末時点で0.9倍と1倍を下回っており、当社の成長性に対する市場の評価はなお十分ではないと認識しています。PERは一時的な利益低下の影響により上昇していますが、今後の収益回復に伴い改善余地があると考えています。引き続き、基盤事業の安定性に加え、成長牽引事業および次世代育成事業の進捗を定量的に発信し、IR活動を強化することで市場の理解促進と企業価値向上につなげていきます。

資本効率の最大化およびキャッシュアロケーション戦略

上記の財務目標の達成に向け、当社はアセットライト化を軸とした資本効率の改善とキャッシュ創出力の強化を一体で推進します。特に棚卸資産回転日数の短縮を重要課題と位置付け、在庫管理の高度化により、サプライチェーン全体での在庫最適化を推進します。

これらの取り組みにより運転資本を効率化し、営業キャッシュ・フローの安定的かつ継続的な拡大を図ります。新中期戦略期間においても、営業キャッシュ・フローに加え政策保有株式の売却などによる資金創出も進め、総合的なキャッシュ創出力を高めていきます。創出したキャッシュは、「成長投資」「維持投資」「株主還元」の三本柱に基づき戦略的に配分します。特に成長投資にはキャッシュインの50%以上を重点配分し、ハイパフォーマンスポリマーズ事業の増産投資や、マテリアル事業の製法転換、セイフティ事業の海外展開、ならびにスマート・ライフサイエンス事業といった次世代領域への投資を加速します。

さらに、GHG削減や生分解性材料など環境対応投資にも積極的に取り組むことで、将来の収益基盤の多様化と成長機会の拡大を図ります。これらの投資は、ROICをはじめとする資本効率指標を重視した規律の下で実行し、資本コストを上回るリターンの確保を徹底します。株主還元については、安定的かつ継続的な累進配当を基本とし、キャッシュインの30%程度を目安に配分するなど、これら一連の資本効率改善とキャッシュアロケーションの取り組みを通じて、持続的な成長と資本効率の最大化を両立し、中長期的な企業価値の最大化を実現していきます。

アセットライト化

棚卸資産回転日数	2025年度実績	2028年度計画	2030年度挑戦
ハイパフォーマンスポリマーズ	158日	100日	<90日
マテリアル	127日	90日	<85日
ダイセル総計	**147日**	**100日**	**<90日**

主な施策
- 品目統廃合 —— 品目数25%削減
- 地産地消の推進 —— 原料調達の現地化
- 製造プロセス改善 —— 中間品削減
- リードタイム削減 —— 7日削減
- PSI管理の高度化 —— AI活用7日削減

中期期間前半3年間キャッシュアロケーション

キャッシュイン (2026~2028年度)

営業CF	2,950億円
政策株売却等	150億円

配分可能総額 3,100億円~

キャッシュアウト (2026~2028年度)

株主還元	900億円~
成長投資	1,600億円~
維持投資	600億円

中期期間累計5年間キャッシュアロケーション

キャッシュイン (2026~2030年度)

営業CF	5,400億円
政策株売却等	200億円

配分可能総額 5,600億円~

キャッシュアウト (2026~2030年度)

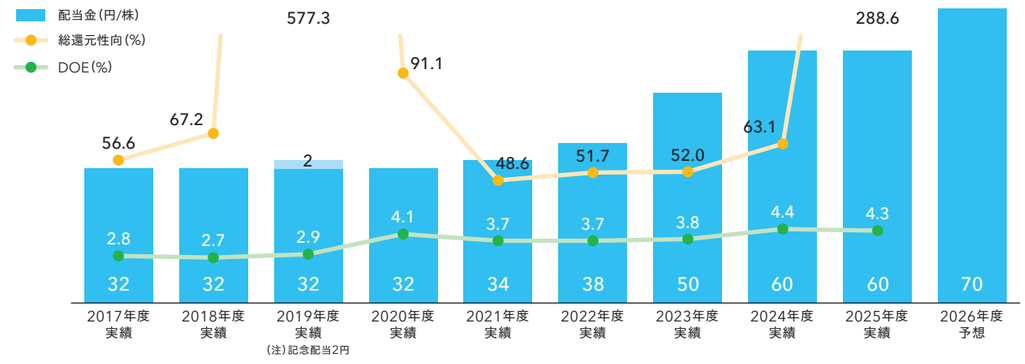
株主還元	1,600億円~
成長投資	3,000億円~
維持投資	1,000億円

株主還元方針

当社は、これまで資本効率の向上と成長投資とのバランスを重視し、過去3年間において年間約300億円規模の株主還元を実施してきました。2025年度は減損損失の計上により親会社株主に帰属する当期純利益が一時的に減少したものの、その影響は一過性であり、基礎的な収益力に大きな変化はないと認識しています。このため、DOE(株主資本配当率)を基準とし、年間配当は前年度と同水準の1株当たり60円を維持しました。

新中期戦略期間においては、安定的な利益成長とキャッシュ創出力の向上を前提に、株主還元のさらなる充実を図ります。具体的には、株主還元指標としてDOEを従来の4%から5%以上へ引き上げるとともに、総還元性向についても40%から60%以上へ引き上げました。これにより、業績変動の影響を受けにくい、安定的かつ継続的な累進配当の実現を目指します。なお、2026年度の年間配当は、こうした方針に基づき1株当たり70円を予想しています。今後も、成長投資との適切なバランスを確保しつつ、安定性と継続性を重視した株主還元を推進することで、資本効率の向上と中長期的な株主価値の最大化を目指していきます。

株主還元推移

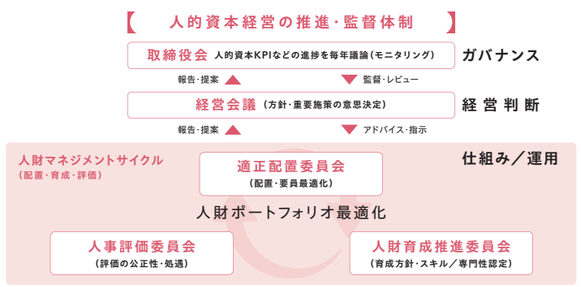


価値共創によって人々を幸せにする会社であるための基盤

ダイセルグループは、「Sustainable People（働く人の幸せ）」の方針の下、多様な社員一人ひとりが存在感と達成感を味わいながら成長し、それが企業の成長力につながる仕組みづくりに取り組んでいます。

人的資本に関する体制

ダイセルグループの人的資本に関する施策は、人事担当役員が統括し、各事業部・グループ企業と連携して推進しています。当社グループでは、「配置」「育成」「評価」の人財マネジメントサイクルを回し、人財について各種委員会にて議論、意思決定を行っています。その運用状況や結果を人事担当役員にて、社内役員やセグメント長が出席する経営会議に報告や提案を上げ、さらに取締役会への報告を行い、取締役会からのレビューを行うことを通じ、ガバナンスを確保しています。



ダイセルグループの人財戦略

当社は、社員一人ひとりが自らの強みを発揮できる環境の実現を目指し、「人財の活躍推進」と「働きがいを高める環境整備」を柱として、人財戦略を推進しています。2026年度からの中期戦略『Accelerate 2030』においては、将来の成長を牽引するリーダー層の育成強化および社員エンゲージメントの向上を、戦略遂行における中核テーマと位置付け、KPIを設定しています。また、各施策にはKPIを設定し、CAPD※1サイクルを通じて継続的な改善を図っています。

目標	サクセッションプランの強化 グローバルでのキーポジションにおける後継者準備率※2 200%< エンゲージメントサーベイスコア 65%<

人財確保・育成　人財の確保・育成では、新卒・経験者採用を通年で実施し、多様なチャネルを活用して優秀な人財の確保に努めています。併せて、キャリア支援室の設置やキャリアチャレンジ制度の運用により、社員が主体的にダイセルでのキャリアを描き、挑戦できる仕組みを整備し、定着と活躍を支援しています。さらに、公正で納得感のある評価・処遇制度の下、自律的に活躍する人財の育成と、次世代経営人財の計画的な育成を推進しています。その取り組みの一つとして、抜擢された社員を対象に「次世代リーダー塾」を実施しています。同塾では、部門長層および若手管理職を対象に、講義とアクションラーニングを組み合わせたプログラムを提供し、戦略立案・遂行力を備えたリーダーの育成に取り組んでいます。

これらの取り組みにより、「経営・グローバル運営を担うマネジメント人財の充足率※3」は現在50%に達しています。今後もこの水準を維持・向上させることで、サクセッションプランのさらなる強化へつなげていきます。

スキルマップ　経営戦略に基づく事業ポートフォリオの遂行に必要なスキルや人財要件を明確化し、変革と持続的成長を支える人財の育成に注力しています。スキルマップの整備では、タレントマネジメントシステムを活用して人財要件を可視化し、適材適所の配置や後継者計画と連動させています。現在、1,000名以上の技術系社員のスキルを可視化しています。中期戦略では「高度な専門性を有する技術人財の充足率80%以上※4」を目標に掲げており、現在の60%からさらなる向上を図るとともに、今後は事務系社員にも展開していきます。

組織力強化　組織力強化の観点から、挑戦を促す企業文化の醸成を重視しています。その一環として、社員発の事業創出を目的に、ダイセルビジネスコンテスト「DAICON」を2021年度より毎年開催しています。部門や職種を超えた発想と連携を促進し、2025年度には選定案件に対して検討予算を付与するなど、新たな価値創出と成長機会の拡大を図っています。

※1 計画を起点とした活動では重要な事実を見落としてしまうおそれがあると考え、当社では一般的なPDCAではなく、CAPDを改善サイクルとしています。
※2 1ポジションに2名以上の後継者候補が準備されている状態　※3 次世代経営人財（経営・グローバル運営を担う人財）の候補÷執行役員数（毎年4月1日現在）
※4 当社が独自で設定する技術レベルランク5以上の技術人財を指し、ランク5以上は高度な専門的知識・技術を有し、社内で中核的な役割を担う人財を指します。

■働きがいを高める環境整備

社員の挑戦と成長を後押しするためには、多様な人財がそれぞれの強みを最大限に発揮できる環境整備が不可欠です。2026年4月の100%子会社であったポリプラスチックスとの一体化にあたっては、この考え方に基づき、ダイセルとポリプラスチックスの人事制度を統合しました。制度統合にあたっては、いずれか一方に単純に合わせるのではなく、両社が培ってきた価値観や制度の強みを融合し、社員一人ひとりが挑戦と成長を実感できる人事制度を再構築しました。

制度　具体的には、能力の伸長や役割拡大に応じた早期進級を可能とする等級体系を導入し、成長がキャリアに直結する仕組みを整備しています。評価制度では、成果と挑戦の双方を的確に反映することでメリハリを持たせ、意欲的に取り組み成果を上げた社員が正当に評価される設計としました。さらに、報酬制度についても、年功的賃金体系のような属人的要素を廃止し、職務・役割・発揮能力に基づく基準へ見直すことで、公平性と透明性の向上を図っています。

DE&I（ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン）　これらの制度改革は、社員の多様なキャリアや働き方を支えるとともに、性別などに左右されにくい処遇の実現にも寄与しています。制度見直しにより、男女間の賃金差異の縮小も見られています。引き続きデータの検証と改善を重ねながら、より公正で持続可能な人財マネジメントの実現を目指していきます。また、DE&Iの推進では、多様な人財の採用および活躍を重要な経営課題と位置付けています。当社のマテリアリティとして、「女性管理職比率10%以上」「障がい者雇用在籍率95%以上」を目標に設定しています。女性管理職比率については、2025年度に7.6%と未達であり、会社全体における女性社員比率の低さや、管理職候補層における女性人財層が十分に形成されていないことを課題として認識しています。この課題に対し、事業場ごとの女性社員交流会の開催や、女性人財の採用・育成の強化、キャリア形成とライフイベントの両立支援制度の充実、職場環境の整備、組織全体の意識改革を進めることで、女性管理職の継続的な輩出を図っていきます。



社外役員と女性社員との交流会（新井工場）

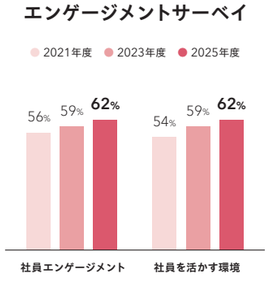
企業価値向上に向けて

当社では、社員エンゲージメント向上を重要課題と位置付け、2年に1回のエンゲージメントサーベイを実施しています。調査結果を基に中長期的な組織課題を把握し、施策の実行と検証を通じて、社員が安心して働き、成長を実感できる職場環境の実現を目指しています。



社長との座談会の様子

■エンゲージメントスコアの推移（ダイセルグループ全体）



■エンゲージメント向上に寄与した主な取り組み事例

地域	課題認識	主な取り組み
日本	●上司と部下の対話による期待値のすり合わせが不十分 ●トップメッセージは発信されているものの、現場レベルでの理解や腹落ちが不足 ●他部門の役割や課題が見えにくく、全社視点が持ちにくい	●MBOの定期的な進捗確認による制度理解の向上 ●戦略浸透施策の強化 ●未来検討プロジェクトによる部門間コミュニケーションの活性化
アジア	●心身のリフレッシュや中長期的なパフォーマンス維持の観点から、より踏み込んだ環境整備が必要 ●挑戦や役割拡大が評価につながりにくく、成長意欲が高い層のモチベーション低下	●有給休暇制度の拡充による働きやすさの向上 ●能力重視の評価制度への転換
欧州	●コンプライアンスを「自分事」として捉える意識にばらつきがあった ●改善の余地があると感じながらも、業務の見直しや変革に着手できていなかった	●研修強化によるコンプライアンス意識の向上 ●生産性向上施策による長期勤続意欲の向上

※ 北米拠点は該当なし

High Performance Polymers
ハイパフォーマンスポリマーズ事業



“エンジニアリングプラスチック（以下、エンプラ）専業メーカーとして
長年培った熱い想いと提案力を基盤にお客様・パートナー・
社内との共創を進め、お客様や社会が求める「価値」の提供を通じて、
世界に認められるNo.1 エンプラメーカーを目指します。”

ハイパフォーマンス
ポリマーズSBU長
後藤 啓介

コアコンピタンス

ハイパフォーマンスポリマーズ事業は機械強度、耐熱性、耐薬品性などの機能を持つエンジニアリングプラスチック分野におけるエキスパートです。自動車の軽量化や電装化、AIや半導体産業への高機能樹脂の提案・提供など、時代と共に変わる主要産業や社会のニーズに応えるアプリケーションをお客様と共に開発しています。日本、中国、台湾、タイ、米国、ドイツといった主要地域にテクニカルソリューションセンターを配置し、「お客様が製品を構想した瞬間」から「量産ラインが安定稼働するまで」、常に併走し続ける共創パートナーとしてソリューションを提供しています。

事業領域

主要な製品／主な市場	自動車関連	諸工業	電子関連	医療関連	包装関連
ポリアセタール（POM）	●	○	○	○	○
ポリブチレン・テレフタレート（PBT）	●	○	○		
液晶ポリマー（LCP）	○	○	●		
ポリフェニレン・サルファイド（PPS）	●	○	○		
環状オレフィン・コポリマー（COC）				○	●

※ ●…メイン市場

認識している事業環境

機会

- 自動車の電動化や自動運転技術の普及
- AIや次世代通信によるインフラ・端末・サービスの変化
- カーボンニュートラル、サーキュラーエコノミーの社会的要求の加速
- セルフメディケーションやパーソナライズ医療へのニーズの高まり
- ヒューマノイド・ドローン等の新規市場・アプリケーションの拡大

リスク

- 世界経済の不透明感
- 新興メーカーの競争力向上によるコモディティ化
- 地政学的リスク・経済安全保障強化によるサプライチェーン分断
- 環境規制による輸出障壁、原燃料高騰
- 人口減に伴う日本経済のシュリンク

業績ターゲット、設備投資額

	2025年度実績	2026年度予想	2028年度計画	2030年度挑戦
売上高	2,215億円	2,290億円	2,600億円	2,800億円<
営業利益	191億円	215億円	300億円	400億円<
EBITDA	317億円	343億円	450億円	600億円<

2026年度～2030年度

設備投資額
1,050億円

新中期戦略『Accelerate 2030』で目指す姿　EBITDA 600億円以上

ハイパフォーマンスポリマーズ事業は、新中期戦略『Accelerate 2030』における成長牽引事業の中核です。前中期で実行したPOMとLCPへの成長投資を基に、供給体制の強化と高付加価値領域での拡販を両輪として、収益基盤の強化と持続的成長の実現を目指します。

POMについては、中国の新プラント稼働による地産地消型の供給体制確立と、現地開発体制構築により、拡大する中国市場の需要を取り込みます。AIサーバーや高速通信市場などの高成長領域では、LCP・PPSの特長を活かした用途展開を加速します。加えて医療・環境対応包装分野で成長が見込まれるCOCは、新プラントの立ち上げと用途拡大を通じて、高付加価値領域の強化を進めます。

さらに、三井化学との提携により、ポリアミドおよび熱可塑性ポリイミド樹脂の営業業務を開始し、エンプラのラインナップを拡充しました。今後もハイエンド樹脂のポートフォリオ拡大を図るとともに、加工・部品メーカー様との共創による用途開発を強化し、新たな事業成長ドライバーの育成を進めます。

新中期戦略『Accelerate 2030』のアクションプラン

■中国・インドにおける現地生産・現地開発の強化・高付加価値市場での拡販



DP Engineering Plastics (Nantong) Co., Ltd（中国）にて第2期増産プラントを稼働

POMは、自動車、家電、産業機器などの素材として幅広く使用されており、当社エンプラ事業の成長を支える主要製品の一つです。世界最大の市場である中国においては、2026年度下期に第2期増産プラントを稼働し、地産地消体制の確立による物流費や関税コストの削減と供給リードタイム短縮、物流効率の向上を図ります。

併せて、成長著しい中国系自動車メーカーにおける採用拡大に向け、中国市場特有のニーズや急速な開発スピードに対応できる現地開発機能を強化します。人員増強や開発プロセスの高度化を通じ、開発と営業が連携して現地機能を高めています。

同様に、高い成長が見込まれるインドにおいても、現地での技術サービスと顧客対応力強化のため、テクニカルソリューションセンターを開設する計画です。

さらに、食品接触・医療用途など高付加価値グレードの拡販を進め、DURACON® POM医療グレードの採用拡大を継続しながら、成長が期待されるセルフメディケーション・モニタリング分野においては、COC・POM・LCP等の横断的な提案とグループ資産の活用による新規採用の拡大を図ります。

■高速通信・AI市場における成長



低誘電特性、流動性、耐熱性に優れるスーパーエンプラLCPは、高速通信・電子デバイス分野における当社の競争優位を支える主要製品です。AI市場では、AIサーバー向けクーリングファンや高速通信用コネクタ用途での採用が進んでおり、富士工場と2025年2月に増産した台湾プラントで高い稼働率を維持しています。

AIサーバーを含むサーバー市場の年平均成長率は15～20%と想定しており、光コネクタ部品用途を中心に需要が拡大するPPSと合わせた製品ポートフォリオの活用により、当該市場における競争優位性を強化します。

こうした市場の成長と採用拡大を背景に、LCPのAIサーバー市場向け販売を2030年度までに約3,000トン規模で拡大することを計画しています（2026年度比）。

■COCの事業再構築と成長市場の取り込み

COCは、高い透明性、低溶出性、優れたガスバリア性を有し、医療分野および環境対応包装分野において成長が期待されています。

ドイツで建設中の第2プラントについては、建設コストの上昇、安定的な立ち上げ、需給バランス等を考慮し、商業運転開始時期を2026年4月から2027年度中へ見直しました。今後は立ち上げに万全を期し、安定稼働の準備を着実に進めます。第2プラント稼働後は、既存プラントを医療関係等の高付加価値用途に特化し、第2プラントに環境対応包装用途の生産を集約することで最適な生産体制を整え、持続的かつ安定的に利益を創出できる事業構造への転換を進めます。

医療分野ではCOCの特性を活かし、セルフメディケーションやモニタリングデバイスの普及といった市場環境の変化を捉え、2028年度には医療市場販売数量を50%拡大する計画です（2026年度比）。

環境対応包装分野では、ペットボトルと分離しやすいシュリンクフィルムや、リサイクル可能なオレフィン系包装材への展開を進め、EUのPPWR※を背景としたリサイクル適性向上ニーズの高まりを取り込みます。

COC市場は2026年から2030年代前半にかけて年率5%超の成長が見込まれています。当社は成長機会を着実に捉え、事業拡大と企業価値向上の両立を実現します。

※ Packaging and Packaging Waste Regulation：包装・包装廃棄物規則

Materials
マテリアル事業



“アセチルチェーンをさらに強化し、アセテート・トウを中核とした
安定的な収益を確保するとともに、アセットライト化により
ROICの向上を実現していきます。また、環境負荷の
低い次世代製品の開発を推進し、企業価値向上に貢献します。”

マテリアルSBU長
田原 奨

コアコンピタンス

当社は、国内唯一の酢酸メーカーとして、酢酸を起点に広範なサプライチェーンを基盤にマテリアル事業を展開しています。ダイセル式生産革新による「省エネ・省資源」、「高品質」、「安定供給」を強みに、幅広い産業へ多様な素材を提供しています。

長年培った有機合成技術を基盤に各種化学品を製造販売しており、特に化粧品原料である1,3-ブチレングリコール(1,3-BG)は、特徴的な無臭グレードにより高い評価を得ています。また、木材由来のセルロースを原料とする酢酸セルロースは、液晶保護フィルム用酢酸セルロース(TAC:Triacetyl cellulose)として世界で広く使用され、酢酸セルロースを紡糸して製造されるアセテート・トウは、フィルター用途に使用されており、グローバルなテクニカルサポート体制の下、顧客との共創を推進しています。こうした取り組みにより、多様化・高度化するニーズに応え、持続的な価値創出を実現し、世界トップシェアを誇っています。

事業領域

主要な事業	主要な製品
アセチル	アセテート・トウ、液晶保護フィルム用酢酸セルロース(TAC)、酢酸セルロース、生分解性酢酸セルロース(CAFBLO®)
ケミカル	酢酸、無水酢酸、酢酸エチル、1,3-BG、ポリグリセリン、酢酸セルロース真球微粒子(BELLOCEA®)、水溶性高分子(CMC)、AS樹脂

認識している事業環境

機会

- 加熱式たばこの需要増加
- 経済成長に伴う様々な製品需要の増加
- バイオマス素材・海洋生分解性素材への期待

リスク

- 原料価格の変動
- 新興国を中心とする競合メーカーの台頭
- 世界情勢の不透明感

業績ターゲット、設備投資額

	2025年度実績	2026年度予想	2028年度計画	2030年度挑戦
売上高	1,959億円	1,940億円	2,100億円	2,300億円<
営業利益	148億円	107億円	110億円	150億円<
EBITDA	337億円	293億円	330億円	420億円<

2026年度～2030年度

設備投資額
1,040億円

新中期戦略『Accelerate 2030』で目指す姿　セルロース事業のROIC 20%以上を維持

セルロース事業では、酢酸セルロースの製法転換による低LCAパルプの活用、AIを活用した網干・大竹・富山の3工場における生産計画の最適化、受入から出荷までのリードタイム短縮を実現し、在庫を削減することでアセットライト化を進めています。

また、基盤事業であるアセテート・トウ、液晶保護フィルム用酢酸セルロース(TAC)、1,3-BGの販売戦略を通じて安定的な収益を確保し、事業撤退などを含む汎用化学品事業の構造改革により収益改善を図るとともに、環境にやさしい酢酸セルロースの新製品の育成にも取り組み、次世代の新たな基盤製品創出に取り組みます。

新中期戦略『Accelerate 2030』のアクションプラン

基盤事業

■アセテート・トウ

【市場環境】たばこ市場は、先進国での健康志向や規制強化により縮小傾向にある一方、新興国・途上国では人口増加や所得向上を背景に需要が拡大しており、世界全体では2030年頃まで概ね横ばいで推移する見通しです。アセテート・トウ需要は、新興国での装着率向上や長尺化、加熱式たばこの拡大により安定的に推移しており、引き続きバランスの取れた状況です。

【基本戦略】

- 長年にわたり培ってきた当社の素材技術力と顧客対応力を強みとして、テクニカルソリューションとカスタマーサービスを一体で提供し、顧客との「カスタマーイン」の関係を構築することにより、既存顧客でのシェア維持・強化を図ります。
- 成長が見込まれる加熱式たばこ用途に注力し成長市場でのシェア拡大を図っていきます。

■液晶保護フィルム用酢酸セルロース(TAC)

【市場環境】液晶ディスプレイ市場は、テレビ、IT機器、車載用途などの需要拡大に支えられ、中長期的に成長が見込まれる一方、代替素材の採用が進展しており、競争環境は厳しさを増す見通しです。

【基本戦略】

- 酢酸セルロースが有する高い光学特性と安定した品質を強みとし、ディスプレイ用途における確固たるポジションの維持・強化を図ります。特に、位相差フィルムにおいては、長年の技術蓄積と顧客との共同開発を通じて築いた信頼関係を基盤に、引き続き高いシェア維持に取り組みます。
- 代替素材の台頭による競争環境の変化を踏まえ、用途ごとの最適素材としてのTACの優位性を明確化し、保護フィルム用途では品質・供給安定性を強みに海外ディスプレイメーカーへの拡販を推進します。

■1,3-BG

【市場環境】グローバルの化粧品市場は、新興国における所得水準の向上や美容意識の高まりを背景に拡大を続けており、年成長率5%での成長が見込まれます。LIBなどの工業用途分野においても、需要拡大が継続すると見込まれます。

【基本戦略】

- 独自技術による高品質・高付加価値の無臭グレードを強みに、化粧品用途で海外展開を加速します。
- 海外での新規顧客獲得や他社との協業を推進し、生産設備の稼働率向上を通じて収益力の強化を図ります。

変革事業

■汎用化学品

抜本的な構造改革を推進し、5年間で営業利益+90億円の改善を図ります。

【市場環境】中国ローカルメーカーにおける中国での酢酸および酢酸誘導体の大規模な増設を背景に、グローバルで供給過剰が進行し、特に汎用用途における収益性の低下が顕在化しています。

【基本戦略】

- 低収益製品からの撤退・縮小を進めるとともに、高付加価値製品へのシフトを加速します。
- 原料から誘導体までを含むアセチルチェーン全体の最適化を図り、生産・販売の効率化とコスト競争力の強化を推進します。

次世代育成事業

酢酸セルロースの次世代成長ドライバーとなる製品の育成

次世代育成製品として環境対応製品であるBELLOCEA®やCAFBLO®の開発を行っています。特にBELLOCEA®においては、酢酸セルロースを原料とした真球微粒子として、環境適合性と機能性を両立することで差別化を図っています。欧州のマイクロプラスチック規制を契機に、化粧品分野では洗い流す製品から洗い流さない製品へと規制対象が拡大する見通しであり、サステナブル素材への需要は中長期的に高成長が見込まれます。こうした市場環境を踏まえ、BELLOCEA®の採用拡大を推進し、テクニカルサービスを通じた顧客との共同開発を軸に、化粧品メーカーや原料メーカーとのパートナー関係の強化や、処方への組み込みを促進することで、デファクトスタンダードの確立を目指します。

Safety
セイフティ事業



“自動車エアバッグ用インフレータを核とした収益基盤を強化するとともに、同事業で培ったONE TIME ENERGY®の技術を活用した新規事業を創出し、ダイセルグループの持続的成長を牽引します。”

セイフティSBU長
津熊 宏昌

コアコンピタンス

自動車の衝突を感知してから数ミリ秒でエアバッグを膨らませ、乗員や歩行者の命を守る自動車エアバッグ用インフレータ（ガス発生装置）が当事業の主力製品です。エアバッグの重要部品として、高い評価を受けています。

当社グループは、1988年に自動車エアバッグ用インフレータを事業化して以来、ガス発生剤から一貫生産し、高い信頼性で人々の安全に貢献しています。また、ダイセル式生産革新の考え方をベースにトヨタ生産方式を応用し、高い品質と生産性を追求しています。こうした強みを背景に、自動車エアバッグ用インフレータにおいて国内トップシェアを有するとともに、世界でも高いシェアを誇っています。

さらに、当社グループは、同事業で培った瞬時に作動する駆動力·推進力を「ONE TIME ENERGY®」と名付け、電気自動車や電力インフラ向けで採用拡大が期待される電流遮断器など、新たな用途へ展開しています。

事業領域

主な市場	主要な製品
自動車	自動車エアバッグ用インフレータ、シートベルトプリテンショナー用ガス発生器（PGG）
電気自動車、電力インフラ	電流遮断器

認識している事業環境

機会

- 新興国での自動車生産の成長
- 自動車の安全性能強化に対するニーズの高まり
- 中国系電気自動車メーカーの台頭
- EVや再生可能エネルギーなどカーボンニュートラル実現を目指した技術の進展·普及

リスク

- 世界経済の不透明感
- 地政学的リスク、経済安全保障の強化によるサプライチェーンの分断
- 自動運転技術などアクティブセイフティの進化に伴い求められる機能·性能の変化
- EV市場の成長鈍化

業績ターゲット、設備投資額

	2025年度実績	2026年度予想	2028年度計画	2030年度挑戦
売上高	1,042億円	1,095億円	1,290億円	1,320億円<
営業利益	61億円	77億円	160億円	200億円<
EBITDA	140億円	168億円	220億円	260億円<

2026年度～2030年度

設備投資額
300億円

新中期戦略『Accelerate 2030』で目指す姿　営業利益率 15%以上

当社グループは2030年度に向け、自動車エアバッグ用インフレータをはじめとする既存事業において、販売数量の増加と生産性の飛躍的向上の実現を目指しています。また、市場ニーズに迅速かつ的確に応えるため、開発から量産までのリードタイムを大幅に短縮し、競争優位性の一層の強化を図ります。

さらに、インフレータ事業で培ったONE TIME ENERGY®の技術を活用し、インフレータに続く「第二の柱」の確立を実現します。数十億円規模へと成長が見込まれる事業を複数創出し、持続的成長を牽引する新たな収益の柱を形成していきます。

これらの取り組みを通じて、持続的な成長と安定した収益基盤を確立することで、2030年度には営業利益率15%以上の達成を目指します。

新中期戦略『Accelerate 2030』のアクションプラン

■成長市場への注力によりグローバルでの売上成長を実現

当社グループの主力製品である自動車エアバッグ用インフレータは、日本、中国、タイ、インド、米国、ポーランドに製造拠点を有し、グローバルに事業を展開しています。特に中国およびインドでは、自動車生産台数の増加に加え、1台当たりのエアバッグ搭載数も拡大しており、市場は継続的な成長が見込まれています。こうした需要拡大に対応するため、前中期戦略期間中の2023年10月にインドで新たな生産拠点を立ち上げ、前面衝突用インフレータの量産を開始しました。さらに、2024年9月には側面衝突用インフレータの量産も開始しています。また、中国拠点においても継続的な能力増強を進めています。

新中期戦略期間においても、発展途上国を中心としたエアバッグ装着率の向上を背景に、市場需要は拡大を続け、2030年度には2025年度比で約20%増加すると見込んでいます。当社グループは、引き続き成長市場である中国およびインドを重点地域として事業拡大を進め、売上成長の実現を目指します。一方、近年は中国市場を起点に、自動車メーカーによる開発リードタイム短縮の動きが加速しています。この変化に迅速に対応することは、競争優位性を維持·強化する上で不可欠です。そのため、当社グループでは製品開発から量産開始までのリードタイム短縮をグローバルで推進します。また、設備投資については、案件ごとに顧客との合意形成を図りながら需要の確度を見極めることで、投資効率の向上とリスク低減を両立していきます。これらの取り組みにより、2030年度に向けてインフレータの販売数量を2025年度比約40%増加させる計画です。

■採算性向上に向けた取り組みを強化

前中期戦略期間においては、収益改善および競争力強化を目的として、2022年に韓国拠点を閉鎖し、2023年には北米ケンタッキー拠点での製造を終了するなど、生産拠点の統廃合を進めてきました。また、車種ごとに異なっていたインフレータの品種統合（カタログ化）にも取り組みました。

新中期戦略においては、特に中国·インドを中心に、部品·原材料·生産設備の現地調達を推進し、サプライチェーンの安定化とコスト競争力の強化を図ります。加えて、工程の自動化やシステム化を進めることで、2030年度には2025年度比で直接要員の生産性を1.5倍、間接要員の生産性を1.7倍へと向上させます。

インフレータの品種統合については、前中期戦略期間からの取り組みを新中期戦略期間においても継続·深化させます。カタログ製品の比率は、2025年度の54%から2030年度には70%以上へと高まる見込みであり、これにより材料費の低減および在庫削減を実現し、収益性の向上につなげます。さらに、イニシエータおよびガス発生剤についてもカタログ化を推進し、製品ライン全体での効率化とコスト競争力の一層の強化を図ります。

暮らしの安全·安心を実現する新規事業「ウェアラブルエアバッグ」

新中期戦略では、長年蓄積したインフレータ技術による「安全·安心」の価値提供をモビリティ分野に限定せず、幅広い市場へ広げていくことを掲げ、新たな事業創出を進めています。その一例が、当社グループが培った衝撃保護技術と高度な転倒検知システムを組み合わせた大腿骨保護デバイス「ウェアラブルエアバッグ」です。75歳以上の3人に1人が年1回以上転倒し、大腿骨近位部骨折は年間約20万件発生するなど、深刻な社会課題となっています。本製品は、転倒を検知すると0.1秒以内にエアバッグが拡張し、大腿骨を保護することで骨折リスクの低減に貢献します。2026年5月から広島大学との共同研究を開始しており、2027年の販売開始を目指しています。モビリティ分野で磨いてきた「万一の瞬間に人を守る」技術を日常生活へと拡張し、医療·介護施設向けの販売を皮切りに、労働災害対策など幅広い用途へ展開することで、人々が安心して暮らし続けることができる社会の実現に貢献します。



ウェアラブルエアバッグの装着イメージ

Smart
スマート事業



“成長が続く半導体・ディスプレイ市場において、
独自素材から加工までの技術力を強みに、
高付加価値製品の展開を通じて競争優位の確立と事業拡大を実現します。”

スマートSBU長
松田 徹

コアコンピタンス

スマート事業は、主にエレクトロニクス市場向けに、素材から加工まで幅広いソリューションを提供しています。

半導体材料事業では、半導体製造工程に不可欠なフォトレジスト材料や電子材料向け溶剤を提供しています。フォトレジスト材料については、レジストポリマーをモノマー設計段階から自社で手掛けることで、一貫生産体制を確立しています。また、電子材料向け溶剤においても、国内で一貫生産を実現しており、半導体の微細化ニーズに対応する高純度・低メタル溶剤を幅広く提供しています。

高機能材料事業では、世界シェアNo.1を誇る脂環式エポキシをはじめ、カプロラクトン誘導体や機能フィルムを展開しています。中でも脂環式エポキシは、世界唯一の特徴的な製法で製造しており、金属腐食やクラックの原因となる塩素を含まない点が特長です。この特性により、耐久性や高い信頼性が求められる電子材料やEVモーターの絶縁体としても幅広く採用されています。

事業領域

主要な事業	主要な製品
半導体材料	フォトレジスト材料、電子材料向け溶剤
高機能材料	脂環式エポキシ、カプロラクトン誘導体、機能フィルム

認識している事業環境

機会

- IoT・AI・5G時代の本格到来による半導体市場の拡大
- 高精細化や高耐久性、折り曲げ・折りたたみ可能、曲面構造など新しい技術の普及に伴うディスプレイ市場の拡大
- 電気自動車の普及
- PFAS規制によるフッ素・シリコンフリー素材への代替

リスク

- 世界経済の不透明感
- 地政学的リスク
- 半導体材料市場における海外品の台頭による低価格化や米中貿易摩擦の激化による展開可能市場の制限
- 顧客の開発・生産拠点の海外進出による国内市場の縮減
- 欧州化学品庁のエポキシに関する規制強化の動き

業績ターゲット、設備投資額

	2025年度実績	2026年度予想	2028年度計画	2030年度挑戦
売上高	377億円	390億円	450億円	650億円<
営業利益	5億円	10億円	20億円	130億円<
EBITDA	30億円	35億円	100億円	210億円<

2026年度～2030年度

設備投資額
500億円

新中期戦略『Accelerate 2030』で目指す姿　売上高伸長率 70%

新中期戦略『Accelerate 2030』において、スマート事業は次世代育成事業に位置付けられており、将来の成長ドライバーとして事業基盤の強化と収益力の向上を進めています。当社は2030年度を見据え、半導体やディスプレイなどの成長市場を重点領域と定め、ユニークな素材から加工まで幅広いソリューションを提供することで、業界におけるプレゼンス向上と事業拡大を図ります。また、半導体材料事業の製品に加え、高機能材料事業の製品を用いて半導体の後工程まで展開していきます。

半導体材料事業では、半導体開発ロードマップを見据え、電子材料向け溶剤のさらなる品質強化と、水平リサイクル技術やEUVレジストポリマーにおいて先行開発できる体制の整備を進めます。また、高機能材料事業では、ディスプレイ市場を中心に、素材単体の提供にとどまらず、加工技術との組み合わせによる付加価値の高いソリューションを提供し、マーケットイン型での事業領域の拡大を推進します。

これらの取り組みを通じて、2030年度には売上高伸長率70%の達成を目指します。

新中期戦略『Accelerate 2030』のアクションプラン

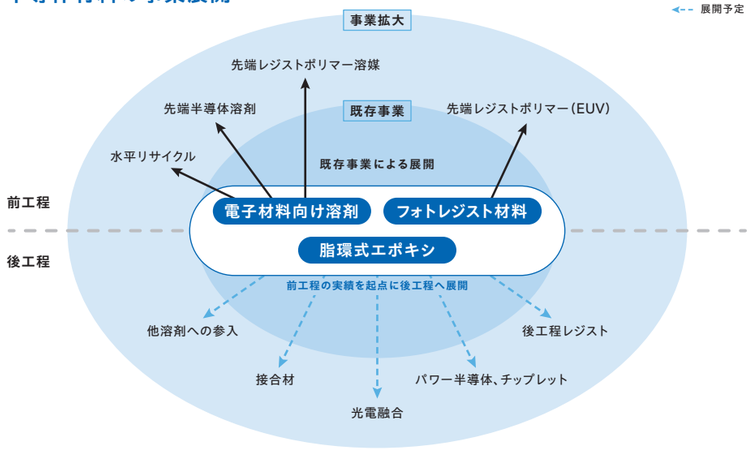
■半導体材料

当社は、AIやデータセンター向け需要の拡大を背景に年率6%の成長が見込まれる半導体材料市場において、需要を確実に取り込み、先端半導体ニーズに対応した事業強化を進めます。半導体開発ロードマップを見据え、電子材料向け溶剤のさらなる品質強化、水平リサイクル技術およびEUVレジストポリマーの先行的な開発を進め、ニーズ対応力の向上を図ります。

現在、当社は半導体製造の前工程において、フォトレジスト材料や電子材料向け溶剤を提供しています。当社のフォトレジスト材料は、現時点では液浸ArF向けが中心ですが、半導体市場では微細化の進展に伴いEUV露光の採用が拡大しています。これに対応するため、顧客と共同でEUV向けレジストポリマーの開発を推進しています。今後は、当社のモノマーからの一貫生産による高い品質管理と安定供給といった強みを背景に採用拡大が期待されており、2030年度以降の売上・利益の拡大への貢献が見込まれます。電子材料向け溶剤についても、先端半導体製造で一層求められる高純度・高品質化への対応を強化するため、高純度・高沸点溶剤の品質向上と供給体制の拡充を進め、さらなる競争力の向上を図ります。

さらに、当社は前工程に加えて後工程への参入も推進し、半導体製造プロセス全体に対応する製品ポートフォリオの構築を目指します。脂環式エポキシ、フォトレジスト材料、接着剤材料などの投入を通じて、当社技術を活かした製品ラインナップを拡充し、前工程・後工程の双方で採用を拡大することで、事業領域のさらなる拡大を図ります。

半導体材料の事業展開



■高機能材料

高機能材料事業の注力分野であるディスプレイ市場は、年率4%の安定的な成長が見込まれるなど、今後も事業拡大が期待されます。当社は、マーケットイン型の事業展開を推進し、ターゲット市場のニーズに即した高付加価値製品を継続的に投入することで、持続的な成長を図ります。

当社の脂環式エポキシは、競合素材と比べて高い耐熱性と低粘度による優れた作業性を有しているほか、独自製法により不純物が少なく、電子機器の故障原因となる塩素を含まない点が特長です。こうした特長から、品質の信頼性や耐久性が要求される電子材料用途で広く採用されています。今後はこの強みを活かし、既存市場である電子材料および液晶パネル分野での拡販を進めるとともに、重電やパワーモジュール向け絶縁用途などの新たな市場の開拓を推進します。

機能フィルムでは、ダイセルビヨンド株式会社が有するウェットコーティング（相分離法）およびドライコーティング技術を活用し、素材および加工技術の開発を加速します。また、脂環式エポキシと高機能フィルムを組み合わせた高耐熱フィルムの新規用途開拓を進めるとともに、相分離技術を応用し、大型ディスプレイ向け表面処理フィルム市場への参入を目指します。

Life Sciences
ライフサイエンス事業



“安定成長を続けるキラル関連事業を礎に、当社独自技術を用いた健康食品、医療機器等のグローバル展開を加速し、ライフサイエンス分野において社会貢献する価値創造企業を目指します。”

ライフサイエンスSBU長
伊藤 宣昭

コアコンピタンス

ライフサイエンス事業では、医薬品の開発・製造過程において光学異性体の分析および分取に使用される製品・サービスを提供しています。特に、当社が世界トップクラスのシェアを有するキラル（光学異性体）カラム※1の製造・販売に加え、分取・精製、分析等の受託サービスを展開しています。さらに、セイフティ事業で培ったONE TIME ENERGY®を応用した新規投与デバイスの開発にも取り組んでおり、1982年のキラルカラム事業化以来蓄積してきた分離技術と、製薬企業や研究者とのグローバルなネットワークを活かし、革新的な医療機器の提供を推進しています。また、健康食品分野では、腸内で産出される代謝物の内、人によっては体内で十分に産生できない成分に着目し、独自の嫌気発酵技術※2を活用したユニークな機能性食品素材を製造することで、人々の健康増進に貢献しています。

※1 光学異性体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の分離などに用いる）　※2 酸素がない状態での発酵技術

事業領域

主な市場	主要な製品
医薬品、大学研究	クロマトグラフィー用カラム・充填剤（キラル・アキラル）、受託分取・分析等各種サービス
医療	動物実験用デバイス（アクトランザ®ラボ）、医療機器（ダイセルインジェクター）
健康食品	機能性食品素材（フラボセル®（機能性成分：エクオール）、ウロリッチ®（ウロリチンA）、アストロホップ®（8-プレニルナリンゲニン）など）
医療、下水道、その他一般産業	分離膜、分離膜モジュール、透析用水作製装置（MOLSEP®）

認識している事業環境

機会

- 過去のパンデミックに端を発する新しい遺伝子医薬品・ワクチン開発の活発化
- 健康志向の高まりによる高機能健康食品市場の成長
- エクソソームを含む細胞外小胞（以下、EV）を用いた再生医療・細胞治療製品やコスメ市場の拡大

リスク

- 健康食品市場における競合メーカーの台頭
- 中国経済の不透明感
- 米国における科学研究予算の削減、医療政策変更による医薬品産業への影響

業績ターゲット、設備投資額

	2025年度実績	2026年度予想	2028年度計画	2030年度挑戦
売上高	184億円	215億円	300億円	430億円<
営業利益	9億円	13億円	40億円	120億円<
EBITDA	20億円	23億円	70億円	160億円<

2026年度～2030年度

設備投資額
210億円

新中期戦略『Accelerate 2030』で目指す姿　売上高伸長率 100%

収益基盤であるキラル関連事業においては、安全かつ安定的な医薬品供給への貢献を通じて世界トップシェアを維持するとともに、新興国市場におけるプレゼンスの一層の向上を図ります。ダイセルインジェクターについては、日本国内における確固たるポジションを確立しつつ、米国でのFDA認可取得を推進し、同国ワクチン市場への参入を進めます。また、健康食品分野では、事業成長を牽引する「フラボセル®（機能性成分：エクオール）」に続く第2の柱となる新規素材の育成を通じて、持続的な成長を実現します。

新中期戦略『Accelerate 2030』のアクションプラン

基盤事業

■キラルカラム　～基盤事業としてライフサイエンス分野でのダイセルのプレゼンス向上に貢献～

当社グループは、グローバルで高い市場シェアを有するキラルカラムを中心とした光学異性体分離事業を、日本・米国・フランス・中国・インドの各拠点を中心に全世界で展開しています。キラルカラム関連事業は堅調に推移しており、ジェネリック医薬品市場が旺盛なインドや中国市場で伸長しています。今後も特にアジア圏における医薬品分析ニーズは高まっており、キラル関連市場全体では堅調な成長を見込んでいます。当社グループは、安全・安定な医薬品供給を通じてさらにプレゼンスを高めていきます。

成長牽引事業

■健康食品素材事業　～エクオールに続く成長素材を育成、腸内代謝物のラインナップを拡充～

当事業は、前中期戦略より次世代育成事業として、既存製品による収益基盤の強化と新規素材の創出に取り組んできました。特に、当社が保有する豊富な腸内細菌ライブラリーと独自の嫌気発酵技術を強みに、健康食品素材の開発を推進しています。一般に、人は腸内細菌の働きを通じて健康に寄与する腸内代謝物を体内で産出しますが、人によっては体内で作り出せない腸内代謝物もあり、当社はこうした腸内代謝物を直接摂取できる形で提供することで、健康価値創出に貢献しています。この代表例である「フラボセル®」は、現在、当社の健康食品素材事業を牽引しています。さらなる収益基盤の確立に向けて、DNA修復や細胞機能維持に関与し、健康寿命との関連が注目される「サーチュイン※1」ファミリーの活性化に着目したウェルエイジング素材「ウロリッチ®」や、筋萎縮を抑制する可能性を持ち、サルコペニア※2の予防などの効果が期待できる「アストロホップ®」の育成を進め、次なる収益の柱としての確立を目指します。また、拡大するサプリメント市場の需要を取り込み、米国を中心に海外への展開も視野に入れ、持続的な成長を実現していきます。



腸内代謝物の原料

次世代育成事業

■EV分離精製装置　～分離精製技術による新たな価値を創出～

当社は、ダイセルグループで培ったクロマトグラフィー技術と膜分離技術を融合したEV分離精製装置の開発を推進しており、急速に拡大する遺伝子治療や再生医療市場における標準機ポジションを目指しています。EVは、免疫調整や組織修復などの機能を持つ新規医薬品モダリティとして注目されており、様々な疾病に対する有望な治療薬候補として期待が高まっています。一方で、EV医薬品の社会実装に向けては、純度・スケーラビリティ・再現性の同時達成に加え、効率的かつ安定したEV分離精製技術の確立が量産化に向けて解決すべき課題とされていました。当社はこれらの課題に対し、独自のプロセス設計により分離精製から濃縮までの一貫した自動化を実現しました。これにより、安定した条件下での効率的かつ高純度なEVの分離精製を可能とし、医薬品製造に求められる品質と再現性の確保に貢献します。

EV関連市場は2030年までに10億米ドル規模へと成長すると見込まれており、欧米市場が先行する一方、台湾やシンガポールをはじめとするアジア地域でも関心が高まり、市場の拡大が期待されています。当社は、キラルカラム事業で構築してきた欧米・アジアにおける販売・サポート体制を最大限に活用し、迅速な海外展開を推進します。これにより、新たな成長市場における確固たるポジションを確立するとともに、分離精製技術を基盤とした新たな価値創出を通じて、次世代医療の発展に貢献していきます。



EV分離精製装置

※1 長寿に関する遺伝子として報告されている遺伝子群のこと。　※2 加齢に伴う筋肉量の減少および筋力低下のこと。

DAICEL REPORT 2026

持続可能な成長を支える基盤

Contents

44　サステナブル経営とマテリアリティ

46　マテリアリティのKPIと実績一覧

48　ダイセルグループのカーボンニュートラルに向けた挑戦

50　TCFD提言に沿った情報開示

52　社外取締役対談

56　役員紹介

58　コーポレート・ガバナンス

64　企業倫理／リスク管理

資料

66　財務情報

72　会社情報／独立第三者の保証報告書

サステナブル経営とマテリアリティ

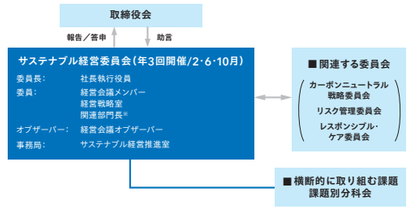
当社グループは「サステナブル経営方針」に基づき、私たちのモノづくりや最重要基盤である「安全・品質・コンプライアンス」に対するこだわりを変えることなく、引き続き事業の選択と集中に取り組み、サステナブルな社会の実現とグループの事業拡大を両立していきます。p. 05 サステナブル経営方針

サステナブル経営体制

当社グループは社長を委員長とするサステナブル経営委員会（通常3回／年）を設置し、サステナビリティ重要課題（マテリアリティ）について経営レベルでの方針の審議・決定および進捗管理を行っています。さらに、LCA、調達など、サステナビリティに関連するテーマごとに立ち上げた課題別分科会では、各々の分科会において担当役員が責任者として関わっており、取り組みの強化や情報開示のさらなる充実に努めています。

マテリアリティに関連するKPI（重要業績評価指標）に対しては、サステナブル経営委員会において定期的な進捗評価を行うことでCAPDサイクル※を回しています。取締役会は、KPIの進捗状況などについてサステナブル経営委員会から定期的な報告を受け、当社グループのサステナビリティ推進状況を監督します。

サステナブル経営体制図



※ 議題に応じて、各SBU、工場・生産関連部門・グループ企業などから参画

2025年度はサステナブル経営委員会を計3回開催するとともに、委員会での審議の充実を目的として、関連する役員・部門長向けの説明および討議の機会を4回設けました。これらの会議において、GHG排出量削減などの気候変動への対応、循環型社会構築への貢献認定制度（制度名:CycloVia®）、サステナビリティリテラシー向上、人権に関する取り組みなどについて討議し、その内容について取締役会で報告しました。

※ 計画を起点とした活動では重要な事実を見落としてしまうおそれがあると考え、当社グループでは一般的なPDCAではなく、CAPDを改善サイクルとしています。

Topic

CycloVia®※（循環型社会構築への貢献認定制度）

当社グループは長期ビジョン『DAICEL VISION 4.0』の中で循環型社会の実現を目指しており、主な事業機会として、「循環型社会構築に貢献する製品や技術」の需要の増加があると認識しています。この機会の獲得に向け、当社グループの循環型社会構築に貢献する製品や技術を認定する制度であるCycloVia®の運用を2024年度に開始しました。本認定制度では、右表の評価項目にて評価を行い、サステナブル経営委員会で認定し、その開発や普及の促進を図ります。

また、当社グループにおいて本認定制度を積極的に運用し、私たちが目指す「循環型社会構築」への貢献度をミエル化する一つの指標として活用することを検討していきます。

評価項目	
循環型原料の使用	
廃棄物の利用（アップサイクル）	
再使用（リユース）可能	
リサイクル可能	
従来比較	カーボンフットプリント（CFP）削減
	水使用量削減
	有害物質使用削減
	歩留まり（または収率）改善
循環型社会実現のための事業分野への適用	再生可能エネルギー分野に貢献
	環境保護・保全に貢献
	省エネ・省資源に貢献
	その他
環境関連の認定・認証	

※ “Cycle”+“Via（ラテン語で「道」）”の造語　循環型社会構築への貢献に向けた道、方法としての取り組みを意味する。

CycloVia®認定製品の例（2026年6月現在）

製品・技術名	組織	認定理由	特徴
酢酸セルロース	株式会社ダイセル	循環型原料の使用	天然由来のパルプ（循環型原料）を主要原料として使用
アセテート・トウ	株式会社ダイセル	循環型原料の使用	天然由来のパルプ（循環型原料）を主要原料として使用 PEFC COC認証を取得
BELLOCEA® S7	株式会社ダイセル	循環型原料の使用	酢酸セルロースから作られた球状粒子で、海中で分解されることが確認されており、環境負荷を軽減することが可能
TOPAS® COC	ポリプラスチックス株式会社※	環境保護・保全に貢献 省エネ・省資源に貢献	モノマテリアルへの貢献によりリサイクルが容易になり、プラスチック包装リサイクルによる廃棄物削減、樹脂原料削減、包装用樹脂製造エネルギー削減に貢献 ドイツの独立試験研究所のInstitut cyclos-HTPより、PE、PPとの混合・複合化においてメカニカルリサイクル可能な添加原料として認証取得 米国のプラスチックリサイクル業者協会（The Association of Plastic Recyclers）より、高密度ポリエチレンのリサイクル工程に悪影響を及ぼすことなくリサイクル可能との理由でCritical Guidance Recognitionの認証を取得
LAPEROS® bG-LCP	ポリプラスチックス株式会社※	環境関連の認定・認証	ISCC PLUS 認証の取得（マスバランスバイオHBAを用いたマスバランスバイオLCPの製造）
CMCダイセル	ダイセルミライズ株式会社	循環型原料の使用	天然由来のパルプ（循環型原料）を主要原料として使用
HECダイセル	ダイセルミライズ株式会社	循環型原料の使用	天然由来のパルプ（循環型原料）を主要原料として使用
セリッシュ	ダイセルミライズ株式会社	循環型原料の使用	天然由来のパルプ（循環型原料）を主要原料として使用
アセチ®（ペレット・シート）	ダイセルミライズ株式会社	循環型原料の使用	天然由来のパルプ（循環型原料）を主要原料として使用
アセチ®EC（ペレット・シート）	ダイセルミライズ株式会社	循環型原料の使用	天然由来のパルプ（循環型原料）を主要原料として使用
セルロイド	ダイセルミライズ株式会社	循環型原料の使用	天然由来のパルプ（循環型原料）を主要原料として使用

※ 認定取得時の組織名を記載しています。ポリプラスチックス株式会社は2026年4月より当社に統合されています。

WEB **CycloVia® 全認定製品** https://www.daicel.com/sustainability/sustainability-management/

マテリアリティ特定プロセス

Step 1 社会課題の抽出

社会課題の抽出にあたり、国際的なガイドライン、SDGs、国連グローバル・コンパクトの原則、業界団体ガイドラインなどを参照し、当社グループが取り組むべき課題を抽出しました。

Step 2 優先順位付け

ステップ1で抽出した項目において、「ステークホルダーにとっての重要度」と「ダイセルグループにとっての重要度」の2軸で、各種要素を考慮して評価を行い、優先順位が高い重要テーマを特定しました。さらに、それらを「ダイセルグループの成長と価値共創」と「ダイセルグループの存立とガバナンスの基盤」の2つのカテゴリに整理しました。

Step 3 妥当性確認

サステナブル経営推進室および関連部門において、ステップ1・2で特定した重要テーマの妥当性について検討を行った後に、経営会議および取締役会で決議されました。

Step 4 マテリアリティ・KPI策定

ステップ1から3を通じて、15項目のマテリアリティを特定しました。また、各項目に対するKPIを設定し、定期的な進捗評価を行うことで、CAPDを回していきます。マテリアリティは、今後の社会・事業の変化に応じて、適宜見直しを行います。

マテリアリティ一覧

1.ダイセルグループの成長と価値共創に向けたマテリアリティ

サステナブル経営方針における製品（Product）・製造プロセス（Process）・働く人（People）の観点から、SDGsに代表される社会課題の解決に対して、当社グループの強みを活かして積極的に価値創造していく分野を明示しています。

	分類	マテリアリティ
ダイセルグループの成長と価値共創に向けたマテリアリティ	Sustainable Product 社会と人々の幸せ	美と健康への貢献
		スマート社会へのソリューションの提供
		安全・安心を社会へ提供
		環境に貢献する素材や技術の提供
	Sustainable Process 幸せを提供する環境	循環型社会構築への貢献
		気候変動への対応
	Sustainable People 働く人の幸せ	DE&Iの推進
		人の成長のサポート

2.ダイセルグループの存立とガバナンスの基盤に関わるマテリアリティ

価値創造の前提となる安全・品質・コンプライアンスといった最重要基盤をE（環境）、S（社会）、G（ガバナンス）の分野ごとに取り上げています。

	分類	マテリアリティ
ダイセルグループの存立とガバナンスの基盤に関わるマテリアリティ	Environment 環境	環境負荷の低減
	Social 社会	保安防災と労働安全衛生
		化学品安全と品質の向上
		人権の尊重
		働きやすい企業文化の醸成
		責任ある調達
	Governance ガバナンス	グループ・ガバナンスとコンプライアンスの基盤強化

マテリアリティのモニタリング

特定したマテリアリティについては、設定されたKPI・目標と共にサステナブル経営委員会における定期的な評価や取締役会での監督により、進捗状況のモニタリングを行っています。

KPIや実績の一覧は、p. 46-47を参照ください。

当社のサステナビリティサイトでは、マテリアリティに関する詳細情報を含め、サステナビリティの取り組みを網羅的に開示しています。 WEB https://www.daicel.com/sustainability/

サイトマップ　（注）青枠の項目は本報告書内にも要約した情報を掲載しています。★印は当社グループのマテリアリティです。

サステナビリティマネジメント
マテリアリティ

レスポンシブル・ケア活動



環境（E）
環境マネジメント
★気候変動への対応
TCFD提言に沿った情報開示
★廃棄物削減・リサイクル
化学物質の排出管理
水資源の保全
大気における環境管理
生物多様性保全

社会（S）
★人権の尊重
顧客満足と安全・安心
★品質の向上
★化学品安全
★保安防災
物流安全
魅力ある職場づくり
★労働安全衛生
人に関する方針とガイドライン
心と身体の健康
★人の成長のサポート
★DE&Iの推進
★働きやすい企業文化の醸成
★責任ある調達
地域・社会への貢献

ガバナンス（G）
★コーポレート・ガバナンス
★企業倫理（コンプライアンス）
★リスク管理
情報セキュリティ／情報管理
税務方針

サステナビリティ基本情報
人財・ガバナンス関連データ集計対象
環境・労働安全衛生データ集計対象
方針一覧
認証一覧
ESGデータ集
GRIスタンダード内容索引
参画するイニシアティブ・外部からの評価

マテリアリティのKPIと実績一覧

特定したマテリアリティに対してKPIと2023年度、2024年度、2025年度の実績を一覧で示しています。

切り口	分類	マテリアリティ	内容	KPI		目標	2023年度実績	2024年度実績	2025年度実績	関連ページ
ダイセルグループの成長と価値共創に向けたマテリアリティ	Sustainable Product 社会と人々の幸せ	美と健康への貢献	•医薬医療市場へのソリューション提供	•当社キラルカラムの医薬品分析法への採用件数※1		•2025年度：95件（累計）	•113件	•124件	•124件	メディカル
			•サステナブル素材の化粧品原料、健康食品の提供	•機能性食品素材の年間延べ提供人数		•2025年度：223万名（2020年度実績2倍）	•169万名	•162万名	•205万名	コスメ・ヘルスケア
		スマート社会へのソリューションの提供	•半導体プロセス用溶剤、レジストポリマーの提供	•先端半導体製造プロセスに不可欠な安全性の高い高沸点溶剤の新商品率※2		•2025年度：23.9%	•7.7%	•8.4%	•11.0%	エレクトロニクス
		安全・安心を社会へ提供	•モビリティの安全・安心を守る製品の提供	•自動車一台当たりの当社安全装置の平均搭載個数※3 •多様化する小型モビリティ※4や家庭内事故※5を防ぐ新安全デバイス上市数		•2025年度：3個/台 •2025年度：新安全デバイス提案 2030年度：2件	•2.2個/台 •新事業企画 2件	•2.2個/台 •新事業開発推進 2件	•2.4個/台 •新事業開発推進 2件	モビリティ
		環境に貢献する素材や技術の提供	•環境対応プラスチックなど環境負荷を低減する素材や技術の提供	•製品に含まれる循環型原料※6の使用率 •環境対応型（高生分解性など）酢酸セルロースの生産量		•2030年度：30%以上 •2025年度：10,000～20,000トン/年	•15.8% •7,625トン/年	•16.5% •8,282トン/年	•17.8% •5,520トン/年	環境・エネルギー
	Sustainable Process 幸せを提供する環境	循環型社会構築への貢献	•バイオマスバリューチェーン構築 •廃棄物やCO_2の再利用	•天然素材を利用した資源循環システムの対外的な提案数		•2025年度：3件	•1件	•1件	•3件	バイオマスバリューチェーン
		気候変動への対応	•生産革新、エネルギー革新、プロセス革新による、GHG排出量削減	•当社グループのGHG排出量削減率		•スコープ1、2 2030年度：50%削減（2018年度比）	•2.3%削減	•1.0%削減	•7.9%削減	気候変動への対応
	Sustainable People 働く人の幸せ	DE&Iの推進	•性別、年齢、国籍、障がいの有無に関わらず誰もがイキイキ働く職場の実現	•女性管理職比率※8 •障がい者3年超在籍率※8（1-入社後3年以内に離職した障がい者数/在籍障がい者数）×100		•2025年度：10%以上 •95%以上を継続	•5.6% •97.4%	•6.3% •100%	•7.6% •100%	ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョンの推進
		人の成長のサポート	•専門性を磨く人財育成 •挑戦する人を後押しする仕組みづくり •公平性が高い評価システム構築	•人財育成に関する取り組み状況、人事制度見直し状況、キャリアセミナーや部門長向けマネジメント研修の導入・見直し状況※8		•実績を開示	•社員のキャリア自律を支援する体制強化 -年代別キャリア研修 -事務系社員向けの専門能力開発プログラム開始 -部門長向けコーチング研修を導入 -AI教育の実施	•社員のキャリア自律を支援する体制強化を継続 •キャリアサポート費用の導入（3万/人） •上司向け研修の企画・実施	前年度までの取り組みを継続するとともに、2025年度は新たに以下を実施 •評価面談を通じて上司と部下の対話を深め、目指す方向性を共有するため、評価者研修を強化 •事務系職種の専門性保持のミエル化に着手 •年代別キャリア研修に「35歳到達時」「45歳到達時」を新規創設するよう検討着手	人の成長のサポート
ダイセルグループの存立とガバナンスの基盤に関わるマテリアリティ	Environment 環境	環境負荷の低減	•廃棄物削減とリサイクルの促進	•当社事業場および国内グループ企業の産業廃棄物の再資源化率		•2025年度：99%以上	•98.0%	•98.4%	•98.0%	廃棄物削減・リサイクル
	Social 社会	保安防災と労働安全衛生	•保安事故撲滅	•重大労災件数※7 •重大保安事故件数※7		•0（ゼロ）件を継続 •0（ゼロ）件を継続	•1件 •0件	•0件 •0件	•1件 •0件	保安防災 労働安全衛生
			•クライシスアセスメントによる被害の極小化	•過去トラブル（労災、保安防災）に基づいた安全教育実施率※8		•100%を継続	•100%	•100%	•100%	
		化学品安全と品質の向上	•品質マネジメントの強化による品質不具合の再発防止 •化学物質情報の一元管理と情報の提供	•RC関連法規の監査実施率※8 •化学品規制違反件数 •製品安全に起因したトラブル件数 •顧客苦情への24時間以内の1次回答率※9 •顧客説明完了25日以内達成率		•100%を継続 •0（ゼロ）件 •0（ゼロ）件 •2025年度：100% •2028年度：100%	•100% •0件 •0件 •89.0% •（2024年度からの取り組み）	•100% •0件 •0件 •87.4% •70%	•100% •0件 •0件 •92.0% •81.0%	化学品安全 品質の向上
		人権の尊重	•人権デュー・ディリジェンスの構築と実施 •人権侵害の是正・救済の仕組みの構築や教育	•ダイセルグループに対する人権デュー・ディリジェンスの進捗率		•2025年度：100%	•75.4%（2019年度～2023年度）国内 19社/19社、海外 24社/38社※10	•88.7%（2019年度～2024年度）国内 19社/19社、海外 28社/34社※10	•100%（2019年度～2025年度）国内 19社/19社、海外 34社/34社※10	人権の尊重
				•サプライヤーに対する人権デュー・ディリジェンスの年次計画に対する進捗率		•100%継続	•（国内外のサプライヤーへ人権DD実施し、課題に応じてサプライヤーをフォロー、50件を改善）	•100%	•100%	
		働きやすい企業文化の醸成	•労働時間短縮と有給休暇取得率向上	•連続休暇取得率※8（年一回5日連続休暇）		•2025年度：100%	•72.2%	•69.2%	•68.7%	働きやすい企業文化の醸成
			•柔軟な働き方への支援	•男性育児休業取得率※8		•2025年度：100%	•89.8%	•94.1%	•100%	
			•社員の健康促進	•社員の健康促進に関する取り組み状況※8		•実績を開示	継続して以下の取り組みを実施し、各認定を獲得 •健康経営専任組織である「グループ健康サポートセンター」を中心に、社員一人ひとりのココロ・カラダの健康づくりを全社、事業場別、職場別、個人別の4つの階層で推進 •スポーツイベントの開催など、社員に加え、家族、取引先、地域住民も含め、一人ひとりが心身ともに健康であることを目指した健康経営を推進 •ベビーシッター補助制度を拡充　•「育児休業とらのまき」を対象となる社員と上司に配布、活用 •7年連続して「健康経営優良法人（ホワイト500）」の認定を獲得　•3年連続して「スポーツエールカンパニー」の認定を獲得 •パラスポーツの普及・理解促進に向けた取り組みが評価され、新設された「スポーツエールカンパニー（パラスポーツ部門）」の認定を獲得		
		責任ある調達	•サプライチェーン全体のCSRレベル向上	•持続可能な調達率〈2024年度に新規設定〉 2024年度版SAQを実施し、当社グループ基準①を満たすサプライヤー②を100%にする ①基準点（重要9項目で4点以上、その他24項目で3点以上） ②購買金額の85%以上および重要原料の取引先 ※ 以下の旧KPIは2023年度に達成　<過去の目標/実績は（）内に記載> 「SAQの結果、当社基準点を満たす原燃料サプライヤーの割合」		•2025年度：100%（2023年度：100%）	•（100%）	•62.0%	•99.0%	責任ある調達
	Governance ガバナンス	グループ・ガバナンスとコンプライアンスの基盤強化	•コーポレートガバナンス強化	•取締役会による監督機能強化の取り組み状況 社外取締役および社外監査役による取締役会評価結果目標（満点5点） •経営判断を要する重要性の高い案件に対し、法的視点よりチェック、対応がなされている率		•平均4.0点以上 •100%を継続	•4.4点 •100%	•4.3点 •100%	•4.3点 •100%	コーポレート・ガバナンス
			•コンプライアンス徹底 •リスク管理強化	•ヘルプライン通報件数 •コンプライアンス違反を発見した際に迷うことなくヘルプラインに通報できると思われる役職員の比率※11（=ヘルプライン通報訓練を経験した社員の比率）		•実績を開示 •2025年度：100%	•102件 •18.0%（1,074名）	•126件 •97.0%（総受講者数5,988名）	•161件 •99.6%（総受講者数6,251名）	企業倫理（コンプライアンス）

※1 対象：日本、米国、欧州の薬局方　※2 安全性の高い高沸点溶剤：MMPGACなどの溶解性が高く、低毒性の電子材料用溶剤　※3 対象：日系自動車メーカー向け製品
※4 自転車やシニアカー、電動キックスケーターなど　※5 屋内での入浴時の溺水、乳児の窒息、転倒・転落など
※6 循環型原料：バイオマス原料、大気中のCO_2の利用、廃棄物の再使用、リサイクル　対象：（株）ダイセル、ポリプラスチックス（株）（2026年4月に当社と統合）、ダイセルミライズ（株）の主要樹脂材料　※7 対象範囲：当社事業場
※8 対象範囲：当社　※9 対象範囲：当社国内製造拠点　※10 グループ企業の母数は当該年4月時点の人権デュー・ディリジェンス対象候補の企業数を記載　※11 対象範囲：当社および国内グループ企業

ダイセルグループのカーボンニュートラルに向けた挑戦

化学産業は、環境負荷低減にも貢献する有益な素材を提供していますが、その製造プロセスでは多くのエネルギーを必要とします。当社グループはこの課題に正面から向き合い、製造プロセスにおける環境負荷の低減はもちろん、カーボンニュートラルに向けた実効性の高い解決策の創出に取り組んでいます。

2026年4月には当社グループの温室効果ガス排出削減目標が、Science Based Targets initiative（SBTi）※より承認されました。今後も当該目標に基づき、取り組みの実効性と透明性のさらなる向上に努めます。

また当社グループは、環境負荷の低減に加え、コスト削減や生産性向上を通じて、製造業としての競争力を高めながら、着実な目標達成を目指していきます。

以下、エコロジーとエコノミーが両立したモノづくりを実現するためのGHG排出量削減の中長期目標と、3つの切り口による当社グループの取り組みを紹介します。

※ パリ協定が合意した「世界の気温上昇を産業革命前より 2℃を十分に下回り、また 1.5℃に抑える水準」と整合した、企業の中長期的な温室効果ガス削減目標を目指す国際的なイニシアチブ

GHG排出量削減の中長期目標

SBTiに認定された目標（2026年4月取得済み）

SCIENCE BASED TARGETS
DRIVING AMBITIOUS CORPORATE CLIMATE ACTION

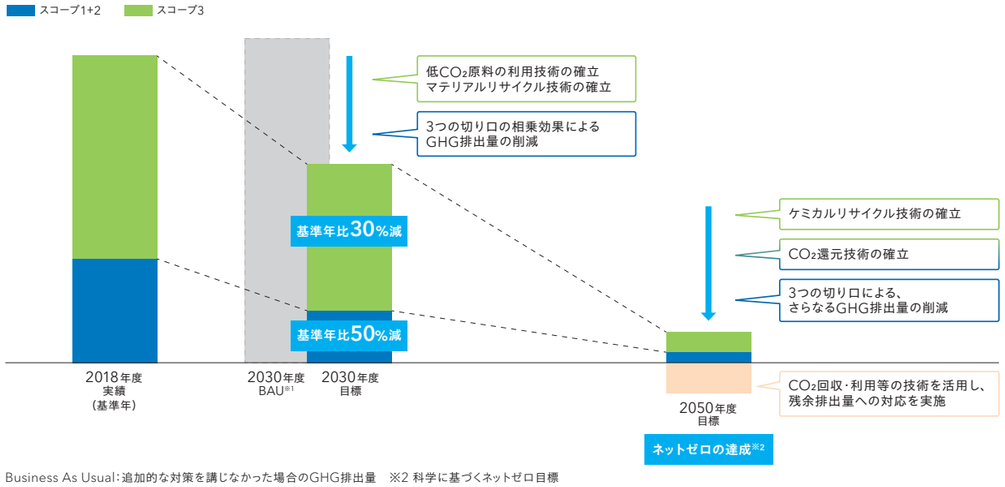
短期目標	2030年度までに（2018年度比） ・スコープ1およびスコープ2の温室効果ガス排出量を**50**%削減 ・スコープ3※（原材料等の調達、燃料・エネルギー調達、物流）の温室効果ガス排出量を**30**%削減
ネットゼロ目標	2050年度までに、バリューチェーン全体で温室効果ガス排出量の**ネットゼロを達成**

※ カテゴリ1・3・4の合計排出量で30%削減することを目標

カーボンニュートラル実現に向けた考え方とロードマップ

当社グループは、長年にわたり3つの切り口（次ページ参照）から省エネルギーやGHG排出量削減に取り組んできました。中期目標の達成に向けては、3つの切り口からGHG排出量削減に寄与するアイテムを抽出し、具体的な削減量を算出した上でロードマップを作成し、ローリングを行っています。インターナルカーボンプライシングを反映した投資対効果も考慮し、実現可能性の高いアイテムから実行に移していきます。

ロードマップ



※1 Business As Usual：追加的な対策を講じなかった場合のGHG排出量　※2 科学に基づくネットゼロ目標

3つの切り口によるGHG排出量削減　WEB https://www.daicel.com/sustainability/environment/climate-change.html#anc-5

切り口①

現行生産プロセスにおけるGHG排出量削減

ダイセル式生産革新を基盤に工場の運転状況（熱収支などのエネルギー使用状況を含む）をデータ化することで、現行の設備・生産方法におけるエネルギー使用のムダ・ロスをミエル化し、それらを徹底的に排除します。また、ダイセル式生産革新を人工知能（AI）ロジックにより進化させた「自律型生産システム」の実装・展開を進めており、さらなるGHG排出量削減を図ります。

- **ダイセル式生産革新** WEB https://www.daicel.com/daicel-production-innovation/
- **自律型生産システム**

▼

切り口②

革新的技術によるGHG排出量削減

現行生産プロセスでのエネルギー使用のムダ・ロスを排除した上で、革新的技術の実装により、従来活用できなかったエネルギー消費の激しい蒸留工程を縮小する製法転換や、低温排熱の再利用などにより、大幅にエネルギー使用量を削減します。また、リサイクル原料活用に向けた技術検討を行い、原料のGHG排出量削減を図ります。

- **マイクロ流体デバイス技術** WEB https://www.daicel.com/microfluidics/
- **改良型ベトリューク技術**
- **蒸気再圧縮（Vapor Recompression）技術**

POINT　ダイセル式生産革新によりミエル化した工場運転に関する詳細なデータを活用しているため、改善箇所の抽出、革新的技術の検討や導入効果の高精度なシミュレーションが可能です。

▼

切り口①と②を繰り返す

切り口② により新技術が実装された設備や製法において、切り口① のエネルギー使用のムダ・ロスの抽出、削減を行います。そして、新たに抽出された改善箇所に、さらに 切り口② の革新的技術を導入する、という形で 切り口① と 切り口② を繰り返し行い、取り組みのレベルを継続的に向上させながら、エネルギー使用量を最小限に抑えた製造プロセスを構築します。

▼

切り口③

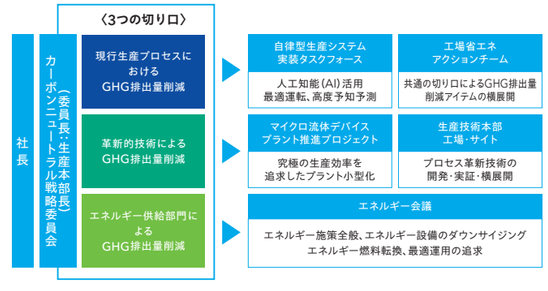
エネルギー供給部門によるGHG排出量削減

化学工場ではエネルギー供給設備の能力を、エネルギー使用側の設備よりも大きく設計することが定石になっています。そこで、切り口① と 切り口② を通じてエネルギー使用量を最小限に抑えることで、エネルギー供給設備の余剰能力をなくし、可能な限り小型化することで、大幅にGHG排出量を削減します。

- **エネルギー使用量に応じたボイラー設備のダウンサイジング、最適運用**
- **コスト、GHG排出量を考慮したエネルギーの選択**
- **ボイラー設備の廃タイヤ混焼率向上**
- **再生可能エネルギー活用**

GHG排出量削減の推進体制

当社グループの省エネルギーおよびGHG排出量削減を推進する、社長直轄の「カーボンニュートラル戦略委員会」を設置しています。委員会は、生産部門を統括する担当役員を委員長に、国内の生産部門・エネルギー部門・コーポレート部門の代表者で構成し、地球環境と共生する循環型プロセスの構築のため、3つの切り口によるGHG排出量削減に取り組んでいます。なお、中長期目標達成に向けて適切な投資計画を立案・遂行するため、2025年4月に、インターナルカーボンプライシングを導入しました。



TCFD提言に沿った情報開示

2021年11月に当社グループはTCFD提言に賛同しました。TCFD提言に沿って気候変動に関する「ガバナンス」「戦略」「リスク管理」「指標および目標」の各項目について開示を進めており、2023年度には主要事業領域におけるシナリオ分析を実施しました。

ガバナンス

気候変動への対応は、経営レベルで議論を行っています。2025年度は、循環型社会構築への貢献認定制度（制度名：CycloVia®）の導入、GHG排出量削減の取り組み、インターナルカーボンプライシング制度の導入などについてサステナブル経営委員会で討議し、その内容を取締役会で報告しました。

また、地球環境と共生する循環型プロセスの構築のため、社長直轄の「カーボンニュートラル戦略委員会」において、当社グループの省エネルギーの推進と管理を行うとともに、3つの切り口によるGHG削減に取り組んでいます。

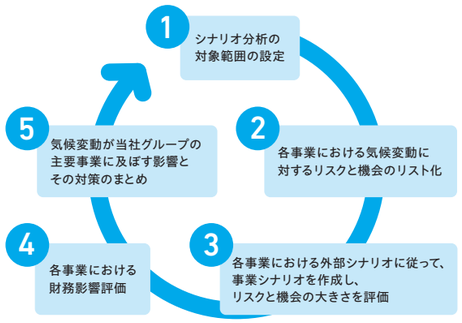
p. 49 3つの切り口によるGHG排出量削減

戦略

ダイセルグループは、気候関連リスクおよび機会を踏まえた戦略や組織のレジリエンスについて検討するため、国際エネルギー機関（IEA）や気候変動に関する政府間パネル（IPCC）による気候変動シナリオを参照して以下の手順にてシナリオ分析を実施し、2030年時点での影響を考察しました。

●シナリオ分析実施手順

シナリオ分析は右記の手順で実施しています。



●シナリオ分析の対象範囲の設定条件と概要

①シナリオ分析対象

当社グループの主要事業領域として、以下の事業を評価対象としました。

■ハイパフォーマンスポリマーズ事業

■酢酸セルロースを中心としたアセチル事業

■セイフティ事業

②時間軸

2030年時点での移行リスク、物理リスク、移行機会を検討しました。

③想定するシナリオ

IPCCやIEAなどの情報を基に、「脱炭素化が進んだシナリオ（1.5℃/2℃シナリオ）」と「脱炭素化が進まないシナリオ（4℃シナリオ）」の2つのシナリオを想定し、それぞれリスクおよび機会を検討しました。

4℃シナリオと1.5℃/2℃シナリオの2030年時点での気温の上昇はいずれも1.5℃程度で大きな差はないことから、2030年時点での物理リスクは1.5℃シナリオ（一部、2℃未満シナリオ）、4℃シナリオ共に同程度と想定されます。このため、物理リスクについては、2つのシナリオそれぞれについて区別せず、2030年時点では同じ状況であると予測しました。

シナリオ概要

	1.5℃/2℃	4℃
社会の変化	●今世紀末の平均気温上昇を1.5/2℃未満に抑えるため、大胆な法規制の施行、技術革新が進められる ●全世界で脱炭素社会実現に向けた取り組みが実施され、環境性能（低環境負荷）がQCDと並ぶ顧客提供価値となっている ●化学産業においては、脱炭素社会に適応できない企業・事業は淘汰され、統廃合が進むことで原燃料調達リスクが増える ●環境政策へのコンプライアンス違反への社会の目が厳しくなる（顧客からの取引停止条件となっている） ●再生可能エネルギー比率が高まることによって、電力供給が不安定化する	●欧州を中心とした大胆な法規制を早期施行する地域と新興国を中心とした経済成長を重視し、厳しい規制の導入が遅れる地域とで分断され、結果的にGHG排出削減が進まない ●環境性能（低環境負荷）を評価する顧客が限定される ●化石燃料・化学産業においては積極的な投資が行われず、設備老朽化を機に統廃合が進むことで原燃料調達リスクが増える ●環境政策へのコンプライアンス違反への社会の目が厳しくなる（一部顧客からの取引停止条件となっている） ●一部地域では再生可能エネルギー比率が高まることによって、電力供給が不安定化する
技術革新	●CCU※や資源循環（サーキュラーエコノミー）に関する技術が盛んに開発され、2030年に実用化されている ●省エネ技術や省CO_2技術への投資が盛んになり、技術取得有無がコスト競争力に直結する	●エネルギー価格上昇により、省エネ技術への投資が盛んになり、技術取得有無がコスト競争力に直結する
気候の変化	●台風・洪水などの災害の規模が拡大する ●異常気象として、高温化が進む	●台風・洪水などの災害の規模が拡大する ●異常気象として、高温化が進む

※ Carbon dioxide Capture and Utilization：二酸化炭素回収および有効利用

●シナリオ分析の実施結果　−リスクと機会−

分析を行った事業における気候変動に対するリスクと機会、その影響度および対策案は下表の通りです。

リスク機会	カテゴリ	内容	全体		HPPs事業※1		アセチル事業		セイフティ事業		対応
			4℃	1.5/2℃	4℃	1.5/2℃	4℃	1.5/2℃	4℃	1.5/2℃	
移行リスク	政策・法規制	炭素価格（税）の導入・強化により、操業コストが上昇	●●	●●●	●●	●●●	●	●●●	●	●●●	GHG排出量削減目標（2018年度比総量50%減）実現に向けた活動推進 ICP導入によるリスクの定量化
		炭素価格（税）の導入・強化により、上流取引先のコスト増が価格転嫁され、調達コストが上昇	●●	●●●	●●	●●●	●	●●●	●	●●●	サプライヤーと協働でGHG排出原単位削減を推進することで影響を低減 低GHG原材料への切り替え
		欧州炭素国境調整措置など、各国の炭素排出目標・政策による温室効果ガス排出の規制強化	●●	●	●●	●	−		●		GHG排出量削減目標（2018年度比総量50%減）実現に向けた活動推進 省エネ、低GHG原材料への切り替え、調達先を変更
	市場	低炭素社会実現に向け、石化由来原材料などの価格変動	●●●		●●	●	●●●		●		在庫管理の最適化 複数購買化、処方による原料シンプル化、製造技術向上による品質均一化の推進
	技術	省エネ、生産性向上のための設備投資コストの増加	●●		●●		●●		−		処方設計・テクニカルサービスの技術・ノウハウ開発を加速することでリスクを解決
	評判	気候変動に対するリスク・機会の特定とその対応、環境経営に関する情報開示要求の高まり	●		●		−		−		環境対応に関する体制・仕組み強化 変化する社会の要求に合わせた環境関連の情報開示を継続
物理リスク	慢性/急性	異常気象による災害の激甚化（豪雨、洪水、台風）による、操業停止や原材料、製品の損傷 サプライチェーンの停止	●		●		●		●		気候変動に対するBCP強化
	慢性	平均気温の上昇による、 労働条件の悪化や感染症蔓延	−		−		−		−		継続的な職場環境の改善
移行機会	市場	環境配慮型製品など新規市場拡大 （生分解性プラスチック、EV、再エネ、リサイクル、水資源保護）	●●●		●●		●●●		●●		リサイクルビジネス（リコンパウンディング事業）の開発 低GHG製品の開発（CCU技術活用、バイオ原料製品開発） 酢酸セルロース機能化、新規ファインセルロース開発、BIC※2案件事業化 EV向け電流遮断装置の市場開拓 CycloVia®※3の運用
	資源の効率性	省エネ、生産性向上による操業コストの削減	●●●		●●●		●●●		●		ダイセル独自の生産革新手法、自律型生産システム導入
その他低減活動※4			●●	●●●	●●	●●●	●	●●●	●	●●	

（影響度）●●●…百億円以上、●●…数十億円、●…十億円以下、−…ほとんど影響なし

※1 ハイパフォーマンスポリマーズ事業　※2 バイオマスイノベーションセンター：バイオマス資源の原料化に取り組む当社部門

※3 社内認定制度である「循環型社会構築への貢献認定制度」の制度名

※4 GHG排出量50%削減（スコープ1、2）のための投資、GHG排出量削減による炭素価格の影響を低減、低GHG原材料への転換、サプライチェーン全体の低減活動など

リスク管理

当社グループは、気候変動をサステナブルな経営における重要なリスクと捉え、当社グループのリスク管理体制の下、リスク評価、対応およびその実施状況の確認を行います。重大な課題に対しては、サステナブル経営委員会において詳細な検討を行います。

WEB リスク管理 https://www.daicel.com/sustainability/governancereport/risk-management/

指標および目標

当社グループでは、マテリアリティ15項目の中に、「気候変動への対応」、「環境に貢献する素材や技術の提供」、「循環型社会構築への貢献」を掲げ、それぞれにKPIを設定しています。「気候変動への対応」においては、カーボンニュートラルの実現に向け、GHG排出量削減目標の達成を目指し、省エネルギー対策をさらに発展させていきます。また、2025年1月に社内認定制度である「循環型社会構築への貢献認定制度（制度名：CycloVia®）」を導入し、さらに、2025年4月にインターナルカーボンプライシング制度も導入しました。これらの制度をリスクと機会の指標として活用することなどにより、新たな仕組みの構築を進めていきます。

p. 46 マテリアリティのKPIと実績一覧

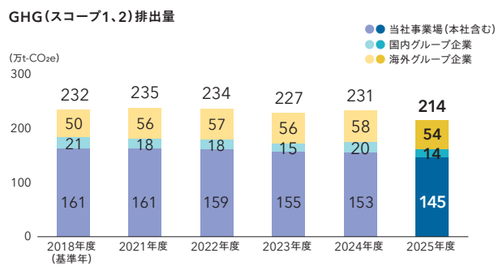
当社グループは、サステナブル経営方針の中に地球環境と共生する循環型プロセスの構築を掲げています。引き続き低炭素経済に貢献する製品やサービスについて議論を重ね、より良い指標と目標の設定を検討していきます。

GHG排出量削減の2025年度実績

当社グループの2025年度のGHG排出量（スコープ1、2）※は214万トン-CO_2eとなり、前年度比7.4%減、基準年度（2018年度）比7.9%減となりました。内訳は、当社事業場および国内グループ企業のGHG排出量が159万トン-CO_2e、海外グループ企業は54万トン-CO_2eでした。

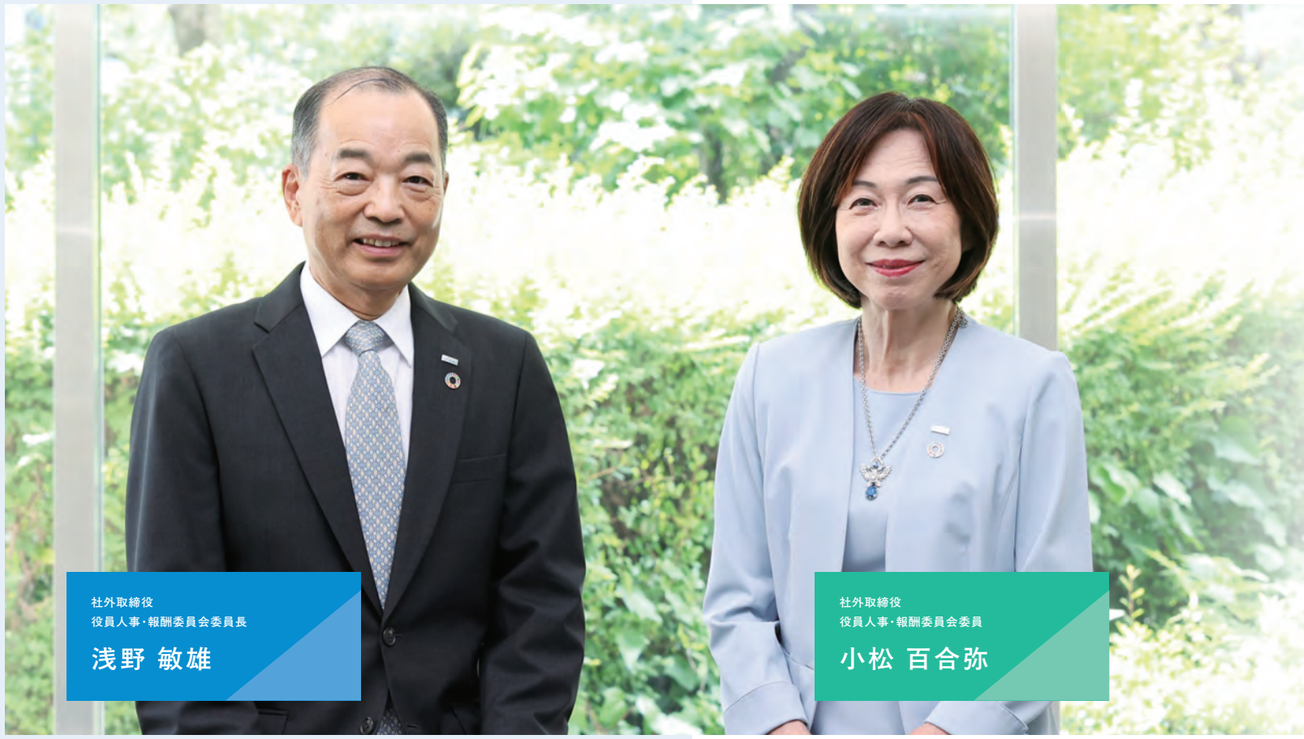
なお、当社グループはSBTi認定目標として、GHG排出量削減に向けた中長期目標も設定しており、「ダイセルグループのカーボンニュートラルに向けた挑戦」のページで開示しています。

p. 48 GHG排出量削減の中長期目標



※ 2025年度までは「地球温暖化対策の推進に関する法律」に基づき算定。SBTi認定取得に伴い、2026年度実績からGHGプロトコル基準による算定・開示へ移行予定

社外取締役対談



技術を価値へ、価値を未来へ
−社外取締役が語る ダイセルの企業価値創造−

ダイセルグループは、中期戦略『Accelerate 2030』を策定し、社会課題の解決と持続的な成長を目指し、
新たな挑戦を進めています。社外取締役の浅野氏、小松氏に、ダイセルグループの強みと課題、
そして2030年度に向けた企業価値創造の道筋について語っていただきました。

**Q. 社外取締役として数年にわたり
ダイセルを見てこられたお二人は、就任当初と現在で、
ダイセルに対する印象をどのように捉えていますか。**

浅野　私は化学メーカーで30年以上、工場や研究所に携わってきました。ですから会社を見るときは、まず工場を見ます。工場へ行けば、その会社がどのような会社なのか、おおよそ分かるからです。ダイセルの工場を見学したときも、「良い会社だ」という印象を持ちました。整理整頓や改善活動、安全への配慮など、一朝一夕には築けない文化が現場に根付いているのが見て取れたからです。その印象は、今も変わっていません。

小松　現場という観点では、私も同様の印象を持ちました。これまで多くの工場を見てきましたが、ダイセルは現場がよく管理され、社員の皆さんも前向きで、「きちんと管理されている会社だ」という印象を受けました。長期ビジョンも明確で、「企業の成長を社会価値の向上につなげる」という考え方の下、施策も着実に実行されていると感じています。現場の管理、社員の前向きさ、長期ビジョンに基づく取り組みが一体となっている。そこに当社の良さがあると感じています。

**Q. ダイセルの競争力や強みは、どこにあるとお考えですか。
技術、人、連携という観点から、
可能性をどのようにご覧になっていますか。**

浅野　技術的な視点で見ると、まずセルロースを含むアセチルチェーンです。これはグローバルに見ても、当社の大きな強みだと思っています。もう一つは、人と技術を結び付ける力です。ダイセルは複数の会社が一つになって発展してきた歴史がありますが、その中で人を大切にする考え方が受け継がれてきました。そうした文化があるからこそ、多様な技術を磨き続けることができているのだと思います。

小松　技術そのものに加えて、それを活かす仕組みも大きな強みだと感じています。例えばDXの取り組みは象徴的です。今でこそ製造現場のDXが注目されていますが、当社は20年ほど前から生産プロセスをミエル化し、データを蓄積・活用しながら、独自の生産方式を築いてきました。その知見をほかの工場や事業へ展開している点は、大きな強みだと思います。さらに、多様な技術の種を持っていることも特徴です。個々の技術だけではなく、それらをどう結び付け、新しい事業や価値へ発展させるか。その積み重ねが、当社の次の成長につながっていくのではないでしょうか。私は、そのポテンシャルを非常に高く評価しています。

浅野　異なる技術同士を連携させることは簡単ではありません。それを実現するには、社内で密なコミュニケーションが取れていることが重要です。こうした連携ができている会社かどうかは、何か問題が起きたときによく分かります。当社は、例えば一酸化炭素プラントなどで課題が生じた際にも、技術部門だけでなく経営陣も含めて全社で改善へ取り組んでいました。そうした姿勢を見ると、日頃から横の連携ができている会社だと感じます。

**Q. 「分かりづらい会社」と言われることがあるようですが、
資本市場からの評価をどのように受け止めていますか。**

浅野　PBRが1倍弱に留まっている現状は、まずは市場からの評価として真摯に受け止める必要があると考えています。ダイセルのことをもっと分かってもらうための努力はもちろん重要ですが、機関投資家やアナリストは継続的に企業を分析した上で現在の評価をしているわけですから、「分かった上で、この評価がある」という視点も忘れてはいけません。そのため、市場からもっと評価していただくには、まず経営の中身をさらに良くしていくことが不可欠です。

小松　私はPBRよりも、PERがおよそ10倍に留まっているという市場の評価を重く見ています。これは、当社の将来成長に対する期待が十分に織り込まれていないことの表れだというふうに認識しています。重要なのは、成長に向けた具体的な道筋を示すこと。安定してキャッシュを生み出す事業があるというダイセルの強みを維持・強化しながら、そこで生み出したキャッシュを成長分野へ投資し、新しい柱を育てていく。その循環を市場へ示していくことが不可欠です。

浅野　そうですね。当社には長年培ってきた素材技術や生産技術など、多様な技術があります。しかし、それだけでは企業価値には結び付きません。それらを組み合わせ、新しい事業や新しい価値へ結び付けていくことが求められます。

小松　投資家が知りたいのも、まさにそこです。「次の柱は何か」「その事業はどのように利益へ結び付くのか」。そうした成長ストーリーが具体的に見えてくれば、市場の評価も変わっていくはずです。『Accelerate 2030』では、新規事業や既存事業の成長をどのように実現していくのか。その道筋を明確に示していくことが重要ではないでしょうか。

浅野　そのためには、研究、事業、テクニカルサービス、生産現場が一体となり、お客様の課題を解決する仕組みが欠かせません。過去の成功体験にとらわれず、新しい技術を取り込み、新しい市場へ挑戦していく。その挑戦が、『Accelerate 2030』の実現につながっていくのだと期待しています。

**Q. 社外取締役として、
これまでどのような役割を重視してこられましたか。**

浅野　社外取締役の役割は、経営陣に代わって意思決定を行うことではありません。これまでの経験を活かしながら、「本当にこの方向で良いのか」を問い続けることです。例えば、私は旭化成での経験から、事業の統合やシナジー創出の重要性を実感してきました。ダイセルでも、ポリプラスチックスの統合などについては、積極的に意見を申し上げてきました。また、新しいことを始めるだけではなく、必要であればやめる決断も重要です。三つ新しいことに挑戦するのであれば、一つはやめる。そのくらいの覚悟がなければ、経営資源は分散してしまいます。そのことはよく取締役の皆さんにお伝えしています。

小松　私も方向性としては同じ認識です。就任後の数年間を振り返ると、当社では事業ポートフォリオの見直しを着実に進めてきました。一方で、大型投資案件では計画通りに進まなかったものもありました。例えば一酸化炭素プラントやCOC樹脂プラントについては、「どう立て直すか」だけではなく、「続けるべきか」「撤退も含めて検討したのか」という視点から議論しました。過去にどれだけ投資したかではなく、これから企業価値を高められるかどうか。その視点で判断することが重要だと思っています。



浅野　その前提として大切なのは、「なぜ計画通りに進まなかったのか」を徹底して検証することです。技術面だけではなく、投資判断やリスク認識も含めて原因を分析し、次に活かしていく。そうした積み重ねが経営力につながります。

小松　私たち社外取締役の役割も、そこにあります。問題が起きたときに原因を整理し、リスク管理やモニタリングの仕組みが十分だったのかを確認する。そして、その経験を次の投資へ確実につなげるよう提言していくことです。最終的に判断し、実行するのは執行側です。しかし私たちは、外部の視点から率直に問いを投げかけ、企業価値向上につながる意思決定を後押ししていきたいと考えています。

Q. 社外取締役として、現在の取締役会やガバナンスをどのように評価されていますか。

浅野　取締役会の実効性という点では、かなり高い水準に達してきていると認識しています。社外取締役が率直に意見を述べても、それに対して経営陣からの抵抗はありません。真摯に耳を傾け、議論が行われています。ガバナンスという観点では、より長期的な人事制度や組織のあり方など、根幹に関わる議論について、今後さらに深めていく余地があると考えています。

小松　取締役会の議論という点で、当社の取締役会では、社外取締役も活発に発言していますし、社内取締役の皆さんも、その意見をきちんと受け止めてくださっています。すぐに実行できることもあれば、制度の見直しのように時間がかかることもありますが、着実に経営へ反映されていると感じています。私たちの役割は、執行のやり方を細かく指示することではありません。重要なのは、提言したことがその後どうなったのかを継続的に確認し、必要に応じて問い続けることです。そうしたモニタリングを積み重ねることが、取締役会の実効性を高め、ガバナンスの向上につながるのだと考えています。

Q. 中期戦略『Accelerate 2030』では、共創やM&A、新規事業の育成などが掲げられています。この新しい中期戦略に、どのような期待をされていますか。

浅野　期待は明確です。成長領域として位置付けたテーマの中から、一つでも二つでも大きく成長する事業を生み出していくことです。ダイセルには素材技術、生産技術、加工技術など、多様な強みがあります。それらを組み合わせ、新しい市場を切り拓いていくことが、新中期戦略の大きなテーマになると思っています。

小松　加えて、新しい成長領域では、当社単独で進めるだけではなく、共創やM&A、ジョイントベンチャーなど、様々な選択肢を活用していくことが重要になります。そのためには、競合と比べた強みだけではなく、「パートナーに何を提供できるのか」という視点も必要です。これまでとは異なるスキルや考え方を持ち、新しい価値を一緒に創ることができる会社になることが求められます。

浅野　一つの素材だけでは解決できない課題も、異なる技術を組み合わせることで新しいソリューションが生まれます。社内だけでなく、社外の技術や知見も取り込みながら、新しい価値を創り出していくことが重要です。

小松　新規事業に対しては、考え方を変える必要があると思っています。小さな事業を積み重ねるだけでは、会社全体の成長には限界があります。最初から大きな市場、大きな事業にしていくことを見据え、その実現に必要な経営資源を集中させることも大切です。研究開発には多くの種があります。その一つひとつを「どうすれば大きな花を咲かせられるか」という視点で事業を育てていく。その発想が、『Accelerate 2030』の実現には欠かせないと思っています。

浅野　私もそう思います。ダイセルには、技術、人財、そして改善を積み重ねる企業文化という強みがあります。それらを活かしながら、新しい市場や事業へ挑戦していく。その積み重ねが、『Accelerate 2030』の実現につながるのではないでしょうか。

Q. 資本効率を重視した経営が進められています。ROICをどのように評価し、今後どのような経営が求められるとお考えですか。

浅野　ROICに焦点を当てることは、現在の当社にとって非常に重要だと思っています。ただ、ROICを上げることだけを考えるのであれば、新規投資をやめれば数字は改善します。しかし、それでは将来の成長はありません。重要なのは、資本効率を意識しながらも、10年後の成長につながる投資を続けることです。そのバランスをどう取るかが、経営の難しさだと思います。

小松　資本市場の観点からも、ROICを高めることは重要ですが、それだけが目的ではありません。資本コストを上回る収益を生み出しながら、持続的な成長につながる投資を続けられるかが問われています。私は、ROICを重視することを通じて、社員一人ひとりがバランスシートやキャッシュ・フローまで意識する会社になっていくことに期待しています。

浅野　また、ROICを高めるためには部門ごとの最適だけでは十分ではありません。新規事業への投資や既存事業とのバランスなど、会社全体として最適な資源配分を考えていく必要があります。

小松　その点は非常に重要ですね。例えば在庫を減らせばROICは改善しますが、それによって販売機会を失ってしまっては意味がありません。部門ごとの最適ではなく、全社最適という視点で議論していくことが必要です。また、既存事業と成長事業では求められる役割も異なります。全てを同じ基準で評価するのではなく、それぞれの役割に応じた資本配分を行うことが重要です。

Q. 持続的な成長を実現するために、人財や組織はどのように変わっていく必要があるとお考えですか。制度や育成だけでなく、組織風土や企業文化も含めて、お聞かせください。

浅野　ダイセルの強みは、以前から「人」を大切にしてきたことだと思っています。その積み重ねが、会社の安定感や一体感につながっています。一方で、それだけでは十分ではありません。新しい事業を育てるためには、新しい人財や新しい考え方を積極的に取り入れていく必要があります。また、若い人にもっと挑戦する機会を与えてほしいですね。役割を任せ、経験を積ませることで人は成長します。人事制度も含め、これまでの良さを残しながら、時代に合わせて変えていくことが求められるのではないでしょうか。

小松　私も、若手や社外から加わった人財が力を発揮し、多様な考え方を自然に議論できる組織をつくることが、これからの競争力につながると思います。組織に異なる価値観や経験を持つ人財が加わることで、新しい発想や新しい成長の機会が生まれます。リスクを恐れず、新しい挑戦に取り組める環境をつくること。そして、若い人や新しい人財が、その力を発揮できる組織へ変わっていくことが、当社の持続的な成長につながるのではないでしょうか。

Q. 最後に、2030年度に向けてダイセルが持続的に成長していくために重要なことは何でしょうか。また、社外取締役として、どのような役割を果たしていきたいとお考えですか。

浅野　どんな事業も、いつか競争環境は変わります。だからこそ、今うまくいっている事業に満足するのではなく、常に次の成長へ備え続けることが重要です。その一方で、成長への挑戦だけではなく、必要であればやめる判断も含めて経営は考えなければなりません。そうした視点も含め、社外取締役として率直な意見を伝えていきたいと思っています。また、人を育て、新しい価値を生み出し、社会課題の解決に貢献する会社として、ダイセルがさらに成長していくことを期待しています。

小松　私は、社外取締役の役割は、資本市場や外部の視点を経営へ届けることだと考えています。機関投資家はどのように考えるのか、市場はどこを見ているのか。そうした視点に加え、投資、契約、知財、リスク管理など、これまでの経験を活かしながら、経営陣と率直な議論を続けていきたいと思っています。もちろん、実際に経営を行うのは執行側です。私たちは、外部の視点から必要な提言を行い、経営陣の意思決定を後押しすることが役割です。

浅野　ダイセルの強みをさらに伸ばし、変えるべきものは大胆に変え、守るべき価値は守り抜く。社外取締役として、その挑戦を支える伴走者でありたいと考えています。



役員紹介 (2026年6月末日現在)

取締役



小河　義美

取締役会長、役員人事・報酬委員会委員

1983年 4月　当社入社
2002年 4月　当社業務革新室長
2006年 6月　当社執行役員
　当社特機・MSDカンパニー副カンパニー長
2009年 6月　当社生産技術室長
2011年 6月　当社取締役
2013年 6月　当社常務執行役員
2017年 6月　当社専務執行役員
2019年 6月　当社代表取締役社長
　当社社長執行役員
2025年 4月　当社取締役会長(現任)



塩飽　俊雄

取締役、専務執行役員、
アセスメント本部長、研究開発本部長、
知的財産センター担当

1987年 4月　ポリプラスチックス株式会社入社
2007年 4月　同社研究開発センター所長
2011年 3月　同社執行役員
　同社経営戦略本部事業戦略統括室長
　同社POM事業戦略室長 同社新事業探索室長
2015年 6月　同社常務執行役員
　同社経営戦略本部長 同社経営企画室長
2016年 6月　同社代表取締役
2017年 6月　同社代表取締役社長
2021年 4月　当社専務執行役員(現任)
　当社パフォーマンスマテリアルズ本部長
2024年 6月　当社取締役(現任)



浅野　敏雄※

社外取締役、役員人事・報酬委員会委員長

2010年 4月　旭化成ファーマ株式会社
　代表取締役社長兼社長執行役員
2014年 4月　旭化成株式会社社長執行役員
2014年 6月　同社代表取締役社長兼社長執行役員
2016年 4月　同社取締役兼常任相談役
2016年 6月　同社常任相談役
2019年 6月　当社取締役(現任)
2021年 6月　公益財団法人がん研究会 理事長(現任)
2022年 6月　旭化成株式会社相談役
2024年 6月　同社特別顧問



西山　圭太※

社外取締役、役員人事・報酬委員会委員

1985年 4月　通商産業省(現:経済産業省)入省
2011年 6月　内閣官房東京電力経営・財務調査タスクフォース事務局長
2012年 6月　株式会社産業革新機構
　(現:株式会社産業革新投資機構)専務執行役員
2012年 7月　経済産業省大臣官房審議官(経済社会政策担当)
2013年 6月　同省大臣官房審議官(経済産業政策局担当)
2014年 7月　原子力損害賠償支援機構連絡調整室次長
　東京電力株式会社執行役
　(会長補佐兼経営企画本部担当(共同))
2015年 6月　同社取締役・執行役(会長補佐兼経営企画本部担当(共同))
2018年 7月　経済産業省商務情報政策局長
2020年 7月　同省退官
2020年11月　株式会社西山研究所代表取締役(現任)
2023年 6月　当社取締役(現任)



榊　康裕

代表取締役社長、社長執行役員、
役員人事・報酬委員会委員、経営戦略室管掌、
役員室担当、LSインキュベーション室担当、
愛せる未来研究所担当

1984年 4月　当社入社
2012年 6月　当社有機合成カンパニー長
2014年 6月　当社執行役員
2016年 6月　当社特機・MSDカンパニー長
2017年 6月　当社常務執行役員
2019年 6月　当社専務執行役員
2020年 6月　当社取締役
2025年 4月　当社代表取締役社長(現任)
　当社社長執行役員(現任)



川口　尚孝

取締役、専務執行役員、
生産本部長、エンジニアリングセンター担当、
安全と品質を確かなものにする本部担当、
生産技術本部担当、セイフティSBU管掌

1986年 4月　当社入社
2002年 4月　当社大竹生産カンパニー製造技術部長
2006年 6月　当社生産技術室生産革新センター所長
2009年 6月　ダイセル・セイフティ・システムズ株式会社
　代表取締役社長
2011年 4月　当社特機・MSDカンパニー副カンパニー長
2014年 6月　当社特機・MSDカンパニー播磨工場長
2015年 6月　当社執行役員
2019年 6月　当社特機・MSDカンパニー長
2020年 4月　当社セイフティSBU長
2020年 6月　当社常務執行役員
2022年 4月　当社生産本部長(現任)
2023年 4月　当社専務執行役員(現任)
2024年 6月　当社取締役(現任)



小松　百合弥※

社外取締役、役員人事・報酬委員会委員

1988年 4月　クレディスイス信託銀行株式会社
　アシスタントポートフォリオマネージャー
1990年 4月　スパークス投資顧問株式会社
　(現:スパークス・グループ株式会社)シニアアナリスト
1996年 5月　The Dreyfus Corporationシニアリサーチアナリスト
1999年12月　Fiduciary Trust Company Internationalヴァイスプレジデント
2000年 9月　インテラセット株式会社パートナー
2004年11月　Worldeye Capital Inc.パートナー
2006年 6月　Olympus Capital Holdings Asiaヴァイスプレジデント
2010年 7月　大和クオンタム・キャピタル株式会社
　マネージングディレクター
2014年10月　株式会社KADOKAWA・DWANGO
　(現:株式会社KADOKAWA)取締役
　株式会社ドワンゴ取締役
2022年 6月　当社取締役(現任)
2023年 1月　IAパートナーズ株式会社取締役



鬼頭　誠司※

社外取締役、役員人事・報酬委員会委員

2022年 3月　日本生命保険相互会社代表取締役副社長執行役員
2023年 3月　同社取締役
2023年 6月　公益財団法人東京オペラシティ文化財団理事長(現任)
　公益財団法人ニッセイ文化振興財団理事長(現任)
2025年 6月　当社取締役(現任)



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、
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、
デジタル戦略推進センター担当、マテリアルSBU管掌

1984年 4月　当社入社
2011年 6月　当社原料センター長
2014年 6月　当社執行役員
　ダイセル物流株式会社 代表取締役社長
2017年 6月　当社常務執行役員
2019年 6月　当社代表取締役(現任)
2020年 6月　当社専務執行役員(現任)



岡島　眞理※

社外取締役、役員人事・報酬委員会委員

2012年 4月　日本航空株式会社客室安全推進部長
2013年 4月　同社羽田客室乗員部長
2014年11月　同社客室本部副本部長兼羽田第一客室乗員部長
2015年 6月　同社客室本部副本部長兼乗員サポート部長
2021年 9月　桜美林大学教授(現任)
2023年 6月　当社取締役(現任)



上野　佐有

社外取締役、役員人事・報酬委員会委員

2016年 4月　三井物産株式会社 執行役員経営企画部長
2018年 4月　同社執行役員ベーシックマテリアルズ本部長
2020年 4月　同社常務執行役員米州本部長兼
　米国三井物産株式会社 社長
2021年 4月　同社専務執行役員米州本部長兼
　米国三井物産株式会社 社長
2022年 4月　同社副社長執行役員米州本部長兼
　米国三井物産株式会社 社長
2025年 4月　同社顧問(現任)
2026年 6月　当社取締役(現任)

常勤監査役

八木　幹夫　　**立川　真治**

社外監査役

幕田　英雄※
銀座中央法律事務所 弁護士

北山　久恵※
北山公認会計士事務所代表
公認会計士

長谷川　浩司※
福井工業大学教授
元株式会社ランドコンピュータ取締役
関西支社長

専務執行役員

宮本　仰
ハイパフォーマンスポリマーズSBU担当

常務執行役員

根本　洋一
SCM本部長
同本部原料調達センター所長
経営戦略室担当

坂野　誠治
ライフサイエンスSBU担当

岩瀬　浩
スマートSBU担当
ダイセルビヨンド株式会社 代表取締役社長

黒澤　和哉
マテリアルSBU担当
富山フィルタートウ株式会社 代表取締役社長

執行役員

池田　信彦
新井工場長
ダイセル新井ケミカル株式会社 代表取締役社長

瀧川　高春
エンジニアリングセンター長

廣川　正彦
サステナブル経営推進室長

山田　良平
LSインキュベーション室長
ライフサイエンスSBU担当役員補佐

両保　栄一
セイフティSBU担当
同SBU事業推進室長
Daicel Safety Systems (Jiangsu) Co., Ltd. 董事長
Daicel Safety Technologies (Jiangsu) Co., Ltd. 董事長
Daicel Safety Systems Americas, Inc. Chairperson

大前　陽輔
大竹工場長

松島　三典
ハイパフォーマンスポリマーズSBU 開発統括部長

小園　英俊
富士工場長
ハイパフォーマンスポリマーズSBU 生産統括部長

元坂　道郎
事業支援本部副本部長
同本部人事総務グループリーダー

後藤　啓介
ハイパフォーマンスポリマーズSBU長
同SBU 事業戦略統括部長
HPPホールディングス株式会社代表取締役社長

眞田　祥司
COCプロジェクト担当
LCP Leuna Carboxylation Plant GmbH担当

中島　誠
事業支援本部副本部長

※ 独立役員

コーポレート・ガバナンス

当社は、「価値共創によって人々を幸せにする会社」という基本理念の下、企業価値の向上を通じて、多様なステークホルダーの利益に貢献するべく、コーポレート・ガバナンスの強化を重要な経営課題として認識しています。事業環境の変化に迅速に対応できる効率的かつ機動的な組織体制を整備するとともに、経営の透明性や適法性を確保することにより、持続的な企業価値の向上を実現する、実効性の高い企業統治体制の維持・強化に努めています。

コーポレート・ガバナンス強化の変遷

	2000年　2010年　2020年
経営の監督と執行の分離	●1999年　執行役員制度導入 ●2000年　社外取締役選任 ●2017年　社外取締役比率を50%に増加 ●2022年　社外取締役比率を60%に増加
経営責任の明確化、環境変化に迅速に対応できる体制構築	●2003年　取締役任期を2年から1年に短縮
各種委員会の設置	●2000年　役員人事・報酬委員会設置 ●2006年　情報開示委員会/リスク管理委員会の設置 ●2010年　内部統制審議会の設置
取締役会の実効性評価	●2016年　取締役会実効性評価開始 ●2020年　取締役会実効性評価手法の改善 ●2023年　取締役会実効性評価手法の変更（外部専門家活用）
内部統制に関わる体制の整備	●2006年　内部統制システム構築の基本方針の制定※
中長期的な企業価値向上に資するインセンティブ設計の強化	●2026年　役員業績連動型株式報酬制度の導入

※2006年5月に制定した内部統制システム構築の基本方針は、組織変更の反映等、必要に応じて改定を行っています。

コーポレート・ガバナンス体制

当社は監査役会設置会社であり、効率的な意思決定と十分な監督・監査機能を果たせる仕組みにより、コーポレート・ガバナンスの向上を図る体制を敷いています。具体的には、複数の社外取締役を選任し、その見識を踏まえた意見や指摘を受けることで、取締役会における経営判断の適切性の向上と監督機能の強化を図っています。また、執行役員制を導入しており、意思決定・監督機能と業務執行機能を明確に分離し、業務執行体制を強化することで、企業経営のさらなる活性化を図っています。

コーポレート・ガバナンス体制概要（2026年6月末日現在）

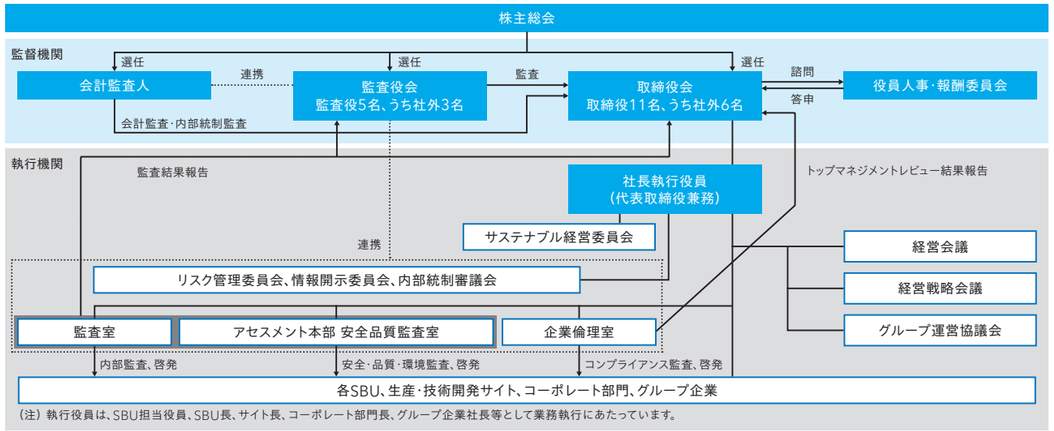
主な項目	内容
機関設計の形態	監査役会設置会社
取締役会議長	取締役会長
取締役の人数	11名（うち女性2名）
社外取締役人数	6名（うち独立役員5名）
監査役の人数	5名（うち女性1名）
社外監査役人数	3名（うち独立役員3名）
執行役員の人数	21名（うち取締役と兼務4名）
取締役会の開催回数（2025年度）（社外取締役/社外監査役平均出席率）	15回（98.8% / 97.8%）
監査役会の開催回数（2025年度）（社外監査役平均出席率）	15回（97.8%）
取締役の任期	1年
監査役の任期	4年
取締役の平均在任期間	4.5年
監査役の平均在任期間	2.6年
会計監査人	有限責任監査法人トーマツ

WEB **コーポレート・ガバナンス**
https://www.daicel.com/sustainability/governance/

WEB **コーポレート・ガバナンス報告書（2026年6月26日）**
https://pdf.irpocket.com/C4202/WvLb/Kv7H/z1tl.pdf

WEB **社外役員の独立性に関する基準**
https://www.daicel.com/sustainability/pdf/governance/00000436.pdf

企業統治体制図（2026年6月末日現在）



（注）執行役員は、SBU担当役員、SBU長、サイト長、コーポレート部門長、グループ企業社長等として業務執行にあたっています。

【取締役会】

当社は、当社の目指すべき方向性を定め、そこに向けた具体的な戦略を構築すること、およびその遂行状況を客観的な立場から監督することを取締役会の役割として認識しています。取締役会は、社内取締役5名と社外取締役6名で構成し、経営に関する重要事項について意思決定を行うとともに、職務執行および業務執行を監督しています。

取締役会での決議・討議・報告事項の件数（2025年度）

決議報告区分	議題数
経営戦略、サステナビリティ、ガバナンス、個別案件	52
決算・財務関連	39
人事・報酬関連	37
コンプライアンス・企業倫理関連	3
監査役・会計監査人関連、内部監査関連、内部統制関連	10
合計	141

【監査役会】

監査役会は社外監査役3名を含めた5名で構成されており、監査に関する重要な事項について報告・協議・決議を行っています。社外監査役は、財務会計、法務などの豊富な経験およびコーポレート・ガバナンス、経営学、サステナビリティ経営などに幅広い見識を有し、独立した第三者の立場から監査機能を担っています。

監査役の主な活動状況

社長執行役員などの経営執行責任者との対話	社長、専務、常務執行役員等と対話の機会を設け、経営の状況や懸念事項を把握するとともに、必要に応じて課題提起や提言を行っています。
重要会議への出席等	取締役会への出席のほか、経営会議、企画会議、経営戦略会議、内部統制審議会等の重要会議に常勤監査役が出席し、幅広く情報を把握するとともに、必要に応じて意見を述べています。
監査・往査	常勤監査役が中心となって国内外の事業場、グループ企業等を対象とする往査を実施しています。往査にあたっては、業務執行状況の説明を受け、疑義を質し、専門的知見に基づいた意見を述べています。2025年度は、社内22部門の監査、7事業場への往査、グループ企業26社への往査を実施しました。
内部監査部門・会計監査人との連携	内部監査部門である監査室、企業倫理室、アセスメント本部安全品質監査室とは定例会を開催し、計画や活動の実施状況などについて報告を受けています。会計監査人とは年に十数回程度会合を持ち、職務の執行状況および監査の結果について適宜報告を受けるとともに、監査上の主要な検討事項に関する協議を行うなど、必要な情報・意見の交換を行っています。

【役員人事・報酬委員会】

当社は、取締役、監査役、執行役員等の人事および報酬の決定プロセスに関する透明性・妥当性・客観性を確保する観点から、取締役会議長または監査役会議長の諮問を受けて答申する機関として、「役員人事・報酬委員会」を設置しています。当該委員会の委員長は社外取締役が務め、社外取締役（6名）と取締役会長（1名）および代表取締役（2名）で構成されています。

取締役会・監査役会の構成 (2026年6月末日現在)

男性　女性

役職		氏名	担当・主な経歴等	性別	在任期間	独立役員	業務執行		取締役会(出席率)	監査役会(出席率)	役員人事・報酬委員会(出席率)	主な知見や経験(スキルマトリクス)※							
												企業経営	グローバル経営	マーケティング/事業企画	技術/研究開発	財務・会計	法務・知財・リスク管理	DX	サステナビリティ
																			環境 / DE & I
取締役	社内	小河 義美	取締役会長、取締役会議長 役員人事・報酬委員会委員		15年				(100%)		(100%)	●	●		●			●	●
		榊 康裕	代表取締役社長、社長執行役員 役員人事・報酬委員会委員、経営戦略室管掌、役員室担当、 LSインキュベーション室担当、愛せる未来研究所担当		6年		●		(100%)		(100%)	●	●	●			●		●
		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 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、 デジタル戦略推進センター担当、マテリアルSBU管掌		7年		●		(100%)		(100%)	●	●			●	●			●
		塩飽 俊雄	取締役、専務執行役員 アセスメント本部長、研究開発本部長、知的財産センター担当		2年		●		(100%)			●	●	●	●		●			
		川口 尚孝	取締役、専務執行役員 生産本部長、エンジニアリングセンター担当、 安全と品質を確かなものにする本部担当、 生産技術本部担当、セイフティSBU管掌		2年		●		(100%)			●	●		●			●	●	
	社外	浅野 敏雄	社外取締役 役員人事・報酬委員会委員長 公益財団法人がん研究会理事長 元旭化成株式会社特別顧問		7年	●			(100%)		(100%)	●	●		●				●	
		小松 百合弥	社外取締役 役員人事・報酬委員会委員 元IAパートナーズ株式会社取締役		4年	●			(100%)		(100%)	●	●			●	●			●
		岡島 眞理	社外取締役 役員人事・報酬委員会委員 桜美林大学教授 元日本航空株式会社客室本部副本部長		3年	●			(100%)		(100%)			●		●				●
		西山 圭太	社外取締役 役員人事・報酬委員会委員 株式会社西山研究所代表取締役 元経済産業省商務情報政策局長		3年	●			(100%)		(88%)	●					●	●	●	
		鬼頭 誠司	社外取締役 役員人事・報酬委員会委員 元日本生命保険相互会社代表取締役副社長執行役員		1年	●			(91%)		(100%)	●					●	●		●
		上野 佐有 (新任)	社外取締役 役員人事・報酬委員会委員 三井物産株式会社顧問		―				(―)		(―)	●	●	●					●	
監査役	社内	八木 幹夫	常勤監査役		3年				(100%)	(100%)		●	●	●			●			●
		立川 真治 (新任)	常勤監査役		―				(―)	(―)		●	●		●				●	
	社外	幕田 英雄	社外監査役 銀座中央法律事務所 弁護士		6年	●			(100%)	(100%)						●	●			●
		北山 久恵	社外監査役 北山公認会計士事務所代表 公認会計士		4年	●			(100%)	(100%)						●	●			●
		長谷川 浩司 (新任)	社外監査役 福井工業大学教授 元株式会社ランドコンピュータ取締役関西支社長		―	●			(―)	(―)		●				●	●		●	●

※「主な知見や経験(スキルマトリクス)」には、各人に特に期待される項目を5つまで記載しています。各人の有する全ての知見や経験を表すものではありません。

取締役会の実効性評価

当社は、取締役会の実効性の維持・向上を図り、最適なコーポレート・ガバナンスを追求するため、毎年、取締役会の実効性評価を実施し、その概要を公表しています。

2024年度の取締役会実効性評価に基づく2025年度の取り組み

2025年度は前年度の実効性評価を踏まえ、取締役会での議論をより充実させるため、経営戦略遂行状況、サステナビリティや人的資本に関する取り組み状況などの報告の充実に時間をかけました。また、効果的な議論に資する取締役会資料の在り方について検討に取り組んできました。さらに本年度は、新たな中期戦略の策定に関する議論にも注力しました。

評価プロセスおよび評価結果の概要

評価のプロセス	全ての取締役・監査役に対して質問票を配布し、その回答結果を、個別インタビューによりさらに深掘りした上で、事務局で集計・分析したこれらの結果を取締役会で報告、議論を行った。
主な評価項目	・取締役会の構成 ・審議・決議・報告などの内容 ・取締役会の運営方法
評価結果の概要	社外役員からの積極的な発言などによって充実した議論が行われており、取締役会の実効性に概ね問題はないことを確認した。一方、さらなる実効性の向上のために議論すべき課題もあることを確認した。 主に挙げられた課題は以下の通り。 ①取締役会の構成面の課題 ・経営幹部の登用プロセスに関するさらなる議論 ②取締役会の審議面の課題 ・取締役会において予め議論された、年間予定議題策定の必要性 ③取締役会の運営面の課題 ・適切な判断に資する情報提供へのさらなる配慮（専門用語・社内用語など） ・取締役会議長の在り方に関するさらなる議論
今後の対応	2026年度の取締役会において上記課題につき議論を行い、今後継続的に取り組むことにより実効性をさらに高めていくことが確認された。

役員・経営陣幹部の選任・指名手続

当社では、取締役・監査役と執行役員など経営陣幹部の指名・選任に際して、「ダイセルグループ基本理念、サステナブル経営方針、ダイセルグループ行動指針、ダイセルグループ倫理規範に賛同し、これらを継承すること」および「当社の中長期的な企業価値向上の実現に必要な資質および経験を有していること」を基本に、当社を先導するにふさわしい人格・識見・意欲・倫理観および経営感覚を有している人財を指名・選任しています。指名・選任は役員人事・報酬委員会による答申を踏まえ、取締役会で決定しています。

役員報酬

1. 基本的な考え方

(1) 取締役および監査役の報酬等は、株主総会においてご承認いただいた報酬等の総額の範囲内で、取締役については取締役会の決議により、監査役については監査役の協議により決定します。
(2) 取締役の報酬については、月額報酬、業績連動賞与および株式報酬により構成しています。その支給割合は概ね、月額報酬50%：業績連動賞与30%：株式報酬20%とし、役位に応じてこの比率を変更しています。ただし、社外取締役および監査役については、月額報酬のみで構成しています。
(3) 報酬等については、役員人事・報酬委員会の答申を踏まえて、取締役会で意見交換を行った上で決定しており、客観性・透明性・妥当性を担保しています。

2. 各報酬の考え方

(1) 月額報酬について
取締役および監査役の月額報酬は、原則として、取締役については職務および業務執行上の役位、監査役については常勤であるか否かを踏まえて決定される内規に従い、定額を支給しています。
なお、月額報酬については、業績、中長期経営計画の達成度および社会情勢などを反映させ、適宜、適正な水準に見直しています。
(2) 業績連動賞与について
取締役の業績連動賞与は、取締役会で定める業績指標の達成度などに応じて支給することとしています。現在、この指標としては、売上高、EBITDAおよびROICを採用しており、役位別のベース金額に指標の達成度に基づく支給率（0～200%の範囲で変動）を乗じて「業績連動賞与の基礎金額」を決定しています。なお、指標ごとのウェイトや達成度に基づく支給率は、下表に基づき算定しています。

業績連動賞与の支給率算定に用いる係数

用いる指標	ウェイト	目標達成率	係数
連結売上高	40%	120%以上	200%
		100%超120%未満	※1
		100%	100%
		80%超100%未満	※2
		80%以下	0%
EBITDA	40%	120%以上	200%
		100%超120%未満	※1
		100%	100%
		80%超100%未満	※2
		80%以下	0%
ROIC	20%	120%以上	200%
		100%超120%未満	※1
		100%	100%
		80%超100%未満	※2
		80%以下	0%

※1 目標値に対する実績値の割合に比例して、101%～199%の範囲内で決定　※2 目標値に対する実績値の割合に比例して、1%～99%の範囲内で決定

この「業績連動賞与の基礎金額」に対し、「サステナブル経営方針の実践状況」および「中期戦略の達成状況」の観点から個人評価を行い、プラスマイナス20%の範囲で加減算を行って、最終的な業績連動賞与の金額を決定します。
(3) 株式報酬について
取締役の株式報酬として、株主とのより一層の価値共有を図るとともに、中長期的な企業価値向上に対する貢献意欲を従来以上に引き出すことを目的として、譲渡制限付株式報酬制度および業績連動型株式報酬制度（パフォーマンス・シェア・ユニット）を導入しています。譲渡制限付株式報酬制度では、譲渡制限期間を30年と設定し、取締役会において本報酬制度の対象者ごとに金額を定め、その金額を一定時点での株価をもって除した数の株式を支給することとします。また、業績連動型株式報酬制度では、取締役会において本報酬制度の対象者ごとに金額を定め、その金額を一定時点での株価をもって除した数の株式の交付を受ける権利を付与し、当社の中期経営計画に定める経営上の重要指標（売上高、EBITDA、ROIC、GHG排出量削減、労働安全。いずれも当社グループ連結）の達成率に応じて権利確定した数の株式を支給することとします。なお、業績連動型株式報酬として支給する株式については、譲渡制限付株式報酬と同様の譲渡制限期間を設定します。

取締役および監査役の報酬等の総額（2025年度）

区分	支給人員	支給額（年額）			
		現金報酬分		株式報酬分	計
		月額報酬分	業績連動賞与分		
取締役 （うち社外取締役）	12名 （7名）	357百万円 （87百万円）	39百万円 （—）	65百万円 （—）	463百万円 （87百万円）
監査役 （うち社外監査役）	5名 （3名）	88百万円 （43百万円）	—	—	88百万円 （43百万円）
計	17名	445百万円	39百万円	65百万円	551百万円

※ 取締役の報酬額は、2024年6月21日開催の第158回定時株主総会において年額640百万円以内（うち社外取締役分は年額140百万円以内）と決議いただいています。また、この報酬枠とは別枠で、取締役（社外取締役を除く）に対する譲渡制限付株式の付与のための報酬額として、2018年6月22日開催の第152回定時株主総会において年額100百万円以内、さらに取締役（社外取締役を除く）に対する業績連動型株式報酬制度（パフォーマンス・シェア・ユニット）のための報酬額として、2026年6月19日開催の第160回定時株主総会において、連続する5事業年度につき610百万円以内と決議いただいています。
※ 監査役の報酬額は、2024年6月21日開催の第158回定時株主総会において年額130百万円以内と決議いただいています。
※ 表示単位未満切り捨てのため、合計が一致しない場合があります。

企業倫理／リスク管理

企業倫理（コンプライアンス）

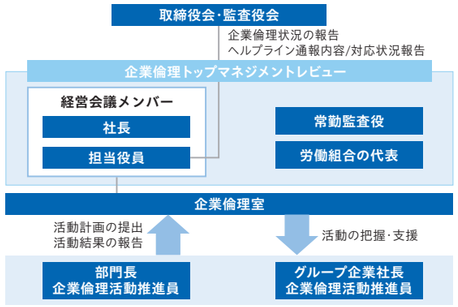
サステナブル経営を行う上での基盤の一つが企業倫理（コンプライアンス）です。当社の各部門・各グループ企業（以下、各組織）はダイセルグループ行動指針・ダイセルグループ倫理規範を基に活動計画を策定し、同じ価値観の下、グループ全体で企業倫理活動に取り組み、企業倫理を社員一人ひとりに浸透させています。

ダイセルグループ行動指針	個人の行動を律するための指針として、最初に社会人としての自律を第一義に置き、役職員一人ひとりが常に意識し実践していく事項を示しています。
ダイセルグループ倫理規範	会社の業務遂行における規範として、多様化するグローバル社会で存続するための必要条件であり、全ての活動領域で普遍的に適用する事項を示しています。

推進体制

当社は専務執行役員を担当役員とする企業倫理室を設置し、グループ全体の企業倫理活動を推進しています。企業倫理室は、各組織の活動状況や課題を取りまとめて企業倫理トップマネジメントレビューで報告するとともに、次年度の重点目標を議論します。さらに、議論の結果の取締役会での報告や、重点目標の各組織への展開も行います。各組織は、トップから任命された企業倫理活動推進員が核となって、企業倫理活動を主体的に実践しています。また、企業倫理室はより良い企業倫理活動推進のために、各組織との対話を通じて活動の啓発・支援を行うほか、経営上のリスクの早期把握・是正にも取り組んでいます。

企業倫理活動推進体制図



公正な事業慣行

当社グループは、公正な取引の遵守をダイセルグループ倫理規範に定めるとともに、「ダイセルグループ 腐敗防止および競争法遵守の基本方針」を策定し、公務員や取引先との接待等の支出に関する承認ルールの徹底、eラーニングや階層別研修による従業員教育などを通じて、公正な事業慣行を推進しています。なお、2025年度も、反競争的行為、贈収賄や利益相反など腐敗に関する法令違反はなく、罰金や課徴金もありませんでした。

報告・相談制度（内部通報制度）

公益通報者保護法に従い「企業倫理ヘルプライン」を設置しています。社内からの報告・相談には、社内窓口に加え、外部機関が受付を行う社外窓口も設置して対応しています。社外からの相談には、当社ウェブサイト上に窓口を設置して対応しています。当社グループの通報窓口に寄せられた全ての報告・相談への対応状況・結果は取締役会にて定期的に報告しています。また、通報者保護等について定めたルールを策定し、その周知と遵守に取り組んでいます。各職場での周知活動のほか、階層別研修やコンプライアンス強調月間のeラーニングを通じて周知の強化に取り組むとともに、模擬ケースを利用した通報訓練も実施しています。

当社グループの企業倫理ヘルプライン概要

利用可能者	海外を含む全役職員（契約社員、派遣社員も含む）、社外（顧客・取引先・協力会社・退職者・一般の方など）
報告内容	ダイセルグループ倫理規範に違反している懸念のある事象（不正・反競争行為・汚職および贈収賄・人権侵害・ハラスメント・雇用環境・環境汚染・その他のコンプライアンス違反）
特徴	匿名での通報が可能。また、グループ企業関連案件は当該グループ企業の窓口だけでなく当社の窓口にも通報可能。

企業倫理室へ報告された当社グループ全体の報告・相談件数

	2023年度	2024年度	2025年度
問題行動等の指摘	50	70	110
ハラスメント被害など	30	42	42
会社への不満	21	4	5
その他	1	10	4
合計	102	126	161

WEB **企業倫理（コンプライアンス）**
https://www.daicel.com/sustainability/governancereport/compliance/

リスク管理

当社グループは、リスク管理を経営の重要な業務と認識し、企業活動に潜在するリスクへの適切な対応を行うとともに、リスクが顕在化した際の影響の最小化を図っています。

リスク管理の概要

当社グループでは、当社の各部門・各グループ企業（以下、各組織）がその本来の業務の一部として適切なリスク管理を行うためのCAPDサイクル※を回しています。各組織において、事業目標の達成に重大な影響を及ぼすリスクを特定し、リスクカテゴリに分類(Check)、できる限り顕在化させないための対策や、万が一顕在化してしまったとしても被害を最小限にするための対策の検討および計画立案(Act, Plan)、対策の実施(Do)、そして、一定期間後のリスクの再評価(Check)とそれに伴う対策内容の再検討(Act)を行っています。また、当社は、各組織のリスク管理を統括・推進する組織としてリスク管理委員会を設置しています。当該委員会は各組織のリスク対応策の進捗状況を確認し、必要に応じて助言や支援を行うほか、全社的な対応が必要と判断されるリスクや経営に与える影響度等が高い「重大リスク」について経営会議等で報告・議論し、アクションを明確にした上で対策を進めます。なお、当該委員会で議論された当社グループの経営に重大な影響を及ぼす全社的な対応が必要と判断されるリスクへの対応策の進捗状況やBCPの整備状況、その他重要事項については年度末の経営会議および取締役会に報告しています。

※ CAPDサイクル：計画を起点とした活動では重要な事実を見落としてしまうおそれがあると考え、当社グループでは一般的なPDCAではなく、CAPDを改善サイクルとしています。

対象とするリスクカテゴリ

1. 経営戦略関連リスク
2. 生産技術・生産装置・用役関連リスク
3. 建設・修繕（安全・品質・購買など含む）関連リスク
4. 製品安定供給関連リスク
5. 知的財産関連リスク
6. 購買・調達関連リスク
7. 品質マネジメント関連リスクおよび製品安全(PL)関連リスク
8. 環境問題等レスポンシブル・ケア関連リスクおよび事故・災害関連リスク
9. 情報システム・ネットワーク関連リスクおよび情報セキュリティ関連リスク
10. グループ経営・統制関連リスク
11. 法務・企業倫理関連リスク※1
12. 雇用、人財関連リスクおよび従業員の不正・犯罪関連リスク※2
13. 金融・投資、与信、財務、会計関連リスク
14. 広報関連リスクおよび不適切な情報利用関連リスク
15. 反社会的集団関連リスクおよび地域社会関連リスク
16. 気候変動関連リスク
17. 人権関連リスク

※1 贈収賄など腐敗に関するリスクを含みます。 ※2 労働安全衛生に関するリスクを含みます。

BCP強化策

大規模災害や新型ウイルスによるパンデミックなどの緊急事態が発生した場合に、損害を最小限化しつつ、事業を継続、あるいは早期復旧させることを目的としたBCP（事業継続計画）を策定・運用し、必要に応じて都度見直しを行っています。

当社グループでは「事前の備え(BCPI)」から「発災後の初動(BCPII)」、「業務復旧対応(BCPIII)」まで、全ての段階をBCPの対象範囲とし、災害・被害発生による業務レベルの低下を抑え、早期復旧させる施策を計画・整備しています。

BCPI	**基盤整備によるハード・ソフト対策** 耐震補強、液状化対策、浸水対策、システム二重化（操業系・情報系）、通信・情報収集手段の確保、予備機・予備品を含めた備蓄資機材の見直し、原料・製品などの安全在庫の確保、防犯・セキュリティ対策など
BCPII	**災害発生後の初動対応** 迅速かつ有効な判断・行動に向けた繰り返し訓練の計画的な実施、非常・緊急時に使用する手順書やマニュアルの整備・見直しなど
BCPIII	**業務レベル回復のための計画的対応** 工場・調達先・顧客の被害状況整理、状況に応じた最適な復旧計画の立案・実行など

2025年度は全社横断プロジェクトとしてBCPの高度化に取り組み、南海トラフ地震を主要シナリオに、実効性の高いBCP基本文書の整備を中核とした事業継続力強化を推進しました。地震による各拠点・各事業の被害想定を具体化し、重要業務の特定や復旧目標の明確化を行うことで実行可能な復旧計画に落とし込むとともに、BCP基本文書においては初動対応から復旧・事業再開までのプロセスを標準化し、人命確保を最優先とする危機対応体制を明確化しています。また、サプライチェーン強靭化として、供給影響の把握の迅速化や供給停止リスク低減、お客様への安定供給維持に向けた取り組みも実施しました。

WEB **リスク管理**
https://www.daicel.com/sustainability/governancereport/risk-management/

財務情報

業績・財務サマリー（連結）

（単位：百万円）

	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	**2025年度**
経営成績											
売上高	¥ 449,878	¥ 440,061	¥ 462,956	¥ 464,859	¥ 412,826	¥ 393,568	¥ 467,937	¥ 538,026	¥ 558,056	¥ 586,531	**¥ 579,629**
営業利益	64,349	64,306	58,932	51,171	29,644	31,723	50,697	47,508	62,393	61,011	**42,069**
経常利益	65,404	66,215	61,093	53,433	31,781	34,683	57,291	52,035	68,396	62,320	**45,130**
親会社株主に帰属する当期純利益	40,313	43,198	37,062	35,301	4,978	19,713	31,254	40,682	55,834	49,480	**10,180**
財務状況											
純資産	¥ 368,720	¥ 399,429	¥ 413,541	¥ 423,243	¥ 392,583	¥ 245,000	¥ 279,544	¥ 310,435	¥ 375,410	¥ 375,037	**¥ 370,380**
総資産	560,190	599,708	644,078	654,791	597,992	640,385	698,836	765,606	839,169	813,831	**833,929**
有利子負債	71,276	72,291	99,743	104,306	92,787	270,938	283,553	321,974	304,118	286,117	**312,248**
キャッシュ・フロー											
営業活動によるキャッシュ・フロー	¥ 65,419	¥ 86,168	¥ 66,888	¥ 58,523	¥ 57,193	¥ 57,869	¥ 42,993	¥ 26,847	¥ 76,729	¥ 93,406	**¥ 67,838**
投資活動によるキャッシュ・フロー	△31,407	△34,722	△33,189	△41,095	△45,864	△34,220	△46,528	△44,093	△55,374	△47,869	**△47,702**
財務活動によるキャッシュ・フロー	△31,470	△19,942	△1,962	△25,636	△47,883	△17,050	△5,452	19,956	△52,373	△48,855	**△22,814**
現金及び現金同等物の期末残高	65,237	96,275	128,290	120,016	80,674	90,747	87,986	93,493	68,408	64,767	**66,830**
1株当たり情報											
1株当たり当期純利益（円）	¥ 115.02	¥ 124.61	¥ 107.81	¥ 105.38	¥ 15.49	¥ 65.18	¥ 104.14	¥ 138.87	¥ 197.56	¥ 181.44	**¥ 38.75**
1株当たり純資産（円）	966.36	1,067.63	1,136.32	1,198.77	1,166.56	789.34	919.88	1,033.52	1,303.21	1,357.77	**1,392.36**
1株当たり配当金（円）	26.00	30.00	32.00	32.00	34.00	32.00	34.00	38.00	50.00	60.00	**60.00**
財務指標											
EBITDA（利払い前・税引き前・減価償却前利益）	¥ 90,320	¥ 95,142	¥ 91,888	¥ 82,221	¥ 59,765	¥ 59,128	¥ 78,893	¥ 79,084	¥ 96,098	¥ 102,384	**¥ 85,414**
売上高営業利益率（%）	14.3	14.6	12.7	11.0	7.2	8.1	10.8	8.8	11.2	10.4	**7.3**
ROIC（投下資本利益率）（%）	9.5	9.1	7.7	6.1	3.8	4.1	6.2	5.3	6.3	6.1	**4.2**
ROE（自己資本当期純利益率）（%）	12.2	12.2	9.8	9.1	1.3	6.6	12.3	14.3	17.1	13.8	**2.8**
ROA（総資本純利益率）（%）	7.2	7.4	6.0	5.5	0.8	3.2	4.7	5.6	7.0	6.0	**1.2**
総資本回転率（回/年）	0.8	0.8	0.7	0.7	0.7	0.6	0.7	0.7	0.7	0.7	**0.7**
自己資本比率（%）	60.2	61.6	59.8	60.1	60.6	37.1	38.9	38.6	42.8	44.2	**42.6**
連結配当性向（%）	22.6	24.1	29.7	30.4	219.5	49.1	32.6	27.4	25.3	33.1	**154.8**
総還元性向（%）	32.5	33.3	56.6	67.2	577.3	91.1	48.6	51.7	52.0	63.1	**288.6**
その他											
設備投資額	¥ 40,256	¥ 39,528	¥ 30,819	¥ 44,694	¥ 47,568	¥ 39,555	¥ 40,840	¥ 56,308	¥ 77,458	¥ 69,461	**¥ 72,828**
減価償却費	23,914	29,031	31,720	30,044	29,002	25,830	26,948	30,835	32,970	40,952	**42,881**
研究開発費	15,306	16,806	18,843	20,749	21,295	19,540	20,741	21,878	23,393	25,931	**25,559**
期末連結従業員人数（名）	10,709	11,556	12,309	12,319	11,606	11,142	11,104	11,207	11,134	11,178	**11,034**

（注）減価償却費には、のれんの償却額は含んでいません。

連結貸借対照表

（単位：百万円）

	2024年度（2025年3月31日）	2025年度（2026年3月31日）
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	￥ 65,142	**¥ 68,811**
受取手形	7,406	**8,584**
売掛金	106,528	**108,723**
棚卸資産	177,879	**174,515**
その他	38,725	**42,578**
貸倒引当金	△56	**△48**
流動資産合計	395,626	**403,166**
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物	212,279	**233,122**
減価償却累計額	△121,941	**△130,185**
建物及び構築物（純額）	90,337	**102,937**
機械装置及び運搬具	663,533	**716,518**
減価償却累計額	△537,199	**△582,905**
機械装置及び運搬具（純額）	126,334	**133,612**
工具、器具及び備品	35,885	**37,679**
減価償却累計額	△30,126	**△30,878**
工具、器具及び備品（純額）	5,759	**6,800**
土地	30,814	**31,116**
建設仮勘定	66,181	**59,895**
有形固定資産合計	319,426	**334,363**
無形固定資産		
のれん	66	**52**
その他	10,574	**11,030**
無形固定資産合計	10,641	**11,082**
投資その他の資産		
投資有価証券	56,652	**45,453**
繰延税金資産	3,078	**4,970**
退職給付に係る資産	14,912	**18,298**
その他	13,520	**16,617**
貸倒引当金	△26	**△22**
投資その他の資産合計	88,137	**85,317**
固定資産合計	418,205	**430,763**
資産合計	￥813,831	**¥ 833,929**

（単位：百万円）

	2024年度（2025年3月31日）	2025年度（2026年3月31日）
負債の部		
流動負債		
支払手形及び買掛金	￥ 61,239	**¥ 60,445**
短期借入金	35,899	**50,099**
1年内償還予定の社債	20,000	**—**
1年内返済予定の長期借入金	16,999	**14,168**
未払法人税等	11,273	**4,176**
修繕引当金	4,603	**573**
その他	60,339	**68,119**
流動負債合計	210,353	**197,583**
固定負債		
社債	70,000	**70,000**
長期借入金	138,021	**169,984**
繰延税金負債	11,048	**12,467**
修繕引当金	122	**1,305**
退職給付に係る負債	2,831	**2,606**
資産除去債務	1,205	**1,222**
その他	5,212	**8,380**
固定負債合計	228,440	**265,965**
負債合計	438,794	**463,549**
純資産の部		
株主資本		
資本金	36,275	**36,275**
資本剰余金	0	**0**
利益剰余金	253,721	**234,253**
自己株式	△16,171	**△15,727**
株主資本合計	273,826	**254,802**
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	27,490	**22,823**
繰延ヘッジ損益	△14	**△8**
為替換算調整勘定	51,052	**69,414**
退職給付に係る調整累計額	7,629	**8,567**
その他の包括利益累計額合計	86,158	**100,796**
非支配株主持分	15,052	**14,780**
純資産合計	375,037	**370,380**
負債純資産合計	￥813,831	**¥ 833,929**

連結損益計算書

（単位：百万円）

	2024年度（自 2024年4月1日 至 2025年3月31日）	2025年度（自 2025年4月1日 至 2026年3月31日）
売上高	¥ 586,531	**¥ 579,629**
売上原価	421,785	**433,340**
売上総利益	164,746	**146,288**
販売費及び一般管理費	103,735	**104,219**
営業利益	61,011	**42,069**
営業外収益		
受取利息	1,205	**816**
受取配当金	2,546	**2,395**
持分法による投資利益	2,523	**2,509**
固定資産賃貸料	474	**544**
補助金収入	663	**1,024**
その他	583	**1,511**
営業外収益合計	7,996	**8,803**
営業外費用		
支払利息	1,981	**3,196**
為替差損	2,209	**992**
社債発行費	2	**2**
寄付金	577	**755**
和解金	1,200	**—**
その他	716	**795**
営業外費用合計	6,687	**5,742**
経常利益	62,320	**45,130**
特別利益		
固定資産処分益	46	**16**
投資有価証券売却益	15,859	**17,486**
負ののれん発生益	—	**512**
関係会社株式売却益	4,553	**—**
補助金収入	—	**2,014**
特別利益合計	20,459	**20,030**
特別損失		
段階取得に係る差損	—	**179**
固定資産除却損	6,292	**3,474**
減損損失	7,053	**32,845**
固定資産圧縮損	—	**8**
投資有価証券評価損	968	**—**
関係会社株式評価損	364	**—**
関係会社株式売却損	1,493	**1,503**
事業整理損	1,106	**980**
特別損失合計	17,279	**38,991**
税金等調整前当期純利益	65,499	**26,169**
法人税、住民税及び事業税	21,481	**13,611**
法人税等調整額	△6,459	**1,111**
法人税等合計	15,022	**14,722**
当期純利益	50,477	**11,446**
非支配株主に帰属する当期純利益	996	**1,265**
親会社株主に帰属する当期純利益	¥ 49,480	**¥ 10,180**

連結包括利益計算書

（単位：百万円）

当期純利益	¥ 50,477	**¥ 11,446**
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	△15,828	**△4,667**
繰延ヘッジ損益	△0	**6**
為替換算調整勘定	△2,463	**18,395**
退職給付に係る調整額	△1,072	**951**
持分法適用会社に対する持分相当額	△165	**1,212**
その他の包括利益合計	△19,530	**15,897**
包括利益	30,946	**27,343**
（内訳）		
親会社株主に係る包括利益	30,239	**24,819**
非支配株主に係る包括利益	¥ 707	**¥ 2,524**

連結キャッシュ・フロー計算書

（単位：百万円）

	2024年度（自 2024年4月1日 至 2025年3月31日）	2025年度（自 2025年4月1日 至 2026年3月31日）
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税金等調整前当期純利益	¥ 65,499	**¥ 26,169**
減価償却費	41,355	**43,326**
減損損失	7,053	**32,845**
のれん償却額	18	**17**
修繕引当金の増減額（△は減少）	3,380	**△2,847**
受取利息及び受取配当金	△3,751	**△3,212**
支払利息	1,981	**3,196**
持分法による投資損益（△は益）	△2,523	**△2,509**
固定資産処分損益（△は益）	△46	**△16**
固定資産除却損	6,292	**3,474**
投資有価証券売却損益（△は益）	△15,859	**△17,486**
関係会社株式売却損益（△は益）	△3,060	**1,503**
投資有価証券評価損益（△は益）	968	**—**
関係会社株式評価損	364	**—**
事業整理損	1,106	**980**
売上債権の増減額（△は増加）	△250	**4,189**
棚卸資産の増減額（△は増加）	2,812	**10,459**
仕入債務の増減額（△は減少）	△288	**△6,294**
負ののれん発生益	—	**△512**
段階取得に係る差損益（△は益）	—	**179**
補助金収入	—	**△2,014**
その他	476	**△1,656**
小計	105,529	**89,792**
利息及び配当金の受取額	5,969	**5,321**
利息の支払額	△1,972	**△2,944**
法人税等の支払額	△18,317	**△25,044**
法人税等の還付額	2,196	**714**
営業活動によるキャッシュ・フロー	93,406	**67,838**
投資活動によるキャッシュ・フロー		
定期預金の純増減額（△は増加）	4,443	**△1,610**
有形固定資産の取得による支出	△69,963	**△65,327**
有形固定資産の売却による収入	98	**6,063**
無形固定資産の取得による支出	△2,379	**△2,689**
投資有価証券の取得による支出	△91	**△174**
投資有価証券の売却及び償還による収入	18,354	**20,415**
関係会社株式の取得による支出	△444	**△714**
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の売却による収入	4,373	**—**
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の売却による支出	△804	**△403**
貸付けによる支出	△7	**△306**
貸付金の回収による収入	517	**4**
敷金及び保証金の差入による支出	—	**△1,231**
その他	△1,965	**△1,728**
投資活動によるキャッシュ・フロー	△47,869	**△47,702**
財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入金の純増減額（△は減少）	4,839	**12,712**
短期社債の純増減額（△は減少）	△27,000	**—**
長期借入れによる収入	33,551	**36,162**
長期借入金の返済による支出	△17,836	**△17,584**
社債の償還による支出	△10,000	**△20,000**
自己株式の取得による支出	△15,000	**△13,753**
配当金の支払額	△15,170	**△15,912**
非支配株主への配当金の支払額	△765	**△1,238**
非支配株主への有償減資による支出	—	**△1,557**
リース負債の返済による支出	△1,474	**△1,642**
財務活動によるキャッシュ・フロー	△48,855	**△22,814**
現金及び現金同等物に係る換算差額	△323	**4,741**
現金及び現金同等物の増減額（△は減少）	△3,641	**2,063**
現金及び現金同等物の期首残高	68,408	**64,767**
現金及び現金同等物の期末残高	¥ 64,767	**¥ 66,830**

会社情報

企業データ（2026年3月31日現在）

会社概要

会社名	株式会社ダイセル
設立	1919年9月8日
資本金	362億7,544万89円
従業員数	連結 11,034名　単体 2,533名

株式の状況

発行可能株式総数	1,450,000,000株
発行済株式総数	266,942,682株
上場証券取引所	東京証券取引所 プライム市場
証券コード	4202
株主名簿管理人	三井住友信託銀行株式会社 東京都千代田区丸の内1丁目4番1号
株主数	44,814名
会計監査人	有限責任監査法人トーマツ

国内主要拠点

オフィス

■ **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　FAX：06-7639-7181

■ **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　FAX：03-6711-8100

■ **名古屋支社**
〒450-6325 愛知県名古屋市中村区名駅1-1-1（JPタワー名古屋）
TEL：052-582-8511　FAX：052-582-7943

研修センター

■ **西播磨研修センター**
〒678-1205 兵庫県赤穂郡上郡町光都3-14-1

イノベーション・パーク

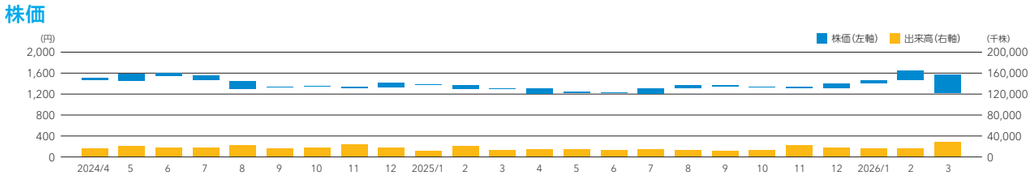
〒671-1283 兵庫県姫路市網干区新在家1239

工場

■ **姫路製造所 網干工場** 〒671-1281 兵庫県姫路市網干区新在家1239
■ **姫路製造所 広畑工場** 〒671-1123 兵庫県姫路市広畑区富士町12
■ **播磨工場** 〒671-1681 兵庫県たつの市揖保川町馬場805
■ **新井工場** 〒944-8550 新潟県妙高市新工町1-1
■ **大竹工場** 〒739-0695 広島県大竹市東栄2-1-4
■ **神崎工場** 〒661-0964 兵庫県尼崎市神崎町12-1
■ **富士工場** 〒416-8533 静岡県富士市宮島973

株式情報

株価



株式所有者別分布状況（2026年3月31日現在）



	(千株)	(%)
金融機関	95,462	35.76
証券会社	6,701	2.51
その他の国内法人	19,420	7.28
外国法人等	86,892	32.55
個人・その他	58,468	21.90

大株主（上位10位）の状況（2026年3月31日現在）

	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）	35,294	13.81
株式会社日本カストディ銀行（信託口）	26,472	10.36
日本生命保険相互会社	17,402	6.81
NORTHERN TRUST CO. (AVFC) RE SILCHESTER INTERNATIONAL INVESTORS INTERNATIONAL VALUE EQUITY TRUST	9,689	3.79
富士フイルムホールディングス株式会社	8,390	3.28
ダイセルグループ従業員持株会	6,791	2.65
NORTHERN TRUST CO. (AVFC) RE U.S. TAX EXEMPTED PENSION FUNDS	6,359	2.49
ダイセル持株会	6,104	2.39
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505223	5,679	2.22
株式会社三井住友銀行	5,322	2.08

（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います。

ESGの取り組みへの評価（2026年9月現在）

FTSE4Good
FTSE JPX Blossom Japan Index
FTSE JPX Blossom Japan Sector Relative Index
S&P/JPX カーボン エフィシェント 指数
ecovadis SILVER | Top 15% Sustainability Rating JAN 2026
女性が活躍しています！
2026 CONSTITUENT MSCI日本株 ESGセレクト・リーダーズ指数
2026 CONSTITUENT MSCI日本株 女性活躍指数 (WIN)
2026 健康経営優良法人 KENKO Investment for Health 大規模法人部門 ホワイト500

（注）各インデックスの詳細はダイセルのウェブサイトをご参照ください。 WEB https://www.daicel.com/sustainability/information/assessment/

独立第三者の保証報告書

SUSA
Sustainability Accounting Co.,Ltd.

独立第三者の保証報告書

2026 年 9 月 16 日

株式会社ダイセル
代表取締役社長　榊 康裕 殿

株式会社サステナビリティ会計事務所
代表取締役　福島隆史

1. 目的
当社は、株式会社ダイセル（以下、「会社」という）からの委嘱に基づき、2025 年度の会社事業場（網干工場、広畑工場、新井工場、大竹工場、神崎工場、播磨工場、イノベーションパークおよび本社関係）の温室効果ガス排出量スコープ 1：1.45 百万 t-CO_2e、スコープ 2 マーケットベース：1 万 t-CO_2e、スコープ 3（カテゴリー1,2,3,4,5,6,7 計）※：1.25 百万 t-CO_2e に対して限定的保証業務を実施した。本保証業務の目的は、温室効果ガス排出量が、会社の定める算定方針に従って算定されているかについて保証手続を実施し、その結論を表明することにある。温室効果ガス排出量は会社の責任のもとに算定されており、当社の責任は独立の立場から結論を表明することにある。

※集計範囲は、カテゴリー2 は会社グループ、カテゴリー6,7 は会社事業場および国内グループ企業、カテゴリー1,3,4,5 は会社事業場

2. 保証手続
当社は、国際保証業務基準 ISAE3000 ならびに ISAE3410 に準拠して本保証業務を実施した。当社の実施した保証手続の概要は以下のとおりである。
・算定方針について担当者への質問
・算定方針の検討
・工場往査
・算定方針に従って温室効果ガス排出量が算定されているか、試査により入手した証拠との照合並びに再計算の実施

3. 結論
当社が実施した保証手続の結果、温室効果ガス排出量が会社の定める算定方針に従って算定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。

会社と当社との間に特別な利害関係はない。

以上

株式会社ダイセル

［お問い合わせ先］

経営戦略室　IRチーム
〒108-8230 東京都港区港南2-18-1 JR品川イーストビル
Tel: 03-6711-8120
https://www.daicel.com

2026年9月発行

〈商標帰属先の表示〉
●ACTRANZA®、アクトランザ®は、株式会社ダイセルの日本およびその他の国における商標または登録商標です。
●BELLOCEA®は、株式会社ダイセルの日本およびその他の国における商標または登録商標です。
●CAFBLO®は、株式会社ダイセルの日本およびその他の国における商標または登録商標です。
●CycloVia®は、株式会社ダイセルの日本における登録商標です。
●DURACON®、ジュラコン®は、株式会社ダイセルが日本その他の国で保有している登録商標です。
●LAPEROS®、ラペロス®は、株式会社ダイセルが日本その他の国で保有している登録商標です。
●MOLSEP®は、株式会社ダイセルまたはダイセン・メンブレン・システムズ株式会社の日本およびその他の国における商標または登録商標です。
●ONE TIME ENERGY®は、株式会社ダイセルの日本およびその他の国における商標または登録商標です。
●TOPAS®、トパス®は、TOPAS Advanced Polymers GmbHがドイツ、米国その他の国で保有している登録商標です。
●URORICH®、ウロリッチ®は、株式会社ダイセルの日本における登録商標です。
●アストロホップ®は、株式会社ダイセルの日本における登録商標です。
●アセチ®は、株式会社ダイセルの日本における登録商標です。
●太陽光超還元®は、株式会社ダイセルの日本における登録商標です。
●フラボセル®は、株式会社ダイセルの日本における登録商標です。