平成 21 年 11 月 10 日

各　位

会 社 名	DIC 株式会社	
代表者名	代表取締役社長執行役員	杉江 和男
(コード番号	4631)	
問合せ先	広報・IR 部長	永井 寛
(TEL	03-5203-7838)	

中期経営計画「**DIC 102**」について

当社グループは、2010～2012 年度を計画年度とする中期経営計画「**DIC 102**」を、別紙の通り策定致しましたので、お知らせいたします。

当社は、2008 年に創業 100 周年を迎えましたが、当中期経営計画の第 1 年目である 2010 年は創業 102 年目となることから、新たな飛躍を期して当計画を「**DIC 102**」と致しました。

「**DIC 102**」においては、経営ビジョン「Color & Comfort by Chemistry」（化学で彩りと快適を提案する）に基づき、遂行していく施策を具体的に提示しました。今後、当社グループの総力を挙げて当計画に取り組んで参ります。

以　上

Color & Comfort by Chemistry

中期経営計画 「ＤＩＣ１０２」

DIC株式会社

I. 業績推移と経営改革の視点 …… 2

II. 基本方針

1. 中期経営方針 「点から面へ」 …… 3
2. 提供する価値の概念 …… 4
3. 事業セグメント （現在から次世代へ） …… 5

III. 中期経営計画「DIC 102」

1. 中期経営計画「DIC 102」の概要 …… 6
2. 2010～2012年度業績目標 …… 7
3. セグメント別業績 …… 8
4. 重点施策 …… 9
5. 財務戦略－－健全な財務体質への転換 …… 10
6. 【合成樹脂】 機能を創出する基礎素材
   - ① 世界トップクラスの樹脂設計力で ”Comfortable” な複合製品開発に寄与 …… 11
   - ② 多くの産業を支える合成樹脂の製品群 …… 12
7. 【印刷インキ】 成長とコストダウンで安定基盤強化
   - ① 成長と構造改革、持てる資源を100%活用 …… 13
   - ② 国内は、ザ・インクテック社と事業統合 …… 14
   - ③ 開発途上地域の需要成長をキャッチ …… 15
   - ④ 高性能化するパッケージ分野で収益アップ …… 16
8. 【ニューグラフィックアーツ】 印刷インキの明日を担う
   - ① 顔料は、コスト競争力と高機能化に注力 …… 17
   - ② 生活に”彩り”を与える有機顔料 …… 18
   - ③ デジタル機器が新たなグラフィックアーツを創る …… 19
   - ④ 高収益で成長性ある液晶事業に変革 …… 20
   - ⑤ ソフトウェア提供で製品の価値をアップ …… 21
9. 【ケミカルソリューション】 安心・安全・快適を提案
   - ① 成長分野に差別化製品で拡販 …… 22
   - ② インテリアのトータルソリューションを提案 …… 23
10. 着実に成長する環境関連製品 …… 24
11. 新たな成長を担うR＆D …… 25
12. 新経営管理制度への移行－－経営管理制度・組織を抜本的に見直し、コストを大幅に%削減 26

本資料では、情報の提供を目的としており、いかなる勧誘行為を行うものではございません。

将来の計画値は、現時点で入手可能な情報に基づき、当社の経営者が判断した計画値でございます。実際の売上高および利益は、記載している計画値とは大きく異なる場合がありますことをご承知置きください。当社は、将来計画の正確性・完全性に関する責任を負うものではございません。

ご利用に際しては、ご自身の判断にてお願いいたします。本資料に全面的に依存して投資判断を下すことによって生じうるいかなる損失に関しても、当社は責任を負うものではございません。

業績推移と経営改革の視点

業績推移

(単位:億円)

	2007 実績	2008 実績	2009 推定
売上高	10,779	9,323	7,500
営業利益	484	254	200
営業利益率	4.5%	2.7%	2.7%
経常利益	410	152	100
当期純利益	310	26	△25
有利子負債	3,930	3,871	3,800
純資産	2,555	1,089	1,150
D/C レシオ	61%	78%	77%

2009年度セグメント別業績見通し

(単位:億円)

	売上高	前期比※	営業利益	前期比※
グラフィックアーツ	4,773	△10.1%	129	△32.6%
工業材料	1,442	△13.6%	98	+89.1%
機能製品	1,095	△10.2%	48	2.5倍
電子情報材料	407	△3.5%	16	+15.6%
その他	57	-----	△0	-----
全社・消去	△234	-----	△90	-----
連結合計	7,500	△12.1%	200	△6.1%

※ 前期比は、為替影響排除後の見通し

当社の経営課題とその要因

- 低い売上成長性と利益率
- 高すぎる欧米インキ事業への依存
  (低い機能製品・電子情報材料の成長)
- 過少の純資産、過多な有利子負債

(要因)

- 先進国における印刷インキ需要のマイナス成長化
- 総花的事業ポートフォリオ
  事業間シナジーの欠如
- 営業キャッシュフロー不足

経営変革の視点

- 成長 (地域・需要分野・製品) への集中
- 事業の独立運営から相互シナジーが出る展開
  (化学でソリューションを提案する会社に転換)
- 利益率を重視した事業の選択

基本方針

中期経営方針 「点から面へ」

中長期経営目標

- 経営ビジョン「Color & Comfort by Chemistry」の実現
  社会におけるコーポレートブランドとして確立
- 信頼される財務バランスへの改善
  D/C レシオ 50%を目指し、営業キャッシュフローと資金効率の向上

経営資源

1. 世界トップクラスの樹脂設計力
2. 素材から複合製品まで、広範な技術と生産設備
3. あらゆる産業の営業･技術情報
4. コア技術を深耕させるR＆D
5. 世界63ヵ国における事業拠点

＋

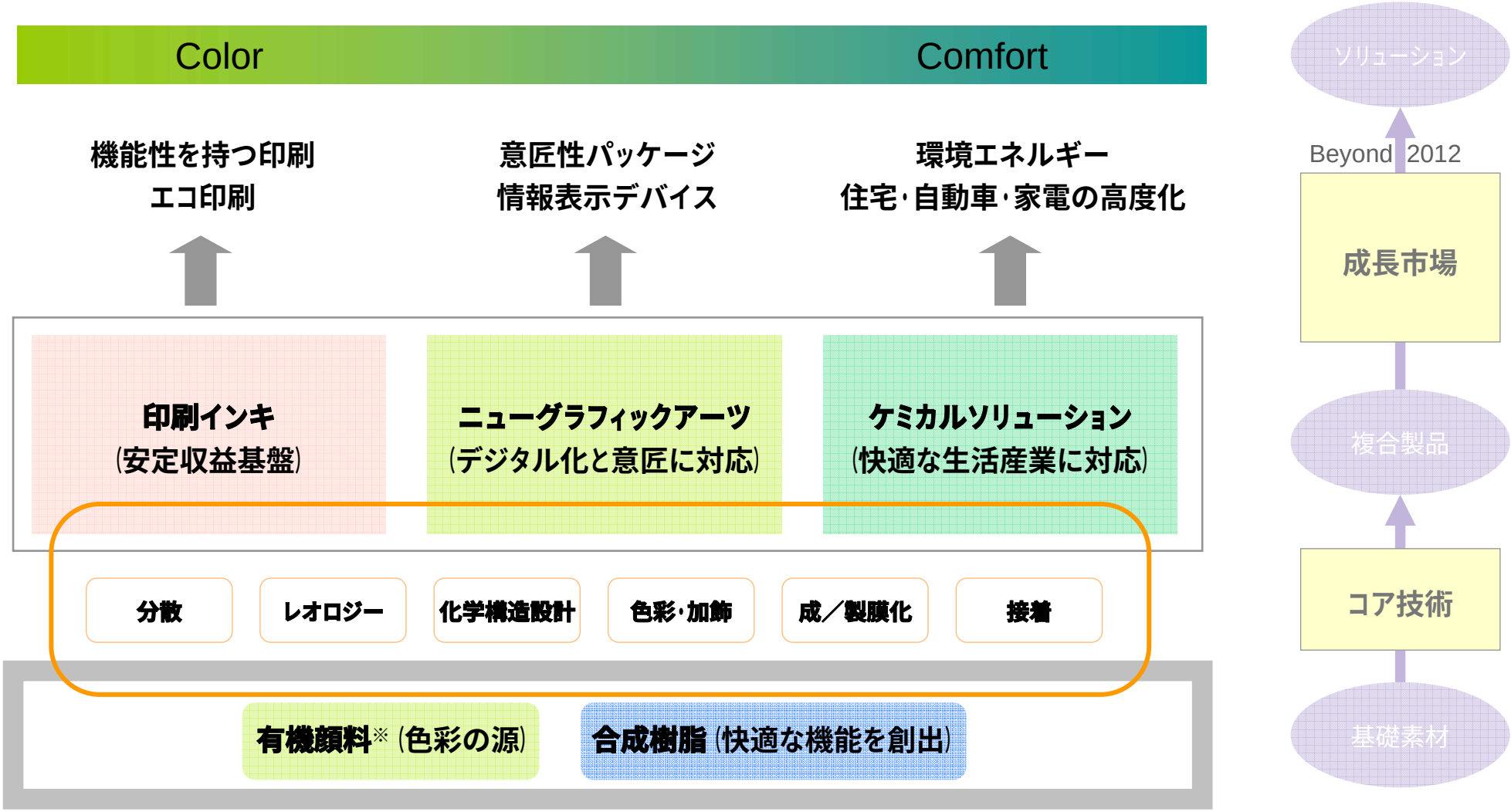
新ポートフォリオ

〔提供する価値〕
差別化した化学素材（樹脂･顔料）をベースとし、コア技術を使用して、豊かな“彩り”と“快適”な暮らしに寄与する複合製品とソリューションを提供

〔新事業セグメント〕
- 合成樹脂 ：機能を創出する基礎素材
- 印刷インキ ：成長とコストダウンで安定基盤強化
- ニューグラフィックアーツ ：印刷インキの明日を担う
- ケミカルソリューション ：安心･安全･快適を提案

基本方針

提供する価値の概念



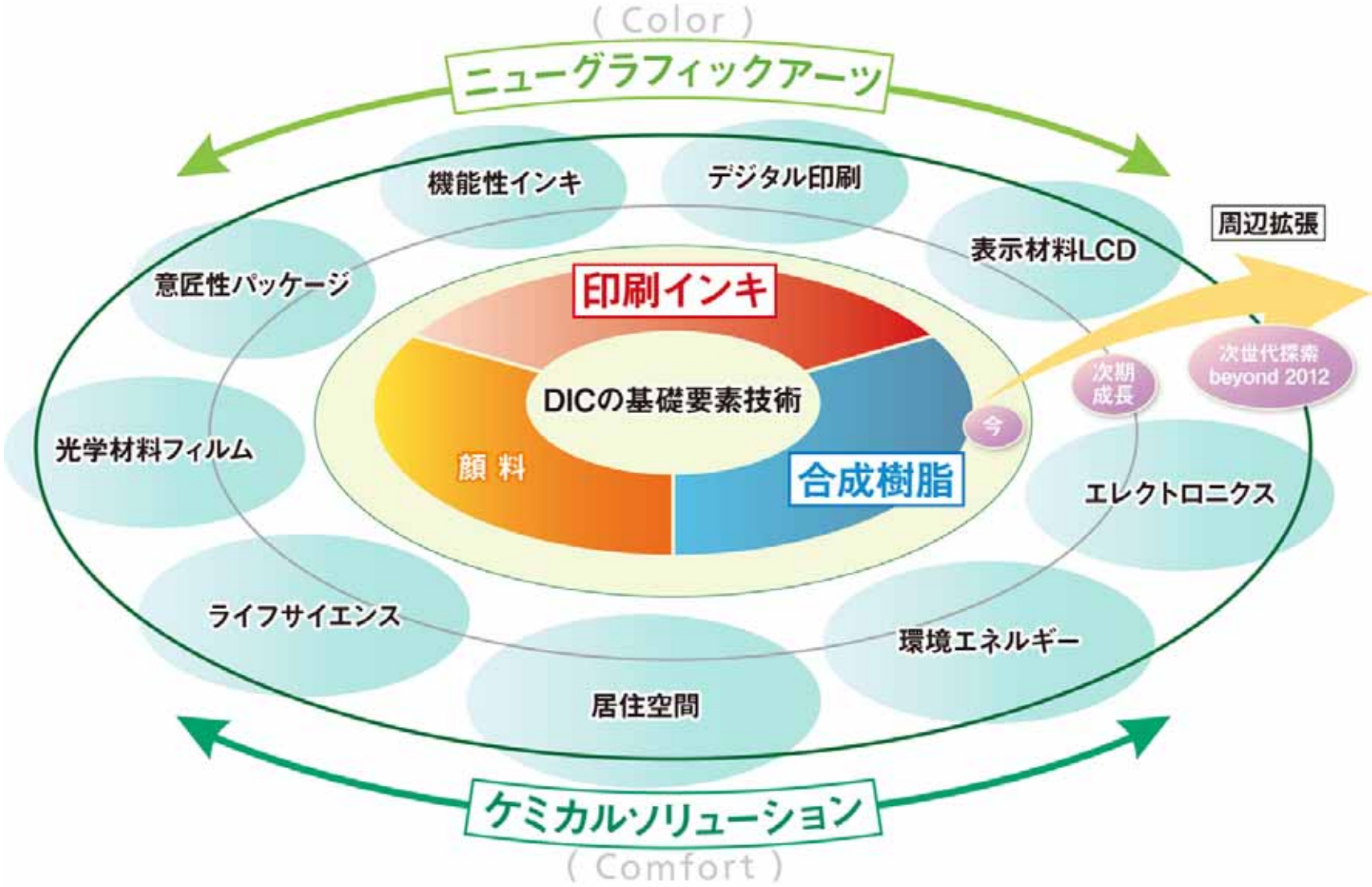
(※ セグメントでは「ニューグラフィックアーツ」に分類)

基本方針

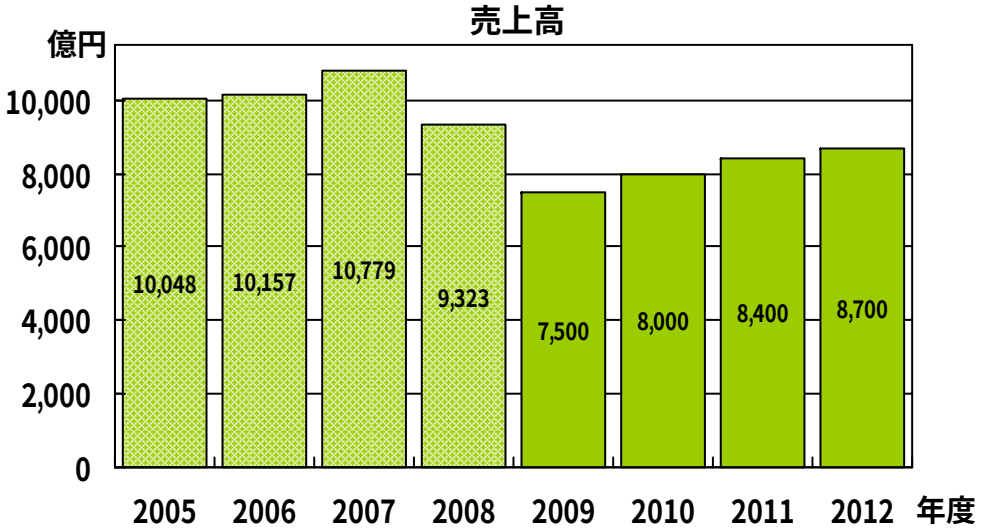
事業セグメント　(現在から次世代へ)

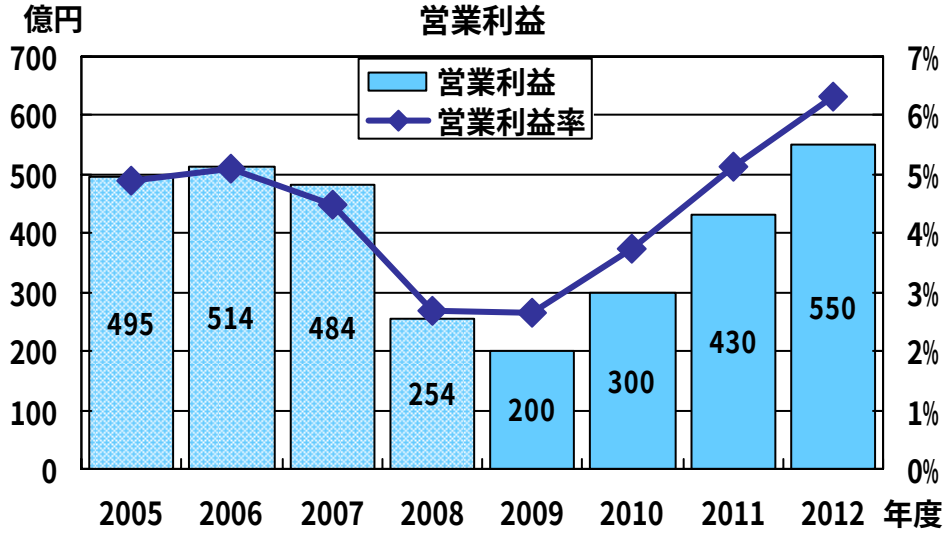
新事業セグメント

- 合成樹脂
- 印刷インキ
- ニュー グラフィックアーツ
- ケミカル ソリューション



中期経営計画「DIC 102」の概要





中計策定にあたっての前提

- 2007年度水準への需要の回復には5年を要す
- 製品の二極化がより顕著に進む
  - 高価格･高機能･個性化
  - 低価格･汎用機能･大衆向け
- 創造的企業の価値がより高まる
- 天然資源価格は、徐々に上昇し続ける
- 国際分業と市場のグローバル化も進む

計画の基本的考え方

- ソリューション提供会社への変革元年とする
- 基礎素材（樹脂･顔料）を活用し、複合製品を強化
- コア技術を製品展開の軸とする
- 利益（率）の重視
- 使用資金の最大限効率化

2010〜2012年度業績目標

（単位：億円）

	2007年度	2008年度	2009年度	2010年度	2011年度	2012年度	2012年度成長率	
	実績	実績	推定	目標	目標	目標	07年度対比	09年度対比
売上高	10,779	9,323	7,500	8,000	8,400	8,700	81%	116%
営業利益	484	254	200	300	430	550	114%	275%
営業利益率	4.5%	2.7%	2.7%	3.8%	5.1%	6.3%	+1.8p	+3.6p
経常利益	410	152	100	200	330	450	111%	450%
当期純利益	310	26	△25	70	160	240	77%	--------
営業キャッシュフロー	628	370	400	450	540	620	99%	155%
有利子負債	3,930	3,871	3,800	3,700	3,550	3,300	84%	87%
純資産	2,555	1,089	1,150	1,200	1,350	1,550	61%	135%
D/C レシオ	61%	78%	77%	75%	72%	68%	7p	△9p

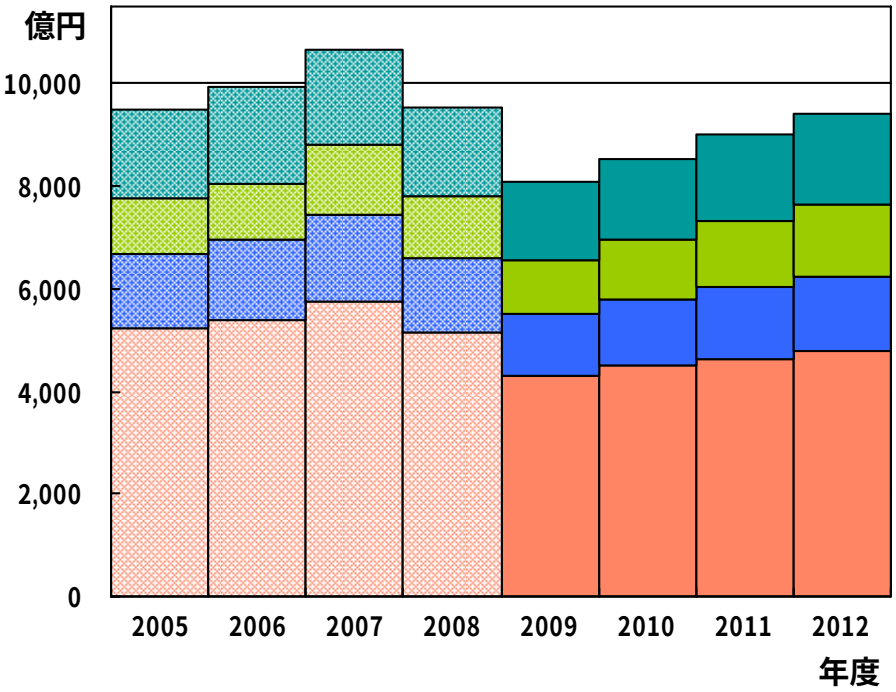
「D/Cレシオ」＝有利子負債÷（有利子負債＋純資産）

セグメント別業績

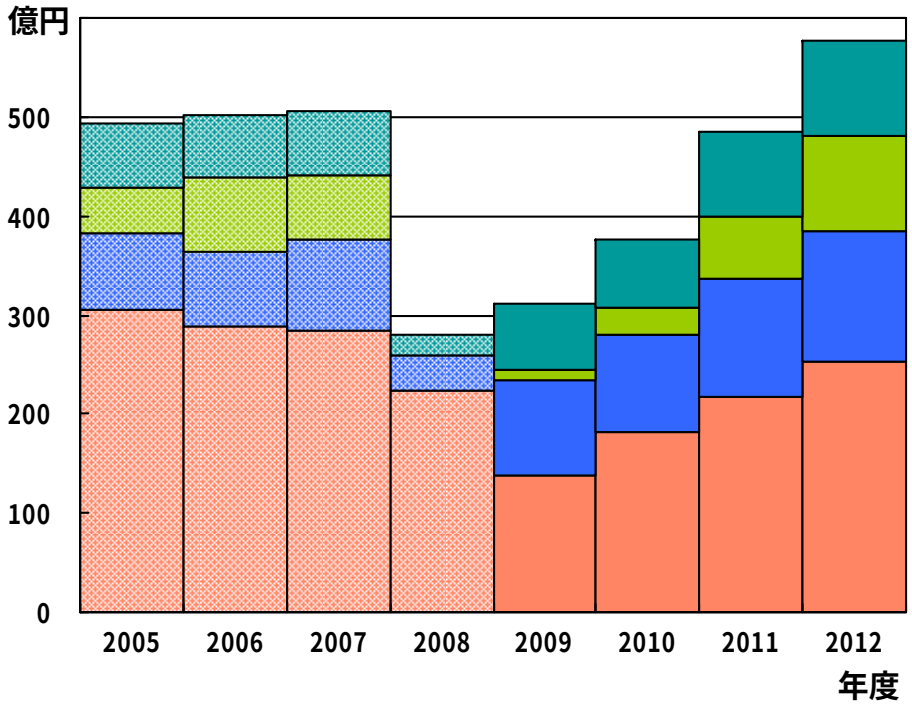
売上高構成比率	2005年度		2012年度
ケミカルソリューション	18%	→	19%
ニューグラフィックアーツ	11%	↗	15%
合成樹脂	15%	→	16%
印刷インキ	55%	↘	51%

営業利益構成比率	2005年度		2012年度
ケミカルソリューション	13%	↗	17%
ニューグラフィックアーツ	9%	↗	17%
合成樹脂	16%	↗	23%
印刷インキ	62%	↘	44%

売上高



営業利益



注）グラフには「全社・消去」を含んでいませんので、合計はP７の業績数値とは一致しません

重点施策

	重点施策	目的･効果	参照
合成樹脂	• 高機能樹脂、環境調和型製品（プロセス）の開発促進	• 住宅、エレクトロニクス、自動車などの高度化に寄与	11
	• 印刷インキ、ニューグラフィックアーツ、ケミカルソリューション事業に差別化樹脂の供給	• ブラックボックスの複層化	11
印刷インキ	• 先進国の拠点統合、グローバルマザープラント化	• 世界最低コストでの生産	13
	• 開発途上国における生産増強	• 印刷インキ事業成長のドライバーを担う	15
	• パッケージ用インキ･接着剤の強化拡充	• 世界需要の増加、包装の機能性アップに対応	16
ニューグラフィックアーツ	• インキ用顔料のグローバルな生産集約	• コスト競争力強化	17
	• 機能性顔料、カラーフィルタ用顔料などの開発推進	• 当社グリーン顔料の成功に続く第2弾	17
	• デジタル機器用（インクジェット、ブルーレイディスクなど）材料の需要飛躍にコア技術の活用による性能高度化で対応	• 首位の座を維持し、需要拡大に応じた収益拡大	19
	• STN、TFTの実績をもとに次世代液晶材料の開発	• 液晶材料の販売増加	20
	• 包装デザインから印刷までのソリューションの提供	• 印刷インキの販売増、消費者情報確保	21
ケミカルソリューション	• エンジニアリングプラスチックPPSの生産能力を拡大 日本市場での実績をもとに海外展開を推進	• 海外におけるシェアー増強	22
	• 固体分散技術を次期コア技術として育成	• 光学用など高機能マスターバッチ製品の新需要確保	22
	• 粘着テープの生産増強とアジア需要の獲得	• 情報関連の東アジア需要拡大に対応	22
	• 機能とカラーを活かしたインテリアのトータルソリューション提案	• DICブランドを確立し、部材の販売強化	23
その他	• 国内新経営管理制度への移行	• 成長への組織改革、間接部門の40%削減	26
	• 企業文化の変革、コーポレートブランドの確立	• 目標の明確化、活力の醸成	

健全な財務体質への転換

財務バランス、ＤＣ比率50%を将来目標として設定し、中期では、経営ビジョンに沿ったキャッシュフロー改善の流れを作る

営業キャッシュフローの増加

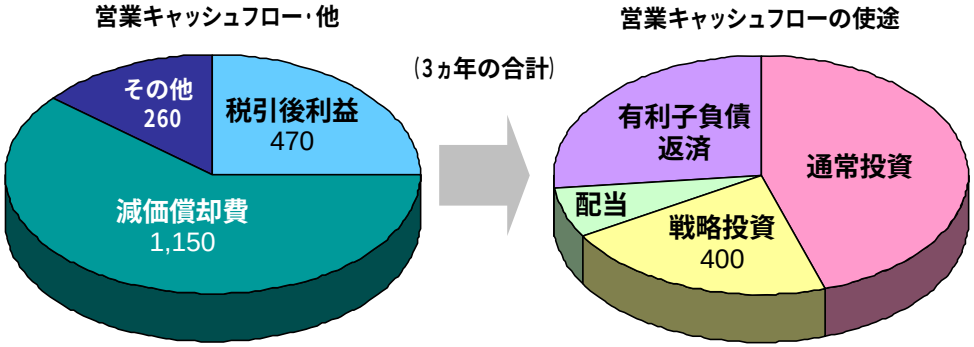
- 重点施策の実行
- 特に、将来の製品毎の事業運営（点の営業）を、シナジーを活かした運営（面の営業）に転換し、総合力で売上増加を図る
- 個別事業の継続は、将来、営業利益率を10%に持ち上げる戦略の可否を判断基準とする

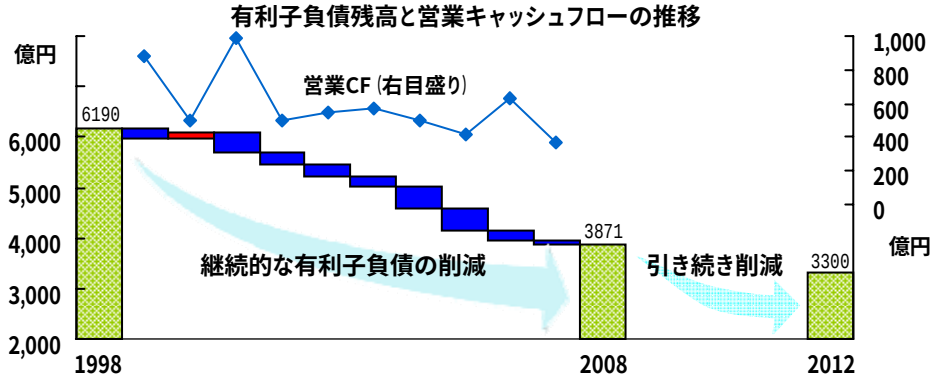
成長に向けた戦略的投資

- 中期3ヵ年計画で４００億円を投資
  - ✶ 生産能力増強　PPSニート樹脂、粘着テープ
  - ✶ 生産コストダウン　顔料、印刷インキ
高機能マスターバッチ
  - ✶ 成長地域　印刷インキ（BRICs）
PPSコンパウンド（アジア・欧州）
  - ✶ 次世代事業　エレクトロニクス関連
環境エネルギー関連、など

	将来ターゲット
営業キャッシュフロー	７００億円以上
期末有利子負債	２，５００億円以下
ＤＣ比率	５０%

「ＤＣ比率」＝有利子負債÷（有利子負債＋純資産）





Color & Comfort by Chemistry

【合成樹脂】 機能を創出する基礎素材

世界トップクラスの樹脂設計力で ”Comfortable” な複合製品開発に寄与

合成樹脂の役割

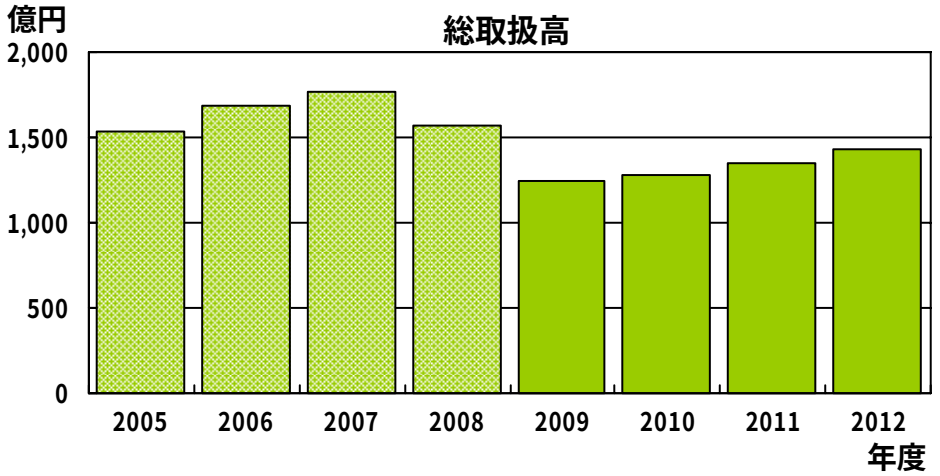
- 天然素材（金属・木材・紙・無機物）、合成素材（プラスチック、繊維、フィルム）へのコーティングにより、耐腐食、耐劣化、耐久、絶縁、高級化など、素材の性質を変える
- 素材間接着、混合、成形などにより、加工製品を作る

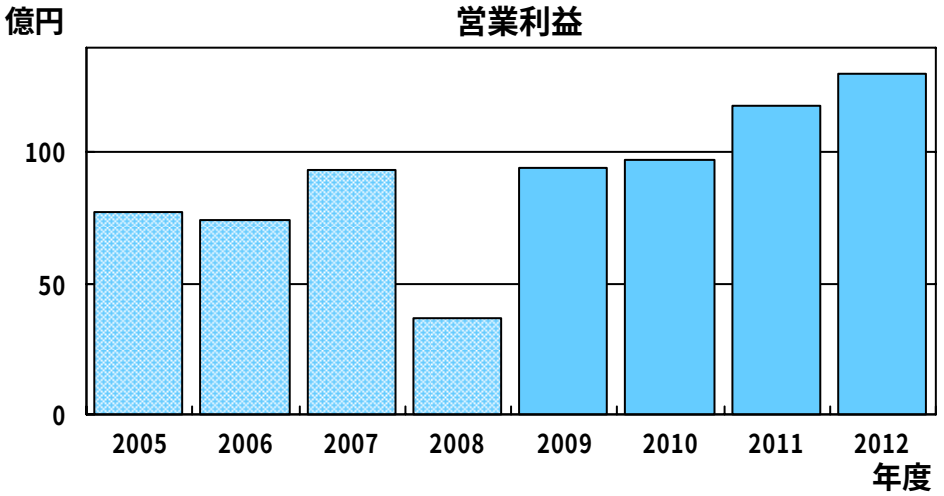
DIC合成樹脂事業のポジション

- 2006年度より構造改革に着手し、収益体質に転換
  売上拡大より、利益を重視した事業運営に変更

重点施策

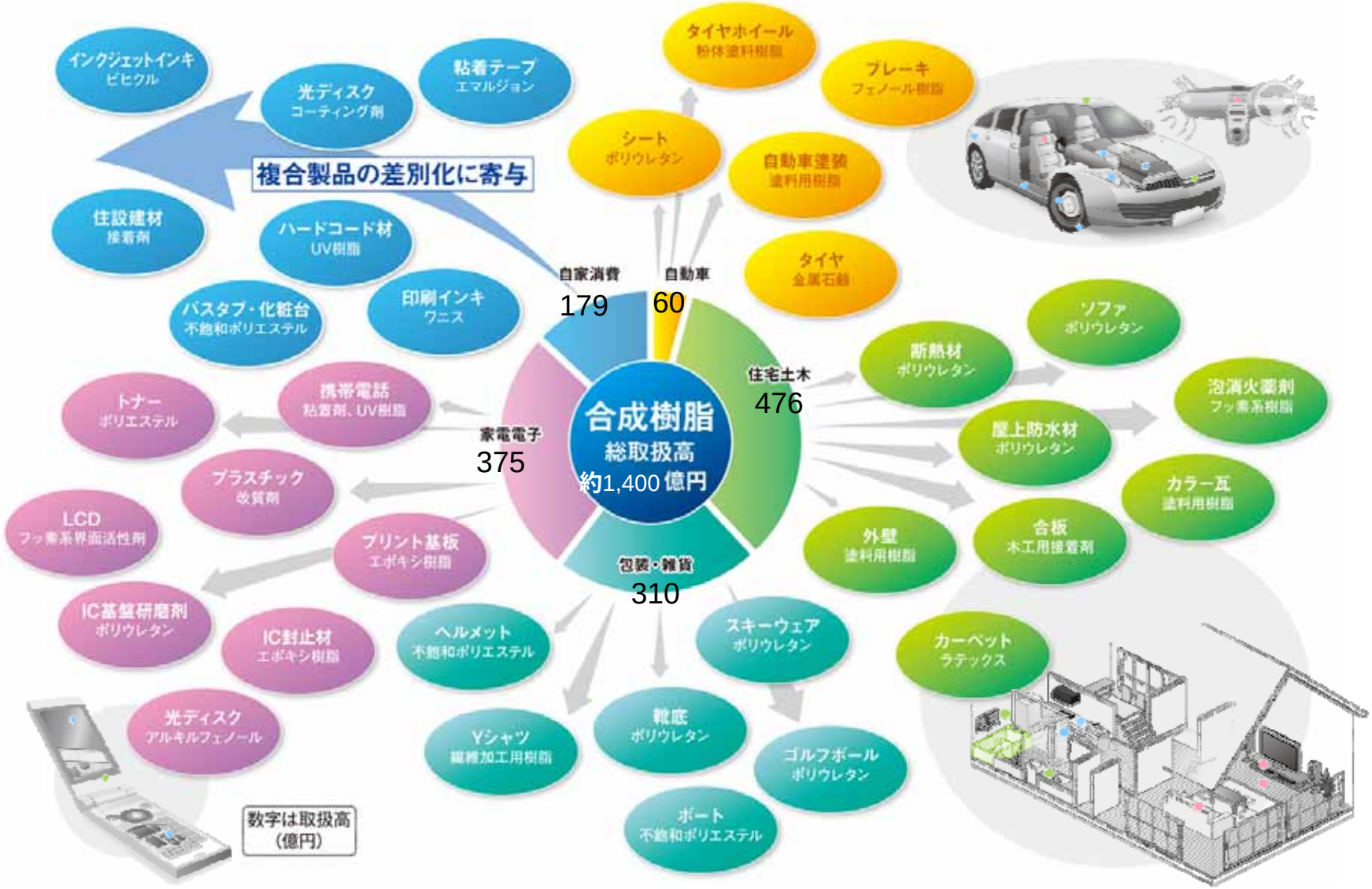
- 住宅、エレクトロニクス、自動車などの高度化に寄与すべく、高機能樹脂、環境調和型製品の開発を促進
- 社内複合製品（印刷インキ、軟包装容器接着剤、金属缶用塗料、インクジェットインキ、ブルーレイディスクコーティング材、トナー、粘着テープ、建材、バスタブなど）の差別化に寄与すべく、差別化樹脂の開発強化
- 国内で実績のある特殊製品を海外に展開





【合成樹脂】

多くの産業を支える合成樹脂の製品群



Color & Comfort by Chemistry

【印刷インキ】 成長とコストダウンで安定基盤強化

成長と構造改革、持てる資源を100%活用

世界最大シェアの利点を活かす

- 有機顔料の生産集約
  低コストの顔料で印刷インキを生産
- 接着剤、機能性インキをグローバルにマーケティング

需要成長地域に重点投資

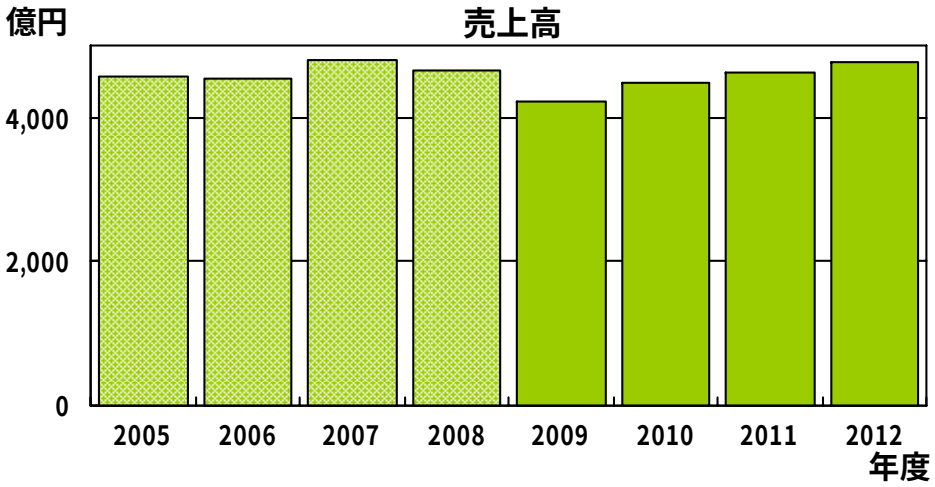
- 日米欧では大幅なコストダウンーー世界最低コストでの生産
  (マザープラント化、事業所統合)
- アジア、南米、東欧では、投資を拡大

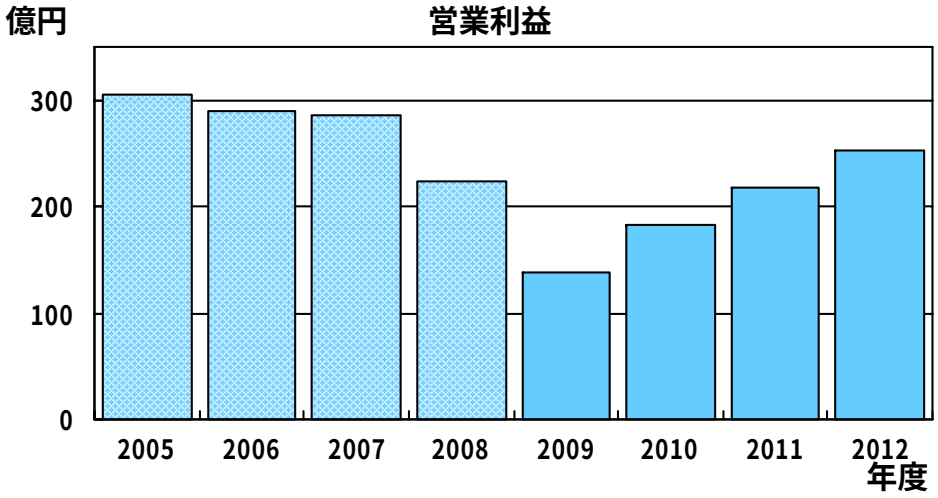
パッケージ分野に力を集中

- 市場が成長し、差別化できるパッケージ用途に資源を投入
  (差別化要素) 樹脂設計力、新たな色やデザインの提案
- 出版、広告、新聞は利益率を追求

培った技術をニューグラフィックアーツに展開

- 微細化、粒子径制御技術：インクジェットインキ
- 易分散技術　　：液晶フィルター、回路印刷インキ





【印刷インキ】

国内は、ザ・インクテック社と事業統合

相互の優れた技術・設備・人材・顧客関係をMIX

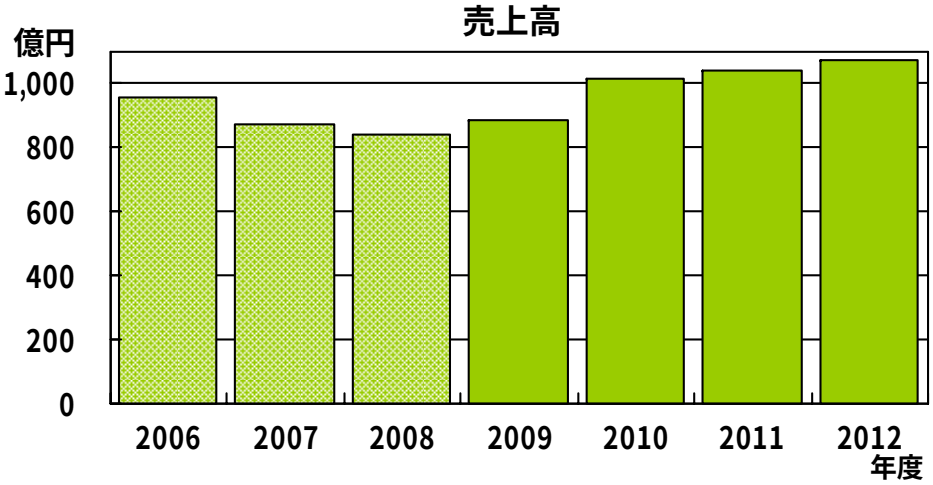
- 拡大した技術資源ノウハウから、顧客にベスト製品を提供
- 生産プロセス技術を相互に使用し、品質を改良
- 自家消費原料の生産量増加

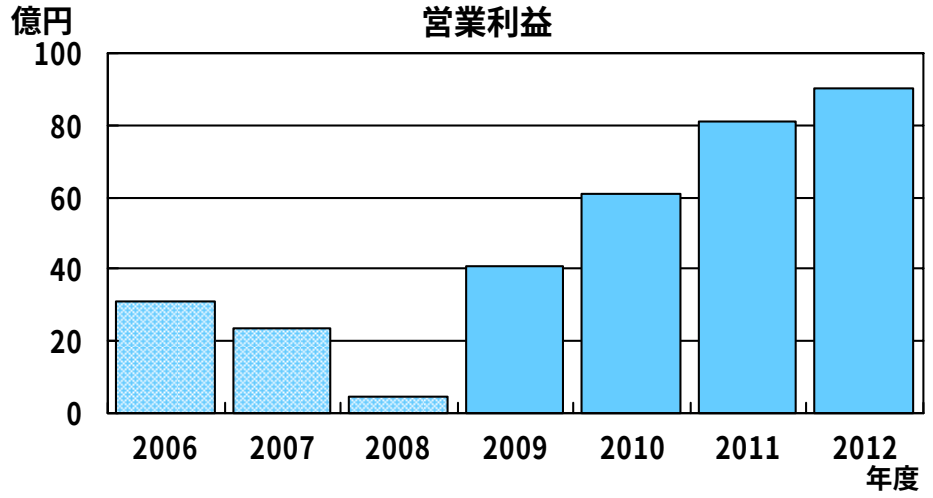
大幅なコストダウンを計画（2012年度改善額：76億円）

- 購入原料・インキ製品の統合
- 工場・支店・営業所の統合集約（36→24拠点）
- 間接費用の削減
- 人員の縮小

差別化された新製品の開発

- 環境対応製品（VOC低減、UV・EB硬化）
- 機能性インキ（セキュリティ、示温、オレンジピール、ピーチフィール）を戦略製品とする新市場の開拓



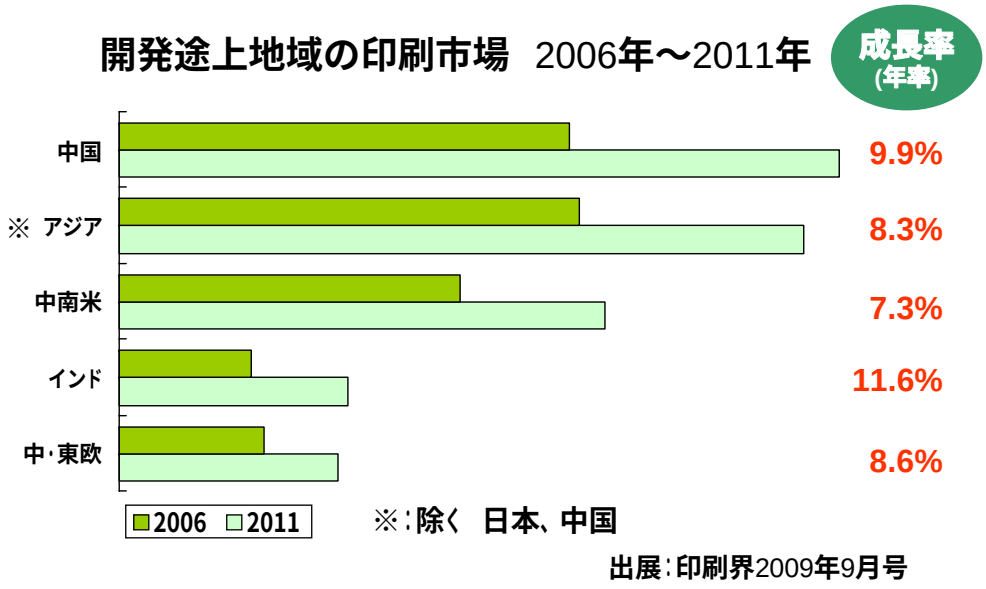


【印刷インキ】

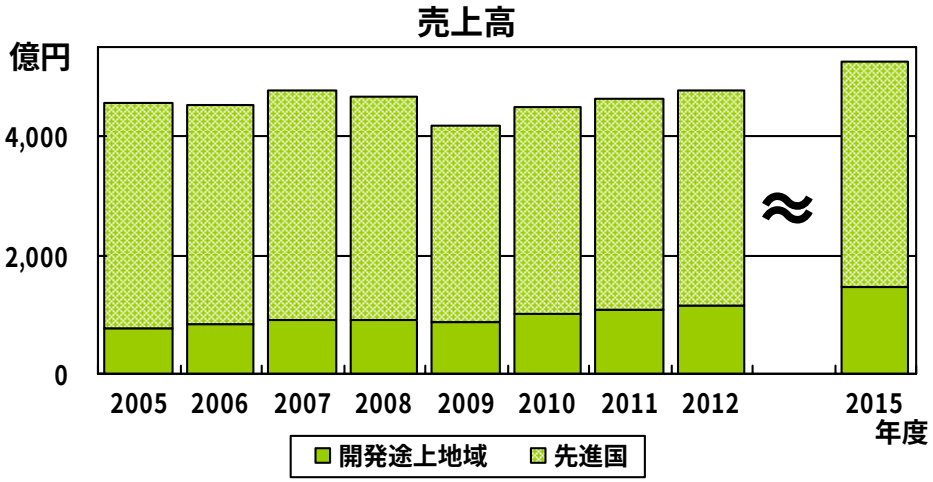
開発途上地域の需要成長をキャッチ

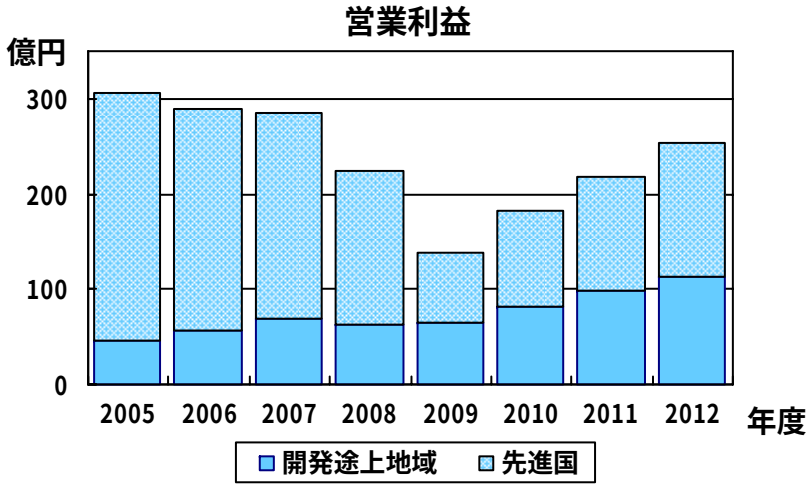
印刷インキの平均売上成長率（2006～2015年度）は3.4%と予測
- 当社は1.6%の成長を計画（低収益取引を回避）
- 開発途上国における売上成長は、6.6%

当社の開発途上国における売上比率
- 2009年度　20%
- 2015年度　28%



出展：印刷界2009年9月号

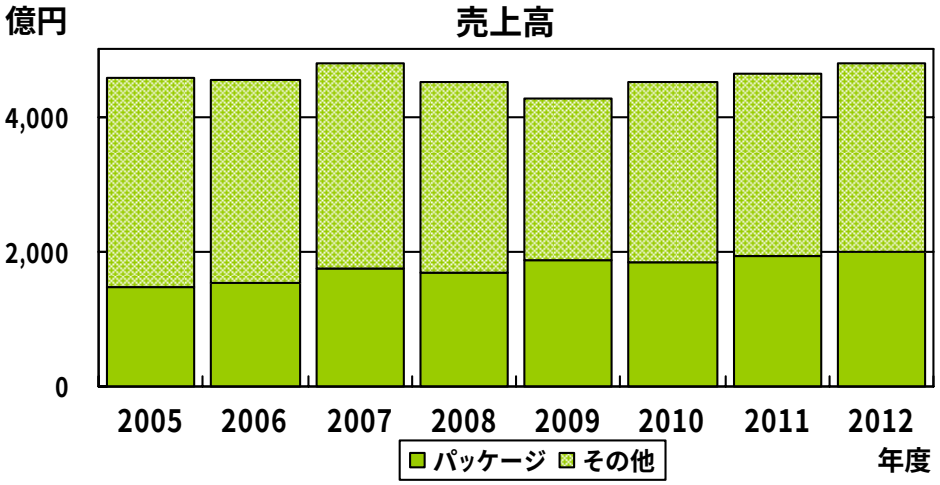




【印刷インキ】

高性能化するパッケージ分野で収益アップ

- 包装は景気変動を最も受けにくく、持続的に成長
- 高級感、VOC対策、酸素バリヤー性、耐水蒸気性など、性能向上には樹脂の技術力が必須
- 接着剤、バリア・コーティング材などの高付加価値製品をグローバルに販売



軟包装材の需要推移

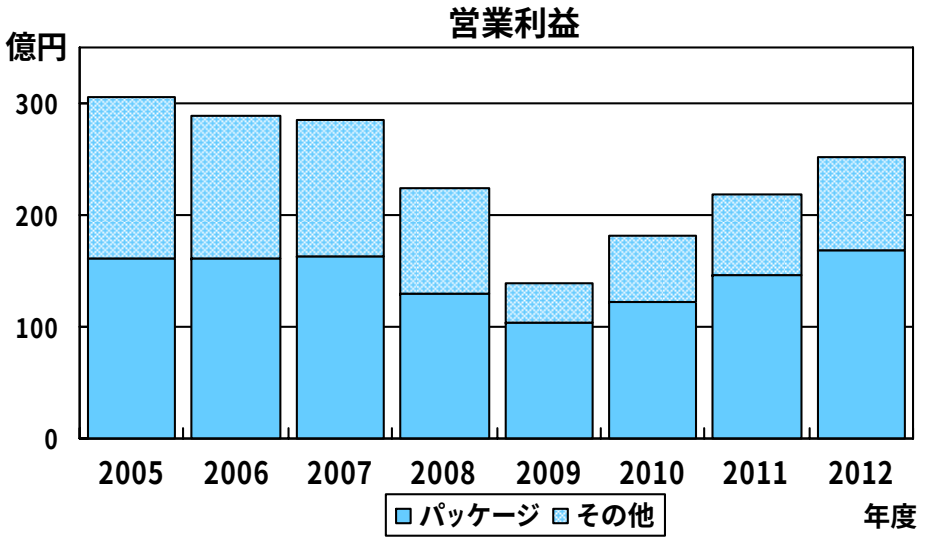
(単位:百万$)

	2002年	2007年	07/02伸率(年率)	2012年	12/07伸率(年率)
西欧	24,002	37,493	9.3%	43,201	2.9%
北米	25,806	33,235	5.2%	37,079	2.2%
アジア	16,561	27,885	11.0%	38,004	6.4%
東欧	3,405	6,803	14.8%	9,343	6.6%
中南米	2,459	4,221	11.4%	6,079	7.6%

出展:Pira international調査資料

成熟地域でも今後も伸長

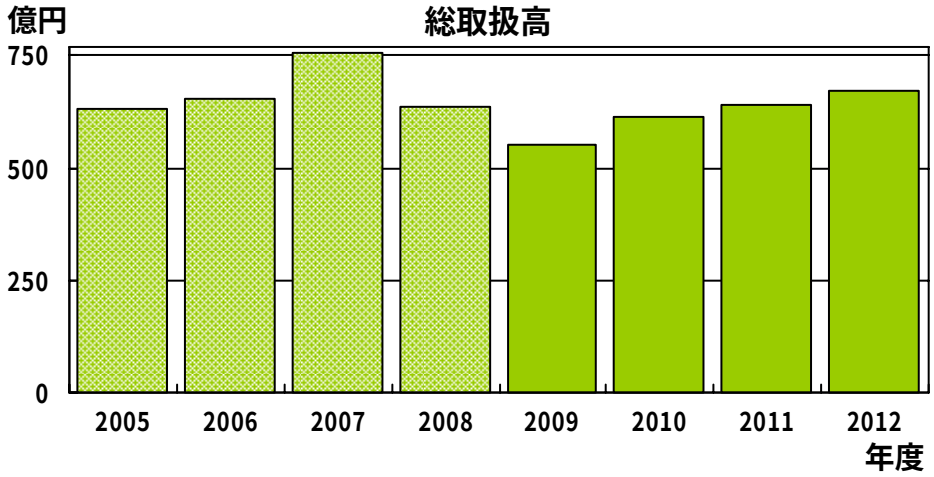
成長地域では高い伸長期待

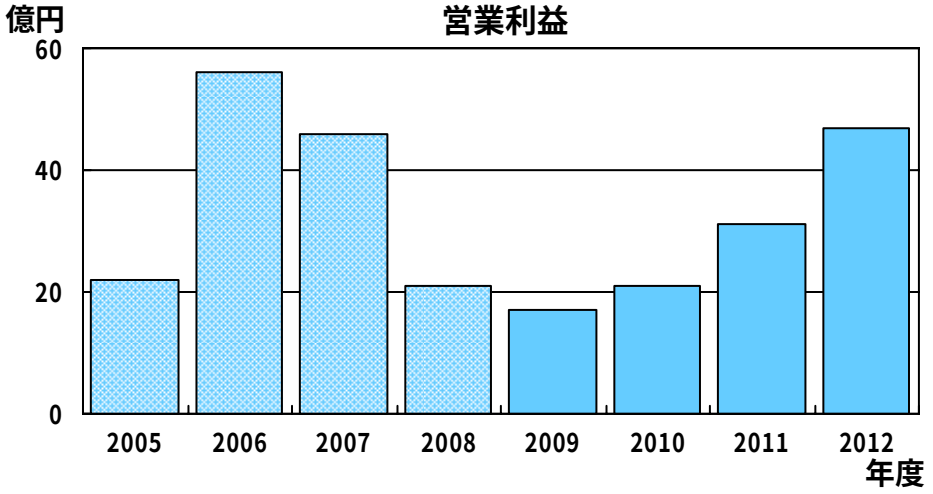


【ニューグラフィックアーツ】 印刷インキの明日を担う

顔料は、コスト競争力と高機能化に注力

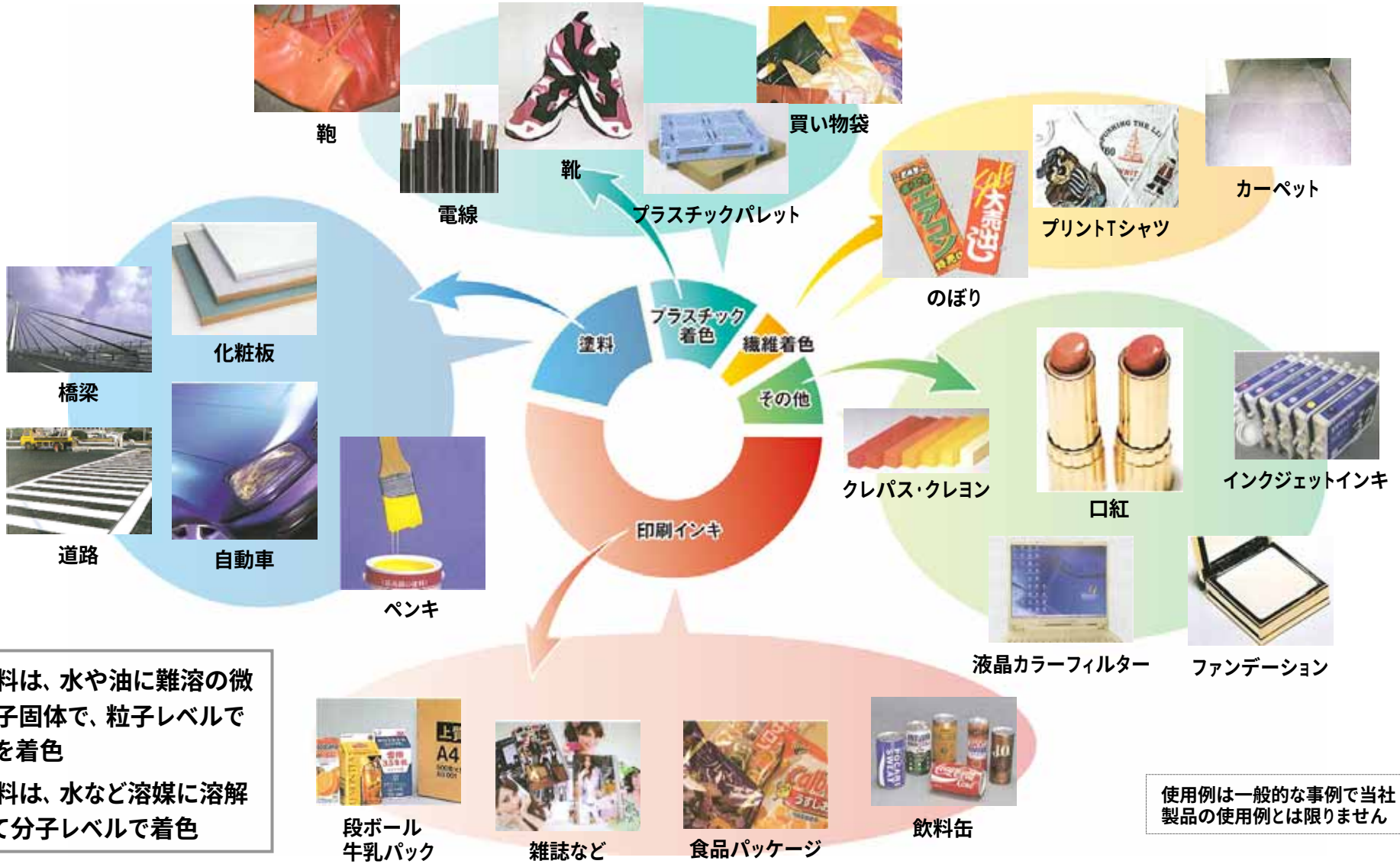
- インキ用顔料の最大生産者であり、消費者でもある優位性を活かす
  - 地域で品質要求の異なるアゾ（黄・紅）は、日・米・欧・中国で生産
  - シアニン（藍）は、グローバルな生産基地への集約を目指す
- 塗料・プラスチック用は、顧客が使用し易く加工した顔料（Preparation）の拡販と開発に注力
- 事務機（トナー）、プリンター（インクジェット）、情報機器（液晶カラーフィルター）に使用される、機能性顔料のリーディングポジションを維持





【ニューグラフィックアーツ】

生活に“彩り”を与える有機顔料



- 顔料は、水や油に難溶の微粒子固体で、粒子レベルで物を着色
- 染料は、水など溶媒に溶解して分子レベルで着色

使用例は一般的な事例で当社製品の使用例とは限りません

【ニューグラフィックアーツ】

デジタル機器が新たなグラフィックアーツを創る

情報伝達の機器と方法が多面化

	枚数の多い印刷		少量印刷物
•（機器）	商業印刷機	→	複写機･インクジェットプリンター
•（用途）	パンフレット･カタログ	→	コピー･写真･カレンダー
	チラシ･新聞		宣伝幕
•（インキ）	印刷インキ	→	トナー･インクジェットインキ

インクジェットインキ

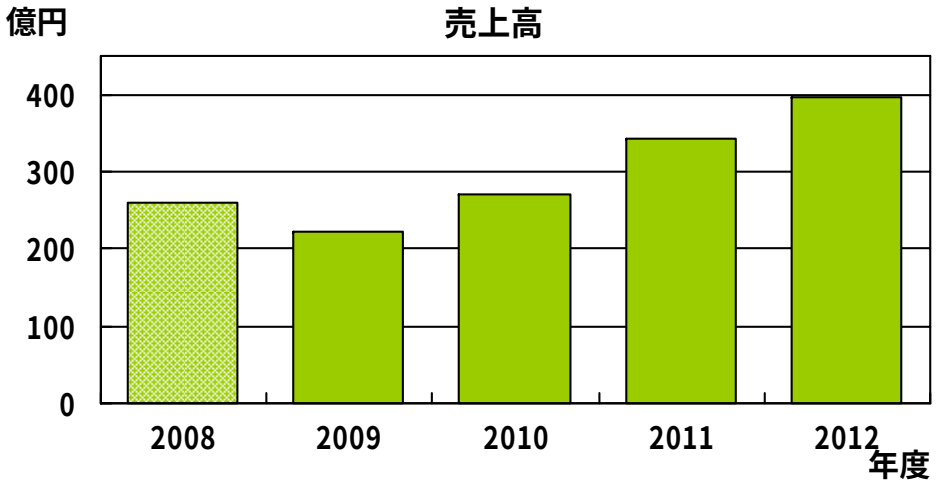
- 現在、写真プリント、食品パッケージおよび産業用に販売
- プリンターの高速化に伴い、将来、商業印刷の一部が代替される可能性あり
- リーディングサプライヤーの地位を保持

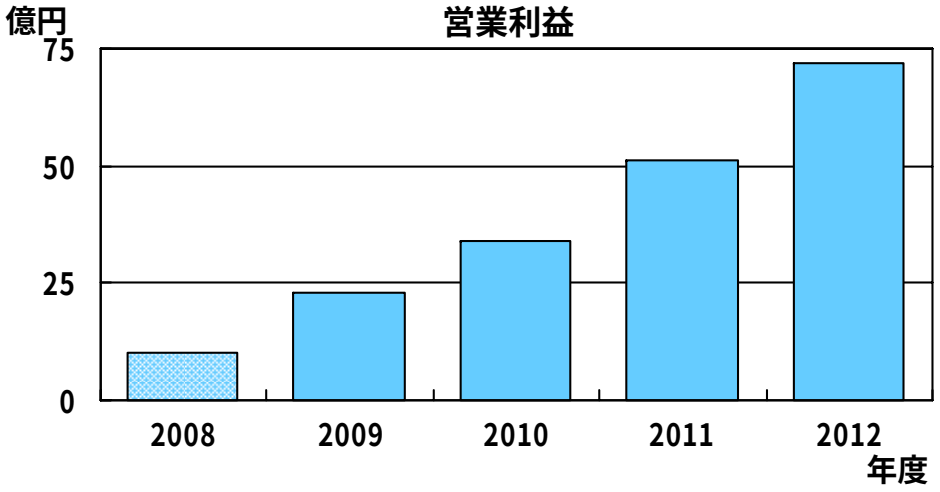
特殊磁気テープ

- ホログラムテープで他社との差別化を拡大

光ディスク用コーティング材･接着材

- CD･DVDにおけるリーディングポジションをブルーレイディスクにおいても堅持





液晶、インクジェットインキ、機能性顔料、光ディスク用樹脂、トナー、特殊磁気テープ　など

【ニューグラフィックアーツ】

高収益で成長性ある液晶事業に

- **市場動向、業界技術動向に呼応したTFT事業の拡大**
  - 今後の市場の流れ（日本→韓国／台湾→中国）への対応
  - 2極化（低価格化、高性能化）への対応
    サプライチェーン変革による大胆なコスト低減
    大型液晶パネル用途におけるエコソリューションへの対応
    → ＰＳＡ方式対応液晶
    → 光配向方式対応材料
  - ニューディスプレイ（電子ペーパー、ディジタルサイネージ）への対応
    → アクティブ（TFT）駆動反射型PNM液晶
    → コレステリック液晶
  - 拡大する光学機能性フィルム市場への展開
    → ＵＣＬ（重合性液晶）材料

- **既存液晶は、ニッチな高付加価値市場へフォーカス**
  - ＳＴＮ液晶　：競合乱立で厳しい価格競争下にある汎用市場は深耕せず、技術優位性を有すハイエンド市場に注力
  - ＴＮ液晶　：高性能を求める車載（インパネ）用ワイドレンジ液晶に特化
  - パッシブVA液晶：高コントラストを求める車載、高級家電用高付加価値液晶に注力

＜補足＞　業界技術動向への対応

○エコソリューション（輝度向上→バックライト削減→省電力化）
- ＰＳＡ液晶　：画素ごとの液晶配列をポリマーで制御する新型VA液晶
- 光配向材料：画素ごとの液晶配列を光で制御する配向材料
  → 液晶パネルの光透過性が向上し、輝度向上が図れる

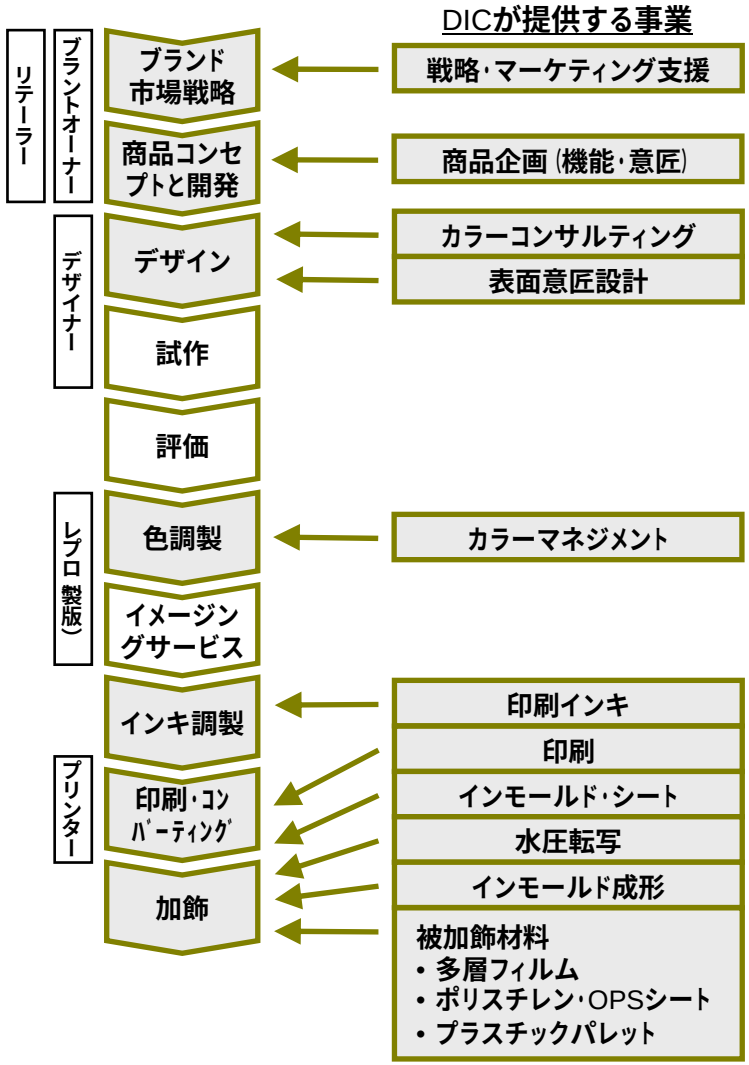
○ニューディスプレイへの対応
- アクティブ駆動PNM液晶：高精細で偏向板、配向膜及びバックライト不要な光散乱（反射）型液晶
- コレステリック液晶　：メモリー性があり、バックライト不要の反射型液晶

○光学機能性フィルム市場への展開
- ＵＣＬ材料　：フィルム上に塗布し、配向制御後に光硬化させ、液晶パネルの輝度向上や視野角を拡大を図る重合性液晶

【ケミカルソリューション】＋【ニューグラフィックアーツ】

ソフトウェア提供で製品の価値をアップ

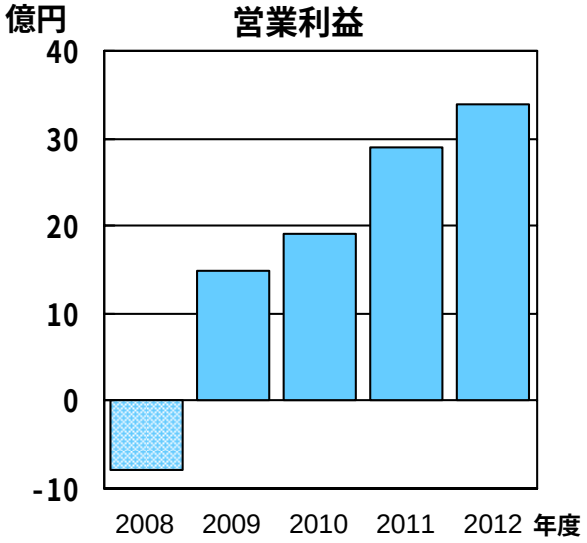
パッケージングソリューションの場合



消費者商品業界は、個性化・差別化を求める

- （機能性の付与）
  高級感（自動車）、耐光性／耐指紋付着（家電・情報機器）
- （新たな色彩とデザイン）
  食品包装、ＰＢ商品

新しい色（顔料）、新しい機能（合成樹脂）は化学の役割



パッケージソリューション、加飾シート、プラスチックパレット、フィルム、ポリスチレン　など

【ケミカルソリューション】 安心・安全・快適を提案

成長分野に差別化製品で拡販

エンジニアリングプラスチック・PPS

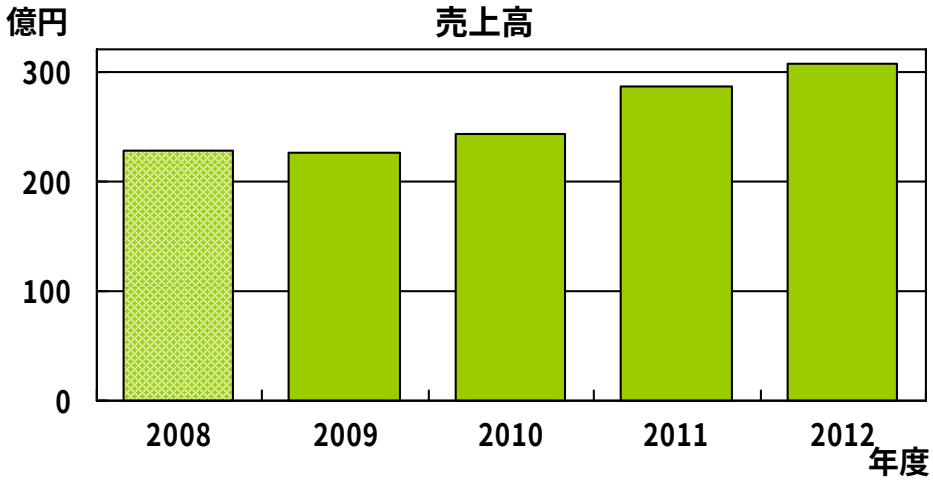
- 自動車の金属代替による軽量化の実績をもとに海外展開を推進
- エコカーの普及で拡大する需要を獲得
  (PPS使用量　ガソリン車：0.7Kg/台 → HV車：2.5Kg/台)
- 脱ハロゲン素材として、エレクトロニクス・住設向けの採用も拡大
- 得意とするコンパウンド・ポリマーアロイ技術を武器

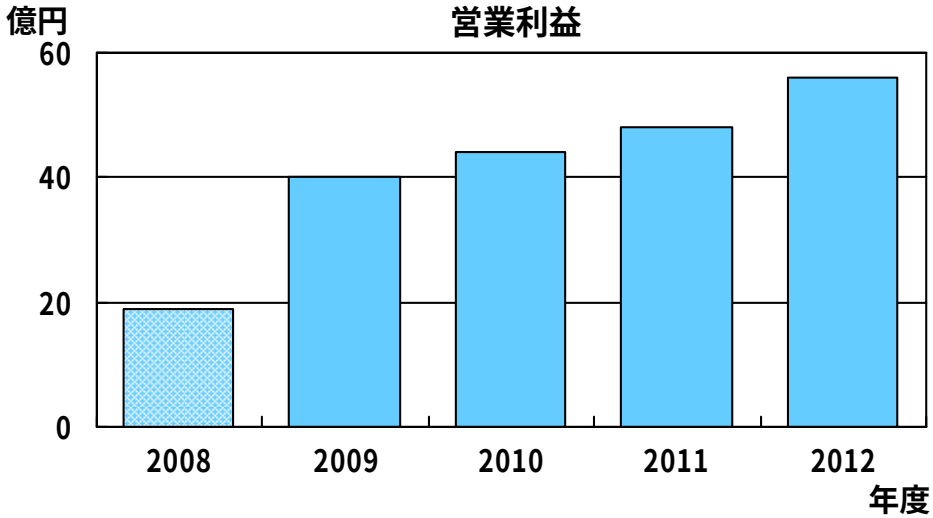
メンブレン (中空糸)

- 工業用インクジェットプリンター用脱気モジュールとして、安定吐出を実現。高速・高画質化に伴い需要増大
- PPSメンブレンの開発で、高耐熱・耐薬品性分野を開拓

工業用粘着テープ

- 技術の複合化 (特殊粘着剤樹脂の設計技術、薄膜塗工) による差別化製品を開発
- 東アジアに投資拡大し、情報関連の需要増加に対応





エンジニアリングプラスチック、メンブレン、工業用粘着テープ、機能性光学材料　など

【ケミカルソリューション】

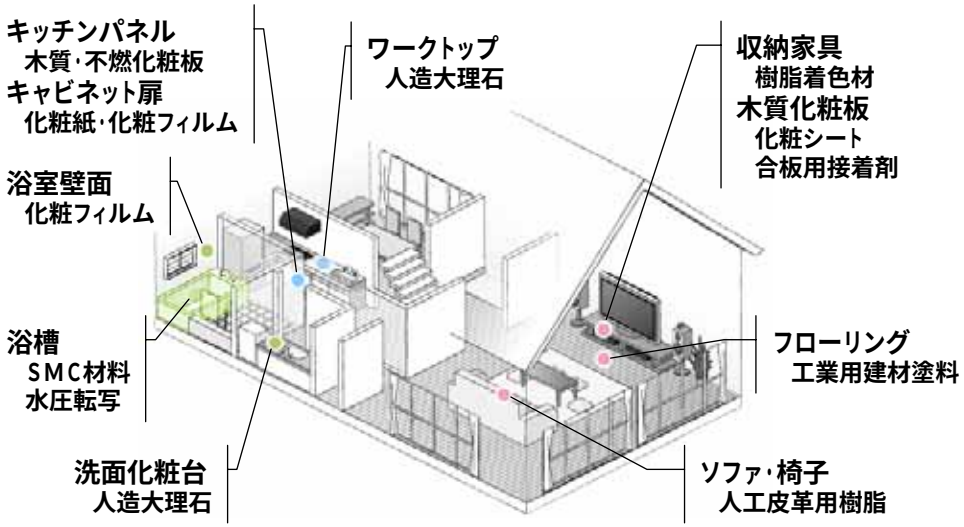
インテリアのトータルソリューションを提案

縮小する住宅産業で成長モデルを創る

- リノベーションは今後の成長ビジネス
- 顧客層の、安心･安全･快適要求に応える

リノベーションのベストコーディネーターを目指す

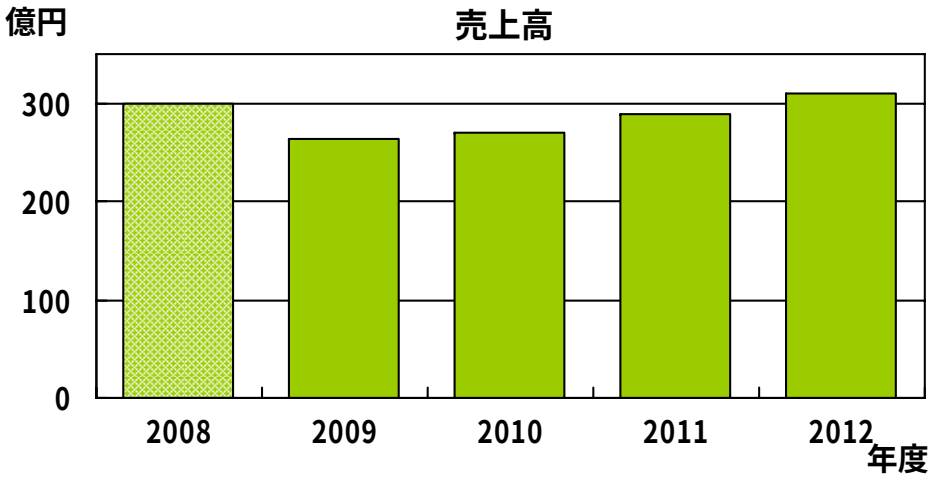
- 現在、一級品の素材と部材を販売

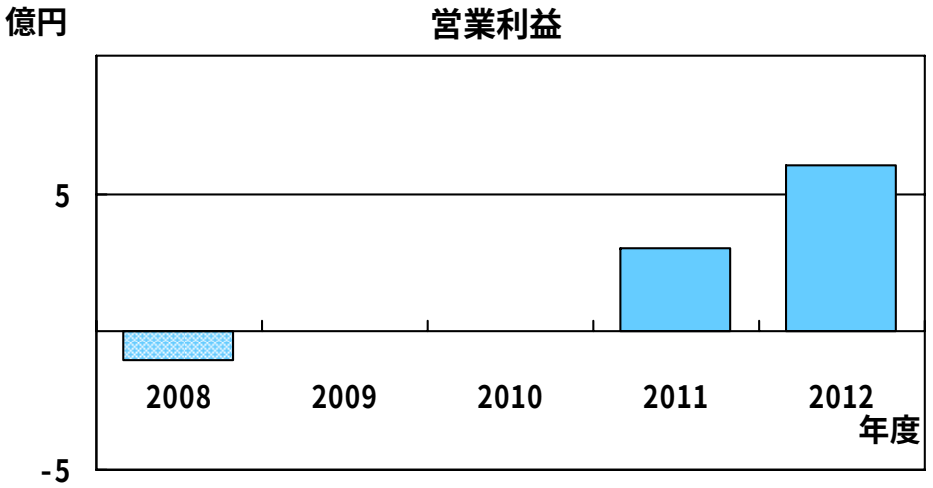


- 室内空間を調和のとれた色彩でデザインし、設備に機能性を付与する

環境に配慮したオリジナル樹脂が成功の鍵

- パルプ材合板用接着剤･仕上げ材（南洋材代替）
- 水で洗い流せる表面コーティング材





着実に成長する環境関連製品

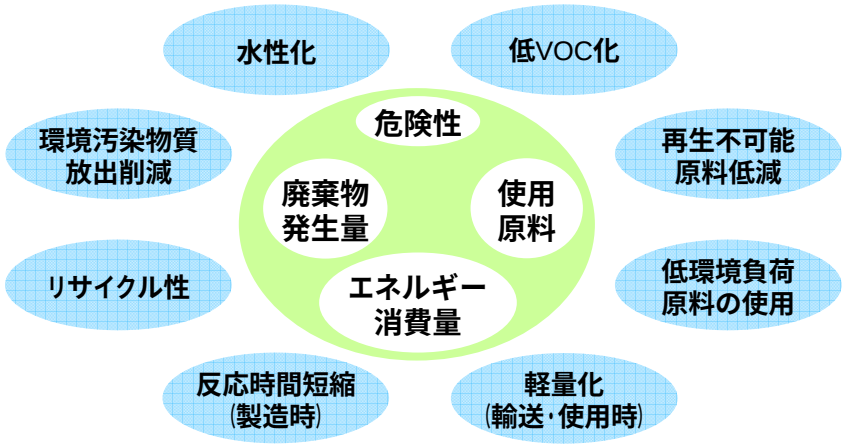
地球環境保護、温暖化ガス削減のため
DIC環境調和製品認定規則（自主基準）の下
積極的に開発を推進

環境調和製品の例

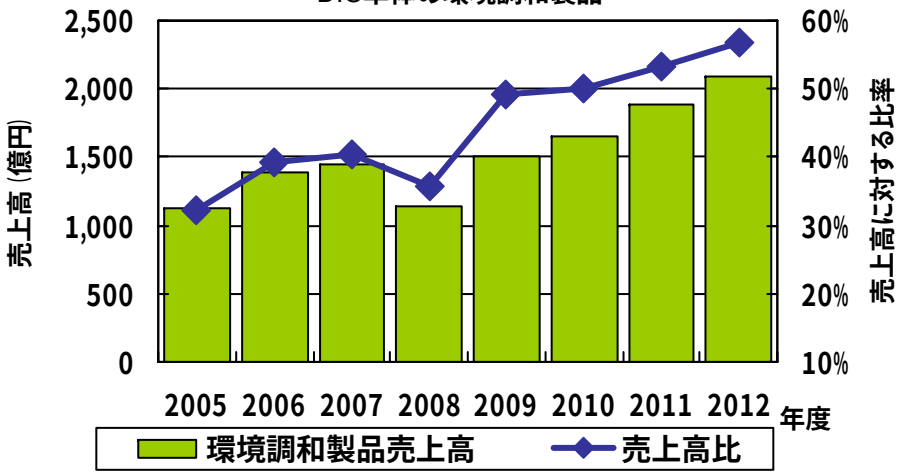
● 塗料用水性樹脂	VOC削減
● 植物油印刷インキ	VOC削減
● 金属代替エンジニアリングプラスチックPPS	軽量化
● 自動車・OA機器の加飾フィルム	プラスチックの易リサイクル化
● 木目柄化粧紙	VOC削減 易リサイクル化

環境対応への取り組み

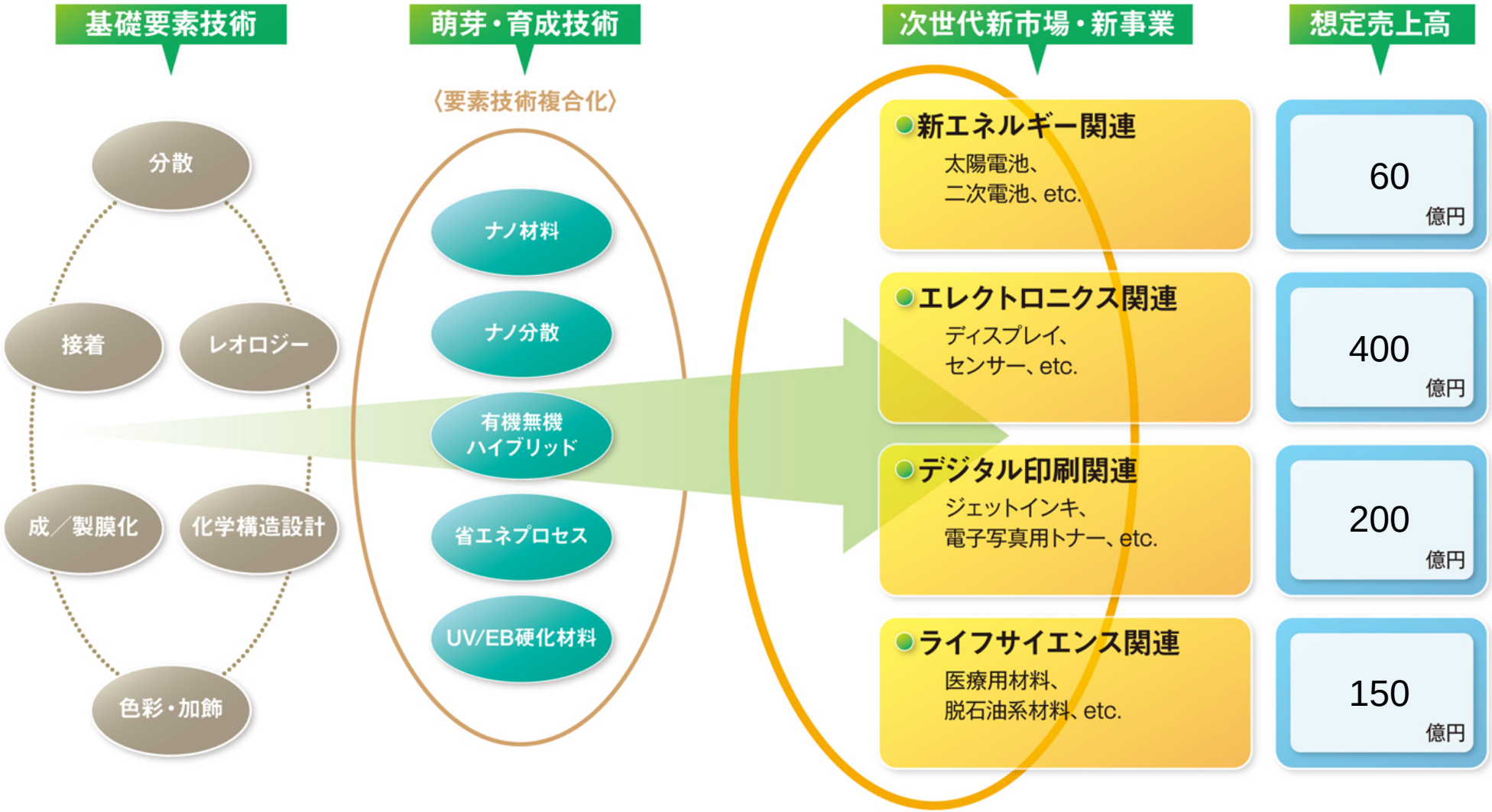
（DIC株式会社　CSR Report 2009　参照）



DIC単体の環境調和製品



新たな成長を担うR＆D


基礎要素技術
萌芽・育成技術
次世代新市場・新事業
想定売上高
〈要素技術複合化〉
分散
接着
レオロジー
成／製膜化
化学構造設計
色彩・加飾
ナノ材料
ナノ分散
有機無機
ハイブリッド
省エネプロセス
UV/EB硬化材料
新エネルギー関連
太陽電池、
二次電池、etc.
エレクトロニクス関連
ディスプレイ、
センサー、etc.
デジタル印刷関連
ジェットインキ、
電子写真用トナー、etc.
ライフサイエンス関連
医療用材料、
脱石油系材料、etc.
60
億円
400
億円
200
億円
150
億円

新経営管理制度への移行

経営管理制度･組織を抜本的に見直し、コストを大幅に削減

組織再編とシェアド･サービス･センター化による
スリム化･管理コストの削減

中期経営計画を後押しする戦略本社を実現

間接部門の組織再編

戦略組織と業務処理の分離

事業所管理組織の一元化

シェアド･サービス･センター

工場会計の機能別処理センター化

外部への再アウトソーシング

小さな本社管理部門

KPIによる業績管理

IT化による業績分析

管理コスト単価の引き下げ
トータル管理人員の削減

財務会計･決算制度を簡素化
IFRS対応

中期計画のパフォーマンスを評価する
管理体系へ

単体間接部門費の大幅削減　2008年度間接部門人件費の40%相当の削減を目標　(2012年度) △38億円
＜削減内容＞・間接部門人件費削減･その他管理費用削減