

DIC Vision 2030

长期经营计划（2022年～2030年）

Phase2计划（2026年～2030年）

2026年2月16日

代表取締役 社长执行董事
池田 尚志



DIC Corporation

目录

管理层致辞	----	3		
1. 长期经营计划「DIC Vision 2030」				
• 基本方针	----	5		
2. Phase1 (2022-2025) 回顾				
• 2024年2月13日公布的【关于长期经营计划《DIC Vision 2030》中Phase1的修订】——新的计划和修订的背景	----	7		
• 2025年度（Phase1最终年度）计划与实绩	----	8		
• DIC Vision 2030 Phase1的举措	----	9		
3. Phase2 (2026-2030) 概要				
3-1 Phase2 基本方针				
• 公司所处的外部经营环境	----	13		
• 2030年承诺	----	14		
3-2 构建为社会的可持续繁荣做贡献的业务组合				
• 目标资产配置结构	----	18		
3-2-1推动核心业务实现质的转变				
• 包装&印艺材料事业部门战略	----	20		
• 色彩&显示事业部门战略	----	21		
• 功能产品事业部门战略	----	22		
（核心业务：机能材料、特殊复合材料）				
			3-2-2 培育打造增长业务	
			• 为确立增长业务所采取的举措	---- 24
			• 功能产品事业部门战略	---- 25
			（电子化学、复合材料/模组、其他）	
			3-2-3 Phase2阶段战略支撑机制	
			• Phase2阶段战略支撑体系与举措	---- 29
			3-3 2030年计划目标	
			• 2030年度 DIC集团合并计划值	---- 31
			• 2030年度 各事业部门计划值	---- 32
			3-4提升企业价值的举措	
			• 提升企业价值的举措	---- 34

管理层致辞

在DIC Vision 2030的Phase1阶段，我们成功恢复了核心业务的盈利能力，为进军增长领域奠定了坚实基础，并确保了近期的顺利达成。以2026年为起点的Phase2阶段，我们将推动商业模式向突破性增长方向进化，同时致力于提升企业价值，包括进一步完善股东回报机制。

► 核心业务实现质的飞跃与成长业务加速扩张

通过进一步推进组织结构改革与产品组合转型，持续提升核心业务盈利能力；同时重点、及时将资源投入成长型事业，力求在保持均衡的同时实现稳健的事业扩张。我们将依托Direct to Society※模式，在半导体、电池及物理AI领域加快推动解决方案的落地与应用。

► 通过战略多元化应对风险

在推进自主成长的同时，同步实施并购、风险投资等非有机增长战略，并完善可在紧急情况下迅速启动的果断的重建方案等举措。通过分层推进、多预案并行，即使面对高度不确定的外部环境，也能确保各项计划稳妥达成。

► 通过提高资本效率实现现金流最大化

加快业务部门的决策速度，并整合集团经营职能，提升公司整体的资本效率。同时贯彻现金分配方针，强化现金创造能力。

► 完善利益相关者回报机制

在提高股东回报的同时，推进有助于社会可持续发展的可持续发展举措，并开展以艺术为载体的社会贡献活动。

在优先推进事业基础建设的Phase1之后，Phase2将转向加大对成长领域的投资力度。

立足化学材料事业、同时着眼于技术发展趋势，我们将积极推进向涵盖软件与服务的解决方案事业转型，致力于成为创造新价值的主力军，并切实推动相关计划落地见效。

※Direct to Society：以贴近生活者的视角出发，研判未来趋势，推动创新产品开发与商业化实践探索。（详见p29）



DIC株式会社 社长执行董事

池田 尚志

TOP MESSAGE

1

长期经营计划 「DIC Vision 2030」



基本方针

- 面向2030年，DIC致力于构建以「绿色社会」「数字化社会」「Quality of Life（QOL社会）」为核心的社会贡献体系，集中配置经营资源于能够发挥自身优势的业务领域，稳步推进目标的实现

- 「DIC Vision 2030」基本方针：基于“经营愿景”，制定DIC Vision 2030的基本方针，旨在提升企业价值

经营愿景

多彩与舒适，开创人类和地球更美好的未来-Color & Comfort-
不止步于化学领域，而是在更广阔的领域为人类生活和地球环境开创更美好的未来

「DIC Vision 2030」基本方针

通过提供升级版的‘Color & Comfort’价值，追求包含股东利益的社会效益，并以提升企业的长期价值为目标

- 《DIC Vision 2030》的目标

业务组合的变革

构建贡献于社会可持续繁荣的业务组合

- ・通过在不断增长的市场中扩大和创建新业务
- ・通过扩大“可持续产品*”，为“绿色社会”、“数字化社会”、“QOL社会”做贡献从而提升企业价值

为可持续发展做出贡献

为实现地球环境和社会的可持续发展做出贡献

- ・推动可持续发展战略，以“实现碳中和社会”为目标

- Phase1与Phase2的定位

Phase1 为实现目标奠定基础阶段

Phase2 目标的实现和发展阶段

- 财务计划・目标

最初计划（2022年2月公布）

营业额：13,000亿日元、营业利润：1,200亿日元

本次修订后的计划

营业额：12,400亿日元以上、营业利润：800亿日元以上

2

Phase1 (2022-2025) 回顾



2024年2月13日公布的【关于长期经营计划《DIC Vision 2030》中Phase1的修订】——新的计划和修订的背景

新的计划和修订的背景

●关于长期经营计划《DIC Vision 2030》，“目标”和基本方针维持不变，但是由于计划实现推迟和目前的业务环境，我们针对以2025年度为最终年度的Phase1※1进行了计划的修订。

修订背景

- 针对新的增长领域，经营资源过于分散；
对于分散的主题取舍选择的行动迟缓
- 新风险和外部环境的新变化
 - 全球通胀和资源价格上涨导致成本上升
 - 中国和欧洲的经济下滑
 - 入侵乌克兰等地缘政治风险增加



- 新的增长领域还未实现收益
- 开发和投资成本增加



- 收购项目未实现预期效果
 - 现有业务低迷
- …正在推进合理化工作，但到显现成效会有时间差

Phase1计划值

	2025年度（Phase1最终年度）	
	当初计划值	本次修订计划值
营 业 额	11,000亿日元	11,500亿日元
营 业 利 润	800亿日元	400亿日元

解决目前面临的问题，实现理想目标



最终年度(2030年度)计划值

Phase2(2026-2030年度) ※2
在制定计划阶段细查、公布

【参考】2030年度 当初计划值	
营 业 额	13,000亿日元
营 业 利 润	1,200亿日元

※1 Phase1: 《DIC Vision 2030》中“为实现目标奠定基础”阶段（2022-2025年度）

※2 Phase2: 《DIC Vision 2030》中“目标的实现和发展”阶段（2026-2030年度）

2025年度（Phase1最终年度）计划与实绩

- 受美国关税政策影响，市场对经济前景的担忧情绪加剧，实际需求不及预期，销售未能达到计划水平
- 营业利润通过扩大高附加值产品的销售、实施适当的价格策略以及削减成本等举措，实现了修订后的计划※

2025年度（Phase1最终年度）计划与实绩 (单位：亿日元)

	2025	
	计划※	实绩
营业额 (亿日元)	11,500	10,522
营业利润 (亿日元)	400	522
本期净利润 (亿日元)	240	324
EBITDA (亿日元)	1,020	1,093
ROIC (%)	4.2%	4.4%
D/E比率 (倍)	1.0倍	0.8倍

上段：营业额 下段：营业利润 (亿日元)	2025	
	计划※	实绩
包装&印艺材料	5,748 294	5,497 311
色彩&显示	2,731 61	2,475 50
功能产品	3,027 210	2,909 231

各事业部情况总结

包装&印艺材料	- 包装材料领域虽以欧美市场为主、销量增长乏力，但凭借稳定供货与服务，成功维持了销售价格。 - 以喷墨墨水和防伪墨水为核心的特种油墨出货量保持强劲。
色彩&显示	- 收购业务相关的结构性改革虽略有滞后，但正稳步推进，并成功推动欧美颜料业务实现扭亏为盈。 - 受欧洲地区需求减少影响，营业额下滑，营业利润未能达到计划水平。
功能产品	受以电子化学技术为核心的电子领域高附加值产品出货量持续稳健增长带动，营业利润大幅超出计划水平。

※全公司合并的销售额、营业利润计划采用2024年2月修订后披露的数值；
全公司合并的当期净利润、EBITDA、ROIC、债务权益比率及各分部的销售额与营业利润计划采用2024年度决算公布时（2025年2月）的预期值。

DIC Vision 2030 Phase1的举措

●通过合理配置经营资源并推进结构改革，加快业务组合转型，同时提升资本效率

核心业务※1的收益强化

- 聚焦重点，通过拓展高附加值与可持续产品，丰富产品组合。
- 推进结构改革
 - 收购Guangdong TOD New Materials※2：扩大涂料用树脂在中国本土客户中的销售规模，并确保水性树脂生产基地。
 - 收购Sapici S.p.A.：通过获得ULM技术※3强化环保应对能力，同时成为欧洲地区粘合剂的业务据点。
 - 日本市场聚苯乙烯材料回收设备正式投入运营。
 - 出版油墨业务：推进国内生产与物流业务协同，实施亚洲及大洋洲地区基地整合与生产转移，并关闭国内外工厂。
 - 欧美颜料业务：推进生产基地整合与人员结构优化。

增长业务※4的基础建设

- 将经营资源集中投入到能够充分发挥本公司优势的领域与产品上，持续强化核心能力。
 - 整合半导体与电池材料相关组织。
 - 收购光刻胶用酚醛树脂业务（PCAS Canada※5），并决定对半导体基板及封装材料用环氧树脂进行设备投资。
 - 虽然中止了Phase1阶段作为主要项目推进的可充电锂电池商业化，但依托该阶段积累的评估技术，我们已启动与本公司材料技术兼容性更高的电池材料开发及市场开拓工作。
 - 在成长型业务领域扩充产品组合（推出锂电池电极粘结剂树脂、无PFAS界面活性剂）。

退出无盈利能力及非核心的业务

- 推进事业新陈代谢，将经营资源重新配置并集中投入到增长领域。
 - 出售非核心业务星光PMC※6，并将出售所得资金用于收购成长型企业。
 - 退出亏损业务（液晶材料、住宅设备材料、建材涂料、烷基酚、玻璃光掩模等）。

※1油墨、包装材料、颜料、树脂等各项业务

※2 现Guangdong DIC TOD Resins Co., Ltd.（下称：广东TOD）

※3 Ultra Low Monomer：将有害物质含量降至最低的树脂原料

※4电子化学、复合材料与模组

※5 现Innovation DIC Chimitroniques（下称：加拿大IDC）

※6星光PMC：原DIC子公司，现公司名CHEMIPAZ。主要从事造纸用化学药品及树脂的制造销售。

DIC Vision 2030 Phase1的举措

提高企业价值的措施

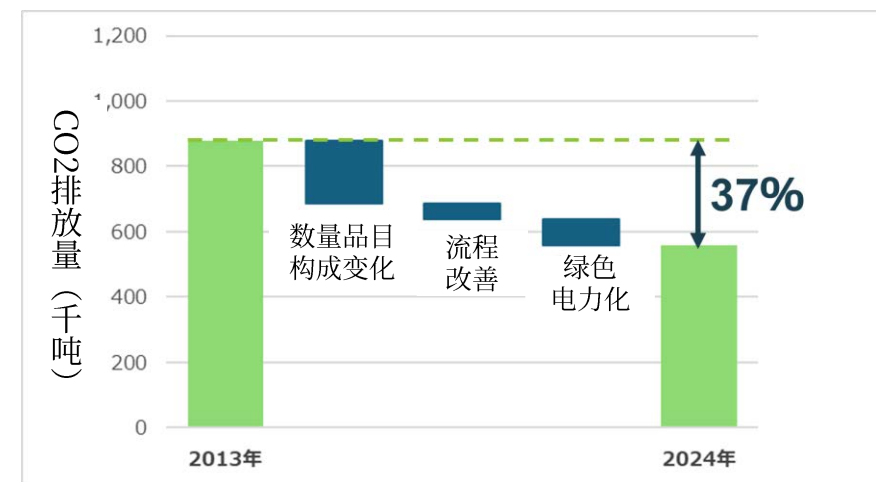
■ 推进提升企业价值与资本效率的各项举措

- 明确现金分配政策。
- 通过减少政策性持股与处置闲置资产，实现资产负债表精简。
 - 因整合中国油墨生产基地，出售相关固定资产。
 - 因退出液晶材料业务，出售青岛基地等相关固定资产等。
- 自2025年12月财年起设定股息下限（每年每股120日元）。同时，决定使用资产出售所得资金发放特别股息（每股80日元）。
- 调整美术馆的运营方针。

可持续发展战略中的举措

■ 实施有助于实现碳中和社会的措施与方案。

- 为在食品包装市场推动循环型社会建设，与四日市市签署全面合作协议。
- 通过推进绿色电力化、引进低碳燃料锅炉等举措，截至2024年二氧化碳排放量较2013年减少37%。



3

Phase2 (2026-2030) 概要

- 3-1 Phase2 基本方针
- 3-2 构建为社会的可持续繁荣做贡献的业务组合
 - 3-2-1 推动核心业务实现质的转变
 - 3-2-2 培育打造增长业务
 - 3-2-3 Phase2阶段战略支撑机制
- 3-3 2030年计划目标
- 3-4 提升企业价值的举措

3-1

Phase2 基本方针



公司所处的外部经营环境

●以美国为中心的全球经济不确定性持续加剧的大背景下，新兴国家的经济发展以及成长产业有望进一步增长。

外部环境发展趋势

- ✓ 以美国为中心的全球不确定性进一步加剧
- ✓ 中美对抗持续升级（聚焦经济安全领域）
- ✓ 中国经济圈持续扩大并深化（尤其对东南亚的影响力增强）
- ✓ 地缘政治风险持续攀升（冲突频发且呈长期化趋势）

新兴国家的经济扩张

- 中 国：尽管通缩趋势持续，但在政策、经济圈扩张以及创新能力提升等因素支撑下，经济维持了增长
- 印 度：尽管面临制造业培育不足及与周边国家发生冲突等风险，但在人口增长与城市化的支撑下，经济增长有望保持增长
- 东 盟：各国存在差异但总体保持增长。受对美贸易关系变化及中国企业进驻等因素影响，产业结构转型加速

气候变化影响

- ✓ 气温上升的加剧（极端天气频发）
- ✓ 加速减排与脱碳进程（企业·政策）
- ✓ 经济产业结构与竞争环境的变革（供应链重组）

公司相关主要市场动向

◆ 包装市场

- 印度、印度尼西亚、越南等受益于经济增长与人口红利，市场规模将持续扩大。中东和非洲地区类似
- 中国虽自2022年起人口下降，但受经济增长驱动，市场仍有望持续扩大

◆ 汽车市场

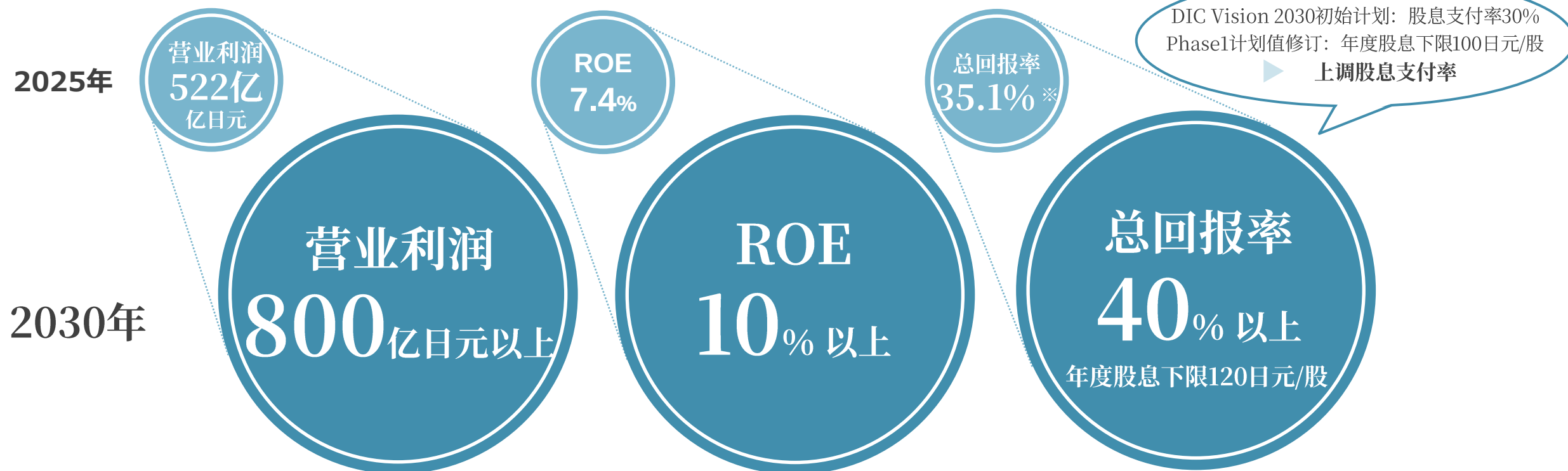
- 预计2025至2030年期间的CAGR约为3%—4%
- 随着CASE趋势的推进，汽车将由“拥有”转向“使用”，私车销售占比将下降。尽管各地区发展节奏存在差异，预计到2030年全球EV汽车占比将超过30%

◆ 半导体・AI相关市场

- 半导体市场整体将以7~8%的CAGR持续增长，各类应用需求均呈增长态势。研发与制造加速向“美国·中国·台湾”集中（与其他国家的竞争力差距扩大）
- AI正以机器人、生产设备等可见形态重塑人们的生活与工作方式，物理AI领域也在持续扩展

2030年承诺

- 构建具备可持续增长与盈利能力的业务组合
 - ▶ 核心业务质的转变与构建成长业务
- 通过提高资本效率和股东回报来提升企业价值



2030年承诺

- 通过核心业务质的转变与构建增长业务，实现**800亿日元**营业利润
- 通过在增长业务领域开展战略性投资，**进一步提升营业利润**

业务组合的变革

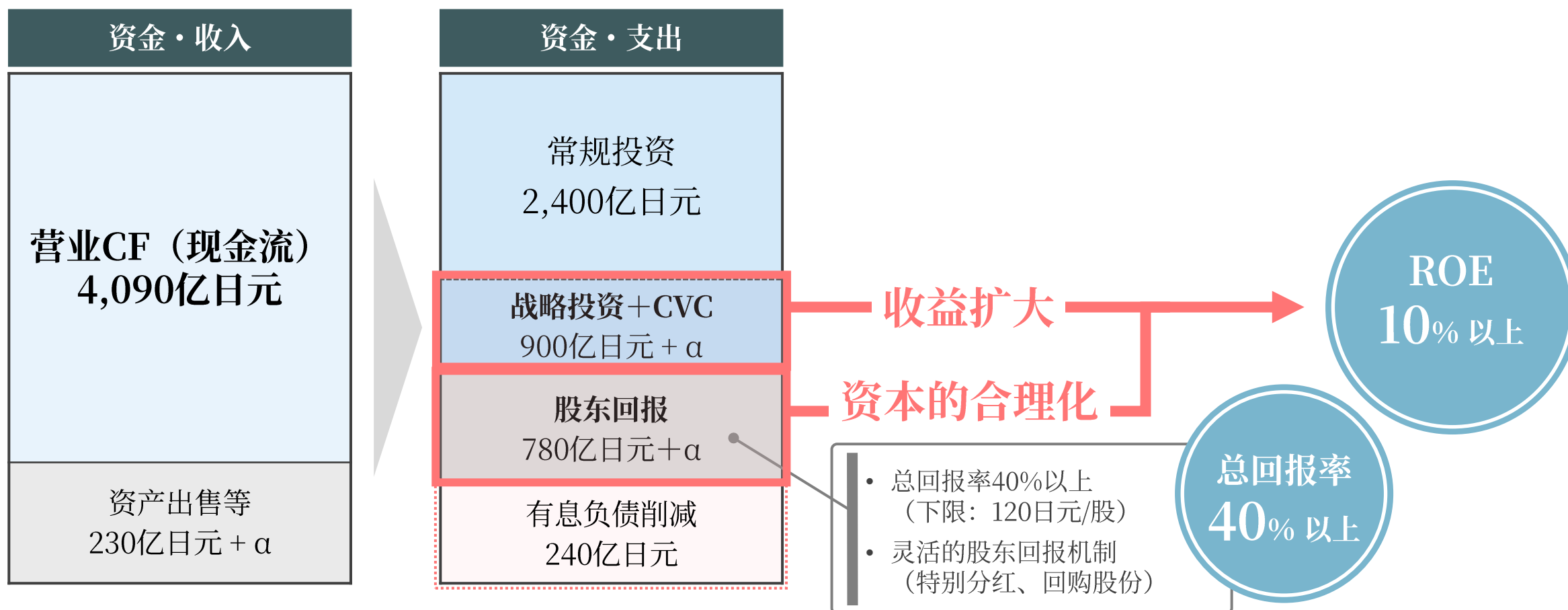


※合计金额（800亿日元）包含共同费用等项目，因此与核心业务及增长业务的合计金额不一致。

2030年承诺

●推动业务增长、扩大收益开展战略性投资的同时，兼顾股东回报，保持资金投入的均衡配置。

2026年至2030年累计资金配置



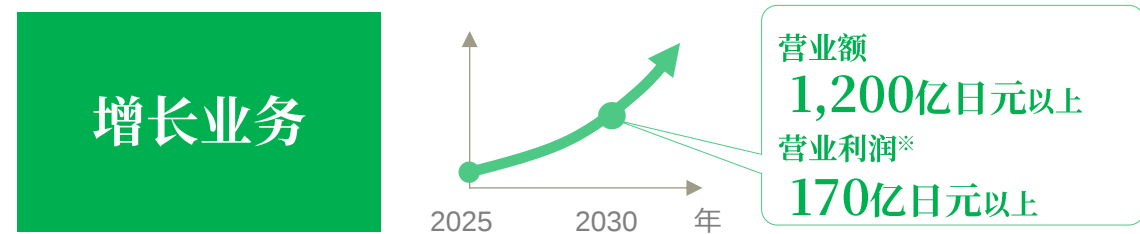
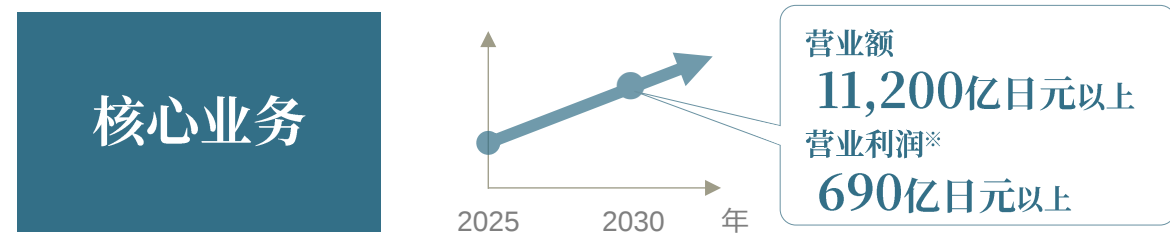
3-2

构建为社会的可持续繁荣做贡献的业务组合



目标资产配置结构

● 在推动三大核心业务实现质的飞跃的同时，培育公司具备增长潜力的领域并将其打造为增长业务。



油墨・包装材料



优势・特点

- ・唯一提供全品类包装材料的综合供应商。
- ・印刷油墨市场份额全球 No.1

Phase2的质的飞跃

- ・挑战包装材料的循环型生态系统
- ・拓展包装相关软件业务
- ・推进印刷油墨业务的结构改革
- ・向特种油墨领域扩展

颜料



优势・特点

- ・全球最大的业务规模
- ・丰富多样的产品阵容
- ・覆盖全球的生产体系

Phase2的质的飞跃

- ・以丰富的功能性颜料为环境与社会创造价值
- ・推进业务结构改革
- ・追求与收购业务的协同效应

树脂



优势・特点

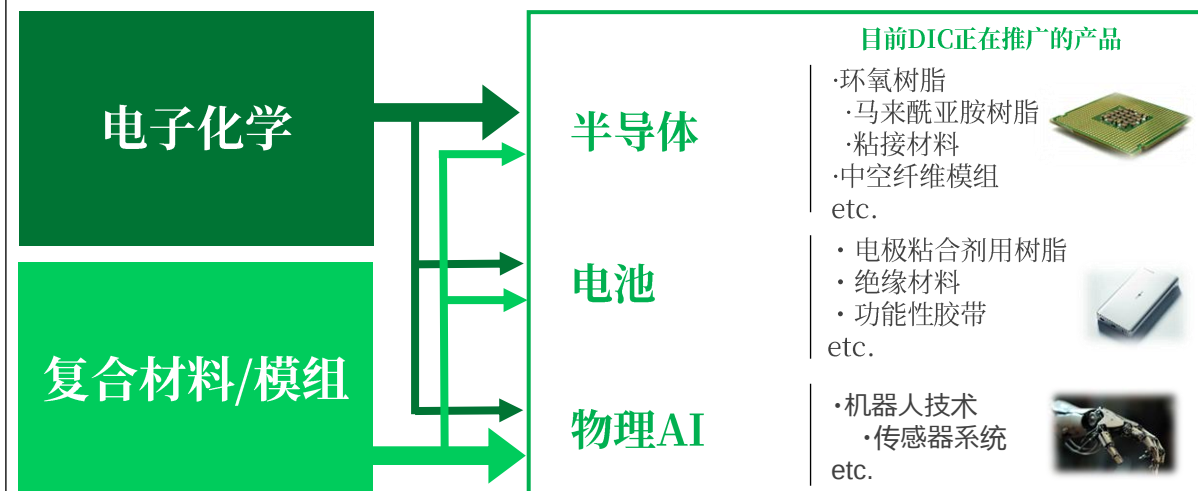
- ・广泛的环境应对产品
- ・卓越的树脂设计能力
- ・增长区域的生产基地

Phase2的质的飞跃

- ・在全球范围推广环保产品
- ・加速向高性能产品转型升级
- ・充分发挥各地据点优势，开拓本地客户

在AI融合社会发展的背景下，
拓展超越解决方案业务等“素材”范畴内的业务版图。

在为“AI融合社会”作出贡献的领域中，将重点聚焦半导体、电池及物理AI领域



※核心业务与成长业务的金额均不包含共同费用等，因此与全公司总目标金额存在差异。

3-2 构建为社会的可持续繁荣做贡献的业务组合

3-2-1

推动核心业务实现质的转变



包装&印艺材料事业部门战略

油墨・包装材料

～印刷油墨全球市场份额第一+提供综合包装材料与解决方案～

营业额
营业利润

2025年

5,497亿日元
311亿日元

6,250亿日元以上
370亿日元以上

2030年

- 在积极应对社会、技术与环境变化的同时，实现价值创造与盈利能力的同步提升。作为可持续解决方案提供商，我们在解决客户课题的过程中，通过地理扩张推动增长，并持续推进生产合理化与产品组合转型升级

事业背景・课题

- 随着市场日益成熟，亟需加快高附加值产品的拓展
- 社会对降低环境负荷的要求日益高涨，相关法规不断加强
- 新兴国家等未开发增长区域存在扩大销售的空间
- 出版油墨业务需求萎缩



主要措施

- 提供高性能且突破“产品”框架的解决方案
 - 拓展高附加值产品喷墨墨水的应用领域
在医药、工业、农业领域推广功能性涂层剂等高性能产品
 - 提供支持可持续包装战略与管理的“Aura”服务
(含设计方案支持、法规合规、环境影响评估等)
- 加速开发和推广环保型产品
 - 通过新型粘接系统推进粘合剂无溶剂化 (DUALAM™)
 - 开发有助于DRS*安全运行的防伪油墨
 - 构建包装循环型生态系统
- 在亚洲、中东、中南美洲、非洲等地区开拓更多需求市场
- 出版油墨业务的结构改革
 - 通过与其他油墨制造商合作实现生产与物流效率化
 - 生产与销售据点的整合与淘汰



色彩&显示事业部门战略

颜 料

～以世界顶尖的业务规模和产品阵容为核心，引领色材行业的创新发展～

营业额
营业利润

2025年

2,475亿日元
50亿日元

3,050亿日元以上
160亿日元以上

2030年

- 通过收购Colors & Effects，我们获得了全球最大规模、最广泛的产品线及客户群，并建立了坚实的基础
- 凭借业界首屈一指的全系列产品组合（有机×无机×特效），实现一站式解决方案

事业背景・课题

- 拥有世界最大规模的产品组合和销售网络
- 不同市场具有不同的增长潜力与技术需求
- 基于欧洲需求停滞与贸易政策的行业重组
- 面向循环型社会的低碳产品需求日益增长
- 各国法规的强化、对安心・安全材料需求的扩大



主要措施

- 加速提升颜料业务的生产与供应体系效率，建立可持续增长模式
 - 欧美结构改革的收尾工作（生产基地重组、人员优化等）
 - 在全球范围内推进供应链整合计划基础建设，将运营质量提升至行业最高水平
 - 建立降低贸易风险与快速应对供需波动的机制
- 培育契合增长市场的战略产品，优化现有产品组合
 - 向显示器、数字设备、汽车、特种产品及化妆品等增长领域投入经营资源
- 开拓创造环境与社会价值的新业务
 - 高意匠性波长转换无机材料/功能性无机材料投入市场
 - 持续推进现有产品的低碳化转型
- 提供符合全球法规要求的具备前瞻性、安全可靠的材料
 - 为应对美国法规变更，成功把握食品制造商对天然蓝色素（靛蓝）的需求增长



功能产品事业部门战略（核心业务：机能材料、特殊复合材料）

树脂

～成为能快速响应地区需求的全球功能材料合作伙伴～

营业额
营业利润

2025年

2,053亿日元
136亿日元

2,500亿日元以上
160亿日元以上

2030年

- 作为核心业务的树脂业务，将通过进一步拓展环保型高附加值产品并重组生产体系，持续强化盈利能力
- 利用Phase1阶段获得的生产基地，根据地域特性制定战略，实现可持续增长

事业背景・课题

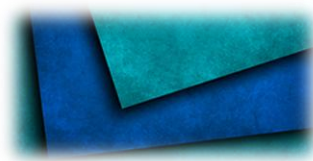
- 对高性能产品及环保型产品的需求加速增长
- 在亚洲这一增长型市场拥有生产基地
- 国内树脂需求逐渐减少



主要措施

- 加速推进高性能、环保型产品的市场拓展
 - 拓展环保产品Green-WPU※1的应用领域，推进水性聚氨酯树脂业务的全球化布局
 - 扩大电材、纤维及建材用RHM※2的销售规模
 - 开发具备散热、导电、滑动等特性的PPS新产品
- 强化应对当地需求的能力，获取本地需求
 - 以印度DIC Ideal Private Limited为核心，推动亚洲特种产品业务拓展
 - 充分发挥广东TOD优势，扩大树脂产品在中国本土客户中的销售规模，并把握环保型产品（水性树脂等）需求增长。
- 应对国内市场收缩，优化生产体系

※1 环保型水性聚氨酯树脂
※2 反应型热熔胶。无溶剂环保，具有优异的粘合性和耐久性



3-2 构建为社会的可持续繁荣做贡献的业务组合

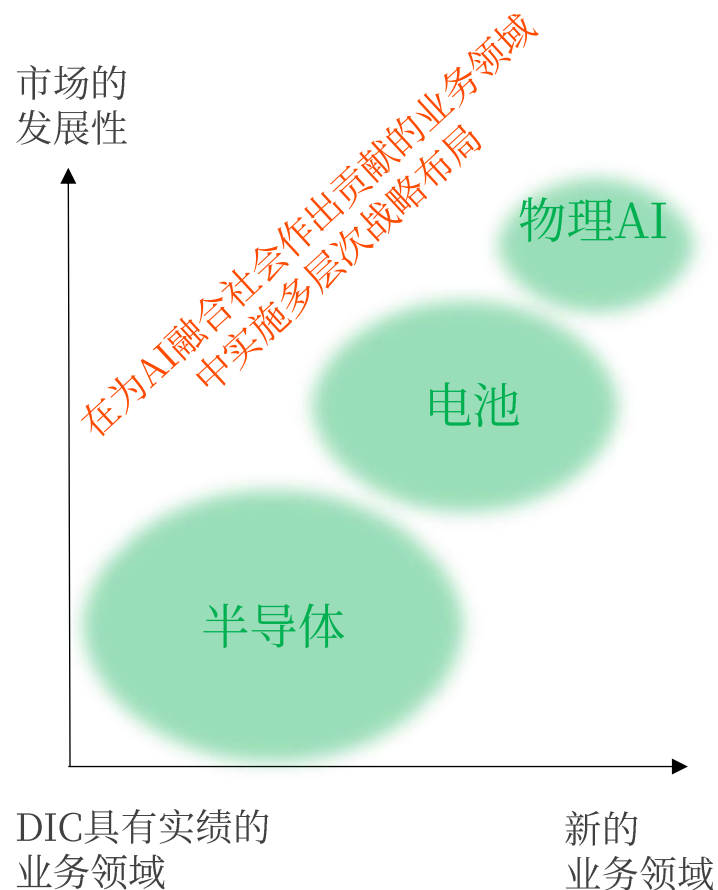
3-2-2

培育打造增长业务



为确立增长业务所采取的举措

- 将AI与社会所有机制深度融合的社会定义为“AI融合社会”
- 在支撑AI融合社会的产业领域中，聚焦能够充分发挥本公司经营资源优势的半导体、电池与物理AI领域，提供材料及解决方案



各业务领域在实现业务确立方面所处的阶段各不相同

▶ 通过针对不同阶段采取相应策略并有效运用经营资源，构建业务支柱

半导体

利用现有业务基础推进业务拓展的阶段

整合半导体产业链从上游到下游市场的经验与信息，依托“生产、销售、技术”三位一体的组织架构创造新价值

电池

运用本公司材料推动新事业化的阶段

通过将DIC擅长的材料技术与Phase1阶段获得的评估技术应用于提升电池功能性，开拓全新业务领域

物理AI

在高成长性领域尝试开拓新市场的阶段

Direct to Society (D2S) × CVC投资 × DIC资产，构建物理AI时代的新型商业生态

➡ 以解决方案业务为基础，推动超越材料范畴的业务拓展

战略性M&A

为实现业务确立而获取所需要的经营资源与技术

CVC投资

主要投资以缺乏市场渠道和专业知识的物理AI为核心

功能产品事业部门战略（电子化学、复合材料/模组、其他）

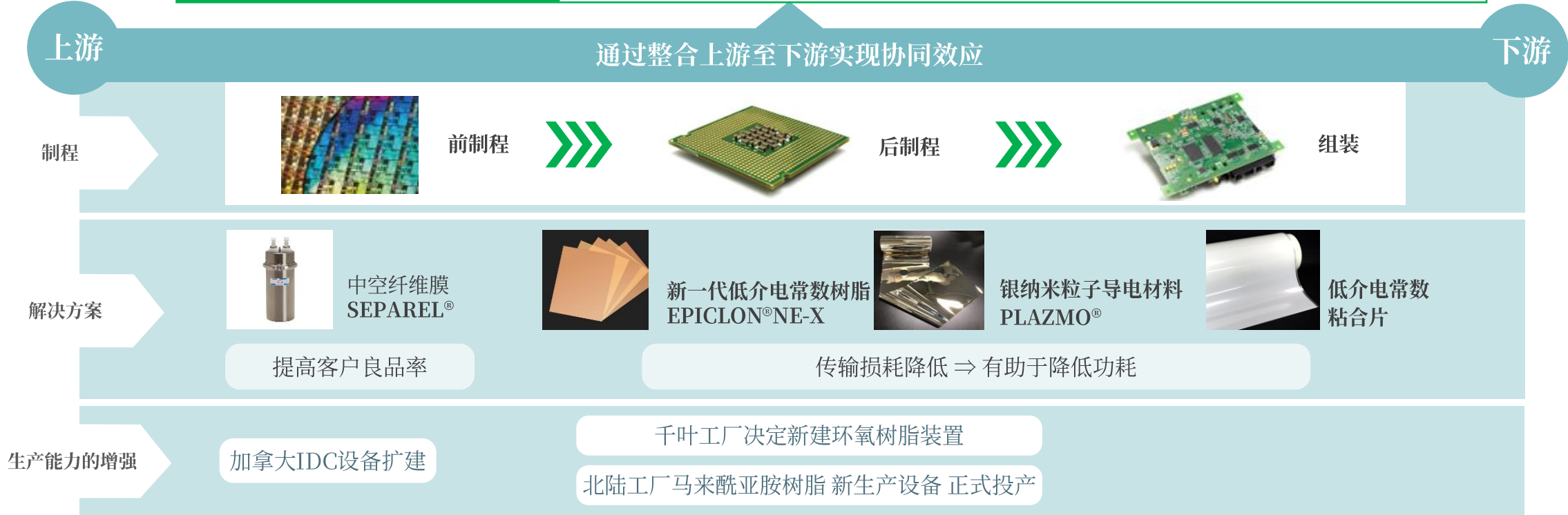
半导体领域

凭借在电子行业多年积累的产品实力，为数字AI核心半导体的进化作出贡献

整合半导体产业链从上游到下游市场的经验与信息，依托“生产、销售、技术”三位一体的组织架构创造新价值

【AI融合社会的进展】
→对品质要求不断提高

高性能化：通过低介电常数化、高耐热化等特性，为提升半导体品质作出贡献
高品质化：通过高纯度化、品质稳定化等特性，为提升半导体生产效率作出贡献



功能产品事业部门战略（电子化学、复合材料/模组、其他）

电池领域

通过融合自主树脂技术与电池评估技术，为以锂离子电池为核心的电池技术持续发展贡献力量

● 通过将DIC擅长的材料技术与Phase1阶段获得的评估技术应用于提升电池功能性，开拓全新业务领域

【AI融合社会的进展】

→ 对高性能化的需求增长

大容量·快速充电·长寿命化：面向电动汽车、数据中心、机器人等广泛应用场景，通过降本增效、提升使用便利性与可持续性，助力AI相关技术持续进化并拓展应用边界。

上游领域

利用现有资产
推出多款树脂系列产品

下游领域

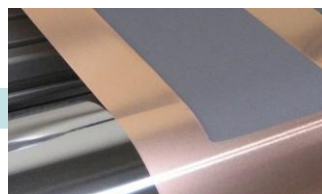
将混合、分散、涂布技术应用于加工产品领域。

上游



电极粘合剂

电极粘合剂用树脂等



电池周边材料

全固态电池用材料
PPS绝缘板



模组周边材料

功能性胶带

下游



EV



ESS*



Smart Phone



AID**

面向整个电池供应链持续开展产品开发，扩大产品组合

* ESS= Energy Storage System

** AID= Artificial Intelligent Devices

功能产品事业部门战略（电子化学、复合材料/模组、其他）

物理AI领域

依托树脂、成型材料等核心优势，推动物理AI终端产品迭代升级

● Direct to Society（D2S）× CVC投资 × DIC资产，构建物理AI时代的新型商业生态

上游领域

将D2S项目中获得的终端市场洞察反馈至材料与模块的开发中

下游领域

D2S（将原材料直接转化为最终产品进行营销）· 通过与CVC支持的初创企业合作实现商业化

<CVC投资与合作领域>

- 计划于2026年4月在瑞士设立负责初创企业投资业务的子公司
- 设定6200万美元投资额度（5年期）



凭借作为化学制造商的专业积累，拓展支撑AI在实体领域应用所需的产品与服务体系

3-2 构建为社会的可持续繁荣做贡献的业务组合

3-2-3

Phase2阶段战略支撑机制



Phase2阶段战略支撑机制



强化全球经营体制

- 通过强化集团在事业运营中的协同联动，完善产品的全球化布局，加速新产品推广及提升客户服务能力
- 跨领域整合与运用人才、技术、设备、知识产权与数据等集团经营资源，进一步提升战略落地与执行能力



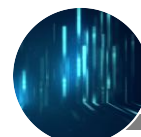
推进人力资本经营

- 实施跨地区、跨部门的集团内部人才培养
- 在全球范围内选拔高绩效人才，充实并配置至关键岗位



Direct to Society的创意构思

- 不再局限于擅长的“根据客户需求进行产品开发”，而是以更贴近生活者的视角前瞻未来趋势，推动创新产品开发与商业化进程
- 革新传统化学材料的商业模式，促进创新成果持续产出



IT・DX的推进

- 继亚洲地区之后，在欧美地区推进核心业务系统的升级改造，构建数字化集成平台，在全球范围内建立统一的数字化基础设施运营体系
- 在库存管理、行政事务、生产制造、技术研发等多元场景中引入并应用生成式人工智能，持续提升运营效率，实现成本优化

3-3

2030年计划目标



2030年度 DIC集团合并计划值

		2025	2026	2030
		实绩	计划	计划
营业额（亿日元）		10,522	11,000	12,400以上
营业利润（亿日元）		522	560	800以上
归属于母公司股东的当期净利润（亿日元）		324	330	—
EBITDA（亿日元）		1,093	1,110	1,340以上
ROIC（%）	合计	4.4%	4.7%	6.0%以上
	(参考值)			
	包装&印艺材料	7.2%	6.6%	8.0%以上
	色彩& 显示	1.3%	2.2%	5.0%以上
	功能产品/增长业务	7.9%	8.3%	11.0%以上
ROE（%）		7.4%	7.1%	10.0%以上
D/E 比率（倍）		0.8倍	0.8倍	0.8倍以下

2030年度 各事业部门计划值

上段：营业额（亿日元） 下段：营业利润（亿日元）		2025	2026	2030
		实绩	计划	计划
	包装&印艺材料	5,497 311	5,770 300	6,250以上 370以上
	色彩&显示	2,475 50	2,550 85	3,050以上 160以上
	功能产品/增长业务	2,909 231	2,980 245	3,700以上 330以上
合计		10,522 522	11,000 560	12,400以上 800以上

由于合计金额包含共同费用等，因此与事业部门的合计值不同。

3-4

提升企业价值的举措



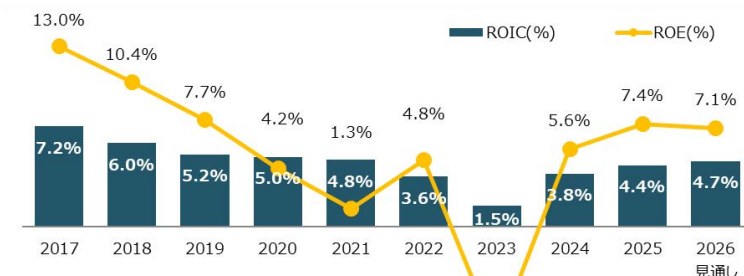
提升企业价值的举措

实现以资本成本与股价表现为导向的经营管理

现状分析

- 2019年度以来，市净率持续低于1倍
- Phase1阶段投资集中导致ROE及ROIC下降，但2024年度起在业绩稳健支撑下逐步改善

2017～2026年度 ROIC、ROE的变化趋势

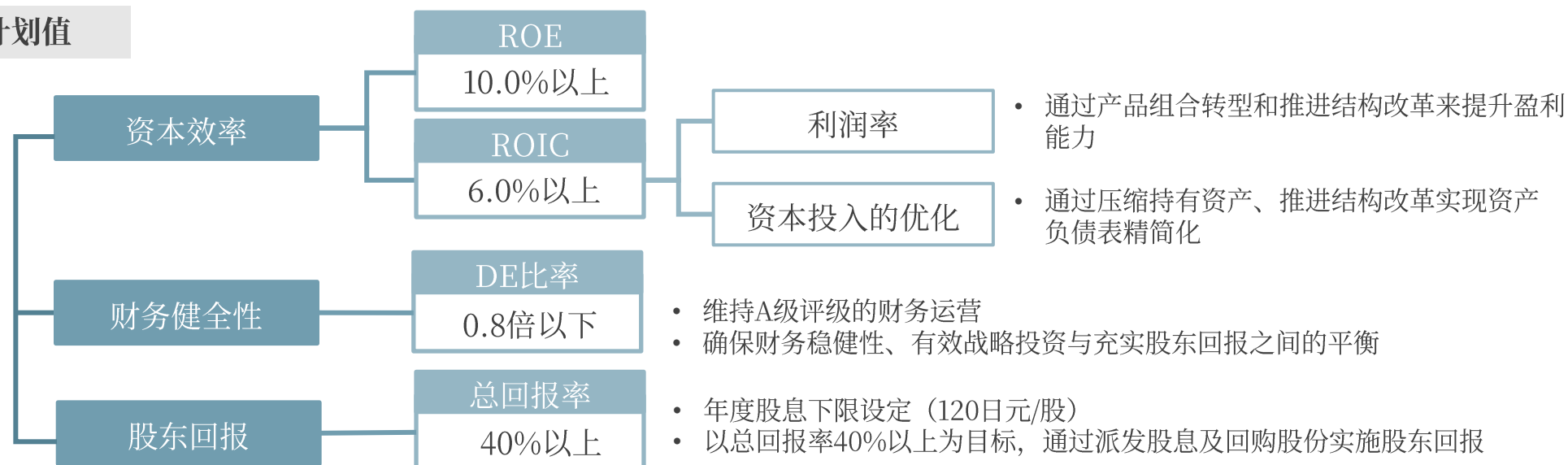


提升企业价值的举措

- 为提升PBR，持续改善ROE与ROIC，实现超越资本成本的高资产资本效率
- 通过推进增长投资、强化财务稳健性并充实股东回报，均衡开展现金分配

经营指标 2030年计划值

提升企业价值



提升企业价值的举措

提升企业价值的非财务战略



加强治理

- 执行权限的下放与董事会监督职能化
- 向设立审计等委员会的公司转型（计划于2027年3月的定期股东大会实施）
- 通过向事业部门及公司职能部门下放权限，加快决策速度，并提升问责机制与透明度
- 持续设立价值共创委员会，旨在从有助于提升企业长期价值的外部视角出发，为董事会提供建议
- 将与公司内外利益相关者沟通所获得的成果及时融入经营决策与管理实践，持续提升企业价值



可持续发展的举措

- 持续推进CO2减排方案研究
 - 为实现2030年CO2排放量削减50%（对比2013年）的目标，建立并完善可灵活适配各国及各地
区差异化环保要求的应对机制
- 为实现循环型社会，在各地区持续推进相关举措的实施

提升企业价值的举措

提升企业价值的非财务战略



通过艺术活动推进社会贡献活动

- DIC × 国际文化会馆深化合作
 - 为共享以战后美国美术为核心的文化资产并传承给下一代，深化双方合作
 - 作为艺术与建筑领域的新型协作，与罗斯科礼拜堂※展开联动
- 对艺术品修复领域的贡献
 - 凭借运营美术馆的化学制造商这一独特优势，通过提供修复材料等方式，致力于文化资产的保护与新价值创造
 - 作为持续开展相关工作的组织，设立艺术品保护化学研究所（Institute of Art Conservation Chemistry）

※总部位于美国休斯顿、永久展示马克·罗斯科作品的非营利组织



Color & Comfort



DIC Corporation