



关于2020年6月5日发布的中期战略“Accelerate 2025”，鉴于制定该战略时正值新型冠状病毒疫情蔓延时期，因此决定优先新冠疫情的应对工作，视情况变化再另行制定具体的经营目标。

在此期间，我们在积极应对新冠疫情的同时，稳步开展了Accelerate 2025中所制定的政策，同时进一步加深讨论，最终出台了具体经营目标—Accelerate 2025-II。

## 1. 前言

- (1) 从历史当中学习
- (2) 交叉价值链战略×新冠疫情社会
- (3) 彻底的成本削减和生产效率化的追求

## 2. 整体印象

- (1) Road To Daicel Vision 4.0
- (2) Sustainable Product
- (3) Sustainable Process
- (4) Sustainable People

## 3. 经营指标

- (1) 业绩目标
- (2) 经营指标目标·股东回报
- (3) 资产负债表构想
- (4) 资金创出力
- (5) 资源分配
- (6) 投资组合的变化
- (7) 基于宝理塑料全资子公司化的协同效应

## 4. 事业战略

- (1) 安全SBU战略
- (2) 工程塑料战略
- (3) 材料SBU战略
- (4) 智能SBU战略
- (5) 保健SBU战略
- (6) 事业创出战略 医疗保健事业构想

## 5. 各功能战略

- (1) 生产战略
- (2) 数字架构战略



在谈及本公司的具体计划及战略之前，首先回顾一下本公司的历史，我觉得作为教训，很多东西可以在未来进行借鉴。

本公司在2019年9月迎来了百年华诞。此外，从1990年开始每十年制定了长期计划。

从上一次的长期计划开始，定位为长期愿景，只是指明了大方向，而具体行动则体现在了中期计划当中。

这次也会遵循这一思路，在2020年6月指定的中期战略“Accelerate2025”及今天所要说明的“Accelerate2025-II”中，将明确公司应前进的道路。



## 回归大赛璐的原点—— “满足社会需求的能力”

- 创始期对赛璐珞不燃化的对应及照片胶片的国产化
- 树立评价技术，宝理塑料紧贴顾客的金属代替需求得以成长
- 从本公司事业领域中衍生，以制销研一体运营模式取得成长的功能化学品
- 通过积累的技术以及与行业领军公司共创取得成功的基础设施事业

4

当回顾过去100年的历史时，  
让我重新认识到，在大赛璐的优势得以发挥的一些往事当中，无不存在着社会及合作伙伴的强烈需求所带来的动力。

满足社会的需求，  
是企业的原点，也是企业的基本姿态。  
但是，我觉得还需要重新审视这种想法是否在制销研当中也同样得到了重视这一常识问题。  
我认为需要重视这一自我认识。





### 学习历史经验，探求未来道路 获得新的“指南针”

- 以裁员为前提的水平整合，让公司内部融合变得困难
- 从本公司系谱中所没有的事业中撤退  
(光盘、除臭剂等)
- 新事业培育·事业结构转换的的延误
  - ✓ 对市场和顾客的宣传不足及过分拘泥于本公司技术
  - ✓ 被现存组织及事业所束缚的固有观念、经营资源的偏重
  - ✓ 应对需求变化的速度、灵活性、合作性不足

5

接下来是从过往看到的教训。

从第一次长期计划开始，本公司一直致力的事情就是新事业的创出。  
为此想出了各种政策和组织来进行挑战。  
但是，其中也发现了今后一定要汲取的教训。

这个教训就是，为本公司系谱中所没有的事业投入再多的资金也不见得能够成功。

细数本公司所开展的新事业，凡是成功的领域都与本公司的产品及技术系谱息息相关。

另外，脱离大赛璐进行独立核算的公司，大半都很成功。

不难想象最终到达践行事业化的思想和觉悟是非同寻常的。

这让我重新认识到，事业成功的重要因素在于必须锁定一个目标市场，并且同时启动符合新事业的企划及评价技术等，不要单一地搞研发，而是举公司之力构建一套商务模式。



### 社会需求能力×指南针 = 交叉价值链的新战略

#### 基于OP-I~OP-III的交叉价值链的构建

- 立足顾客视角可迅速进行决策的组织结构及人事制度
- 基于组合管理的经营资源效率最大化
- 使集团协同效应最大化的治理改革
- 基于IT基础强化和虚拟公司的新企业集团的形成
- 协同外部组织，通过交叉价值链创造新价值

回顾历史时所发现的

- 企业的原点—“满足社会需求的能力”
- 以历史教训为原型的指南针。

考虑到这些因素，在中期战略当中  
制定了一套基于构建交叉价值链的成长战略。

去年发布中期战略时，之所以将开始时间延后1年，是因为考虑到新冠疫情的情况，优先了为巩固根基所要做的工作。

期间进行了宝理塑料的完全子公司化。

将这2个因素纳入进去，实施了提高中期战略精确度的一些工作。

下面让我们看一下这一年所致力的工作。

将交叉价值链战略作为新冠疫情下应致力的主题进行彻底推进

## 1. 组织精简化

	成本的彻底削减	削减成本 当初计划107亿日元 ⇒ 实绩预想152亿日元
面对低迷景气 巩固根基	不合算事业的撤退	防卫事业的撤退 经营资源145人的再分配
	不合算基地的整合和废除	汽车BU基地汇总 节省人员485名（2023年累计）
	工作方法改革	居家办公7成、差旅费的大幅削减

## 2. 最优先需求的对应

对新型冠状病毒 对策的贡献	基于本公司技术及产品的贡献	为新型冠状病毒疫苗皮内给药治疗提供本公司给药装置
		<ul style="list-style-type: none"> <li>· 可期待疫苗效果提高5-10倍</li> </ul>
	向课题挖掘型企业蜕变	开发为冠状病毒对策产品材料、防止感染做贡献的新商材 与大金工业共同开发新空气滤清器 <ul style="list-style-type: none"> <li>· 超越部门层面，举全公司之力跟踪顾客需求的变化</li> </ul>
与新冠病毒共存 的对应措施 · 面向新秩序做准备	自律型生产系统的开发	基于AI的大赛璐生产革新手法的进化 <ul style="list-style-type: none"> <li>· 成本削减潜力100亿日元</li> <li>· 通过导入生产革新，减轻负担，打造虚拟公司的构建基础</li> </ul>
	宝理塑料完全子公司化	向中期战略的反映 <ul style="list-style-type: none"> <li>· 工程塑料事业的新开展</li> <li>· 大赛璐集团中协同效应的最大化</li> </ul>
	产产学合作举措的强化	通过共同研究讲座，扩充调研功能 <ul style="list-style-type: none"> <li>· 大阪大学、兵库县立大学、金泽大学等</li> </ul>

过去的一年。

在新冠疫情中，为了巩固根基首先是进行组织精简化。

- 彻底的成本削减
- 从不合算的事业中撤退
- 不合算基地的整合、废除
- 工作方法改革

接下来就是，看准新冠社会形势，应对最优先的需求。

作为对新冠病毒对策的贡献——

为临床试验提供疫苗给药装置 (actranza)

另外，考虑到随着AI·IoT的进步，供应链将发生巨变，在新冠疫情发生之前就开始企划了如下的组织变更。

- 企业功能的强化
- 从公司制转型至焦点放在市场输入、客户融入的SBU制

我们判断认为，即使在新冠疫情结束后，也需要做好这些施策，为此当前实施了固化工作。

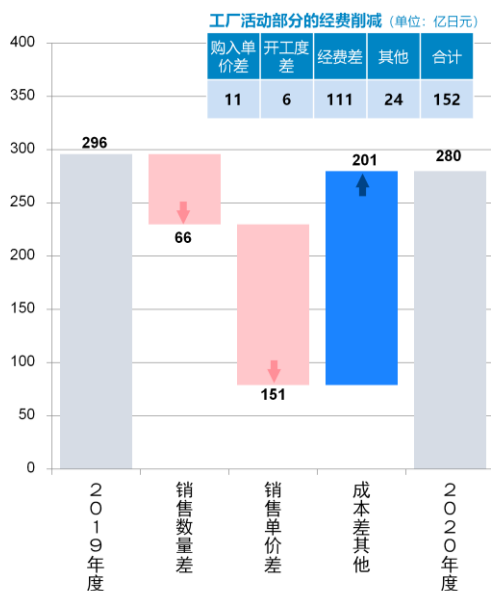
另外

- 向课题挖掘型企业转型的举措
- 自律型生产系统的开发
- 基于宝理塑料完全子公司化的效率最大化
- 产产学合作举措的强化

作为与新冠病毒共存的准备，实施了以上举措。

在这些举措中，特别说明一下有关成本削减的举措。

营业利润的增减要因（推定值）



## 成本削减的工作举措

### <根据运行采取的行动>

低运行时：利用蒸汽剩余的发电 自我托运or进行电力销售

高运行时：因蒸汽不足，实施省蒸汽及省电力行动

⇒ 不论运行状况如何，都可以采取稳定的成本削减行动

## 生产效率化的工作举措

### <生产基地的汇总>

◇ 解除气体发生器的地产地消，转换为生产基地之间的合作体制

⇒ 剩余设施的减损（2020年度经费减20亿日元）

⇒ 成本削减（2020年度经费差减6亿日元）

◇ 通过气体发生剂的制法转换，可大幅削减将来的新投资金额

过去，本公司的成本削减由于原料费的上涨和单价下降的负面因素，最终被相互抵消。

这次，较以往加大力度，确保了低运行和高运行时的成本削减，以及通过制法转换等手段带来技术革新的成果等，将多方因素组合起来进行成本削减。

除了这些举措之外，针对单价下降问题，实施了供求均衡的合理化，开发和上市高附加价值产品，为成本削减的有形化做出了相应的努力。

作为生产效率化的举措，从根本上改善了以从防卫产业撤退为代表的不合算事业，首先进行了气体发生器事业中生产基地的汇总。

再就是，完成气体发生剂的制法转换，以实现气体发生剂的半成本线。

另外，通过气体发生器及点火具的品种统合大幅削减零件数量，通过彻底做好模组设计提高EOP时的生产线再循环率等，对气体发生剂的半成本线也进行了相应的规划。



以上介绍了学习历史经验，  
应对事业环境变化，  
看准应该做的事情，  
推进相关工作的现状。

为了明确今天所要介绍的中期计划的定位，首先让我们来看一下整体印象。



这是我们大赛璐的经营方针。

位居最上层的是基本理念。

是我们一直以来所重视的想法，不论时代如何变化，也会一直坚守下去的想法。

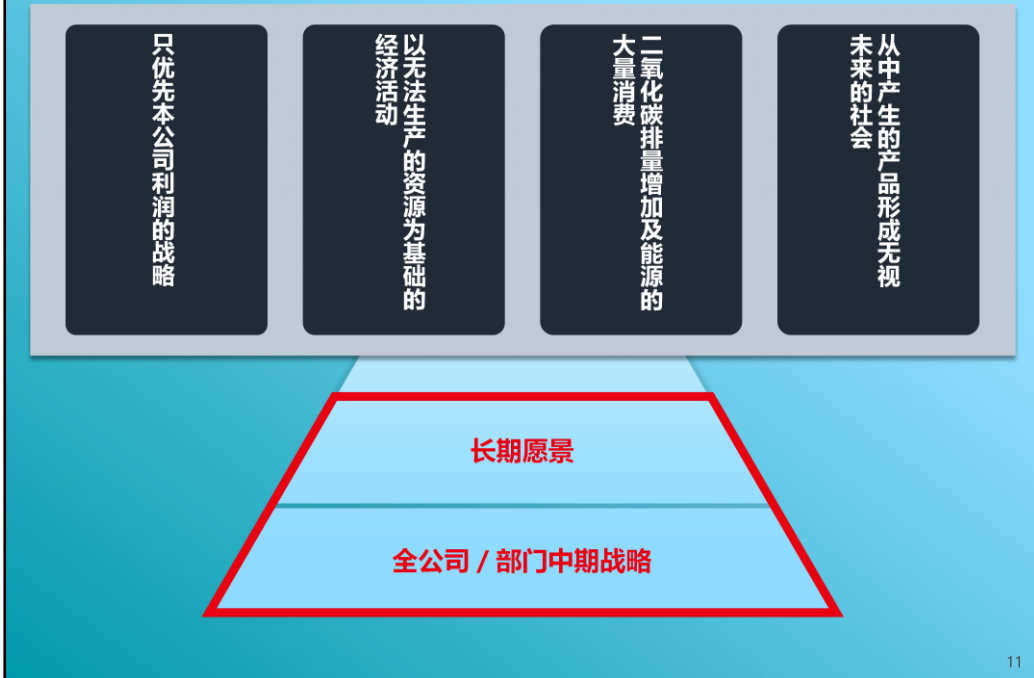
“通过价值共创造福人类社会”是本公司永远不变的基本理念。

然后，为了实现SDGs，将“可持续发展经营方针”放在了基本理念的正下方。

以Product（产品），Process（工艺过程），People（员工）这3个要素来实现可持续发展经营方针。

为了实现可持续发展经营方针的战略就是在去年6月份所发布的长期愿景和中期战略。



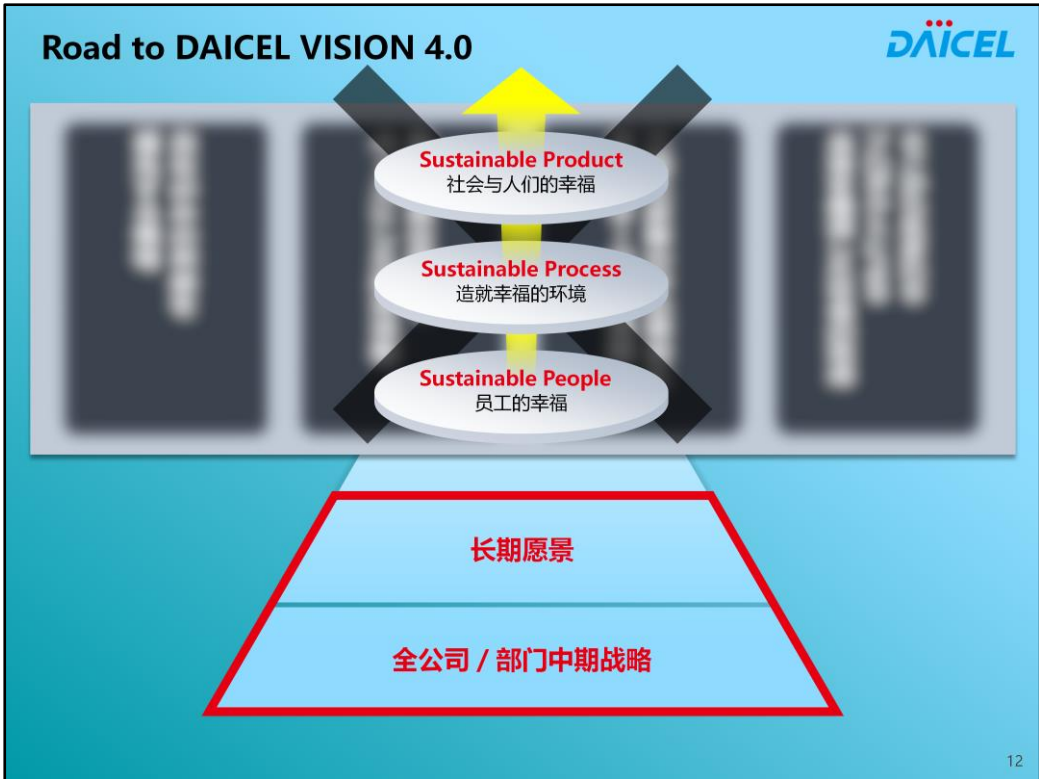


那么，我想给大家介绍一下新制定的可持续发展经营方针和长期愿景、中期战略之间的关系。

这样说可能有些极端，以往的产业界是不是可以这样描述呢。

- 为了本公司的利益
- 通过以无法生产的资源为基础的经济活动
- 增加二氧化碳的排量，同时大量消费能源，
- 通过从中生产出来的产品形成一个无视未来的社会





但是这样是无法兼顾“实现可持续发展社会”和“可持续发展事业的壮大”的。

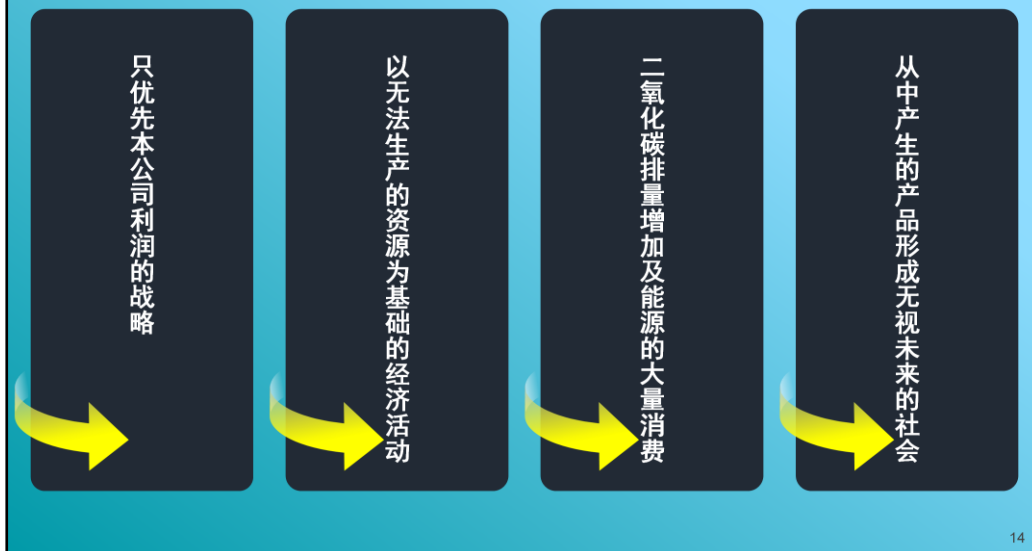
**为构建循环型社会做贡献**

长期愿景

全公司 / 部门中期战略

于是我们将长期愿景、中期战略的最终目标定为“为构建循环型社会做贡献”。

## 为构建循环型社会做贡献



要想构建循环型社会，需要对以往的社会构建方法进行大刀阔斧的改变。为此，需要实现“4个转变”。



首先是新企业集团的形成。

构建新的社会并不是凭本公司一家之力就能够实现的。

另外，只是一味地追求本公司的利益，将无法实现这一目标。

要跨越部署的壁垒，甚至要跨越公司及行业的壁垒，为社会和地球着想，志同道合，共同创造。

实现这样的新的共同体。

接下来就是生物质能产品树的实现。

不要依赖无法生产的资源，而是要将沉睡在日本的森林资源及以往做不到的森林资源打造成可再生的资源。

我认为从中培养的可再生技术也要活用于食品废弃物及第一产业（农林水产业）废弃物的再利用当中。

这是长年以来经营纤维素事业的本公司可以剑指的目标，也是必须剑指的目标。

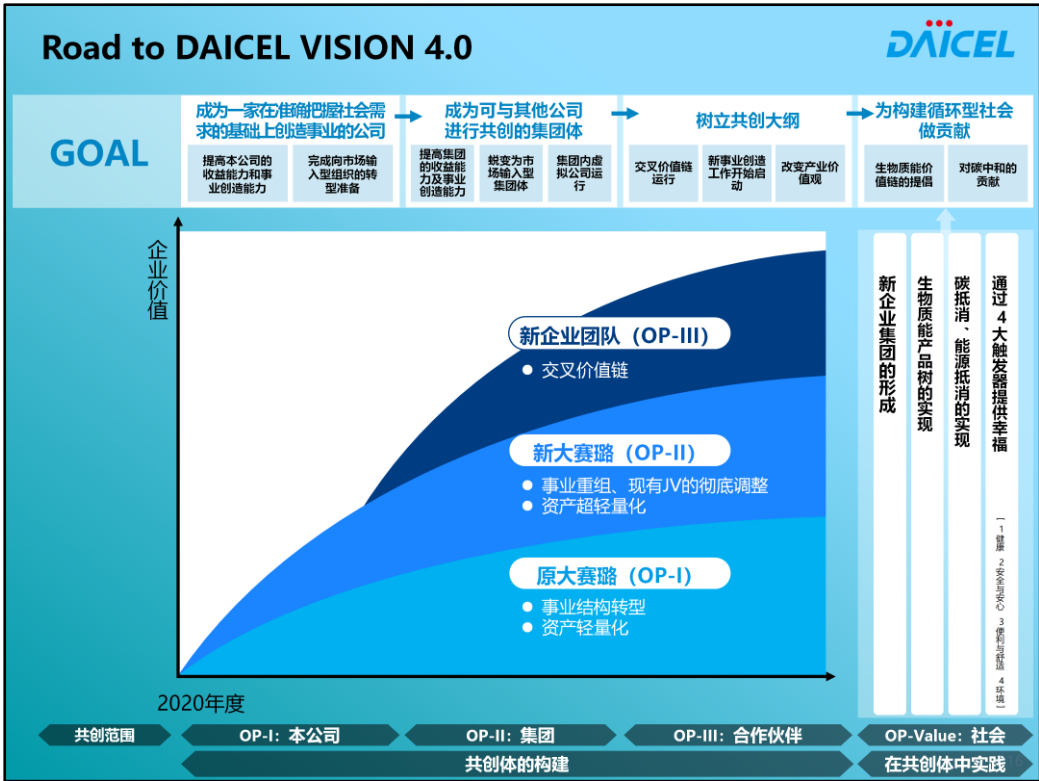
接下来就是实现“碳抵消、能源抵消”。

本公司属于素材产业，不仅产品开发要可持续发展，工艺过程也要可持续发展。

尤其纤维素事业的工艺过程存在着能源消耗大的问题点。为了实现碳中和，首先从碳抵消和能源抵消做起，我们希望能够率先为实现可持续发展的社会发挥作用，贡献力量。

然后通过健康、安心安全、便利舒适、环境的4大触发器给人类带来幸福。解决社会课题，持续提供造福人类的产品和服务。

我们大赛璐将通过这些举措继续为构建循环型社会做贡献。



这张图将前面所讲的放到最终点上，显示了到达终点所要走到路程。

首先，大赛璐本身需要加强准确掌握社会需求的能力及针对需求创造事业的能力。

为此从公司制转型至以市场输入及客户融入为目的的SBU制。

接下来，必须将这一思想渗透到大赛璐集团内部。

不仅仅是大赛璐100%子公司，包括与多年来保持信赖关系的合作企业这些合营公司在内，能否拥有共同的向量是一个非常重要的因素。

关于大赛璐集团中的合营公司，与所有合作伙伴企业确认这次的方向性，并根据确认结果对今后的关系进行大幅调整，调整的结果就是宝理塑料的完全子公司化。

在最终阶段转换产业价值。

具体而言，在交叉价值链当中，首先实现垂直整合方向的价值链，共同致力针对共通客户的价值创造，切身感受价值链带来的效果，最后制定与其他公司的共创大纲。

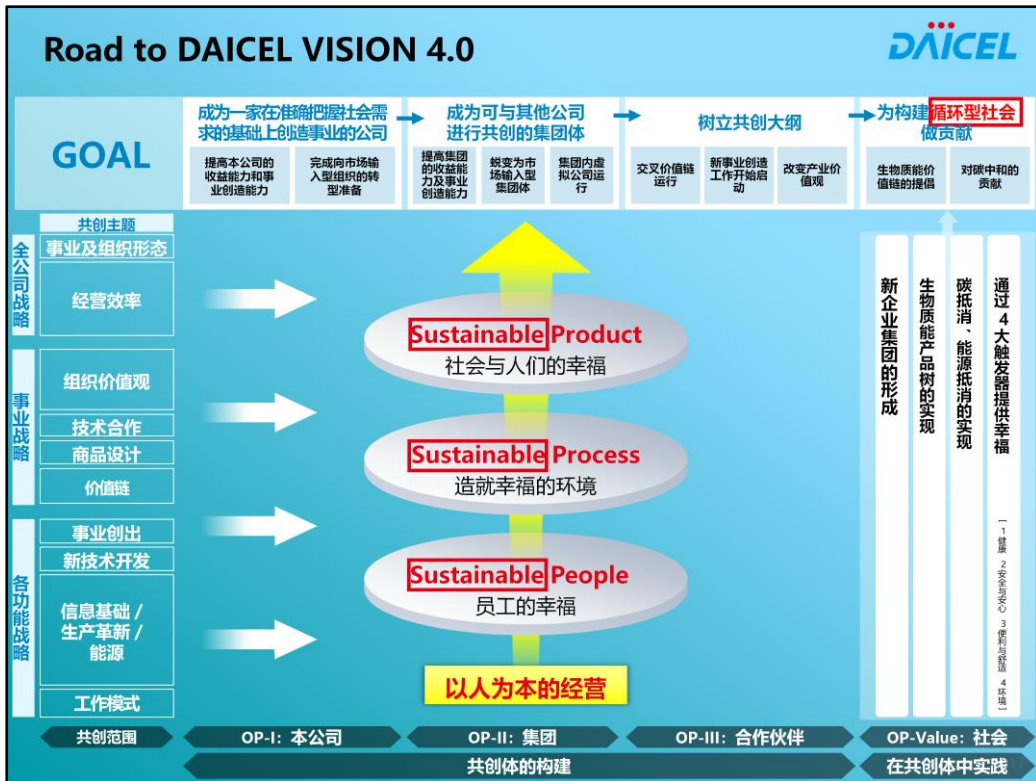
刚才所讲的3个步骤。

首先是在本公司实施，然后向整个集团扩散，最后向公司外的合作伙伴扩散。要想通过这样的步骤构建共创体，并以共创体为核心构建循环型社会，需要针对更大的范围，提示出能够得到共鸣的愿景。

为实现这种循环型社会所提出的1个建议就是生物质能价值链。

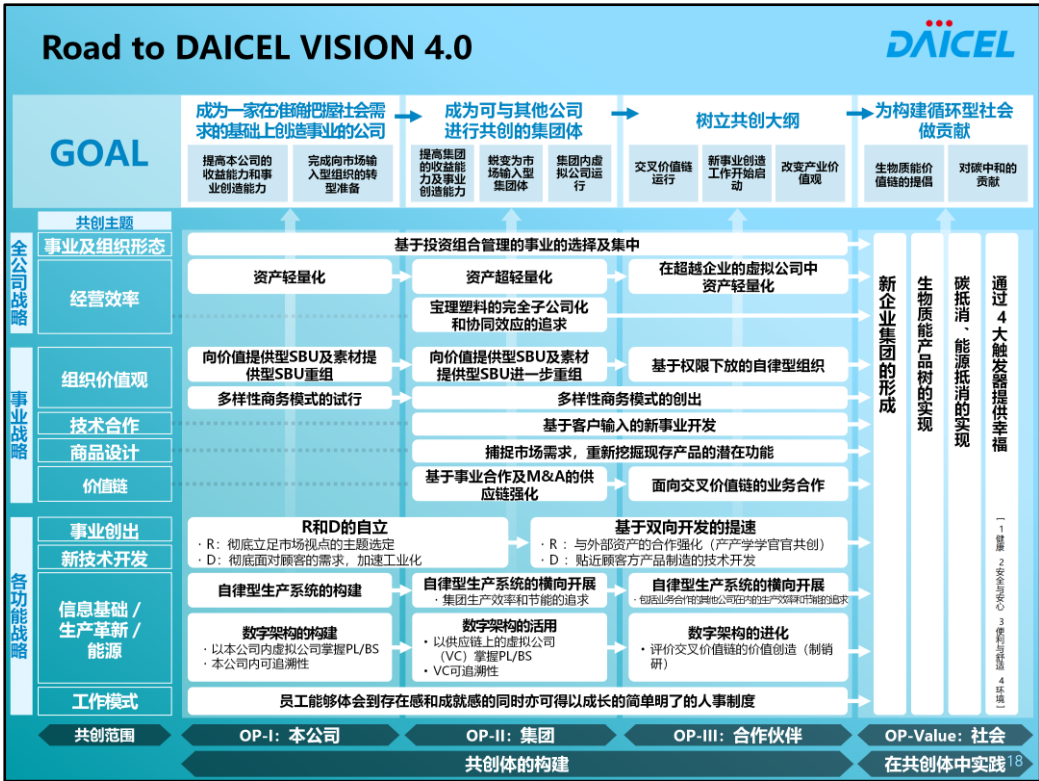
这也正是去年6月份的中期战略中所提出的3个发展进程。



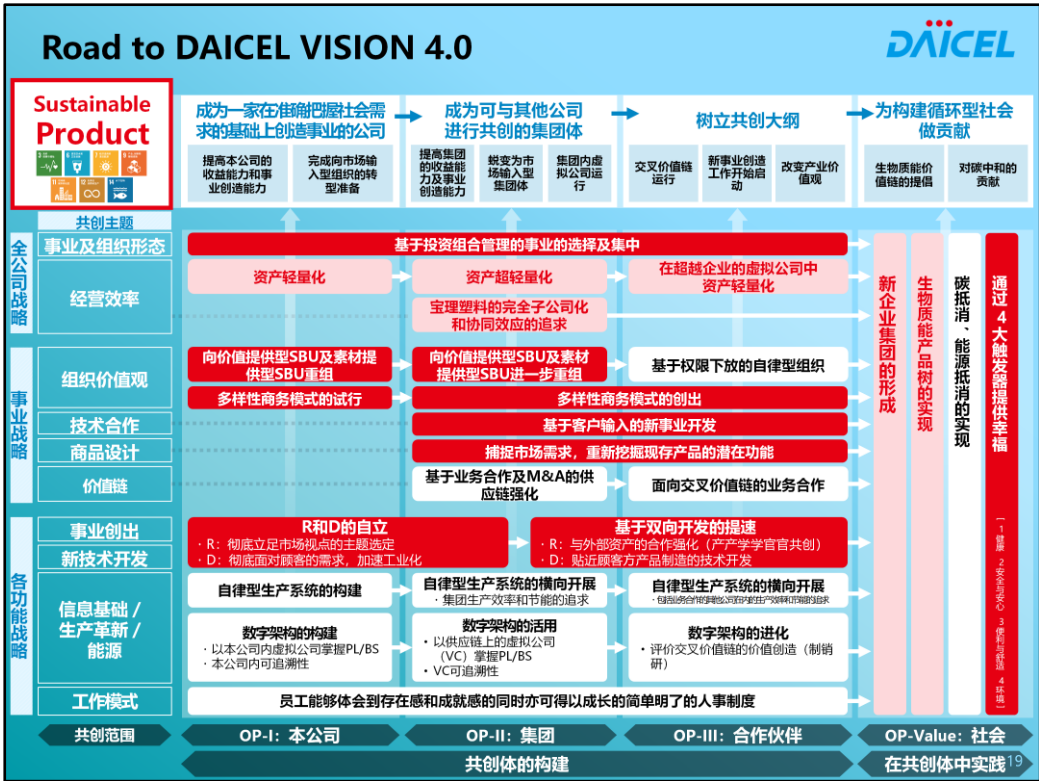


为了对实现循环型社会做贡献，需要在可持续发展经营方针中所提出的 Product（产品），Process（工艺过程），People（员工）这三个构成要素。

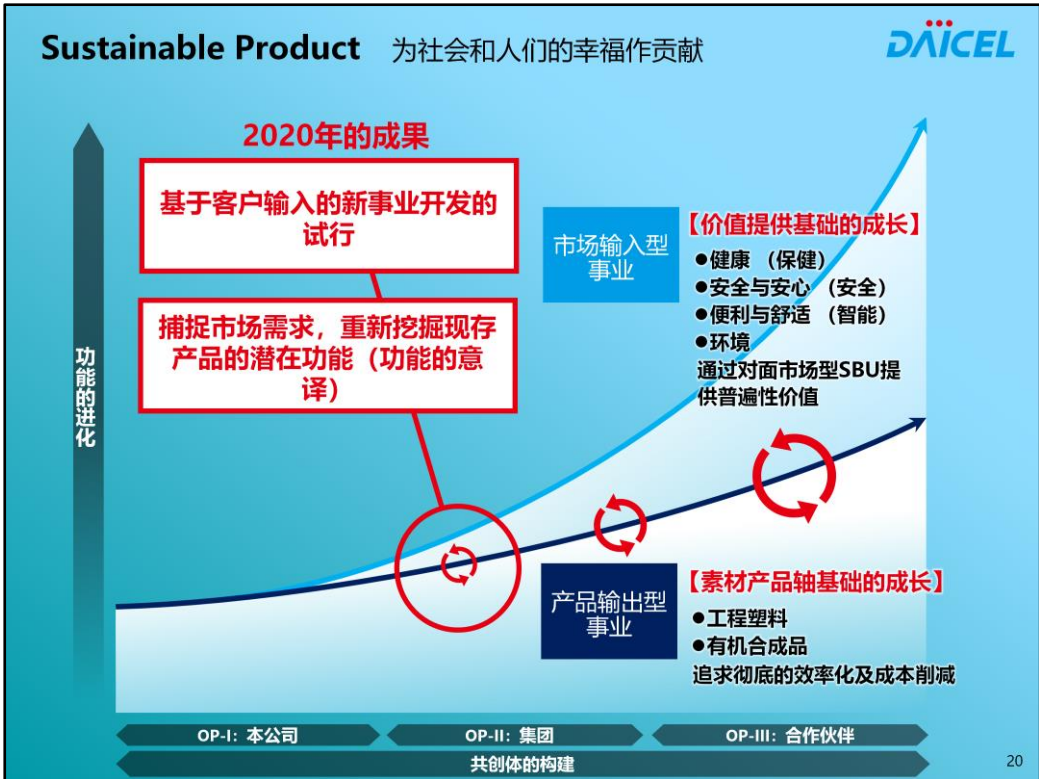
为实现这三个要素的可持续发展，需要采取 OP-I、II、III 的行动，我们将其分类为全公司战略、事业战略、各功能战略。



具体表现在这张图中。  
 其中有很多要素，  
 以OP-I⇒OP-II⇒OP-III为顺序，  
 以产品、工艺过程、员工为切入口进行整理的就是  
 DAICEL VISION4.0，  
 根据该愿景，分类到全公司战略、事业战略、各功能战略的就是中期计划  
 “Accelerate 2025”。



接下来要介绍的是，在实施方法的整体印象中，为实现“Sustainable Product（可持续性产品）”的举措。



这里整理了Sustainable Product（可持续性产品）相关的战略。

去年4月份过渡的SBU制分成了3个市场输入型事业和2个产品输出型事业。也许本应全部推行市场输入型，但是作为素材产业也不能否定在重视需求志向重要性的同时还要重视立足本公司系谱的种子志向这一侧重面。

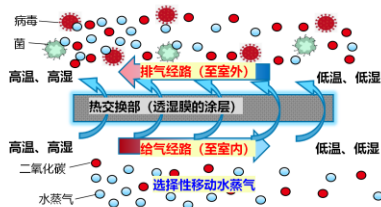
下面介绍在此观点下当前的工作成果。  
有以下2个事例。

- 基于顾客输入的新事业开发试行事例
- 捕捉市场需求，重新挖掘现存商品的潜在功能，也就是说通过对功能进行意译开拓新活路的事例。

基于客户输入的新事业开发的试行~与大金工业公司的业务合作

全热交换型元件

通过本公司的涂层技术  
确保高气密和抗菌性  
为实现高效热交换做出贡献

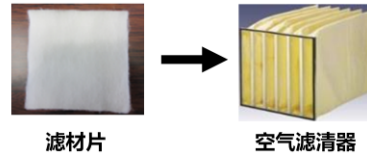


<夏季冷房时的图>

- 2021年度从中国市场投入
- 开发符合全球各地区需求的产品，并相继开展

低压损滤清器

通过活用本公司醋酸纤维素丝束技术的  
复合素材  
实现低压损  
保持高度的空气净化能力



- 2022~2023年度开始现场评估及少量销售
- 2025年度开始全球正式销售 (第一年销售额 数亿日元)
- 2030年度销售额目标数十亿日元

首先介绍基于顾客输入的新事业开发试行事例——与大金工业的业务合作事例。

以往的公司制主要通过面对顾客的公司资源来解决顾客的课题。

而在与大金公司的业务合作中，尽管顾客面对的窗口是纤维素，但是解决相关课题时，有机、薄膜、评价解析等大赛璐的所有必要部门都参与到问题的解决当中，用很短的时间就开发出了符合大金公司需求的新商品。

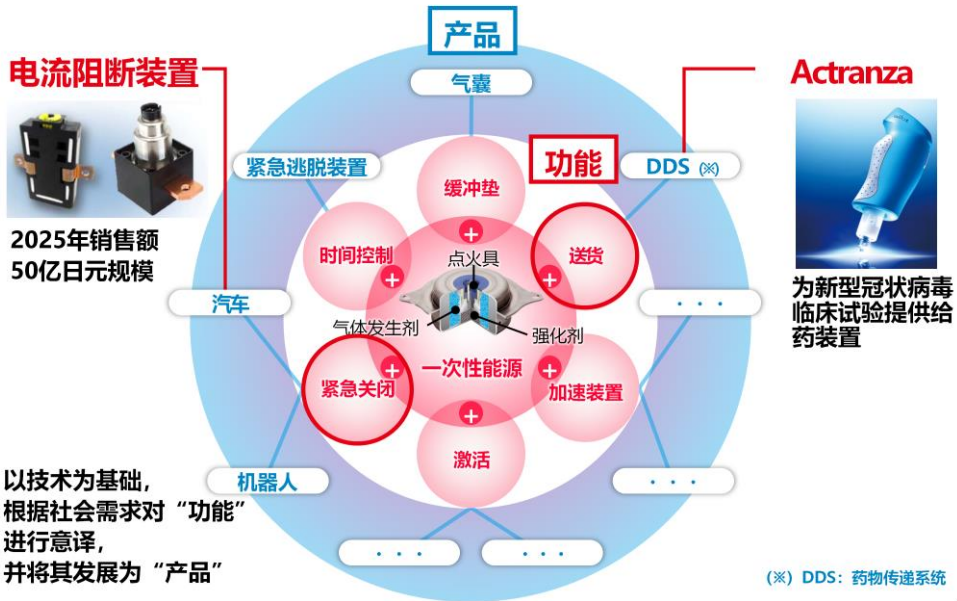
此图为与大金公司合作的2个新商品开发事例。

不是由1家公司解决问题，而是由2家公司（由客户和充当供应商的本公司）进行合作，这样解决问题的选项多了，投入的资源也实现了最小化。

这一事例让我们认识到，与其由一家公司解决问题，不如与供应链上的其他公司携起手来应对社会需求，这样能够提供更大的价值。



捕捉市场需求，重新挖掘现存产品的潜在功能（功能的意译）



接下来介绍捕捉市场需求，重新挖掘现存商品潜在功能的事例。

这是活用制造汽车安全气囊中气体发生器相关技术的事例。

我们将实现气体发生器的技术重新理解为

“可安全可靠地一瞬间一次性迸发出适量能源的系统”，暂且称之为“一次性能源”。

气体发生器是以“缓冲垫”这一功能对“一次性能源”进行商品化的产品。

此外，紧急逃脱装置可以说是以“时间控制”这一功能进行商品化而得出的产品。

如果从一次性能源这一定义去设想可以应用的市场领域，我们还可以设想放大“紧急情况”“关闭”功能，以及“运送”功能。

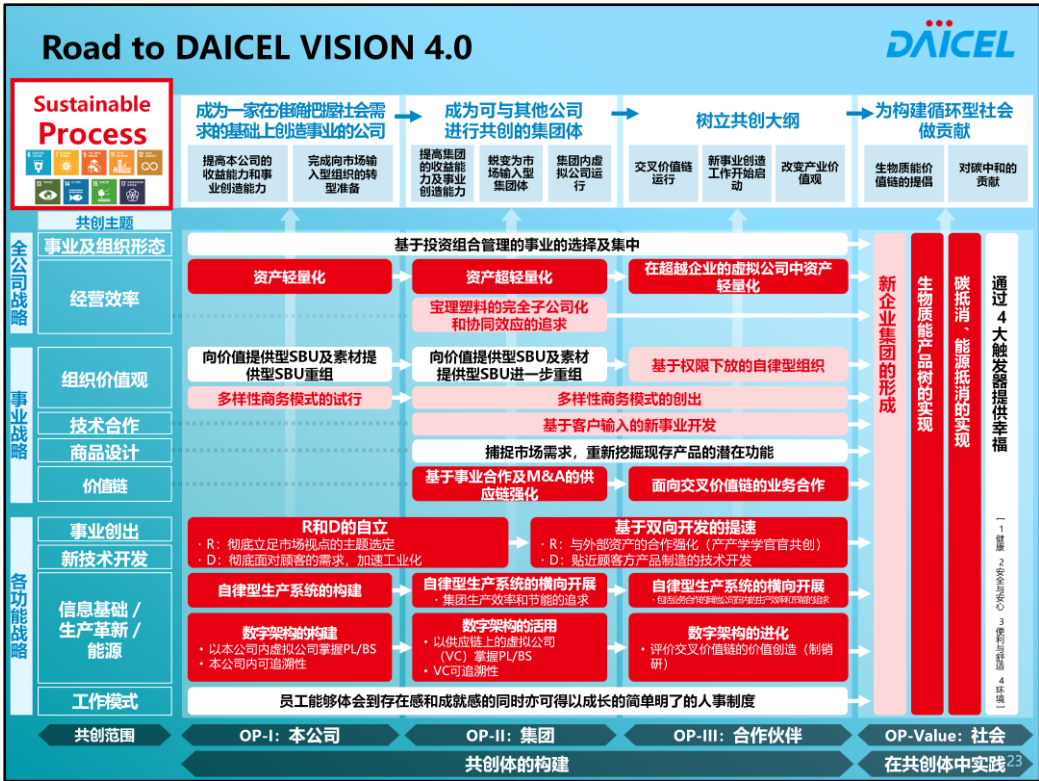
实际上的确利用“紧急情况”、“关闭”这一功能，研发出了电动汽车上搭载的电流阻断装置。

另外，我们通过附加“运送”这一功能，正在开发新冠病毒疫苗的给药装置“Actranza”。

通过对以往市场中的功能进行意译，可以创造出新的功能（价值）。

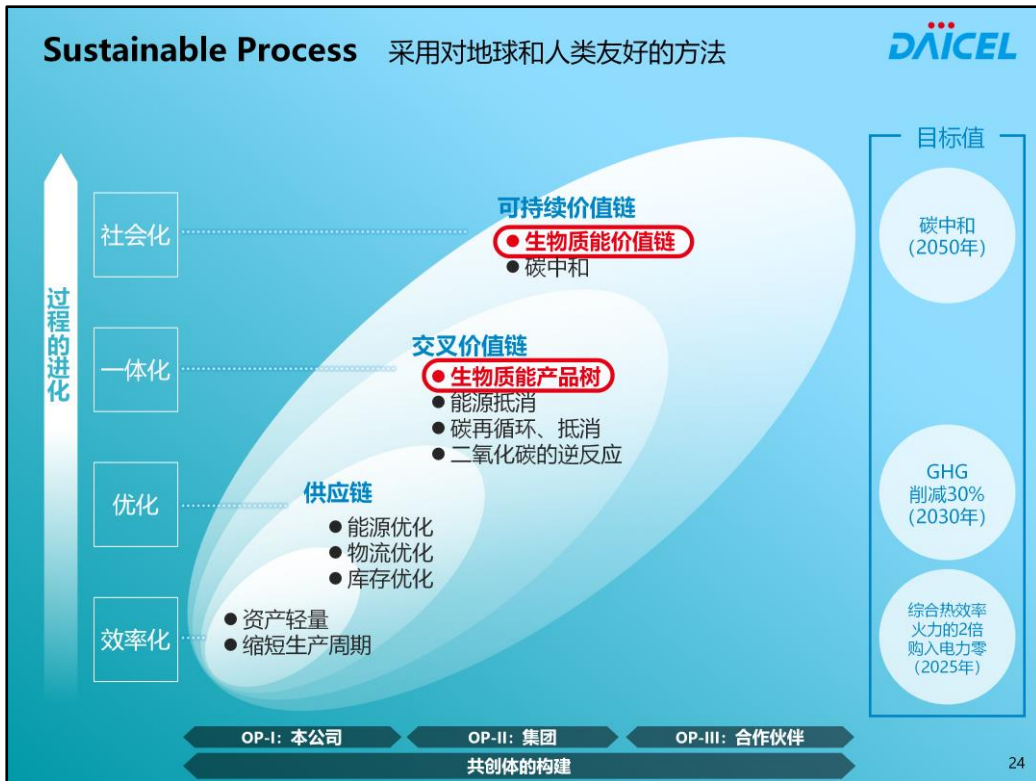
这就是定位为以本公司系谱为基础创造新事业的事例。

刚才所介绍的大金公司的事例，同样也是由于关注到现存产品的功能，对其进行扩大（意译），促成了合作项目的早日实现。



接下来要介绍的是，在实施方法的整体印象中，为实现“Sustainable Process（可持续性工艺过程）”的举措。





通过OP-I、II、III实现，逐步实现向地球及人类友好的工艺过程的进化。

首先在本公司内部推进资产轻量化及生产周期缩短的举措。

另外，压缩本公司集团内部的能源、物流及库存。

但是，虽说是在同一集团内，但如果不在一个供应链上，优化这些就有些困难了。

那是因为即使在同一个集团内，如果物质流动不相连，物流及库存削减的工作很难成立。能源的优化可能会更加困难吧。

我敢说，比起本公司集团内物质流动不相连的部门，与物质流动相连的其他公司的一个部门共同削减物流及库存，共同优化能源可能来的更加容易一些。

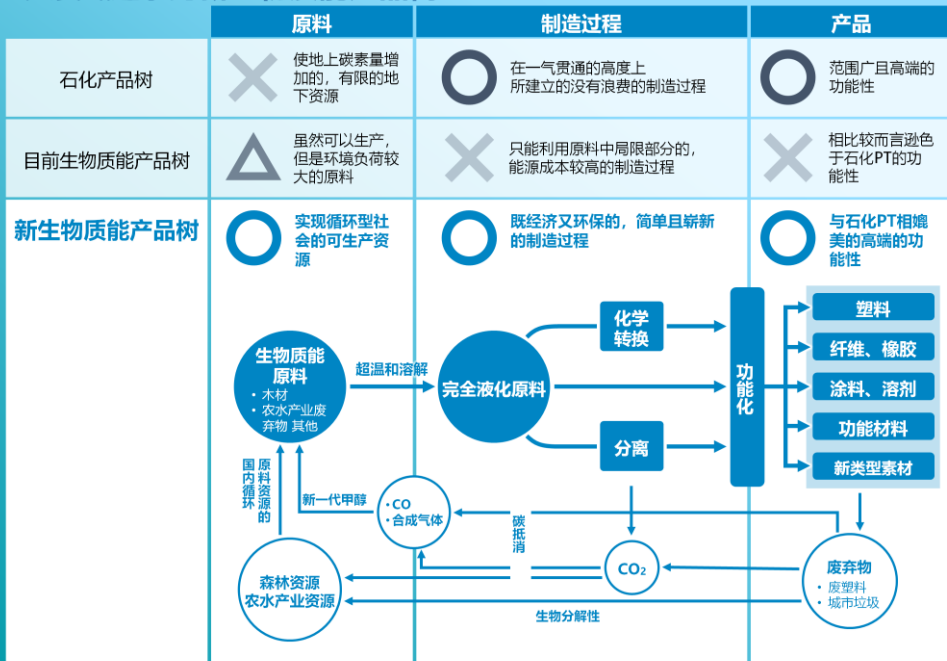
谈到能源抵消、碳抵消，必须将发生源和使用单位组合在一起。

如果考虑将授受双方组合在一起的可能性，最好尽量在更大的范围内追求最优解决方案。

作为通过在OP-I · II · III中实现的交叉价值链（新企业集团）对可持续社会作贡献的一个建议，建议构建生物质能价值链。

所谓生物质能价值链是指其前段以我们化学产业能够做到的“生物质能产品树”为基础，将这些举措集中起来，进一步促使第一产业和第二产业的关连、共创、循环，以实现永续性产业生态系统的结构体系。

大赛璐追求的新生物质能产品树

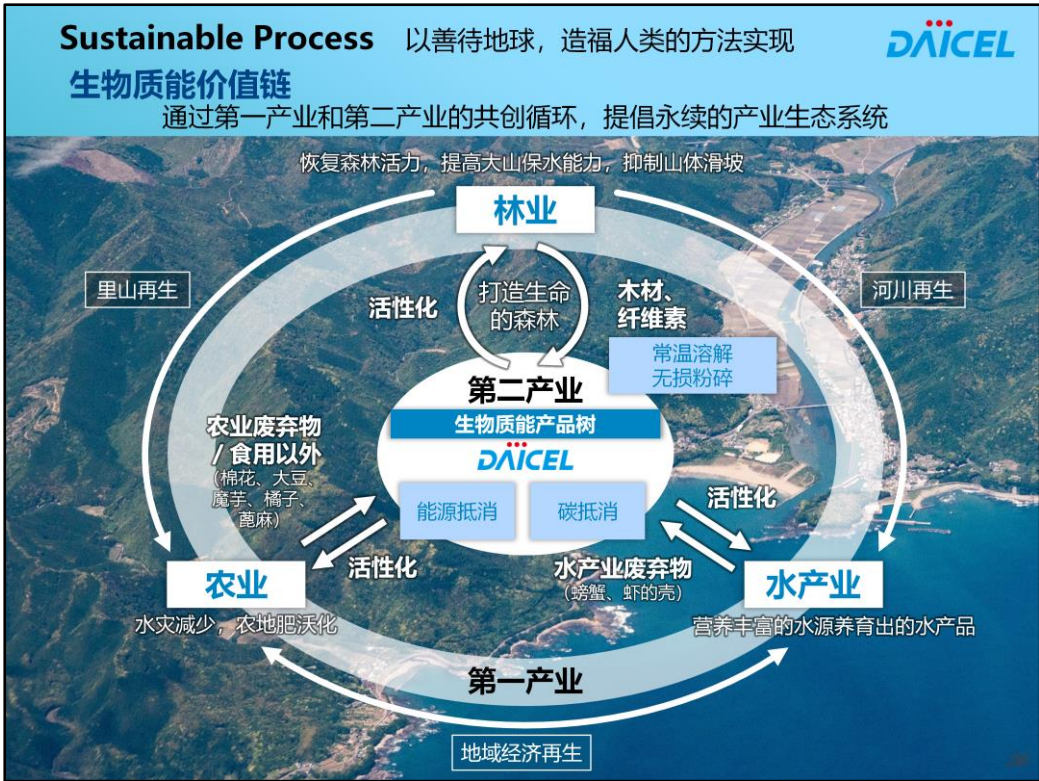


首先，这是我们所设想的生物质能产品树的概念图。

以往的石化产品树非常高效，而且衍生出了多种多样的产品。但是存在着浪费有限资源，大量消费能源，二氧化碳排量大的问题。

与之形成对比的是我们一直以来所致力生物质能产品树。它以天然原料为基础，实现了生物降解性，但是在能源消耗、成本、功能方面赶不上石化产品。为此我们要确立一个能够彻底利用天然资源—木材成分，并对其进行温和溶解的工艺工程，争取实现一个在功能上不亚于石化产品及金属产品的新生物质能产品树。

另外，通过活用废弃物以及利用CO<sub>2</sub>→CO逆反应的再利用等技术开发，争取实现基于碳抵消的循环型产品周期。



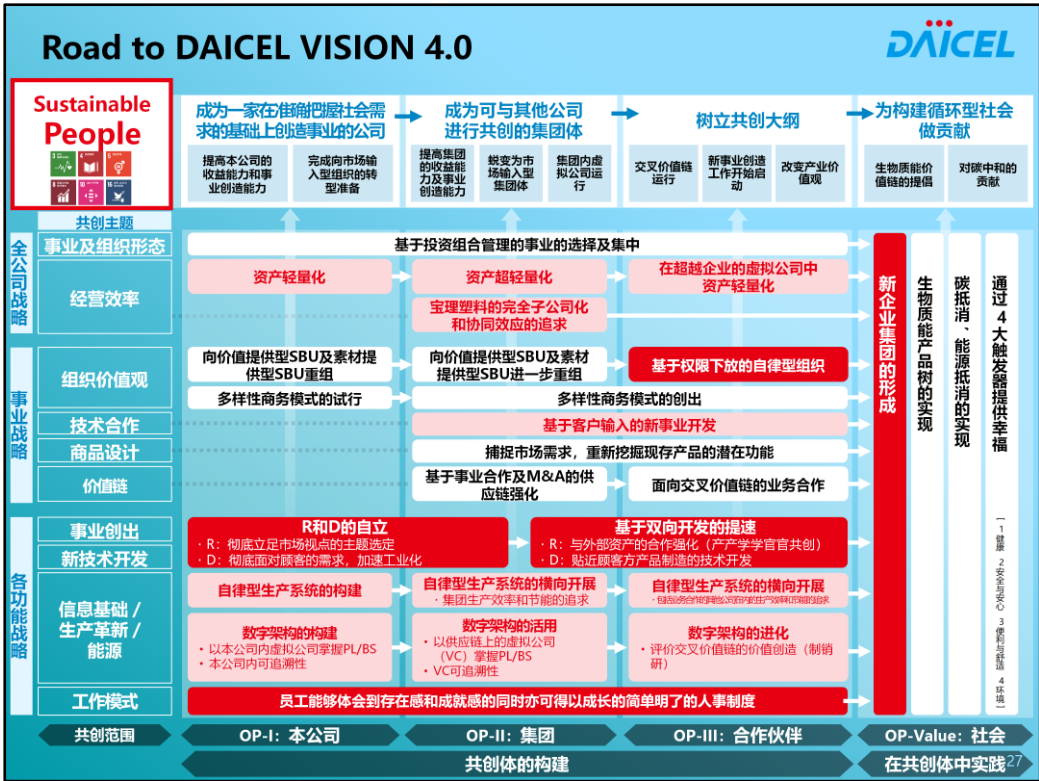
下一步我们希望能够让这种设想得到升华，提倡“生物物质能价值链”。

首先通过本公司的技术在第二产业--素材产业上实现生物物质能产品树。届时的工艺过程将争取实现能够活用整个树木，直接进行反应和化合的无能源工艺过程。

通过该工艺过程不仅能够活用整个森林资源，还能够对旧纸废弃物等进行再循环活用。该技术不仅能够提高林业的成品率，如果能够活用在农业、水产物的废弃物上，还应该能够实现第一产业和第二产业的共创循环型工艺过程。

如果提高以此产生的新农林水产业的附加价值，是不是可以挤出山林的再生费用，强化农水产业的竞争力，乃至为日本自然环境的复活作出贡献呢？荒废的森林复活了，大山就会恢复保水能力，枯水期也可以保持一定的河川水位，富有营养的河水常态化地流向大海，这样，不仅提高了治水能力，还会有助于海洋资源的再生吧。

我们希望能够打造这样的产业系统和生态系统，在循环社会的名义下得以共存的社会。



最后，介绍的是为实现“Sustainable People（可持续性员工）”的举措。





我们将打造一个承认多元性，而且每个人都能够在其中实现工作价值的环境。

首先需要有一个大家都能产生共鸣的愿景。

虽然有些啰嗦，但我还是要强调那必须是我们的长期愿景 / 中期战略。具体做法会千差万别。可以根据商业性质及地域性进行改变。

本公司由于将组织改变为市场输入型组织，每个SBU能够独立思考，权限大幅下放，整个组织过渡到了能够自主行动的自立自走型组织。同时要废除“日本总公司为中央，海外据点为地方”的说法。

所有人都能够充满活力，努力工作的Diversity & Inclusion。提高专业性，在擅长领域里发光的Career、不怕失败，勇于挑战的Challenge & Rewards。以这些关键词为基础，构建一个能够与社会直接相连的独立自主型的组织，实工作方法的改革，建设一套公平且认可度高的、简单明了的评价体系。



## 业绩目标



单位: 亿日元	2020	2021	2022	2023	2024	2025
销售额	3,880	3,950	4,080	4,360	4,650	5,000
营业利润	280	130	210	330	530	700
营业利润率	7.2%	3.3%	5.1%	7.6%	11.4%	14.0%
归属于母公司股东的当期净利润	180	150	180	240	360	480
EBITDA	<b>580</b>	<b>600</b>	<b>680</b>	<b>820</b>	<b>1,000</b>	<b>1,160</b>

	~2022	~2025
主要计划	<p><b>2021:</b> 运行CO (醋酸原料) 生产装置 运行1,3BG (化妆品原料) 生产装置</p> <p><b>2022:</b> 完成安全SBU生产地集约 增产智能SBU半导体相关产品</p>	<p><b>2023:</b> 运行宝理塑料COC增设生产装置 运行安全SBU印度生产基地</p> <p><b>2024:</b> 增产材料SBU环氧 增强宝理塑料LCP能力</p> <p><b>2025:</b> 增强宝理塑料POM能力</p>

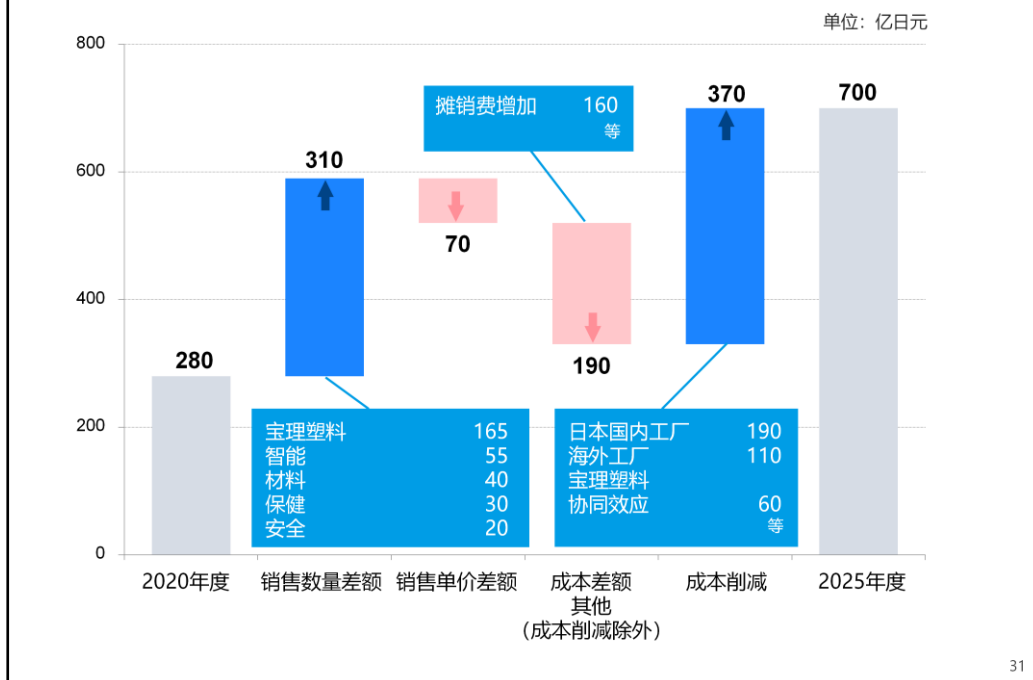
30

2025年度的业绩目标和各年度的预测如本页所示。

伴随兵库县姬路市网干工厂推进建设的CO (醋酸原料) 生产装置及1.3BG (化妆品原料) 生产装置的运行, 2021 ~ 2022年度折旧费会有所增加, 营业利润会受到挤压, 但是正如EBITDA的推移, 现金创出能力将逐渐提高。首先, 2025年度的业绩目标和各年度的预测如上所示。



## 营业利润增减要因分析



31

营业收入增减的主要因素如图表所示。

虽然每个事业部门的销售量有所增加，但同时，通过增加产量的投资的折旧费也在增加。

在资产轻量化的方针下，将尽可能地减少投资额，并“提高生产率”等彻底降低成本，以确保利润。

## 经营指标目标、股东回报



- 通过提升收益能力及非业务用资产的现金化等措施，来提高现金创出能力。
- 优化资产效率、资本效率，实现超出资本成本（预计最终年度的WACC为6%左右）的回馈。
- 关于期中的股东回报，维持现行每股分红额的同时，将机动性库存股的取得也放入视野当中，设定各年度的总回报比例40%以上的目标。

单位：亿日元	2020	2021	2022	2023	2024	2025
EBITDA	580	600	680	820	1,000	1,160
ROE	6.2%	7.0%	8.5%	11.0%	15.0%	18.0%
ROIC	3.8%	1.5%	2.5%	4.5%	7.0%	10.0%
ROA	3.0%	2.5%	3.0%	4.0%	6.0%	8.0%
总回报比例	维持现行每股分红额/总回报比例40%以上					

32

该经营指标和股东回报如本页记载。

## 资产负债表构想



- 根据资产轻量化方针，即使在业务规模扩大期间也保持总资产余额
- 自有资本比率达到45%以上，负债股本比小于0.5，强化财务稳定性

2021/3预计

2026/3预计

单位：亿日元

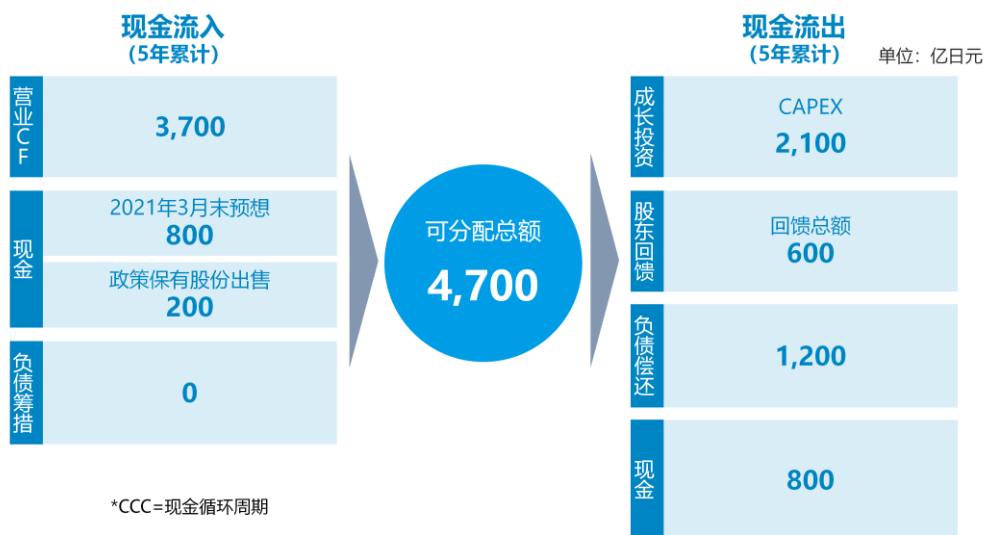
2021/3预计		2026/3预计	
资产	负债、资本	资产	负债、资本
<b>流动资产</b> 2,900 现有存款 800 运转资产 1,900	<b>负债</b> 3,900 有息负债 2,800	<b>流动资产</b> 2,900 现有存款 800 运转资产 1,900	<b>负债</b> 3,100 有息负债 1,600
<b>固定资产</b> 3,100 有形、无形 2,400 政策保有股份 500		<b>固定资产</b> 3,000 有形、无形 2,300 政策保有股份 300	
<b>6,000</b>	<b>6,000</b>	<b>5,900</b>	<b>5,900</b>
	<b>净资产</b> 2,100		<b>净资产</b> 2,800

33

接下来，资产负债表如本表所示。

## 资金创出力

- 通过强化收益能力、库存合理化等CCC\*削减效果，提高资金创出能力
- 过抛售非业务用资产，进一步提高资金创出能力，将多余资金活用于成长投资及股东回报

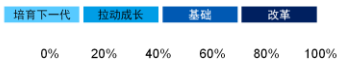
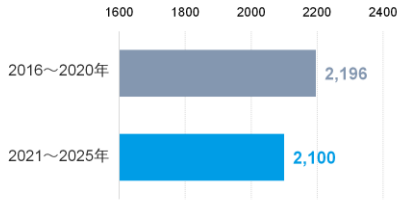


接下来，介绍现金流量计划。

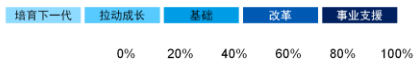
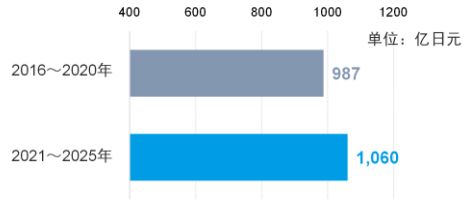
关于股东回报，设定回报比率为40%以上的目标，将库存股取得也纳入到视野当中，进行灵活对应。

资源分配大幅转移至培育下一代、拉动成长

设备投资



R&D费用



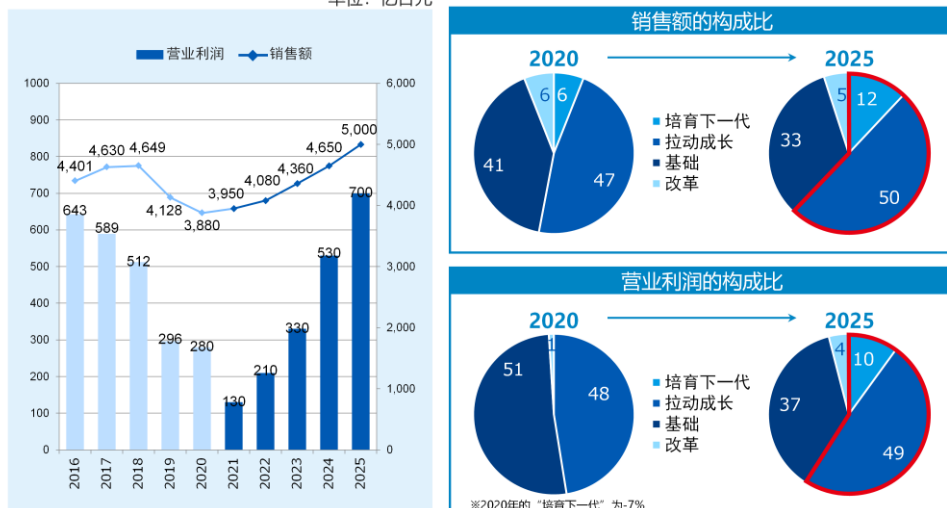
接下来是资源分配方针。

正如图表所示，在今后的投资组合中，将更多的资源分配到“培育下一代”事业和“拉动成长”事业当中。

## 投资组合的变化

- 销售额：以2020年度为谷底，拉伸“培育下一代 / 拉动成长”的成长
- 营业利润：2021年度由于受大型投资折旧的影响，“培育下一代 / 拉动成长”的成长有所低迷，但是随着成本的改善，一定会有成长

单位：亿日元



36

事业计划中投资组合的变化。

正如右图所示，将会提高“培育下一代”事业、“拉动成长”事业的占比。

## 基于宝理塑料全资子公司化的协同效应

37

下面整理了去年10月与全资子公司化的宝理塑料公司的协同效应。



为应对巨变的商务环境  
经双方达成一致实现发展性解除

全资子公司化

## 成长战略的选项扩大



这是本次对宝理塑料公司进行全资子公司化的意义。

截至2025年将**200亿日元**纳入计划当中

**全球开展的加速**

效果：**130**亿日元

- 为应对将来需求增加的增产投资
- 向欧美市场扩销

【投资计划】

投资	开始运转	增产能力 (MT/年)
COC消除瓶颈	2021年	4,400
COC增产	2023年	20,000
LCP增产	2024年	5,400
POM增产	2025年	90,000

**成本削减协同效应的实现**

效果：**60**亿日元

- 大赛璐模式生产革新的加速开展
- 间接部门的效率性运营 (人财更替 / 筹措、工程、人事一元化)

**集团协同效应的最大化**

效果：**10**亿日元

- 活用宝理塑料的营销力
- 实施R&D资源的相互活用 (例：计算化学 / 测量仪器 等)
- 触媒效率改善等依存事业的改善及改良

注) 协同效应金额：使用EBITDA算出

39

这就是协同效应。

利用EBITDA算出的协同效应——截至2025年创出200亿日元。

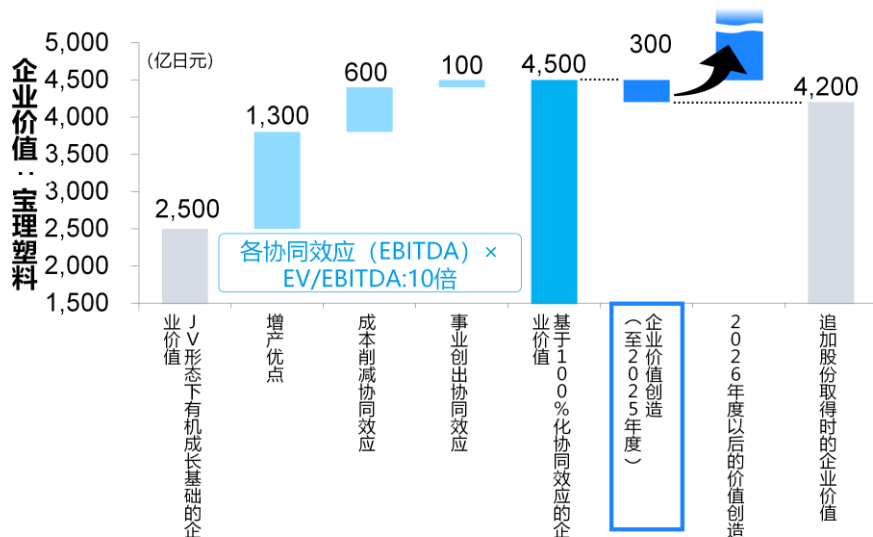
各种协同效应 (金额) 如上图所述。

作为加速全球事业开展的措施，实施投资计划中所述的瓶颈消除和增产投资，另外，推进欧洲市场的扩销工作。

此外，成本削减协同效应不仅加速开展大赛璐模式生产革新，而且在本公司间接部门通过实施一元化及更迭，谋求间接部门的效率化。另外还追求包括R&D的集团协同效应。

基于100%化协同效应的企业价值 — 追加股份取得时的企业价值

= **300亿日元** 的价值创造



40

将上一頁的协同效应换算成了企业价值。

“JV形态下有机成长基础的企业价值”为，在保有55%股份时的条件下“宝理塑料：EBITDA2025年度目标” × EV / EBITDA10倍 = 2,500亿日元。

在此价值上累加以上一頁中截至2025年度协同效应算出的EV / EBITDA10倍的价值，结果“100%化协同效应带来的企业价值”为4,500亿日元。

而另一方面，“追加股份取得时的企业价值（以2020年7月20日发表为基础）”为，股份价值：1,685亿日元 ÷ 45% + 有息负债 · 非业务资产等 = 4,200亿日元。

另外，通过以宝理塑料为核心的事业重组、以及2026年度以后的协同效用的创出，致力提高企业价值。



以下，介绍各部门的事业战略。

## 各部门资料 (销售额)



单位: 亿日元	销售额					
	2020	2021	2022	2023	2024	2025
医疗保健	155	170	180	200	230	250
智能	250	260	300	340	370	450
安全	670	680	710	800	900	1,000
材料	1,005	1,000	1,020	1,050	1,050	1,050
工程塑料	1,675	1,740	1,780	1,900	2,030	2,170
其他 (包括改革事业)	125	100	90	70	70	80
<b>合计</b>	<b>3,880</b>	<b>3,950</b>	<b>4,080</b>	<b>4,360</b>	<b>4,650</b>	<b>5,000</b>

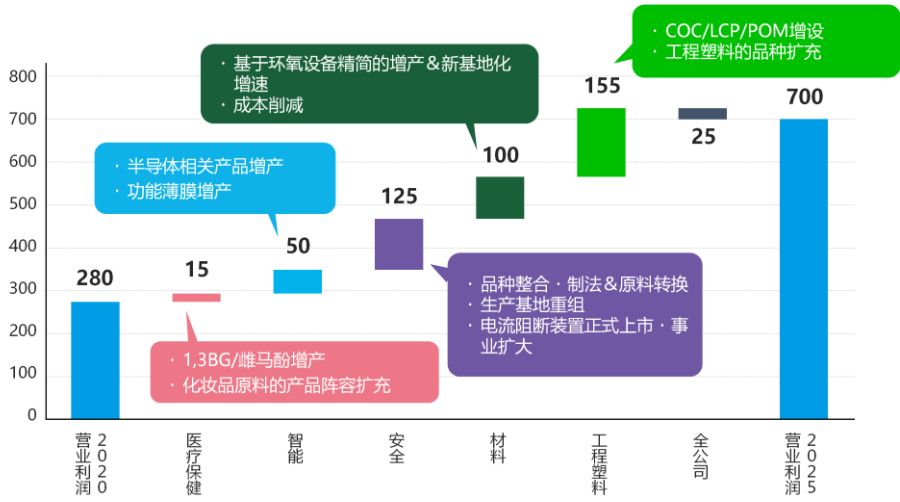
## 各部门资料 (营业利润)



单位: 亿日元	营业利润					
	2020	2021	2022	2023	2024	2025
医疗保健	15	△25	△10	0	20	30
智能	30	15	20	30	50	80
安全	25	45	55	110	140	150
材料	150	70	90	120	200	250
工程塑料	195	180	210	230	280	350
改革事业及其他	15	10	10	10	15	15
全公司	△150	△165	△165	△170	△175	△175
合计	<b>280</b>	<b>130</b>	<b>210</b>	<b>330</b>	<b>530</b>	<b>700</b>

43

# 营业利润增加的部门明细





气囊用气体发生器

拉动成长

市场成长预期

汽车生产台数  
CAGR\* 5%

优势

- 以TPS (丰田生产方式) 培育的成本削减
- 可从气体发生剂进行一贯生产的火工技术3

方针

- 成本竞争力强化
- 市场占有率扩大

具体的施策

~2022

产品目录化 / 新组成气体发生剂的开发  
基于生产效率化的生产地整合、废除

~2025

印度生产基地的设置

基于省人化等的持续性成本削减  
标准化 · 内制化 · EOP (End of Production) 线的转用率50% → 半成本线  
与气囊模组厂家的合作深化

民生用事业

培育下一代

市场成长预期

电动汽车生产台数  
CAGR 32%

优势

- 通过气体发生器事业培育的高温技术

方针

- 对高温技术进行意译, 开拓更多用途【一次性能源】
- 与顾客共创, 创出新事业

具体的施策

~2022

PDD (电流阻断装置) 开发 / 营销强化

基于PGG (安全带预紧装置用气体发生器) 全球统一模式的扩销

~2025

\*CAGR: 年平均成长率



宝理塑料

拉动成长

市场成长预期

汽车生产台数  
CAGR 5%  
智能手机市场  
CAGR 6%

优势

- 在亚洲培养的技术力和产品 / 服务供给网
- 为迅速应对顾客需求的技术解决方案体制

方针

- 供给能力增强和产品组合扩充
- 在欧美高端市场扩充占有率
- 新事业的创出

具体的施策

~2022

COC瓶颈解除 (增强工程)  
合成能力增强

~2025

POM增设  
LCP增设  
COC增设

在欧洲构建技术解决方案中心  
以销售地区的制约解除为契机，开拓LCP的欧洲市场  
通过业务合作 / 事业获得等备齐工程塑料产品的种类  
环境对应塑料市场的创出  
→使用可持续性聚合物、原料进行的产品开发  
→为循环经济做贡献的COC扩销

脂环式环氧

拉动成长

市场成长预期

脂环式环氧  
CAGR 15%

优势

- 全球占有率、制造能力No.1
- 新产品开发能力

方针

- 新生产基地的确立
- 素材、功能提案能力的强化

具体的施策

~2022

与其他热固化型树脂素材 / 调配厂家的合作

~2025

制法转换 + 数量放大

功能解析技术及全球技术服务体制的构建

醋酸纤维素

基础

改革

市场成长预期

生物分解性树脂  
CAGR 10%  
醋酸纤维素丝束  
CAGR Δ 1%

优势

- 分子设计范围广的素材 / 控制技术
- 生产革新带来的成本削减

方针

- 醋酸纤维素和丝束的用途开发
- 创出稳定的现金流量

具体的施策

~2022

活用天然素材的新醋酸纤维素的用途转换  
终极成本削减  
向考虑到需要的效率性生产体制过渡

~2025



IC / 半导体

拉动成长

培育下一代

市场成长预期

半导体  
CAGR 15%

优势

- 符合市场需求的品质管理体制
- 使用独家聚合体的抗蚀剂用聚合物

方针

- 根据最尖端需求强化半导体相关事业

具体的施策

~2022

~2025

电材溶剂的高纯度化 / 产品阵容扩充 / MMPGAC增产

面向EUV开发抗蚀剂 / 半导体抗蚀剂用聚合物增产

显示屏

培育下一代

基础

市场成长预期

显示屏  
CAGR 5%

优势

- 过去所培育的涂层技术
- 富有特异性的素材

方针

- 功能胶片的多功能化及事业扩大
- TAC业务的收益力强化

具体的施策

~2022

~2025

功能胶片的增产 (1期) / 功能胶片的增产 (2期)  
功能胶片的开发体制强化

TAC的品质改善/彻底的成本削减



**化妆品原料** 培育下一代

<b>市场成长预期</b>	化妆品 (亚洲) CAGR <b>5%</b>	<b>优势</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 1,3BG生产2基地化→稳定供应 / 世界No.1品质</li> <li>· 亚洲地区内稳固的销售网络</li> </ul>
	<b>具体的施策</b>		<b>方针</b>
<p>~2022 → ~2025</p> <p>1,3BG新车间运行 (网干工厂) → 以稳定供应和品质为武器扩大占有率</p> <p>通过与大赛璐集团内外的业务合作及M&amp;A的产品阵容扩充 BELLOCEA® (球形微粒子) 的上市、事业扩大</p>			

**健康食品** 培育下一代

<b>市场成长预期</b>	健康食品原料 (日本) CAGR <b>5%</b>	<b>优势</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 生物 (微生物) 发酵技术</li> </ul>
	<b>具体的施策</b>		<b>方针</b>
<p>~2022 → ~2025</p> <p>雌马酚增产 / 以肠为起点的综合解决方案的提供</p> <p>肠内菌群素材阵容扩充 / 与战略伙伴的业务合作 (株) Cykinso, Inc.等 · M&amp;A</p>			

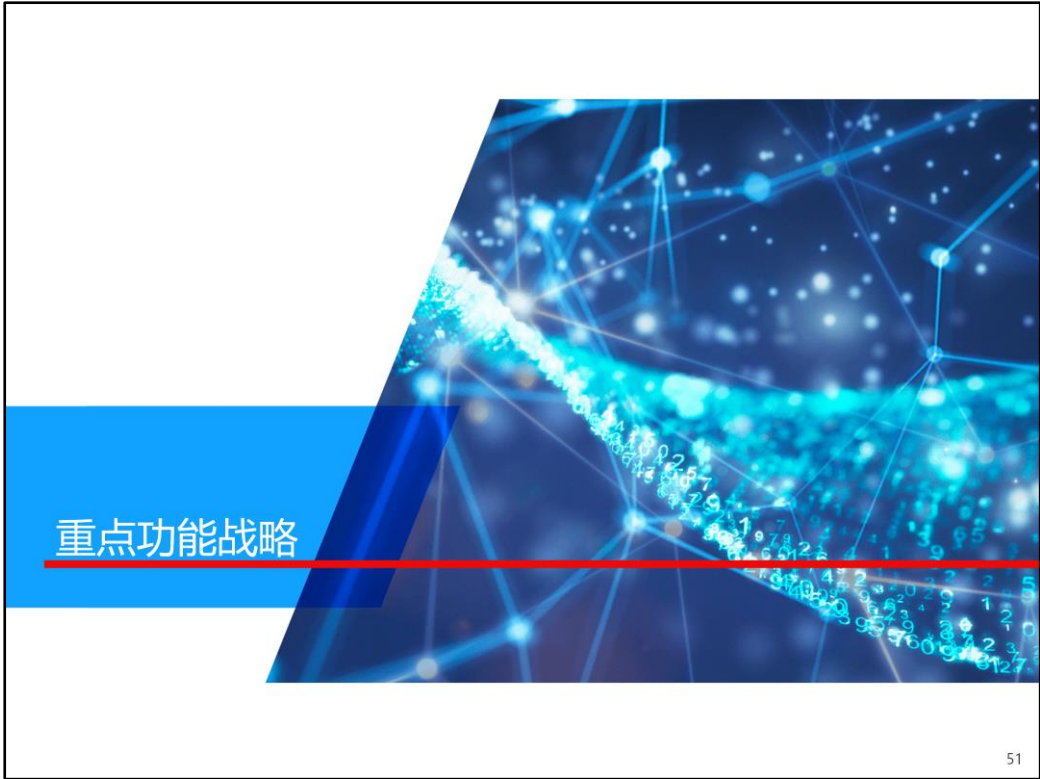
对应基因药、生物医药的给药装置、诊断系统的构建



在这里略述今后的新SBU计划。

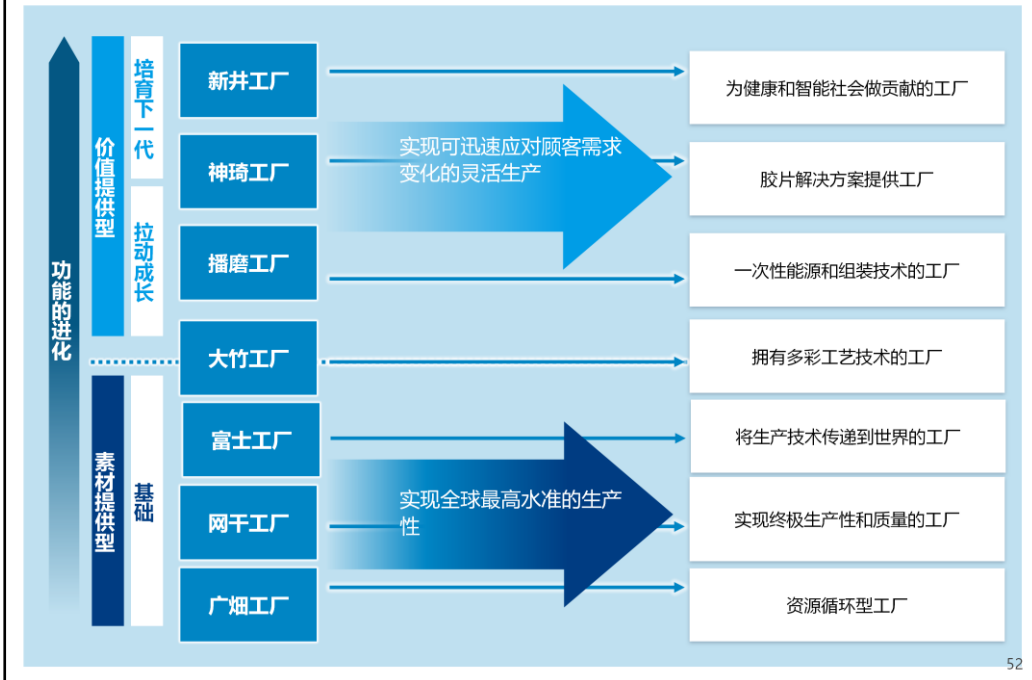
目前，医疗保健领域还没有整理成一个事业单元。

今后将在新平台开创事业，并结合现有技术和产品，作为医疗保健事业大幅发展。



以下介绍各功能战略当中将重点着手的工作。





首先是产品战略。

目前，我们在国内有7家工厂，我们将充分发挥这些工厂的特性，同时加强与各SBU之间的合作，以2大主轴推进产品战略。

首先，与素材提供型事业有较强关联性的工厂通过生产革新的进一步发展及数字技术的活用，力争达到全球最高水准的生产性。

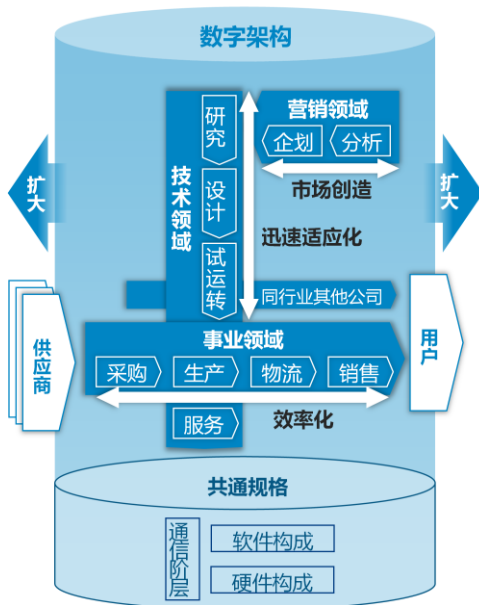
其次，与价值提供型事业有较强关联性的工厂将实现高度灵活的生产体制，以便能够迅速应对顾客的需求变化。作为相应的举措，我们正在探讨采用和构建与以往大不相同的小型化生产装置和生产体制等新尝试。

## 数字架构构建



通过跨越组织壁垒的整体系统的设计

实现事业整体的“效率化”和对市场的“迅速应对 / 市场创造”



### 数字项目

#### IP环境

掌握市场动向，对功能进行意译，确定下一个研究主题

#### 材料信息学

基于信息技术的新材料探索及设计

#### 虚拟实验室、工作台、试验

最大限度地压缩从研究到试运转的时间

#### 虚拟公司

(由多个事业组合而成的虚拟公司)

对各事业直接赋予资产，  
通过算出PL、BS,做出最合理的经营判断

#### 自律型生产体系

(大赛璐模式生产革新的进化)

需要时提供所需量的所需物质

53

最后是关于数字架构的构建。

努力统一本公司内的架构，为了进一步向集团内部以及合作伙伴扩大，实现一个虚拟公司。

与此同时，加速推进活用人工智能的各种举措，跨越组织之间的壁垒，实现一个能够兼顾“效率化”和“迅速应对 / 市场创造”的新一代数字架构。

The slide features a white background with a large, light gray trapezoidal shape on the right side. A blue trapezoidal shape is positioned on the left, overlapping the gray shape. A thin red horizontal line spans the width of the slide, passing through the blue shape. The word "Appendix" is written in white text on the blue shape.

# Appendix

		中期战略 (2021 ~ 2015)
汇率 (USD/JPY)		100
原料	甲醇 亚洲现货价格 (USD/吨)	280
	迪拜原油 (USD/bbl)	60
	国产石脑油 (日元/kL)	40,000

## 各部门资料 (设备投资 / 折旧费 / R&D)



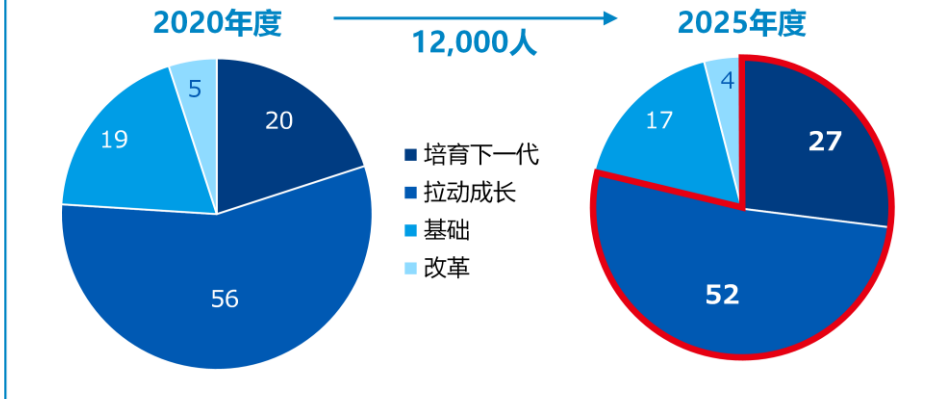
	设备投资		折旧费		R&D	
	2020	2021~ 2025	2020	2021~ 2025	2020	2021~ 2025
单位: 亿日元						
医疗保健	115	85	10	200	20	160
智能	40	280	15	170	30	155
安全	110	440	40	310	40	215
材料	150	435	90	735	20	105
工程塑料	75	670	70	515	40	205
其他	30	30	5	20	5	10
全公司	30	70	15	120	50	210
合计	<b>550</b>	<b>2,010</b>	<b>245</b>	<b>2,070</b>	<b>205</b>	<b>1,060</b>

56

力争实现全球最高水准的生产性，在不增加要员的前提下，向培育下一代/拉动成长事业方面配置人力与财力。

### 要员的构成比

单位：%



## 从社会趋势发掘的课题与需求

社会趋势

### 环境



实现可持续发展的社会  
/法规强化

### 社会经济形势



人口增加  
(资源不足)



老龄化进展



消费行为的变化  
(需求细分化)



新兴国家  
经济增长

### 技术



数字技术的进化  
(IoT、AI等)



能源技术的进化  
(下一代电池等)

社会课题与需求

- 健康寿命提高
- 健康变老
- 提供优质医疗
- 提供护理服务
- 抗疫

- 提供安全食品
- 农业产业化
- 食品生产效率化
- 保障食品供应
- 减少和活用废弃物
- 保障安全水资源

- 提供安全避难
- 快速救助灾民
- 强化防灾力
- 物资配送优化
- 构建稳固的基础设施

- 缓解拥堵
- 汽车辅助系统的普及
- 根除道路交通事故

- 循环型社会的形成
- 大气/土壤/水质污染的改善
- 创新型能源生产/转换技术的开发
- 未利用资源的活用
- 温室效应气体 (GHG) 减排

- 发展中国家改善教育环境
- 完善回流教育

四大触发器和重点市场

触发器	健康 (保健)	安全与安心 (安全)	便利与舒适 (智能)	环境
重点市场	化妆品 	汽车 	显示屏 	水处理 
	健康食品 	工业 	IC/半导体 	生物降解树脂 
	医疗 		感应 	

大赛璐的

优势

- 源自生物的特色有机合成技术
- 超级工程塑料到常用树脂的广泛产品系列
- 从赛璐珞发展起来的纤维素技术、火工技术
- 运用AI、IoT发挥诀窍的机制 (大赛璐式生产创新)



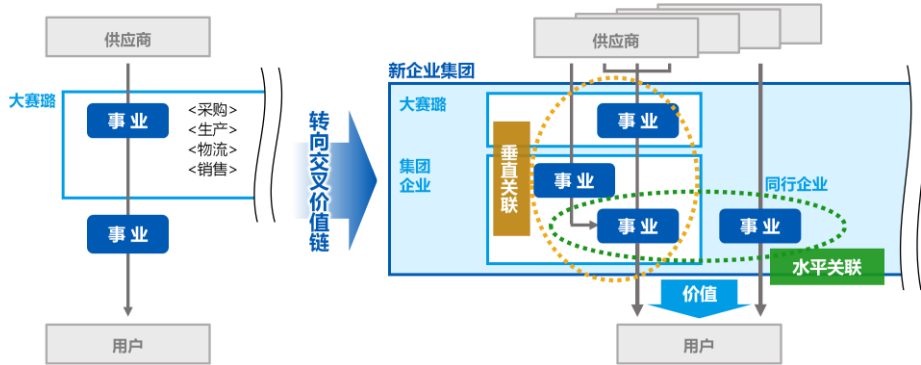
### 实现交叉价值链的措施

#### ▶ 供应链在垂直 / 水平方向的关联 (交叉价值链)

目标是“链为一体”，不是靠单家，而是靠企业集团来提升市场竞争力，不断提供更有社会价值的产品

#### ▶ 本中期战略中将大力开展的措施

定位为新企业集团，构建可灵活重组的数字架构  
多项事业自由组合，形成虚拟的公司 (虚拟公司)  
在虚拟公司中实时掌握PL和BS，强化资产轻量化&收益力



## 事业投资组合

- ▶ 转向“健康”、“安全与安心”、“便利与舒适”、“环境”价值提供型事业
- ▶ 将现有68项事业集成为33项事业

### 培育下一代

- 化妆品原料
- 保健食品
- 分析服务
- 手性试剂
- 基因关联产品
- 医药品代工开发制造
- 高功能光学薄膜
- 抗蚀剂用聚合物
- 镜头模块等
- 民用火工品

### 拉动成长

- 电子材料用溶剂
- 气体发生器
- 聚己内酯
- 脂环式环氧类
- POM
- PPS
- LCP
- COC

### 改革必行

- 醋酸纤维素 (TAC以外)
- 树脂复合醋酸等
- OPS片材
- 容器成型

### 基础事业

- 手性色谱柱
- TAC
- 醋酸纤维素丝束
- 醋酸及衍生物
- 烯酮衍生物和胺类
- 高发泡塑料
- PBT
- 食品包装薄膜
- CMC
- 化成品等
- 高分子分离膜产品

- 定位在行业成长、竞争环境、销售额增长、营业利润率的基础上，增加事业特性等要素
- 使用ROIC、销售额增长率等指标，进行事业评价

◆ 医疗保健

◆ 智能

◆ 安全

◆ 材料

◆ 工程塑料

◆ 其他

## 注意事项

- 本资料仅以提供信息为目的，不存在任何劝诱行为。本资料（包括未来事业计划）是根据现有可信基准信息编制，包含风险和不准确度，本公司不对其正确性和完整性承担任何责任。
- 投资的最终决定由投资者根据自己判断进行。根据本资料记载的预测、经营目标数值进行的投资判断发生的损失，本公司不承担任何赔偿。



本资料的著作权归属株式会社大赛璐所有。  
未经允许，不得进行任何目的的引用和复制。