



# *Accelerate 2025*

中期战略

---

2020年6月8日

**DAICEL**

## ▶ 抗击新冠病毒

---

新冠病毒疫情已蔓延至全球，这不是暂时性现象，今后对人们的生活方式和企业活动都可能会带来巨大变化。应对环境的剧变，要从以下角度采取措施，同时根据进度，对经营战略进行灵活修订。

- (1) 为抗击新冠病毒作贡献
- (2) 在经济低迷的当前稳固基础
- (3) 为经济复苏作准备

## ▶ 关于中期战略的制定

---

我们认为，本中期战略的方向性与新冠病毒疫情平息后将到来的变化也是一致的。因此，目前先发布中期战略的总体框架，今后将在对新冠病毒疫情影响等情况进行评估的基础上，对经营目标随时进行调整。

# Accelerate 2025

1. 长期愿景 “DAICEL VISION 4.0” (摘录)

---

2. 全公司战略

---

3. 事业战略

---

4. 各项功能战略

---

5. 经营目标

---



长期愿景 (摘录)

---

# ***DAICEL VISION 4.0***

## Sustainable Product

## 为社会和人们的幸福做贡献



### ▶ 追求幸福

- 与客户共同创造需求
- 不拘泥于本公司产品，也提供其他公司好的产品
- 大家都在营销第一线！

## Sustainable Process

## 采用对地球和人类友好的方法



### ▶ 抛弃公司、工厂的框架

- 通过价值链追求，构建新的全局优化企业团队
- 探索水平整合方案，完成交叉价值链

### ▶ 构建生物质能生产树

- 通过天然由来的原料制造可回归自然的产品

### ▶ 能源抵消过程

## Sustainable People

## 员工切身感受到工作价值



### ▶ 大胆授权

- 改革先锋在大胆授权和提拔中发掘
- 顶尖人才在外部磨练中造就
- 告别过去的制度

### ▶ 缩小管理机构

- 最终仅限内部基金功能

## Operation-I (OP- I)

### 原大赛璐

(包括现有事业以及要大力发展的事业领域)

- 事业结构转型  
(事业的选择与集中 ⇒ 转型成为价值提供型组织)
- 资产轻量化
- 加快OP- II / III 成长的结构改革

## Operation-II (OP- II)

### 新大赛璐

(在现有事业的周边领域，通过并购与合作来扩大领域)

- 事业重组、现有JV的彻底调整
- 资产超轻量化
- 可实现OP- III 的高附加值企业

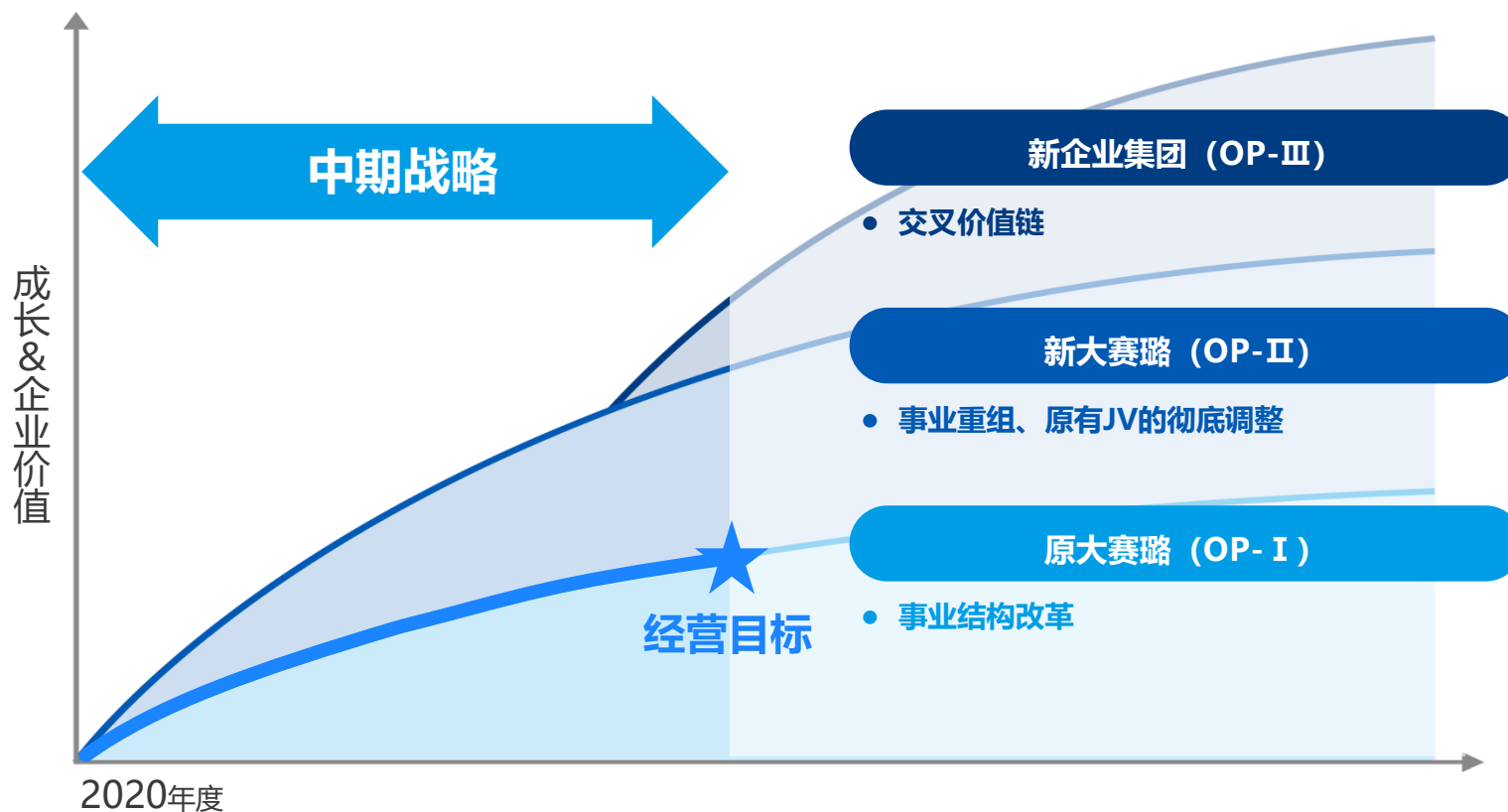
## Operation-III (OP- III)

### 新企业集团

(在垂直整合型供应链上融入水平整合的交叉价值链)

- 不拘泥于并购，还要通过多样化的联系，打造No.1供应链

本中期战略是**原大赛璐 (OP-I)**、**新大赛璐 (OP-II)** 的执行与**新企业集团 (OP-III)** 的执行准备的同步开展阶段，经营目标为**OP-I**





A photograph of a paved road winding through a dense forest of tall, green trees. The image is taken from a low angle, looking down the road, and has a motion blur effect, suggesting speed. The road has a double yellow line in the center and a white line on the right side. The sky is visible through the canopy of trees.

全公司战略



## 跨越公司、工厂的框架，打造整个供应链的共存共荣

### 全公司战略

- 实现交叉价值链的措施
- 投资组合管理

### 事业战略

- 价值提供型  
大力发展“健康”“安全与安心”  
“便利与舒适”“环境”领域
- 材料提供型  
运用技术、产品和技术服务，  
转向价值提供型

### 各项功能战略

- R（研究）与D（开发）分离
- 积极推进并购
- 设定虚拟公司
- 推广数字架构



## Accelerate 2025 经营目标

ROIC 10%以上、EBITDA1,000亿日元以上、营业利润 刷新利润记录  
重点指标  $ROE \geq ROIC \geq ROA > WACC$

(注) ROE: 净资产收益率 ROIC: 投入资本收益率 ROA: 总资本收益率 WACC: 加权平均资本成本

## ▶ 供应链在垂直 / 水平方向的关联 (交叉价值链)

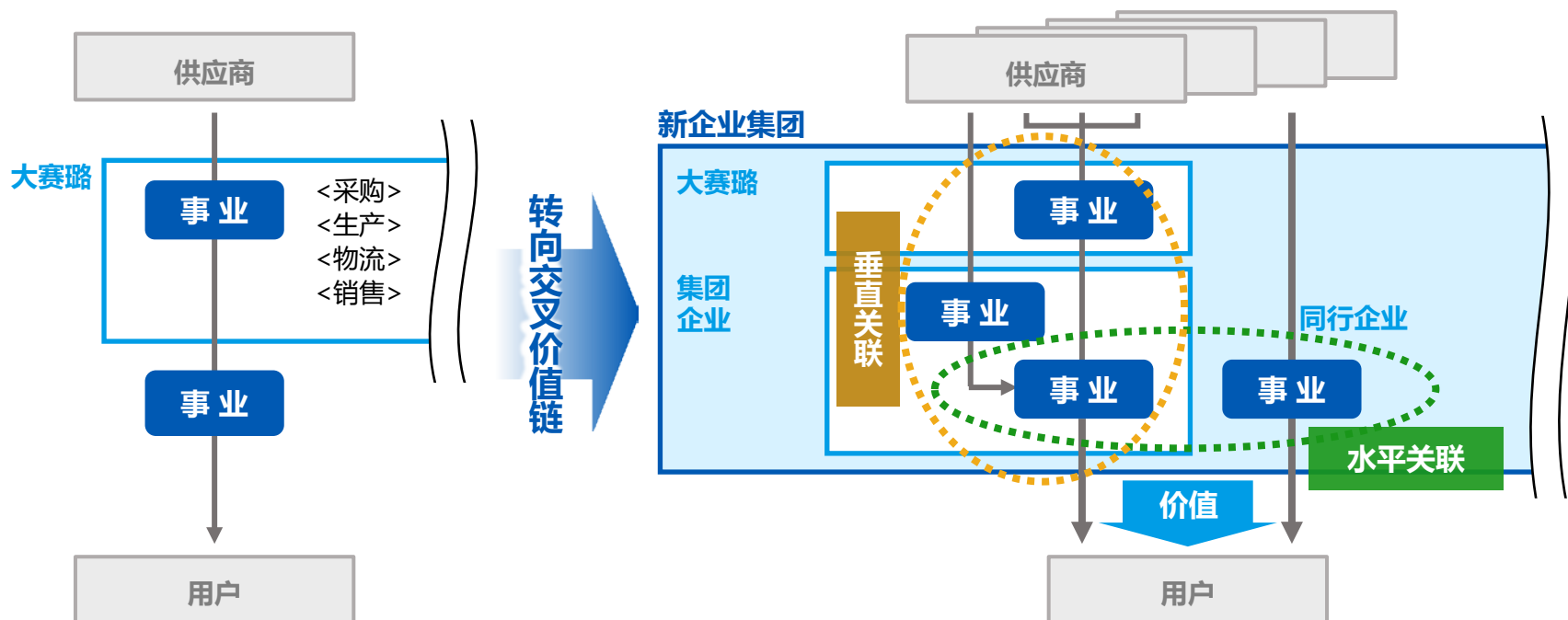
目标是“链为一体”，不是靠单家，而是靠企业集团来提升市场竞争力，不断提供更有社会价值的产品

## ▶ 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



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

## 拉动成长

- ◆ 电子材料用溶剂
- ◆ POM
- ◆ 气体发生器
- ◆ PPS
- ◆ 聚己内酯
- ◆ LCP
- ◆ 脂环式环氧类
- ◆ 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
- ◆ PBT
- ◆ TAC
- ◆ 食品包装薄膜
- ◆ 醋酸纤维素丝束
- ◆ CMC
- ◆ 醋酸及衍生物
- ◆ 化成品等
- ◆ 烯酮衍生物和胶类
- ◆ 高分子分离膜产品
- ◆ 高发泡塑料

• 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





事业战略

发展新一代  
事业



## 主力产品

### [化妆品BU]

1,3-丁二醇 (1,3BG)  
聚甘油衍生物  
增稠剂

### [保健食品BU]

雌马酚  
神经酰胺  
保健食品 (网上销售)

## SDGs



## 愿景

在保健领域凭借有特色的材料与技术，不断为美丽与健康作贡献

## 主要措施

### 化妆品BU:

成为化妆品市场上更有存在感的一员

- 通过1,3BG生产基地多点化，实现稳定供应和维持世界No.1品质
- 护肤素材的阵容扩充
- 开拓下游事业
- 环保型纤维素微粒的市场开拓

### 保健食品BU:

成为拥有独特素材 / 功效证据优势的一员

- 雌马酚增产及肠内代谢物产品扩充
- 引进关注肠内菌群的素材和服务
- 通过素材升级改造开拓产品
- 强化网上销售事业

发展新一代事业

基础事业



## 主力产品

### [Analytical Tools (AT) BU]

手性/非手性用色谱柱 / 填料  
新分析工具

### [Pharma Service (PS) BU]

分析/纯化/合成/制剂服务

### [Specialty Chemicals (SC) BU]

手性试剂, 生物试剂  
用于分析的标准品

### [Biotech (BT) BU]

基于DNA和RNA的探针

## SDGs



## 愿景

从以手性技术为主的低分子、到中、高分子成长市场 / 生物制药市场,  
不断提供解决方案

## 主要措施

### AT BU: 以手性事业为主线, 为分离和分析市场提供新价值

- 维持现有手性色谱柱市场的最高份额
- 对肽等中分子的用途开发和新产品上市
- 以制药和医疗市场为对象, 获得新的分析工具

### PS BU:

#### 加快制药市场开发的服务提供事业

- 通过与其他BU的协调效应, 开发创新型整合服务
- 向分析精制服务的生物制药市场拓展
- 在中印成长市场中扩大事业

### SC BU: 成为医药品开发用试剂和标准品的全球供应商

- 扩大试剂和标准品阵容, 发挥中印地理优势, 开展低成本制造
- 为寡核酸、生物科技市场开发产品和开展营销
- 建立全球物流平台

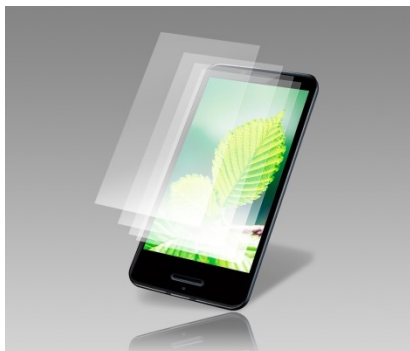
### BT BU: 以诊断市场为中心的产品与服务提供事业

- 扩大农业生物用产品阵容
- 获得诊断领域和细胞、基因治疗用产品、服务

发展新一代  
事业

拉动成长

基础事业



## 主力产品

### [显示屏BU]

三醋酸纤维素 (TAC)  
车载用·电材用 / 表面·脱模薄膜

### [IC / 半导体BU]

电子材料用溶剂  
抗蚀剂用聚合物  
半导体工艺清洗剂

### [感应BU]

镜头模块  
银纳米墨水  
有机半导体器件

## SDGs



## 愿景

为未来更智能社会所需的技术与产品，不断提供解决方案

## 主要措施

### 显示屏BU:

成为满足多样化显示屏市场的一员

- 提供视觉清晰、不会碰伤、高性能显示屏材料
- 扩充支撑大型显示屏高功能化的天然材料

### IC / 半导体BU:

为高端化半导体工艺提供支持的供应商

- 高端抗蚀剂材料和超高纯度溶剂的阵容扩充
- 半导体工艺用材料的新开发、上市

### 感应BU:

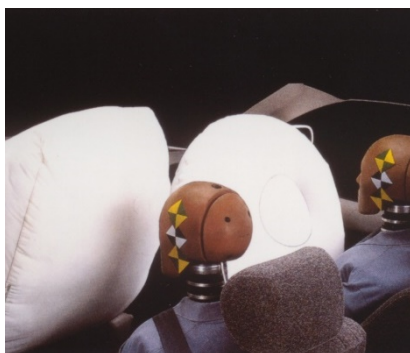
成为可视化技术的新先锋

- 凭借摄像与光源镜头一体化方案，形成差异化
- 有机半导体节电薄膜传感器的社会验证与实用化
- 通过与外部研究机构等共创，扩大事业领域



发展新一代  
事业

拉动成长



## 主力产品

### [汽车BU]

气体发生器  
汽车用合成树脂

### [工业BU]

点火具 / PGG  
高温熔断器  
非汽车用安全器件

## SDGs



## 愿景

以火工技术与汽车安全领域中积累的知识为根基，  
为社会不断提供安全安心的新方案

## 主要措施

### 汽车BU：

为支撑下一代汽车的安全安心提供新价值

- 为强化竞争力而全面提高生产效率
- 通过产品目录化和海外据点效率化来改善收益
- 通过与模块厂家强化合作，向欧美及印度OEM扩大销售
- 引进下一代技术

### 工业BU：

将火工技术中创造的安全安心推向更广阔的领域

- 全球点火具战略的再设计与切实执行
- 通过PGG设计战略与合作扩大销售
- 通过强化欧洲营销，扩大火工器件的销售
- 开发火工器件的新用途

拉动成长

基础事业

改革必行



## 主力产品

### [乙酰BU]

醋酸及醋酸衍生物  
醋酸纤维素丝束  
醋酸纤维素

### [化学BU]

脂环式环氧类  
己内酯  
烷基胺类  
烯酮衍生物

## SDGs



## 愿景

运用大赛璐的原点—在材料事业中积累的技术，不断为世界各项需求提供多元化的解决方案

## 主要措施

### 乙酰BU：

发挥材料之力，为全世界人类带来更美好的生活

- 强化现有事业的收益力与竞争能力
- 强化和完善全球技术支持力
- 为灵活应对市场变化而强化供应链
- 实现以环保塑料为主的新纤维素事业

### 化学BU：

通过顺应社会变化的“Monozukuri”，为世界提供解决方案

- 脂环式环氧树脂的生产基地多点化
- 通过品质差异化，开拓高附加值用途
- 通过推进联盟，强化全球体制
- 扩充高功能产品阵容

拉动成长

基础事业

改革必行



## 主力产品

### [宝理塑料]

聚甲醛树脂  
聚对苯二甲酸丁二醇酯树脂  
聚苯硫醚树脂  
液晶聚合物  
环烯烃共聚物

### [大赛璐美华]

CMC  
树脂产品

有机产品  
家庭用品

## SDGs



## 愿景

为了社会的可持续发展，发挥工程塑料等素材之力，不断提供解决方案

## 主要措施

### 宝里塑料：

成为世界公认的工程塑料No.1 Solution Provider

- 创造新事业
- 强化全球技术解决方案体制
- 开发高品质、高附加值材料，扩大高端市场份额
- 为扩大市场规模而稳定供应和开展技术创新
- 强化全球供应体制

### 大赛璐美华：

在树脂、化成品及生活领域，满足社会与顾客的需求

- 以LIB市场为主体，进一步扩大CMC事业
- 面向环保型树脂上市，确立复合技术和开发产品
- 运用海外网络，将各类产品推向全球

## 各职能战略



## 技术与知识产权

### 运用Proactive IP将事业做强

从事业创造关键过程的风向标市场，分析技术与事业的方向性

IP领域

## Research

### 从用户视角，发掘种子技术

将来自未来社会课题的要求实用化

有机与无机融合  
生物质能产品树

## Development

### 提高商业化能力

明确客户与需求，获得必要的技术，加快开发

大家都在营销第一线！  
新的评价分析技术、虚拟实验室  
与其他企业合作、并购

## 健康

肠内菌群的应用素材与服务  
生物医药品 / 诊断药的产品与服务  
带有荧光功能的纳米材料

高可靠性瞬发高温熔断器  
无源火工器件

## 便利与舒适

晶圆级光学镜头  
节电薄膜传感器  
印刷电子用材料

生物质能产品树  
生物降解树脂与新水处理薄膜  
控制摩擦的节能技术

## 安全与安心

## 环境

### [动物实验用新启用器件]

Actranza™ Lab

将基因等高分子物质高效供至细胞内



### [纳米金刚石]

DINNOVARE™

通过控制摩擦界面，  
实现不用金属的节能驱动



## 凝聚生产第一线的力量，在虚拟公司中为合作伙伴提供价值

### 不懈追求安全与品质

不出错 / 即使出错也不会出大事

●贯彻预防措施

●强化事后措施

环境、安全与健康的综合评估

危机评估

●车间管理改革

从身体残障人士视角重建现场

### 终极资产轻量

缩短生产周期

●追求零库存

●终极要员体制

提升换料、变更前准备的性能

作业负担极少化  
多能工、多技能化

●能源抵消

发生量、使用量收支±零

每家BU的虚拟工厂

●信息基础

库存管理

管理会计

可追溯性

### 生产车间活力的基础

生产架构

强化技术与技能

●人才基础

将诀窍化为实体  
基础技术应用

车间业务改革

体验型教育



## 工作方式改革

### 为实现交叉价值链

虚拟公司为双赢决策提供支持  
运用AI实现下一代生产创新

### 加快创造新事业

市场、客户、知识产权信息的风向标  
功能强化与技术融合  
构建CRM、IP领域、虚拟实验室

### 实现虚拟公司

垂直 / 水平整合等可灵活组合的通用标准  
开拓数字架构  
(大赛璐式生产创新、业务创新)

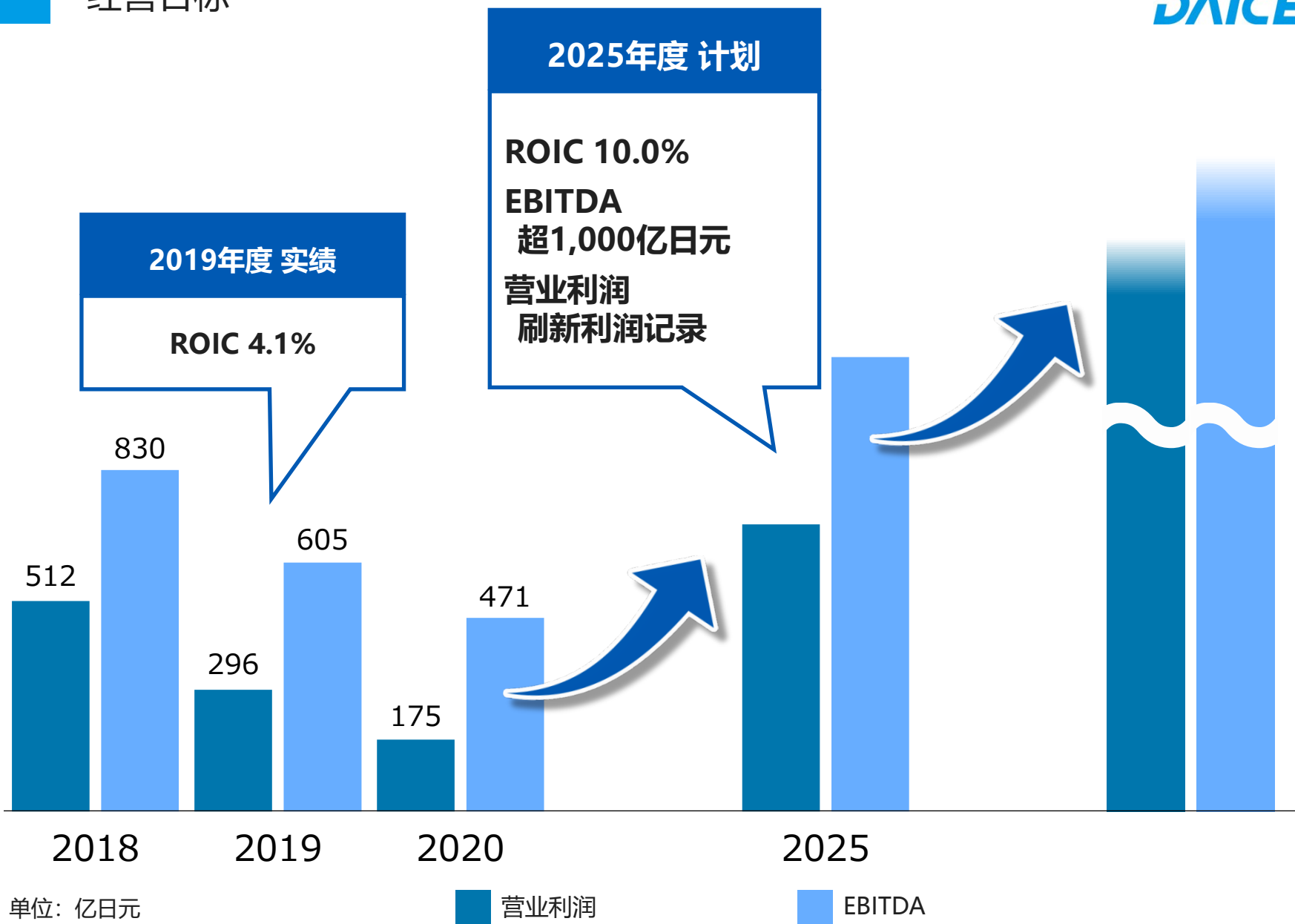
## 多元化员工在体会自我存在与自我实现中成长



秉承“以人为本的经营”

## 经营目标





## 基本方针

- ▶ 实现资产效率最大化和最佳资本结构  
( $ROE \geq ROIC \geq ROA > WACC$ )
- ▶ 为维持筹资能力而保障健全性
- ▶ 稳定派息且与合并业绩挂钩

将按照这些方针，决定利润分配

对股份回购也将补派息  
将作为股东回报措施机动实施

## 派息比率等

具体内容将视今后情况再次公布

# 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。