



DAICEL VISION 4.0

第四次长期愿景

2020年6月8日

DAICEL

DAICEL VISION 4.0

1. 制定的思想内涵

2. 大赛路的历程

3. 经营方针

- 基本理念、可持续发展经营方针

4. 长期愿景

- 目标蓝图
- 四大触发器
- 成长&加速战略

制定DAICEL VISION 4.0的思想内涵



大赛璐集团在2019年迎来了成立100周年。随着世界形势越发跌宕起伏，我们必须转型成为一家更灵活、更有速度感的企业。带着这种危机感，在一年半的时间里，通过以高层和中层展开的项目推进以及在全公司范围的活动，制定了“DAICEL VISION 4.0”。

1919年，日本国内财阀系赛璐珞8家公司合并，大赛璐由此诞生。以“让人们的生活更美好”、“与同行企业共存共荣精神”为支柱，凭借创业伊始超越各财阀框架的大同团结，不仅消除了赛璐珞的过度竞争，还将日本国内的份额战场转向世界，防止了原料樟脑滥采，促进了加工行业的培育整合等，为提升整个供应链的附加价值作出了贡献。大赛璐式生产创新也是基于同样思想，目的不仅要便于信息统一化、共享化、解决我公司需要攻克的技术课题，还要与客户、供应商等一起构建价值链，这一思想也体现在基本理念中，是大赛璐的脊柱。

在历史的长河中，我们对各类无法预料的情况做到了灵活应对。近年来，AI和数字革命给世界形势带来了更为剧烈的变化。另外，新冠病毒的发生，让传统的思想有了根本性的改变。

虽然时代在变化，但是有些东西不会改变，这就是基本理念和可持续发展经营方针中提出的“安全、品质、合规是企业生存与发展的基础，要以此为第一要务，致力于实现对人类友好的 Monozukuri *”。在此次长期愿景和中期战略中明确的“必须大胆改革”这一决心，在这里我想同集团员工及相关方一起分享，并以此作为对广大抱有相同理念并致力“Monozukuri”的寄语。

大赛璐集团唯有与全体员工、客户、供应商、合作企业及广大股东携手，才能实现下一个百年。

我们今后将继续挑战和改革，希望得到各界人士更大的支持厚爱。

* Monozukuri日语字面上的定义为产品制造，在大赛璐集团把定义扩展为：在追求完美品质的产品制造的同时，提供新的解决方案，包括在研发、销售和服务等方面为客户提供支援，创造新的价值。



代表取締役社長 小河 义美

大赛璐的历程



由日本8家赛璐珞公司合并诞生

1919 大日本赛璐珞株式会社 创立



Tsuchiyama Studio.
1917

不同文化（多样性）的摩擦和融合，创造出各种产品

1928年 让生活更美好

随着业余摄影摄像等兴趣的普及
开始制造摄影材料



1938年 安全保障（难燃化）

针对硝酸纤维素易燃性这一大课题
开始制造醋酸纤维素



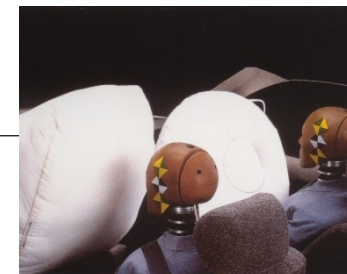
1964年 向节资节能发起挑战（代替金属）

为了通过汽车轻量化为环境减负
开始制造聚甲醛树脂



1982年 提供安全的医药品

为了将可能导致副作用的物质分离出来
开始制造旋光异构体分离柱

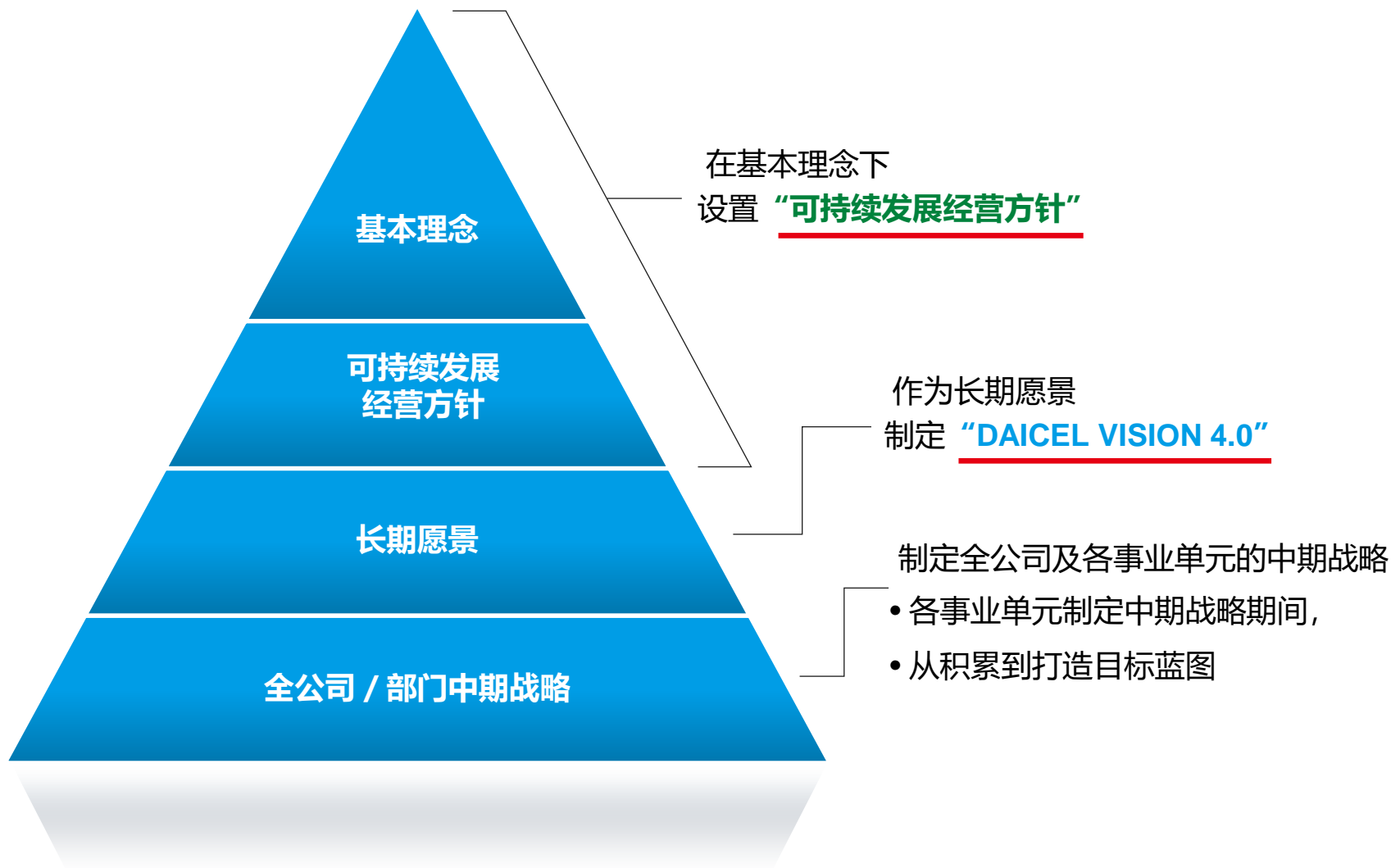


1988年 提供安全与安心

为了保护汽车乘员
开始制造安全气囊用气体发生器

经营方针





基本理念是我们一贯注重，
且不受时代变化影响，一直秉承下去的思维方式

通过价值共创 造福人类社会

Sustainable Value Together

价值共创..... 与多元化的合作伙伴产生共鸣，
共同创造新价值

- ▶ 我们大赛璐集团的基本理念，是成为一家通过价值共创为人造福的企业。人们对于社会可持续发展的观念，无时无刻都在发生着变化。
- ▶ 我们大赛璐集团将安全、品质、合规视为最重要的基础，通过脚踏实地的努力和自我改革，实现社会的可持续发展和事业的扩大。为此制定如下可持续发展经营方针：

创造和提供新价值，实现人们的美好生活

**与所有利益相关方一起，
构建与地球环境共生的循环型产业链**

**多元化员工，在体会自我存在与成就感中成长
推进“以人为本的经营”**

可持续发展经营方针（概念图）



提升整体企业价值



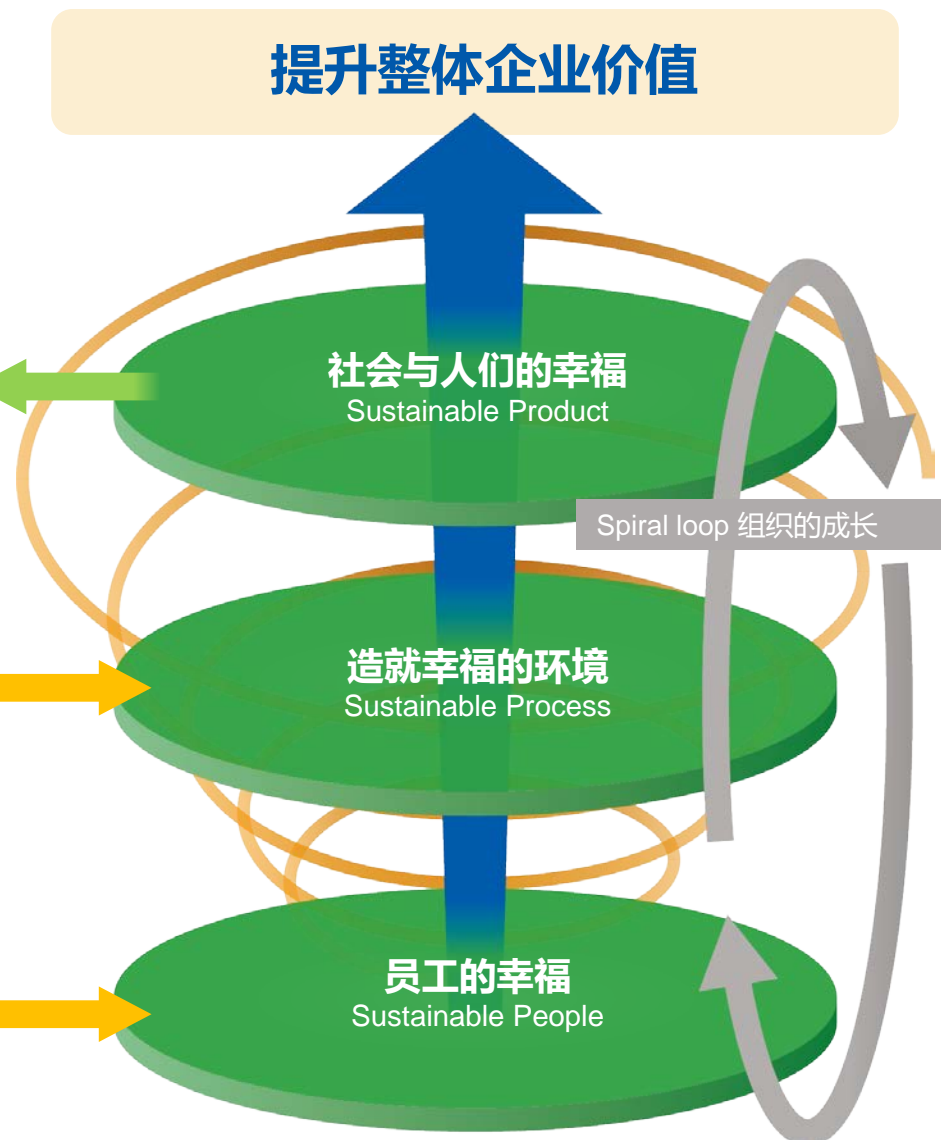
健康安全的美好生活



价值链中的合作伙伴关系



多元性与包容性





长期愿景

DAICEL VISION 4.0

Sustainable Product

为社会和人们的幸福作贡献



▶ 追求幸福

- 与客户共同创造需求
- 不仅限本公司产品，还要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

员工切身感受到有干劲



▶ 大胆授权

- 改革先锋是在大胆授权和提拔中发掘
- 顶尖专家是在外部磨练中造就
- 告别过去的制度

▶ 缩小管理机构

- 最终仅限内部基金功能

造就幸福的
四大触发器



环境

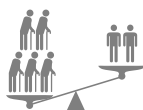


实现可持续发展的社会
/法规强化

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)

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

- 缓解拥堵
- 汽车辅助系统的普及
- 根除道路交通事故

- 发展中国家改善教育环境
- 完善回流教育

- 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

- 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

- 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

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 			

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)

成长&加速战略

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)

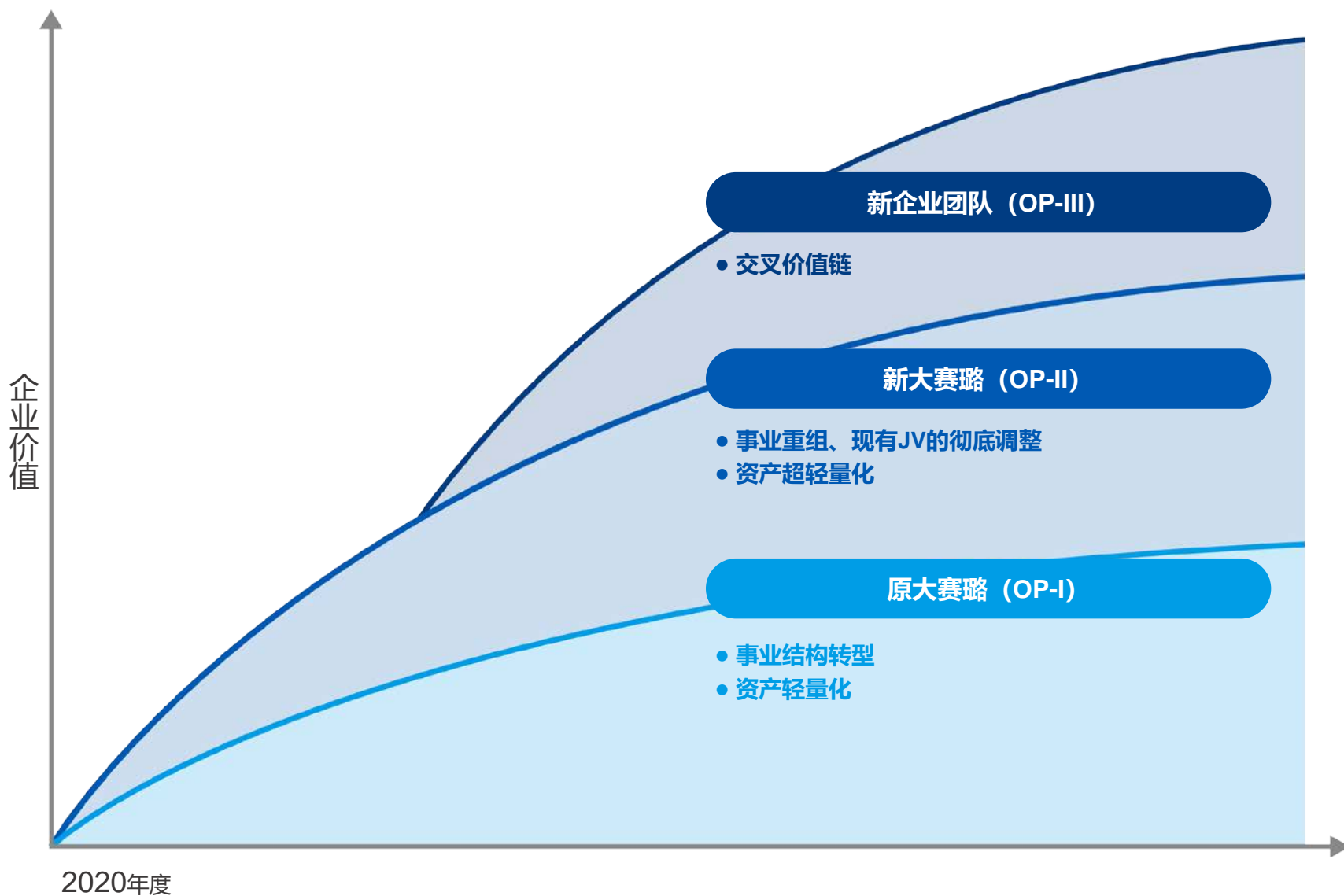
- 事业重组、现有JV的根本调整
- 资产超轻量化
- 可实现OP-III的高附加值企业

Operation-III (OP-III)

新企业集团

(在垂直整合型供应链中融入水平整合视角的交叉价值链)

- 不限于并购, 还要通过多元化合作, 打造No.1供应链



在经营中更加关注BS

▶ 成长和加速指标

- 企业价值：利差（ROIC与WACC之差）

▶ 企业（未来的内部基金）指标

- 全公司ROE、ROIC、ROA、WACC
- 各项事业WACC（门槛收益率）
- 全公司销售额增长率

▶ 事业指标

- 效率性：ROIC、营业利润、EBITDA
- 成长性：事业销售额增长率

(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



Appendix

从原大赛璐到新大赛璐

▶ 价值提供型组织

按照对面市场，绑定事业单元组织
发掘和满足潜在社会需求
市场输入（课题发掘）型

▶ 素材提供型组织

以多年积累的技术与素材连锁为基础的
产品输出型

▶ 企业

推进全公司战略

▶ 生产公司

不懈追求安全与品质
追求库存优化和要员多能化

▶ 客户中心

连接市场与“Monozukuri”的接口

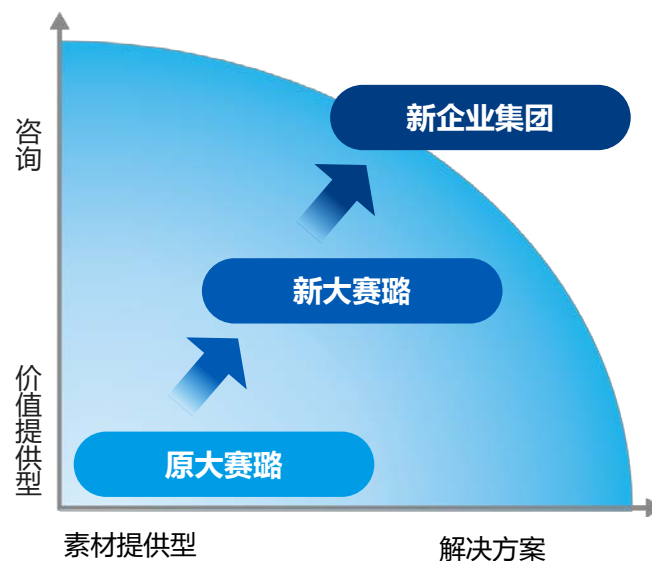
新企业团队

▶ 咨询组织

企业、SBU、BU
与客户共同创造需求和市场
不仅提供自有产品，还提供其他公司其他好的产品

▶ 解决方案组织

生产公司、客户中心
通过“Monozukuri”来满足客户需求



▶ 什么是强大的集团

- 明确的领导力与多领域的专业集团形成一体的集团

▶ 发掘领导人和培养尖端专家

- 将问题意识强、具有全局优化思维的人提拔为候选领导人
(俯瞰能力 = 指明未来蓝图的能力)
- 专家分为技术 (逻辑背景) 专家和技能 (修炼背景) 专家
- 技术专家是在外部磨练中造就的 (派遣至用户、其他企业、大学)
- 技能专家是在生产第一线造就的

恰当的考评 (简单) 机制

挑战 (Input)

努力 (Output)



领导人

专家

▶ 交叉价值链提案

改变公司、工厂的概念，致力垂直整合与水平整合

▶ 垂直整合与水平整合的协同效应

资产超轻量化（人、库存、投资等）
灵活提速的“Monozukuri”（缩短前置期）
在必要的时候，购买和运输必要的东西（无仓库、贯彻小批量混运）

▶ R与D的分离

R是从客户视角，发掘社会需求
D是从生产者视角，贯彻SQDC质量
注) S: 安全、Q: 品质、D: 交期、C: 成本

▶ 提供超越现有素材的特色功能

由火工技术起步，发展为提供安全安心的功能
从提供高分子、有机、纤维素等素材，发展为

- 附加环保功能
- 通过无机复合，实现材料的高功能化
- 通过加工技术组合，实现高附加价值化

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。