

企業名：ダイセル

レポート名：統合報告書

### 1. この会社が目指す姿が理解できるか

ダイセルの主力製品である酢酸セルロースは、木材由来のパルプを主原料とするバイオマス製品である。しかし木材などの天然高分子は元来溶けにくく、その製造プロセスはエネルギー多消費型と言える。こうした問題に対し、ダイセルは常温常圧（＝より少ないエネルギー）で木材を溶かす技術の確立を進めている。この技術によってセルロースに加え、これまで活用されていなかった木材に含まれるヘミセルロース、リグニンなどの反応性に富んだ物質の抽出も可能になり、さらにセルロースを均質溶解する技術によって従来とは異なる物性を持った素材開発も進行中である。製造プロセスにおけるCO<sub>2</sub>排出の抑制を行った上で、それでも大気中に放出されてしまうCO<sub>2</sub>を削減するため、CO<sub>2</sub>をCOへ還元させ再利用する技術開発にもダイセルは取り組んでいる。以上のようにダイセルは、環境負荷低減に貢献している化学産業という立ち位置に甘んじず、産業経営者の専門的な視点で発見される問題点、ここでいう製造過程におけるエネルギーの消費量の問題に真剣に取り組んでいることがわかる。環境負荷低減と同時にコスト削減、そして新素材開発による競争力向上が同時に進められており、持続可能な社会の実現と経営目標の実現の両立を目指すダイセルの目指す姿がはっきりと理解できる。

### 2. この会社の競争優位性が理解できるか

タバコ用フィルターの国内シェアは第1位、世界シェアも第2位である。また自動車のエアバック用インフレーター（ガス発生装置）においても国内シェアは第1位、世界第3位であり、機械式インフレーターの世界生産は第1位である。また、環境負荷低減への取り組みに伴うエネルギーの効率化や素材開発にも注力していることから、ダイセルの競争優位性は現在だけでなく、将来的にも期待できる。このように国内外でシェアを獲得しているダイセルは、ランキングからも分かる通り競争優位性が高いと考えられる。

### 3. その競争優位性に持続性があるかどうか理解できるか

年々喫煙者に対する規制が厳しくなる中、喫煙者数は減少しているものの、タバコ自体に一定の需要が存在し続けると考えられる。そのため、タバコ用フィルターで国内1位、世界2位のシェアをもつダイセルの競争優位性に持続性があると考えられる。また1で述べた新技術では、木材に限らず、農林水産業の廃棄物からも有益な成分の抽出が可能であるため、有価で処分される素材を二次産業の原料として活用することで、一次産業の経済性を向上させることができる。これは一次産業と二次産業に循環を生む新しい「産業生態系」の構

築が可能になると考えられる。一次産業と二次産業が衰退している日本において、それらを復興させることのできる技術は独自性が高い。こうした新技術の面で見ても、ダイセルの競争優位性における持続性は高いと考えられる。

#### 4. この会社で自身の人的資本の価値向上を達成できると思うか

ダイセルは働き方改革として、複線型役割等級制度や年功要素の排除、抜擢人事と処遇の連動、譲渡制限付き株式報酬制度の新設を行なっている。人的資本の価値が公正に評価される制度が整っていることで、働く側のモチベーションが確保されるとともに、一社員の声の上に届くことが心がけられているため、経営者との議論等から自身のスキルアップが図れると考えられる。以上のことから、ダイセルで働くことによって自身の人的資本の価値向上は達成できると考えられる。

#### 5. 報告書にはどのような改善余地があるか

タバコ用フィルターは喫煙者の減少でこの先期待できず、液晶フィルムやエアバックは地デジ化やリコールで儲けたもののその限りであるため、ダイセルの売上高のほとんどを占める既存の事業が過去の産物になりつつある。そのため、今後も生き残っていくためには新規産業への参入が必要不可欠である。そうした点に注目し、新規事業（新バイオマスプロダクトツリー）の展開について細かく説明がなされていたが、理想ばかり述べるのみで実態がないように感じた。情報漏洩防止等への配慮によって詳しく書くことが出来ないのかもしれないが、新規事業に対する歩みが書かれていないため、読み手にダイセルの今後の展開について漠然とした不安感を感じさせるものであった。

また、複線型役割等級制度や年功要素の排除、抜擢人事と処遇の連動、譲渡制限付き株式報酬制度の新設を行なったダイセルだが、これらは次の世代を担う人材の確保に先駆けた取り組みであるのだろう。これらは2021年に行われたもので、今回の統合報告書では数値で変化を示すことは難しかったのだろうが、次の報告書ではこれらの改革による影響を数値で出してほしいと思う。具体的には社員の年齢層別の割合や、管理職等の年齢層の分布等である。年功要素の排除という先進的な取り組みを高く評価する反面、こうした取り組みが有名無実化していないかという不安もある。そうした不安をこれから就職する若者たちに抱かせないようにするためにも、ダイセルが人材の確保に意欲的であるということを全面的に出すようにしてほしいと感じた。