

企業名： ダイセル

レポート名： ダイセルレポート 2022

## 1. この会社が目指している将来の姿が理解できるか

ダイセルは「価値共創によって人々を幸せにする会社」を企業理念に掲げている。そのもとで長期ビジョンでは製品と製造プロセス、および働く人のサステナビリティを実現しながら社会や人々に求められる価値を提供し、循環型社会の構築や人々の幸せに貢献するとしている。このビジョンはとてもよく理解できる。ビジョン実現のために同社は強みを活かせる4領域「健康」「安全・安心」「便利・快適」「環境」を4つのトリガーと設定しており、それぞれに注力すべき市場も挙げられているため、具体的にどの分野に力を入れて目標の姿に近づいていくのかがよく分かる。また、同社は元々第一次世界大戦下でのセルロイド特需を受けてセルロイドメーカー8社が合併して誕生した経緯があるが、その創業時からの生業である酢酸セルロースの製造過程でも刷新を図っている。酢酸セルロースは木材を原料とする植物由来化学製品であり、木材の天然高分子を融解させて流体化し、そこに化学変化を起こすことで製品になるものだ。この融解に必要な多量のエネルギーを削減するための技術革新を進めることにも重きが置かれており、これが実現すれば主力製品の製造過程で消費エネルギー量が大幅に抑えられる。このことは製造過程におけるCO<sub>2</sub>排出量の削減に大きく貢献する。その他、改良型ペトリュク技術や蒸気再圧縮(VRC)技術の導入による低温排熱の有効活用、最終的な排出CO<sub>2</sub>をCOに還元するダイヤモンド技術の研究開発などにも積極的に取り組んでおり、持続可能な「モノづくりの未来」を実現していくためにこれからの化学製造業界をリードしていくという強い決意が感じられる。このように、環境対策への施策などから長期ビジョンへの一貫した姿勢が見られ、企業展開の方向性が明確かつ頷けるものであることから同社の将来像を理解し賛同する。

## 2. この会社の現在の競争優位性が理解できるか

同社は液晶ディスプレイの光学フィルムに使用されるTACにおいて現在世界シェアNo.1であり、地理的にも市場がアジアに集中しているため輸送費が安く済む。また自動車のインフレータの世界シェアも現状20%を誇るが、これをさらに伸長するためにエアバッグが運転席、助手席で相次いで義務化されたインドに工場を新設する、半導体不足や新型コロナウイルス感染症の影響からの回復を見込んで生産体制の増強を進めるなど先を見据えた施策を次々に展開している。創業時から製造している酢酸セルロースは植物由来のバイオプラスチックという環境特性と従来の汎用プラスチック並みの高い加工性を兼ね備えており、プラスチックの環境負荷が顕在化し生分解性樹脂のシェアが劇的に拡大している世界情勢の中で、すでに確立されている確かな技術力と生産能力を活かした成長戦略・開発方

針を採っている。このように同社は地理的条件や世界の潮流とこれまで積み上げてきた経験や技術をうまく組み合わせ、市場で強みを活かした展開を行っている。これを見る限り市場での競争優位性は現時点で高いものと言える。

### 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

前項で述べた液晶ディスプレイの TAC について、世界的にデジタル化が進行し発展途上国や後進国にもデジタルデバイスの普及が加速している現状からこの市場には将来性があると判断される。さらに中国が成熟期に入り成長が落ち着きつつある一方で、インドやベトナムをはじめとする南アジア・東南アジア各国は成長著しく、人口の増加も相まってアジアの市場の拡大は今後も続くであろう。したがって同社の地理的な優位性は今後も継続するどころかより大きなアドバンテージとなっていくはずだ。こうしたアジアの成長に対応した工場の増設などの積極的な投資も優位性を保持するのに強力に作用する。前項でも触れたインドにおいてはエアバッグの急激なシェア拡大の波に乗って国内シェア 40%を目指すとしており、既にある高い技術が存分に生かされることになるだろう。そのほか、生分解性プラスチックは市場の平均成長率が 10%と高く、ここでも既に優位を保ったうえで生分解性の向上、食物対応グレードの引き上げなど開発の手を緩めていない。これらの開発に成功すれば生分解性プラスチックの用途をさらに拡大でき、多方面に市場を拡大してシェア争いを有利に進められるだろう。このように同社が優位である市場にはそもそも将来的な拡大が見込めるうえ、その市場の中でも現状の地位に満足することなく次々にシェア拡大の手を打っていることも高く評価できる。以上より、現在の同社の競争優位性は今後も当面の間持続すると考えられる。

### 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

ダイセルはコース別等級制度を採用しており、Creator コースと Expert コースそれぞれにおいて目標とする人材像を明確に示している。管理職（同社ではリーダー職と呼称）についても従来のゼネラリスト志向から専門職やマネジメント系へのキャリア複線化が断行され、個人の適性を活かして仕事を行いやすい環境が実現されつつある。社員は主体的に同社で実現したいキャリアを選択することができ、積極的に自身のスキル向上を目指せるだろう。そうした取り組みは年 1 回の 3 段階総合評価に加え、部門長による短期でのタイムリーな表彰制度でも評価を受けることができ、自身のモチベーションに繋がるはずだ。2021 年度から実施されるようになった社員エンゲージメント調査では上層の経営陣が現場の状況を把握しやすくなり、社員の声も届きやすい環境整備が進んでいる。こうした状況を鑑みるに、同社で働くことで自身の人的資本の特性を把握し、またその価値を向上するために最適な仕事の形と立場を選択して業務に当たることができるだろう。自身の人的資本の価値を向上するには最適な職場であると言える。

## 5. 報告書のよかった点はどこか、どのような改善余地があるか

まず書式の良い点としては全体的な見やすさ、関心を引くような記事の配置と配色が挙げられる。フォーマットとデザインを統一することは前提として見出しや小記事のメリハリにより読みやすい文書となっていること、図表やコラムの効果的な使用により書かれている内容の補足・説得力の強化が行われていることで、分かりやすくまた興味をもって読み進めることができた。書式について改善点を上げるとすれば図表中の文字の小ささがある。配置の都合上仕方ない部分があるだろうが、表中の文字はどうしても小さくなりがちでありもう少し大きくなった方が中高年に多いであろう投資家にとっても読みやすいものとなるだろう。一方内容については、専門的な単語や概念も多い中でうまく注をつけたり説明を加えたりして一般の人へ配慮していることが感じられた。実績の説明は分かりやすく納得がいくものであったが、今後の目標や展開の説明においては全体的に具体性や客観的な根拠が少ないように感じられた。未来の話ということで予測、企業秘密の両面から多くを語るのが難しいという点はあるだろうが、読み手の多くは同社が展開する化学製品や市場の現況に精通していないため、その方針が妥当で現実性のあるものか、それとも少し背伸びをした挑戦的なものなのかを判断することが難しい。過去のシェア推移、市場規模推移といった客観的な指標を用いることでより分かりやすく、また説得力のある形で将来性を説明すれば読み手としてもさらに理解しやすいものになると感じた。