

Top Message



技術主導の基本戦略を推し進め、 圧倒的な競争優位性を確立する 機能性マテリアル分野の エクセレントカンパニーへ

大日精化工業株式会社
代表取締役社長

高橋 弘二

の成長に向けて考えられるかぎりの手は尽くした1年だったと感じています。その手をゆるめず、正しい方向に変革を実行していくことで、新規事業や販路拡大、海外進出など多方面で成果が形となり、数字として現れてくるものと考えておりご期待いただければと思います。

長期ビジョンでは“10年後のありたい姿”として「機能性マテリアル分野のエクセレントカンパニーになる」という力強いスローガンを掲げられました。高橋社長が考えるエクセレントカンパニーとはどんな姿でしょうか？

エクセレントの意味するところは、ステークホルダーの皆さまがそれぞれのイメージで捉えていただいても結構ですし、時代によっても異なる捉え方ができるとも言えますが、私が考える「エクセレントカンパニー」の第一条件とは〈変わり続ける企業〉であることです。

当社グループは顔料の国産化を掲げて、1931年に創業しましたが、当時、顔料は多様な色彩表現にとどまらず、識別を明確にすることで安全に資することができる優れた機

能材でした。その後、素材に合わせた着色剤や、熱や波長を制御する機能性素材、情報分野や自動車分野で用いられるコーティング剤など次々と開発の手を広げ、機能性を拡張してきました。その原点と変化の歴史に立ち返り、2023年10月に社内公募から「彩りの、その先へ——今日の未知は未来への道」とブランドメッセージを掲げました。時代の要請や技術革新に応じて「機能性マテリアル」を絶えず進化させてきたからこそ、当社グループの製品は、産業や生活のあらゆるところに浸透し、活用されています。

企業として利益を追求し、従業員満足度を高め、社会に貢献していく——それは当社グループが当然果たすべき役割ですが、その前提として、時代に応じた「機能性マテリアル」を追求しつづけることが当社グループの持続可能性の源泉であり、最大のミッションです。つねに新たな「機能性マテリアル」を開発・供給しつづけることで、当社グループを取り巻くあらゆるステークホルダーとWIN+WINの関係を構築する——それこそが私が考える「機能性マテリアル分野のエクセレントカンパニー」のあるべき姿です。

本中期経営計画・ 長期ビジョン

多方面に種まきを進め、順調に滑り出した中期経営計画初年度 基本戦略に掲げた目標達成はこれからの数字に着実に現れる

3か年中期経営計画「明日への変革 2027」がスタートして 1年がたちました。その成果や進捗はどう捉えていますか？

本中期経営計画の初年度となる2025年3月期は、売上高1,247億円(前年比+49億円)と増収し、海外法人の好調な推移に加えて、新工場移転完了による拠点統合効果などが功を奏し、営業利益70億円(前年比+24億円)、経常利益77億円(前年比+27億円)となりました。

初年度はおおむね順調な滑り出しをしたと捉えています。その要因は上記に加え、主に原材料高騰や流通・人的コスト増加を見込んだ製品の価格改定が順調に進んだ効果が大きいと見ています。日本経済は長期にわたるデフレが影響し、物価も給料も伸び悩む状況が続きました。ようやく日本経済が健全性を取り戻してきて、当社グループもその流れに乗ったものと捉えています。

その意味では、当社グループが求める本質的な成長に伴う増収とは言えません。今までの延長線上で事業を継続す

るだけでなく、新たな成長に向けてリスクテイクしていく経営姿勢をとっていきたいと考えています。本中期経営計画の基本戦略では、技術主導による競争優位性の確保や海外事業のさらなる拡大を掲げています。また、短期間で大きな効果が期待できる成長投資として、M&Aによる新規技術の獲得や海外市場の拡大は非常に重要です。本中期経営計画ではM&Aを積極的に進めていくべく、具体的に動き出しています。また、各事業領域における資本配分についても、より戦略的に成長分野への比重を増やします。

この挑戦を支えるのは人的資本の充実です。挑戦に失敗はつきものですが、失敗を受容しつつさらなる挑戦を続ける強靱な組織風土を醸成していかなければなりません。そのために本年4月、チャレンジを推奨・評価できる人事制度改革を実行しました。まだ走りだした段階ですが、継続的なフォローアップと効果検証を図り、浸透させていきたいと考えています。

本中期経営計画の初年度を終えた手応えとしては、将来

基本戦略① 技術主導

異なる分野が融合するオープンイノベーションで 新たな技術を生み出し、新規・継続の分野で進化する

本中期経営計画では「技術主導による競争優位性の確保」が基本戦略に掲げられています。具体的な施策とその進捗はいかがでしょうか。

現在進めているのは、全社のR&D機能を集約することによる技術融合でのイノベーションの創出です。当社グループの技術部門は、基礎研究部門と、事業部に紐づいた製品寄りの研究開発部門に分散しており、現場からはかねてより

「なぜ一緒の組織にしないのか」という声も出ていました。技術主導型の体制を強化するために、この4月に組織改編を行い、保有技術ごとの縦割りの体制であった従来の技術機構組織から、開発ステージごとの組織体制に刷新し、基礎研究部門と事業部ごとの研究開発部門のトップを一本化しました。これにより、専門分野を異にする技術者がそれぞれの保有技術を融合させた新規開発を進め、さらには産学連

携、あるいはお客様と共同開発を進めるオープンイノベーションの場を広げていきたいと考えています。

私が当社グループの技術人財に期待するのは、それこそ三度の飯より研究が好きというような技術者であり、あくなき探究心を持ち続けることです。そうした技術者たちが合流することで思わぬ化学変化が起こり、次の時代を拓くイノベーションは生まれるものだと考えています。それからもう一つ、忘れてはならないのは、お客様のニーズに高くアンテナを張ることです。お客様のニーズとはすなわち、時代のニーズであり、製品の差別化、品質向上に絶対欠かせないものです。

ただし、ひたすら研究開発や発明に邁進したからといって、自然に事業化につながるイノベーションが生まれるわけではなく、そこには経営で選択と集中をかけて、当社グループが勝てる領域、伸びる分野に狙いを定めて、戦略的に伸ばしていく舵取りの必要があります。時間も資金も限りある貴重な資源ですから、本中期経営計画では、当社グループの顔料・樹脂を中心とした〈3つのコア技術〉を基盤に、市場規模・収益性・成長性の高い領域に重点を置いています。具体的には新規発展分野として「IT・エレクトロニクス機能性

材料」「ライフサイエンス・パーソナルケア」、そして継続発展分野として「モビリティ」「環境配慮型パッケージング」を開発の中心に据えて、人財・設備・資金を集中投資します。

その一環として、「R&Dイノベーションセンター構想」をかねてから進めてきましたが、外部に向けて開かれたオープンイノベーションの場として有効に機能させるために、また生産現場との連携が希薄にならないようにするために、議論を重ねている最中です。

本中期経営計画では、技術主導による新規開発製品の売上高を2027年3月期までに26億円増加させることを目標に掲げています。初年度では、個々の研究テーマの進捗はおおむね順調で、7億円の売上高増となりました。

当社グループの強みは、創業から培ってきた「技術力・顧客対応力・生産現場力」の循環構造にあります。「技術主導」のもと、営業部門と生産部門との連携はこれまで以上に強化していく必要があります。営業部門は顧客ニーズに確実に対応し、技術部門が〈3つのコア技術〉を深化・融合した新たな価値を創造し、生産部門が高品質な製品をグローバルに安定供給するという三位一体の体制はさらに磨き抜いていきたいと考えています。

基本戦略② 海外事業

拡販を順調に伸ばす製品需要が高い アジアのGDP高成長市場を重点戦略地域に据える

「事業基盤強化のための海外事業拡大」として、欧州、アジア・インド、北米をターゲット市場に掲げていますが、それぞれの状況と今後の課題をお聞かせください。

海外事業では、人口増加率が高く、インフラ整備・技術導入が旺盛なアジアのGDP高成長市場に注力していきます。中国の景気減退が続く一方で、2024年のGDP成長率6.5%で、新興国第2位の経済規模を有するインドは重点戦

略地域です。電線被覆材用の高機能着色剤や接着剤など日本で高い評価を獲得した製品から現地のニーズに合わせた製品を選択し、その拡販を図っています。また、東南アジアにおいては、タイ・ベトナムはEV化/電装部品用樹脂コンパウンドなどの拡販が順調に拡大しており、タイ工場の生産能力増強を図っています。インドネシアでは、グラビアインキの旺盛な需要に応じて、増能力投資を計画しています。

欧州・北米の先進国市場に向けては、最新技術による高付加価値製品に注力しています。欧州ではインクジェット用着色剤の拡販および現地生産、化粧品材料の顧客開拓などを進めています。また、北米では地産地消の要望に応え、水性表面処理剤の現地生産を進めています。

本中期経営計画では2027年3月期の海外事業の売上高を、2024年3月期比で36億円増加させることを目標に掲げています。2025年3月期では為替影響を除いてすでに20億円の増加を達成しており、着実に成長軌道に乗っています。

当社グループの売上高は現在、国内7割・海外3割程度のバランスですが、将来的には海外割合をもう少し伸ばしていきたいと考えています。そのためには海外の同業企業のM&Aも視野に入れて、積極的に推し進めていく所存です。

基本戦略③ サステナブル

当社グループの社会的責任として真に実効性のある サステナビリティ実現に向けコーポレート・ガバナンスを強化する

「サステナブル社会の実現に向けたESG重視の経営推進」はいかがでしょうか。まずは、サステナビリティ貢献製品の開発・拡販、気候変動と生物多様性への取り組みをお聞かせください。

ESGを中心としたサステナビリティ経営の推進は、継続的に力を入れて取り組んでいる重要課題ですが、ただ旗印を掲げるだけでなく、その製品やサービスが本当に環境に貢献するか、継続できる事業性があるのかを、厳しい目でジャッジし、より実効性の高い本質的な取り組みにしていけることが不可欠だと考えています。率直に申し上げれば、当社グループは「基準だけをクリアするのではなく、実質を伴うエコを心掛けたい」ということです。

当社グループは化学メーカーですので、原材料のほとんどが化石資源由来です。それゆえにサステナビリティ実現への取り組みは、避けては通れない課題です。研究開発を通じて環境貢献効果の高い製品づくりを進めていくことは、当社グループが果たすべき社会的責任と考えています。

当社グループの環境技術として特に力を入れているのが、油性から水性への転換や生分解性プラスチックの分野です。具体例を挙げれば、油性インキと比較して発揮性有機化合物(VOC)の排出が少ない水性インキの開発です。また、化粧品に含まれるマイクロプラスチックビーズの代替品となる生分解性セルロースパウダー(RUBLALEAF®KCX)や、CO₂を原料とするヒドロキシポリウレタン(HPU)の開発を進め、製品化しています。サステナビリティ貢献製品の売上高は、本中期経営計画で30億円増加させることを目標としています。

CO₂削減に関しては、当社グループでは日本政府が掲げる2050年カーボンニュートラルに貢献するために、気候変動に関する国際的な報告結果に沿って2020年3月期を基準に、2027年3月期までに31%削減、2031年3月期までに48%削減する目標を立てて、省エネルギー対策と再生可能

エネルギー導入を進めてきました。2025年3月期のCO₂削減量(Scope1&2)は、53%削減を早期達成しました。さらに当社グループの製品を通じて世の中のCO₂削減(Scope3)に貢献できるように取り組んでいる最中です。また、資源循環型社会の実現に向けて、原材料のバイオマス化および廃プラスチックの排出量抑制・リサイクル促進も進めています。

社会全体におけるサステナビリティやカーボンニュートラルの実現には乗り越えるべき数々の課題があります。今後、官民や業界が連携した規制、環境対応製品の商流拡大施策など、さらなる飛躍の一手、二手が必要だと考えています。それがどのような形で実現可能なかは未知数ですが、当社グループは、長期的視点に立って、環境貢献に向けた技術開発や活動を継続的に取り組みます。

コーポレート・ガバナンスへの取り組み、特に新たに移行した「監査等委員会設置会社」についてお聞かせください。

当社グループは2025年6月に開催した第122期定時株主総会において、株主の皆さまのご承諾を得て、「監査役会設置会社」から「監査等委員会設置会社」へ移行しました。委員の過半数が社外取締役で構成される監査等委員会が設置されます。社外取締役は、取締役会をはじめ指名・報酬等委員会、社外役員連絡会において、取締役の業務執行の適法性、妥当性の監査・監督を担うことになります。

これにより、当社グループにおいて、より透明性の高い経営を実現し、社会情勢の変化やステークホルダーの皆さまからの要望に、よりの確かつスピーディーに応えるコーポレート・ガバナンス体制が整いました。この先、この体制を形骸化させず、実効性を発揮していくには、さらなる取り組みが必要です。監査等委員会の権限強化や内部監査室との連携強化、さらに継続的な見直しと改善を行い、実効性の高いガバナンスを実現します。

基本戦略④ HR戦略・DX推進

人事制度改革とDXで従業員の活躍を最大化する エンゲージメント向上に多角的に取り組むを進める

従業員エンゲージメント向上、社内の風土改革に向けた人事制度改革はどう進められていますか？

HR戦略の目標に据えるのは「イノベーションが湧き上がる活力に満ちた組織風土の醸成」です。新たな価値の創出には、既存概念に縛られない自由で進歩的な発想力が必

要であり、それを生み出すのは人の力です。本中期経営計画では、最優先で取り組むべき重点施策として、モノづくりメーカーの従業員としての「働きがい」「誇り」「仲間への貢献意欲」といったエンゲージメント向上を目指した人事制度改革を進めており、2025年4月には新人事制度を導入し、

評価の仕組みを刷新しました。チャレンジを推奨・評価する仕組みや、職階ごとに期待される役割を明確にしたジョブディスクリプション(職務記述書)を作成し、人事考課に活用します。従業員の実績のみならず、能力・知識・価値観を含めた行動面を評価することで「頑張れば評価される」働きがいのある職場づくりにつなげていければと考えています。

また、働き方が多様化する昨今、当社グループでは職種や子育て・介護などライフステージに合わせたフレキシブルな働き方ができるようにしています。給与・待遇面については、今後も賃金情勢の変化に応じて適切に対応していきたいと考えています。

人財の流動性が高まる昨今、当社グループは若手従業員の3年後離職率は過去3年で5～15%程度であり、30%を超える国内平均と比べて低いほうです。しかし、自分の市場価値をつねに把握し、よりよいキャリア形成を求める働き手は若手中心に増えています。会社としても、従業員の活躍に適う対価や処遇に応え、優秀な人財の確保と育成につなげていきます。

具体的に、従業員の働く意欲の醸成や生活の質向上に向けた取り組みはいかがでしょうか？

新たな福利厚生施策として、従業員持株会向け譲渡制限付株式インセンティブ制度を導入しました。当社の旧川口製造事務所跡地の売却で得た固定資産売却益約77億円を原資として、まずは株主の皆さまに還元し、次に福利厚生の一環として従業員に振り分ける形としました。これは従業員の財産形成を支援するとともに、自社の業績や株価に関心を持ち、より一層の企業価値向上へ、ともに取り組んでくれるようにと意図したものです。

また、従業員エンゲージメント改善に向けては、グループ全体の経営方針や目標について理解を深めてもらうことが不可欠と考えています。そのために、取締役が工場を中心に各拠点をめぐって自らの言葉でメッセージを伝え、現場の課題や困りごとを率直に話し合う対話の場をつくっています。生産を担う工場では、安全や品質の確保のために厳格な服装に関するルールやさまざまな標準化された手順があ

り、そのぶん身体的に負担もかかります。従業員の安全と健康のために、できるかぎり万全の環境改善策を講じていくことはもちろん、従業員が誇りやプライドをもって働けるような意識醸成も大切だと考えています。

私たちの製品は、表に商品名や社名が出てくることは少ないものの、自動車から建材、飲食品容器、書籍、化粧品、アパレルと幅広い産業で、暮らしのあらゆるところで活用されています。そうしたアウトカムと社会貢献を社内外に周知させていく取り組みは、積極的に進めていきたいと考えています。

データ駆動型ビジネスへの移行とその進捗状況についてお聞かせください。

効率的で確実性の高い戦略策定、独創性のある製品開発につなげるために、業務DXの推進とともに、業務に関わるデータ蓄積・共有の基盤整備を進め、データ駆動型ビジネスへの転換を進めています。

本中期経営計画の初年度を終えた進捗状況としては、オフィスワークにおけるITツールの強化や生成AIの活用が大きく進みました。今後の施策としては、大きく〈マーケティング〉〈技術開発〉〈生産部門〉の3つの領域でデータ駆動型ビジネスへの移行を進めます。〈マーケティング〉では、担当する部門に関わりなく市場ニーズをデータベースとして蓄積し、市場ニーズと当社グループの技術を結びつけて新規案件を開拓する流れを作ります。次に〈技術開発〉では、使用する原材料や開発情報を横断的にデータベースに蓄積し、これらを組み合わせたマテリアルズ・インフォマティクス(MI)解析を用いて、材料開発の高速化・効率化を進めます。〈生産部門〉では、生産現場の負荷を軽減しながら、データの蓄積・見える化を進め、早期異常発見率の精度を高め、生産効率向上につなげます。

こうした施策の実行には、同時並行して従業員のデジタルリテラシー向上が欠かせません。AI活用の研修、データ分析のOJTなど職務に応じた学び環境を提供しながら、デジタル人財を育成する基盤強化を図ります。

な発注により生じたサプライチェーン上の在庫調整がようやく終了し、当社グループを取り巻く事業環境が好転してきていることも要因に挙げられます。

少々逆説的になりますが、当社グループの経営戦略では、目先の配当を出すことだけに終始せず、中長期的な視点で着実に成長を引き出す資本政策をとっていくことが、最終的には株主・投資家の皆さまの期待に応える経営になっていくと考えています。そのために、「技術主導」による研究開発が果たす役割が特に重要だと考え、そこに向けて人財と設備、資金を投入していく必要があると認識しています。また、新規技術や市場獲得に向けたM&Aも同様です。

あわせて、経営環境の変化に即時に対応する財政基盤の安定化と成長性を両立させることも、重要な課題と認識しています。投資に必要な資金の安定調達は、主として営業活動によるキャッシュ・フロー、金融機関からの借入金などにより確保しています。また、当社および国内主要子会社5社におけるキャッシュマネジメントシステム(CMS)導入で、グループ内資金を一元管理し、現預金の水準を引き下げることで資本の効率化を図っています。設備投資、成長投資への資金には、有利子負債の活用も行っていく方針です。

今後に向けて

技術主導により、「機能性マテリアル分野のエクセレントカンパニーになる」ためのイノベーションを創出する

大日精化工業の成長の源泉とは？ また、今後の目標をお聞かせください。

圧倒的に技術力で成り立つ会社であることです。そして、技術とは、人に役立ち、未来につながり、未来にイノベーションを起こすものでなければならない——そうした幅広い視野をもつ人財が当社グループには多いと自負しています。さらに技術を売り込んでいく営業の力、誠実なモノづくりで支える生産の力も当社グループの重要なエンジンです。

2016年に策定した当社グループの企業理念では「人に興味を持とう」「新しいことに興味を持とう」「未来に興味を持とう」という三つを掲げました。この企業理念は、それぞれの文言が〈人間学に立脚する経営推進〉〈イノベーションの追求〉〈ESGの実現〉にも該当します。最近では、この企業理念に共感して、志望してくれる学生も増えています。志を同じくする人財が集まることで、技術力で成り立つ会社として、ますます、我々の企業価値や提供価値は高まっていくものと確信しています。また、当社グループの成長を実現するうえで、今後も、株主様をはじめとするステークホルダーの皆さまとの対話は、きわめて重要であると考えています。

本中期経営計画の中間にあたる2026年3月期以降で

規律ある財務戦略のもと、キャッシュ・フローの創出能力を最大化して、成長に向けて進めてまいります。

株主還元と株主・投資家との対話機会のさらなる充実についてお考えをお聞かせください。

持続的な成長と中長期的な企業価値向上の観点から、将来の事業展開、経営基盤の強化、内部留保の充実などを図ったうえで、株主様への利益還元を重視した配当政策を継続的にやっていくことを基本方針としています。

2025年3月期では、普通配当として1株あたり126円の配当を実施しました。特別配当として、旧川口製造事業所の譲渡益に係る株主還元として、2024年3月期から2027年3月期の4期間にわたり、每期1株当たり30円の特別配当(総額20億円)を予定しています。これらを合わせて、2025年3月期の配当は、1株あたり年間配当金156円で配当を実施しました。

当社グループについて丁寧に説明を重ねていくことで、当社グループのモノづくりに共感し、期待していただけるファンを増やしていくために、対話の場や情報発信の機会をよりいっそう増やしていきたいと考えています。

は、初年度やそれ以前に仕込んだ取り組みがいよいよ芽を吹き、成果となって、徐々に数字として現れてくるものと考えます。皆さまのご期待に添える〈機能性マテリアル分野のエクセレントカンパニー〉を目指して、引き続き全力で邁進していきます。



基本戦略⑤ 資本効率

将来に向けた積極的投資を進める資本効率を重視した経営から世の中に役立つ技術を生み出し持続的な成長につなげる

資本効率を重視した経営における方針、その取り組みをお聞かせください。

資本効率を重視した経営については、本中期経営計画最終年の2027年3月期の目標としてROE4.6%、ROA4.3%

を掲げていましたが、中計1年目を終えて営業利益水準が回復してきており、業績が堅調に推移する見通しが立ったことから2025年5月に、2027年3月期のROE目標を5%以上に上方修正しました。コロナ禍からの景気回復期に過剰