



技術力を活かした イノベーションにより サステナブル社会の実現に 貢献していきます

大日精化工業株式会社
代表取締役社長

高橋 弘二

既存の製品に依存しないイノベーションを実現し、 4つの戦略市場で継続的に収益力を高めることが最重要課題

— 2023年3月期の振り返りと事業環境に対するご認識、
また現在進行中の中期経営計画の進捗状況を教えてください。

2023年3月期は売上高が微増、営業利益は減益という結果に終わりました。主な原因は、まず大日精化の主力分野である輸送機器向け製品で自動車の生産台数が減少したこと、また液晶ディスプレイ向け製品で在庫調整が長引いていることなどが挙げられます。対策として販売価格の見直しを実施し、円安の影響も受け増収を確保しましたが、樹脂や溶剤など原材料価格の急騰と高止まりは価格見直しでも追いつかず、営業利益は減益となりました。

2024年3月期に入って特に液晶ディスプレイなどは回復基調にあり、損益状況は2023年3月期が底であったことは間違いありません。ただウクライナ問題の影響で、市況が完全に戻るのには少し時間がかかるでしょう。2021年8月に公表した中期経営計画の達成は、難しくなったと考えています。

そのため現在の未達項目や反省点を十分に踏まえて、次の中期経営計画策定をこの夏以降進めています。次期中期経営計画でもっとも重要な柱となるのは、既存の製品群だけに依存することなく、イノベーションを起こしていくことです。同時に、イノベーションを実現しようとしているお客様にしっかりと伴走し、価値を共創していくことも必要だと思えます。

— 2024年3月期は中期経営計画の最終年度にあたります。
これからの期間は、何を重視して取り組まれますか。

現在進行中の中期経営計画では、「10年後のありたい姿」として2つのミッションを掲げました。一つは、技術力を生かしてニッチマーケットで社会に貢献し続けること。もう一つは、サステナブル社会の実現に向けた課題解決と新たな価値創造に取り組むことです。これを実現する基本戦略として、資本効率重視の経営のために、技術主導による競争優位の確保、

ESG重視の経営推進、海外事業の拡大、という3つの柱を掲げました。

その上で、大日精化は4つの戦略市場を設定しています。従来の製品群の強みを活かした継続発展市場として「モビリティ」と「パッケージング」の2領域。そして今後大きな成長が見込まれる新規発展市場として「IT・エレクトロニクス 機能性材料」と「ライフサイエンス・パーソナルケア」の2領域です。特に新規発展市場では、イノベーションがなければ

参入することはできません。

この4つの戦略市場で継続的に収益力を高めることが最終年度の最重要課題です。またこれまで課題であったPBRや資本効率の向上に向けた取り組みも必要となるでしょう。自己資本を軽くし、株式の持ち合いを解消するなど、今までの財務基盤を大胆に変革する施策については、次の中期経営計画に確実に盛り込んでいく予定です。

4つの戦略市場で技術主導による競争優位性の確保を推進し、 「エコ」と「最先端技術」の分野で大きな研究成果を実現

— 4つの戦略市場における2023年3月期の主な取り組み、
トピックスを教えてください。

はい。特に2023年3月期に投入した新製品にフォーカスしてご紹介します。

まず新規発展市場である「IT・エレクトロニクス 機能性材料」領域では、大学と連携した共同研究でオープンイノベーションが実現しました。すでに採用案件も複数生まれています。特にリチウム二次電池用部材では電池の長寿命化に貢献する製品を開発しました。また、一部上市している電子基板の柔軟化を可能にした高耐熱ポリウレタン接着剤は、電子機器の小型化やデザイン性向上に貢献する素材で、折りたたみスマートフォンやVRゴーグルなど、魅力ある電子デバイスの設計が可能になりました。

「ライフサイエンス・パーソナルケア」領域では、化粧品に使われる天然素材系の生分解性高機能化粧品用セルロースパウダーを展示会で出展し、サンプルワークを実施しています。これは海洋汚染の原因となるマイクロプラスチック問題の解決に貢献しつつ、従来品に劣らない心地よい触感を実現する画期的な製品です。化粧品市場は西欧諸国の動向が鍵となるのですが、化粧品に使用される微粒子において、生分解性性能を有さない素材を規制するという法律の施行が先送りになった影響で、設備投資計画を延期しました。ただしこれは非常に大きな市場であり、期待しているところです。

一方、継続発展市場と位置づける「モビリティ」領域では、自動車のインテリアなどで使われるポリウレタンの水性化により、環境負荷を低減しつつ、風合いや耐久性、環境対応など水性製品では困難だった高い機能性を実現した高固形分PUD（水系ポリウレタンディスパージョン）が市場投入段階に入っています。

また「パッケージング」領域では、バイオマスインキや水性

インキといった環境配慮型製品の採用が進み、大日精化のグラビアインキはESG製品が60%を占めるまでになっています。

いずれの領域でも「技術主導による競争優位性の確保」という中期経営計画の基本戦略に基づく研究開発の成果であり、さらなるイノベーション実現に向けて着実に歩んでいると評価しています。

— 次期の中期経営計画を展望するにあたり、その前提となる大日精化工業の強みについて、どのようにお考えでしょうか。

大日精化の強みはまず、顔料・樹脂を中心に「有機無機合成・顔料処理技術」「分散加工技術」「樹脂合成技術」という3つのコア技術を確立・深化していることです。そこから生まれた主要製品で高いシェアを獲得しているため、お客様ニーズを最速で入手し、きめ細かな対応ができ、お客様との信頼関係を築けるということにつながっています。これが大日精化の競争力の源泉だと思います。

その中で特に強調したいのは、生産現場力です。化学メー



カーではアイデアを製品に落とし込むために生産現場が不可欠だからです。この核となる「生産現場力」に、「3つのコア技術」と「顧客ニーズへの対応力」が連携して、大日精化の事業サイクルは回っています。生産現場を持つ以上、環境問題や地域社会への対応が不可欠ですが、それらも含めて過去に蓄積した知見・ノウハウが大日精化の強みです。特にこれから海外事業を加速していく上で、生産現場の強みが極めて貴重な無形の競争力となると考えています。今までになかったイノベーションも、こうしたところから生み出される可能性が大きいはずで

す。イノベーションを考える上で、特に近年お客様のニーズが

急速に拡大していると感じるのは、脱炭素や自動運転、電気自動車などでの新技術創出の分野です。いわば「エコ」と「最先端技術」であり、この領域はもう避けては通れません。先ほど2023年3月期の研究成果のトピックスをご紹介しましたが、いずれも「エコ」と「最先端技術」に関わる新製品であり、この取り組みを今後さらに強めていく計画です。

また研究開発では、佐倉テクノロジー・イノベーションセンターを中心に、原材料メーカーやお客様との交流、また大学との共同研究が活性化しており、オープンイノベーションが加速しています。異業種からの見学依頼もあるなど、新しいつながりが生まれていますので、今後が非常に楽しみです。

脱炭素社会と循環型社会の実現に貢献する製品を展開、新製品開発と海外事業の拡大を車の両輪として積極推進

— 中期経営計画の2つ目の柱は「サステナブル社会の実現に向けたESG重視の経営推進」です。社会貢献と収益性確保をどう両立させるのでしょうか。

まず大前提として、ESG重視の経営を推進することは、企業として存続していくために避けて通れない社会的使命だと私は考えています。先ほど述べたように、すでに製品が「エコ」でなければお客様に受け入れてもらえない状況になっています。化学メーカーである大日精化としては、従来品とのカニバリゼーションを回避しながら、脱炭素社会や循環型社会の実現に貢献できる製品群への切り替えを進めていきます。

例えば、脱炭素ビジネスでは、自動車の電動化に向けた各種素材を提供しています。電気自動車に搭載されるリチウムイオン電池向けセパレーターや電極、電動化で需要が増加する自動車内の配線やワイヤーハーネスの被覆材用着色剤・

コネクタ類、車体の軽量化や燃費向上に貢献する軽くて強度のあるプラスチックコンパウンドなど、多くのESG貢献製品を展開しています。

また自然エネルギー利用に関係する電力インフラ増強に向けては、電力ケーブル向けの被覆材用コンパウンドを提供していますが、郊外に建設される自然エネルギー発電設備から都市部への送電線網の需要が増加しており、これも有望な製品です。

脱炭素社会と循環型社会の両面に貢献する製品としては、バイオマスインキ、バイオマス由来の原料から合成するバイオマスポリウレタンなど、各種バイオマス関連製品の開発を促進しています。

こうした大日精化グループでの取り組みに加え、例えばプラスチックの再資源化や再生可能エネルギーによる電力への切り替えは、業界や社会全体として取り組む必要があるといえるでしょう。

— 海外事業の拡大について伺います。2023年3月期はコロナ禍からの回復が進む一方で、上海ロックダウンや半導体不足に伴う自動車の生産調整など、難しい局面が続きました。

4つの戦略市場を技術主導で攻めていくことに加え、海外事業の拡大は強力に推進しなければなりません。かつ、必ずヒット製品を生み出せる海外事業が必要だと考えています。

その意味で、インドに注目しています。私もコロナ禍が収束した後にインドに行きましたが、その市場成長性には目を見張るものがありました。インドでは合成樹脂及び特殊

コーティング剤のセグメントで、ウレタン製品などの高分子製品を積極展開します。長期的には現地生産も検討したいと思います。

また顔料及び顔料の2次加工製品のセグメントでは、欧米市場を中心に積極的な拡販と現地生産を目指すとともに、ライフサイエンス分野の機能性材料の本格上市を推進します。ASEAN、中国・インド市場では電線用フッ素マスターバッチの拡販や、繊維用マスターバッチ市場への進出を展望しています。

イノベーションを起こすために、失敗を許容する組織風土づくりと、マネジメントとコミュニケーションのデジタル化を推進

— 長期ビジョンを実現するためには人的資本の充実が不可欠です。人財の確保と育成について、特に重要だと認識されるポイントを教えてください。

現在の中長期経営計画は先ほどもご紹介したとおり、資本効率重視の経営、技術主導による競争優位の確保、ESG重視の経営推進、海外事業の拡大、という4つの柱になっています。次の中期経営計画では、これに加えて「人事戦略とDX」という5本目の柱を加えるつもりです。

私の喫緊の問題意識は、イノベーションを起こすために失敗を許容できる組織風土を作りたい、というものです。画期的なイノベーションや優れたパフォーマンスは、失敗が許されるという心理的安全性が保証されていなければ実現しません。もう一つは、暗黙知を共有できる仕組みを導入することです。企業組織には今、上意下達や仲良しクラブではなく、上司と部下が情報を共有してともに学びあう風土が求められているからです。

もちろん、技術主導の競争優位性確保には技術系社員の増員と活性化が不可欠です。また海外事業拡大のためには海外拠点での経営力・営業力の強化が欠かせません。労働人口減少に対応した生産性確保には、年齢・性別・国籍などの多様性を受け入れる柔軟な組織風土を作る必要があります。

こうした現実的な人的資本の課題と、私自身の問題意識を掛け合わせたところに、新しい戦略的な人事制度の姿があると考えています。

DXに関しては、マネジメントとコミュニケーションのデジタル化を推進する考えです。新しい人事制度を運用するためにはDXの取り組みが不可欠ですし、イノベーションを起こす組織風土にはコミュニケーションのデジタル化が求められます。最近の例をご紹介しますと、今、新しい大日精化

パッケージ用及び広告出版用インキのセグメントでは、引き続き高い経済成長が見込まれるアジア市場をターゲットとして、生産拠点の拡充に注力していきます。

これらに加えて、米国でのモビリティ分野の製品群も間違いなく成長するでしょう。

いずれにしても、イノベーションによる国内での新製品開発と海外事業の拡大は、車の両輪として取り組む必要があります。海外戦略は次の中期経営計画でも必ず柱の一本となると考えています。

のブランドメッセージを全社員から募集しています。応募から選考プロセスまで全てを見える化することで、会社のあるべき姿を全員で突き詰めて考える作業が極めてスピーディかつ円滑に進んでいます。

こうしたデジタルツールの活用に加えて、各工場で実施しているピアパーティーのような社員の交流の機会も必要かもしれません。社員のエンゲージメントを高め、さらに大きな目標に挑戦できるような組織風土を実現したいと考えています。

— 最後に、大日精化工業が今後ともエクセレントカンパニーであり続けるために、何が重要だと思われますか。

これは社長就任以来ずっと言ってきたことですが、創業以来90年を超える歴史のなかで培われた強みを大切にしつつ、しかし固執せずに常に変わり続けていくこと。その最適なバランスをしっかりと保つことが重要だと思います。

同時に、責任ある原材料調達、生産段階でのCO₂排出量の削減、サプライチェーン全体での人権配慮、特に物流現場の労働環境改善への取り組み、職場環境の改善、コーポレート・ガバナンスの強化などは、常に取り組み続けなければならないテーマです。私が機会あるたびにコンプライアンスやガバナンスの話をするのは、そのためです。

今後も、投資家の皆様をはじめとしたステークホルダーの皆様積極的に経営情報を開示し、しっかりと対話をしていきたいと考えます。そして経営陣と各ステークホルダーが同じベクトルを向き、一緒にやっていくという姿勢が大切なのではないでしょうか。ぜひ皆様の力をお貸しいただきたいと思っています。

