



大日精化工業株式会社
代表取締役 社長執行役員 CEO

高橋 弘二

技術・人財・事業の成長戦略を強化し、 機能性マテリアル分野における エクセレントカンパニーとして 競争優位性を生み出す

経営戦略

成長戦略を強化した「事業構造改革」の実行へ 安定収益を背景に、筋肉質な利益体質へと進化する

3か年中期経営計画「明日への変革 2027」の2年目を振り返って、成果や進捗はどう捉えていますか？

本中期経営計画の2年目となる2026年3月期は、売上高1,242億円(前期比-4億円)でしたが、自動車・液晶向けの「カラー&ファンクショナル プロダクト」領域における高付加価値製品の好調な売上と価格改定が寄与し、営業利益76億円(前期比+6億円)、経常利益84億円(前期比+7億円)となり、最終年度の2027年3月期に向けて着実に目標を達成した1年でした。ただし、この成果はこれまで積み上げてきた当社の製品力と営業力に拠るもので、高収益・高付加価値製品を生み出すまでの本質的な成長に至っていないと捉えています。

これまで日本企業の多くは、業績好調時の利益剰余金を内部留保として蓄え、不況や不測の事態が生じたときに雇用維持や株主配当に回せるよう体力を温存する「守りの経営」を重視する傾向にありました。しかし近年、資本効率を追

求した投資と還元の好循環を目指す「攻めの経営」が求められています。当社グループにおいても、政策保有株式や遊休資産の売却で得た資金を基に、将来性のある事業や人財に投資する変革を推し進めてきました。その取り組みをさらに加速するべく、本年5月に全社的な事業構造改革に着手することを決定いたしました。

5月に発表した「事業構造改革」について、全体を貫く方針をお聞かせください。

当社は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」ことを掲げています。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〉であることだと私は考えています。これまでも、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多くの業界に提供

され、生活のあらゆるところで使われてきました。そして変化が一層早まっている今、これからの社会が必要とする「機能性マテリアル」を提供し続けることで、高収益で筋肉質な利益体質へ変わるべく事業構造改革に乗り出しました。

この改革では、成長事業や新規・育成事業における戦略製品に経営資源を集中させるべく、再構築事業の縮小・撤退を含めた事業ポートフォリオの最適化を進めていきます。ただ、成長領域に注力するとはいえ、やみくもに成長市場に飛び込んで目先の利益を優先するのではなく、長い目で見

て当社の技術力や業容を生かせる確実性の高い領域に経営資源を投じていく方針です。

経営の役割とは、数値目標を達成するだけでなく、時代を先取りした事業戦略を策定し、限られた資源を次の成長領域にダイナミックに投資していくことにあります。5月に公表するに至ったのは、私たちの向かう方向性を、従業員を含めたステークホルダーの皆さまに明確に示すことと、経営陣の不退転の覚悟を外务公开することで社内の変革スピードを極限まで上げていきたいという意図もありました。

技術主導

開発ステージごとの研究体制で、技術の融合・連携を進め、 競争優位性を発揮する「機能性マテリアル」を世に送り出す

昨年度、技術機構の組織刷新を図りましたが、進捗や手応えをお聞かせください。

2025年4月の技術機構の組織刷新では「技術主導による競争優位性確保」を目指し、従来の保有技術ごとの縦割り体制から、開発ステージごとの組織体制に刷新しました。その

目的は、異なる技術の異分野への融合・連携から新規開発を活性化し、さらには産学連携、異業種間の共同開発を進めるオープンイノベーションの機運を高めていくことにあります。

私が開発に関わる人財に期待するのは、あくなき探究心で自らの研究に邁進する、突き抜けた技術者です。現状の

組織改革で、応用化学の部分では進捗がみられたと感じていますが、長期的な視野でみた場合、当社の強みの源泉となるのは、基礎化学の力です。基礎化学に秀でた技術者たちが出会うことで、BtoBのハイエンドな技術需要に応えるイノベーションは生まれると考えています。ただし、どんなに優れた研究でも、時間軸と方向性が合っていないれば売れる製品にはなりません。開発ステージごとの組織体制に移行した狙いはそこにあります。

目の前のお客様だけでなく、その先にいる最終消費者の顔まで見据えて研究開発を進めることが、時代に適した開発につながり、当社が目指す「技術主導による競争優位性」の確保に結び付きます。新たな体制となったことで、研究メンバーの視野も広がり、連携も活性化してきたとみています。

しかしながら、研究開発は数多の試行錯誤を繰り返した末に、ようやく一握りの成功をつかむものです。そのスピードを加速させ、可能性を広げるために、事業構造改革の一環として、Project RISEでの取り組みも開始しました。これは、徹底的な顧客ニーズの深掘りによる年間600の新規技術テーマの素案から30の選りすぐりの技術テーマを選出する取り組みです。イノベーションを生み出すまでのプロセスも重視し、結果を焦らず、しかし、手は尽くして、既存製品のリファインから新規開発製品の創出まで貪欲に進めていきたいと考えています。

海外事業

インド・東南アジアのGDP高成長市場を掌握する 海外事業拡大を推進し、事業基盤の強化につなげる

「事業基盤の強化のための海外事業拡大」を掲げていますが、成長ドライバーとして重視している地域を教えてください。

当社グループの売上高比は、国内7割・海外3割ですが、今後は海外事業の割合を拡大すべく、インド、東南アジア、欧州、北米と広く事業拡大を推し進めていく考えです。なかでも、人口増加率が高く、GDPの高い伸びが期待されるインド・東南アジア諸国に注力していきます。特にインドは14億人超の人口を擁し、2025年の実質GDP成長率7.7%増と驚異的な成長力があり、重点戦略地域です。通信ケーブル用の高機能着色剤や接着剤など現地ニーズに合わせた製品を選択し、拡販を進めています。今後の事業拡大に向けて100%資本出資の現地法人の設立を含めて、M&A先もリストアップし、検討をしている段階です。

しかし、過去の事例からもインドにおけるM&A後のPMI（組織やシステム等の統合）は難易度が高いとも認識しています。10年、20年後のパートナーシップも見越し、権限移譲を明確にして、法規制や税制のリスクを回避する契約スキームを構築する必要があります。スピード感は重要ですが、明確な選別基準をもって進めていきたいと考えています。また、当面はインド・東南アジアへのM&Aを重点的に進めていきますが、欧州、北米にも視野を広げて案件情報を収集し、機を捉えて検討しアプローチを進めていく所存です。

新規開発製品の売上高目標達成への進捗と、現在、研究開発が進んでいる注力製品についてお聞かせください。

新規開発製品は、4つの発展市場について研究開発を進めています。ターゲットとなるのは新規発展市場の「IT・エレクトロニクス機能性材料」「ライフサイエンス・パーソナルケア事業」、継続発展市場の「モビリティ」「環境配慮型パッケージング」です。本中期経営計画の新規開発製品の売上高目標は26億円ですが、2025年3月期は+7億円、2026年3月期は+12億円と着実に積み上げてきました。

新たに売上への貢献が期待できる新製品として、2026年3月期決算説明会では、IT・エレクトロニクス分野の「環状カーボネート」と「CNT（カーボンナノチューブ）分散体」を紹介しました。「環状カーボネート」は、二酸化炭素からウレタンを製造する中間材料として作られるものですが、いろいろな用途に展開できるユニークな性質があり期待しているものです。「CNT分散体」は高い電導性を持つ次世代ナノ素材のCNTを、当社の高度な分散加工技術で処理することにより、高品質な分散体の生産を実現しました。いずれも半導体や電子機器・精密機器への用途拡大が見込まれており、新たな市場獲得が期待できる製品です。

海外事業について、セグメント別に現況と今後の施策を教えてください。

〈カラー＆ファンクショナル プロダクト〉においては、アジアを中心に通信ケーブル用途の高機能着色剤・機能製品の販売拡大が進んでいます。インクジェット用分散体・顔料では、北米などで新規採用に至っています。一番ボリュームが大きいプラスチックコンパウンドでは、アジア・中国における日系自動車の販売不振の影響を受けたものの、量から質へ転換する戦略で営業利益は当初計画通りの水準を確保しました。今後は需要が伸びるインドの現地法人で新規ラインを増設し、地産地消のニーズに応えていきます。また、情報・電子分野では、欧米市場を取り込む戦略を引き続き継続していきます。

〈ポリマー＆コーティング マテリアル〉では、北米で車両内装材シート用の水性表面処理剤の需要を取り込む計画でしたが、車両メーカーの販売不振で未達となりました。今後の施策として、水性表面処理剤はサステナビリティ貢献製品として水性化のニーズを取り込み拡販につなげるほか、シートメーカーのグローバル展開に対応し、地域に合わせた製品の供給を行っていきます。また、インドの接着剤事業も着実に実績を伸ばしていきます。

〈グラフィック＆プリンティング マテリアル〉では、主戦場のインドネシアにおいて、2026年3月期に中国メーカーの

参入によりグラビアインキの失注がありましたが、年度後半からは技術力で奪還しました。今後は、能力増強や開発力強化で売上を伸ばしていく戦略です。併せて、VOC規制が進

人的資本

新人事制度の運用とエンゲージメント向上を通じて エクセレントカンパニーを支える人財の育成を目指す

人的資本の充実に向けて新人事制度を導入されましたが、その成果や今後の施策はどう考えていますか？

HR戦略の主軸は「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」にあります。そのために昨年度は、新人事制度として、考課項目の新設や成功報酬インセンティブ制度、ジョブディスクリプション（職務記述書）の導入など、自ら目標を描き、成長に向けてチャレンジした従業員を高く評価する仕組みを取り入れました。

導入後のアンケートでは、モチベーションアップにつながったという好意的な意見もみられましたが、不安を抱く従業員も少なからずいます。従業員の実績のみならず、能力・知識まで広く考査するうえでは、公平に評価し、目標設定や課題解決にも関与できる管理職が欠かせません。そのため今、最も注力しているのは管理職に向けたマネジメント研修・教育です。それと並行して、従来から実施している1on1のフィードバック面接の頻度を上げていきます。

当社グループは従業員の離職率が極めて低く、これは安心して長く働ける職場環境が確立していることの表れと捉えています。しかし昨今の時流として、転職機会が増大するなか、転職を足がかりにキャリアアップを図ろうと考える従業員は増加していくと予想しています。

そこで、新たな人事制度では、従業員の実績や行動に対して処遇や対価で応え、優秀な人財の確保と育成につなげていくことを重視しています。一方で、相互扶助やフェア精神、組織のチームワークなどの従来からの組織風土は引き続き維持し、従業員が心理的安全性を確保しながらチャレンジ精神を持って働ける社内環境づくりに努めていきたいと考えています。

企業統治

社会的責任を果たすサステナビリティへの挑戦と ガバナンス強化による経営基盤の強靱化

「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？

ESGを中心としたサステナビリティ経営の推進は、当社グループが継続的に取り組んでいる重要課題ですが、ここ数年はESG離れや利益重視への揺り戻しなど逆行する動きも出ています。しかし、当社グループにおいては、脱炭素化の推進やサステナビリティ貢献製品の開発・拡販は、私たちが果たすべき社会的責任であるという認識に変わりはありません。世界的な環境課題に対して「基準をクリアするだけでなく、実

む台湾で、サステナビリティ貢献製品である水性のフレキシインキのビジネスチャンスを求める計画です。

福利厚生施策やエンゲージメントはいかがでしょうか？

昨年度は、旧川口製造事業所の跡地売却益を原資に「従業員持株会向けインセンティブ制度（RS）」を導入し、従業員の財産形成と企業価値向上をリンクさせる施策を実現しました。その後に行ったエンゲージメントサーベイでは、本中期経営計画3年目の目標値、59%をやや上回る59.4%を達成しました。新たな人事制度は始まったばかりであり、その効果というより、今後の期待も含まれた結果と受け止めています。新人事制度については、従業員アンケートやサーベイでつねに効果を検証しながら、必要に応じて改善や見直しを進め、中身の伴った運用を目指していきたいと考えています。



月期比)としていた目標を大きく上回り、2026年3月期ではCO₂削減量(Scope1&2)の54%削減を達成しました。

自社製品を通じたCO₂削減(Scope3)に向けては、かねてから水性インキや生分解性材料などサステナビリティ貢献製品の市場浸透に取り組んできました。それにより、サステナビリティ貢献製品の売上は2026年3月期で19億円の増加(2024年3月期比)を達成し、2027年3月期の目標である30億円の増加に向けてほぼ達成できる見通しが立ちました。

今後、インキ・コーティング剤や接着剤の水性化の動きは着実に進んでいくと考えます。脱VOCとCO₂削減の達成と、安全性確保や保管コスト削減など、お客様にとっては価格を上回る多くのメリットが見込まれます。また、自然界で分解される環境性能を持つ生分解性材料は、石油依存からの脱却を同時に達成し、CO₂削減にもつながります。

当社グループのサステナビリティ貢献製品は、脱炭素化の貢献度が大きいうえに、利益率も上がるので環境性と事業性を兼ね備えています。今後の市場拡大も期待できる領域であり、引き続き製品開発と拡販の両輪で進めていきたいと考えています。

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、まだ乗り越えるべき多くの課題があります。課題解決には官民、業界が連携した規制、サーキュラーエコノミーの実現などの大規模な取り組みが不可欠です。今後、それがどのような形で具現化できるのかは未知数ですが、当社グループでは引き続き長期的視点に立ち、環境貢献に向けた技術開発や販売活動を継続的に進めていく考えです。



価値向上

データ駆動型ビジネスと製造現場の改善で 人財の活躍を最大化し、企業価値を生み出していく

データ駆動型ビジネスへの移行と、その進捗状況をお聞かせください。

2022年にDX推進プロジェクトを発足し、2024年にはDX推進部を創設するなど、業務の変革・効率化、データ蓄積・共

「監査等委員会設置会社」への移行により、取締役会での議論の質や実効性にどのような変化が生まれていますか？

当社では、コーポレート・ガバナンスの強化を目指し、2025年6月27日に「監査等委員会設置会社」に移行しました。取締役会の役割はそのままに、監査等委員である取締役3名が意思決定に加わり、取締役会メンバーが社外取締役5名を含む10名となったことで、幅広い視点を取り入れた経営判断、M&Aや大規模投資などへの意思決定のスピードが高まった一方、取締役の職務の監督機能も高まったものと認識しています。

取締役会においては、実効性をより高めていくために、スキルマトリックスを活用して経営戦略に必要な人財を配置し、社外取締役にに向けては、事前に十分な情報を共有して論点を整理するなど、議論を深められるように進めてまいりましたが、過去の業績報告や定型的な決議事項に時間を割くのではなく、議論の中心を事業構造改革やサステナビリティ推進など会社の持続的な成長に向けた未来の戦略テーマや経営方針の決定に多くの時間を配分するようになりました。

監査等委員会となったことで、監査業務をサポートする監査役会室を監査等委員会室に移行しました。内部監査を担う内部監査室が監査等委員会と定期的に連携をとり、監査結果や年間計画などの活動を共同で進めていくことで、ガバナンスがより強化されております。

2026年6月にチーフ・オフィサー(CxO)体制へ移行されました。その狙いについてお聞かせください。

2026年6月にチーフ・オフィサー(CxO)制度を導入した最大の目的は、業務執行における重要な機能分野の責任と権限をより明確にし、事業環境の変化や経営課題に対して迅速な意思決定と確実な業務遂行を推進していくことにあります。従来の専務や常務といった役職序列による段階的な意思決定から、各機能の最高責任者(チーフ・オフィサー)に明確に権限を委譲することで、技術開発、財務など重要領域における施策実行がスピードアップするものと考えています。

現在、私が務めるCEOを筆頭に、CRO、CPO、CTO、CSO、CFOの6名のチーフ・オフィサーを置き、取締役を兼務していないチーフ・オフィサーも取締役会に同席し、説明する機会も増えており、明確な意思決定と次のアクションプランにつながる議論を重ねております。

有の基盤整備を進め、着実に「データ駆動型ビジネス」への転換の準備を進めてきました。すでに社内では生成AIの利用率が7割を超え、ノーコードツールを活用した業務アプリも100以上開発されています。こうしたデジタル活用の優良事例に

ついては、全社表彰(社長賞)の授与を行い、グループ内で共有しています。今後は、グループ共通の業務アプリに進化させるなどシステム統合も図っていかねばと考えています。

当社グループのDX推進は、意識向上・デジタル化の第1フェーズを経て、第2フェーズの業務プロセスの効率化に到達した段階であり、最終段階のデータ駆動型ビジネスの実現に向けて、社内の進化が加速しているとみています。

今後の課題は〈マーケティング〉〈技術開発〉〈生産部門〉の3領域においてデータ駆動型ビジネスへの本格移行を進めていくことです。

〈マーケティング〉では、部署や事業部といった担当の枠組みに関わらず、現場がキャッチした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付けて新規案件を開拓する流れをつくります。また、自社が持つ多種多様な色材や機能性樹脂の先端技術を市場ニーズのデータと掛け合わせることで、従来の営業スタイルでは見落とされていた新しい用途や新規案件の開拓につなげていきます。

〈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、実験回数を減らし、次世代のサステナビリティ貢献製品の開発スピードを劇的に高めていきます。

〈生産部門〉においては、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、早期異常発見率を高め、生産効率向上につなげます。

こうした一連の「データ駆動型ビジネス」への転換を通じて、これまで当社グループが培ってきた「3つのコア技術・顧客ニーズへの対応力・生産現場力」の三位一体の連携に磨きをかけ、効率的で確実性の高い戦略をスピーディに実現できる組織へと進化を図っていきます。

未来志向

“先手必勝”の事業構造改革を実行し、 「機能性マテリアル分野のエクセレントカンパニー」となる

あらためて大日精化工業の強みと、ステークホルダーに向けて期待してほしいことをお聞かせください。

当社グループは、長年培った基礎化学の知見から生まれた3つのコア技術を武器に、競争優位性のある独自のポジションを築いています。それを生み出すのは、技術を通じて、人に役立ち、顧客や社会に役立つことを目指す人財の力であり、当社グループの最大の強みだと考えています。

今後、事業構造改革を進めるにあたっては、当社グループの技術力や人財を成長領域に大きく振り向けます。この改革は、当社の基礎体力(収益力)が安定していて高いうちに、先んじて行う“先手必勝”の成長戦略です。あえて今、踏み切るのは、安定した業績によるキャッシュを生かし、次世代の成長分野への投資を同時にかつ大胆に進めることができるからです。また、今であるからこそ、長期的かつ客観的

この1年も拠点を巡り、現場の従業員と対話を重ねてこられたと思います。そこで得た気づきと、従業員が誇りを持って働ける環境づくりについて今後の決意をお聞かせください。

当社において「工場」は競争力の源泉であり、企業価値を支える最も重要な中核です。私たちの強みである高彩度顔料、機能性樹脂、水性インキなどは、長年現場で蓄積されたノウハウや高い品質管理能力を持つ工場があって初めて、均一かつ高品質な製品として生産が可能になります。

工場で働く従業員にとって働きやすく安全な環境を提供することは私の重要な責務です。それゆえに定期的に工場を含めて各拠点を巡り、多くの従業員から直接、声を聞くことを重視してきました。役職や立場に関係なく従業員に集まってもらい、ざっくばらんに意見交換する場を定期的に設けています。回を重ねるごとに、入社まもない若手からベテランまで多様なメンバーが集まるようになり、現場の困り事や改善課題が続々と上がるようになりました。従業員の口から直接聞くと、「これはなんとかしなければいけない」と取締役会における意思決定も実行スピードも高まります。こうした現場発の改善こそ、従業員の安全と健康に直結し、作業の効率化やコスト削減につながる有効な一手となるものと考えています。

私たちはBtoB企業であり、従業員ですら、日常生活で自社製品や自社名を目にする機会は多くありません。しかし、情報・電子、自動車から建材、食品包装、アパレルと幅広い産業を支え、暮らしのあらゆるシーンで当社製品は幅広く活用されています。そうしたアウトカムと社会貢献を社内により一層周知させて、従業員が誇りを持って働けるインナーブランディング強化にも努めていきたいと考えています。

な視点で「どの事業を伸ばし、どこを縮小すべきか」を徹底的に議論し、質の高い意思決定につなげることができます。さらに従業員にとっても、収益が出ているなかでの改革は「会社の未来をより良くするための前向きな取り組み」と受け止められるものと考えています。事業構造改革の進捗については、今後、実施することが明らかになった時点で株主様をはじめとするステークホルダーの皆さまに迅速に共有していきます。

この先も本中期経営計画「明日への変革 2027」の確実な目標達成と、その先にある長期ビジョン〈機能性マテリアル分野のエクセレントカンパニー〉の実現を目指して、自ら変化を起こし、持続的成長へと歩みを続けてまいります。株主、投資家をはじめとするステークホルダーの皆さまも、当社の向かう未来に大いにご期待いただければと思います。