



資本効率の改善、 収益性の向上に向けて、 成長投資の着実な実行、 BSマネジメントの 高度化を図ります。

大日精化工業株式会社
専務執行役員 最高財務責任者(CFO)*

駒田 達彦

※肩書きは、2026年6月25日現在の原稿作成当時のものです。

高付加価値品へのシフトを進め、営業利益は4期連続で増加の見通し

本中期経営計画「明日への変革 2027」(以下、本中期経営計画)の2年目となる2026年3月期の業績について教えてください。

2026年3月期の売上高は前期比0.4%減の1,242億円、営業利益は同8.6%増の76億円となりました。当初の計画である売上高1,273億円、営業利益72億円に対しては、売上高は未達、営業利益は上回る結果となりました。

売上高については、自動車向けのコンパウンド・着色剤が海外向けを中心に販売が好調に推移し、また、液晶ディスプレイ向け顔料は新製品への採用により好調、インクジェット用顔料・分散液はテキスタイル向けの拡大と商業印刷向けの回復により好調に推移しました。一方、売上高が未達となった主な要因は、中国華南地区での自動車向けコンパウンド事業が不調なことと、北米の子会社において、サステナビリティ貢献製品として自動車のシート用に販売が伸びていた水性表面処理剤が、採用車種(中高級車)の販売不振により出荷減となったことによるものです。

営業利益については、原材料価格の高止まり、労務費や設備投資、業務委託費の増加、そして、北米や中国華南地

区の自動車向けが低調に推移したことによる海外法人の減益がありましたが、一方で、液晶ディスプレイのカラーフィルタ用顔料など、高付加価値品の販売増加や価格改定が寄与し、増益となりました。

親会社株主に帰属する当期純利益は前期比21.3%減の81億円となりましたが、これは前期において埼玉県川口市の事業所跡地の売却益77億円を計上していた反動によるものです。2026年3月期におきましても、資本効率向上に向けた政策保有株式の縮減(売却益28億円)や、事業譲渡益(4.5億円)といった特別利益が含まれておりますが、これらの一過性要因を除いた実質的な利益ベースでは着実に伸長しています。

2027年3月期の業績の見通し、取り組みについて教えてください。

5月15日に発表しました2027年3月期の業績予想は、売上高は前期比1.9%増の1,266億円、営業利益は同10.4%増の84億円と、4期連続の増加を予想、親会社株主に帰属する当期純利益は、前期に計上した政策保有株式の売却益

の反動により、同18.5%減の66億円の予想としておりました。なお、この業績予想については、中東情勢の緊迫化による原材料調達・価格および販売動向は織り込んでいませんでした。

2027年3月期に入り、当初は中東情勢の影響により一部の原材料で調達に制約が生じましたが、売上高全体としては堅調に推移しています。

営業利益については、引き続き液晶ディスプレイのカラーフィルタ用顔料、コーティング剤など、高付加価値製品の販売が好調と見込まれることや不採算製品の価格適正化、各種コストダウン施策の実施、原材料価格高騰前の在庫消費に伴う一時的な利益押し上げ効果等により当初予想よりも大幅な増益になる見通しです。

カラー＆ファンクショナル プロダクトは、高付加価値製品のカラーフィルタ用顔料、インクジェット用顔料分散体が好調に推移することを見込み、自動車用コンパウンド・着色剤も堅調に推移すると予想しています。ポリマー＆コーティング マテリアルでは、販売価格の改定が寄与することや、環境対応型ウレタン樹脂の拡販、耐熱性高機能樹脂が引き続き好調を見込んでおり、グラフィック＆プリンティング マテリアルでは、販売価格の改定の寄与や水性フレキシソインキの拡販、インドネシアの海外子会社が好調に推移することを見込んでいます。

自動車シート用の水性表面処理剤については、米国の日系及び現地のシートメーカーに納入していますが、米国内で中高級車の販売不振が続いており回復には時間を要する

資本効率の向上への取り組みを着実に推進、全社的な事業構造改革にも着手

資本効率の向上、株式市場における評価向上に向けた取り組みについて教えてください。

当社は2025年に、本中期経営計画の最終年度におけるROE目標を「4.6%」から「5%以上」に引き上げました。中長期目標としては「ROE 9%以上」を目指す方針としています。2026年3月期のROEは、前期より2.3ポイント低下し6.1%となっています。

中長期目標のROE9%以上を達成するには、資本効率の向上が必要です。資金を貯め込むことなく、M&Aを含む成長投資や戦略投資を慎重かつ積極的に実行すると共に、事業ポートフォリオの見直しも併せて進めていきます。そして、事業を通じて獲得した資金は株主の皆さまに還元しながら、また次の成長に向けて投資していくという循環をつく

と考えています。そのため、コンパウンド事業において日系樹脂メーカーの海外進出に合わせてグローバル展開をしてきたように、世界に販売ルートを持つ日系メーカーの動きにできるだけ対応し、事業の拡大を図っていきたいと考えています。また、当社に強みのある高耐久通信ケーブルについても、引き続き注力していきます。

中東情勢の不安定化による事業運営への影響と対応について教えてください。

中東情勢の不安定化による原材料などの調達制約については、影響は軽微でしたが、第3四半期以降の予測は困難です。

当社が製造する製品は2万6千点、調達している原材料は約1万2千種類にのぼります。ポリウレタンの大きなものについては複数の調達先を確保し、既存ルート以外からの調達、代替品への切り替えといった対応を行っています。なお、受託コンパウンド事業は、樹脂メーカーから材料の供給があることから影響はありません。

原材料、ユーティリティ費用などの価格上昇については、原則として価格転嫁にて対応しています。お客様の理解も得られているため、業績への影響は軽微と見込んでいます。買い控えや販売先の稼働減、消費マインドの低下などによる売上減少がもし生じた場合は、当社のみで対応できることは多くないと考えていますが、これまでも取り組んできた製品の新規開発やコストダウンへの取り組みなど、本中期経営計画における施策を着実に進めていくことで対応していきます。

ることに注力していきたいと考えています。

また、当社のPBRIは0.53倍(2026年3月末現在)と依然として1倍を大きく割り込んでいますが、これは株主資本コストを上回るROEを継続的に達成できていないことが主な要因と考えています。

当社の株主資本コストについては、従来、6～7%(CAPMベース)で認識していましたが、今回、リスクフリーレートの上昇を反映し、投資家との対話を通じてリスク・プレミアムを見直した結果、6.8～7.8%(CAPMベース)に変更しました。ただ、機関投資家との面談などでヒアリングした期待収益率は8～10%であることから、なおギャップがあります。

過去に株主資本コストを上回るROEを達成していた2017年3月期(ROE:12.5%)、2018年3月期(ROE:

9.2%)においてもPBRは1倍を下回っていたことから、当社固有のリスク・プレミアムが存在すると認識しています。投資家の視点から見た当社固有のリスク・プレミアムとして、「当社製品の販売先業界が多岐にわたり、安定的な業績を維持している一方、成長ドライバーとなる製品が分かりにくい」ため、将来の収益拡大機会が見極めづらいこと、また直近の状況については「自己資本比率が高く、自己資本残高に見合った収益性・効率性の向上について目標達成(ROE9%)に向けた道筋が不透明」などのご意見をいただきました。このような投資家から指摘されている「固有のリスク・プレミアム」を解消するため、事業ポートフォリオの見直しなどの収益の向上に向けた施策を強化してこれらのギャップを改善し、早期にPBR1倍を達成できるように取り組んでいきます。

当社グループの製品は、幅広い業界に販売していることが特徴であり、景気に左右されにくく安定した業績を維持しており、過去、営業損失を計上したことはありません。近年は外部要因や一部販売先業界の動向により力強さを欠い



持続的な成長に向けて、成長投資、DX推進、人的資本の強化に注力

本中期経営計画における設備投資、成長投資の進捗について教えてください。

本中期経営計画における設備投資は、2025年3月期からの3か年累計の発注金額ベースで155億円を計画していましたが、現状においては145億円にとどまる見通しです。

ていましたが、2023年3月期を底に業績は回復傾向にあります。現在は、収益機会の拡大につながる新規分野への戦略投資や海外展開を進めており、これらの投資に加えて株主還元も見直すことで、ROEは改善傾向にあります。HR戦略・DX推進も進捗しており、新人事制度の導入、従業員持株会向けRS(譲渡制限付株式)の付与、生成AIやノーコードツールの活用などにより業務効率化・競争力の強化を図っています。このような取り組みを地道に進めている会社であることを評価していただけるように説明を尽くすとともに、さらに取り組みを一步踏み込み、収益力・資本効率の改善を進めていきます。

事業構造改革の方向性について教えてください。

当社は2025年3月期にポートフォリオを改めて整理し、戦略製品と既存の製品群を資本収益性と市場成長性のマトリックスで分析した資料を開示し、資本収益性・市場成長性がともに高い「成長事業」、収益性は低い成長が見込める「新規・育成事業」、資本収益性・市場成長性がともに低い「再構築事業」の3つに区分し、それぞれについて今後の方向性を示しました。

そして、2026年5月の取締役会において、さらなる企業価値の向上に向けた収益力と成長力の改善を目的として、「事業ポートフォリオの見直しなどの全社的な事業構造改革」を実施することについて決議しました。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、国内における生産・販売および間接業務の効率化、事業所の再編などに関する施策について、進めていきます。

これまで、さまざまな合理化施策、例えば品種統合や生産ラインの合理化などの実施や、適切な価格改定などを行ってきましたが、それでも利益が出ない製品があることを課題として認識しています。取り組みを進める事業構造改革においては、利益率の高い製品にシフトしていくことを明確に打ち出したいと考えています。

2026年3月期においては、戦略製品投資として、二酸化炭素を原料とする環状カーボネート(HPU(ヒドロキシポリウレタン)用モノマー)の新製法パイロットプラントの設置、タイ現地法人の能力増強、機能性ペースト新規生産設備の導入などを実施しました。現在は、コーティング材の分野で坂

東製造事業所において、量産前の中間プラント的な試験設備と増産に向けた建屋の建設を進めています。

なお、検討を進めていた「R&D イノベーションセンター構想」については、新技術棟の建設を計画していましたが、研究開発体制の再構築および最新のDX技術を活用したR&D環境の刷新に伴って見直しており、計画を一旦延期しました。また、アジアの新工場建設についても、市場環境に合わせて最適な投資のタイミングを図ることとし、投資時期を延期しています。

このように当初計画から延期している案件があるなかで、設備投資額が概ね計画通りの水準で実行できていることは、当初の計画にはなかったものについても、事業を推進していくなかで必要となったものに対して機動的に投資を行っているということであり、引き続き、事業環境の動向を注視しながら投資を機動的に実行していきたいと考えています。

DX推進、人的資本の強化に向けた取り組みについて教えてください。

当社は2018年に基幹システムを刷新、SAPを導入し、物流などのシステムとの連携を図ってきました。2025年の年始には「Google Workspace(GWS)」を導入し、全従業員の7割以上が定常的に生成AIを活用するなど、業務効率化や組織の壁を越えたコミュニケーションが生まれています。

2026年3月期においては、新たにCPM(統合型経営管理)プラットフォームを導入しました。これにより、属人的となっていた予算業務を標準化し作業効率を改善、ガバナンスの脆弱性も解消され、より統制の取れた安全な業務プロセスへと改善することができました。また、情報セキュリティについては、2025年12月にベトナム子会社でランサムウェア被害が発生したことを踏まえ、国内で導入済みの、プログラムの不審な挙動を検知してウイルスによる被害を防ぐ「振る舞い検知システム EDR(Endpoint Detection and Response)」を海外現地法人各社に導入を進めました。

2027年3月期では、統合人財データベースシステム、輸出管理システム、設備購買システムやデータ分析プラットフォームツールの導入など、基幹システムの充実と周辺システムの構築によるデータの利活用可能な環境を整えていきます。

BSマネジメントを推進、株主還元を強化

BSマネジメントの推進に向けた取り組み、今後の方針について教えてください。

人的資本への投資も強化しています。当社は、「企業の成長は人に拠って立ち、人の成長も企業に拠って立つ」という、互いに切磋琢磨していく関係にあると理解しています。このため、財産である「人財」の育成は、企業価値の向上に必要な不可欠であり、重要な経営課題の一つとして、全従業員の自律的な成長と組織の活性化を図っています。

2025年4月より新たな人事評価制度・報酬制度の運用を開始し、職階定義に沿った行動を明示した「ジョブ・ディスクリプション」の導入により、単なる業績評価にとどまらず、プロセスや行動特性を重視する評価へと転換しました。これによりメリハリのある評価と処遇を実現し、挑戦を促す組織風土の醸成を図っています。さらに、この評価制度をブラッシュアップして管理職の評価項目である「部下の人財育成」を強化し、ミドルマネージャー層を起点とした持続的な人財育成に向けて、管理職研修の強化、上司と部下の1on1面談を毎月実施するなどの取り組みを行っています。

M&Aの考え方、取り組みの進捗について教えてください。

本中期経営計画では、設備投資計画とは別枠で、3か年で150億円の成長投資(M&A・資本提携)を計画しています。

M&A・資本提携にあたっては、ドラスティックに飛び地に進むということではなく、これまで当社が培ってきた技術・知見や顧客基盤を生かせる領域で、既存事業とのシナジー効果が見込めることや、ROE目標の達成に寄与することを重視し、高収益で高い投資リターンを得られる企業を中心に投資することを基本方針としています。具体的には、海外売上高の拡大に向けて、インドや東南アジア、北米、ヨーロッパなどを中心に、輸送機器・情報電子分野など当社とシナジーが見込める業界への投資を想定しています。

これまでの2年間に、将来、当社に大きな価値をもたらすと想定される分野を特定し、それぞれの分野で買収候補となりうる企業を、外部コンサルタントや事業部のネットワークを基にリストアップし、買収・アライアンスへのアプローチを進めてきました。2027年3月期は、複数の案件について引き続き検討を進めるとともに、事業ポートフォリオの見直しやR&Dを推進するなかでM&A投資を検討する領域を広げ、案件の発掘につなげていきます。

当社は資本効率化策としてBSマネジメントの推進を掲げており、政策保有株式の売却、キャッシュマネジメントシス

テムによるグループ資金の効率化、キャッシュ・コンバージョン・サイクルの検討、資産効率引き上げのための資産売却を進めています。

2024年3月より導入したキャッシュマネジメントシステムにより、国内グループ会社内の資金のやり取りの効率化、資金水準の引き下げに向けた取り組みを進め、一定の成果を収めました。今後も引き続き、資金水準の見直しに取組みます。キャッシュ・コンバージョン・サイクルの改善に向けては、各種施策の検討を進めています。

その一環である債権流動化については、金融機関へ手続きなどを確認し選択肢として整理を行っているところです。成長投資など資金が必要となるタイミングに合わせて、資本効率とのバランスをとったトータルなBSマネジメントを行いたいと考えています。

政策保有株式は、2024年3月末時点の残高から15%以上の削減を目標として設定しています。2026年3月期においては16銘柄(33億円分)の売却を実行しましたが、株価の上昇により残高は増加しているため、目標に向けて引き続き取り組んでいきます。

事業部門での設備投資については、過度に基準に縛られることで挑戦の機会を失うことがないように、案件ごとに議論を重ねたうえで、投資判断を行っています。

自己資本比率は年々高まっており2026年3月期末に67.5%となっていますが、将来的には負債活用により、もう少し低い水準を目線として、新しい事業、シナジーを生む事業への投資をより積極的に実施していきたいと考えています。

株主還元

配当政策

当社は、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上の観点から、将来の事業展開、経営基盤の強化ならびに内部留保の充実等の事項を総合的に勘案しつつ、株主各位への利益還元を重視した配当政策を継続的に実施することを基本方針としております。

配当方針

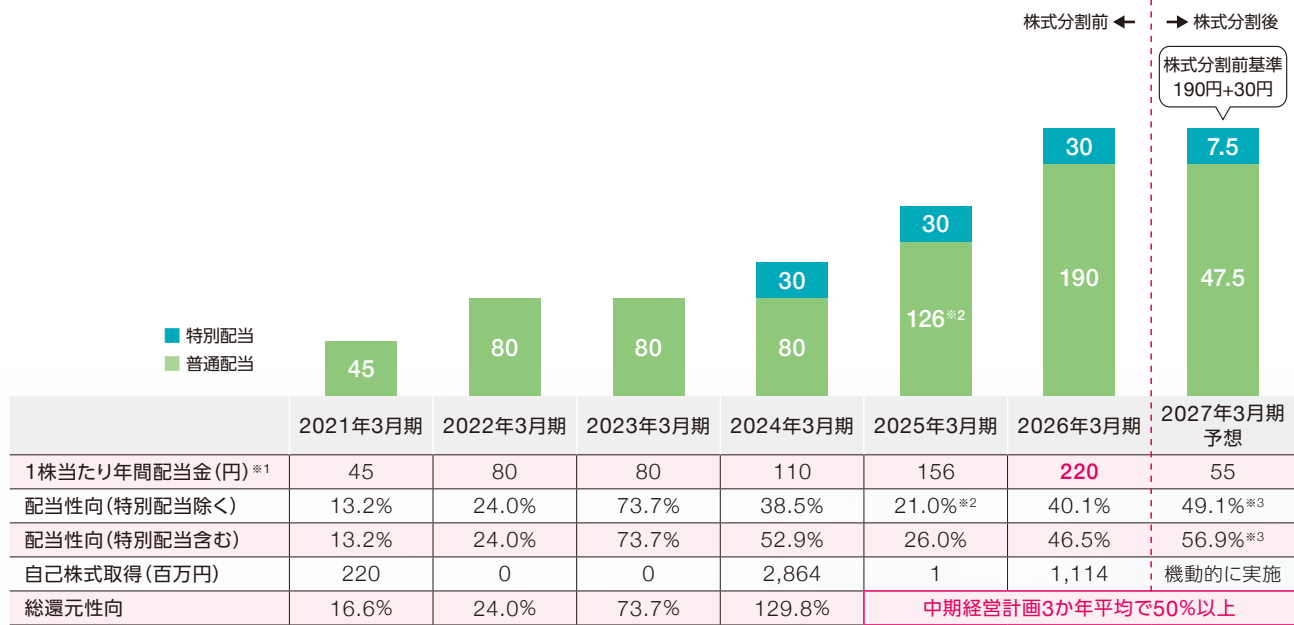
- 中期経営計画期間3か年(2027年3月期まで)の株主還元方針(下線は株式分割による影響を考慮したもの、実質的な変更は無し)
 - 中期経営計画3か年平均の総還元性向50%以上を目指す
 - 配当性向40%以上(特別配当を除く)
 - ただし、1株当たり年間配当金の下限を100円(25円)とする(特別配当を除く)
 - 特別配当を2027年3月期まで実施(2026年3月期までは1株当たり年間30円、2027年3月期においては7円50銭)
 - 自己株式の取得を機動的に実施

株主還元における取り組み、今後の方針について教えてください。

本中期経営計画のスタート時は、「総還元性向40～50%もしくは1株当たり年間配当金の下限を100円とする普通配当」および「当社旧川口製造事業所跡地の譲渡益の計上に伴い、2024年3月期～2027年3月期の4期にわたり、每期1株当たり30円の特別配当を実施」することを方針に掲げました。そして、本中期経営計画初年度の業績が計画を上回る結果となったことを踏まえ、持続的な成長と株主価値のさらなる向上を目指す観点から総還元性向を見直し、「2025年3月期～2027年3月期の3か年平均の総還元性向50%以上、ただし1株当たり年間配当金の下限を100円とする普通配当」に目標を変更しました。内訳としては、配当は特別配当を除く配当性向を40%以上とし、自己株式の取得は、状況を勘案しながら機動的に実施することとしています。

この方針に基づき、2026年3月期の1株当たり年間配当金は、前期より64円増となる220円をお支払いしました。また、株式の流動性向上に向けて、2026年4月1日付で1株につき4株の株式分割を実施しました。2027年3月期の年間配当については、株式分割後で55円(株式分割前の値としては220円)と、前期と同額の配当を予定しています。自己株式の取得については、タイミングを見極め、機動的に実施していきたいと考えています。

特別配当の実施期間は2027年3月期までとしており、2028年3月期以降の方針については多くの投資家の皆さまからお問い合わせをいただいております。配当を含めた株主還元方針につきましては、いただいたご意見を含め、2027年4月から開始する次期中期経営計画の策定のなかで検討していきます。



※1 当社は、2026年4月1日付で普通株式1株につき4株の割合で株式分割を行っております。2026年3月期以前については当該株式分割前の実際の配当金の額を記載しております。
 ※2 2025年3月期の普通配当126円は、親会社株主に帰属する当期純利益から特別配当の原資である旧川口製造事業所売却益(法人税控除後)を控除した金額に対して配当性向45%相当額となります。
 ※3 2027年3月期の1株当たり当期純利益予想96.69円に対する配当性向見込みとなります。

投資家の皆さまのご意見を踏まえながら、 当社の方針や取り組みをご理解いただけるように丁寧な説明を継続

株主・投資家の皆さまへのメッセージをお願いします。

当社はBtoBの化学メーカーであり、当社の製品そのもので説明しても理解が得られにくいことから、当社製品が使われている最終製品で説明し、どのように社会に貢献しているのかをお伝えするようにしています。そして、個人投資家向けの説明会を2024年から実施し、また、前述のとおり株式分割を実施したことなどにより株主数が増加し、2026年3月末において9,512名と2025年9月末に比べ約1.4倍に増加しました。株主・投資家の皆さまからのお問い合わせも増え、当社への関心が高まっていると感じています。

当社は、幅広い業界にお客様を持ち、投資家の皆さまからは業績が安定している良い会社と評価をしていただいている一方で、何が特徴なのかが分かりにくいとも言われることがあります。事業形態を大きく変えることは難しいですが、合理化や事業ポートフォリオの見直しを着実に進め、さらに今後、利益率の向上に向けた取り組みに踏み込んでいきます。このような当社の方針や取り組みをご理解いただけるように説明をさらに充実し、ご支持を得られるように舵取りを行っていきます。

10年後のありたい姿「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」に向けて、さらなる変革へと挑む当社にぜひご期待ください。

