

1 持続的成長に向けた事業構造改革

当社は、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た事業構造改革に着手するべく、2026年4月に専門組織「Project RISE (Reform Initiative for Structural Excellence)」を発足しました。当社グループが収益を伴った持続的な成長を確かなものとし、より高収益で筋肉質な経営構造へと変革を遂げるための取り組み内容をプロジェクトリーダーの中山 高志よりご説明いたします。

Project RISE

なぜ全社的な事業構造改革に着手するのでしょうか？

中山: 中長期の経営目標達成に向けた、不連続な成長を実現させるためです。

当社は多岐にわたる製品群で市場・顧客の要請に応えてきました。しかし、中期経営計画「明日への変革 2027」で掲げる中長期の経営目標(ROE9%/ROA5%)を達成するには、これまでの延長線上には無い全社的な抜本的改革が不可欠です。この強い危機感から全取締役の総意として改革への着手が決断されたのですが、それに至るまでに、経営企画本部を中心に本格的な準備を1年間ほど進めてきました。その準備を経て、2026年4月に専門組織「Project RISE」を先行して立ち上げ、5月の取締役会にて正式に事業構造改革の着手を決議しました。

1年にわたる準備期間での、具体的な取り組み内容は以下の2点となります。

①抱えている課題の明確化

不採算事業に対する意思決定の遅れや、日本の人口減少に伴って販売数量が減少するなかで、間接部門の効率化不足といった構造的な問題が浮き彫りになりました。これらの長年の課題を真摯に見つめ直したうえで、いかにして抜本的に解決するか、という強い決意を持って実行計画の策定に着手しました。

プロジェクトはどのように進んでいるのでしょうか？

中山: 専任メンバーを中心に経営陣と密な議論のもと、各種判断を下しています。

課題の明確化や実行計画の策定といった準備を経て、2026年5月に「事業構造改革の実施に関するお知らせ」を開示しましたが、改革を強力に推進、実行していくべく、社内の実情を熟知した各部門の選りすぐりのメンバーを集結させ、2026年4月にProject RISEを先行して立ち上げました。

②実行計画の策定

まず、外部環境の変化に強い事業ポートフォリオの特定を行いました。当社の事業領域は開示上3セグメントですが、社内組織としては9つの事業部・事業開発本部に分かれています。今回は従来の事業部単位での収益把握にとどまらず、さらに緻密な製品群別の粒度まで踏み込んで「市場成長性」と「資本収益性」の両面から事業性を再評価し、全社の利益率を押し下げる要因となっている製品群の特定を行いました。

続いて、間接部門の効率化については、間接機能を集約する「シェアードサービスセンター(SSC)本部」の設立と、AIを活用した業務プロセス改革を柱に据えました。現在は、外部コンサルの支援も受けながら、具体的な効率化余地の概算見積もりを進めています。併せて、これらの改革を具現化するための「あるべき組織像」の議論を重ね、大枠の体制を固めました。この新組織体制は2027年4月の発足を計画しています。

その集結した専任メンバーに加え管掌役員も配置し、社長を筆頭とした経営陣がステアリングコミティメンバーとして参画しています。専任メンバーが報告し、経営陣が決断するステアリングコミティをほぼ隔週で開催していますが、血気盛んなメンバーからさまざまな提案がなされ、経営陣との熱い議論が交わされています。



取締役 執行役員 CSO
経営企画本部 本部長 中山 高志

本改革の具体的な施策とタイムラインを教えてください。

中山: 主に「事業ポートフォリオ」「間接業務の効率化と事業所再編」「R&D」「グローバル戦略」の4領域で抜本的な見直しと最適化を進めます。2029年3月までに全ての施策を完遂し、次期中期経営計画で成果の最大化を目指します。

「事業ポートフォリオの見直し」については、プロジェクト発足前から検討していた部分もありますが、これまで各事業部だけでは困難であった抜本的な事業判断を、全社横断的な最適化の観点から経営トップのリーダーシップのもと迅速に下しています。

「間接業務の効率化と事業所再編」については、機能集約と効率化の具体化手法の検討と実行を進めるとともに、国内拠点の再編案を検討しています。

これら2つの領域での取り組みにより、改革の原資を創出

することを考えています。得られた原資を投下するにあたって、競争力のある技術という「武器」が必要となります。「R&D成長領域開拓」において、既存の技術テーマの改廃と市場ニーズを捉えた新規テーマの発掘に取り組むことで、注力すべき技術テーマを明確化します。

さらに、「グローバル戦略の策定」において、明確化した「武器」をどの領域に活用すべきかを、各事業の戦略を棚卸して再構築することで当社のグローバル戦略へと統合/昇華させてまいります。

領域	目的	施策内容
1. 事業ポートフォリオの見直し	成長事業や戦略製品への経営資源集中、資本効率向上	収益改善が困難な再構築事業の縮小・撤退、他社との提携を含むポートフォリオの最適化
2. 間接業務の効率化と事業所再編	業務効率化による筋肉質な利益体質への変革	シェアードサービスセンター(SSC)本部設立による機能集約とAI活用による間接業務の効率化、国内拠点再編と人員配置適正化
3. R&D成長領域開拓	次世代製品の開発力強化、成長分野での収益化	既存の技術テーマの改廃、市場ニーズを捉えた新規テーマの発掘による注力すべき技術テーマの明確化
4. グローバル戦略の策定	経営資源を投下すべき国内外の製品群(新規を含む)の見極め	上記3で明確化した技術テーマを武器に、各事業の戦略の棚卸による、全社グローバル戦略への統合

タイムラインについてですが、2027年4月から新組織でスタートする次期中期経営計画は、まさにこの構造改革による成果を最大限に引き出すための3か年計画と位置づけて



います。新中期経営計画2年目の2029年3月期にて事業構造改革を完遂し、新中期経営計画最終年度の2030年3月期において、成果の最大化を目指しています。

本改革の完遂により、どのような企業体を目指しますか？

中山: 10年後も競争力を持つ、強靱な経営構造を構築することで「機能性マテリアル分野のエクセレントカンパニー」になることを目指します。

本改革で目指す「高収益かつ筋肉質な経営構造」への変革は、創出された経営資源を高付加価値な次世代製品の開発や人財育成へ集中投下するための、強固な経営基盤を構築することにあります。

同時に従業員一人ひとりの成長を後押しする人事制度への刷新や、部門を超えたシナジー創出も並行して進めています。

全社一丸となってこの構造改革を完遂し、10年後、20年後も競争力を持つ「エクセレントな」事業構造/組織構造を構築することで、持続的な企業価値の向上を図ります。

詳細は、2027年6月に公表予定の次期中期経営計画にてお知らせしたいと考えています。



プロジェクト専任メンバーによる会議風景

2 海外事業戦略 —グローバル供給体制について—

グローバル・バリューチェーンを強固にするためには、事業を営む各国の特性に合わせた事業戦略が必要です。北米ではさらなる事業拡大に向けた「現地生産化の推進」を、インドでは「現地生産および輸出を組み合わせた成長市場での事業展開」を進めています。現地法人の取り組みや日本からの製品供給を通じて、どのように強固な成長基盤を確立していくのか、北米・インド両市場における取り組みとともに、新規ビジネスの拡大戦略について紹介します。

1. 北米市場における戦略的供給体制の構築と事業拡大 ／ポリマー&コーティング マテリアル

北米市場は、当社のグローバル展開において最も重要な戦略地域の一つです。米国メリーランド州の「HI-TECH COLOR, INC. (HTC)」は、自動車内装材をはじめとするモビリティおよび各産業分野において、約30名からなる少数精鋭チームによる現地主導の事業展開を推し進めています。変化の激しい同市場において、持続的な成長と競争優位性の確立を目指し、以下の戦略を推進しています。

サプライチェーンの安定化と 地域自給モデルの確立

北米事業における最重要課題は、不透明な世界情勢下での供給の安定化とリードタイムの短縮です。HTCでは、物流リスクを最小化し、顧客ニーズに即応するため、現地生産体制を戦略的に強化しています。1988年より続くインキ・コーティング剤製造の基盤を最大限に活用し、従来は日本からの輸入に依存していた中間樹脂やポリウレタンディスパージョン(PUD)の米国現地生産比率を大幅に引き上げました。この地域自給モデルの確立により、北米市場における製品供給の信頼性を飛躍的に高めています。

環境対応型 ソリューションの展開

北米自動車産業における環境規制の強化やサステナビリティへの意識向上を受け、低環境負荷ソリューションの提案を強化しています。特に、自動車内装向けの水性表面処理剤では、当社の高度な技術力を生かし、北米特有の市場ニーズに適合させた製品開発を推進しています。グローバル基準の技術水準を維持しながら、日本チームとの緊密な連携によって現地の状況に応じた柔軟な意思決定を行い、顧客に対して迅速かつ最適な技術ソリューションを提供しています。

今後の展望

HTCの機動力ある経営判断と現地完結型の供給体制は、当社の北米戦略を支える重要な基盤です。今後も、地域に根ざした生産・供給体制を深化させるとともに、全社的なグローバル・バリューチェーンの一翼を担うことで、北米市場における持続的な成長と社会的責任の遂行を実現します。

海外拠点紹介

(アメリカ合衆国)
HI-TECH COLOR, INC. (HTC)

- 所在地 : 1721 Midway Road, Odenton, Maryland 21113, U.S.A.
- 設立 : 1988年
- 事業内容 : 自動車内装用コーティング剤の製造、グラビア印刷用インキの製造・販売、ポリウレタン(PU)関連製品
- 従業員数 : 26人(2026年3月末現在)



(インド)
DAINICHI COLOR INDIA PRIVATE LTD.

- 所在地 : Neemrana - 301705, Rajasthan, India
- 設立 : 2008年
- 事業内容 : 化学製品の製造・販売
- 従業員数 : 76人(2026年3月末現在)



2. インドにおける成長戦略とグローバル展開の加速

当社は海外事業の拡大を国内と並ぶ成長の源泉と位置づけ、GDP高伸長国として飛躍的な発展を続けるインドを重要戦略地域として注力しています。この急成長する市場において、国内で培った高付加価値製品の展開を加速させるとともに、需要の増大に即応できる強固な供給体制の構築を進めています。

インド市場における成長戦略と設備投資／カラー&ファンクショナル プロダクト

市場環境と成長の展望

インドの主要産業は2030年に向けた構造変化の最中にあります。自動車産業では自動車の新車販売台数が2025年の約550万台から年間約700万台規模へ拡大する見通しであり、インド政府が進めている電動化政策に伴う部品の軽量化・高機能化ニーズが加速しています。また、年々深刻化する気温上昇を背景にエアコンの市場規模は所得の向上とともに現状の約2倍となる年間約3,000万台に達すると予測されています。こうした市場環境の変化は、エンジニアプラスチックをはじめとする高機能材料にとって絶好のビジネス機会であり、当社は需要動向に即応可能な供給体制を整えることで、持続的な成長と市場シェアの拡大を目指しています。

供給能力の増強と将来を見据えた設備投資

現地法人「DAINICHI COLOR INDIA PRIVATE LTD.」では、需要に確実に応えるため、戦略的な設備投資を継続しています。2025年度には生産ライン1系列を増設し、生産能力を従来の年間10,000トンから12,000トンへ20%向上させました。さらに、伸長する市場の拡大増設を見据え、2028年に追加の能力増強投資を行うことを検討しています。需要増に対応した供給体制を維持することで、伸長する需要を確実に獲得していきます。

インドを起点とした海外新規ビジネスの拡大／経営企画本部 海外事業開発部

当社の強みは、現地の潜在ニーズを迅速に製品設計へと反映する「マーケット・イン」の体制にあります。現在は、電線・繊維用の高機能着色剤をはじめ、車両の高級化ニーズに応える自動車内装向け表面処理剤、中間層の拡大により需要が急伸する軟包装用接着剤など、地域の市場特性を捉えた製品群の拡販に注力しています。こうした製品展開に

加え、きめ細かな技術サービスを通じて顧客課題への最適解を迅速に提示することで、現地市場における強固な信頼を築き上げてきました。現在、さらなる成長に向け、インドでの成功モデルを周辺地域へ波及させる「グローバル・ロールアウト戦略」を推進しており、その布石として中東地域における市場調査を開始しました。インドで

磨き上げた現地密着型のビジネスモデルを、中東、さらには次なる新興市場へと横展開することで、強靱なグローバル・バリューチェーンを構築していきます。このように、地域ごとの特性に合わせた付加価値を提供し続けることで、持続的な企業価値の向上を実現していきます。

3 研究開発体制の強化

全社の技術部門が一丸となり開発を推進、市場とお客様のニーズに応える



執行役員
技術機構 未来共創本部 本部長
佐藤 浩正

常務執行役員 CTO
技術機構総括
青柳 太洋

執行役員
技術機構 事業創造本部 本部長
荒島 勇治

— 新体制の概要、取り組みについてお聞かせください

青柳：技術機構(R&D部門)は2025年4月に組織を大きく改編しました。これまでの技術分野別の体制から開発ステージごとの体制とし、組織内に事業部の技術部門と開発に携わっている営業部門の一部を取り込み、基礎研究を推進する「研究開発本部」、技術部門全体を下支

える「技術管理本部」、合成・素材開発を中心に基礎的なところから事業化につなげる「未来共創本部」、そして、分散加工に関わる技術テーマの発掘・研究、技術のシーズを事業化につなげる「事業創造本部」の4部門体制としました。

組織変更前と比べ、技術機構に営業組織ができたことで、事業化への流れをスムーズに進めることができるようになったと考えています。

佐藤：未来共創本部には「電子材」「化粧品マテリアル」「機能材」の開発部と、新設した「価値創造開発部」「企画営業部」があります。「価値創造開発部」では、各事業部の兼務者が集まり、さまざまなシナジーを生み出しながら、価値とは何か、このテーマは本当に価値があるのかといったことをゼロベースで議論したり、ときにはお客様や大学教授などの有識者に意見を聞きながら、開発を進めています。現在は4つ

のテーマについて事業化への道筋、出口戦略を考えながら取り組んでいます。

荒島：事業創造本部は、当社の分散加工に関するコア技術を結集・融合し、これまでアプローチしていなかった市場や業界のテーマを取り込むことを目指しています。新しいテーマを得るためには、お客様が新しいことに取り組もうとしたときに、最初に当社グループを思い浮かべてもらう「第一想起」を獲得することが重要です。そのために、展示会への積極的な出展、技術者がお客様を訪問して行う技術プレゼン、そして川上の原材料メーカーと川下のお客様を巻き込んだテクニカルワークショップといった活動に力を入れています。

以前のお客様へのプレゼンは1事業部の技術のみを説明していましたが、組織変更後は当社グループとしての技術をお伝えできるようになったことで、お

お客様の関心が高まり、協業に向けたお話も増えてきました。

佐藤：未来共創本部では技術展示交流会を1年で10回ほど開催しました。お客様や原材料メーカーはもちろん、当社の技術機構、事業部の技術員などが集まり、ショートプレゼンや展示を行い、これまではなかった交流も生まれています。また、各種コンソーシアムへの参画を通じて、多くの企業とのつながりが広がっており、最近では半導体分野におけるネットワークを構築しています。

— 社内外において、どのような変化がみられますか

荒島：この1年で、事業部のメンバーとの具体的な協業テーマについての議論を通じてお互いの技術や考えていることへの理解が深まり、事業部と技術機構が一体となって仕事を進める風土が醸成されたと感じています。現在も、3つの事業部と事業創造本部の統括者、次世代を担うリーダー層が集まるコーディネーター会議を開催しており、連携を強化するための取り組みなどについてディスカッションしています。



2025年10月には、各事業部の開発営業のメンバーを集めた「開発営業部」を新設しました。開発営業部が中心となって各事業部と連携し、例えば市場調査を行う際には、事業部の営業が持つ幅広いネットワークも活用することで、その精度を高めています。

佐藤：事業部の営業は担当者ごとに訪問するお客様が決まっており、点と点を結びイメージでしたが、企画営業は市場

に対して網をかけるように面でアプローチしています。これまで訪問したことがなかった企業にも積極的な営業活動ができるようになりました。

荒島：2025年度末にメンバーと1on1で面談を行ったのですが、自らお客様を訪問してプレゼンする、展示会で来場者の方と話をするといった経験を通じて、「自分が取り組んでいるテーマが今後どのように生かされていくのか見えてきた」、「社内外に仲間が増え、自分の可能性がこれまでより広がった」という声も聞かれています。

佐藤：研究員は、技術展示交流会などに参画するようになったことで、開発テーマを判断するセンスが養われるなど、着実に成長しています。ある研究員が、新たなテーマへの挑戦を提案しに来てくれた時は組織風土と個人の変化を実感しました。

青柳：従来の研究開発に留まらず、現在は「いかに事業化し利益につながるか」という視点を基礎研究を行っている研究開発部でもしっかり意識するようになりました。

知的財産に対する取り組みでは、前中期経営計画以降、特許出願件数を増やすことに注力し、現在の中期経営計画でも年間100件を目標に掲げて達成しています。今後は質を高めることにも傾注します。なお、この背景には各事業部に知的財産を担当する人員を配置したことで、その重要性に対する理解促進と意識向上を図ったことが、特許出願件数の増加へとつながっています。

荒島：分散体のレシピや製造プロセスにはノウハウが詰まっています。権利化することと秘匿化することのバランスを取って戦略を立てることが重要ですね。

青柳：社員一人ひとりが培った技術や知見を組織の共有知とできる基盤づくりを進めています。

— 今後の展望について、お聞かせください

荒島：当社の特殊な分散加工技術や分散体の設計技術は、社会のさまざまな分野で生かせる可能性を持っています。そ

の一つは半導体、データセンター関連分野で、機器を静電気から守る帯電防止性能を付与した材料の開発を進めています。また、次世代のモビリティ関連分野においては、電装化が進み情報量が増えることによる発熱を抑える放熱材料や、自動運転において電子部品を安定して作動させるために電磁波をシールドする材料などの開発を行っています。次世代の通信インフラ分野では、大容量・高速通信やアンテナの小型化に貢献する誘電制御材料の開発を進めています。

佐藤：これらの分野を開拓するには、どのような機能材が必要なのかを見極めること、そして3つのコア技術である「有機無機合成・顔料処理技術」「分散加工技術」「樹脂合成技術」を生かすことが重要です。2026年4月には、新たに5つの組織横断プロジェクトを開始しました。



半導体周辺素材に関するものや新たな価値創造に向けたプロジェクトなどで、これらの取り組みを進めながら、その先のステップを考えていきたい。特に、環境分野は化学会社として注力すべきテーマであり、しっかり取り組んでいく必要があります。

青柳：技術機構の組織改編で事業部の技術部門と技術機構が一体となった体制となり、全社の研究テーマについて棚卸ができるようになりました。今後は、事業部の技術部門が単独で進めている開発テーマの中で、全社技術を活用して取り組むべき開発テーマについては、技術機構と事業部が一緒になって取り組むことで開発スピードを上げ販売につなげ、技術主導で会社の成長に貢献したいと考えています。