



Top Message

HR戦略・DX推進により 競争優位性を強化し、 機能性マテリアル分野での 飛躍を目指します

大日精工業株式会社
代表取締役社長

高橋 弘二

急激な外部環境の変化により
前中期経営計画は目標未達に。
新たな中長期ビジョンを
従業員参加の議論の中から策定

— 2022年3月期にスタートした前中期経営計画（以下、前中計）の振り返りをお願いします。同年に公表した長期ビジョンにどの程度近づきましたか。

前中計では、2024年3月期に売上高1,250億円、営業利益87億円を目標としていましたが、結果は残念ながら売上高1,198億円、営業利益45億円と未達に終わりました。

実は前中計スタート前の2021年3月期は、コロナ禍による巣ごもり需要と景気回復を見込んだ実需以上の先行発注により、比較的好調な実績でした。しかしその反動で2023年3月期以降は在庫調整期間が長期化し、またウクライナ情勢による原材料の高騰に対する価格転嫁が遅れがちでした。先行きの不透明感に起因した投資の延期や、中国の景気減速の影響なども、目標未達の要因です。長期ビジョン実現に向けた最初の3年間は、多くの課題を残したと総括しています。

前中計で掲げた基本戦略の1つ目である「技術主導による

競争優位性の確保」では、その重点製品だった化粧品天然素材生分解性パウダーの販売が、西欧諸国の法律施行の遅れにより伸び悩みました。基本戦略2つ目の「サステナブル社会の実現に向けたESG重視の経営推進」では、売上高やCO₂排出量の削減は目標をクリアし、特に廃プラスチックリサイクル率は計画以上に伸ばしました。ただ海外子会社での取り組みには課題が残っていると認識しています。基本戦略3つ目の「事業基盤の強化のための海外事業の拡大」は、売上増加額という数値目標ではクリアしましたが、円安による影響が大きく生産量では想定以下の結果となりました。競合他社の攻勢や需要構造の変化も激しく、特に中国の景気動向は極めて厳しい状況と認識しており、不採算事業の整理などリソースの最適な再配分を実施してきました。

以上の基本戦略を踏まえ、「資本効率を重視した経営」を目指してROE 9%以上、ROA 5%以上という財務目標を掲げていましたが、2024年3月期末の途中結果としてはROE 3.2%、ROA 2.6%と、投資家の皆様のご期待よりも遅延していると認識しています。

こうした厳しい状況のなかでも、技術開発は着実に進捗しています。例えば、先述した化粧品の生分解性パウダーは、西欧諸国以外での新規採用が始まっており、またCO₂を原料としたエコ素材である「機能性コーティング剤・接着剤HPU(ヒ

ドロキシポリウレタン)もすでに市場開拓のフェーズに入っています。海外事業も新素材の生産能力増強とパートナー企業による現地生産の拡大を進めています。現状は、巻き返しに向けた準備を着実に進めつつあると認識しています。

— 前中計の振り返りを踏まえ、2025年3月期をスタートとする新中期経営計画「明日への変革 2027」(以下、新中計)を策定し、「10年後のありたい姿」についても改めて見直しをされています。そのポイントを教えてください。

新中計では「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」という言葉で明確化しました。これについては社内で深い議論を重ねてきました。

当初案は「ファインケミカル分野のエクセレントカンパニーになる」でした。それを全従業員に説明してアンケートをとったところ、「ファインケミカルという言葉がよく分からない」という指摘を多く得ました。確かに、祖業であり現在の主力事業でもある顔料は、ファインケミカル製品です。ただ一般的には、ファインケミカルは医薬品のイメージが強い。言葉の定義は間違っていないですが、当社の製品特性を明確化し、今後、機能材分野への事業領域がますます拡大していくことを考え合わせ、「機能性マテリアル」の方が妥当であると判断したのです。

前中計の「10年後のありたい姿」はやや曖昧で、策定プロセスも事務局主導でした。そこを反省し、一人でも多くの従業員にベクトルを合わせてもらうために、新中計では策定途中のコンセプトが固まった段階で全従業員に意見を聞く機会を設けました。その意見を基に固めたのが新中計となります。新中計公表後も、従業員から意見を聞く活動を続けており、私と各取締役が国内各事業拠点をまわって新中計や個人が考える会社の改善点などを題材として従業員と意見交換する活動を継続中です。

また、これと並行して2023年10月に、ブランドメッセージを「彩りの、その先へ。」に変更しました。今や色材だけのメーカーではないことを訴求するとともに、「機能性マテリアル分野のエクセレントカンパニー」という10年後のありたい姿からバックキャストした企業像をイメージしてほしかったのです。

新中計の基本戦略に、
「HR戦略・DX推進」を追加、
戦略投資として
「R&D イノベーションセンター」建設を計画

— 新中計では、新たな基本戦略として「HR戦略・DX推進」が追加されました。その目的と具体的な内容は何でしょうか。

新中計では、従来から踏襲してきた基本戦略である「技術

主導による競争優位性の確保」「事業基盤の強化のための海外事業の拡大」「サステナブル社会の実現に向けたESG重視の経営推進」の3つに加え、「HR戦略・DX推進」を新たに追加しました。これは、3つの基本戦略を有機的につなげて加速するための新しい戦略という位置づけです。

その背景には、産業界の大命題であるDX推進は、必ずHR戦略とセットで考えなければならないという問題意識があります。DXは必ず実行すべき必須事項ですが、DXを確実に根付かせるためには人事制度改革などのHR戦略を推進して組織文化を変える必要があると考えたのです。

前中計を進めるなかで、人事制度改革の必要性を痛感しました。HR戦略で目標としている「イノベーションが湧き上がる活力に満ちた企業風土を醸成」をするためには、納得感が得られる評価制度と評価に適切に連動する処遇が不可欠であり、研修制度など従業員が成長できる環境を整えて働きがいを実現することが大前提になります。そして従業員と会社がWIN+WINの関係性となるようなエンゲージメントの向上を目指す必要があります。新中計で策定したHR戦略では、以前から実施しているメンタルヘルスに関する従業員アンケートを活用し、HR戦略の各施策のKPIを継続的にモニタリングします。こうした活動は「健康経営」や従業員の「ウェルビーイング」を実現する道でもあります。

当社の企業理念は、「人に興味を持つ、新しいことに興味を持つ、未来に興味を持つ」というものです。この理念自体がイノベーションを起こす原動力であり、新中計のHR戦略は人事制度の面からそれを補強するものです。

DX推進については、当社はまだ「従業員の意識向上・アナログのデジタル化」という第1段階にあると認識しています。今後は生成AIなどを活用した「業務プロセスのデジタル化・効率向上」を進め、最終的には「競争力向上」を実現するために、データ駆動型ビジネスへの移行を今後さらに充実させていく予定です。

すでに当社では、研究開発の競争力を向上させるために、DX推進の1つとしてMI（マテリアルズ・インフォマティクス）を2023年4月に導入し各種材料開発の効率化を図っています。



こうした動きを全社に拡大し、DXを推進する考えです。

— 新中計における「技術主導」戦略について伺います。まず新しく打ち出された「R&D イノベーションセンター構想」について教えてください。

この構想は、全社のR&D機能を集約し、技術融合によるイノベーションの創出を目的としています。もともと当社の技術者は、必ずしも1つの専門分野だけの研究開発を行っているわけではありません。また、現場からは「なぜ一緒に組織にしないのか」という声も出ていました。新中計の施策により、異なる分野の技術者が暗黙知をより一層共有しやすくなるのに加え、大学や他社の技術者との交流も活発になります。そこから息の長いイノベーションが生まれてくることになります。

「R&D イノベーションセンター構想」には、2つの面があります。1つは、お客様のニーズを追求することから、現在保持している技術の応用開発・製品開発につなげるラボです。シナジー効果による新市場・新分野を開拓し、全社技術を連携させることで新製品開発を実現しようというものです。化粧品の生分解性パウダーや「機能性コーティング剤・接着剤HPU」などが、その好例でしょう。

もう1つは、次世代素材というシーズを探索するラボです。新素材の研究開発から新規事業領域を立ち上げ、人財の質向上による革新を図ります。技術提携や資本参加も視野に入れ、オープンイノベーションによる共創で新たな電子材料や波長制御材の開発を展望しています。

こうした両面からのアプローチにより、ターゲット領域・市

場へさらに注力していく計画です。

ただしR&D機能を集約したことで、生産現場との連携が希薄になってしまわないように注意が必要です。また営業部門は社内におけるコンタクト先が一本化することによる効率化を前提に、より一層技術のセンスを持ってほしいと強く願っています。

当社の強みは、創業90年を超えて培ってきた「技術力・顧客対応力・生産力」の循環構造にあります。営業部門が顧客ニーズに確実に対応し、技術部門が顔料・樹脂を中心とした3つのコア技術を深化・融合して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、この当社ならではの長は決して忘れず磨いていかなければなりません。

継続する3つの基本戦略で
資本効率重視の経営の実現、
大規模な設備投資、
戦略的な成長投資を計画

— 前中計から継続する「技術主導による競争優位性の確保」「海外事業の拡大」「サステナビリティ経営の推進」について、具体的な内容はどのようなものですか。

3つの基本戦略は、前中計と大きく変えることなく継続・拡大します。2024年3月期実績に対する2027年3月期の売上増額として、技術主導で+26億円、海外事業で+36億円、サステナビリティで+30億円を目標としており、これを「HR

戦略・DX推進」の土台が支えることで、新中計3年目にROEで4.6%、ROAで4.3%を達成し、資本効率を重視した経営に近づこうというものです。

「技術主導による競争優位性の確保」では、従来どおり新規発展市場としてIT・エレクトロニクス 機能性材料、ライフサイエンス・パーソナルケアの分野で事業展開し、継続発展市場としてモビリティ、環境配慮型パッケージングに注力する計画です。トピックスとしては、化粧品に含まれるマイクロプラスチックビーズを天然素材生分解性パウダーに置き換える化粧品材料への展開が目玉されており、2024年以降は採用ユーザーの拡大と新製品の投入を予定しています。またCO₂を原料とする「機能性コーティング剤・接着剤HPU」は、ガスバリア性に非常に優れており、さまざまな用途開発を進めています。

「海外事業の拡大」では、主にアジア・欧州・北米をターゲット市場と位置づけています。アジアのGDP高成長市場では、ニーズに合わせて日本で高い評価を獲得した製品を拡販し、特に重点戦略地域であるインドで事業拡大を図ります。欧州・北米の先進国市場では、最先端技術による高付加価値製品を展開します。

「サステナビリティ経営の推進」では、大きく2つの計画を進めます。1つはサステナビリティに貢献できる製品の拡販で、二次電池用部材、ガスバリアコーティング剤、天然素材生分解性パウダーなどにより3年間で売上高を30億円引き上げる計画です。もう1つがサステナビリティ推進体制の強化で、2027年3月期には当社グループ全体のCO₂排出量を2020年3月期比で31%削減することを目標としています。

— 新中計の基本戦略は、製品セグメント別にはどのように展開していきますか。

前述した基本戦略を、戦略製品のセグメント別中期計画にブレークダウンしています。カラー&ファンクショナル プロダクト「顔料および顔料の2次加工製品」については、情報・電子業界、輸送機器業界向けを中心に、付加価値の高い製品をグローバルに展開します。ポリマー&コーティング マテリアル「合成樹脂および特殊コーティング剤」では、ウレタン樹脂の幅広い品揃えを生かした拡販戦略を遂行し、特長のある独自性の高い製品を開発・展開します。グラフィック&プリンティング マテリアル「パッケージ用および広告出版用インキ」は、国内の強力な合理化を進めるとともに強みのある製品と成長分野に注力し、海外は積極的な拡販策を講じていきます。

— 投資戦略では、設備投資を今後3か年で155億円、5か年で330億円を見込み、それとは別に150億円の成長投資を計上しています。この内容と回収計画を教えてください。

まず設備投資ですが、3か年では通常投資が過半ですが、

5か年では戦略投資を増やしていきます。主な戦略投資は、HPU生産設備導入、環境対応型ウレタン樹脂設備導入、タイ工場の増能力などで、前述したR&D イノベーションセンター建設もこれに該当します。

150億円の成長投資の内容は、輸送機器・情報電子分野について海外では40~100億円規模のM&Aを、日本では30億円規模のM&Aまたは資本提携を計画します。また、樹脂コンパウンド・着色剤のアジア新工場建設に30~70億円を見込んでいます。さらに、投資額は未定ですが、DX投資・人的資本投資に継続的に資金投入します。いずれも現業とのシナジーなど、リターンを精査しつつ実行していきます。

全てのステークホルダーと
経営のベクトルを合わせ、
投資家との対話の中から
ガバナンスの向上を目指す

— 新中計と「10年後のありたい姿」を実現するために、ステークホルダーの皆様とどのように関わっていきますか。

全てのステークホルダーの皆様と、経営のベクトルを合わせていくことが重要だと認識しています。株主、お客様、サプライヤー、地域社会など、ステークホルダーの皆様との接点を増やし、対話の機会を拡大したいと思っています。

投資家の皆様から、当社の取締役会の実効性評価とその開示に関するご質問をいただくことがあります。私は常々、企業理念や経営計画について建設的な議論を行い戦略的な方向づけを行うこと、適切なリスクテイクを支える環境を整備すること、そして独立した客観的な立場から経営陣・取締役に対する実効性の高い監督が行われること、こうした観点を心に留め、代表取締役社長としての任務を遂行してきました。

その観点から、今後は業務執行に関して新たに経営会議を設けて業務執行を担う取締役および執行役員が十分に議論を行い、その議論や決定プロセスを「見える化」することで、取締役会の実効性をより高めることを考えています。そのためには、執行役員の役割をより一層明確化することも必要です。現在の社外取締役はバラエティーに富んだバックグラウンドを持っていますので、投資家の皆様にもご理解いただいていると思いますが、本来の意味で社外取締役の方に望む議論もそこから見えてくると思います。また、役員報酬体系については、譲渡制限付株式報酬に加えて、業績連動報酬の導入についてのご意見もいただいています。このご指摘に対しては、従業員の評価制度と処遇の見直しと足並みを揃える形で、今後、検討したいと思っています。

株主をはじめとするステークホルダーの皆様との対話は極めて重要です。これまで以上に接点を拡大し、当社の「10年後のありたい姿」実現に向け、全力で取り組んでいきます。

