

# 長期ビジョンと基本戦略の達成に向けて

## 10年後のありたい姿

大日精化グループは、2021年8月の中期経営計画公表を機に、「10年後（2031年）のありたい姿」として「2つのミッション」と「4つの基本戦略」を策定しました。

大日精化グループの強みである技術力を生かしニッチマーケットを通じた社会貢献を続けるとともに、サステナブル社会の実現を新たな価値創造の機会と位置づけ、企業価値の向上を目指しています。

また、「技術主導」「ESG重視」「海外事業の拡大」を基本戦略の3つの柱に据え、資本効率を重視した経営により、持続的な成長を目指しています。

### 「10年後のありたい姿」

ミッション	
<input checked="" type="checkbox"/>	技術力を生かしニッチマーケットで社会に貢献し続ける
<input checked="" type="checkbox"/>	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
基本戦略	
<input checked="" type="checkbox"/>	資本効率を重視した経営
<input checked="" type="checkbox"/>	技術主導による競争優位性の確保
<input checked="" type="checkbox"/>	サステナブル社会の実現に向けたESG重視の経営推進
<input checked="" type="checkbox"/>	事業基盤の強化のための海外事業の拡大（海外売上高向上）

## ロードマップ

長期ビジョンの実現に向けたロードマップをおおむね3つのフェーズに分けて策定しました。策定後3年間（現中期経営計画期間）は成長に向けた「種まき」の期間と位置づけ、コロナ禍からの確実な回復と既存事業、技術、海外開拓の基礎を整えてきました。

また、5年後までに「成長」の基本となる利益体制の構築

や新規事業の実績化を図るとともに海外における市場戦略の整備を進めます。

こうした種まきと成長を通して、10年後にはそれらの「収穫」を行い、資本効率や収益力の向上、国内海外比率の適正化などにより、エクセレントカンパニーとして、ありたい姿の実現を目指します。

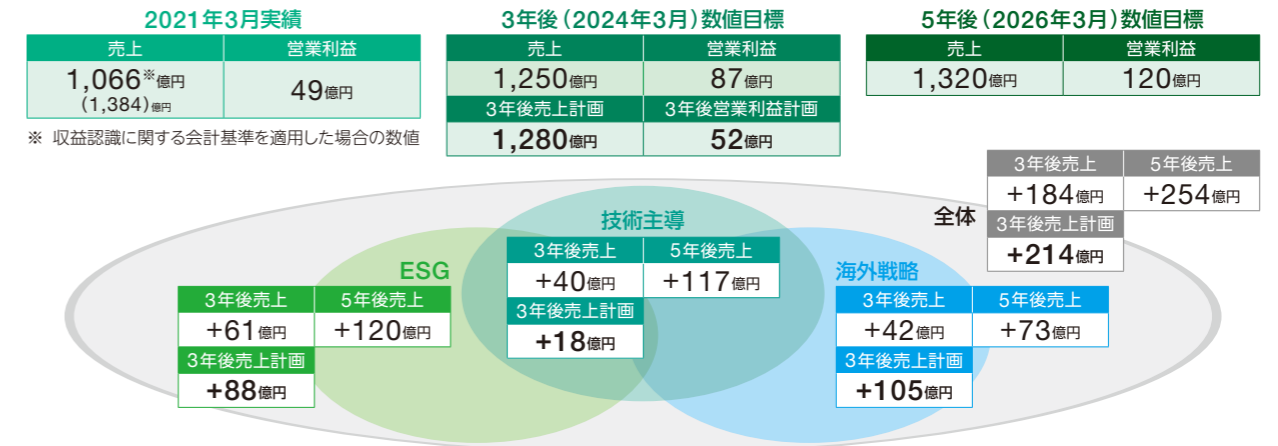
### 成長シナリオと10年後の位置づけ



3年後	5年後	10年後
<ul style="list-style-type: none"> <li>● コロナ禍からの回復</li> <li>● 既存事業の着実な推進</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 資本効率の高い利益体制構築</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input checked="" type="checkbox"/> 資本効率の向上（ROE、ROA目標の達成）</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 技術開発強化（ESGを中心とした新規事業）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 新規事業の実績化加速</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input checked="" type="checkbox"/> 収益力の向上</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> エクセレントカンパニーの実現</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 海外市場開拓（北米、EU、インド）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 海外市場戦略（資本提携、M&amp;A）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input checked="" type="checkbox"/> 国内海外比率の適正化</li> </ul>

## 戦略の方向性

成長のための戦略として、3つの柱である「技術主導」「ESG重視」「海外事業の拡大」について、3年後、5年後の数値目標を掲げ、大日精化グループの特性を活かした事業展開を進めてきました。



**技術主導**  
4つのターゲット領域（目録 P.21参照）を中心に技術・製品開発と拡販に努めてきました。コロナ禍の影響の長期化や戦争に起因する需要の縮退などの影響を受けましたが、新規開発品の採用が一部滞っていますが、水系ウレタンや天然素材系の高機能化粧品用セルロースパウダーなど、社会ニーズの高い環境貢献製品の技術開発は順調に進んでいます。

**ESG重視**  
大日精化グループが「ESG貢献製品」として位置づける環境貢献製品の採用が進み、目標値として設定した売上高20%増（2021年3月期対2024年3月期）に対し、すでに達成目前の19%増を実現しています。

**海外事業の拡大**  
先進国をターゲットに高付加価値製品を上市するとともに、GDP高成長市場において国内で高い評価を得た製品の拡販を進めています。中国やインドネシアにおける行動規制に伴う需要減や半導体不足による自動車の生産調整などの影響を受けましたが、自動車電装部品や食品包材等の需要増に対応した工場の増設（タイ）や水性表面処理剤の採用増（中国）など、今後の成長が期待される投資や需要も生まれています。

## 中期設備投資計画

### 中期投資計画

2022年3月期から2024年3月期までの3カ年で総額150億円の設備投資を計画しています。

このうち約60%にあたる91億円を「戦略投資」として、大日精化グループの技術を活かした環境貢献製品の開発と製品化、需要増に対応した製造事業所の増能力、技術オリエンテッドの大日精化グループを支える技術開発拠点整備等に充当する計画としています。また、約40%にあたる59億円を「通常投資」として、製造事業所の設備更新など、事業の安定運営に必要な整備に充当する計画としています。さらに、総額の約40%にあたる59億円を「サステナブル投資」に充当する計画としています。

### 2023年3月期の状況

経済情勢の変化や顧客の事業計画の変更により、利益貢献時期が後ろ倒しになった事業や拠点整備にかかる投資を延期する一方、需要変化に対応し、すみやかに収益向上に寄与する設備投資を追加立案し、経済情勢を踏まえた効果の高い設備投資を優先的に実施しています。

一方、インドネシア工場では増能力が完了し、食品包材の旺盛な需要に対応した増産が進んでいます。また、佐倉テクノロジー・イノベーションセンターが稼働を開始し、「協創」をテーマにデザインされた開放的な環境のなかで、事業部間の協創のみならず、お客様や原材料メーカー様との交流が活性化し、大日精化グループのオープンイノベーションが加速しています。

## 大日精化の技術の強みと 事業戦略をご理解いただくために、 株主・投資家の皆様との 積極的な対話を進めていきます

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



強みを活かした戦略事業分野での  
利益確保と、資本政策を両輪として、  
資本効率の向上を目指す

### — これまでの経歴と、その経験をCFOの業務にどう活かしていくかを教えてください。

私はもともと技術畑の出身です。事業部の技術部門から生産部門に異動、基幹システムの導入に携わった後、基幹システム安定稼働・データ活用推進の統括を担当しました。現在はCFOとして適切な資金調達を踏まえた財務戦略を立案・実行するほか、製造業の現場に精通した知見を活かして社内



外の方々とのコミュニケーションすることが重要な責務であると考えています。

### — 中長期の基本戦略として、ROE 9%以上、ROA 5%以上を目標としています。資本効率を重視した経営をどう実現しますか。

資本効率は、分母(資本)と分子(利益)の関係で決まります。分母を効率化するための施策については、PBR向上策の開示に向けて、今期中に分析と検討を行い次期中期経営計画で公表する計画です。事業で利益を上げることと資本政策の両輪で、資本効率をより高めていく計画です。

分子の数を高めるためには、事業を成長させるしかありません。そのため今の中期経営計画では大日精化の3つのコア技術を活かした4つの戦略事業分野を設定し、技術主導による競争優位の確保、ESG貢献製品の開発と拡販、そして海外事業の拡大を進めています。

大日精化では、各事業部の経営情報を把握する会議体を月次で行っており、必要に応じて関係部門との連携や経営層への報告などを行っています。現場と経営をつなぐ役割もCFOの仕事だと思っています。

なお大日精化の財務体質については、D/Eレシオが2023年3月末で0.28倍となっており、十分に健全な状態だと認識しています。ただ財務健全性と資本効率はトレードオフの関係になる場合もあるため、両方を注視しながら意思決定することを心がけています。

中期経営計画の「3本柱」を推進するために、  
成長分野と海外事業への  
積極的な投資を實行

### — 技術主導による競争優位の確保のために、各事業セグメントでどんな投資を行いますか。

成長分野に積極的に投資をすること。これが大方針です。現在の中期経営計画では、3年間で150億円の設備投資を計画していました。このうち、全社のR&D機能を集約する新技術研究センターの建設と、天然素材系の化粧品に使われる生分解性微粒子の生産設備を、次期中期経営計画で実施することとしました。

前者については、センターに集約する技術の範囲をどう設定するかの社内議論を、より精緻にしようと考えたからです。また後者の生産設備は、化粧品の主戦場である西欧の法律制定が遅れているのが理由です。その一方で、想定より早い事業化が見込める案件や、お客様と一緒に進出する市場については、追加で投資を実施しました。設備更新などの通常投資も当初計画より増加しています。

### — 中期経営計画を実現するために、今後は海外事業が重要になります。CFOとして、海外事業を展望していますか。

もともと大日精化は、海外製顔料の輸入を祖業とし、日本で初めて顔料を量産した会社です。海外への事業展開も1960年代から行っており、顔料を利用した着色剤やインキなどの海外生産を積極的に進めてきました。長い歴史の積み重ねで培った知見を基に、今後は欧米市場に加え、人口とGDPが増加する東南アジアとインドで事業展開を加速します。

直近の2023年3月期は、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により数量では前年を下回りましたが、販売価格見直しと円安の影響もあり、売上では中期経営計画を大きく上回りました。特に、情報・電子分野の高機能着色剤や機能性製品ではフッ素樹脂用着色剤・コンパウンドの出荷が順調でした。また、ASEANでは自動車のEV化や食品包材関連で樹脂コンパウンドの拡販が進みました。

今後も国内で培った技術と製品、生産対応力の強みを活かせる事業分野の海外展開を強化していく計画です。

### — 中期経営計画で掲げるESG重視の経営と収益性の確保は、両立できますか。

実は、大日精化がBtoBメーカーとしてお客様と取り組んで

いる開発テーマの約90%は、すでにESG関連製品です。例えば、バイオマスインキ、インキや樹脂の水溶性化、二次電池用素材など、多くの成果が生まれています。

大日精化の技術の強みを活かしてお客様が求める品質の製品開発を行い、生産現場力を通して提供すること。それこそが、お客様と社会・環境のニーズに即した付加価値の高い素材を生み出す源泉であり、ESG重視と収益性確保を両立させる道だと思っています。

大日精化工業を  
より理解していただくために、  
株主・投資家との積極的な対話を促進する

### — 2024年3月期は中期経営計画の最後の年になります。どのような方針で臨みますか。

中期経営計画の最終年度である2024年3月期は、サプライチェーンに滞留する在庫調整が終わることで、後半からの受注増加を見込んでいます。また2年間続いた原材料費高騰やエネルギーコスト上昇分は、お客様にご理解をいただいた上で販売価格に転嫁する計画です。

外部環境により収益への影響は受けませんが、中期経営計画として掲げた基本戦略を着実に進めていくことが最も重要です。なかでも、コロナ禍で動けなかった海外展開を加速させることは今期の重要課題と考えています。また、BtoBメーカーとして、引き続きお客様の求める品質の製品を開発・生産し、社会に貢献できる製品を提供していくことも継続して取り組んでまいります。

### — 最後に、株主・投資家の皆様へのメッセージをお願いします。

私としては、大日精化の現状を株主・投資家の皆様に対してもっと説明する必要があると思っています。一般に、化学業界は莫大な生産設備を持つ装置産業であるため、ROEやROAの水準は低めになります。その業界特性を含めて、設備投資や収益確保の状況をしっかりと開示し説明しなければなりません。

大日精化はBtoBメーカーであるため知名度は低いのですが、実は消費者の近くにある「モノ」の多くに大日精化の製品が使われています。今後もIR活動をより積極的に進め、個人投資家の皆様向けの説明会も2024年3月期中には実施したいと考えています。

安定的な配当政策を継続する大日精化の事業活動に、ぜひご期待ください。

# 中期経営計画

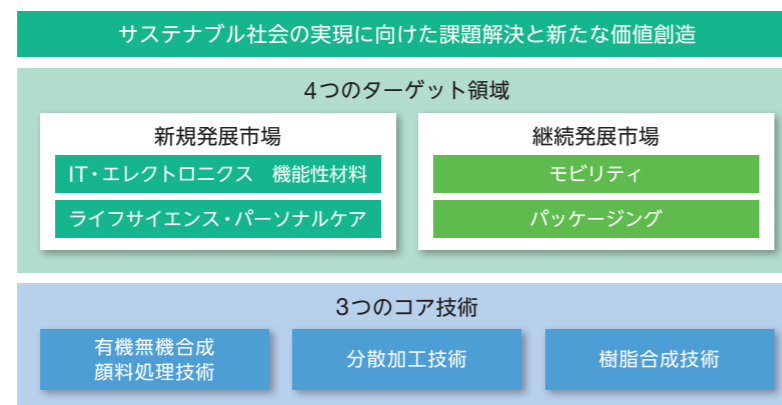
## 実績 & 振り返り

### 技術 技術主導による競争優位性の確保

#### 中期経営計画による取り組みの方向性

大日精化グループが保有する3つのコア技術を深化させ、継続的に取り組んできた「モビリティ」「パッケージング」領域・市場と、新たに取り組む「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」領域・市場を開発対象の中心に据え、資金と人財を積極的に投入し、技術主導による競争優位性の確保を目的とした「技術オリエンテッド」体制の構築を目指します。

#### コア技術に対応したターゲット領域・市場



#### 今期のTOPICS

- ▶ **IT・エレクトロニクス 機能性材料**  
二次電池用部材、導電性部材、熱伝導性材料、機能性ポリマー、高付加価値顔料・分散体などにおいて、オープンイノベーション・産学連携を強化し、新技術導入を着実に進め、基礎技術力アップを図ると同時に、応用開発においても多くのアイテムをお客様に採用いただきました。
- ▶ **ライフサイエンス・パーソナルケア**  
生分解性微粒子の高性能化やコストダウン製法の構築を進めています。キノコ由来キトサンや天然物由来生分解性樹脂のサンプルワークによる性能評価を開始しました。
- ▶ **モビリティ**  
ウレタン、アクリル、シリコンポリマー、軽量・高強度樹脂コンパウンドなどにおいて、環境配慮を強化した製品設計が完了したアイテムの量産体制を構築し、リサイクル素材を利用した高強度樹脂コンパウンドにおいてはサンプルワークを開始しました。
- ▶ **パッケージング**  
バイオマスインキ、水性インキといった環境配慮型製品の採用が進み、グラビアインキのESG製品の占める割合は60%となりました。

#### 今後の展望

- ▶ **IT・エレクトロニクス 機能性材料**  
獲得アイテムの生産技術確立とともに、さらなる実績化に向けて研究開発を進めます。
- ▶ **ライフサイエンス・パーソナルケア**  
パイロットスケールでの生産体制構築を進めるとともに、市場ニーズに合うアイテムを継続的に投入するべく研究開発を進めます。
- ▶ **モビリティ**  
環境配慮強化製品やリサイクル素材を利用した製品などの実績化、増産、拡販を目指し、応用開発、新規生産設備導入を進めます。
- ▶ **パッケージング**  
環境配慮型製品を中心に新たなインキ開発にスピードを上げて取り組みます。

### ESG サステナブル社会の実現に向けたESG重視の経営推進

#### 中期経営計画による取り組みの方向性

ESGへの取り組みは、大日精化グループを取り巻くサプライチェーン全体の重要な課題として認識し、原材料の調達から大日精化の製品を使用した製品が廃棄されるまでのライフサイクルにおいて、ESG貢献製品の開発・拡販、気候変動への取り組み、資源循環促進、生物多様性の保全、コーポレート・ガバナンスへの一層の取り組み、社会貢献の一層の促進を実施します。

ESGへの取り組みについてはP.37～P.60をご参照ください。

#### 今期のTOPICS

- ▶ **環境課題への取り組み**  
・地球温暖化防止、資源循環促進、水資源保護、フードロス削減などの観点から、二次電池用部材、導電性部材、熱伝導性材料の開発やバイオマス由来製品の開発などを積極的に推進しました。  
・東海製造事業所で稼働していたガスコージェネレーションによる発電をやめ、再生可能エネルギー由来の電力への切替えを実施することで、より一層の脱炭素化を進めました。  
・国内グループにおけるScope 3カテゴリ1～8の算定と開示を開始しました。  
・プラスチック製品の原材料のバイオマス化への対応を加速化させると同時に、廃プラスチックの排出量抑制とリサイクル促進を進めました。
- ▶ **社会課題への取り組み**  
・お客様との関わり：適切な化学物質管理、品質管理、責任ある原材料調達、サステナブルな物流業務の展開に取り組みました。  
・従業員との関わり：ワークライフバランスの充実、女性、外国人、中途採用者の一層の活躍などの点から、人事制度の充実を図りました。  
・地域社会との関わり：生産拠点の近隣に対する安全・安心を最優先に防災活動、近隣の生態系への一層の配慮、環境負荷の低減と自然環境の保全に努めました。  
▶ **企業統治への取り組み**  
・コンプライアンスの徹底のために、経営層からのメッセージの発信・従業員からのフィードバックを実施し、経営戦略を社員一人ひとりが「自分ごと」として捉えて行動できるよう社内環境の整備に努めました。

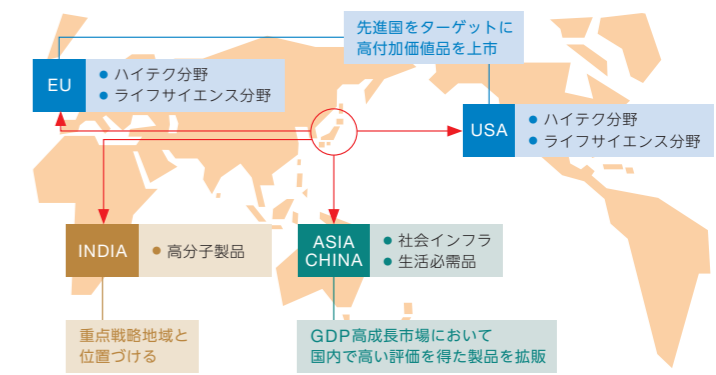
### 海外 事業基盤強化のための海外事業の拡大、海外売上高の向上

#### 中期経営計画による取り組みの方向性

大日精化グループの収益、成長の源泉は、国内・海外双方に存在し、GDP高伸長国での事業展開をバランスよく事業育成していく必要があるとの認識のもとに「地産地消」の推進を続けます。また、成長市場をターゲットに、新たな製品の現地生産による市場参入を検討し、これらを目途とした海外拠点の拡充を図ります。

#### 今期のTOPICS

- ▶ **「地産地消」の推進と海外拠点の拡充**  
環境配慮型ウレタン樹脂製品をはじめ、コロナ禍で強まった環境配慮型製品の現地生産要請に応え拡販活動を推進するとともに、需要が見込める製品の現地生産を視野に活動を進めました。
- ▶ **新規ビジネスの創出**  
エンジニアリングプラスチック事業における新規ビジネスの安定供給体制の確立、欧州などでの商業印刷分野におけるデジタル印刷需要増加に対応すべく、安定供給体制の構築などを進めました。



中期経営計画やその進捗状況は、会社説明会資料及び決算説明会資料に取りまとめ、大日精化ウェブサイトにて公開しています。

<https://www.daicolor.co.jp/ir/library/plan/index.html>

