

# 長期ビジョンと前中期経営計画の振り返り

## 成長戦略と10年後の位置づけ

当社グループは、2025年3月期から始まる新3か年中期経営計画「明日への変革 2027」(以下、新中計)において、「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10年後のありたい姿として公表しました。環境への負荷を減らす事業活動に努め、素材に機能を付与した「機能性マテリアル」を開発・供給し続けることで、当社グループを取り巻くあらゆるステークホルダーとWIN+WINの関係性を構築し、人々の暮らしを豊かにすることを目指します。

この10年後のありたい姿に向けて、前中期経営計画(以下、前中計)のミッションである「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」および「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」ことを継続します。

これらミッションの達成に向けて、前中計から継続する「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」という戦略を下支えするものとして「HR戦略・DX推進」を加え、「資本効率を重視した経営推進」の5つの基本戦略を掲げています。

10年後のありたい姿

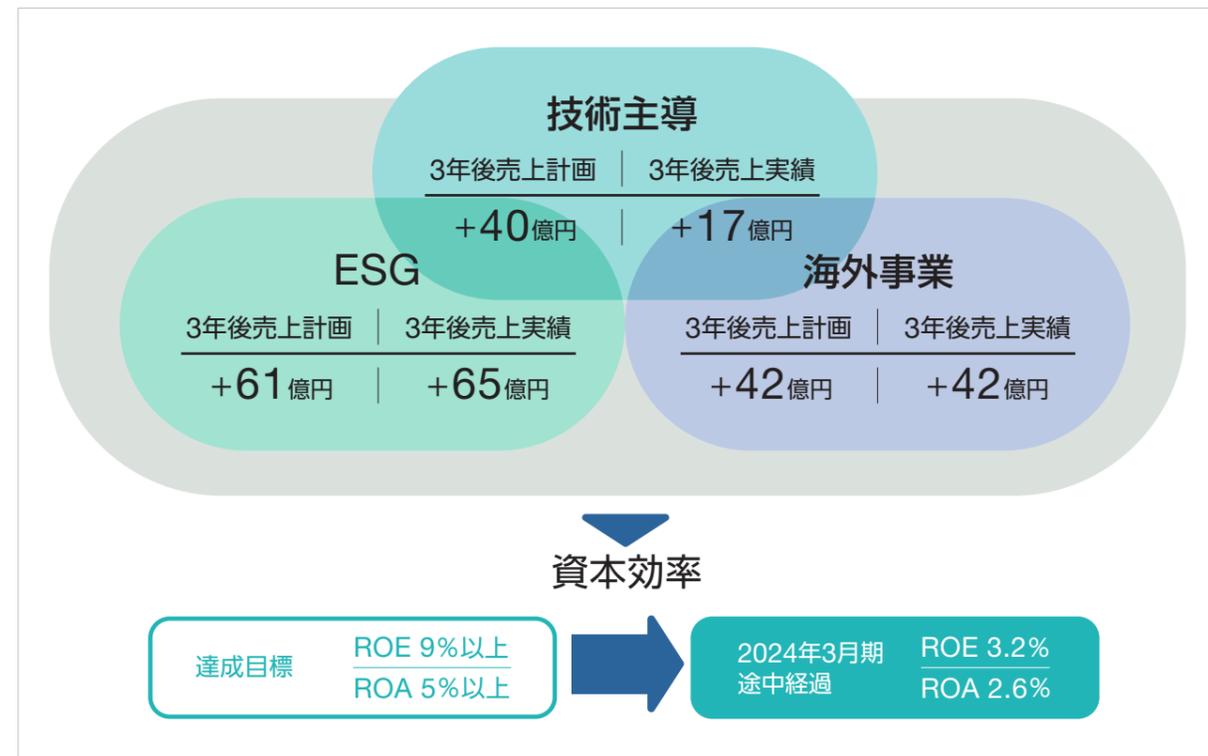
機能性マテリアル分野の  
エクセレントカンパニーになる

## 前中計(2022年3月期~2024年3月期)の振り返り

2021年8月に前中計を公表し、「2つのミッション」と「4つの基本戦略」を策定しました。4つの基本戦略である「資本効率を重視した経営」「技術主導」「ESG重視の経営推進」「海外事業

の拡大」は新中計に引き継がれていますが、これら4つの基本戦略の実現に向けて邁進してきました。

### 前中計策定時の計画と2024年3月期実績(対2021年3月期実績)



## 資本効率を重視した経営

長期目標としてROA5%、ROE9%を掲げましたが、2024年3月期時点ではROA2.6%、ROE3.2%となりました。コロナ禍からの回復需要の反動減による在庫調整の長期化とインフレ、中国経済の減速などにより物量が減少したこと、ウクライナ情勢などによる継続的な原材料価格高騰に対し価格改定が遅れたことなどから増収減益となりました。

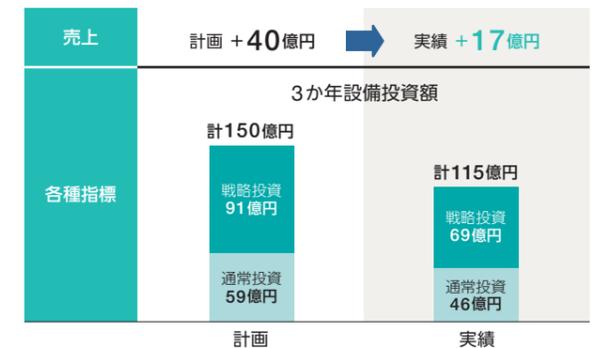
財務戦略としては、政策保有株式の売却、キャッシュマネジメントシステムの導入を行い、資金効率の改善を進めました。

	2021年 3月期 実績	2024年 3月期 計画	2024年 3月期 実績
売上高	1,066億円	1,250億円	1,198億円
営業利益	49億円	87億円	45億円
経常利益	56億円	95億円	50億円
ROE	6.5%	6.0%	3.2%
ROA	2.9%	4.7%	2.6%
EBITDA*	97億円	142億円	97億円

\* EBITDA = 営業利益 + 減価償却費

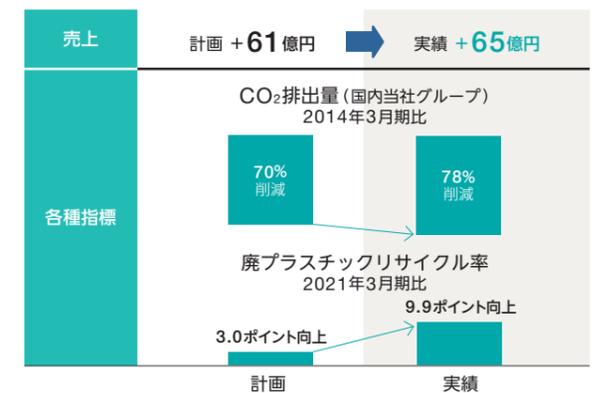
## 技術主導による競争優位性の確保

新規開発製品の売上増加目標+40億円に対して+17億円に留まりました。コロナ禍での評価試験の遅延などにより戦略投資も遅れ、新製品の上市が遅れが生じました。売上増加目標は未達でしたが、技術面では着実に進捗し、二次電池用部材や生分解性セルロースパウダーが一部で採用されるなど製品化が進んでいます。今後もコロナ禍での遅れを取り戻すべく、取り組みを推進します。



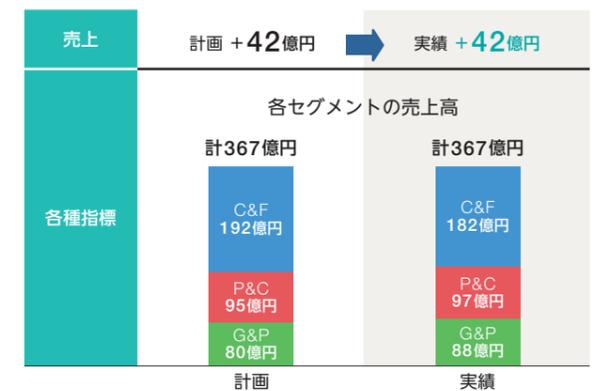
## サステナブル社会の実現に向けたESG重視の経営推進

サステナビリティ貢献製品の売上増加目標+61億円に対し、+65億円の実績でした。数値目標として掲げたCO<sub>2</sub>排出量、廃プラスチックリサイクル率については目標を達成しました。気候変動対策、サーキュラーエコノミーでは海外子会社での取り組みが不十分と認識しており、各地域の課題と動向に合わせた対応を進めています。ダイバーシティ&インクルージョンでは、人材の能力を發揮させるためにエンゲージメントの向上が必要だと認識しており、新中計にて取り組んでいきます。



## 事業基盤の強化のための海外事業の拡大

売上増加目標+42億円に対し、+42億円の実績でしたが、円安および値上げ効果によるものが大きく、数量面では減少しました。特に2024年3月期に中国の景気停滞の影響を受けましたが、好調であったその他アジア地区でカバーした結果となりました。自動車用表面処理剤の販売が拡大したことも貢献しました。



# 新3か年中期経営計画「明日への変革 2027」

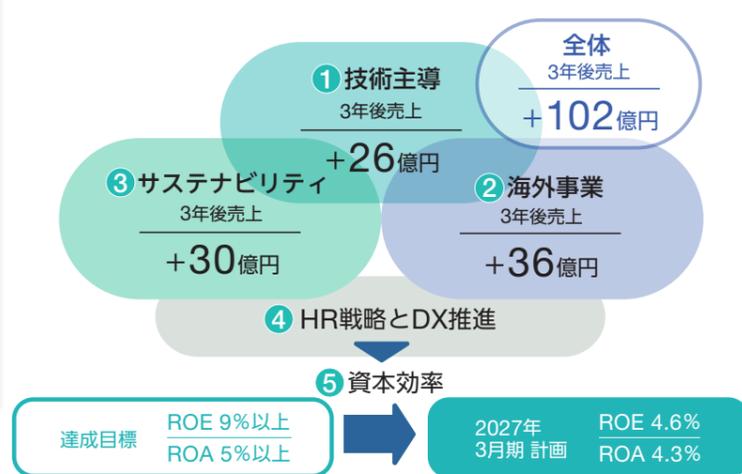
当社グループの持続的成長と中長期的な企業価値の創出のため、2024年3月末までの前中計の施策の達成状況などを踏まえ、2025年3月期を初年度とする新中計において、5つの基本戦略の実現に向けて取り組んでいきます。



## 新中計(2025年3月期~2027年3月期)の基本戦略

- 1 技術主導による競争優位性の確保
- 2 事業基盤の強化のための海外事業の拡大
- 3 サステナブル社会の実現に向けたESG重視の経営推進
- 4 HR戦略・DX推進  
新中計で新たに追加
- 5 資本効率を重視した経営推進  
(ROE9%以上、ROA5%以上)

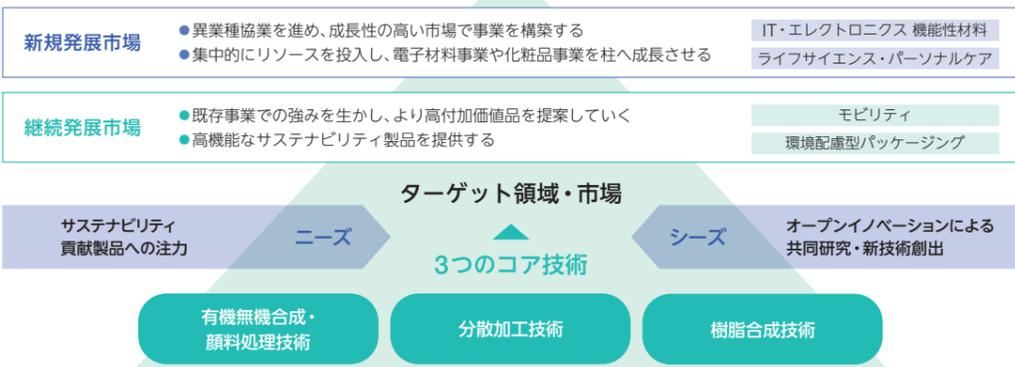
新中計 売上増額(対2024年3月期実績)



### 1 技術主導による競争優位性の確保

当社グループでは、保有する技術を、技術マネジメント手法を用いて再評価し、社会的なニーズ(ESG)への貢献を最優先課題として、オープンイノベーション、セグメント間のシナジー、知財戦略などを組み合わせ、3つのコア技術(P.25参照)を深化させた技術開発に取り組んでいます。新中計においても、これらコア技術は重要な基盤として、市場規模・収益性・成長性を評価し、新規発展市場として「IT・エレクトロニクス 機能性材料」

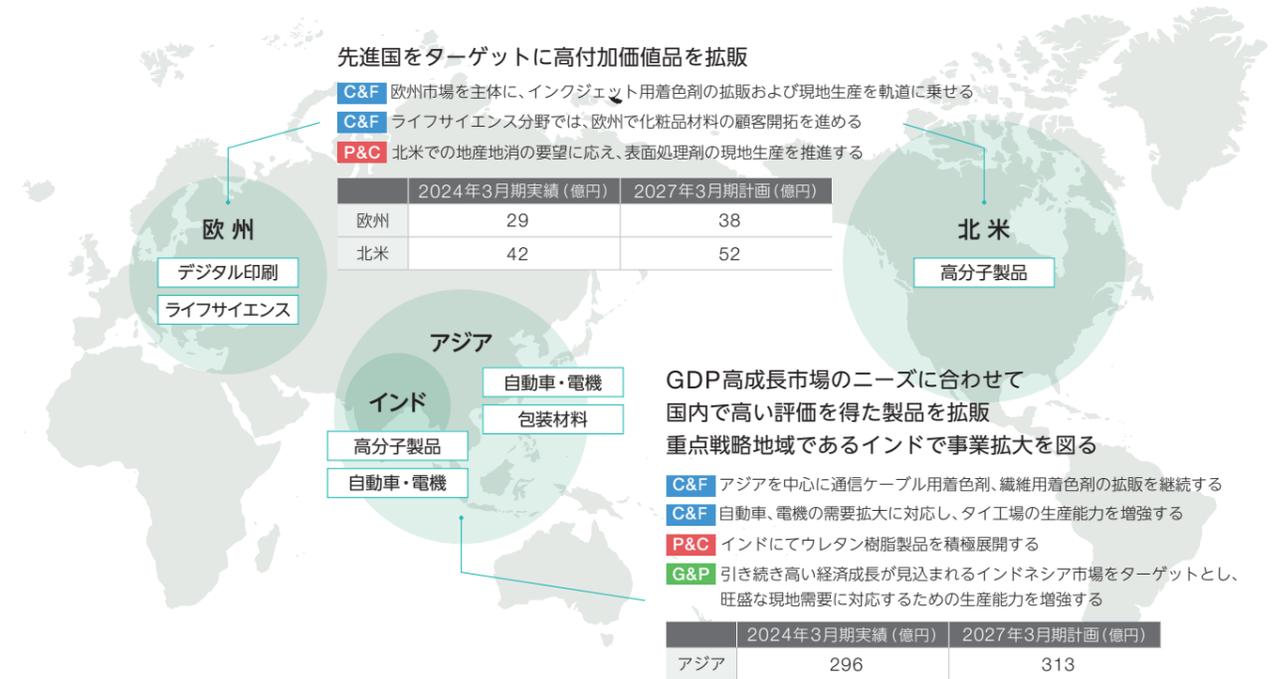
「ライフサイエンス・パーソナルケア」を、継続発展市場として「モビリティ」「環境配慮型パッケージング」を開発の中心に据え、人財と設備および資金を積極的に投入し、技術主導による競争優位の確保を目的とした「技術オリエンテッド」体制の構築を進めています。製品の差別化、品質向上により社会貢献度を高め、同時に収益性の確保を図ります。



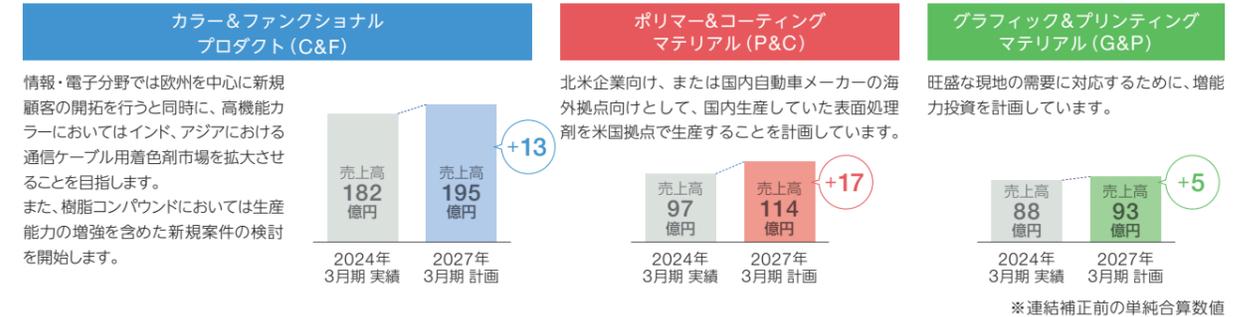
## 2 事業基盤の強化のための海外事業の拡大

当社グループの収益、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もバランスよく事業育成をしていく必要があるとの認識の基に事業を展開してきましたが、中国を中心に景気停滞の影響を受け生産数量の低調が続き

ました。新中計においても、「地産地消」の推進と海外拠点の拡充および新規ビジネスの創出を軸に、積極的な業務の展開に注力します。



### 海外戦略



## 3 サステナブル社会の実現に向けたESG重視の経営推進

前中計では、ESG経営を重視し、当社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原材料調達段階から当社製品を使用した製品が廃棄されるまでを含めたライフサイクル全体において、次の1~7を実行してきました。新中計においても、ESG経営の重視を継続し、前中計の中で認識した課題に向け、社内改革に注力する必要があると考えています。特に前中計の2年目に追加した「7.人的資本投資・人材育成」の重要性が日々高まっていると認識しており、新中計では、モノづくりメーカーとしての従業員のエンゲージメント向上を目指した「HR戦略」を重点施策の1つに掲げ、さらなる価値創出に努めていきます。

1. サステナビリティ貢献製品開発・拡販
  - 製品開発を担う技術部門に経営資源を効率的に投入するとともに、人材の潜在能力を最大限に発揮させるHR戦略を技術部門をはじめ当社グループ全社に積極的に活用
  - 2027年3月期数値目標: サステナビリティ貢献製品の売上高を2024年3月期比30億円増
2. 気候変動への取り組み
  - 気候変動に関する国際的な調査報告書を基に行ったリスク分析に沿って、地球の平均気温の上昇を1.5℃未満に抑えるための1.5℃シナリオおよび2050年カーボンニュートラルに向けた移行計画の策定を推進

・国内で培ってきた省エネ対策の海外拠点への展開や、現地のエネルギー事情に合わせた再生可能エネルギーの導入など、グローバルな脱炭素化を促進

・当社製品を通じて世の中のCO<sub>2</sub>排出量（Scope3）も削減できるようにTCFDの枠組みに沿って当社グループの気候変動に関するリスクと収益機会を管理し、企業価値向上に貢献

2027年3月期数値目標：当社グループ国内・海外のCO<sub>2</sub>排出量（Scope1+Scope2）を2020年3月期比31%削減

### 3. 資源循環促進（サーキュラーエコノミー）

・原材料のバイオマス化および廃プラスチックの排出量抑制・リサイクル促進を目指し、生産工程から生じるロスを削減するための工程管理の強化と廃プラスチックの分別強化をグローバルに展開

2027年3月期数値目標：廃プラスチックのリサイクル率（国内）を前中計の平均値比3ポイント向上

### 4. 生物多様性への取り組み

・有機溶剤など化学物質の使用時に生じる大気汚染や水質汚染等の環境負荷軽減に向けた自らの管理活動と当社グループの製品使用段階で生じる環境負荷軽減に貢献する製品開発の両輪でTNFDの枠組みに沿って推進

・当社グループが現在加盟しているCLOMAをはじめとするイニシアティブへの参加や、事業所の近隣地域コミュニティとの協働作業にも積極的に参加

### 5. 社会貢献の一層の促進

・お客様との関わり：お客様の信頼と期待に応えられるように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を展開

・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る

・地域社会との関わり：事業所の近隣に対する安全・安心を最優先に考え、防災活動に加え、生物多様性の保全の一環として近隣の生態系に一層の配慮を行い、環境負荷の低減と自然環境の保全に努める

### 6. コーポレート・ガバナンスへの一層の取り組み

・単に法令遵守、ルール遵守に留まるだけでは実質的なガバナンスの向上につながらないとの認識から、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継続的に実施

・経営層からのトップダウンと実行部門からのボトムアップを活性化させた双方向コミュニケーションを充実させ、経営戦略を従業員一人ひとりが「自分ごと」として捉えて行動できるように社内環境を整備

・業務の有効性と効率をさらに向上させるために、内部統制とコーポレート・ガバナンスの連携を強化

### 7. 人的資本投資・人材育成 2023年3月期に追加

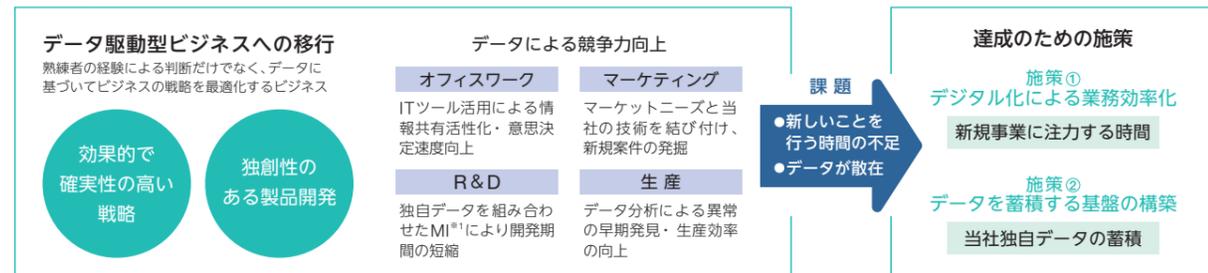
・モノづくりメーカーの従業員としての“働きがい”、“誇り”、“仲間への貢献意欲”といったエンゲージメント向上を目指した「人事制度改革」を重点戦略の1つに掲げ、さらなる価値創出に努める

## 4 HR戦略・DX推進

HR戦略の一環として、経営層と従業員との対話を深め、双方の期待感を共有し、具体化させていく機会を増やします。また、従業員が仲間と組織のために自主的に貢献しようという意欲を醸成し、その意欲に基づき従業員自身が高い目標を設定して目標達成に向けて挑戦し続けることができよう導いていきます。さらに、併走する管理職を養成するプログラムも含めた社内外の研修も充実させていきます。業績評価の仕組みは、職階ごとに評価項目や基準を明確化することで、納得感の得られる評価、成長につながる評価、心理的安全性の高い評価などの考え方を取り入れていき

ます。DX推進として、業務のデジタル化による効率化、データ蓄積・共有の基盤構築を進め、生成AIによる業務効率化や当社グループの独自データ活用による戦略策定など、データ駆動型ビジネスへの移行を進め、効率的で確実性の高い戦略、独創性のある製品開発を強力に推進します。デジタルリテラシー向上のための研修や、具体的なプロジェクトを活用したOJTなども効率的に行うことなどにより、一層のデジタル人材の基盤強化を図ります。

### 目的 競争力の向上



※ 1 MI (Materials Informatics): 情報科学の技術を用いて、材料開発の効率化を図る技術

## 5 資本効率を重視した経営推進

中長期的な企業価値の向上に向けて、前述した4つの基本戦略により既存事業の収益力強化、成長分野への投資により収益性の改善を進めるとともに、財務戦略として、株主還元強化やM&Aなどの成長投資、資本効率化策などのBSマネジメントを進め、早期にROE9%、ROA5%の達成を目指してまいります。また、非財務戦略として、機関投資家向け説明会、個人投資家向け説明会を継続して実施するとともに、IR・SR活動にも注力してまいります。

### 株主還元

I. 総還元性向40～50%もしくは1株当たり年間配当金100円を下限

※2025年3月期については、川口製造事業所跡地譲渡に伴う特別利益を配当原資の範囲から除外し、別途、特別配当として実施

II. 左記I記載の特別利益に係る配当を2024年3月期から4期間にわたり毎期1株当たり30円の特別配当を実施

### 成長投資

・成長投資として、アジアを中心とした海外企業のM&Aおよび資本提携等の枠として150億円を予定

### 資本効率化策

・2024年3月期に導入したキャッシュマネジメントシステムによりグループ資金の一層の効率化を進めるとともに、政策保有株式の削減を2024年3月末残高から15%以上の縮減を目標に設定

・キャッシュ・コンバージョン・サイクルの改善を図るため売上債権流動化などによる改善施策の検討を推進

### 当社の財務健全性を勘案した上で、資本収益性の改善を意識した経営を実行

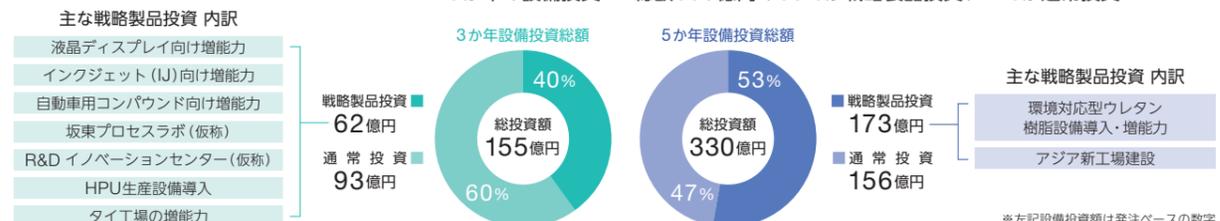


## 中期設備投資計画（2025年3月期～2027年3月期）

設備投資計画では、3か年で155億円を計画、うち事業継続のための投資を通常投資として93億円（60%）、合理化、増能力、新製品上市に関わる投資を戦略投資として62億円（40%）としています。主な戦略投資としては、液晶ディスプレイやインクジェットプリンター用の色材、自動車用コンパウンドなどの増能力投資、新製品上市に向けたものとしては、コーティング事業やCO<sub>2</sub>を原料にしたヒドロキシポリウレタン（HPU®）樹脂用の生産設備を計画し

ています。また、前中計で見送ったR&D イノベーションセンター（仮称）について、新中計で実現すべく計画しています。R&D イノベーションセンターは、素材開発を含む基礎研究の推進とオープンイノベーションを想定するとともに、各セグメントの技術部門との共創を容易に実現できる場としての機能も持たせることを追加し、当社グループにとって最適なイノベーションが湧き上がる環境構築の場となるよう検討を進めています。

設備投資（参考として5か年の総額を含む） ●3か年の設備投資…総額155億円の40%が戦略製品投資、60%が通常投資 ●5か年の設備投資…総額330億円の53%が戦略製品投資、47%が通常投資



※左記設備投資額は発注ベースの数字



# CFO Message

## R&D機能の集約による競争優位性の確保を軸に積極的な成長投資を継続して実行します

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

### コロナ禍とウクライナ情勢に翻弄された3年間、原材料価格の高騰により販売価格の改定に注力

— 2024年3月期で終了した前中期経営計画(以下、前中計)は、売上高・営業利益の数値目標が未達という厳しい結果になりました。CFOとしてどう総括していますか。

前中計は2021年4月にスタートしました。策定作業はコロナ禍が始まった2020年後半から行いましたので、経済活動が停滞して需要が急減し、海外渡航ばかりか国内の移動も制限されるという混乱のなかで、まずは3年以内にコロナ禍前の状態に戻すことを目標としました。

初年度の2022年3月期は、営業利益が目標の54億円を大きく上回る74億円となり、前中計3年目の目標として掲げた87億円に近い数値に達しました。主な要因は、自動車向け製品と、巣ごもり需要を代表する液晶ディスプレイ向け製品の受注が急増したことです。

当時の状況を振り返ると、まずコロナ禍初年度の消費減速で、サプライチェーン上の在庫が減少していました。加えて、多くの国や地域で非常事態宣言やロックダウンが実施され、工場の閉鎖や移動制限が相次ぎました。また国際物流の大混乱により、原材料や製品の輸送に遅れが生じて供給が不安定になり、

さらにテキサス州の大寒波により一部の資材ではフォースマジュール宣言(不可抗力による契約責任の免除)も発動されたことを受け、各社とも商権を維持するために、各サプライチェーンのなかで過剰な生産活動につながる発注が行われたのだと想定しています。このような状況下で原材料価格やユーティリティコストの上昇が始まりました。

コロナ禍2年目の2023年3月期は、依然として原材料価格の上昇が続くとともに、ロシアによるウクライナ侵攻を契機としてユーティリティコストがさらに上昇しました。前中計初年度に受注が急増した自動車向け製品や液晶ディスプレイ向け製品は、最終需要の低迷から受注が急速に縮小し、サプライチェーン全体で過剰在庫となり、在庫が適正水準に戻るのに1年から1年半程度を要したと見ています。

前中計最終年度に当たる2024年3月期は、期首から順次受注が回復していきましたが、各メーカーは最終消費の動向を慎重に見極めながら生産活動を行っており、サプライチェーン全体としても調整含みの回復だったと思います。

2024年に入っても、年明けに発生した能登半島地震の影響などにより、最終消費も伸び悩み、小幅な在庫調整を繰り返しています。また2024年3月期を通じて、中国経済の景気停滞により日本からの輸出製品や中国現地子会社の生産・販売が大きな影響を受けている状況でした。

— そうした厳しい環境のなかで、CFOとしてどのような行動をとったのでしょうか。

最優先課題として、各セグメントの営業担当には原材料価格の高騰を製品価格へ転嫁するために、販売価格の改定に継続して取り組んでもらいました。この間の原材料価格の高騰は、その上昇の幅と期間の両面で、バブル期以降では経験したことのない水準のものだったと思います。加えて、ユーティリティコストの上昇などの影響もありインフレが生じたことから、販売価格の改定とともに労務費のベースアップも必要になりました。

今回のような原材料価格の高騰局面の長期化は、誰もがほとんど経験したことがありません。従って、非常に難しく慎重な交渉が続きました。

当社が生産する製品には、複数の原材料が使用されています。原材料価格の改定交渉が、サプライヤーごと、原材料ごとに継続して進行するなかで、ある一定期間を区切って当社製品の原価計算を行い、お客様へ価格改定の申し入れを行います。そのため、原材料価格の上昇を当社製品の価格改定に反映するまでに、通常3~6か月かかります。今回は価格上昇が継続して起こったため、価格に反映できないタイムラグが生じることから、単年度決算への影響も出ました。現在は、行政から価格改定への要請が出されたことも背景として、費用の上昇分を製品に価格転嫁することが常識になってきています。

こうした販売価格の改定状況を全社集計し、各セグメントと事業活動の現状分析を共有し、業績改善に奔走してきました。このように、前中計の期間は外部環境の激変に翻弄された3年間だったと振り返っており、残念ながら目標とする利益水準は実現できませんでした。

### 長期ビジョン「10年後のありたい姿」を再定義し、全社の技術融合による競争優位性の確保を目指す

— 2024年4月から新中期経営計画「明日への変革 2027」(以下、新中計)がスタートしています。また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」を掲げました。その趣旨を教えてください。

当社はもともと「顔料」という色材から始まった会社です。創業以来、さまざまな業界のお客様が経済的にも合理的な方法で簡単に望む色彩が得られるよう、お客様の用途や成形方法、樹脂の種類に応じたインキ・着色剤・コンパウンドなどを提供してきました。今後もお客様にご満足いただける性能と品質で製品の提供を続け、新しい成形方法や樹脂にも対応できる製品開発を粛々と行っていくことが基本姿勢です。

一方で、「色を付ける」ことは、材料に彩りという「付加価値を与える」ことでもあり、近年では色以外の付加価値、すなわち機能を付与する要求が増加しています。当社では、ウレタン

樹脂やコーティング剤の開発当初からお客様のニーズに合わせた機能性を追求してきました。

こうした背景から、今回明確化した「10年後のありたい姿」では、色彩に関係する言葉を使わず、「機能性マテリアル」という言葉で当社の事業領域を示しました。樹脂・金属・紙など身の回りの全ての材料が対象であり、熱伝導性・電気導電性/絶縁性・粘着性・耐熱/耐候(光)性・紫外線赤外線吸収/反射性・X線遮断性・ガスバリア性など、極めて多岐にわたる機能性を付与する—というビジョンを明確にするために「機能性マテリアル」という表現にしています。

「エクセレントカンパニー」は、ありふれた言葉ではありながらも、再考の上、あえて使用することで、当社が機能性マテリアル分野で製品を開発・供給し続け、当社グループを取り巻く全てのステークホルダーとWIN+WINの関係を構築し、人々の暮らしを豊かにする会社を目指したい、という想いを込めています。

— CFOはもともと技術畑の出身です。前中計から一貫して継続する「技術主導による競争優位性の確保」という基本戦略は、どのように強化していきますか。

当社はB to Bの化学メーカーです。そのミッションは、お客様のニーズを正確に聞き取り、必要な機能と品質でスピーディーに製品設計を行い、生産ラインで製造し、お客様にお届けすることです。創業以来、事業領域ごとに成長戦略を立案・実行して現在の当社グループが存在しています。今後ますます多様化していくお客様のニーズにこれまで以上に的確にお応えするために、全社で保有する技術を使い、総力をあげて製品開発を行っていくことが必要です。

当社の技術者は、大きく3つの職種に区分されます。各事業部に所属し、効率的な生産に寄与する生産技術部、各事業部に所属し、営業担当が捉えたお客様ニーズに応える製品の開発を担う技術統括部、そして合成、分散に関する基礎研究を担う技術本部です。各所属組織で保有する技術を融合するためには、これらの組織同士が連携できる仕組み、交流でき





る仕組みが必要であり、前中計においても仕組みづくりを推進してきました。

これらの仕組みをさらに推し進めるために新中計では「R&D イノベーションセンター構想」を打ち出しました。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創出を目的としており、今後3か年の設備投資155億円の計画の中で、戦略投資の1つとして位置づけています。センターに集約する技術の範囲を最適化し、事業部との連携強化も図るためにあえて時間をかけ、徹底して議論してきています。

### 事業セグメント別に主要製品の 成長見通しを明記し、 中期的な継続成長のために 成長投資150億円を計画

— 新中計について伺います。事業セグメント別の数値目標に関して、今回初めて関連市場と主要製品の成長見通しを明記されました。その趣旨を教えてください。

当社のようなB to Bの化学メーカーは、最終製品が見えにくいので、事業ポートフォリオと当社製品の関連性が分かりづらい面がありました。

そこで新中計では特に重要な市場である「カラーフィルタ用顔料・コーティング剤」「自動車用ウレタン樹脂」「自動車向け樹脂コンパウンド・着色剤」の3市場について、公開されている成長率を示し、当社が新中計で計画している製品の成長率と対比させることで、販売計画との関連性を分かりやすくしました。

こうした数値計画は、お客様からの情報を積み上げ、当社が独自に予測した数値も加味して策定していますが、取得可能な業界別成長率と当社の売上利益計画には大きな乖離は

ないことがご理解いただけると  
思います。

当社が関わる市場＝業界は  
多岐にわたっており、当社製品  
の全てについて、市場と当社製  
品の伸びを比較することは困難  
ですが、今後も分かりやすいご  
説明ができるようにしていきたい  
と考えています。

— 前中計では、いくつかの設  
備投資を延期しています。  
それを含めて、新中計での  
設備投資はどのように実行  
しますか。

前中計で延期した2件の投資

案件には、明確な理由があります。1つは、化粧品に使われる生分解性パウダーの設備投資について、化粧品の主戦場である西欧の法律制定が遅れたこと。もう1つが、全社のR&D機能を集約するR&D イノベーションセンターの技術棟建設に関して、より慎重な議論が必要だと判断したことです。この2件で、前中計で延期した投資額の約半分を占めています。

一方で、既存事業の維持・合理化のための設備投資や、IT分野で拡販を見込んだ顔料の増能力設備投資については、当初計画よりも前倒しして進めてきました。つまり個別の設備投資計画を事業の進捗に合わせて実行してきたということです。新中計でも同様に、事業計画に合わせて設備投資計画を作っています。その結果、投資金額としては前中計での計画と同水準となりました。

こうした設備投資計画とは別に、新中計では150億円規模の成長投資を行う計画です。具体的には既存事業を進めていく上でのシナジーを考慮した資本提携・M&Aを想定しており、投資リターンを精査して実行していきます。またアジアにおける新工場建設や、DX・人的資本投資も成長投資として位置づけています。

### エンゲージメント指数を KPIとするHR戦略、 DX・データ駆動型ビジネスへの 移行を積極推進

— 新中計では、基本戦略として新たに「HR戦略・DX推進」が追加されました。この成長投資について教えてください。

HR戦略については、人事制度改革による働きがいの実現を目指して、当社独自のエンゲージメント指数をKPIとして設

定し、その改善を進めていきます。新中計が終了する2027年3月以降も継続して進める予定です。

— CFOは以前、基幹システムの導入を担当し、基幹システムの安定稼働とデータ活用の推進を統括されました。その経験から、DX推進とデータ駆動型ビジネスへの移行について、お考えを教えてください。

基幹システムを刷新したのは2018年10月です。また基幹システムの稼働に合わせて3PL契約に基づくWMS（倉庫管理システム）を稼働させ、物流コストの「見える化」も実現しました。

基幹システムには膨大な経営データが蓄積されています。BIツールを活用して基幹システムから必要なデータを抽出し、中計策定や日々の事業計画実行に活用してきました。新中計ではこのBIツールを高度化し、より活用しやすいものにしていきます。

さらに今後は、基幹システムには含まれない個人保有の情報やノウハウの蓄積・共有を進め、AIも活用して、従業員が日々遂行している生産・研究開発・営業などに関わる業務をよりデータ駆動型に移行させる取り組みを進めていきます。まずは、社内プラットフォームの刷新を予定しており、これによって社内のコミュニケーションのあり方が劇的に変わっていくことを期待しています。

例えば、チャットルームは誰でも自由に立ち上げ、参加することができます。これまでの組織の壁を超えて、自由なコミュニケーションが簡単に実現するわけです。これまで縦割組織の中だけで情報共有されていたものが、組織の枠を超えてつながることができるようになる—それは非常に面白いことだと思います。

私は推進役として、まずは刷新されたプラットフォームを自由に活用してもらうことを最優先にしたいと考えています。当社グループ内に起こるであろう変革を見ていきたいと思っています。

### 資本収益性を意識した スピード感のある経営と、 成長根拠を明快に伝える 投資家との対話を実行

— 新中計のゴールとして、「資本効率を重視した経営推進」を継続した長期目標として掲げています。達成のための道筋を教えてください。

「資本効率を重視した経営推進」は、前中計から引き続き基本戦略の1つとして掲げています。中長期的目標としてROE 9%以上、ROA 5%以上を掲げ、そこへ至る2027年

3月期末の計画としてROE 4.6%、ROA 4.3%を設定しています。ROE 4.6%ということ、低い目標値なのではないかかのご意見を持たれるかもしれませんが、今後3年間の当社を取り巻く環境と当社の取りうる方策を冷静に評価し、十分に検討の上で、地に足の着いた計画として提示しましたので、ご理解いただきたいと思います。この目標を実現するために、まず業績面では策定した目標以上の売上高・営業利益が達成できるよう取り組んでいきます。特に、成長投資枠150億円、3か年の設備投資155億円を用いて、成長につながる活動を強化していきます。

財務面では、資本効率を高めるための施策に継続して取り組みます。2024年3月に国内で稼働したキャッシュマネジメントシステムの効果が出てきていますので、資金水準の見直しを継続して進めていきます。キャッシュコンバージョンサイクル（仕入債務から売上債権回収までの期間）の短縮に向けては、売掛債権の流動化などの方策を丁寧に取り組んでいきたいと思っています。また、政策保有株については15%以上の削減を目標として進めていきます。

こうした業績面と財務面の施策でROEを向上させることが、PBR 1倍以上の早期達成につながると認識しています。常に株価を意識した経営を行い、スピード感をもって取り組んでいきます。

— 株主や投資家の皆様と対話をするなかで、大日精化にどのようなことが期待されていると思いますか。

一言でいえば、当社が成長することによる株価上昇への期待だと思います。それにお応えするためには、当社が成長する根拠を投資家の皆様に分かりやすく説明することが重要だと考えています。

これまで「化学業界は理解しにくい」というご指摘をよく受けてきました。特に当社はB to Bメーカーで最終消費財との関連が見えにくいために、外部環境が当社業績に与える影響が分かりにくいということだと思います。そこで投資家の皆様との対話のなかでは、当社製品が使われているお客様の最終製品を通じてご理解いただけるよう、工夫を凝らしてきました。また「今後成長するのはどの事業セグメントか」という質問も多くいただきました。新中計では事業セグメントごとに代表する戦略製品を明示し、その売上利益計画を提示するようにしました。

日本の株式市場は急速に変化しています。海外投資家からも多くの資金が日本市場に流入するようになりました。それは日本企業が変えることへの期待の大きさを表しています。それにお応えするためには、戦略に加えてスピードが重要です。当社が経営目標として開示している全ての項目について、スピード感を強く意識して取り組んでいきたいと思っています。

今後とも、当社の事業活動にぜひご期待ください。