

企業名：大日精化工業株式会社

レポート名：大日精化工業株式会社 統合報告書 2025

1. この会社が目指す姿が理解できるか（将来）

大日精化工業は明確に 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」という目標を中期経営計画で掲げており、その内容は都合報告書にも記載されている。「エクセレントカンパニー」という言葉の意味は同社長の高橋弘二氏のメッセージの中で述べられている。高橋氏は最初に、「エクセレントの意味するところは、ステークホルダーの皆さまがそれぞれのイメージで捉えていただいても結構」と述べたうえで、「〈変わり続ける企業〉であること」と定義している。

この定義から、大日精化工業が目指す姿は、現在の顔料・着色剤・インキなどの既存事業を維持することにとどまらず、時代や顧客ニーズの変化に応じて、自社の技術を新しい用途へ展開し続ける企業であると理解できる。実際に同社は、創業時の顔料の国産化から出発し、素材に合わせた着色剤や、熱・波長を制御する機能性素材、情報分野や自動車分野で用いられるコーティング剤などへ事業領域を広げてきた。したがって、「機能性マテリアル分野のエクセレントカンパニー」とは、色材メーカーとしての技術蓄積を基盤に、より広い産業分野で必要とされる機能性素材を提供する企業へ進化していく姿だと考えられる。

この将来像は、本中期経営計画の基本戦略によって具体化されている。第一に、同社は「技術主導による競争優位性の確保」を掲げ、既存技術の深化だけでなく、技術融合による新規開発製品の創出を目指している。第二に、国内市場だけでなく海外事業の拡大も重視しており、アジアを中心とする成長市場で、日本国内で培った高機能着色剤や樹脂コンパウンドなどの拡販を進めている。これらは、同社が技術力を起点に、成長分野と成長地域の双方で事業基盤を広げようとしていることを示している。

また、同社は化学メーカーとして、サステナブル社会の実現に向けた ESG 重視の経営も将来像の重要な要素としている。油性インキから水性インキへの転換や、生分解性素材、CO₂を原料とするポリウレタンの開発などは、環境負荷を低減しながら新たな事業機会を生み出そうとする取り組みである。さらに、本中期経営計画で新たに追加された HR 戦略・DX 推進では、チャレンジを評価する人事制度や、データ駆動型ビジネスへの移行が示されており、将来の競争力を技術だけでなく、人材と組織変革によって支えようとしている点も読み取れる。

加えて、同社は長期的に ROE9%以上、ROA5%以上を目標としており、単に事業規模を拡大するだけでなく、資本効率を重視した経営を目指している。これは、技術開発や海外展開を進めるだけでなく、それらを利益率や資本効率の改善につなげることまで視野に入れている点で重要である。

以上より、大日精化工業が目指す将来像は、統合報告書からおおむね理解できる。同社は「変わり続ける企業」として、技術を起点に新たな市場を開拓し、環境対応、人材活用、DX、資本効率の改善を通じて、機能性マテリアル分野で持続的に成長する企業を目指している。一方で、「エクセレントカンパニー」という表現はやや抽象的であり、各基本戦略が ROE9% 以上や ROA5% 以上という財務目標にどのように結びつくのかについては、さらに具体的な説明があると、将来像の説得力はより高まると考えられる。

2. この会社の競争優位性が理解できるか（現在）

大日精化工業の競争優位性は、統合報告書から一定程度理解できる。同社の強みは、単に「色」を扱う企業であることではなく、顔料、樹脂、分散加工などの技術を組み合わせ、顧客の用途に応じた素材を開発・提供できる点にある。統合報告書では、同社が顔料の有機無機合成技術や顔料処理技術から出発し、分散加工技術、さらに樹脂合成技術へと技術領域を広げてきたことが説明されている。これにより、着色剤やインキにとどまらず、熱伝導性や電気導電性などの機能を付加した素材まで提供できるようになっている。

また、同社の競争優位性は、幅広い産業との接点にも表れている。統合報告書では、スマートフォン、自動車、液晶テレビ、化粧品、包装フィルム、建材、衣服など、生活や産業のさまざまな場面で同社製品が使用されていることが示されている。これは、特定の最終製品や業界に過度に依存するのではなく、多様な顧客産業に対して素材を供給できることを意味している。BtoB 素材メーカーであるため社名が表に出る機会は少ないが、多くの製品の性能や品質を支える中間素材を提供している点に、同社の現在の強みがあると考えられる。

さらに、社長メッセージでは、同社グループの強みについて、「技術力・顧客対応力・生産現場力」の循環構造にあると説明されている。技術部門が新たな価値を創造し、営業部門が顧客ニーズに対応し、生産部門が高品質な製品を安定供給するという三位一体の体制は、同社の競争優位性を理解するうえで重要である。特に、素材メーカーでは顧客ごとの要求に合わせた調整や改良が必要になるため、技術力だけでなく、顧客対応力と生産現場力をあわせて持つことが競争力につながっていると考えられる。

以上より、大日精化工業の現在の競争優位性は、統合報告書からおおむね理解できる。同社は、長年蓄積してきた技術を基盤に、多様な産業へ素材を供給し、顧客ニーズに応じて製品を改良・開発できる点に強みを持つ。一方で、報告書では競争優位性の内容は比較的分かりやすく説明されているものの、それがどの事業でどの程度の利益率や市場シェアにつながっているのかはやや見えにくい。そのため、財務諸表分析などによって、セグメント別の売上高や利益率、営業利益率の推移と照らし合わせながら、この競争優位性が実際に収益力として表れているかを確認する必要があると私は考える。

3. その競争優位性に持続性があるかどうか理解できるか（変化）

大日精化工業の競争優位性に一定の持続性があることは、統合報告書から理解できる。同社の強みは、長年蓄積してきた顔料、分散加工、樹脂合成などの技術にあるが、それを既存製品の維持にとどめず、今後の成長領域に応用しようとしている点に持続性がある。実際に本中期経営計画では、保有技術を再評価したうえで、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、モビリティなどを重点領域として位置づけている。

また、競争優位性を維持するための組織的な変化も示されている。2025年4月には技術機構の組織改編を行い、従来の保有技術ごとの体制から、開発ステージごとの組織へ改めている。これは、技術を部門内に閉じ込めるのではなく、オープンイノベーションや事業部門との連携を通じて、新製品・新事業を早期に生み出すことを目的としている。技術主導による新規開発製品の売上高を2027年3月期までに2024年3月期比26億円増加させる目標も掲げられており、競争優位性を将来の収益につなげようとする姿勢が読み取れる。

さらに、海外事業の拡大やサステナビリティ対応も、競争優位性の持続性を支える要素である。海外事業では、2027年3月期までに2024年3月期比36億円の売上高増加を目標としており、国内市場だけに依存しない成長基盤を作ろうとしている。また、気候変動対策を含むサステナビリティ貢献製品の売上高についても、2027年3月期に2024年3月期比30億円増を目指している。これらは、同社の技術を成長市場や環境対応製品へ展開することで、競争優位性を時代の変化に合わせて更新しようとする取り組みだと考えられる。

一方で、持続性については完全に確認できるわけではない。統合報告書では、技術開発や海外展開、環境対応製品の方向性は示されているが、それらがどの程度利益率や資本効率の改善につながるのかは、まだ十分には見えない。特に、同社は2027年3月期のROE目標を5%以上へ上方修正しているものの、長期目標であるROE9%以上、ROA5%以上との間にはまだ差がある。そのため、競争優位性に持続性がある方向性は理解できるが、今後は新規開発製品や海外事業が実際に収益力の向上に結びつくかを確認する必要がある。

4. この会社で自身の人的資本の価値向上を達成できると思うか

大日精化工業では、自身の人的資本の価値向上を一定程度達成できると考える。同社は本中期経営計画においてHR戦略・DX推進を新たに基本戦略として追加しており、人財の能力を最大限に引き出すことを経営課題として位置づけている。特に、人的資本投資・人財育成について、エンゲージメント向上、働きがいの向上、納得感の得られる評価制度を掲げている点から、従業員の成長を企業成長と結びつけようとする姿勢が読み取れる。

また、同社は人事制度改革の中で、業績だけでなく、能力・知識・価値観といった「行動」を評価する仕組みを導入している。これにより、短期的な成果だけではなく、挑戦する姿勢や成長過程も評価されやすくなると考えられる。特に、同社が目指す「機能性マテリアル分野のエクセレントカンパニー」は、既存技術を新しい市場や用途に展開していくことを前提としているため、社員にも顧客課題を理解し、技術や製品の可能性を広げる力が求められる。そのような環境では、単なる業務遂行能力だけでなく、課題発見力や提案力を高める機会が

あると考える。

自分自身の関心に引きつけると、同社はモビリティ、環境配慮型パッケージング、IT・エレクトロニクス機能性材料など、産業構造の変化と関わりの深い領域に事業を広げようとしている。そのため、同社で働くことは、素材という川上の立場から多様な産業の変化を理解し、顧客企業の課題解決に関わる経験につながると考えられる。これは、自身の人的資本の価値向上という点でも意義がある。

一方で、報告書では人事制度改革やエンゲージメント向上の方向性は説明されているものの、若手社員が具体的にどのようなキャリアを歩み、どのような専門性を身につけられるのかについては、やや見えにくい。そのため、人的資本の価値向上を達成できる可能性はあるが、より具体的な職種別の育成制度やキャリアパスなどの具体例が1つでも示されると、読み手にとってさらに理解しやすくなると考える。

5. 報告書のよかった点はどこか、どのような改善余地があるか

この報告書のよかった点は、BtoB 素材メーカーである大日精化工業の事業内容を、読み手に分かりやすく伝えようとしている点である。特に、「身の周りにある大日精化工業」のページでは、スマートフォン、自動車、液晶テレビ、化粧品など、生活に身近な製品に同社の素材が使われていることが示されている。社名が表に出にくい中間素材メーカーでありながら、どのように社会や産業を支えているのかを視覚的に理解しやすい点は評価できる。

また、創業以来の顔料技術から、分散加工技術、樹脂合成技術、機能性素材へと事業領域を広げてきた流れが説明されており、同社の歴史と現在の強み、将来の方向性につながって見える点もよい。

さらに、統合報告書の中でふれられている中期経営計画では、技術主導、海外事業、ESG、HR 戦略・DX、資本効率という基本戦略が示されており、「機能性マテリアル分野のエクセレントカンパニー」という将来像を実現するための道筋も一定程度理解できる。報告書の目次も非常に整理されており、財務面と非財務面の両方から企業を見ようとする構成になっている。

一方で、改善余地としては、戦略と財務成果のつながりをもう少し明確に示す必要があると感じた。たとえば、技術主導による新規開発製品や海外事業、サステナビリティ貢献製品について売上高の増加目標は示されているが、それらが営業利益率、ROE、ROA、PBR の改善にどの程度寄与するのかはやや分かりにくい。同社は資本効率を重視し、ROE や ROA の向上、PBR 改善を掲げているが、各戦略が資本効率の改善にどう結びつくのかについては、より具体的な説明があるとよい。

また、人的資本に関しても、人事制度改革やエンゲージメント向上の方向性は理解できるが、若手社員がどのような経験を積み、どのような専門性を高められるのかについては、もう少し具体例があるとよい。全体として、報告書は同社の歴史、事業内容、将来像を理解するうえでは分かりやすいが、投資家や就職を考える学生の目線に立つと、戦略がどのように

収益性や人材成長に結びつくのかをさらに定量的・具体的に示すことで、より説得力のある報告書になると考える。