

2022年5月30日
2021年度（2022年3月期）決算説明会 要旨



（司会）本日はお忙しい中、ご参加いただきまして誠にありがとうございます。
最後までどうぞよろしくお願いいたします。

これからの進行については、まずは管理本部長の永野より2022年3月期の決算概要、
および今期の業績予想についてご説明させていただき、そののち社長の里より、中期経営
計画の進捗状況等につきまして、ご説明させていただきます。

それでは、説明に移らせて頂きます。永野本部長、宜しくお願いします。

1. 2021年度 決算実績

①連結損益計算書

- 各セグメントで前期からの需要回復を受け増収増益となり、概ね予想水準での着地。
- 原材料価格の上昇により、売上原価率は1pt悪化（2020年度：69.7%→2021年度：70.6%）。

(単位：百万円、%)	2020年度	2021年度		
	通期実績	通期実績	増減額	増減率
売上高	63,160	66,948	+ 3,788	+ 6.0%
売上総利益	19,165	19,658	+ 493	+ 2.6%
販売費及び一般管理費	16,336	16,474	+ 138	+ 0.8%
営業利益	2,828	3,183	+ 354	+ 12.5%
経常利益	3,268	3,465	+ 196	+ 6.0%
親会社株主に帰属する 当期純利益	1,968	2,031	+ 63	+ 3.2%
国産ナフサ (円/KL)	31,325	56,850	+ 25,525	+ 81.5%

（永野）管理本部長の永野でございます。よろしくお願いいたします。今回もポイントをできるだけ絞ってご説明したいと思います。

まず、3ページは連結損益計算書です。増収微増益という言葉で表されるかと思っています。

売上高が669億4,800万円で前期比37億8,800万円の増収、営業利益が前期比3億5,400万円の微増益です。

この後に何回も出てくると思いますが、原材料の高騰による原価率の上昇に1年を通して悩まされた期となりました。

1. 2021年度 決算実績

②設備投資・減価償却費・研究開発費

- 2020年度は技術センター建設費、中国工場建設費により投資額が増加しており、設備投資額は前期比で大幅に減少。減価償却費は上記の要因により増加。

(単位：百万円、%)	2020年度	2021年度		
	通期実績	通期実績	増減額	増減率
減価償却費	2,426	2,545	+ 118	+ 4.9%
設備投資額	3,213	1,972	△ 1,241	△ 38.6%
研究開発費	1,947	1,969	+ 21	+ 1.1%

技術センターや中国の一連の投資が落ち着きましたので、設備投資額は償却の範囲内に収まっています。

1. 2021年度 決算実績

③セグメント別売上高

- 国内塗料、海外塗料は、工業分野を中心にコロナ影響から需要の持ち直しにより、増収。
- 照明機器は、東京五輪期間の工事中断もあったものの、コロナ影響からの回復は継続し、増収。

(単位:百万円,%)	2020年度	2021年度		
	通期実績	通期実績	増減額	増減率
売上高	63,160	66,948	+ 3,788	+ 6.0%
国内塗料	47,232	49,622	+ 2,389	+ 5.1%
海外塗料	5,486	6,939	+ 1,453	+ 26.5%
照明機器	7,239	7,656	+ 416	+ 5.8%
蛍光色材	1,117	1,223	+ 106	+ 9.5%
その他	2,084	1,507	△ 577	△ 27.7%

スライドの表の増減額の列を中心にご説明します。

売上高は前期比37億8,800万円の増収で、内訳は国内塗料が前期比23億8,900万円の増収、海外塗料が前期比14億5,300万円の増収です。新型コロナウイルスの影響からの反動で、多少なりとも回復したと言えます。

照明機器は前期比4億1,600万円の増収で、まだ本格的な需要は戻っていません。

1. 2021年度 決算実績

④国内分野別・海外地域別売上高

- 国内：一般分野は需要が堅調に推移、工業分野は下期に減速するも前期比では需要が持ち直し、増収。
- 海外：前期は工場稼働停止期間があったこと及び各地域における自動車生産台数の回復により、増収。

(単位:百万円,%)	2020年度	2021年度		
	通期実績	通期実績	増減額	増減率
国内塗料	47,232	49,622	2,389	+ 5.1%
一般分野	17,541	18,531	990	+ 5.6%
工業分野	16,390	17,359	968	+ 5.9%
その他分野	3,709	3,958	249	+ 6.7%
子会社・調整等	9,590	9,772	181	+ 1.9%
海外塗料	5,486	6,939	1,453	+ 26.5%
東南アジア	3,809	4,929	1,119	+ 29.4%
中国	856	1,017	160	+ 18.7%
北中米	819	992	173	+ 21.1%



こちらスライドの表の増減額の列を中心に説明します。

国内塗料は全体で前期比23億8,900万円の増収でした。一般分野は前期比9億9,000万円の増収で、構造物が70%ほどを占めています。

工業分野は前期比9億6,800万円の増収で、粉体塗料などの焼付塗料が80%ほどを占めています。その他分野は前期比2億4,900万円の増収で、60%ほどがジェットインクです。

海外は前期比14億5,300万円の増収です。東南アジアのタイが特に大きく牽引し、前期比11億1,900万円の増収となりました。

1. 2021年度 決算実績

⑤セグメント別営業利益

- 国内塗料は、原材料価格の上昇の影響を強く受けたが、販売数量の増加及び価格は正により増益。
- 海外塗料は、原材料価格の上昇影響のほか、工場移管が過渡期にあった中国において費用が増加したため、増益幅が縮小。

(単位:百万円,%)	2020年度	2021年度		
	通期実績	通期実績	増減額	増減率
営業利益	2,828	3,183	+ 354	+ 12.5%
国内塗料	1,631	1,990	+ 358	+ 22.0%
海外塗料	221	236	+ 15	+ 6.9%
照明機器	479	577	+ 97	+ 20.2%
蛍光色材	54	46	△ 8	△ 15.1%
その他	257	114	△ 142	△ 55.4%
調整額	183	218	+ 34	+ 18.9%



7ページから利益面についてご説明します。

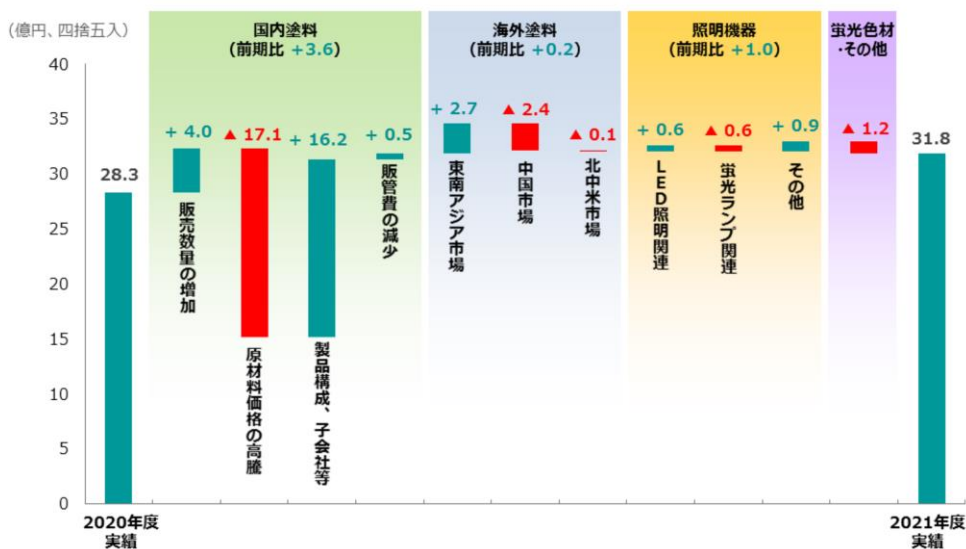
スライドの表の増減額をご覧ください。営業利益全体で前期比3億5,400万円の増益となりました。

内訳は国内塗料が前期比3億5,800万円増、海外塗料が前期比1,500万円増、照明機器が前期比9,700万円増です。スライドに記載の通り、それぞれで原材料価格の上昇の影響を受けましたが増益となりました。

どちらかと言いますとポジティブに見えなくもありませんが、前期の11月に中間期としてご報告した時点から見ると増益幅は圧縮しており、下期は苦戦したということが正しいかと思えます。

1. 2021年度 決算実績

⑥連結営業利益（実績）の増減要因



スライド左側の国内塗料は前期比3.6億円の増益で、そのうち「販売数量の増加」が前期比+4億円と4%弱伸びました。

問題は赤い棒グラフの「原材料価格の高騰」で、前期比△17.1億円となっています。簡単にお伝えすると、△17.1億円のうち原油・ナフサ関連が10億円強の60%ほど、エポキシ樹脂が3億円弱の16%ほど、亜鉛が1億円強の8%ほどというイメージです。

それに対して「製品構成、子会社等」が前期比+16.2億円としていますが、この中で価格は正ならびに付加価値関係で単価アップした分が6億円ほどです。ですので、△17.1億円に対し6億円の30%強ほどの打ち返しにとどまったと言えます。

その他には、販売数量の増加と同時に生産も増えたので、4億円ほど生産系の子会社が利益を稼いでくれました。また、ジェットインクや運賃、原価改定差異などもその他としてあります。

海外塗料については、東南アジア市場は多少戻ってきましたが、中国市場で前期比△2.4億円と赤字幅が拡大しました。操業が遅れたことも要因です。

照明機器はまだまだということで、最終的に営業利益は前期比3.5億円の増益にとどまりました。

前回の11月には予想営業利益を32億円とお伝えしましたので、開示ベースでほぼ予想どおりの着地となりました。前下期は、上期以上に原材料の高騰の影響がさらに深まることで苦戦するという見通しが、その通りになったということです。

1つ補足しますと、11月時点では国内塗料の原材料価格高騰による影響を14億円ほど見ていましたので、さらに3億円ほどダメージを受けたかたちとなりました。つまり、それなりに踏ん張ってきましたが、ゴールがどんどん先に行ってしまう追いつかなかったというイメージです。

1. 2021年度 決算実績

⑦連結貸借対照表

(単位：百万円)	2021年3月末	2022年3月末	増減額
流動資産	33,073	34,773	+ 1,699
現金及び預金	6,983	6,777	△ 205
受取手形、売掛金及び契約資産	15,739	16,411	+ 672
棚卸資産	8,930	10,228	+ 1,298
その他流動資産	1,420	1,355	△ 65
固定資産	52,691	52,932	+ 240
有形固定資産	25,877	25,591	△ 285
無形固定資産	424	374	△ 49
投資その他の資産	26,389	26,965	+ 576
資産合計	85,765	87,705	+ 1,940
負債合計	34,900	35,713	+ 813
(借入金残高)	(5,900)	(4,250)	(△ 1,650)
純資産合計	50,865	51,991	+ 1,126
負債純資産合計	85,765	87,705	+ 1,940

ここでは1点だけで説明します。

棚卸資産が13億円ほど増えていますが、これは今お伝えした原材料の単価アップに加え、原材料の高騰局面での前倒し調達という戦略性も含まれています。

1. 2021年度 決算実績

⑧連結キャッシュ・フロー計算書

(単位：百万円)	2020年度	2021年度	増減額
営業活動によるキャッシュ・フロー	3,641	3,364	△ 277
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 2,325	△ 966	+ 1,359
財務活動によるキャッシュ・フロー	499	△ 2,841	△ 3,340
現金及び現金同等物に係る換算差額	△ 142	186	+ 328
現金及び現金同等物の増減額	1,672	△ 257	△ 1,930
現金及び現金同等物の期首残高	5,064	6,736	+ 1,672
現金及び現金同等物の期末残高	6,736	6,479	△ 257

10ページのキャッシュ・フロー計算書は割愛します。

2. 事業環境認識

①2022年度における各セグメントの見通し

国内塗料	■ 一般分野は、構造物分野を中心に堅調な需要見込み。 ■ 工業分野は、半導体不足による自動車産業や電気機器向けの需要停滞が継続も、下期にかけて徐々に需要回復の見通し。 ■ 石化製品(樹脂、溶剤)、亜鉛、酸化チタン等の主要な原材料価格が軒並み上昇。
海外塗料	■ 半導体不足による自動車の生産調整が継続中で、下期の回復も不透明な状況。 ■ ゼロコロナ政策による中国国内サプライチェーンの混乱と他国への影響を注視。 ■ 中国では、上海工場での生産を2021年12月をもって終了し、浙江工場へ集約完了。 ■ 原材料価格の上昇及び海上輸送費の高騰によるコスト増。
照明機器	■ 建材不足や輸送費の上昇等に起因する商業施設の工期遅れが懸念されるものの、停滞していた首都圏再開発の再開により需要回復を見込む。 ■ アルミや電子部品等の原材料価格の上昇。 ■ 蛍光灯市場は緩やかな減少が継続。
共通	■ ウクライナ情勢、上海ロックダウンによる原材料価格及び物流費の上昇に対し、製品価格の是正を強く推し進める。

すべてキーワードなのですが、その中で特に色合いの強いものだけご説明します。国内塗料は、主要な原材料価格が軒並み上昇しているということに尽きます。引き続き、価格是正が最重要課題であるということです。

海外塗料は中国での浙江工場へ集約完了ということで、効率化を進めながら赤字幅を縮小し、なんとか償却前の黒字化を目指していきたいと思っています。

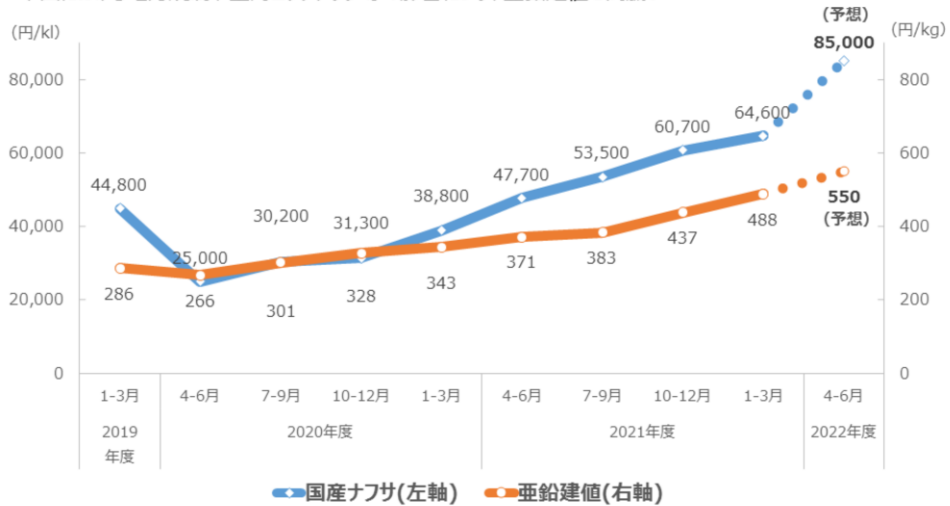
照明機器については、首都圏再開発の再開により需要回復を見込み、加えて一定の価格是正を行う計画です。

共通の項目では、製品価格の是正を強く推し進めることを繰り返し強調しています。

2. 事業環境認識

②主要な原材料価格の見通し

- 緊迫化するウクライナ情勢により、原油相場は上昇の一途。2022年度は高値推移となる想定。
- 中国における電力規制や上海ロックダウン等の影響により、亜鉛建値も高騰。



国産ナフサと亜鉛の建値を記載しています。上昇傾向が続いており、足元ではさらに角度が増しています。

経営環境にこのような逆風が吹いていることがこのグラフからもイメージできると思います。

3. 2022年度 業績予想

①連結損益計算書（予想）

- 各セグメントにおいて原材料価格の上昇に対する価格是正を実行し、38億円の増収を見込む。
- 一方で原材料価格の上昇による影響を全てカバーすることは難しく、売上原価率は約1ptの悪化を見込む。

(単位：百万円)	2021年度	2022年度		
	通期実績	通期予想	増減額	増減率
売上高	66,948	70,800	+ 3,851	+ 5.8%
売上総利益	19,658	19,940	+ 281	+ 1.4%
販売費及び一般管理費	16,474	16,640	+ 165	+ 1.0%
営業利益	3,183	3,300	+ 116	+ 3.7%
経常利益	3,465	3,550	+ 84	+ 2.4%
親会社株主に帰属する 当期純利益	2,031	2,000	△ 31	△ 1.6%
国産ナフサ（円/KL）	56,625	85,000	+ 28,375	+ 50.1%



すでに開示しているものですが、計画の立て方について簡単にご説明します。

国内塗料においては、足元の変数が非常に多いということで今回は特に苦労しました。そのような中、7月以降の原油相場・国産ナフサ・為替相場の3つを固定し、国内塗料における数量と価格是正の進捗が計画に対してワーストなのか、ミドルなのか、ベストなのかのシミュレーションを繰り返した上で作った予想となります。

通期予想で、売上高は708億円で、前年同期比38億5,100万円の増収です。

営業利益は33億円で前年同期比1億1,600万円の若干の増益で、ほぼ横ばいと言ってもよいと思います。スライド一番下の国産ナフサは8万5,000円という前提でシミュレートしています。

3. 2022年度 業績予想

②設備投資・減価償却費・研究開発費（予想）

- 大型投資の予定はなく、減価償却費、設備投資、研究開発費ともに概ね前期並みの水準となる予定。

(単位：百万円、%)	2021年度	2022年度		
	通期実績	通期予想	増減額	増減率
減価償却費	2,545	2,450	△ 95	△ 3.7%
設備投資額	1,972	2,000	+ 27	+ 1.4%
研究開発費	1,969	2,000	+ 30	+ 1.6%

こちらは特筆すべきものがないため割愛します。

3. 2022年度 業績予想

③セグメント別売上高（予想）

- 国内塗料、海外塗料、照明機器ともに数量ベースでは微増にとどまるが、価格是正による増収を図る。
- 海外塗料は、上半期は半導体不足の影響による生産調整が継続する見通し。

(単位:百万円,%)	2021年度	2022年度		
	通期実績	通期予想	増減額	増減率
売上高	66,948	70,800	+ 3,851	+ 5.8%
国内塗料	49,622	52,690	+ 3,067	+ 6.2%
海外塗料	6,939	7,100	+ 160	+ 2.3%
照明機器	7,656	8,150	+ 493	+ 6.4%
蛍光色材	1,223	1,230	+ 6	+ 0.5%
その他	1,507	1,630	+ 122	+ 8.2%

スライドの表の増減額の列をご覧ください。

売上高は前期比38億5,100万円の増収です。このうち80%ほどが国内塗料で、30億6,700万円です。中身については次のページでご説明します。

海外塗料は、半導体不足の影響が下期も続くだろうということで、前期比1億6,000万円の増収にとどめています。

照明機器は前期比4億9,300万円の増収計画で、価格是正もかなり含まれています。

3. 2022年度 業績予想

④国内分野別・海外地域別売上高（予想）

- 国内：全塗料分野で価格是正を進めるが、概して、一般分野では主に価格是正により増収を見込み、工業分野では主に数量回復により増収を見込む。
- 海外：東南アジア、北中米では自動車の生産調整の影響が残るが、価格是正により増収を見込む。中国は上海ロックダウンの影響はあるが、産業機械向け販売を中心に増収を図る。

(単位:百万円,%)	2021年度	2022年度		
	通期実績	通期予想	増減額	増減率
国内塗料	49,622	52,690	+ 3,067	+ 6.2%
一般分野	18,531	20,000	+ 1,468	+ 7.9%
工業分野	17,359	18,550	+ 1,190	+ 6.9%
その他分野	3,958	3,920	△ 38	△ 1.0%
子会社・調整等	9,772	10,220	+ 447	+ 4.6%
海外塗料	6,939	7,100	+ 160	+ 2.3%
東南アジア	4,929	4,950	+ 20	+ 0.4%
中国	1,017	1,100	+ 82	+ 8.1%
北中米	992	1,050	+ 57	+ 5.8%

国内塗料は前期比30億6,700万円の増収計画で、そのうち一般分野が前期比14億6,800万円、工業分野が前期比11億9,000万円の増収です。

スライドにも記載していますが、増収の中身が異なるためご説明します。まず一般分野は数量ベースでは前期に比べほぼ横ばいで見ており、主に価格是正による増収を見込んでいます。

工業分野でも価格是正を進めますが、一般分野の改定率を仮に10%とすると、6%ほどのイメージです。その分、工業用は数量回復による増収を考えています。その3分の2が粉体塗料などの焼付塗料で、建材も多少の回復を見込んでいます。

海外については、前期比1億6,000万円の増収という力不足の数字ではありますが、今期のトップラインの伸びは今のところあまり期待していない状況です。

3. 2022年度 業績予想

⑤セグメント別営業利益（予想）

- 国内塗料は、価格是正を推進するが原材料価格の上昇影響をカバーすることは難しく、減益の見通し。
- 海外塗料は、工場移管が完了した中国における赤字幅が縮小し、増益の見通し。

(単位:百万円,%)	2021年度	2022年度		
	通期実績	通期予想	増減額	増減率
営業利益	3,183	3,300	+ 116	+ 3.7%
国内塗料	1,990	1,550	△ 440	△ 22.1%
海外塗料	236	550	+ 313	+ 132.8%
照明機器	577	900	+ 322	+ 56.0%
蛍光色材	46	40	△ 6	△ 14.2%
その他	114	60	△ 54	△ 47.8%
調整額	218	200	△ 18	△ 8.4%



営業利益については、トータルでは前期比1億1,600万円の微増ですが、国内塗料は前期比△4億4,000万円です。

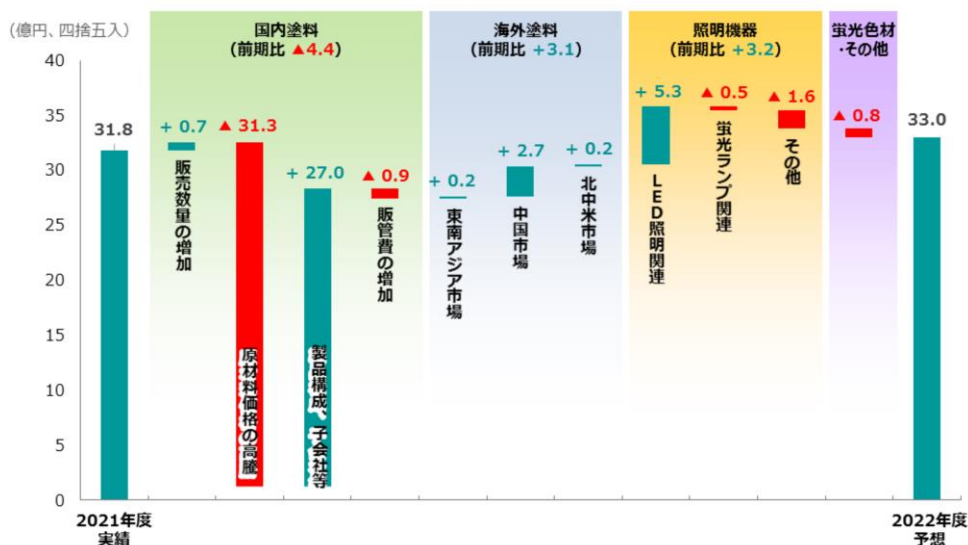
前のページでお伝えした通り前期比30億円の増収計画ですが、原材料高騰のスピードと価格是正のスピードのギャップは特に上期ではなかなか埋めきれず、何とか下期に間に合わせることを計画していますが、通期では減益の計画です。

海外塗料は、前期比3億1,300万円の増益です。中国の生産・販売体制がようやく整ったことによる赤字幅縮小で、この増益を考えています。外部委託工場や倉庫のコストの減少、1社化による人員削減などで3億円弱改善したいと考えています。

照明機器は価格是正効果がほとんどです。売上高は前期比4億9,300万円の増収、利益は前期比3億2,200万円の増益ということで、まさに売上がそのまま利益に乗ってくるイメージです。

3. 2022年度 業績予想

⑥連結営業利益（予想）の増減要因



国内塗料の前期比△4.4億円については、「原材料価格の高騰」の△31.3億円と、「製品構成、子会社等」の+27億円がポイントとなるため、こちらに絞ってご説明したいと思います。

まず、「原材料価格の高騰」による△31億3,000万円は、昨年の2倍弱の数字となっています。その内訳としては7割強が原油・ナフサ関係で、22億円から23億円を見込んでいます。亜鉛が8%の2億数千万円で、酸化チタンも同じほどです。エポキシ樹脂はずっと高止まりになっているため据え置いています。

一方、「製品構成、子会社等」の+27億円については、そのうち15億円を本年度実施の価格是正でカバーする計画を立てています。「昨年は30%しか打ち返せなかったじゃないか」「31億円に対して15億円も大丈夫か？」というご指摘は当然あると思いますが、この数字を最低ラインとして現在取り組んでおり、足元では単価も上がってきています。

残りの12億円については、前期実施済みの価格是正で前期決算に寄与しなかった分として、今期純増でカウントする分が10億円ほどあるため、こちらの蓋然性は高いと考えています。

原材料価格の高騰などは同業他社も同様の状況だと思いますが、4月から役員体制も変えて、積極営業を進めています。

4. 株主還元

- 一株当たり配当金は25円を維持の予定。

	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
一株当たり配当金	20円	25円	25円	25円	25円	25円	25円 (予定)
自己株式取得額	289百万円	379百万円	402百万円	308百万円	取得なし	取得なし	未定



1株当たり配当金は25円を維持、配当性向は35.4%を予定しています。

1. 中期経営計画の概要

コンセプト

2029年度の創立100周年における「持続的成長力を持つ企業」の達成に向け、
今中計期間において成長軌道を確立

基本施策		2021年度	2022年度	2023年度
		通期実績	通期予想	通期目標
1.提供価値の強化	売上高	66,948	70,800	75,000
	国内塗料	49,622	52,690	54,000
	海外塗料	6,939	7,100	8,200
2.価格競争力の強化	照明機器	7,656	8,150	9,400
	蛍光色材	1,223	1,230	1,300
	その他	1,507	1,630	2,100
3.販売体制の強化	営業利益	3,183	3,300	6,600
	国内塗料	1,990	1,550	3,600
	海外塗料	236	550	1,100
4.労働生産性の向上	照明機器	577	900	1,300
	蛍光色材	46	40	120
	その他	114	60	220
5.海外事業の強化	調整	218	200	260



大日本塗料株式会社

21

（里）続いて、社長の里からご説明いたします。ここからは中期経営計画の進捗状況を中心に、経営戦略全般についてご説明したいと思います。

当社は長期ビジョンとして、創立100周年を迎える2029年度において「持続的成長力を持つ企業」をあるべき姿と位置付けています。

現中期経営計画では増収増益の成長軌道を確立することを主眼とし、売上成長と収益性の向上を果たすべく、5つの基本施策を中心に取り組んでいます。

一方、外部環境は中期経営計画の策定時から一変しています。中期経営計画を策定した2020年度には3万円から4万円の範囲で推移していた国産ナフサの価格は、足元では8万円を大きく超えるなど、原材料価格の水準は大幅に上昇しています。

2023年度の営業利益目標66億円のハードルは、当初より非常に高くなっていますが、今年度は塗料事業だけでなくすべてのセグメントにおいて価格是正に努め、過去最高水準まで高騰した原材料価格へ対処していきます。

この価格是正に、従来進めている基本施策の遂行が加わることで、中期経営計画の目標とその先の長期ビジョンへ近づくことができると考えています。

2. 主要施策の進捗状況

①提供価値の強化（技術センターの活用）

- 技術センターは収益貢献の創出フェーズへ移行。2021年度の総利益貢献は1.6億円（計画1.3億円）。
- 新たな課題に対応し、今期は利用循環性を高めることで、案件の更なる積み上げに取り組む。

コーティング技術センター

- **顧客のライン条件を再現した試験塗装の提供**
⇒ 塗装条件の決定、仕上りの判断等が可能となり、採用に至る。
- 今後、自動車以外の工業分野にも広く展開可能な液体塗装機械の導入を検討。



防食技術センター

- **様々な温湿度環境における工事現場の状況を再現した試験塗装の提供**
⇒ 塗装仕様の利点訴求、様々な環境下での使用条件の決定等が可能となり、採用に至る。
- 高速道路工事における防食シートの適用範囲を広げる検討の実施。



技術センターは、前期から収益貢献を追求するフェーズとして運営してきました。

2023年度に両センター合わせて5億円の総利益貢献を目標とする中で、2021年度は1億3,000万円の計画に対し、実績としては1億6,000万円程度の総利益貢献を生み出しており、順調な運営ができています。

技術センターの活用内容としては、工業分野をターゲットとするコーティング技術センターでは、お客さまの製造ラインにおける塗装工程を技術センターのブースで再現することで、より確実にスピーディなライン検証が可能となります。そのため、塗装条件の決定や外観仕上りの判断を通じて、採用に至るケースが増えてきています。

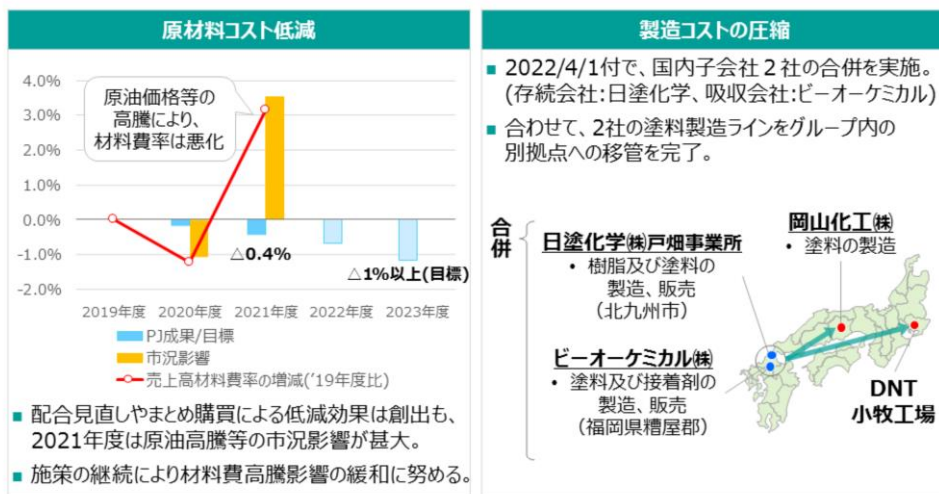
一方で、現場塗装がメインとなる一般分野をターゲットとする防食技術センターでは、大型の環境試験機により、さまざまな気象環境を模した試験塗装が行えることで、当社が提案する塗装仕様の優れた点を実感できると評価していただいています。

今後は両センターでより広範なお客さまのニーズに応えられるように、必要に応じて追加投資も行い、利用循環性を高めていきたいと考えています。

2. 主要施策の進捗状況

②価格競争力の強化

- 原材料統合による大幅な原材料コスト低減に着手し、売上原価の大部分を占める変動費率の低下を図る。
- グループ全体の生産体制を最適化し、固定費の圧縮を図る。



前期は原材料価格上昇の影響を強烈に受け、残念ながら総額としては原材料コストの低減は実現していません。我々は基本となる塗料配合の見直しのほか、原料のまとめ購買による輸送コストの低減やボリュームディスカウントを生むことで、原材料コストの低減を図り、原材料価格上昇の影響緩和に努めていきます。

製造コストの圧縮策としては、4月に国内塗料子会社2社を合併しました。合併に伴い、塗料製造拠点を統合し、製造固定費や管理コストの圧縮を図っています。

削減効果は検証中ですが、2020年度に実施した生産集約や、各拠点で実施している生産効率化の取り組みと合わせると、製造コストの圧縮は目標の3億円にかなり近いところまで実現しています。

足元では燃料費の高騰が生じているため、各拠点において生産効率化に向けた取り組みを継続し、コスト減に努めていきます。

2. 主要施策の進捗状況

③販売体制の強化

- 国内におけるトップライン拡大に向け、営業情報のグループでの組織共有に向けた仕組みづくりを推進するとともに、販売ネットワークの拡充により、販売力の底上げを図る。

	取り組み状況
営業情報の グループ組織共有	■ 営業支援システム導入による顧客・物件情報の円滑な共有。 ■ 大阪・関西万博、IR関連施設、都市再開発や競技場新設・改修といった大型物件をターゲットとして分野をまたいだ受注活動に注力。 ■ 塗料業界におけるDXを活用した受発注システム導入の支援を開始。
販売店ネットワーク 拡充強化	■ 2020年後半に国内販売代理店30社超へヒアリングを実施。 ⇒ その後、新型コロナウイルス感染症の流行状況に鑑みつつ訪問活動を継続中。 ■ DNT・販売代理店双方の課題を整理のうえ販売代理店に対するリレーション強化や販促方法の改善検討。 ■ 2021年度に一部商流の見直しを実施。 

販売店ネットワークの拡充強化については、コロナ禍の状況を見ながら、代理店への訪問活動を現在も行っています。

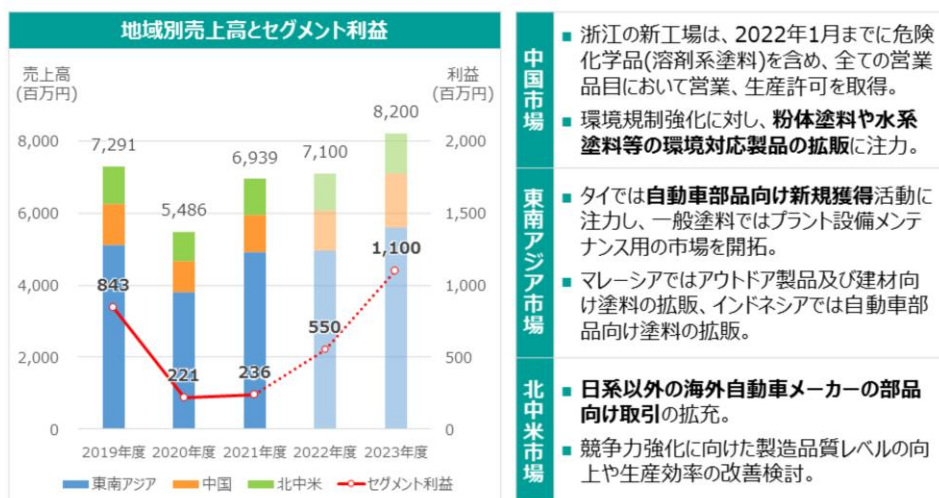
結論ありきで訪問活動を行っているわけではないため、具体的な方策はまだ見出してはいませんが、国内塗料マーケットにおける販売代理店が果たす役割は相当に大きいと再認識しています。

この活動を継続することで、当社と販売代理店が抱える双方の課題を整理し、販売代理店とのリレーション強化や販促方法の改善を検討していきます。

2. 主要施策の進捗状況

④ 海外事業の強化

- 新工場への事業移管に時間とコストを要した中国事業の再建が最重要課題。
- 東南アジア、北中米市場では自動車部品を軸に、新規取引の獲得に注力。



海外事業における現在の最重要課題は、工場移管を終えた中国事業の再建です。

早期の黒字回復に向け、現地だけでなく本社サイドも深く経営に関与していきます。また、中国では環境規制が強まっていることから、粉体塗料や水系塗料などの環境対応製品の拡販に注力し、売上拡大に努めていきたいと思いをします。

東南アジア市場のメイン拠点であるタイでは、自動車部品向けの新規獲得に継続して取り組むとともに、プラント設備のメンテナンス需要の開拓にチャレンジしています。

北中米市場を担うメキシコでは、自動車部品向けがほぼ100%となりますが、日系以外のユーザーとの取引増加により事業拡大を図ります。

2. 主要施策の進捗状況

⑤照明機器事業の強化

- 21年度からの業績回復に向け、「業容の拡大」とそれを支える「基本体質の強化」を両輪で進める。

新たな市場の開拓を含めた取引先基盤の拡充

- ①市場開発プロジェクトを活用した**新市場の開拓と既存市場の拡充**
(製品組み込み照明市場、ホテル業界、オフィス照明市場、野菜・きのこ市場、UV除菌装置等)
- ②マーケティング・コミュニケーションを起点とした**発信力の強化・顧客訴求力の向上**
- ③新製品を活用した既存先へのシェアアップ

生産体制と製品開発体制のレベルアップ

- ①生産子会社における**プロセスイノベーションPJ(生産効率化)**の成果を発現
- ②海外を含めたグループ生産体制の見直し
- ③外部連携を含めた**製品開発体制の強化とスピードアップ**
- ④物流体制の見直しと在庫管理のレベルアップ
- ⑤需要動向を踏まえた蛍光灯生産体制の見直し

既存市場の拡充



Hybrid展示会

発信力の強化



JAPAN SHOP 2022

新製品の活用・展開



くりんクリンシリーズ

プロセスイノベーション



IoTを活用したコンベア生産ライン



大日本塗料株式会社

主要取引先が、百貨店などの商業施設やホテルなどの宿泊施設向けであることから、コロナ禍による景気後退の中で設備投資の抑制が続き、厳しい状況となっています。

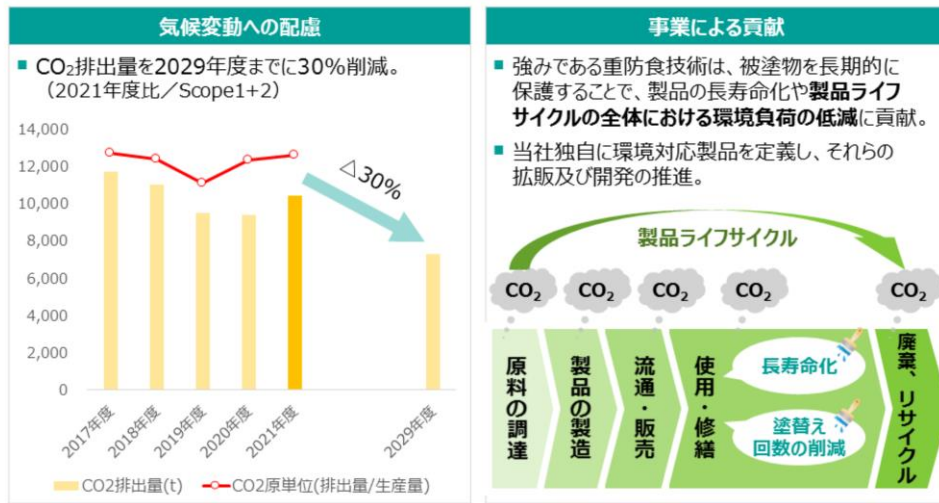
そのため、今後の業績回復に向け、取引先基盤の拡充を図る「業容の拡大」とそれを支える「基本体質の強化」の両輪で進めています。

具体的な施策として、販売面ではオンラインセミナーの開催や展示会への出展のほか、Webマーケティングへの注力により発信力を高め、新市場の開拓や新製品の拡販に取り組んでいます。

スライドに記載はありませんが、照明機器事業についても、今期は価格是正を推進することで収益確保に努めています。

3. ESG経営の推進

- サステナビリティ委員会で計数目標や取り組み内容を決定。今後各部門で具体策を検討し、実行していく。
- 当社の強みである重防食技術を生かし、LCA(ライフサイクルアセスメント)の考え方で環境負荷低減を追求。



当社の成長戦略を具現化し、中長期的な企業価値の向上を実現する手段として、ESG経営の推進に一層取り組んでいきます。昨年秋に設置したサステナビリティ委員会の中で、ESGに関する方針や定量的なものを含めた取り組み目標について協議してきました。

そのごく一部として、スライドにCO₂排出量に関する目標を示しており、創業100年目の2029年度までに、2021年度比30%の排出量削減を目標としています。生産効率化を通じた削減のほか、再生可能エネルギーへの切り替えなどの総合的な方策により、実現に向け努力していきます。

事業を通じた環境への貢献としては、当社の強みである重防食技術を最大限に活かしたいと考えています。重防食塗料が適用される構造物塗料分野では、当社はかねてからライフサイクルコストの考え方を提唱してきました。

これは、当社の耐久性の極めて高い塗料を塗装することで、例えば橋梁や鉄塔の寿命を延ばす、あるいは寿命の中での塗替え回数を減らすことで、製品ライフサイクルを通じたコスト低減が可能となるという考えです。

この考え方は、コストだけでなく環境負荷の低減にも通じるものであり、ライフサイクルアセスメントの考え方に立ち、市場への訴求力を強めていくことで、環境負荷低減に貢献できると考えています。

このように、当社の強みと環境や社会への貢献が重なる取り組みに注力することで、当社が目指す持続的な成長企業に向け前進できると考えています。

4. トピックス

社会・環境へ配慮した製品群の拡充

塗装工事の省工程化（構造物分野）

■ 貼る重防食シート 『メタモルシート#1』

- ・ 粘着層に亜鉛末を配合したシート状の製品であり、ジンクリッチペイントの代替となります。
- ・ シートの上から上塗りも塗装できるため、改修工事における工数の削減が可能となります。



足場固定で生じるキズに



メタモルシート#1を貼付け



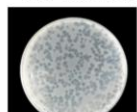
そのまま上塗り可能な簡単施工

抗菌・抗ウイルス製品ラインナップの充実化

- 新型コロナウイルス感染症の流行直後（2020年4月）に先行上市した一般建築用途に加え、2021年10月には工業分野の抗ウイルス性塗料を発売し、安全衛生ニーズの高まりへ対応

■ 抗ウイルス性焼付用クリアー塗料（工業分野） 『アンチウイルスクリアーZ』

<抗ウイルス性試験結果>



無加工塗料



アンチウイルスクリアーZ

〔試験規格〕
JIS R 1756 : 2020
(可視光応答形光触媒、
抗ウイルス、フィルム密着法)
〔光源〕白色蛍光灯
〔照射条件〕可視光500lx、
照射時間4時間

■ 抗菌・抗ウイルス性 室内用水性建築塗料 『COZY PACK Air』



- ・ 光触媒の作用により、抗菌・抗ウイルス性能を発揮。
- ・ 超低臭かつ揮発性有機化合物(VOC)を配合しておらず、営業中の店舗・オフィスでの塗装作業にも適しています。



大日本塗料株式会社

28

最後に、当社の社会・環境へ配慮した製品群の一例をご紹介します。

「メタモルシート#1」は通常の液体状の塗料ではなく、粘着層に亜鉛末を配合することで重防食機能を持つシート状の製品です。

ハサミでカットして使うことが可能なほか、補修部分に貼り付けた後、液体塗料であれば乾燥時間が必要になりますが、そのまま上塗り塗装ができることから、現場での作業工程の簡素化に役立つ製品となっています。

抗菌・抗ウイルス性塗料としては、建築塗料分野では新型コロナウイルス感染症の流行直後の2020年4月に「COZY PACK Air」を発売しています。さらに、昨年10月には工業分野から抗ウイルス性焼付塗料を発売し、幅広いユーザーの安全衛生ニーズへの対応を進めています。

以上でご説明を終わります。

長時間お付き合いいただきまして、誠にありがとうございました。

質疑応答 要旨

Q1	価格是正のお話をもう一度うかがいたい。 国内塗料での営業利益のプラス27億円のうち、前期決算で取り込めなかった12億円を今期は確実に取り込めると思ってよいのか？ また、今期に価格是正された分の15億円に関しては、4月に打ち出された7月1日からの製品価格の改定分が主に反映されているのか？
A1	前期において価格是正自体が3割しかできなかったわけではなく、期の後半にお客さまとの交渉が決着したものがあり、前期にはほとんどカウントできていないものもあったということです。 18ページのグラフをご覧ください。今期は国内塗料で原材料価格の上昇影響により31.3億円のマイナスがあると記載しています。後ほどお伝えしますが、今期は本年度実施の価格是正でそのうちの15億円ほどをカバーする見込みです。 残りの10億円から12億円については、前期にお客さまと決着したものの、すべてが前期の4月時点で決着したわけでないため、2月、3月に決着したもののについては今期の営業利益に寄与します。 したがって、「前期分は取り返せるのか？」というご質問については、10億円は前期分で取り戻せると考えていただければと思います。 今期の営業利益については冒頭でお伝えしたとおり、無秩序にならないように色々な変数を固定し算出しています。数量と価格の進捗については、いわゆるベスト、ワースト、ミドルに分けて算出しており、ミドルのところが今回開示しているセグメント別のおおよその利益となります。 先ほどのご質問にあった通り、7月からの価格是正が最も大きく影響します。詳しい数字はお伝えできませんが、それでも足りないと思っておりますので、今年10月と来年1月に次第に単価が上がっていくことを見込んでいます。 その中でも最終的に今期の実績に寄与するのは、18ページの棒グラフに記載のプラス27億円のうちの15億円であると考えています。
Q2	今年10月と来年1月にも価格是正を打ち出すのか？
A2	原材料価格の高騰がどのように変化していくかわからないため、柔軟に対応していきます。去年の経験から考えると、7月だけでは終わらないだろうと思っています。 仮にこの1年間で価格を数十円上げるとしても、7月の価格是正がその大部分を占めることとなります。 「ここまで上がる。ここまで上げたい」という上げ幅について、ワースト、ミドル、ベストのそれぞれでシミュレーションを行った結果、先ほどの計画に着地しました。

Q3	7月1日出荷分からの価格是正は、ナフサ8万5,000円レベルということでよいか？
A3	その通りです。

Q4	原材料コストが31.3億円上がるのに対し、今年の価格是正分は15億円とのことだった。 現在の状況を踏まえると、今回取りこぼした残りの16億円分は2024年3月期に取り戻せるのか？
A4	中期経営計画全体の進捗状況のページをご覧ください。 前提として、計画策定時に比べて足元の原油価格は2倍になっています。つまり、ハードルが一気に上がってしまったということです。 2023年度の営業利益の目標は66億円ですが、国内塗料については2022年度の予想は15.5億円、中期経営計画の目標は36億円となっており、前年度比230パーセントで達成となります。 「本当に達成できるの？」「20億円のギャップをどのように埋めていくの？」という蓋然性が、先ほどのご質問につながるのだと思います。 この20億円のギャップのうち、半分の10億円については、今期予定している価格是正をしっかりと行えば、今期に寄与できなくとも来期にプラスで寄与できると考えています。残りの10億円については、主に量を確保することが重要となります。 取らぬ狸の皮算用と言われてしまうかもしれませんが、原材料費率が下がれば、利益は増加します。国内塗料の場合は売上高が約500億円強あり、1パーセント下がると5億円の利益を上積みできることとなります。 「そこだけを見るのはどうなのか」と言われそうですが、そのような環境になるのも若干期待したいと思います。 まとめると、20億円のギャップのうち10億円は、今期の価格是正をしっかりと実行すれば、来期に純増となると見込んでいます。残りは量と環境の好転で取り戻せることを期待しています。 今できることは限られていますが、諦めずに取り組んでいくしかないと考えています。

Q5	25ページの海外事業について、まず、営業利益は前期の2.3億円に対して、今期は5.5億円となっている。18ページの増減分析のグラフで、中国市場がプラス2.7億円と大幅に増えているように見えたが、外注費や倉庫、外部委託費、人員減などのお話もあったので、背景をもう少しうかがいたい。 また、2022年度から2023年度にかけて営業利益が倍になる背景も教えてほしい。
A5	海外事業の利益面については、メキシコ、タイ、中国での利益がどの程度なのかを今まで開示していなかったこともあり、少しお伝えづらい部分があります。 中国での事業は今は赤字で、その赤字幅の縮小が2.7億円ほどになります。したがって、5.5億円の営業利益のうち、タイとメキシコに関してはこれまでとほとんど変わっておらず、若干プラスという程度です。 中国に関しては、1つは工場の生産移管の過程で外部に生産を委託していたためにコストが発生していました。また、非常に高額だった物流倉庫を1億円ほど削減したほか、1社化による人員削減で効率化を実施したため、人件費が3～4千万円ほど削減となりました。 もう1つは、前期末に在庫の評価損が1億円分ほどありました。そのような不良在庫が今期は出ないという前提でカウントしたところ、最終的なコスト削減は2億数千万円になる見込みです。中国のコスト削減に関しては、蓋然性が非常に高いと読んでいます。 さらに、中国でトップラインを伸ばさなくてはならないと考えています。危険物の生産認可が中々おりず、今年1月ようやくおりました。しかし、その後上海がロックダウンし、経済の低迷が起こり、物流費、輸送費が非常に上がっている状況で、逆風が吹いているのは間違いありません。 しかし、そのようなことを言っではいられません。中国での事業は国家プロジェクトとして行っており、事業部、生産、技術などを集めて、関係部門すべてで支えています。 毎月の報告においても、中国のみ非常にきめ細かくモニタリングして経営していますので、なんとか具現化したいと思っています。したがって、今期の5.5億円の営業利益は相応だと思っています。2023年度は、中国に関しては償却前にできるだけ差し引きゼロにしたいと思っており、その後は軌道にのせて、決算上も十分に利益を出していきたいと考えています。 さらに、タイとメキシコにおいては、自動車で利益を出したいと考えています。前提として、海外事業の収益の8割ほどは自動車プラスチック関係の塗料によるものです。そのため、タイ、メキシコでの車の生産量・販売量が上がっていけば、無理なくしっかりと数字がついてくるのではないかと思います。 そのため、先ほどの国内塗料の回答でもお伝えしましたが、「よい環境が若干でも戻ってきてほしい」という願いが一部入っています。