

2024年5月16日
2023年度(2024年3月期)決算及び中期経営計画説明会 要旨

2023年度(2024年3月期)決算及び
新中期経営計画(2026中計)説明会



2024年5月16日



大日本塗料株式会社

証券コード：4611 東証プライム

当社説明者：

代表取締役社長

里 隆幸(以下、「里」)

取締役常務執行役員管理本部長兼財務部長

永野 達彦(以下、「永野」)

目次

Part I. 決算実績・業績予想	p. 2
Part II. 中期経営計画	p. 18
Appendix. 会社紹介	p. 35



Part I . 決算実績・業績予想

2

（永野）取締役常務執行役員管理本部長兼財務部長の永野です。私から2023年度の決算実績および2024年度の業績予想について、簡潔にご説明します。

業績概況 2023年度通期

- 売上高は粉体塗料製造子会社の合併解消影響とJIS問題による影響により、減収。
- 利益面は好調な照明機器がけん引し増益。また、政策保有株式の縮減および固定資産の譲渡による特別利益を計上し、当期純利益は大幅に増益。

(単位：百万円)

	2022年度 通期実績	2023年度 通期実績	前期比 増減額	増減率	2023年度 業績予想	予想比 達成率
売上高	72,849	71,940	△ 908	△ 1.2%	75,000	95.9%
営業利益	3,946	4,901	+ 955	+ 24.2%	5,000	98.0%
営業利益率	5.4%	6.8%	+ 1.4pts	-	6.7%	-
経常利益	4,316	5,336	+ 1,020	+ 23.6%	5,200	102.6%
親会社株主に帰属 する当期純利益	3,458	4,600	+ 1,142	+ 33.0%	3,400	135.3%
ROE*	5.4%	6.1%	+ 0.7pts	-	-	-

*ROEは分子にNOPAT（税引き後営業利益）を使用



まず通期実績について、スライドの表でご説明します。

売上高は、前期比マイナス9億800万円の719億4,000万円です。粉体製造子会社の合併解消でおよそ35億円の減少影響があったことが一番大きい要因でした。

また、第3四半期、第4四半期で後述のJIS問題による影響がありました。

営業利益は前期比プラス9億5,500万円の49億100万円です。9億5,500万円のうち約6億円は、照明機器事業がけん引しました。

最終利益は、前期比プラス11億4,200万円の46億円です。特別利益で政策保有株式の売却と固定資産の譲渡があり、開示を12億円ほど上回りました。

「JISマーク表示の一時停止等」の概要

①不適切行為の概要

会社名	岡山化工株式会社（岡山県加賀郡吉備中央町／当社100%子会社）
行為概要	JIS 製品の社内検査規格に係る検査値の改ざん・規格外品の出荷
対象の検査項目	粘度・比重・光沢
対象認証区分・製品	JIS K 5663（3製品）、JIS K 5659（8製品）、JIS K 5551（6製品）
処分期間	2023年10月26日～2024年3月7日

②当社公表情報

公表日	件名
2023年10月26日	当社連結子会社における不適切行為及びJISマーク表示の一時停止等について
2023年10月27日	特別調査委員会の設置に関するお知らせ
2023年11月06日	今回の不適切行為の詳細に関するお知らせ（第3報）
2024年03月07日	JISマーク表示の一時停止の解除について

③現在の状況

2023年10月27日に設置した特別調査委員会による調査が継続中。当社としては調査に全面協力。
2024年3月7日の処分解除に伴い、処分対象製品はJISマーク表示品としての製造及び出荷を再開。

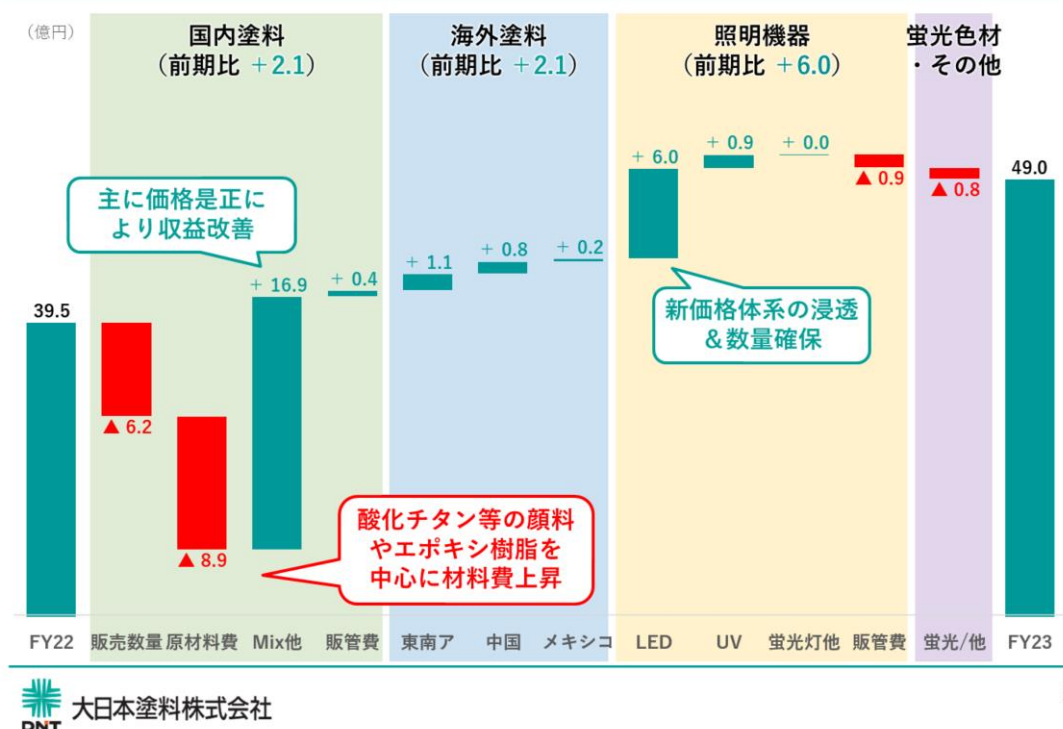
なお、JISマーク表示の一時停止期間約4か月における対象製品の売上高は前年同期比で**約4.1億円の減少**となった。

当社が大変なご迷惑をおかけした、「JISマーク表示の一時停止等」の概要についてご説明いたします。

「①不適切行為の概要」と「②当社公表情報」はスライドのとおりです。
②の一番下に記載したように、3月7日に一時停止処分の解除となりましたが、当社としては今回の事態を重く受け止め、全力を挙げて再発防止の徹底と信頼回復に向けて取り組んでまいります。

「③現在の状況」について、11月から2月までの4ヶ月における一時停止対象製品の売上高は、前年同期比で約4.1億円の減少となりました。

連結営業利益の増減要因（前期比）



営業利益の増減要因です。スライド一番左側の39億5,000万円から一番右側の49億円と、前期比プラス9億5,000万円になりました。

スライド左側の国内塗料は、前期比プラス2億1,000万円です。販売数量は、先ほどお伝えしたJIS関係と建材の伸び悩みにより、前期比マイナス6億2,000万円です。

原材料費は前期比マイナス8億9,000万円です。スライドにある酸化チタンとエポキシ樹脂のほか、塗料容器の缶に使用されている鋼材などの材料費が上昇し、これらが8億9,000万円のうち5割強を占めました。

それに対し、青色で示したMix他は前期比プラス16億9,000万円と、主に価格是正により収益が改善しました。過年度分の取り戻しもこちらに入っています。

スライド中央の海外塗料は前期比プラス2億1,000万円と、各エリアで微増益になりました。しかし中国においては赤字が継続中で、早期に対応する必要があります。こちらは後ほどご説明します。

スライド右側の照明機器は利益を一番けん引しており、特にLEDが前期比プラス6億円と、数量・単価ともに好調でした。

主要セグメントの状況：国内塗料

- 一般用は、JIS問題影響により需要が減速し計画比未達も、高付加価値品の拡販等により前期比増収。工業用は、低水準な新設住宅着工の影響に伴い、建材用塗料が低迷した。
- 子会社では、粉体塗料製造子会社JPCMの合併解消に伴い前期比約35億円の売上減影響。なお、JPCMは2024年4月1日付けで本体に吸収合併済み。

(単位：百万円)

	2022年度 通期実績	2023年度 通期実績	前期比 増減額	前期比 増減率	2023年度 通期予想	予想比 達成率
売上高	53,250	50,551	△ 2,699	△ 5.1%	53,400	94.7%
一般用分野	21,057	21,233	+ 176	+ 0.8%	22,400	94.8%
工業用分野	18,147	18,122	△ 24	△ 0.1%	19,850	91.3%
その他分野	4,064	4,038	△ 26	△ 0.6%	4,300	93.9%
子会社/調整	9,981	7,155	△ 2,825	△ 28.3%	6,850	104.5%
営業利益	1,986	2,200	+ 214	+ 10.8%	2,450	89.8%
営業利益率	3.7%	4.4%	+ 0.6pts	-	4.6%	-

主要セグメントの状況を簡単にご説明します。

国内塗料は、売上高の増減額は前期比マイナス26億9,900万円です。子会社/調整の前期比マイナス28億2,500万円は、先ほどお伝えした粉体塗料製造子会社の合併解消によるもので、売上減に大きく影響しました。

一般用分野は前期比プラス1億7,600万円ですが、1億7,600万円にとどまったというのが正しい評価です。中間時点では前期比プラス11億円であり、先ほどお伝えしたJIS関係は一般用分野に含むため、第3四半期、第4四半期においてブレーキがかかったということです。

主要セグメントの状況：海外塗料

- 東南アジアは、タイ・インドネシアでは自動車部品用途での新規獲得により増収。
中国は、日系自動車メーカーの減産により販売低迷が続き減収。
メキシコは、自動車生産台数の回復により需要が増加し増収。
- 中国事業の赤字圧縮もあり増益も、計画に対しては未達。合理化の一環として進めていた現法1社の持分譲渡が完了。

(単位：百万円)

	2022年度 通期実績	2023年度 通期実績	前期比		2023年度 通期予想	予想比 達成率
			増減額	増減率		
売上高	8,066	8,529	+ 463	+ 5.7%	8,850	96.4%
東南アジア	5,771	6,050	+ 278	+ 4.8%	6,210	97.4%
中国	1,200	986	△ 213	△ 17.8%	1,200	82.2%
メキシコ	1,094	1,493	+ 398	+ 36.4%	1,440	103.7%
営業利益	203	416	+ 212	+ 104.3%	530	78.5%
営業利益率	2.5%	4.9%	+ 2.4pts	-	6.0%	-



海外塗料です。

売上高の増減額は前期比プラス4億6,300万円です。スライドにはありませんが、円安による為替換算の影響を除くと2億数千万円の減収です。内容はスライドに記載のとおり、東南アジアの自動車部品用途の新規獲得により若干増収しました。

メキシコも自動車生産台数の回復によって増収になりました。一方で、報道されているように中国では日系自動車メーカーが非常に苦戦し、それに引っ張られた格好になりました。

主要セグメントの状況：照明機器

- LEDは新たな価格体系を維持しつつ、インバウンドの回復等により商業施設向けや建築向けで増加した需要を着実に取り込み増収。
- UVランプは、主に半導体関連市場向けに紫外線殺菌用途の出荷が大幅に増加。蛍光灯関連は、市場の縮小により減収も、価格是正により収益性改善。
- セグメントとして過去最高益を記録。

(単位：百万円)

	2022年度 通期実績	2023年度 通期実績	前期比		2023年度 通期予想	予想比 達成率
			増減額	増減率		
売上高	8,557	9,686	+ 1,129	+ 13.2%	9,700	99.9%
LED	6,137	7,120	+ 983	+ 16.0%	7,210	98.8%
UV	798	1,071	+ 272	+ 34.1%	1,090	98.3%
蛍光灯他	1,621	1,494	△ 127	△ 7.8%	1,400	106.7%
営業利益	1,285	1,890	+ 604	+ 47.0%	1,650	114.6%
営業利益率	15.0%	19.5%	+ 4.5pts	-	16.4%	-

照明機器の売上高は、前期比プラス11億2,900万円です。

LEDでは前期比プラス9億8,300万円と、照明全体の増収額の9割弱を稼いでくれました。

UVランプは前期比プラス2億7,200万円と、半導体関連市場向けの紫外線殺菌用途の引き合いが非常に増えている状況です。

営業利益は18億9,000万円と、セグメント利益として過去最高益を記録しました。

連結貸借対照表

- 当期純利益46億円の計上と保有有価証券の時価上昇により自己資本は前期比大幅増。自己資本比率は58%超に。

(単位：百万円)

	2023年3月末	2024年3月末	増減額	主な増減要因
流動資産	38,604	40,198	+ 1,594	現預金 + 1,564
有形固定資産	25,545	26,321	+ 775	DNL本社建設による増
無形固定資産	445	898	+ 452	
投資その他の資産	28,210	34,200	+ 5,989	投資有価証券及び退職給付に係る資産の時価評価上昇
資産合計	92,805	101,618	+ 8,813	
負債合計	37,594	39,128	+ 1,533	
純資産合計	55,210	62,490	+ 7,280	
負債純資産合計	92,805	101,618	+ 8,813	
自己資本	52,033	59,550	+ 7,516	
自己資本比率	56.1%	58.6%	+ 2.5pts	



連結貸借対照表について、1点だけ触れておきます。

投資その他の資産で、前期比プラス59億8,900万円となっていますが、このうち半分近くが政策投資株式の時価上昇分です。

当社は、新中期経営計画の期間内に政策保有株式の保有残高を純資産の10%未満にすると公表していますが、前期においては一定額を売却した以上に残った株の評価額が上昇したということです。

政策保有株式の圧縮は、今後も継続していきます。

連結キャッシュ・フロー計算書

■ 2022年度に実施した債権流動化一部停止からの反動もあり、営業CFは前期比大幅増。

(単位：百万円)

	2022年度	2023年度	増減額	主な増減要因
営業活動による キャッシュ・フロー	1,282	3,463	+ 2,181	償却前営業利益の増938 前期債権流動化減少影響1,726
投資活動による キャッシュ・フロー	△ 1,449	△ 772	+ 676	設備投資額の増 △885 政策保有株式縮減 +1,565
財務活動による キャッシュ・フロー	△ 473	△ 1,657	△ 1,183	短期借入による調達減△550、 子会社(JPCM)100%化に伴う 株式追加取得△600
現金及び現金同等物に 係る換算差額	502	492	△ 9	
現金及び現金同等物の 増減額	△ 138	1,526	+ 1,665	
現金及び現金同等物の 期首残高	6,479	6,340	△ 138	
現金及び現金同等物の 期末残高	6,340	7,867	+ 1,526	

連結キャッシュ・フロー計算書はスライドのとおりですので、詳しい
ご説明は割愛します。

2024年度 業績予想

業績予想 2024年度通期

- 売上高は国内塗料の需要増及び価格改善、照明機器における堅調な需要推移を見込む。
- 利益面は人件費・物流費の上昇、基幹系システム更新により減益となる見通し。政策保有株式の縮減継続による特別利益は一定額を織り込み済み。

(単位：百万円)

	2023年度 通期実績	2024年度 通期予想	前期比 増減額	増減率
売上高	71,940	74,000	+ 2,059	+ 2.9%
営業利益	4,901	4,250	△ 651	△ 13.3%
営業利益率	6.8%	5.4%	△ 1.4pts	-
経常利益	5,336	4,500	△ 836	△ 15.7%
親会社株主に帰属する 当期純利益	4,600	3,800	△ 800	△ 17.4%
ROE*	6.1%	5.3%	△ 0.8pts	-

*ROEは分子にNOPAT（税引き後営業利益）を使用



大日本塗料株式会社

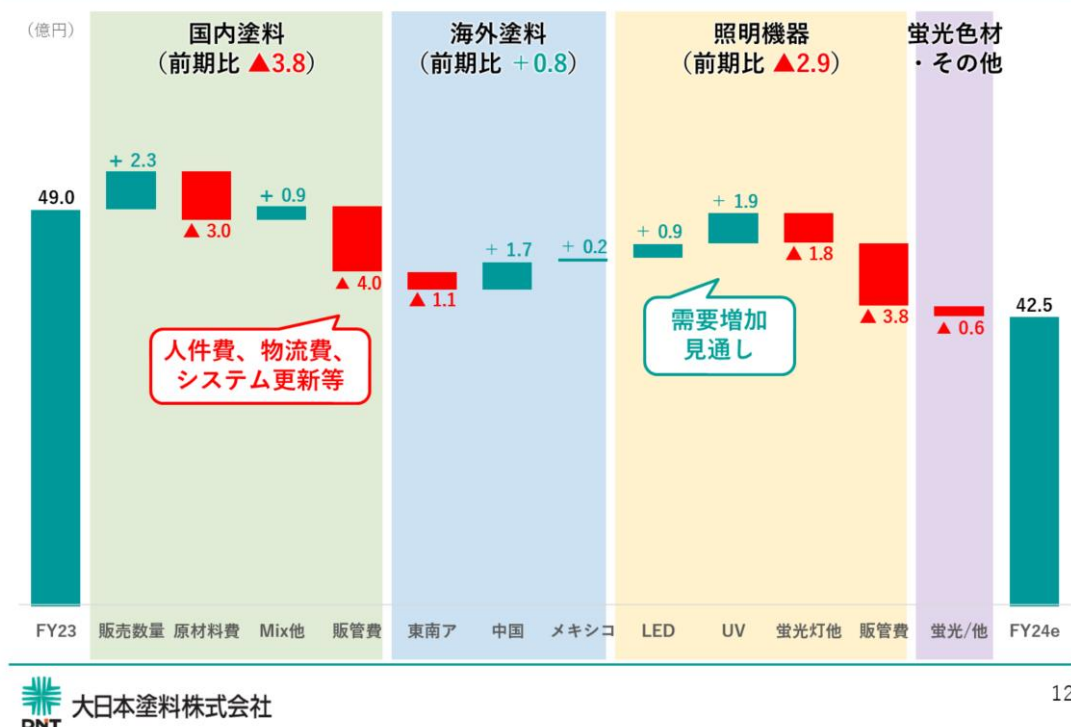
11

通期の業績予想です。スライドの表のとおり、売上高は740億円と前期比20億円強の増収を計画しています。

各セグメントで需要を取り込んでいきたいと思いますが、営業利益は42億5,000万円と、前期比で6億5,000万円の減益見通しです。人件費や物流費の上昇のほか、DXの取り組みにも繋がる基幹系システムの更新により、現時点では減益の見通しです。

最終利益は前期比マイナス8億円の38億円としていますが、前期に続いて一定額の政策保有株式を売却予定です。特別利益もここに織り込んでいます。

連結営業利益予想の増減要因（前期比）



スライドは、営業利益予想の増減要因を視覚化したものです。

国内塗料では前期比マイナス3億8,000万円と見込んでいます。販売数量面では、上期から下期にかけてJIS問題の影響が緩和されてくると見込み、プラス2億3,000万円としています。

一方で原材料費では前期比で3億円程度の損目影響を見込んでおり、ナフサおよび為替が悩ましい状況です。それに対し、価格是正で前期比プラス9,000万円、そして先ほどお伝えしたコスト増の部分を赤色で示しています。

海外塗料は、前期比プラス8,000万円です。中国におけるコスト減を見込んでいますが、全体としてはこのような見通しです。

照明機器は、前期比マイナス2億9,000万円です。LEDとUVのマーケットは引き続き堅調ですが、本社移転や人件費増を加味して若干の減益を予想しています。

主要セグメントの状況：国内塗料

- JIS問題影響の緩和と市況の回復により一般用、工業用ともに需要増加を見込む。原材料コストの高止まりに加えて人件費、物流費の上昇に対して価格是正を進める方針。
- 上記コスト増加に加えて基幹系システムの更新に伴う一過性のコスト発生もあり減益の見通し。

(単位：百万円)

	2023年度 通期実績	2024年度 通期予想	前期比	
			増減額	増減率
売上高	50,551	52,650	+ 2,098	+ 4.2%
一般用分野	21,233	22,400	+ 1,166	+ 5.5%
工業用分野	18,122	18,900	+ 777	+ 4.3%
その他分野	4,038	4,500	+ 461	+ 11.4%
子会社/調整	7,155	6,850	△ 305	△ 4.3%
営業利益	2,200	1,820	△ 380	△ 17.3%
営業利益率	4.4%	3.5%	△ 0.9pts	-

スライド13ページから15ページは主要セグメントの状況です。これまでのご説明と重複する部分もありますので、ポイントをお話しします。

まずは国内塗料です。売上高は、前期比プラス20億9,800万円を計画しています。一般用分野はJIS問題の影響から回復を見込み、前期比プラス11億6,600万円です。

工業用分野では建材が引き続き苦戦しているものの、全体としては価格是正を織り込み、前期比プラス7億7,700万円としています。

主要セグメントの状況：海外塗料

- 東南アジアはベトナム市場の低迷がネックだが、タイでは非日系メーカーにおいて新規顧客獲得が見込まれ、増収を計画。メキシコも非日系メーカー取引拡大に注力。
- 中国は日系自動車メーカーが弱く、カーテンウォール（CW）用や建材用などの自動車関連以外の市場へ注力し増収を計画する。加えて各種コストの低減により赤字圧縮を図る。

(単位：百万円)

	2023年度 通期実績	2024年度 通期予想	前期比 増減額	増減率
売上高	8,529	8,650	+ 120	+ 1.4%
東南アジア	6,050	6,100	+ 49	+ 0.8%
中国	986	1,120	+ 133	+ 13.6%
メキシコ	1,493	1,430	△ 63	△ 4.2%
営業利益	416	500	+ 83	+ 20.2%
営業利益率	4.9%	5.8%	+ 0.9pts	-

海外塗料です。売上高は、前期比プラス1億2,000万円の計画です。

スライドに記載のとおり、東南アジアでは2022年度、2023年度と好調だったベトナム市場向け需要の反動による低迷が現在生じています。一方、タイは新規案件の獲得で具体的な材料が出てきており、微増収を計画しています。

中国では自動車が悪戦していますが、建材向けやカーテンウォール向けなどでカバーしていく計画です。

主要セグメントの状況：照明機器

- LEDは商業施設やホテル、オフィスビル向け等の既存市場における需要は堅調な見通し。加えて住宅市場の開拓を図る。
- 蛍光灯は漸減傾向が継続。UVは半導体製造用を中心に殺菌装置が好調を維持する見通し。
- 人件費上昇や基幹系システム更新及び本社移転に伴う一過性費用により、利益は減益の見通し。

(単位：百万円)

	2023年度 通期実績	2024年度 通期予想	前期比 増減額	増減率
売上高	9,686	9,750	+ 63	+ 0.7%
LED	7,120	7,430	+ 309	+ 4.3%
UV	1,071	1,130	+ 58	+ 5.5%
蛍光灯他	1,494	1,190	△ 304	△ 20.4%
営業利益	1,890	1,600	△ 290	△ 15.4%
営業利益率	19.5%	16.4%	△ 3.1pts	-

照明機器です。

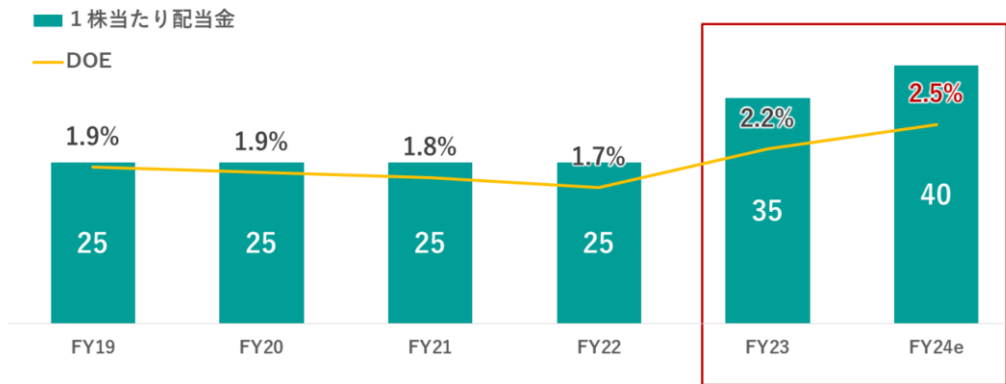
LEDは引き続き堅調で、増減額は前期比プラス3億900万円です。

UVも具体的な需要の見込みが立っています。

蛍光灯の漸減については、市場の縮小から致し方ない状況です。

株主還元

- 2023年度配当は、業績回復及び特別利益の計上を踏まえ、**1株当たり35円**の予定（FY22比較 10円増配）。
- 2024年度配当は、2026中期経営計画における財務戦略と株主還元方針に基づき、**1株当たり40円**を計画（FY23比較 5円増配／**DOE2.5%水準**）。



配当方針（詳細はP33ご参照）

2026年度にDOE：株主資本配当率3%到達を目標に、長期安定的な配当を実施する方針

株主還元についてです。

2023年度の配当は1株当たり35円と、2022年度比で10円増配の予定です。2024年度の配当は1株当たり40円を計画し、DOEを2.5%の水準に持っています。

詳細は後ほどご説明しますが、スライド下部に記載のとおり、配当方針としては2026年度にDOE（株式資本配当率）3%到達を目標に、長期安定的な配当を実施したいと考えています。

設備投資・減価償却費・研究開発費

- 2023年度は、DNライティング（照明機器、以下DNL）の新本社着工や、CO₂排出量削減を目的とした那須工場におけるLNG設備の設置により設備投資額が増加。
- 2024年度は、DNLの新本社竣工や基幹系システムの更新を控えるほか、生産工場や営業及び物流拠点等の老朽設備刷新を進め、効率化（含むDX）や省エネ化を図る計画。

（単位：百万円）

	2022年度 通期実績	2023年度 通期実績	2022年度比		2024年度 通期計画	2023年度比	
			増減額	増減率		増減額	増減率
設備投資	2,961	3,847	+ 885	+ 29.9%	4,000	+ 152	+ 4.0%
減価償却費	2,396	2,378	△ 17	△ 0.7%	2,550	+ 171	+ 7.2%
研究開発費	2,020	2,154	+ 133	+ 6.6%	2,200	+ 45	+ 2.1%

設備投資・減価償却費・研究開発費です。

特に設備投資において、2024年度は40億円と、減価償却費に比べて15億円ほどのプラスを計画しています。DNライティング（照明機器）の新本社建設費用や物流拠点の整備に加え、職場環境の整備、DX投資を見込んでいます。

簡単ではありますが、私からのご説明は以上です。
ありがとうございました。

2026中期経営計画



18

（里）社長の里です。

ここからは今年度よりスタートさせた新たな中期経営計画の概要をご説明いたします。

以後、新中期経営計画を「2026中計」、2023年度までの前中期経営計画を「2023中計」とします。



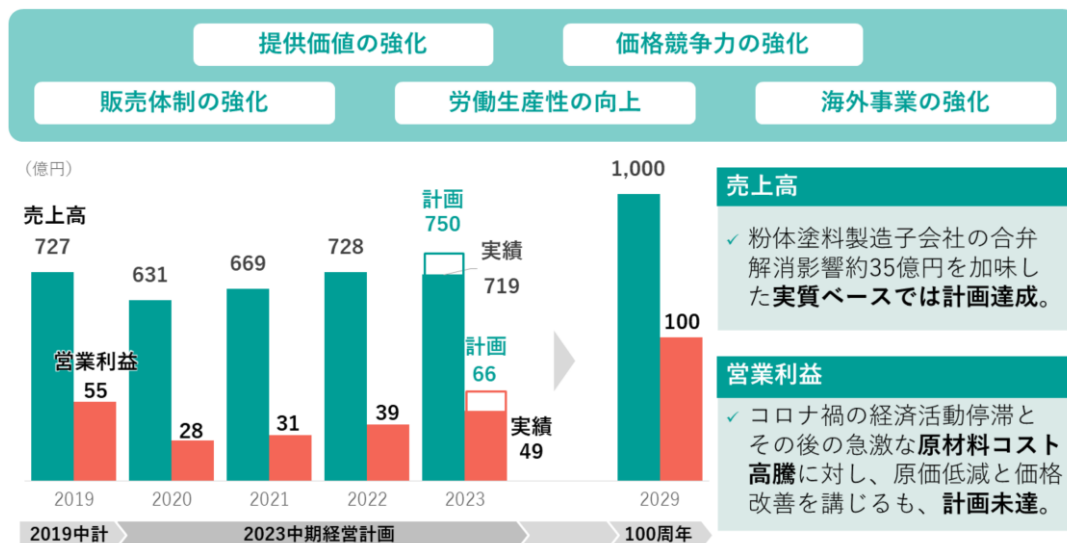
2023中期経営計画の振り返り

19

まず、2023中計の振り返りから始めます。

2023中期経営計画の振り返り（全体）

- 創立100周年を迎えるFY2029に売上高1,000億円、営業利益100億円を長期目標に設定のうえ、FY2023に売上高750億円、営業利益66億円を計画も、**利益面で大きく未達**。
- 持続的成長に向けた基盤整備と成長軌道の確立を目指し、5つの重点施策を中心に取り組んだ。



大日本塗料株式会社

20

2023中計では、創立100周年を迎える2029年度に売上高1,000億円、営業利益100億円の達成を目標に、2023年度では売上高750億円、営業利益66億円を計画していました。

その上で、持続的成長の実現に向けた基盤整備と成長軌道の確立を目指し、「提供価値の強化」「価格競争力の強化」「販売体制の強化」「労働生産性の向上」「海外事業の強化」の5つの重点施策を掲げて遂行してきました。

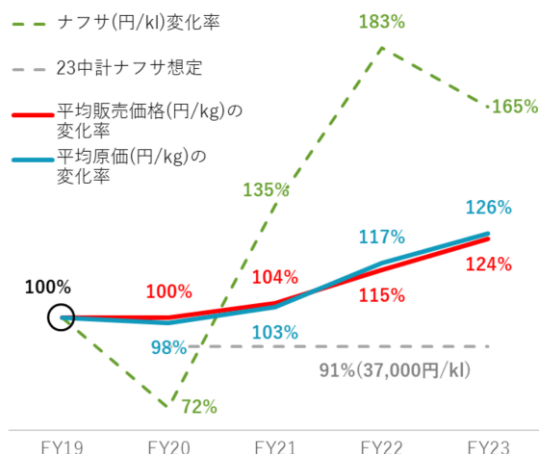
その結果売上高については、当初計画に盛り込んでいなかった粉体塗料製造子会社の合併解消影響を除いた実質ベースでは計画を達成できました。こちらは、先ほど永野からご説明したとおりです。

一方で営業利益は、コロナ禍の経済活動停滞と、その後の急激な原材料コストの高騰に対して原価低減と価格是正を進めてきましたが、販売数量の伸び悩みもあり、残念ながら達成することができませんでした。

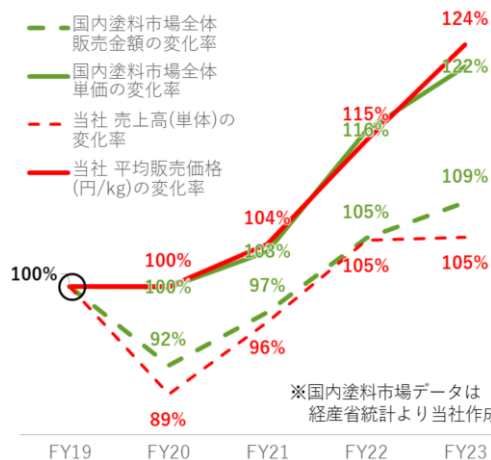
2023中期経営計画期間における環境変化と当社の対応

- 23中計においてはナフサを中心にFY21より原材料価格が想定を大きく超える範囲で高騰。これに対して原価低減に努めると同時に価格是正に注力し、原価上昇の大部分をカバー。
- 価格是正は市場平均を上回る水準で実現。FY23は数量にブレーキがかかり売上は市場平均を下回った。

ナフサ価格と当社平均販売価格及び平均原価の変化率推移



国内塗料市場と当社の販売価格変化率の推移



※国内塗料市場データは
経産省統計より当社作成



大日本塗料株式会社

2023中計における環境変化についてご説明します。

スライド左側のグラフにおける緑色の破線は2019年度を100とした原材料価格の変化を表しており、グレーの破線は計画策定時の当社想定数値です。

塗料の主原料に影響するナフサは、2020年度は設定価格より低かったものの、その後急激に上昇し、現在も高止まりの状況にあります。

これに対し、青色の実線は当社塗料の1kgあたりの平均原価、赤色の実線は同じく販売価格の変動を示しています。原材料高騰の影響を抑制しながら、価格是正を行ってきたことがご理解いただけると思います。

スライド右側のグラフは、国内塗料市場における販売額と販売単価の推移です。

高付加価値化の浸透により、最終年度（2023年度）の当社販売単価の伸びは業界平均を上回った一方、販売額は最終年度で業界全体の伸びからビハインドしています。これはJIS問題によって販売数量が失速したことが影響したと捉えています。

2023中期経営計画の振り返り（施策）

- 技術センター（2020年度開所）をソリューション拠点とした**提供価値強化**の取組みに一定の成果を得るも、**事業セグメント毎、部門毎の戦略とリソース配分が曖昧であった。**

重点施策	成果	課題
提供価値の強化	・ 防食、コーティングの両技術センター活用による顧客リレーションの強化、ソリューション営業の深化	・ 新たな成長領域の育成、探索
価格競争力の強化	・ 原材料コスト低減施策によって原材料価格高騰影響の緩和に貢献 ・ 拠点集約による固定費削減の進展	・ 原材料コストの抜本的改善には至らず ・ 生産工場・設備の老朽化問題が残存
販売体制の強化	・ 市場開発部の新設により、市場・製品横断の営業活動が活性化	・ 部門ごとの個別最適にとどまり、技術開発を含めた総合力を発揮しきれず
労働生産性の向上	・ 「働き方改革」や「ウィズコロナ」をキーワードとして柔軟な勤務体系が定着化	・ 人的資本経営への本格的な取組みは検討段階に留まる
海外事業の強化	・ 製造現法を浙江に移転し、外部への上海現法譲渡を完了	・ 中国事業の合理化が大幅に遅延 ・ 攻めへのリソース配分が不十分



5つの重点施策に関する振り返りです。

まず「提供価値の強化」に関しては、2020年度に開所した防食技術センター、コーティング技術センターの両拠点をソリューション拠点として運用したことで、お客さまとのリレーションが深まりました。それが持続的な案件獲得や価格是正の受け容れにつながっており、一定の成果が得られたと感じています。

「価格競争力の強化」についても、先ほどのグラフで示したとおり、生産拠点の集約、配合や原料調達手法の見直しによるコストダウンが着実に進んだと認識しています。

一方で「販売体制の強化」「海外事業の強化」では、各部署や事業セグメントでの個別最適化に留まり、かつリソース配分も十分とはいえず、本来有する総合力を発揮できなかったと感じています。

また「労働生産性の向上」の観点では、就労環境改善の意識が労使で共有・進展したものの、人的資本経営としての本格的な取り組みはこれからの状況です。

このような活動結果を踏まえ、2026中計においては、事業セグメントや国内塗料部門ごとの戦略を明確にした上で、それにふさわしい人材育成・組織体制を再構築すると同時に、メリハリをつけた資源配分を行っていきます。



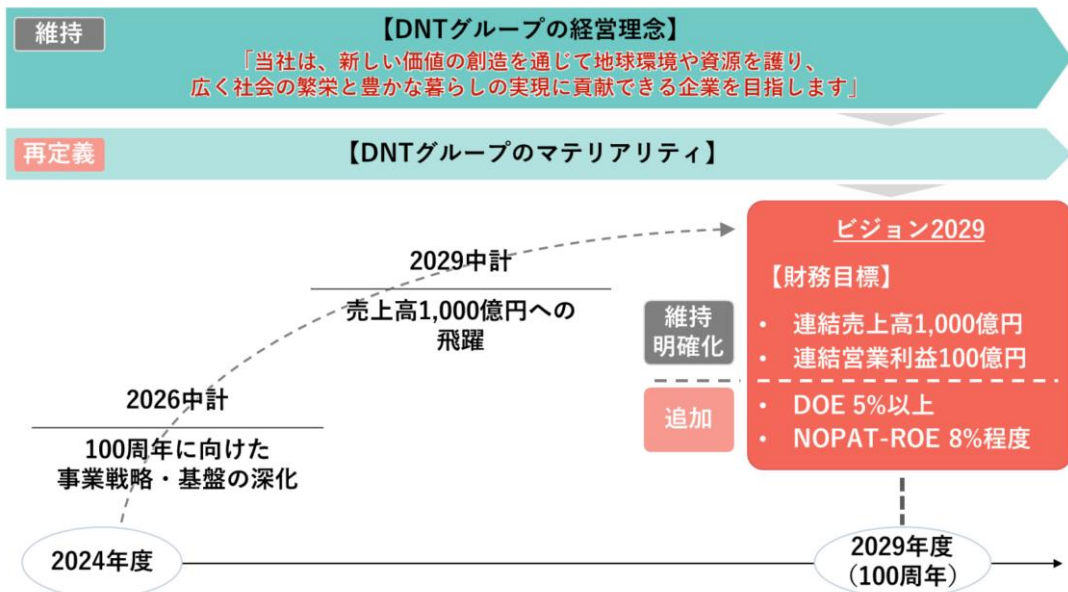
2026中期経営計画の概要

23

それでは、2026中計の概要について説明いたします。

経営理念と当社のビジョン

- 経営理念を改めて見つめ直し、マテリアリティを再定義のうえ、創立100周年となる2029年度に向けたビジョンを明確化。資本コストや株価を意識したKPIを設定。



2026中計の策定にあたっては、従来の経営理念を見つめ直し、マテリアリティを再定義しました。

このマテリアリティを念頭に、創立100周年となる2029年度に向けたビジョンを策定し、2029年度の連結財務目標を改めて「売上高1,000億円、営業利益100億円」としました。

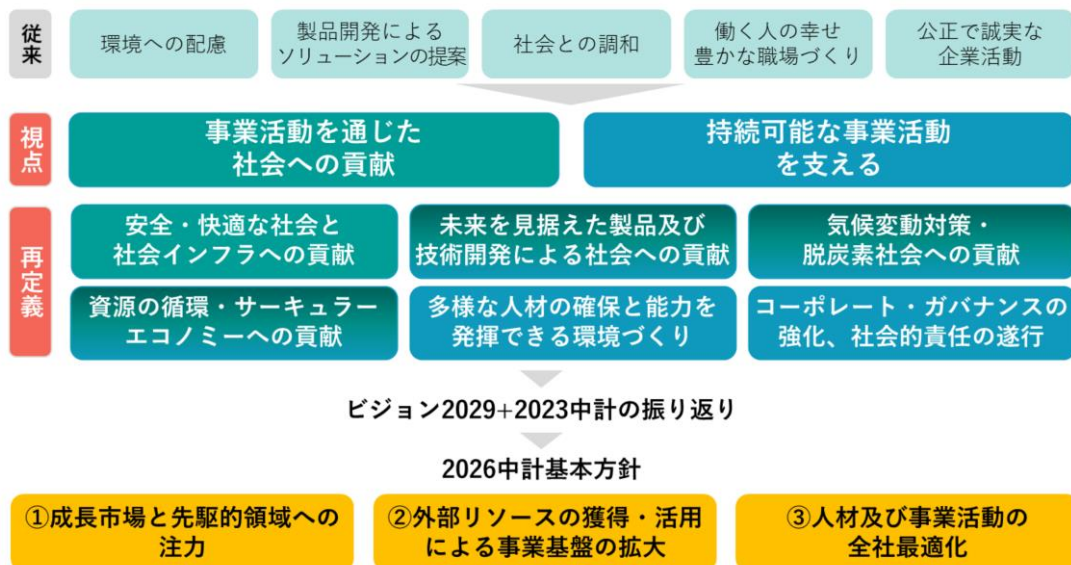
また、資本コストと株価を意識した経営を推進すべく、2029年度までに達成すべき2つのKPIを設定しました。

1つは税引後営業利益ベースでのROE、NOPAT-ROEを8%程度確保すること、もう1つは、DOEを5%以上とすることです。この背景については後ほどお話します。以降これをビジョン2029とします。

2026中計は、このビジョン2029からのバックキャストと2023中計の振り返りに基づき、この3年間でやるべきことをまとめたものです。

マテリアリティの再定義と2026中期経営計画の基本方針

- 事業活動を通じた社会への貢献、その事業活動の持続性確保という視点から6つのマテリアリティを設定。2026中計では、ビジョン2029に向けた事業戦略と基盤の進化を図るべく3つの基本方針を掲げる。



まず、再定義したマテリアリティについて簡単に触れます。

事業活動を通じた社会への貢献、その事業活動の持続性確保という視点から、6つのマテリアリティを設定しています。そこから2026中計における3つの基本方針を定めました。

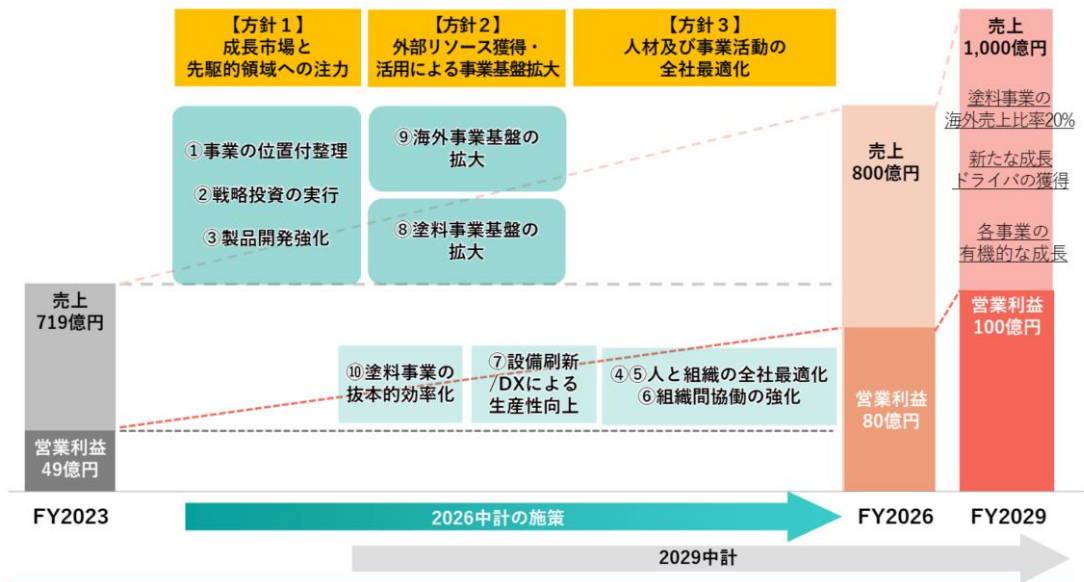
詳細は割愛しますが、持続性という点でサステナビリティ分野は成長市場かつ先駆的領域であり、注力すべきというのが1つ目です。

2つ目は、脱・自前です。国内塗料市場の大きな伸長は期待できません。市場の成長が見込まれる海外で外部リソースを活用し、お互いの強みを活かして基盤を拡大していきます。国内においても効率化を図る上で、外部との連携が重要と考えています。

3つ目は、人材を含む組織・資源の最適活用です。設備刷新やDXを絡めた職場環境改善を推し進め、照明機器も扱う総合塗料メーカーとしての優位性を発揮していきます。

ビジョン2029における2026中期経営計画の位置付け

- 既存事業は市場環境を見据えた有機的成長を、新たな市場へは成長ドライバを育成・探索する。
- 売上高1,000億円に向けて、国内外双方でM&A等の外部リソースの獲得を力強く推し進める。

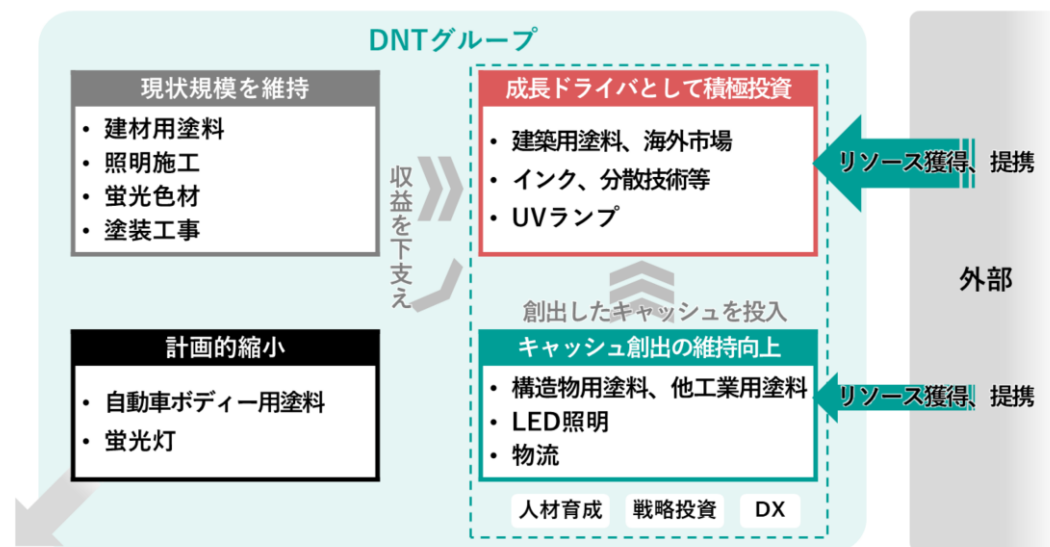


スライドの図は「ビジョン2029」へ向けた2026中計の位置付けを示しています。

方針1と方針2で積極投資によるトップラインの引き上げを行いつつ、方針3でそれにふさわしい、人材・組織の最適化と再配置を進め、基盤拡大が図られる中、総合力の発揮と効率化で収益力を高めていきます。

事業戦略 ポートフォリオの整理

- 5年後の100周年に向けて成長を加速すべく、グループ内各事業を4つのカテゴリーに分類。
- 基幹事業である構造物用塗料やLED照明は付加価値を高めることで有機的成長を推進し、創出したキャッシュは成長ドライバとして位置付けた事業へ投資し、貪欲な成長を志向する。



グループ全体の事業戦略です。

各事業を大まかに4つのカテゴリーに分類しました。
基本方針を踏まえ、このカテゴリーに基づき資源配分を行います。

現在の基幹事業である、国内塗料事業セグメントにおける構造物塗料や、照明機器事業におけるLED照明は、市場動向に準じた売上と利益の確保でキャッシュ創出の役割を担います。

そして、そのキャッシュを成長ドライバと位置付ける、国内塗料で市場が大きい建築用、成長が持続する新興国を中心とした海外市場、新市場と目される非塗料分野、UVランプなどの半導体関連領域に積極投資していきます。

棲み分けが進む自動車ボディー用塗料、2027年末までに製造や輸出入が廃止される蛍光灯は計画的に縮小を行います。

固定費吸収や付随収益で収益を下支えする建材用塗料、照明施工などは収益力アップの可能性を見極めつつ、現状維持を前提に投資を抑制していく方針です。

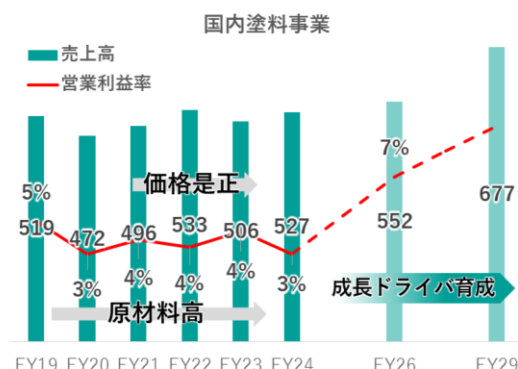
事業戦略 国内塗料事業

現状認識

過去10年の国内塗料事業は、売上高は横ばい圏、利益面は原材料価格相場に左右される状況に終始。本セグメントの持続的成長には**外部リソースの獲得を含めた抜本的なてこ入れが必要**と結論付け。

方向性

既存事業でキャッシュを確保しつつ、市場性、収益性、サステナビリティを勘案して位置付けた**成長領域へあらゆるリソースを投入**。



国内塗料事業の停滞

FY13の売上高は534億円と10年間で売上成長が果たせず。原材料価格に対する価格是正は後追いとなり抜本的な利益率改善に課題。

成長領域

- ・ 建築用塗料
- ・ インク、分散技術等

リソース投入による事業育成

- ・ 塗料業界最大市場の建築用塗料の抜本的強化
- ・ 利益率の高いインク事業の新規獲得 & 印刷周辺分野への展開
- ・ ナノコート材のライフサイエンス分野への展開強化

キャッシュ創出の維持向上

- ・ 構造物用塗料
- ・ 他工業用塗料

収益力強化

- ・ 省工程/省人化塗装システム、水系/粉体塗料の開発強化
- ・ 原材料コストダウン



大日本塗料株式会社

事業戦略を主要セグメント別に深掘りします。

国内塗料事業の売上高は、長く横ばいで推移してきました。省エネ、インフラの耐久性強化等、サステナビリティ領域でのニーズは既存事業の有機的成長として取り込みますが、ビジョン2029に向けて、外部リソースの獲得も念頭に成長領域に積極投資を行います。

主なものとしては、最大市場である建築用塗料、特に木質用や、利益率の高いインク、蓄電・発電に用いられる分散技術を活用したケミカル製品、ナノコート材を用いたライフサイエンス分野を考えています。

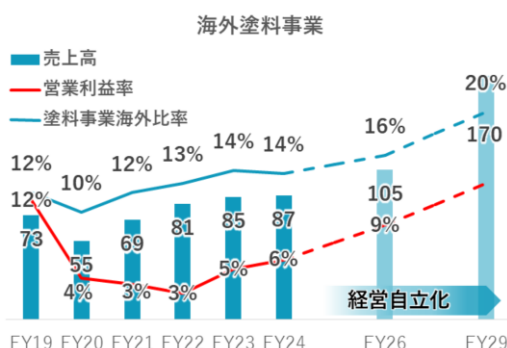
事業戦略 海外塗料事業

現状認識

海外市場は成長領域かつ当社海外事業の利益率も高いが、23中計期間はマイナス成長。赤字が続く中国事業はグループ最大の課題。

方向性

国内塗料の付随的な位置付けから、自立的なセグメントとして資源投下し、中国事業の見極めを行い、2029年度までに塗料事業の売上比率20%を目指す。



従来：DNT本社の営業・技術・生産支援を前提とした事業運営

国内のリソース不足、タイムラグ等により内外連携が限定的に留まり、機動的能動的な成長戦略の実行に限界。



大日本塗料株式会社

海外塗料事業です。

2023中計では、中国にて工場移転後の立上げにかなりの労力を要し、その他地域では既存の延長線でしか事業を展開できなかった反省があります。

2026中計では、前期にようやく上海現法の譲渡を終えたことから、今後の中国での事業環境を見極め、アクセル・ブレーキのいずれを踏むかの判断を早期に行います。

東南アジア・北中米エリアは自動車部品用を主体に非日系メーカーとの取引拡充が図れており、これを加速させていきます。

拡大の規模・スピードを上げ、国内塗料の付随的な役割から自立的な事業セグメントに昇華すべく、M&Aを念頭に外部連携強化を進めます。

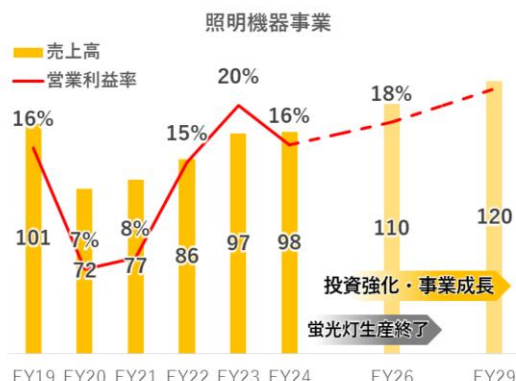
事業戦略 照明機器事業

現状認識

照明業界の中でもニッチな棚下・間接照明を主戦場とすることで高い利益率を確保。今後の更なる成長に向けては**人的資本、物的資本の拡充が必要**。

方向性

半導体市場向けUVランプ事業、住宅向けLEDを成長市場と位置付け強化。
新本社に技術、物流センターを備え付け競争力を強化。生産投資も本格化。



製販両軸での改革に成功

原材料コスト高を機に新たな価格体系の浸透に成功。
マーケティングの強化施策も結実。
生産集約や自動化も進展し、収益率底上げ。

成長領域

収益の柱へと成長

・ UVランプ

- ・ 半導体市場の拡大に乗るとともに、シェア拡大に注力
- ・ 蛍光灯の生産終了を見据えた生産集約化に合わせて**UVランプの生産体制を整備、収益力強化**

キャッシュ創出の維持向上

高付加価値戦略

・ LED照明

- ・ 住宅市場への参入本格化
- ・ 蛍光灯からの置き換え需要確保
- ・ 営業推進グループの立ち上げにより提案営業の組織的実装



大日本塗料株式会社

30

照明機器事業です。

これまで、ニッチながら付加価値の高い領域で、価格体系を是正しながら収益力を高めてきました。

2026中計においても、いたずらに売上高を追い求めるのではなく、高付加価値領域を見極めて、着実に売上を伸ばす考えです。

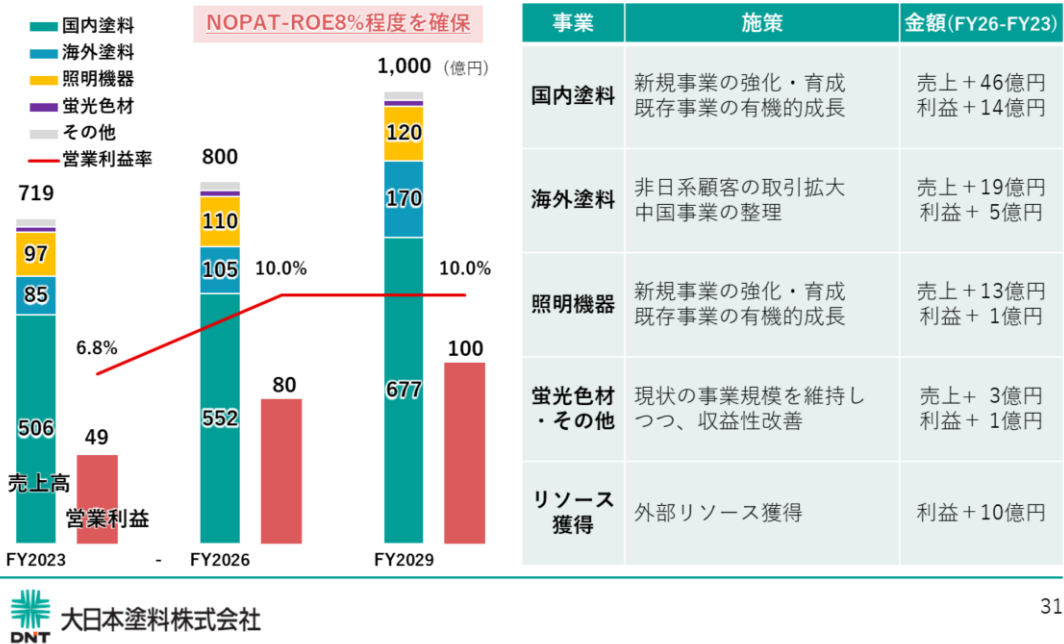
好調なLED照明については、住宅市場においても意匠性の高いハイエンド向けの参入を本格化していきます。

また、成長領域として半導体製造に係るUVランプ事業へ資金投下していきます。

足元では技術および物流センターを備えた新本社を建設中ですが、2026中計期間では生産体制も刷新予定です。

財務戦略（損益計画）

- 事業成長を加速し、2026年度時点で売上高800億円、営業利益80億円を実現する。



これら事業戦略を踏まえた、2026中計の損益計画です。

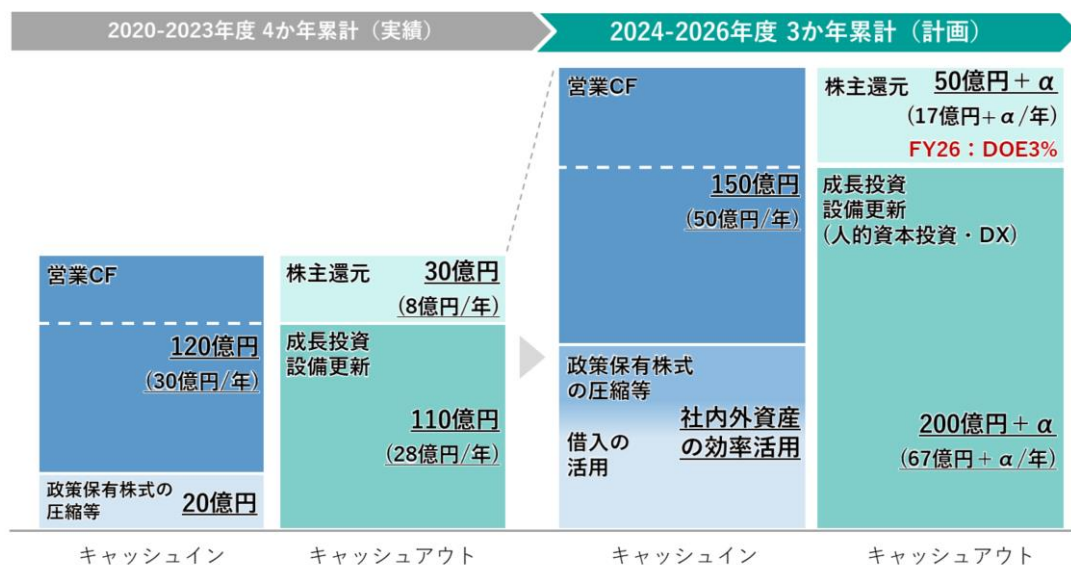
3年後の2026年度に、売上高800億円、営業利益80億円を実現します。

事業セグメントごとの内訳はスライド右側の表のとおりで、実現に向けたパイプラインは相応に確保しています。

2023中計で実施していた提供価値の強化、価格競争力の強化に係る取り組みは継続し、売上高営業利益率10%を目指し、NOPAT-ROE8%を確保します。

キャッシュアロケーション方針

- 営業キャッシュフロー（CF）による株主還元は年平均で倍増を念頭に置く。
- 積極投資の財源として、手許の資産処分だけでなく借入を活用して資本効率の改善を図る。

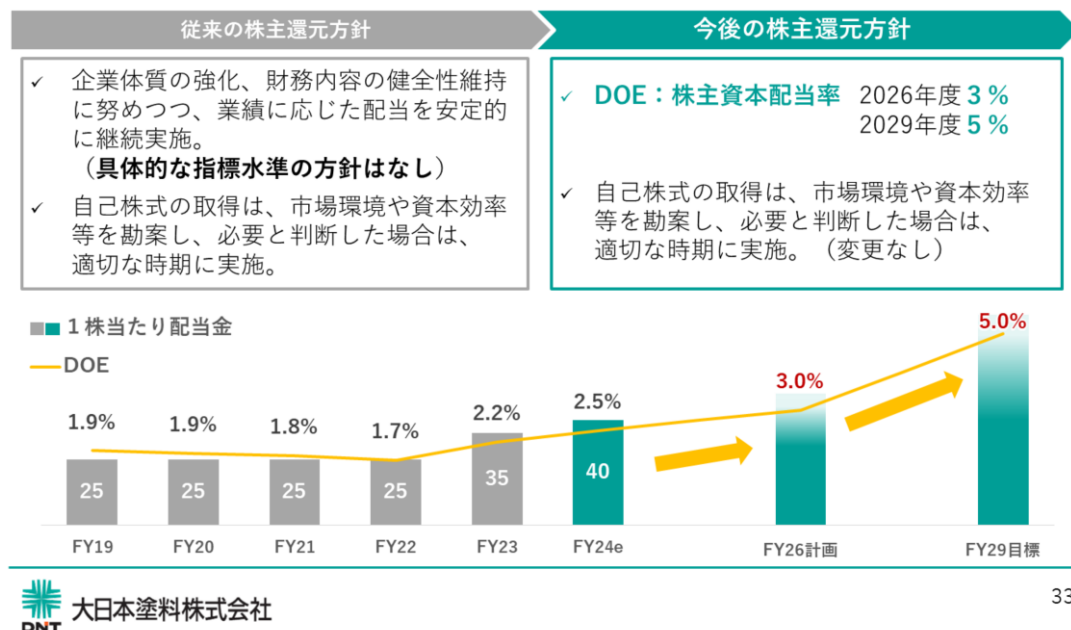


先ほどの損益計画に基づくキャッシュアロケーション方針をお示しします。

2023中計の実績から大きく変えた点は2つです。1つは営業CFから提供する株主還元額の比率を高めていくこと、もう1つはこれまでにない積極的な投資を行う中で、借入等を活用して資本効率の改善を図ることです。

株主還元方針

- 長期安定的な配当を目指し、株主還元指標に**DOE：株主資本配当率**を導入。
2026年度に3%到達とし、**2029年度に5%到達**を長期目標とする(2024年度計画：2.5%)。
- 積極的な還元により、**資本効率の改善**を図る方針。



33

株主還元方針です。

キャッシュアロケーション方針として、営業CFから提供する株主還元額を増やすとお伝えしましたが、2026中計においてはKPIとして「DOE：株主資本配当率」を掲げます。

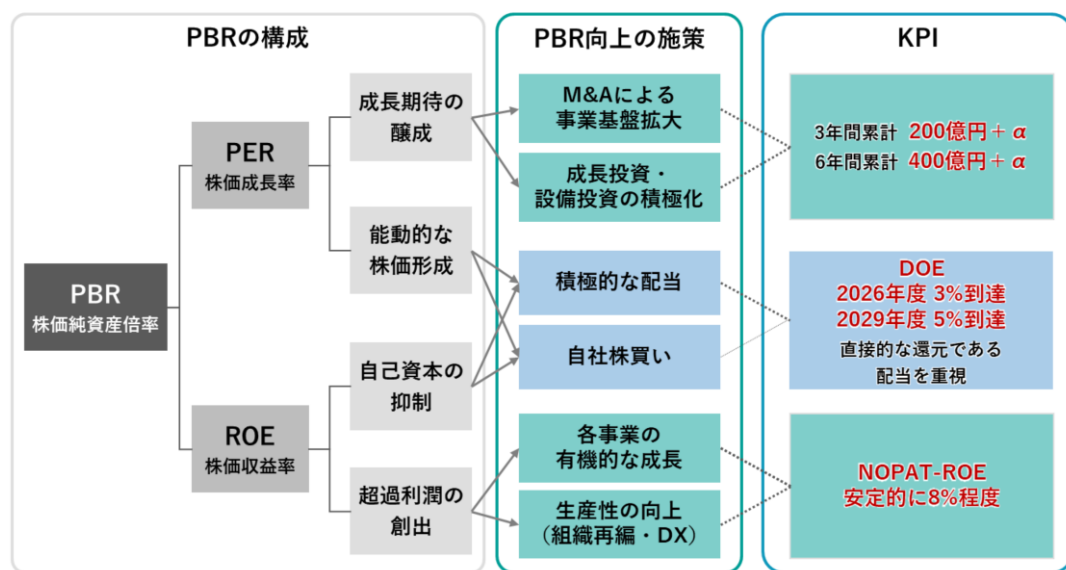
まず、2026年度までに3%、2029年度までに5%以上を目指します。

背景としては、引き続き長期安定的に配当を行うという考えのもと、2026中計では、既存資産の入れ替えや積極投資等により、特別損益の計上が相応に見込まれるといった点を考慮しています。

なお、2024年度の配当予想は40円と公表しており、DOEは2.5%程度となります。

PBR 1 倍以上の実現に向けて（2026中計との連動）

- 安定配当を重視しつつ、自己資本の蓄積を踏まえ上昇感のある株主還元を行う。
- 本業での利益成長にこだわりつつ、積極投資により脱・自前でこれまでにない成長を追求する。



大日本塗料株式会社

34

最後に、PBRについてです。

昨今の当社の株価は1,100円から1,200円程度で推移し、PBR1倍を下回る状況が長く続いており、誠に申し訳なく思っています。その最大の要因は、投資家の皆様に成長期待を示すことができていなかったことにあると理解しています。

「ビジョン2029」に向けては、これまでご説明してきたとおり、2026中計以降、ターゲットを明確にした積極的な投資を行うことで、成長シナリオを示していきます。

2023中計までは、安定配当を実施しつつも、財務の健全性確保に比重が多くかかっていました。しかし、自己資本も十分に積み上がってきたことから、株主還元方針でお伝えしたとおり、上昇感のあるDOEをKPIに設定し、株価を高めていきます。

当然ながら、既存事業においても資本コストを上回る収益水準を維持していきます。

これらKPIを遂行し、早期にPBR1倍以上を達成できればと考えています。

新たな中期経営計画の説明は以上となります。ご清聴いただき、誠にありがとうございました。

以上