

**2024年11月18日**  
**2024年度(2025年3月期)中間期 決算説明会**  
**質疑応答要旨**

Q1	事業ポートフォリオの改革を行っていくというお話がありましたが、これは業界の企業のみなさまが取り組んでいることだと思います。そのような中で、それぞれの分野において、相対的に競合他社が経営リソースを変えていくことに対して、大日本塗料としてチャンスとみている分野はありますか？
A1	<p>なかなか定義が難しい話かと思いますが、スライド30をご覧ください。ポートフォリオの整理に向けた検討は2026中期経営計画の策定過程で取り組んだものです。</p> <p>大きく4つに分けています。「成長ドライバとしての積極投資」には、建築用塗料からUVランプまでが含まれます。「キャッシュ創出の維持向上」には、現在の我が社のエースである構造物用塗料やLED照明、「現状規模の維持」には建材用塗料、そして「計画的縮小」といったかたちで分類しました。</p> <p>自然体では2029年度に売上高1000億円の達成はなかなか難しいだろうということで、右側に記載したように、外部リソースをぶつけていくことで成長ドライバやキャッシュ創出に結びつくと考えています。</p> <p>成長ドライバとして掲げたものには、それぞれ理由があります。例えば、我が社の建築用塗料のシェアは非常に弱いですが、国内塗料マーケットでは一番大きく、1%のシェア向上で数十億円の売上増が図れます。</p> <p>また、海外市場については、足元あまり調子が良くないとお伝えしましたが、一方で海外では代理店を通しませんので、国内と比べて倍くらいの利益率があります。そのため、ここに大きなM&amp;Aをぶつけたり、キャッシュ創出のところに外部リソースをぶつけたりしていきます。</p> <p>先ほど、社長の里から「個別事案」という言葉での表現がありました。今ここで詳細を述べることはできませんが、検討している事案が公表できるような時期になりましたら、ご報告したいと思います。</p>
Q2	例えば、建築用塗料1つをとっても、具体的な数字や取り組みをこの3年間で明確化していくイメージでよろしいでしょうか？
A2	おっしゃるとおりです。
Q3	<p>海外塗料の状況についてうかがいます。今期は東南アジアが厳しく、メキシコが良いとのことです。トランプ氏がアメリカ大統領に就任することで、メキシコとの関係が厳しくなるのではないかという見方がされています。そこに対してどのようにお考えでしょうか？今年度においては影響がないと思いますが、今後厳しくなってきた場合にどのように対応するか教えてください。</p> <p>また、東南アジアでも、中国メーカーの攻勢はおそらく中長期にわたって変わらないと思います。そのあたりも踏まえ、海外での展開について考え方を聞かせてください。</p>
A3	<p>メキシコの政治的背景の変化が与える当社への影響については、現時点ではまだそこまで本格的に踏み込んでいません。</p> <p>もともとメキシコについては、完全に100%日系顧客で取引先を構成していましたが、現在は非日系顧客にも大きく注力し始めしており、実際にその成果も見えてきました。したがって、環境の変化もさることながら、まずは当社としてのビジネスモデルを変化させ、さらに筋肉質、かつトップラインを増やしていくような体制をとっています。</p> <p>東南アジアも足元は同じような状況です。日系自動車メーカーも苦しんでいますが、特にタイでは新規材</p>

料に相当踏み込みながら、我々の経営資源もつぎ込み、対応しているところです。

一方で、2026中期経営計画における重点施策の進捗のスライド（p21）をご覧ください。タイにおいては、大規模な太陽光発電システム導入によるエネルギー効率の改善、生産部門の効率化などを行い、損益分岐点を下げるこことにより、それなりの効果が出ています。したがって、トップラインと経費低減の両軸で筋肉質な体制を追求していく計画です。

ご質問にはありませんでしたが、中国については、自社のみでの事業継続はなかなか難しい感じでありますので、他社との提携を交渉中です。大きな方針を立てながら、年度内には機関決定するスケジュール感で動いています。

Q4	タイにおける太陽光発電システムについてはいつ導入され、いつ頃から効果が出てくるのでしょうか？
A4	太陽光発電システムはすでにこの4月に導入しています。4月から9月の6ヶ月で、CO2排出量は20%削減されました。加えて、コストや電気代についても、千数百万円削減できたと報告を受けています。
Q5	ということは今期すでに効果が出ており、今期から来期、来期から再来期という意味では、伸びしろは限定期のことでしょうか？
A5	海外セグメントは12月決算ですので、1月から3月分についてはまだカウントされていません。多少の伸びしろはあると考えています。
Q6	「Spend Analysis」が上期から稼働しているというお話をありました、その効果について教えてください。システムが稼働すると償却費が増加すると思いますが、原料コストのカット分がそれを上回っているなど、もう少し定量的なニュアンスをお聞きしたいです。また、「Spend Analysis」はサプライヤーの分析にも使用していると思いますが、これを御社取引先の代理店分析などに転用することはできないのでしょうか？
A6	効果については、まだ上期からスタートしたばかりですので、これから評価することになります。ただし、購買担当者はかなり良い感触を持っているようです。販売店分析への転用については、現時点では考えていません。システム改修などの手を加えないと転用は難しいと思います。  開発費に加え、償却費やランニングコストが積み上がることを心配されているのかもしれません、実は「Spend Analysis」は約2年をかけて開発していますが、開発費は1億数千万円程度であり、ランニングコストは月額1百万円を切っているレベルです。そのため、償却も含めたコスト負担は極めて限定期です。これから、「Spend Analysis」での予測値をもとに、サプライヤーとしっかりと交渉できる環境ができます。  例えば、価格予測において3ヶ月から4ヶ月後に値下げの局面がきているのに、値上げを提示してくるサプライヤーもいます。一方で値上げが予想される材料には早めに在庫を確保するなど、購買担当者の交渉に非常に役立つツールです。  また、彼らの能力も高まると期待しています。月の予算、過去実績の調査、交渉履歴なども全部このシステムに一元化されるため、当社の購買部長は「もう以前には戻れません」と言っていました。効果検証はこれから出てくると思います。若干定性的な話で申し訳ありませんが、このような反響を得ています。

Q7	細胞外小胞用イムノクロマトキット製品について教えてください。失礼ながら御社っぽくない製品だと思う。この製品については利益率が高そうですが、売上のイメージをどのように考えたらよいでしょうか？
A7	技術的なことはお話しできませんが、まだまだ種の段階です。私はあまり立ち入らないようにしております、技術担当者に開発してもらっています。この製品が世の中に出れば、先ほどもインフルエンザ診断キットなどが例に出ましたが、非常に利便性が高いと考えています。回答になっていないかもしれません、すでに何年もかけて取り組んでおり、期待を持っている製品です。
Q8	海外塗料について、メキシコでは非日系顧客への展開に注力しているということでしたが、「ポートフォリオの整理」のスライドでは、自動車ボディ用塗料は計画的縮小に分類されています。こちらは矛盾しないのでしょうか？
A8	ボディではなく、パーツのことを指しています。
Q9	滋賀県の物流拠点などに対し積極的に資金投下を行うとご説明がありました。こちらの詳細については、まだ公開できる段階ではないのでしょうか？
A9	当社の物流関係会社であるニットサービスの拠点が大阪府堺市にあったのですが、その土地の物件を売却しました。もともと有利子負債を抱えていたところに、資産の有効活用として非常に良いお話をいただきました。 滋賀県には日東三和塗料という生産子会社があり、そちらの遊休地として余っている土地に、相応の投資を行います。完成予定は2025年12月です。 生産拠点と物流拠点の距離は近ければ近いほど良いと考えています。どのようにしたらより効率的になるのか、「2024年問題」をクリアできるのか、プロジェクトチームを擁して対応しています。そのための投資という位置付けです。
Q10	現状、調色対応や色見本対応といった少量多色のオーダーを抱えているということですが、解決策としては、人員での対応なのか、新しいシステムの導入なのか、考え方を教えてください。
A10	当社の課題について非常にポイントを突いていらっしゃります。我々は調色に限らず、ほかの塗料会社と比較しても、構造物、建材・建築、金属焼付など、少量多品種で展開しており、やはり効率性は良くありません。 損益分岐点は改善するべく取り組んでいますが、小牧事業所については、まだはっきりと規模感はお伝えできないものの、相応の設備投資を行い、生産効率を上げることを検討しています。ご指摘いただいた点は、当社にとって大きな課題であるということを十分認識した上で、対応していく予定です。  注文の入り方をつぶさに見ていくと、ひと月に同じ注文が二度、三度と入るケースがけっこうあります。そのようなものをまとめて生産し、調色納期を短縮化させる手法も取り入れて改善していくと考えています。投資との合わせ技で取り組んでいく計画です。

以上