



統合報告書 2025

DAI NIPPON TORYO
INTEGRATED REPORT



表紙：パラリンアート作品

「パラリンアート」とは、(一社)障がい者自立推進機構が運営する、障がい者アーティストの経済的な自立を目的とする社会貢献型事業で、協賛する個人や企業が作品の使用権を取得することで作者に報酬が支払われる仕組みとなっています。当社は2022年よりこの活動に協賛し、オフィシャルパートナーとして作品を活用しています。

●作品名：いのちの芽吹き ●作者名：Raphael Princessさん

大日本塗料は、新しい価値の創造を通じて 地球環境や資源を護り、 広く社会の繁栄と豊かな暮らしの実現に 貢献できる企業を目指します。

当社は、1929年の創立以来、90年以上にわたり受け継がれてきた
DNTのブランド力とお客さまとの信頼関係のもと、
防食塗料やその他の独創的な塗料の技術で市場から高い支持を得ています。
そして、2029年度の創立100周年における「ビジョン2029」の達成に向け、
お客さまに寄り添ったさまざまな製品とサービスをご提供することで、
企業の社会的責任を誠実に果たして参ります。

CONTENTS

VALUE CREATION

経営理念／編集方針	02
価値創造プロセス	03
財務・非財務ハイライト	05
トップメッセージ	07
経営戦略	11
大日本塗料×神東塗料トップ対談	14
管理本部長メッセージ	16
事業概要・事業別業績レビュー	19

SUSTAINABILITY

サステナビリティマネジメント	21
気候変動に対する取り組み	23
環境マネジメント	26
化学物質管理	28
人的資本に対する取り組み	29
コーポレート・ガバナンス	32

DATA

11ヵ年財務情報・非財務情報	41
国内・海外ネットワーク	43
会社概要	44

●編集方針

2019年度より、これまでの「環境報告書」および「社会・環境報告書」に代えて「統合報告書」を発行しています。環境活動をはじめ、財務情報や経営戦略、コーポレート・ガバナンス等の非財務情報を充実させ、株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆さまに、当社の中長期的な企業価値向上につながる取り組みをご理解いただくことを目指し、編集しています。

●参考にしたガイドライン

IFRS財団 国際統合報告フレームワーク

●報告対象範囲

大日本塗料グループ(DNTグループ)

●報告対象期間

2024年4月～2025年3月
(一部、上記期間外の事柄についても記載しています)

●将来の見通しに関する注意事項

本報告書における当社の今後の計画、見通し、戦略などの将来予想に関する記述は、当社が発表日時点で合理的であると判断する一定の前提に基づいており、実際の業績などの結果は見通しと大きく異なる可能性があります。

●お問い合わせ先

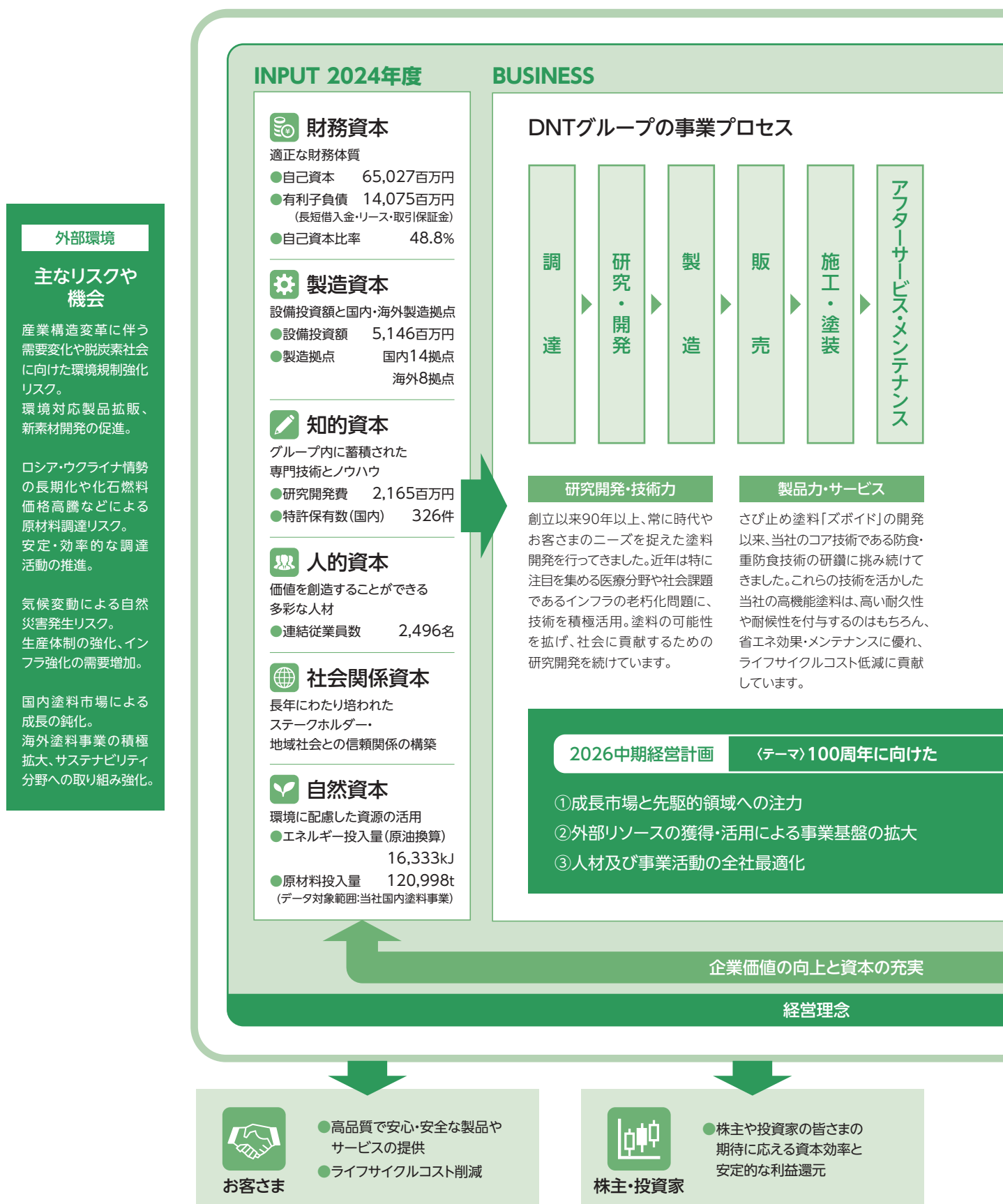
大日本塗料株式会社 管理本部 総務部
TEL:06-6266-3100 FAX:06-6266-3151

●大日本塗料ホームページ

URL:<https://www.dnt.co.jp/>

本報告書の記載内容を許可なく転載することを禁じます。

価値創造プロセス



OUTCOMES

国内塗料事業

海外塗料事業

照明機器事業

蛍光色材事業

その他事業
(物流・塗装工事)

塗料以外の幅広い商品群

コアビジネスである塗料事業のほかに、照明機器事業、蛍光色材事業などがあり、生活に密着した製品を展開しています。塗料事業とのシナジー効果により付加価値の高い製品の供給を展開して参ります。

事業戦略・基盤の深化

事業戦略
ポートフォリオ

OUTPUT



財務資本

財務健全性を確保しつつ、内部留保を有効活用し、成長投資と株主還元の最適なバランスを取りながら企業価値の向上を目指す。



製造資本

生産設備の老朽化対策、生産拠点の集約や再編



知的資本

未来を見据えた製品及び技術開発による社会への貢献
●新規開発技術の知的財産保護



人的資本

多彩な人材の確保と能力を發揮できる環境づくり
●持続的成長のための多彩で優秀な人材の確保
●働きやすい環境整備によるエンゲージメント向上
●次世代を担う人材育成の促進



社会関係資本

ステークホルダーエンゲージメントの推進
●地域団体などの活動支援



自然資本

気候変動対策・脱炭素社会への貢献
●環境対応、気候変動対策に資する製品開発の強化
●製品ライフサイクル全体における気候変動対策の推進

2029年度の
ありたい姿ビジョン2029
(財務目標)

連結売上高

1,000億円

連結営業利益

100億円

DOE

5%以上

NOPAT-ROE

8%程度



従業員

- 働きがいや働きやすい環境構築
- 多様な人材確保
- 労働生産性の向上



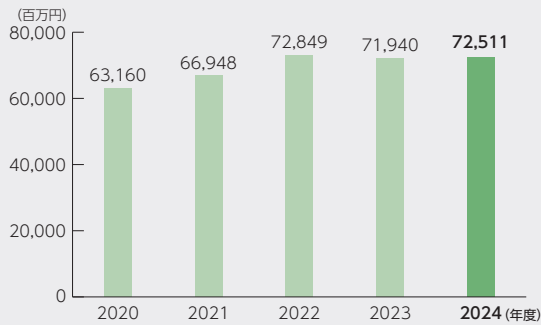
社会

- 事業を通じた社会課題の解決
- 環境負荷低減

財務・非財務ハイライト

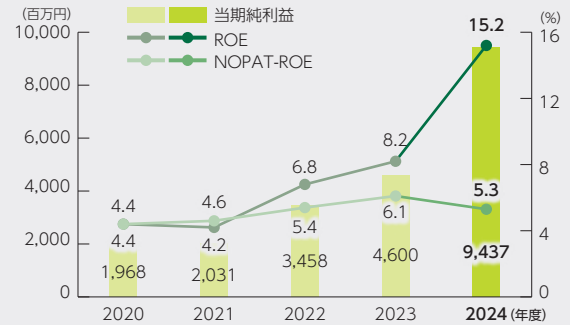
連結経営実績(財務ハイライト)

売上高

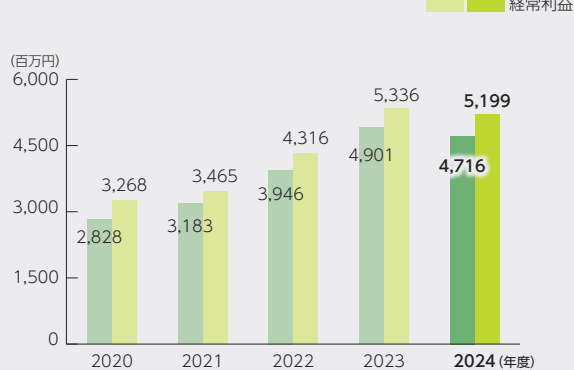


※2021年度より「収益認識に関する会計基準」等を適用しており、2020年度以降については、当該会計基準等を適用した後の数値となっています。

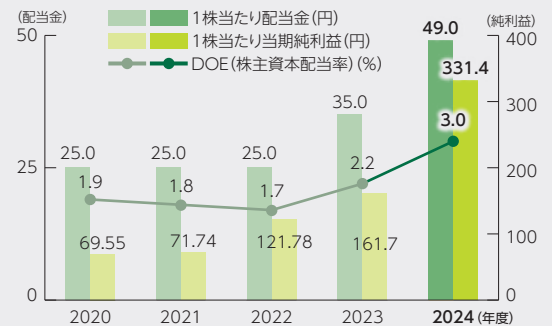
親会社株主に帰属する当期純利益／ ROE／NOPAT-ROE



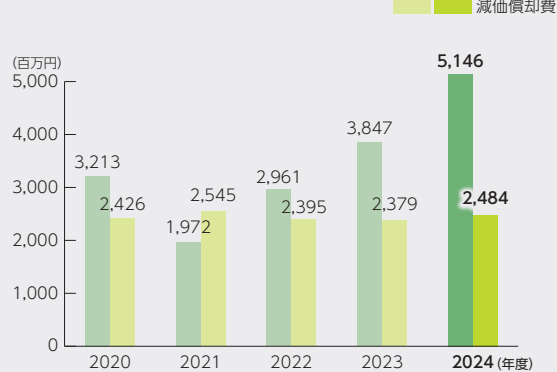
営業利益／経常利益



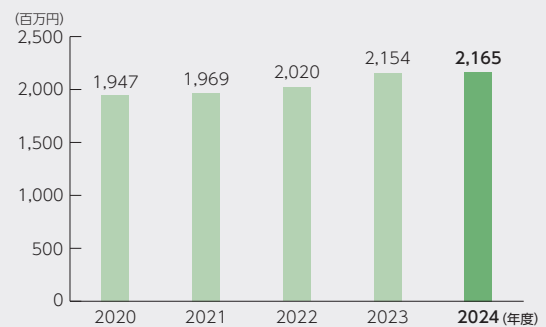
1株当たり配当金／1株当たり当期純利益／ DOE (株主資本配当率)



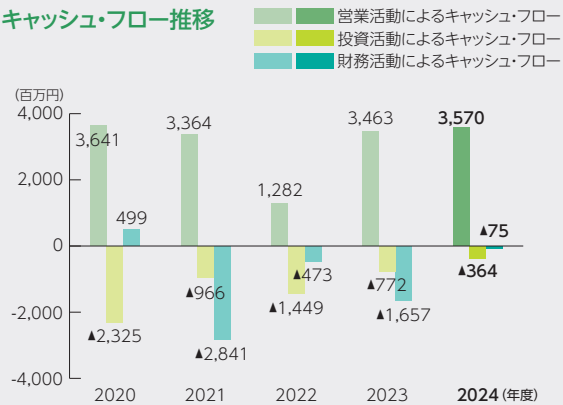
投資その他



研究開発費

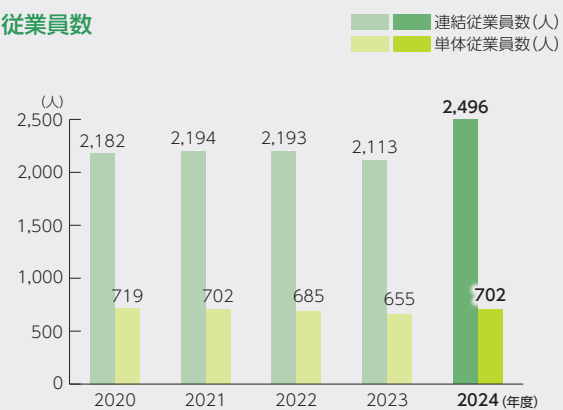


キャッシュ・フロー推移



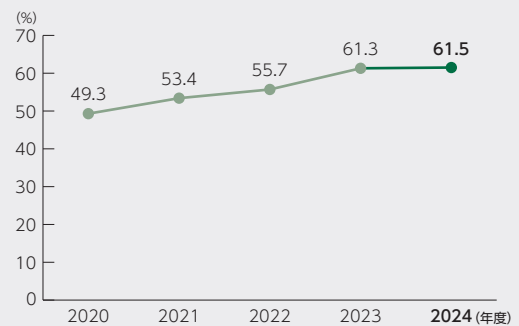
非財務ハイライト

従業員数



※従業員数=就業人数 (当社グループからグループ外への出向者を除き、グループ外から当社グループへの出向者を含みます。)

有給休暇取得率 (大日本塗料単体)

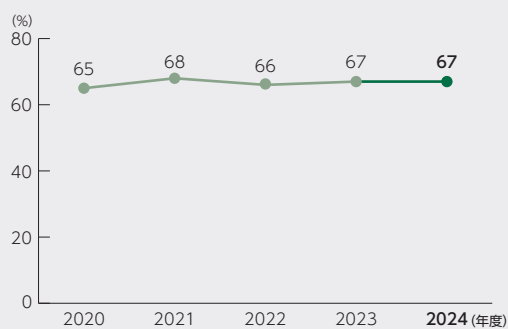


(注1)「取得率」は、取得日数計/付与日数計×100 (%)です。

(注2)「取得率」は、1年間に実際に取得した日数です。

(注3)「付与日数」は、繰越日数を除きます。

環境対応製品出荷比率 (大日本塗料単体)



TOP MESSAGE

課題と強みを見つめ直し、 当社グループならではの価値と未来をつくります。

2026中期経営計画の1年目である2024年度は地盤固めを行う一方で、成長戦略の布石として神東塗料(株)が当社グループに加わりました。当社グループがいま直面し乗り越えるべき課題、そして発展の礎となる強みについて、2024年度の手ごたえをまじえながらお伝えいたします。

再発防止と信頼回復に向けて、 最大限の努力を

はじめに、当社が2度にわたる不適切事案によってJISマーク表示の一時停止となりました件につきまして、ステークホルダーの皆さまに多大なご迷惑をおかけしましたことを、あらためて深くおわび申し上げます。

再発防止策の実効性を高めるために最優先で進めるのは、不正ができない仕組みづくりです。人手を介さずに計測データを自動生成できるシステムを構築し、改ざん防止につなげます。次に、不適切行為がないか、また不適切行為を起こす環境や要因がないかを定期的に取り締役会でモニタリングしていきます。さらに中長期的な取り組みとして当社グループ全役職員に対して教育を徹底し、一人ひとりの品質意識の向上と行動の変容を促します。

また、JIS認証の一時停止の早期解除に向けた取り組みも進めています。お取引先さまを経営陣が直接お訪ねして、それぞれの事案のより詳細な発生原因と今後の対策をご説明させていただき、信頼関係の再構築と解除後に円滑なリスタートができるよう努めております。今後も引き続き、グループ一丸となって再発防止に取り組むとともに、皆さまからの信頼回復に向けて最大限努力して参ります。

事業の整理と地固めで、 さらなる持続的成長へ

創立100周年を迎える2029年度に連結売上高1,000億円、連結営業利益100億円という「ビジョン2029」のありたい姿を見すえ、2024年度から2026中期経営計画(2026中計)がスタートしました。2026中計においては、2026年度に連結売上高800億円、連結営業利益80億円を目標と定め、事業ポートフォリオ戦略において各事業を「成長ドライバーとしての積極投資」「現状規模を維持」「キャッシュ創出の維持向上」「計画的縮小」に分類しました。初年度の2024年度は、市況に照らし合わせた各事業の成長性の見極めと位置づけの整理、発展のための地固めを中心に行いました。

成長領域への注力を加速させるにあたり、進退をはっきりさせる必要があったのが海外事業です。海外での主要顧客である日系自動車メーカーの生産台数減少の影響を受け、赤字が続いていた中国での単独での事業継続は厳しいという結論に至りました。現在、今後の具体策を協議しています。東南アジアとメキシコも自動車業界の苦戦の影響を受けておりますが、政府が景気刺激策を発表したタイをはじめとする東南アジアに関しては、需要回復と外資メーカーへの販促強化を想定し、増収計画としています。

成長領域への資源投下を加速。 機会を成果につなげる

成長領域に対しては、2026中計の実行プランの通り、積極的に資源を集中投下していく考えです。好調に推移している当社グループのDNライティングが手掛ける照明機器事業は、2024年度に大幅増収・増益を果たしました。インバウンド需要や都市再開発を追い風に、商業施設や宿泊施設向けを中心にLED照明の需要が伸び、販売価格の改善も順調でした。製品や空間を美しく引き立てる店舗照明を得意とし、提案から施工まで一貫して担える点に強みを持っています。昨年の本社移転と同時に研究設備をさらに充実させて製品力の強化を推進。収益基盤の更なる強化をめざし、今後は新たに住宅市場、なかでもハイレード住宅の新規開拓に取り組む予定であり、ディベロッパー、住宅メーカー、設計事務所への販促活動を行う戦略と体制づくりを進めています。

国内塗料事業におけるインク領域も2024年度実績が好調に推移しました。昨年4月に行った営業体制の強化によって新たなお取引先が増えたことが奏功しており、引き続き新規獲得と拡販に注力していきます。

DNTらしさを磨いた技術を応用し、 新領域に積極参入

高齢化社会で将来性が期待できるライフサイエンス領域と新事業領域における取り組みも、ご紹介しましょう。当社グループは細胞から分泌される細胞外小胞を検出できる世界初の試薬キット「Exorapid-qIC[®] 細胞外小胞用イムノクロマトキット」を2023年に(株)島津製作所との共同開発により製品化し、このたびTOPPAN(株)との共同開発で検査結果を数値化することに成功しました。従来の検査方法に比べて短時間かつ簡便に、高精度で検査値を自動測定できるようになり、早期診断や予防医学などの分野で国境を超えて貢献できる可能性が広がっています。販路の開拓や異業種とのコラボレーションなど、普及拡大に向けた戦略を多角度から検討しているところです。

また、私たちは独自技術で機能性酸化物を分散させ、様々な付加価値を発揮するコーティング材を開発しています。帯電防止、反射防止、熱線カットなどの高機能を持つ分散材料をフィルムにコーティングすることで、窓ガラスやディスプレイ

代表取締役社長

里 隆幸



プレイなど幅広い分野での活用が期待できます。帯電防止コーティングは防汚効果も高く、電子機器などでの利用が見込まれます。反射や熱線を防止するコーティングも暑熱対策が年々注目度を増すなか、引き合いの多い商材です。

いずれの技術も液体のなかで粒子を安定的に分散させる塗料分散技術を発展させたもので、異方性(球状以外の形状)の貴金属ナノ粒子を安定的に合成する技術を応用展開しています。私たちはこの分野で20年以上の研究を重ねてきており、同業他社と差別化を図る独自性の高い事業領域として大切に育成していきたいと思っています。

神東塗料を連結化。 早期シナジーの実現をめざして

国内市場が成熟化し需要が低迷を続けるなかで成長軌道を確認なものにするには、競争力の強化、事業基盤の拡大、スケールメリットの追求は重要なテーマです。そのような認識を深めていたなか、2025年3月に住友化学(株)の持分法適用会社である神東塗料(株)の株式公開買い付け(TOB)を実施し、神東塗料を当社グループの一員として迎えることとなりました。連結後の初年度となる2025年度の業績予想は連結売上高920億円、連結営業利益50億円を見込んでおり、連結化によって「ビジョン2029」の財務目標が射程圏内に入ってきています。

神東塗料(株)とはかつて競合していた領域もありますが、自動車用の電着塗料の量産ラインを国内で初めて実現したパイオニアとして、私自身はリスペクトを抱き続けてきました。当社グループが参入していない路面標示用塗料にも強みを持っています。電着塗料の技術を軸に技術開発面・生産面・営業面での両社間の協業が早期に実現すれば、自動車業界への訴求力がより高まります。ゆくゆくは愛知県小牧市に



あるコーティング技術センターで、お客さまと神東塗料とともにオープンイノベーションを推進したいという構想も描いています。(※当社と神東塗料のトップ対談については14ページに記載がありますので、ご参照下さい。)

最重要課題は人財開発。 次代を見すえた長期的施策を

当社グループにおける最重要課題であり、成功した暁には最大の強みになると考えているのが、人財開発です。2026中計を中核となって実行しイノベーションを推し進める人財が不足しているのが実情です。これこそじっくりと腰をすえて取り組むべき重点課題であり、神東塗料(株)とのコミッティでも人財育成・活用は中長期的かつ持続的なテーマとしています。人財戦略はDX戦略と両輪で進めるべきであり、DXによって業務効率を最大化する一方で、人財がより創造的な付加価値業務に集中できる環境をつくっていきたく考えています。人財と組織の強化策については、永野取締役からも16ページにてご説明しております。

役員人事に関する考えについて、お話しいたします。まず、当社の中長期的な業績と企業価値の持続的な向上を図るインセンティブを与えるとともに、株価変動のメリットとリスクを株主の皆さまとより一層共有し、株価上昇への貢献意欲を従来以上に高めることを目的として2025年4月に役員報酬制度を改定し、業績とより連動性を高めた評価指標といたしました。さらに次の経営人財を選定するためのサクセッションプラン(後継者育成計画)も始動しています。多角度からのアセスメントを行うべく、役員と指名諮問委員でもある社外取締役との面談を順次実施しており、現在は理事クラスにも対象を拡大しています。この面談から、経営人財に求められる資質の客観的アセスメントと選定の精度向上、そして経営視点の育成という点での効果を期待しています。

古い慣習から脱却し、 抜本的改革で“新生DNT”へ

環境保全や地球温暖化といった社会課題を見すえた技術・製品開発も、着々と進めています。2025年6月、工業用水性塗料の先駆けとなる一液形水性下塗塗料「AQプライマー」を発売しました。これまでは工業用に特化した水性

塗料がなく建築用の水性塗料で代用してきた背景がありましたが、お客さまへのヒアリングを通じて工業分野に最適化した水性塗料を新たに開発。環境負荷の低減や作業環境改善に貢献できればうれしい限りです。

2024年度は各生産拠点における設備刷新も行いました。海外事業の基幹拠点であるタイ現地法人で、大規模な太陽光発電システムを導入し、CO₂削減およびコスト低減に期待以上の成果が得られました。これを踏まえて、タイでの追加導入とメキシコでの新規導入を計画しています。

私たちは創立100周年を迎える2029年に向けて“新生DNT”へと進化するべく、旧態依然とした慣習や体制を見直し、対症療法ではなく抜本的な改革に全力をあげて取り組んでいます。私は2026中計の必達を期すため、“BE MORE COLORFUL! GO FOR 1s!”のスローガンをつくり、グループ全役職員に伝えています。世の中を彩る塗料という製品を扱う私たちだからこそ、多様な価値観を尊重し、新たな色彩を社会にご提供していくミッションがあると信じています。そのために、私たちは一人ひとりの力を最大限に発揮しながら一丸となって挑み続けていく所存です。引き続きご支援を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。



BE MORE COLORFUL! GO FOR 1s!

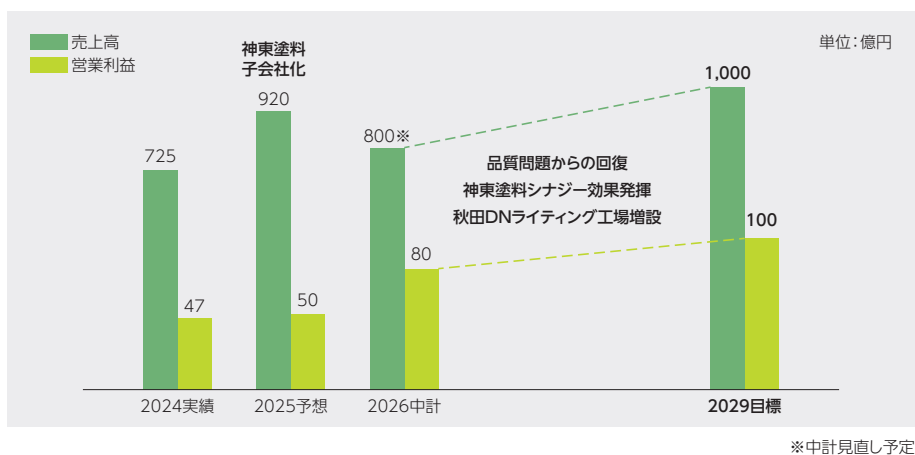
このスローガンには、私たちがめざす未来への強い思いが込められています。単に標語にとどめるのではなく、日々の業務に落とし込んで行動指針としていくことこそが、一人ひとりのベクトルをあわせて未来を切りひらく鍵になります。

経営戦略

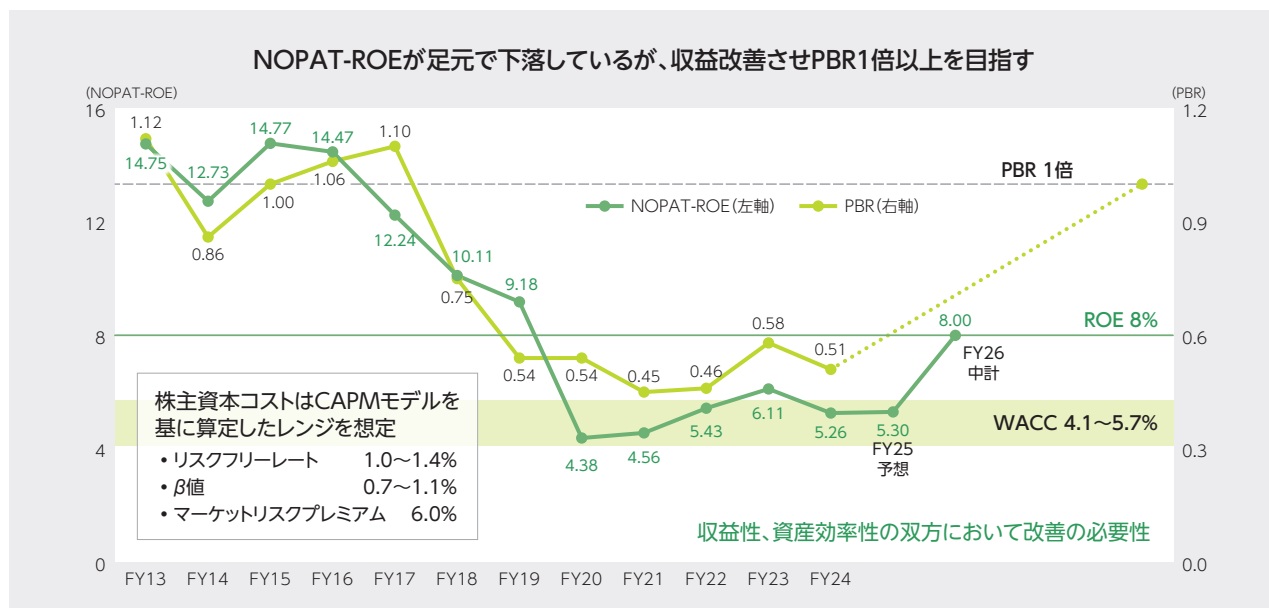
2026中計の概要と現状

当社は創立100周年を迎える2029年度におけるありたい姿として、連結売上高1,000億円、連結営業利益100億円、NOPAT(税引後営業利益)-ROE8%程度、DOE(株主資本配当率)5%到達を「ビジョン2029」として明確化しました。「2026中期経営計画(2024～2026年)」においては、ビジョン2029の実現に向けた事業戦略と基盤の深化に注力し、3つの基本方針「成長市場と先駆的領域への注力」「外部リソースの獲得・活用による事業基盤の拡大」「人材および事業活動の全社最適化」に取り組んでいます。最終年度である2026年度の連結業績目標は、売上高800億円、営業利益80億円、NOPAT-ROE8%程度とし、株主還元策としては2026年度までにDOE3%を目標としています。売上高は神東塗料子会社化により、2029年目標が射程圏内に入り、DOE3%は、前倒しで2026中計に到達しました。収益性改善は品質問題からの回復が最重要課題です。

なお現在、神東塗料を子会社化したことによる、計画の見直しを進めています。



資本コストと株価を意識した経営の実現に向けて(現状分析と評価)



M&A案件を1件実行も、今後のシナジー創出による売上成長および収益性改善を示すことが肝要と認識しています。

2024年度および2025計画では前期末株主資本に対する3%の配当を予定します。

2029年度目標の到達に向けては事業成長の加速を追求します。

NOPAT-ROEは2024、2025計画ともに5.3%と未達。収益性改善は、品質問題からの回復が最優先課題。総合的なコストコントロールにも注力します。

政策保有株式の縮減を計画通り実行しました。追加的な政策保有株式の圧縮や遊休資産の整理、生産拠点の最適化、運転資本の効率化を進めます。

神東塗料連結化を踏まえた事業ポートフォリオの整理が検討課題と認識しています。

外部リソース獲得・活用による事業基盤拡大【神東塗料 連結化】

事業提携コミッティを設置。傘下に調達、生産、人財等に関する分科会を立ち上げ、短期・長期両面からシナジー効果を発揮する体制を構築していきます。

	調達最適化	生産最適化	人財育成・活用	その他
取組内容	- 原料等の共同購買 - 原料等のBCP対応 - 原料等の共通化	生産設備の共有、集約 (品目/ラインの整理統合)	- 人材の相互交流 - 従業員の育成	- 技術ノウハウの共有 - 外部サービスの共通化 - 分析/知財業務の共同化
期待効果	- ボリュームディスカウント - 商流統合に伴う運送費減 - 製品の安定供給	- 新規投資による生産性向上 (製造費削減+品質管理強化) - 固定資産等の効率活用	- 多様なキャリアの提示 - 組織の活性化	- 新製品開発の加速 - 開発コストの軽減 - 本部コストの圧縮

●期待効果額と発現時期のイメージ (※DD時の想定に足許の協議内容を加味した現時点の営業利益寄与概算値)

	FY25	FY26	FY27	FY28	FY29	期待効果額
調達	○		●			3億円程度
生産		○			●	7億円程度
人財						金額効果は織り込まず
その他	○				●	5億円程度

○ 効果発現目標 ● 最大効果到達目標

成長市場と先駆的領域への注力

成長ドライバと位置付けた事業には積極的に投資し、貪欲に成長を目指しています。

照明機器

- 製品改良、ラインナップの拡充、
- 半導体市場向けUVランプ事業、
LED照明はハイグレード住宅市場への注力

ライフサイエンス

- [イムノクロマトキット]を米国へ販路を拡大
- 本キットの自動定量システムをTOPPAN(株)と共同開発
専用台紙に貼付け写真を撮るだけ!

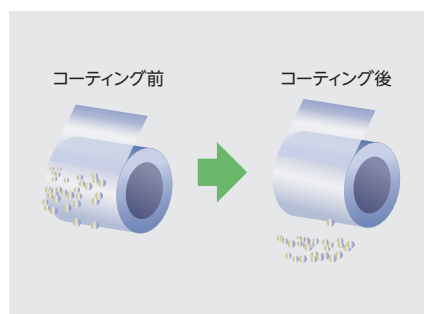
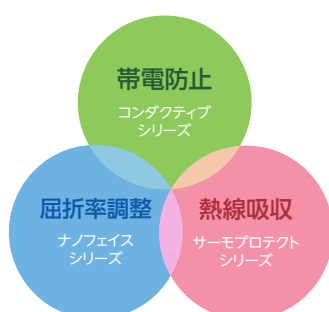
ナノコート剤

- 多様な機能を持つコーティング剤を展開
・帯電防止機能 ・屈折率調整機能 ・熱線吸収機能

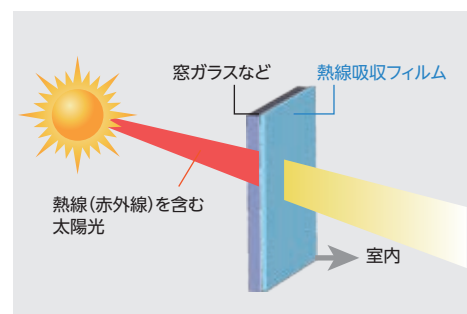
Not Red.Brilliant Blue.



イムノクロマトキット



帯電防止



熱線吸収

人材および事業活動の全社最適化

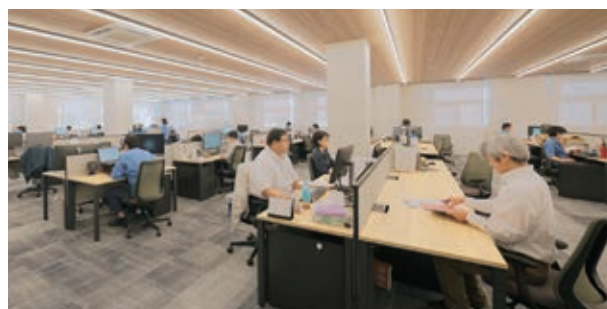
多様な人材の確保と能力を発揮できる環境づくりの一環として、施設、設備の更新を進めています。

人と組織の最適化を進めていく中で、社員の顔や名前、経験、評価、スキルなどの人材情報を一元管理して可視化するタレントマネジメントシステムを導入し運用開始しました。適材適所の人材配置と、組織全体のパフォーマンス向上を目指していきます。

DNライティング 新本社（神奈川県伊勢原市）



建設中の物流・生産拠点（滋賀県湖南市）



キャッシュアロケーションの進捗状況

2026中計のキャッシュアロケーション方針に基づき、株主還元・成長投資を優先して実行しています。

株主還元・成長投資を優先的に実行、営業CFの改善に努める

キャッシュインの進捗状況

営業CF

2024実績： 35億円
2025見込： 40-45億円

計画にはビハインド
収益改善に努める

政策保有株式売却高

2024実績： 28億円
2025見込： 約7億円

借入の活用(前期末比増加額)

2024実績： 15億円
2025見込： 40-50億円

資産整理と借入活用を進める

2024-2026年度 3か年累計(計画)

営業CF

150億円
(50億円/年)

政策保有株式の圧縮等
借入の活用

社内外資産の
効率活用

キャッシュイン

株主還元

50億円+α
(17億円+α/年)
2026: DOE3%

成長投資
設備更新
(人的資本投資・DX)

200億円+α
(67億円+α/年)

キャッシュアウト

キャッシュアウトの進捗状況

配当総額

2024実績： 13.9億円
2025計画： 約16.5億円

計画に基づき還元強化を進める

投資額

2024実績： 67億円
(設備投資 51億円)
(M&A 16億円)
2025計画： 約70億円

将来を見据えた
大型投資を複数敢行

大日本塗料 × 神東塗料 トップ対談

神東塗料の連結化により、DNTグループとして新たな一歩を踏み出した大日本塗料(株)と神東塗料(株)。

互いの強みを生かしつつ、シナジーを最大化するための実行プランとビジョンとは？

両社で陣頭指揮をとる里社長と小坂社長が語り合いました。

DNTグループ合流に至った背景、 今後への期待

里 ビジョン2029の達成に向けて外部リソースの戦略的活用を前向きに追求する方針を掲げました。折しも神東塗料との経営統合のお話が持ちあがり、当社グループ内で協議を重ね取締役会の承認を得て、当社グループにお迎えすることとなりました。

近年の国内塗料市場の需要は、残念ながら右肩下がりというのが現状です。生産量が減少すると生産単価が上がり、収益を圧迫しかねません。同業他社である神東塗料との連結化によって、経営効率の向上や市場シェアの拡大を図れる可能性に期待しています。とりもなおさず、この連結化で日本で最も生産能力の高い塗料メーカーカップルが誕生したことになりますね。

小坂 1938年から資本・技術提携をしてまいりました前大株主の住友化学(株)から連結化についてのお話をいただき、当社で特別委員会を組織し、十分な検討をした上で応諾いたしました。当社はこのところ業績不振に苦しみ、単独での業績回復は容易ではないという議論を重ねておりました。このたびの統合によって、大日本塗料のお力を借りながら安定的に利益を確保できる軌道に乗せたいというのが全従業員の思いです。当社は引き続き上場を継続することとなり、

両社のカラーを融合させて、
美しい彩り、シナジーを追求。

大日本塗料以外の株主さまの利益を考えると、神東塗料自身の価値最大化と大日本塗料グループでの収益貢献をいかに両立させていくかが最重要テーマとなります。

互いの企業文化と技術への リスペクトを礎に

里 神東塗料といえば真っ先に思い浮かぶのは電着塗料で、国内外で高く評価されています。粉体塗料や路面標示用塗料に関しても高い技術をお持ちです。しかしながら大変失礼なお話ではございますが、販売店の幹部さまと会食をした際に「素晴らしい技術力に対して販売力に課題をお持ちである」とお聞きました。これからは互いのリソースや課題を補完し合うことで、弱みを強みに変えていくことも可能ではないでしょうか。

小坂 大日本塗料は、防食塗料において日本屈指の実績をお持ちですね。以前に住友化学が自社プラントの塗料仕様の見直しを検討された時、筆頭候補となったのが大日本塗料の防食塗料だったことがあり、それがとても印象に残っています。今後、盤石な収益基盤を築かれておられる大日本塗料に、ぜひ経営の要諦を学ばせていただきたいと思います。里社長がステークホルダーの皆さまに対して、未来のビジョンを心に響く言葉でわかりやすくメッセージされていることにも敬服の念を抱いています。



神東塗料株式会社
代表取締役社長執行役員
小坂 伊知郎



大日本塗料株式会社
代表取締役社長
里 隆幸

事業提携コミッティを立ちあげ、最適解を追求

里 今年度より両社間で事業提携コミッティ(委員会)を設置し、調達最適化、生産最適化、人材育成・活用等の分科会にわかれて、連結化によるシナジーの実現を追求していきます。そのなかでも即効性が高いテーマと、重要性が高いテーマをセグメントし、最も早く効果が見込める「調達最適化」から着手していくことになっています。対して「生産最適化」「人材育成・活用」に関しては、じっくりと時間をかけて取り組むべきだと考えています。

小坂 「調達最適化」に関しては、かなり具体的な話を進めています。早期に成果が見えてくると互いの従業員も安心できて、他のシナジー具現化も加速するのではないのでしょうか。また、「営業」では、相互補完し合える製品のリストアップが始まっています。大日本塗料にご指導いただきながら、各分科会で両社にとっての最適解を探り、当社単独では難しかった収益向上を成し遂げていきたいと思っています。

里 私が神東塗料とのシナジーで最も期待しているのは、電着塗料事業における協業です。電着塗料は被塗物を美しく長持ちさせる点で画期的な下塗り塗料です。例えば、神東塗料の電着塗料の上塗り塗料として当社の粉体塗料を組み合わせるなどの活用も考えられます。私たちが技術開発や製品開発を一緒に行うことによって、当社がこれまであきらめていた自動車用塗料の分野に参入できる可能性が広がります。

小坂 大日本塗料は防食技術とコーティング技術にそれぞれ特化した、2つの技術センターをお持ちですね。当社でも本社と千葉事業所の2拠点で技術開発を行っておりますが、大日本塗料が自社の強みとする技術にどのように資源を集中投下されているのか強い興味を抱いております。見学させていただく機会を楽しみにしています。

里 ぜひ! なるべく早く見学いただく機会をつくりましょう。ゆくゆくは神東塗料のお客さまも当社の技術センターにお連れいただき、有効にご活用いただきたいと願っています。当社の防食技術センターにご訪問いただいたお客さまとは良いお付き合いが続いております。

彩り豊かな未来を、ともに描くために

里 どのような企業も人と同じで、歴史に裏打ちされた文化、風土や個性を持っているものです。私たちは神東塗料と仲間になることで、互いのカラーを尊重し合いながら融合を図ることで、社会に美しい彩りが添えられることを願っています。

小坂 異なる企業文化や経験を持つ企業同士の化学反応によって、新しいイノベーションが生まれることに期待しています。神東塗料の従業員に対しては、今まで社内で当たり前だと思っていたことが実は違っていたという気づきや自己成長につながればうれしいですね。

里 2026中計で掲げるスローガン“BE MORE COLORFUL! GO FOR 1s!”には、私たち大日本塗料グループが一丸となり目標達成に向けて突き進む決意が込められています。文字通りワンチームとして、より彩り豊かな未来を一緒につくるために挑戦を楽しんでいきましょう!

小坂 こちらこそ、よろしくお願いいたします! 当社に多様な機会をご提供いただいたことに、あらためましてお礼を申し上げます。私たちは主にノウハウや知見を学ばせていただく立場ではありますが、電着塗料などを通してグループ成長に貢献できれば光栄です。

Side talk 経営者としての互いの印象は?

里 小坂社長の第一印象は、非常に聡明な方だというものでした。住友化学さんとの会食の場で、「小坂社長は屈指のジェントルマン」とお聞きし、やはり私が受けた印象そのものだと思いました。

小坂 塗料の技術開発に長年従事され、博士号もお持ちであるほどの深い見識をお持ちの里社長。経営統合後、当社の従業員に優しい言葉をかけていただいたお心遣いにも感謝しております。

管理本部長メッセージ

「ビジョン2029」必達に向けて
戦略的成長投資と
資本効率の最適化を図り、
企業価値向上をめざします。

取締役 常務執行役員
永野 達彦



Message

2026年中期経営計画(2026中計)1年目を終えた現在の経営環境と、今後取り組むべき課題とは？
2026中計のエクイティ・ストーリーの構築を担う取締役 常務執行役員 永野達彦が
当社グループの資本戦略について、財務と人財という両側面から語ります。

2026中計1年目を振り返って

2025年度連結営業利益は50億円を予想しており、2026中計(80億円)との30億円のギャップをどう埋めていくかが目下の課題です。

神東塗料(株)との連結化により、2026中計の見直しをこれから検討する可能性はありますが、経営戦略の基本的な方向性は変わりません。これまで通り、成長投資と株主還元を優先的に実行しながら、キャッシュフロー創出と経営効率の向上に努めます。

見えてきた手応え、足元の課題

2026中計で定めた事業ポートフォリオ戦略では、各事業を4領域にセグメントして経営資源の投資配分の優先度を明確化しました。「成長ドライバーとしての積極投資」「キャッシュ創出の維持向上」においては、事業ごとに進捗は異なりますが、概ね2026中計の目標値に近づいている状況です。特に「キャッシュ創出の維持向上」に位置付けている照明機器事業の業績は絶好調で、2024年度は本社移転と研究設備、販促体制の充実を図り、次に向けた戦略投資も行っています。

国内塗料の業績は、2024年度は微増収という結果となりました。収益を下支えする構造用塗料は、2023年と2024年に発生した不適切事案によってJIS認証の一時停止処分が下り、業績が低迷しました。

また、苦戦しているのが中国事業であり、当社単独で事業を継続することを断念しましたが、低迷する国内市場の需要を考えれば、当社の収益には海外市場の拡大が必須となります。このたびの神東塗料(株)の参画を得て、これからの海外事業においてどのような戦略シナリオを描くかが課題です。

神東塗料(株)のグループ化で、創出価値を拡大

神東塗料(株)の連結化によって、当社グループはさらに売上拡大を図ることが可能になりました。一部の投資家の方々から「ポジティブサプライズ」と評価いただき、意を強くしております。そして私たちが注力して取り組むべき重点課題となるのが、利益率と成長率の向上です。神東塗料(株)と事業提携コミッティを設置し、調達・生産・人材育成などにおいて短期・長期両面からシナジーの早期実現をめざす体制を構築しました。各分科会で具体的な協議が進んでいますが、互いに単独では難しかった効率化も、選択肢が増えることにより新しい解決策が見えてくると考えています。連結化による期待効果額は、まず最初に着手する調達最適化の達成段階において約3億円を見積もっています。最終的には総額15億円程度の利益寄与をめざしており、優先順位を決めながら効果の最大化と実現のスピードアップを図ります。

神東塗料(株)は、東証スタンダード市場上場を継続する方針をとっています。親子上場を時流に逆行する動きと捉える向きもあるかもしれませんが、神東塗料(株)の伝統と企業風土、技術力を最大限に尊重したうえでの経営判断です。親子上場は少数株主との利益相反の可能性という問題点が指摘されがちですが、当社グループの利益優先のために神東塗料(株)の利益を損なう心づもりは全くありません。互いに強みを発揮しながらシナジー最大化を追求することで、神東塗料(株)の企業価値ひいては当社グループの企業価値の向上につなげたいと考えており、それは少数株主さまにとっても歓迎すべきことであるはずで、神東塗料(株)では少数株主さまの保護に支障がないか監視する特別委員会が組織され、2025年7月より私が神東塗料(株)の取締役を兼任しています。両社で力を合わせながら、ガバナンスの整備と強化に取り組んで参ります。

成長投資と株主還元を重視する財務戦略

当社グループが最優先で取り組むべきテーマが、株価およびPBR(株価純資産倍率)の早期改善です。PBRは、投資家の成長期待を示すPER(株価収益率)と資本効率の指標であるROE(自己資本利益率)の掛け合わせです。PBRを高めるには収益率と資本効率の向上に努めながら成長期待を醸成することが要諦であり、2026中計でも成長投資を積極的に実行していくキャッシュアロケーション方針としています。あわせて財務の健全性をしっかりと維持しながら、資本構成の最適化を図り、株主価値向上をめざします。

株主還元策について申し上げますと、2026中計から株主資本配当率(DOE)を採用し、2026年度DOE3%、2029年度DOE5%と段階的な引き上げを表明いたしました。2024年度の配当については、当初予定していた時期より1年前倒しでDOE3%を実現し、一株当たりの配当を14円増配となる49円とさせていただきます。また、2025年度もDOE3%を継続し、一株当たりの配当を9円増配となる58円を予定しております。今後キャッシュフローが順調に推移した暁には、2029年度5%の目標に関しましても繰り上げの可能性は十分にあり得ますし、できるだけ早期に達成したいと望んでいます。

株主還元を強化して内部留保を減らすことは、ROEの分母の自己資本を増やさないことになりますから、ROEの向上ひいてはPBRの改善にもつながります。神東塗料(株)との連結化によって、自己資本比率は2024年度58.6%から2025年度48.8%となる予定ですが、これは中長期的な成長を見込んだ戦略的投資による結果であり、約49%という数値はメーカーとしては財務的に健全と言える状態だと考えています。2024年度から引き続いて2025年度も、7億円程度の政策保有株の売却を行う予定です。また、当社グループは資金調達余力も十分にあり、借入の活用も検討していきます。今後も中長期的な経済合理性を精査しながら、株価と資本効率を意識した財務資本戦略を推進し、企業価値の向上に挑みます。

中計を牽引し、次代を担う人財を育成

企業にとって最も大事な資本は人財であり、人財の育成と活用なくしては企業の未来はないと考えます。2026中計の3年間のキャッシュアロケーションで200億円程度を戦略的投資に



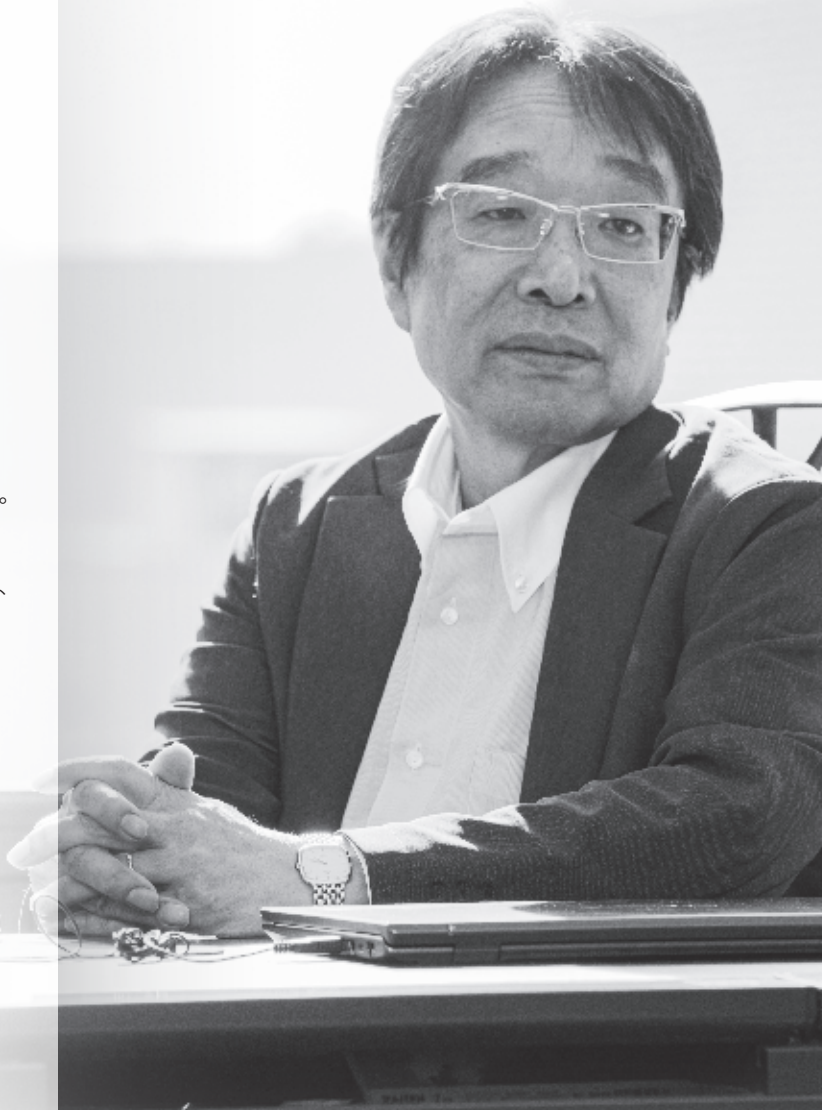
充てており、その中に人的資本戦略への投資を含めています。前年度の統合報告書でもお伝えしましたが、経営陣と従業員が同じテーブルを囲んで意見交換する場「ラウンドテーブル」で、「努力して成果を上げている人が必ずしも評価されていない」といった声があがりました。従業員のモチベーションとエンゲージメントを高める人事評価制度と組織づくりが急務と考え、1年間をかけて改善策を検討してきました。

2025年度より、より公平な人事評価を行うために360度評価制度を導入することを決定しました。上司や部下、同僚からと多角度からの評価を収集することで、従業員一人ひとりの強みや課題を“見える化”するとともに、特にマネージャークラスの気づきや緊張感の醸成につながることを期待しています。あわせて、一定以上の職能資格の評価と賞与を、能力・成果とより関連づけるように制度改正を実施。

人的資本をより充実させるため、あわせて戦略的中途人材採用プロジェクトがスタートしています。2026中計の達成に向けて、各事業活動を牽引するリーダー人材の充実が急務です。高い専門性を兼ね備えた人材の中途採用を、オールシーズン積極的にやっていく考えです。人材の多様化による化学反応も、モチベーションアップや成長の起因となるでしょう。従業員一人ひとりの幸せや働きがいに配慮するとともに、挑戦を促す組織づくりを行っていきます。

対話を重ねながら、成長ストーリーをかたちに

当社グループは株主・投資家の皆さまとの対話の機会を、とても大切にしています。皆さまからの貴重なご意見やフィードバックに、多くの学びや励みをいただいております。2026中計に関しましても、評価や期待のお声をいただきました。描くビジョンは明確になりましたが、私たちはそこに彩りを加え、命を吹き込まねばなりません。今後も成長性を評価いただけるよう、一つひとつの施策を着実かつ誠実に実行して参ります。



永野 達彦 ながの たつひこ

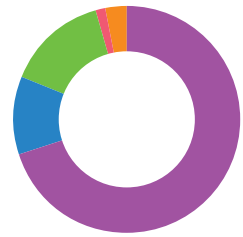
1987年4月、株式会社三菱銀行(現 株式会社三菱UFJ銀行) 入行。2017年6月より当社執行役員 管理本部副本部長 兼 財務担当に就任した後、2018年4月に管理本部長、同年6月に当社取締役常務執行役員に就任。
金融機関で培ってきた財務および経営戦略における豊富な経験と知見を有する。

事業概要・事業別業績レビュー

注) 2021年度より「収益認識に関する会計基準」等を適用しており、
2020年度以降については、当該会計基準等を適用した後の数値となっています。

事業別売上高構成比

国内塗料事業	70.2%
海外塗料事業	11.2%
照明機器事業	14.4%
蛍光色材事業	1.6%
その他事業	2.6%



国内塗料事業

◇事業概要

当社が高いシェアを持つ構造物用塗料を中心に、
建築物用塗料や建材用塗料、ジェットインクなどを製造・販売しています。

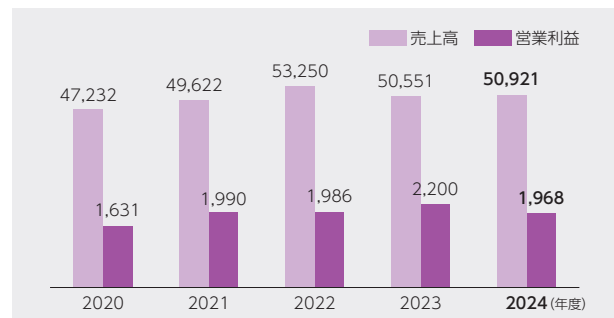
◇経営成績の概況

- 一般用分野は、不適切行為問題による需要の減少影響により、売上高は前期を下回りました。
- 工業用分野は、金属建材用途などの一部市況の回復や過年度より進めてきた価格是正の進展により、売上高は前期を上回りました。
- インク・分散技術関連では、新製品の拡販やディスプレイ用途への採用が進展し、売上高は前期を上回りました。
- 当セグメントの売上高は前期を上回りましたが、基幹システム更新に伴う一過性の費用増加や人件費等の増加により、営業利益は前期を下回りました。

◇市場動向

2025年度の国内塗料市場は、原材料や資材価格高騰の継続もあり前年度の低調傾向から本格的な回復には至っていませんが、電気機械・金属製品など工業分野では回復の兆しが見られ、粉体や機能性塗料市場においても成長が見込まれています。建築分野では都市部再開発需要が堅調であり、当社

では遮熱塗料や耐火塗料などの機能性塗料を核とした販売活動に注力しています。また、神東塗料(株)との協業を通じた製品力の強化に加え、インク・分散技術分野では、ナノコート材のライフサイエンス分野への展開など、成長分野への取り組みを推進して参ります。



- 売上高 509億21百万円 (前期比 3億7百万円増加)
- 営業利益 19億68百万円 (前期比 2億32百万円減少)

海外塗料事業

◇事業概要

東南アジア、中国の他、メキシコに拠点を持ち、
自動車部品用やプラスチック製品用の工業用塗料を中心に製造・販売しています。

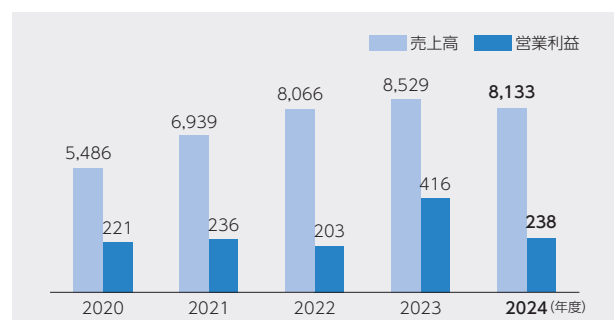
◇経営成績の概況

- 東南アジアは、自動車生産台数の減少影響や建材用塗料の需要減少により、売上高は前期を下回りました。
- メキシコは、自動車生産台数の増加及び新規取引の需要増加により、売上高は前期を上回りました。
- 中国は、日系自動車メーカーの低迷や金属建材向けの需要減少により、売上高は前期を下回りました。
- 東南アジア及び中国における売上減少に伴う利益率低下により、当セグメントの売上高・営業利益は共に、前期を下回りました。

◇市場動向

当社が主体とする日系自動車部品市場は、東南アジアでの自動車生産減少や日系自動車メーカーのシェア低下の影響を受け厳しい市場環境となっています。さらにトランプ関税の影響も想定されるため、当面は不透明な状況が続く見通しです。
そのような環境下、当社としましては外資系自動車メーカーの

部品市場への参入や自動車以外の分野への販路拡大、環境に優しい粉体塗料の拡販等に取り組んでいます。また市場として成長著しい新興国の代表インドでの市場開拓などにも注力して参ります。



- 売上高 81億33百万円 (前期比 3億96百万円減少)
- 営業利益 2億38百万円 (前期比 1億77百万円減少)

照明機器事業

◇事業概要

建築化照明や店舗照明、住宅用照明などの照明機器を製造・販売しているほか、紫外線除菌装置なども展開しています。

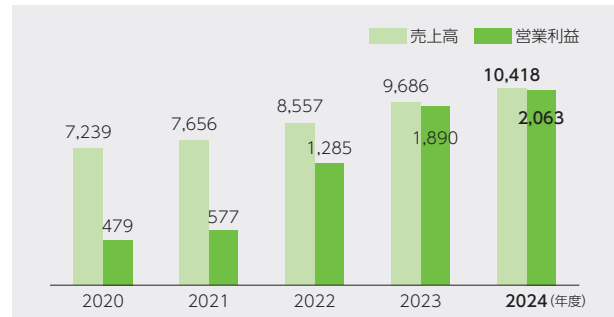
◇経営成績の概況

- 業務用LED照明分野は、好調なインバウンド需要や都市部再開発を背景に商業施設や宿泊施設向けを中心に需要が堅調に推移したほか、販売価格の改善が進展し、売上高は前期を上回りました。
- UVランプ分野は、紫外線殺菌用途の需要は堅調なもの、一部製品の需要が減少し、売上高は前期を下回りました。
- 人件費の増加や本社移転による減価償却費の増加等がありましたが、業務用LED照明分野における大幅な増収により費用増加を吸収し、当セグメントの売上高・営業利益は前期を上回りました。

◇市場動向

店舗照明用スリムランプをルーツとする照明機器事業では、直線から曲線まで様々な形状の空間を自在に彩り、かつコンパクトな設計のLED照明器具を展開しており、市場から高い評価をいただいで

います。近年の旺盛な再開業事業のなか、最近ではホテルやオフィスビルでの採用はもとより、企業や公共施設の大型プロジェクトに数多く採用されています。これからも従来の照明器具の形状にはない斬新かつ高性能な照明器具を数多く市場に送り届けて参ります。



●売上高 104億18百万円 (前期比 7億32百万円増加)

●営業利益 20億63百万円 (前期比 1億73百万円増加)

蛍光色材事業

◇事業概要

蛍光塗料や反射塗料を製造・販売しており、近年では河川の水位表示など、防災対策用として需要が拡大しています。

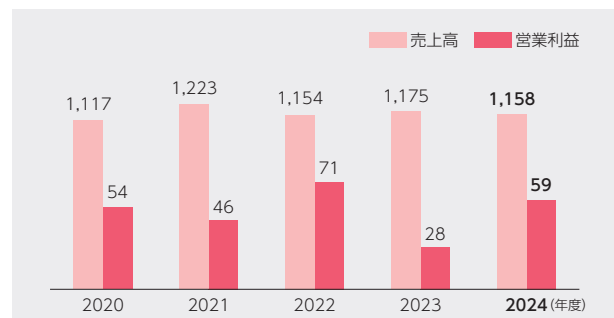
◇経営成績の概況

- 顔料分野は、EU地域等の海外向け需要が回復し、売上高は前期を上回りました。
- 加工品分野では、安全対策用塗料の需要は堅調に推移していますが、テープ製品の需要が減少し、売上高は前期を下回りました。
- 当セグメントの売上高は前期より下回りましたが、製品ミックスの改善や経費抑制により、営業利益は前期を上回りました。

◇市場動向

蛍光色材は、一般的な自然界には見られない特殊な色彩を持ち、「目立つ」「注意を引く」「華やかに見せる」等、特殊機能や付加価値を付与する用途で多用されてきました。現在は、「蛍光色だからこそ実現できる」といった絶対的な領域の市場を作り出す活動を行っています。遠くから認識でき、視認性が高い蛍光色材

の特長を提案し、一例として、自然災害に対する防災・減災対策分野で徐々に採用数が増えています。今後も蛍光色材が多面で社会貢献ができるよう、提案活動を続けて参ります。



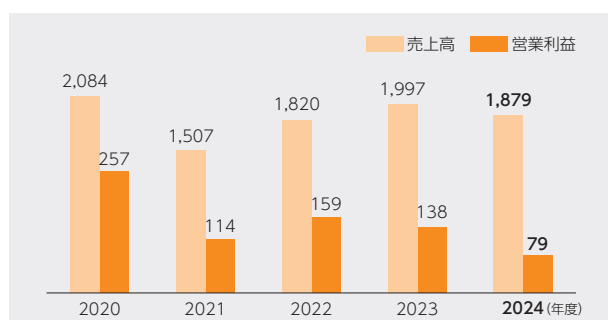
●売上高 11億58百万円 (前期比 16百万円減少)

●営業利益 59百万円 (前期比 31百万円増加)

その他事業(物流・塗装工事)

◇事業概要

危険物・非危険物の保管・運送や、重防食塗装を軸とした施工及び施工管理業務を担っています。



◇経営成績の概況

- 物流事業は、物流業界における各種コストの上昇に対して単価改善に努めたものの取扱量が減少し、売上高は前期を下回りました。
- 塗装工事事業は、工事受注が減少し、売上高は前期を下回りました。

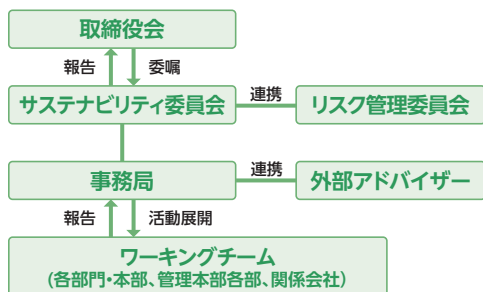
●売上高 18億79百万円 (前期比 1億18百万円減少)

●営業利益 79百万円 (前期比 58百万円減少)

サステナビリティマネジメント

当社グループは、「新しい価値の創造を通じて地球環境や資源を護り、広く社会の繁栄と豊かな暮らしの実現に貢献できる企業を目指します。」という経営理念のもと、ステークホルダーの皆さまからの期待に応え、社会課題解決に貢献できるようサステナビリティに向けた取り組みを進めて参ります。

ESG推進体制



	2024年度	2025年上期
主なイベント	第11回 サステナビリティ委員会 有価証券報告書開示(6月)	第12回 サステナビリティ委員会 有価証券報告書開示(6月)
活動内容	マテリアリティに対する KPI見直し、決定 2023年度活動実績、 2024年度活動方針	2024年度活動実績、 2025年度活動方針
指針	活動モニタリング	活動モニタリング

マテリアリティと目指す姿、KPI

	マテリアリティ	関連するSDGs	目指す姿
事業活動を通じて社会へ貢献する	1 安全・快適な社会と社会インフラへの貢献 社会	8 雇用と経済成長、 9 産業とインフラの持続可能な開発、 11 持続可能な都市とコミュニティ	①社会インフラの強靱化に貢献する製品の開発と普及 ②ライフサイクル延伸に貢献するサービスの開発と普及 ③製品を通じたユーザーの人材不足や自動化への対応 ④製品を通じた社会全体の防災・減災と安全への貢献
	2 未来を見据えた製品および技術開発による社会への貢献 社会	7 再生可能エネルギー、 9 産業とインフラの持続可能な開発、 12 つくばない・減らす・リサイクル、 13 気候変動対策	①成長が期待される事業領域向けの高付加価値製品・技術開発の推進 ②コーティングと照明の力で生活に彩りを加える製品・技術開発の推進
	3 気候変動対策・脱炭素社会への貢献 環境	3 気候変動対策、 6 清潔なエネルギー、 7 再生可能エネルギー、 12 つくばない・減らす・リサイクル、 13 気候変動対策	①環境対応、気候変動対策に資する製品開発の強化 ②製品ライフサイクル全体における気候変動対策の推進 ③調達、製造、販売過程における気候変動対策・環境対応の推進
	4 資源の循環・サーキュラーエコノミーへの貢献 環境	12 つくばない・減らす・リサイクル、 13 気候変動対策、 17 パートナーシップ	①資源の循環、廃棄物削減への貢献 ②製造過程におけるサーキュラーエコノミーへの貢献
	5 多様な人材の確保と能力を発揮できる環境づくり 人	4 質の高い雇用と働きがい、 5 ジェンダー平等、 8 雇用と経済成長、 10 人や国の不平等の解消	①持続的成長のための多様で優秀な人材の確保 ②働きやすい環境整備によるエンゲージメント向上 ③次世代を担う人材育成の促進
	6 コーポレート・ガバナンスの強化、社会的責任の遂行 ガバナンス ステークホルダー	16 平和と公正な社会、 17 パートナーシップ	①コンプライアンス意識向上による不正・不祥事防止 ②リスクマネジメントの継続的な向上 ③ステークホルダーエンゲージメントの推進

マテリアリティ策定プロセス

当社グループは、長期ビジョンと経営理念に基づき、社会課題の解決と持続的な企業価値向上を目指し、重要課題（マテリアリティ）を特定しています。事業活動を通じた社会への貢献、その事業の持続性確保という視点から、2024年よりマテリアリティを再設定し、それぞれのマテリアリティに対しKPIを設定し取り組みを推進しています。

STEP 1	社会課題の把握・整理	- ESG評価基準などのガイドライン（ISO26000、GRI、DJSI）から「社会課題項目」を把握・整理 - 社会課題の網羅性を確認した上で、事業環境を考慮した自社独自の項目を追加
STEP 2	社会課題の抽出・重要性の評価	- 社内アンケートにより、「自社にとって重要な社会課題」を抽出し、重要性を評価 - 現在および将来のリスク回避や機会を捉えるという視点から、自社の事業特性と関わりが深い社会課題を抽出 - 経営層および将来を担う若手を含む課長級以上の社員がアンケートに回答し、幅広い意見を反映 - 上記プロセスでは、サステナビリティ専門家による外部意見も参照
STEP 3	妥当性の評価	- 約半年にわたる7回のサステナビリティ委員会を開催し、「自社にとって重要な社会課題」の妥当性について評価 6つのマテリアリティに整理し、それぞれの目指す姿や実現に向けた具体的方向性を議論
STEP 4	マテリアリティの特定	サステナビリティ委員会、経営会議、取締役会での審議・承認を経てマテリアリティを特定

※1 神東塗料除く ※2 ○達成、△未達成、— 2024年度評価対象外

KPI	2024年度実績	実績評価※2
【環境対応製品出荷比率】2026年度までに数量ベースで70%以上（DNT）	67%	—
【防災・減災に資する製品売上】2029年度までに150%以上（2023年度比）（蛍光色材）	106%	—
【環境対応製品開発テーマ比率】85%以上（DNT）	86.9%	○
【技術センター※実施稼働率】70%以上（DNT） ※コーティング技術センター及び防食技術センター	87%	○
・カーボンニュートラル2050年達成のため、2029年度までにScope1,2のCO ₂ 排出量を40%削減（2021年度比）（グループ）	13%削減	—
【CO ₂ 排出量削減に貢献するテーマ比率】80%以上（DNT）	82.2%	○
【エネルギー使用量原単位】前年度比削減（グループ）	3%増加	△
【総COD負荷量】規制値未満の水準維持（DNT）	規制値未満	○
【産業廃棄物排出量】前年度比削減（原単位）（国内塗料）	24%増加 ※1	△
【最終処分比率】2029年度までに3%以下（国内塗料）	16%	—
【バイオマス利用、サーキュラーエコノミーに資するテーマ比率】2029年度10%以上（DNT）	8.4%	—
【保安事故・労働災害件数】前年度比削減（グループ（海外除く））	14件（22%減）	○
・安全教育・防災訓練、安全パトロール実施（グループ（海外除く））	各種安全訓練、安全パトロール（各1回／月）	
【女性社員採用比率】20%以上継続（DNT）	18.9%	△
【女性管理職比率】2029年度までに10%以上（DNT）	3.6%	—
【残業時間】前年度比削減（DNT）	前年度比0.4時間／月平均削減	○
【年次有給休暇取得率】60%以上（DNT）	61.4%	○
【男性労働者の育児休業取得率】85%（2029年度）（DNT）	57.1%	—
【労働者の男女の賃金の差異】80%（2029年度）（DNT）	74.2%	—
【社外取締役比率】1/3以上継続（DNT）	9名中3名	○
・取締役会の実効性の更なる向上のためPDCA継続の実施（DNT）	アンケートの実施・結果の分析	
・内部通報制度の適切な運用及び周知徹底の継続（グループ）	コンプライアンス委員会（3月、9月）	
・ハラスメント及び品質管理研修の実施（グループ）	研修実施（各1回／年）	
・原料調達、生産体制におけるBCP対策（グループ）	原料調達先の多様化、複数の生産拠点確保	
【新規開発技術の特許出願】100%維持（DNT）	100%維持	○
【政策保有株式保有金額】連結純資産比率10%未満（2025年3月末まで）（グループ）	8.4%	○
・製品、技術に関する情報誌発行、各種セミナー、展示会による情報発信（グループ）	DNTコーティング技報No24発行（12月）	
・取引先との公正な取引（グループ）	研修による啓蒙、調達方針の策定	
・投資家との積極的な対話、適切なIR情報の発信（グループ）	機関投資家向け説明会（年2回） 個人投資家向け説明会（年1回）	
・地域団体等の活動支援（グループ）	適宜実施	

気候変動に対する取り組み

当社グループでは、気候変動に対する取り組みを重要な経営課題として捉えており、経営戦略と連動して取り組みを推進しています。「気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)」提言に基づき「ガバナンス」、「戦略」、「リスク管理」、「指標と目標」に関する情報、シナリオ分析や関連情報の開示を進めています。当社グループの企業価値向上、さらに社会の持続可能性に貢献すべく、気候変動に対する取り組みを強化していきます。

ガバナンス

気候変動対策に関する中長期目標などの重要な審議については、2021年度より社長を委員長とする「サステナビリティ委員会」(原則年2回開催)において行い、当社グループ全体でのサステナビリティ関連のリスクの識別、当社グループへの事業および財務影響を評価し、具体的な対応策を策定しています。取締役会は、同委員会へ全社的な気候変動に対する取り組みの協議、施策の決定および進捗管理を委嘱し、同委員会から報告を受けています。

戦略

気候変動が及ぼす影響については、TCFD提言に基づき脱炭素が極端に進行する世界の1.5/2℃シナリオと自然災害が極端に激甚化する世界の4℃シナリオの両極端を想定し、現実世界がどちらに進んでも事業を遂行できるレジリエントな体制を構築するため、気候変動が当社グループの事業にもたらす「リスク」と「機会」を明確にし、「リスク」を低減し、「機会」を拡大するための事業戦略立案に向けて、シナリオ分析を実施しました。

シナリオ分析に用いた参照シナリオと世界観

分類		1.5/2℃シナリオ	4℃シナリオ
概要		21世紀末における世界の平均気温が、産業革命以前と比べて1.5/2℃の上昇に抑制されるシナリオ。	21世紀末における世界の平均気温が、産業革命以前と比べて4℃上昇するシナリオ。
参照 シナリオ	物理シナリオ	IPCC RCP2.6	IPCC RCP8.5
	移行シナリオ	IEA NZE2050	IEA STEPS
世界観		GHG排出に関する規制が強化され、カーボンプライシング(炭素税導入や排出権取引の増大等)によるコスト負担の増加や原材料コストの上昇による調達コストの増加、低炭素技術へのシフトによる従来技術の陳腐化リスクが考えられるが、カーボンニュートラル向け製品(再エネ、バイオ、遮熱等)の普及や「製品のライフサイクルCO₂」の低減、被塗物のロングライフ化に資する製品など、新たな需要増加も見込まれる。	熱中症リスクの増加、海面上昇、豪雨・台風や熱波のような異常気象の増加・激甚化による被害拡大や平均気温の上昇、気象パターンの変化等による物理的リスクが考えられるが、災害対策に資する製品、インフラ設備の耐久性向上に資する塗料、遮熱塗料、衛生に寄与する製品(抗菌・抗ウィルス塗料、UV除菌ランプ)などの需要増加も見込まれる。

気候変動がもたらすリスクと機会についての検討結果は次の表のとおりです。

区分	タイプ	内容	影響度	影響時期※			当社の対応
				短期	中期	長期	
リスク	移行	カーボンプライシング(炭素税導入や排出権取引の増大等)によるコスト負担の増加	中		○	○	・低CO ₂ 排出量燃料への転換、省エネ化推進、生産性向上による排出量削減 ・再エネ電力や太陽光発電など再生可能エネルギーの導入
		GHG排出に関する規制強化への対応による設備投資などのコスト増加	中		○	○	・生産性向上、高効率化に資する投資の実施
		情報開示義務の拡大等による負担の増加	小	○	○	○	・DXを活用した省力化、組織的な情報収集による負担軽減
	技術	環境対応製品の開発遅延、市場投入遅延による売上減少、既存製品の低炭素技術へのシフトによる陳腐化	中		○	○	・独自に定めた環境対応製品の開発促進、市場投入の迅速化
		低炭素原料等の需要増加による原材料コストの増加	中	○	○	○	・調達先・調達条件の見直し、調達機能強化による調達コストの低減
	市場	環境対応製品への顧客志向の行動変化による売上減少	大		○	○	・技術センター活用による顧客とのリレーション強化、顧客志向の取り込み
		気候変動に対する取り組みが積極的でないと評価されることによる顧客、投資家などステークホルダーからの評判低下	小		○	○	・環境経営の推進、積極的な情報開示によるリスク低減とそれらを実施するための社内体制の整備
	物理	急性リスク 異常気象による自然災害の激甚化・増加による自社、取引先の被害拡大	大	○	○	○	・生産拠点の分散化、原材料調達先の複数化などによるBCP対策
		慢性リスク 平均気温の上昇、海面上昇、気象パターンの変化等	中		○	○	・空調設備等の見直しによる労働環境改善
機会	資源の効率性	廃棄する塗料・溶剤・容器等のリサイクル、有効活用の拡大	小		○	○	・廃棄物の削減、リサイクル率の向上、廃棄物最終処分比率の低減
		廃棄されるバイオマスの有効活用	小			○	・廃棄するバイオマスを活用した製品の開発テーマ化と開発促進
		被塗物の資源循環を考慮した製品の開発や普及促進	小			○	・外部との共同研究も視野に入れた資源循環を前提とした製品開発の推進
	エネルギー源	太陽光・風力・バイオマス発電等低炭素エネルギー源への需要拡大	中	○	○	○	・低炭素エネルギー源向けの製品開発促進
	製品／サービス	環境対応製品(省エネ、省工程、遮熱、バイオマスなど)の需要拡大	大	○	○	○	・環境対応製品の開発強化・販売促進
		製品のライフサイクルCO ₂ の低減、被塗物のロングライフ化の推進	大		○	○	・当社の強みである重防食技術による超耐久性塗料や、老朽化した社会インフラ向け補修システムの採用拡大
	市場	ユーザーの脱炭素に資する製品や施工への志向変化による需要拡大	大	○	○	○	・ユーザーの脱炭素に資する製品や施工に寄与する製品の開発・提案やグループ(塗料、照明、蛍光色材など)総合力の発揮による新規参入

※影響時期 短期：～3年、中期：3～10年、長期：10年～30年

リスク管理

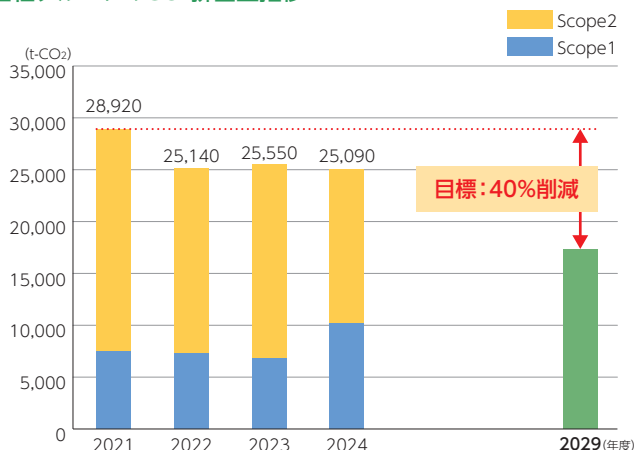
当社グループでは、グループ全体のリスク管理とリスク管理に必要な情報を共有し、リスクの未然防止および会社損失の最小化を図るため、「リスク管理委員会」を設置しており、気候変動に関連するリスクについては、リスク管理委員会と情報共有、連携する形でサステナビリティ委員会が主導的にリスクの抽出や評価等を行っています。

指標と目標

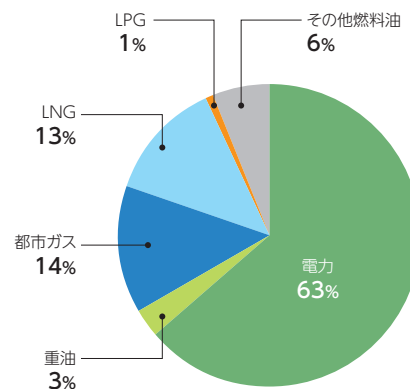
当社グループでは、2029年度の創立100周年に向け、グループScope1,2の削減目標を「2021年度比40%削減」と定め活動してきました。2050年にカーボンニュートラル達成を見据え、今後はバリューチェーン全体において国内外グループのScope3の算定により現状把握を行い、削減に向けた取り組みを進めていきます。

グループKPI 【CO₂排出量】グループ全体で2029年度までに40%削減(2021年度比)

当社グループのCO₂排出量推移



エネルギー別CO₂排出量割合



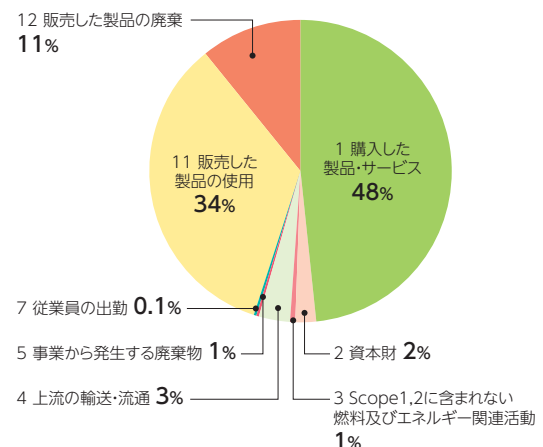
2024年度のグループ全体のCO₂排出量は25,090tとなり、2021年度(28,920)比▲13%となりました。昨年度との比較では、工場の電力契約切り替えやタイDNTにおける太陽光パネルの設置により※1、CO₂排出量が大幅に削減しました。今後も引き続き低炭素燃料への切り替えや工場照明のLED化等を進め、燃料使用量・電力使用の効率化に取り組みます。

温室効果ガス排出量推移

	エネルギー (原油換算kl)	温室効果ガス排出量 (t-CO ₂)	
		Scope 1,2	Scope 3※1、2
2021年度	15,126	28,920	687,062
2022年度	14,485	25,140	666,168
2023年度	12,248	25,550	696,284
2024年度	16,333	25,090	666,965

※1 神東塗料除く ※2 国内グループ

カテゴリ別排出量割合※1、2



カテゴリ1: 国内で販売した製品の原材料購入数量またはサービス購入費用に、単位数量あたりのCO₂排出量を乗じて算出した値です。単位数量あたりのCO₂排出量は、インベントリデータ(IDEA)を用いて算出しました。

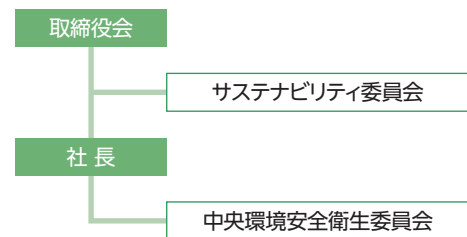
カテゴリ11: 国内で販売した製品の、シナリオに基づいた年間使用量に単位数量あたり使用時のCO₂排出量を乗じて算出した値。使用時のCO₂排出量は、使用時の電力消費量または燃料消費量にインベントリデータ(省エネ法、温対法に基づくCO₂排出係数等)を乗じることにより算出しました。

カテゴリ12: 国内で販売した製品数量に、廃棄およびリサイクル時の単位数量あたりのCO₂排出量を乗じることにより算出しました。製品処分時の単位数量あたりのCO₂排出量は、製品および製品の容器について、材質ごとの処分方法(焼却、埋め立て、リサイクル)に応じたインベントリデータ(IDEA、その他データベース)を用いました。

環境マネジメント

環境方針に基づいた取り組みを推進するために、日常的な監査体制や社内教育の整備を行っています。

当社グループは、『研究開発、原料調達、生産、流通販売、塗装を経て廃棄に至るまでのライフサイクル全体を通して環境影響を最小とすることによって、環境と調和した事業活動を経営の重要課題として推進する』の考え方にに基づき、ISO14001による環境マネジメントを行っています。レスポンシブルケア活動は、当社サステナビリティ委員会の下で活動を行うとし、サステナビリティ委員会の方針や戦略に基づいて活動を行っています。



大日本塗料の環境方針

大日本塗料株式会社は、「環境負荷が小さく持続可能な経済社会を築いて行くことが重要である」との認識のもと、地球規模の環境保全活動を継続的かつ着実に推進しながら、塗料及び関連製品の開発・製造・販売を通じ社会に貢献する事を基本とする。活動は、以下の環境方針に基づき全員が一致協力して行う。

1. 製品の研究開発から生産・販売・サービスを経て廃棄に至るまでのライフサイクル全体に渡り、事業活動から生じる環境への影響を常に的確に評価・把握できる環境マネジメントシステムを確立し、実施し、環境汚染を予防する。
2. 環境マネジメントシステムを実施、維持し、PDCAサイクルによる継続的改善を図る。
3. 事業活動、製品及びサービスに係わる環境関連法規制、並びに当社が同意するその他の要求事項を遵守することを約束する。

4. 環境保全推進のため、次のテーマを重点的に取り組む。

これらの活動は、環境方針に基づき、目的・目標を立て計画的に実施すると共に、内容を定期的に見直し、改善する。

- ①環境負荷低減を可能にする塗料及び関連製品の開発、販売
- ②揮発性有機化合物の適切な管理と削減
- ③産業廃棄物の発生抑制とリサイクル促進
- ④省エネルギー並びに地球温暖化防止活動

5. 環境方針は文書化し周知徹底すると共に、グループ会社を含めた全従業員（パート、派遣者等を含む）に対し環境教育を行うと共に、当社の事業活動に関与する人も含めて、環境保全に対する理解と意識の向上を図る。

6. この環境方針は一般に公開する。

環境マネジメントシステム

本社・大阪事業所、那須事業所および小牧事業所でISO14001の認証を更新しています。環境関連法規制につきましても、環境マネジメントシステムを通じて法令順守に取り組んでいます。

ISO14001認証取得状況

事業所名	取得時期
本社・大阪事業所	2002年3月
那須事業所	2003年3月
小牧事業所	2003年3月

環境対応製品

目標

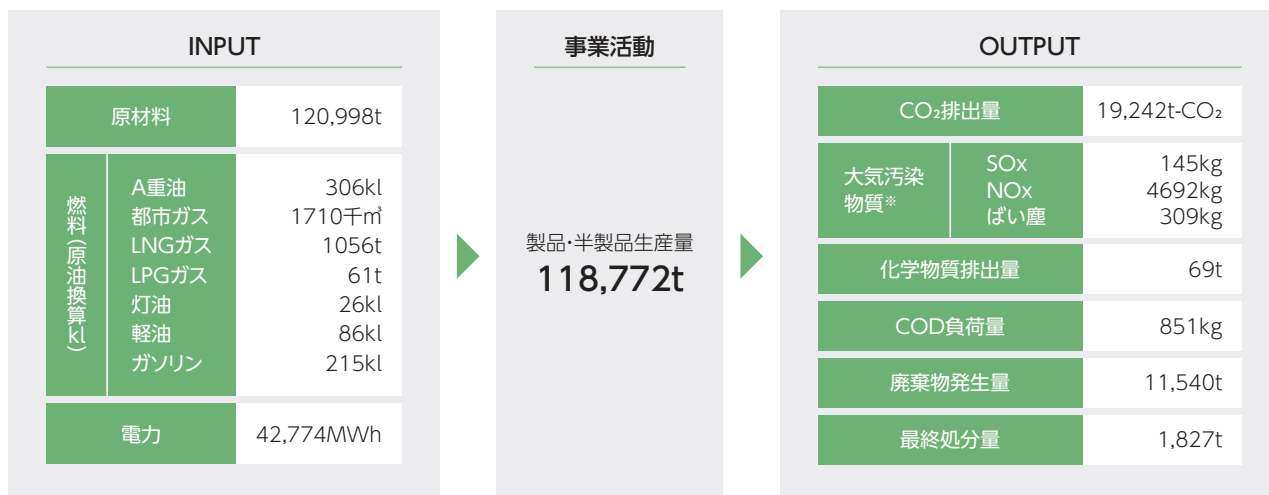
2026年度までに
環境対応製品出荷比率を70%以上とする。

当社では、製品ライフサイクルの視点で環境負荷を低減するため、2026年度までに環境対応製品出荷比率を70%以上とすることを目標としています。2024年度の環境対応製品の出荷比率は、67%であり、昨年度に比べ0.2%減少しました。今後も、塗料配合や塗装工程などを考慮した環境対応製品の開発に取り組んでいます。

当社環境対応製品分類

目的	特長	主な塗料タイプ
大気汚染低減	低VOC	水性、粉体
健康・環境 負荷低減	有害物質低減 環境改善機能	低臭、抗菌・抗ウイルス、 防火など
省資源	リユース・リサイクル 長寿命化	リサイクル原料使用、 高耐久、高耐候
省エネルギー、省工程		低温焼付、遮熱、省工程
土壌・海洋汚染防止		生分解性
環境配慮用途		軽量化材向け

事業活動のマテリアルバランス



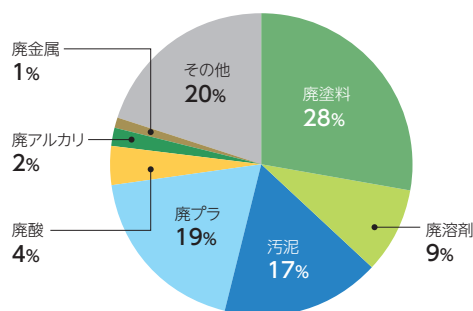
データ対象範囲：国内塗料事業 ※「大気汚染物質」につきましてはDNTのみのデータとなります。

廃棄物排出量の削減

目標 廃棄物排出量(原単位)を前年度比で削減する。

廃溶剤の再利用やその他廃棄物のリサイクルにより、最終処分量の削減に取り組んでいます。また、廃棄物発生量を削減するため、生産効率の見直しや品質向上に努めています。2024年度の当社国内塗料事業における廃棄物排出量原単位は、集計範囲の拡大などに伴い前年度比で10kg/t増加しました。また、最終処分比率は前年度比で3%増加しました。各社排出状況の適正な把握、マニフェスト管理に努め、今後も改善活動に取り組んでいきます。

産業廃棄物排出量の割合



大気汚染防止

SOx・NOx・ばい塵(すず)などの大気汚染物質が規制値を超えて工場や事業所から排出・飛散しないように大気汚染防止法・条例・協定を遵守しその対策を講じています。

水質汚濁防止

当社では、水質汚濁防止法・条例を遵守しているほか、工場・事業所にて定期的に水質を検査し、汚濁防止に努めています。また、水質汚濁につながるような漏洩事故の発生を想定して「緊急事態発生対応ガイドライン(事前処置とその対策)」を作成し、事故の未然防止と緊急時の対応に備えているほか、ガイドラインに基づいた防災訓練を定期的の実施しています。

水利用量

当社では、水性塗料の原料や、工場設備の冷却水などとして水資源を取り扱っています。水資源の枯渇や水質悪化のリスクを考慮し、排水管理だけでなく適正な水利用に取り組んでいます。

化学物質管理

周辺環境や安全への配慮を常に心がけ、総合的な管理体制の確立とその強化を図っています。

化学物質の管理

主力製品である塗料には多くの化学物質が使用されており、生産工程で取り扱う化学物質による地球環境や人間の健康への影響を避けるため、適切な管理が必要となります。関連法規制を遵守するとともに、原材料などに使用する化学物質については、公共機関からの情報や原材料の安全データシート(SDS)などの情報をもとにデータベース化、当社内におけるリスク評価をもとに化学物質のリスクアセスメントを実施しています。また、製品のSDSを作成しお客さまへ適切な情報発信を行っています。

●鉛、クロムについて

当社は、2015年12月10日に一般社団法人 日本塗料工業会が公表した、鉛含有塗料の廃止に向けての日本塗料工業会宣言の改定内容「遅くとも2018年度末までに鉛含有塗料の生産および販売を終了する(実績または計画)」に対応し、2016年度に鉛含有塗料の生産および販売を終了しました。さらに、「6価クロム化合物」の取り扱いを廃止しました。

●有害物質の漏洩防止対策

有害物質の漏洩、流出事故を防ぐため、地区ごとに定期的な漏洩防止訓練を行っています。様々なケースを想定し、構外への流出経路の確認や、漏洩、流出した際の対処措置確認、配管設備の老朽箇所の確認などを行うことで、未然に流出事故を防ぎ速やかな対処ができるよう取り組んでいます。

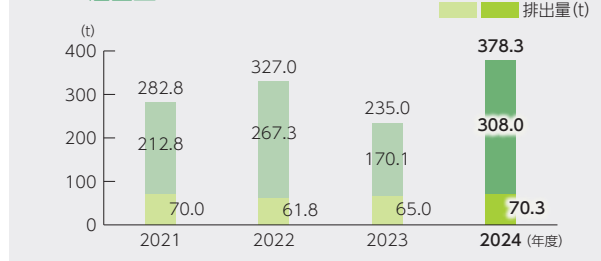
構外への流出件数

年度	件数(件)
2021年度	0
2022年度	1(物流)
2023年度	0
2024年度	0

●PRTR制度への取り組み

化学物質排出把握管理促進法(化管法)は、化学物質がどのような発生源からどれくらい環境中に排出され、また廃棄物などとして持ち出されたかというデータを把握して集計し、公表する仕組みです。化管法におけるPRTR指定化学物質515物質のうち、当社グループでは2024年度、該当する物質について行政への届出を行いました。昨年度に比べ、廃塗料などの増加により移動量が増加しました。

PRTR届出量



化学物質規制への対応

これまでの化学物質規制の考え方は、危険有害性の高い特定の化学物質の使用を規制・禁止するハザード評価によるものでしたが、現在では、健康や環境への有害性と暴露の頻度からリスクを評価し適切に管理する方向に変わっています。近年、労働安全衛生法、化管法や化審法が強化され、対象化学物質が拡大しています。化学物質を取り扱う企業にとっては、ますます適切な管理が求められる状況となっており、当社では、こうした動向を注視するとともに個別の動きを確認しながら、今後も国内外における化学物質規制に適切に対応していきます。

化学物質規制

化審法	化学物質の審査及び製造等の規制に関する法律
安衛法	労働安全衛生法
化管法(PRTR制度)	特定化学物質の環境への排出量の把握等及び管理の改善の促進に関する法律
毒劇法	毒物及び劇物取締法
RoHSII指令	欧州にて電気・電子機器に有害物質を非含有とさせることを目的として制定
POPs条約(ストックホルム条約)	残留性有機汚染物質の環境への放出を防ぐことを目的とした条約

人的資本に対する取り組み

自己実現と成長を促すような公正な評価と処遇、多様な人材が安心して働ける職場づくりに取り組んでいます。

人材育成方針

当社は、「一人ひとりが「自ら考え、行動に移す」こと、周囲へ発信し、刺激を与え、頼られ信頼される人材の育成」という人材育成方針のもと、次の点に取り組んでいます。

- 主体的に課題に取り組み、執念を持って成果に繋げる人材育成
- 多様な個性と能力を尊重し、チャレンジ精神ある人材が活躍できる組織風土の実現
- 仕事に基づき、一人ひとりの成長を支援するための能力開発教育を推進

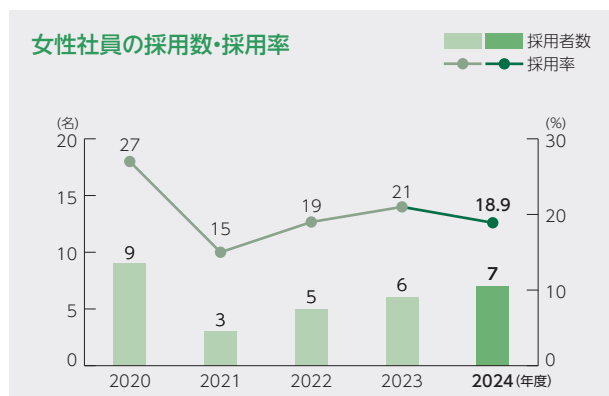
社内環境整備

人事制度	• 人材を軸に会社を活性化できる人事システムを構築 • 成果に繋がる行動をとった人、成果を上げた人が報われる評価体系 • 人材を軸として組織横断的に適材適所を進める施策として公募制度を導入
研修制度	• 階層別研修(管理職研修、新入社員研修、中堅社員育成研修、中堅リーダー研修、新任基幹職研修)、管理職研修にてマネジメント力をアップデート。部門別研修、OJTを通じて、自身の成長へ繋げられる研修を実施 • 海外事業拡大に向け、若手が活躍できる人材の育成を目的にトレーニー制度を導入 • 社員の自己啓発の促進とキャリア形成支援のための通信教育制度を導入
働き方の多様性	• 社員が生き生きと働ける職場づくり、ウェルビーイングを高めパフォーマンスの向上を目指し、自己選択による勤務時間の繰上げ繰下げ、フレックスタイム、在宅勤務と柔軟な勤務制度を取り入れています。

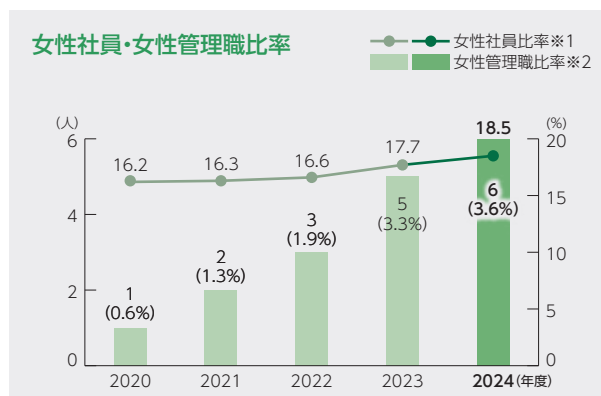
これらの制度のもとに以下の取り組みを進めております。

●女性社員の採用比率・女性管理職比率

女性活躍推進法に基づく行動計画において、「採用者に占める女性比率を20%以上とする」として、女性社員の積極採用を実施してきました。2024年度では、当社の女性社員の採用比率は採用者全体の18.9%となっています。また、当社の女性管理職比率は3.6%と年々増加しており、今後も継続して活動を行っていきます。



※大日本塗料単体



※大日本塗料単体 ※1 全社員に占める女性の割合 ※2 全管理職に占める女性の割合

●再雇用制度・高齢者雇用の推進

定年退職者が引き続き就労することを希望した場合、高齢者雇用安定法の趣旨に基づいて「シニアスタッフ制度」を採用しています。これは定年退職者の豊富な経験・知識・技能を会社の業務に活かし、併せて高齢者の生きがいの充実を図りながら会社の発展に資することを目的としたものです。

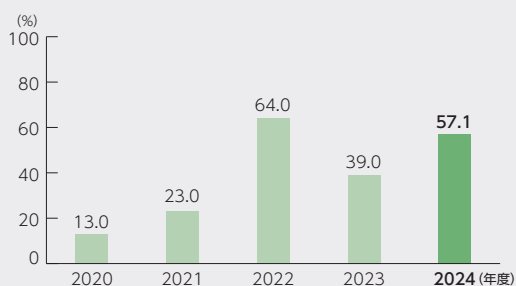
●障がい者雇用の促進

障がい者の社会参加と職業的自立を図るために、雇用・就労の場を確保することが企業としての社会的責任です。当社では障がい者の雇用率は3.1%と、法定基準(2.5%)を満たしています。

●ワークライフバランスの推進

当社は、働き方改革の一環として、従業員一人ひとりの事情に極力対応できるよう、各種制度面や運用面の拡充に努めています。例えば、フレックスタイム制度や在宅勤務制度を設け、従業員一人ひとりのライフスタイルに応じた働き方ができるような環境づくりに取り組んでいます。その他、育児休業制度や介護休業制度、時間単位での有給休暇取得制度などにより、ワークライフバランスの充実に取り組んでいます。

男性社員の育休取得率



※大日本塗料単体

※1 度数率：100万延べ労働時間あたりの労働災害による死傷者数をもって表したものの。

$$\text{度数率} = \frac{\text{労働災害による死傷者数}}{\text{延べ労働時間数}} \times 1,000,000$$

※2 強度率：1,000延べ労働時間あたりの労働損失日数をもって災害の重さの程度を表したものの。

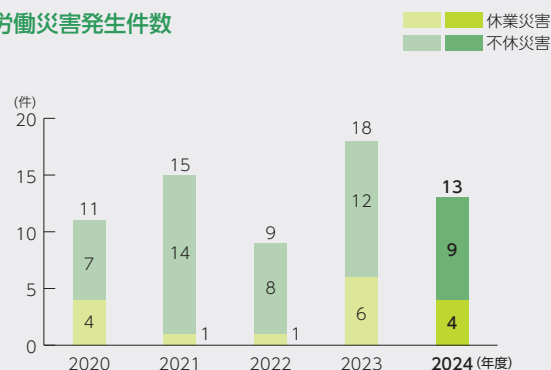
$$\text{強度率} = \frac{\text{労働損失日数}}{\text{延べ労働時間数}} \times 1,000$$

[参考データ] 厚生労働省「労働災害動向調査の概況」
化学工業2022年平均度数率0.34、強度率0.01

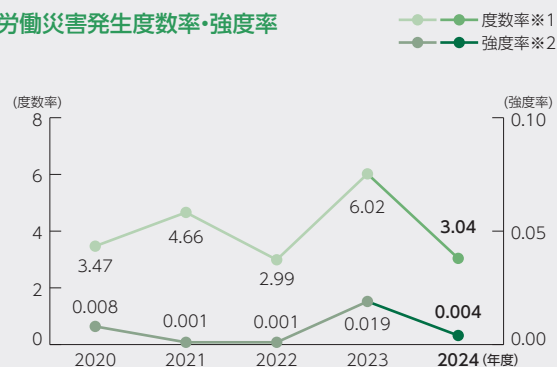
労働安全衛生

当社の生産拠点である那須事業所および小牧事業所では、職場環境に潜在する危険性や有害性を特定し、労働災害を未然に防止するリスクアセスメント活動を実施しています。また、那須事業所および小牧事業所と併せグループ会社において、経営幹部・労働組合・事務局による環境・安全パトロールを実施し、適切な改善指導を行い、職場環境の改善につなげています。2024年度、当社グループ全体で労働災害件数は休業災害が4件、不休災害が9件発生しました。今後も従業員全員が安全に作業できるよう、労働災害防止に向けた活動を継続して取り組んで参ります。

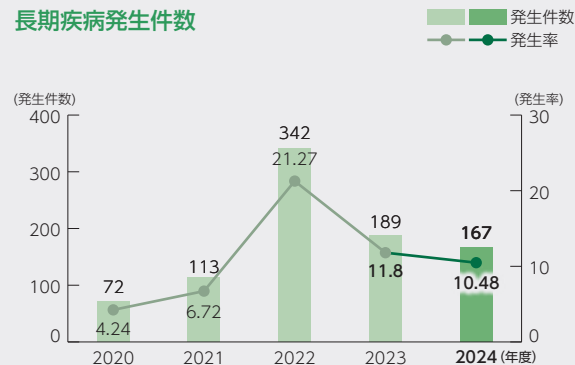
労働災害発生件数



労働災害発生日数率・強度率



長期疾病発生件数



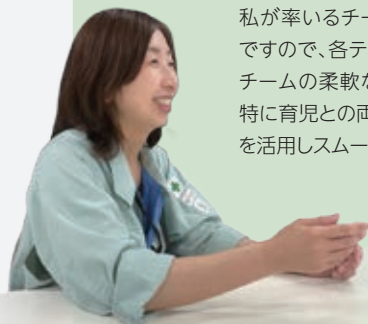
働き方改革って、こういうこと。

当社は「働き方改革」を推進しており、様々な制度や施設の充実、人事研修等を実施しています。
本ページでは様々な制度や施設を活用し、柔軟な働き方を実践されている従業員の声を集めました。

コミュニケーションでチームの力を最大限に。那須事業所 研究チーム

私の所属する研究チームでは、複数人で各研究テーマを進めています。コミュニケーションがとりやすく、突発的な休みが発生してもチーム全体をカバーできる体制が整っています。このような職場の環境づくりに関しては、チームリーダーが全体を率いる中で、随時5分ショートミーティングを導入したり、研究テーマごとにチャットアプリ機能を活用した情報共有を積極的に進めるなど、チーム内のコミュニケーションを密に取りやすい環境を整えてくれています。私はフレックスタイムや時間有給取得などを組み合わせて、仕事と家庭の両立に努めていますが、この環境のおかげで業務の進め方もスムーズになっていると実感しています。那須事業所の技術職では育休取得者が増えており、他の皆さんも積極的に活用してほしいです。今後は時間有給休暇の上限緩和など、社会の制度が充実していけば、より柔軟な働き方ができる職場が広がっていくのではないかと思います。

(研究チーム)



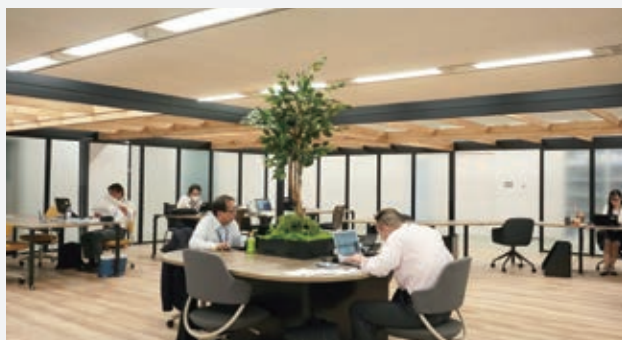
私が率いるチームは研究テーマ数が多く、かつ複雑な内容ですので、各テーマに複数人で対応する体制を維持しつつ、チームの柔軟な働き方が発揮できる環境を整えています。特に育児との両立をしている社員が増えている中、ITツールを活用しスムーズな情報共有を心がけています。

近年、多くの女性社員が多様な部署で活躍する例が増えているのを感じます。那須事業所の技術部では、男性社員の育児休暇取得者が増え、育休の取りやすい雰囲気になっているように感じます。

ただ、業務量と人員バランスの調整も重要です。現状では長期間一人抜けると業務に影響が出る可能性があるのですが、業務の見直しや増員・人員配置の工夫が必要だと思います。長期間の育休取得が難しい場合でも、分割取得制度が活用しやすい職場環境になればと思います。在宅勤務制度もありますが、数時間単位での利用が可能になるなど、今後の柔軟性を期待しています。

柔軟な働き方を推進しながら、チームの力を最大限に生かせる環境づくりを目指していきたいです。

(研究チームリーダー)



2024年、東京オフィスを全面リニューアル

創立100周年に向けた「ビジョン2029」の一環として、「多様な人材の確保と能力を発揮できる環境づくり」を目的に、ABW(Activity Based Working)を導入。業務内容に応じて働く場所を自由に選べる設計とし、組織の垣根を越えた交流やイノベーションの創出を促進しています。老朽化やコミュニケーションの課題を解決し、より柔軟で快適な働き方を実現する場として生まれ変わった新オフィスは、今後の働き方のモデルケースとしても注目されています。

今回のリニューアルでは、フリーアドレス制を導入しました。集中したい時は静かなスペース、作業場所が広いスペースなど、その日の業務内容に応じて働く場所を選ぶことで、業務効率も高まりました。働き方の選択肢が広がったことで、社員一人ひとりの動きやすさが向上していると実感しています。また、見通しの良い空間を意識して什器の選定や配置にも工夫を凝らし、社員同士が自然に交流

(東京営業本部・東京オフィスリニューアルプロジェクトメンバー)

できる場づくりに力を入れました。物理的な壁だけでなく心理的な距離も取り払うことで、若手社員が役職関係なく気軽に声をかけやすくなるなど、社内の風通しがよくなり、役職や部署間の垣根を超えたコミュニケーションの活性化を感じています。今回のリニューアルは社外にも好評で、「自社の参考にしたい」と見学を希望されるお客様も。普段の営業活動にも良い影響が出ていると思います。

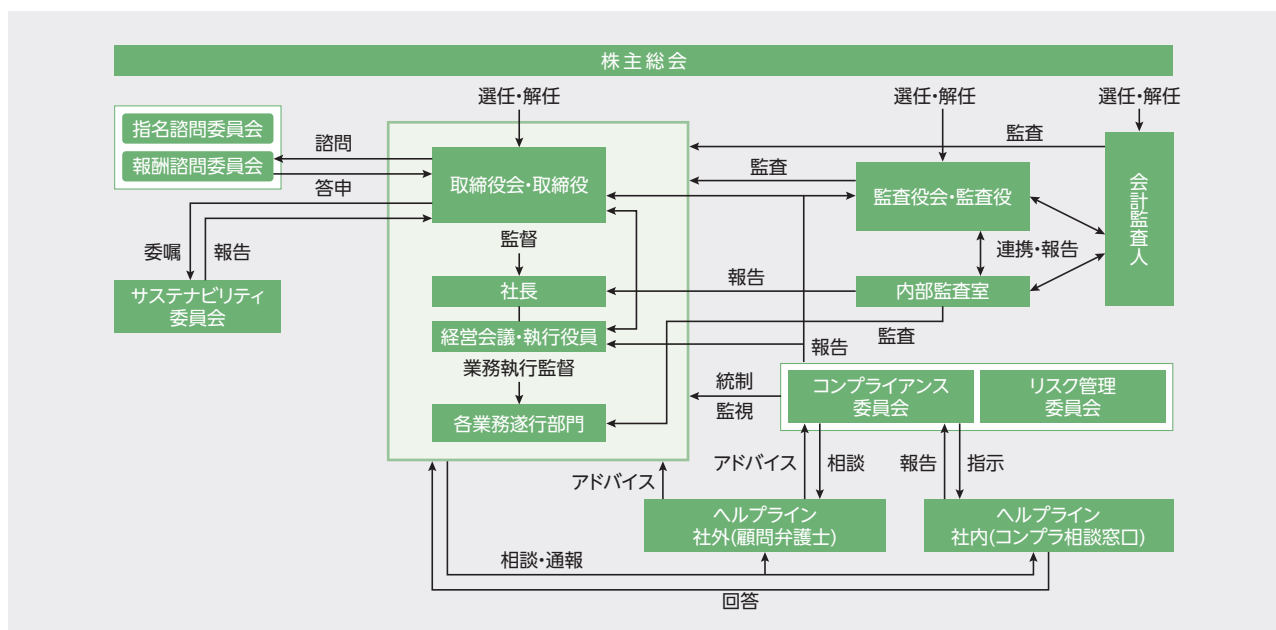


コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

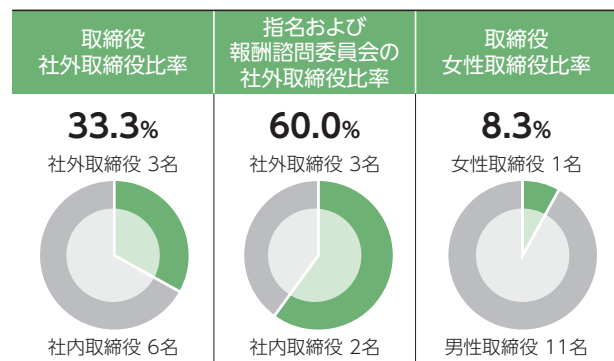
当社は、株主の皆さまをはじめとする様々なステークホルダーから「存在価値のある企業」として認められるためには、コーポレート・ガバナンスの充実・強化が経営の最重要課題の一つであると考えます。そのために、取締役会のほか、取締役会の諮問機関として、指名諮問委員会および報酬諮問委員会を設置し、執行役員制度の採用により、経営と業務執行を適切に分離し、経営環境の変化に対応して迅速・適確な意思決定と管理監督を行うとともに、業務執行の効率を高めます。また、社外取締役や監査役制度により経営監視機能を強化・維持します。さらに、決算や経営施策等の情報開示を適時かつ適切に行う等、透明性の高い企業経営の実現に向けて努力します。

ガバナンス体制図(2025年6月24日現在)



コーポレート・ガバナンス体制早見表（2025年6月24日現在）

組織形態	監査役会設置会社
取締役	9名（うち、社外取締役3名）
監査役	3名（うち、社外監査役2名）
定款上の取締役の任期	1年
執行役員制度採用	有（2004年6月より導入）
取締役会の任意諮問機関（指名および報酬諮問委員会）	2018年12月設置
会計監査人	有限責任 あずさ監査法人
コーポレート・ガバナンス報告書	https://www.dnt.co.jp/ir/governance/governance-report/

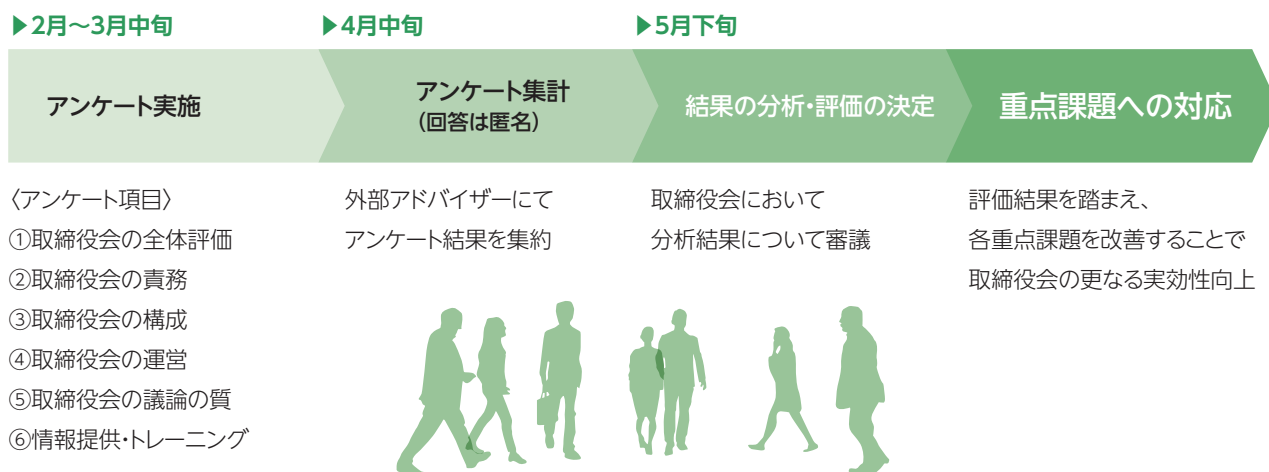


取締役会における主な審議・報告事項 ※（ ）は2024年度の審議・報告概要

- ①経営戦略・サステナビリティ委員会・ガバナンス関連（2026中期経営計画関連、取締役会の実効性評価等）
- ②決算・財務関連（本決算や中間決算関連等）
- ③監査役・会計監査人関連
- ④内部統制・リスクマネジメント・コンプライアンス関連（グループ全体における夫々の活動報告）
- ⑤重要な人事関連（役員人事関連、組織変更等）
- ⑥その他重要な個別案件（JIS品質関連等）

取締役会の実効性評価

当社取締役会は、毎年、取締役および監査役を対象としてアンケートにより、取締役会全体の実効性について分析・評価を行い、取締役会の実効性向上に努めています。



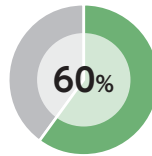
2024年度における全体評価結果

当社取締役会は、全体として取締役会の実効性が確保されていると評価していますが、昨年度と同様の「DX(デジタルトランスフォーメーション)に関する議論、人材戦略の策定・遂行、経営陣幹部の後継者計画、事業ポートフォリオの見直しなどの議論」に加え、新たに「取締役会の構成」等の課題に対する取組みが必要であると認識しました。引き続き、取締役会の実効性をより一層高めるためにそれら課題について深掘りして取組んで参ります。

今後の取り組み

DX(デジタルトランスフォーメーション)に関する議論	●持続的成長に向けたデジタル戦略構築のための議論の実施 ●生産性向上に向けた当社グループのDX推進方針の検討
人材戦略の策定・遂行	●人材情報の集約と活用による戦略的な人材マネジメントの実施 ●人材価値の最大化に向けた当社グループの人材戦略方針の検討
経営陣幹部の後継者計画	●スキルマトリックスの活用による当社に必要な後継者候補の抽出 ●社外取締役と経営幹部候補との対話機会の創出による相互理解の深化
取締役会の構成	●多様なスキルとバランスを考慮した取締役会の構成の検討 ●取締役の選任プロセスや選任基準の最適化に向けた検討
事業ポートフォリオの見直しなどの議論	●中期経営計画の達成に向けた部門別の取り組み状況の共有と議論の実施 ●各事業の継続的な実効性評価と方向性の検討

取締役会の諮問機関

指名および報酬諮問委員会の
社外取締役比率社内取締役
2名社外取締役
3名

	指名諮問委員会	報酬諮問委員会
委員 (2025年 6月24日現在)	里 隆幸 (委員長/代表取締役社長) 永野 達彦 (取締役常務執行役員管理本部長兼財務部長) 林 紀美代 (独立社外取締役) 佐藤 弘志 (独立社外取締役) 馬場 浩司 (独立社外取締役)	里 隆幸 (委員長/代表取締役社長) 永野 達彦 (取締役常務執行役員管理本部長兼財務部長) 林 紀美代 (独立社外取締役) 佐藤 弘志 (独立社外取締役) 馬場 浩司 (独立社外取締役)
開催実績 (2025年3月期)	2回	5回
主な 討議テーマ	- 取締役、補欠監査役の選任議案に関する件 - 代表取締役および取締役社長選定の件 - 指名諮問委員会・報酬諮問委員会の委員、委員長選定および委員長の職務代行順位に関する件 - 役員人事等に関する件	- 役員賞与に関する件 - 譲渡制限付株式報酬としての株式の割当てに関する件 2025年度役員報酬制度改定の件 2024年度業績指標 2025年度役員固定報酬および業績報酬について - 関連規則改定 (役員規則、報酬諮問委員会規則) - 開示案 (ホームページ、CG報告書、有価証券報告書) - 取締役株式報酬上限引き上げ - 専任執行役員株式報酬上限引き上げ - 品質問題、役員処分に係る件

コンプライアンスの推進

当社グループでは、コンプライアンス違反の未然防止、役職員の意識向上を目的に、啓蒙活動を推進しています。国内においては、全役職員を対象としたコンプライアンス研修を年2回実施するとともに、新入社員や新任管理職など階層に応じた研修を適宜行っています。

2024年度の研修実績

全役職員対象研修	
上半期	品質管理
下半期	①情報漏洩の防止 (企業秘密、個人情報) ②インサイダー取引規制

階層別研修

新入社員研修、中堅社員研修、新任リーダー研修、
管理職研修において、各階層に応じたテーマ

また、海外においても、海外赴任者向けにハラスメントや各国特有のテーマに焦点を当てた研修を実施するとともに、海外現地法人の従業員に対して4コマ漫画を使った事例を配布するなど、コンプライアンス意識の醸成に取り組んでいます。

内部通報制度

法令違反等の早期発見と未然防止を目的に、内部通報を受ける窓口として「ヘルプライン」を社内 (コンプラ相談窓口) および社外 (顧問弁護士)、さらに海外の連結子会社および同社の顧問弁護士等に設け、当社グループ全役職員に周知徹底しています。

従業員からの内部通報に対して、調査、是正措置、再発防止措置および通報者の保護 (通報者への不利益な取扱いの禁止) 等、「内部通報規定」に基づき、ルールを整備しており、内部通報の運用状況については、年2回コンプライアンス委員会および取締役会に報告しています。2024年度はDNTグループ全体として18件寄せられ、通報類型として最多が「パワーハラスメント」になり、対象者への指導、是正等を実施しました。

今後も、内部通報制度の更なる充実を図り、コンプライアンスの強化に繋げていくためにも役職員への周知徹底を継続し、適切な内部通報の運用を図っていきます。

取締役・監査役

(2025年6月24日現在)

さと たかゆき
里 隆幸



なが の たつひこ
永野 達彦



やまもと もとひろ
山本 基弘



なかたに まさゆき
中谷 昌幸



み やけ あきひろ
三宅 章弘



役職	代表取締役社長	取締役常務執行役員	取締役執行役員	取締役執行役員	取締役執行役員
取締役/監査役就任時期	2012年6月	2018年6月	2017年6月	2022年6月	2023年6月
所有株式数(株)	39,060	12,533	13,063	9,505	10,442
性別	男性	男性	男性	男性	男性
取締役会出席状況(2024年度)	18回/18回	18回/18回	18回/18回	18回/18回	18回/18回
監査役会出席状況(2024年度)	—	—	—	—	—
委員会	指名諮問委員会	●(委員長)	●		
	報酬諮問委員会	●(委員長)	●		
独立性※1					
経験・ スキル※2	企業経営	●	●	●	
	財務・会計		●	●	
	法務・コンプライアンス・ リスク管理		●		
	組織・人事		●		
	グローバル			●	
	営業・マーケティング	●		●	●
	技術・製品開発/生産	●		●	●
	環境・社会	●	●		

※1. 各人は会社法で定める社外役員であり、東京証券取引所の定めに基づく独立役員として指定し、同取引所に届け出ています。

※2. 各人の有する全てのスキル(専門性・経験・知見)を表すものではありません。

※3. 藤原 明氏の取締役会の出席状況は、2024年6月27日の就任後に開催された取締役会を対象としています。

〈訃報〉
取締役執行役員 藤原 明氏は
2025年8月25日、逝去いたしました。

経験・スキル	該当要件
企業経営	上場企業の社長・CEOに相当する立場以上の経験者、上場企業の経営企画部門のトップ経験者等
財務・会計	公認会計士・税理士、上場企業の財務・会計部門トップ経験者、金融機関出身者等
法務・コンプライアンス・リスク管理	弁護士等の有資格者、上場企業の法務・コンプライアンス、リスク管理部門のトップ経験者等
組織・人事	上場企業の人事部門のトップ経験者、コンサルタント、専門家等
グローバル	上場企業の海外事業部門トップ、海外拠点経営の経験者、海外勤務マネジメント経験者等
営業・マーケティング	当社事業の営業・マーケティング部門のトップ経験者や上場企業の営業・マーケティング部門のトップ経験者
技術・製品開発/生産	当社事業の技術開発部門のトップ経験者、上場企業の研究開発・R&D部門のトップ経験者 当社事業の生産部門のトップ経験者、上場企業の生産部門のトップ経験者等
環境・社会	上場企業のESG・サステナビリティ関連部門トップ経験者 環境対策に注力している上場企業の社長・CEOに相当する立場以上の経験者

役員報酬

当社は、役員の報酬等の額またはその算定方法の決定に関する方針を定めており、株主総会にて承認された報酬枠の範囲内で報酬諮問委員会の答申を踏まえて取締役会において決定しています。

取締役および監査役の報酬等の総額(2024年度)

役員区分	報酬等の 総額(百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)			対象となる 役員の員数 (人)
		基本報酬	賞与	非金銭報酬等	
取締役(社外取締役を除く)	166	138	13	13	7
監査役(社外監査役を除く)	14	14	—	—	1
社外役員	39	39	—	—	5

ふじ わら 藤原 明	はやし き み よ 林 紀美代	さとう ひろ し 佐藤 弘志	ば ば こう じ 馬場 浩司	すぎうら ひで き 杉浦 秀樹	き むら なおゆき 木村 直之	ふじ い ひろゆき 藤井 浩之
						
取締役執行役員	取締役(社外)	取締役(社外)	取締役(社外)	常勤監査役(社外)	常勤監査役	監査役(社外)
2024年6月	2019年6月	2022年6月	2022年6月	2021年6月	2022年6月	2014年6月
4,977	3,900	1,600	1,600	1,900	5,370	15,400
男性	女性	男性	男性	男性	男性	男性
14回/14回 ※3	18回/18回	18回/18回	18回/18回	18回/18回	18回/18回	18回/18回
—	—	—	—	14回/14回	14回/14回	14回/14回
	●	●	●			
	●	●	●			
	●	●	●	●		●
	●	●	●			
	●	●	●	●		
		●		●	●	●
						●
●			●		●	
			●		●	
						●

取締役、執行役員の報酬制度を改定

●本報酬制度改定の目的

優秀な経営人材を確保・維持するだけでなく、創立100周年を迎える2029年度におけるあきたい姿として、業績面で連結売上高1,000億円、連結営業利益100億円を目標として掲げる中、持続的な成長を動機づけ、長期の経営効率向上を推進するインセンティブを拡大することで、企業価値の最大化を図ることを目的とした役員報酬制度とするものです。役員報酬制度の改定により、株価変動のメリットとリスクを株主の皆さまとより一層共有し、株価上昇への貢献意欲を従来以上に高めることを目的として、当社の取締役(社外取締役を除く。)に対し、本制度を導入しています。

●取締役等の報酬構成比率および報酬の水準の改定

- ①現金報酬として役位別に支給額を決定している基本報酬(固定報酬)
- ②短期的な業績と連動させた賞与
- ③中長期的な業績向上を目的とした自社株報酬(非金銭報酬等)

今回の改定では、上記の報酬構成を維持した上で、各報酬の構成比率について、外部専門機関による報酬市場調査データを参照して見直しを行いました。構成比率については、業績連動報酬の比率を高め、短期および中長期的な企業価値の最大化に向けた健全なインセンティブとなるよう、賞与および自社株報酬をより重視したものです。改定後の基本報酬、賞与および自社株報酬の構成比率は、モデルケースにおいて以下を想定しています。

役員報酬の構成および概要(2025年4月改定)

報酬の種類	種類	付与内容(算定式)	付与方式	報酬構成	
				取締役 執行役員	社外取締役 監査役
①基本報酬	固定報酬	役位別基準額をもとに各人ごとに決定	毎月 現金支給	60%	100%
②賞与	短期業績連動報酬	役位別基準額×係数(連結業績評価(連結売上高・連結営業利益・NOPAT・ROE・DOE)×個人別貢献度評価)で決定	年1回 現金支給	20%	—
③自社株報酬 (非金銭報酬)	中長期業績連動報酬	役位別基準額×係数(連結業績評価(連結売上高・連結営業利益・NOPAT・ROE・DOE)×個人別貢献度評価)で決定	年1回 自社株式支給 (譲渡制限付株式)	20%	—

社外取締役 座談会

企業の未来を大きく左右するサクセッションプラン。方向性、必要性、さらに経営人材の選定から育成について、社外取締役の提言を紹介します。



DNTのサクセッションプランの方向性とは？

佐藤 サクセッションプランの目的を集約すると、「次や将来の社長を誰にするか」ということ。次期社長候補としてノミネートされている人を認識し、その次の世代はどういう人材がいるか、さらに次の次の世代の候補も念頭に置きながら後継者の育成について議論する。それがサクセッションプランだと思います。もちろん、次期社長は現社長が指名する人がずっと適任でしょう。しかし、「本当にこの人が社長でよいか」を議論できる組織であることも重要です。

馬場 当社のようなメーカーの経営者は、その領域におけるスペシャリストであることが多いようですが、専門知識があるから会社経営が可能かといえ、これはなかなか難しい。事業についてはよく理解していても、企業経営には別のスキルや経験が求められます。的確な経営判断を導きだせるような経験をいかに積んでもらうか。そしてそのためのローテーションをいかに組むか。そのための体制やプランを構築することが、今後の課題のひとつだと思います。

林 次のトップはこの方、その次は誰というイメージは、おそらく社内の皆さんはお持ちでしょう。サクセッションプランを進めるとなると、まず候補者を明確にする必要があります。そのうえで、いろいろな部署で仕事をしてもらい、会社がどういう問題を抱えているのか認識の場を与えるプログラムを作るべきですね。

馬場 確かに本社の一部門を担っているだけでは、経営者に必要な経験はなかなかできません。たとえば、海外の子会社に出向し、すべて一人でやってみる—、そういった経験は多分野のスキルアップにつながります。うまくいかないとたちまち資金が底を尽き、社員の給料さえ払えないような状況に陥ることもあり、財務や人事、総務などすべてに携わることで、経営人材としての経験が得られます。

佐藤 経営者に対する社会のニーズがこの10年、20年で大きく変わったという点も見逃せません。かつては、100年、150年続いた企業を安定経営で継続している経営者が高く評価されました。しかし、昨今の企業評価の指標は将来にむけた成長戦略に重点が置かれています。収益を増大させ、株主への還元も大きくなれば、すばら

しい経営者ということになります。成長戦略にのせて業績を伸ばすにはなにをすればいいか、この発想を持ってプランを実行する。そういう人材を経営者として求めます。まずは会社としてめざすべき目標を見極めることが必要です。

当社に必要な経営人材像

馬場 企業に対するニーズが変化していますので、当然、理想の経営者像も変わってきます。株主はもちろん、ステークホルダーへの対応が重視されます。ここには従業員やお取引先、企業が存在する環境、あるいは業界も含まれ、それらすべてといかに充実したコミュニケーションを実現するか。現代の経営者には、その資質が求められているのではないのでしょうか。

林 この会社をよくしたい、成長させたい、あるいはこの会社が好きという強い思い、情熱を持つ人。また、誰もがオールマイティではないので、まわりの人が支えてくれる、その人を支えてあげたいと思わせてくれる人が理想的。情熱をもち、まわりを巻き込んで進んでいく、そういう人間性が必要という気がします。

佐藤 まずは、会社の持続的成長を可能にする人材だと考えます。当社の場合、主力事業である塗料分野において持続的な成長を実現するには厳しい環境に置かれていると言わざるを得ないので、専門性をいかに伸ばすか模索を続けるとともに、他の分野をいかに伸ばすかを考え、その事業を率先して進めることができる実行力、牽引力を持つ人材が求められているのではないのでしょうか。当社には照明機器という収益性の大きいセグメントがあり、海外拠点もあるため、思った以上に可能性があります。伸びる可能性のある分野を見極め、迷わず注力できる人を今後の経営人材とすることが、サクセッションプランにおいても、成長戦略においても重要なポイントであると感じています。

もうひとつ。スピード感ですね。失敗を恐れずに進めていくスピード感を持った人が、今後の経営人材に求められている気がします。

後継者をどのように選び育てるか。



取締役(社外)
佐藤 弘志

佐藤 弘志
2022年6月就任



金融機関の監査役、上場会社の経営者、社外取締役を歴任。財務・会計と企業経営に関する豊富な知見を有する。

林 紀美代
2019年6月就任



公認会計士として多業種の会計監査や税務業務に携わり、また複数の事業会社の監査役を務め、現在に至る。

馬場 浩司
2022年6月就任



金融機関と上場企業で、海外駐在や海外営業担当の執行役員、監査役を歴任。財務・会計と海外事業の実績を有する。

理想の経営者像が変わるいま、

サクセッションプランはポイントではなく、 トータルな視点で進めたい

馬場 後継者候補にさまざまな経験を積んでいただくためには人事異動が必要になりますが、このローテーションでは関連部署の運営に大きな影響が出てくることもあり、配慮を必要とします。後継者候補になるぐらいですから優秀な人材であることは確かで、「この人材を引き抜かれたら困る」「事業が成り立たない」というような声がどこの会社でもあがります。そのタイミングで「この人事は会社のため、後継者育成のため」という空気を醸成することができるかどうか、ここは留意すべき点です。

佐藤 しかも、ローテーションが必ずしもいい結果に終わるとは限りません。異動した先でうまくいかず、潰れる人材が出るようだと意味がありませんから。気を付けたいのは、異動させたら代替りの社員を別の部署から異動補充するなどセットで進める必要があるということ。どの人事も一方通行ではうまくいかないでしょう。また、部下を育てるため、会社の成長のためなら異動も潔く受け入れる、そういう上司こそ将来の経営人材かもしれないですね。人材の見極めにもなるはずですから、サクセッションプランは部分的ではなくトータルで進めなければなりません。

林 入社3、4年目の若いうちからローテーションさせる仕組みも必要ではないでしょうか。異動することによって、業務内容だけでなく新たな人間関係ができ、縦横のつながりが生まれるので、自ずと多くの情報を得ることができます。

多くの視点で、
早いうちから
会社の状況を

理解できるようになるでしょう。また、たとえば技術系、研究職の社員も営業活動のなかでお客様の声を聞き、持ち帰って開発に生かすなど、他部署での経験を得分野で生かせるようなローテーションを早いうちにできれば、仕事に対する意識や人間関係が良い方向に変わることも期待できます。

馬場 一方で、いろいろな仕事に携わると専門性が弱くなるのではないかと、そういう話も必ず出てきますよね。

林 ただ、専門性はさまざまな経験を積んだからこそ得られるという一面もあるはず。また、多くの部署を経験して初めて「私にはこの仕事が合っている」と判断することができます。自分にどんな仕事があっているかを模索しながら働くなかで適性を見つける、「私はこれがやりたいです」と手をあげる、そういう働き方もあるのではないかと思います。

当社サクセッションプランの現在・未来

佐藤 私ども社外取締役が、執行役員や部長クラスのお話を聞く機会をたくさん設けるということでしょうか。後継者候補がどのような方なのか把握しておくとともに、お会いすることで理解が深まります。今後も面接の機会を設け、発展的に活かしていきたいと考えています。

林 里社長が現場に赴いて、多くの社員のお話を聞かれるラウンドテーブルも進行中ですので、そういった社内コミュニケーションも継続が理想的ですね。

馬場 経営層が部課長だけでなく各担当者と集う場を設けるなど、さまざまな取り組みがスタートしているのは、いずれ良い結果につながっていくでしょう。すぐに効果が得られなくても、試みを続けていくべきです。同時に、指名諮問委員会あるいは報酬諮問委員会のメンバーが、後継者候補に直接インタビューする機会を持ち、コミュニケーションを図ることも重要だと思います。

佐藤 実力のある人が後継者候補になる、そのための仕組みづくりを今後さらに進めていく必要性はあります。しかし、当社のこれまでのサクセッションに問題があったということではありません。実はとてもうまくいったと言えます。それは間違いのないと思います。

取締役(社外)
林 紀美代

取締役(社外)
馬場 浩司

リスクマネジメントの推進

当社グループにおける事業経営上のリスクの発生を予め回避するとともに、万一発生した場合の被害を最小限に抑制することを目的にリスク管理委員会を設置しています。

リスク管理委員会は、代表取締役社長を委員長とし、全社的なリスク事象の共有とリスクマネジメントの取り組みを推進しています。

具体的には、「リスクの抽出」「リスクの評価」「リスク対策」「モニタリング」を1年間のサイクルで実施し、活動結果についてはリスク管理委員会で審議のうえ、取締役会に報告しています。

リスクマネジメントの取り組み

リスクの抽出

リスクの評価

「影響度」×「発生頻度」でリスク度を定量的に評価。
リスク度に応じて高・中・低に分類したうえで、対策状況を把握

リスク対策

高リスクは、管轄部門がリスク対策の到達目標、具体的な対策方法を「計画書」として策定し、リスク管理委員会に報告

モニタリング

高リスクを中心にリスク管理委員会で進捗を確認、審議

役員トレーニング

当社では、経営層がその役割を効果的に果たすために必要な知識、スキル、意識を高めることを目的として、役員トレーニングを実施しています。

2024年度は「昨今のM&A事例を踏まえて役員が検討すべきポイント」、「同意なき買収提案の事例」、「当社の現状に対する資本市場の認識」、「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応」をテーマに、外部講師をお招きし、勉強会を開催しました。



政策保有株式に関する考え方

当社は、「政策保有株式に関する方針」を開示し、毎年、取締役会で政策保有株式について保有目的や経済合理性を検証しています。

【政策保有株式に関する方針】

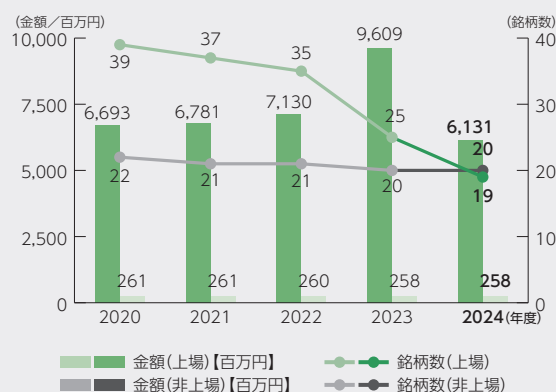
当社は、持続的な成長と企業価値を高めるため、経営戦略、取引関係の維持、強化の一環として必要と判断した取引先の株式を保有します。また、当社が保有する政策保有株式は、取締役会が、毎年定期的に個別に中長期的な視点より保有目的や、経済合理性を検証し、その意義が希薄となった株式については、縮減を図ります。

【議決権行使基準】

政策保有株式の議決権の行使については、議案の内容が当社の企業価値の向上や株主価値の向上に資するものか否か議案ごとに総合的に検討し、適切に賛否を判断のうえ行使します。

2023年12月開催の取締役会において、2025年3月末までに投資有価証券の保有金額を連結純資産に対して10%未満とする方針を決議しています。2024年度は計8銘柄を2,863百万円(売却益2,124百万円)で売却した結果、2024年度末時点の保有金額は連結純資産に対して8.4%となりました。

政策保有株式の推移



持続可能な調達に関する考え方(責任ある調達活動)

昨今のサプライチェーンを取り巻くサステナビリティ課題については、気候変動や資源循環などの環境面や、労働安全・人権侵害防止等の社会面等、多種多様化に広がっており、総合的な取り組みが求められています。

これらの対応は当社グループだけでなく、サプライチェーン全体で取り組むことが重要となります。取引先やステークホルダーの皆さまとの良好な関係を築きながら、調達に向けた取り組みを推進していく必要があるため、2025年4月に「持続可能な調達方針」を制定しました。

この方針のもと、持続可能な調達活動を実現し、環境や社会に対する供給責任を果たすことを明確にするとともに、法令遵守、労働(人権の尊重)、環境、安全衛生などに配慮した調達活動に取り組んでいます。

持続可能な調達方針

当社グループは、「新しい価値の創造を通じて地球環境や資源を護り、広く社会の繁栄と豊かな暮らしの実現に貢献できる企業を目指します。」という経営理念に則り、各取引先、サプライヤーからの調達活動に関し、下記の方針を遵守・推進致します。

1.法令遵守・人権尊重

- 当社グループは、各国・地域の法令・社会規範を遵守し、人権を尊重します。
- サプライチェーンを通じ、人権や労働環境、紛争などの社会的課題に配慮した調達活動に取り組みます。

2.公正な取引

- 当社グループは、公平かつ公正および透明性のある調達活動を行います。

3.サプライヤーの選考

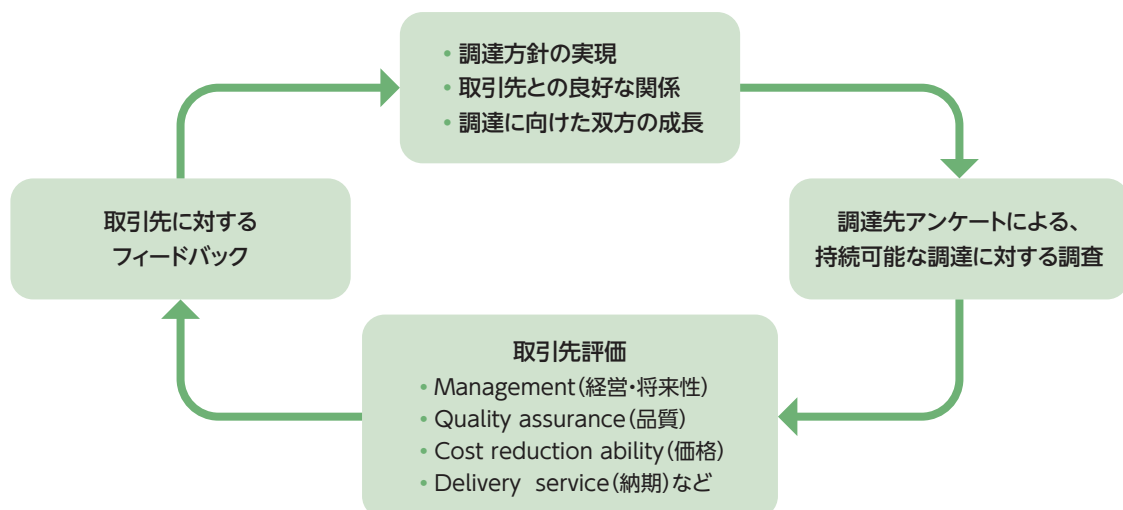
- 当社グループは、品質、価格、安定供給のみならず、技術力、経営の安定性、環境への取り組み等を総合的に評価し、合理的に取引先、サプライヤーの選考を行います。

4.信頼関係構築

- 当社グループは、取引先、サプライヤーとの対話を重視し、適切な説明、情報開示を行うことで信頼関係構築に努めます。また、調達活動におけるリスク低減(化学物質の規制変化等)についても取引先、サプライヤーとの協議で進めます。

5.環境保全

- 当社グループは、地球温暖化の防止、生物多様性の保全、循環型社会の構築に寄与する原料等の探索・調達を行います。



11ヵ年財務情報・非財務情報

財務情報

財務諸表	項目	2014	2015	2016	2017
PL	売上高	73,005	76,388	72,789	74,119
	(セグ内訳) 国内塗料セグメント	53,045	55,508	53,498	53,374
	海外塗料セグメント	7,464	7,467	7,019	7,960
	照明機器セグメント	9,131	9,694	9,092	9,470
	蛍光色材セグメント	1,401	1,432	1,377	1,275
	その他セグメント	1,961	2,284	1,801	2,038
	(地域別内訳) 日本	65,006	68,220	65,297	65,652
	アジア	6,952	7,167	6,294	6,791
	米州他	1,046	999	1,197	1,675
	営業利益	4,428	5,858	6,533	6,588
	(セグ内訳) 国内塗料セグメント	2,353	3,785	3,886	3,466
	海外塗料セグメント	763	775	1,186	1,405
	照明機器セグメント	785	688	931	1,146
	蛍光色材セグメント	154	171	135	119
	その他セグメント	177	202	158	213
	セグメント間調整	194	235	234	236
	(地域別内訳) 日本	3,471	4,848	5,113	4,947
	アジア	662	656	891	998
	米州他	100	118	294	406
	調整	194	235	234	236
	経常利益	4,498	5,559	6,600	6,392
	親会社株主に帰属する当期純利益	2,756	3,614	5,199	4,573
	CI包括利益	5,559	2,934	6,538	8,127
	EBITDA(営業利益+減価償却費)	6,187	7,772	8,437	8,611
BS	総資産	69,252	67,732	70,374	76,155
	負債	40,811	37,112	34,055	32,806
	純資産	28,441	30,620	36,319	43,349
	株主資本	20,455	23,382	27,777	31,385
CF	営業活動によるキャッシュフロー	4,783	5,785	6,133	5,315
	投資活動によるキャッシュフロー	△1,838	△718	637	△398
	財務活動によるキャッシュフロー	△2,977	△4,317	△5,808	△4,747
	現金及び現金同等物期末残高	2,444	3,072	3,953	4,256

財務指標	項目	2014	2015	2016	2017
財務指標	期末株価(3/31)	765	975	1,240	1,552
	研究開発費(単位:百万円)	1,444	1,483	1,524	1,572
	設備投資額(単位:百万円)	2,225	1,811	1,822	1,868
	ER 自己資本比率	38.2%	42.3%	48.5%	53.5%
	EPS 1株当たり当期純利益(累計)	92.83	122.38	178.06	157.70
	BPS 1株当たり純資産	891.46	974.38	1,171.93	1,410.38
	DPS 1株当たり配当額	15.0	17.5	20.0	25.0
	DPR 配当性向	16.2%	14.3%	11.2%	15.9%
	ROE 自己資本利益率	11.4%	13.1%	16.6%	12.2%
	NOPAT-ROE 税引後営業利益ベースのROE	12.7%	14.8%	14.5%	12.2%
	PER 株価収益率(倍)	8.2	8.0	7.0	9.8
	ROA 総資産当期純利益率	4.1%	5.3%	7.5%	6.2%
	OPM 売上高営業利益率	6.1%	7.7%	9.0%	8.9%
	PBR 株価純資産倍率(倍)	0.86	1.00	1.06	1.10

注1) 2017年10月1日付で5株を1株へ株式併合を行っており、上記記載は併合前の年度も併合後の株数に置換えて記載しています。 注2) 財務指標は連結ベースで計算しています。
 注3) 2021年度より「収益認識に関する会計基準」等を適用しており、2020年度以降については、当該会計基準等を適用した後の数値となっています。

非財務情報

項目	2014	2015	2016	2017
連結従業員数(人)	2,174	2,158	2,183	2,177
女性管理職比率(%)	0.0	0.0	0.0	0.0
障がい者雇用率(%)	1.7	1.6	1.6	1.6
CO ₂ 排出量(t-CO ₂)※	15,202	11,638	11,810	11,651

※2013年度～2018年度：大日本塗料株式会社、2019年度～2022年度：大日本塗料株式会社及び国内関係会社 ※1 神東塗料除く

単位：PL/BS/CFは百万円、財務指標は円

(年度)

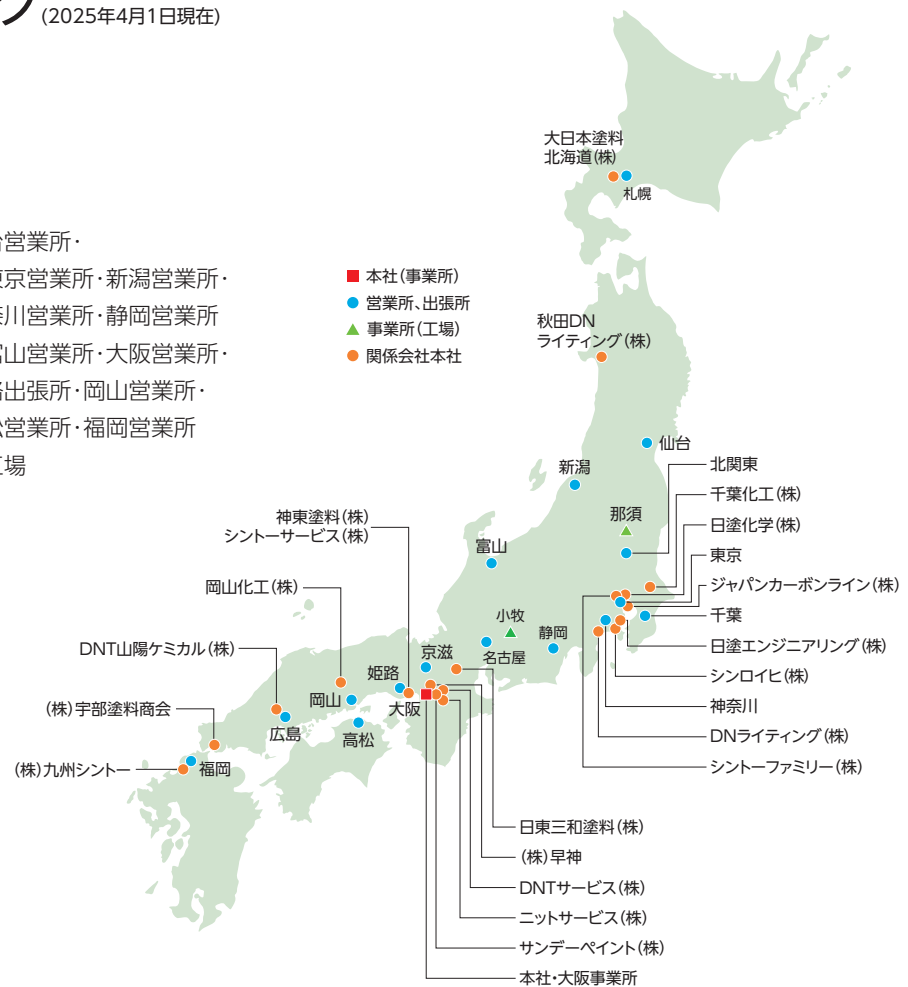
2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
73,743	72,709	63,160	66,948	72,849	71,940	72,511
52,972	51,861	47,232	49,622	53,250	50,551	50,921
8,063	7,290	5,486	6,939	8,066	8,529	8,133
9,377	10,135	7,239	7,656	8,557	9,686	10,418
1,287	1,337	1,117	1,223	1,154	1,175	1,158
2,041	2,084	2,084	1,507	1,820	1,997	1,879
65,166	64,766	57,168	59,483	64,036	62,730	63,618
7,216	6,590	4,924	6,164	7,349	7,475	6,785
1,359	1,352	1,067	1,301	1,463	1,735	2,107
6,039	5,547	2,828	3,183	3,946	4,901	4,716
2,934	2,464	1,631	1,990	1,986	2,200	1,968
1,190	843	221	236	203	416	238
1,238	1,639	479	577	1,285	1,890	2,063
74	116	54	46	71	28	59
315	217	257	114	159	138	79
285	266	183	218	238	227	305
4,564	4,438	2,424	2,729	3,505	4,258	4,173
987	691	142	120	132	301	△64
202	151	78	115	70	114	302
285	266	183	218	238	227	305
6,210	5,786	3,268	3,465	4,316	5,336	5,199
3,604	3,662	1,968	2,031	3,458	4,600	9,437
3,020	952	7,014	1,895	4,040	8,669	6,968
8,060	7,717	5,255	5,728	6,342	7,269	7,200
78,880	76,817	85,765	87,705	92,805	101,618	133,344
33,796	32,138	34,900	35,713	37,594	39,128	57,173
45,083	44,679	50,865	51,991	55,210	62,490	76,170
33,868	36,491	37,754	39,101	42,112	46,026	54,515
4,358	4,434	3,641	3,364	1,282	3,463	3,570
△2,470	△4,424	△2,325	△966	△1,449	△772	△364
△351	△742	499	△2,841	△473	△1,657	△75
5,704	5,064	6,736	6,479	6,340	7,867	11,469
2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
1,106	795	909	784	847	1,213	1,165
1,596	1,639	1,947	1,969	2,020	2,154	2,165
2,571	4,426	3,213	1,972	2,961	3,847	5,146
53.6%	54.4%	56.0%	55.9%	56.1%	58.6%	48.8%
125.61	128.96	69.55	71.74	121.78	161.70	331.40
1,478.43	1,475.59	1,698.23	1,730.00	1,829.75	2,092.10	2,281.92
25.0	25.0	25.0	25.0	25.0	35.0	49.0
19.9%	19.4%	35.9%	34.8%	20.5%	21.6%	14.8%
8.7%	8.7%	4.4%	4.2%	6.8%	8.2%	15.2%
10.1%	9.2%	4.4%	4.6%	5.4%	6.1%	5.3%
8.8	6.2	13.1	10.9	7.0	7.5	3.5
4.7%	4.7%	2.4%	2.3%	3.8%	4.7%	8.0%
8.2%	7.6%	4.5%	4.8%	5.4%	6.8%	6.5%
0.75	0.54	0.54	0.45	0.46	0.58	0.51

注4) 2024年度の期末に神東塗料株式会社を連結子会社にしたことにより、2024年度のBSIには神東塗料株式会社の資産および負債を含んでいますが、PLおよびCFには神東塗料株式会社の損益を含んでいません。

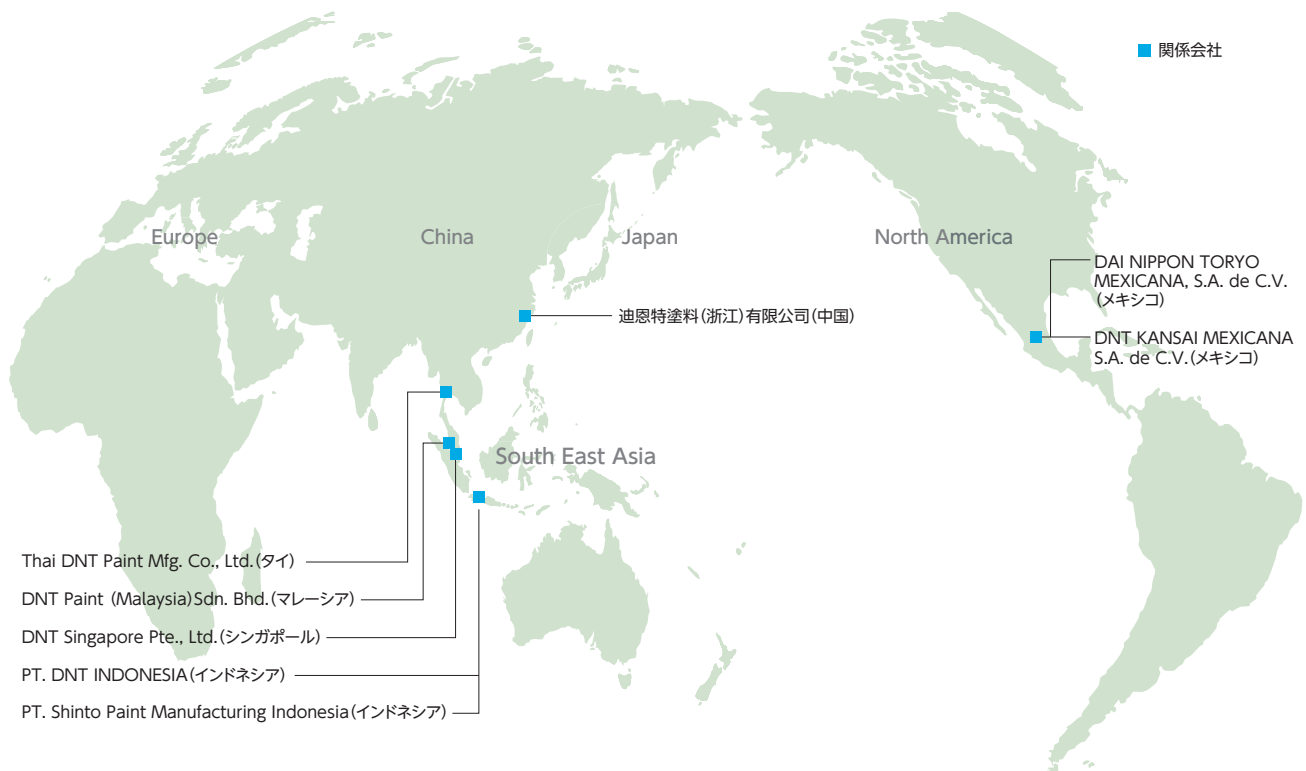
2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
2,203	2,195	2,182	2,194	2,193	2,113	2,496
0.0	0.6	0.6	1.3	1.9	3.3	3.6 ※1
2.1	2.6	2.7	3.0	2.9	2.9	3.1
11,060	20,216	21,027	22,741	19,468	25,550	25,090

国内ネットワーク (2025年4月1日現在)

本社・大阪事業所 大阪市中央区
那須事業所 栃木県大田原市
小牧事業所 愛知県小牧市
東京営業本部 東京都大田区
東日本販売部 札幌営業所・仙台営業所・
 北関東営業所・東京営業所・新潟営業所・
 千葉営業所・神奈川営業所・静岡営業所
西日本販売部 名古屋営業所・富山営業所・大阪営業所・
 京滋営業所・姫路出張所・岡山営業所・
 広島営業所・高松営業所・福岡営業所
工場 那須工場・小牧工場



海外ネットワーク (2025年4月1日現在)



◆会社概要 (2025年3月31日現在)

商 号 大日本塗料株式会社
 本 社 大阪市中央区南船場一丁目18番11号
 TEL 06-6266-3100
 FAX 06-6266-3151

設 立 1929年(昭和4年)7月25日
 資 本 金 88億27百万円
 上場証券取引所 東京証券取引所(証券コード4611)
 代 表 者 代表取締役社長 里 隆幸
 従 業 員 数 2,496名(単体:702名)
 決 算 期 3月31日
 事 業 内 容 塗料、ジェットインクの製造、販売、
 各種塗装機器装置の販売、塗装工事など

◆DNTグループの事業内容 (2025年4月1日時点)

塗 料 事 業 当社および国内関係会社16社
 海外関係会社 8社

照明機器事業 DNライティング(株)など 2社

蛍光色材事業 シンロイヒ(株)1社

そ の 他 関係会社 2社



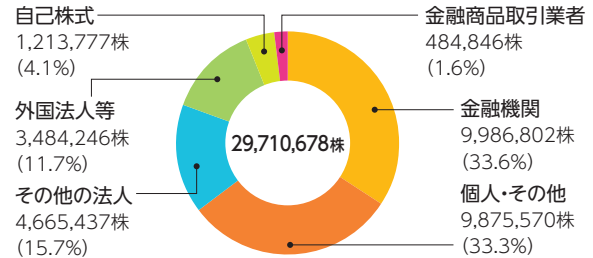
本社・大阪事務所



◆株主・株式状況 (2025年3月31日現在)

発行可能株式総数 93,280,000株
 発行済株式総数 29,710,678株
 株主数 23,788名

●所有者別株式分布状況

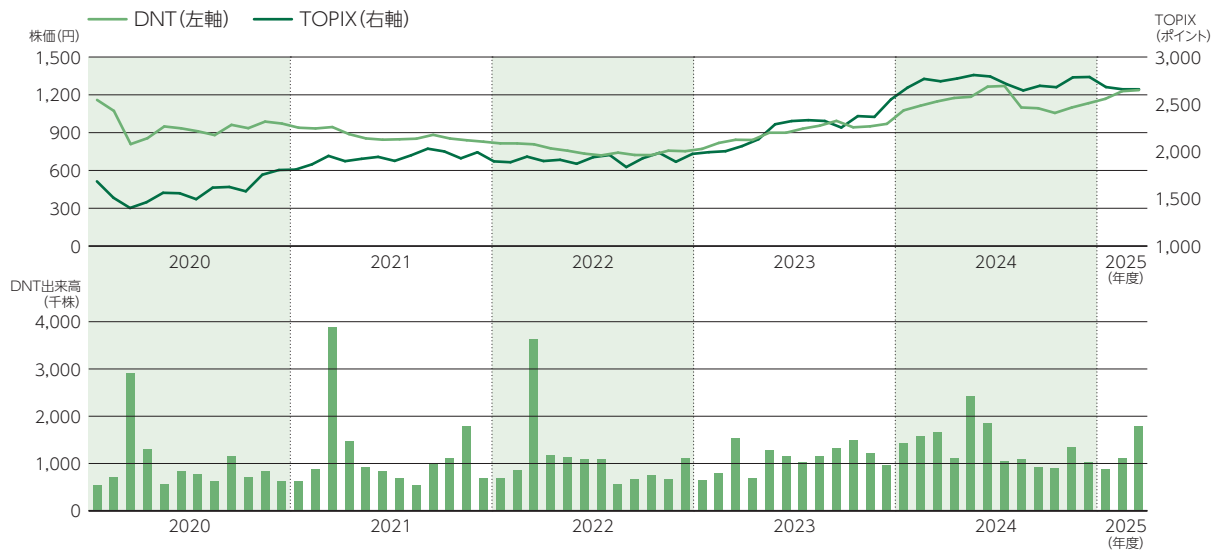


●大株主(上位10名)

株主名	持株数 (千株)	持株比率 (%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	2,916	10.2
明治安田生命保険相互会社	1,400	4.9
DNT取引関係持株会	1,375	4.8
株式会社三菱UFJ銀行	1,228	4.3
ダイニッカ株式会社	1,215	4.2
富国生命保険相互会社	1,000	3.5
株式会社島津製作所	1,000	3.5
東京海上日動火災保険株式会社	844	2.9
田邊 康秀	821	2.8
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	691	2.4

(注1)自己株式(1,213,777株)を除いて記載しています。
 (注2)持株比率は自己株式を控除して計算しています。

◆株価・出来高の推移



年度	2020	2021	2022	2023	2024
期末株価(円)	909	784	847	1,213	1,165
年間高値(円)	1,065	923	895	1,216	1,370
年間安値(円)	775	769	692	816	938
年間出来高(株)	12,821,900	14,190,300	11,234,000	14,980,200	15,523,800



大日本塗料株式会社

DAI NIPPON TORYO CO.,LTD.

〒542-0081

大阪市中央区南船場1-18-11 SRビル長堀

<https://www.dnt.co.jp/>

無断転載禁止



- 用紙：責任ある木質資源や再生資源を使用したFSC® 認証用紙
- インキ：環境配慮型インキ（植物油インキ or ノンVOCインキ）
- 印刷：有害な廃液を排出しない水なし印刷
- 製造、廃棄に発生するCO₂をカーボンオフセット済
- CO₂排出量：1,061g/部