



GEN

統合報告書 2026

DAI NIPPON TORYO INTEGRATED REPORT

大日本塗料株式会社

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頂いております。
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	01
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
管理本部長メッセージ	14
事業概要・事業別業績レビュー	17

SUSTAINABILITY

サステナビリティマネジメント	20
気候変動に対する取り組み	23
環境への取り組み	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
社外取締役座談会	39

DATA

11ヵ年財務情報・非財務情報	43
国内・海外ネットワーク	45
会社概要	46

●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

2025年4月～2026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:050-3535-4992

●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。



表紙作品 『まわり続けるこの世界、そうして一つになってゆく』

作 者 画家・玄(GEN)

当社は、画家・玄(GEN)氏(以下、玄氏)とスポンサー契約を締結し、塗料が持つ可能性を、アートを通じて発信する取り組みを実施しております。

当社は、塗料には地域や空間を彩り、人の心を豊かにする力があると考えています。また、塗料は色をつけるだけでなく、建物やモノを護り、暮らしや産業、環境が抱える課題に応える機能も持っています。本取り組みでは、こうした塗料の可能性をより多くの人に伝えるため、アートを通じて人や地域に働きかける活動を続けてきた玄氏に、新作『まわり続けるこの世界、そうして一つになってゆく』を制作いただきました。

価値創造プロセス

外部環境

主なリスクや機会

産業構造変革を伴う需要変化や脱炭素社会に向けた環境規制強化リスク。
環境対応製品拡販、新素材開発の促進。

ロシア・ウクライナ情勢の長期化や化石燃料価格高騰などによる原材料調達リスク。
安定・効率的な調達活動の推進。

気候変動による自然災害発生リスク。
生産体制の強化、インフラ強化の需要増加。

国内塗料市場による成長の鈍化。
海外塗料事業の積極拡大、サステナビリティ分野への取り組み強化。

中東では地政学的緊張が続き、OPEC+減産解除後の増産や原油価格変動

INPUT 2025年度



財務資本

適正な財務体質

- 自己資本 66,773百万円
- 有利子負債 16,813百万円
(長短借入金・リース・取引保証金)
- 自己資本比率 48.6%



製造資本

設備投資額と国内・海外製造拠点

- 設備投資額 5,502百万円
- 製造拠点 国内11拠点
海外6拠点



知的資本

グループ内に蓄積された専門技術とノウハウ

- 研究開発費 2,192百万円
- 特許保有数 国内327件、海外110件



人的資本

価値を創造することができる多彩な人材

- 連結従業員数 2,522名



社会関係資本

長年にわたり培われたステークホルダー・地域社会との信頼関係の構築



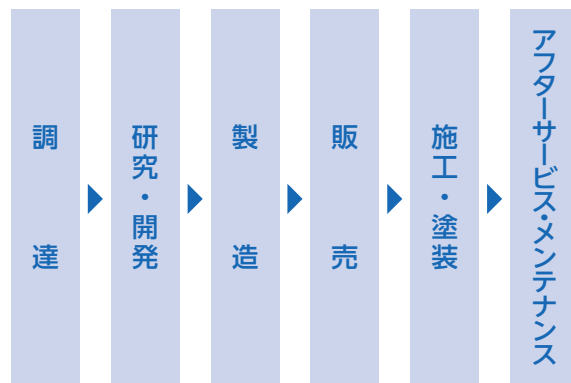
自然資本

環境に配慮した資源の活用

- エネルギー投入量(原油換算) 16,026kJ
- 原材料投入量 114,690t
(データ対象範囲:当社国内塗料事業)

BUSINESS

DNTグループの事業プロセス



研究開発・技術力

創立以来90年以上、常に時代やお客さまのニーズを捉えた塗料開発を行ってきました。社会課題であるインフラの老朽化問題や、近年注目を集める医療分野に技術を積極活用。塗料の可能性を上げ、社会に貢献するための研究開発を続けています。

製品力・サービス

錆止め塗料「ズボイド」の開発以来、当社のコア技術である防食・重防食技術の研鑽に挑み続けてきました。これらの技術を活かした当社の高機能塗料は、高い耐久性や耐候性を付与するのはもちろん、省エネ効果・メンテナンスに優れ、ライフサイクルコスト低減に貢献しています。

2026中期経営計画

〈テーマ〉100周年に向けた

- ①成長市場と先駆的領域への注力
- ②外部リソースの獲得・活用による事業基盤の拡大
- ③人材および事業活動の全社最適化

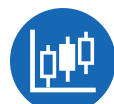
企業価値の向上と資本の充実

経営理念



お客さま

- 高品質で安心・安全な製品やサービスの提供
- ライフサイクルコスト削減



株主・投資家

- 株主や投資家の皆さまの期待に応える資本効率と安定的な利益還元

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)

塗料以外の幅広い製品群

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まいります。

事業戦略・基盤の深化


 事業戦略
 ポートフォリオ

OUTCOMES 2025年度



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およ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発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

売上高	93,759百万円
営業利益	3,854百万円
NOPAT-ROE	4.1%

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



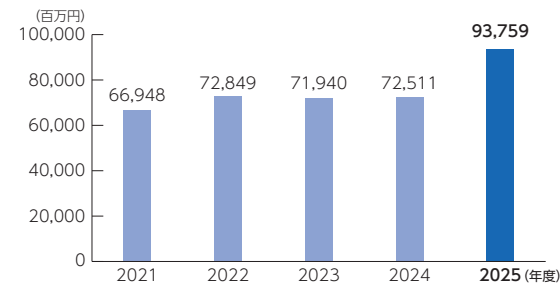
社会

- 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

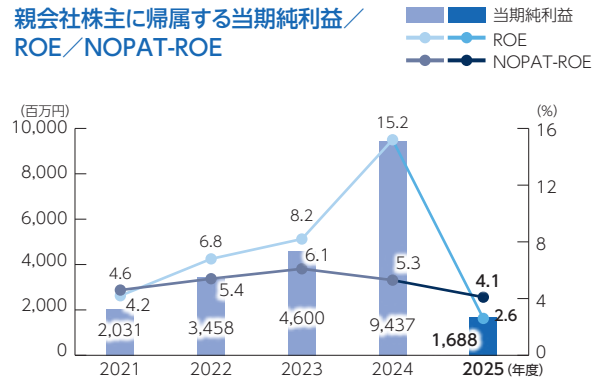
連結経営実績(財務ハイライト)

売上高

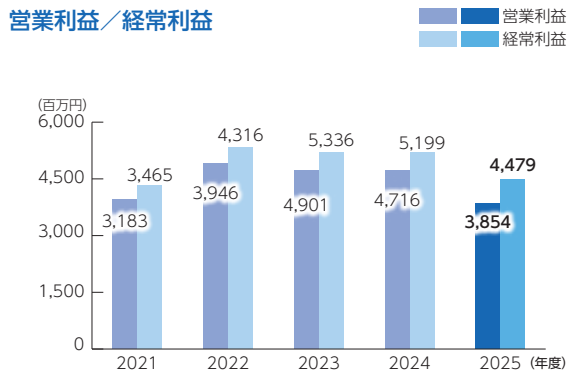


※2021年度より「収益認識に関する会計基準」等を適用しており、2020年度以降については、当該会計基準等を適用した後の数値となっています。

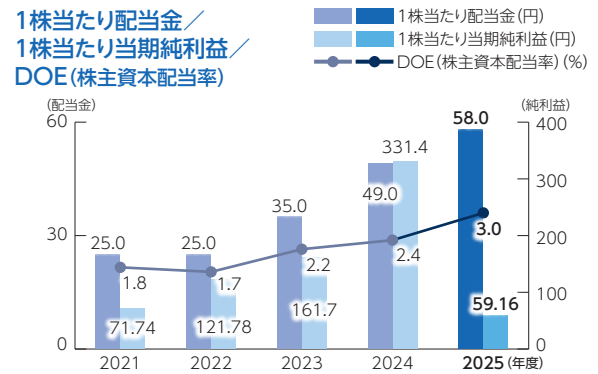
親会社株主に帰属する当期純利益／ ROE／NOPAT-ROE



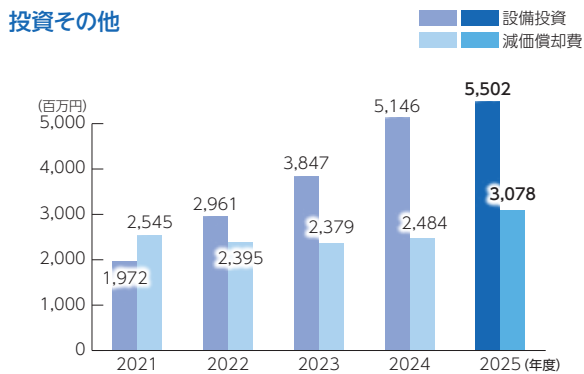
営業利益／経常利益



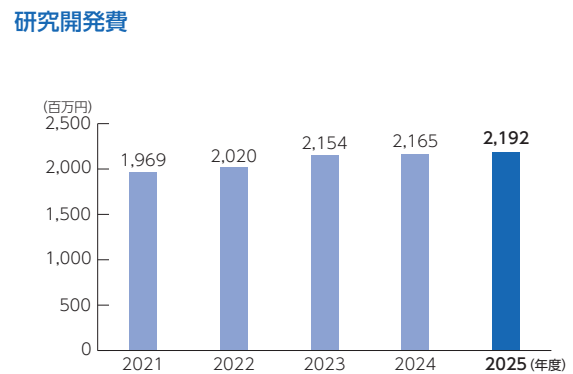
1株当たり配当金／ 1株当たり当期純利益／ DOE (株主資本配当率)



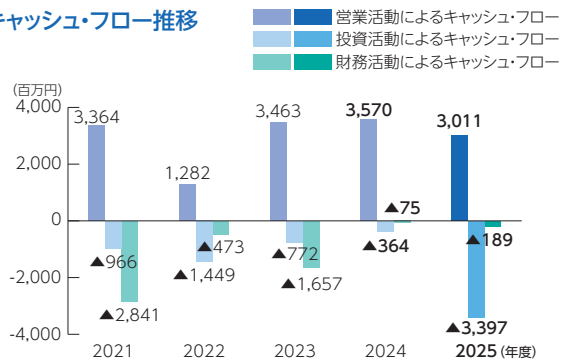
投資その他



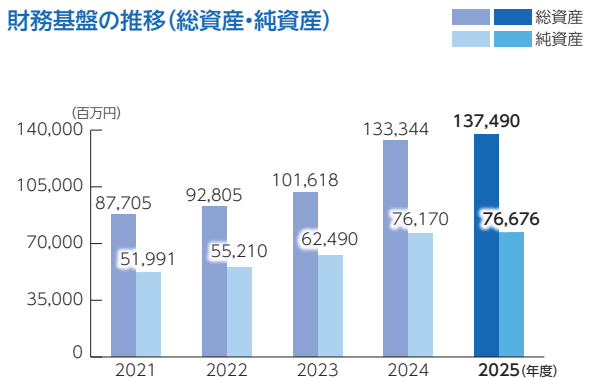
研究開発費



キャッシュ・フロー推移

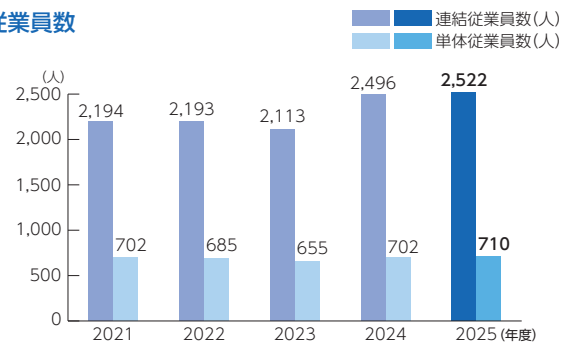


財務基盤の推移(総資産・純資産)



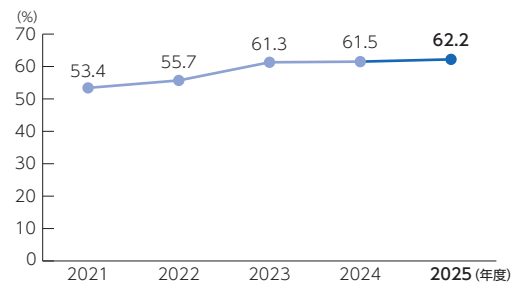
非財務ハイライト

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)

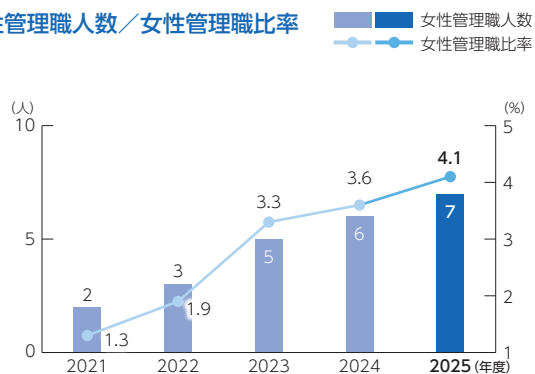


(注1)「取得率」は、取得日数計/付与日数計×100(%)です。

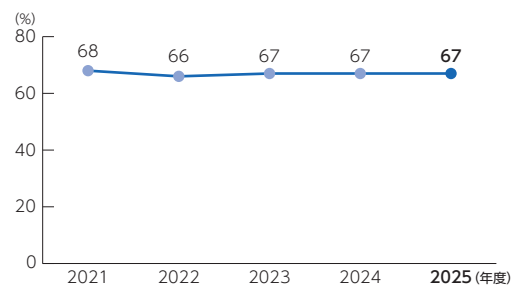
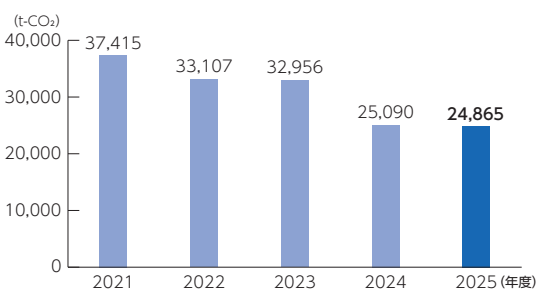
(注2)「取得率」は、1年間に実際に取得した日数です。

(注3)「付与日数」は、繰越日数を除きます。

女性管理職人数／女性管理職比率



環境対応製品出荷比率(大日本塗料単体)

CO₂排出量推移(Scope1,2)

※神東塗料との統合に伴い、グループ全体の継続的な実績推移を示すため、2021年度以降のCO₂排出量実績は神東塗料分を含めた合算値に見直しています。

TOP MESSAGE



M&Aにより、 求めていたリソースを補完 「ビジョン2029」達成に向けた 経営基盤が整ってきました

2026中期経営計画も最終年度となりました。

神東塗料とボンフロン(旧AGCコーテック)をグループに迎え、
統合効果を創出するためのPMIも順調に進んでいます。

「新生 大日本塗料グループ」の成果や現状についてご紹介します。

代表取締役社長

里 隆幸

2度と品質問題を起こさないために「人としてどうあるべきか」を基準に

当社は、2023年10月、2024年11月に公表した不適切事案(検査結果の改ざんや規格不適合製品の出荷、外注管理不備、検査の不実施など)により、JISマークを表示した一部の製品の出荷ができなくなりました。

その後、外部弁護士を中心とする特別調査委員会を設置し、2025年5月には、同委員会から調査報告書を受領しました。そのなかで、16項目にわたる再発防止に向けた提言が寄せられ、当社はそれ以降、これらをいかにして実現、実行するかに真摯に取り組んできました。

その詳細については、2025年11月に公表した「再発防止策の進捗について」および2026年5月公開の「同(第2報)」に譲りますが、最も重視したのは、検査結果等について、人間が結果を記録するプロセスがあった従来の方式を、自動で計測データ採取・記録するなど、不正の入り込む余地のない仕組みを構築することでした。

ただ、生産現場や品質管理の現場に限らず、仕事の全てを自動化、仕組み化することは不可能です。より良い生産方法や改善方法を目指して、人間が考えて判断し、動くプロセスも当然残ります。不正が発覚して以降、社長の私と取締役一同は、各地の生産拠点に赴き、再発防止の取組みについて一つ一つ説明しました。

そうした場で、「もし仮に、判断に迷うようなことがあったときには、評価や業績ではなく、『人として何が正しいのか』を基準に置いた行動をとって欲しい」ということを、意を尽くして皆に伝えてきました。

2025年11月には、JISの停止処分は解除されたものの、2025年度業績への反映の回復影響は限定的なものにとどまりました。一方で、前述したように、不正の温床、原因となりうるプロセスを排除する仕組みの構築、品質や信頼を第一に考える組織文化の醸成などを通じて、間違いのない製品をお客様に届けられる現場づくりを今後も着実に進めて参ります。

特別調査委員会から受けた再発防止提言

区分	委員会の再発防止提言	完了目標
組織風土・文化の改革とそれを支える具体的取組み	①品質に対する意識改革と経営層のリーダーシップ	完了 ※
	②納期等への遅延に対する組織的な対応体制の整備	2026年度末
	③規格自体及び品質管理に関する社内ルールの明確化、適正化	完了 ※
	④意識改革を風化させない継続的教育、違反事例への厳正対応・情報共有	完了 ※
	⑤報告相談しやすい雰囲気作りとそれを支える組織体制及び人事制度	完了 ※
	⑥検査結果の測定値の自動記録化	完了 ※
	⑦規格内容の管理の適正化等	完了 ※
	⑧継続調査の実施の必要性、適切な人事上の対応	2026年度末
品質に関するリスク管理のための組織体制整備	⑨品質管理部門の生産部門からの分離、検査実施部署の変更及び増員等	完了 ※
	⑩部門間の連携強化と品質管理に対する責任の明確化	完了 ※
	⑪品質保証部門における横断的なモニタリング	完了 ※
	⑫内部監査部門の強化	2026年度末
DNTグループ全体のガバナンス強化、リスク管理体制の適切な運用	⑬本社経営層へのガバナンス改革	完了 ※
	⑭3線モデルの構築、実効性検証	完了 ※
	⑮経営層の現場の声の把握	完了 ※
	⑯内部通報制度の運用改善	完了 ※

※各項目ごとに設定した課題対応の完了目標であり、完了後の項目についても継続して是正対応を行います。

※提言詳細内容はホームページにて公開しております。

「当社品質不適切事案に対する再発防止策の進捗について」

https://www.dnt.co.jp/release/upload_files/news260521.pdf

神東塗料とボンフロン、両社の強みを大日本塗料グループの武器に

私が社長に就任したのは、8年前の2018年6月でした。就任当初より、社会や業界における立ち位置などを踏まえ、「連結売上高1,000億円、連結営業利益100億円」を目標として意識してきました。現在は、100周年を迎える2029年度の連結業績目標である「ビジョン2029」として社内外に認知されています。当社が主戦場としてきた塗料の国内市場において縮小傾向が進むなか、容易い目標ではありません。

2026年度は、2026中期経営計画(対象:2024-26年度)の最終年度にあたります。同中計では、グループ内の各事業について、「現状規模を維持」「計画的縮小」「キャッシュ創出の維持向上」「成長ドライバとして積極投資」の4つのカテゴリーに分類し、その位置づけに適した施策を講じています。グループ内にあるリソースだけでは不足する部分については、外部からの獲得を目指すとしてきましたが、2025年にはその公約通り、2つの強力なピースを補うことができました。

まず、同年3月には、それまで住友化学グループに属していた上場企業の神東塗料(株)を、さらに同年12月には、AGCグループでありながら従来より当社が資本参加(10%)していたボンフロン(株)(旧AGCコーテック(株))を当社グループに迎えました。

神東塗料は、電着塗料や粉体塗料に強みを持っています。その技術・生産・顧客資源を一層伸ばしていこうと、

2026中計において、策定時は「計画的縮小」に分類していた自動車ボディーなど工業用塗料分野について、「キャッシュ創出の維持向上」へと位置づけを変更しました。従来から「成長ドライバとして積極投資」としていた海外市場についても、神東塗料のネットワークを活用して、さらにアクセルを踏み込んでいきます。

ふっ素樹脂塗料で高い技術とブランド力を有するボンフロンについては、かねてより当社が生産を請け負ってきた関係性もあり、当社のふっ素系塗料事業と協力することで大きな相乗効果を生み出せると考えています。鉄塔や電波塔など、塗り替えが容易にできないために高い耐久性が求められる高層の構造物向けの市場などでは、これまで以上に存在感を発揮できるものと期待しています。

PMI※作業をしっかりと地に足の付いた形で進めることで、神東塗料とボンフロンの従業員を含めたステークホルダーの皆さまにとって、「グループとしての価値が一層高まった」との評価をいただけるよう取り組んで参ります。

塗料分野の強化に向け、国内事業と海外事業を一つの旗の下に

2026年4月に塗料事業部門に「国際本部」を統合、「塗料事業本部」と改称し、これまでそれぞれの目標に向け別々に歩んできた国内および海外の塗料事業について、塗料事業本部という旗の下に一本化したしました。

現在の塗料事業の売上高は、国内9割に対して海外1割。互いの部門やその活動に対する関心も決して高いとは言えず、日系企業の海外案件などでも、互いの事業部が協力する機運が乏しい状態でした。これを変えるべく、同じ目的を持つ組織に束ね直しました。

国内市場がピークアウトして久しい塗料事業において、当社が成長力を発揮するには、東南アジアなど海外市場の強化が欠かせません。

海外では塗料の販売方法が国内と異なるため、高い収益貢献が期待できます。一方、輸送コストが嵩む塗料は、地産地消に適した商材です。海外での生産機能の充実や稼働率向上を図りつつ、受注活動に力を入れることで、アジア市場の成長力を取り込んでいきます。

今年に入ってからの中東情勢の混迷の件を持ち出すまでもなく、グローバルな事業活動を志向する限り、大きな経営環境変化にさらされる可能性があります。当社組織についても、そのときどきの状況を踏まえた最適な形や運用へと見直していきます。

部門も人材も「Blend(融合)」、本社移転を機に進める活気ある職場づくり

当社は、2029年度にむかえる創立100周年事業の一環として、さらに、2026中期経営計画で掲げる方針「人材および事業活動の全社最適化」のもと、組織力の強化と人材が力を発揮できる環境づくりを目的に本社を移転いたします。

2026年9月には、御堂筋に面した、より交通アクセスの良いビルに移ります。この本社移転プロジェクトでは、オフィスをただ単に作業する場所ではなく、コミュニケーションスタイルを刷新する「交わりの場」としたい——そんな想いを込め、「Blend」というコンセプトを掲げました。

新オフィスでは、会議やミーティングのためのスペースを除き、全部門の執務スペースを1フロアに集約します。部門間の仕切りなどありませんから、他部門の様子や雰囲気をだれもが感じることができます。相互理解も進みますし、部門を超えて相談や連携もしやすくなるでしょう。Face to Faceで活発な議論がなされるよう、部門間交流を促進する接点となるような場もオフィス内に設けました。

しかし、ハードを整えるだけでは不十分です。フラットで発言しやすい組織文化を育んでいくために、お互い役職名ではなく「〇〇さん」と呼ぶ運動も始めました。社歴が長いほど、なかなかこれまでの習慣を変えるのは



※ PMI(Post Merger Integration) : M&A後の統合

難しいでしょう。ベテランは、苦労しているようです。一方、少し前に新入社員と意見交換する場があったのですが、彼らはまったく抵抗感なく「里さん」と呼んでくれます。ぜひ若い人が牽引する形で、こうした雰囲気広がっていくことを期待しています。

このように、本社が先行する形になりますが、当社グループには事業所や工場をはじめ多くの拠点があります。これらの拠点についても、働きやすい就業環境整備を進めていきます。

顧客指向こそ大日本塗料グループの原点、「施工しやすい塗料」にとことん拘る

塗料メーカーとして、我々が原点と位置づけ、最も重視していることは何か。端的に申し上げれば、「顧客志向」ということに尽きると思います。「どの塗料会社も顧客ニーズに最大限注意を払っている」と思われるかもしれませんが、もう少し説明させてください。

我々の塗料が使われる建築物や構造物を建てる方（施主）、その施設を利用される方、元請けとしてその工事を受託する方、案件に適した塗料を選択・指定される方など、どなたも我々にとって大切なお客様です。なかでも当社が強く意識するのは、実際に塗料を用いて施工される方です。

我々メーカーは、完成した塗膜について、「美しい」とか「耐久性に優れている」などと特長をアピールしますが、これらは施工される方が理想的な仕事をしてくださって始めて実現する性能・機能です。

塗料は、カタログに記載された性能だけで評価されるものではありません。実際に施工する方々は、塗りやすさや仕上がり、作業のしやすさといった、現場ならではの視点でも評価しています。これは塗料業界全体に共通する大切な考え方です。私たちも現場の声を大切に、期待に応える製品を届けていきたいと考えています。どれほど優れた性能や機能があっても、施工現場でその良さを感じていただければ、製品の価値を十分に発揮することはできません。

以前であれば、塗装コストの半分ほどを塗料代が占めていた時代もありました。今ではせいぜい1割程度です。それほど人件費（工賃）の占める割合が高くなっています。なおかつ人手の確保も容易ではありません。

もし、採用された塗料が、施工される方にとって、「仕上がりキレイにならない」「計画していた面積の半分しか塗れない」ような使い勝手に難のある塗料だとしたらどうでしょう。塗装業務を発注した側にとっても受託して施工する側にとっても大問題です。

ありがたいことに、「大日本塗料の塗料は塗りやすい」「塗料の伸びが良い」「乾燥するのが早い」といった前向きな評価を多くいただきます。それゆえに、「多少高くても大日本塗料の製品を使って欲しい」という施工していただく方々からの要望、後押しにより、採用や取引が叶うケースが少なくありません。

那須事業所の防食技術センターには、塗装について座学と実習の両面から学んでいただける研修施設があります。私どもからご案内することもあれば、「うちの若手を学ばせたい」と仰って、職人さんを派遣してくださるケースもあります。ここで当社製品の良さを体感いただいているからでしょう。受講者を派遣下さる会社からは、9割もの高確率で当社製塗料が採用されています。

社会課題の解決に資する新規性のある製品を開発・生産・販売することは極めて重要です。一方で、前述したようなお客様から寄せていただいた信頼を裏切らない丁寧な仕事ぶりについても、当社グループのDNAとして今後とも磨いていきたいと思っています。両者を高い次元で追求したその先に、ビジョン2029の達成があると考えています。

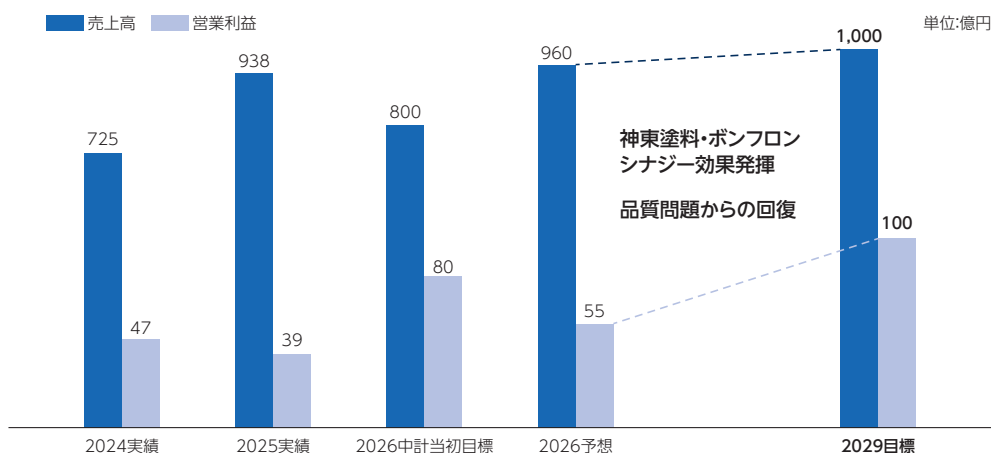


経営戦略

2026中期経営計画(2024~2026)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-ROE8%程度、DOE5%の達成を「ビジョン2029」として掲げています。この実現に向け、2026中期経営計画(2026中計)では「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」の3つの基本方針のもと、基盤強化と事業戦略の深化を進めています。

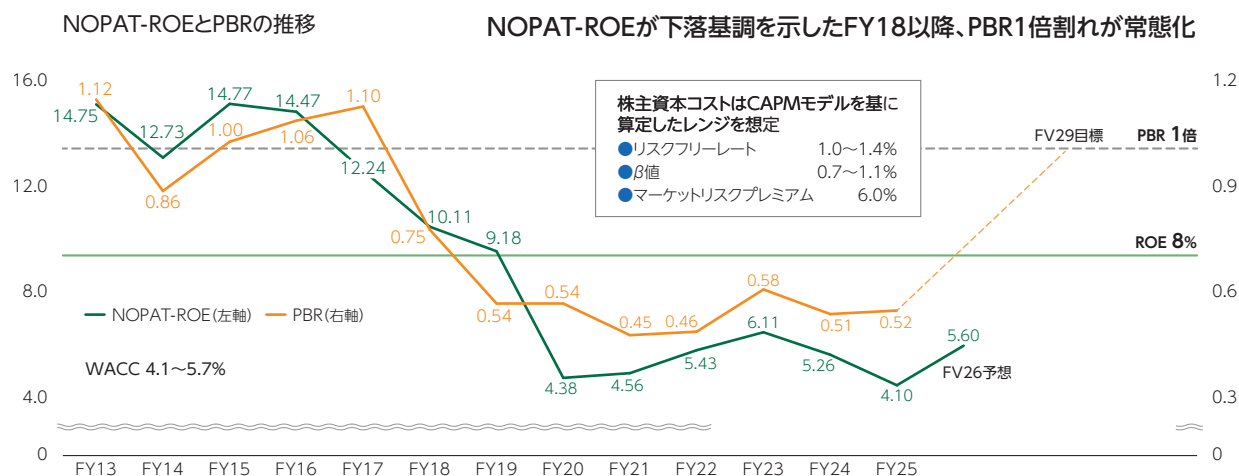
これらの方針に基づき、神東塗料の連結子会社化等による事業基盤の拡大と、事業ポートフォリオの整理を含む収益構造の見直しに取り組んできました。その結果、短期的には収益面で厳しい状況となりましたが、中長期の成長に向けた基盤整備は着実に進展しています。



FY26予想は品質問題の影響による販売数量の回復遅れや、事業基盤拡大に伴う統合コスト等により、利益面では当初中計目標を下回る見込みですが、ビジョン2029の前提としていたM&Aは想定よりも早期に実行しました。ビジョン2029の業績目標は堅持し、収益性改善を推進します。

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)

株主還元については、DOE(前期末株主資本配当率)3%を基準としており、2025年度は1株当たり58円の配当を実施いたしました。2026年度につきましても、1株当たり58円の配当を予定しております。



NOPAT-ROEは2025年度実績4.1%、2026年度計画5.6%と、2029年度目標の8%には未達の水準です。今後はPMIを着実に推進し、調達・生産・物流・販売・技術開発におけるシナジー創出を通じて実現して参ります。

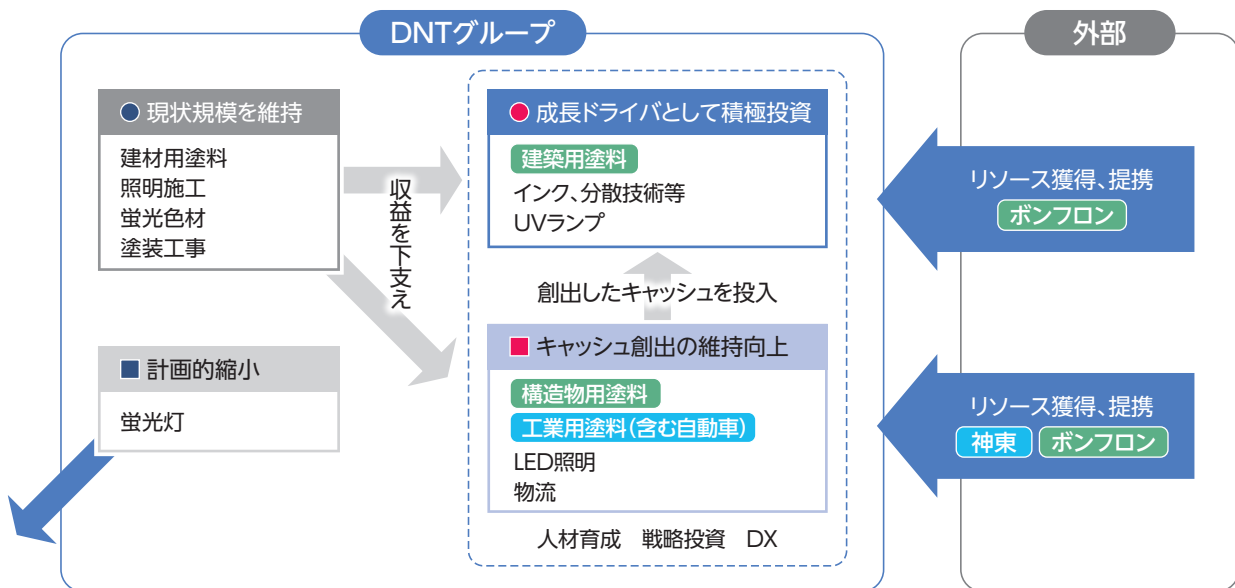
資本効率向上に向けては、政策保有株式の縮減を継続するとともに、遊休資産の活用・整理、運転資本の効率化を推進します。また、神東塗料の連結化を踏まえ、グループ全体の事業ポートフォリオ最適化と生産体制の高度化に取り組み、企業価値向上を目指します。

事業戦略 ポートフォリオの再編

国内・照明・蛍光・他

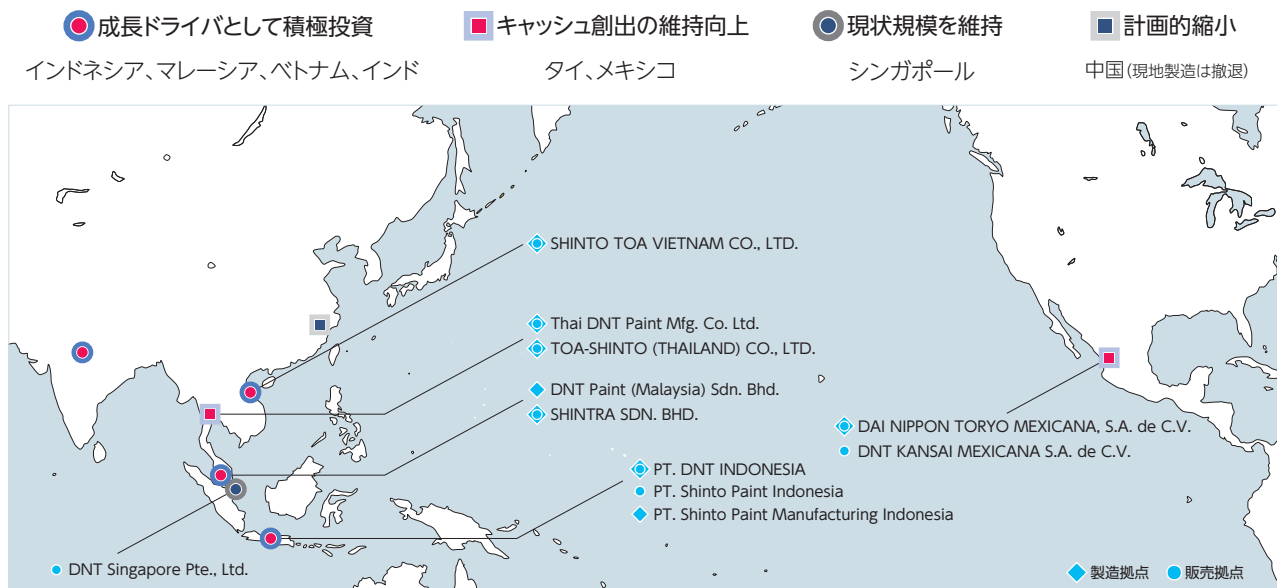
2026中計期間に実施した2件のM&Aを踏まえ、既存ポートフォリオの見直しを実施しました。

神東塗料連結化で国内シェアトップとなる粉体塗料や電着塗料による工業用途向けにリソースを集中し、構造物用塗料に次ぐ柱としてキャッシュ創出力を高めていきます。さらにAGCから承継したボンフロンの取得により、高付加価値なふっ素樹脂塗料領域を強化しました。これら基盤に位置付ける事業で得られたキャッシュを、市場規模の大きい建築用塗料や、収益性の高いインク・分散といった重点領域へ投下していきます。

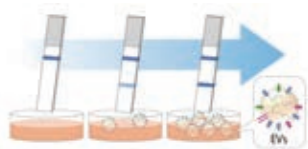


海外

海外塗料市場を成長ドライバーとする認識はそのままに、2026中計期間に実施した中国現法の事業譲渡並びに神東塗料の連結化を踏まえ、国内と同様、エリア別で4つのカテゴリーに分類しました。神東塗料と良好な関係にあるJVパートナーと将来的な連携強化を視野に入れ、事業領域を拡大していきます。



成長市場と先駆的領域への注力



ライフサイエンス分野における新たな検出技術 細胞外小胞(Evs)を検出「イムノクロマトキット」

既存事業の枠組みにとらわれず、インク・分散技術、ライフサイエンス、ナノコート材等の新規分野の育成にも取り組んでおります。これらの分野は短期間で大きな収益貢献を見込む段階には至っていないものの、当社が長年培ってきた材料設計技術や分散技術を活用し、中長期的な成長機会として事業化を進めています。



紫外線殺菌市場を開拓

DNライティングは、50年以上にわたり培った紫外線技術を活かし、水・空気・表面の殺菌ソリューションを展開しています。食品、医療、エレクトロニクス分野を中心に衛生管理需要が拡大する中、紫外線殺菌市場をグループの成長領域の一つと位置付け、事業拡大を推進しています。

キャッシュアロケーション

DOEに基づき株主還元は岩盤として確保。営業CFの弱含みを遊休資産と借入の活用にて補完。

2024-2026年度 3か年累計(計画)			
キャッシュインの進捗状況			キャッシュアウトの進捗状況
営業CF FY24実績: 35億円 FY25実績: 30億円 FY26見込: 約50億円(概算) 計画にビハインド、引き続き収益改善に努める	営業CF 150億円 (50億円/年)	株主還元 50億円+α (17億円+α/年) FY26: DOE3%	配当総額 FY24実績: 13.9億円 FY25予定: 16.5億円 FY26計画: 約16.5億円 DOEに基づき還元強化を進める
政策保有株式売却高 FY24実績: 28億円 FY25実績: 15億円	政策保有株式の圧縮等借入の活用	成長投資設備更新(人的資本投資・DX)	投資額 FY24実績: 67億円 (神東塗料 M&A含む) FY25実績: 63億円 (ボンフロンM&A含む) FY26計画: 57億円
借入の活用(前期末比増加額) FY24実績: 15億円 FY25実績: 29億円 遊休資産と借入の活用を継続実施	社内外資産の効率活用	200億円+α (67億円+α/年)	将来を見据えた大型投資を複数実行の一方、営業CFの弱さに鑑み計画比では抑制
キャッシュイン	キャッシュイン		キャッシュアウト

2025年度の営業キャッシュフローは当初計画を下回って推移しており、収益性改善とキャッシュ・コンバージョンの改善による本業の資金創出力強化が最優先課題であり、このビハインドを補うため、資産の効率活用を推進しています。政策保有株式の整理はこの2年で計画分がほぼ一巡し、今後は定期的な保有適否の判断へ移行します。固定資産についても不動産等の有効活用・売却を進めているほか、資本効率向上のための有利子負債の活用も計画内で進捗しています。

厳しい業績状況にありますが、中長期の成長投資と資本効率を意識した株主還元の優先方針に変わりはありません。株主還元は3か年累計の総額目標には届かない見通しですが、DOE3%への引き上げを当初予定より前倒しで実施しました。投資は将来の持続的成長に資する案件を厳選しており、前期までの2年間でM&A含め約130億円を投下、今期も60億円弱を見込みますが、営業CFの状況を鑑み、当初計画比でやや抑制した規律ある資金投下を行います。これら資産の入れ替えと戦略的投資の両立により、早期のROE向上を目指します。

管理本部長メッセージ

グループの組織規模が大きくなるなか、人材力と組織力を高めるための地道な取組みを続け、中長期にわたる企業価値向上を確かなものにしていきます

単年度および中長期の業績確保に向けて

2025年度の連結売上高は前期比29.3%増の937億円でした。2025年度から連結対象となった神東塗料の損益部分が増収分の多くを占めました。営業利益については、販売苦戦に伴う収益性悪化、人件費など経費増によって同18.3%減の38.5億円となりました。

2026年度は、2026中期経営計画(対象:2024-26年度)の最終年度であり、ビジョン2029に向けた折り返し地点でもあります。ビジョン2029で掲げた「連結売上高1000億円、連結営業利益100億円」という目標は堅持しますが、これまで示してきた2026年度の営業利益80億円については、足元の状況を踏まえ55億円へと下方修正しました。

2025年度からは16.5億円ほどの上積みが必要になりますが、大部分を国内向け塗料事業の伸びによって確保する計画です。6%ほどの増加が必要になりますが、これまでのところ構造物向けを中心に、前期比でそれを上回る水準で推移しています。

2026年3月ごろから厳しい中東情勢が続くなか、ナフサなど原材料費の高騰により、適切な利幅を維持できるのかについても、懸念を持たれるかと思います。お取引先の理解もいただきつつ、コスト上昇を遅滞なく価格に転嫁する方針を徹底することで、購買差損を抑制して参ります。

海外については、苦戦が続いてきた中国事業について、現地法人の事業譲渡が決定し、2026年度の下期には連結対象外となる予定です。インドネシアやマレーシア、ベトナム、インドなど、東南アジアを中心に有望視している国々にリソースを振り向けていきます。

取締役 常務執行役員
永野 達彦

前述した通り、2026年度については、国内塗料が売上増を牽引する姿を想定していますが、中期的には海外比率を高めていき、ビジョン2029の着地点では、連結売上高の2割程度を占める状態を展望しています。

神東塗料とのシナジー創出に挑む

神東塗料は、大日本塗料にとってまさに理想的なパートナーだと考えています。同社は、2026年3月、2029年度までの4期を対象期間とする、意欲的な中期経営計画を発表しました。私も2026年6月まで同社の取締役を拝命していましたので、ビジョン2029を達成する立場として、同社のメンバーと協力してその推進に力を注ぐとともに、統合効果を生み出していくつもりです。

両社間のシナジー創出に向けた動きは、事業提携コミッティの傘下に設けた、調達や生産、物流といったテーマ毎の分科会が主導する形を採っています。調達ならば共同購買によるコスト低減、物流ならば大日本塗料が新たに滋賀に設けた施設を神東塗料の西日本エリアの流通に活用する施策などを進めつつあります。

PMIにおいて最も成果が期待できるのは生産分野です。既に、工場ごとに品種別の生産実績や原価情報を共有し、試作品を作るなどしながら、生産技術や生産システムを共通化していこうと取り組んでいます。

両社間での人材交流も進めつつあります。現時点では収益面での期待効果を15億円としています。ぜひそれを上回る成果を得られるようにしていきたいと思います。

人材力と組織力を高める取組み

管理本部長として、当社グループがより高い事業価値を生み出せる強固な組織になっていく上で何が必要か。思うところを述べたいと思います。

従来の当社は、積み上げ型で目標や計画を策定し、また組織運営上もそれを容認してきたところがありました。国内の塗料市場が頭打ちとなるなか、こうしたやり方では、企業グループとして成長は難しくなります。

しっかりと目線を上げて目標を見定める。今までの延長線上で考えるだけでは達成は叶わない。これまでとは違う、どういう取組みやリソースが必要か。それらはどのように獲得するか——そうしたバックキャストでのアプローチが欠かせません。

少しずつ、そのような方向に向かいつつあると手応えを感じています。

品質問題でステークホルダーや社会にご迷惑をおかけした後に、特別調査委員会から再発を防止するための提言を拝受しました。そのなかには、「現場と経営の距離が遠い」との指摘もありました。以来、最前線の現場で頑張ってくれている従業員が経営層と直接対話できるような場(ラウンドテーブル)を設けてきました。

当社の監査役はとてもフットワークが軽く、社内でのヒアリングなどを通じて得た気づきなどを、我々執行サイドに提言してくれます。少しでも風通しの良い組織にしていきたいと考える我々にとって力強い味方です。

360度評価の導入、貢献度に応じたメリハリを付けた賞与査定、部門間の相互理解を促進するための人事異動、以前からある評価フィードバックについて実効性を高めるための運用改善、重要な局面でのトップメッセージの発信等々。さまざまな施策を講じていますが、理想の組織は一朝一夕には実現しません。今後も、息の長い地道な取り組みを続けていきます。

AI/DXによるビジネスモデルの強化

AIやDXと言われる分野の取組みも進めています。

まずは塗料開発分野への適用です。塗料の開発には様々な物質をどのように組み合わせるか、考えられる配合パターンは多岐にわたります。これまでに我々が積み上げてきた経験や知見をAIに学習させた上で、望む性質や機能を備えた塗料をいかに効率的に生み出すか。プロジェクトを編成して、取り組んでいるところです。

営業面では、最終成果(受注)に至る可能性の高いプロセス、たとえば「どういった立場・役職の方と商談できたか」「どのような提案ができたか」など、営業活動に係るデータを収集・活用することで、当社の事業内容にマッチした成果創出につながるKPI(重要業績評価指標)を探索・設定する試みを進めています。

さらに、営業・生産部門が連携して、お客様からいただいた注文に対応して、いかに効率的に調色や納品に結びつけていくかという部分でも、より洗練された業務フローへのレベルアップを目指しています。

各人の日々の業務における効率・効果を高めるための積極的な利用はもちろん、上記の3つのテーマを軸に、ビジネスモデルの転換・進化、引いては企業価値向上に資するAI/DXの活用を進めています。

リレーション力 × ソリューション力

私自身の持論でもあるのですが、相手や仲間がいる仕事における成果とは、リレーション力とソリューション力の掛け算で決まってくるものだと考えています。お客様との関係性強化ばかりに力を入れたとしても、お客様の組織そのものにとって価値がある芯を食った提案でない限り、一時的に実を結ぶことはあっても長続きはしないでしょう。

逆に、良い商品やサービスさえ提供すれば認められるはずと、ソリューションばかりに偏ったスタンスも良い結果を生まないと思います。どれほど素晴らしい提案であったとしても、お客様と我々の間が厚いくもりガラスで隔てられた状態では、決してそれが刺さることはありません。

新たに営業も所管するようになりましたので、私自身もお客様に直接お目にかかる機会を増やしていくよう努めています。組織を挙げて、リレーション軸とソリューション軸の両方向に伸ばしていく活動に注力し、全社で経営計画の実現に邁進していきます。

より筋肉質の事業体を目指して

近年、株主の目線から見た収益性を表すROE(株主資本利益率)を重視する動きが益々強まっているように感じます。むしろ

ROEを高めていくこと自体は大切ですが、株主還元や有利子負債の活用等により自己資本を軽くする方向ばかりに議論を矮小化してはならないと考えています。

財務を預かる者として、まずはROA(総資産利益率)をいかに高めていくか、言い換えれば、無駄な資産を抱えていないかという不断のチェックおよび改善が欠かせません。そして、本当に必要なものに絞り込まれているという前提が満たされてはじめて、それらを負債もしくは株主資本で賄うかという話になります。

当社では、現在の中期経営計画(対象:2024-26年度)で掲げてきたDOE(株主資本配当率)3%をすでにクリアしています。次なる目標として設定している5%についても、こうした地に足の付いた議論とそれを踏まえたプランニングおよびその実行によってクリアしていきます。

売上高対利益率と総資産回転率に分解できるROAですが、2025年度の回転率は0.7回を若干下回っています。同業他社に引けを取ってはいないものの、胸を張れる水準とは言えません。メーカーとしては1回転を視野に入れつつ、利益に対する意識だけでなく、売上につながるアセットだけで構成された筋肉質なバランスシートをまとった、収益と経営効率の二兎を追える事業体を目指していきます。



永野 達彦 ながの たつひこ

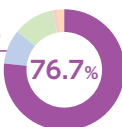
1987年4月、株式会社三菱銀行(現 株式会社三菱UFJ銀行)入行。2017年6月より当社執行役員 管理本部副本部長 兼 財務担当に就任した後、2018年4月に管理本部長、同年6月に当社取締役常務執行役員に就任。2026年4月に管理本部長 兼 塗料事業本部長に就任。金融機関で培ってきた財務および経営戦略における豊富な経験と知見を有する。

事業概要・事業別業績レビュー

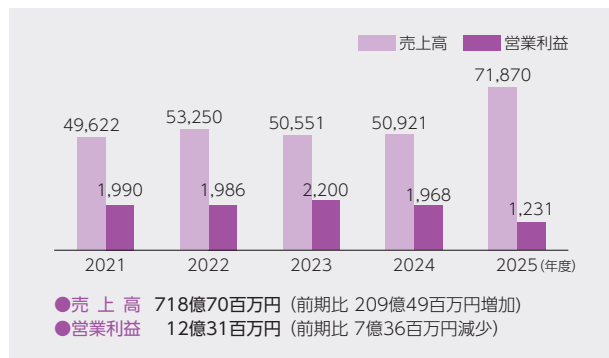
注) 2021年度より「収益認識に関する会計基準」等を適用しており、
2020年度以降については、当該会計基準等を適用した後の数値となっています。

国内塗料事業

事業別売上高構成比



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、インクジェット用インクなどを製造・販売しています。



◇経営成績の概況

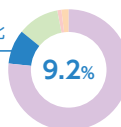
- 一般用分野は、2025年11月にJISマーク表示の一時停止処分が解除されたものの、期中においては販売の本格的な回復には至らず、売上高は前期を下回りました。
- 工業用分野は、自動車部品用途や各種建材用途などの一部市況が低調に推移し、売上高は前期を下回りました。
- インク・分散技術関連は、期末にかけて主要顧客の在庫調整の影響を受けたほか、新規顧客の獲得に遅れが生じ、売上高は前期を下回りました。
- 当セグメント全体の売上高は、神東塗料グループの連結化により前期を大きく上回りました。製品ミックスの改善や価格正に継続して取り組んだものの、販売の伸び悩みによる収益性の低下に加え、人材確保・育成に向けた人件費の増加により、営業利益は前期を下回りました。

◇市場動向

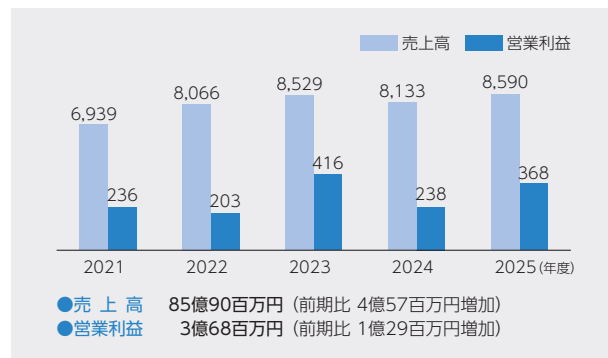
2026年度の国内塗料市場は、全体として緩やかな回復基調が続く、建築・車両用途に加え、電気機械・金属製品分野を中心に緩やかな需要増が見込まれています。一方で、海外情勢の不安定さや原材料・ナフサ価格の変動、物流制約など、外部環境の不確実性は依然として大きい状況にあります。こうした中、環境対応型(水性・粉体)や省工程・高耐久といった技術ニーズが一層高まっており、当社は粉体塗料や遮熱塗料などの環境対応・機能性塗料を核とした販売活動を推進しています。また、重防食技術を軸に高付加価値化と施工効率向上を図り、競争力の強化に取り組んで参ります。あわせて、神東塗料およびボンフロンとの連携による製品力の強化や、インク・分散技術を活用した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います。

海外塗料事業

事業別売上高構成比



東南アジア、中国の他、メキシコに拠点をもち、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

- 東南アジアでは、タイを中心に日系自動車メーカーの生産低迷に伴う需要減少が継続しましたが、神東塗料グループの連結化により、売上高は前期を上回りました。
- メキシコでは、低採算品の販売抑制や主要顧客における在庫調整の影響を受け、売上高は前期を下回りました。
- 中国では、各種工業用途における需要の減少により、売上高は前期を下回りました。
- 東南アジア及びメキシコにおいて販売が低迷したものの、中国におけるコスト抑制により、営業利益は前期を上回りました。

◇市場動向

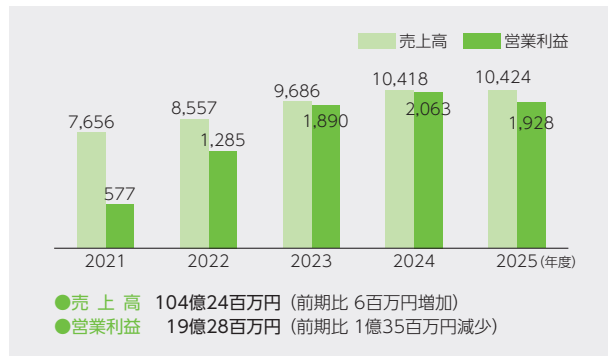
当社が主体とする日系自動車部品市場は、東南アジアでの自動車生産低迷や日系自動車メーカーのシェア低下の影響を受け厳しい環境が継続しています。また、中国も景気減速が続いており、各種工業用途における需要が低調に推移しています。そのような状況下、当グループでは、既存海外現法による日系以外の自動車部品市場への取り組みや各種工業用途向け粉体塗料の拡販などに加え、中国現地製造からの撤退、連結子会社化した神東塗料および合併パートナーとの連携強化、成長率の高いインド市場において提携パートナーとの協調などの施策を通じ、今後の展開に向けた足がかりの構築を進めて参ります。

照明機器事業

事業別売上高構成比

11.1%

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

- LED照明分野は、再開発案件を中心とした商業施設向けや宿泊施設向けの堅調な需要に支えられ、売上高は前期を上回りました。
- UVランプ分野における特定顧客向けの需要減少や蛍光灯分野の市場縮小等の影響は見られましたが、LED照明分野の伸長がこれらを補い、照明機器事業全体の売上高は過去最高となりました。
- 損益面では、人的・物的資本を中心としたグループ基盤の強化に取り組み、営業利益は前期比では減少したものの計画値は達成しました。

◇市場動向

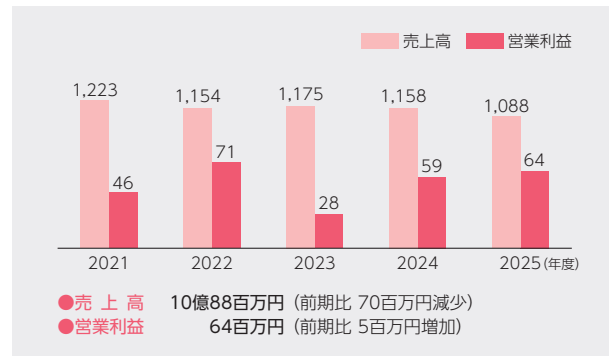
旺盛な都市再開発需要を背景に、ホテルやオフィスビルだけでなく、商業施設や公共施設などの大型プロジェクト向け需要が堅調に推移しています。また、省エネルギー化や脱炭素への対応に加え、2028年1月1日以降の一般照明用蛍光灯製造・輸出入規制を背景に照明設備のLED化および更新需要が拡大しています。当セグメントでは、建築や什器に納まる直線から曲線まで多様な形状のLED照明器具を展開しており、これらの需要に対応しています。一方で、原材料価格やエネルギーコスト、物流費の上昇が続いていますが、業界全体で価格改定が進められています。

蛍光色材事業

事業別売上高構成比

1.2%

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

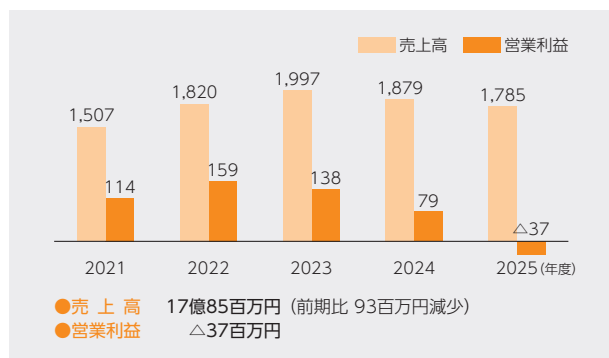
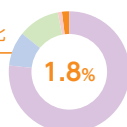
- 顔料分野は、捺染市場の回復遅れや文具関連での色相の志向が変化するも、EU地域など海外向け需要の回復や文具向け顔料の新規採用があり、売上高は前期を上回りました。
- 加工品分野では、安全対策用塗料の需要およびヘリサインやテーマパーク用塗料の受注が、堅調に推移しているものの前期の大型案件の剥落があり、売上高は前期を若干下回りました。
- 当セグメントの売上高は前期より若干下回りましたが、製品ミックスの改善や経費抑制により、営業利益は前期を上回りました。

◇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・華やかに見せるなどの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、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、「蛍光色をワンポイントで使用する市場」といった領域の市場を掘り出す活動を行っています。今後も蛍光色材が多面で社会貢献ができるよう、市場への提案活動を続けて参ります。

その他事業 (物流・塗装工事) 事業別売上高構成比

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。



物流事業



◇経営成績の概況

- 物流事業は、取扱量の減少・物価高による運送費の高騰により、売上高は前期を下回りました。
- 物流事業における拠点集約に伴い、本社・阪南サービスセンターの滋賀移転といった一過性費用の計上により、営業利益は前期を下回りました。

◇市場動向

物流業界は、2024年問題を受け、新物効法・取適法により、荷主にも責任が及び、長時間荷待ちや無償作業など従来慣行の見直しが必要となっており、受注と出荷タイミングや顧客の過度な要望の是正を進め、法令遵守と業界改善に取り組み、ホワイト物流の実現に貢献します。2025年度は、滋賀移転などにより、業績は低調となりましたが、2026年度は、新設備を活かした新規顧客獲得やJIS解除による増量で、増益を目指します。又、業務の属人化からの脱却を掲げ、業務二刀流や多様性人材活用、職群別研修などにより、育成にも注力し、人材不足に対応します。新たに新設した経営戦略部門により、事業持続と発展を図ります。

塗装工事業



◇経営成績の概況

- 塗装工事は、中小規模工事の受注増により、前期を上回りました。
- 商品販売は、重防食塗料および常温金属溶射材料の需要減により、前期を下回りました。
- 塗膜調査診断は、タンクの塗膜劣化調査・診断の需要増により、前期を上回りました。
- 覆工板・加工は、仮設資材の需要減により、前期を下回りました。営業利益は前期並みでした。

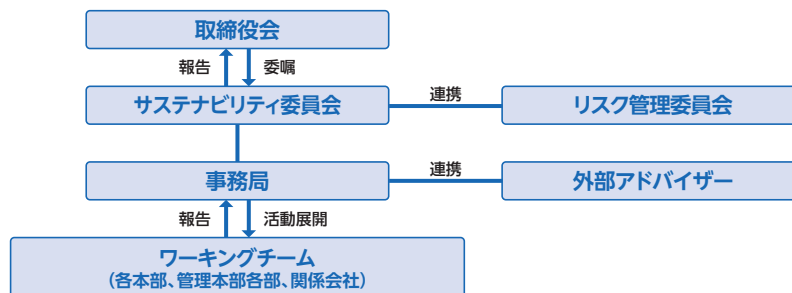
◇市場動向

インフラ分野では、高速道路や橋梁などの新設・維持管理に伴う仮設資材の塗装、既設構造物の塗膜調査・診断を行っています。国土強靱化や老朽化対策で需要は堅調ですが、資材・労務費の高騰や人材不足、法改正の影響で工事規模は伸び悩んでいます。大型構造物建設から、老朽化したインフラの維持・更新・リニューアルへと需要がシフトしていることから、耐久性・長寿命化を軸に道路工事や仮設覆工板上での車両や歩行者のスリップ事故を防止するための滑り止め被覆工法、常温金属溶射で鋼材表面に高耐久の防食皮膜を形成する技術など、重防食塗装を高品質で提供し、インフラの安全と社会基盤の維持に貢献して参ります。

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年度	2026年上期
主なイベント	第11回、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)	第13回、第14回 サステナビリティ委員会 有価証券報告書開示(6月)	第15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 持続可能な調達方針(4月)	2025年度活動実績、 2026年度活動方針 人権方針の制定(5月)
指針	活動モニタリング	活動モニタリング	活動モニタリング

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

- ・ 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

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	  	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適応 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	   	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	    	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	  	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	   	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	 	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

持続可能な事業活動を支える

※1 神東塗料除く ※2 ○達成、△未達成、－2025年度評価対象外

KPI	2024年度実績	2025年度実績	2025年度の 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%	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%	155%	○
【環境対応製品開発テーマ比率】85%以上(DNT)	86.9%	95.8%	○
【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%	90%	○
・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	34%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%	85%	○
【エネルギー使用量原単位】前年度比削減(グループ)	3%増加	3%増加	△
【総COD負荷量】規制値未満の水準維持(DNT)	規制値未満	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	3%増加	○
【最終処分比率】2029年度までに3%以下(国内塗料)	16%	18%	△
【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%	10.4%	○
【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)	20件(43%増)	△
・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%	30%	○
【女性管理職比率】2029年度までに10%以上(DNT)	3.6%	4.1%	－
【残業時間】前年度比削減(DNT)	前年度比0.4時間 月平均削減	前年度比0.7時間 月平均増加	△
【年次有給休暇取得率】60%以上(DNT)	61.4%	62.2%	○
【男性労働者の育児休業取得率】85%(2029年度)(DNT)	57.1%	52.2%	－
【労働者の男女の賃金の差異】80%(2029年度)(DNT)	74.2%	75.0%	－
【社外取締役比率】1/3以上継続(DNT)	9名中3名	8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	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%	7.3%	○
・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)	DNTコーティング技報 No25発行(3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)	機関投資家向け説明会(年2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

気候変動に関する重要課題

マテリアリティ	関連するSDGs	目指す姿	KPI	2025年度実績
3 気候変動対策・ 脱炭素社会への貢献 環境	    	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	- 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CO₂排出量を40%削減(2021年度比)(グループ) - CO₂排出量削減に貢献する製品開発のテーマ比率80%以上(DNT) - エネルギー使用量原単位前年度比削減(グループ) - 総COD負荷量規制値未満の水準維持(DNT)	34%削減 85% 3%増加 規制値未満
4 資源の循環・ サーキュラー エコノミーへの貢献 環境	  	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	- 産業廃棄物排出量前年度比削減(原単位)(国内塗料) - 最終処分比率 2029年度までに3%以下(国内塗料) - バイオマス利用、サーキュラーエコノミーに資する製品開発のテーマ比率 2029年度10%以上(DNT)	3%増加 18% 10.4%

環境マネジメント

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。

●当社環境方針

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。

- 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。
- 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。
- 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。
- 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
- 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。

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は、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

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CO ₂ 」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・抗ウイルス塗料、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	政策・法規制リスク	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
		技術リスク	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
		市場リスク	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
			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
	評判リスク	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年～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。

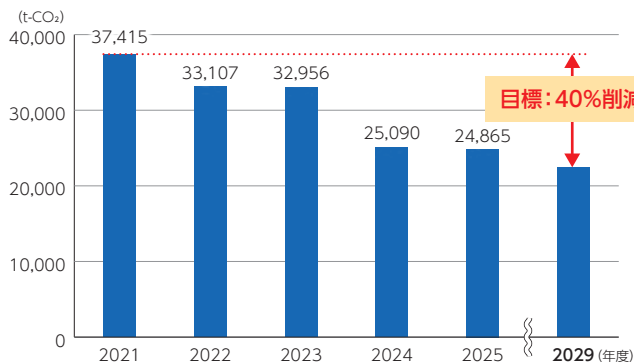
指標と目標

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。

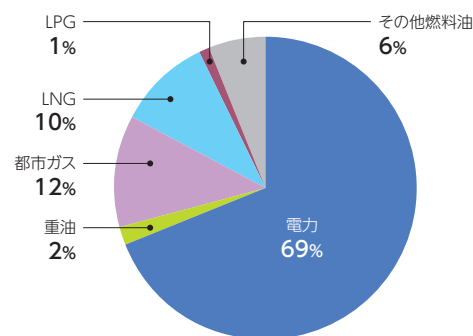
気候変動に対する取り組み

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)

DNTグループのCO₂排出量推移 (Scope1,2)



エネルギー別CO₂排出量割合



2025年度のグループ全体のCO₂排出量は24,865tとなり、2021年度(37,415t)比34%削減となりました。2024年度より、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を進めている影響で、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めます。

※ 神東塗料との統合に伴い、グループ全体の継続的な実績推移を示すため、2021年度以降のCO₂排出量実績は神東塗料分を含めた合算値に見直しています。

GHG排出量 (t-CO₂)

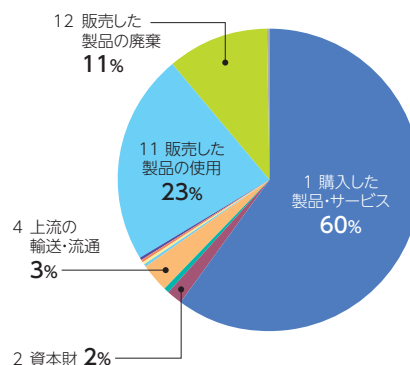
	単体			グループ		
	2023年度	2024年度	2025年度	2023年度	2024年度	2025年度
Scope1	3,147	3,158	3,209	6,926	6,725	10,450
Scope2	6,554	3,645	3,623	18,620	11,130	14,415
Scope3	390,758	360,094	478,501	696,284	666,965	862,163
エネルギー使用量	5,550	6,592	6,424	16,557	16,651	16,026

※ Scope3 2025年度の増加要因として、単体：カテゴリ1の増加および排出係数の変動による。グループ：神東塗料(株)の追加および排出係数の変動による。

カテゴリ別排出量 (t-CO₂)

1 購入した製品・サービス	518,791
2 資本財	14,647
3 Scope1,2に含まれない燃料及びエネルギー関連活動	4,717
4 上流の輸送・流通	24,794
5 事業から発生する廃棄物	3,893
6 出張	303
7 従業員の出勤	929
8 上流のリース資産	3,159
9 下流の輸送・流通	1,401
10 販売した製品の加工	0
11 販売した製品の使用	195,889
12 販売した製品の廃棄	93,475
13 下流のリース資産	165
14 フランチャイズ	0
15 投資	0

カテゴリ別排出量割合



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。

環境への取り組み

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。2025年度の環境対応製品の出荷比率は、67.0%であり、昨年度同様の値で推移しました。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きます。

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	低臭、抗菌・抗ウイルス、防火など
	環境改善機能	
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

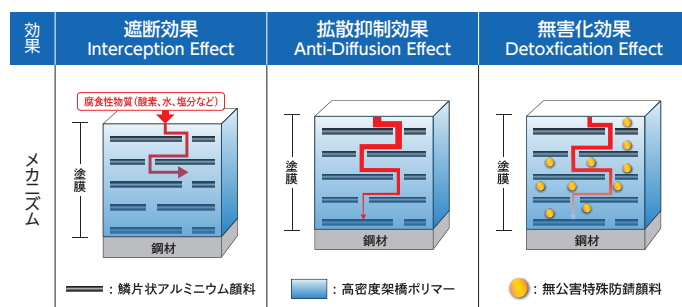
トピックス 鋼材向け塩害対策塗料 タイエンダーシステム

四方を海に囲まれ、四季を有する日本においては、海からの飛来塩分や冬季に道路へ散布される凍結防止剤など、鋼構造物の早期腐食の原因となる"塩害"への対策が課題となっています。



「タイエンダーシステム」は、腐食性物質の遮断効果に著しく優れ、従来品の3倍以上(当社比)の耐塩害性を有することから、塩害が特に厳しい地域=重塩害環境下にある金属素材を腐食から徹底的に護ります。優れた防食性と、塗膜柔軟性を兼ね備えた下塗り性能により、鋼構造物のライフサイクルコスト(LCC)低減に大いに貢献できる製品です。

防食性のメカニズム



耐塩害性の試験データ

供試塗料		耐中性塩水噴霧試験 10,000時間
タイエンダー 下塗 ストロング H-R	試験片 外観	
	評価結果	塗膜変状なし
従来品	試験片 外観	
	評価結果	錆び・膨れ(3,000時間で変状発生)

事業活動のマテリアルバランス



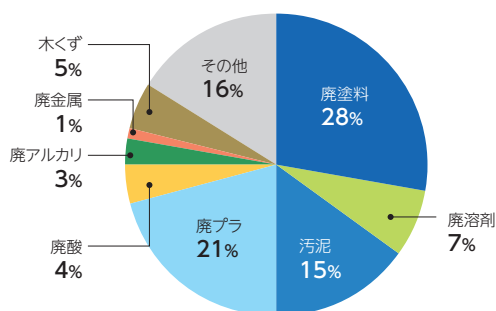
※データ対象範囲: 国内塗料事業(一部「水利用量/排水」「大気汚染物質」につきましてはDNTのみのデータとなります)

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。

廃溶剤の再利用や廃塗料のセメント原料へのリサイクル化、その他廃棄物のリサイクルにより、最終埋め立て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。2025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、前年度比で3%増加しました。また、最終処分比率は前年度比で3%減少しました。集計範囲の拡大に対応するため、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を作成しお客様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、塗料製品における有害化学物質の削減を推進しています。一般社団法人 日本塗料工業会の鉛含有塗料廃止方針に基づき、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価クロム化合物についても取り扱いを廃止しており、安全に配慮した製品への転換を進めています。

●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、流出事故の未然防止と発生時の迅速な対応ができるよう取り組んでいます。

構外への流出件数

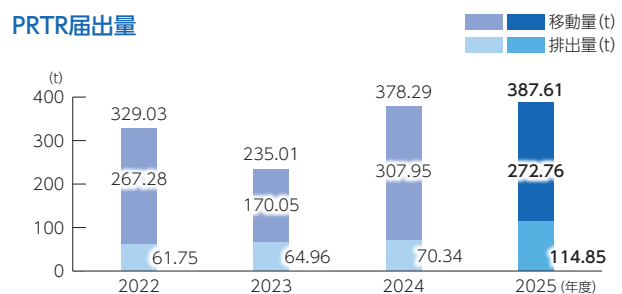
年度	2022	2023	2024	2025
件数(件)	1	0	0	0

●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。当社グループでは2025年度、該当する物質について行政への届出を行いました。

※2023年度に比べ、グループ会社合併により集計値が増加しています。

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ばく露の程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。ストックホルム条約において付属書Aに追加された、中鎖塩素化パラフィン及び長鎖ペルフルオロカルボン酸(LC-PFCA)関連物質においても、代替原料への切り替えを進めています。

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

人的資本に関する取り組み

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。

人権方針

人権の尊重は、経営理念の根幹を成すものであり、当社グループのすべての事業活動において最優先で考慮されるべき重要な事項です。当社グループは、事業活動に関わるすべての人の人権を尊重することが、企業としての責務であるとともに、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上につながるとの認識のもと、人権方針を制定しました。

大日本塗料グループ人権方針

大日本塗料グループ(以下「当社グループ」)は、「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。」という経営理念のもと、国内外で事業活動を展開し、社会的責任を果たすことを経営上の重要な責務と認識しています。

人権の尊重は、この経営理念の根幹を成すものであり、当社グループのすべての事業活動において最優先で考慮されるべき重要な事項です。

当社グループは、事業活動に関わるすべての人の人権を尊重することが、企業としての責務であるとともに、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上につながるとの認識のもと、ここに大日本塗料グループ人権方針(以下、「本方針」)を定めます。

1. 人権尊重へのコミットメント

当社グループは、国連の「国際人権章典」、「ビジネスと人権に関する指導原則」、国際労働機関(ILO)の「労働の基本原則および権利に関する宣言」等の国際的に認められた人権に関する規範を支持・尊重し、これらに基づき人権尊重の取り組みを推進します。

また、当社グループは、人権侵害を引き起こさないよう最大限努めるとともに、人権尊重の取り組みを継続的に推進していきます。

2. 適用範囲

本方針は、当社グループのすべての役員および従業員に適用されます。

また、当社グループは、サプライヤー、委託先、販売代理店等のビジネスパートナーの皆様に対しても、本方針の趣旨をご理解いただき、賛同と支持を期待します。

3. 適用法令の遵守

当社グループは、事業活動を行う各国・地域における法令を遵守します。

ただし、当該法令と国際的な人権の原則との間に相違がある場合には、現地法令を遵守しながら国際的な人権の原則を尊重する方法を追求していきます。

4. 人権デュー・ディリジェンス

当社グループは、事業活動およびサプライチェーンにおける人権への負の影響を特定し、防止または軽減に取り組みます。

また、事業特性や地域特性を踏まえ、人権リスクの把握、優先順位付け、対応および改善に向けた取り組みを継続的に実施します。

5. 是正・救済

当社グループの事業活動が人権への負の影響を引き起こした、またはその助長に関与したことが明らかになった場合には、適切かつ公正な手続きを通じて是正および救済に取り組みます。

6. 周知浸透・教育

当社グループは、本方針を役員および従業員に周知し、人権尊重に関する理解を深めるための教育・研修を適切に実施します。

7. ステークホルダーとの対話

当社グループは、関連するステークホルダーとの対話を重視し、寄せられた意見や懸念を人権尊重の取り組みに適切に反映するよう努めます。

8. 情報開示

当社グループは、本方針に基づく人権尊重の取り組みおよびその進捗状況について、Webサイト等により情報開示を行い、透明性の確保に努めます。

人材戦略の全体像

当社グループは、2026中期経営計画およびビジョン2029の達成に向け、人材を重要な経営資本と位置づけ、人材戦略の高度化を推進しております。特にマテリアリティとして掲げる「多様な人材の確保と能力を発揮できる環境づくり」を重要課題とし、人材への投資を経営の重点施策としています。

中期経営計画では、「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」を方針とし、これを支える人的資本の強化を進めています。M&Aにより拡大したグループ基盤を活かし、人材の相互交流や最適配置により組織能力の最大化とシナジー創出を図るとともに、成長・専門分野の人材確保や既存人材の再開発を通じて事業変革と収益力向上を推進しています。

さらに、公正で透明性の高い評価制度の整備、働きやすい環境づくりにも取り組み、従業員の成長とエンゲージメント向上を促進しています。

当社グループは、人的資本への継続的な投資により、強固な経営基盤の構築と中長期的な企業価値向上を目指して参ります。

1. 人的資本に関する主な取り組み

●人事評価制度

当社は、業績評価と行動評価を組み合わせた評価制度により、成果およびそのプロセスを総合的に評価し、賞与・昇給・昇格に反映しています。また、資格体系に基づく給与制度のもと、管理職には職務価値に応じたジョブグレードを適用しています。こうした公正で納得性の高い評価を通じて、従業員がやりがいを持って能力を発揮できる環境を整備し、エンゲージメントの向上と組織力の強化を図っています。

●360度評価

評価結果を管下従業員にフィードバックする役員・管理職を対象に360度評価を実施しました。上司からの評価に加え、同僚・部下の多面的な視点を取り入れることで、公正性・客観性の高い評価および対象者の自己認識の向上を図り、人材育成とマネジメント力・組織力の強化につなげています。

●人材情報の一元化と活用

タレントマネジメントシステムを活用し、人材情報の一元化と可視化を進めています。スキル、経験、評価履歴等のデータを横断的に活用することで、適材適所の配置や計画的な人材育成、次世代リーダーの選抜・育成を推進し、人材活用の高度化を図っています。

●人材獲得

当社グループは、持続的成長に向け人材確保を重要課題と認識し、成長領域および高度専門領域における人材の採用強化を進めてきました。新卒・中途を含めた多様な人材の確保に加え、M&A等で拡大したグループ体制を活用し、人材の相互交流や最適配置により活用の高度化を図っています。また、海外展開を見据え、グローバル人材の確保と海外拠点を含めた人材活用を推進しています。

こうした取り組みのもと、2025年度は新卒28名、中途28名を採用しました。

●人材育成

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つなげる人材育成
- ・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を推進

●研修制度

上記人材育成方針に基づき以下の研修・教育制度を実施

- ・階層別研修（新入社員研修、OJTフォロー研修、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

健康経営の推進

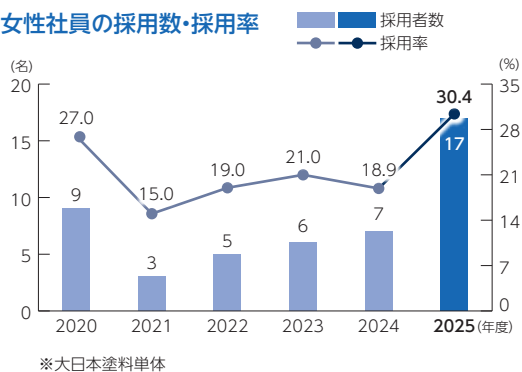
当社は経営理念のもと、従業員一人ひとりの健康を重要な経営基盤と位置付け、健康宣言を掲げて健康経営を推進しています。心身の健康保持・増進、能力を最大限発揮できる職場環境の整備、自律的な健康行動と組織活力の向上を柱に、特定保健指導やメンタルヘルス対策、ワークライフバランスの充実を進めています。今後も従業員が心身ともに健康でいきいきと働ける職場づくりを通じて、組織の活性化と持続的な企業価値の向上に努めて参ります。

2. ダイバーシティの推進

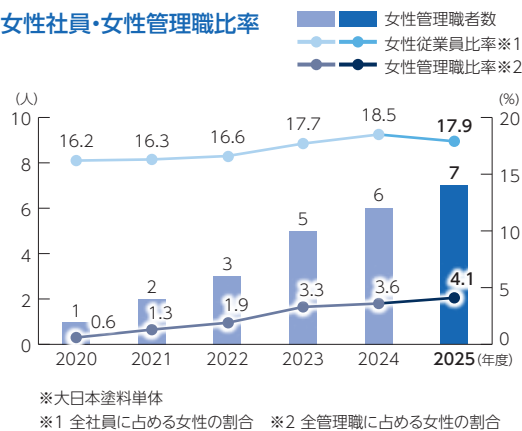
●女性活躍推進

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、女性従業員の積極採用を実施してきました。2025年度では、当社の女性社員の採用比率は30.4%となっています。また、当社の女性管理職比率は4.1%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。

女性社員の採用数・採用率



女性社員・女性管理職比率



●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2.7%（前年度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、自己選択による始業・終業時間の繰り上げ・繰り下げ制度などにより、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



労働安全衛生

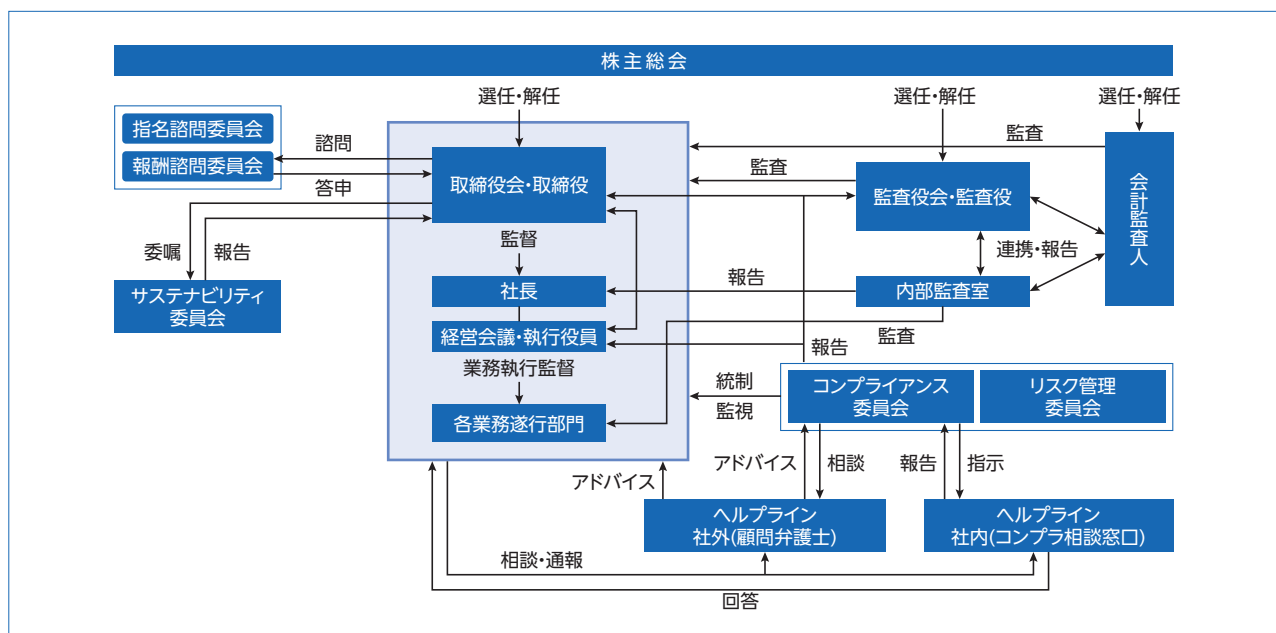
当社の生産拠点である那須事業所および小牧事業所では、職場環境に潜在する危険性や有害性を特定し、労働災害を未然に防止するリスクアセスメント活動を実施しています。また、那須事業所および小牧事業所と併せグループ会社において、経営層・労働組合・事務局による環境・安全パトロールを実施し、適切な改善指導を行い、職場環境の改善につなげています。2025年度、DNTグループ全体で労働災害件数は休業災害が7件、不休災害が13件発生しました。今後も従業員全員が安全に作業できるよう、労働災害防止に向けた活動を継続して取り組んで参ります。

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

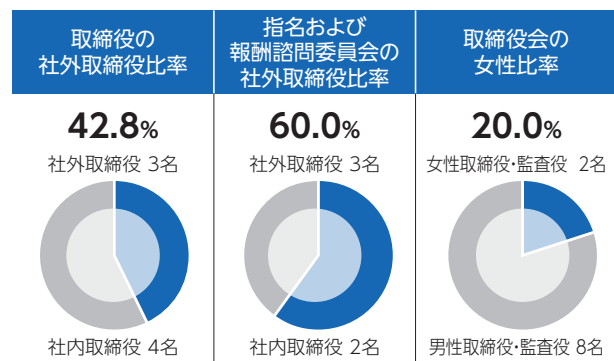
当社は、株主の皆様をはじめとする様々なステークホルダーから「存在価値のある企業」として認められるためには、コーポレート・ガバナンスの充実・強化が経営の最重要課題の一つであると考えます。そのために、取締役会のほか、取締役会の諮問機関として、指名諮問委員会および報酬諮問委員会を設置し、執行役員制度の採用により、経営と業務執行を適切に分離し、経営環境の変化に対応して迅速・適確な意思決定と管理監督を行うとともに、業務執行の効率を高めます。また、社外取締役や監査役制度により経営監視機能を強化・維持します。さらに、決算や経営施策等の情報開示を適時かつ適切に行う等、透明性の高い企業経営の実現に向けて努力しま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

ガバナンス体制図(2026年6月24日現在)



コーポレート・ガバナンス体制早見表(2026年6月24日現在)

組織形態	監査役会設置会社
取締役	7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/

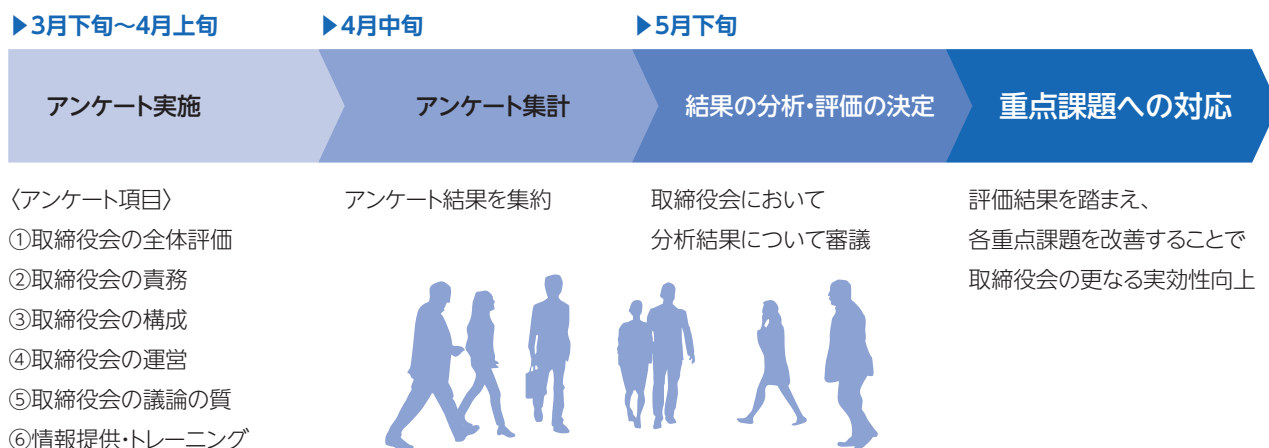


取締役会における主な審議・報告事項 ※()は2025年度の審議・報告概要

- 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(M&A関連、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、取締役会の改善に努めています。



2025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。一方で、昨年度と同様に、「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」、「取締役会の構成」等について、更なる議論・取組みの充実が必要であると認識しました。

2025年度の抽出された課題に対する主な取り組み

- 取締役会にて当社におけるDX推進に向けた議論
- 当社グループの人権方針の策定
- 国内塗料事業および海外塗料事業の事業ポートフォリオの見直し

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

- 当社グループのDX推進状況に関する定期的な報告・議論の実施
- 生産性向上に向けた当社グループのDX施策の推進

人材戦略の策定・遂行

- タレントマネジメントシステムの活用による戦略的な人材マネジメントの推進
- ビジョン2029の達成と事業戦略の遂行に向けた人的資本経営に関する議論の推進

経営陣幹部の後継者計画

- 経営トップの後継者候補の育成計画および有事対応体制に関する議論の推進
- 中長期的な視点に立った経営陣幹部の後継者計画に関する議論の推進

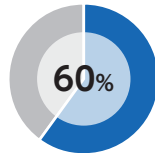
取締役会の構成

- 当社取締役会に求められるスキルの明確化に向けた議論の推進
- 当社の現状および外部環境を踏まえたガバナンス体制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

- 中期経営計画の進捗状況を踏まえた事業戦略に関する議論の推進
- ビジョン2029の実現に向けた事業ポートフォリオの継続的な見直し

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 (2026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、塗料事業本部長) 馬場 浩司 (独立社外取締役) 中村 正博 (独立社外取締役) 八代 華代子 (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、塗料事業本部長) 馬場 浩司 (独立社外取締役) 中村 正博 (独立社外取締役) 八代 華代子 (独立社外取締役)
開催実績 (2026年3月期)	2回	3回
主な 討議テーマ (2025年度)	- 取締役、監査役、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、委員長の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	- 品質問題・役員処分に関する件 - 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 2026年度役員固定報酬および業績報酬について

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と役職員の意識向上を目的に、全役職員向けのコンプライアンス研修や階層に応じた研修を継続的に実施しています。さらに、海外赴任者向けの研修や現地法人従業員への啓発資料の配布など、対象や地域の特性にに応じた教育・啓発活動を通じて、グループ全体でコンプライアンス意識の醸成に取り組んでいます。

2025年度の主な研修実績

対象	実施時期	テーマ・内容
全役職員	上期	品質管理
	下期	取適法(旧:下請法)
役員・管理職	下期	ハラスメント研修 詳細は下記
各階層社員	随時	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 等

重点施策 役員・管理職に対し、ハラスメント研修を実施

2025年度は、企業において役員・管理職によるハラスメント防止の重要性が高まっていることを踏まえ、人事労務分野を専門とする顧問弁護士を講師に迎え、役員・管理職を対象にハラスメント防止研修を実施しました。

これにより、一人ひとりの意識向上を図るとともに、グループ全体でハラスメントを未然に防止し、誰もが安心して意見を交わせる職場風土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(コンプラ相談窓口)」を社内および社外(顧問弁護士)、さらに海外の連結子会社および各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、定期的に(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。2025年度は当社グループ全体として4件寄せられ、通報類型として最多が「パワーハラスメント」になりました。対象者への指導、是正等を実施しました。

取締役・監査役

(2026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



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/監査役就任時期	2012年6月	2018年6月	2017年6月	2023年6月
所有株式数(株)	50,749	18,560	18,025	15,210
性別	男性	男性	男性	男性
取締役会出席状況(2025年度)	15回/ 15回	15回/ 15回	15回/ 15回	15回/ 15回
監査役会出席状況(2025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。

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、または当該分野の知見を有する者 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(2025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)	180	107	39	34	6
監査役(社外監査役を除く)	7	7	—	—	1
社外役員	41	41	—	—	6

ば ば こう じ
馬場 浩司



なか むら まさ ひろ
中村 正博



やし ろ か よ こ
八代 華代子



すぎうら ひで き
杉浦 秀樹



ふじ い ひろゆき
藤井 浩之



はやし き み よ
林 紀美代



取締役(社外)	取締役(社外)	取締役(社外)	常勤監査役(社外)	監査役(社外)	監査役
2022年6月	2026年6月	2026年6月	2021年6月	2014年6月	2026年6月
2,100	0	1,600	2,200	17,200	4,100
男性	男性	女性	男性	男性	女性
15回/15回	—	—	15回/15回	15回/15回	15回/ 15回
—	—	—	14回/14回	14回/14回	—
●	●	●			
●	●	●			
●	●	●	●	●	
	●				
●	●		●		●
●			●	●	
		●		●	
●					
●					
		●		●	
		●		●	

役員報酬制度

当社の役員報酬制度は、2025年4月に、中期経営計画および中長期的な成長戦略の実現に向けて改定しました。優秀な経営人材を確保・維持する事に加え、創立100周年を迎える2029年度におけるありたい姿として、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、持続的成長と長期的な経営効率向上を促すインセンティブを強化し、業績目標の達成と企業価値の最大化を図ることを目的としています。また、株価向上との連動性を高め、株主の皆様と価値をより一層共有することで、中長期的な企業価値向上への貢献意欲を高める報酬制度としています。

●取締役等の報酬構成比率および報酬の水準

- 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)
- 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の上、報酬諮問委員会にて報酬の妥当性を年に一度、検証しております。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とします。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1日改定)

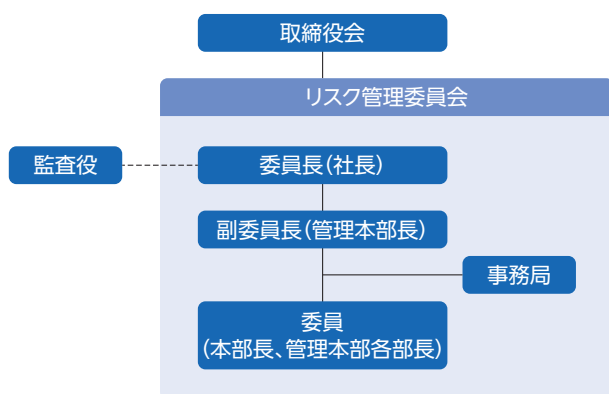
報酬の種類	種類	付与内容(算定式)	付与方式	報酬構成	
				取締役 執行役員	社外取締役 監査役
①基本報酬	固定報酬	役位別基準額をもとに各人ごとに決定	毎月 現金支給	60%	100%
②賞与	短期業績連動報酬	役位別基準額×係数(連結業績評価(連結売上高・連結営業利益・NOPAT-ROE・DOE)×個人別貢献度評価)で決定	年1回 現金支給	20%	—
③自社株報酬 (非金銭報酬)	中長期業績連動報酬	役位別基準額×係数(連結業績評価(連結売上高・連結営業利益・NOPAT-ROE・DOE)×個人別貢献度評価)で決定	年1回 自社株式支給 (譲渡制限付株式)	20%	—

リスクマネジメント

当社グループは、持続的な成長と企業価値の最大化を図るとともに、事業経営上の多様なリスクを適切に把握・評価し、未然に防止または軽減することが重要であると認識しています。このため、リスク管理に関するグループ全体の基本的な方針や体制などを定めた「リスク管理規定」に基づき、リスクマネジメント体制を整備し、リスクの抽出・管理・対応を全社的に推進しています。

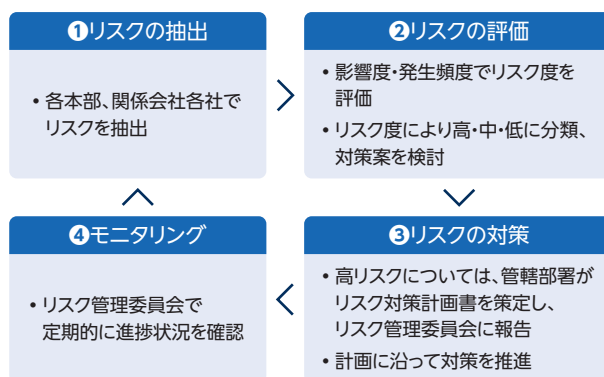
●リスクマネジメント体制

当社グループにおける事業経営上のリスクの発生を未然に回避するとともに、万が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、全社的なリスク事由の共有とマネジメントの取り組みを推進しています。リスク管理委員会の活動内容については、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

リスクマネジメントの取り組みとしては、毎年各本部や関係会社各社でリスクの抽出を行い、「影響度・発生頻度」でリスク度を評価し、リスク度に応じて高・中・低に分類した上で対策状況を把握しています。特に高リスクについては、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しています。リスク管理委員会にて高リスクを中心にモニタリングを行っています。



●代表的リスクと対応策

リスク項目	リスク内容	主な対応
品質	品質不具合による信用低下	品質管理体制の強化
原材料調達	原材料調達の停滞・価格変動	安定調達・複数調達先確保
人材	人材確保・育成の不足	採用・育成施策強化
情報セキュリティ	サイバー攻撃による情報漏えい	セキュリティ対策強化
災害・事故	自然災害による事業中断	耐震補強、老朽化設備更新

役員トレーニング

当社は、持続的な成長と中長期的な企業価値向上を支える経営体制の強化に向け、経営層が事業環境の変化や当社の経営課題を的確に捉え、役割と責任を果たすための役員トレーニングを継続的に実施しております。2025年度は、外部講師をお招きし、昨年度から継続して取り組んでいる「同意なき買収提案の事例」に加え、「親子上場企業を取り巻く環境と当社の現状認識」、「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応」、「買収防衛策の是非とガバナンス改革」をテーマに勉強会を開催しました。

これらの取り組みを通じて、経営層の資本市場およびコーポレートガバナンスに対する理解を一層深め、企業価値向上に資する経営判断と実践につなげて参ります。



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】

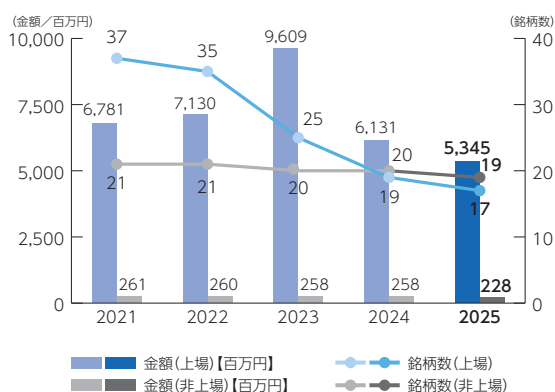
当社は、持続的な成長と企業価値を高めるため、経営戦略、取引関係の維持、強化の一環として必要と判断した取引先の株式を保有します。また、当社が保有する政策保有株式は、取締役会が、毎年定期的に個別に中長期的な視点より保有目的や、経済合理性を検証し、その意義が希薄となった株式については、縮減を図ります。

【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。2025年度は計3銘柄を1,570百万円(売却益1,300百万円)で売却した結果、2025年度末時点の保有金額は連結純資産に対して7.3%となりました。

政策保有株式の推移



調達方針に基づく活動実績と今後の取り組み

2025年度は、当社の調達方針をホームページへ掲載するとともに、お取引先様への周知を推進し、アンケートによる回答を頂き、結果のフィードバックを行うことで、当社が目指す調達の方向性についてご理解を深めていただく取り組みを実施しました。お取引先60社様に対し、調達方針に基づく設問40項目の回答をお願いした結果、100%の回答を頂きました。

そのほかに「品質・安定供給の確保」「コンプライアンスの徹底」「持続可能な調達の推進」を重点テーマとして活動を進めて参りました。特に、原材料や部材の供給環境が依然として不透明な中、お取引先様との情報共有を強化し、供給リスクの早期把握や代替調達先の検討など、サプライチェーンの強靱化に向けた取り組みを推進しました。

また、品質面では、お取引先様と連携した品質改善活動や未然防止活動を継続し、お客様へ安定した製品をお届けするための基盤強化に努めて参りました。加えて、法令遵守や企業倫理の徹底はもとより、環境負荷低減への取り組みについても対話を重ね、グリーン調達の推進や環境関連情報の収集・共有を進めています。

さらに近年、企業には環境・人権・ガバナンス(ESG)への対応が強く求められています。当社においても、持続可能な社会の実現に向けて、サプライチェーン全体での社会的責任の重要性を認識し、お取引先様とともにより良い調達活動の実現を目指しています。

今後は、これまでの活動を継続・発展させるとともに、BCP(事業継続計画)の観点を踏まえたリスクマネジメントの強化、環境負荷低減に資する調達活動の拡充、ならびにデジタル技術を活用した購買業務の効率化を進めてまいります。また、お取引先様とのコミュニケーションをさらに充実させ、相互信頼に基づくパートナーシップを強化することで、変化の激しい事業環境にも柔軟に対応できる調達体制の構築を目指します。

当社は今後も調達方針に基づき、公正・公平で透明性の高い調達活動を実践し、お取引先様とともに持続的な成長と企業価値向上に取り組んで参ります。

(2025年度実績)

- 調達方針周知
- 品質改善活動
- 安定供給確保
- グリーン調達推進

(2026年度方針)

- サプライチェーン強靱化
- BCP対応強化
- ESG調達推進
- DX活用による効率化

お取引先様との共創による
持続可能なサプライチェーン

社外取締役座談会

異なる経験を経営に活かす、 社外取締役の役割

中村 私は、銀行時代、長年にわたり、経営企画から人事、ガバナンス構築、グループ会社マネジメントなど、多角的な経営課題の解決に携わってまいりました。その後、コンサルティング会社や事業会社の経営を経験いたしました。DNTにおいては、その経験を活かし、業界の常識を一度フラットに捉え、それぞれのステークホルダーの視点を経営の現場にフィードバックすることが役割だと考えています。その上で、資本市場からより正当な評価を得られるよう、様々な切り口で提言していきたいと考えています。

八代 私は日本と米国・ニューヨークでメディアの仕事に携わり、多様な価値



観を持つ人々と向き合いながら、迅速かつ正確に情報を伝える現場を経験してきました。帰国後は、企業や行政、教育機関で人材育成やコミュニケーション支援に取り組んでいます。100周年を目前にした大切な時期に、経営陣がよりよい選択を重ねられるよう、社外取締役としてサポートしていきたいと思っています。

DNTの強みと、 まだ伝えきれていない価値

馬場 私がDNTの社外取締役に就任した当初に感じたのは、伝統と高い専門性を持つプロ集団である一方で、その価値を外部に伝えることには控えめだということでした。近年はホームページや統合報告書を通じた情報発信に力を入れ、マーケットとの対話にも変化が見られます。

八代 着任して改めて、DNTが塗料だけでなく、照明機器事業、物流、ライフサイエンスなど多角的に事業を展開していることを知りました。さらに、社会のランドマークとなる建造物やインフラ

を支えている。このような強みをもっと広く発信すれば、新たなビジネスチャンスにつながると思います。

中村 塗料というインフラ的な事業から照明機器のようなBtoCに近い領域まで展開するビジネスモデルは、大きな可能性を感じます。一方で、これだけの技術と歴史を持ちながら、目標とする営業利益率10%に到達していない点は、厳しく見つめ直す必要があります。現在進めている研究開発やM&Aなどの施策は正しい方向性です。今後は、それらをいかに具体的な収益力に結びつけ、資本市場からの評価向上に繋げられるかが重要だと思います。

馬場 この2年間、品質問題への対応を進めながら、2件のM&Aをやり遂げたことは評価できます。ただし、M&Aはゴールではありません。企業価値向上につなげるには、買収後にどのようなシナジーを生み出すのか、PMIの実行力が問われます。

中村 ところで、成長の過程では、DNTの強みと変化を社内外に認識してもらうことも大切だと思います。「自分たちは塗料という世の中になくっては

中村 正博
2026年6月就任

金融機関での長年の経験に加え、事業会社の経営者及び監査役としての経験を通じて、財務・会計及び企業経営に関する豊富な知見を有する。



八代 華代子
2026年6月就任

アナウンサーとしての経験に加え、海外におけるメディア業務や教育機関での研究・教育活動、各種機関への研修・コンサルティング業務の経験を通じ、社会経済、環境、文化、ダイバーシティに関する豊富な知見を有する。



社外の視点が問う、 DNTの現在地と次の成長への条件

創立100周年を目前に控えたDNTは、品質課題への対応、M&A、人的資本への投資、資本市場との対話など、次の成長に向けた重要な局面を迎えています。

本座談会では、新任社外取締役の中村氏、八代氏と、在任社外取締役の馬場氏が、DNTの強みと課題、企業価値向上に向けた経営の優先順位について意見を交わしました。

多様な経験に基づく率直な提言からは、DNTが社会インフラを支える企業として、いかに価値を可視化し、成長へつなげていくべきかが浮かび上がりました。



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。

ならないマテリアルを作っている。いろいろな形で活用することで、もっと社会に貢献できる」という力強いメッセージを効果的に発信することで、投資家との対話、外部企業との連携、社員の採用・モチベーションアップなどの面で、プラスになると思います。

八代 歴史ある会社ほど、自分たちが挑戦しているつもりでも、社会からは保守的に見えることがあります。その殻を破る発信が今こそ必要です。今回移転する本社では、これまで分かれていた部署が同じフロアで働くようになるので、社内コミュニケーションを変える大きな転機になると思います。それが結果的に社外への発信にも効果的に作用することを期待したいですね。

企業価値向上に向けた 優先課題

八代 人材が充実すれば、技術革新が進み、信頼が生まれ、市場から評価され、企業価値が高まるという好循環が生まれます。経営陣も「まずは人」と話されています。人的資本をどう獲得し、育て、生かすかは、DNTにとって重要な経営課題です。

馬場 DNTの売上の多くは国内が占めています。神東塗料をグループに迎えたことで新たな海外展開の足掛かりを得ましたが、競合他社が海外でどのように成長しているのかわかり、自分たちの可能性をグローバルな視点で見つめ直す必要があります。

中村 塗料事業は市場の広がりがあるからこそ、業界全体の動向や競合他社

「次の100年への成長シナリオ」とは 強みを活かして企業価値向上に結び付ける



の公開情報を継続的に分析し、DNTの現在地を客観的に把握することが不可欠です。「他社の成功要因をいかにしてDNTで再現・応用できるのか」という問いを一つひとつ掘り下げていくことが、収益性の向上につながります。また、本質的な経営課題としてPBRの改善が挙げられます。市場がDNTの中長期的な成長をどう評価しているのかを真摯に受け止めた上で、次の100年のために今何をすべきかを議論し、迅速に実行に移すことが重要です。現在の姿は、5年前、10年前の意思決定の結果でもあり、今の投資と選択が未来のDNTを形作るという高い視点を持って臨まなければなりません。

八代 今ある可能性を生かし、目的をいかに達成していくか。そしてグループの中にある可能性を掘り起こし、再発見する場も必要です。社員一人ひとりが自社の強みを認識できれば、挑戦へのモチベーションも高まるはずです。

経営資源をどこに投下するのか 10年先を見据えた ロードマップの必要性

馬場 まず重要なのは、M&A後のPMIです。加えて、企業価値向上を考えるうえでは社員の存在が非常に大きい。

新規採用だけでなく、離職を防ぎ、社員が力を発揮し続けられる環境づくりも欠かせません。

八代 ハード面の基盤は充実しています。だからこそ、今あるアイデアや新規事業の芽をどう育て、事業として強くしていくかというソフト面への投資も重要です。

中村 取り組むべき戦略テーマは多岐にわたりますが、だからこそ10年程度の長い時間軸でロードマップを描き、経営資源の配分を明確にすべきです。特に、人材の採用・育成は一朝一夕にはいかず、最重要かつ難度の高い経営課題です。設備や資金の最適化はもとより、次世代を担う人材をどう確保し、挑戦できる組織にするか、長期的な視点にたって、既存事業のブラッシュアップと新規領域への投資、その「選択と集中」を断行する勇気を持つことが経営に求められていると考えます。

馬場 2029年まではあと3年です。中村さんがおっしゃるように、今ある姿が過去の意思決定の結果であるなら、10年後、さらにその先を見据えて、今何を選ぶのかを議論する必要があります。

中村 現在、DNTは業績とのバランスを保ちつつ、研究開発費や設備投資を積極的に増やしており、その姿勢は高く評価できます。一方で、投資を継続するには収益につなげる仕組みが不可欠です。メーカーである以上、原価低減やAI・DXによるコストマネジメントを不断に徹底し、全社に「ものづくりの緊張感」を継続させることも重要です。そのメリハリが求められます。

八代 経営陣からのメッセージは、社員の士気を高める力を持ちます。「未来を一緒につくる」というワクワク感

があれば、社員のやりがいや誇りにつながり、離職の抑制にもなる。社外にその姿が認知されることで、会社全体のプライドにもつながると思います。

馬場 ロードマップは経営陣だけでつくるものではありません。10年後、20年後、30年後に会社を担う若手社員も交え、時には青臭い議論をするべきです。未来のDNTをどうしたいのかを、次世代の声から考えることも大切です。

技術力を企業価値に変える 社会課題を起点に、 新しい協業を生み出す

中村 DNTの技術力は大きな強みです。ただし、優れた製品をつくるだけでは企業価値には直結しません。技術をいかに収益に換えるかという「マネタイズの仕組み」を強化することが重要です。

馬場 そのためにはマーケティングも欠かせません。お客様のニーズを的確につかみ、求められる価値を形にできれば、技術は確かな競争力になります。

中村 照明機器事業は、単なる製造にとどまらず、企画・設計から施工までを一貫して提供するビジネスモデルとして成立しています。「技術を収益に換える」ことの好例でしょう。

馬場 インフラを支える企業として、社会そのものをお客様と捉え、社会に対してどのような付加価値を提供できるか。その発想が、DNTの企業価値を高めることにつながると思います。

中村 塗料がインフラを支える重要なマテリアルであることをより強力に発信すれば、異業種との協業の可能性はさらに広がると思います。例えば

橋梁のメンテナンスにおいても、ドローン、センサー、データ解析など、先進的な知見を持つ企業やベンチャーと連携する余地はあるでしょう。塗料の可能性を再定義し、オープンイノベーションを積極的に推進すべきです。

八代 市場が成熟する中で、既存の領域だけを見ていては成長余地は限られます。社会課題を起点にすれば、新しいニーズや事業機会が見えてくるのではないのでしょうか。

馬場 競合が何をしているのか、世界でどのような変化が起きているのかにも常にアンテナを張るべきです。外部環境を見続けることが、自社の強みを磨くことにもつながります。

次の100年に向けて、今動く

中村 100年企業であるDNTが蓄積してきた膨大な施工実績と技術は、

他社が容易に真似できない貴重なデータであり、未来の成長を牽引する強力な経営資産です。2029年の目標はもちろん重要ですが、その先を見据え、社会変化を先取りして、経営資産を使って今から手を打つ必要があります。

八代 不確実性が高まる時代には、変化に強い会社になるための筋力が必要です。その起点になるのは社会課題です。「何をつくるか」だけでなく、「なぜDNTが取り組むのか」「社会をどうよくするのか」を問い続けることが、次の事業を生む力になると思います。

馬場 社会はお客様であり、企業にとって最も大切なのはお客様です。その軸で社会に提供する付加価値を高めていくことが、DNTらしい成長につながります。創立100周年までの3年、そして次の100年をどう歩むのか。今こそ、未来に向けた議論を深めてほしいと思います。



11ヵ年財務情報・非財務情報

財務情報

財務諸表	項目	2015	2016	2017	2018
PL	売上高	76,388	72,789	74,119	73,743
	(セグ内訳) 国内塗料セグメント	55,508	53,498	53,374	52,972
	海外塗料セグメント	7,467	7,019	7,960	8,063
	照明機器セグメント	9,694	9,092	9,470	9,377
	蛍光色材セグメント	1,432	1,377	1,275	1,287
	その他セグメント	2,284	1,801	2,038	2,041
	(地域別内訳) 日本	68,220	65,297	65,652	65,166
	アジア	7,167	6,294	6,791	7,216
	米州他	999	1,197	1,675	1,359
	営業利益	5,858	6,533	6,588	6,039
	(セグ内訳) 国内塗料セグメント	3,785	3,886	3,466	2,934
	海外塗料セグメント	775	1,186	1,405	1,190
	照明機器セグメント	688	931	1,146	1,238
	蛍光色材セグメント	171	135	119	74
	その他セグメント	202	158	213	315
	セグメント間調整	235	234	236	285
	(地域別内訳) 日本	4,848	5,113	4,947	4,564
	アジア	656	891	998	987
	米州他	118	294	406	202
	調整	235	234	236	285
	経常利益	5,559	6,600	6,392	6,210
	親会社株主に帰属する当期純利益	3,614	5,199	4,573	3,604
	CI包括利益	2,934	6,538	8,127	3,020
	EBITDA(営業利益+減価償却費)	7,772	8,437	8,611	8,060
BS	総資産	67,732	70,374	76,155	78,880
	負債	37,112	34,055	32,806	33,796
	純資産	30,620	36,319	43,349	45,083
	株主資本	23,382	27,777	31,385	33,868
CF	営業活動によるキャッシュフロー	5,785	6,133	5,315	4,358
	投資活動によるキャッシュフロー	△718	637	△398	△2,470
	財務活動によるキャッシュフロー	△4,317	△5,808	△4,747	△351
	現金及び現金同等物期末残高	3,072	3,953	4,256	5,704

財務指標	項目	2015	2016	2017	2018
財務指標	期末株価(3/31)	975	1,240	1,552	1,106
	研究開発費(単位:百万円)	1,483	1,524	1,572	1,596
	設備投資額(単位:百万円)	1,811	1,822	1,868	2,571
	ER 自己資本比率	42.3%	48.5%	53.5%	53.6%
	EPS 1株当たり当期純利益(累計)	122.38	178.06	157.70	125.61
	BPS 1株当たり純資産	974.38	1,171.93	1,410.38	1,478.43
	DPS 1株当たり配当額	17.5	20.0	25.0	25.0
	DPR 配当性向	14.3%	11.2%	15.9%	19.9%
	ROE 自己資本利益率	13.1%	16.6%	12.2%	8.7%
	NOPAT-ROE 税引後営業利益ベースのROE	14.8%	14.5%	12.2%	10.1%
	PER 株価収益率(倍)	8.0	7.0	9.8	8.8
	ROA 総資産当期純利益率	5.3%	7.5%	6.2%	4.7%
	OPM 売上高営業利益率	7.7%	9.0%	8.9%	8.2%
	PBR 株価純資産倍率(倍)	1.00	1.06	1.10	0.75

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おります。 注2) 財務指標は連結ベースで計算しております。
 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	2015	2016	2017	2018
連結従業員数(人)	2,158	2,183	2,177	2,203
女性管理職比率(%)	0.0	0.0	0.0	0.0
障がい者雇用率(%)	1.6	1.6	1.6	2.1
CO ₂ 排出量(t-CO ₂)*	11,638	11,810	11,651	11,060

* 2015年度～2018年度：大日本塗料株式会社、2019年度～2021年度：大日本塗料株式会社および国内関係会社、2021年度以降はグループ全体の継続的な実績推移を示すため神東塗料分を含めた合算値に見直しています。

単位：PL/BS/CFは百万円、財務指標は円

(年度)

2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
72,709	63,160	66,948	72,849	71,940	72,511	93,759
51,861	47,232	49,622	53,250	50,551	50,921	71,870
7,290	5,486	6,939	8,066	8,529	8,133	8,590
10,135	7,239	7,656	8,557	9,686	10,418	10,424
1,337	1,117	1,223	1,154	1,175	1,158	1,088
2,084	2,084	1,507	1,820	1,997	1,879	1,785
64,766	57,168	59,483	64,036	62,730	63,618	83,930
6,590	4,924	6,164	7,349	7,475	6,785	7,950
1,352	1,067	1,301	1,463	1,735	2,107	1,879
5,547	2,828	3,183	3,946	4,901	4,716	3,854
2,464	1,631	1,990	1,986	2,200	1,968	1,231
843	221	236	203	416	238	368
1,639	479	577	1,285	1,890	2,063	1,928
116	54	46	71	28	59	64
217	257	114	159	138	79	△37
266	183	218	238	227	305	298
4,438	2,424	2,729	3,505	4,258	4,173	3,187
691	142	120	132	301	△64	101
151	78	115	70	114	302	266
266	183	218	238	227	305	298
5,786	3,268	3,465	4,316	5,336	5,199	4,479
3,662	1,968	2,031	3,458	4,600	9,437	1,688
952	7,014	1,895	4,040	8,669	6,968	3,376
7,717	5,255	5,728	6,342	7,269	7,200	6,932
76,817	85,765	87,705	92,805	101,618	133,344	137,490
32,138	34,900	35,713	37,594	39,128	57,173	60,813
44,679	50,865	51,991	55,210	62,490	76,170	76,676
36,491	37,754	39,101	42,112	46,026	54,515	54,883
4,434	3,641	3,364	1,282	3,463	3,570	3,011
△4,424	△2,325	△966	△1,449	△772	△364	△3,397
△742	499	△2,841	△473	△1,657	△75	△189
5,064	6,736	6,479	6,340	7,867	11,469	10,913

2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
795	909	784	847	1,213	1,165	1,223
1,639	1,947	1,969	2,020	2,154	2,165	2,192
4,426	3,213	1,972	2,961	3,847	5,146	5,502
54.4%	56.0%	55.9%	56.1%	58.6%	48.8%	48.6%
128.96	69.55	71.74	121.78	161.70	331.40	59.16
1,475.59	1,698.23	1,730.00	1,829.75	2,092.10	2,281.92	2,337.80
25.0	25.0	25.0	25.0	35.0	49.0	58.0
19.4%	35.9%	34.8%	20.5%	21.6%	14.8%	98.0%
8.7%	4.4%	4.2%	6.8%	8.2%	15.2%	2.6%
9.2%	4.4%	4.6%	5.4%	6.1%	5.3%	4.1%
6.2	13.1	10.9	7.0	7.5	3.5	20.7
4.7%	2.4%	2.3%	3.8%	4.7%	8.0%	1.2%
7.6%	4.5%	4.8%	5.4%	6.8%	6.5%	4.1%
0.54	0.54	0.45	0.46	0.58	0.51	0.52

2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
2,195	2,182	2,194	2,193	2,113	2,496	2,522
0.6	0.6	1.3	1.9	3.3	3.6	4.1
2.6	2.7	3.0	2.9	2.9	3.1	2.7
20,216	21,027	37,415	33,107	32,956	25,090	24,865

◆会社概要 (2026年3月31日現在)

商 号 大日本塗料株式会社
 本 社 大阪市中央区平野町四丁目2番3号
 オービック御堂筋ビル5階
 (2026年9月に移転)
 TEL 06-6266-3100
 FAX 050-3535-4992

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 2,522名(単体:710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



本社・大阪事業所(2026年9月に移転)



◆DNTグループの事業内容 (2026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 7社

照明機器事業 DNライティング(株)など 2社

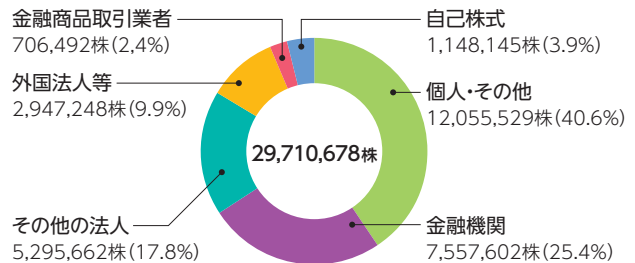
蛍光色材事業 シンロイヒ(株)1社

そ の 他 関係会社 2社

◆株主・株式状況 (2026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 43,401名

●所有者別株式分布状況

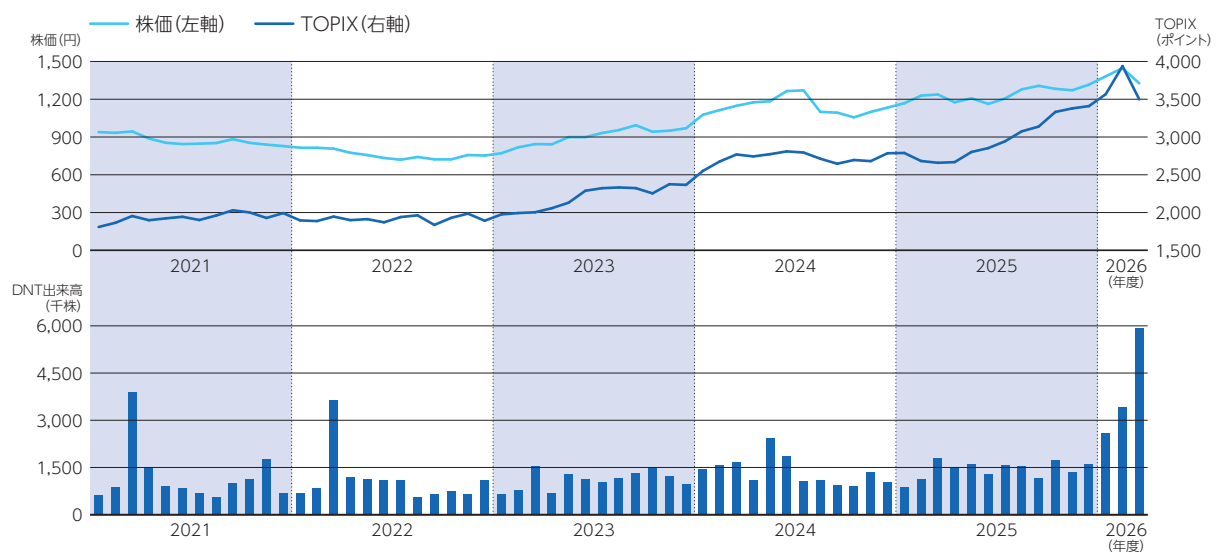


●大株主(上位10名)

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)	2,653	9.2
ダイニツカ株式会社	1,215	4.2
株式会社島津製作所	1,000	3.5
田邊 康秀	826	2.8
明治安田生命保険相互会社	810	2.8
富国生命保険相互会社	800	2.8
DNT取引関係持株会	683	2.3
東京海上日動火災保険株式会社	675	2.3
三菱UFJ信託銀行株式会社	636	2.2
株式会社三菱UFJ銀行	628	2.1

(注1)自己株式(1,148,145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	2021	2022	2023	2024	2025
期末株価(円)	784	847	1,213	1,165	1,223
年間高値(円)	923	895	1,216	1,370	1,508
年間安値(円)	769	692	816	938	1,005
年間出来高(株)	14,190,300	11,234,000	14,980,200	15,523,800	25,275,000



大日本塗料株式会社

DAI NIPPON TORYO CO.,LTD.

〒541-0046

大阪市中央区平野町四丁目2番3号

オービック御堂筋ビル

※2026年9月24日をもって本社を移転しました

<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) プラスチックゼロのeLinks® を使用
- 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：1,090g/部