

2026中期経営計画(2024~2026)



2024年5月16日



大日本塗料株式会社

証券コード：4611 東証プライム

目次

2023中期経営計画の振り返り p. 2

2026中期経営計画の概要 p. 6



2023中期経営計画の振り返り

2023中期経営計画の振り返り（全体）

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

提供価値の強化

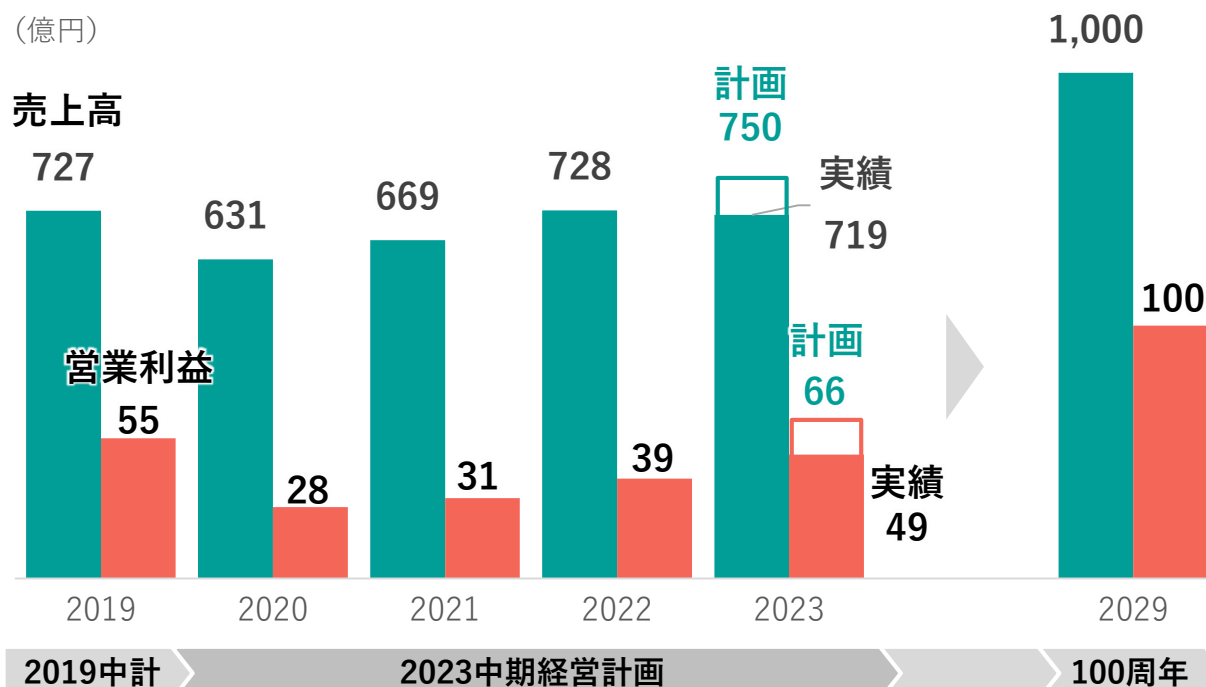
価格競争力の強化

販売体制の強化

労働生産性の向上

海外事業の強化

（億円）



売上高

- ✓ 粉体塗料製造子会社の合併解消影響約35億円を加味した**実質ベース**では計画達成。

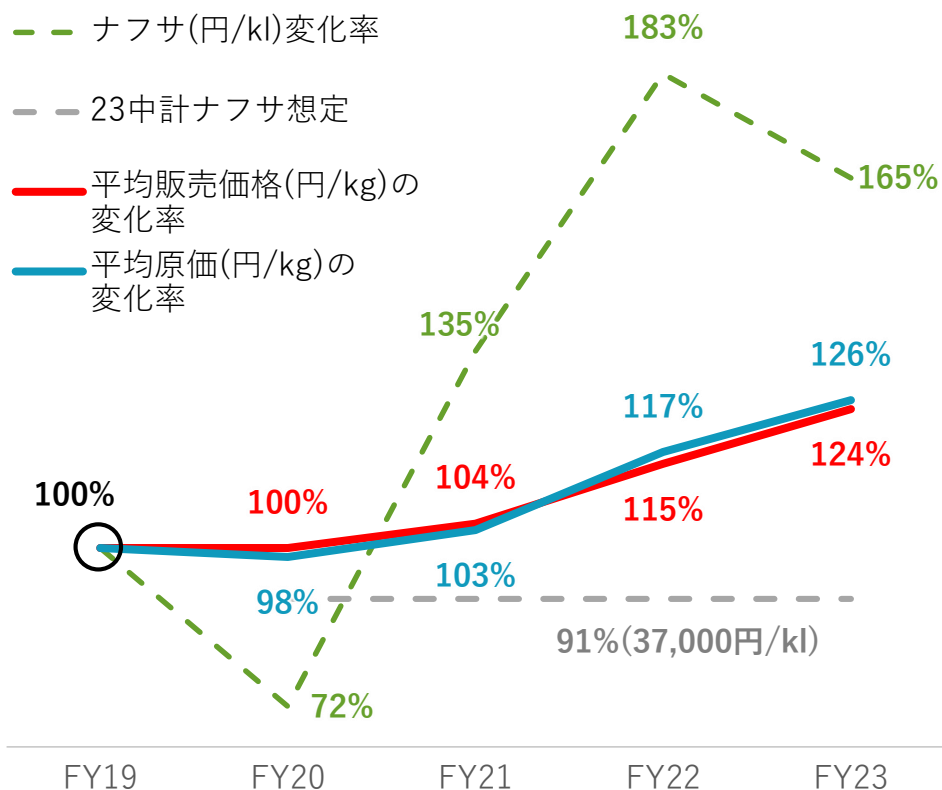
営業利益

- ✓ コロナ禍の経済活動停滞とその後の急激な**原材料コスト高騰**に対し、原価低減と価格改善を講じるも、**計画未達**。

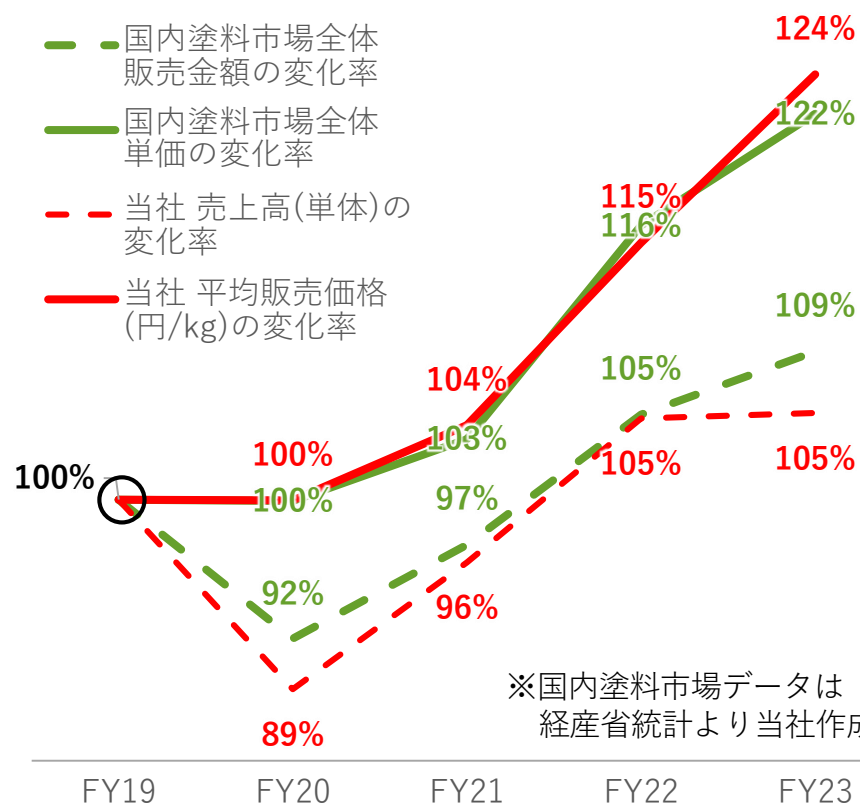
2023中期経営計画期間における環境変化と当社の対応

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

ナフサ価格と当社平均販売価格及び平均原価の変化率推移



国内塗料市場と当社の販売価格変化率の推移



2023中期経営計画の振り返り（施策）

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

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



2026中期経営計画の概要

経営理念と当社のビジョン

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

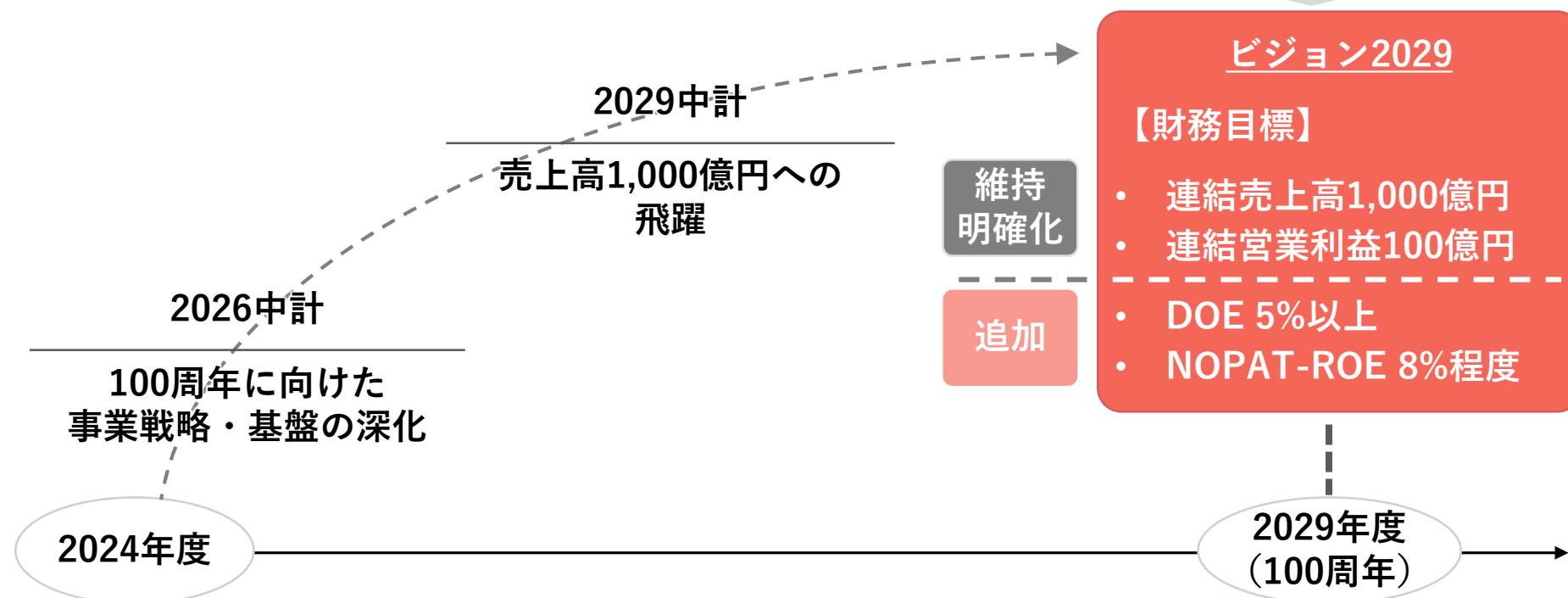
維持

【DNTグループの経営理念】

「当社は、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」

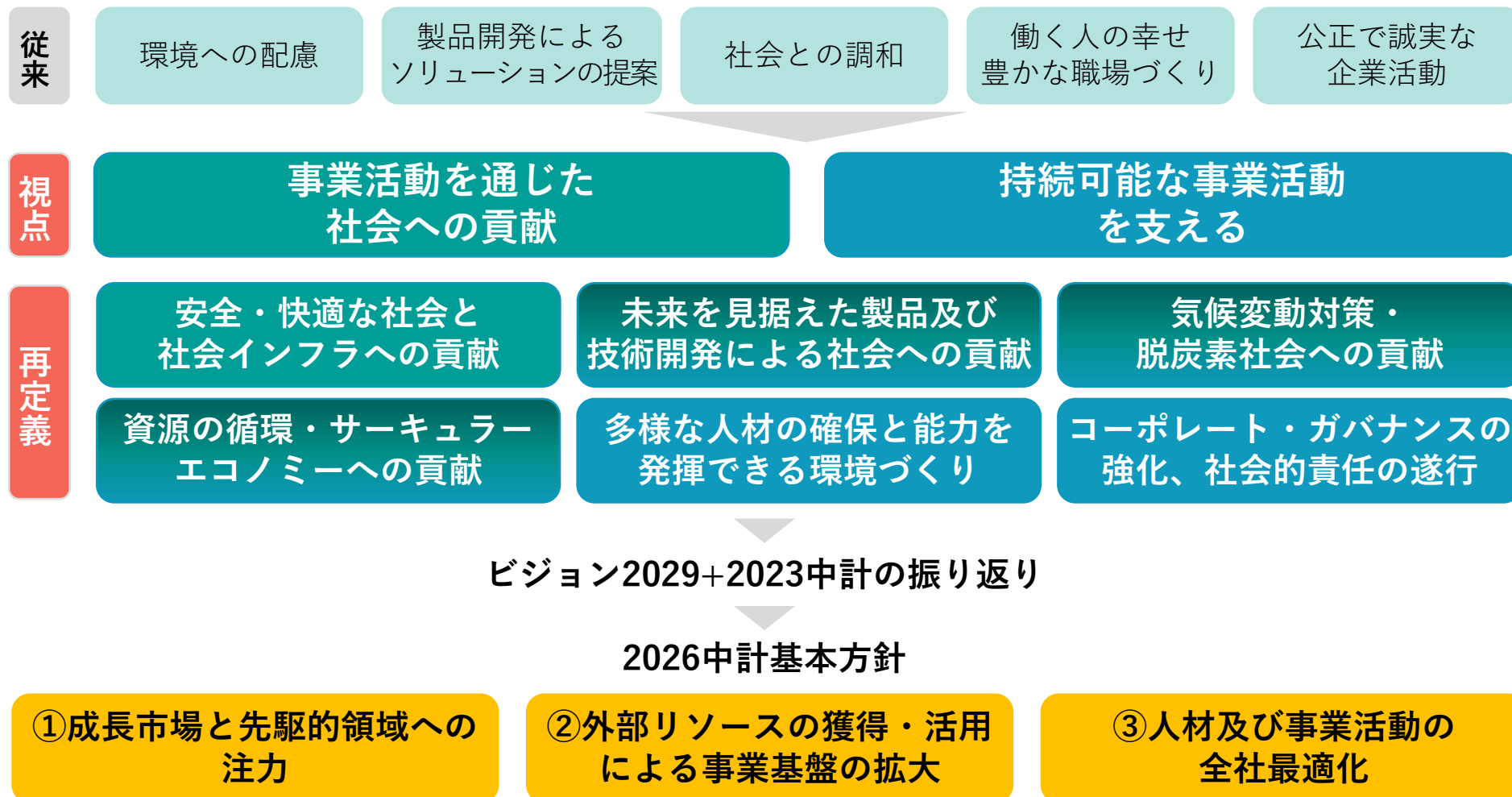
再定義

【DNTグループのマテリアリティ】



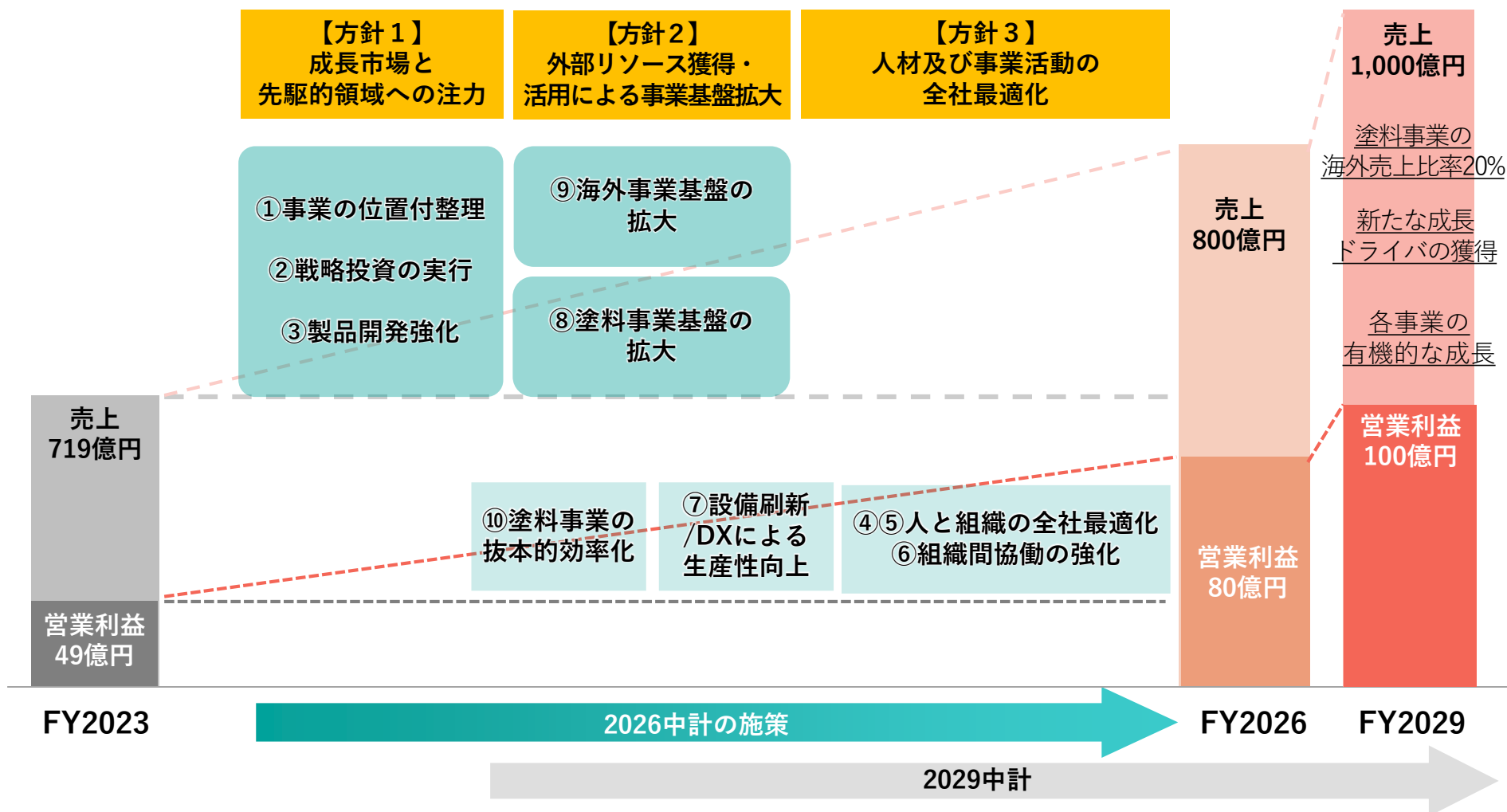
マテリアリティの再定義と2026中期経営計画の基本方針

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



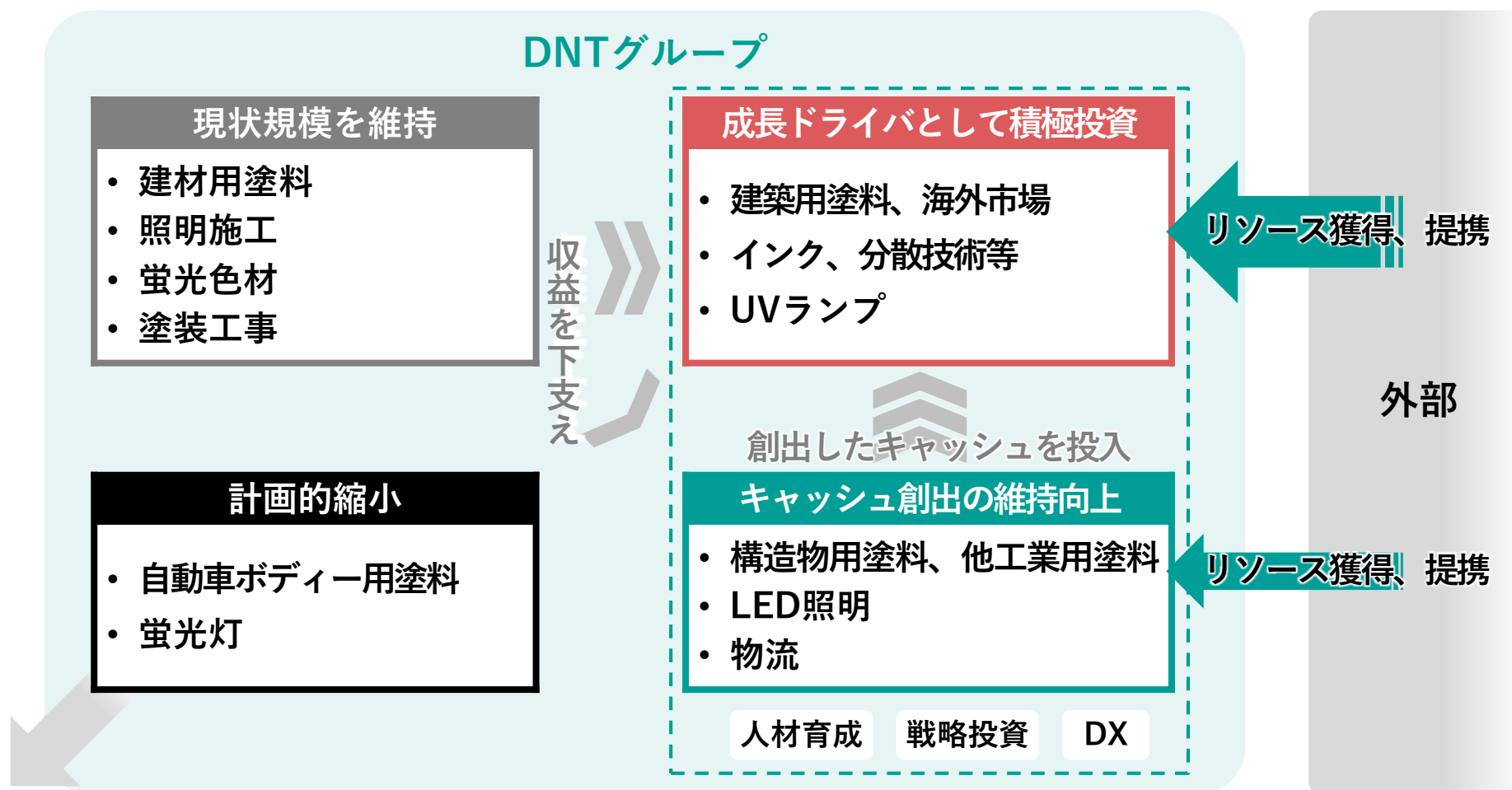
ビジョン2029における2026中期経営計画の位置付け

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



事業戦略 ポートフォリオの整理

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



事業戦略 国内塗料事業

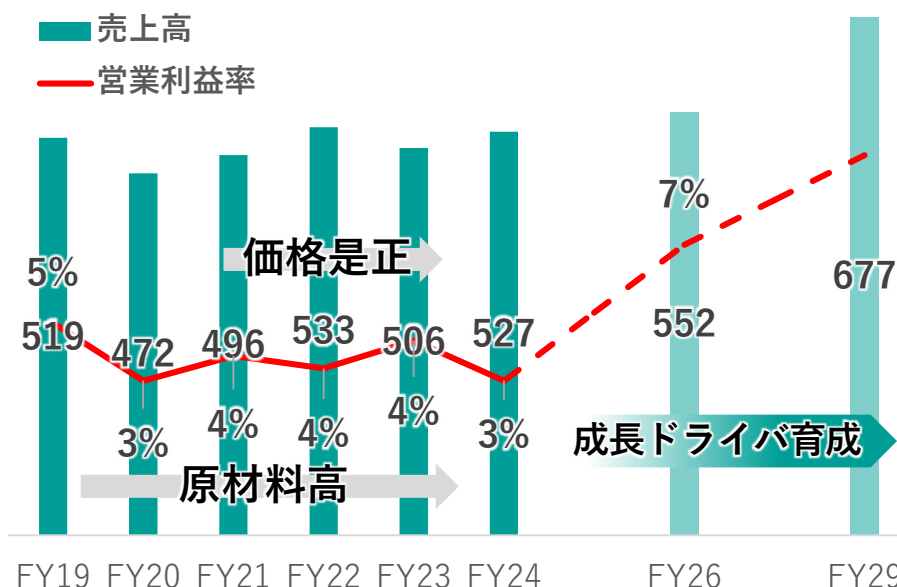
現状認識

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

方向性

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

国内塗料事業



国内塗料事業の停滞

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

成長領域

- ・ 建築用塗料
- ・ インク、分散技術等

リソース投入による事業育成

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

キャッシュ創出の維持向上

- ・ 構造物用塗料 他工業用塗料

収益力強化

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

事業戦略 海外塗料事業

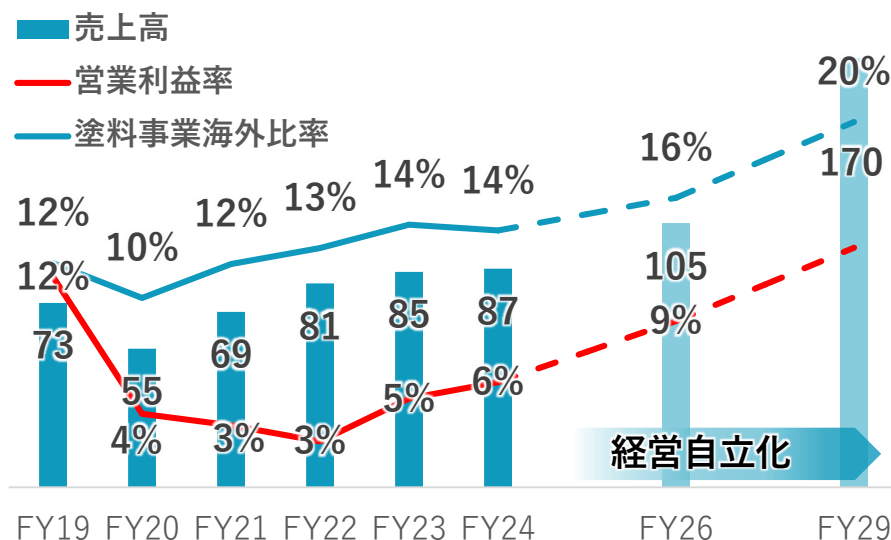
現状認識

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

方向性

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

海外塗料事業



従来：DNT本社の営業～技術～生産支援を前提とした事業運営

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

【中国エリア】

- ・事業継続の見極めをFY24中に行う

【東南アジア】

- ・自動車部品用途を中心に現地メーカー取引拡充
- ・M&A(製造先,新市場等)により事業基盤を拡大

【北中米エリア】

- ・自動車部品用途を中心に現地メーカー取引拡充
- ・自動車部品以外の用途への展開強化

事業戦略 照明機器事業

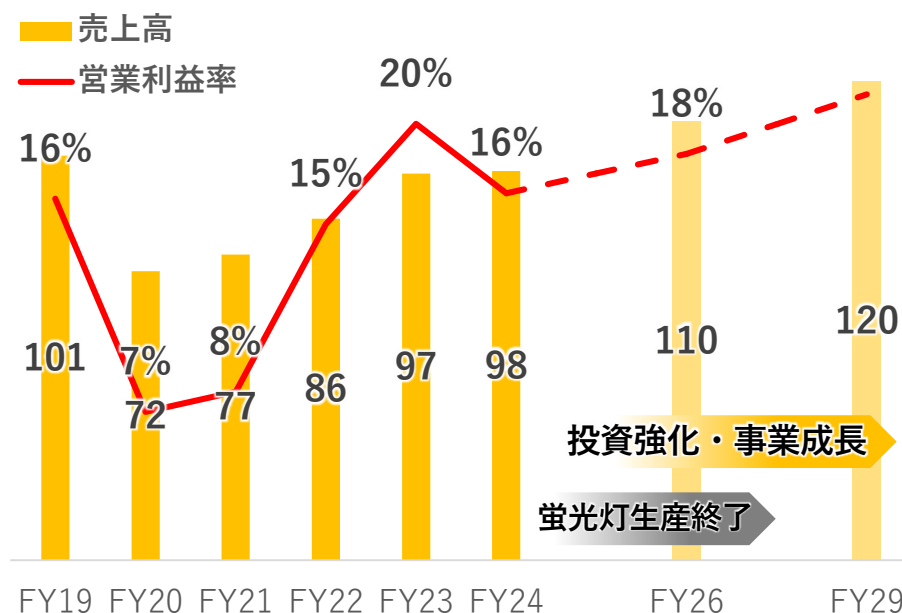
現状認識

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

方向性

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

照明機器事業



製販両軸での改革に成功

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

成長領域

・ UVランプ

収益の柱へと成長

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

キャッシュ創出の維持向上

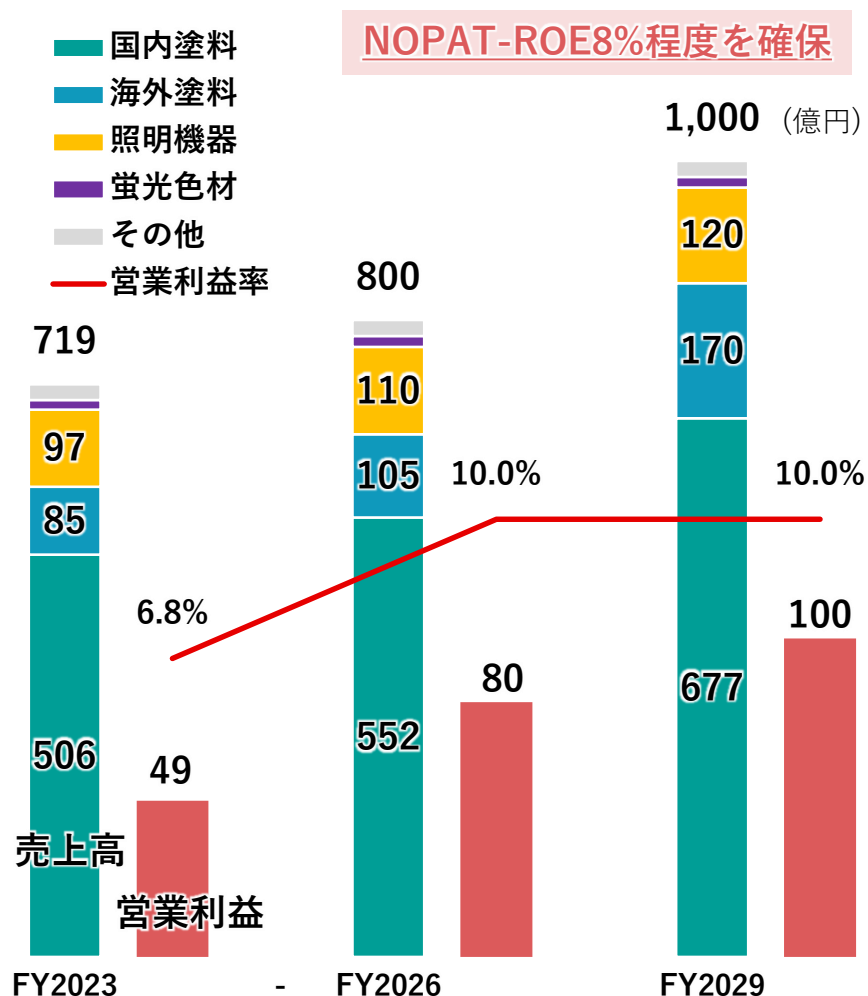
・ LED照明

高付加価値戦略

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

財務戦略（損益計画）

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



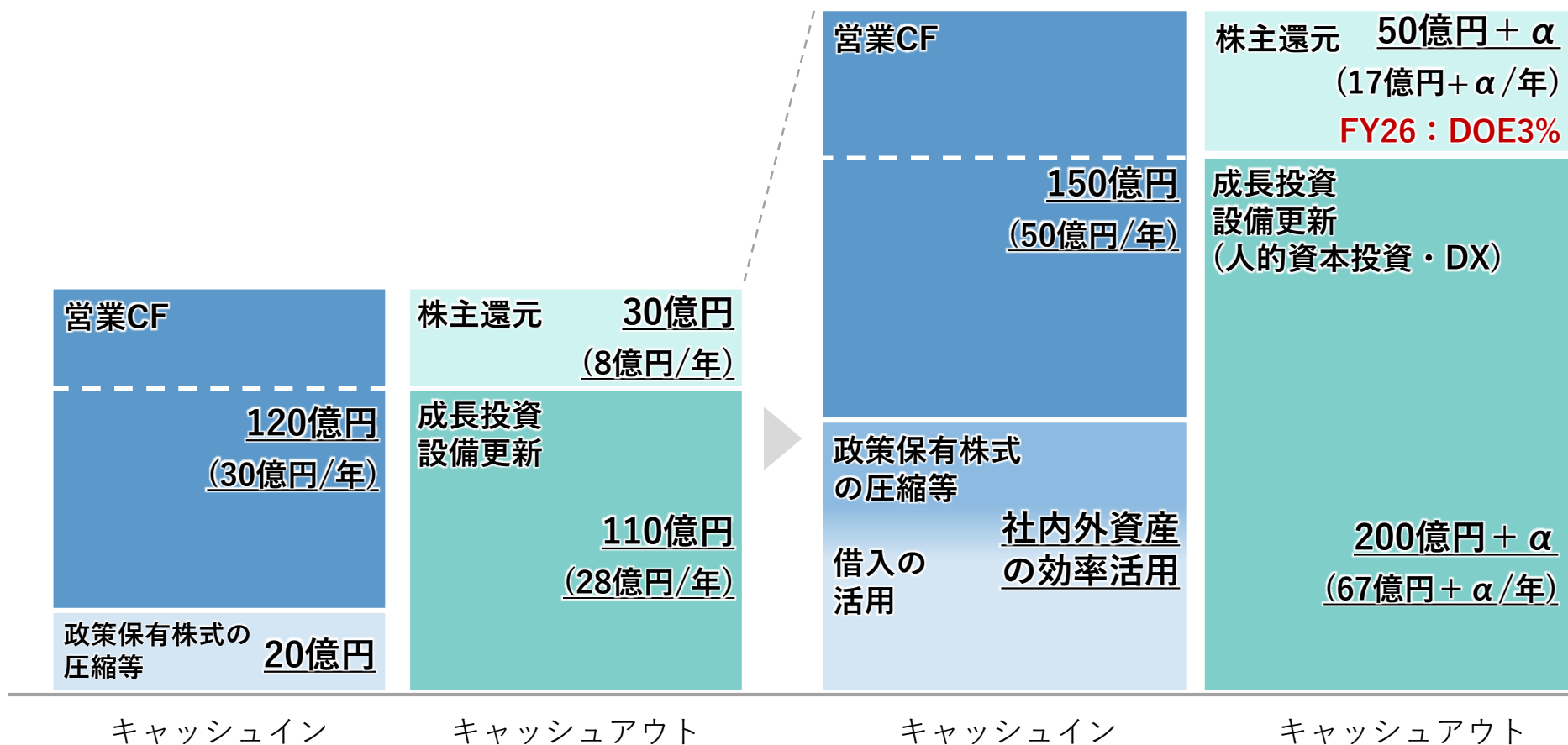
事業	施策	金額(FY26-FY23)
国内塗料	新規事業の強化・育成 既存事業の有機的成長	売上＋46億円 利益＋14億円
海外塗料	非日系顧客の取引拡大 中国事業の整理	売上＋19億円 利益＋5億円
照明機器	新規事業の強化・育成 既存事業の有機的成長	売上＋13億円 利益＋1億円
蛍光色材・その他	現状の事業規模を維持しつつ、収益性改善	売上＋3億円 利益＋1億円
リソース獲得	外部リソース獲得	利益＋10億円

キャッシュアロケーション方針

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

2020-2023年度 4か年累計（実績）

2024-2026年度 3か年累計（計画）



株主還元方針

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

従来の株主還元方針

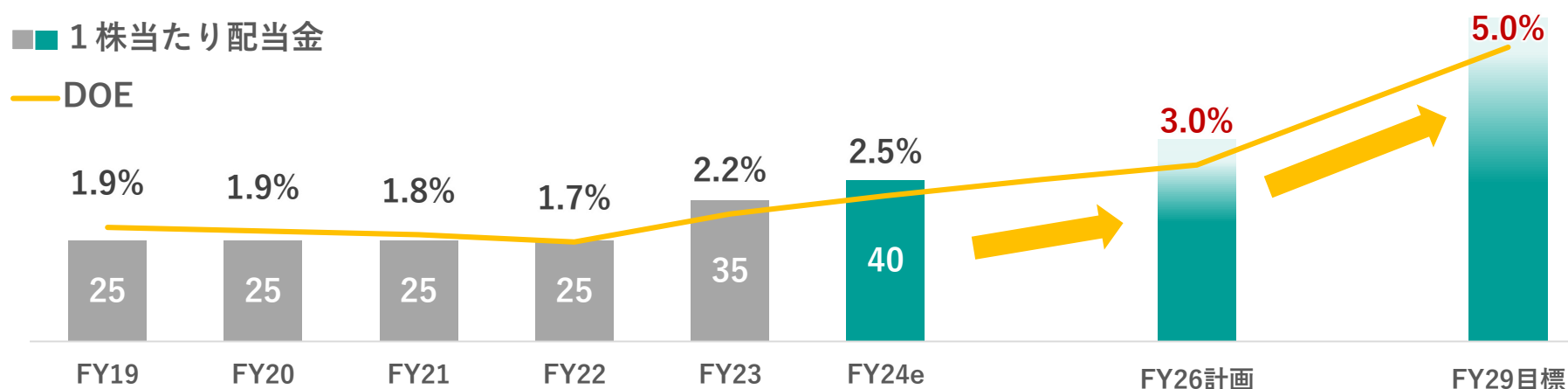
- ✓ 企業体質の強化、財務内容の健全性維持に努めつつ、業績に応じた配当を安定的に継続実施。
(具体的な指標水準の方針はなし)
- ✓ 自己株式の取得は、市場環境や資本効率等を勘案し、必要と判断した場合は、適切な時期に実施。

今後の株主還元方針

- ✓ **DOE：株主資本配当率** 2026年度 **3%**
2029年度 **5%**
- ✓ 自己株式の取得は、市場環境や資本効率等を勘案し、必要と判断した場合は、適切な時期に実施。(変更なし)

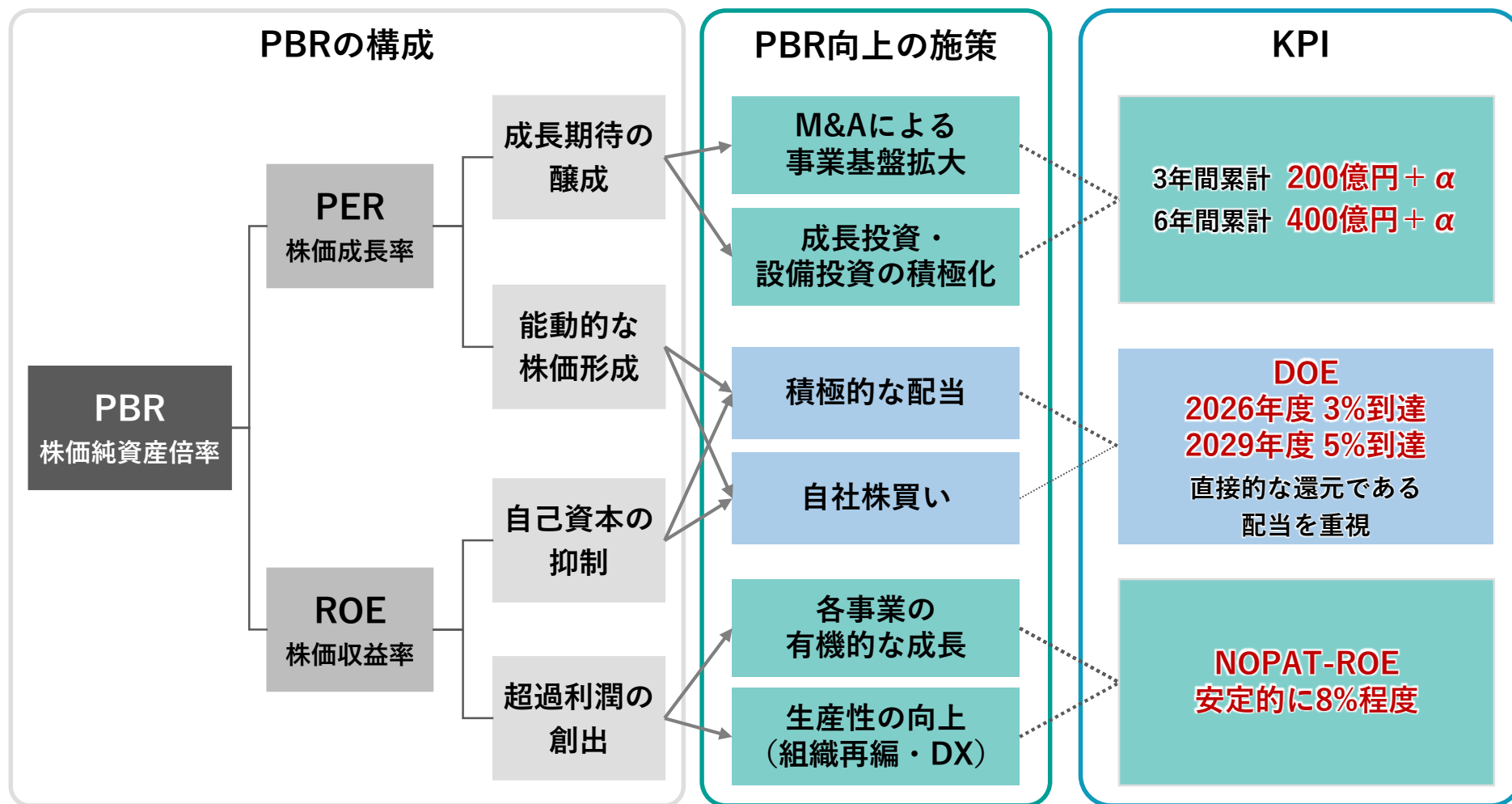
■ 1株当たり配当金

— DOE



PBR 1 倍以上の実現に向けて（2026中計との連動）

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





大日本塗料株式会社