



統合報告書 2024

DAI NIPPON TORYO INTEGRATED REPORT

大日本塗料株式会社

経営理念

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、

95年に亘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

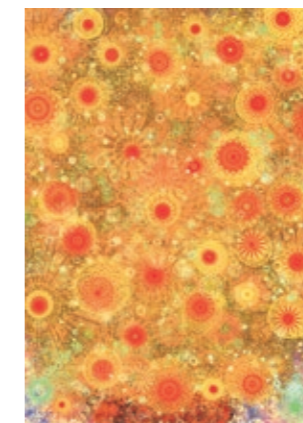
市場から高い支持を得ています。

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まいります。



Paralym Art
障がい者アートを応援しています

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：向日葵2 ●作者名：浅海和広さん

CONTENTS

経営理念／編集方針	01
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

ABOUT DNT

サステナビリティマネジメント	19
気候変動に対する取り組み	22
環境マネジメント	25
化学物質管理	27
人的資本に関する取り組み	28
コーポレート・ガバナンス	31

SUSTAINABILITY

11ヵ年財務情報・非財務情報	39
国内・海外ネットワーク	41
会社概要	41

DATA

●編集方針

2019年度より、これまでの「環境報告書」及び「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

2023年4月～2024年3月(一部、左記期間外の事柄についても記載しています)

●お問い合わせ先

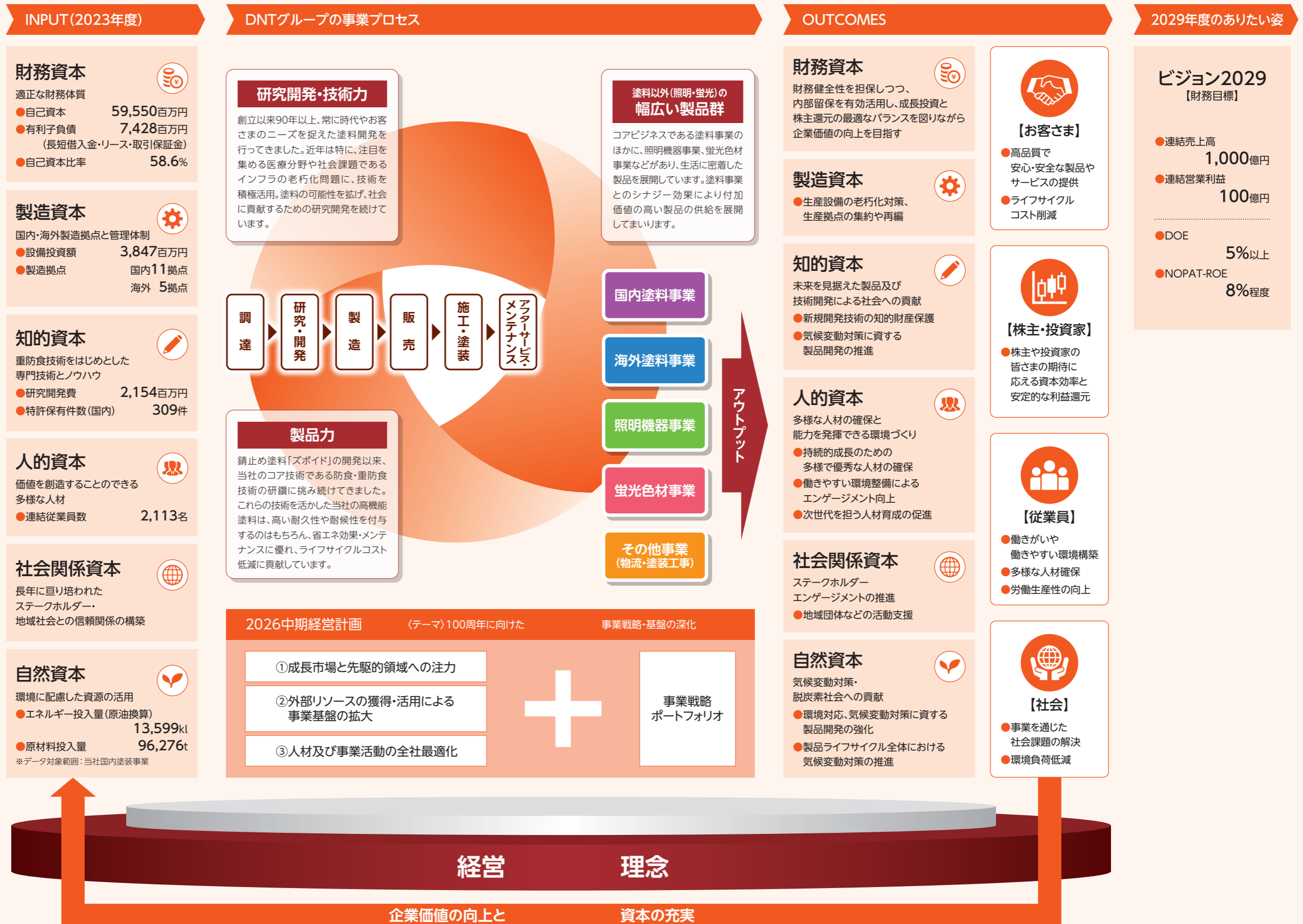
大日本塗料株式会社 管理本部 総務部 TEL：06-6266-3100 FAX：06-6266-3151

●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



ABOUT DNT

SUSTAINABILITY

DATA

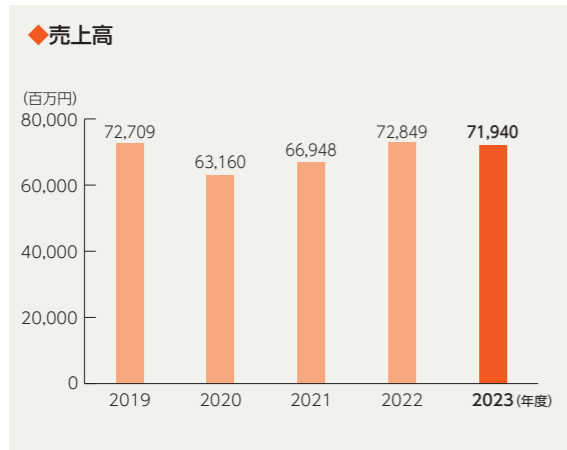
ABOUT DNT

SUSTAINABILITY

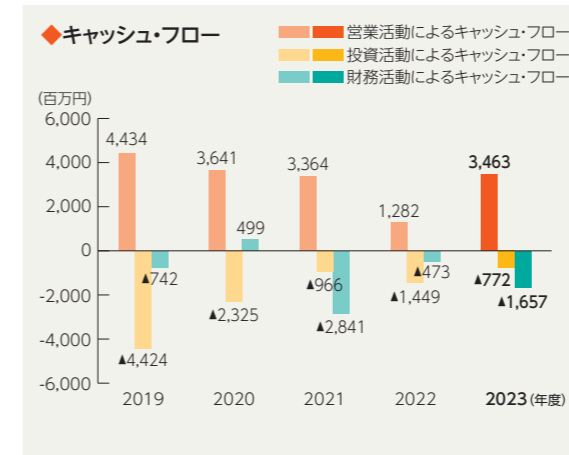
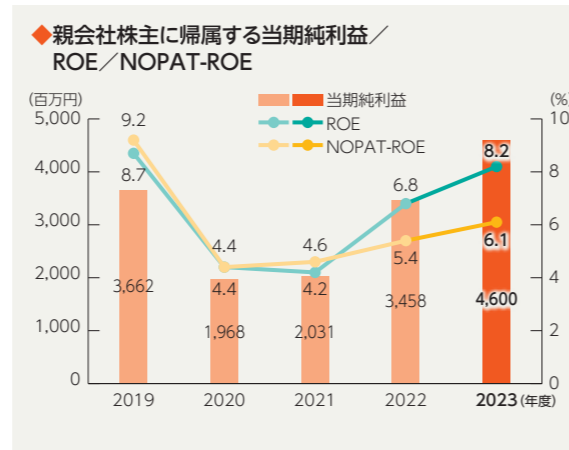
DATA

財務・非財務ハイライト

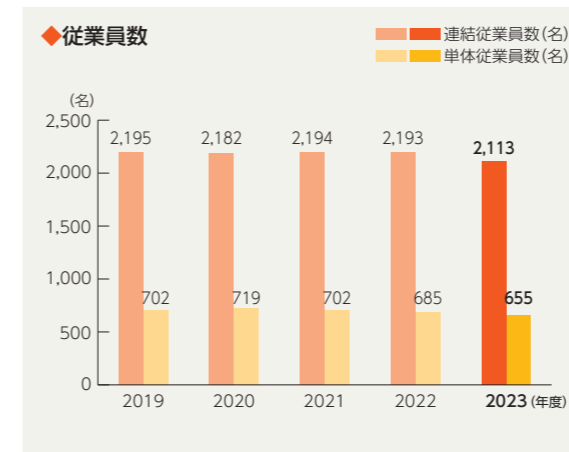
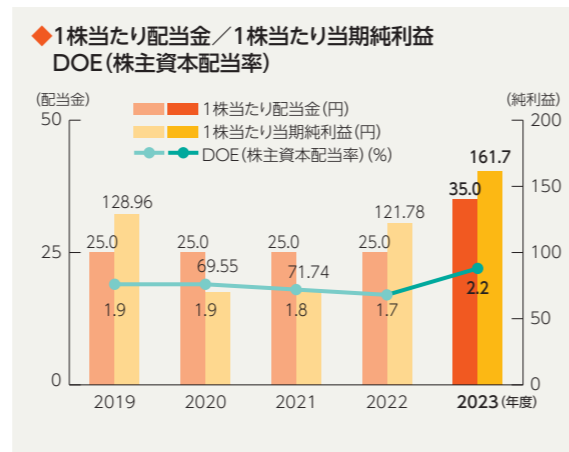
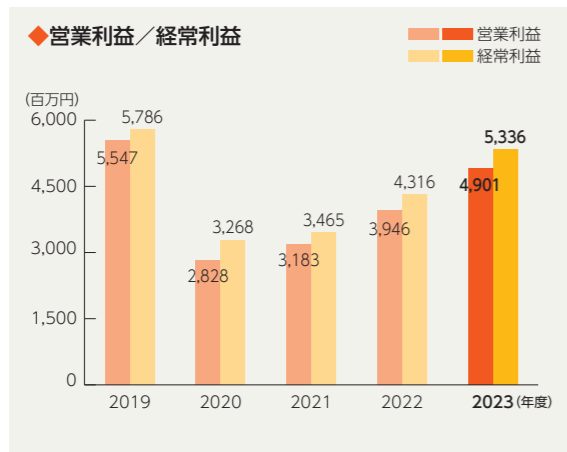
連結経営実績 (財務ハイライト)



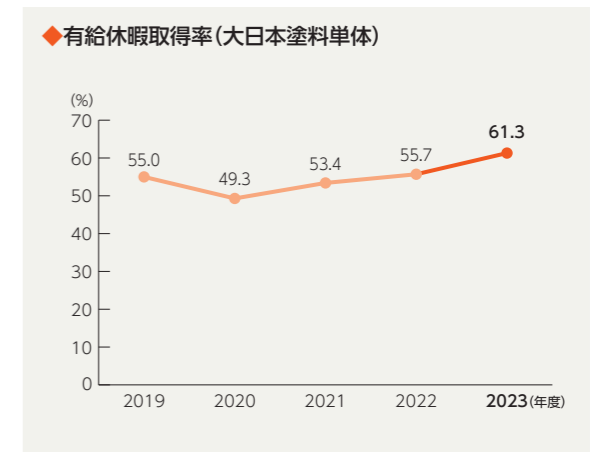
※2021年度より「収益認識に関する会計基準」等を適用しており、2020年度以降については、当該会計基準等を適用した後の数値となっています。



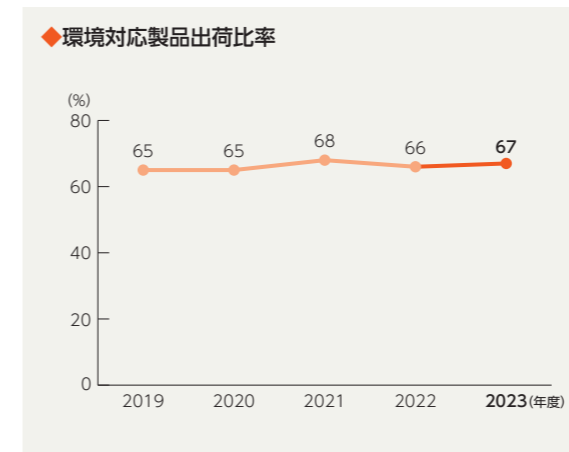
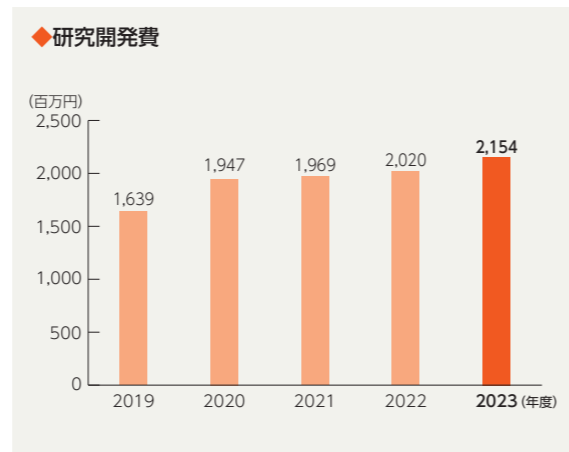
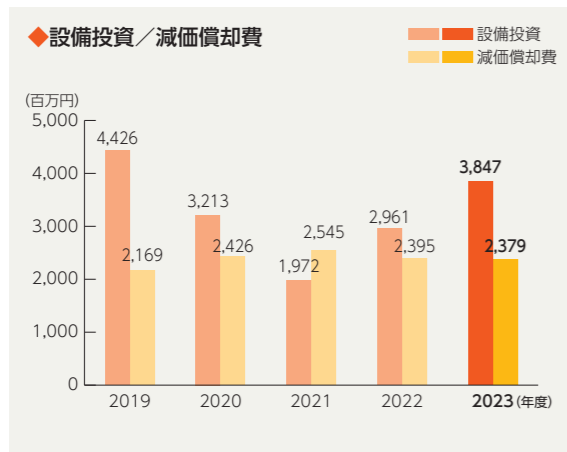
非財務ハイライト



※従業員数=就業人数 (DNT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DNTグループへの出向者を含みます。)



(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。



Top Message

今こそ、原点に立ち返る時。 強みと成長可能性に資源を投下し、 さらなる価値創造を目指します。

当社グループは、創立100周年を迎える2029年度にありたい姿として、
連結売上高1,000億円、連結営業利益100億円を最重要目標と定め、その達成に向けた
2026中期経営計画(2026中計)を策定しました。

貪欲な成長を目指す決意の根底には、当社が培ってきた強みの源泉である技術力への信頼と自信があります。
里社長自身の思いを、自身の社歴を振り返りながら語ります。

「技術の大日本塗料」のDNAが息づく、明るい社風

大日本塗料のルーツは、京都の(株)島津製作所にあります。発明王と言われた(株)島津製作所の2代目社長の島津源蔵氏が、
日本電池(株)(現:(株)ジーエス・ユアサ コーポレーション)の社長時代に、鉛蓄電池に用いる亜酸化鉛の粉が鉄に対して高い
防食性を発揮するとわかり、鉛粉技術を応用して新しい錆止塗料「ズボイド」を発明。そこで立ち上げた会社が大日本塗料の
前身です。ズボイドの特許を世界8カ国で取得し、大阪・堂島大橋改築の塗料となり、約30年間異常なく橋を保護しました。また
鉄道省や軍の指定工場に指定されて売上を伸ばしました。

さて、私が入社したのは、第2次世界大戦と高度経済成長期を経て、第2次オイルショックの傷跡が残る1984年のことでした。
当社は赤字転落から再建途上にあり、新入社員不採用の時期が5年間もありました。私は大学・大学院で学んだ有機化学の道
を進みたくて、当社に入社。「本当に再建途上?」というほど社内の雰囲気は明るく、社員同士の仲が良かったことを覚えています。
いま思えば無謀な多角化経営が赤字の原因で、塗料の品質が悪かったわけではありません。「社会に役立つ塗料を発明してや
ろう!」というDNAが社内に脈々と息づいていました。防食塗料の強みは伝統と実績に培われたもので、防食塗料に関わるメン
バーは社内で風を切って歩いていたものです。

「暮らしを支えたい」その情熱が技術開発の原動力

技術部門に配属された私は、入社1年数カ月にして社内に新設されたコンクリート防食プロジェクトの最若手メンバーとなり
ました。当時、コンクリート構造物の早期劣化が社会問題に発展し、国会の議題にもあがっていたのです。対策が急がれるなか、
プロジェクトの目的は塗装によって劣化を防止しようというものでした。

その頃はポリウレタン樹脂塗料が最も耐候性に優れるとされていましたが、耐用年数は10年ほど。それならば私たちは2倍の
20年耐えるものをつくろうと、ふっ素樹脂塗料に着目しました。食事や入浴の時も原因と仮説を考え、トライ&エラーを繰り返し、

とうとう上塗り塗料と下塗り塗料の相乗効果で耐用年数を延ばすことに成功したのです。日本の暮らしのインフラである橋梁や
鉄塔などの構造物を、塗料で支えたい。その情熱が開発へのモチベーションを支え、新たな扉を開いてくれました。ふっ素樹脂塗料
は現在に至るまで、本州四国連絡橋、東京ゲートブリッジ、東京スカイツリー®など、全国のランドマークに採用いただいています。

防食塗料から発展した技術も多々あります。例えば、建築物外壁のカーテンウォール用塗料において当社はトップメーカー
です。建築物の高層化が進み、美観はもとより外壁の保護性やメンテナンス性が重視されるなか、培ってきた開発技術力で業界
や顧客企業のニーズに沿った製品や塗装システムを作り出してきました。事例としては、GINZA SIXやあべのハルカスなどの
外壁に採用いただいています。

あるべき姿からバックキャスト「自主・自立」の新中計

前2023中期経営計画(2023中計)に関しましては、最終年度目標である連結営業利益66億円に対して49億円と、原材料
価格の高騰などをうけて、残念ながら未達という結果になりました。一方でいくつかの手応えもあり、2020年に開所した「防食
技術センター」と「コーティング技術センター」の2つの技術センターが、想定以上の稼働率をあげ、利益に貢献しています。
更に、生産拠点の集約、配合や原料調達手法の見直しによって売上原価率の改善を図りました。

2023中計の反省点を踏まえ、新たな中計を策定するにあたり、当社グループ全体で議論を重ねました。2023中計までは



代表取締役社長

里 隆 幸

Top Message

各事業部・関係会社が上申してきた数値を積み上げていく方式でしたが、今回は2029年度に目指す姿を描き、そこからバックキャストして戦略を組み立てました。目指す姿の最重要KPIを、「連結売上高1,000億円、連結営業利益100億円」としました。バックキャスト方式であることに加え、「自主・自立的」な取り組みを第一義とすることが、これまでと異なる点です。というのも、社員一人ひとりが他人事意識では成り立たない、ハードルの高い目標値なので「自分たちで何がなんでも成し遂げるんだ」という強い意志が必要です。そのためには、何のために誰がいつ何をすべきか、5W1Hを明確にする必要がありました。

中計の根幹を支えるのは経営理念そのものであり、今、再び原点に立ち返るべき時です。また、私は全従業員の物心両面の幸せを実現することを、そこに付け加えたいと思います。最重要KPIの先には、当社グループの一員であることを誇りに思えることができ、つねに新しいことに挑戦し続ける優良で健全な企業にしていきたいと考えています。

成長ドライバに資源を集中投下

2026中計のポイントは、既存事業で獲得した利益を高い成長性が見込める分野に積極投資していく、という一点に尽きます。事業ポートフォリオを整理し、成長ドライバを「建築用塗料」「海外市場」「インク、分散技術」「UVランプ」と位置づけています。

まず「建築用塗料」に関して、当社はまだシェア3%に満たない状況ですが、巨大マーケットであることは間違いありません。シェアを1~2%でも伸ばすことができればかなりの収益貢献が見込めます。そのためには、社会や人々が何を求めているかを先取りして探り、10年先を見すえて必要な塗料開発テーマを決めて、資源を投下していく必要があります。当社でいま好調の遮熱・断熱塗料なども塗料を使用した課題解決の一つであり、更に塗料にできるポジティブでユニークなアプローチを探索し続けています。まだ世に出ていない塗料をゼロから創出するとすれば、異分野との協業は必須です。まだ公表できる段階にありませんが、いくつかのおもしろい開発プロジェクトが進行中で、両技術センターをフル活用しています。並行して、自前主義のみこだわりのではなく、M&Aによる拡大戦略の検討も積極的に行っています。

強みの構造物塗料に関しても、当然のことながら引き続き技術革新の努力を続けていきます。キーワードは、「環境と人にやさしい」「ライフサイクルコストの最適化」です。「環境と人にやさしい」経営と事業創出は社会の要望であり、事業継続に必須であることは言うまでもありません。構造物の長寿命化は、将来の人口減少・税収減少が予測されるなか、ますます重視されるでしょう。塗料にも「高付加価値」が求められる時代であり、高級集合住宅やホテル、商業施設などでニーズが期待できる分野です。内装用塗料と照明の関係をどのようにすれば高級感を演出できるのか。光と色彩のコラボレーションが生み出す新たな空間演出の可能性を、グループ企業のDNライティングと模索し始めているところです。

「海外市場」に関しては、新興国を中心に持続的な成長が予想されます。これらの国では経済成長にともなって、多様な塗料ニーズが増えています。貪欲な成長を目指して、ここでもM&Aを手段の一つとして積極的に検討していきたいと考えています。



明石海峡大橋 (本州四国連絡高速道路㈱提供)
当社のふっ素樹脂塗料[Vフロン#100H]が採用され、1998年の完成以来、長きにわたって橋を護り続けています。



GINZA SIX
外装の金属製カーテンウォールに、当社の熱可塑性ふっ素樹脂塗料「デュフナー」が採用されています。

2026中計の達成のために、社内の意識統一を

2026中計を社員一人ひとりに浸透させるために、当社グループ従業員に対して説明会を順次行っています。社内説明会では、新中計で掲げている「ビジョン2029」に向けたキャッチフレーズとして、DNTグループ1チームで目標達成するという意味を込めた「Be More Colorful! Go For 1s」も併せて伝えることで社内への浸透を加速させるようにしています。

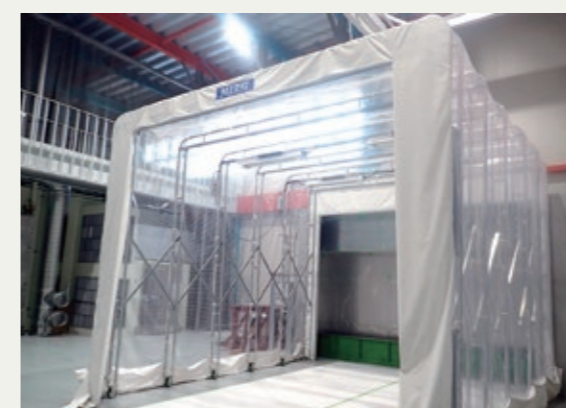
また、社内のあらゆる会議では、議題を2026中計と関連づけて報告することを義務づけています。ともすれば現場では短期的な目標達成だけに目が行きがちですが、「その取り組みは新中計とどう結びつくのか」を徹底的に意識づけできる仕組みづくりに取り組んでいます。

未来を見すえ、組織的総合力を発揮

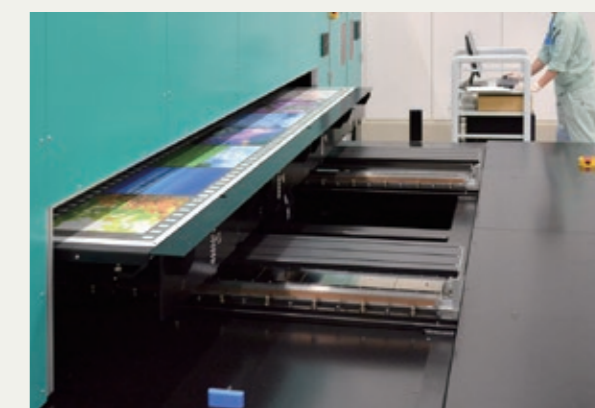
経営者の使命として、経営理念を実現し、2026中計の必達に向けた社内改革に全力で取り組むとともに、後継者計画にも着手し始めています。後継者計画は、経営権の継承が適切な後継者に対して適切なタイミングでなされるためのものです。創立100周年を迎える2029年度以降の事業継続を考えると、会社を成長軌道に乗せて、企業価値の向上を図るために経営者としての高い資質を持つ候補者の育成が欠かせません。特に塗料業界においては今後成熟市場の国内から成長市場である海外に重きを置いていくなかで、海外事業において豊富な経験や見識をもってリーダーシップを発揮できる人材が必要です。更には、必ず国内営業のトップも経験してもらいたい意向です。私も国内営業を3年間経験し、多くの販売店や顧客企業、供給メーカーの経営層との付き合いを育むことができました。世界と日本の政治経済や市場ニーズを見渡す経営視点と経験に裏打ちされた実務能力は、経営トップに不可欠だと考えます。

最後になりますが、当社グループ企業の岡山化工(株)が製造するJIS製品において、社内で定めた検査規格に係る検査値の改ざんなどの不適切行為が判明し、2023年10月26日付でJIS認証機関よりJISマーク表示の一時停止処分を受けました。ステークホルダーの皆さまに多大なるご心配をおかけしましたことを深くお詫び申し上げます。今回の事態を重く受け止め、メーカーは安全と品質こそが命であることを改めて心に刻むため、私自身が品質部門を直轄することにしました。今後は、全力を挙げて再発防止の徹底と信頼の回復に向けて取り組んでいく所存です。

私がいつも社員に向けて口にするのは、「人として何が正しいかを行動基準にしよう」、そして「神輿は皆で担ぐもの」です。誠実と思いやりをもって行動していれば不適切事案は防げるはず。また、組織的総合力を発揮すれば、後悔なくやり切った後に新しい景色が目の前にひらけることでしょう。その先にきっと、当社の経営理念がうたう豊かな暮らしと社会の繁栄があります。今後とも一層のご支援を賜りますようお願い申し上げます。



大型塗装ブース(防食技術センター内)
幅5m×高さ4mの塗装ブースで、現場の大型構造物を模擬した塗装試験が可能です。

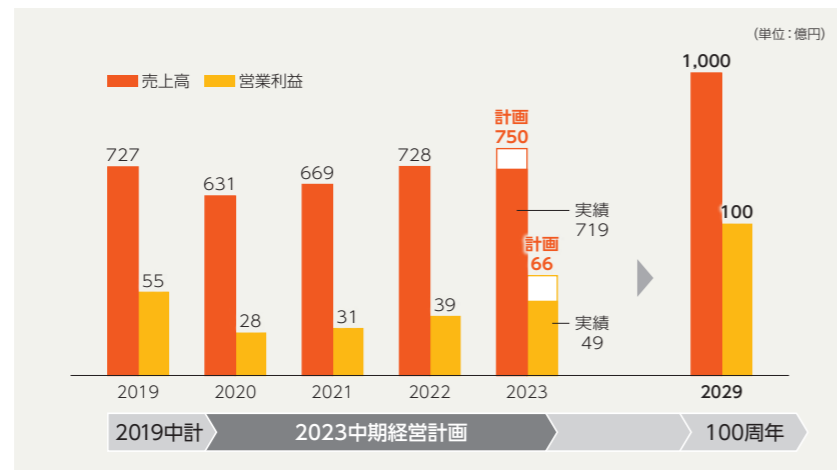


インクジェットプリンターエリア(コーティング技術センター内)
大型被塗物への加飾ができるほか、インクジェットと塗料の複合塗膜による高意匠性の検証が可能です。

経営戦略

前中期経営計画(2023中計)の振り返り

2023中計では、創立100周年を迎える2029年度に連結ベースでの売上高1,000億円、営業利益100億円を長期目標に設定のうえ、2023年度に売上高750億円、営業利益66億円を計画し、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みました。結果、売上高は計画未達でしたが、当初計画に盛り込んでいなかった粉体塗料製造子会社の合併解消影響を除いた実質ベースでは計画を達成できました。一方、営業利益は、コロナ禍の経済活動停滞と、その後の急激な原材料コストの高騰に対して原価低減と価格是正を進めてきましたが、販売数量の伸び悩みもあり、達成することができませんでした。

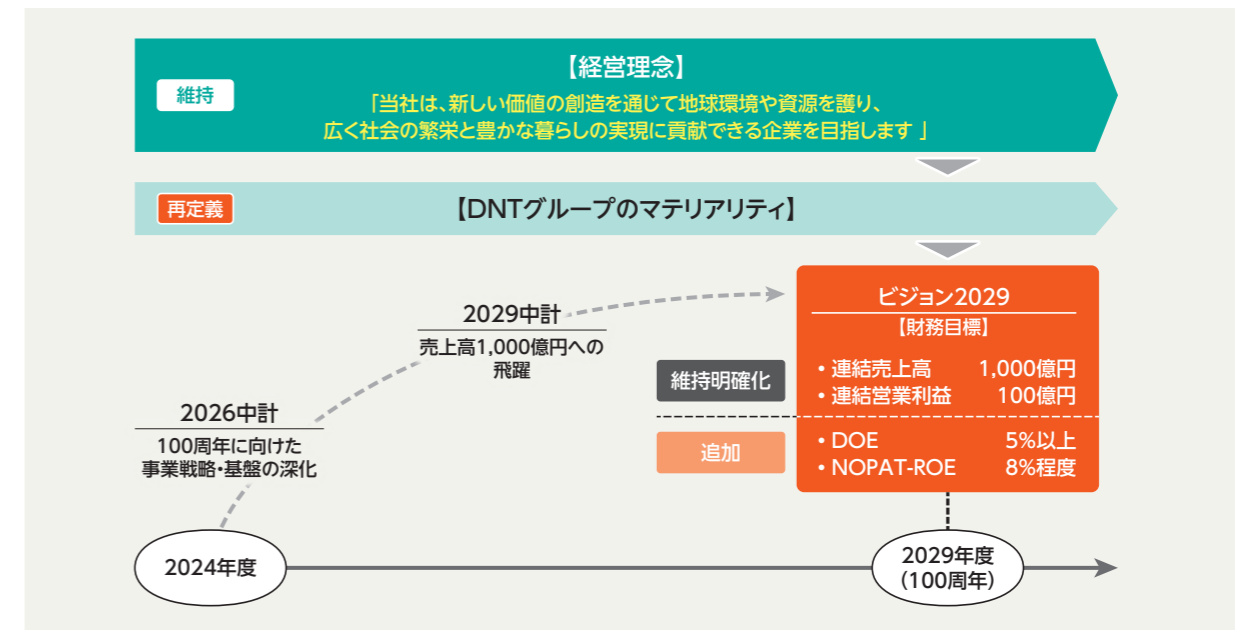


5つの重点施策の成果と課題

重点施策	評価	成果	課題
提供価格の強化	○	● 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
労働生産性の強化	△	● 「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り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

新中期経営計画(2026中計)の概要

2024年度から2026年度までの中期3ヵ年計画(2026中計)の策定にあたっては、経営理念を見つめ直し、マテリアリティを再定義しました(P19参照)。このマテリアリティを念頭に、創立100周年を迎える2029年度に向けたビジョンを策定しました(ビジョン2029)。ビジョン2029では、連結財務目標を改めて「売上高1,000億円、営業利益100億円」とし、また、資本コストと株価を意識した経営を推進すべく、NOPAT-ROE(税引き後営業利益ベースのROE)を8%程度確保すること、もう一つは、株主還元策としてDOE(株主資本配当率)を5%以上とすることを目標として設定しました。このビジョン2029からのバックキャストと2023中計の振り返りに基づき、この3年間でやるべきことを2026中計としてまとめました。



2026中計

財務目標		株主還元	M&A含む投資
連結売上高 800億円	連結営業利益 80億円	NOPAT-ROE 安定的に8%程度	DOE 3%
			200億円+α

2026中計の3つの基本方針

1. 成長市場と先駆的領域への注力

成長市場であり先駆的領域であるサステナビリティ分野に注力していきます。

2. 外部リソースの獲得・活用による事業基盤の拡大

いわゆる脱・自前です。国内外で外部リソースを活用し、お互いの強みを活かして基盤を拡大していきます。

3. 人材及び事業活動の全社最適化

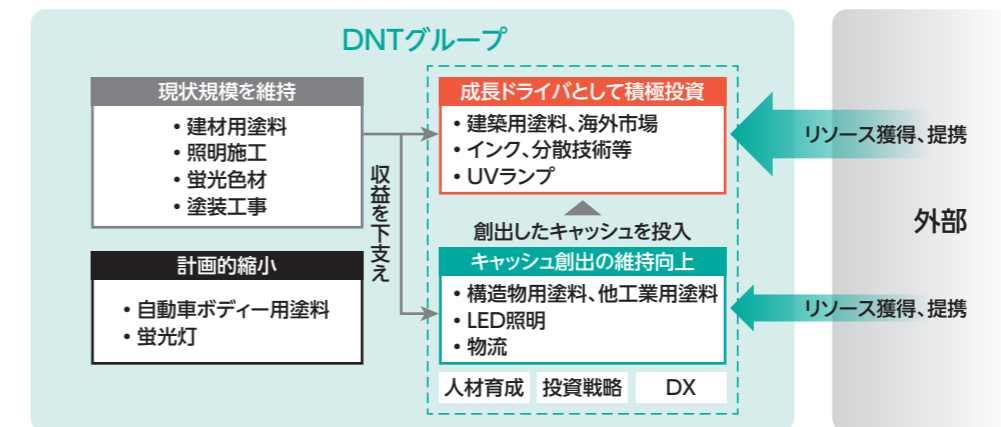
各事業毎の戦略を明確にした上で、それにふさわしい人材育成・組織体制を再構築するとともに、資源配分にメリハリをつけグループ総合力を発揮していきます。

事業戦略 ポートフォリオの整理

基本方針をもとに各事業を大まかに4つのカテゴリーに分類し、資源配分を行います。

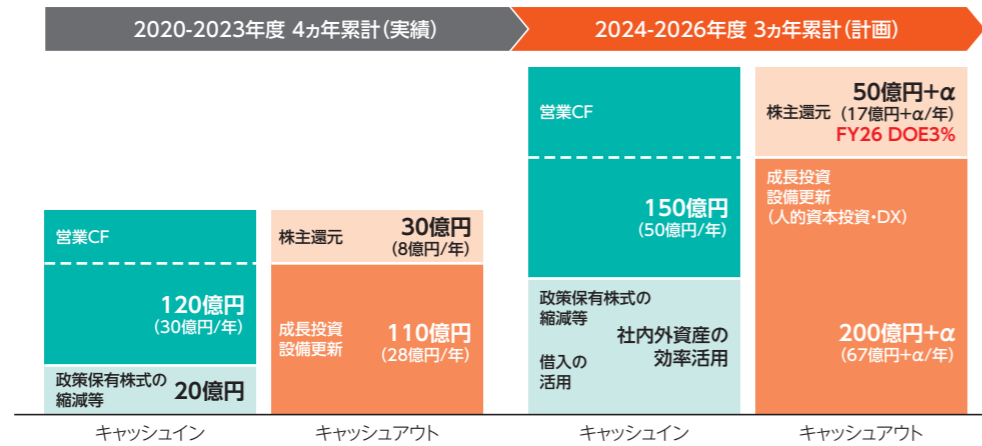
現在の基幹事業である、国内塗料事業セグメントにおける構造物塗料や、照明機器事業におけるLED照明は、市場動向に準じた売上と利益の確保でキャッシュ創出の役割を担います。そして、そのキャッシュを成長ドライバーと位置付ける、国内塗料で市場が大きい建築用、成長が持続する新興国を中心とした海外市場、新市場と目される非塗料分野、UVランプなどの半導体関連領域に積極投資していきます。固定費吸収や付随収益で収益を下支えする建材用塗料、照明施工などは収益力アップの可能性を見極めつつ、現状維持を前提に投資を抑制していく方針です。

大手2社がシェアを占める自動車ボディー用塗料、2027年末までに製造や輸出入が廃止される蛍光灯は計画的に縮小を行います。



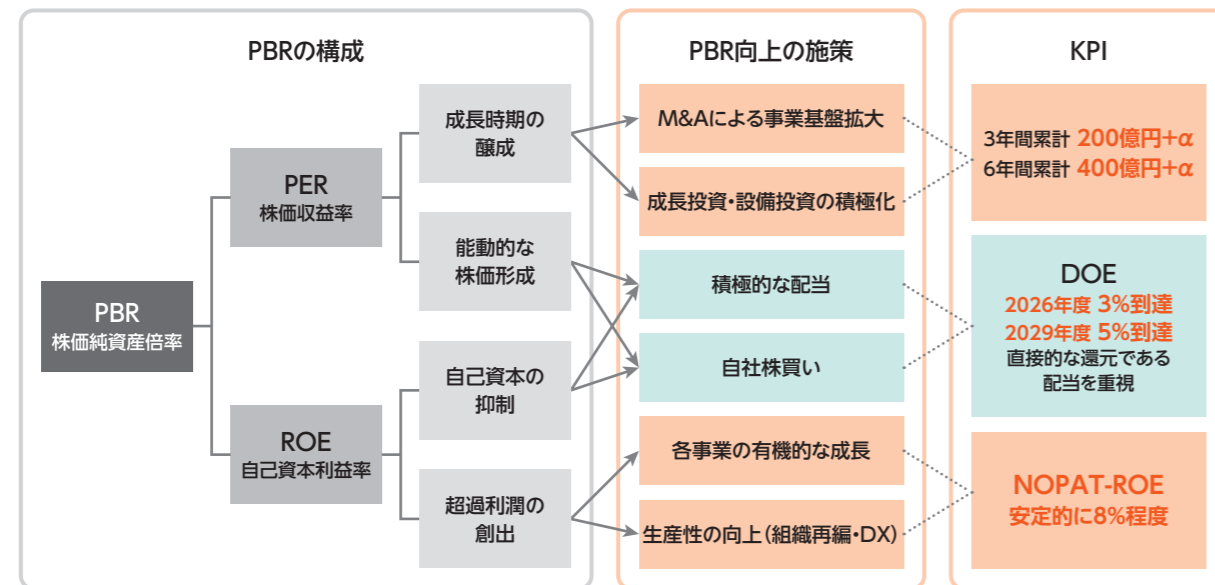
キャッシュアロケーション方針

2026中計のキャッシュアロケーションは、2023中計の実績から大きく2点を変更しました。1つは営業CFから提供する株主還元額の比率を高めていきます。もう1つはこれまでにない積極的な投資を行う中で、借入等を活用して資本効率の改善を図っていきます。



PBR1倍以上の実現に向けて(2026中計との連動)

「ビジョン2029」に向けては、2026中計以降、ターゲットを明確にした積極的な投資を行うことで、成長シナリオを示していきます。2023中計までは、安定配当を実施しつつも、財務の健全性確保に比重が多かかっていました。しかし、自己資本も十分に積み上がってきたことから、上昇感のあるDOEをKPIに設定し、株価を高めていきます。当然ながら、既存事業においても資本コストを上回る収益水準を維持していきます。DNTグループは、2026中計、ビジョン2029のKPIを確実に実行し、早期にPBR1倍以上を達成していきます。



持続的・飛躍的成長を期待される
企業であり続けるために、
社内改革を推進していきます。

取締役 常務執行役員 永野 達彦

2026中期経営計画の財務戦略の構築を担った
取締役 常務執行役員 永野達彦が、
計画に込めた思いと必達に向けた決意を語ります。
管理本部長として人事戦略やDX戦略をどのようにとらえ、
取り組んでいく考えなのかについても言及いたします。

※11～13ページ「経営戦略」をご参照ください。

■ 成長期待に応える経営計画に

私は経営企画室を管轄する立場として、2026中計の策定に中心的に携ってきました。2026中計のコンセプトを決めるにあたり、出発点は「すべてのステークホルダーに持続的成長をご期待いただける企業にしたい」という思いでした。

ご承知の通り、PBR(株価純資産倍率)はPER(株価収益率)×ROE(自己資本利益率)の計算式で算出されます。PBRとPERは企業の成長期待を表す指標とされますが、残念ながら当社は両方とも日経平均の適正値とされる水準を下回っています。一方で、ROEは2024年3月期で8.2%と資本効率は決して悪くありません。つまり、投資家の皆さまに「国内塗料事業が全体の約8割を占める大日本塗料は、急成長が望めない」と思われているということです。そこに対して塗料と当社の成長可能性をお示ししたいという考えから、リスクテイクも含めた成長投資を意欲的に採り入れ、資本コストや株価を強く意識した中期経営計画といたしました。個人的には、これまでの当社らしくない“攻めた”中計になったと思っています。

■ 成長戦略と財務戦略の見える化

2026中計は実にシンプルで明快な構造となっています。最重要KPIは、創立100周年を迎える2029年度において連結売上高1,000億円・連結営業利益100億円。加えて、NOPAT-ROE8%程度、DOE(株主資本配当率)5%以上を目標に掲げています。

これらを実現するために事業ポートフォリオを再整理して、全事業を積極投資対象となる「成長ドライバ分野」、「キャッシュ創出を維持向上する分野」、「現状規模を維持する分野」、「計画的縮小分野」の4つのカテゴリーにマッピングしました。

この事業ポートフォリオをもとに遂行する成長戦略を支える財務戦略が、キャッシュアロケーション方針です。2026中計3カ年のキャッシュイン/アウト各総額は250億円を計画しており、2023中計4年間実績の各140億円から大幅に増額。今後3年間で創出したキャッシュを、成長を加速させる戦略投資に運用していく構えです。



■ 逐次モニタリングで成長と投資効果を検証

2026中計のなかで当社の成長可能性を示す重要ポイントは、事業ポートフォリオ戦略図の成長ドライバ分野です。この分野の見極めが、2026中計の策定にあたりひときわ苦労したところです。多岐にわたる全事業の担当者に何度もヒアリングを重ね、市場規模の推移予測、当社シェア拡大の可能性、そのための武器の有無などを徹底的に議論しました。そうやって精査のうえに抽出したのが成長ドライバ分野の各事業です。里社長が9ページで、理由と展望をご説明しております。詳細は明かせない部分が多いのですが、一定の根拠と目算のうえに策定したことは確かです。

この2026中計では3年間で200億円の成長投資・設備投資を想定し、その主な投資先が成長ドライバ分野となります。これまでにないダイナミックな成長を実現するには、国内あるいは海外においてM&Aなどの外部リソース獲得や提携をも辞さない考えです。

成長ドライバ分野を実際にドライブしていくためには、マイルストーン及びKPI設定、アクションプラン策定、なおかつそれらを逐次モニタリングできる仕組みづくりが不可欠です。ビジネスは生き物で、各事業によって成長シナリオやスピードは当然異なりますから評価も簡単にはいかないでしょう。各事業責任者とより緊密に連携する体制をとり、設計図から形にするプロセスを全力でともに進めていきます。

■ 成長と資本効率を重視する資本政策と株主還元策

キャッシュアロケーション方針では、3年間の成長投資及び株主還元に対して250億円のキャッシュアウトを計画しています。その原資となる営業キャッシュフローは150億円、年間50億円を見込んでいます。営業CF以外の100億円のキャッシュインに関しては政策保有株式の売却益を充てる予定で、資本効率の向上とガバナンス強化という視点からも、政策保有株式の縮減は引き続き積極的に進めていきます。2025年3月末時点で連結純資産に対して10%以下を目標としています。

更に、借入による社外リソースも効率的に活用していきます。当社は過去10年間をかけて盤石な財務基盤を築き上げており、これから仮に数十億円を借入したとしても安全領域です。当社は政策保有株式を売却した特別利益をにより収益力評価がブレないよう、税引後の営業利益から導き出したNOPAT-ROE8%を重点KPIの1つとしていますが、それを上回る資本効率の向上を目指していきます。財務健全性をしっかりと担保しながらも、内部留保を有効活用し、成長投資と株主還元の最適バランスを図りながら企業価値の向上に取り組めます。

2026中計では、株主の皆さまとの関係性を重視し、利益を積極的に還元することが基本方針。今後の株主還元方針として、2026年度DOE3%、2029年度5%と段階的なアップを目指しています。長期安定的な配当を実施するために、これまで当期純利益をベースにしてきた配当政策を自己資本・株主資本を指標とする考えです。そのために今後3年間で50億円の株主還元を

予定しております。自己株式の取得についても、市場環境や資本効率などに鑑みて必要な場合は実施する予定ですが、基本的にはキャッシュによる還元を最重視していきます。

■ 人的資本経営とDXを推進

どのような企業や事業においても、最優先すべき資本は「人」であり、企業価値を生むのも人だと考えます。今の当社にとって最も必要な人材は、この2026中計を実行し、成果としてキャッシュを創出できる人です。事業によって必要とする人材像は異なるはずで、各事業トップとの議論がこれから必要となります。海外事業を例にしますと、仮に海外企業とのM&Aを実行していくなら、クロスボーダーのM&Aの知見と実績を有する人材が望ましい。更にはM&Aが完遂できたとして、中長期的に現地マネジメントを掌握できる人材がいなければならない。果たしてそういった人材が社内にいるのか、外部採用するのか、といったことです。

一方で、全社員が安心してモチベーション高く働ける環境づくりも重要課題の一つです。2023年にJIS関連の不適切事案が起きた反省として、「経営陣と社員の距離が離れすぎていることが一因では」という声が社内からあがりました。そこで、昨年未から経営陣と社員が同じテーブルで忌憚なく意見を交換する会「ラウンドテーブル」をスタートさせています。その卓上で最も多く出てきた意見が「一生懸命頑張った人が評価されやすいシステムになっていない」というものでした。早急に取り組むべき課題として、人事部と新たな評価制度の策定に向けてアイデアを練っている最中です。具体的には、360度評価やタレントマネジメントシステムの導入について検討しています。価値創造のために大切なのは、成果を出した人が正しく評価される仕組みづくりです。まずは経営サイドから意識改革を図るべく、役員報酬について、業績連動型に比重を置いた制度にシフトする方向で検討を進めています。

DX戦略に関わる直近での大きなトピックは、2025年1月より基幹系システムのリニューアルを行うにあたり、プロジェクトベースで精査を行ってきたことです。これによって、決算の効率化・スピードアップ、伝票レス化、物流の効率化など、労働生産性の向上に関して様々な成果が見込めることがわかりました。DXに求めるゴールイメージは個々で異なるという難しさもありますが、DX投資の費用対効果を検証しながら、どこを伸ばすべきか、何が足りていないのか、議論を続けていきたいと思えます。

■ 自身の役割について

「技術の大日本塗料」を自らの手で社員とともに営々とつくり上げてきたのが里社長ならば、社長が築いた経営哲学を社会やステークホルダーの皆さまに向けて説明するのが私の役割です。これからも当社が未来に向けてありたい姿を、わかりやすい数値や言葉を使って広く発信していきたいと考えています。具体的には、活発なIR活動を継続していくとともに、広報戦略と体制を刷新する心づもりです。「守り」から「攻め」に転じ、今後も進化し続ける大日本塗料に、ぜひご期待ください。

PROFILE

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及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



◇事業概要

●当社が高いシェアを誇る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、市況が本格的な回復には至らないなか、一部製品における不適切行為問題の影響等により需要が減速しましたが、前期に実施した価格是正の通り寄与や高付加価値製品の拡販により、売上高は前期を上回りました。
- 工業用分野は、一部市況に回復は見られるものの新設住宅着工件数の減少による建材用塗料の需要減少が影響し、売上高は前期水準に留まりました。
- 当セグメントの売上高は、当期初に実施した粉体製造子会社の合併解消に伴う売上高の減少約35億円により前期を下回りましたが、利益面への影響は僅少であり営業利益は前期を上回りました。

海外塗料事業

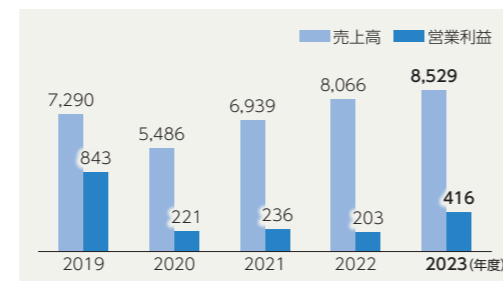
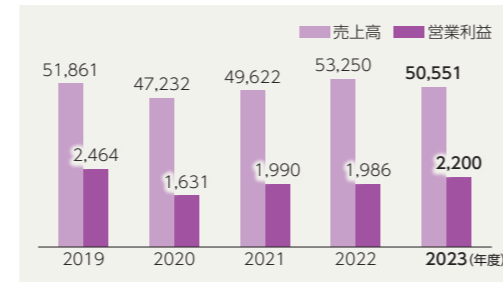
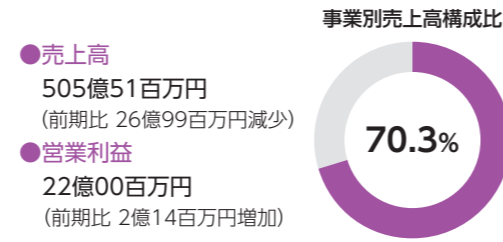


◇事業概要

●東南アジア、中国のほか、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

- 東南アジア地域は、シンガポール及びマレーシアでは周辺地域の景気悪化に伴い外装建材用塗料の需要が減速しましたが、タイ及びインドネシアでは自動車部品用塗料の新規案件の獲得により、売上高は前期を上回りました。
- メキシコは、自動車生産台数の回復により需要が増加し、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減産影響による販売低迷が継続し、売上高は前期を下回りました。
- 当セグメントの売上高及び営業利益は需要の回復基調に加え、円安による為替換算の影響により、前期を上回りました。



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、インバウンドの回復や首都圏再開等を背景に商業施設向けや建築向けを中心に前期に引き続き需要が増加しました。
- UVランプ分野は、主に半導体関連市場向けに紫外線除菌用途の需要が増加しました。
- 更に、原材料価格の高騰を機に実施した新たな価格体系の導入が奏功し、当セグメントの売上高及び営業利益は前期を大きく上回りました。

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

- 顔料分野では期末にかけてEU地域向けの需要が回復傾向に転じたものの、ファッション業界や文具業界における流行色の変化の影響を受け、全体としての需要は減少しました。
- 当セグメントの売上高はその他分野における海外向け物件の獲得により前期を上回りましたが、営業利益は主力の顔料分野における売上高の減少により、前期を下回りました。

その他事業(物流・塗装工事)

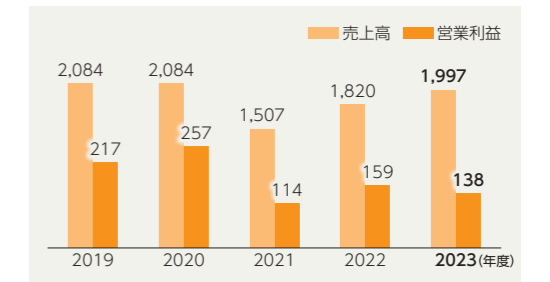
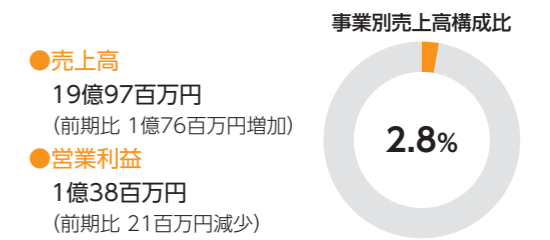
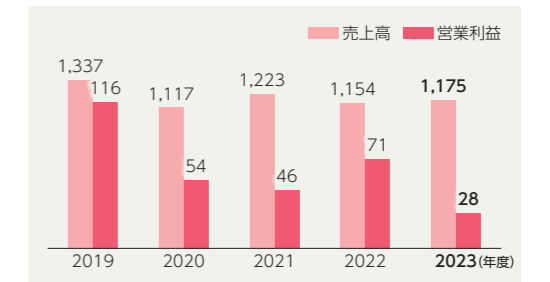
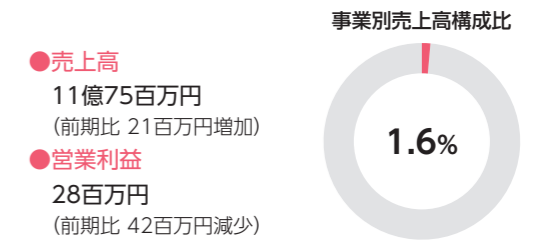
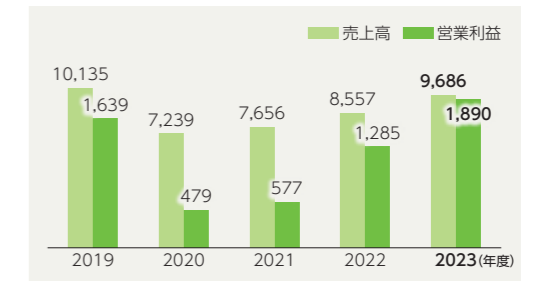


◇事業概要

●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

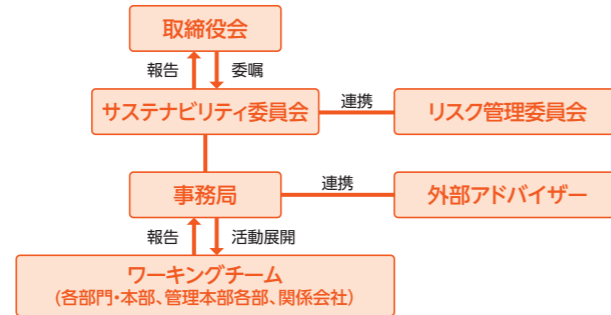
- 物流事業は、取扱量の減少により運送売上及び保管売上が前期を下回りました。
- 塗装工事業は、市況の緩やかな回復及び付加価値の高い工事受注の増加により売上高は前期を上回りました。



サステナビリティマネジメント

DNT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。」という当社の経営理念のもと、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にサステナビリティに向けた取り組みを進めてまいります。

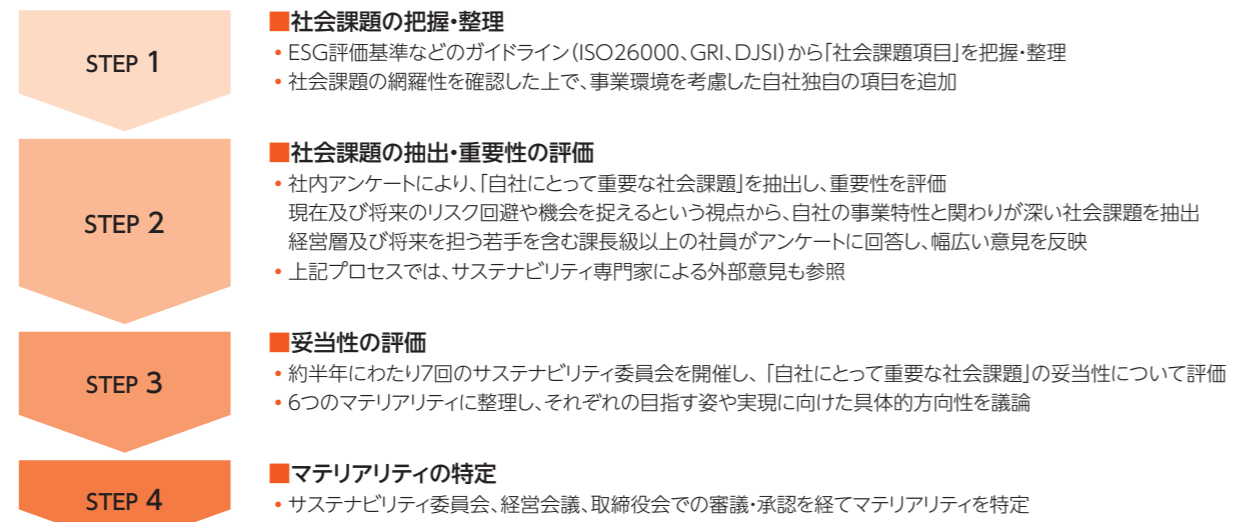
ESG推進体制



	2023年度	2024年度上期
主なイベント	<ul style="list-style-type: none"> 第4回～第10回サステナビリティ委員会 有価証券報告書開示(6月) 将来のありたい姿、課題について社内アンケート実施(6月) 	<ul style="list-style-type: none"> 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)
活動内容	<ul style="list-style-type: none"> Scope3算出 マテリアリティ見直し 2022年度活動実績、2023年度活動方針 	<ul style="list-style-type: none"> 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
指針	ビジョン2029、2026中計と連動した見直し	活動モニタリング

マテリアリティ策定プロセス

DNT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。ビジョン2029、2026中計の策定に伴い、事業環境や外部環境の変化を踏まえ、下記のプロセスにより今までのマテリアリティを見直し、再設定しました。



■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6つのマテリアリティを特定しました。それぞれのマテリアリティに対しKPIを設定し、2024年度から取り組みを推進していきます。

再設定した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	KPI
1 安全・快適な社会と社会インフラへの貢献 社会	8 持続可能な産業と雇用、9 産業とインフラの革新	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	【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) 【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)
2 未来を見据えた製品及び技術開発による社会への貢献 社会	7 持続可能なエネルギー、9 産業とインフラの革新、12 持続可能な消費と生産、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	【環境対応製品開発テーマ比率】 85%以上(DNT) 【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
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 持続可能なエネルギー、12 持続可能な消費と生産、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	<ul style="list-style-type: none"> 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)
4 資源の循環・サーキュラーエコノミーへの貢献 環境	12 持続可能な消費と生産、13 気候変動対策、17 持続可能な都市とコミュニティ	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テーマ比率】 2029年度10%以上(DNT)
5 多様な人材の確保と能力を發揮できる環境づくり 人	4 働きがい、経済成長、5 性別平等、8 持続可能な産業と雇用、10 公正な雇用と労働条件	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	【保安事故・労働災害件数】 前年度比削減(グループ(海外除く)) <ul style="list-style-type: none"> 安全教育・防災訓練、安全/トラール実施(グループ(海外除く)) 【女性社員採用比率】20%以上継続(DNT) 【女性管理職比率】2029年度までに10%以上(DNT) 【残業時間】前年度比削減(DNT) 【年次有給休暇取得率】60%以上(DNT) 【男性労働者の育児休業取得率】85%(2029年度)(DNT) 【労働者の男女の賃金の差異】80%(2029年度)(DNT)
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 公正な消費と生産、17 持続可能な都市とコミュニティ	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	【社外取締役比率】 1/3以上継続(DNT) <ul style="list-style-type: none"> 取締役会の実効性の更なる向上のためPDCA継続の実施(DNT) 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) ハラスメント及び品質管理研修の実施(グループ) 原料調達、生産体制におけるBCP対策(グループ) 【新規開発技術の特許出願】100%維持(DNT) 【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) 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) 取引先との公正な取引(グループ) 投資家との積極的な対話、適切なIR情報の発信(グループ) 地域団体等の活動支援(グループ)

事業活動を通じて社会へ貢献する

持続可能な事業活動を支える

2023年度実績

マテリアリティ	関連するSDGs	主な取り組み内容 (KPI)	2023年度実績	主管部門
環境への配慮	7 再生可能エネルギー 13 気候変動への対応	【CO ₂ 排出量】グループ全体で2029年度までに30%削減(2021年度比)	グループ: 11.7%削減	管理本部 塗料事業部門 生産部門
		【エネルギー使用量原単位】5年度間平均原単位変化1%以上削減	DNT: +1.0%	
	6 清潔な水と衛生 11 持続可能な都市とコミュニティ 12 持続可能な消費と生産	【産業廃棄物排出量】前年度比削減(原単位) 【産業廃棄物最終処分比率】前年度比削減 【総COD負荷量】規制値未満の水準維持	DNT: 7%減少、国内塗料: 2%減少 DNT: 0.1ポイント増加、国内塗料: 9ポイント減少 DNT: 規制値以下	
化学物質管理	12 持続可能な消費と生産	【環境事故件数*】0件/年 【環境苦情件数】0件/年 【環境関連規制不適合件数】0件/年	国内塗料: 0件 国内塗料: 0件 国内塗料: 0件	
製品開発によるソリューションの提供	3 持続可能なエネルギー 9 持続可能な産業とインフラ	【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: 67.2%	塗料事業部門 スペシャリティ事業部門 技術開発部門
		【環境対応製品開発テーマ比率】80%以上	90.1%	
	11 持続可能な都市とコミュニティ 12 持続可能な消費と生産	【技術センター実施稼働率】2023年度50%以上	コーティング技術センター: 71%、 防食技術センター: 66%	
お客さまとの信頼関係構築	11 持続可能な都市とコミュニティ	・製品や技術に関する情報誌発行 ・各種セミナー、展示会への出展	コーティング技報 No.23発行(12月) 「塗料・塗装設備展(コーティングジャパン)」、 「オートサービスショー」等への出展	管理本部 資材本部 塗料事業部門 スペシャリティ事業部門 技術開発部門 生産部門
安定した製品生産能力の確保	12 持続可能な消費と生産	・原料調達、生産体制におけるBCP対策 ・品目削減プロジェクトによる製品統廃合の推進 ・プロセスイノベーション活動の推進	実施 実施 実施	
社会との調和	17 持続可能なパートナーシップ	・ステークホルダーとの信頼関係の構築 ・ESG・SDGsに絡めた財務情報の開示 ・協力会社との公正な取引	英文開示(決算短信)	管理本部
		・社会との交流・相互コミュニケーション ・ボランティア活動、塗料提供 ・地域団体等への寄付・活動支援	地域中学校への塗料提供等	
働く人の幸せ/豊かな職場づくり	3 持続可能なエネルギー 4 質の高い雇用と労働条件	【保安事故・労働災害件数】前年度比削減	DNT: 8件(前年度+2件)、 グループ(海外除く): 18件(前年度+9件)	塗料事業部門 スペシャリティ事業部門 技術開発部門 生産部門
		・安全教育・防災訓練、安全パトロール実施 ・ホワイト物流の推進	各種安全衛生訓練 1回/月、 安全パトロール 1回/月 実施	
	5 性別平等 8 持続可能な消費と生産 10 気候変動への対応	【女性社員採用比率】20%以上継続 【女性管理職比率】2029年度までに4%以上 【残業時間】前年度比削減 【年次有給休暇取得率】60%以上 【特定保健指導実施率】11%以上 【男性労働者の育児休業取得率】85%(2029年度) 【労働者の男女の賃金の差異】80%(2029年度)	DNT: 29% DNT: 3.3% DNT: 0.9時間/月平均増加 DNT: 61.3% グループ(海外除く): 7.9% (2022年度実績) DNT: 38.5% DNT: 74.6%	管理本部
企業活動で公正で誠実な	16 公正な消費と生産	【社外取締役比率】1/3以上継続	DNT: 3/9名	管理本部
		・リスク管理委員会によるリスクマネジメントの推進 ・開発技術の知的財産権の保護	DNT: 2回/年実施 DNT: 309件(国内特許)	
		【重大な法令違反件数】0件/年	グループ: 1件(JIS)	

*サイト外に及び火災・漏洩・流出事故件数

気候変動に対する取り組み

DNT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。DNTグループの企業価値向上、更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、DNT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、DNTグループへの事業及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、施策の決定及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DNT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		
移行 リスク	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 リスク	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	○	○	○
	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

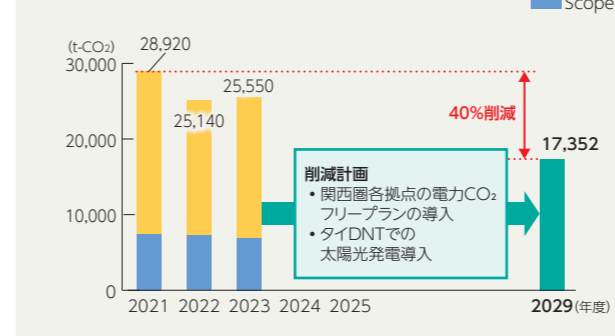
DNTグループでは、グループ全体のリスク管理とリスク管理に必要な情報を共有し、リスクの未然防止及び会社損失の最小化を図るため、「リスク管理委員会」を設置しています。気候変動に関連するリスクについては、リスク管理委員会と情報共有、連携する形でサステナビリティ委員会が主導的にリスクの抽出や評価等を行っています。

指標と目標

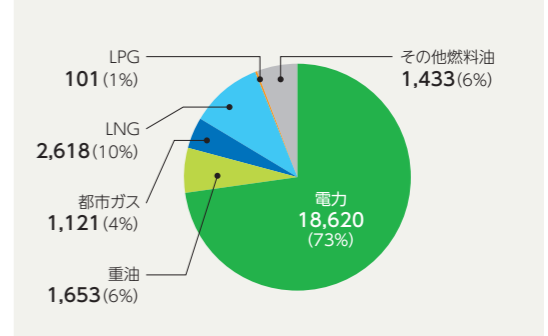
DNTグループでは、2029年度の創立100周年に向け、DNTグループのScope1,2の削減目標を「2021年度比30%削減」と定め活動してきましたが、今年度より2050年のカーボンニュートラル達成を見据え、40%削減に目標水準を上げて取り組んでいきます。バリューチェーン全体では、国内グループのScope3の算定により現状把握を行っていますが、海外グループの算定実施や削減目標の設定検討を今後の課題としています。

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)

DNTグループのCO₂排出量推移



エネルギー別CO₂排出量割合

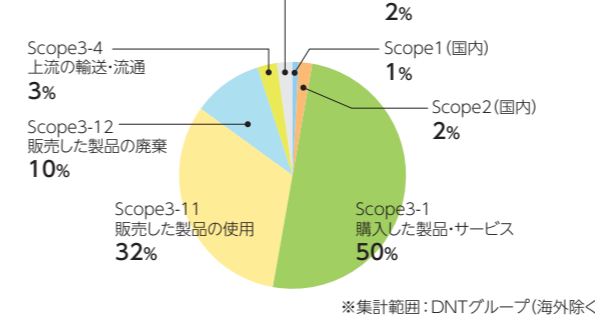


2023年度のグループ全体のCO₂排出量は25,550tとなり、2021年度(28,920t)比▲11.7%となりました。昨年度との比較では、低炭素燃料への切り替え、工場照明のLED化等を進め、燃料使用量・電力使用量いずれも削減したものの、契約電力会社のCO₂排出係数の大幅アップによりScope2のCO₂排出量は増加しました。

Scope3排出量分析 (t-CO₂)

区分	DNTグループ(海外除く)			2023年度	
	2021年度	2022年度	2023年度	国内塗料事業等	照明機器事業
Scope1	7,058	6,686	6,427	6,107	320
Scope2	18,836	15,474	15,716	14,543	1,173
Scope3	687,062	666,168	696,284	450,808	245,476
1 購入した製品・サービス	354,582	333,275	355,456	343,959	11,497
2 資本財	3,716	7,610	8,414	3,133	5,281
3 Scope1,2に含まれない燃料及びエネルギー関連活動	4,314	4,104	3,349	3,087	262
4 上流の輸送・流通	25,040	23,895	22,667	21,834	833
5 事業から発生する廃棄物	2,866	3,008	2,376	2,354	22
6 出張	265	267	252	200	52
7 従業員の出勤	791	797	729	579	150
8 上流のリース資産	3,305	3,218	2,966	2,823	143
9 下流の輸送・流通	983	499	453	444	10
10 販売した製品の加工	0	0	0	0	0
11 販売した製品の使用	211,368	210,897	227,073	78	226,995
12 販売した製品の廃棄	79,589	78,355	72,432	72,232	200
13 下流のリース資産	244	244	119	87	33
14 フランチャイズ	0	0	0	0	0
15 投資	0	0	0	0	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)を乗じて算出しました。
 カテゴリ12：国内で販売した製品数量に、廃棄及びリサイクル時の単位数量あたりのCO₂排出量を乗じて算出しました。製品処分時の単位数量あたりのCO₂排出量は、製品及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。

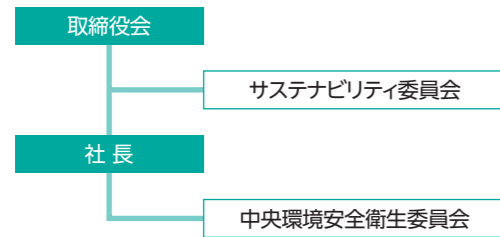
※集計範囲：DNTグループ(海外除く)

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。

環境方針

DNT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、下記3点を軸としたISO14001による環境マネジメントを行っています。レスポンスブル・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。



DNTグループの環境に関わる3つの取り組み

- ①省エネ・環境保全に対応したソリューションの提供**
全ての事業分野において環境問題に対する認識を深め、省資源、省エネルギー、製品の安全性、環境保全の確保に配慮した製品の提供を行う。
- ②事業活動を通じた環境保全**
働き方改革による人的資源の有効活用や生産効率向上、省エネ対応設備の導入などにより、操業に伴う環境保全及び安全・健康の確保に努め、エネルギー、廃棄物及び炭化水素類排出の低減を図る。
- ③化学物質管理の徹底**
PRTR制度や化審法(PFOA)、毒物及び劇物取締法への適切かつ迅速な対応を行う。

環境マネジメントシステム

本社・大阪事業所、那須事業所及び小牧事業所でISO 14001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遵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

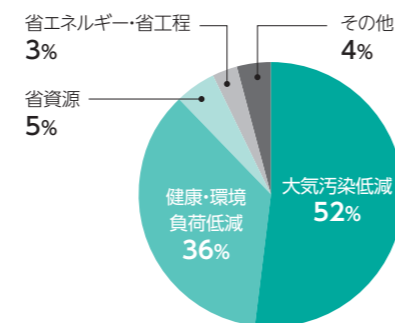
目標 2026年度までに
環境対応製品出荷比率を70%以上とする

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。2023年度の環境対応製品の出荷比率は、67.2%であり、昨年度に比べ1%増加しました。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。

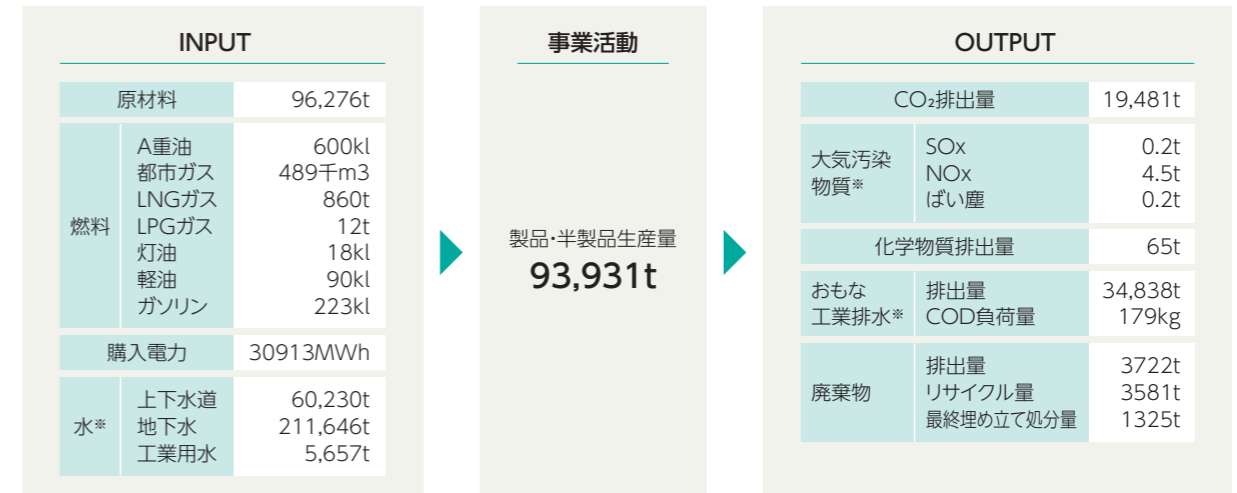
当社環境対応製品分類

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 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

目的別環境対応製品割合



事業活動のマテリアルバランス



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

廃棄物排出量の削減

目標 産業廃棄物最終処分量を前年度比で削減する。
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。2023年度の国内塗料事業の廃棄物排出量原単位は前年度比で2%減少し、最終処分量は前年度比で9%減少しました。

産業廃棄物排出量の内訳(国内塗料事業)

排出物	排出量(t)
廃塗料	808.4
廃溶剤	450.4
汚泥	591.1
廃プラスチック	804.4
廃酸・廃アルカリ	366.7
廃金属	18.6
その他	682.7

大気汚染防止

SOx・NOx・ばい塵(すす)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に行っています。

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及び販売を終了する(実績または計画)」に対応し、2016年度に鉛含有塗料の生産及び販売を終了しました。更に、「6価クロム化合物」の取り扱いを廃止しました。

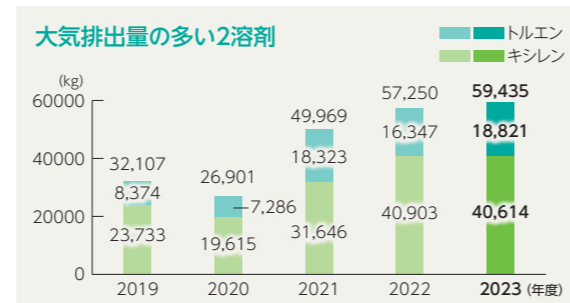
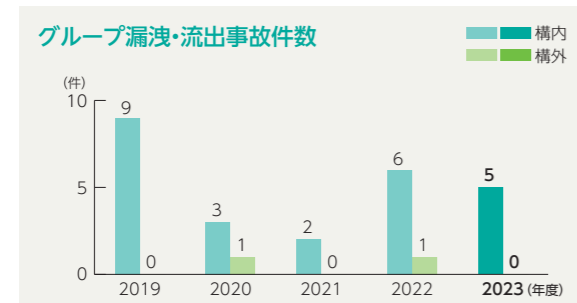
●有害物質の漏洩防止対策

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。

●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、2023年度、該当する52物質について行政への届出を行いました。

※2021年度より集計範囲をDNTから国内塗料事業に広げたことにより増加しています。



※エチルベンゼンは工業用キシレン中に含まれる。

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。化審法で第二種特定化学物質に指定された、ポリ(オキシエチレン)ノニルフェニルエーテル(NPE)についても、代替原料への切り替え検討を進めています。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います。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

当社は、人材育成方針に基づき、次の制度を導入し、人材育成に努めています。

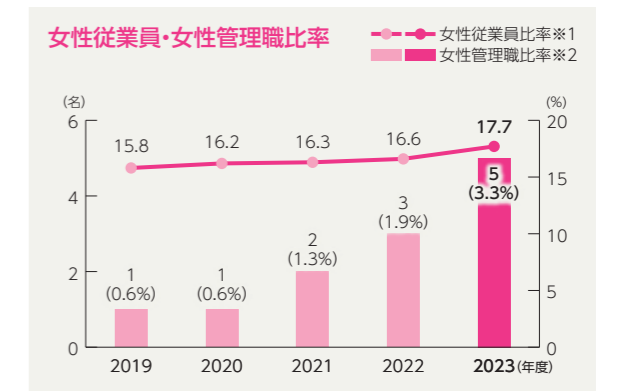
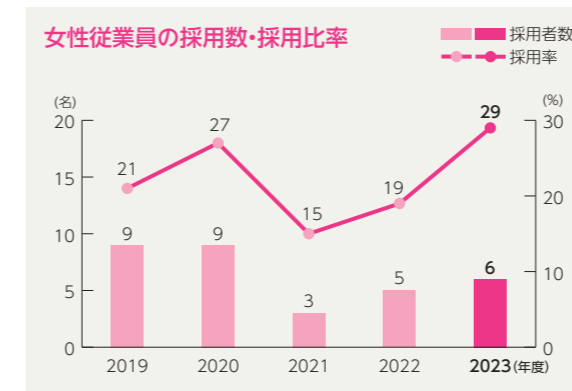
人事制度	<ul style="list-style-type: none"> • 人材を軸に会社を活性化できる人事システムを構築 • 成果に繋がる行動をとった人、成果を上げた人が報われる評価体系 • 人材を軸として組織横断的に適材適所を進める施策として公募制度を導入
研修制度	<ul style="list-style-type: none"> • 階層別研修(管理職研修、新入社員研修、中堅社員育成研修、中堅リーダー研修、新任基幹職研修)、管理職研修にてマネジメント力をアップデート。部門別研修、OJTを通じて、自身の成長へ繋がられる研修を実施。 • 海外事業拡大に向け、若手が活躍できる人材の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	<ul style="list-style-type: none"> • 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。

●女性従業員の採用比率・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、女性従業員の積極採用を実施してきました。2023年度では、当社の女性従業員の採用比率は採用者全体の29%となっています。

また、当社の女性管理職比率は3.3%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。



※1 全従業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2.94%と、法定基準(2.5%)を満たしています。

●男女の賃金差異

男女の賃金差異を算出したところ、正社員では78.7%、パート・有期社員では52.9%となっています。賃金は性別に関係なく同一の基準を適用しており、人数、社員資格、在籍年数の違い等により男女で差が生じています。

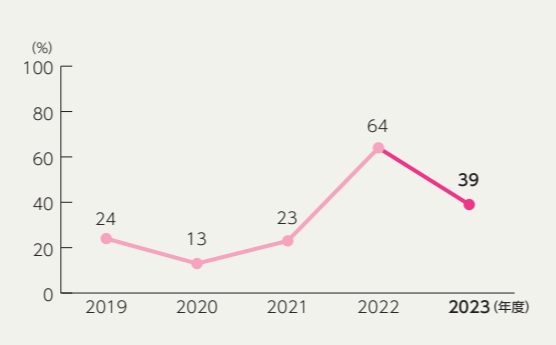
●メンタルヘルスへの取り組み

従業員が健やかに仕事に取り組めるよう、身体面の健康ケアだけでなく、さまざまなメンタルヘルスケアにも取り組んでいます。例えば、ストレスチェックの義務化に伴い、各地区においてストレスチェックテストを実施しています。また、EAP(Employee Assistance Program)サービスの活用もその一つで、従業員が社外の専門機関にメールや電話・面談などによって悩みを相談できる環境を整えています。

●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。

男性従業員の育休取得率



指標及び目標

当社は人材の育成に関する方針及び社内環境整備に関する方針について、次の指標を用いております。当該指標に関する目標及び実績は次のとおりであります。

指標	目標(2029年4月までに)	実績(2024年3月期)
管理職に占める女性労働者の割合(%)	10以上*	3.3
男性労働者の育児休業取得率(%)	85	38.5
労働者の男女の賃金の差異(%)	80	74.6

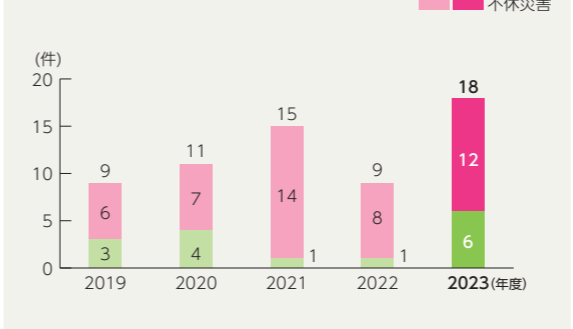
*2024年度より4%→10%に目標を引き上げています。

労働安全衛生

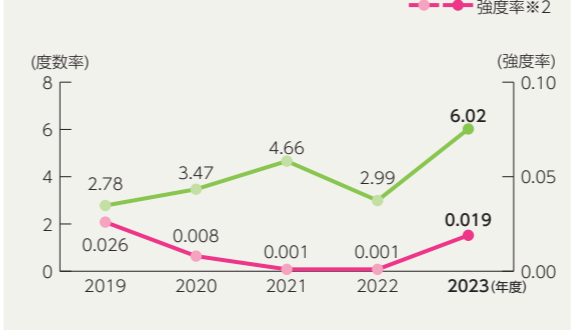
当社の生産拠点である那須事業所及び小牧事業所では、職場環境に潜在する危険性や有害性を特定し、労働災害を未然に防止するリスクアセスメント活動を実施しています。また、那須事業所及び小牧事業所と併せグループ会社において、経営幹部・労働組合・事務局による環境・安全パトロールを実施し、適切な改善指導を行い、職場環境の改善につなげています。

2023年度、DNTグループ全体で労働災害件数は休業災害が6件、不休業災害が12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まいります。

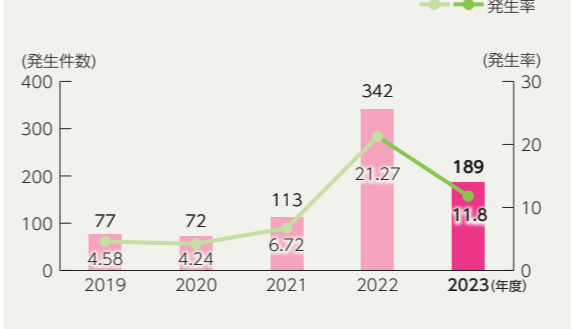
労働災害発生件数



労働災害発生日数率・強度率



長期疾病発生件数



防災訓練

大阪事業所・那須事業所及び小牧事業所において、防災訓練を実施し、大規模地震を想定した避難訓練・人命救急訓練(AED取り扱い説明)や消火訓練などを行いました。那須事業所及び小牧事業所では防災訓練だけでなく、消火訓練・遮断訓練・漏洩訓練などを実施しており、緊急事態に即応できる体制づくりに取り組んでいます。また、当社は地震をはじめとする災害時の従業員の安否が一斉に確認できる「安否確認システム」を導入しており、年2回訓練を実施しています。今後も安全・災害防止につながる活動を積極的に取り組んでまいります。

経営と現場の意見交換の場「ラウンドテーブル」を開催

当社では、社内コミュニケーション活性化の新たな施策として「ラウンドテーブル」を実施しています。ラウンドテーブルは、立場、役職、部署が異なる者が、上下関係や立場を気にせず自由に意見交換を行う場であり、当社では経営層が現場の具体的な課題や要望を従業員から直接聞いて、今後の経営に活かし風土改革に繋げていくことを目的としています。

2023年度は「経営層の情報発信力」や「コンプライアンス意識」を討議テーマに、本社(大阪)や那須事業所をはじめ4カ所で開催。参加者からは討議テーマに捉われず、職場の環境改善や人事制度に関する意見や要望が飛び交うなど、活発な意見交換がなされました。



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

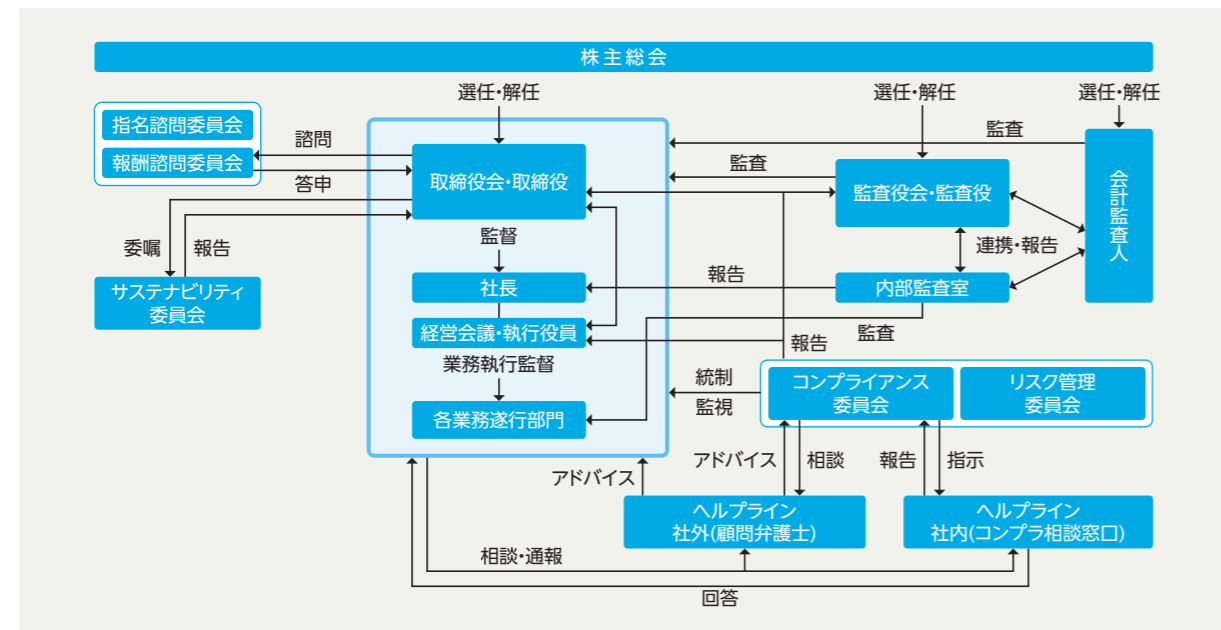
[参考データ] 厚生労働省「労働災害動向調査の概況」
 化学工業2022年平均度数率0.34、強度率0.01

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

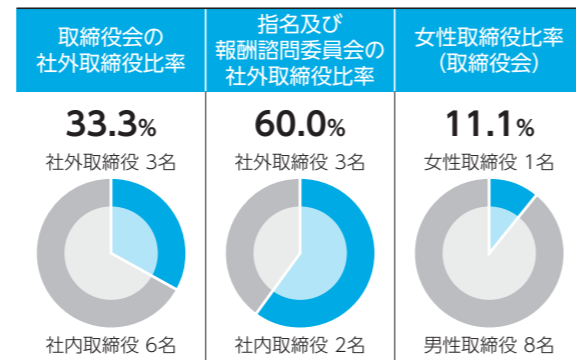
当社は、株主の皆さまをはじめとする様々なステークホルダーから「存在価値のある企業」として認められるためには、コーポレート・ガバナンスの充実・強化が経営の最重要課題の一つであると考えます。そのために、取締役会のほか、取締役会の諮問機関として、指名諮問委員会及び報酬諮問委員会を設置し、執行役員制度の採用により、経営と業務執行を適切に分離し、経営環境の変化に対応して迅速・適確な意思決定と管理監督を行うとともに、業務執行の効率を高めます。また、社外取締役や監査役制度により経営監視機能を強化・維持します。更に、決算や経営施策等の情報開示を適時かつ適切に行う等、透明性の高い企業経営の実現に向けて努力します。

ガバナンス体制図 (2024年6月27日現在)



コーポレート・ガバナンス体制早見表 (2024年6月27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(指名及び報酬諮問委員会)	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/

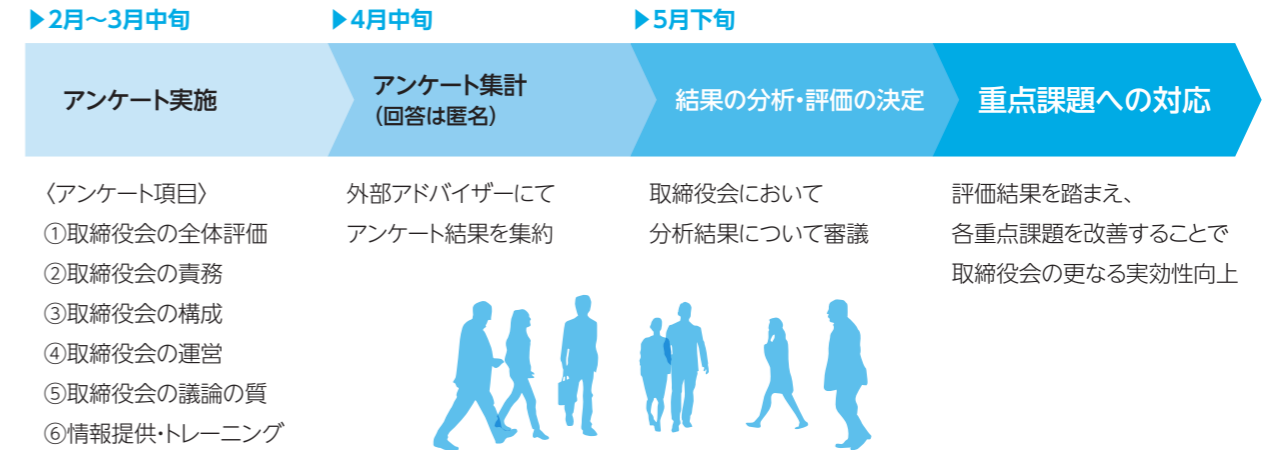


取締役会における主な審議・報告事項 ※ ()は2023年度の審議・報告概要

- 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、取締役及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。



2022年度の取り組み結果の概要

当社取締役会は、2022年度の更に実効性を高めるための課題であった「経営陣幹部の後継者計画、DX(デジタルトランスフォーメーション)に関する議論、経営戦略・中期経営計画の審議、人材戦略の策定・遂行」等に対して取り組んでいます。これら課題については改善・強化は進んでいるものの、未だ途上にあると認識しました。

外部アドバイザーのコメント

- ◎ 経営陣幹部の後継者計画については、計画の策定による一定の評価改善が見られたが、今後は計画の進捗状況を取締役に報告することが期待される。
- ◎ DXや人材戦略の策定・遂行については、昨年と同様の課題であり、取締役会においてこれらの戦略に関する中長期的な視点での議論の機会の拡充が望まれる。

2023年度の分析・評価の結果の概要

2023年度においては、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、昨年度と同様の課題に対して取り組みは進んだものの、未だ途上の認識から、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り組んでまいります。

重点課題

- ① DXに関する議論
- ② 経営戦略・中期経営計画の審議
- ③ 経営陣幹部の後継者計画
- ④ 人材戦略の策定・遂行

取締役・監査役 (2024年6月27日現在)



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)	34,151	10,538	11,490	7,760	8,773
性別	男性	男性	男性	男性	男性
取締役会出席状況(2023年度)	15回/15回	15回/15回	15回/15回	15回/15回	12回/12回※3
監査役会出席状況(2023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	●	●		

役職	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)
取締役/監査役就任時期	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
所有株式数(株)	3,422	3,700	1,100	1,100	1,500	5,270	13,300
性別	男性	女性	男性	男性	男性	男性	男性
取締役会出席状況(2023年度)	—	15回/15回	15回/15回	15回/15回	15回/15回	15回/15回	15回/15回
監査役会出席状況(2023年度)	—	—	—	—	13回/13回	13回/13回	13回/13回
委員会	指名諮問委員会	●	●	●			
	報酬諮問委員会		●	●	●		
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. 三宅章弘氏の取締役会の出席状況は、2023年6月29日の就任後に開催された取締役会を対象としています

役員報酬

当社は、役員の報酬等の額又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。

なお、報酬については、固定報酬比率を業績連動報酬比率へシフトさせる見直しを重要な課題と位置づけ、賞与と株式報酬に2026中期経営計画と連動した新たな指標の設定も含めて検討を開始しています。

役員報酬の構成及び概要

	固定報酬	変動報酬	
	①基本報酬	②賞与	③非金銭報酬等
位置づけ	固定報酬	短期業績連動報酬	中長期業績連動報酬
支給対象者	取締役 監査役	取締役(社外取締役除く)	取締役(社外取締役除く)
付与方式	現金	現金	株式(譲渡制限付株式付与)
付与内容(算定式等)	月次の定額報酬	役職別基準額×係数 (業績評価(売上高・営業利益等)、個人別貢献度評価)	業績評価(売上高・営業利益等)に加え、個人別貢献度評価等を総合的に勘案して割当株式数を決定。

取締役及び監査役の報酬等の総額(2023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)			支給人員(名)
		基本報酬	賞与	非金銭報酬等	
取締役(社外取締役を除く)	159	134	12	13	6
監査役(社外監査役を除く)	14	14	—	—	1
社外役員	38	38	—	—	5

大日本塗料の強みや課題とは？
企業価値の向上にむけ、
未来を見据えた戦略とは？
今年も社外取締役の3名から
シャープな提言をいただきました。

取締役(社外)
佐藤 弘志

取締役(社外)
林 紀美代

取締役(社外)
馬場 浩司

企業価値の向上を目指し、 「強み」を活かしてなにをすべきか。

創業から95年をかけて創り上げ、 積み上げてきた「強み」、更に今後の「課題」とは？

佐藤:95年という長い年月で、当社は実にさまざまなノウハウを蓄積し、盤石な営業基盤を構築してきました。まずこれが最大の強みといえるでしょう。「大日本塗料の製品でなければ」と思ったださる顧客をもち、積み上げてきた実績がものを言っているのだと思います。

林:確かに、お客さまを大切に「カスタマーファースト」の姿勢がいろんなところに垣間見えます。もちろん技術的なところで強みがあるので、そちらの伸びにも期待できますね。

馬場:当社でなければならない分野がありますし、日本のインフラを支える技術を有する会社。やはり技術力は強みであり、だからこそこれだけ続いできたのだらうと思います。

林:財務の面でもキャッシュを潤沢に保有していて、かなり盤石な財務基盤をもっています。

佐藤:財務という難しいですね。見方を変えることで、強みにも課題にもなりますから。当社は自己資本比率がとても高い。強い財務基盤があるので少々のことでは動じませんが、一方で「もっと積極的に投資すべきでは」「もっと株主の皆さまへ還元すべきでは」という見方にもなります。

馬場:最初に自己資本比率の数字を見たときは、かなりの高さで

びっくりしました。株主さまから見れば、もっと資本を活用しなさいというご意見が出てくるでしょう。経営陣もそれを課題として認識していて、いかに効率よく運用していくかを模索しています。その点をふまえて今後の成長になにが必要かと考えると、「新しいものができないか」、または「新しいところで売れないか」という観点。現業の延長線上で見込める収益にプラスして、未着手の分野でも収益の拡大を目指すこと。そこに資本を投入していくことが、企業価値の向上につながるのではないのでしょうか。

課題を克服する重要戦略のひとつ、人材育成

佐藤:企業の成長戦略というと、行き着くところは結局「人」。よく言われることですが、一番簡単なのはM&Aです。しかし、買収した事業を誰が経営するのか、ガバナンスするのか、これは大日本塗料の社員でなくてはなりません。つまり、経営人材がしっかりと育っていないと、本当の意味で企業価値向上にむけた戦略が組めないですね。人的資本投資を充実して若い人材を着実に育てていくことが重要だと思います。ただ、昨今の若い社員は転職が多く、これを止めることは容易でない。それなら、「若い人はひとつの会社に留まらないもの」という発想に立って、社外からの中途採用も強化することです。他社を経験した新しい社員から新しいことを学べるという側面もあります。

林:社内の流動化、横展開も必要です。里社長が昨年「ラウンドテーブル」を開催して、社内コミュニケーションの活性化を図っています。経営陣と社員だけでなく、同じように社員同士がディスカッションする場があってもいいと思います。人を知り、チャレンジや発想の転換ができるようなミーティングができるはず。その中に女性も入っていたら、女性ならではの発想も出てきます。

馬場:次の中計は3年後になりますが、今からそういうミーティングで次期中計策定の準備を始めてもよいかもしれません。会社の将来をどうしていきたいか、若い社員も考え、ときには青い議論もしていただいて、未来志向のさまざまな意見を出すことが会社の発展につながると思います。

また、子会社の経営を任せられた社員が、いずれ本社の経営に携わっていくキャリアパスも重視すべきだと思います。子会社では一人で多くの業務をこなさなければいけない場面が出てきます。そういった経験を積むことが人材を大きく育てますし、海外であればなおさらです。もう一つ、人材戦略は若い方だけにフォーカスを当ててはいけません。ベテラン社員にもいきいきと働いていただき、若い社員とうまくつながる体制を整備することも重要ではないでしょうか。

佐藤:日本の人口構成から考えて、高齢者雇用は重要なテーマです。30年、40年勤めた方々は多くのノウハウをお持ちなので、会社がそこを活かさない手はありません。一方、自身の反省も踏まえて申し上げますが、有効な高齢者雇用の実現には、年功序列雇用体系がしみついている高齢者側の認識を変えていかなければなりません。

林:仕事の仕組みや内容、働き方については、考えるべきタイミングかもしれません。上の人がずっといると若い人が育たない。では高齢者はどこに行くのか。仕事をどう作り、ノウハウをどう伝えてもらうのか。会社自体が考えなければいけないと思います。

有能な女性社員の積極登用のために

佐藤:女性活用の最大の近道は、どんどん主要ポストに就けること。ポストが人を育てるのです。課長になれば「自分は課長として職務に当たらなければならない」という意識を持つようになりますし、部長になったらなおさらで、まずは環境を用意することが人を育てるのだと思います。

林:会社の雰囲気作りは大きいですね。女性もそれなりにタフになってきていますが、男性ばかりの中ではやはり躊躇することもあるでしょう。

馬場:取締役会では、有望な女性がかかり出てきたと聞いています。彼女らを積極的にポストに就けてロールモデルを作れば、「あの人のようになりたい」と考える女性も増えると思います。

女性に限らず、たとえば外国籍の社員も含めて受け入れられるようなシステムをつくり、有能な人材が定着するような会社にしていく必要があります。

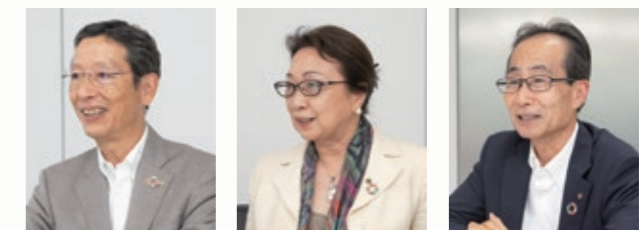
未来のため、企業価値向上への提言

佐藤:会社の社会的意義や社会貢献度、社員にとっての魅力など、企業価値にはいろいろな要素が含まれますが、最終的には株式市場の評価となります。株価をどのようにして上げていくのか。冒頭にお話があったように、株主の皆さまから預かりしている自己資本をいかに効率的に運用・投資するかを考える、これが第1ステップです。資本コストを上回る有益な投資は株価やROEの上昇に繋がるはず。この点については、社内で積極的に議論され、相応に進捗していると私は見えています。更に、今後の成長戦略をいかに描くか、これこそが投資家の方々をはじめステークホルダーのみならず、最も重要視する点です。塗料であるなら海外事業への注力。塗料以外に広げていくな、技術力を活かして周辺事業を拡大。この2つをミックスして実績を上げていく、こういった戦略が打てれば間違いなく企業価値は向上すると思います。アイデアが出始めているので、当社の将来は頼もしい、まだまだ材料はあると見させていただいております。

林:事業をどう展開していくにしても、緻密なリサーチと、そこから得られる情報を慎重に分析することで見えてくるものがあるのではないのでしょうか。新規事業のプロジェクトチーム立ち上げや産学連携、社内ベンチャーなど、中計達成に向けた新たな行動を起こしてほしいと思います。


馬場:繰り返しになりますが、企業価値向上を考えるなら、いかに売上を伸ばすか、いかに収益力を上げていくかを追求していくこととなります。今までになかった製品を創り出す発想、新たな技術開発など、付加価値の創造を目指さなければなりません。そのために中計を立て、対外的にも社内的にもコミットし、その実現を約束したわけです。「私たちが描いた絵は、着実に実現していくもの」と示す必要があります。そして、社外取締役である我々は、計画実行の進捗をしっかりと見届けなければならないと思います。

PROFILE



<p>佐藤 弘志 2022年6月就任</p> <p>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。</p>	<p>林 紀美代 2019年6月就任</p> <p>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。</p>	<p>馬場 浩司 2022年6月就任</p> <p>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。</p>
--	--	--

取締役会の諮問機関

指名及び報酬諮問委員会の社外取締役比率	指名諮問委員会	報酬諮問委員会
60% 社外取締役 3名  社内取締役 2名	委員 (2024年6月27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 (2024年3月期)	4回	3回
主な討議テーマ	<ul style="list-style-type: none"> 取締役、補欠監査役の選任議案に関する件 代表取締役及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、委員長の選定及び委員長の職務代行順位に関する件 役員人事異動及び取締役の所管体制 役員人事等に関する件 	<ul style="list-style-type: none"> 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 役員報酬に関する件 2024年度役員報酬体系及び固定報酬の算定式・報酬テーブルに関する件 2025年度役員報酬制度見直し検討

サクセッションプラン(後継者計画)の実施

当社は、持続的な成長と発展に寄与する人材を確保するため、将来の代表取締役社長となり得る人材に対しては、以下の取り組みを進めています。

- 将来の経営人材となりえる候補人材に対し、体系的なトレーニングを階層別を実施するとともに、人事異動による複数部門の経験や経営会議を含む経営上の重要会議への出席を通じて経営への参画の機会を与えます。
- 経営人材候補の中から、代表取締役社長の後継者候補(執行役員以上)となる人材を、グループ内の関連子会社への経営ポジション、海外拠点のマネジメントポジションなどの組織の経営ポジションに計画的に配置し、代表取締役社長の後継者候補としての育成を計画的に実施していきます。
- 育成状況については、指名諮問委員会が継続的に確認するとともに、指名諮問委員会からの答申に基づき、取締役会はその状況をモニタリングします。

リスクマネジメント体制の強化

当社は、2007年2月に「リスク管理規定」を定め、グループ経営において重大な影響を与える危機の発生の予防を図るとともに、危機が発生した際の影響を最小限に止める体制を整備しています。また、リスク管理の全社的推進とリスク管理に必要な情報の共有化等のため、リスク管理委員会を設置しています。

具体的な取り組みとして、毎年、「リスクの洗い出し(経営リスク、事故・災害リスク等)」、「リスク分析(影響度×発生頻度を元にリスク度の優先順位付を実施)」、「リスク対策(短期・中長期的対策)」を実施し、活動結果については、リスク管理委員会が審議し、取締役会に報告しています。

コンプライアンスの推進

DNTグループでは、全従業員を対象に、国内において毎年コンプライアンス研修を実施するとともに、新入社員研修や管理職研修等の階層別研修を行っています。また、各職場での具体的な課題、要望事項を経営マターとして認識することを目的とし、経営層と従業員における意見交換の場として「ラウンドテーブル」を実施し、社内のコミュニケーション活性化や風土改革に繋げていきます。

海外では、海外赴任者向けにハラスメントや各国特有のテーマに絞った研修を実施し、海外現地法人の従業員に対しては4コマ漫画を使った事例を配布するなど、啓蒙活動に取り組んでいます。

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】

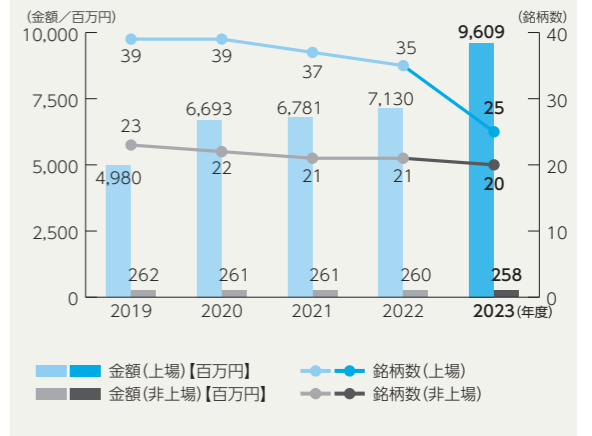
当社は、持続的な成長と企業価値を高めるため、経営戦略、取引関係の維持、強化の一環として必要と判断した取引先の株式を保有します。また、当社が保有する政策保有株式は、取締役会が、毎年定期的に個別に中長期的な視点より保有目的や、経済合理性を検証し、その意義が希薄となった株式については、縮減を図ります。

【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。2023年度は計11銘柄を1,630百万円(売却益1,359百万円)で売却いたしました。保有銘柄の株価上昇により、2023年度末時点の保有金額は連結純資産に対して15.8%となりました。

政策保有株式の推移



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)及び社外(顧問弁護士)、更に海外の連結子会社及び同社の顧問弁護士等に設け、DNTグループ全従業員に周知徹底しています。

通報者からの内部通報に対して、調査、是正措置、再発防止措置及び通報者の保護(通報者への不利益な取り扱いの禁止)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(年2回)にコンプライアンス委員会及び取締役会に報告しています。

2023年度はDNTグループ全体として14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。

11ヵ年財務情報・非財務情報

単位：PL/BS/CFは百万円、財務指標は円

財務情報

財務諸表	項目	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
	売上高	72,623	73,005	76,388	72,789	74,119	73,743	72,709	63,160	66,948	72,849	71,940
	国内塗料事業	53,441	53,045	55,508	53,498	53,374	52,972	51,861	47,232	49,622	53,250	50,551
	海外塗料事業	6,751	7,464	7,467	7,019	7,960	8,063	7,290	5,486	6,939	8,066	8,529
内訳	照明機器事業	8,998	9,131	9,694	9,092	9,470	9,377	10,135	7,239	7,656	8,557	9,686
	蛍光色材事業	1,539	1,401	1,432	1,377	1,275	1,287	1,337	1,117	1,223	1,154	1,175
	その他事業	1,890	1,961	2,284	1,801	2,038	2,041	2,084	2,084	1,507	1,820	1,997
	営業利益	4,274	4,428	5,858	6,533	6,588	6,039	5,547	2,828	3,183	3,946	4,901
PL	国内塗料事業	2,530	2,353	3,785	3,886	3,466	2,934	2,464	1,631	1,990	1,986	2,200
	海外塗料事業	501	763	775	1,186	1,405	1,190	843	221	236	203	416
内訳	照明機器事業	740	785	688	931	1,146	1,238	1,639	479	577	1,285	1,890
	蛍光色材事業	230	154	171	135	119	74	116	54	46	71	28
	その他事業	169	177	202	158	213	315	217	257	114	159	138
	セグメント間調整	101	194	235	234	236	285	266	183	218	238	227
	経常利益	4,210	4,498	5,559	6,600	6,392	6,210	5,786	3,268	3,465	4,316	5,336
	親会社株主に帰属する当期純利益	2,592	2,756	3,614	5,199	4,573	3,604	3,662	1,968	2,031	3,458	4,600
	CI 包括利益	3,454	5,559	2,934	6,538	8,127	3,020	952	7,014	1,895	4,040	8,669
	EBITDA(営業利益+減価償却費)	6,256	6,187	7,772	8,437	8,611	8,060	7,717	5,255	5,728	6,342	7,280
BS	総資産	65,291	69,252	67,732	70,374	76,155	78,880	76,817	85,765	87,705	92,805	101,618
	負債	42,312	40,811	37,112	34,055	32,806	33,796	32,138	34,900	35,713	37,594	39,128
	純資産	22,978	28,441	30,620	36,319	43,349	45,083	44,679	50,865	51,991	55,210	62,490
	株主資本	18,329	20,455	23,382	27,777	31,385	33,868	36,491	37,754	39,101	42,112	46,026
CF	営業活動によるキャッシュフロー	6,499	4,783	5,785	6,133	5,315	4,358	4,434	3,641	3,364	1,282	3,463
	投資活動によるキャッシュフロー	△1,359	△1,838	△718	637	△398	△2,470	△4,424	△2,325	△966	△1,449	△772
	財務活動によるキャッシュフロー	△4,987	△2,977	△4,317	△5,808	△4,747	△351	△742	499	△2,841	△473	△1,657
	現金及び現金同等物期末残高	2,379	2,444	3,072	3,953	4,256	5,704	5,064	6,736	6,479	6,340	7,867

財務指標	項目	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
	期末株価(3/31)	825	765	975	1,240	1,552	1,106	795	909	784	847	1,213
	研究開発費(単位:百万円)	1,411	1,444	1,483	1,524	1,572	1,596	1,639	1,947	1,969	2,020	2,154
	設備投資額(単位:百万円)	1,822	2,225	1,811	1,822	1,868	2,571	4,426	3,213	1,972	2,961	3,847
	ER 自己資本比率	33.5%	38.2%	42.3%	48.5%	53.5%	53.6%	54.4%	56.0%	55.9%	56.1%	58.6%
	EPS 1株当たり当期純利益(累計)	87.28	92.83	122.38	178.06	157.70	125.61	128.96	69.55	71.74	121.78	161.70
	BPS 1株当たり純資産	736.86	891.46	974.38	1,171.93	1,410.38	1,478.42	1,475.59	1,698.23	1,730.00	1,829.75	2,092.10
財務指標	DPS 1株当たり配当金	12.5	15.0	17.5	20.0	25.0	25.0	25.0	25.0	25.0	25.0	35.0
	DPR 配当性向	14.3%	16.2%	14.3%	11.2%	15.9%	19.9%	19.4%	35.9%	34.8%	20.5%	21.6%
	ROE 自己資本利益率	12.9%	11.4%	13.1%	16.6%	12.2%	8.7%	8.7%	4.4%	4.2%	6.8%	8.2%
	PER 株価収益率(倍)	9.5	8.2	8.0	7.0	9.8	8.8	6.2	13.1	10.9	7.0	7.5
	ROA 総資産当期純利益率	3.9%	4.1%	5.3%	7.5%	6.2%	4.7%	4.7%	2.4%	2.3%	3.8%	4.7%
	OPM 売上高営業利益率	5.9%	6.1%	7.7%	9.0%	8.9%	8.2%	7.6%	4.5%	4.8%	5.4%	6.8%
	PBR 株価純資産倍率	1.12	0.86	1.00	1.06	1.10	0.75	0.54	0.54	0.45	0.46	0.58

注1)2019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おります。

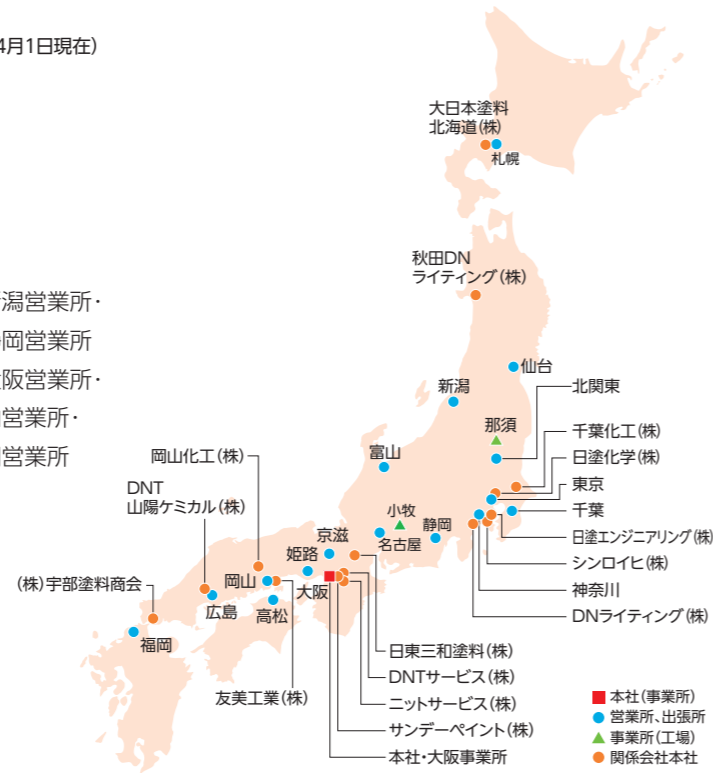
非財務情報

項目	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
連結従業員数(名)	2,107	2,174	2,158	2,183	2,177	2,203	2,195	2,182	2,194	2,193	2,113
女性管理職比率(%) [大日本塗料単体]	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.6	0.6	1.3	1.9	3.3
障がい者雇用率(%) [大日本塗料単体]	1.7	1.7	1.6	1.6	1.6	2.1	2.6	2.7	3.0	2.9	2.9
Scope1,2 CO ₂ 排出量(t-CO ₂)*	12,754	15,202	11,638	11,810	11,651	11,060	20,216	21,027	28,920	25,140	25,550

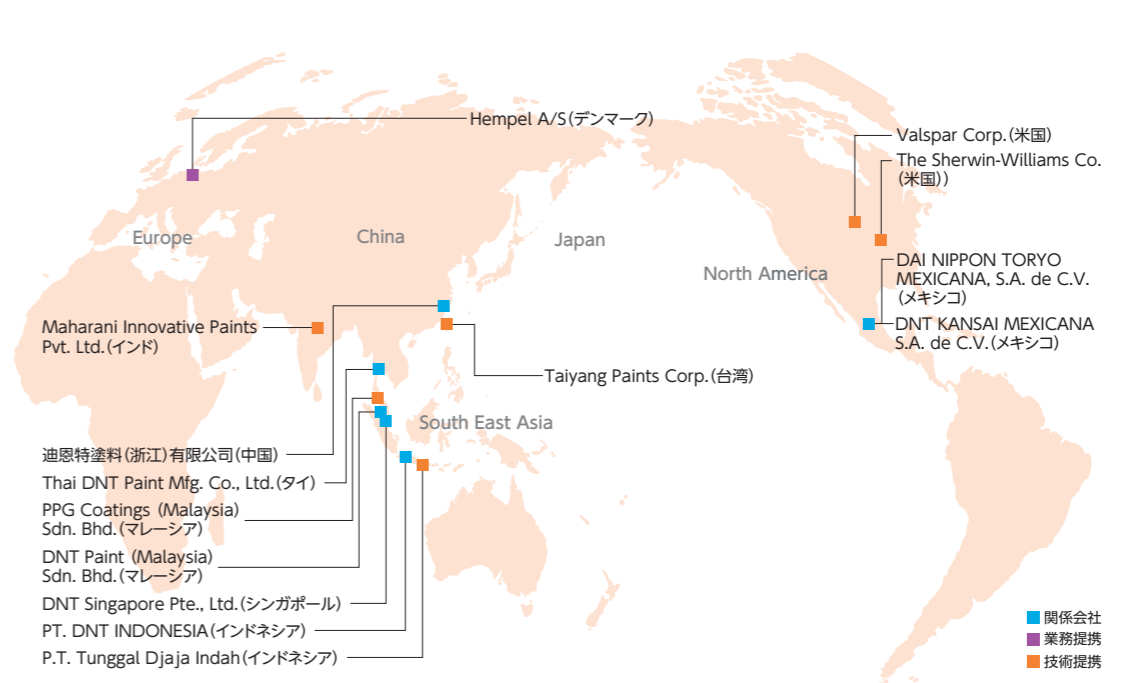
*2013年度～2018年度：大日本塗料株式会社、2019年度～2020年度：大日本塗料株式会社及び国内関係会社、2021年度～：DNTグループ全体

国内ネットワーク (2024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 (2024年4月1日現在)



会社概要

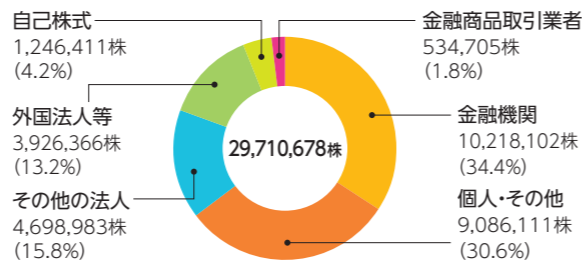
◆会社概要 (2024年3月31日現在)

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 2,113名(単体:655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

◆株主・株式状況 (2024年3月31日現在)

発行可能株式総数 発行済株式総数 株主数
93,280,000株 29,710,678株 18,187名

●所有者別株式分布状況

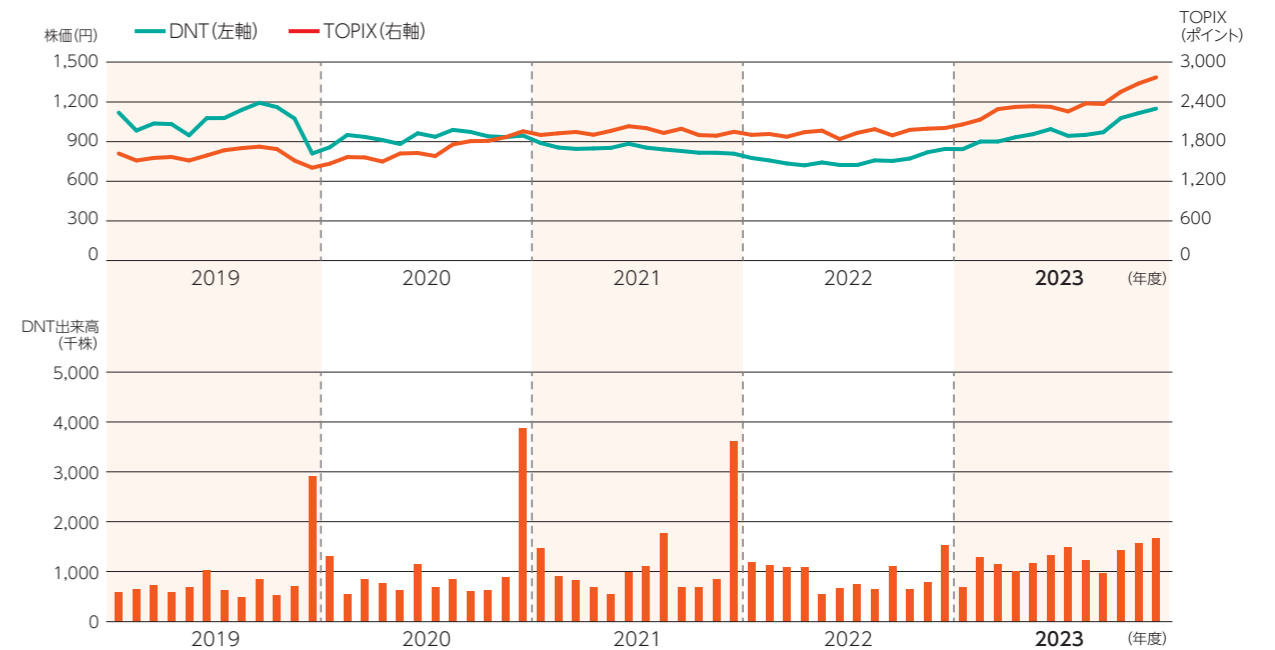


●大株主(上位10名)

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)	2,751	9.6
明治安田生命保険相互会社	1,400	4.9
DNT取引関係持株会	1,377	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
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	1,117	3.9
東京海上日動火災保険株式会社	1,013	3.5
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
田邊 康秀	829	2.9

(注1) 自己株式(1,246,411株)を除いて記載しています。
 (注2) 持株比率は自己株式(1,246,411株)を控除して計算しています。

◆株価・出来高の推移



年度	2019	2020	2021	2022	2023
期末株価(円)	795	909	784	847	1,213
年間高値(円)	1,242	1,065	923	895	1,216
年間安値(円)	674	775	769	692	816
年間出来高(株)	10,442,700	12,821,900	14,190,300	11,234,000	14,980,200

◆DNTグループの事業内容 (2024年4月1日時点)

- 塗料事業 当社及び国内関係会社 9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 3社



DNT

DAI NIPPON TORYO

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: 1,971g/部

C-8278.24.09①(ES)

