



2020年11月25日

各 位

会社名 大日本塗料株式会社
代表者名 代表取締役社長 里 隆幸
(コード番号4611 東証第一部)
問合せ先 取締役常務執行役員 永野 達彦
管 理 本 部 長
(TEL 06-6266-3100)

中期経営計画の策定に関するお知らせ

当社は、2020年度から2023年度までの4年間を対象とする中期経営計画を策定いたしましたので、お知らせいたします。

新型コロナウイルス感染症の拡大により当社を取り巻く環境が大きく変化したことを受け、2020年度を経費削減や財務体質の強化により新型コロナウイルス感染症対応に専念する1年とし、本中期経営計画を4年間とすることで施策の着実な遂行を図り、当社の持続的成長と新たな価値の創造の実現に向け、取り組んでまいります。

内容の詳細につきましては、別添資料をご覧ください。

以 上

添付：「2020-2023 大日本塗料グループ 中期経営計画」

添付

2020-2023 大日本塗料グループ 中期経営計画

2020年11月25日



大日本塗料株式会社

(証券コード 4611 東証第一部)

1. 事業環境認識

	3か年の事業環境認識	今後の方向性
国内塗料	<ul style="list-style-type: none"> ■ 足元では工業用顧客の減産より市況悪化 原材料価格下落は、2Qに顕在化、下期も同水準の 想定 ■ 東京五輪後は「大阪・関西万博2025」など地方の需 要が活性化し、総需要量は維持される見通し ■ 自動車軽量化を中心とした素材の変革に向けた対応 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 汎用市場では製品ラインナップの拡充や販路拡大により シェアアップを図り、工業市場では差別化品を中心とした 高付加価値化を継続 ■ 同時に、購買コストと製造コストの両面からコスト削減に 注力し、価格競争力を強化 ■ 技術センター活用による顧客サービス向上、製品開発 の活性化
海外塗料	<ul style="list-style-type: none"> ■ 世界的に自動車生産台数が大きく落ち込んだが、中国 ではいち早く5月より需要回復、他拠点も回復基調 ■ 中国における環境規制の強化 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 自動車部品ビジネスに加え、他の工業市場の拡大や特 色ある一般用塗料の販路を模索し、事業リスクを分散 ■ 中国新工場による環境規制への対応
照明機器	<ul style="list-style-type: none"> ■ 商業施設中心に設備投資が抑制され需要減 ■ LED照明市場全体では、製品の低価格化の進行や リプレイスサイクルの長期化等により縮小均衡となりつつ も、中長期的に安定推移が続く見通し ■ 蛍光ランプ市場は緩やかに減少 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 既存の技術や製品を応用展開した新市場の開拓推 進、顧客訴求力の向上 ■ 生産体制と製品開発体制の更なるレベルアップ
共通	<ul style="list-style-type: none"> ■ 新型コロナウイルスの世界的な拡大・長期化により、 国内外の市場環境が大きくマイナスに変化 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 経費削減の徹底 ■ 国内外の化学物質法規制やCO₂排出規制強化へ 準じた製品、技術開発

2. ビジョンと方向性

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

経営課題

- 環境問題や社会的課題を背景とした産業構造の変革への対応、製品・技術開発の強化を通じた総合サービス力の拡充
- 国内塗料市場の縮小、原材料価格の不安定性といったリスク要因の低減による、収益基盤の強化

顧客への提供価値強化をベースとした
国内塗料の売上回復

原材料コストと製造コストの低減による
収益力の強化

行動指針：カスタマーファースト

お客様の満足度をいかに向上させるかということを第一に考え、
お客様との「共存共栄」を図るための行動指針
顧客メリットを考え、他社がやらない、できないことに集中し
持続的利益を実現

働き方改革の推進

年次有給休暇取得推進、残業時間削減
「働きがい・生きがい」および「労働生産性」の向上による
【カスタマーファースト】への貢献を実現

3. ESG経営の推進

- DNTグループを取り巻く外部環境の変化に対応、社会課題目標達成への貢献を目指し、活動の意義と照らし合わせた取組を推進

DNTグループを取り巻く外部環境の変化と社会課題

国内市場変化

- ◆ 原材料価格の乱高下
- ◆ デジタルテクノロジー発展に伴う産業構造変革
- ◆ 膨大なインフラの経済メンテナンス
- ◆ 少子高齢化による労働人口の減少

海外市場変化

- ◆ 海外経済の不確実性の高まり
(米中貿易摩擦の長期化など)
- ◆ 新興国を中心とした市場拡大が継続

環境変化

- ◆ 国内外の化学物質法規制の強化
- ◆ 新型コロナウイルスの世界的な拡大・長期化
- ◆ 地球温暖化の進行

① 環境への配慮



② 製品開発によるソリューションの提案



社会貢献度の高いテーマ

④ 社会との調和



③ 働く人の幸せ 豊かな職場づくり



基盤となるテーマ



⑤ 公正で誠実な企業活動

4. 中期経営計画の概要

- 新型コロナウイルス影響による事業環境急変の影響を受け、今年度はコロナ対応専念の1年と位置づけ、中計期間を1年間延長
- 2024年3月期目標を「売上750億円、営業利益66億円」とし、成長軌道を確立

長期ビジョン

創立100周年に「**持続的成長力**」を持つ企業を目指す

(億円)

中期経営計画期間 (21/3期~24/3期)

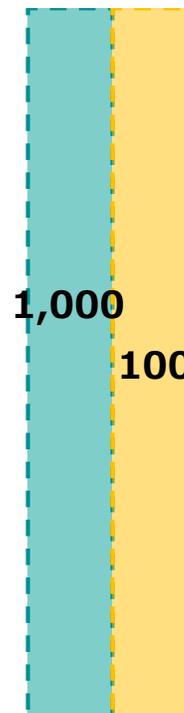
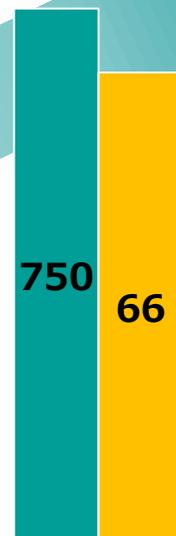
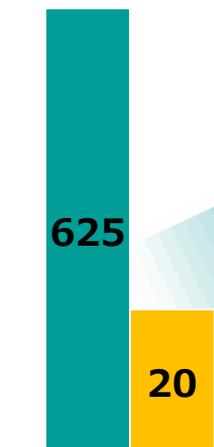
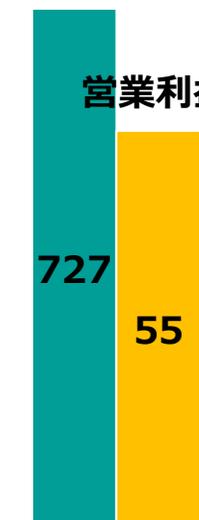
売上高

営業利益

コロナ対応専念

施策5本柱

- 1.提供価値の強化
- 2.価格競争力の強化
- 3.販売体制の強化
- 4.労働生産性の向上
- 5.海外事業の強化



2020/3期実績

2021/3期予想

2024/3期計画

2030/3期

5. 中期経営計画 計数計画

(単位：百万円、%)

	2020年3月期 実績
売上高	72,709
国内塗料	51,861
海外塗料	7,290
照明機器	10,135
蛍光色材	1,337
その他	2,084
営業利益	5,547
国内塗料	2,464
海外塗料	843
照明機器	1,639
蛍光色材	116
その他	217
調整額	266
経常利益	5,786
親会社株主に帰属 する当期純利益	3,662

2024年3月期 目標	2020年3月期比	
	増減額	増減率
75,000	2,290	3.2
54,000	2,138	4.1
8,200	909	12.5
9,400	△ 735	△ 7.3
1,300	△ 37	△ 2.8
2,100	15	0.7
6,600	1,052	19.0
3,600	1,135	46.1
1,100	256	30.5
1,300	△ 339	△ 20.7
120	3	3.4
220	2	0.9
260	△ 6	△ 2.5
6,700	+ 913	15.8
4,000	+ 337	9.2

6. 中期経営計画 施策概要

国内塗料	10の主要施策	照明機器
1. 提供価値の強化	① 技術センター活用によるR&Dの強化	<ul style="list-style-type: none"> ■ 将来的な成長に向け、製品組込み市場やUV分野（殺菌照明）、野菜・きのこ育成照明など新市場開拓に注力 ■ 顧客への発信力強化及び生産体制、物流管理のレベルアップによる基本体質の強化
2. 価格競争力の強化	② 製造コストの削減 ③ 購買コストの削減	
3. 販売体制の強化	④ 営業情報の組織共有に向けた仕組み作り ⑤ 販売店との連携強化 ⑥ 工業用分野における新規開拓	蛍光色材 <ul style="list-style-type: none"> ■ 国内市場へは、防災・減災分野に適合した付加価値の高い製品開発 ■ 海外市場へは、差別化された環境対応製品を軸にシェア拡大
4. 労働生産性の向上	⑦ 働き方改革による労働生産性向上	
5. 海外事業の強化	⑧ 海外商品の開発強化 ⑨ 国内外事業の統合的評価 ⑩ 中国新工場の安定稼働	海外塗料 <p>タイ： 自動車部品向け特定顧客依存状態からの脱却、販売の裾野拡大</p> <p>中国： 2022年度からの黒字化に向け全業種での拡販に注力</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ プラ：エリア別に新規開拓 ■ 金焼：物件対応強化 ■ 車産：水性塗料の改良 ■ 一般塗料：抗菌塗料等の拡販 <p>メキシコ： 自プラ新規開拓を継続 生産効率・品質レベル向上</p>

7. 中期経営計画の主要施策

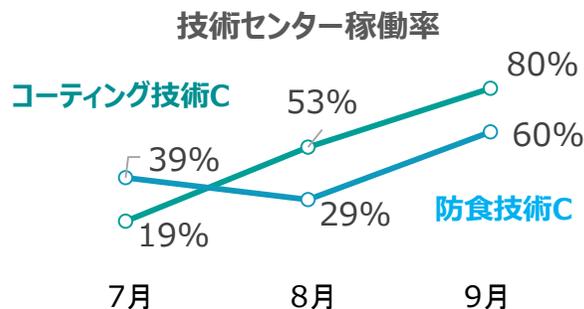
① 提供価値の強化（技術センターの活用）

- 環境配慮のための工業製品の素材転換、社会資本の維持保全需要の高まりといった社会動向に対応し、縮小傾向にある国内塗料市場において売上拡大を目指す目的で、技術センターを設立
- 初年度となる今期は技術センターの周知・集客に注力、最終年度には5億円の総利益貢献を目標とする

センター運営工程	実施内容	管理指標	注力期間
周知・集客	<ul style="list-style-type: none"> ■ ターゲティング、顧客リストの作成・更新 ■ 個別訪問、Web上での訴求 	<ul style="list-style-type: none"> ■ センターへの来訪件数 	～2021年3月
センター内での取り組み	<ul style="list-style-type: none"> ■ 見学会、講演会、講習会の実施 ■ 開発テーマの創出（顧客とのミーティング） ■ 顧客との試験塗装、ラインテスト、共同開発検討 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 見学会、講演会の実施回数 ■ 案件打合せ・会議開催件数 ■ 顧客によるテスト件数 	2021年4月～
訪問後のフォロー	<ul style="list-style-type: none"> ■ 開発テーマの製品化 ■ 市場フォロー、開発製品の改良 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 製品完成件数 	2021年4月～

2024/3期に、センター案件にて**5億円の総利益貢献**を目指す

開所～現在までの成果



- 両センターともに7～8月は新型コロナ感染拡大により積極的な受け入れが難しかったが、9月からは来訪件数も増加
- 当初は見学会がメインとなるが、8月からは塗装試験や打ち合わせといった案件活動も実施
- 今後、案件活動の比率増加を急ぎ、来訪後のフォロー徹底により、受注獲得へ繋げていく

7. 中期経営計画の主要施策

① 提供価値の強化（コーティング技術センター／工業用塗料）



各種塗装機械



複合塗装試験



大型塗装試験

7. 中期経営計画の主要施策

① 提供価値の強化（防食技術センター／一般用塗料）



塗装ブース



大型環境試験機



促進防錆試験室

7. 中期経営計画の主要施策

② 価格競争力の強化

- 原材料統合による大幅な原材料コスト削減に着手し、売上原価の大部分を占める変動費率の低下を図る
- グループ全体の生産体制を最適化し、固定費の圧縮を図る

購買

- 各事業部における塗料配合の変更によるコストダウン
- 社内横断的な**原材料の統廃合**や**配合の統廃合**による調達原料の集約、大ロット化による優位購買の実現
- **自家製樹脂**のコストダウン
- 倉庫整備、在庫適正管理による“まとめ購買”効果の創出

**毎期2億円超の
原材料コスト減を図る**

(2020/3期売上の購入ベース)

生産

- **グループ全体としての最適な生産体制に向けた検討**
→ 2020年7月、9月 調色拠点2か所閉鎖
2021年3月(予定) 一部の塗料生産を、福岡から岡山へ移管集約
今後も、追加的な拠点集約についての検討を継続
- 少量多品種エリアの効率化 (需給調整、在庫管理業務のRPA等)
→ 2021年度の稼働を目指し、システム導入等による工程の自動化・省人化に向けて検討中

**2024/3期に3億円の
コスト改善を図る**

(2020/3期対比)

7. 中期経営計画の主要施策

③販売体制の強化／④労働生産性の向上

- 営業情報のグループでの組織共有に向けた仕組みづくりを推進、販売ネットワークの拡充を図るとともに、工業用分野における新規開拓を積極推進
- RPA導入による業務効率化を推進し労働生産性を向上、顧客対応力強化を下支えする

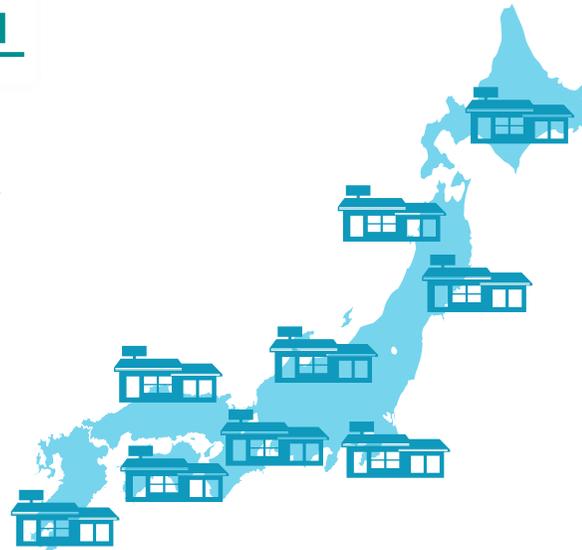
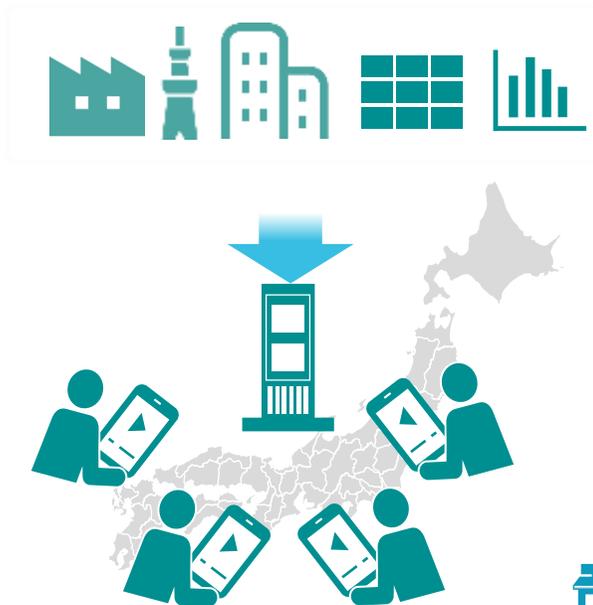
販売体制の強化

労働生産性の向上

営業情報の組織共有

販売店ネットワーク拡充強化

RPA導入による業務効率化



7. 中期経営計画の主要施策

⑤ 海外事業の強化

- 中国・浙江省に環境適格の新工場を建設、塗料試作を開始。商業生産は21年3月からの予定
- 水系塗料や粉体塗料の開発、拡販により環境規制の強化が進む中国市場の需要を取り込む

中国（浙江省 新工場建設）

- 環境・安全規制への適応／生産能力の順次拡大及び粉体塗料の内製化
- 工場稼働後の事業拡大施策
 - －（自部品）水系塗料のラインナップを拡充させ、現地メーカーへの参入、拡販を図る
 - －（他工業）水系塗料の拡販、粉体塗料は生産を安定化させ、他拠点への供給も視野
 - －（一般）抗菌・抗ウイルス塗料などの差別化製品を中心に拡販を図る
- 新工場の設立に伴い当初は大幅なコスト増となるが、上記施策により**2024/3期は2020/3期比で売上+40%を計画し、営業利益も増益を目指す**



新工場イメージ図

東南アジア

- タイ：販売の裾野を拡大し、**主要顧客への依存から脱却**
 - － 自動車部品は、既存の主要顧客の他に収益基盤となる顧客を複数構築し、事業安定性を高める
 - － 粉体塗料や水性塗料中心に工業用分野の拡販を図る
- 他拠点：重要顧客のフォローを中心に拡販
 - － 既存重要顧客への対応を強化し、高付加価値製品を拡販

メキシコ

- 中長期的視野に立った新規開拓及び工場整備
 - － 自動車部品市場における新規顧客開拓
日系以外のメーカーへの参入
 - － 各種データ分析や人材育成による技術レベルの向上
 - － 在庫管理レベル、生産品質レベルの改善

8. 中期経営計画（グループ施策）

照明機器事業の強化

- 21年度からの業績回復に向け、「業容の拡大」とそれを支える「基本体質の強化」を両輪で進める

【方針1：業容の拡大】

新たな市場の開拓を含めた取引先基盤の拡充

- ①市場開発プロジェクトを活用した**新市場の開拓と既存市場の拡充**（製品組み込み照明市場、ホテル業界、オフィス照明市場、野菜・きのこ市場、UV除菌装置等）
- ②マーケティング・コミュニケーションを起点とした**発信力の強化・顧客訴求力の向上**（ユーザーの開拓のための新たなインフラ体制の拡充）
- ③新製品を活用した既存先へのシェアアップ（プロファイルシステム、ミニレールスポットほか）

【方針2：基本体質の強化】

生産体制と製品開発体制のレベルアップ

- ①生産子会社における**プロセスイノベーションPJ（生産効率化）**の成果を発現
- ②海外を含めた**グループ生産体制の見直し**
- ③外部連携を含めた**製品開発体制の強化とスピードアップ**
- ④物流体制の見直しと在庫管理のレベルアップ
- ⑤需要動向を踏まえた**蛍光灯生産体制の更なる見直し**

既存市場の拡充



オンラインセミナー開催

発信力の強化



Webサイトリニューアル

新製品の活用・展開



くりんクリンシリーズ

プロセスイノベーション成果



IoTを活用したコンベア生産ライン