



『関西企業ヒストリア』

～その強さの秘密・転換点を探る～

創業から70年以上の歴史を重ねる会員企業を取り上げ、時代の荒波を乗り越えて、長い期間にわたって生き残り成長してきた強さの秘密、その歴史の転換点を探ります。

第22回 創業 1929年(昭和4年)

大日本塗料 株式会社

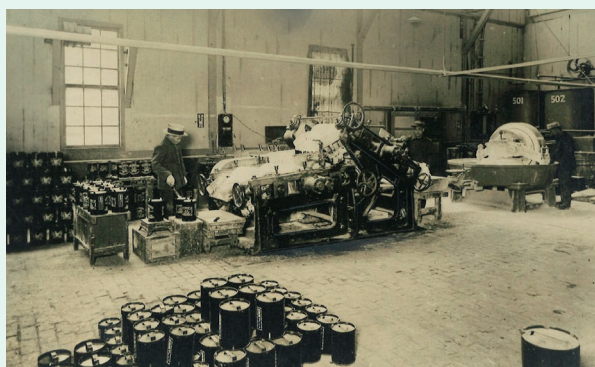
創業の原点、起業の礎となる 錆止塗料「ズボイド」の誕生

1929年▶ 大日本塗料の創業の原点は、同社創業者で発明王として著名な初代社長の二代目島津源蔵にあります。二代目島津源蔵は株式会社島津製作所から発祥した鉛蓄電池のトップメーカー日本電池株式会社(現・株式会社ジーエス・ユアサコーポレーション)の社長時代に鉛粉の製法特許技術を開発、「易反応性鉛粉製造法」を完成させました。これにより、従来の製造法より遥かに上質で大量の鉛粉を作り出すことが出来るようになり、わが国の産業発展に大いに寄与しました。

二代目島津源蔵は、鉛粉の特質を利用して塗料に応用展開することを思いました。そして当時、日本ペイント株式会社や関西ペイント株式会社の設立にも深く関わった経歴を持つ根岸 信(二代目社長)を招いて“鉛粉によるサビ止め塗料”の開発に取り組み、その結果特殊なズボイド油と鉛粉を組み合わせた亜酸化鉛粉錆止塗料「ズボイド」を完成させたのが、大日本塗料創業の始まりです。

この「ズボイド」は、欧米製品を凌駕し、世界的な特許製品となる画期的なものでした。1927年には大阪の堂島大橋で初めて塗装され、1956年に塗り替えが行われる時まで長期間にわたり橋を保護し、まったく異常が認められなかったことから、その高い性能が実証されることとなり、同社の代表的な製品として永らく会社の歴史を支えてきました。

1929年7月25日に、大日本塗料の前身である鉛粉塗料株式会社は、日本電池株式会社の塗料部が分離、独立して従業員わずか20人ほどで発足しました。会社設立に際しては三菱、大倉の両財閥並びに島津の全面的な支援を得て、当時既に塗料メーカーとして老舗であった大阪の阿部ペイントを買収、大日本塗料創業の地となる大阪市此花区西九条(1936年から2019年まで本社所在地)に生産の拠点(大阪工場)を確保することができました。当時は、ニューヨークの金融恐慌に端を発した世界的な経済混乱の真っ只中にあり、会社を興すには非常に厳しい状況下でしたが、経営に携わる方々の懸命の努力もあって、特許製品「ズボイド」の各方面での採用に続き、1930年には海軍省の指定工場に認定されるなど、順調な船出となりました。



創立当時のペイント工場



ズボイドで塗装された堂島大橋

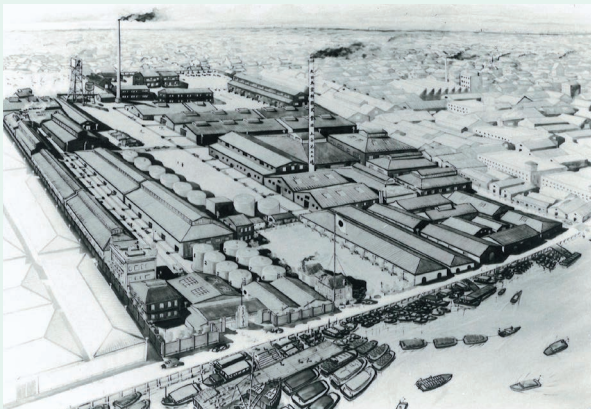
現社名「大日本塗料株式会社」に改称

1936年▶ 1931年の満州事変以降、日本は次第に戦時色を強めていきましたが、経済面では財政支出の拡大をきっかけにして、多年にわたる不況にあえいでいた景気は一転して回復に向かい、軍需産業を中心に産業界はにわかに活気を取り戻しました。

鉛粉塗料株式会社は事業の発展に伴い、東京方面にも時勢に対応した生産工場を持つ必要性が高まり、1935年、急遽東京近辺への進出を決定しました。タイミングよく三菱系の旭硝子株式会社が経営していた旭ラッカー製造所を吸収合併する話が持ち上がり、1936年5月に両社の合併が実現し、横浜工場が誕生するとともに、社名を現在の「大日本塗料株式会社」に改めました。

中国大陸での戦火の拡大を受けて、国内では戦力増強を目指す経済統制が急ピッチで進められ、造船、車両をはじめ、橋梁、工場建築工事向けなどの塗料需要は急増していました。このため設備の大幅拡張が急務となり、1938年から1939年にかけて、大阪、横浜両工場の増設工事を行い、社業は急速な発展を遂げ、業績も大幅に向上しました。

しかし戦火が拡大するにつれ、次第に輸入原料の入手が困難になりました。そこで原料確保を主眼に、また軍当局の強力な要請もあって、大陸への進出を決意しました。既設工場を買収し、全面的に修理、機械増設などを行い、上海に唯一進出した塗料会社として1938年に上海第1工場、1940年に同第2工場がそれぞれ修復、稼働しました。また、戦前より軍需との関わりが強い同社は、特に中国や東南アジア地域への進出に合わせて、上海、シンガポール、ジャワなどで現地塗料工場の運営を受託するケースが常態化し、海外での軍への塗料供給を一手に担っていました。



上海第2工場

1940年に設立された上海第2工場は敷地8,000坪、建屋が2,100坪の広さでした。



ここが
転換点

民需転換、ゼロからの出発
一難去ってまた一難…

1945年▶ 1945年8月に終戦を迎え、大日本塗料は大阪・横浜の両主力工場が戦災で機能を失い、海外工場はすべて接収されてしまいました。戦前戦中は軍を中心とした官公需向けの直販が主体であっただけに、戦後の民需転換に際して販売網を一から作り直さなければなりません。つまり、文字通りゼロからの出発でした。

その後も財閥解体の余波を受けて三菱、大倉両商社との関係を絶たれ、加えて資材統制による配給制は恒常的な原材料不足を引き起こし、戦時補償の打ち切り措置を受けるなど、一難去ってまた一難の苦闘の連続でした。

しかし、戦後すぐ進駐軍から大量の塗料受注があり、一般の民間需要も次第に増加したため、塗料工業は他産業に比べて立ち直りは比較的早いものでした。このような背景の中で大日本塗料は設備の復興に全力を挙げ、大阪、横浜両工場の整備、強化に努めました。

1949年5月に東京、大阪、京都各証券取引所に株式の上場を果たすとともに、終戦時唯一無傷であった茅ヶ崎工場では、戦後直ちに民需への切り替えを図り、当面、国民の健康保持に重要な役割を果たすレントゲン診断や、撮影に不可欠な増感紙、蛍光板の生産を開始しました。さらに蛍光製品部門では、1956年にテレビ用蛍光体工場を新設し、量産に踏み切りました。折からのテレビブームで蛍光体の需要が急増し、1959年に急遽第2期工事として新鋭工場を建設しました。



1955年当時の大阪本社と工場

復興期を終え、高度成長期へ

1955年▶ 朝鮮戦争を中心とした米軍特需やその後の統制解除に伴って、国内経済は徐々に回復の兆しをみせ、敗戦の混迷から立ち直った1955年頃、日本はようやく国際競争の檯舞台に復帰しつつありました。しかしそれは、これまで厳しい輸入制限の温室の中で育まれてきた国内産業が、いよいよ世界市場の中で激甚な生存競争にさらされるということの意味していました。

大日本塗料においても経営近代化のための努力が着実に進められ、俗にいう「ペンキ屋」的存在から、近代装備を誇る「ファイン・ケミカル（精密化学）会社」への脱皮を果たしました。

具体的には、塗料、鉛化成品、蛍光体の3本柱を確立して急速な成長を遂げ、既存工場は増強を進めたほか、新たに尼崎製造所、小牧工場、小田原工場を相次いで建設しました。

その間、技術開発、新製品の開発を推し進め、粉体塗料の実用化にわが国で初めて成功しました。また、建築汎用塗料についても、この時期に合成樹脂調合ペイント「タイコーペイント」、トタン屋根用塗料「タイコルーベン」などを相次いで開発し、建築汎用塗料の黄金時代を築きました。



空から見た小牧工場

また、1946年9月に放電灯工場を平塚に建設（1977年6月に照明機器事業部門が分離独立してニッポ電機株式会社（現・DNライティング株式会社）設立）、1958年8月に有機蛍光顔料及び蛍光塗料の工場を鎌倉に建設（1959年6月に独立してシンロイヒ株式会社設立）するほか、1966年4月にサンデーペイント株式会社を設立して家庭用塗料の拡販に取り組み、1968年5月に物流を担当するニットサービス株式会社も設立しました。



1962年当時のシンロイヒ工場

さらに海外には、1970年5月に合弁会社 Thai DNT Paint Mfg.Co.,Ltd. を、1972年10月には、シンガポールに合弁会

社 BONNTILE-DNT INDUSTRIES(S) PTE.,LTD.（1991年7月社名を DNT Singapore Pte.,Ltd. に改称）を設立しました。



Thai DNT Paint Mfg.Co.,Ltd. 社屋

低成長期に入った塗料業界 体質強化に向かって努力続く

1975年▶ オイルショック後の1975年3月期決算では、大手2社が増収減益に対して、大日本塗料は増収増益を維持していました。しかし、1976年3月期には一転して減収、大幅減益を余儀なくされ、戦後直後の混乱期を除けば、戦後初の赤字決算となりました。ここから業績は急坂を転げ落ちるように悪化していきました。

1974年の第一次オイルショックを契機として、原材料並びに製品価格体系の激しい崩壊が起り、その対応に遅れをとった同社は、塗料事業の立て直しに過大な労力を割かれる一方、急激な事業多角化の反動もあって業績が急速に悪化、赤字経営に陥って企業存亡の危機に直面しました。

1975年以降は、不採算事業の収束と経営の効率化、そして透明性を高める目的で異業種事業の分社化を実施し、人員削減を含む大幅合理化を断行する一方で、大日本塗料本体は、スリム化して塗料事業に専念、速やかな立ち直りを図ることになりました。しかし、この後の数年間は事業の安定化に向けて全力を注ぐ結果となり、戦後の混乱期に次ぐ苦しい時代となりました。

経営安定化の基礎固め

1987年▶ 大幅合理化の後、銀行を中心とする三菱グループの支援もあって、期間収支では、黒字基調を維持するところまで回復、1983年には、学卒者の定期採用も復活し若い力の導入が図られましたが、過去の累損解消にはさらに数年を要することとなり、当然ながら財務体質は依然としてぜい弱で、その為、しばらくは利益を金利に食われるという状況が続きました。

その後、市街地にあつて拡張や効率化の為の再構築が困難となっていた横浜工場を売却し、1988年4月に栃木県大田原に新鋭設備を備えた塗料工場（横浜工場を移転。現・那須工場）を建設して移転、その間、継続して進めた販売面やコスト面での改革努力が実を結び、業績も安定化、この翌年には念願の復配を果たし、1976年以来の無配状態からようやく脱却することができました。

創立60周年を迎えた1989年、20年ぶりの周年事業が行われ、謝恩記念セールや社内外への記念品贈呈、記念VTRの制作などが行われました。



那須工場竣工式

バブル崩壊、デフレ経済下での試練

1994年▶ 日本経済はバブル経済崩壊後、資産デフレと民間設備投資や個人消費の低迷が相互に関連したいわゆる「複合不況」に見舞われました。その後景気はやや持ち直しましたが、金融不安の深刻化、消費不振などから戦後初のデフレ経済の様相を呈するに至り、塗料需要も低迷しました。

塗料需要の停滞に対処するため、いち早く基本方針として「高利益化」を打ち出しました。さらに1994年からはより具体的に「売り上げが伸びなくても、利益の出る体質」を目指して、「販売構造の変革」と「コスト構造の変革」に取り組みました。

2004年10月には数年来の業績不振を解消して、新たな飛躍を遂げるため、「コスト競争力の強化」と「ユーザーへの訴求力向上」を柱とする「中期経営再生計画（3ヵ年計画）」を発表し、構造改革に向けスタートをきりました。2005年3月に生産体制の集約・効率化に伴う大阪工場を閉鎖するとともに、土地を2006年3月売却し、要員適正化のための早期退職優遇制度を導入しました。そのほか、2001年10月に自動車、プラスチック用塗料に優れた技術を有する田辺化学工業株式会社を吸収合併。2006年6月に新日鐵化学株式会社（現・日鉄ケミカル & マテリアル株式会社）の防食塗料事業を譲り受けて日塗化学株式会社を、2015年1月に

は粉体塗料市場における競争力強化を図るため関西ペイント株式会社の連結子会社である久保孝ペイント株式会社との合弁会社ジャパンパウダー塗料製造株式会社を設立しました。

また、塗料事業の中で比較的市場地位の低い分野においては海外メーカーとの提携をベースに基盤拡大を行いました。

2003年5月にメキシコにDAI NIPPON TORYO MEXICANA, S.A.de C.V.を、2013年6月にメキシコに関西ペイント株式会社との合弁会社DNT KANSAI MEXICANA S.A.de C.V.を、2018年8月には中国に迪恩特塗料（浙江）有限公司を設立しました。

目指すは創業100周年 「カスタマー・ファースト」精神をもとに

2015年▶ 2015年6月から適用されたコーポレートガバナンス・コードの主旨を踏まえ、持続的成長と中長期的な企業価値の向上を図るために、コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方とその枠組み、運営に係る方針を定めた「コーポレートガバナンスに関する基本方針」を同年10月に制定し、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。』のもと、ガバナンスの強化を図っています。

2019年7月には90周年を迎え、同年8月に旧本社（大阪市此花区西九条）から新本社（大阪市中央区南船場）に移転し、2020年度からは新中期経営4ヵ年計画をスタートさせました。新中計では「変革の断行」をテーマとし、2029年の創立100周年に向け「持続的成長力」を持つ企業を目指すという長期ビジョンのもとで、最終年度にあたる2024年度には売上高750億円、営業利益66億円を目指しています。その代表的な取り組みとしては、2020年6月にコーティング技術センター（小牧事業所内）、同年7月には防食技術センター（那須事業所内）を開所し、顧客ニーズに沿った新たな技術・製品開発を推進すべく両技術センターを活用しています。2021年11月には東京証券取引所の新市場区分「プライム市場」を選択申請し、日本を代表する企業として持続的成長を続けていきます。

DNT
DAI NIPPON TORYO

大日本塗料 株式会社

本社所在地：大阪府大阪市中央区南船場1-18-11 SRビル長堀

従業員数：2,182名（連結） 資本金：88億2736万9650円

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、塗装工事等