



# 戦略説明会

2024年5月15日

1. 本日のポイント
2. 業績の概要
3. 企業価値の最大化に向けて
4. 第17次中期経営計画の進捗

### 2023年度は史上最高売上・利益を達成、18中計以降の飛躍に向け着実に進化

- 2023年度業績は公表値を100%超達成し、最高売上、最高益を達成
- 全セグメント増収増益。懸念のインドも全体で計画超えを達成
- 17中計最終年度目標を再度引き上げ、2期連続で売上・利益最高更新を狙う
- 企業価値の最大化に向け、最適資本構成と株主還元方針を整備
- サステナビリティ経営への移行、E/S/Gすべての面で大きな進展
- 2024年度は17中計の総仕上げであるとともに、18中計で飛躍する準備の1年

## 2.業績の概要

# 連結業績（対前年比較）

(億円、%)

## 売上高および全ての段階利益において、過去最高の実績

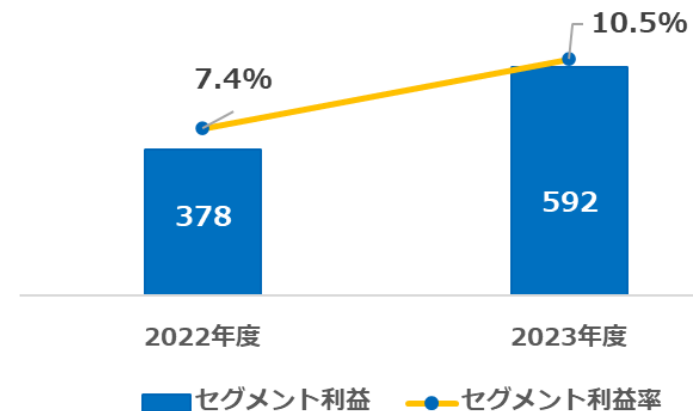
(億円、%)

	2022年度 実績	2023年度 実績	増減	増減率
売上高	5,091	<b>5,623</b>	532	10.5%
営業利益	321	<b>516</b>	195	60.8%
セグメント利益 (営業利益 + 持分利益)	378	<b>592</b>	214	56.6%
経常利益	402	<b>577</b>	175	43.4%
EBITDA	578	<b>822</b>	244	42.3%
EBITDAマージン	11.3%	<b>14.6%</b>	+3.3pt	-
当期純利益	252	<b>671</b>	419	166.4%
調整後ROE※	8.8%	<b>12.9%</b>	+4.1pt	-

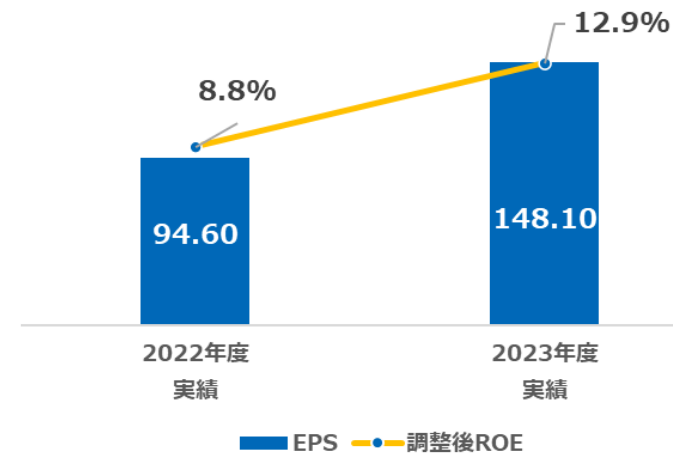
※一過性除く

- ✓ 売価UPの進展及びインドの数量増（主に自動車）により  
売上高は二桁の増収
- ✓ 原材料価格の低下と生産性改善により固定費の上昇を吸収し  
営業利益は大幅に拡大、EBITDAマージンは前年比+3.3pt改善
- ✓ 低収益資産の圧縮を継続し、多額の特別利益を計上
  - ・政策保有株式の継続的売却
  - ・本社およびインドの遊休土地売却

### セグメント利益/セグメント利益率



### EPS/調整後ROE



# 連結業績（2024年度計画）

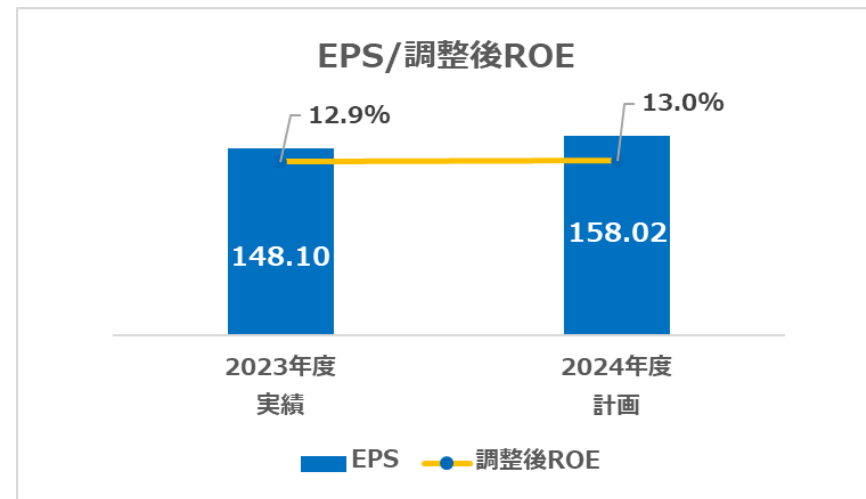
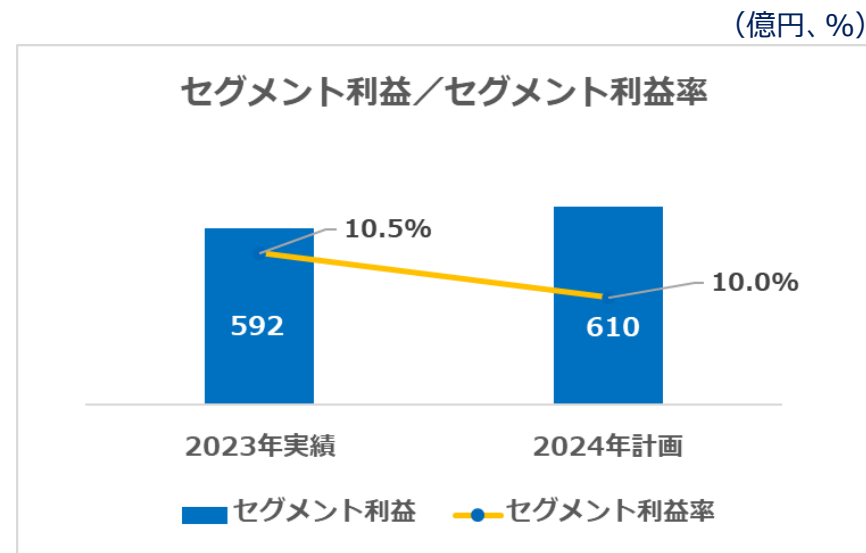
売上数量拡大によりコスト増加要因を吸収し、増収増益を継続  
 （史上最高利益更新の見込み）

(億円、%)

	2023年度 実績	2024年度 計画	増減	増減率
売上高	5,623	6,100	477	8.5%
営業利益	516	560	44	8.5%
セグメント利益	592	610	18	3.0%
営業利益+持分利益	592	610	18	3.0%
経常利益	577	600	23	4.0%
EBITDA	822	890	68	8.3%
EBITDAマージン	14.6%	14.6%	-	-
当期純利益	671	400	-271	-40.4%
調整後ROE※	12.9%	13.0%	+0.1pt	-

※一過性除く

- ✓ インドにおける継続的な売上拡大（自動車、工業）及び欧州子会社の新規連結もあり、売上高は中計目標を超過
- ✓ インフレによるコスト増加要因に対して、原価低減努力と生産性改善を継続すること等により、利益率を維持・改善
- ✓ 当期純利益には、更なる土地売却益（インド）を織り込むが一過性要因が大きかった前年比では、減益の見込み



# セグメント別連結業績（2023年度実績及び2024年度計画）

（億円、％）

	売上高				セグメント利益			
	2023年 実績	2024年 計画	増減額	前年度比	2023年 実績	2024年 計画	増減額	前年度比
日本	1,653	1,650	-3	-0%	215	220	+6	+3%
インド	1,366	1,520	+154	+11%	148	155	+7	+5%
欧州	1,359	1,660	+301	+22%	51	50	-1	-1%
アジア	719	725	+6	+1%	105	105	-0	-1%
アフリカ	433	450	+17	+4%	41	45	+4	+10%
北米	92	95	+3	+3%	33	35	+2	+6%
合計	5,623	6,100	+477	+8%	592	610	+18	+3%

### 3. 企業価値の最大化に向けて



# 企業価値の最大化に向けて

## 経営サイクル

事業成長  
バランスシートの改善

キャッシュフロー拡大

成長分野・人財への投資

株主還元施策の拡充

## 注力する指標

ROIC改善

WACC低減

ROE向上

企業価値向上

企業価値の極大化が最大の株主還元

## 事業特性を反映した資本構成への移行

- ・キャッシュ創出力の高い塗料事業の特性 及び
- ・低収益資産圧縮・流動資産効率改善により確保した資金 をフル活用し

### 関へに最適な資本構成を確立する (レバレッジ水準の適正化)

- － Net Debt/EBITDA : 1.0-1.5倍程度
- － Net Debt/Equity : 30-50%程度

- 早期に自己株式取得を実行し、CBによる希薄化懸念を払拭する
- 利益貢献を重視した成長投資を実行する

「利益拡大」と「資本効率改善」により、EPSの極大化を継続

## 方針：M&A実行の場合を除き、FCF100%を目途に株主へ還元

- ROICを高める改善を進め、キャッシュフローを拡大する
- 稼いだ資金を事業成長と人的資本に積極的に投資し、利益拡大につなげる
- 企業価値の極大化が「最大の株主還元」である

### ①累進配当の実行

- 2023年度配当（1株40円）を出発点として、今後は増配または配当維持を継続する

### ②自己株式取得の継続的実行

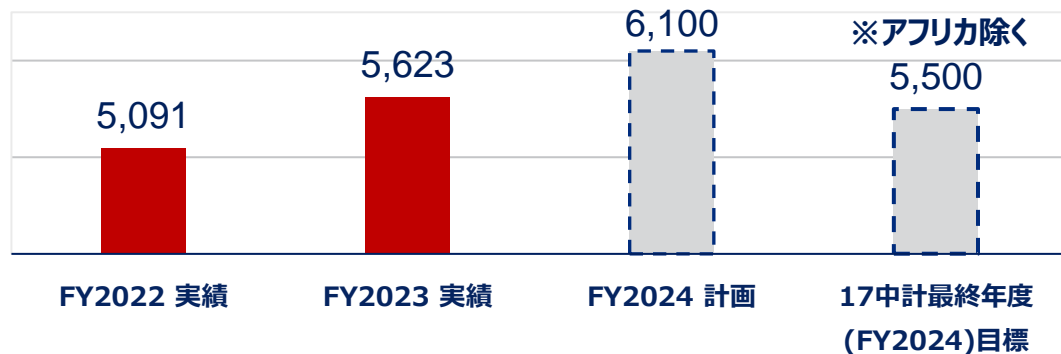
- 余剰資金は自己株式取得として、株主に適宜還元する
- 現状の株価水準（Valuation）には満足しておらず、下落局面では機動的に実行する
- 取得後自己株式は消却し、希薄化懸念を無くす

**強力なキャッシュ創出力を最大限に活用し、成長と還元「生き金」を使い切る**

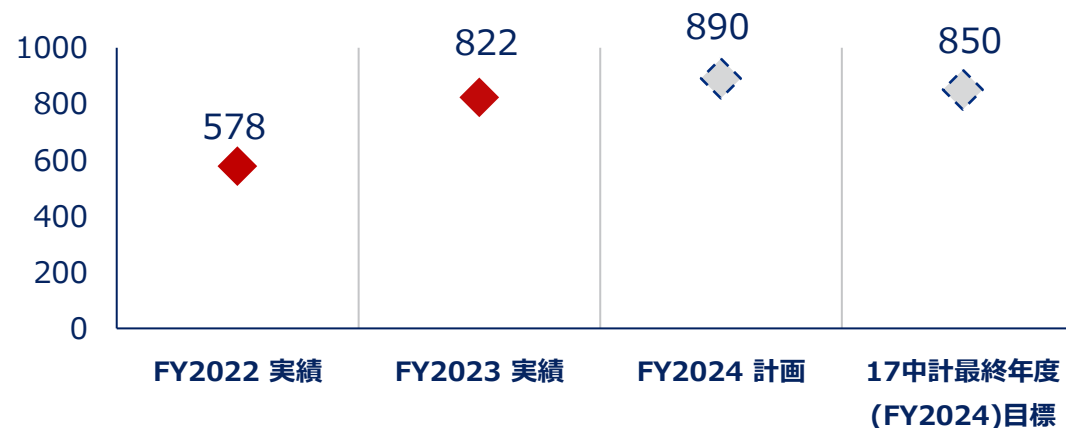
## 3. 第17次中期経営計画の進捗

# 17中計の進捗

## 売上高 (億円)



## EBITDA (億円)



## 調整後ROE (%) ※一過性除く



- 売上・EBITDAともに計画を上回る実績と計画
- ROEも目標に向け着実に改善
- 今後の課題は収益性と回転率の改善

# 第17次中期経営計画最終目標

## 17中計最終年度 目標

売上高

6,100億円

EBITDA

890億円

調整後ROE※

13%

46%アップ°

66%アップ°

4.2ポイントアップ°

16中計最終年度  
2021年度  
実績

売上高

4,192億円

EBITDA

537億円

調整後ROE※

8.8%

※一過性除く

3年間で質・量ともに大きく成長

# 重点方針への取り組み

## 重点方針

収益性の強化と資金捻出

- ・日本がリードし、収益性を大幅に改善（P16）
- ・政策保有株縮減、不動産売却、CCC改善による資金増（P17/18）

成長分野への積極投資

- ・欧州ボルトオンM&A計画順調。PMIに注力（P19）
- ・Buranoの急成長、Spiber社と資本提携（P19）

経営基盤の強化

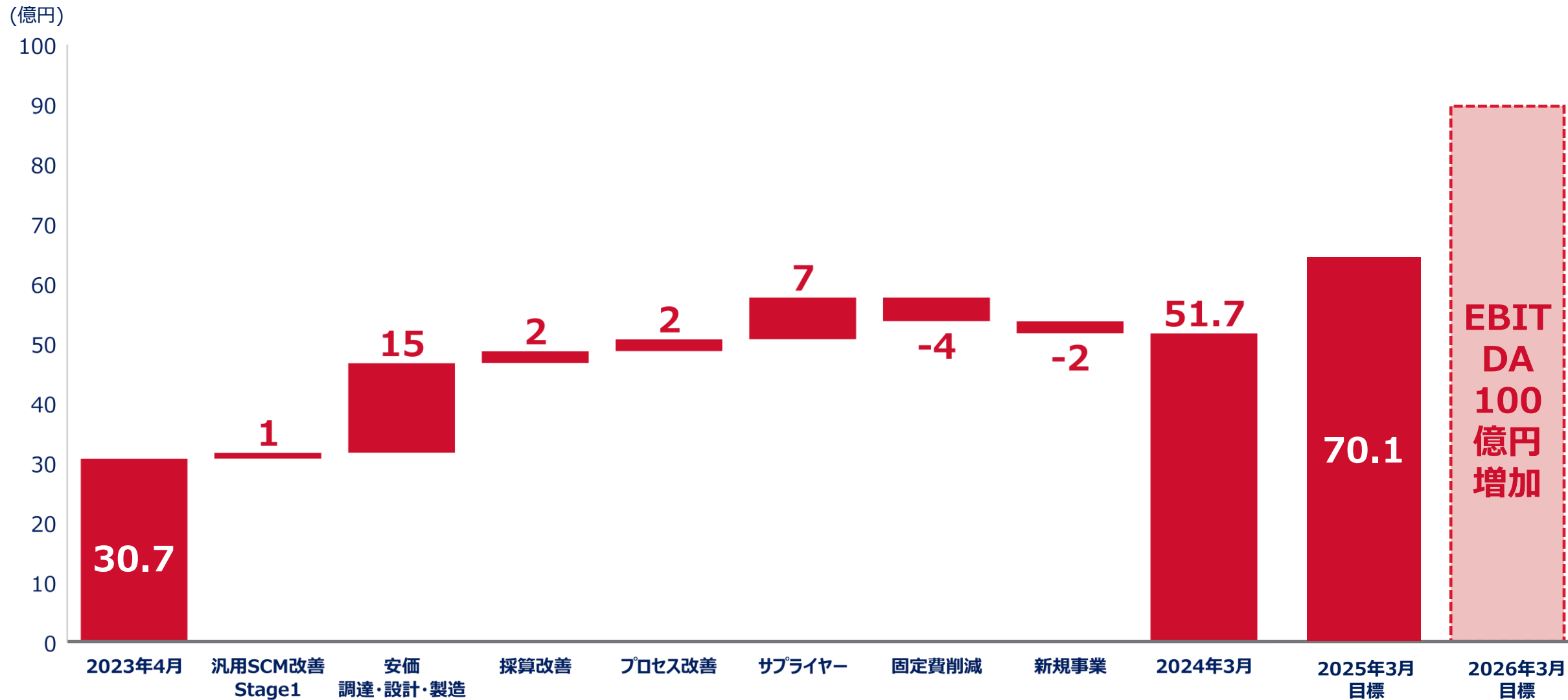
- ・IT改革が計画以上に進展。グローバル連携も進捗（P20）
- ・グローバル経営人財の登用が進む（P20）

サステナビリティ経営

- ・ESGすべての領域において多大な進展（P21/22）
- ・2年連続で「改善度の高い統合報告書」に選出

## 進捗と成果

# 日本の構造改革によるコストダウン アップデート



価格施策、商品ミックス改善との相乗効果により、グループ利益増を牽引



# 政策保有株縮減・資産有効活用

	2021年度	2022年度	2023年度	計
政策保有株式売却額（億円）	17	52	369	438
固定資産売却額（億円）	46	5	197	248
			合計	<b>686億円</b>

過去3年間で686億円をねん出、成長投資と株主還元の原因

# 主要指標の推移

	17中計開始時点	2022年度	2023年度	増減	2024年度(計画)
売上高(億円)	4,192	5,091	5,623	+34%	6,100
EBITDA(億円)	537	578	814	+51%	890
EBITDAマージン(%)	12.8%	11.3%	14.5%	+1.7pt	14.6%
調整後ROE(%)※	8.8%	8.8%	12.9%	+4.1pt	13.0%
CCC(日)	116	100	90	26日減	
EPS(円)※	89.08	94.6	148.1	+66%	
PER(倍)※	22.15	18.90	14.69	—	

※一過性除く

# 成長分野への積極投資

## 欧州ボルトオンM&A

17中計で計画したM&A完遂、PMIによる利益創出段階へ



### 欧州子会社 KANSAI HELIOS 社、WEILBURGER 社を買収 ～鉄道事業他、B to B 成長分野への積極投資～

関西ペイント株式会社（本社：大阪市北区、代表取締役社長：毛利 訓士、以下「関西ペイント」）は欧州連結子会社である Kansai Helios Coatings GmbH（以下「KANSAI HELIOS 社」）によって、ドイツ連邦共和国ヴァイルブルグに本社があり、欧州および北南米・アジア等で塗料等の製造・販売を行う GREBE Holdings GmbH 傘下の工業用塗料製造販売事業の全てを、WEILBURGER Coatings GmbH 社と WEILBURGER Asia Ltd. (Hong Kong) 社（以下両社合わせて「WEILBURGER 社」）の株式 100%取得を通じ、買収することを決定しましたので、お知らせいたします。

KANSAI HELIOS 社は 2024 年 2 月 9 日付で株式譲渡契約を締結する予定です。



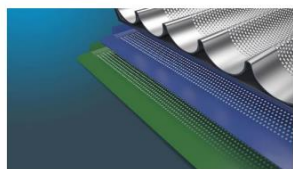
WEILBURGER 社は、1900 年に創業して以来 120 年以上、欧州を中心にグローバルに事業を展開する老舗塗料メーカーです。2023 年度連結売上高は約 1 億 5000 万ユーロとなる見込みです。

今回 WEILBURGER 社を買収することにより、当社グループは重要戦略事業と位置付けている鉄道車両用塗料分野を始め、フラインやアロンなどに使われるノズレックコーティングや、スチールやコンクリートに使用される耐熱塗料など、当社が有していない技術を獲得し、当社グループを拡大する事で工業用塗料分野での地位を大きく高めています。

なお、WEILBURGER 社買収のうち、WEILBURGER Asia Ltd. 社の買収について、東京証券取引所が定める適時開示事項（特定子会社の異動）に該当するため、併せて「当社子会社による WEILBURGER Asia Ltd. 社の株式の取得（子会社化）に関するお知らせ」として開示を行っております。

当社グループは、第 17 次中期経営計画において欧州、インドを中心に中小型の M&A に取り組んでいます。これまでに、KANSAI HELIOS 社において wefa 社の鉄道事業資産（2022 年 8 月）、CWS グループ（2023 年 2 月）、Beckers 社の鉄道事業資産（2023 年 5 月）の買収を実施してきました。

今後、WEILBURGER 社の当社グループへの参加による相乗効果の創出に注力することに加え、引き続きグループ戦略である「成長分野への積極的な投資」を遂行し、持続的な企業価値の向上を実現していきます。



## 新規事業開発とインド深耕

### ■ 関西ペイントブラーノ

- ✓ ECサイト(楽天ショップ、自社サイト)を通して、毎日をいざい豊かに「塗る」を身近に感じるサービスを展開
- ✓ 楽天市場の「月間優良ショップ」に5か月連続選出
- ✓ 売上が2年目に1.8億円に急成長

### ■ Spiber社と資本提携

- ✓ 塗料原料を人工タンパク質に置き換える世界初の取り組み
- ✓ 社会課題の解決に向けた新素材、新技術を開発・実現を目指す

Spiber社の生分解性素材技術



関西ペイントの顔料・塗料技術

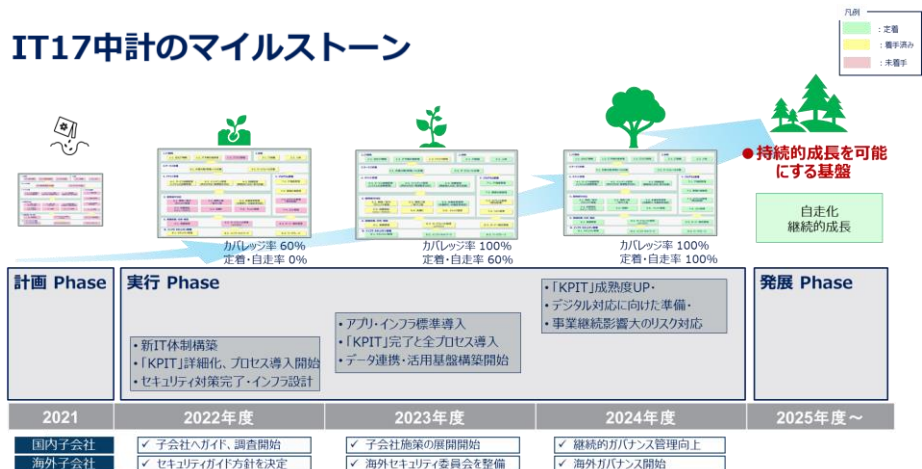
### ■ インド工業分野拡大に向けた取り組み

- ✓ 欧州に続き、ボルトオンM&Aの機会探索
- ✓ 複数のパートナー候補と協議中

# 経営基盤の強化

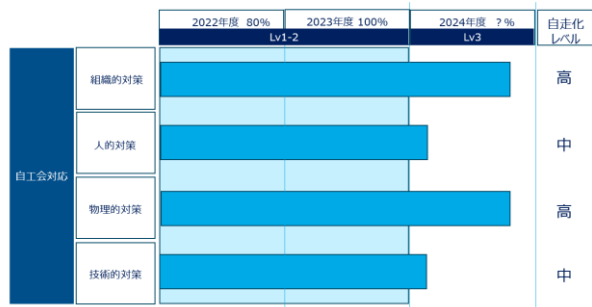
## IT

### IT17中計のマイルストーン



### セキュリティ対応

順調に目標達成



- ✓ IT中計着実
- ✓ IBM支援→自走化
- ✓ セキュリティレベルは年々改善
- ✓ グローバル対応着手

## グローバル経営人財の登用

### Prejay R. Lalla執行役員

✓ Kansai Plascon Africa Ltd. (南アフリカ)CEO



2023年度のChaudhari氏に続き、2人目のグローバル人財登用

- ✓ 南アフリカ事業の立て直しに成功
- ✓ 売却検討時に幾多の困難を乗り越えた経験
- ✓ B to Cビジネスへの深い理解

【役割】 国際事業部門 副部門長

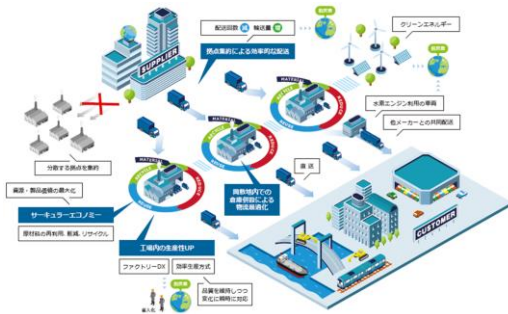
関西ペイント（日本）経営会議メンバー

国籍・年齢・性別・経歴、その他いかなる区別なく、ベストな人財の登用を拡大していく

E

## ■ マテリアリティに対応するサプライチェーン刷新計画の進展

- ✓ 生産工場はもちろん、サプライヤーから顧客までを包含する形で脱炭素やサーキュラエコノミーの実現に向けて計画・推進中



## ■ グローバル本社の移転

- ✓ 人財が生き生きと挑戦する文化醸成のためのみならず、いち拠点としてエネルギー消費・CO<sub>2</sub>排出削減に貢献するグローバル本社の移転を完了



S

## ■ QOL・DE&Iグローバル活動

- ✓ KP Way整備
- ✓ 社会貢献活動グローバル展開
- ✓ 健康経営の推進

## ■ エンゲージメントサーベイ

- ✓ 2023年度 第3回サーベイ実施
- ✓ 国内外関係会社でのサーベイ実施拡大に着手
- ✓ サーベイ結果を踏まえた改善の取り組み

## ■ 人事制度改革

- ✓ 基幹職のジョブ制：継続的な運用改善
- ✓ 総合職人事制度刷新：2024年4月1日開始



## 取締役会の実効性向上への取り組み

- 各部門長と社外役員との事業報告を通じた相互交流会
- 社外取締役によるスキル講演の継続実施
- 戦略テーマ討議の拡充

## 執行におけるガバナンス強化の取り組み

- 経営会議を頂点とした組織統制の強化
- 部門長会（1回/週）を通じた課題への対応強化
- 各種委員会の機能整備と強化
- サステナビリティ活動を通じた方針の整備
- IT整備を通じたセキュリティ、ガバナンスの強化

2024年度に監査等委員会設置会社への移行を予定

# 2024年度の重点取り組み事項



- 新組織での挑戦
  - 組織力強化
  - 業務改革（断捨離）
  - 人財マネジメント変革
  - **18中計策定**
- 11月 18中計発表
- 12-3月 18中計の準備
- 2025年4月 18中計始動**

17中計の有終の美を飾り、18中計を策定する



## ご清聴ありがとうございました

この資料に記載されている業績予想は、現時点で入手された情報に基づき判断した予想であり、潜在的なリスクや不確実な要素が含まれているため、実際の業績が予想数値と異なる可能性があります。