



# 第18次中期経営計画

2024年11月13日  
関西ペイント株式会社

# CONTENTS

---

1. 第17次中期経営計画 総括
2. 中長期目標 ー当社のありたい姿ー
3. 第18次中期経営計画

# 第17次中期経営計画 総括



# 経営指標に対する進捗

## 財務指標



※一過性除く

## 非財務指標 (2023年実績)

<b>GHG(scope1,2)</b> 3.7%減 カバ-率98.6% (2021年度比) 2030目標 △30%	<b>再エネ使用率</b> 11.2% 2030目標 15%以上	<b>エネルギー消費量</b> 0.1%増 カバ-率98.6% (2021年度比) 2030目標 △20%	<b>サステナビリティ製品 売上比率</b> 定義の精緻化中 2030目標 30%以上	<b>サステナビリティ関連開発テーマ</b> 定義の精緻化中 2030目標 80%	<b>災害度数率(ILO準拠)</b> 2.1 2030目標 1.5以下	<b>社会貢献-CFP※<sup>1</sup></b> 活動数 180以上 2030目標 1000以上
<b>水使用量</b> 0.4%増 カバ-率95.4% (2021年度比) 2030目標 △20%	<b>廃棄物量</b> 定義の精緻化中 2030目標 △30% (2021年度比)	<b>リサイクル可能容器の使用率</b> 55.5% 2030目標 50%以上	<b>女性役員・女性管理職比率</b> 女性役員※ <sup>2</sup> 15.3% 女性管理職 14.3% 2030目標 女性役員 30% 女性管理職 30%	<b>KP wayを社員へ周知、啓蒙</b> 部分的展開開始 2030目標 100%	<b>社員エンゲージメントサーベイ実施</b> カバ-率 46% 2030目標 100%実施	<b>健康経営の実施</b> 身体/心/働きがい/安全に関連する取り組みを各国で実施 2030目標 100%実施

※<sup>2</sup> 2023年度 取締役及び監査役に占める割合

※<sup>1</sup> Connecting to the Future Program

# 17中計 3か年の進展

(億円)

	2021年度 (実績)	2022年度 (実績)	2023年度 (実績)	17中計 2024年度目標	2024年度 見込み	3か年の 進展
	①	②	③	④	⑤	⑤ - ①
売上高	4,192	5,091	5,623	5,500	6,100	<b>+1,908</b>
セグメント利益	355	378	592	-	610	<b>+255</b>
EBITDA	537	578	822	850	890	<b>+353</b>
純利益	265	252	671		400	<b>+135</b>
調整後 ROE(%) ※	8.8	8.8	12.9	13.0	13.0	<b>+4.2pt</b>
EBITDA マージン(%)	12.8	11.3	14.6	-	14.6	<b>+1.8pt</b>
EPS (円) ※	89.20	94.69	150.44	-	158.02	<b>+68.8</b>
PER (倍) ※	22.1	18.9	14.5	-	-	-

※一過性除く

売上・利益拡大と資本効率の改善により、EPSを大幅に拡大

# バランスシート

17中計開始時点  
(2022年3月末)

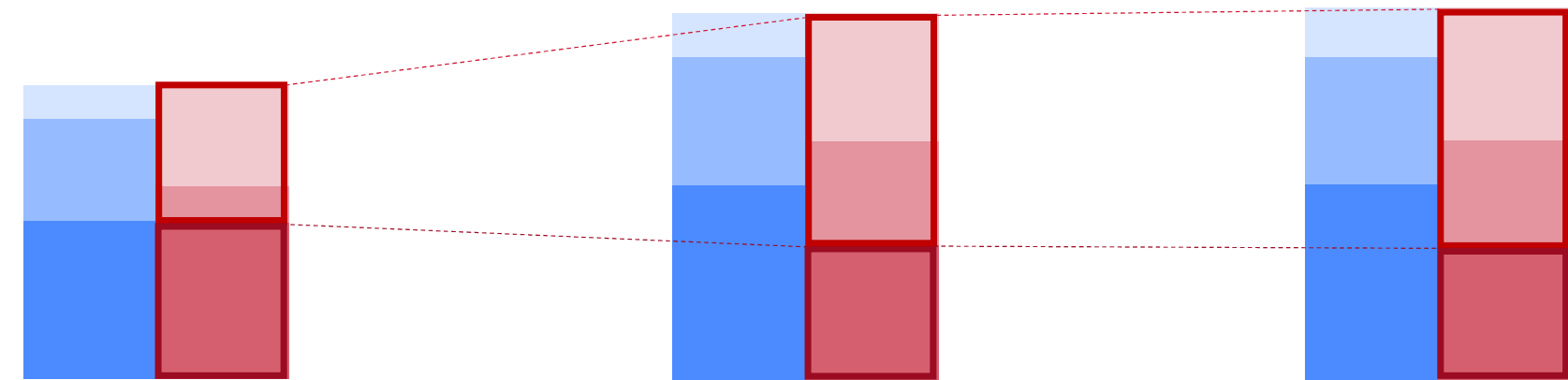
総資産	6,001億円
自己資本比率	53.3%

2024年9月末

総資産	7,524億円
自己資本比率	36.9%

ターゲット

現預金
流動資産
固定資産
負債
有利子負債
自己資本



Net Debt/EBITDA	0.17倍
Net Debt/Equity	2.8%

Net Debt/EBITDA ※	1.50倍
Net Debt/Equity	44.8%

※EBITDAは2024年度の見込み数値

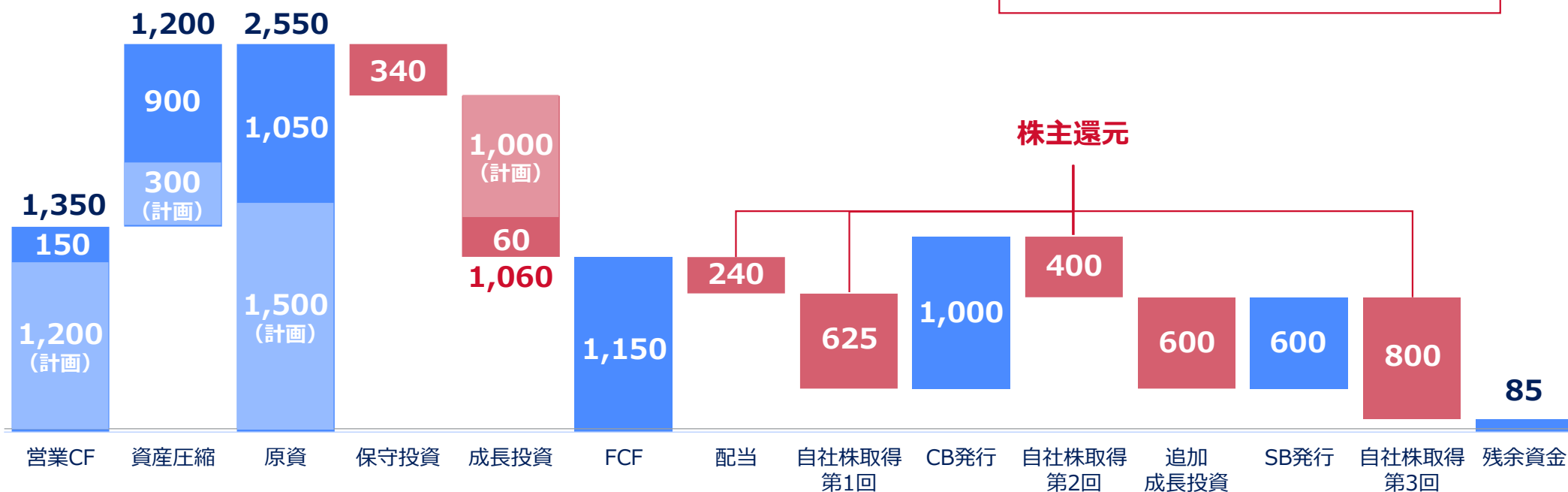
Net Debt/EBITDA	1.0-1.5倍
Net Debt/Equity	30-50%

最適資本構成のターゲットに到達

# 資源配分(2022~2024年度)

単位：億円

- 計画を上回る資金を獲得
- 計画を超える積極的な投資を実行
- FCFを超える還元を実行

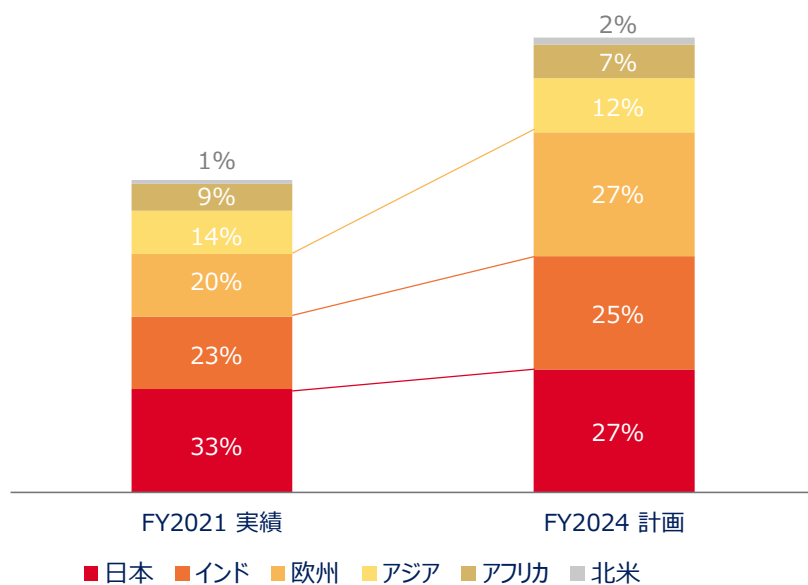


3年間で2,065億円を還元

# ポートフォリオ

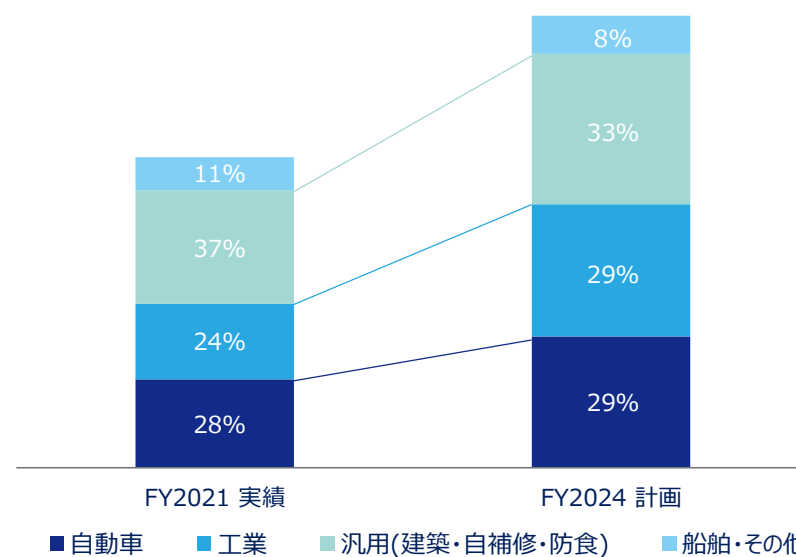
## 地域別売り上げ構成

- 経済成長著しいインドより、欧州が大きく成長
- 日、印、欧 3 本柱を確立



## 事業別売り上げ構成

- 稼ぎ頭の自動車が売上比率を拡大し収益性改善
- 自動車、工業、建築事業のバランスが改善



# 17中計 セグメント売上と損益

		2021年度 (実績)	2024年 (見込み)	差異
		①	②	②-①
日本	売上高	1,386	1,650	+264
	セグメント利益	116	220	+104
インド	売上高	971	1,520	+549
	セグメント利益	74	155	+81
欧州	売上高	843	1,660	+817
	セグメント利益	57	50	-7
アジア	売上高	576	725	+149
	セグメント利益	68	105	+37
アフリカ	売上高	361	450	+89
	セグメント利益	24	45	+21
北米	売上高	54	95	+41
	セグメント利益	15	35	+20
合計	売上高	4,192	6,100	+1,908
	セグメント利益	355	610	+255

(億円)

## セグメント別 主要差異要因

### 【日本】

- 自動車生産台数の回復
- 商品MIX改善と値上げによる売上・利益の拡大

### 【インド】

- 自動車分野での高成長と採算性改善
- 工業分野強化による拡大
- 建築分野の成長と競争激化

### 【欧州】

- ボルトオンM&Aによる事業拡大
- 強いコスト上昇圧力
- トルコハイパーインフレ会計の影響

### 【アジア】

- 低収益資産の整理による収益性改善

### 【アフリカ】

- 東アフリカ建築事業拡大
- 南アフリカ構造改革による収益性改善

### 【北米】

- 自動車部品用塗料の拡販

# 17中計 重点方針施策の振り返り

## 収益性強化による資金捻出

- 収益性改善
- 政策保有株売却
- 不動産売却
- 南アフリカ構造改革
- CCCの改善

## 成長分野への積極投資

- ポートフォリオの改善
- 欧州ボルトオンM&A
  - Wefa
  - CWS
  - Weilburger
- インド工業分野への注力
- 東アフリカ建築分野の成長
- ECチャネルの開拓
- Spiber社との資本提携

## 経営基盤の強化

- 事業特性に合わせた組織編成と運営
- ガバナンスの強化
  - 政策保有株の縮減
  - 監査等委員会設置会社への移行
- グローバル経営人材の登用
- 日本人事制度の刷新
- ITレベルの向上
- サステナビリティ活動の強化

進展

次の課題

- グローバルトップレベルの収益性
- グローバルトップレベルの資金効率
- 日本セグメント構造改革
- サプライチェーン刷新

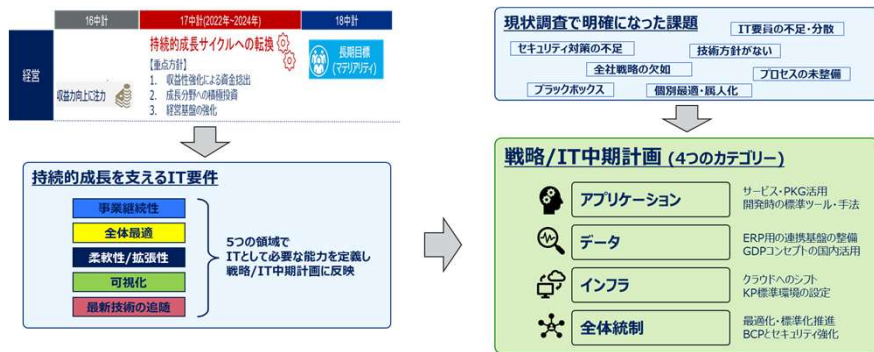
- インド建築事業の勝ち筋確立
- 工業用グローバル顧客企業対応
- 中国EV輸出拡大への対応
- PMI
- ITを活用したビジネスモデル変革

- グローバル規模の人材育成
- グローバル規模の人材最適配置
- BCP
- エンゲージメントレベル
- 経営基盤機能のグローバル化

多くの進展あり、次の課題が明確になった

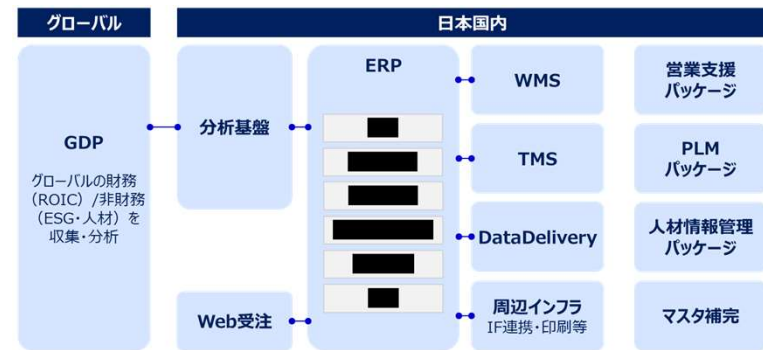
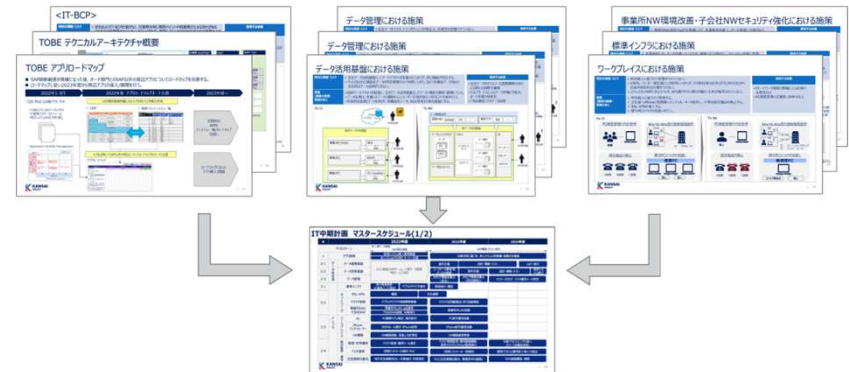
# 進展事例の紹介 - ITレベルの向上 -

16中計にて徹底的な実態調査  
17中計での抜本的な立て直しを計画



		持続的成長を支える基盤				
		ビジネス拡大への備え		リードタイムの短縮		
		グローバル化の推進	品質の向上	顧客との関係強化	新たな市場への対応	業務効率の向上
		グローバル化の推進	品質の向上	顧客との関係強化	新たな市場への対応	業務効率の向上
ビジネス要件	ITとして備える能力	事業継続性	全体最適	柔軟性/拡張性	可視化	最新技術への追従
		自然災害などの緊急時に重要業務が継続できること	全体アーキテクチャ、保守性を考慮し、システム構築・運用が円滑化・標準化されていること	作り易いサービスを提供し、容易に拡張しやすい構成であること	本社・関連会社・グローバル各レベルにて、ヒト・モノ・カネの見える化がされていること	デジタルデバイスや最新技術などを活用し、効率化や自動化を実現すること
		システムの重要度に応じ、システム冗長化やバックアップ取得が定義され、実施されていること	重要システムへの投資判断が行えるよう、システム全体が組織的に管理できていること	強固な構成とし、ジョイントでの変更に影響を容易に受け止めていること	変更に対する影響範囲が把握でき、システムの稼働状況や連携状況の見え方ができていること	次世代技術を活用した業務変革を推進する組織・人材が整備できていること
		セキュリティルールが定義され、遵守状況がモニタリングできていること	他システムで利用されている、グローバルで統一されており、またマスターデータが適切に管理できていること	システム・ネットワークのリスク増強が、容易に追いつき対応が可能であること	システムドキュメントが整備され、システムの継続保守ができること	関連ペイントが持つデータが蓄積・シフトされており、高度な分析や戦略立案に活用できること

17中計期間でIT基礎を作り直し  
ERP・GDPを軸としたIT投資を本格化



弱みであったITが18中計以降、強みに変貌する

# 17中計総括と今後取り組むべきこと

## 総括

- 外部環境が激動する中、変革を進めて史上最高業績を更新
- 財務構造改革・ポートフォリオ整備・経営基盤強化・株主還元は計画を大きく超える成果
- グローバル人材の登用に着手
- 資本構成と還元の方針を定め、事業成長がリターンを生み出す仕組みを構築
- △ 一方で収益性は追いつかず、中計期間中に目標をマージンから利益額に変更
- △ CCCは改善するもグローバルトップレベルには至らず
- △ 当社事業の魅力度が市場に十分に伝わっていない(Valuation)

## 今後取り組むべきこと

- 収益性と資金効率をもう一段高めること
- 強固な財務・経営基盤を事業強化に使い切ること
- グローバル人材の登用を拡大し、最適配置していくこと
- 中長期の方向性を明示すること

高い潜在能力を発揮するために、より大きな変革を進める

# 長期目標 — 当社のありたい姿 —



当社のありたい姿

# 塗料で人を幸せにする

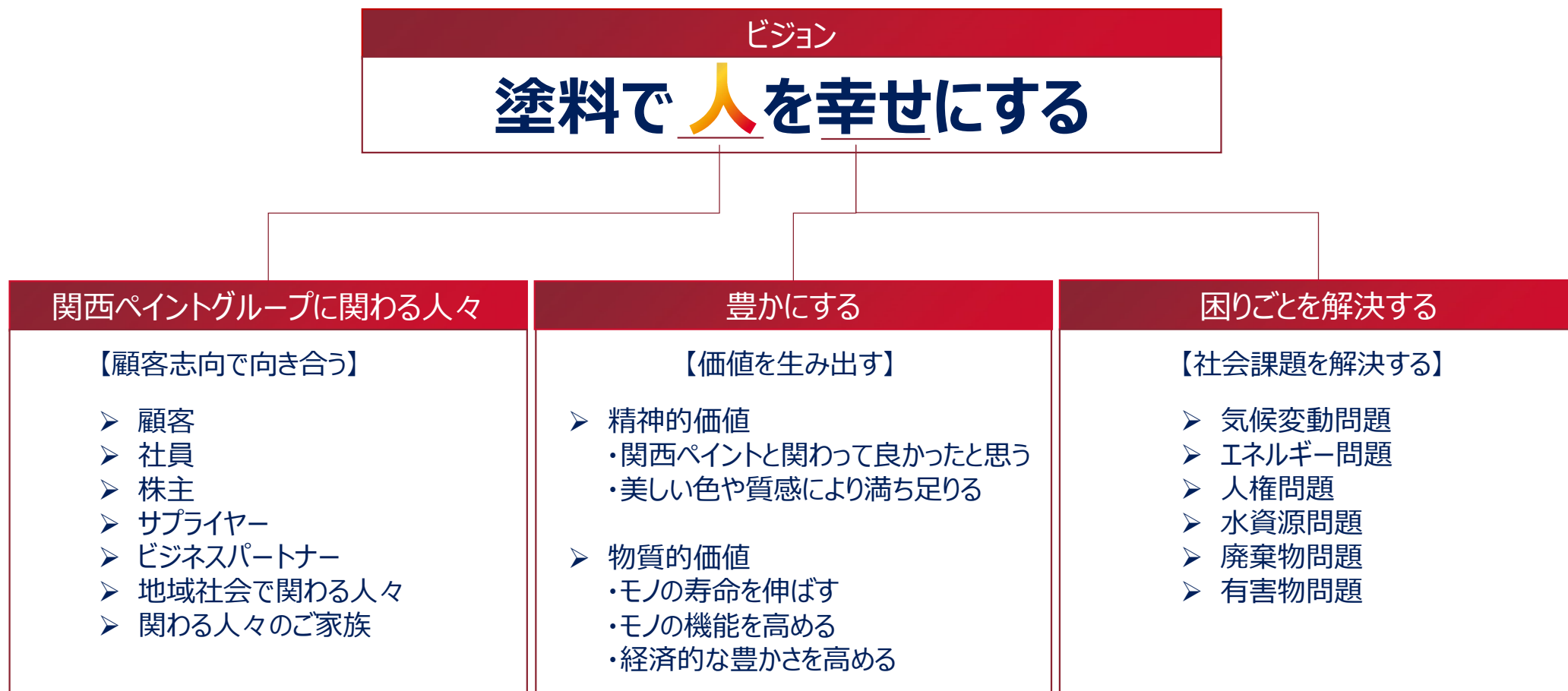
人に役立つ素晴らしい塗料を開発し、世界中の人々に届ける

収益や規模の拡大は、より多くの人に貢献するための手段

# 2030年をターゲットにしたMVV

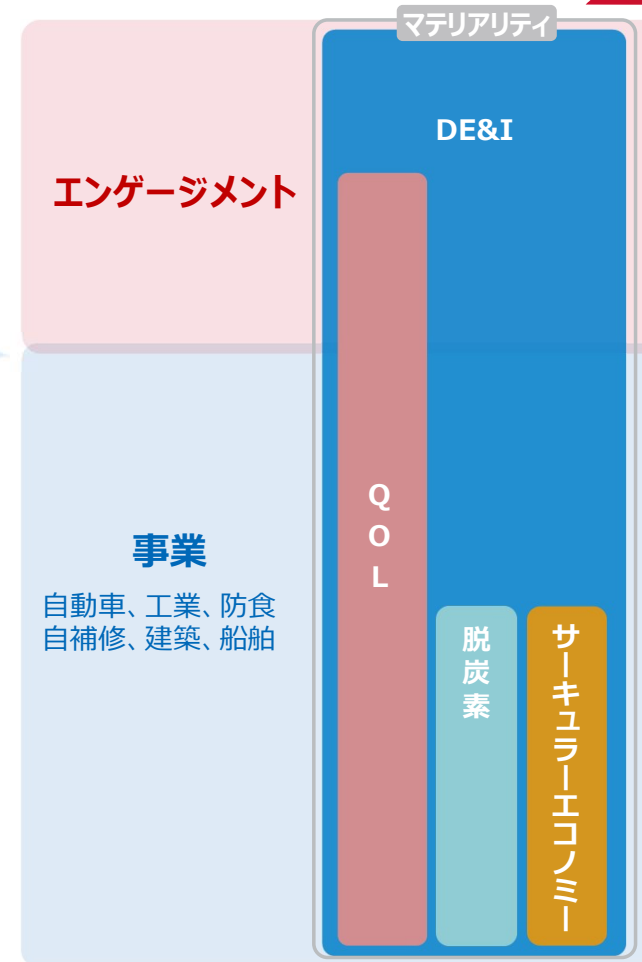
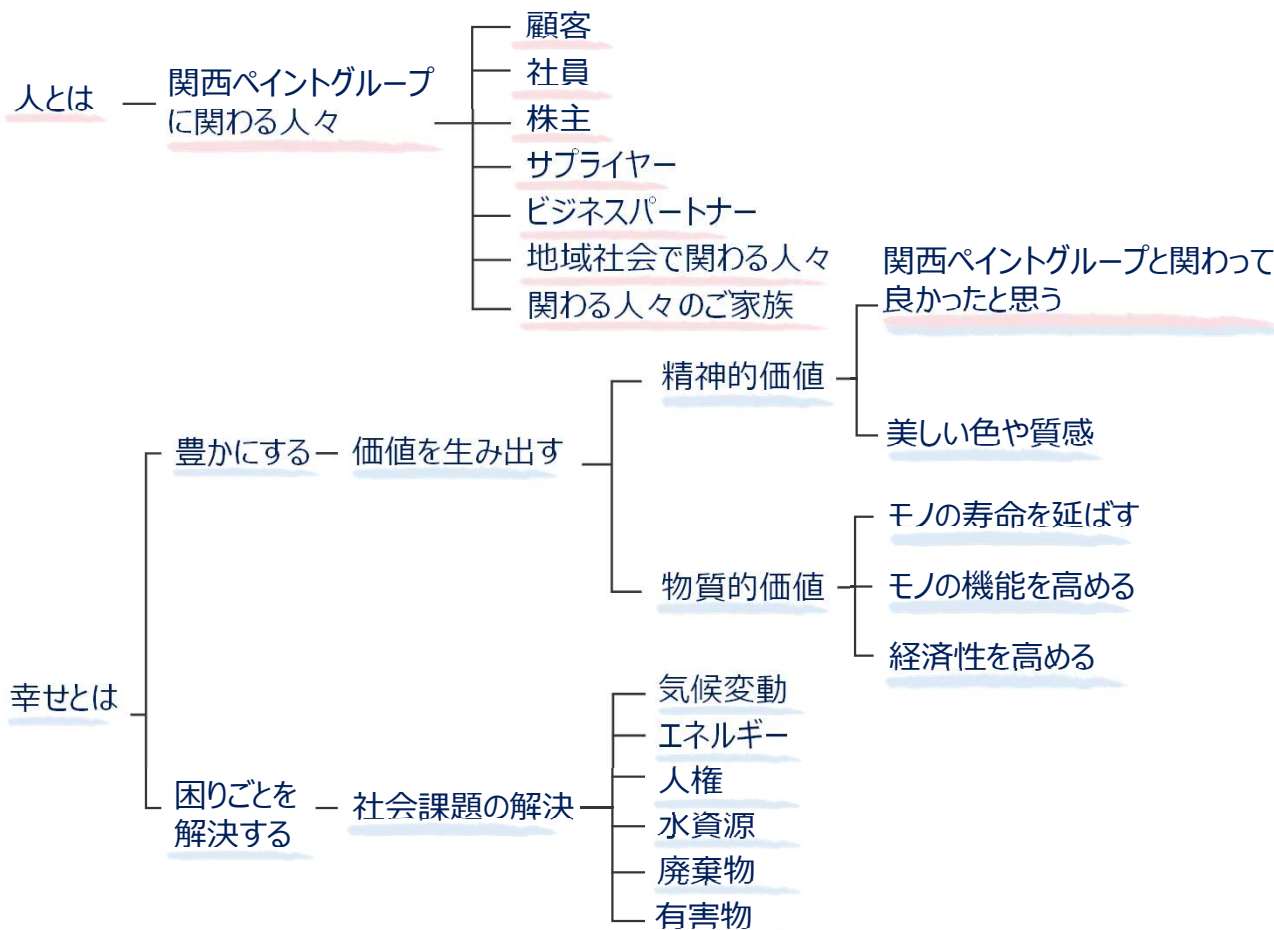


# 塗料で人を幸せにすることの意味



# ありたい姿 全体像(ビジョン)

塗料で人を幸せにする



事業とエンゲージメントの強化に取り組む

# 事業領域



## 自動車

自動車向け金属調塗料

世の中にない美しい「新色」  
省工程でCO2削減



## 防食

脱炭素・資源循環・インフラさび面直接塗布塗料

工期短縮による人手不足への貢献  
長寿命化による環境負荷低減



## 工業

建機向け粉体塗料

リサイクル可能な粉体塗料  
サステナブル社会をつくる建機



## 自動車補修

オール水性自動車補修塗料

自動車の長寿命化  
塗装作業者にやさしい水性塗料



## 建築

高意匠建築用塗料

街を彩り、人々の心を豊かにする  
歴史ある建造物を守り続ける

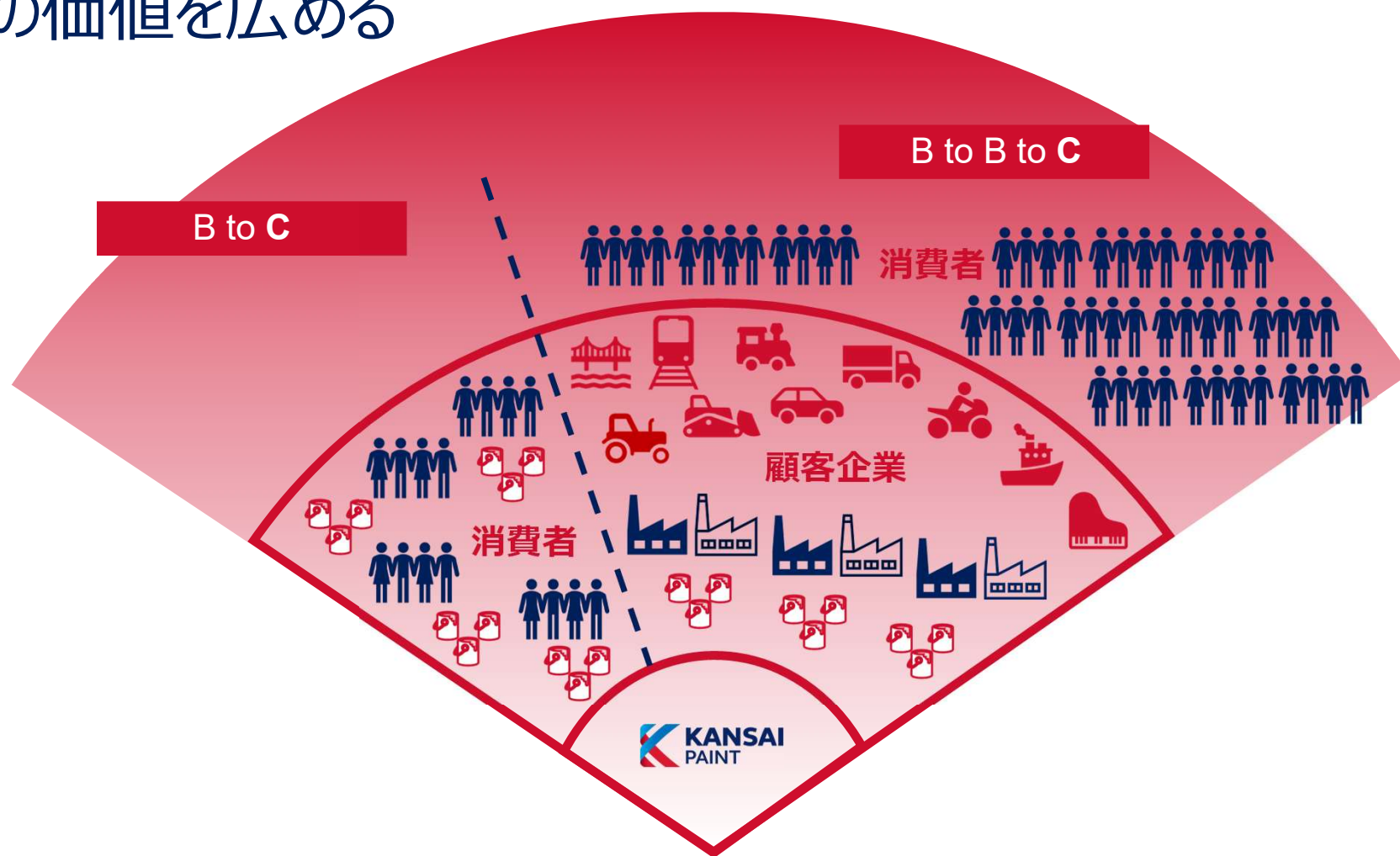


## 船舶

船底用防汚塗料

塗装による船舶の長寿命化  
特殊塗膜機能による燃費向上

# 当社の価値を広める



①直接 ②顧客企業の製品を通じて **消費者に価値を提供する**

# ①直接消費者に当社の価値を届ける (BtoC)

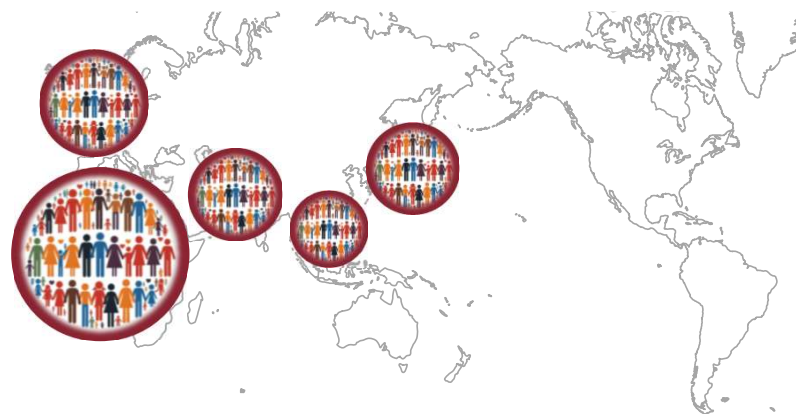
得意な地域に集中することが、最もたくさんの人に当社の価値を届けることにつながる

関わる「人の数」

たくさんの地域に  
広く浅く



得意な地域に  
集中



## ②顧客企業を通じて当社の価値を届ける（BtoB）

BtoBビジネスは対企業で終わりではなく、その先にいる消費者に対して価値を提供することが目的



顧客企業を通じることで、自社では届かない世界中の様々な人に価値を届けることができる

# エンゲージメントの強化

関わる人々	主に強化すべき点
顧客	<ul style="list-style-type: none"><li>・開発力を生かした新規顧客、新規分野の開拓</li><li>・顧客自身の価値創造に貢献</li></ul>
社員	<ul style="list-style-type: none"><li>・成長と挑戦の場をグローバル規模に拡大</li><li>・挑戦し、成果を出す社員に報いる人事、報酬制度</li></ul>
株主	<ul style="list-style-type: none"><li>・グローバルトップレベルの収益性と効率性</li><li>・魅力ある事業成長と株主還元方針に基づく適切な還元</li></ul>
サプライヤー	<ul style="list-style-type: none"><li>・公正な取引、人権DDへの取り組み</li><li>・脱炭素、サーキュラーエコノミー材料の共創</li></ul>
ビジネスパートナー	<ul style="list-style-type: none"><li>・新たな事業機会の創出</li></ul>
地域社会で関わる人々	<ul style="list-style-type: none"><li>・自社エネルギー削減、GHG削減、再生エネルギー使用率の向上</li><li>・廃棄物削減、水資源の有効活用、リサイクル率の向上</li></ul>
関わる人々のご家族	<ul style="list-style-type: none"><li>・情報開示</li></ul>

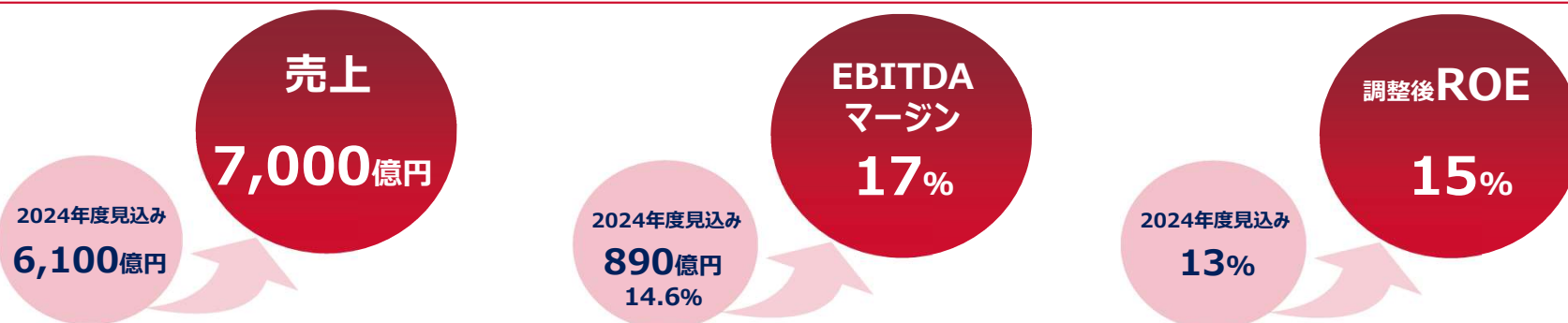
# 2030年に目指す姿



# 第18次中期経営計画 -Business, Talent, Engagement-



# 18中計 財務/非財務目標(2027年度)



脱炭素の実現	QOL (生命の質・生活の質) の向上	資源と経済循環両立の高度化	多様な人材が活躍するグループへ
<b>GHG(scope1,2)</b> 2023実績 △3.7% カバ-98.6% <b>20%減</b> 2030目標 △30% (2021年度比)	<b>サステナビリティ製品売上比率</b> 2023実績 定義の精緻化中 <b>20%</b> 2030目標 30%以上	<b>水使用量</b> 2023実績 0.4%増 カバ-95.4% <b>15%減</b> 2030目標 △20% (2021年度比)	<b>女性役員・女性管理職比率</b> 2023実績 役員※2 15.3% 管理職 14.3% <b>30% (前倒し)</b> <b>25%</b> 2030目標 役員30% 管理職30%
<b>再エネ使用率</b> 2023実績 11.2% <b>15%</b> 2030目標 15%以上	<b>サステナビリティ関連開発テーマ</b> 2023実績 定義の精緻化中 <b>60%</b> 2030目標 80%	<b>廃棄物量</b> 2023実績 定義の精緻化中 <b>15%減</b> 2030目標 △30% (2021年度比)	<b>KP wayを社員へ周知、啓蒙</b> 2023実績 部分的展開開始 <b>75%</b> 2030目標 100%
<b>エネルギー消費量</b> 2023実績 0.1%増 カバ-率98.6% <b>10%減</b> 2030目標 △20% (2021年度比)	<b>災害度数率(ILO準拠)</b> 2023実績 2.1 <b>1.7</b> 2030目標 1.5以下	<b>リサイクル可能容器の使用率</b> 2023実績 55.5% <b>60%</b> (上方修正) 2030目標 50%以上	<b>社員エンゲージメントサーベイ実施</b> 2023実績 カバ-率46% <b>75%</b> 2030目標 100%実施
	<b>社会貢献-CFP※1</b> 活動数 2023実績 活動数180以上 <b>500以上</b> 2030目標 1000以上	※1 : Connecting to the Future Program ※2 : 2023年度 取締役及び監査役に占める割合	<b>健康経営の実施</b> 身体/心/ 働きがい/安全に 関する取り組みを 各国で実施 2023実績 <b>カバ-率</b> <b>85%</b> 2030目標 100%実施

# この先の世界(～2030)

## 環境



循環社会に対する**社会の期待値**が高まり、それに連動する形で規制が作られ、特定のテクノロジーが加速度的に進化する流れが続く。

## イノベーション



- **電動化、自動化、AI**などのテクノロジーがあらゆる事業活動に入り込んできて、既存の商流、コスト構造、プレイヤーが変わる。様々な業界で再編が進む。
- 巨大多国籍企業が、新たなテクノロジーやビジネスモデルを導入し、**人々の生活や経済活動に非連続な変化**を加える。**規制**が追いつかない領域では、企業と規制当局がぶつかり合って、良い塩梅の規制ができるという構図は不変。
- **デジタル化**は、先進国、途上国を問わず、あらゆる企業活動において超基本的な「インフラ」となり、使いこなせない組織は利益率を落とし、市場から淘汰される。特に、**サイバーセキュリティの対応力**が、取引先や政府や投資家の間での信頼獲得条件になる。

## 政治



資本市場の論理を超えて、**国際政治や地政学のパワーに企業活動が大きく制約を受ける動きも続く**。投資規制、原材料調達やサプライチェーンへの影響などとなって現れる。

## 社会



企業の評判やブランドは、BtoB、BtoCを問わず、**社会に如何に貢献するか**、により左右される。紛争、フェイク、誹謗中傷などの人間の負の側面が様々な問題に発展する一方、**ヒトを大切にする社会へ、人類の本質的な進化**が求められていく。

## 塗料業界



グローバル市場では、**特定の地域・事業に集中するニッチ企業と、グローバルに規模&利益率を取りに行くかで、二極化が進むが**、他の産業と比較してフラグメントな市場構造が継続する。

## 17中計までよりも更に深い階層での変革が必要

# より深い階層の変革とは

実力値

EBITDAマージン

**15%前後**

調整後ROE

**13%前後**

必要な変革

**人材育成**

事業強化

組織改編

**明確な役割  
と責任**

ありたい姿

EBITDAマージン

**18%**

調整後ROE

**16%**

# 人材育成

- これからの関西ペイントを担う**リーダーの育成、積極的な抜擢**
- 明確な**役割**と**生み出した成果**で報われる**環境の整備**と**多様なキャリア機会の提供**

	-FY2024	18中計	19中計
HQ (日本)	<ul style="list-style-type: none"><li>➢ 全管理職アセスメントの実施 (グローバル基準)</li><li>➢ タレントマネジメントシステムの 開発</li><li>➢ 次世代女性経営者育成開始</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>➢ <b>全管理職再配置</b></li><li>➢ タレントマネジメントシステム グループ展開</li><li>➢ <b>グローバル人事制度開発</b></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>➢ <b>グローバル人事本格運用</b></li></ul>
グローバル	<ul style="list-style-type: none"><li>➢ 海外人材を執行役員に登用 開始</li><li>➢ 若手人材を海外子会社経 営者に登用</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>➢ 若手・中堅層の多国間人事 異動開始</li><li>➢ <b>ファイナンス・人事・IT・R&amp;D 他機能軸人材の人事交流</b></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>➢ <b>年齢・性別・国籍その他い かなる区別なく、実力主義 による最適配置</b></li></ul>

将来に希望を持ち、躍動する社員を世界中に育成する

# 明確な役割と責任

日本

## グローバルHQとしてグループの未来を創造

- 循環性と経済性の双方を高めるサプライチェーンの確立
- 競争力が高いグローバル人事制度の開発
- 開発を抜本的に強化し、新顧客、新事業を開拓
- DXの推進とDX人材の育成

インド

## 総合塗料メーカーとして独自の成長

- 自動車OEMでの圧倒的No.1堅持
- 工業分野を第3の柱に育てる
- 建築塗料市場でユニークな成長モデルを確立する

欧州

## BtoBグローバルリーダーとして高収益化

- 構造改革による収益性の抜本的強化
- B to B高収益モデルの確立
- グローバルB to Bビジネスでグループを牽引

アジア

## 域内モビリティNo.1ポジションの強化

- 自動車生産の一大拠点としてNo.1シェアの堅持
- 非日系自動車、EV及び自動車部品ビジネスの拡大
- 域内オペレーションの最適化（中国及び東南アジア）

アフリカ

## Oneアフリカ体制の確立と将来への布石

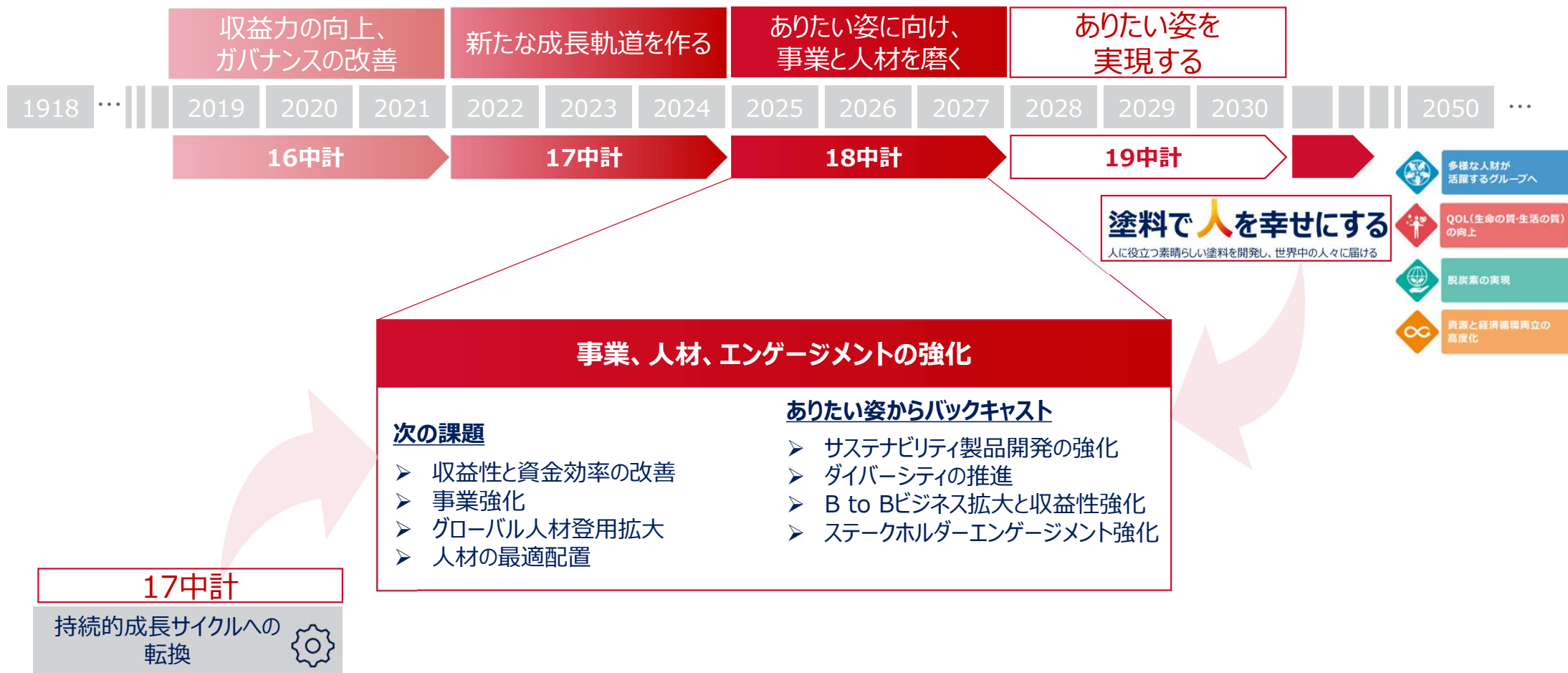
- One アフリカ経営への進化
- アフリカ大陸攻略のロードマップ策定
- 市場成長の取り込みとガバナンスの両立

北米

## 収益性を維持し、着実に成長

- 高収益事業の拡大
- 事業領域の拡大（自動車OEM→自動車部品→工業分野）
- 北米市場将来性の調査、判断

# 18中計の位置づけ



# 18中計 重点方針

17中計を踏まえた課題と2030年のありたい姿から、以下の4つを重点方針とする

①

**構造改革による収益性と効率性の強化**

②

**事業を伸ばす製品開発とDXの推進**

③

**人材育成と最適配置の両立**

④

**最適資本構成に基づく積極的な投資と還元**

**企業価値の最大化**

# 18中計 重点方針

①

## 構造改革による収益性と効率性の強化

- 日本：サプライチェーンの刷新とERP導入を主軸としたBPRの実行  
BPOによる抜本的な効率化、大量定年退職時代到来に備える
- インド：工業用分野において、高い成長性と収益性を両立し、自動車に次ぐ柱に  
建築用塗料市場で独自性を明確にし、収益性を回復
- 欧州：工業分野の収益性強化  
拠点・機能統合等による徹底的な収益改善
- アフリカ：Oneアフリカ推進 南、中央、東アフリカの運営、サプライチェーンの最適化
- 共通：CCCの改善

# 18中計 重点方針

②

## 事業を伸ばす製品開発とDXの推進

- 製品開発：研究開発投資と開発へのMI・AI活用を積極化  
グループ内に点在する開発拠点、人材を適切に再配置  
(日本) 開発機能を事業部門に設置、製品開発と顧客を拡大  
(欧州) 工業分野のグローバルヘッドとしてグループを牽引
- DX：グローバルデジタルプラットフォーム（GDP）開発推進  
グループIT人材の連携強化、グローバルIT組織設立  
研究開発系ITアーキテクチャの確立  
スマートファクトリー、スマートサプライチェーンの推進
- 人材：次世代のビジネスリーダーとして、事業・IT・研究開発・生産・サプライチェーン他各分野で  
DX人材を育成

# 18中計 重点方針

③

## 人材育成と最適配置の両立

- グローバル人事制度の設計
- エンゲージメントを高め、社員にとって魅力的な企業文化を醸成
- グローバルタレントプールの整備
- 多国間人材交流の推進
- 人的資本と企業価値の相関性分析、企業価値向上に資する人材配置能力を向上
- ありたい姿を追求し、体現する人材を発掘し、未来のリーダーとして育成

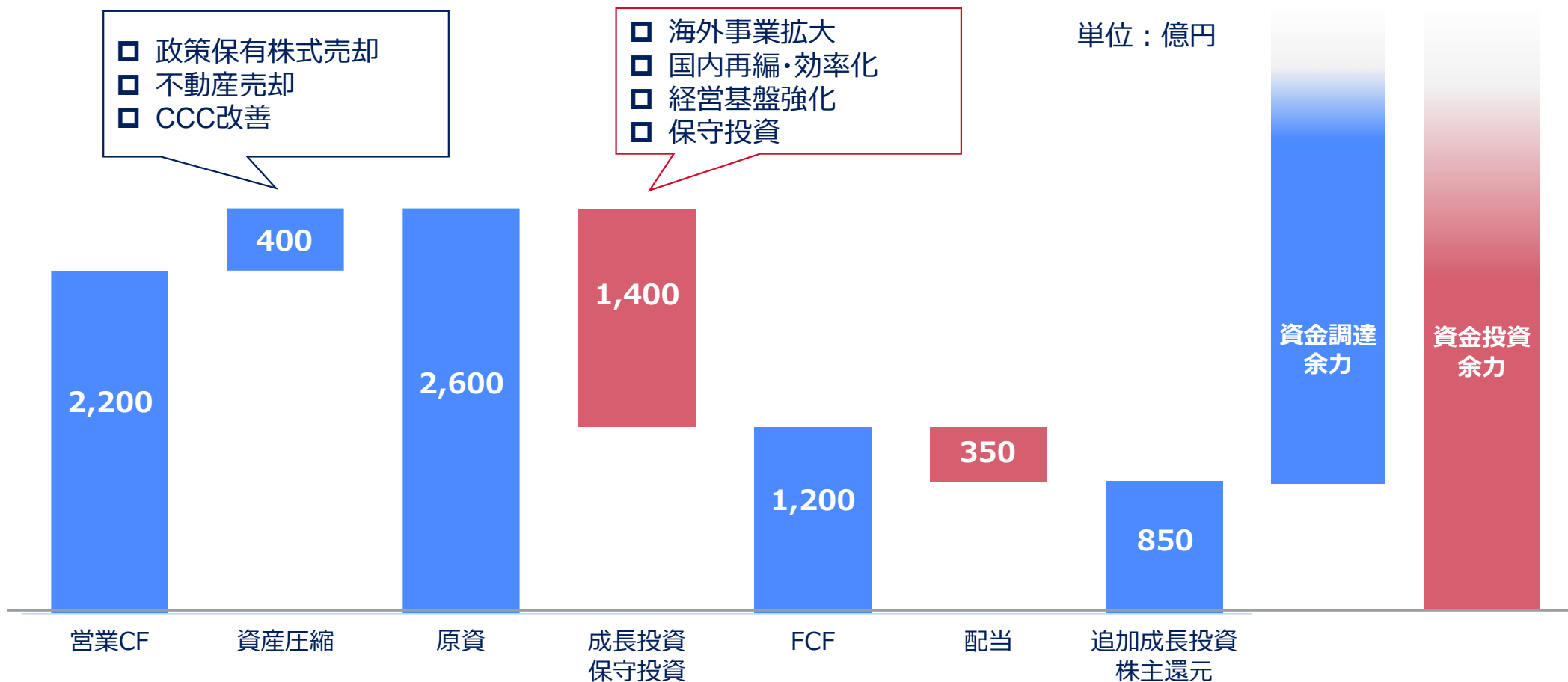
# 18中計 重点方針

④

## 最適資本構成に基づく積極的な投資と還元

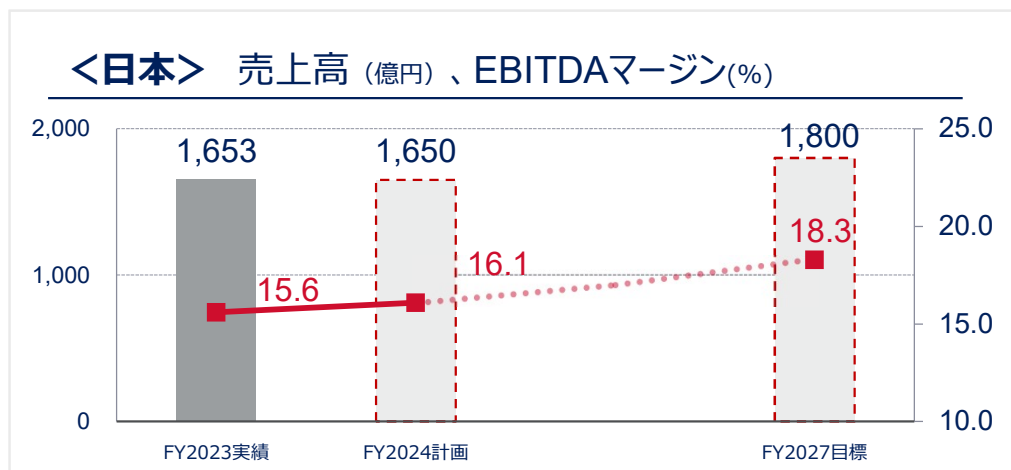
- 事業強化により、獲得するキャッシュを拡大し続ける
- 獲得したキャッシュを積極的な投資と還元を使い切る
- 最適資本構成を基軸とし、持続的に成長するサイクルを作る
- BSマネジメントと明確な還元方針、着実な事業成長により、クリアで魅力的な還元を実現する
- 外部環境、競合環境、自社環境を踏まえ、最適資本構成のブラッシュアップを続ける

# キャッシュフロー(2025~2027年度)



各セグメントに積極的に投資、M&Aは常に検討

# 日本セグメント 目標と主な施策



## 主な施策

- ERP導入に合わせたBPR、グループ組織再編
- DX人材開発 – 3年間で100名のDX人材を育成 –
- サプライチェーンの刷新、スマートファクトリー建設
- サステナビリティ製品の開発と事業化
- 販売店数を拡大し、汎用塗料シェアアップ
- 自動車部品市場のシェアアップ
- 高付加価値自動車塗料のラインナップ拡大
- オンラインチャネルの本格展開（関西ペイントブルーノ）

## 市場・競争環境※

### <マクロ>

- 塗料市場の2024-2030 CAGR : LSD
- 原材料費、物流費の上昇
- 各産業において環境問題を解決するSDGs進展の要求増
- 労働人口減少による生産性向上の要求

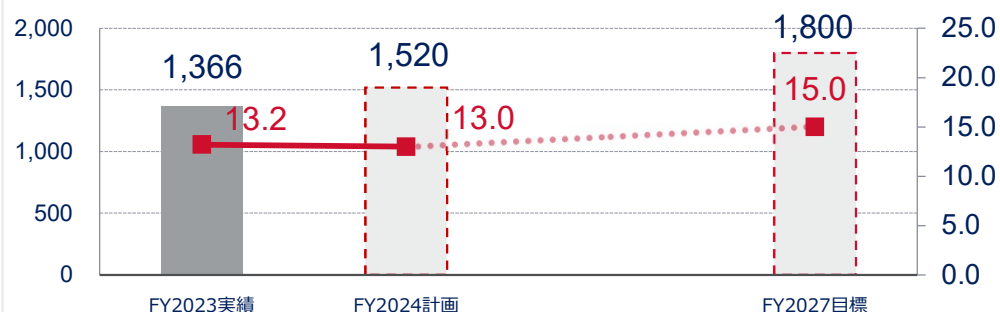
### <市場>

- 自動車 ▶ 生産台数は横ばいもしくは若干減少
- 建築 ▶ 新規住宅着工が低迷、塗替え需要も微減
- 防食 ▶ インフラや設備の老朽化対策としての修繕需要拡大

※出典：Orr & Boss Consulting Incorporated.及び当社調べ

# インドセグメント 目標と主な施策

<インド> 売上高 (億円)、EBITDAマージン(%)



## 市場・競争環境※

<マクロ>

- 塗料市場の2024-2030 CAGR : HSD
- 短期的な山谷はあるものの長期的には力強く成長

<市場>

- 自動車 ▶ 生産台数拡大に伴う工場、生産ラインの増加
- 建築 ▶ 財閥系企業が新規参入により競争環境が激化
- 防食 ▶ インフラ市場が成長を牽引
- 工業 ▶ 可処分所得の増加により、需要伸長

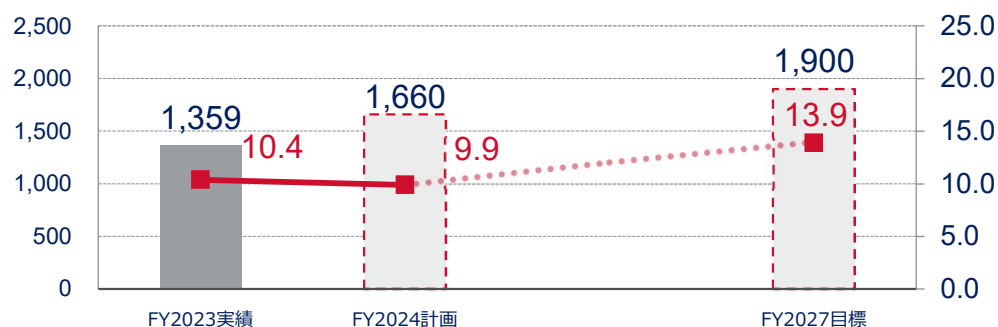
## 主な施策

- 総合塗料メーカーとして独自の成長
- プロジェクト、AIDなど総合力を生かし、勝ち筋を見出す
- 日系自動車顧客シェア維持およびローカル顧客のシェアアップ
- 重防食塗料市場の開拓
- 粉体塗料分野のシェアアップ
- 2輪、3輪ビジネスの成長取り込み (EV、輸出)
- ACE・鉄道顧客のシェアアップ
- 自動車補修塗料のシェアアップ

※出典：Orr & Boss Consulting Incorporated.及び当社調べ

# 欧州セグメント 目標と主な施策

<欧州> 売上高 (億円) 、EBITDAマージン(%)



## 市場・競争環境※

### <マクロ>

- 塗料市場の2024-2030 CAGR : LSD
- 保護主義政策や環境規制の厳格化
- 全体としては景気は緩やかに回復
- トルコハイパーインフレの影響長期化

### <市場>

- 工業 ▶ 環境エネルギー分野の政策により需要が変動
- ロシア及び周辺国制裁の影響による需要減退

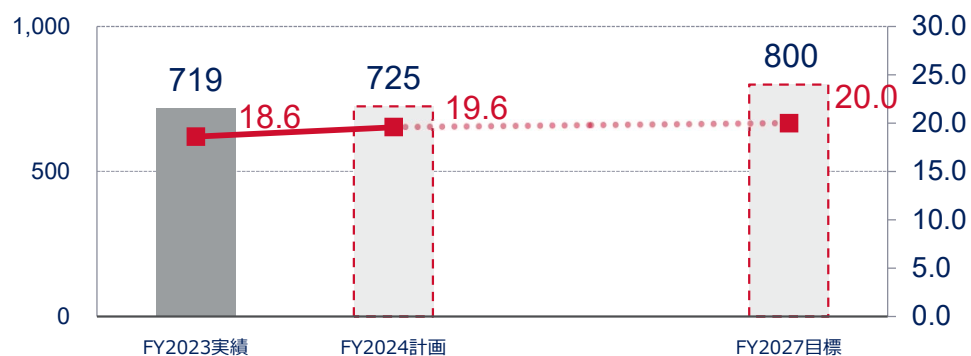
## 主な施策

- PMIの徹底による収益力の向上とシナジー創出
- 低収益ビジネスから撤退し、利益を創出
- グローバル展開できる主力事業での連携徹底とグループ牽引 (工業)
- サステナビリティ製品の開発と展開
- 鉄道塗料のグローバル拡大
- 非日系自動車顧客へのシェア拡大
- 水性化の流れにおける自動車補修用塗料シェア拡大

※出典 : Orr & Boss Consulting Incorporated.及び当社調べ

# アジアセグメント 目標と主な施策

<アジア> 売上高 (億円) 、EBITDAマージン(%)



## 市場・競争環境※

### <マクロ>

- 塗料市場の2024-2030 CAGR : MSD
- 中国の景気停滞長期化、間近に少子高齢化が迫る
- 東南アジアは成熟化国と新興国が混在し成長継続

### <市場>

- 自動車 ▶ 中国EVメーカーのアジア域内への進出拡大
- 建築 ▶ 成長は堅調
- 防食 ▶ インフラ投資は堅調

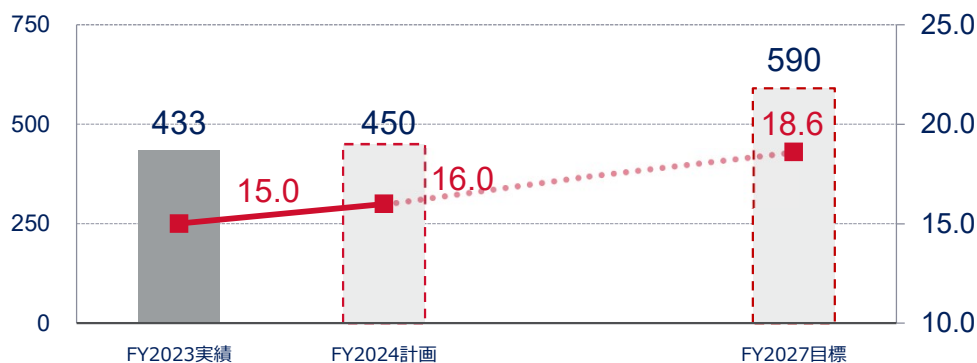
※出典 : Orr & Boss Consulting Incorporated.及び当社調べ

## 主な施策

- 中国ビジネス最適化 (リスクと機会の最適点を探る)
- 非日系自動車顧客への攻勢
- インド2輪事業で培ったグループ内ノウハウを活用し収益向上及び事業機会拡大の推進
- 国ごとに建築事業を見直し (継続or撤退)
- 工業、防食分野におけるエリアとシェア拡大

# アフリカセグメント 目標と主な施策

<アフリカ> 売上高 (億円)、EBITDAマージン(%)



## 市場・競争環境※

### <マクロ>

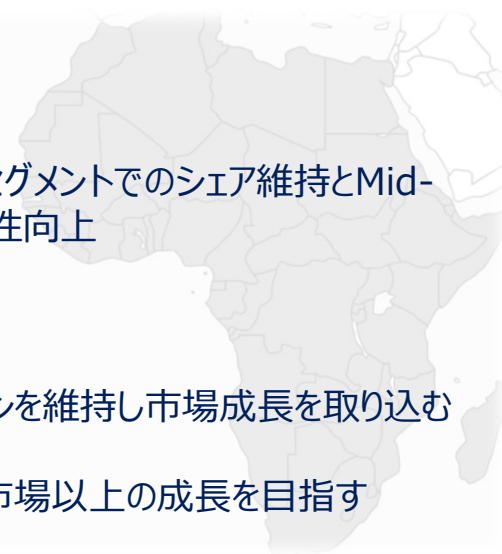
- 塗料市場の2024-2030 CAGR : MSD
- 南アフリカ経済は当面停滞が続く
- 東アフリカはデモ・暴動・ストライキ・自然災害などの不安定要素

### <市場>

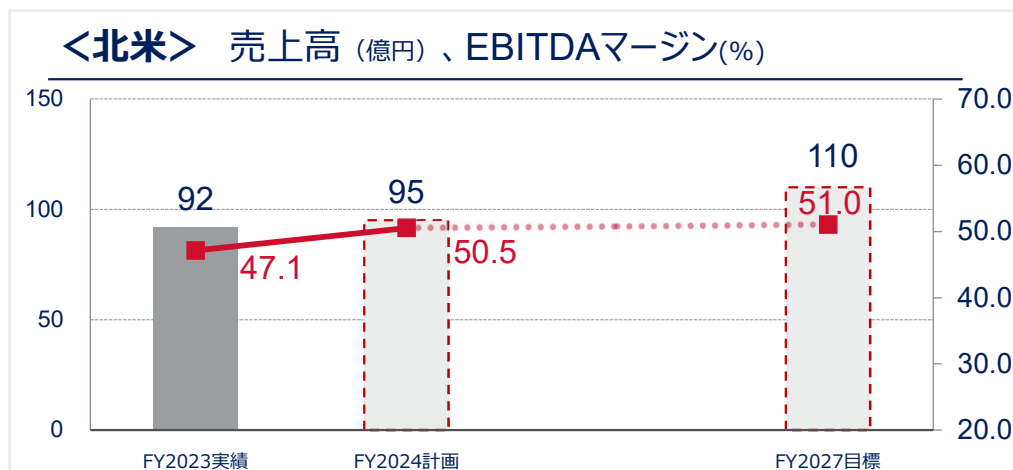
建築 ▶ 南アフリカ塗料市場の7割が建築塗料。経済停滞によりMid-tierセグメントへの転換と価格競争が激化  
東アフリカは順調な経済成長による建築塗料市場の拡大

## 主な施策

- One Africa体制を構築、オペレーション効率向上とシナジー創出
- 新規参入国の探索
- 南アフリカは、Premiumセグメントでのシェア維持とMid-tierでの成長による収益性向上
- ウガンダで圧倒的なNo.1
- タンザニアでトップポジションを維持し市場成長を取り込む
- ケニアでのシェアを上げ、市場以上の成長を目指す



# 北米セグメント 目標と主な施策



## 市場・競争環境※

### <マクロ>

- 塗料市場の2024-2030 CAGR : LSD
- 政権交代による影響未知数
- 政治の影響はあるが、基本的に底堅い経済が継続

### <市場>

- 自動車 ▶ 生産台数は維持か増加方向  
日系自動車メーカーの生産、販売動向には不確定要素あり
- 工業 ▶ パワースポーツ市場は堅調

※出典：Orr & Boss Consulting Incorporated.及び当社調べ

## 主な施策

- 日系自動車ビジネスのシェアアップ
- 自動車部品用塗料の拡販
- 工業用分野における市場開拓
- 環境対応材料の積極展開
- CWSの北米拠点を活用した工業用塗料の拡大
- 北米ビジネス本格進出の可能性を探索

# エンゲージメント強化の具体的計画

- 1月 欧州戦略説明会
- 2月 FY2024 3Q決算発表
- 3月 アフリカ戦略説明会
- 4月 統合報告書発行  
インド戦略説明会
- 5月 FY2024 通期決算発表
- 6月 株主総会

# 塗料で人を幸せにする



## 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。