



戦略説明会

2025年5月16日

CONTENTS

1. 本日のポイント
2. 業績概要
3. 17中計の振り返り
4. 戦略説明：18中計の進捗
ビジネスユニット
ヘッドオフィス
5. 株主還元とエンゲージメント強化

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。

1. 本日のポイント

17中計の成果と課題を土台に、あるべき姿に向かう18中計を開始

- 2年連続で売上高及び営業利益が過去最高を更新
- 17中計は、売上・ROEの目標を達成するも収益性に課題
- 18中計では事業を磨き、収益性の改善と将来への成長投資を両立
- 事業成長と構造改革、株主還元及び市場とのエンゲージメントを通して、企業価値拡大サイクルを作る

2. 業績概要

2024年度連結業績 (対前年比)

2025年5月12日 2024年度 通期決算説明会資料 再掲

(億円、%)

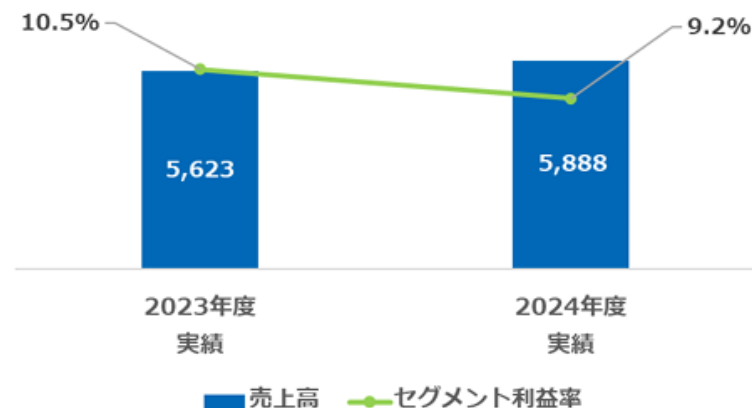
	2023年度 実績	2024年度 実績	増減	増減率
売上高	5,623	5,888	265	4.7%
営業利益	516	521	5	0.9%
セグメント利益 (営業利益+持分利益)	592	539	-54	-9.0%
経常利益	577	491	-86	-14.9%
EBITDA	822	812	-10	-1.2%
EBITDAマージン	14.6%	13.8%	-0.8pt	-
当期純利益	671	383	-288	-42.9%
調整後ROE ※一過性除く	12.9%	13.1%	+0.2pt	-
EPS(円) ※一過性除く	150.44	165.61	15.17	10.1%

過去最高更新

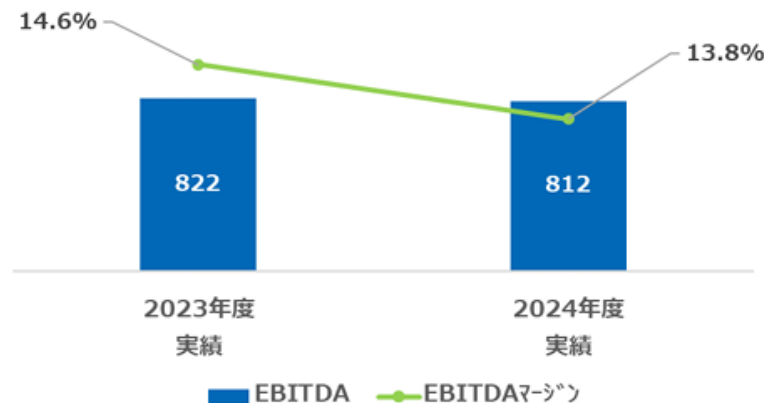
- ✓ 自動車用が堅調なインド、新規連結の欧州、成長著しいアフリカが牽引し増収を達成
- ✓ 営業利益は日本が大きく貢献し、増益を達成
- ✓ 経常利益は為替差損・ハイパーインフレの影響及びトルコの減損処理により減益
- ✓ 当期純利益は前年度の一過性利益の影響と海外子会社の事業撤退損などにより減益
- ✓ 売上高並びに一過性除く調整後ROEは目標を達成したが、EBITDAは未達

(億円、%)

売上高/セグメント利益率



EBITDA/EBITDAマージン



連結業績（2025年度計画）

2025年5月12日 2024年度 通期決算説明会資料 再掲

(億円、%)

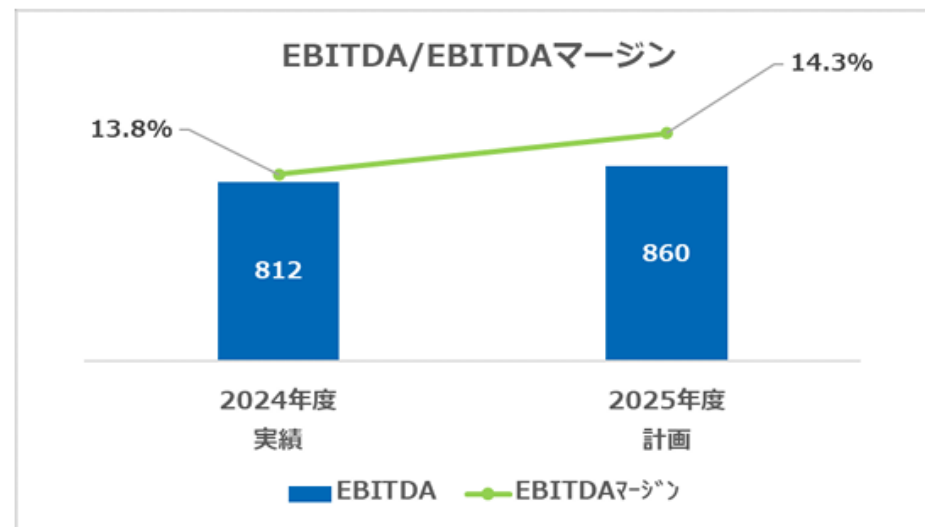
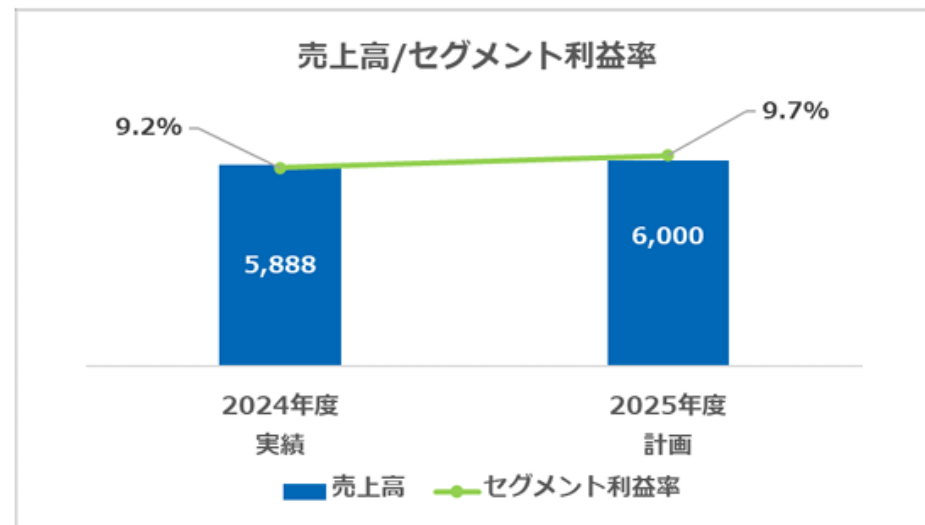
	2024年度 実績	2025年度 計画	増減	増減率
売上高	5,888	6,000	112	1.9%
営業利益	521	540	19	3.7%
セグメント利益 (営業利益+持分利益)	539	580	41	7.6%
経常利益	491	580	89	18.1%
EBITDA	812	860	48	5.9%
EBITDAマージン	13.8%	14.3%	+0.5pt	-
当期純利益	383	360	-23	-6.0%

過去最高更新

- ✓ 売上高・営業利益について3年連続での過去最高を計画
- ✓ 不確実性が高い中、営業利益を軸とした収益性の改善に集中
- ✓ 人材、生産、DX等将来への積極投資を継続
- ✓ 日本と欧州を中心に構造改革に着手
- ✓ One Kansai構想の実現に向けグローバル連携を強化

※現時点で把握できる関税影響を織り込む

(億円、%)



セグメント別業績 (2025年度計画)

2025年5月12日 2024年度 通期決算説明会資料 再掲

(億円、%)

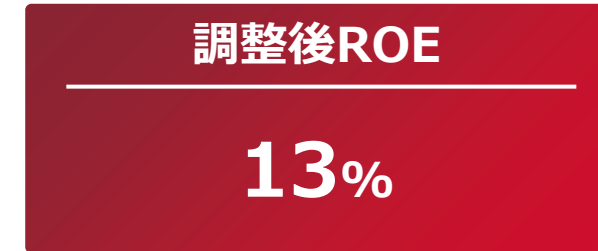
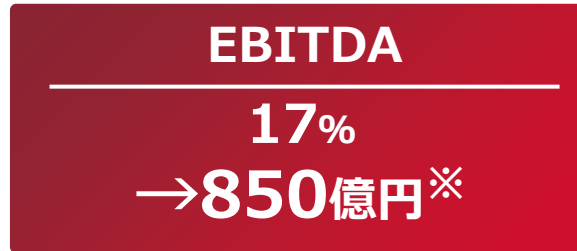
	売上高				セグメント利益			
	2024年度 実績	2025年度 計画	増減	増減率	2024年度 実績	2025年度 計画	増減	増減率
日本	1,639	1,650	11	1%	239	240	1	0%
インド	1,423	1,450	27	2%	142	145	3	2%
欧州	1,565	1,650	85	5%	-10	30	40	-
アジア	687	650	-37	-5%	92	85	-7	-7%
アフリカ	474	500	26	5%	44	55	11	26%
北米	100	100	0	0%	32	25	-7	-22%
合計	5,888	6,000	112	2%	539	580	41	8%

- ✓ 売上高は日本・インド・欧州・アフリカで増収、アジアは現状継続想定で減収
- ✓ セグメント利益は欧州の改善・日本の構造改革が牽引し、アジア・北米が軟調も8%増益

3. 17中計の振り返り

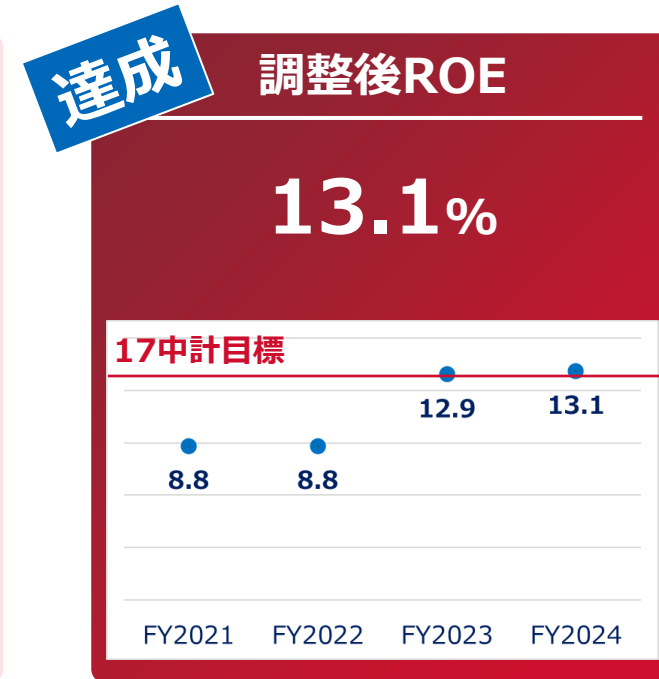
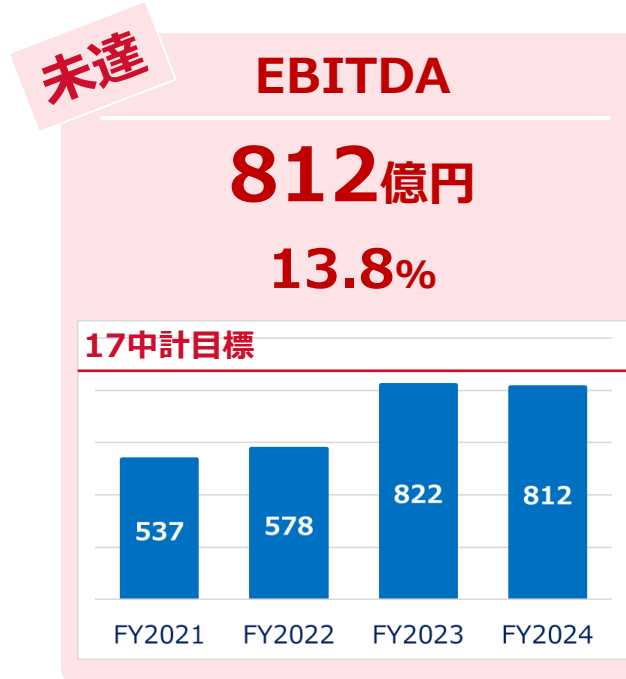
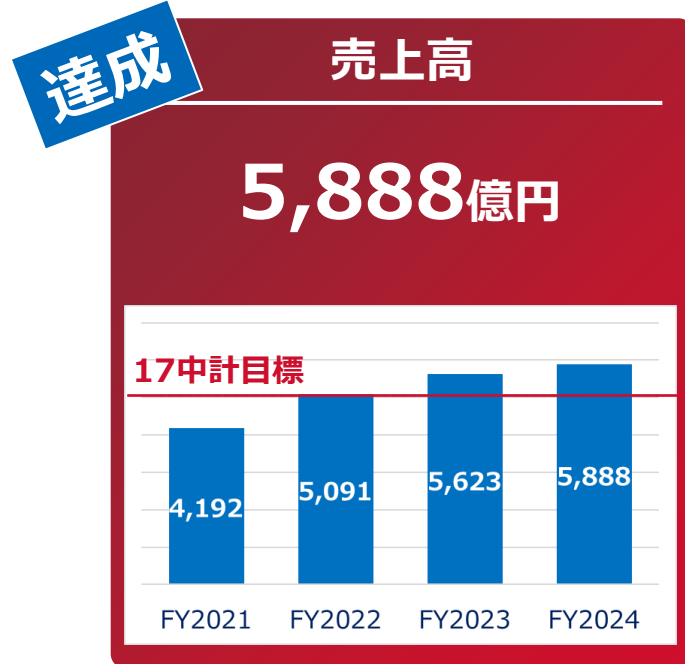
17中計当初計画に対する評価

➤ 17中計公表時目標(2021年11月)



※指標をマージンから絶対額に変更

➤ 2024年度最終実績



売上高とROEは達成できたが収益性は達成できず

17中計定性目標に対する達成度

2021年11月17日 戦略説明会資料 再掲

	16中計	17中計	
海外	構造改革/収益性向上 ☑ 低収益資産整理 ☑ アフリカ構造改革 ☑ 欧州収益力強化 ☑ 事業ポートフォリオ整備 ☑ コンプライアンス・ガバナンス改善	収益性を維持向上/拡大 ☑ 欧州：日・印と並ぶ柱へ ☑ インド：市場とともに成長 ☑ アフリカ：構造改革の完遂 ☑ 地域・事業ポートフォリオ整備 ☑ ボルトオンM&A（欧・印中心）	←海外事業は本質的にリスクは高いが収益性と成長性が高く、17中計成長ドライバーとする 海外リスクマネジメント強化
日本	グローバルHQ機能の再生 ☑ 戦略機能強化 ☑ 海外コミュニケーション見直し ☑ 財務構造改革 ☑ 組織再編 ☑ M&A体制再構築	構造改革/収益性向上 ☑ グローバルHQ機能の強化 ☑ 2025年度 EBITDA100億円UPを実現する構造改革（2020年度比） 2024年度時点 72億円達成	←日本事業はCash Cowとして徹底的に収益性を高める構造改革を断行する

計画した施策を確実に実行

17中計の振り返り 3か年の進展

	2021年度 (実績)	2022年度 (実績)	2023年度 (実績)	2024年度 (実績)	3か年の 進展
	①	②	③	④	④－①
売上高 (億円)	4,192	5,091	5,623	5,888	+1,696
営業利益 (億円)	301	321	516	521	+220
セグメント利益 (億円)	355	378	592	539	+184
EBITDA (億円)	537	578	822	812	+275
純利益 (億円)	265	252	671	383	+118
調整後ROE (%) ※1	8.8	8.8	12.9	13.1	+4.3pt
EBITDAマージン (%)	12.8	11.3	14.6	13.8	+1.0pt
EPS (円) ※1	89.20	94.69	150.44	165.61	+76.41
PER (倍) ※1	22.1	18.9	14.5	12.9	-9.2
自己資本比率 (%) ※2	53.3	43.8	44.9	35.9	-17.4pt
NetDebt/EBITDA (倍) ※2	0.2	0.6	0.3	1.4	－
NetDebt/Equity (%) ※2	2.8	11.8	8.2	42.0	+39.2pt

※1：一過性除く
※2：3月末時点

事業と財務両面で主要指標を大きく改善しているが、PERは低下

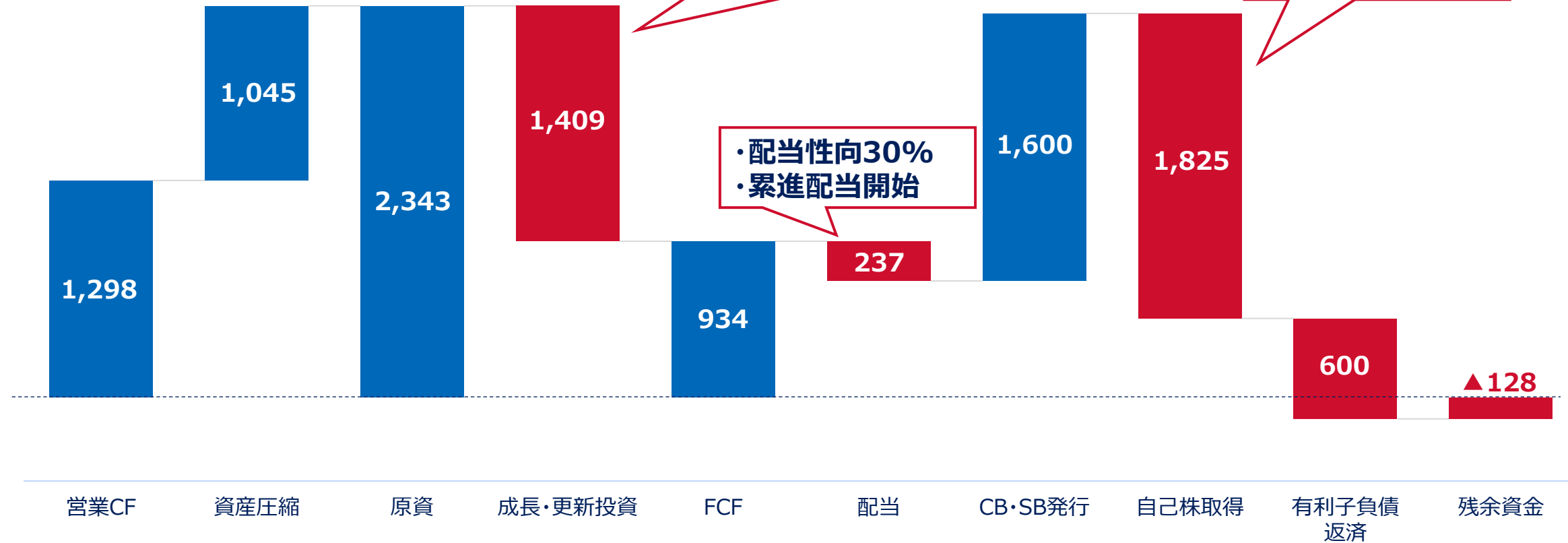
キャッシュフロー（2022年4月～2025年3月）

- ・政策保有株式売却：490億円
- ・不動産売却：330億円
- ・CCC改善：225億円

主な投資

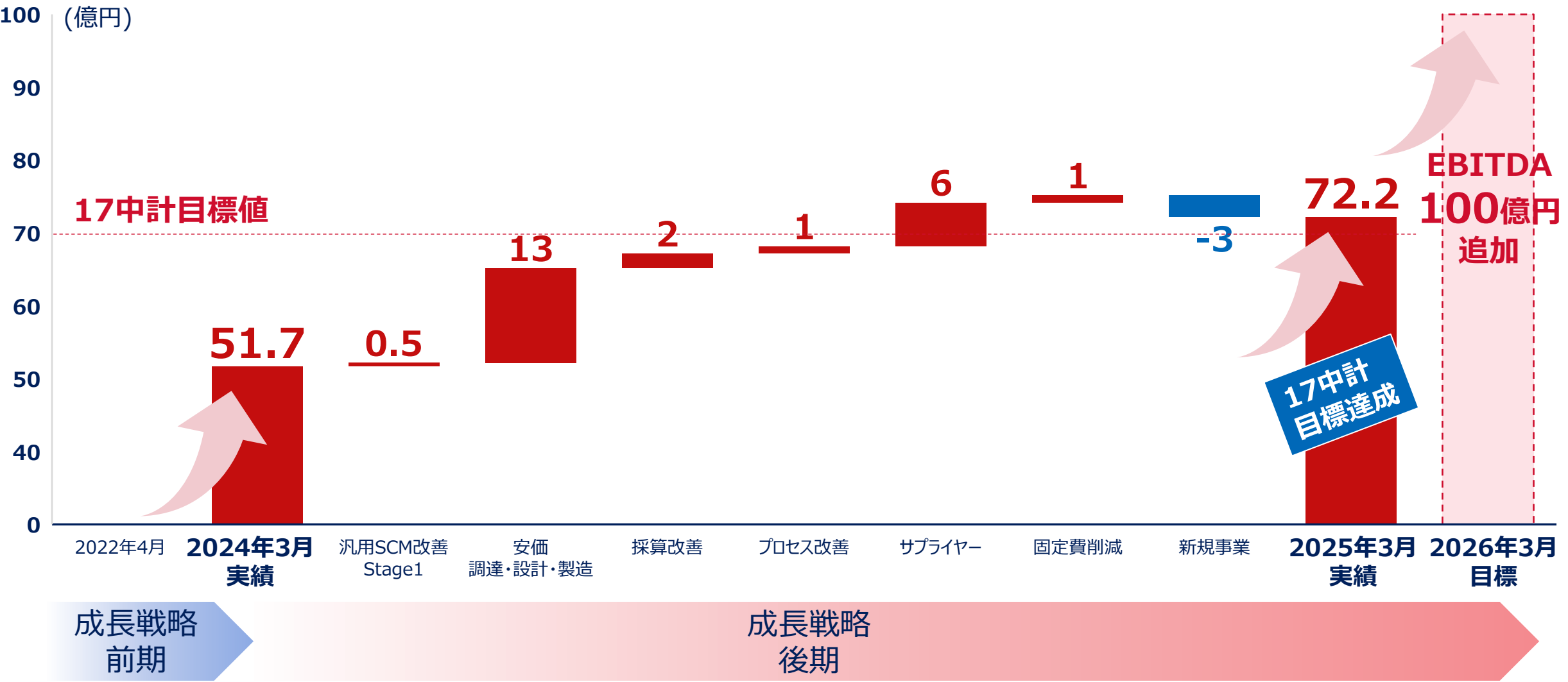
- ・ボルトオンM&A：380億円
- ・経営基盤強化：110億円
- ・国内再編・効率化：90億円
- ・更新投資：300億円

- ・自己株取得
合計1,825億円



営業CF、資産圧縮は計画を大きく超えて進捗し、成長投資拡大

日本の構造改革によるコストダウンアップデート



日本セグメントの収益力改善の原動力

17中計の振り返り 3か年の進展

2021年11月17日 戦略説明会資料 再掲

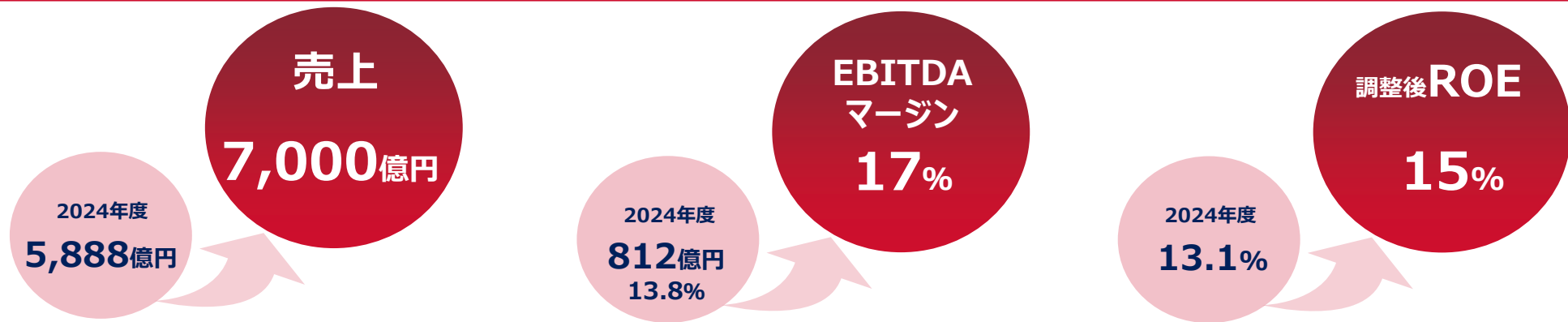
17中計の位置づけ



17中計では大きな成功と、レベルアップに必要な課題を得た

4. 戦略説明：18中計の進捗

18中計 財務/非財務目標(2027年度)

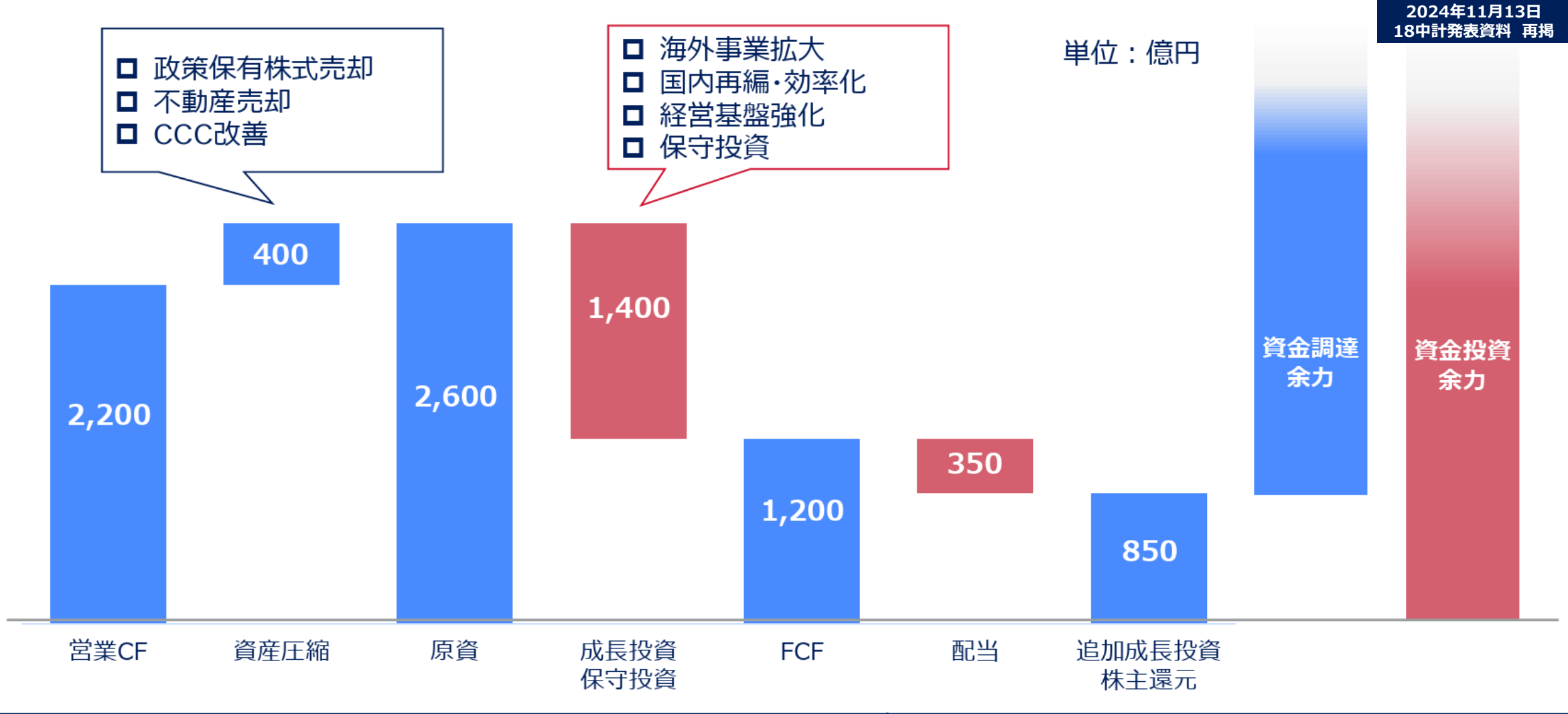


脱炭素の実現	QOL（生命の質・生活の質）の向上	資源と経済循環両立の高度化	多様な人材が活躍するグループへ
GHG(scope1,2) 2023実績 △3.7% カバー98.6% 20%減 2030目標 △30% (2021年度比)	サステナビリティ製品売上比率 2023実績 定義の精緻化中 20% 2030目標 30%以上	水使用量 2023実績 0.4%増 カバー95.4% 15%減 2030目標 △20% (2021年度比)	女性役員・女性管理職比率 2023実績 役員※2 15.3% 管理職 14.3% 30% (前倒し) 25% 2030目標 役員30% 管理職30%
再エネ使用率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

※1：Connecting to the Future Program
※2：2023年度 取締役及び監査役に占める割合

18中計 キャッシュフロー計画

2024年11月13日
18中計発表資料 再掲



各セグメントに積極的に投資、M&Aは常に検討

組織体制の刷新



代表取締役社長
毛利 訓士



ビジネスユニット長
富岡 崇



ヘッドオフィス長
高多 洋一



事業を伸ばすことに集中する組織体制に刷新

4. 戦略説明：ビジネスユニット

明確な役割と責任

2024年11月13日
18中計発表資料 再掲

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

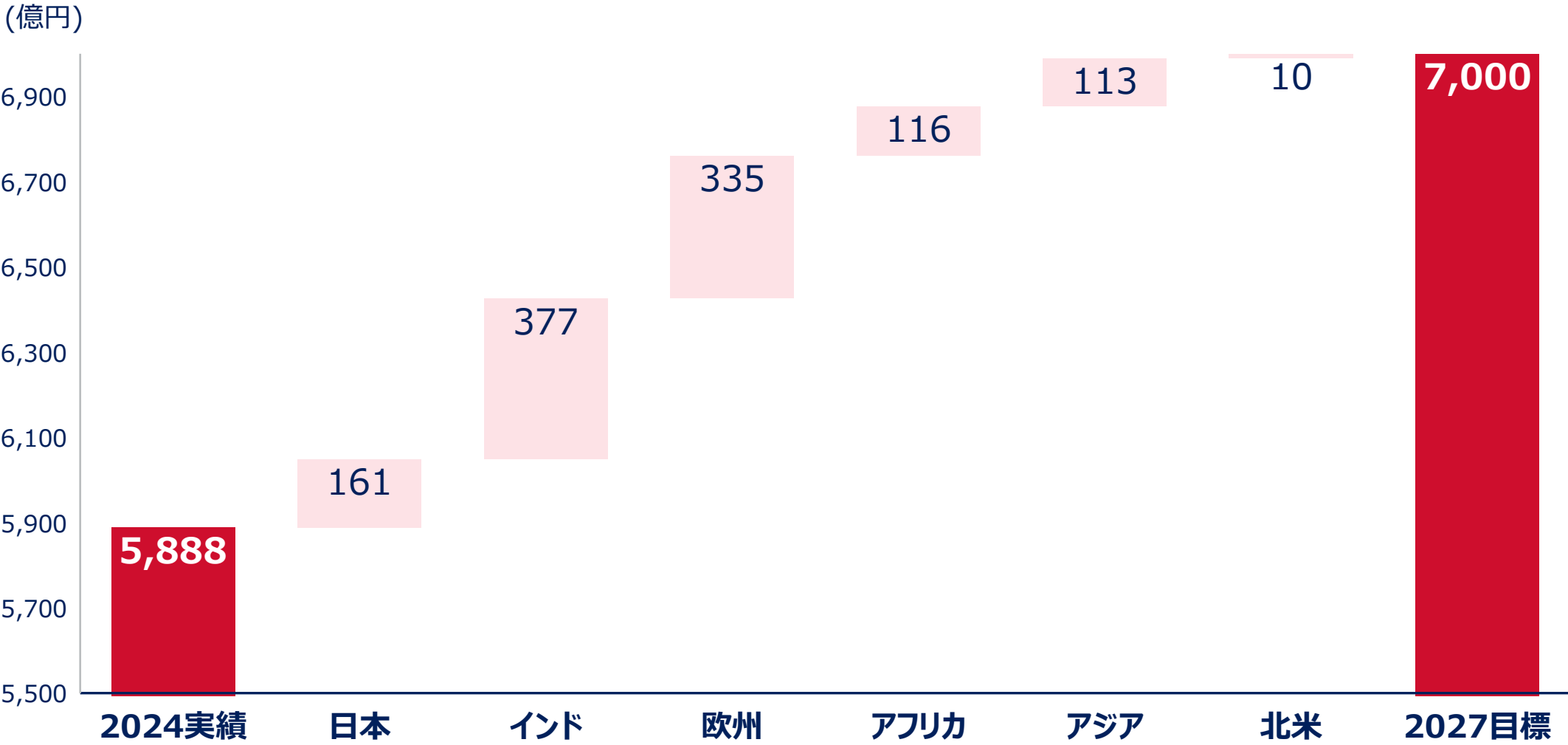
北米

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

各セグメントが責任をもって事業を伸ばす

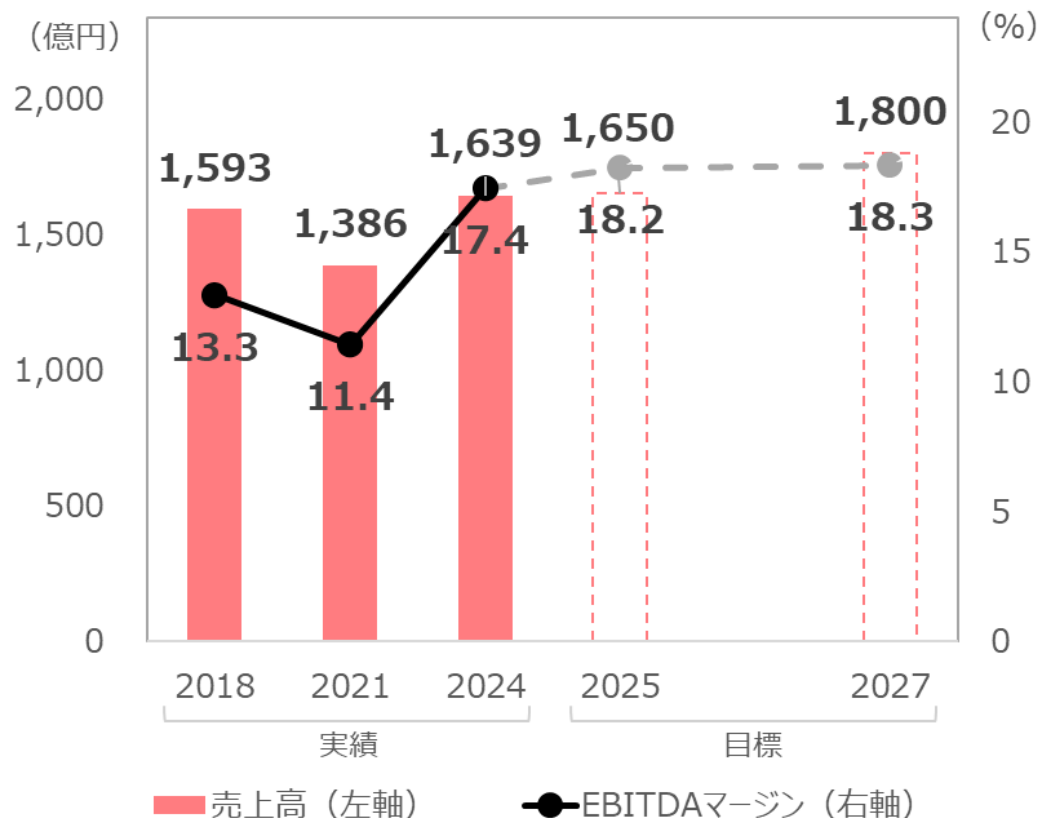
18中計 セグメント別売上拡大目標値



CAGR 5.94%の成長を目指す

日本セグメント戦略

売上/EBITDAマージン推移



*Global Economic Prospects Jan.2025, IMF

日本の状況とやるべきこと

- 日本のGDP成長率は0-1%*、塗料市場成長は頭打ち
- 人口減、高齢化に起因する問題が次々と顕在化

社会課題に対する解決モデルを確立する

日本セグメントの戦略

- 2025年度は収益性向上と基盤構築を推し進める
 - ✓ 抜本的な構造改革の実行により収益性を強化 📖 P.23
 - ✓ DX改革
 - ✓ 新体制を活用した開発の迅速化
- グローバル経営基盤の構築 📖 P.30
- 非財務目標の達成に向けた活動推進 📖 P.32

グループ全体の牽引役として更に磨きをかける

利益創造プロジェクトによる構造改革の推進

グループの手本となる聖域なき構造改革を実行。製造技術を磨き、グローバル競争力を強化

18中計期間で100億円以上の利益を創造

製品構成を再定義

- 市場ニーズに合った製品群設定
- ブランドの特長明確化
- 機能、グレードの重複是正

サプライチェーンの効率化

- 塗料分野ごとに必要とされる品質、スピードに合った作り方を実現
- 設備稼働率を上げて生産リソースを再配置、製造拠点集約
- ビジネスモデルに合わせて在庫を徹底的にスリム化

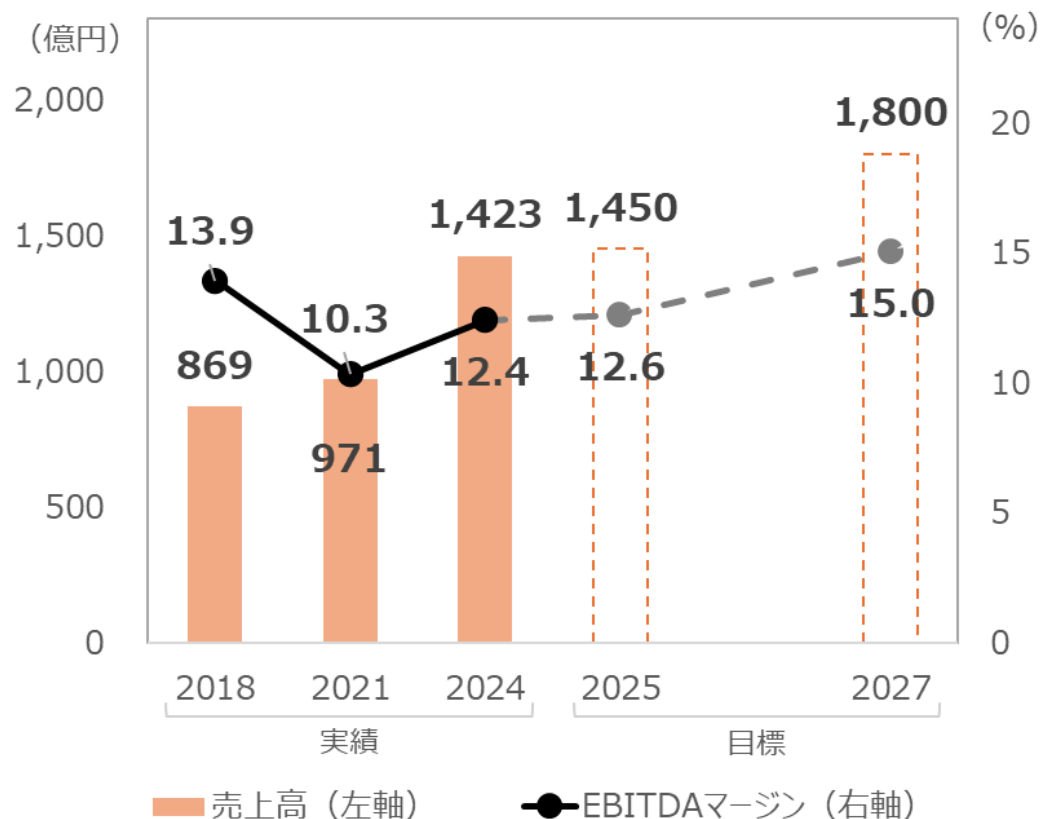
革新的なコスト削減

- グローバル調達を促進、原価を削減
- R&Dと協力し、性能を維持しつつコストを削減する安価設計を実現
- 低収益、高ボリューム製品の配合変更による原価低減
- 製造工程リードタイムの短縮

インドセグメント戦略

*1 Global Economic Prospects Jan.2025, IMF
*2 Global Coating Market Apr.2025, Orr&Boss

売上/EBITDAマージン推移



インドの状況とやるべきこと

- インドのGDP成長率 6-7%*1、塗料市場CAGR 7%以上*2
- 人口増や所得向上による消費需要の増加と内需主導型経済の発展

今後高成長が期待される工業分野への注力

インドセグメントの戦略

- 工業、自動車、建築の3本柱体制の確立
- 工業：市場拡大が予想される工業分野に注力
- 自動車：高いシェアを維持しインドの高い塗料市場を取りこむ
- 建築：競争激化の波を食い止め、成長率が高いプロジェクト・建設化学品・木工分野を含めたトータル成長モデルを構築

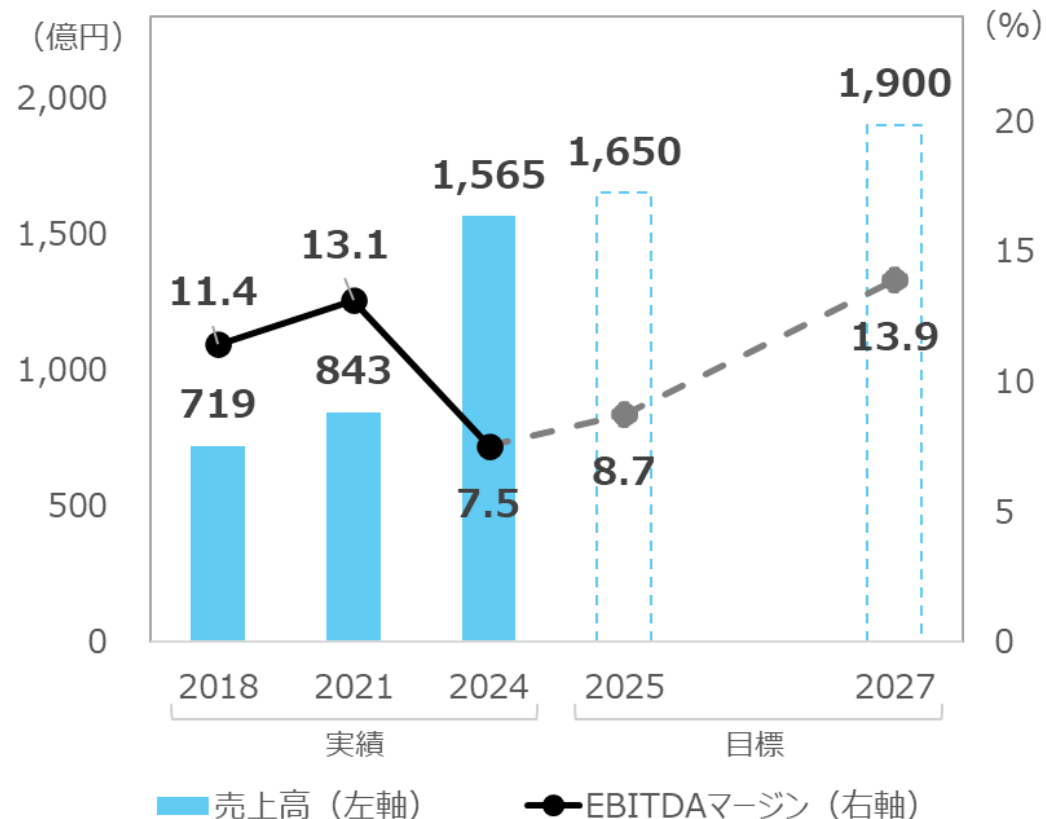
※4月から成長拡大に向け新体制（Pravin MD）スタート

成長市場において独自の成長

欧州セグメント戦略

* Global Economic Prospects Jan.2025, IMF

売上/EBITDAマージン推移



欧州の状況とやるべきこと

- 欧州地域のGDP成長率は1-1.2%*、塗料市場は成長鈍化
- 地政学的リスクや環境規制動向による経済不透明感

PMI含めた構造改革による収益性の強化

欧州セグメントの戦略

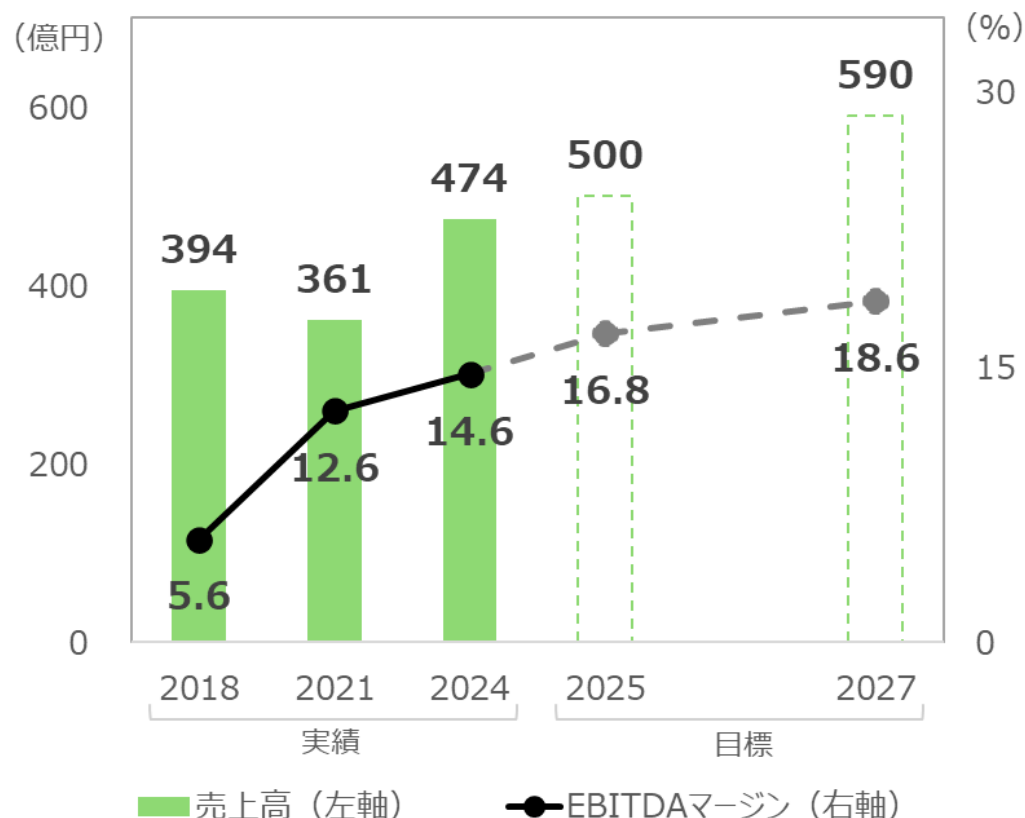
- 2025年度から、KANSAI HELIOS PMIの本格的効果創出
 - ※2025年度中にドイツ・スロベニアの工場閉鎖
 - ※アフリカの経験を生かした本格的な構造改革検討開始
- グループ全体の工業塗料分野におけるグローバルリーダーとして開発をリード、連携してグローバルでのビジネス獲得
- トルコビジネスにおける収益改善
- 先進地域としてサステナビリティ経営による成長を牽引

工業塗料分野のグローバルリーダーとしてグループをリード

アフリカセグメント戦略

*Global Economic Prospects Jan.2025, IMF

売上/EBITDAマージン推移



アフリカの状況とやるべきこと

- アフリカのGDP成長率は人口増により4-4.5%予測*
- 毎年2,400万人規模で都市化が進み、インフラや建築塗料の需要が拡大

将来の本格的な成長を前に足場固めの好機

アフリカセグメントの戦略

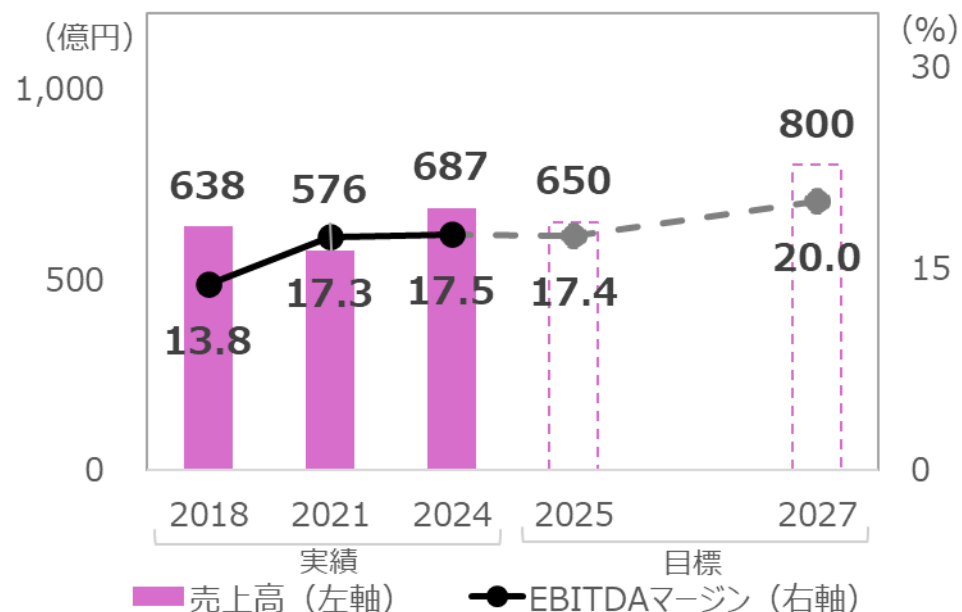
- 南アフリカと東アフリカを一体としたONEアフリカ構想を進め、材料購入・商品ラインナップの統合シナジー効果を発現
- シェアNO.1の建築用で南アフリカ及び東アフリカでの事業拡大
- 候補となる周辺地域へ進出しアフリカ大陸No.1を目指す
(ガーナ・アンゴラ・ルワンダ・モザンビーク)

※ルワンダ・モザンビークへの輸出開始 (他地域は今夏～)

ONEアフリカ体制によるアフリカ塗料市場でのNo.1の地位確立

アジアセグメント戦略

売上/EBITDAマージン推移

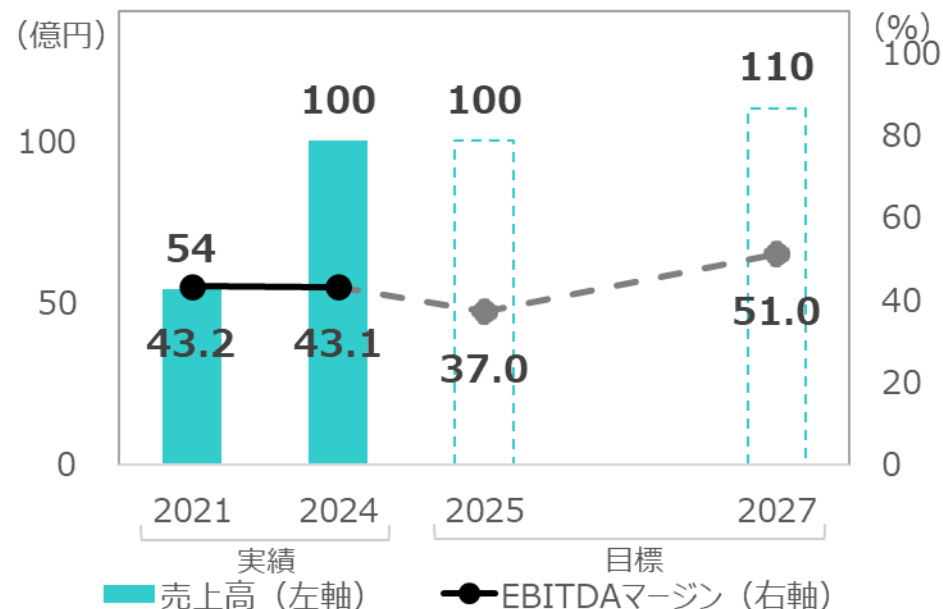


アジアセグメントの戦略

- 中国OEMの周辺国への進出に際し、湖南関西を軸とした進出先各拠点との連携強化によるシェアアップ
- インド市場でトップシェアを確立できている二輪向けノウハウのASEAN各国展開による事業拡大

北米セグメント戦略

売上/EBITDAマージン推移



北米セグメントの戦略

- 米国内自動車生産の拡大に向け、PPGアライアンス強化による日系自動車メーカーシェアの維持拡大
- KANSAI HELIOS と U.S. Paint の協業、CWS北米拠点を活用した工業用塗料の拡大

成長機会を見定めて手を打っていく

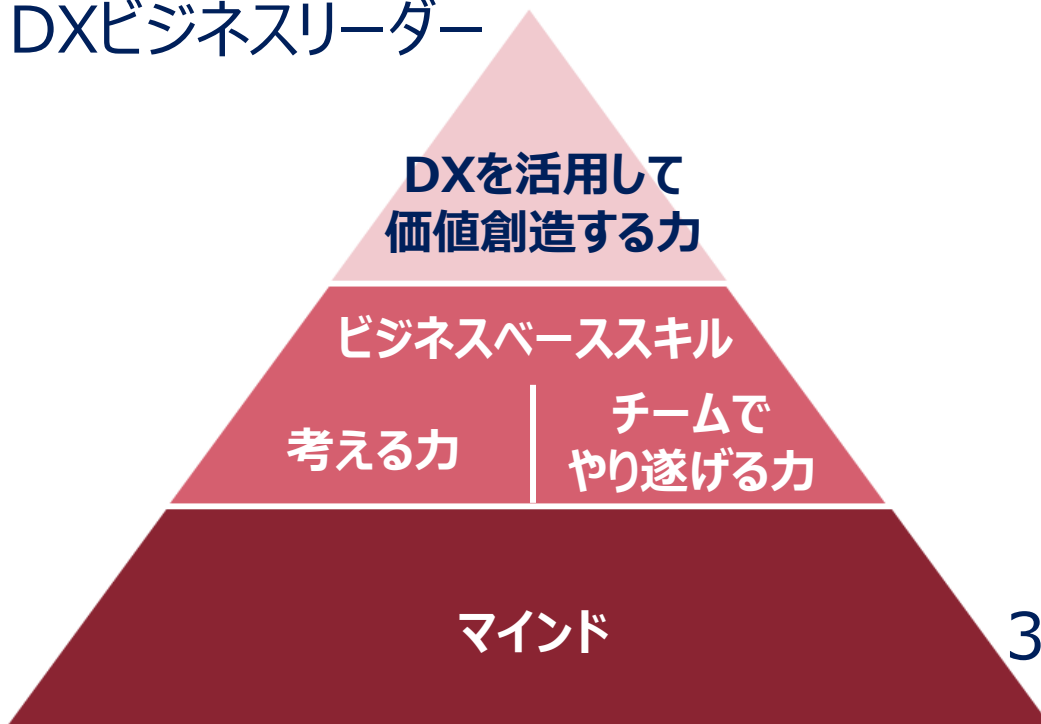
4. 戦略説明：ヘッドオフィス

DX改革を目指した基盤構築

2027年度からの本格的なDX導入を主導するDXビジネスリーダーの育成を開始

DLA100 : Digital Leadership Academy 100

DXビジネスリーダー



デジタルを深く理解したビジネスリーダーが
全事業領域において業務革新を生み出す。

様々な部署から
有望人材を選抜

×

1年間の専門教育
・デジタル技術
・ビジネススキル

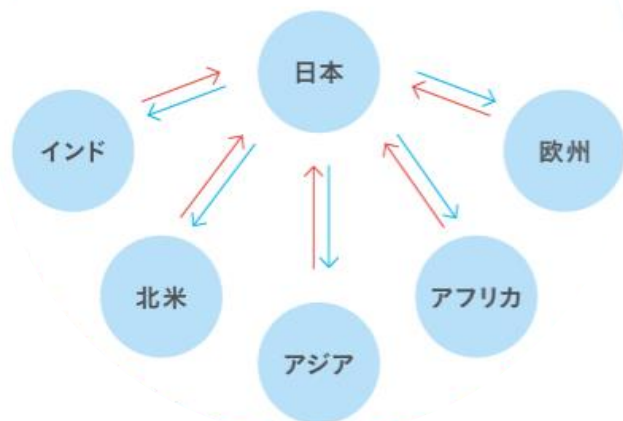


3年間で100人のビジネス先鋭人材を社内で育成

事業を伸ばすグローバル経営基盤の構築

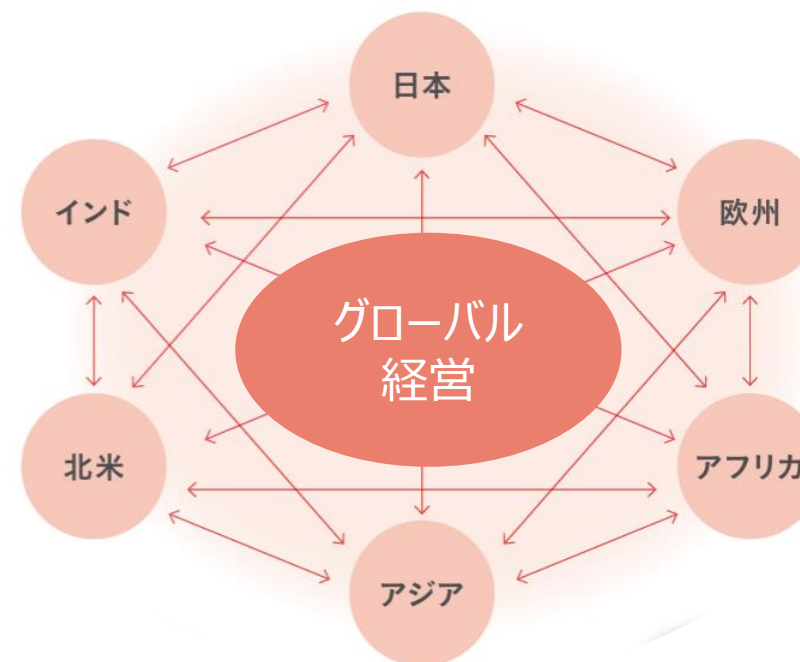
経営資源の共有化、最適活用を可能にし、ビジネスユニットが高い成果を出し続ける仕組みを構築

現状



経営資源を最大限に
活用し、事業を拡大

最終的に目指す姿 ONE KANSAI



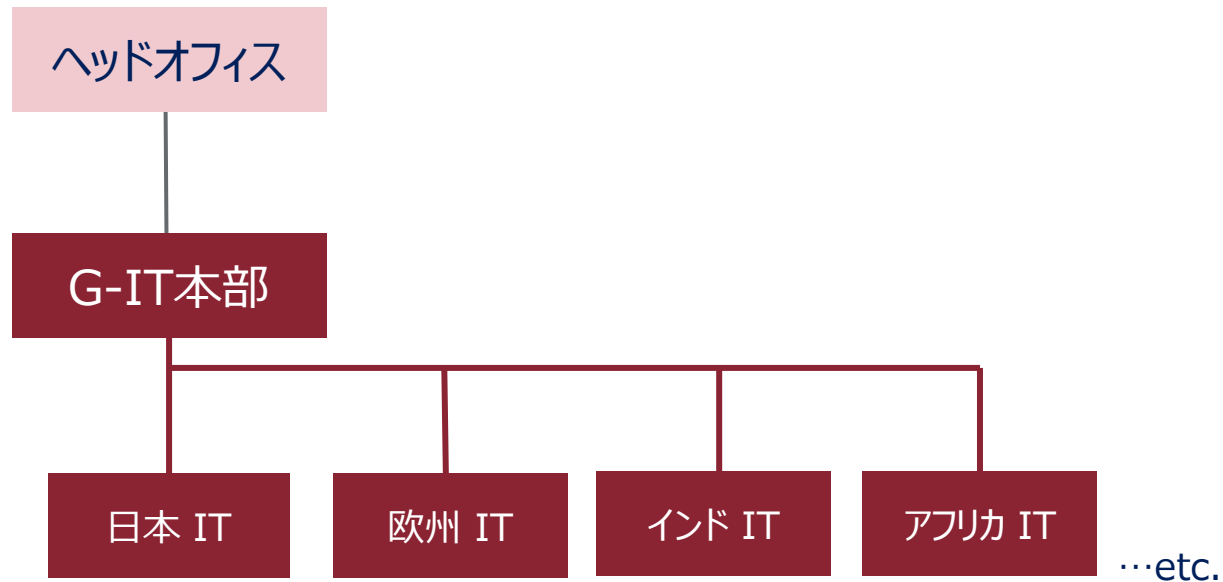
- 各エリア、各社の強みを活かした経営は一定の成果
- 経営資源の活用は日本と各エリア間が中心

R&D・人材・ファイナンス・ITなどをグループ全体で連携強化
それぞれの機能を世界トップクラスの質へ高めていく

参考：グローバルIT部門が先進DX企業を目指し始動

2030年での業界トップクラスの先進DX企業を目指し、5つの領域の底上げをグループで推進

グループ横断で連携するグローバルIT体制



- 5つの領域の底上げに向け、現状調査を開始
 - DX活用
 - 投資最適化
 - グローバルガバナンス
 - 標準IT/セキュリティ
 - 人的資源
- 海外各社のCIOとの会議体・レビュー体制を始動し、グローバルIT実行計画を2025年度中に策定

他の領域でも順次実行し事業成長を支える

非財務目標達成に向けたKP wayの確立と浸透

グループ共通の指針となるKP wayを軸に、非財務目標の達成に向けた取り組みを推進

非財務目標 達成

KP way

KPIの達成を束ねる指針へ

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

- MVVに基づくグループ共通指針としてKP wayを策定し、グループ全体での一体感と迅速な意思決定へ繋げる
- 非財務項目を精緻化し、開示に向けた共通運用を整備

5.株主還元とエンゲージメント強化

株主還元方針

方針：M&A実行の場合を除き、FCF100%を株主へ還元

- 2－3年の期間で実行
- 手段は自社株式取得と配当
- 配当性向30%及び累進配当

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 **配当性向30%**

	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度 (計画)
年間配当	30円	30円	40円	50円	56円

②自己株式取得の継続的実行

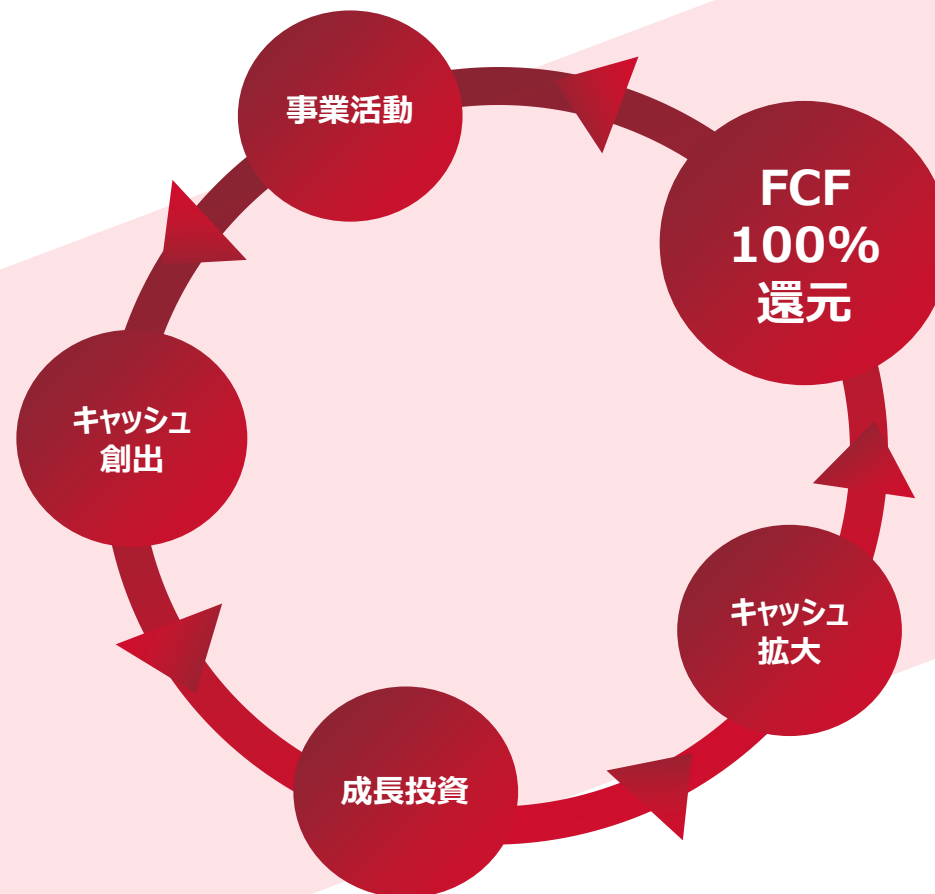
- 余剰資金は自己株式を取得して株主に還元する
- 現状の株価水準（Valuation）には満足しておらず、下落局面では機動的に実行する
- 取得後自己株式は消却し、希薄化懸念をなくす

	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度 (計画)
自己株式取得	—	534億円	491億円	800億円	未定

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

企業価値の持続的向上

持続的な 企業価値の向上



エンゲージメント強化に向けた計画

昨年秋の右記計画は予定通り実行中

2024年11月13日
18中計発表資料 再掲

- | | |
|--------------------|----------|
| ✓ 1月：欧州戦略説明会 | →1月 8日実施 |
| ✓ 2月：FY2024 3Q決算発表 | →2月 7日実施 |
| ✓ 3月：アフリカ戦略説明会 | →3月27日実施 |
| ✓ 4月：統合報告書発行 | →4月 1日発行 |
| ✓ 4月：インド戦略説明会 | →4月18日実施 |
| ✓ 5月：FY2024 通期決算発表 | →5月12日実施 |
| ✓ 5月：戦略説明会 | →本日 |
| □ 6月：株主総会 | |

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

今後の予定

- 各エリアの戦略説明会実施により、投資家の皆様とのコミュニケーションをさらに強化
- 今後も継続して各エリア戦略説明会を実施するとともに、新たに事業別の説明会等も企画予定



塗料で人を幸せにする