



戦略説明会

2025年11月12日

CONTENTS

1. 本日のポイント
2. 業績概要
3. 18中計の進捗状況/戦略の進捗
4. イノベーション
5. 株主還元と今後のIRスケジュール

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。

本日のポイント

18中計施策は実行力のある体制で計画通りに進捗

- グループ各社トップがリーダーシップを発揮し、多くの施策を実行
- グループ間の協働が拡充（グローバル経営課題・技術ノウハウ・人材登用など）
- 製品開発・人材育成においてイノベティブな進展

2. 業績概要

連結業績（対前年同期比）

2025年11月7日
第2四半期決算説明会資料 再掲

（億円）

	2024年度 上期実績	2025年度 上期実績	() は為替 影響を除く数値	増減率	
売上高	2,941	2,892	(3,008)	-1.6%	(+2.3%)
営業利益	263	243	(249)	-7.6%	(-5.2%)
セグメント利益 ^{※1}	289	269		-7.1%	
セグメント利益率	9.8%	9.5%		-	
経常利益	260	286	(288)	+10.0%	(+10.8%)
EBITDA ^{※2}	415	400		-3.7%	
EBITDAマージン	14.1%	13.8%		-	
当期純利益	157	162	(161)	+3.2%	(+2.7%)

※1 営業利益 + 持分法利益

※2 営業利益 + 持分法利益 + 減価償却費 + のれん償却費

✓ 現地通貨ベースでは増収

連結業績（計画の見直し）

2025年11月7日
第2四半期決算説明会資料 再掲

（億円）

	2025年度 修正計画 (2025年11月時点)	2025年度 当初計画 (2025年5月時点)	2024年度 通期実績
※赤字は 過去最高			
売上高	5,900	6,000	5,888
営業利益	510	540	521
セグメント利益 ^{※1}	560	580	539
経常利益	550	580	491
EBITDA ^{※2}	845	860	812
EBITDAマージン	14.3%	14.3%	13.8%
当期純利益	340	360	383

※1 営業利益+持分法利益

※2 営業利益+持分法利益+減価償却費+のれん償却費

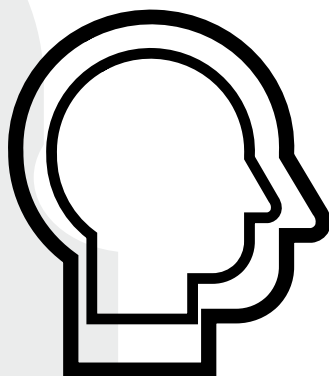
下期の注力施策

旧来の業務



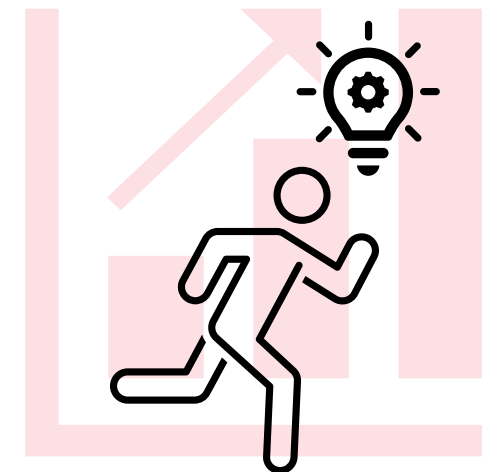
形骸化したルール
属人化した手順

マインドセット



挑戦への躊躇い
安定への慣れ

変革

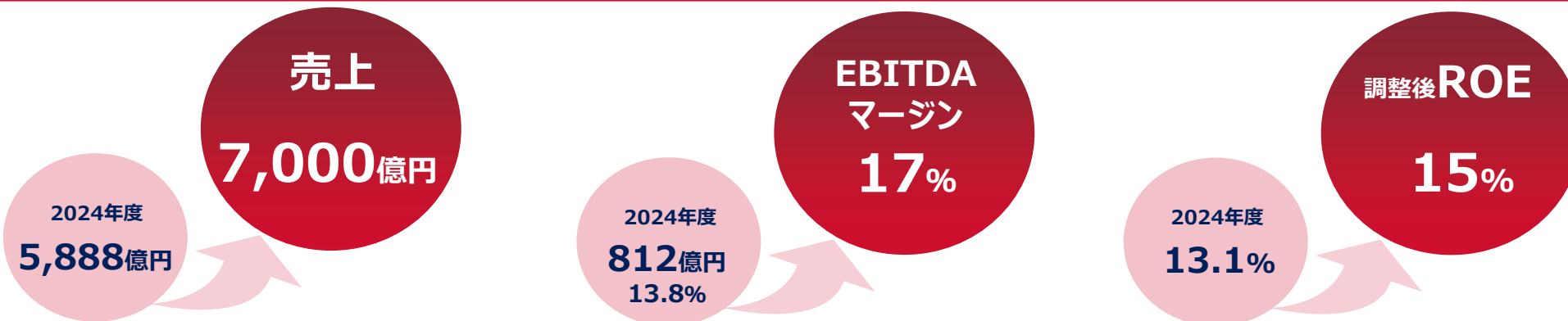


- ✓ **Operation DX**
- ✓ **プロセスの透明化**
- ✓ **成長マインドセット強化**

3. 18中計の進捗状況

財務/非財務目標(2027年度)

2025年5月16日
戦略説明会資料 再掲

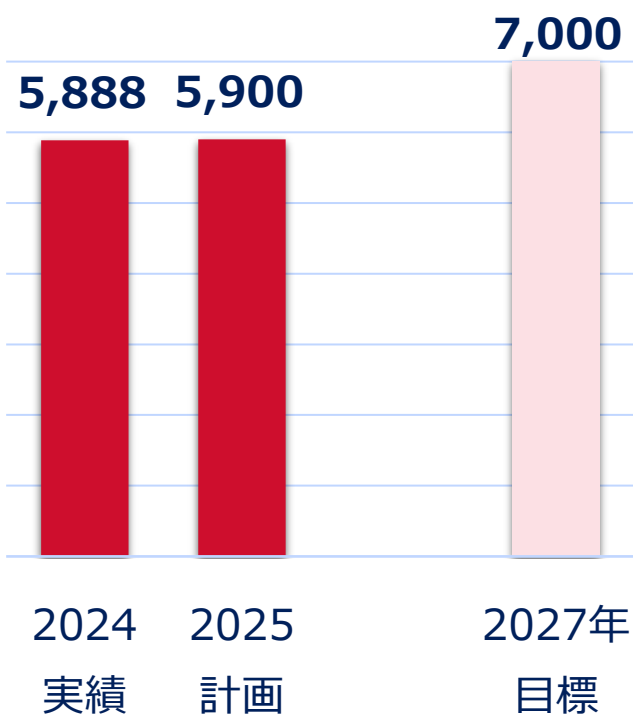


脱炭素の実現	QOL（生命の質・生活の質）の向上	資源と経済循環両立の高度化	多様な人材が活躍するグループへ
GHG(scope1,2) 2023実績 △3.7% カバー98.6% 20%減 2030目標 △30% (2021年度比)	サステナビリティ製品売上比率 2023実績 定義の精緻化中 20% 2030目標 30%以上	水使用量 2023実績 0.4%増 カバー95.4% 15%減 2030目標 △20% (2021年度比)	女性役員・女性管理職比率 2023実績 役員※2 15.3% 管理職 14.3% 30% (前倒し) 25% 2030目標 役員30% 管理職30%
再エネ使用率 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	※1 : Connecting to the Future Program ※2 : 2023年度 取締役及び監査役に占める割合	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

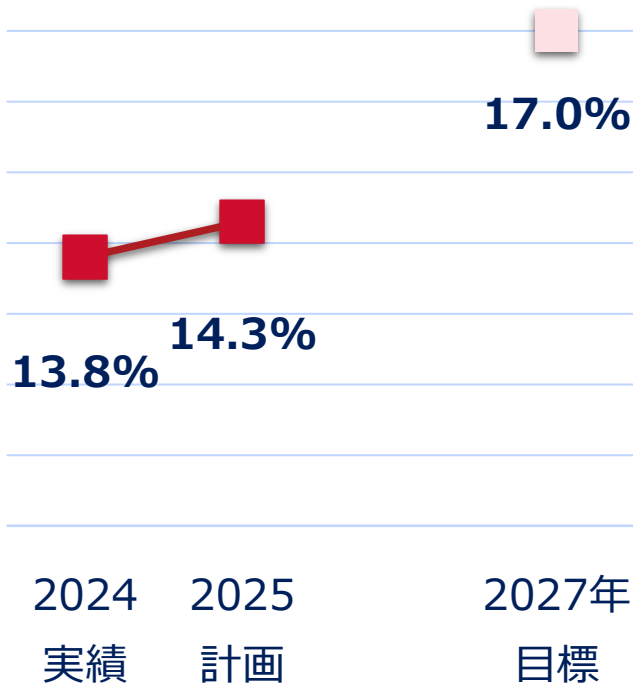
財務目標に対する進捗

売上

(億円)



EBITDA マージン



調整後ROE



非財務目標に対する現在地

進捗度合い：（順調）● > ● > ● （要改善）

脱炭素の実現

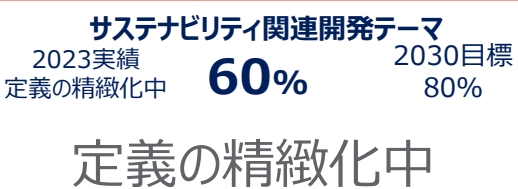


事例

KABS※³（トルコ）
再生可能エネルギー
100%達成



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

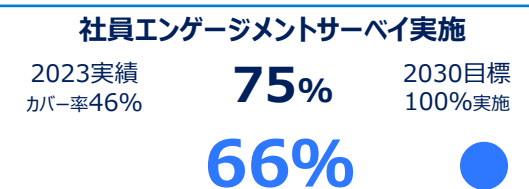


事例

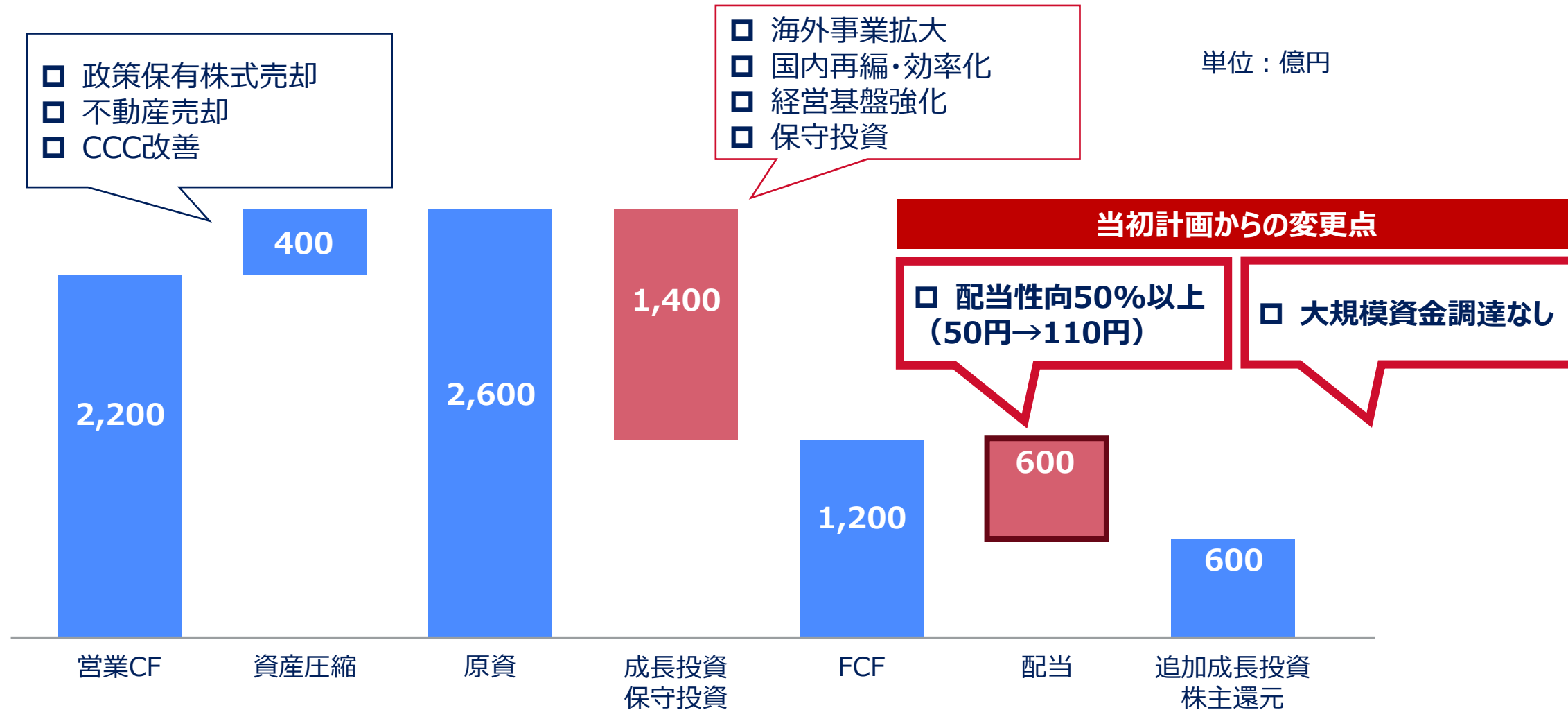
万博2025における
ユスリカ対策塗料の
提供



多様な人材が活躍する グループへ



キャッシュフローのアップデート



3. 戦略の進捗

戦略を実行する組織

2025年5月16日
戦略説明会 抜粋



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

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

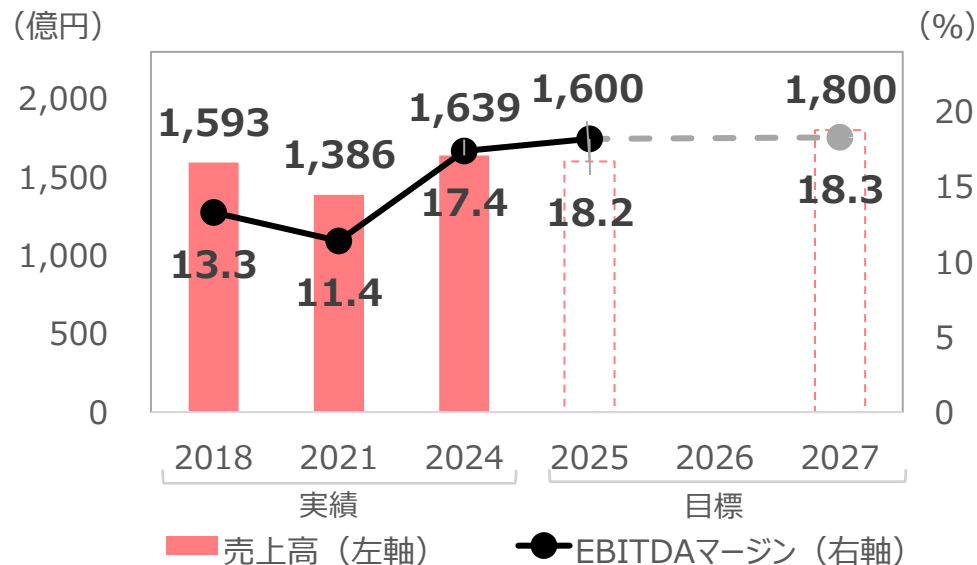
北米

収益性を維持し、着実に成長

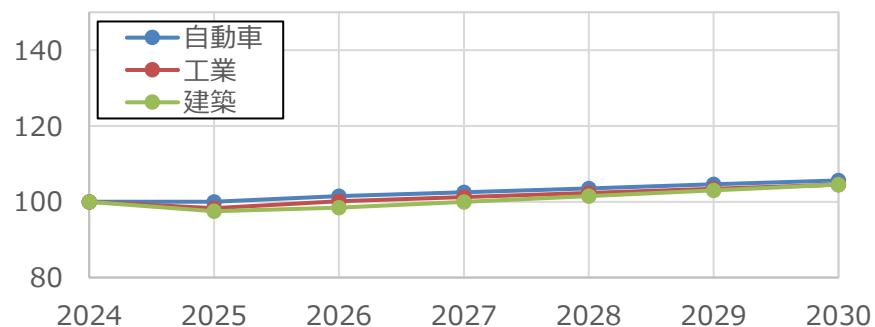
- 高収益事業の拡大
- 事業領域の拡大（自動車OEM→自動車部品→工業分野）
- 北米市場将来性の調査、判断

日本セグメント戦略

売上/EBITDAマージン推移



日本セグメント 市場動向予想※



※Orr & Boss（2024年の塗料市場規模を基準(100)として金額ベースで計算）

日本セグメントの戦略に対する進捗

□ 2025年度の収益性向上と基盤構築推進

- ✓ 国内拠点の統合・集約が進展
(‘25.10 カンパピオを完全子会社化、’26.4 久保孝ペイントを関西ペイント販売へ統合)
- ✓ 日本の構造改革によるコストダウン進捗 **P.16**
- ✓ 2026年1月からERP稼働開始に向け業務見直し最終局面
- ✓ 構造改革を推進する人材の育成 **P.30**
- ✓ 環境対応新技術（インモールドコーティング）の確立 **P.29**

□ グローバル経営基盤の構築

- ✓ ヘッドオフィスとしてグループを横断した協働を主導 **P.26**

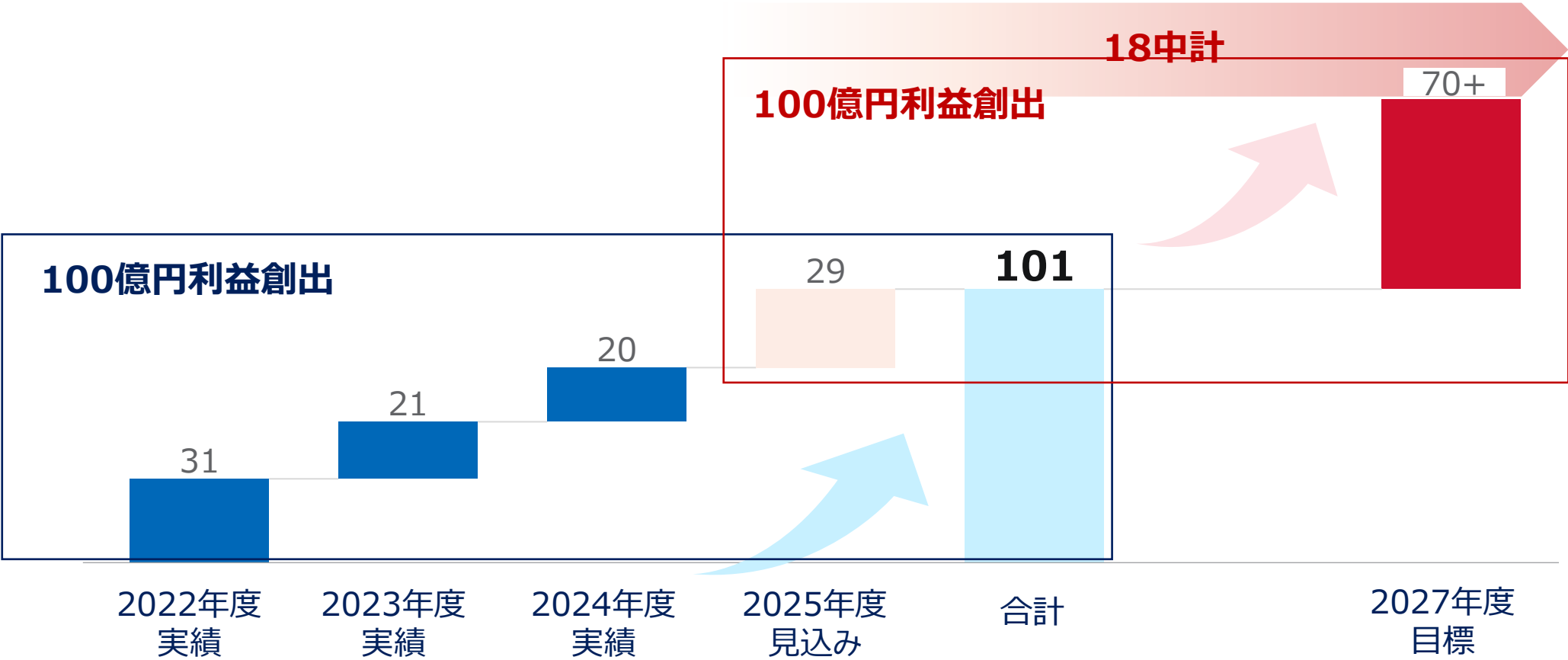
□ 非財務目標に向けた活動推進

- ✓ 非財務目標の開示内容の充実とグループ主導 **P.11**

各種施策進展も継続的成長への課題発見

日本の構造改革によるコストダウン アップデート

単位：億円

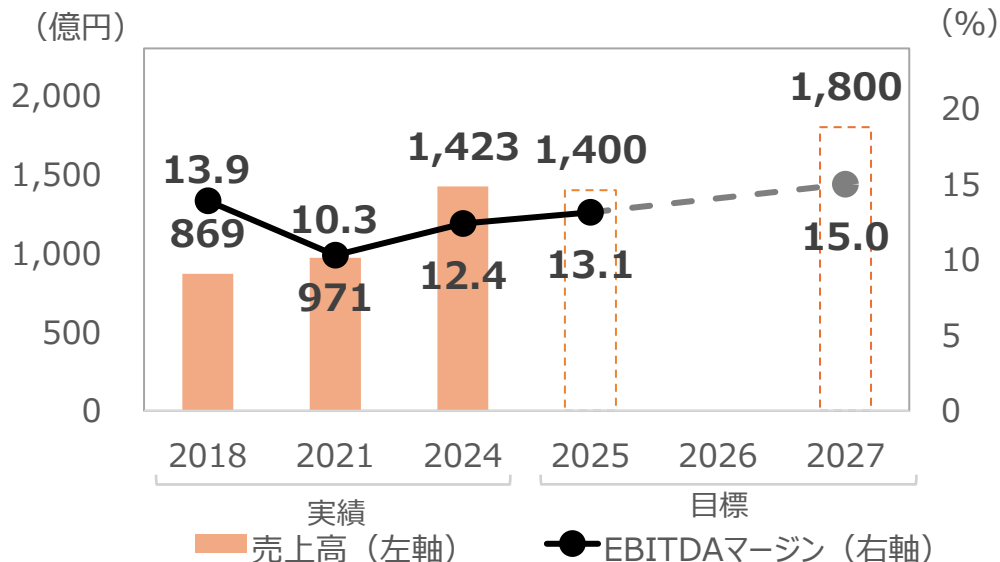


成長戦略
Good to Great

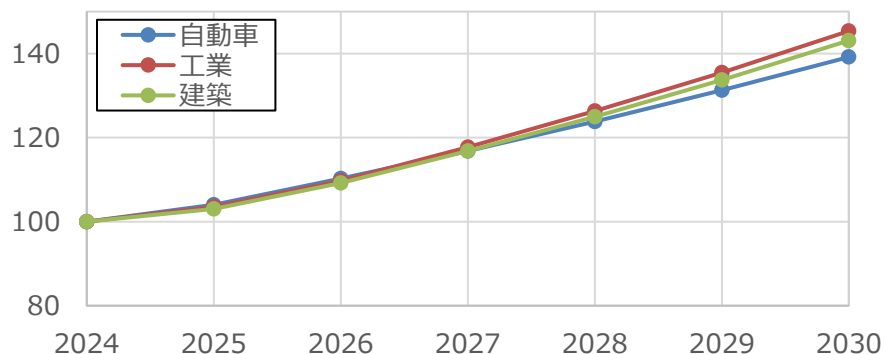
2022年度から6年間で170億円の利益を創出

インドセグメント戦略

売上/EBITDAマージン推移



インドセグメント 市場動向予想※



※Orr & Boss (2024年の塗料市場規模を基準(100)として金額ベースで計算)

インドセグメントの戦略に対する進捗

□ 3本柱戦略が進展

- ✓ **自動車** : シェア拡大中・各国へのハブとして生産台数増
- ✓ **工業** : インフラ関係中心に市場を上回る成長
- ✓ **建築** : 価格競争とは一線を画し、戦略的にプレミアム品の構成比率向上と周辺ニッチ製品の強化

□ ポジティブな外部要因を取り込み

- ✓ GST減税2.0による恩恵取り込み (小型自動車・工業)
- ✓ 長雨後の潜在需要取り込み

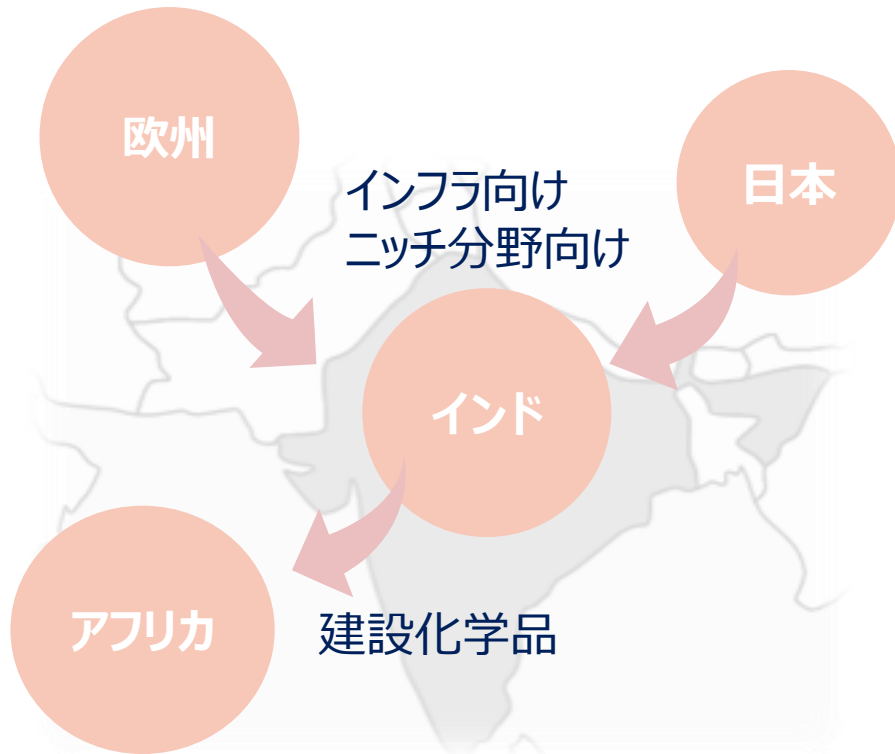
□ グループ各社の製品をインドで展開

- ✓ 市場に最適な欧州製品や日本・アジア製品の展開拡大
- 👉 **P.18**

インド市場で独自の地位を確立

クロスセルによる競争力強化

工業・建築

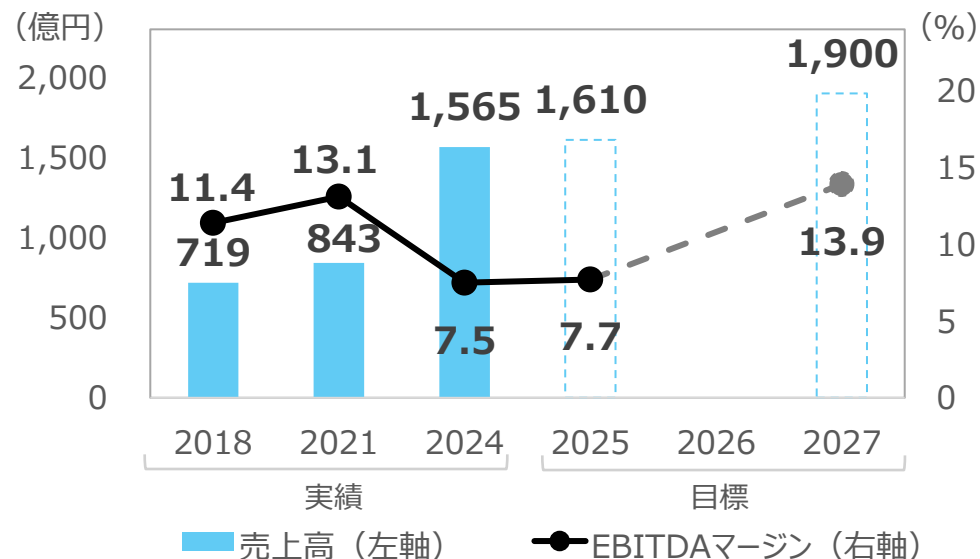


工業・建築領域での技術連携による市場拡大

- 主要国での協働をもとに、技術移管の仕組みを再構築し、技術連携を加速
- 日本・欧州など各国の技術を集約し、競争力を強化
- インドの建設化学品技術をアフリカ市場へ展開し、未開拓市場を開拓

欧州セグメント戦略

売上/EBITDAマージン推移



欧州セグメントの戦略に対する進捗

□ 市況低迷し、KANSAI HELIOSのPMI進捗も収益回復不十分

- ✓ ドイツの工場閉鎖完了、社製原料のグループ共用拡大
- ✓ 経営体制を刷新し新たな構造改革推進をスタート P.20

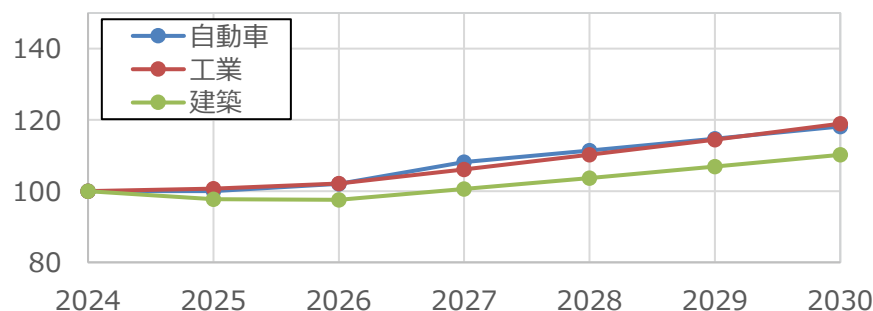
□ 工業塗料分野におけるグローバルリーダー

- ✓ Rail & ACE事業をグローバルにリード
- ✓ 工業用技術、製品を日本・インドほかに展開推進 P.18

□ トルコビジネスにおける収益改善

- ✓ 最適スキームの検討

欧州セグメント 市場動向予想※



※Orr & Boss (2024年の塗料市場規模を基準(100)として金額ベースで計算)

市況回復が遅い中、PMIに加え新体制での構造改革スタート

KHEC新CEO

Bastian Krauss

Self introduction



**Bastian
Krauss**

President &
Chief Executive
Officer (CEO)



» Brief career and educational background

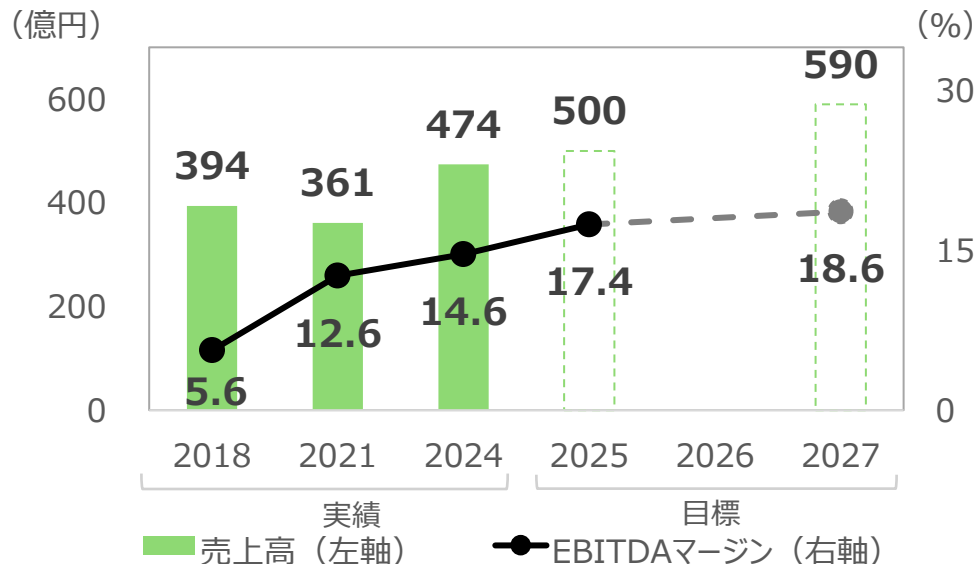
- » Joined KANSAI HELIOS in 2007
 - CEO Rembrandtin Powder Coatings 2009
 - Segment Director Powder Coatings 2011
 - Executive Director Operations 2019
 - Executive Vice President 2023
 - President & CEO 2025
- » Since 1998 in Coatings
- » Industrial Engineering (Dipl. Ing.), Financial Management and Leadership (MBA)

KHEC新体制の確立

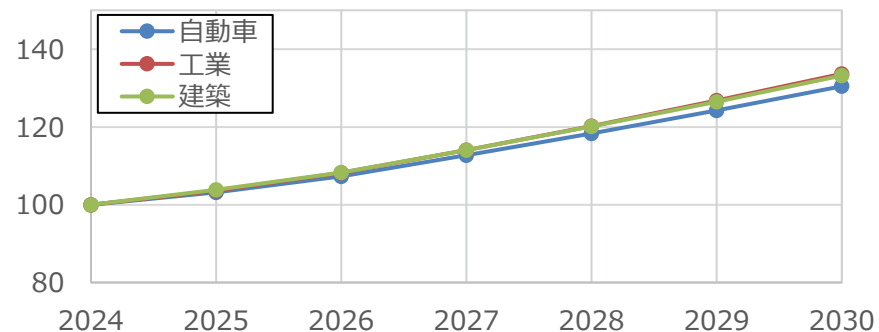
- | | |
|------------|-----------------------------|
| □ 2025年6月 | マネジメント変更 |
| □ 2025年9月 | 新体制発足 |
| □ 2025年10月 | 新戦略概要決定 |
| □ 2025年12月 | 新戦略公表 |
| □ 2026年1月 | 新戦略開始 |
| □ 2026年初頭 | 日本から有力な若手人材を
No.2として派遣予定 |

アフリカセグメント戦略

売上/EBITDAマージン推移



アフリカセグメント 市場動向予想※



※Orr & Boss (2024年の塗料市場規模を基準(100)として金額ベースで計算)

アフリカセグメントの戦略に対する進捗

□ ONEアフリカ構想の進展

- ✓ 東アフリカの経営体制刷新によりONEアフリカ構想加速中
- 市場成長率を上回るパフォーマンス継続

□ アフリカ大陸No.1へ取り組み P.22

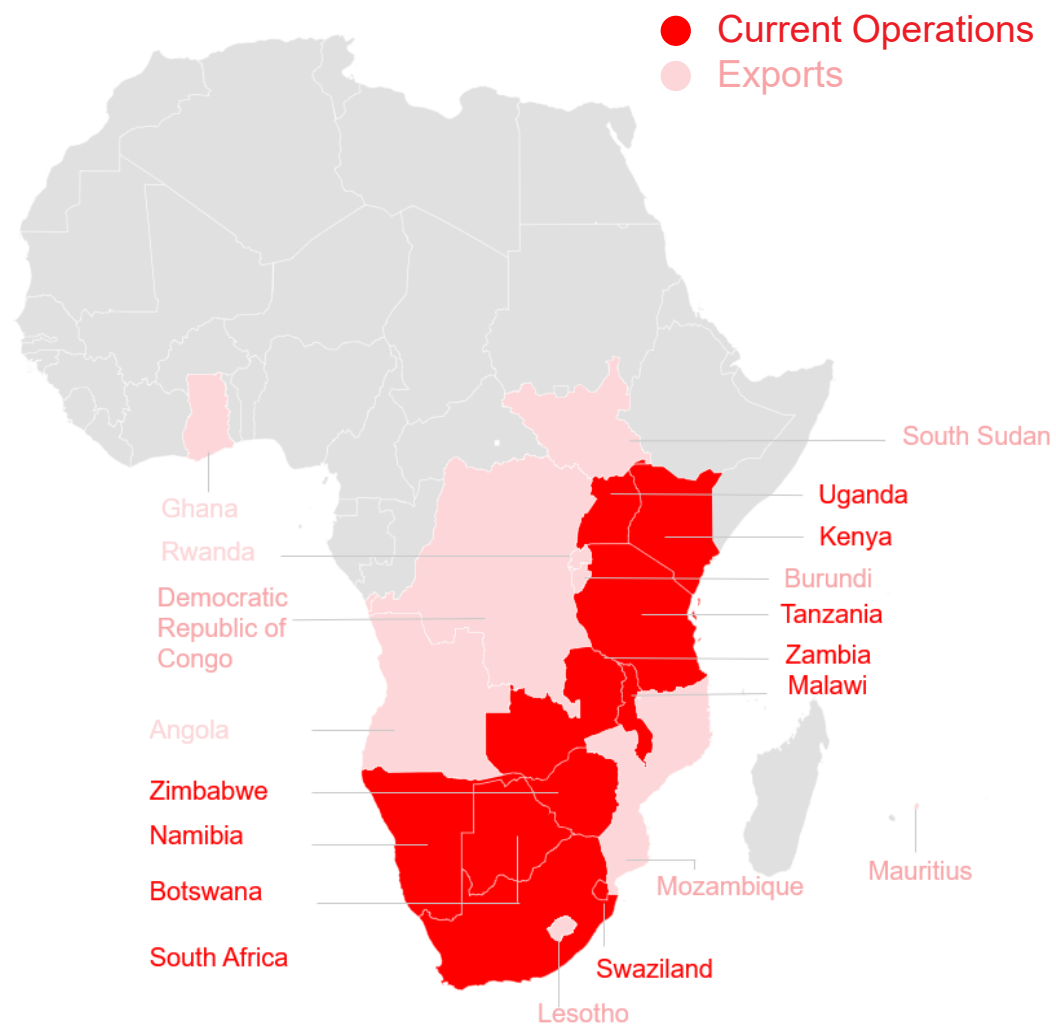
- ✓ 今年度モザンビークなど新たに4カ国への輸出開始済
- ✓ 今後の展開地域計画策定

□ アフリカにおけるプレゼンス向上

- ✓ TICAD Business Expo & Conference Japan Fair
に現地メンバー含め参画

市場の成長を超えるパフォーマンスでアフリカNo.1へ

アフリカにおける展開状況

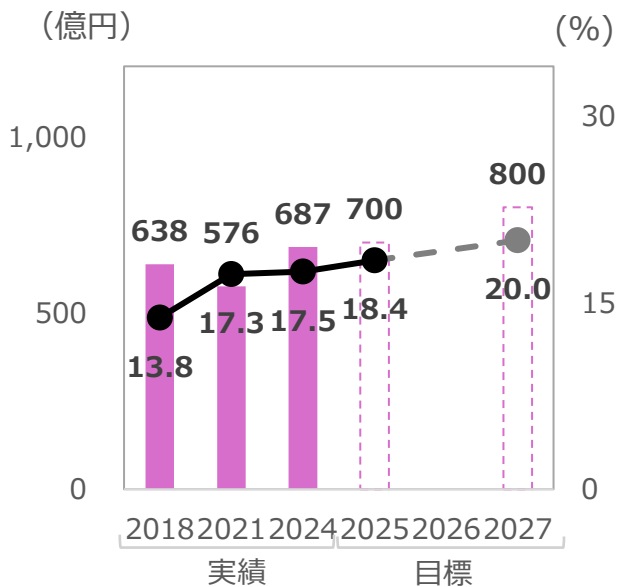


アフリカの拡大展開に向けて

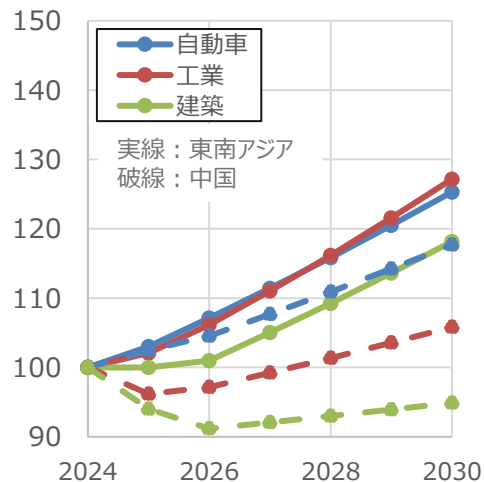
- 現在、東アフリカ・南アフリカの計10カ国で展開
- 過去の苦い経験（ナイジェリア撤退）も踏まえ、候補国を精査してから展開判断
- 輸出を通じ、当該国の商習慣・協業相手・治安等あらゆる側面より判断
- 今年度に新たに4カ国の輸出を開始
- 日本から派遣した若手有望人材がケニアMDに就任

アジアセグメント戦略

売上/EBITDAマージン推移

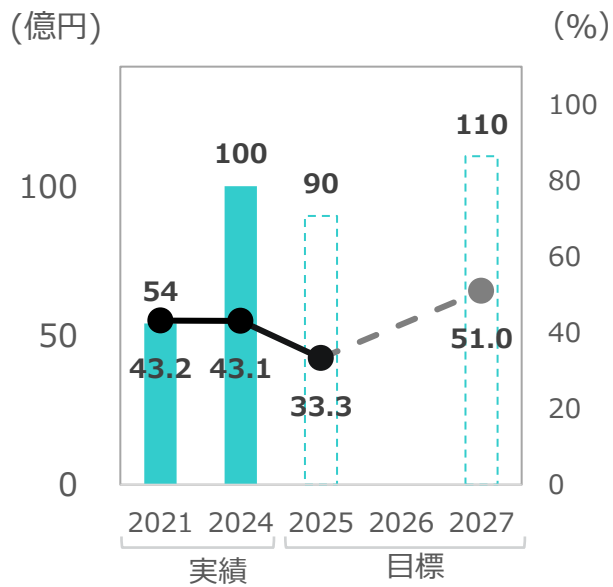


市場動向予測※

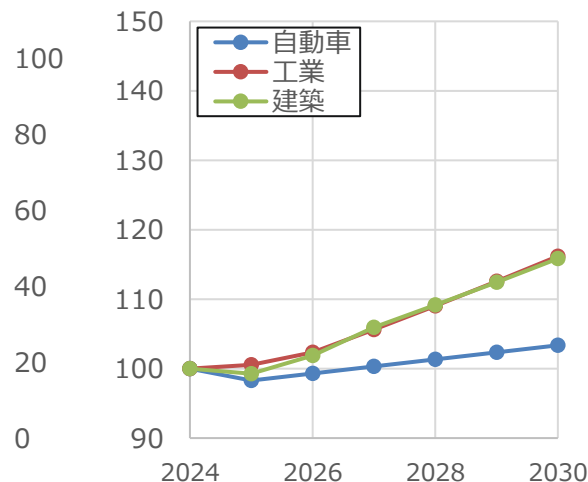


北米セグメント戦略

売上/EBITDAマージン推移



市場動向予測※



アジアセグメントの戦略に対する進捗

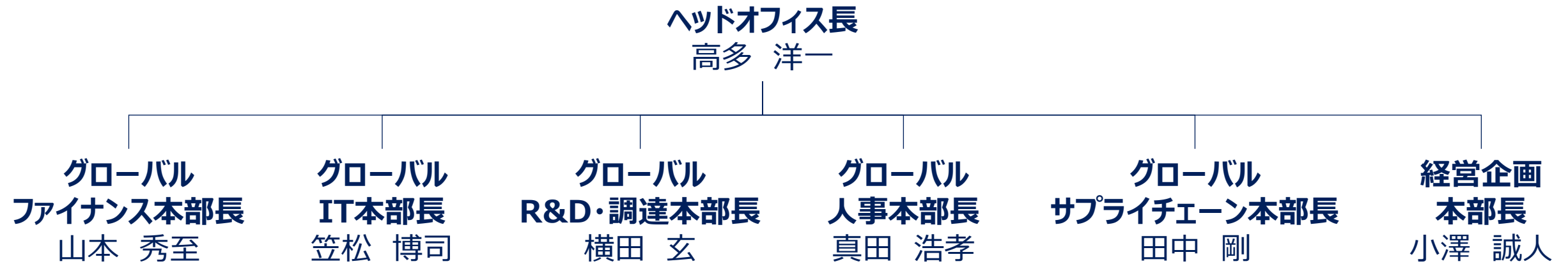
- 中国OEMメーカー周辺国進出におけるビジネス獲得進捗
- 東南アジアにおいてタイ中心に収益改善が前倒しで進捗

北米セグメントの戦略に対する進捗

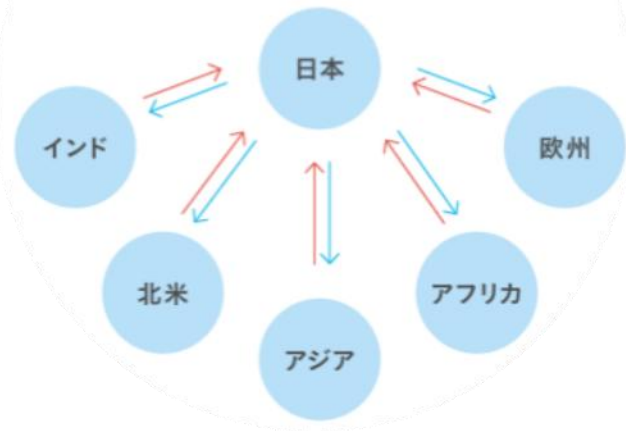
- 市場軟調による収益悪化に対し、日本からの専門PJチーム派遣で収益性改善を推進中
- CWSの粉体新工場を利用した粉体塗料ビジネス検討開始

※Orr & Boss (2024年の塗料販売金額を基準(100)として金額ベースで計算)

ヘッドオフィス

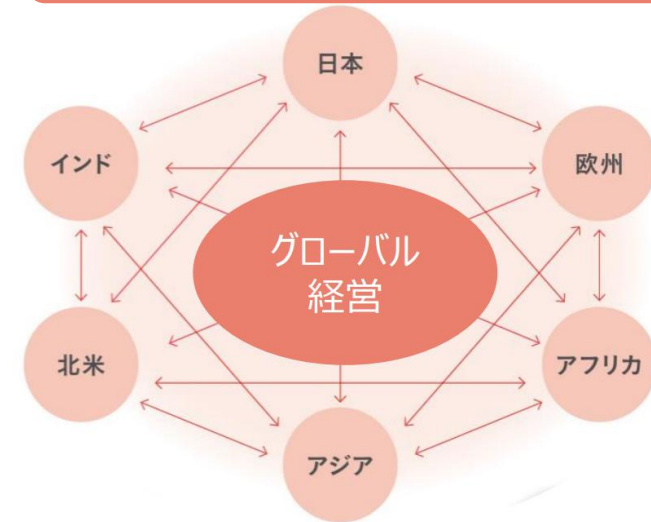


現状



仕組みの構築

ONE KANSAI



事業を伸ばすための基盤を強化する

脆弱性分析

外部機関による脆弱性分析結果まとめ

株価・ Valuation

- 株価は長らく2,000円～3,000円のレンジのボックス圏で推移し、2022年以降はTOPIXをアンダーパフォーム
- PBRも2020年後半の3倍をピークに近年1～2倍前後の推移。ROEが着実に上昇する一方、PERの低下傾向がPBR伸び悩みの要因
- 17中計における業績や資本効率の改善が、株価やValuationに反映されていない状態

事業戦略

- 2025/3期は増収増益着地。売上と営業利益で過去最高値を更新。日本とアフリカが営業最高益に大きく貢献
- 中期経営計画(FY25-27)目標：売上高7,000億円、ROE15%以上、EBITDAマージン17%(2030年にはROE16%、EBITDAマージン18%を標榜)。ROEの向上(特にRの向上)に寄与する目標が並ぶ

資本・ 財務戦略

- 17中計に能動的なB/Sコントロールにより、自己株式取得および有利子負債の活用を積極的に実施し、資本効率が大幅に向上
- 2026/3期1Q決算にて、配当方針については「配当性向30%から50%以上への引上げ」と共に従前方針の「累進配当・FCF100%還元(M&A除く)」の維持を発表し、積極的な配当拡充の方針を開示。併せて18中計期間中の大型M&Aは実施しない方針
- 17中計の大型の自己株式取得に続き、株主還元重視の姿勢を明確化

非財務・ ガバナンス

- 監査等委員会設置会社の機関設計の下、取締役10名(社外取締役5名、女性取締役3名)
- ERM委員会及びサステナビリティ委員会を上位組織とした体系的な委員会を再設計し、統合型リスク管理の導入を検討

収益性と将来期待の向上

グローバル経営基盤構築を推進

グループ横断での展開が加速

主要国（日本・インド・欧州・アフリカ）での連携を深め、戦略立案から実行に向けた各領域での対話と協働を強化

日本

インド

欧州

アフリカ

事例

➤ クロスセルによる競争力強化  P.18

インドで各社製品を展開

➤ 経営層によるグローバル戦略連携を強化

主要国間での定例会を始動

➤ グローバル部門間での協働を深化

R&Dなど各部門との協議・連携を開始

ONE KANSAI 醸成



DX推進に向けたグローバルIT会議

経営層も参画し、課題解決とIT戦略の具体化に向け、協議を進行中

目標と課題を共有し、基盤構築に向けた取り組みが着実に進展

4. イノベーション

【R&D】サーキュラーエコノミーを実現する新素材塗料

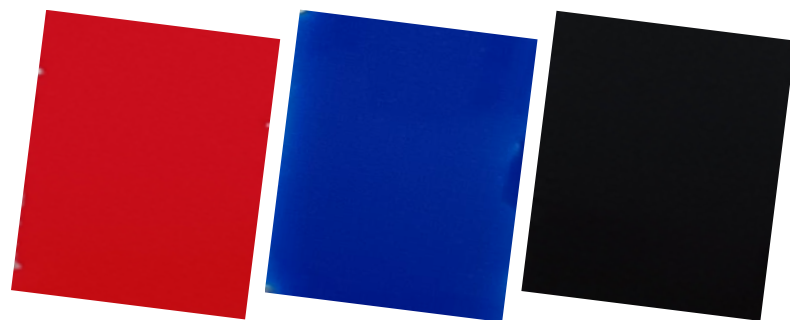
Spiber社との共創～ 石化原料・マイクロプラスチック問題への取り組み



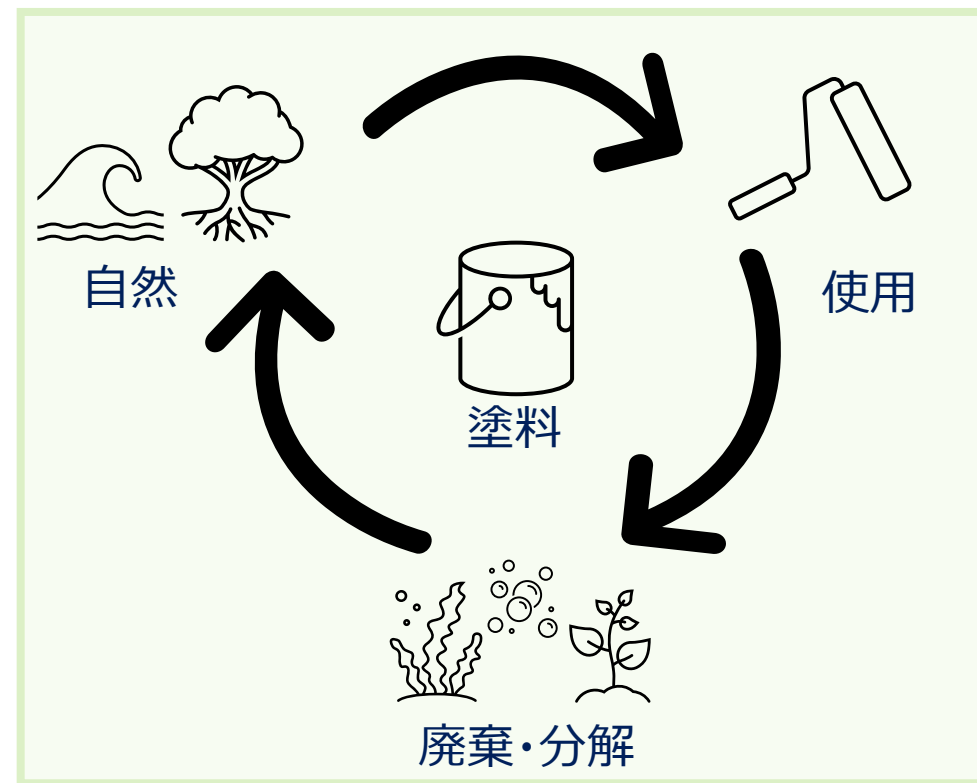
Brewed Protein™
バイオベース
環境分解性



合成樹脂
顔料分散



塗料の骨格となる樹脂をタンパク質に変更することに成功
(フィルムの約40%がタンパク質)



【自動車・工業事業部門】インモールドコート

大型製品に適用可能な「インモールドコート技術」を開発

豊田合成様
大型製品向け
金型技術

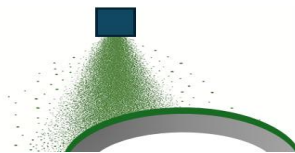


関西ペイント
塗料の
材料設計技術

両社の強みを生かした開発

インモールドコートの 大型製品適用への壁

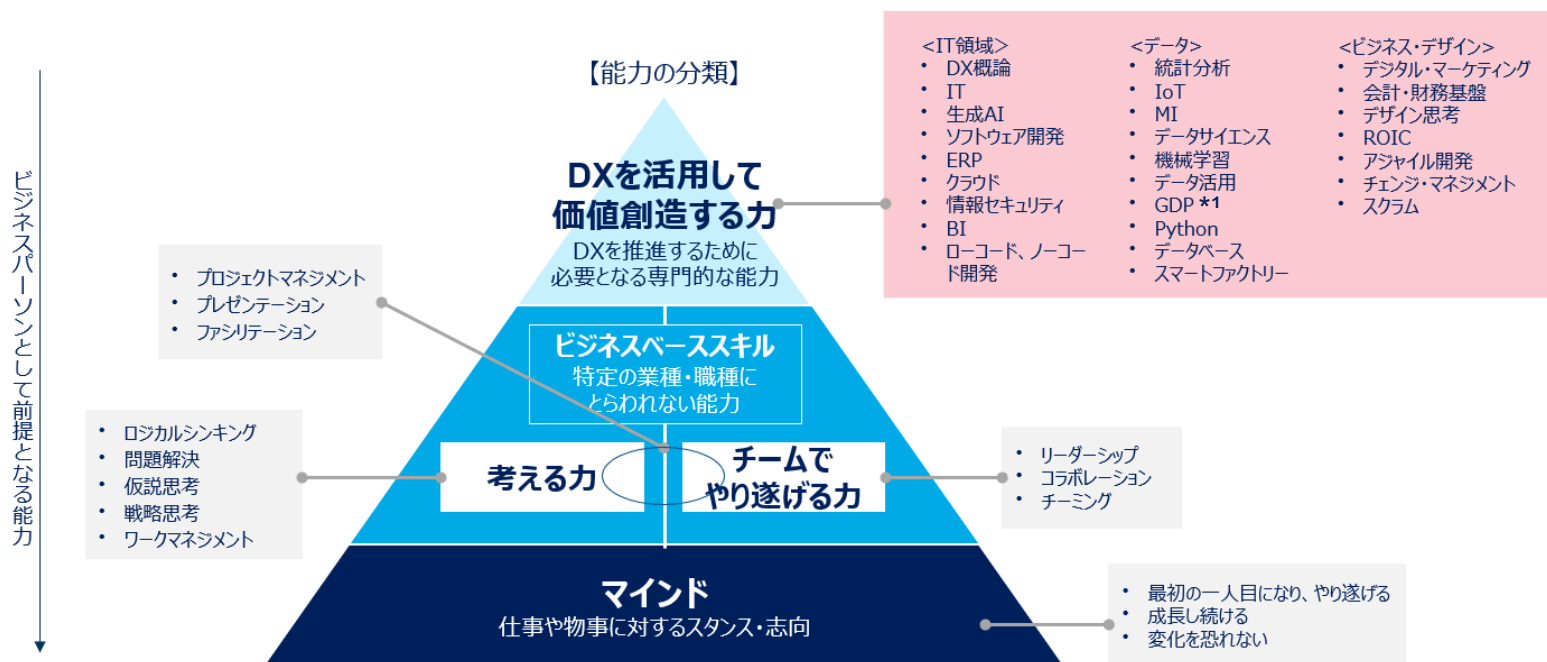
- 大型成型機は精密制御が困難
- 冷却に時間が掛かり非効率
- 塗膜が均一に塗装できない

項目	スプレー塗装	インモールドコート
塗装イメージ	 塗料が飛散	 型内でコーティング～硬化 塗料をムダにしない
塗料ロス	20-40%	0%
工程	長	短
CO2排出量	-	▲60%



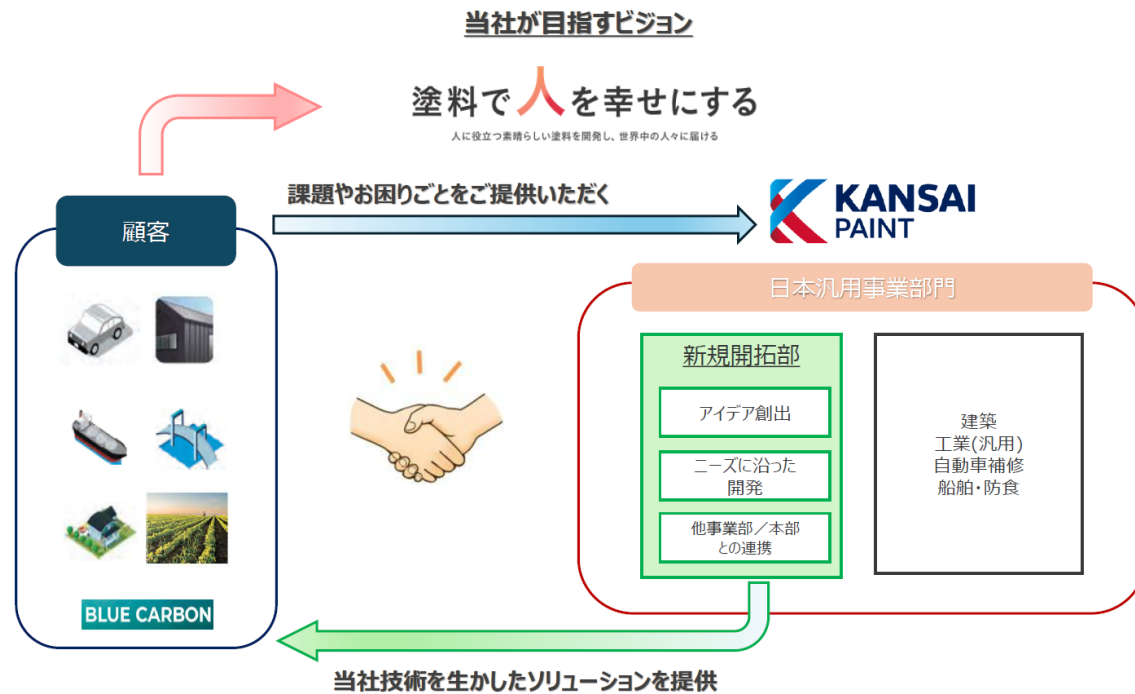
【人材育成】DLA100 (Digital Leadership Academy 100)

3年間でDX推進・実装リーダーを100人育成するプロジェクト



*1 GDP: グローバルデジタルプラットフォーム

【日本汎用事業部門】新規開拓部



新規開拓部の特徴

- 異なる世代・性別・専門性を持つメンバー構成（総勢13名）
- メンバーは営業・開発・技術・製造など多岐にわたる専門領域を有する
- 部長は基幹職アセスメントと社内評価から抜擢された若手リーダー
- メンバーには社内公募による立候補者を含む
- 短期テーマ：既存製品を新規顧客へ
- 中長期テーマ
 - ◇ ブルーカーボン・農業他バイオ関連
 - ◇ 航空・宇宙・再生可能エネルギー
 - ◇ 他社との共創

BtoBで培った顧客支援力を武器に新規顧客・新事業を開拓

5. 株主還元と今後のIRスケジュール

株主還元について

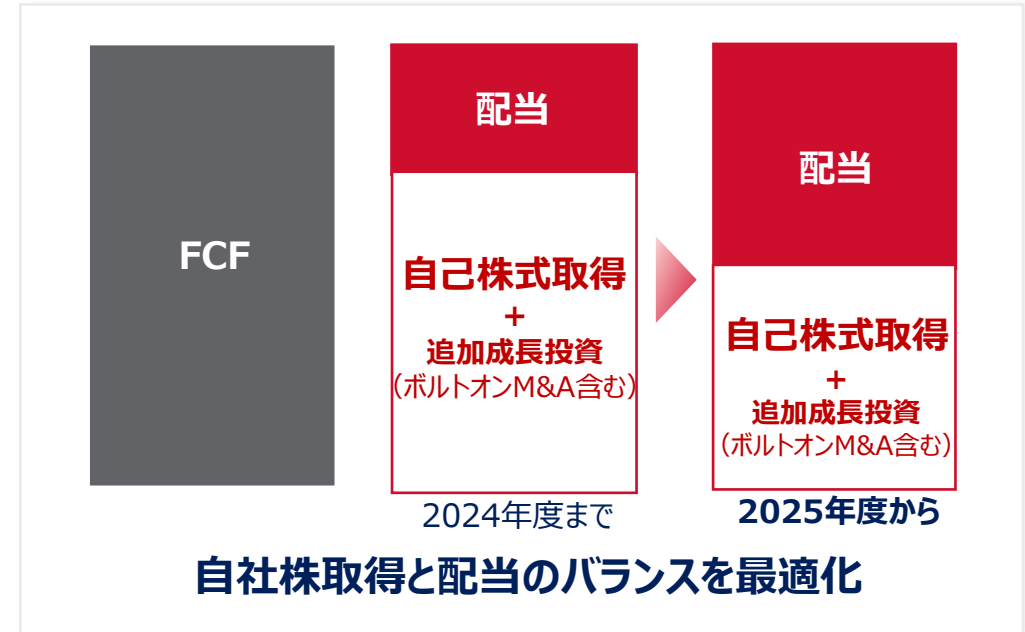
■ 株主還元方針

- ✓ FCF100%還元（M&A除く）
- ✓ 累進配当
- ✓ 配当性向50%以上
- ✓ 18中計期間中は大型M&Aは実施しない

■ 配当について

- ✓ 2025年度は、1株当たり110円の配当を予定
- ✓ 前回見通しから変更なし

<FCFの配分イメージ>



<1株当たり配当額と配当性向>

	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度 (計画)
年間配当	30円	40円	50円	110円
配当性向 (一過性除く)	31.7%	26.6%	30.2%	61.9%

IRスケジュール

【FY2025の主なイベント】

- | | |
|---|-----------------|
| ☒ 11月7日 | : FY2025 2Q決算発表 |
| ☒ 本日 | : 戦略説明会 |
| ☐ 11月21日 | : アフリカ戦略説明会 |
| ☐ 12月中旬 | : 欧州戦略説明会 |
| ☐ 2月9日 | : FY2025 3Q決算発表 |
| ☐ 2月下旬 | : インド戦略説明会 |
| ☐ 3月中旬 | : 日本戦略説明会 |

塗料で人を幸せにする