



第18次中期経営計画、 飛躍の2年目への決意

関西ペイントグループは今、大きな変革の途上にあります。本統合報告書では、その現在地と、次の成長に向けた価値創出の姿をお伝えします。

真のグローバル企業に向けた、次の成長の指針

第18次中期経営計画は、当社が日本発の真のグローバル企業へと進化する大きな転換期です。2年目を迎えた今、私たちは短期的な成果にとどまらず、持続的に価値を創出できる企業へと変わるための取り組みを進めています。事業環境が大きく変化する中でも、変化を前向きに捉え、次の成長につなげていく。そのための土台づくりが、着実に進みつつあります。

ONE KANSAIを支える経営のかたち

当社グループでは、ビジネスユニットがそれぞれの市場で価値創出に取り組む一方、ヘッドオフィスは全体視点での戦略立案と経営基盤の強化を担っています。個々の力を最大限に引き出しながら、グループとして最適な意思決定を行う。この考え方を「ONE KANSAI」として共有し、複数の成長エンジンが並列に機能する体制づくりを進めています。

本統合報告書について

本統合報告書では、第18次中期経営計画の考え方や進捗を軸に、当社グループがどのような価値を創出し、社会と向き合っているのかをお伝えしています。変革の途上にある、ありのままの姿を通じて、私たちの現在地と目指す方向を感じていただければ幸いです。ぜひ本書をご覧ください。

関西ペイント株式会社
代表取締役社長

毛利 訓士



目次・編集方針

Chapter01

価値創造

- 03 塗料の歴史と価値
- 05 価値創造プロセス
- 07 関西ペイントの歴史とMW
- 09 世界に広がる当社の強み

Chapter02

マネジメントメッセージ

- 11 ONE KANSAI
- 13 社長メッセージ
- 17 CFOメッセージ
- 19 社外取締役座談会

Chapter03

事業・成長戦略

- 23 中期経営計画
- 27 ビジネスユニット／概要と役割
- 28 自動車・工業事業部門
- 29 アジア事業部門 インド
- 30 EMEA事業部門 アフリカ
- 31 EMEA事業部門 欧州 (Kansai Helios)
- 32 Rail・ACE事業部門
- 33 日本事業部門
- 34 関西ペイントブラーノ
- 35 新規開拓部

- 36 グローバル人事本部
- 37 ヘッドオフィス／概要と役割
- 38 グローバルIT本部
- 39 DLA100プロジェクト
- 40 SCXプロジェクト
- 41 グローバルR&D・調達本部
- 42 目指す姿に向けた取り組み
- 43 注カトビックス ビジネスユニット
- 44 注カトビックス 人的資本
- 45 注カトビックス 非財務活動

Chapter04

ガバナンス・環境

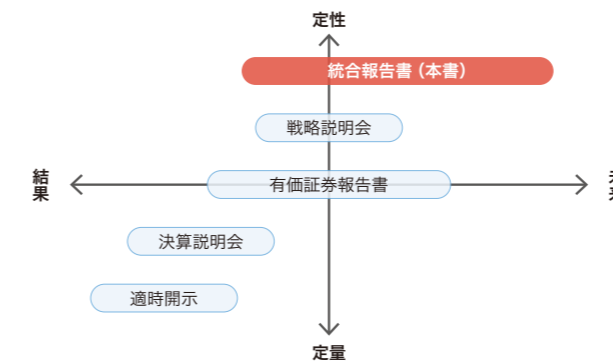
- 47 サステナビリティ経営
- 48 グループポリシー
- 49 コーポレート・ガバナンス
- 52 役員一覧
- 53 リスクマネジメント・コンプライアンス・情報セキュリティ対策
- 55 環境

Chapter05

データ

- 59 主要連結財務情報の推移
- 60 BS・PL・CF
- 62 会社情報・外部評価・編集後記

情報開示体系



編集方針

本統合報告書では、当社グループが中長期で持続的成長を実現するための価値創造モデルをIFRS財団の「国際統合報告フレームワーク」に基づいて構成しました。2025年度からの第18次中期経営計画を中心に、会社としての基本意思や経営思想を統合的にまとめ、「未来を共有」する内容としています。

前年度統合報告書からの改善点

- ビジョンの実現に向けた戦略であるONE KANSAIの具体的な取り組みを紹介
- 国内外のキーパーソンとの対話を通じ、経営の意志と具体的施策の結びつきをより解像度高く説明
- 価値創造プロセスに事業プロセスを織り込み、価値創造と事業運営の関係性をより分かりやすく表現

参考にした主なイニシアチブ

- IFRS財団「国際統合報告フレームワーク」
- 気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)提言
- GRI「GRIスタンダード」
- IFRS財団「SASBスタンダード」

詳細 当社のGRIスタンダード対照表、SASB対照表

<https://www.kansai.co.jp/sustainability/library/>



報告対象期間・範囲

報告対象期間：2025年度(2025年4月1日～2026年3月31日)、一部対象期間以前・以後の内容も含んでいます。報告対象範囲：関西ペイント株式会社及び関西ペイントグループ(連結子会社)を報告範囲としています。報告対象範囲が異なる事項については、対象となる報告範囲を明記しています。

本統合報告書では以下の財務・非財務数値を含んでいません。以下の開示情報をご参照ください。

- 2025年度の通期決算情報：2026年5月初旬開示の通期決算(当社WEBサイト)
- 2025年度のESG関連の数値情報：2026年夏開示のESGデータ集(当社WEBサイト)
- 2026年度の取締役の情報：2026年6月末開催の第162回定時株主総会の決議結果

当社は統合報告書を4月に発行しております。目的としては、「当社が何を指し、どのように中期経営計画を進めていくのか」という戦略や方針、行動プランを投資家の皆様をはじめとするステークホルダーの方々いち早くお伝えすることと同時に、社員全員が一丸となって成長に取り組む旗印とする、という2点があります。より強固に、確かな成長を積み重ねる当社のゆるぎない挑戦の意志をご参照ください。

塗料の歴史と価値

塗料は、モノの「保護・彩り・機能」を高める役割を担い、経済成長に伴う社会の発展に欠かせない基礎素材です。



塗料が果たす生活の質向上と、サステナビリティへの貢献。
社会のあらゆる場所でモノの価値を高めています。

紀元前

古代エジプト文明

アルタミラ洞窟の壁画や、古代エジプト、メソポタミア文明においても塗料は使用されてきました。塗料は人類の文化とともに発展してきた技術です。

1300~

ルネッサンス期

欧州では油彩画技法の確立により塗膜技術が進化し、ルネッサンス芸術の発展を支えました。日本では桃山文化を背景に漆工芸が高度化し、実用性と美を兼ね備えた塗料技術の基盤が形成されました。

1780年代

産業革命

製鉄技術の確立と機械化の進展により、鉄の使用が拡大。腐食を防ぐことができる塗料の重要性は飛躍的に高まりました。

1885

初の特許は関西ペイントグループ

1885年、日本で初めて特許を取得したのは、日本化工（現 関西ペイントグループ）の「船底用錆止塗料」でした。



特許第一号「船底用錆止塗料及其塗法」

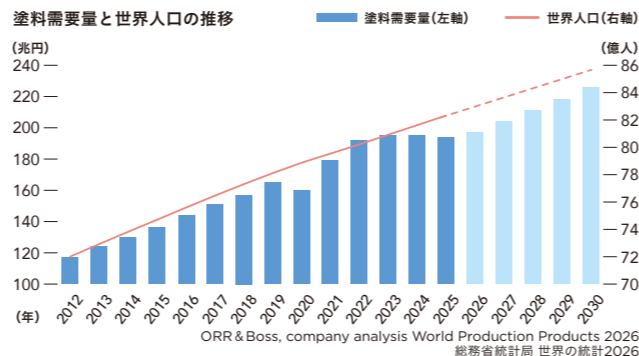
1918

塗料が支えた工業と成長

関西ペイントの歴史は、工業化を支えてきた塗料の歴史そのもの。モノを長期間守ることができる塗料は、進化を続けています。

経済成長とともに拡大する世界の塗料市場

塗料事業は、人口の増加に伴う産業化とともに、持続的な成長が期待できる産業です。家や自動車、橋・船・工業製品といった、社会基盤を構成するうえで欠かせないものに必ずと言っていいほど使用されている塗料は、安定した需要構造を持っています。実際に、世界人口は今後も増加が見込まれており、塗料の市場規模は世界の成長と連動しながら、持続的に拡大していくことが可能です。

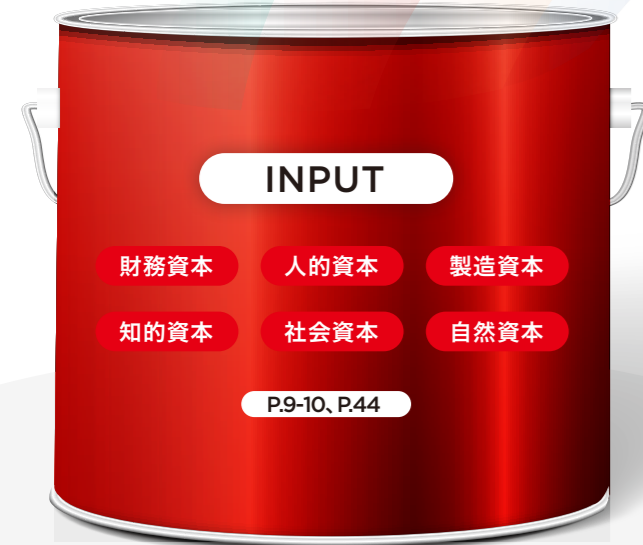


産業の成長とともに、
未来を彩り支え続ける

価値創造プロセス

塗料は暮らしと社会を支える基盤技術です。私たちは公正な事業活動を通じて価値を創出し、将来への投資により塗料の可能性を広げ、世界をより豊かな方向へ導く存在を目指します。

MISSION & VALUE ミッション&バリュー



グローバル外部環境

環境

イノベーション

国際情勢

社会

塗料業界

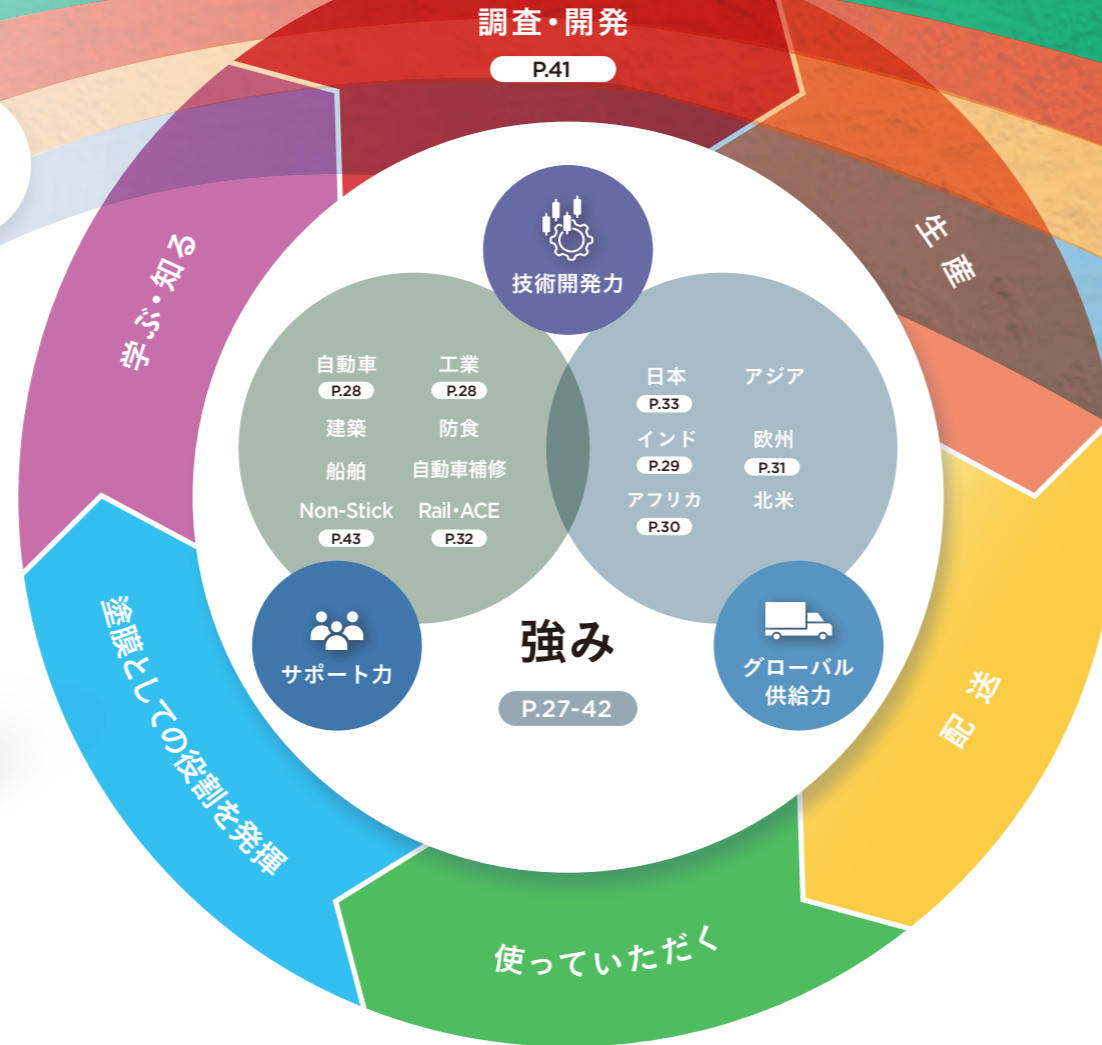
塗料の価値

保護

彩り

機能

P.3-4



第18次中期経営計画

P.23-24



マテリアリティ

P.47

脱炭素の実現

QOL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

ガバナンス
P.49-52

人材
P.36, P.39

OUTPUT

財務目標

18中計目標 (2025~2027)

- ・売上高
- ・EBITDAマージン
- ・調整後ROE

非財務目標

- ・KPI2030
- ・マテリアリティ別 14項目

P.23-24

顧客

社員

株主

サプライヤー

ビジネス
パートナー

地域社会で
関わる人々

関わる人々の
ご家族

OUTCOME

塗料で人を 幸せにする

P.8

ステークホルダー

関西ペイントの歴史とMVV



創業者
岩井 勝次郎

ありたい姿を描いて挑戦する —創業からの精神—

江戸末期の1863年、京都に生まれた創業者・岩井勝次郎。明治中期には、当時は困難といわれた英国との直接貿易に踏み出し、諸外国と対等な関係を築く契機を得たと記録されています。まわりの状況に流されて現状に甘んじるのではなく、ありたい姿を描いて挑戦することを選ぶ。このような変容の時代に求められる行動は、現代においても変わりません。こうした経営哲学は、当社をはじめ、双日株式会社、株式会社ダイセル、富士フィルムホールディングス株式会社など、世界で活躍する多くの企業を世に送り出し、その意志は今も関西ペイントグループに脈々と受け継がれています。

1918 - 1948年

創業期
兵庫県尼崎市にて創設

1949 - 1986年

戦後の経済成長による
塗料ニーズとともに成長

1987 - 2010年

世界展開を始め、
現在のグローバルモデルの礎を築く

2011 - 2018年

M&Aを加速し
世界ネットワークを拡大

2019 - 現在

持続的成長に向けて、
強固な経営体制へ

品質主義の原点「ジャパナイト」

関西ペイント初の特許製品「ジャパナイト」は、価格競争が激しい中、“品質で勝負”して生まれた塗料です。欧州視察でいち早く海外技術を吸収し、従来を大きく超える耐久性を実現。その品質は高く評価されました。技術力で市場を切り拓いたこの成功は、関西ペイントの技術志向の原点とも言える出来事となりました。



国産塗料の普及から世界の標準へ

関西ペイントは、日本で初めて速乾性ラッカー「セルバ」の国産化に成功。塗料を化学工業製品へ進化させました。その後も技術を発展させ、自動車や鉄道用の難しい塗料を開発。活躍の場を世界に広げていくこととなります。現在でも、製品・サービスは進歩を続けています。



世界に広がる塗料による価値創造

オーストリアのウィーンの大観覧車やインドのバラナシといった観光名所から、日本とトルコの友好の橋であるファティフ・スルタン・メフメト橋まで、当社の技術は、世界中の人の暮らしを身近で支えています。人々の記憶に残るランドマークから社会インフラまで、あざやかな彩りと保護機能で貢献しています。



創業時から変わらない当社の事業姿勢をミッション・バリューとして示すとともに、当社のありたい姿としてビジョン「塗料で人を幸せにする」を定めています。

MISSION 社会に対してなすべきこと

- 会社の信用を重んじ、顧客に満足される製品を供給することによって社会に貢献する。
- 英知を育て、技術の革新をはかり、つねに経営の前進につとめる。
- 協調につとめ、総力を結集する。

VISION 当社が目指す「ありたい姿」

塗料で人を幸せにする

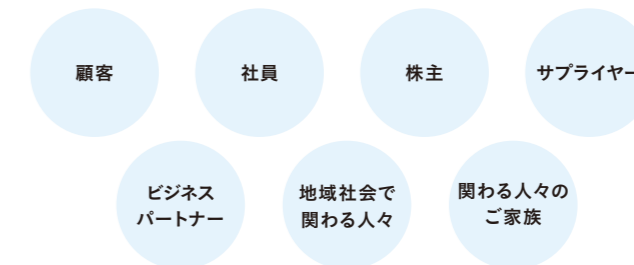
人に役立つ素晴らしい塗料を開発し、世界中の人々に届ける

VALUE 中核となる、変わらない価値観

利益と公正

正しいことをしながらより多くの資金を作り出し、その資金を寝かせずに将来のために投資していく。これが循環し、規模を拡大することで世の中への貢献度合いを高めていく。

関西ペイントグループに関わる人々



お客様はもちろん、株主及び地域の皆様、社員とご家族まで、関わる全ての“人”へ幸せをお届けします。

豊かにする [価値を生み出す]

精神的価値

- 関西ペイントグループと関わってよかったと思う
- 美しい色や質感により満ち足りる

物質的価値

- モノの寿命を延ばす
- 経済的な豊かさを高める
- モノの機能を高める

私たちのコアプロダクトである“塗料”を通じ、精神的価値と物質的価値の両面から、より豊かな社会を創ります。

困りごとを解決する



経済発展に加え、環境・健康・QOL（生命の質・生活の質）の向上など、あらゆる社会問題の解決に挑み続けます。

世界に広がる当社の強み

欧州

主力分野とニッチ分野の両方で確かな存在感を発揮。工業用塗料分野のグローバルリーダーとして、グループの技術革新を牽引。



世界トップクラスの鉄道用塗料



食品衛生法にも対応するNon-Stick用塗料



建機農機などの産業用塗料

鉄道・コアプレートワニス・耐熱塗料
業界シェアNo.1

アフリカ

成長と収益性を併せ持つ、当社の成長エンジン。建築塗料 No.1 の強みを基軸に、人口増加が生み出す市場拡大を確実に取り込む。



PLASCONのブランド力



都市化により需要増加する建築用塗料



経済成長により需要増加する工業用塗料

建築
業界シェアNo.1

世界で培ってきた当社の競争優位性を基盤に、「得意を伸ばす」戦略のもと、製品・市場の両面で成長を続けています。

インド

総合塗料メーカーとしてインドとともに発展。高い技術力とブランド力を武器に、力強く安定的な成長軌道を描く。



確かなブランド力を備えた自動車用塗料



需要が高まるインフラ設備用塗料



住宅の高級化を背景にプレミアム需要が増す建築用塗料

自動車・粉体塗料
業界シェアNo.1

No.1

アジア

自動車産業を中心に市場成長と収益拡大を支える戦略的地域。グループ内の技術連携による事業機会の拡大を進める。

自動車
業界シェアNo.1



業界トップを走り続ける自動車用塗料

No.3

北米

高付加価値な自動車関連分野と工業用塗料にフォーカス。欧州の Rail・ACE事業との協業により、新たな成長領域を切り拓いていく。



業界をリードするパワースポーツ用塗料



オートバイ(左)、オフロード車両(右)

日本

グローバルヘッドクォーターとしてグループ全体の利益創出をリード。自動車分野を中心とした確かな技術力と収益力を各国へ展開。



ゆるぎない技術力を持つ自動車用塗料・自動車補修用塗料



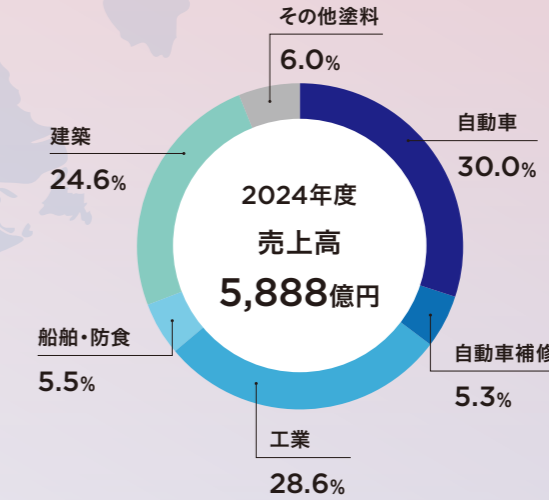
街を彩るランドマークにも多く採用小田原城(左)、東京タワー(右)



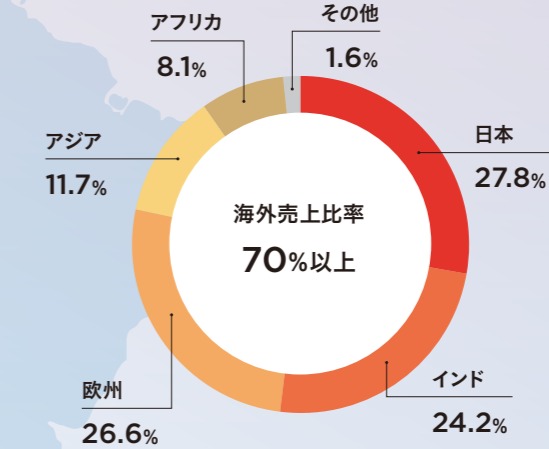
自動車・自動車補修
業界シェアNo.1

売上
世界No.8

様々な分野をバランスよくカバー



先進国と成長国の構成を最適化



創業
107年



従業員数
17,414名
海外従業員比率 83%



展開国
107カ国



関係会社
143社



製造拠点数
88カ所



研究開発費
100億円



(2025年3月31日時点)

ONE KANSAI

個社の総和を超え、 真のグローバルONEカンパニーへ

当社は、グローバルトップレベルの塗料メーカーとして、第18次中期経営計画のもと抜本的改革を推進しています。

持続的な成長に向け、2025年度にグループ全体の方向性を示すミッション・ビジョン・バリュー(MVV)を新たに策定しました。このMVVのもと、世界中の関西ペイントグループが一体となって価値創出に取り組む考え方が「ONE KANSAI」です。各国・各エリア単独ではなし得なかった、より大きな成長機会への挑戦を、グループシナジーの最大化を通じて実現していきます。そして、この考え方を具体的な行動へ導くのが、グループ共通の方針・行動指針を体系化した「KP way」です。全世界の社員が共通の判断基準を持つことで、地域や文化の違いを越えたワンチームを形成し、関西ペイントグループを“足し算”ではなく“掛け算”で成長させていきます。

こうした取り組みを通じて、当社はより多くの人々へ価値ある塗料を届け、豊かな社会の実現に貢献していきます。



代表取締役社長

毛利 訓士

未来を描く1万7,000人の覚悟

それぞれの地域が持つ強みを生かし、グループの成長を牽引する体制が加速。拠点ごとの成功を世界の標準へと昇華させ、力強い成長で、真のグローバル企業へと変貌していきます。



常務執行役員
ビジネスユニット
EMEA 事業部門長
兼 Kansai Plascon Africa Ltd. 社長

プレジエイ R. ララ

グローバル規模での協力と知見の共有により、迅速な変化を実現し、世界水準の組織を築きます。



常務執行役員

徳 清秀

つながる方々とのより深い協働と方向性を共有し、新たな価値を生み成果へつなげていきます。



常務執行役員
ビジネスユニット
自動車・工業事業部門長

前川 克彦

技術革新と価値創造を加速させ、塗料で世界中の人々の課題解決と幸福に寄与し続けます。



取締役常務執行役員
最高財務責任者
兼 ビジネスユニット長

富岡 崇

資本効率を軸とした「執行と財務の統合」

当社の社員、技術、そして情熱には世界の持続的発展に貢献する価値があります。これを商売として成功させるための仕組みをつくっていきます。



執行役員
ビジネスユニット
自動車・工業事業部門 副部門長

殿村 浩規

部分最適から全体最適へ。一枚岩となり、世界中でニーズに沿った最適な品質を提供し続けます。



執行役員
ヘッドオフィス
グローバルEHS事業部長

田中 剛

グローバルでの存在感を高めながら、より多くの人々へ持続的な価値を届けることに挑戦します。



執行役員
ヘッドオフィス
グローバルR&D・調達本部長

横田 玄

ベクトルを同じくした多様な力を結集し、業界最高のグループシナジーを実現します。



取締役常務執行役員
ヘッドオフィス長
兼 管理本部長

高多 洋一

社員の力を起点に世界をつなげる

全地域の社員が同じ価値観を共有し、挑戦できる環境へ。世界をつなぐ仕組みづくりと、変革が常態化する文化醸成により、連続する力強い成長を支えています。



取締役常務執行役員
ビジネスユニット アジア事業部門長
兼 Kansai Nerolac Paints Ltd. 社長

プラヴィン D. チャウダリ

現地の意思を尊重し、現場の知見をグローバル戦略へ

透明性を高め、ベストプラクティスを共有し、協働的なガバナンスのもとでチームの力を引き出す。持続的な成長と組織全体の成功に向けた基盤を築きます。



執行役員
ビジネスユニット 日本事業部門長
兼 関西ペイント販売株式会社 代表取締役社長

桑原 康

信頼を礎に、市場の声を起点として価値創造を進め、確かな成果を生み出します。

President's Message

社長メッセージ

ステークホルダーとの絆を礎に、「ONE KANSAI」を世界へ ——第18次中期経営計画、飛躍の2年目への決意

代表取締役社長
毛利 訓士

18中計初年度の総括：

試練の中で再確認した「原点」

第18次中期経営計画（18中計）の初年度を終え、2年目のスタートラインに立った今、私の心にあるのは、業績への手応え以上に、全てのステークホルダーに対する深い感謝の念です。

18中計の幕開けとなったこの1年、世界各国ですでに多くの進展があると同時に、挑戦の過程における苦難とも戦っています。本年1月に日本国内における基幹システム(ERP^{※1})の刷新という、グループ最大級の難事への挑戦を始めました。ERP導入自体は成功をしましたが、周辺の既存システムとの連携において想定外の混乱が生まれました。製品の供給や物流において、お客様、販売店様、サプライヤー様、そして物流パートナーの皆様にご迷惑とご心配をおかけしました。この場をお借りして、あらためて深くお詫び申し上げますとともに支えてくださる皆様へ感謝申し上げます。

この中で私が見たものは、関西ペイントという企業の「真の姿」でした。不測の事態に対し、自らの業務を超えて現場に駆けつけ、解決のために奔走した社員たち。そして何より、今こそ関西ペイントを支える時である、ともに乗り越えようと、私たちを励まし、支えてくださったパートナー企業の皆様。この危機を通じて再確認したのは、私たちの事業は、単なる塗料の製造販売ではなく、ステークホルダーの皆様との強固な「信頼の絆」の上に成り立っているという事実でした。

販売店様や物流会社の皆様が、私たちが困っているところをカバーするために自らのリソースを割いてくださったこと、サプライヤー様が供給の維持に尽力してくださったことをはじめ、全ての支えがあって、私たちはこの導入期の混乱を乗り越えることができます。この姿こそ、組織の壁を溶かし、私が理想としてきた「ONE KANSAI」という理念であり、名実ともに社会に実装された一つの形であると

確信しています。この試練を経て、私たちの結束は以前よりも遥かに強固なものとなることを確信しています。

※1 ERP (Enterprise Resources Planning)：統合基幹業務システム

グローバル四極体制の躍進： 並列する成長エンジン

日本セグメントが内なる変革という試練に挑む一方、グローバル各域は18中計の戦略を力強く加速させ、グループ全体の業績を牽引、または変革を開始しました。もはや「日本が海外を支える」のではなく、世界四極が対等なパートナーとして並列し、互いに知見を共有するダイナミックなポートフォリオが完成しています。

特に、2025年度に立ち上げた、日本、インド、欧州、アフリカのトップがグローバル課題の解決に取り組む「4 Party Meeting」が期待以上の成果を上げ、ONE KANSAIの実現に向けた活動が大きく進んでいます。

日本 ERP導入を踏まえたDXと グループリーダーシップの発揮

先述したとおり、当社は40年前から使ってきた基幹システムを最新のERPに刷新しました。過去、何度もレガシーシステムの刷新は計画されましたが、毎回先延ばしにされてきました。この「負の遺産」を将来への財産に変えることは私の社長としての使命であり、宿願でありました。

何よりも旧基幹システムが故障や攻撃を受けた場合、復旧できる人材がない、という大きなリスクをなくすことは、当社の供給責任を守り抜くために、避けては通れない経営判断でした。そして、この変革を断行したことで今後数十年にわたるレジリエンスとデータ経



営の基盤を手に入れました。

また、18中計で開始した人材への投資の目玉である「デジタル・リーダーシップ・アカデミー（DLA）100」の1期生が1年間の厳しい修練を終えました。今後は最新鋭のERPを軸に当社グループをデータでつなぐ、グローバル・デジタル・プラットフォーム（GDP）の第2世代の開発に取り組みます。ここから先は弱みであったITを強みに変え、当社グループの本社機能として、グループ成長を牽引していくリーダーシップを発揮していきます。

インド 規律ある成長の継続

インド市場は依然として力強い成長を続けていますが、当社は規

President's Message

模の拡大にとどまることなく、次の成長を見据えています。投資判断の透明性を徹底し、成長を維持しながら利益の質を高める「安定的な持続的成長」を実現するために自動車用塗料、工業用塗料、建築用塗料の3事業を柱としてインド市場で唯一無二の存在感を高めています。

特に、シェア60%を超える自動車用では、自動車生産において、旺盛な国内需要に加え、インドが自動車輸出国になってきたこともあり、いよいよ本格的な成長が始まりました。当社は自動車のみならず、2輪、3輪、EVとモビリティをフルカバーしているため、圧倒的な優位

性を獲得しています。現在は最高峰の自動車塗料技術を背景に工業分野に注力しており、急速に成長しています。当社はこの勢いのある市場の中で質の高い事業にすべく、取捨選択をしながら確実な成長を続けています。そして、競争が激化している建築用では、当社の強みに特化する差別化戦略を進め、新規参入メーカーを核とするシェアの奪い合いとは一線を画したポジションを確立しつつあります。

さらに、ONE KANSAIの視点から、建設化学品の欧州、アフリカへの展開に着手するなど、グループのリーダーの一角として素晴らしい活躍を始めました。



欧州 構造改革「True Color」の実行

欧州事業では、抜本的な構造改革プロジェクト「True Color」が1月にスタートしました。高収益事業に集中するための取捨選択、生産工場の最適化を進め、2年後にはEBITDAマージン15%を達成し、2030年には同マージンを18%まで引き上げる野心的な計画です。これらの構造改革を2年で完遂することは当社グループの現段階における最重要、かつ、最後の大きな挑戦です。私たちはTrue Color成功の先の、当社グループの次のステージを見据え、この大プロジェクトに挑みます。

また、WEILBURGER事業の主力である鉄道用塗料のグローバル展開に向けた取り組みや、Non-Stick技術を、日本を含む世界各国へ展開していく活動も積極的に推し進めており、技術の発信基地としての独自性を発揮し始めています。

アフリカ 構造改革、新興市場の先駆者としての躍進

アフリカでは、構造改革を見事に成功させて長年の赤字から脱し、いまや、グループでもトップクラスの収益性をはじき出しています。さらに個別最適化していた南アフリカと東アフリカの融合、統合を強力に進めています。ある意味、当社の目指す姿を最も早く実行、実現している地域となりました。外部環境としては、2050年には、アフリカ人口が世界人口の約4分の1に達する^{*}という人口ボーナスを土台として、インドに次ぐ世界最大の成長地域です。この大きな可能性を見据え、当社グループでは盤石な体制を構築し、展開地域の拡大への挑戦を始めました。アフリカ大陸での当社グループは、すでに圧倒的No.1の地位を確立していますが、展開地域は現時点では限定的です。将来、本格的にアフリカ経済が発展する前に地域に根差した足場を固めるとも重要な時期と考えています。

また、今年から始まった欧州の構造改革、True Colorプロジェクトへの支援も大きな役割です。アフリカで成功させた構造改革の経験、知見を欧州チームに伝え、実際に支援していくことでTrue Colorの成功確率を高めることができます。

業績面でも今年度、EBITDAマージン18%到達を目指しており、当社グループへの貢献度が急速に高まっています。

※出典：United Nations, Department of Economic and Social Affairs, Population Division.

人的資本経営：

1万7,000人の「意志」がシナジーを生む

18中計の最大の推進力は「人」です。ERP導入の試練を乗り越えるのも、グローバルで成長を牽引するのも、現場の社員一人一人の「意志」にほかなりません。

私は人的資本への投資を「最優先の成長投資」と位置づけ、グローバルでの人材交流と知見共有を強化しています。今年度から本格的にグローバル人事制度の設計に取り組み、18中計の期間中に実行できる体制を構築します。もちろん、この制度設計の完成を待つだけではなく、昨年度同様に、できることから実行に移していきます。

組織面では、細分化されていた海外各地域事業を「アジア事業部門」「EMEA事業部門」に統合し、アジア事業部門長にはブラヴィン D. チャウダリ氏が、EMEA事業門にはプレジェイ R. ララ氏が就任し、シンプルかつ強力なガバナンスを確立します。そのうえで各地の有望、有力人材の最適配置をグローバル規模で進め、当社グループの潜在能力を表出させていきます。また、1年間の準備期間を経て本格的に立ち上げる「Rail・ACE事業部門」は、当社グループの将来を切り拓く可能性がある大きな挑戦です。これまで自動車

塗料事業で成功してきた当社のビジネスモデルや強みを自動車以外のグローバル事業に展開します。この事業部門でも多国籍の人材がグローバルに活躍していく計画です。

そして、これらの人的資本の投資を実行していくことに不可欠なのが財務の力です。当社が目指す成長を支える強固な財務基盤と、資本市場への誠実なコミットメントについては富岡CFOのメッセージで詳しく述べています。当社は攻守一体となってこの変革を断行します。

18中計2年目の決意

当社は今、「日本発のグローバル企業」として脱皮をしているまさにその瞬間であります。真のグローバル企業に変貌するために全力で取り組んでいますが、18中計2年目の今年度はまさにその分岐点になると考えております。まさに変貌の瞬間を読者の皆様にお伝えしたく、今年の統合報告書を作成しています。ぜひありのままの当社の姿を感じていただき、当社の今後の飛躍にご期待いただきたいと思います。

結びとなりますが、挑戦には苦難や失敗がつきものです。私が全ての責任を負い、必ず前に進めてまいります。このような大きな変革期に最も大切なことは、ステークホルダーの皆様の支えがあってこそ、挑戦ができるという感謝の姿勢を全員が持つことだと考えています。

ステークホルダーの皆様から受けた恩義を、「持続可能な社会への貢献」と「圧倒的な企業価値の向上」という形でお返しすることをお約束し、私の決意表明とさせていただきます。



CFO MESSAGE

CFOメッセージ

日本企業として世界の一流企業を目指す— 資本効率を高め、成長と還元の好循環をつくる

関西ペイントグループは今、創業以来の大きな転換点を迎えています。当社グループが1918年の創業以来、一貫して大切にしてきたのは「利益追求と同時に経済、社会の発展に貢献する」という志です。一方、不確実性が世界を覆う今、過去の延長線上には未来はありません。当社は、この志を貫くために18中計で掲げたビジョン「塗料で人を幸せにする」の実現に向け、最も困難で最もエキサイティングな挑戦の最中にあります。

私は2025年4月にCFOとして財務戦略を統括すると同時に、ビジネスユニット長として執行の責任も担うことになりました。これは、財務の論理と事業の実行力を同期させるという、今の事業会社に求められるCFO像そのものです。ROIC（投下資本利益率）を共通言語として、営業・製造などの前線と資本市場の期待を連動させ、現場の一手一投足がどのように業績を押し上げ、企業価値を高めるのかを示す、それが私の担う「執行と財務の統合」の姿です。

資本コストを上回る価値創造とレジリエンス

M&Aを除くFCF100%還元、及び累進配当の方針は堅持していきます。この方針のもと、昨年の統合報告書で私は、「配当と自社株買いのバランスについて最適化を常に検討していく」と申し上げました。その後、投資家の皆様との対話、取締役会や経営会議での議論を重ね、昨年8月に配当性向50%超、年間配当110円への大幅な引き上げを断行しました。これは、当社が「規律ある成

長投資」と「圧倒的なキャッシュ創出力」を高い次元で両立できる段階に到達したことを宣言する、世界一流の企業へと飛躍するための明確な意思表示です。

18中計では、グローバル競争において他社と伍して戦うための最低条件として、ROE15%を必達とし、引き続き政策保有株式の縮減、低収益資産の入れ替えやCCC改善など、動的資産への転換を進めます。キャッシュをバランスシートに眠らせず、常に価値を生み続ける「血液」として循環させます。

また、常態化する世界の不確実性を直視し、不測の事態を跳ね返すレジリエンスは不可欠です。当社グループで最も遅れていた日本での基幹システム刷新を機に、サプライチェーンの可視化を高め機動的にコスト構造を制御できる体制を構築していきます。強固な財務基盤を背景に、外部環境の圧力が高まって成長投資を止めない弾力性を確保します。

事業を通じて価値を証明する

日本、アジア、EMEA、北米各地域、それぞれの役割と将来のシナリオを明確に示し、有言実行していきます。日本では、日本事業をより強力なキャッシュカウへと進化させます。日本市場は人口減少による縮小が懸念されていますが、私は収益性向上のための好機と捉えています。DX活用によるVE、サプライチェーンの見直しなどにより、18中計期間中に100億円の利益創造を目指します。

また、欧州では、構造改革True Colorを成功させ、高収益体質をつくり上げます。インドでは当社独自の戦略を進め、持続的な成長を確固たるものにしていきます。アフリカは、「ONE AFRICA」構想を推進し、絶対的No.1を盤石なものにしていきます。18中計で取り組む事業施策は明確です。そして、中計1年目を経て、いずれも素晴らしく進捗しており、今年度は中計の達成確度を最大化する勝負の1年と位置づけて各事業部と全力を尽くしていきます。

世界一流の企業を目指して

18中計を通じて、成長と還元の完全なる両立に挑戦していきます。事業側では、塗料事業を知り尽くした商売人として成長を続

けながら収益性を高め、並行してCCCを改善し、キャッシュ創出力を強めます。財務側では最適資本構成を守りながら負債を活用し、規律ある資本効率を追求します。このようにして創出した資金を成長投資と自社株買い・消却へ戦略的に再配分していきます。ここに累進配当を組み合わせることでEPSの非連続な成長とリターンの通増モデルを確立し、社員株主を含む長期保有株主リターンを極大化します。そして、今後もIRを継続的に改善、市場の信頼を高めていく取り組みを継続し、資本コストを減減する。18中計でこの循環を完成させます。

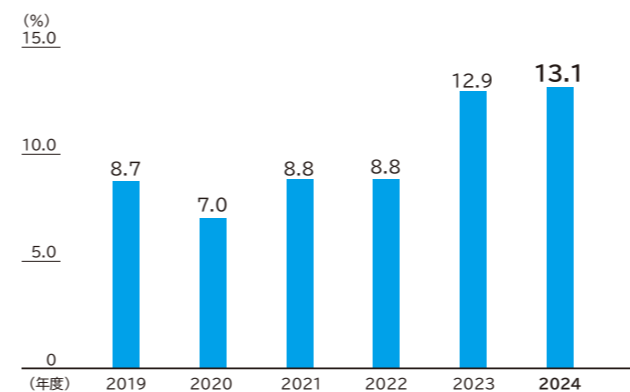
18中計は通過点です。私たちが目指すのはその先、ROE20%レベルと、ROICとWACCとのスプレッドを極限まで拡大させる「世界一流の経営」です。

関西ペイントの歴史は、挑戦の歴史です。しかし、過去の成功体験が、時として挑戦へのブレーキになることを私は深く理解しています。

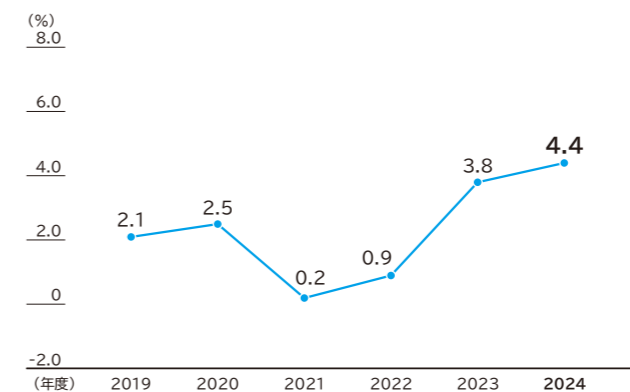
当社、そして、多くの日本企業が直面している課題は明確です。それは、磨き上げた技術や信頼という「静的な資産」を、いかにして資本効率の高い「動的な価値」へと転換するか、という点にあります。

私は、数字の裏側にある情熱を信じています。しかし、その情熱を最大化させるのは、冷徹なまでの客観性と戦略です。変革はまだ道半ばですが、その先にある景色を、皆さんとともに作り上げたいと考えています。

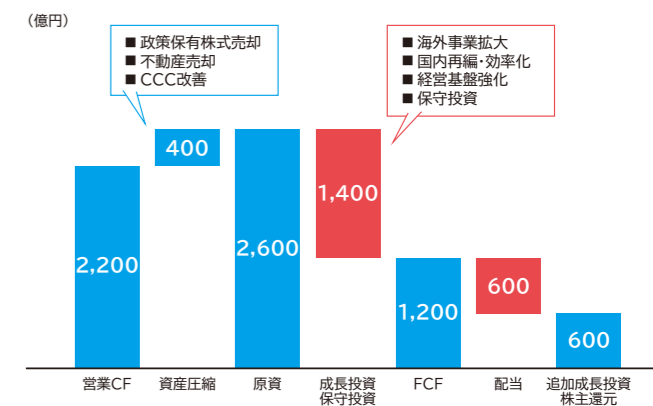
調整後ROE（一過性抜き）



ROIC-WACC スプレッドの推移



18中計キャッシュアロケーションのアップデート



取締役常務執行役員
最高財務責任者
兼 ビジネスユニット長

富岡 崇

社外取締役座談会

社外取締役が語る「ONE KANSAI」への
変革と人材戦略の現在地社外取締役
アスリ M. チョルパン社外取締役
四方 ゆかり社外取締役
大森 紳一郎社外取締役監査等委員
山本 徳男社外取締役監査等委員
中井 洋恵

グローバル一体経営を目指す「ONE KANSAI」の実現に向け、関西ペイントグループは大きな転換点を迎えています。

社外取締役の視点から、第18次中期経営計画（18中計）1年目の成果と課題、そして未来を切り拓く人材戦略について、忌憚のない意見を交わしました。

ビジョンの「分解能」を上げ、自分事化するための
ナラティブを。

社外取締役 大森 紳一郎

18中経は将来への「磨き」をかけるフェーズとして、非常に良いスタートを切りました。キャッシュアロケーションの最適化に加え、各事業・部門において、戦略立案から執行の妥当性判断を含めた自律的なガバナンス能力が着実に向上している点は大きな成果

であり、地域ごとの個別最適を超えた強固な組織体質へと進化しています。今後重要になるのは、数値面での成果はもちろんですが、グローバルでのビジョン共感度を早急に向上させることです。経営陣と社員が階層を超えて粘り強く対話を重ね、「塗料で人を幸せにする」というビジョンを各現場の具体的な業務に結びつける。そして、一人一人が戦略を「自分の物語（ナラティブ）」として語れるレベルまで分解し、自分たちの仕事が社会にどう貢献し、どう存在価値を示していくのか、一貫した物語に紡ぐことが不可欠です。それは事業面において、例えばRail・ACEやNon-Stick分野といった領域で、インドや欧州などを起点とした世界規模の競争戦略を描けるかどうかに関係が深いです。単なる地域最適を超え、連結全体で勝つための構想力。個々の使命を全うしながら、グローバルな視座で変革に挑み、成功体験を積み重ね、次なる成長を力強く牽引できる人材に期待しています。

視座を世界に、目標をもう一段の高みへ。
世界中の人材に選ばれる企業へ。

社外取締役 四方 ゆかり

18中計には、さらなる飛躍を遂げたいという強い意志と、それを社内外へ伝えるための真摯な努力が込められていると感じまし



た。今後は、掲げられたONE KANSAIの精神を、具体的な施策と実行で展開されることが期待されます。地域間の強みを融合させ、相乗効果を加速させることが急務です。また、多額の投資を行った欧州の再構築について、会社全体への利益貢献向上を

社外取締役メッセージ

注視しています。

組織力の向上を促し、変革を実行するのは人にほかなりません。人事戦略や管理職のマインドセットは国内企業の範疇にとどまっておらず、グローバル視点でのプランニングや経験が不足していません。世界各地のキー人材を可視化し、適材適所の配置をグローバルレベルで実現する仕組みを急ぎたいです。

全世界の関西ペイントで働く社員が、この会社で働く価値を実感できているのか、自分の意志と実力でやりたい仕事に挑戦できる環境があるか、これらを真剣に考えて仕組みを用意しないと、優

秀な人材を惹きつけることはできません。

また、社員にとっては、あらゆることが変容する現在において、過去の成功パターンは通用しません。若手のみならず全世代が、自分を絶えずアップデートし、個々の学びを積み重ねることが何よりも重要です。将来の投資としての学習に、自分の時間の何割かを振り分けてほしいです。その差は、何年か先に必ず表れることでしょう。

文化の壁を橋渡しし、グローバルリーダーを意図的に育成する。

社外取締役 **アスリ M. チョルパン**

ONE KANSAIを単なるスローガンで終わらせないためには、いかに「実行」に移すかが最大の課題です。現状、本社機能には国際的な経験や多様な視点を持つ人材が十分とは言えません。多様なバックグラウンドを持つ層が意思決定に加わってこそ、世界で高い価値を創出できるのです。海外拠点の優秀なタレントが日本でも活躍し、逆に日本から世界へ羽ばたく。こうした国際ローテーションや体系的な育成プログラムを仕組みとして定着させ、意図的に次世代のリーダー層を「創り出す」覚悟が必要です。また、地域間のベストプラクティスを共有するためのプラットフォームづくりに、当社がより能動的に関与すべきだと考えています。私



妥協なき客観性で事業を磨き、日本事業こそが牽引役たれ。

社外取締役監査等委員 **山本 徳男**

私の社外取締役監査等委員としての役割は、経営を客観的に見つめながら、同時に、意思決定の精度を高める「気づき」を提供することだと考えています。執行部門のプロセスに甘さはないか、数値の想定に蓋然性や合理性はあるか。冷静で中立的な視点からリスクを徹底的に指摘し抜くことこそが、結果として案件の実現性を高め、グループへの最大の支援・応援になると信じているからです。また、こうしたチェックを繰り返すことで、社内にノウハウが蓄積され、内部統制の仕組みが整備される。それが実効性のあるグローバル・ガバナンスへとつながっていくと確信しています。今後に期待する領域は尽きませんが、やはりグループをリードするのは日本であってほしいと切望しています。人口増が見込めるインドや米国、アフリカの成長を取り込むのは当然として、やはり関西ペイントグループの背骨は創業の地である日本です。自動車向けに次ぐ「もう一つの柱」の確立は急務であり、その候補として、例えば成長が期待される船舶向けのような強みのある分野に大いなる期待を寄せています。日本が技術で先行し、海外グループを牽引する。その実行力を注視しています。若手社員の皆さんには、まず過酷な海外駐在にも耐えうる体力を養っていただきたい。その盤石な土台の上に、社内の誰にも負けない専門知識と、もう一つ、

仕事以外で自信を持てる「自分の武器」を持ってほしい。それが、世界という舞台で戦うあなたにとって、かけがえのない支柱となるはずです。

グローバルな視点を徹底し、真の「一体経営」を追求する。

社外取締役監査等委員 **中井 洋恵**

18中計が始動し、「ONE KANSAI」というスローガンのもとで地域間の関心が高まり、実務レベルでの意見交換が活発になったことは確かな成果です。しかし、監査等委員の視点から言えば、これを「顔の見える関係」から「腹を割って議論できる関係」へと昇華させなければなりません。物理的な距離があるグローバル経営において、不正を防ぎ健全性を保つ最大の武器は、実はこうした相互の信頼と情報の即時共有にほかならないからです。ONE KANSAIが真に機能すれば、年に一度の報告を待つまでもなく、常に他地域の状況が「自分事」として共有されるようになります。そうなれば、問題が発生した際の相談も迅速になり、不透明な報告が入り込む余地もなくなります。変革の成否は、最終的に「人」に帰結します。国籍や性別を問わない多様な知見を受け入れる土壌を整えるとともに、社員のモチベーションに直結する人事考課基準を明確に示していくべきです。どのような人材を求め、どう評価するのか。そのメッセージが全社に一貫して伝わり、部門ごとの



偏りなく運用されるよう、管理職の意識アップデートも不可欠です。「塗料で人を幸せにする」というゆるぎない誇りを全社員が共有できた時、当社は真に一つになれるはずです。若手の皆さん、新しいことに自ら手を挙げて挑戦してください。その一歩が、仕事と人生を最高に面白いものに変えてくれるはずです。

中期経営計画

“塗料で人を幸せにする”という当社のありたい姿の実現に向け、第18次中期経営計画(18中計)は、2030年の成長を見据えた「事業と人材を磨く中計」と位置づけています。本中計では、非財務領域を含めた事業活動の質を高め、次の中期経営計画、そしてその先の持続的成長につながる構造改革に取り組みます。

17中計

2025

18中計

2026

2027

2028

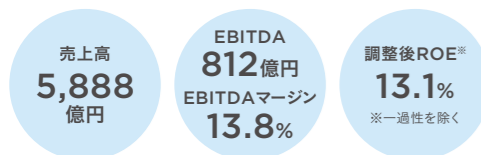
19中計

2029

2030

財務指標

17中計実績



ありたい姿を可視化する

18中計の重点方針

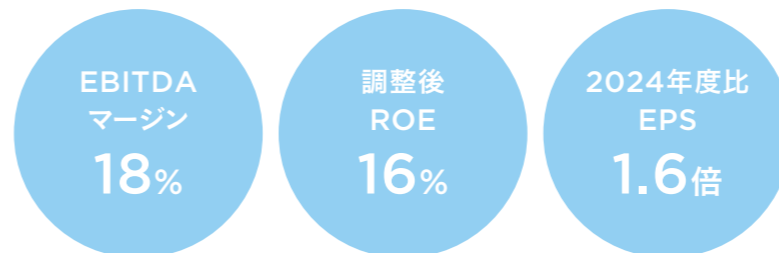
- 構造改革による収益性と効率性の強化
- 事業を伸ばす製品開発とDXの推進
- 人材育成と最適配置の両立
- 最適資本構成に基づく積極的な投資と還元

18中計計画



ありたい姿を実現する

2030年までに実現させる目標



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



マテリアリティ

非財務指標



2024実績	2027目標	2024実績	2027目標	2024実績	2027目標
4.8%減	GHG(Scope1,2) 20%減	13.8%	再生エネルギー使用率 15%	4.5%増	エネルギー消費量 10%減



脱炭素の実現



2024実績	2027目標	2024実績	2027目標	2024実績	2027目標	2024実績	2027目標
16%	サステナビリティ製品 売上比率 20%	推進計画中	サステナビリティ関連 開発テーマ 60%	2.1	災害度数率(ILO準拠) 1.7	活動数 224	社会貢献-CFP ^{※1} 活動数 500以上



QOL(生命の質・生活の質)の向上



2024実績	2027目標	2024実績	2027目標	2024実績	2027目標
4.3%減	水使用量 15%減	14.4%増	廃棄物量 15%減	60.3%	リサイクル可能容器の使用率 60% (上方修正) ^{※2}



資源と経済循環両立の高度化



2024実績	2027目標	2024実績	2027目標	2024実績	2027目標	2024実績	2027目標
27.2%	女性役員・女性管理職比率 30%(前倒し)	14.4%	25%	推進計画中	KP wayを社員へ 周知、啓蒙 75%	66%	社員エンゲージメント サーベイ実施 75%



多様な人材が活躍するグループへ

GHG(Scope1,2) 30%減 (2021年度比)	再生エネルギー使用率 15%以上	エネルギー消費量 20%減 (2021年度比)
------------------------------------	---------------------	-------------------------------

サステナビリティ製品 売上比率 30%以上	サステナビリティ関連 開発テーマ 80%	災害度数率(ILO準拠) 1.5以下	社会貢献-CFP ^{※1} 活動数 1,000以上
-----------------------------	----------------------------	-----------------------	---------------------------------------

水使用量 20%減 (2021年度比)	廃棄物量 30%減 (2021年度比)	リサイクル可能容器の使用率 50%以上
---------------------------	---------------------------	------------------------

女性役員・女性管理職比率 30% 30%	KP wayを社員へ 周知、啓蒙 100%	社員エンゲージメント サーベイ実施 100%	健康経営の実施 100%
-------------------------	-----------------------------	------------------------------	-----------------

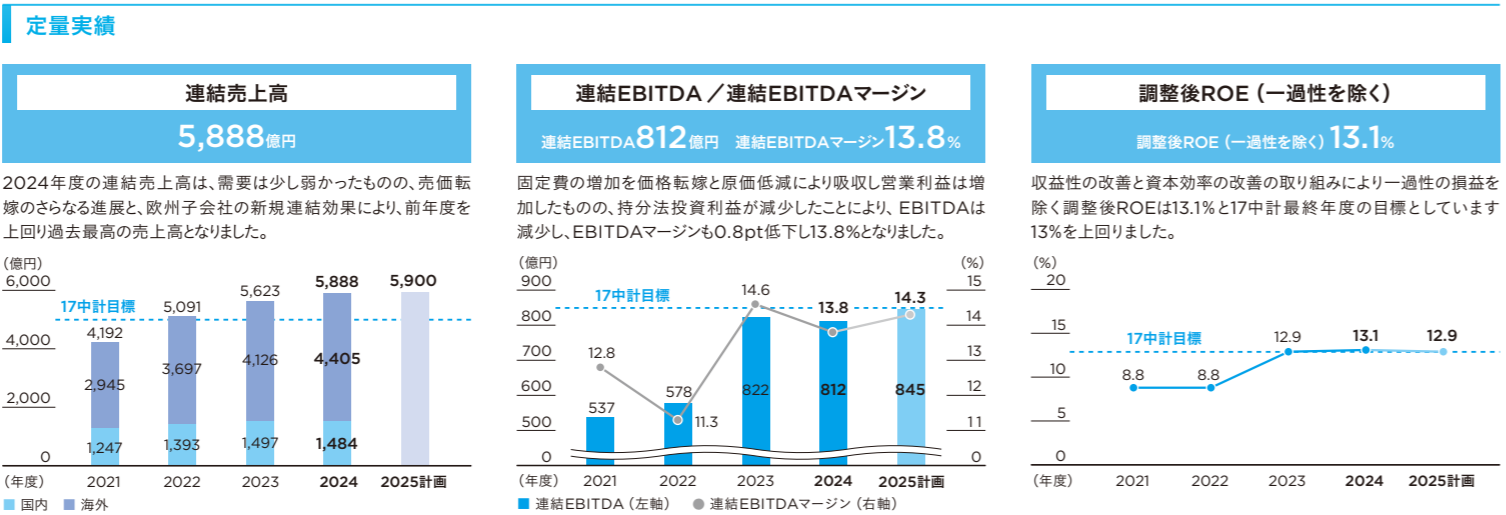
※1 Connecting to the Future Program ※2 2024年11月時点で設定

第17-18次中期経営計画の振り返りと進捗

2022年度から2024年度を「持続的成長サイクルへの転換期」と位置づけ、新たな成長軌道の構築を実行した第17次中期経営計画（17中計）。利益追求と社会発展への貢献を両立するGreatな企業になるため、“Good to Great”と掲げ、「収益性強化による資金捻出」「成長分野への積極投資」「経営基盤の強化」の3つの重点方針を達成し、第18次中期経営計画（18中計）へと進化を続けています。

17中計の結果

最終年度となった2024年度は売上高・営業利益ともに過去最高を更新し、定性的施策についても計画どおりの達成となりました。ポートフォリオが的確に機能し、地域間での補完によるグループ全体の成長を支える体制が完成しました。結果として、売上高とROEの目標は達成し、グループとして安定した成長を築くことができました。外部環境の変化が大きい中で、持続的成長サイクルを生み出したことは、17中計の大きな成果です。次の課題は収益性と位置づけ、より外部環境への適応力を向上していきます。



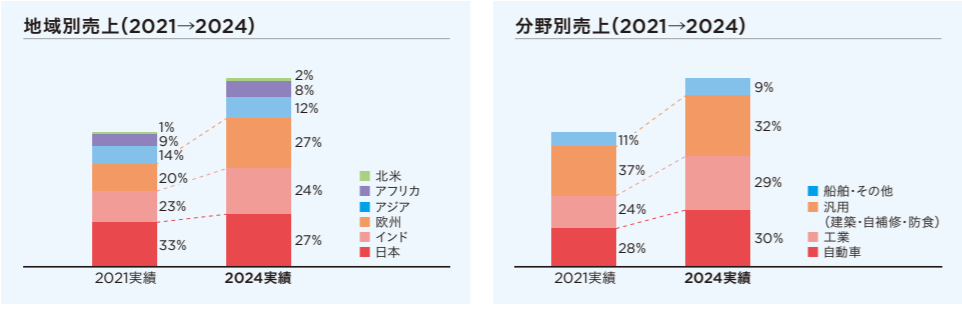
定性実績

重点方針	進展
収益性強化による資金捻出	<ul style="list-style-type: none"> 収益性改善 政策保有株式売却 不動産売却 南アフリカ構造改革 キャッシュコンバージョンサイクル(CCC)の改善
成長分野への積極投資	<ul style="list-style-type: none"> ポートフォリオの改善 欧州ポルトンM&A インド工業分野への注力 東アフリカ建築分野の成長 Spiber社との資本提携 ECチャネルの開拓
経営基盤の強化	<ul style="list-style-type: none"> 事業特性に合わせた組織編成と運営 ガバナンスの強化(政策保有株式の縮減、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

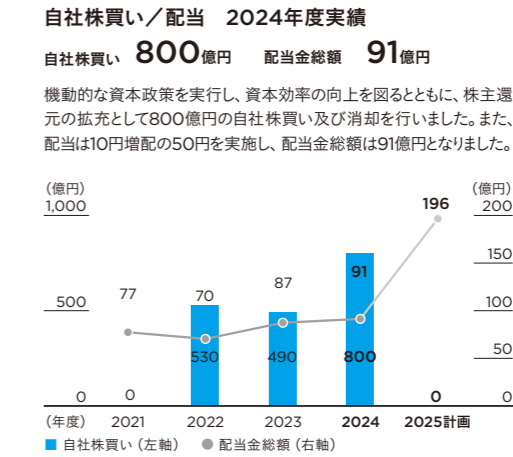
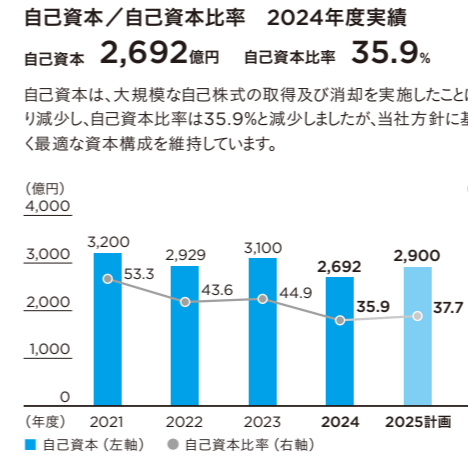
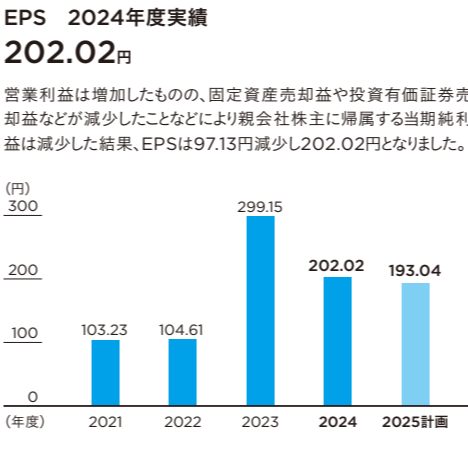
新たな成長軌道に向けた経営基盤の強化が着実に進展

地域ポートフォリオの最適化
成長分野への積極的な資源配分により、インド並びに欧州での事業が成長。日本、インド、欧州を3本柱とし、安定収益基盤としての成熟市場を開拓しつつ成長市場を取り込むことで、地域ポートフォリオの質を高めています。

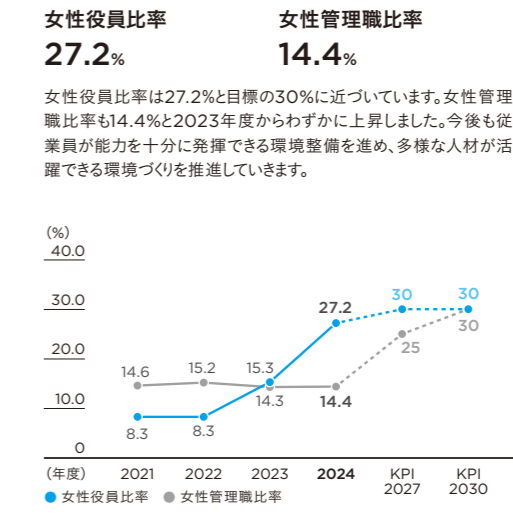
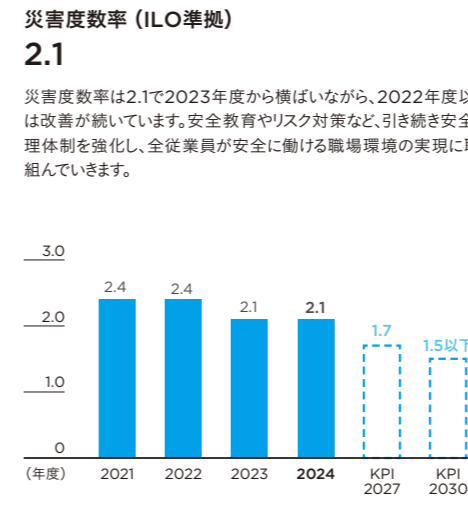
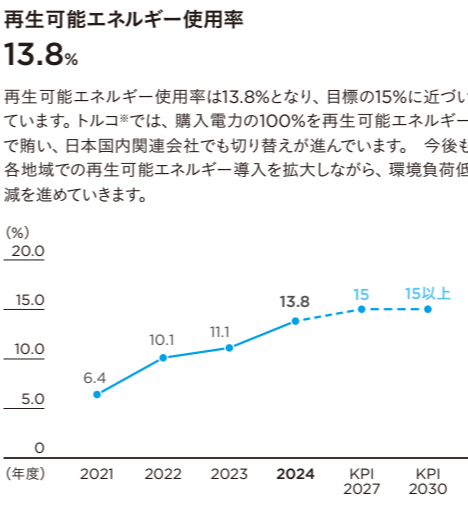
価値創出型ポートフォリオへの転換
技術力や課題解決力を生かせる高付加価値事業である自動車・工業への取り組みを強化。顧客価値の最大化を軸に事業構成を見直すことで、利益を伴う成長が可能なポートフォリオへと進化しています。



財務ハイライト



非財務ハイライト



今後の焦点

- 事業基盤の再強化とオペレーション効率の向上により、安定した高い収益力を確立する。
- 財務基盤をより強固なものとし、資本配分の最適化を徹底することで、グローバルトップレベルの資本効率を実現する。
- 多様なグローバル人材の登用と最適配置を進め、グループ全体の事業推進力と変革力を高める。
- 当社グループの成長ポテンシャルが市場に十分に評価されていない現状を踏まえ、中長期の成長ストーリーを明確に示し、企業価値の適正評価につなげる。



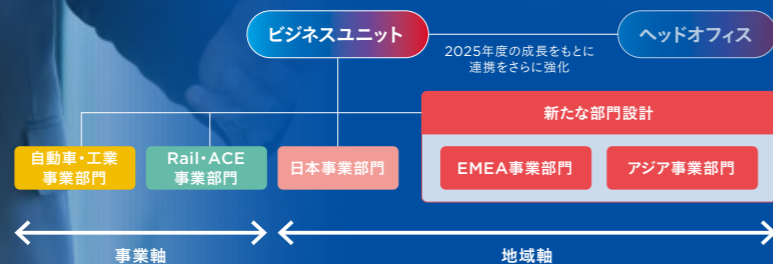
*Kansai Altan Boya Sanayi Ve Ticaret A.S.(トルコ)

ONE KANSAIへの手ごたえをつかんだ初年度、 18中計の達成のために世界中の塗料のプロフェッショナルが 力を結集する2年目へ

18中計1年目で得た手応えと、 次の成長に向けた組織進化

18中計の初年度は、私たちが描いた変革の方向性が確かな実行力へと転換された年でした。グローバルの仲間が同じゴールを見据え、事業・地域の壁を越えて動き出したことで、組織としての実行力は着実に高まり、個人の経験に頼る体制から、組織の知恵を共有し協働する「知の集団」への進化が始まっています。現場での判断スピードの変化は、私たちが変わり始めている確かな手応えです。

一方で、現状はまだ序の口です。私たちが目指す「世界一流の経営」を実現するには、各地で培ってきた技術や信頼を、グループ各社を通じて世界各国に広げていく必要があります。私がCFOメッセージでお示した「静的な資産を動的な価値に転換する」という考え方はBSにある資産はもちろんのこと、日々様々なことが起きる商売の現場にこそ求められることです。商売の現場でこれを実行するためには、グループ各社が同じ一つの組織であるという心からの一体感が前提となります。これがONE KANSAIコンセプトの神髄です。だからこそ私たちは、事業体制を再編し、地域の強みを束ねる新たな布陣で挑みます。変革の初年度で得た多くの学びを糧に、各拠点のリーダーが対話を通じてグローバル課題の解決に直接関与する力強い体制がスタートしています。共通の意志のもとに能力を結集して、18中計の推進力を最大化。私たちビジネスユニットは、次の成長ステージへ向けて、さらに飛躍を続けていきます。



取締役常務執行役員
最高財務責任者
兼 ビジネスユニット長
富岡 崇

地域の強みを掛け合わせ、 並走する「面のガバナンス」への転換

今回の組織再編では、地域ごとの個性を尊重しつつ、その強みを掛け合わせる「面のガバナンス」へと舵を切りました。新たに誕生したEMEA事業部門（Europe, the Middle East and Africa）では、環境意識の極めて高い欧州で磨かれた技術力と、これから大きな都市化の波を迎えるアフリカの成長性を結びつけ、事業に加えてサステナビリティにも貢献できる新たな布陣で臨みます。一方で構造改革に挑む欧州事業部門に、先に構造改革を成功させたアフリカが支援をしてスピードと成功確率を高めます。また、アジア事業部門では、独自の進化を遂げ、自律的な経営スタイルを確立したインドがリーダーシップを発揮し、東南アジアを含めたエリア全体をシームレスに支える体制を整えました。

そして、日本は、グループのリーダーであり続けるために、独立した事業部門として、世界的にもユニークな市場特性の中で事業を磨いていきます。現地のマーケットを誰よりも熟知しているリーダーたちが、グループ全体における最善の決断を下す。2025年度に立ち上げた、日本、インド、欧州、アフリカのトップがグローバル課題の解決に取り組む「4 Party Meeting」を通じて、グローバル4極が成長し続ける体制が整いました。

人材の能力を100%発揮できるタレントマネジメント。 戦略を実行力へとつなぐ、グローバル人事の進化

戦略を形にするのは、システムでも数字でもなく、現場で汗を流す人であり、組織設計はその要諦であると考えています。今回の再編でグローバル人事部をビジネスユニットの一部としたのは、人材育成を管理という視点ではなく、事業とともに創る「最も大切な投資」と位置づけているからです。世界1万7,000人の仲間が持つ多様な経験や専門性を、グローバル・デジタル・プラットフォーム（GDP）で可視化し、国境や部門を越えて最適な場所で活躍してもらう。そうした仕組みを通じて、若手人材を含めた多様な人材が、事業に主体的に関われる環境を整えていきます。

このようなダイナミズムを通じて、社員一人一人が「自分の仕事が誰かを幸せにしている」という手応えを感じ、プロフェッショナルとして誇りを持って歩む組織へ変容を始めています。

次のページ以降、ビジネスユニットのリーダーたちが生き生きと変容の様を語っています。関西ペイントグループが世界一流の企業に変貌していこうとするこの瞬間を感じ、楽しみながら読んでいただけますと幸いです。

ビジネスユニット 自動車・工業事業部門

世界No.1シェアへ 確かな歩みを進める 自動車・工業事業部門



執行役員
ビジネスユニット
自動車・工業事業部門 副部門長
殿村 浩規



日本、インド、アジア市場 シェア **No.1**

ビジネスユニット
自動車・工業事業部門
技術開発本部 第2技術開発部
領木 貴之

当社の自動車部門は、30年以上にわたり日本国内でトップシェアを獲得してきました。現在、国内で走行している自動車の約3台に2台で、当社の塗料が使用されています。こうした品質や環境対応力を強みとして、グローバル市場でも着実に存在感を高めてきました。現在は、日系メーカーを中心に世界第3位のシェアを獲得しています。今後は外資系メーカーへの参画を拡大し、世界No.1シェアの実現を目指します。

● グローバル1位が視野に入る市場環境と成長機会

殿村：日本市場では車体周辺の部品領域を中心に、大きな成長余地があります。また、車づくりのプロセスが大きく変わりつつある中、各メーカーが塗料の選び方を見直す動きが広がっています。こうした変化は、高い技術力を持つ当社にとって、これまで参入が難しかった外資系メーカーを含め、シェア拡大へ向けた新たな機会になります。私たちはこれらの機会を着実に捉え、世界No.1シェアを実現します。

● 現場の課題解決から、グローバル展開へ

領木：私が担当する自動車メーカーでは、モジュール製造や塗装工程における塗料飛散を抑えるなど、新技術導入に対応した塗料開発を進めています。こうした取り組みは、工程全体の効率化や、塗料使用量の抑制に貢献します。今回の塗装システム開発を通じて、蓄積した要素技術や知見をさらに高度化し、国内・海外の自動車メーカーへ広く展開することで、当社の存在感をより一層高めていけると考えています。

● DXとAI活用で、当社ならではの開発プロセスへ進化

殿村：安全性・品質への要求が高まり開発期間が長期化する一方で、グローバル市場ではよりスピーディーな開発対応が求められています。こうしたギャップに対応し、革新的な技術を短期間で創出するため、当社はDXを積極的に推進しています。数十年にわたり蓄積してきた膨大な知見は、データベースとして体系化され、当社の独自性を支える重要な資産となっています。この資産を活用し、AIによる塗料設計の試験運用も開始しました。将来的には、これを標準的な開発プロセスとして位置づけていく考えです。

● 最大の競争力は「人」。デジタルとの融合で未来を切り拓く

殿村：当社が自動車分野で高い評価を得ている最大の理由は、「高い洞察力と判断力を持った人材」の存在です。トラブルが発生した際に状況や対策を的確に見極め、解決へ導ける熟練者が多く在籍していることこそ、当社の競争力の源泉です。こうした暗黙知を横断的に言語化・データ化し、AI活用と組み合わせることで、人の力を最大限に引き出す仕組みづくりを進めています。

ビジネスユニット アジア事業部門 インド

自動車No.1シェアを確立する、
現地主導のガバナンス

市場シェア No.3

取締役常務執行役員
ビジネスユニット アジア事業部門長
兼 Kansai Nerolac Paints Ltd. 社長
プラヴィン D. チャウダリ

当社のインド事業は、早期の進出と長年の関係構築を通じて、同国の多様な市場特性に現地で適応する体制を育ててきました。親会社による過度な統制に頼らず、本社は重要論点に限定してガバナンスを担い、日々の運営は現地経営に委ねる「現地主導 × 本社支援」の役割分担が定着しています。インドは、州ごとに文化や商習慣が異なる“多様なインド”の集合体で、グローバル標準の丸写しではなく現地に合わせて仕立てる方針のもと、透明性の高い対話と、課題も含めた率直な共有を重ね、持続可能な関係性へと成熟しつつあります。

● 半世紀の積み重ねと“止めないライン”——自動車はトップクラス、 建築は上位

チャウダリ：自動車分野ではトップクラスのプレゼンスを確立し、建築でも上位の地位を維持しています。その基盤には、グループ連携によるグローバル顧客との関係資産、200人超の現地R&Dと約200人のライン常駐サービスによる“止めないライン”運用、全国分散の製造・供給ネットワークに基づく安定供給とコスト管理があります。

役割分担の明確化も実行力を支えています。自動車はグローバル要件が主軸のため、技術・工程・サプライチェーンをグループ標準に忠実に運用します。建築はローカル市場の性格が強いため、現地の意思決定を尊重し、本社関与は原則マネジメントレベルに限定しています。工業は両者の中間に位置づけ、積極投資の重点領域として拡大を図っています。

● 人口動態と産業成長が支える、確度の高い成長市場

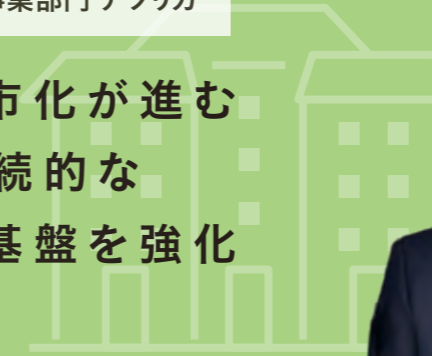
チャウダリ：人口動態や都市化、製造業振興、インフラ投資の加速を背景に、インドは中長期で確度の高い成長が見込まれる戦略市場です。既存の顧客基盤と供給体制をてこに、自動車／二輪の高付加価値ゾーン、高耐久・省メンテ塗装、工業（パフォーマンス／粉体系）の拡張を重点として強化します。共通仕様と現地適合の両輪で承認・立ち上げ・品質保証を一貫運用し、インド発の成功モデルを他地域へ横展開できる体制を磨き込みます。競合の追従を上回る改善サイクルを継続し、優位性の維持・強化につなげます。

● インド発の知見（AI・DX）を、グループの成長力へ

富岡：インドのIT人材の厚みとデジタル適応の速さを背景に、AIやDXの実装が現場主導で進んでいます。顧客接点の高度化から業務効率化に至るまで、実証実験や試験運用が多数進んでおり、グローバルCIO会議を起点に、インド・日本・欧州・トルコ・アフリカのIT責任者が常時連携する体制が立ち上がりました。これにより、サイバーセキュリティの強化とデータ活用の標準化が加速し、学習のスピードと精度が上がることで再学習のムダを削減し、標準化と現地最適の両立を前進させています。現地で形にした実践知をグループ全体で素早く活用し、インド発のケイパビリティをグローバル競争力へと転化します。



ビジネスユニット EMEA事業部門 アフリカ

人口拡大と都市化が進む
アフリカで、持続的な
成長に向けた基盤を強化

常務執行役員
ビジネスユニット EMEA事業部門長
兼 Kansai Plascon Africa Ltd. 社長
プレジェイ R. ララ



市場シェア No.1

Kansai Plascon Kenya Ltd.
Managing Director
榎並 光太

アフリカでは2050年にかけて人口増加と都市化が進み、長期的に大きな需要が見込まれています。当社は建築用塗料を中心に事業を展開してきましたが、より多様化する市場環境に対応するため、現地に根差した事業基盤の強化と組織体制の最適化を進めています。また、「ONE AFRICA」体制のもとで戦略と運営を一体化し、既存市場の深耕と新規国への展開、ポートフォリオの拡張を着実に進め、中長期の成長機会を捉えています。

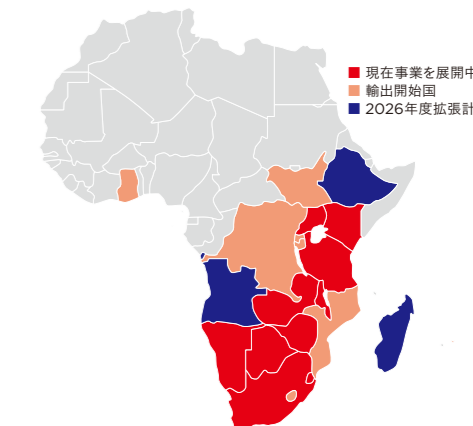
● ONE AFRICA体制による組織の一体運営と意思決定の迅速化

ララ：東アフリカと南アフリカの2つの地域の事業体運営を「ONE AFRICA」体制として再編し、戦略とビジョンを一つにまとめました。経営幹部の統合により、地域を個別ではなく全体として捉えた意思決定が可能となり、運営の効率性やリソース配分の最適化が進んでいます。多様な市場が並ぶアフリカにおいて、一体的に動ける体制が整ったことは、事業推進力の向上につながっています。

● 既存事業の深耕とポートフォリオ拡張、高成長市場への段階的な展開

ララ：すでに建築用塗料で一定の市場シェアを持つアフリカ地域では、マーケティングの強化と新製品の投入を通じたシェア拡大に取り組んでいます。同時に、建築に隣接するニーズを捉えたカテゴリーへの参入や、工業用塗料の拡大を進め、ポートフォリオの厚みを増すことで中長期の成長基盤を整えています。

さらに、既存国での基盤強化に加え、アンゴラ、マダガスカル、ガーナ、ルワンダ、エチオピアをはじめとする高成長市場への進出を段階的に進めることで、地域全体のプレゼンス向上を図っています。南部・東部アフリカでのブランド強化に加えて、西部・北部アフリカへの展開も視野に入れ、アフリカ全土での事業拡大を着実に進めていきます。



● 現地に根差した事業再生と、未来を見据えた組織のモメンタム

榎並：構造改革を含む事業再生を進め、財務面の改善と運営基盤の立て直しの成果が表れ始めています。ケニアでは再建の成果が表れ、現地チームからは今後の成長に向けた前向きな声が上がると、組織としてのモメンタムが戻りつつあります。引き続き、実行スピードの向上と現場に根差した意思決定を重視し、多様な市場を持つアフリカで持続的に事業を拡大できる体制を目指します。

ビジネスユニット EMEA事業部門 欧州(Kansai Helios)

True Colorが描く 次の成長軌道 Kansai Heliosの挑戦



Kansai Helios Coatings GmbH
President & Chief Executive Officer
バスティアン・クラウス

工業分野市場 シェア No.1

Kansai Heliosは現在、欧州の塗料市場で第9位に位置し、粉体塗料、工業用塗料、鉄道車両用塗料といった高度な専門性を要する領域で確かな存在感を示しています。過去10年間に於いて、欧州で最も成長した塗料企業の一つとも評価されており、その歩みは、欧州市場が求める高い技術水準と変革の速度に応え続けてきた証でもあります。サステナビリティ、デジタル化、産業構造の転換など、あらゆる領域で世界基準を生み出す欧州地域において、Kansai Heliosは関西ペイントグループにおける“技術革新の発信地”として重要な役割を担っています。



鉄道用塗料



粉体塗料



CPV®

※CPV=Core Plate Varnish(コアプレートワニス) 絶縁目的の薄膜コーティング

● 欧州の基準を成長の原動力へ

クラウス：欧州は環境規制が非常に厳格で、顧客の品質要求も世界最高レベルにあります。この環境下で確かな競争力を発揮するには、高い技術力、持続可能性への取り組み、そして顧客に寄り添うスピードや柔軟性など、全てが欠かせません。私たちの使命は、まさにこうした欧州の最前線で培われてきた知見や技術を、関西ペイントグループ全体——特に工業用塗料分野の成長に還元していくことにあります。

● 「True Color」が導く、変化に強くシンプルな組織への転換

クラウス：2025年の経営体制刷新を契機に、欧州での競争力を最大化するために策定されたのが、「True Color＝（本来の姿）」です。本来の姿とは、「構造をシンプルにし、変化に強い組織へ生まれ変わること」です。そのために、事業部や拠点ごとの判断基準を明確にして組織全体の動きを整え、意思決定と実行のスピードを高めています。

あわせて、生産・調達・IT・品質といった領域を横断して業務の標準化を進め、欧州全域でのプロセス統合を図っています。これにより、効率性と業務品質の底上げを同時に実現します。さらに、環境配慮型製品ラインアップの拡充など、商品力の強化に取り組みます。

富岡：この欧州での取り組みは、欧州単独の最適化ではなく、関西ペイントグループ全体の戦略の一部です。アフリカで進めてきた構造改革の成功や学びを共有し、日本やインドがその執行を支える。地域を越えた連携によって、「True Color」をグループとしてより大きな成果へと育てていけると考えています。そうした協働の中心で変革をリードするバスティアン氏の挑戦に、大きな期待を寄せています。

● “効率化の先”にある、 欧州No.1シェアへの飛躍

クラウス：これらの改革は、単なる効率化のためのものではありません。現在の欧州第9位のシェアから、No.1へ飛躍するための「成長の原動力」を解き放つものです。「True Color」を必ず成功させ、業界をリードできる組織を築き上げたいと考えています。



ビジネスユニット Rail・ACE事業部門

Rail・ACE事業が体現する ONE KANSAI。 現場の知恵を束ね、拠点横断で 価値を生むグローバル連携



ビジネスユニット
Rail・ACE事業部門長
デイトマー・ヨスト



ビジネスユニット
Rail・ACE事業本部長
田中 良啓

Rail 欧州市場シェア No.1

ACE 欧州市場シェア No.5

関西ペイントのRail・ACE事業（Rail＝鉄道、ACE＝農業及び建設機械）は、世界のインフラを支える中核領域として、当社グループの変革を象徴する成長ドライバーに位置づけられています。電着・液状・粉体という主要技術をフルラインで揃える独自の事業基盤を生かし、用途や地域に応じた多様なニーズに応えるソリューションを提供してきました。

● 都市化の進展で市場拡大が続く鉄道は、巨大なビジネスチャンス

ヨスト：Rail市場は、ESGを基盤とした人口増加・都市化・輸送効率化の進展により、中長期で堅調な成長が見込まれる領域です。市場分析の結果、関西ペイントグループがすでにグローバルでトップクラスの地位を確立している鉄道ビジネスでは、新造（OEM）が中心に見える一方、実際の需要の約6割をメンテナンス・補修が占めていることが明らかになりました。そしてこの領域こそ、長年の自動車補修で培ってきた当社の強みを“違いとして示せる土俵”です。新造と補修の両輪で価値を提供することで、Rail市場における当社の競争力をより高いレベルで発揮できます。世界をつなぐ供給網と現場の知見を結集し、潜在的な機会を確かな成果へと変えていきます。

● 耐久と美観を両立する、フルラインの塗装技術が強み

ヨスト：電着・液状・粉体という、ACEに求められる主要技術を全て自社で保有していることが、当社ならではの強みです。原材料まで視野に入れた判断で、用途や基材に合わせた適切な組み合わせを選びます。厳しい使用環境での耐久性と、ブランドを象徴する色・光沢・質感といった美観を両立。単体の塗料にとどまらず、工程と仕上がりまで一貫して設計できる“材料 × 工程 × 美観”の統合力こそ、当社がACE領域で選ばれる理由です。世界の顧客へ同一水準の性能を届けるための工程設計と、各拠点に寄り添う深い専門性。その両方を兼ね備えていることは、当社のゆるぎない価値となっています。

● グローバル顧客の要求水準に応える「一貫品質」の供給体制

ヨスト：Rail・ACE領域の顧客は、多拠点生産・国際分業が前提となるグローバル企業が中心です。当社は、地域拠点の現場理解とグローバルセグメントの企画力を組み合わせ、共通仕様の策定から承認プロセス、現地立ち上げ支援まで一体で提供する「ONE KANSAIモデル」を確立しつつあります。これにより、世界のどこでも同じ品質・同じプロセスを再現でき、顧客側の工程安定や品質保証にも貢献。多拠点展開の効率化、製品切り替えの迅速化、サプライチェーンの最適化など、塗料を“拠点横断で機能する共通基盤”として活用できる点が高く評価されています。

● グループの潜在力を着実に引き出し、世界を結ぶ

田中：2025年度に本格始動したRail・ACE事業部門は、当社が真のグローバル企業へと進化するうえで欠かせない取り組みです。世界各地に優れた技術と拠点をもちながらも、各国市場への最適化が進む中で、グローバル全体としての力を十分に発揮できていない局面がありました。この部門では、国籍や組織の壁を意識から外し、グループの知恵を一つの大きな流れへ統合することに挑んでいます。2025年度は「徹底的な調査と準備の年」と位置づけ、世界中の拠点をめぐり、現場の声を集約。伝統的な関西ペイントの「着実な実行力」と、グループ会社の「機会をつかむ前向きさ」という2つの異なる個性をRail・ACEという共通目標のもとで統合し、新たな成長の柱となる事業創出を目指します。

ビジネスユニット 日本事業部門

日本国内の自動車領域以外を
統括する日本事業部門。
総合力を磨き、現場で勝つ——
日本から次の成長を創り出す

日本事業部門は、関西ペイントグループの中で最も幅広い領域を担い、建築・防食・自動車補修・工業などの日本産業を支えてきました。環境規制の強化や担い手不足、技術革新によって市場が大きく変化する中で、当部門はこれまで培ってきた技術とソリューション力を基盤に、成長領域の開拓と拡大を進め、日本市場でのシェアNo.1を目指します。

● 事業領域の広さと、現場接点の深さが生む“日本独自の価値”

桑原：関西ペイント販売は、建築・防食・汎用領域における市場との主要な接点として重要な役割を担っています。全国の営業網と代理店ネットワークを通じて、お客様に最適な製品・施工ソリューションを届けるだけでなく、現場の課題やニーズをいち早く吸い上げ、研究開発・製造・事業本部にフィードバックする“価値循環のハブ”の役割を果たしています。

● 強みを深め、伸びしろを広げる日本市場での戦い方

桑原：当社は、高い技術力が求められる自動車補修分野において、国内シェアNo.1の地位を確立してきました。また、あらゆる分野でフルラインアップを揃える総合力が強みであり、現場の要望に合わせたソリューション提案ができる点は他社にない強みといえます。一方、コスト環境の厳しい汎用市場ではまだ成長の余地があり、既存の強みを生かしながらシェア拡大を図っていく必要があります。

市場シェア No.2



執行役員
ビジネスユニット 日本事業部門長
兼 関西ペイント販売株式会社
代表取締役社長
桑原 康

● BtoB×BtoCの融合で高まる粉体事業の競争力

桑原：粉体塗料は日本だけでなく世界でも需要が高まる成長領域です。久保孝ペイントとの経営統合（2026年4月）は、その機会を確実に捉えるための重要な一手と位置づけています。統合により、関西ペイントのBtoB事業と久保孝ペイントのBtoCビジネス・販売網が相互補完し、粉体事業の競争力を高めます。2026年稼働予定の新工場では、製品の特性に合わせた最適工程と最新技術を適用し、多様化するニーズと拡大する需要に応えていきます。

● 変化を好機に——当社の強みを成長へつなぐ

富岡：日本では、労働力不足や環境規制の強化を背景に、水性化をはじめとする高度な塗料技術が求められる段階へ移行しつつあります。当社は自動車補修分野を中心に、高性能な水性塗装システムを他社に先駆けて開発し、着実にプレゼンスを高めてきました。こうした市場構造の変化は、当社にとって明確な追い風です。高度化するニーズに真正面から応え、確かな価値を提供し続けることで、必ず日本でNo.1のシェアを獲得します。

日本事業部門の担う市場



ビジネスユニット 関西ペイントブラーノ

「色」が持つ無限の可能性を、
デジタルの力でひらく。
グループ最大の成長率を生み出す、
関西ペイントブラーノのオンライン事業

3年間で売上高 175倍



関西ペイントブラーノ株式会社
代表取締役社長
小野 郁美

関西ペイントブラーノは、塗料業界では難しいとされてきたEC（オンライン販売）で成功モデルを確立することを目指し、2022年に始動しました。従来の商流では届けにくかったDIY層や小規模事業者に対し、デジタルを通じて「色の楽しさ」と「塗料の価値」を直接届けることを使命に掲げています。設立4年目の現在、オンライン特有のスピード感とお客様の声を重んじる運営により、一部の月でグループ平均を上回る粗利率を記録するなど、事業の手応えが生まれています。そこで得られるリアルタイムのデータや知見は、グループ全体のマーケティングをよりお客様視点へと進めるための貴重な資産になっています。

関西ペイントブラーノの成長の軌跡

2022年度	6百万円	準備期間
2023年度	150百万円	直販事業中心で開始
2024年度	570百万円	モール出店の売上を強化
2025年度	1,050百万円	当初目標の3年+1年で10億円達成見込

● 誰も踏み込まなかった領域へ——挑戦の始まり

富岡：ブラーノは、設立そのものから少人数で立ち上がり、判断の速さと実行の回転を軸に、事業を一步步積み上げてきました。目的は一貫して、従来の商流では届きにくかったDIY層や小規模事業者へ、ECを通じて「色の楽しさ」と「塗料の価値」を直接届けることです。創業時からのこの姿勢が、現在の手応えにつながっています。

● 小さなチームが変えた速度、3年間で見た成長

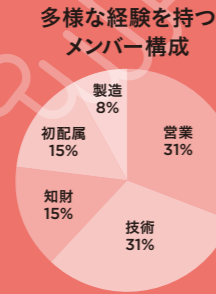
小野：創業期から少人数・高回転で運営し、ECに適した商材選定、商品情報やカラーバリエーションの見せ方、最適価格の模索、WEB広告配信、受注出荷・在庫補充業務など、オンラインならではの運用知見を蓄積。仮説→実装→検証→改善のループをスピーディーに繰り返すことで、施策の精度が向上し、収益性の改善につながる手応えも得られています。未知の領域への挑戦を前提にしたチーム運営は、方針転換を前向きに受け止める文化を生み、学びを次の成長へとつなげる基礎体力を育てています。

● ECから広がる新たな価値と可能性

小野：黒字化の確実な達成を見据えつつ、ECで扱う領域を広げて事業基盤を強化します。あわせて、塗料のオンライン購買のハードルを下げる体験設計を磨き、ブランドとしての価値を高めます。さらに、色やアートを切り口にしたコミュニケーションプログラムなどサービス領域にも挑戦し、将来の高収益化を視野に入れます。こうした挑戦を重ね、「オンラインで最も“色”を大事にする会社」としての価値を確立したいと考えています。こうした学びは関西ペイントグループ全体のマーケティングや人材育成といった事業成長へ還元することで貢献を目指していきます。

ビジネスユニット 新規開拓部

営業・技術・生産の枠から
飛び出し、2030年に
向けた100億円の
「新市場」創出へ



ビジネスユニット 日本事業部門
工業・防食塗料本部 新規開拓部
管本 圭司



ビジネスユニット 日本事業部門
工業・防食塗料本部 営業部 部長
山出谷 憲典



ビジネスユニット 日本事業部門
工業・防食塗料本部 新規開拓部
松山 大智



ビジネスユニット 日本事業部門
工業・防食塗料本部 新規開拓部
水野 俊輝



今年4月に立ち上がった新規開拓部は、日本市場で関西ペイントがもう一段上に進むために、“既存の枠の外へ出て、自ら市場を拓く力”を育てることを目的として誕生しました。“考える3割・現場7割”を合言葉に、顧客の声を起点に新しい価値をつくる挑戦が始まっています。

● 否定しない文化と「現場7割」の姿勢で、2030年の100億年に挑む

山出谷：新規開拓部は、「否定しない」を共通の行動原則として、2025年度に発足しました。立ち上げにあたって重視したのは、初めから正解を定めないことです。最初の取り組みとして行ったのが、量を重視したアイデア創出で、異なるバックグラウンドを持つ人材から160～170の案が生まれました。金融機関などが提供するビジネスマッチングの場も活用しながら、既存チャネルの外に出て顧客ニーズの探索を進めています。

行動の軸として共有されているのが、「考えるのは3割、残りの7割はお客様に会いに行く」という考えです。机上で結論を導くのではなく、現場の声に触れながら仮説の精度を高めていく。この姿勢が、新規開拓部の基本スタンスとなっています。

現在は、短期（既存商材の横展開）、中期（新たな価値提案）、長期（未来市場の探索）の3つの視点で体制を分け、比較的若い世代がリーダーシップを担う構成としています。新規事業の創出と同時に、次世代のマネジメントを育てていくことも重要な目的です。

● 技術の“仮説主導”から、顧客起点の価値創造へ

管本：研究・技術領域での経験を持つ人材にとって、新規開拓部で大きな変化となったのは、発想の起点です。従来は「こうした技術があれば売れるはずだ」というプロダクトアウトの仮説から開発を進めることが一般的でしたが、現在は「まず顧客の悩みを聞き、そこから逆算する」という考え方が基本となっています。自由な発想が飛び交う環境の中で試行錯誤を重ね、技術をどのように価値へと転換できるかを検討して

います。顧客の語る課題や体験、いわゆる“体験価値”に焦点を当てたBtoC視点での事業開発に関わることで、技術の使い方そのものが拡張されています。

● 重防食営業の知見を生かし、「ありもの×新分野」に突破口を開く

水野：これまで重防食塗料の営業に携わってきた知見は、新規開拓部においても重要な基盤となっています。既存の商流の外に出て顧客と向き合うことで、新たな手応えが生まれています。

現在取り組んでいるのは、水性さび止め塗料「ルビゴール」の新用途開拓という、短期で成果を目指すテーマです。従来はプラントや橋梁向けだった製品を、レンタル建機や農機、コンテナといった、流動性が高く資産価値の維持が重視される業界へ展開する構想は、組織内での議論を通じて具体化しました。すでに顧客からは良好な評価を得ており、現在は提案資料の整備や社内外の合意形成、外注修繕と内製化のコスト比較など、収益化に向けた最終段階に入っています。既存製品であっても、視点を変えることで新たな成長機会を生み出せることを示しています。

● 入社2年目、量で突破する発想と行動が“新しい視点”を連れてくる

松山：新規開拓部では、知識や経験の多寡にかかわらず、自らの考えを積極的に外に出す姿勢が重視されています。遠慮せずにアイデアを発信し、量を出すことが次の発想につながるという考え方が根づいています。

「ルビゴール×レンタル業界」という着想も、日常の中で「身の回りにも錆が多い」という気づきから生まれました。現場や生活に目を向けることで、新たなヒントを事業機会へと転換しています。

中期の視点では、高齢者向けにペットボトルなどのキャップを開けやすくするという観点から、塗料の“ソフトフィール”を活用するアイデアも検討されています。専門家からも評価を受け、具体化に向けた取り組みが進んでいます。

否定されない環境のもと、年齢や経験にとらわれない発想から価値を生み出す挑戦が、組織として着実に形になりつつあります。

ビジネスユニット グローバル人事本部

世界の誰もが
最適な場所で輝くために、
組織戦略の柱となる
人材交流基盤を築く



Kansai Plascon Africa Ltd.
HR / Communications Director
シマンシア M. バトゥヒ



ビジネスユニット
グローバル人事本部
吉松 雄大

1万7,000人が生み出す、関西ペイントの競争力

関西ペイントグループは、長年「人材開発」を経営の最重要テーマと位置づけ、組織力強化に向けた取り組みを進めてきました。18中計ではその方針をさらに発展させ、「持続的な企業価値向上を支える人材を世界で育成する」というビジョンを明確化しています。この実現に向け、昨年度新たに発足したのがグローバル人事部です。社員一人一人が国境を越えて能力を発揮できる環境を整え、ONE KANSAIを人事面から支える役割を担っています。

● 日本と海外でゼロからつくり上げる評価指標

吉松：グローバル人事制度の目的は、国境を越えて人材が最適な場所・最適な役割で力を発揮できる仕組みを整えることにあります。すでにインドや欧州のリーダーが日本本社の執行役員として活躍するなど、経営層ではグローバルな異動が標準化しています。今後はさらに階層を広げることで、組織全体の連動性をさらに高めていきます。

18中計期間中に制度設計を完了し、最終年度に先行導入。19中計から本格運用へ移行する計画です。

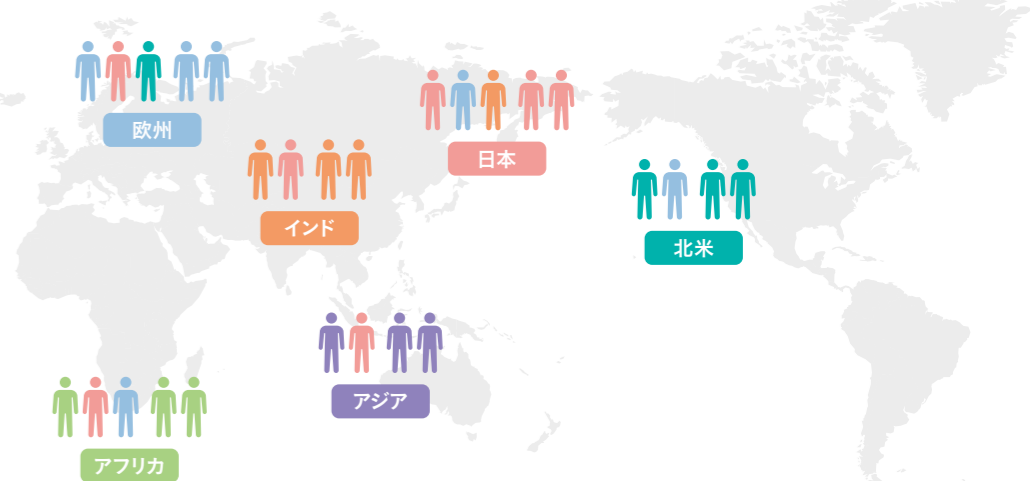
● 人事観点での「ONE AFRICA」と「ONE KANSAI」の関係性

バトゥヒ：「ONE KANSAI」は、グローバルで統一された働き方をつくり上げることも目的の一つです。「ONE AFRICA」は、その共通のカルチャーを形づくり、体現するうえで重要な役割を担っています。こうした取り組みの中核にあるのが、戦略的タレントマネジメントです。共通の人材基準、コンピテンシー（行動特性）、リーダーシップ要件を適用することで、アフリカの優先課題と関西ペイントのグローバルな目標の双方を支える「将来に対応できる人材」を育成しています。これにより、アフリカはグローバルな人材戦略に完全に組み込まれ、真に一体となったONE KANSAIカルチャーの形成に貢献します。

● 制度改革とデータ活用で進める、グローバル人材戦略の高度化

富岡：等級体系の在り方、適切な等級数、コンピテンシーの定義など、制度の礎となる「等級制度」の設計を進めています。また、グローバル・デジタル・プラットフォーム（GDP）を活用し、各ポジション要件に応じて世界中から最適なタレントを選び出せる仕組みの構築も推進し、グローバルレベルでの適材適所を実現できる人材戦略の高度化を図ります。

一人一人が国境を越えて活躍する姿を目指す



価値創造と資本効率の手ごたえをつかんだ初年度、18中計の達成に向けて経営の仕組みを磨き上げる2年目へ

価値創造と資本効率を支える、ヘッドオフィスの基盤づくり

ヘッドオフィスは、事業を展開するビジネスユニットを支える基盤機能として、事業を伸ばすために必要な変革を推進し、ビジネスユニットが事業に専念できる環境を整える役割を担っています。当社は、第18次中期経営計画において、「構造改革による収益性と効率性の強化」、「事業を伸ばす製品開発とDXの推進」「人材育成と最適配置の両立」、「最適資本構成に基づく積極的な投資と還元」の4つを重点方針に位置付けています。その初年度にあたる2025年度には、日本で磨いてきた事業の信頼性や安定供給力を基盤とし、海外事業会社の成長を支え、つなぐ役割を果たすファイナンス、IT、人事、サプライチェーン、開発・調達のグローバル5本部が活動を開始しました。

2026年度は、18中計で描く変革の方向性を具体的な仕組みとして定着させるために、ヘッドオフィスの組織・機構を一部変更し、各機能を国内外で高度化・強化するよう、基盤の整備を進めていきます。

一方で、ヘッドオフィスとして向き合うべき価値創造の余地は大きく、その中心には資本効率を意識した経営への転換があります。限られた経営資源をどこに配分し、どの投資がROICを高め、企業価値の向上につながるのか。持続的な価値創造と資本効率の向上を支えるデータ基盤や管理会計の仕組み、人材のリテラシーは、まだまだ伸びしろがあり今後さらに磨き込むべき重要なテーマです。

人とプロセスを動かす、ヘッドオフィスの変革

ヘッドオフィスでは、各機能が連携しながら、デジタル、業務プロセス、管理の高度化に取り組んでいます。



デジタルを単なる業務効率化の手段としてではなく、社員一人一人が新たな価値を生み出すための基盤として位置づけています。グローバルIT本部は、3年間で100名のデジタル人材を育成する「デジタルリーダーシップアカデミー(DLA100)」プログラムを導入。前年度に第一期のメンバーがプログラムを修了し、DXを実装するフェーズに入りました。また、「SCX(サプライチェーントランスフォーメーション)プロジェクト」では、ビジネスユニットが生み出す利益を構造的な視点から最大化することを目的に、設計、調達から生産、販売に至るまで、事業プロセス全体を対象とした改革を継続しています。さらに、ERPの導入を契機として業務プロセスそのものを刷新し、社員がより創造的で付加価値の高い業務に集中できる環境の整備を進めています。

こうした取り組みを通じて、ヘッドオフィス自らが変革を継続的に推進することで、グループ全体の改革を推進し、ステークホルダーの期待に応える経営基盤の強化につなげていきます。

ONE KANSAIを支える、ヘッドオフィス体制の進化

こうした役割を果たすため、ヘッドオフィスは、経営企画、グローバルファイナンス、グローバルIT、グローバルR&D・調達、開発調達、管理、グローバルEHS、サプライチェーンの8本部体制へと機能を再編・高度化しました。新設したグローバルEHS本部では、環境負荷の軽減、健康への配慮、安全性の追求を一体で推進し、グローバル企業としての責任を仕組みとして確実に事業へ組み込んでいきます。

ヘッドオフィスは、資本と仕組みの側面からビジネスユニットの成長を支え、グループ全体の価値創造を支える役割を担います。ONE KANSAIは、地域や組織の枠を超えて価値を創出するための経営の基盤となるものであり、日本と海外、事業と機能が一体となって動く経営モデルを形成していきます。多様な事業と地域の力を結集し、世界中で「塗料で人を幸せにする」というビジョンを実現するために、さらなる進化を続けていきます。

次のページ以降では、価値創造と資本効率の向上を支えるために、ヘッドオフィスのリーダーたちが、どのような課題意識を持ち、仕組みづくりと変革に取り組んでいるのかを紹介しています。経営の基盤が進化していく現在地を感じながら、今後の成長につながる取り組みとして読み進めていただくと幸いです。

取締役常務執行役員
ヘッドオフィス長
兼 管理本部長
高多 洋一

ヘッドオフィス グローバルIT本部

基盤整備を経て、経営と現場の次の成長を支えるIT戦略



ヘッドオフィス
グローバルIT本部長
笠松 博司



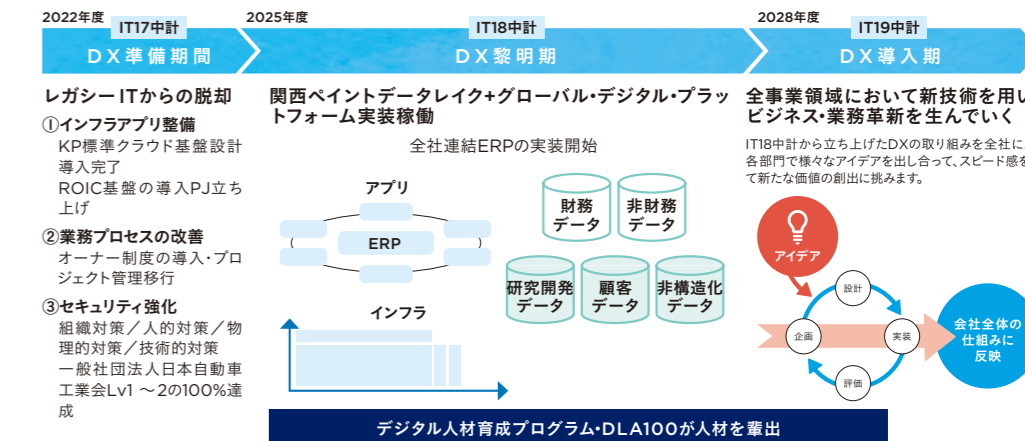
テーマは、将来の成長に向けた「関西ペイントのOS書き換え」。第17次中期経営計画で設定したITに関する目標を全て達成し、「守り」を固め、「攻め」に転じるプロセスに入りました。クラウド移行とセキュリティの劇的向上は、主要顧客である自動車メーカーからも「著しい改善」との高い評価を受けました。業務プロセスのデジタル化推進、海外主要部門のITリーダーとの「横の連携」実体化をはじめ、着実に計画を積み上げることで、変革への貢献を進めていきます。

● 第18次中期経営計画：デジタルの5つの変革でビジネスを加速させる

- 基幹システム(ERP)導入の完遂とデータ経営
17中計で着手した基幹システム刷新をやり遂げ、データを経営判断の「ベース」にする。
- グローバルIT連携の深化
海外拠点との間で、管理の枠を超え、相互に助け合いながらレベルを高め合う「信頼のネットワーク」を強固にしていく。
- 「攻め」のDXによる付加価値創造
R&D(研究開発)や製造現場にITを注入。シミュレーション活用などで開発スピードと品質を最大化する。
- IT人材の育成と組織の自律化
変革をリードできる「自走するIT集団」への進化を継続する。
- ビジネスを支えるスピードと柔軟性
DXで業務の停滞を排除し、変化に即応できる筋肉質な組織インフラを完成させる。

● 自律的なデジタル組織への変貌と、本中期経営計画での確信

笠松：前中期経営計画の3年間で劇的な進化を遂げたIT部門。「現状維持」のフェーズを脱し、自律的に変革を主導します。また、グローバルにおいても対話を重ね、それぞれの強みを取り入れた世界俯瞰のDXがスタートしています。社内に分散している膨大なデータをデータレイクへ集約し、一元管理する体制から、勤や経験に頼らない高度な意思決定を可能にします。さらに、研究開発領域ではMIやAIをフル活用するための基盤整備を進め、実装レベルの向上に取り組んでいます。試作回数を劇的に削減することで、圧倒的な開発スピードを実現します。DXを使いこなし、技術者がより創造的な仕事に集中できる環境を整えることで、世界で勝ち抜ける組織へと進化していきます。



ヘッドオフィス DLA100プロジェクト

DXの真髄は「人」にある。
現場の知恵を利益に変える
自走型人材の育成こそが
DLA100の目的



ヘッドオフィス
グローバルIT本部長
笠松 博司



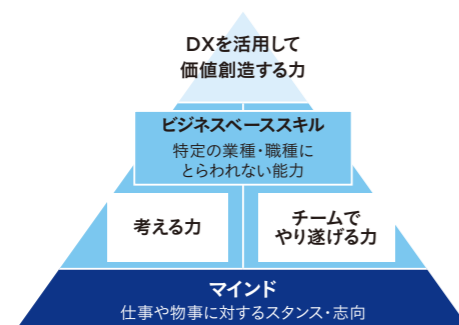
ヘッドオフィス
DLA100プロジェクト
石田 大祐

17中計で築いたITインフラとデータ基盤（GDP）を土台に、関西ペイントは次のステップとして「それを動かす人」を組織の中で育てる取り組みを本格化させています。その象徴が2025年から始動したDLA100プロジェクトです。DLA100は、経営と現場をつなぎ、部門横断のプロジェクトを前へ進める「実装力のある人材」を3年間にわたり、100名規模で社内育成する取り組みです。

● なぜDLA100に取り組むのか、DXを前に進めるための人づくり

高多・笠松：DLA100の大きな特徴は、ITスキルだけに焦点を当てるのではなく、「人としての土台」を重視している点にあります。プログラムでは、変革に向き合う覚悟や胆力、部門や立場を越えて踏み込む姿勢を養うことから取り組んでいます。そのうえで、ロジカルシンキングやファンリテーション、ステークホルダーを巻き込みながら議論を前に進めるためのビジネス基礎力を鍛えています。ITやデジタル技術は、課題解決のための手段として位置づけられており、目的化しないことを重視しています。このようなアプローチにより、DLA100のメンバーは、経営層や現場と対話しながら、自社にとって何が最適かを考え、判断できるDXリーダーへと成長しています。

DLA100の育成設計



● DLA100がもたらす組織変革、人を起点にした変化の広がり

笠松：DLA100の活動を通じて、プログラムに参加するメンバーの間では、仕事への向き合い方に変化が表れ始めています。議論の進め方や問いの立て方を意識することで、会議の中で議論が整理されやすくなり、経営層に対しても、提案や対応について自分の言葉で説明し、会話できる場面が増えてきました。また、DLA100で培われた考え方や手法が、管理職研修など一部の人材育成施策に活用されるなど、考え方の共有も始まっています。

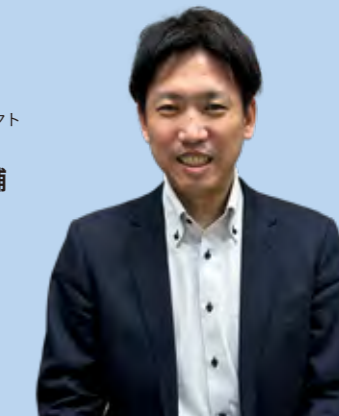


石田：DLA100に参加して感じているのは、ITの知識以上に、仕事の捉え方が変わったということです。これまでは、決まった枠の中でどう改善するかを考えることが多かったのですが、今は「そもそも何のためにやるのか」「どこを変えるべきなのか」を考えるようになりました。現場に戻ってからは、会議でも目的やゴールを意識した発言を心がけています。すぐに大きく何かが変わるわけではありませんが、少しずつでも前に進めていければと思っています。

ヘッドオフィス SCXプロジェクト

境界なくつながり合う、
強くしなやかなサプライチェーンへ。
SCXプロジェクトが進める構造改革

ヘッドオフィス
SCXプロジェクト
部長
水谷 祐輔



関西ペイントグループは、グローバル各地で聖域を設けることなく構造改革に取り組んでいます。日本では昨年度より、既存設備や業務プロセスの効率化により、利益を生み出す「利益創造プロジェクト」と、生産工場の設計や製造方式の抜本的な刷新を通じて中長期の競争力を高める「サプライチェーン刷新プロジェクト」を、それぞれ推進してきました。構造改革の実行力と確度を高めるため、その両者を統合し、今年度から新たに始動したのが、SCX（サプライチェーントランスフォーメーション）プロジェクトです。製造・物流・調達をはじめとしたサプライチェーン全体を一つの流れとして改革を進めることで、「早く・安く・高品質」を同時に実現する仕組みを構築します。

● サプライチェーン全体の「よどみ」の解消へ

水谷：サプライチェーンを詳細に分析した結果、調達・生産・物流・販売の各領域がそれぞれで最適化を進めている一方、その情報が十分に共有されていない局面があることがわかりました。各現場が最善を尽くしていても、部門間で情報が途切れることで小さな「よどみ」が生まれ、結果としてコストや工数が積み上がりやすい状況にありました。

● “点の最適”から“線の最適”へ——動き始めた改革

水谷：現在は、購買・生産・物流を中心に、「最適な調達量」「見込みに応じた生産」「需給に沿った物流」という共通の目標を掲げ、部門横断での連携を強化しています。これにより、サプライチェーン全体を一つの視点で捉え、各プロセスを相互に支え合う体制づくりが進みつつあります。さらに、顧客や製品分野ごとの特性に合わせ、生産拠点そのものの最適配置を検討するところまで議論が広がり始めています。

● つながることで強くなる——SCXプロジェクトの描く未来

高多・水谷：SCXプロジェクトが描く未来は、“境界なくつながり合う、強くしなやかなサプライチェーン”です。需要・供給・在庫・コストといった情報がリアルタイムで共有され、調達から販売までのプロセスが一つの生きた流れとして動く——そんな状態を目指しています。部門を越えて協力し、意思決定ができるようになれば、事業としての競争力は大きく高まります。また、この線としての改革は、短期の効率化と中長期の構造改革を切れ目なく、改善が回り続ける仕組みづくりにもつながります。自ら改善に取り組み、よりよい現場を育てていく。その循環を、このプロジェクトを通じて築きたいと考えています。



ヘッドオフィス グローバルR&D・調達本部

データ駆動で、開発も調達も、
圧倒的なスピードへ。
拠点ごとの最適化から
グループの共通財産へ

執行役員
ヘッドオフィス
グローバルR&D・調達本部長
横田 玄



Kansai Nerolac Paints Ltd.
SCPC (Supply Chain and Procurement)
Head of Supply Chain and Procurement
(サプライチェーン・調達統括責任者)
アビジット・クマール



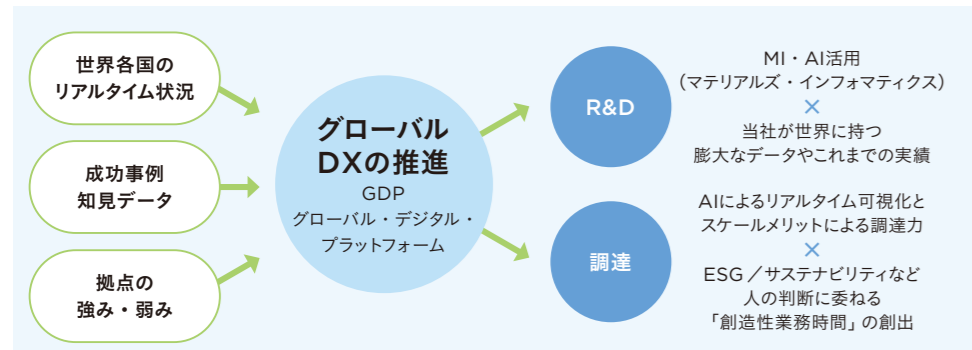
Kansai Nerolac Paints Ltd.
Technical, Quality Assurance
& Quality Control
Chief Technology Officer
(最高技術責任者)
ニカム・ラクスマン



関西ペイントグループでは、第18次中期経営計画で掲げたONE KANSAIを軸に、グループ全体の知見とリソースを結集したグローバルR&D・調達体制の強化を進めています。市場では、サステナビリティ要求の高まりや地政学リスクの顕在化、顧客ニーズの高度化など、技術開発と調達の在り方が大きな転換点を迎えています。こうした環境下で、当社はグローバル連携を強化し、コア技術と調達力をより高い次元で融合させることで、持続的な競争力の確立を目指しています。

● 世界をつなぎ、強靱な供給網を築く、予測と調達のデータベース統合

横田：R&Dと調達の両領域では、これまで拠点ごとに情報管理や技術開発が行われ、知見が分散しやすい状況にありました。こうした課題を踏まえ、グローバルR&D・調達部門では、グループ共通の基盤であるGDPを活用し、技術開発と調達情報を一元的に管理する仕組みの構築を進めています。拠点ごとの強みを「共有財産」として結びつけることで、グループ全体で最適な開発と調達を実現する体制づくりを進めています。



● データ駆動型開発 (AI・MI)へ——熟練のノウハウをデジタルで加速化

ニカム：各分野・各拠点で高い競争力を発揮しており、日本の自動車分野、Kansai Heliosの鉄道やACE分野、Kansai Nerolac (インド) のデコラティブや粉体技術など、地域ごとに蓄積された技術にはグローバル展開の可能性が広がっています。一方で、国境を越えた連携が十分でないことや、経験が属人化しやすいこと、開発期間が長く需要変化へ迅速に対応しづらいことが課題です。こうした状況に対し、AI・MIを活用した配合シミュレーションやカラーマッチングの高速化を進めることで、経験依存からの脱却と再現性のある開発プロセスへの転換を図っています。

● コスト・安定供給・サステナビリティを両立する自動化と最適化

アビジット：調達は、インド・アフリカを含む広範な市場ネットワークを背景に、規模を生かした購買力に強みがあります。GPC (Global Procurement Center) を中心に取り組みを進めた結果、グローバル調達比率は1桁台から26～27%へと向上し、原材料コストの低減にも明確な成果が出ています。一方で、原材料情報の共有が十分でないため、地域ごとに独自に進めてきた購買がグローバルで最適に結びつききれていない点が課題です。さらに、地政学リスク・通貨変動・各国のコンプライアンスといった外部要因の影響も受けやすい状況にあります。これらを踏まえ、GDPを基盤としたデータ統合、カテゴリーマネジメントの強化、AIによる需給予測と安定調達の自動化を進め、より強靱な調達体制の構築を図っています。

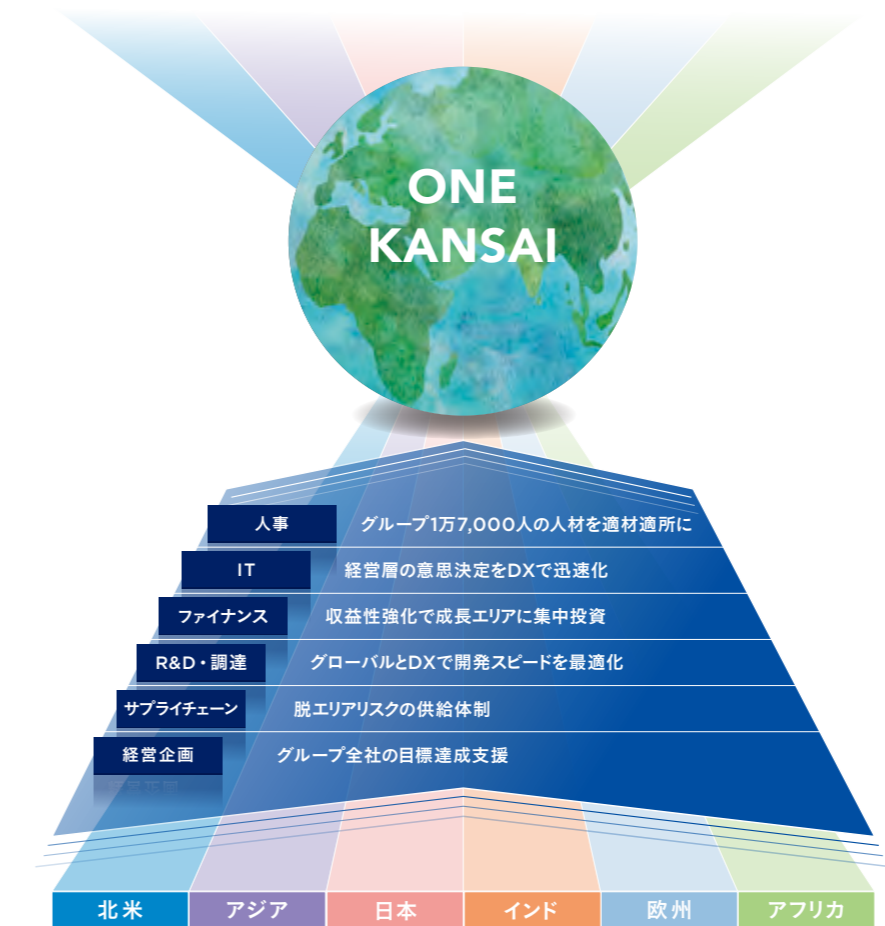


左上:横田、右上:ニカム (インド)
左下:アビジット (インド)、右下:高多

2030年度を見据え、次なる成長に不可欠な仕組み・基盤の整備に果敢に挑む

「塗料で人を幸せにする」というビジョンの実現に向けて、グローバルトップクラスの経営基盤の整備・強化を着実に進めています。

当社グループは、安定的な成長を超えて、次のステージとなる大きな成長力の獲得へと舵を切りました。従来は各社で最適な手段を選択していましたが、現在は事業・エリア横断での共通化を進め、グローバル運営への転換を図っています。18中計では、短期的な業績への影響を織り込みつつ、将来の成長を確実にするための仕組みと基盤づくりに着手しました。全社最適の基盤整備を推進し、将来の成長を支える土台を着実に構築しています。



グループ横断での協働を支える会議体を通じ、
グローバル経営基盤の構築を推進

グループ横断での協働を通じて価値創出を行うため、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しています。

ONE KANSAIに向けた主要4カ国経営層会議

日本・インド・欧州・アフリカの4拠点の経営層とグループマネジメント本部が主体となり、ONE KANSAIの実現に向けた意思決定を行う会議を定期的で開催しています。本会議では、ONE KANSAIに向けた基盤構築や各国事業の連携を進めており、エリア・国・会社の垣根を越えた一つの関西ペイントグループとして、意思の統合を目指しています。世界中で「塗料で人を幸せにする」という共通のありたい姿の実現に向けた第一歩として運営をしており、今後は4拠点にとどまらず、他地域も含めた協働へと発展させ、さらなる関西ペイントの成長へとつなげていきます。

DX推進に向けたグローバルIT会議

経営層を交えて、課題認識の共有とIT戦略の方向性を確認しながら、各国のITリーダーを中心に協議を重ねています。グループ全体での知見共有による課題解決やシナジー創出、ビジョン共有を通じた方向性統一など協業のレベルを高めるとともに、グループ間での親睦を深め「信頼のネットワーク」を強固にしています。



非財務目標達成に向けたサステナビリティ会議

非財務目標の達成に向け、現在の課題認識や各社の役割を踏まえた具体的な協議を進めています。グループ全体での取り組み状況の共有や方向性のすり合わせを通じ、各社間の連携が進展しています。



注カトピックス ビジネスユニット

Non-Stick／関西ペイントマリン

環境規制への適合と、過酷な使用環境への適応。日用品と船舶という異なる領域であっても、塗膜に求められる機能は共通しています。

ここでは、PFAS規制に適合するNon-Stick技術と、カーボンニュートラルに貢献する船底塗料という、2つの技術革新を紹介します。

Non-Stick

Non-Stick技術は、フライパンをはじめとする日用品から家電など、暮らしの様々な場面で使われるコーティング技術です。今、この領域はPFAS（有機フッ素化合物）規制の本格化を背景に、大きな転換点を迎えています。

こうした中で、当社は2024年にドイツのWEILBURGER社をグループに迎えました。同社は特にNon-Stick分野で、高い実績と技術基盤を有する企業です。

このNon-Stick技術を当社の販売網や技術力と掛け合わせることで、“新たな工業事業の柱”へと育てていく——。その挑戦が、今大きく動き始めています。



ビジネスユニット 日本事業部門
工業・防食塗料本部 新規開拓部

奥垣内 健人

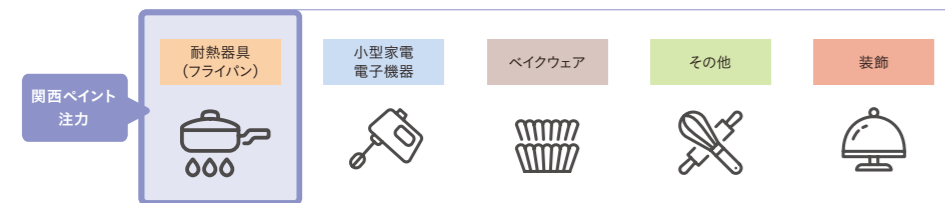
WEILBURGER社とは——世界で信頼されるコーティングメーカー

1900年にドイツで創業したWEILBURGER社は、防衛、耐熱、鉄道車両といった高度な専門性が求められる領域で実績を重ねてきた、歴史あるメーカーです。中でもNon-Stick分野では、インド・ブラジルでトップクラスのシェアを持ち、欧州市場でも確かな存在感を築いています。また、PFAS規制が進む欧州市場に向けて、PFASフリー製品を早期に開発し、すでに複数の大手ユーザーで採用が進むなど、確固たる地位を築いています。



WEILBURGER Coatings GmbH
Managing Director

ユルゲン・ロザッカー



日本におけるNon-Stick事業の可能性と動き始めた取り組み

奥垣内：世界のNon-Stick市場は約1,000億円規模で、年5%前後の成長が続く魅力的な領域です。日本市場も約30億円規模と、アジアでは比較的大きく、さらにPFASフリー製品の実績がほとんどない“空白地帯”です。まずは市場規模や主要プレイヤー、用途ごとの使用状況など、基礎となる市場調査を実施しました。現在は、調理器具や日用品向け製品を手がける複数の企業へ製品サンプルを提出するなど、採用に向けた評価・協業を進めています。

当社のフィールドをもっと身近な生活空間へ

奥垣内：次のステップとしては、10年後を見据えた成長目標を掲げ、関西ペイントの経営を支える新たな柱となることを目指しています。自動車分野で築いてきた「3台に2台が当社製塗料」という圧倒的な実績を、今度はNon-Stick事業でも実現したいと考えています。社員が街中で、自社技術が使われた製品を見つけ、その価値を家族に誇らしく語れる——そんな未来を目指して、挑戦を続けていきます。

関西ペイントマリン

世界をリードする独自の技術の数々で、拡大する造船需要に対して、船舶の省エネルギーと脱炭素化という価値提供へ

海運業界は世界全体の2～3%の温室効果ガスを排出する巨大セクターであり、脱炭素化への転換が急務となっています。当社は世界に先駆けて開発したシリルポリマー系加水分解型防汚塗料「タカタ クォンタムX-mileシリーズ」などを軸に市場を牽引しています。この塗料の技術的な特徴は、航行中に塗膜が自己研磨しながら海洋生物などの付着を持続的に抑制することで、常に表面を平滑に保つことを可能とします。この結果、海水から受ける抵抗を極限まで低減し、圧倒的な燃費向上によってCO₂排出削減を可能にします。

今後、国内の船舶投資が活性化中、第三者機関から革新的なソリューションとしての認証を取得したCO₂排出削減支援システム「Paintソムリエ」を開発。塗料技術と解析技術を組み合わせ、全てのお客様とともに最先端技術で海上輸送に貢献し、グループの収益基盤を強固なものにしています。

注カトピックス 人的資本

人を大切にす経営を基盤に、対話やエンゲージメント向上に取り組むことで、トップが示す変革の方向性と意志が浸透し、各社の改革が前進する好循環が生まれています。

トップが方向性を示し、グループで改革を加速

経営基盤を確かなものとし、変革の方向性を全社で共有するため、社長自らが欧州・アフリカなど主要拠点を訪問し、構造改革やONE KANSAIの重要性を直接伝えていきます。トップの強いコミットメントが示されることで、各社が取り組むべき優先事項が明確になり、変革の加速につながっています。



Kansai Plascon Africa Ltd. (アフリカ) 地域文化と共生する成長モデル

遠く離れたアフリカでは、文化や慣習なども大きく異なり、さらなる成長戦略には、相互理解と対話が何よりも重要です。このエリアでの競争力を大幅に拡充できるように、本社との連携強化を加速度的に進めています。

Kansai Helios Coatings GmbH (欧州) 新戦略「True Color」を軸にしたグループ一体経営

18中計の2年目から、欧州の中核であるKansai Heliosでは、新戦略「True Color」を始動します。事業ポートフォリオを見直し、強み領域への経営資源集中を通じて収益力と成長力の再構築を進めています。

アフリカでの改革知見を生かし、日本・アフリカ・インドが連携して戦略遂行を支援し、グループ全体の業績成長を押し上げる取り組みが動き始めています。



人的資本経営を推進

当社グループでは、人的資本経営の方針・基本的な考え方を定め、社員を最大の資本と位置づけています。成長支援やエンゲージメント向上などの人材戦略を推進しており、各国で具体的な取り組みが進んでいます。

Kansai Nerolac Paints Ltd. (インド) 人事改革によるエンゲージメント向上

Kansai Nerolacでは、経営体制の見直しと人事制度改革を進め、従業員の声を踏まえながら職場環境の改善に取り組んできました。これらの改革により、透明性の高い組織づくりと互いを尊重し合う文化の醸成を進め、従業員が主体性を発揮し、会社との一体感をより強く感じられる組織づくりを推進しています。この取り組みによって、2025年度のエンゲージメントサーベイ総合スコアは、2023年度比で約29%向上しました。

主な取り組み

1. 社内のコミュニケーション強化

経営陣との対話やタウンホールミーティングといった対話型プログラム及び社内での情報共有の増加を通じてコミュニケーションの質を高め、意思決定の透明性と双方向のコミュニケーションを強化しました。

2. 尊重し合う文化の醸成

各部門において重要な施策に対するトレーニング・表彰・対話の機会の取り組みを導入し、能力開発が促進されるとともに、互いを尊重し合う文化の醸成につながっています。

3. 制度面での支援拡充

福利厚生や制度の整備、ウェルネス施策の拡充により、働く家族や個人を尊重し、多様なライフステージを支えることで安心して働ける職場環境の整備を推進しています。



社員を優先に置いた取り組みを進め、会社だけでなく、個人にとっても意味ある取り組みになるよう努めました。今後も引き続き、社内ジョブローテーション、キャリアパスの拡充や能力の強化といった従業員に寄り添った施策設計や個人の働き方に合わせた制度の拡充を推進していきます。これにより従業員が刺激を受け、主体性を持ち、仕事に強くつながりを感じられる会社をつくることを目指します。

Kansai Nerolac Paints Ltd.
Chief Human Resource Officer (CHRO)

スディール・ラネ

注カトピックス 非財務活動

持続的な成長を実現するうえで、社会・環境・人材など非財務領域の価値創造を強化することが不可欠であると考えています。18中計では、KPI2030の中間目標を設定し、グローバルで価値提供力を加速させていきます。

Connecting to the Future Program (CFP) —社会貢献活動—

当社グループでは、「塗料で人を幸せにする」というありたい姿のもと、非財務目標として社会貢献活動（CFP）を各地域で展開し、地域とともに暮らしの質の向上に取り組んでいます。あわせて、社員の安全・健康を支える健康経営を拡充するとともに、環境・安全に資するサステナビリティ製品の拡大を通じて、持続可能な社会の実現を目指しています。

Kansai Paint Vietnam Co., Ltd. (ベトナム)

ラムドン省にあるボン・ジュン・ジュ幼稚園をはじめ、複数の小学校に塗料を寄贈し、塗装を通じて子どもたちの学びの場づくりに貢献しています。

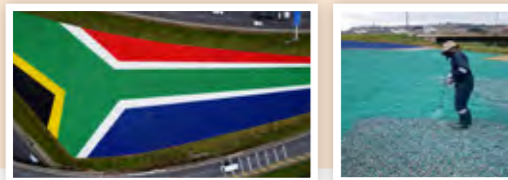


Coloring Lives

人の生活を彩る

塗料ビジネスで得られた全てを生かし、人々の生活を豊かに彩る活動

塗料の寄付、塗装のボランティアなど



Kansai Plascon Africa Ltd. (アフリカ)

2025年のG20サミット開催に向け、南アフリカ・ヨハネスブルグにおいて“South African Flag Project”として、南アフリカ国旗を街に塗装し、都市景観の彩りと一体感の創出に貢献しました。

Kansai Altan Boya Sanayi ve Ticaret A.Ş. (トルコ)

学生向けに複数のインターンシッププログラムを実施しました。参加者が実務を通じてビジネスの現場を学ぶと同時にその新しい視点が当社の業務プロセスに良い影響をもたらし、双方の成長につながる取り組みとなりました。



Future generation

教育

塗料ビジネスに関わり、担っていく人材の育成支援

奨学金の寄付、講義講習の実施など



PT Kansai Paint Indonesia (インドネシア)

KPIN周辺の職業学校や小学校などの複数の学校へ、椅子や机、実験道具などの物品の提供やお金の寄付を行うことで、学びやすい環境づくりを推進しています。

Kansai Paint Philippines, Inc. (フィリピン)

カランバ市リンガバラムガイにおいて、“Clean Seas against Climate Crisis”をテーマに開催された、カランバ市CENRO及びAARACCI主催の「国際沿岸クリーンアップ2025」記念行事に参加し、地域の環境保護に貢献をしています。



Prospering Community

コミュニティとの共存・共栄

関西ペイントグループに関わる人々や組織、コミュニティの取り組みを支援。関わる人々との関係性を深め、つながりを増やす

地域社会の環境保護・保全活動など



Thai Kansai Paint Co., Ltd. (タイ)

ラチャブリー県のカオチャングム土壌劣化再生研究センターで、パートナー企業とともに植林活動に参加しました。植林活動を通じて、土壌劣化の再生に貢献するとともに、パートナー企業や地域との協働関係の強化にもつながりました。

健康経営

当社グループは、人材戦略を支える基盤として健康経営を位置づけ、身体、心、働きがい、安全の4つの分野において施策を推進しています。



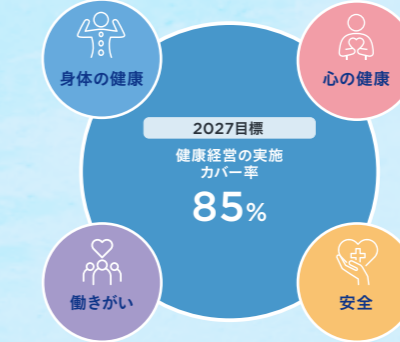
重慶関西塗料有限公司 (中国)

他の企業とサッカーの試合を行い、従業員のスポーツ参加を促進することで、運動習慣の定着と身体の健康増進を図っています。



Iris Green srl (イタリア)

社内でチームビルディングを行い、社員同士の信頼関係を強化することで、社員の働きがいや従業員満足度の向上を図っています。



Kansai Helios Coating GmbH (欧州)

基準年を設け、その年数にわたり継続して勤務した長期勤続者に対し、社内で特別表彰を実施しています。こうした取り組みを通じて、社員の達成感や帰属意識を高めています。



台湾関西塗料股份有限公司 (台湾)

自衛消防組織の法令を遵守した消防訓練の演習を2回実施しました。これにより火災事故の対応知識の強化を進めています。



サステナビリティ製品

塗料は、金属や樹脂、建築物などの被塗物を保護し、その寿命を延ばすサステナブルな材料です。BtoBに強みを持つ当社グループは、顧客とともに現場課題を捉えながら製品価値を高め、2021年を基準年として世界をより持続可能にする製品の拡充を進めています。サステナブルな未来の実現に向け、塗料の可能性を広げる取り組みを推進していきます。

当社グループにおけるサステナビリティ製品

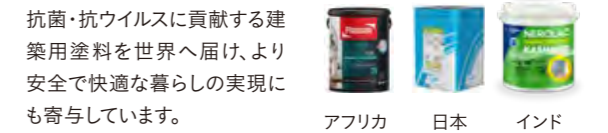
顧客との協業を通じて、塗装ブース空調の省エネルギー化や乾燥炉低温化など、塗装工程での消費エネルギーを削減する技術を開発するとともに、塗料製造プロセスの効率化にも取り組んでいます。バイオマス原料の活用や有害物質低減、抗菌・抗ウイルス機能付加など多面的価値創出を進めています。

これらの取り組みを適切に評価・拡大していくため、当社グループではサステナビリティ製品に関する評価基準を策定しています。

- 危険化学物質の排除
- 健康・安全への貢献
- サステナブルな原材料の使用
- サステナブルな容器の使用
- VOCの削減
- サプライチェーン全体を通じたエネルギー消費量及びCO₂排出量の削減
- 長寿命化への貢献



欧州ではバイオ由来成分を有する塗料用樹脂を提供しています。低温硬化やハイソリッドなど、欧州で求められる厳しい環境要求に対応しながら高い耐久性も備えており、鉄道用を含む幅広い産業分野で活用されています。



アフリカ 日本 インド

サステナビリティ製品
売上比率

2024年度の実績

16%

2027年度の目標

20%

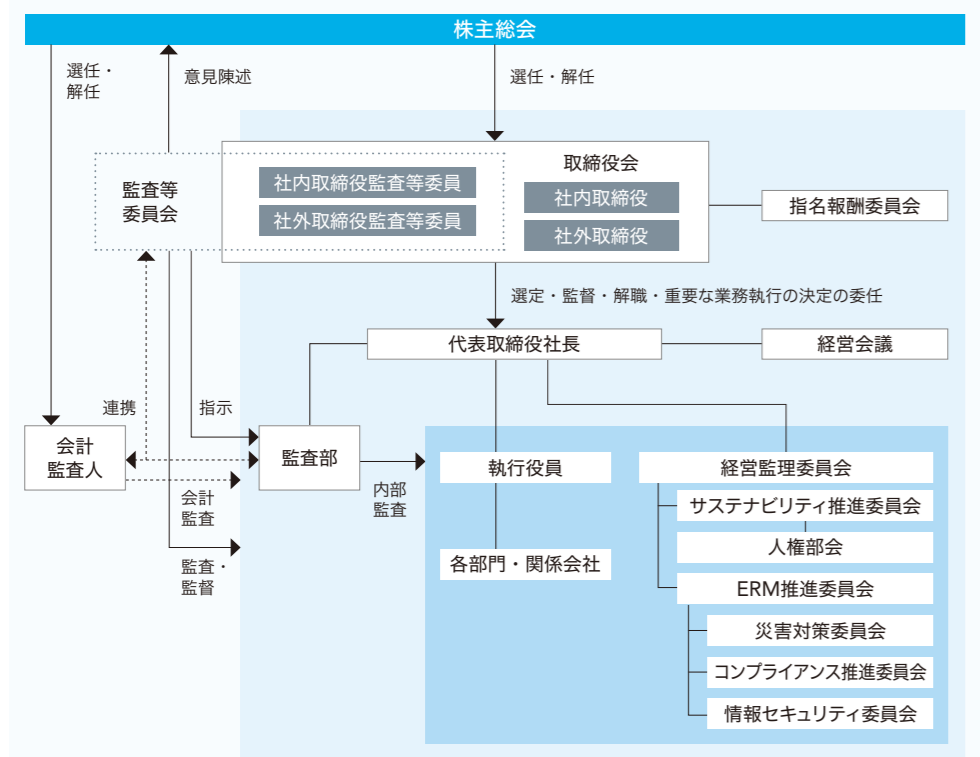
コーポレート・ガバナンス

方針・基本的な考え方

当社グループは、ビジョンである「塗料で人を幸せにする」に基づき、中長期的な企業価値の向上を図っています。この実現に向け、コーポレート・ガバナンスの充実が経営の重要課題であるとの認識のもと、以下のようなコーポレート・ガバナンス体制を構築し、株主をはじめとするステークホルダーに対する経営責任と説明責任を果たすことを含め、健全性、透明性、効率性の高い経営体制の確立に努めています。

コーポレート・ガバナンス体制図 (2026年4月現在)

「真のグローバルカンパニー」として、絶え間なく続く事業環境の変化に柔軟かつ迅速に対応し、企業価値の持続的向上を図るべく、「取締役会の監督機能の強化」「意思決定・業務執行の迅速化」「経営の透明性の向上」をテーマとした監査等委員会設置会社へ移行しています。



経営体制及び業務執行体制について

取締役会

業績、執行状況及び中期経営計画の進捗について四半期ごとにモニタリングするとともに、経営方針や法令、定款及び取締役会規程に定められた重要事項について審議しています。取締役会がその責務を実効的に果たすために必要な知見、能力に加え、ジェンダーや国際性の面を含む多様性も備えたバランスのとれた構成としています。取締役の任期は1年で、毎年 の定時株主総会で選任されています。

監査等委員会

- 取締役監査等委員は、取締役会において審議参加・議決権行使をするとともに、取締役の職務の執行の監査及び監査報告の作成を行っています。
- 監査等委員会は、取締役（監査等委員であるものを除く。）の選任及び解任または辞任について、また取締役の報酬等についての意見を決定しています。
- 会計監査人の選任及び解任並びに不再任に関する議案の内容を決定しています。

任意の諮問委員会

指名報酬委員会

取締役会の運営についての自己評価、取締役及び執行役員の業績評価、並びに役員報酬の在り方などの審議を行い、取締役会の実効性向上に努めています。また、定時株主総会へ取締役候補者を上程するにあたり、本委員会で審議のうえ、取締役会にて上程を決定します。

経営会議

経営戦略に関することや重要な執行案件及びその方針の決定については、代表取締役社長以下、執行役員を主体とする経営会議にて審議後に、取締役会で決議し実行する体制としており、監督と執行の機能分離の強化を図っています。

コーポレート・ガバナンス体制の変遷

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
組織		●コーポレートガバナンス・コードの方針を策定						●サステナビリティ、コンプライアンス推進委員会組織			●監査等委員会設置会社へ移行	
役員構成		●評価委員会開催	●社外取締役2名選任	●取締役任期を1年に短縮	●1/3が社外取締役に			●社外取締役4名選任		●社外取締役5名選任(監査等委員を含む)		
報酬制度		●業績連動報酬制度		●業績連動型株式報酬制度				●役員報酬制度改定				

コーポレート・ガバナンス

取締役会の構成／保有する経験・スキル(2026年4月現在)

取締役会のメンバー構成及びその専門性

当社の経営を遂行するにあたり必要と考える専門性及び個々の取締役に期待する専門性は、「グローバル」「サステナビリティ」のほかに以下のとおりです。

		経営	営業 マーケティング	ファイナンス	R&D・SCM DX	人事 人材開発	法務 リスク管理
取締役	毛利 訓士	●		●	●	●	●
	富岡 崇	●	●	●	●	●	●
	高多 洋一	●	●	●			
	ブラヴィン D. チャウダリ	●	●		●		
	大森 紳一郎	独立	●	●	●		●
四方 ゆかり	独立	●			●		
アスリ M. チョルパン	独立	●		●	●	●	
監査等委員 取締役候補者	長谷部 秀士			●			●
	山本 徳男	独立		●			●
	中井 洋恵	独立					●

期待するスキル項目の定義及び選定理由

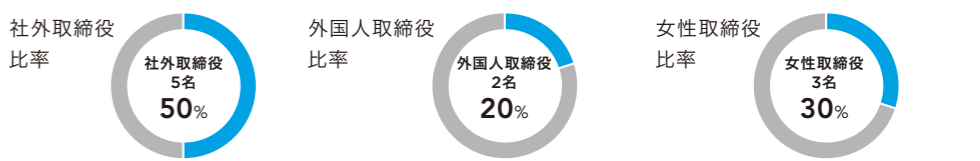
経営	当社のありたい姿である「塗料で人を幸せにする」会社に向けて、企業価値の持続的な向上を図るためには、卓越した経営判断が必要です。そのため、当社では豊富なマネジメント経験や経営、及び持続的な成長戦略策定に関する経験・知見を役員のスキルとして選定しております。
営業 マーケティング	国内外における市場動向や顧客ニーズを的確に捉え、戦略を計画・遂行し利益向上を実現するためには、営業、マーケティングに関する幅広く深い知識や経験が必要です。そのため、当社では国内外での営業、マーケティングに関する経験・知見を役員のスキルとして選定しております。
ファイナンス	当社グループの中期経営計画に掲げる財務目標達成、資本効率の向上、株主還元を通じた株主価値の更なる向上には、正確な財務報告や監督機能、強固な財務基盤の構築が必要です。そのため、当社では財務会計、M&Aに関する知見、または資本市場との対話についての経験・知見を役員のスキルとして選定しております。
R&D・SCM DX	「塗料で人を幸せにする」ために、人に役立つ塗料を開発し世界中の人に届けるには、技術動向や顧客ニーズを踏まえた研究開発力、強固なサプライチェーン構築、サプライチェーンをデータで繋ぐとともに生産性を高めるDX推進が必要です。そのため、当社では研究開発、生産・調達・物流、IT・DXに関する経験・知見を役員のスキルとして選定しております。
人事 人材開発	マテリアリティに定める「多様な人材が活躍する」会社に向けて、あらゆる違いを受容する人材多様性推進、人材育成と最適配置が必要です。そのため、当社では人材戦略・開発、D&I、経営視点での人事意思決定に関する経験・知見を役員のスキルとして選定しております。
法務 リスク管理	複雑化・多様化するリスクに対し、ステークホルダーの信頼に応え、健全で持続的な企業価値の向上を図るためには、国内外の法令及び規制の遵守と、事業活動の基盤としてガバナンス強化が必要です。そのため、当社では企業法務、リスク管理、コンプライアンスに関する経験・知見を役員のスキルとして選定しております。

取締役及び取締役監査等委員の指名

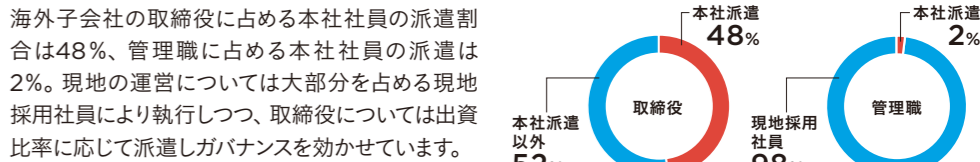
当社の取締役候補者は、以下の事項を重視し、指名報酬委員会の諮問を経て指名しています。

- 社内取締役候補者：取締役会がその責務を果たすために必要な知見・能力に加え、ジェンダーや国際性の面を含む多様性も備えたバランスのとれた構成となるよう指名。
- 社外取締役候補者：高い見識、高度な専門性及び豊富な経験を有する、経営経験者、弁護士、会計士等の中から、当社の独立性基準に照らし合わせ指名。
- 取締役監査等委員候補者：財務会計や管理部門での経験を重視し、特に社外取締役監査等委員候補者は、社外取締役候補者と同様、高度な知識、専門性、経験を重視のうえ、独立性基準に照らし、監査等委員会の同意を得て指名。

コーポレート・ガバナンス体制 (2026年4月現在)



海外の重要ポジションに占める現地化割合 (2026年4月現在)



2025年度の実効性向上への取り組み

定例的な決議事項のほか、経営戦略、事業推進に関する審議を重点的に実施。

- 事業投資及び成長合理化投資戦略
- インド・アフリカ・欧州事業の戦略
- IR戦略
- 人材戦略
- 国内生産拠点及び非生産拠点の再編
- デジタル投資、DX戦略の進捗報告

取締役会の実効性向上への取り組み

取締役会が有効に機能を果たしているか検証し、その機能向上のために、毎年「取締役会の実効性の評価」を指名報酬委員会にて実施しています。抽出された課題と改善に向けての提言は、取締役会で共有、改善・改革に向けて具体化のうえ実行。その結果がさらに社外取締役を委員長とする指名報酬委員会でも評価され、継続的にチェックされることにより機能向上に向かうPDCAサイクルです。評価方法としては、大項目に関して細分化された設問による自己評価アンケート※を、代表取締役を除く取締役及び監査等委員全員を対象に実施しています。

※自己評価アンケート：27項目構成、設問ごとに5段階で定量評価に加え、自由記述形式でのコメントを記入。

2025年度の取り組み

内容	2024年度	2025年度
取締役会の事前説明会	9回	12回
部門長との交流会	各部門2回	1回
指名報酬委員会	11回	10回



2024年10月30日
社外取締役名古屋事業所見学

役員報酬

当社グループの企業理念実現のため、以下を役員報酬制度の基本方針としています。

- 長期成長戦略としてのビジョン「塗料で人を幸せにする」の達成を動機づけ、持続的な企業価値の向上を実現するためのものであること
- 真のグローバル企業として、内外の優秀な人材を当社の経営陣として確保することができる報酬水準であること
- 報酬の決定プロセスは透明性、客観性の高いものであること

役員報酬の構成



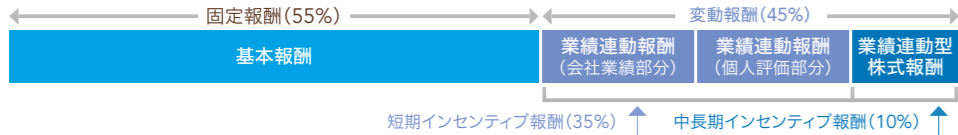
代表取締役



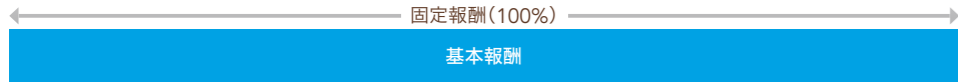
代表取締役以外の取締役及び執行役員(委任契約)



執行役員(雇用契約)



社外取締役・取締役監査等委員



※役員の中長期的な経営責任を担保するため、報酬全体のおよそ5%は、積立型退職報酬として支給する制度を採用しています。
 ※業績連動報酬部分は、達成度などに応じ、報酬の変動幅を0～200%としています。
 ※業績連動報酬(会社業績部分)業績指標は、EBITDA：50%、ROE：50%の評価ウェイトとします。
 ※個人評価は、担当業務の業務目標達成に向けた施策などの達成状況によります。
 ※社外取締役・取締役監査等委員は、高い独立性確保の観点から、業績との連動は行いません。
 ※社内取締役及び執行役員の業績連動報酬(個人評価部分)に係る目標には、サステナビリティに関連する目標が含まれています。

役員報酬のプロセスと決定権限

個々の役員報酬の決定にあたっては、業績連動報酬及び業績連動型株式報酬について指名報酬委員会で審議のうえ、取締役会で決定します。

(個々の役員の毎事業年度の期初目標値の設定と期末における達成度の評価は、代表取締役社長が取締役及び執行役員本人と面談のうえ、決定します。指名報酬委員会においては、その合理性、適正性を確認します。取締役会は同委員会の答申内容を受けて、個々の役員報酬を決定します)

報酬ガバナンスに関する体制について

役員報酬制度に関する客観性・透明性を強化し、ステークホルダーの皆様にとっても納得感のある役員報酬体系とすべく、以下の体制を整備しています。

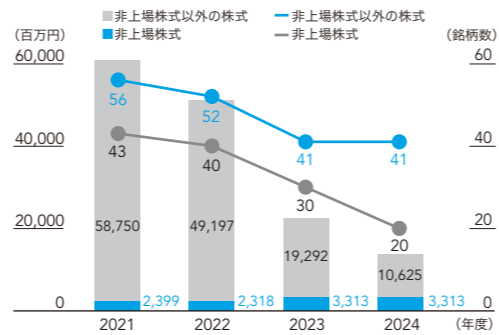
①指名報酬委員会

②マルス・クローバックの設定

当社は業績連動型株式報酬制度において、制度対象者である取締役に重大な不正・違反行為などが判明した場合、当該取締役に對する付与ポイントの没収または支給株式相当額の賠償を求めることができる規程を設けています。

政策保有株式の縮減

政策保有株式の取得・保有の是非については、短期のみならず中長期的な企業価値向上実現に資するかどうかを含め経済合理性を毎年検証しています。そして、資本効率の観点から適切な判断のもと削減を推進しています。議決権行使基準については、投資先企業の企業価値向上及び関係保持の観点から、議案ごとに精査して総合的に賛否を決定しています。2025年度においても引き続き、総資産圧縮による成長投資資金捻出のため、政策保有株式の売却を進めています。



役員一覧

(2026年4月現在) ※役員経歴は右記をご覧ください。(https://www.kansai.co.jp/company/officer-list/)

取締役



代表取締役社長
毛利 訓士



取締役常務執行役員
最高財務責任者
兼 ビジネスユニット長
富岡 崇



取締役常務執行役員
ヘッドオフィス長
兼 管理本部長
高多 洋一



取締役常務執行役員
ビジネスユニット アジア事業部門長
兼 Kansai Nerolac Paints Ltd. 社長
プラヴィン D. チャウダリ



社外取締役
大森 紳一郎



社外取締役
四方 ゆかり



社外取締役
アスリ M. チョルパン

監査等委員である取締役



取締役監査等委員
長谷部 秀士



社外取締役監査等委員
山本 徳男



社外取締役監査等委員
中井 洋恵

執行役員 (取締役兼任3名を除く)

執行役員制度を導入し、経営の意思決定・監督機能と業務執行機能を分離することにより職務責任を明確化するとともに、経営環境の変化に迅速かつ柔軟に対応する体制としています。執行役員は10名で、うち3名は取締役を兼任しています。

常務執行役員
ビジネスユニット EMEA事業部門長
兼 Kansai Plascon Africa Ltd. 社長
ブレジェイ R. ララ

常務執行役員
徳 清秀

常務執行役員
ビジネスユニット 自動車・工業事業部門長
前川 克彦

執行役員
ビジネスユニット 自動車・工業事業部門 副部門長
殿村 浩規

執行役員
ヘッドオフィス グローバルEHS本部長
田中 剛

執行役員
ヘッドオフィス グローバルR&D・調達本部長
横田 玄

執行役員
ビジネスユニット 日本事業部門長
兼 関西ペイント販売株式会社 代表取締役社長
桑原 康

リスクマネジメント

方針・基本的な考え方

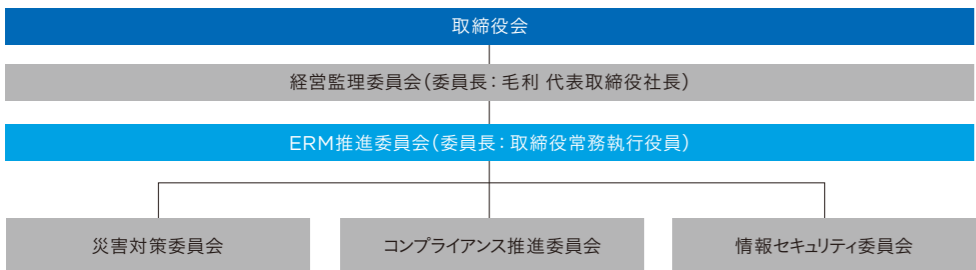
当社グループ共通のリスク管理活動の基本方針を下記のとおり定めています。

- リスク管理を経営上の重要課題として位置づけ、人的・経済的・社会的損害の最小化と早期復旧及び再発防止に努めるとともに、ESGやSDGsなど、新たな価値の創出や社会課題の解決に寄与することで人と社会の発展を支える。
- ERM推進委員会を中心に、各部門と連携しながら、リスクの抽出・分析・評価・モニタリングを継続的に行い、見直し・改善に努める。
- 危機発生時に備えた事業継続マネジメント活動を推進するとともに、有事には人命の安全を最優先とし、法令・社会通念に即した責任ある行動に基づき迅速かつ誠実な対応による被害の最小化を図る。
- 当社を取り巻くリスクの内容や取り組みにつき、顧客や株主等に対して適時かつ適切に情報を開示し、強固な信頼関係を築く。
- 定期的な教育・訓練により、従業員一人一人が謙虚に学び合う機会を提供してリスク対応能力の向上を図り、社会の一員としての適切な行動につなげる。

体制

経営監視委員会の傘下にERM推進委員会を設置し、危機対応及び潜在的な事業継続リスクの未然防止双方について適正な対応を図るべく、各種規程、マニュアルを整備し組織横断的な危機管理を行う体制としています。

- ERM推進委員会：取締役常務執行役員を委員長として構成され、社内存在するリスク情報の共有やリスク評価、重要リスクの見極め、対応方針に関する検討を行い、対処方針・再発防止策などを取締役会に報告・提案しています。決定された方針などの自部門展開、実施状況把握、教育実施などによる自部門内でのリスク管理意識の向上を図っています。



対応例

品質保証への取り組み

品質不良や不正の発生が顧客価値と企業信頼を損なう重要リスクであると位置づけ、品質保証体制の整備による実効性向上に取り組みました。25年度は、顧客との契約条件に対する全履行確認を実施するとともに、現場ヒアリングを通じて運用上の脆弱箇所を把握し、手順整備や管理ポイントの明確化などの改善を推進しました。また、一部製品においてJISマーク表示の不備が判明したことを受け、速やかに原因究明と是正措置を実施し、関連手順の再点検と管理体制の強化を進めました。さらに、不正が起こりにくい環境づくりを目的に、品質保証に関連する教育を拡充し、全員参加型の品質意識向上を図っています。これらの取り組みにより、当社グループの信頼性向上につなげていきます。

リスク項目と対応

	分類	対応状況
市場リスク	①国・地域経済のリスク	地域・市場分野ごとの事業特性分析、収益性評価、低収益資産の整理
	②原材料調達リスク	代替原材料の検討、他の原材料への統合
	③為替・金利リスク	デリバティブ取引実績や残高の報告、これらを含むオフバランス取引のモニタリング
	④退職金リスク	外部機関へ運用支援を委託
法律・規制に関するリスク	①法律の変更、政治的リスク	カントリーリスクを含む、国際情勢の情報収集
	②訴訟リスク	専門化のサポート体制を拡充し、密に連携
	③知的財産に関わる訴訟リスク	他者の権利を侵害する可能性を市場展開前にチェック、研究開発テーマを設定する際にもその可能性を調査
	④コンプライアンスリスク	コンプライアンス推進委員会を主体として、組織的に社内教育・啓発活動を推進
製品の品質に関するリスク		品質保証体制の整備
感染症流行によるリスク		対策委員会や専門部会を設置し、タイムリーかつ効果的な対策を検討のうえ、通達やマニュアルなどを発信
環境・気候変動によるリスク		地球環境に関する会社方針を定め、製品の環境負荷低減、製品安全性の確保、お客様への情報提供などトップ診断のもとで活動を推進。気候変動に関してはTCFD提言に沿ったシナリオ分析を京都大学と産学連携で実施済
自然災害・事故災害によるリスク		教育・啓発、施設・設備などの対策、点検整備及び事業継続計画に基づく生産拠点の分散化などの対策の実施
その他リスク	①グループ会社のリスク	グループ会社の管掌を明確化し、連携強化
	②情報セキュリティに関するリスク	部門長統制のもと、事故防止や攻撃防御に関する教育・啓発活動、及び監視システムの導入など、対策を推進する体制を整備
	③メディア・SNS発信リスク	WEBサイトやSNSの運用体制・ガイドライン・チェック体制を整備
	④人材流動化のリスク	人事制度改定やエンゲージメントを高める活動の推進

コンプライアンス

方針・基本的な考え方

当社グループはミッションとして、「会社の信用を重んじ、顧客に満足される製品を供給することによって社会に貢献する」を掲げています。また、変わらない中核となる価値観「利益と公正」のもと、正しいことをすることに重きを置いています。これらの考え方は創業時から受け継がれ、今なお変わらず重要な指針となっており、信用を守り、企業としての責任を果たすためには、コンプライアンスの徹底が不可欠です。当社グループは、法令や規範の遵守にとどまらず、誠実で高い倫理観を持って事業を行い、社会から信頼され、世の中に貢献する真のグローバル企業になるよう努めていきます。

体制

ERM推進委員会の傘下に、コンプライアンスを専門とする委員会であるコンプライアンス推進委員会を設置し、当社グループにおけるコンプライアンス推進体制の確認、方針や活動内容の協議、周知・教育実施状況の振り返りなどを行っています。

活動実績

研修と周知活動

当社では、コンプライアンス意識向上のツールとして、2022年4月改訂のコンプライアンス・ハンドブックをグループ会社の従業員に配布していました。今般、その内容を改定し、当社の持続的な成長の行動基準となる「KP way」に、構成要素の一つ「コンプライアンス」として組み込みました。KP wayは、当社グループに展開されています。今後、KP wayは、コンプライアンス・ハンドブックと同様に、コンプライアンスの理解と徹底を図るため、職場教育ツールの一つとして活用していきます。なお、従業員のコンプライアンスに関する理解と意識向上の徹底を図るため、当社では各種コンプライアンス教育・研修活動を定期的に実施しています。

2025年度のコンプライアンスに関する取り組み

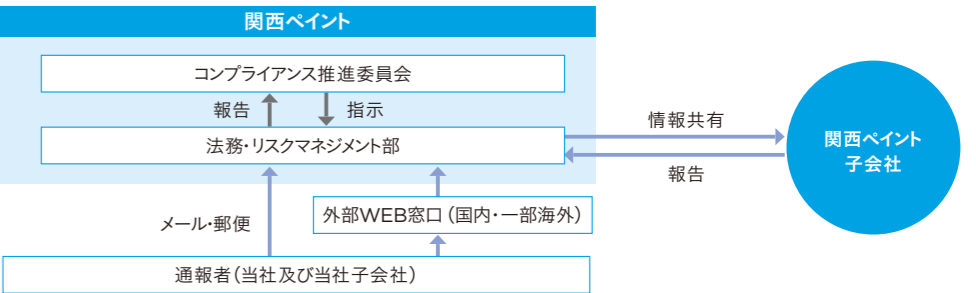
- 教育の実施** e-ラーニング研修、社外講師による海外出向者向け研修など
- 情報共有** メールマガジン・社内ポータルサイトにて、定期的に情報発信、ポスター配布
- ワーキンググループ活動** コンプライアンスリスク管理のために、組織を横断した体制を構築し、品質をはじめコンプライアンス推進委員会で選定したテーマについて取り組む

輸出管理

当社の製品及び技術の一部は、我が国の安全保障貿易関連法規の規制対象となっています。輸出入の法令を遵守し、適切な管理を行うことを基本とし、安全保障貿易管理に関する規程を制定しています。また、これを運用する目的で、輸出管理部会を全社横断的に組織し、該非判定・取引審査・出荷審査を確実に実施する管理体制を構築しています。

内部通報制度

当社では、贈収賄などの腐敗行為を含む法令違反、社内規程違反及びハラスメントを含む不正行為に関して、従業員が利用できる内部通報制度を導入しています。内部通報に関連する社内規程において、相談や通報の基本的事項を定め、情報提供者の秘密及び不利益扱いの禁止を明文化しています。なお、2022年4月より社外の通報先を変更し、公正中立な外部専門業者にも直接通報できる仕組みにしました。



情報セキュリティ対策

全社的な情報管理、セキュリティ強化の実行の観点から、2022年4月に情報セキュリティ委員会を設置しました。情報セキュリティ対策は、情報セキュリティ委員会の指揮のもと、組織的対策、技術的対策、物理的対策、人的対策を網羅的に改善しています。事例として、e-ラーニングを用いた社員教育などを通年行うとともに、標的型攻撃メール訓練などを計画的に実施し、ハード・ソフト面双方向でその対応力を向上させています。

環境

気候変動への方針と基本的な考え方

気候変動

方針・基本的な考え方

気候変動は今、地球の共通課題であり、世界中の人々の安全を脅かす問題となっています。当社グループは、気候変動を解決すべき重要課題のひとつと捉え、GHG排出量の削減や環境負荷物質の適切な管理・低減、使用エネルギーの効率化にコミットします。下記の「気候変動に関する基本的な考え方」を定め、当社の事業を進めて行くうえで、気候変動から受ける影響、環境資源への依存、そして、環境変化等によって考えられるリスクについて正しく認識し、GHG排出量の削減や環境資源への負荷低減に向けた活動を推進します。

気候変動に関する基本的な考え方	
1. 気候変動への対応は重要課題であり、GHG排出量削減に積極的に取り組み、2050年までのカーボンニュートラルを目指します。	
2. TCFD宣言に賛同し、それに準拠した情報開示を進めます。	
3. 自社内の削減対策だけでなくサプライチェーン全体を通して対応に努めます。	

関西ペイント国内グループ方針

関西ペイント株式会社における気候変動の方針・基本的な考え方

当社は、気候変動に関して、日本化学工業協会の「カーボンニュートラル行動計画」に賛同し、会員会社として活動しています。日本化学工業協会は、経団連の「カーボンニュートラル行動計画」に参画し、2050年カーボンニュートラルに向けての化学業界としての方針のもと目標に取り組んでいます。

当社では、「地球環境に関する会社方針」に基づきレスポンシブル・ケアをはじめ環境課題に取り組んできました。

地球環境に関する会社方針

- 人間・環境への影響を配慮した製品を提供する。
- 人間・環境への影響を予測した事前対策をとる。
- 環境・安全・健康に対する認識を高め社会に貢献する。
- 環境・安全・健康に関する情報を開示・提供する。

	CO ₂ 削減実績値推移*	2021年	2022年	2023年	2024年	2027年	2030年
単体	実績値 (t-CO ₂ e)	39,052	38,906	37,734	34,380	—	—
	実績削減率【目標削減率】	基準値	△0.4%	△3.4%	△12.0%	【△20%】	【△30%】
連結	実績値 (t-CO ₂ e)	210,932	208,105	210,401	200,709	—	—
	実績削減率【目標削減率】	基準値	△1.3%	△0.3%	△4.8%	【△20%】	【△30%】

※詳細データ：サステナビリティライブラリ>ESGデータ集▶<https://www.kansai.co.jp/sustainability/library/>

非財務指標

2024実績	2027目標	2030目標
△4.8%	GHG(Scope1,2)	△30%
20%減 (2021年度比)		

環境課題への取り組み

エネルギー消費量の削減、再生可能エネルギー導入の推進により、GHG排出量を削減します

	日本セグメント		KPI2027	KPI2030
	2021年度	2024年度		
エネルギー消費量(千MWh)	133	124	—	—
エネルギー消費量(基準年比較)	基準年	7.0%削減	10%削減(連結)	20%削減(連結)
エネルギー消費量原単位(MWh/t)	0.76	0.71	—	—

当社グループでは、事業特性や製造工程構成、製造スケールなどが拠点ごとに異なることから、エネルギー原単位にも差異があると認識しています。こうした前提を踏まえ、エネルギー削減効果の大きい重要拠点を特定し、それぞれに適した目標設定と重点的な改善を進めています。その重要拠点の一つである日本セグメントでは、省エネルギー施策を中心としたPDCAサイクルによる継続的な改善を実行しています。今後は、こうした継続的な改善に加え、グローバルでサプライチェーンの刷新や拠点フットプリントの最適化など、非連続的な施策にも取り組むことで、中長期的なエネルギー消費量の削減とともに、エネルギーコストの抑制を図っていきます。

再生可能エネルギーへの取り組み

2050年の脱炭素の実現を目指し、再生可能エネルギーの利用率の向上に努めています。Kansai Altan Boya

Sanayi Ve Ticaret A.S. (トルコ) では2024年度に26,000MWhの再生可能エネルギーに相当するIREC証明書を購入し、購入電力の100%を再生可能エネルギーで賄っています。また、2024年度は日本国内関連会社でも再生可能エネルギーへの切り替えが進み、今後もGHG排出量削減への歩みを続けていきます。



非財務指標

2024実績	2027目標	2030目標
4.5%増	エネルギー消費量	△20%
10%減 (2021年度比)		

外部機関からの評価

関西ペイントグループは、環境・社会・ガバナンス (ESG) の各領域で持続可能な社会に向けた取り組みを推進するとともに、その透明性・信頼性向上のため国際的な外部評価を活用しています。

国際的な環境情報開示プラットフォームであるCDPの気候変動及び水セキュリティの評価において、関西ペイントグループは前年に続き「B」スコアの評価を得ました。Kansai Nerolac (インド) も今年度初めて「B」スコアを獲得しました。これらは気候変動による影響・リスク・機会の認識を深め、情報開示や取り組みを進めた成果であり、気候関連課題への対応力が向上していることを示しています。

また、サステナビリティ評価機関 EcoVadisにおいては、Kansai Helios (スロベニア) が2年連続で「GOLD (世界上位5%)」、Kansai Nerolac (インド) が「BRONZE (世界上位35%)」を獲得しました。当社グループは、これらの外部評価を改善の指標とし、サプライヤー・パートナーとの連携を強化しながら、持続可能な事業運営の実現に向けた取り組みを継続します。



TCFD提言に基づく情報開示

TCFD提言に基づく情報開示

当社グループはTCFD提言の11の推奨開示項目を順次開示していく取り組みを進めています。(詳細は当社WEBサイト参照)

気候変動はもはや人類共通の、誰もが逃れることのできない課題です。当社グループでは経営上の最重要課題の一つと捉え、社内における議論、各方面の知見者からのヒアリングを経て、グループ全体で取り組むことを宣言しました。2021年11月にはこれまでの活動の枠を超えた新しいマテリアリティを公表し、その中で気候変動への取り組みとしての「脱炭素の実現」「資源と経済循環の高度化」を掲げています。

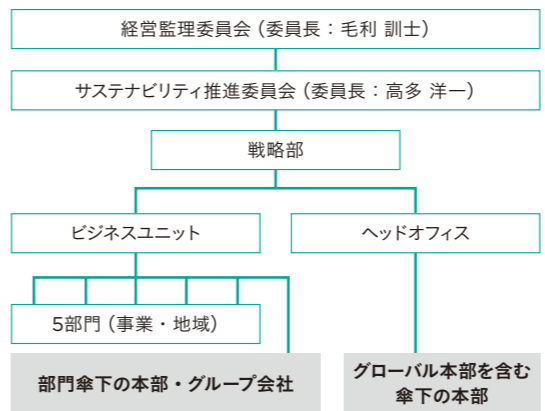
2021年11月にはTCFD提言への賛同を表明しました。気候変動への取り組みにおいては、TCFD提言に基づく情報開示を進めるシナリオ分析、リスク・機会の特定と情報公開も進めています。これらを進めるうえで、当社グループが置かれている経営上の課題だけでなく、当社を取り巻く市場環境における気候変動の影響、グローバルに導入される規制や技術に関する検討も行っています。

シナリオ分析においては気候変動対応シナリオ (1.5°C)、成り行きシナリオ (4°C) における様々な影響を検討しながら、市場環境の変化を想定します。想定に基づき各事業部門におけるリスクと機会の再評価を進めています。

ガバナンス

2022年4月より、「サステナビリティ推進委員会」を経営管理委員会に組み入れ、方針の明確化とモニタリングを行う体制を整えました。現在はサステナビリティ担当執行役及び専門部署の戦略部を設置しています。戦略部が担うのは、サステナビリティ経営を体現する全社戦略企画、並びに各子会社・部署と連携した情報の

収集分析・具体案立案・推進支援です。今後、事業部門と一体になることで、長期的な企業価値向上に取り組んでいきます。そして、KPIに関する計画と進捗を四半期ごとに経営会議・取締役会に報告し、取締役会における監視の徹底に努めます。



リスク・機会の特定

マテリアリティ特定にあたり、外部専門家の協力のもと、経営層ワークショップを開催し、取り組みの重要性を確認しました。取締役会決議を経て設立されたサステナビリティ推進委員会は、経営層とともに、外部アドバイザー、株主・投資家、サステナビリティ評価機関との対話を通じ、当社課題の洗い出しとマテリアリティの方向性の検討を進めました。また、特定にあたっては、事業、製品を通じた社会課題の解決といった機会につながる課題と、環境、社会に及ぼす影響を把握し、ステークホルダーに与える負荷を低減するというリスクの観点から評価、分析、検証を行っています。

	区分	具体例	影響時期		
			短	中	長
移行リスク	政策と法律	・炭素税及び気候変動対策のためのコスト		●	●
	技術	・化学品全般の使用制限 ・素材変換による原料供給課題とコスト ・カーボンネガティブ技術への投資コスト		●	●
	市場	・既存顧客とのビジネス環境変化		●	●
	評判	・化学系企業への評価 ・気候変動対策の遅延による企業評価ダウン		●	●
物理的リスク	急性	・異常気象、風水害による自社及びサプライチェーンへの影響	●	●	
	慢性	・地球温暖化、海面上昇によるBCPリスク			●
機会	資源効率化	・長期耐久性用途製品・サービスへの機会増加	●	●	
	エネルギー源	・顧客生産工程の省エネルギーを目的とした新たな製品・サービス	●	●	
	製品/サービス	・気候変動対策・資源循環に関わる新規ニーズ		●	●
	市場	・産業構造変化による新規ビジネス新興		●	●
	レジリエンス	・環境レジリエンスを促進する分野へのビジネスニーズ			●

資源と経済循環

水利用への方針と基本的な考え方

当社グループの事業では、水性塗料の原材料として良質な水資源を消費するとともに、合成樹脂生産や顔料分散工程における設備冷却などに利用しており、なくてはならない重要な資源の一つです。

その大切な水資源を適切に保全し、効果的な利用を促進するために、「地域環境に関する会社方針」に基づき、水資源に関する基本的な考え方を定めました。

水資源に関する基本的な考え方

1. 水は大切な資源として、サプライチェーン全体を通して、その保全に取り組みます。
2. 良質な水資源は当社の事業に欠かせないものであり、使用量・水質管理などにより効果的な利用に努めます。
3. 水資源の地域的・時間的特性を理解し、地域ごとに適正な管理を行います。

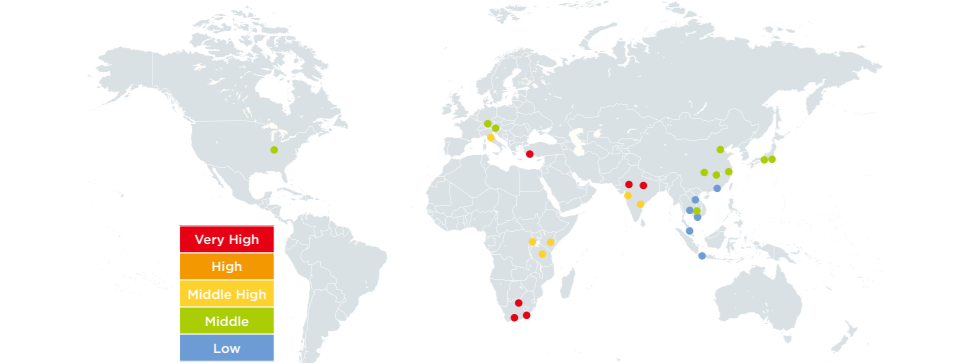


水ストレス地域への対応と水資源のマネジメントの高度化を推進します

当社グループは、水資源の持続可能な利用に向け、主要拠点でリスク評価と水利用管理の高度化を進めています。Water Risk FilterやAQUEDUCT、降水量データ、現地ヒアリングなどを組み合わせ、各拠点の水ストレスを多面的に評価しています。特に、水リスクがVery Highの拠点については、インド地域の先行事例を参考に、地域特性に応じた優先的な改善策を進めています。

グローバルの水利用状況を分析した結果、水性塗料に直接使う水よりも、冷却など製造工程での使用が多いことが判明しました。今後は水消費量原単位の大きい拠点や削減効果の高い重要拠点を特定し、適切な目標設定と重点的な改善を進めるとともに、地域特性を踏まえた管理レベルを把握し、全社的なマネジメント基盤を強化します。

さらに、事業拠点だけでなく水循環域全体における影響も把握するため、サプライチェーン全体を対象とした水リスク・水影響の分析を深化させ、バリューチェーン全体での水資源管理を高度化していきます。



※詳細データ: サステナビリティライブラリ>ESGデータ集▶<https://www.kansai.co.jp/sustainability/library/>

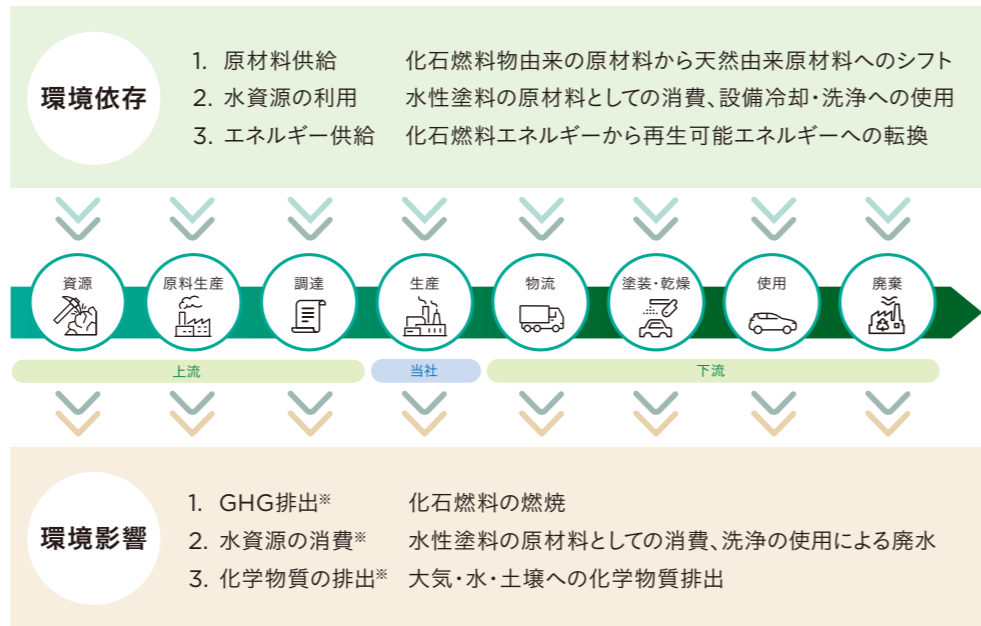
サプライチェーンを通じた環境との関わり

当社グループが事業を行ううえで、サプライチェーンを通じた環境との関わり（依存・影響）を正しく認識することが重要であると考えています。こうした環境との関わりは、当社グループの事業拠点の所在にとどまらず、一次・二次と遡った原材料供給元の拠点所在（上流）に加え、特にGHG排出や化学物質の放出リスクの観点で留意すべき顧客の生産工程拠点（下流）にまで及ぶものと認識しています。

この考え方に基づき、当社グループでは、環境負荷の適切な把握と低減に向けて、グローバルで大気・水質・化学物質管理の各領域における主要な環境データの収集と開示に向けた準備を進めています。

- 大気排出物質：SOx、NOx、VOCなどの大気排出
- 化学物質管理：オゾン層破壊物質、PRTR法などの各国法規制対象物質量の把握
- 水質関連：COD（化学的酸素要求量）などの主要水質指標
- 製品に含有される特定有害物質：製品中の鉛、六価クロムなどの含有状況

これらのデータをもとに、GHG排出、水資源利用、生物多様性、化学物質管理といった観点から事業活動における依存度及び影響度の評価を進めています。今後も国際的な規制動向や業界動向、評価の進展を踏まえ、対象項目の拡充及びデータ精度の向上を図るとともに、必要に応じて管理項目の見直しを行いながら、透明性の高い情報開示を継続していきます。



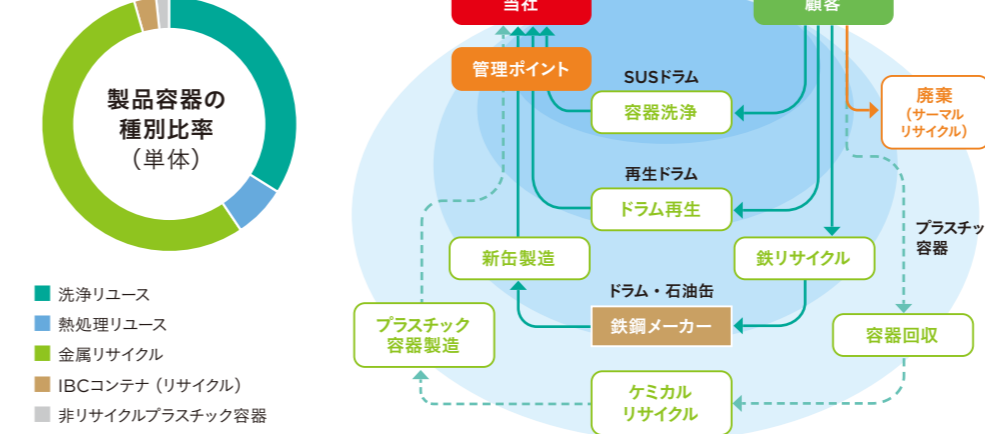
資源と経済循環

容器リサイクル

リサイクル工程に目を向け、資源循環と経済性の両立を図る容器リサイクルを推進しています。製品容器のリサイクルを重要施策と位置づけ、2023年度にリサイクル率が50%を超えたことを受け、2024年度の目標を60%以上へ引き上げました。製品容器の多くを金属製容器が占める国内市場では、日本の高度な金属リサイクルインフラを背景に、製品容器のリサイクル率は99.1%に達しています。一方で、洗浄リユース、熱処理リユース、素材再生など複数のリサイクルルートがある中、今後はリサイクル容器の利用拡大を着実に進めるとともに、リサイクル工程で発生するエネルギー消費やGHG排出量、コストを考慮し、引き続き、環境負荷と経済性の両面で優れた手法の選択を進めていきます。

また、BtoCビジネスを中心に回収が困難で、プラスチック容器が主流となる海外建築市場においては、リサイクル原料やバイオマス原料を活用した容器の採用を検討し、事業特性に応じた資源循環の高度化を進めていきます。

また、BtoCビジネスを中心に回収が困難で、プラスチック容器が主流となる海外建築市場においては、リサイクル原料やバイオマス原料を活用した容器の採用を検討し、事業特性に応じた資源循環の高度化を進めていきます。



廃棄物の削減

廃棄物の適切な取り扱い、高度な資源循環の実現に向けた重要な要素であると同時に、化学品管理の観点からも極めて重要です。当社グループでは、地域の法律・規制を遵守することはもちろん、再資源化率や廃棄物発生量をKPIとして管理し、継続的な改善を進めています。2024年度には、これらの指標について初めてグローバルでの集計を実施しました。

廃棄物の区分や取り扱いは、地域や関係会社、事業内容によって様々であり、まずは各拠点の対応状況を確認し、実態把握を進めています。そのうえで、当社グループに適した集計方法の検討を行い、廃棄物データの見える化と改善活動に活用できる仕組みづくりを推進しています。

また、従来は廃棄していたものを資源として活用し有価物化する取り組みに加え、グローバルでは、廃溶



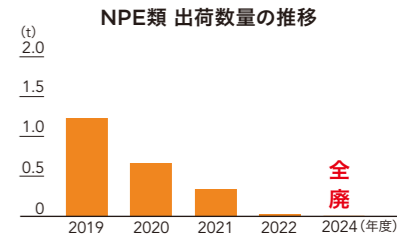
剤などの分離再生による再利用に取り組む拠点もあります。これらの取り組みを通じて、廃棄物削減と資源循環のさらなる高度化を図っていきます。

※詳細データ: サステナビリティライブラリ>ESGデータ集▶<https://www.kansai.co.jp/sustainability/library/>

生物多様性に関する基本的な考え方と取り組みについて

当社グループは、生物多様性の保全を、社会のサステナビリティを支える重要な課題の一つと位置づけています。原材料調達から研究開発、生産活動、製品・サービスの提供に至るまでの事業活動全体を通じて、自然資本への影響を適切に把握するとともに、多様な生物が持続的に生息できる環境への配慮を重視しています。また、マテリアリティとして掲げる気候変動対策（脱炭素）や資源循環の高度化に取り組むとともに、化学物質の適正管理を推進しています。特に、内分泌かく乱作用が指摘されているポリ(オキシエチレン)＝ノニルフェニルエーテル（NPE類）については、現在は化学物質の審査及び製造などの規制に関する法律（化審法）の第二種特定化学物質に指定されていますが、当社では規制化以前から環境及び生態系への影響に配慮し、代替物質の検討を進めてきました。その結果、関西ペイント（日本）では2024年度中にNPEの使用を全廃することができました。今後も、脱炭素や資源循環に関する取り組みと一体的に、事業活動における自然資本への影響低減を図り、生物多様性の保全に継続的に貢献していきます。

当社では規制化以前から環境及び生態系への影響に配慮し、代替物質の検討を進めてきました。その結果、関西ペイント（日本）では2024年度中にNPEの使用を全廃することができました。今後も、脱炭素や資源循環に関する取り組みと一体的に、事業活動における自然資本への影響低減を図り、生物多様性の保全に継続的に貢献していきます。



生物多様性に関する基本的な考え方

1. 生物多様性は地球環境及びQOLの向上にとって重要であり、その保全に取り組みます。
2. 直接的な関わりが高い自社活動だけでなく、サプライチェーン全体を通して生物多様性との共存、影響に配慮した対応に努めます。
3. 生物多様性の地域的・時間的特性を理解し、地域ごとに適正な管理を行います。

グローバル化学物質管理への取り組み

世界的に環境保全や人々の健康を守る意識が高まる中、国際的な新たな枠組みや政策が次々と整備され、企業にはより高度な対応が求められています。化学物質のリスクを適切に把握し、環境負荷の低減と安全性の確保を両立させることは、社会的責任を果たすうえで不可欠です。

こうした外部環境の変化を踏まえ、当社は国内拠点だけでなく、海外を含む関西ペイントグループ会社を対象とした化学物質管理の強化に取り組み始めました。グローバルで統一された基準のもと、各国の法的制限にかかわらず、健康を著しく害する懸念のある物質群の選定を進め、2025年度にグループ共通の使用禁止物質として正式に確定し、廃絶活動を推進しています。

今後も、化学物質管理の取り組みをさらに拡大・深化させ、より安心して使用できる製品の提供と健康確保を実現し、従業員及び顧客の満足度向上に貢献することが当社の使命であると考えます。引き続き、持続可能な社会の実現に向け、グループ全体での取り組みを推進していきます。

主要連結財務情報の推移

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
売上高(百万円)	349,333	328,118	330,235	401,977	427,425	406,886	364,620	419,190	509,070	562,277	588,825
分野別売上高(百万円)											
自動車	111,015	103,256	103,431	111,235	112,985	104,981	90,036	119,089*	149,434	172,898	176,894
自補修	21,054	19,640	19,372	23,262	24,097	21,735	18,751	21,568	26,293	29,404	30,945
工業	87,309	81,888	83,448	111,887	122,193	114,782	102,285	102,215	126,244	147,761	168,133
建築	93,532	83,221	86,670	103,550	112,310	109,374	101,122	119,797	141,291	143,708	144,639
船舶・防食	19,893	22,440	20,793	22,586	22,081	22,462	21,388	22,510	27,803	33,468	32,239
その他	16,528	17,670	16,519	29,455	33,758	33,550	31,034	34,007	38,003	35,036	35,973
地域別売上高(百万円)											
日本	154,004	155,367	151,416	155,552	159,339	155,078	142,999	138,620	152,508	165,301	163,896
インド	69,521	65,800	74,694	83,432	86,922	81,697	73,084	97,133	127,544	136,648	142,335
欧州	—	17,772	16,830	59,098	71,934	68,168	66,002	84,320	112,070	135,902	156,469
アジア	66,232	58,897	56,623	63,300	63,828	60,176	49,504	57,631	68,070	71,876	68,670
アフリカ	39,543	29,251	28,026	35,132	39,446	35,742	27,917	36,131	41,831	43,338	47,423
その他	20,031	1,029	2,643	5,461	5,954	6,021	5,112	5,352	7,045	9,210	10,031
海外売上高比率(%)	59.6	57.6	58.9	65.3	66.1	65.0	64.1	70.3	72.6	73.4	74.8
営業利益(百万円)	31,580	34,772	35,310	35,802	32,306	31,510	31,228	30,096	32,077	51,595	52,050
売上高営業利益率(%)	9.0	10.6	10.7	8.9	7.6	7.7	8.6	7.2	6.3	9.2	8.8
経常利益(百万円)	37,725	39,714	40,025	33,241	34,838	34,874	35,880	37,611	40,216	57,685	49,103
地域別セグメント利益(百万円)											
日本	16,278	20,756	22,336	19,265	17,820	16,793	13,884	11,600	13,285	21,451	23,919
インド	7,306	8,798	10,860	12,625	10,576	10,343	10,162	7,444	10,987	14,807	14,193
欧州	—	1,115	1,371	5,074	3,261	3,115	5,571	5,679	1,991	5,068	△979
アジア	7,952	7,454	6,675	89	5,426	5,461	4,693	6,826	7,344	10,548	9,188
アフリカ	1,638	△587	△2,744	△3,609	△2,477	△1,486	526	2,394	2,724	4,077	4,350
その他	2,559	1,289	986	966	467	1,254	1,161	1,519	1,374	3,297	3,204
売上高セグメント利益率(%)	10.2	11.8	12.0	8.6	8.2	8.7	9.9	8.5	7.4	10.5	9.2
親会社株主に帰属する当期純利益(百万円)	20,409	28,343	24,168	17,701	17,405	18,477	20,027	26,525	25,195	67,109	38,306
EPS(1株当たり当期純利益)(円)	76.61	106.41	93.16	68.80	67.68	71.87	77.91	103.23	104.61	299.15	202.02
ROE(自己資本当期利益率)(%)	8.3	10.9	9.5	6.7	6.4	6.9	7.2	8.7	8.2	22.3	13.2
配当性向(%)	19.6	17.9	23.6	39.2	44.3	41.7	38.5	29.1	28.7	13.4	24.8
1株当たり配当額(円)	15.00	19.00	22.00	27.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	40.00	50.00
設備投資額(百万円)	13,034	11,443	13,617	16,782	23,018	13,949	11,547	14,536	12,204	21,344	26,037
研究開発費(百万円)	5,323	5,046	5,297	6,592	6,547	6,582	6,400	6,776	7,621	9,098	10,037
減価償却費(百万円)	10,289	9,742	10,153	13,176	13,917	14,482	14,319	14,291	15,771	17,962	20,703
営業活動によるキャッシュ・フロー(百万円)	31,957	31,470	29,146	33,509	35,632	40,324	42,647	15,524	50,231	67,084	34,966
投資活動によるキャッシュ・フロー(百万円)	△19,544	△14,789	△97,020	△33,756	△17,461	△22,045	△507	△2,087	△10,643	△9,043	△39,200
財務活動によるキャッシュ・フロー(百万円)	△9,632	△14,834	60,264	8,059	△6,964	△37,403	16,828	△64,100	△18,296	△72,856	△8,006

* 2020年度まで工業分野に区分していた自動車部品向け塗料を2021年度より自動車分野に区分。

連結貸借対照表

(単位:百万円)

	前連結会計年度 (2024年3月31日)	当連結会計年度 (2025年3月31日)
(資産の部)		
流動資産		
現金及び預金	76,587	76,656
受取手形・売掛金及び契約資産	113,202	120,858
有価証券	24,209	32,489
商品及び製品	56,765	59,053
仕掛品	8,917	8,642
原材料及び貯蔵品	38,641	44,233
その他	15,234	19,588
貸倒引当金	△4,838	△5,992
流動資産合計	328,720	355,530
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物(純額)	68,517	76,498
機械装置及び運搬具(純額)	41,688	44,699
工具・器具及び備品(純額)	9,883	12,758
土地	27,759	31,800
建設仮勘定	11,111	18,041
有形固定資産合計	158,961	183,798
無形固定資産		
借地権	3,206	3,203
ソフトウェア	3,221	3,362
ソフトウェア仮勘定	3,712	8,193
のれん	34,051	35,711
その他	21,969	30,051
無形固定資産合計	66,160	80,522
投資その他の資産		
投資有価証券	70,937	57,907
出資金	26,939	31,401
長期貸付金	2,781	2,748
退職給付に係る資産	25,081	26,962
繰延税金資産	5,784	6,791
その他	9,914	10,303
貸倒引当金	△5,579	△5,267
投資その他の資産合計	135,860	130,847
固定資産合計	360,982	395,168
資産合計	689,703	750,699

(単位:百万円)

	前連結会計年度 (2024年3月31日)	当連結会計年度 (2025年3月31日)
(負債の部)		
流動負債		
支払手形及び買掛金	86,707	85,218
短期借入金	9,653	11,895
関係会社短期借入金	20	72
商品及び製品	258	132
1年内返済予定の長期借入金	8,917	8,642
短期社債	—	31,985
リース債務	1,511	1,677
未払費用	11,901	14,483
未払法人税等	17,571	5,348
賞与引当金	5,854	5,932
その他	19,370	20,301
流動負債合計	152,849	177,049
固定負債		
社債	—	60,000
転換社債型新株予約権付社債	100,592	100,472
長期借入金	6,108	7,595
リース債務	4,418	4,589
繰延税金負債	35,589	41,248
退職給付に係る負債	7,759	7,331
役員退職慰労引当金	477	456
役員株式給付引当金	278	331
その他	1,381	1,614
固定負債合計	156,605	223,639
負債合計	309,455	400,689
(純資産の部)		
株主資本		
資本金	25,658	25,658
資本剰余金	19,953	18,343
利益剰余金	234,131	186,659
自己株式	△2,128	△2,101
株主資本合計	277,614	228,560
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	22,141	12,451
繰延ヘッジ損益	3	△0
為替換算調整勘定	1,537	19,615
退職給付に係る調整累計額	8,659	8,562
その他の包括利益累計額合計	32,341	40,628
新株予約権	—	224
非支配株主持分	70,291	80,595
純資産合計	380,248	350,009
負債純資産合計	689,703	750,699

連結損益計算書／連結包括利益計算書

(単位:百万円)

	前連結会計年度 (自 2023年4月1日 至 2024年3月31日)	当連結会計年度 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)
連結損益計算書		
売上高	562,277	588,825
売上原価	388,917	403,117
売上総利益	173,359	185,708
販売費及び一般管理費	121,764	133,657
営業利益	51,595	52,050
営業外収益		
受取利息	991	1,900
受取配当金	1,226	667
有価証券評価益	434	980
持分法による投資利益	7,643	1,829
為替差益	1,837	—
雑収入	1,502	2,000
営業外収益合計	13,636	7,378
営業外費用		
支払利息	2,091	3,239
棚卸資産廃棄損	391	412
為替差損	—	1,556
正味貨幣持高に係る損失	3,718	3,268
雑支出	1,345	1,848
営業外費用合計	7,547	10,325
経常利益	57,685	49,103
特別利益		
固定資産売却益	17,355	12,197
減損損失戻入益	—	188
投資有価証券売却益	33,863	7,023
関係会社株式売却益	41	—
関係会社出資金売却益	—	—
関係会社清算益	31	—
特別利益合計	51,291	19,409
特別損失		
固定資産除売却損	369	350
減損損失	69	106
投資有価証券売却損	41	—
投資有価証券評価損	9	0
関係会社株式売却損	—	56
子会社清算損	101	—
事業撤退損	—	1,094
早期割増退職金	8	1,636
特別損失合計	600	3,244
税金等調整前当期純利益	108,376	65,268
法人税・住民税及び事業税	30,946	18,841
法人税等調整額	1,083	1,193
法人税等合計	32,029	20,034
当期純利益	76,347	45,234
非支配株主に帰属する当期純利益	9,237	6,927
親会社株主に帰属する当期純利益	67,109	38,306

(単位:百万円)

	前連結会計年度 (自 2023年4月1日 至 2024年3月31日)	当連結会計年度 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)
連結包括利益計算書		
当期純利益	76,347	45,234
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	△17,998	△5,467
繰延ヘッジ損益	2,025	△4
為替換算調整勘定	10,709	13,182
退職給付に係る調整額	4,274	△97
持分法適用会社に対する持分相当額	9,827	2,599
その他の包括利益合計	8,838	10,213
包括利益	85,185	

連結キャッシュ・フロー計算書

(単位:百万円)

	前連結会計年度 (自 2023年4月1日 至 2024年3月31日)	当連結会計年度 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税金等調整前当期純利益	108,376	65,268
減価償却費	17,962	20,703
減損損失	69	106
減損損失戻入益	—	△188
事業撤退損	—	1,094
のれん償却額	4,573	5,138
貸倒引当金の増減額 (△は減少)	418	46
退職給付に係る負債の増減額 (△は減少)	△1,329	△2,989
受取利息及び受取配当金	△2,218	△2,568
支払利息及び社債利息	2,091	3,239
持分法による投資損益 (△は益)	△7,643	△1,829
投資有価証券売却損益 (△は益)	△33,821	△7,023
投資有価証券評価損益 (△は益)	9	0
関係会社株式売却損益 (△は益)	△41	56
関係会社出資金売却損益 (△は益)	—	—
固定資産除売却損益 (△は益)	△16,985	△11,847
売上債権の増減額 (△は増加)	△1,915	△249
棚卸資産の増減額 (△は増加)	10,856	3,614
仕入債務の増減額 (△は減少)	3,176	△5,108
その他	757	△5,244
小計	84,336	62,219
利息及び配当金の受取額	6,047	6,834
利息の支払額	△1,451	△2,795
法人税等の支払額	△21,847	△31,292
営業活動によるキャッシュ・フロー	67,084	34,966
投資活動によるキャッシュ・フロー		
定期預金の預入による支出	△5,925	△15,081
定期預金の払戻による収入	4,226	8,115
有価証券の純増減額 (△は増加)	△13,203	△7,514
有形固定資産の取得による支出	△15,965	△20,105
有形固定資産の売却による収入	19,738	13,238
無形固定資産の取得による支出	△4,101	△5,231
投資有価証券の取得による支出	△1,017	△19
投資有価証券の売却による収入	37,534	7,107
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出	△16,734	△19,400
貸付けによる支出	△83	△49
貸付金の回収による収入	2,068	62
デリバティブ決済による収支(純額)	△14,593	—
事業譲受による支出	△429	—
その他	△557	△322
投資活動によるキャッシュ・フロー	△9,043	△39,200

(単位:百万円)

	前連結会計年度 (自 2023年4月1日 至 2024年3月31日)	当連結会計年度 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)
財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入金の純増減額 (△は減少)	△67,589	361
長期借入れによる収入	4,043	1,809
長期借入金の返済による支出	△453	△8,709
社債の発行による収入	195,000	463,907
社債の償還による支出	△239,999	△371,921
転換社債型新株予約権付社債の発行による収入	100,600	—
転換社債型新株予約権付社債の償還による支出	—	—
自己株式の取得による支出	△49,027	△80,008
配当金の支払額	△7,585	△8,741
非支配株主への配当金の支払額	△3,367	△4,723
非支配株主からの払込みによる収入	—	4,313
連結の範囲の変更を伴わない子会社株式の取得による支出	△2,900	△2,370
その他	△1,574	△1,924
財務活動によるキャッシュ・フロー	△72,856	△8,006
現金及び現金同等物に係る換算差額	2,503	4,435
現金及び現金同等物の増減額 (△は減少)	△12,311	△7,805
現金及び現金同等物の期首残高	83,263	70,952
現金及び現金同等物の期末残高	70,952	63,147

会社情報 (2025年3月31日時点)

会社概要

社名	関西ペイント株式会社 (英文名 Kansai Paint Co.,Ltd.)
本社所在地	〒530-0001 大阪府大阪市北区梅田1丁目13番1号 大阪梅田ツインタワーズ・サウス 28階 TEL.06-7178-5531(代表)
設立	1918年5月
代表者	代表取締役社長 毛利 訓士
資本金	25,658百万円
従業員数(連結)	17,414名
決算期	3月31日
主な事業内容	・各種塗料の製造・販売 ・配色設計 ・バイオ関連製品及び電子材料関連 製品の製造・販売
売上高(連結)	588,825百万円

グループ会社

連結子会社	
関西ペイント販売株式会社 (東京都大田区) ※1	Kansai Paint Asia Pacific Sdn. Bhd. (マレーシア)
久保孝ペイント株式会社 (大阪市東淀川区) ※2	U.S. Paint Corporation (アメリカ)
日本化工塗料株式会社 (神奈川県高座郡)	Kansai Altan Boya Sanayi Ve Ticaret A.S. (トルコ)
株式会社カンペハビオ (大阪市淀川区)	Kansai Plascon Africa Ltd. (南アフリカ)
カンペ商事株式会社 (東京都大田区) ※1	Thai Kansai Paint Co., Ltd. (タイ)
株式会社KAT (神奈川県横浜市)	Kansai Resin (Thailand) Co., Ltd. (タイ)
関西ペイントマリン株式会社 (東京都港区)	台湾関西塗料股份有限公司 (台湾)
Kansai Helios Coatings GmbH (オーストリア)	P.T. Kansai Paint Indonesia (インドネシア)
Kansai Nerolac Paints Ltd. (インド)	Sime Kansai Paints Sdn. Bhd. (マレーシア)
Kansai Plascon East Africa (Pty) Ltd. (モーリシャス)	関西塗料 (中国) 投資有限公司 (中国)
PT. Kansai Prakarsa Coatings (インドネシア)	ほか91社
持分法適用の非連結子会社及び関連会社	
株式会社扇商會 (大阪市北区)	湖南湘江関西塗料有限公司 (中国)
Polisan Kansai Boya Sanayi Ve Ticaret A.S. (トルコ)	中遠関西塗料 (上海) 有限公司 (中国)
	ほか19社
※1 2026年4月1日時点で神奈川県横浜市に移転済み ※2 2026年4月1日付で関西ペイント販売株式会社に吸収合併	

外部評価

2026 CONSTITUENT MSCI日本株
女性活躍指数 (WIN)2026 CONSTITUENT MSCIジャパン
ESGセレクト・リーダーズ指数2026 CONSTITUENT MSCI日本株
ESGセレクト・リーダーズ指数

Kansai Helios (スロベニア)

https://recognition.ecovadis.com/
m0Cgb7m2o0GMRuWARRIT-g

編集後記

「統合報告書2026」をお読みいただき、ありがとうございます。本報告書では、MVVのもと、世界中の関西ペイントグループが一体となり、「ONE KANSAI」として推進している取り組みを、第18次中期経営計画を軸にまとめました。財務・非財務の取り組みに加え、社員の生の声も織り込みながら、当社グループの価値創造の姿をお伝えしています。本報告書が、当社グループを深くご理解いただく一助となり、皆様との積極的な対話のきっかけとなれば幸いです。今後も、皆様との対話を大切に、適時・適切な情報開示に努めながら、さらなる企業価値の向上に取り組んでまいります。

関西ペイント株式会社

〒530-0001 大阪府大阪市北区梅田1丁目13番1号

大阪梅田ツインタワーズ・サウス 28階

TEL.06-7178-5531 (代表)

www.kansai.co.jp

サステナビリティ推進委員会 2026年4月発行