



戦略説明会

2026年5月15日

CONTENTS

1. 本日のポイント
2. 業績概要
- 3-1. 18中計の進捗状況
- 3-2. ビジネスユニット
- 3-3. ヘッドオフィス

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

1.本日のポイント

中計初年度の活動に確かな手応え、2026年度で上昇軌道に乗せる

- 2025年度は増収減益、2026年度は史上最高の更新を計画
- 営業CF大幅改善（前年度比1.5倍）成長投資も順調に進捗
- 2025年度後半に実施した基礎力強化を背景に、2026年度から上昇軌道に

2. 業績概要

連結業績（対前年同期比）

2026年5月11日
通期決算説明資料 再掲
(億円)

	2024年度 実績	2025年度 実績	増減率	為替影響除く	増減率
売上高	5,888	5,898	+0.2%	6,029	+2.4%
営業利益	521	497	-4.5%	509	-2.3%
セグメント利益 <small>※1</small>	539	539	+0.0%		
セグメント利益率	9.2%	9.1%	-		
経常利益	491	547	+11.4%	547	+11.3%
EBITDA <small>※2</small>	812	825	+1.6%		
EBITDAマージン	13.8%	14.0%	-		
当期純利益	383	316	-17.4%	313	-18.2%

※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

※赤字は過去最高

✓ 追加発生費用：タンザニア税務係争引当 20億円、Spiber評価損 10億円

連結業績（2026年度計画）

2026年5月11日
通期決算説明資料 再掲

(億円)

	2025年度 実績	2026年度 計画	増減率
売上高	5,898	6,100	+3.4%
営業利益	497	530	+6.6%
セグメント利益 ^{※1}	539	570	+5.8%
経常利益	547	550	+0.5%
EBITDA ^{※2}	825	920	+11.5%
EBITDAマージン	14.0%	15.1%	+1.1pt
当期純利益	316	270	-14.7%

※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

※赤字は過去最高

- ✓ 売上高、各段階利益（当期純利益を除く）において増収・増益
- ✓ 特別損失：欧州 True Colorプロジェクト 70億円計上

セグメント別連結業績（2026年度計画）

2026年5月11日
通期決算説明資料 再掲

売上高

	2025年度 実績	2026年度 計画	増減率
日本	1,599	1,600	+0.1%
インド	1,384	1,450	+4.8%
欧州	1,627	1,700	+4.5%
アジア	681	700	+2.8%
アフリカ	517	550	+6.3%
北米	90	100	+11.2%
合計	5,898	6,100	+3.4%

セグメント利益

(億円)

	2025年度 実績	2026年度 計画	増減率
日本	220	225	+2.4%
インド	136	140	+3.2%
欧州	9	15	+58.6%
アジア	91	95	+4.6%
アフリカ	63	70	+10.5%
北米	20	25	+26.1%
合計	539	570	+5.8%

✓ 全地域で増収増益を計画

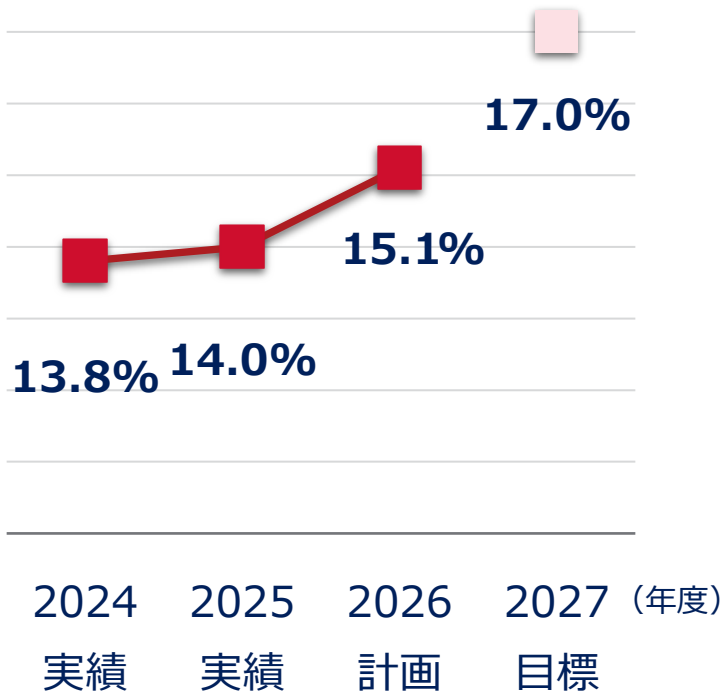
3-1.18中計の進捗

財務目標に対する進捗

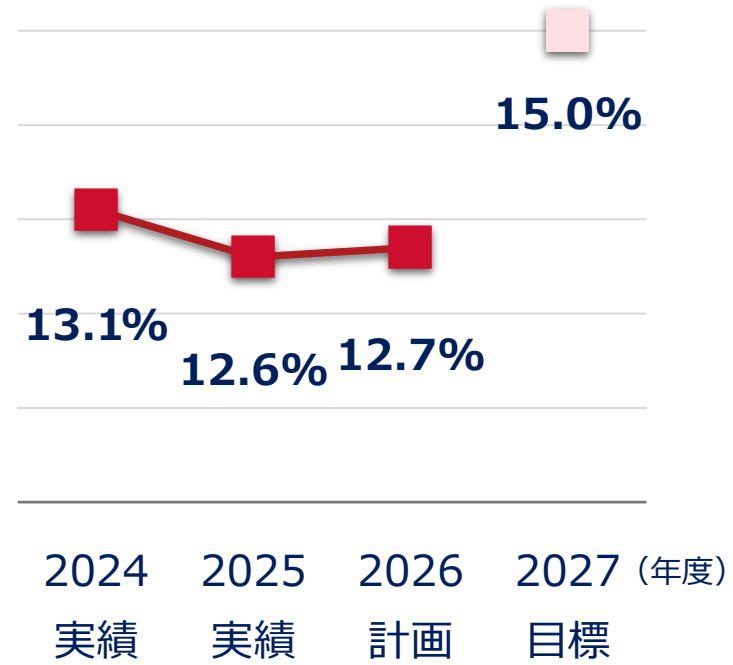
売上



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

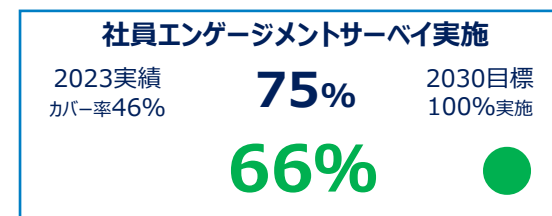


事例

万博2025における
ユスリカ対策塗料の
提供

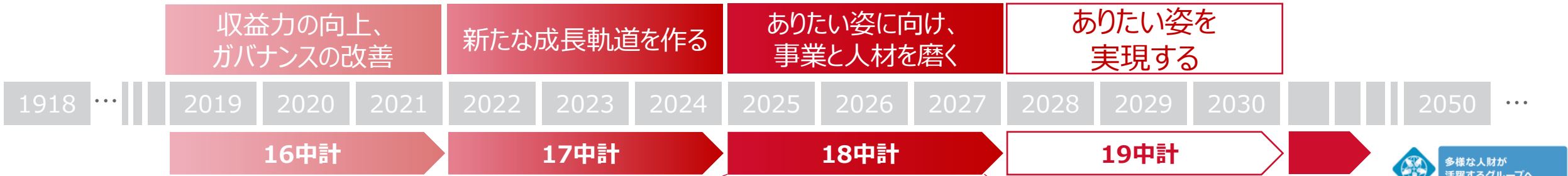


多様な人材が活躍するグループへ



18中計の位置づけ

2024年11月13日
 戦略説明会 資料-第18中計経営計画 再掲



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

- 多様な人材が活躍するグループへ
- QOL(生命の質・生活の質)の向上
- 脱炭素の実現
- 資源と経済循環両立の高度化

事業、人材、エンゲージメントの強化

次の課題

- 収益性と資金効率の改善
- 事業強化
- グローバル人材登用拡大
- 人材の最適配置

ありたい姿からバックキャスト

- サステナビリティ製品開発の強化
- ダイバーシティの推進
- B to Bビジネス拡大と収益性強化
- ステークホルダーエンゲージメント強化

17中計
 持続的成長サイクルへの
 転換



明確な役割と責任

2024年11月13日
戦略説明会 資料-第18中計経営計画 再掲

日本

グローバルHQとしてグループの未来を創造

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

インド

総合塗料メーカーとして独自の成長

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

欧州

BtoBグローバルリーダーとして高収益化

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

アジア

域内モビリティNo.1ポジションの強化

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

アフリカ

Oneアフリカ体制の確立と将来への布石

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

北米

収益性を維持し、着実に成長

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

18中計 重点方針

2024年11月13日
戦略説明会 資料-第18中計経営計画 再掲

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

企業価値の最大化

①

構造改革による収益性と効率性の強化

②

事業を伸ばす製品開発とDXの推進

③

人材育成と最適配置の両立

④

最適資本構成に基づく積極的な投資と還元

実行組織



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

自動車・工業
事業部門長
前川 克彦

Rail/ACE
事業部門長
デイトマー
ヨスト

日本
事業部門長
桑原 康

アジア
事業部門長
プラヴィン
D.チャウダリ

EMEA
事業部門長
プレジエイ R.ララ

日本事業部門強化
特命担当（5月11日付）

サプライチェーン本部

管理本部

開発調達本部

グローバル
ファイナンス本部

グローバル
IT本部

グローバル
R&D・調達本部

グローバル
EHS本部

経営企画本部

3-2. ビジネスユニット

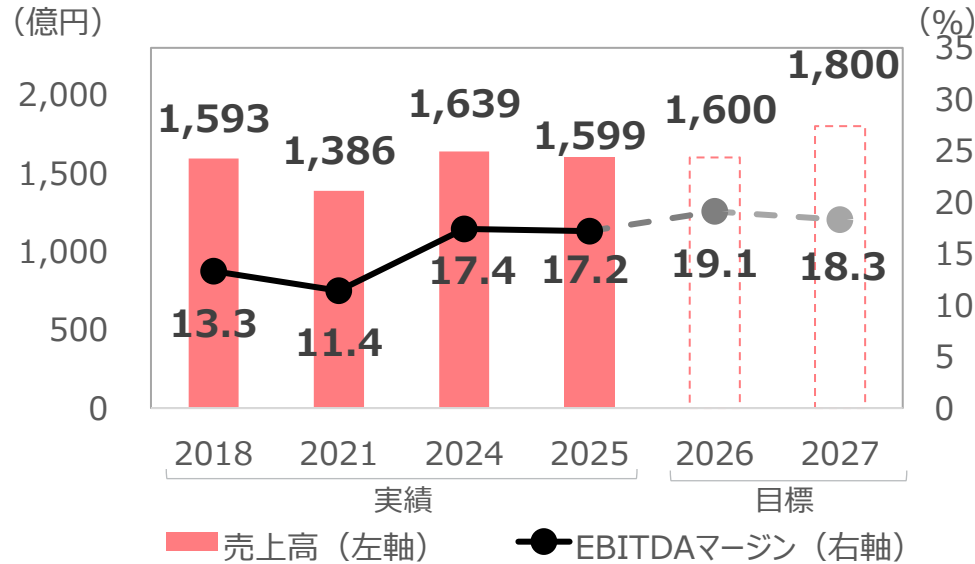
①

構造改革による収益性と効率性の強化

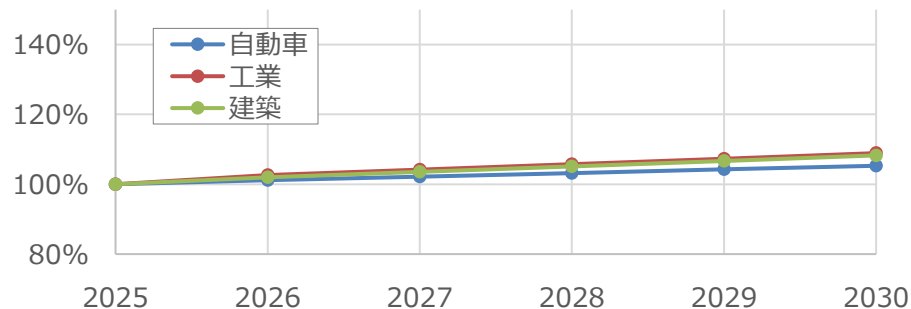
	進捗	質
日本：サプライチェーンの刷新とERP導入を主軸としたBPRの実行 BPOによる抜本的な効率化、大量定年退職時代到来に備える	○	△
インド：工業用分野において、高い成長性と収益性を両立し、自動車に次ぐ柱に 建築用塗料市場で独自性を明確にし、収益性を回復	△	○
欧州：工業分野の収益性強化 拠点・機能統合等による徹底的な収益改善	○	○
アフリカ：Oneアフリカ推進 南、中央、東アフリカの運営、サプライチェーンの最適化	○	○
共通：CCCの改善 <div style="display: inline-block; margin-left: 20px;"> 2024年度 98日 </div> → <div style="display: inline-block; margin-left: 20px;"> 2025年度 108日 </div> …主に日本での在庫増が影響	△	△

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 (2025年の塗料市場規模を基準(100)として金額ベースで計算)

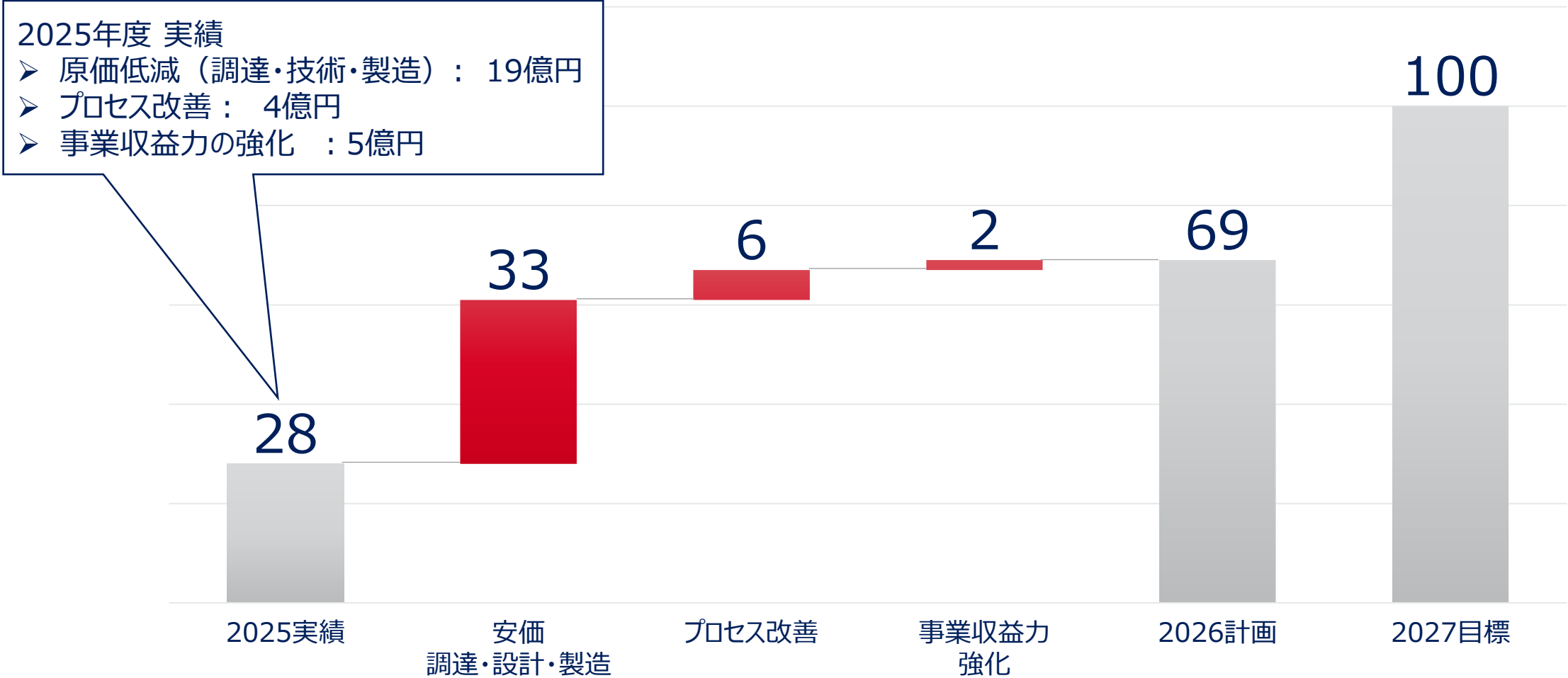
日本セグメントの戦略に対する進捗

- 基幹システム刷新を軸とした業務改革が最終局面
- 国内拠点の統合・再編が進捗
(久保孝・東京事業所・カラーセンター他)
- 利益創造プロジェクトによるコスト構造改革を推進
- サステナビリティ対応の強化
- グローバル経営基盤構築に向けた組織強化
- EC売上10億円突破 (関西ペイントブラーノ)

日本市場の強化に取り組む

日本の構造改革によるコストダウン アップデート

(億円)



コスト上昇を吸収し、利益成長につなげる

【自動車・工業事業部門】超薄膜高配向システム

本田技研工業株式会社より「優良感謝賞 開発部門」を受賞

2026年3月30日
日本事業戦略説明資料 再掲

技術事例②

要素技術：粘度制御

<塗装時> <塗膜時>

サラサラ = 粘度が低い
特徴：塗装時にかかる圧力により微粒化

ピタッ = 粘度が高い
特徴：垂れずに均一に塗膜を形成

粘度

高い

低い

■ 一般製品 ■ 自動車用高輝度シルバー

相反する粘度を一つの塗料で実現

応用した製品

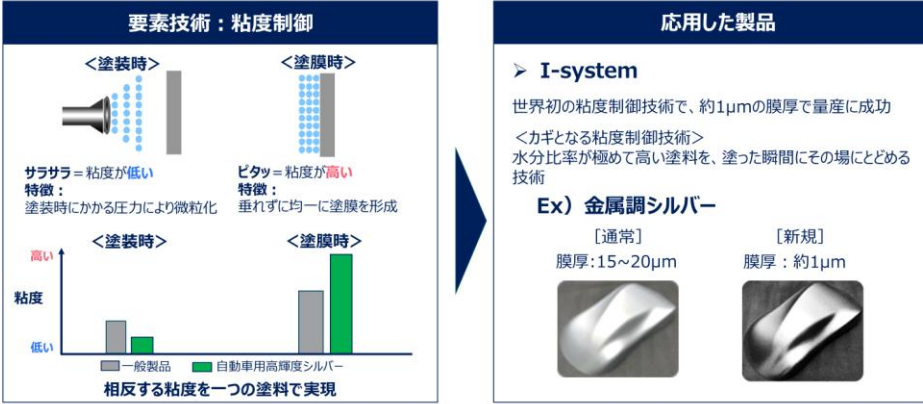
> I-system

世界初の粘度制御技術で、約1 μ mの膜厚で量産に成功
<カギとなる粘度制御技術>
水分比率が極めて高い塗料を、塗った瞬間にその場にとどめる技術

Ex) 金属調シルバー

[通常] 膜厚:15~20 μ m

[新規] 膜厚:約1 μ m



KANSAI PAINT

塗料で人を幸せにする

/ 9



「ムーンリットホワイト・パール」のパネル

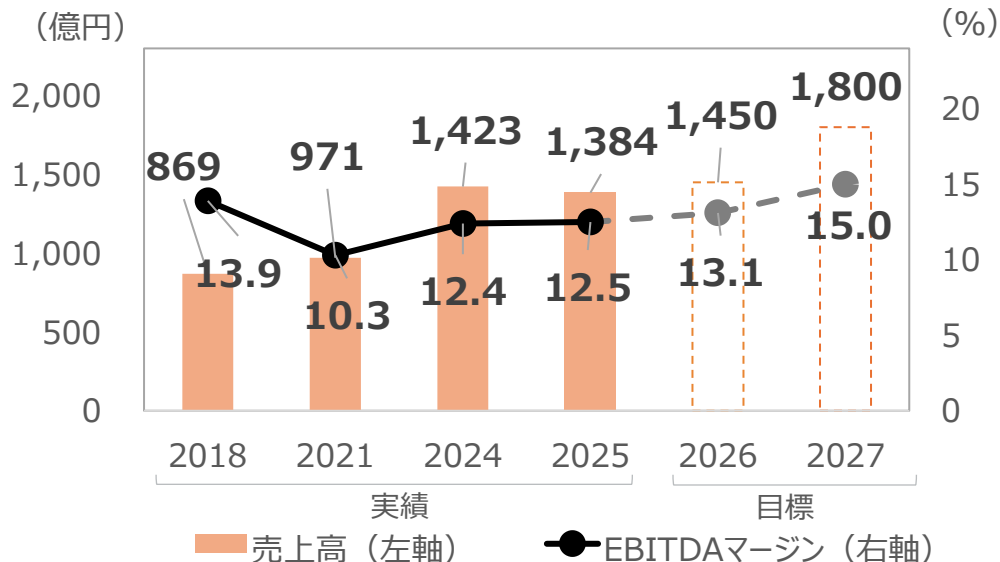
新型プレリウドのボディカラー
「ムーンリットホワイト・パール」には
当社独自の塗料技術I-Crystal
が採用



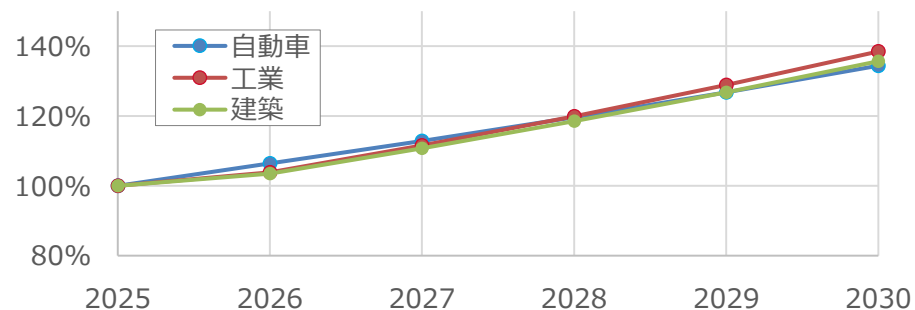
2026年4月15日（水）
に開催された贈呈式の様子

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 (2025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（自動車用・工業用・建築用）が順調に進展
 - 自動車用：高シェア維持・成長市場の取り込み
 - 工業用：インフラ・BtoB中心に市場超え成長
 - 建築用：プレミアム化・ニッチ領域で高成長モデル構築
- グループ技術・製品の展開による成長加速
- 外部環境（GST・需要回復）の追い風を着実に取り込み
- 工業用の成長性加速、建築用の収益性改善

インド経済の成長を幅広く取り込む

インドでのInitiativeの進捗

プロジェクト

Jharkhand High Court



Vidhan Sabha (Raipur)



General Pool Residential Accommodation (Raipur)



木エプレミアム

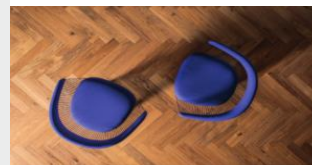
Waterborne coating



Pigmented Wood system



Wood flooring



建設化学品

Water-proofing



Tile adhesives



Admixture



主要実績
／製品群

売上
伸び率
FY2024
VS
FY2025

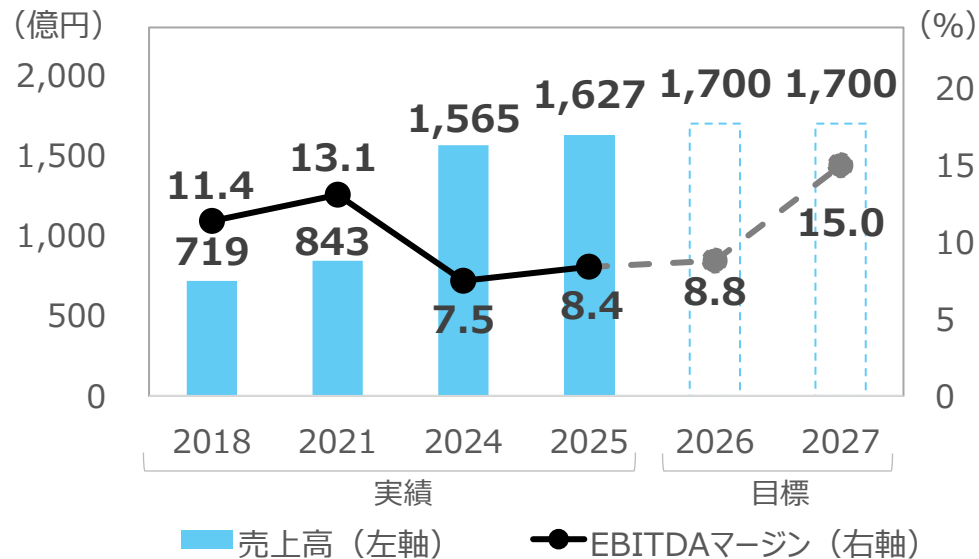
13%

19%

100%

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

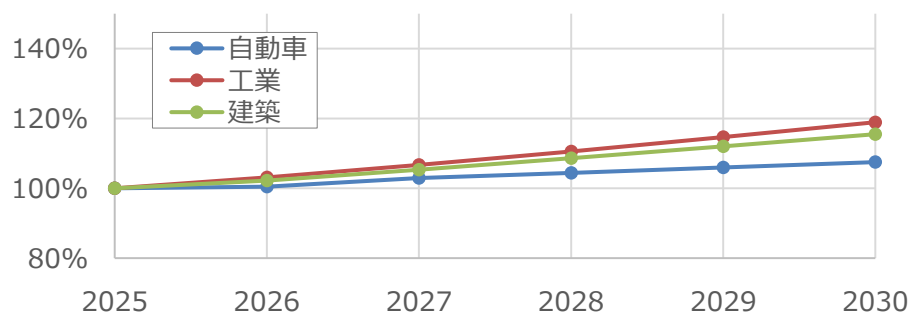
- 構造改革プロジェクトTrue Color開始
- 事業・組織構造の再編を推進
- 高収益分野（CPV・ACE・自動車補修用）へのリソース集中 ※CPV: Core Plate Varnish

- トルコはインフレ環境下で収益性を改善

<2026年度の注力ポイント>

- True Colorの成功に集中
- トルコ戦略を再構築

欧州セグメント 市場動向予想※



※Orr & Boss (2025年の塗料市場規模を基準(100)として金額ベースで計算)

True Colorの進捗

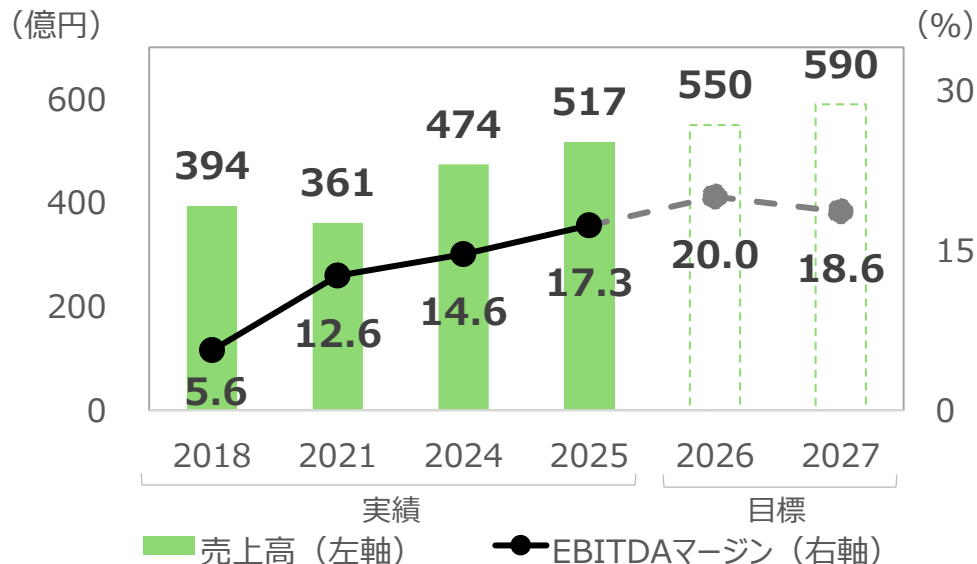
進捗度合い：(順調) ● > ● > ● (要改善)

	計画(件数)	進捗	FY26 費用(億円)	FY27 EBITDA 効果(億円)
事業分野 最適化	15→10 非中核事業の整理	●	30	20
製造拠点 集約	20→13 生産拠点の統廃合による 効率化	●		
グループ内 再編	46→28 販売体制の集約と収益性 の低い拠点の撤退	●	40	25
コア事業の 成長	コア事業へのリソース集中	FY27~	—	2
		合計	70	47

2027年度にEBITDAマージン15%を目指す

アフリカセグメント戦略

売上/EBITDAマージン推移



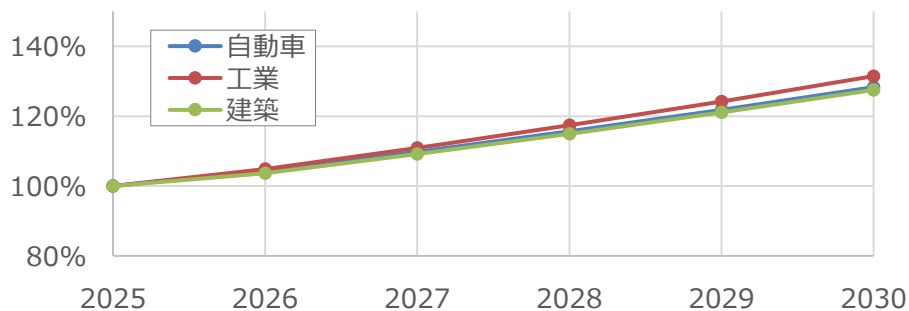
アフリカセグメントの戦略に対する進捗

- 市場成長率を上回るパフォーマンス
- ONEアフリカ構想が進展（組織・調達・ブランド統一）
- 東アフリカ体制刷新により成長ドライブ強化
- 新規展開国で確かな手応え（ガーナ・ルワンダ・アンゴラ）

<2026年度の注カポイント>

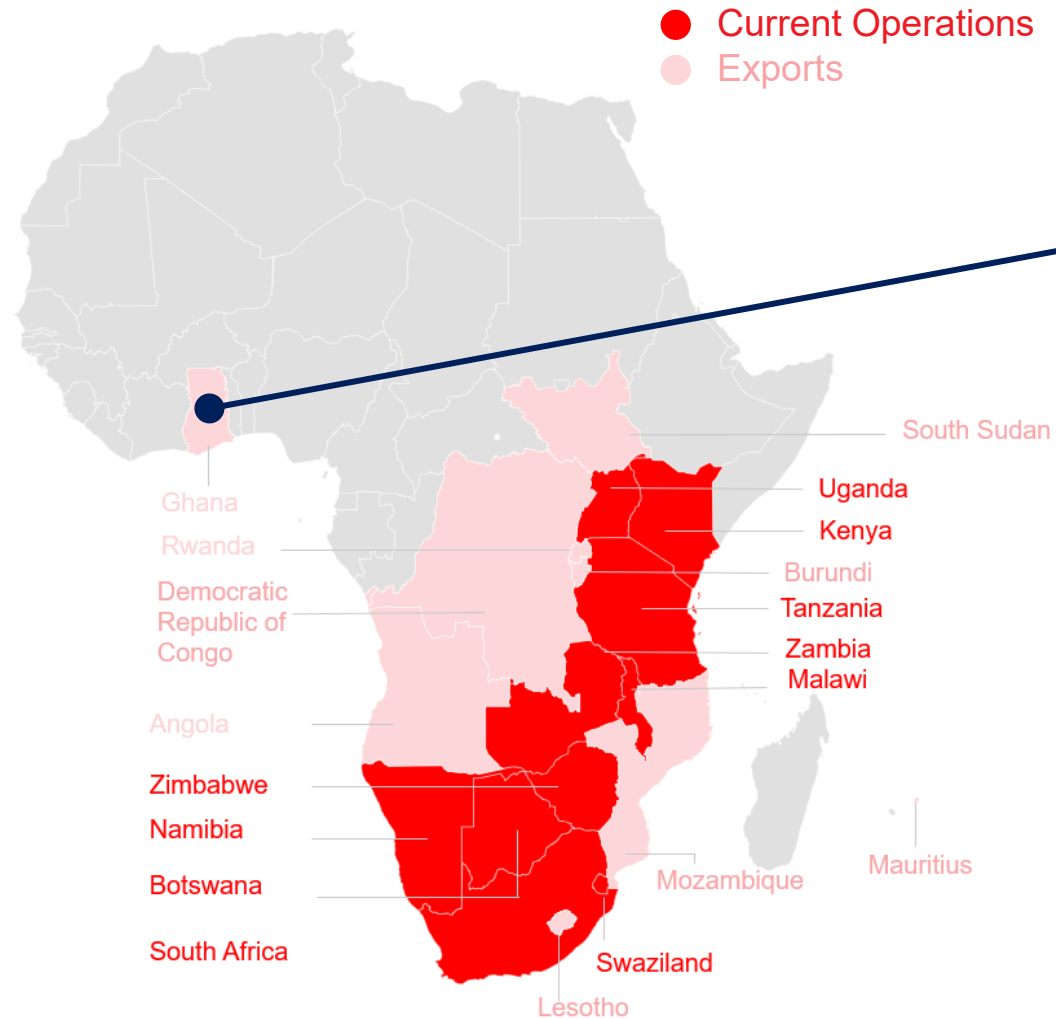
- 既展開国の数量増を伴う成長
- 新規展開国の貢献度の向上

アフリカセグメント 市場動向予想※



※Orr & Boss（2025年の塗料市場規模を基準(100)として金額ベースで計算）

アフリカにおける展開状況



アフリカの拡大状況

ガーナにおける実績

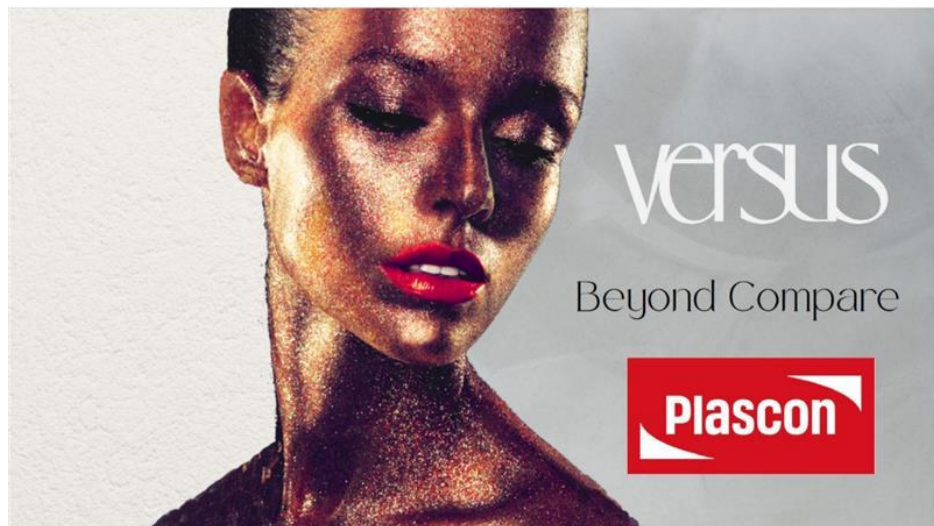


参入時点で既にPlasconブランドが浸透していたため、
短期間での専売店立ち上げに成功

高いブランド力を武器に圧倒的No.1を目指す

スーパープレミアム市場に参入

Versus Paintの買収



【Versus Paintについて】

- 展開地域：ヨハネスブルグ、プレトリアを中心としたGauteng州
- 事業内容：Luxury Coating
- シェア：#1（スーパープレミアム市場にて）

【Luxury Coatingとは】

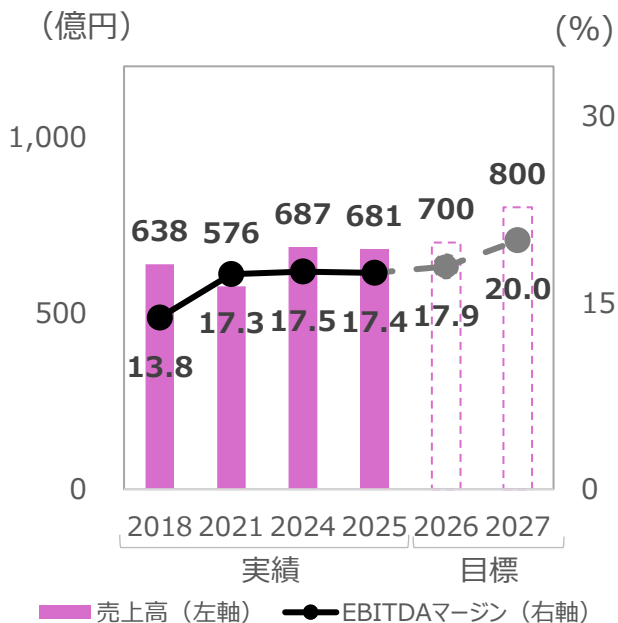
- 富裕層の住宅、デザイナーズマンション、外資系企業オフィスやホテル、ハイエンド店舗など向けの「スーパープレミアム」な建築塗料
- マーケットは小さいが、高単価、成長市場

【Versus Paintの強み】

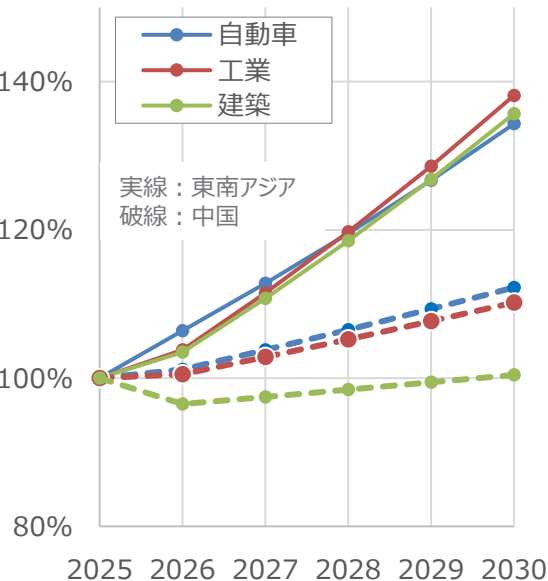
- 建築家、デベロッパー、設計士、デザイナー、コントラクター（請負業者）との強固な関係及び実績
- 専門のトレーニングを受けた塗装工による塗装品質及び顧客満足の確保
- ユニーク且つ特注の商品提供

アジアセグメント戦略

売上/EBITDAマージン推移

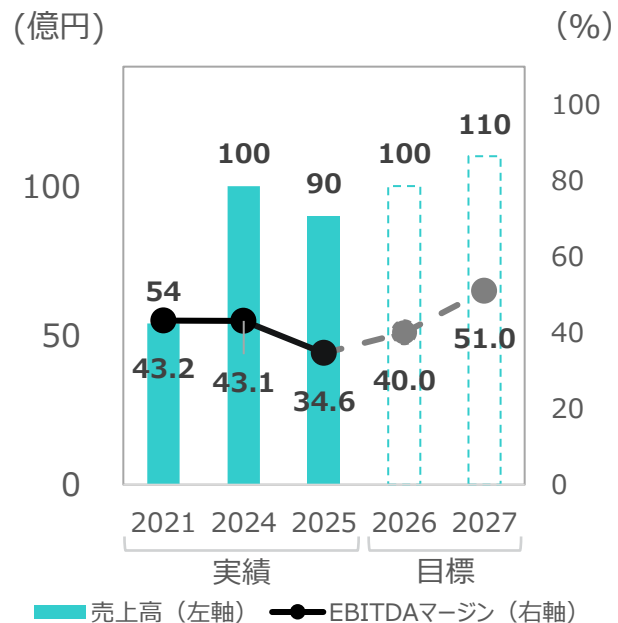


市場動向予測※

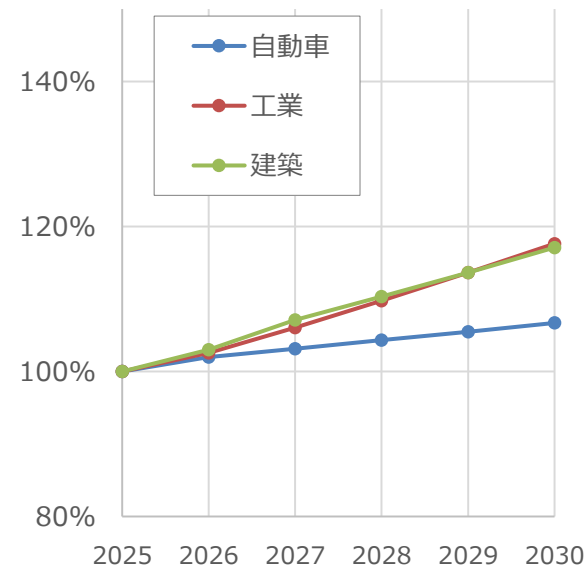


北米セグメント戦略

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

- 調整局面下での収益性の強化
- 工業用・汎用の戦略ブラッシュアップ

北米セグメントの戦略に対する進捗

- 日・米協働による収益回復
- 北米事業の持続的拡大に向け基盤強化

※Orr & Boss (2025年の塗料販売金額を基準(100)として金額ベースで計算)

収益改善により、強いアジア & 北米ビジネスの復活へ

3-3. ヘッドオフィス

②

事業を伸ばす製品開発とDXの推進

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

③

人材育成と最適配置の両立

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

戦略遂行を加速するプロフェッショナル

2026年度より「新たなメンバー」が当社グループに参画

データドリブン経営変革・GDPの開発



経営企画本部 本部長
帆足 英次

➤グローバル総合電機メーカーで、
IT/デジタル+多様性+企業変革
などのキャリア

グローバル人事制度の開発



グローバル人事本部 本部長
星野 美佳

➤多様な業界、多国籍・多文化環境
で、HRビジネスパートナー+人材管理
+組織開発+報酬制度含む人事制
度設計+労組対応などの幅広いHR
キャリア

DX人材の輩出と実装フェーズへの移行

DLA 1期生 22名が卒業し現場へ

【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



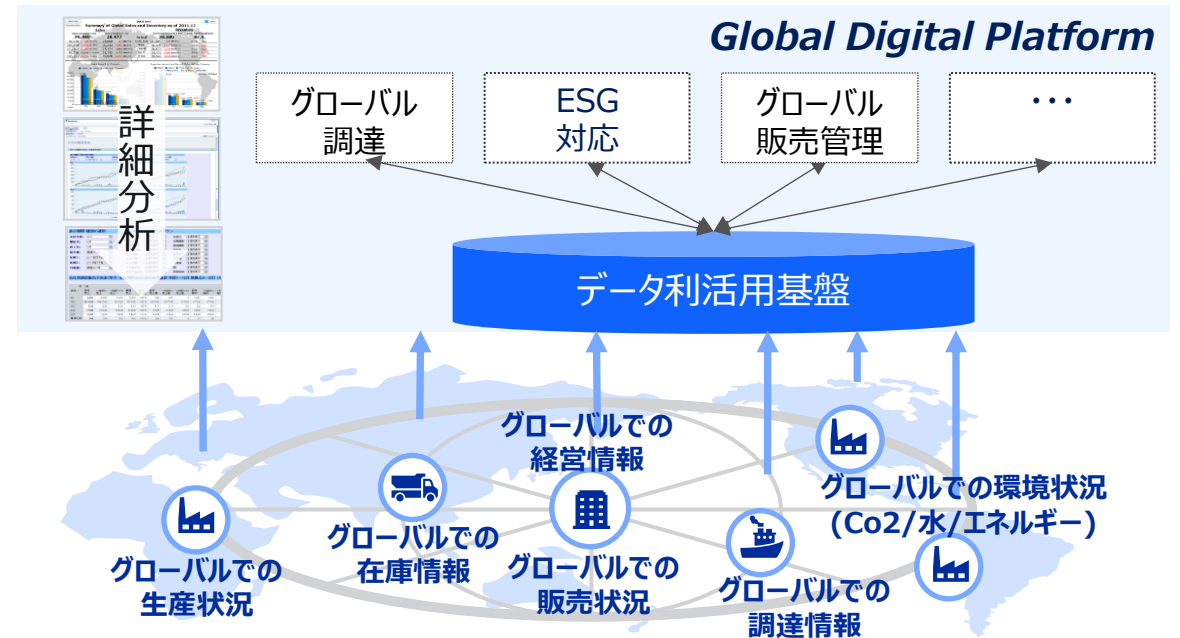
1年間で通常3年分に相当するカリキュラムを学ぶ



全員が高い水準のスキル習得と組織を牽引する人材へと成長

今後DXの実装を主導

Global Digital Platform上で、グローバルの統一コードを整備し、全拠点の販売・生産・在庫・調達・環境情報を自動的に収集・活用することで、グローバル全体のDX化を実現。

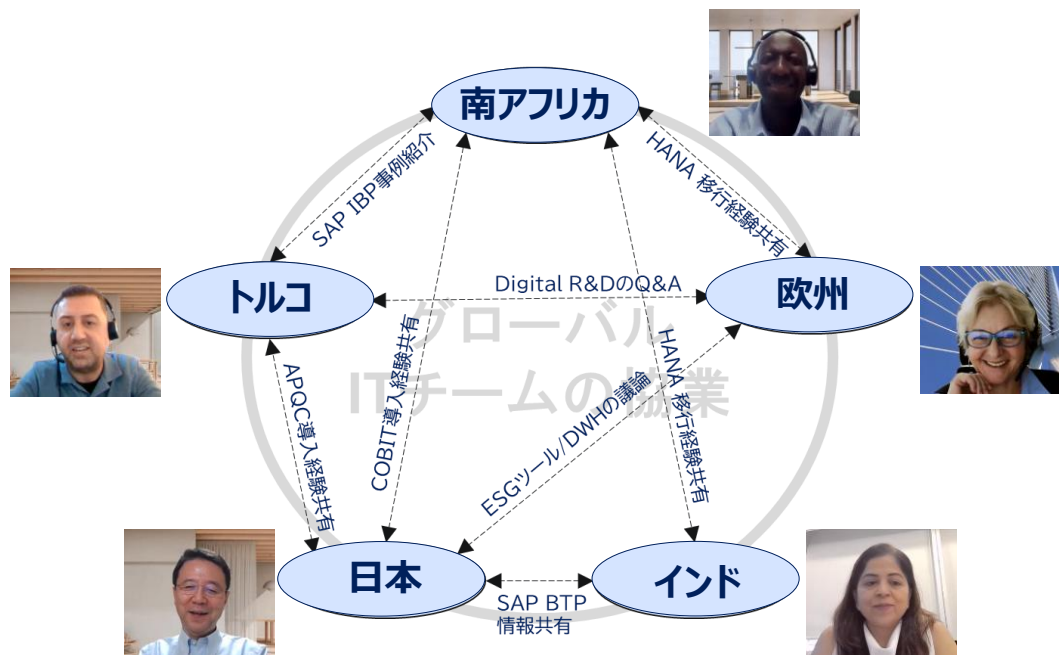


グローバルIT連携の深化

評価：（高い） ● > ● > ● （低い）

- ✓ 25年度の計画通り海外4社の現状調査・可視化を完了
- ✓ 業界標準を意識しIPA/JUAS/COBIT/APQCなどをベンチマーク指標として策定

		評価
現状調査・可視化	・DX活用、投資最適化、人的資源、標準ITの領域に対し、各カンパニーの基本調査完了	●
指標とベンチマーク	・IPAやJUAS、他社事例をベースにベンチマークを定義、ガバナンスを協議中	●
会議体・レビュー	・合計5回のグローバルIT会議を開催、10月には本社にてFace to Faceにて議論	●



サステナビリティ製品

人や環境にやさしい製品の売上比率を高め、持続可能な社会の実現に貢献する

○当社の評価基準（2021年比）

- ✓ 危険化学物質を含まない
- ✓ 利用者・作業者の健康を守る
- ✓ 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
- ✓ エネルギー消費量とCO₂の削減
- ✓ 長寿命化（耐久性）

事例）抗菌・抗ウイルス製品を各国で展開

アフリカ



日本



インド



2024年度の実績

16%

2027年度の目標

20%

お客様との共創によりサステナビリティ製品の開発を加速、KPI2027達成を目指す

④

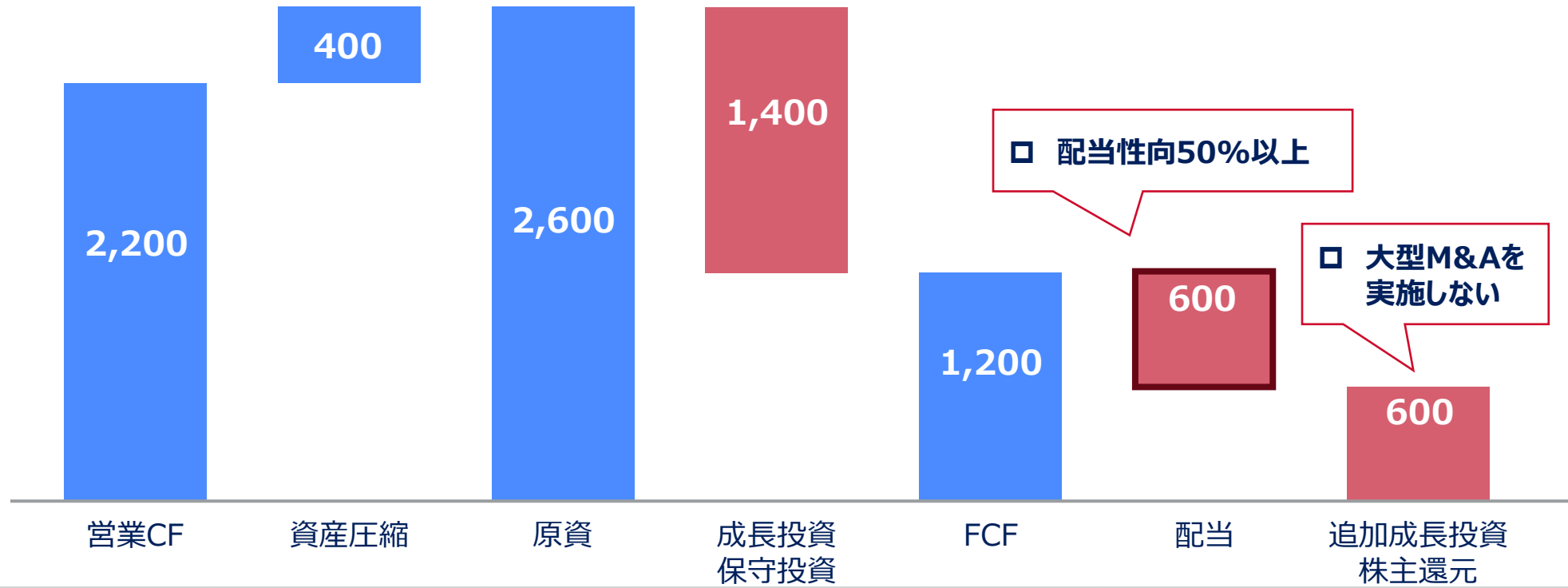
最適資本構成に基づく積極的な投資と還元

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

キャッシュフローのアップデート（2025年度実績）

18中計キャッシュフロー計画

単位：億円



	営業CF	資産圧縮	原資	成長投資 保守投資	FCF	配当	追加成長投資 株主還元
FY2025	675	-64	611	355	256	148	0
主な内訳		政策保有株式売却：19 不動産売却：66 CCC改善：-149		海外事業拡大：89 国内再編・効率化：136 経営基盤強化：65 保守投資：99			
FY2026							
FY2027							

資本効率を追求し経営の質を高める

ROE (一過性除く)

2021年度

8.8%



2025年度

12.6%

政策保有株 (連結純資産に対する割合)

2021年度

約16%



2025年度

約3%

年間配当額 (一株当たり)

2021年度

30円



2025年度

110円

営業キャッシュ・フロー

17中計

約1,500億円



18中計(計画)

約2,200億円

自社株買い総額

2021年度~2025年度累計

約1,800億円

ROIC-WACCスプレッド

2021年度

0.2%



2025年度

2.6%

成長投資

16中計

約400億円



18中計(計画)

約1,400億円

低収益資産の整理

不動産売却

2021年度~2025年度累計

約430億円

Exit

2021年度~2025年度累計

34社

塗料で人を幸せにする