



2025年度 通期 決算説明資料

2026年5月11日

CONTENTS

1. 2025年度通期決算
2. 2026年度通期計画
3. セグメント別決算概要
4. 株主還元

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。

2025年度 通期決算のポイント

- 売上高は5期連続 過去最高を更新、EBITDAも過去最高を記録
- 優先課題への対応が大きく進捗
 - ✓ アフリカ : 業績に大きく貢献 (売上 + 9%、営業利益 + 50%)
 - ✓ 日本 : 基幹システム刷新
 - ✓ インド : 3分野がバランス良く成長し収益性が改善
 - ✓ 欧州 : 構造改革プロジェクト True Color が始動
 - ✓ 今後を見据え、複数の追加費用を計上
- 2026年計画は質・量ともに過去最高の内容

レジリエンスを高め不確実性に挑む

中東情勢の影響

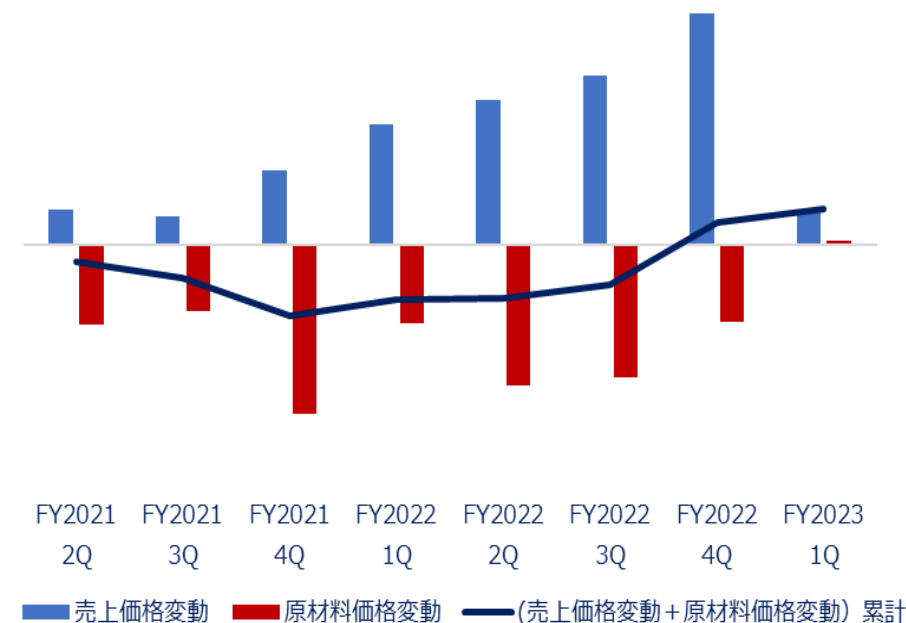
顧客への安定供給を最優先し、コスト上昇分は価格転嫁

【供給状況】

地域	供給リスク水準	現状認識／対応
日本	●	毎月翌月末までの供給を確保
インド	●	大きな懸念なし
欧州	●	大きな懸念なし
アジア	●	大きな懸念なし
アフリカ	●	大きな懸念なし
北米	●	大きな懸念なし

●…大きな問題なし ●…マネジメント可能 ●…重大な懸念あり

【価格転嫁による原材料インフレへの対応実績】 (FY2021 2Q~FY2023 1Q)



1. 2025年度通期決算

連結業績（対前年比較）

(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 ^{※1}	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 ^{※2}	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

連結貸借対照表に関する主な数値

(億円)

	2024年度末	2025年度末	増減 (前年度末比)
総資産額	7,507	8,017	510
現金及び預金	767	787	20
売掛金等	1,209	1,296	87
棚卸資産	1,119	1,140	21
固定資産	3,952	4,255	303
内のれん額	357	340	-17
有利子負債	2,221	2,229	8
自己資本	2,692	2,998	306
内自己株式	▲ 21	▲ 26	5増
自己資本比率 (%)	35.9%	37.4%	+1.5pt
NetDebt/EBITDA(倍)	1.4倍	1.4倍	-
NetDebt/Equity(%)	42.0%	34.6%	-7.4pt

✓ 不確実性を前提とした強靱・柔軟な財務基盤

地域別売上高（対前年比較）

（億円）

	2024年度 実績	2025年度 実績	増減率	為替影響除く	増減率
日本	1,639	1,599	-2.4%		
インド	1,423	1,384	-2.8%	1,466	+3.0%
欧州	1,565	1,627	+4.0%	1,683	+7.6%
アジア	687	681	-0.9%	676	-1.6%
アフリカ	474	517	+9.1%	515	+8.6%
北米	100	90	-10.3%	91	-9.5%
合計	5,888	5,898	+0.2%	6,029	+2.4%

✓ ONE KANSAI活動による相互補完

分野別売上高（対前年比較）

(億円)

	2024年度 実績	2025年度 実績	増減率	為替影響除く	増減率
自動車	1,769	1,784	+0.9%	1,837	+3.8%
工業	1,681	1,762	+4.8%	1,802	+7.2%
汎用	1,895	1,832	-3.3%	1,877	-0.9%
その他	543	520	-4.2%	513	-5.5%
合計	5,888	5,898	+0.2%	6,029	+2.4%

✓ 自動車と工業が牽引

2. 2026年度通期計画

連結業績（2026年度計画）

（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）

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

経営指標の推移

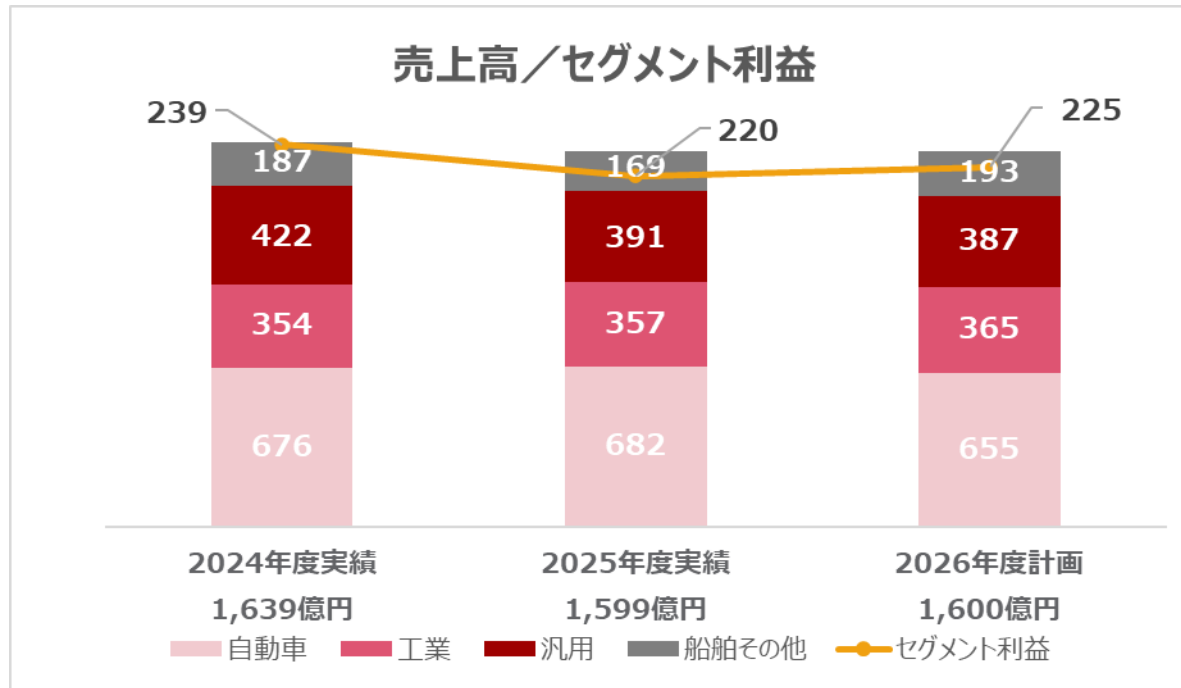
	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度	2026年度 (計画)
売上高	3,646	4,192	5,091	5,623	5,888	5,898	6,100
セグメント利益	360	355	378	592	539	539	570
EBITDA	540	537	578	822	812	825	920
EBITDAマージン	14.8%	12.8%	11.3%	14.6%	13.8%	14.0%	15.1%
当期純利益	200	265	252	671	383	316	270
調整後ROE (一過性除く)	7.0%	8.8%	8.8%	12.9%	13.1%	12.6%	12.7%
EPS (一過性除く)	61.30	89.20	94.69	150.44	165.51	172.33	184.73
配当金	30円	30円	30円	40円	50円	110円	110円
配当性向 (一過性除く)	48.9%	33.6%	31.7%	26.6%	30.2%	63.8%	59.5%

✓ 痛みを伴う変革を進め、Good から Greatへ

3. セグメント別決算概要

セグメント別業績（3期比較）【日本】

(億円)



2025年度は課題の解決に注力、2026年度は攻勢に転じる

FY2024 vs. FY2025

- 自動車用は安定的に推移
- 工業用はMIX改善で売上維持
- 汎用は市況低調が継続

FY2025 vs. FY2026計画

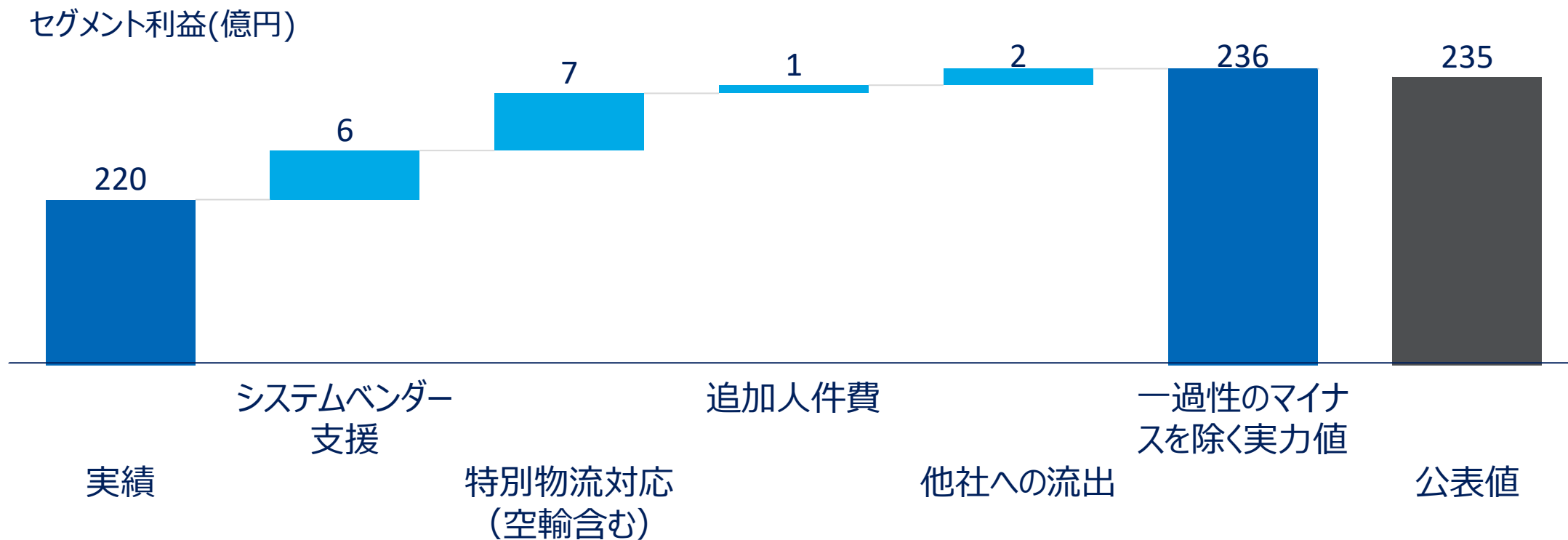
- 自動車用は中東影響による生産台数減
- 工業・船舶の成長により全体では増収
- 減価償却費などの経費増を、サプライチェーンを横断した収益改善に取り組み、増益

(億円)

	2024年度				2025年度			
	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q
売上高	413	406	425	395	393	407	419	380
セグメント利益	60	49	65	65	51	57	64	48
セグメント利益率	14.5%	12.0%	15.4%	16.5%	13.0%	14.0%	15.3%	12.5%

基幹システム刷新に伴う影響

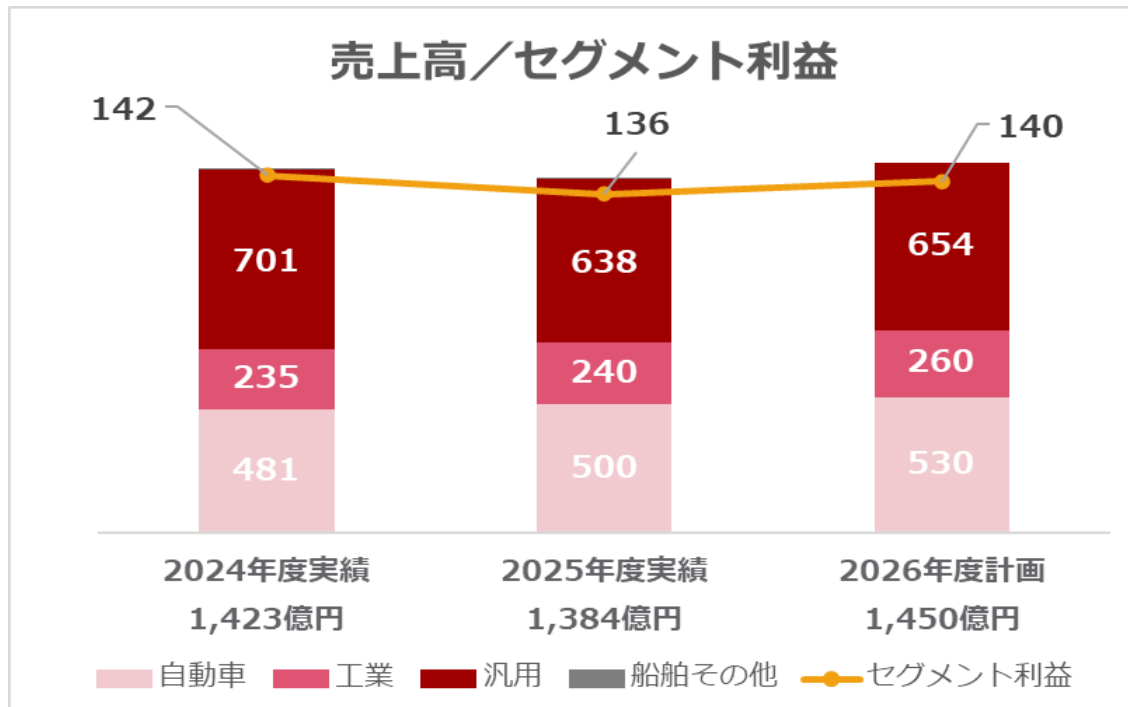
供給混乱対応で、計画外の一過性のマイナスが発生



- ✓ 周辺システムとの連携課題は解消し、4月下旬から挽回生産を本格化
- ✓ 今後の業績への影響は限定的と見込む

セグメント別業績（3期比較）【インド】

(億円)



当社戦略が着実に進展

FY2024 vs. FY2025

- 自動車用は高シェアを維持しつつGST減税による市況の追い風を受け売上・利益を牽引
- 工業用は政府によるインフラ拡充政策を捉え前年比プラス成長を実現
- 建築用はモンスーン長期化・水害等の影響はあったが下期は打ち手の効果が顕在化

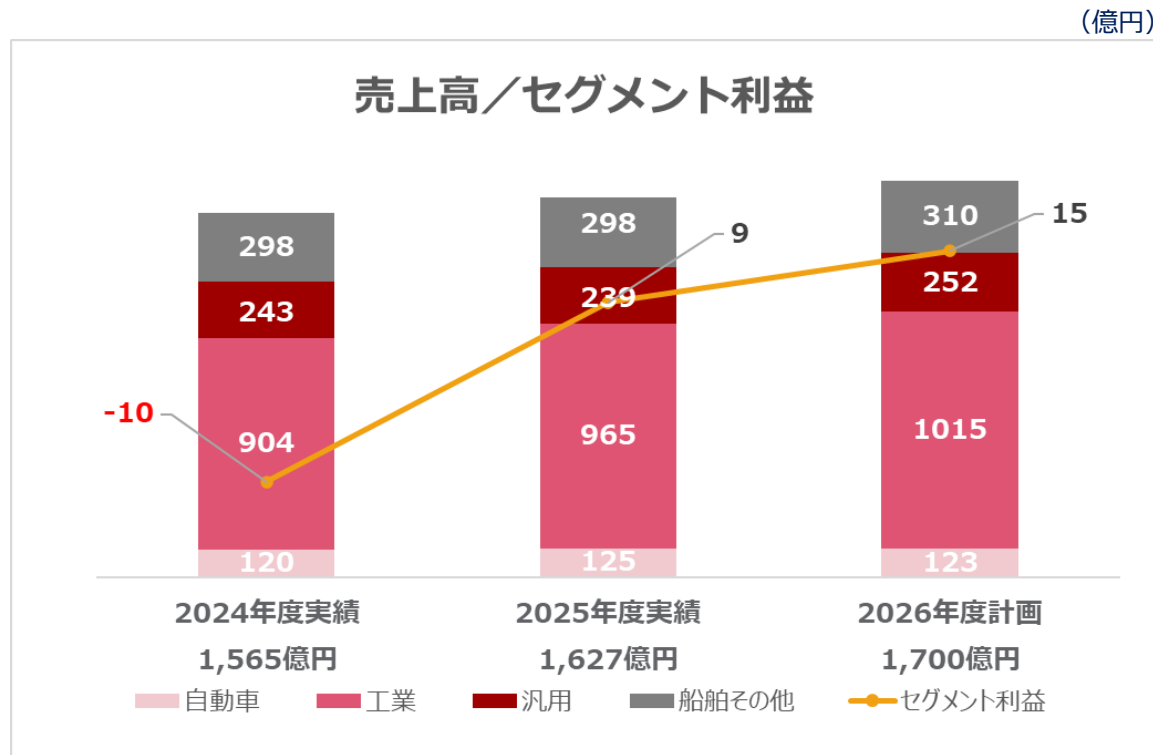
FY2025 vs. FY2026計画

- 自動車用は引き続き高シェアの維持およびVE活動に注力
- 工業用は国内トップシェアの粉体を中心に質を伴った成長を継続
- 建築用は高価格製品および建設化学品等の新規領域の拡販を推進

(億円)

	2024年度				2025年度			
	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q
売上高	403	350	346	324	370	332	345	337
セグメント利益	54	30	32	26	44	28	35	28
セグメント利益率	13.5%	8.5%	9.3%	8.0%	12.0%	8.6%	10.1%	8.4%

セグメント別業績（3期比較）【欧州】



計画通り構造改革を開始

True Colorが始動

- 事業分野 最適化 : 1件/5件が進行中
- 製造拠点 集約 : 1件/7件が完了済み
- グループ内 再編 : 3件/18件が最終段階

改革に伴う特別損失を一括計上（70億円）

トルコ

- 自動車用・建築用ともに増収増益を計画
 - 自動車用：インフレ圧力<生産好調
 - 建築用：商品MIX改善と値上げ

(億円)

	2024年度				2025年度			
	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q
売上高	336	427	419	383	379	413	432	404
セグメント利益	9	-2	-6	-11	0	5	8	-4
セグメント利益率	2.7%	-	-	-	0.1%	1.2%	1.9%	-

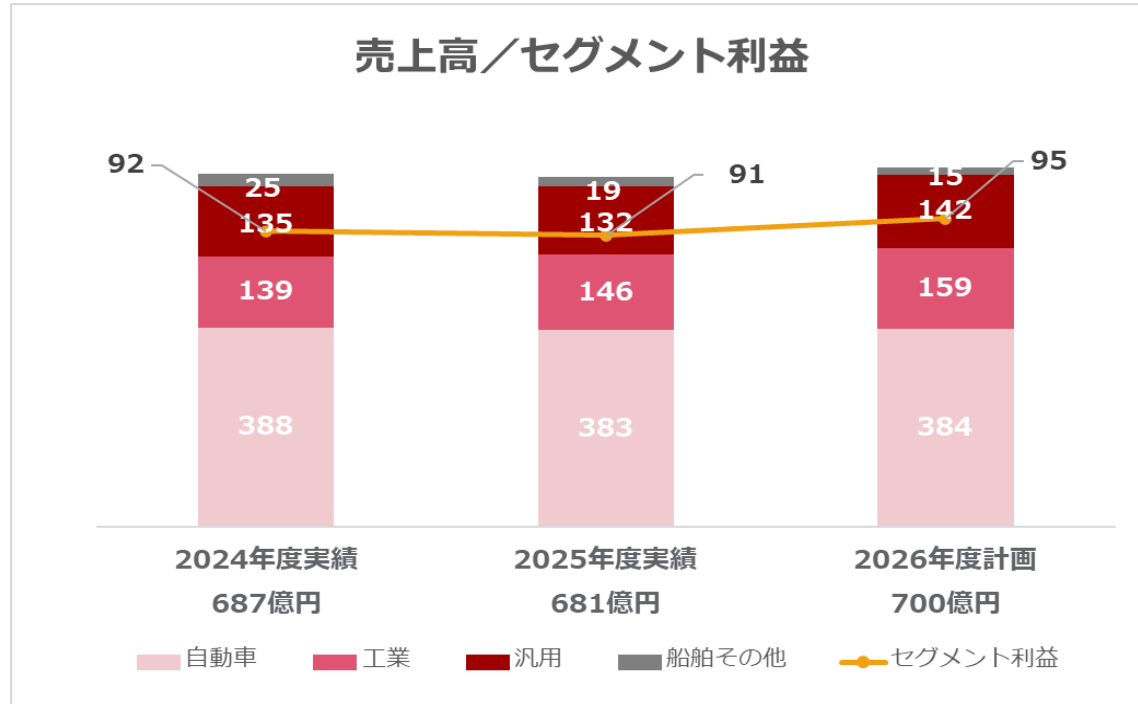
(億円)

		2024年度実績	2025年度実績	2026年度計画
欧州（トルコ除く）	セグメント利益	20	15	12
トルコ	セグメント利益	-30	-5	3
	(セグメント利益へのHI影響額)	-11	-23	-23
	HI影響除くセグメント利益	-18	18	26

HI：ハイパーインフレーション

セグメント別業績（3期比較）【アジア】

(億円)



自助努力で高収益体質の定着を図る

FY2024 vs. FY2025

- 自動車用は生産台数が少ない中で堅調
- 自助努力により収益性向上
- 法改正に伴い中国持分法会社における過去3年分の職工福利の費用を計上(4Q)

FY2025 vs. FY2026計画

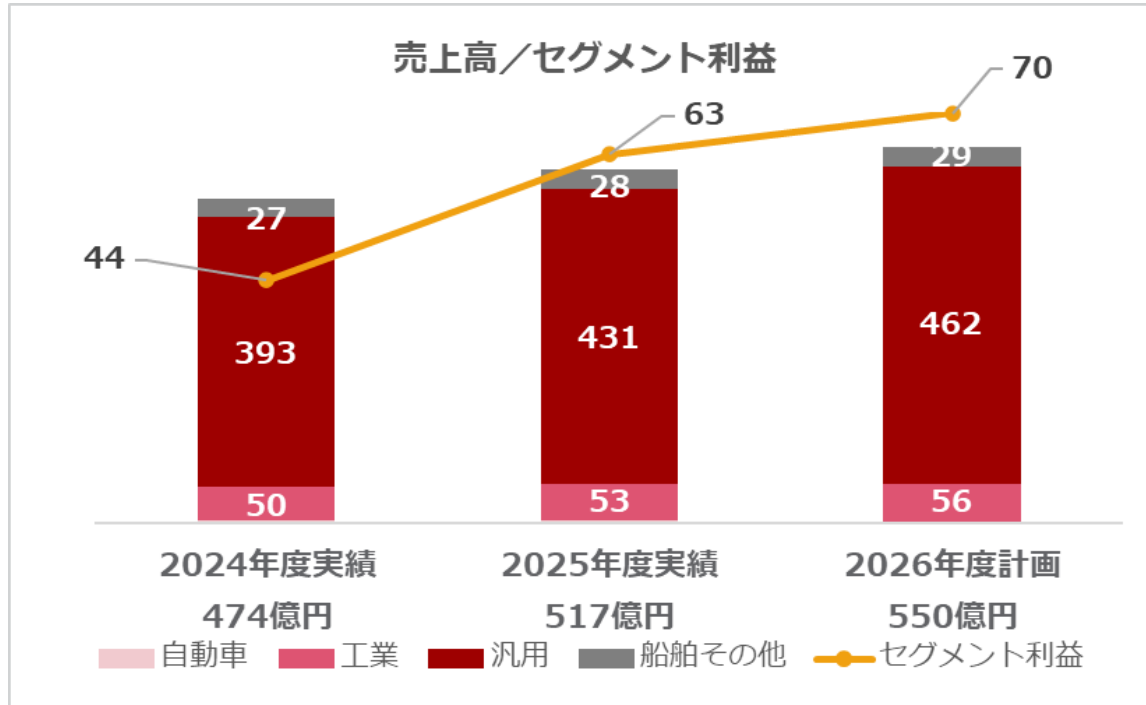
- 自動車用は生産台数微減
- 汎用はマレーシア内拠点を統合し、増収増益を計画
- グループリソースを最大限に活用し収益性を高める
- 湖南関西は引き続き好調

(億円)

	2024年度				2025年度			
	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q
売上高	173	162	174	178	166	162	176	177
セグメント利益	29	22	24	16	25	26	30	10
セグメント利益率	16.9%	13.8%	14.0%	9.0%	15.0%	16.2%	17.2%	5.4%

セグメント別業績（3期比較）【アフリカ】

(億円)



成長を加速し、圧倒的No.1の地位を確立

FY2024 vs. FY2025

- 南アフリカは、市況低迷の中で増収増益
- ザンビアの販売が好調に推移
- 東アフリカは、タンザニア、ウガンダなど高成長が続く
- セグメント利益は、数量増と原価低減双方が寄与し大幅増益

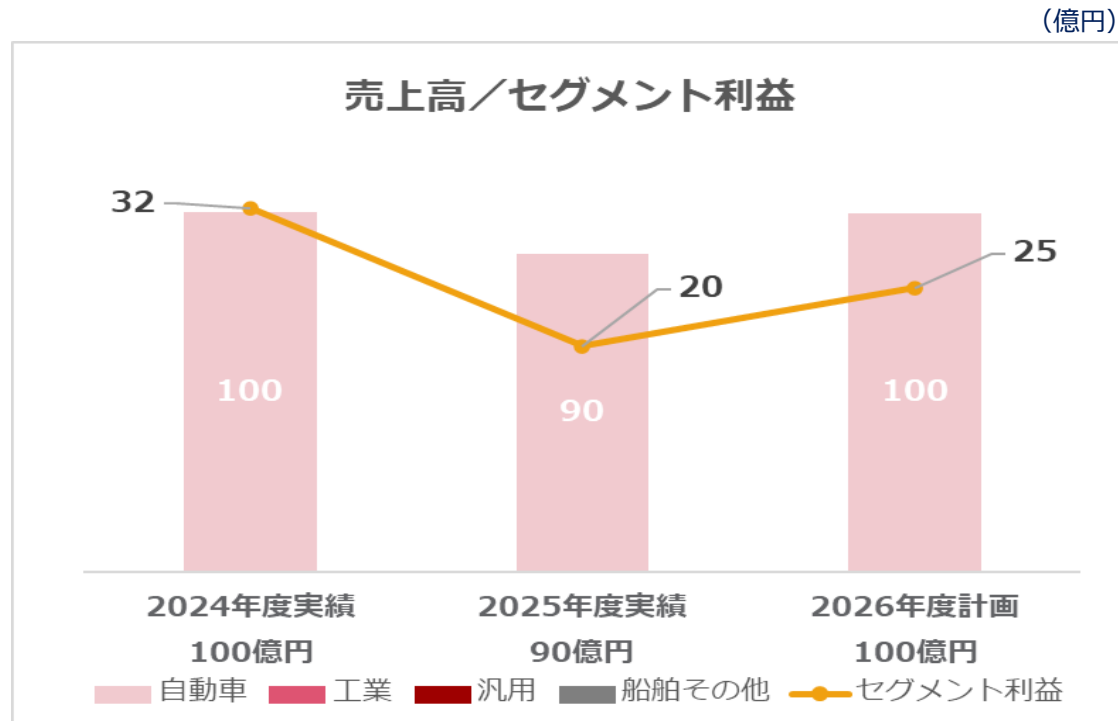
FY2025 vs. FY2026計画

- 南アフリカ：スーパープレミアム市場に参入
 - Versus Paintを買収
- 東アフリカ：新Initiativeを推進
 - ルワンダへの輸出
 - タンザニアPCM新工場
 - ケニア建築用強化

(億円)

	2024年度				2025年度			
	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q
売上高	102	113	120	139	115	111	138	154
セグメント利益	8	9	11	15	11	12	18	23
セグメント利益率	7.8%	8.2%	9.1%	10.8%	9.4%	10.4%	13.2%	14.9%

セグメント別業績（3期比較）【北米】



収益性を改善し、V字回復

FY2024 vs. FY2025

- 主力のパワースポーツの需要減が引き続き、減収
- セグメント利益は、売上減にともなう固定費比率の上昇により減益
- 日本支援チームによる活動が進展

FY2025 vs. FY2026計画

- 2026年効果発現
 - 原料調達・修繕費でのコストダウン
 - Value Engineering
 - 適切な価格転嫁（関税含むコストアップ分90%転嫁完了）
- 2027年に向けた取り組み
 - 生産性向上（効率化によるサイクルタイム向上）

(億円)

	2024年度				2025年度			
	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q
売上高	27	28	24	22	24	21	23	22
セグメント利益	11	10	7	4	6	4	5	5
セグメント利益率	41.4%	35.1%	30.3%	18.2%	24.5%	18.8%	22.0%	22.5%

4. 株主還元

株主還元について

■ 株主還元方針

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

■ 配当について

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

<FCFの配分イメージ>



<1株当たり配当額と配当性向>

	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度	2026年度 (計画)
年間配当	30円	40円	50円	110円	110円
配当性向 (一過性除く)	31.7%	26.6%	30.2%	63.8%	59.5%

塗料で人を幸せにする

2025年度 通期 決算参考資料

連結業績推移

(億円、%)

	2024年度					2025年度					2026年度
	1Q	2Q	3Q	4Q	通期	1Q	2Q	3Q	4Q	通期	通期(計画)
	前年同期比	前年同期比	前年同期比	前年同期比	前年度比	前年同期比	前年同期比	前年同期比	前年同期比	前年度比	前年度比
売上高	1,454	1,487	1,507	1,441	5,888	1,447	1,445	1,532	1,474	5,898	6,100
	+6.6%	+8.1%	+1.6%	+2.9%	+4.7%	-0.5%	-2.8%	+1.7%	+2.3%	+0.2%	+3.4%
セグメント 利益	171	118	133	116	539	137	132	160	109	539	570
	+25.8%	-21.1%	-26.0%	-8.0%	-9.0%	-19.8%	+11.4%	+20.2%	-5.5%	+0.0%	+5.8%
営業利益	151	112	129	128	521	122	121	147	107	497	530
	+24.9%	-17.7%	-17.5%	+25.5%	+0.9%	-19.0%	+7.7%	+13.8%	-16.4%	-4.5%	+6.6%
経常利益	199	61	158	73	491	144	142	168	93	547	550
	+17.4%	-59.8%	+30.5%	-45.8%	-14.9%	-27.8%	+134.3%	+6.2%	+27.6%	+11.4%	+0.5%
EBITDA	231	185	201	196	812	202	198	234	191	825	920
	+22.1%	-10.2%	-16.5%	+4.9%	-1.2%	-12.3%	+7.1%	+16.6%	-2.5%	+1.6%	+11.5%
EBITDA マージン	15.9%	12.4%	13.3%	13.6%	13.8%	14.0%	13.7%	15.3%	13.0%	14.0%	15.1%
	+2.0pt	-2.5pt	-2.9pt	+0.3pt	-0.8pt	-1.9pt	+1.3pt	+2.0pt	-0.6pt	+0.2pt	+1.1pt
当期純利益	119	38	172	54	383	85	77	138	17	316	270
	-68.4%	-56.9%	+130.1%	-59.1%	-42.9%	-28.6%	+102.2%	-19.9%	-69.2%	-17.4%	-14.7%
EPS(円)	57.45	19.78	95.14	30.45	202.02	48.13	43.75	78.35	9.42	179.65	153.37
	-65.1%	-49.4%	+187.3%	-49.6%	-32.5%	-16.2%	+121.2%	-17.6%	-69.1%	-11.1%	-14.6%

地域セグメント別売上高推移

(億円、%)

	売上高										
	2024年度					2025年度					2026年度
	1Q	2Q	3Q	4Q	通期	1Q	2Q	3Q	4Q	通期	通期(計画)
	前年同期比	前年同期比	前年同期比	前年同期比	前年度比	前年同期比	前年同期比	前年同期比	前年同期比	前年度比	前年度比
日本	413	406	425	395	1,639	393	407	419	380	1,599	1,600
	+6.3%	-1.7%	-0.9%	-6.5%	-0.9%	-4.9%	+0.2%	-1.3%	-3.9%	-2.4%	+0.1%
インド	403	350	346	324	1,423	370	332	345	337	1,384	1,450
	+10.1%	+1.7%	+1.1%	+3.2%	+4.2%	-8.2%	-5.3%	-0.2%	+3.9%	-2.8%	+4.8%
欧州	336	427	419	383	1,565	379	413	432	404	1,627	1,700
	+8.8%	+26.4%	+9.9%	+15.7%	+15.1%	+12.8%	-3.2%	+3.0%	+5.5%	+4.0%	+4.5%
アジア	173	162	174	178	687	166	162	176	177	681	700
	-4.5%	-3.6%	-6.0%	-3.6%	-4.5%	-3.9%	-0.5%	+1.2%	-0.4%	-0.9%	+2.8%
アフリカ	102	113	120	139	474	115	111	138	154	517	550
	+3.0%	+26.6%	-1.3%	+12.7%	+9.4%	+12.4%	-2.1%	+14.6%	+11.1%	+9.1%	+6.3%
北米	27	28	24	22	100	24	21	23	22	90	100
	+29.4%	+24.7%	-3.8%	-10.1%	+8.9%	-9.4%	-24.2%	-4.7%	-0.1%	-10.3%	+11.2%
合計	1,454	1,487	1,507	1,441	5,888	1,447	1,445	1,532	1,474	5,898	6,100
	+6.6%	+8.1%	+1.6%	+2.9%	+4.7%	-0.5%	-2.8%	+1.7%	+2.3%	+0.2%	+3.4%

地域セグメント別 セグメント利益推移

(億円、%)

	セグメント利益										
	2024年度					2025年度					2026年度
	1Q	2Q	3Q	4Q	通期	1Q	2Q	3Q	4Q	通期	通期(計画)
	前年同期比	前年同期比	前年同期比	前年同期比	前年度比	前年同期比	前年同期比	前年同期比	前年同期比	前年度比	前年度比
日本	60	49	65	65	239	51	57	64	48	220	225
	+54.4%	-20.7%	+2.2%	+29.7%	+11.5%	-14.7%	+16.9%	-1.7%	-27.3%	-8.2%	+2.4%
インド	54	30	32	26	142	44	28	35	28	136	140
	+11.1%	-26.6%	-9.1%	+10.6%	-4.1%	-18.4%	-4.9%	+8.7%	+9.3%	-4.4%	+3.2%
欧州	9	-2	-6	-11	-10	0	5	8	-4	9	15
	+62.5%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
アジア	29	22	24	16	92	25	26	30	10	91	95
	-10.1%	-5.1%	-24.0%	-8.3%	-12.9%	-14.4%	+16.8%	+24.2%	-40.5%	-1.2%	+4.6%
アフリカ	8	9	11	15	44	11	12	18	23	63	70
	+14.9%	+9.0%	-17.4%	+26.6%	+6.7%	+35.8%	+24.6%	+66.3%	+48.8%	+45.7%	+10.5%
北米	11	10	7	4	32	6	4	5	5	20	25
	+202.9%	+16.4%	-25.0%	-65.1%	-2.8%	-46.2%	-59.5%	-31.0%	+24.1%	-38.1%	+26.1%
合計	171	118	133	116	539	137	132	160	109	539	570
	+25.8%	-21.1%	-26.0%	-8.0%	-9.0%	-19.8%	+11.4%	+20.2%	-5.5%	+0.0%	+5.8%

売上高の増加要因（2025年度 4Q累計）

	為替影響	数量 増減	その他	増減 %
日本	0%	-3%	0%	-2%
インド	-6%	0%	3%	-3%
欧州	-4%	1%	7%	4%
アジア	1%	-3%	1%	-1%
アフリカ	1%	9%	-1%	9%
北米	-1%	-11%	1%	-10%
連結	-2%	0%	3%	0%

地域セグメント別 持分法損益

(億円、%)

	2024年度					2025年度				
	1Q	2Q	3Q	4Q	通期	1Q	2Q	3Q	4Q	通期
日本	4	3	4	2	13	5	2	5	1	13
インド	-0	-0	-1	-0	-2	-0	-0	-0	-	-1
欧州	-0	-12	-11	-21	-45	-3	-5	-4	-4	-16
アジア	10	10	7	5	32	9	10	9	2	31
アフリカ	0	1	0	1	2	0	0	0	1	2
北米	6	5	5	2	17	3	3	3	3	12
合計	20	6	4	-12	18	15	11	13	2	42

貸借対照表 (B/S)に関する主な数値

(億円、%)

	2024年度				2025年度			
	第1四半期末	第2四半期末	第3四半期末	第4四半期末	第1四半期末	第2四半期末	第3四半期末	第4四半期末
総資産額	7,827	7,524	7,513	7,507	7,449	7,509	7,863	8,017
現金及び預金	906	674	661	767	710	689	705	787
売掛金等	1,361	1,340	1,331	1,209	1,274	1,324	1,437	1,295
棚卸資産	1,120	1,156	1,139	1,119	1,111	1,094	1,100	1,140
固定資産	3,985	4,009	3,933	3,952	3,884	3,974	4,099	4,255
内のれん額	384	404	359	357	336	336	332	340
有利子負債	1,874	2,127	2,272	2,221	2,300	2,204	2,270	2,229
1株当たり純資産額 (円)	-	-	-	1,527.55	-	-	-	1,703.16
自己資本比率 (%)	39.9	36.9	34.7	35.9	34.9	36.1	36.4	37.4

営業CF、減価償却費、のれん償却額、設備投資額、研究開発費

	2024年度		2025年度	
	上期実績	通期実績	上期実績	通期実績
営業CF	34	350	153	526
減価償却費	96	207	105	233
のれん償却額	25	51	26	53
設備投資額	106	260	172	389
研究開発費	56	100	54	105

国産ナフサ価格（当社推定）

(円/KL)

	2024年度		2025年度		2026年度
	上期	下期	上期	下期	通期
国産ナフサ価格	78,000	72,600	64,800	65,700	-

国内自動車生産台数

(万台)

	2024年度 (実績)			2025年度 (推定)			2026年度 (推定)
	上期	下期	通期	上期	下期	通期	通期
生産台数	410	437	847	408	439	847	841

自動車生産台数推移

(万台)

	2024年度					2025年度				
	1Q	2Q	3Q	4Q	通期	1Q	2Q	3Q	4Q	通期
日本	199	211	224	214	847	203	205	219	220	847
インド	145	151	142	171	609	150	159	169	193	671
中国	660	729	758	980	3,128	756	806	868	1,023	3,453
タイ	41	35	37	34	147	35	37	35	38	146
インドネシア	30	27	32	31	120	29	26	30	29	115
マレーシア	21	18	20	20	79	18	18	20	20	75
トルコ	28	25	24	27	104	29	32	31	33	126

日本及びインド：1Q (4-6月), 2Q (7-9月), 3Q(10-12月), 4Q (1-3月)
 その他：1Q (1-3月), 2Q (4-6月), 3Q(7-9月), 4Q(10-12月)

出所 日本自動車工業会、マークラインズ、日本の2025年度4Qは当社推定

為替換算レート

(円/現地通貨)

	2024				2025				2026
	1~3月 (実績)	4~6月 (実績)	7~9月 (実績)	10~12月 (実績)	1~3月 (実績)	4~6月 (実績)	7~9月 (実績)	10~12月 (実績)	1~3月 (実績)
米ドル	148.00	156.91	149.96	151.14	153.38	145.33	147.66	153.75	157.25
ユーロ	160.27	168.68	164.07	162.27	160.10	164.28	172.09	179.18	183.97
インド・ルピー	1.79	1.89	1.80	1.80	1.79	1.71	1.70	1.74	1.73
中国元	20.54	21.58	20.97	21.06	20.96	20.10	20.64	21.71	22.69
タイ・バーツ	4.16	4.26	4.33	4.49	4.48	4.38	4.55	4.78	4.95
マレーシア・ リンギット	31.48	33.18	33.90	34.85	34.59	33.82	35.08	37.11	39.55
インドネシア・ルピア	0.0095	0.0097	0.0095	0.0097	0.0094	0.0089	0.0090	0.0093	0.0094
トルコ・リラ	4.68	4.90	4.18	4.48	3.95	3.63	3.58	3.65	3.60
南アフリカ・ランド	7.85	8.39	8.42	8.43	8.20	8.00	8.34	8.99	9.55

