



2020年度決算及び 戦略説明会

2021年5月19日

Agenda

1. 2020年度の決算と2021年度計画概要
2. 第16次中期経営計画の進捗状況
3. 成長戦略—Good to Great
4. 地域別の進捗と今後

1. 2020年度の決算と2021年度計画概要

2020年度連結業績ハイライト

(億円)

	2020年度実績	前年度比 (%)	前年度差	前年度差の 為替影響	公表見込差
売上高	3,646	-10.4%	-423	-137	+96
営業利益	312	-0.9%	-3	-13	+12
経常利益	359	+2.9%	+10	-14	+29
EBITDA*	540	-1.7%	-9	-	+20
EBITDAマージン(%)	14.8%	-	+1.3% pt	-	+0.2% pt
当期利益	200	+8.4%	+16	-3	+30

*EBITDA=営業利益+減価償却費+のれん償却費+持分法投資損益

コロナ影響が甚大であったが、グループ全社の努力の結果、減収だが実質は増益

- 為替影響除けば営業利益も増益
- 低収益資産整理、政策保有株の一部売却など業績に奏功
- EBITDAマージン改善は16中計にインライン

地域セグメント別売上高・経常利益

(億円)

	売上高				経常利益			
	2020年度 実績	前年同期比(%)	前年同期差	公表見込差	2020年度 実績	前年同期比 (%)	前年同期差	公表見込差
日本	1,430	-7.8%	-121	+20	155	-14.4%	-26	+15
インド	731	-10.5%	-86	+41	102	-0.7%	-1	+2
欧州	660	-3.2%	-22	+10	52	+92%	+25	+2
アジア	495	-17.7%	-107	+15	46	-15.0%	-8	+6
アフリカ	279	-21.9%	-78	+9	-9	-	+21	+1
その他	51	-15.1%	-9	+1	11	-7.6%	-1	+1
合計	3,646	-10.4%	-423	+96	359	+2.9%	+10	+29

- 2月上方修正見込みを超えて着地
- 欧州の増益と、アフリカの損失改善により、経常増益

2021年度通期連結業績計画

(億円、%)

	2020年度 実績	2021年度 見込	対前年度	16中計における 2021年度目標
売上高	3,646	4,000	+9.7%	4,900
営業利益	312	380	+21.7%	—
経常利益	359	440	+22.6%	—
EBITDA	540	620	+14.8%	—
EBITDA マージン(%)	14.8%	15.5%	+0.7% pt	15.5%超
当期利益	200	260	+29.8%	—
調整後ROE	8.5%	10.4%	+1.9% pt	10%超

- 当社史上最高益に挑戦
- EBITDAマージンと調整後ROEは、16中計目標必達

2021年度計画 セグメント別売上高・経常利益

(億円,%)

	売上高			経常利益		
	2020年度 実績	2021年度 見込	対前年度	2020年度 実績	2021年度 見込	対前年度
日本	1,430	1,425	-0.3%	155	170	+9.5%
インド	731	905	+23.8%	102	130	+27.5%
欧州	660	725	+9.8%	52	55	+5.4%
アジア	495	570	+15.1%	46	65	+40.1%
アフリカ	279	320	+14.6%	-9	5	14億円の改善
その他	51	55	+7.6%	12	15	+30.5%
合計	3,646	4,000	+9.7%	359	440	+22.6%

- 全地域大幅な増益を計画
- アフリカは連結経常利益黒字化

2. 第16次中期経営計画の進捗状況

お伝えしたいこと

- 安定的に資金を生み出せる利益構造になってきた
- 今後、財務構造改革を通じて、資金捻出を継続する
- 資金の使途に関しては、まずは「成長戦略の遂行」に振り向け、事業価値を向上させることで、株主へ還元することを優先する
- この中には、適切なM&Aを実行する事やD X・E S Gの推進も含まれる
- 但し、ROE13%の目標は必達と考えているので、上記の進行状況を踏まえながら、適宜、自己株買いも実行し、包括的な株主還元を進めて行きたい

16中計最終年度の考え方

第16次中期経営計画

目標

2021年ターゲット

業績

連結売上高 4,900億円	(年平均成長率+4.7%)
連結EBITDAマージン 15.5%超	(2018年度比+2.9 %pt超)
調整後ROE10%超	(2018年度比+1.8 %pt超)
3か年累計営業CF 1,400億円の創出	(15中計期間累計営業CF比+400億円)

- 新型コロナウイルス影響大きく、売上、累計CF目標を引き下げ
- しかし、EBITDAマージン、ROE目標は取り下げず、挑戦する。

16中計施策とコロナ対応施策で収益性を向上

売上高 (億円)



EBITDA マージン (%)



ROE (%)



営業 CF (億円)



外部環境の変化に負けず、自助努力で利益、キャッシュの創出力がついてきた。

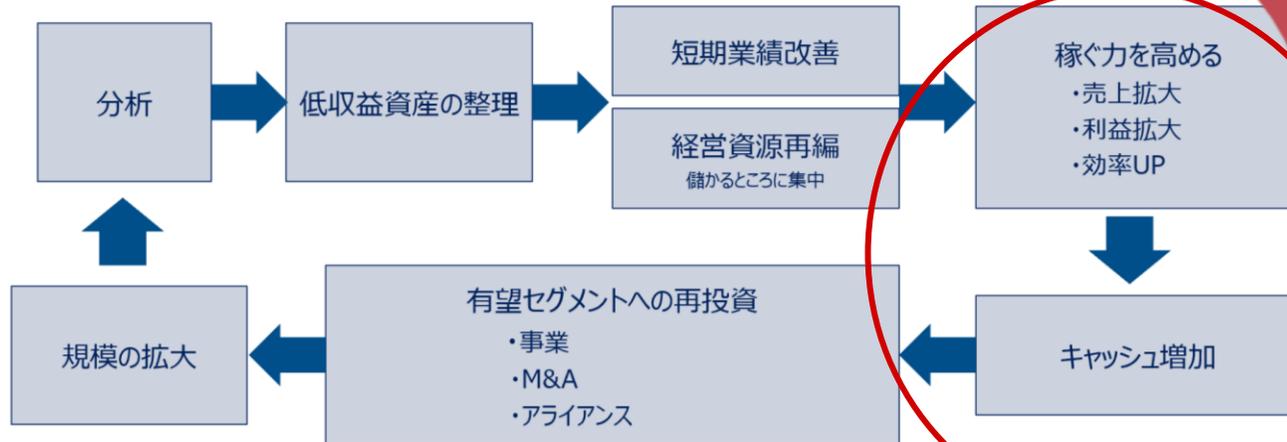
マネジメント・サイクル

1. 資本生産性・収益性の向上を伴う利益成長

マネジメント・サイクル

2019年
5月20日発表資料

サイクルのスピードが今後の成長規模を決め、企業価値の向上を左右する



我々の立ち位置

- 低収益資産の整理を進め、海外収益性は格段に向上
- 17中計で有望セグメントへ再投資
 - ESG/DX
 - 日本を構造改革しEBITDA + 100億
 - 海外事業投資を進めEBITDA + 100億
 - M&A

積み上がるキャッシュを「一所懸命使う」段階へ

3. 成長戦略—Good to Great



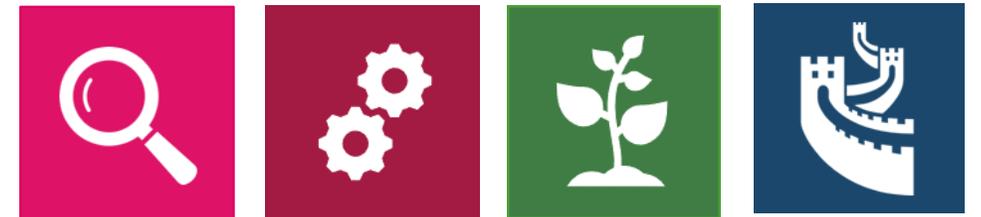
成長戦略 – Good to Great

2025年数値目標

EBITDA% **18%**超

ROE **13%**超

7 Keys to “Good to Great”



17中計は2030年を見据えた骨太な戦略

7Keysは、ESG経営を実行する仕組み



我々が選ぶ未来(機会)

創業の精神

機会

利益と公正

- 利益追求と社会発展への貢献
- 誠実に顧客との信頼関係を築く
- 目先の小利を追わず大局的な判断を下す
- 道義性と公共性に重きをおく

- ESG / SDGs
- グリーンディール
- イノベーション
- 日本
- インド
- モビリティ

KANSAI PAINT 創業の精神に立ち返り、機会に挑戦する。 / 14

成長戦略 ≠ 売上拡大

✓ 利益追求と社会発展への貢献：創業の精神であり、ESG経営
✓ 塗料のプロフェッショナルとして、「真のグローバル企業」に変貌する

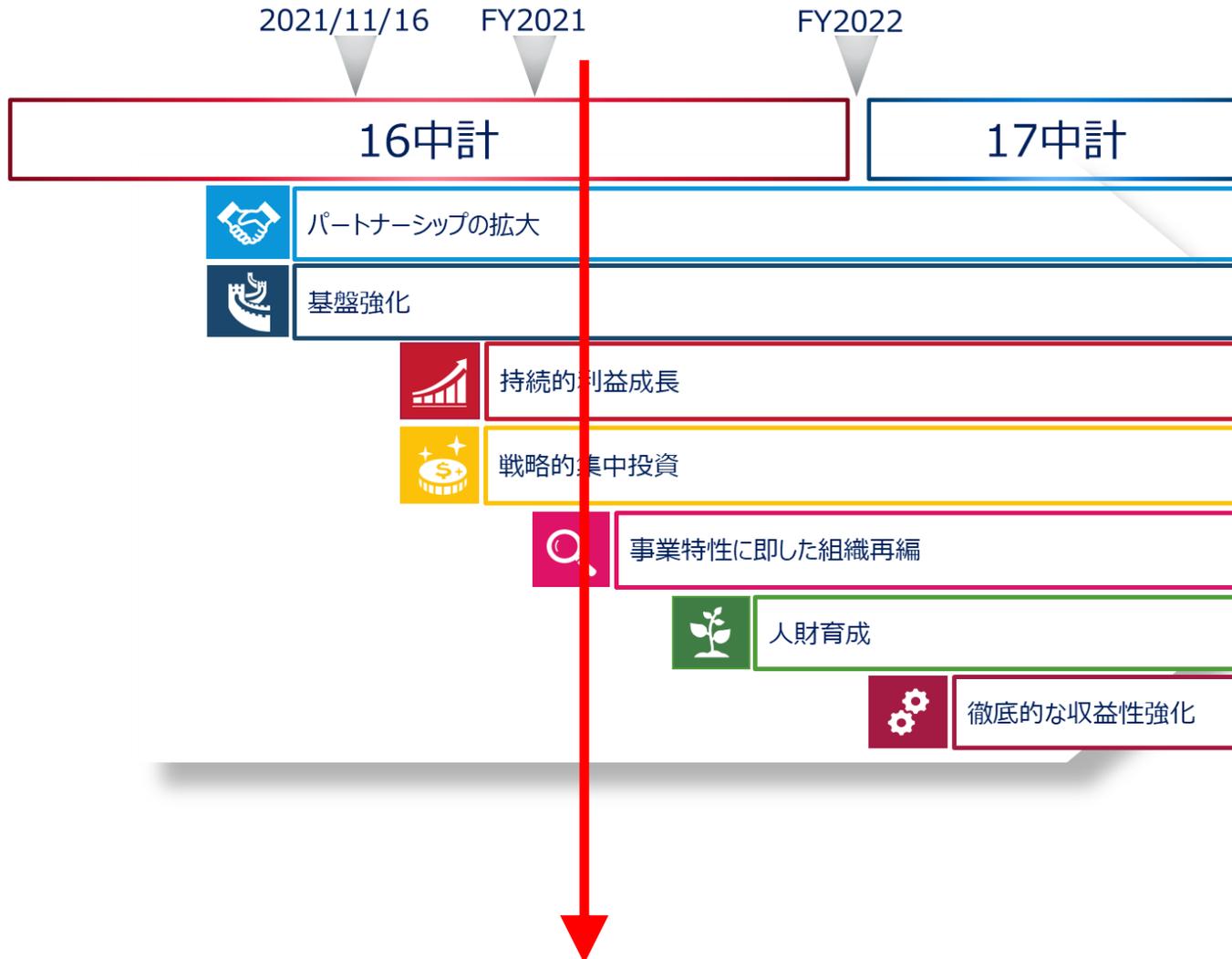
そのために、

- 強みを徹底的に磨き、収益性を一層高める
- 社会発展に貢献する将来の宝（事業、地域、人材）に積極投資する
- 事業を支える強固な経営基盤を作る

KANSAI PAINT / 15

地球と世の中のために持ち味を出し、業績・企業価値を向上

16中計から17中計へ



17中計策定における変化点

- ESG経営への転換
- 長期目標からバックキャスト
- 聖域なき構造改革と成長投資の両立

公表を従来より半年前倒し

2021年11月：17中計公表

本日は開示可能な箇所をアップデート

2021年4月1日より新組織



事業特性に即した組織再編

グローバル自動車事業部門



部門長
富田 和昌

日本事業部門



部門長
寺岡 直人

国際事業部門



部門長
西林 均

サポート

グループ本社

経営推進部門



部門長
高原 茂季

生産・SCM・調達部門



部門長
古川 秀範

研究開発部門



部門長
田桐 澤根



7. 基盤強化

① グループ資金の偏在是正・効率的運用

- 手元資金・借入金の偏在是正、本社集中化推進
- Cash Management Systemの導入準備開始

② 総資産圧縮による成長投資資金の捻出

- 政策保有株式の削減推進
- 既存不動産（土地・建物）の削減・有効活用
- 流動資産効率の改善（売上債権、棚卸資産日数削減）

③ 柔軟な資金調達体制の確保

- 資金調達方法の多様化推進（CP, コミットメントラインなど）
- アセット・ファイナンス、メザニン調達の検討



最適なCapital Allocation

(A) 既存事業の利益成長

(B) 必要なM&A実行



+

(C) 適切な株主還元



成長戦略を支えるグループ財務戦略を推進中

/ 35

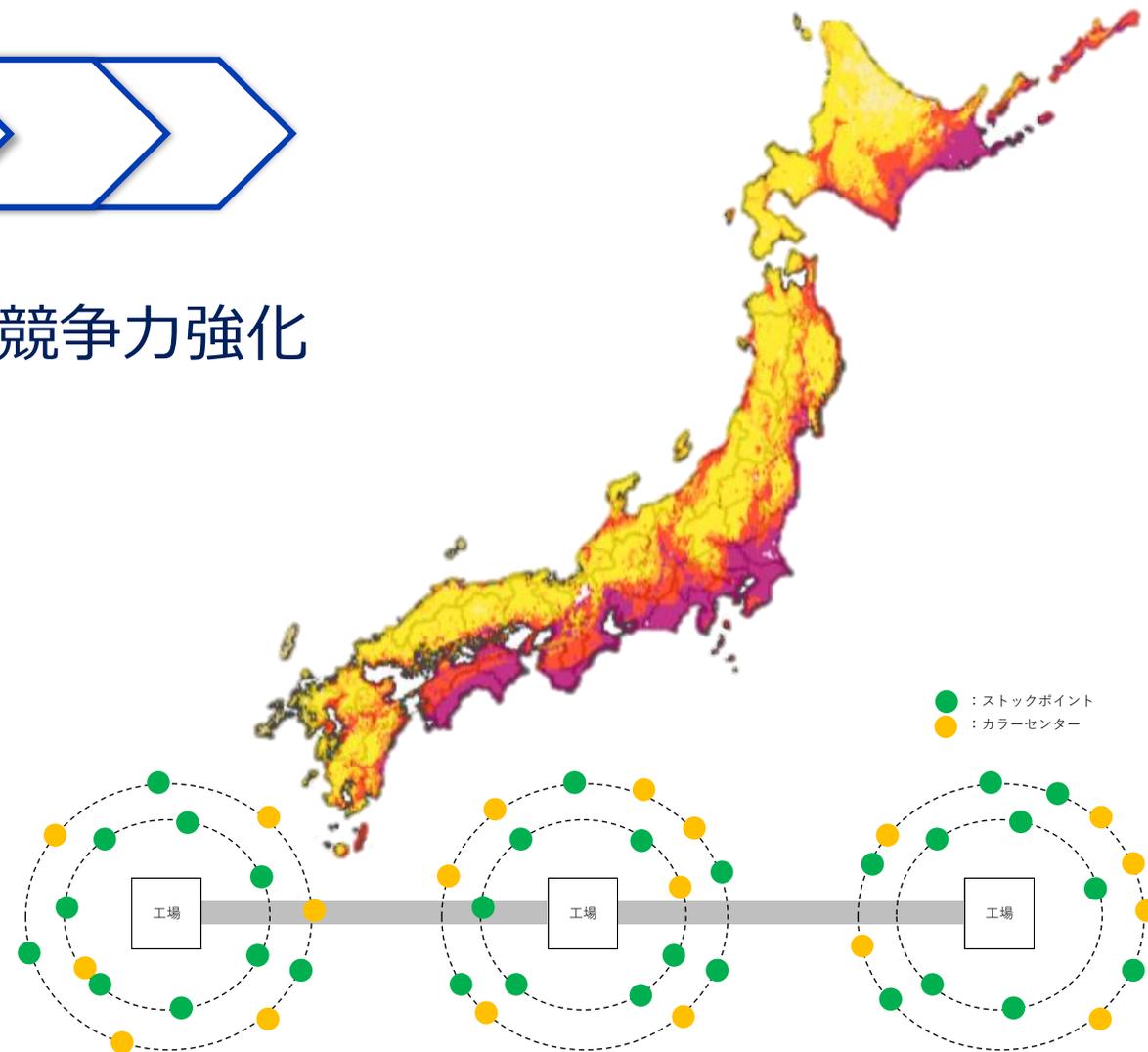
現在までの進展

- ✓ 政策保有株86億円削減
- ✓ 不動産有効活用検討
- ✓ 電子CP発行
- ✓ グループ資金偏在是正進展
- ✓ 資金調達手法の多様化



サプライチェーンの全面見直し

- 調達/設計/生産/物流/販売 トータルで競争力強化
- 生産拠点を分散型から少数大型化へ
 - 災害リスク最小化とBCP
 - スマートファクトリー
 - ESG対応



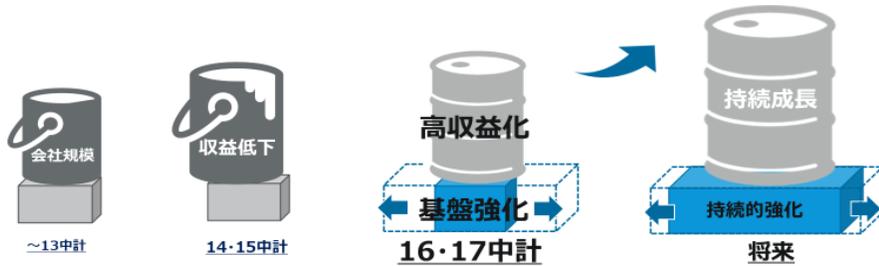
ESGの達成手段としてのDX



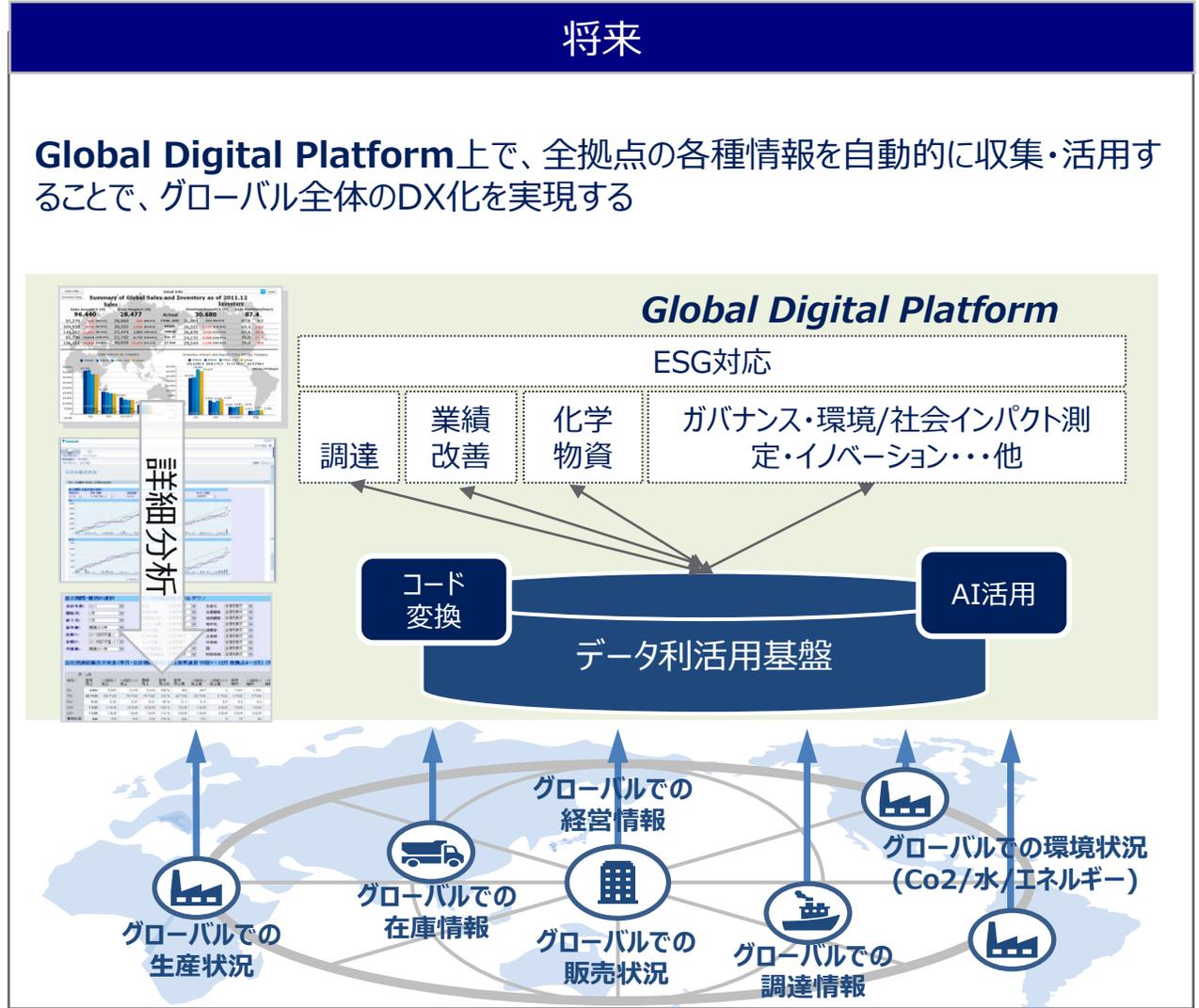
戦略的集中投資

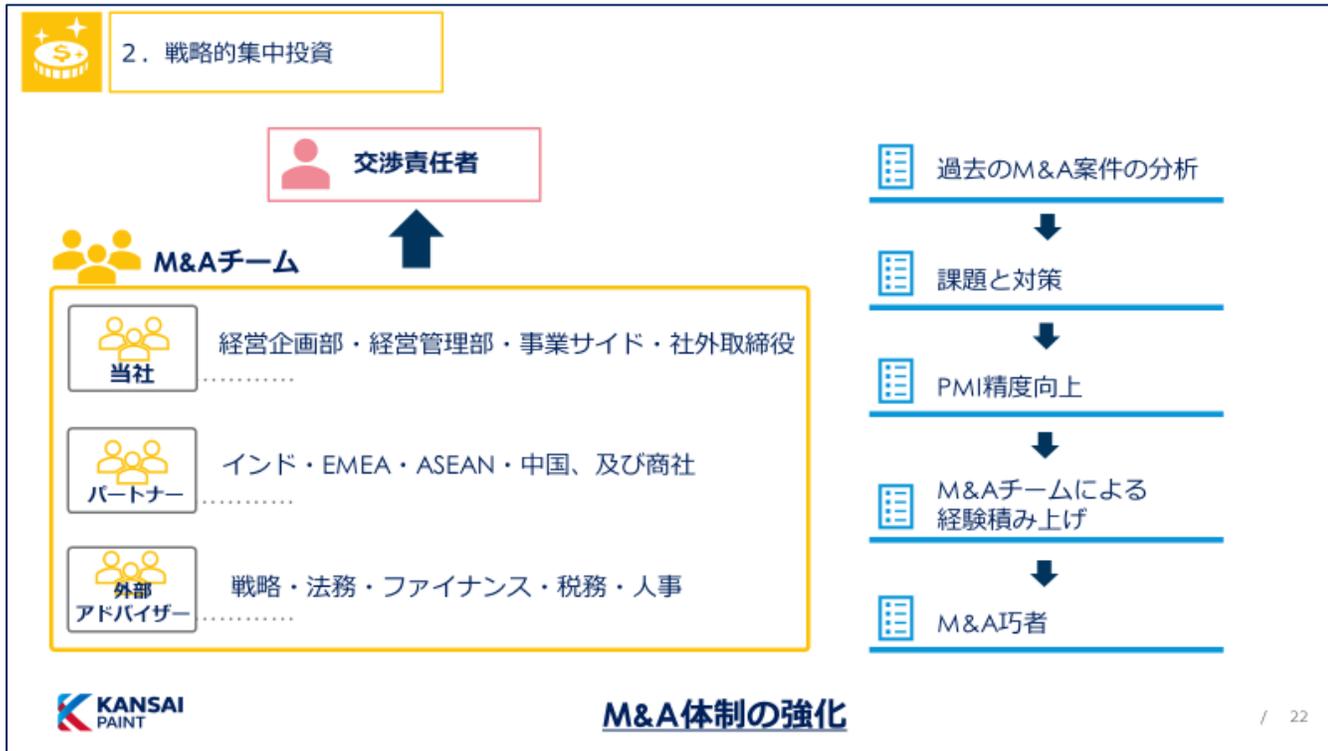


基盤強化



- ガバナンス強化
- 全社規程の全面的見直し
- ダイバーシティ推進
- 化学物質管理
- 人権・環境問題への社会的責任
- イノベーション
- 気候変動
- BCP
- …他





現在までの進展

- ✓ M&Aコアチームを立ち上げ
- ✓ 過去のM&A案件の分析
- ✓ 課題の洗い出し
- ✓ 対策の検討

4. 地域別の進捗と今後



16中計における進捗と今後(日本)

<日本> 売上高(億円)、EBITDAマージン(%)



これまで実施してきたこと

- ✓ 海外事業戦略見直し
- ✓ 低収益資産整理の推進役
- ✓ ガバナンスの改善
- ✓ 建築分野収益性改善

今後実施していくこと

- 日本国内の構造改革
- グローバルDX
- 国内デジタル化推進
- 人事制度改革
- 新規事業探索
- ガバナンスの強化

16中計における進捗と今後(インド)

<インド> 売上高(億円)、EBITDAマージン(%)



これまで実施してきたこと

- ✓ 積極的な投資(工場・デジタル)
- ✓ 業際の拡大(建築資材)
- ✓ 機能性商品開発・展開
- ✓ 自動車用塗料高シェア維持向上

今後実施していくこと

- より積極的に投資を進め、市場の成長を取り込む
- 自動車のシェアを保ち、拡大期への対応
- 建築シェアアップ
- 独自戦略の推進
- 技術力を生かした機能性商品の展開

16中計における進捗と今後(欧州)

<欧州> 売上高(億円)、EBITDAマージン(%)



これまで実施してきたこと

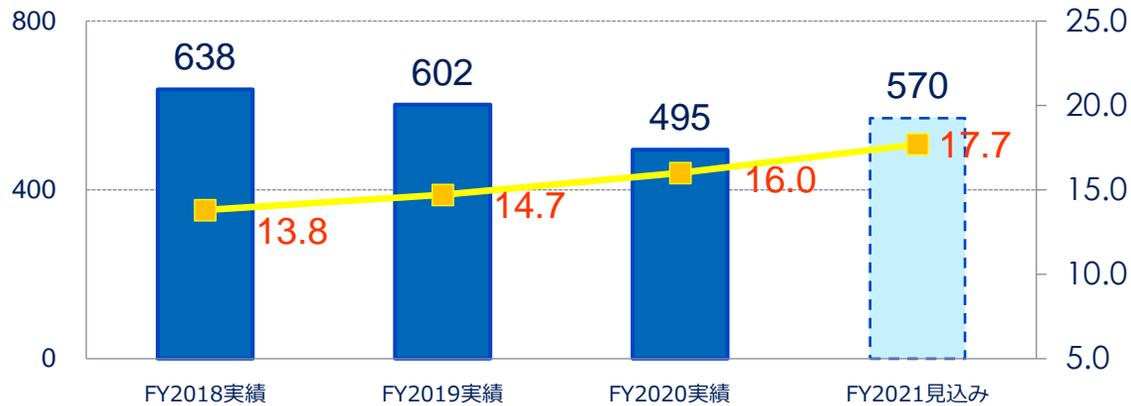
- ✓ 低収益資産の整理
KPR
KPE
- ✓ ヘリオス構造改革
- ✓ 自動車部品用塗料拡大
- ✓ 鉄道車両用塗料拡大

今後実施していくこと

- 工業分野への投資
(事業・M&A)
- 自動車・EV関連部品拡大
- 鉄道車両用塗料拡大
- サーキュラエコノミー・脱炭素に関する新規需要への対応

16中計における進捗と今後(アジア)

<アジア> 売上高(億円)、EBITDAマージン(%)



これまで実施してきたこと

- ✓ 低収益資産の整理
中東事業
重慶Alesco
関西聖聯
中国投資公司
瀋陽関西
- ✓ 東南アジア体質改善(KPAP)

今後実施していくこと

- 低収益資産の整理 (東南アジア)
- 中国事業体制の整備・強化
- EV新需要への対応
- 自動車・EV関連部品用塗料強化
- 工業用塗料強化
- 汎用事業の整備

16中計における進捗と今後(アフリカ)

＜アフリカ＞ 売上高(億円)、EBITDAマージン(%)



これまで実施してきたこと

- ✓ 需要構造変化への対応
- ✓ リストラ
- ✓ 低収益資産の整理
ナイジェリア
自動車補修販売店売却
- ✓ 倉庫見直し

今後実施していくこと

- 南アフリカ構造改革
- 低収益資産整理
- 周辺国含めた物流の最適化
- 売上拡大へのシフト
- 中長期戦略



ご清聴ありがとうございました

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。