



戦略説明会

2022年5月16日

1. 2021年度決算と2022年度計画概要
2. 戦略説明
 - 16中計のふり返り・17中計立ち上げ状況

1. 2021年度決算と 2022年度計画概要

FY2021業績・FY2022計画のポイント

FY2021業績

- トップラインは前年比15%成長。日本の減収（マイナス3%）を他地域の増収により挽回し、グループとして大きく成長
- 原料費高騰の影響により営業減益であるが、経常利益増益、当期純利益は大幅増益
- 財務構造改革は着実に進行中　－ 東京事業所土地売却、政策保有株削減　など

FY2022計画

- 旺盛な需要の取り込みと価格転嫁の強力な推進により、過去最高売上を計画
- 不透明な外部環境に対して、足元施策と中長期施策で対応
- 将来の飛躍のための**足場固めの年**として構造改革、ポートフォリオの整備に注力
- インドはフレッシュな経営陣により、反転攻勢へ

2021年度連結業績ハイライト

(億円)

	2020年度 実績	2021年度 公表値(11月時点)	2021年度 実績	前年度比 (%)	公表値との差異
売上高	3,646	4,100	4,192	+15.0%	+92
営業利益	312	340	301	-3.6%	-39
経常利益	359	400	376	+4.8%	-24
EBITDA	540	580	537	-0.6%	-43
EBITDAマージン(%)	14.8%	14.1%	12.8%	-2.0pt	-1.3pt
当期純利益	200	240	265	+32.4%	+25

*EBITDA=営業利益+減価償却費+のれん償却費+持分法投資損益

- ・前年のコロナ影響から回復し数量増と原材料高の価格転嫁により、増収
- ・営業利益は原材料費高騰の影響を受け、減益
- ・経常利益は持分法投資利益増及び為替差益により増益
- ・当期純利益は東京事業所土地売却及びKPAL繰延税金資産取り崩しの戻入により増益

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 公表値 (11月時点)	2021年度 実績	前年度比(%)	公表値との 差異	2020年度 実績	2021年度 公表値 (11月時点)	2021年度 実績	前年度比(%)	公表値との 差異
日本	1,430	1,440	1,386	-3.1%	-54	155	160	144	-7.3%	-16
インド	731	930	971	+32.9%	+41	102	95	72	-29.0%	-23
欧州	660	790	843	+27.8%	+53	52	55	56	+7.4%	+1
アジア	495	550	576	+16.4%	+26	46	70	73	+56.5%	+3
アフリカ	279	335	361	+29.4%	+26	-9	5	14	-	+9
北米	51	55	54	+4.7%	-1	11	15	18	+52.8%	+3
合計	3,646	4,100	4,192	+15.0%	+92	359	400	376	+4.8%	-24

- ・売上は日本を除く全地域で増収、利益は日本・インドを他地域がカバーし増益
- ・欧州が3本目の大黒柱としてグループをけん引
- ・アフリカは全四半期黒字化達成、アジア、北米は自動車堅調により大幅増益

2022年度 通期連結業績計画

億円

	2021年度 実績	2022年度 計画	対前年度
売上高	4,192	4,600	+9.7%
営業利益	301	290	-3.6%
経常利益	376	360	-4.3%
EBITDA	537	530	-1.3%
EBITDAマージン(%)	12.8%	11.5%	-1.3pt
当期純利益	265	210	-20.8%
調整後ROE(%)	10.0%	7.6%	-2.4pt

- ・旺盛な需要の取り込み、積極的な価格転嫁で約10%の増収を計画
- ・適切な施策を地道に進め、異常な状態が落ち着くときに大きく刈り取る実力を高める
- ・不透明な外部環境に一喜一憂せず、経営と事業に集中、足場固めの1年とする

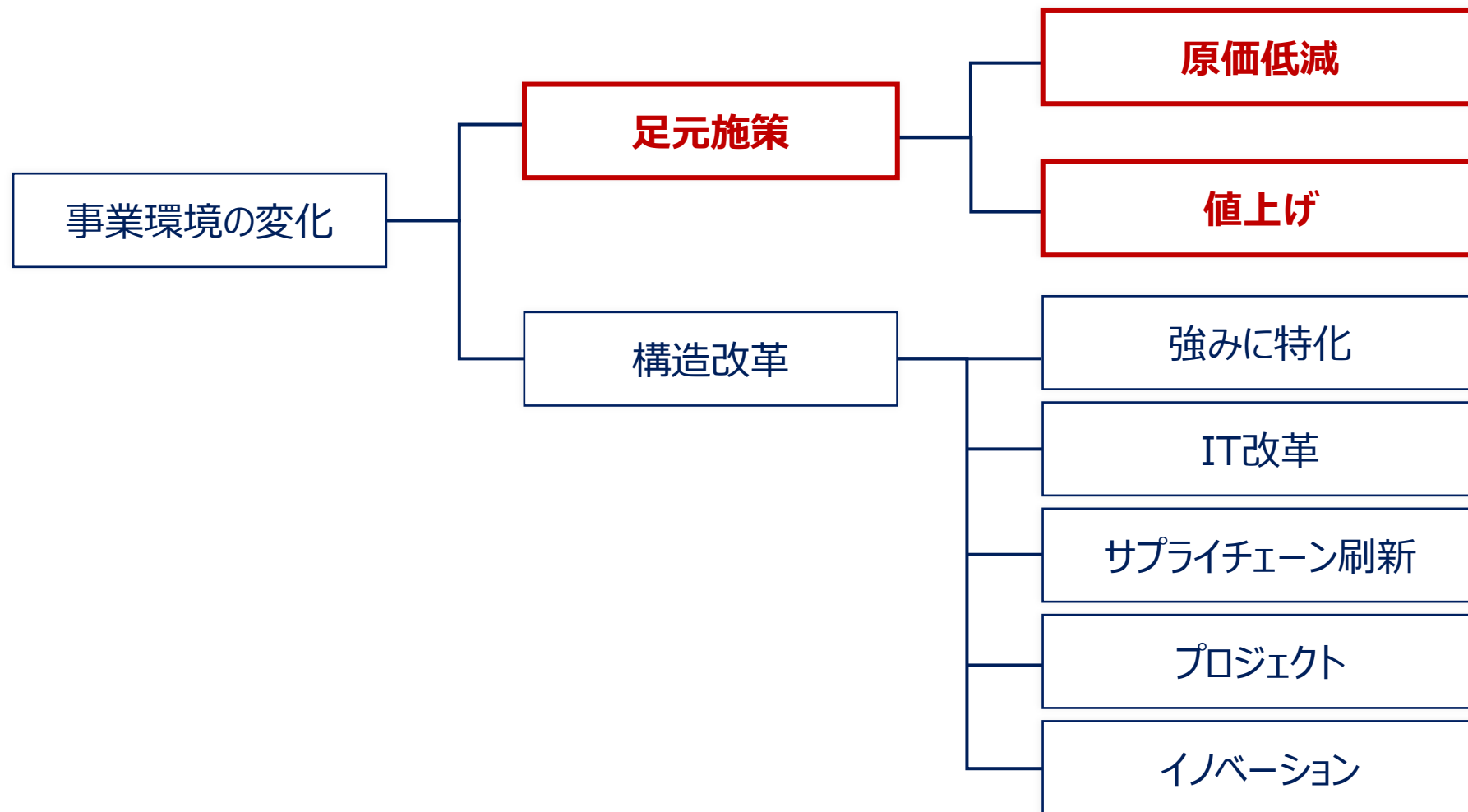
2022年度計画 セグメント別売上高・経常利益

億円

	売上高			経常利益		
	2021年度 実績	2022年度 計画	対前年度	2021年度 実績	2022年度 計画	対前年度
日本	1,386	1,525	+10.0%	144	125	-13.1%
インド	971	1,150	+18.4%	72	90	+24.3%
欧州	843	850	+0.8%	56	20	-64.3%
アジア	576	650	+12.8%	73	80	+10.2%
アフリカ	361	370	+2.4%	14	25	+84.6%
北米	54	55	+2.7%	18	20	+13.9%
合計	4,192	4,600	+9.7%	376	360	-4.3%

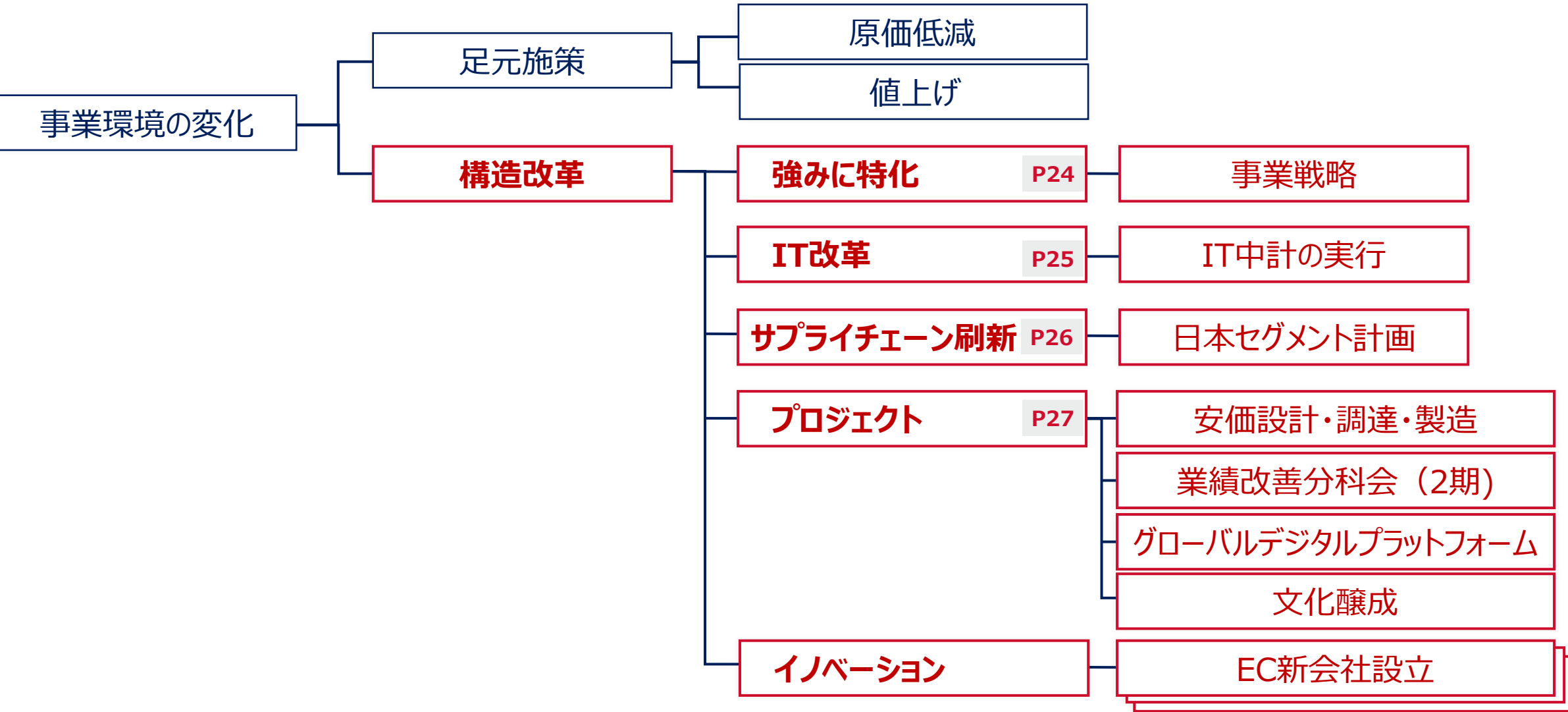
- ・売上は全地域増収
- ・利益は原材料価格の更なる上昇を織り込み減益
- ・欧州はロシア・ウクライナ問題、トルコ通貨暴落の影響を鑑み、大幅減益
- ・アジア、アフリカ、北米は成長基調を継続、利益面で大きく貢献

事業環境の変化に対する今後の対応



足元はひたすら値上げと原価低減

■ 事業環境の変化に対する今後の対応



事業を伸ばすための構造改革を断行

2. 戦略説明

- 16中計のふり返し
- 17中計立ち上げ状況

■ 本発表のポイント

16中計

- 15中計で低下した収益性、海外ガバナンスを徹底的に改善
- Covid19、サプライチェーン混乱、原材料高騰、ロシアによるウクライナ侵攻など外部環境が激変、事業環境は大幅悪化となるも自社努力により抵抗力を発揮
- 中長期サステナビリティ戦略に大きくシフト、17中計からの構造改革の準備

17中計

- 2021年11月発表時から17中計実施準備を進めたことで2022年4月1日に全施策立ち上げ成功
- 足元の不透明な外部環境に対しては値上げと原価低減で対抗
- 塗料とBtoB事業のプロフェッショナルという「強み」を磨き上げる

■ 皆様とのコミュニケーションの歴史

2019年5月20日

- 16中計発表

2019年11月18日

- 16中計進捗

2020年5月18日

- 16中計進捗
- 成長戦略策定の宣言
(2020年11月公表を約束)

2020年11月18日

- 16中計進捗
- 成長戦略-Good to Great-発表

2021年5月19日

- 16中計進捗
ー売上・営業CF目標引き下げ
- Good to Great進捗
- 17中計前倒し策定の宣言
(2021年11月公表を約束)

2021年8月

- マテリアリティ刷新

2021年11月17日

- 16中計進捗
- 17中計発表

2022年5月16日（本日）

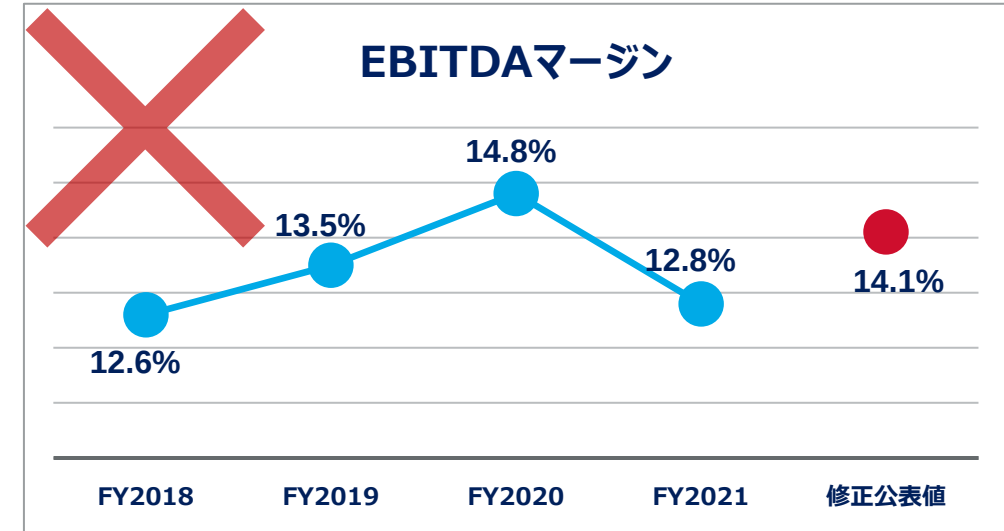
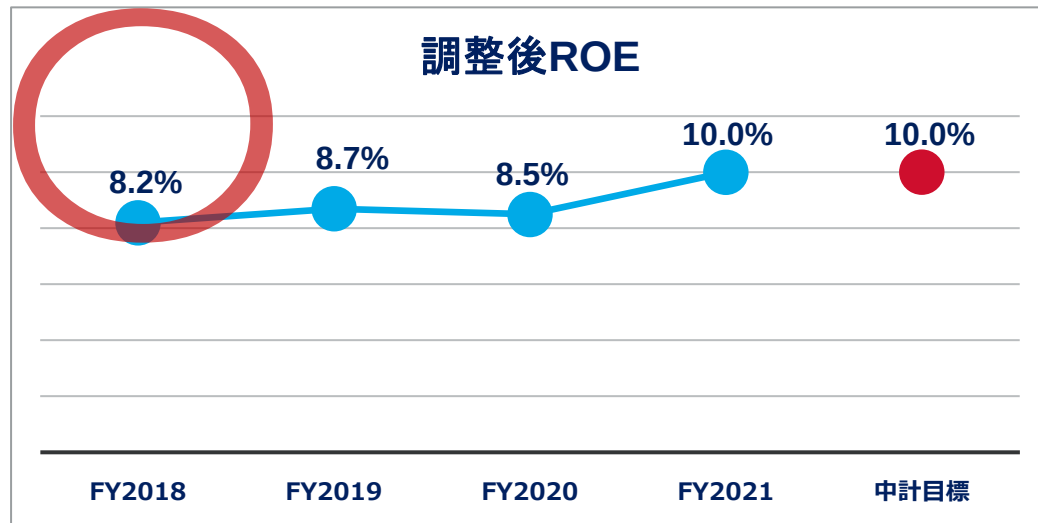
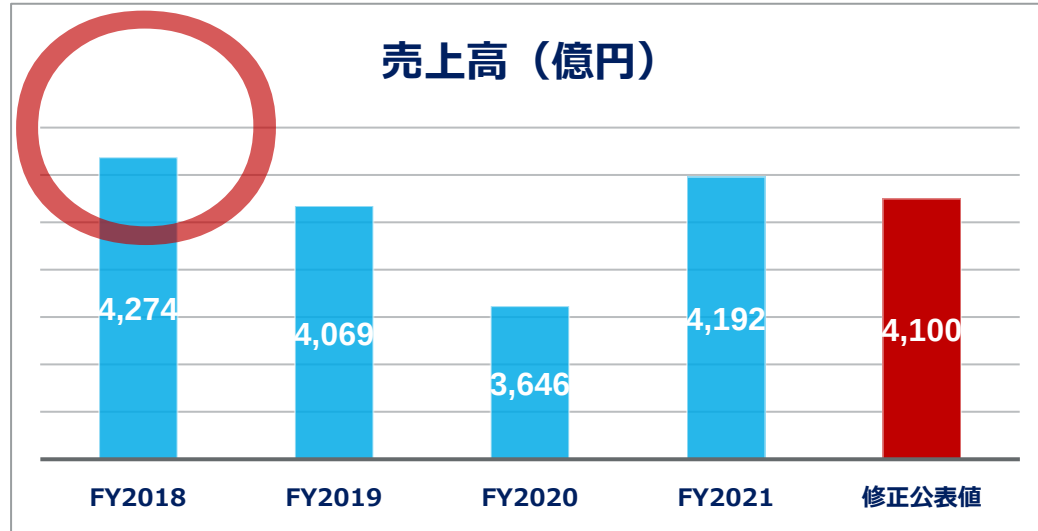
- 16中計の振り返り
 - 定量面：売上・ROE達成
EBITDAマージンは未達成
 - 定性面：低収益資産整理、BS、海外ガバナンス改善
- 17中計立ち上げ状況
 - 17中計発表後の準備と進捗

対話と信頼を重視、一貫性のある経営を堅持

2.戦略説明

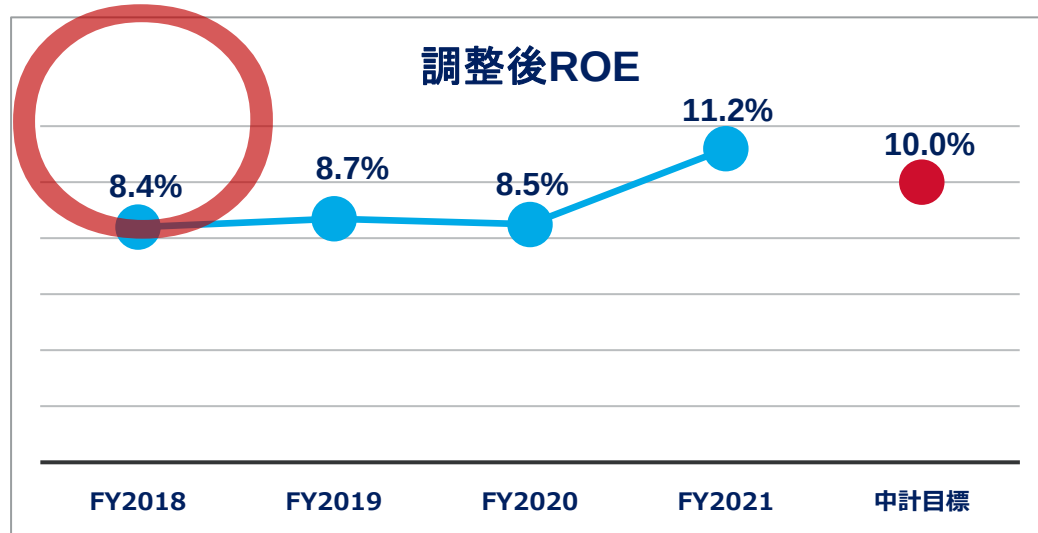
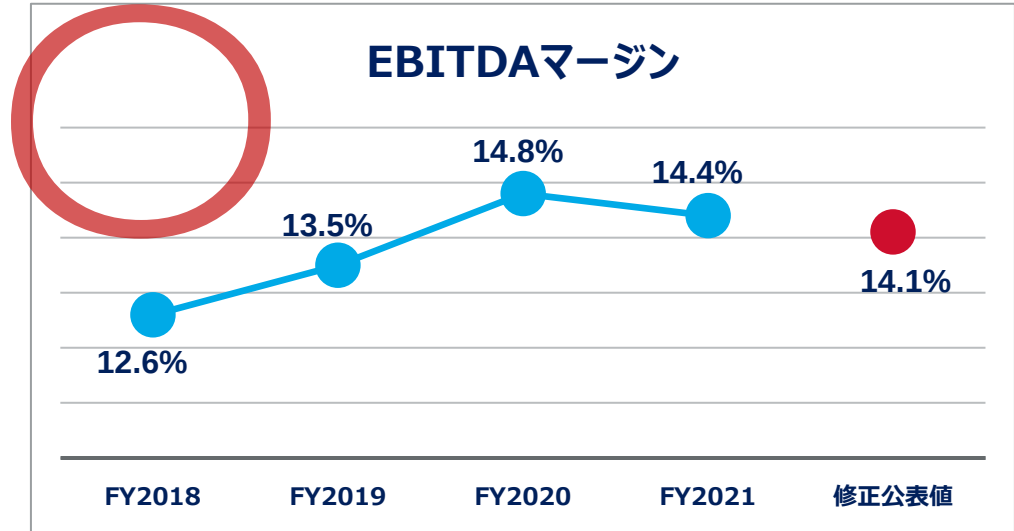
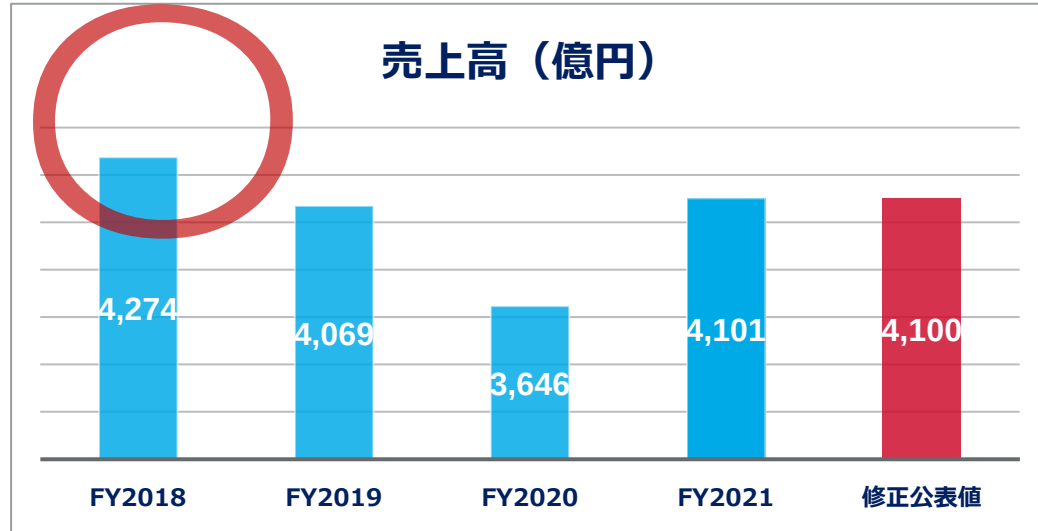
-16中計のふり返し

16中計の振り返り（定量面）



最終年度、外部環境の影響を強く受け、利益率が未達

原料高騰が「なかりせば」



原材料費高騰という特殊要因を除くと経営体質の改善は明白

16中計振り返り（定性面）

第16次中期経営計画

2019年5月20日
16中計発表時資料 再掲

重点方針

1. 資本生産性・収益性の向上を伴う利益成長

グループ内ベスト・プラクティスを結集し、各種施策を最適な手法で着実に実行

業績目標	評価指標	具体的施策
売上高	ROIC	シェア増
EBITDAマージン		商品構成改善による収益性向上
調整後ROE		原価低減
		高付加価値技術、商品のグループ展開
		販管費最適化
		物流費削減、等
		低収益資産改善
		運転資本最適化
		固定資産回転率最適化、等

第16次中期経営計画

2019年5月20日
16中計発表時資料 再掲

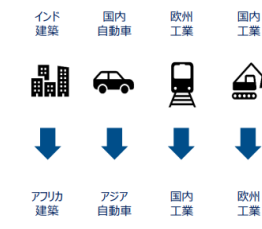
重点方針

2. 事業競争力の向上

外部環境と内部要因分析を実施し、ポートフォリオ最適化＋競争力を強化

- 抜本的な対応が必要な事業へのテコ入れ
- 資産・資源配分の最適化
- グループ内ノウハウ、ビジネスモデルの活用促進
- 業際も含めたビジネス機会の探索と創出

グループリソース活用



第16次中期経営計画

2019年5月20日
16中計発表時資料 再掲

重点方針

3. グループ総合力の向上

「One Kansai」の精神で、徹底した顧客志向をもつグローバル人材の育成と登用を加速

- 1) 多様性 (Diversity) の推進
 - 境界の撤廃 (Boundarylessness): 国籍/性別/年齢/社歴/その他
- 2) 人材マネジメント
 - KPIツリーによる事業計画と連動した透明性の高い評価
 - グローバルタレントの活用
 - 人材の最適配置
- 3) 意識改革
 - 顧客を豊かにする製品・サービスの素早い提供を最優先する



- ❑ 低収益資産改善
- ❑ 収益性向上
- ❑ BS適正化
(総資産圧縮)



- ❑ 外部環境変化への対応力は不十分



- ❑ 抜本的な対応が必要な事業へのテコ入れ



- ❑ 需要構造変化への対応は端緒についたのみ
- ❑ 大胆なポートフォリオ最適化



- ❑ 海外ガバナンス強化
- ❑ 人材抜擢、登用
- ❑ Job制の設計（日本）
- ❑ グループ連携強化



- ❑ 意識変革が不十分
- ❑ Job制実行（日本）

2.戦略説明

-17中計立ち上げ状況

17中計目標（定量面）

売上高

5,000億円

・2021年度実績 4,192億円

EBITDAマージン

17%
850億円

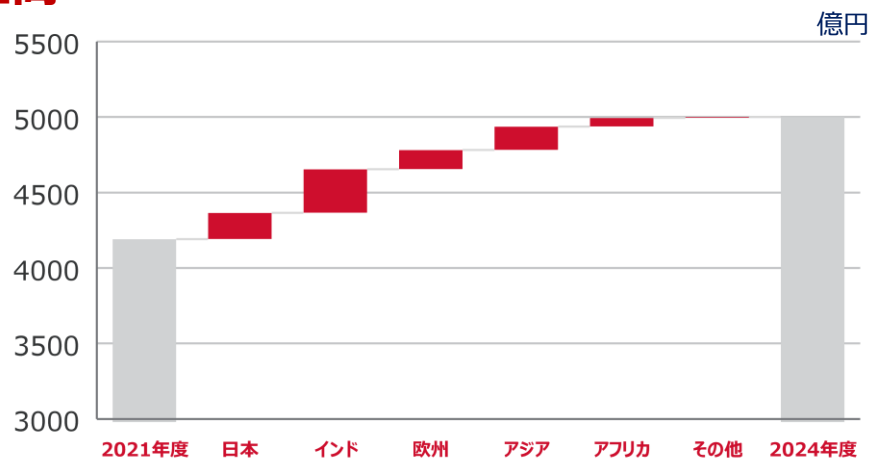
・2021年度実績 12.8%
(537億円)

ROE(調整後)

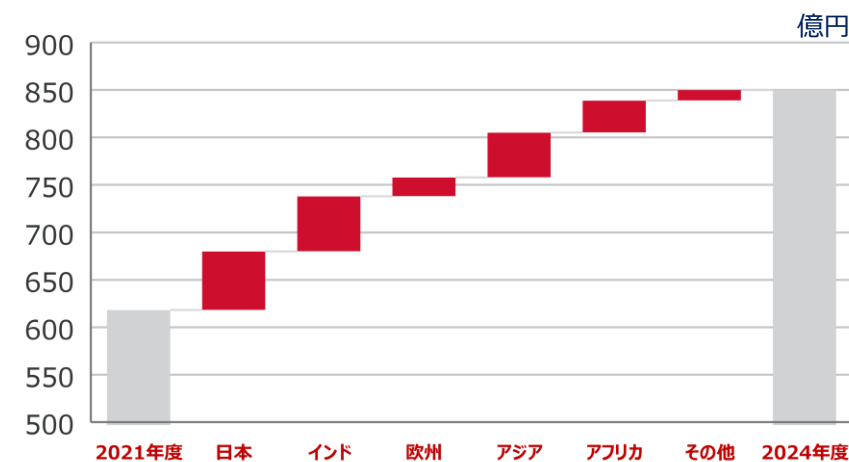
13%

・2021年度実績 10.0%

■ 売上高



■ EBITDA



全ての指標で過去最高を更新

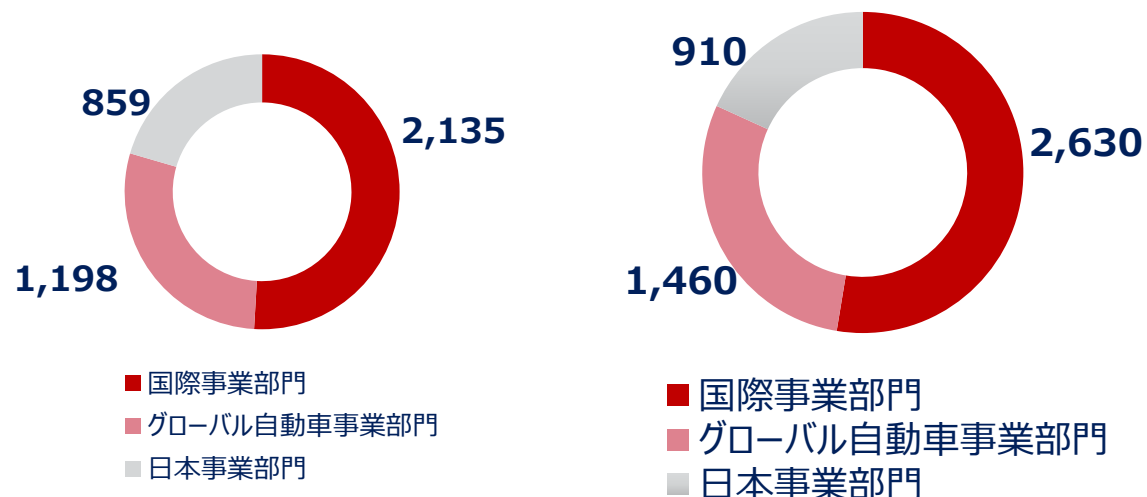
	16中計	17中計	
海外	構造改革/収益性向上 ✓ 低収益資産整理 ✓ アフリカ構造改革 ✓ 欧州収益力強化 ✓ 事業ポートフォリオ整備 ✓ コンプライアンス・ガバナンス改善	収益性を維持向上/拡大 □ 欧州：日・印と並ぶ柱へ □ インド：市場とともに成長 □ アフリカ：構造改革の完遂 □ 地域・事業ポートフォリオ整備 □ ボルトオンM&A（欧・印中心）	←海外事業は本質的にリスクは高いが収益性と成長性が高く、17中計成長ドライバーとする 海外リスクマネジメント強化
日本	グローバルHQ機能の再生 ✓ 戦略機能強化 ✓ 海外コミュニケーション見直し ✓ 財務構造改革 ✓ 組織再編 ✓ M&A体制再構築	構造改革/収益性向上 □ グローバルHQ機能の強化 □ 2025年度 EBITDA100億円UPを実現する構造改革（2020年度比）	←日本事業はCash Cowとして徹底的に収益性を高める構造改革を断行する

事業成長と収益性の向上

17中計公表後の進展 -事業部門制の進捗-

■ 2024年度 売上高目標 (億円)

■ 2021年度 売上高(億円)



全部門共通

□ 価格転嫁と原価低減

- 全社課題として全6部門が協働

国際事業部門

□ 市場成長とシェアアップで大きく成長

- インド新経営陣の元、建築市場でのシェアアップに挑戦
- 欧州、新興国と各地域ごとのリスクを制御していく
- 中長期で伸ばしていくポートフォリオを構築

グローバル自動車事業部門

□ 自動車OEMは回復へ、自動車部品、EV拡大

- サプライチェーンの混乱は徐々に改善
- 日本、インド、東南アジアの需要は堅調
- 部品用塗料、EV新興メーカーへ攻勢

日本事業部門

□ サプライチェーンを見直し競争力強化、シェアアップへ

- 汎用供給網の全面見直し、QCD改善
- 物流網の整備、共同配送等を進め、物流費高騰に先手
- 環境対応、QOL製品を強化

部門制組織により、事業特性に応じた打ち手が明確になった

キャッシュアロケーション

資産圧縮 300億円+α

- CCC改善
- 低効率事業売却
- 保有株・不動産売却

成長投資 1,000億円

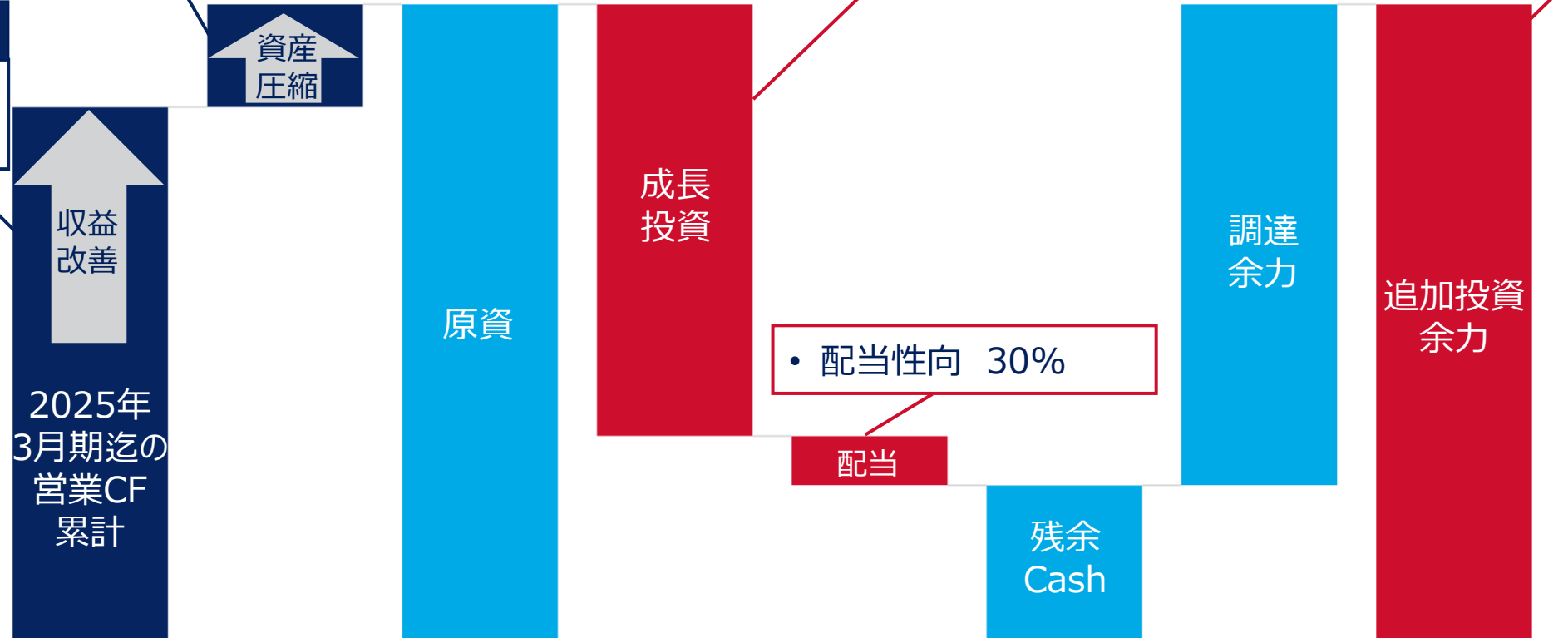
- 海外事業の収益拡大
- ボルトオンM&A
- 国内事業の再編成・効率化
- 新規事業開発
- グループ経営基盤強化
- 既存事業への継続投資

余力を最大限活用

- 大型M&A
- **自社株買い**

収益改善 1,200億円

- 利益拡大による営業CFの捻出



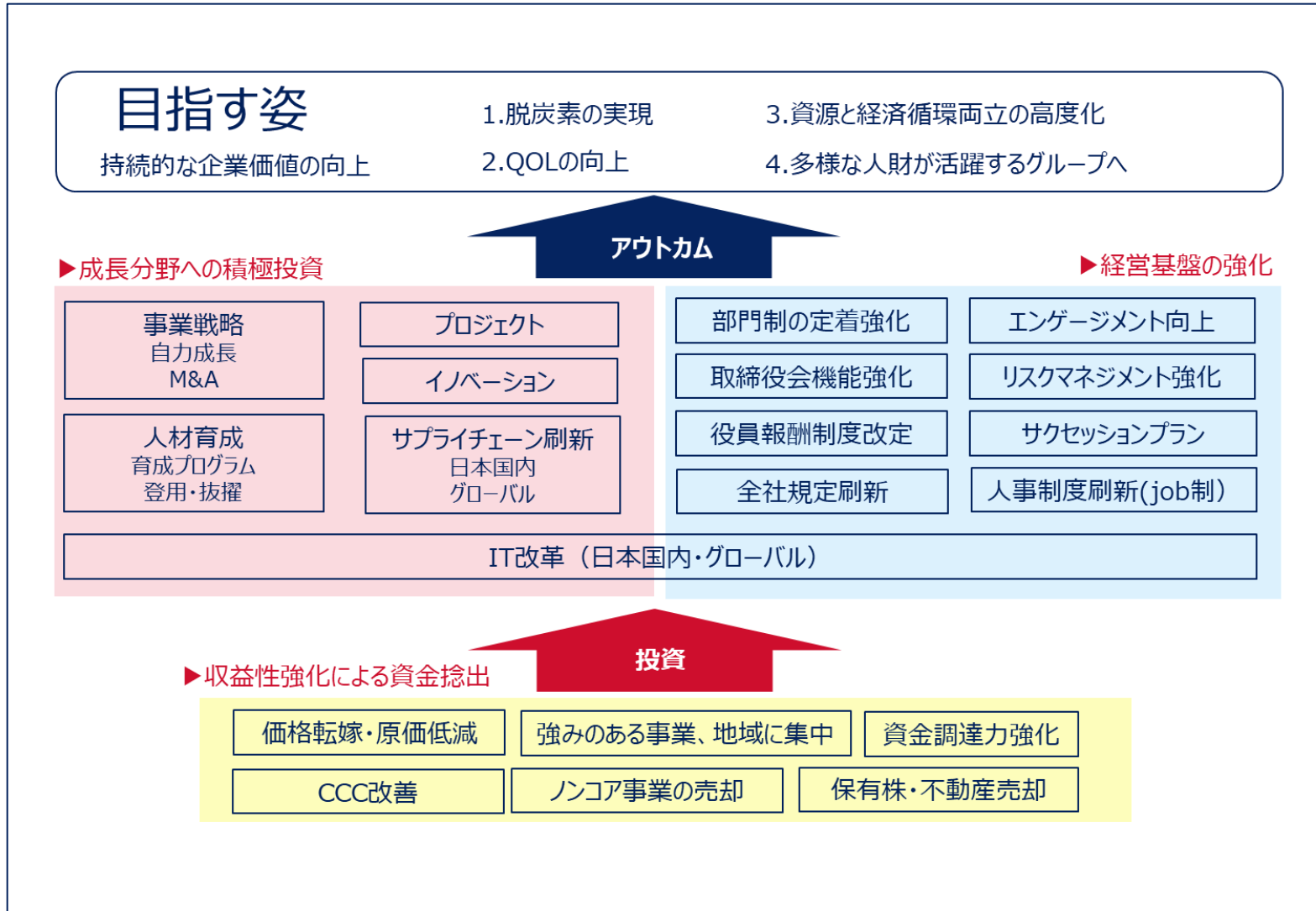
成長に積極的に投資し、事業成長を通じた適切な株主還元を行う

17中計の全体像（定性面）



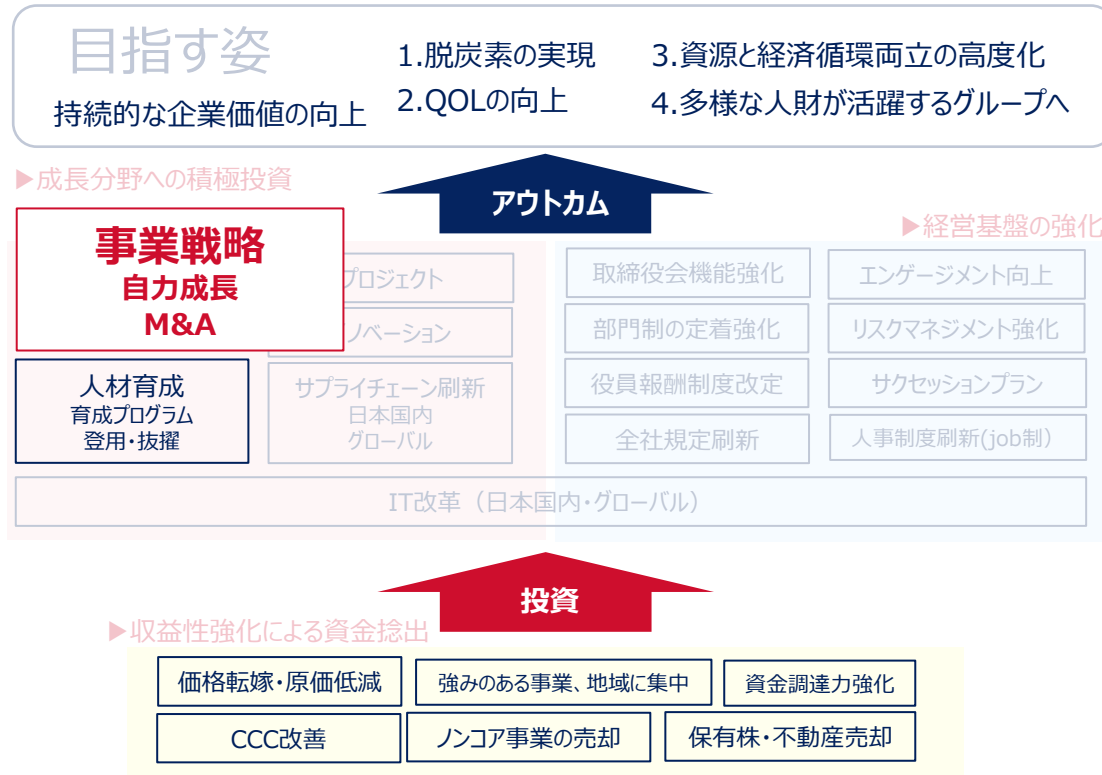
【重点方針】

1. 収益性強化による資金捻出
2. 成長分野への積極投資
3. 経営基盤の強化



重点方針とキャッシュフローの計画を精緻化、実行へ

17中計公表後の進捗 -事業戦略-



主な計画と投資規模

- 事業投資600億円（3年間）
 - ボルトオンM&A 200億円（3年間総額枠）
 - 大型M&A TBD
 - ノンコア事業売却 TBD
- 上記を通じてポートフォリオを最適化

自力成長、買収、売却を組み合わせ、大胆にポートフォリオを改善

17中計公表後の進捗 -IT改革-

目指す姿

持続的な企業価値の向上

1.脱炭素の実現

2.QOLの向上

3.資源と経済循環両立の高度化

4.多様な人財が活躍するグループへ

アウトカム

▶成長分野への積極投資

事業戦略 自力成長 M&A	プロジェクト イノベーション	取締役会機能強化 部門制の定着強化 役員報酬制度改定 全社規定刷新	エンゲージメント向上 リスクマネジメント強化 サクセッションプラン 人事制度刷新(job制)
人材育成 育成プログラム 登用・抜擢	サプライチェーン刷新 日本国内 グローバル		

▶経営基盤の強化

IT改革（日本国内・グローバル）

投資

▶収益性強化による資金捻出

価格転嫁・原価低減	強みのある事業、地域に集中	資金調達力強化
CCC改善	ノンコア事業の売却	保有株・不動産売却

主な計画と投資規模

□ IT中計策定 2022年4月より着手

➤ IT戦略

- 事業継続性の担保
- 柔軟性と拡張性の両立
- 全体最適維持
- 最新技術の適用

➤ 体制・プロセス

- 新IT組織構想確立
- IT人財20名増強（3年間）
- ワークプレイス最適化計画

➤ インフラ・セキュリティ

- 組織的対策
- 物理的対策
- 人的対策
- 技術的対策
- サイバー攻撃対応体制の構築**

投資規模30億円（3年間）

17中計の3年間でDX-Readyな状態を作る

17中計公表後の進捗 -サプライチェーンの刷新-

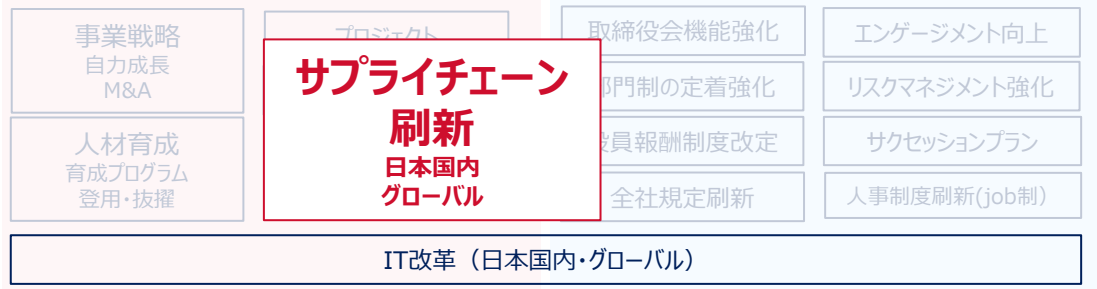
目指す姿

持続的な企業価値の向上

1. 脱炭素の実現
2. QOLの向上
3. 資源と経済循環両立の高度化
4. 多様な人材が活躍するグループへ

アウトカム

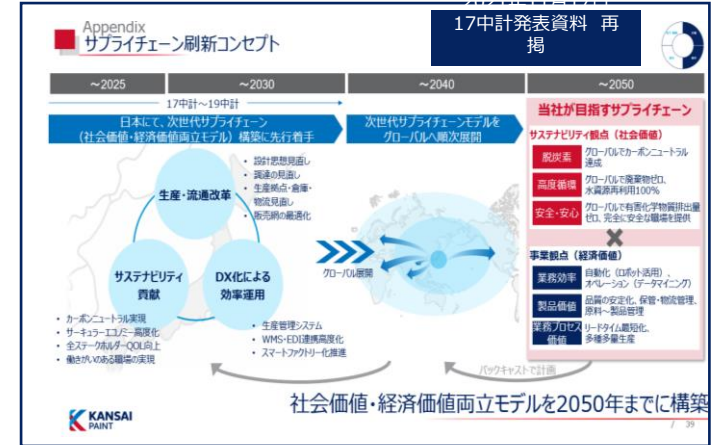
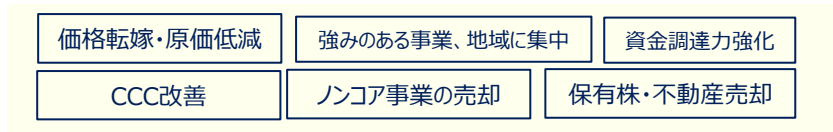
▶ 成長分野への積極投資



▶ 経営基盤の強化

投資

▶ 収益性強化による資金捻出



主な計画と投資規模

- 日本国内刷新の基本計画策定
 - －分散する拠点を3地区に集約(15年計画)
 - －BCPと生産性向上を両立
 - －生産、物流の脱炭素(Scope1・2)化を実現
 - －刷新後、EBITDAマージンを5%底上げ
- 課題先進国である日本が先行、2030年以降グローバル展開

1,300億円(15年間累計) を投資し、国内供給体制を全面刷新

17中計公表後の進捗 -プロジェクト-

主な計画と投資規模

- ❑ 安価設計・調達・生産プロジェクト
-51名：PLM導入
-投資規模10億円(3年間)
- ❑ 業績改善分科会第2期
-50名：日本セグメントのデジタル化を推進
-投資規模60億円(3年間)
- ❑ グローバルデジタルプラットフォームプロジェクト
-40名：グローバルチーム
-投資規模20億円(3年間)
- ❑ 文化醸成プロジェクト
-9名
-投資規模10億円(3年間)

※人数にはパートナー企業メンバーも含む

抜擢されたメンバーが修羅場を乗り越え、構造改革を推進

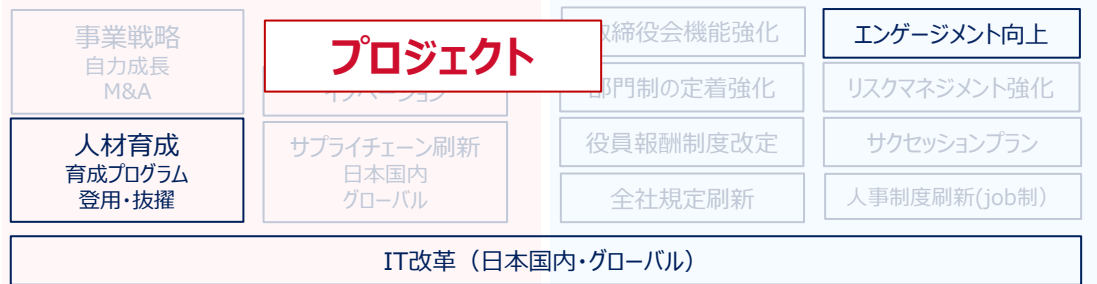
目指す姿

持続的な企業価値の向上

- 1.脱炭素の実現
- 2.QOLの向上
- 3.資源と経済循環両立の高度化
- 4.多様な人材が活躍するグループへ

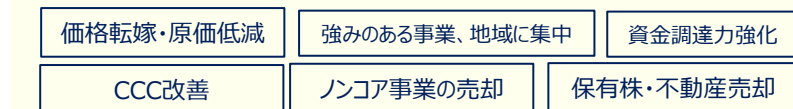
アウトカム

▶成長分野への積極投資



投資

▶収益性強化による資金捻出



17中計公表後の進捗 -ガバナンス-

目指す姿

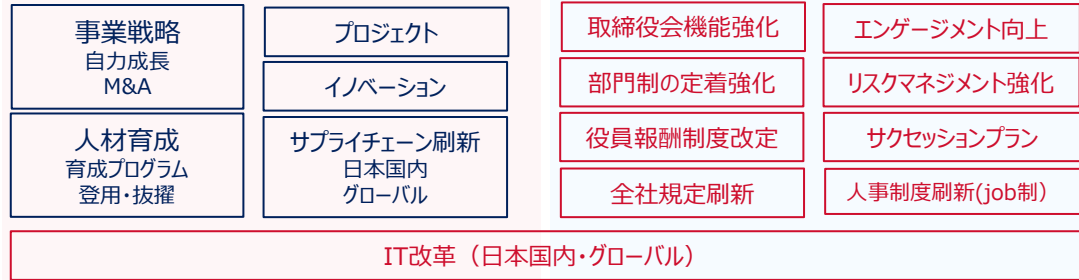
持続的な企業価値の向上

- 1.脱炭素の実現
- 2.QOLの向上

- 3.資源と経済循環両立の高度化
- 4.多様な人材が活躍するグループへ

アウトカム

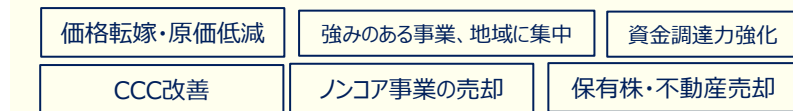
▶成長分野への積極投資



▶経営基盤の強化

投資

▶収益性強化による資金捻出



中計公表～3月に進捗した施策

- リスク管理委員会の常設
- 全社規定刷新Phase1
- 第2回エンゲージメントサーベイ

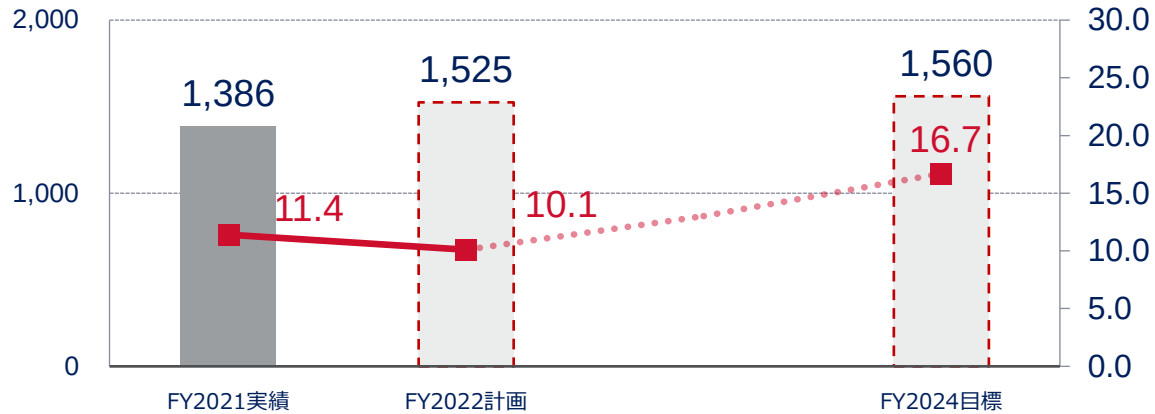
2022年4月より開始した施策

- 社外取締役による役員トレーニング（1回/月）
- 情報セキュリティ委員会の常設
- 役員報酬制度を改定
- 基幹職へのJob制導入
- グローバルデジタルプラットフォームへの不正検知、
監査機能についての搭載検討

持続的成長を可能にする仕組み

17中計目標と施策

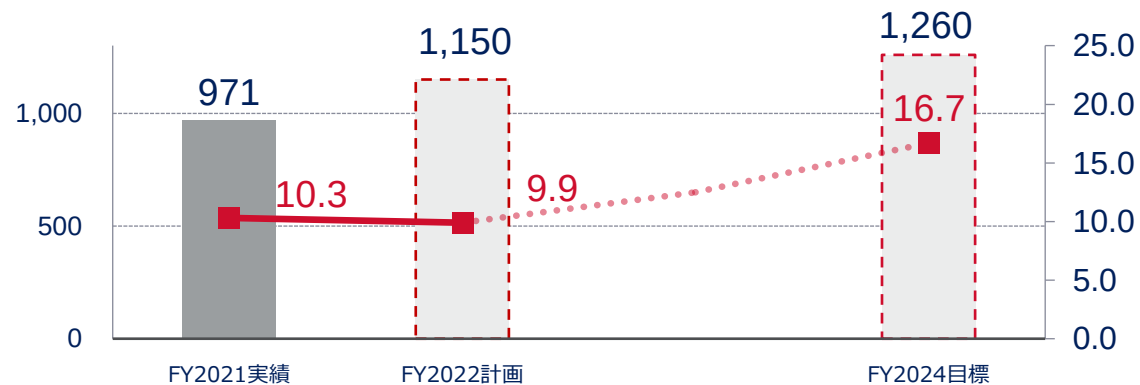
<日本> 売上高（億円）、EBITDAマージン(%)



主な施策

- ビジネスモデルの徹底的な見直し
- 汎用塗料の生産外部委託、高付加価値品への集中
- 環境対応塗料(水性、粉体塗料)の強化
- カラーセンター戦略強化によるQCD改善

<インド> 売上高（億円）、EBITDAマージン(%)

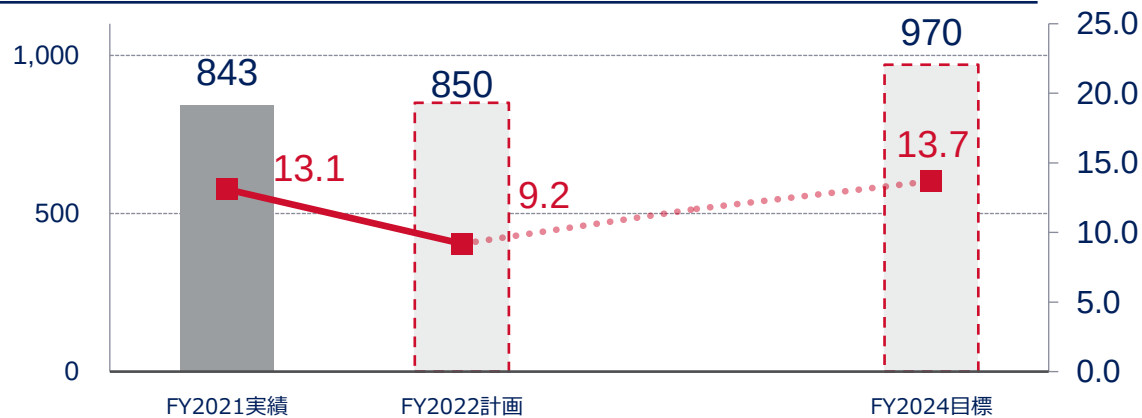


主な施策

- 21年ぶりの社長交代、世代交代
- 新経営陣によるインド老舗、日本技術力をKeyとした差別化戦略
- 建築分野ではBtoCシェアアップとプロジェクトへ攻勢
- 自動車用は圧倒的な強さを堅持、加えて新興EVモビリティに注力

17中計目標と施策

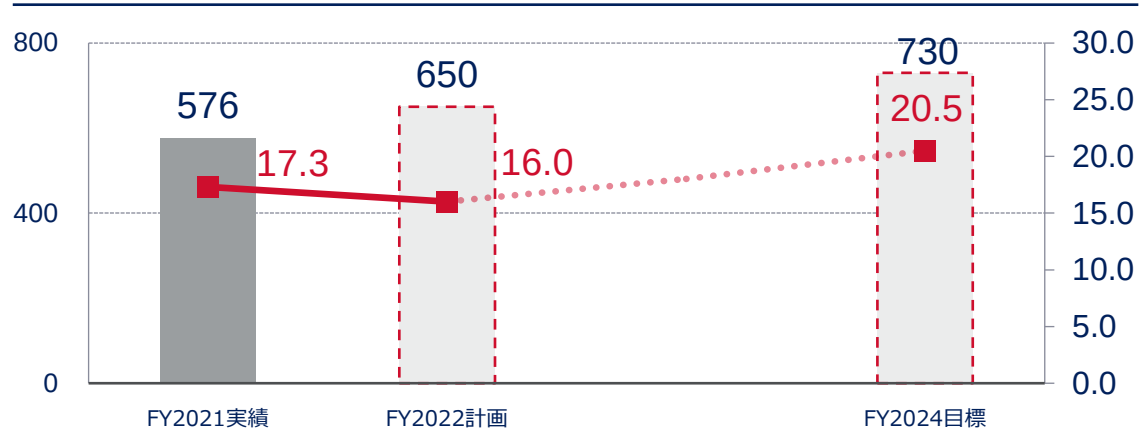
<欧州> 売上高（億円）、EBITDAマージン(%)



主な施策

- ロシア・ウクライナ問題への慎重な対応（欧州制裁ルールを厳守）
- ボルトオンM&Aによる強みの強化、西ヨーロッパへの展開
- 環境関連の新需要獲得を狙い、業際M&Aを探索
- トルコ通貨、インフレへの対応

<アジア> 売上高（億円）、EBITDAマージン(%)

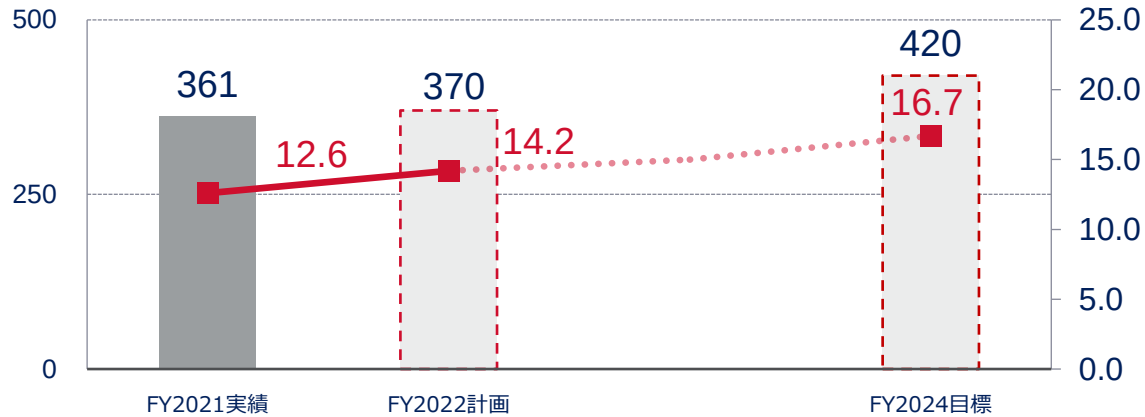


主な施策

- 自動車生産は回復、グループ業績を下支えする存在に
- 自動車部品への攻勢
- 低収益資産整理の仕上げ
- 汎用塗料ビジネスを利益創出体質に

17中計目標と施策

＜アフリカ＞ 売上高（億円）、EBITDAマージン(%)

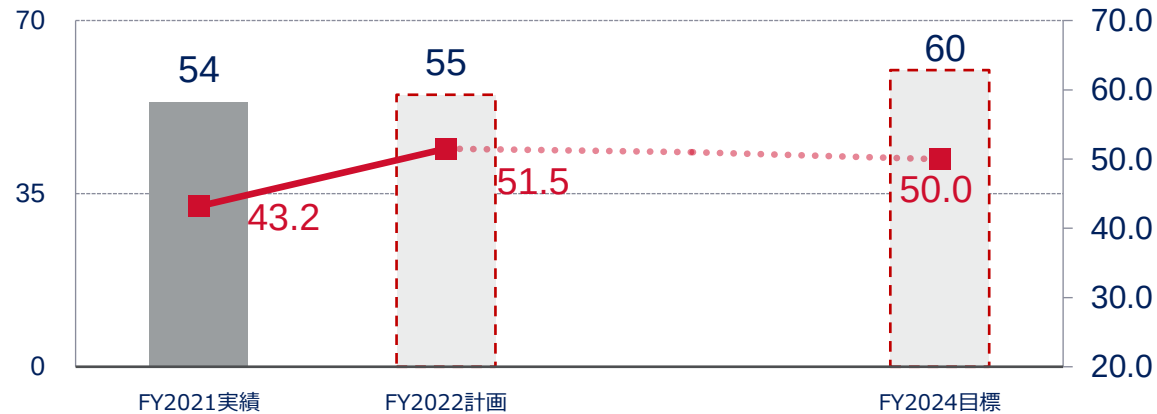


主な施策

- ❑ 黒字化定着により、アフリカ事業への投資回収が次の課題
- ❑ 南アフリカ構造改革の完遂
- ❑ 東アフリカ成長の取り込み、ケニア、タンザニアのシェアアップ
- ❑ 新興国リスクに対するガバナンス強化



＜北米＞ 売上高（億円）、EBITDAマージン(%)



主な施策

- ❑ 自動車OEM塗料需要は回復、利益へ貢献
- ❑ 自動車部品用塗料の拡大
- ❑ EV関連新ビジネスへの挑戦
- ❑ 工業分野事業拡大の戦略検討

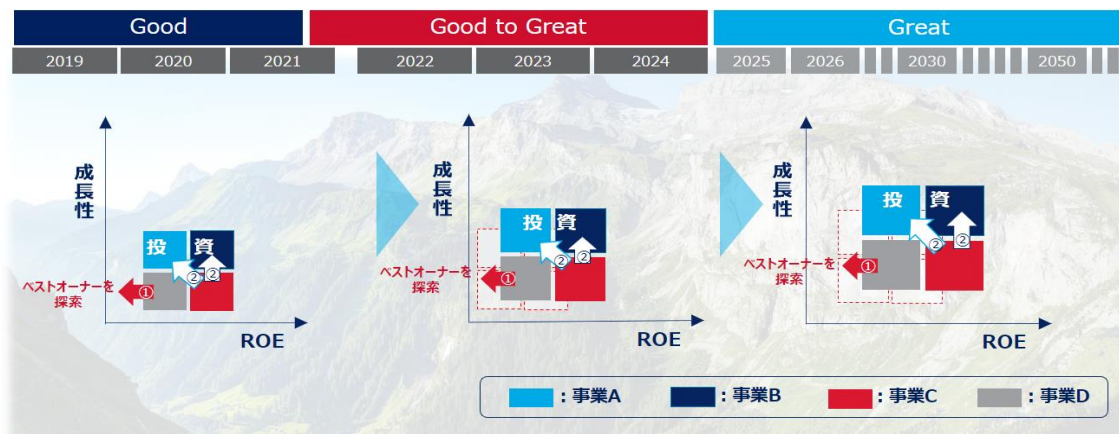


最後に

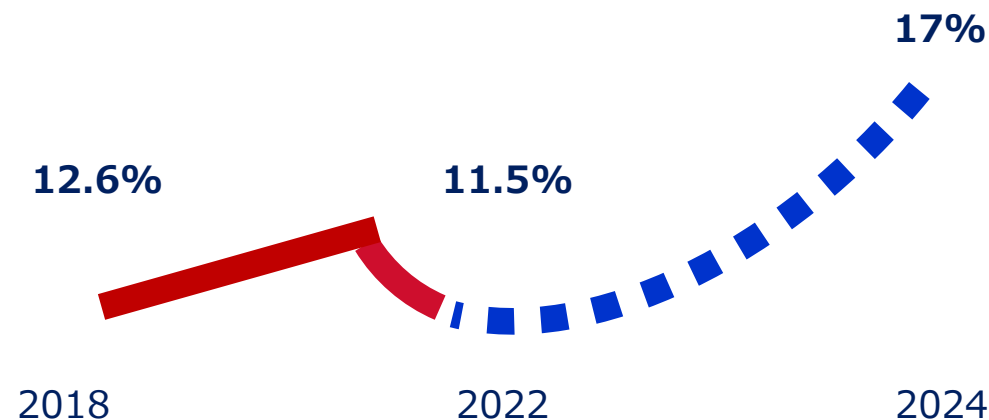
- 17中計の改善施策を前倒し
- ポートフォリオの見直しを加速化
- 外部環境変化により、17中計の初年度は低い水準でのスタートとなったが最終年度（2024年度）業績目標は変えずに達成を目指す

ポートフォリオの継続的改善

2021年11月17日
17中計発表資料 再掲



EBITDAマージン





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。