



戦略説明会

2022年11月14日

1. 2022年度第2四半期決算
2. 戦略説明
 - 17中計の進捗状況

1. 2022年度第2四半期決算

2022年度第2四半期決算（4-9月）のポイント

「上期対比で増収増益（経常利益）を達成、通期見込みを上方修正」

- ✓ 価格転嫁率が120%と進むものの営業利益ベースでは若干の減益
- ✓ 但し、インド、日本およびアフリカで増収増益を達成
- ✓ 経常利益はトルコで超インフレ会計の適用も、為替差益によって増益達成

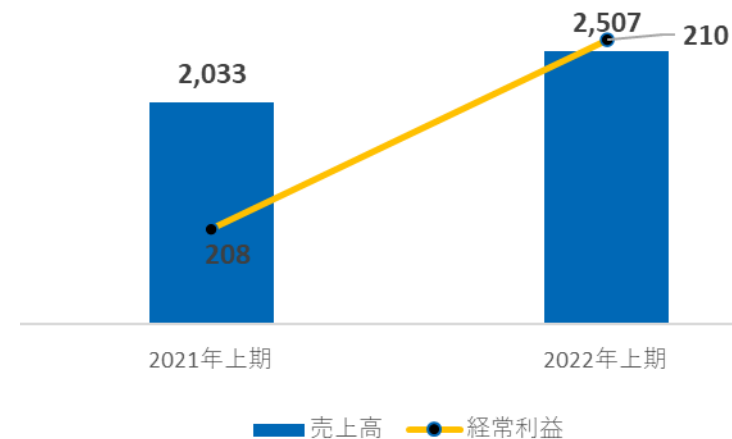
連結業績（4－9月）

	2021年上期	2022年上期	増減	増減率
売上高	2,033	2,507	474	23.3%
営業利益	168	158	-11	-6.4%
経常利益	208	210	3	1.3%
EBITDA	289	273	-16	-5.5%
EBITDAマージン	14.2%	10.9%	-3.5pt	-
当期純利益	115	124	9	7.7%

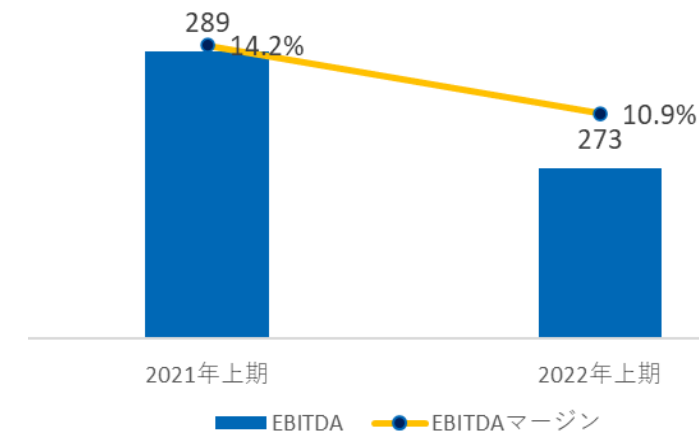
- ✓ 円安効果に加え、全地域の価格転嫁が進展（価格転嫁率120%）し大幅増収
- ✓ 超インフレ会計の適用（▲12億円）など一過性要因があったものの為替評価益もあり、経常利益は増益を達成

(億円)

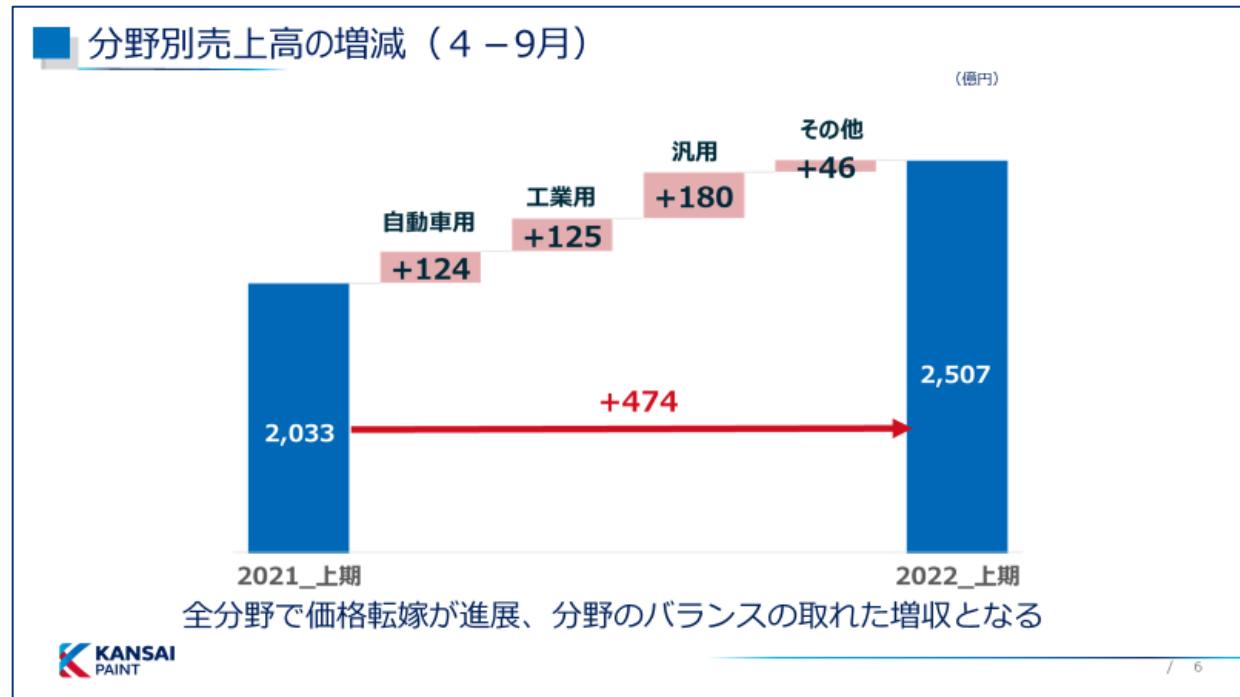
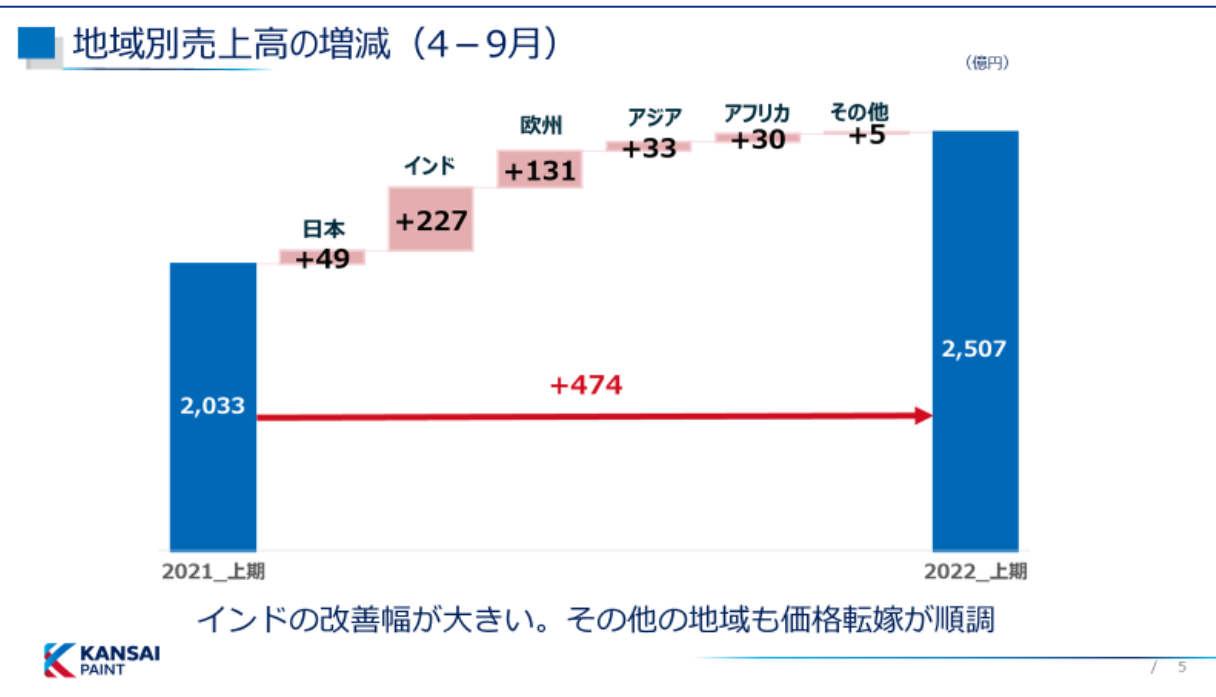
売上高／経常利益



EBITDA/EBITDAマージン



売上高の増減（4－9月）



17中計をブレずに推進

連結業績修正見込

(億円)

(億円)

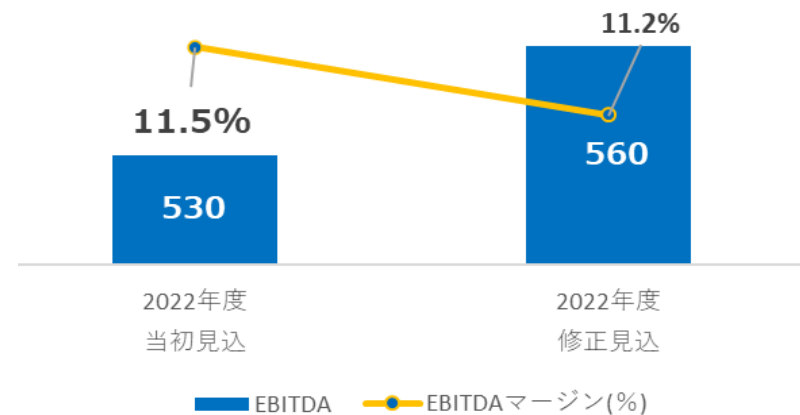
	2022年度 当初見込	2022年度 修正見込	修正幅	修正見込 前年度比 (%)
売上高	4,600	5,000	400	19%
営業利益	290	320	30	6%
経常利益	360	390	30	4%
EBITDA	530	560	30	4%
EBITDAマージン(%)	11.5%	11.2%	-0.3pt	-1.6pt
当期純利益	210	230	20	-13%

- ✓ インドの改善、価格転嫁の進展および円安効果により売上高は過去最高の5,000億円を見込む
- ✓ 経常利益においても日本、インドがけん引し、前年より増益となる見込み

売上高／経常利益



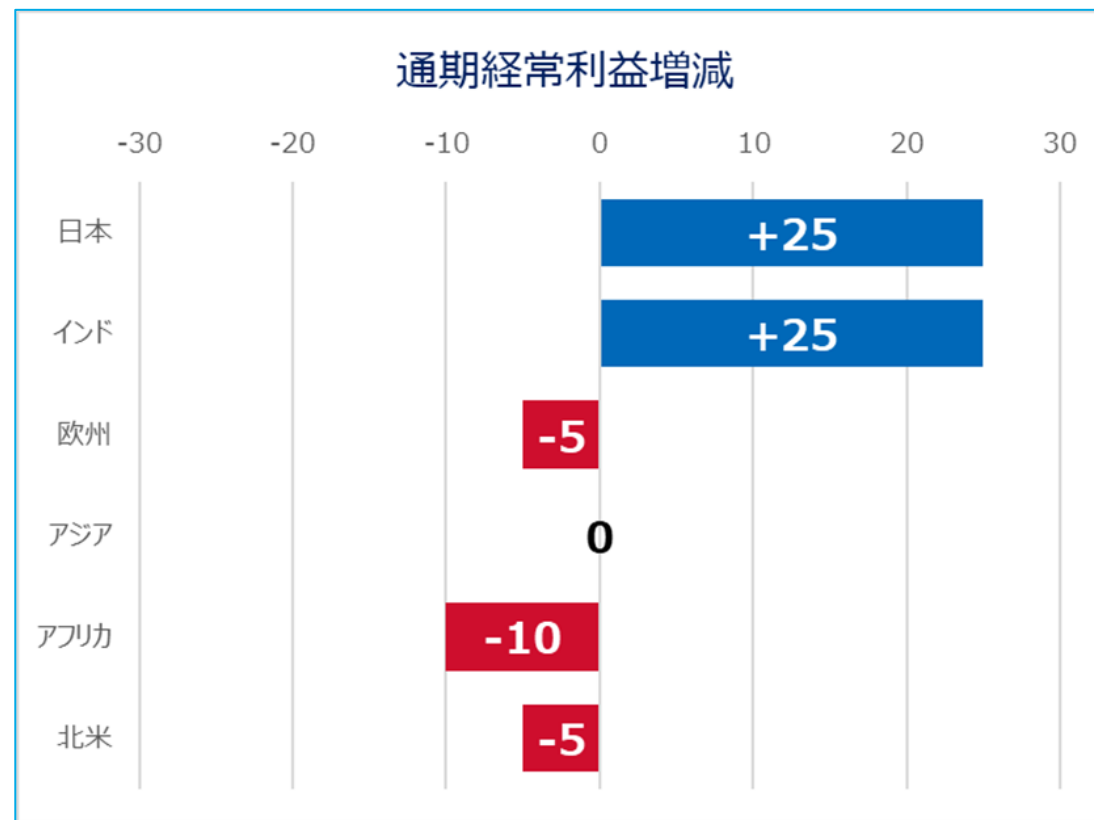
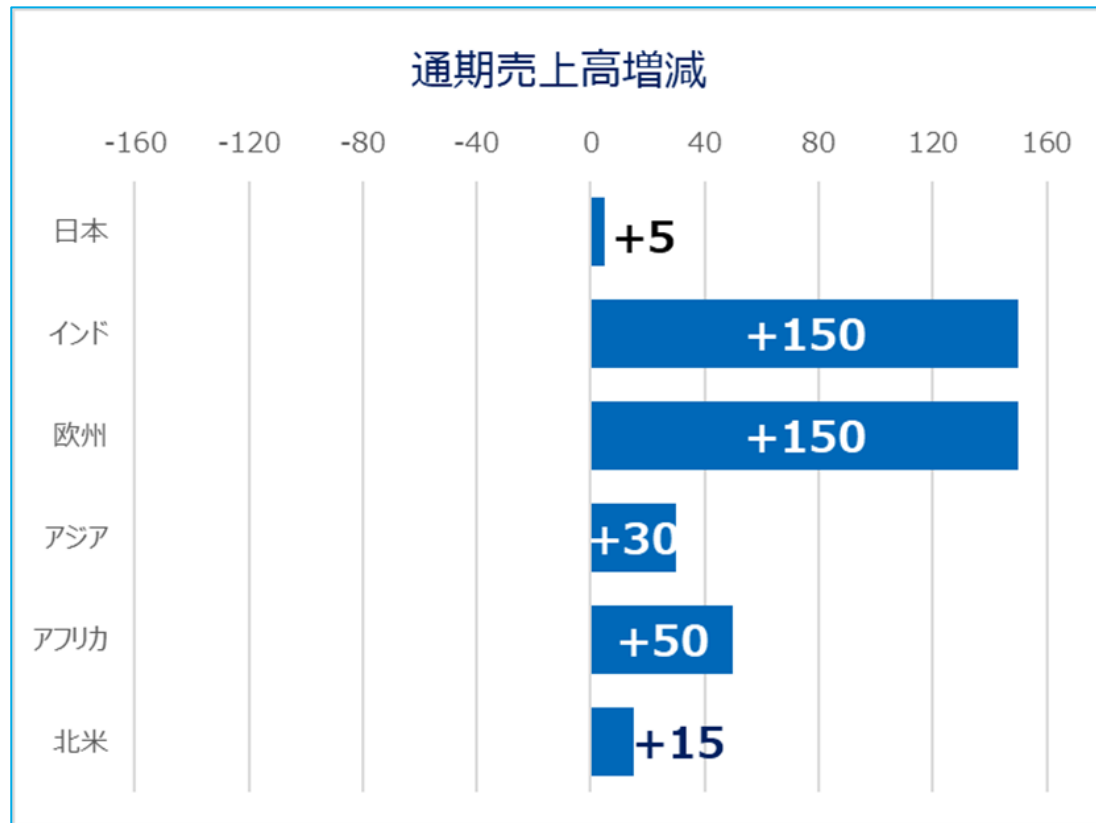
EBITDA(左軸) / EBITDAマージン (右軸)



セグメント別業績修正見込(地域別)

当初見込みとの増減

(億円)



売上は全地域で増加、利益は日本とインドが牽引

2. 戦略説明

-17中計の進捗状況

■ 本発表のポイント

- 17中計各施策のロケットスタートに成功（中計策定前倒し効果）
- 成長分野と経営基盤強化への投資が本格化
- 事業戦略の進展
- ESG経営の取り組みが大きく進展
 - ✓ 人財戦略
 - ✓ IT改革
 - ✓ ガバナンス強化

17中計全体像



【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

2022年5月16日
戦略説明会資料 再掲

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

事業戦略 自力成長 M&A	プロジェクト イノベーション
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

部門制の定着強化	エンゲージメント向上
取締役会機能強化	リスクマネジメント強化
役員報酬制度改定	サクセッションプラン
全社規定刷新	人事制度刷新(job制)

IT改革 (日本国内・グローバル)

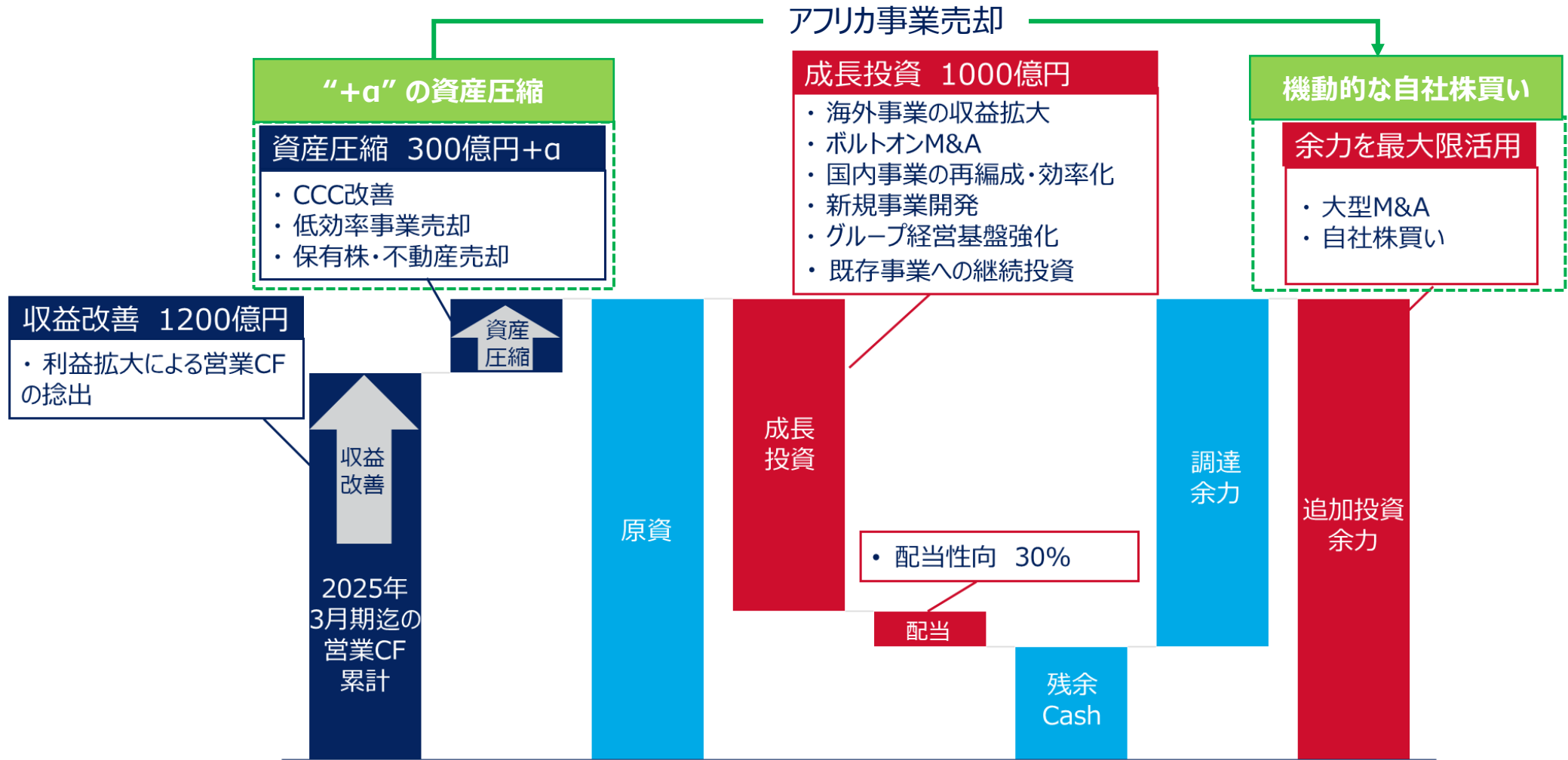
投資

▶ 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

重点方針とキャッシュフローの計画を精緻化、実行へ

キャッシュアロケーション



アフリカ事業売却を筆頭に多くの進展

■ キャッシュフローセッション – 前回説明会からの進展

2022年度 上期の進捗状況

- 資本効率改善
 - ・大規模な自社株取得（500億円）
- 政策保有株
 - ・継続的に縮減（直近2年間で142億円売却）
 - ・今後も縮減を継続
- CCC改善
 - ・17中計初年度目標として7日減少を目指し検討中
- 新規事業開発
 - ・EC新会社Burano設立（5月）
- グループ経営基盤強化
 - ・社外取締役による役員トレーニング
 - ・サイバーセキュリティ強化
- ボルトオン M&A
 - ・HeliosによるWefa（鉄道車両・環境対応塗料に強み）事業資産買収完了
 - ・欧州、インドで複数案件検討中
- 大型M&A
 - ・鋭意検討中

数多くの施策を実行

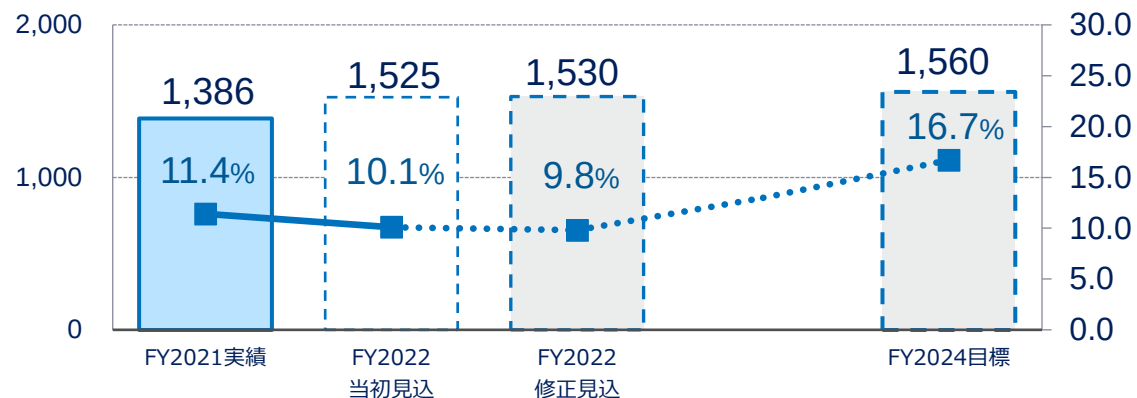
事業戦略の進展

	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

日本・インド

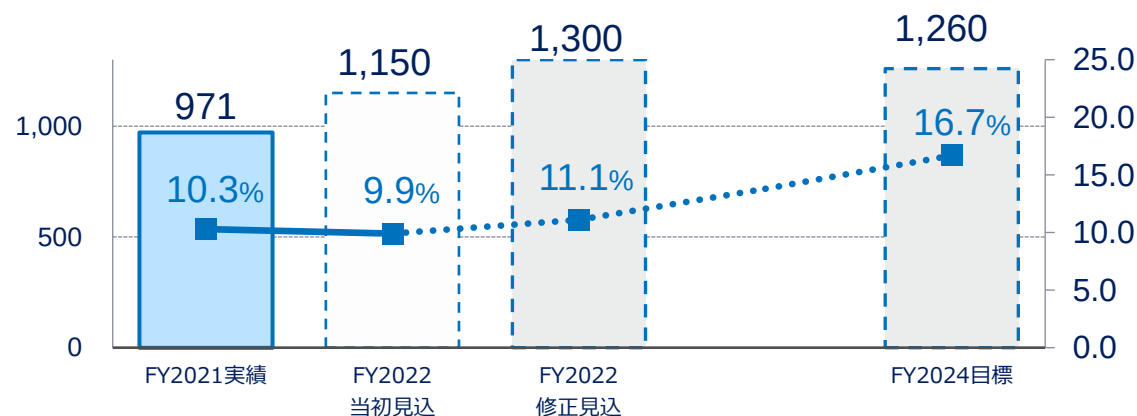
<日本> 売上高（億円）、EBITDAマージン(%)



主な施策

- 自動車：値上げに全力
- 汎用：値上げと商品MIXの改善による収益性向上
- 工業用：水性、粉体塗料などの環境対応塗料強化
- サプライチェーン刷新プロジェクトの推進

<インド> 売上高（億円）、EBITDAマージン(%)

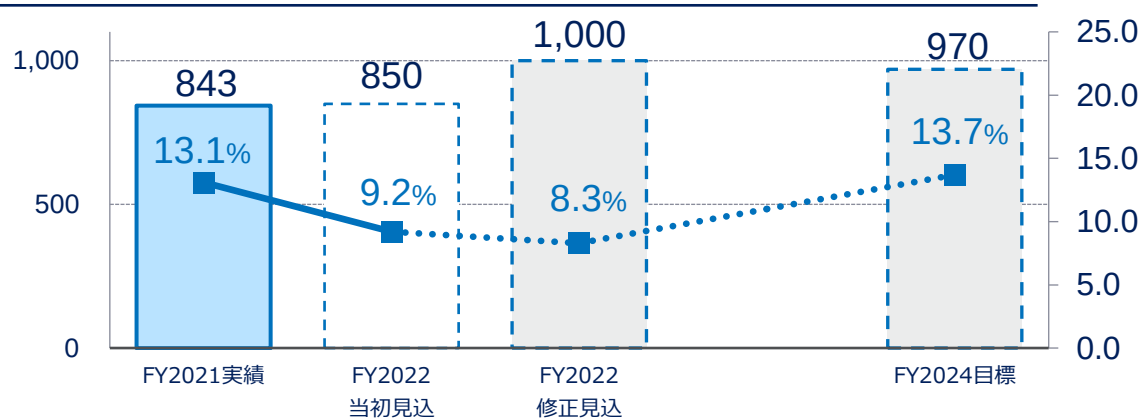


主な施策

- 自動車/工業・建築の両輪による持続的成長
- 建築分野：投資強化、差別化進め早期にシェア10%台回復（現在9%強）
- 自動車生産台数増加、圧倒的シェアを保ち収益性向上
- 成長性の高い粉体塗料、建築周辺ビジネスに注力

欧州・アジア

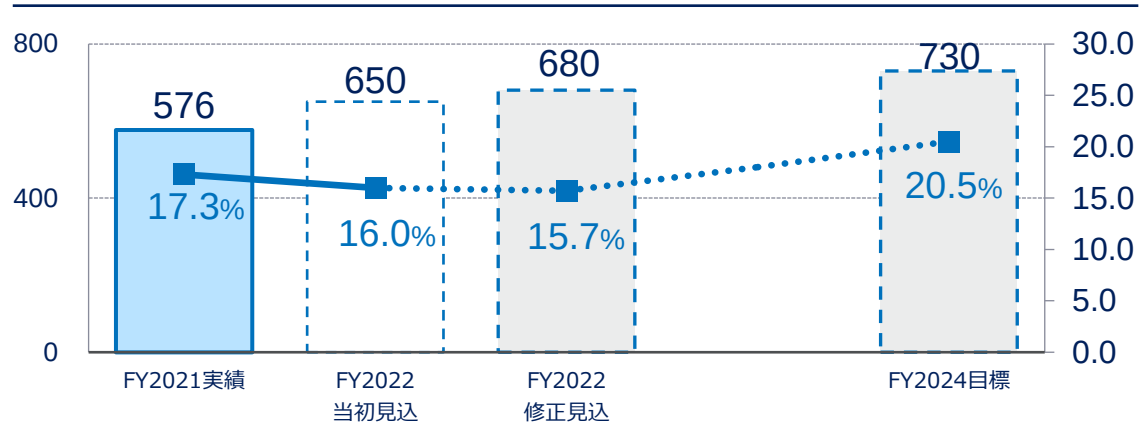
<欧州> 売上高（億円）、EBITDAマージン(%)



主な施策

- ボルトオンM&Aを推し進め、ポートフォリオを強化
- 粉体塗料、鉄道車両用等、成長性の高い分野を強化
- トルコ超インフレへの対応
- 塗料樹脂外販の強化

<アジア> 売上高（億円）、EBITDAマージン(%)

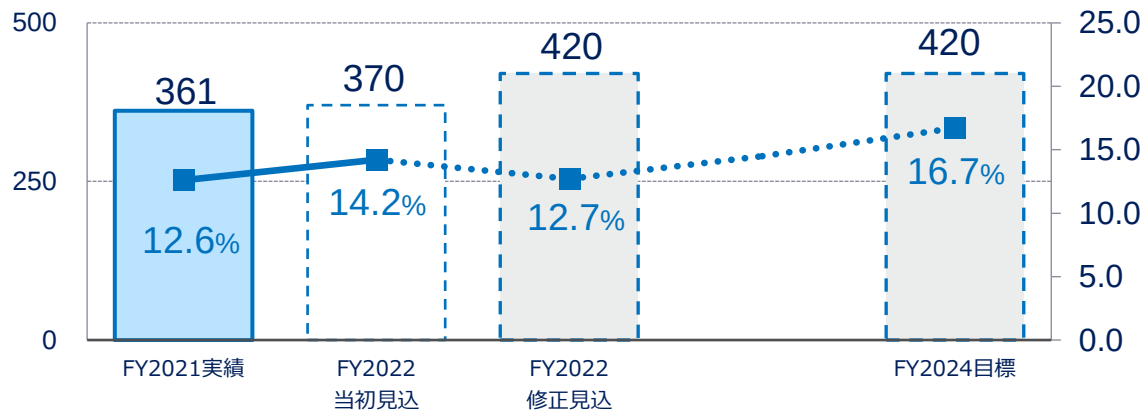


主な施策

- 自動車用塗料の値上げに全力
- 自動車部品への攻勢
- 低収益資産整理の仕上げ

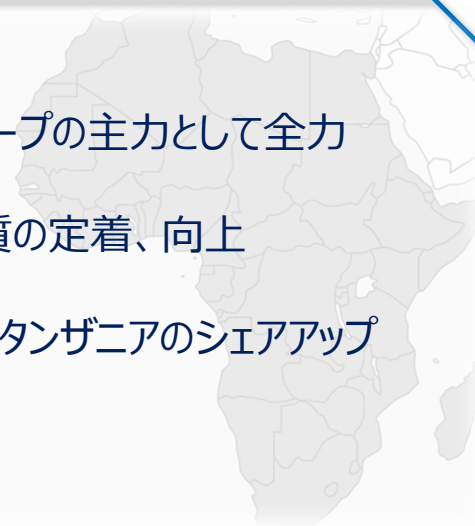
アフリカ・その他

＜アフリカ＞ 売上高（億円）、EBITDAマージン(%)

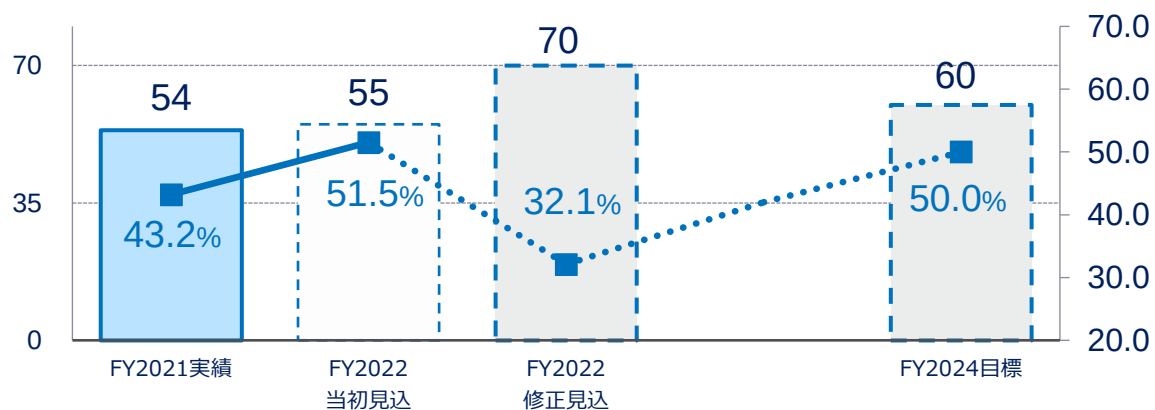


主な施策

- クロージングする瞬間まで当社グループの主力として全力
- 南アフリカ構造改革による利益体質の定着、向上
- 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
- 売却プロセスを丁寧に進める



＜その他＞ 売上高（億円）、EBITDAマージン(%)



主な施策

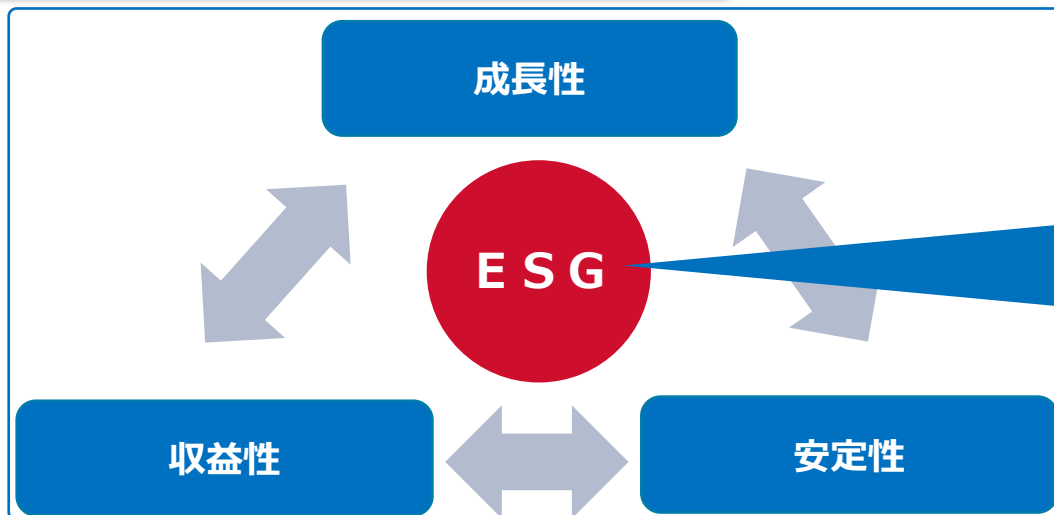
- 値上げに全力
- 自動車部品用塗料の拡大
- EV関連新ビジネスへの挑戦
- 工業分野事業拡大の戦略検討



ESG経営の取り組み

当社の取り組み

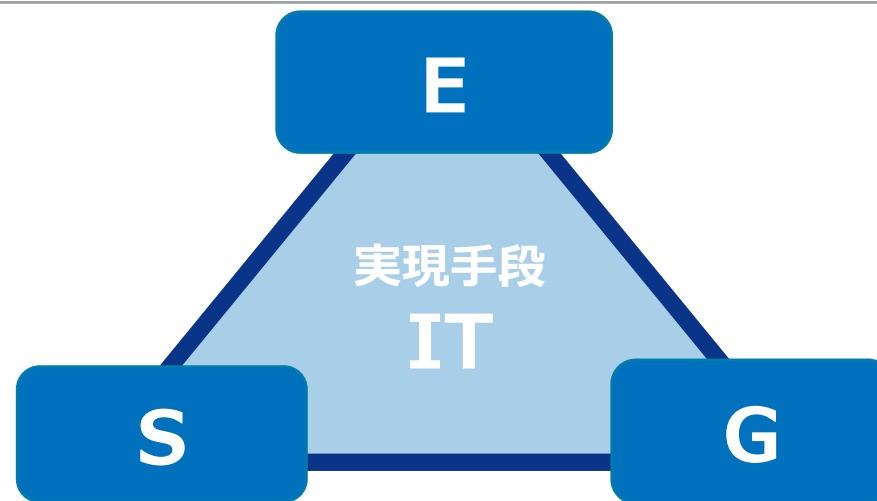
持続的な企業価値向上



【ESG経営による企業価値向上】

1. 事業リスクの低減
2. 長期的なEfficiency向上
3. 再現性・拡張性の担保

ESGの活動は人とITによって実現する

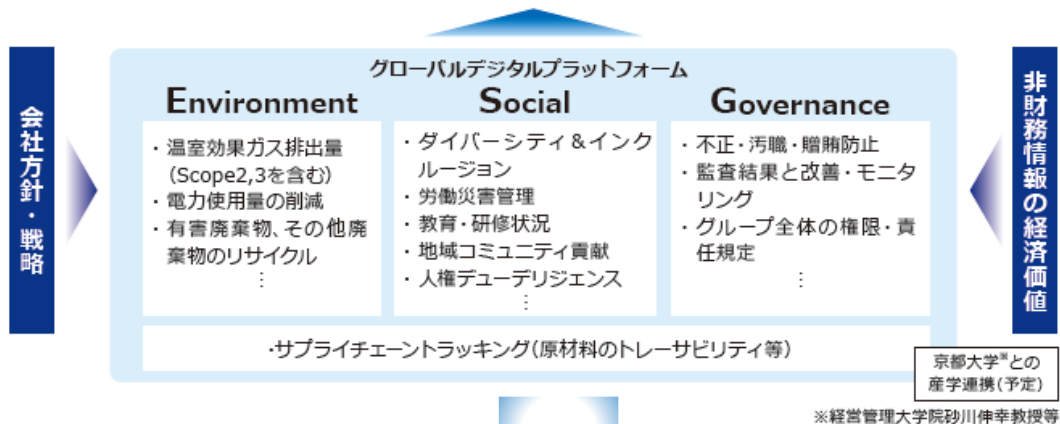


- 環境の持続可能性を追求
- 人的資本の最大化
- 適切なガバナンスを前提にした挑戦
- 全ての活動を実現するためのIT

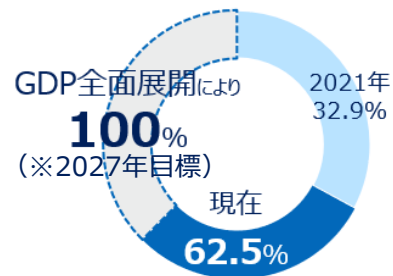
ESG経営の取り組みーESG

GDP(グローバルデジタルプラットフォーム)プロジェクト

当社グループ全体のESG活動・関連データを適切に開示することで、企業価値向上につなげる

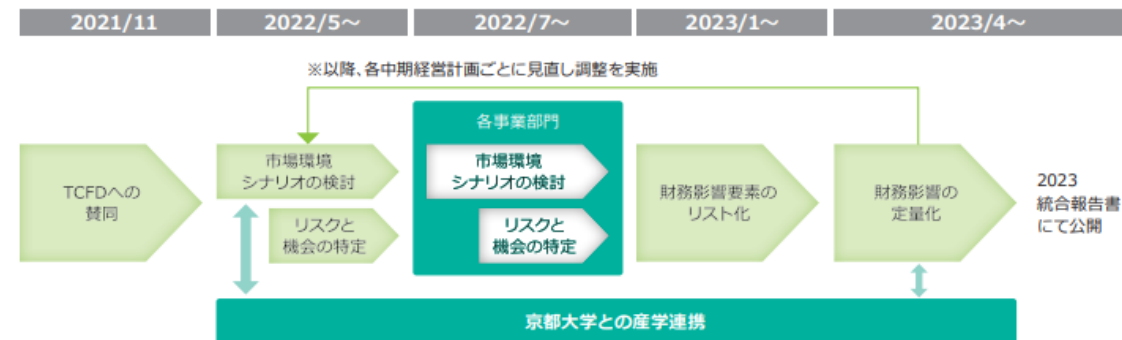


環境情報集計カバー率

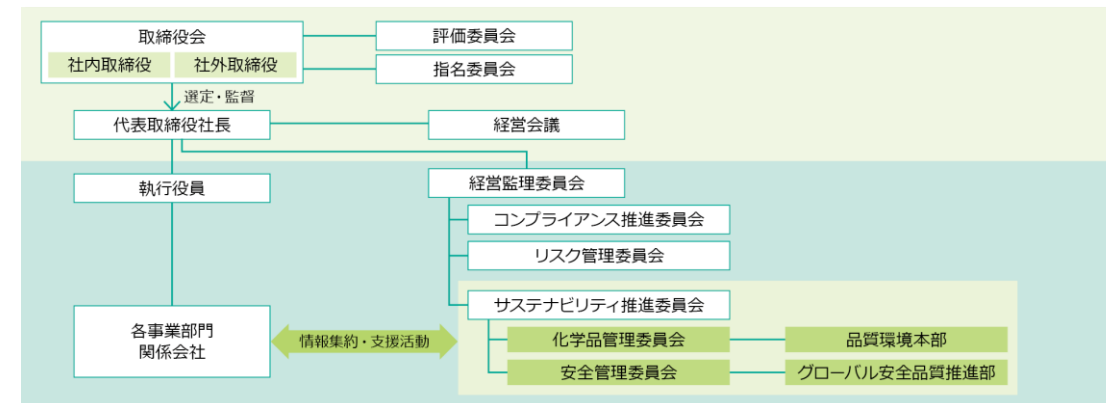


気候変動対応

気候変動対応ロードマップ



サステナビリティ活動のマネジメント体制



17中計期間中に開示と対応双方を大幅に改善

■ 経営層

- ・外部によるアセスメントと育成プログラム
- ・社外取締役によるトレーニング

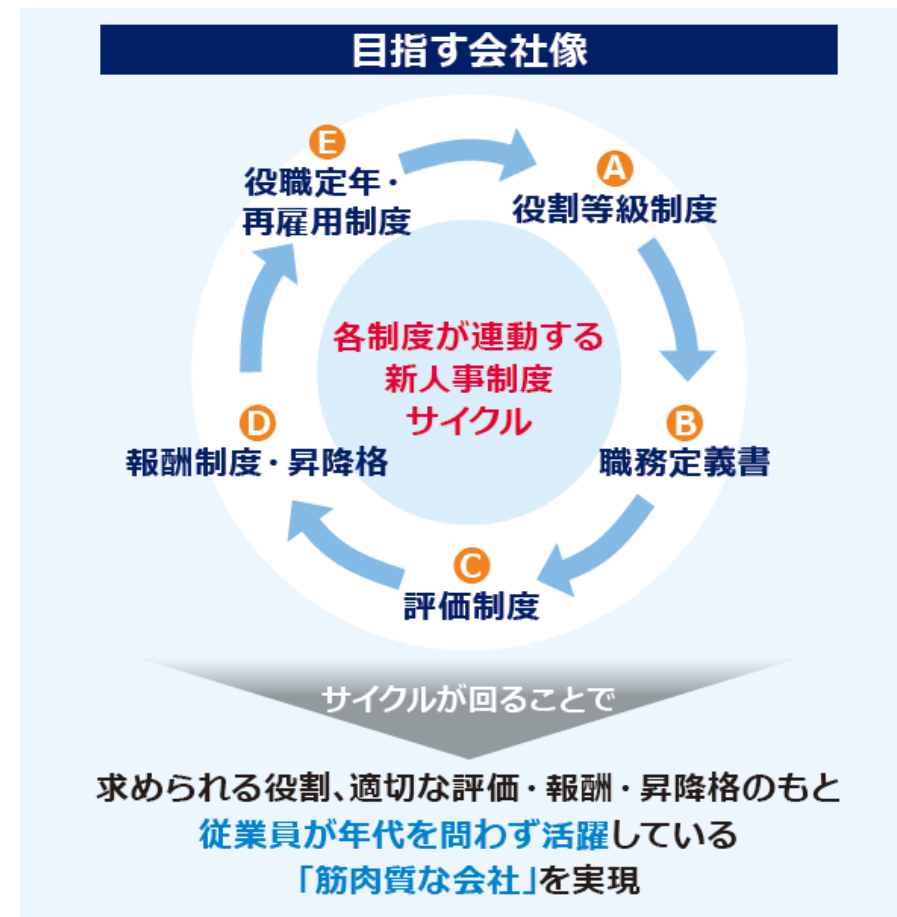
■ 管理職

- ・ジョブ型人事制度を導入
- ・外部アセスメントを活用した昇格審査

■ 全社員対象に多様な活躍の機会

- ・業績改善分科会
- ・**社長賞の授与**
- ・海外重要ポストへの抜擢

当社ジョブ型人事制度モデル



全ての階層と双方向エンゲージメントを高めていく

接触感染対策シリーズ

受賞のポイント：真の顧客志向「こんなものが欲しかった」

- シックイ塗料を活用した「接触感染対策テープ」を開発、2019年9月に発売
- 2019年12月発生した新型コロナが日本で猛威となり、マスクや消毒液が不足する中、感染防止に大きく貢献する商品となる



尼崎事業所 ワクチン職域接種チーム

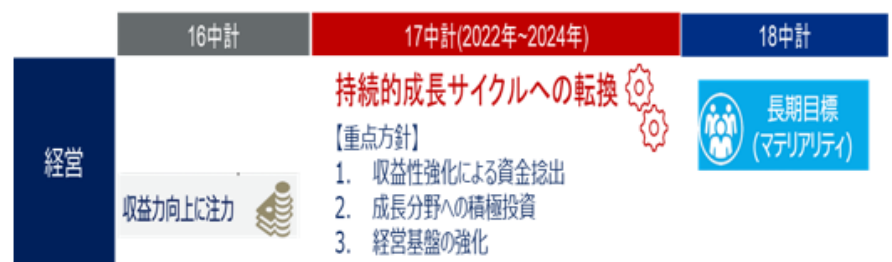
受賞のポイント：やり遂げる「覚悟」と「巻き込み力」

- 実施可能基準1000人に遠く満たない事業所であったが、他事業所、社員家族他声がけし、1,000人を集め実施
- 動線含めた安全対策、受付対応を徹底し、合計3回の接種を完璧にやり遂げる



社会、社員の新型コロナウイルス感染症防止に貢献

- 17中計で目指す「持続的成長」を支えるITとして、必要な要件を5つに定義
- IT中期計画を①アプリ ②データ ③インフラ ④全体統制の視点で策定
- 同時にPhase1の調査結果で洗い出された課題への解決を図る



持続的成長を支えるIT要件

事業継続性

全体最適

柔軟性/拡張性

可視化

最新技術の追随

5つの領域で
ITとして必要な能力を定義し
戦略/IT中期計画に反映

Phase1で明確になった課題

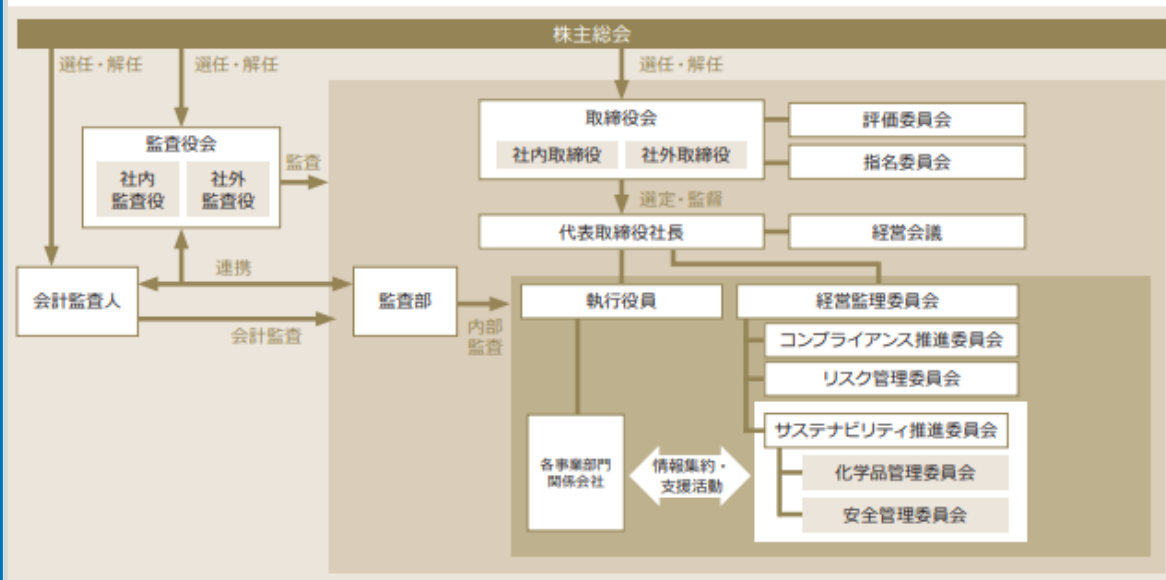


戦略/IT中期計画 (4つのカテゴリー)

	アプリケーション	サービス・PKG活用 開発時の標準ツール・手法
	データ	ERP用の連携基盤の整備 GDPコンセプトの国内活用
	インフラ	クラウドへのシフト KP標準環境の設定
	全体統制	最適化・標準化推進 BCPとセキュリティ強化

17中計と完全に整合

コーポレートガバナンス



情報セキュリティガバナンス

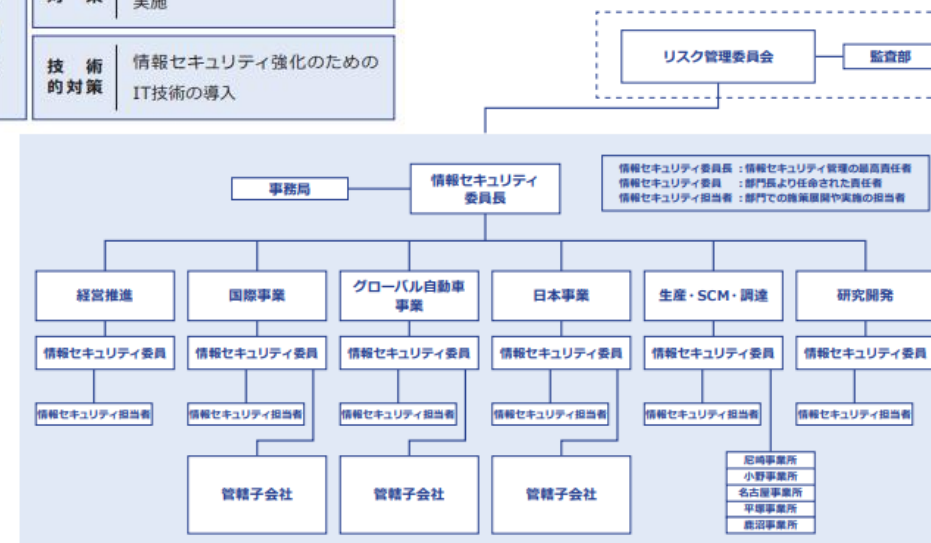
基本方針

- ・ 関西ペイントグループ情報管理基本方針
- ・ 関西ペイント情報管理基本方針

情報セキュリティ対策	組織的対策	情報セキュリティ委員会など組織としての底上げ
	人的対策	従業員教育など現場の意識とリテラシー向上
	物理的対策	物理的なセキュリティ強化策の実施
	技術的対策	情報セキュリティ強化のためのIT技術の導入

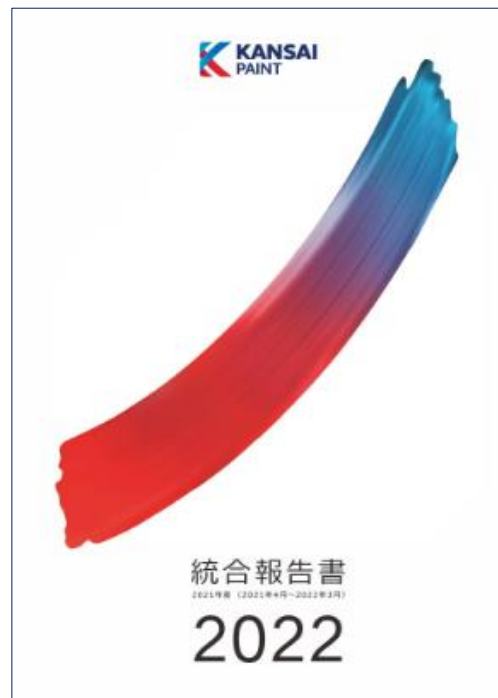
■ 情報セキュリティガバナンス体制の整備

- ✓ 情報セキュリティ委員会発足（2022年4月から7回開催）
- ✓ 国内外関係会社をカバー
- ✓ Eラーニング教育



ガバナンスは経営基盤の核

「統合報告書2022」発行



2022年9月、当社グループの「統合報告書2022」を発行

すべてのステークホルダーの皆さまに対して、
関西ペイントの存在意義、価値創造のプロセス、マテリアリティ、創出する価値をお示しするとともに、中長期的な企業価値向上に向けた戦略や取り組みについてご紹介

- ✓ 利益追求と社会発展への貢献を両立する「Great」な企業グループになるための価値創造モデルについて、IFRS財団の「国際統合フレームワーク」に沿って全体を構成
- ✓ 社長メッセージの内容充実
- ✓ 副社長メッセージ・部門長及び社外取締役インタビューの掲載
- ✓ 2021年11月に賛同したTCFD提言に基づく気候変動リスクの検討
- ✓ グローバルの情報連携に伴う報告範囲の拡大
- ✓ 「Good」から「Great」な企業グループになるための活動について、各事業部門のご紹介および、17中計において進めている様々なプロジェクトの進捗状況

本日ご説明内の詳細情報も多く記載



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。