

戦略説明会



Agenda

- 1. はじめに
- 2. 経営構造改革の進捗(2019年度~現在)
- 3. 第17次中期経営計画
- 4. サステナビリティ経営
- 5. 今後の重点取り組み事項



1.はじめに



本日お伝えしたいこと

経営構造改革により、成長推進とガバナンス強化を両立

- ▶ 16中計で収益性悪化を食い止め、17中計では成長性と収益性を大幅に向上
- ▶ 財務構造改革による資産圧縮、政策保有株縮減や組織改編によるガバナンスの強化

激変する世の中に対応しながら17中計を強力に推進

- ▶ 策定時と大きく変わる環境に適合するために最終年度目標を修正
- ▶ 事業戦略の推進(自力成長とボルトオンM&A)と経営基盤の強化

サステナビリティ経営へのシフト

- サステナブルなバリューチェーンの構築
- ▶ 人財開発とDX

市場から期待される企業へ

- ▶ グループ経営とインド市場を筆頭とする各地域の重点取り組み事項
- ▶ マーケットとの対話を重視し、株主とともに企業価値を高める経営



2.経営構造改革の進捗 (2019年度~現在)





経営構造改革の進捗

項目	具体的な内容	実行時期
収益力向上	①低収益資産・事業整理(中東・中国・ロシアなど) ②グローバルレベルのポートフォリオ・マネジメント導入 ③原材料価格高騰に対応した価格転嫁、原価低減による利益率改善	2019年度~ 2021年度~ 2022年度~
財務構造改革	①総資産圧縮(政策保有株・不動産)による成長投資資金捻出 ②グループ金融センターとしての効率的なキャッシュマネジメント体制整備 ③財務規律や業績管理などの社内方針の整備・確立	2020年度~ 2020年度~ 2020年度~
経営基盤強化	①6部門制の導入、業績改善分科会展開による企業文化変革 ②人事制度刷新を通じた人財育成・組織強化 ③IT基盤・ガバナンス体制再構築による事業インフラ確立	2020年度~ 2021年度~ 2020年度~





2019年度からの経営構造改革の進捗 - 定量面-

項目	2018年度	2023年度見込み	5年間の改善
売上高	4,274	5,550	+1,276
営業利益	323	450	+127
営業利益率	7.6%	8.1%	+0.5pt
EBITDA	541	710	+169
EBITDAマージン	12.6%	12.8%	+0.2pt
調整後ROE	8.2%	11.7%(*)	+3.5pt
EPS (円)	67.7	122.5(*)	+54.9
PER(倍)	31.2	17.4(*)	-13.8
		※ 特殊要因除く	

▶ 政策保有株式の売却

- -504億円(2020年度~)
- -対純資産比率4.5%
- -現在も継続縮減中

▶ 自己株式の取得、消却

-取得: 625億円 (2022年度~)

※BIP信託・端株含む

-消却: 3,400万株

(発行株式数に対し約12.5%)

> 不動産売却

- -東京事業所一部土地
- -インド遊休土地
- -現在も複数検討中

売上は1,276億円増加(30%アップ) 資本収益性が大きく改善(EPS倍増・ROE+3.5pt)



2019年度からの経営構造改革の進捗 一定性面ー



6部門制を軸にIT・サステナビリティをドライバーとして変革を推進





17中計最終年度目標の修正

【見直し後2024年度 定量目標】



EBITDA

850億円

EBITDAマージン 15.5%

・アフリカ (50億円強) を除外・新規M&Aは除外

EBITDAマージン 17% 850億円 __ROE(調整後)

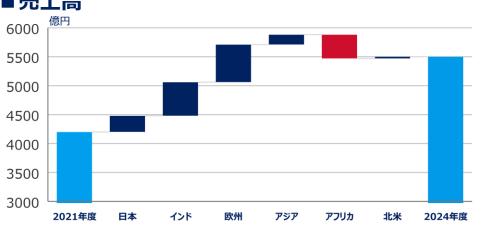
13%

ROE(調整後) **13**%

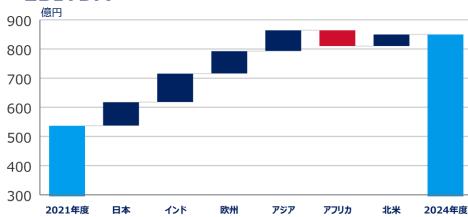
【従来目標】



■売上高



■ EBITDA



売上高目標を上方修正、利益目標は利益額目標を継続



3. 第17次中期経営計画

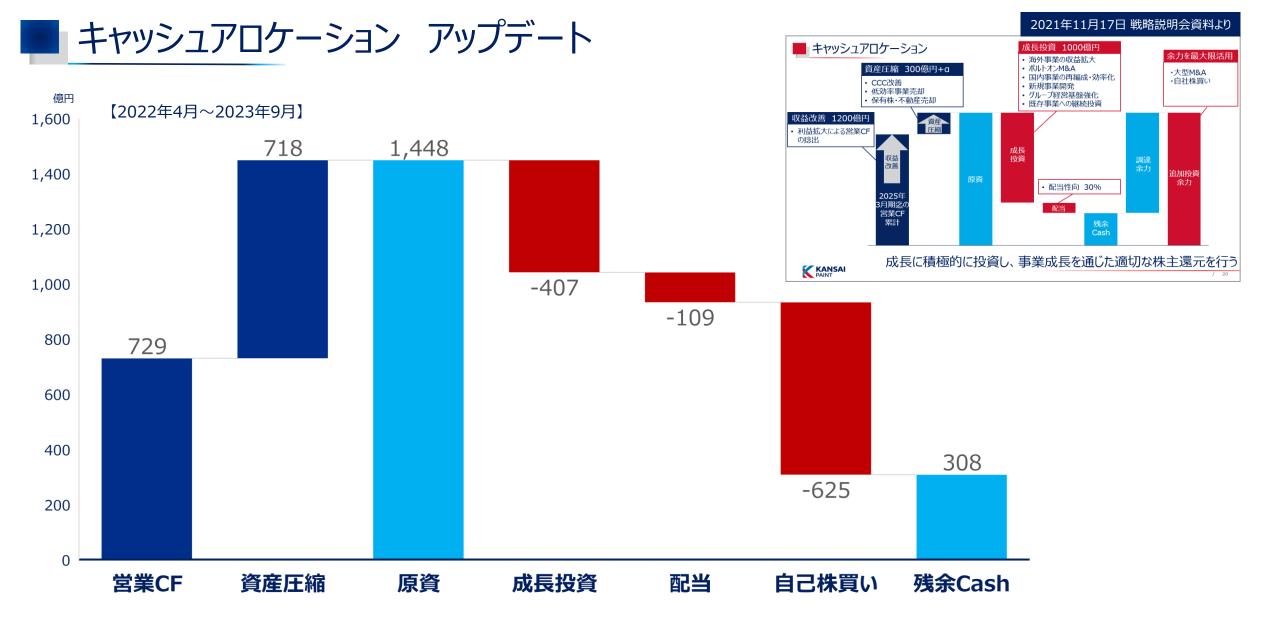


17中計の進捗





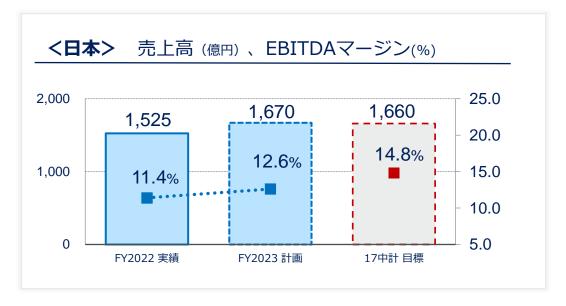
17中計最終年度目標の達成に全力を尽くす

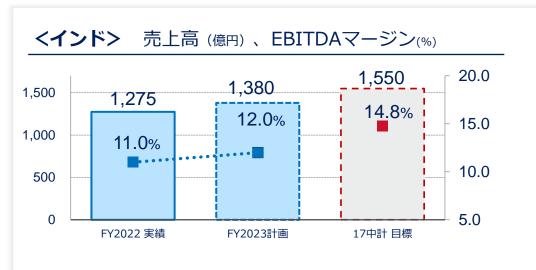




多くの資金を成長投資と株主還元に配分

事業戦略の進捗 -日本・インドー





主な施策

■ 各事業の特性に合わせたBPRを進め、収益性を継続改善

-自動車分野:商品ミックス改善と原価低減に注力

-汎用分野 : 事業特性に合わせたビジネスモデル変革

-工業分野:事業特性への適合性を高め、成長軌道を作る

主な施策

■ 建築分野反転攻勢と自動車、工業分野の成長と収益性の強化

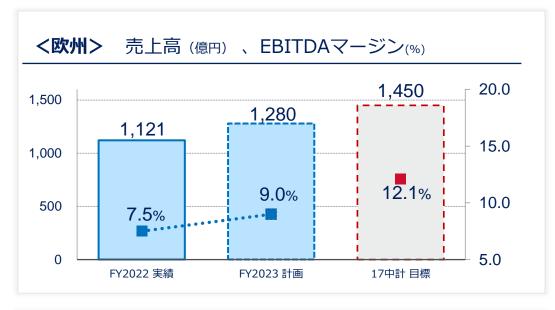
-建築分野:プレミアム注力と高成長分野、プロジェクトの拡大

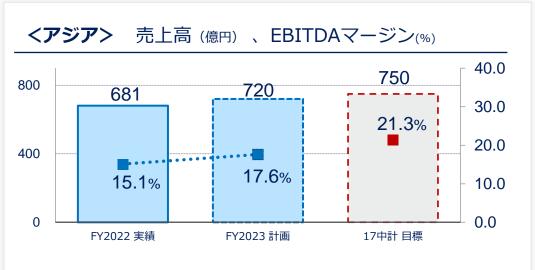
-自動車分野:生産台数増加、シェアUPと収益性向上の両立

-工業分野:収益性と成長性が高い領域を狙い、拡大



事業戦略の進捗 一欧州・アジアー





主な施策

□ 収益性の改善とボルトオンM&Aを組み合わせ、業績引き上げ

-ヘリオス:鉄道車両、粉体などサステナビリティ産業へ注力 引き続きボルトオンM&A機会を狙う

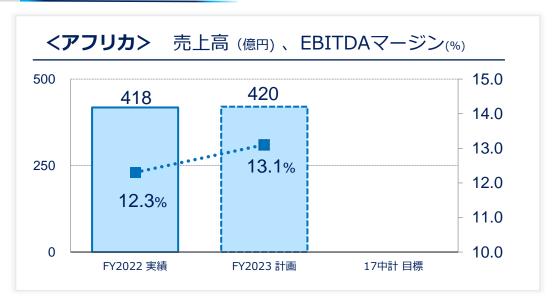
-トルコ: インフレと高金利への対処をしながら、好調な事業を 継続推進

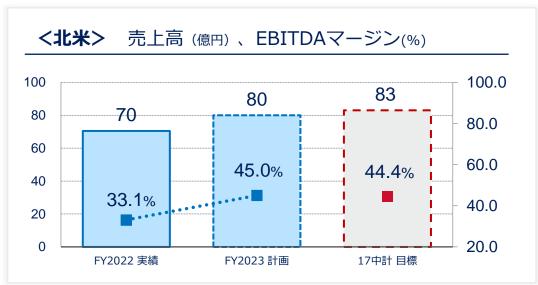
主な施策

- 事業ポートフォリオ整備がほぼ完了。安定収益源へ
 - -2019年度からの対応が奏功し、中国リスクはすでに最小化
 - -東南アジア自動車分野好調
 - -着実に成長していくための次Stepの検討に着手(東南アジア中心)



事業戦略の進捗 ーアフリカ・北米ー





主な施策

- □ 今年度中のクロージングを目指す
- □ 南アフリカ:収益性の改善進む。ラグビーワールドカップと連動した

商品拡大施策に手ごたえあり、トップラインの反転を

狙う

■ 東アフリカ:堅調な市場成長を着実に取り込む

主な施策

- PPGとのアライアンスが有効に機能、利益貢献拡大
 - -自動車部品用塗料の拡大
 - -工業分野事業拡大の戦略検討



4. サステナビリティ経営



▶サステナブル経営へのシフト

顧客のサステナビリティに貢献する塗料及び技術



- -Scope3削減
- -環境低負荷塗料(粉体など)
- -ブルーカーボン



サステナブルなサプライチェーン





脱炭素・サーキュラーエコノミーを実現するエンドマーケット

モビリティ産業/再生可能エネルギー創出産業/産業機器/家電 他



持続可能性への貢献が企業価値拡大となる

KPI2030の策定



脱炭素の実現







多様な人財が 活躍するグループへ

2030年までに実現させる目標



30%減 (2021年比)

再エネ使用率

15%以上

エネルギー消費量

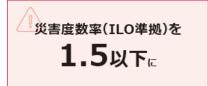
20%減

(2021年比)













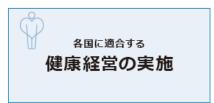












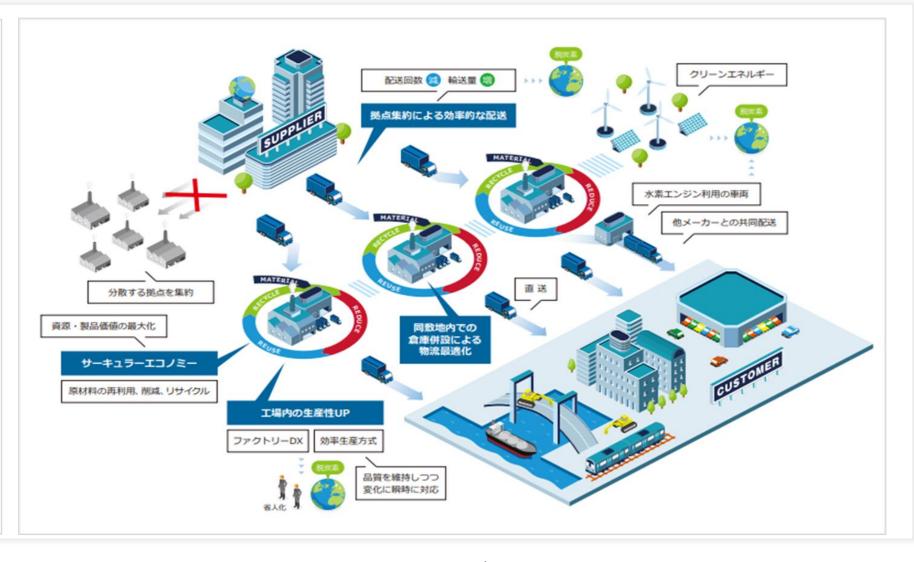


財務・非財務を包括し企業価値を拡大していく

サステナブルなバリューチェーンの構築



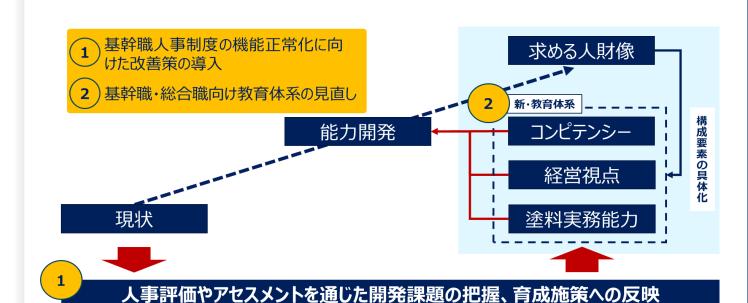
- 新規事業機会の探索
 - -EV
 - -ブルーカーボン
 - -生分解性原材料
 - -洋上風力発電
 - -粉体塗料
 - -新塗装方式対応塗料







人財開発



- □ 公正な人事評価を実現していく
 - 管理職へジョブ制を導入し、継続的に運用を改善
 - -総合職の人事制度を「役割評価」と「成果評価」に刷新 (2024年度新制度導入を計画)
 - 教育体系の全面的見直しを検討中

活き活きと挑戦する文化を醸成

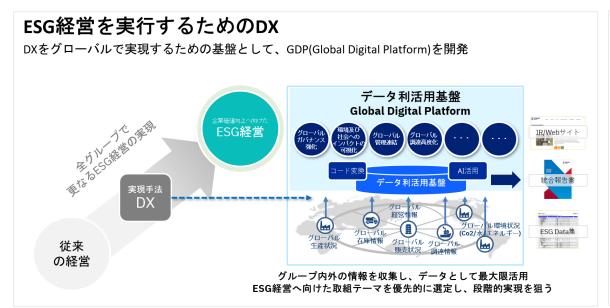


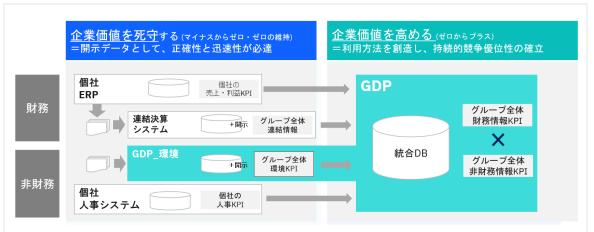
- ロ 経営陣メッセージ、双方向コミュニ ケーションの強化
 - 社長メッセージの拡充
 - タウンホールミーティング
- ロ 働く場所の改善
 - 生産拠点の刷新
 - 本社移転
 - 名古屋事業所技術棟刷新
 - ★各拠点を順次刷新
- ロ 働き方の改革
 - エンゲージメントサーベイ
 - 働き方委員会の設立 (2024年1月を計画)



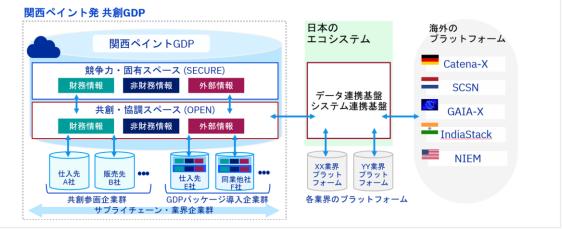
人財開発部を設立、人財への投資を大幅に拡充











グローバルデジタルプラットフォーム稼働開始



5. 今後の重点取り組み事項





| 今後の重点取り組み事項 -事業戦略-

	重点取り組み事項	
グループ一体経営	・海外優秀人財をグループ経営に登用 ・年齢、性別、国籍、その他いかなる区別もなく、適材適所へ	
日本	・Cash Cowとして価値を最大化 -自動車、工業、汎用の事業特性に合わせた組織再編、ビジネスモデルの精緻化	
インド	・今後世界をけん引するインド市場の成長力取り込みを最大化-自動車分野を最強に(日系とインド系自動車メーカーを軸に2輪、3輪、EVをフルカバー)-工業分野の育成(オーガニックとインオーガニックの両輪)-建築分野の立て直し	
欧州	・収益性を改善し、B to Bビジネスが魅力的であることを証明する -ボルトオンM&Aを継続し、工業分野中心に拡大 -グループ最先端の技術開発拠点に育成	
アジア	・東南アジアを中心とした次のステージを検討	
北米	・PPGアライアンスを通じた自動車ビジネスのブラッシュアップ ・B to Bビジネス拡大戦略を精緻化	



ダイバーシティを推進し真のグローバル企業へ

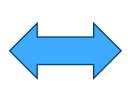


今後の重点取り組み事項 -市場との信頼関係の強化-

コーポレートガバナンスの強化 資本コスト経営

【経営】

- 事業戦略
- ポートフォリオマネジメント
- サステナビリティ
- バランスシートマネジメント
- キャッシュアロケーション



- ROE
- ROIC
- FCF
- 他

【市場の評価】

- 時価総額
- PER
- PBR
- 他

適切な株主還元



市場から高く期待される企業に変革を推進



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。