



2020年度第2四半期決算及び 当社の成長戦略について

2020年11月16日

Agenda

1. 2020年度第2四半期の決算概要
2. 成長戦略

1. 2020年度第2四半期の決算概要



2020年度上期連結業績ハイライト

(億円)

	上期実績	対前年同期	コメント
売上高	1,625	-461 (-22%)	為替影響：マイナス約-66億円
営業利益	92	-82 (-47%)	為替影響：マイナス約 -3億円
経常利益	99	-88 (-47%)	為替影響：マイナス約 -1億円
EBITDA*	198	-88 (-31%)	
EBITDAマージン	12.2%	-1.5% pt	
当期利益	43	-55 (-56%)	

*EBITDA=営業利益+減価償却費+のれん償却費+持分法投資損益

- ・グループ全体の売上は、7月以降大きな回復基調にあるが、事業年度の関係でインド以外の海外法人における2Q（4－6月）は、依然としてコロナ問題の影響が大きく上期全体の連結売上は、前年同期比－22%、為替影響を除いても－19%となった。
- ・費用構造上、固定費率は高くなり上期の利益率は低くなったが、3Q以降の改善が見込まれている。

事業分野別売上の内訳（2020年度上期）

（億円,%）

	自動車		工業		汎用		船舶・その他		合計	
	実績	対前年同期	実績	対前年同期	実績	対前年同期	実績	対前年同期	実績	対前年同期
日 本	1 8 8	-24%	1 7 4	-17%	2 0 7	-2%	1 0 1	-15%	6 7 1	-15%
インド	6 7	-44%	3 4	-42%	1 8 7	-31%	3	+25%	2 9 1	-36%
欧 州	2 0	-34%	1 4 6	-13%	6 7	-3%	7 5	-7%	3 0 8	-12%
アジア	9 2	-30%	7 1	-26%	4 4	-21%	1 2	-6%	2 1 9	-26%
アフリカ	2	-47%	1 3	-38%	9 3	-31%	8	-41%	1 1 5	-33%
その他	2	-38%	1 9	-33%	—	—	—	—	2 1	-34%
合 計	3 7 1	-31%	4 5 7	-22%	5 9 8	-19%	1 9 8	-13%	1,625	-22%

- ・地域別には、ロックダウンや経済活動自粛の影響が大きく、インドやアフリカなどの売上減少幅が大きいですが、欧州・中国などは立ち上がりも早く、影響度合いは小さかった。
- ・事業分野別では、自動車が大きく減少したが、汎用（特に建築）は比較的影響が軽微だった。

セグメント別売上高・経常利益

(億円)

	売上高		経常利益	
	上期	対前年同期	上期	対前年同期
日 本	6 7 1	-118 (-15%)	5 4	-42 (-44%)
インド	2 9 1	-160 (-36%)	3 9	-24 (-38%)
欧 州	3 0 8	-40 (-12%)	1 7	+1 (+8%)
ア ジ ア	2 1 9	-77 (-26%)	8	-16 (-66%)
アフリカ	1 1 5	-56 (-33%)	- 2 0	-3 (-)
その他	2 1	-11 (-34%)	1	-5 (-77%)
合 計	1 , 6 2 5	-461 (-22%)	9 9	-88 (-47%)

- ・自動車事業の比率が高い日本やアジアは、利益面でも影響が大きかったが、インドなどはコストダウン・経費削減に努め、減益幅を抑えた。
- ・欧州では、コストダウンと併せて政府の景気回復施策へ素早い対応などにより、前年同期比増益。

2020年度 通期連結業績見込み（対外公表数値）

億円

	2020年度 通期見込み	対前年度	2020年度上期	進捗率
売上高	3,300	-769 (-19%)	1,625	49%
営業利益	180	-135 (-43%)	92	51%
経常利益	210	-139 (-40%)	99	47%
EBITDA	370	-179 (-33%)	198	54%
EBITDA Margin	11.2%	-2.3% pt	12.2%	—
当期利益	1 0 0	-85(-46%)	43	43%

- ・ 経済活動の再開を受けて、7月以降は急速な業績回復が見えるものの、欧州など昨今の状況を見るとコロナの影響は依然として先行き不透明であり、今回発表時点では「業績見込み」の修正は行わない。
- ・ 次回の第3四半期決算発表時に、数字を再度見極めた上で適宜発表する。

コロナ禍第1波、第2波の影響下で強さを発揮

新型コロナ問題への当社の対応方針

2020年5月
決算説明会資料

【全社方針】

1. 社員と家族の安全第一
2. 会社機能を維持し事業を継続する

●ピンチをチャンスに変えるために今すべきこと

- ーキャッシュをできる限り手許に残す
- ービジネスパートナー、顧客との信頼関係を強化
- ー収束後のスタートダッシュの準備

KANSAI PAINT

第16次中期経営計画推進説明会 / 10

新型コロナ問題の当社業績への影響

2020年5月
決算説明会資料

FY2019

●グループ業績への影響 (億円)

	売上	営業利益
日本・インド 合計	-29.8	-4.5

●全セグメント影響あり
●不確定要素多く、業績見込み発表見送り。
●早期開示を目指す。
-各国動向とビジネスへの影響の見極め
-トップラインの見極め
-原材料価格動向の見極め

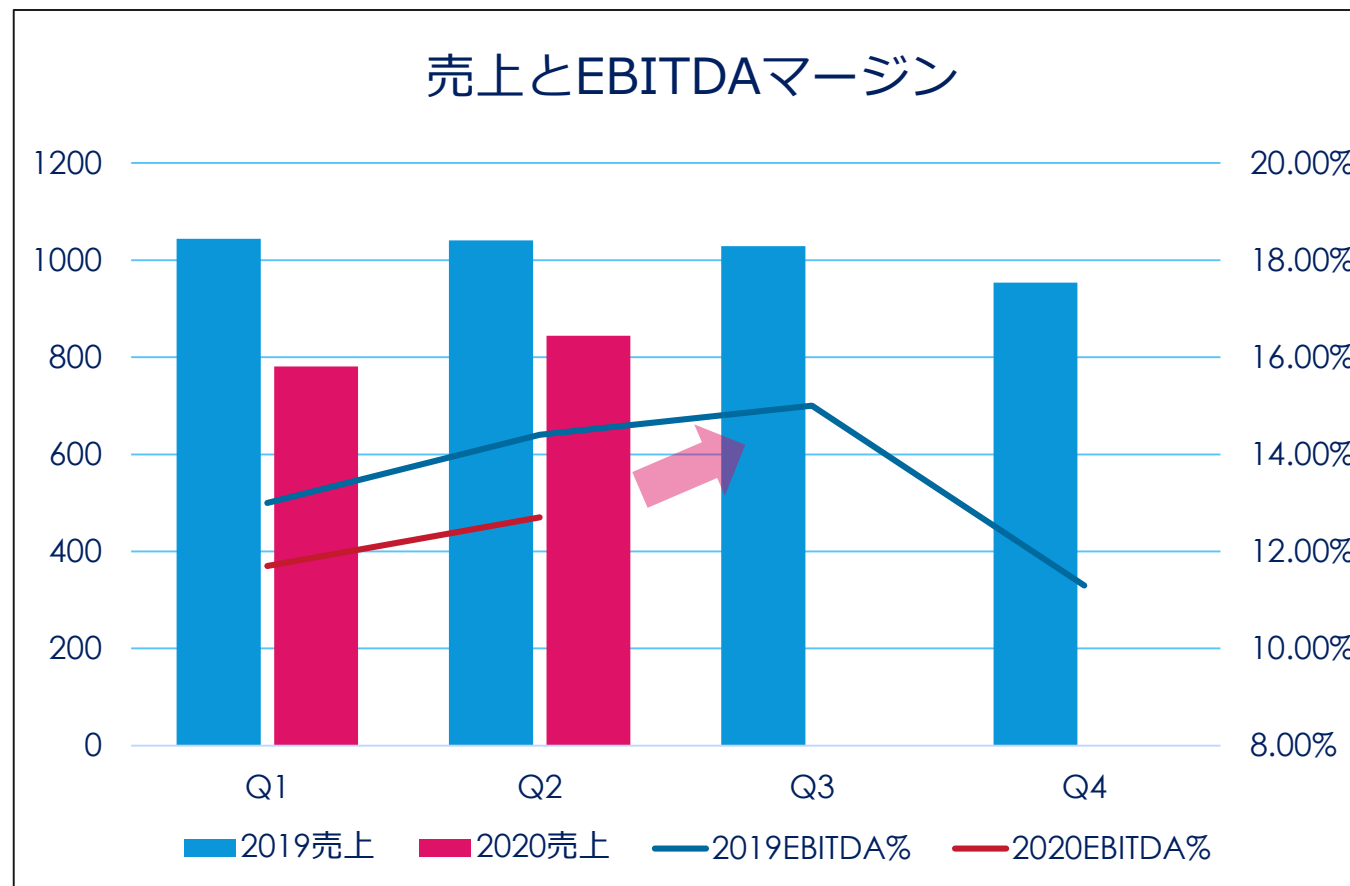
危機への対応

●手元資金への対応として400億円を調達 (5月1日)
-リーマンショック超のストレステスト実施、国内外関係会社分擔り込み調達額を決定。
-更なる長期化に備え、資金調達手段の拡充検討開始 (コミットメントライン、CP等)
-担保の充実化・在庫コントロール (製品は減、原材料は供給懸念、回復時想定しやや厚めに保持)

配当政策：安定配当方針を堅持

KANSAI PAINT

第16次中期経営計画推進説明会 / 9



インド・アフリカ他多地区でのロックダウンなどの最悪期で
あった2Qを、1Q比増収増益で乗り切り、足元急回復中

KANSAI PAINT

2. 成長戦略 –Good to Great

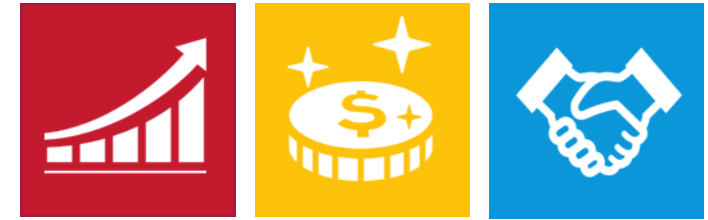
Good to Great とは

2025年数値目標

EBITDA% 18%超

ROE 13%超

7 Keys to “Good to Great”

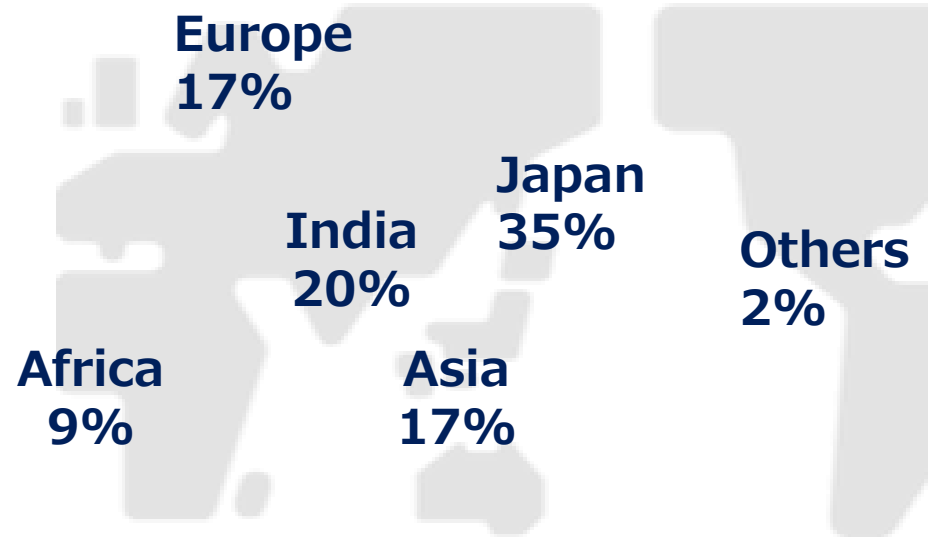


現在の立ち位置

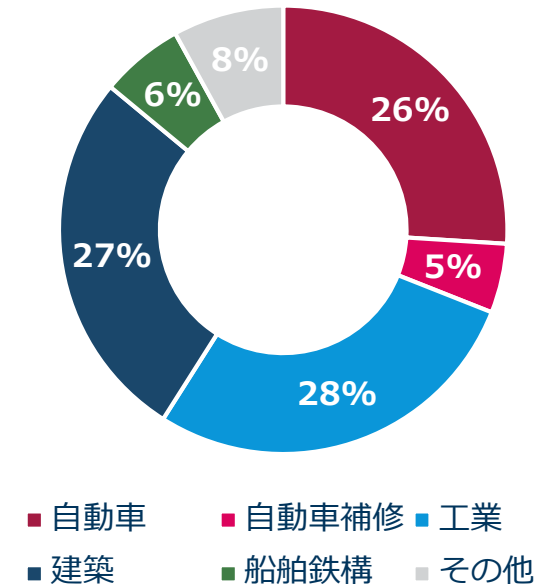
会社概要(FY2019)

設立	1918年
資本金	257億円
従業員数	16,459名(連結)
関連会社	123社(連結) 27社(持分)
売上高 (FY2019)	4069億円
EBITDA(%)	13.5
ROE(%)	8.7

地域別売上比率(FY2019)



分野別売上高(FY2019)

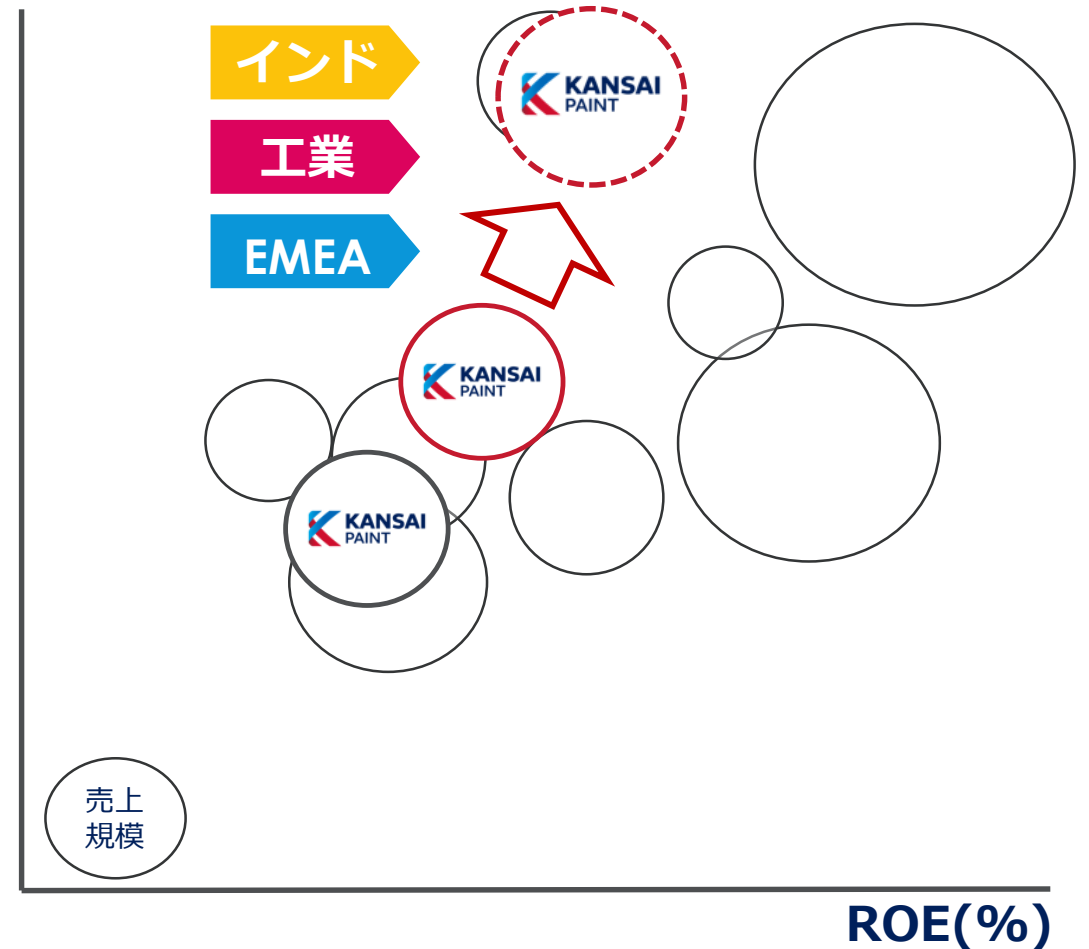


Good から Great へ

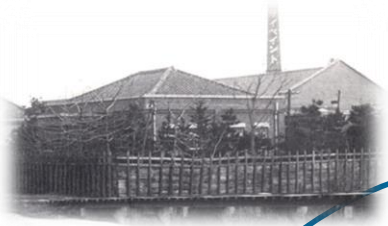
売上 世界 No.8



EBITDA
マージン(%)



我々が選ぶ未来(機会)



創業の精神

- 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

利益と公正

機会

- 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



創業の精神に立ち返り、機会に挑戦する。

成長戦略 ≠ 売上拡大

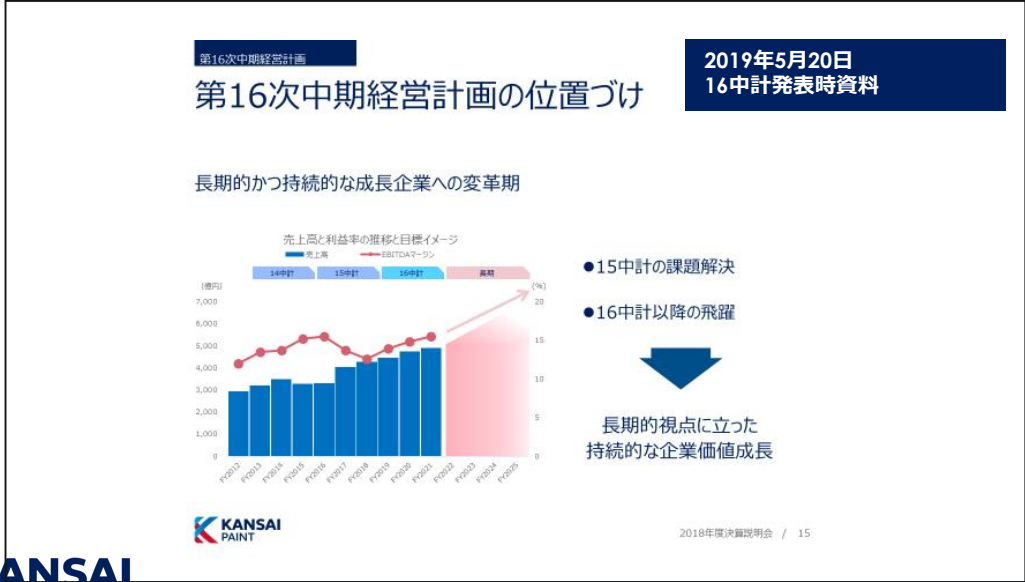
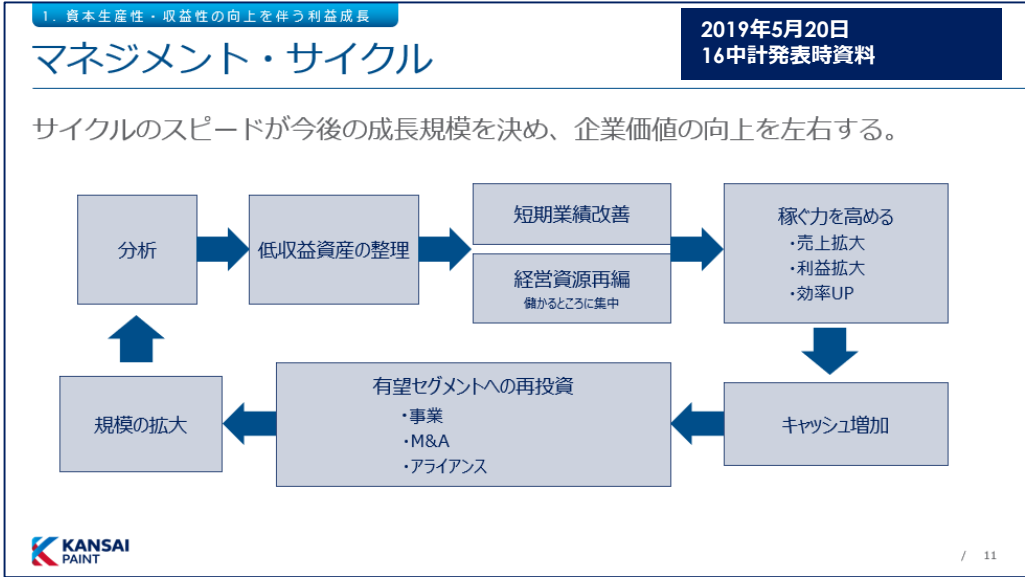
- ✓ 利益追求と社会発展への貢献：創業の精神であり、ESG経営
- ✓ 塗料のプロフェッショナルとして、「真のグローバル企業」に変貌する



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、人財）に積極投資する
- ・事業を支える強固な経営基盤を作る

成長戦略 = 16中計の考え方のスケールアップ



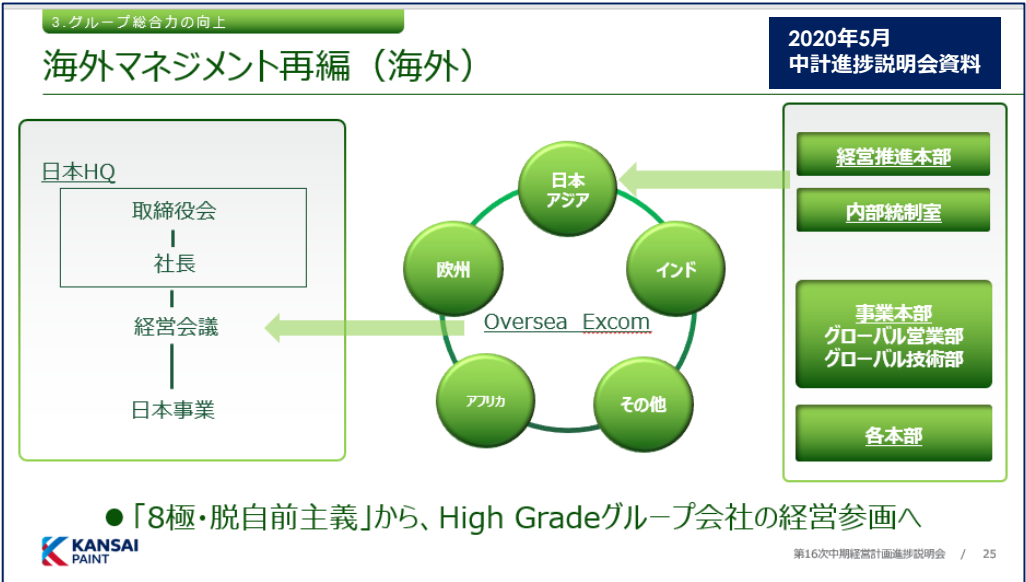
16中計推進方針に変更なし。さらに加速するのみ

2020年5月
中計進捗説明会資料

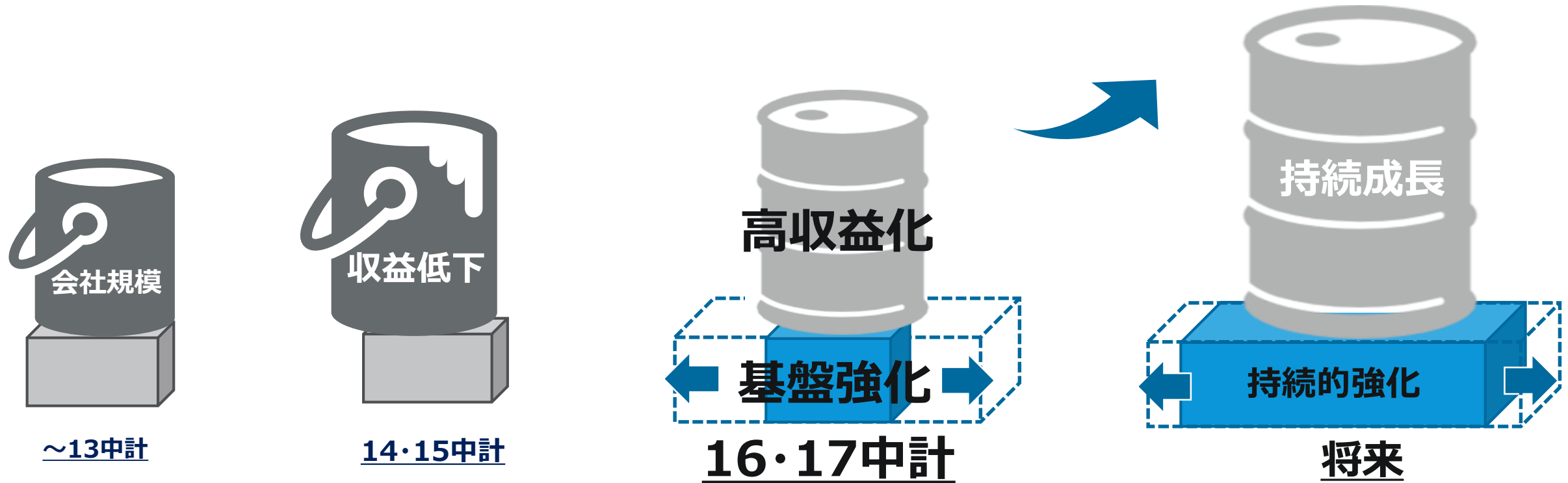
Status	テーマ	詳細	効果	発現時期
FY2019完了	低収益資産整理-1	5社1Project撤退	5億円/年利益UP	FY2020
	低収益資産整理-2	中東・ナイジェリア	16億円/年利益UP	FY2020
着手済み	低収益資産整理-3	検討・交渉中	未定	FY2021
	手元流動性の確保	経済停滞長期化に備えた資金調達	400億円	FY2020
	稼ぐ力の強化	ROICツリー導入	20億円/年利益UP	FY2020~順次
		業績改善分科会		
	固定費の変動費化	外部専門家の活用拡大	将来のリスクマネー圧縮	FY2019
	組織変革	経営推進本部発足	グループ経営管理・財務構造改革	FY2020~
		内部統制室発足	リスク対応強化	FY2020~
FY2020着手	海外マネジメント再編	4極+1体制の構築	海外人財登用	FY2021~
			ガバナンス強化	FY2021~

● 新型コロナ問題への対応と16中計は合致している。

KANSAI PAINT 第16次中期経営計画進捗説明会 / 14



将来の持続成長に必要な基盤と収益力の強化



7 Keys to “Good to Great”



7 Keys to “Good to Great”



1. 持続的利益成長



2. 戦略的集中投資



3. パートナーシップの拡大



4. 徹底的な収益性強化



5. 事業特性に即した組織再編



6. 人財育成



7. 基盤強化



1. 持続的利益成長



2. 戦略的集中投資

2020売上見込

日本（除く、自動車）

1000億円

グローバル自動車

800億円

事業分野

インド

EMEA

工業

デジタル

人財

開発(新事業)

機能領域

建築シェアUP×市場成長率
自動車用塗料市場の本格成長はこれから

先進・先端技術の発信地×グリーンディール機会
アフリカの人口ボーナスは眼前。

モビリティ需要拡大
ESG・エネルギー・IT革新による新需要

インダストリー4.0
コストダウン、差別化

グローバル経営人財の育成

ESGに対応するイノベーション
デジタル活用による開発力強化

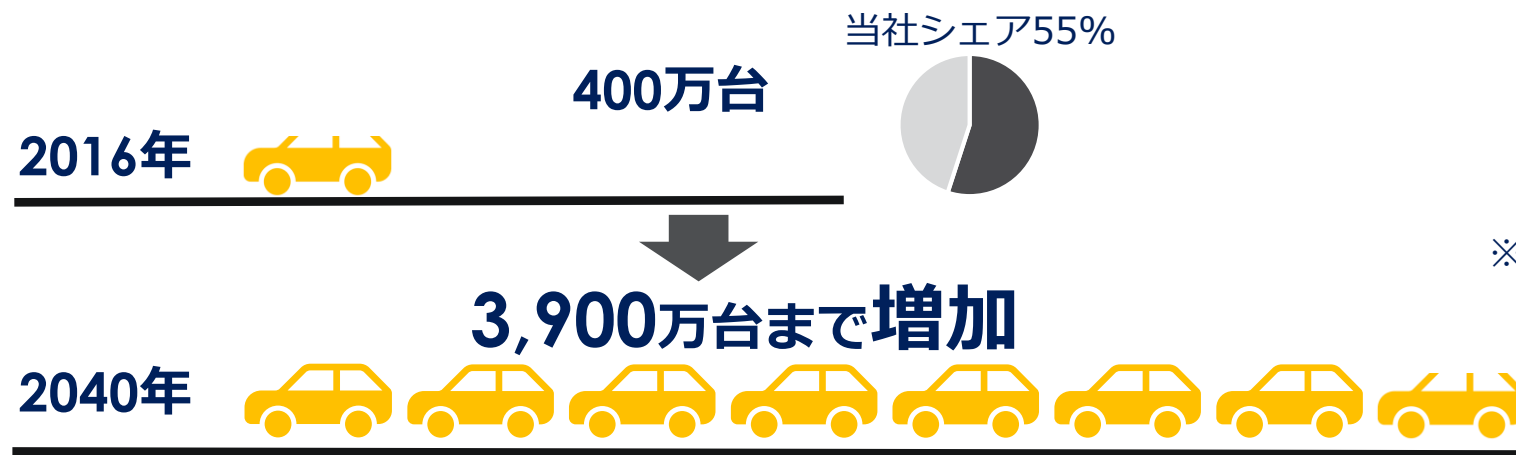


1. 持続的利益成長



2. 戦略的集中投資

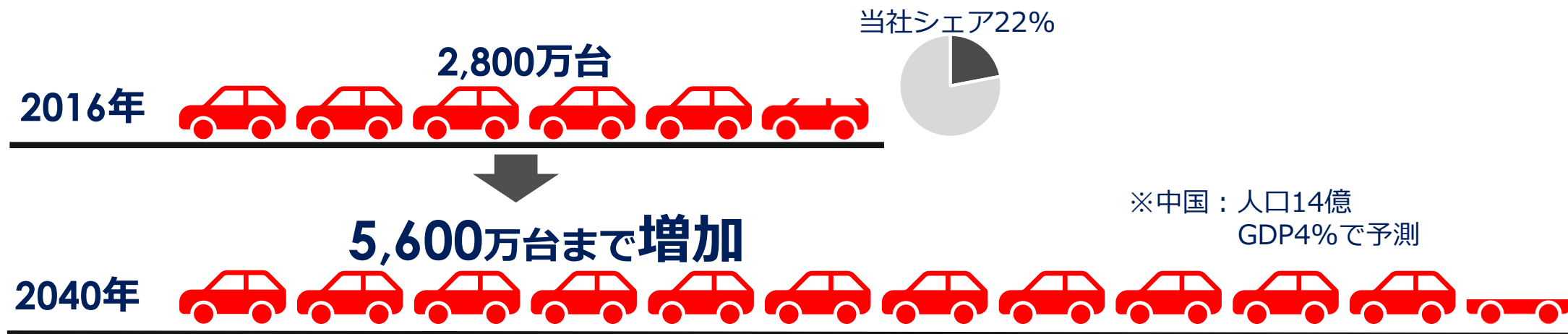
インド



単位：500万台

※インド：人口13億
GDP3%で予測

中国



※中国：人口14億
GDP4%で予測

自動車販売台数予測 出典：PwC

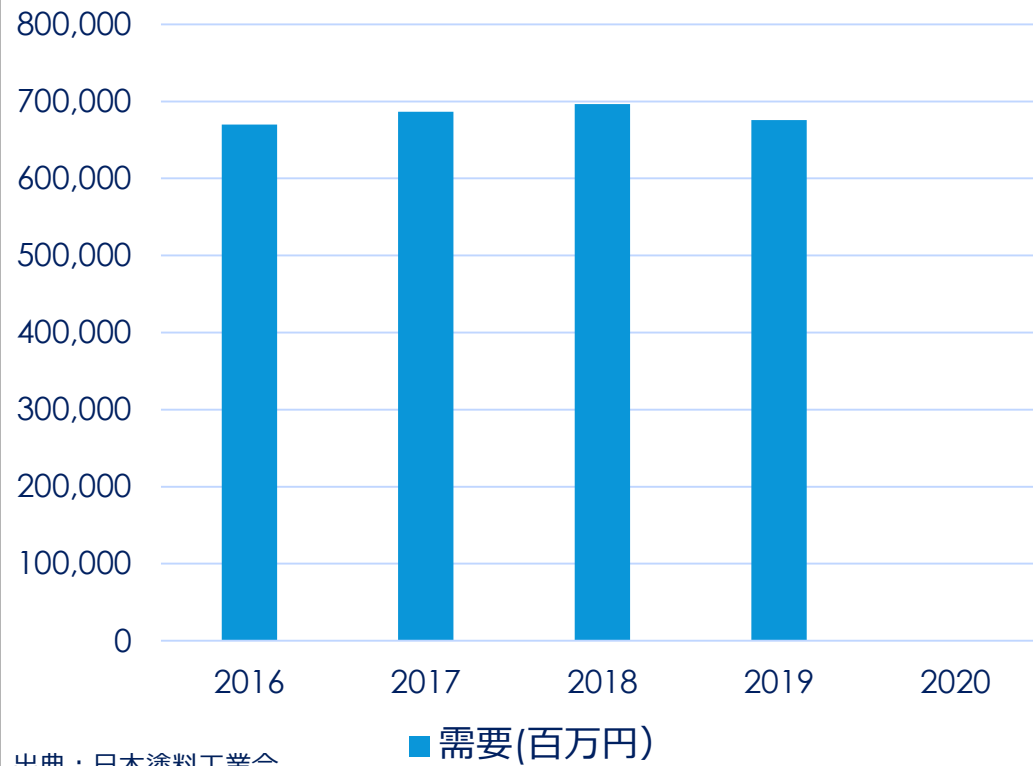


1. 持続的利益成長

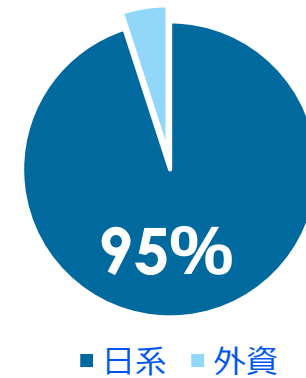


2. 戦略的集中投資

約7,000億円の安定・大きな市場規模



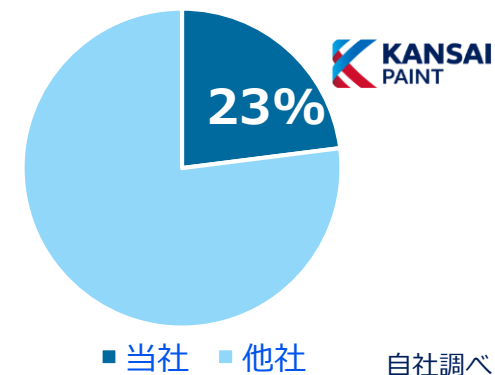
外資に対する高い参入障壁



総合塗料メーカーとしての基盤



大きな伸長余地





1. 持続的利益成長



2. 戦略的集中投資



・ 防蚊塗料「Kansai Anti-Mosquito Paint」4,000リットルを、ウガンダの教育・スポーツ省へ寄贈



スロベニアでの事例② 社会貢献



←環境と健康に優しい水性塗料で、幼稚園の床の塗替えを実施。

←COVID-19感染拡大防止の一環として、学校・幼稚園・保健センター・老人ホーム・医療施設等への10,000L以上の消毒液を寄付。



・ ウガンダのコロナ対策委員会に約19トンの石鹼を寄贈



世界各国でESG対応が大きく進展



1. 持続的利益成長



2. 戦略的集中投資

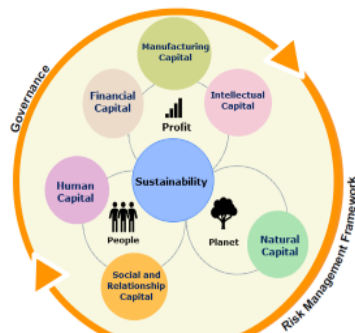


インド



CAPITALS - Our 3P Approach

NEROLAC



Triple Bottom-line Approach

- We have set our performance goals under the six capitals, as encompassed by the three Ps (Profit - Economic, Planet - Environment, People - Social).
- We follow a triple bottom line approach and judiciously manage the six capitals to achieve our strategic objectives.

All rights for this presentation are reserved with Kansai Nerolac Paints Limited

November 2023



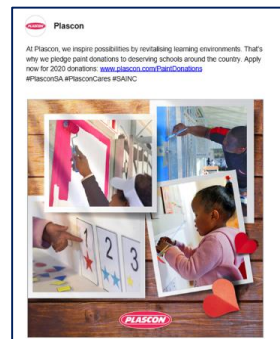
再生可能エネルギーの積極活用



積極的な水資源の再利用



南アフリカ



Focused CSI Strategy - Education & Children



エネルギー革新

環境課題解決

健康・安全



KANSAI ALTAN

トルコ



・風力発電のブレード凍結防止塗料の開発



・品質・カイゼン・社会的責任に関するボランティアチームの結成



学校図書館への本の寄贈、学校の壁の塗装



2. 戦略的集中投資



交渉責任者



M&Aチーム



当社

経営企画部・経営管理部・事業サイド・社外取締役



パートナー

インド・EMEA・ASEAN・中国、及び商社



外部
アドバイザー

戦略・法務・ファイナンス・税務・人事



過去のM&A案件の分析



課題と対策



PMI精度向上



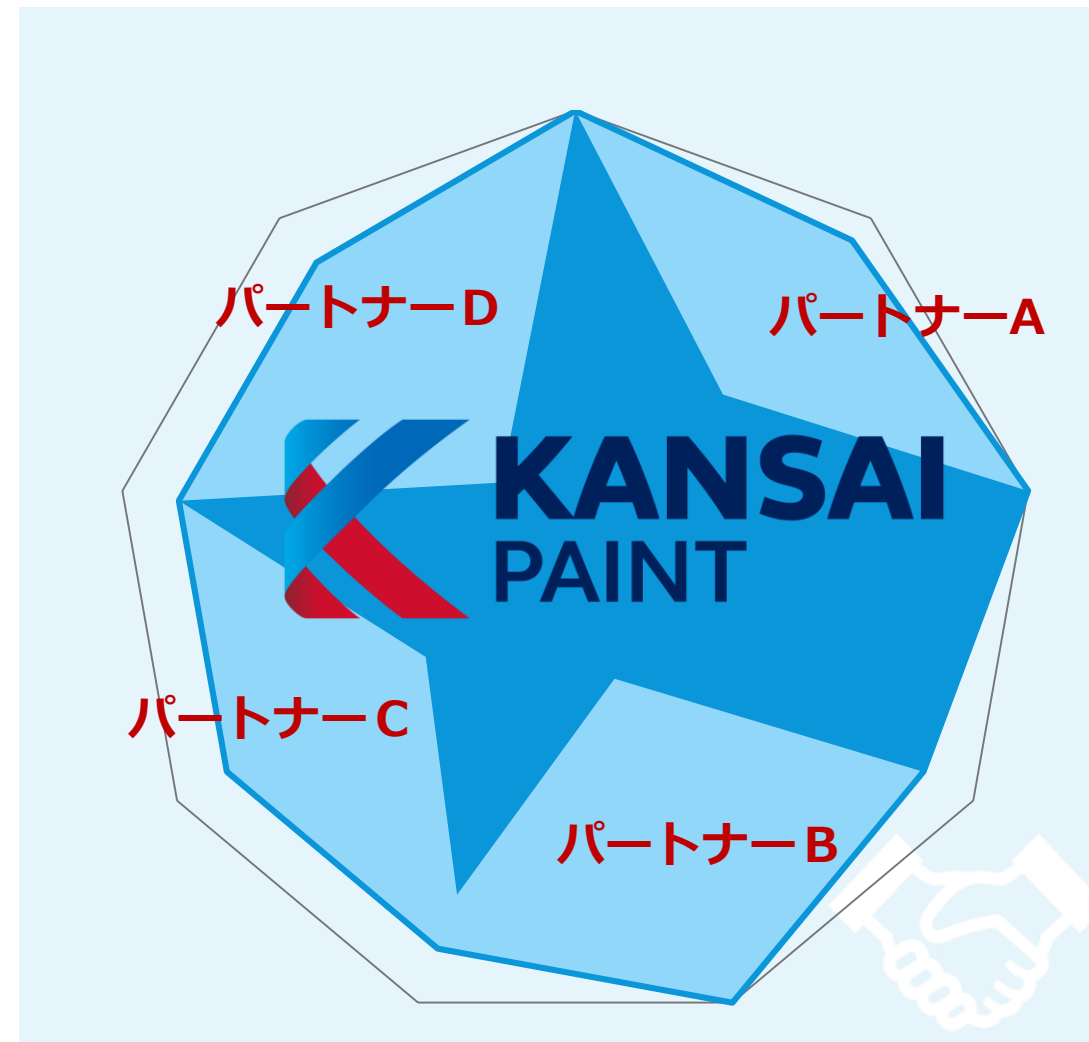
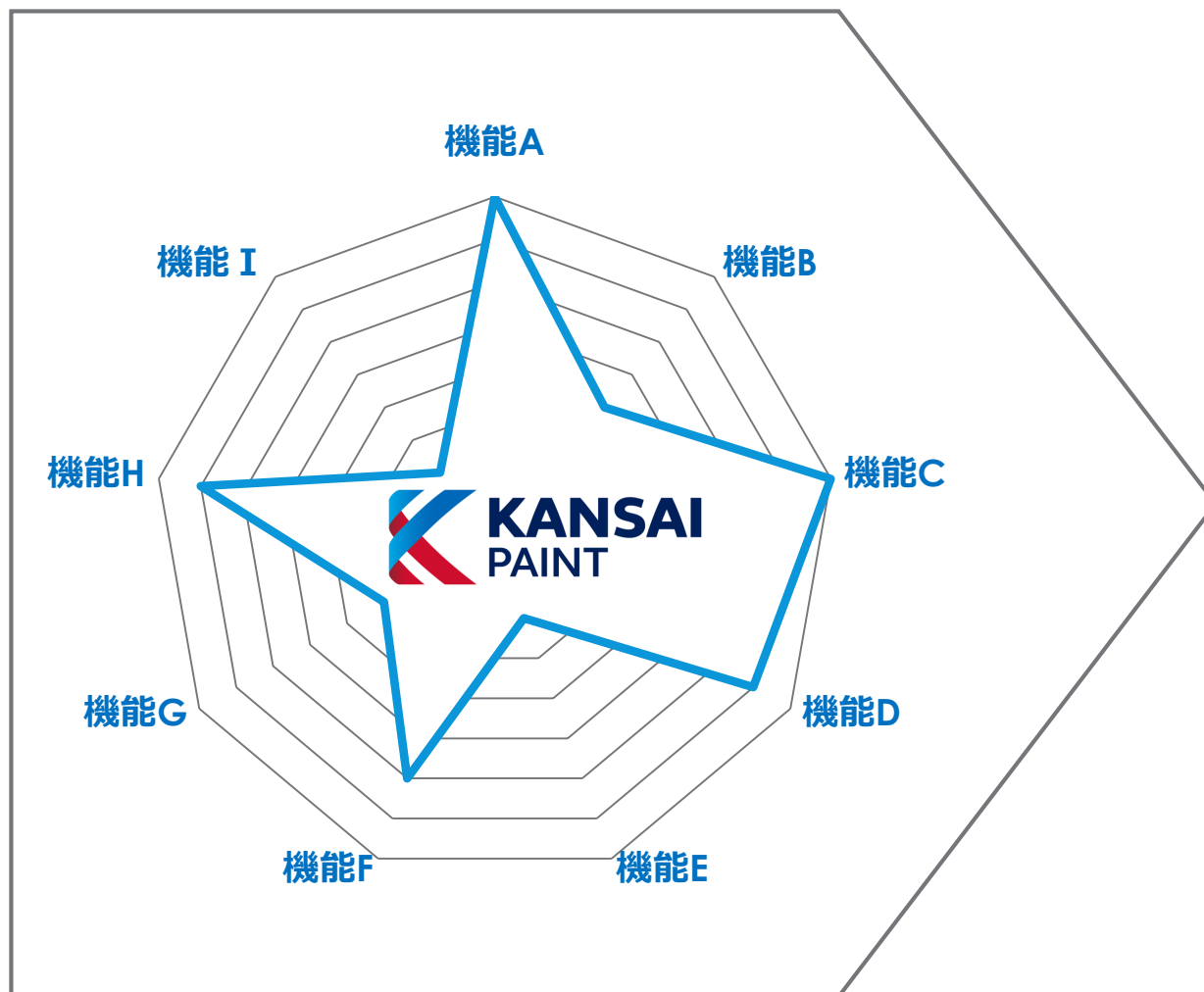
M&Aチームによる
経験積み上げ



M&A巧者



3. パートナーシップの拡大





3. パートナーシップの拡大

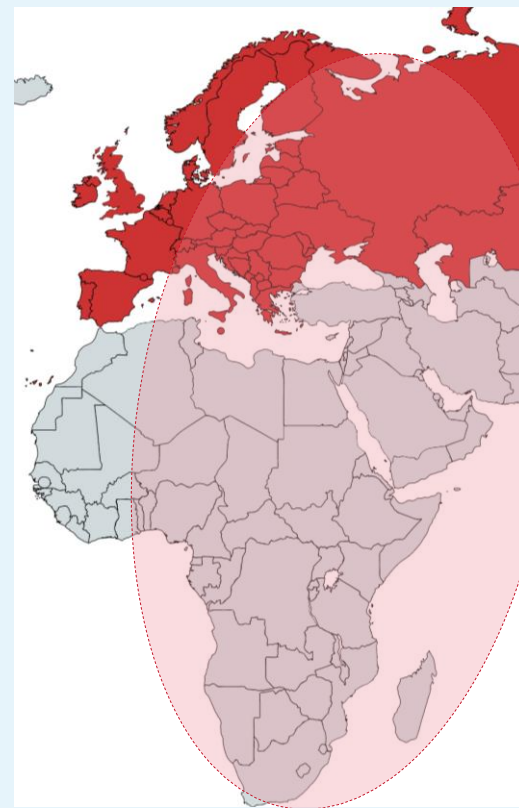


2. 戦略的集中投資



戦略的
協業拡大
覚書

EMEA





3. パートナーシップの拡大

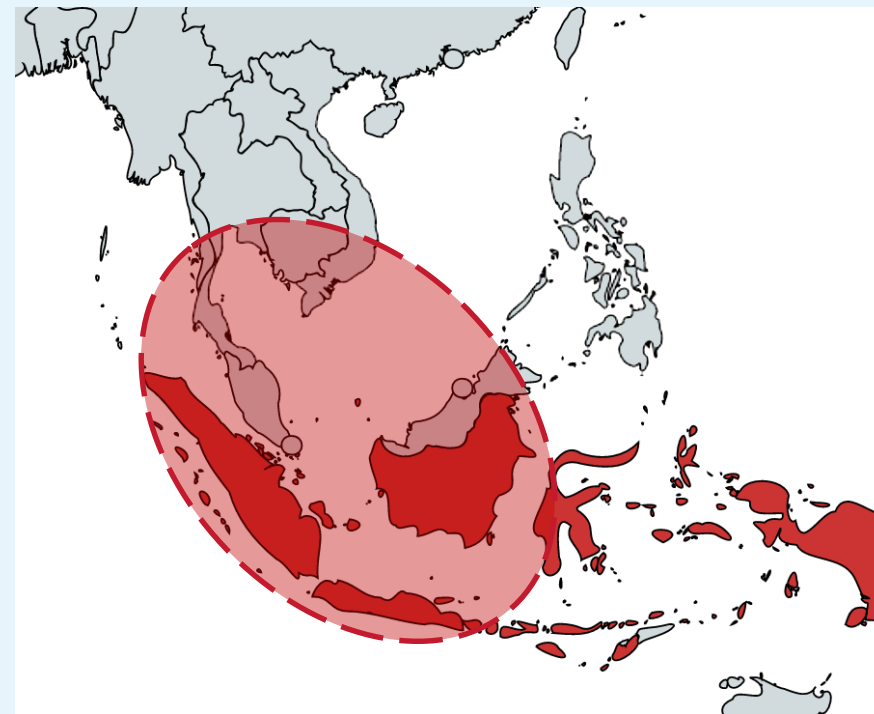


2. 戦略的集中投資



提携拡大

Indonesia



ASEANを視野に入れ、
インドネシアでの協業を拡大



3. パートナーシップの拡大



2. 戦略的集中投資



業績改善分科会

提携拡大

DX推進に向けた共同プレスリリース

2020年10月29日



製品情報 会社情報 ニュース IR情報 サステナビリティ 研究開発 採用情報 検索

プレスリリース

関西ペイントと日本IBM、DX推進に向けてパートナーシップを強化

2020年10月29日
関西ペイント株式会社
日本アイ・ビー・エム株式会社

関西ペイント株式会社（本社：大阪府大阪市、社長：毛利 訓士、以下 関西ペイント）と日本アイ・ビー・エム株式会社（本社：東京都中央区、社長：山口 明夫、以下 日本IBM）は、関西ペイントが全社的に取り組んでいるデジタル・トランスフォーメーション（DX）の推進に向け、両社のパートナーシップを強化することを決定しました。

関西ペイントは、「人と社会の発展を支える」を企業理念に掲げ、第16次中期経営計画(16中計)を現在推進しております。その16中計の重点施策の一つである「資本生産性・収益性の向上を伴う利益成長」の一環として業績改善分科会を立ち上げ、業務プロセス変革とITインフラの強化を進めるにあたり、この度、日本IBMと戦略的パートナーシップを強化します。

業績改善分科会は2020年4月に社長直轄プロジェクトとして発足し、現場の課題や改善提案を吸い上げるというゼロサム型のアプローチを採用して活動を進めております。それら課題の解決策として業績改善分科会で導き出したDX推進を加速させるため、さまざまな企業等のDXを支援してきた豊富な実績やスキルをもち、共に取り組み、実現することができるプロフェッショナルなパートナーが求められていました。

このような背景のもと、今回、関西ペイントはDXにおける包括的な契約を日本IBMと締結しました。同社における協働の取り組みの第一弾として、2021年度末までに各種ITプラットフォームの刷新を実施します。今後、関西ペイントは日本IBMとのパートナーシップを通じ、最先端のテクノロジーを活用することでDXを推進し、継続的な企業価値の向上を図っていきます。

日本IBMは、お客様のDXに共に取り組むことを推進することを目指し、本年5月に「デジタル変革パートナーシップ包括サービス」を発表しました。グローバルや国内で培ってきた豊富な実績やスキルを活用しながら、関西ペイントのDXの推進と実現に向け、強固なパートナーシップを確立していきます。

以上



4. 徹底的な収益性強化

16中計で実施中の施策

低収益資産整理

原材料費低減

商品MIX改善

構造改革

日本セグメント

低収益資産整理

原材料費低減

商品MIX改善

固定費の
変動費化

事業最適化

業績改善分科会

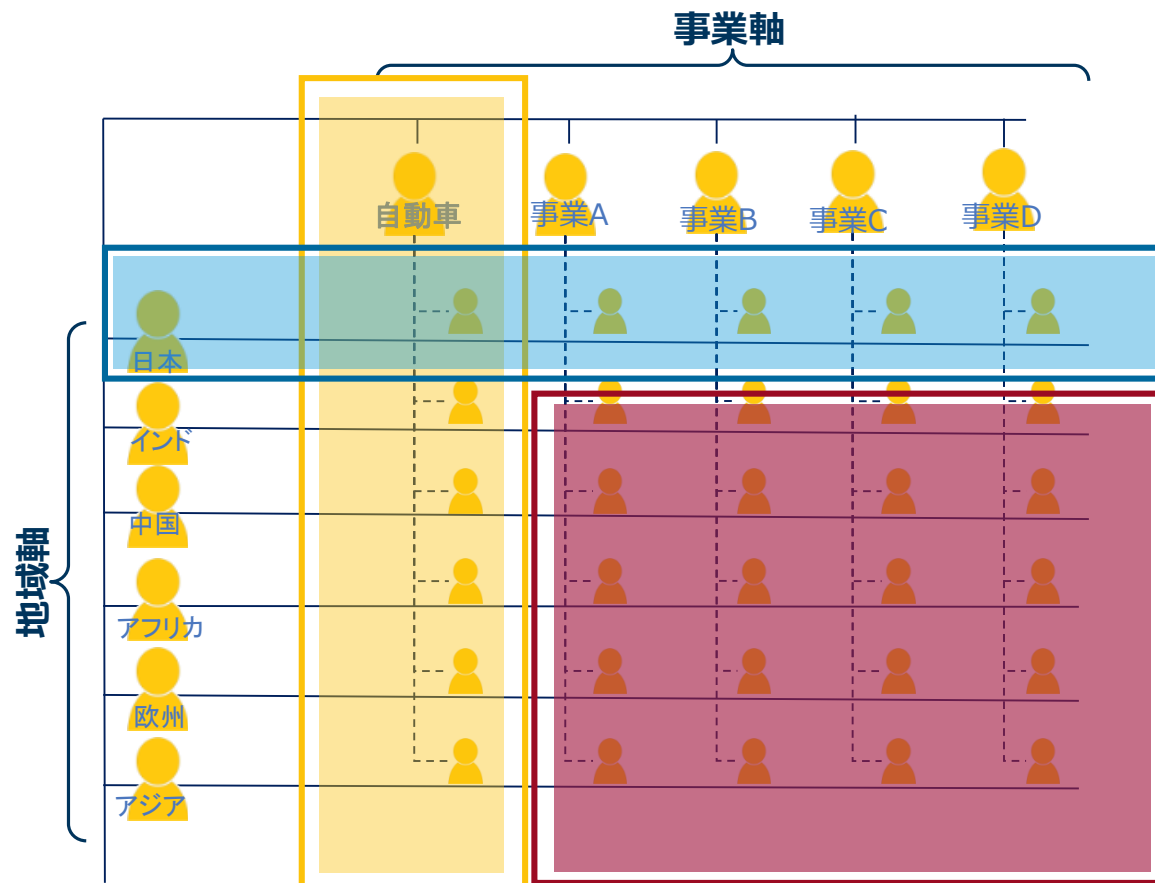
固定費圧縮

EBITDA

+ 100億円



5. 事業特性に即した組織再編



日本事業

自動車塗料事業

海外 非自動車事業

事業特性にフォーカスして組織を再編



5. 事業特性に即した組織再編

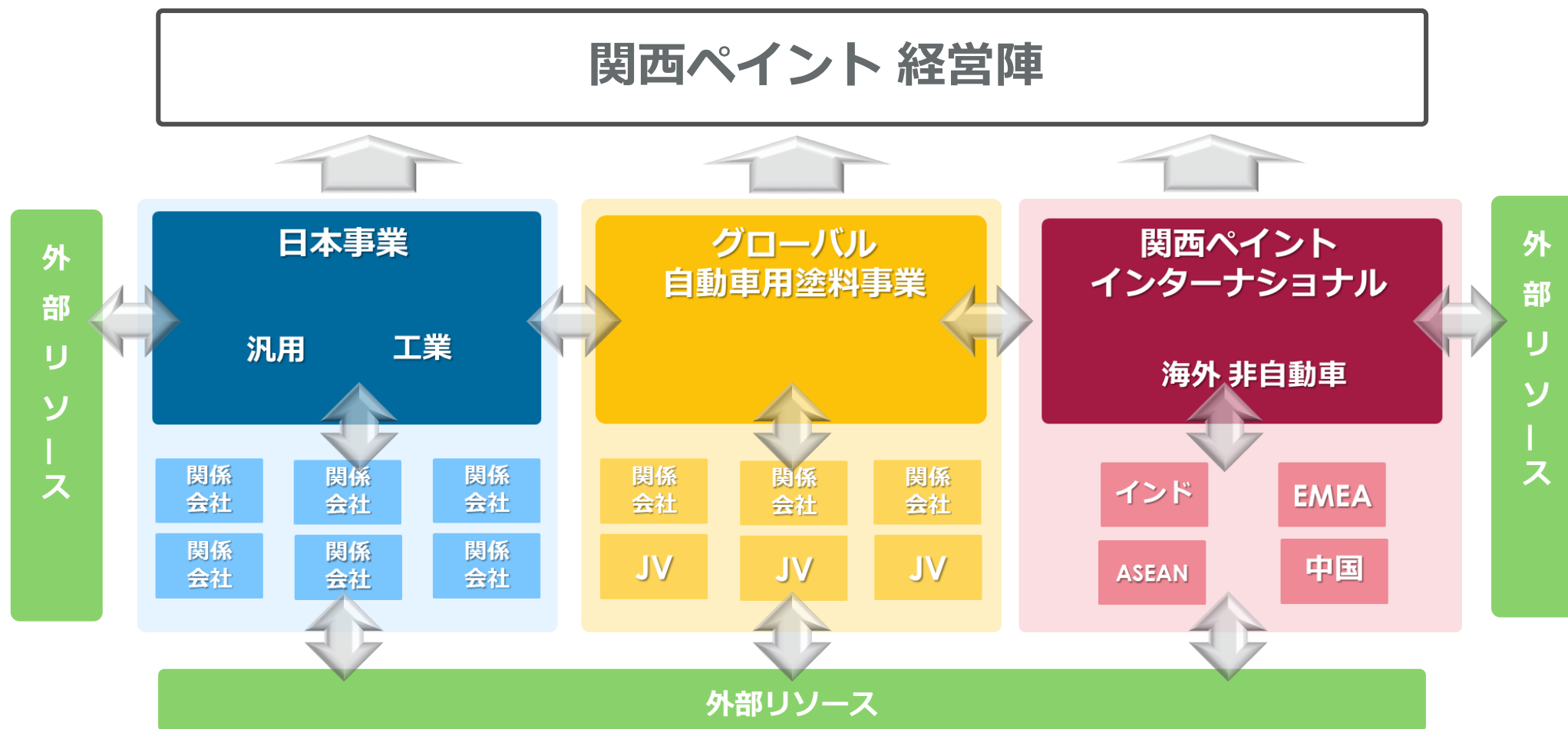
関西ペイント株式会社



社内カンパニー制を導入(2021年4月)



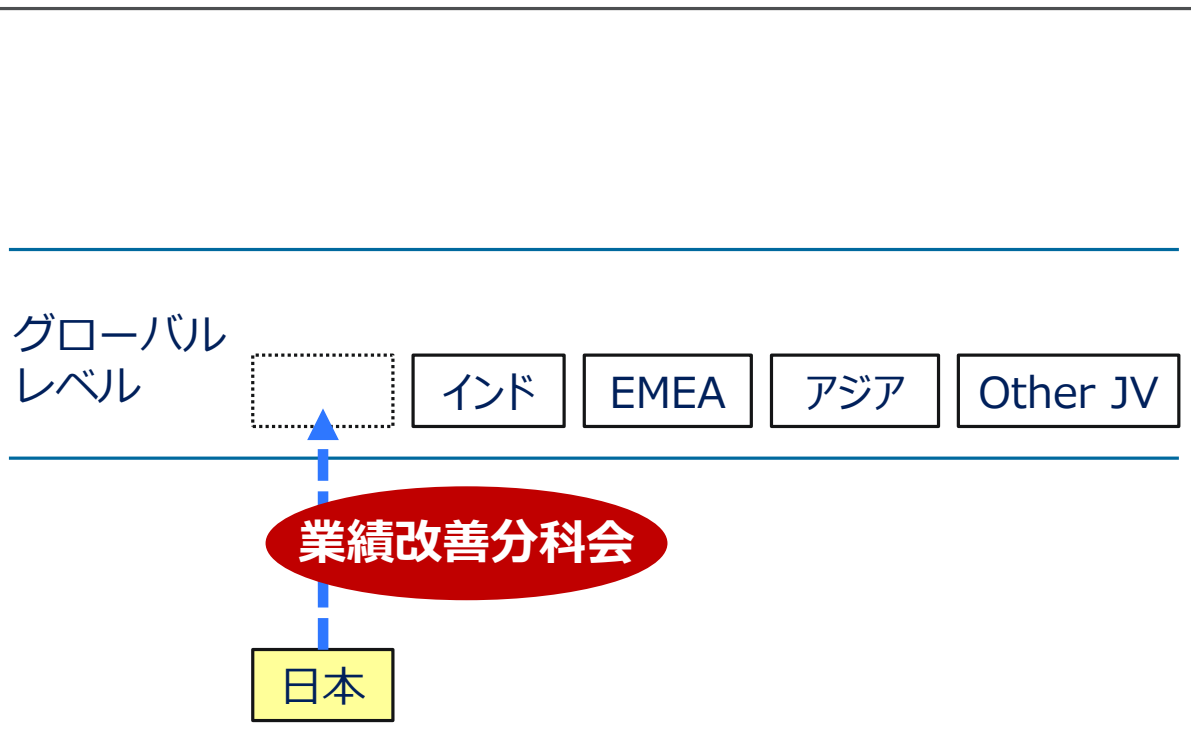
6. 人財育成



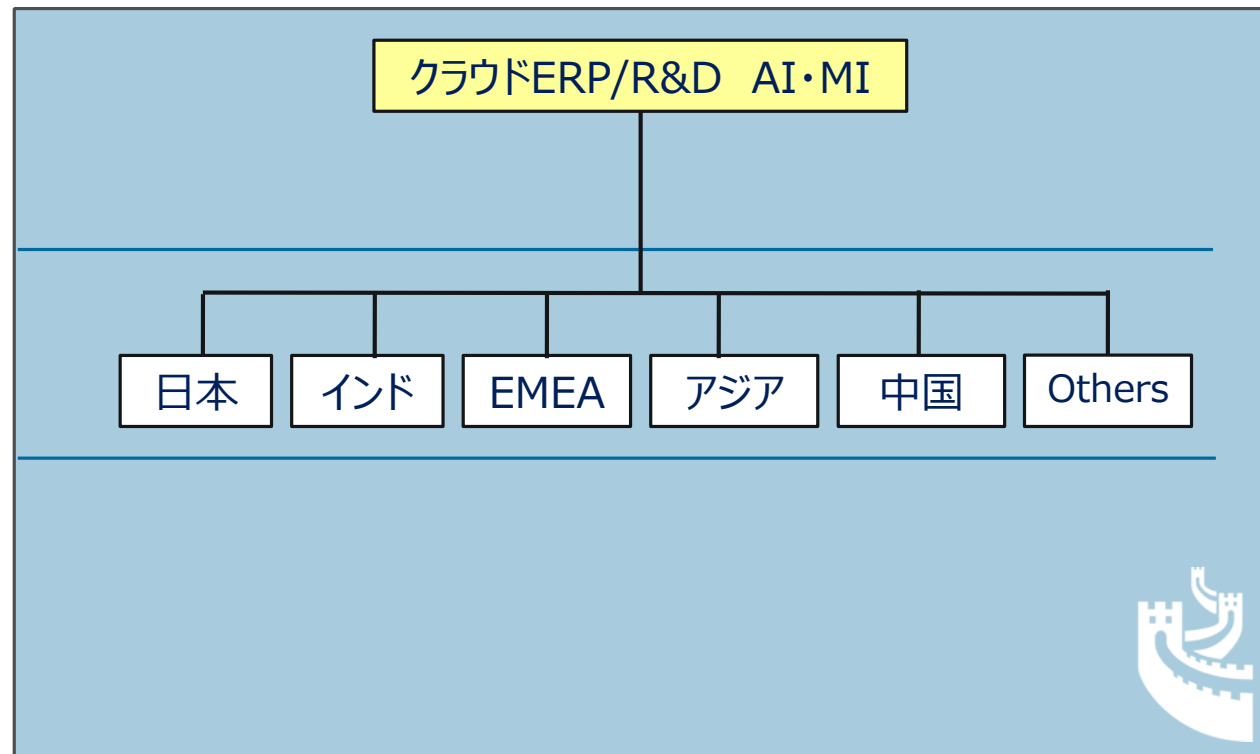


7. 基盤強化

現在



DX推進





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

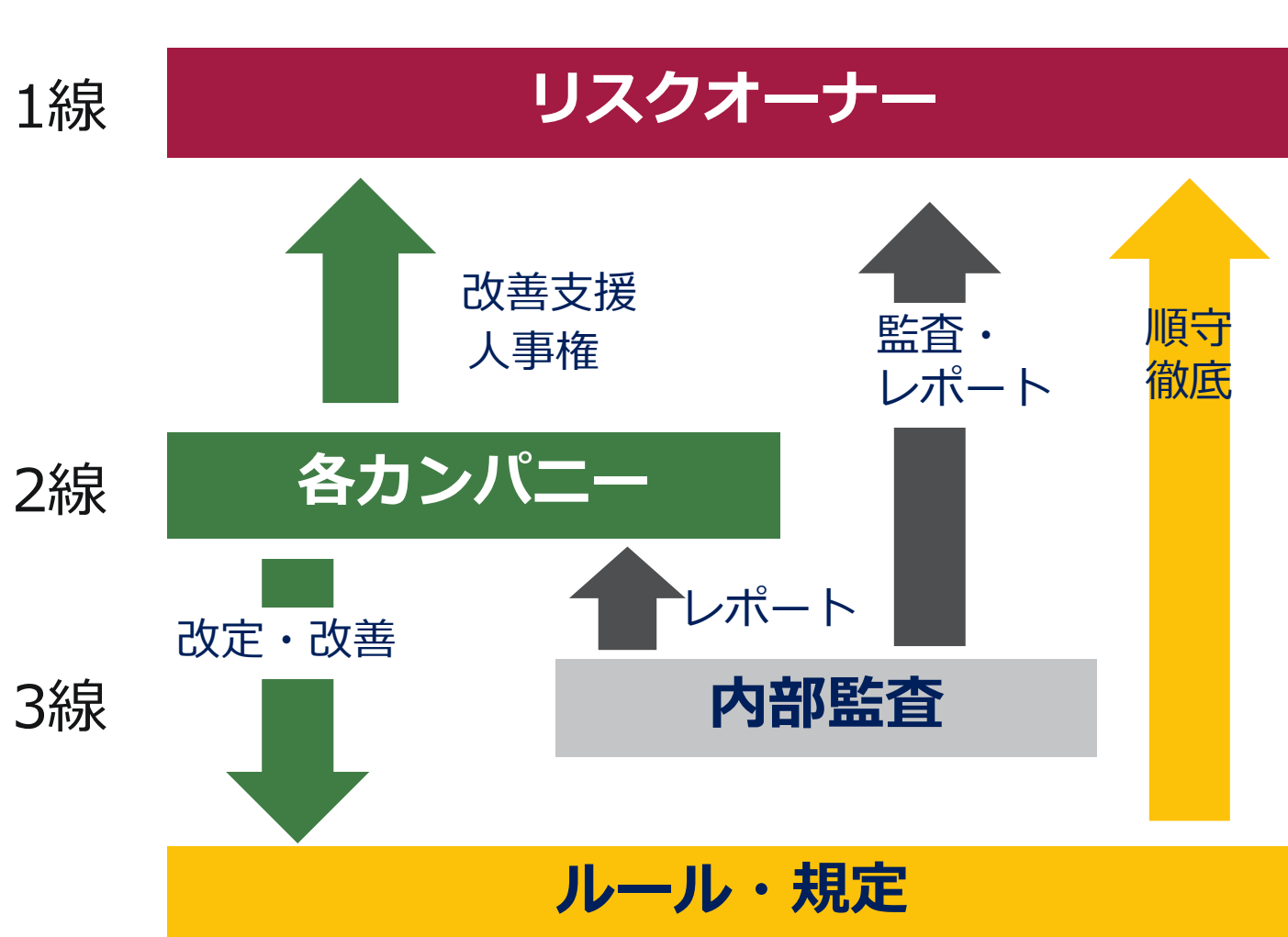
(B) 必要なM&A実行 

+

(C) 適切な株主還元



7. 基盤強化



4層構造で第一線を支援

① ルールと規定の全面見直し

- ーグローバル基準
- ー利益と公正の両立

② 第2線の明確化

- ー事業軸は各カンパニー
- ー機能軸はコーポレート

③ 第2線の強化

- ー課題を解決するための支援責任
- ー現場に対する人事権



今後のスケジュール

本日

FY2021

FY2022

16中計

17中計



パートナーシップの拡大



基盤強化



持続的利益成長



戦略的集中投資



事業特性に即した組織再編



人財育成



徹底的な収益性強化

本日：コンセプト公表

2021年4月：新組織へ移行

2021年5月：進捗説明

2021年11月：17中計発表

2022年4月～：17中計開始



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。