

# Integrated Report 2025





## 目次・編集方針

### 本統合報告書の4月発行について

新しい中期経営計画である「第18次中期経営計画」の開始にあたり、2025会計年度より、統合報告書の発行をこれまでの8月から4月に変更しました。8月の発行では前期末の財務情報を包含していましたが、本書では2024会計年度の財務情報は適時開示及び有価証券報告書にて発信する予定です。したがって、本書の記載内容は2023会計年度の情報となっています。

この変更の趣旨としては、「当社が何を目指し、どのように中期経営計画を進めていくのか」という戦略や方針、行動プランを投資家の皆様をはじめとするステークホルダーの方々にいち早くお伝えすることと、同時に社員全員が一丸となって成長に取り組む旗印とする、という2点があります。より強固に、確かな成長を積み重ねる当社のゆるぎない挑戦の意志をご参照いただければ幸いです。

#### Chapter01

##### 価値創造

- 02 塗料で人を幸せにするとは
- 03 新たなミッション・ビジョン・バリュー
- 05 価値創造プロセス
- 06 価値創造ストーリー
- 07 事業戦略姿勢
- 08 世界俯瞰の経営モデル「ONE KANSAI」
- 09 マテリアリティ
- 10 あらゆる日常に広がる当社のビジネス領域
- 11 社長メッセージ
- 16 価値創造の軌跡
- 17 社外取締役メッセージ
- 19 CFOメッセージ
- 21 At a Glance

#### Chapter02

##### 中期経営計画

- 23 第18次中期経営計画
- 25 変化する社会環境と当社の強み
- 26 ①構造改革による収益性と効率性の強化
- 28 ②事業を伸ばす製品開発とDXの推進
- 31 ③人材育成と最適配置の両立
- 33 ④最適資本構成に基づく積極的な投資と還元

#### Chapter03

##### 事業・成長戦略

- 34 価値創造のための実行組織の再編成  
ビジネスユニット
- 35 自動車・工業事業部門
- 37 Non-stick事業部門、Rail/ACE事業部門
- 38 インド事業部門
- 39 欧州事業部門
- 40 アフリカ事業部門
- 41 日本汎用事業部門  
ヘッドオフィス
- 43 6本部
- 44 価値創造
- 47 トピックス

#### Chapter04

##### ガバナンス・環境

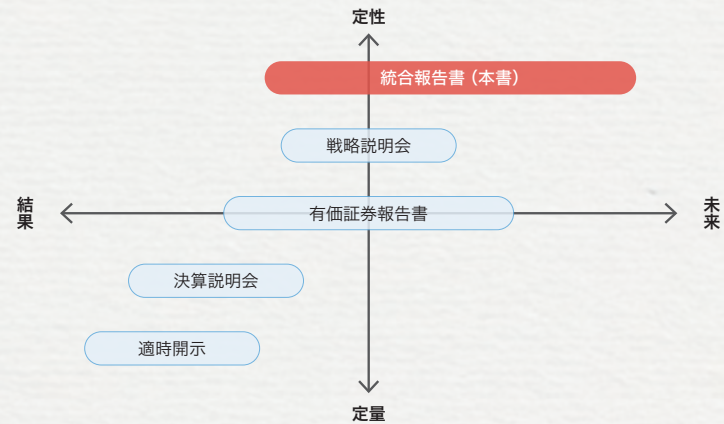
- 48 コーポレート・ガバナンス
- 52 役員一覧
- 53 リスクマネジメント・コンプライアンス
- 55 環境

#### Chapter05

##### データ

- 59 主要連結財務情報の推移
- 60 BS・PL・CF
- 62 会社情報・外部評価・編集後記

### 情報開示体系



### 編集方針

本統合報告書では、当社グループが中長期的な持続的成長を実現するための価値創造モデルをIFRS財団の「国際統合報告フレームワーク」に基づいて構成しました。2025年度からの第18次中期経営計画を中心として、会社としての基本意思や経営思想を統合的にまとめ、従来の「過去の報告」から「未来を共有」する内容へと進化させました。

### 前年度統合報告書からの改善点

- 「塗料で人を幸せにする」というビジョンを出発点として「誰」に「どのような」価値を提供したいか、そのためにどのようなことに力を入れるかの説明を拡充
- 各部門・本部でどのようなアクションプランや施策で「塗料で人を幸せにする」を達成していくかをより具体的に紹介
- 当社の取り組みの原動力である社員コメントを拡充

### 参考にした主なイニシアチブ

- IFRS財団「国際統合報告フレームワーク」
- 気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)提言
- GRI「GRIスタンダード」
- IFRS財団「SASBスタンダード」

詳細 当社のGRIスタンダード対照表、SASB対照表

<https://www.kansai.co.jp/sustainability/library/>



### 報告対象期間・範囲

報告対象期間：2024年度（2024年4月1日～2025年3月31日）、一部対象期間以前・以後の内容も含んでいます。  
報告対象範囲：関西ペイント株式会社及び関西ペイントグループ（連結子会社）を報告範囲としています。報告対象範囲が異なる事項については、対象となる報告範囲を明記しています。

本統合報告書では以下の財務・非財務数値を含んでいません。以下の開示情報をご参照ください。

- 2024年度の通期決算情報：2025年5月初旬開示の通期決算（当社WEBサイト）
- 2024年度のESG関連の数値情報：2025年夏開示のESGデータ集（当社WEBサイト）
- 2025年度の取締役の情報：2025年6月末開催の第161回定時株主総会の決議結果



# 日本はもちろん、 世界での成長力を グループ全体で共有。 “塗料で人を幸せにする” を新たなビジョンとして 制定しました。

グローバル・ワンチーム「ONE KANSAI」によるさらなる成長へ。塗料が持つ様々な可能性を未来をひらく力に変えていくために、新たな旗印となるグループビジョンを制定しました。当社の強みをさらに伸ばし、中長期目標に向かって世界を俯瞰した経営体制を一層前進させていきます。

## 塗料で人を幸せにする

### ステークホルダー

顧客

社員

株主

サプライヤー

ビジネス  
パートナー地域社会で  
関わる人々関わる人々  
のご家族

### 塗料が提供できる価値

保護する力

資産価値やモノの性能をより  
長く維持

彩る力

所有する歓びを高める美しさ  
の提供

高める力

断熱性や耐候性の向上、  
水流・空気抵抗抑制など環  
境負荷を低減

## 壮大なゴールを ともに目指すチームへ

多様な価値観を持つ世界中の社員とともに成長を続けるためには、志や最後までやり抜く強い意思の共有が大切です。互いの事業・市場環境を理解しあい、全員が商売人魂を持ってゴールを目指すことで個々が成長し、結果としてグループ全体の事業が大きく育つという環境をつくりたい。それが社員全員の幸せになると考えています。



代表取締役専務執行役員  
ビジネスユニット長  
兼 ビジネスユニット 欧州事業部門長  
西林 均

## 「お客様の幸せ」が 「社員の幸せ」につながる

自動車や住宅などの高額品で大切な美観や彩り。工業製品では保護性能などの機能の高さ。遮熱や断熱、摩擦軽減などの機能で環境負荷を低減。塗料は様々な用途で、社会と人々の幸せに貢献しています。社員にとっては、「塗料を通して成長を実感する」ことが幸せであると考え、新たなビジョンのもとで、環境整備を進めていきます。



取締役常務執行役員  
最高財務責任者 兼 ヘッドオフィス長  
畠岡 崇

## 確かな成長を実感できる ワクワクする会社へ

世の中を良くすることに貢献する塗料をたくさん開発して世界中に広げていくこと。その過程で関わる社員が課題を乗り越えることに挑戦して一緒に仕事する人々から信頼される企業になることです。この価値観を持つ社員各人が成長を実感し、未来に希望をもって働ける環境をつくりまします。

ともに困難を乗り越えた日本との絆をベースに、「アフリカ大陸で最高の社員」の力を結集し、成功を続けること。



執行役員  
ビジネスユニット アフリカ事業部門長  
兼 Kansai Plascon Africa Ltd. 社長  
プレジエ R. ララ

塗料を通じて、カーボンニュートラルや環境負荷低減、さらなる付加価値の向上に果敢に取り組み、製品メーカーの皆様に貢献すること。



常務執行役員  
ビジネスユニット 自動車・工業事業部門長  
徳 清秀

社員が働きがい・やりがいを感じながら、チームワークで挑戦する組織で、100年企業としての責任と誇りを持つこと。



常務執行役員  
ビジネスユニット 日本汎用事業部門長  
兼 関西ペイント販売株式会社 代表取締役社長  
高多 洋一

社員の一人一人の成長で、著しい市場の変化に柔軟に対応し、新たな価値を生活者の方々に届けること。



常務執行役員  
ビジネスユニット インド事業部門長  
兼 Kansai Nerolac Paints Ltd. 社長  
ブラヴィン D. チャウダリ

塗料で人を幸せにするとは



# 新たなミッション・ビジョン・バリュー

今後の当社の  
行動規範となる新たな  
「ミッション・ビジョン・バリュー」  
を制定。

当社はグローバルトップレベルを目指し、  
18中計では抜本的な改革をグローバルで進めていきます。  
そのためには、グローバルで私たちが  
目指すべき方向性を統一して、  
同じ方向に向かっていくことが重要です。  
今回、私たちの行動基盤を統一することを目的とし、  
新たなミッション・ビジョン・バリューを策定しました。

## MISSION 社会に対してなすべきこと

- 会社の信用を重んじ、顧客に満足される製品を供給することによって社会に貢献する。
- 英知を育て、技術の革新をはかり、つねに経営の前進につとめる。
- 協調につとめ、総力を結集する。

## VISION 当社が目指す「ありたい姿」

## 塗料で人を幸せにする

人に役立つ素晴らしい塗料を開発し、世界中の人々に届ける

## VALUE 中核となる・変わらない価値観

## 利益と公正

正しいことをしながらより多くの資金を作り出し、その資金を  
寝かせずに将来のために投資していく。これが循環し、規模を  
拡大することで世の中への貢献度合いを高めていく。

塗料で人を幸せにするとは、製品やソリューションを通じて  
関西ペイントグループと関わってよかったと思ってもらえること。

### 関西ペイントグループに関わる人々

〔顧客志向で向き合う〕



### 豊かにする

〔価値を生み出す〕

#### 精神的価値

- 関西ペイントグループと関わってよかったと思う
- 美しい色や質感により満ち足りる

#### 物質的価値

- モノの寿命を延ばす
- モノの機能を高める
- 経済的な豊かさを高める

### 困りごとを解決する

〔社会課題を解決する〕





ミッション・ビジョン・バリュー

## 塗料で人を幸せにする

当社グループは塗料メーカーとして人に役立つ素晴らしい塗料を開発し、それを世界中に届けることを目指します。社員一人一人が関西ペイントグループの一員として「塗料で人を幸せにする」ということを中心に据え、社会への貢献意識を持って活動していきます。

## 「塗料で人を幸せにする」とは

幸せにしたい「人」と、人によって異なる「幸せ」をそれぞれ明確化することで、世界中の関西ペイントグループ各社で働く社員が同じ志を持って、塗料で人を幸せにするために当社は事業活動を行っていきます。

関西ペイントグループと関わってよかったと思う

ステークホルダー

エンゲージメント強化

事業

当社はステークホルダーごとの幸せは何かに向き合い、各ステークホルダーにどのような幸せを提供できるかを定義しました。

## 顧客

高付加価値な製品を通じて、生活の基盤を支え、彩りを提供する

## 社員

挑戦の機会や働きやすい環境づくりによってやりがいを感じられる職場にする

## 株主

企業価値を高め、株主の皆様が得るリターンを拡大する

## サプライヤー

当社の長期的な事業拡大とともに当社との関係継続が自社評価の向上につながる

## ビジネスパートナー

共創することで新たな市場開拓や、ビジネス機会を得ることで可能性を広げる

## 地域社会で関わる人々

当社や当社の製品を通じて地域社会の環境改善・生活の質向上、地域社会そのものの価値が向上する

## 関わる人々のご家族

関わる人々が得られる価値が、ご家族にとっての価値につながる

6つの事業領域に塗料を通じて彩りと機能を社会に提供し、人々の生活の身近なところから根幹まで幅広く社会に幸せを届けています。



## 自動車

- 世の中にある美しい色
- 車を守る保護と地域に合わせた機能性
- 車を通じて人々の生活をサポート



## 自動車補修

- 自動車の長寿命化
- 塗装業者にもやさしい水性塗料



## 建築

- 街を彩り心を豊かにする
- 歴史ある建造物を守り続ける
- 機能によって人々の暮らしを守る



## 防食

- 工程短縮による人手不足解消
- 長寿命化による環境負荷低減



## 工業

- リサイクル可能な粉体塗料
- 建機・農機・鉄道によるサステナブルな社会



## 船舶

- 塗装による船舶の長寿命化
- 特殊塗膜機能による燃費向上

## マテリアリティ

多様な人材が活躍するグループへ

QOL（生命の質、生活の質）の向上

脱炭素の実現

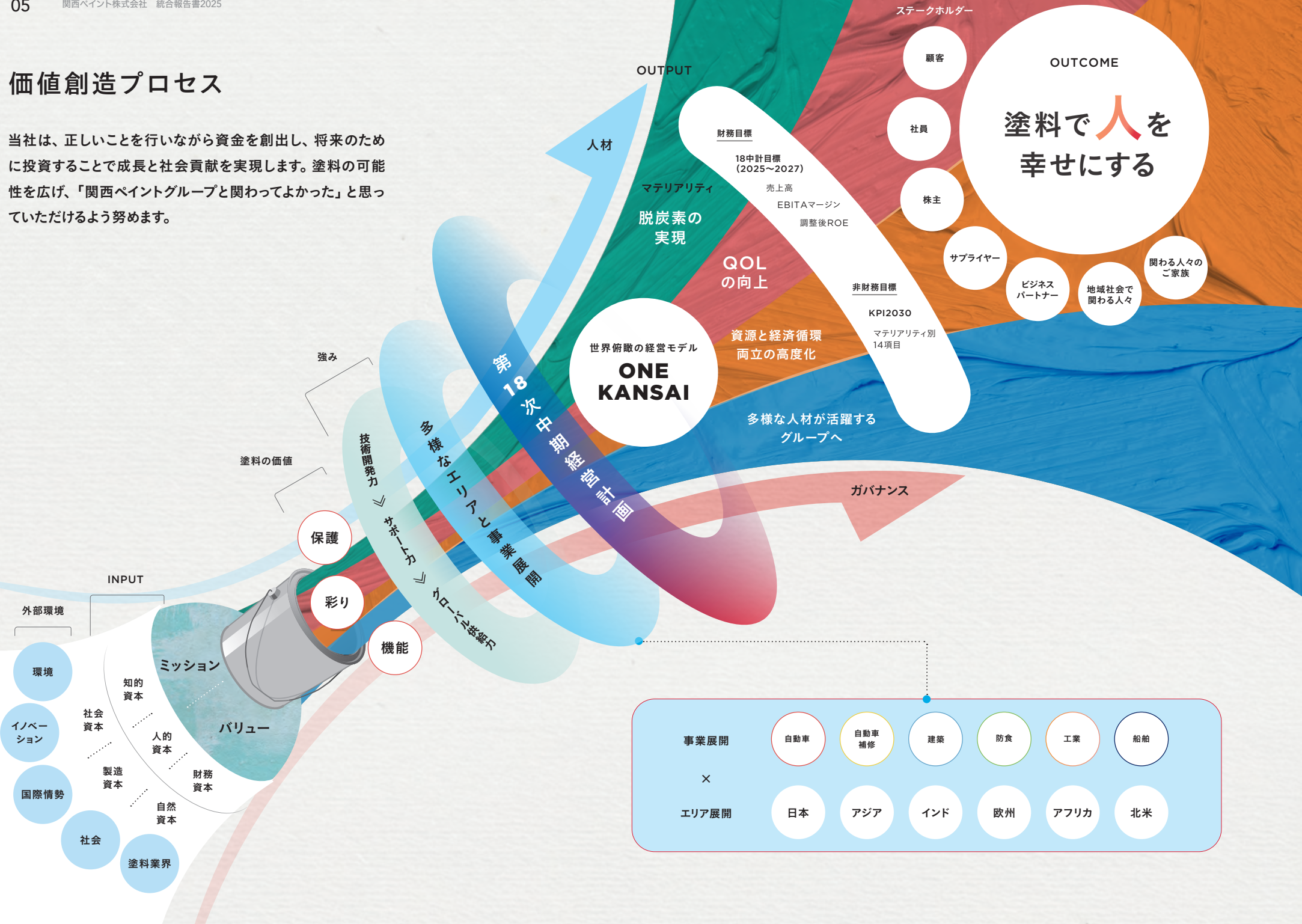
資源と経済循環両立の高度化

塗料は世界中の人々の暮らしやその基盤を支える経済活動に、どのような価値を提供できるか。私たちは2025年度から開始する第18次中期経営計画の策定にあたって、このテーマを中心に据えました。投資家の皆様、取引先の企業、ビジネスパートナー、事業を展開する各エリアの皆様との関係をしっかりと見つめ、その原点には社員全員が働きがいや成長を実感できる環境をつくる。そして、塗料本来の機能である「モノを守り、その価値を高め、美観や質感を向上させる」ことに全力で挑みます。本統合報告書の内容を全世界の関西ペイントのメンバーで共有し、同じ目標に向かって進んでいくKP wayを通じて、関わる全てのステークホルダーの「幸せ」を実現していきます。



## 価値創造プロセス

当社は、正しいことを行いながら資金を創出し、将来のために投資することで成長と社会貢献を実現します。塗料の可能性を広げ、「関西ペイントグループと関わってよかった」と思っていただけよう努めます。

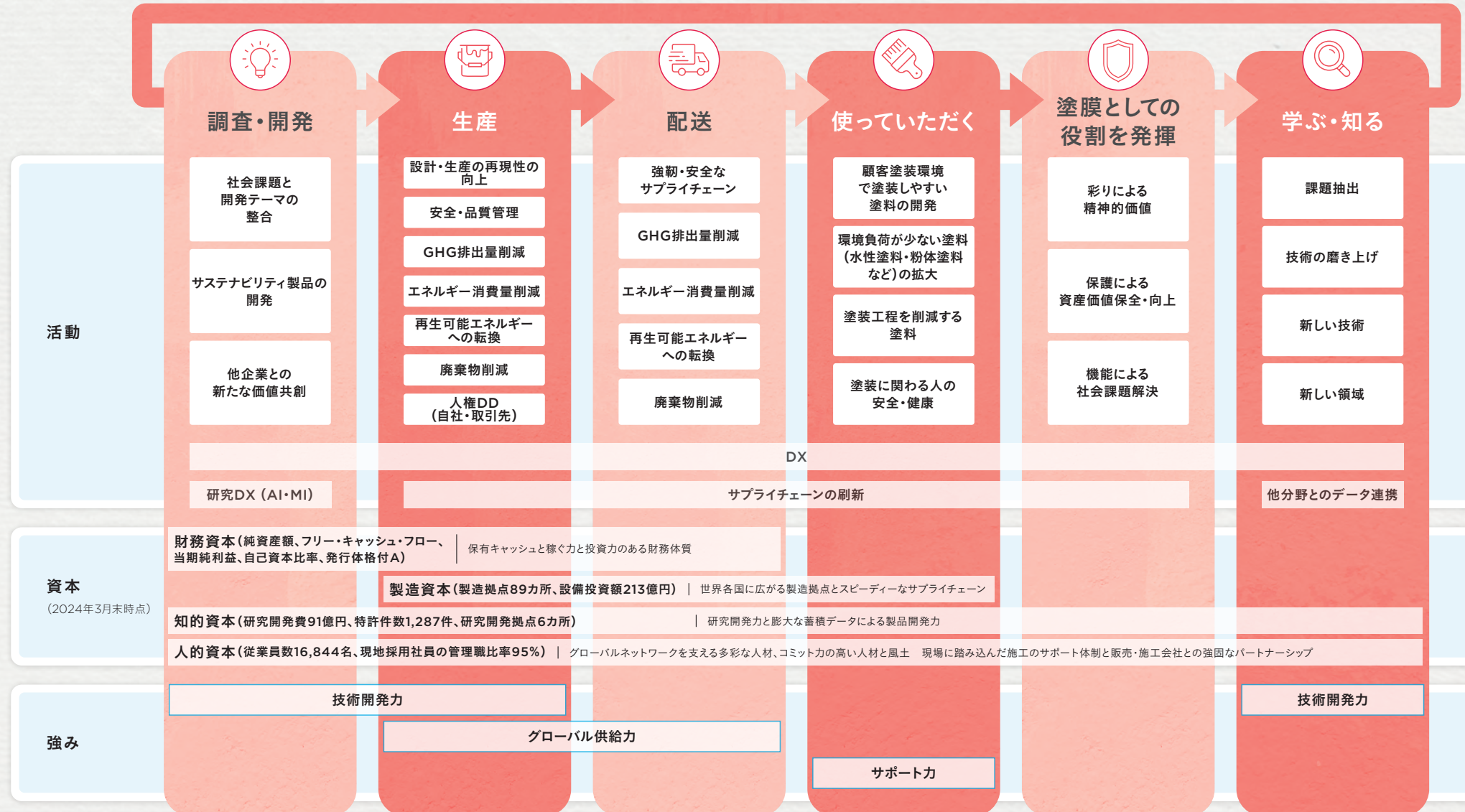




## 価値創造ストーリー

当社の事業プロセスにおいて資本を投入しながら培ってきたものが当社の強みです。

### 当社の事業プロセス





## 事業戦略姿勢

これまで

塗料という製品は  
「使われる場によって」  
千変万化する  
特殊な存在であるために、  
塗料需要が高いところに  
事業を拡大する傾向が  
ありました。

これから

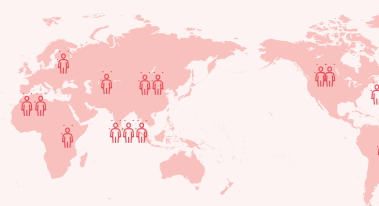
塗料を通じて、多くの人に幸せを届けるために、事業特性に合わせて戦略を策定していきます。  
多くの人を幸せにした結果として、売上と利益を持続的に拡大していきます。

### BtoCエリア

「得意な地域」に集中し、各地域で市場No.1を目指すことで、より多くの方に塗料の価値を届けます。BtoCビジネスは特に建築塗料が多く、それぞれの地域に合わせた製品展開を行うことで、その価値を広く広めています。



広く浅くではなく、  
集中した地域で深い価値を届ける



アフリカでのシェア1位

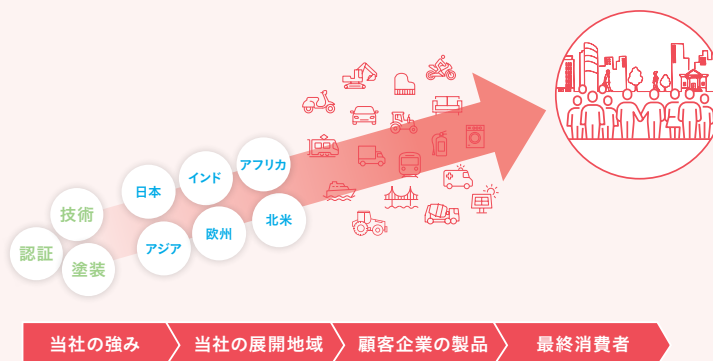
インドでのシェア3位

という高いプレゼンスを生かし、  
その地域で正しく事業を展開することで  
地域に根差しながらできる限り  
多くの人に価値を届ける

### BtoB事業

顧客企業の製品に当社の塗料を塗装し、顧客企業で完成した「塗膜」により、消費者に価値を提供します。最終ユーザーのニーズと顧客及び顧客製品に求められるものを深く理解した製品を開発し、グローバルに供給します。日系自動車メーカーとともに磨いてきた自動車用塗料ビジネスは日系以外にも拡大しています。

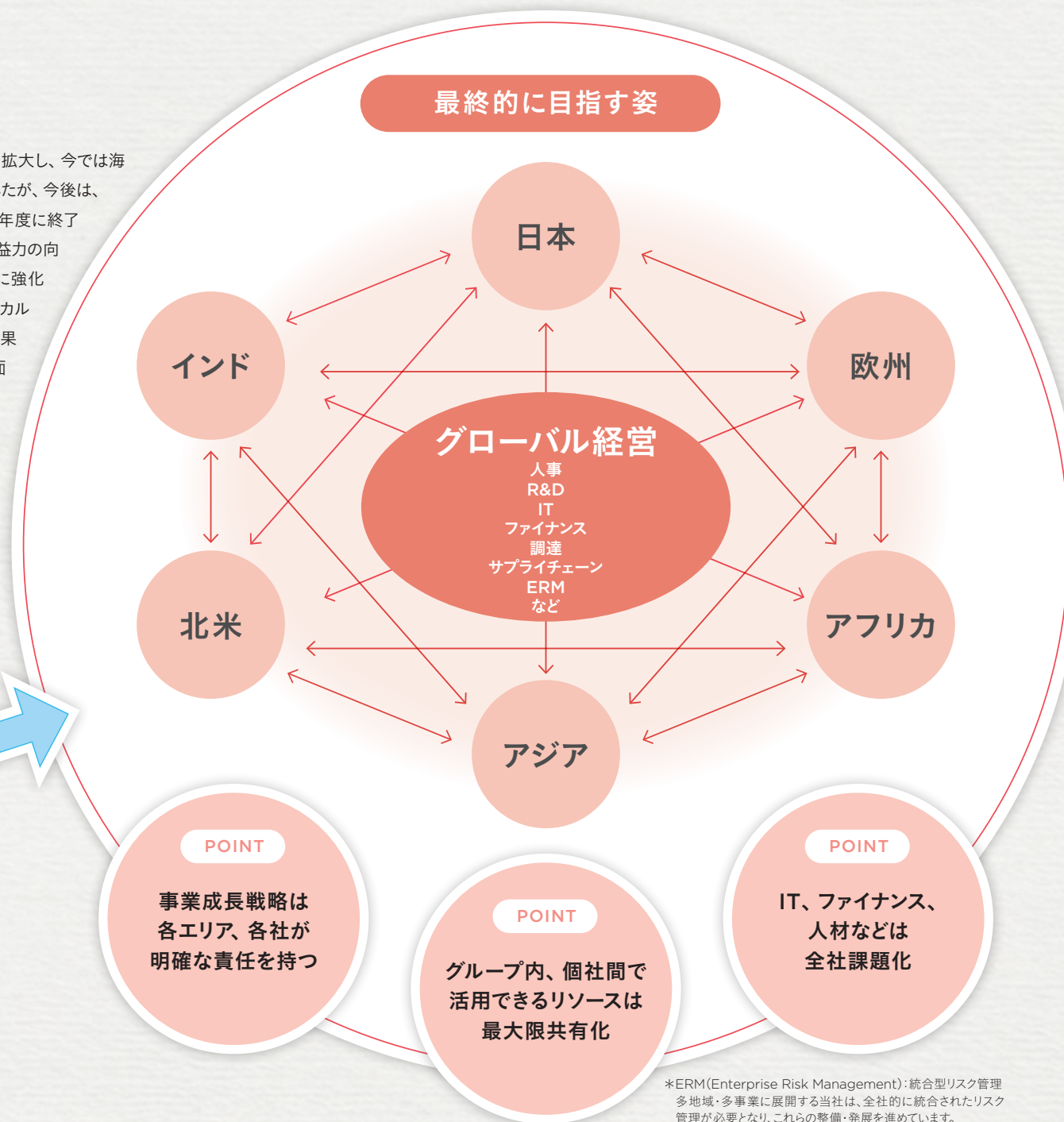
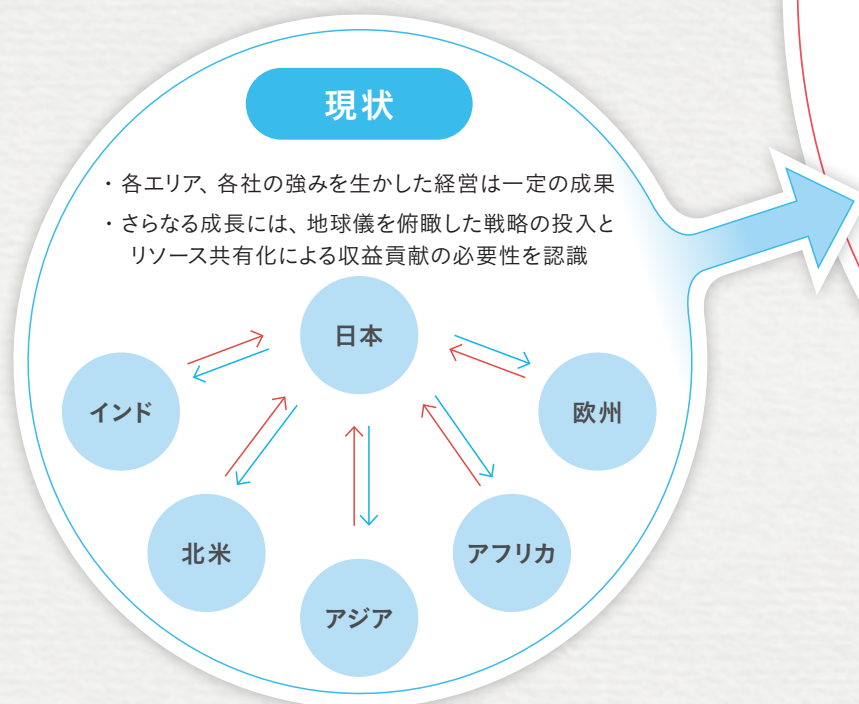
自動車用塗料のビジネスノウハウを活用し、工業用塗料分野を次世代の柱としてグローバルに成長する仕組みをつくっていきます。





## 世界俯瞰の経営モデル 「ONE KANSAI」とは

当社はこれまで、日本での事業を核に、海外で多くのM&Aを実行することでグループを拡大し、今では海外売上比率が70%を超えています。個社それぞれの強みを生かして成長を続けてきましたが、今後は、グループが一体となり、潜在能力を発揮していく次の成長段階を迎えています。2024年度に終了した第17次中期経営計画までに、展開地域と事業のポートフォリオを大きく改善し、収益力の向上に成功しました。2025年度から始まる第18次中期経営計画より、この流れを大幅に強化し、ボーダーレスな企業体に進化していきます。「ビジネスユニット」がグローバル・ローカル双方での事業成長を実現していきます。このビジネスユニットが事業に集中し、高い成果を出し続けていくために必要な機能を「ヘッドオフィス」が担います。事業と機能の両面で経営資源の共有化、最適な活用を推進していくことで、グループ内のあらゆる境界をなくしていくことが「ONE KANSAI」モデルです。各社の役割と責任を明確化し、ミッション・ビジョン・バリューを共有しながら、全てのリソースを全エリア、全事業で活用する。従前から次元を超えた成長軌道を描くための羅針盤として、「ONE KANSAI」を当社グループ特有の経営モデルとして展開していきます。



\*ERM(Enterprise Risk Management):統合型リスク管理  
多地域・多事業に展開する当社は、全社的に統合されたリスク管理が必要となり、これらの整備・発展を進めています。



# マテリアリティ

当社のマテリアリティは、社会貢献であり、ビジネス機会です。そして、マテリアリティは「塗料で人を幸せにすることと完全に一致します。」  
「QOLの向上」は生命の質と生活の質を高めていく製品・サービスを開発し、機能やカラー、塗膜の質感などで人の心を豊かにする精神的な幸せをつくります。  
「脱炭素の実現」と「資源と経済循環両立の高度化」は人の健康や暮らしやすさを高めるなどの物理的な幸せをつくります。マテリアリティへの取り組みにおいて、多様な人材が自由闊達に活躍することで世の中にインパクトを与え、当社グループが必要とされる高い価値創造を可能にします。



## 脱炭素の実現

コミットメント(ありたい社会と当社の役割)

### 2050年、グループ全体でのカーボンニュートラル実現

- ▶ 長期視点に立ち、脱炭素の観点から、使用するエネルギー種別を変えていきます(脱化石燃料、再生可能エネルギーや次世代エネルギーの導入など)
- ▶ 中期視点に立ち、事業活動の最適化によって、使用するエネルギーの量を大幅に削減させます
- ▶ お客様やサプライヤーとともに、製品ライフサイクル全体でのCO<sub>2</sub>排出を減らします
- ▶ 設備投資の機会を捉え、エネルギー使用の在り方を変革します

上記を推進し、2050年にカーボンニュートラル実現を目指します



## QOL (生命の質・生活の質)の向上

コミットメント(ありたい社会と当社の役割)

### 全てのステークホルダー(社会全体、ユーザー、サプライヤー、従業員)のQOLを向上させる

- ▶ 塗料によって社会全体を美しく強靱にすることで、生活者の暮らしの質を向上します
- ▶ 健康や衛生に寄与する塗料を供給し、ユーザーの生命の質を向上します
- ▶ 労働安全衛生や職場環境を整えることにより、ユーザー、サプライヤー、従業員の安全を向上します
- ▶ 気候変動に伴う健康被害(高温被害・衛生悪化など)をなくしていくことに貢献します



## 資源と経済循環両立の高度化

コミットメント(ありたい社会と当社の役割)

### 塗料のライフサイクル全体を見渡し、資源有効利用・サーキュラーエコノミーの高度化を図る

- ▶ 原料、生産、使用、そして塗装された最終製品という全ての段階を視野に入れ、社会全体の資源循環の高度化を探索し続けます
- ▶ 資源循環と経済循環の両立という「ブレイクスルー」を目指します
- ▶ 塗装された最終製品や、塗料自体のリサイクル性の向上に挑戦します
- ▶ 自社グループでは徹底した資源利用の効率化やリサイクル推進を図ります

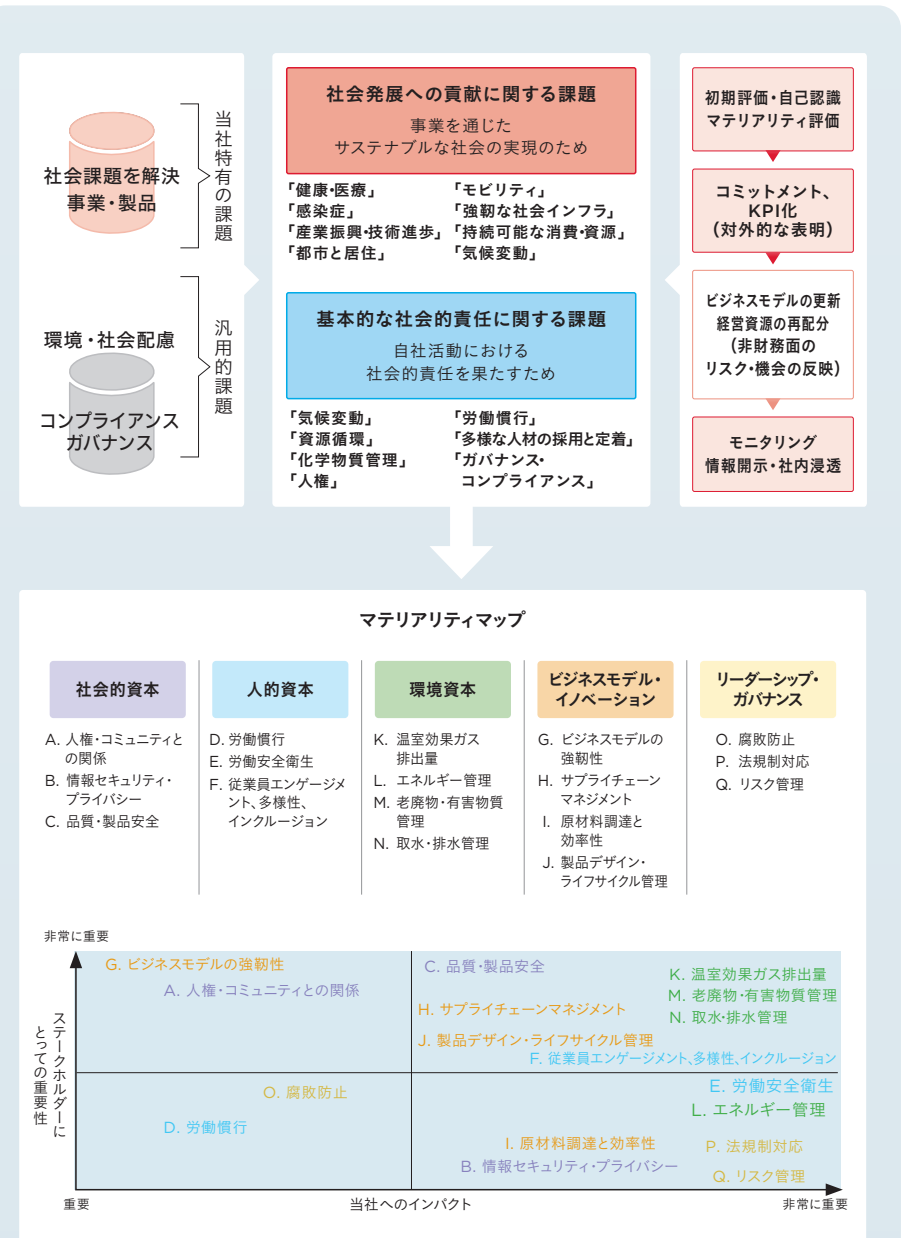


## 多様な人材が活躍するグループへ

コミットメント(ありたい社会と当社の役割)

### あらゆる違い(性別・国籍・人種・宗教・バックグラウンド・年齢・障がい・性的指向)を受容し、人材の多様性推進を図る

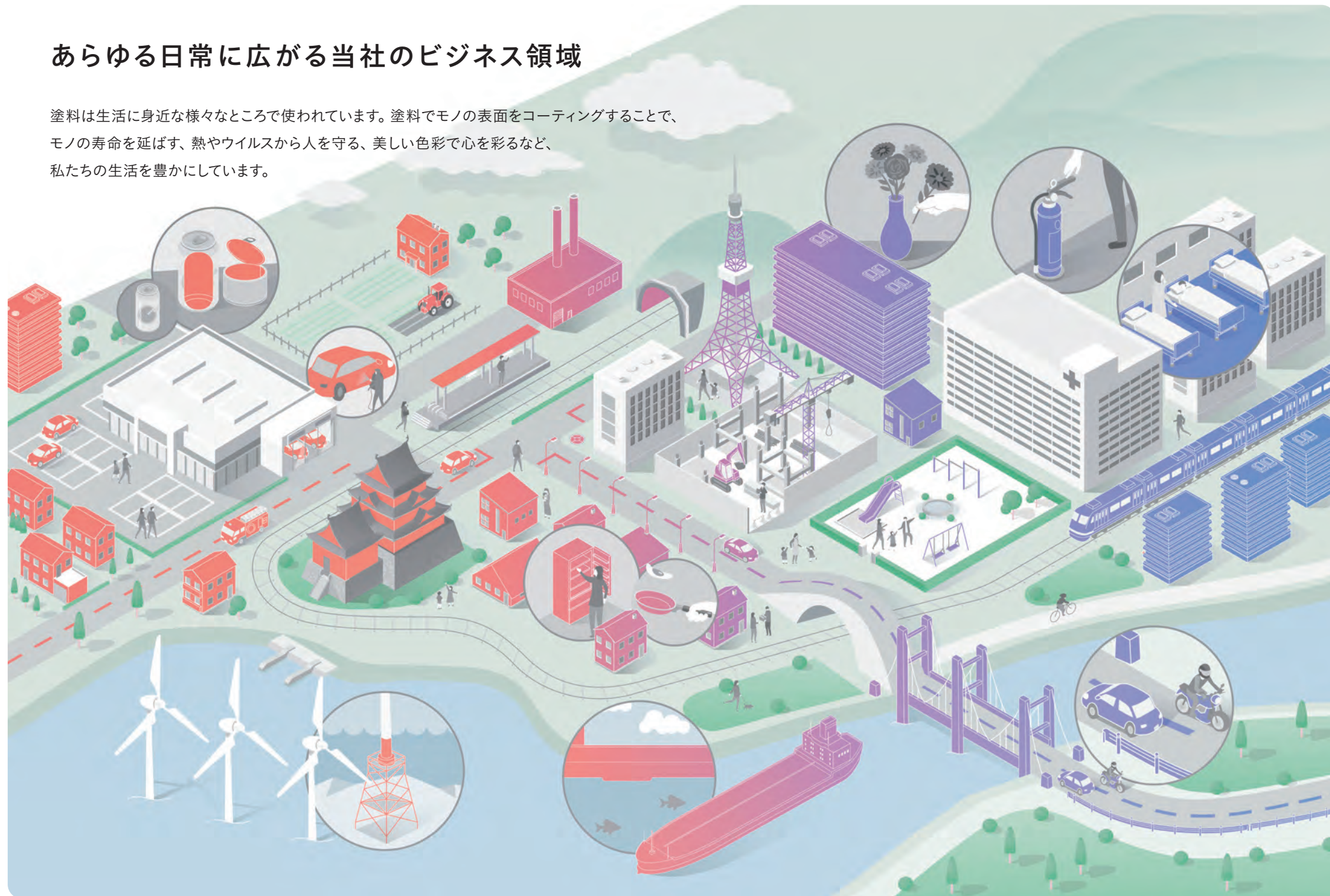
- ▶ グローバルでの理念共有や人材育成を図るとともに、運営のローカライゼーションを図ります
- ▶ 公平な人材育成と登用により、管理職に占める女性比率30%以上(2030年)を目指します
- ▶ 女性活躍の推進を図り、役員的女性比率30%達成(2030年)を目指します
- ▶ 多様な働き方の実現を通じて、多様な人材の活躍を促進します
- ▶ 年齢を超えた技術やノウハウの継承を図り、関西ペイントグループに対するお客様からの信頼を継続します





## あらゆる日常に広がる当社のビジネス領域

塗料は生活に身近な様々なところで使われています。塗料でモノの表面をコーティングすることで、モノの寿命を延ばす、熱やウイルスから人を守る、美しい色彩で心を彩るなど、私たちの生活を豊かにしています。







塗料で人を幸せにする

代表取締役社長  
毛利 訓士

Message from the President

社長メッセージ



## はじめに

私が社長に就任して今年で7年目になります。2025年4月より3カ年の第18次中期経営計画がスタートし、私が主導する中期経営企画は3回目となります。負の遺産の解消に取り組んだ16中計、新たな成長軌道を描く17中計、そして今回の18中計は「塗料で人を幸せにする」というビジョンを定め、中長期視点で新たな、そして、大きな一歩を踏み出します。後世に負の遺産を残してはならない、という悲壮な覚悟で社長に就任した2019年と今の心境には隔世の感があり、大方の問題は対処を終え、当社の高いポテンシャルを発揮し始めている中で、夢と希望に向かう中計を主導できることに喜びを感じています。

当社は年々改善を進めていますが、この背景として、「問題を直視する」「問題を先送りしない」という経営メンバー全員の固い結束があります。そのうえで、お客様、株主の皆様、社員、そして経験豊富な社外取締役の声に耳を傾け、対話をしながら、ともに経営してきたことが改善の原動力となっています。この場をお借りして経営改善に貢献いただいているステークホルダーの皆様へ深く感謝するとともに、これからも同様の方針で対話を重視しながら最善策を取っていくことをお約束します。

## 17中計の振り返りと社長としての総括

この統合報告書が発行される時期は、ちょうど17中計が終わったところで、2024年度決算はまともに至っておりません。しかし、せっかくの機会ですので現時点で私が感じていることをお伝えしたいと思います。

外部環境の変化が続くこの3年間、事業成長における不確実性という難題を実感しています。一方、社内の変革は大きく進み、

2023年度に史上最高の売上、利益を達成できました。変革を通じて、当社グループの底力と大きな可能性を見出しており、社内には数多く頭角を現しつつある人材も出てきています。

そしてこれは、私たちが全力を尽くしているからこそ言えることで、結果として、当社の現状での限界も見え始めており、変化の著しい世界の中で成長を続けていくには、今よりも高い視座、広い視野で考え、リスクをとって果敢に挑戦する必要があり、その具体的なポイントが明確になったことは数値以上の価値があると考えています。

良い点として、まずは、ガバナンス面での改善です。監査等委員会設置会社への移行を機に様々な改善を進め、監視機能の強化と権限委譲による経営スピードの向上が進みました。取締役会を頂点に、執行側では17中計期間中に参画したプラヴィン、プレジェイという2人の海外人材がグループ経営に参画し、新たな視点を提供してくれています。彼ら自身もインドやアフリカでの経営にグループ経営の視点を持ち帰り、経営のグローバル化が進んでいます。

事業面では、日本セグメントの変革の進展で、収益性が向上し、当社グループのリーダーとしての存在感を示し始めました。事業継続を決めたアフリカも急速に力をつけており、業績を引き上げる側になってきました。さらに、自動車用塗料の収益性を大きく高めることに成功し、売上の拡大と収益性の改善を両立しています。次の柱と定めた工業用塗料では、戦略的に強化している鉄道車両用、建機・農機用、粉体塗料それぞれにおいてボルトオンM&Aを通じた新たな技術、顧客、ネットワーク、そして優秀な人材を獲得し、グローバルで事業を伸ばす布石を打つことができました。

これらの挑戦を行うためには強固な財務的基盤を有していることが大前提ですが、財務基盤についてもより積極的で、ステークホルダー全てに還元しながら成長していくための循環を強化してきました。一つの結実点として、最適資本構成及び株主還元ポリシーを定

め、当社の成長を担保する優秀な基盤を構築することができました。

このように多くの変化を起こし、実行してきたことが、直接的に、最高業績の更新につながっていることが17中計の大きな成果です。

一方、これらの挑戦をしていく中には、うまくいかなかったことや失敗してしまったこと、そして何かを成し遂げた結果明らかになった課題も数多くあります。

最も象徴的だったことは、ユーロ円建取得条項付転換社債型新株予約権付社債（CB）の発行でした。良策であると判断して実行しましたが、アナウンス後に、たくさんの株主の皆様から厳しいご指摘を頂戴しました。当社として、できるだけ多くの方からのご意見に耳を傾け、なぜ問題なのか、どのようにリカバリーして信頼を取り戻していくのかを深く考える大変貴重な機会となりました。

次に、2024年度の業績計画を下方修正しなければならなかったことです。主な理由は、トルコのハイパーインフレや欧州の景気減退、東南アジア自動車市場での中国からの輸入EVの旋風などであり、当社の事業自体は堅調でしたが、当初計画の未達になってしまったという現実を跳ね返すことができませんでした。目標を「最高売上、最高益更新」に切り替え、2024年度の最後の日まで努力を続けており、5月の決算発表で良い報告ができるように全力を尽くしています。（本記事執筆3月7日時点）

これは、当社が外部環境の圧力を跳ね返していくだけの力がまだまだ足りないということを明確に浮き彫りにするもので、次の課題です。そして、この悔しさと反省を18中計にしっかりと生かしていきます。

課題としてもう一つ、触れなければいけないのは、2025年2月28日に日本国内で、一般財団法人日本塗料検査協会よりJIS K5659のJISマーク表示の一時停止の通知を受けた件です。取引先の皆様をはじめ、関係者の皆様にご迷惑とご心配をおかけしており、心からお詫びを申し上げます。再発防止策を徹底し、



## Message from the President | 塗料で人を幸せにする

一時停止措置の早期解除と信頼回復に向けて全力で取り組む所存です（本執筆後、2025年3月25日に一時停止が解除されました）。

ここに示した例は全体の一部ではありますが、成功と失敗は表裏一体であるということを実感しています。例えば、前述したCBの失敗により多くのことを学び、最適資本構成や株主還元方針の見直しにつながりました。JISマーク表示の一時停止の問題については、取締役会での議論を踏まえて品質保証の実態調査を徹底的に行うことを決めて実行する中で当該製品へのJIS K5659のラベル誤表記が発見され、直ちに日本塗料検査協会及び経済産業省への報告をするに至ったという経緯もありました。また、中国EVメーカーの東南アジア輸出拡大を機に当社の中国における持分法適用会社である湖南関西湘江関西塗料有限公司（湖南関西）との連携を強化し、湖南関西を通じて、これまで参入できていなかったBYD社との取引が始まるなど、新たな機会を獲得する契機となりました。



これらのことから総括すると、企業活動や経営とは挑戦であり、挑戦をすると成功がある半面失敗もあります。そして、この循環の中で最も大切なことは、失敗したことを正面から受け止め、小手先ではなく、本質的に解決していくことである、ということです。

企業としては、当社の現状の実力はROEで13%、EBITDAマージンは14～15%というレベルであると考えています。グローバルで事業を展開する以上、全ての地域、事業が順風満帆ということはありません、良いところが良くないところをカバーする、という構造で安定的に業績をつくっていく必要があります。当社は過去5年間でこの最適化を進め、最高益を更新していくサイクルをつくることには成功しました。しかし、今後、これ以上の成果を出していくには、サプライチェーンそのものを大幅に見直し、効率性向上により収益性を高めていく必要があります。16中計、17中計の6年間でやるべきことを実行した結果、明確になったものであり、次の目標へとつながっていきます。

17中計では、自社の最高業績を塗り替えることができました。今後は目線を世界のトップ企業に向けて挑戦していく、それが18中計からのテーマです。規模を追いかけるのではなく質を追求する、特に効率性と収益性において世界最高峰を目指すことが今後の当社の目標です。

## 新たなビジョン 「塗料で人を幸せにする」について思うこと

18中計策定にあたり、あらためて当社グループのミッション・ビジョン・バリュー（MVV）を再構築しました。ミッションは過去から継承した社是で、今もこれからも、そして日本のみならず世界に通用する素晴らしい内容となっています。細かなことですが、一点だけご説明しますと、従来の社是の中に「和と協調につとめ、総力を

結集する」という文言がありましたが、「和」と「協調」の意味合いが曖昧で近いものであるため、本当に伝えたいことは何かを考え、「協調につとめ、総力を結集する」とシンプルにしました。

バリュー、つまり価値観も創業から不変である「利益と公正」です。ここでいう利益とは損益計算書上の利益でなく、もっと大きな意味での利益を指します。利益も公正も、ともすれば哲学的でわかりにくくなるため、今回の再構築にあたり、「正しいことをしながらより多くの資金を創出し、その資金を寝かせずに将来のために投資していく。これが循環し、規模を拡大することで世の中への貢献度を高めていく」と具体化しました。私も若い頃からこの利益と公正の概念を先輩方から教えられてきました。残すべきところはしっかりと残し、世代を超えて関西ペイントグループの精神を受け継いでいきます。

新しく定めたのが「塗料で人を幸せにする」というグループビジョンです。海外メンバーや取締役会を含めて当社は何のために存在するのか、という徹底的な議論から紡いだ至極の言葉と考えています。当社がつくり出す製品やサービスで人を幸せにできれば、結果として当社が世界から必要とされる、必要とされることで企業価値が高まる、この順番と循環が重要です。当たり前に見えるかもしれませんが、このビジョンで全員の目指す方向が明確になり、手段が目的化することを避けられます。当社のような事業会社は事業を正しく伸ばしていくためにあらゆることに心を砕いていかなければなりません。会社がどれだけ大きくなろうとも、常に人の心を大切に、人と人のつながりを強くしていく企業になっていこうというビジョンです。このビジョンは当社グループの社員全員のよりどころとすべきことであり、直接塗料の開発、生産、販売に関わるかどうかは関係ありません。社員には、社内外に関わった人に「あなたと関わって良かった」と思ってもらえるような素晴らしい仕事をするのが当社ビジョンの体现であると伝えていきます。時価総額や売上規模、グロー



バル展開など、事業のスケールが大きくなると勘違いしがちですが、本質は社員一人一人の心に宿ったものにより企業はつくられていく。この点を決して忘れてはならないと考えています。

## 18中計にける想いと注力ポイント

私が知る限り、18中計はこれまでで最も入念に準備したものであり、立ちはだかる壁を乗り越え、将来に向けた持続的な成長の土台をつくるチャレンジングな内容です。3カ年の計画であると同時に、2030年までにEBITDAマージン18%、ROE16%の達成、非財務目標「KPI2030」の達成を確かなものにする長期的視点を加味しました。それぞれの目標指標が到達点ではなく、当社グループが人を幸せにする企業であると世界中で認めていただけるようになるための物差しとして、各目標を達成していくことが重要であると考えています。そして、本統合報告書をお読みいただくと、18中計がMVVを具体的な戦略、計画に落とし込んでいるとおわかりいただけると思います。

注力ポイントは、事業を伸ばすこと、そして、事業を伸ばすために必要な変革を確実に推進することの2つです。これまでの事業・地域ポートフォリオの最適化、バランスシートのクリーンアップ、資本政策の改善による資本効率向上、キャッシュ重視への経営変革を礎に、18中計では事業成長を加速し、成長加速に必要な要素を刷新していきます。

この2つの注力ポイントを実行するための事業はビジネスユニット、事業を強化するための変革はヘッドオフィスが司る組織に改編しました。

事業成長については、まず、世界最強と自負する自動車用塗料分野をより強化します。他塗料メーカーでは「儲からない」と言われている分野であり、グローバルに供給体制を持つ塗料メーカーは当

社を含めて世界に5社しかありません。当社の中でも最も成功している企業であり、この強みを研ぎ澄ませて、EV、自動車部品やオートバイをはじめ、ドメインを車からモビリティに拡大し、自動車産業に訪れている大変革期を飛躍のチャンスに変えます。

そして、自動車分野での成功モデルを工業用へと広げます。手始めに鉄道用塗料、建機・農機用塗料を事業部として独立させ、自動車と同様のグローバル組織に改編します。リード役は欧州のKansai Helios Coatings GmbHで、自動車以外でグローバルビジネスに挑戦することや、リーダーが日本ではないことも含めて、初の挑戦であり、非常に楽しみです。

自動車や工業のように、グローバル化すべき事業と、各国で地域に根差して進めるべき事業をそれぞれの特性に合わせて適切に戦術化します。地域に根差すべき事業は、各地域にある課題を解決することで、市場におけるシェアを伸ばしていきます。

日本はサプライチェーンの効率を高め、収益性をさらに高めます。インドでは工業用塗料分野の拡大、建築用塗料分野の立て直しに注力します。欧州は収益性の改善に集中し、東南アジアでは自動車

産業構造の変化に対応していきます。アフリカは「ONE AFRICA」構想を進め、インドの次の成長エンジンに育てるべく、盤石な足場をつくります。

このように強化していくべき事業とそれぞれの方向性は明確です。各戦略の実行に加えて成果を出していくために、各事業部門がベストを尽くしていくことと、全社として必要な変革を並行して進めていくことが18中計の全体像です。

## 事業を伸ばすために必要な要素の刷新

事業の成長加速に必要な要素を刷新していくためにヘッドオフィスを設定しました。例えば、現在100日前後であるキャッシュコンバージョンサイクル（CCC）は成長における全社的課題です。CCCを改善していくには、世界中のサプライヤーや自社の生産形態やプロセス、物流配送、販売形態、お客様との関係など、多岐にわたる改善が必須で、これは地味な努力の積み重ねが成否を決めます。こうした全社を俯瞰した変革テーマを見出し、企画、旗振りをして、事





## Message from the President | 塗料で人を幸せにする

業部門の変革を支援することがヘッドオフィスのミッションです。このミッションにおけるいくつかのテーマを具体的に紹介します。

まず、グローバル人事制度についてイチから設計し、次の3年間でグローバルに人材の最適配置を可能にする環境を作ります。グローバルで活躍したい、または、できる人材が世界中で働くことができる共通のルールと環境を整備します。過去にはグローバル化を進めようとした際に、表面的な動きにとどまってきた苦い経験が何度かありますが、今回は、役職や報酬差異などの難しい問題を避けずに、真のグローバル化を果たす強い覚悟を私自身が持ち、必ず実現します。

次に、研究開発領域への注力です。これまでも、お客様企業が

求める塗料を開発することは得意でしたが、これからの成長のためには自らの目で見て、自らの足で探し、自らの手で新しい価値を生み出す能力を磨いていかなければなりません。この際、大切なことは、販売で成功することで初めて製品を開発した意味が生まれるということです。いくら良いと思っているものを開発しても市場に選ばれないということは、良い製品である世の中に認められていないことと同義だからです。BtoBを中心とした「お客様企業のご要望にお応えする商売」に加え、多様な企業や機関などと共創に取り組み、世界に貢献する製品・サービスを開発するグローバルな研究開発投資を拡大していきます。

刷新テーマの全てに共通するキーワードは、DXと財務です。当

社グループのIT分野の拡充は目覚ましく、いよいよ真の意味でのDXと呼べる土壌ができてきました。日本アイ・ピー・エム株式会社との戦略的パートナーシップも年々進化し、18中計をDX黎明期、その次の19中計をDX導入期と位置づけ、データレイクの開発、MIや生成AIの活用、これらを使いこなすことができる人材育成に投資を続けていきます。

こうした領域への注力には、財務基盤をより強靱にしていくことに加え、投資する判断基準を明確に、適切に持つことで「良い案件」に集中し、投資した後は適切なモニタリング検証を行ってROIを高めていきます。

18中計の進捗を都度ご紹介する機会が継続的にありますので、これらを踏まえて皆様と前向きで建設的な対話をさせていただければうれしい限りです。

## 企業価値を高めるための共同経営

ここまで私自身の言葉で当社の将来をどのようにつくっていくかを話しました。しかし、内容そのものは、ステークホルダー、つまり、この統合報告書を読んでいる皆様との対話を具現化したものにほかなりません。社長経験を積み重ねた結果、経営とは社長や執行メンバーのみが行うものではなく、当社に価値を見出し、価値を拡大していきたいと願う人々との共同経営だということをつくづく感じます。当社にとって統合報告書は、この共同経営のための重要なコミュニケーションツールであると位置づけて、数年前から改善に取り組んできました。今回は皆様からのフィードバックを踏まえて、直感的でわかりやすい、未来志向の内容にすることに挑戦しています。今後の企業価値拡大につながる建設的な議論の出発点になれば誠に幸いです。

ぜひ本書をお読みいただいて、皆様には、当社の共同経営に参画していただきたいと願っております。





## 価値創造の軌跡

創業107年の歴史を振り返り、  
次世代の成長に向けたありたい姿へ。

### 創業時から変わらない当社の事業姿勢



創業者  
岩井 勝次郎

利益追求と同時に経済社会の発展に貢献するものでなければならない。江戸末期の1863年に京都で生まれた創業者の岩井勝次郎は、常に社会を俯瞰した事業創造を行ってきたと伝わっています。明治後期から大正期にかけて、当社をはじめ双日株式会社、株式会社ダイセル、富士フイルムホールディングス株式会社など、世界で活躍する多くの企業を設立し、「独自の技術基盤の確立」を希求。当社にもその意志はしっかりと受け継がれています。

#### Mission 社会に対してなすべきこと

- 会社の信用を重んじ、顧客に満足される製品を供給することによって社会に貢献する。
- 英知を育て、技術の革新をはかり、つねに経営の前進につとめる。
- 協調につとめ、総力を結集する。

#### Value 中核となる・変わらない価値観

##### 利益と公正

正しいことをしながらより多くの資金を作り出し、その資金を寝かせずに将来のために投資していく。これが循環し、規模を拡大することで世の中への貢献度合いを高めていく。

新しい時代に向けた当社のありたい姿を  
第18次中期経営計画の柱として定義

## 塗料で人を幸せにする

人に役立つ素晴らしい塗料を開発し、世界中の人々に届ける

創業からこれまでの歴史を見つめなおし、  
世界に広がる当社の事業が目指すべきゴールとして、  
「幸せ」という言葉を選びました。

これは、お客様はもちろん、社員、ビジネスパートナー、  
株主の皆様をはじめとする、全てのステークホルダーへ、  
事業による貢献を考え続ける当社の姿勢を表しています。



#### 創業期 1918～戦後期

1918年に岩井勝次郎が現兵庫県尼崎市に創設。1938年には当社初の海外子会社である満洲関西ペイントを設立。耐熱性に優れた「ジャパナイト」や速乾性を持った「セルバ」など機能性に富んだ製品を開発。



#### 戦後成長期 1949～1986

戦後の日本の経済成長とともに、急激に変化する人々の生活を支える様々なモノづくりにおいて、塗装へのニーズが拡大。当社の技術・製品・販売サポート力も成長。



#### 海外進出期 1980年代～2010

1968年にThai Kansai Paint Co, Ltd.、1985年には台湾関西塗料股份有限公司など、海外にいち早く進出。その後はインド、北米、トルコなど、世界各地へ事業を広げ、現在のグローバルモデルの礎を築く。



#### グローバル化加速期 2011～2018

2011年に南アフリカ（現 Kansai Plascon Africa Ltd.）、2016年にトルコ（現 Polisan Kansai Boya Sanayi ve Ticaret A.Ş.）、2017年には東アフリカ（現 Kansai Plascon East Africa Ltd.）と欧州（現 Kansai Helios Coatings GmbH）など、M&Aを加速。世界ネットワークを拡大。



#### 持続的成長への土台づくり 2019～

2019年を始期とする第16次中期経営計画（16中計）から事業再構築に着手。低収益資産の整理、ガバナンスの強化、BS（貸借対照表）の適正化などの構造改革で経営体質を大幅に改善。  
2022年からの第17次中期経営計画も完了し、さらに強固な経営体制を完成。





社外取締役  
大森 紳一郎

## Message from an Outside Director

社外取締役メッセージ

### 外部の視点と自律的ガバナンスを強化し、 一丸となって「ありたい姿」を目指す

#### 監査等委員会設置会社への移行による成果は？

執行側への権限委譲が進んだことで、意思決定のスピード向上とともに、取締役会の監督機能が強化されたと感じています。執行と監督との役割が明確化され、部門長交流会やエグゼクティブセッション、戦略テーマ討議（場外）、事業所訪問、事前説明会など、仕組みに組み込んだ情報共有の場が増え信頼関係もより改善できています。「このように考えているがぜひ意見・示唆を聞きたい」と執行側の期待値が明確に示される場面も多く、社外取締役の側も緊張感を持って臨んでいます。

これらの環境整備から、取締役会での重要テーマの議論時間が増え、内容も充実したものになり、モニタリング型への移行が着実に進みつつあります。監査等委員会では、より透明性の高い経営の実現に向けて、業務執行の適法性・妥当性の監査、監督を担い、従来以上に強化すべき監査部との連携・協業体制について、定例ミーティングなどでの議論がスタートしました。

また、昨年の座談会で言及した自律的ガバナンスについても、経営会議の議論内容の共有を通じて機能していることの確認が開始されました。

これらにより、ガバナンスの有効性も高まっていると感じています。今後も弛まぬ進化を目指していきたいと考えています。

様々な施策を実行し、着実に改善していると評価していますが、企業価値向上につながっているのかどうかは常に意識して進めていかなければいけません。

#### 取締役会の実効性評価で進む改善と スピーディーな意思決定

指名報酬委員会は、これまでの年3回から前年度は11回に増やしており、年間を通じて継続的・重層的・長期的視点での議論が活発化しています。より競争力がありインセンティブが働く報酬制度やスキルセットのアップデート、サクセッションプラン、実効性評価などを議論しています。

取締役会の構成も、前年度から女性比率も高まり、ダイバーシティやスキルセットの面からも、グローバルや人材、サステナビリティなど、会社の課題認識と合っていることが見て取れます。

実効性評価については、年に一度、年度末近辺に実施し翌年度の活動に反映していましたが、2024年度より大幅に変更しました。



エグゼクティブセッションという形で毎取締役会後と年度中間でのその振り返りを加えることで、フィードバックをより早くフレキシブルに反映できるようになり、実際に取締役会の運営に反映できています。

## 投資家との面談や説明会への参加を通じて 感じ取った当社への期待感

当社の課題認識について、社外取締役の視点から共有し、投資家の皆様と意見交換できたことは、大変有意義でした。こうした議論を取締役会や各委員会を通じて経営に反映し、実際に活かしていくことが重要です。また、当社には収益性の向上と成長性の確保に加え、独自の特徴を生かして社会に貢献することが求められているとも感じました。単に収益の追求だけでなく、当社ならではの存在価値をどう示せるかが重要です。この視点からも今回の中計は評価できていると感じています。

戦略説明会も全体だけでなく主要地域ごとにも実施・計画し、より丁寧にかつきめ細かく投資家の皆様にご理解いただく取り組みを行っているのも良い動きだと思います。

## 第18次中期経営計画で策定した 新しいミッション・ビジョン・バリュー 「塗料で人を幸せにする」という当社のありたい姿

社外取締役の私を含めてですが、関西ペイントは丸丸となって「塗料で人を幸せにする」という皆が目指す旗が立ったと思います。社内の皆が働く目的や意義を感じられ、仕事に対して誇りを持ち、働きがいや強いモチベーションにつながるもので非常に重要で良いものが出てきたと思います。このビジョンは、創業時から変わらない価値観である「利益と公正」ともつながっています。正しいことを行い、収益を上げて資金をつくり出し、利益を拡大することで全ての関係する人に貢献

していくということがより明確になりました。さらには、外部のステークホルダーの皆様にも、全ての活動が「塗料で人を幸せにする」というありたい姿が起点で今中期経営計画も通過点だと理解していただくことで、当社をご支援いただく方が増えれば、最も理想的です。

## 中期経営計画策定のプロセスと議論の姿勢

私は就任2年目で、初めて中期経営計画の策定に関わりました。執行側との議論では、株主・投資家の視点から当社の強みや存在価値、マーケットのトレンド、競合比較を通じた財務的なポジションなどについて忌憚なく意見交換を行いました。執行側が真摯に対応してくれたおかげで、多様な視点が反映され、非常に意義深いものになっています。今後の目標達成のためには、掲げた数値の意味を全員で共有し、グローバルな視点で自分の地域における役割を明確にし、個々が「自分ごと」、つまり同じチームの一員という視点で捉えることが重要だと思います。そのための努力も必要でしょう。

## ジョブ制移行、等級・評価・報酬などの抜本的な 人事制度の変更について

現在進めている大きな改革は、制度そのものの意味合いだけでなく、企業文化の改革につながるものになっていると考えています。真のグローバルカンパニーを目指すためには、この取り組みが必須であり、非常に大きな意思決定とサポートが求められる施策ですが、大胆な変化がありながらも、丁寧に進めていると感じています。次のステップはグローバルな人材活用と、世界中の優れた人材を引きつけるための環境整備です。今回の改革というのは、そのベースになるものと考えています。



## 社外取締役としての役割

昨年発行した統合報告書で議論した実効性評価や中計における課題認識について、着実に前進していると感じています。取締役としての役割は監督であり、企業価値向上に結びつくかどうかを常に客観的に議論し、社長をはじめとする執行役員が目標に向かって全力で取り組める環境をつくるのが私たちの責任です。市場環境の変化とともに、特にガバナンスに関する要請が増大しており、社外取締役に対する役割と期待はますます大きくなっています。社外取締役としてこの変化を正しく理解し、執行側と共有していくとともに、取締役会が適切に機能していることを社外の皆様に理解していただき、安心してご支援いただける環境を整えていきます。

# CFO MESSAGE

## CFOメッセージ

2025年4月よりCFOに就任した富岡です。長きにわたる当社事業部及びIRを含む経営企画本部での経験と、前任の高原から学んだ「CFO思考」、そして投資家の皆様との対話の積み重ねを最大限に活かし、当社企業価値の持続的拡大に貢献してまいります。

## 17中計を終えて

まず、17中計について、策定時は経営企画本部長、最終年度の2024年度は経営推進部門長として、主要メンバーの一人でした。前CFOの高原とは一貫して二人三脚で連携し、常に二人で最適な打ち手は何かを議論しながら、経営メンバーとともに実行してきました。戦略と財務が高い次元で融合している点は当社の特徴であると同時に、大きな強みであると考えています。この強みをもとに17中計では積極的な資金創出を実行しました。堅固な事業基盤を前提としてDebtの活用を進めることで資本効率を改善し、安定的な営業キャッシュ・フロー、資産圧縮で創出した資金と合わせ、事業成長、経営基盤強化、株主還元へと配分してきました。

具体的には、17中計期間中に創出したキャッシュは2,500億円強となりますが、このうち半分強(約1,350億円)は事業から、残りの半分弱(約1,200億円)は資産圧縮から捻出しています。事業や基盤強化へは1,400億円を投じ、事業成長と稼ぐ力を高めることに力を注ぎました。ここに、資本効率の向上策を加え、累進配当と自社株式の取得(Buy back)を進め、総額2,065億円(1,000億円のユーロ円建取得条項付転換社債型新株予約権付社債(CB)に対するリカバリー策を含む)の株主還元を実行しました。

17中計期間の投資についての評価は、今後多面的に分析し、良い点は強化し、課題は改善していきます。現時点でお話できることとしては、18中計における事業から得る予定のキャッシュは3カ年で合計で2,200億円、3年前と比較して1.6倍強になりました。社内に眠る資産をキャッシュに変え、必要な投資をした結果、継続的に事業でキャッシュを生み出す力を大きく高めることができていますので、とても意義のある資産圧縮の活用であったと考えています。

## 自らの役割について

私は当社で長く事業運営側に在籍し、分野は自動車、自動車補修、建築を経験、インド駐在を挟み、日本ビジネスと海外ビジネスの両方を経験してきました。20年を超える塗料事業経験を経て経営企画に転じ、経営戦略の策定と実行、IR担当として投資家の皆様との対話に深く関わってきました。

このユニークな経歴と、高原から学んだファイナンスの実学を活かし、このたび定めた「ミッション・ビジョン・バリュー (MVV) を実現させること」が私の役割であると考えています。

具体的には、塗料と塗料ビジネスの知識・経験と、市場からの期待を融合し、ファイナンスの力を使って当社に関わる人の幸せを増やしていくことです。その結果として長期的に当社を成長させ、企業価値を拡大し続けていくことが私の役割であると考えます。

## 価値創造プロセスに当社の経営資源をどのようにインプットしていくか

18中計の策定にあたり、当社の価値創造プロセスを練り直しました。本統合報告書(P.5)に示していますのでご参照ください。当社が身を置く塗料産業はすそ野が広い需要に支えられ、また、人々の生活に必要な不可欠な保護、美観、機能などの役割を担っているため、非常に安定的で、キャッシュを生み出しやすいという強みがあります。この強みを生かし、必要なところに思い切って資金を投じていくことが価値創造プロセスのアウトプット、アウトカムを大きくする秘訣です。実際にこの観点を持って17中計を実行した結果、18中計からは潤沢な営業キャッシュ・フロー(前述の3カ年合計2,200億円：以下同)をベースとした投資計画を実行することができるようになりました。

加えて、政策保有株ゼロに向けての縮減や不動産の売却、キャッシュコンバージョンサイクル(CCC)の改善を進め、資産圧縮により400億円を捻出する計画です。この合計2,600億円を原資として、事業拡大、サプライチェーンの効率化、ITや人材、他非財務ファクターの強化に1,400億円を投資する計画です。

以上の計画からフリー・キャッシュ・フローは1,200億円を見込んでいますが、この1,200億円については、企業価値を高めるために最適な内容に活用していきます。事業会社として、企業価値の継続的向上のためには、

取締役常務執行役員  
最高財務責任者  
兼 ヘッドオフィス長  
**富岡 崇**



事業への積極投資が最優先であることに疑念の余地はありません。当然、M&Aは有力な使い道の一つですが、加重平均資本コスト（WACC）をもとに設定したハードルレートを超えることが条件とするだけでなく、M&AはBuy backよりも企業価値を高める案件を厳選して実行し、候補となるM&Aの案件よりもBuy backが企業価値を高める場合はBuy backを選択します。

株主還元においては、配当とBuy backのバランスについて最適化を常に検討していきます。このように、当社の経営資源を余すところなく、価値創造プロセスにインプットしていくことでアウトプット、つまり、当社の価値を拡大していきます。

また、昨年度定めた最適資本構成は現状の当社のステージには適切な規律であると考えており、18中計でもこの規律を守っていく（逸脱した場合は適性範囲に戻す）ことをお約束することで、透明性と予見性を高めていく努力を続けていきます。

## 重点的に取り組む課題

当社の大きな課題としてはPERが低いことです。様々な分析を行っていますが、市場ではディスカウントされていることが明白です。PERは一般に「1 ÷ (資本コスト×期待成長率)」に分解されますので、PERを高めるには、資本コストを下げることで期待成長率を高めることが必要となります。資本コストをいかに下げるかという点については、私自身もその多くを投資家の皆様との対話から学んでおり、突きつめると「経営者への信頼」であり、具体的には透明性と予見性、つまりサプライズや期待を裏切るようなことをしない、ということに行きつくと考えております。この観点で見ればCBを発行した時の経緯や状況については透明性を損なう要因ですし、その影響で2024年度の業績見込みの下方修正を余儀なくされたことは、予見性を低下させたということになります。今後は市場との対話を活かし、透明性と予見性を高め、資本コストを下げることに取り組んでいきます。期待成長率を高めるためには、事業成長と収益性の継続的改善が不可欠ですが、さらにこの事業成長について、未来志向、将来へのコミット力を強化していく必要があります。そして、もう一つ大切なことは、事業成

長や収益性は働く人やその環境、制度や文化などの影響が大きいということです。このため、非財務ファクターへの取り組みや投資は、実はより重要な要素と考えています。まさに「数字は数字にできないところでつくられる」という観点から、強固な組織構築・人材育成という引き続きの課題に大胆に取り組んでいきます。これらの改善は企業としての実力を高めることを意味し、やるべきことは多岐にわたりますが、必要なことの全てに全方位で取り組み、適切な投資を推進していきます。

そして当然のことながら、引き続き、IRを継続的に改善し、市場との間のミスコミュニケーションやギャップを解消していく活動にも重点的に取り組めます。

## 読者の皆様へのメッセージ

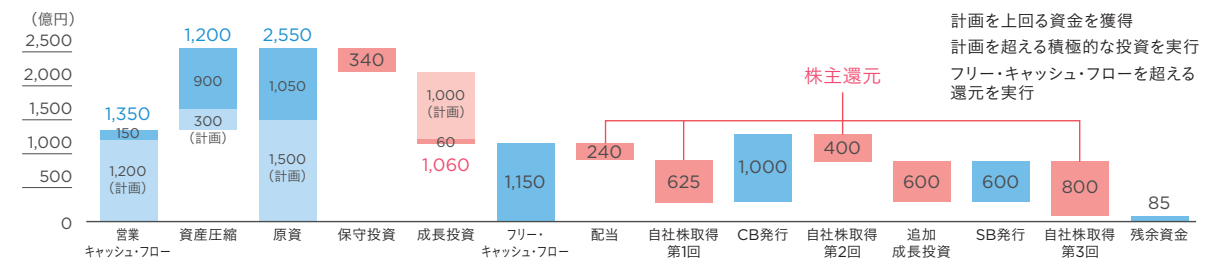
私は、企業とは、人間の身体になぞらえて考えるとわかりやすいと思っています。会社にはいろいろな機能がありますが、これらは全て必要で、それぞれ違う役割を発揮します。人間の身体には頭や目、耳、鼻、口、手足や、皮膚や内臓など多岐にわたる機能があり、それらが全てつながって一人の人間を形成していることとよく似ていると思います。鍛えると強くなり、さぼるとぜい肉だらけになって健康を害してしまうところも人間と同じです。

それでは、この例えにおいて「企業におけるファイナンスの機能は何か」というと、体中に栄養を送り届ける血液です。関西ペイントグループという企業体の必要なところに必要な経営資源を届けて強い身体をつくり、世界の競争を勝ち抜いていくアスリートにしていくことだと考えています。

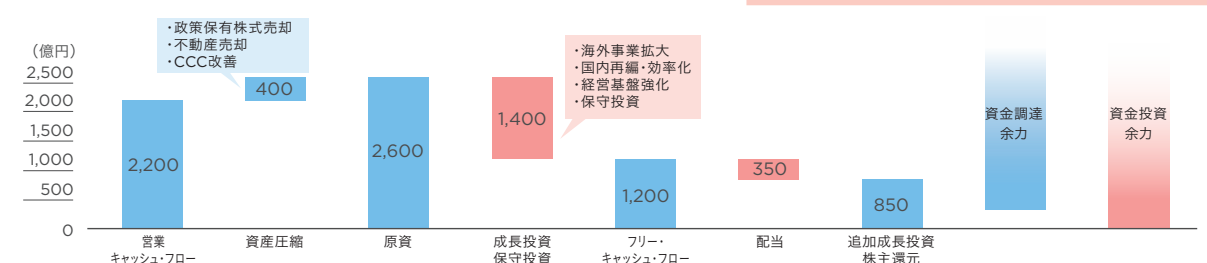
企業と人間の一番大きな違いは、企業には寿命や成長の限界がない、ということです。メンテナンスを怠らず、必要なところに必要な養分をタイムリーに届け、鍛えれば鍛えるほど企業は強くなり、レバレッジをかけることで人間の成長とは比較にならない大きな成長を遂げることができます。これらの同じ点と異なる点を意識してMVVを実現させることに集中していきます。

最後に、企業における個人、すなわち社員は人間の身体に例えると何であるか、という問いについては、私は細胞だと思っています。細胞が次々と世代交代し新陳代謝していくように、企業の社員が個々の大切な使命を全うし、世代を超えてバドンを引き継いでいくことで企業は永続していくのだと考えます。私自身もその細胞の一つであり、関西ペイントグループにおける使命をしっかりと果たしていきます。私個人は小さな存在ですが、世界中にいる当社の仲間たちと一つの目的に向かってともにベストを尽くすことで、関西ペイントグループが一企業として躍動していくことに貢献したいと考えています。

キャッシュアロケーション(2022～2024年度)

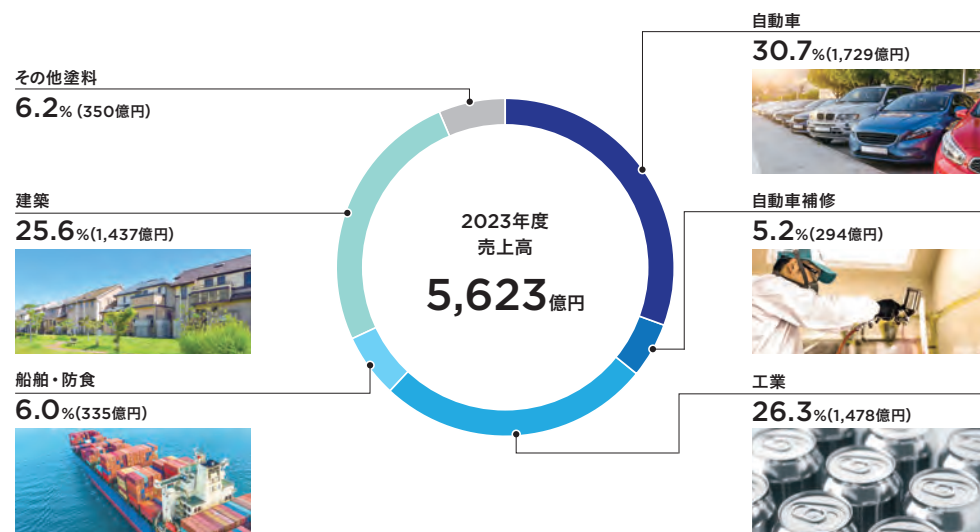


キャッシュアロケーション(2025～2027年度)

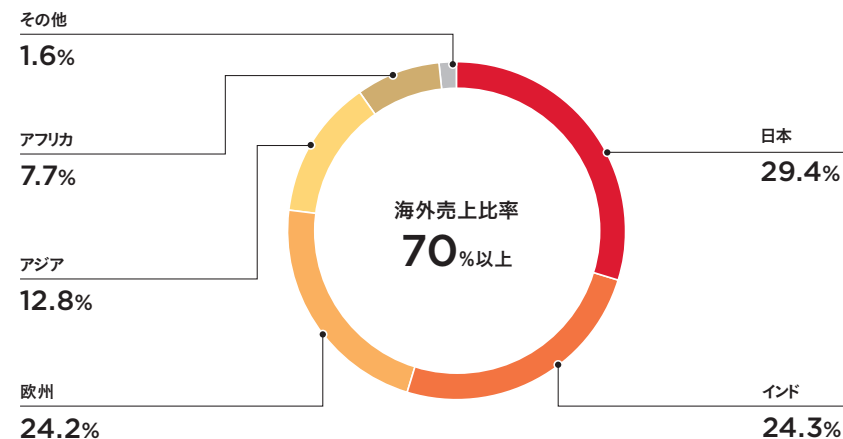


# At a Glance (2024年3月31日時点)

## 様々な分野をバランスよくカバー



## 先進国と成長国の構成を最適化



創業  
106 年



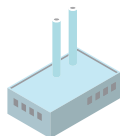
従業員数  
16,844 名  
海外従業員比率約8割



関係会社  
136 社



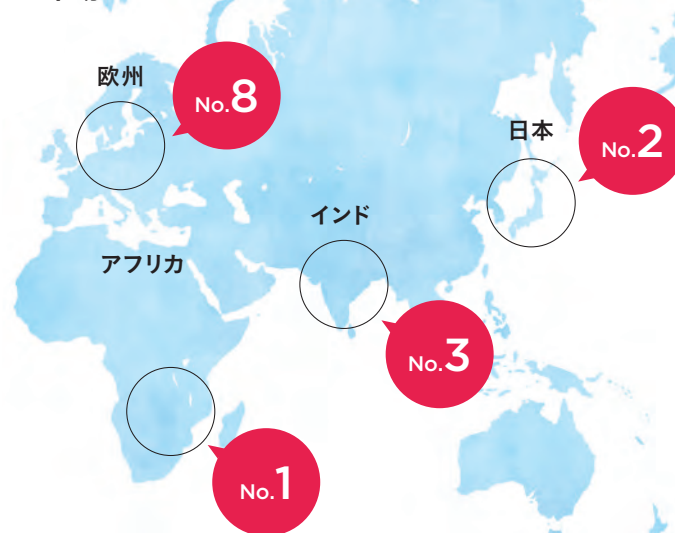
製造拠点数  
89 カ所



研究開発費  
91 億円



## 市場シェア



## グローバルシェア(各地域・各事業)

売上  
世界No.9

業界シェア  
No.1

世界展開国数  
105カ国

日本 ..... 自動車・自動車補修  
インド ..... 自動車  
アジア ..... 自動車  
アフリカ.. 建築



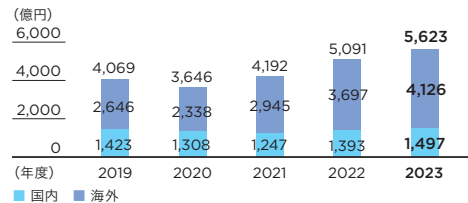
## At a Glance

## 財務

## 連結売上高

5,623億円 ↑10.5% UP

売価転嫁のさらなる進展と自動車分野での売上数量の拡大に加え、欧州子会社の新規連結効果により、前年比2桁の増収を確保し過去最高の売上高となりました。

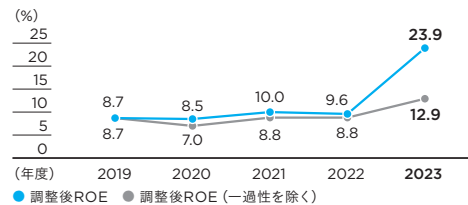


## 調整後ROE／調整後ROE（一過性を除く）

調整後ROE 23.9% 調整後ROE（一過性を除く）12.9%

自己資本は増加しているものの、親会社株主に帰属する当期純利益の大幅増により、調整後ROEは14.3pt増加し、23.9%となりました。

※調整後ROE＝（親会社株主に帰属する当期純利益＋のれん償却費）÷自己資本（期首期末平均）



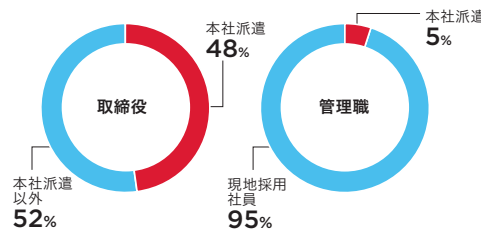
## 非財務



人的資本

## 海外の重要ポジションに占める現地化割合

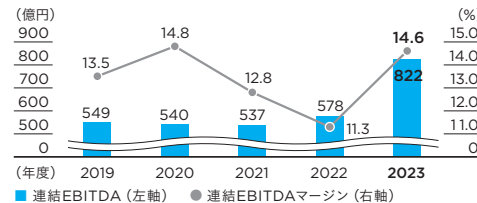
海外子会社の取締役位に占める本社社員の派遣割合は48%、管理職に占める本社社員の派遣は5%です。現地の運営については大部分を占める現地採用社員により執行しつつ、取締役については出資比率に応じて派遣しガバナンスを効かせています。



## 連結EBITDA／連結EBITDAマージン

14.6% ↑3.3pt UP

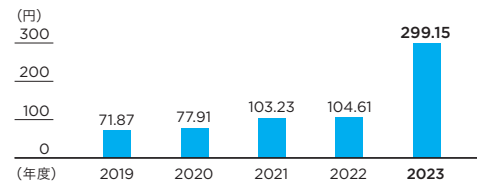
原材料価格の低下と生産性の改善により固定費を吸収し、EBITDAは大幅に拡大し、EBITDAマージンも3.3pt上昇し14.6%となりました。



## EPS

299.15円 ↑194.54円 UP

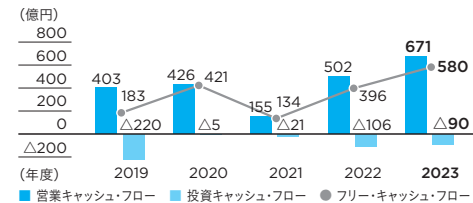
営業利益が過去最高となったことに加え、政策保有株式や遊休資産の売却等低収益資産の圧縮を進めたことによる特別利益の計上や、自己株式の取得を継続的に実施していることにより、EPSは194.54円増加し299.15円となりました。



## フリー・キャッシュ・フロー

580億円 ↑185億円 UP

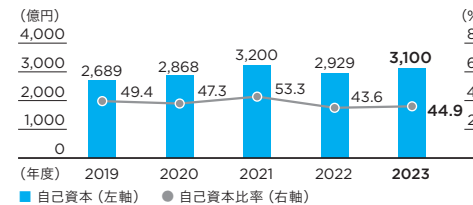
営業キャッシュ・フローは法人税等の支払いが増加したものの増収、増益の結果に加え、運転資本圧縮の取り組み等により前年度に比べ169億円増加しました。投資キャッシュ・フローは連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出や、有形固定資産の取得による支出が増加したものの、投資有価証券及び有形固定資産の売却による収入等により16億円支出が減少しました。その結果、フリー・キャッシュ・フローは580億円の収入となりました。



## 自己資本／自己資本比率

自己資本 3,100億円 自己資本比率 44.9%

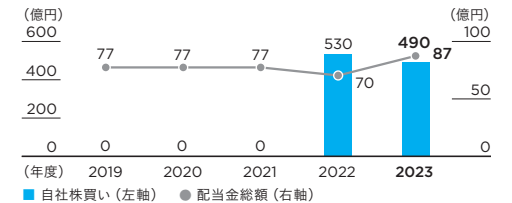
自己資本は、親会社株主に帰属する当期純利益の計上により増加し、自己資本比率は44.9%と強固な財務基盤を維持しています。



## 自社株買い／配当

自社株買い 490億円 配当金総額 87億円

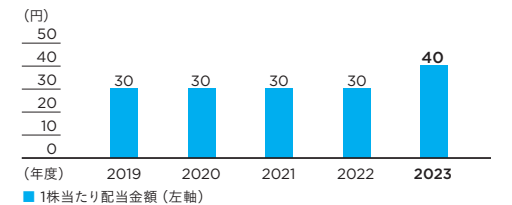
機動的な資本政策を実行し、資本効率の向上を図るとともに、株主還元の見直しとして490億円の自己株式取得を行いました。また、過去最高の利益を受け、1株当たりの年間配当金は10円増配の40円を実施し配当金総額は87億円となりました。



## 1株当たり配当金額

1株当たり 40円 配当性向 30%（一過性を除く）

過去最高の利益を受け、1株当たりの年間配当金は10円増配の40円を実施しました。連結配当性向は低下していますが、政策保有株式や遊休資産の売却等の一過性の利益を除いた連結配当性向は30%を維持しています。累進配当を導入し、2023年度配当（1株40円）を出発点として、今後は増配または配当維持を継続します。



人的資本

## 女性の管理職比率（当社グループ全体）

女性管理職比率は欧州とアジア（日本とインドを除く）アジアでは25%以上である一方、日本、インドでは低く、当社グループとしては14.3%です。社会・経済への機会均等な参画こそが持続可能な社会・経済の発展に不可欠であり、様々な分野で性別を問わず能力のある人材がその能力を十分に発揮することで当社グループ全体の競争力が高まると考えています。KPI 2030では、2030年度の女性管理職比率の目標を従来の15%から30%へ引き上げました。女性従業員の雇用、女性管理職の育成をすとともに、多様な人材が活躍できる環境づくりを推進します。

|         | 2023年度 | 2030年度目標 |
|---------|--------|----------|
| 女性管理職比率 | 14.3%  | 30%      |

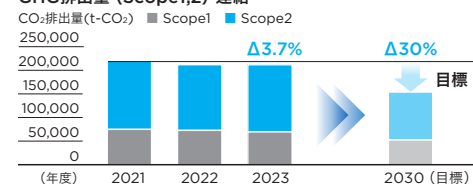


自然資本

CO<sub>2</sub>排出量

CO<sub>2</sub>排出量（Scope1,2）については、KPI2030として30%削減（2021年度比）を掲げています。2023年度実績は連結では3.7%減でしたが、単体では10.5%減と順調な成果を上げています。今後、単体での成果をグローバルに展開し、2030年までの30%削減に向けて推進していきます。

## GHG排出量（Scope1,2）連結

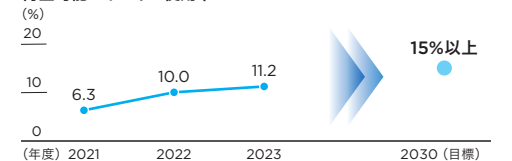


自然資本

## 再生可能エネルギー利用率

再生可能エネルギー利用率については、KPI2030として15%以上を掲げています。太陽光発電や風力発電等の再生可能エネルギー自家発電に積極的なインド地域子会社を中心に、再生可能エネルギー利用率を高めており、2023年度実績は連結で11.2%でした。エネルギー消費量削減と再生可能エネルギー利用率向上を両軸に、CO<sub>2</sub>排出量削減に取り組んでいます。

## 再生可能エネルギー利用率



## 中期経営計画

2025年度から第18次中期経営計画(18中計)をスタートしました。  
16中計～17中計で実績を上げてきた改革を経て、私たちは大きな変化を続けています。  
目まぐるしく変容する社会環境の中でも、私たちが克服すべき新たな課題に真摯に向き合いつつ、  
グループ一丸となって新たな挑戦を始めていきます。

2022

第17次

### 新たな成長軌道をつくる

財務指標

2024年度計画

売上  
5,800  
億円

EBITDA  
850  
億円

調整後  
ROE<sup>※</sup>  
13%  
※一過性を除く

重点方針

|      | 収益性強化による<br>資金捻出                                                                                                                              | 成長分野への<br>積極投資                                                                                                                                                           | 経営基盤の<br>強化                                                                                                                                                                                                                                                                |
|------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 進展   | <ul style="list-style-type: none"> <li>収益性改善</li> <li>政策保有株式売却</li> <li>不動産売却</li> <li>南アフリカ構造改革</li> <li>キャッシュコンバージョンサイクル(CCC)の改善</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>ポートフォリオの改善</li> <li>欧州ポルトオンM&amp;A</li> <li>インド工分野への注力</li> <li>東アフリカ建築分野の成長</li> <li>ECチャネルの開拓</li> <li>Spiber社との資本提携</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>事業特性に合わせた組織編成と運営</li> <li>ガバナンスの強化               <ul style="list-style-type: none"> <li>-政策保有株の縮減</li> <li>-監査等委員会設置会社への移行</li> </ul> </li> <li>グローバル経営人材の登用</li> <li>日本人事制度の刷新</li> <li>ITレベルの向上</li> <li>サステナビリティ活動の強化</li> </ul> |
| 次の課題 | <ul style="list-style-type: none"> <li>グローバルトップレベルの収益性</li> <li>グローバルトップレベルの資金効率</li> <li>日本セグメント構造改革</li> <li>サプライチェーン刷新</li> </ul>          | <ul style="list-style-type: none"> <li>インド建築事業の勝ち筋確立</li> <li>工業用グローバル顧客企業対応</li> <li>中国EV輸出拡大への対応</li> <li>PMI</li> <li>ITを活用したビジネスモデル変革</li> </ul>                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>グローバル規模の人材育成</li> <li>グローバル規模の人材最適配置</li> <li>BCP</li> <li>エンゲージメントレベル</li> <li>経営基盤機能のグローバル化</li> </ul>                                                                                                                            |

ありたい姿から  
バックキャストし、  
課題解決を  
実行する  
重点方針と  
各施策を策定

重点方針

1  
構造改革による収益性と  
効率性の強化  
▶ P.26

2  
事業を伸ばす製品開発と  
DXの推進  
▶ P.28

3  
人材育成と最適配置の  
両立  
▶ P.31

4  
最適資本構成に基づく  
積極的な投資と還元  
▶ P.33

2025

第18次

### ありたい姿を可視化する

売上  
7,000  
億円

EBITDA  
マージン  
17%

調整後  
ROE<sup>※</sup>  
15%  
※一過性を除く

非財務指標



脱炭素の実現



QOL (生命の質・生活の質)の向上



資源と経済循環両立の高度化



多様な人材が活躍するグループへ



2050

第20次  
以降つぎの  
100年への  
成長へ

2028

2030

2027

第19次

ありたい姿を  
実現する

# 塗料で人を幸せにする

人に役立つ素晴らしい塗料を開発し、世界中の人々に届ける

マテリアリティ

## 非財務指標

| 2023実績                             | 2027目標                                             | 2030目標                                    | 2023実績      | 2027目標                            | 2030目標                      | 2023実績                 | 2027目標                                              | 2030目標                                  |
|------------------------------------|----------------------------------------------------|-------------------------------------------|-------------|-----------------------------------|-----------------------------|------------------------|-----------------------------------------------------|-----------------------------------------|
| △3.7%<br>カバー98.6%                  | GHG (Scope1,2)<br><b>20%減</b>                      | △30%<br>(2021年度比)<br>▶ P.55               | 11.2%       | 再エネ使用率<br><b>15%</b>              | 15%以上<br>▶ P.47             | 0.1%増<br>カバー率<br>98.6% | エネルギー消費量<br><b>10%減</b>                             | △20%<br>(2021年度比)<br>▶ P.55             |
| 2023実績                             | 2027目標                                             | 2030目標                                    | 2023実績      | 2027目標                            | 2030目標                      | 2023実績                 | 2027目標                                              | 2030目標                                  |
| 定義の<br>精緻化中                        | サステナビリティ製品<br>売上比率<br><b>20%</b>                   | 30%以上<br>▶ P.28                           | 定義の<br>精緻化中 | サステナビリティ関連<br>開発テーマ<br><b>60%</b> | 80%<br>▶ P.28               | 2.1                    | 災害度数率 (ILO準拠)<br><b>1.7</b>                         | 1.5以下<br>▶ P.44                         |
| 2023実績                             | 2027目標                                             | 2030目標                                    | 2023実績      | 2027目標                            | 2030目標                      | 2023実績                 | 2027目標                                              | 2030目標                                  |
| 0.4%増<br>カバー95.4%                  | 水使用量<br><b>15%減</b>                                | △20%<br>(2021年度比)<br>▶ P.57               | 定義の<br>精緻化中 | 廃棄物量<br><b>15%減</b>               | △30%<br>(2021年度比)<br>▶ P.58 | 55.5%                  | リサイクル可能容器の使用率<br><b>60%</b><br>(上方修正) <sup>※3</sup> | 50%以上<br>▶ P.58                         |
| 2023実績                             | 2027目標                                             | 2030目標                                    | 2023実績      | 2027目標                            | 2030目標                      | 2023実績                 | 2027目標                                              | 2030目標                                  |
| 役員 <sup>※2</sup> 15.3%<br>管理職14.3% | 女性役員・女性管理職比率<br><b>30%</b> (前倒し)<br>管理職 <b>25%</b> | 役員 <b>30%</b><br>管理職 <b>30%</b><br>▶ P.32 | 部分的<br>展開開始 | KP wayを社員へ<br>周知、啓蒙<br><b>75%</b> | 100%<br>▶ P.32              | カバー率<br>46%            | 社員エンゲージメント<br>サーベイ実施<br><b>75%</b>                  | 100%<br>実施<br>▶ P.32                    |
| 2023実績                             | 2027目標                                             | 2030目標                                    | 2023実績      | 2027目標                            | 2030目標                      | 2023実績                 | 2027目標                                              | 2030目標                                  |
|                                    |                                                    |                                           |             |                                   |                             |                        | 身体/心/<br>働きがい/<br>安全に関する<br>取り組みを<br>各国で実施          | 健康経営の<br>実施カバー率<br><b>85%</b><br>▶ P.47 |



脱炭素の実現

QOL  
(生命の質・生活の質)  
の向上資源と  
経済循環両立の  
高度化多様な人材が  
活躍する  
グループへ

## 中期経営計画

### 変化する社会環境

#### 環境

循環型社会に対する社会の期待値が高まり、それに連動する形で規制がつくられ、特定のテクノロジーが加速度的に進化する流れが続く。



### 当社の強み

- 環境規制の発信地である欧州市場
- サステナブルな製品開発に向けたサプライヤー・産官学との協業、連携関係

#### イノベーション

- 電動化、自動化、AIなどのテクノロジーがあらゆる事業活動に浸透し、既存の商流、コスト構造、プレイヤーが変わる。様々な業界で再編が進む。
- 巨大多国籍企業が新たなテクノロジーやビジネスモデルを導入し、人々の生活や経済活動に非連続の変化を加える。規制が追いつかない領域では、企業と規制当局がぶつかり合って、良いバランスの規制ができるという構図は不変。
- デジタル化は、先進国・成長国を問わず、あらゆる企業活動において最も基本的な「インフラ」となり、使いこなせない組織は利益率を下げ、市場から淘汰される。特に、サイバーセキュリティの対応力が取引先や政府や投資家の間での信頼獲得条件になる。



- 建物・乗り物・生活に身近なものなど、幅広い分野でバランス良いポートフォリオ
- 電気自動車や再生可能エネルギーの普及などによる自動車産業の変革による市場拡大の機会獲得
- 日本アイ・ピー・エム株式会社との協業によるITや高いレベルのセキュリティ
- これまで培ってきたBtoBへの対応力

#### 世界情勢

資本市場の論理を超えて、国際政治や地政学のパワーに企業活動が大きく制約を受ける動きも続く。投資規制、原材料調達やサプライチェーンへの影響などとなって表れる。



- 新たな市場や規制にも対応できる資本金力
- グローバル調達による安定した生産体制
- サプライチェーンの刷新からグローバルの規制への対応が可能
- 欧州、インド、アフリカ、東南アジアなど、バランスの良い地域ポートフォリオ

#### 社会

企業の評判やブランドは、BtoB、BtoCを問わず、社会にいかに関与するかにより左右される。紛争、フェイク、誹謗中傷などの人間の負の側面が様々な問題に発展する一方、人を大切に社会へ、人類の本質的な進化が求められていく。



- 利益と公正を価値観とした企業運営
- 人材育成など人材に注力した戦略
- グローバルでの人材流動による社員の能力向上の取り組み

#### 塗料業界

グローバル市場では、特定の地域・事業に集中するニッチ企業と、グローバルに規模及び利益率の拡大を目指す企業とで、二極化が進むが、他の産業と比較してフラグメントな市場構造が継続する。



- BtoCでは特定の地域に根差した、消費者との丁寧な関係構築
- 得意なBtoBでは顧客企業のその先にいるお客様に対して製品を届ける



# 1 構造改革による収益性と効率性の強化

## 日本セグメント

### 主な施策

- ・ERP<sup>※1</sup>導入に合わせたBPR<sup>※2</sup>、グループ組織再編
- ・DX人材開発－3年間で100名のDX人材を育成－
- ・サプライチェーンの刷新、スマートファクトリーの建設
- ・サステナビリティ製品の開発と事業化
- ・販売店数を拡大し、汎用塗料のシェアアップ
- ・自動車部品市場のシェアアップ
- ・高付加価値自動車塗料のラインアップ拡大
- ・オンラインチャンネルの本格展開（関西ペイントブラーノ株式会社）

※1 ERP (Enterprise Resources Planning) : 統合基幹業務システム

※2 BPR (Business Process Re-engineering) : 業務改革

### 市場・競争環境

**マクロ** 塗料市場の2024-2030 CAGR:LSD<sup>※4</sup>

原材料費、物流費の上昇

各産業において環境問題を解決するSDGs進展の要求増  
労働人口減少による生産性向上の要求

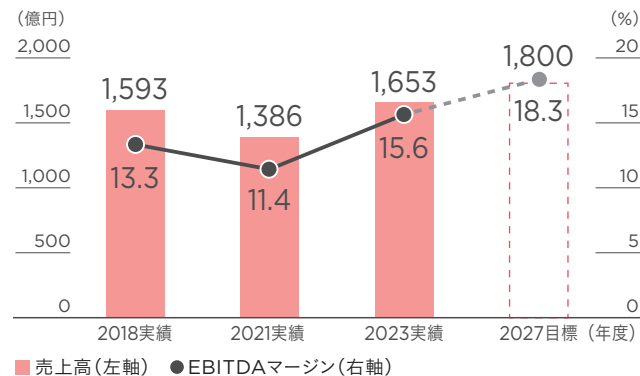
**市場** **自動車** 生産台数は横ばいもしくは若干減少

**建築** 新規住宅着工が低迷、塗替え需要も微減

**防食** インフラや設備の老朽化対策としての修繕需要拡大

※4 LSD (Low Single Digit) : 1桁台前半

### 売上高/EBITDAマージン



※出所: Orr & Boss Consulting Incorporated及び当社調べ

## インドセグメント

### 主な施策

- ・総合塗料メーカーとして独自の成長
- ・プロジェクト、AIDなど総合力を生かし、勝ち筋を見出す
- ・日系自動車顧客シェア維持及びローカル顧客のシェアアップ
- ・重防食塗料市場の開拓
- ・粉体塗料分野のシェアアップ
- ・二輪車・三輪車ビジネスの成長取り込み（EV、輸出）
- ・ACE・鉄道顧客のシェアアップ
- ・自動車補修塗料のシェアアップ

### 市場・競争環境

**マクロ** 塗料市場の2024-2030 CAGR:HSD<sup>※5</sup>

短期的な増減はあるものの長期的には力強く成長

**市場** **自動車** 生産台数拡大に伴う工場、生産ラインの増加

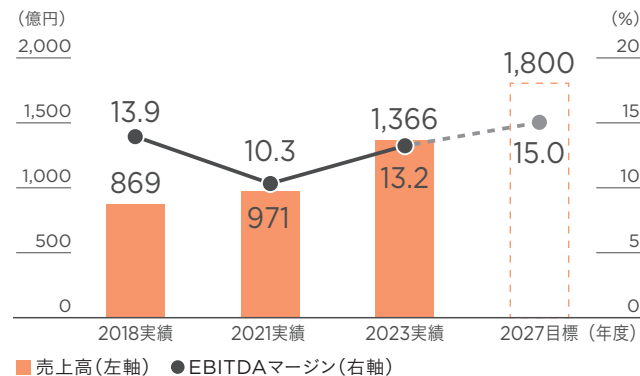
**建築** 財閥系企業の新規参入により競争環境が激化

**防食** インフラ市場が成長を牽引

**工業** 可処分所得の増加により、需要伸長

※5 HSD (High Single Digit) : 1桁台後半

### 売上高/EBITDAマージン



## 欧州セグメント

### 主な施策

- ・PMI<sup>※3</sup>の徹底による収益力の向上とシナジー創出
- ・低収益ビジネスから撤退し、利益を創出
- ・グローバル展開できる主力事業での連携徹底とグループ牽引（工業）
- ・サステナビリティ製品の開発と展開
- ・鉄道塗料のグローバル拡大
- ・非日系自動車顧客へのシェアアップ
- ・水性化の流れにおける自動車補修用塗料のシェアアップ

※3 PMI (Post Merger Integration) : M&A後の統合プロセス

### 市場・競争環境

**マクロ** 塗料市場の2024-2030 CAGR:LSD

保護主義政策や環境規制の厳格化

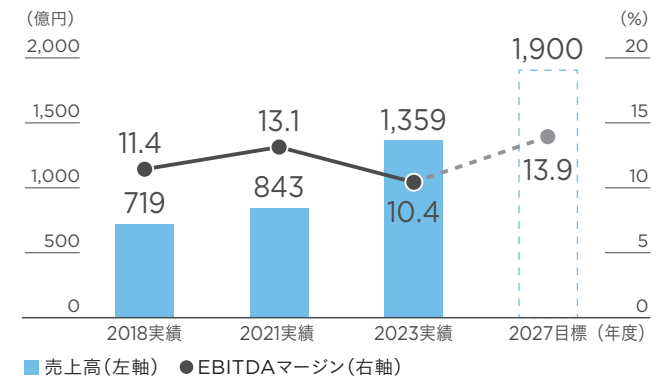
全体としては景気は緩やかに回復

トルコハイパーインフレの影響長期化

**市場** **工業** 環境エネルギー分野の政策により需要が変動

ロシア及び周辺国制裁の影響による需要減退

### 売上高/EBITDAマージン



## ① 構造改革による収益性と効率性の強化

## アジアセグメント

## 主な施策

- 中国ビジネス最適化（リスクと機会の最適点を探る）
- 非日系自動車顧客への攻勢
- インド二輪車事業で培ったグループ内ノウハウを活用し収益向上及び事業機会拡大の推進
- 国ごとに建築事業を見直し（継続または撤退）
- 工業、防食分野におけるエリアとシェアアップ

## 市場・競争環境

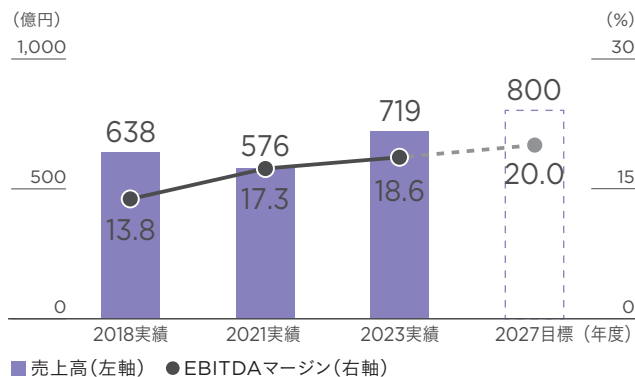
**マクロ** 塗料市場の2024-2030 CAGR:MSD<sup>※6</sup>

中国の景気停滞長期化、間近に少子高齢化が迫る  
東南アジアは成熟化国と新興国が混在し成長継続

**市場** **自動車** 中国EVメーカーのアジア域内への進出拡大  
**建築** 成長は堅調  
**防食** インフラ投資は堅調

※6 MSD (Middle Single Digit) :1桁台中盤

## 売上高/EBITDAマージン



## アフリカセグメント

## 主な施策

- ONE AFRICA体制を構築、オペレーション効率向上とシナジー創出
- 新規参入国の探索
- 南アフリカは、Premiumセグメントでのシェア維持とMid-tierでの成長による収益性向上
- ウガンダで圧倒的なNo.1
- タンザニアでトップポジションを維持し市場成長を取り込む
- ケニアでのシェアを上げ、市場以上の成長を目指す

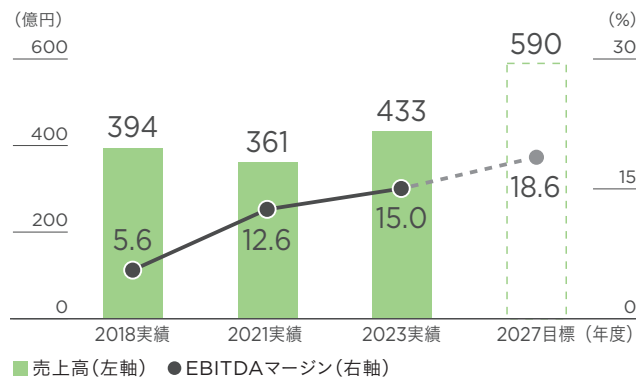
## 市場・競争環境

**マクロ** 塗料市場の2024-2030 CAGR:MSD

南アフリカ経済は当面停滞が続く  
東アフリカはデモ・暴動・ストライキ・自然災害などの不安定要素

**市場** **建築** 南アフリカ塗料市場の7割が建築塗料。経済停滞によりMid-tierへの転換と価格競争が激化  
東アフリカは順調な経済成長による建築塗料市場の拡大

## 売上高/EBITDAマージン



## 北米セグメント

## 主な施策

- 日系自動車ビジネスのシェアアップ
- 自動車部品用塗料の拡販
- 工業用分野における市場開拓
- 環境対応材料の積極展開
- CWSの北米拠点を活用した工業用塗料の拡大
- 北米ビジネス本格進出の可能性を探索

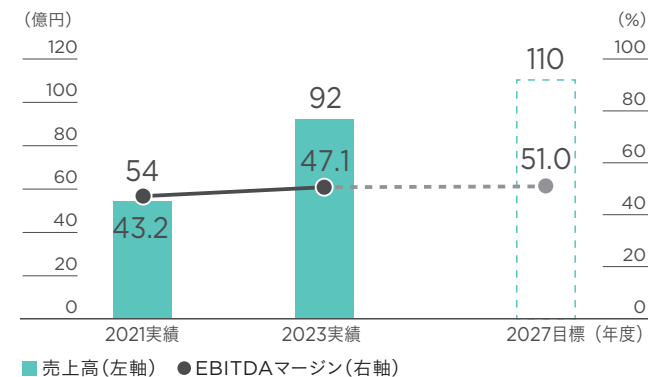
## 市場・競争環境

**マクロ** 塗料市場の2024-2030 CAGR:LSD

政権交代による影響未知数  
政治の影響はあるが、基本的に底堅い経済が継続

**市場** **自動車** 生産台数は維持または増加方向  
日系自動車メーカーの生産、販売動向には不確定要素あり  
**工業** パワースポーツ市場は堅調

## 売上高/EBITDAマージン





## ② 事業を伸ばす製品開発とDXの推進

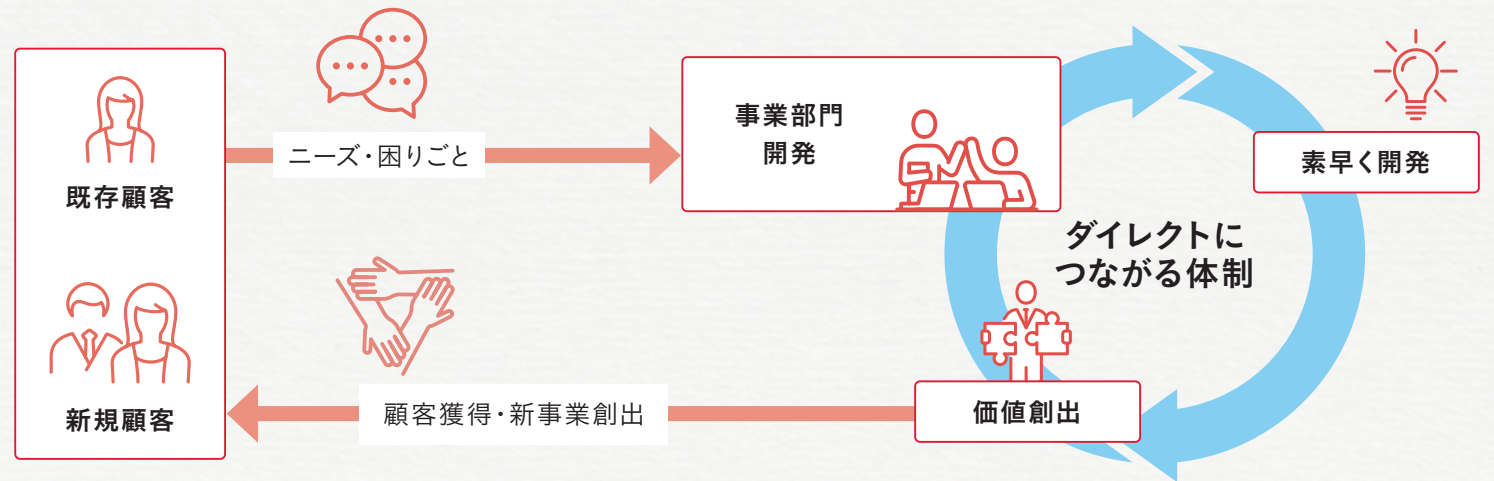
### 製品開発

#### 非財務指標

| 2023実績      | 2027目標                           | 2030目標 | 2023実績      | 2027目標                            | 2030目標 |
|-------------|----------------------------------|--------|-------------|-----------------------------------|--------|
| 定義の<br>精緻化中 | サステナビリティ製品<br>売上比率<br><b>20%</b> | 30%以上  | 定義の<br>精緻化中 | サステナビリティ関連<br>開発テーマ<br><b>60%</b> | 80%    |

#### 新規顧客開拓と新事業創出

事業部門の中に開発機能を設置することで顧客のニーズや困りごとを最前線で汲み取り、素早い開発につなげます。まず、日本での体制変更により、既存・新規顧客へのソリューションを短期で提供し、差別化を加速させていきます。そこから他のエリアにもこの体制を拡大させ、さらなる顧客獲得と新事業創出による事業機会の獲得に挑みます。



#### 他企業との共創

他企業や外部組織と共創することで当社の技術の可能性を広げて新しい価値を生み出します。新しい価値を世の中に提供していくために新領域・新事業の開発に取り組みます。17中計期間中に始まった自動車関連企業やSpiber株式会社との共創を皮切りに他企業との共創を拡大、加速していきます。



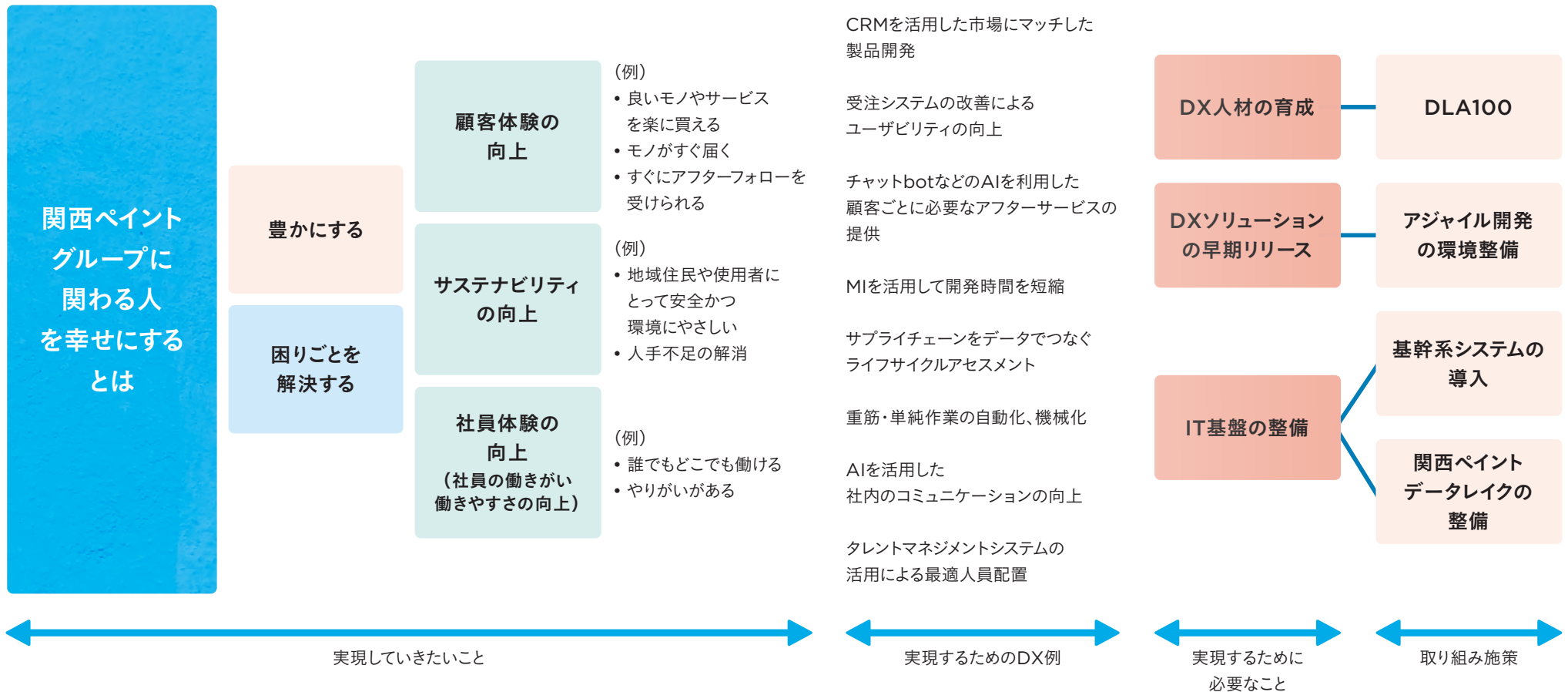
## 2 事業を伸ばす製品開発とDXの推進

# DXの推進

「塗料で人を幸せにする」を実現していくために、DXを活用しながらビジネス・業務改革を進めていきます。

DXを活用できるようになるためには、IT基盤の整備、DX人材の育成、DXソリューションの早期リリースが必要と考えています。

次のページで説明するIT中計のロードマップのもと、18中計では、DXを導入していくための体制づくりを進めていきます。





## ② 事業を伸ばす製品開発とDXの推進

17中計で標準レベルまで引き上げたITをもとに、18中計ではDXを導入していくための体制づくりを進めていきます。



17中計スタート時点



**DXの足枷となるレガシーIT環境脱却**  
2020年から日本アイ・ピー・エム株式会社と戦略的パートナーシップを締結し、ITインフラの整備や強化を行いました。主に以下の3つを達成いたしました。

### ① インフラアプリ整備

(例) KP標準クラウド基盤設計導入完了・認証基盤可視化  
ROIC基盤の導入PJ立ち上げ

### ② 業務プロセスの改善

(例) オーナー制度の導入・プロジェクト管理方法作成

### ③ セキュリティ強化

(組織対策／人的対策／物理的対策／技術的対策)  
(例) 一般社団法人日本自動車工業会Lv1～2の100%達成  
国内関係会社の現状調査が完了

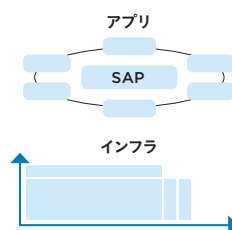
### 特定領域での革新を実現

IT基盤の整備、人材の育成、DXソリューションの早期リリースを行うことで、関西ペイントのITを支えます。2025年度～2026年度までを基盤固めとし、2027年度から本格的なDX導入に向けての助走期間とします。

#### IT基盤の整備①

##### SAPを中心とする基幹システム

- 新基幹システムの安定運用と運用の効率化・コスト削減
- 周辺システムの統廃合と業務個別アプリの統制
- 基盤環境のグローバル含めた関係会社への拡大・成熟化



#### IT基盤の整備②

- ##### 関西ペイントデータレイク
- 未整備なデータをDX活用できる形に整える
  - ライブラリアン・データサイエンティストの育成
  - データガバナンス・セキュリティの確保



#### 人材の育成

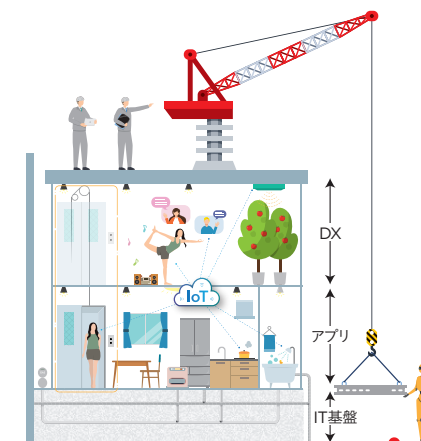
##### DLA100 (Digital Leadership Academy 100)

- 既存組織の枠を超え、DXを活用して事業・業務の新しい価値を実現する先鋭人材を育成 (詳細はP.44)

#### DXソリューションの早期リリース

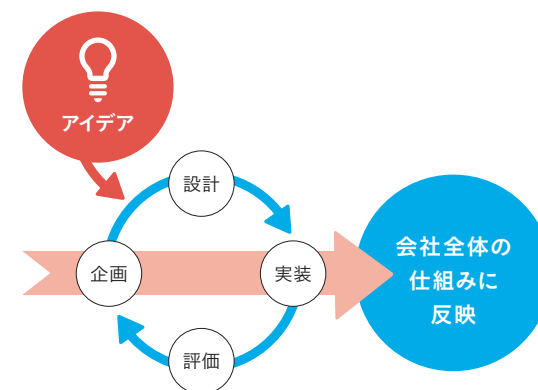
的確で効率的な開発の仕組みづくり

- 業務価値の厳格化
- 新開発手法
- 新技術活用・実用化
- ITガバナンス



### 全事業領域において新技術を用いたビジネス・業務革新を生んでいく

IT18中計から立ち上げたDXの取組みを全社に広げ、各部門で様々なアイデアを出し合って、スピード感を持って新たな価値の創出に挑みます。



### 3 人材育成と最適配置の両立

## 事業のグローバル化を支える人材の活躍をバックアップする制度設計

#### 人的資本経営

17中計では、人材開発を最重要テーマと位置づけ、人材マネジメント基盤の強化に取り組んできました。18中計では、その取り組みをさらに発展させ、持続的な企業価値向上を支える人材を創出すべく、多様な人材が生き生きと働くことができる環境を整え、グローバルで活躍する人材を世界中で育成することを目指します。今回策定した「塗料で人を幸せにする」というビジョンのもと、社員が関西ペイントに関わる全ての人の幸せのために最大限に力を発揮し、挑戦できる機会をつくることが重要です。そのために、グローバル人事制度をはじめとした「明確な役割と生み出した成果に報いる人事制度」の整備を推進していきます。この制度設計を活用することにより、多様なキャリア形成の機会を提供し、社員が能動的に挑戦し続けることが可能になります。様々な経験によって得たスキルと知見を生かして、自己実現する人材を創出することが関西ペイントにおける人材育成です。グローバル展開する事業会社として大きな改革を進め、持続的な企業価値向上を目指します。

#### 人材戦略

18中計期間中にグローバル人事制度を設計します。グローバルで人材が活躍できるように、世界共通のタレントプールを整備します。

KP wayの浸透やエンゲージメントを高めることで、社員が心から共感し、働きやすい環境で誇りと働きがいを持って活躍できる風土を醸成していきます。

多様なバックグラウンドを持つグローバル人材の確保と迅速な適正配置を目指して、タレントマネジメント指標を決定し、システムでの一元管理を図ります。



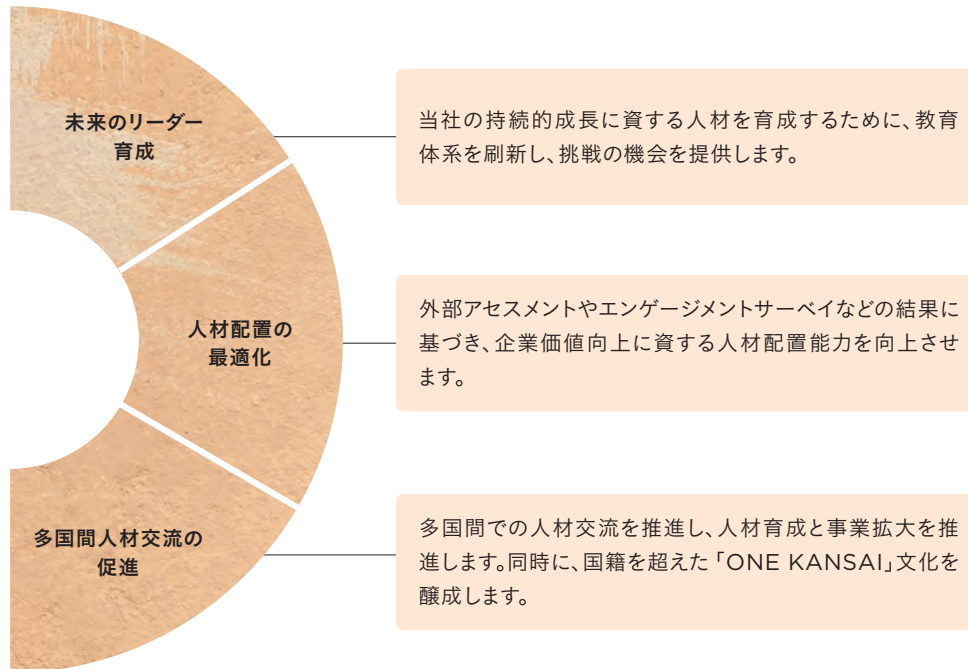
Executive Director of Kansai Helios  
Coatings GmbH  
CEO of WEILBURGER  
**Frank Gläser**

変化というものに不安を感じるのは人として当然のことなので、WEILBURGERにとって関西ペイントグループへの参入には驚きや不安がありました。しかし、買収後の移行プロセスにおいて重要な、オープンで誠実なコミュニケーションがしっかりと行われたことで、信頼関係と協働のための強固な基盤形成に時間はかかりませんでした。これは、WEILBURGERも関西ペイントグループもグローバルで事業を展開してきた強みが生かされたと思います。販路拡大や新技術における興味深いシナジー効果もすでに発揮し始めています。WEILBURGERが持つ顧客との強固な関係性の活用と市場での強みを発揮することが、関西ペイントグループにおける今後の私たちの役割であり、相互の信頼関係とビジネスを強化し、持続可能なものにすることが私たち経営陣の課題です。

私たちは、市場に正しく焦点を合わせ、柔軟性を保ちながら複雑さを軽減し、革新的なアプローチに集中することで、世界の工業用塗料市場におけるリーディングカンパニーとして、関西ペイントグループとともにさらに成長していけると確信しています。



### 3 人材育成と最適配置の両立



#### 非財務指標

| 2023実績  | 2027目標                        | 2030目標 |
|---------|-------------------------------|--------|
| 部分的展開開始 | KP wayを社員へ周知、啓蒙<br><b>75%</b> | 100%   |

#### KP wayの浸透活動

グループ共通の思想としてKP wayの精緻化に取り組んでいます。ミッション・ビジョン・バリュー、ポリシー、行動規範を軸として文書化し、今年度からグローバルに浸透活動を実施していきます。KP wayによって関西ペイントのアイデンティティを示し、全社一丸で「塗料で人を幸せにする」を体現していきます。

#### 非財務指標

| 2023実績              | 2027目標                                         | 2030目標          |
|---------------------|------------------------------------------------|-----------------|
| 役員15.3%<br>管理職14.3% | 女性役員・女性管理職比率<br><b>30%</b> (前倒し)<br><b>25%</b> | 役員30%<br>管理職30% |

#### 女性活躍の推進

##### インド: Kansai Nerolac Paints Ltd.

Kansai Nerolacは、塗料業界において女性の割合が非常に低いと認識しています。この事実を課題として捉えて、女性のエンパワメントに積極的に取り組んでいます。コンサルティングパートナーと提携し、建築のマーケティングや営業、R&Dなど、様々な分野で女性を含めた多種多様な人材の採用に注力しています。また、福利厚生を見直すことで女性にとっても働きやすい環境を整備することに努めています。現在Kansai Nerolacでは、女性が相談やサポートを受けることができる「ウーマン・インパクト・ネットワーク」の立ち上げを計画しています。それに加え、女性の活躍機会の均等化を図るべく、リーダーシップ教育を充実させ、採用時や業務プロセスにおいて偏見のない人材を育成することを目指します。

Kansai Nerolac Paints Ltd.  
Chief Human Resource Officer

**Sudhir Rane**

#### エンゲージメントサーベイの活用

##### 欧州: Kansai Helios Coatings GmbH

当社グループでは、社員の現状を把握し、より効率的な職場環境をつくるためにエンゲージメントサーベイを実施し、会社と従業員の相互の信頼関係の構築と、当社の戦略や目標に沿った改善計画を策定することを目的としています。

この事例の一つとして、Kansai Heliosでは、社員からの多角的な意見をもとに社内コミュニケーションガイドラインを更新しました。今後もさらなる施策を実施し、社員のコミュニケーションの向上や就労環境の改善に努めていきます。

Kansai Helios Coatings GmbH  
Director of Sustainability

**Radmila Wollrab**

#### 日本における人事制度の課題

17中計において、日本では、基幹職へのジョブ制導入に加え、ジョブディスクリプション（職務定義書）の再整備、総合職人事制度の刷新、コンピテンシーの定義などの人事制度の改訂を実施しました。年功序列の意識が強かった慣行から脱却し、実力主義の評価体制への転換を目指しています。社員一人一人との対話から得た意見を踏まえて制度と運用の改善を継続し、当社の社員全員が最大限の実力を発揮するとともに、明確な役割と生み出した成果に報いる人事制度をつくり上げていきます。

日本汎用事業部門 管理本部 人事部 部長

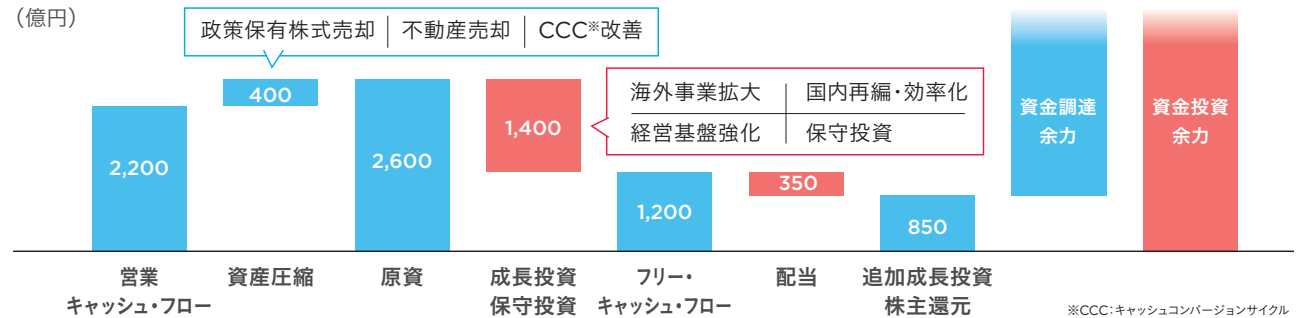
**加藤 広美**

## 4 最適資本構成に基づく積極的な投資と還元

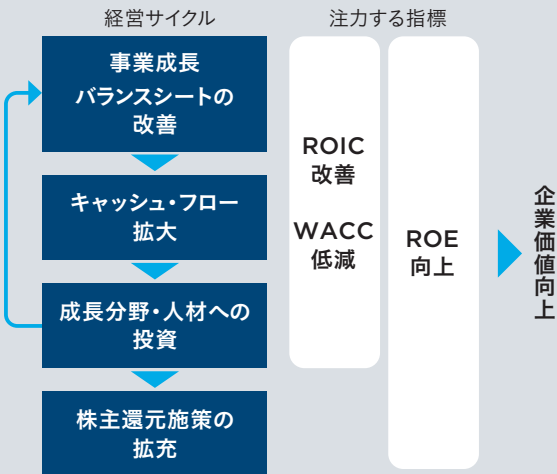
### 事業強化により、獲得するキャッシュを拡大し続ける

- ▶ 獲得したキャッシュを積極的な投資と還元に使いつける
- ▶ 最適資本構成を基軸とし、持続的に成長するサイクルをつくる
- ▶ BS（貸借対照表）マネジメントと明確な還元方針、着実な事業成長により、クリアで魅力的な還元を実現する
- ▶ 外部環境、競合環境、自社環境を踏まえ最適資本構成のブラッシュアップを続ける

### キャッシュアロケーション(2025～2027年度)



### 企業価値の最大化に向けて



企業価値の極大化が最大の株主還元

### 最適資本構成

#### 事業特性を反映した資本構成への移行

キャッシュ創出力の高い塗料事業の特性及び低収益資産圧縮・流動資産効率改善により確保した資金をフル活用し  
**関西ペイントに最適な資本構成を確立する**

(レバレッジ水準の適正化)

- － Net Debt/EBITDA:  
1.0～1.5倍程度
- － Net Debt/Equity:  
30～50%程度

- 早期に自己株式取得を実行し、CB（転換社債）による希薄化懸念を払拭する
- 利益貢献を重視した成長投資を実行する

「利益拡大」と「資本効率改善」により、  
**EPSの極大化を継続**

### 株主還元方針

方針：M&A実行の場合を除き、  
**フリー・キャッシュ・フロー100%をめどに株主へ還元**

- ROICを高める改善を進め、キャッシュ・フローを拡大する
- 稼いだ資金を事業成長と人的資本に積極的に投資し、利益拡大につなげる
- 企業価値の極大化が「最大の株主還元」である

#### ① 累進配当の実行

- 2023年度配当(1株40円)を出発点として、今後は増配または配当維持を継続する

#### ② 自己株式取得の継続的実行

- 余剰資金は自己株式取得として、株主に適宜還元する
- 現状の株価水準(Valuation)には満足しておらず、下落局面では機動的に実行する
- 取得後自己株式は消却し、希薄化懸念をなくす

強力なキャッシュ創出力を最大限に活用し、  
成長と還元「**生き金**」を使い切る



# 価値創造のための実行組織の再編成

従来の6部門制から「稼ぐ」ビジネスユニットと「支える・育てる」ヘッドオフィスの2ユニットに改組しました。

ビジネスユニット長は事業を、ヘッドオフィス長はコーポレート機能を横断して統括します。

## ビジネスユニットについて

意思決定スピードを向上し、事業成長力を最大化するために、事業軸とエリア軸を再定義しました。個社それぞれの競争力や特徴を十分に生かしながら、収益力をしっかりと高め、グローバルでの確固たる地位を確立できる新たな体制を構築します。



グローバルプレイヤーとしての成長を  
全体最適の視点で統合。  
投資から収益化のサイクル向上、  
成長余力のある事業の徹底した強化・拡大を進めます。

代表取締役専務執行役員  
ビジネスユニット長  
兼 ビジネスユニット 欧州事業部門長

西林 均

## ヘッドオフィスについて

日本で培ってきた事業信頼性や安定供給力、海外事業会社の成長力によるシナジーを最大化させます。IT領域、ファイナンス領域、法令対応やガバナンス力など、バックオフィス機能をグローバル基準にアップデート。組織や意識の改革に加え、人材開発、価値創造までを一元的に高めていきます。

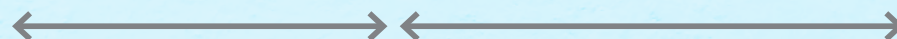


事業の可視化、素早い経営判断、  
リーダーシップの強化。  
途切れることのない成長のための機能を  
一元化したヘッドオフィスです。

取締役常務執行役員  
最高財務責任者  
兼 ヘッドオフィス長

富岡 崇

## ビジネスユニット



**事業軸**  
グローバル展開している  
顧客の製品を通じて  
価値を提供する

**地域軸**  
得意な地域に集中して  
市場No.1を目指す

※旧国際事業部門

## ヘッドオフィス

経営企画本部

グローバル本部

グローバルファイナンス

グローバルIT

グローバルR&D・調達

グローバル人事

グローバルサプライチェーン

価値創造

サプライチェーン刷新本部

利益創造プロジェクト

業績改善分科会

DLA100※

※Digital Leadership Academy 100

## 業界／プロダクトバリュー特化の事業領域

## 自動車・工業事業部門

市場シェア No.3

当社売上に占める割合 35%

売上



全社の30%超の売上規模にしっかりと  
責任を持ち、自動車産業の転換期を勝ち抜く  
戦略と戦術を一体的に実行。

常務執行役員  
ビジネスユニット 自動車・工業事業部門長

徳 清秀

市場変化が著しい自動車産業では、生産場所のシフトや新興EVメーカーの台頭など、大きな変化が起きている。当社は、得意とするインド市場への供給など、右肩上がりの市場における競争力だけでなく、意匠、機能、環境に配慮した塗装工程による総合力で事業拡大が可能なポテンシャルを持っています。今後は、各国の環境規制へのいち早い対応や、自動化による関与する「人」への負担軽減など、塗料単体のみならず、サプライチェーン全体を見据えた進化を続けていきます。

工業関連の製品では、被塗物保護や意匠性にとどまらず、気候条件や使用環境などに対応した高機能性を重視し、開発部門との連携を強化したスピードかつ安定的な製品供給ができる体制を確立。実績あるBtoBでの事業拡大を目指します。このように変容する時代においては、課題認識とその解決への高いコミットメントが企業力を高めます。権限委譲により、社員一人一人の経営参画意識を向上させ、DX推進による「創造性の高い業務への人材シフト」を強力に推進し、企業価値を高めていきます。

- 競争力のあるインド市場での存在感拡大と、EVシフトへ、ゆるぎない対応力を発揮
- 彩りだけでなく、保護や高機能性製品によってBtoBニーズに応えることで安定的基盤を創造
- 権限委譲とDX推進によって、社員の働きがいと成長を全力で支援
- 日本からのノウハウ共有でグローバル品質強化を推進

## 第17次中期経営計画 実績

- 高騰する原材料価格と需要状況を踏まえた適正価格設定を推進
- 環境対応製品の開発によって日系自動車メーカーでのシェアアップ
- インド、北米において設定した重点施策目標を達成

## 第18次中期経営計画

- 成長するインド自動車市場におけるシェアアップ
- 非日系自動車メーカーへの製品供給体制の強化
- グローバルでの品質向上と安定化に対して日本の優れた知見を活用したアクションを実施
- 開発期間の短縮と、DX化推進によるサービス対応力強化

環境負荷低減が重要なテーマとなる自動車業界。当社の技術力を生かした環境対応製品への評価は高く、国内シェアの拡大に帰結しています。激化する自動車市場の構造変化に対して、環境性能と機能性の強化、色彩・意匠による表現力をさらに磨いていきます。

## 自動車・工業事業部門の特徴

日本を含むグローバル全ての自動車用塗料、自動車部品用塗料、工業用塗料（缶・PCM<sup>※</sup>）を展開しています。自動車用塗料以外の分野は、ラインで塗装するBtoBビジネスという点で、自動車と特性が近く、1つの部門として展開していくことで、ノウハウを共有しシナジーを創出していきます。

※PCM（Pre-Coated Metal）鋼板をプレス加工する前に塗装すること。家電や建材（屋根など）などに使用される

自動車



工業



## 今後の注力領域

## インド自動車市場の成長に伴う当社の優位性を発揮

当社は40年前からインド市場で、現地企業との合併を通じて、顧客のニーズに確実に応えて事業を運営してきました。自動車用塗料のシェア50%を超える地位は、今後のGDP拡大に伴う成長を取り込めるという、優位性を持っています。



## DX技術導入による開発スピードUP

自動車業界では異業種参入により、競争が激化しています。当社は、蓄積した豊富な性能・作業性データとDX技術から新色開発の期間を従来比で大幅に短縮します。開発スピードを向上させることで、顧客の開発競争力向上に貢献していきます。



## グローバルでの品質強化に向けた取り組み

インドをはじめとする各地域で、設計品質と製造品質の双方の向上に取り組んでいます。当社は、グローバル市場における品質強化を目的として、海外合併企業に対し、時代を先取りした材料提案を行っています。日本を主導に設計品質の向上を図り、各地域での高付加価値製品の開発を促進しています。また、長年にわたり蓄積してきた技術情報をツールの一つとして活用し、人材の育成を推進しています。人材の育成を通じて、製造品質の維持・向上を図るとともに、グローバル市場において安定した生産体制を確立しています。今後も、継続的な改善を進めることで、さらなる品質向上を実現し、競争力の強化を図ります。



## 自動車・工業事業部門

## 社員の声



Kansai Nerolac Paints Ltd.  
Chief Business Officer-Industrial

## Amrit Rekhi

当社は「顧客第一主義」を掲げ、多くの主要顧客からベスト・サプライヤー賞を受賞しました。インドのインフラ整備が急速に進む中で、今後も自社製品開発とともに顧客や市場の要求に対応しながら、最先端技術ソリューションを背景に持続可能なソリューションを市場へ提供していきたいと考えています。現在もグリーン燃料の使用、リサイクル溶剤の使用といった持続可能な製造慣行や水性塗料、UV硬化塗料のような環境にやさしい製品やソリューションを顧客に提供することでEcovadis社などのESGの評価をいただき、サステナビリティに大きく貢献しています。2030年度にはさらなる貢献のため、GHG Scope1～2の削減目標の達成を目指します。



企画部長

## 川合 航平

「塗料で人を幸せにする」というビジョンにより、会社としての目標がより明確になり、一体感が生まれたと感じています。また、これまでの取り組みに対しても自信を持てるようになりました。

当社はこれから飛躍の段階にあり、改善だけでなく改革も必要だと感じています。自分にできる限りのベストを尽くせば、周りからサポートを受けられる環境が整っており、私自身も挑戦を通じて成長してきました。今後は柔軟な発想で課題に取り組み、メンバーがボトムアップで様々な挑戦を行い、成長できる組織を目指していきます。



Thai Kansai Paints Co., Ltd.  
QA & Corporate Planning Department  
Department Manager

## Waroonsiri Trangwattana

私は「利益を社会と社員に還元し、社員が誇りを持てる会社をつくる」ため、卓越性と誠実さを追求し、変化をもたらす組織の一員となることを目指します。当社は安定した性能かつ高品質な塗料の提供に努め、タイの自動車OEM事業への強い信頼を得ています。今後、他の産業セグメントにおいても新規顧客の販売実績の拡大を見込み、私は経営企画部としてあらゆる面から会社の成長を牽引することで、社員・地域社会の幸せを支えていきます。



グローバル工業本部  
大阪営業所長

## 高山 義夫

私たちは「高耐候化」「高耐食化」などのライフサイクルコストの低減を実現する塗料を提供し、グローバルに展開するお客様とともに成長することを目指しています。また、CO<sub>2</sub>排出削減が社会的責任となっている中、塗料乾燥工程において、乾燥温度を低減できる塗料の提供が最重要課題です。塗料開発からアフターフォローまで丁寧に対応することはもちろん、顧客のビジネス成功を支えるパートナーとしてともに成長していく姿勢を大切にしています。顧客と一緒に作り上げていく中で、時には困難な課題にも直面しますが、顧客とともに建設的に乗り越えていきます。



技術開発本部  
技術戦略グループ

## 今重 瑛美

当グループでは、国内対応だけでなく、海外各社とも協業して利益改善活動を行っています。海外を取り巻く情勢が活発に動く中でも、ヘッドクォーターとして情報をスムーズに海外各社へ横展開し、競争力向上・利益向上のための取り組みを進めるように心がけています。原材料の選定においては、日本主体ではなくグローバルな視点での供給安定性や環境負荷低減を考える必要があり、部署としても変革に挑戦しているところです。顧客、サプライヤー、当社がWin-Winになりつつ、当社としても競争力をさらに向上させられるように、私自身も日々勉強しながら取り組んでいます。

## 業界／プロダクトバリュー特化の事業領域

## Non-Stick事業部門

欧州市場シェア No.3

## Non-Stick事業部門の特徴

欧州で当社グループに新たに加わったWEILBURGERを中心に成長領域として部門化しました。用途は幅広く、工業・プラント領域から、食品工場における潤滑性コーティング、フライパンなどの家庭用調理器具、家電製品や家具の保護被膜など、多岐にわたります。耐熱性、摩擦低減、耐候性をはじめ、生活を支える様々な価値の提供を通じて、世界の人々の生活の質（QOL）向上に寄与する事業領域です。

## 市場環境

Non-stick塗料市場は、大きな転換期を迎えています。欧米では今後3年以内にPFAS（有害物質）を含むPTFE塗料が禁止されるとみられ、市場はPFASフリー塗料へ急速にシフトしています。当社では、PFASフリーの環境対応製品のQ-LINE（GREBLON®）を強化しています。こうした規制は今後世界にも広がっていくと予想される一方で、グローバルで見れば、幅広いニーズに対応できる従来のPTFE塗料も展開する必要があります。

## 当社の強みと18中計

世界で最も早く厳しい環境規制が進む欧州の規制に対応し、当社は2年前にPFASフリーの「Q-LINE」を市場で唯一の完全製品ラインとして投入し、先行優位性を確立しました。18中計では、これらの環境対応製品と関西ペイントグループのネットワークを活用し、欧米以外でのシェアアップに力を入れています。



## 業界／プロダクトバリュー特化の事業領域

## Rail/ACE事業部門

Rail 欧州市場シェア No.1

ACE 欧州市場シェア No.5

## Rail／ACE事業部門の特徴

鉄道車両（Rail）と農業用機械（Agricultural）、建設機械（Construction）、土木関連機器（Earthmoving Equipment）のコーティングを行う事業領域（ACE）を部門化しました。

## Railの特徴

鉄道車両では、溶剤型塗料・水性塗料・粉体塗料の大きく3品群で欧州を中心に、世界で20,000台以上の車両の採用実績を誇ります。過酷な使用環境下で塗膜を保護するために、高い性能や耐候性が求められおり、安定品質と安定供給、確実な施工などの価値提供を行っています。

## 市場環境

鉄道塗料市場では、地域ごとの気候や環境条件、法規制に対応することが求められています。当社は、これらの市場ニーズに応じて、地域ごとの気候や環境条件に対応する塗料を提供し、迅速な対応を可能にする供給チェーンを整備しています。これにより、各地域で求められる性能や規制に対応しつつ、均一な品質を保つことができます。

## 当社の強みと18中計

欧州においてRembrandtin、Kansai Heliosと2つのブランドを持つKansai Helios Coatings GmbH(Kansai Helios)は、17中計でのWefa、WEILBURGERなどのM&Aにより、欧州最大の鉄道塗料サプライヤーとしての地位を確固たるものにしました。オーストリアやスロベニアなどの東ヨーロッパ、フランスやドイツなどの中央ヨーロッパ、日本だけでなく、ブラジルや北米、中国にも生産拠点をもち、地域ごとの技術サポートも充実しています。関西ペイントグループとして、グローバルな認証の拡大や製品の供給を進めていきます。



## ACEの特徴

トラクターなどの農機や、ショベルカーやクレーン機などの建設機械、ホイールローダーやダンプトラックなどのトレーラー・大型車用の塗料を展開しています。温度変化や強い紫外線、様々な天候、傷や衝撃などの過酷な条件に耐えうる高い防食性、耐候性・耐久性、耐機械性が求められます。同時に、美観や塗りやすさも重要な点です。

## 市場環境

欧州での厳しい環境規制を背景に、持続可能なソリューションのニーズがより高まっています。市場では大手企業と中小企業が混在しており、現状では、粉体塗料と溶剤型塗料の双方にニーズがありますが、今後は、環境に配慮した塗料にシフトしていくと予測されます。

## 当社の強みと18中計

Kansai Heliosが有してきた既存の塗料事業を軸に、17中計でのボルトオン型M&Aによって新たに販売リソースを拡大させました。大手のACE企業に求められる最高水準に合わせた製品・ラインアップ開発を行っています。グローバルに展開する顧客に対し、システムサプライヤーとしてアプローチを強化します。これにより、関西ペイント・Kansai Heliosブランドは、世界のACE市場でさらなる成長と市場シェアの拡大が期待されます。





## エリア事業領域

## インド事業部門

## 市場シェア No.3

当社売上に占める割合 17%

売上

インドの自動車・工業・建築用塗料市場におけるリーディングカンパニーとして事業を展開しています。気候条件が厳しいインドでは、塗料による保護や機能の提供が重要な意味を持ちます。インフラの発展、自動車生産台数の増加、都市化による住宅需要などに対して、地域ならではの観点から研究開発を続け、安全性や環境性能も含めたイノベーションを続けています。



常務執行役員  
ビジネスユニット インド事業部門長  
兼 Kansai Nerolac Paints Ltd. 社長

**プラヴィン D. チャウダリ**

当社の強みは、ブランド力、技術力、強固な流通ネットワークにあります。現在のインドでは可処分所得の向上を背景に高付加価値品への需要が高まり、塗料にも見た目や機能性など、当社が得意とする「プレミアム価値」が求められています。こうした環境に従業員は成長機会と捉えており、会社としては、リーダーシッププログラム、健康促進の仕組みづくり、スキル向上研修、社会変化への学びを全力で支援できる環境を整えています。色とは、感情を呼び起こし、空間に活力を与え、個人の表現を形にする力を持つもの。関西ペイントグループの能力をインド市場に投影し、住まい、産業、モビリティのあらゆる変化をシームレスで魅力的、そして価値ある体験へと変えることがインド事業における「塗料で人を幸せにする」ことだと考えています。

## インド事業部門の特徴

自動車・工業用、建築用という3つの軸で、安定成長に入った市場でのプレゼンスを拡大

(例) アルミ建材



## 今後の注力領域

## 目覚ましい都市化の進展で成長する建築塗料

都市化の進展、高級志向の拡大、塗り替えサイクルの短縮により、進化を続ける建築塗料。可処分所得の増加により、住宅の美観向上や個性を反映した空間づくりへの投資が拡大しています。中でも、高級塗料による質感向上や、建築・インテリアデザイナーを起用した意匠性への需要が増加し、高層建築などの大規模プロジェクトを含めて、当社にとっては大きなチャンスとなっています。現状では、インドの1人当たりの塗料消費量は世界平均を下回っており、長期的に成長余地があると考えています。

## 耐久性が高く省エネルギーに貢献する塗料への需要が拡大

工業用塗料・粉体塗料市場は、自動車・家電・インフラ・産業向けなど、多様な業界で需要が旺盛です。塗料自体の性能の高さはもちろん、低VOC（揮発性有機化合物）や高耐久性、水性塗料化など、サステナビリティへの配慮が求められ、また、安定供給力という流通ネットワークの価値も重要になります。様々な面で要求レベルが高い自動車用塗料で成功している関西ペイントグループのノウハウや知見はここでも生かされています。

## インド事業の競争力の決め手はデジタル化と研究開発

顧客のニーズの変化にいち早く対応するためには、R&D（研究開発）の強化、サプライチェーンの効率化、サービスの向上への努力という3つが鍵になります。建築塗料では「美しさと使いやすさ」、産業・自動車向け塗料では「耐久性とサステナビリティ、高度な保護性能」というように、業界ごとにテーマが明確です。本社で進んでいるIT環境の圧倒的な進化を基盤にデジタルツールの活用を加速化して、顧客との関係強化と業務の効率化を図っています。

## 第18次中期経営計画における注力アクション

- ▶ 建築塗料分野では現状のシェアを維持しながらBtoB領域の事業を強化
- ▶ 重防食塗料市場の開拓や粉体塗料分野のシェア向上、自動車補修の水性化対応など  
当社の技術力を生かした事業拡大を推進

## 社員の声



Kansai Nerolac Paints Ltd.  
Decorative Sales  
Regional Sales Manager  
(West Up & UK)

**Arun Rana**

関西ペイントの一員である我々は、ジャパントクノロジーを強みに、高い技術力によって高品質な製品を作ることができます。例えば、防食塗料は競合製品と一線を画す品質優位性があります。

新規参入の影響を受ける厳しい市況においてもこの技術的優位性を生かし、市場のニーズに応える製品を開発・拡販する必要があります。顧客からは、Kansai Nerolacは信用ができるので長く信頼関係を築くことができると賞賛されます。私たち営業・開発部門はこれからも顧客に信頼される当社のブランドを大切にします。



Kansai Nerolac Paints Ltd.  
Assistant Manager  
- Institutional Sales

**Khushnaz  
Gandhi**

Kansai Nerolacでは、革新的な製品や技術を通じて社会課題の解決に取り組んでいます。注力している社会課題に、空気汚染に関するものがあります。私たちは有害物質を出さず、環境にやさしい低VOC塗料の開発・製造を行っています。例えば、においがしない塗料や、暑い日でも安心して裸足で歩けるような遮熱塗料などです。当社の製品は他のブランドと比較して高品質です。今後も、革新的な製品と技術力で人々の健康的な生活環境の促進に努めます。

## エリア事業領域

## 欧州事業部門

欧州の中核を担うKansai Heliosでは、17中計でのボルトオン型M&Aを経て企業規模を拡大しており、欧州で最もスピーディーな成長を続ける工業用塗料メーカーです。

代表取締役専務執行役員 ビジネスユニット長  
兼 ビジネスユニット 欧州事業部門長

西林 均

Kansai Helios Coatings GmbH Management Board



Dietmar Jost



Mitsuru Masunaga



Bastian Krauss



Yoshihiro Tanaka



Frank Gläser

欧州には力を持った個社の事業成長と、グループ視点で世界を俯瞰した成長の2つの軸が欠かせない視点となっています。欧州のBtoB事業の多くは脱炭素への取り組みが中心価値となっており、CO<sub>2</sub>排出削減、塗装工程の省力化など、顧客企業と一体となり環境対応を進めることが重要です。顧客企業との共創関係と環境負荷軽減技術、フィールドワークを通じたデータなどのノウハウを蓄積していくことで、欧州事業の成長はもちろん、全世界での競争力を拡大でき、それこそが「塗料で人を幸せにする」当社独自の能力となると考えています。

#### 第18次中期経営計画における注力アクション

- ▶ 17中計で実行したボルトオン型M&Aの統合効果の最大化（PMI）
- ▶ 事業ポートフォリオ、サプライチェーンなどの構造改革による収益性の改善

#### 社員の声



Kansai Helios Austria GmbH  
Head of Sales

Petra Gomez  
Alfaro-Kalteis

Kansai Heliosは、成長を続ける代替エネルギー市場をはじめとした多くの市場にコアプレートワニスを提供するマーケットリーダーです。市場では、環境にやさしい塗料や有害でない塗料が求められています。お客様の要求を把握することは、選ばれるサプライヤーであり続けるためには非常に重要です。

私の所属するチームは5カ国の人が集まった多国籍チームで、メンバーはそれぞれが異なるアプローチで課題解決に取り組んでいます。私たち全員に共通しているのは、お客様の求めるソリューションを提供したいという想いです。メンバーはそれぞれが専門知識を持っており、それらを持ち寄ることでこれからも市場が求める環境にやさしい塗料を提供していきます。

市場シェア No.5

当社売上に占める割合 22%

売上

#### 欧州事業部門の特徴

工業用分野で最先端の塗料技術を展開



#### 今後の注力領域

##### 欧州域内に留まらない主力事業分野

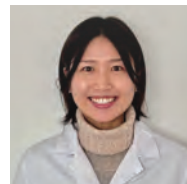
事業領域は各種工業用塗料を中心に、建築用、自動車補修用塗料など多岐にわたる塗料事業を展開しています。樹脂や化学品の販売など、非塗料事業も展開しており欧州域内だけでなくアジアや南米にも現在拠点を持っており事業展開しています。

##### ニッチ分野での高いシェアと革新的な技術

当社の強みは、ニッチな工業分野で強固たる地位を確立しているというビジネスモデルであると考えています。鉄道用塗料、コアプレートワニス、耐熱塗料では市場No.1のシェアを持っており、今後、欧州はもちろん世界でも厳格になると予測される環境規制に対しても、先端技術を多く保有しており、競合に先駆けて市場に製品を展開することで成長を続けます。

##### 関西ペイントグループならではの事業競争力

BtoBに強い関西ペイントグループの一員である。これが欧州での成長を支える原動力になっています。厳しい品質基準や安定的な生産能力と供給力、顧客ニーズへの的確な対応など、世界最強の自動車用塗料事業は、欧州を母体とするグローバルプレイヤーのニースにしっかりと応えることができます。さらなる成長に向けて、グループメンバーである個社の能力開発を含めて、確固たるディレクション力を磨いていきます。



Kansai Helios Coatings GmbH (WEILBURGER)

草柳 彩子

木工用フォイルの技術開発をしており、家具化粧フィルム向けの無溶剤系エキサイマー/EB（電子線）硬化塗料の新技術・新製品開発に携わりました。この塗料は、艶消し剤を使わずに低グロスやソフトフィール、耐傷性を両立するのが特徴で、無溶剤系で環境にも配慮しています。アプリケーションなどの顧客や材料サプライヤーとともに、同じ最終製品に携わる開発パートナーとして信頼関係を築き、ともに良い製品を開発することを目指しています。



## エリア事業領域

## アフリカ事業部門

市場シェア No.1

当社売上に占める割合 8%

売上

南アフリカを中心に130年以上、建築分野のリーディングブランドであるPLASCON製品を核としたアフリカ事業。急速に成長するアフリカ経済の成長軌道を捉え、2050年までの人口倍増を背景とした市場拡大とともにさらなる成長を目指します。都市部への集住による住宅需要、インフラ投資の増加、産業開発における高性能塗料需要など、中長期の戦略的観点で、安定的な事業成長を目指しています。



執行役員  
ビジネスユニット アフリカ事業部門長  
兼 Kansai Plascon Africa Ltd. 社長

## プレジェイ R.ララ

PLASCONという強力なブランドを持つアフリカ事業ですが、これを超えた最大の競争力は、私が「アフリカ大陸で最高」と自負している人材だと考えています。過去には、日本の本社と距離的にも遠いこともあり、事業戦略や未来への見通しが完全に共有できていないジレンマもありましたが、17中計以降は明確な戦略に基づく成長が続いていると確信しています。成長の中心にあるのが、対話とコラボレーション文化の重視で、事業統合などのプロセスを経て、「ONE AFRICA」という概念は浸透してきたと考えています。そして、私たちマネジメント層は常に複数のシナリオを持ちながら、本社と即時的に連携し、成長投資と利益創出、リスクの最小化をミッションとしています。全世界の関西ペイントグループの社員、お客様、そして株主の皆様との堅牢な関係構築を基礎として、アフリカ地区の大きな成長を取り込んだ事業拡大を目指していきます。

## 第18次中期経営計画における注力アクション

- ▶ ウガンダNo. 1、タンザニアNo. 2ポジションを背景として、新規エリアの開拓を推進
- ▶ 競争力のある「PLASCON」ブランドを擁した住宅の内外装塗料を全アフリカに拡大
- ▶ 南アフリカのPremiumセグメントにおけるシェアを生かした収益性を向上

## 社員の声



Kansai Plascon Africa Ltd.  
Central & Sub-Saharan  
Africa & Exports  
Marketing Manager

Morweshadi  
Molabe

長い歴史の中で成功し続けているグループで働き、貢献できることにやりがいと大きな誇りを感じています。顧客志向である組織の一員としての私の目標は、製品をただ提供するだけではなく、お客様のニーズを正しく理解し適切かつ迅速に対応しながら、お客様の困りごとを解決することです。

お客様と当社がお互いを尊重して協力し合うことで、相互利益につながる素晴らしいパートナーシップが生まれます。私たちはこれからもお客様のニーズに耳を傾け、関わる人々全員に長期的な成功をもたらす、持続的で良好な関係を築いていきます。

## アフリカ事業は「売却検討」から「成長エンジン」へ。

当社グループに参加した後、ガバナンスの脆弱性という課題と、南アフリカを中心とした経済情勢の影響で業績が低迷していたアフリカ事業。16中計における事業ポートフォリオの見直しの中で、最も大きな決断として、売却という経営判断を行いました。

売却の意思決定後、事業の持続性、次のオーナーとなる企業への責務として、本社とアフリカ事業のマネジメント層が総力を結集し、ガバナンスの改善と構造改革を推進。その後、南アフリカ競争法当局から「Akzo Nobel社による当社アフリカ事業買収提案」が却下され、結果として当社グループに留まることになりました。

しかしながら、日本とアフリカの全員経営で取り組んだガバナンスの大幅な改善と黒字化により、関西ペイントグループの一員であることが最適解となり、現在は当社グループの重要拠点の一つと位置づけられるまでに成長しています。この過程で培った経験と信頼関係は、グループ全体の大きな資産となっています。

## 中南部アフリカ市場の厳しい事業環境下における成長機会

為替の変動、激しい市場競争、ハイパーインフレ圧力、経済成長の鈍化といったリスク要因がある中南部アフリカ市場。先手での戦略変更や戦術投入、リスク軽減施策の効果的な投入などを通じて、中期及び長期視点の目標達成に向けた堅調な歩みが続いています。何よりも、これまでの歴史で築き上げた強力な市場での地位を生かし、効率性の向上、連続的な製品イノベーションを推進することによって、持続的な成長と成功を勝ち取ります。

## 東アフリカにおける戦略的な成長チャンス

成長著しい地域である東アフリカでは、当社の強みである高品質なコーティング・ソリューションに対する需要拡大が続いています。中間層の増加による市場拡大が続くケニアや、短期的にはボラティリティが高まっているものの長期視点では確実な経済成長が見込めるタンザニアやウガンダなど、当社が事業基盤を持つそれぞれのエリアに対して、最適な戦術をスピーディに投入できる体制が整備されています。



Kansai Plascon Africa Ltd.  
Site Manager

Bernadette  
Wannenburg

私たち生産チームは、事業戦略に基づき業務効率を向上させる方法を考案しています。重要なプロジェクトの顧客がKansai Plascon Africa Ltd.の見学に訪れた際には、短期間で多くの製品を納入できたことに感銘を受けたという好意的なフィードバックを得ました。これは、必要な時に新製品を確実に納入することができる製造能力や生産技術、流通能力によるものです。

このプロジェクトでは様々な部署で構成されたチームメンバーが協力し、非常に良く働きました。

## エリア事業領域

## 日本汎用事業部門



多様な業界に製品を届ける汎用部門として、  
つねに“塗料でお客様や業界の発展に貢献する”  
という意識を最優先に。

常務執行役員  
ビジネスユニット 日本汎用事業部門長  
兼 関西ペイント販売株式会社 代表取締役社長  
**高多 洋一**

日本国内では、人口減少による需要の減少が予想されます。しかしながら、これをチャンスと捉える視点こそが関西ペイントらしいチャレンジ精神だと考えています。例えば、住宅の長寿命化、技能者不足への対応、遮熱性能の向上など、当社が得意とする塗料領域は社会の要請に合致しています。また、自動車補修用塗料では高付加価値塗料と塗装技能者へのサポート、さらに水性塗料による「環境にも、作業者にもやさしい塗料施工」という点が評価され、シェアを拡大しています。さらには、省エネルギーに貢献する船舶塗料や今後ますます整備が進む洋上風力発電設備に向けた塗料の提供など、様々な領域で当社の活躍のフィールドは大きく広がっていると考えています。

冒頭でも述べましたが、市場も社会環境も大きく変化しています。こうした時代において、新たな視点やアイデアを生み出すことは重要な要素です。日本汎用事業部門では、様々な価値観や視点を生かしたチームづくりを進め、全員が多様な視点と気づきを持ち主体的に行動できる組織を目標に掲げています。リーダーシップ教育や会社の目標でもある女性活躍のための基盤づくり、公正な人事制度など、多様なアプローチを積極的に採用して人材の育成に努めています。人が輝き、前向きに挑戦する組織として、日本市場での成長を続ける。そして、当社の塗料を通じて、お客様、取引先の事業者の皆様、私たち社員を含めた全てのステークホルダーを幸せにしていきます。

- 気候変動対策、省資源化をはじめ、塗料のGX※貢献を当社のアドバンテージに。
- 塗装の現場のリアリティをしっかりと見つけ、人口減少社会における塗料による課題解決を図る。
- 女性活躍、評価の透明性、キャリアデザインなど働きがいと挑戦機会がある事業部門として成長。

※GX: グリーン・トランスフォーメーション

## 第17次中期経営計画 実績

- 高付加価値品の開発と拡販
- 自動車補修分野の水性塗料拡販によるシェアアップ
- 半導体工場やリチウムイオン電池工場など次世代工業領域での建設需要獲得
- 国際海運協会によるCO<sub>2</sub>排出規制への対応

## 第18次中期経営計画

- ESGを基軸にした新製品の投入と、設備・塗装機メーカーとの連携強化を推進
- 粉体分野の市場競争力向上と規制強化への対応など塗料自体の競争力を強化する体制確立
- 生産工場やカラーセンターの機能強化で品質の向上・納期短縮・販路の拡大を実現

多岐にわたる需要と向き合う日本汎用事業では、遮熱・断熱による建設業界における地球温暖化対応や、CO<sub>2</sub>排出削減に寄与する船舶向け塗料など、ESG領域での存在感を最優先の事業課題としています。

市場シェア No.2

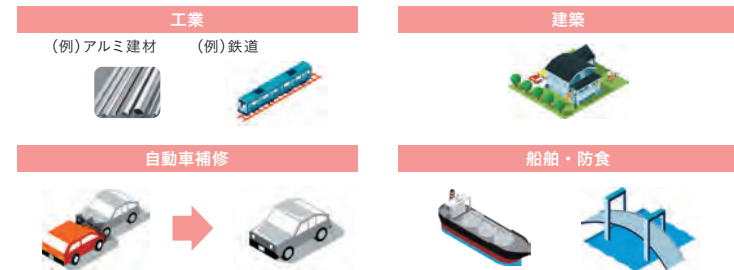
当社売上に占める割合 15%

売上

## 日本汎用事業部門の特徴

日本汎用事業部門は、日本における自動車・工業（缶・PCM※・建機/農機）以外の塗料分野の製品・技術を展開しています。

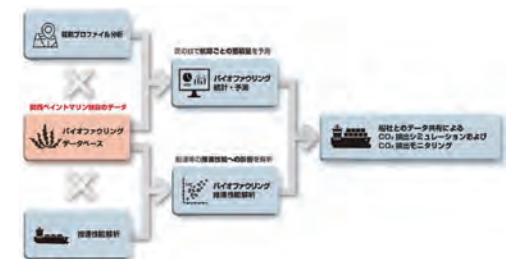
※PCM(Pre-Coated Metal)鋼板をプレス加工する前に塗装すること、家電や建材（屋根など）などに使用される。



## 今後の注力領域

CO<sub>2</sub>排出削減への貢献

関西ペイントマリン株式会社が開発した「Paintソムリエ」というシステムが一般社団法人日本海事協会のInnovation Endorsement認証を取得しました。当社独自のデータと解析結果を用い適切な塗料を提供できるこのシステムと当社のサステナブルな塗料で船舶分野においてもCO<sub>2</sub>排出の削減に寄与していきます。



## 新規事業の探索

農業分野や海洋分野での新規市場の探索を行っています。例えば農業市場では、気候変動による異常気象や病害の深刻化、農薬の流出、田畑からの温室効果ガスの発生、さらには肥料カプセルの環境への影響など課題は多岐にわたります。当社がバイオ関連事業で培った技術や知見を活用できる可能性があり、研究機関や他企業と連携しながら開発を進めています。



## 有害物への対応

自動車補修分野では以前から、作業者の健康や環境への影響に配慮したオール水性塗料への置き換えを推進しています。乾燥や仕上がりについて課題が残っていましたが、「レタンWBエコ EV システム 3.0」の誕生により課題を解決し、より一層、高い作業性と仕上り、安全性を実現しました。





## 日本汎用事業部門

## 社員の声



執行役員  
日本汎用事業部門  
副部門長

## 前川 克彦

工業分野ではお客様や社会の課題を正確に捉え愚直に解決する組織風土を持ち、技術革新と持続可能な製品開発、強固なサプライチェーンにより高い競争力を維持しています。特に環境規制の厳格化や人手不足が深刻化する中で、揮発性有機化合物を含まず回収再利用ができ塗装工程の自動化・省人化にも貢献する粉体塗料は今後さらに拡大が期待されます。また、お客様とは「Win-Win」の関係を志し、互いが持続的に成長・発展できるよう透明性の高いコミュニケーションと正確なニーズの把握に努めています。昨今の原料高による価格交渉では失注もありえる中、安定供給に感謝を示してくれたお客様の言葉に日々の弛まぬ努力が信頼となり実を結んでいたことを実感し、より一層、品質保持、安定供給の徹底を決意しました。



自補修塗料本部  
自補修営業部  
マーケティンググループリーダー

## 松浦 俊浩

自動車補修業界において、塗装作業者を保護する環境法規制の強化が進む一方で、人手不足の解消も重要な課題となっています。我々は、コンプライアンス・環境対応・人材確保の観点から、環境法規制を満たし作業性にも優れたオール水性有機則フリーシステムの更なる普及と、誰もが活躍できる職場を支援するAIカラーシステム、サポート体制の充実に引き続き注力していきます。これからも社会に必要な製品・サービスを本部一丸となって追求し、自動車補修塗料業界での地位を確固たるものにしていく所存です。



建設塗料本部  
建設塗料技術部 2G

## 太田 伶美

インフラ設備の老朽化は世界的な社会課題ですが、コストや人材不足の影響で対応が追いついていないのが現状です。塗装前の処理が簡単で使いやすい塗料や、省工程・メンテナンス期間の延長を可能にする塗料の開発を通じ、この社会課題の解決に貢献できることは、人々の生活に直結する重要な仕事であり、大きなやりがいを感じています。私の担当である防食分野の業界全体では女性技術者が少ないですが、当社では性別を問わず挑戦できる環境が整っており、多くの経験を積むことができます。今後も塗料の新たな可能性を追求していきます。



関西ペイント販売株式会社  
東京建設販売部

## 木村 美里

私は昨年度の4月に、公募に手を挙げて、営業職として北海道から単身で東京に赴任しました。今までの経理部としての内勤から想像以上のギャップがあり、自身の塗料への知識不足を痛感したことをよく覚えています。この1年間はお客様との信頼関係を深めることを第一に販売店に密に通い、お困りごとの解決に少しでも貢献できるように心がけてきました。また、今年度以降は完全な独り立ちを目標にお客様と真摯に向き合い成長をしていきます。



関西ペイントブラーノ株式会社

(右)代表取締役社長

## 小野 郁美

(左)自社製品企画・販売

## 桂川 有加

## 2022年度の売上600万円から、2024年度には5億円超えへ

収益性向上をテーマに日本汎用の一員として貢献できるように、新たなチャレンジを日々進めています。

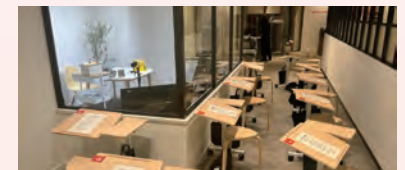
**小野**：関西ペイントブラーノ株式会社は2022年度設立の子会社であり、DX関連領域におけるB to Cのオンライン市場開拓を目的に事業を開始しました。日々試行錯誤を重ねながらも売上は順調に成長しており、2025年度には10億円超を視野に入れています。日本汎用事業部門の一員として、これまで直接お届けする機会が限られている生活者の方々に対し、塗料製品をお届けする使命をしっかりと果たすことを目指しています。

また、当社は新たな領域への挑戦として、知的財産を活用した「推し活」ビジネスの分野で成長するNATSLIVE（ナッツライブ）社との共同事業を進めています。原宿に観覧エリアを備えたスタジオを開設し、アートをテーマにしたライブ配信とリアルイベントの展開を開始しました。当社の塗料を用いて芸能人やクリエイターがアートを制作する様子を配信し、観覧料や作品販売を通じた収益化を図っていきます。今後も、塗料製品の販売にとどまらず、色彩や塗る楽しさを提供するサービス販売などの新たなビジネスにも躊躇することなく挑戦し、持続可能な成長を実現していきたいと考えています。

**桂川**：当社では「失敗を恐れず挑戦すること」を大切にしています。新しいアイデアや方法に積極的に取り組むことこそが成長と革新を生むと信じており、たとえ想定通りでない時も組織全体でその経験を認め学ぶ文化があります。日々、常に最優先に考えているのは「お客様に何を届けるか」であり、直接声を聞き、スピーディーに改善しながら、提供できる価値を高めていきたいです。

## 事業の特徴

|                        |                        |
|------------------------|------------------------|
| ECによる<br>生活者との接点       | 塗料を含む<br>スピーディーな独自製品開発 |
| 塗料を使うアート領域での<br>新規事業開発 | 色彩や塗る楽しさを<br>製品・サービス化  |



## ヘッドオフィス 6本部

事業を支える基盤として、ヘッドオフィスの各本部は、将来「ONE KANSAI」として中核となる機能を設計し立ち上げていくとともに、横断的に価値を創造していく仕組みを構築していきます。

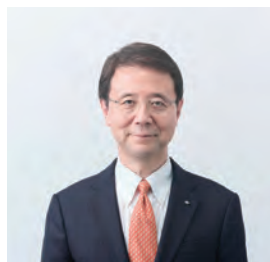


グローバル人事本部長

**真田 浩孝**

### グローバル人事本部

グローバル人事本部では、グループ経営戦略の基盤となるグローバル人材戦略を進めます。人材が世界で活躍できる仕組みを設計し、将来を担うリーダーの育成、積極的な抜擢、環境の整備と多様なキャリア機会の提供を行います。また多国間人材交流やグローバルタレントプールの整備を推進し、当社のありたい姿「塗料で人を幸せにする」をグローバルで実現できる人材の育成・最適配置を実施していきます。18中計では各国の人材が「ONE KANSAI」として躍動するグローバル人事制度を構築し、19中計での本格運用を目指してまいります。



グローバルIT本部長

**笠松 博司**

### グローバルIT本部

当社が価値を作り出し、お客様に届けるという会社発展のためにITが貢献できることは拡大しています。グローバルIT本部では全社的にITの最適化を目指すとともに、DX活用による新たな価値創造を推進していきます。18中計では海外各社との連携を確立し、情報セキュリティ対応のレベルアップやインフラの高機能化・標準化に加え、取り組みが始まるDXについて各国の知恵・知見もグローバルに共有していきます。この礎の上に次の19中計では国内・海外を問わずDX everywhereの思想で全社のDXの展開を進め、塗料業界で世界トップクラスのITによる価値創造を目指します。



執行役員  
グローバルサプライチェーン本部長

**田中剛**

### グローバルサプライチェーン本部

社会環境が目まぐるしく変動し不確実な将来の中でも、グローバルにレジリエントオペレーションを可能とするシナリオを策定し、世界各地の仲間とともに実現していきます。18中計では、日々のオペレーションの中にあるリスクを解析し、安全・品質・環境法令を管理することで、グローバルビジネスにおける関西ペイントブランドを維持します。グループが一体となり人材とテクノロジーによるマルチローカル＝「ONE KANSAI」を確立します。塗料業界で最も強固なサプライチェーンを目指して活動していきます。



執行役員  
グローバルファイナンス本部長

**山本 秀至**

### グローバルファイナンス本部

グローバルファイナンス本部は、グループ企業全体の財務情報をスピーディに把握し、経営判断につながる情報の発信者としての役割を担うとともに、各事業部門のビジネスパートナーとして事業推進の支援、企業価値創造に向けた資金の調達と運用を最適化していきます。18中計では、その要となる海外グループ企業との連携を①連結決算の早期化、②グローバル資金管理、③国際税務に関するリスクマネージメントを中心に推進します。その先にある19中計では、より連携を進化させ、将来予測も含めた質の高い情報提供や事業支援ができる体制を目指します。



執行役員  
グローバルR&D・調達本部長

**横田 玄**

### グローバルR&D・調達本部

塗料メーカーとしての価値創造の核となるグローバルR&D・調達本部の主な使命は、以下の2点です。

- ・ 関西ペイントグループ全体に価値をもたらすグローバルR&D、及び調達体制の構想・構築
- ・ MI（マテリアル・インフォマティクス）を最大限に活用した、データ駆動型開発環境の構築とラボでの民主化

18中計では、これらの取り組みをグループ内、及び社外との開かれた協業を通じて推進します。そして19中計に向けて、多様な人材による高度な競争力を備えた研究開発及び調達機能確立、グローバル市場でのサステナブル製品の創出と収益の向上を実現します。



経営企画本部長

**小澤 誠人**

### 経営企画本部

経営企画本部は、関西ペイントグループを将来どういう会社にしたいのか議論を重ね、主幹部署として18中計策定を進めてきました。常に変化する環境を捉え18中計目標を実現すべく、各活動を立案・推進します。関西ペイントグループの戦略面を統括し、ビジネスユニット・ヘッドオフィスの各本部を有機的に繋ぎ、「ONE KANSAI」をつくり上げていきます。当社の魅力を高めていくために、財務・非財務の目標を有言実行していきます。



## 価値創造

ヘッドオフィスでは、当社の新たな価値を創造する4つのプロジェクトを推進します。17中計から継続テーマであるサプライチェーン刷新と業績改善分科会に加え、新たに利益創造プロジェクトとDLA100を立ち上げます。財務・非財務両面で当社の潜在能力を顕在化していきます。

## サプライチェーン刷新プロジェクト

サプライチェーンの基盤となる拠点の集約及び生産工場の刷新を進め、原材料調達～生産～物流～販売の最適サプライチェーンを構築します。

## 非財務指標

2023実績

2027目標

2030目標

2.1

災害度数率 (ILO準拠)

1.7

1.5以下

調達

生産

物流

販売

第17次  
中期経営計画

塗料のモジュール生産方式の確立

水素連結トラック輸送の構想に参画

第18次  
中期経営計画原材料の内製と  
外部調達の最適化ERP活用で購買価格を  
最適化モジュール生産方式・ドージング  
システムをベースにした  
省人・高効率・高品質・安全な  
スマートファクトリー

拠点の集約と配送ネットワークの最適化

水素トラックの活用拡大と再生エネルギーの積極利用

データ連携による積載効率の向上と総移動距離の削減

法規制・環境への迅速な対応が可能な組織確立

人材育成・教育体制の整備

## 利益創造プロジェクト

収益性を高めていくために、利益構造を抜本的に見直す構造改革を実行します。本改革では、設計から生産、発注から納入までのサプライチェーン全体を進化させ、聖域なく改善に取り組みます。持続的な成長を支える強固な基盤と効率的な仕組みを構築することで、より競争力のある「筋肉質な企業」への発展を図ります。また、本プロジェクトを通じて得られる経験や知見を生かし、将来のM&AやPMIにおいてリーダーシップを発揮できる人材を育成にも注力します。

## 業績改善分科会

2022年4月からスタートした業績改善分科会第2期は、「業務プロセスの変革により、社員がより価値の高い仕事をできるようにすることで、収益性向上と構造改革の基盤を作る」ことを目的に活動しています。この目的を実現するために「業務プロセスの抜本的な見直し」及び「システム機能配置全体の見直し」を実施すると同時に、見直したプロセスを固定化し、再現性を高めるためのツールとして、現在のホストシステムに替わるERP(統合基幹業務システム)の導入を推進しています。

## DLA100 (Digital Leadership Academy 100)

既存組織の枠を超え、DXを活用して事業・業務の新しい価値を実現する人材を育成します。現状ではITの基礎的な知識を持った人材が少なく、DXを活用した課題解決のアイデアが湧きにくいという課題があります。選抜した有望な社員を対象に、日本アイ・ビー・エム株式会社の協力を得て1年間の研修やワークショップを行い、最先端のデジタル技術や使いこなし方、ビジネスリーダーとしての基礎力を養成するものです。18中計の3年間で100名のビジネス先鋭人材を育成する計画です。

ヘッドオフィス

## 社員の声 | 01 各地域・各会社でサステナビリティの推進・コンプライアンス・ファイナンス・サプライチェーンの刷新などにかかわる社員の声を集めました。今後ヘッドオフィスでは、各地域・会社での良さを吸収しあいながら高めあえていけるような推進力となれるように取り組んでいきます。



サステナビリティ戦略部

**南部 めぐみ**

私はこれまでの当社にない新規市場への参入を目指し、バイオ関連事業で培った技術や知見を活用しながら、農業分野などに適した新しい製品の研究開発を行ってきました。これらの領域は当社の事業拡大と環境保護の両面で意義が深く、新しいことに果敢に挑戦する意欲に満ちたチームに働きがいを感じています。未知の分野への挑戦には困難も伴いますが、課題を冷静に分析し、学びを次の一手に活かす姿勢を大切にしながら、当社のサステナビリティ戦略の実現に貢献していきます。

Kansai Helios  
Coatings GmbH  
Head of Operational  
Excellence**Ema Trobentar**

私が所属する部署では、持続可能な成長と成功を目指し、事業及び経済の状況、持続可能な開発・成長・革新のための当社のニーズ、そしてお客様のニーズを考慮した事業部目標や個人目標の設定を行っています。グループ目標と整合性を持たせるよう努めながら、常に先を見据えて業界のトレンドや課題の最前線に立ち続けるよう努めています。

グループのサステナビリティ目標は野心的ですが、持続可能な産業と未来に大きく貢献するためには必要です。私たちの働き方や運営方法に大きな変化が必要ですが、これらの変化は本質的で達成可能であり、全ての社員が責任感を持つことが最も重要だと強く信じています。

Polisan Kansai Boya  
Sanayive Ticaret A.Ş.  
CFO**Mehmet Koç**

私は今年度、創業40周年を迎えるPolisan KansaiのCFOとして顧客やパートナーとの長期的な信頼関係と相互の成長を非常に重視しています。親会社である関西ペイントとも連動を行い、第18次中期経営計画では市場の変化に対応しながら長期的な財務安定を目指し、財務体質の強化と競争力を維持していきます。また運転資本の管理も行うことで、慎重でありつつも市場主導であり続け、持続的な成長を確保し、業界におけるリーダーシップの強化を図ります。

Sime Kansai Paints Sdn.  
Bhd.  
Manager TPQC-QMS**Nor Wahida  
Wahab**

私の所属するQMS部門では、コンプライアンスの徹底、安全性の向上と継続的な改善を推進しています。特に、品質とSHE改善に注力することで、環境に配慮した職場づくりとより持続可能な事業成長を促し、SKPの市場における競争力の強化と事業価値向上に努めます。

私たちの部門はこれらの文化を大切にしながらチームワークを育み、これからも、社員が安心して働ける職場環境をつくるためにQSHEの原則を遵守していきます。



ヘッドオフィス

## 社員の声 | 02



PT KANSAI PRAKARSA  
COATINGS  
Purchasing Asst. Manager

**Annisa Widayati**

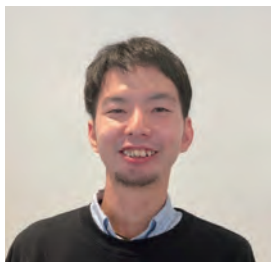
当社は、インドネシアにある数多くのサプライヤーや原材料メーカーと取引を行っています。年々、健康・環境意識が高まる中、安全に使用できる原材料や資材類が必要となってきますが、先輩方が築いてくれた信頼関係のおかげで、競合他社よりも優位性のある質の高い競争力のある製品を調達できています。私たちは良いチームワークが会社を成功に導く重要なカギであると考えます。同僚とは誕生日をお互いにお祝いし、いいニュースがあればそれを分かち合います。一方で、上司は私達の挑戦を理解してくださり、とても成長意欲が湧く職場です。調達業務は会社の業績や今後の成長に直結する仕事であり、関西ペイントグループ全体の連携を常に意識し、私自身もさらに能力向上と拡大を図っていきます。



サプライチェーン本部長

**中原 周一**

サプライチェーンの基盤となる生産工場を、「設計や製造方式の抜本的な見直し」及び「老朽化対応」等を含め、刷新することが私の使命です。新たなサプライチェーンは、最新鋭のスマートファクトリーを核に、省人化、品質向上、安全など様々な革新を実現し、ここで働きたいという人を増やす職場にしていきます。サプライチェーンの刷新は、地球環境・社会に大きく貢献する非財務目標の達成と、企業・経済価値の財務目標の達成を両立したサステナビリティ経営を達成するうえで最重要テーマです。大きな使命にやりがいを感じ、メンバーとともに思い切り挑戦していきます。



Spiber株式会社出向

**宮村 凌我**

Spiber株式会社に出向し、人工タンパク質を用いた製品の開発をしています。同社のタンパク質は植物資源由来で、持続可能な材料として大きく注目されています。ベンチャー特有の粗削りでも前進する社風に刺激を受けながら、新たな可能性を日々学んでいます。関西ペイントとの違いとしては、ゼロから試行錯誤で検討を進める機会が多い点が挙げられます。石油資源などの枯渇資源、既存資源に依存せず、未利用資源を活用して循環型社会に貢献するという大きなテーマにおいて、理想と現実の間に挟まり悩みも大きいですが、真摯に挑戦し続け、社会課題の解決に貢献したいと考えています。



技術研究組合リチウムイオン電池材料評価研究センター (LIBTEC) 出向

**石本 有佳梨**

私は全固体電池の部材の研究開発をしています。全固体電池は、従来のリチウムイオン電池の液体電解質を固体電解質に置き換えた次世代電池であり、EV向けの新たな技術として注目されています。液系とは違った固体間の接触を保つには新しい製造プロセスが必要であり、当社の分散・塗工の技術や、これまでの自動車塗料における経験で培ってきた自動車メーカーとの信頼関係を強みにできる分野です。自動車メーカーや電池メーカーの技術者との日々のやりとりの中から顧客の真の課題を深く理解することを意識し、課題の深掘りに向けて、必要最小限の機能を持ったプロダクトを提供することを目指しています。

ヘッドオフィス

## TOPICS

## 健康経営

関西ペイントは会社が持続  
的成長を遂げるためには社

員一人一人が健康で生き生きと働き、自らの能力を最大限に発揮できること  
が重要であると考えています。そして、その土台づくりの重要な要素の一つに  
健康経営があります。健康経営は身体の健康、心の健康、働きがい、安全の  
4つの象限に細分化されます。



どれも欠かすことのできない重要な役割を持っていますが、グローバルでのさ  
らなる活躍を目標とする当社においては各国の文化や背景による捉え方の違  
いを尊重し、この4つにおける定量、定性面での定義づけは行わず、「各国に  
適合する健康経営」をKPIとして掲げました。

#### Healthk Talk - Stay Healty, Eat Right (身体の健康): Kansai Paint Asia Pacific Sdn. Bhd.

食育を通じて従業員の身体の健康について考える活動「Stay Healty,  
Eat Right」を実施しました。参加者は、正しい食事の在り方について考  
えることによって、自身の健康について見直すきっかけとなりました。



## 非財務指標

| 2023実績                                     | 2027目標                        | 2030目標     |
|--------------------------------------------|-------------------------------|------------|
| 身体/心/<br>働きがい/<br>安全に関する<br>取り組みを<br>各国で実施 | 健康経営の<br>実施カバー率<br><b>85%</b> | 100%<br>実施 |

## 社会貢献

当社グループは第18次中期経営計画において「塗料で人を幸せにする」というビジョンを掲  
げました。人の数だけ存在する「幸せ」を当社との関わりによって持続的かつ多くの人が実感  
出来るよう社会貢献プログラム「CFP (Connecting to the Future Program)」を発足しました。

| 重点分野                                      | 概要                                                                                                                 |
|-------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Coloring Lives</b> 人の生活を彩る             | 塗料ビジネスで得られた全てを生かし、人々の生活を豊かに彩る活動                                                                                    |
| <b>Future Generation</b> 教育               | 塗料ビジネスに関わり、担っていく人材の育成を支援                                                                                           |
| <b>Prospering Community</b> コミュニティとの共存・共栄 | <ul style="list-style-type: none"> <li>関西ペイントグループに関わる人々の組織、コミュニティの取り組みを支援</li> <li>関わる人々との関係強化・つながりを増やす</li> </ul> |

上記3つを、グループ内における社会貢献の重点分野と位置づけました。それにより、これまで各国においてばらつきのあった定義を統一し、活  
動の棲み分けの明確化の実現を目指しています。今後、これらの指標に基づきグローバル全体で数値目標の達成を目指します。

#### 欧州地域・Kansai Altan Boya Sanayi ve Ticaret A.Ş.における教育現場での社会貢献活動

Ege Üniversitesi Vocational  
Schoolにて2024年9月より、学生を  
対象にした塗料に関する講義を週単  
位で実施しています。学生に無償で、  
塗料について学ぶ機会を提供するこ  
とで、塗料へ興味を持つきっかけの場を  
提供しています。



M.Çoban-M.Altan幼稚園の改修工事  
を行いました。改修工事により幼い子ども  
たちにとって安全で快適な学習環境を提  
供することで、これから担う世代の教育  
に注力していきます。私たちは未来に投資  
することで、社会的責任と地域社会支援  
に貢献しています。



## 非財務指標

| 2023実績       | 2027目標                      | 2030目標  |
|--------------|-----------------------------|---------|
| 活動数<br>180以上 | 社会貢献-CFP活動数<br><b>500以上</b> | 1,000以上 |

## 脱炭素

当社グループでは、2050年脱炭素の実現を目指して、GHG排出量の削減や再生可能  
エネルギーの利用率の向上に努めています。

## 非財務指標

| 2023実績 | 2027目標                   | 2030目標 |
|--------|--------------------------|--------|
| 11.2%  | 再生エネルギー使用率<br><b>15%</b> | 15%以上  |

#### Kansai Altan Boya Sanayi ve Ticaret A.Ş. における購入電力の完全再生エネルギー化

2024年度に、26,000MWhの再生可能エネルギーに相当するIREC証明書を購入しました。これにより、Kansai Altan Boya  
Sanayi ve Ticaret A.Ş.のオフィスや工場、研究所などで使われている購入電力を全て地熱エネルギーや水力発電に由来する再生可能  
エネルギーで賄っています。その結果として、研究開発部門、生産部門、倉庫部門、オフィス部門において消費しているGHGの排出量がゼ  
ロとなりました。この取り組みをグループ全体でも参考にしていきます。



## コーポレート・ガバナンス

### 基本的な考え方

当社グループは、MVVにおけるビジョンである「塗料で人を幸せにする」に基づき、中長期的な企業価値の向上を図っています。この実現に向け、コーポレート・ガバナンスの充実が経営の重要課題であるとの認識のもと、以下のようなコーポレート・ガバナンス体制を構築し、株主をはじめとするステークホルダーに対する経営責任と説明責任を果たすことを含め、健全性、透明性、効率性の高い経営体制の確立に努めています。

詳細 コーポレートガバナンス・コードに対する当社の方針及び取り組み  
<https://www.kansai.co.jp/sustainability/governance/corporate-governance/>

### 監査等委員会設置会社への移行

当社は、成長戦略の推進と経営基盤の強化を両立させ、「真のグローバルカンパニー」への変貌を目指しています。絶え間なく続く事業環境の変化に柔軟かつ迅速に対応し、企業価値の持続的向上を図るべく、以下を目的として監査等委員会設置会社へ移行しました。

#### (1) 取締役会の監督機能の強化

取締役の職務執行の監査等を担う監査等委員が、取締役会において取締役として審議参加・議決権を行使することにより、取締役会の監督機能を強化します。

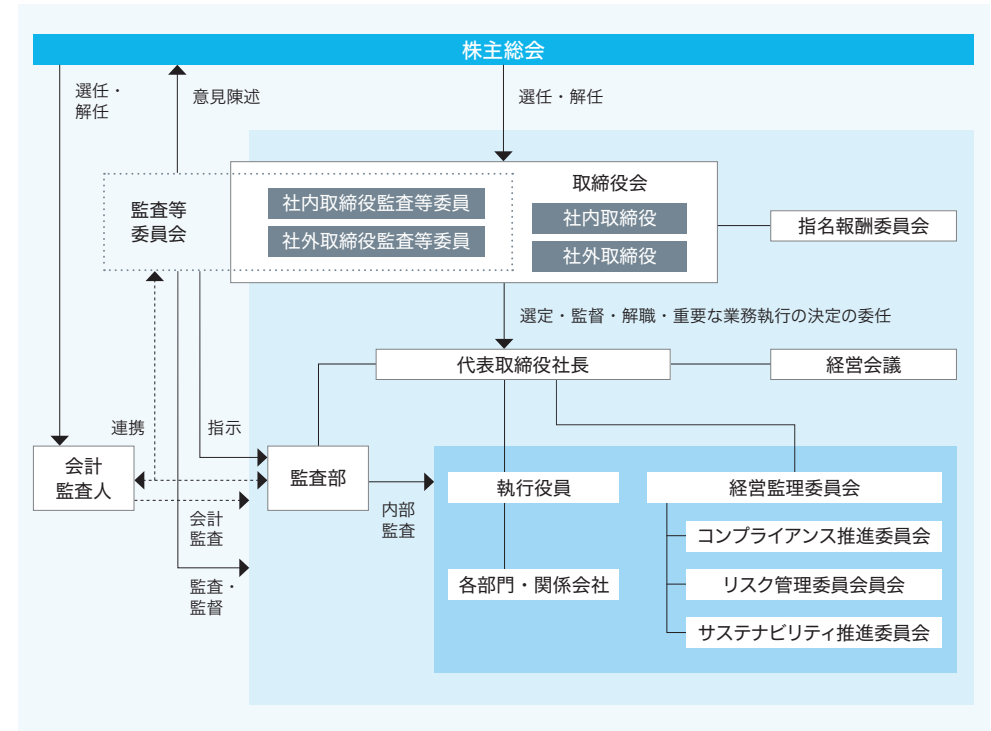
#### (2) 意思決定・業務執行の迅速化

取締役会の業務執行決定権限を取締役に委任することにより、取締役会の適切な監督のもとで経営の意思決定及び執行のさらなる迅速化を図ります。

#### (3) 経営の透明性の向上

委員の過半数が社外取締役で構成される監査等委員会が、業務執行の適法性、妥当性の監査・監督を担うことでより透明性の高い経営を実現し、国内外のステークホルダーの期待に的確に応える体制の構築を目指します。

### コーポレート・ガバナンス体制図（2025年4月現在）



### 経営体制及び業務執行体制について

#### 取締役会

業績、執行状況及び中期経営計画の進捗について四半期ごとにモニタリングするとともに、経営方針や法令、定款及び取締役会規程に定められた重要事項について審議しています。

取締役会がその責務を実効的に果たすために必要な知見、能力に加え、ジェンダーや国際性の面を含む多様性も備えたバランスのとれた構成としています。取締役の任期は1年で、毎年 の定時株主総会で選任されています。

### コーポレート・ガバナンス体制の変遷

|      | 2014 | 2015                   | 2016         | 2017         | 2018 | 2019        | 2020 | 2021                      | 2022      | 2023       | 2024                |
|------|------|------------------------|--------------|--------------|------|-------------|------|---------------------------|-----------|------------|---------------------|
| 組織   |      | ●コーポレートガバナンス・コードの方針を策定 |              | ●指名委員会開催     |      |             |      | ●サステナビリティ、コンプライアンス推進委員会組織 |           |            | ●監査等委員会設置会社へ移行      |
| 役員構成 |      | ●社外取締役2名選任             | ●評価委員会開催     | ●取締役任期を1年に短縮 |      | ●1/3が社外取締役に |      |                           |           | ●社外取締役4名選任 | ●社外取締役5名選任（監査等委員含む） |
| 報酬制度 |      | ●業績連動報酬制度              | ●業績連動型株式報酬制度 |              |      |             |      |                           | ●役員報酬制度改定 |            |                     |

コーポレート・ガバナンス

監査等委員会

- 取締役監査等委員は、取締役会において審議参加・議決権行使をするとともに、取締役の職務の執行の監査及び監査報告の作成を行っています。
- 監査等委員会は、取締役（監査等委員であるものを除く。）の選任及び解任または辞任について、また取締役の報酬等についての意見を決定しています。
- 会計監査人の選任及び解任並びに不再任に関する議案の内容を決定しています。

任意の諮問委員会

指名報酬委員会

取締役会の運営についての自己評価、取締役及び執行役員の業績評価、並びに役員報酬の在り方などの審議を行い、取締役会の実効性向上に努めています。

また、定時株主総会へ取締役候補者を上程するにあたり、本委員会で審議のうえ、取締役会にて上程を決定します。

経営会議

経営戦略に関することや重要な執行案件及びその方針の決定については、代表取締役社長以下、執行役員を主体とする経営会議にて審議後に、取締役会で決議し実行する体制としており、監督と執行の機能分離の強化を図っています。

取締役会の構成／保有する経験・スキル（2025年4月現在）

※経験・スキルのみ2024年7月時点の情報です。

当社の経営を遂行するにあたり必要と考える専門性及び個々の取締役に期待する専門性は次のとおりです。

取締役に求められるスキルの組み合わせについては、項目の最適化及び追加を行うとともに今後も経営環境や事業特性などに応じ適切に検証しながら、その選任方針策定のために活用していきます。

|        | 氏名                    | 指名報酬委員会 |    | 主な専門性・バックグラウンド |           |      |       |         |        |         |     |        |
|--------|-----------------------|---------|----|----------------|-----------|------|-------|---------|--------|---------|-----|--------|
|        |                       | 評価・報酬   | 指名 | 経営             | 営業マーケティング | 財務会計 | グローバル | 研究開発SCM | 人事人材開発 | 法務リスク管理 | ESG | ITデジタル |
| 取締役会   | 代表取締役社長<br>毛利 訓士      | ○       |    | ●              | ●         |      |       |         |        |         | ●   |        |
|        | 代表取締役専務執行役員<br>西林 均   | ○       |    | ●              | ●         |      | ●     |         |        |         |     |        |
|        | 取締役常務執行役員<br>富岡 崇     |         |    | ●              | ●         | ●    | ●     |         | ●      |         | ●   | ●      |
|        | 取締役<br>高原 茂季          |         |    | ●              |           | ●    | ●     |         |        | ●       | ●   | ●      |
|        | 取締役<br>梶間 淳一          |         |    | ●              |           |      | ●     | ●       |        |         |     |        |
|        | 社外取締役<br>大森 紳一郎       | 独立      | ○  | ○              | ●         |      | ●     |         |        | ●       | ●   | ●      |
|        | 社外取締役<br>四方 ゆかり       | 独立      | ○  | ○              | ●         |      | ●     |         | ●      |         | ●   |        |
|        | 社外取締役<br>アスリ M. チョルバン | 独立      | ○  | ○              | ●         |      | ●     |         |        | ●       | ●   |        |
| 監査等委員会 | 取締役（監査等委員）<br>長谷部 秀士  |         |    |                |           | ●    |       |         |        |         |     |        |
|        | 社外取締役（監査等委員）<br>山本 徳男 | 独立      | ○  | ○              |           | ●    | ●     |         |        | ●       | ●   |        |
|        | 社外取締役（監査等委員）<br>中井 洋恵 | 独立      | ○  | ○              |           |      |       |         |        | ●       |     |        |

取締役及び取締役監査等委員の指名

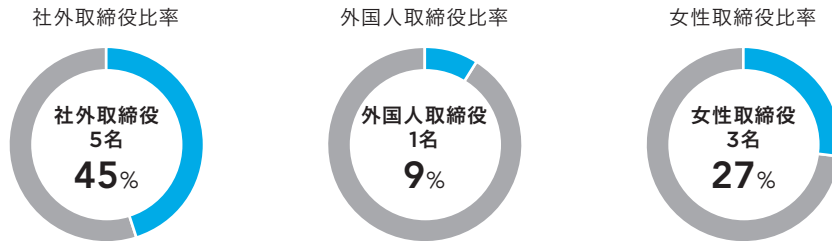
当社の取締役候補者は、以下の事項を重視し、指名報酬委員会の諮問を経て指名しています。

- 社内取締役候補者：取締役会がその責務を果たすため必要な知見・能力に加え、ジェンダーや国際性の面を含む多様性も備えたバランスのとれた構成となるよう指名。
- 社外取締役候補者：高い見識、高度な専門性及び豊富な経験を有する、経営経験者、弁護士、会計士等の中から、当社の独立性基準に照らし合わせ指名。
- 取締役監査等委員候補者：財務会計や管理部門での経験を重視し、特に社外取締役監査等委員候補者は、社外取締役候補者と同様、高度な知識、専門性、経験を重視のうえ、独立性基準に照らし、監査等委員会の同意を得て指名。



## コーポレート・ガバナンス

### コーポレート・ガバナンス体制（2025年4月現在）



### 取締役会の審議状況と実効性評価

#### 2024年度取締役会の主な審議内容

定例的な決議事項のほか、経営戦略、事業推進に関する以下の事項について審議を重点的に実施。

- 機関設計
- 新人事制度・人材戦略
- IR戦略
- 自己株式取得、政策保有株式売却
- インド・アフリカ・欧州事業の戦略
- 国内生産拠点及び非生産拠点の再編
- デジタル投資、DX戦略の進捗報告
- 事業投資及び成長合理化投資戦略

#### 取締役会の実効性向上への取り組み

「持続的な成長と中長期的な企業価値の向上」に向けて、取締役会が有効に機能を果たしているか検証し、その機能向上を図っていくために、毎年「取締役会の実効性の評価」を指名報酬委員会にて実施しています。抽出された課題と改善に向けての提言は、取締役会で共有、改善・改革に向けて具体化のうえ実行されます。その結果がさらに社外取締役を委員長とする指名報酬委員会で評価され、継続的にチェックされることにより機能向上に向かうPDCAサイクルです。

### 評価方法

大項目に関して細分化された設問による自己評価アンケート<sup>※</sup>を、代表取締役を除く取締役及び監査役全員を対象に実施しています。

※自己評価アンケート：27項目構成、設問ごとに5段階で定量評価に加え、自由記述形式でのコメントを記入。

### 2024年度の取り組み

2023年度の評価（<https://www.kansai.co.jp/sustainability/governance/corporate-governance/>）を踏まえ、情報交換の場を拡充し、諮問委員会の在り方を見直すとともに、開催回数を大幅に増やすことで議論を深め、意思決定のスピードを向上させています。

| 内容                 | 2023年度 | 2024年度                |
|--------------------|--------|-----------------------|
| 取締役会の事前説明会         | 0回     | 9回                    |
| 部門長との交流会           | 各部門1回  | 各部門2回                 |
| 事業所見学              | 2カ所    | 6カ所                   |
| 取締役会後のエグゼクティブセッション | 0回     | 7回<br>(6回実施済み(2月末時点)) |
| スキル講演              | 2回     | 3回                    |
| 指名報酬委員会            | 3回     | 11回                   |

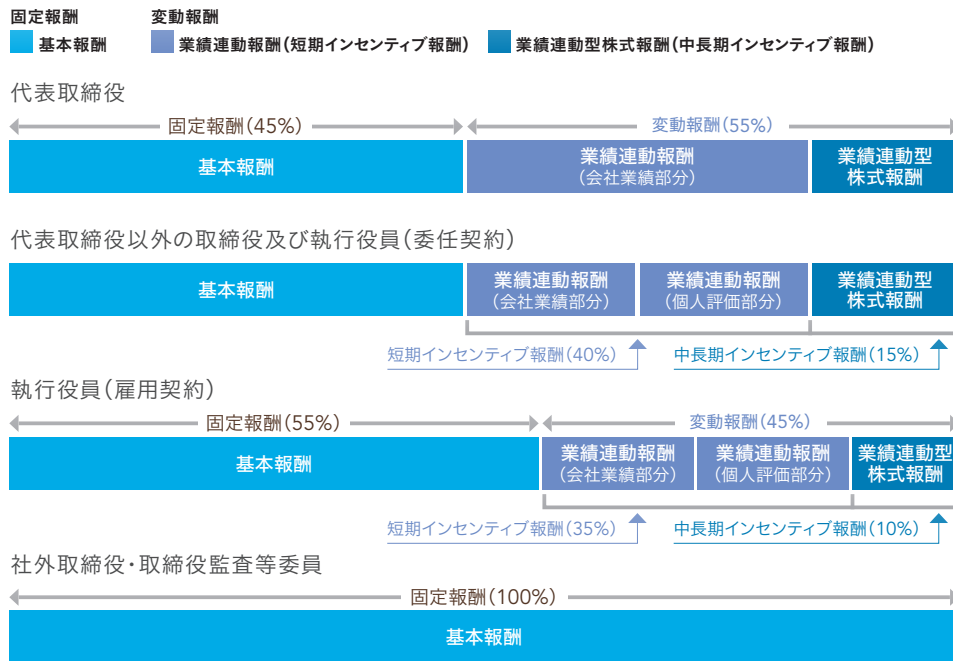
## コーポレート・ガバナンス

## 役員報酬

当社グループの企業理念実現のため、以下を役員報酬制度の基本方針としています。

- ・長期成長戦略「Good to Great」達成を動機づけ、持続的な企業価値の向上を実現するためのものであること
- ・真のグローバル企業として、内外の優秀な人材を当社の経営陣として確保することができる報酬水準であること
- ・報酬の決定プロセスは透明性、客観性の高いものであること

## 役員報酬の構成



※役員の中長期的な経営責任を担保するため、報酬全体のおよそ5%は、積立型退任時報酬として支給する制度を採用しています。

※業績連動報酬部分は、達成度などに応じ、報酬の変動幅を0～200%としています。

※業績連動報酬(会社業績部分)業績指標は、EBITDA：50%、ROE：50%の評価ウェイトとします。

※個人評価は、担当業務の業務目標達成に向けた施策などの達成状況によります。

※社外取締役・取締役監査等委員は、高い独立性確保の観点から、業績との連動は行いません。

※社内取締役及び執行役員の業績連動報酬(個人評価部分)に係る目標には、サステナビリティに関連する目標が含まれています。

## 役員報酬のプロセスと決定権限

個々の役員報酬の決定にあたっては、業績連動報酬及び業績連動型株式報酬について指名報酬委員会で審議のうえ、取締役会で決定します。

(個々の役員の毎事業年度の期初目標値の設定と期末における達成度の評価は、代表取締役社長が取締役及び執行役員本人と面談のうえ、決定します。指名報酬委員会においては、その合理性、適正性を確認します。取締役会は同委員会の答申内容を受けて、個々の役員報酬を決定します)

## 報酬ガバナンスに関する体制について

役員報酬制度に関する客観性・透明性を強化し、ステークホルダーの皆様にとっても納得感のある役員報酬体系とすべく、以下の体制を整備しています。

## ①指名報酬委員会

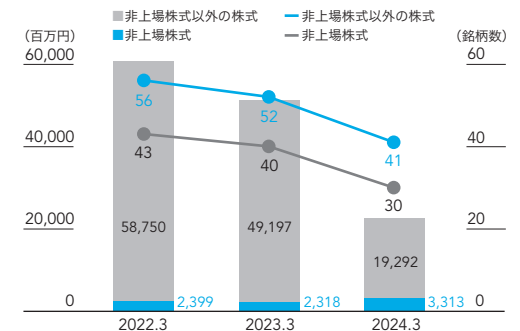
## ②マルス・クロウバックの設定

当社は業績連動型株式報酬制度において、制度対象者である取締役に重大な不正・違反行為などが判明した場合、当該取締役に対する付与ポイントの没収または支給株式相当額の賠償を求めることができる規程を設けています。

## 政策保有株式の縮減

政策保有株式の取得・保有の是非については、短期のみならず中長期的な企業価値向上実現に資するかどうかを含め経済合理性を毎年検証しています。そして、資本効率の観点から適切な判断のもと削減を推進しています。議決権行使基準については、投資先企業の企業価値向上及び関係保持の観点から、議案ごとに精査して総合的に賛否を決定しています。

2024年度においても引き続き、総資産圧縮による成長投資資金捻出のため、政策保有株式の売却を進めています。





## 役員一覧 (2025年4月1日現在) ※役員経歴は右記をご覧ください。(https://www.kansai.co.jp/company/officer-list/)

### 取締役



代表取締役社長  
**毛利 訓士**



代表取締役専務執行役員  
ビジネスユニット長  
兼 ビジネスユニット 欧州事業部門長  
**西林 均**



取締役常務執行役員  
最高財務責任者  
兼 ヘッドオフィス長  
**富岡 崇**



取締役  
**高原 茂季**



取締役  
**梶間 淳一**



社外取締役  
**大森 紳一郎**



社外取締役  
**四方 ゆかり**



社外取締役  
**アスリ M. チョルパン**

### 監査等委員である取締役



取締役常勤監査等委員  
**長谷部 秀士**



社外取締役監査等委員  
**山本 徳男**



社外取締役監査等委員  
**中井 洋恵**

### 執行役員 (取締役兼任2名を除く)

執行役員制度を導入し、経営の意思決定・監督機能と業務執行機能を分離することにより職務責任を明確化するとともに、経営環境の変化に迅速かつ柔軟に対応する体制としています。執行役員は12名で、うち2名は取締役を兼任しています。

常務執行役員  
ビジネスユニット 自動車・工業事業部門長

**徳 清秀**

常務執行役員  
ビジネスユニット 日本汎用事業部門長  
兼 関西ペイント販売株式会社 代表取締役社長

**高多 洋一**

常務執行役員  
ビジネスユニット インド事業部門長  
兼 Kansai Nerolac Paints Ltd. 社長

**ブラヴィン D.チャウダリ**

執行役員  
ヘッドオフィス グローバルサプライチェーン本部長

**田中 剛**

執行役員  
ビジネスユニット 自動車・工業事業部門 副部門長

**高田 秀雄**

執行役員  
ビジネスユニット 自動車・工業事業部門 副部門長

**殿村 浩規**

執行役員  
ビジネスユニット 日本汎用事業部門 副部門長

**前川 克彦**

執行役員  
ヘッドオフィス グローバルR&D・調達本部長

**横田 玄**

執行役員  
ビジネスユニット アフリカ事業部門長  
兼 Kansai Plascon Africa Ltd. 社長

**ブレジェイ R.ララ**

執行役員  
ヘッドオフィス グローバルファイナンス本部長

**山本 秀至**

# リスクマネジメント

## 基本的な考え方

- 当社グループ共通のリスク管理活動の基本方針を当社規程に下記のとおり定めています。
- (1) 当社グループは、リスク管理を経営上の重要課題として位置づけ、人的・経済的・社会的損害の最小化と早期復旧及び再発防止に努めるとともに、ESGやSDGsなど、新たな価値提供や社会課題解決に寄与することで人と社会の発展を支える。
  - (2) 当社グループは、リスク管理委員会を中心に、各部門と連携しながら、リスクの抽出・分析・評価・モニタリングを繰り返し行い、継続的な見直し・改善に努める。
  - (3) 当社グループは、危機発生時に備えた事業継続マネジメント活動を推進するとともに、有事には人命の安全を最優先に、法令・社会通念に即した責任ある行動に基づき、迅速かつ誠実な対応による被害の最小化を図る。
  - (4) 当社グループは、自社を取り巻くリスクの内容や取り組みにつき、顧客や株主等に対して適時・適切に情報開示し、強固な信頼関係を築く。
  - (5) 当社グループは、定期的な教育・訓練により、社員一人一人が謙虚に学び合う機会を提供してリスク対応能力の向上を図り、社会の一員としての適切な行動に結びつける。

## 体制

経営監理委員会の傘下にリスク管理委員会を設置し、危機対応及び潜在的な事業継続リスクの未然防止双方について適正な対応を図るべく、各種規程、マニュアルを整備し組織横断的な危機管理を行う体制としています。

- リスク管理委員会：ヘッドオフィス長を委員長として構成され、社内存在するリスク情報の共有やリスク評価、重要リスクの見極め、対応方針に関する検討を行い、対応方針・再発防止策などを取締役会に報告・提案しています。決定された方針などの自部門展開、実施状況把握、教育実施などによる自部門内でのリスク管理意識の向上を図っています。

## 対応例

### BCP対応

南海トラフ地震など、近年高い確率で当社の事業にも甚大なる影響を及ぼす可能性の高い自然災害を注視すべきリスクと位置づけ、その対策に重点的に取り組みました。引き続き、様々なリスクや災害に対して、発災から事業復旧までの脆弱部分を洗い出し、迅速・的確な初動対応体制の構築とともに、当社グループ全体の力を結集させた事業継続計画とそのマネジメントを深化させていきます。

## 情報セキュリティ対策

全社的な情報管理、セキュリティ強化の実行の観点から、2022年4月に情報セキュリティ委員会を設置しました。

情報セキュリティ対策は、情報セキュリティ委員会の指揮のもと、組織的対策、技術的対策、物理的対策、人的対策を網羅的に改善しています。事例として、e-ラーニングを用いた社員教育などを通年行うとともに、標的型攻撃メール訓練などを計画的に実施し、ハード・ソフト面双方向でその対応力を向上させています。

## リスク項目と対応

|                 | 分類               | 対応状況                                                                                                |
|-----------------|------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 市場リスク           | ①国・地域経済のリスク      | 地域・市場分野ごとの事業特性分析、収益性評価、低収益資産の整理                                                                     |
|                 | ②原材料調達リスク        | 代替原材料の検討、他の原材料への統合                                                                                  |
|                 | ③為替・金利リスク        | デリバティブ取引実績や残高の報告、これらを含むオフバランス取引のモニタリング                                                              |
|                 | ④退職金リスク          | 外部機関へ運用支援を委託                                                                                        |
| 法律・規制に関するリスク    | ①法律の変更、政治的リスク    | カントリーリスクを含む、国際情勢の情報収集                                                                               |
|                 | ②訴訟リスク           | 専門化のサポート体制を拡充し、密に連携                                                                                 |
|                 | ③知的財産に関わる訴訟リスク   | 他者の権利を侵害する可能性を市場展開前にチェック、研究開発テーマを設定する際にもその可能性を調査                                                    |
|                 | ④コンプライアンスリスク     | コンプライアンス推進委員会を主体として、組織的に社内教育・啓発活動を推進                                                                |
| 製品の品質に関するリスク    |                  | 品質保証体制の整備                                                                                           |
| 感染症流行によるリスク     |                  | 対策委員会や専門部会を設置し、タイムリーかつ効果的な対策を検討のうえ、通達やマニュアルなどを発信                                                    |
| 環境・気候変動によるリスク   |                  | 地球環境に関する会社方針を定め、製品の環境負荷低減、製品安全性の確保、お客様への情報提供などトップ診断のもとで活動を推進。気候変動に関してはTCFD提言に沿ったシナリオ分析を京都大学と産学連携で実施 |
| 自然災害・事故災害によるリスク |                  | 教育・啓発、施設・設備などの対策、点検整備及び事業継続計画に基づく生産拠点の分散化などの対策の実施                                                   |
| その他リスク          | ①グループ会社のリスク      | グループ会社の管掌を明確化し、連携強化                                                                                 |
|                 | ②情報セキュリティに関するリスク | 部門長統制のもと、事故防止や攻撃防御に関する教育・啓発活動、及び監視システムの導入など、対策を推進する体制を整備                                            |
|                 | ③メディア・SNS発信リスク   | WEBサイトやSNSの運用体制・ガイドライン・チェック体制を整備                                                                    |
|                 | ④人材流動化のリスク       | 人事制度改定やエンゲージメントを高める活動の推進                                                                            |



# コンプライアンス

## 基本的な考え方

当社グループのミッションに、「会社の信用を重んじ、顧客に満足される製品を供給することによって社会に貢献する」を掲げています。また、変わらない中核となる価値観「利益と公正」のもと、正しいことをすることに重きを置いています。これらの考え方は創業時から受け継がれ、今なお変わらず重要な指針となっており、信用を守り、企業としての責任を果たすためには、コンプライアンスの徹底が不可欠です。当社では、法令や規範の遵守にとどまらず、誠実で高い倫理観を持って事業を行い、社会から信頼され、世の中に貢献する真のグローバル企業になるよう努めていきます。

## 体制

経営監視委員会の傘下にヘッドオフィス長を委員長とするコンプライアンス推進委員会を設置し、当社におけるコンプライアンス推進体制の確認、方針や活動内容の協議、周知・教育実施状況の振り返りなどを行っています。

## 活動実績

### 研修と周知活動

当社では、コンプライアンス意識向上のツールとして、コンプライアンス・ハンドブック（2022年4月改訂）をグループ会社の従業員に配布しています。ハンドブックでは、「信用」や「誠実」及び「利益と公正」という基本的価値観を従来どおり示すとともに、企業を取り巻く環境変化や社会の要請を加味し、「私たちの約束」「やってはならないこと」「心がけたいこと」を具体的に記載し、一人一人が心がける「行動指針」をわかりやすく編纂しました。ハンドブックは、コンプライアンスの理解と徹底を図るため、職場教育ツールの一つとして活用されています。

さらに、従業員のコンプライアンスに関する理解と意識向上の徹底を図るため、当社では腐敗防止を含む各種コンプライアンス教育・研修活動を定期的に実施しています。

### 2024年度のコンプライアンスに関する取り組み

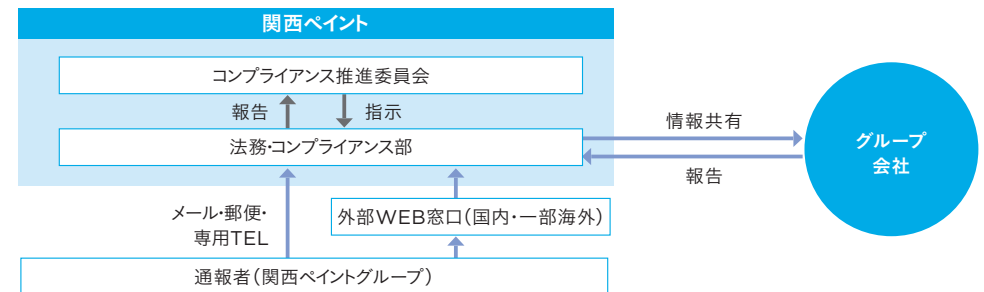
- |                      |                                                                      |
|----------------------|----------------------------------------------------------------------|
| ①教育の実施               | e-ラーニング研修、社外講師による海外出向者向け研修など                                         |
| ②情報共有                | メールマガジン・社内ポータルサイトにて、定期的な情報発信、ポスター配布                                  |
| ③コンプライアンス推進ワーキンググループ | コンプライアンスリスク管理のために、組織を横断した体制を構築し、品質をはじめ、コンプライアンス推進委員会を選定したテーマについて取り組む |

### 輸出管理

当社の製品及び技術の一部は、我が国の安全保障貿易関連法規の規制対象となっています。輸出入の法令を遵守し、適切な管理を行うことを基本とし、安全保障貿易管理に関する規程を制定しています。また、これを運用する目的で、輸出管理部会を全社横断的に組織し、該非判定・取引審査・出荷管理を確実に実施する管理体制を構築しています。

## 内部通報制度

当社では、贈収賄などの腐敗行為を含む法令違反、社内規程違反及びハラスメントを含む不正行為に関して、従業員が利用できる内部通報制度を導入しています。内部通報に関連する社内規程において、相談や通報の基本的事項を定め、情報提供者の秘匿及び不利益扱いの禁止を明文化しています。なお、2022年4月より社外の通報先を変更し、公正中立な外部専門業者にも直接通報できる仕組みにしました。



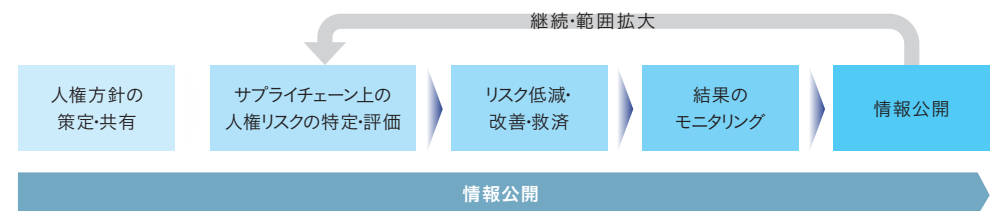
## 人権の尊重

### 人権方針に基づく取り組み

人権方針（詳細はこちら <https://www.kansai.co.jp/sustainability/social/humanrights/>）

当社は「人権方針」をグループ全体に周知・浸透させるとともに、2011年に国連において採択された「ビジネスと人権に関する指導原則（UNGPs）」に沿って人権デュー・ディリジェンスや対応体制（人権救済メカニズム）の構築などの人権方針に基づく取り組みを推進していきます。

### 人権デュー・ディリジェンスのステップ



## 環境

### 非財務指標



### 環境課題への取り組みの考え方

当社では、「地球環境に関する会社方針」を定めレスポンシブル・ケアをはじめ環境課題に取り組んできました。この会社方針をもと、気候変動、水資源、生物多様性に関する基本的な考え方を定めました。当社の事業を進めて行くうえで、気候変動や自然環境から受ける影響、環境資源への依存、そして、環境変化などによって考えられる機会とリスクについて正しく認識し、GHG排出量の削減や環境資源への負荷低減に向けた活動を推進します。

#### 地球環境に関する会社方針

1. 人間・環境への影響を配慮した製品を提供する。
2. 人間・環境への影響を予測した事前対策をとる。
3. 環境・安全・健康に対する認識を高め社会に貢献する。
4. 環境・安全・健康に関する情報を開示・提供する。

### 気候変動への方針と基本的な考え方

気候変動は地球の共通課題であり、世界中の人々の安全を脅かす問題となっています。当社グループは、気候変動を解決すべき重要課題の一つと捉え、「地球環境に関する会社方針」をもとに気候変動に関する基本的な考え方を定めました。マテリアリティの一つに脱炭素の実現を選定し、GHG排出量の削減に取り組み、2050年までにカーボンニュートラルを実現します。

具体的には、当社グループのサプライチェーンを通してGHG排出量削減への取り組みを進め、製品・サービスのカーボンフットプリントを低減するとともに、環境負荷物質の適切な管理により、環境への影響を抑え持続可能な社会の実現に貢献することをコミットします。

#### 気候変動に関する基本的な考え方

1. 気候変動への対応は重要課題であり、GHG排出量削減に積極的に取り組み、2050年までのカーボンニュートラルを目指します。
2. TCFD提言に賛同し、それに準拠した情報開示を進めます。
3. 自社内の削減対策だけでなく、サプライチェーン全体を通して対応に努めます。

### 非財務指標

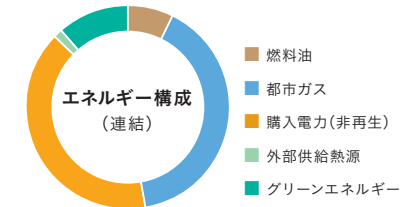


### 気候変動への方針と基本的な考え方

#### エネルギー消費量の削減・再生可能エネルギー導入の推進により、GHG排出量を削減します

「グリーンエネルギー計画」として、インド地域で再生可能エネルギーへの転換が先行し、再生可能エネルギー使用率は11.2%を達成しました。

グループ会社では再生可能エネルギーへの転換が進んでいますが、エネルギー消費量の削減は進んでいません。地域ごとに転換と削減の最適対応を検討し、当社グループ全体としてのGHG排出量削減の実現につなげます。

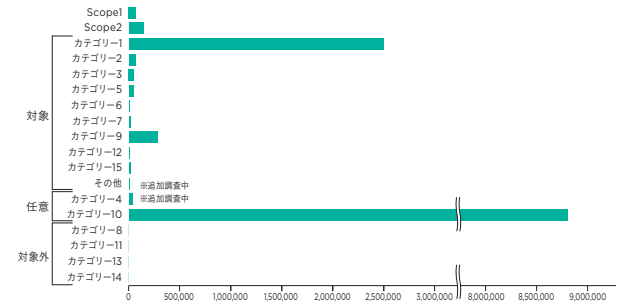


#### カテゴリ10：製品の加工（塗装・乾燥工程）におけるGHG排出を抑制する材料の開発と展開で気候変動対策につなげる

2023年度より、Scope3の各カテゴリの定義、範囲、算出方法を見直しました。

カテゴリ10は、塗料販売後に販売店や顧客（例：自動車塗装ライン）での調色、塗装～乾燥過程で排出されるGHGに由来し、その量はScope1&2と比較しても非常に大きなものとなりますが、当社が直接コントロールできないため、任意の排出量とみなしています。同様に、カテゴリ4（原材料の物流）も任意とし、カテゴリ8（リース資産上流）、11（製品の使用）、13（リース資産下流）、14（フランチャイズ）は、排出量は軽微であり管理対象外です。その他に事業所間の自社内物流を加えて、10項目を管理対象のカテゴリとしています。

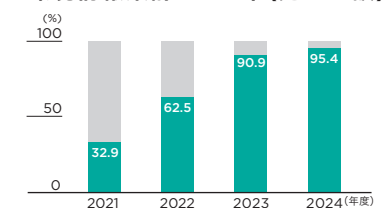
#### カテゴリ別GHG排出量



### 環境情報集計カバー率と精度向上への取り組み

2021年度から当社グループ全体の情報収集を開始して、2024年度では95.4%のカバー率となりました。グループとして項目の定義や算出方法をすり合わせ、SBTに準拠する国際的で標準的な方法に近づけるよう精度向上を図っています。

#### 環境情報集計カバー率（売上金額）





# TCFD提言に基づく情報開示

## TCFD提言に基づく情報開示

当社グループはTCFD提言の11の推奨開示項目を順次開示していく取り組みを進めています。（詳細は当社WEBサイト参照）

気候変動はもはや人類共通の、誰もが逃れることのできない課題です。当社グループでは経営上の最重要課題の一つと捉え、社内における議論、各方面の知見者からのヒアリングを経て、グループ全体で取り組むことを宣言しました。2021年11月にはその活動の幹となる新しいマテリアリティを公表し、その中で気候変動への取り組みとしての「脱炭素の実現」「資源と経済循環両立の高度化」を掲げています。

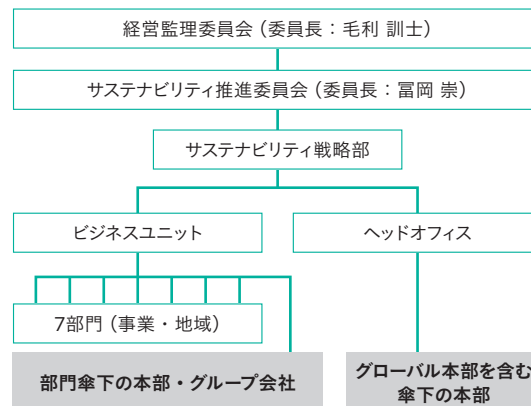
2021年11月にはTCFD提言への賛同を表明しました。気候変動への取り組みとともに、TCFD提言に基づく情報開示を進めシナリオ分析、リスク・機会の特定と情報公開も進めていきます。これらを進めるにあたり、京都大学との産学連携により、当社を取り巻く市場環境における気候変動の影響、グローバルにおける地域特性などに関する検討を行っています。

シナリオ分析にあたっては気候変動対応シナリオ（1.5℃）、成り行きシナリオ（4℃）における様々な影響を検討しながら、市場環境の変化を想定します。想定に基づき各事業部門におけるリスクと機会の再評価を進めています。

## ガバナンス

2022年4月より、「サステナビリティ推進委員会」を経営管理委員会に組み入れ、方針の明確化とモニタリングを行う体制を整えました。現在はサステナビリティ担当取締役及び専門部署のサステナビリティ戦略部を設置しています。

サステナビリティ戦略部が担うのは、サステナビリティ経営を体現する全社戦略企画、並びに各子会社・部署と連携した情報の収集分析・具体案立案・推進支援です。今後、事業部門と一体になって、長期的な企業価値向上に取り組んでいきます。そして、KPIに関する計画と進捗を四半期ごとに経営会議・取締役会に報告し、取締役会における監視の徹底に努めます。



## リスク・機会の特定

マテリアリティ特定にあたり、外部専門家の協力のもと、経営層ワークショップを開催し、取り組みの重要性を確認しました。取締役会決議を経て設立されたサステナビリティ推進委員会は、経営層とともに、外部アドバイザー、株主・投資家、サステナビリティ評価機関との対話を通じ、当社課題の洗い出しとマテリアリティの方向性の検討を進めました。また、特定にあたっては、事業、製品を通じた社会課題の解決といった、機会につながる課題と、環境、社会に及ぼす影響を把握し、ステークホルダーに与える負荷を低減するといったリスクの観点から評価、分析、検証を行っています。

| 区分     | 具体例     | 影響時期 |   |   |
|--------|---------|------|---|---|
|        |         | 短    | 中 | 長 |
| 移行リスク  | 政策と法律   |      | ● | ● |
|        | 技術      |      | ● | ● |
|        |         |      | ● |   |
|        |         |      |   |   |
|        | 市場      |      | ● | ● |
| 物理的リスク | 評判      |      | ● | ● |
|        | 急性      | ●    | ● |   |
|        | 慢性      |      |   | ● |
| 機会     | 資源効率化   | ●    | ● |   |
|        | エネルギー源  | ●    | ● |   |
|        | 製品／サービス |      | ● | ● |
|        | 市場      |      | ● | ● |
|        | レジリエンス  |      |   | ● |

## 資源と経済循環

### 非財務指標

| 2023実績            | 2027目標              | 2030目標            |
|-------------------|---------------------|-------------------|
| 0.4%増<br>カバー95.4% | 水使用量<br><b>15%減</b> | △20%<br>(2021年度比) |

### 水利用への方針と基本的な考え方

当社グループの事業では、水性塗料の原材料として良質な水資源を消費するとともに、合成樹脂生産や顔料分散工程における設備冷却などに利用しており、なくてはならない重要な資源の一つです。

その大切な水資源を適切に保全し、効果的な利用を促進するために、「地球環境に関する会社方針」に基づき、水資源に関する基本的な考え方を定めました。

#### 水資源に関する基本的な考え方

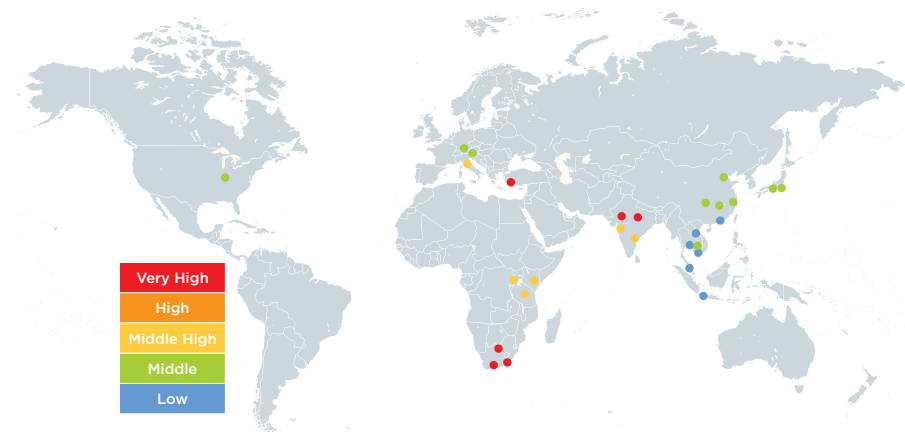
1. 水は大切な資源として、サプライチェーン全体を通じて、その保全に取り組みます。
2. 良質な水資源は当社の事業に欠かせないものであり、使用量・水質管理などにより効果的な利用に努めます。
3. 水資源の地域的・時間的特性を理解し、地域ごとに適正な管理を行います。

### 水ストレス地域を特定し、優先的に水資源の有効利用を推進します

Water Risk Filter、AQUEDUCTや年間降水量、現地からのヒアリングをもとに当社の生産拠点について、水ストレス（渇水）を評価しています。

リスクがVery High拠点を優先して対策に向けた検討を始めており、水利用対策で先行し効果を上げているインド地域の事例を展開しながら対策を進めます。

また、水循環における当社の及ぼす影響について、サプライチェーンを通じたスタディを開始しました。

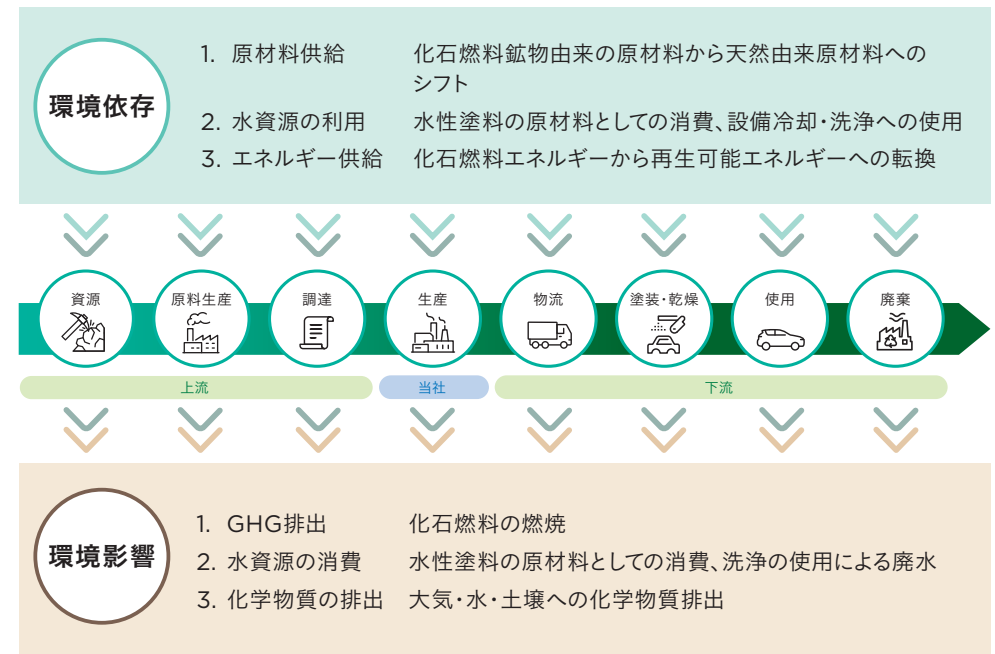


### サプライチェーンを通じた環境との関わり

当社グループが事業を行ううえで、サプライチェーンを通じた環境との関わり（依存・影響）を正しく認識する必要があります。また、その関わりは当社の事業拠点の拠点所在地だけでなく、一次、二次と遡っての原材料供給元の拠点所在地（上流）と、特にGHG排出及び化学物質の放出リスクの点で注意すべき顧客の生産工場所在地にまで及びます。

GHG排出、水資源利用、生物多様性、化学物質管理の各方向から依存度や影響度の評価を行っています。

KPI2030では、GHG排出に関する原因と結果、水資源との関わりの方針を評価できる項目を挙げていますが、今後、評価が進む中で必要に応じて管理項目の追加や修正を進めていきます。





## 資源と経済循環

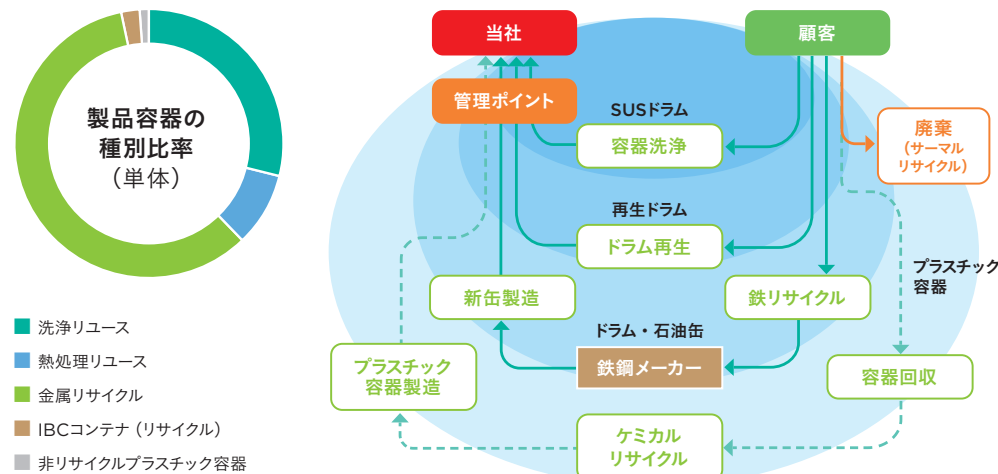
## 容器リサイクル

## リサイクル工程に目を向け、資源と経済循環の高度化に最適な容器リサイクルを目指す

製品容器のリサイクル率を高める活動のため、管理ポイントを製品容器の購入コストとしました。洗浄リユース、熱処理リユース、金属容器の素材再生など、様々なリサイクルルートがありますが、単にリサイクルすることがゴールではなく、その過程で発生するGHG発生量や経済効果を含めたより良い容器リサイクルを目指します。

製品容器のほとんどを金属製容器で占める国内市場では、日本の高い金属廃棄物のリサイクル環境により、製品容器のリサイクル率は99.1%にも達しますが、リサイクル工程で消費するエネルギーやGHGの排出量を考え、より環境への影響を抑えた洗浄リユースや熱処理リユースへの転換を推進することを目指します。

また、BtoCビジネスで回収が困難で、プラスチック容器がメインである海外建築市場向けには、プラスチック容器へのリサイクル原料やバイオマス原料の利用などを検討して、資源循環を高めます。



## 非財務指標



## 生物多様性に関する基本的な考え方

生物多様性の保全を社会のサステナビリティにおける重要な課題の一つと考えます。原材料の調達、研究開発及び生産活動、製品・サービスの提供とこれらの企業活動を行ううえで、自然資本に与える影響を正しく捉え、多様な生物が持続的に生存できる自然環境に配慮し取り組みを推進します。当社のマテリアリティに挙げた気候変動対策としての脱炭素、経済と資源循環の高度化に取り組むとともに、適正な化学物質管理を行います。また、内分泌かく乱物質のノニルフェノール、オクチルフェノールなどの全廃に取り組みます。

## 生物多様性に関する基本的な考え方

1. 生物多様性は地球環境及びQOLの向上にとって重要であり、その保全に取り組みます。
2. 直接的な関わりが高い自社活動だけでなく、サプライチェーン全体を通して生物多様性との共存、影響に配慮した対応に努めます。
3. 生物多様性の地域的、時間的特性を理解し、地域ごとに適正な管理を行います。

## 非財務指標



## 廃棄物の削減

廃棄物の取り扱い、高度な資源循環を実現するうえで、また、化学品管理の面からも非常に重要な取り組みの一つです。

地域の法律・規制に準拠する取り扱いはもちろん、再資源化、発生量の低減をKPIとして、管理、改善に努めます。

廃棄物の区分や取り扱いは地域や関係会社各社により様々であり、資源循環と経済循環両立の高度化の目的に合い、見える化の実現と改善活動に生かせる集計方法を当社グループで検討しています。



## 主要連結財務情報の推移

※1 単位(%)は小数第1位まで表示

|                       | 2013    | 2014    | 2015    | 2016    | 2017    | 2018    | 2019    | 2020    | 2021                  | 2022    | 2023    |
|-----------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|-----------------------|---------|---------|
| 売上高(百万円)              | 320,453 | 349,333 | 328,118 | 330,235 | 401,977 | 427,425 | 406,886 | 364,620 | 419,190               | 509,070 | 562,277 |
| 分野別売上高(百万円)           |         |         |         |         |         |         |         |         |                       |         |         |
| 自動車                   | 100,871 | 111,015 | 103,256 | 103,431 | 111,235 | 112,985 | 104,981 | 90,036  | 119,089 <sup>※2</sup> | 149,434 | 172,898 |
| 自補修                   | 20,601  | 21,054  | 19,640  | 19,372  | 23,262  | 24,097  | 21,735  | 18,751  | 21,568                | 26,293  | 29,404  |
| 工業                    | 81,944  | 87,309  | 81,888  | 83,448  | 111,887 | 122,193 | 114,782 | 102,285 | 102,215               | 126,244 | 147,761 |
| 建築                    | 83,232  | 93,532  | 83,221  | 86,670  | 103,550 | 112,310 | 109,374 | 101,122 | 119,797               | 141,291 | 143,708 |
| 船舶・防食                 | 18,999  | 19,893  | 22,440  | 20,793  | 22,586  | 22,081  | 22,462  | 21,388  | 22,510                | 27,803  | 33,468  |
| その他                   | 14,804  | 16,528  | 17,670  | 16,519  | 29,455  | 33,758  | 33,550  | 31,034  | 34,007                | 38,003  | 35,036  |
| 地域別売上高(百万円)           |         |         |         |         |         |         |         |         |                       |         |         |
| 日本                    | 154,287 | 154,004 | 155,367 | 151,416 | 155,552 | 159,339 | 155,078 | 142,999 | 138,620               | 152,508 | 165,301 |
| インド                   | 54,956  | 69,521  | 65,800  | 74,694  | 83,432  | 86,922  | 81,697  | 73,084  | 97,133                | 127,544 | 136,648 |
| 欧州                    | —       | —       | 17,772  | 16,830  | 59,098  | 71,934  | 68,168  | 66,002  | 84,320                | 112,070 | 135,902 |
| アジア                   | 59,548  | 66,232  | 58,897  | 56,623  | 63,300  | 63,828  | 60,176  | 49,504  | 57,631                | 68,070  | 71,876  |
| アフリカ                  | 34,801  | 39,543  | 29,251  | 28,026  | 35,132  | 39,446  | 35,742  | 27,917  | 36,131                | 41,831  | 43,338  |
| その他                   | 16,860  | 20,031  | 1,029   | 2,643   | 5,461   | 5,954   | 6,021   | 5,112   | 5,352                 | 7,045   | 9,210   |
| 海外売上高比率(%)            | 55.6%   | 59.6%   | 57.6%   | 58.9%   | 65.3%   | 66.1%   | 65.0%   | 64.1%   | 70.3%                 | 72.6%   | 73.4%   |
| 営業利益(百万円)             | 29,636  | 31,580  | 34,772  | 35,310  | 35,802  | 32,306  | 31,510  | 31,228  | 30,096                | 32,077  | 51,595  |
| 売上高営業利益率(%)           | 9.2%    | 9.0%    | 10.6%   | 10.7%   | 8.9%    | 7.6%    | 7.7%    | 8.6%    | 7.2%                  | 6.3%    | 9.2%    |
| 経常利益(百万円)             | 35,471  | 37,725  | 39,714  | 40,025  | 33,241  | 34,838  | 34,874  | 35,880  | 37,611                | 40,216  | 57,685  |
| 地域別セグメント利益(百万円)       |         |         |         |         |         |         |         |         |                       |         |         |
| 日本                    | 16,902  | 16,278  | 20,756  | 22,336  | 19,265  | 17,820  | 16,793  | 13,884  | 11,600                | 13,285  | 21,451  |
| インド                   | 5,163   | 7,306   | 8,798   | 10,860  | 12,625  | 10,576  | 10,343  | 10,162  | 7,444                 | 10,987  | 14,807  |
| 欧州                    | —       | —       | 1,115   | 1,371   | 5,074   | 3,261   | 3,115   | 5,571   | 5,679                 | 1,991   | 5,068   |
| アジア                   | 7,341   | 7,952   | 7,454   | 6,675   | 89      | 5,426   | 5,461   | 4,693   | 6,826                 | 7,344   | 10,548  |
| アフリカ                  | 1,466   | 1,638   | -587    | -2,744  | △3,609  | △2,477  | △1,486  | 526     | 2,394                 | 2,724   | 4,077   |
| その他                   | 2,251   | 2,559   | 1,289   | 986     | 966     | 467     | 1,254   | 1,161   | 1,519                 | 1,374   | 3,297   |
| 調整額                   | 36      | 29      | 28      | 7       | 25      | 17      | 19      | 30      | 42                    | 132     | △11     |
| 売上高セグメント利益率(%)        | 10.3%   | 10.2%   | 11.8%   | 12.0%   | 8.6%    | 8.2%    | 8.7%    | 9.9%    | 8.5%                  | 7.4%    | 10.5%   |
| 親会社株主に帰属する当期純利益(百万円)  | 21,560  | 20,409  | 28,343  | 24,168  | 17,701  | 17,405  | 18,477  | 20,027  | 26,525                | 25,195  | 67,109  |
| EPS(1株当たり当期純利益)(円)    | 80.91   | 76.61   | 106.41  | 93.16   | 68.80   | 67.68   | 71.87   | 77.91   | 103.23                | 104.61  | 299.15  |
| ROE(自己資本当期利益率)(%)     | 10.2%   | 8.3%    | 10.9%   | 9.5%    | 6.7%    | 6.4%    | 6.9%    | 7.2%    | 8.7%                  | 8.2%    | 22.3%   |
| 配当性向(%)               | 18.5%   | 19.6%   | 17.9%   | 23.6%   | 39.2%   | 44.3%   | 41.7%   | 38.5%   | 29.1%                 | 28.7%   | 13.4%   |
| 1株当たり配当額(円)           | 15.00   | 15.00   | 19.00   | 22.00   | 27.00   | 30.00   | 30.00   | 30.00   | 30.00                 | 30.00   | 40.00   |
| 設備投資額(百万円)            | 15,509  | 13,034  | 11,443  | 13,617  | 16,782  | 23,018  | 13,949  | 11,547  | 14,536                | 12,204  | 21,344  |
| 研究開発費(百万円)            | 5,268   | 5,323   | 5,046   | 5,297   | 6,592   | 6,547   | 6,582   | 6,400   | 6,776                 | 7,621   | 9,098   |
| 減価償却費(百万円)            | 8,446   | 10,289  | 9,742   | 10,153  | 13,176  | 13,917  | 14,482  | 14,319  | 14,291                | 15,771  | 17,962  |
| 営業活動によるキャッシュ・フロー(百万円) | 25,486  | 31,957  | 31,470  | 29,146  | 33,509  | 35,632  | 40,324  | 42,647  | 15,524                | 50,231  | 67,084  |
| 投資活動によるキャッシュ・フロー(百万円) | △16,145 | △19,544 | △14,789 | △97,020 | △33,756 | △17,461 | △22,045 | △507    | △2,087                | △10,643 | △9,043  |
| 財務活動によるキャッシュ・フロー(百万円) | △6,511  | △9,632  | △14,834 | 60,264  | 8,059   | △6,964  | △37,403 | 16,828  | △64,100               | △18,296 | △72,856 |

※2 2020年度まで工業分野に区分していた自動車部品向け塗料を2021年度より自動車分野に区分。

## 連結貸借対照表

(単位:百万円)

| 前連結会計年度<br>(2023年3月31日)   | 当連結会計年度<br>(2024年3月31日) |
|---------------------------|-------------------------|
| <strong>〈資産の部〉</strong>   |                         |
| <strong>流動資産</strong>     |                         |
| 現金及び預金                    | 86,973 <b>76,587</b>    |
| 受取手形、売掛金及び契約資産            | 106,785 <b>113,202</b>  |
| 有価証券                      | 8,169 <b>24,209</b>     |
| 商品及び製品                    | 54,673 <b>56,765</b>    |
| 仕掛品                       | 7,994 <b>8,917</b>      |
| 原材料及び貯蔵品                  | 42,942 <b>38,641</b>    |
| その他                       | 16,819 <b>15,234</b>    |
| 貸倒引当金                     | △4,526 <b>△4,838</b>    |
| 流動資産合計                    | 319,832 <b>328,720</b>  |
| <strong>固定資産</strong>     |                         |
| <strong>有形固定資産</strong>   |                         |
| 建物及び構築物(純額)               | 65,465 <b>68,517</b>    |
| 機械装置及び運搬具(純額)             | 36,976 <b>41,688</b>    |
| 工具、器具及び備品(純額)             | 8,614 <b>9,883</b>      |
| 土地                        | 27,836 <b>27,759</b>    |
| 建設仮勘定                     | 7,417 <b>11,111</b>     |
| 有形固定資産合計                  | 146,309 <b>158,961</b>  |
| <strong>無形固定資産</strong>   |                         |
| 借地権                       | 3,101 <b>3,206</b>      |
| ソフトウェア                    | 2,673 <b>3,221</b>      |
| ソフトウェア仮勘定                 | 1,116 <b>3,712</b>      |
| のれん                       | 34,905 <b>34,051</b>    |
| その他                       | 21,952 <b>21,969</b>    |
| 無形固定資産合計                  | 63,747 <b>66,160</b>    |
| <strong>投資その他の資産</strong> |                         |
| 投資有価証券                    | 89,098 <b>70,937</b>    |
| 出資金                       | 23,750 <b>26,939</b>    |
| 長期貸付金                     | 2,452 <b>2,781</b>      |
| 退職給付に係る資産                 | 17,824 <b>25,081</b>    |
| 繰延税金資産                    | 5,202 <b>5,784</b>      |
| その他                       | 8,831 <b>9,914</b>      |
| 貸倒引当金                     | △5,094 <b>△5,579</b>    |
| 投資その他の資産合計                | 142,065 <b>135,860</b>  |
| 固定資産合計                    | 352,122 <b>360,982</b>  |
| 資産合計                      | 671,954 <b>689,703</b>  |

(単位:百万円)

| 前連結会計年度<br>(2023年3月31日)      | 当連結会計年度<br>(2024年3月31日) |
|------------------------------|-------------------------|
| <strong>〈負債の部〉</strong>      |                         |
| <strong>流動負債</strong>        |                         |
| 支払手形及び買掛金                    | 80,999 <b>86,707</b>    |
| 短期借入金                        | 73,432 <b>9,653</b>     |
| 関係会社短期借入金                    | 20 <b>20</b>            |
| 1年内返済予定の長期借入金                | 400 <b>258</b>          |
| 短期社債                         | 44,999 <b>—</b>         |
| リース債務                        | 1,146 <b>1,511</b>      |
| 未払費用                         | 10,142 <b>11,901</b>    |
| 未払法人税等                       | 7,760 <b>17,571</b>     |
| 賞与引当金                        | 4,930 <b>5,854</b>      |
| その他                          | 41,500 <b>19,370</b>    |
| 流動負債合計                       | 265,332 <b>152,849</b>  |
| <strong>固定負債</strong>        |                         |
| 転換社債型新株予約権付社債                | — <b>100,592</b>        |
| 長期借入金                        | 2,466 <b>6,108</b>      |
| リース債務                        | 3,760 <b>4,418</b>      |
| 繰延税金負債                       | 37,889 <b>35,589</b>    |
| 退職給付に係る負債                    | 7,818 <b>7,759</b>      |
| 役員退職慰労引当金                    | 445 <b>477</b>          |
| 役員株式給付引当金                    | 234 <b>278</b>          |
| その他                          | 986 <b>1,381</b>        |
| 固定負債合計                       | 53,602 <b>156,605</b>   |
| 負債合計                         | 318,934 <b>309,455</b>  |
| <strong>〈純資産の部〉</strong>     |                         |
| <strong>株主資本</strong>        |                         |
| 資本金                          | 25,658 <b>25,658</b>    |
| 資本剰余金                        | 21,056 <b>19,953</b>    |
| 利益剰余金                        | 299,019 <b>234,131</b>  |
| 自己株式                         | △79,971 <b>△2,128</b>   |
| 株主資本合計                       | 265,762 <b>277,614</b>  |
| <strong>その他の包括利益累計額</strong> |                         |
| その他有価証券評価差額金                 | 32,744 <b>22,141</b>    |
| 繰延ヘッジ損益                      | △2,045 <b>3</b>         |
| 為替換算調整勘定                     | △7,937 <b>1,537</b>     |
| 退職給付に係る調整累計額                 | 4,385 <b>8,659</b>      |
| その他の包括利益累計額合計                | 27,147 <b>32,341</b>    |
| 非支配株主持分                      | 60,110 <b>70,291</b>    |
| 純資産合計                        | 353,020 <b>380,248</b>  |
| 負債純資産合計                      | 671,954 <b>689,703</b>  |

## 連結損益計算書／連結包括利益計算書

連結損益計算書

(単位:百万円)

| 前連結会計年度<br>(自 2022年4月1日 至 2023年3月31日) | 当連結会計年度<br>(自 2023年4月1日 至 2024年3月31日) |
|---------------------------------------|---------------------------------------|
| 売上高                                   | 509,070 <b>562,277</b>                |
| 売上原価                                  | 372,018 <b>388,917</b>                |
| 売上総利益                                 | 137,052 <b>173,359</b>                |
| 販売費及び一般管理費                            | 104,975 <b>121,764</b>                |
| 営業利益                                  | 32,077 <b>51,595</b>                  |
| <strong>営業外収益</strong>                |                                       |
| 受取利息                                  | 469 <b>991</b>                        |
| 受取配当金                                 | 1,667 <b>1,226</b>                    |
| 持分法による投資利益                            | 5,762 <b>7,643</b>                    |
| 為替差益                                  | 771 <b>1,837</b>                      |
| 雑収入                                   | 2,128 <b>1,936</b>                    |
| 営業外収益合計                               | 10,800 <b>13,636</b>                  |
| <strong>営業外費用</strong>                |                                       |
| 支払利息                                  | 1,328 <b>2,091</b>                    |
| 棚卸資産廃棄損                               | 365 <b>391</b>                        |
| 正味貨幣持高に係る損失                           | — <b>3,718</b>                        |
| 雑支出                                   | 966 <b>1,345</b>                      |
| 営業外費用合計                               | 2,661 <b>7,547</b>                    |
| 経常利益                                  | 40,216 <b>57,685</b>                  |
| <strong>特別利益</strong>                 |                                       |
| 固定資産売却益                               | 360 <b>17,355</b>                     |
| 投資有価証券売却益                             | 3,566 <b>33,863</b>                   |
| 関係会社株式売却益                             | — <b>41</b>                           |
| 関係会社出資金売却益                            | 242 <b>—</b>                          |
| 関係会社清算益                               | — <b>31</b>                           |
| 特別利益合計                                | 4,169 <b>51,291</b>                   |
| <strong>特別損失</strong>                 |                                       |
| 固定資産除売却損                              | 148 <b>369</b>                        |
| 減損損失                                  | 385 <b>69</b>                         |
| 投資有価証券売却損                             | 2 <b>41</b>                           |
| 投資有価証券評価損                             | 0 <b>9</b>                            |
| 関係会社株式売却損                             | 20 <b>—</b>                           |
| 子会社清算損                                | — <b>101</b>                          |
| 早期割増退職金                               | 358 <b>8</b>                          |
| 特別損失合計                                | 915 <b>600</b>                        |
| 税金等調整前当期純利益                           | 43,469 <b>108,376</b>                 |
| 法人税、住民税及び事業税                          | 13,604 <b>30,946</b>                  |
| 法人税等調整額                               | 351 <b>1,083</b>                      |
| 法人税等合計                                | 13,955 <b>32,029</b>                  |
| 当期純利益                                 | 29,513 <b>76,347</b>                  |
| 非支配株主に帰属する当期純利益                       | 4,318 <b>9,237</b>                    |
| 親会社株主に帰属する当期純利益                       | 25,195 <b>67,109</b>                  |

連結包括利益計算書

(単位:百万円)

| 前連結会計年度<br>(自 2022年4月1日 至 2023年3月31日) | 当連結会計年度<br>(自 2023年4月1日 至 2024年3月31日) |
|---------------------------------------|---------------------------------------|
| 当期純利益                                 | 29,513 <b>76,347</b>                  |
| その他の包括利益                              | —                                     |
| その他有価証券評価差額金                          | △5,824 <b>△17,998</b>                 |
| 繰延ヘッジ損益                               | △229 <b>2,025</b>                     |
| 為替換算調整勘定                              | 12,562 <b>10,709</b>                  |
| 退職給付に係る調整額                            | △126 <b>4,274</b>                     |
| 持分法適用会社に対する持分相当額                      | 4,051 <b>9,827</b>                    |
| その他の包括利益合計                            | 10,433 <b>8,838</b>                   |
| 包括利益                                  | 39,947 <b>85,185</b>                  |
| <strong>(内訳)</strong>                 |                                       |
| 親会社株主に係る包括利益                          | 32,622 <b>72,303</b>                  |
| 非支配株主に係る包括利益                          | 7,324 <b>12,881</b>                   |



連結キャッシュ・フロー計算書

(単位:百万円)

|                          | 前連結会計年度<br>(自 2022年4月1日<br>至 2023年3月31日) | 当連結会計年度<br>(自 2023年4月1日<br>至 2024年3月31日) |
|--------------------------|------------------------------------------|------------------------------------------|
| 営業活動によるキャッシュ・フロー         |                                          |                                          |
| 税金等調整前当期純利益              | 43,469                                   | 108,376                                  |
| 減価償却費                    | 15,771                                   | 17,962                                   |
| 減損損失                     | 385                                      | 69                                       |
| のれん償却額                   | 3,844                                    | 4,573                                    |
| 貸倒引当金の増減額 (△は減少)         | 937                                      | 418                                      |
| 退職給付に係る負債の増減額 (△は減少)     | △2,134                                   | △1,329                                   |
| 受取利息及び受取配当金              | △2,137                                   | △2,218                                   |
| 支払利息及び社債利息               | 1,328                                    | 2,091                                    |
| 持分法による投資損益 (△は益)         | △5,762                                   | △7,643                                   |
| 投資有価証券売却損益 (△は益)         | △3,563                                   | △33,821                                  |
| 投資有価証券評価損益 (△は益)         | 0                                        | 9                                        |
| 関係会社株式売却損益 (△は益)         | 20                                       | △41                                      |
| 関係会社出資金売却損益 (△は益)        | △242                                     | —                                        |
| 固定資産除売却損益 (△は益)          | △212                                     | △16,985                                  |
| 売上債権の増減額 (△は増加)          | 7,060                                    | △1,915                                   |
| 棚卸資産の増減額 (△は増加)          | △4,061                                   | 10,856                                   |
| 仕入債務の増減額 (△は減少)          | 6,403                                    | 3,176                                    |
| その他                      | △7,177                                   | 757                                      |
| 小計                       | 53,930                                   | 84,336                                   |
| 利息及び配当金の受取額              | 5,041                                    | 6,047                                    |
| 利息の支払額                   | △1,283                                   | △1,451                                   |
| 法人税等の支払額                 | △7,457                                   | △21,847                                  |
| 営業活動によるキャッシュ・フロー         | 50,231                                   | 67,084                                   |
| 投資活動によるキャッシュ・フロー         |                                          |                                          |
| 定期預金の預入による支出             | △3,711                                   | △5,925                                   |
| 定期預金の払戻による収入             | 5,350                                    | 4,226                                    |
| 有価証券の純増減額 (△は増加)         | △4,477                                   | △13,203                                  |
| 有形固定資産の取得による支出           | △9,347                                   | △15,965                                  |
| 有形固定資産の売却による収入           | 487                                      | 19,738                                   |
| 無形固定資産の取得による支出           | △1,765                                   | △4,101                                   |
| 投資有価証券の取得による支出           | △185                                     | △1,017                                   |
| 投資有価証券の売却による収入           | 5,175                                    | 37,534                                   |
| 連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出 | —                                        | △16,734                                  |
| 貸付けによる支出                 | △88                                      | △83                                      |
| 貸付金の回収による収入              | 66                                       | 2,068                                    |
| デリバティブ決済による収支(純額)        | —                                        | △14,593                                  |
| 事業譲受による支出                | △1,316                                   | △429                                     |
| その他                      | △831                                     | △557                                     |
| 投資活動によるキャッシュ・フロー         | △10,643                                  | △9,043                                   |

(単位:百万円)

|                            | 前連結会計年度<br>(自 2022年4月1日<br>至 2023年3月31日) | 当連結会計年度<br>(自 2023年4月1日<br>至 2024年3月31日) |
|----------------------------|------------------------------------------|------------------------------------------|
| 財務活動によるキャッシュ・フロー           |                                          |                                          |
| 短期借入金の純増減額 (△は減少)          | 65,166                                   | △67,589                                  |
| 長期借入れによる収入                 | 486                                      | 4,043                                    |
| 長期借入金の返済による支出              | △1,788                                   | △453                                     |
| 社債の発行による収入                 | 169,999                                  | 195,000                                  |
| 社債の償還による支出                 | △124,999                                 | △239,999                                 |
| 転換社債型新株予約権付社債の発行による収入      | —                                        | 100,600                                  |
| 転換社債型新株予約権付社債の償還による支出      | △60,000                                  | —                                        |
| 自己株式の取得による支出               | △53,443                                  | △49,027                                  |
| 配当金の支払額                    | △7,382                                   | △7,585                                   |
| 非支配株主への配当金の支払額             | △3,161                                   | △3,367                                   |
| 非支配株主からの払込みによる収入           | 173                                      | —                                        |
| 連結の範囲の変更を伴わない子会社株式の取得による支出 | △2,267                                   | △2,900                                   |
| その他                        | △1,078                                   | △1,574                                   |
| 財務活動によるキャッシュ・フロー           | △18,296                                  | △72,856                                  |
| 現金及び現金同等物に係る換算差額           | 2,262                                    | 2,503                                    |
| 現金及び現金同等物の増減額 (△は減少)       | 23,554                                   | △12,311                                  |
| 現金及び現金同等物の期首残高             | 59,709                                   | 83,263                                   |
| 現金及び現金同等物の期末残高             | 83,263                                   | 70,952                                   |

## 会社情報 (2024年3月31日時点)

### 会社概要

|          |                                                                                |
|----------|--------------------------------------------------------------------------------|
| 社名       | 関西ペイント株式会社<br>(英文名 Kansai Paint Co.,Ltd.)                                      |
| 本社所在地    | 〒530-0001<br>大阪府大阪市北区梅田1丁目13番1号<br>大阪梅田ツインタワーズ・サウス 28階<br>TEL.06-7178-5531(代表) |
| 設立       | 1918年5月                                                                        |
| 代表者      | 代表取締役社長 毛利 訓士                                                                  |
| 資本金      | 25,658百万円                                                                      |
| 従業員数(連結) | 16,844名                                                                        |
| 決算期      | 3月31日                                                                          |
| 主な事業内容   | ・ 各種塗料の製造・販売<br>・ 配色設計<br>・ バイオ関連製品及び電子材料関連<br>製品の製造・販売                        |
| 売上高(連結)  | 562,277百万円                                                                     |

### グループ会社

| 連結子会社                                          | 持分法適用の非連結子会社及び関連会社                               |
|------------------------------------------------|--------------------------------------------------|
| 関西ペイント販売株式会社 (東京都大田区)                          | 株式会社扇商會 (大阪市北区)                                  |
| 久保孝ペイント株式会社 (大阪市東淀川区)                          | Polisan Kansai Boya Sanayi Ve Ticaret A.S. (トルコ) |
| 日本化工塗料株式会社 (神奈川県高座郡)                           | 湖南湘江関西塗料有限公司 (中国)                                |
| 株式会社カンベハビオ (大阪市淀川区)                            | 中遠関西塗料 (上海) 有限公司 (中国)                            |
| カンベ商事株式会社 (東京都大田区)                             | ほか28社                                            |
| 株式会社KAT (東京都大田区)                               |                                                  |
| 関西ペイントマリン株式会社 (東京都港区)                          |                                                  |
| Kansai Helios Coatings GmbH (オーストリア)           |                                                  |
| Kansai Nerolac Paints Ltd. (インド)               |                                                  |
| Kansai Plascon East Africa (Pty) Ltd. (モーリシャス) |                                                  |
| PT. Kansai Prakarsa Coatings (インドネシア)          |                                                  |
| Kansai Paint Asia Pacific Sdn. Bhd. (マレーシア)    |                                                  |
| U.S. Paint Corporation (アメリカ)                  |                                                  |
| Kansai Altan Boya Sanayi Ve Ticaret A.S. (トルコ) |                                                  |
| Kansai Plascon Africa Ltd. (南アフリカ)             |                                                  |
| Thai Kansai Paint Co., Ltd. (タイ)               |                                                  |
| Kansai Resin (Thailand) Co., Ltd. (タイ)         |                                                  |
| 台湾関西塗料股份有限公司 (台湾)                              |                                                  |
| P.T. Kansai Paint Indonesia (インドネシア)           |                                                  |
| Sime Kansai Paints Sdn. Bhd. (マレーシア)           |                                                  |
| 関西塗料 (中国) 投資有限公司 (中国)                          |                                                  |
| ほか83社                                          |                                                  |

## 外部評価

### ESGに関する外部評価

2024 CONSTITUENT MSCI日本株  
女性活躍指数 (WIN)

2024 CONSTITUENT MSCIジャパン  
ESGセレクト・リーダーズ指数

2024 CONSTITUENT MSCI日本株  
ESGセレクト・リーダーズ指数



FTSE Blossom  
Japan Sector  
Relative Index

### IR活動に関する外部評価

年金積立金管理運用独立行政法人(GPIF)  
改善度の高い統合報告書に2年連続選出  
(2022年度、2023年度)

### ESG格付状況



「統合報告書2025」をお読みいただき、ありがとうございます。

本報告書では、当社が目指す「塗料で人を幸せにする」というビジョンと、その実現に向けた取り組みを第18次中期経営計画を軸に財務・非財務の両面からまとめました。本報告書が、当社グループを深くご理解いただく一助となるとともに、皆様との積極的な対話のきっかけとなれば幸いです。今後も、皆様との対話を大切に、適時・適切な情報開示に努めながら、さらなる企業価値の向上に取り組んでまいります。

## 関西ペイント株式会社

〒530-0001 大阪府大阪市北区梅田1丁目13番1号

大阪梅田ツインタワーズ・サウス 28階

TEL.06-7178-5531 (代表)

[www.kansai.co.jp](http://www.kansai.co.jp)

サステナビリティ推進委員会 2025年4月発行