



戦略説明会

2023年5月16日

1. 2022年度第4四半期決算と2023年度計画について
2. 戦略説明
 - 17中計の進捗状況
 - 2023年度の重点取り組み

1. 2022年度第4四半期決算と 2023年度計画について

2022年度 通期決算のポイント

「昨年11月に上方修正した計画値を達成し、経常利益およびEBITDAが過去最高」

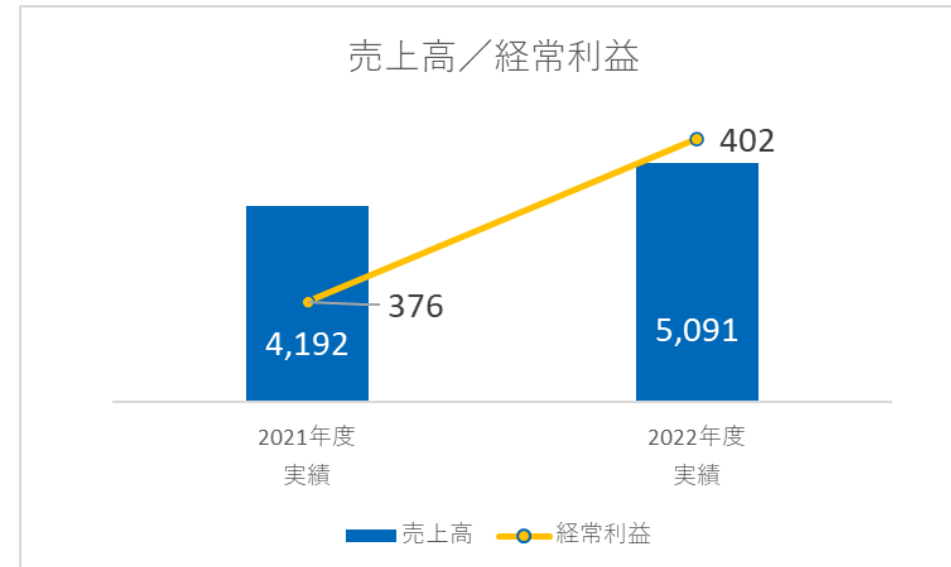
- ✓ 経常利益は5期連続の増益を達成
- ✓ 為替影響等を除外した営業利益ベースでも、約7%の増益を達成
- ✓ 価格転嫁も順調に進展し4Q期間は転嫁率170%、年間では134%
- ✓ 年後半より自動車分野の業績回復が顕著
- ✓ 債権流動化等により、CCCが大幅改善（▲16日）
- ✓ 欧州にてボルトオンM&Aを着実に実行
- ✓ 大規模な自己株式取得を実施。自己株式消却や政策保有株の売却を決定

～攻めと守りの両面で大きな前進～

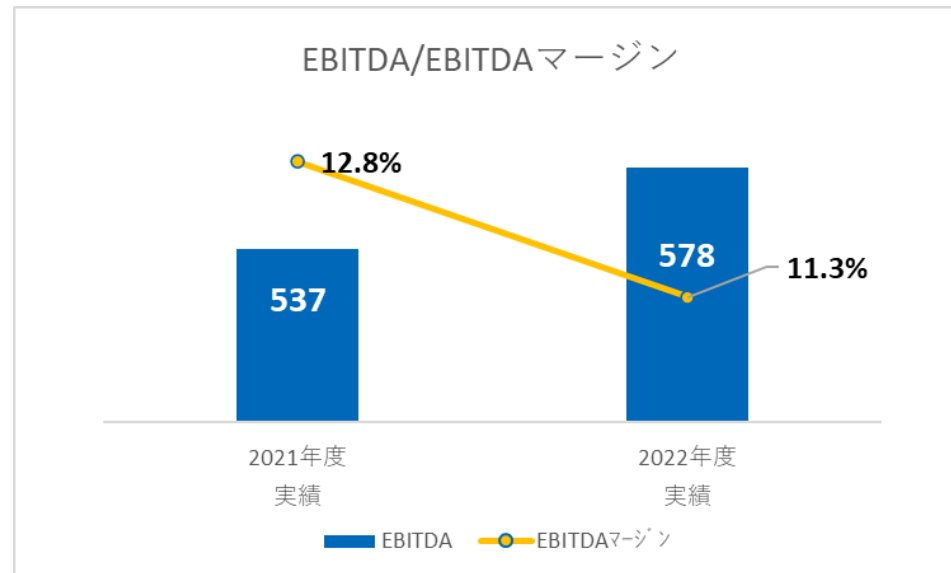
連結業績（対前年比較）

【億円】

	2021年度 実績	2022年度 実績	増減	増減率
売上高	4,192	5,091	899	21.4%
営業利益	301	321	20	6.6%
経常利益	376	402	26	6.9%
EBITDA	537	578	41	7.6%
EBITDAマージン	12.8%	11.3%	-1.5pt	-
当期純利益	265	252	-13	-5.0%



- ✓ 日本の価格転嫁が4Qで大きく進展。連結通期としての価格転嫁率は134%になり大幅増収
- ✓ トルコの超インフレ会計の適用（▲21億円）など一過性要因により欧州で減益であったものの、日本、インドの挽回で対前年で経常増益を達成

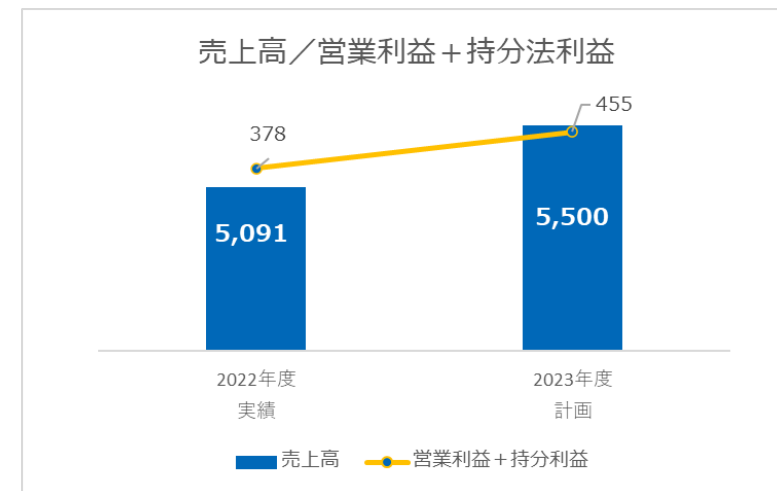


連結業績（2023年度計画）

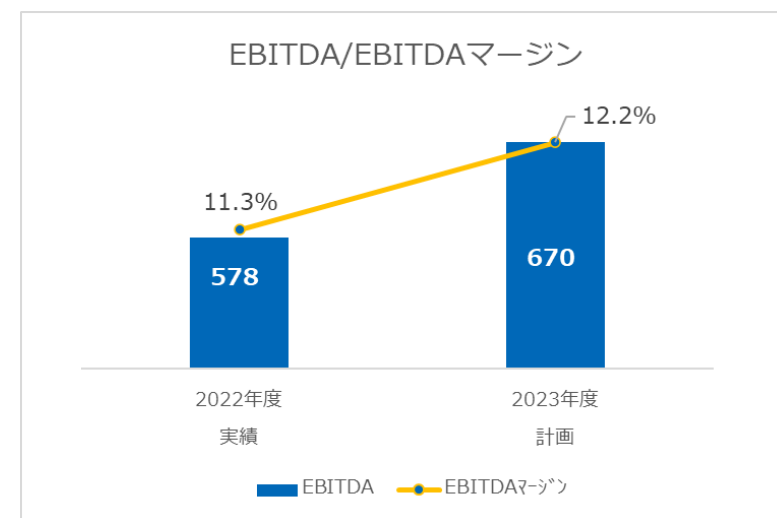
売上高、営業利益、経常利益、当期純利益のすべてにおいて過去最高の数値を計画

【億円】

	2022年度 実績	2023年度 計画	増減	増減率
売上高	5,091	5,500	409	8.0%
営業利益	321	420	99	30.9%
営業利益率	6.3%	7.6%	1.3%	-
営業利益 + 持分利益	378	455	77	20.2%
経常利益	402	450	48	11.9%
EBITDA	578	670	92	16.0%
EBITDAマージン	11.3%	12.2%	0.8pt	-
当期純利益	252	550	298	118.3%



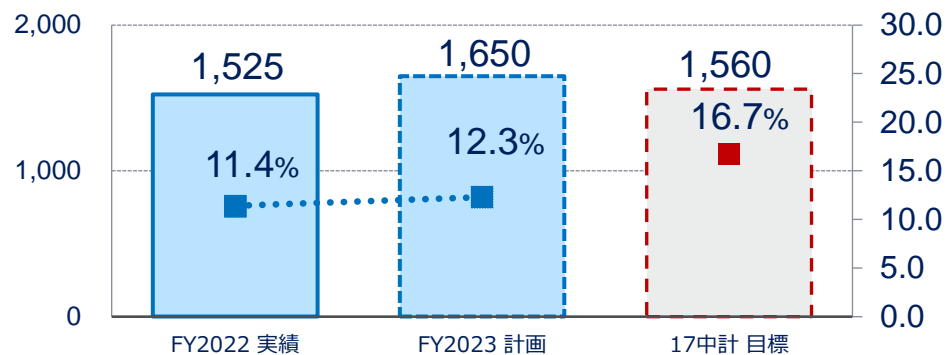
2023年度よりセグメント利益の定義を変更



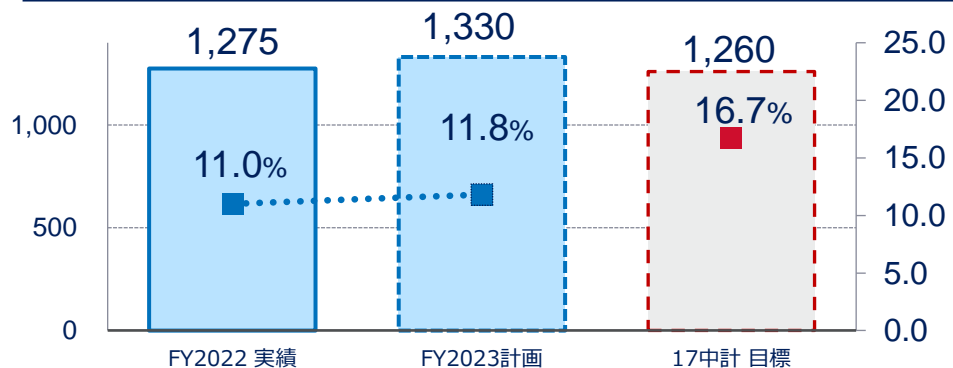
- ✓ 日本（自動車、工業）、欧州（工業）で大きく増収
- ✓ 価格転嫁、数量増、原材料価格の下落でエネルギーコスト等の増加を吸収し、営業利益が大幅増益となり過去最高益を計画
- ✓ 政策保有株式の売却、インド遊休土地売却を見込み当期純利益も大幅増益となり過去最高益を計画

日本・インド

<日本> 売上高 (億円)、EBITDAマージン(%)



<インド> 売上高 (億円)、EBITDAマージン(%)



主な施策

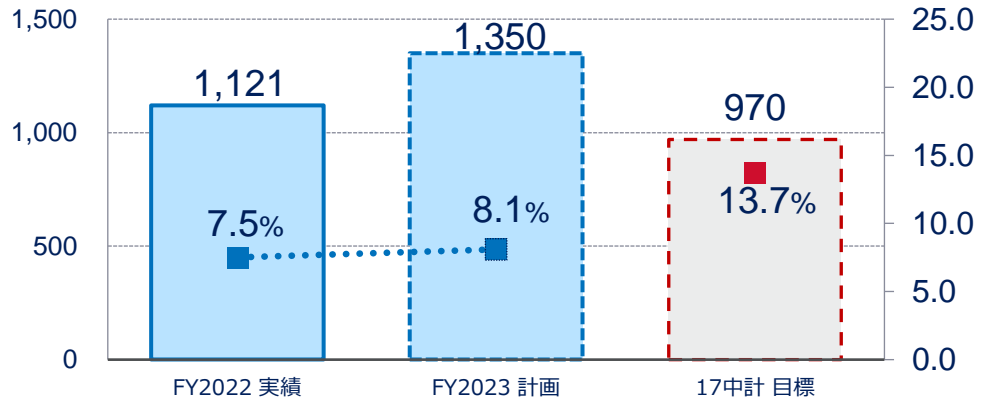
- 自動車分野：値上げとシェアUP進展、事業の柱として復活
- 汎用分野：事業特性に合わせたビジネスモデル変革
- 工業分野：値上げと環境対応ビジネスの強化
- サプライチェーン刷新プロジェクトの推進

主な施策

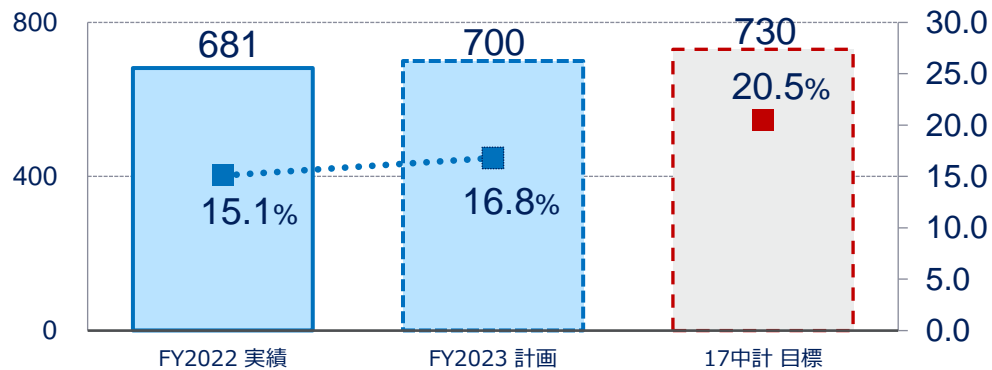
- 自動車、建築に加え、工業用塗料を3つ目の柱に
- 建築分野：差別化戦略の推進とディストリビューション強化によるシェアの挽回と競争激化への対応を推進
- 自動車分野：生産台数増加、シェアUPと収益性向上の両立
- 工業分野：収益性と成長性が高い領域を狙い、拡大

欧州・アジア

<欧州> 売上高 (億円) 、 EBITDAマージン(%)



<アジア> 売上高 (億円) 、 EBITDAマージン(%)



主な施策

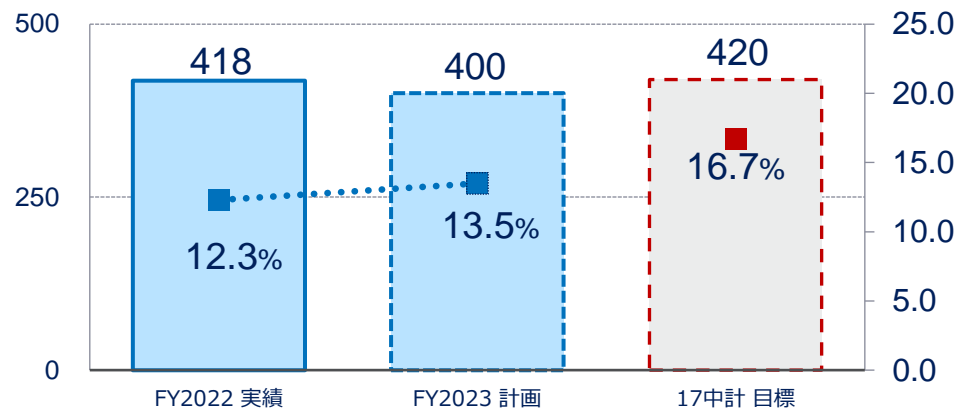
- 実施済みボルトオンM&AのPMIを着実に進める
- 値上げと原価低減に取り組み、収益性を回復基調に乗せる
- トルコ超インフレへの対応
- ボルトオンM&Aを継続的に検討

主な施策

- 自動車用塗料の値上げ活動継続
- 収益性の強化
- 低収益資産整理の仕上げ

アフリカ・その他

<アフリカ> 売上高 (億円)、EBITDAマージン(%)

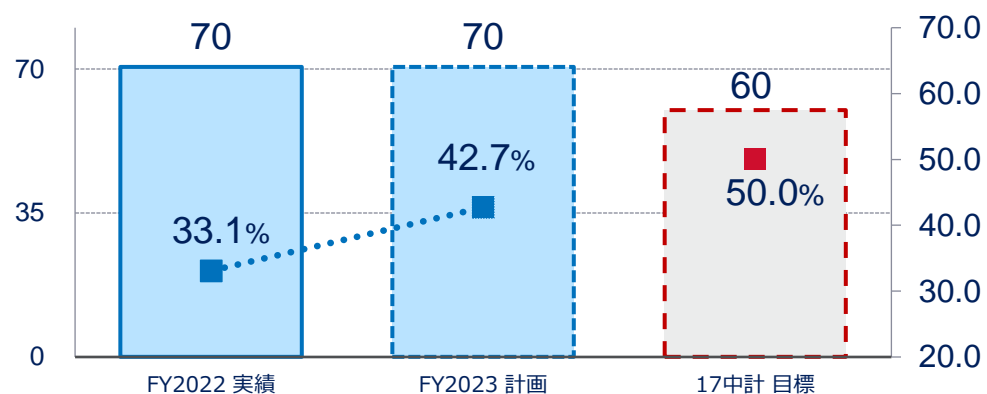


主な施策

- 南アフリカ：収益性の向上と安定
- 東アフリカ：堅調な市場成長を着実に取り込む
- AKZOと協力し、売却プロセスを着実に進める
- 今年度中のクロージング

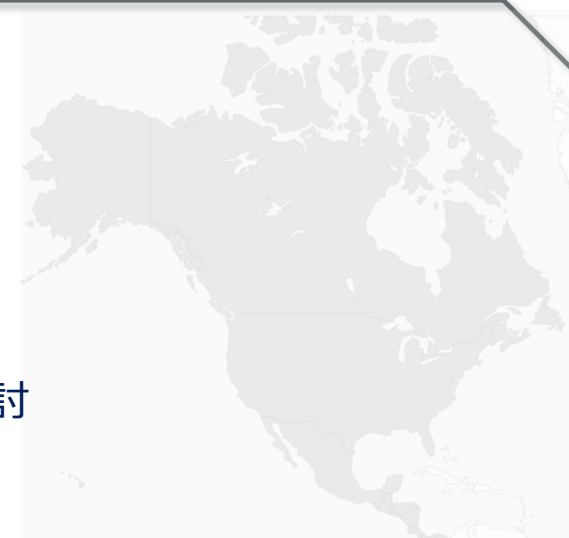


<その他> 売上高 (億円)、EBITDAマージン(%)



主な施策

- 値上げの強化
- 自動車部品用塗料の拡大
- 工業分野事業拡大の戦略検討



株主還元

1. 配当の状況

	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度 (計画)
年間配当	30円	30円	30円	30円	36円

- ✓ 安定的・継続的に利益配分を実施、配当性向30%を目指す
- ✓ 2023年については、6円増配（一過性の利益を除いて、配当性向30%を維持）

2. 自己株式の取得

期間	取得株数 (%)	取得額
①2022年6月～ 9月	24,218,700株 (約8.9%)	約500億円
②2023年3月～ 進行中	2,805,200株 (約1.0%)	約50億円

②については、3月～4月末までの取得について記載（総額で120億円の取得を予定）

3. 自己株式の消却

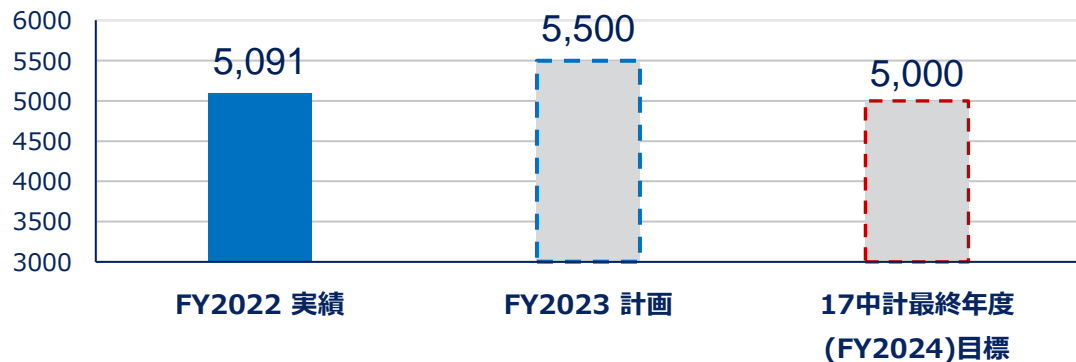
対象株式数	割合(%)
34百万株	約12.5%相当

- ✓ 大規模な自己株式の消却を行い、保有方針を明確化
- ✓ 消却後の自己株比率は約5%以下の見込み

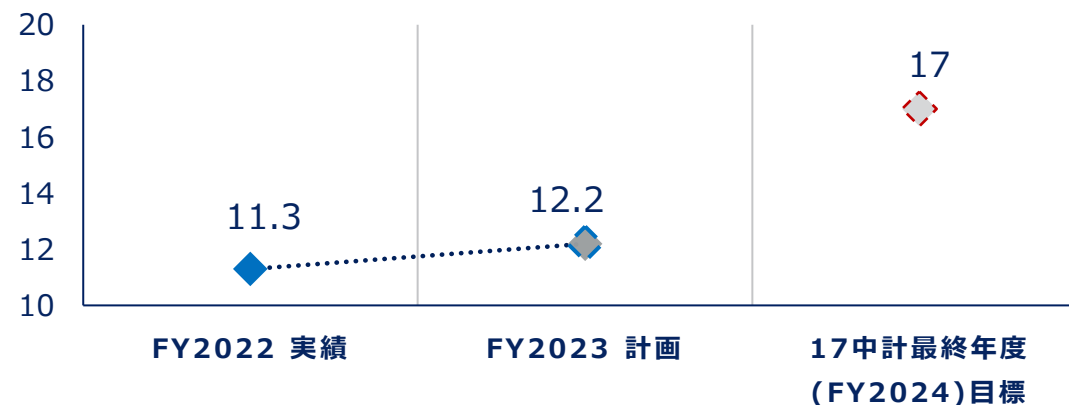
2. 戦略説明 -17中計の進捗状況

17中計の進捗～定量目標に対して～

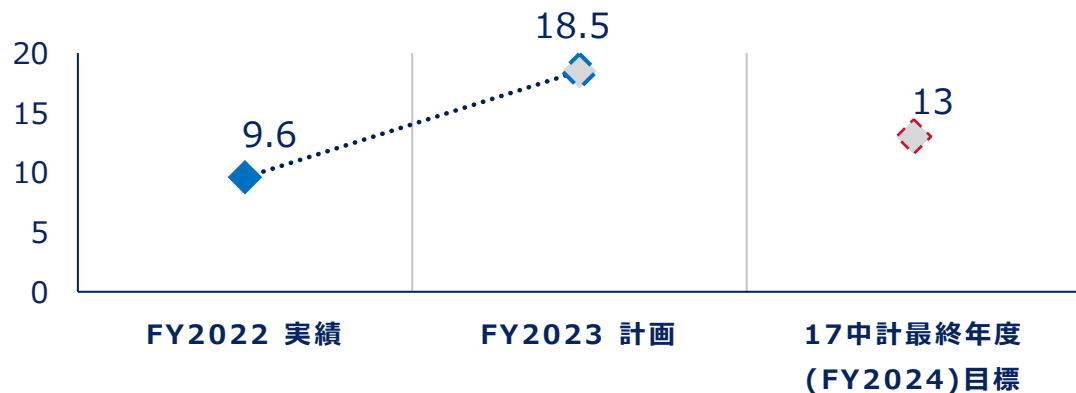
売上高 (億円)



EBITDAマージン (%)



調整後ROE (%)



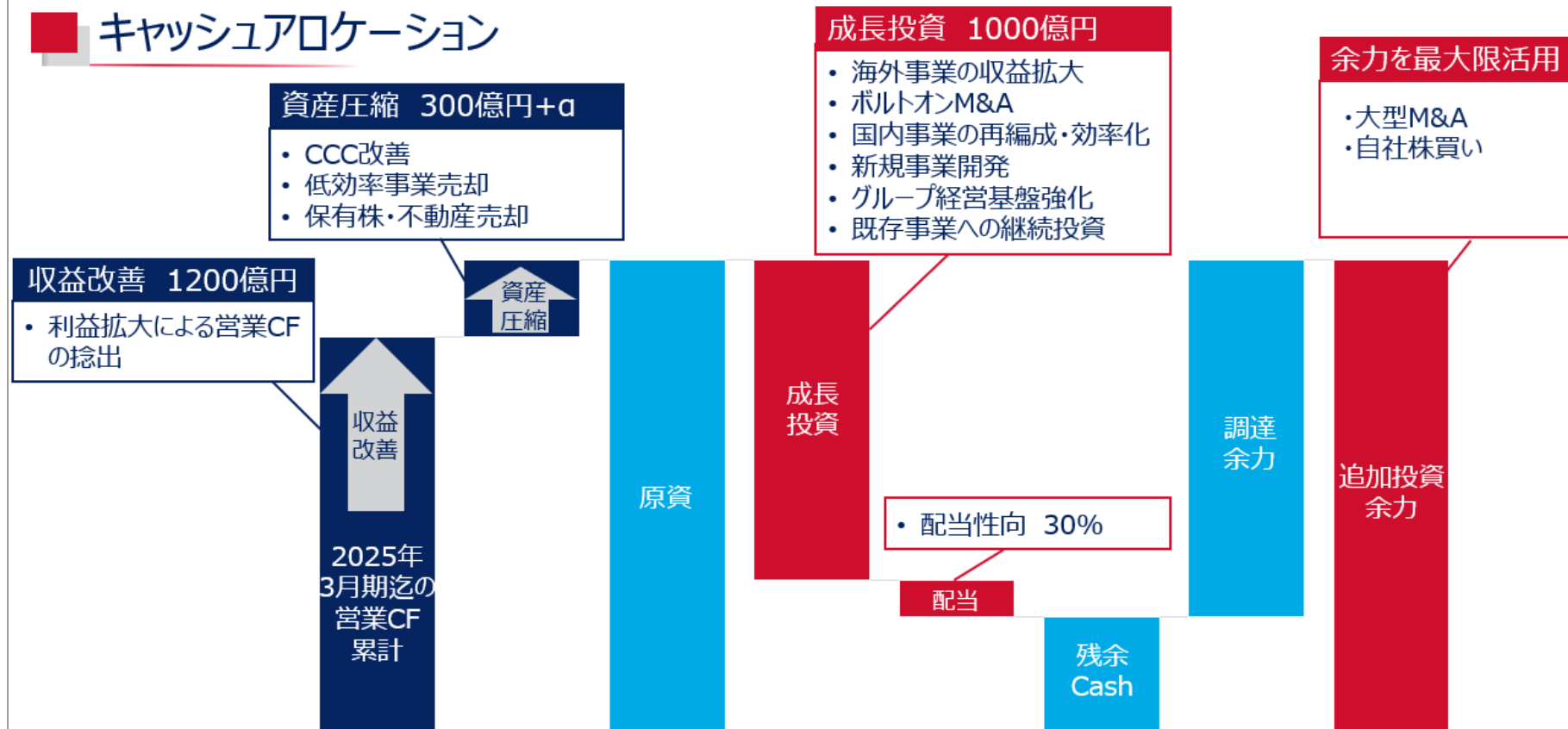
- 売上高については2024年度目標に到達
- EBITDAマージンは改善に遅れ
- 調整後ROEは一時的要因を含む

中間決算発表時(2023年11月) に中計定量目標の見直しを検討

キャッシュアロケーションアップデート

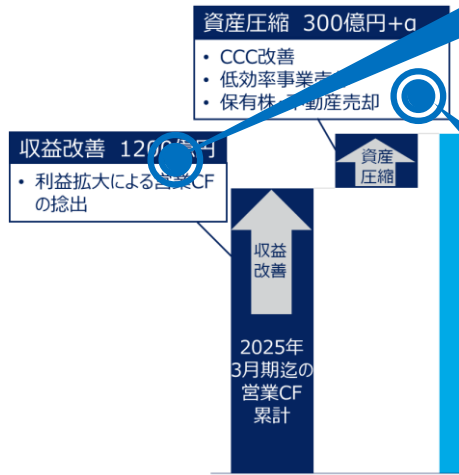
2021年11月17日
17中計発表時資料 再掲

キャッシュアロケーション



成長に積極的に投資し、事業成長を通じた適切な株主還元を行う

成長投資の原資



収益改善 1200億円

- ・利益拡大による営業CFの捻出 進展
 - 2022年度 502億円 (2021年度 155億円)

資産圧縮 300億円+a

- ・CCC改善の進展
 - 2022年度 100日 (2021年度 116日)
- ・低効率事業売却の進展
 - アフリカ事業売却 (株式価値450MM USD)
 - シンガポール撤退
- ・保有株・不動産売却の進展
 - 政策保有株5%未満へ
 - (2022年度34億円、2023年度1Q 見込み売却益約300億円)
 - 大阪本社売却を決定 (2023年度売却を予定)
 - インド不動産売却を決定 (2023年度中)

成長投資と株主還元

成長投資 1000億円

成長投資 1000億円

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

成長投資

- ・ 配当性向 30%

配当

残余Cash

余力を最大限活用

- ・ 大型M&A
- ・ 自社株買い

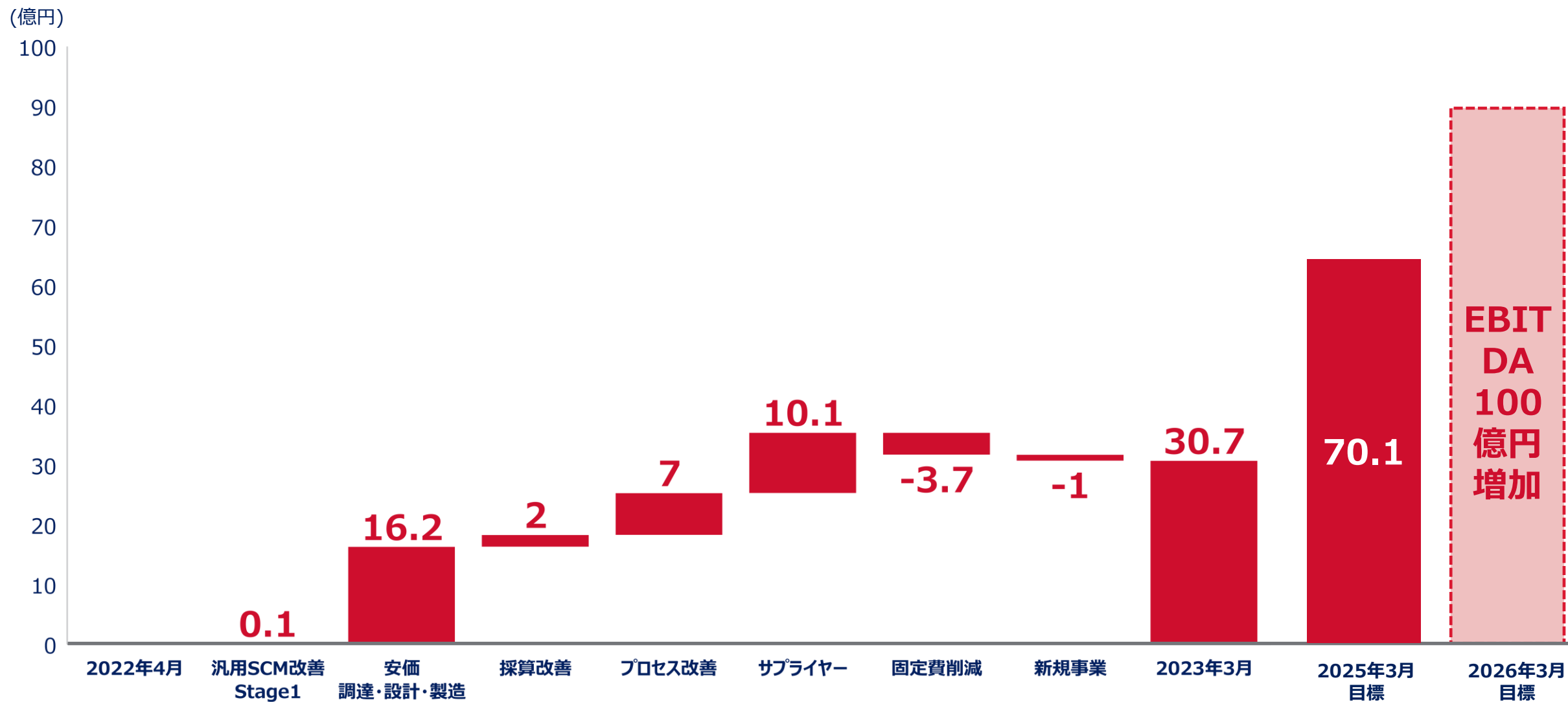
追加投資余力

- ・ 海外事業の収益拡大
 - インド・欧州での工場、設備、倉庫への投資
- ・ ボルトオンM&A
 - Wefa・Beckers事業資産買収、CWS買収
- ・ 国内事業の再編成・効率化
 - 粉体塗料事業再編（JPCM解消及びKANSAI パウダーコーティングス設立）
 - サプライチェーン刷新プロジェクト立ち上げ
- ・ 新規事業開発
 - 関西ペイントブラーノ設立
- ・ グループ経営基盤強化
 - サイバーセキュリティ強化
 - IT刷新（業績改善分科会第2期・GDP・PLM他プロジェクト立ち上げ）
 - 能力主義による人財の抜擢、登用（インド、欧州駐在若手登用、海外人財の登用他）
- ・ 既存事業への継続投資

余力を最大限活用

- ・ 自社株買い
 - 2022年6月～9月（500億円）
 - 2023年3月～（3月末時点で50億円：進行中）

日本の構造改革によるコストダウン アップデート



値上げ活動とともに5期連続増益の原動力

サステナビリティ経営進展の証左

【GPIF 「優れた統合報告書」及び「改善度の高い統合報告書」に選出】

プレスリリース

GPIFの国内株式運用機関が選ぶ
「優れた統合報告書」および「改善度の高い統合報告書」に初選定

2023年03月03日
関西ペイント株式会社

関西ペイント株式会社（本社：大阪府大阪市中央区、代表取締役社長：毛利 訓士、以下「関西ペイント」）が、この年度年金積立金管理運用独立行政法人（以下「GPIF」）の国内株式の運用を委託している運用機関が選ぶ「優れた統合報告書」と「改善度の高い統合報告書」に選定されました。

選定にあたっては、GPIFが国内株式の運用を委託している17機関（パッシブ7機関、アクティブ10機関）に対して、「優れた統合報告書」と「改善度の高い統合報告書」それぞれ最大10社の選定を依頼しました。その結果、67社が「優れた統合報告書」、95社が「改善度の高い統合報告書」として選ばれました。関西ペイントは、「優れた統合報告書」および「改善度の高い統合報告書」の両方に初めて選定されました。両方選定されたのは29社のみです。

今後も、統合報告書をはじめとする様々なIRツールを活用した公平・公正かつ適切な情報開示の向上に努めるとともに、株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆様との対話を通じた経営を進め、更なる企業価値の向上を目指してまいります。

■関連ニュースリリース
・「統合報告書 2022」を発行 [PDF](#)

■関連資料
・GPIFの国内株式運用機関が選ぶ「優れた統合報告書」と「改善度の高い統合報告書」
[20230222_integration_report.pdf\(gpif.co.jp\)](#)

■会社概要
会社名： 関西ペイント株式会社
本社： 大阪府大阪市中央区今橋二丁目6番14号
代表者： 代表取締役社長 毛利 訓士
設立： 1918年5月
事業内容： 「各種塗料の製造・販売」「配色設計」「バイオ関連製品および電子材料関連製品の製造・販売」
ホームページ： <https://www.kansai.co.jp/>

2部門同時選出は29社のみ



【経済産業省 DX認定取得】

Press Release

KANSAI PAINT
2023年3月7日

関西ペイントグループが取り組む IT 戦略
関西ペイント、経済産業省が定める「DX認定事業者」の認定を取得

関西ペイント株式会社（本社：大阪府大阪市中央区、代表取締役社長：毛利 訓士、以下「関西ペイント」）は、2023年3月1日付けで、経済産業省が定めるDX(デジタルトランスフォーメーション)認定制度に基づくDX認定事業者としての認定を取得しました。塗料業界としては初の認定です。（要ファクトチェック）

■DX認定制度について
DX認定制度とは、2020年5月15日に施行された「情報処理の促進に関する法律の一部を改正する法律」に基づく認定制度です。本認定制度では、国が策定した指針*を踏まえ、優良な取組を行う事業者を申請に基づいて認定します。
*指針は、企業経営における戦略的なシステムの利用の仕方等を提示したものであり、本指針の策定は、情報処理の促進に関する法律に基づいています。詳しくは独立行政法人情報処理推進機構(IPA)のサイトを参照ください。 <https://www.ipa.go.jp/dx/index.html>

■関西ペイントのDXへの取り組みについて
関西ペイントは、2021年11月に発表しました「第17次中期経営計画」におきまして、「持続的成長サイクルへの転換期」と位置づけ、重点課題の1つに「経営基盤の強化」を掲げています。中でもIT基盤の構築においては戦略パートナーとしての日本アイ・ピー・エム株式会社と連携し、DX化、IT体制やセキュリティの強化を進めています。グローバル・日本双方からIT基盤を強化することで、会社改革の基盤をつくり、従業員の価値創造を支え、グローバル企業としての成長と市場での企業価値向上を推進しています。具体的には日本でのIT組織・体制の強化、日本でグローバルでのDX化を実施しています。

関西ペイントは今後もIT基盤の強化を進め、グローバル企業として発展し、企業価値向上への向けたESG経営をグループ一体となって実行してまいります。

本ニュースリリースに関するお問い合わせ先
関西ペイント株式会社 経営企画本部 IR・広報部（山口・山本）
TEL：070-8810-2316 E-mail：HORI@IRO3@ais.kansai.co.jp（山口）
TEL：070-2455-8658 E-mail：NAKAMU26@ais.kansai.co.jp（山本）

①日本でのIT組織・体制の強化
-2022年4月からIT中計を開始し、2024年度までの3か年でのITロードマップを策定しました。
IT基本方針や運営に必要なプロセスを「戦略」「体制」「プロセス」「インフラ・セキュリティ」の観点で優先順位を考慮し、「KP ITマネジメントシステム」として整備したものです。
IT組織の拡充に向け、IT人材を3年間で20名増強を予定するとともに、組織としてIT人材の育成も行います。
-2022年8月、ワークプレスの最適化としてIT部門を兵庫県尼崎市の尼崎事業所から大阪府大阪市北区に所在する梅田ゲートタワーへ移転しました。

②日本でのDX化
-次世代に向けた経営、システムの基盤を構築するために、業務基盤としてERP（基幹システム）や各種システムの導入、整備を進めています。情報の一元化、標準化により円滑な意思決定が図れるほか、業務やプロセスの見直しによる効率化や脱属人化を見込んでいます。
-15年かけてサプライチェーンの刷新を計画。DXを取り入れることで、経済的な価値としての「業務効率化」「製品価値の向上」「業務プロセス価値の向上」に資するとともに、サステナビリティ観点での「脱炭素化」「サイバーセキュリティ」への転換、「安全・安心」を実現する次世代型サプライチェーンモデルの実現を目指しています。

③グローバルでのDX化：グローバルデジタルプラットフォームの構築（以下「GDP」）
-拠点ごとにバラバラに存在しているデータをグローバルで活用するために、グローバルの統一コードを整備し、全拠点の調達、管理会計、ESG関連情報を自動的に収集・活用することで、グローバル全体のDX化の実現を目指します。GDPの構築によりグローバルでの経営管理効率を向上させ、さらなる企業価値の向上を目指します。

塗料業界初の認定

2023年度の重点取り組み

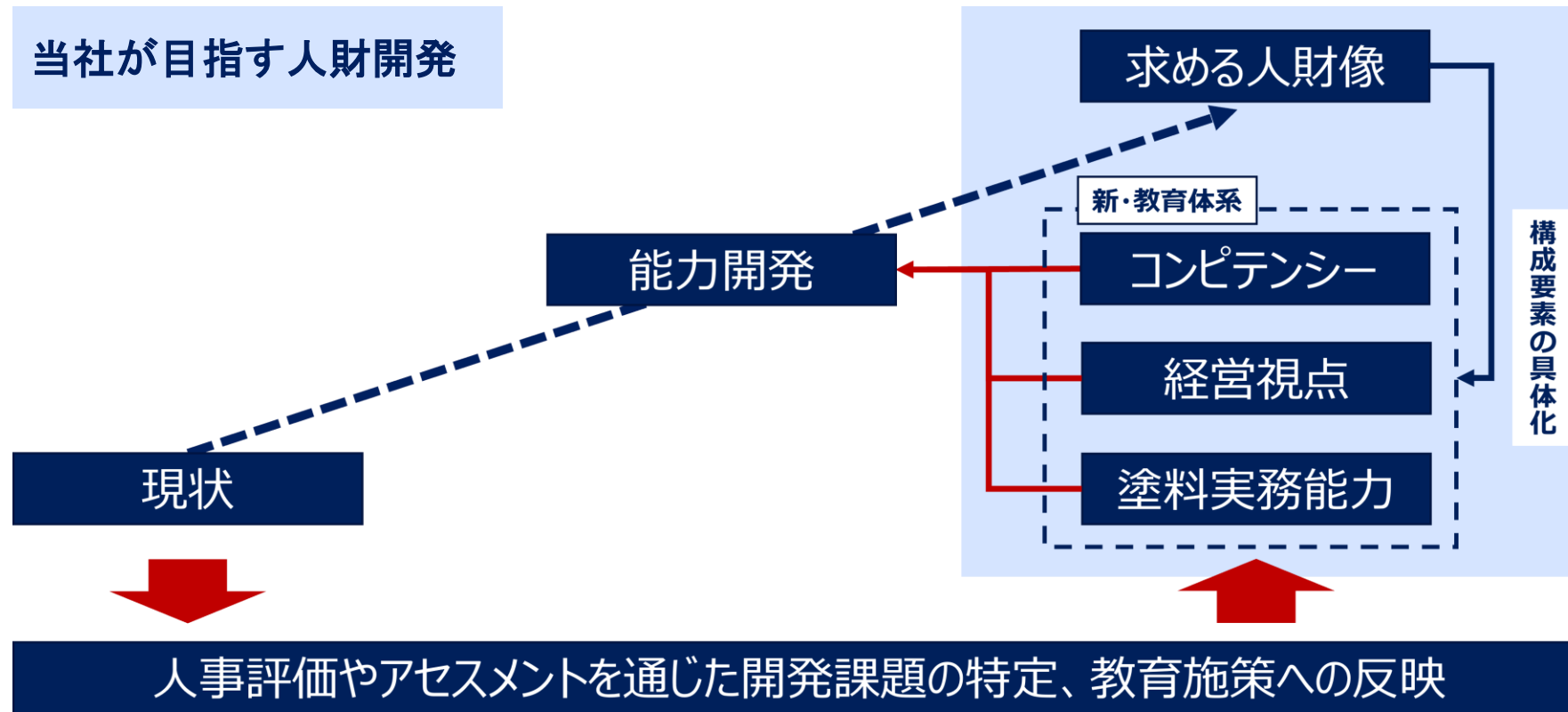
■ 持続的に成長する仕組みづくり

- 事業成長、財務構造改革による資金捻出と成長投資の好循環を創出
- 新たな人財開発戦略
- 執行のグローバル化
- 人財が挑戦する環境づくり
- 成長戦略を支えるDXを推進、生産性の向上に取り組む

新たな人財開発戦略

「求める人財像」の体現に必要な資質や能力、スキルを特定し、一人ひとりのニーズに合う育成を行う。

- 求める意識・行動（コンピテンシー）の習得。
- 事業／組織運用能力の強化。塗料実務の運用能力に加え、「グローバル企業」に求められる経営視点も習得。



個人と会社が共に成長を実現する人財開発を目指す

グローバル経営人財の登用



Pravin Chaudhari 執行役員

プラヴィン

チャウダリ

【役割】

生産・SCM・調達部門 副部門長

関西ペイント（日本）経営会議メンバー

Profile

- **前職は顔料メーカーの Chief Business Officer**
-B to Bビジネス（特に化学業界）をリード
- **元KNPL No.2ポジション**
-1993年から2018年までKNPLに在籍
-異なる背景の人財を発掘、育成
-自動車・工業・自動車補修ビジネス牽引
-サプライチェーン・生産分野のエキスパート
-SAP導入プロジェクトマネージャー・改善をリード
-過去のインドM&Aの中心的役割
- **当社グローバル化推進の必要性を受け、4月に関西ペイント株式会社執行役員に就任**

今後、様々な階層で国籍を問わない人事を進める

オフィスを挑戦する場所に変革する

BACKGROUND

持続的な成長による企業価値の向上

— Greatカンパニーへの挑戦 —

「Greatカンパニーへの挑戦」へ向かうための施策の一つとして拠点再編を行う
新しい環境でさらに成長分野への積極投資と経営基盤の強化施策を推進する



変革推進を担う人財への重要な投資

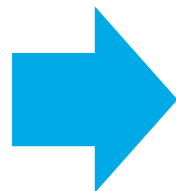
成長戦略を支えるDX

IT刷新は街の再開発に近い



現状：古く、継ぎ足し改善の積み重ね

グローバルデジタルプラットフォーム(世界をデータで繋ぐ)



業績改善分科会(ERP・PLM・WMS・・・)

CIOチーム (区画整理・インフラ・ルール・セキュリティ・・・)

働きやすく、生産性の高い会社にして世界とつなげていく



ご清聴ありがとうございました

この資料に記載されている業績予想は、現時点で入手された情報に基づき判断した予想であり、潜在的なリスクや不確実な要素が含まれているため、実際の業績が予想数値と異なる可能性があります。

Appendix

サステナビリティへの取り組み

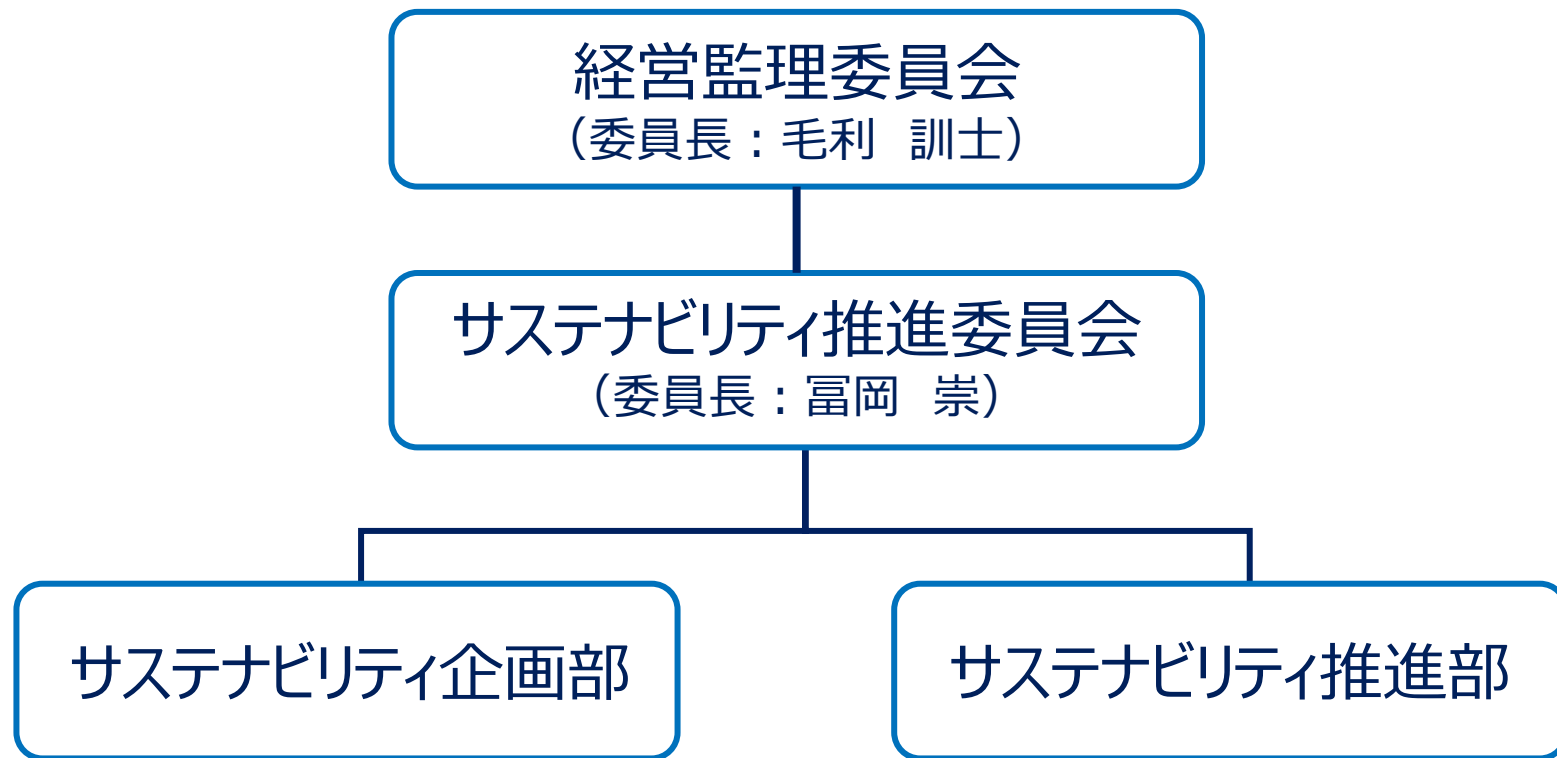
2023年度体制



富岡 崇 執行役員

サステナビリティ推進委員 委員長

サステナビリティ 企画部 部長



責任役員と企画、推進常設組織を新たに設置し体制強化

インド

◆水マネジメント



Hosur Effluent Treatment Plant
– Zero Liquid Discharge

◆エネルギーマネジメント



Solar Energy – Sayakha

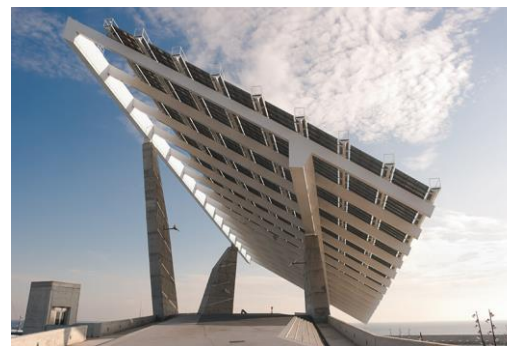
CRISIL

An S&P Global Company

KNP featured in the Leadership category in the CRISIL Sustainability Yearbook 2022.

欧州

◆Rembrandtin社 Remisol太陽光発電バックシート修復コーティング



<https://www.kansai-helios.eu/tackling-a-major-problem-of-photovoltaic-plants-repairing-microcracks-with-coatings/>



海外での環境対応も進む



<https://kansaipaint-burano.co.jp/>

概要

- 2022年5月30日設立
- オンラインを活用した新ビジネス
- EC事業と塗装事業
- 従来の価値観にとらわれない働き方
事業活動を通じて
 - 環境改善に貢献する
 - 色彩の力で人の暮らしを豊かにする

事例紹介（クロスカラーリング：壁紙の上から塗装し原状回復）



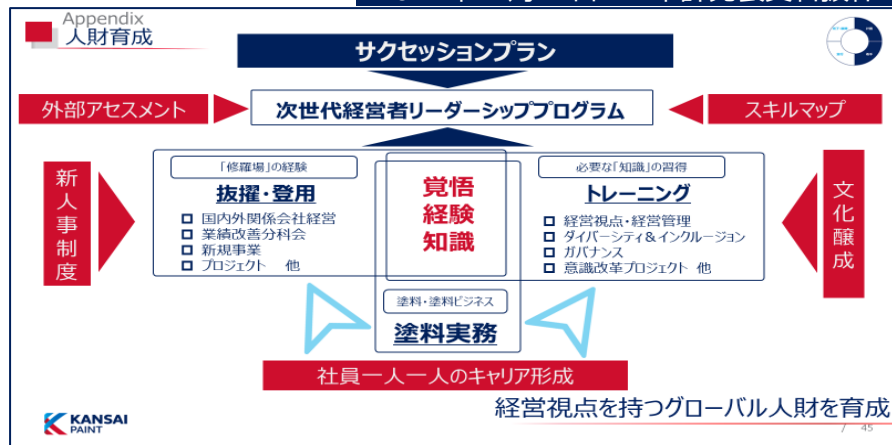
【壁紙張替えとの比較】

- 廃棄物90%減
- Co2排出99%減
- 作業時間50%減
- 石綿含有調査の最小化が可能
(2023年10月から調査義務化)

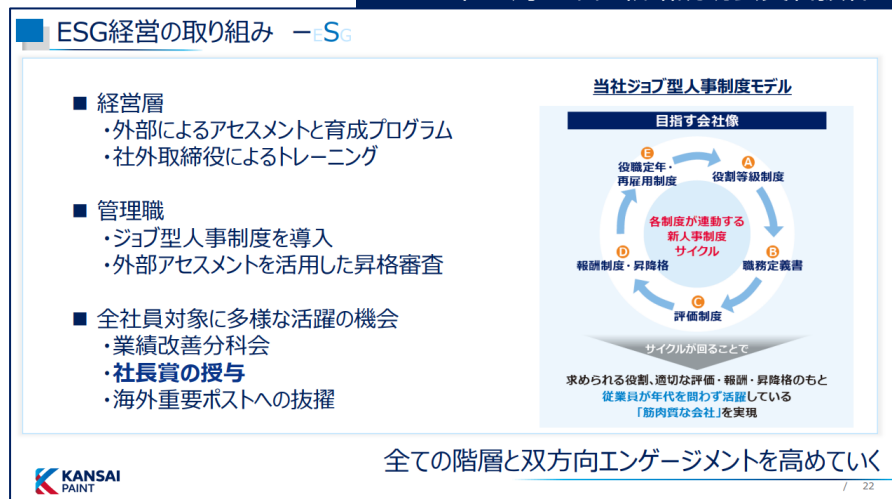


2023年度から本格的に事業拡大に取り組む

2021年11月17日 17中計発表資料抜粋



2022年11月14日 戦略説明会資料抜粋



主な進捗

- **次世代経営者育成（2022年6月～）**
 - 候補者へのアセスメント実施
 - 対象者に対する個別トレーニング
- **管理職へのジョブ制導入（2022年4月～）**
 - 評価者への説明会、研修等の浸透施策を実施
 - 全管理職へのアンケートを実施、浸透度と課題を洗い出し、2023年度より継続的に改善
- **管理職登用ルールの刷新**
 - 係長からの昇格という前提を外し、能力で登用
 - 従来の社内評価に加え、第三者によるアセスメントを合格要件に加え、「社外でも通用する人財」を登用

複数名の「飛び級」合格者あり、4月から管理職として活躍

大きな進展あるが多くの改善も必要

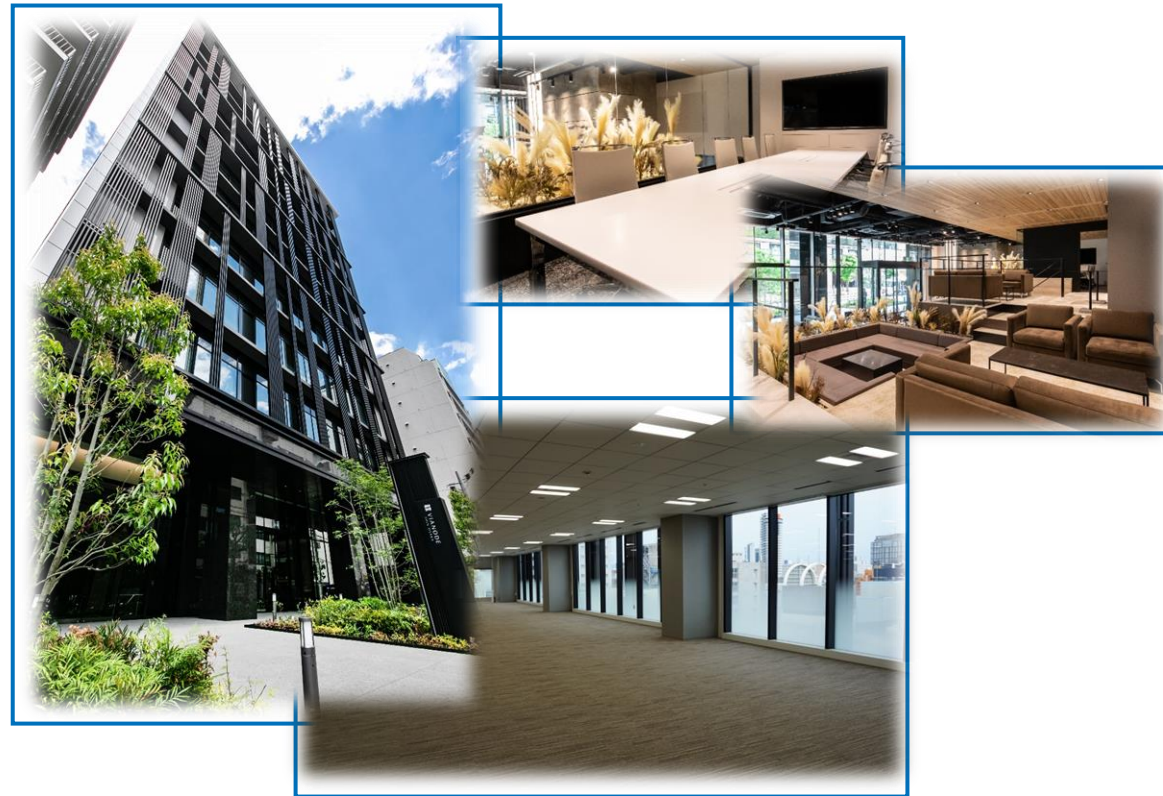
本社移転 -ESG

- 社員の挑戦の場
- 災害時のエネルギー供給含め、万が一の時の司令塔としての機能性強化
- セキュリティの強化（物理対策、技術的対策）

グローバル本社



新大阪フロントオフィス



2023年12月移転

G自動車事業部門

部門長



徳 清秀

副部門長



殿村 浩規

日本事業部門

部門長



寺岡 直人

副部門長



高多 洋一

国際事業部門

部門長



西林 均

経営推進部門

部門長



高原 茂季

生産・SCM・調達部門

部門長



梶間 淳一

副部門長



プラウイン
チャウダリ

研究開発部門

部門長



田桐 澤根

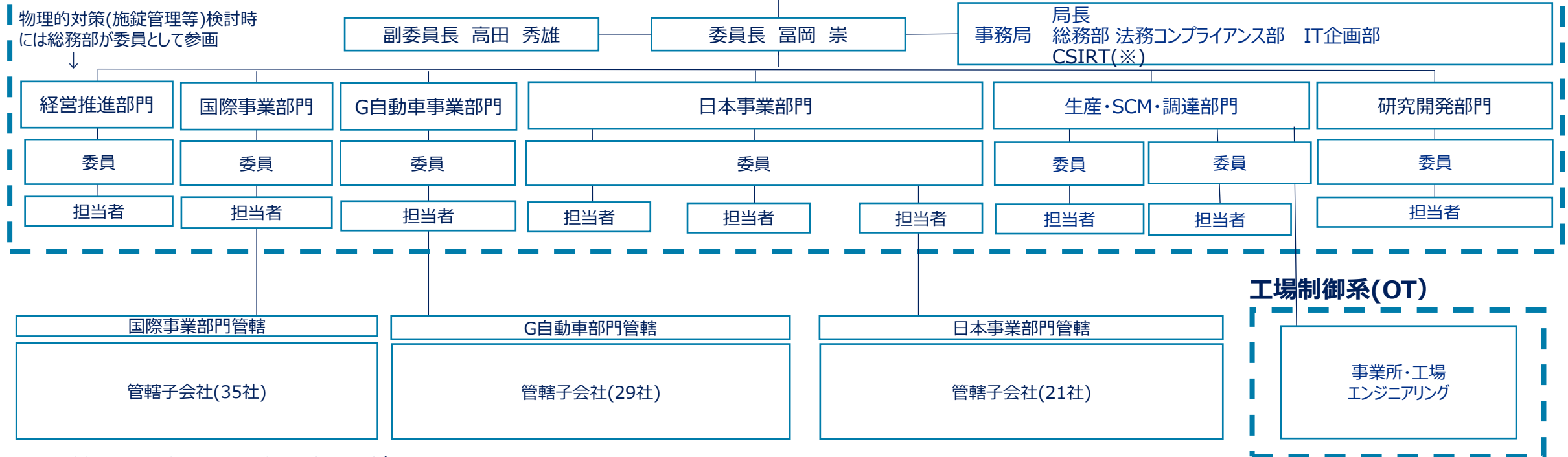
6部門制によるガバナンスをさらに強化

情報セキュリティ委員会 -ESG

- 全ての情報資産に関する管理を情報セキュリティ委員会にて行う
- 工場制御系についてはエンジニアリングとして区分し、各工場の工務と連携してセキュリティ対策を実施する。

委員長：関西ペイントにおける情報セキュリティ管理の最高責任者
 情報セキュリティ委員：部門長より任命する
 情報セキュリティ担当者：システムオーナー及び担当者(+現場で動いた方)
 候補者をリストアップして委員に決める

情報セキュリティ委員会 (全ての情報資産について管理)



※CSIRT・・・Computer Security Incident Response Team
 インシデント発生時の対応チーム

活動2年目、活動精度を上げていく

セキュリティ対策の進展 -ESG

- 全ての部署を徹底的に調査（約1200項目）
- 調査に基づき改善計画策定
- その上で、改善する為の人・モノ・金を迅速に手配し、地道に実行し続ける。

- レベル
- 1: 未対策
 - 2: 対策済（規程等なし）
 - 3: 対策済（規程等あり）
 - 4: 対策済（規程を定期的に見直し）

【2021年12月】 10%

【2022年4月】 30%

【2023年4月】 70%

【2024年4月目標】 90%

事業成長に集中するための重要な活動

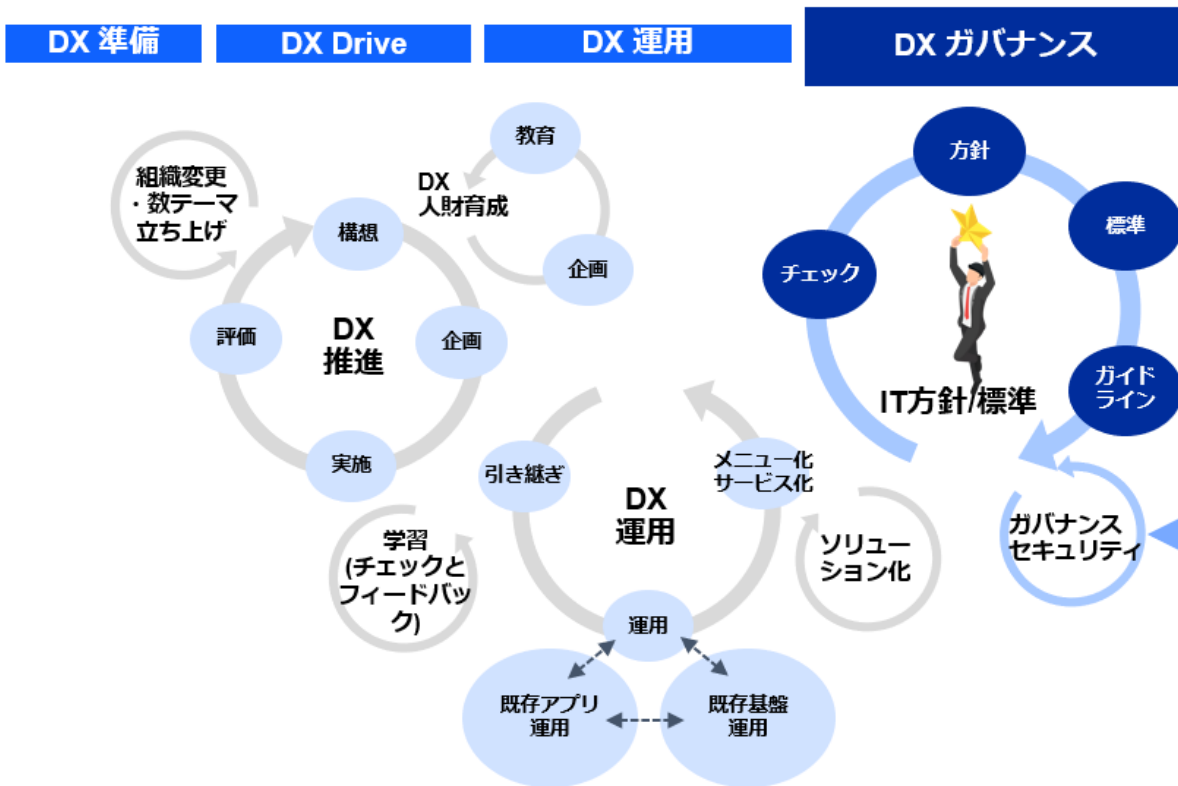
DX

DXは一点突破ではなく“総合力”が必要

DXを実現する為には、ITの話だけでなく、事業戦略・業務プロセス・組織戦略・人事制度といった複合的な課題を解かなければならない。



スピード感のあるDX推進の為の歯車



- “DX”と言うと、DX推進やDX人財育成に注力する企業が一般的には多い。
- 関西ペイントの特徴としては、**DXガバナンスを早い段階で回転**させた。
- この取り組みがあったからこそ、スピード感を失わずに、**多くのプロジェクトを平行に進行**できていると捉えている。

DXを進めるには全体構想と進めていく順序が重要