



# 戦略説明会

2021年11月17日

1. 2021年度第2四半期決算及び16中計の進捗
2. 第17次中期経営計画
3. Appendix
  - －サステナビリティ経営・マテリアリティ
  - －E S G
  - －E S G
  - －D X

# 1. 2021年度第2四半期の決算概要

# 2021年度上期連結業績ハイライト

(億円)

	上期実績	対前年同期	コメント
売上高	2,033	+408 (+25%)	為替影響：プラス約48億円
営業利益	168	+76 (+82%)	為替影響：プラス約4億円
経常利益	208	+108 (+109%)	為替影響：プラス約7億円
EBITDA*	289	+91 (+46%)	
EBITDAマージン	14.2%	+2.0% pt	
当期利益	115	+72(+168%)	

\*EBITDA=営業利益+減価償却費+のれん償却費+持分法投資損益

- ・前年上期のコロナ影響による売上大幅減少から回復し、大幅増収増益。
- ・第2四半期は原材料費の高騰、自動車減産の影響があり、情勢悪化。
- ・値上げのみならず、様々な対策を講じ、外部要因の影響を最小限にとどめる活動を展開

グループ総力戦で利益押し下げ圧力に抵抗

# セグメント別売上高・経常利益

(億円)

	売上高		経常利益	
	上期	対前年同期	上期	対前年同期
日本	686	+16 (+2%)	66	+12 (+23%)
インド	455	+164(+56%)	39	+0 (+1%)
欧州	414	+106 (+34%)	40	+23(+136 %)
アジア	289	+70(+32%)	47	+39 (+479%)
アフリカ	161	+45(+39%)	5	+25( - )
その他	28	+7 (+35%)	10	+9 (+618%)
合計	2,033	+408 (+25%)	208	+108(+109%)

- ・売上は全地域増収、利益はインドを他地域の増益でカバー
- ・アフリカは、変革の成果により、経常黒字が定着
- ・欧州が日本、インドに次ぐ3本目の大黒柱に成長

ポートフォリオ改善により、業績下支え

# 2021年度 通期連結業績見込みの修正

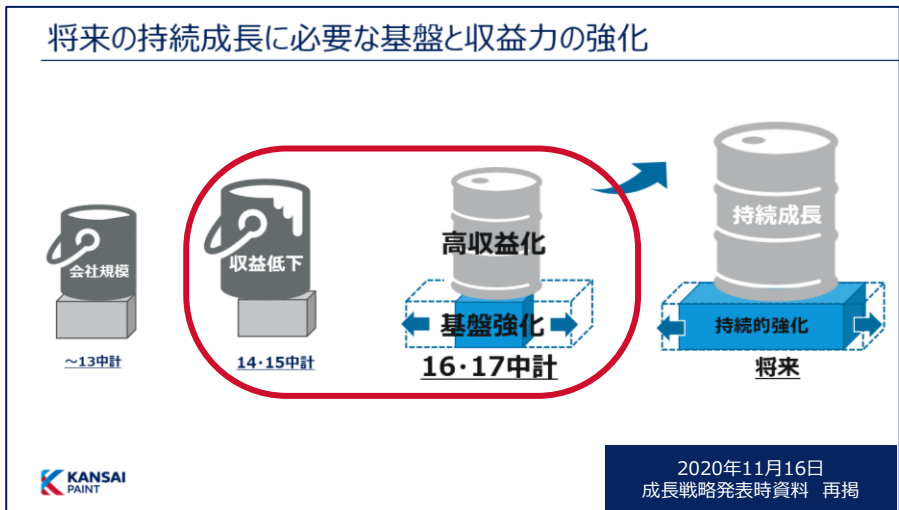
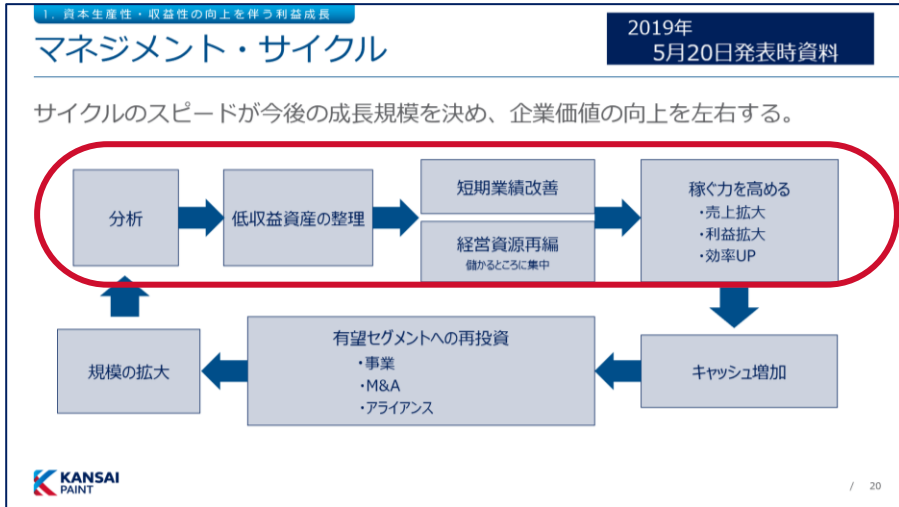
億円

	2021年度 当初見込	2021年度 修正見込	修正幅	修正見込 前年度比（率）
売上高	4,000	4,100	+100	+12.4%
営業利益	380	340	-40	+8.9%
経常利益	440	400	-40	+11.5%
EBITDA	620	580	-40	+7.4%
EBITDA Margin	15.5%	14.1%	-1.4% pt	-0.7% pt
当期利益	260	240	-20	+19.8%

- ・原材料高騰は当面継続すると予測
- ・売上高は増収見込みも、各段階利益は減益
- ・経常利益は過去最高利益を維持

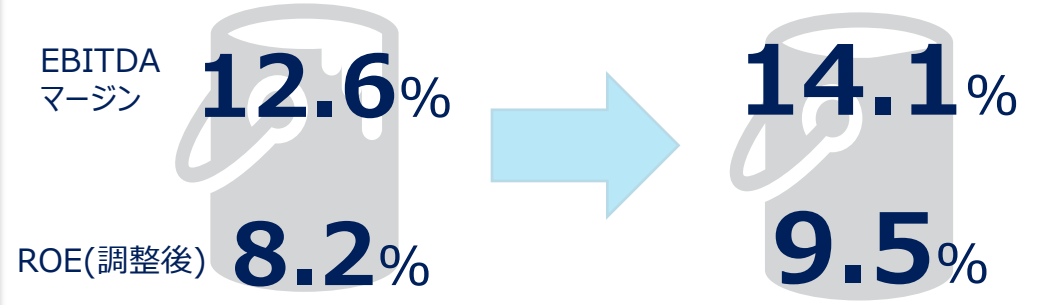
経常最高益更新に全力

# 16中計の位置づけと進捗



## 進捗

### 高収益化



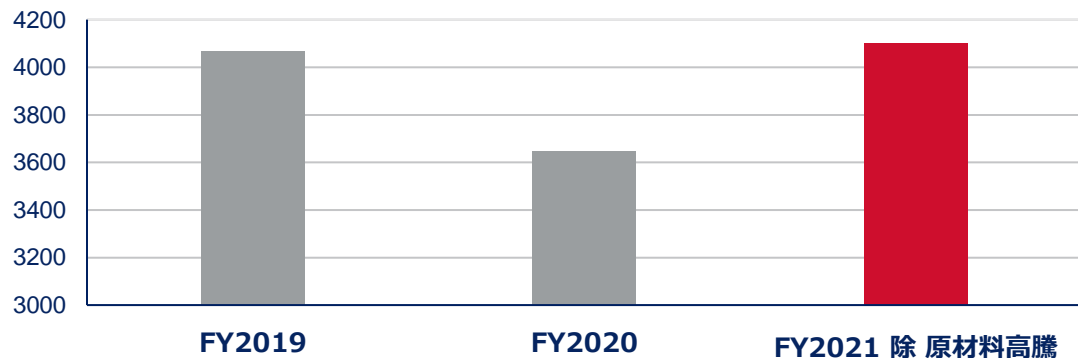
### 基盤強化

- 低収益資産の整理
- 業績改善分科会
- 海外子会社ガバナンス強化
- 次世代経営者アセスメント
- 次世代経営者トレーニング
- 監査機能強化
- 社外取締役 (外国人・女性) 増員
- 外国人監査役
- 総資産の圧縮
- ダイバーシティ推進活動チーム設置
- 事業特性に即した組織再編
- サステナビリティ推進委員会設置
- パートナーシップの拡大
- 海外DX
- M&Aチーム設置
- 資金調達多様化

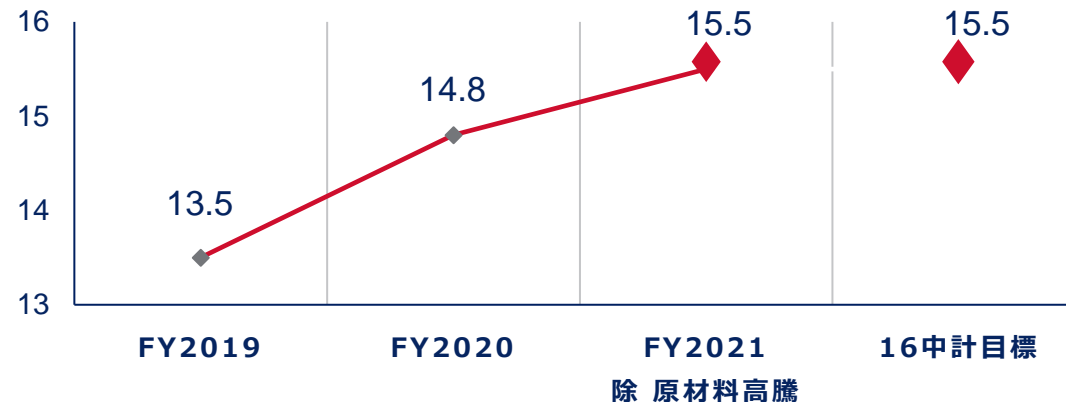
# 15中計の課題解決と持続的成長軌道の創出

# 原材料費高騰「なかりせば」

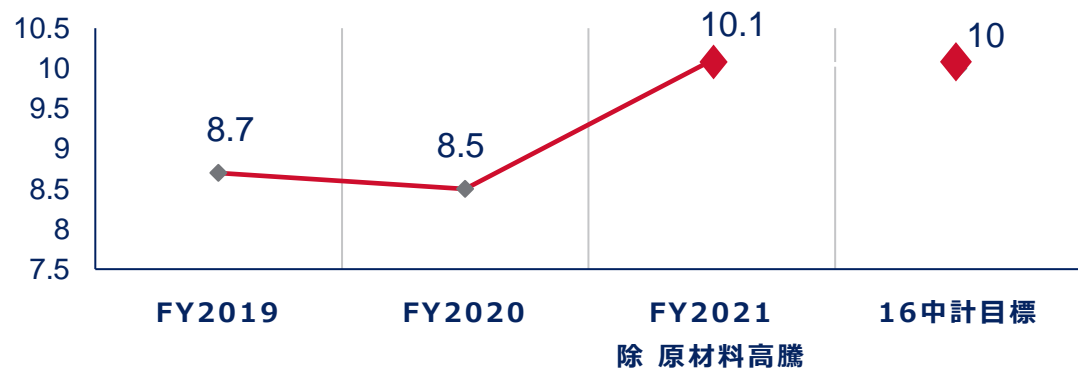
## 売上高 (億円)



## EBITDAマージン (%)



## 調整後ROE (%)



- 原材料の高騰がなかりせば、EBITDAマージン、ROE (調整後)ともに16中計最終年度目標を達成していた公算
- 低収益資産の整理が大きく進展
- 16中計開始時に一番の課題であった海外の収益性が大きく改善
- アフリカ黒字化定着
- 欧州が3本目の柱に成長

経営体質は確実に改善



# 16中計「できたこと」と「積み残し課題」

第16次中期経営計画

2019年5月20日  
16中計発表時資料 再掲

## 重点方針

### 1. 資本生産性・収益性の向上を伴う利益成長

グループ内ベスト・プラクティスを結集し、各種施策を最適な手法で着実に実行

業績目標	評価指標	具体的施策
売上高	ROIC	シェア増
EBITDAマージン		商品構成改善による収益性向上
調整後ROE	利益成長	原価低減
		高付加価値技術、商品のグループ展開
販管費最適化		
物流費削減、等		
BS適正化		低収益資産改善
		運転資本最適化
	固定資産回転率最適化、等	

第16次中期経営計画

2019年5月20日  
16中計発表時資料 再掲

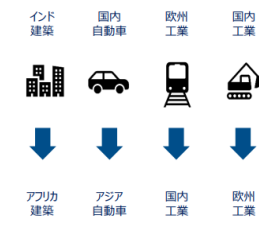
## 重点方針

### 2. 事業競争力の向上

外部環境と内部要因分析を実施し、ポートフォリオ最適化+競争力を強化

- 抜本的な対応が必要な事業へのテコ入れ
- 資産・資源配分の最適化
- グループ内ノウハウ、ビジネスモデルの活用促進
- 業際も含めたビジネス機会の探索と創出

グループソर्स活用



第16次中期経営計画

2019年5月20日  
16中計発表時資料 再掲

## 重点方針

### 3. グループ総合力の向上

「One Kansai」の精神で、徹底した顧客志向をもつグローバル人財の育成と登用を加速

- 1) 多様性 (Diversity) の推進
  - 境界の撤廃 (Boundarylessness): 国籍/性別/年齢/社歴/その他
- 2) 人財マネジメント
  - KPIツリーによる事業計画と連動した透明性の高い評価
  - グローバルタレントの活用
  - 人財の最適配置
- 3) 意識改革
  - 顧客を豊かにする製品・サービスの素早い提供を最優先する



- 低収益資産改善
- 収益性向上
- BS適正化 (総資産圧縮)



- 販管費最適化
- 物流費削減



- 抜本的な対応が必要な事業へのテコ入れ
- 資産・資源配分の最適化



- グループ内ノウハウ展開
- ビジネス機会の創出



- 人財の育成と登用
- 人財の最適配置
- 透明性の高い人財評価 (制度設計)



- 人財評価 (実行)
- 意識改革

# 外部環境の変化と企業の関係性

## 市場環境

当社への影響

塗料業界の環境

● <u>エッセンシャルなビジネス</u> であり、 <b>安定的成長</b>	
● <u>資源・エネルギー転換</u> による原材料費、物流費の高騰	
● <u>サステナビリティが競争優位の源泉</u> となるゲームチェンジ	
● <u>中国経済の減速</u> と世界経済への影響	

事業環境

<b>自動車</b> 中国・インドを中心に量は引き続き拡大	
<b>工業</b> 欧州発信でのグリーンディール/イノベーション	
<b>汎用</b> インドは高成長継続、アフリカは徐々に拡大	

## 企業に求められるプロフェッショナリティ

安定拡大期(Before コロナ)

<p>経営の専門性</p> <p>規模の経済性を軸とした「拡大と統治」が優先事項</p>	<p>塗料の専門性</p>
--	---------------

現在および今後

<p>経営の専門性</p>	<p>塗料の専門性</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 事業特性により、戦略・ガバナンスが大きく異なる</li> <li>➢ 需要(サステナビリティ) と供給(資源・エネルギー) 双方が大きく転換</li> <li>➢ 塗料の専門性を変化に生かすことが成長の源泉に</li> </ul>	

需要と供給双方の変化への対応力が問われる

# 当社の使命



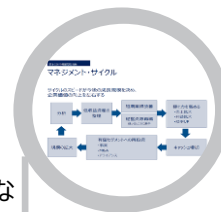
創業者  
岩井勝次郎

- ✓ 利益追求と社会発展への貢献
- ✓ 誠実に顧客との信頼関係を築く

- ✓ 目先の小利を追わず大局的な判断を下す
- ✓ 道義性と公共性に重きをおく



・国内自動車メーカーの海外進出に伴い、本格的なグローバル化に乗り出す  
・海外での生産能力拡充とともに、世界的な価格競争力、技術開発力の向上、技術サポート体制の整備などに取り組む



・16中計では、下記の「マネジメントサイクル」を定め、低収益資産の整理を進め、経営資源を再編することで、企業価値を向上

1918-1948  
創業期

1949-1986  
戦後・成長期

1987 - 2010  
海外進出期

2011 - 2018  
グローバル化加速期

2019 - 2021  
将来を自ら切り開く

2021 -



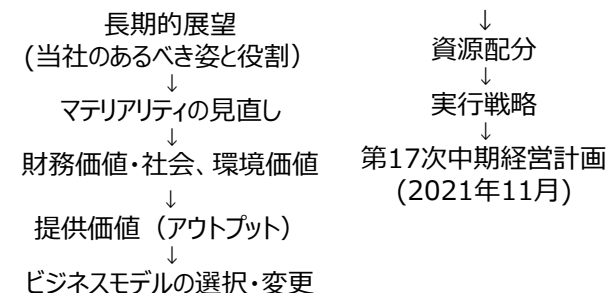
・1918年、尼崎神崎で岩井勝次郎が創業(資本金50万円)  
・塗料の国産化に貢献、多くのお客様に喜ばれ大きな飛躍へ



・終戦後の困難を乗り越え多数新技術・新製品を発表、総合塗料メーカーに  
・京阪2証券取引所へ上場、大阪の商業中心地に本社設立  
・シンガポールを皮切りにタイ、台湾、インドと海外進出を開始



・塗料需要増を期待し、経済成長著しい新興国を中心にグローバル化を加速  
・併行して国内事業の収益性向上と経営基盤の強化に注力  
・国内外で、防蚊塗料や抗ウイルス塗料など、課題解決型・快適生活提案型塗料を展開



# サステナビリティ経営

## 社是

1. 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
2. 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
3. 和と協調につとめ、総力を結集する

## 企業理念

「私たちは、塗料事業で培った技術と人財を最大限に活かした製品・サービスを通じて、人と社会の発展を支えます」

<事業・経営>

<サステナビリティ>

6つの価値観  
(i care !)

誠実、顧客志向、  
責任感、尊重、  
企業家精神、革新

ビジネスモデル  
価値創造プロセス

中期経営計画

サステナビリティ戦略  
マテリアリティ(長期目標)

- ① 脱炭素の実現
- ② QOL(生命の質・生活の質)の向上
- ③ 資源と経済循環両立の高度化
- ④ 多様な人財が活躍するグループへ

成長戦略

“Good to Great”

中期経営計画はサステナビリティ経営の実行計画

# Good to Great

## 第17次中期経営計画

## 17中計ハイライト

- 新たな成長ステージへ移行
- 長期目標・ESGを経営の根幹とした骨太な3か年計画
- 成長に積極的に投資と、事業成長を通じた適切な株主還元
- 強みを生かし、成長分野に積極投資（工業・欧州・インド）
- 日本の収益性を徹底的に高める構造改革  
（2025年度EBITDA100億円プラスを実現）
- 資本収益性と成長性の重視
- 持続的成長を可能にする基盤強化（ガバナンス・人財育成・DX）

# 17中計最終年度目標

## 売上高

**5,000億円**

- ・2020年度実績 3,646億円
- ・2021年度計画 4,100億円

## EBITDAマージン

**17%**  
**850億円**

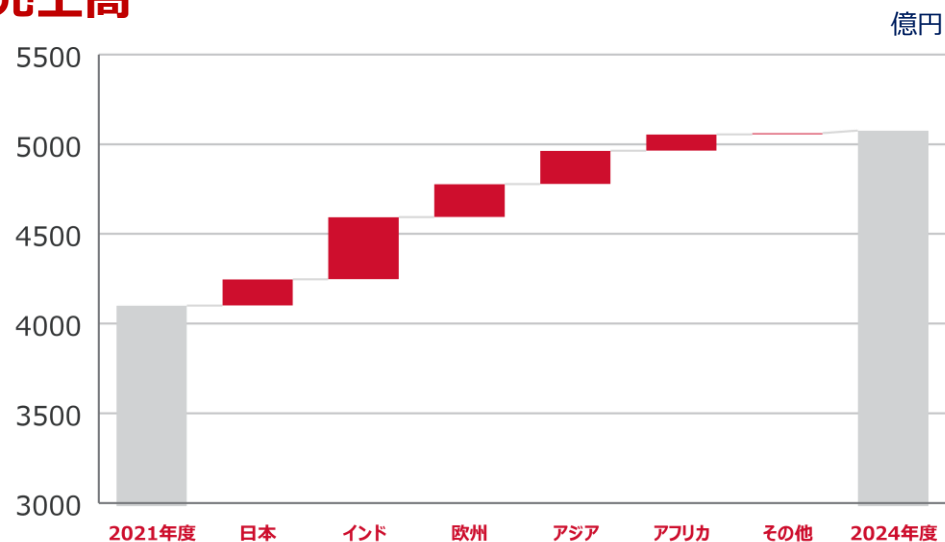
- ・2020年度実績 14.8%
- ・2021年度計画 14.1%

## ROE(調整後)

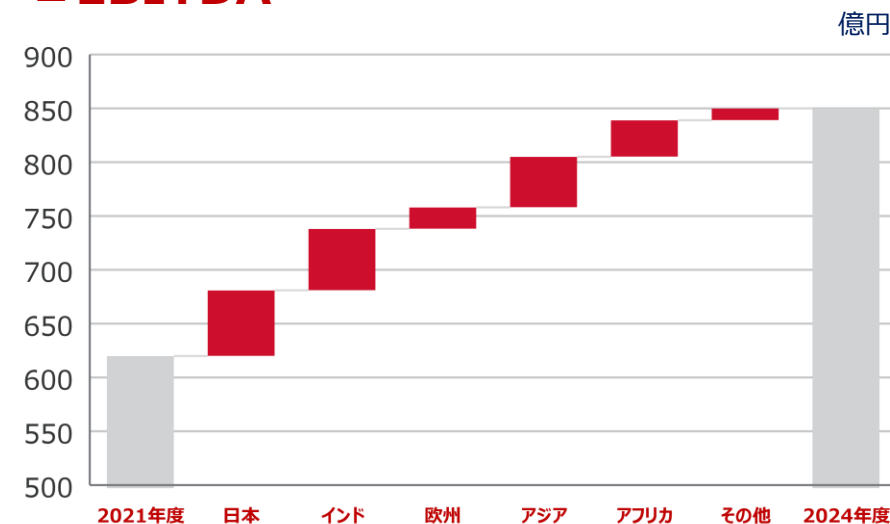
**13%**

- ・2020年度実績 8.5%
- ・2021年度計画 9.5%

### ■ 売上高



### ■ EBITDA



# 17中計最終年度目標（事業部門別）

国際事業  
部門

2,630億円

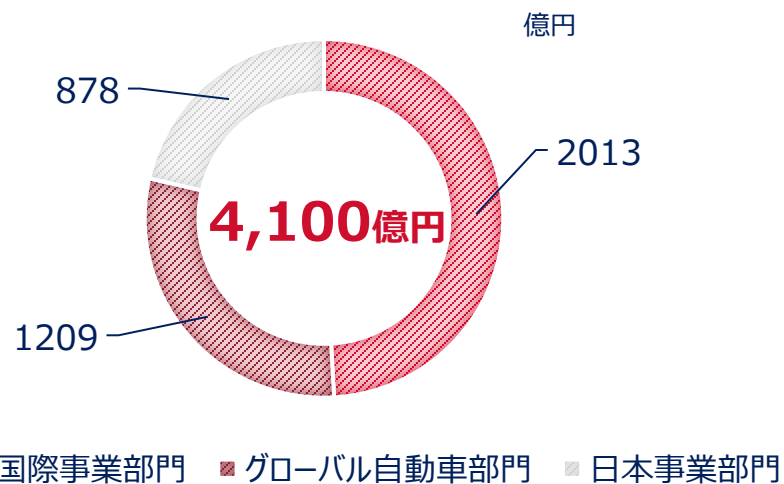
グローバル自動車事業  
部門

1,460億円

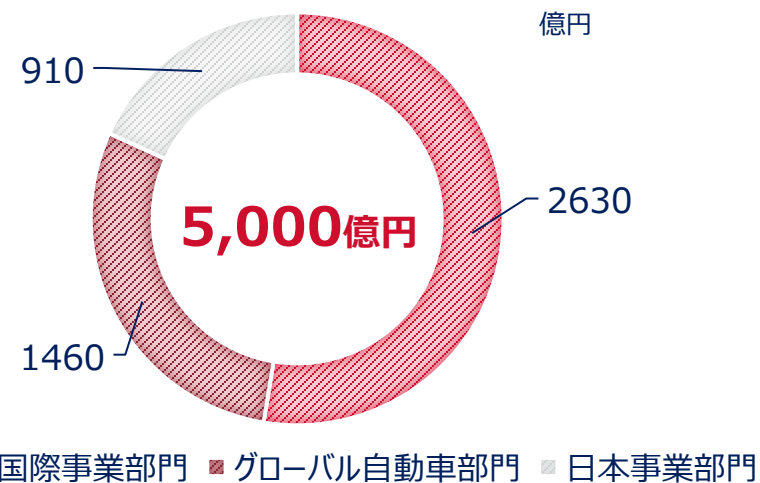
日本事業  
部門

910億円

## ■ 2021年度（計画）



## ■ 2024年度（目標）





# 17中計の位置づけ



持続的成長サイクルへの転換



長期目標  
(マテリアリティ)

- ①脱炭素の実現
- ②QOL(生命の質・生活の質)の向上
- ③資源と経済循環両立の高度化
- ④多様な人財が活躍するグループへ

## 【重点方針】

1. 収益性強化による資金捻出
2. 成長分野への積極投資
3. 経営基盤の強化

収益力向上に注力



- ・資本生産性・収益性の向上を伴う利益成長
- ・事業競争力の向上
- ・グループ総合力の向上

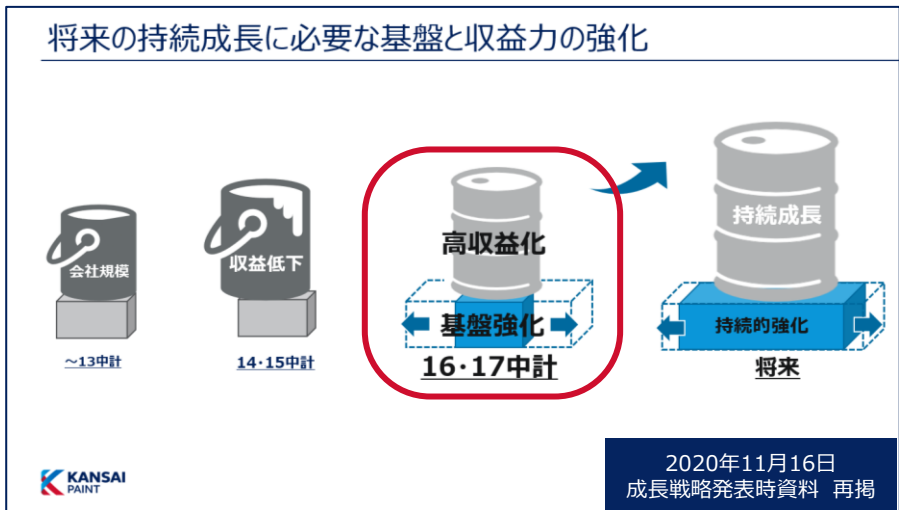
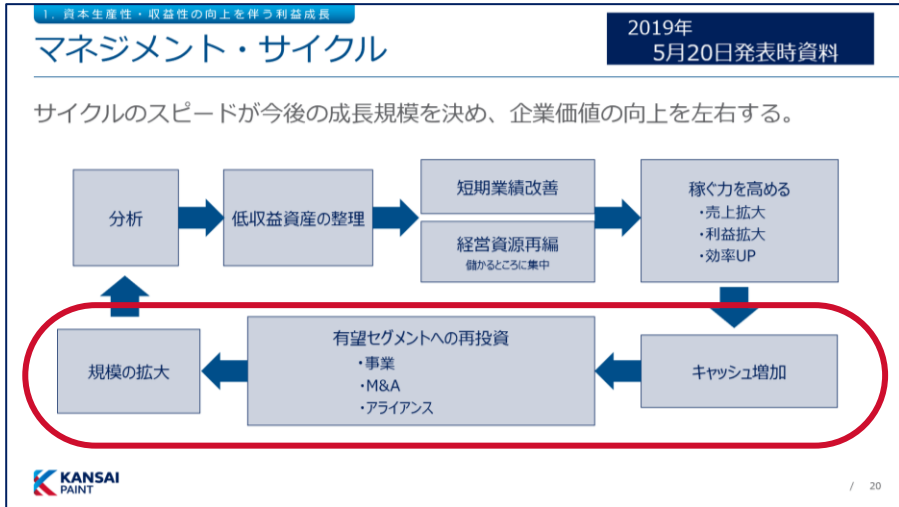
18中計

17中計

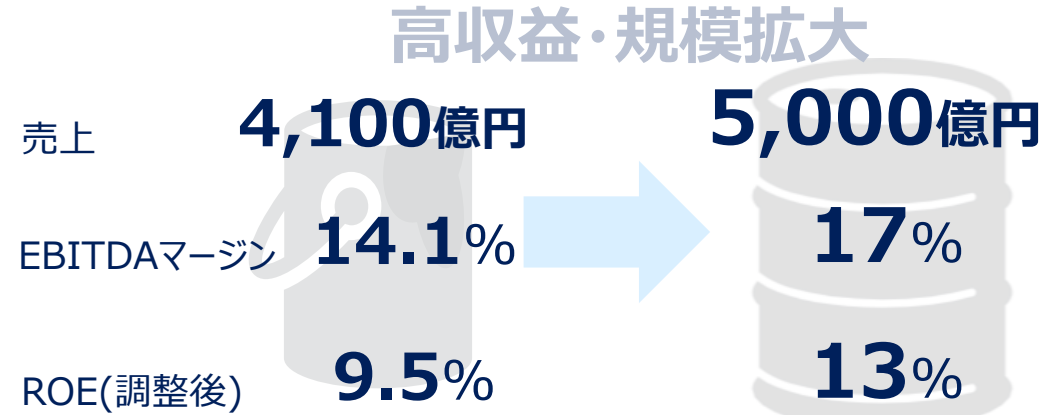
16中計

長期目標・ESGを経営の根幹とした骨太な3か年計画

# 長期成長軌道へ



## 計画



## 基盤強化

- 海外ガバナンス・コンプライアンス強化
- 新マテリアリティグローバル展開
- TCFD賛同とリスク分析  
- 京都大学※との産学連携(予定)
- 脱炭素・高度循環SCM
- 事業特性に合わせたビジネスモデル変革
- 新チャネル開拓
- 業績改善分科会第2期
- 役員報酬制度見直し
- サクセッションプラン
- 新人事制度の推進
- 人材育成プログラム
- 文化醸成プロジェクト
- グローバルデジタルプラットフォーム
- IT組織刷新

※経営管理大学院砂川伸幸教授等

# 高収益化と基盤強化

	16中計	17中計	
海外	<p><b>構造改革/収益性向上</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>☑ 低収益資産整理</li> <li>☑ アフリカ構造改革</li> <li>☑ 欧州収益力強化</li> <li>☑ 事業ポートフォリオ整備</li> <li>☑ コンプライアンス・ガバナンス改善</li> </ul>	<p><b>収益性を維持向上/拡大</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>☐ 欧州：日・印と並ぶ柱へ</li> <li>☐ インド：市場とともに成長</li> <li>☐ アフリカ：構造改革の完遂</li> <li>☐ 地域・事業ポートフォリオ整備</li> <li>☐ ボルトオンM&amp;A（欧・印中心）</li> </ul>	<p>←海外事業は本質的にリスクは高いが収益性と成長性が高く、17中計成長ドライバーとする</p> <p>海外リスクマネジメント強化</p>
日本	<p><b>グローバルHQ機能の再生</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>☑ 戦略機能強化</li> <li>☑ 海外コミュニケーション見直し</li> <li>☑ 財務構造改革</li> <li>☑ 組織再編</li> <li>☑ M&amp;A体制再構築</li> </ul>	<p><b>構造改革/収益性向上</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>☐ グローバルHQ機能の強化</li> <li>☐ 2025年度 EBITDA100億円UPを実現する構造改革（2020年度比）</li> </ul>	<p>←日本事業はCash Cowとして徹底的に収益性を高める構造改革を断行する</p>

## 事業成長と収益性の向上

# キャッシュアロケーション

資産圧縮 300億円+α

- CCC改善
- 低効率事業売却
- 保有株・不動産売却

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

余力を最大限活用

- 大型M&A
- 自社株買い

収益改善 1200億円

- 利益拡大による営業CFの捻出

収益改善

2025年  
3月期迄の  
営業CF  
累計

資産  
圧縮

原資

成長  
投資

• 配当性向 30%

配当

調達  
余力

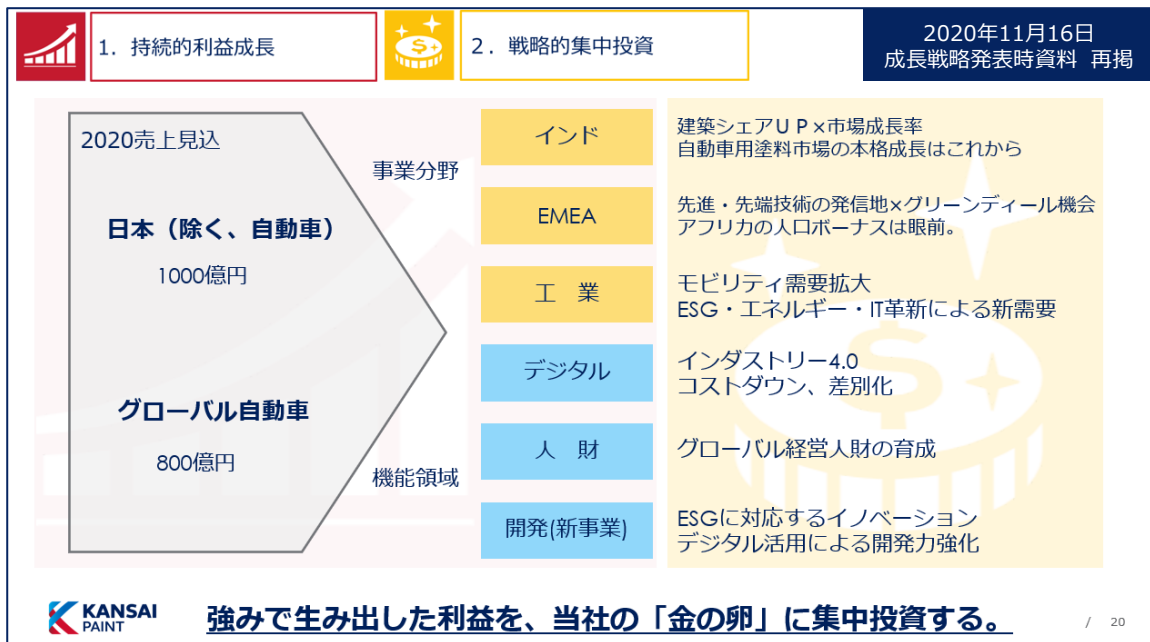
追加投資  
余力

残余  
Cash

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

# 当社が生かすべき「塗料の専門性」

- 高い技術力
- 顧客企業への対応力（サービス力）
- 顧客への塗料供給能力
- 堅実・誠実な社員・企業文化



## 強みをどこに生かすか

### 【高い技術力】

- CO2削減商品の拡販（自動車・工業分野）
- EV関連市場への攻勢
- 脱炭素・QOL向上製品の開発  
（モビリティ・ライフ・インフラに注力）

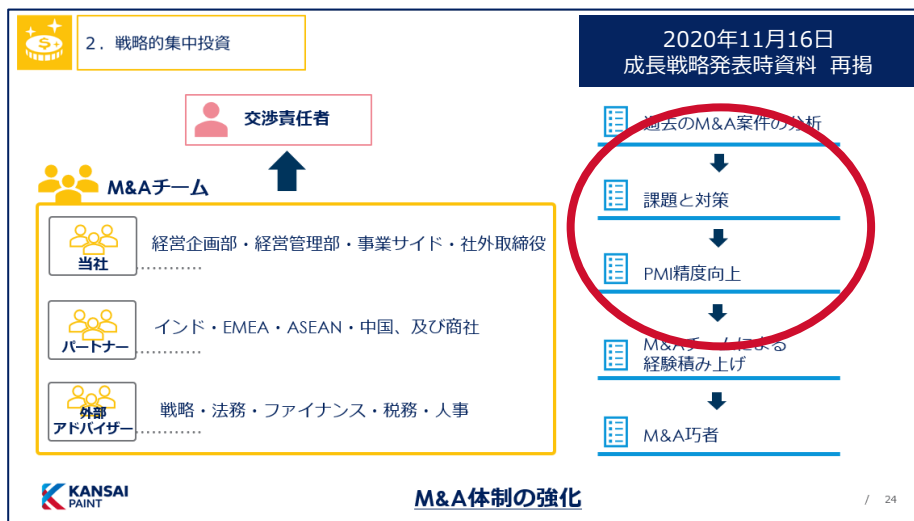
### 【サービス力】

- 自動車部品用塗料の拡大（グローバル）
- 工業用塗料の拡大（欧州・インド）
- ECを通じたB to Cへのチャレンジ  
（日本・インド・トルコ他）

### 【塗料供給能力】

- 自動車・自動車部品用塗料の拡大
- 工業用塗料の拡大
- M&AのPMIドライバー

B to Bビジネスで鍛えられた人財と強み



- ・自動車系のM&A成功率は極めて高い
- ・課題は**非自動車事業会社の買収**

- ⚠ 事業に偏ったPMI
- ⚠ 日本的思考（性善説・阿吽の呼吸・思い込み）
- ⚠ 各M&Aが単発、体験を活かせていない

## 今後の取り組み

### 【課題に対する対策】

- ◎ 優先順位を明確にしたPMI計画と実行
- ◎ 性善説からの脱却
- ◎ 失敗・成功体験を蓄積する仕組み

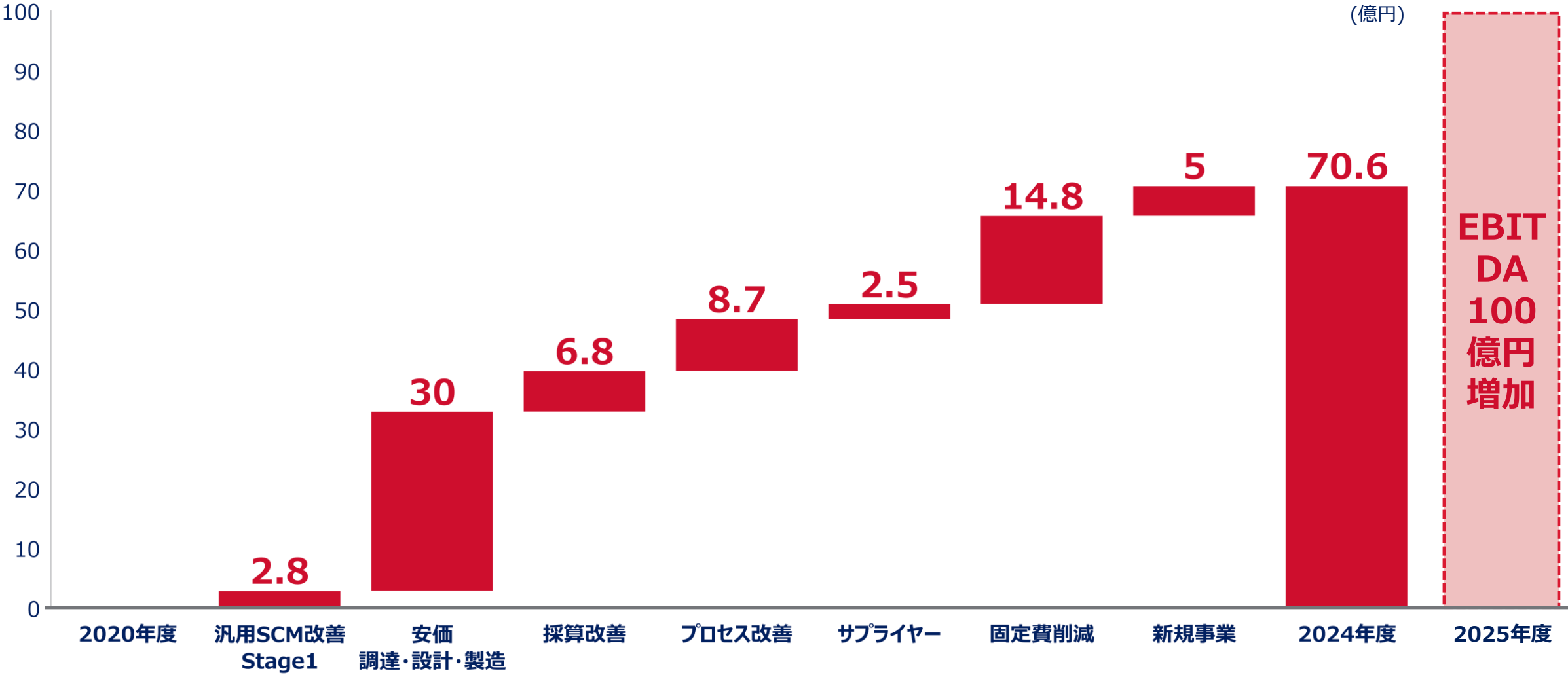
### 【17中計M&Aの考え方】

1. 成長投資資金内でのボルトオンM&A  
-海外子会社を通じて実施  
(Helios・KNPLなど)
2. 強靱な財務体質を梃とした大型M&A  
-グローバルHQが主導  
(事業部門・海外子会社と連携)

ボルトオンM&Aを着実に進め、大型M&Aのチャンスを窺う

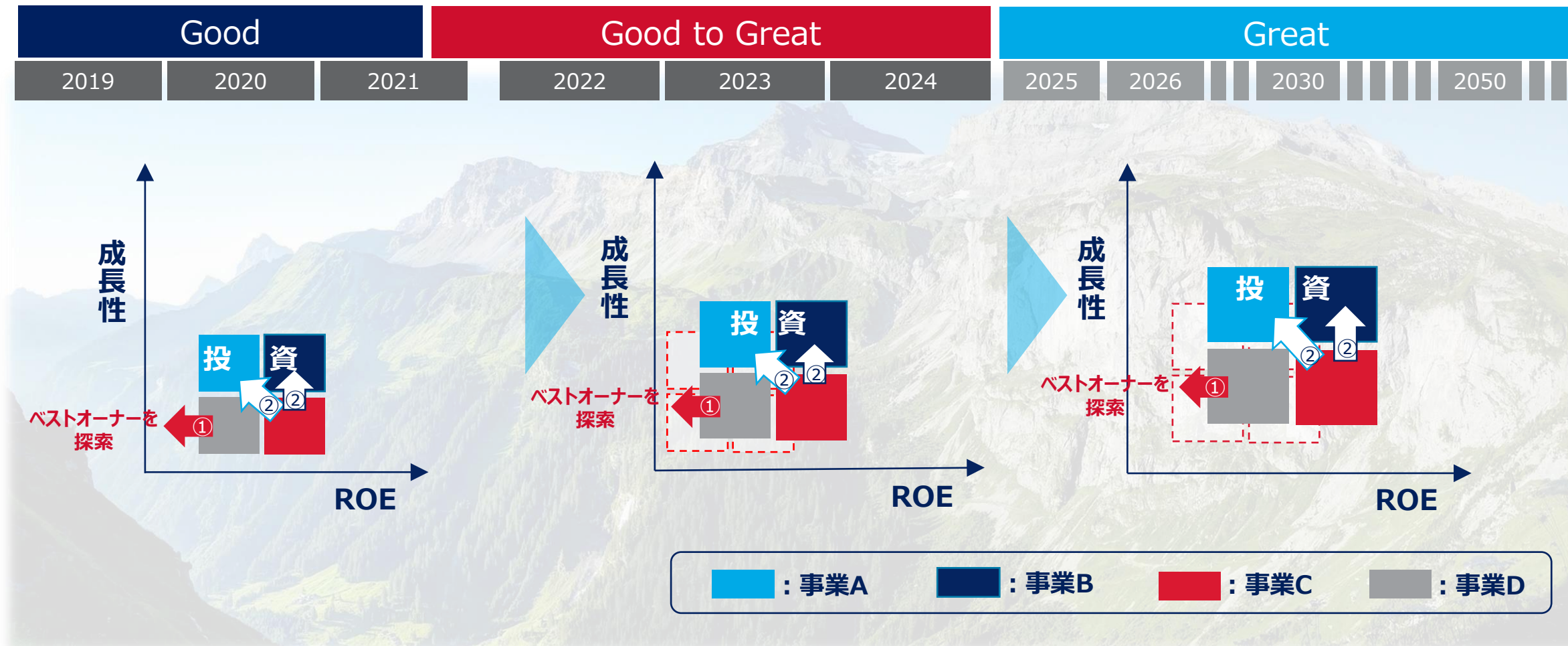
# 日本の構造改革

※トップライン施策（拡販・単価UPなど）は含まず



## 2025年度目標の軌道上

# ポートフォリオの継続的改善

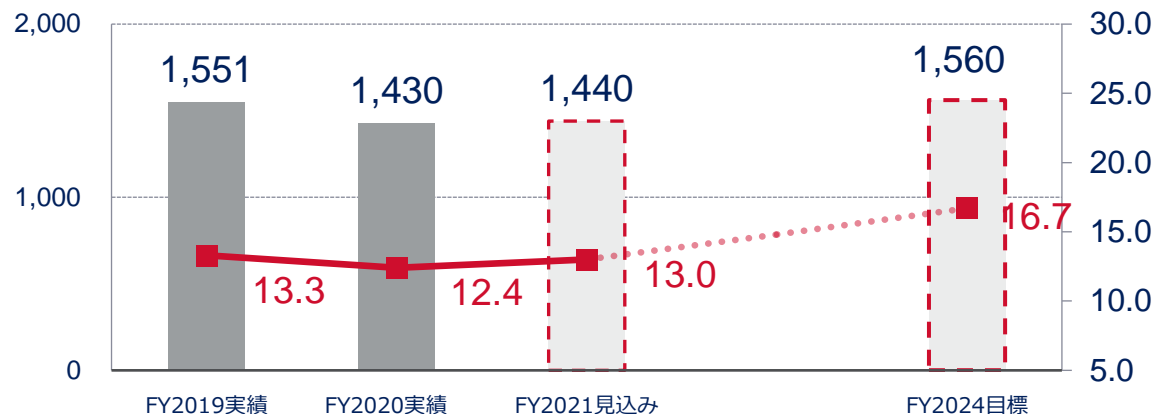


資本収益性と成長性を重視



# 17中計目標と施策(日本)

<日本> 売上高(億円)、EBITDAマージン(%)



## 市場・競争環境

- 塗料市場全体は微減
- 原材料費高止まり、物流費上昇を想定
- 自動車生産台数は回復
- 自動車産業は、CASEおよびカーボンニュートラルへの動きが加速
- 当社自動車用シェアは過去最高レベルで推移
- 汎用塗料は住宅使用長期化・リフォーム増加
- 工業用塗料は環境対応（被塗物・塗料双方）が進む

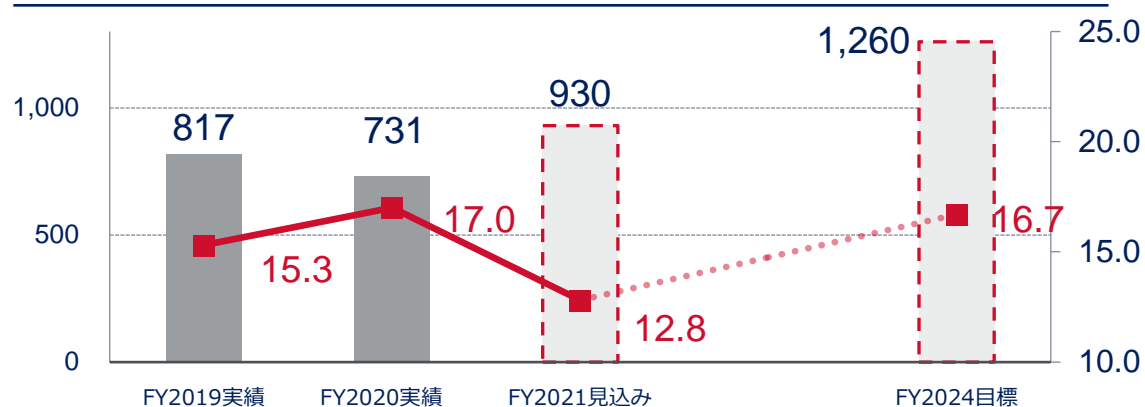
## 今後実施していくこと

- 自動車を中心とした強みの徹底強化
- 安価調達・安価設計・安価製造
- 関係会社含む重複機能の統合
- 省工程・低温化・マルチ素材対応
- 環境対応製品への注力（水性・粉体）
- 商品ミックス改善による利益向上
- カーボンニュートラル・BCPに対応、安全・経済価値を高めるサプライチェーン刷新
- 新規市場・チャネル開拓

強みの強化と構造改革を断行

# 17中計目標と施策(インド)

<インド> 売上高(億円)、EBITDAマージン(%)



## 市場・競争環境

- 塗料市場CAGRは9~10%で推移、今後も順調に拡大
- 一人当たり消費および可処分所得の増大による個人消費が需要を牽引
- 塗料市場の75%を建築塗料が占める。建築塗料市場では、財閥系企業が新規参入表明し今後競争環境が激化
- 原材料価格の高騰の影響が大きく、競争環境の激化の中、各社生き残りのために独自性を追求
- 可処分所得の増加により、自動車・工業製品の需要伸長

## 今後実施していくこと

### 【建築】

- 配荷店数27,000→35,000(5年計画)
- デジタル活用のブランド強化
- E-commerceによる新顧客層の獲得
- 塗装サービス事業に挑戦し、新規需要獲得を狙う

### 【自動車】

- 生産台数は大幅に拡大。シェアの維持向上
- 原材料高騰への対応(価格転嫁・原価低減)
- 補修用塗料の拡大

### 【工業】

- 今後伸びる市場として注力
- 建機等、強みを生かした成長
- 欧州他、グループ内連携による新規需要獲得

建築市場の競争激化・自動車、工業市場拡大

# 17中計目標と施策(欧州)

<欧州> 売上高 (億円) 、 EBITDAマージン(%)



## 市場・競争環境

- 中国に次ぐ第2位の塗料市場規模。今後も3%程度のCAGRを見込む
- サステナビリティ需要、技術により世界を牽引
- 自動車生産台数は緩やかに回復を見込むが、成長は限定的
- モビリティ、工業分野での電動化・カーボンニュートラルへの動きが加速
- トルコの塗料市場は全体の約5割が建築塗料
- トルコ建築用塗料市場は、2018年以降のリラショック及びコロナ禍によるダメージ甚大
- 2021年以降、建築用塗料の需要は回復基調、今後の復活を期待

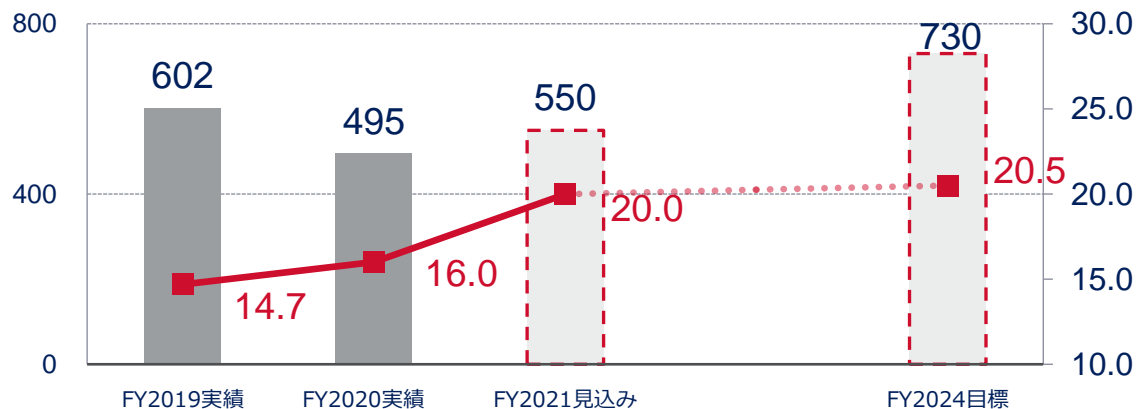
## 今後実施していくこと

- Heliosを中心とした、欧州域内での製品開発・技術開発の推進
- 関西ペイントの技術とHeliosの技術の横展開による収益向上及び事業機会拡大の推進
- 欧州域内グループ会社間での協業拡大推進 (BCP策定を含む)
- 工業分野への投資(新事業・M&A機会の模索)
- EMEA域内での協業領域の拡大検討(三井物産)
- サーキュラーエコノミー・脱炭素など、環境価値向上を求める顧客の新規需要獲得

三井物産との連携、インドに次ぐ成長の柱に押し上げる

# 17中計目標と施策(アジア)

<アジア> 売上高(億円)、EBITDAマージン(%)



## 市場・競争環境

- コロナ禍に伴う大手自動車メーカーや部品メーカーでの減産、慢性的な半導体不足。厳しい外部環境からの回復時期が焦点
- 今後、EV化などの脱炭素対応が加速
- 中国の電力供給制限、原材料の高騰により、代替品検討やコスト管理の難度上昇
- 当社進出エリアの市場の成長率は6%前後を想定
- 中国環境規制厳格化に伴い、水性塗料等の環境対応品需要が伸長

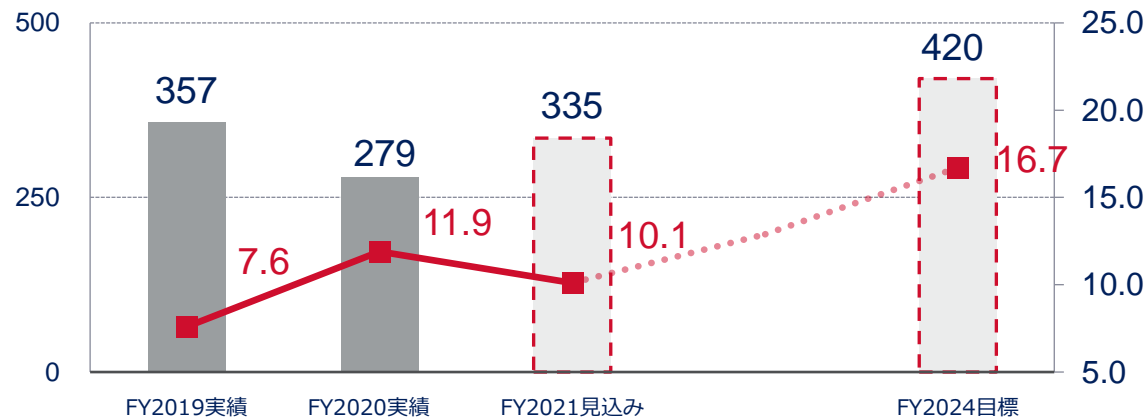
## 今後実施していくこと

- 自動車低シェア顧客への攻勢
- 自動車部品用塗料の拡販
- 残っている低収益資産の整理を推進
- ASEAN全域での建築用塗料につき、経営資本の効率化・製品競争力向上・マーケティング活動強化
- 工業分野では、環境規制対応を軸に製品競争力を強化、新規顧客の開拓に取り組む
- 中国の工業分野では、環境対応製品の現地開発に注力、ローカル顧客向けの拡販を推進

自動車用塗料・環境対応技術を生かし、自部品、工業用を強化

# 17中計目標と施策(アフリカ)

＜アフリカ＞ 売上高(億円)、EBITDAマージン(%)



## 市場・競争環境

- 南アフリカ塗料市場は全体の7割が建築用。直近3年で3%市場規模縮小
- 南アフリカ建築市場において、Mid-Tierセグメントへのシフトが進む
- 東アフリカ(ウガンダ・ケニア・タンザニア)市場は、建築中心に引き続き10%以上の市場成長を想定
- 当社はウガンダでNo.1、タンザニアでNo.2、ケニアでNo.3のポジション
- アフリカ全体の市場成長スピードは当初想定よりゆるやか

## 今後実施していくこと

### 【南アフリカ】

- 工場・物流倉庫の統廃合、人員整理、組織合理化等、構造改革の徹底推進
- 南アの建築Mid-tierセグメントにおける新商品投入加速、ブランディングの強化によるシェア拡大
- 南アフリカで成果を出している合理化手法を中央アフリカ地域に展開し、利益拡大を加速

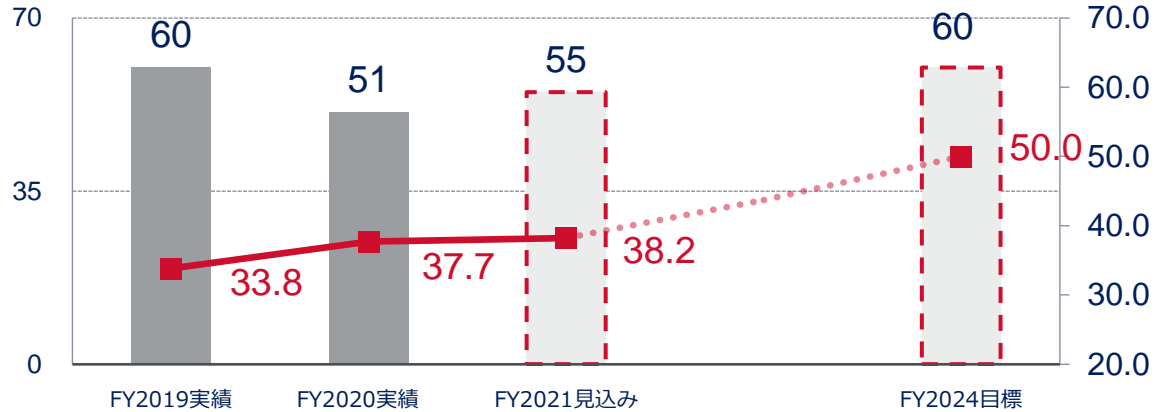
### 【東アフリカ】

- ウガンダ市場で圧倒的NO.1の地位を確立し業績を牽引
- タンザニアにおいて、2024年までにNo.1の地位を確立
- ケニア市場でのポジションUP

グループ業績に貢献する地域に育成

# 17中計目標と施策(北米)

<北米> 売上高(億円)、EBITDAマージン(%)



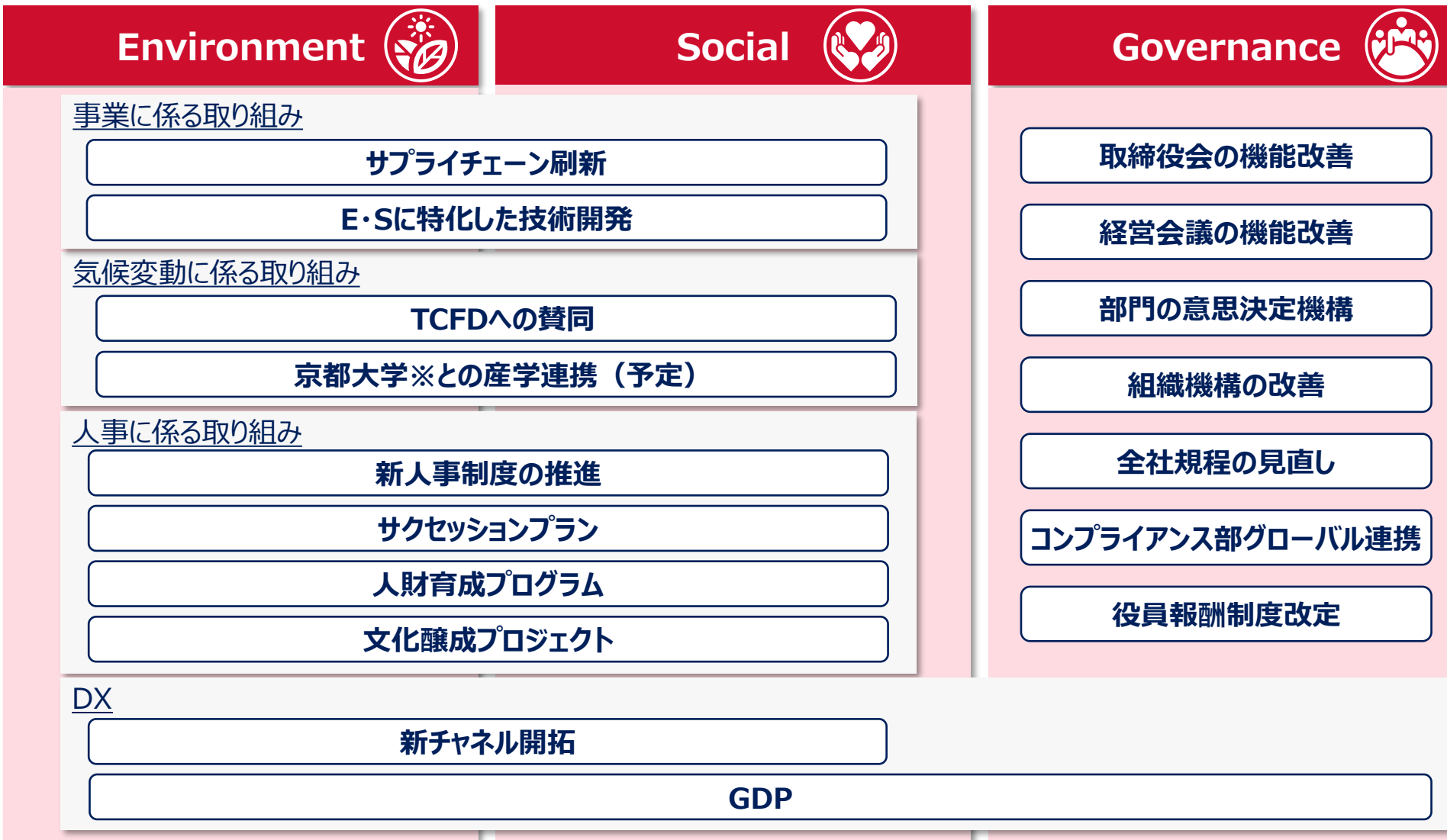
## 市場・競争環境

- 自動車生産台数は緩やかにコロナ以前レベルまで回復見込み
- 電動化・カーボンニュートラルへの動きが加速
- 原材料価格高騰・物流費高騰は暫く継続

## 今後実施していくこと

- 日系自動車ビジネスの利益最大化
- 自動車部品用塗料の拡販
- 環境対応材料の積極展開

利益貢献の拡大



※経営管理大学院砂川伸幸教授等



## 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

－サステナビリティ経営・マテリアリティ

－ESG

－ESG

－DX

# サステナビリティ経営・マテリアリティ

## 2025年目標

2020年11月16日  
成長戦略発表資料 再掲

### Good to Great とは

2025年数値目標

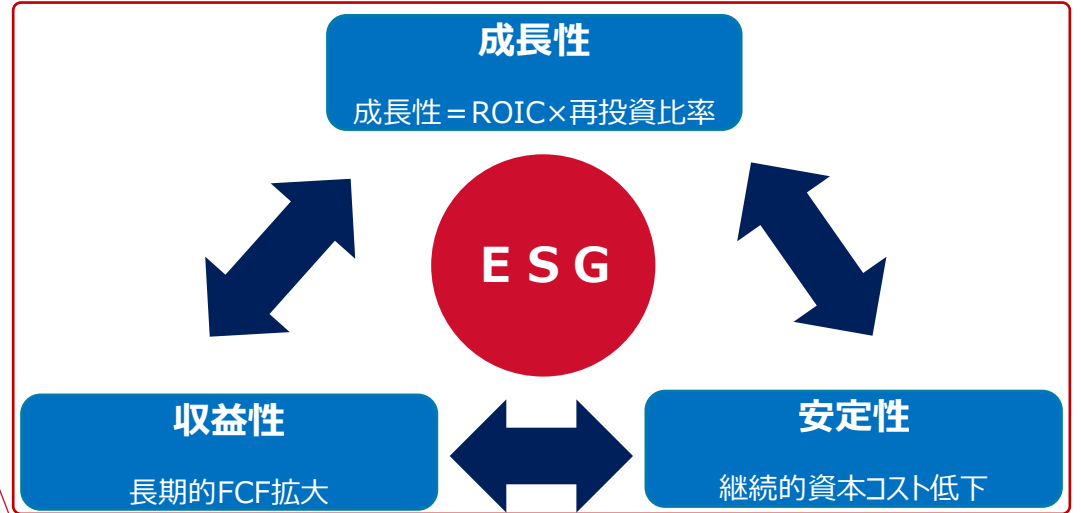
EBITDA% **18%超**

ROE **13%超**

1. 持続的利益成長
2. 戦略的集中投資
3. パートナーシップの拡大
4. 徹底的な収益性強化
5. 事業特性に即した組織再編
6. 人財育成
7. 基盤強化

2025年数値目標と7つのKSF

## 17中計の本質



### 【重点方針】

1. 収益性強化による資金捻出
2. 成長分野への積極投資
3. 経営基盤の強化

## 1. 脱炭素の実現

コミットメント（ありたい社会と当社役割）

### 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等）
- 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縮減させます
- 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CO2排出を減らします
- 設備投資の機会を捉え、エネルギー使用のあり方を変革します
- 上記を推進し、2050年にカーボンニュートラルを目指します

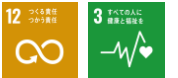


## 2. QOL（生命の質、生活の質）の向上

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、社員）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、社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・衛生悪化等）をなくしていく事に貢献します



## 3. 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

- 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求し続けます
- 資源循環と経済循環の両立という「ブレークスルー」を目指します
- 塗装された最終製品のリサイクル性の向上、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

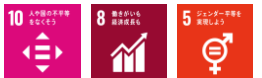


## 4. 多様な人財が活躍するグループへ

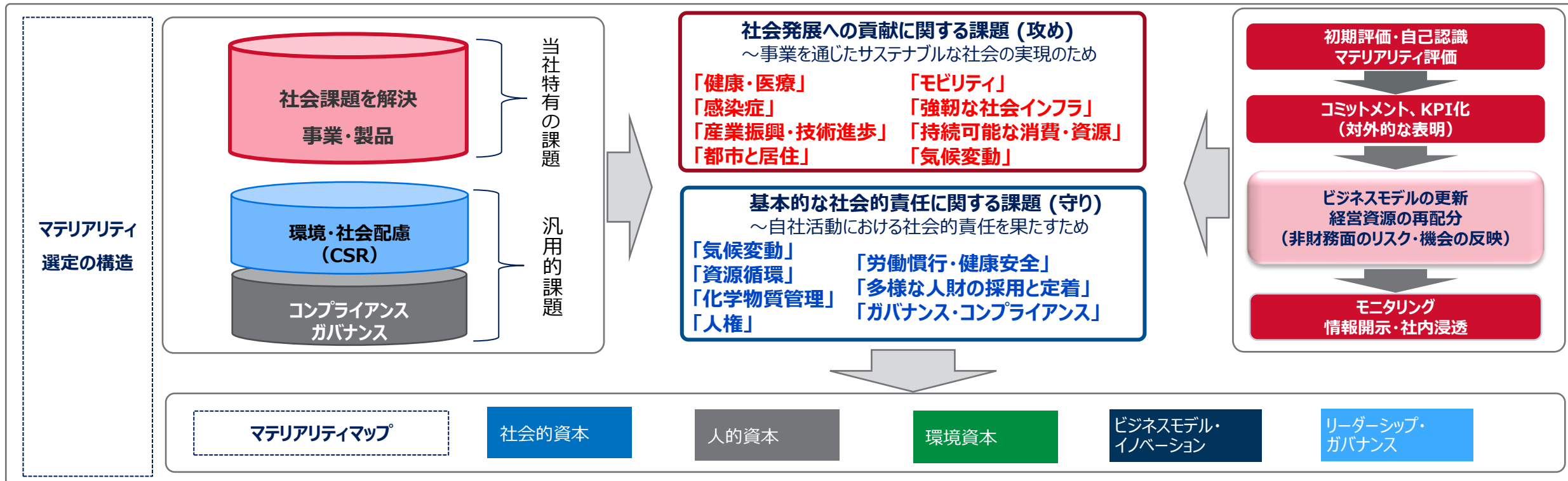
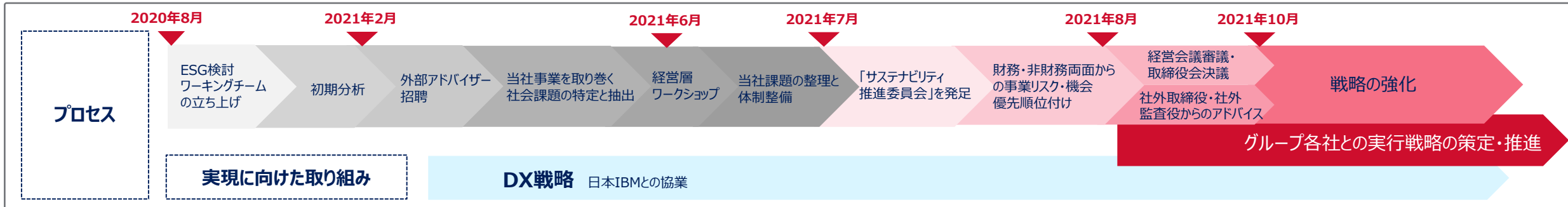
コミットメント（ありたい社会と当社役割）

### 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、人財の多様性推進を図る

- グローバルでの理念共有や人財育成を図るとともに、運営のローライゼーションを図ります
- 公平な人財育成と登用により、グループ全体の従業員に占める女性比率20%以上、管理職に占める女性比率15%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25%達成(2030年)を目指します
- 多様な働き方の実現を通じて、多様な人財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

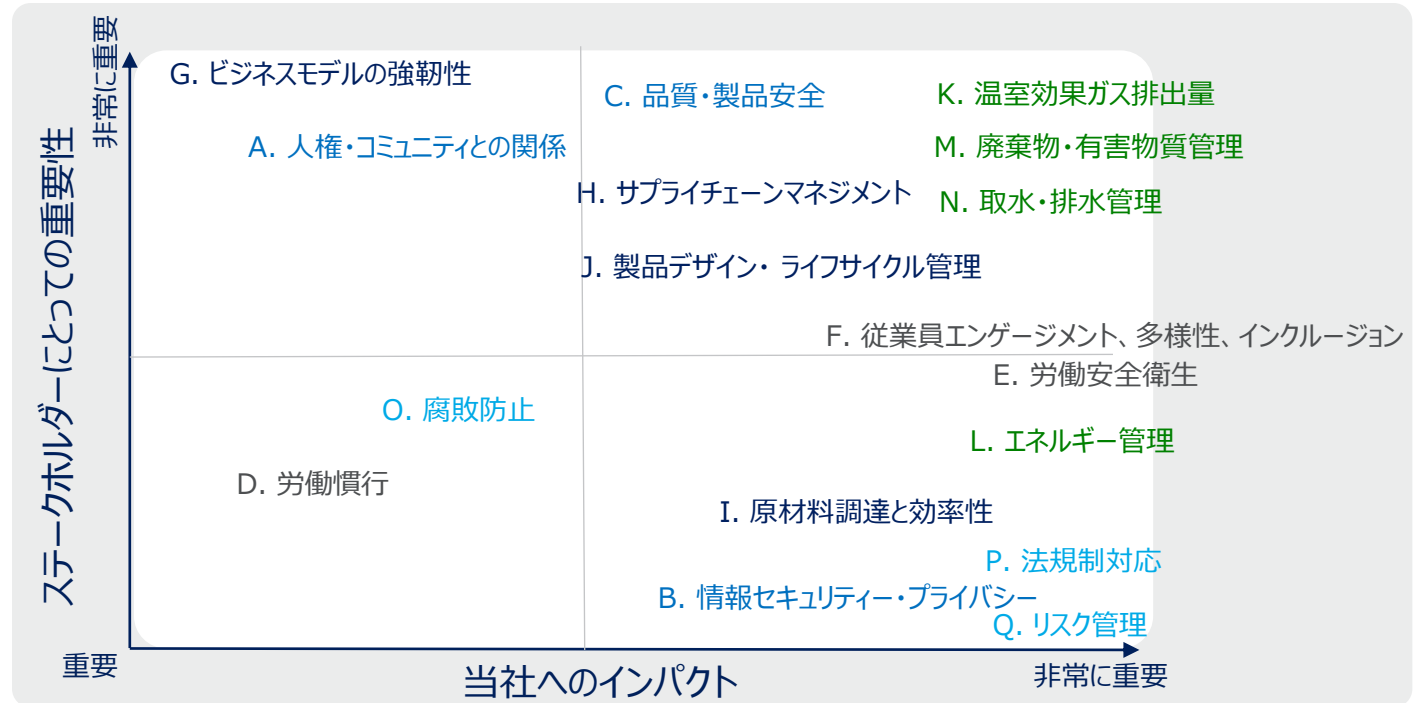


# マテリアリティ選定プロセスと構造



長期的視点とステークホルダーの期待等を反映させた改訂を実施

社会的資本	A. 人権・コミュニティとの関係 B. 情報セキュリティ・プライバシー C. 品質・製品安全
人的資本	D. 労働慣行 E. 労働安全衛生 F. 従業員エンゲージメント、多様性、インクルージョン
ビジネスモデル・イノベーション	G. ビジネスモデルの強靱性 H. サプライチェーンマネジメント I. 原材料調達と効率性 J. 製品デザイン・ライフサイクル管理
環境資本	K. 温室効果ガス排出量 L. エネルギー管理 M. 廃棄物・有害物質管理 N. 取水・排水管理
リーダーシップ・ガバナンス	O. 腐敗防止 P. 法規制対応 Q. リスク管理



## 当社のマテリアリティ

脱炭素社会の実現

K. 温室効果ガス排出量

QOL(生命の質・生活の質)の向上

C. 品質・製品安全 E. 労働安全衛生 J. 製品デザイン・ライフサイクル管理  
F. 従業員エンゲージメント、多様性、インクルージョン

資源と経済循環両立の高度化

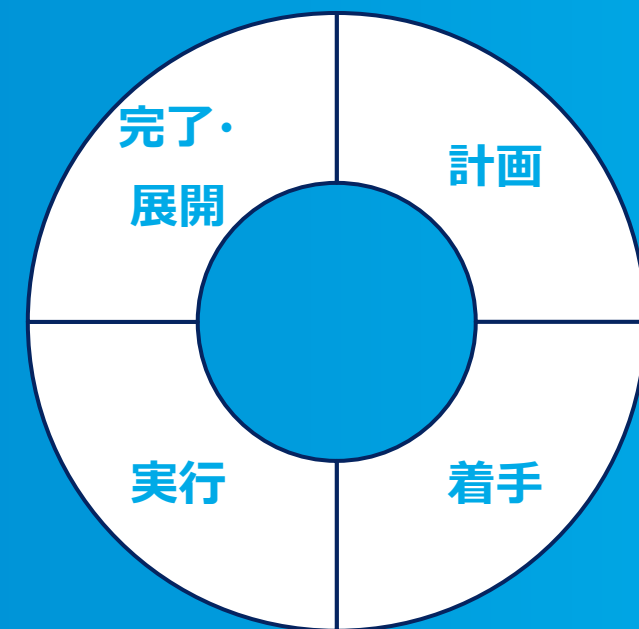
H. サプライチェーンマネジメント J. 製品デザイン・ライフサイクル管理  
M. 廃棄物・有害物質管理 N. 取水・排水管理

多様な人財が活躍するグループへ

F. 従業員エンゲージメント、多様性、インクルージョン

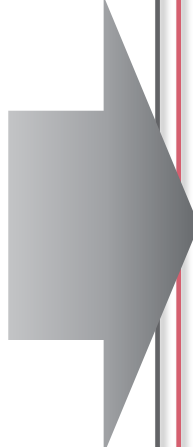
ステークホルダーと当社双方に非常に重要な課題をマテリアリティとして選出

ESG

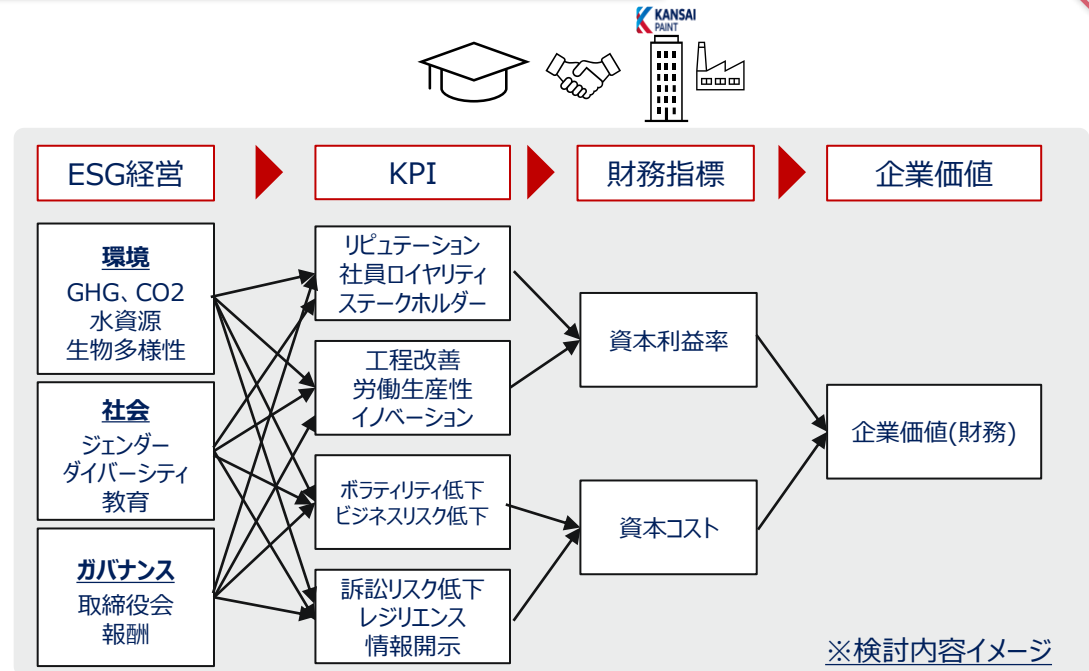


TCFDへの賛同を決定

気候関連財務情報開示タスクフォース



京都大学※との産学連携（予定）

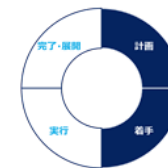


- TCFDシナリオ分析サポート
- SDGs/ESGデータの提供
- ESG活動の定量分析アプローチ
- 特定重要課題についての共同研究

※経営管理大学院砂川伸幸教授等

TCFDに賛同・産学連携し、サプライチェーン刷新に反映





～2025

～2030

～2040

～2050

17中計～19中計

日本にて、次世代サプライチェーン  
(社会価値・経済価値両立モデル) 構築に先行着手

次世代サプライチェーンモデルを  
グローバルへ順次展開

### 生産・流通改革

- 設計思想見直し
- 調達の見直し
- 生産拠点・倉庫・物流見直し
- 販売網の最適化

### サステナビリティ 貢献

- カーボンニュートラル実現
- サーキュラーエコノミー高度化
- 全ステークホルダーQOL向上
- 働きがいのある職場の実現

### DX化による 効率運用

- 生産管理システム
- WMS・EDI連携高度化
- スマートファクトリー化推進



## 当社が目指すサプライチェーン

### サステナビリティ観点 (社会価値)

- 脱炭素** グローバルでカーボンニュートラル達成
- 高度循環** グローバルで廃棄物ゼロ、水資源再利用100%
- 安全・安心** グローバルで有害化学物質排出量ゼロ、完全に安全な職場を提供

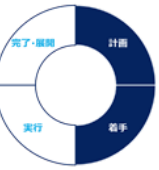


### 事業観点 (経済価値)

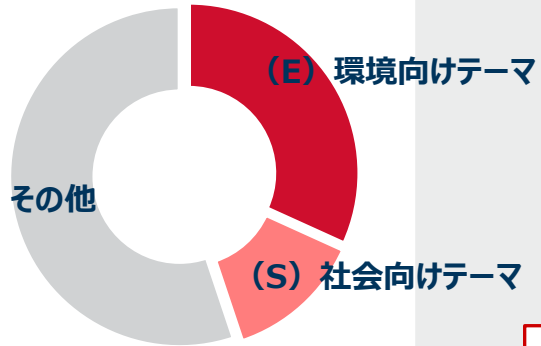
- 業務効率** 自動化 (ロボット活用)、オペレーション (データマイニング)
- 製品価値** 品質の安定化、保管・物流管理、原料～製品管理
- 業務プロセス価値** リードタイム最短化、多種多量生産

バックキャストで計画

# 社会価値・経済価値両立モデルを2050年までに構築

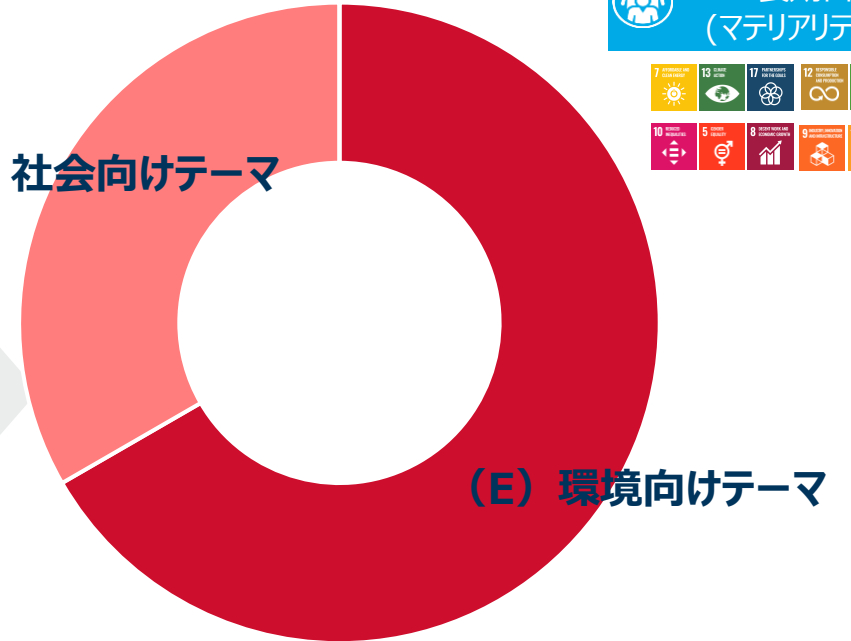


中期テーマ



長期テーマ

(S) 社会向けテーマ



脱炭素 QOL

イノベーション技術  
グリーン デジタル  
高エネルギー効率 快適  
高衛生 低/易メンテナンス 安全

より社会・環境向け重視の戦略的研究開発を促進

**NEROLAC**  
インド



・太陽光発電、バイオマス燃料ボイラーの活用によるエネルギーマネジメント



・植樹活動や緑化運動

**Plascon** 南アフリカ



・プレミアムセグメント製品に最大70%のリサイクル素材（古い容器をリサイクル）で出来た容器を使用



「Plascon DOUBLE VELVET」  
空気を浄化する内装用塗料



「Plascon TRADE PRO ROOF&MORE」  
有害物質を含まないアフリカ初の屋根用塗料



**KANSAI HELIOS** スロベニア



・年間平均29万キロワットの電力を発電する太陽光発電所を建設・稼働



・Rembrandtin Lack社では、太陽光発電に使用されるバックシートを保護する塗料を開発



グループが一体となり、各地で積極的に活動



Environment	Social	Governance
<b>事業に係る取り組み</b> サプライチェーン刷新 E・Sに特化した技術開発		取締役会の機能改善 経営会議の機能改善
<b>気候変動に係る取り組み</b> TCFDへの賛同 京都大学※との産学連携（予定）		部門の意思決定機構 組織機構の改善
<b>人事に係る取り組み</b> 新人事制度の推進 サクセッションプラン 人材育成プログラム 文化醸成プロジェクト		全社規程の見直し コンプライアンス部グローバル連携 役員報酬制度改定
<b>DX</b> 新チャネル開拓		
	GDP	

※経営管理大学院砂川伸幸教授等

## 文化醸成プロジェクト



BRUNSWICK  
ブルズウィック

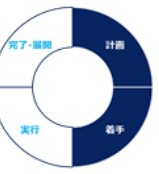
利益と公正

会社方針・施策への  
理解と推進

変革のマインドセット

ダイバーシティ  
&  
インクルージョン

チャレンジ精神



# サクセッションプラン

外部アセスメント

次世代経営者リーダーシッププログラム

スキルマップ

新  
人  
事  
制  
度

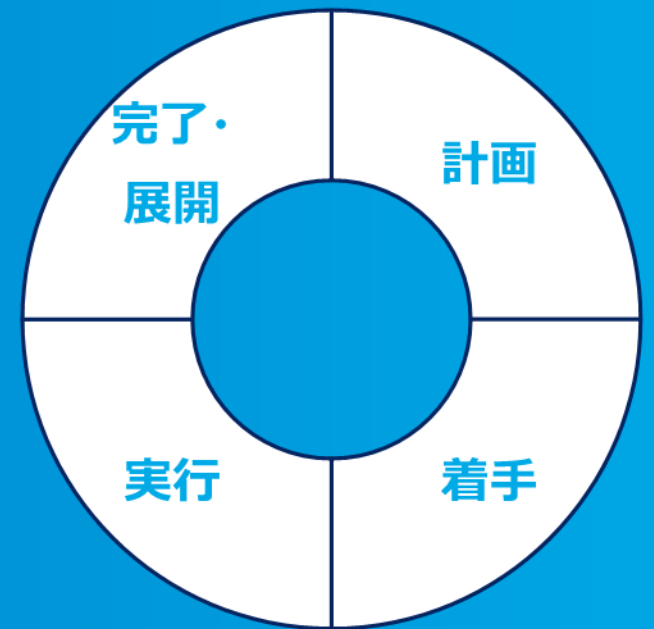


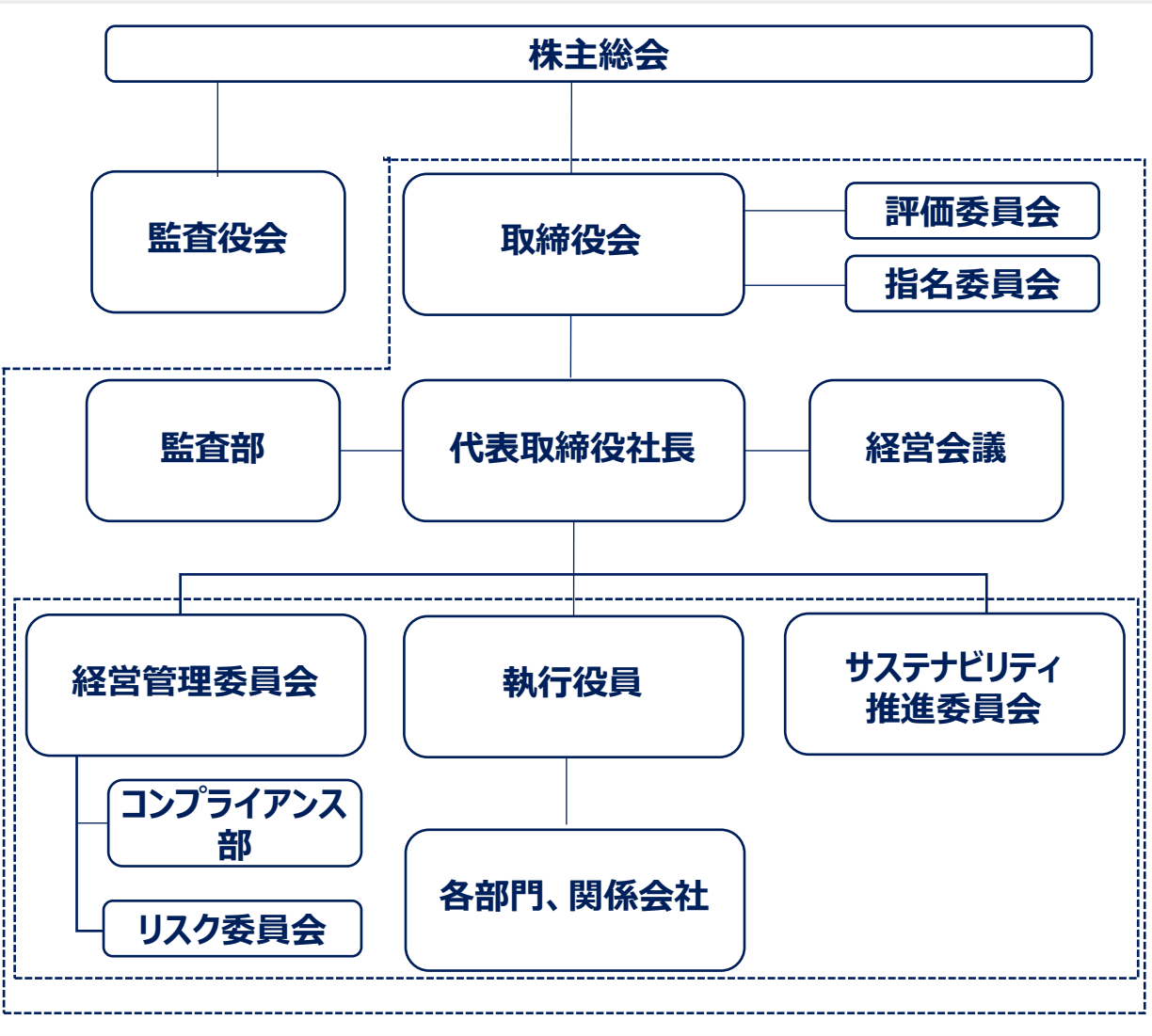
文  
化  
醸  
成

社員一人一人のキャリア形成

経営視点を持つグローバル人財を育成

ESG

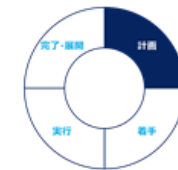




## 進捗

- 政策保有株の適正化（昨年から継続）
- 6部門制への組織改編
- 年間計画に基づく取締役会戦略討議
- サステナビリティ委員会設立
- 取締役スキルマップ策定
- 次世代経営者育成プログラム
- エンゲージメントサーベイ実施
- コンプライアンス部設置（外部人財登用）

改善の不断の取り組み



2021年3月期  
有価証券報告書 抜粋

#### (4) 【役員の報酬等】

##### ① 役員の報酬等の額又はその算定方法の決定に関する方針に係る事項

当社は、取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針（以下、決定方針という。）を定めており、その概要は、以下の通りです。また、決定方針は、代表取締役2名、社外取締役3名、社外監査役2名からなる任意の諮問委員会である評価委員会での諮問を経て取締役会で決議しております。

##### 1) 社内取締役の報酬

社内取締役の報酬は、固定額の基本報酬、業績連動報酬及び業績連動型株式報酬で構成されております。構成比率としては、業績連動型株式報酬のウェイトを重視し、役位が上がるほど、その割合が大きくなるよう設定しております。

##### ・基本報酬

取締役の役位（代表取締役または取締役）及び職務内容（社長、専務執行役員、常務執行役員、上席執行役員または執行役員）ごとに定めた固定額の金銭報酬を毎月支給しております。

##### ・業績連動報酬

会社業績及び取締役各々の個人の業績・成果等を総合的に勘案し、前年の業績連動報酬額を加算または減算した額を金銭報酬として毎月支給しております。なお、その根拠となる取締役各々の個人の業績・成果等の評価係数については、当社制度に基づき当該事業年度の目標値及び達成度を代表取締役が評価し算出した結果を元に、評価委員会での審議を経て決定しております。

##### ・業績連動型株式報酬

当社の業績連動型株式報酬制度は、役位及び毎事業年度の会社の業績目標（EBITDA等）の達成度等に応じて、ポイントの付与を行い、付与されたポイントの累積値に相当する当社株式の交付及び当社株式の換価処分金相当額の金銭の給付を取締役等の退任時に行う制度であります。

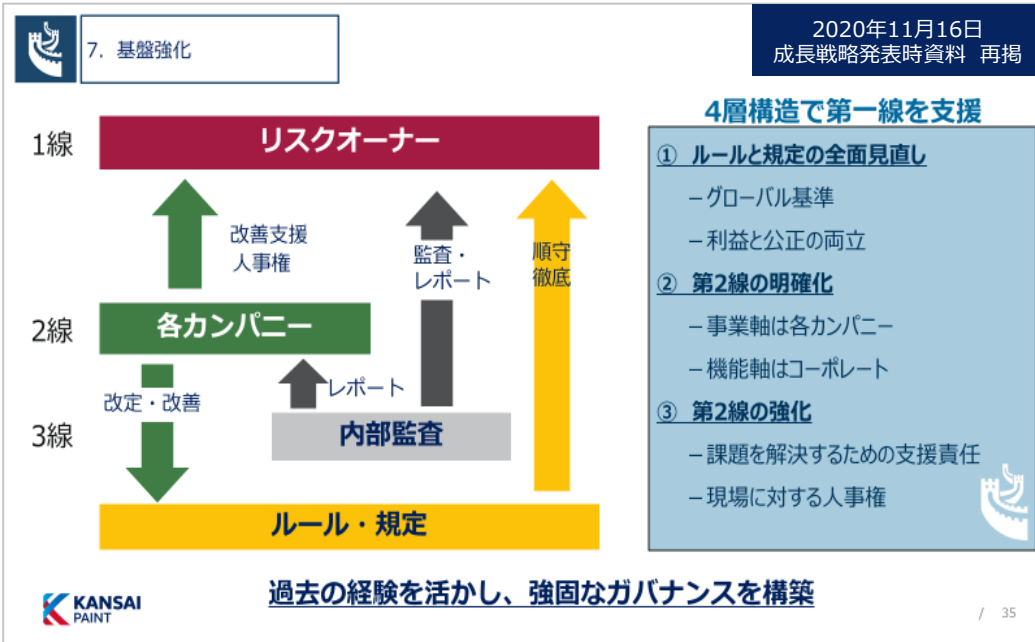
本制度は、毎事業年度に一定のポイントを付与する「固定部分」と、中期経営計画の対象となる期間における毎事業年度の業績目標の達成度等に応じてポイントを付与する「業績連動部分」から構成されております。「固定部分」は株主重視の経営意識を一層高めることを目的とし、「業績連動部分」は当社の中長期的な業績向上と企業価値増大への貢献意識を高める取締役等のインセンティブを目的としております。「固定部分」と「業績連動部分」との構成割合は、役位別に定める株式報酬基準額のそれぞれ1/2であります。

## 見直しのポイント

- 「長期的な事業成長を実現する経営判断」を後押しする制度設計
- 明確な報酬決定方針
- 適切な業績との連動性（経営指標・短期/中長期）
- 合理性の高い報酬構成、算定方法の採用
- 透明性のある運用
- 適切な開示



## 設計

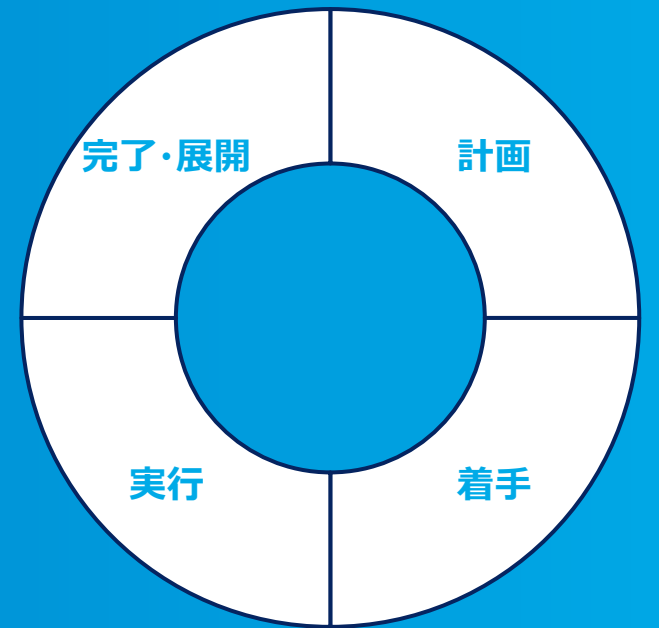


## 実行中の施策

- 全社規定見直しプロジェクト
- コンプライアンス部創設
- コンプライアンス部と事業部の連携
- 監査部と事業部の連動性強化
- 監査部とコンプライアンス部の連動
- 事業部とグループ本社の連動
- グローバル2線ネットワーク構築開始
- 危機管理対応強化

## 重層的なガバナンス体制

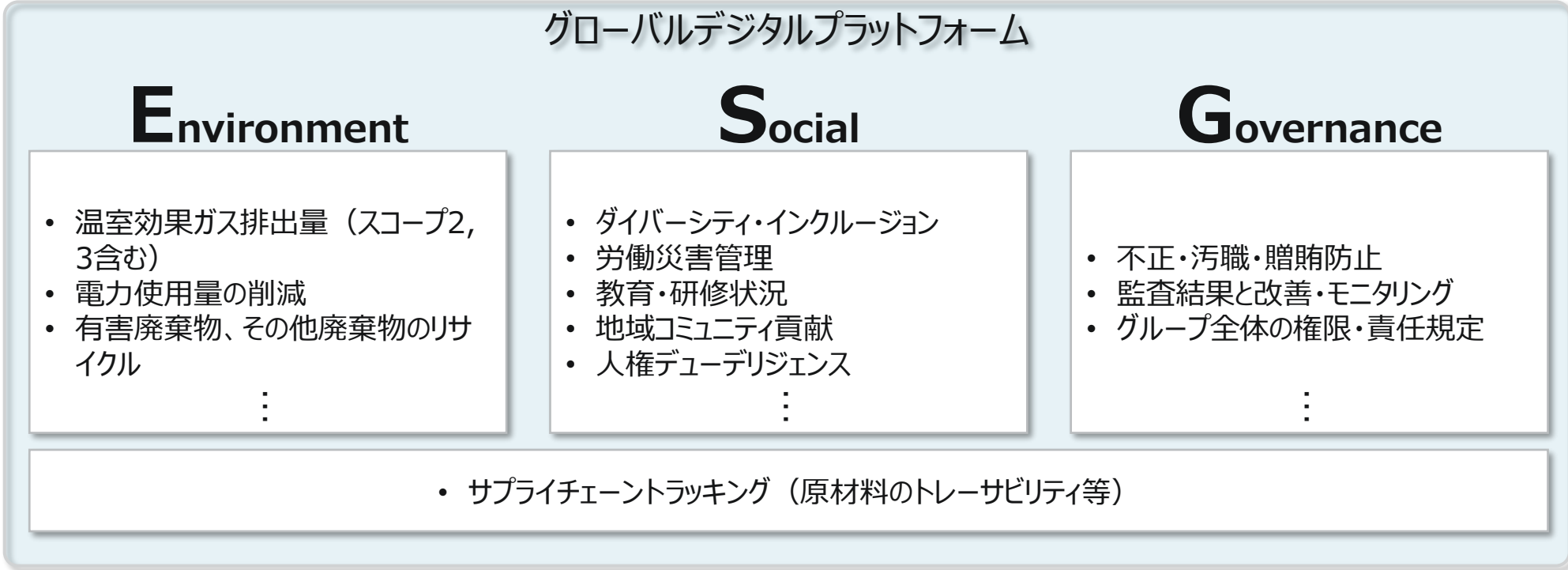
# DX





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

会社方針・戦略



非財務情報の経済価値

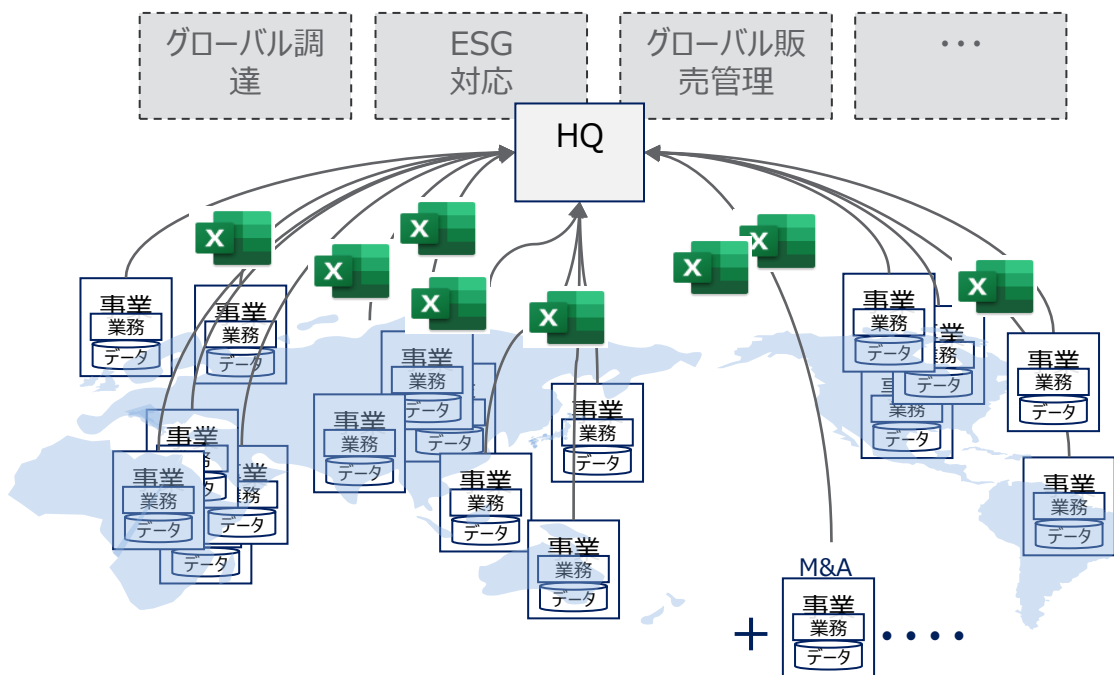
京都大学※との産学連携（予定）

※経営管理大学院砂川伸幸教授等

DXはESG活動の見える化、目標管理、再現性を高める

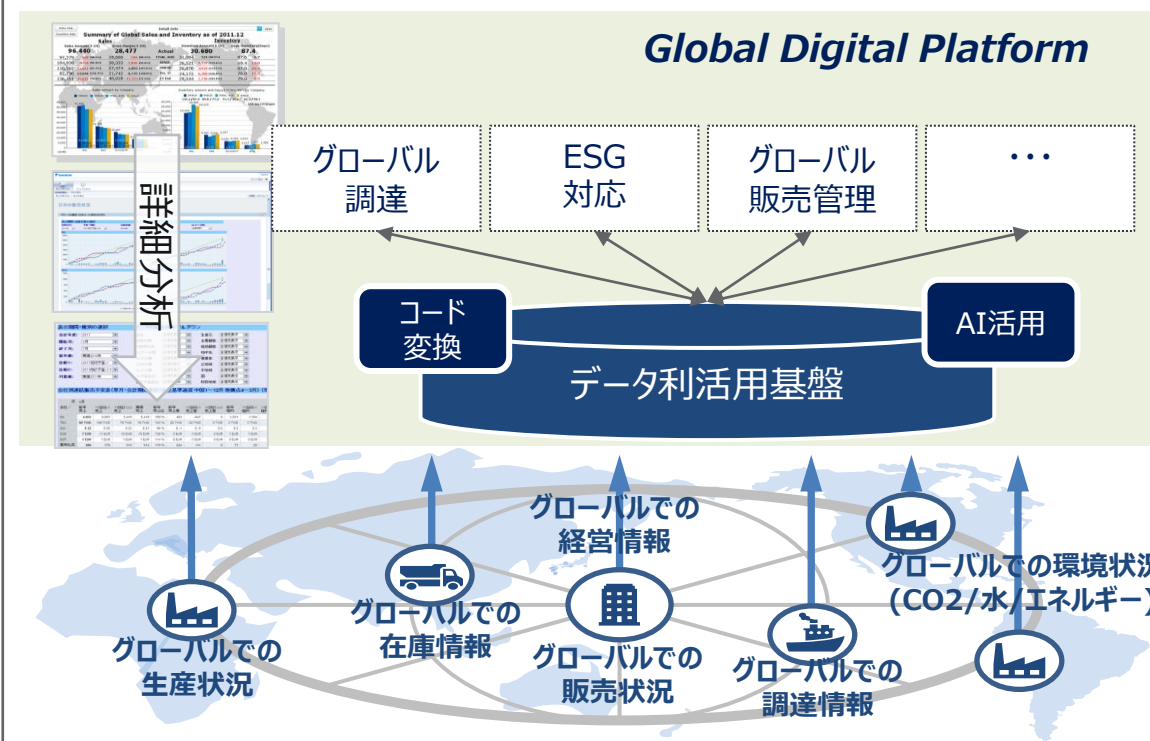
現在

- 会社や事業によって業務・システム・コードが異なる状態が拡大しており、グローバルでのデータ収集は、最低限の粒度でエクセルでの収集のため、利活用が十分できていない

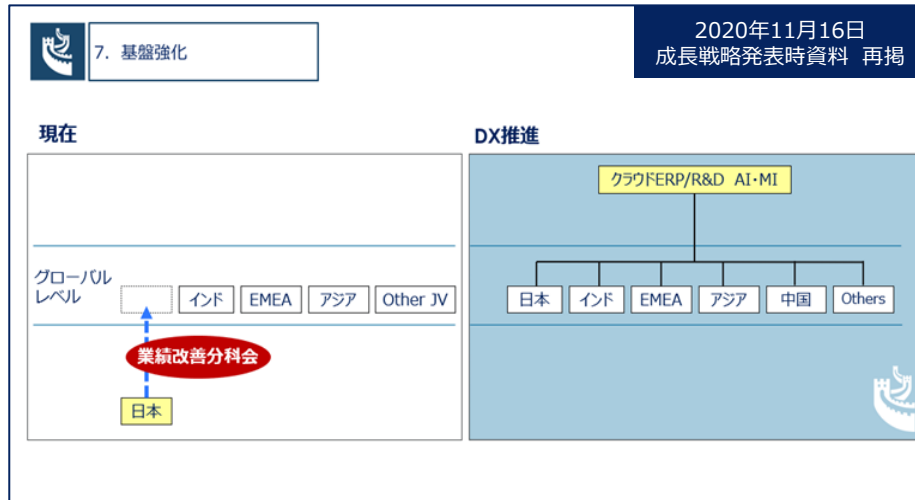


将来

Global Digital Platform上で、グローバルの統一コードを整備し、全拠点の販売・生産・在庫・調達・環境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化を実現している



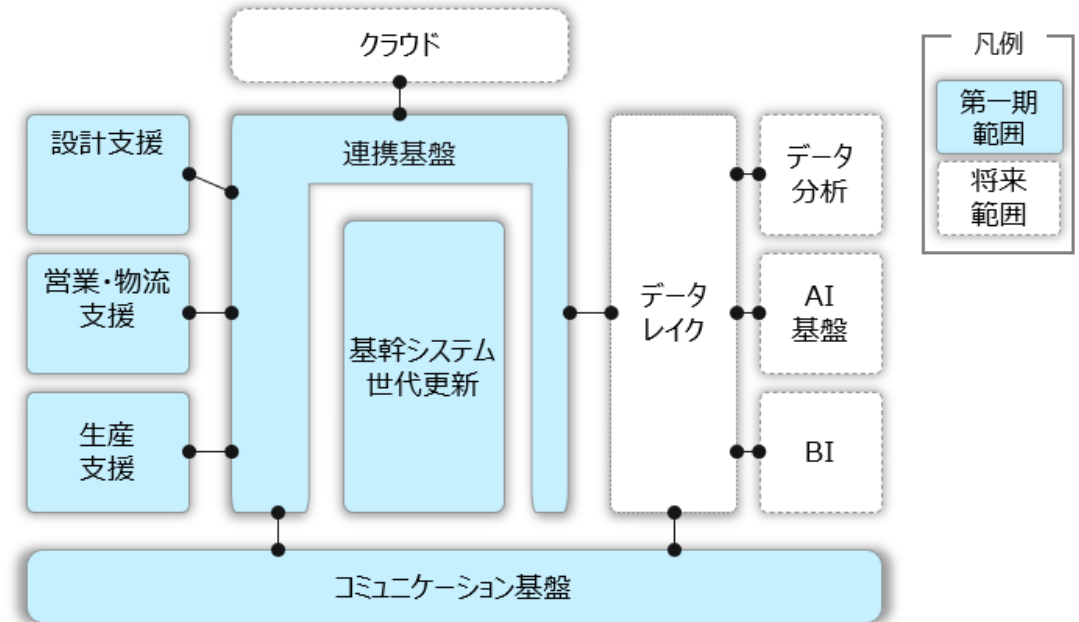
海外グループ会社の先進的取り組みを活かしたネットワーク構築



## 進捗

### IT企画部を設立し、全体見直し

- 当社で既に保有しているソリューションを有効活用
- 特定のベンダーロックインを回避し適材適所を選択



17中計期間で過去の遅れを挽回

