



2023年度 通期 決算説明資料

2024年5月10日

Agenda

1. 2023年度通期決算概要（連結） P4－8
2. 2024年度通期計画（連結） P9－10
3. セグメント別業績概要 P11－17
4. 企業価値の最大化に向けて P18－21

1. 2023年度通期決算概要（連結）

2023年度 通期決算のポイント

2月に上方修正した計画値を達成し、売上高・全ての段階利益で過去最高値更新

- ✓ 全般的な売価転嫁の更なる進展と自動車の売上数量拡大により
全社売上高は、前年比 2 桁の増収を確保。
- ✓ インドでは、建築分野の競争激化が進む一方で、自動車・工業分野の売上拡大は続く。
また生産性改善努力を継続し、高い利益水準を維持。（セグメント利益：前年比+35%）
- ✓ 売価UP及び生産性向上による日本セグメントの利益拡大が全社利益の押上げ、
収益性改善に大きく貢献。（セグメント利益率：8.7% →13.0%、+4.3ポイント）
- ✓ 継続的な資金効率改善（低収益資産売却、CCC大幅改善）と自己株取得により
資本効率を改善。また、一過性の利益を除いた配当性向は30%を維持し
更なる増益を踏まえて、更に+2円（年間配当38円→40円）の増配を予定。

連結業績（対前年比較）

（億円、％）

売上高および全ての段階利益において、過去最高の実績

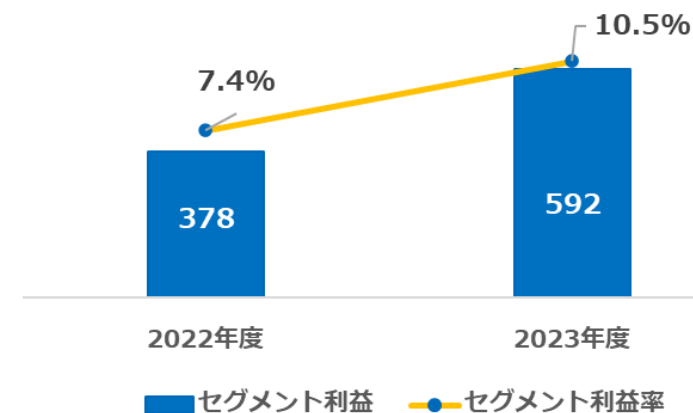
（億円、％）

	2022年度 実績	2023年度 実績	増減	増減率
売上高	5,091	5,623	532	10.5%
営業利益	321	516	195	60.8%
セグメント利益 （営業利益＋持分利益）	378	592	214	56.6%
経常利益	402	577	175	43.4%
EBITDA	578	822	244	42.3%
EBITDAマージン	11.3%	14.6%	+3.3pt	-
当期純利益	252	671	419	166.4%
調整後ROE※	8.8%	12.9%	+4.1pt	-

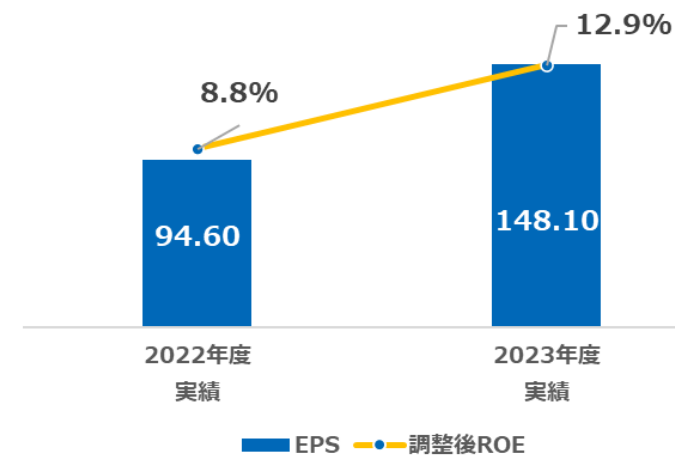
※一過性除く

- ✓ 売価UPの進展及びインドの数量増（主に自動車）により
売上高は二桁の増収
- ✓ 原材料価格の低下と生産性改善により固定費の上昇を吸収し
営業利益は大幅に拡大、EBITDAマージンは前年比＋3.3pt改善
- ✓ 低収益資産の圧縮を継続し、多額の特別利益を計上
 - ・政策保有株式の継続的売却
 - ・本社およびインドの遊休土地売却

セグメント利益／セグメント利益率



EPS／調整後ROE



連結貸借対照表に関する主な数値

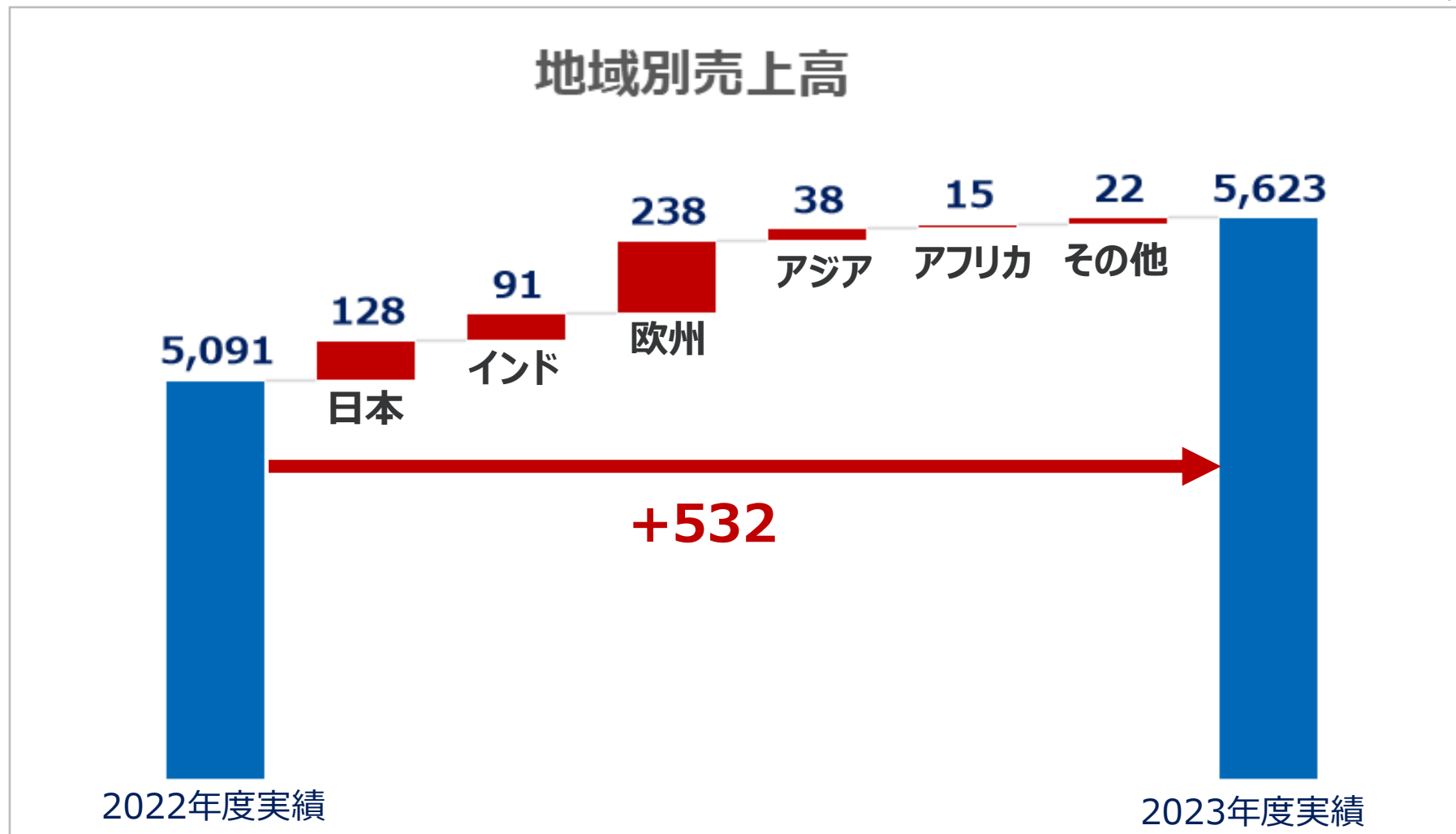
(金額単位：億円)

	2022年度 4Q	2023年度 4Q	増減
			前期末比
総資産額	6,720	6,897	178
現金及び預金	870	766	-104
売掛金等	1,068	1,132	64
棚卸資産	1,056	1,043	-13
固定資産	3,521	3,610	89
内のれん額	349	341	-9
有利子負債	1,298	1,262	-36
自己資本	2,929	3,100	170
内自己株式	▲ 800	▲ 21	779 減
発行済株式総数に対する 自己株式の割合	15.4%	0.8%	-14.6%
自己資本比率 (%)	43.6	44.9	1.3pt
CCC (日) (キャッシュ・コンバージョン・サイクル)	100	90	10日改善

- ✓ 自己株式の全額消却を実施（残高は関係会社保有分のみ）
- ✓ CCCはグループ各社での在庫削減などにより10日短縮

セグメント別売上高の増減（対前年比較）

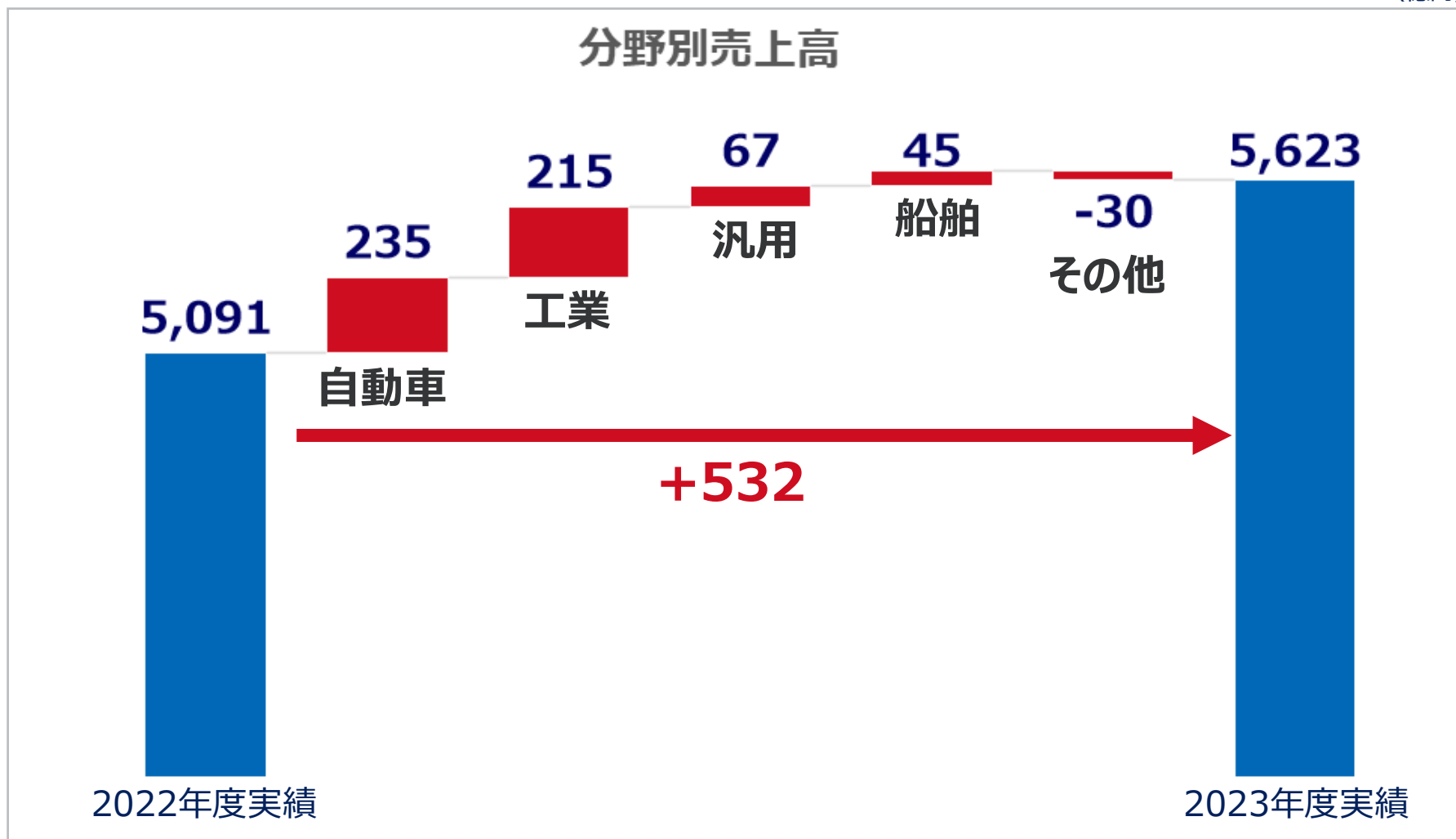
（億円）



- ✓ 日本、インド、アジアは自動車分野の牽引により増収
- ✓ 欧州はCWSの新規連結（約119億円）やトルコも好調で大幅増収

分野別売上高の増減（対前年比較）

（億円）



- ✓ 生産が好調な自動車分野が大きく増加
- ✓ 工業はCWSの新規連結で約119億円増加

2. 2024年度通期計画（連結）

連結業績（2024年度計画）

売上数量拡大によりコスト増加要因を吸収し、増収増益を継続
（史上最高利益更新の見込み）

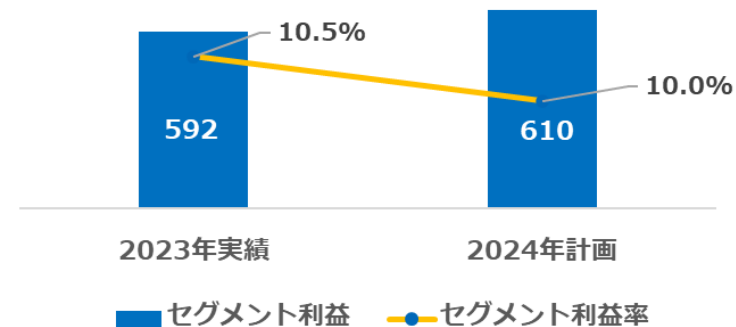
（億円、%）

	2023年度 実績	2024年度 計画	増減	増減率
売上高	5,623	6,100	477	8.5%
営業利益	516	560	44	8.5%
セグメント利益	592	610	18	3.0%
営業利益＋持分利益				
経常利益	577	600	23	4.0%
EBITDA	822	890	68	8.3%
EBITDAマージン	14.6%	14.6%	-	-
当期純利益	671	400	-271	-40.4%
調整後ROE※	12.9%	13.0%	+0.1pt	-

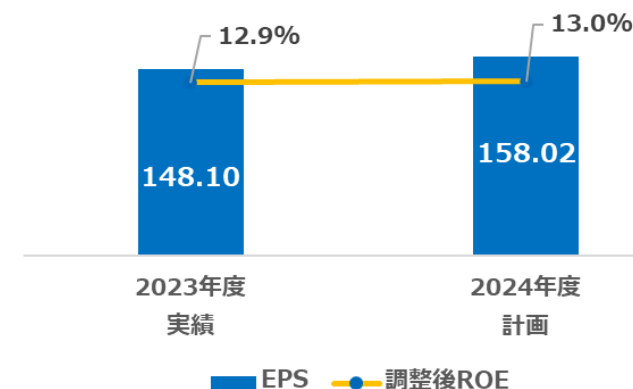
※一過性除く

- ✓ インドにおける継続的な売上拡大（自動車、工業）及び欧州子会社の新規連結もあり、売上高は中計目標を超過
- ✓ インフレによるコスト増加要因に対して、原価低減努力と生産性改善を継続すること等により、利益率を維持・改善
- ✓ 当期純利益には、更なる土地売却益（インド）を織り込むが一過性要因が大きかった前年比では、減益の見込み

セグメント利益／セグメント利益率



EPS/調整後ROE



3. セグメント別業績概要

セグメント別連結業績（2024年度計画）

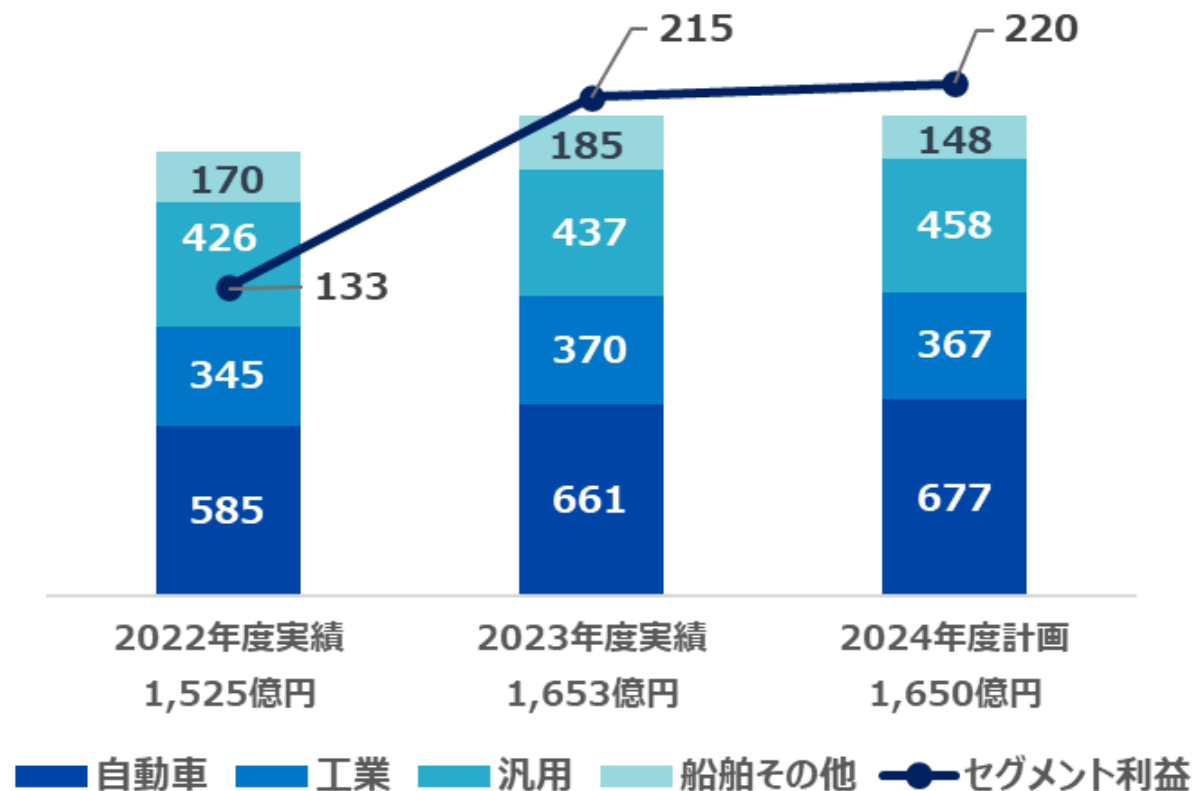
（億円、％）

	売上高				セグメント利益			
	2023年 実績	2024年 計画	増減額	前年度比	2023年 実績	2024年 計画	増減額	前年度比
日本	1,653	1,650	-3	-0%	215	220	+6	+3%
インド	1,366	1,520	+154	+11%	148	155	+7	+5%
欧州	1,359	1,660	+301	+22%	51	50	-1	-1%
アジア	719	725	+6	+1%	105	105	-0	-1%
アフリカ	433	450	+17	+4%	41	45	+4	+10%
北米	92	95	+3	+3%	33	35	+2	+6%
合計	5,623	6,100	+477	+8%	592	610	+18	+3%

セグメント別業績（3期比較）【日本】

(億円)

売上高／セグメント利益



セグメントサマリ

増益継続でキャッシュカウとしての役割を強化

□ 2022 VS 2023

- ・自動車分野は価格改善、数量増で大幅増収
- ・工業、汎用は数量減も継続的な価格改善で増収達成
- ・船舶は決算期変更の影響があり大幅増収
- ・セグメント利益は、自動車分野の大幅増収や価格改善、原材料費低下等で大幅増益

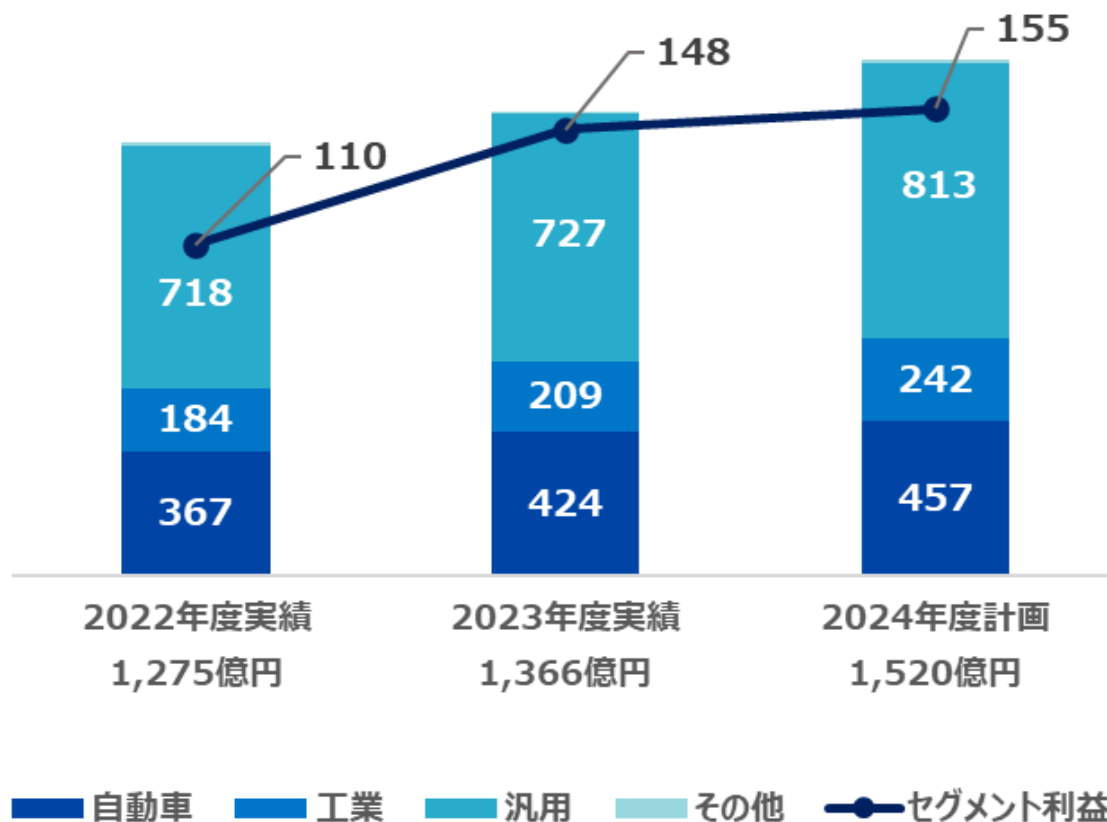
□ 2023 VS 2024計画

- ・自動車はダイハツの挽回生産や継続的な価格改善が寄与し増収を計画
- ・工業は市況は不透明も価格改善を継続
- ・汎用は建築分野でのシェアアップを目指す。自補修分野が引き続き堅調で汎用全体で増収
- ・セグメント利益は、コスト抑制、価格改善の継続で増益を計画

セグメント別業績（3期比較）【インド】

（億円）

売上高／セグメント利益



セグメントサマリ

B to Bビジネスの拡大と建築用塗料の競争激化

□ 2022 VS 2023

- ・自動車は数量増、価格改善で大幅増収
- ・建築は単価下落傾向も数量増が寄与し増収
- ・工業は建機向け、鉄道向けなどが伸びて増収
- ・セグメント利益は、数量増、価格改善や原材料費低下が寄与し大幅増益

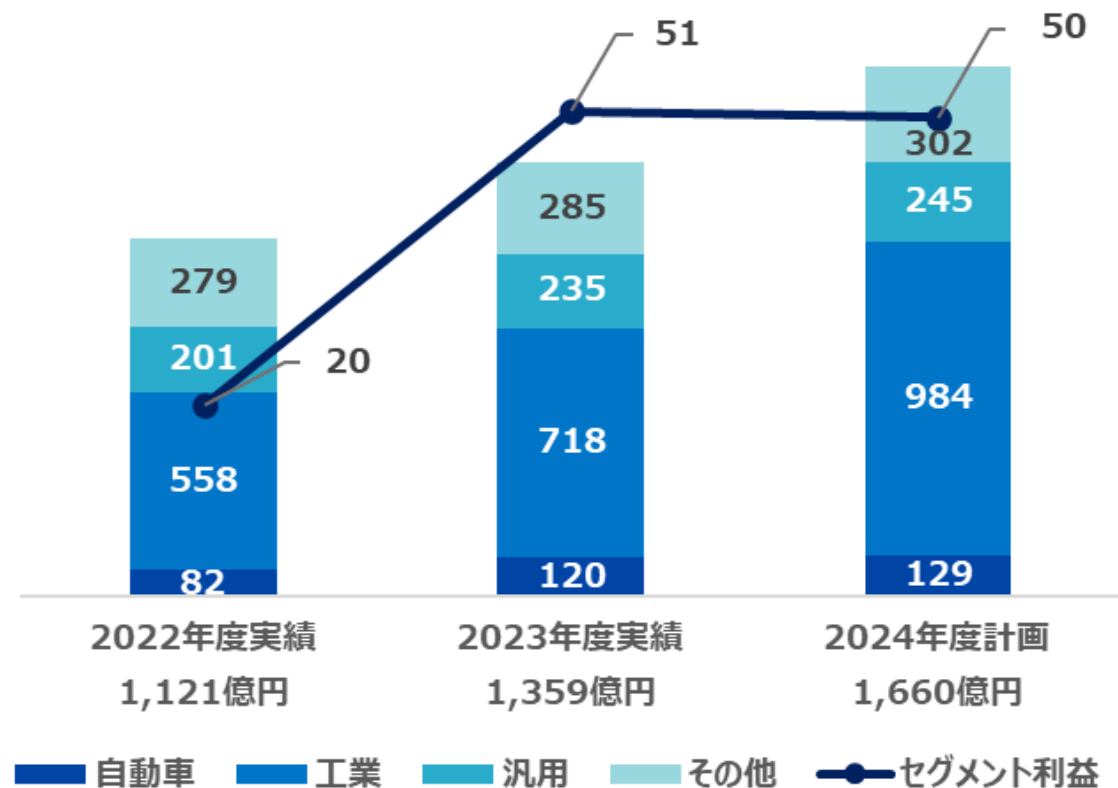
□ 2023 VS 2024計画

- ・自動車は生産増加により増収
- ・工業はインフラ、建機、鉄道向けが伸び、増収を計画
- ・建築は新規参入による競争激化に対し、差別化戦略を進め、増収シェア反転上昇を狙う
- ・セグメント利益は、建築は減益も自動車、工業の数量増により増益を計画

セグメント別業績（3期比較）【欧州】

(億円)

売上高／セグメント利益



ハイパーインフレーションの影響

	2022年	2023年	2024年 計画
セグメント利益	20	51	50
ハイパーインフレーションの影響額	-22	-3	-10
セグメント利益 (実質ベース)	42	54	60

セグメントサマリ

17中計計画のボルトオンM&A完了、収益性強化ステージへ移行

□ 2022 VS 2023

- ・自動車は主にトルコでの数量増、価格改善により増収
- ・工業はCWSの新規連結開始で119億円増加
- ・セグメント利益はトルコの需要回復やハイパーインフレーションの減益要因減少により大幅増益

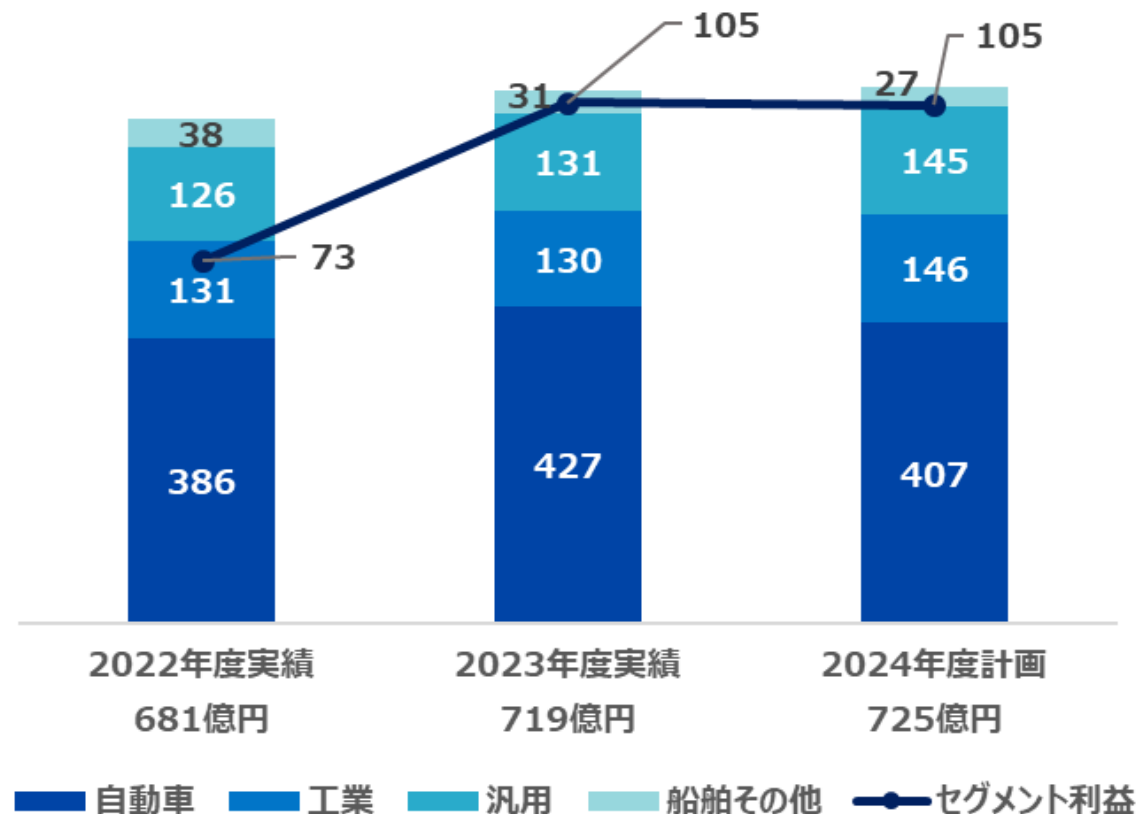
□ 2023 VS 2024計画

- ・工業ではWeilburgerの新規連結で168億円の増収
- ・セグメント利益はトルコのハイパーインフレーションの影響をマイナス10億円と想定
- ・実質ベース比較では6億円増益の計画

セグメント別業績（3期比較） 【アジア】

(億円)

売上高／セグメント利益



セグメントサマリ

安定的な利益を計上、中国持分法会社順調

□ 2022 VS 2023

- ・自動車は価格改善効果や年前半での数量増により増収
- ・工業・汎用は数量減も価格改善で盛り返し、イーブン
- ・セグメント利益は価格改善、湖南関西の増益も寄与し、増益

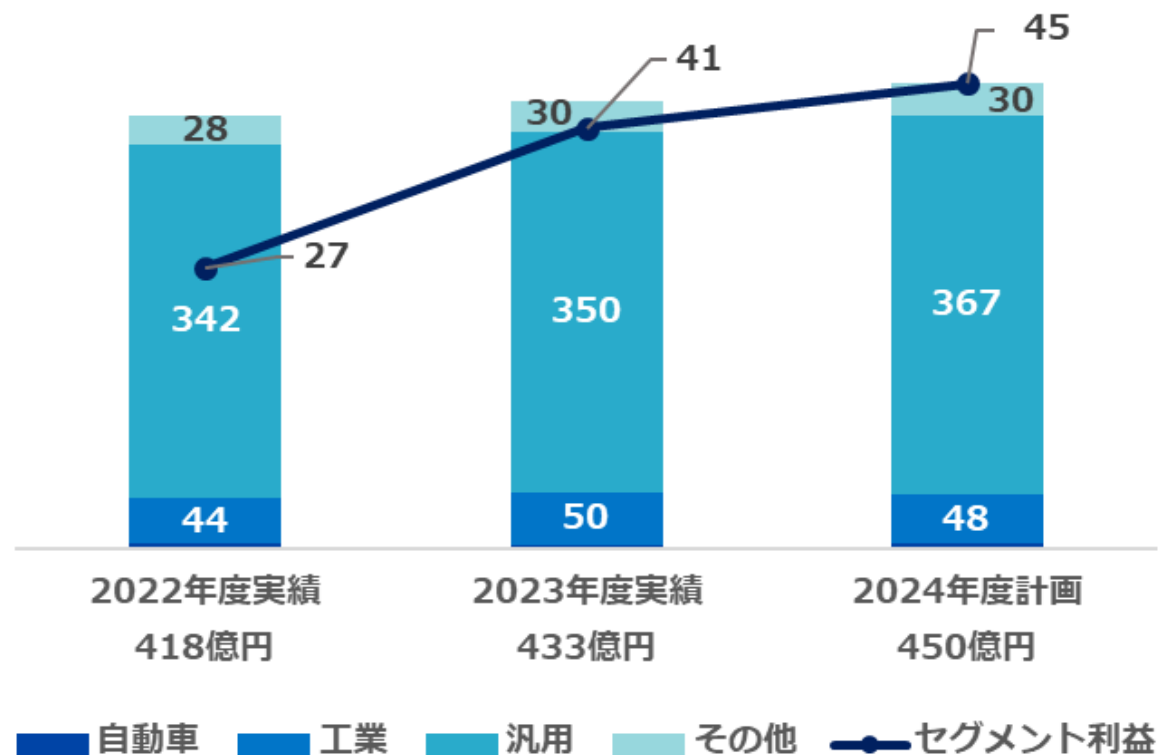
□ 2023 VS 2024計画

- ・自動車はタイなどで数量減により減収
- ・工業、汎用では増収を計画
- ・セグメント利益は自動車の数量減を原材料費低減と価格改善継続により利益水準を維持

セグメント別業績（3期比較） 【アフリカ】

（億円）

売上高／セグメント利益



セグメントサマリ

増収増益を継続。アフリカ一体経営へ進化

□ 2022 VS 2023

- ・東アフリカ堅調で数量増
- ・南アフリカは市場の需要は弱いが中価格帯製品が健闘
- ・セグメント利益は価格改善や商品ミックスの改善により増益を達成

□ 2023 VS 2024計画

- ・南ア選挙を見据え、建築で政府系プロジェクトの獲得の増加を目指す。
- ・工業では鉄道向けを強化
- ・担当執行役員がアフリカビジネス全体を統括する体制へ移行

4. 企業価値の最大化に向けて

企業価値の最大化に向けて

経営サイクル

事業成長
バランスシートの改善

キャッシュフロー拡大

成長分野・人財への投資

株主還元施策の拡充

注力する指標

ROIC改善

WACC低減

ROE向上

企業価値向上

企業価値の極大化が最大の株主還元

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

関ペ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

方針：M&A実行の場合を除き、FCF100%を目途に株主へ還元

- 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、希薄化懸念を無くす

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



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。

2023年度 通期 決算参考資料

通期連結業績

(億円、%)

	2022年度 実績	2023年度 公表値(2月時点)	2023年度 実績	前年度比 (%)	公表値との差異
売上高	5,091	5,600	5,623	+10.5%	+23
営業利益	321	500	516	+60.8%	+16
セグメント利益	378	560	592	+56.6%	+32
EBITDA	578	790	822	+42.3%	+32
EBITDAマージン(%)	11.3%	14.1%	14.6%	+3.3pt	+0.5pt
当期純利益	252	640	671	+166.4%	+31
EPS(円)	104.61	282.12	299.15	194.54	+17.03

地域セグメント別通期業績

(億円、%)

	売上高					セグメント利益				
	2022年度 実績	2023年度 公表値 (2月時点)	2023年度 実績	前年度比(%)	公表値との 差異	2022年度 実績	2023年度 公表値 (2月時点)	2023年度 実績	前年度比(%)	公表値との 差異
日本	1,525	1,700	1,653	+8.4%	-47	133	200	215	+61.5%	+15
インド	1,275	1,380	1,366	+7.1%	-14	110	140	148	+34.8%	+8
欧州	1,121	1,300	1,359	+21.3%	+59	20	40	51	+154.5%	+11
アジア	681	720	719	+5.6%	-1	73	110	105	+43.6%	-5
アフリカ	418	420	433	+3.6%	+13	27	40	41	+49.7%	+1
北米	70	80	92	+30.7%	+12	14	30	33	+139.9%	+3
合計	5,091	5,600	5,623	+10.5%	+23	378	560	592	+56.6%	+32

連結業績推移

(億円、%)

	2022年度					2023年度					2024年度
	1 Q	2 Q	3 Q	4 Q	通期	1 Q	2 Q	3 Q	4 Q	通期	通期(計画)
	前年同期比	前年同期比	前年同期比	前年同期比	前年度比	前年同期比	前年同期比	前年同期比	前年同期比	前年度比	前年度比
売上高	1,204	1,303	1,323	1,261	5,091	1,364	1,376	1,483	1,400	5,623	6,100
	+23.2%	+23.4%	+22.2%	+17.1%	+21.4%	+13.3%	+5.6%	+12.1%	+11.0%	+10.5%	+8.5%
営業利益	85	73	84	79	321	121	136	157	102	516	560
	-2.8%	-10.2%	+16.1%	+31.4%	+6.6%	+42.6%	+87.3%	+86.3%	+29.0%	+60.8%	+8.5%
経常利益	132	78	78	114	402	170	151	121	135	577	600
	+13.7%	-14.5%	-17.9%	+54.9%	+6.9%	+28.6%	+92.7%	+55.9%	+18.3%	+43.4%	+4.0%
EBITDA	146	127	149	155	578	189	206	240	187	822	890
	-2.3%	-9.0%	+14.2%	+32.7%	+7.6%	+29.3%	+61.8%	+61.2%	+20.3%	+42.3%	+8.3%
EBITDA マージン	12.1%	9.8%	11.3%	12.3%	11.3%	13.8%	14.9%	16.2%	13.4%	14.6%	14.6%
	-3.2pt	-3.5pt	-0.8pt	+1.4pt	-1.5pt	+1.7pt	+5.2pt	+4.9pt	+1.0pt	+3.3pt	-0.0pt
当期純利益	65	59	44	84	252	376	88	75	132	671	400
	+20.6%	-3.6%	-28.6%	-5.0%	-5.0%	+483.1%	+49.4%	+69.6%	+56.6%	+166.4%	-40.4%
EPS(円)	25.18	24.47	19.00	36.26	104.61	164.67	39.10	33.12	60.40	299.15	191.71
	+21.1%	+2.4%	-21.1%	+5.3%	+1.3%	+554.0%	+59.8%	+74.3%	+66.6%	+186.0%	-35.9%

地域セグメント別売上高推移

(億円、%)

	売上高										
	2022年度					2023年度					2024年度
	1Q	2Q	3Q	4Q	通期	1Q	2Q	3Q	4Q	通期	通期（計画）
	前年同期比	前年同期比	前年同期比	前年同期比	前年度比	前年同期比	前年同期比	前年同期比	前年同期比	前年度比	前年度比
日本	354	382	397	393	1,525	388	413	429	423	1,653	1,650
	+2.9%	+11.3%	+13.4%	+12.3%	+10.0%	+9.8%	+8.3%	+8.1%	+7.6%	+8.4%	-0.2%
インド	346	335	315	279	1,275	366	345	342	314	1,366	1,520
	+63.7%	+37.8%	+14.0%	+16.2%	+31.3%	+5.7%	+2.8%	+8.5%	+12.7%	+7.1%	+11.2%
欧州	235	309	297	279	1,121	309	338	381	331	1,359	1,660
	+30.2%	+32.6%	+34.5%	+33.9%	+32.9%	+31.2%	+9.3%	+28.6%	+18.4%	+21.3%	+22.1%
アジア	161	161	182	177	681	181	169	184	185	719	725
	+7.2%	+15.7%	+45.4%	+9.2%	+18.1%	+12.7%	+4.7%	+1.3%	+4.4%	+5.6%	+0.9%
アフリカ	92	99	114	113	418	99	89	122	123	433	450
	+20.3%	+17.6%	+16.2%	+10.5%	+15.8%	+7.4%	-9.2%	+7.0%	+8.3%	+3.6%	+3.8%
北米	16	17	19	19	70	21	22	25	24	92	95
	+5.9%	+28.7%	+50.4%	+46.2%	+31.6%	+31.7%	+31.0%	+31.7%	+28.7%	+30.7%	+3.1%
合計	1,204	1,303	1,323	1,261	5,091	1,364	1,376	1,483	1,400	5,623	6,100
	+23.2%	+23.4%	+22.2%	+17.1%	+21.4%	+13.3%	+5.6%	+12.1%	+11.0%	+10.5%	+8.5%

地域セグメント別 セグメント利益推移

(億円、%)

	セグメント利益										
	2022年度					2023年度					2024年度
	1Q	2Q	3Q	4Q	通期	1Q	2Q	3Q	4Q	通期	通期 計画
	前年同期比	前年同期比	前年同期比	前年同期比	前年度比	前年同期比	前年同期比	前年同期比	前年同期比	前年度比	前年度比
日本	23	24	35	51	133	39	61	64	50	215	220
	-28.5%	-7.0%	+35.1%	+59.3%	+14.5%	+68.4%	+150.9%	+83.7%	-0.2%	+61.5%	+2.6%
インド	36	28	26	19	110	49	41	35	23	148	155
	+61.7%	+52.2%	+0.5%	+157.6%	+47.6%	+33.7%	+45.4%	+34.6%	+21.5%	+34.8%	+4.7%
欧州	12	4	1	2	20	6	7	27	11	51	50
	-23.6%	-82.8%	-89.3%	-40.6%	-64.9%	-54.5%	+82.3%	-	+399.1%	+154.5%	-1.3%
アジア	22	10	22	20	73	32	24	32	18	105	105
	-14.0%	-50.3%	+79.6%	+78.2%	+7.6%	+49.8%	+142.6%	+46.5%	-13.6%	+43.6%	-0.5%
アフリカ	5	6	10	6	27	7	8	13	12	41	45
	+44.5%	+60.5%	+79.2%	-48.0%	+13.8%	+41.0%	+34.6%	+27.0%	+116.0%	+49.7%	+10.4%
北米	2	3	4	5	14	4	8	10	11	33	35
	-72.2%	+39.0%	+141.3%	-15.7%	-9.6%	+138.1%	+154.1%	+125.5%	+143.9%	+139.9%	+6.1%
合計	100	76	100	102	378	136	150	180	126	592	610
	-4.9%	-19.4%	+17.7%	+44.9%	+6.6%	+36.4%	+96.7%	+80.4%	+23.0%	+56.6%	+3.0%

売上高の増加要因

	為替影響	数量 増減	価格変動・ その他	増減 %
日本	0%	1%	7%	8%
インド	4%	8%	-4%	7%
欧州	-6%	3%	25% ^{*1}	21% ^{*2}
アジア	5%	-4%	5%	6%
アフリカ	0%	-1%	5%	4%
北米	9%	16%	7%	31%
連結	0%	3%	8%	11% ^{*3}

- * 1 欧州の「価格変動・その他」について新規連結及びハイパーインフレーションの影響を排除すると約12%になります。
- * 2 欧州の「増減」について、上記特殊要因を排除すると約 8 %になります。
- * 3 連結全体の「増減」について上記特殊要因を排除すると、約 8 %になります。

セグメント別持分法投資損益

(億円)

	2022年度					2023年度				
	1Q	2Q	3Q	4Q	通期	1Q	2Q	3Q	4Q	通期
日本	3	2	3	2	10	5	3	4	3	14
インド	-0	-0	-0	0	-0	-0	-0	-0	-0	-1
欧州	2	-5	-0	8	5	-3	-2	1	13	8
アジア	9	3	8	8	28	10	8	12	2	33
アフリカ	0	0	0	0	1	-0	0	1	-0	1
北米	1	4	5	5	14	3	6	6	7	21
合計	15	3	16	23	58	15	14	24	24	76

貸借対照表 (B/S)に関する主な数値

(億円、%)

		2022年度				2023年度			
		第 1 四半期末	第 2 四半期末	第 3 四半期末	第 4 四半期末	第 1 四半期末	第 2 四半期末	第 3 四半期末	第 4 四半期末
総資産額		6,251	6,441	6,373	6,720	6,473	6,735	6,833	6,897
	現金及び預金	600	547	519	870	611	645	702	766
	売掛金等	1,235	1,314	1,299	1,068	1,198	1,283	1,290	1,132
	棚卸資産	1,005	1,109	1,085	1,056	1,069	1,089	1,068	1,043
	固定資産	3,272	3,357	3,318	3,521	3,297	3,420	3,461	3,610
	内のれん額	280	287	281	349	347	366	357	341
有利子負債		795	1,105	1,074	1,298	983	991	1,027	1,262
1株当たり純資産額 (円)		-	-	-	1,270.72	-	-	-	1,485.52
自己資本比率 (%)		51.8	46.2	46.5	43.6	46.5	47.8	48.1	44.9

営業CF、減価償却費、のれん償却額、設備投資額、研究開発費

(億円、%)

	2022年度		2023年度	
	上期実績	通期実績	上期実績	通期実績
営業CF	114	502	227	671
減価償却費	77	158	85	180
のれん償却額	19	38	22	46
設備投資額	51	122	98	213
研究開発費	38	76	48	91

国産ナフサ価格（当社推定）

（円/KL）

	2022年度		2023年度		2024年度
	上期	下期	上期	下期	通期
国産ナフサ価格	83,700	69,500	65,500	72,600	74,000

国内自動車生産台数

（万台）

	2022年度(実績)			2023年度(推定)			2024年度
	上期	下期	通期	上期	下期	通期	想定
生産台数	372	439	810	436	432	868	893

自動車生産台数推移

(万台)

	2022年度					2023年度				
	1Q	2Q	3Q	4Q	通期	1Q	2Q	3Q	4Q	通期
日本	167	204	216	223	810	210	226	242	191	868
インド	132	146	132	151	561	139	155	139	163	597
中国	648	563	752	739	2,702	621	703	783	910	3,016
タイ	48	39	49	52	188	51	41	46	45	183
インドネシア	37	29	40	40	147	39	31	36	33	140
マレーシア	15	16	19	19	70	20	16	20	21	77
トルコ	28	28	24	26	107	30	32	26	27	114

日本及びインド：1Q（4-6月）、2Q（7-9月）、3Q（10-12月）、4Q（1-3月）
 その他：1Q（1-3月）、2Q（4-6月）、3Q（7-9月）、4Q（10-12月）

出所 日本自動車工業会、マークラインズ、日本の2023年度4Qは当社推定

為替換算レート

(円／現地通貨)

	2022				2023				2024
	1～3月 (実績)	4～6月 (実績)	7～9月 (実績)	10～12月 (実績)	1～3月 (実績)	4～6月 (実績)	7～9月 (実績)	10～12月 (実績)	1～3月 (実績)
米ドル	117.07	129.48	138.31	140.86	132.71	138.54	145.57	147.74	148.00
ユーロ	131.42	138.31	140.05	143.34	142.32	150.18	157.49	159.19	160.27
インド・ルピー	1.57	1.69	1.74	1.73	1.62	1.70	1.77	1.79	1.79
中国元	18.43	19.61	20.13	19.78	19.30	19.63	20.07	20.44	20.54
タイ・バーツ	3.54	3.77	3.77	3.87	3.89	3.99	4.13	4.15	4.16
マレーシア・ リンギット	27.94	29.86	30.79	30.81	30.28	30.56	31.37	31.60	31.48
インドネシア・ルピア	0.0082	0.0089	0.0093	0.0091	0.0088	0.0093	0.0096	0.0095	0.0095
トルコ・リラ	8.55	8.18	7.82	7.10	6.97	5.58	5.47	4.82	4.68
南アフリカ・ランド	7.68	8.32	8.13	7.98	7.53	7.43	7.81	7.88	7.85



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。