

# 「Global Paint Major」として、 真のグローバルカンパニーを目指す。



日本ペイントホールディングス株式会社  
代表取締役社長

田堂 哲志

## 「Global Paint Major」の目指す姿

### 中期経営計画 「サバイバル・チャレンジIII」を完走

当社グループは、2018年1月に新たな経営理念を発表しました。これは海外セグメントの従業員がグループ従業員の85%以上を占めるようになった現状を鑑み、今までの経営理念のDNAを損なうことなくリニューアルすることで、国内はもとより世界中の当社グループ従業員に共有し、グループの意識を統一することが狙いです。

中期経営計画「サバイバル・チャレンジ」に関しては、2015年から2017年に位置付けたステージIII-1を完遂しました。確固たる利益体質の構築を進めてきたステージI、IIの6年間に続き、2015～2017年度の3年間をステージIIIのパート1と位置づけ、2017年度の売上高7,000億円、営業利益率15%以上を目標に取り組んだ結果、売上高は為替の影響を除けば

目標をほぼ達成しましたが、営業利益率は2016年度実績で目標を達成したものの、2017年度は中国の環境規制等にもなう原材料費高騰の影響で、未達となりました。

また、アジアで展開してきた合併事業を連結化したことや、中国を中心としたM&Aを含めて事業拡大に注力した結果、成長市場であるアジアに立脚した強い地域ポートフォリオが実現しました。アメリカではDUNN-EDWARDS社を連結子会社化したことで、成長性・収益性の高い建築用塗料に注力した事業ポートフォリオを構築することができました。

戦略事業や地域においてシェアアップを実現し、また、アジア事業連結後の新しい体制における成長基盤の構築を進め、今後の利益貢献が期待できるM&Aなど、成長の種まきも進みました。この意味で、しっかり結果を出せた3年間であったと、自負しております。

## 中期経営計画「N-20」重点施策

1. 既存セグメントの徹底的な強化
2. ポートフォリオ拡充の加速
3. 収益力の向上
4. “Global One Team”運営強化

## “新たな価値を創造し続けるリーディングカンパニー”を目指して

現在の世界の塗料需要は推計で15～16兆円ですが、2030年までには約2倍の30兆円程度になるといわれています。この成長を牽引するのがアジア、特に中国です。中国が市場規模・成長性ともに最も高く重要な市場であることは明らかでしょう。この塗料需要の拡大を取り込み、競争の中で生き残っていくためには、自分たちがあらゆる変化に対応することが必要です。日本ペイントホールディングスグループは、2030年の“ありたい姿”を“新たな価値を創造し続けるリーディングカンパニー”と定義し、この“ありたい姿”の実現に向けて、2020年までに「グローバルトップに対峙できるポジションの確立」を目指して中期経営計画「N-20」を始動しています。

中期経営計画「N-20」では、2018～2020年を「成長加速の3年」と考え、アジア発のグローバルペイントメジャーとして、ホームである日本とアジア各国で圧倒的なポジションを確立し、グローバルでの成長加速につなげていきます。最終年度である2020年には、売上高7,500億円・営業利益率14%（既存事業ベース、新たな買収案件等は含まない）を達成したいと考えます。

世界の塗料業界に目を向ければ、業界再編および上位メーカーによる寡占化の動きは着実に進み、この寡占化に向けた市場再編が、以前にも増して加速することが予想されています。いずれにしても、2030年に向けて市場が更に拡大する中で、2020年までには世界で戦うことのできる体制、ポジションの確立が必要となっていきます。このような状況において当社グループは、今中計において、従来から進出・成長させてきたアジアで既存事業の徹底的な強化による圧倒的なポジションの確立を目指します。

同時にアジア以外の地域では、既存事業の収益基盤強化を進めていきます。その他、欧米においては、地域軸での更なる体制強化を目的とした、地域統括会社（RHQ）体制の構築と運営の定着を目指します。

## 2018年からの今中期計画を勝ち切るための既存セグメントの強化

中期経営計画「N-20」を勝ち切るための重点施策を設定しました。特に「既存セグメントの徹底的な強化」に関しましては、中国はもとより、すでに高いシェアを誇るアジア各国でコアビジネスの一層の強化、拡大を図ります。

例えば、中国では「立邦」、アジア各国では「Nippon Paint」ブランドをさらに浸透させる施策を行っていきます。また、17年から連結に取り込みました、中国の家具の工場塗装に使用される木工用塗料事業のように、ライフスタイルの変化などによる市場や需要の変化に臨機応変に対応していきます。中国で強化される環境規制は、当社グループにとって圧倒的な競争優位性を創出する、またとない機会と受け止めています。環境配慮型の「代表格」である水性塗料に関し、当社グループは高い技術力を有しており、新製品の開発を強化・加速し、競合との差別化を図ることで、リーディングポジションを強固なものにすることができると考えます。アジア以外の地域にも目配りし、自動車用塗料事業をはじめとする既存事業の収益基盤を強化します。主要3事業の観点から見ると、自動車用では日系顧客への推進を強化することは言うに及ばず、日系以外の顧客への推進もさらに強力に進めていきます。この施策により、日系では「グローバルトップシェア」を獲得しつつ、欧米系、中国系といった日系以外での「グローバルサプライヤー」ポジションの獲得を目指し、シェア拡大の挑戦を続けていきます。工業用では、「コイル」「輸送機器」をコア事業領域として、シェア拡大を図りつつ、需要の多い粉体事業において圧倒的なポジションの確立を目指します。

また、アジアにおける成長の源泉である独自の経営モデル（NNモデル）をグローバルに展開することで、各地域と各事業の強力な協働体制の構築と経営の実行スピード加速、最適なリソース配分を実現します。

## 今後のESG経営の課題と目標

「2030年のありたい姿」に向けて、持続可能な社会の実現と当社グループの持続的発展を見据えたESG視点からの目標を設定しています。これは、優先的に取り組むべき経営課題として、現中期経営計画の「N-20」の戦略にも盛り込んでおり、事業・収益の拡大に結びつけるためにも着実に実行していきます。

まず、「Eの側面」では、塗料は我々が生活するあらゆる環境において使われていることから、自動車用、建築用、工業用、船舶用、表面処理と当社グループが扱っている全ての領域において、各周辺領域が抱える環境課題に対応するための製品の創出・普及に取り組んでいきます。また、当社グループの塗料の生産工程と、お客様側の工場での塗装工程の両方において、消費エネルギー削減や環境負荷物質の低減にも貢献します。

続いて「Sの側面」では、当社グループには、国籍、文化・生活習慣、専門性、経験値などが異なる多様な人財が集まっている点を考え、一人ひとりが持つ専門知識や経験が、意思決定や仕事の進め方などで活かされ、安心して働ける企業風土の実現を目指していきます。

最後に「Gの側面」では、経営理念の共有とRHQ体制の確立を通じて、グローバル競合に対峙し得るガバナンス体制を構築していきます。2014年に持株会社体制に移行し、アジアの合併事業を連結対象としたことで組織が拡大し、従業員の大多数が外国籍となりました。その多様な社員に会社の方向性を示す「羅針盤」として、2017年に1年間かけて再構築したMission, Vision, Value, Wayから成る「経営理念」の浸透を、2018年から推進しています。当社グループの“2030年のありたい姿”、“2020年のあるべき姿”は、この経営理念に基づいており、グループガバナンスやコンプライアンスの視点においても、グローバルでの理念浸透は大きな意味を持つと考えています。

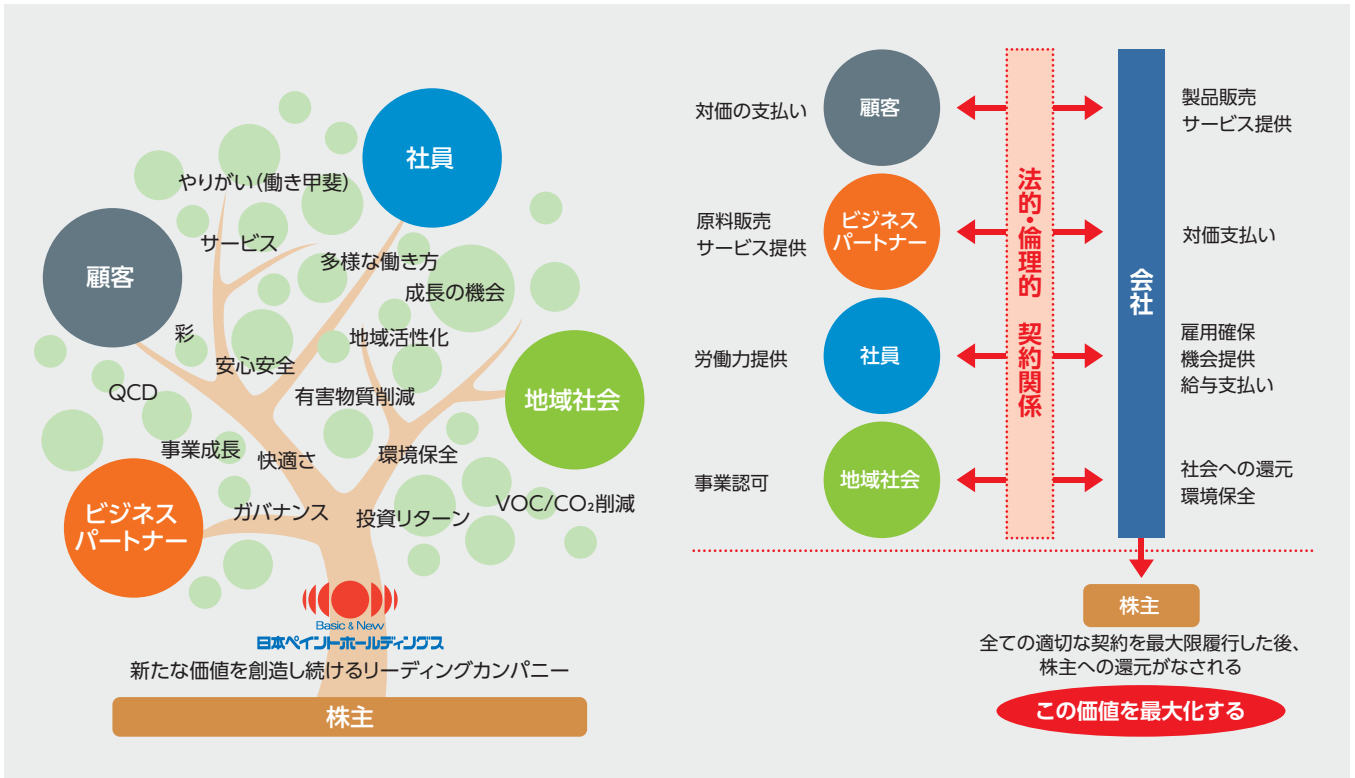
## 中期経営計画を実現するための働き方改革

当社では、社員一人ひとりが自分の成長に責任を持ち、自分の働き方を主体的に選択し、業務遂行できる風土・制度・仕組み作り、さらには社員の成長が会社の成長に還元されるサイクル作りを進めています。

本気で会社を動かしていくために、組織変更に加えて「風土改革ステアリングコミッティー」を作り、その傘下に経営理念浸透WG、CSR・ESG経営推進WG、働き方改革労働生産性WGを策定しました。

働き方改革と労働生産性の向上は一对です。制度だけを作っても意味がなく、一定の労働時間内で期待した成果を出すことが重要と考えます。個々人が働き方改革に積極的に取り組み、効率的に働くことによって、余剰時間を生み出し、自己啓発に充てることで個人の能力と価値が高まることを期待し





ています。また、組織としても、個人の柔軟な働き方を後押しするとともに業務の棚卸を実施することで機能を高めることができます。こうした個人の能力を高め、組織の成長につながる好循環を、働き方改革を通して実現したいと考えています。

多様な働き方を支える制度として、以前から国内で運用している1週間連続休暇取得(1ウィークホリデー制度)やフレックス勤務制度に加えて、1時間単位の年次有給休暇取得制度の導入や在宅勤務制度のトライアルを実施するなど、社員一人ひとりが自立し、プロであるという意識を高めながら成果を出せるよう、多様な働き方を支援する制度構築を進めているところです。会社と個人、それぞれが価値を高めていく必要があります、その時間を確保し、相乗効果が結果的に風土改革につながっていくと信じています。

最後になりましたが、当社グループは、株主の皆さまから注入される「養分(=資金)」をもとに、各ステークホルダーに対

して、より大きな果実(=価値)を創造することを目指します。一般的に、会社は多様な契約関係に基づき、各ステークホルダーに価値を提供します。この株主さまに還元される「価値を最大化する」ことが私どもの使命と認識しております。

当社グループは、すべての事業活動と通じ、「新たな価値を創造し続けるリーディングカンパニー」を目指します。それは、絶えず「株主価値の最大化」を意識した経営判断や経営戦略を遂行することを意味しています。そのうえで、当社グループはグローバル競争に打ち勝つ、真のグローバルカンパニーを目指して、中期経営計画の達成に邁進いたします所存です。

引き続き皆さまのご支援を賜りますようお願い申し上げます。

代表取締役社長 **田邊哲志**