

中計「N-20」の達成に向け 事業領域・ESG領域の 取り組みを加速



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 兼 CEO

田堂 哲志

2018年を振り返って 中計の進捗

2018年度は、主要国における通商問題を背景とした経済成長の鈍化や原材料価格の上昇など、外部環境が当初の想定を超えて変化した影響を大きく受けました。

特に、中核地域である中国では前年からの政府による住宅投資規制の強化により、住宅販売市況が減速したことで、事業構成比がもっとも大きい汎用塗料事業は大きな影響を受けました。また、原材料調達においては、中国での環境規制による原材料価格の高止まりを始め、日本・米州・その他の地域においても原材料価格上昇の影響を受けました。こうした影響を踏まえ、2018年11月時点で、業績見通しを減額修正し、最終的に2018年度業績（日本基準）は、売上高・営業利益ともに、修正計画を上回り、着地しました。

一方で、2020年をゴールとした中期経営計画「N-20」の重点施策である「既存セグメントの徹底的な強化」や「ポートフォリオ拡充の加速」について、各事業における戦略の打ち手は奏功し、「N-20」の方針として掲げる「勝ち切る」方向に確実に進めることが出来ました。外部環境が厳しいなか、重点地域・重点事業で市場シェア拡大は着実に進み、競争優位の環境の確立にまた一歩近づいたと感じています。

2019年も、引き続き厳しい事業環境が続きますが、この状況をむしろチャンスと捉え、重点地域・重点事業での市場シェア拡大を着実に前進させたいと考えています。

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

一般に塗料産業は、新興国を中心として、人口増加や経済成長とともに市場の拡大が期待できる「成長産業」とわれています。この成長を牽引するのがアジア、特に中国です。足元では、米中通商問題や中国政府による金融規制の影響で一時的に成長が弱含んでいますが、グローバル塗料産業において中国が引き続き市場規模・成長性ともに最重要市場であることに疑いの余地はありません。また、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んでいます。いずれにしても、今後市場がさらに拡大する中で、中長期的に世界で戦うことのできる体制およびポジションの確立を目指して取り組んでまいります。

当社グループは、中計「N-20」において、従来から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”の確立を目指しています。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。

これらに加えて、M&Aによるポートフォリオの拡充と成長機会の獲得も進めており、特に2019年4月に公表したオーストラリアのDuluxGroupおよびトルコのBetek買収は、地域ポートフォリオの拡充と成長機会の獲得という戦略に則った施策です。

また、当社グループでは、ポートフォリオ拡充に合わせて地域軸・事業軸での経営最適化の検討を進めており、地域・事業の特性に適した経営の実行スピード加速・最適なリソース配分を実現するために、地域軸での更なる体制強化を目的とした、地域統括会社体制の構築とその運営の定着を進めています。

ESG経営―共存共栄の実践



ESG経営のさらなる推進

近年、企業が長期にわたり持続的に成長するために必要な要素として、E(環境)・S(社会)・G(ガバナンス)の3つの視点に注目が集まっています。当社グループでも、これらESGの視点を持ちながら、優先的に取り組むべき経営課題とSDGsのゴールを結びつけ、中計「N-20」の戦略に盛り込み、事業・収益の拡大を実現するためにこの戦略を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・船舶用の各塗料や表面処理剤など、当社グループが取り扱う全ての領域において、その領域が抱える環境課題に対応するための製品・サービスの創出・普及に取り組んでいます。また、当社グループの塗料製造工程と、お客さまの側の塗料使用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貢献します。

続いて「Sの側面」では、当社グループは、全社員の8割以上が外国籍で、国籍や文化・生活習慣、専門性、経験値などが異なる多様な人材が集まっていることから、一人ひとりが持つ専門知識や経験が、意思決定のプロセスや仕事の進め方などで活かされ、互いに尊重し合い安心して働ける企業風土の実現を目指しています。

最後に「Gの側面」では、2018年3月から取締役の半数を独立社外取締役が占める経営体制をスタートさせました。従来にも増して、経営の監督と執行の分離を進めるとともに執行へ権限を移譲し、経営の透明性を一層高める取り組みを進めています。

2018年3月に指名・報酬諮問委員会を指名諮問委員会と報酬諮問委員会に再編し、また2018年5月にはM&A諮問委員会を立ち上げました。さらには2019年4月にガバナンス諮問委員会を立ち上げ、今後の当社の体制について議論を開始しました。これらの

議論を通して、当社グループが新たなステージで挑戦するための基盤を構築します。2018年は、2017年1年間をかけて、再構築したMission, Vision, Value, Wayから成る「経営理念」のグループ内浸透を推進しました。今後もこの新しい経営理念の共有を進めるとともに、検討を進めている地域統括会社体制の確立を通じて、グローバル競争に対峙し得る強いガバナンス体制の構築を目指します。

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策定しており、グループガバナンスやコンプライアンスの視点からも、グローバルでの経営理念浸透は大きな意味を持つと考え、積極的に推進しています。

中計の達成に向けて 風土改革の取り組み

中期経営計画の達成、ひいては企業の持続的成長の実現に向けて、社員が一丸となってより良い会社を創っていく風土改革が喫緊の課題だと認識しています。社員一人ひとりが働きやすいと感じ、各々が持つ多様な能力を最大限発揮できるような会社になること、また、外部環境に負けない力をつけることが非常に重要だと考えています。

社員一人ひとり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、例えば自己啓発に充てることで個人の能力と価値を高めるとともに、会社もそれをサポートする人事制度や多様な働き方を支援する仕組みを提供します。このように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。具体的には、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、2019年からは1時間単位の年次有給休暇取得制度や在宅勤務制度を導入し、勤務間インターバルのトライアルも実施する予定です。

風土改革の実現は、トップダウンだけでは成し得ません。社員をいかに巻き込み、意識や姿勢を変革し、定着させていけるかが重要です。私自身も社内への情報発信・コミュニケーションを通じて社員に働き掛けるとともに、「新たな価値を創造し続けるリーディングカンパニー」として、グループ社員全員が胸を張って2030年を迎える姿を追い求めていきたいと強く思っています。

当社グループは事業活動を通じてステークホルダーの皆さまに新たな価値を提供するとともに、持続的な成長と中計「N-20」の柱である「株主価値の最大化」を実現すべく、「株主価値の最大化」を念頭に置いた意思決定とそれに基づく戦略遂行に邁進してまいります。風土改革の活動は、それを実現するための重要な活動にもなります。

今後、グローバルに一層存在感を増す日本ペイントホールディングスグループを引き続きご支援くださいますよう、何とぞよろしくお願い申し上げます。

代表取締役社長 兼 CEO

田嶋哲志