CEOメッセージ

取締役会長
代表執行役 社長 兼 CEO
田中 正明

PROFILE

東京大学法学部卒業後、三菱銀行(現三菱UFJ銀行)入行。ユニオン・バンク(現MUFGユニオン・バンク)CEOや三菱UFJフィナンシャル・グループ副社長、産業革新投資機構代表取締役社長CEOなどを歴任。2019年に当社代表取締役会長、2020年1月に代表取締役会長 兼 社長CEO 、2020年3月に取締役会長 代表執行役 社長 兼 CEOに就任。国際的金融機関の経営経験に基づく、金融・M&Aの知見、グローバルな人脈を活用し、経営基盤・ガバナンスのさらなる強化や内外の事業構造改革により、株主価値の最大化に取り組む。

140年蓄積した塗料技術を通じて社会課題解決への貢献を加速し株主価値を最大化していきます。

ごあいさつ

2020年1月に代表取締役会長 兼 社長CEO、2020年3月からは取締役会長 代表執行役 社長 兼 CEOとしての職責をお預かりすることになりました田中正明です。

私はこれまで国内外のさまざまな企業でその経営に携わったり、経営に対して助言・指導をする立場を経験してきました。当社グループにつきましては、長年にわたりお客様から高い信頼をいただいているとともに、新たな社会課題に立ち向かうことができる技術力や多様性に富んだ企業文化を有しており、将来に向けて、国内外で大きく成長する可能性を秘めている企業グループであると思っています。そして、その成長への可能性を最大限に発揮させていくことが私の使命であると認識しています。

例えば世界的に深刻な課題である新型コロナウイルス感染拡大に対しても、当社グループの技術陣の総力を挙げて課題解決に貢献すべく、現在、多数のプロジェクトを進めています。また、当社グループは世界29ヵ国・地域で事業を展開していますが、全世界のグループ会社同士の自律的な連携・協働を促進する「蜘蛛の巣型経営」を推進し、シナジーの最大化を図っています。

こうした取り組みをさらに加速させることで、New Normal(新常態)な世界においてもしっかりと当社グループの事業基盤を拡充し、「株主価値の最大化(MSV)」を実現していきます。

01 経営者としての原点 “Management by walking around” →P.23
02 当社グループの文化と特徴 →P.24
03 経営のミッション →P.25
04 経営戦略 →P.27
05 ESG経営 →P.29
06 戦略的パートナーシップの進展 →P.31

CEOメッセージ

01 経営者としての原点
02 当社グループの文化と特徴
03 経営のミッション
04 経営戦略
05 ESG経営
06 戦略的パートナーシップの進展

01 経営者としての原点“Management by walking around”

「現場」で得た課題や気付きを経営に生かす

これまで経営に携わってきた企業の中でも、かつて勤務していた米国の銀行におけるCEOの経験が、私の経営哲学の原点となっています。2007年頃、従業員数が1万人を超える規模の上場企業だった同社でコンプライアンス上の問題が発生し、私はそれを解決すべく新しい頭取(CEO)として現地に赴きました。

赴任後、私がまず始めたのが「現場」を訪問することでした(これを“Management by Walking Around”と称していました)。何人もの社外取締役と時間をかけて議論する一方、各支店を回って多くの社員から話を聞きました。こうして得られた現場からの情報で課題が明確になり、そのことが、最終的に問題の解決につながったのです。続いて、2008年後半にはリーマンショックに襲われましたが、社員の誰一人も解雇することなく乗り切りました。現場を回るたびに「家族のみんなが解雇され、あと働いているのは私だけです」という切実な声に、経営者として応える責務があると思ったからです。翌年には、みんなの頑張りで素晴らしい業績の回復につながりました。短期的な収益を求める「株主第一主義」とは異なるアプローチを取ることが成功の鍵でした。

この経験から、私は現場を見ること、現場の声を聞くことの重要性を強く認識するようになりました。経営の重要課題は、椅子に座って報告を受けているだけでは決して見えてきません。2019年3月に当社の会長に就任して1年間、私が取り組んできたのは、まさにこの「現場を知る」ということでした。日本国内の各工場や事業所はもちろん、中国・米国・シンガポール・豪州・マレーシアをはじめとする海外各地のパートナー企業(当社では、グループ会社をこのように呼びます)に足を運び、経営陣と対話し、現地の工場を見て回りました。今、社長として進めていることは、全てこの時に現地の経営者や従業員から聞いたことがベースになっています。例えば国内工場で多くの施設や設備の老朽化が進み、競争力に影響が出ているという声を聞いたことが、現在推進中の働き方「環境」改革やサプライチェーン改革のプロジェクトにつながっています。

➡詳細は P.79「人材」参照　そして、サプライチェーン改革には、中国や豪州において過去に実施された同種の改革からベストプラクティスや知見を導入しています。➡詳細はP.28「国内拠点への DX 投資を推進 」参照

金融機関と製造業では経営スタイルが違うはずだ、と思う方もいるかも知れません。しかし、昔の経営者たちはいくつもの企業を経営してきました。企業経営とは詰まるところ、人の活躍の集積を最大化することであり、人を動かすのは企業風土です。新型コロナウイルスの環境下ではありますが、これからも頻繁に世界の現場を訪れ、またはデジタルコミュニケーションを通じて、経営に最も必要で新鮮な情報を見つけていきたいと考えています。➡詳細はP.33「新型コロナウイルス感染症への対応」参照

02 当社グループの文化と特徴

「多様性」と「技術」を武器に社会課題に向き合う

グローバルな多様性に富んだ企業文化

当社グループは国内に3千人以上、グローバルでは2万5千人強の社員を擁していますが、国内外のグループ各社によってそのカルチャーはさまざまです。

例えば東京・大阪の本社には互いを思いやる、愛すべき風土があります。各地の事業所や工場でも、社員たちは会えば必ず挨拶をしてくれます。それは挨拶運動などの結果では決してなく、社風として自然に身についているものです。そうしたカルチャーがあることはとても素晴らしいことだと思います。今、外部からさまざまな人材が当社に入社してきていますが、皆同じ感想を持っています。ひとこと声をかけるだけで人の距離は近付きます。当社で育ってきた社員と外部から登用した人材との間の融合は、当社グループでは着実に進んでいます。この新しいチームには、経営環境がますます厳しくなる中、「競争を勝ち抜いていこう!新しい社会課題に挑もう!」という闘志を見せて欲しいと思っています。そして、それを進めるには“Power of Teamwork(チームワークで発揮する力)”が必要です。

日本と対照的なのがNIPSEAです。この会社は、まるで高度成長期の日本企業のように覇気に溢れています。どんな事案にも極めて前向きな姿勢で臨み、本当にできるのか?と思うぐらいの高い目標を打ち出してきます。➡詳細は P. 37 参照　他方、2019年に当社グループへ加わった豪州DuluxGroupの文化は、また異なるものです。現地で突出したシェアを誇る同社は、豪州経済界でエスタブリッシュされた高い地位にある企業であり、しっかりとした組織体制を構築しています。➡詳細は P.49 参照　米国のDunn-EdwardsやトルコのBetek Boyaもそれぞれの国の風土に合わせた素晴らしい企業風土を確立しています。➡詳細は P.51,53 参照　このようにグループ各社には互いに学び合うべきことが多くあります。

こうした文化の多様性は、当社グループならではの強みであると私は考えています。それぞれの個性を尊重しながら、各社が互いを理解し合い、良い面を共有していくことで、さらに強い企業グループを作っていきます。そのためには、互いの企業文化を尊重しつつも、ともにシナジー領域の拡充に取り組むという「蜘蛛の巣型」の活動が鍵となります。

千人を超える技術者に活躍の場を与える

製造業と金融機関の最大の違いは「技術と製造」にあります。製造業にとって技術力は最大の資産とも言えるでしょう。当社グループには、日本国内だけでも千人を超える技術者がいます。彼らが、本当の意味で活躍できる会社にすることが、私の大きな使命だと考えています。

世界の製造業においてCEOとして成功した人の多くは、技術に精通した上で経営の実務についても深く学び、オールラウンドに成長した人物です。将来的には、当社でもそのような人材が経営トップの候補者となっていくことが理想でしょう。その一つのロールモデルは、当社の取締役であり、筆頭株主のWuthelamグループ(以下「ウットラムグループ」)を率いるゴー・ハップジン氏です。彼はもともと東京大学工学部卒の化学エンジニアですが、その後、米国UCLAでMBAを取得し、当社グループの中国現地法人をはじめアジア事業を立ち上げた起業家でもあります。私にとってゴー氏は素晴らしいパートナーであり、最高のアドバイザーです。

今こそ創業の理念に立ち返る

「技術者が活躍できる会社」であるためには、社会の要請に合わせて事業内容を進化させていくという経営姿勢が極めて重要です。時代とともに市場のニーズや競争環境は刻々と変化し、それぞれの事業の成長性や収益性も変わっていきます。経営者の仕事は、そうした変化を踏まえて最適な資源配分を決め、事業ポートフォリオを変革していくことです。自社の保有

01 経営者としての原点
02 当社グループの文化と特徴
03 経営のミッション
04 経営戦略
05 ESG経営
06 戦略的パートナーシップの進展

する技術を進化させることで、社会の求める将来性の高い新事業の創出が可能になるのならば、現状にこだわらず事業ポートフォリオを大きく変更しても構わないと私は考えています。

歴史を振り返れば、当社グループは、創業者・茂木重次郎が白粉(おしろい)に含まれる鉛白の中毒で困っていた女性たちを救うべく、無毒性の「亜鉛華」の開発によりスタートした会社です。すなわち、新しい技術を創出し社会の課題を解決することが、創業の目的でした。本当に技術で生きていく会社、技術者が活躍できる会社になるために、創業の原点をもう一度しっかりと振り返りたいと思っています。

03 経営のミッション

ステークホルダーへの責務を果たし、株主価値を最大化する

「株主価値の最大化(MSV)」の推進

当社グループは経営のミッションとして「株主価値の最大化(MSV)」を掲げています。これは、いわゆる「株主第一主義」とは全く異なるものです。MSVにおいてはまず、全てのステークホルダーへの責務をしっかりと果たすことが大前提となります。

経営が苦しくなれば従業員を大量解雇することにより短期的な収益を追求するような「株主第一主義」とは、大きく異なります。持続的な成長のための事業基盤への投資や、協力会社との共存共栄、現場で働く従業員たちへの報酬その他の処遇、お客様のニーズにあった商品供給、環境負荷の低減など、企業が社会や他のステークホルダーから求められる全ての責務を果たした上で、最終的に残存する利益が株主に届けられる価値と言えますが、これを最大化することが、MSVの要諦であり、経営者の使命です。

MSVを通じて、社会全体の富の増大につなげる

責務を果たすべき対象であるステークホルダーのうち、私が特に重視するのは「お客様」と「従業員」です。

企業収益の源泉として「お客様」が大事なことは自明ですが、当社のようなBtoBのビジネスモデルの場合、直接のお客様の「その先」までもしっかり見据える必要があります。例えば自動車用塗料事業でいえば、直接のお客様である自動車メーカーの先には、車を使うユーザーや消費者がいます。そうした最終の需要者も「お客様」として捉え、そのニーズを考えることで、受け身の仕事ではなく、自分たちの技術を活用した積極的な提案ができる会社になれるのです。Society5.0が進化するにつれ、車を買う人は車種を選んだ後、その塗装に関してはスマートフォンで選択し、それがIoT(Internet of Things)を通じて工場での生産に指令されるという日が来るかもしれません。同じように、汎用(建築用)塗料の領域でも、建築会社の先にいる建築物の利用者の視点を持ってこそ、生産的・創造的な商品開発に結び付けられます。当社が供給する「パーフェクト インテリア エアークリーン」のような、光触媒工業会から唯一認定を受けた「抗菌・抗ウイルス商品」は、まさにそうした視点から生まれています。新型コロナウイルスの環境下、私は、数年後には「抗ウイルス性」は建築用塗料の必須条件になると思っています。

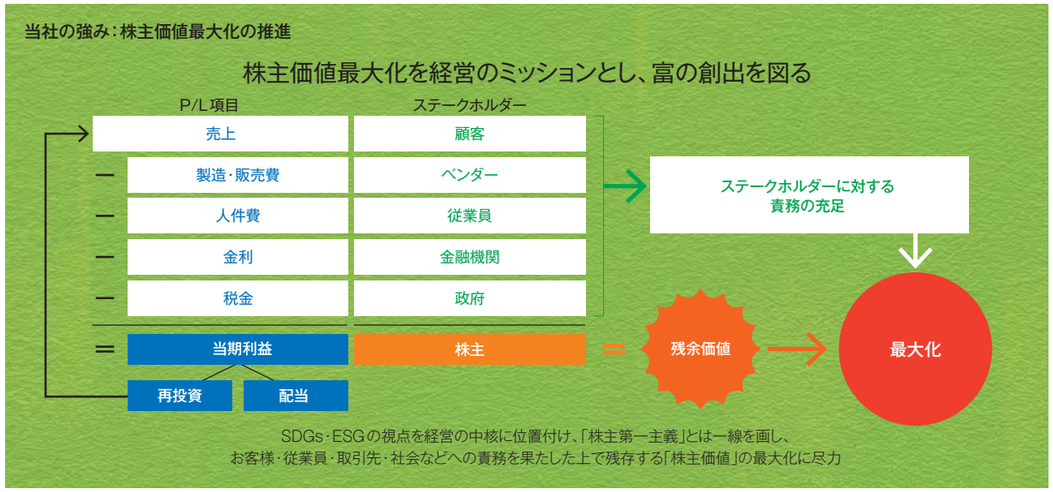
「従業員」が企業の基盤であることも、当然と言えるでしょう。親会社だけでなく子会社、孫会社、ひ孫会社に至るまで、そして正規・非正規を問わず、企業グループとして事業を展開するために必要な全ての従業員を大切にしたいと思います。先述した通り、米国の銀行にいた当時、リーマンショックに見舞われ全米でレイオフが相次ぐ中、私は社員の前で「全従業員の雇用を守る」と宣言しました。それが企業の持続的な存続と成長にとっての最重要事項と考えたからです。今回の新型コロナウイルス対策でも「従業員とその家族を守る」ことを当初から基本方針の第一に掲げました。だからこそ、全ての従業員を対象としたPCR検査を、会社負担で実施したのです。そして、そうした経営方針や企業文化には、必ず従業員が応えてくれることを知っていますし、経験もしています。

MSVの根底には「民間企業の重要な役割は、社会における『富の創造』である」という思想があります。例えば世界の年金基金などに当社の株式を持っていただき、当社が株主価値を高めていくことができれば、インベストメントチェーンを通じて、最終的には年金受給者の人たちの生活も豊かにすることができるはずです。つまり、株主の価値を最大化することは、社会全体の富の増大につながるのであり、それが経営者のミッションであると、私は考えるのです。➡詳細はP.63「取締役会の議論」参照

「パーフェクト インテリア エアークリーン」

2017年10月より販売

当社の強み:株主価値最大化の推進



01 経営者としての原点
02 当社グループの文化と特徴
03 経営のミッション
04 経営戦略
05 ESG経営
06 戦略的パートナーシップの進展

04 経営戦略

将来ビジョンやパーパス(存在意義)こそが重要

コロナ禍で生きたグローバルな戦略展開の布石

塗料事業は比較的リスクの少ない、非常に安定したビジネスです。特に当社グループの収益の大半を占める汎用(建築用)塗料市場は、人口と個人所得の増加に比例して成長します。その意味で、グローバルな視点からすれば、市場環境はとても恵まれています。

現在(2020年9月)はコロナ禍で塗料需要が一時的な急減から徐々に回復する局面ですが、当社グループもそうした市場の動きからの影響を受けています。しかしながら、そのような逆風にも関わらず2020年度の業績予想は8月14日時点で売上収益7,300億円、営業利益660億円、営業利益率9.0%を掲げています。これは、当社グループが2018年度にスタートした中期経営計画「N-20」に基づき打ってきた布石が、着実に効果を表しているからです。NIPSEAとの協業の深化、豪州DuluxGroup、トルコBetek Boyaの大型買収など、これまでのグローバルな戦略展開が、逆風に耐えうる企業体質として確実に結実しています。

今後の戦略・経営の方向性

1. SDGs・ESG視点を経営の中核とした価値構造
2. 国内生産拠点への投資による生産性向上
3. M&Aの活用による成長
4. 社会課題の解決を見据えたR&Dの強化
5. グローバルガバナンスの強化

↓

次期中期経営計画の策定

次期中期経営計画の考え方

2021年度からの次期中期経営計画については、中計そのものに対する考え方や発想を大きく変える方針です。これまでは日本で策定した計画を世界のパートナー会社が実行していく方式でしたが、次期中計については現在各社で個別に策定作業を進めています。2020年秋にはパートナー会社の全経営陣が集まり、グループ全体で何を目指していくのかを議論し、計画を完成させていく予定です。

また、新しい中計の目標設定のあり方についても、世界の有力な競合他社のやり方も参考にして、従来型の発想やアプローチからの転換を図りたいと考えています。企業として社内外に明確に示すべき中期的な計画としては、市況・為替などにより大幅な影響を受ける数値的な目標よりも、グループとしての将来ビジョンやミッション、パーパス(存在意義)だと考えるからです。MSVの指標として、基本的一株当たり当期利益(EPS)は引き続き重視していきますが、ROEと資本コストだけを比較するような単純な経営をするつもりはありません。

国連の「持続可能な開発目標(SDGs)」に示された世界的な社会課題への対応や、ESGと称される非財務観点での取り組みへの重要性が増していることも踏まえて、これまで以上に株主・投資家の皆様との対話機会を充実させ、資本市場参加者の関心や焦点がどこに向かっているのかをしっかり見極めた上で、中期経営計画をまとめていきたいと思います。

M&Aによる成長とシナジー創出

当社グループの成長戦略では、今後も国内外でのM&A戦略を中核に据えていきます。新規事業や新規商品の創出を含めたオーガニックな成長はもちろん重要ですが、よりダイナミックな成長を目指して国内外でM&A戦略を積極的に展開する方針です。グローバル市場を「地域」と「事業」の2軸でとらえ、世界シェアランキングで当社グループより上位に位置する各社をベンチマークし、どのように彼らに追い付き、追い越すかという観点から、M&A戦略を推進していきます。

M&Aでは買収後の統合プロセス(PMI)が重要ですが、当社は欧米企業のように経営陣を総替えし、仕事のやり方も自分たち流に変えることはしません。基本的に経営陣を変更せず、そのままの陣容で当社グループに参加してもらいます。そして、当社グループへの参加を、その会社にとってさらなる成長のための機会として捉えてもらい、当社グループの一員となることで生み出される事業機会を存分に活用して欲しいと考えているからです。➡詳細はP.87「CFOメッセージ」参照

「蜘蛛の巣型経営」による自律的シナジー創出

主力事業である汎用(建築用)塗料事業には、「地産地消」という特徴があります。そのためホールディングス(持株会社)である当社からグループ全体を横断的に統制することは、あまり意味がありません。むしろパートナー会社が互いに学べるものは学び、グループとしてのシナジーを創出していくことこそ重要です。そこで当社が編み出したのが、「蜘蛛の巣型経営」という手法です。これは中央集権的なコントロールではなく、各地のパートナー会社が各社間での有機的な連携・協働を進め、自律的(Autonomous)な成長を追求するという考え方です。ガバナンスの観点から、パートナー会社のCEOの選解任や財務戦略はグループ経営トップとして私が管掌しますが、それ以外の部分については、各社の自律的な取り組みによって多様なグループシナジーを発揮させていきます。そのため各地域には海外担当役員を任命し、彼らが他地域との繋ぎ役となって情報の共有やシナジーの探索を進めています。

例えば、DuluxGroupには塗料から派生した接着剤などの建材事業がありますが、これはNIPSEAが事業展開する中国市場でも今後の需要拡大が期待できることから、今、両社が協働プロジェクトを立ち上げて取り組みを進めています。最新のデジタル技術を活用して各社の経営陣が密に意見交換することで、そうした自律的なシナジー創出の事例をグループ内に数多く生み出していきたいと思います。➡詳細はP.9「価値創造モデル」参照

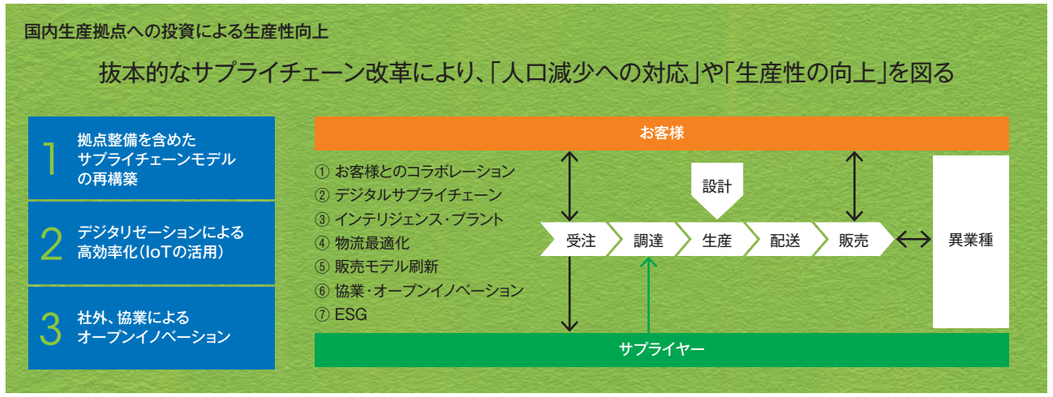
国内拠点へのDX投資を推進

国内の生産拠点では、2019年度から自動化・省力化投資をはじめとした設備投資を積極化しています。人材の高齢化や労働人口減少などを背景とした企業としてのサステナビリティを考えると、ここで思い切ったデジタルトランスフォーメーション(DX)を進めることが非常に重要だと考えています。同時に、製造現場だけではなく、工場の最適配置や物流システムも含め、サプライチェーン全体を一から見直す方針です。社長直轄の専門部署として新設した「サプライチェーン企画部」が中心となり、複数のフェーズに分けて順次進めています。

オフィスワーク改革に向けたICT投資も積極化させています。今回のコロナ禍をきっかけに当社グループでもテレワークが広がりましたが、そこには無駄を排除できるメリットもかなり多く見えたため、テレワークの良い部分は今後も継続し、発展させていきます。一方、属人的な業務は事業継続性の面でリスクであり、また生産性高度化の対象領域でもあると認識しており、網羅的・画一的な業務は可能な限りICTにより自動化・合理化していきます。そのために外部からICTの専門家を登用し、社員がより高度な業務に集中できる職場環境を整備する方針です。

CEOメッセージ

01 経営者としての原点
02 当社グループの文化と特徴
03 経営のミッション
04 経営戦略
05 ESG経営
06 戦略的パートナーシップの進展



05 ESG経営

持続的な成長を確実なものとするために

グローバルガバナンスの強化

当社は上場企業ではありますが、発行済み株式の39%を保有する大株主(ウットラムグループ)が存在します。このため、大株主の利益のための経営がなされ、結果として残り61%を占める少数株主の利益が損なわれるのではないか、という懸念に対処する必要があります。2020年3月の株主総会でご承認いただき、当社の機関設計を指名委員会等設置会社に変更した最大の狙いはこの点にありました。大株主であるウットラムグループも、「少数株主とともにMSVを実践する」という点は強く認識しておられますが、場合によっては、少数株主との利益相反が懸念されるケースが発生する可能性も考えられますので、そうした事態に備えるため、今後も取締役会の過半数は独立社外取締役が占める態勢を継続します。

➡詳細はP.67「コーポレート・ガバナンスの体制と取り組み」参照

また、事業展開がグローバルに拡大すると、海外子会社での不祥事などのリスクも拡大するため、グローバル監査体制の強化が極めて重要になります。この点についても専門家を監査委員会の委員長に招き、全社制度としての厳格なグローバル監査体制の強化を進めています。グローバル監査体制の強化に際しては、監査部から、執行部門(社長兼ＣＥＯ)と取締役会(監査委員会)の双方に報告が上がるようにレポートラインを設定しました。その理由は、万が一、社長である私自身が不正行為を働いた場合でも、監査委員会がその不正を把握できるようにするためです。他社の事例を見ると、経営トップが不正に絡むと取締役会に情報が届かず、不正を早期に見抜けなかったケースが多くあります。レポートラインを二重に設置することで、かかる事態も確実に防止する制度設計としました。

ガバナンス面での今後の課題の一つは、ダイバーシティの推進です。2020年3月、創業以来初めて、女性の社外取締役を迎え入れ、また2019年には執行役員にも初めて二人の女性を任命しましたが、今後もさらなるダイバーシティの充実を進めてまいります。➡詳細はP.65「取締役・執行役」参照

社会課題の解決による持続的成長

現代の企業経営ではSDGsやESGの視点が非常に重要です。社会課題の解決は、当社にとって創業の原点でもあり、こうした視点をより意識した価値創造に努める必要があります。外部からの要請に対して受動的に対応する姿勢ではなく、「自分たちの技術を社会課題の解決にどう生かすか?」という積極的な発想で、新商品・新事業を創出していきます。

喫緊の社会課題への対応としては、新型コロナウイルス感染症に対応した「抗ウイルス塗料」の開発に挑戦しています。これが本当に人々の安心・安全な暮らしの実現に貢献できるものになれば、有望な新事業になるはずです。2020年5月に締結した東京大学との「産学協創協定」にもこうした考えが込められており、2025年までの5年間にわたり「ポストコロナ社会」を見据えた共同技術研究を進めていきます。幅広い研究分野で卓越した実績を誇る東京大学との連携には大いに期待しています。

またこの連携に合わせて、社長直轄の研究開発組織として「商品開発室」を新設しました。同室の使命は、まずは抗ウイルス性の塗料・コーティング・表面処理の商品群を開発することです。そして、それに加えて、当社グループの保有する全ての技術と、東京大学の最先端技術・ネットワークを融合して、その他多くの社会課題の解決に貢献する製品・事業の創出へと発展してもらいたいと思っています。これには一種の「ショック療法」の意味もあります。新事業の創出とは、目の前にある社会課題への挑戦であることを、技術者たちに改めて認識して欲しい、そして技術者としての「魂」を見せて欲しい、という思いが私にはあります。➡詳細はP.57「研究開発」参照

社会課題を適切に捉えられれば、新たな研究テーマの候補は数多く発掘できるはずです。例えば「自動運転をサポートする道路の白線」は、将来有望なテーマの一つであると思います。雪の下にあってもセンサーに正確に反応する白線を日本中の道路に整備できれば、自動運転の普及に大いに貢献するでしょう。まさに当社の技術進化による社会課題の解決です。そのような技術開発から発生する有望なテーマが見つかれば、集中的に経営資源を投入して事業化に結び付けていく方針です。

創業の精神をグループのDNAに

SDGsやESGを中核に据えた経営をグローバルの組織全体に浸透させるために、「ESG推進部」を新設し、同部門を中心に「ESGステートメント」を作成しました。ESGステートメントは全世界のグループ各社と作成プロセスを共有しながら、2万5千人の社員に見てもらって賛同を得た上で発表しました。対外的に形だけ整えた宣言を行なっても、2万5千人の社員に浸透していない宣言では意味がありません。このように、ESGステートメントを作る過程を丁寧に進めることにより、当社の創業の精神をグローバルに広げ、グループ各社のDNAとして根付かせてまいります。➡詳細はP.61「ESGマネジメント」参照

世界中の従業員が社会課題と正面から向き合い、持てる全ての技術を駆使してその解決を目指していけば、当社グループは今後も持続的に成長するはずであり、私はそう確信しています。

01 経営者としての原点
02 当社グループの文化と特徴
03 経営のミッション
04 経営戦略
05 ESG経営
06 戦略的パートナーシップの進展

06 戦略的パートナーシップの進展

さらなる成長を加速するための新たな枠組み

当期利益6割増加し、EPSは10%以上増加

「アジア合弁事業100%化」は投資家やメディアの皆様から長年注目していただいてきた案件ですが、2020年8月21日、ウットラムグループとの間で、そのための合意に至りました。また、成長力と収益力を兼ね備えたインドネシア事業も買収しましたので、それらの意義とメリットをご説明いたします。

ウットラムグループとは、約60年前から合弁事業を通じ、パートナーシップを進化させてまいりました。2014年の合弁会社の連結化を経て、今回100%化を達成することでパートナーシップの形は完成し、名実ともに両社一体となった経営基盤を強化することができます。今後は、この新しい体制を基盤に、さらに成長を加速させていきたいと考えています。

一定の前提を置いたシミュレーションベースにはなりますが、本件取引により、親会社に帰属する当期利益は約6割増加し、EPSも10%以上増加します。したがって、「少数株主の利益の保護」という視点からしても十分に魅力的な内容となります。

また、今回、第三者割当を実施し資本を増強することで、今後さらにM&Aを加速化させる財務基盤の強化も達成できますので、この観点からも、望ましいストラクチャーであり、これらを踏まえ、本件は、「株主価値の最大化」に資する案件であると考えています。

全株主にメリットのある資本関係へ

本件実施前は、ウットラムグループが当社株式39.6%、アジア合弁事業49%、インドネシア事業100%を保有しており、資本関係が複雑で、当社の成長エンジンであるアジア合弁事業の利益の流出や、ガバナンス上利益相反の可能性があると指摘されてきました。

本件実施後は、ウットラムグループが当社株式を58.7%保有し、当社がアジア合弁とインドネシア事業を100%保有することになるため、資本関係が一本化され、分かりやすい資本関係となります。

そして、この結果、大株主と少数株主の間の利害が完全に一致することになり、当社の株主価値最大化がウットラムグループにとっても、少数株主にとっても共通の目的になります。

なお、少数株主にとって、1株当たりの議決権比率は低下しますが、一方で、1株当たりの当期利益=EPSは増加する、という点が本件取引の重要なポイントとなります。

ウットラムの持株比率の増加は、資金調達の「結果」

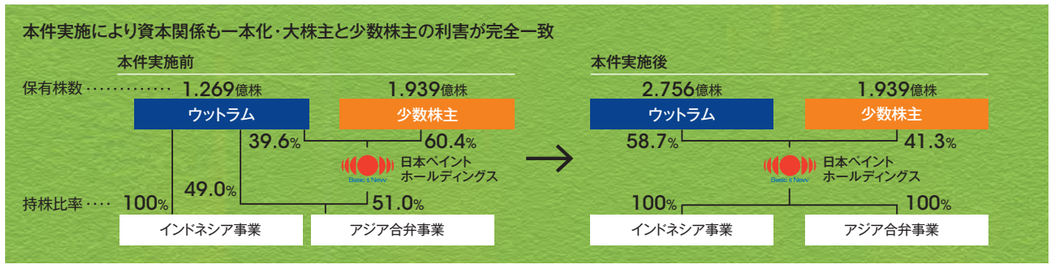
本件取引後、最終的に、ウットラムグループは58.7%の株式を持つ株主になりますが、少し補足しますと、これはウットラムグループが、当社を「買収する」とか、「子会社化する」とかを目的とする取引ではなく、また、ウットラムグループから株式の公開買付(TOB)を受けた訳でもありません。ウットラムグループの株式保有比率の増加は、あくまで、当社にとってさらなる成長を目指すための資本をウットラムグループから調達するとした「結果」という訳です。

本件取引のサマリー

1. アジア合弁事業の100%化およびインドネシア事業の買収を決議
2. 約60年にわたるパートナーシップを完成し成長加速の基盤構築
3. 株主に帰属する純利益は約6割増、EPSも10%以上増
4. 今後の成長に資する強固な財務基盤を確保するストラクチャー

↓

ますます成長するアジア市場の取り込みにより大幅な利益増大・少数株主の利益保護・株主価値最大化を実現



したがいまして、仮に将来当社が公募増資などを実施した場合はその比率が下がることも有り得ます。ゴー・ハップジン氏は「それで良い」とされています。また、本件取引の有無にかかわらず、当社は既に少数株主の利益の保護を図ることができるガバナンス体制を確立しています。すなわち、2020年3月の株主総会にて指名委員会等設置会社体制に変更し、取締役会構成も9人の取締役のうち2/3、つまり6人が独立社外取締役という形を取っているのです。

そもそも当社の経営の観点から考えますと、本件取引の結果100%化するアジアの合弁事業には1万6千人の従業員がいます。インドネシア事業には今回で6千人以上の従業員が我々のグループに入ってきます。アジア事業で各地の事業を展開する仲間をしっかりと支え、さらなる成長を共に実現するには、ゴー・ハップジン氏と一緒になって、こういう人たちを支援していくことが必要です。今後とも非常に大事なパートナーであるゴー・ハップジン氏から助言を得ながら、この会社の成長を確実なものにしたいと思っています。

なお、今回のウットラムグループの持ち分が上昇することに伴い、当社の経営体制は全く変わりませんし、かつ上場も維持します。

取締役会長
代表執行役 社長 兼 CEO
田中正明

良好なパートナーシップを継続し、共にMSVを志向

ウットラムホールディングス
マネージングディレクター
ゴー・ハップジン

2020年8月21日、日本ペイントホールディングスは、ウットラムグループが現在保有するアジア合弁事業およびインドネシア事業の買収を発表しました。当該発表に伴い、日本ペイントホールディングス社長 兼 CEOの田中正明氏が記者会見を開催して、本件取引の詳細およびその背景にある私たちの意図をご説明しました。

私は田中氏が記者会見で話された内容を全面的に支持しています。特に、ウットラムグループの日本ペイントホールディングス株の持株比率の増加は、アジア合弁事業およびインドネシア事業の売却に伴う財務上の単なる結果である、という点は強調したいと思います。

そして、今回の取引は、NIPSEAチームを含む日本ペイントホールディングスグループ全体の財務基盤の増強となり将来のさらなる成長につながることに加えて、大幅な当期利益の増加ならびにEPS増加をもたらします。

私は、これまで大変上手く機能している両社のパートナーシップ関係を変える意図は全くありませんし、本件取引後にもたらされる株主価値の最大化(MSV)に大いに期待しているところです。