

## トップメッセージ



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

#### プロフィール

1952年、広島県生まれ。同志社大学経済学部を卒業後、医療機器専門商社、外資系船舶用エンジンメーカーを経て、83年に日本ペイントの子会社だった日本ビー・ケミカル(現日本ペイント・オートモーティブコーティングス)に中途入社し、一貫して営業畑を歩む。2006年に取締役兼執行役員となり、07年には北米の現地子会社を立て直す。09年に日本ビー・ケミカルの社長に就任し、13年には日本ペイント取締役兼首席執行役員も兼務する。14年10月の持株会社制への移行を経て、15年4月にグループ全体を4つの事業会社に束ね直す新体制の発足と同時に、代表取締役社長に就任する。

当社歴史館にて撮影

# Global Paint Majorをめざして これからも挑戦を続けていきます。

## ウットラムグループとの緊密な協業関係の構築

私たち日本ペイントグループは、1881年の創業以来、135年にわたって総合塗料メーカーとして国内外の産業と暮らしの発展を支えてきました。

2014年10月には、最適な経営と自立的な事業運営を推進すべく持株会社体制に移行しました。また同12月には、アジア地域における成長を確実に取り込んでいくために、50年来の合弁事業のパートナーであるシンガポールのウットラムグループ（以下、ウットラム）との協業関係を深化させ、同社とのアジア合弁事業の大部分を子会社化し、当社グループの連結対象としました。

アジア事業を連結対象とする起点となったのは、2008年秋に発生した世界的な金融危機（いわゆる「リーマン・ショック」）でした。

当時、当社グループは、創業以来の危機に瀕していたと言っても過言ではない状況にあり、生き残りを賭けた抜本的な方策が必要となりました。翌2009年度から6年をかけ、全社グループ一丸となって強固な収益体質に転換を図り、強固な経営基盤を構築いたしました。

その基盤の上に立った成長戦略を加速させるにあたり、日本・アジアそれぞれの地域で、それぞれが独自に成長を遂げるのではなく、パートナーであるウットラムと互いの強み長所を持ち寄り、優位性を最大化することを通じて、世界のトップメーカーを目指すことで合意しました。ともに手を携え、グローバルに成長してゆくことを選んだのです。世界でも類を見ない、なかなかユニークな企業体になりつつあると認識しています。

これらにより、「アジアNo.1塗料メーカー」としてのポジションを確固たるものにすると同時に、ウットラムとの協業関係をより緊密に深化させました。現在の両社は、「アジア市場に軸足を置きながら、共に成長していく」という方向性で、完全に一致しています。

## 中期経営計画

### 「サバイバル・チャレンジⅢ」が始動

このアジア事業の連結化によって、2015年度の売上高は5,357億円、営業利益は714億円と飛躍的に拡大しました。規模の面では、大きく成長した1年だったと言えるでしょう。しかしながら、現在の姿は、あくまでも経過であり、私たちが希求する「あるべき姿」にはまだ遠く及ばないと私は考えています。

2015年4月には、地域や事業の成長モデルに応じて迅速かつダイナミックに意思決定と事業運営を行っていただけるよう、中核事業を4つの事業領域に分割・再編しました。持株会社体制のもとで、自動車用・工業用・汎用・表面処理という専門領域に特化した4つの事業会社が、新たなスタートを切っています。

同時に、2017年度を最終年度とする中期経営計画「サバイバル・チャレンジⅢ（以下、SCⅢ）」を始動させました。SCⅢでは「2017年度に売上高7,000億円、営業利益率15%以上」を数値目標としていますが、さらにその先に「Global Paint Major」となることをめざしています。中期経営計画の3年間を通して、この大目標を達成するための基盤づくりに努めてまいります。

## 中国市場でのさらなるポジション強化を図る

SCⅢによる成長戦略の中でも、最も重要度の高いものが「中国市場でのポジション強化」です。中国経済は成長鈍化が指摘されていますが、それでもGDP成長率は6%を超える高いレベルにあり、市場としての魅力は依然として大きいと考えています。また近年の当社の中国事業は、同国のGDPよりも高い成長率を維持しています。昨年度も売上高ベースで14%増（現地通貨ベース）を達成し、成長率以上の数字に力強さを感じています。

# トップメッセージ

今後の中国事業では、主に3つの施策を重点に進めていきます。

第一は「シェアの拡大」です。昨年29%に伸ばしたDIY（住宅内装用）市場におけるシェアを、2020年度に40%まで引き上げていく計画で、そのための販売網強化策として2018年度までに専売店を3,900店、併売店を62,000店に拡大します。

第二は「ワンストップ・サービスの積極展開」です。中国市場のニーズが「価格」から「品質・サービス」へと変わってきていることを受け、室内設計・塗料選定・塗装仕様などのコンサルティングから、工程・施工管理、アフターサービスまでを包括したトータルサービスをこれまで以上に積極展開します。すでに上海をはじめ中国国内で44拠点を配備しており、今年度末までにはこれを115拠点まで増やす予定です。これらの拠点は、お客様からのアクセス獲得のインフラであるとともに、市場変化をいち早くキャッチするアンテナでもあります。

第三は中国の「環境規制への対応」です。当社の中国での生産能力は2017年にピークを迎えるため、環境規制への対応と生産拠点の再構築を並行して進めていきます。総合工場、地域工場、専門工場を1つの生産供給チェーンとして中国全土に展開していますが、2018年までに総合工場の数を5から7に、専門工場の数を17から25に増やす計画です。

## 「世界で戦う」ための積極的なM&A戦略を推進

事業拡大に向けたM&A戦略についても3,000億円の資金を準備して、引き続き積極的に推進していく考えです。

M&Aでは、売上高拡大を第一義にするのではなく、企業価値の向上を最重視しています。当面は現事業を補完し、シナジーを創出できるようなアジア、特に中国の案件を優先して検討を進めていきます。

もちろん中国偏重の事業構造では、リスクもともないです。人民元の変動に左右されない国際通貨圏での事業拡大も視野に入れ、中国とその他地域とのバランスをとりながら堅牢な事業構造を構築していく考えです。

2016年1月には、中国で自動車用塗料の販売会社を共同設立するなど関係の深かったドイツ塗料メーカーのボリグ&ケンパー（以下、B&K）を完全子会社化しました。この狙いは「世界で戦える塗料メーカー」への布石として、欧州大陸にしっかりと足掛かりを作ることにあります。

B&Kについては、2013年の出資以来、数年かけて段階的に持株比率を引き上げ、今回の完全子会社化につなげました。これは欧州のマーケットやビジネスの進め方について、少しずつ理解を深めていこうとしたためです。長い歴史のある欧州では、日本人が「資本の論理」を振りかざしても物事は前に進みません。実態をともなったグローバル化に向けて、着実に歩を進めたいと考えた結果です。

今後も日系の自動車メーカーが中心顧客であることは変わりませんが、日系自動車メーカーを全部合わせても、世界の総生産台数から見れば約23%で、残りは実質的に欧米メーカーが市場を押さえているのが現状です。そうしたなかで、シェアを拡大できる可能性がある市場には、積極的に打って出ていきたいと考えています。

## 一人ひとりの能力・経験を活かす人材登用

グループ間の連携をさらに強化し、競争優位を確立していくために、人材戦略にも引き続き注力していきます。

2016年4月には、人事本部の下に「ダイバーシティ推進室」を設け、2025年までに基幹職に占める女性比率を10%まで高める目標を掲げました。また外国人の登用も積極的に進め、グループ従業員一人ひとりの能力・経験を活かす、適材適所の人材登用ができる仕組みづくりをしていきます。日本人のDNAとも言える、内向的で異文化と容易に交われない性質をグローバルスタンダードに改革することは並大抵ではありませんが、画一的・同質的な企業集団からの脱却は、「Global Paint Major」をめざしていく上で不可欠だと考えています。

また、各事業で従来にない発想を引き出していくため、若手人材の登用も進めています。この4月から、日本ペイントグループ全体最適と各事業会社の部分最適を両立させるためのプロジェクトチームを発足させました。「生産改革」「経営管理システムの高度化」「ガバナンスの強化」という、いずれもグループを横断する重要課題についてそれぞれチームを設け、40代の社員をリーダーに据えています。1年での完結を目標に、彼らは各事業会社のトップや機能部門のトップと対等にわたり合い、あるべき姿を構築していく責務を担っています。

こうした人材登用を通じた社内のマインド変化も期待しています。各自の主體的な意欲を引き出す企業風土を醸成し、世界で戦える活力ある組織づくりを進めていきます。

## 「Global Paint Major」のめざす姿

日本ペイントグループは現在進めている中期経営計画の先に、ありたい姿として売上高1兆円を大きく超える世界トップの塗料メーカーと肩を並べる企業となることをめざしております。ただこれは単に売上高を追求するものではなく、経営効率、経営戦略、企業風土や組織体制、また社員の行動指針などにおいても競争優位の環境を創り出した上で達成しなければならないと考えております。これが日本ペイントグループがめざす「Global Paint Major」の姿です。

当社は今年で創業135年を迎えました。日本には創業100年を超える企業は何千社もありますが、それら老舗企業の中で、意思を持ってグローバル展開をしようとする会社はどの程度あるでしょうか。私たちは「存在している」ことだけに価値を求めるような企業ではありたくない、と考えています。そうならないためには企業価値を上げ、会社の可能性を極大化する必要があります。

私たちが推進しているグローバル化は、もはや引き返すことはできませんし、するつもりもありません。“常在戦場”の覚悟で事を成しようと思えます。



私たちは今後も、さらなる成長、企業価値の一段の向上のため、グループ一丸となって邁進いたします。投資家・株主をはじめとするステークホルダーのみなさまには、引き続き温かいご理解、ご支援をお願いいたします。

### ダイバーシティ経営の推進



年齢・性別・国籍等の目に見えるダイバーシティ(多様化)をトリガーに、目に見えない「知の多様化」を目指す