



Basic & New

NIPPON PAINT HOLDINGS

Integrated Report

2017

統合報告書 2017
2016年12月期

経営理念

日本ペイントグループは
共存共栄を基本理念とし、
社業を通じて社会公共の福祉に貢献する。

経営ビジョン

我々は、塗料をコアに、優れたスペシャリティケミカル製品とサービスを提供し、
お客様に満足と感動を届けます

我々は、世界各地域の文化と人々の価値観を尊重し、
グローバルに成長します

我々は、果敢にチャレンジする人材が集まり、
いきいきと働ける企業風土を追求します





編集方針

当社は2016年度から「統合報告書」の発行を開始いたしました。〈日本ペイントグループ〉の経営方針や事業戦略、企業価値の向上を支える取り組みなどを株主・投資家をはじめとするステークホルダーのみならず、正しくお伝えするとともに、将来のあるべき姿である「Global Paint Major」となる道筋をお示しすることをめざしています。

なお、〈日本ペイントグループ〉とは、日本ペイントホールディングス株式会社傘下の国内外企業群を指しています。

対象期間・範囲

報告対象期間は、2016年12月期(2016年4月1日～2016年12月31日)です。ただし、必要に応じて当期間の前後についても言及しています。また、2016年12月期は、決算期変更の経過期間であるため、業績等については、一部を除き比較可能な数値として、2016年12月期を2016年1月1日～2016年12月31日とした場合の数値を示しています。データの集計範囲は特別な言及がない限り、すべて連結決算対象範囲です。

会社概要

商号：日本ペイントホールディングス株式会社
本社：〒531-8511 大阪市北区大淀北2-1-2
TEL 06-6458-1111
創業：明治14(1881)年3月14日
資本金：788億6千2百万円

従業員数：単体 224人 連結 16,872人
(2016年12月31日現在)

代表者：代表取締役社長 田堂 哲志

事業内容：グループ戦略立案および各事業会社の統括管理(日本ペイントホールディングス)
塗料およびファインケミカルの製造・販売など(各事業会社)

CONTENTS

P03 事業と市場

P05 事業の方向性と強み

P07 2017年度の事業計画と拡大施策

P09 トップメッセージ

P13 環境配慮型製品・技術 ～塗料のチカラで世界が変わる～

P15 2016年度 決算ハイライト

P18 企業価値を支える取り組み

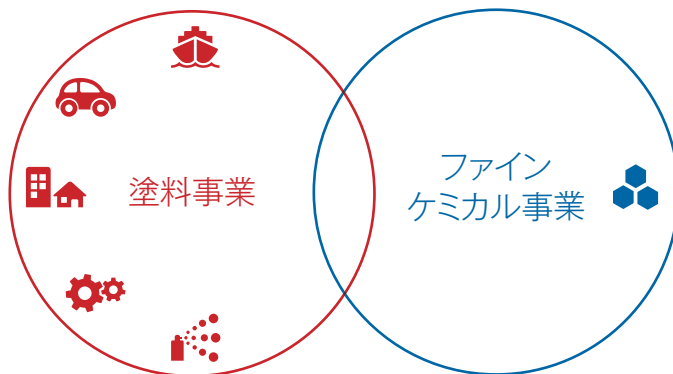
地球環境と安全のために
レスボンシブル・ケア活動を推進／地球温暖化防止／
廃棄物の削減とゼロエミッション／化学物質の総管理／
大気・水の保全／労働安全衛生

社会とともに
製品品質の維持・向上／サプライチェーンマネジメント／
社員とともに(Engagement)／地域社会・国際社会での貢献活動
コーポレート・ガバナンス

事業と市場

日本ペイントグループは、「塗料事業」と「ファインケミカル事業」という2つの事業を展開しています。

環境配慮型製品をはじめとする高品質・高性能な塗料から、塗装の前工程として素材に機能性を持たせる表面処理剤、塗装の効率を高めるシステムの提案まで、幅広い分野に多彩な製品・サービスを提供する総合塗料メーカーです。



塗料事業



売上高
構成比※
46%

汎用塗料・家庭用塗料

● 主要展開地域

戸建住宅、ビル、橋梁などの施工現場で幅広く使用されている塗料を提供。環境配慮型製品はもちろん、構造物用防食塗料など、高性能な塗料を展開しています。



売上高
構成比※
27%

自動車用塗料

● 主要展開地域

ボディ塗装の下塗りから、中塗り・上塗り用塗料まで、全工程の塗料を一貫して提供できる高品質・高性能な製品群を取り揃え、グローバルに事業を展開しています。



売上高
構成比※
13%

工業用塗料

● 主要展開地域

建設機械、農機、外装建材、オフィス機器、家電製品など、幅広い工業分野に「プレコート」、「ポストコート」や溶剤を含まない「粉体塗料」などの高機能塗料を提供。アジアに事業領域を広げていきます。



※ 2016年度より決算期を3月から12月に変更していますが、比較可能な数値として2016年1月1日から2016年12月31日までの12ヶ月間の実績を記載しています。



船舶用塗料

造船・海運業界における世界的な環境規制に対応する超低燃費型船底防汚塗料を開発するなど、環境配慮とコスト削減を両立する先進的な塗料の市場投入を進めています。



自動車補修用塗料

新車塗装で培った最先端技術に応用し、補修に適した独自の自動車補修用塗料を開発。環境負荷の低減や補修作業の効率化につながる塗料を提供しています。

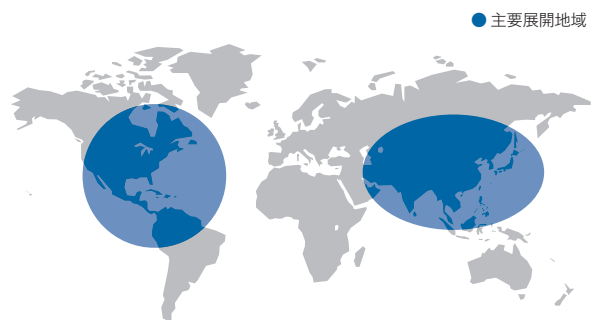


ファインケミカル事業



表面処理剤

幅広い産業分野で必要とされる表面処理剤。塗料との親和性の高い表面処理剤や機能性薄膜塗料など先進的な製品を開発し、お客さまの多様なニーズに対応しています。



ファインプロダクツ

グローバルな視点から社会のニーズや課題解決に貢献する製品を探索。紫外線硬化型コーティング材料や有機超微粒子など、先進的な製品を開発しています。



事業の方向性と強み

日本ペイントグループは、
グローバル企業として成長し続けていくために、
中・長期のビジョンとめざす姿を設定しています。
世界のトップメーカーと肩を並べる
「Global Paint Major」の実現に挑戦していきます。
特に、成長が期待できる中国において、
高いブランド認知度と全土にわたる販売網を有しています。
今後も、中国における更なる事業拡大に注力していきます。

※ NIPSEA・・・
アジア地域で事業を運営する
Nippon Paint South East Asiaの略

成長拡大

基盤づくり

2014年

NIPSEA※との
戦略的提携
スタート

2017年
(中期)

戦略事業・戦略地域で
Leading Positionの
足掛かりを築いている

To be a Global

最重要市場である中国での事業拡大、特に汎用塗料のシェア拡大を進めます。

中国市場を最重要市場と位置付ける理由

グローバルでの塗料売上高の約45%をアジアが占めると言われていますが、アジアは今後も成長の余地があると考えています。アジアの中でも、特に中国は、経済成長は減速していると言われながらも塗料市場は高成長を続けています。

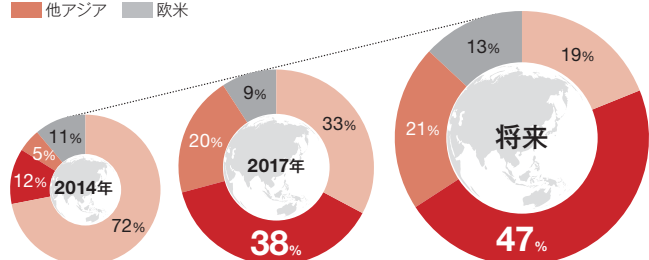
当社は1992年、中国に現地法人を設立し、「立邦塗料」というブランドで事業を展開、大きな成果を挙げています。今後も更なる拡大が見込めると考え、中国を最重要市場と位置付けています。

汎用塗料事業(主として建築用塗料)を拡大

グローバルでの塗料売上高の約41%を建築用塗料が占めると言われています。建築用塗料は収益性も高く、また最重要市場の中国において、市場規模が大きく、今後の拡大も見込まれます。立邦塗料は特に建築用塗料において高いシェア(一般消費者向けの住宅内装用塗料の2016年シェア31%)を獲得しており、今後更に拡大を推進します。

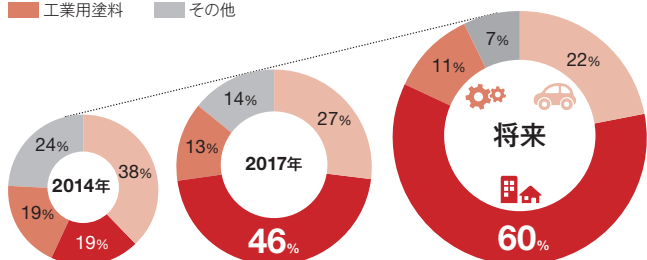
「地域」別の連結売上高構成計画

日本 中国
他アジア 欧米



「事業」別の連結売上高構成計画

自動車用塗料 汎用塗料
工業用塗料 その他



世界市場を
リード

2020年～
(長期)

戦略事業・戦略地域で
Leading Positionを獲得し、
成長基盤を構築している

Global Paint Major

コーティングス・関連事業が
各々グローバル地域で
Leading Positionを獲得し、
成長基盤を構築している

経営理念・経営ビジョン

Paint Major

中国市場の汎用塗料事業における強み

中国をはじめとするアジア市場における強みとして、シンガポールのウットラムグループ(以下、ウットラム)と展開する協業(パートナーシップ)があります。ウットラムとは1962年以来、技術開発や生産は日本ペイントグループが、ローカルマネジメントとセールス・マーケティングはウットラムが、それぞれの強みを活かした事業運営をアジア一円で展開してきました。

日本ペイントグループの事業の「強み」を支えるものとして、第一にブランド力があります。当社は1992年、中国にまだ住宅内装用塗料が十分普及していない時期から事業を開始しました。高品質な製品と積極的な広告宣伝活動により、中国における当社ブランド、「立邦塗料」の認知度と信頼度は極めて高いものとなりました。英国のマーケティング会社が毎年実施するブランド好感度調査『Super Brands China』において5年連続で中国人が好きな6大ブランドの1つに選定された唯一のブランドとなっています。塗料メーカーとしても唯一選定されています。また自社の調査では、Net Promoter Score(購買者が立邦塗料のサービスを第三者に勧める人から勧めない人を引いた比率)は、2014年の65%から2016年は99%に向上しています。

中国における売上高の過半はB to C領域であり、高いブランド力は売上拡大のために非常に重要です。今後もブランド力の維持・強化のため、関心の高い環境配慮型製品の拡充や積極的な広告宣伝活動、多岐にわたるCSR活動の展開等を通じて、企業としての信頼性の一層の向上に努めます。

第二は、販売網です。事業開始時点から販売網の構築に努め、現在、

中国全土に40,000を超える立邦塗料の専売店・併売店があり、強固な販売チャネルを築いています。大都市圏での浸透度はすでに相当高く、今後は内陸部を中心に更なる販売網の拡充をめざします。また、この販売網を活かし、塗り替え市場の創出とその需要の捕捉に努めています。塗り替えサービスを提供する地域を順次拡大しており、2016年は90都市で展開しています(2015年は61都市)。

重点施策——投資、M&A

中国市場におけるポジションを更に確固たるものにするため、中国での積極的な設備投資を進めています。現・中期経営計画の期間中(2015年～2017年)、設備投資計画総額500億円のうち、約300億円を中国に投じる予定です。主として、生産能力増強と環境規制対応のための投資になります。具体的には、大規模工場2カ所を始めとして、建築用塗料の生産拠点を9カ所新設します。環境配慮型製品の需要拡大や強化される環境規制に対応するためです。

M&Aの方向性としては、地域軸と事業軸で検討し、現事業を補完しシナジーを創出できる案件の結実をめざします。アジア、特に中国でのM&Aにプライオリティを置きます。日本ペイントグループが現在保有していない分野や、特定の分野に突出した強みを持つメーカーと連携する「補完的M&A」が有力な候補になります。

一方で、アジア・中国への過度な偏重を解消するため、米州や欧州において第二・第三の柱を構築することをめざし、地域と事業のバランスを考えながらインオーガニック成長を実現する案件を積極的に検討しています。

2017年度の事業計画と拡大施策

当社は2008年のリーマンショック後、抜本的な改革に取り組む中期経営計画「サバイバル・チャレンジ」をスタートさせました。着実に利益拡大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%を目標に、更なる売上・利益の拡大を推進する期間と定めています。

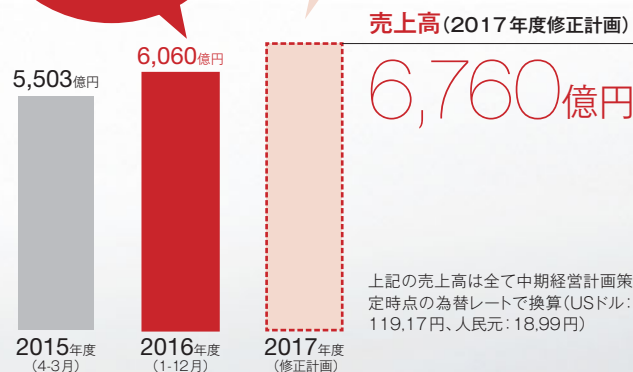
経営計画の目標達成に向けて掲げたキーワードのなかに、「Future Pull」という考え方があります。まず、Global Paint Majorという大きな将来のゴールを設定。そのゴールから逆算して数年先のあるべき姿を考え、今すべきことを実行するという考え方です。こうした考え方のもと、事業に取り組んだ結果2016年度は売上高、営業利益ともに前年を上回りました。

2017年度は、日本・アジアを中心に成長を継続するため、既存事業の拡大に注力するとともに、M&Aや戦略的提携などに積極的に投資し、グローバル市場における成長を加速させていきます。

中期経営計画の進捗と 2017年度の目標

2016年度の売上高はほぼ順調に推移し、営業利益率は目標の15%を1年前倒して達成しました。

2017年度は、資本効率の一層の向上を図るとともに、売上高目標の達成をめざします。



成長戦略～競争優位の構造を構築

成長戦略

1. 日本ペイントグループ一体運営

2. 強い事業会社の確立

権限移譲とグループガバナンスの両立

3. Future Pull 計画立案と実行

“Why” “How” にこだわり、徹底的に考え追求する

4. 戦略的提携深化と拡大

NIPSEAとのビジョン共有、新規提携戦略の実行

5. ダイバーシティ経営の推進

「違い」に気づき、認める意識改革と風土の醸成

2017年度プロジェクトテーマ

経営理念構築ステアリング・コミッティ

グローバルに共有できる経営理念を構築

グループ・ガバナンス構築 ステアリング・コミッティ

事業軸／地域軸マトリクス構造での
将来のグループ・ガバナンスのあるべき姿・ゴールを制定

国内生産再編プロジェクト

国内生産課題に対するシナリオ策定・実効性検証



自動車用塗料事業・汎用塗料事業の 拡大を中心に成長継続

(単位: 億円)

	2016年度※1 (1-12月)	2017年度 (修正計画)
自動車用塗料	1,393.8	1,491
汎用塗料	2,368.8	2,851
塗料事業 工業用塗料	682.9	695
その他塗料	514.9	541
合計	4,960.4	5,578
ファインケミカル事業	180.4	192
合計	5,140.8	5,770

※1 2016年度より決算期を3月から12月に変更していますが、比較可能な数値として2016年1月1日から2016年12月31日までの12ヶ月間の実績を記載しています。

※2 海外グループ会社からの配当を除く

日本・アジアセグメントを中心に成長継続

(単位: 億円)

	2016年度※1 (1-12月)	2017年度 (修正計画)
日本 売上高	1,716.1	1,810
営業利益※2	321.6	328
アジア 売上高	2,977.5	3,111
営業利益	433.4	456
米州 売上高	321.7	714
営業利益	51.5	59
その他 売上高	125.5	135
営業利益	-3.7	2

〈今後に向けた課題と対応策〉

グローバル・ガバナンスの最適化

課題 2014年に連結子会社としたアジア地域の合併会社8社を含めた、日本ペイントグループとしてのより効果的なグローバル・コーポレート・ガバナンス体制の確立

対応 地域軸のガバナンス体制に加え、事業軸でのグローバル・ビジネス・マネジメントが重なり、複雑化している現状を鑑み、改めて、地域軸・事業軸でのガバナンス・マネジメントの権限と責任を再定義する検討を始めています。

バランスをとった事業展開

課題 エリア偏重の解消、ポートフォリオの見直し

対応 第二の柱の構築をめざし、地域と事業のバランスを考えながらM&A案件および戦略的提携の可能性を検討しており、2017年3月には米国塗料メーカーのDunn-Edwards Corporationを買収しました。継続して案件を探索中です。

2017年中計の完遂と 「Global Paint Major」 への成長をめざす

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」のめざす姿

昨今、世界の塗料業界は合従連衡の動きが強まっています。2016年には米国の大手塗料メーカー・Sherwin-Williamsが、同じく米国のValsparを買収することで合意、2017年6月に取引が成立し、世界第1位の塗料メーカーとなりました。また、最終的に取り下げられましたが、2017年3月には世界第2位の塗料メーカー・PPGが世界第3位のAkzoNobelに買収提案するなど、今までになく、業界再編の動きが活発になっています。

塗料業界において生き残るためには、日本ペイントグループにおきましても、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うえで、現在進めている中期経営計画を達成することが必須だと考えています。

この中期経営計画の先には、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、すなわち「Global Paint Major」となることをめざしています。

当社は今年で創業136年を迎えました。日本には創業100年を越える企業は何千社もありますが、それら老舗企業のなかで、意思を持ってグローバルでの事業拡大を推進している会社はどの程度あるでしょうか。これまで、連綿と続いてきた会社が、これから先も存在し続けられる保証はどこにもありません。生き残るためには自ら競争優位の環境を創り出し、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。そのためにも、私たちが推進しているグローバルでの事業拡大は避けられません。

「Global Paint Major」という将来のありたい姿を実現するために、まずは2017年中計の完遂をめざします。

事業拡大戦略

最大の市場である中国において 拡大施策を推進

グローバルで見た各地域における事業展開は、着実に実を結びつつあります。

最大の市場である中国では、売上高の過半を占める汎用塗料事業のB to C領域、すなわち住宅内装用領域において、大都市と地方都市で、それぞれの実態に合った事業拡大策を推進しています。改修の需要が増加する沿岸部を中心とした大都市では、この需要を取り込むために、塗り替えサービスの提供範囲を従来の61都市から90都市へ拡大するとともに、塗料を販売するだけでなく、空間デザインから塗料の選択、施工、そしてアフターサービスをワンストップで積極的に事業を展開しています。

一方、内陸部を中心とした地方都市では、販売網を更に拡充することで、ボリュームゾーンである中・低価格帯の領域において、競合からシェアを獲得するという施策をとっています。

また、B to C領域である住宅内装用領域では高いブランド力が売上拡大のために非常に重要となります。競争力を高めるために広告宣伝や積極的な社会貢献活動に注力してきた結果、ブランド好感度調査『Super Brands China』において5年連続で選出されるなど、中国における当社ブランド、「立邦塗料」の認知度と信頼度は極めて高いものとなっています。

その他、補完的M&Aとして、ライフスタイルの変化にともないB to CからB to Bへの移行が急速に進む家具などの木工用塗料領域において、工場塗装に強みを持つ塗料メーカーHuizhou CRFを買収しました。

中国は最大の市場であり、今後も成長を見込んでいますが、一方で中国偏重の事業構造は、リスクをともないます。堅牢な事業基盤を構築するために、人民元の為替変動に左右されにくい「国際通貨圏」において、第二・第三の柱を構築していきます。

「Global Paint Major」に向け 第二・第三の柱を構築

インドでは、大手塗料メーカーのBerger Paintsと協業を深化し、両社の自動車用塗料事業を合併会社に統合しました。2017年から日系メーカーの新工場に納入を開始するなど、着実に成果が出ています。更に、Berger Paintsと協働することで、インドのローカル系メーカーへの働きかけを強めています。

また、米国では、米国南西部において、プロ向け建築用塗料でリーディングポジションを確立している塗料メーカーのDunn-Edwards Corporationを買収しました。米国南西部は人口増加が全米でもっとも多く、建築用塗料において安定した成長が見込める地域です。これまで米州事業は自動車用塗料事業が中心でしたが、この買収により北米で建築用塗料事業の橋頭保を獲得することができました。今後、日本ペイントグループのコスト削減の手法を展開することで更なる利益体質の改善を図ります。

堅牢な事業基盤を構築するためには、米州および欧州において1,000億円程度の事業規模を確保したいと考えており、協業によるシナジーを発現できることを条件として、継続して協業先を探索しています。

2016年度の業績※は、連結売上高5,141億円、営業利益800億円でした。売上高では為替変動のインパクトを吸収しきれず減収となったものの、現地通貨ベースではほとんどの地域で増収増益を遂げました。また、営業利益率15%という現・中期経営計画の目標を1年前倒しで達成しました。2017年度もこの利益水準を死守していきます。

2018年以降は国内の生産拠点にもメスを入れ、成熟市場でも競争優位を維持できる環境を創り出し、かつ安定した利益を確保するために、数年を費やして再編を行う予定です。

※ 2016年度より決算期を3月から12月に変更していますが、比較可能な数値として、2016年1月1日から2016年12月31日までの12ヶ月間の実績を記載しています。

トップメッセージ

ESGを意識した経営

グローバル・ガバナンス体制の最適化

私が社長に就任して2年、「あるべき姿」に向かい、地道な努力を重ねることで、一定の成果を出せたと認識しています。2017年は、現・中期経営計画の最終年度を迎えますが、中計のゴールを達成すべく、しっかりと計画を立てて進めていきます。

事業会社に分割したこと、あるいはアジアの合併事業を連結した成果が少しずつ見えてきました。当社・各事業会社において、海外グループ会社との議論が進み、互いの理解が深まり、事業への良い影響が出ています。一方で、それぞれの領域において課題も見えてきました。

もっとも大きな課題が、マネジメント、あるいはガバナンスの更なる改善です。2016年1月から「ビジネス・マネジメント・コントロール・ポリシー」を刷新、各社の権限と責任を明確にしたうえで、事業運営を進めてきました。一方で、日本、アジア、米州、その他地域という、従来の地域軸でのガバナンス体制に

加え、自動車用、汎用、工業用、その他の事業軸でのガバナンスが重なることで、ガバナンス体制が複雑化しています。

これらを踏まえて、改めて、地域軸・事業軸でのガバナンスおよびマネジメント体制の権限と責任を再定義する検討を始めました。「地域ごとの成長機会・リスクの迅速かつ正確な把握」、「意思決定のスピード・アップ」、「地域における全体最適視点でのリソースの絞り」と集中」を企画立案し、かつ実行できる地域軸ガバナンスを縦系に、更にグローバルに事業視点で俯瞰する軸を横系に併せ持つマトリクス体制を構築することを目的としています。

この地域軸と事業軸をクロスファンクションとして、しっかり全世界をマネジメントできるような体制づくりを進めます。こうした体制をうまく機能させながら、全グループが一体となって、事業を拡大するという構造にしていけば、「Global Paint Major」に近づくことができると考えています。

環境対応とダイバーシティの推進

日本ペイントグループでは、「Global Paint Major」となるためには、環境対応とダイバーシティの推進が不可欠だと考えており、企業体質の強化、競争の優位性確立および持続可能な成長のために、それぞれ推進しています。

環境対応については、最大の市場である中国においても環境汚染や危険物の管理が社会的な問題となっており、昨今、環境規制の強化が進んでいます。

日本ペイントグループにおいても、溶剤系塗料から水性塗料や粉体塗料など、環境配慮型製品への置き換えに貢献できるよう、製品の開発・展開に注力しています。また、一例ですが、遮熱や船舶の燃費軽減など、環境負荷の軽減につながる機能を付与した製品の展開を鋭意進めています。こうした環境配慮型製品の開発・展開が事業成長の機会につながると考えています。



また、生産拠点の再構築と並行して生産設備の環境対応を進めています。中国では総合工場、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に増やす計画であり、生産拠点の最適化と環境対応の両立をめざしています。

ダイバーシティの推進については、2016年4月に、ダイバーシティ推進室を設置、一人ひとりが最大限パフォーマンスを発揮できる会社となることをめざし、「知の多様化」と「働きがいのある環境整備」を進めています。具体的には、「意識改革・風土醸成」、「多様な人財の活躍と育成」、「働き方改革」、「多様性を活かす制度」の4本の推進軸に沿って活動しています。

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合わせていくことは並大

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を図るべく、各階層別に勉強会や講演会、研修を実施することで社員一人ひとりの意識改革を促しています。昨年1年間の取り組みにより、一定の成果はみられたものの、世界の競合と互角に戦うためには、「多様性」をグループの競争力の源泉とするための改革が必要不可欠です。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・仕組みづくり、更には社員の成長が会社の成長に還元されるサイクルづくりを進めています。

私たちは今後も、更なる成長、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。株主・投資家をはじめとするステークホルダーのみなさまのご期待に沿うべく取り組む覚悟です。

引き続き温かいご理解、ご支援をよろしくお願いいたします。

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」をめざす

遮熱塗料のチカラでヒートアイランド現象を緩和

太陽光の反射率を高めることで温度上昇を抑制

ヒートアイランド現象などによる夏場の気温上昇は、特に都市圏において深刻な社会的問題となり、昨今さまざまな方法により対応策が検討されてきました。

太陽光、特に赤外線には、熱エネルギーが含まれています。照射された赤外線が熱エネルギーに変わり、物体に伝わることで、温度が上昇してしまい、ヒートアイランド現象の原因になっています。

日本ペイントグループは、高率で太陽光を反射する顔料を採用した高日射反射率塗料を開発。1999年、工場・倉庫などの屋根用として、現在も一般名称として世の中に通用している「遮熱塗料」をいち早く発売しました。

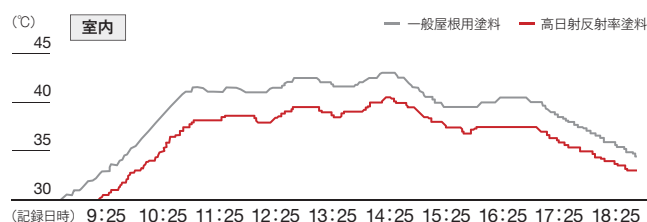
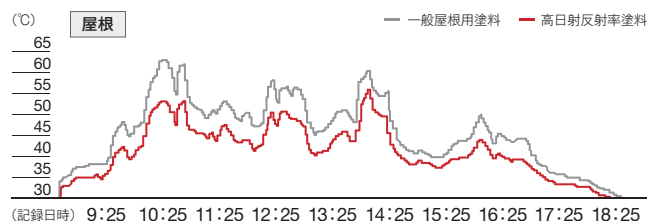
その後、道路などの路面用や船舶用、鉄道車両用など多様な製品を市場に投入し、2008年には、高日射反射率塗料をはじめとする環境配慮型塗料を使用して、現日本ペイント・オートモーティブコーティングス株式会社(NPAU)高浜工場を全面的に塗り替え、同工場をプレゼンテーションの場として活用する戦略を推進。遮熱塗料の認知度向上とヒートアイランド現象の緩和に貢献してきました。

近年は、個人住宅向けの遮熱塗料もラインナップに加え、幅広い事業分野で耐候性・防汚性などの機能を併せ持つ遮熱塗料を展開しています。

▼ 高日射反射率塗料と一般屋根用塗料の比較



▼ 塗料種別の温度推移



※ 計測環境：現 NPAU 高浜工場内プレハブ式ユニットハウスにて、日本ペイントグループの遮熱塗料を使用(2009年7月18日/最高気温31.7℃/最低気温23.9℃)。

世界初! 自動車向け遮熱塗料を開発

意匠性、遮熱性、耐候性、防汚性を発揮

1999年以降、グループ内で培ってきた高日射反射率塗料の技術を応用し、意匠性と遮熱性、耐候性、防汚性などの機能を併せ持つ自動車ボディ向けの塗料を開発。世界で初めて自動車のボディに日本ペイントグループの遮熱塗料が採用されました。



トヨタ プリウス「サーモテクト ライムグリーン」

道路用遮熱塗料を東京五輪に推進

路面温度の上昇を低減し、選手の負担を軽減

2020年の東京五輪に向け、マラソンコースでの道路用遮熱塗料採用を推進しています。夏の路面は50℃にもなるため、選手の負担軽減のためにも、遮熱塗料を使用することで道路面の温度上昇を抑制することが可能となります。



生体模倣塗料のチカラで船舶の燃費効率を改善

船底の摩擦抵抗を軽減し、燃費効率を改善

国際海事機関(IMO)の発表によると、世界の海を航行する船舶が排出するCO₂は約8億トンで、世界全体の排出量の3%を占めます。これは、ドイツ1国の年間排出量に匹敵する量です。

CO₂の排出量削減は、世界的な課題であり、IMOは2019年以降、5,000トン以上の国際航海する全船舶に、運航データである燃料消費量、航海距離、航海時間を報告することを義務付けました。

海を航行する船舶の船底には、フジツボや藻などの海洋生物が付着し、これらが摩擦抵抗を増加させることが、船舶の燃費効率悪化の要因となっています。

日本ペイントグループでは、塗膜を加水分解させることで海洋生物の付着を防ぐ、加水分解型船底防汚塗料の開発に力を入れており、特に環境負荷の少ない防汚剤への置換を進めています。1990年には世界で初めて錫フリーの加水分解型防汚塗料を開発。2008年には船底防汚機能に加え、マグロやイルカの皮膚にヒント



A-LF-Seaを採用したクイーンエリザベス号

を得た生体模倣技術で摩擦抵抗の更なる低減を実現した低燃費型防汚塗料「LF-Sea」を開発、2013年には燃費改善性能を進化させた「A-LF-Sea」を開発しました。

日本ペイントグループは、環境負荷の低減と燃費低減を両立した船底防汚塗料を展開することで、CO₂の排出量削減に貢献しています。

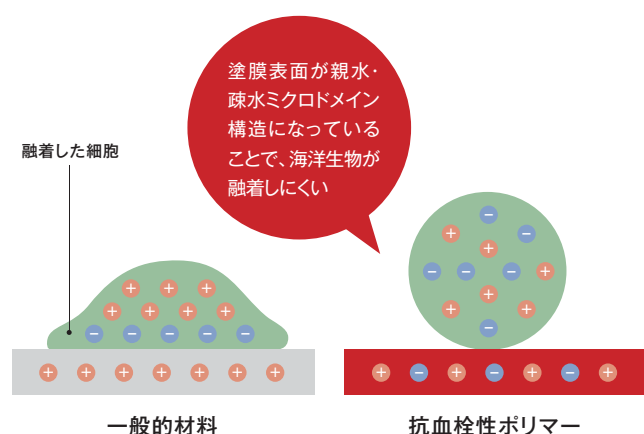
世界初！防汚剤フリー自己研磨型防汚塗料「アクアテラス」

船舶の長期防汚性と燃費効率改善に貢献

グループ内で蓄積した加水分解樹脂技術とR&Dの実績を活用し、世界で初めて防汚剤を一切含まない加水分解型の防汚剤フリー船底防汚塗料を開発しました。抗血栓性ポリマー素材にヒントを得た親水・疎水マイクロドメイン構造により、船底への海洋生物の付着を防ぎ、加水分解反応による塗膜表面の更新作用で長期防汚性を付与しています。

また、防汚剤を一切含まないことから、従来品と比較して高い平滑性を発現、摩擦低減による燃費改善を実現しています。海洋への負荷が少ない防汚剤フリー船底防汚塗料「アクアテラス」を展開することで、環境負荷の低減とCO₂の排出量削減に貢献していきます。

▼ 抗血栓性ポリマーの親水・疎水マイクロドメイン構造(イメージ)



アクアテラス塗装完了後の国立弓削商船高等専門学校の練習船「弓削丸」

2016年度 決算ハイライト

(2016年12月31日現在)

2016年度より決算期を3月31日から12月31日に変更しました。

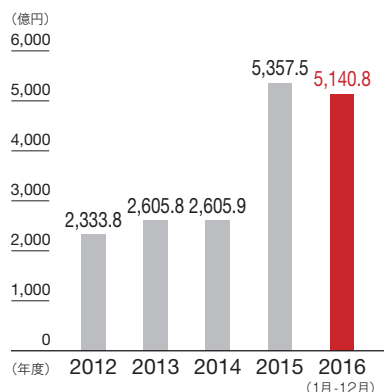
経過期間となる2016年度は開示上の連結対象期間が、当社ならびに3月決算の子会社については、2016年4月1日から2016年12月31日の9ヶ月間、12月決算の子会社については、従来どおり2016年1月1日から2016年12月31日の12ヶ月間となります。

なお、2016年度の実績について、事業の状況をより正しくご理解いただくために、一部を除き比較可能な数値として2016年1月1日から2016年12月31日までの12ヶ月間を対象期間とした場合の実績を記載しています。

なお、記載の数値は表示単位未満を四捨五入して表示しております。

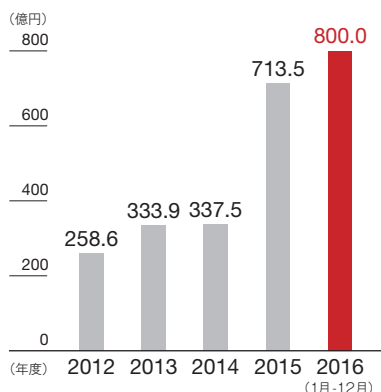
売上高

5,141 億円



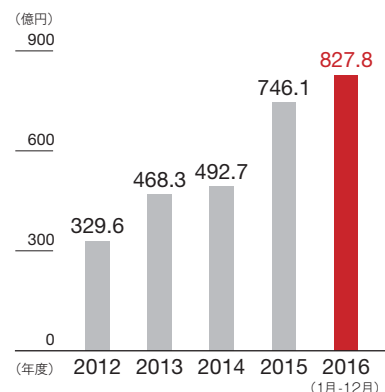
営業利益

800 億円



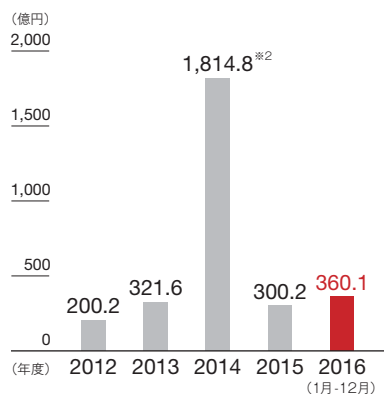
経常利益

828 億円



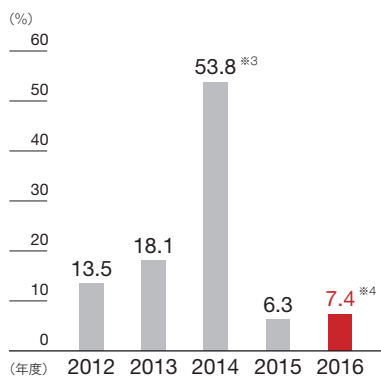
当期純利益^{※1}

360 億円



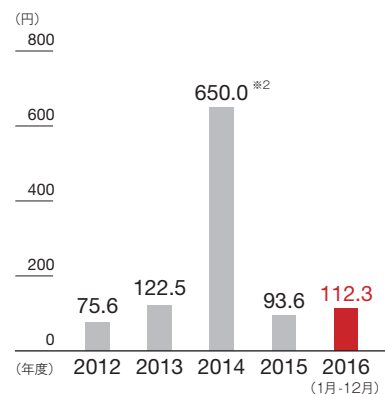
ROE

7.4%^{※4}



1株当たり純利益

112.3 円



連結業績推移

		2016(1月-12月)	2015	2014	2013	2012
売上高	(億円)	5,140.8	5,357.5	2,605.9	2,605.8	2,333.8
営業利益	(億円)	800.0	713.5	337.5	333.9	258.6
経常利益	(億円)	827.8	746.1	492.7	468.3	329.6
当期利益 ^{※1}	(億円)	360.1	300.2	1,814.8 ^{※2}	321.6	200.2
ROE	(%)	7.4 ^{※4}	6.3	53.8 ^{※3}	18.1	13.5

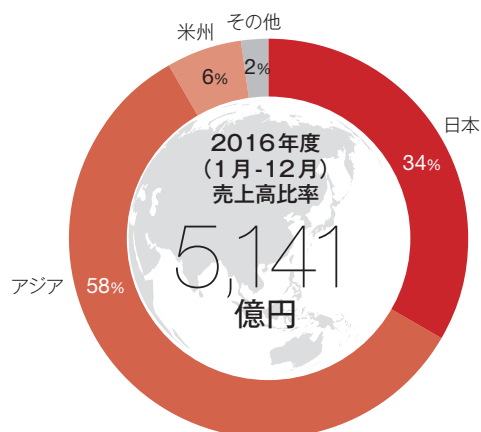
※1 親会社株主に帰属する当期純利益

※3 上記の特別利益を当期利益から控除した場合、ROEは9.7%

※2 2014年度第3四半期に、アジア持分法適用会社連結化にともなう特別利益(段階取得に係る差益)1,488億円を含む

※4 開示上の実績を記載(対象期間 日本:4月-12月、海外1月-12月)

地域セグメント別 連結業績推移

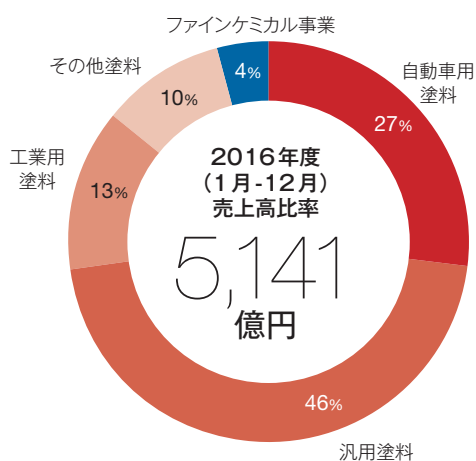


(単位: 億円)

		2016(1月-12月)	2015	2014	2013	2012
日本	売上高	1,716.1	1,742.8	1,872.0	1,874.8	1,745.2
	営業利益※	321.6	291.6	264.1	270.2	224.4
アジア	売上高	2,977.5	3,174.0	438.7	457.1	370.7
	営業利益	433.4	377.5	45.3	42.6	24.5
米州	売上高	321.7	331.6	257.9	235.5	191.4
	営業利益	51.5	51.8	26.9	19.8	9.2
その他	売上高	125.5	109.1	37.2	38.4	26.5
	営業利益	-3.7	-9.0	0.7	0.8	-0.8

※ 海外グループ会社からの配当を除く

事業部門別 連結売上高推移



(単位: 億円)

		2016(1月-12月)	2015	2014	2013	2012
塗料事業	自動車用	1,393.8	1,387.6	933.5	925.1	812.9
	汎用	2,368.8	2,533.5	457.9	500.6	437.7
	工業用	682.9	682.8	464.5	475.6	436.4
	その他	514.9	579.7	595.0	558.1	516.9
	塗料事業計	4,960.4	5,183.6	2,450.9	2,459.4	2,203.9
ファインケミカル事業		180.4	173.8	155.0	146.4	129.9
合計		5,140.8	5,357.5	2,605.9	2,605.8	2,333.8

投資その他

(単位: 億円)

	2016※	2015	2014	2013	2012
設備投資	210.2	190.3	51.3	59.8	51.1
減価償却費	135.5	161.8	59.0	61.1	64.2
研究開発費	120.4	151.8	59.9	59.2	60.2

※ 開示上の実績を記載(対象期間 日本: 4月-12月、海外 1月-12月)

連結キャッシュフロー推移

(単位: 億円)

	2016※	2015	2014	2013	2012
営業活動による キャッシュフロー	779.2	631.0	344.2	269.2	318.5
投資活動による キャッシュフロー	-427.0	-53.1	-869.7	-71.7	-69.2
財務活動による キャッシュフロー	-85.8	-247.0	853.0	-210.3	-187.4

※ 開示上の実績を記載(対象期間 日本: 4月-12月、海外 1月-12月)

2016年度 決算ハイライト

2016年度の業績と会計年度の変更について

2016年度より決算期を3月31日から12月31日に変更しました。経過期間となる2016年度は開示上の連結対象期間が、当社ならびに3月決算の子会社については、2016年4月1日から2016年12月31日の9ヶ月間、12月決算の子会社については、従来どおり2016年1月1日から2016年12月31日の12ヶ月間となります。なお、2016年度の実績について、事業の状況をより正しくご理解いただくために、比較可能な数値として2016年1月1日から2016年12月31日までの12ヶ月間を対象期間とした場合の実績を記載しています。また、各セグメントにおける売上高の対比につきましては、2015年度(2015年4月1日から2016年3月31日)実績との比較を記載しています。

2016年度の業績について、連結売上高は5,141億円。利益面では高付加価値製品の拡販と継続した原価低減活動の成果などにより為替影響を吸収し、連結営業利益は800億円(利益率15.6%)、連結経常利益は828億円(利益率16.1%)、親会社株主に帰属する当期純利益は360億円(利益率7.0%)となり、収益性が着実に向上しました。

地域別の事業の動向と業績について

日本において、自動車用塗料は、生産台数が熊本地震の影響から回復するなかシェア拡大に努めました。工業用塗料は、新設住宅着工戸数が好調に推移するなか、差別化製品による顧客獲得に注力。汎用塗料は、天候要因による工事遅延の影響もあり市況が低調に推移するなか新製品の拡販など、販売促進活動を展開しま

した。一方、その他塗料については、その中心である船舶用塗料について市況悪化の影響を大きく受けました。これらにより、連結売上高は1,716億円と前年度をわずかに下回りました。営業利益は322億円となり、海外からの受取配当金を除くペースでは前年度を上回りました。

アジアにおいて、中国の自動車用塗料は、自動車生産台数が増加するなか、現地法人との協業によるシェア拡大を推進。汎用塗料は、中国の住宅内装用塗料分野で塗料販売店やリフォーム市場の活性化に注力。中国以外のアジア地域においてもシェア拡大に努めた結果、現地通貨ベースでの売上高は堅調に推移しました。為替換算の影響により円ベースでの売上高は2,978億円と前年度を下回りましたが、連結営業利益は、継続した原価低減活動の成果もあり433億円と収益性を大きく改善しました。

米州では、北米における自動車生産台数が好調を維持したことや、大型車種の比率が増加したことに加え、中南米における事業が本格化しました。一方で、為替換算の影響による減効果がありました。また、継続した原価低減活動の成果もあり、収益性が大幅に改善しました。その結果、売上高は322億円と前年度を下回りましたが、連結営業利益は52億円と前年度を上回り、現地通貨ベースでは増収増益となりました。

その他地域では、前年度からドイツの自動車用塗料メーカーを連結子会社化したことにともない、連結売上高は126億円と前年度を上回りました。連結営業損益はのれんの償却負担もあり、4億円の損失となりました。



企業価値を支える取り組み

Environmental 地球環境と安全のために

- P19 レスポンシブル・ケア活動を推進
- P21 地球温暖化防止
廃棄物の削減とゼロエミッション
- P22 化学物質の総合管理
- P23 大気・水の保全
- P24 労働安全衛生

Social 社会とともに

- P25 製品品質の維持・向上
サプライチェーンマネジメント
- P26 社員とともに〈Engagement〉
- P29 地域社会・国際社会での貢献活動

Governance

- P31 コーポレート・ガバナンス

レスポンスブル・ケア活動※を推進

レスポンスブル・ケア基本方針に基づいたレスポンスブル・ケア マネジメント体系のもと、Plan(計画)、Do(実施)、Check(評価)、Action(見直し)の活動を行い、継続的な改善につなげています。

※ レスポンスブル・ケア活動とは、化学物質を取り扱う事業者が、開発から廃棄にいたる全ライフサイクルにおいて、環境・安全・健康面（環境保護・保安防災・労働安全衛生・化学品安全）の対策を実行し、改善を図っていく自主管理活動です。
また、日本ペイントグループは、1995年の日本レスポンスブル・ケア協議会設立時から会員として活動の続け、レスポンスブル・ケア活動の塗料版であるコーティング・ケアにも参加しています。



〈レスポンスブル・ケア 基本方針〉

日本ペイントグループは、色彩・景観の創出と素材・資源の保護という社業を通じ、環境美化・環境保全をはじめとしたレスポンスブル・ケア活動※に対して積極的に貢献することを理念として、自らの使命と責任を自覚し、社員一人ひとり、グループ全組織が連携して取り組み、世界人類、地域社会、顧客との相互信頼に基づいた関係づくりに寄与する活動をめざす。

そのために、全ての事業活動において以下を定める。

- 1) 全ての事業活動において、地球環境の保全と生態系の保護を配慮し、エネルギー・資源の節約に努める。
- 2) 環境に負荷の少ない商品開発と、負荷低減のための技術開発を進めるとともに、商品の開発から廃棄に至るすべての段階で環境・安全・健康に関する配慮を行う。
- 3) 操業にともなう環境への負荷の低減や保安防災に努めながら地域住民、従業員の安全と健康の確保を図る。

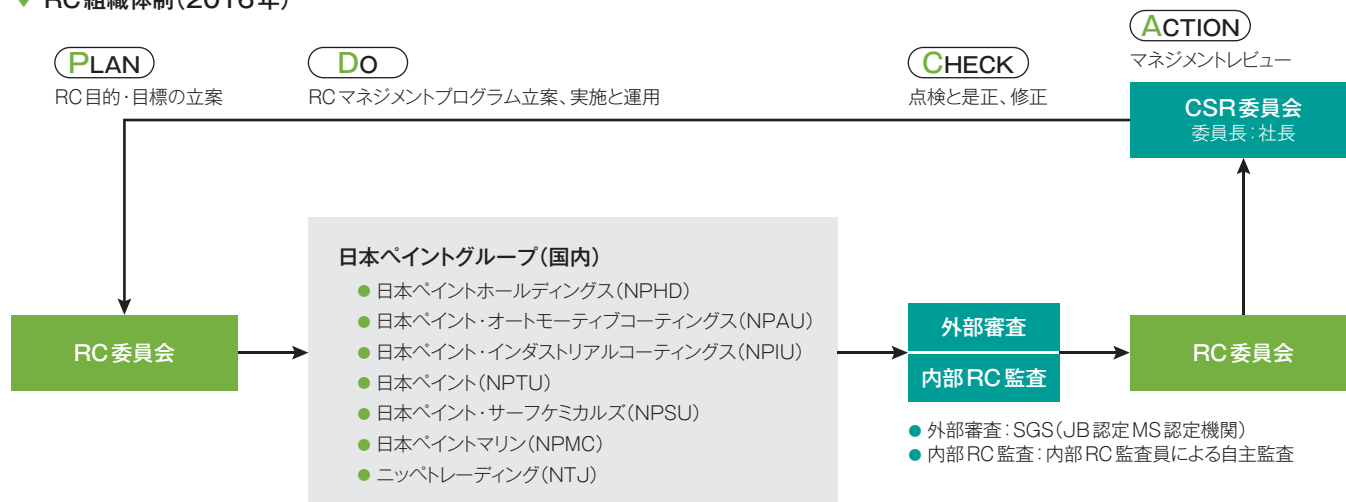
レスポンスブル・ケア組織体制

化学物質が環境に及ぼす影響や安全性を把握、管理することは、塗料メーカーとしての重要な責務と考え、2010年度から環境だけでなく労働安全衛生や化学品製品安全の領域まで適用範囲を拡大したマネジメントシステムを再構築し、「レスポンスブル・ケア

(以下、RC)」活動に取り組んでいます。

本来業務軸の活動により社員の自主自立を促し、有効かつ効率的な運用を行うとともに、PDCA サイクルをまわし、より良いシステムへと継続的に改善していきます。

▼ RC組織体制(2016年)



レスポンシブル・ケア計画

RC組織体制下にある7社はそれぞれ期初にRC重点目標を設定しています。各社独自の内部、外部の課題や利害関係者のニーズおよび期待からリスクおよび機会を抽出し、それらを元にRC重点

目標を設定します。それをマネジメントシステムに取り込みスバイラルアップします。グループとして2016年度のRC重点目標の着地は以下の表の通りです。

▼ RC重点目標の着地(2016年度)

重点テーマ項目	グループ全体の着地
RC活動の自己統制	各社にて文書整理、教育、個社内情報展開を実施して目標達成。
環境保全 (CO ₂ 削減、資源保護)	省エネ活動、産廃削減について各社の取り組みで下記を除き目標達成。 一部、市場導入時の初期不具合および失注による在庫増が原因で目標未達。
RCリスク低減 (繰り返し労働災害・物的事故・ 発火発煙事故・物流事故撲滅)	グループ災害件数は労働災害(昨年同期12件)：休業災害1件、不休業災害10件。 重大災害、ヒヤリについては災害程度に応じてランク分けしたうえで横展開を実施し グループ全体で再発防止を行った。
RC負荷を低減するため 製品開発と普及促進	環境配慮商品開発は各社とも計画通り推進により目標達成。 環境配慮商品の販売量は市況の悪化を受けて目標未達。 鉛の最大使用量塗料の廃止に目途。 ニッケルの削減目標未達(開発達成も顧客導入遅れ)。
法令順守	各社にて化学物質リスクアセスメントを実施して目標達成。

環境・労働安全マネジメント

ISO 14001の認証取得

日本ペイントグループ(国内)は、RC組織体制の7社とその子会社を対象としてISO14001のマルチ認証を取得しています。また今般ISO14001が2015年版に改訂されたことにともない、2016年11月に改訂版にて外部審査機関による更新審査を受審し、不適合はなく認証取得を完了しています。

海外でのマネジメント

当社は、海外グループ各社の安全環境活動に対して積極的な支援を継続的に実施しています。アジアにおいては地域統括会社およびアジア主要国(タイ、マレーシア、フィリピン、インド、シンガ

ポール、ベトナム、台湾)および中国と安全環境に関する活動体を形成し、各社相互評価あるいは自己評価に基づく改善活動の支援を当社が実施しています。また安全環境知識向上の研修も当社が担っていますが、よりコミュニケーションを深め、法規のみならず風土も異なる海外グループ各社のレベルアップを支援していく計画です。また中国では子会社本社機能にある労働衛生・安全・環境担当部門による環境、安全に関する管理の仕組みおよび現場の状態に対する内部評価が全拠点に実施され、改善確認を行うフォローアップ評価も実施されています。欧米拠点に対しては、管轄している国内事業会社と協働し、環境に関する監査や正支援を適時実施しています。

地球温暖化防止

事業におけるCO₂排出量の削減

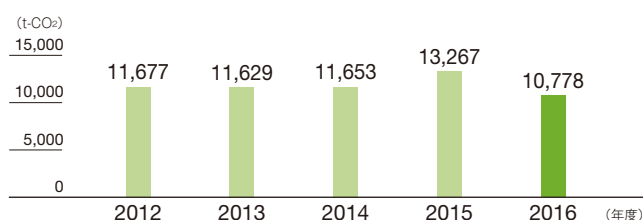
日本ペイントグループ(国内)の地球温暖化防止への取り組みはエネルギー使用量の削減が主な活動となります。

この省エネ活動では、コンプレッサー、ボイラー等の運転条件の変更、厳格管理、省エネタイプの機器、備品への変更、空調温度の厳格管理、デマンド監視、消灯、パソコンの電源OFF等のこまめな管理など、各事業所、工場での日常的な地道な活動を実施しています。

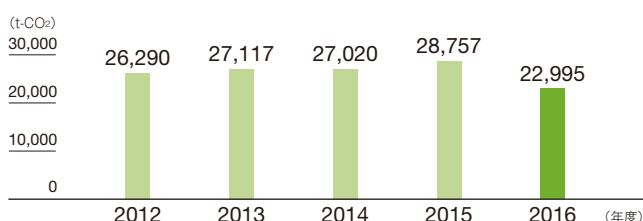
2016年度もグループ各社において自主的にCO₂削減の目標を設定するなどしたうえで継続的な省エネ活動を推進しました。具体的な例として、環境負荷の大きい主力工場ごとに削減目標値を設定した活動や、日々の運転管理の徹底と実施状況のパトロールなどを実施しました。

その結果、集計期間が変更となった2016年度においては、燃料や電力の使用量は右記に示す結果となりました。

▼ 燃料合計



▼ 電力合計



※ 集計範囲：2014年度以前は分社前の旧・日本ペイント株式会社、
2015年度以降はNPHD、NPAU、NPIU、NPTU、NPSU、NPMC
※ 集計期間：2016年度のみ4月～12月(9ヶ月間)
(上記は燃料合計、電力合計に共通)

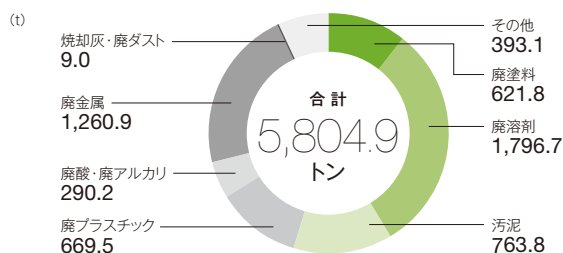
廃棄物の削減とゼロエミッション

2016年度の取り組み

日本ペイントグループ(国内)において、2015年度より採用している電子マニフェスト制度を基本として、廃棄物の発生削減、発生した廃棄物の適正処理、また有効利用に関する活動を展開しています。

また、法令遵守状況をより一層強固にするため、グループ全体で共通の廃棄物管理システムを導入し、運用しています。

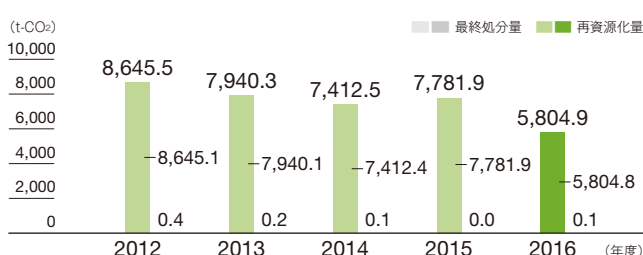
▼ 廃棄物の内訳(2016年度)



その中で2016年度は、産業廃棄物の削減を図るために、リサイクル、リユースの再徹底や製品の不良在庫発生抑制にも力を注ぎました。また、一般廃棄物においても、旧来より実施しているコピー用紙をはじめとする紙ごみ等の削減活動も継続しました。

その結果、集計の範囲と期間が変更となった2016年度の廃棄物発生量は以下に示すデータの通りとなりました。

▼ 廃棄物発生量と再資源化・最終処分量の推移



※ 集計範囲：2014年度以前は分社前の旧・日本ペイント株式会社、
2015年度はNPHD、NPAU、NPIU、NPTU、NPSU、
2016年度はNPHD、NPAU、NPIU、NPTU、NPSU、NPMC
※ 集計期間：2016年度のみ4月～12月(9ヶ月間)

化学物質の総合管理

基本的な考え方

塗料には原材料に由来するさまざまな化学物質が含有されており、中には環境に有害な物質が含まれている場合もあります。

近年、世界的に化学物質に対する法規制がますます厳しくなっており、このような状況の中、当社では継続して積極的に化学物質の適正な管理と有害物質の削減に努めています。

各種法令への対応

2009年改正化審法に基づき、一般化学物質のリスク評価のための製造・輸入実績数量届出を適切に実施しています。

2016年6月1日に労働安全衛生法およびその施行令、施行規則の改正法が施行され、ラベル表示対象物質の範囲が拡大した一方で、ラベルにおける成分表示の義務がなくなりました。またラベル表示の対象物質や安全データシート(SDS)による通知の対象物質の濃度閾値が変更になりました。日本ペイントグループ(国内)では、既存のラベルおよびSDSを一括更新し、上記の法改正に則った適正な対応を実施しています。また、同日に施行された労働安全衛生法における化学物質のリスクアセスメントに対しても、施行日の数ヵ月前から準備を行い各事業所、工場に対応を実施しています。

2016年度の取り組み

日本ペイントグループ(国内)では、世界的な法改正に適切に対応できるようにするために、さまざまな情報入手のルートを整備するとともに、業務の仕組み改善に着手しました。

また、化学物質には有用でありながら、環境リスクをとともうものがあります。このリスクを把握するために、当社は改正化管法^{※1}による462種類の化学物質と、(社)日本化学工業協会(日化協)が指定した417種類を対象として調査・報告しています(2010年度実績から新対象物質での報告開始)。

日本ペイントグループ(国内)では、2014年度から2015年度にかけて、使用しているPRTR^{※2}物質数は、化管法対象物質では55種から59種に、日化協対象物質、総合^{※3}では79種で管理しました。

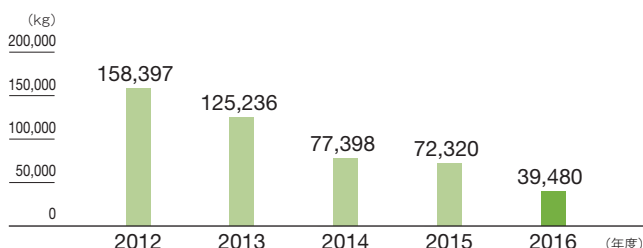
なお、2008年度導入した独自の「PRTR自動算出システム」で、より現実に即した算定を実施しています。また、各調色サービスステーションでのPRTRについては2002年度から導入しているPRTR支援システムを利用し、対象物質の使用量データの集計を支援しています。

※1 化管法：化学物質排出把握管理促進法

※2 PRTR(Pollutant Release and Transfer Register)：化学物質がどこからどの程度環境中に排出されたかを把握し、集計し、公表する仕組み

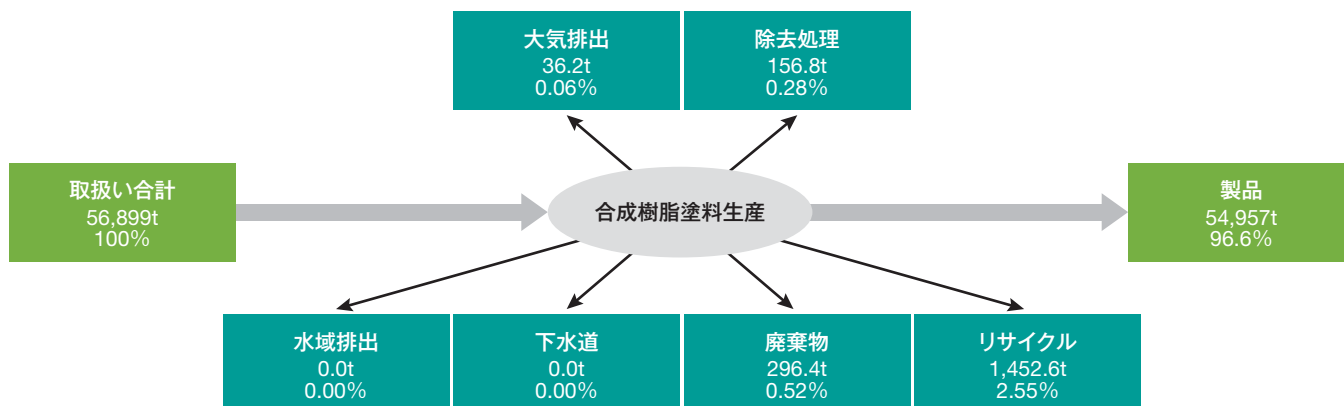
※3 総合：化管法と日化協をまとめた対象物質

鉛化合物使用量の推移



※ 集計期間：2016年度のみ4月～12月(9ヶ月間)

▼ PRTR調査(日本ペイントグループ国内合計)

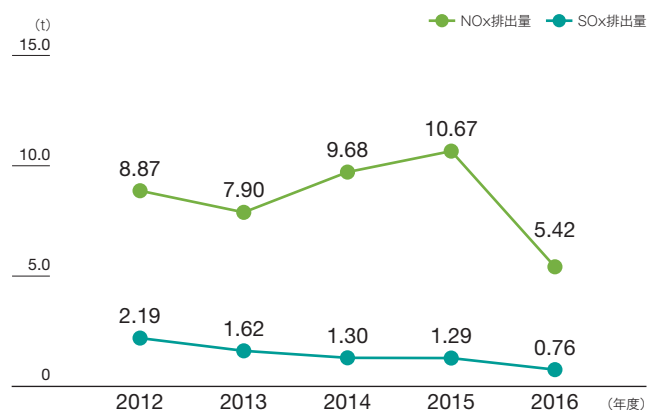


大気・水の保全

大気汚染防止

日本ペイントグループ(国内)では、自主基準値を定めるなどとして、大気汚染に関する法規制を順守しています。2016年度も法規制を超えた事業所はありませんでした。

▼ NOx排出量・SOx排出量の推移

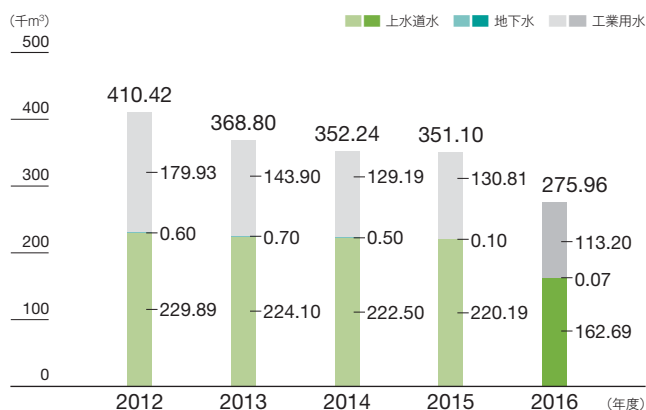


※ 集計範囲：2014年度以前は分社前の旧・日本ペイント株式会社、
2015年度はNPAU、NPIU、NPTU、NPSU、
2016年度はNPAU、NPIU、NPTU、NPSU、NPMC
※ 集計期間：2016年度のみ4月～12月(9ヶ月間)

水資源の有効利用

日本ペイントグループ(国内)では水資源の有効利用に努めています。

▼ 水利用量の推移

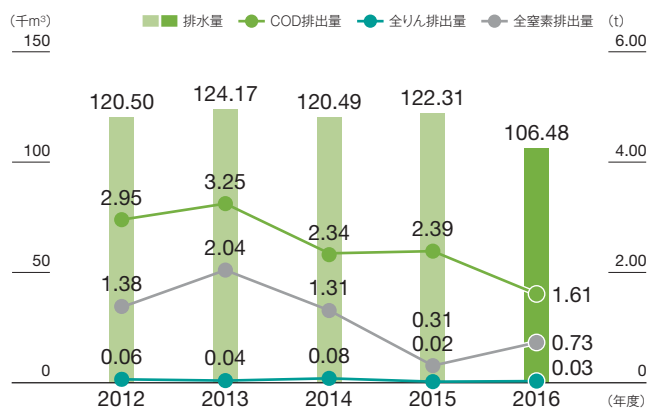


※ 集計範囲：2014年度以前は分社前の旧・日本ペイント株式会社、
2015年度はNPAU、NPIU、NPTU、NPSU、
2016年度はNPAU、NPIU、NPTU、NPSU、NPMC
※ 集計期間：2016年度のみ4月～12月(9ヶ月間)

水質汚濁防止

日本ペイントグループ(国内)では、自主基準値を定めるなどとして、水質汚濁に関する法規制を順守しています。2016年度も法規制を超えた事業所はありませんでした。

▼ 排水量／COD・全りん・全窒素排出量の推移



※ 集計範囲：2014年度以前は分社前の旧・日本ペイント株式会社、
2015年度はNPAU、NPIU、NPTU、NPSU、
2016年度はNPAU、NPIU、NPTU、NPSU、NPMC
※ 集計期間：2016年度のみ4月～12月(9ヶ月間)

労働安全衛生

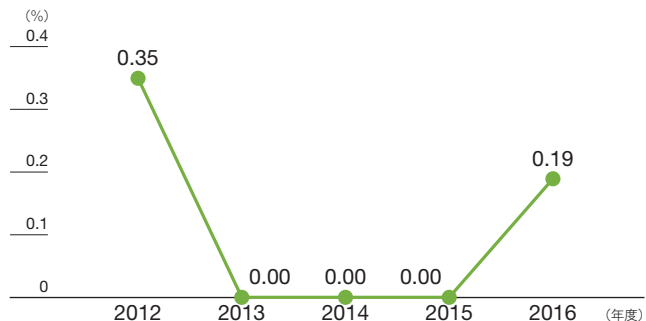
2016年度の取り組み

2016年度は、日本ペイントグループ(国内)各社が参画するRC委員会やグループ安全防災会議を通じて、安全衛生活動を実施しました。グループ内で発生した事故災害の情報を共有し、その対策についても横展開を行い、再発防止を図ることはその一例です。

グループ全体でRC委員会や拠点ごとの安全衛生委員会を通じて安全衛生活動を実施しています。2016年度は休業災害1件と不休業災害10件が発生しました。特に不休業災害については、いわゆる過去から繰り返し発生している、カッター等による切り傷や転倒、溶剤などが目に入ってしまう災害が多くを占めます。

リスクアセスメントの実施など安全衛生活動を継続し、災害撲滅に取り組んでいます。

▼ 休業災害度数率



海外グループ会社への安全対策支援

当社は、海外グループ各社の安全環境活動に対して積極的な支援を継続的に実施しています。

2016年度は、2015年に発足させたNIPSEAグループの安全環境活動の中心となるNIPSEA Safety Council(NSC)において、各地域における活動リーダーへの能力育成教育を行いました。

更に、火災、爆発など操業停止に関わる重大リスクの抽出とその是正を主たる目的とした評価リストを用いてNSCメンバーとともに主要拠点であるタイ、マレーシア、シンガポール、ベトナム、インド、フィリピン、台湾の安全評価を行いました。この評価リストを用いた安全評価は、その他のNIPSEA拠点へも展開を開始しました。また中国においても、現地の安全環境管理部門と連携を密にして、継続的に中国安全トップ診断に参画しています。

欧米拠点に対しては、管轄する国内事業会社と協働して、重要拠点に対して安全環境に関する監査や是正支援を順次実施しています。



NIPSEAと協働して実施した安全環境活動の様子

製品品質の維持・向上

2016年度の取り組み

モノづくりにたずさわる実生産現場における品質保証、生産性の向上をめざしたチーム活動の報告の場として「グローバル・クオリティ・カンファレンス(GQC)」を2016年11月に開催しました。この会議は、参加範囲をグローバル拡大してから11回目、当初の国内活動報告から数えて45回目の歴史があるものです。

当日は本社に関係者約40名が集まるとともに、会議の様子は国内全生産拠点にTV会議システムを用いて配信されました。

本会議には、予選を勝ち抜いた日本7チーム、中国・アジア・欧米からの7チームが参加し、お互いの活動を発表し、競い合うだけでなく、改善手法等の共有、グループ会社間の親交を深めることができました。地域・事業領域が異なるなかでも、改善をあきらめないマインド、「現場による」「現場のための」改善活動などが、各拠点において“大きな実”となることを期待しています。



GQCでの講演



GQC参加者

サプライチェーンマネジメント

お取引先からの原材料、設備、あらゆる物品・サービスの供給があってこそ日本ペイントグループの事業は成り立っています。

日本ペイントグループはお取引先との相互信頼のもと、公正かつ誠実な調達活動に努めています。

原材料調達における考え方・取り組み

事業継続計画(BCP)に配慮した取り組みとして、原材料の統合、調達先の複数確保、代替品の評価などを実施しています。

サプライヤーの方々にも、BCP活動推進を要請しており、万一の災害・事故発生時には、初動対応として、サプライヤーに影響の有無を一斉に問い合わせるシステムも構築しています。

法令や社会規範の遵守に関しては、各国の法令遵守は当然のこと、反社会的勢力の排除や、紛争鉱物使用の疑いがある原材料の調達を禁止しています。

紛争鉱物や児童労働など人権侵害の疑いがある原材料については、サプライチェーンの川上までさかのぼって調査し、使用され

ていないことを確認しています。

サプライヤーの選定についても品質の安定・価格競争力だけではなく、人権尊重や法令・社会規範の遵守、BCPへの取り組み、環境保全・安全への取り組み、経営の健全性を考慮しています。

日本ペイントグループでは下請法の遵守をより確実にするため取り組みを行っています。

各事業会社、下請法責任者を配置し、支払いに不備がないことの確認はもちろん、各工場が発行する注文書の記載事項のモニタリングなどを行っています。

また、下請先と関わる全社員を対象に毎年講習会を実施し、下請法に対する理解向上を図っています。

社員とともに〈Engagement〉

日本ペイントグループは「Global Paint Major」をめざして
社員一人ひとりが生き生きと活動できる職場環境づくりに努めています。

社員に対する基本的な考え

- 経営と社員の信頼関係を大切にし、活性化した企業風土を醸成する
- 「働きがい」と「実績の向上」をチームワークを通じて実現する
- 社員の能力を最大限に発揮できる人間力経営
- 成長意欲と自助努力のベースなしに人間は成長できない。人財育成の基本を「自己責任」におく

ダイバーシティの推進

社員全体でダイバーシティを強みとする組織風土の醸成と、性別・年齢・国籍などの属性に関わらず、個人のもつ経験・能力・発想などの「知の多様化」と働きがいのある環境整備を進め、一人ひとりが100%のパフォーマンスを発揮できる会社にしていきます。

「多様性」をグループの競争力の源泉とするために、「あたりまえ」をあるべき姿とし、4本のダイバーシティ推進軸に沿って活動を進めています。

当社の考える「あたりまえ」

多様な人財の登用があたりまえ

ポジションとミッションが明確かつ適所適財が実現

自立的な人財があたりまえ

世界中のあらゆる社員がそれぞれの場所で世界共通のビジョンに基づき、自立的に行動し結果を出している

イノベーションの創出があたりまえ

「違い」を受容し、強みとして活かす組織力を確立

2016年4月に経営トップのコミットメントのもと、ダイバーシティ推進室およびダイバーシティ推進委員会を発足させました。委員会では、グループ全体の多様性を活かす風土・組織づくりを推進するための施策の議論・決定を行っています。

マネジメント層への意識改革

～ダイバーシティマネジメント研究会～

2016年度は部門長層を対象に、2017年度からは全管理職層を対象に、ダイバーシティ推進の目的・必要性の理解浸透を図り、各組織での「個」を活かすダイバーシティマネジメントの具体的実践を促進しています。

多様な社員の「違い」を受け容れ、うまく活かすことで組織やチームのパフォーマンスの向上を図ることが会社全体のダイバーシティ風土醸成につながります。

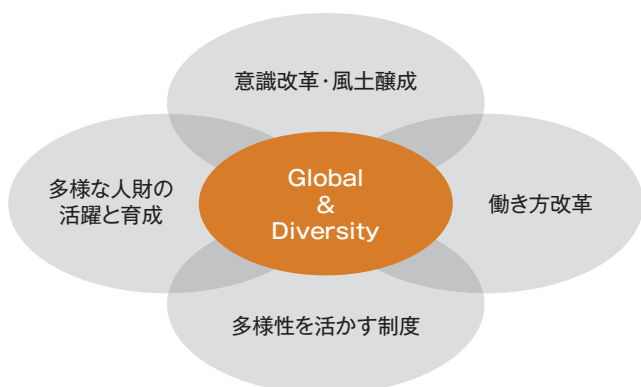


ダイバーシティ
マネジメント研究会
(部門長対象)



ダイバーシティ
マネジメント研究会
(基幹職対象)

▼ ダイバーシティ推進軸



全社員対象のダイバーシティに関する啓蒙 ～明日の“はたらく”を創るフォーラム～

日本ペイントグループ(国内)の全社員を対象にダイバーシティを啓蒙する講演会を年4回実施しています。

講演ごとに訴求するテーマを変え、自分自身とチームの仕事、働き方、働きがい、将来のキャリア等を自発的に考える機会を提供し続けています。自立した社員であふれる会社へ向けた取り組みです。



明日の“はたらく”を創るフォーラム

人財の活躍と育成

女性活躍推進

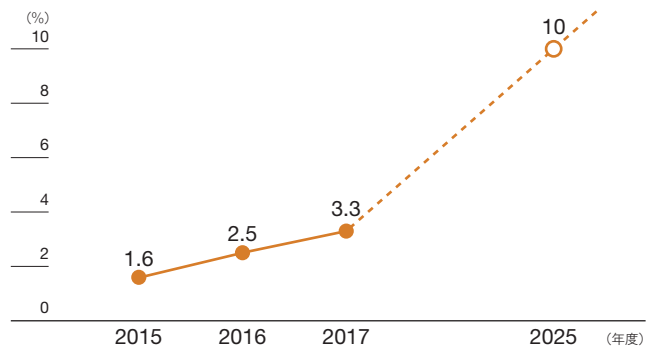
2015年度から女性管理職候補者を対象とした女性リーダー育成研修を実施しています。更にステップアップしたいという意識を醸成し、リーダーとしての思考を備えるプログラムで「ありたい姿」を描き、キャリア形成を促しています。

また、女性チームで構成する課題解決プロジェクトや営業への職域拡大等に取り組んでおり、女性リーダー輩出の動きが活性化しています。また、男女問わずキャリア継続可能な環境づくりも並行して進めています。



女性リーダー育成研修

▼ 女性基幹職比率



階層別研修

従来の研修は、勤続年数に合わせたスキルと論理的思考方法の教育が中心でしたが、グローバル人財として求められるコンピテンシーを明確にした上で、成長の階層ごとでの研修体系の組み直しを図っています。

具体的には、リーダーシップ、グローバルという観点より育成と選抜を行い、経営人財候補のプール強化を図っています。

グローバル共同研修

将来のグローバル成長を担う人財をグループの中から育てる取り組みで、当社ではアジア地域の社員とともに階層別のリーダーシップ研修を毎年開催しています。

現在は、アジア地域の社員と取り組んでいます。今後は世界各国のグループ各社から選抜された社員が集い、「グローバルリーダー」としての素養を高め、育ちあう機会を創出していきます。研修中は、参加者が寝食をともにするため、互いの文化への理解深化や信頼関係の構築も進んでいます。「Global Paint Major」となるために、グループ一丸となって、世界で戦える人財の育成に尽力していきます。



グローバル共同研修の参加者

若手人財の海外派遣

グローバルという大きなフィールドをめざす意欲が高い若手層からメンバーを選抜し、海外派遣研修を実施しています。派遣は2014年度から継続して進めており、次世代を担う若手層の早期育成と、グローバル人財のプール構築を継続的に図っていきます。

海外研修生の長期受け入れ

海外グループ会社の社員を研修生として日本国内で長期にわたり受け入れ研修を実施しています。人財育成のみならず、国内のグローバル化、派遣元との関係強化を推進しています。グローバル化に向けての風土が醸成され、多様性の受容度が高まっています。



栃木工場での研修生の受け入れ

人事フォーラム

人事本部とグループ各社(海外)の人事責任者が一堂に会し、年に一度の人事フォーラムを開催しています。

各社の人事課題を相互に把握し、解決に向けた実行計画とフォローアップを展開するとともに、達成状況の共有を通じてベストプラクティスに結びつけます。ローカル、リージョン、グローバルレベルでの人事課題解決の場として重要な場となっています。



人事フォーラム

採用

新卒採用に関しては次世代を担う経営人財の観点も含め活動の強化を進めています。

自ら目標を定め、失敗や挫折を繰り返しながらも、自律的に立ち向かってきた人財の採用に加え、海外留学生、外国人留学生を含め多様性に富む人財の確保に努めています。

あわせて中途採用も積極的に進め、外部経験者の活用を通じて、「Global Paint Major」に向けたグローバルでの事業拡大を人材面よりサポートしています。

働きがいのある職場づくり

変化に対応できる組織人財の多様化をめざし、様々なバックグラウンドのある社員に対して働きやすい職場環境の提供を積極的に進めています。

安定した雇用と安心して働くことのできる職場を提供することは、社員のためだけでなく、広く社会に貢献することにもつながると考えています。

育児休業制度・介護休業制度は、利用頻度が増え、定着の域に達しています。この他、当社では、連続5日の休暇取得が可能な1ウィークホリデー制度を設けており、チーム運営で休暇取得者の仕事を補い、一人ひとりが計画的に休暇を取りやすくする環境を創りあげています。

また、職場ハラスメントを重要課題にあげ、全社員に向けた講習会の実施、上司への指導等を行っています。その他、ストレスチェックによる職場状況の把握によってメンタル不調の未然防止や、能力が最大限に発揮できるように社員のモチベーション向上につながる意識・満足度のモニタリングを行っています。

また、ダイバーシティ推進活動から抽出された課題に対して、新しい制度づくりに取り組んでいます。

「多様性」を日本ペイントグループの競争力の源泉とするためには、働き方の改革が必要不可欠です。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・仕組みづくり、および社員の成長が会社の成長に還元されるサイクルづくりを進めています。

地域社会・国際社会での貢献活動

経営理念である「共存共栄」の精神に基づき、社会とのつながりを重視した活動を行い、国内外において、地域と密着した社会貢献活動に取り組んでいます。

国内での取り組み

未来への社会投資

～子ども化学実験ショーに出展～

日本ペイントグループは「夢・化学-21委員会」(日本化学会、日本化学工業協会等)が主催する「子ども化学実験ショー」に出展しています。このイベントは年に1回、東京・大阪の2都市で開催されており、日本ペイントグループからの出展は、東京では2011年から6年連続、大阪では2015年から2年連続です。

「子ども化学実験ショー」は、

- 1) 社会や暮らしの中における化学技術の重要な役割を、実験を通じて小学生に体験していただくことで、化学への興味を深める。
- 2) 小学生およびその保護者に化学の持つ可能性や将来性を認識していただき、化学業界の有望な人材育成につなげる。

を趣旨として開催されており、日本ペイントグループもこの趣旨に賛同し、出展を続けています。2016年は、グループの社員と入社内定者(当時)が、ボランティアとして参加しました(東京30人・大阪50人)。

2016年は、自動車や工業製品などで幅広く採用されている、電気の力で塗装する方法である電着塗装を簡易的に体験する「塗料と電気の実験」を出展し、参加者には、金属製の定規などを塗装していただきました。また、塗料はローラーとはけで塗るもの、というイメージを持たれがちですが、普段目にするのがない特殊な塗装方法を体験していただきました。参加児童からはもちろん、保護者の方々からも質問が出るなど、東西ともに盛況のうちに終わりました。

日本ペイントグループは、今後もこのような活動を継続することで、次世代の人材を育む活動を推進していきます。



特殊な塗装法が体験できるブースを出展

熊本震災復興支援

～仮設団地で塗装イベントを開催～

2016年11月27日、熊本県益城町立飯野小学校の仮設団地において、三菱地所レジデンス株式会社と業界の垣根を超えたコラボレーションにより、塗装イベントを開催しました。仮設団地内の集会所である「みんなの家」の内壁を日本ペイントグループの製品ブランドである「ROOMBLOOM」の塗料を使用し、仮設住宅の住民、飯野小学校に通う子どもたちや保護者の方々とともにペイントしました。大きな木を描いたり、手形をつけたり、思いを込めつつ楽しみながら塗っていきました。また熊本県産いぐさを原料として新たに開発した塗料「いぐさペイント」を使用しました。

日本ペイントグループは、本支援に3つの思いを込めています。

- 1) 企業連携により継続的な復興支援の新しい形を見出す。
- 2) 「いぐさ」を使った新しい塗料による価値創出を通して熊本の復興に貢献する。
- 3) 「塗料」を活用してコミュニティを活性化する。

地元熊本県産「いぐさ」を塗料とコラボレーションさせることにより、新しい価値を創出するとともに、塗装をコミュニケーションツールとして人々の気持ちをつなぎ、コミュニティの活性化に貢献しました。

今後も、日本ペイントグループは「塗料」だからこそできる地域への貢献を実施していきます。



壁に手形をつける様子

大人も子どもも楽しみながら塗装

アジアでの取り組み

子どもたちの夢をサポート【マレーシア】

Nippon Paint (Malaysia) Sdn. Bhd.は、2014年から2028年にわたる長期プロジェクトである「Art by Children for Children（子どもたちによる子どもたちのためのアート）」に協賛しています。

本プロジェクトは、アート展を通して集まった資金をもとに、マレーシアのNGO「Yayasan Generasi Gemilang」と共同で信託基金を設立し、優れたスキルを持つ子どもたちが夢をかなえられるようサポートすべく、教育の場を提供しています。

「Art by Children for Children」には、4歳から16歳までの児童保護施設にいる子どもたち181人が作品を出品しました。出品した子どもたちには基金を通じて、社会に出てから必要になるITスキル、財務知識、英語力や意思決定力を身につけるプログラムに参加していただきました。また、18歳で施設を出た後の自立支援のため、アート展でビジネス関係者との交流を行い、将来活躍する場につなげるといった機会も創出しています。



「Art by Children for Children」に参加した子どもたち

生活改善と地域の振興を支援【中国】

Nippon Paint Chinaグループは、従業員600人以上が参加したチャリティーウォークイベントを開催しました。集まった1,500万元(約2億4,700万円)を、児童支援を目的とするNGOへ提供することで、何百万人もの子どもたちの生活改善に貢献しています。

また、地方にある13の学校と5つの町でペイントアートを制作しました。このペイントアートを一目見ようと観光客が集まるといった地域振興に寄与しています。なお、ペイントアート制作に際し、18名の国際的アーティストに当社製品を使っていただきました。この取り組みにより、新たな分野での市場開拓も期待されます。

植樹活動を通じて、地域との良好な関係を構築【フィリピン】

Nippon Paint Philippines, Inc.は、植樹活動を通じた地域支援を行っています。

現地の従業員のべ250名がこの活動に参加し、植樹後3～5年と比較的早期に果実がなるグヤバノというフィリピン原産の木を植樹しました。果実を収穫することでこの地域の200人の子どもを含む7,000人の生活基盤を築く一助となることが期待されます。

この活動を通じ、地域からの信頼を得るとともに、フィリピンの教育省や学校当局と良好な関係を構築しています。

Topics

地域とともにCSR活動を推進

東京都品川区に所在する東京事業所は、同区の小学校の遊具等の塗り替えを定期的実施しています。

同区は、「区民(企業)と区との協働で『私たちのまち』品川区をつくる」を区政運営方針として掲げており、その推進は「しながわCSR推進協議会」が担っています。日本ペイントグループは地域共生の考えから本協議会に2009年に加盟し、地域と一体となつて塗り替えなどの活動を継続して実施しています。



コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

当社は、コーポレート・ガバナンスを重要な経営課題であると認識し、「経営理念」および「経営ビジョン」の実践を通じて、日本ペイントグループの持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図るため、経営環境の変化に迅速かつ確に対応できる経営機構の構築と透明性の高い経営の実現に向け、コーポレート・ガバナンスの充実・強化に取り組んでいます。当社のコーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方、枠組みおよび運営指針については、「コーポレート・ガバナンス方針」としてまとめ、以下の当社ホームページにおいて公開しています。

<http://www.nipponpaint-holdings.com/company/cg/>

コーポレート・ガバナンスの体制

当社は、監査役会設置会社形態を採用し、執行役員制度を導入しています。コーポレート・ガバナンス体制は下記の「コーポレート・ガバナンス体制図」のとおりです。

取締役会について

当社の取締役会の員数は定款上で10名以内とし、業務執行を行う取締役、独立社外取締役、非業務執行取締役で構成し、国内外、グループ内外からの出身者を選任対象としています。現在合計7名

の取締役からなり、多様な視点から取締役会の意思決定を図るとともに、監督機能の一層の強化を図ることを目的に、そのうち2名は、社外取締役を選任しています。

取締役会は、取締役の職務執行の監督を行うとともに、会社法で定められた事項や経営に係る重要事項の審議・決定機関として原則毎月1回開催し、非業務執行取締役である取締役会長が議長を務めています。

なお、重要な業務執行その他の取締役会付議事項については、多面的な検討を経て慎重に決定するため、業務執行取締役を中心に常務会および経営会議を構成し、審議を行っています。

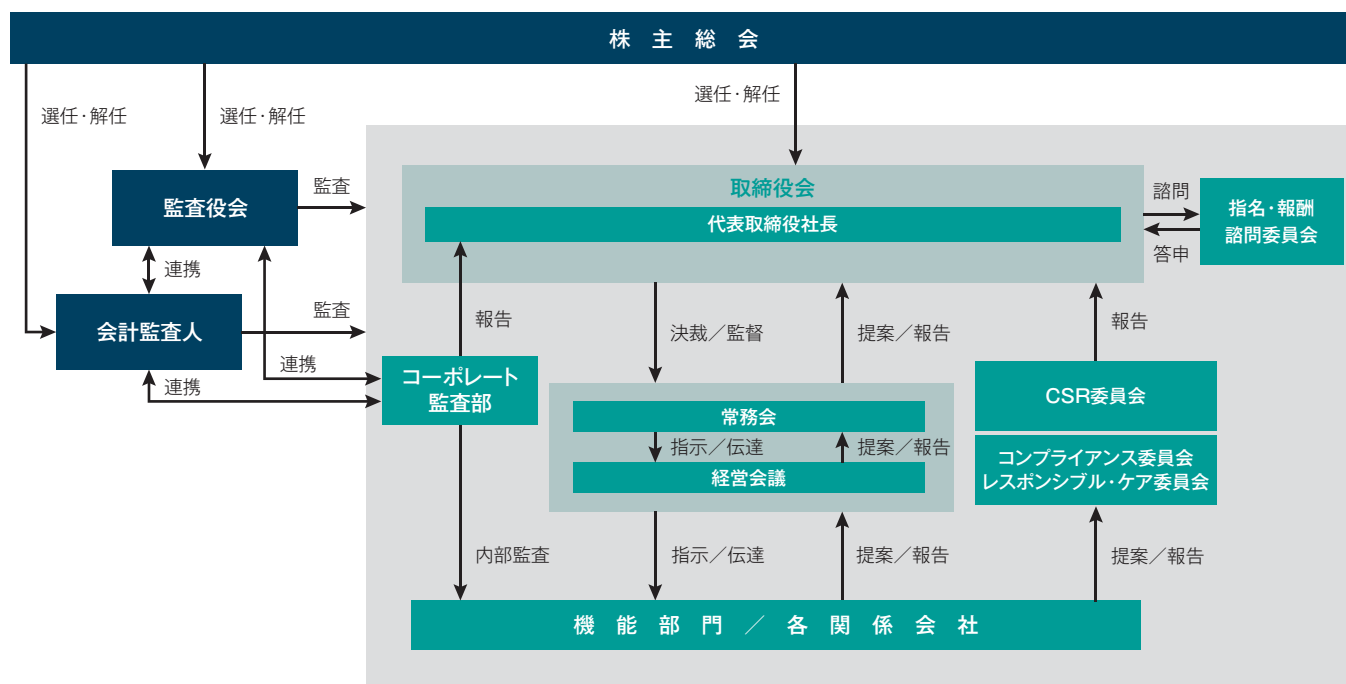
また、国内外の重要な関係会社には、当社の取締役もしくは執行役員またはそれらに準ずる者を取締役として派遣し、当社の経営方針の徹底を図っています。

取締役・監査役の指名決定の方針・手続

取締役会が取締役・監査役候補者の指名を行うにあたっては、日本ペイントグループの持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に資する、取締役・監査役としてふさわしい多様な経験、高い見識、高度な専門性等を有する人物を国内外、グループ内外から指名する方針としています。

また、取締役会の監督機能の強化、および専門的・多角的な視点

▼ コーポレート・ガバナンス体制図



から取締役会での審議の充実を図るために、当社取締役会が定めた「社外役員の独立性判断基準」を満たす独立社外取締役を複数名選任することとしています。

これらの方針に基づき、独立社外取締役および独立社外監査役の出席する取締役会において、指名・報酬諮問委員会からの答申をもとに審議し指名する手続としています。

なお、本年1月より、指名・報酬諮問委員会を独立社外取締役を委員長とし、独立社外取締役が半数以上を占める構成に改め、報酬等の決定方針や報酬水準の妥当性および取締役・監査役候補者の指名について、より公正・透明に審議できる体制としています。

（「社外役員の独立性判断基準」は、当社ホームページに掲載の「定時株主総会 招集ご通知」および「コーポレート・ガバナンス方針」において公開しています。）

定時株主総会 招集ご通知

<http://www.nipponpaint-holdings.com/ir/library/soukai/>

コーポレート・ガバナンス方針

<http://www.nipponpaint-holdings.com/company/cg/>

（指名・報酬諮問委員会の構成は、下記のとおりです。）

▼ 指名・報酬諮問委員会の構成

(名)

全委員	4
取締役	4
内 社外取締役	2
委員長(議長)	社外取締役

取締役・監査役の報酬の決定方法

当社の取締役(社外取締役を除く)の報酬等は、職責給、業績連動給、および長期インセンティブ給によって構成しています。職責給は、役割・責任に応じて役位ごとに定められた固定給を支給しています。業績連動給は、役位に応じて総報酬の45%から50%を基準として、連結業績および所管部門もしくは各事業会社業績によって毎年基準額の0%から200%の範囲で変動します。

長期インセンティブ給は、株式報酬型ストックオプションとして、役位ごとに設定された価額に基づき付与します。

取締役・執行役員の報酬の構成や基準となる年額報酬の水準は、社会情勢や他社比較、市場水準等を考慮のうえ指名・報酬諮問委員会が審議を行い、その答申に基づいて取締役会で決定しています。

また、社外取締役および社外監査役を含む監査役の報酬等は、その職務内容を考慮して職責給のみとしており、業績連動給および長期インセンティブ給は導入しておりません。

監査役監査と会計監査の状況

監査役は、取締役の職務執行に関する適法性、構築した内部統制システムの有効性および財務情報の作成過程の健全性等に対する監査機能を果たすため、取締役会その他重要な会議へ出席するほか、代表取締役との定期的会合をもち、その経営方針を確かめるとともに、会社が対処すべき課題や会社を取り巻くリスク、監査上の重要課題等について意見を交換しています。

監査役会は、現在5名の監査役からなり、5名のうち3名は社外監査役として、当社との間に特別の利害関係がなく、専門的な見地から監査を行うことができる弁護士、公認会計士の資格を有する者が選任されています。

社外監査役は、取締役の職務執行に関する適法性に対する監査機能を果たすため取締役会に出席するほか、必要に応じて業務監査を実施するとともに、監査役会において各部門や関係会社に対する監査業務の実施状況について報告を受け、それに対する意見を述べています。また、監査役監査業務の円滑な遂行を図るため、専任担当者を複数名置いています。

内部監査部門の設置

社長の直轄機関として、内部監査機能を担うコーポレート監査部を設置し、14名(兼任)の体制としています。コーポレート監査部は当社およびグループ各社の内部統制の改善・強化に向け内部監査を行い、その結果を社長、管理担当役員、被監査部門長および監査役へ報告しています。また、内部監査の結果に問題があった場合は、当該部門へのフォローアップを通じて、担当部門長との協議により問題の解決を図っています。

内部通報

当社は、内部通報窓口を社内と社外(法律事務所)に設けるとともに、監査役に直接通報・報告できる体制を整備し、日本ペイントグループの役職員がグループ内におけるコンプライアンス違反行為ならびにその可能性を発見した場合に、不利益を受けることなく通報できる体制を確保しています。

また、取締役会の委任を受けたコンプライアンス委員会は内部通報体制の運用状況について確認を実施し、取締役会に定期的に報告することとしています。

グローバル・ガバナンスの推進

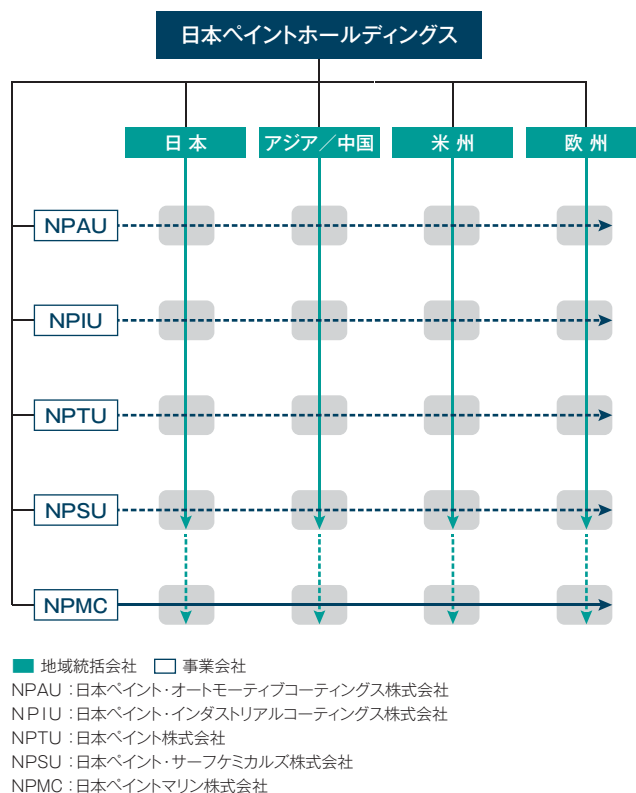
当社は、2014年に、ウットラムグループ(シンガポール)と約50年にわたりアジアで展開してきた合併事業の持分を取得、連結化したことを契機に、グローバル・ガバナンス体制の整備を進めています。

2016年1月には、NIPSEA*各社との協議・調整を経て、各社の権限と責任を明確にすべく、「ビジネス・マネジメント・コントロール・ポリシー」を刷新し、これにより、「日本ペイントホールディングス取締役会に対する重要案件の上申および報告ルート」の明確化・周知徹底、「NIPSEA各社の提案に対する国内の各事業会社の関与」などが明文化され、「決裁スピード」にも配慮した新体制が稼働しました。

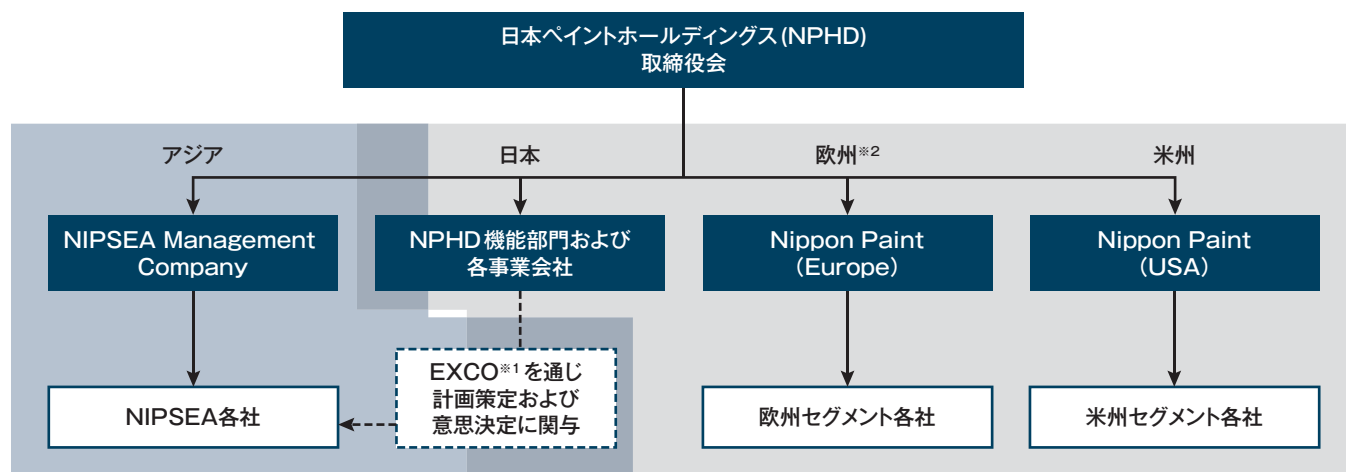
また、2014年10月の純粋持株会社への移行および2015年4月に実施した国内事業の再編以降、従来の日本、アジア、米州、その他地域の地域軸ガバナンス体制に加え、事業軸でのグローバル・ビジネス・マネジメントが重なり、複雑化している現状を鑑み、改めて、地域軸・事業軸でのガバナンスおよびマネジメントの権限と責任を再定義する検討を始めています。

日本、ならびに、アジア／中国、米州、欧州に配置する地域統括会社の機能・権限を拡充し、現地法令・商習慣等に根差す適正なガバナンス強化の実現を図り、「地域ごとの成長機会・リスクの迅速かつ正確な把握」、「意思決定のスピード・アップ」、「地域における

▼ 将来のグローバル・ガバナンス体制



▼ グローバル・ガバナンス体制図



全体最適視点でのリソースの絞りと集中」を企画立案し、かつ実行できる地域軸ガバナンスを縦系に、グローバルに、事業視点で俯瞰する軸を横系に併せ持つマトリクス体制を再構築することを目的としています。

今後も、グローバル・ガバナンスの整備を進め、経営の透明性向上とグループ総合力の強化を図り、持続可能なグローバル成長の基盤としていきます。

※ NIPSEA：アジア地域で事業を運営するNippon Paint South East Asiaの略

グローバル監査の推進

日本ペイントグループはアジア合併事業の連結化にともない、多くの海外グループ会社を含む企業体となりました。当社の内部監査機能はコーポレート監査部が担っていますが、グローバルに

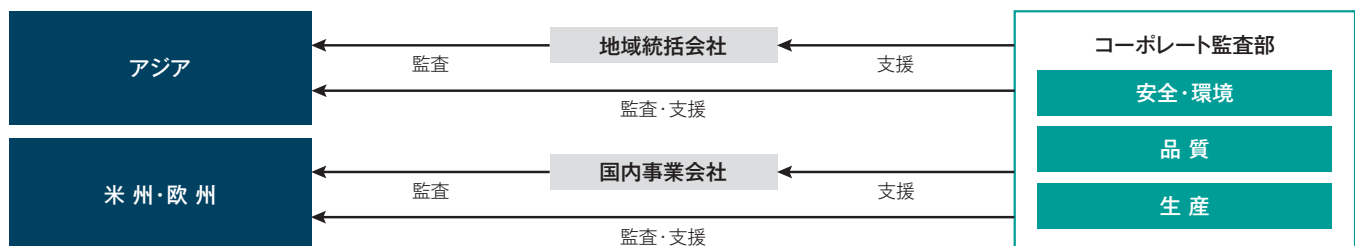
監査を実施するには地域統括会社および国内事業会社との協働が不可欠と考え、グローバル・ガバナンス体制に基づく監査体制を構築しています。

アジアにおいては地域統括会社が行う監査をコーポレート監査部は支援し、重要拠点に対してはコーポレート監査部が直接監査を行っています。

また米州・欧州においては国内事業会社が行う監査をコーポレート監査部は支援し、重要拠点に対してはアジア同様に直接監査を行っています。

コーポレート監査部が実施した監査結果は、対象拠点の更なる改善に結びつけるべく地域統括会社ならびに国内事業会社と共有しています。

▼ グローバル監査の体系



Topics

海外での贈収賄防止対策

日本ペイントグループでは世界的な贈収賄規制強化の流れをふまえ、贈収賄を防止するため、さまざまな取り組みを進めています。2016年8月に当社の執行役員およびグループ会社の役員向けに研修会を開催したほか、2017年4月には、海外事業にたずさわる社員や海外駐在員にも範囲を広げ、外部の専門家を招きセミナーを開催しました。

更に、海外贈収賄に関するeラーニングを導入し、教育を行うなど、グローバルに贈収賄リスクの低減とコンプライアンス意識の浸透を図っています。また、現在、日本ペイントグループにおける海外贈収賄防止について、方針およびルールの制定に向けて取り組みを進めています。



<http://www.nipponpaint-holdings.com>

〒531-8511 大阪市北区大淀北2-1-2 TEL 06-6458-1111