

## トップメッセージ

# 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、連続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、リスクをとまいません。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糸に、更にグローバルに事業視点で俯瞰する軸を横糸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、専業工場を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、専業工場の数を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