

2019 年 9 月 25 日

日本ペイントホールディングス株式会社

経営企画本部 IR 広報部

(TEL:06-6455-9140)

代表取締役の異動に関するメディア向け記者会見 要旨

〔記者会見概要〕

日時：2019 年 9 月 20 日（金曜日）16 時 00 分～17 時 00 分

場所：大阪市内会議室

登壇：代表取締役会長 田中 正明

代表取締役社長 兼 CEO 田堂 哲志

1. 代表取締役社長兼 CEO 田堂哲志 ご説明

皆さん、本日はお忙しいところお集まりいただき、誠にありがとうございます。先ほど 13 時に「代表取締役の異動」として発表いたしましたとおり、私、田堂が 2020 年 1 月 1 日付で、代表取締役社長兼 CEO を退き、次期社長には現代表取締役会長の田中正明が就任することを、本日開催の取締役会で決議いたしました。

まず、この決定に至る背景をご説明いたします。当社グループは、アジア合弁会社（NIPSEA 事業）の連結化および持株会社体制への移行を機に、国内外での既存事業の強化および海外事業の拡大とともに、コーポレート・ガバナンスの強化に取り組んでまいりました。また、当社グループは、2016 年にはドイツの Bollig&Kemper 社、2017 年には米国の Dunn-Edwards 社、中国の CRF 社他を買収し、さらに直近では豪州の DuluxGroup 社、トルコの Betek Boya 社の大型買収により、ポートフォリオの拡充にも力を注ぎました。その結果、売上規模は、フル連結で 2020 年度に 8,500 億円となり、またグループ全体での従業員数は、2013 年の 5,755 人から、今や 25,000 人を超え、事業拠点を置く国は 27 か国を数え、まさにグローバル企業と呼ぶに相応しい体制が出来つつあると自負しております。一方で今後は、このグローバルに広がったグループ体制を、如何に、名実ともに“真のグローバル企業”に変えていけるか、重要な課題と認識しています。言い換えれば、これからの数年間は、当社が真のグローバル化に向けて、新たなステージに入る重要な時期となります。グローバルでのガバナンス体制の強化、つまりは経営基盤のさらなる強化が必要です。

そのためには、経営者としての国際経験が極めて豊かであり、グローバルな事業環境下での迅速な意思決定力と実行力がある、現会長の田中正明が、私に代わる代表取締役社長兼 CEO として、グループ成長戦略の加速を推進し、当社が持続的成長の柱として最も重視する「株主価値の最大化」を実現するために、適任であると判断いたしました。

当社グループの未来は、ステークホルダーの皆さんに価値を提供し続けることができ、その結果、世界の競争で勝ち抜くことができる、つまり、我々の想像を超えるような、今以上に強くて魅力あふれる企業になることだと思います。私はその思いと当社の未来を、グローバルでの厳しい競争環境における豊富な経営経験と実行力がある田中会長に託したいと思います。

本来であれば、2020 年を最終年度とする現中期経営計画（N-20）を、執行の最高責任者として全うする、という考え方もあると思います。しかしながら、グローバル視点でのガバナンス強化、その実現に向けた新しい経営の機関設計をさらに加速させていくこと、加えて 2020 年は、次の成長ステージに向けた経営戦略を立案する重要な 1 年になることから、今のタイミングがベストだと考え、決断いたしました。田中会長に、執行の全責任をお任せすることでスピーディーな意思決定、「指名委員会等設置会社」への移行も含めたグローバルガバナンスのさらなる強化、当社グループのさらなる成長が実現できると確信いたしております。

2020 年 1 月 1 日からは、取締役の一人として、当社グループの発展を田中会長の元でしっかりと支えていきたいと考えています。引き続き、皆様のご理解とご支援をよろしくお願いいたします。

2. 代表取締役会長 田中正明 ご挨拶

この度は大変な重責をお預かりすることになりましたので、一言所信を述べさせていただきます。今年 3 月 27 日に開催された定時株主総会で、日本ペイントホールディングスから会長就任の要請をお受けしました。そのご要請は、社外取締役、社内取締役、そして社内経営陣の皆さんから一致した要望ということでしたのでお受けする事にいたしました。入社後 6 ヶ月間、この会社の歴史や塗料の技術を懸命に勉強するとともに、国内工場や海外工場の現場を訪問し、多くの社員の皆さんにお会いするなど、充実した 6 ヶ月を過ごしてまいりました。

田堂社長の考えておられること、そして、これまで実践されてきた経営を十分に理解できる期間であったと思います。先代の酒井社長が、アジアにおけるウットラムとの合弁事業である NIPSEA グループとの統合を一步進める大きな決断を行われ、田堂社長が日本ペイントホールディングスをグローバルに成長させていく重責を引き受けられて、これまでの 5 年間、この会社をリードされてきました。

そして、この 5 年間（2013 年から 2019 年）を振り返りますと、売上が 2,600 億円から約 7,000 億円と 2.7 倍に成長し、来年は 8,500 億円の規模となります。また、営業利益は 334 億円からおよそ 2.5 倍、来年には 1,000 億円近くになります。さらに素晴らしいのは株価です。2013 年は 938 円でしたが、今や 5,400 円を超え、6 倍近くまで上昇しており、時価総額も 6.6 倍となりました。現在、当社の時価総額は 1 兆 7 千億円を超え、国内ランキングでは 75 位から 80 位に位置しています。

今、日本の企業経営者は、企業価値を持続的に高めることに懸命です。企業価値は、財務的には時価総額で表せますが、過去 5 年間でこれほどの実績を上げている大手の上場会社を私は見たことがありません。

さらに今年 4 月に大きな買収を二つしましたので、従業員数は 25,000 人を超えていますが、そのうち日本人は 3,000 人しかいません。このように、日本ペイントホールディングスを大きく成長させたことは、田堂社長の素晴らしい実績であると考えています。

また、田堂社長は、この 5 年間にいくつかの課題に着手されてきました。

一つは、国内事業の生産性をさらに高めて、当社グループの製造をより良い体制にすることです。これは過去のインタビューでも答えておられますが、日本の生産体制やサプライチェーンを進化させるプロジェクトです。当社は、品川（東京事業所）に約 2 万㎡の土地を所有していますが、その再開発を進め、2、3 年先には World Headquarters（グローバル本社）を設けるプロジェクトもすでに始動しています。海外では、オーストラリアで No.1 かつ最大規模の塗料メーカー Dulux Group 社を買収しました。私は、その取締役として、先日取締役会に参加しましたが、オーストラリアでトップの企業だけあって経営も非常に優秀です。同社は、塗料事業以外に建物の接着剤を製造しており、これらを中国でも販売可能かを検討しています。加えて、アジアの NIPSEA グループが管轄する中国では、経済見通しが不安視されていますが、私たちの中国事業は着実に成長しています。これは、経済環境に合わせてビジネスモデルを変えていく NIPSEA グループの素晴らしい経営体制にあると思います。

日本ペイントホールディングスグループの社員は非常に良いカルチャーを持っており、とても温かく迎えてもらっています。私は、当社グループを、持続的に成長させていくことに渾身の力を振るってまいります。この会社にはそれを可能にするものが豊富にあると考えています。

例えば、皆さん既にご存知かもしれませんが、遮熱機能のある塗料があります。ヒートアイランドになりつつある日本で、遮熱塗料の技術をさらに磨き、社会課題を解決していきたいと考えています。私たちは他にも多数の技術を持っています。当社グループの国内従業員 3,000 人のうち、1,000 人が技術者です。彼らが活躍し、自分たちの夢を実現できる環境を作り、当社グループのさらなる飛躍を実現してまいります。

この度、大変な重責を担うことになり、これまで田堂社長が進めてきたスピード感でできるか若干不安はあります。田堂社長は、非常に大きな成果を上げてこられましたので、それに続くべくしっかりとした経営を行っていきたいと思っています。

3. 質疑応答要旨

Q1	田堂社長が代表取締役の退任を決意した時期および経緯、また思いを伺いたい。
A1	田堂： 指名諮問委員会に招聘され、次期 CEO に関する協議を始めた今年の 7 月ではなかったかと認識しています。当時、当委員会での議論の中で私が申し上げたのは、企業は常に進化・発展し続けなければならない、また経営のトップにはそれぞれ活躍するステージと果たすべき使命があるという考えでした。私は、前社長の酒井氏が取り組んだ「サバイバルチャレンジ」「分社化」「NIPSEA グループの連結化」から生じた事後の課題に加えて、グローバルでの成長に取り組んできました。当社は、さらに拡大しつつある事業体制の整備や経営基盤の強化を行いました。そのステージから本当の意味でのグローバル化を果たすステージをまさに今迎えています。非常に忙しい 5 年間でしたが、次のステージに向けて、経営をバトンタッチし、企業の活性化を図るには、適切なタイミングだと申し上げました。
Q2	田堂社長は、当初から代表取締役を自主的に辞める予定だったのか？
A2	田堂： 自主的に辞めるというよりも、次に「バトンタッチ」するのが次のステージでは適切だと考えました。取締役会への指名諮問委員会からの答申はお任せしました。
Q3	退任にあたりウットラムのゴー氏からの相談はあったのか？
A3	田堂： 全くありません。
Q4	田中会長は、社長就任にあたり、これまでの経験をどのように生かしたいと考えているのか？
A4	田中： 長年海外に滞在し、海外現地法人のトップを務めた経験から申し上げますと、日本にだけいると海外での本当の課題を理解しようとする際に、どうしてもギャップが生じてしまいます。以前、米国カリフォルニア州で銀行を経営した際、本社に対し真意がなかなか伝わらず、本社側では現場の感性が理解できないことがよくありました。本社と海外の現地法人のトップ間のコミュニケーションが、両者のギャップを埋める重要な要素となります。例えば、先日 DuluxGroup 社の社長と約 2 時間話をして、これからは、メッセージ機能などを駆使して密にやり取りすることにしました。現在は頻繁に連絡を取り合っています。また NIPSEA の CEO とも同様のやり取りができています。こうして、一つひとつ、CEO 間で信頼できる関係を構築していかなければ、グローバル企業として成功できないと思います。日本ペイントホールディングスの CEO とは、日本の事業会社各社や海外現地法人のトップを取りまとめる CEO of CEOs のような立場になっていくのではないかと考えています。かなりの重責を背負うこととなりますが、こうした役割を果たさなければ、今後グローバルに展開するうえでどこかに綻びが生じると考えています。

Q5	田堂社長は、7月の指名諮問委員会で自ら退任の意思を示したとの理解でよいのか？
A5	田堂： 継続する選択肢もあったかもしれませんが、当社が真のグローバル企業のステージで闘うということは、もう一段エンジンを強化しなければいけないことだと思います。そう考えると、私は田中会長が次の候補者として適任だと思いました。

Q6	田中会長は、「真のグローバルカンパニー」の実現に向けて海外事業の課題をどのように認識しているのか？
A6	田中： グローバル企業の経営には、「放射線型」「蜘蛛の巣型」の2種類があります。「放射線型」とは、本社を中心に各拠点とつながり、本社が全て意思決定する体制です。私は当社の場合、「蜘蛛の巣型」が良いと考えています。アジアのNIPSEAグループは発想がグローバルです。例えば日本とDuluxGroup社間でどのようなシナジーが出るのかという指摘を受けることがありますが、それは「放射線型」の経営という視点からしか見ていないからだと思います。これを「蜘蛛の巣型」で考えると、シナジーは、例えばDuluxGroup社と中国、またはDuluxGroup社とアメリカ（Dunn-Edwards社）の間で発生しても良いはずで、今後は「蜘蛛の巣型」の経営が重要で、それが実現できるCEO of CEOsという仕組みを経営の中に構築することを考えています。一つのアイデアとしては、田堂社長が既に構想を話されていますが、グローバル・エグゼクティブ・コミティを設けることです。年に1～2回全世界のCEOが集まり、「蜘蛛の巣型」の経営を展開するにあたって、シナジーを一緒に生み出すための議論する場を作ることができると思います。このような動きをリードするのが、これからの新しいステージにおける日本ペイントホールディングスCEOの役割だと考えています。

Q7	品川にWHQ（World Headquarters）を設けるとの話があったが、将来的に本社を東京に移行するのか？また、World Headquartersの機能を教えてほしい。
A7	田中： これは、元々田堂社長の発想ですが、当社がこれだけ海外グループの拠点が沢山あるグローバル企業になると、グローバルな事業を全体で統括する機能を強化する必要があります。また、監査体制もグローバルに構築しなければなりません。今回発表した指名委員会等設置会社への移行も、その一環です。現在の当社の仕組み・体制から進化していかなければなりません。進化にあたり、海外との接点を取りやすいのは東京だと考えています。WHQの考え方が以前より進み、世界の事業を統括する機能を作っていく、そのための場所を品川に設ける構想です。直ちに本社機能を大阪から東京に移転するというよりは、既に地方に起源のある他社が実施しているように、まずは大阪・東京それぞれに本社機能を有する体制になると考えています。

Q8	ガバナンス上、今後の田中会長・田堂社長の業務のすみ分けと役割はどうなるのか。例えば日本事業はどなたかに委ねていくのか。
A8	田中： 当社は12月末決算であり、来年1月から新体制に移行するにあたり、今のタイミングで発表することが望ましいとの田堂社長の発案から今日の発表に至っています。指名委員会等設置会社到来年3月の株主総会の承認を経て移行しますので、移行後の具体的な体制は、現在取締役会で協議を進めている最中です。来年1月と3月の2段階で体制を変更しますので、決まり次第随時発表していきます。田堂社長には今後も私のメンターをして頂きたいとお願いしています。
Q9	田堂社長が、会長ではなく取締役になる決断をした具体的な背景を教えてください。
A9	田堂： 当社の新年度は1月から始まり、株主総会は3月末になります。一旦、代表取締役を退任し、取締役に就任することが適切と考えています。今後の人事異動については、決まり次第発表させていただきます。
Q10	田中会長がこれまで経験してきた金融業界とは異なる製造業での経営トップ就任にあたり、どのような心境か？
A10	田中： この6ヵ月間、当社について勉強し、素晴らしい人材がいることが分かりました。したがって、製造業だからと不安を感じることはありません。金融業界で働いていた際も、製造業の取引先との接点は沢山ありました。企業経営は、金融・製造・サービス問わず共通点がありますので、それらをきっちりと身につけていれば不安はないと考えています。金融から塗料業への対応に関しては、極めて順調なNIPSEAグループの中国事業の中核を担う経営層は、大半がインスタントラーメン業界出身です。中国で一番大きいインスタントラーメン会社で成功した人が塗料業でも成功しています。諸外国では、経営者が経営の基本を学んで、他業種で活躍することは日常茶飯事です。私自身、足りない部分は多々ありますが、それを補って余りある人材が当社には多数います。 田堂： 田中会長は4月に入社して以降、私が想定していた以上のスピードで会社の理解を深められました。企業には必ず何らかの課題がありますが、その課題の問題点と打ち手もしっかりと理解しておられます。塗料業界に携わった期間の問題ではないことを私の方が実感しています。

Q11	塗料のグローバル市場は新興国を中心に伸びると言われる中、今後、コングロマリットな形での事業を考えているのか。
A11	田中： 基本的には塗料・コーティング・表面処理を中心に展開していきます。塗料事業に関して、日本のマーケットは大きく成長しないという見方もあります。個人的な見方ですが、グローバルでは、日本と違って人口爆発が起きています。人口爆発すれば、必ず塗料が必要となるので素晴らしい業種だと思います。今後グローバル展開を進める中で、ニーズをしっかりと捉え、収益性を確保し事業展開できれば、非常に成長余地のある事業と考えています。また日本の事業は、今と同じことをしていたら大きな成長は見込めないとか、従来と同様のやり方では難しいとの見方もあります。ただ楽観的かもしれませんが、国内市場のブレイクスルーの余地はまだあると考えています。何らかの形で新たな需要を作り出すべく、1,000人の技術者に問いかけてみたいと思います。当社は今後も塗料・コーティング・表面処理などの中核技術をベースに事業展開する基本戦略を大きく変更することはないと考えています。

Q12	田中社長が以前に NIPSEA の 100%株式取得の方針を出していたが、田中会長の社長就任後もこの方針に変わりはないのか？
A12	田中： 現時点で当社連結業績の約半分を占める NIPSEA は、当社にとって極めて重要なグループ会社です。NIPSEA グループから学ぶ要素は沢山ありますし、技術は日本が強いので、今後も連携を加速的に強化したいと考えています。現在当社が 51%取得している NIPSEA グループの株式を 100%取得することを視野に入れる一方で、資本市場との対話をどのように進めるのかも大きなテーマです。今、ウットラムグループが当社の株式を 39%保有していますので、最も重要である少数株主の保護を十分考えたうえで、100%化を検討していきたいと考えています。

Q13	昨年は、100%株式取得のタイミングについて 2020 年を目途とする旨の説明があったが、変更はあるのか？
A13	田中： 来年 3 月に開催する株主総会の承認後、指名委員会等設置会社へ移行します。その際には少数株主の方々の保護のためにも、社外取締役の比率が過半数を超えた方がよいと考えています。その結果、取締役会の独立性・客観性が高まります。100%株式取得については、そうした少数株主保護という観点からの体制が整備されたところで検討を開始したいと考えています。

Q14	立て続けに大型 M&A が続いたが、今後の M&A 方針および資金調達の手法を伺いたい。
A14	田中： 海外買収については、会長就任後、世界中から驚くほどの多数のアプローチがあり、世界の塗料業界における当社への注目度の高さを実感しました。今後は、当社の資本レベル・調達力・格付けの水準・経営資源の質など様々な要素を考慮しつつ、案件の選定・実施可否を判断していきます。その際には、まずは当社が重視している MSV（Maximization of Shareholders Value：株主価値の最大化）の観点から精査いたします。ただし、グローバル市場における競争力や事業の総合力をさらに高めることにも注力していきたいと考えています。
Q15	一部メディアで報道されている Axalta の売却についてコメントはあるか？
A15	田中： 現在、検討していません。
Q16	田中会長は、会長に就任した際、社長就任という考えはあったのか？また JIC 社長を辞任してから、大きく個人的な環境が変化していると思うが、どう捉えているのか？
A16	田中： 会長就任時、社長への就任は全く考えていませんでした。確かに、JIC 社長辞任以降、私の身边には大きな変化があったかもしれませんが、人生というものは起伏があつてこそ楽しいものだなあと思っています。
Q17	田堂社長の取締役への異動は暫定措置であり、今後さらなる変更があるのか？
A17	田中： 現段階で踏み込んだお話はできませんが、株主総会の承認を受け指名委員会等設置会社に移行することで、執行役制度となり、現在当社にはない執行役の職位ができます。例えば、現在私は代表取締役ですが、今後代表取締役という制度がなくなるため、執行役の選任を実施しなければなりません。1 月のタイミングで、1 年間走り続ける基本的な体制をつくり、3 月のタイミングで取締役会の構成など、指名委員会等設置会社への移行に基づく体制変更を行う予定です。
Q18	一部では、田中会長の社長就任に関し、ウットラムのゴー氏の意向があると見られているが、真実か？
A18	田中： 私の会長就任にあたっては、田堂社長、ゴー氏、社外取締役の皆さんよりワンボイスでお話を頂いたため、お話をお受けすることにしたというのが実態です。ゴー氏とは本音で話し合える親しい関係ですので、会長就任のお話を頂いた際にも、ゴー氏には、反対意見があるにも関わらず私を会長職に押し込むというご提案ならお受けしないとお伝えしていました。経営のトップ集団がワンボイスでないと、経営が揺らいでしまうため、そのような経営体制は、会社にとって決して良くないと考えています。その点については、確認させてもらいたいと、毎回申し上げています。

Q19	社長就任にあたり、ご自身が感じる使命と今後の意気込みを教えてください。
A19	田中： 当社の使命は、歴史を振り返ると非常に重たいものがあると感じています。会社設立より 138 年が経ち、再来年には 140 周年を迎えます。当社の創業者である茂木重次郎氏は、西洋塗料の技術を日本に初めて持ち込み、当時船の塗装技術を持っていなかった日本の海軍に技術を提供し、大きく貢献したことから当社は始まりました。社会課題にしっかりと向き合い、塗料、コーティング、表面処理といった技術を駆使して、解決策を提示していくことが大切です。また、社会課題だけではなく、社会のニーズをいろいろな形で掴むことが必要であり、当社は数多くの可能性を秘めていると思います。特に私のように、外部から来て話を聞いていると、当社では当たり前と感じていることが、「そんなことできるの？」と驚くことも沢山あります。シャイな会社ですから、今までは多くのことを話してこなかったかもしれませんが、驚くほど立派な技術を持っていますので、これから様々な技術を紹介していきたいと思っています。

Q20	会長就任からの 6 ヶ月間、貴社に関し具体的にどのように勉強をしたのか？
A20	田中： マネジメントには様々なスタイルがあります。私は昔から、「Management by walking around (歩き回る)」のアプローチが非常に重要であり、自身も実務家だと思っているのですが、実務はやはり現場に行かないと理解ができないと考えています。 国内の工場に行き、見学するだけでなく、実際に作業をしている人たちの横に立ちいろいろと質問し、それが終わると、「誰が何を言ったとは言わないので、言いたいことを全部教えてほしい」ということを繰り返しました。また日本だけではなく、海外にも足を運ぶ中で、例えば中国の素晴らしい工場も訪問しましたが、中国と日本の工場が抱える課題は違いました。日本よりも厳しい環境基準に対応する中国工場が、どのように努力しているかを知り、中国で実施する改善点が、もしかしたら日本でも使えるのではないかとということが分かることもあります。このようなプロセスを重ねることで、当社グループには、「蜘蛛の巣型」のシナジーの発生可能性が非常に高い気がしていますし、いろいろな可能性はあると思います。何しろ PBR が 3 倍を超えている会社なので、資本市場でも期待の高さが表れていると考えています。

以上