Basic & New
NIPPON PAINT HOLDINGS

Integrated Report 2019

統合報告書2019
2018年12月期

経営理念

Mission

わたしたちは、
塗料とコーティング技術の持つ力を
高めることで、生活に彩と快適さ、安心を
提供します。

※Mission：当社グループの使命・社会への存在意義で
未来永劫、変わらないもの。
時代によって、表現は変わるが根本的に不変なもの。

Vision

わたしたちは、
熱意と覚悟を持った者が集う
活気あふれる風土の下、塗料をコアとした
優れたスペシャリティケミカル製品と
サービスを通じた新たな価値を創造し続け、
リーディングポジションを勝ち取ります。

※Vision：当社グループの方向性を示すものであり、
当面の目標、経営計画に掲げた2030年の
ありたい姿と連動しているもの。

CONTENTS

P01　経営理念
P03　事業領域
P05　日本ペイントホールディングスグループの歩み
P07　価値創造プロセス
P09　トップメッセージ
P11　財務ハイライト
P13　事業計画と進捗
P17　ESG経営
P19　環境配慮製品
P21　レスポンシブル・ケア
P27　製品品質の維持・向上
P28　責任ある原材料調達
P29　風土改革の取組み
P31　経営理念浸透の取組み
P33　活き活きとした職場環境づくり、労働安全衛生
P37　地域社会・国際社会での貢献活動
P39　コーポレート・ガバナンス
P47　コンプライアンス、リスクマネジメント
P49　グローバル事業展開、企業概要、株式情報

本報告書について

編集方針

本報告書は、日本ペイントホールディングス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皆さまに正しくお伝えするとともに、将来のありたい姿である「新たな価値を創造し続けるリーディングカンパニー」となる道筋をお示しすることを目指しています。

編集においては、GRIのサステナビリティ・レポーティング・ガイドライン(スタンダード)を参照しています。

対象期間・範囲

報告対象期間は、2018年12月期(2018年1月1日～2018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。

データの集計範囲は特別な言及がない限り、当社および連結決算対象範囲である連結子会社134社を対象としています。

発行時期

2019年6月発行
※年に1度発行しています。

Value

共存共栄　当社事業に携わるすべての方々と相互に切磋琢磨を積み重ね、それぞれの役割を果たすことにより、長期的成長・永続的な繁栄をめざします。

先駆開拓　日本の塗料工業を興したパイオニア精神を引き継ぎ、未来への革新に挑戦し続けます。

やり抜く　わたしたちのMission（使命）の達成を信念とし、あきらめることなくかつ柔軟にやり抜きます。

※Value：Mission・Visionの実現に向けて、従業員一人ひとりが変わらず持ち続ける価値観。常に行動する時に念頭に置いておくもの。

Way

- わたしたちは、取引先との信頼関係と開かれた取引関係を基本とし、パートナーとして一体となり、お客様に感動を届けます。
- わたしたちは、グループ社員一人一人の安全と健康の確保に努め、活気あふれる風土を追求します。
- わたしたちは、個性と多様性を尊重するとともに、チームワークを行動の基本とします。
- わたしたちは、地球環境、エネルギー問題に真摯に向き合い、積極的かつスピーディーに取り組みます。
- わたしたちは、地域から信頼される企業市民として、自主的かつ継続的に社会貢献活動を推進します。
- わたしたちは、法令や国際ルール等を遵守し、高潔・公正・誠実に良識ある社会人として行動します。
- わたしたちは、すべてのステークホルダーとのコミュニケーションを重視し、適時、適切かつ公正で透明性の高い情報開示を行います。
- わたしたちは、日々の技術の改善を積み重ねるとともに、革新的技術を探求します。
- わたしたちは、常にコストと効率性を意識し、得られた利益を新たな価値の創造と、社員の生活向上、株主の皆様への還元など適正な配分に努めます。

※Way：Mission・Visionの実現に向けて、従業員一人ひとり持つべき行動指針。

社名表記
NPHD：日本ペイントホールディングス
NPAU：日本ペイント・オートモーティブコーティングス
NPIU：日本ペイント・インダストリアルコーティングス
NPTU：日本ペイント
NPSU：日本ペイント・サーフケミカルズ
NPMC：日本ペイントマリン
NTJ：ニッペトレーディング

事業領域

日本ペイントホールディングスグループは、
「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、
塗装の前処理剤と薄膜に機能を付与する処理剤、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

汎用塗料

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。

自動車用塗料

ボディの下塗りから、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そろえ、グローバルに事業を展開しています。

工業用塗料

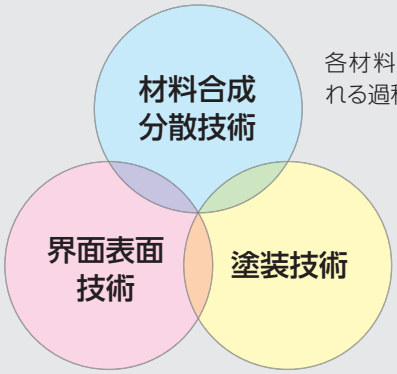
建設機械、農機、外装建材、オフィス機器、家電製品など、幅広い工業分野に「プレコート」「ポストコート」や溶剤を含まない「粉体塗料」などの環境配慮型塗料を提供。アジアにも更に事業領域を広げていきます。

写真提供：東日本旅客鉄道株式会社様

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。

コアテクノロジー



各材料の物性や化学反応、塗膜が形成される過程などについて知見と技術を蓄積。

素材表面を、化学的あるいは物理的に変化させ、改質する技術。異種金属の同時処理も可能にする。

表面処理から塗装・乾燥までの設備エンジニアリング技術を有し、顧客の生産性向上に貢献。

ファインケミカル事業

表面処理

幅広い産業分野で必要とされる表面処理剤。塗料と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。

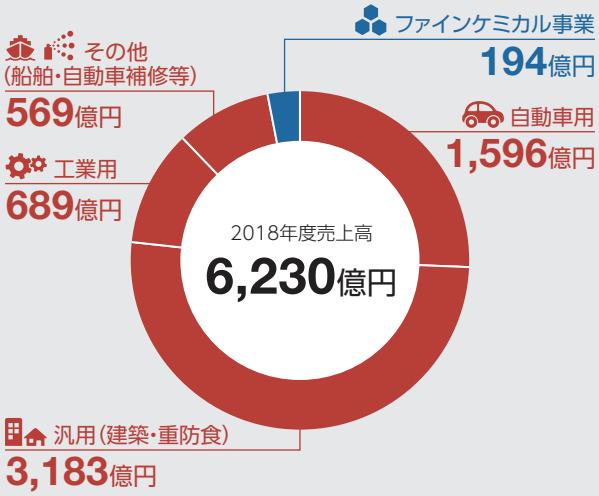
ファインプロダクツ

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求。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。

自動車補修用塗料

新車塗装で培った最先端技術を応用し、補修に適した独自の塗料を開発。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。

事業別売上構成



日本ペイントホールディングスグループの歩み

日本ペイントホールディングスは、1881年に前身である光明社が我が国初の洋式塗料を製造して以来、130年以上にわたり日本の塗料業界のリーディングカンパニーとして歩んでまいりました。2014年に、アジアにおける50年来のパートナーである Wuthelam（ウットラム）との協業を深化し、アジアでともに展開してきた合弁事業を当社グループが連結化することで、アジア No.1の塗料メーカーとなりました。

私たちは「株主価値の最大化」を常に念頭に置き、当社グループの Global One Team の総合力を発揮することで、グローバルでの競争に打ち勝つ真のグローバルカンパニーを目指してまいります。

創業期 → **拡大期**

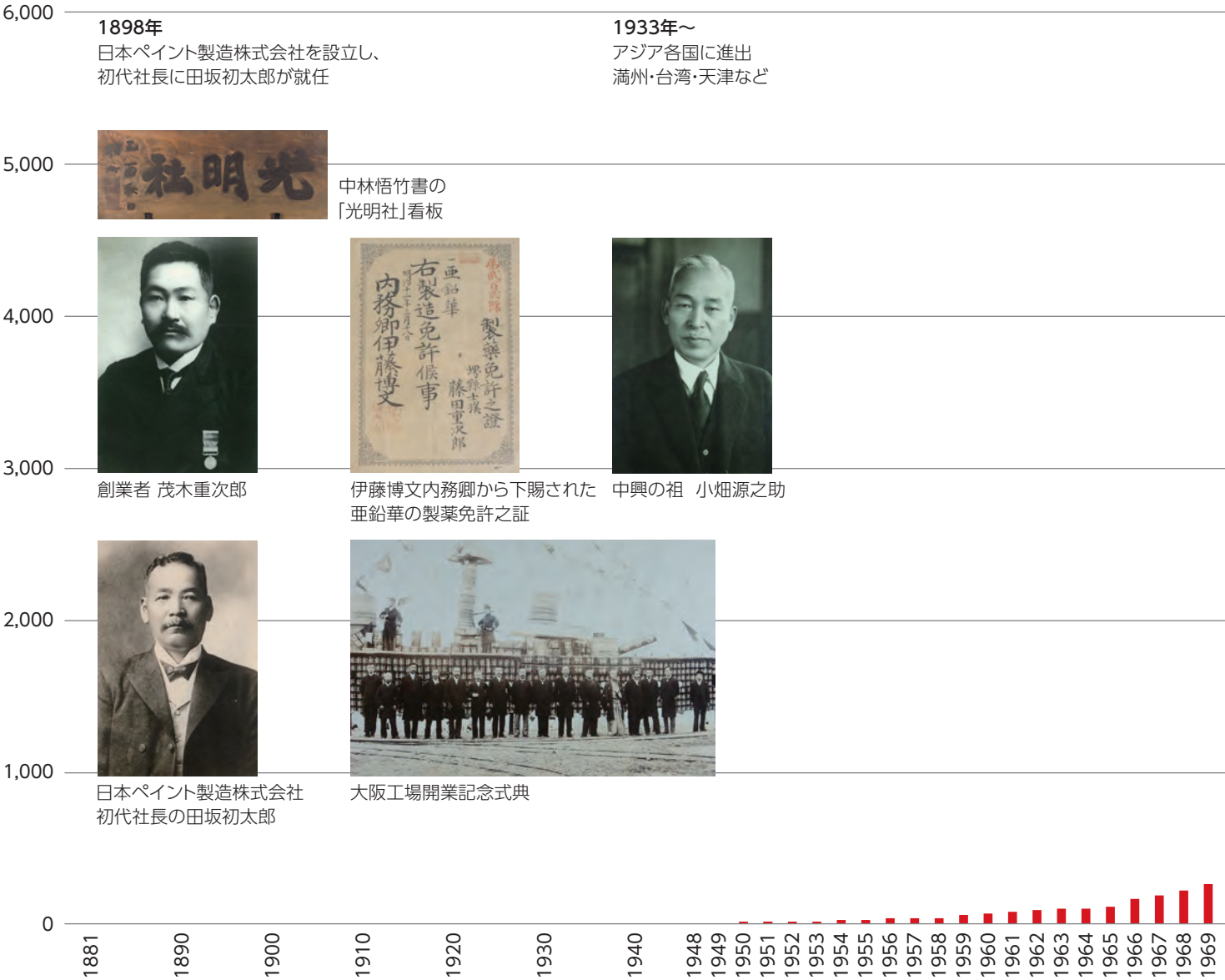
1881年
茂木重次郎が
日本初の西洋式塗料の製造会社として創業
創業当時の社名である「光明社」には
塗料で社会を明るくしたいとの思いが込められていた

1898年
日本ペイント製造株式会社を設立し、
初代社長に田坂初太郎が就任

1920年
経営の中心を大阪に移す

1927年
「日本ペイント株式会社」と改称

1933年～
アジア各国に進出
満州・台湾・天津など



中林悟竹書の
「光明社」看板

創業者 茂木重次郎

伊藤博文内務卿から下賜された
亜鉛華の製薬免許之証

中興の祖 小畑源之助

日本ペイント製造株式会社
初代社長の田坂初太郎

大阪工場開業記念式典

Wuthelamと展開するアジア事業(NIPSEA)の歩み

Wuthelamとの協業は、1962年に遡ります。シンガポールにパン・マレーシア・ペイント・インダストリー社を共同で設立し、アジアにおける塗料事業を開始しました。1970年代までにタイ・マレーシア・フィリピンなどに事業を拡大し、1992年には中国本土へ展開しました。これらの事業を NIPSEA (Nippon Paint South East Asia)と呼称しています。現在ではアジアの14の国と地域で事業を展開しており、当社グループの売上高の過半を占めるまでに成長しています。

NIPSEAとの協業開始

1962年～67年
海外展開を再開
シンガポールで事業を開始
Wuthelamとアジアで協業を開始
(NIPSEA事業の開始)
タイ・マレーシアに事業を展開

1975年～77年
アメリカ・イギリス・フィリピンに事業を展開

海外展開の加速

1992年
中国に事業を展開
上海を始め主要都市に展開を進める

2007年～08年
Wuthelamとの協業を深化
タイ・台湾・フィリピン・韓国を連結子会社

2014年
ホールディングス体制に移行
Wuthelamとの協業をさらに深化
NIPSEA事業を連結子会社化した一方で、
Wuthelamに6,000万株を第三者割当増資
アジアNo1、世界No4の塗料メーカーとなる

NIPSEAとの協業深化

リーディングカンパニーを目指して

2015年
国内事業再編
事業別に事業会社に分社化

2017年
中国CRF社を買収
米国DUNN-EDWARDS社を買収

2018年
2030年の“ありたい姿”を、
「新たな価値を創造し続ける
リーディングカンパニー」と定める

Nippon Paint (Singapore)

Nippon Paint (China)

Nippon Paint (Thailand)

※海外売上高グラフは、2003年以降より記載しています

価値創造プロセス

社会の変化

- 環境保全意識の高まり
- グローバル化
- 人口増加
- 格差の拡大
- 先進国の少子高齢化
- 情報化社会
- 価値観の多様化

社会からの要請

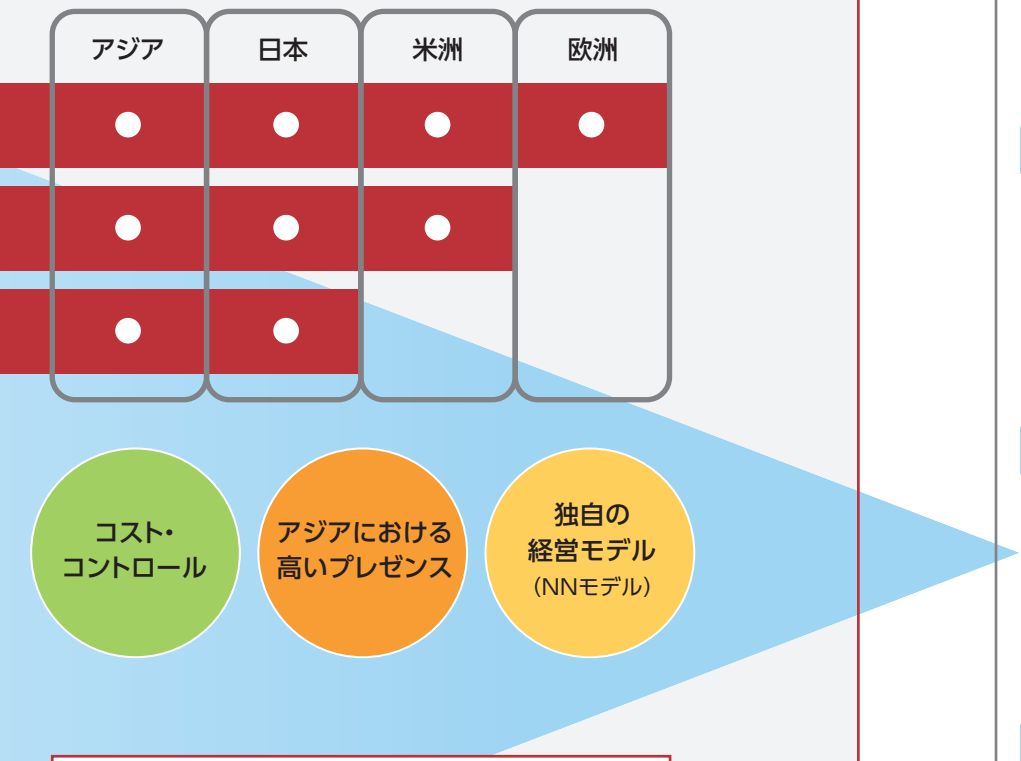
- ニーズに即した製品・サービスの提供
- 事業活動を通じた環境負荷の軽減
- 化学物質による健康・環境影響の防止
- 多様性と機会均等の確保
- 持続可能な産業化促進とイノベーション

日本ペイント

- 経営理念 → Mission
- コア事業・地域 → 自動車用塗料事業 / 汎用塗料事業 / 工業用塗料事業
- 強み → 新技術・製品の開発力
- 事業プロセス
- CSR

ホールディングスグループの事業活動

わたしたちは、塗料とコーティング技術の持つ力を高めることで、
生活に彩と快適さ、安心を提供します。



- 環境規制に対応した生産体制の整備
- NIPSEAとのさらなるシナジー発現
- コスト低減のグローバル展開強化
- 製品への機能付与による新たな快適さの提供
- サービス範囲の拡大による競合との差別化
- 「ワンストップサービス」の強化・拡大

- CSR/ESG経営の推進
- 環境配慮型製品の開発促進と普及
- 化学物質の適正管理
- 多様な人材の集結による「知の多様化」
- グローバルガバナンスの深化
- 社会貢献活動

ステークホルダーへの価値創造

お客さま

- 地域のニーズに即した製品の開発・供給
- 環境影響を低減する製品の提供

ビジネスパートナー

- 自由な競争に基づく公平かつ公正な取引
- 互いに切磋琢磨し合い、長期的な成長を目指す関係づくり

社員

- 安全・健康の確保
- 多様な人材が共に働き、尊重される職場の実現
- 働きやすい職場環境の整備

地域社会

- 安全で環境負荷の低い操業の実現

投資家

- 公正で透明性の高い情報開示
- 事業成長・効率的な事業運営を通じた持続的な株主還元

自然環境・将来世代

- 地球環境の保全と生態系の保護

中計「N-20」の達成に向け事業領域・ESG領域の取り組みを加速

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 兼 CEO
田堂 哲志

2018年を振り返って　中計の進捗

2018年度は、主要国における通商問題を背景とした経済成長の鈍化や原材料価格の上昇など、外部環境が当初の想定を超えて変化した影響を大きく受けました。

特に、中核地域である中国では前年からの政府による住宅投資規制の強化により、住宅販売市況が減速したことで、事業構成比がもっとも大きい汎用塗料事業は大きな影響を受けました。また、原材料調達においては、中国での環境規制による原材料価格の高止まりを始め、日本・米州・その他の地域においても原材料価格上昇の影響を受けました。こうした影響を踏まえ、2018年11月時点で、業績見通しを減額修正し、最終的に2018年度業績(日本基準)は、売上高・営業利益ともに、修正計画を上回り、着地しました。

一方で、2020年をゴールとした中期経営計画「N-20」の重点施策である「既存セグメントの徹底的な強化」や「ポートフォリオ拡充の加速」について、各事業における戦略の打ち手は奏功し、「N-20」の方針として掲げる「勝ち切る」方向に確実に進めることが出来ました。外部環境が厳しいなか、重点地域・重点事業で市場シェア拡大は着実に進み、競争優位の環境の確立にまた一歩近づいたと感じています。

2019年も、引き続き厳しい事業環境が続きますが、この状況をむしろチャンスと捉え、重点地域・重点事業での市場シェア拡大を着実に前進させたいと考えています。

中期経営計画「N-20」重点施策

1. 既存セグメントの徹底的な強化
2. ポートフォリオ拡充の加速
3. 収益力の向上
4. “Global One Team”運営強化

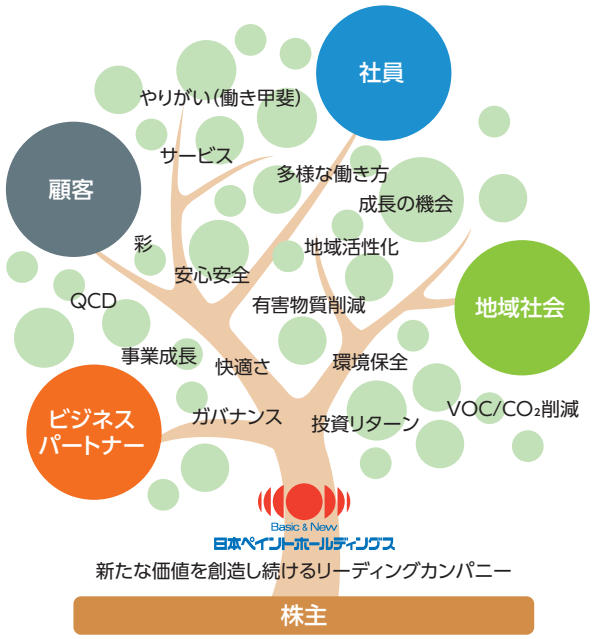
一般に塗料産業は、新興国を中心として、人口増加や経済成長とともに市場の拡大が期待できる「成長産業」といわれています。この成長を牽引するのがアジア、特に中国です。足元では、米中通商問題や中国政府による金融規制の影響で一時的に成長が弱含んでいますが、グローバル塗料産業において中国が引き続き市場規模・成長性ともに最重要市場であることに疑いの余地はありません。また、世界の塗料業界に目を向ければ、業界再編および上位メーカーによる寡占化の動きは着実に進んでいます。いずれにしても、今後市場がさらに拡大する中で、中長期的に世界で戦うことのできる体制およびポジションの確立を目指して取り組んでまいります。

当社グループは、中計「N-20」において、従来から成長させてきたアジアで既存事業の徹底的な強化による“圧倒的なポジション”の確立を目指しています。同時に、アジア以外の地域では、既存事業の収益基盤強化を進めていきます。

これらに加えて、M&Aによるポートフォリオの拡充と成長機会の獲得も進めており、特に2019年4月に公表したオーストラリアのDuluxGroupおよびトルコのBetek買収は、地域ポートフォリオの拡充と成長機会の獲得という戦略に則った施策です。

また、当社グループでは、ポートフォリオ拡充に合わせて地域軸・事業軸での経営最適化の検討を進めており、地域・事業の特性に適した経営の実行スピード加速・最適なリソース配分を実現するために、地域軸での更なる体制強化を目的とした、地域統括会社体制の構築とその運営の定着を進めています。

ESG経営ー共存共栄の実践



ESG経営のさらなる推進

近年、企業が長期にわたり持続的に成長するために必要な要素として、E(環境)・S(社会)・G(ガバナンス)の3つの視点に注目が集まっています。当社グループでも、これらESGの視点を持ちながら、優先的に取り組むべき経営課題とSDGsのゴールを結びつけ、中計「N-20」の戦略に盛り込み、事業・収益の拡大を実現するためにこの戦略を着実に実行していきます。

まず、「Eの側面」では、塗料は我々が生活するあらゆる環境において使われていることから、自動車用・建築用・工業用・船舶用の各塗料や表面処理剤など、当社グループが取り扱う全ての領域において、その領域が抱える環境課題に対応するための製品・サービスの創出・普及に取り組んでいます。また、当社グループの塗料製造工程と、お客さまの側の塗料使用工程の両方において、消費エネルギー削減や環境負荷物質の低減に貢献します。

続いて「Sの側面」では、当社グループは、全社員の8割以上が外国籍で、国籍や文化・生活習慣、専門性、経験値などが異なる多様な人材が集まっていることから、一人ひとりが持つ専門知識や経験が、意思決定のプロセスや仕事の進め方などで活かされ、互いに尊重し合い安心して働ける企業風土の実現を目指しています。

最後に「Gの側面」では、2018年3月から取締役の半数を独立社外取締役が占める経営体制をスタートさせました。従来にも増して、経営の監督と執行の分離を進めるとともに執行へ権限を移譲し、経営の透明性を一層高める取り組みを進めています。

2018年3月に指名・報酬諮問委員会を指名諮問委員会と報酬諮問委員会に再編し、また2018年5月にはM&A諮問委員会を立ち上げました。さらには2019年4月にガバナンス諮問委員会を立ち上げ、今後の当社の体制について議論を開始しました。これらの議論を通して、当社グループが新たなステージで挑戦するための基盤を構築します。2018年は、2017年1年間をかけて、再構築したMission, Vision, Value, Wayから成る「経営理念」のグループ内浸透を推進しました。今後もこの新しい経営理念の共有を進めるとともに、検討を進めている地域統括会社体制の確立を通じて、グローバル競合に対峙し得る強いガバナンス体制の構築を目指します。

当社グループの“2030年のありたい姿”、“2020年のあるべき姿”は、この経営理念に基づいて策定しており、グループガバナンスやコンプライアンスの視点からも、グローバルでの経営理念浸透は大きな意味を持つと考え、積極的に推進しています。

中計の達成に向けて　風土改革の取り組み

中期経営計画の達成、ひいては企業の持続的成長の実現に向けて、社員が一丸となってより良い会社を創っていく風土改革が喫緊の課題だと認識しています。社員一人ひとりが働きやすいと感じ、各々が持つ多様な能力を最大限発揮できるような会社になること、また、外部環境に負けない力をつけることが非常に重要だと考えています。

社員一人ひとりが働き方改革に積極的に取り組み、効率的に働くことによって、余剰時間を生み出し、例えば自己啓発に充てることで個人の能力と価値を高めるとともに、会社もそれをサポートする人事制度や多様な働き方を支援する仕組みを提供します。このように社員の成長が会社の成長に還元されるサイクル作りを進めています。具体的には、多様な働き方を支える制度として、以前から国内で運用している1週間連続休暇取得(1ウィークホリデー制度)やフレックス勤務制度に加えて、2019年からは1時間単位の年次有給休暇取得制度や在宅勤務制度を導入し、勤務間インターバルのトライアルも実施する予定です。

風土改革の実現は、トップダウンだけでは成し得ません。社員をいかに巻き込み、意識や姿勢を変革し、定着させていけるかが重要です。私自身も社内への情報発信・コミュニケーションを通じて社員に働き掛けるとともに、「新たな価値を創造し続けるリーディングカンパニー」として、グループ社員全員が胸を張って2030年を迎える姿を追い求めていきたいと強く思っています。

当社グループは事業活動を通じてステークホルダーの皆さまに新たな価値を提供するとともに、持続的な成長と中計「N-20」の柱である「株主価値の最大化」を実現すべく、「株主価値の最大化」を念頭に置いた意思決定とそれに基づく戦略遂行に邁進してまいります。風土改革の活動は、それを実現するための重要な活動にもなります。

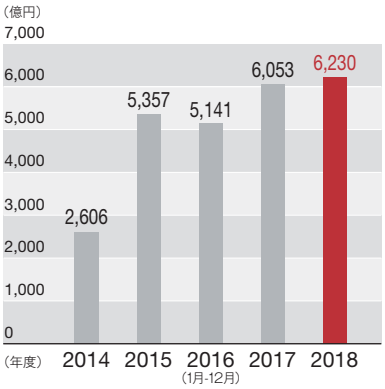
今後、グローバルに一層存在感を増す日本ペイントホールディングスグループを引き続きご支援くださいますよう、何とぞよろしくお願い申し上げます。

代表取締役社長 兼 CEO　田覚哲志

財務ハイライト

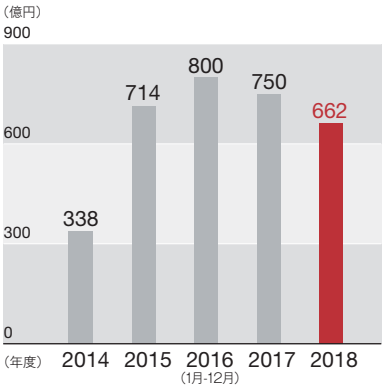
売上高

6,230億円



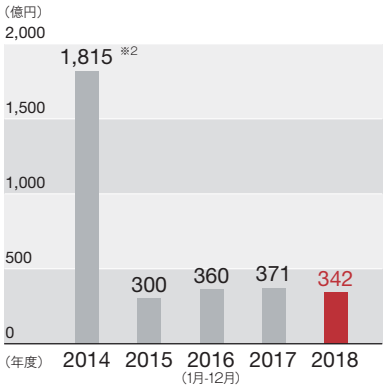
営業利益

662億円



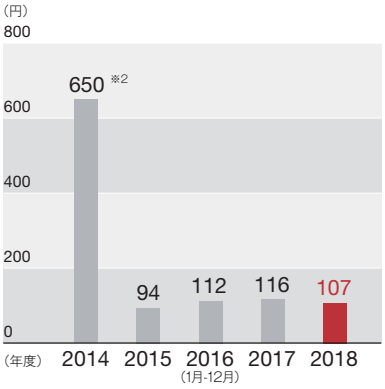
当期純利益※1

342億円



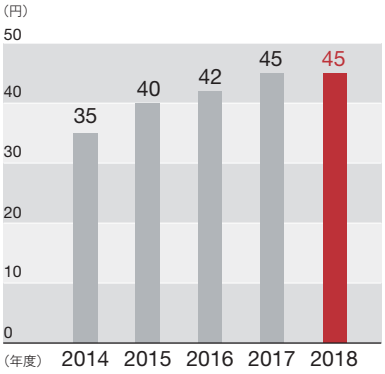
1株当たり純利益

107円



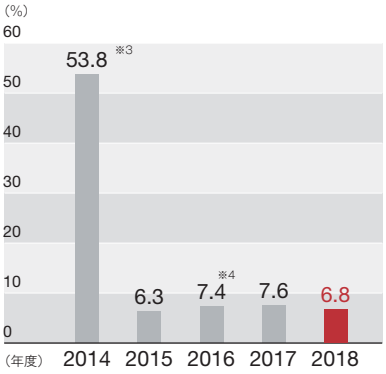
1株当たり配当額

45円



ROE

6.8%



連結業績推移

		2018	2017	2016(1月-12月)	2015	2014
売上高	(億円)	6,230	6,053	5,141	5,357	2,606
営業利益	(億円)	662	750	800	714	338
経常利益	(億円)	723	768	828	746	493
当期利益※1	(億円)	342	371	360	300	1,815※2
ROE	(%)	6.8	7.6	7.4※4	6.3	53.8※3

※1 親会社株主に帰属する当期純利益
※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
※3 上記(※2)の特別利益を当期利益から控除した場合、ROEは9.7%
※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)

2018年度の連結売上高は6,229億87百万円(前期比2.9%増)となりました。連結営業利益は原材料価格上昇の影響などにより662億31百万円(前期比11.6%減)、連結経常利益は中国で環境規制に伴う工場退去の補助金収入などがあり723億4百万円(前期比5.9%減)となりました。

親会社株主に帰属する当期純利益は、寝屋川事業所閉鎖に伴う固定資産売却益を計上した一方で、前期に米国の税制改正の影響があったことから341億95百万円(前期比7.9%減)となりました。

なお、当社は2018年12月期の有価証券報告書からIFRSに移行していますが、本ページについては日本基準の業績を記載しています。

投資その他

(単位:億円)

	2018	2017	2016※	2015	2014
設備投資	224	248	210	190	51
減価償却費	185	178	135	162	59
研究開発費	170	148	120	152	60

※ 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)

	2018	2017	2016※	2015	2014
営業活動によるキャッシュフロー	592	793	779	631	344
投資活動によるキャッシュフロー	−374	−1,007	−427	−53	−870
財務活動によるキャッシュフロー	86	−114	−86	−247	853

※ 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)

連結貸借対照表の要旨

(単位:億円)

	2018	2017
流動資産	4,483	4,019
固定資産	4,878	5,187
資産合計	9,360	9,206
流動負債	2,137	1992
固定負債	936	920
負債合計	3,073	2,912
株主資本	5,411	5,210
その他の包括利益累計額	△388	△167
新株予約権	2	1
非支配株主持分	1,263	1,249
純資産合計	6,288	6,294
負債・純資産合計	9,360	9,206

事業概況

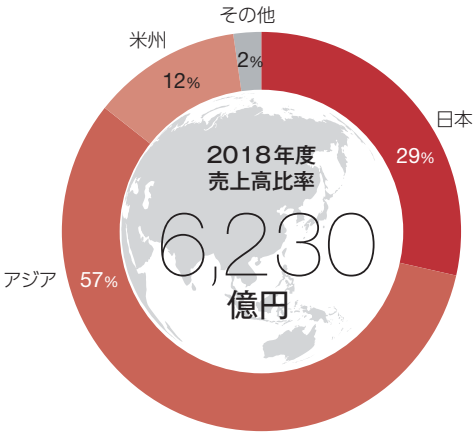
2018年度の日本経済は、雇用や所得の改善を背景とした個人消費の持ち直しや設備投資増加の動きが見られるなど緩やかな回復基調が続きました。自動車生産台数は前期並みで推移しました。一方で、6月から9月にかけて大規模な自然災害が発生した影響もあり、新築住宅着工戸数が昨年を下回るなど市況に減速の動きがありました。

アジアセグメントの中核地域である中国では、主要国の貿易摩擦の影響などで自動車生産台数が前期を下回るなど経済減速の動きがありました。また、個人消費減速の動きに加えて、政府による都市部を中心とした住宅投資規制の強化により、新築および中古住宅の販売市況が低調に推移しました。中国以外のアジアについては、市況は堅調に推移しました。特にタイでは国内経済が堅調で内需の拡大に伴い自動車生産台数が前期を上回りました。

米州では、域内で自動車生産台数が前期を下回ったほか、乗用車の需要が減少し、小型トラックの需要が拡大する動きがありました。米国南西部の建築用塗料事業については、1-2月に悪天候の影響がありました。

欧州では、域内の自動車生産台数が前期を下回りました。

地域セグメント別　連結業績推移

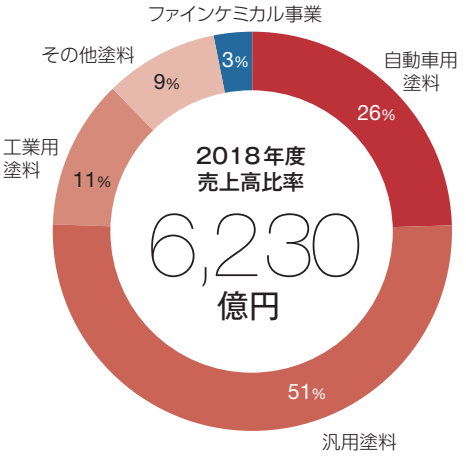


（単位：億円）

		2018	2017	2016（1月-12月）	2015	2014
日本	売上高	1,781	1,759	1,716	1,743	1,872
	営業利益※	276	306	322	292	264
アジア	売上高	3,557	3,470	2,978	3,174	439
	営業利益	361	408	433	377	45
米州	売上高	752	682	322	332	258
	営業利益	31	32	52	52	27
その他	売上高	139	141	126	109	37
	営業利益	−7	2	−4	−9	1

※ 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）

		2018	2017	2016（1月-12月）	2015	2014
塗料事業	自動車用	1,596	1,484	1,394	1,388	934
	汎用	3,183	3,088	2,369	2,534	458
	工業用	689	730	683	683	464
	その他	569	560	515	580	595
	塗料事業計	6,036	5,864	4,960	5,184	2,451
ファインケミカル事業		194	189	180	174	155
合計		6,230	6,053	5,141	5,357	2,606

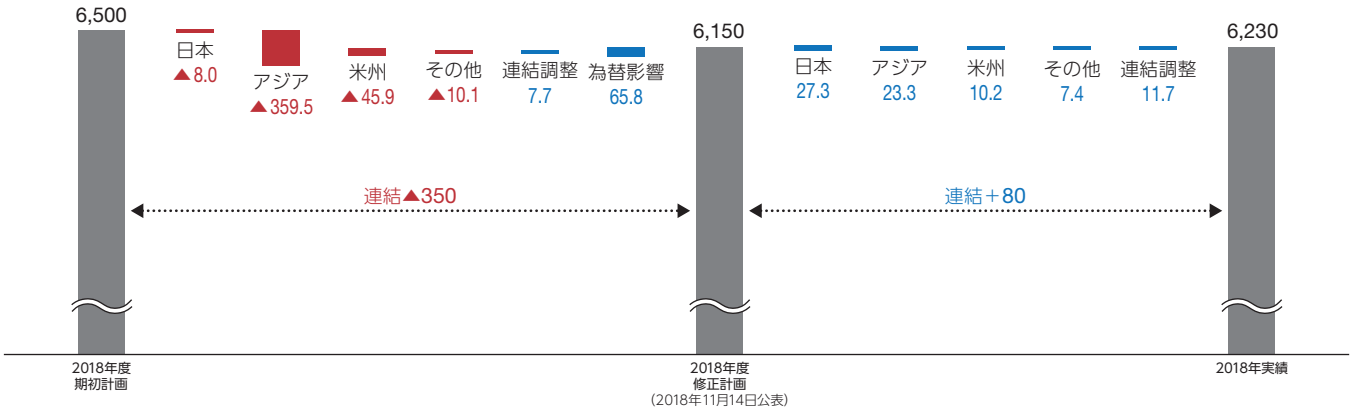
2018年度事業計画のレビュー

2018年2月14日公表の期初計画では連結売上高6,500億円、連結営業利益780億円を見込んでいましたが、第2四半期以降、特に中国において投資を目的とした住宅購入の制限など、規制の強化により、新築住宅市場の成長が当初の想定以上に鈍化した影響を受けました。主力の住宅内装用事業で市況が期初の想定を大きく下回ることや、中国以外の各地域においても売上高が期初計画に届かないことに加え、利益面で世界的な原材料価格上昇の影響を受けたことから2018年11月14日に業績予想を修正しました。

連結売上高は、日本において10月から12月の天候が安定したことや6月から9月にかけて発生した自然災害からの復旧に伴う売上高の増加があったこと、アジアにおいて想定ほど市況が落ち込まなかったことから修正計画の6,150億円を上回り6,229億87百万円となりました。連結営業利益は、日本での売上高の上振れに加え、アジアにおいて市況が想定より底堅かったことから修正計画の630億円を上回り662億31百万円となりました。

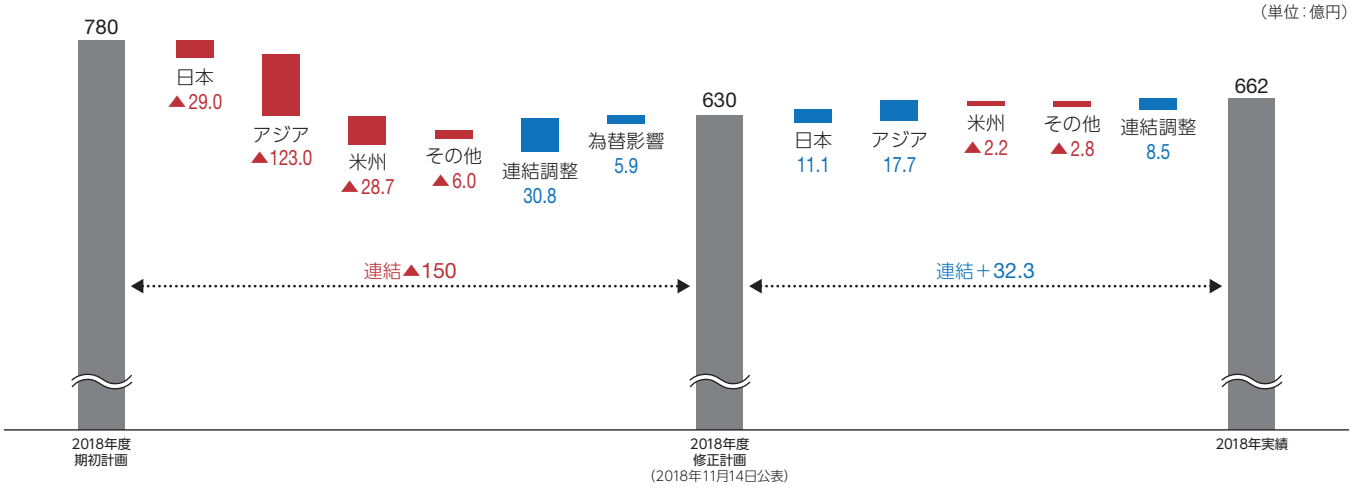
売上高

（単位：億円）



営業利益

（単位：億円）

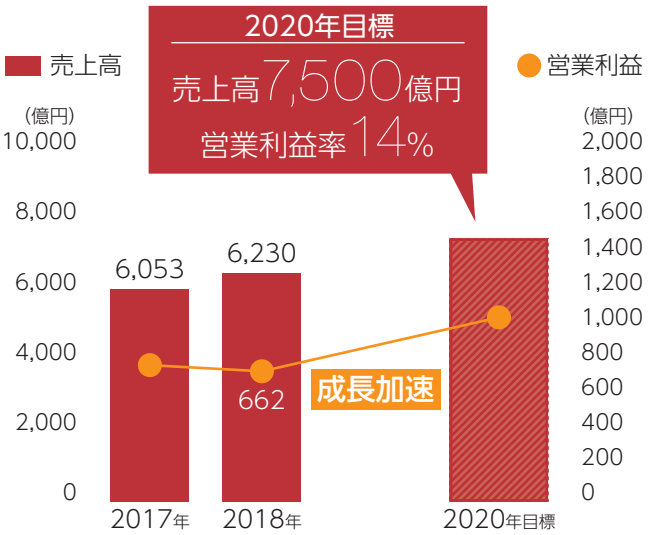


中期経営計画の進捗

日本ペイントホールディングスグループは中期経営計画「N-20」(2018～2020年)において、アジアでの圧倒的ポジションを確立しつつ、グローバルな成長を加速することをグループの中・長期経営方針として打ち出しています。2020年の“あるべき姿”を、「各事業領域・地域で『徹底的に勝ち切る』」と設定しており、そのために、①既存セグメントの徹底的な強化、②ポートフォリオ拡充の加速、③収益力の向上、④“Global One Team” 運営強化、という4つの重点施策を、事業・地域に応じて実施しています。これらを通じて、全ての事業領域・地域において、全ステークホルダーへの提供価値最大化を目指しています。

2020年度に日本基準で売上高7,500億円、営業利益率14%を達成するという中計「N-20」の目標に対して、2018年度は売上高6,230億円、営業利益率10.6%で着地しました。

2018-20年連結計数計画(日本基準)



グループ中・長期経営方針

2030年を想定した“ありたい姿”

新たな価値を創造し続ける リーディングカンパニー

↑ ありたい姿へ ▼ Future Pull

2018-20年中期経営計画のおける2020年の“あるべき姿”

各事業領域・地域で「勝ち切る」

2020年に売上高7,500億円(日本基準)
全ステークホルダーへの提供価値の最大化
⇒ 株主価値の最大化

重点施策

1～3の重要施策達成を、“Global One Team”運営により実現する

1 既存セグメントの徹底的な強化
○シェアアップ　○強みを更に強く
各事業セグメントでの成長を更に加速

2 ポートフォリオ拡充の加速
○成長加速のドライバー　○シナジーの早期発現
M&A推進とPMI加速

3 収益力の向上
○営業利益の拡大　○経営資源の効率的活用
成長投資後営業利益率14%

4 “Global One Team”運営強化
○地域×事業でのリージョナル経営強化
○機能部門グローバル連携
“GNNモデル”のグローバル展開

2019年度事業計画

2019年度は、日本経済の回復基調が継続するなか、内需を中心に底堅く推移するものと見込まれます。当社は日本での各事業においてシェア拡大を図るとともに、建築用や工業用塗料事業においては2020年開催の東京五輪に向けた需要の取り込みを図ります。

また、主要国における貿易摩擦や10月に予定されている消費税率の引き上げなど、先行きが不透明な状況のなか、原価低減および販売管理費抑制などのコストコントロールに加えて適正な範囲での製品販売価格の是正などを継続することで利益の確保に努めます。

特にアジアセグメントの中核地域である中国では、不動産投資抑制策が継続することで住宅関連市況の成長鈍化が続くものと見込まれます。加えて貿易摩擦に由来する個人消費の落ち込みや厳しい環境規制を背景とした原材料価格の動向など不透明な状況が見込まれます。中国での主力事業である住宅内装用塗料事業では、既に強いポジションを獲得している大都市部だけでなく、今後継続して成長が見込める地方都市においても、販売網や製品ラインナップの拡充を通してさらなるシェア拡大を図ります。自動車用塗料事業では市況が低調ななか自動車ボディ・部品向けで中国系および日系顧客のシェア拡大を図ります。

米州においては、米国南西部を中心に展開する建築用塗料事業において、塗料販売店の新規出店を通じて、既存店を含めた売上高拡大を図ります。

これらの施策を通じて、2019年の業績は国際財務報告基準(IFRS)で売上高6,400億円、営業利益865億円を見込んでいます。

(単位:億円)

		2019年度計画(IFRS)	2018年度実績(IFRS)
塗料事業	自動車用	1,599	1,602
	汎用建築・重防食	3,264	3,225
	工業用	767	688
	その他(船舶・自動車補修等)	565	568
	合計	6,195	6,083
ファインケミカル事業		205	194
合計		6,400	6,277

(単位:億円)

		2019年度計画(IFRS)	2018年度実績(IFRS)
日本	売上収益	1,842	1,828
	営業利益	274	296
アジア	売上収益	3,655	3,557
	営業利益	475	524
米州	売上収益	769	752
	営業利益	58	50
その他	売上収益	134	139
	営業利益	-4	-5
連結	売上収益	6,400	6,277
	営業利益	770	865

〈重点実施施策〉

“Global One Team”運営強化

課題 2014年に連結子会社としたアジア地域の合弁会社8社を含めた、日本ペイントホールディングスグループの地域×事業のより効果的なグローバルガバナンス体制の確立。

対応 当社をグローバル本社とする地域統括会社体制(RHQ体制)の検討を進めており、2018年は米州RHQ体制の運用開始に向けたプロジェクトを開始。権限責任規定の見直しを進め、2019年から米州RHQの運用を開始している。

▶詳細はP46参照

〈重点実施施策〉

ポートフォリオ拡充の加速

課題 アジアを中心とした成長地域、建築用塗料事業を中心とした成長事業の取り込みと、ポートフォリオ拡充後のシナジーの発現。

対応 2018年、取締役会長を委員長として、取締役社長、社外取締役2名をメンバーとして、M&Aコミッティを設置、運用を開始。M&A案件を、条件・内容、シナジー発現の実現性から、PMIの観点まで視野に入れ1つ1つ吟味・審議している。

当社への期待と新たな価値を社会へ～CSRマ

当社グループの経営理念に掲げる「共存共栄」の実践により、新たな価値を提供するため、
持続可能な社会の成長に向けて取り組むべきマテリアリティ（重要課題）を選定し、
2020年度のCSR目標を設定しました。

ESG経営の考え方

近年、企業が長期にわたり持続的に成長するために必要な要素として、E（環境）・S（社会）・G（ガバナンス）の3つの視点に注目が集まっています。

日本ペイントホールディングスグループは、これらESGの視点を優先的に取り組むべき経営課題と認識し、それぞれの側面で積極的な取り組みを進めています。

具体的には、E（環境）側面においては、社会生活のあらゆる側面で利用されている塗料を製造する企業として、その生産工程から塗装工程、さらには建築物や自動車など、塗装を施した様々なモノが実際に使用される側面に至るまで、すべてのプロセスにおいて環境負荷を和らげ、お客さまが抱える環境課題の解決に貢献してまいります。

また、S（社会）側面においては、何よりも当社グループ自身が性別はもとより国籍や文化、生活習慣の異なる多様な人材を抱えるグローバル企業であることに着目し、これらの人材が互いに尊重され、能力を発揮できる組織作りに取り組んでまいります。

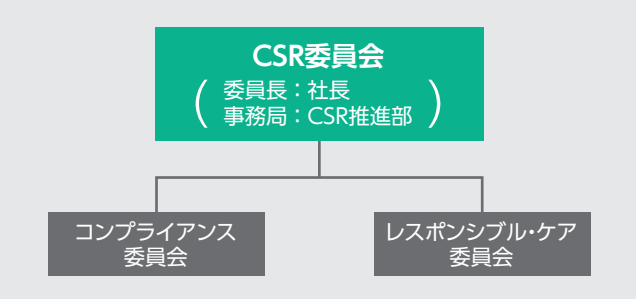
さらに、G（ガバナンス）の側面においては、同様に多様な成り立ちを持つグループ企業の地域ごとの独自性を生かせる「NNモデル」を展開しつつ、グローバル本社と地域統括会社（RHQ）を中心とした強固なガバナンス体制の構築に取り組んでまいります。

当社グループは、これらの取り組みがステークホルダーの皆さまに新たな価値を創出してリーディングポジションを勝ち取るためのキーであると考え、それぞれの視点から当社が抱える重要な課題（マテリアリティ）を特定したうえで、2018年1月に2020年に達成すべき目標を設定し、取り組みを進めています。

組織体制

当社グループでは、社長を委員長とするCSR委員会を当社内に設置してガバナンスおよび社会分野に関する課題について議論するとともに、その傘下にそれぞれ当社の機能部門長や国内主要子会社の代表で構成されるレスポンシブル・ケア委員会（安全環境を所管）とコンプライアンス委員会を設置し、グループ横断的にCSR活動を推進しています。

また、2018年度からは、風土改革の取り組みとして「風土改革ステアリング・コミッティ」およびその傘下に「CSR・ESG経営推進ワーキンググループ」、「働き方改革推進ワーキンググループ」、「経営理念浸透ワーキンググループ」を置き、風土改革の視点から新たな取り組みも進めています。 ▶詳細はP29・30参照



当社グループのCSR目標およびその進捗

設定したマテリアリティに基づいて掲げた2020年度目標と、2018年度の進捗は下記のとおりです。

側面	ありたい姿	課題
ガバナンス	グローバル競合に対峙しうるガバナンス体制	●経営理念の共有 ●RHQ体制の確立
環境	環境対応による価値創造が事業・収益を拡大	●環境配慮製品の創出・普及 ●化学物質の適正管理
多様性	多様な人材の集結による「知の多様化」	●多様な人材が協働 ●意思決定の場で多様な人材が尊重される ●安心して働ける職場

ネジメント ～

マテリアリティ(重要課題)の選定プロセス

STEP 1 重要課題の把握・整理

① 主要ステークホルダーの当社への期待を社会の要請として収集しました。
② 当社における中長期の経営課題を分析し事業における重要課題を把握しました。
③ ①および②をGRIガイドライン(G4)をもとに分析・分類し、社会の要請に対して当社グループが取り組むべき重要課題を把握しました。

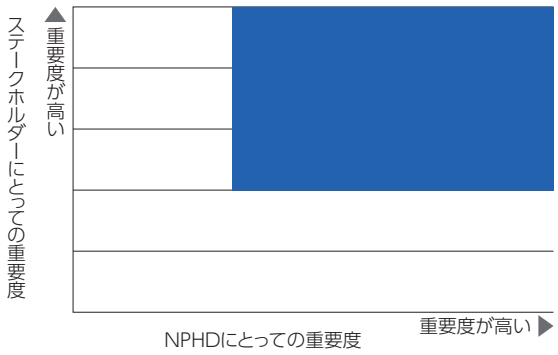
STEP 2 優先順位付け

- STEP1で把握した重要課題を、「ステークホルダーにとっての重要度」と「当社グループにとっての重要度」の2軸で総合的に評価し、優先順位付けを行いました。

STEP 3 マテリアリティの選定 CSR目標の設定

- STEP2で得た結果を整理し、当社グループが優先的に取り組むべき重要課題(マテリアリティ)を選定しました。
- 当社経営会議で審議し、マテリアリティの妥当性を確認のうえ、2020年に向けたCSR目標を設定しました。

当社におけるマテリアリティマトリックス



特定したマテリアリティ

ガバナンス
環境
製品・サービスによる環境影響緩和 顧客安全衛生 排水・廃棄物 ラベリング コンプライアンス(環境)
多様性と機会均等
雇用 研修・教育 労働安全衛生

2018年の取り組み結果	2020年度の目標(達成状態)
●(国内)経営理念浸透活動が進行 (海外)浸透に向け、英語版資料作成、共有開始 ●CSR推進体制構築に向け課題整理 ●米州RHQ体制に目処	① 経営理念浸透活動の定着 ② CSR推進体制の定着 ③ NNモデルの定着 グローバルガバナンスの全体調和
●「環境配慮製品定義」を策定(P19参照) ●レスポンシブル・ケア委員会にて推進・実施し、概ね目標達成	グローバルで ①環境配慮製品の開発促進・普及 ② 排出化学物質の適正管理・削減
●在宅勤務制度・時間単位有給休暇制度の試行 ●女性リーダー選抜育成、女性異業種交流研修 ●次世代経営者育成プログラム開始 ●重大労働災害0件	グローバルで ① 統一の人事制度構築 ② 多様な働き方・多様な人材の定着、活躍 ③ 「世界の舞台」で活躍できる人材確保 ④ 重大労働災害0件

環境配慮製品の普及に向けた取り組み

当社グループは、CSR目標の一つとして「製品・サービスによる環境影響の緩和」に取り組んでおり、2019年には「環境配慮製品」の定義を定めました。
今後は、「2030年のありたい社会」の実現を通じて、社会の持続可能な発展に貢献してまいります。

「製品を通じた地球環境への貢献」

2015年、国連で「持続可能な発展」を目指したSDGsが採択され、私たち民間企業にも貢献が期待されています。当社グループはCSR目標の一つとして、「製品による環境影響の緩和」に取り組んでおり、2019年3月、当社グループにおける「環境配慮製品」の定義を定めました。

当社グループでは「2030年のありたい社会」(図の上段)を思い浮かべ、その実現に向けて塗料メーカーとして何ができるかを、未来志向の観点から議論しました。

その議論から浮かび上がったのが、図の下段に示した5つの「環境配慮製品」です。これらはそれ自体が環境負荷の低い製品であるほか、塗装工程の省エネルギー化や、遮熱性能や長寿命化による産業廃棄物削減など、様々な側面から環境負荷を低減する製品群です。

当社グループはこれら環境配慮製品の開発・普及を通じて社会の持続可能な発展に貢献してまいります。

日本ペイントホールディングスが考える持続可能な社会=2030年のありたい社会(環境側面)	関連するSDGsゴール
社会資本を長く使え、少ない資源消費で成立する社会	9 産業と技術革新の基盤をつくろう / 12 つくる責任 つかう責任
省エネルギーによりCO_2の排出量が減り、地球温暖化が抑制された社会	7 エネルギーをみんなに そしてクリーンに / 9 産業と技術革新の基盤をつくろう / 13 気候変動に具体的な対策を
環境負荷物質が環境中に放出されず、クリーンな水や大気が保たれた社会	6 安全な水とトイレを世界中に / 12 つくる責任 つかう責任
水源や海洋の汚染が防止され、生態系が保たれた社会	6 安全な水とトイレを世界中に / 14 海の豊かさを守ろう

製品の開発・普及を通じて実現

日本ペイントホールディングスグループの環境配慮製品(定義)	
①	一般的な製品と比べて、**塗膜・コーティング膜の大幅な長寿命化・被塗物の長寿命化を実現**し、廃棄物の発生を抑制して資源の有効利用に資する製品。
②	**塗膜・コーティング膜の機能により**、一般的な製品を使用する場合と比べて**被塗物を使用する際のエネルギー効率を大幅に向上させ**、気候変動影響を軽減することができる製品。
③	**塗装・表面処理工程における使用エネルギーを**一般的な製品と比べて**大幅に抑える**ことにより、気候変動影響を軽減することができる製品。
④	一般的な製品と比べて、**塗膜・表面処理工程における化学物質の環境への放出を大幅に抑え**、環境破壊および塗装を行うヒトの健康被害を最小化する製品。
⑤	一般的な製品と比べて大幅に資源利用効率を向上させ、**環境に配慮した技術・産業プロセスを適用することが可能**な製品。

2018年度　国内事業会社における環境配慮型製品に関する取り組み

汎用塗料

NPTUが、2018年発表した住宅外壁用「水性パーフェクトシーラー」はこれまで溶剤系でしか対応できなかった高意匠サイディングボードについても、水性による下地用塗装を可能としました。また、同年、試験販売を開始したコンクリート剥落防止塗装工法「タフガードスマート O-DE メッシュ工法」は、各工程に使用する塗料をすべて水性化することにより、安全性向上・臭気対策を可能にする、作業環境に配慮した全工程非危険物の塗装システムで、2019年中の正式販売開始を予定しています。

工業用塗料

粉体塗料は、その名の通り、粉状になっている塗料です。溶媒として有機溶剤を使用せず、また、熟練工に頼ることなく塗装を自動化しやすいなどの特性があり、主として鋼製家具や建築資材、家電製品などの生産ラインで使用されています。昨今の溶剤に対する環境規制や人材不足を補うことから、こうした優位性が市場で認められ、従来の液状塗料系から粉体塗料へと需要が移行・拡大しています。NPIUは、2018年に千葉工場の粉体塗料生産設備の刷新に着手し、2019年10月から第一期分が稼働開始する予定です。生産工程のスリム化を実現し、増員することなく生産量を倍増するとともに、製造量あたりのCO_2削減も可能となることから、粉体塗料そのものだけでなく、その製造工程においてもさらなる環境配慮を実現しま

自動車補修用塗料

NPTUは、塗装工程のすべてを水性塗料で行う自動車補修用塗料「nax E-CUBE WB 水性システム」を2018年にリニューアルしました。非危険物かつ低臭気でありながら溶剤並みの耐候性能をもつことから、鈑金塗装の作業環境を改善し、若手人材の確保および育成や、地域で愛される工場づくりに寄与します。

次世代水性塗料「naxE-CUBE WB」

自動車用塗料

自動車の燃費改善には車体の軽量化が有効であり、車体を構成する材料として鉄素材に比べて比重が軽い樹脂素材の適用部位が拡がっています。一般的に、これら樹脂素材の耐熱性は鉄よりも低いため、比較的低温で反応する専用塗料を用いて別プロセスで塗装・乾燥した後に鉄素材に取り付ける必要があります。このため、生産効率が低下し、環境負荷も増大しています。そこでNPAUでは、鉄素材と樹脂素材を一緒に塗装する事を目指して、低温で反応し、かついずれの素材上でも必要な性能を発揮する塗料を開発してきました。この技術の実現のためには自動車の生産プロセスも大きく関わるため、自動車メーカー各社と協働し、塗り重ね方法など工程面からもアプローチをしています。

船舶用塗料

船底塗料は一般的に防汚剤を含有しており、海水中で塗膜表面が徐々に溶けて更新しながら意図的に防汚剤を溶出することで、防汚効果を発現します。その一方で、海洋中に溶出する防汚剤は環境中へ与えるリスクもあります。NPMCが開発した防汚剤フリー船底防汚塗料・AQUATERRAS（アクアテラス）は、防汚剤を一切使用せず防汚効果を発現する新しい船底塗料です。従来の防汚塗料と異なり、同社が開発した特許技術「新規加水分解防汚技術 "HydrophiX®" テクノロジー」によって、防汚剤を全く含まず海洋環境に対し配慮した設計がなされており、長期防汚性と優れた低燃費効果を発揮します。

表面処理

表面処理の代表的な技法の一つに、リン酸亜鉛処理があります。NPSUは、このリン酸亜鉛処理と同等の性能を持ちながら、次のような環境に優しい皮膜剤を、2003年から自動車および一般工業用分野へ展開しています。

- 環境負荷物質の排出削減:重金属（亜鉛・ニッケル・マンガン）イオンやリンを含まない。
- 産業廃棄物の削減:スラッジ（沈殿物）をリン酸亜鉛の1/10以下に低減。
- 使用水量の低減:表面調整工程が不要かつ処理工程を短縮。

このような環境配慮型製品の開発・展開を通して、環境負荷低減に積極的に貢献していきます。

リン酸亜鉛処理　環境配慮型皮膜剤

スラッジの量を大幅に低減

レスポンシブル・ケア活動※を推進

レスポンシブル・ケア基本方針に基づいたレスポンシブル・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。

〈レスポンシブル・ケア 基本方針〉

日本ペイントホールディングスグループは、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シブル・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目指す。

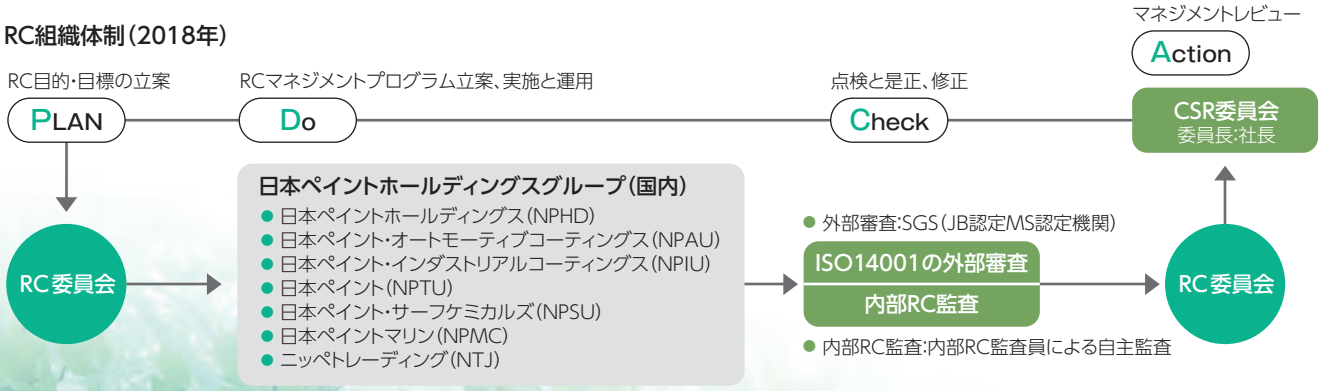
そのために、全ての事業活動において以下を定める。

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・健康に関しての配慮を行う。
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。

レスポンシブル・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、「レスポンシブル・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（2018年）



※レスポンシブル・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、日本ペイントホールディングスグループは、1995年の日本レスポンシブル・ケア協議会設立時から会員として活動を続け、レスポンシブル・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。

レスポンシブル・ケア　コーティング・ケア

レスポンシブル・ケア計画・実績

当社レスポンシブル・ケア組織体制において、各社がそれぞれ期初にレスポンシブル・ケアの重点目標を設定しています。各社はそれぞれが取り扱う製品の開発から製造、流通、使用、最終消費を経て廃棄に至るライフサイクルにおいて、それぞれが関与する段階以降の各社独自の内部、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、それらを基に目標を設定します。さらにそれらをマネジメントシステムに取り込みスパイラルアップします。グループとして2018年度の目標とその着地は以下のとおりです。

重点テーマ項目	目標	グループ全体の着地・クリティーク
労働安全衛生・保安防災	リスクアセスメントの網羅性を向上し、評価結果に基づくリスク低減策を計画し確実に実行する。 基本のKPIは労働災害・物的事故件数目標:0件。	各社計画に基づき安全活動を推進。その結果、2018年度のグループ災害件数は24件（昨年度は14件で休業災害3件有）内訳は休業災害3件、不休業災害21件であった。比較的小さい災害の増加が見られた。
環境保全	CO_2排出量削減、エネルギー使用量の削減に関する目標。 基本のKPI:原単位1%減。 産業廃棄物埋立量:ゼロ達成および維持。	一部の会社における新規設備の稼働と塗装設備稼働率アップと共に生産量減の影響により原単位ではCO_2排出量の増加が見られた。 埋立量については各社ともほぼゼロを維持できている。
化学品・製品安全	「工程短縮」、「環境配慮型」、「低VOC」など塗装または廃棄における環境負荷を低減する商品および塗膜性能により環境負荷を低減できる商品の開発と販売促進ができている。	塗装または廃棄における環境負荷低減商品はほぼ計画どおり進捗した。また塗膜性能による環境負荷を低減する商品について市場導入は着実に進んでいるものの目標の販売数量には届かなかった。

環境・労働安全マネジメント

ISO14001の認証取得

日本ペイントホールディンズスグループは国内事業会社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、これにより、国内すべての事業所がISO14001認証を取得しています。

また、2018年11月には維持審査を受審し、認証を取得しています。

海外でのマネジメント

当社では、海外グループ各社の安全衛生活動に対して積極的に支援を実施しています。アジアでは、地域統括会社と中国・アジア各国のグループ会社で安全衛生や環境保全に関する活動体を形成し、相互評価あるいは自己評価に基づく改善活動が定着するよう当社が支援しています。昨年より着実に安全環境のレベルアップが各拠点において図られていますが、少しでも問題解決が進むように双方でコミュニケーションを深め、情報の共有を行っています。

欧米についても、国内事業会社と協働し、環境に関する監査や是正支援を適時実施しています。

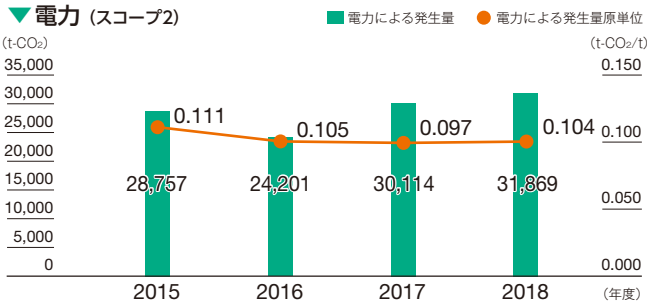
地球温暖化防止

日本ペイントホールディングスグループは、国内において、エネルギーの使用量削減を主な活動として地球温暖化防止へ取り組んでいます。

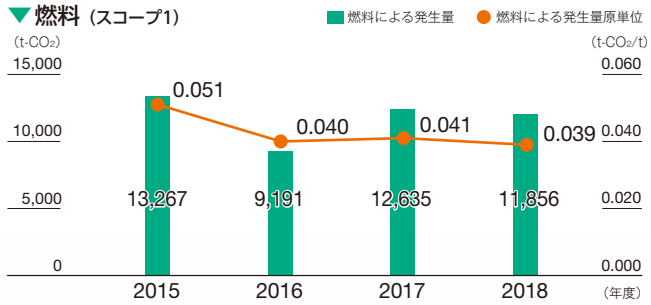
具体的には、電力・ガスを使用する様々な設備機器類の最適な使用を進めています。また、大型機器を使用する製造現場では、コンプレッサーやボイラー、チラーなどの適切な運転条件の見直しを実施しています。その他のオフィスでは、エアコンの厳格な室温管理や使用していない事務機器類の電源OFFに努めるなど、日々の業務において地道な活動を通じてエネルギーの削減に貢献しています。2018年度は電力における発生量および原単位が増加しました。省エネ活動の見直しおよび効果的な施策導入により、CO_2発生量削減に努めていきます。

なお、CO_2以外の温室効果ガスの排出は僅少であるため開示していません。

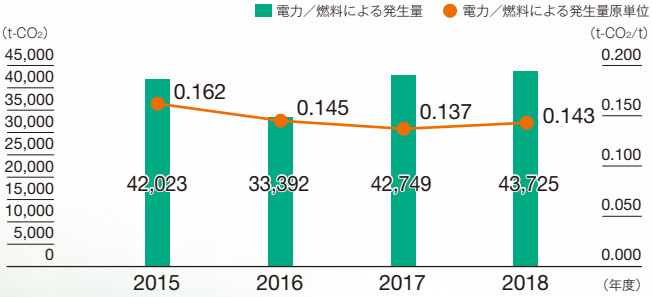
▼電力（スコープ2）



▼燃料（スコープ1）



▼CO_2排出量（スコープ1、スコープ2）



集計範囲：2015年度 NPAU、NPIU、NPTU、NPSU
2016年度～2018年度 NPAU、NPIU、NPTU、NPSU、NPMC
集計期間：2016年度のみ4月～12月（9ヵ月間）

化学業界と気候変動

2020年以降の気候変動問題に関する国際的な枠組みであるパリ協定が2016年11月に発効され、各国が約束した温室効果ガス(GHG)排出量削減について、業界および各企業レベルでもより一層進めることを求められていくことが想定されます。

電力・ガスといったエネルギー使用量を削減することによるGHG排出量削減の取り組みは継続して進められています。

また、塗料をはじめ社会において幅広く用いられている化学製品は主に化石資源からの炭素を起源としており、二酸化炭素などのGHGの原因となるそれらの物質の使用量削減を進めることも求められています。さらに、原因物質の削減の動きだけでなく、製品を用いた際に部材の製造段階で排出されるGHG排出量を大幅に上回る削減が可能となるといった観点で、バリューチェーン全体を巻き込んだGHG削減につながる動きが高まっていくことが予想されます。

これらを組み合わせた形での具体的行動が強く求められています。

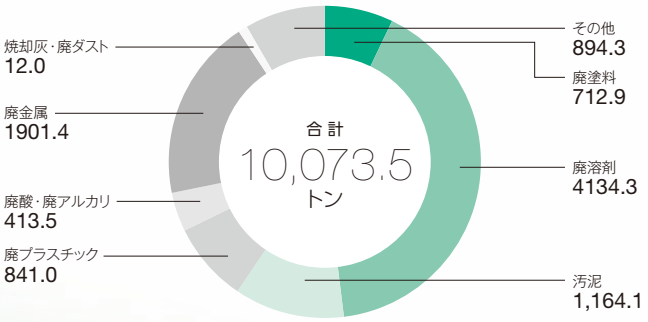
廃棄物等の削減とゼロエミッション

当社グループは国内において、2015年度から電子マニフェスト制度にも対応できる廃棄物統合管理システムを導入し、廃棄物等の発生削減、発生した廃棄物等の適正処理、またその有効利用も含めて活動を展開しており、グループ全体で廃棄物等の削減に取り組んでいます。

2018年度は発生量昨年度比増加、再資源化率99.9%という結果となりました。

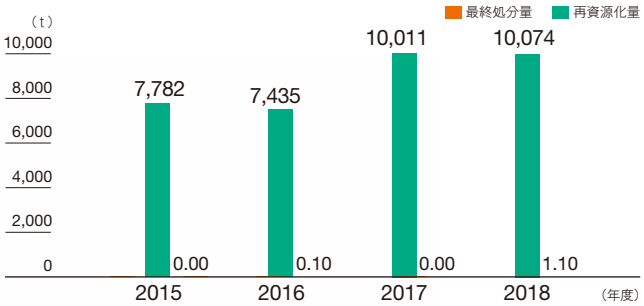
発生量削減と再資源化率100%達成に向け管理強化に努めます。

▼ 廃棄物等の内訳(2018年度)



※有価物を含む

▼ 廃棄物等の発生量と再資源化・最終処分量の推移



集計範囲：2015年度 NPAU、NPIU、NPTU、NPSU
2016年度~2018年度 NPAU、NPIU、NPTU、NPSU、NPMC
集計期間：2016年度のみ4月~12月(9ヵ月間)

※有価物を含む

化学物質の総合管理

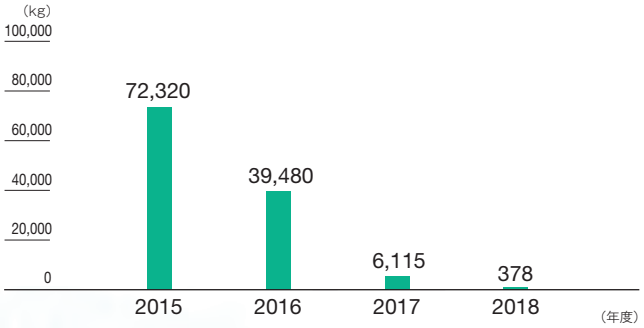
基本的な考え方

塗料には原料に由来する様々な化学物質が含有されており、その中には人体や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格化されてきています。化学物質の管理につきましては、RC委員会の下部に位置しますグループ製品安全会議において、各社と討議および管理基準の作成を実施、取扱いの標準化から誤操作の防止を図っています。

各種法令対応

2018年度の法改正について、労働安全衛生法の改正、毒物及び劇物指定令の一部改正、化審法改正に適切に対応し、ラベル表示の変更や安全データシートの交付などを新たに実施しました。また、毒劇法については、ジメチルアミノプロピルアミンおよびこれを含有する製剤に該当する製品が一部にあり法に準拠し必要な処置を講じています。本件によるところの管轄省庁、当局からの是正勧告は受けていません。化審法の少量新規、低生産量新規における届出様式の変更(2019年度)に備えてグループ内で周知を図りました。

▼ 鉛化合物使用量の推移



集計範囲：2015年度 NPAU、NPIU、NPTU、NPSU
2016年度~2018年度 NPAU、NPIU、NPTU、NPSU、NPMC
集計期間：2016年度のみ4月~12月(9ヵ月間)

2018年度の取り組み

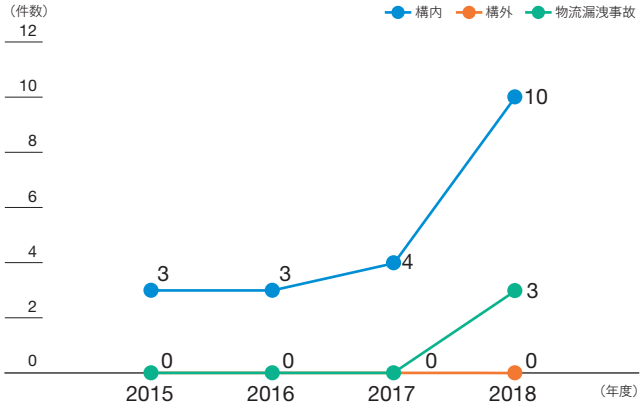
昨年に引き続き、世界的な化学物質に関する法改正に対応できるよう、様々なルートを通じ情報を入手し、仕組みの改善に取り組んでいます。

また、2020年までに化学物質の製造と使用による人の健康と環境への悪影響の最小化を目指す国際合意を受け、国内外法規にて使用が禁止、制限されている物質を「グリーン基準:管理対象物質」と定め、購入原料中の含有有無管理を継続しています。

有害物質の漏出防止対策

有害物質などの漏出を防ぐための対策を立てるとともに、毎年地区ごとに実施する防災訓練にて、有害物質の漏出防止に特化した訓練を行っています。例えば、製品運搬中トラックが一般道路での事故にて製品が路上漏洩したケースを想定し、流出拡大防止・回収作業の訓練を行うことで、問題発生時の速やかな対応力を養っています。

▼ 漏洩事故件数



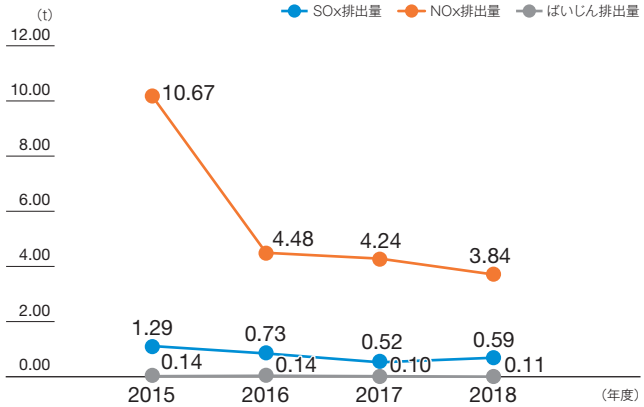
集計範囲：2015年度 NPAU、NPIU、NPTU、NPSU
2016年度~2018年度 NPAU、NPIU、NPTU、NPSU、NPMC
集計期間：2016年度のみ4月~12月(9ヵ月間)

大気・水の保全

大気汚染防止

当社グループは国内において、自主基準値を定めるなどして、大気汚染に関する法規制を遵守しています。2018年度も法規制を超えた事業所はありませんでした。2016年度よりNOx・SOx排出量の発生が抑制できています。

▼ NOx排出量・SOx・ばいじん排出量の推移

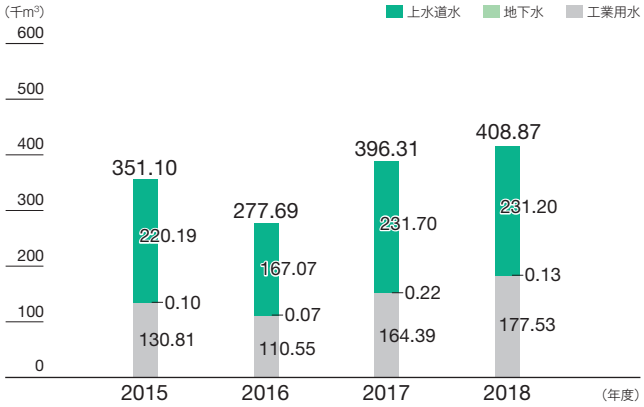


集計範囲：2015年度 NPAU、NPIU、NPTU、NPSU
2016年度~2018年度 NPAU、NPIU、NPTU、NPSU、NPMC
集計期間：2016年度のみ4月~12月（9ヵ月間）

水資源の有効利用

当社グループは国内において、製造現場での洗浄工程の効率化や洗浄水の再利用による水資源の有効利用に努めていますが、2018年度は工業用水の使用が増加しました。

▼ 水利用量の推移

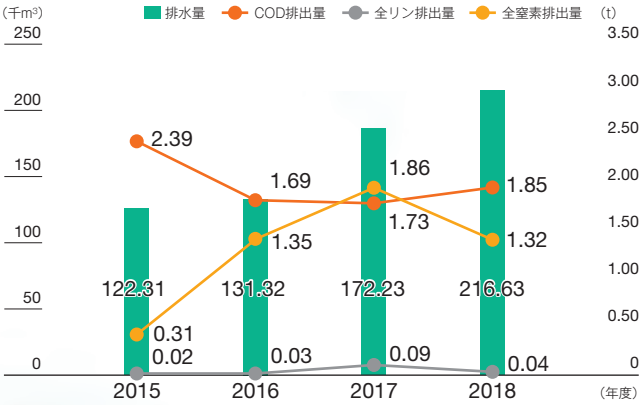


集計範囲：2015年度 NPAU、NPIU、NPTU、NPSU
2016年度~2018年度 NPAU、NPIU、NPTU、NPSU、NPMC
集計期間：2016年度のみ4月~12月（9ヵ月間）

水質汚濁防止

当社グループは国内において、自主基準値を定めるなどして、水質汚濁に関する法規制を遵守しています。2018年度は前年と比較し、排水量が増加しました。

▼ 排水量／COD・全りん・全窒素排出量の推移



集計範囲：2015年度 NPAU、NPIU、NPTU、NPSU
2016年度~2018年度 NPAU、NPIU、NPTU、NPSU、NPMC
集計期間：2016年度のみ4月~12月（9ヵ月間）

グループ品質の向上を目指して

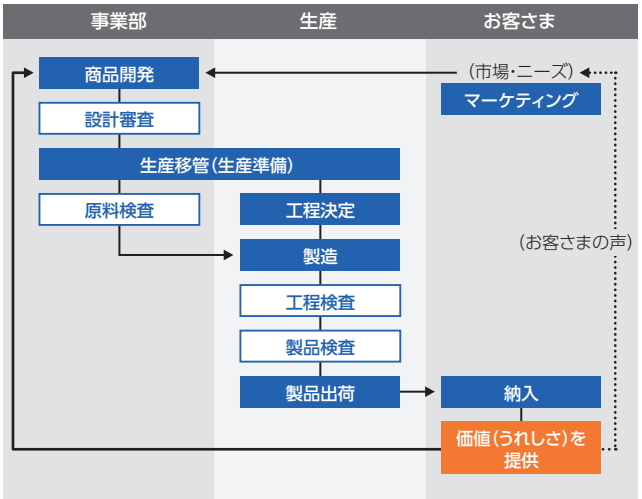
当社グループでは、顧客満足度の向上を目的とした、
モノづくりにたずさわる実生産現場における品質保証、
生産性の向上を目指しています。

グループ品質保証体制

当社は、「グループの製品の顧客満足度向上を目的とし、定常的かつ継続的に商品の品質の維持向上を図る」という社内規定の方針に基づき、グループ各社の品質保証活動の推進に努めています。

グループ各社(国内)におきまして製品の設計段階における製品の安全性や環境保全に留意し、製品の機能性を確保する取り組みを実施しています。また、厳格な設計審査および生産段階への移管審査を実施するとともに、使用する原材料、製造工程における工程検査、製品の最終検査など、各工程で厳格な品質検査を実施しています。

また、製造工程における品質のばらつきを抑える工程管理およびお客さまへ当社グループの製品を安全に納期を遵守して届ける物流管理を含めて、グループの品質保証体制の維持向上に努めています。



「グローバル・クオリティ・カンファレンス(GQC)」の開催

当社は、海外グループ会社においても安全と同様に品質保証体制および品質管理の向上に現地と協働し推進に努めています。実生産現場における品質保証、生産性の向上を目指したチームの活動報告の場として「グローバル・クオリティ・カンファレンス(GQC)」を2018年9月に開催しました。今回で13回目を迎え、本社に関係者約50名が集まる会議の様子をテレビ会議システムを使い配信しました。

各国のものづくりに挑む姿勢、現場での新しい発見や効率的な管理手法の共有に努めています。

品質保証活動の推進

当社グループは、現場の品質保証および安全環境に寄与する製造現場の改善活動の推進に努めています。

その活動を「現場QA(品質保証)」活動と位置づけ、「5S(整理・整頓・清掃・清潔・しつけ)」、「目で見る管理」、「標準化」、「ポカよけ」、「品質KY(危険予知)」の5項目を中心に現場の強化を展開しています。また、製造現場の各リーダーが、それぞれの部門で管理している職場をお互いに確認し合い、製造現場の課題の深掘りや抜本的な対策を討議する場を設けるなど、製造現場全体の品質保証・安全対策のレベル向上を推進しています。

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、物品・サービスの供給があってこそ
当社グループの事業は成り立っています。
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

当社グループ事業は、原材料、設備、資材など様々な物品供給により成立しています。

事業の持続的成長のためには、お取引先と健全な協力関係が不可欠であり、相互信頼を基にしたオープンで公正・誠実な調達活動を追求し維持・強化を進めます。

調達活動のグローバルな広がりに対応し、全グループ企業の調達部門の共通規範として「グループ調達方針」を策定し浸透させ、共通の価値観共有と統制ある活動を目指します。

また、お取引先に本方針をご理解いただき、健全なお取引を共に推進したいと考えています。

調達方針

日本ペイントホールディングスグループの経営理念に則して、
調達部門は、大切なパートナーであるお取引先さまとの
調達活動において、以下の方針を遵守・推進いたします。

1. 法令遵守・人権尊重

日本ペイントホールディングスグループは、法令や国際ルールを遵守するとともに、人権を尊重し、不当な差別や不当労働など人権を侵害しない調達を行います。

2. 公正取引

日本ペイントホールディングスグループは、自由な競争に基づく公平かつ公正な調達を行います。個人の利害関係が取引先選定の判断に入らないように努めます。

3. 取引先の評価

日本ペイントホールディングスグループは、品質・価格競争力・安定供給力・技術力のみならず経営状況・CSR、環境保全・資源保護の推進、安全や健康に対するリスク管理への継続的取組み等により合理的にお取引先の選定を行います。

4. 取引先との信頼関係構築

日本ペイントホールディングスグループは、お取引先との対話を重視し、信頼関係構築に努め、ともに持続可能な調達を推進します。また、調達活動におけるリスク低減を取引先と協働で進めます。

調達方針に沿った取組み

塗料は様々な化学物質で構成され、原材料の化学物質情報が重要です。全購入原材料についてお取引先より必要な物質情報や国内外規制への適合性に関する最新情報の提供を受けています。この情報を基にお客様への製品安全や輸出対応のための情報として活用しています。また、日本化学工業協会が推進する「サプライチェーンにおける化学物質のリスク評価関連情報を共有する仕組みの整備」に当社は協賛しており、お客様の要請に応じ情報提供しています。

責任ある原材料調達

紛争鉱物や児童労働等、人権を尊重していない原材料は川上まで調査し、その使用を禁止しています。紛争鉱物調査は、年1回、対象化合物(3TG)を含有する原材料購入先に紛争鉱物報告テンプレートで調査し、顧客要請に対応するとともにリスクある原材料の排除に努めています。

CSR調達調査

お取引先の選定は、調達方針に則して合理的に判断しています。お取引先評価の試みとして、国連グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン サプライチェーン分科会作成のCSR調達セルフアセスメント質問表(SAQ)を用い、17年購入実績より購入金額順上位80%以上を対象に、回答を依頼しました。対象84社中74社より回答(回答企業でのカバー率71%)、回答の平均得点(100点換算)90点、最高100点、最低45点となりました。暫定的に70点未満の4社には意見交換や改善の協議、未回答企業へ協力要請を実施しています。今後、対応基準を整備する予定です。

BCP対策

BCPの一環として、原料統合、複数購買、代替品検討を実施しています。お取引先にもBCPの取り組みを要請し、ともにリスク低減を図っています。緊急事態への対応として重大な自然災害や事故による調達への影響を把握するため、一斉問い合わせシステムで情報収集を行っています。18年は、地震・台風7件、火災・爆発事故1件で初動対応しました。

調達業務に携わる従業員への教育

調達業務に携わる従業員のレベル向上のため、情報管理、下請法やインサイダー取引等についてコンプライアンスガイドブックに基づいた教育を実施致しました。

活気あふれる風土の実現を目指して

当社グループでは企業全体の成長を促進するため、これまでの職場環境から
より新たな価値を生み出し続けるための時代背景に則した風土づくりを目指しています。
「熱意と覚悟を持ったものが集う活気あふれる風土」の実現に向けて、風土改革に取り組んでまいります。

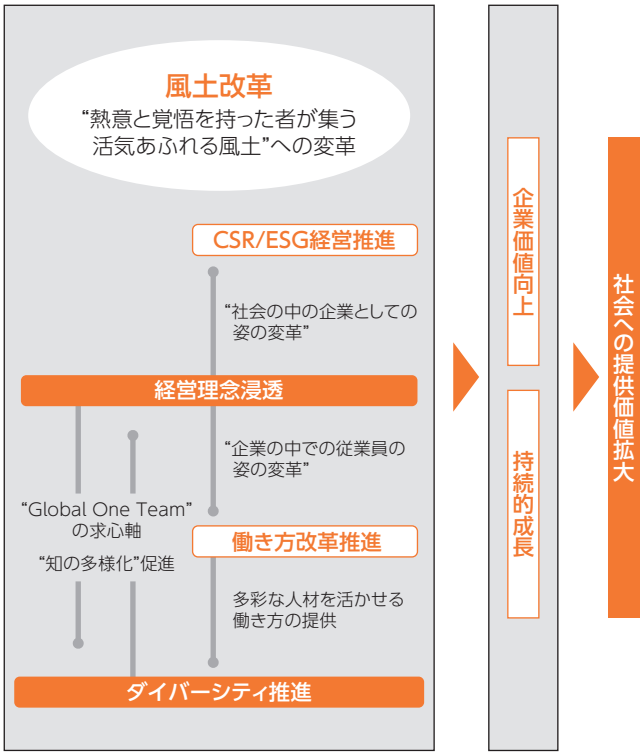
風土改革の取組みの背景・狙い

当社グループが持続可能な成長を実現するためには、私たちを取り巻く全てのステークホルダーに対して、新たな価値を創造し続けることが不可欠だと考えています。当社グループは今までの風土を変革し、「熱意と覚悟を持った者が集う活気あふれる風土」の実現を目指し、風土改革に取り組んでいます。2018年1月に設置された風土改革ステアリング・コミッティ(以下、風土改革SC)のもと、経営理念浸透、CSR・ESG経営推進、働き方改革・労働生産性向上をそれぞれの目的とする3つのワーキンググループで活動を展開してきました。

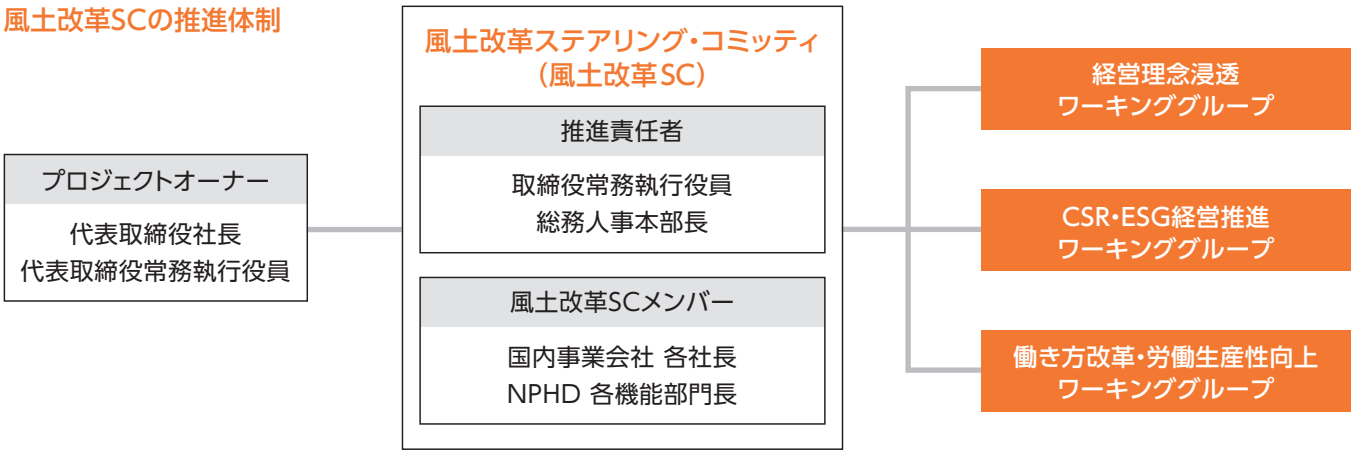
それぞれのワーキンググループは日本ペイントホールディングスと各事業会社の選抜メンバーで構成されており、2018年度はワーキンググループで議論を重ねることで、目指すべき姿のベクトルを合わせ、現状の把握や課題の抽出を行うことから活動が始まりました。

風土改革SCの取り組みは、中期経営計画「N-20」の施策の1つとして、当社取締役会において定期的に報告されています。

こうした活動は短期間で成果が得られるものではないため2019年も引き続き活動を継続します。



風土改革SCの推進体制



経営理念浸透ワーキンググループ

ミッション

2018年1月に制定した新経営理念は、当社グループが一体感を持ってグローバルで成長していくうえで、世界で働くすべての仲間が共有できる求心力、各自の「羅針盤」として重要なものです。当社グループでは、経営理念の浸透を経営における最重要課題と位置付けています。経営理念浸透ワーキンググループの活動を通して、経営理念に対するグループ社員の理解を醸成し、共感の促進を目指しています。

主なテーマ

- 国内のグループ社員に対する浸透活動の実施
- 海外版経営理念の策定と浸透の実施

▶テーマ取り組み状況はP31参照

CSR・ESG経営推進ワーキンググループ

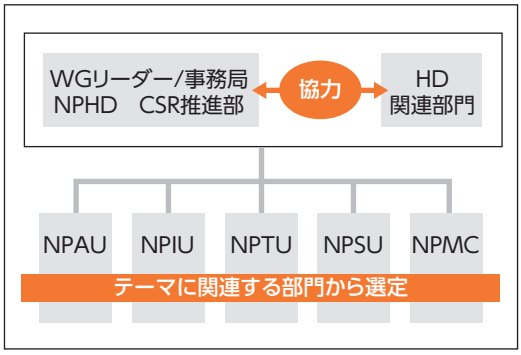
ミッション

CSR・ESGワーキンググループでは、事業活動と一体となったCSRを目指し、「製品による環境影響の緩和」をメインテーマとして活動しています。ものづくり企業として社会との最大の接点は製品と考えており、製品を通じた環境貢献と商品戦略を一体的に考えることにより、従業員を含む全てのステークホルダーが当社グループ事業の社会課題への貢献を実感することで、事業活動を通して自然とCSRに取り組む風土が実現すると考えています。

主なテーマ

- 環境影響を緩和する製品（「環境配慮製品」）の定義明確化
- 上記「環境配慮製品」を商品戦略の中に位置付ける
- 製品を通じた環境影響緩和について、目標を設定する

▶テーマ取り組み状況はP17-P20参照



ワーキンググループ推進体制

働き方改革・労働生産性向上ワーキンググループ

ミッション

国内グループ全社員を対象にアンケート調査を実施し、回答結果から得られた8の切り口を元にテーマを設定し、活動を推進しています。こうした活動を通じて、働きやすくやりがいのある職場環境をつくり、価値創造を生み出し、生産性を高めるサイクルの実現を目指しています。

主なテーマ

- 会議および資料作成の効率化
- コミュニケーション
- IT活用
- 業務改善・業務削減
- 基幹職のマネジメント支援
- 評価制度・認め合う仕組み

▶テーマ取り組み状況はP34参照

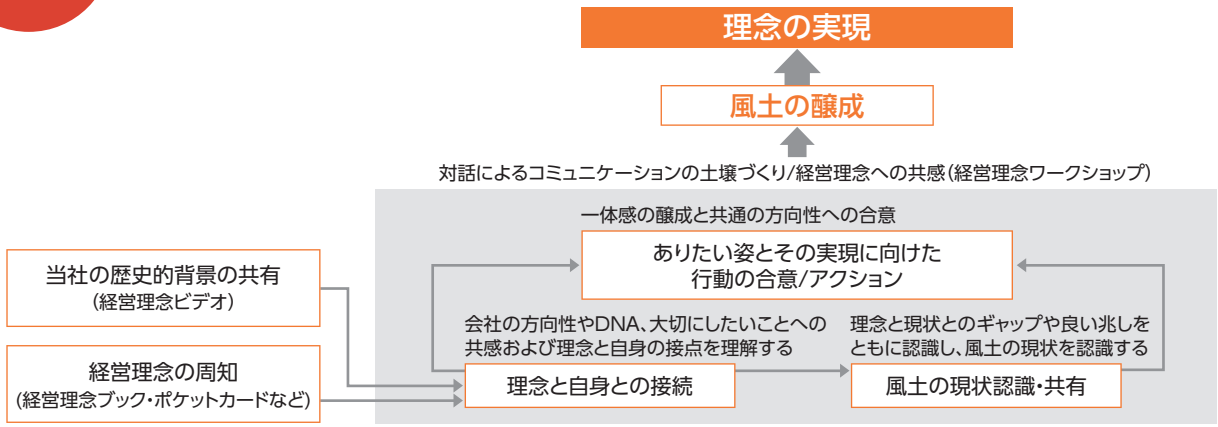
社員一人ひとりが社会とつながる

当社グループが持つ経営理念を社員一人ひとりと共有し、
経営との信頼関係を築きながら、活性化した企業風土の醸成を目指しています。
社会への貢献が実感できる職場環境づくりのため、意識改革を進めています。

経営理念浸透のイメージ

Mission

**わたしたちは、塗料とコーティング技術の持つ力を高めることで、
生活に彩と快適さ、安心を提供します。**



■経営理念ツールの制作・配布

新経営理念の周知のため、ポスターや携帯用ポケットカードのほか、経営理念再構築に至った経緯や経営層からのメッセージを記載した「経営理念ブック」を全社員に配布しました。

また、経営理念に対する理解を深めるため、経営理念の根幹を成す創業当時から引き継がれてきた信念や価値観について、当社の歴史とともに学べる「経営理念ビデオ」を制作し、社内研修やワークショップで活用しています。2019年度は、これらの外国語版も制作し、海外拠点へ展開していく予定です。

経営理念ポケットカード

経営理念ビデオ

経営理念ブック

■経営理念ワークショップ

当社では、経営理念と自身との繋がりを実感し、経営理念の実現に向けた課題や目指すべき方向について語り合う「経営理念ワークショップ」により、対話によるコミュニケーションの深化と経営理念に対するさらなる理解と共感の向上を図っています。

■経営層ワークショップ

経営層対象の経営理念ワークショップを2018年8月に実施しました。当社の執行役員が参加し、グループの「ありたい姿」についての対話や、経営層として取り組むべき課題の共有を通じ、経営理念の浸透や風土改革に対して決意を新たにする機会となりました。

経営層ワークショップ

■ワークショップの展開経営

経営層ワークショップに続いて、グループの部門長層を対象としたワークショップを2018年12月から翌1月にかけ、東西各地区で計4回実施しました。ミドルマネジメントの立場から、経営理念の実現に向けて部門長自身の取るべき行動について活発な意見が交わされました。

2019年度は、各職場にも理念ワークショップを順次展開しています。また、新入社員をはじめ各階層の集合研修でも、ワークショップを取り入れ、対話を通じた経営理念への理解と共感を広げています。

部門長ワークショップ

従業員の一体感醸成の取り組み

女子卓球部の創設

2014年、当社は持株会社体制へ移行し2015年、事業会社を再編、Wuthelamとの協業関係を深化させ、アジアで展開するNipsea事業の大部分を連結対象に取り込みました。これらにより、グループの事業規模が大きく拡大するとともに、組織体制も大きく変わりました。

グループ従業員の8割以上が海外という、異なる文化を持つ人々が集う当社で、「“一体感”が醸成され、求心力を持つ存在」を検討するなか、世界中で国籍、性別、年齢隔てなく楽しめるスポーツの実業団チームを持つ企業にヒアリングを行い、総合的に判断し競技を選定しました。

卓球は私たちの事業の主戦場であるアジア、特に中国での人気が絶大であること、実業団リーグへの門戸が開かれて参加しやすいこと、野球などの団体競技に比べ大人数のチーム編成や大規模な設備が不要なことから、「一体感のシンボル」として女子卓球部を設立することを決定しました。

創設当初は、日本卓球リーグ実業団連盟2部参入を目指していましたが、Tリーグ発足のタイミングとも重なったこともあり、競技レベル・注目度がより高いTリーグへ参入することを目指してチームを構築しました。Tリーグへの参戦を通じて、当社グループの“一体感”を醸成できるチームを目指しています。

また、地域住民の方々を対象とした「卓球教室」を開催するなど卓球を通じた地域・社会貢献の取り組みも進めています。

Tリーグに参戦(2018年は3位で終了)

女子卓球部の活動

2016.9	「卓球プロジェクト」創設、設備改修・採用活動開始
2016.12	日本卓球協会理事会にて「リーグ構想」承認
2017.1	監督・三原 孝博 就任/チームスタッフ・選手 採用活動本格化
2017.4	CSR推進部 女子卓球部創設
2017.9	Tリーグチームの一般公募開始
2017.12	Tリーグ入会申請
2018.1	2018-2019シーズンチーム体制発表
	監督・コーチ2名・選手6名(日本4名、シンガポール1名、香港1名)決定
2018.2	Tリーグ参入発表:日本ペイントマレッツ承認
2018.10	Tリーグ開幕/日本ペイントマレッツ開幕戦
2018.11	大学・高校から特別指定選手新加入2名
2019.2	中国選手新加入
2019.2	2018-2019シーズン レギュラーシーズン終了
	日本ペイントマレッツ 3位で終了

Tリーグ参戦を通じて

試合観戦や応援等を通じ、従来にない熱意を感じる場面や、一体感を感じられる場面が見られました。社員から自発的に結成された応援団は、拠点・部門・年齢・性別を超えて参加する新たなコミュニティとなりました。全国の試合会場では拠点が別れた社員同士が集い、新しいコミュニケーションが生まれました。さらにホームゲームでは、R&D部門が、新開発技術を楽しく伝える会場ブース内でのPRやバトン部OGのハーフタイムパフォーマンスなど、“One Team”の活動にも繋がりました。

また、地域密着型リーグへの参戦により、「日本ペイントマレッツ」を通じて、地元・大阪を中心に地域との新たなコミュニティの輪が広がっています。チーム・当社自身だけではなく、地域社会と共生し、みなさまに誇れるチームへなれるよう活動を行っていきます。

加藤選手　一日警察署長

会社協同での卓球教室

働きやすさと働きがい、両方を叶える職場環境

社員一人ひとりの能力を最大限に発揮できる組織創造を目指し、
経営理念の浸透、ダイバーシティの推進といったさまざまな活動を通して、
活き活きと活躍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。人材育成の基本を「自己責任」におく

ダイバーシティ&インクルージョン

当社経営理念に基づき、性別・年齢・国籍などの属性に関わらず、個人の持つ経験・能力・発想などの「知の多様化」を進めています。多様性を当社グループの競争力の源泉とするために、4本のダイバーシティ推進軸に沿った活動を推進しており、多様性を強みとする組織風土を醸成し、個性豊かな社員がより活躍できる会社を目指します。

2016年度より、多様性が活きる“意識改革・風土醸成”を図るため、「明日のはたらくを創るフォーラム」を継続開催しています。ここでは、具体事例を織り交ぜながら、社員一人ひとりとチームの仕事・働き方・働き甲斐・将来のキャリアを改めて考え、“私はどうする、どうしたい”を自ら問い直す機会を提供し、社員のジブンゴト化を促す啓発活動を続けています。

グループのあるべき姿

多様な人材が登用されている
ポジションとミッションが明確かつ適所適材が実現

自立的な人材が活躍している
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

イノベーションが創出されている
「違い」を受容し、強みとして活かす組織力を確立

ダイバーシティ推進軸

働きがいのある職場づくり

変化に対応できる組織創造を目指し、多様な価値観の社員がやりがいをもって仕事ができる環境の提供を積極的に進めています。

2018年度は風土改革のボトムアップ活動の1つとして、「作業着刷新プロジェクト」を実行しました。28年ぶりの作業着刷新であり、国内グループ横断ワーキングチームを結成し、刷新コンセプト「～WE WILL～ 社員一人ひとり、そして全員が未来に向かってチャレンジする」を掲げ、全社員の意見や提案から、一体感・統一感を持ち、より高い安全性と機能性を備えた当社グループの新しい作業着を作製しました。2019年春からの着用予定で、グループ全社員が “One Team” になるために不可欠なシンボルです。

従業員数(人)

	2016年	2017年	2018年
単体	224	230	210
(内、臨時従業員の割合)	10%未満	10%未満	11.9%
日本	3,005	3,013	3,223
アジア	12,793	14,449	14,287
米州	627	2,407	2,492
欧州	447	388	400
連結合計	16,872	20,257	20,402

育児休業制度・介護休業制度につきましても定着の域に達しています。また、連続5日の休暇取得が可能な1ウィークホリデー制度についても95%以上の社員が取得しており、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つくりあげています。

そのほか、ストレスチェックによる職場状況の把握によるメンタル不調の未然防止活動や、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も継続的に実施しています。そのなかでも職場ハラスメントは重要課題に取りあげ、管理職を含む全社員へ向けた講習会など、ハラスメント撲滅にむけた活動を継続して実施しています。

また、働き方改革の観点からフレックス制度適用範囲の拡大を進め、2019年度からは在宅勤務制度や時間単位有給休暇制度を制度化し取り組んでいきます。新たに勤務間インターバルについてトライアルも行う予定です。

「多様性」を当社グループの競争力とするためには、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継続して構築してまいります。

女性のキャリア開発

当社グループの価値創造プロセスの遂行と更なるブラッシュ・アップのためには、ダイバーシティ、女性活躍は重要要素と位置付けており、ダイバーシティ推進軸の“多様な人材の活躍と育成の施策”の一環として、女性活躍を推進しています。

下記のような、更なるキャリア開発のため、チェンジマインド、スキルアップを促進する社内外の研修等の機会を設けています。

● 女性リーダー育成研修

2015年より継続実施しており、第4期は受講生10名が「自身のありたいリーダー像」を掲げ、試行錯誤しながら成長のドライブを加速することに取り組みました。

● 異業種交流会（NPO法人J-Win※）

女性活躍推進の一環で他企業との異業種交流会への参加を開始し、4年目を迎えます。業種や業態の枠を超えた多様な価値観を認め合い、切磋琢磨しながら自己成長を促しています。

※特定非営利活動法人ジャパン・ウィメンズ・イノベイティブ・ネットワーク

働き方改革・労働生産性向上ワーキンググループの取り組み

新経営理念に掲げる「熱意と覚悟を持った者が集う活気あふれる風土」の醸成に向け、働き方改革・労働生産性向上ワーキンググループでは、働きがいのある職場環境づくりと、価値創造を実現し、生産性を高めるサイクルの構築に着手しました。

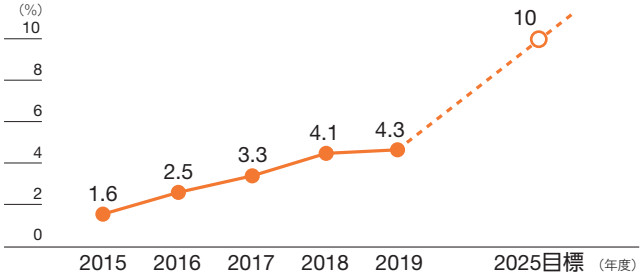
「人材価値向上」「企業価値向上」「ワークライフバランスの向上」を掲げ、社員が充足感・幸福感・豊かな発想が持てる「魅力あるカンパニー」の実現を目指しています。

当社グループの目指す「魅力あるカンパニー」
「私らしく、活躍する」「昨日の自分を超える」
「最高のライバルは最高の仲間」「世界でなくてはならない存在」

社員の意識と行動を切り替える（=SWITCH）という思いをこめて“Project SWITCH!”を立ち上げ、職場ワークショップやサーベイ・アンケート結果などの社員の声や、データからの現状把握を通じて、『業務改善・削減』『会議および資料作成の効率化』『コミュニケーション』『IT活用』『基幹職のマネジメント支援』『評価制度・認め合う仕組み』の6テーマを設定し、活動中です。

施策について社員と意見交換を行う「働き方改革タウンミーティング」も2018年度より、各拠点で実施しており、活発な議論がなされています。

▼ 女性基幹職人数比率（国内）



岡山事業所でのタウンミーティング

女性リーダー研修

多様な人材の登用と経営人材の育成

採用

新卒採用においては国籍を問わずマーケットをリードしていく次世代を担う経営人材候補の採用を進めています。経営・事業ニーズに紐づく必用人材要件に基づき、“リーダーシップ経験”、“グローバル環境におけるチャレンジ”という観点で優れた能力を持つ人材の確保に努めています。インターンシップも積極的に受け入れています。技術系学生の長期受け入れに加えて19年度はよりグローバルな観点よりアジアを中心に受入を拡大していきます。地域・社会貢献の観点からもインターンシッププログラムの強化を図っています。また、中途採用も積極的に進めています。社外の知見を積極的に取り込むことで、知の多様化を図っています。多様な経験、知識を有す人材が集う魅力ある会社作りをこれからも進めていきます。

育成

グローバルトップに向けて加速していくため、経営人材の育成とその後継者のパイプラインマネジメントを目的に、人材育成を強化しています。

“グローバル” および “リーダーシップ”をキーワードに階層別リーダーシッププログラムを開発しリーダーシップ教育を強化しています。上位階層向け経営人材育成プログラムにおいては海外グループ会社の社員も参加し、グループ内での切磋琢磨や人材育成における国内外グループ連携、関係強化を図っています。経営リテラシーの習得に加えて国内外の各社間によるコラボレーション強化の場にもつながっています。海外からの研修生も積極的に受け入れています。現地会社の育成課題を解決する事で海外各社の事業の拡大に貢献しています。リーダーシッププログラム以外にも各年代で必要とされる能力やスキルを補完する企業内プログラムも準備しています。また、成長を促進するための場を付与するという観点より、修羅場経験を積ませることで、次期経営人材を早期的に育成する仕組みの構築も検討しています。これらの施策に語学研修、技術者向け研修、通信教育も加え、統合的に会社に貢献していく人材を継続的に輩出していきます。

『自己責任』で成長を目指す人を惜しみなくバックアップ

日本ペイントホールディングスグループは、右図のような方針に基づき、人材強化を図っています。

インターンシップの受け入れ

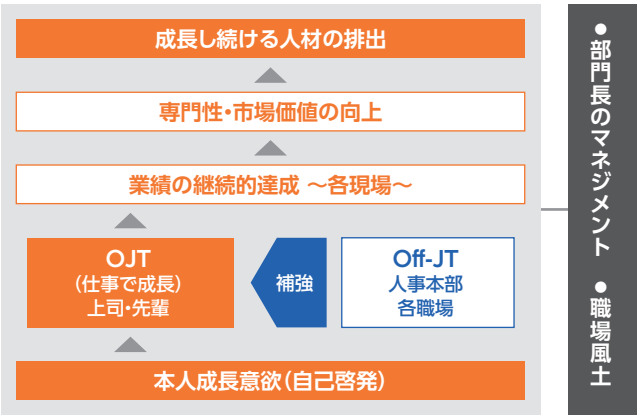
2019年入社研修

<人材育成の考え方(育成方針)>

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。
したがって、人材育成の基本を『自己責任』におく。

<教育方針>

- 教育、育成の基本は職場での育成OJT(On-the-Job Training)
- OJTを補完する目的で、Off-JT(研修)を実施する
- 研修は「機会均等型」と「選抜・抜擢型」に二分化し、育成目的を明確化する



国内における安全衛生活動

当社グループでは「安全はすべてに優先する」という考え方のもと災害発生の未然防止に取り組んでいます。

2018年度は、グループの国内関係会社が参画する各拠点のRC委員会やグループ安全環境会議および製品安全会議を通じて安全衛生活動の改善や問題解決に取り組みました。その中で、グループ内で発生した事故災害の情報や異業種における事故事例を共有するとともに、その対策についても横展開を行い、再発防止を図りました。

また、会社代表役員と労働組合代表が4半期に1度中央労使協議会を開催し、労働問題、安全環境問題、健康問題等について協議し改善策を展開しています。各地区においても、管理職の代表者や労働組合からの労働者代表が参加し毎月安全衛生委員会を開催し問題の改善にあたっています。

各地区において、リスクアセスメントを積極的に実施し、災害の未然防止に取り組んでいます。さらに労働組合との協働によるイベント企画、実行から従業員の健康増進を推進しています。

これらの安全衛生活動を実施した一方で、2018年度のグループの災害発生件数は昨年度と比較し、10件ほど増加しました。災害発生度数率についても大幅に上昇し、課題が残る年度となりました。不休業災害の原因の多くはルールの徹底不足であったことを受け、ルールの見直しと繰り返し教育、管理者による現場順守確認を強化していきます。

労働災害の抑制について、継続的に発生件数削減の取り組みを実施していきます。

海外グループ会社への安全統制支援

当社グループは海外関係会社における安全環境活動に対して、積極的な支援を継続に実施しています。2018年もNIPSEA Safety Council (以下NSC)を通じてアジア地域、各地区における現場管理強化と活動リーダーの育成に取り組みました。

火災、爆発など操業停止に関わる重大リスクとその是正を主たる目的とした評価リストを用いて、NSCメンバーとともに安全評価を各地区で実施し、重大災害の未然防止に努めました。

安全評価に加え、静電気の危険性の認知を深めるための体験学習なども含め海外の生産現場へ活動を拡大しています。また、火災、爆発事故が発生した際の体制、役割、手順の適正確認のため、各地区の消防訓練をモニタリングし、不具合を是正させ防火体制の強化を図っています。

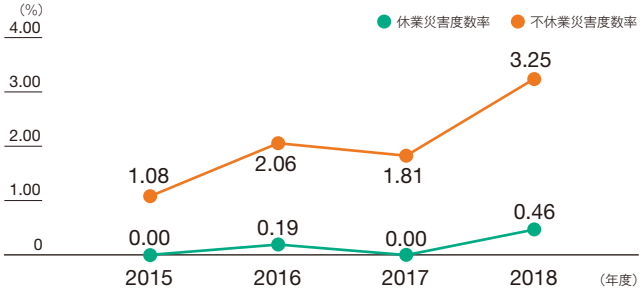
北米、中国、タイなどの各地区については事業会社と連携して安全統制支援を実施しています。

▼ 国内労働災害発生件数

	2015	2016	2017	2018
死亡事故	0	0	0	0
重大な労働災害	0	0	0	0
休業災害	1	1	3	3
不休業災害	7	11	11	21

※上記は正社員・契約社員を含む件数です。

▼ 災害度数率(国内)



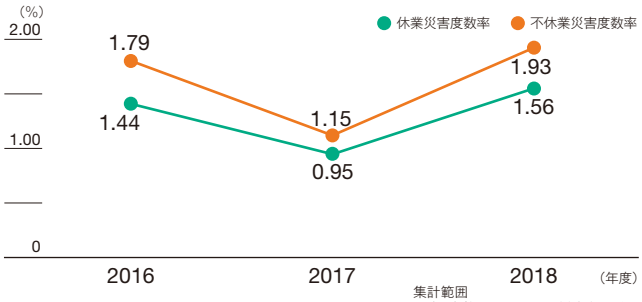
※度数率は100万延実労働時間当たりの労働災害の発生頻度を示します。

▼ 海外労働災害発生件数

	2016	2017	2018
死亡事故	0	1	0
重大な労働災害	1	0	0
休業災害	24	27	50
不休業災害	31	34	62

※上記は正社員・契約社員を含む件数です。

▼ 海外災害度数率



集計範囲
国内：人数ベースで90%以上をカバー
海外：人数ベースで80%以上をカバー

地域社会、国際社会での貢献活動

企業の海外進出が始まり、社員や職場環境のグローバル化が進んでいます。
事業を展開する国々において、地域社会に活力をもたらす様々な活動を通して、
社会貢献へとつなげています。

国内における活動

東西の化学実験ショーに出展、グループ社員100人がボランティアとして参加

日本ペイントホールディングスグループは、一般社団法人日本化学工業会が開催している「こどもの日 化学実験ショー」に毎年、ブースを出展しています。2018年は8月に科学技術館（東京都千代田区）で、10月に神戸国際展示場（兵庫県神戸市）でそれぞれ2日間、計4日間開催されました。当社グループからは東西で合計約100人のグループ社員がボランティアとして参加し、乾電池を用いて金属の定規に電着塗料を塗る実験を子どもたちに指導しました。

アフリカンペイントアーティストの活動をサポート

汎用塗料を手掛けるグループ会社・日本ペイント株式会社（NPTU）は、アフリカンペイントアーティスト・SHOGEN氏の活動をサポートしています。

2018年4月に大阪市内で開催された「うめきた　まちづくりアート2018春」にSHOGEN氏が参加。総勢100人以上のご家族連れと一緒に、NPTUが提供した環境に優しい水性内装用塗料を使って長さ数十メートルにわたる長大な絵を描きました。この絵は大阪市北区にある「グランフロント大阪」と「梅田スカイビル」との間にある地上通路に展示されました。

また、SHOGEN氏は同年7月に大阪・吹田市で開催された「トンネルアート・パート13 」にも参加。NPTUはこのイベントにも水性塗料を提供しました。NPTUは2016年からこのイベントに協賛しており、今後も吹田市の地域活性化や景観向上に協力していく方針です。

東京・渋谷でHAPPY WALL PROJECT を開催

日本ペイントホールディングスが手掛けるインテリア塗料ブランド・ROOMBLOOMは2018年3月にイン&アウトバウンドイベント「MOSHI MOSHI NIPPON FESTIVAL 2018」（東京都渋谷区で開催）において、ROOMBLOOMが2014年から取り組んでいる社会貢献活動「HAPPY WALL PROJECT」をイベント主催者と共同で実施しました。

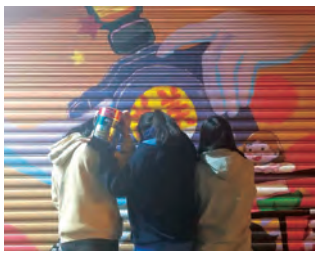
この「HAPPY WALL PROJECT」は「ペイントで暮らしをもっと豊かにしたい」という想いを全国に広げたい、という願いから始まったものです。今回は渋谷区内にある託児所において、ダウン症や自閉症の子どもたちとともにサーカステントの絵を描きました。

アフリカンペイント
アーティスト
SHOGEN氏

海外における活動

【中国・香港】地域活性化の取り組みに水性塗料を提供

立邦油漆(香港)有限公司は、香港の下町・深水埗における地域活性化の取り組み「閘遊×舖史」に対して、同社製品を無償提供して活動を支援しました。深水埗には服飾、おもちゃの問屋や電気店など、多数の店舗が古くから建ち並んでいます。これら店舗の一部はシャッターが老朽化し、美観を損ねていました。「閘遊×舖史」の取り組みは、こうしたシャッターに地元の芸術家やボランティアの青少年が絵を描いて、地域の活性化向上につなげようというものです。立邦油漆(香港)はこの取り組みに対して、環境に優しい水性塗料を提供しました。



【インドネシア】独立記念日を祝う塗装セレモニーをサポート

インドネシアの住宅街の入り口には、現地の言葉で「ガプラ(Gapura)」と呼ばれる門が建っており、インドネシアの独立記念日(8月7日)を祝うため、ガプラを毎年塗り替える習慣があります。日本ペイント・インドネシアは、国内37拠点の従業員が地域社会と協力してこの塗り替えに取り組んでいます。2017年には4,614カ所の、2018年には7,488カ所のガプラの塗り替えをサポートしました。2019年は1万カ所の実現を目指しています。

【アジア】建築家志望の若き才能の飛躍をサポート

当社グループではアジアで建築を学ぶ学生を対象に、建築デザインのコンペティションを毎年開催しています。11回目となるコンペティションの最終選考会は2019年3月にシンガポールで行われ、約8,400人の応募の中からインド出身、ベトナム出身の2人の学生がグランプリを獲得しました。グランプリ獲得者には米国・ハーバード大学大学院デザイン学院での約6週間にわたるプログラムへの無償参加など、約1万米ドル相当の賞品が授与されました。

【インド】NGOと協力、小学校の内外装を塗り替え

Nippon Paint(India)は地元のNGOと協力し、小学校の内外装塗り替えのボランティアに取り組んでいます。

インド南部・タミルナードゥ州ガデュバンチェリーの小学校で行われた塗り替えにはNGOから約60人のボランティアが参加。同社は環境に優しい水性塗料など約50リットルを提供しました。また、同州の州都・チェンナイの学校200校の塗り替えを行うプランも実施しており、2018年までに25校の塗り替えが完了しています。

経営理念の実践を目指して

当社グループの持続的な成長と企業価値の向上を目指し、
経営環境の変化に的確に対応できる経営機構の構築を図ります。

執行役員

常務執行役員　**松本 保幸**
（経営企画本部長、経営戦略担当）

上席執行役員　**藤田　徹朗**
（Nippon Paint（USA）Inc. CEO）

上席執行役員　**塩谷　健**
（日本ペイント・インダストリアル
コーティングス株式会社 代表取締役社長）

執行役員　**西村　智志**
（日本ペイント・サーフケミカルズ
株式会社 代表取締役社長）

執行役員　**小畑　裕作**
（R&D 本部長）

執行役員　**加藤　正和**
（グローバル安全環境品証部長、
コーポレート監査室・生産企画室 担当）

上席執行役員　**牟禮　章一**
(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 代表取締役社長)

執行役員　**花岡　泰史**
(Nippon Paint (Europe) Ltd. CEO)

上席執行役員　**喜田　益夫**
(日本ペイント株式会社 代表取締役社長)

執行役員　**大西　武司**
(経営企画本部 NNモデル推進統括部長、
Nipsea Management Company Pte.,Ltd.
Vice President China Liaison)

執行役員　**和田　祐一**
(総務人事本部 働き方改革推進部長)

	氏　名	現在の地位・担当	重要な兼職の状況	2018年 出席状況 取締役会	取締役就任時期	保有株式数
社内取締役	田中　正明	代表取締役会長	株式会社マネーフォワード 社外取締役	——	2019年3月	0
	田堂　哲志	代表取締役社長 兼 CEO	NIPSEA MANAGEMENT COMPANY PTE. LTD. Director 一般社団法人日本塗料工業会会長(2019年5月退任)	18回 (全回出席)	2013年6月	13,152
	南　学	代表取締役常務執行役員 経営管理本部長 グローバル調達部、財務戦略担当	NIPSEA MANAGEMENT COMPANY PTE. LTD. Director	18回 (全回出席)	2013年6月	14,570
	白幡 清一郎	取締役常務執行役員 技術担当	日本ペイントマリン株式会社 代表取締役社長	13回 (全回出席)※	2018年3月	10,407
	永阪　淳	取締役常務執行役員 総務人事本部長 ダイバーシティ推進、海外、 人事戦略担当	NIPSEA MANAGEMENT COMPANY PTE. LTD. Director	18回 (全回出席)	2017年3月	21,778
	ゴー・ ハップジン	取締役	NIPSEA HOLDINGS INTERNATIONAL LTD. Director WUTHELAM HOLDINGS LTD.Managing Director NIPSEA PTE. LTD. Managing Director NIPSEA MANAGEMENT COMPANY PTE. LTD. Director NIPSEA INTERNATIONAL LIMITED Director	18回 (全回出席)	2014年12月	0

	氏　名	現在の地位・担当	重要な兼職の状況	2018年 出席状況 取締役会	取締役就任時期	保有株式数
社外取締役・独立役員	原　壽	取締役	弁護士　中外製薬株式会社 社外監査役	13回 (全回出席)※	2018年3月	793
	筒井　高志	取締役	龍樹コンサルティング代表	13回 (全回出席)※	2018年3月	364
	諸星　俊男	取締役	ウイングアーク1st 株式会社 社外取締役	12回 (13回中)※	2018年3月	100
	金子　恭規	取締役	Arcus Biosciences Lead Independent Director Kaneko Investments LLC Managing Director	13回 (全回出席)※	2018年3月	2,000
	中村　昌義	取締役	OCTAHEDRON株式会社 代表取締役	13回 (全回出席)※	2018年3月	1,322

	氏　名	現在の地位・担当	重要な兼職の状況	2018年 出席状況 取締役会	2018年 出席状況 監査役会	保有株式数
監査役	三輪　宏	常勤監査役	——	13回 (全回出席)※	13回 (全回出席)※	23,433
	川邉　統也	常勤監査役	——	18回 (全回出席)	19回 (全回出席)	13,828

	氏　名	現在の地位・担当	重要な兼職の状況	2018年 出席状況 取締役会	2018年 出席状況 監査役会	保有株式数
社外監査役・独立役員	生沼　寿彦	監査役	弁護士、弁理士	18回 (全回出席)	19回 (全回出席)	113
	脇田　一郎	監査役	公認会計士	18回 (全回出席)	19回 (全回出席)	0
	岡澤　雄	監査役	——	13回 (全回出席)※	13回 (全回出席)※	264

選任理由	取締役会の諮問機関の委員就任状況（2019年5月現在）			
	指名諮問委員会	報酬諮問委員会	M&A諮問委員会	ガバナンス諮問委員会
長年にわたり三菱U FJフィナンシャル・グループの経営に携わる。 また、米国の金融機関においても頭取、取締役等を務め、経営者としての国際経験も豊富に有する。	●	—	●	●
当社初のグループ会社出身社長。2015年4月の代表取締役社長就任後、 米国建築用塗料会社の子会社化など海外事業拡充を実現。中期経営計画N-20推進の先頭に立つ。	—	—	●	●
入社以来、一貫して財務・経理分野に従事。近年はIT・調達・総務・技術等も担当、 総合的観点から経営効率化を推進。2019年には円滑なIFRS移行を実現。	—	—	●	—
技術者出身。2015年4月に完了した国内事業組織再編プロジェクトの責任者として陣頭指揮。 関連会社2社の社長も務めるなど、経営者としての経験も豊富。	—	—	—	—
原材料調達責任者としてグループの原材料コスト改革を実現。 また、独関連会社にて欧州事業を強化。総務人事本部長として「働き方改革・ CSR経営」を推進。	—	—	—	—
アジア合弁事業パートナー代表として NIPPON PAINT のアジアトップシェアを実現。 2014年12月、当社取締役に就任し、取締役会活性化に貢献する。	●	●	●	●

選任理由	専門性・バックグラウンド					取締役会の諮問機関の委員就任状況（2019年5月現在）			
	法務	財務	グローバル事業	M&A	IT	指名諮問委員会	報酬諮問委員会	M&A諮問委員会	ガバナンス諮問委員会
弁護士として40年以上のキャリアを有し、多数の企業法務案件に従事。 クロスボーダーM&Aにも数多く関与し、海外からも高い評価を得る。	●	—	—	●	—	●	—	—	●
野村證券・ジャスダック証券取引所・LIXILグループにて取締役、社長、副社長等を歴任。 経営者としての豊富な経験を有し、M&A・IRにも深い知見を有する。	—	●	—	●	—	—	●	—	—
40年以上のキャリアを有するITの専門家。日本NCR、安川情報システム等の IT企業において社長を歴任するなど、経営者としての経験も豊富。	—	—	●	—	●	●	—	—	●
ライフサイエンスのほか様々な事業分野で活躍し、国内外企業の取締役等を歴任。 米スタンフォード大学経営大学院諮問委員会委員も務めた経験を有する。	—	●	—	●	—	—	●	—	—
国内外の銀行・証券会社等の金融機関で取締役等の経営幹部を歴任。 M&A助言業務や資金調達の専門家として、30年以上の豊富な実務経験を有する。	—	●	—	●	—	—	●	●	—

選任理由	主要な経歴
技術者出身。工業用塗料分野を歩み、工業用塗料関連会社社長に就任。 持株会社体制移行・アジア地域合弁会社連結化にも当社取締役として取り組む。	1982年4月　当社入社 2013年6月　取締役上席執行役員 2015年4月　日本ペイント・インダストリアルコーティングス株式会社 代表取締役社長 2018年3月　監査役（現在）
主として営業畑を歩む。当社執行役員・戦略企画部長として 持株会社体制移行・アジア地域合弁会社連結化に携わり、現在のグループ体制構築に貢献。	1979年4月　当社入社 2009年4月　戦略企画部長 2012年4月　上席執行役員 2016年6月　監査役（現在）

選任理由	専門性・バックグラウンド		
	法務	財務	グローバル事業
弁護士・弁理士。米国ニューヨーク州弁護士資格も有する。 知的財産法の専門家として大学院客員教授を務めた経験もあり、技術分野にも明るい。	●	—	—
公認会計士。大手監査法人において上場企業の財務諸表・内部統制監査業務に従事したほか、 人材育成にもあたる。自動車メーカーでの勤務経験も有する。	—	●	—
資生堂において主として国際畑を歩み、中国事業部長、国際営業部長を務める。 また、取締役、執行役員として経営にも携わる。	—	—	●

※ 2018年3月28日開催の第193回定時株主総会において取締役または監査役に就任しており、就任後に開催された取締役会・監査役会への出席状況を記載

コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

当社グループは、「経営理念」の実践を通じて、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的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・強化に継続的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。

https://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

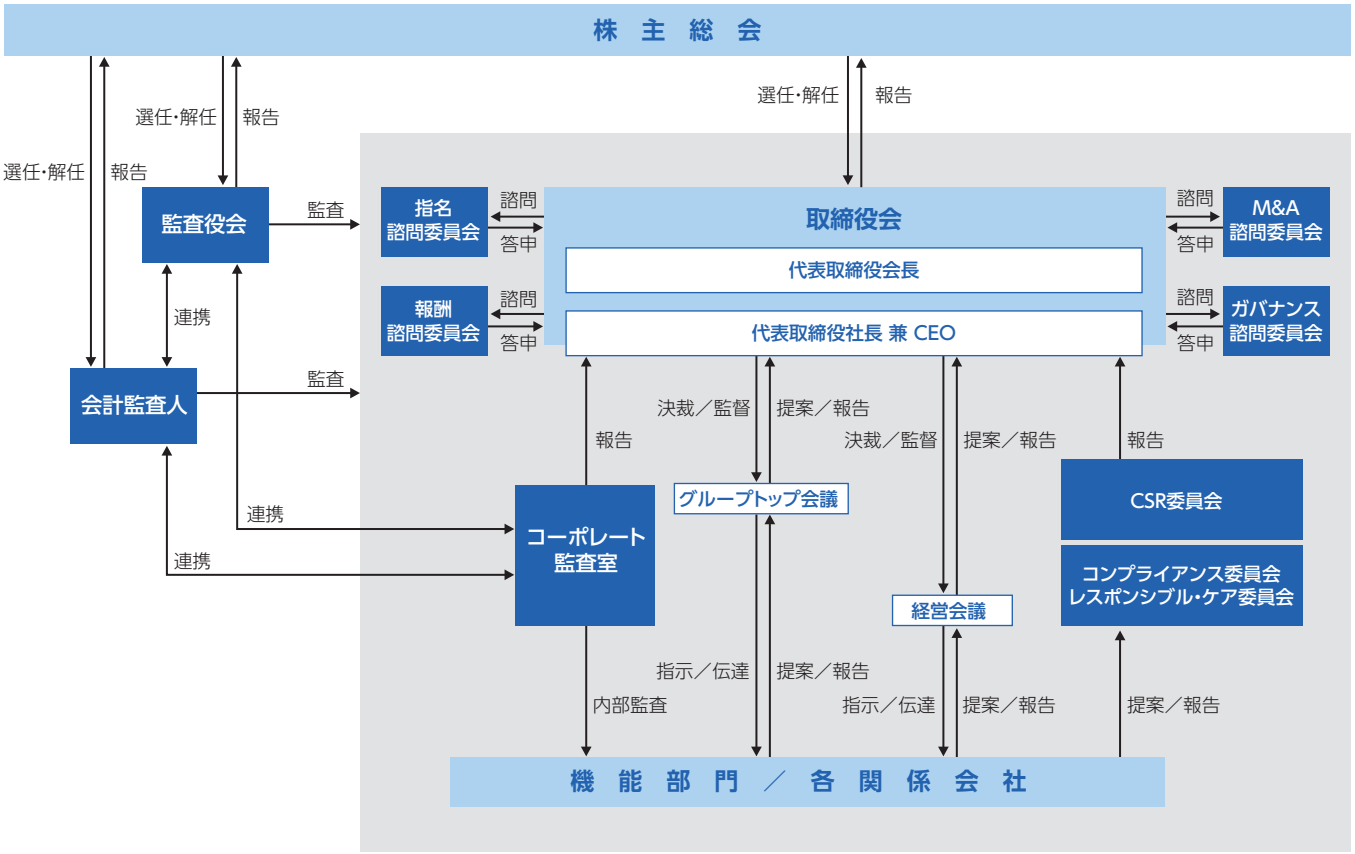
当社の取締役会の員数は定款上で11名以内とし、業務執行を行う取締役、独立社外取締役、非業務執行取締役で構成し、国内外、グループ内外からの出身者を選任対象としています。2019年5月1日現在11名の取締役からなり、そのうち5名が独立社外取締役です。

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、取締役会長が議長を務めています。

また、社長の諮問機関として、グループトップ会議および経営会議を設置し、業務執行の決定に際して取締役会に付議する事項を事前に審議しています。

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。

▼ **コーポレート・ガバナンス体制図** (2019年5月1日現在)



経営陣幹部の選解任と取締役・監査役候補者の指名を行うに当たっての方針と手続

取締役会は、代表取締役および執行役員（以下「経営陣」という）の選任と取締役・監査役候補者の指名を行うに当たり、当社グループの持続的成長と中長期的な企業価値の向上に資する、経営陣および取締役・監査役としてふさわしい多様な経験、実績、高い見識、高度な専門性等を有する人物を国籍・性別を問わず、国内外、グループ内外から選任・指名する方針としています。

当社は、取締役会の諮問機関として、独立社外取締役を委員長とし、独立社外取締役が委員の半数以上を占める指名諮問委員会を設置しています。指名諮問委員会は、上記方針に基づき審議を行ったうえで、経営陣の選解任および取締役・監査役候補者の指名について取締役会に答申しています。

取締役会は、経営陣の選解任を行うにあたっては、経営人材育成制度での経営陣人材としての成長度合いや重要執行任務でのパフォーマンスの評価等を勘案して選解任を行い、また、独立社外取締役および独立社外監査役候補者の指名を行うにあたっては、取締役会が定めた「社外役員の独立性判断基準」を満たす者を指名する手続を行っています。

取締役会は、最高経営責任者である代表取締役社長の選任を行うにあたっては、指名諮問委員会の答申および後継者計画に基づき、会社経営の分野における豊富な経験と実績を有し、社長としてふさわしい能力を高い水準で発揮し、経営ビジョンを実現できる人物を審議のうえ、選任します。また、代表取締役社長が以下の場合に該当し、客観的に解任するのが相当と認められる場合に、指名諮問委員会の答申を踏まえ、取締役会で十分に審議を行ったうえで解任します。

- 法令・定款等に違反し、日本ペイントホールディングスグループの企業価値を著しく棄損したと認められる場合
- 職務遂行に著しい支障が生じた場合
- 選任基準の各要件を欠くことが明らかとなった場合

取締役・監査役の報酬等の決定方法

当社は、取締役会の諮問機関として、独立社外取締役を委員長とし、独立社外取締役が委員の半数以上を占める報酬諮問委員会を設置しています。取締役の報酬等については、報酬諮問委員会にて審議を行い、その答申に基づいて取締役会で決定することとしています。

2019年4月以降、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、社外取締役の報酬等は職責給および長期インセンティブ給によって構成することとしています。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40%から45%を基準として、連結業績によって毎年基準額の0%から160%の範囲で変動します。長期インセンティブ給は、譲渡制限付株式報酬を付与します。取締役に対して譲渡制限付株式の付与のために支給する報酬は金銭債権とし、その総額は、年額6億円以内（うち社外取締役分は年額2億円以内）とします。また、各取締役への具体的な支給時期および配分については、取締役会において決定することとします。株式報酬型ストックオプションについては、付与対象である海外赴任者が帰国した際の付与を終了した時点で、終了させる予定です。

なお、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いません。

監査役監査の状況

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、2019年5月1日現在5名の監査役からなり、5名のうち3名は独立社外監査役として、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および国際経験・経営者としての経験の豊富な者が選任されています。

独立社外監査役は、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

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、15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。

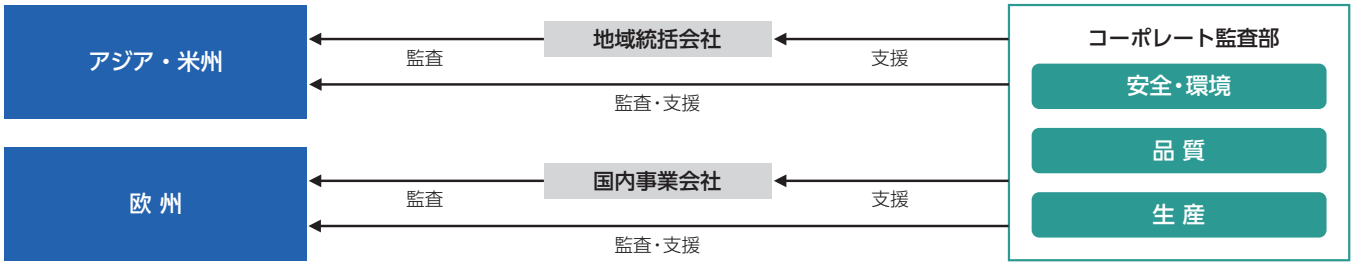
グローバル監査の推進

日本ペイントホールディングスグループは、国内外の多くのグループ会社を含む企業体へと成長してまいりました。コーポレート監査部は当社グループの内部監査機能を担っていますが、グローバル監査に必要なスキルを単独で確保するには限界があり、また監査に際し、法規制や商慣習、更に言語も十分理解する必要があるので、地域統括会社や国内事業会社との協働が不可欠と判断し、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監査を行っています。

具体的には、アジア・米州地域においてコーポレート監査部は、地域統括会社が行う監査を支援。また、欧州地域においては国内事業会社が行う監査を支援。なお、いずれも重要拠点(会社)に対しては、直接監査を行っています。一方、アジアのグループ会社や地域統括会社とコーポレート監査部は、テレビ会議などで積極的に情報共有することに加え、ネットワーク上で安全等に関する各種のデータや可視化された資料を共有してタイムリーな情報交換が可能な仕組みを構築してきました。また、事故や災害に対しても、速報性の高いレポートラインを確保し、コミュニケーションの質を高めたことで、効果的なマネジメントレポートの作成が可能となりました。事故や災害の情報グループ内に展開し、再発防止につなげています。

さらに、コーポレート監査部が実施した監査結果は、地域統括会社ならびに国内事業会社と共有し、対象拠点の更なる改善活動やその後の支援活動に結びつけています。

▼ **グローバル監査の体系** (2018年)



グローバル監査の実施状況

コーポレート監査部は、国内外の安全や環境等に関する法改正などの外的要因、各事業会社の安全実績や環境実績などの内的要因、および売上規模に基づく重要度などをそれぞれ評点化し、その総スコアを踏まえ監査対象の会社を選定しています。2018年は、アジア圏でNippon Paint(Thailand)社、米州圏でDunn-Edwards社を対象に安全・環境の監査を実施しました。現場においては、特に安全面では静電気対策状況(アースの使用方法等)や作業時の安全確保状況(災害未然防止策の運用等)の確認、また、環境面では排水・排気において著しい環境影響など問題が発生していないか確認しました。なお、これらの監査において重要な不備はありませんでした。今後もこのようなリスクベースの監査を行うとともに、監査結果をグループ内で共有しグループ全体の安全・環境レベルの向上に努めます。

NNモデルの磨き込みとグローバル展開

当社グループはシンガポールのパートナーであるWuthelamと50年以上にわたり、アジアでNipsea事業を展開してきました。ガバナンス面では、Nipseaの事業経営の独自性を許容し、経営判断や事業展開のスピードを阻害しない範囲の統制を掛けることで、Nipsea事業は飛躍的に成長してきました。この独自の経営モデル「NNモデル」を時代や事業規模に併せて見直しかつ磨き込み、多国間展開グループ統制の先行事例であるNipseaのマネージメントモデルと併せてグローバルに展開することで、経営資源の最適分配と各地域における経営スピードの加速が実現できると考えています。以前にも増して重要性が高まるアジア事業のモニタリング・レポーティングを強化し、グループ経営判断の精度向上に努めています。

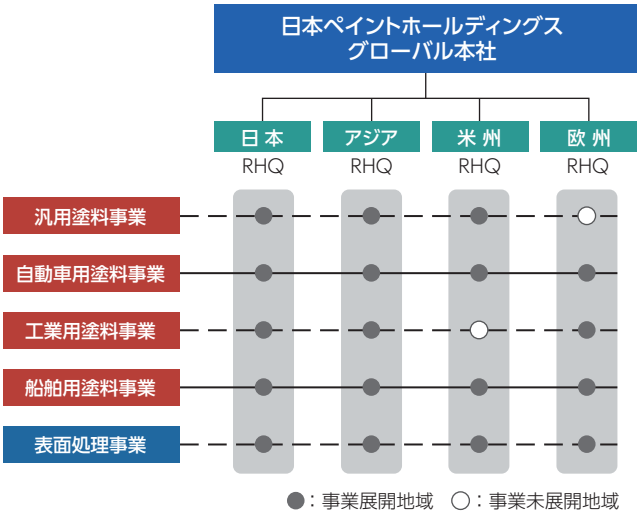
▼ NPHDグループ

グローバル・ガバナンスの推進

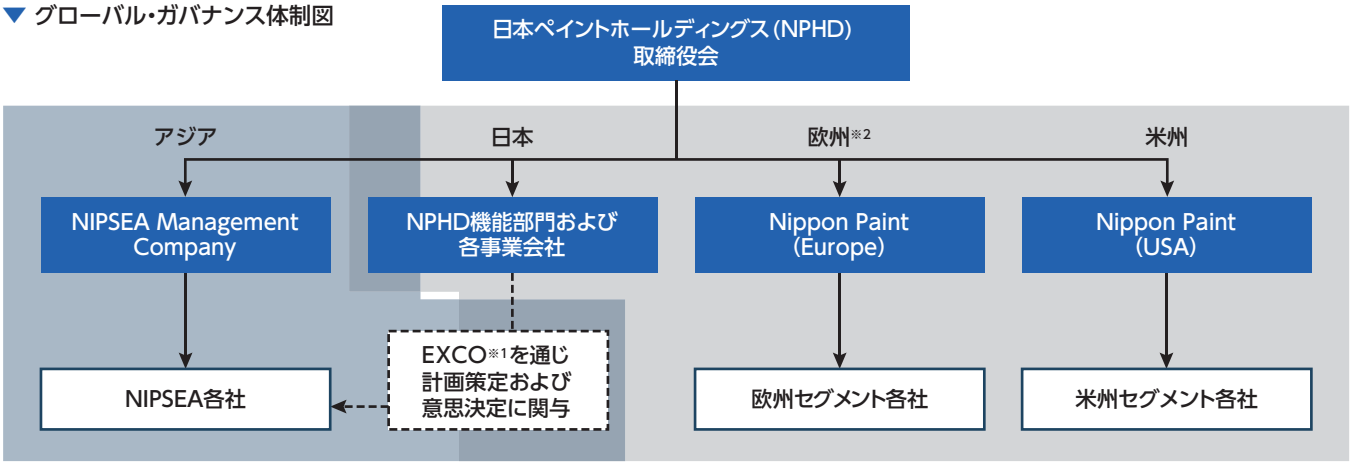
当社は、2017年に地域軸・事業軸でのガバナンスおよびマネジメントの権限と責任を再定義する検討を開始しました。これに基づき、当社をグローバル本社とする地域統括会社体制(RHQ体制)の新設計を構築し、まずは米州RHQ体制に向けたプロジェクトを2018年2月にキックオフしました。米州RHQでは、新たに米州地域全体を包括する、財務機能、リスク管理機能、経営企画機能を強化することを目指しています。新たに権限責任規定を整備するとともに、2019年から米州RHQの運用を開始しています。これにより、現地法令・商習慣等に根差す適正なガバナンス強化の実現を図り、「地域ごとの成長機会・リスクの迅速かつ正確な把握」、「意思決定のスピード・アップ」、「地域における全体最適視点でのリソースの絞りと集中」の実現を目指します。

このRHQ体制の再構築は、米州に引き続き、その他の地域へも順次展開していく検討を継続しています。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経営の効率性の強化を図り、持続可能なグローバル成長の基盤としていきます。

▼ 目指す「事業×地域のマトリクス経営」の姿



▼ グローバル・ガバナンス体制図



■「ビジネス・マネジメント・コントロール・ポリシー」により、整備した範囲　■ 従前より上申および報告ルートが整備されていた範囲

※1 EXCO:Executive Committeeの略。NIPSEAにおける意思決定会議
※2 開示セグメントは「その他」に属する

コンプライアンスの遵守

当社グループでは、グループ内すべての役員および社員について、
企業の行動指針である「コンプライアンスブック」に基づいた
「あるべき姿」を追求して行動しています。

行動指針

当社は、コンプライアンスの行動指針を明確に示したコンプライアンスブックを定めており、グループ全社員に対して、コンプライアンスブックを浸透させ、コンプライアンスブックに則った行動を行うよう求めています。また、コンプライアンスの視点においても、2018年1月に新たに策定された経営理念を踏まえて、当社グループの「あるべき姿」を追求して行動しています。

コンプライアンスの位置付けと体制の構築

当社グループは、コンプライアンスを「企業が永続するための前提条件」であるという考えに基づき、社長が委員長を務めるCSR委員会の傘下に総務人事本部管掌取締役が委員長を務めるコンプライアンス委員会を設置しています。このコンプライアンス委員会は、当社の機能部門長や国内主要子会社の代表者が委員となり、グループ全体で取り組むコンプライアンス課題の設定と、対策実施、進捗管理、効果検証、モニタリングのPDCAを行うとともに、国内子会社が独自に実施するコンプライアンス活動に関する情報共有と、支援・助言などを行っています。アジア、米州、欧州の海外主要子会社については、コンプライアンス部門同士の連携を進め、海外におけるコンプライアンスの向上を図っています。

2017年に改訂した
コンプライアンスガイドブック

コンプライアンス教育

当社は、CSR委員会を年度末に一度、コンプライアンス委員会を四半期に一度開催し、当社グループ全体で取り組むべきテーマを設定し、改善活動を行いリスク低減に努めています。当前期では、適切な労働時間管理、グループ社員を対象としたハラスメント講習会の実施、コンプライアンスブックの周知徹底、ならびにグループ社員を対象とした同ブックの理解度テストを実施しました。また、コンプライアンスブックとの連携を念頭に、グループ社員に対した情報関連のテーマを中心に5件のコンプライアンスメールマガジンを発行しました。

当社においては、全社員対象のコンプライアンス教育のほか、職務に応じ特定の部門を対象とした教育活動を実施し、コンプライアンスの周知徹底を図っています。
2008年から当社グループの役員を対象とするコンプライアンス等を対象とするセミナーを毎年開催しているほか、2018年からはこれをグループ各社の本部長クラスに展開し、経営層や経営層を補佐するマネジメント層へのコンプライアンス意識の徹底を図っています。

2018年度は、コンプライアンスをテーマにして、下記の教育を実施しました。

1. グループ社員を対象としたコンプライアンスブックの部門教育
2. グループ役員を対象としたコンプライアンスセミナー
   (外部講師による日本特有の不正の要因メカニズムに関する講演会)
3. 調色拠点長を対象とした下請法講習会
4. 新入社員、中堅社員、新任基幹職を対象とした集合研修
   (コンプライアンス、情報管理、契約の基礎)
5. GDPR等グローバル関連科目のe-Learning

腐敗防止

当社は、腐敗防止を重要なテーマとして捉えており、新たにグループ各社でコンプライアンス推進業務や海外関連業務に従事する者を対象として、贈収賄防止をテーマにしたe-Learningを継続的に実施しています。

リスクや危機に対応できる体制づくり

リスクを未然に防ぐ「リスク管理」とリスクが発生した際の
「危機管理」をグループ各社ごとに一元化し、
リスクマネジメント活動の質の向上を図っています。

内部通報制度

当社は、匿名性を確保した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、当社グループの役職員がグループ内における汚職や競争法違反・人権侵害などのコンプライアンス違反行為および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するとともに、従業員への周知徹底を図っています。当社は、通報を受け付けた場合、通報者が特定されないよう最大限配慮しながら調査を実施し、調査の結果、問題があることを確認した場合には、すみやかに是正対応を行っています。今期の当社における内部通報制度の通報件数(国内)は下記のとおりです。

内部通報の内訳

- ハラスメント …… 7件
- 業務上の不正、ルール違反 …… 2件
- 不公正な処遇 …… 1件
- その他(職場環境に関するクレーム) …… 3件

計13件

リスクマネジメントへの取り組み

当社グループは、グループ各社が自社の事業特性や組織体制・風土、社内外の環境変化に応じて、グループ各社ごとにリスクマネジメントを行うことを基本とし、グループ全体に関わるリスクについては、当社の取締役や部門長が中心となり、適宜、論議のうえ、リスク対策を行う態勢をとっています。

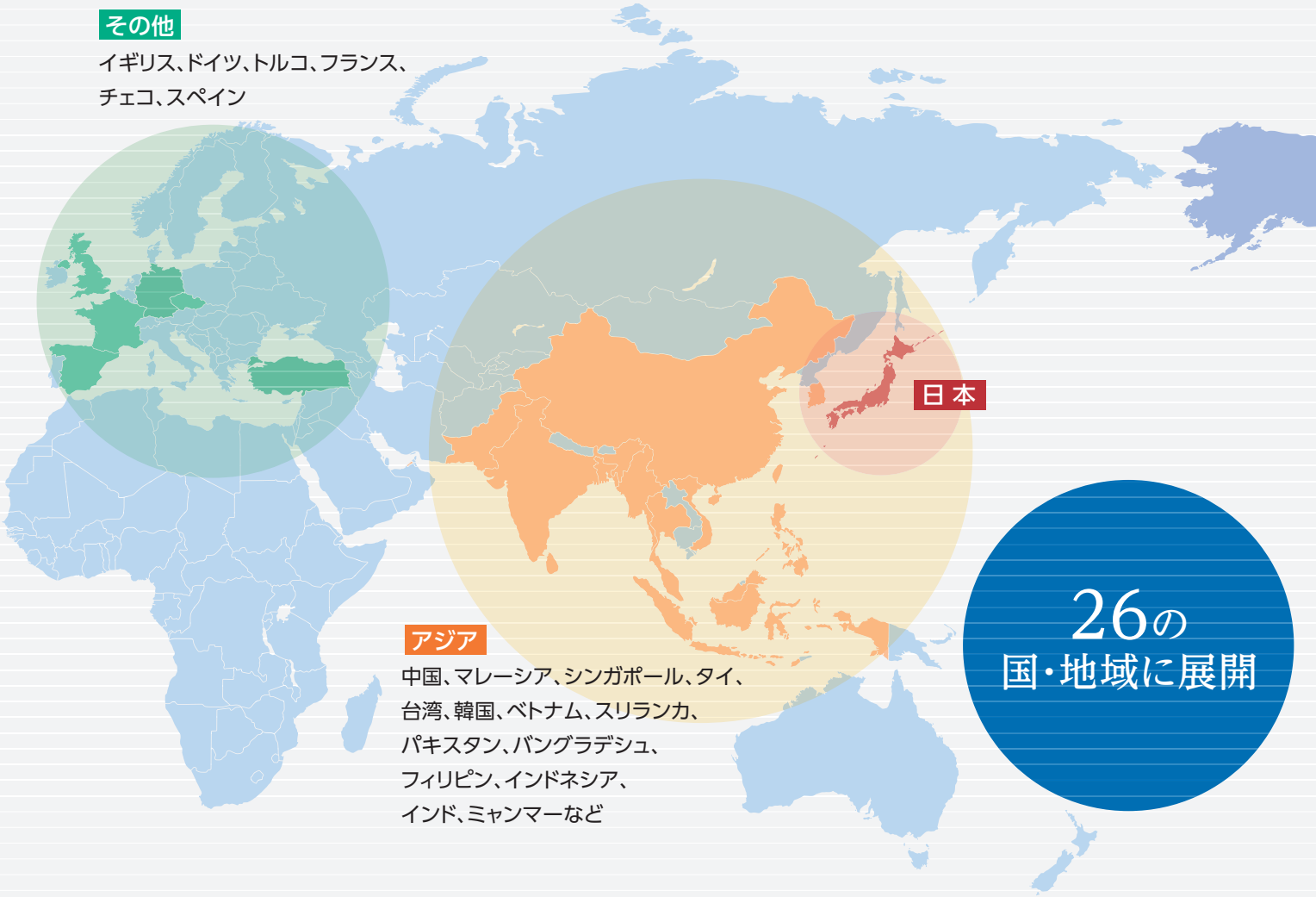
特に、日本国内においては大規模地震が発生する可能性が高いこと、多くのグループ各社で危険物を日常的に取り扱っており、ひとたび事故や災害が発生すれば、近隣の企業や住民の皆さまに被害を与える可能性があること、また自動車メーカーをはじめとする工業製品メーカーに対する供給責任を負っていることなどから、危機管理にも力を入れています。

その一環として、2018年度に危機管理に関わる規定・手続の大幅な改正を実施しました。さらに、海外子会社において危機が発生した場合でも、当社と現地が連携して有効な危機対応を実施できるよう、海外子会社における危機管理体制の整備を進めています。

想定する事業上のリスク

		リスクの事例
事業展開に関するリスク	① 市場環境変動のリスク	市場環境の変動による需要の低迷
	② 販売価格動向に関するリスク	販売価格の変動
	③ 海外活動に係るリスク	
	a. 為替変動リスク	為替相場の変動による換算差損
	b. 政治・経済状況の変化などに伴うリスク	政治・経済状況の急激な変化
	④ 原材料動向に係るリスク	
	a. 原材料の調達リスク	サプライヤーの生産停止などによる原材料の供給停止
	b. 原材料の価格変動リスク	原油・ナフサなど原材料価格の変動
法律・規制に関するリスク	① 製品の品質保証・製造物責任に関するリスク	製品の欠陥・品質問題
	② 知的財産権に関するリスク	知的財産権が侵害・流出、第三者との知的財産に関する紛争
	③ 環境関連法令への対応リスク	化学物質、安全衛生などの法規制の予測を超えた強化
自然災害・事故災害のリスク		大規模な自然災害、火災や不慮の事故等の発生による生産停止

日本ペイントホールディングスグループのグローバル事業展開

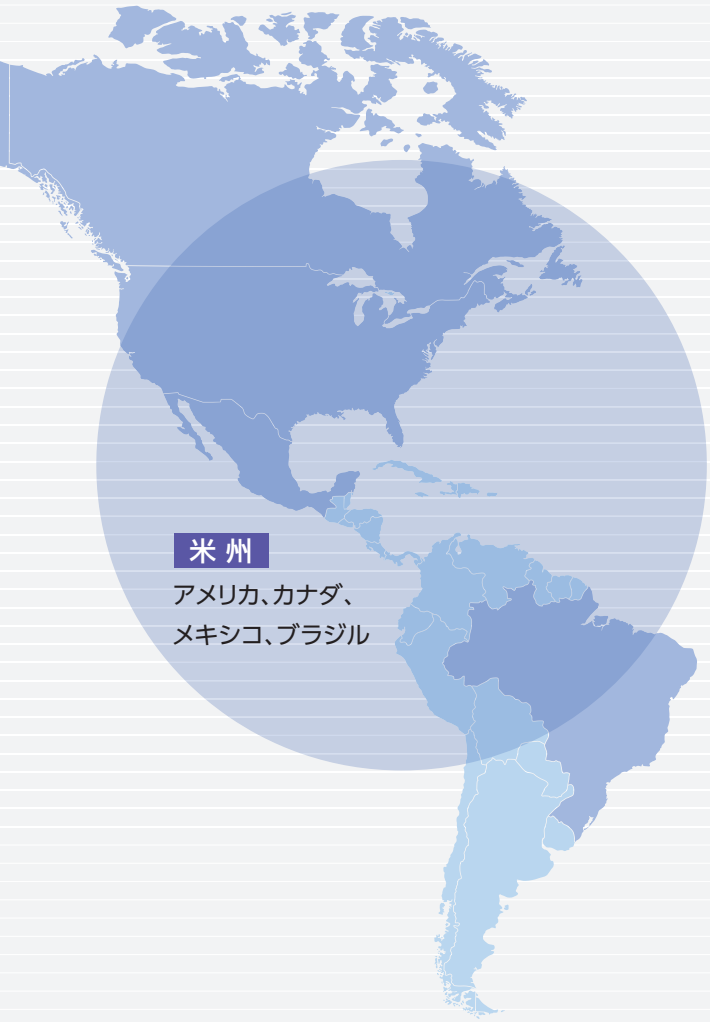


日本：当社および連結子会社
合計18社
従業員数：3,223人

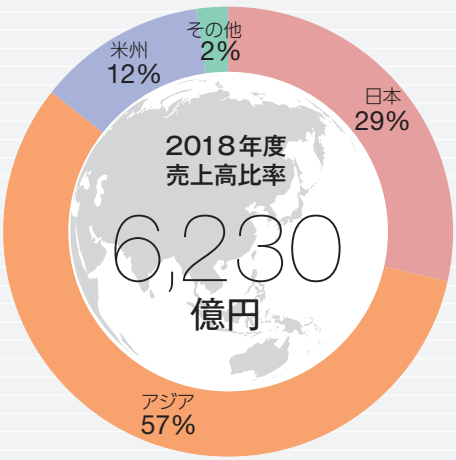
アジア：連結子会社　97社
従業員数：14,287人
主力の中国やマレーシア・シンガポール・タイを中心に15の国・地域に展開

米州：連結子会社　10社
従業員数：2,492人
アメリカを中心にカナダ・メキシコ・ブラジルの4ヵ国に展開

その他：連結子会社　10社
従業員数：400人
イギリス・ドイツ・トルコなど6ヵ国に展開



地域別連結売上高



企業概要

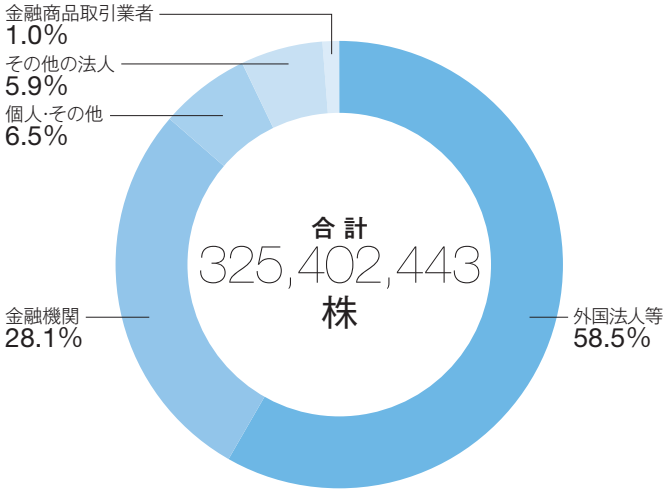
本社	日本ペイントホールディングス株式会社 〒531-8511　大阪市北区大淀北2-1-2 TEL：06-6458-1111
創業	1881年3月14日
資本金	78,862百万円
従業員数	単体：210人　連結：20,402人 (2018年12月31日現在)
事業年度	1月1日から12月31日
定時株主総会	3月中
単元株式数	100株
上場証券取引所	東京証券取引所
証券コード	4612
会計監査人	有限責任あずさ監査法人
株主名簿管理人	三菱UFJ信託銀行株式会社 〒541-8502　大阪市中央区伏見町三丁目6番3号 三菱UFJ信託銀行株式会社　大阪証券代行部

株式情報

発行可能株式総数	1,000,000,000株
発行済株式の総数	325,402,443株
株主数	8,842名

▼ 所有者別分布状況(株式数比率)

※自己株式4,689,703株は「個人・その他」に含まれています。



▼ 大株主の状況

株主名	持株式数(千株)	持株比率(%)
NIPSEA INTERNATIONAL LIMITED	126,906	39.57
HSB BANK PLC A/C 792827	14,474	4.51
NATIXIS	12,375	3.85
日本生命保険相互会社	10,817	3.37
住友生命保険相互会社	10,750	3.35
株式会社三井住友銀行	9,999	3.11
株式会社三菱UFJ銀行	7,133	2.22
三井住友信託銀行株式会社	7,053	2.19
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	6,652	2.07
日本マスタートラスト信託銀行株式会社トヨタ自動車	5,109	1.59

(注) 持株比率は、自己株式を控除して計算しています。

Basic & New

日本ペイントホールディングス

http://www.nipponpaint-holdings.com

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