Basic & New
NIPPON PAINT HOLDINGS

Integrated Report 2018

統合報告書2018
2017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。

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。

2018年1月策定

上記に加えて、Mission、Vision実現のため従業員が持つべき行動指針「Way」を定めており、当社ホームページで公開しております。
（https://www.nipponpaint-holdings.com/company/vision/）

新経営理念策定の経緯

当社は、2014年に持ち株会社体制に移行し、アジアの合弁事業を連結化しました。組織が大きく変わるとともに、約2万人の従業員のうち、85%を外国籍の従業員が占めるようになりました。このようななか、会社として一つの方向性を示す「羅針盤」となるように、経営理念を再構築しました。理念の浸透は、グループガバナンスやコンプライアンスの視点でも大きな意味を持ちます。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います。

編集方針

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。

対象期間・範囲

報告対象期間は、2017年12月期(2017年1月1日～2017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、すべて連結決算対象範囲です。

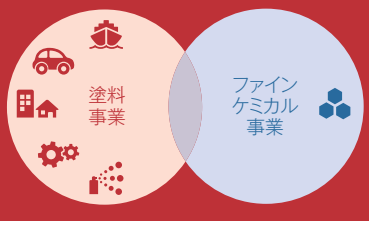
商　　号：日本ペイントホールディングス株式会社
本　　社：〒531-8511 大阪市北区大淀北2-1-2
　　TEL 06-6458-1111
創　　業：明治14(1881)年3月14日
資 本 金：788億6千2百万円
従業員数：単体 230人 連結 20,257人(2017年12月31日現在)
代 表 者：代表取締役社長 田堂 哲志
事業内容：(日本ペイントホールディングス)
　　グループ戦略立案および各事業会社の統括管理
　　(各事業会社)
　　塗料およびファインケミカルの製造・販売など

CONTENTS

P03　事業内容
P05　価値創造プロセス
P07　中期経営計画「N-20」
P08　2018年度の事業計画と拡大施策
P09　トップメッセージ
P13　2017年度 財務ハイライト
P15　企業価値を支える取組み
　　CSR マネジメント
　　環境配慮製品の歩みと展開
　　地球環境と安全のために
　　レスポンシブル・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／化学物質の総合管理／
　　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

事業内容

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・家庭用塗料

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。

2017トピックス

米国・塗料メーカー
Dunn-Edwards Corporationを完全子会社化

これまで、自動車用事業のみ展開していた米国で、建築用塗料事業の基盤を獲得しました。

中国・塗料メーカー
CRFを連結子会社化

木工家具の工場塗装拡大に伴い、同領域に進出しました。

CRF 长润发

自動車用塗料

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。

2017トピックス

日本の生活に寄り添い日本を象徴する「藍色」のイメージに加え、"深み"と"鮮やかさ"を両立したいというコンセプトで開発された深く濃いブルー「深藍（こいあい）」が新型タクシーJPNTAXIで採用され、トヨタ自動車様よりプロジェクト表彰チーフエンジニア（CE）特別賞を頂きました。

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。

2017トピックス

上質でラグジュアリーな魅力を訴求する「四季島ゴールド」を採用頂いたクルーズトレイン「TRAINSUITE四季島」が、グッドデザイン賞2017で金賞を受賞しました。四季によって装いを変える日本の風景を鮮やかに写し出す「四季島ゴールド」は、「時間と空間の移り変わりを楽しむ上質な体験」という四季島のデザインコンセプトにマッチし日本の風景を美しく彩っています。

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。

2017トピックス

硫黄化合物規制が2020年から開始されるなど環境規制が強化される状況において、環境に配慮した製品戦略を打ち出しています。ハイエンド向けの低燃費型船底防汚塗料「LF-Sea」シリーズに、マグロやイルカの皮膚にヒントを得た生体模倣技術「ウォータートラッピング機能（低摩擦技術）」を付与しており、この技術をボリュームゾーン向けの製品に展開することで、更なる環境負荷低減を目指します。

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。

2017トピックス

次世代水性塗料「naxE-CUBE WB」は、マツダ様のソウルレッドクリスタルメタリックなど、高意匠塗色専用原色をラインナップに追加しました。コンピューター調色システム「COLOBO（カラボ）」は業界初の新機能をアップデートすることで、お客さまの生産性向上や人材育成に貢献しています。

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。

2017トピックス

自己洗浄機能を持つ防曇・防汚処理剤（サーフコート®ＡＦ1）や、親水性と滑水性といった水が滑り落ちる機能を備えた親水滑水性処理剤（サーフアルコート®9340）を新たに上市しました。

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。

価値創造プロセス

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。

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。

企業価値向上に向けた重点課題

- 新たな価値の提供による顧客満足度の向上
- グローバルでの経営実行スピードの加速と権限移譲
- 環境配慮製品の拡充と普及
- 最適なガバナンス体制の構築

強み

- アジアにおける高いブランド力
- 中国における販売網
- 環境配慮型製品と新技術の開発
- コスト・コントロール

事業活動の源泉となる収益基盤

独自の経営モデル（NNモデル）

アジア事業

効果的な投資・販管費の使用により、
成長性と収益性の両立

||

成長を牽引する収益基盤

日本事業

サバイバルチャレンジを通じた
製造経費・販管費のコントロール

||

成熟市場の安定的な収益基盤

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。

日本ペイントホールディングスグループは、50年以上にわたりシンガポールの
Wuthelamグループとともにアジア一円で事業を展開してきました。
当社グループは、この独自の経営モデルを成長の源泉とし、
日本国内の事業会社とシナジーを創出することで、グループ全体の価値を高めています。
当社グループは、国内事業とNipsea※事業の相乗効果による価値創造モデルを
グローバルに広げることで、中期経営計画の達成とMissionの実現を目指します。

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

株主価値最大化に向けた重点課題

2030年を想定した当社グループの「ありたい姿」、またそのゴールから逆算した近い将来の「あるべき姿」を模索し、その実現のために、何をしなければならないかを戦略的に考え、確実に実行するというアプローチを採っています。

塗料業界および業界を取り巻く外部環境が大きく変化するなかで、当社グループがMissionを実現するためには大きな課題が4つあると考えております。特に近年、環境規制の強化が世界的に進むなか、当社グループは塗料メーカーとして、「環境規制への対応、環境配慮製品の拡充と普及」が必須であると受け止めております。また、環境へ貢献する製品の普及は、社会に「新たな価値を提供」し、当社グループの価値向上に資すると考えております。

2015年以降、当社グループはグローバルで組織拡大が進んでおり、「グローバルでの経営実行スピードの加速とガバナンスの両立」を実現し、「人財の多様性を支える制度構築と働き方改革」を進めることで、当社グループの価値を高めてまいります。

日本ペイントホールディングスグループの強み

塗料業界における当社グループの強みは、グローバルの視点から成長の可能性の極めて高い地域ならびに事業において、強いポジションを確保してることに加えて、安定的な収益基盤を有していることです。具体的には、市場規模および成長性が大きいアジア、特に中国において、高いブランド力と強い販売網という確固たる基盤を構築しています。当社が強いポジションを確立している中国の建築用塗料事業は、最も市場規模が大きく成長性も高い領域であり、今後も成長を牽引する収益基盤です。

また、日本国内の事業は、今後、大きな成長は期待できないものの、安定的な収益基盤としてグループ全体の収益基盤を支えています。特に、製品の設計・原材料の調達・製品の製造、それぞれの段階で製品の品質を維持しつつコスト低減を図ることで、成熟市場での安定的な収益確保を実現しています。

独自の経営モデル

当社グループの屋台骨であるアジア事業の成長の源泉は、独自の経営モデル、「NNモデル」にあると認識しています。日本ペイントホールディングスの「N」とNipseaグループの「N」を取り、「NNモデル」と名づけたこのモデルの構成する各要素をさらに磨き込みながら、今後、アジアのみならず当社グループが事業展開する地域、すなわちグローバルにも展開します。グローバル本社から地域本社に対する適切なガバナンスをベースに、地域経営に重きを置き、「地域×事業のマトリクス経営」が、それぞれの地域内で健全に自己完結している姿の実現を目指します。この実現により、強力な協働体制が構築され、またグローバルでの経営資源の最適配分が可能となり、各地域における経営の実行スピードが加速されると考えます。

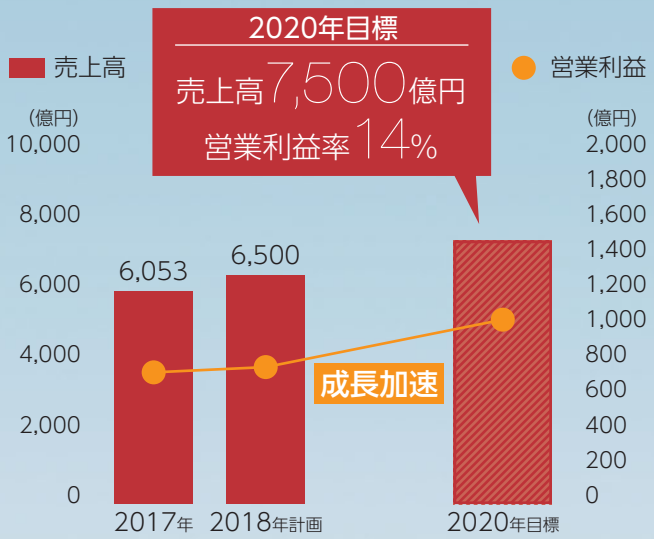
中期経営計画「N-20」

日本ペイントホールディングスグループは、2018年5月に新・中期経営計画「N-20」(2018～2020年)を発表しました。

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ためのN-20は、グループの中・長期経営方針を打ち出しました。2030年を想定した"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」と定めるとともに、そこから逆算(Future Pull)した2020年の"あるべき姿"として、「各事業領域・地域で『徹底的に勝ち切る』」ことを徹底します。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ます。また、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を最大化していきます。

本計画を着実に実行し、2020年度に売上高7,500億円、営業利益率14%の達成を目指します。

2018-20年連結計数計画



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
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

2018年度の事業計画と拡大施策

事業計画

汎用塗料事業および自動車塗料事業の拡大を軸に、成長の継続を図ります。

汎用塗料事業では、中核地域である中国で国内シェアトップを誇る住宅内装用塗料分野において、高いブランド力と全国的な販売網を梃子に需要を創造・喚起し、さらなる成長を狙います。また、当社グループが高いシェアを持つ東南アジアをはじめ、他のアジア諸国でも、需要拡大をさらに進めます。なお米州では、2017年3月に完全子会社化した米国建築用塗料メーカーDUNN-EDWARDS CORPORATIONのプラットフォームを通じ事業を拡大します。

自動車用塗料事業では、日系・非日系メーカーの両方へ積極的にアプローチします。中国やその他のアジア諸国において、シェア拡大と需要の創造・喚起を推し進め、市場プレゼンスを高めます。自動車生産台数が堅調に推移すると予測される米州や欧州では、重点的に自動車用塗料のシェア拡大に努めます。

一方、原材料価格の市況は厳しい状況が続くことが見込まれており、利益を確保するために引き続き原価低減・販売管理費抑制を進めます。

これらにより、2018年度の連結業績予想は、売上高6,500億円、営業利益780億円を見込んでいます。

なお、計画の遂行を支える基盤として、グローバル・ガバナンスの最適化と、地域や事業領域のバランス確保は、中長期的視点を持ちながら進めていきます。

汎用塗料事業の拡大を中心に成長継続

(単位:億円)

		2017年度	2018年度
塗料事業	自動車用塗料	1,484	1,553
	汎用塗料	3,088	3,465
	工業用塗料	730	716
	その他塗料	560	566
	合計	5,864	6,300
ファインケミカル事業		189	200
合計		6,053	6,500

アジアセグメントを中心に成長継続

(単位:億円)

		2017年度	2018年度
日本	売上高	1,759	1,775
	営業利益※1	306	294
アジア	売上高	3,470	3,800
	営業利益	408	458
米州	売上高	682	780
	営業利益	32	62
その他	売上高	141	145
	営業利益	2	4

※1 海外グループ会社からの配当を除く

〈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進めています。

既存セグメントの徹底的な強化

課題 各事業セグメントでの成長加速

対応 すでに高いシェアを持っている中国・アジア各国の汎用塗料事業において、ブランドの浸透加速とワンストップサービスの強化により、更なるシェアの拡大を目指します。
また、M&Aの推進や、環境規制に対応した製品の開発やサプライチェーンの強化などで他社との差別化を図ります。

TOPICS

「M&Aコミッティ」を設置

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、運用を開始しました。取締役会の諮問機関の位置づけで、取締役会に答申することを前提として、今後、当社グループの全M&A事案を、案件の詳細、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・審議します。メンバーに、M&Aにまつわる企業法務の専門家、数多くのクロスボーダーM&Aを手がけた専門家を迎え、活発な議論を展開、中国・アジア地域を最優先に、その他の地域においても株主価値最大化に資する、また当社の事業戦略に合致する案件を積極的に検討します。

「Global Paint Major」として、真のグローバルカンパニーを目指す。

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」の目指す姿

中期経営計画「サバイバル・チャレンジIII」を完走

当社グループは、2018年1月に新たな経営理念を発表しました。これは海外セグメントの従業員がグループ従業員の85%以上を占めるようになった現状を鑑み、今までの経営理念のDNAを損なうことなくリニューアルすることで、国内はもとより世界中の当社グループ従業員に共有し、グループの意識を統一することが狙いです。

中期経営計画「サバイバル・チャレンジ」に関しては、2015年から2017年に位置付けたステージⅢ-1を完遂しました。確固たる利益体質の構築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%以上を目標に取り組んだ結果、売上高は為替の影響を除けば目標をほぼ達成しましたが、営業利益率は2016年度実績で目標を達成したものの、2017年度は中国の環境規制等にともなう原材料費高騰の影響で、未達となりました。

また、アジアで展開してきた合弁事業を連結化したことや、中国を中心としたM&Aを含めて事業拡大に注力した結果、成長市場であるアジアに立脚した強い地域ポートフォリオが実現しました。アメリカではDUNN-EDWARDS社を連結子会社化したことで、成長性・収益性の高い建築用塗料に注力した事業ポートフォリオを構築することができました。

戦略事業や地域においてシェアアップを実現し、また、アジア事業連結後の新しい体制における成長基盤の構築を進め、今後の利益貢献が期待できるM&Aなど、成長の種まきも進みました。この意味で、しっかり結果を出せた3年間であったと、自負しております。

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

“新たな価値を創造し続ける リーディングカンパニー”を目指して

現在の世界の塗料需要は推計で15～16兆円ですが、2030年までには約2倍の30兆円程度になるといわれています。この成長を牽引するのがアジア、特に中国です。中国が市場規模・成長性ともに最も高く重要な市場であることは明らかでしょう。この塗料需要の拡大を取り込み、競争の中で生き残っていくためには、自分たちがあらゆる変化に対応することが必要です。日本ペイントホールディングスグループは、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”と定義し、この“ありたい姿”の実現に向けて、2020年までに「グローバルトップに対峙できるポジションの確立」を目指して中期経営計画「N-20」を始動しています。

中期経営計画「N-20」では、2018～2020年を「成長加速の3年」と考え、アジア発のグローバルペイントメジャーとして、ホームである日本とアジア各国で圧倒的なポジションを確立し、グローバルでの成長加速につなげていきます。最終年度である2020年には、売上高7,500億円・営業利益率14%（既存事業ベース、新たな買収案件等は含まない）を達成したいと考えます。

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み、この寡占化に向けた市場再編が、以前にも増して加速することが予想されています。いずれにしても、2030年に向けて市場が更に拡大する中で、2020年までには世界で戦うことのできる体制、ポジションの確立が必要となっていきます。このような状況において当社グループは、今中計において、従来から進出・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。その他、欧米においては、地域軸での更なる体制強化を目的とした、地域統括会社（RHQ）体制の構築と運営の定着を目指します。

2018年からの今中期計画を 勝ち切るための既存セグメントの強化

中期経営計画「N-20」を勝ち切るための重点施策を設定しました。特に「既存セグメントの徹底的な強化」に関しましては、中国はもとより、すでに高いシェアを誇るアジア各国でコアビジネスの一層の強化、拡大を図ります。

例えば、中国では「立邦」、アジア各国では「Nippon Paint」ブランドをさらに浸透させる施策を行っていきます。また、17年から連結に取り込みました、中国の家具の工場塗装に使用される木工用塗料事業のように、ライフスタイルの変化などによる市場や需要の変化に臨機応変に対応していきます。中国で強化される環境規制は、当社グループにとって圧倒的な競争優位性を創出する、またとない機会と受け止めています。環境配慮型の「代表格」である水性塗料に関し、当社グループは高い技術力を有しており、新製品の開発を強化・加速し、競合との差別化を図ることで、リーディングポジションを強固なものにすることができると考えます。アジア以外の地域にも目配りし、自動車用塗料事業をはじめとする既存事業の収益基盤を強化します。主要3事業の観点から見ると、自動車用では日系顧客への推進を強化することは言うに及ばず、日系以外の顧客への推進もさらに強力に進めていきます。この施策により、日系では「グローバルトップシェア」を獲得しつつ、欧米系、中国系といった日系以外での「グローバルサプライヤー」ポジションの獲得を目指し、シェア拡大の挑戦を続けていきます。工業用では、「コイル」「輸送機器」をコア事業領域として、シェア拡大を図りつつ、需要の多い粉体事業において圧倒的なポジションの確立を目指します。

また、アジアにおける成長の源泉である独自の経営モデル（NNモデル）をグローバルに展開することで、各地域と各事業の強力な協働体制の構築と経営の実行スピード加速、最適なリソース配分を実現します。

今後のESG経営の課題と目標

「2030年のありたい姿」に向けて、持続可能な社会の実現と当社グループの持続的発展を見据えたESG視点からの目標を設定しています。これは、優先的に取り組むべき経営課題として、現中期経営計画の「N-20」の戦略にも盛り込んでおり、事業・収益の拡大に結びつけるためにも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、表面処理と当社グループが扱っている全ての領域において、各周辺領域が抱える環境課題に対応するための製品の創出・普及に取り組んでいきます。また、当社グループの塗料の生産工程と、お客様側の工場での塗装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も貢献します。

続いて「Sの側面」では、当社グループには、国籍、文化・生活習慣、専門性、経験値などが異なる多様な人財が集まっている点を考え、一人ひとりが持つ専門知識や経験が、意思決定や仕事の進め方などで活かされ、安心して働ける企業風土の実現を目指していきます。

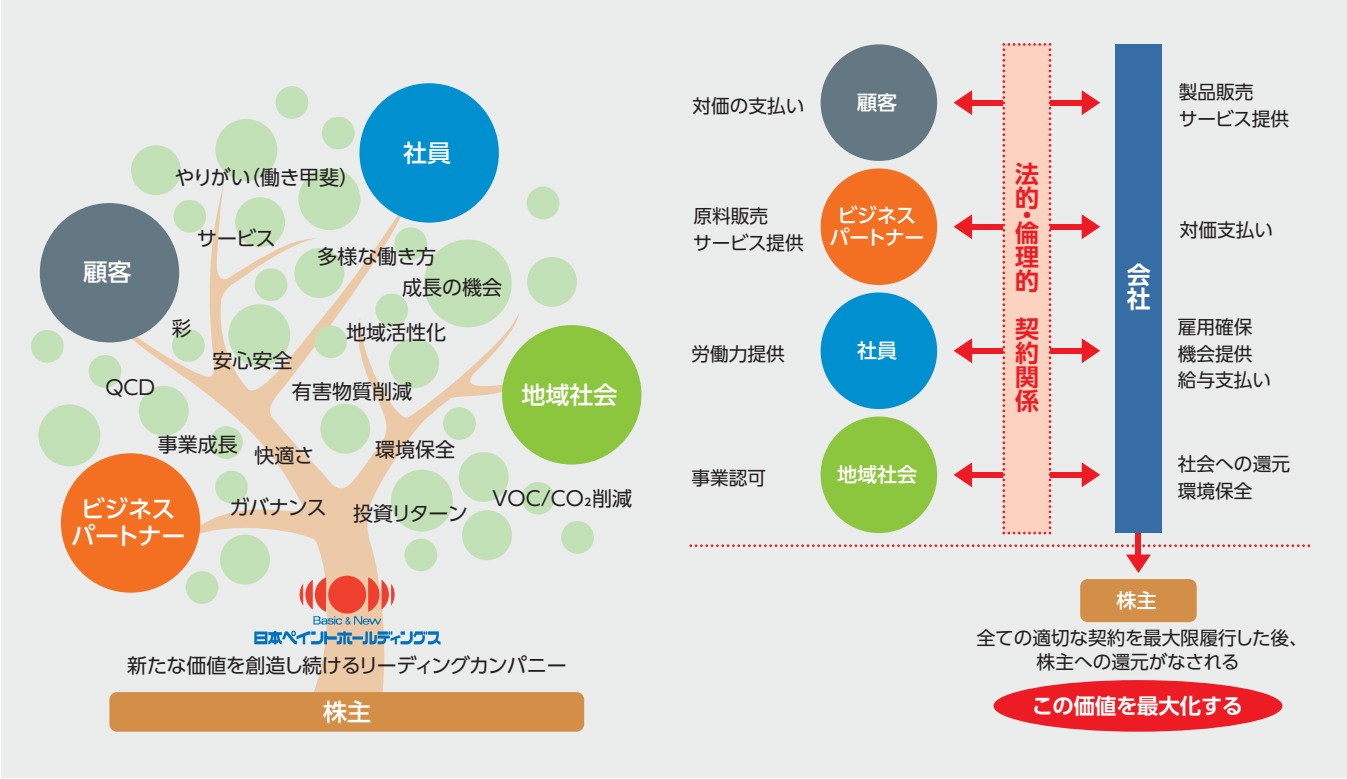
最後に「Gの側面」では、経営理念の共有とRHQ体制の確立を通じて、グローバル競合に対峙し得るガバナンス体制を構築していきます。2014年に持株会社体制に移行し、アジアの合弁事業を連結対象としたことで組織が拡大し、従業員の大多数が外国籍となりました。その多様な社員に会社の方向性を示す「羅針盤」として、2017年に1年間かけて再構築したMission, Vision, Value, Wayから成る「経営理念」の浸透を、2018年から推進しています。当社グループの“2030年のありたい姿”、“2020年のあるべき姿”は、この経営理念に基づいており、グループガバナンスやコンプライアンスの視点においても、グローバルでの理念浸透は大きな意味を持つと考えています。

中期経営計画を実現するための働き方改革

当社では、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・仕組み作り、さらには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。

本気で会社を動かしていくために、組織変更に加えて「風土改革ステアリングコミッティー」を作り、その傘下に経営理念浸透WG、CSR・ESG経営推進WG、働き方改革労働生産性WGを策定しました。

働き方改革と労働生産性の向上は一対です。制度だけを作っても意味がなく、一定の労働時間内で期待した成果を出すことが重要と考えます。個々人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、自己啓発に充てることで個人の能力と価値が高まることを期待し



ています。また、組織としても、個人の柔軟な働き方を後押しするとともに業務の棚卸を実施することで機能を高めることができます。こうした個人の能力を高め、組織の成長につながる好循環を、働き方改革を通して実現したいと考えています。

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、1時間単位の年次有給休暇取得制度の導入や在宅勤務制度のトライアルを実施するなど、社員一人ひとりが自立し、プロであるという意識を高めながら成果を出せるよう、多様な働き方を支援する制度構築を進めているところです。会社と個人、それぞれが価値を高めていく必要があり、その時間を確保し、相乗効果が結果的に風土改革につながっていくと信じています。

最後になりましたが、当社グループは、株主の皆さまから注入される「養分(=資金)」をもとに、各ステークホルダーに対して、より大きな果実(=価値)を創造することを目指します。一般的に、会社は多様な契約関係に基づき、各ステークホルダーに価値を提供します。この株主さまに還元される「価値を最大化する」ことが私どもの使命と認識しております。

当社グループは、すべての事業活動と通じ、「新たな価値を創造し続けるリーディングカンパニー」を目指します。それは、絶えず「株主価値の最大化」を意識した経営判断や経営戦略を遂行することを意味しています。そのうえで、当社グループはグローバル競争に打ち勝つ、真のグローバルカンパニーを目指して、中期経営計画の達成に邁進いたす所存です。

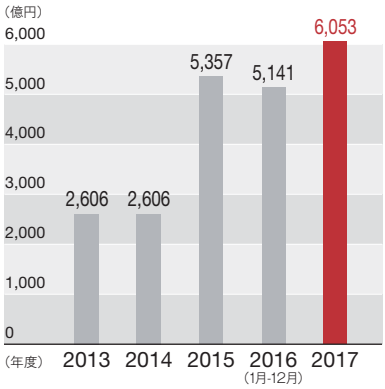
引き続き皆さまのご支援を賜りますようお願い申し上げます。

代表取締役社長 田堂哲志

2017年度 財務ハイライト

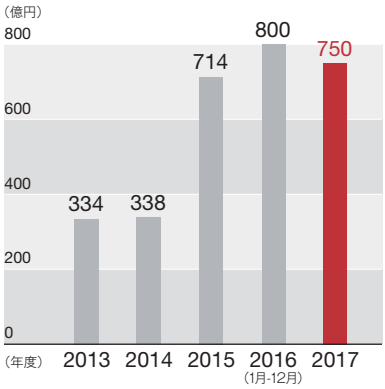
売上高

6,053億円



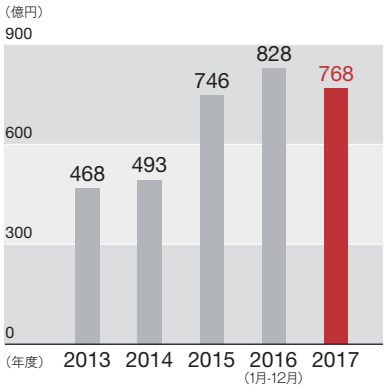
営業利益

750億円



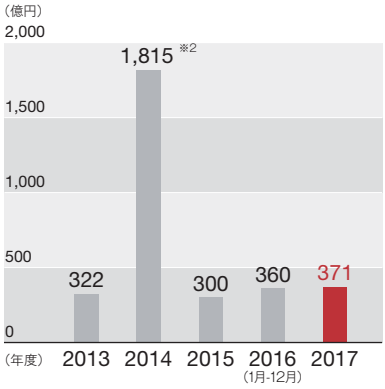
経常利益

768億円



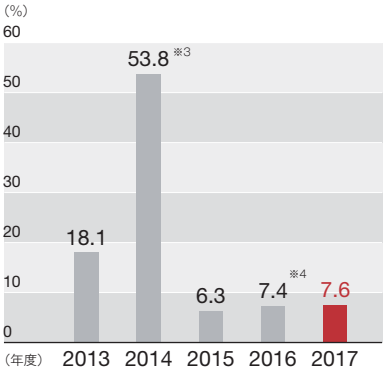
当期純利益※1

371億円



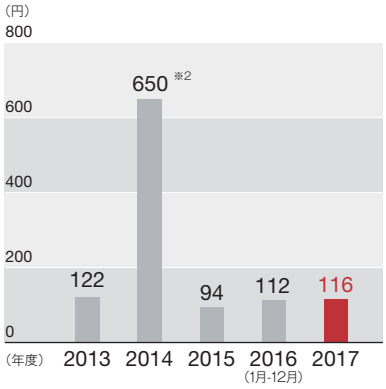
ROE

7.6%



1株当たり純利益

116円

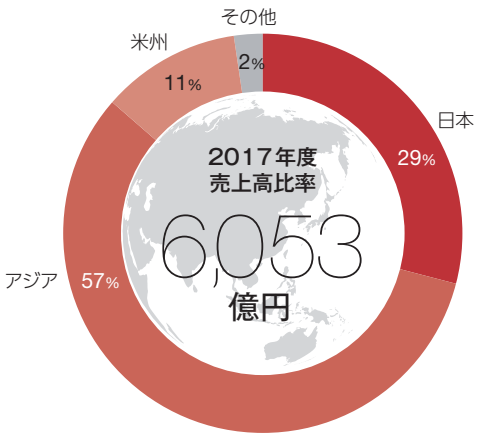


連結業績推移

		2017	2016(1月-12月)	2015	2014	2013
売上高	(億円)	6,053	5,141	5,357	2,606	2,606
営業利益	(億円)	750	800	714	338	334
経常利益	(億円)	768	828	746	493	468
当期利益※1	(億円)	371	360	300	1,815※2	322
ROE	(%)	7.6	7.4※4	6.3	53.8※3	18.1

※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)

地域セグメント別　連結業績推移

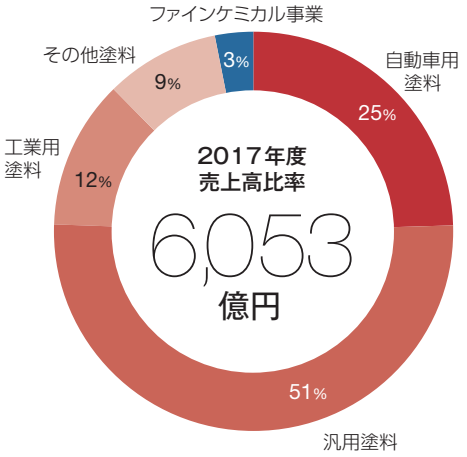


（単位：億円）

		2017	2016（1月-12月）	2015	2014	2013
日本	売上高	1,759	1,716	1,743	1,872	1,875
	営業利益※	306	322	292	264	270
アジア	売上高	3,470	2,978	3,174	439	457
	営業利益	408	433	377	45	43
米州	売上高	682	322	332	258	236
	営業利益	32	52	52	27	20
その他	売上高	141	126	109	37	38
	営業利益	2	–4	–9	1	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）

		2017	2016（1月-12月）	2015	2014	2013
塗料事業	自動車用	1,484	1,394	1,388	934	925
	汎用	3,088	2,369	2,534	458	501
	工業用	730	683	683	464	476
	その他	560	515	580	595	558
	塗料事業計	5,864	4,960	5,184	2,451	2,459
ファインケミカル事業		189	180	174	155	146
合計		6,053	5,141	5,357	2,606	2,606

投資その他

（単位：億円）

	2017	2016※	2015	2014	2013
設備投資	248	210	190	51	60
減価償却費	178	135	162	59	61
研究開発費	148	120	152	60	59

※ 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）

	2017	2016※	2015	2014	2013
営業活動によるキャッシュフロー	793	779	631	344	269
投資活動によるキャッシュフロー	–1,007	–427	–53	–870	–72
財務活動によるキャッシュフロー	–114	–86	–247	853	–210

※ 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）

企業価値を支える取組み

CSR マネジメント

環境配慮製品の歩みと展開

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
P26　サプライチェーンマネジメント
P27　社員とともに〈Engagement〉
P31　地域社会・国際社会での貢献活動

Governance

P35　コーポレート・ガバナンス

CSRマネジメント

日本ペイントホールディングスグループが考えるESG経営とは、
当社グループ企業理念に掲げる「共存共栄」の実践により、ステークホルダーの皆さまに新たな価値を提供することです。
2017年度、当社グループでは、持続可能な社会の実現と当社の持続的な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、マテリアリティに基づくCSR目標を設定しました。

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。

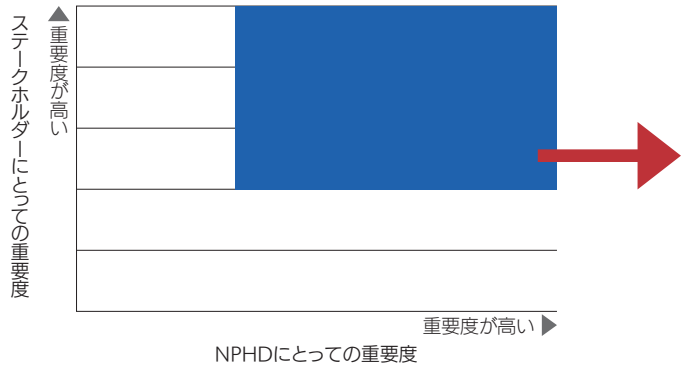
STEP 2 優先順位付け

- 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

CSR目標の設定

特定したマテリアリティを「ガバナンス」「環境」「ダイバーシティ」の3分野に括り直し、それぞれについて、2020年に向けたありたい姿（目標）を設定しました。

側面	ありたい姿	課題	2020年度の目標（達成状態）
ガバナンス	グローバル競合に対峙し得るガバナンス体制	●経営理念の共有 ●RHQ体制の確立（米州・欧州・アジア）	① 経営理念浸透活動の定着 ② CSR推進体制確立 ③ NNモデルの展開 グローバルガバナンスの全体調和
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	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
多様性	多様な人材の集結による「知の多様化」	●多様な人財が共働 ●意思決定の場で多様な人財が尊重される ●安心して働ける職場	グローバルで ① 統一基準の人事制度構築 ② 多様な働き方・人財の定着、活躍 ③「世界の舞台」で活躍できる人財確保 ④ 重大労働災害0件

環境配慮製品の普及に向けた取組み

当社グループは、CSRマネジメントにおけるマテリアリティ（重要課題）として、
「製品・サービスによる環境影響緩和」を選定しており、
2020年に向けたCSR目標のなかで、環境配慮製品の開発促進と普及を目標として掲げております。

環境対応製品の重点施策

有害物質削減 • VOC・重金属など有害物質の削減

省エネルギー • CO_2排出量削減に寄与する製品・サービスの開発・販売

顧客ニーズにも応える環境対応製品の開発

ESG経営

当社グループの起源は、1878年にわが国で初めて顔料としての亜鉛華の製造に成功し、当時白粉に含まれていた有害な鉛白を置換して人体への影響を低減したことにさかのぼります。

その後のコアビジネスである塗料も、船や建物、車両などの美観を保ち素材の保護を目的とした製品であり、当社グループは早くから環境保全の重要性を認識し、企業としての環境負荷低減活動はもちろん、技術革新による環境対応製品の普及にも積極的に取り組んでまいりました。

1993年には、後のレスポンシブルケア基本方針となる「地球環境宣言」を発表し、1995年にはレスポンシブルケア協議会に発起人として参加するなど、長年にわたり「有害物質削減」、「省エネルギー」といった観点を中心に、環境対応製品の開発と普及に努めています。

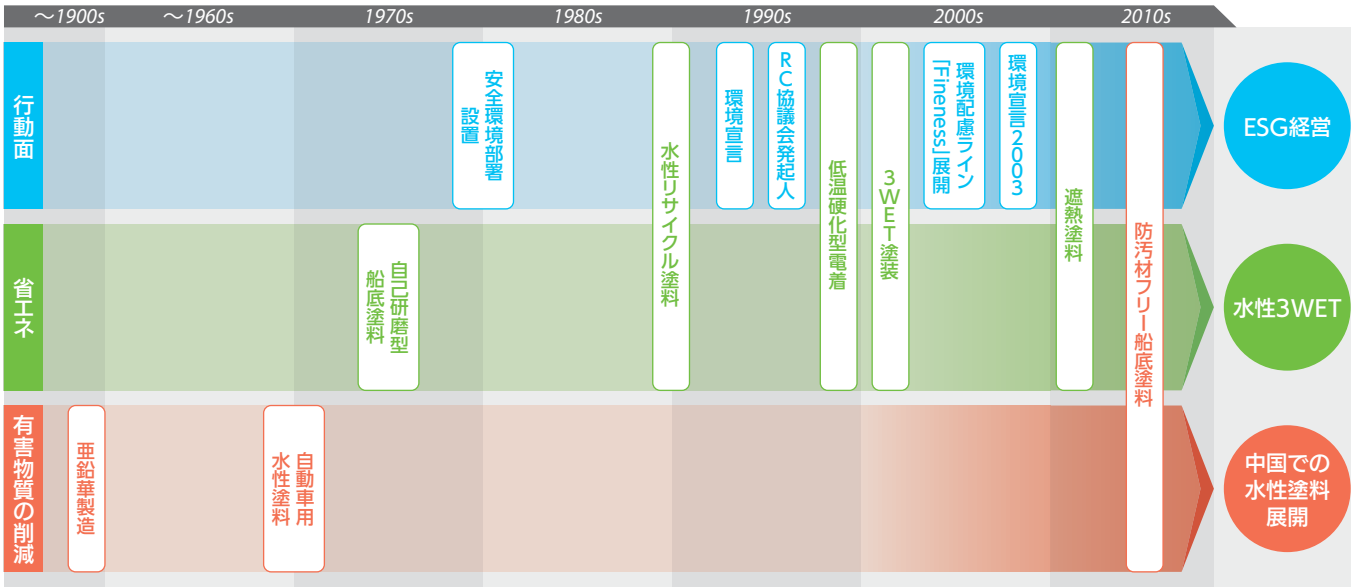
近年、世界的に環境規制の強化が進むなか、塗料に含まれる化学物質の規制も強化されています。当社グループではこうした規制に対応しつつ、新しい環境対応製品・塗装工程を開発することが、事業における強みにつながると考えています。

自動車用塗料事業や工業用塗料事業では、お客さまの塗装工程でVOC排出量を低減する水性塗料や粉体塗料、CO_2の削減に貢献する塗装工程の開発により、顧客ニーズを満たすとともに、環境対応を実現しています。

その他、住宅や道路面に塗装する遮熱塗料の開発、有害物質を含まず燃費の改善に貢献する自己研磨型船底防汚塗料の開発など幅広い分野で、環境対応製品を展開しています。

当社グループはこれからも、社業である塗料を通じた環境への貢献に幅広い分野で取り組み、事業における強みにつなげることを目指します。

主な環境配慮製品のあゆみと展開 ※当社グループは過去から環境配慮製品の開発に取り組んでおります。



環境対応による価値創造が事業・収益を拡大する姿を目指す

有害物質削減

グローバル規格で対応できる製品展開

中国での水性塗料展開

中国事業は、グループ連結売上高の約4割を占める重要な事業です。さらに中国事業の内、住宅向けの内装用塗料事業は成長率が高く、中国において最も注力する領域です。

当社グループは、1992年に中国に進出して以来、ブランド力と販売網を背景に、この領域でシェアを伸ばしてきました。

ブランド力を支える強みの1つとして、環境対応製品の展開が挙げられます。なかでも住宅内装用塗料は、人の生活空間に使用されるため、特に安全性や品質が求められます。

当社グループは、お客さまが子ども部屋にも安心して使用できるように、VOCやホルムアルデヒドの含有量を低減した水性塗料を展開することで、安全性と品質を求めるお客さまから高い支持を得ています。

また、中国では近年、危険物質の管理や大気汚染になど、環境規制の機運が高まっており、今後も環境対応製品への期待が高まっていくと考えられます。

当社グループは、今後もお客さまが安心して使用できる製品の展開を進めていきます。

省エネルギー

自動車向け省エネルギー塗料を実用化

水性3WET

当社グループは、自動車用塗料事業を日本・アジア・米州・欧州とグローバルに展開しています。

自動車製造において塗装工程は、エネルギー使用や製造時間に占める割合が大きい工程であり、各自動車メーカーは環境への配慮から塗装工程の省工程化・省エネルギー化に取り組んできました。

当社グループでも、2002年に溶剤系塗料の3Wet塗装を実用化し、自動車メーカーへの導入を開始しました。

3Wet塗装は、従来の塗装系に比べ、塗料を乾燥させる焼付工程を2回から1回に削減することで、塗装工程で発生するVOCの低減と、省エネルギーを実現しました。

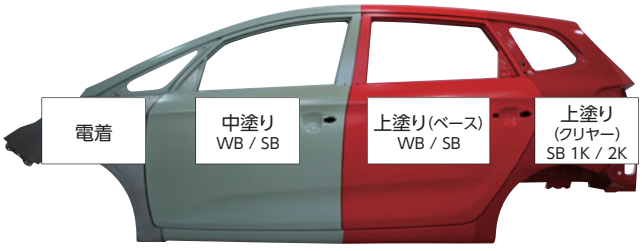
現在では、さらにVOCを大幅に低減できる水性塗料での3Wet塗装も実用化されており、先進的な環境対応を進める自動車メーカーに採用されています。

水性3Wet塗装は、溶剤系と比較して蒸発速度が遅く、温湿度の影響も受けやすいため、外観にも影響が出やすいなど、極めて難易度が高く、設計には高度な技術が求められます。

基幹産業である自動車産業は、世界各国で環境対応が求められており、塗装工程における省エネルギー化の流れは今後も着実に進むと思われます。

当社では、塗装工程も含めた環境対応技術と、外観の美しさを両立すべく、チッピング防止機能や傷回復機能などの技術改良に加え、プラスチック向けの低温硬化塗料の開発など、自動車産業の未来を担う製品開発に力を入れています。

当社グループは自動車用塗料事業において、水性3Wet塗装のほか、省エネルギーを実現するプラスチック部品向けの低温硬化塗料や塗装工程も含めた環境対応技術の開発など、自動車産業の未来を担う技術の開発に力を入れています。



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 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。

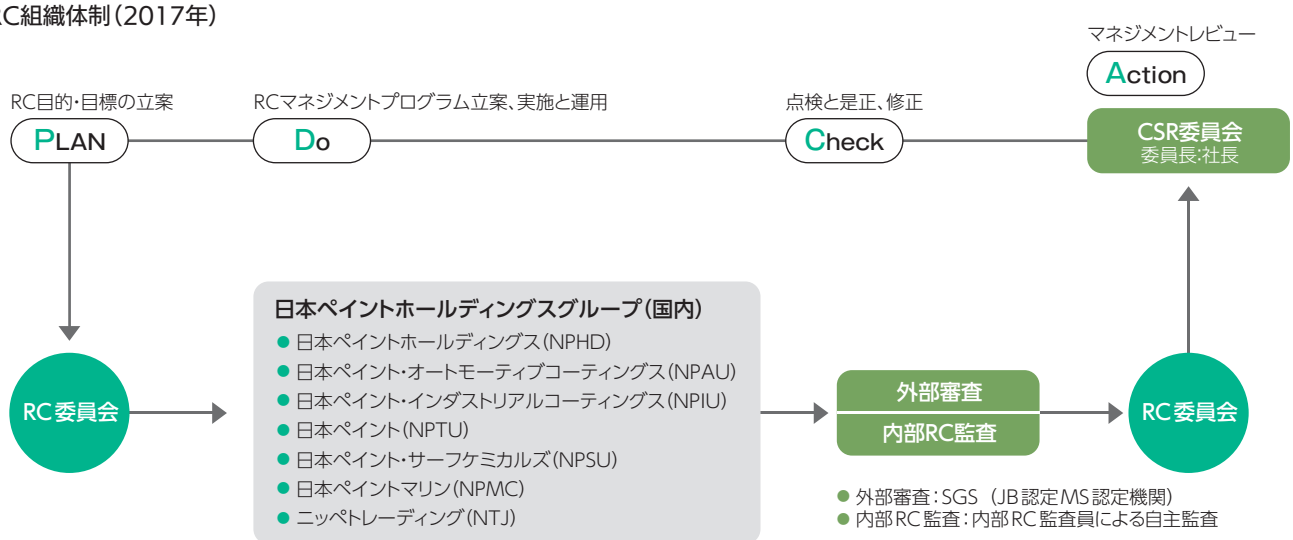
そのために、全ての事業活動において以下を定める。

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（2017年）



レスポンシブル・ケア計画

当社グループのレスポンシブル・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までの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及び期待からリスク及び機会を抽出し、それらを元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2017年度の目標とその着地は以下のとおりです。

▼ RC重点目標の着地（2017年度）

重点テーマ項目	目標	グループ全体の結果・分析
RC活動の自己統制	年間を通じて、RCマニュアルに沿って各社が全体計画通りに活動ができていること。	基本的にはほぼ問題なく計画に沿って各社において運営できており目標達成。
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は原単位1%減。	一部の会社において新規設備等により改善が見られたものの、原単位は全体でわずかに増化傾向であった。
RCリスク低減	自社におけるリスクアセスメントから災害リスク低減目標設定実施。基本のKPIは災害件数目標0件。	各社の安全活動に推進、内在するリスクに対応し事故の未然防止を実施した。その結果、2017年度のグループ災害件数は14件（昨年度は12件で休業災害1件有）、内訳は休業災害0件、不休業災害13件であった。比較的小さい災害はわずかに増えたものの重大災害は防止できた。
RCに関わる製品開発と普及促進	「工程短縮商品」、「環境配慮型商品」、「低VOC塗料」の開発の促進ができている。	工程短縮商品開発はほぼ計画どおり進捗した。また削減対象となる鉛含有塗料、クロメート処理製品からの非含有商品への切り替えは着実に進んだ。

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グスグループ（国内）は、レスポンシブル・ケア体制の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、2016年11月に改訂版の外部審査機関による更新審査を受審し、不適合なく認証を取得しており、昨年も維持審査を受審し認証を取得しております。その中で、改善の機会として提案された事項については、直ちに改善に取り組み対策を完了、その後において運営に問題がないことを確認しています。

海外でのマネジメント

当社グループでは、海外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。まずアジア・中国では地域統括会社と各国とで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が定着するよう当社グループが支援しています。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おりますが、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おります。

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

CO_2排出量の削減

日本ペイントホールディングスグループ(国内)では、地球温暖化防止への取組みはエネルギーの使用量削減が主な活動となります。

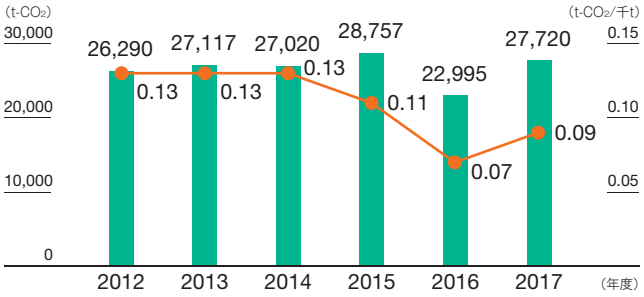
この省エネ活動では、電力、ガスを使用する様々な設備機器類の使用を最適化するとともに大型機器を使用する生産現場においてはコンプレッサー、ボイラー、チラー等の運転条件の変更などを、間接業務の事務所などはエアコンの厳格な温度管理や使用しない事務機器電源のOFFに努めるといった、日常の地道な活動により削減を実施しております。

2017年度は発生量が増加しておりますが、原単位は低下しており、上記の施策に効果が認められたものと考えられます。引き続きCO_2発生量削減に努めていきます。

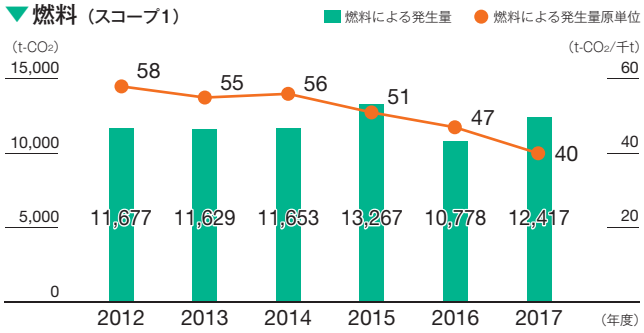
なお、CO_2以外の温室効果ガスの排出は僅少であるため開示しておりません。

※ 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NPAU、NPIU、NPTU、NPSU
2016年度·2017年度NPAU、NPIU、NPTU、NPSU、NPMC
※ 集計期間: 2016年度のみ4月~12月(9ヶ月間)

▼ 電力 (スコープ2)



▼ 燃料 (スコープ1)

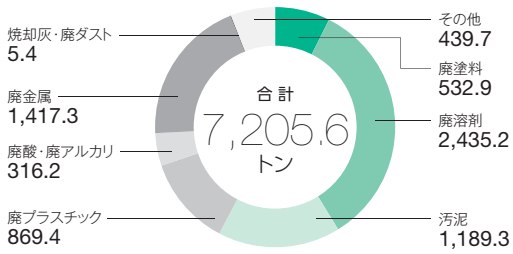


廃棄物の削減とゼロエミッション

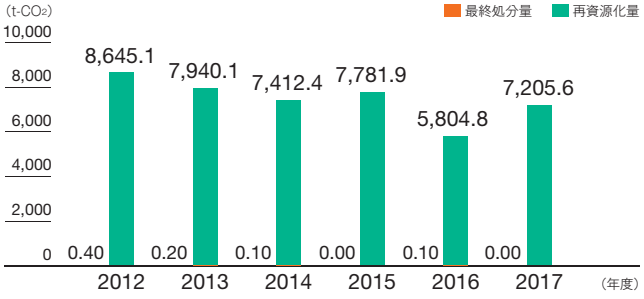
2017年度の取り組み

日本ペイントホールディングスグループ(国内)において、昨年度より引き続き電子マニフェスト制度を採用し、廃棄物の発生削減、発生した廃棄物の適正処理、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削減に取り組んでいます。2017年度は全て再資源化に廃棄物を展開できましたが発生量は昨年度対比で増加しました。

▼ 廃棄物の内訳(2017年度)



▼ 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NPAU、NPIU、NPTU、NPSU
2016年度·2017年度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おります。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委員会において、各社と討議及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おります。

各種法令対応

2017年度の法改正について、安衛法の改正、毒劇物指定令の一部改正、化審法改正に適切に対応しました。特化則に新たに指定された物質を含有する製品につきまして、ラベル表示の変更SDSの交付等を新たに実施しました。また、毒劇物法については、2－ターシャリーブチルフェノール及び、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おります。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おりません。化審法の少量新規、低生産量新規に対する緩和処置の公布がなされ、2019年度の施行に備えてグループ内で周知を図りました。

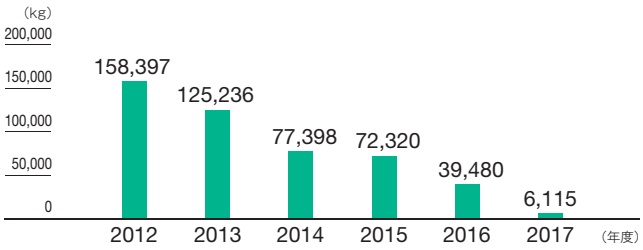
2017年度の取り組み

2017年度は昨年に引き続き、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て情報を入手し、仕組みの改善に取り組んでおります。次年度に期限を迎えるTSCAのインベントリーリセットの通達と計画化、欧州化学物質庁（ECHA）の認可対象物質（SVHC）においてCAS番号が明記または不足している物質があり、欧州自動車工場会（ACEA）が開示し是正を世界各国の企業に求めていることに対応しました。

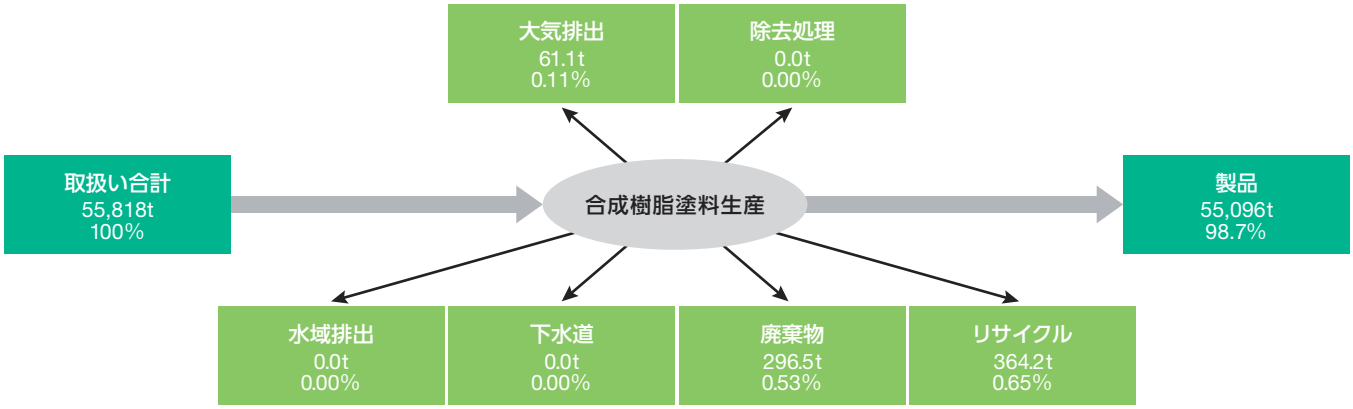
また、中国の危険化学品における法規制の動向、さらにベトナムにおける化学品管理の政令改正案、その他フィリピン、韓国、台湾等のアジア諸外国における新規化学物質の登録管理の概要をリスト化しました。

国内では、グループ会社において基幹システムの拡大にともない、新たな管理システムを運用する部分について有害物質管理、SDS、GHSラベル管理の支援を実施しました。

▼ 鉛化合物使用量の推移



▼ PRTR調査（日本ペイントホールディングスグループ国内合計）

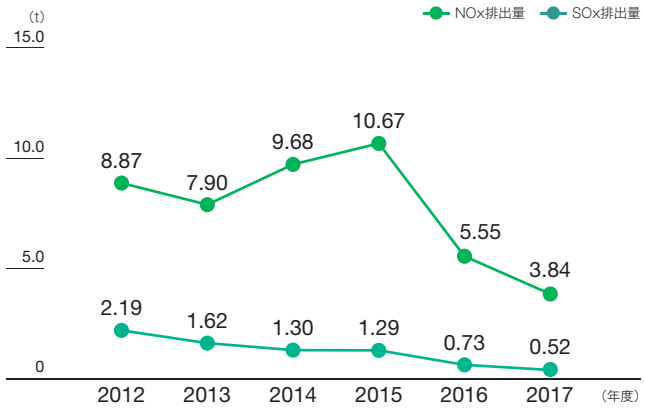


大気・水の保全

大気汚染防止

日本ペイントホールディングスグループ(国内)では、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。2017年度も法規制を超えた事業所はありませんでした。昨年度より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

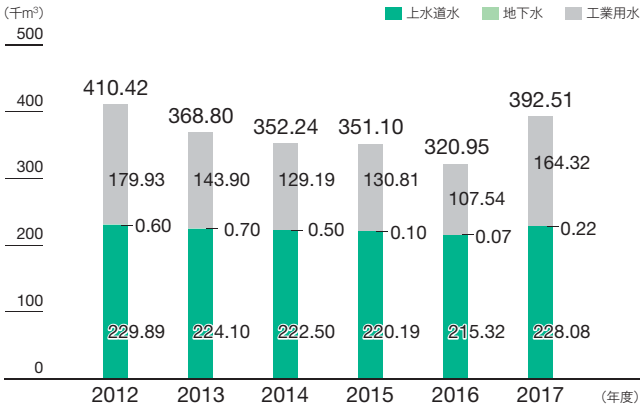


※ 集計範囲:2014年度以前は分社前の旧・日本ペイント株式会社
2015年度NPAU、NPIU、NPTU、NPSU、
2016年度・2017年度NPAU、NPIU、NPTU、NPSU、NPMC
※ 集計期間:2016年度のみ4月～12月(9ヶ月間)

水資源の有効利用

日本ペイントホールディングスグループ(国内)では、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おりますが、2017年度は工業用水の使用が増加しました。

▼ 水利用量の推移

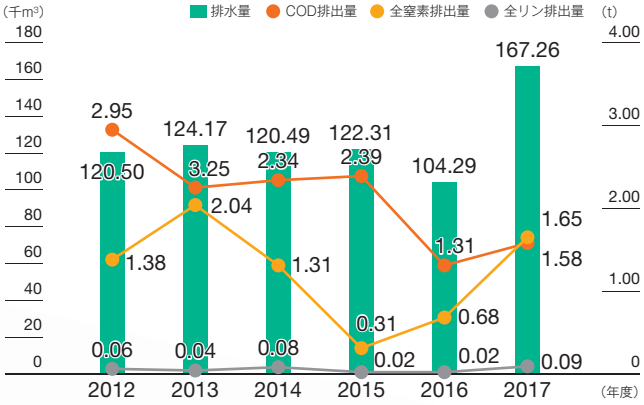


※ 集計範囲:2014年度以前は分社前の旧・日本ペイント株式会社
2015年度NPAU、NPIU、NPTU、NPSU、
2016年度・2017年度NPAU、NPIU、NPTU、NPSU、NPMC
※ 集計期間:2016年度のみ4月～12月(9ヶ月間)

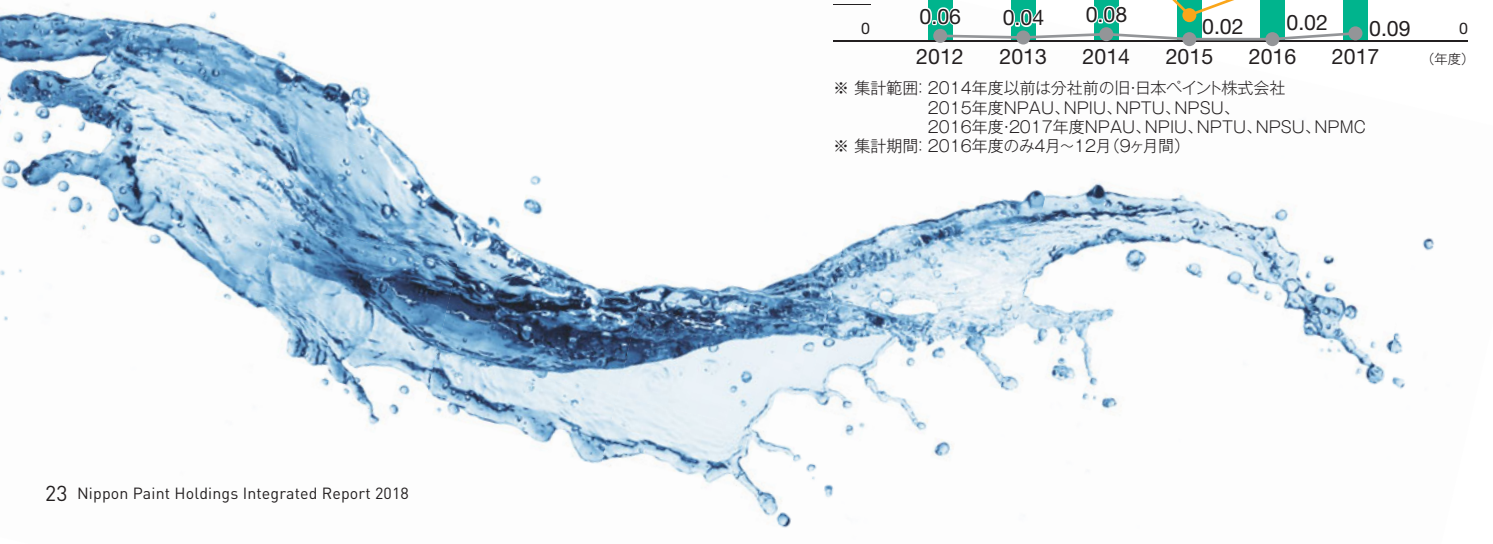
水質汚濁防止

日本ペイントホールディングスグループ(国内)では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。排水量は2017年度は前年比較にて増加しております。

▼ 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NPAU、NPIU、NPTU、NPSU、
2016年度・2017年度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

2017年度の取り組み 国内における安全衛生活動

2017年度は、日本ペイントホールディングスグループ(国内)各社が参画するRC委員会やグループ安全環境会議及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んでいます。そのなかで、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し、その対策についても横展開を行い、再発防止を図っています。

また、各地区、各サイトにおいては、安全衛生委員会を実施し、委員会等にて決定した事項の展開だけでなく、各地区の安全環境問題を明確にするとともに、従業員全員が参加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。

更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おります。

これらの安全衛生活動への取り組み結果としまして、2017年度のグループの災害度の発生件数は昨年度と比較し、2件ほど増加しましたが、災害発生度数率としては昨年度より改善しました。また、労働災害による死傷者数も0人でした。労働災害の抑制について、継続的な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

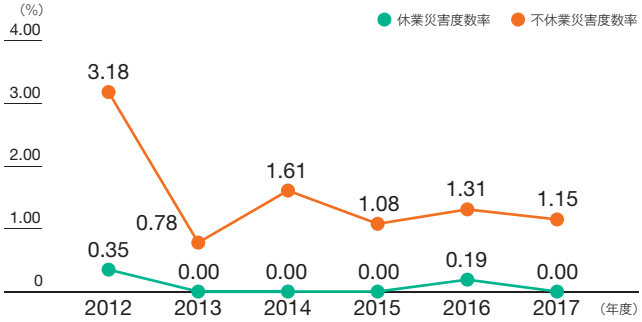
当社グループの安全環境活動に対して積極的支援を継続的に実施しております。

昨年同様にNIPSEA Safety Council (NSC)を通じて各地域、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。

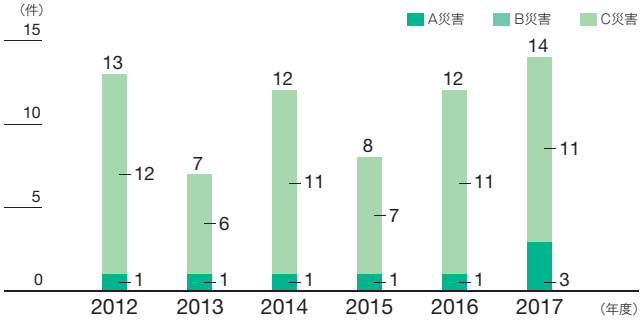
火災、爆発など操業停止に関わる重大リスクとその是正を主たる目的とした評価リストを用いて、NSCメンバーとともに安全評価を各地区で実施し、重大災害の未然防止に努めました。

また、安全評価だけでなく、火災などの災害を想定した訓練、減災への取り組みのほか、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。

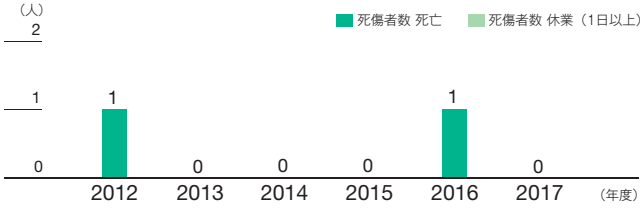
▼ 災害度数率



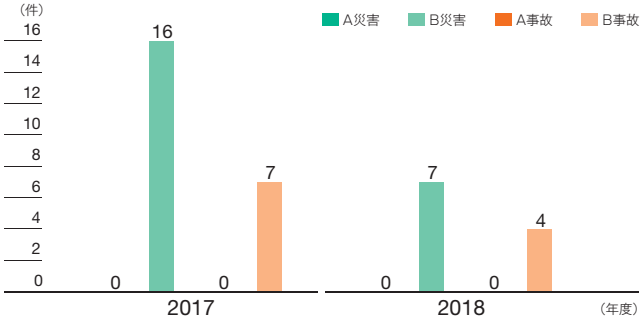
▼ 国内労働災害発生件数



▼ 労働災害による死傷者数



▼ 海外災害発生件数



※2018年度は1~5月の発生件数

製品品質の維持・向上

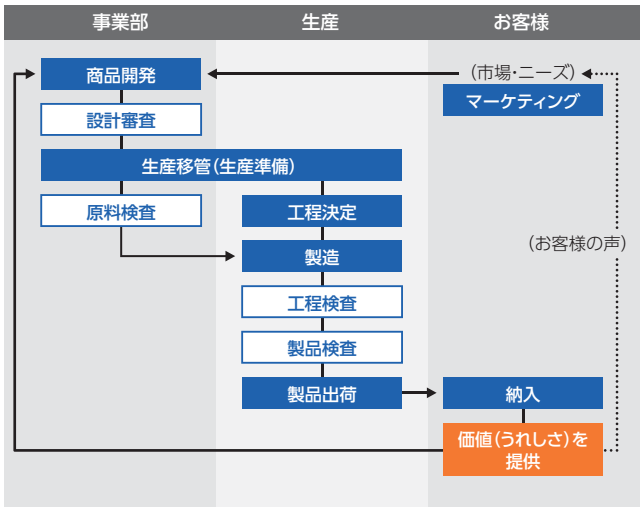
日本ペイントホールディングス株式会社では、
モノづくりにたずさわる実生産現場における品質保証、
生産性の向上を目指しています。

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（日本国内）におきまして製品の設計段階において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おります。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、製品の最終検査等の各工程の品質検査により良品を選別しております。

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おります。



「グローバル・クオリティ・カンファレンス（GQC）」の開催

当社グループは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2017年9月に開催しました。今回で12回目を迎え、本社に関係者約50名が集まる会議の様子をTV会議システムで配信しました。各国のものづくりに挑む姿勢や現場での新しい発見、効率的な管理手法の共有に努めております。

日本ペイント・オートモーティブコーティングス（NPAU）における品質保証活動の推進

NPAUでは、従来の品質保証に加え、自動車ライフサイクルにおける環境負荷低減の考え方を製品開発段階で取り入れるべく、設計審査において、テーマ設定段階から量産化段階に至るまで6段階のゲートを設けて、開発／技術部門だけでなく、販売、生産、調達、知財製品安全、品質保証などの関連部門が参加し、多様な観点から製品開発状況を審査する独自の品質保証規定を設けています。さらにISO-14001、ISO-9001のマネジメントシステムの積極的な導入や、化学物質管理に関する独自の規定類の整備も進めています。

NPAUがスズキ株式会社様より「2017年度海外貢献優秀取引先」として表彰されました

2018年1月、スズキ株式会社様より賀詞交歓会において、「2017年度海外貢献優秀取引先」として表彰されました。

本賞は、インドのBerger Nippon Paint Automotive Coatings Private Limited（BNPA）がSuzuki Motor Gujarat Private Limited様における原価低減、品質向上、安定調達などに貢献したことが評価されたものです。

Berger Nippon Paintのメンバー

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
日本ペイントホールディングスグループの事業は成り立っています。
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

日本ペイントホールディングスグループの事業は、お取引先からの原材料、設備や様々な物品の供給を受け成り立っております。

当社グループ事業の持続的成長に、お取引先のご協力が不可欠であり、お取引先の協力関係をより強固なものとするため、相互信頼を基にオープンで公正・誠実な調達活動に努めております。

さらに、事業のグローバルな広がりに対応し、すべてのグループ企業の調達活動に対する考え方や取組みの共通規範を定め、統制の取れた調達活動展開のため、「グループ調達方針」を策定し浸透を図っております。また、お取引先にも本方針に協賛していただき、相互に健全な関係構築を共に推進したいと考えております。

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ており、原材料の化学物質情報が重要となります。購入するすべての原材料についてお取引先との協業により必要な物質情報や国内外の規制への適合性を把握し管理しております。この情報によりお客さまへ製品安全情報を提供するとともに、輸出製品の現地規制への対応を適正なものとしております。また、日本化学工業協会の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、お客さまの要請に対応し情報を提供いたしております。また、最新の国内外法規制動向の把握、自主規制についてお取引先との情報共有により規制変化への迅速な対応に努めております。紛争鉱物や児童労働のような人権を尊重しない原材料については川上まで遡り調査し、その購入を禁止しております。

お取引先の選定にあたっては品質や価格だけではなく人権や法令・社会規範の遵守、事業継続計画（ＢＣＰ）への取組み、環境保全・資源保護への取組み、健康安全への取組み、経営の健全性、技術力等をもとに合理的に判断しております。お取引先のこれらの活動状況を調査評価し、調達活動の指標とする予定です。

お取引先との適正な取引を行うため、下請け先と関わる社員に下請法の講習会を実施し、法理解を図るとともに、事業会社に下請法責任者を配置し、下請け先との取引状況をモニタリングし法順守を確実にする取組みを展開しております。

調達段階でのＢＣＰとして原材料統合、複社購入、代替品の評価を実施しております。お取引先にもＢＣＰの取組みを要請しリスク低減を図っております。

重大な自然災害や事故によるサプライチェーンへの影響を把握し、必要時迅速に対応するため、お取引先の状況を一斉に問合わせるシステムを構築し運用しております。

２０１７年では、熊本震災など４地震、テキサス州洪水等の自然災害、サプライヤー事故３件の初動に対応いたしました。

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。

社員とともに〈Engagement〉

日本ペイントホールディングスグループはグローバルペイントメジャーを目指して
社員一人ひとりが活き活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

ダイバーシティ推進体制

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中心に継続的に活動を展開しています。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。

ダイバーシティ推進方針

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すすめ、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」を当社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すすめています。

グループのあるべき姿

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

ダイバーシティ推進軸

意識改革・風土醸成

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～

2017年度は全管理職層を対象に、全12回ダイバーシティマネジメント研究会－チーム変革編－を実施しました。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た結果、管理職が主体となりチーム単位の自主活動も随所で進んでいます。多様な社員の「違い」を受け容れ、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

NPSU岡山製造課

NPSU栃木製造課

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～

国内グループ会社の全社員を対象にダイバーシティを啓蒙する講演会を2016年度より継続して実施しています。2017年度は、「異文化・グローバル」「働き方改革」「イノベーションをおこすチームづくり」「キャリアデザイン」をテーマに、自分自身とチームの仕事、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組みです。

明日のはたらくを創るフォーラム

女性の活躍フィールドの拡大

国際女性会議への参画

世界62カ国のビジネスリーダーや閣僚など世界的な女性リーダー1300人以上が一同に会し、経済における各国の課題や、女性の市場機会への参入加速をテーマにグローバルな対話を繰り広げる国際女性会議「グローバル・サミット・オブ・ウィメン〔Global Summit of Women（GSW）〕」に当社社員が招聘されるなど、活躍の舞台が広がっています。

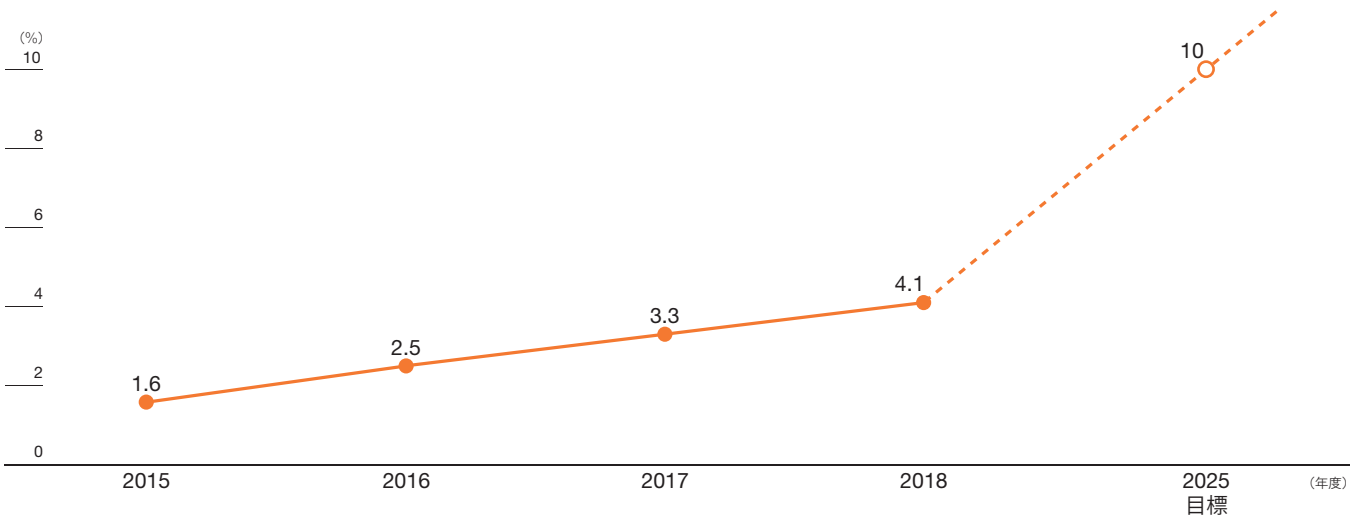
グローバル・サミット・オブ・ウィメン（GSW）

異業種交流会（NPO法人J-Win※）

女性活躍推進の一環で基幹職候補者を対象として他企業との異業種交流に毎年参加しております。業種や業態の枠を超えた女性企業人の交流を通じてのネットワーキングの構築と、自己研鑽を図り、自己成長を促しています。これらの活動にも積極的に参加して人財育成を図り、多様な個性が力を発揮し活躍できる会社を目指します。

※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

▼ 女性基幹職人数比率（国内）



働きがいのある職場づくり

変化に対応できる組織人材の多様化を目指し、様々なバックグラウンドのある社員へ、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当社グループは考えています。

育児休業制度・介護休業制度につきましては、その利用頻度は増え、定着の域に達しております。このほか、当社グループでは、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つくりあげております。また、職場ハラスメントを重要課題にあげ、管理職を含む全社員へ向けた講習会の実施、上司への指導等を行っております。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、フレックス制度適用範囲の拡大と、育児休業・介護休業時のキャリア面談実施、在宅勤務制度や時間単位有給休暇制度のトライアルに取り組み、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を整備しています。「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。

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財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。合わせて中途採用も積極的に進め、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。

2017年度入社式

育成

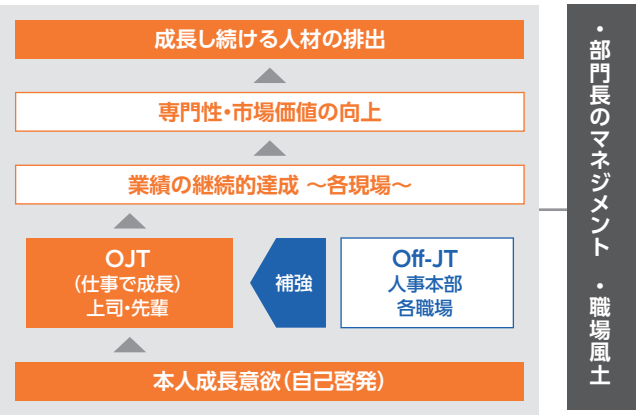
育成体系

グローバルペイントメジャー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”及び“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。より上位階層の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、関係強化を図ります。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。これらの施策により、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、以下のような方針に基づき、人材強化を図っています。



<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

海外研修生の長期受入（Mobility program研修）

海外関係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。国内ではグローバル化に向けての風土が醸成されつつあり、研修生の宗教への配慮から受入先で祈祷スペースを設けるなど、多様性の受容度が高まっています。

2017年度は、海外関係会社から将来の生産を支える人材を招き、約半年間に渡り日本の現場で、塗料の品質管理、工程管理等について研修を展開しました。研修終了後は、日本で長期研修を受けた研修生が現地で起点となり、海外関係会社において生産現場改善などの水平展開を進めています。更に現地に戻った後に、研修生の活躍を現地で確認し、フォローアップする活動も実施しました。

当社は、グループ全体の安全、品質保証体制及び品質管理の向上を目指し、海外関係会社と協働して推進に努めています。

千葉研修生受入

女性リーダー育成研修

意思決定の場の多様性を高めるべく、タレントパイプラインの構築を進めています。

その一環として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。さら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にてありたい姿を描きキャリア形成を促しています。

女性リーダー育成研修

人事フォーラム

海外グループ各社の人事責任者が一堂に会し、年に一度人事フォーラムを実施しています。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。2017年度は各国の事例紹介のみならず、次年度に向けた具体的協働施策の検討など、活発な議論が展開されました。

地域社会・国際社会での貢献活動

スポーツを通じた社会貢献

日本ペイントホールディングス女子卓球部

～卓球教室による地域社会への貢献～

当社は、2017年に女子卓球部を創設しました。この創設以来、卓球を通した地域社会の皆さまとの交流を図っています。

2017年6月には女子卓球部の練習拠点がある大阪市北区の大阪市立大淀小学校子ども会卓球教室に参加、2018年3月には同小学校に隣接する大阪市立中大淀幼稚園で卓球指導を行いました。

活動は練習拠点の近隣にとどまりません。2018年1月には尾道市教育委員会主催、当社と尾道市に拠点のあるグループの日本ペイントマリン株式会社が協賛した「卓球教室」を開催し、また、同年6月には、宇都宮市で地域に根差した活動を行っている「サンクスポーツクラブ陽東」主催の卓球イベントに参加しました。

毎回、指導する女子卓球部のメンバーと参加者の間で楽しく有益な交流ができ、好評をいただいております。

卓球は小さなお子さんから高齢の方々まで、非常に幅広い層が楽しめる生涯スポーツです。また、昨今人気は増大しており、ますます卓球人口は増えていくものと予測されます。このような背景もあり、卓球教室のニーズも増加していくことでしょう。その期待に応えるべく、当社女子卓球部は今後も継続して卓球を楽しむ方々と積極的に交流していきます。

～子ども用卓球台普及活動に賛同～

卓球指導以外にも卓球を通した社会貢献活動を当社は推進しています。

幼児期から多くの子どもたちに卓球に親しんでもらえるようにと、特製の子ども用卓球台の普及を行っている「卓球ジュニアサポートジャパン」の活動に賛同し、これまで、尾道市立向東保育所と大阪市立中大淀幼稚園に子ども用卓球台セットを1セットずつ寄贈しました。

前述の尾道市卓球教室開催時に向東保育所への贈呈式は行われ、尾道市の平谷市長と同保育所の山内所長が出席し、卓球台を受け取ってくださいました。

中大淀幼稚園では、元気な幼稚園児たち66人が集まる中、当社の伏見CSR推進部長兼卓球部部長から髙橋園長に卓球台を贈呈、その後行われた女子卓球部の三原監督、田代選手、松平選手による卓球教室では、ほとんどの園児たちが大はしゃぎしながら初めての卓球を楽しんでくれました。

特製子ども用卓球台は、一般社団法人卓球ジュニアサポートジャパン代表で前卓球日本女子代表チーム監督の村上恭和氏が、特に安全面に配慮し設計された卓球台です。卓球を楽しみながら多くの子どもたちが健やかに成長してくれるよう、当社は今後も特製卓球台の普及活動を継続して協賛していきます。

大阪市立大淀小学校子ども会卓球に参加

尾道市卓球教室での卓球台贈呈
左から　鈴木日本ペイントマリン尾道営業所長、伏見日本ペイントCSR推進部長、村上前日本女子代表監督、平谷尾道市長、山内向東保育所長

宇都宮市河内体育館で開催された卓球イベント

中大淀幼稚園の園児を指導する三原監督（右）と松平選手（左）

事業活動を通じた社会貢献

住宅内装用ペイントブランド「ROOMBLOOM」を通じた活動

「ペイントで暮らしをもっと豊かにしたい」という想いから、立ち上げた住宅内装用ペイントブランド「ROOMBLOOM」は、内装用ペイント事業の認知度向上だけでなく、事業活動を通じた社会貢献を実施しています。

～児童福祉施設の内装塗替えを支援～

2017年7月、東京　町田市にある児童福祉施設「バット博士記念ホーム」の内装塗替えを、NPO法人ハビタット・フォー・ヒューマニティ・ジャパン(以下ハビタット)と共同で支援しました。

「バット博士記念ホーム」は、建設後40年以上経過しており、所々、内装が劣化している状況でした。

中でも脱衣所の汚れが目立っており、ROOMBLOOMスタッフの支援のもと、事前にカビの除去と剥がれた部分の補修を実施しました。最終的な塗り替えの色は、施設の子供たちの意見をもとに、施設の方が選び、当社が塗料を提供しました。塗替え当日は、施設の子供たちやハビタットの活動に参加する学生ボランティアとともに、塗替えを実施しました。初めての塗り替えに、子どもたちと学生ボランティアが交流しつつ、楽しんで参加していたのが印象的でした。

～地域を活性化する「空き家プロジェクト」を支援～

関東学院大学では、人口減少の影響による空き家問題が顕在化する横須賀市で、学生有志が参加して空き家を改修し、利活用を進めるプロジェクトを実施してきました。横須賀市は2013年に転出者が転入者を大幅に上回る「転出超過」人数が、全国の市町村でワーストを記録するほど深刻な人口減少の問題を抱え、空き家問題も地域全体の大きな課題となっています。

当社は、近隣との交流を通じた地域活性化などにも取り組む、この「KGU空き家プロジェクト」の主旨に賛同し、「ROOMBLOOM」が進めてきた「Happy Wall Project」とのコラボレーションを提案し、関東学院大学の「KGU空き家プロジェクト」メンバーとともに5月31日、7月2日の2回にわたって、地域とのコミュニティスペースの塗替えや、学生シェアハウスづくりを支援しました。

当社グループは今後も「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。

各地区の清掃・塗装ボランティア

地域社会とつながったボランティア活動として、例年各地域で「清掃ボランティア」、「塗装ボランティア」を行っています。街の美観を保つという地域に密着した社会貢献活動に取り組んでいます。

▼ 2017年度 清掃実施

地域	実施場所	実施回数	参加人数(延べ)
大阪	淀川河川敷 (なにわ淀川花火大会 翌日清掃に参画)	1回	11名
東京	事業所周辺	8回	773名
愛知	吉浜まちづくり協議会 道路清掃に参画	2回	104名
岡山	工業団地内、周辺道路	1回	68名
広島	工場周辺道路	1回	70名

▼ 2017年度 塗装実施

地域	実施場所	内容	参加人数
東京	品川区立戸越小学校	遊具、門扉	21名
栃木	さくらが丘幼稚園	遊具	55名
千葉	東金南公園	遊具	53名
愛知	蛇抜公園	遊具	28名

アジア地域においては、Nipseaグループが、事業を展開する国々においてその技術や特色を活かした地域社会に活力をもたらす様々な活動を行っています。Nipseaグループはその活動を、将来のNipseaグループのビジネスにとっての「種蒔き」となるようにデザインしています。

現在、NipseaグループのCSR活動において、人々の生活の向上やより良い暮らしの実現にフォーカスし、教育、雇用、経済および環境の4つの側面から持続可能な開発目標に取り組んでいます。アジア各地域での当社グループの取組みについてご紹介します。

アジアでの取組み（マレーシア）

アートベンチャーキャンプ2017 地域ボランティア研修

キャンプの概要

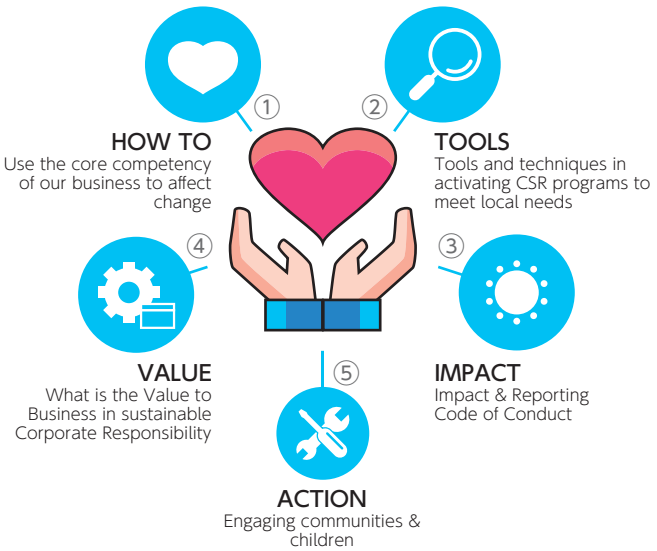
マレーシアのサラワク州ミリにおいて、村落の学校に通う100人の子どもたちを対象に、2日間にわたり実施しました。

自分自身が唯一無二の存在である事を知り、自信を持つべきこと、違いを受け入れること、チームワークや愛とは何かなど、多様な価値観を学ぶことを目指したプログラム（絵画、合唱、ゲーム等を使った情操教育）を展開し、活気あふれるアートキャンプになりました。

キャンプの特色

子どもたちだけではなく、業務から離れた環境で仲間と協力してキャンプに参加した当社グループの従業員にも当社の強み、当社事業が生み出す価値を再認識してもらうことができました。

また、当社グループの従業員には、特別な環境で地域社会に貢献するといった特別な経験が、ビジネスを進める上での新たな力となることが期待されます。



地域ボランティア研修で習得できること

子供たちにもたらされる成果

1. 立ち直る力と前向きな思考の形成
   成功をつかむために必要な、困難な状況や苦難のなかでも立ち直る力、あきらめない気持ちを持てるように指導しました。
2. 長所を自覚し、発信、表現する
   プログラムは、子どもたちが遊びや芸術を通じて内に秘めた感情を表現できるように設計されています。私たちは、子どもたちの感情を引き出し、積極的な参加や発言を促しました。

従業員にもたらされる成果

1. 一体感の向上と多様性強化の実現
2. 各地域内で従業員間のチームワーク促進
3. 従業員が自らの能力と成長に気付き、自信を高める。
4. 各々の従業員が、相互に長所を認め合い、助け合う良い風土が形成される。

従業員のための財政教育プログラム

多くの発展途上国においては、人々の収入は少なく、そのうえ金銭管理をうまくできない人が多いという現実があります。

当社グループは、従業員が自ら得た収入を正しく管理し、子どもたちや家族のために資産を築くことができるよう助言をするとともに、彼らが将来に向けて資産を有効に活用できるよう手助けを行っています。

本プログラムは初回から好評を博し、「大変役に立つので継続してほしい」との従業員の要望が続いています。

当社ビジネスへの利点

- 家族の借金問題に関する精神的負担により心を乱されることなく、業務に集中できるようになる
- 家族の扶養についての不安が解消される
- 借金や財政的な問題に対し、代替案を持つことができる

社会に対しての効用

- 人々に正しい財政判断をする力が備わる
- 低賃金の従業員に対する犯罪組織や悪質な金融業者による搾取を防止する
- 人々に、万一に備えての貯金ができる

家計管理や負債のコントロールについて学ぶNPマレーシアの従業員たち

アジアでの取組み（中国）

4つの賞を受賞

2017年度、Nippon Paint Chinaは
CSR関連の賞を複数受賞しました

- “Color, Way of Love”プロジェクトにより、Ragan Awardsの“CSR Campaign of the Year”と”Media Relations Campaign of the Year”を受賞しました
- “China Marketing Awards 2016-2017”において、中国経済紙“the Economic Observer”と非営利団体“the Hong Kong Management Association”合同で、Nippon Paint Chinaの活動が「優れた慈善活動」として表彰されました
- 2016年度のNippon Paint ChinaのCSR報告書は、Ragan Awardsの優秀CSR報告書に選出されています

“Color, Way of Love” プロジェクト

Nippon Paint Chinaは、中国において学校校舎の塗替え・回収を無償で行う”Color Way of Love”プロジェクトを進めています。

2017年12月12日、同プロジェクトによって改修された中国・湖南省の平江県にある学校がGuangzhou SUPE Chemical CoatingとNippon Paint Chinaに対する感謝の意を込め式典を催しました。

SUPEとNippon Paint Chinaは再び共同でチャリティプログラムに取り組んでおり、Nippon Paint Chinaは屋根の防水、内外壁の塗装改修などを担当しています。

取締役（2018年3月28日現在）

取締役会長
ゴー・ハップジン

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。2018年3月、会長就任。

代表取締役社長
田堂 哲志

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。中期経営計画推進の先頭に立つ。

代表取締役常務執行役員
南 学

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年予定のIFRS移行を陣頭指揮。

取締役常務執行役員
白幡 清一郎

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。

取締役上席執行役員
永阪 淳

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。

社外取締役
原 壽

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。

社外取締役
筒井 高志

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。

社外取締役
諸星 俊男

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。

社外取締役
金子 恭規

ライフサイエンス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。

社外取締役
中村 昌義

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。

監査役（2018年3月28日現在）

常勤監査役
川邉 統也

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。

常勤監査役
三輪 宏

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。

社外監査役
生沼 寿彦

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。

社外監査役
脇田 一郎

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。

社外監査役
岡澤 雄

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。

執行役員（2018年3月28日現在）

専務執行役員　**山田 光夫**
（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）

常務執行役員　**相田 新吾**
（日本ペイント株式会社 代表取締役社長）

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

上席執行役員　**松本 保幸**
（経営企画本部長、経営戦略担当）

上席執行役員　**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　**和田 祐一**
（総務人事本部 働き方改革推進部長）

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）

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、「経営理念」の実践を通じて、日本ペイントホールディングス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。
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10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、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。

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。

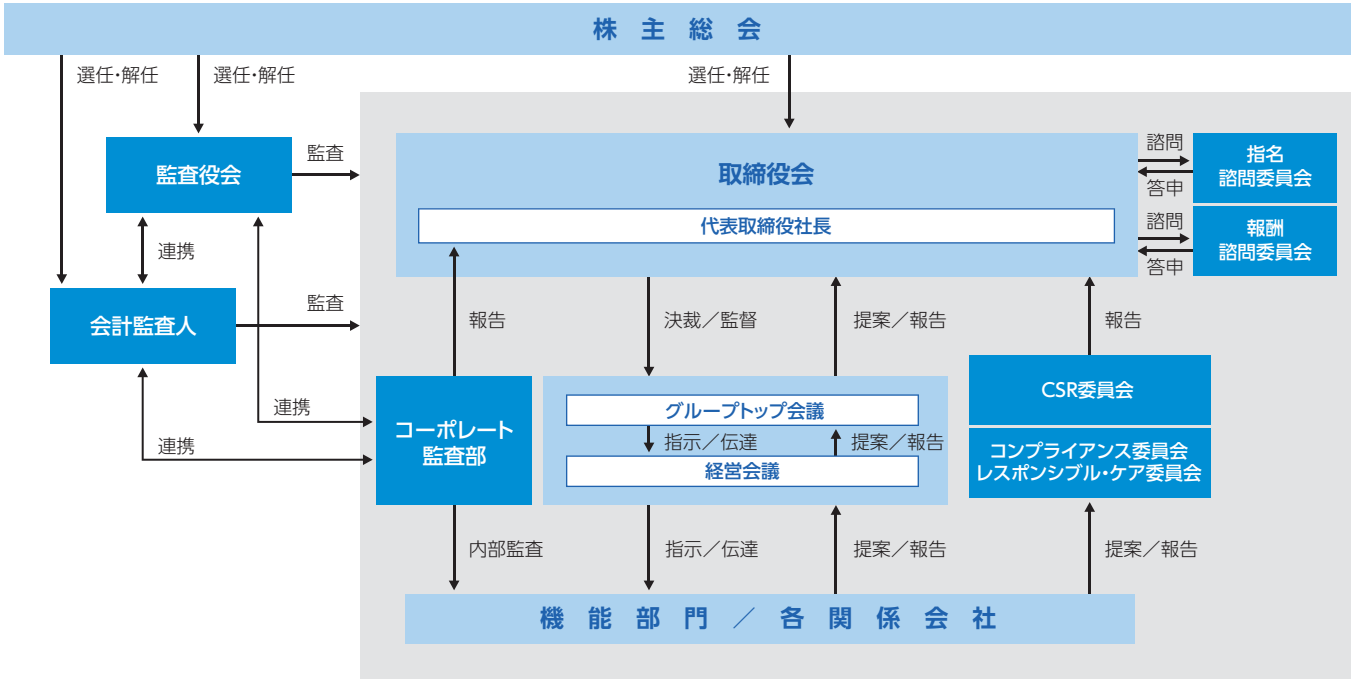
また、国内外の重要な関係会社には、当社の取締役もしくは執行役員またはそれらに準ずる者を取締役として派遣し、当社の経営方針の徹底を図っています。

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当たっては、日本ペイントホールディングス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、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。

▼ コーポレート・ガバナンス体制図



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。

指名諮問委員会は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とし、より公正・透明に審議する方針としています。(「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/
(指名諮問委員会および報酬諮問委員会の構成は、下記のとおりです。)

▼ 指名諮問委員会・報酬諮問委員会の構成

(名)

	指名諮問委員会	報酬諮問委員会
全委員	3	4
取締役	3	4
内　独立社外取締役	2	3
委員長(議長)	独立社外取締役	独立社外取締役

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・執行役員の報酬等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報酬諮問委員会で審議を行い、その答申に基づいて取締役会で決定しています。

報酬諮問委員会は、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とし、より公正・透明に審議する方針としています。

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。

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。

▼ 役員の報酬　2017年度における当社の取締役および監査役に対する報酬等は以下のとおりです。

役員区分	報酬等の総額(百万円)	連結報酬等の種類別の総額(百万円)			対象となる役員の員数(人)
		職責給	業績連動給	ストックオプション	
取締役(社外取締役を除く)	330	162	132	35	5
監査役(社外監査役を除く)	72	72	—	—	2
社外役員	57	57	—	—	6
合計	460	291	132	35	13

(注)1.上記の員数および報酬等には、平成29年3月29日開催の第192回定時株主総会の終結の時をもって退任した監査役1名を含めております。
2.当事業年度の取締役の報酬限度額は、年額10億円以内(うち社外取締役の報酬等の額については年額60百万円以内)であります。
3.当事業年度の監査役の報酬限度額は、年額1億20百万円以内であります。

氏名	連結報酬等の総額(百万円)	役員区分	報酬等の種類別の総額(百万円)		
			職責給	業績連動給	ストックオプション
田堂　哲志	139	取締役	48	78	12

(注)連結報酬等の総額が1億円以上である者に限定して記載しております。

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（GHQ）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。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。

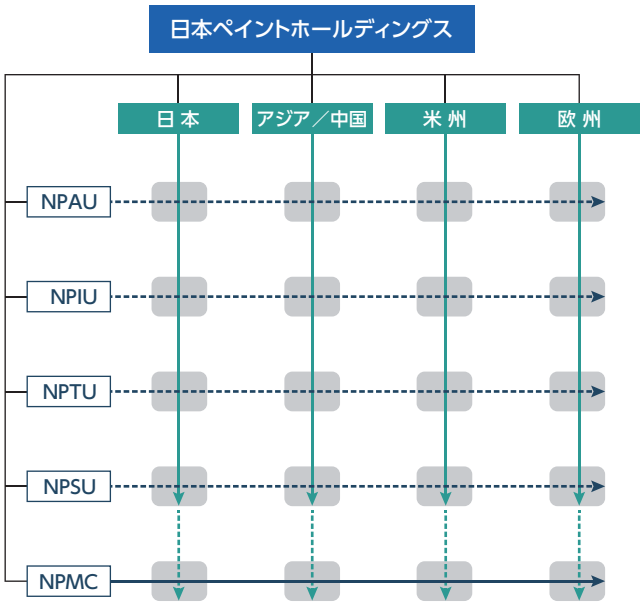
このRHQ体制の再構築は、米州に引き続き、その他の地域へも順次展開していく検討を継続しています。

また、当社は約50年にわたりアジアで展開してきたウットラムグループ（シンガポール）との協働体制が、当社グループ全体の成長の源泉であり、独自の経営モデルであると捉えています。この協働経営モデルを「NNモデル」（Nippon Paint とNIPSEAの協働モデル）として改めて磨き込むべく、2018年1月にNNモデル推進統括部を設置し、当社の旗艦モデルとして深化させる活動を開始しています。

アジア以外の地域についても、このNNモデルにおける地域経営に重点を置いた「事業×地域のマトリクス経営」が、それぞれの地域内で健全に自己完結する体制を目指します。このグローバルNNモデルの実現により、強力な協働体制が作り出され、また、グローバルでの最適なリソース配分も加わることで地域経営の迅速な経営判断と事業運営における柔軟性を確保できるグローバル・ガバナンスが実現できると考えます。

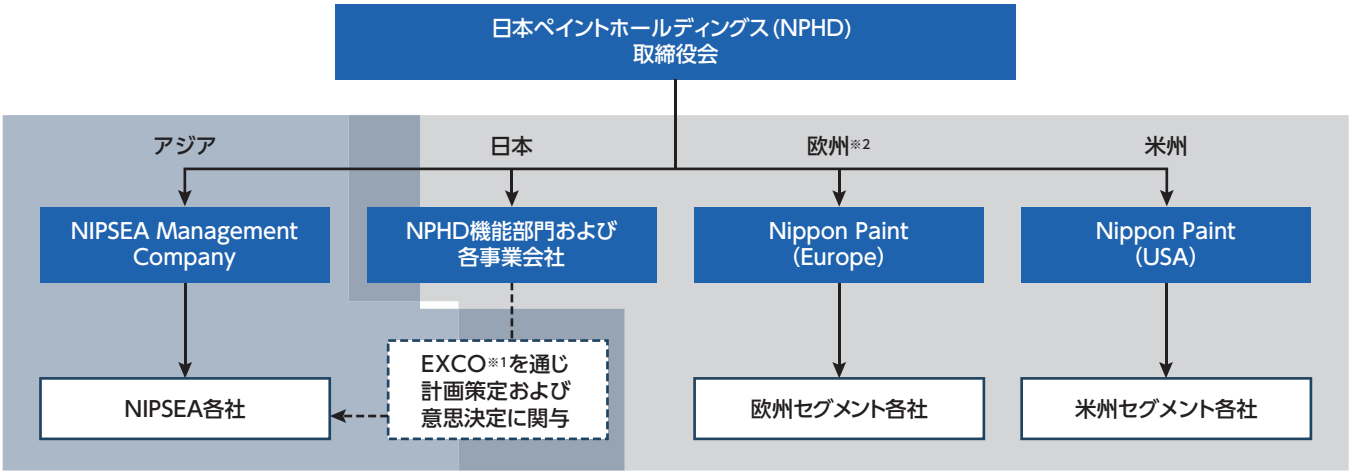
今後も、グローバル・ガバナンスの整備を進め、経営の透明性向上と経営の効率性の強化を図り、持続可能なグローバル成長の基盤としていきます。

▼ 将来のグローバル・ガバナンス体制



■ 地域統括会社　□ 事業会社
NPAU：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
NPIU：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
NPTU：日本ペイント株式会社
NPSU：日本ペイント・サーフケミカルズ株式会社
NPMC：日本ペイントマリン株式会社

▼ 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

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、16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

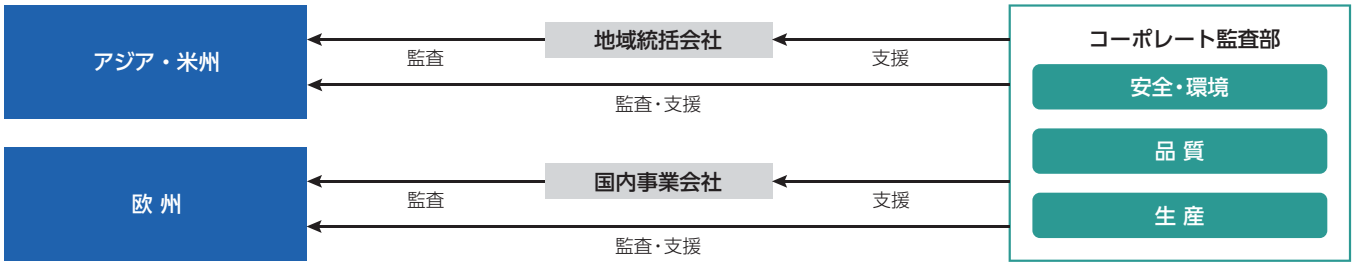
日本ペイントホールディングスグループは、国内外の多くのグループ会社を含む企業体へと成長してまいりました。コーポレート監査部は当社グループの内部監査機能を担っていますが、グローバル監査に必要なスキルを単独で揃えるには限界があり、また監査に際し、法規制や商慣習、更に言語も十分理解する必要があるので、地域統括会社や国内事業会社との協働が不可欠と判断し、グローバル・ガバナンス体制に基づく監査体制を構築して監査を行っています。

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、相互のコミュニケーションが可能となったことから、効果的なマネジメントレポートが作成出来、情報横展開及び再発防止へとつなげています。

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



TOPICS

内部通報

当社は、匿名性を確保した内部通報窓口を社内と社外（法律事務所および専門会社）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、日本ペイントホールディングスグループの役職員がグループ内における腐敗防止違反を含む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しています。

また、当社は内部通報窓口の運用状況を適宜、取締役会に報告することとしています。

また、2017年度には、内部通報制度の利用および贈収賄の防止をはじめ、日本ペイントホールディングスグループの社員にふさわしい行動を掲載したコンプライアンスガイドブック（日本語版・英語版）を発行するとともに、グループ社員を対象として同ブックの理解度テストを実施しました。

Basic & New
日本ペイントホールディングス

https://www.nipponpaint-holdings.com

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