KANSAI PAINT

統合報告書

2023

理念体系

創業者
岩井 勝次郎

関西ペイントグループは、1918年の創業から100年以上にわたり、
塗料や塗料事業で培った技術を提供してきました。
当社の創業者である岩井勝次郎は、モノづくりと信頼関係、
長期的な視点と社会貢献、というESG視点での経営者であり、
この精神は現代の私たち関西ペイントグループに受け継がれています。
私たちは、この精神を原動力に、新たな価値の創造、
世界の課題解決に取り組むことに挑戦していきます。

企業理念

使命目的

私たちは、塗料事業で培った技術と人財を最大限に活かした
製品・サービスを通じて、人と社会の発展を支えます。

価値観

誠実 integrity
私たちは、社会からの信頼を重んじ、誠実に行動します。お客様をはじめとするあらゆる関係者と強固な信頼関係を築き、社会の中で必要とされる存在であり続けます。

顧客志向 customer focus
私たちは、お客様の満足を徹底的に追求します。常にお客様の立場で物事を想像し、より良い製品・サービスを提供します。

責任感 accountability
私たちは、自らの意思決定と行動に責任を持ちます。適切かつ効率的な方法で最善を尽くし、全てのステークホルダーに対しての役割を全うします。

尊重 respect
私たちは、多様な文化・個性を尊重し、世界中のあらゆる地域社会との共生を目指します。社員一人一人が謙虚に学び合い、充実した生活と自己実現が果たせる場を醸成することで、強いチームワークを発揮します。

企業家精神 entrepreneurial mindset
私たちは、会社の永続的成功を実現するため、長期的な視野を持ち、主体的に考えます。そして、全てのステークホルダーに持続的な価値を提供することで、人と社会に有益な存在であり続けます。

革新 innovation
私たちは、英知を結集し、新たな価値の創造に挑戦します。物事の本質を見抜き、あらゆる可能性を追求することで、未来を切り拓き、時代を牽引します。

社是 （制定：1967年1月）

1. 会社の信用を重んじ、顧客に満足される製品を供給することによって社会に貢献する。
2. 英知を育て、技術の革新をはかり、つねに経営の前進につとめる。
3. 和と協調につとめ、総力を結集する。

関西ペイントの「社是」は、創業以来受け継がれてきた関西ペイントの精神的背景であり、「関西ペイントグループ企業理念」の基礎的位置づけになります。

目 次

<価値創造ストーリー>
02 At a glance
04 財務・非財務ハイライト
06 価値創造の軌跡
08 役員紹介
10 社長メッセージ
16 関西ペイントグループのマテリアリティ
20 価値創造プロセス図

<中期経営計画>
22 副社長メッセージ
26 第17次中期経営計画
29 リスクと機会

<戦略>
30 国際事業部門
34 グローバル自動車事業部門
38 日本事業部門
42 サプライチェーンの刷新
44 研究開発部門
46 IT戦略

<持続的な成長を支える体制・仕組み>
50 サステナビリティ推進体制
社会
52 人財開発戦略
55 多様な個が活躍できる環境づくり
環境
58 TCFD提言への対応
60 塗料本来の環境価値を高める
62 KPCCM2030
64 エネルギー戦略と脱炭素に向けた取り組み
66 水利用の改善と廃棄物低減
68 化学物質管理と生物多様性
ガバナンス
70 コーポレートガバナンス
75 社外取締役インタビュー
77 新任社外取締役・監査役メッセージ
78 役員一覧
80 リスクマネジメント／コンプライアンス

<データ>
82 主要連結業績の振り返りと分析
84 主要連結財務情報の推移
86 連結財務諸表
91 会社情報
92 株主・投資家情報

編集方針

本統合報告書では、当社グループが「Good」から「Great」な企業グループになるための価値創造モデルについて、IFRS財団の「国際統合報告フレームワーク」に沿って全体を構成しました。さらに、2021年11月に公表した第17次中期経営計画を中心として、関西ペイントグループが持続的に企業価値を高めていくための取り組みをご紹介しています。株主・投資家の皆様をはじめとする全てのステークホルダーの皆様に発信し、対話を通じた相互理解の醸成と当社経営の高度化の好循環を目指しています。

参考にしている主なイニシアチブ

- IFRS財団「国際統合報告フレームワーク」
- 気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD提言）
- GRI「GRIスタンダード」
- IFRS財団「SASBスタンダード」

詳細　当社のGRIスタンダード対照表、SASB対照表
https://www.kansai.co.jp/sustainability/library/

前年度統合報告書からの改善点

- グローバルの情報連携に伴う報告範囲の拡大
- KPI 2030の策定
- 人権方針の策定
- 人的資本関連の施策の進捗について充足
- 生物多様性、水の利用に関しての詳細の記述
- 社外取締役、社外監査役インタビュー、メッセージの拡充

報告対象期間・範囲

2022年度（2022年4月1日～2023年3月31日）、一部2023年度の内容も含んでいます。
報告対象範囲：関西ペイント株式会社及び関西ペイントグループ（連結子会社）を報告範囲としています。報告対象範囲が異なる事項については、対象となる報告範囲を明記しています。

免責事項

発行日時点における計画や見通し、経営計画・方針に基づいた将来予測が含まれています。将来予測は、記述時点での判断であり、諸条件の変化によって、将来の事業活動の結果や事象が予測とは異なる可能性があります。

At a glance

特定分野に依存しない経営

その他塗料
7.5%（380億円）

自動車
29.4%（1,494億円）

自動車のボデー用塗料から内装などの部品用塗料まで、高品質・高性能・高デザイン性の製品をグローバルに展開しています。

建築
27.8%（1,413億円）

抗ウイルス・消臭・遮熱・虫よけ塗料など高機能かつ高意匠の塗料を展開。快適で安全な暮らしをサポートします。

自動車補修
5.2%（263億円）

カーディーラーや鈑金塗装工場に環境配慮型の製品や調色支援システムを展開。より安全・安心な働きやすい職場づくりを提案します。

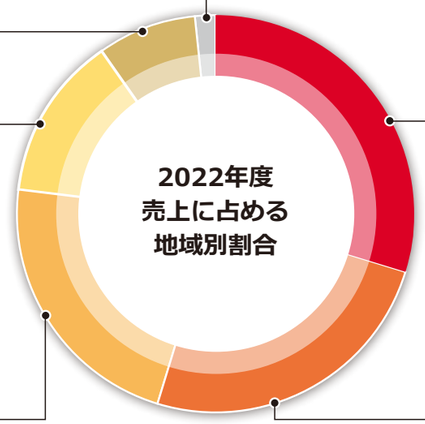
船舶・防食
5.5%（278億円）

プラント、橋梁、船舶の塗装に使用される塗料を提供。社会インフラのための高耐候性、環境配慮型製品を提供しています。

工業
24.8%（1,262億円）

建設機械や各種産業車両、電化製品、飲料缶の内面コートや表面意匠部分など多彩な分野で使われる、高品質の工業用塗料を安定供給しています。

特定地域に依存しないグローバル展開



その他	1.4%
アフリカ	8.2%
アジア	13.4%
欧州	22.0%
日本	30.0%
インド	25.0%

グローバルで高い市場シェア

売　上
世界 No.9

従業員 16,236人
関係会社 137社
海外の管理職に占める現地化割合 95%

業界シェア
No.1

日本	自動車・自動車補修
インド	自動車
アジア	自動車
アフリカ	建築

市場シェア

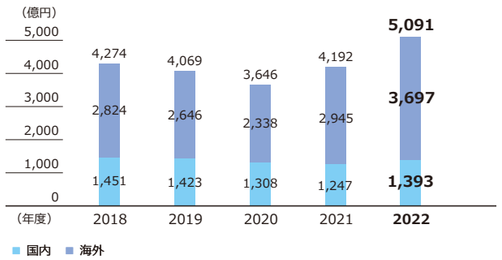
財務・非財務ハイライト

財 務

連結売上高

5,091億円 ↑ **21.4% UP**

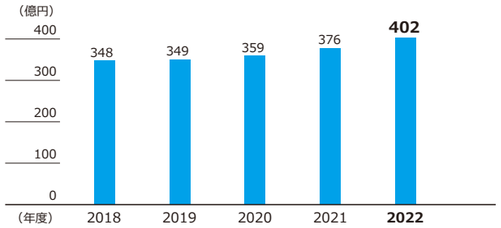
需要は少し弱かったものの、原材料価格高騰に対する値上げに積極的に取り組んだ結果、前年度を大幅に上回り過去最高の売上高となりました。



連結経常利益

402億円 ↑ **6.9% UP**

価格転嫁と原価低減を積極的に進めた結果、連結経常利益は5期連続の増益を達成し過去最高となりました。

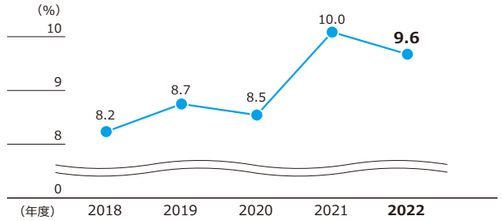


調整後ROE

9.6% ↓ **0.4pt DOWN**

自己株式の取得により自己資本は減少しているものの、親会社株主に帰属する当期純利益の減少により、調整後ROEは0.4pt減少し、9.6%となりました。

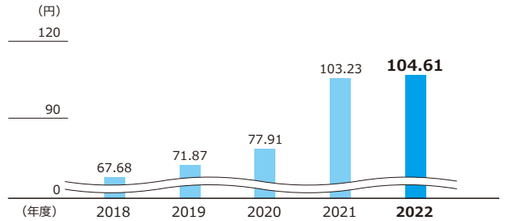
※調整後ROE=
（親会社株主に帰属する当期純利益＋のれん償却費）／自己資本(期首期末平均)



EPS

104.61円 ↑ **1.38円 UP**

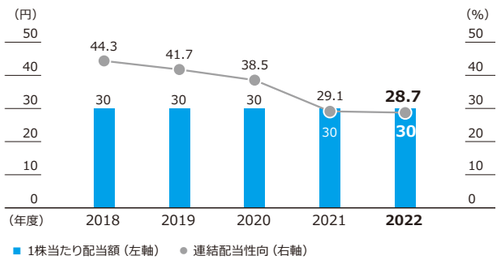
経常利益は過去最高となったものの、固定資産売却益の減少や税金費用が増加したことなどにより親会社株主に帰属する当期純利益は減少しましたが、大規模な自己株式取得を実施したことにより、EPSは1.38円増加し104.61円となりました。



1株当たり配当額・連結配当性向

1株当たり 30円 **配当性向 28.7%** ↓ **0.4pt DOWN**

安定かつ継続的に実施するという基本方針のもと、配当額は前年同額の配当を実施しました。

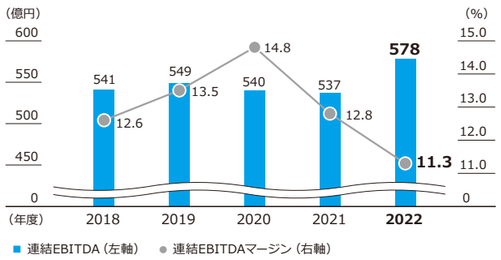


連結EBITDAマージン

11.3% ↓ **1.5pt DOWN**

価格転嫁と原価低減を積極的に進めた結果、EBITDAは増加したものの、世界的インフレなどによる原材料費、エネルギー費、物流費、人件費の高騰などの影響により、EBITDAマージンは1.5pt低下し11.3%となりました。

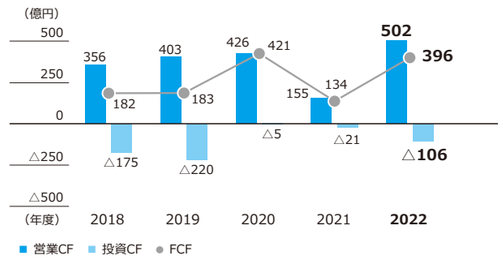
※連結EBITDAマージン=
（連結営業利益+減価償却費+のれん償却費+持分法投資損益）／連結売上高



フリー・キャッシュ・フロー

396億円 ↑ **262億円 UP**

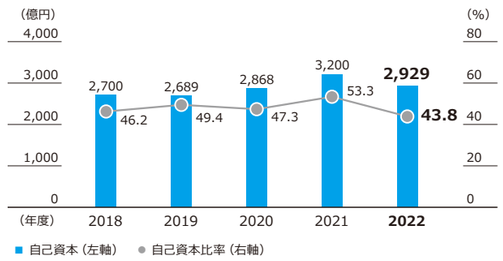
営業CFは運転資本の圧縮の取り組みや法人税等の支払額が減少したことにより前年度に比べ347億円増加しました。投資CFは有形固定資産の取得による支出が減少した一方、有価証券の増加により支出が増加したことなどにより86億円支出が増加しました。その結果、FCFは396億円の収入となりました。



自己資本／自己資本比率

自己資本 2,929億円 ↓ **271億円 DOWN**
自己資本比率 43.8% ↓ **9.5pt DOWN**

自己資本は、大規模な自己株式取得を実施したことにより減少し、自己資本比率は43.8%と減少しましたが、引き続き強固な財務基盤を維持しています。

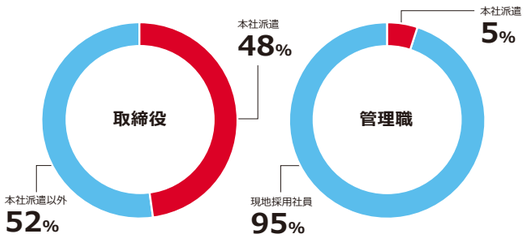


非財務

人的資本

海外の重要ポジションに占める現地化割合

海外子会社の取締役に占める本社社員の派遣割合は48%、管理職に占める本社社員の派遣は5%です。現地の運営については大部分を占める現地採用社員により執行しつつ、取締役については出資比率に応じて派遣しガバナンスを効かせています。



人的資本

女性の管理職比率（当社グループ全体）

女性管理職比率は欧州とアフリカ、（日本とインドを除く）アジアでは25%以上である一方、日本、インドでは低く、当社グループとしては15.2%です。社会・経済への機会均等な参画こそが持続可能な社会・経済の発展に不可欠であり、様々な分野で性別を問わず能力のある人財がその能力を十分に発揮することで当社グループ全体の競争力が高まると考えています。KPI 2030では、2030年時点の女性管理職の目標比率を従来の15%から30%へ引き上げました。女性従業員の雇用、女性管理職の育成をするとともに、多様な人財が活躍できる環境づくりを推進します。

	2022年度	2030年度目標
女性管理職比率	15.2%	30%

社会・関係資本

コーポレートブランド出願国数

87カ国＋2地域

当社グループは、2018年11月にグループ統一のコーポレートブランドとそのシンボルとなるロゴを策定し、ロゴの出願登録を進めています。当社のブランドを世界中に広げることで、当社グループの技術・製品・サービスの展開・拡大とともに、イメージ向上につなげていきます。なお、出願数の記載は、国数と地域(EU,OAPI)としています。

製造資本

製造拠点数（当社グループ全体）

91拠点

グローバル化の進展と特に新興国における旺盛な需要対応に伴い、地産地消で地域に根差した事業展開を行っています。今や、その数は29カ国、91拠点を有し、世界のあらゆる市場や顧客に対し、迅速に製品を供給する体制が整備されています。

価値創造の軌跡

100年以上にわたり塗料事業で培った技術や人財をもとに、持続的な企業価値の向上へ

リーマンショックや新型コロナウイルス感染症拡大等の外部環境にも大きく左右されず、自らを変革し続けながら、安定した売上、収益を上げ続けています。

売上と利益の変遷

成長の軌跡／歴史

1918 - 1948 創業期

1918年

現在の尼崎市神崎町で岩井勝次郎が創業（資本金50万円）。

1949 - 1986 戦後・成長期

1949～1986年

日本の経済成長とともに、人々の生活を支える様々な被塗物に対応すべく、当社の技術・製品・販売サポート力も成長。

1987 - 2010 海外進出期

1980～2000年代

自動車塗料分野の海外進出を本格化。
現地の有力メーカーと合弁会社をつくり、現地を良く知るパートナーとタッグを組んで顧客のニーズを満たすことに注力し、成功。

1986年

Goodlass Nerolac Paints Ltd（インド）に出資し、インド進出を本格化。1999年に子会社化し、現行のKansai Nerolac Paints Ltd.として出発。

2011 - 2018 グローバル化加速期

2010年代

自動車以外の分野でもグローバルで事業拡大。建築用塗料市場に参入すべく、中国、東南アジア、アフリカ、トルコ等、世界各地に進出し、2018年には売上高は4,200億円規模まで成長。

2017年

欧州のHelios Groupを買収し、工業分野へ本格参入（現行：Kansai Helios Coatings GmbH）。

2019 - 2021 将来を自ら切り拓く

2019～2021年

第16次中期経営計画（16中計）開始。
低収益資産の整理、ガバナンス強化、BS（バランスシート）の適正化、構造改革を断行。
日本、インドに続き欧州がグループの3本目の柱として機能。

2022 -

2022年～

第17次中期経営計画（17中計）開始。
自動車分野で培った技術やラインサポート力を生かし、BtoB分野に注力。
16中計でつくり上げた筋肉質な企業体質を糧に、ポートフォリオの最適化を継続し、成長軌道への舵切り。

2022年度

ーアフリカ事業の売却を決定。
ー欧州セグメントで3件のボルトオンM&Aを実施。
非財務面ではDXの推進、人財への投資を進め、持続的成長サイクルへの転換を促進。

当社の製品

1920年　日本初のスパーワニス「ジャパナイト」発売
1926年　日本初の国産ラッカー「セルバ」発売
1955年　多彩模様塗料「ゾラコート」を発売
1982年～Goodlass Nerolac Paints Ltd（インド）と技術提携
2007年　水性の自動車補修用塗料「レタンWBエコベース」発売
2017年　アフリカや東南アジア、日本で感染症対策塗料（防蚊塗料、漆喰塗料）を発売
2019年　次世代耐火被覆材「耐火テクト」を発売
「接触感染対策テープ」を発売
2020年　水性さび止め下塗塗料「ルビゴール」を発売
2021年～Kansai Heliosでバイオ原材料を使用した樹脂がISCCに認定

世の中のできごと

1918年　第一次世界大戦
1923年　関東大震災
1927年～　金融恐慌
1937～1945年　第二次世界大戦
1955年～　高度経済成長
1964年　東海道新幹線開業、東京オリンピック開幕
1973・1979年　第一次・二次石油危機
1989年　ベルリンの壁崩壊
1995年　阪神淡路大震災
2001年　アメリカ同時多発テロ
2008年　リーマンショック
2011年　東日本大震災
2015年　パリ協定採択
2020年　新型コロナウイルス感染症流行
2021年　東京オリンピック開幕

絶えず変化を続ける時代

役員紹介

企業価値のさらなる向上に向け、強固な体制で挑戦をしていきます

＊取締役、監査役、副部門長までの執行役員で撮影しました

後列左から
田桐 澤根 常務執行役員（研究開発部門長）、吉田 一博 常勤監査役、寺岡 直人 取締役常務執行役員（日本事業部門長）、安藤 知子 社外取締役、吉川 恵治 社外取締役、毛利 訓士 代表取締役社長、高原 茂季 代表取締役副社長執行役員（経営推進部門長）、ジョン P.ダーキン 社外取締役、西林 均 取締役常務執行役員（国際事業部門長）、山本 徳男 社外監査役、長谷部 秀士 常勤監査役、殿村 浩規 執行役員（グローバル自動車事業部門　副部門長）

前列左から
高多 洋一 執行役員（日本事業部門 副部門長）、プラヴィン D.チャウダリ 執行役員（生産・SCM・調達部門 副部門長）、大森 紳一郎 社外取締役、梶間 淳一 取締役常務執行役員（生産・SCM・調達部門長）、徳 清秀 常務執行役員（グローバル自動車事業部門長）、中井 洋恵 社外監査役

※前列は、新たに取締役・監査役・執行役員に就任した役員です（2023年7月現在）。

TOP MESSAGE 社長メッセージ

Greatな企業を目指して

代表取締役社長
毛利訓士

はじめに

私が社長に就任して5年目に入りました。2019年に社長に就任以来、日々の一日一日はとても濃密で数多くのことに取り組んでおりますが、振り返ってみるとあっという間だというのが実感です。この4年間、当社の変革を進める中、これでもかというほどの外部環境の変化が起こり、例えれば、船を修理しながら航海していた中で嵐になり、海図が役に立たない状況に置かれた船の船長のような気持ちです。今も嵐は止まず、将来を見通すことは困難でありますが、これまで、その中を生き抜いていくこと、そして、常に明るい未来を描き、自ら将来を切り拓くという覚悟をもって進めてきました。その結果、当社は変わり始めています。今回の統合報告書では、できるだけ皆様に当社の活動を知っていただき、また、当社がGreatな企業に変貌していくためのコミュニケーションの土台になることを目的として昨年からの改善をさらに進めております。今後、皆様と良い対話ができることを心から願っております。私にとっても普段は業績や財務、戦略等のお話をすることが多いので、今回は少し違う角度で私が社長になってからの振り返りと今後の展望をお話ししたいと思います。

⇒P.29
リスクと機会

⇒P.58-59
TCFD提言への対応

社長としての覚悟

2019年に社長に就任した時は、先の第14次中期経営計画(以下、14中計)、15中計で急速に拡大した海外拠点と事業の展開にグリップが効かず、結果として海外事業の収益性の低下が止まらないという状況でした。当社だけでなく、世の常だとは思いますが、全体がうまくいっている時は良いのですが、一度歯車が狂いだすと大小様々な問題が起きるものです。当社も新興国の成長スピードの鈍化に合わせるようにガバナンスが低下し、舵取りを一つ間違えば大きな危機に直面しかねない、という状況での船出となりました。社長を拝命し社長として当社を冷静に見ると、自らの責任の重たさをひしひしと感じ、大いに悩みました。当時の私の偽らざる心境は戦略や戦術をどうするか、というよりは、「100年続く関西ペイントの看板を守り抜くこと」と「このような状況で社長に就任するのは私で最後にしなければならない、常に前向きな挑戦をしていく会社にする」、という2つの覚悟でした。

そこからは全ての責任は私にある、正真正銘のラストマンという決意のもと、事業撤退や、責任を明確にした人事異動等、当社が苦手としてきた「課題への聖域なき対処」を一つ一つ進めていきました。いわば、マイナスからのスタートで、正常な状態に戻すことを目的として策定、実行したのが16中計でした。

財務構造改革

16中計を語る際に最も大切なポイントが財務構造改革であります。何事をなすにも強固な財務と資産の有効活用が前提となると考えたためです。幸い、当社は安定してキャッシュを生み出すことができ、固定費も比較的大きくないすばらしい事業モデルを持っています。しかし、これまでこの特性を十分に生かせていませんでした。当社の稼ぐ力の指標であるROICは6%強ですが、これを下回る低収益の事業や不動産、保有株式などを手放さずに多く持っていました。これらの資産を圧縮し、事業で生み出すキャッシュと合わせて手に入れる潤沢な資金を将来の成長のための投資に積極的に振り向けていく。このようなサイクルをつくり出すためにはバランスシートとキャッシュフローを重視し、そのうえで資金の調達元を見直し、経営効率を高めていくことが全ての活動の源になると考え、就任後直ちに着手しました。

⇒P.28
キャッシュアロケーション

ガバナンスの改善

もう一つ、就任直後から着手したのは、海外事業の立て直しです。業績を立ち直らせるには戦略や戦術の有効性を高めなければなりませんが、そのためにはまず、社内で建設的に議論され、改善を進めていく仕組みがしっかりしている必要があります。一般にガバナンスといわれる領域で難しく感じますが、「経営がうまくいく仕組み」と理解すれば日常のいろいろなこととつながっていきます。日常の問題意識をガバナンスという見方で整理して会社の仕組みを改善したり、新たな活動を起こしたり、という取り組みを財務構造改革と対の形で最優先事項として実行しました。

⇒P.30-33
国際事業部門

ガバナンスについてはいくつもの個別の課題と格闘しながら、当社を蘇らせるための打開策を探るため、並行して大きく3つの方向から当社の真の課題を正確に把握しようと努めました。1つ目は当社の従業員です。16中計公表後、当社の従業員が何を感じ、どう行動しているかを様々な手法で把握することに努め、就任2年目に業績改善分科会を立ち上げ、従業員から約7,000件の意見を募りました。これを解析して当社が抱える課題の本質を探りました。2つ目は投資家の皆様との対話です。戦略説明会や個別ミーティングの場でたくさんの視点や改善のヒントをいただきました。深く対話すればするほど、投資家と企業は企業の長期的、持続的成長という観点において目的を同一にするパートナーであるということを実感しています。3つ目は外部専門家です。様々な問題の解決にともに苦闘してくれる外部専門家に当社の成り立ち、規程やルールの分析に加え、従業員へのインタビューを通じて文化や行動特性についていっさいの忖度なく調査していただきました。1つ目の施策で当社の従業員のマインドから、個別の問題となる事案がなぜ起きているのかを理解することで当社が潜在的に抱える弱みを把握することができました。2つ目の施策は当社が目指す方向に向かうために改善していくべき本質的な考え方や、大きな方向性を定めていくことに貢献しています。そして、3つ目の施策は具体的にいつ、何を、どのような手段で対策していくかを検討するうえでの羅針盤となりました。

⇒P.70-74
コーポレート・ガバナンス

初期に行ったこれらの活動は私の新たな原点となりました。このような経験を踏まえて当社の創業の志である「利益と公正」という短い言葉の意味が深く、なんとすばらしいものであるか、ということを本当に理解できたように思います。岩井勝次郎という傑出した人物により創立された当社を誇りに思い、様々な課題に果敢に立ち向かい、社会から求められる企業であり続けることが当社のなすべきことである、という結論に達しました。このためにやるべきことはたくさんありますが、目指すものは「良いものは良い。ならぬものはならぬ。」を当社の従業員全員が実行するという非常にシンプルなものであると考えています。これらを踏まえて、この思いを具体的な戦略と実行施策に織り込んだものが当社の成長戦略“Good to Great”であり、17中計です。16中計同様、今後も有言実行していきたいと思います。

⇒P.26-27
第17次中期経営計画

17中計の1年目を終えて

持続的成長サイクルへの転換期と位置づけてスタートした17中計ですが、引き続き外部環境は厳しく予想ができない激動の中、経常最高益を更新することができました。日本を含むグローバルで一丸となって値上げと原価低減に取り組んできた努力の賜物です。そして、16中計で封印したM&Aを再開し、海外で3件実施しました。また、国内ではオンラインに特化した関西ペイントブラーノ株式会社を立ち上げ、まだ規模は小さいながらも急成長を始めています。このように、内容と結果が伴った非常に良いスタートを切ることができたと思います。

⇒P.32-33
国際事業部門

⇒P.54
若手主導の社会課題解決への取り組み

冒頭の社内の課題解決を進めた結果として外部環境の変化に対応する力が少しずつ身についてきたと考えています。私自身はコロナウイルス感染症をはじめ、半導体不足、サプライチェーンの混乱、原材料高騰、ロシアによるウクライナ侵攻、

何一つ予測できていませんでしたが、当社はいずれの困難にもしっかりと対峙し、成果を出すことができてきました。

⇒P.60-69
環境

「人間万事塞翁が馬」という言葉があります。課題だらけで社長に就任した時は目の前は暗かったですが、これらの課題解決に向けて明るく前向きに挑戦していくことで社内の問題を改善するだけでなく、外部環境の激変に対応する力がついてきたわけですから、まさに「人間万事塞翁が馬」であり、「天は自ら助くるものを助く」であると言えます。

⇒P.52
社会
当社グループの人事ビジョン

人財育成の重要性と人はどのように成長するのか

この「天は自ら助くるものを助く」という点について少し詳しくお話ししたいと思います。

内外の課題に対処してきたのは全て当社の従業員たちなのですが、これらの難関に立ち向かうことで数多くの人財が目覚ましい成長を遂げています。私はこれを「修羅場経験」と言っていますが、本来どの職場にもどの仕事にも問題や課題はあり、これを乗り越えるためには修羅場のような場面を乗り越えなければ意味のある改善や解決は望めません。私は生え抜きの社長なので多くの従業員を知っていて、困難に直面して逃げずに立ち向かう従業員がその経験を経て大きく成長する姿を幾度となく目の当たりにしてきました。

以前はこれらの成長を個人の潜在能力と機会の遭遇、つまり、瓢箪から駒に近い感覚でいました。しかしこの数年の経験を踏まえてこれはまったく違う、人は困難に立ち向かうことで成長する生き物であり、逆に安定した状態に長くいると退化していくのだということを深く理解しました。この理解に基づき、当社の持続的成長を実現するためには、人財の育成が最も大切な使命であると確信を持っています。当社の人財が世の中に貢献することにベストを尽くし、成果を出していくことにより当社が世界から必要とされ、成果を通じて潤沢な資金を生み出し、その資金を成果の質量の拡大に積極的に投資していくことこそが持続的な成長です。この一連の循環を永続的なものにするために、塗料の専門的知識や経験を土台にして、4つの力を持つ人財を育成していく必要があります。

1つ目は、当社の真のグローバル化、持続的成長を実現するのは「私たち一人一人」という覚悟です。

2つ目は、最前線で新たな価値を創出し続けられるように、社外の動きを踏まえ、社内の常識や前例にとらわれない思考です。

3つ目は、自身の信念とともに、異なる意見にも耳を傾ける柔軟性を持ち、変革につながる対話を生む力です。

そして、4つ目は、部署や職位を超えて周囲を巻き込み、挑戦する人を支え、皆で成功をもたらすよう促す姿勢です。

当社のこれまでの経験を煎じ詰め、求める人財像を明確にしました。この内容は会社のためだけではなく、各人の人生を豊かに、有意義にする内容であると自負しています。企業と従業員個人の目指す姿を同一にして皆で力を合わせて挑戦していく組織に変革を進めています。

これからの関西ペイント

⇒P.30-41
国際事業部門
グローバル自動車事業部門
日本事業部門

2023年度は17中計の2年目となり、当社は売上、各段階の利益全ての項目で最高益を更新する内容を計画しています。17中計では16中計で整備した強みを生かした地域と事業のポートフォリオをベースに、当社の文化である挑戦と粘り、信頼を存分に発揮して事業を伸ばしていきます。同時に、この成長していく事業を支え、さらに加速させていくための経営基盤の強化に注力していきます。この事業と経営基盤は例えれば車の両輪です。そしてこの両輪を動かしていくのは従業員であり、その育成を最重要事項として取り組んでいきます。

さらに、昨年定めたマテリアリティをもう一歩進め、2030年のKPIを本統合報告書で発表しています。塗料は元来被塗物の寿命を延ばす、サステナブルな産業ですが、当社は地球の持続可能性を積極的に高めていく、より魅力的な企業に進化していきます。

⇒P.42-49
サプライチェーンの刷新
生産・SCM・調達部門
研究開発部門
IT戦略

新たな成長ステージである17中計3カ年の真ん中の年である2023年度は当社が変貌していく分岐点と位置づけています。このためにやるべきことはたくさんありますが、当社の従業員はこれらをやり遂げるポテンシャルを十分に持っています。この先、当社が真のグローバル企業として力強く成長していく姿を皆様にお見せしていきます。ぜひ、当社に期待をしていただきたいと思います。

関西ペイントグループのマテリアリティ

当社グループは2021年10月にマテリアリティを刷新しました。
マテリアリティ刷新前、外部専門家の協力のもと、経営層ワークショップを開催し、取り組みの重要性を再確認しました。
取締役会決議を経て設立されたサステナビリティ推進委員会は、経営層とともに、外部アドバイザーや株主、投資家、サステナビリティ評価機関との対話を通じ、当社課題の洗い出しとマテリアリティの方向性の検討を進めました。
2022年度は、マテリアリティを実現していくためのKPIを設定しました。今後は、実現に向けた活動の推進と継続的なモニタリングを実施し、社内外に開示していくことで、事業を通じたサステナブルな社会の実現及び自社活動における社会的責任を果たしていきます。
さらに、設定したKPIについて、グループ各社と達成に向けた戦略の精緻化を進め、連携を強化していきます。
サステナビリティ活動の推進体制については、2023年4月に新たに専任組織として「サステナビリティ企画部」と「サステナビリティ推進部」を立ち上げ、活動をより強力に推し進めています。
（詳細はP.50をご参照ください。）

脱炭素の実現

コミットメント（ありたい社会と当社の役割）

2050年、グループ全体でのカーボンニュートラル実現

- 長期視点に立ち、脱炭素の観点から、使用するエネルギー種別を変えていきます（脱化石燃料、再生可能エネルギーや次世代エネルギーの導入等）
- 中期視点に立ち、事業活動の最適化によって、使用するエネルギーの量を大幅に縮減させます
- お客様やサプライヤーとともに、製品ライフサイクル全体でのCO_2排出を減らします
- 設備投資の機会を捉え、エネルギー使用のあり方を変革します

上記を推進し、2050年にカーボンニュートラル実現を目指します

資源と経済循環両立の高度化

コミットメント（ありたい社会と当社の役割）

塗料のライフサイクル全体を見渡し、資源有効利用・サーキュラーエコノミーの高度化を図る

- 原料、生産、使用、そして塗装された最終製品という全ての段階を視野に入れ、社会全体の資源循環の高度化を探求し続けます
- 資源循環と経済循環の両立という「ブレークスルー」を目指します
- 塗装された最終製品や、塗料自体のリサイクル性の向上に挑戦します
- 自社グループでは徹底した資源利用の効率化やリサイクル推進を図ります

QOL（生命の質、生活の質）の向上

コミットメント（ありたい社会と当社の役割）

全てのステークホルダー（社会全体、ユーザー、サプライヤー、従業員）のQOLを向上させる

- 塗料によって社会全体を美しく強靭にすることで、生活者の暮らしの質を向上します
- 健康や衛生に寄与する塗料を供給し、ユーザーの生命の質を向上します
- 労働安全衛生や職場環境を整えることにより、ユーザー、サプライヤー、従業員の安全を向上します
- 気候変動に伴う健康被害（高温被害・衛生悪化等）をなくしていくことに貢献します

多様な人財が活躍するグループへ

コミットメント（ありたい社会と当社の役割）

あらゆる違い（性別・国籍・人種・宗教・バックグラウンド・年齢・障がい・性的指向）を受容し、人財の多様性推進を図る

- グローバルでの理念共有や人財育成を図るとともに、運営のローカライゼーションを図ります
- 公平な人財育成と登用により、管理職に占める女性比率30%以上（2030年）を目指します
- 女性活躍の推進を図り、役員の女性比率30%達成（2030年）を目指します
- 多様な働き方の実現を通じて、多様な人財の活躍を促進します
- 年齢を超えた技術やノウハウの継承を図り、関西ペイントグループに対するお客様からの信頼を継続します

マテリアリティ設定プロセスとマテリアリティマップはこちら
https://www.kansai.co.jp/sustainability/materiality/

KPI 2030

当社グループが設定した2050年のマテリアリティは、私たちがこれまでの延長線上で活動するだけでは、達成の実現性は高まらないと考えています。ある段階で、「非連続な変化」が必要です。それは、非連続な変化により目標達成に向けた確度とスピードが向上する、つまり、かつて鉄道の動力が蒸気から電気に変わったことで、走行速度が劇的に速まった時のような変化が必要であるということです。当社グループは、2030年の段階で、2050年マテリアリティ達成に向けた新しいステージに立つための活動を進めていきます。

- 脱炭素の実現
- QOL（生命の質・生活の質）の向上
- 資源と経済循環両立の高度化
- 多様な人財が活躍するグループへ

2030年までに　実現させる目標

GHG（Scope1,2）
30%減
（2021年比）

再エネ使用率
15%以上

エネルギー消費量
20%減
（2021年比）

サステナビリティ製品売上比率
30%以上

開発テーマの80%をサステナビリティに関連

災害度数率（ILO準拠）を
1.5以下に

社会貢献
Connecting to the Future Program
（CFP）

水使用量
20%減
（2021年比）

廃棄物
30%削減

リサイクル容器
50%以上

女性役員 30%
女性管理職グループ 30%

KP wayを
100%
の従業員へ周知、啓蒙

従業員エンゲージメントサーベイ
100%実施

各国に適合する
健康経営の実施

価値創造プロセス図

企業理念（使命目的）　私たちは、塗料事業で培った　技術と人財を最大限に活かした製品・サービスを通じて、人と社会の発展を支えます。

INPUT

財務資本
純資産額、有利子負債
フリー・キャッシュ・フロー
当期純利益、自己資本比率
発行体格付A[安定的]

製造資本
製造拠点（グループ）
91拠点
設備投資額
12,204百万円

知的資本
研究開発費 7,621百万円
特許数 1,285
日本：730件、海外：555件
研究開発拠点（グループ）6カ所
産学官との共同開発

人的資本
連結従業員数
16,236名
現地採用社員の管理職比率
95%

社会・関係資本
顧客とのつながり
ステークホルダーとのエンゲージメント
販売している国と地域
100超

自然資本
エネルギー消費量
水使用量

2022年度実績

リスクと機会
- 社会的資本
- 人的資本
- 環境資本
- ビジネスモデル・イノベーション
- リーダーシップ・ガバナンス

戦略と資産配分
- 収益性強化による資金捻出
- 成長分野への積極投資
- 経営基盤の強化
- IT改革に向けた投資

事業活動
日本事業部門
国際事業部門
グローバル自動車事業部門
経営推進部門
生産・SCM・調達部門
研究開発部門

アウトプット
- 塗料及び塗料関連製品
  配色設計、調色情報の提供

©TOKYO TOWER

ガバナンス

パフォーマンス

2022年度実績

EBITDA	11.3%
ROE	9.6%

2025年度目標

EBITDA	18%超
ROE	13%超

見通し
- 気候変動や自然災害などの不確定要素の増加
  →サプライチェーン刷新・生産拠点の整備
- 絶えず変化する市場ニーズ
  →ポートフォリオの最適化・新事業開拓
- 人財の多様化
  →適切な配置と継続的な育成

OUTCOME

財務資本
株主価値・自社利益の増加

製造資本
製造量の増加・製造効率の向上

知的資本
当社が持つノウハウや風土の増強

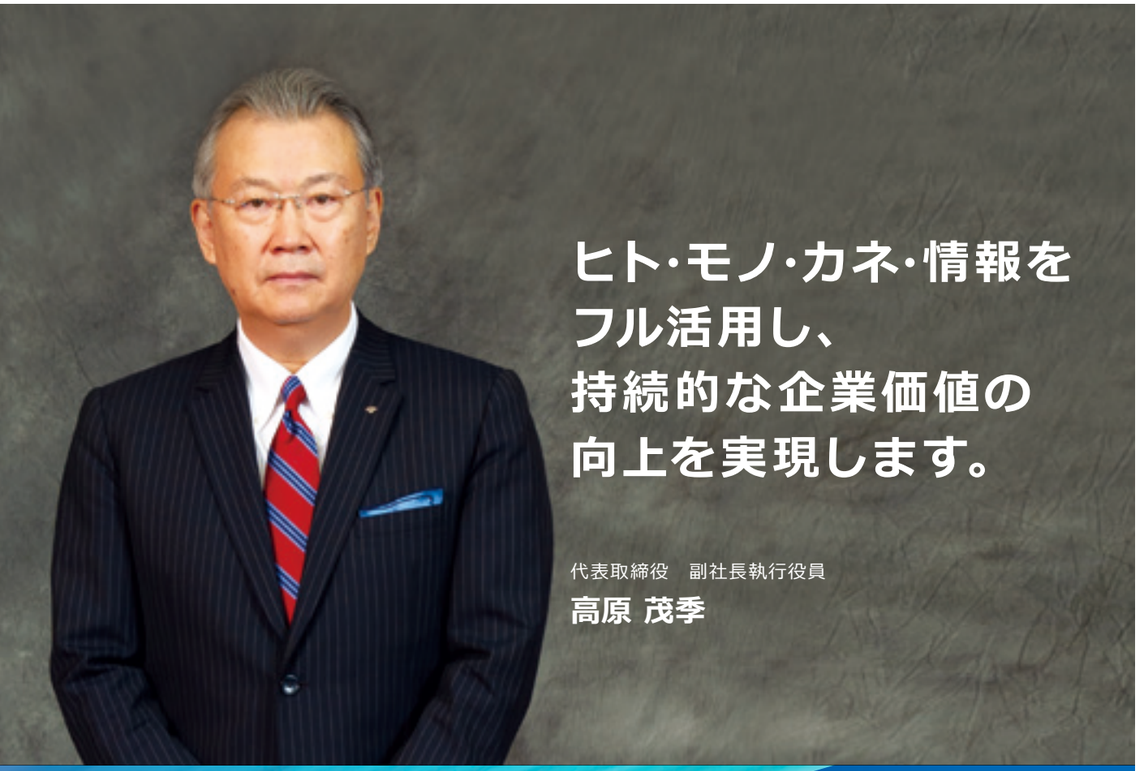
人的資本
働く人の経験やスキル・技術力の向上・組織力の向上

社会・関係資本
信頼の増大による情報共有化の促進や取引コストの低下・ブランド力の向上
バリューチェーン全体の経済成長・顧客とのネットワーク・持続可能な社会への貢献

自然資本
環境保全

KPI 2030
- GHG（Scope1,2） 30%減（2021年比）
- 再エネ使用率 15%以上
- エネルギー消費量 20%減（2021年比）
- サステナビリティ製品 売上比率 30%以上
- 開発テーマの80%をサステナビリティに関連
- 災害度数率（ILO準拠）を 1.5以下に
- 社会貢献 Connecting to the Future Program（CFP）
- 水使用量 20%減（2021年比）
- 廃棄物 30%削減
- リサイクル容器 50%以上
- 女性役員 30%　女性管理職グループ 30%
- KP wayを 100%の従業員へ周知、啓蒙
- 従業員エンゲージメントサーベイ 100%実施
- 各国に適合する健康経営の実施

2050年に目指す姿
1. 脱炭素の実現
2. QOL（生命の質、生活の質）の向上
3. 資源と経済循環両立の高度化
4. 多様な人財が活躍するグループへ



ヒト・モノ・カネ・情報をフル活用し、持続的な企業価値の向上を実現します。

代表取締役　副社長執行役員
高原 茂季

CFO MESSAGE 副社長メッセージ

昨今を振り返って

私は引き続き、“関ペの番頭さん”として、社長や他の経営陣を支えつつ、従業員の皆さんと協力しながら関西ペイントの企業価値を持続的に向上させるべく努力しております。番頭さんとしての守備範囲は広範囲にわたります。CFOとしてのミッションを遂行するのみならず、会社組織内でのチームビルディングやコミュニケーションの円滑化、メンバーの育成とパフォーマンス向上、組織文化の変革など、関西ペイントグループ全体の発展・成功に直結する重要な役割を果たしています。

お陰様で当社の業績は順調に改善しており、2022年度実績の経常利益は過去最高値を計上しました。また2023年度計画では、売上のみならず、各段階利益（営業利益、経常利益、親会社株主に帰属する当期純利益）が最高値を更新する見込みです。ご存じのとおり、第17次中期経営計画の重点施策として「収益性強化による資金捻出」「成長分野への積極投資」「経営基盤の強化」の3つを掲げておりますが、ここでは主にCFOとして私が担う役割と各施策の進捗についてお伝えしたいと思います。

関西ペイントにおけるCFOの役割

“資本効率の改善”と“企業価値の持続的向上”に向けて、CFOは極めて重要な役割を担っています。 CFOの役割は、経営のグローバル化やスピード化が一層進行する中、大きく変わってきました。 従前の関ペも含めた“伝統的な日本企業”における「従来の経理・財務部門の役割」は、会計処理とチェック及び間接金融を中心とした資金調達にあったかもしれません。 現在は、財務戦略の策定や、財務的な洞察に基づく経営陣への助言が主となります。 高いビジネスマインドに基づいたビジョンを持ち、社内外に対して“積極的にモノを言う”ことが求められ、ビジネス・パートナーとして社長やほかの経営陣と力を合わせて、持続的な事業価値の向上を担っています。

VUCA（不確実性、複雑性、曖昧性、速度）の時代において、CFOとして常に意識すべき重要な事柄がいくつかありますが、私が常に念頭に置く“2つのポイント”を挙げたいと思います。1つ目は、「データに基づく意思決定」です。CFOである私には、自ずと経営の意思決定に関する重要な情報が大量に集まってきますが、複雑性と曖昧性が増大する中、“正確で信頼性の高いデータ”に基づく意思決定が、これまで以上に重要となっています。適切な財務データのみならず、適切な非財務情報も収集・分析して取捨選択する中で、将来のシナリオを評価する必要があります。データに基づいた洞察を得ることで初めて、優先順位を考慮した戦略的な意思決定を行い、組織全体のパフォーマンスを向上させることができます。2つ目は「コミュニケーションと連携」です。VUCAのもとでは、情報の共有と連携が非常に重要であり、私はほかの部門長や経営陣との緊密な連携を図り、意思決定プロセスにおいて、財務の視点を提供する役割を果たすべく努めています。情報の透明性を確保し、社内外の各ステークホルダーとのコミュニケーションを円滑に行うことも重要であると考えています。

CFOが所掌する業務の具体的な内容や範囲は、会社規模や事業の置かれた環境の違いなどにより、会社によって大いに異なるとは思いますが、関ペにおける経営推進部門長（何でも屋）である私が取り組んでいる優先順位の高いテーマについて、これから述べたいと思います。

財務構造改革の継続的推進

このテーマに関しては、資金調達と資金使途・配分に分けて、17中計1年目である2022年度の実績に触れながら考えたいと思います。

まず、成長の原資となる資金調達に関しては、全体として当初の想定を大きく上回る成果を生み出せました。17中計（P.28）では、“事業活動、すなわち収益拡大・収益性改善による営業キャッシュ・フローの捻出”を一番大切なポイントと位置づけて、年間400億円、3年間累計で1,200億円の目標を立てました。2022年度実績の営業キャッシュ・フローは502億円と大きく目標を上回っております。原材料価格の高騰、半導体不足、ウクライナ侵攻など厳しい外部環境が続く中、一時的に収益性（利益率）は落ちましたが、価格転嫁や原価低減など様々な対抗施策を講じることで、営業キャッシュ・フローは確実に拡大しています。

次に、資産圧縮による資金捻出については、低効率事業売却の一環である“アフリカ事業売却”で450百万米ドル（株式価値ベース）を見込んでいます。また、政策保有株の削減も進めており、2023年度第1四半期実績まで含めると、過去3年間で約500億円の圧縮となり、残りは140億円程度（自己資本に対する比率は4%程度）です。さらに、インドの遊休土地を含めた不動産売却・削減で約150億円捻出しました。ここには、現在予定している大阪本社ビルの売却は含まれていません。加えて、CCC改善策としての国内売上債権の財務的施策実行により、約150億円の資金捻出となりました。この施策は、日本国内における“歴史的な短期低金利環境”を活用したものです。コストは0.2～0.3%程度と低く、資金は成長投資（ROIC 6%強）へ振り向けられます。CCCの改善は、依然として、関西ペイントグループ全体の課題となっており、2023年度における重点テーマの一つにも掲げています。特に、海外子会社の棚卸資産回転率の改善に鋭意取り組みたいと考えています。こうした一連の施策を通じて、当社の資産圧縮は計画を大きく上回る水準で進んでいます。バランスシート全体としては、これまでの「もったいない」という状況からは、少し脱却しつつあるのではないかと思います。

次に、資金使途・分配、すなわちキャッシュアロケーションに関してお話しします。まず、成長投資（Organic Growth）の進捗状況ですが、3年間で1,000億円との計画の中で、具体的な進捗を見せています。欧州地域での“ボルトオン型M&A”では、粉体事業をメインとするCWS社の買収を含めて、合計3件で約200億円投資を実行し、継続して他案件の検討も進めています。サプライチェーン刷新や国内粉体塗料事業再編などの“国内事業の再編・効率化”への投資も粛々と進めています。既存事業のメンテナンス・拡大や関西ペイントブラーノ株式会社など新規事業開発に加え、ＩＴ刷新を含めた“グループの経営基盤強化”投資も着実に進んでいます。キャッシュアロケーションは、継続的なモニタリングと評価が必須であり、市場の変動や経済状況

の変化にも迅速に対応しつつ、投資案件のパフォーマンス、キャッシュ・フロー、回収状況を定期的に評価し、必要に応じて修正や再評価を適宜行っています。

次に、株主様への還元に関する基本的な考え方として、引き続き配当性向30%を目安として継続的・安定的に配当を行います。利益配分に関しては「企業価値の長期的最大化」に向けた成長投資を第一優先とします。欧米の競合他社に比べて配当性向が低いとのご指摘もありますが、当社グループが営む塗料事業は、自動車・工業・建築など非常に裾野の広い需要に支えられており、全体を見ると基本的には安定的な“成長産業”であり、塗料技術の進化とともに着実な成長を遂げています。したがって、事業への成長投資を優先し、企業価値を継続的に向上させることこそが、株主様への一番大切な還元であると考えています。ただし、“長期にわたる余剰資金”の発生が見込まれる場合や、“株価水準が不当に低い”と判断された場合には、「機動的な自己株買い」で還元する方針は変わりません。また、企業価値向上の観点から投資家様との関係を強化するうえで、適切な情報開示と透明性の向上が重要であると認識していますので、コミュニケーションをさらに強化することで、投資家様からの信頼を高めたいと思います。

次に、M&Aに関する考え方を述べたいと思います。M&Aの実行に際しては、このディールが“何か新たな付加価値を生んで世の中のためになるのか”、“単なるパイの切り取りで我々が図体ばかりデカくなっても、世の中の役に立たないのではないか”という視点が大切です。そうした観点から、最適な事業ポートフォリオのもとで、関ペの強みを最大限生かせてシナジーを創出する「ボルトオン型のM&A」を最優先させていきたいと思います。この点に関しては、関西ペイントの過去を振り返ると“非常に痛い目”にあったことが多く、この反省を大いに今後に生かしていきたいと思います。また、M&Aはデューデリジェンスの終了と同時に完了するものではなく、とりわけ重要なのは“ポストM&A”のプロセスだと考えます。当初の目論見どおりに事業展開できる総合的マネジメント力がなければ、M&Aはうまくいきません。過去のM&A案件では、その効果を発揮するまでに時間を要したという反省から、投資判断の段階からPMI（Post Merger Integration）を重点的に検証していきたいと思います。

M&A資金が必要になる“いざという時”には、資本生産性の観点から「関ペの堅固な財務体質」を活用しないのは、“もったいない”と考えます。現在の高い自己資本比率を勘案すると、まだまだレバレッジを効かせながら他人資本（Debt）を活用して、大規模な投資資金を調達可能であると考えています。

ポートフォリオ・マネジメントとROIC経営について

関ペが目指す「ROIC経営」では、投下資本に対する利益の最大化を常に目指します。最適なキャピタルアロケーションを行い、収益性の高いエリア・プロジェクトや事業分野に投資することが極めて大切であり、資本回収の最適化を追求します。

その際に重要な事項の一つは“資本コストの考慮”であり、最適な資本構成を実現することにより適正なWACC（加重平均資本コスト）を維持することです。当社の場合、2022年度において自己株式取得によりレバレッジを多少補正しましたが、2023年3月末時点での自己資本比率は43.8%と比較的高い水準にあります。したがって、資金調達において負債の活用余力がいまだ残っているものと考えています。リスクとリターンを適切に評価のうえ、投資収益率が必ずWACCを上回るようにすることで、投下資本の適切なリターンを確保します。

適切な資本構造の確立とともに、非効率な資本投下や不必要な資金調達も避けるべく、低収益資産の圧縮と運転資本の最適化、すなわちCCC（Cash Conversion Cycle）の継続的改善にも努め、ROICの向上に結び付けていきます。

ROIC経営においては、事業ポートフォリオの最適化が非常に重要です。関ペの強みを発揮できる収益性の高い事業に資本を集中する一方で、低収益または損失を出している事業を見直すことで、全体のROICを向上させます。まずは予算編成の段階において、各々の事業評価やポートフォリオの見直しを確実に行い、リソースの最適な配分を図ることを、各段階、すなわち全社レベル（事業部門別）、事業部門レベル（事業分野、セグメント別）で行いたいと思います。これらのポイントを考慮しながら、体系的なROIC経営を展開することで、グループ全体の効率的な資本活用と持続的な収益性の向上を実現します。

ファイナンス人財の育成について

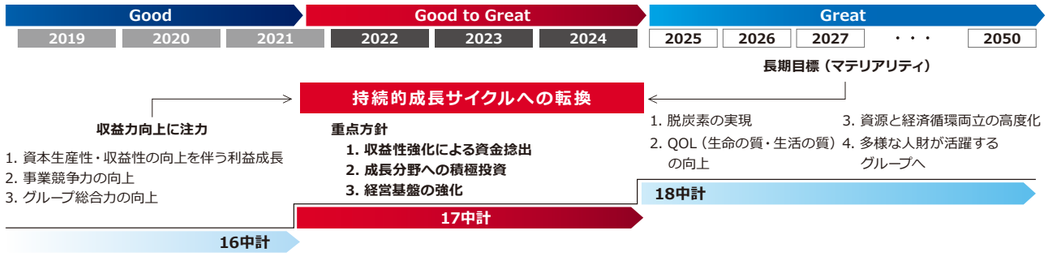
最後に、CFOの大切な役割の一つとして、ファイナンス組織内において“経営管理人財”、すなわち一般的にはFP&A（Financial Planning & Analysis）と呼ばれる機能に長けた経理人財を育成することがあります。ただ単に会計を理解して数字を処理するだけでなく、事業部門に入り込んで事業を十分に理解し、重要な意思決定に参画し支えるところがポイントです。この任務を遂行するうえでは、もちろん、高度なコミュニケーション・スキルも必要となってきます。こうした人財を、当社では「ビジネス・パートナー」と称していますが、これは人事・法務やITなどの他の管理部門においても同様で、高度な専門性を備えた人財が事業部門の支えとなることを求めています。このような専門職としての知識や経験は、将来どこでも活躍できる武器となり、次世代の人たちが自信を持って働き、経営に参画することにもつながるものと考えています。

また、社内の若い世代の事務系社員の方々には、「国家資格」や「公的資格」の取得に挑戦することも奨めています。具体的には、「税理士」「中小企業診断士」「社会保険労務士」「販売士」など、仕事をしながらも勉強を続けることにより取得が可能な資格のことです。“飲み会”の数を少し減らすことで、若い時期に「一定の時間とおカネ」をこれらに投資し、“判断するモノサシ”を取得することは有意義で、取得後は自信を持ってYES・NOを言えるようになると思います。会計と英語に興味がある方への私のおススメは「米国公認会計士（US CPA）」でして、私も働きながら40歳の時に取得しました。会計のみならず、経営に関わる体系的な知識は今でも非常に役に立っており、自分自身のキャリア形成においても貴重なイベントでした。

当社内には、終身雇用をベースとした年功序列制といった“典型的な日本企業の仕組み”のもとで、比較的ノンビリ過ごしてきた方もいます。“真のグローバル企業への変革”を目指すうえで、「活力」「熱意」「能力」を兼ね備えた社内人財を育成するとともに、必要なポストには優れた外部人財も適宜採用して活躍の場を提供することは、強力な組織をつくるうえで必須と考えています。

第17次中期経営計画

当社グループでは、2022年4月に第17次中期経営計画をスタートさせました 。17中計は持続的成長サイクルへの転換期と位置づけると同時に、マテリアリティに向かい、具体的に活動を始める最初の3年間でもあります。当社の企業価値向上の取り組みにおいて非常に重要であり、文字どおり、GoodからGreatカンパニーに変貌を遂げるための経営戦略です。17中計では、重点方針を「収益性強化による資金捻出」「成長分野への積極投資」「経営基盤の強化」と定め、当社グループの方向性を明確に示しています。

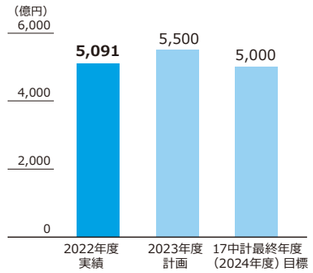


17中計の目標と戦略

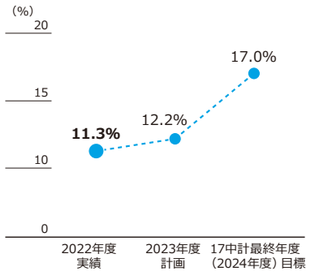
定量目標と進捗

17中計1年目である2022年度は、売上高については初年度で中計最終年度の目標を超えました。他方、原材料やエネルギー、物流、人件費等のコストが急激に上昇する中で、価格への転嫁を進めていますが、構造的に利益率の向上が当初計画から遅れています。アフリカ事業売却等を通じたポートフォリオ改善や政策保有株の持ち合い解消等が大きく進むなど、2021年11月の17中計公表時に比べて外部、内部環境双方が大きく変化している点も踏まえ、同中計の目標については見直しを含めたブラッシュアップを検討していきます。

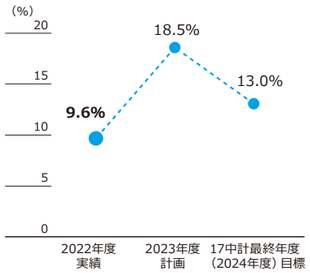
売上高



EBITDAマージン



調整後ROE



2023年度計画

17中計2年目の2023年度は、売上高、営業利益、経常利益、親会社株主に帰属する当期純利益の全てにおいて過去最高の数値を計画しています。

- 日本の自動車分野や工業分野、欧州の工業分野で大きく増収を見込む
- 価格転嫁や数量増、原材料価格の下落によりエネルギーコスト等の増加を吸収
- 政策保有株式の売却、インド遊休土地売却を実施

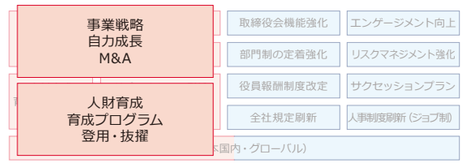
	2022年度実績	**2023年度計画**	増減	増減率
売上高	5,091	**5,500**	409	8.0%
営業利益	321	**420**	99	30.9%
営業利益率	6.3%	**7.6%**	1.3pt	―
セグメント利益	378	**455**	77	20.2%
経常利益	402	**450**	48	11.9%
EBITDA	578	**670**	92	16.0%
EBITDAマージン	11.3%	**12.2%**	0.8pt	―
親会社株主に帰属する当期純利益	252	**550**	298	118.3%

17中計施策と2022年度の進展

成長分野への積極投資　経営基盤の強化

❶ 事業戦略

主な計画と投資規模

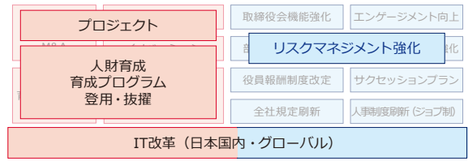


ボルトオンM&A　3件実施 ⇒(P.32-33)
アフリカ事業 売却決定 ⇒(P.28)

人事制度:基幹職にジョブ制を導入 ⇒(P.54)

❷ IT改革

主な計画と投資規模



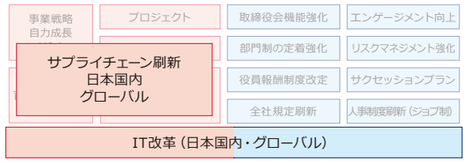
▶業績改善分科会第2期：活動開始
▶Global Digital Platform(GDP): 稼働開始 ⇒(P.47)

▶ IT中計：
- **事業継続性・全体最適・柔軟性/拡張性・可視化・最新技術への追随 ⇒（P.46-49）**

▶ 体制・プロセス：
- **新IT組織構想に基づいたIT人財育成 ⇒（P.49）**
- **ワークプレイス最適化:梅田ゲートタワーに移転 ⇒(P.57)**

❸ サプライチェーン刷新

主な計画と投資規模

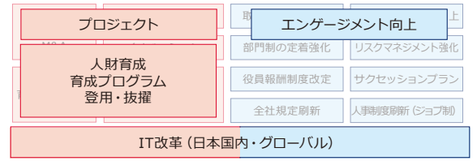


日本国内刷新の基本計画策定 ⇒(P.42-43、P.47)
- 分散する拠点を集約
- BCPと生産性向上を両立
- 生産、物流の脱炭素(Scope1･2)化を実現
- 刷新後、EBITDAマージンを5%底上げ

課題先進国である日本が先行、2030年以降グローバル展開

❹ プロジェクト

主な計画と投資規模



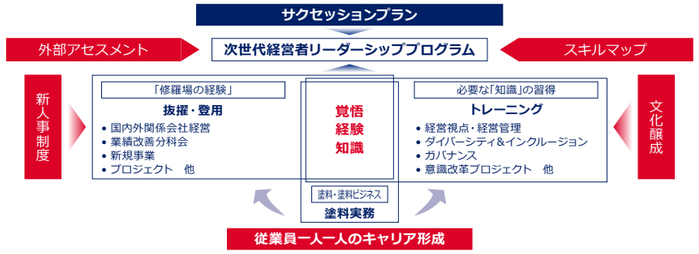
安価設計・調達・生産プロジェクト
- **52名：PLM導入 ⇒（P.48）**

業績改善分科会第2期
- **60名：日本セグメントのデジタル化を推進⇒（P.48）**

グローバルデジタルプラットフォームプロジェクト
- **40名 （日本・欧州・インド）⇒(P.47)**

文化醸成プロジェクト：人財開発部に合流 ⇒（P.53）

❺ 人財戦略



経営視点を持つグローバル人財を数多く輩出していくことを目的として社内、社外、国内外に広く人財を求めていきます。 **⇒P.32、 P.35、 P.43**

人財開発部を新設し、エンゲージメント向上や育成制度の再整備を進めます。

プロジェクトや関係会社経営層として多くの活躍の場をつくり、挑戦する人財を戦略的に育成していきます。

❻ ガバナンス

ガバナンスは当社グループが正しい方向性にあり続け、戦略を実行していくことを可能にする、全ての仕組みを指すと考えます。「良いものは良い。ならぬものははならぬ」つまり、「利益と公正」を徹底する仕組みを引き続き強化していきます。

主な進展 ⇒(P.52、P.70-81)
情報セキュリティ委員会の定期開催
政策保有株の大幅縮減
社外取締役によるスキル講演、場外討議
スキルマトリックスの見直し
人権方針

キャッシュアロケーション

成長に積極的に投資し、事業成長を通じた適切な株主還元を行う

収益改善　1,200億円

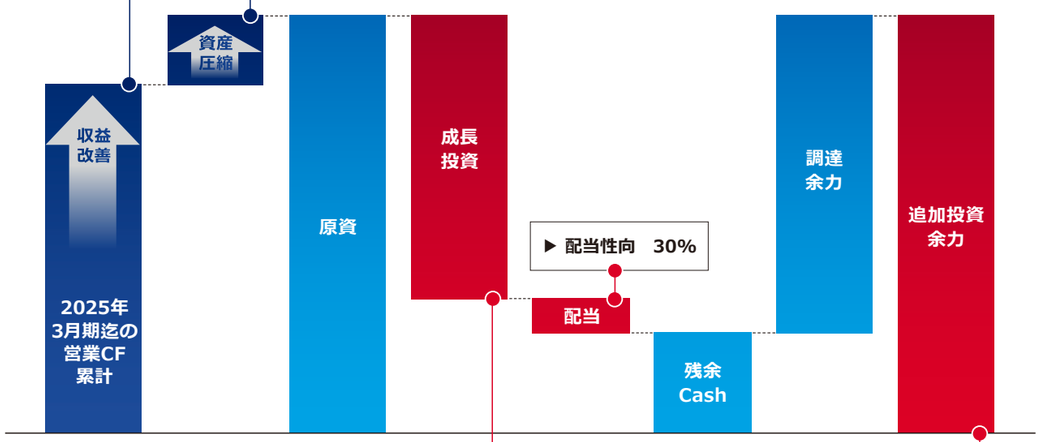
▶ **利益拡大による営業CFの捻出　進展**
- 2022年度　502億円　（2021年度　155億円）

資産圧縮　300億円+α

▶ **CCC（キャッシュコンバージョンサイクル）改善の進展**
- 2022年度　100日　（2021年度　116日）

▶ **事業ポートフォリオの最適化**
- アフリカ事業売却（株式価値450MM　USD）
- シンガポール撤退

▶ **保有株・不動産売却の進展**
- 政策保有株5%未満へ
（2022年度34億円、2023年度第1四半期　309億円）
- 大阪本社売却を決定（2023年度売却を予定）
- インド不動産売却を決定（2023年度中）



成長投資　1,000億円

▶ **海外事業の収益拡大**
- インド・欧州での工場、設備、倉庫への投資

▶ **ボルトオンM&A**
- Wefa・Beckers事業資産買収、CWS買収

▶ **国内事業の再編成・効率化**
- 粉体塗料事業再編
（JPCM解消及びKANSAIパウダーコーティングス株式会社設立）
- サプライチェーン刷新プロジェクト立ち上げ

▶ **新規事業開発**
- 関西ペイントブラーノ株式会社設立

▶ **グループ経営基盤強化**
- サイバーセキュリティ強化
- IT刷新
（業績改善分科会第2期・GDP・PLM他プロジェクト立ち上げ）
- 能力主義による人財の抜擢、登用
（インド、欧州駐在若手登用、海外人財の登用他）
- 既存事業への継続投資

余力を最大限活用

▶ **自社株買い**
- 2022年6月～9月（500億円）
- 2023年3月～6月（120億円）

リスクと機会

社会や環境を取り巻く問題認識は日々変化しています。刻一刻と変化する社会情勢の中で、当社グループはリスクへの対応とさらなる成長機会の両面からマネジメントを実施しています。

2021年11月にTCFDに賛同（P.58-59）、リスク管理委員会のもとBCP（事業継続計画）対策やコロナ対策の実施、情報セキュリティ委員会を組織するなど、リスクマネジメント活動（P.80-81）も強化しています。

区分	リスク	機会	関連ページ
社会的資本	● 人権侵害 ● 情報セキュリティ・プライバシー侵害 ● 品質及び製品安全上の問題	● サプライチェーン安定化による生産性向上 ● ブランド価値向上による販売への好影響 ● DX推進による経営レベル向上	P.42-43 P.46-49 P.30-37 P.52
人的資本	● 労働慣行上の問題 ● 労働安全衛生上の問題 ● ハラスメント ● 差別	● 従業員エンゲージメント向上による業務品質の向上 ● 災害度数率の改善 ● 優秀な人財の採用、リテンション ● 従業員モラル、モチベーションの向上による業績への好影響	P.18-19 P.20-21 P.50-51 P.56-57
環境資本	● 温室効果ガス排出による温暖化 ● エネルギー供給のひっ迫 ● 老廃物、有害物質による環境破壊 ● 水資源の枯渇	● カーボンニュートラル、ポジティブに対応する新たな塗料需要 ● 気候変動による新たな市場ニーズ ● 環境保全、水資源対応技術のイノベーション ● 環境汚染対策、生物多様性の確保への貢献による新規市場、新ビジネス	P.16-17 P.18-19 P.20-21 P.58-69
ビジネスモデル・イノベーション	● 環境変化によるビジネスモデルのミスマッチ ● サプライチェーン構造変化による原材料ひっ迫 ● サプライチェーン構造変化による供給難 ● サプライチェーン構造変化によるコスト上昇 ● 市場ニーズ変化による製品ライフサイクルの短命化	● ビジネスモデル変革による企業価値の向上 ● 代替原材料、サプライヤー整備によるレジリエンス向上 ● 高い供給能力を基盤にした顧客との信頼関係の強化 ● DX、 IoTの推進による競争力の強化 ● 新製品販売機会の増大	P.38-41 P.42-43 P.44-45 P.47-48
リーダーシップ・ガバナンス	● 不正、腐敗による業績、信頼毀損 ● 法令違反による営業停止、企業信用の毀損 ● 不適切なリーダーシップによるガバナンスの低下 ● 不適切なガバナンスによるビジネス機会の損失	● 従業員及びその家族の豊かな生活を創出 ● ステークホルダーとの信頼関係の強化 ● 利益と公正を世界に広げ、社会への「正の影響」拡大	P.30-45 P.52-53 P.70-77

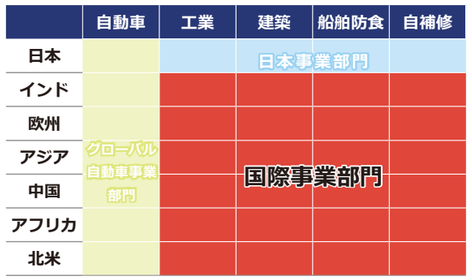
国際事業部門

17中計1年目は、非常に深刻な様々な政治経済環境に打たれつつも、前向き姿勢での施策実行と勇気を持った突発事象・課題への適宜対処により、何とか前進できた1年でした。
中計2年目の本年は、事業部門の全員がチャレンジ精神と商売人魂を持ち、地べたを這いながら泥臭くいかなる困難な局面にも果敢に立ち向かい、中計最終目標地点に大きく飛躍できる様、さらなる体質強化に取り組みます。

取締役 常務執行役員
国際事業部門長
西林 均

国際事業部門の特徴

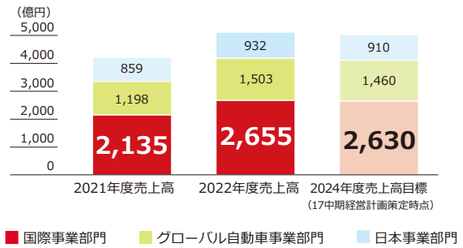
国際事業部門は、日本以外の全ての国、自動車用塗料以外の事業分野をカバーしています。インド、欧州、アフリカなどに大きな拠点があり、事業としては工業用塗料、建築用塗料が大きな柱です。ほかにも、自動車補修用塗料や防食用塗料などを各国で展開しています。



売上額と今後

2022年度は、世界的な原材料価格の高騰に大きく影響を受けました。各地域で懸命に値上げに尽力した結果、売上は拡大したものの、利益は少し減少しました。しかし、激しく変化する外部環境下で、利益の減少幅を抑えられたのは、16中計期間に、ガバナンスや業績面での問題に果敢に立ち向かい、数多くの事業撤退やガバナンスの強化をして足場を強固にしてきた成果だと考えています。今後さらなる飛躍に向け、日々の活動を通じレベルアップしていきます。

17中期経営計画の3年間での目標数値

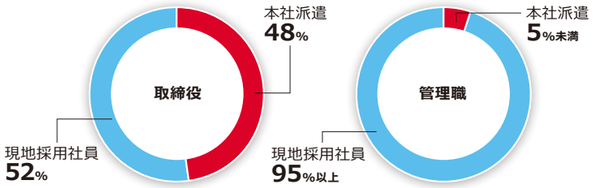


M&A実績

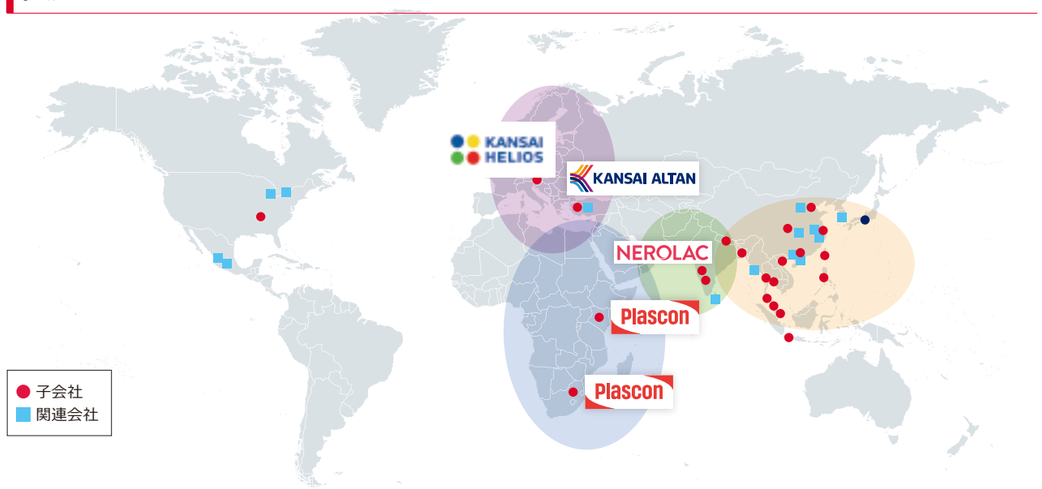
グループ戦略である「インド・欧州」「B to B へのシフト」の実践として、2022年度は欧州で3件のボルトオンM&Aを実施しました。当社の強みを生かし、将来の成長が見込める工業分野へ投資します。欧州は環境価値向上を求める顧客の新規需要も見込めると考えており、そのような市場でポジションを着実に確立し、成長を取り込んでいくことで、グループに貢献していく計画です。

マネジメントの現地化

国際事業部門管轄の各企業は経営の現地化が十分進んでいるため、次のステージとして、グループ本社から将来有望な若手人財を海外事業体の経営陣として参画させていく構想を進めています。昨年度の実績としては、インド・欧州が中心となりましたが、5年後、10年後の当社を支える世代をグローバルでつなぎ、互いに切磋琢磨する環境を積極的につくっていきます。



拠点



製品セグメント及び当社グループの強み

自補修

RETAN WB ECO Evolution EV
Hybrid RETAN PG HYBRID ECO
Cardea auto refinish system
SH.N EZ
MOBIHEL

- 各自動車メーカーへの塗料供給やグローバルなネットワークで培った豊富な調色データベース
- AI技術を活用したコンピュータ調色システム
- 安定した品質を可能にする高い技術力

防食

- 各地で社会インフラを支えるために必要不可欠な性能を発揮させる技術力
- 高耐候性、環境配慮型の製品
- 様々な塗装条件に合わせた塗装システム

建築

Plascon
HELIOS
SAN Cora PAINT
Polisan HOME COSMETICS
ELEGANS
NEROLAC IMPRESSIONS HD

- 各地域で張りめぐらされた販売ネットワーク
- 塗装者のニーズに応える塗装システム
- 建造物の劣化を防ぎ美観を創る機能性

工業

engel.ac/Shutterstock.com

- 多種多様な製品ニーズに応える技術力とサービス力
- 高まる環境配慮ニーズに対応
- 塗装者のニーズに応える塗装システム

Mr. Dietmar Jost
President,
Executive Director
Kansai Helios

第17次中期経営計画　重点方針に基づく当社グループの取り組み

当社グループの成長戦略における重点地域の欧州をリードするKansai Heliosのトップマネジメントの方針や取り組みについて伺いました。

1.2022年度の欧州の状況や特徴について、教えてください。

一般的に、欧州市場は、グリーン・ディールや持続可能な経済への投資により新たな市場が開拓され、工業用塗料だけでなく、革新的でESG志向の塗料メーカーにとっても、多くのチャンスがあります。特に、関西ペイントグループで欧州をリードするKansai Heliosが製造する工業用塗料は、グローバルな供給網と先進技術によるサポートを生かすことができると考えています。

懸念材料としては、2022年の様々な市場セグメントにおける減速、エネルギー価格の上昇、労働力不足、人件費の上昇です。これらは、ロシアとウクライナの地政学的対立が引き金となっており、それだけが原因ではありませんが、欧州のビジネス環境に大きな影響を及ぼしています。今後数年間、欧州はこうした状況下でも世界レベルで競争力を維持できることを証明しなければなりません。

2.そのような状況に対処するために計画・実行した施策について教えてください。

我々は原材料やエネルギー価格の高騰に大きく影響を受けました。対抗策として値上げ、事業拡大、様々なコスト削減のために最大限の努力をした結果、売上高は過去最高の5億5,000万ユーロを超えましたが、収益性は過去2年間に続き、2022年も満足のいくものではありませんでした。2022年の利益が満足のいくものでなかった理由は、原材料価格の高騰分を価格に転嫁できたものの、エネルギー、人件費、物流費などその他のコスト上昇分を十分に価格転嫁できなかったことにあります。しかし、あらゆる不確定要素があるにもかかわらず、我々はESGと成長の両面で戦略的目標を達成できたことに誇りを持っています。

3.2022年度に実施したボルトオンM&Aについて、教えてください。

2022年は、ドイツを拠点とするWefa社の統合を完了し、鉄道・ACE（農機、建機、土工機械）分野で大きな相乗効果をもたらしています。また、成長戦略に沿い、Beckersグループの鉄道塗料事業を当社グループ傘下に置くことで、我々は欧州最大の鉄道用塗料サプライヤーとなりました。さらに当社は、粉体塗料と樹脂のメーカーとして知られるCWS Lackfabrik GmbHの株式売買契約を締結し、2023年に完了しました。これらの買収により、当社は工業用塗料市場における地位を大幅に強化し始めており、関西ペイントグループの成長戦略の実現に向けて重要な役割を果たしています。

パートナーからのコメント　宮本 大輔様 三井物産株式会社　（ベーシックマテリアルズ本部 高機能化学品事業部）コーティングマテリアルズ事業室長

三井物産は、2018年のKansai Helios出資参画以降、関西ペイント様とともに、Kansai Helios経営陣や両株主からの出向者含む現地従業員と連携し、同社成長戦略の実現に向けた各種支援に取り組んできています。

塗料市場がグローバル成長を続ける中、世の中の価値・課題などの潮流変化に伴い、塗料製品・事業に対するニーズも多様化・複雑化しています。塗料業界を取り巻く様々な変化も新たな成長機会として捉え、Kansai Heliosが持つ裾野の広い産業展開において、三井物産が持つグローバルに培ってきた事業基盤やネットワーク、幅広い産業知見や地域専門性を活用し、関西ペイント様との相互協力のもとで、Kansai Heliosの成長実現に挑戦してまいります。

マネジメントの現地化を推進

2023年4月からKansai Heliosの取締役として欧州へ駐在し、同社グループの経営に携わっています。Kansai Heliosは事業分野が多岐にわたり、事業展開地域も欧州全域に拡大しているため、グループ全体での最適な事業運営を常に意識して、各現地法人のマネジメントメンバーと関わっています。彼らは、現地での事業運営を任せられる非常に優秀な人財で、その良さを最大限引き出すようにも意識しています。皆英語が母国語ではなく、同じ欧州でも文化背景が異なります。まだ手探りな状況ですが、その様な違いも楽しみながら日々仕事に取り組んでいます。年齢や国籍、性別等の違いは仕事をするうえで考慮する要素にはならないので、伸び伸びと仕事ができる反面、評価の基準として個人の責任と権限がはっきりしていると日々感じています。グループ全体の人財育成を考えると、グローバル標準の環境で経験を積むことは必要で、よりたくさんの人財が活躍できる機会を与えられるよう、私自身も日本と欧州の人財交流を推進していきます。

田中 良啓
Executive Director
Kansai Helios

強みを伸ばすボルトオンM&A

2022年8月	2022年11月	2022年12月
Wefa社：鉄道用塗料事業資産	**CWS社：粉体塗料**	**Beckers社:鉄道用塗料事業資産**

欧州でM&Aに携わった責任者の皆さん　～M&A時の苦労、今後の期待～

Mr. Bastian Krauss
Executive Vice President,
Executive Director
Kansai Helios

M&Aにおいて、売手との対話や決断、実務等のプロセスを適切なタイムフレームに収めることは簡単ではありませんでした。しかし、親会社である関西ペイントと三井物産の強力な支援を含め、マネジメントが一丸となって推し進めることで、成功に導くことができました。

我々は、今後欧州では個別輸送が減少し、代わりに公共交通機関が成長すると考えています。買収した3社の事業は将来の成功が見込まれる分野であることは明確であり、我々はこの市場で大きなシェア獲得を期待しています。

Dr. Peter Frese
Managing Director
CWS Powder Coatings GmbH

Kansai Heliosの全体的な目標は最初から明確で、関係者に大きな不安を与えることなく、プロセスは非常に効率的に進められました。買収後、CWSの従業員はKansai Heliosグループへ非常に温かく迎えられ、全チームが将来に対してとても前向きになっています。CWSは高い競争力を持つ成長企業であり、その成功は、顧客志向と技術的専門知識に基づいています。今後はプロセスや効率の改善、デジタル化や自動化による効率的なアプローチによりKansai Heliosグループ全体に貢献することで、CWS単体では不可能であった成長と生産性向上の機会があることを確信しています。

増永 充
Executive Vice President,
Executive Director
Kansai Helios

売り手の特徴や背景、成長ストーリーや売却の動機はM&A案件により異なります。昨年実施した3つの案件では、各ステークホルダーの期待値を適切に管理しながら、継続的に関与してもらい、当初の戦略的意図に沿う形でディールを締結することができました。

いずれのM&Aも、私たちに新たな製品、技術、顧客、市場、人財、並びに既存の事業との大きなシナジーの可能性をもたらしました。VUCAの時代を生き抜くためには変革実行し、組織を転換することは必要ですが、M&Aの実行を通じて、関西ペイントグループ全体に短期間で変革の必要性を呼び起こすことができたと考えています。

グローバル自動車事業部門

2022年度は世界的な半導体不足や中国でのロックダウンによる自動車生産減少と、原材料費、エネルギー費の高騰が重なり、非常に厳しい状況でしたが、価格転嫁と原価低減活動を推進しました。カーボンニュートラル、カーシェアリング等の市場変化に対し、世界的ネットワークと技術力で変化を上回る対応力を発揮し、ビジネスを強化し、利益向上を目指していきます。

常務執行役員
グローバル自動車事業部門長
徳 清秀

グローバル自動車事業部門の特徴

日本を含むグローバル全ての自動車用塗料、自動車部品用塗料を展開しています。主要顧客である自動車メーカーがグローバル企業なので、世界統一基準で承認された塗料材質を展開できる体制が求められます。そのような中、当社は海外各地の合弁企業と連携しています。例えば、欧州で生産する日系自動車メーカービジネスにはPPGとのアライアンスにより追随し大きな成功を収めています。また、中国におけるEVメーカーは、中国最大の合弁企業で対応しています。

	自動車	工業	建築	船舶防食	自補修
日本	グローバル自動車事業部門	日本事業部門			
インド		国際事業部門			
欧州					
アジア					
中国					
アフリカ					
北米					

3つの強み

自動車メーカーに同じ品質でグローバルに自動車用塗料を供給できる塗料会社は世界に5社しかなく、当社は以下の3つの強みを発揮しています。

1.高い技術力

- 当社の持つ優れた分散技術、樹脂合成技術、設計技術等を生かして、顧客要求に合わせた意匠、仕上がり、耐久性、台当たり塗装コストを満足させる開発を行っています。

2.安定した塗料供給力

- 安定した塗料の生産体制、全世界で塗料を供給するサプライチェーンを構築しています。

3.ラインサポート力

- 自動車のボデーや部品は様々な素材と形状をしており、各部位に塗料の性能をくまなく発揮させることが必要です。
- 気候変化やライン条件に合わせて同じ品質で生産し続けられる様、顧客と協業のうえ、きめ細かなラインサポートを行っています。

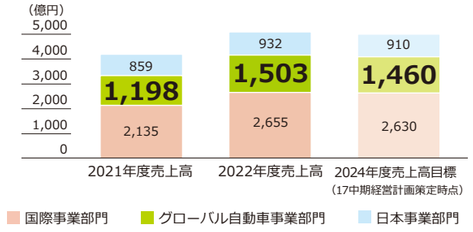
当社は何十年もかけて自動車メーカーと協業しこれらの能力を磨いてきました。また、自動車メーカーの海外展開の時期に海外パートナーとともに海外でも同じ対応ができる様にノウハウと実績を積み上げてきました。

売上高

17中計の初年度である2022年度は、2021年度に続き、世界的な半導体不足やコロナ禍の中国でのロックダウンにより自動車の生産量が減少しトップラインが伸びませんでした。そこに原材料費高騰やエネルギー費の高騰が重なり、利益面でも非常に苦しい時期ではありましたが、このような中、粘り強くお客様にご理解をいただきながら価格転嫁や原価低減の活動を継続してきました。

結果として、日本やインドではシェアもさらに増加することができ、全体としても大きく増収することができました。

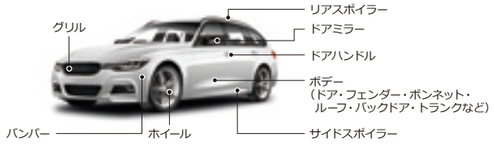
17中期経営計画の3年間での目標数値



目指す姿

自動車産業は大きな変革期を迎え、EV化が進むことで産業構造が変化していくとみられます。EVになってもボデーに塗装される塗料は必要です。さらにEVになることで電池など新たな塗料需要が増えてきます。
私たちは、自動車からモビリティへと対象を広げ、さらに強いビジネスにしていくことができると考えています。
また、当社が市場シェア56%という圧倒的No.1であるインドはこれから大きく成長します。
これらの外部環境を的確に捕まえていくことでモビリティ分野での世界シェアの向上を目指していきます。

ボデーに塗装される部位の図



拠点とシェア

グローバル No.3

日本：	No.1	マレーシア：	No.1
インド：	No.1	インドネシア：	No.1
中国：	No.1	トルコ：	No.1
タイ：	No.1		

Vice President-Sales, Industrial Coatings Division
Kansai Nerolac Paints Ltd.
Mr. Amrit Rekhi

インドにおける当社グループの自動車塗料事業

当社グループの子会社であるKansai Nerolac Paints Ltd(以下、KNPL)は、インドの自動車塗料市場でシェア1位という地位を築いています。
自動車分野の責任者にその強みや戦略について伺いました。

1.インドの自動車塗料市場におけるKNPLの強みは?

KNPLの強みは、大量生産に対応するラインでのサービス力、ラインでの効率的なトラブル対応力、サプライチェーンの効率化により、お客様への迅速かつ安定した供給を保証できるところです。我々は、積み重ねてきた洞察力と知識をもとに、先端技術の導入や、お客様の幅広い要望に合わせた斬新な製品とソリューションを開発することで、他社との差別化に成功しました。製造工場と研究開発センターのネットワークは、主要顧客の近くに位置しており、お客様との良好な関係構築とより迅速な製品開発は市場での普及率向上につながっています。これらの強みにより、我々は市場シェアを絶えず拡大し、日系及び現地メーカーを含むインドの自動車塗料市場でリーダーとしての地位を築いています。

2.強みを生かしてどんなことをしてこられましたか?

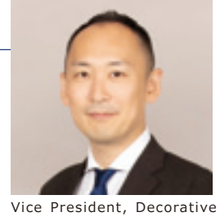
色の提案から塗料が塗られるまで総合的に提案できる様、既存顧客との関係を維持し、潜在的な顧客の開拓に向けてたゆまぬ努力をしています。その結果、乗用車と二輪車の市場シェアは拡大しました。乗用車では、技術的に優れた新製品を提供し、市場シェア獲得につながりました。 二輪車では、新しいカラー・ソリューションを提供する機敏さが大幅なシェア拡大に貢献しました。また、インドで急成長しているEV市場に進出し、ほとんどの新興EVメーカーでトップシェアを獲得しています。同様に、亜鉛フレーク塗料、シーラント、合金ホイール用塗料等の新しい製品カテゴリーにも注力しています。インドの自動車塗料事業における確固たる地位と同様に、新興・新分野におけるリーダーとしての地位を維持しています。

3.これからの戦略を教えてください。

今後3～5年の市場成長率は、8～11%の範囲で推移すると予想されています。そのような非常に有望な市場で、KNPLとしては、新技術の導入を進め、新しいビジネス機会の獲得や市場シェア拡大によるさらなる収益性の拡大を狙います。
また、自動車メーカーのためのワンストップソリューションを構築します。潜在顧客専用のチームを編成し、より迅速に機能性の高い塗料を提供する等、さらなる成長に向けた戦略を着実に実行していきます。

駐在員の声 ～若手人財のマネジメントへの参画～

インド市場は、非常にダイナミックに競争環境・生活・購買行動が変化し不測の事態が起こりやすいため、一度定まった戦略に固執することなく、常に変化にキャッチアップし、機動的に戦略をアップデートし続けなければなりません。そのスピードと変化の強度は日本の比ではなく、それに対応するだけの情報収集力、現地市場と顧客への洞察力は苦労しながら養っています。
また、現地のロジックや文化、商習慣の範囲内だけで課題を発見しようとしたり、解決しようとしたりしても、VUCAな事業環境下では適切な「問い」が立てられず、故に適切なソリューションも生まれません。現地経営の置かれた文脈を理解・尊重しながらも、迎合しすぎないことを意識し、課題に対して多面的にアプローチすることを心がけています。



Vice President, Decorative Marketing & Special Projects
Kansai Nerolac Paints Ltd.
小寺 宏和

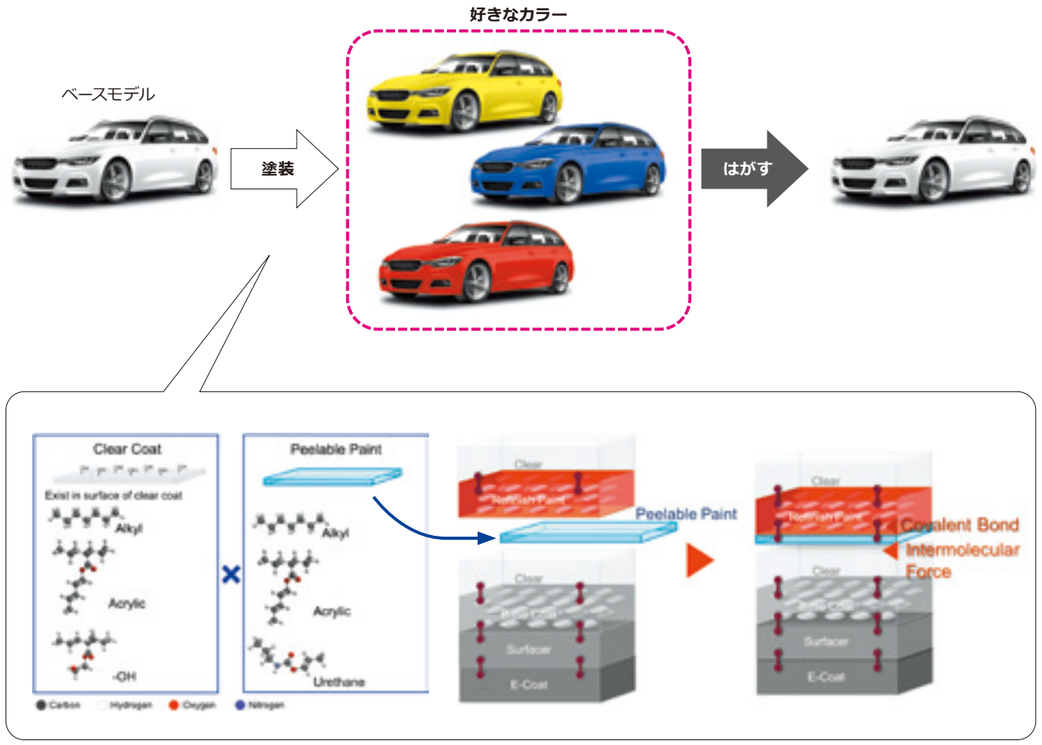
当社の強みを生かした革新的技術の開発

自動車用塗料は自動車メーカーの製造ラインで塗装され、塗膜となることで初めて製品が完成します。このため、革新的技術の開発は自動車メーカーとの強い信頼関係、協力関係が求められます。自動車メーカーのニーズ、開発プロセス、製造ラインへの深い知識が不可欠です。そして、何よりもいかなる環境下でも求められる品質の製品を毎日納入し、塗膜になるまでラインサポートをしていく高い能力が必要です。これらの日常業務の信頼関係をベースに、当社の顧客である自動車メーカーの製造する自動車の価値を高めていく目的で様々な革新的技術の開発にともに取り組んでいます。

トヨタ自動車株式会社と共同で、SURCAR 2023「The Award for Innovation」を受賞

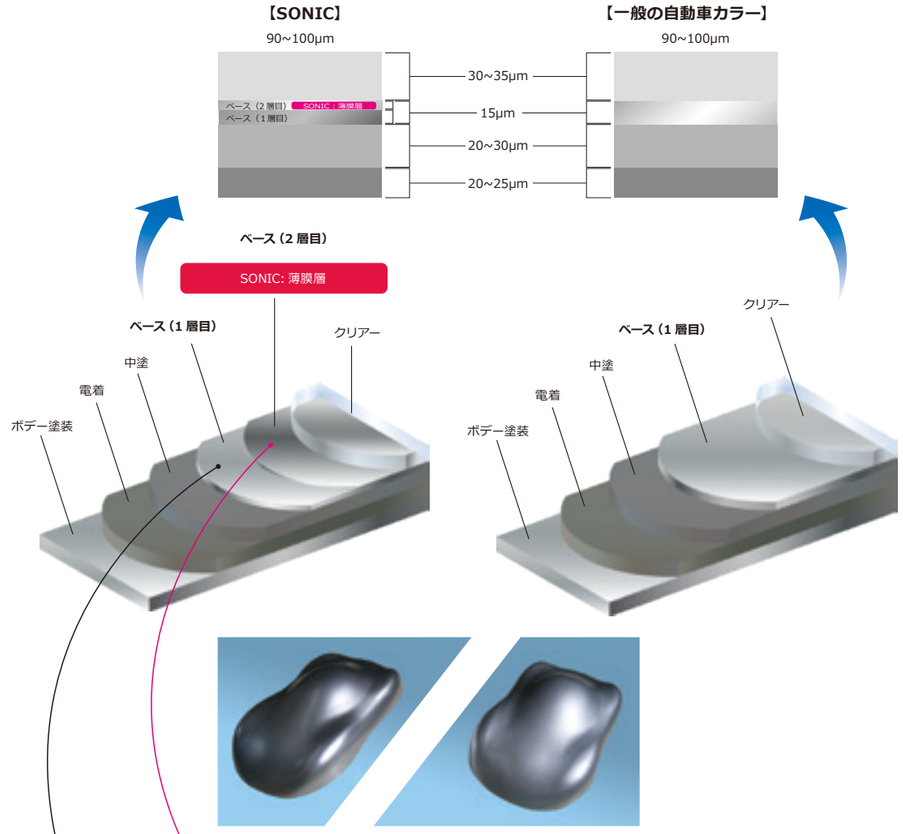
はがせる塗料の開発:

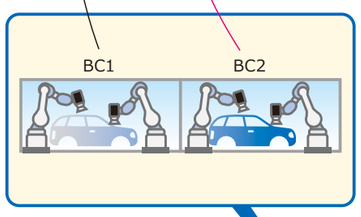
「自動車のカラーで人を幸せに」をコンセプトに、購入時に好きなカラーで塗装し、その後カラー部分を剥離して別のカラーをまとうことが可能な技術の開発に成功しました。



SONIC工程により、これまでに見たことのない価値の高い色を実現

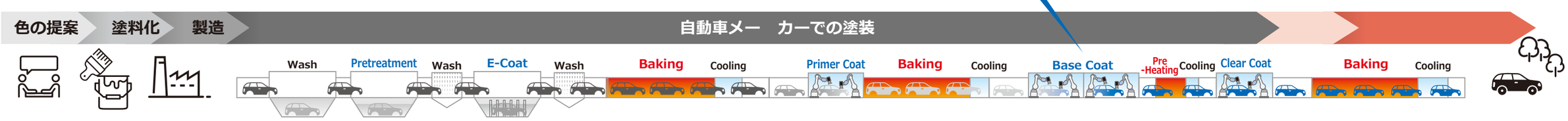
SONIC工程（Surprised Outstanding Novel Invented Coating System）は、何層も塗り重ねる塗装工程の中で、色を発色する15μm（0.015mm）のベース層を2層に分け、複層でカラーを表現する技術を確立し、高級車等に採用されています。
シルバーカラーで比較すると、SONIC工程の緻密で繊細な発色により、光を正反射する効果が高まることで光が当たった部分と光が当たらない部分の陰影が強くでることで自動車全体に高級感を与えます。





一般の自動車カラーの塗装ではカラー塗装時に2回に分けて同じ塗料を塗装しますが、SONIC工程では、1回目と2回目に異なるカラーを塗装することで従来では不可能であった発色を得ることに成功しました。

この工程は、発色メカニズム、発色材料、塗装工程全てにおいて高い知見が必要となるうえ、自動車メーカーとの高いレベルでのコラボレーションがあって初めて実現できます。



日本事業部門

日本事業部門には、大きく安定した魅力ある日本の塗料市場をリードしていく責務があります。当部門が構造改革を断行し、ESG全ての点で世界トップの水準に刷新することは当社のみならず、世界における日本の存在価値を高め、世界に良い影響を与えることになります。この大きな目標に向けて様々な活動を立ち上げ、順調なスタートを切りました。

取締役 常務執行役員
日本事業部門長
寺岡 直人

日本事業部門の特徴

日本事業部門は、日本における自動車用塗料を除く全ての塗料分野の製品・技術を展開しています。具体的な分野としては工業用塗料、建築用塗料、自動車補修用塗料、船舶用塗料等が挙げられます。

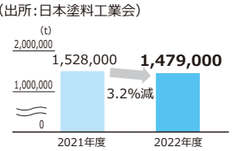
売上高の推移

日本の塗料の出荷数量は年々緩やかに後退しているにもかかわらず、当社日本事業部門の売上高は年々増加しています。

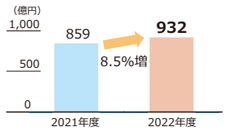
日本経済の変化をいち早くとらえ、非常に早い時期から価格転嫁と商品ミックスの改善を進めたことにより、売上の成長を継続することができています。

塗料需要量

（出所：日本塗料工業会）



当社日本事業部門売上



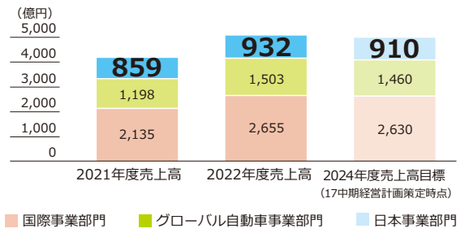
中計の進捗

2022年度は昨年度に引き続き原材料費の高騰が続いたものの、値上げが浸透し、売上は中計最終年度の目標を超える932億円となりました。

足元施策として値上げと原価低減を強力に進める一方、3年間でDX Readyな状態にするための大規模プロジェクトや将来への種まきとしてオンラインに特化した新規事業会社を設立するなど、中長期テーマへの取り組みを始めるとともに、構造改革にも着手しました。

中計2年目以降は、引き続き各分野の需要を取り込みながら売上を伸ばし、構造改革を進め収益性を高めていくことで、当社グループのキャッシュ・カウとしての体制を整えていきます。

17中期経営計画の3年間での目標数値

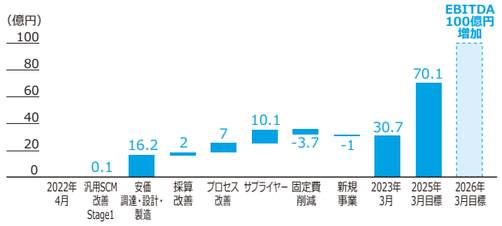


構造改革の進捗と収益性の改善

17中計で70億円を目標としている日本の構造改革によるコストダウンは、特に安価調達・設計・製造について当初計画を超える進展があり、中計1年目で30億円に到達しました。一方でサプライチェーン改善などは、効果はまだわずかであり、新規事業は投資を始めた段階でリターンがまだ出ていないことでマイナスになっています。

17中計後半に向けこの効果をより大きくしていきます。そしてそもそもの目標である2025年度にEBITDAで100億円増加させることに挑んでいきます。

日本の構造改革によるコストダウン　アップデート



※自動車分野（日本セグメント）も含む

日本の塗料市場の環境

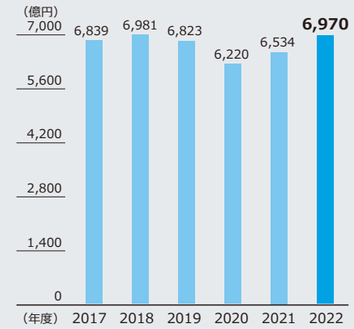
昨年度より新型コロナ感染症流行からの回復が見られ市場は回復傾向にありますが、人口減少に伴い、長期的には年々微減していく傾向にあります。一方で、市場規模はいまだ約7,000億円と大きく、今後も主要セグメントとして注力していきます。

外資企業に対する高い参入障壁

日本の塗料市場は特殊性が高く、外資系企業が参入しにくい構造になっています。

日本の塗料市場における、外資系企業の割合

日本の塗料需要の推移



出所：日本塗料工業会

伸長余地と戦略

工業分野、建築/防食分野ともにシェアは10～20%程度であり、当社としては市場シェアの伸長余地があります。今後日本市場の特性に特化しながら、粉体塗料への注力・日本のサプライチェーンの刷新・サステナビリティへの対応など、世の中に求められているような持続可能性を重視した投資をしていくことで、社会に貢献していきます。結果としてシェアを向上させ、日本の塗料業界の真のリーディングカンパニーを目指します。

製品セグメント及び当社グループの強み

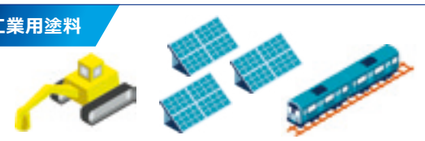
建築用・防食用塗料

住宅、商業ビル、公共設備の様々な建物の内装等

化学プラント、橋、海洋鉄構造物、建築物の鉄鋼等

構造物を美しく、永く保つための多彩な機能を併せ持つ塗料を開発・展開しています。下地が濡れていたり、錆びていても塗装可能な塗料など、塗装現場の気候や条件に合わせた機能を製品に付与することで、作業効率向上にも寄与します。

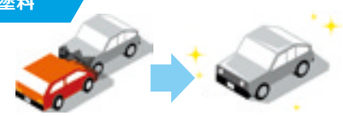
工業用塗料



建設機械、鉄道、各種産業車両、スチール家具、外装建材、電化製品、飲料缶等

幅広い分野の商品に使われるため、要求性能は多岐にわたりますが、安全・環境に配慮した製品が求められることは共通しています。当社はそういった環境対応へのニーズをいち早く捉え、性能を維持しつつ、有害な物質を使用しない塗料や、VOC削減効果の高い塗料を開発・展開しています。

自動車補修用塗料



業界初オール水性有機則フリーシステムをはじめとした環境配慮型製品を開発・展開しています。また、コンピューター調色システムの展開や研修施設を活用した提案型研修等も手がけ、安全・安心な働きやすい職場環境づくりにも寄与します。

船舶用塗料

関西ペイントマリン株式会社は「自然との共生」をテーマに、環境への適合性と優れたパフォーマンスを併せ持った製品を提供いたします。また、ノルウェーの船舶塗料メーカー・ヨートン社との提携契約による国際的ネットワークの活用により、高品質な製品ときめ細かなサービスを世界中で提供しています。

日本事業部門の挑戦

社会課題解決へ貢献する製品・技術の創出と拡大を通じて、さらなる持続的成長を遂げていきます。

課題1 労働人口の減少 × 自動車補修塗料

課題 × 製品分野

自動車補修塗装は自動車のダメージ程度により、適正な塗装工程や塗装方法を選択し、新車と同じ状態に復元することが求められます。

近年では、環境への配慮、法規制の強化、生産性の向上など課題は多岐にわたり、これらの課題解決と同時に、労働人口の減少への対応も求められています。

オール水性有機則フリーシステム「レタンWBエコEV システム3.0」は、環境への負荷を低減し、作業者の健康にも配慮したシステムです。労働環境の改善を実現するとともに、溶剤塗料並みの作業性と仕上がり性により、生産性向上にも寄与します。

コンピューター調色システム「AIカラーシステム」は、熟練技術が求められてきた調色工程において、熟練者・新人にかかわらず誰もが同じ品質・時間・工程で作業を行えるという調色作業の標準化を実現するとともに、作業時間の短縮も可能とします。

自動車補修研修センター「ARC（オートリフィニッシュセンター）」は、人口減少に伴い人財不足が進む塗装業界において、VR塗装シミュレーターをはじめとした最新設備を活用することで、効率的に塗装・調色技術を習得し、生産性の向上と人財不足の解消に貢献します。

課題2 CO_2排出削減 × 洋上風力発電施設用塗料・船底塗料

課題 × 製品分野

洋上風力発電施設用塗料

国内最大級の大型商用洋上風力発電施設「石狩湾新港洋上風力発電施設」において、海上で風力発電設備を支える基礎構造体に当社の塗料が国内塗料メーカーの中では初めて採用されました。洋上風力発電とは、風力発電のうち海上に建設されたものであり、化石燃料を使用しない再生可能エネルギーとして注目を集めています。四方を海に囲まれた日本ではそのポテンシャルが高く、今後の塗料需要の拡大も期待されます。

船底塗料

国際海運からのCO_2排出量は、全世界の温暖化ガス排出量の約2.5%を占めており（2020年国際海事機関（IMO））、造船・海運界では運航の燃費低減と脱炭素が大きな課題となっています。

関西ペイントマリン株式会社の船底塗料「タカタクォンタム」は、塗膜の平滑性を維持する機能や、水中で様々な海洋生物が船の外板に付着することを防ぐ機能を持ち、運航中の船舶と海水の間に生じる摩擦抵抗を減らすことができ、燃費向上によるCO_2削減に貢献しています。

課題3 QOL × 粉体塗料

課題 × 製品分野

液体塗料のスプレー塗装は気温や湿度の影響を受けるため、塗装前に溶剤での希釈や塗装条件等を調整するなど、熟練技術が必要です。一方、粉末を付着させる粉体塗装は、塗装前の準備が不要であり、細かな塗装条件の調整が不要なため、塗装作業者の練度を必要とせず、人員配置の自由度が高くなります。塗装業界の人手不足が深刻化する中、粉体塗料は塗装工程の簡略化や省人化を可能にします。

さらには、パウダー状であるため塗装時に被塗物に付着しなかった塗料は回収して再利用し塗装できます。液体塗料よりも廃棄量を削減でき、かつVOCも含まないため、地球環境にやさしい塗料でもあります。

これらのメリットから、欧州や中国を中心に広く活用され、世界の市場規模は約1.6兆円にのぼります。日本の市場規模は約300億円であり、今後も年2～3%の成長が見込まれます。（当社調べ）

当社においても、今後成長が見込まれる粉体塗料事業を重要な拡大セグメントと捉え、日本における生産体制、技術、商品、販売体制を強化していくこととしました。その取り組みの中で、2022年12月、当社の連結子会社である久保孝ペイント株式会社による100%出資の粉体塗料製造新会社を設立しました。今後は新たに粉体塗料工場を建設し、生産能力を高めていきます。

担当者の声

工業塗料事業本部
部長
芦田 勝利

粉体塗料は、塗装工程の簡略化・省人化に加えて、地球環境にもやさしいことから、世界的に需要拡大が期待される分野です。

当社では日本・インド・欧州を中心として、グローバルでの粉体事業への取り組みを強化しております。グループ間での連携を強めることで、世界的な競争に対抗できる効率的な生産体制や技術を確立し、粉体塗料需要の拡大を確実に取り込んでいきます。

挑戦をスケールアップ

近年は、世界的なエネルギーコストや原材料価格の高騰、インフレ、或いは、地政学的なリスクの上昇や気候変動など、過去に経験したことがない外部環境の変化が一度に起きています。そして、それは日本も例外ではなく、私たちを取り巻く環境は急速に変化しています。

私たちは、日本の塗料業界のリーディングカンパニーとして、これらの変化に立ち向かい、塗料事業で培った技術と人財で社会の課題を解決するとともに、変化を成長へのチャンスにしていきます。

私たちが創る塗料は、建物や構造物を美しく長く維持し、モノの寿命を延ばすだけでなく、ウイルスや病原菌から人を守ったり、CO_2を削減したりする力があり、サステナビリティに大きく貢献できる機能素材でもあります。

私たち日本事業部門は、研究開発部門や経営推進部門、生産・SCM・調達部門と協力しながら、イノベーションを加速させ、ＥＳＧを中核に据えた経営を推進し、日本事業が将来においても魅力ある事業ポートフォリオであることを証明していきます。

社会の課題を解決する製品・サービスを提供しＥＳＧ経営を推進する。この強い意志を持って、私たちは、皆さんとともに明るい未来を目指して歩んでまいります。

執行役員
日本事業部門 副部門長
高多 洋一

サプライチェーンの刷新

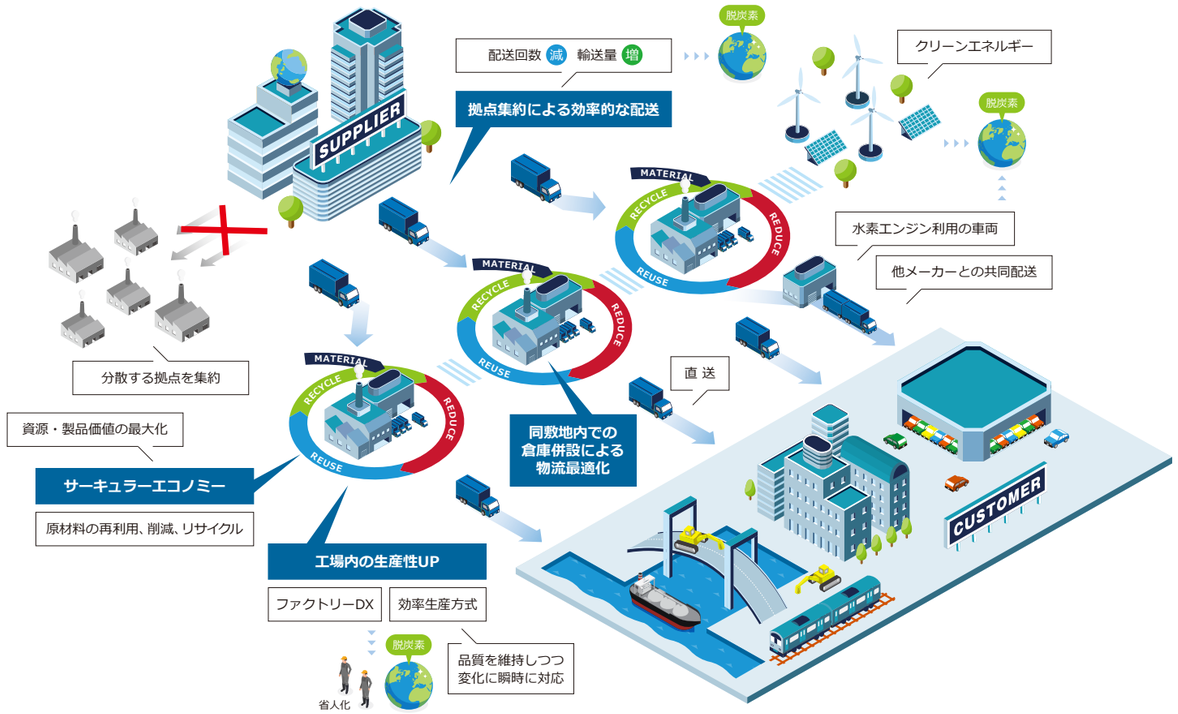
生産・SCM・調達部門

原料の調達から製品納入までの責任を持つ部門として、事業部門と連携し収益性強化に取り組んでいます。利益と公正を絶対的な前提として調達の安定性と競争力を高めることが使命です。マテリアリティを達成するだけでなく、生産性を向上し、経済的価値を生み出していくために生産拠点含むサプライチェーンを刷新する構想を進めていきます。我々はグローバル塗料製造メーカーとして「地球環境の保全」「安全活動」を継続し、実施していく文化をつくり上げてまいります。

取締役 常務執行役員
生産・ＳＣＭ・調達部門長
梶間 淳一

目指すところ

IoT、DXを活用し、データドリブンにすることで、サプライチェーンの信頼性、効率性、強靭性を大きく進歩させることができます。データを有効に活用していくことで、顧客満足度や市場競争力を高めていきます。



次世代サプライチェーンモデルをグローバルへ展開することを見据えた17中計での実施事項　～課題とその対応～

❶物流システムの検討（労働力不足への対応）

業務を自動化し、人為的なエラーを削減することで、労働力の削減と生産性の向上につなげていきます。すでにWMS（Warehouse Management System）の試行導入を開始し、TMS（Transportation Management System）の導入検討に着手しています。最適な輸送手段及び積載率の最大化を実現していくことで、労働力不足が進む未来への備えを進めています。

❷グローバル調達強化

調達領域では、地政学的要因、天候変動、人権DDその他法的な規制変更等多様なリスクを適切にコントロールしていくことが重要です。調達方針のもと、調達の効率化や品質管理等の一貫性を確保するため、共通のツールやシステムの導入、プロセスの標準化に注力しており、社会的責任に配慮した持続可能な調達活動を推進しています。

❸省エネ・CO_2削減に向けての動き

顧客へ適正な品質の製品を安定的に供給することに加え、サプライチェーン全体のエネルギーやコストの削減活動に注力しています。またKansai Nerolac Paints Ltd.（以下、KNPL）やKansai Heliosでは、事業所に太陽光発電や風力発電を導入することにより自然エネルギーの活用を進めており、その活動を継続的に拡大していきます。

執行役員
生産・ＳＣＭ・調達部門
副部門長
プラヴィン D.チャウダリ

■新任副部門長の紹介

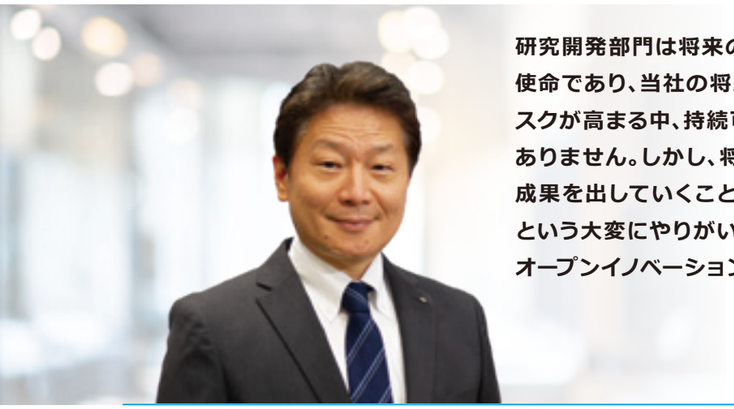
2023年4月より関西ペイント株式会社執行役員、生産・SCM・調達部門の副部門長に就任しました。使命である当社のグローバル化推進とグローバル調達の強化にベストを尽くします。元KNPL副社長、前職である顔料メーカーのCBO（Chief Business Officer）の経験を生かし、サプライチェーンや生産分野のエキスパートとしてグローバル調達を推進します。

強力なグローバル調達の重要性は、いくら強調してもしすぎることはありません。これを達成するためには、サプライヤーとの永続的なパートナーシップの構築、マーケット・インテリジェンスの導入、効果的なリスク管理、さらに重要なサステナビリティ、倫理、テクノロジーの導入に注力する必要があります。そのためには調達チームの強化が不可欠であり、チーム全体としてのコラボレーションを通じ、サプライチェーンを最適化し、信頼できる供給を確保し、持続可能な成長を推進していきます。

また、私たちは調達プロセスを通じて、業界の動向を積極的に分析し、リスクを軽減しながら倫理的慣行を堅持します。テクノロジーとデータ主導の意思決定を取り入れることで、業務を合理化し、効率を高めていくつもりです。

サプライチェーンと製造部門は、サステナビリティの取り組みを強化するうえで重要な役割を担っており、全体にサステナビリティの原則を浸透させることが重要です。持続可能な調達方法を模索し、廃棄物を削減しCO_2排出量を削減するために輸送を最適化し、倫理的なサプライヤーと協力し、持続可能性のパフォーマンスを向上させるために技術革新とテクノロジーを取り入れていきます。私たちのチームで責任ある強靭なサプライチェーンを構築しながら、世界トップクラスの塗料メーカーとしての地位を強化していきます。

研究開発部門



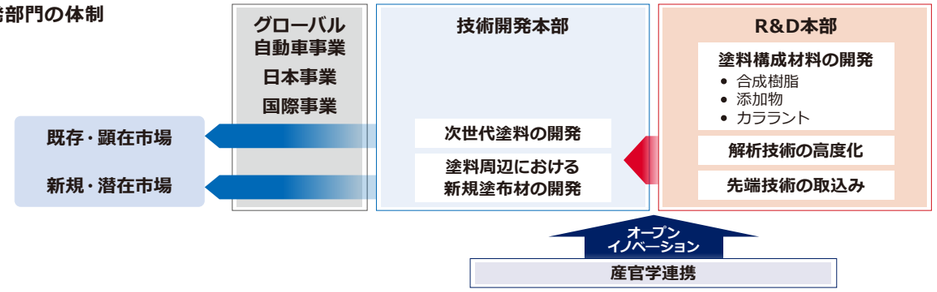
研究開発部門は将来の製品やコア技術を生み出していくことが使命であり、当社の将来を背負っています。世界の不確実性やリスクが高まる中、持続可能な社会を実現していくことは容易ではありません。しかし、将来のものつくりを担う我々がすばらしい成果を出していくことで未来を良いものに変えることができるという大変にやりがいのある領域です。サステナブルを軸としたオープンイノベーションを推進し、当社の価値を高めていきます。

常務執行役員
研究開発部門長
田桐 澤根

研究開発への取り組み

研究開発部門は、技術的裏付けを伴い製品開発を行う技術開発本部とシーズや革新技術を生み出すR&D本部で構成し、事業部門と緊密に連携することで、変化する社会課題やお客様の要望に対し、研究開発の高度化および生産性の効率化に努めています。

研究開発部門の体制



開発テーマの進捗管理はステージ&ゲートマネジメントを採用し、マーケティングの根拠に基づく開発提起、製品設計、生産仕様、品質保証を各ステージで精査しています。開発初期からサプライチェーン全般に関わる問題やリスクを洗い出し、後戻りのない製品開発（フロントローディング）と、エンジニアリングチェーン全てが協業し並行的に進めていくコンカレントな開発を進めています。

これらの活動の質とスピード、精度を上げていくために、DXの活用と部署間の「ひとのつながり」双方を強化し、企業活動としての研究開発の効果を高めていくことに注力しています。

お客様に求められる塗料を提供することにとどまらず、社会の課題に対してソリューションを提案していくことがより重要です。モビリティ、ライフ、インフラを注力分野と位置づけ、当社のコア技術を様々な形で実用化していきます。このために、バイオマスやエネルギー関連の所謂グリーン技術についてオープンイノベーションを促進し、保有知見との融合による新たな価値を創出していきます。塗料メーカーである当社にとって研究開発は価値創造の核となる領域です。世界をリードする企業であり続けるために挑戦を続けていきます。

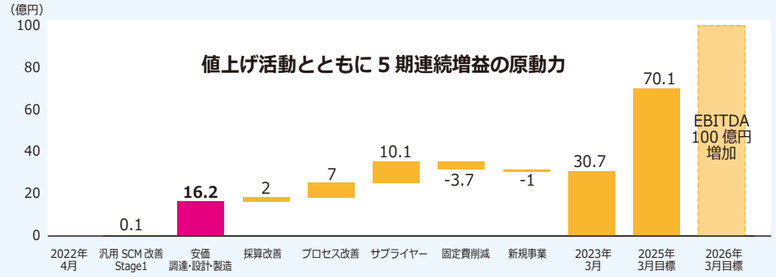
R&Dスキーム

研究開発部門による利益創出

世界的な原材料費の高騰に対抗するため、当社では研究開発部門が原価低減に取り組むことを決め、多くのリソースを原価低減活動に投入しています。私たち研究開発部門が原価低減に取り組む理由は、原材料を理解し、塗料を作り出す能力があるためです。従来は新しい機能、意匠や性能、品質の向上などが開発部門の使命でありました。近年急激に多くの原材料の価格が上がり、また、様々な理由により一部原材料の安定供給が難しくなるなど、塗料を取り巻く環境は大きく変わりました。塗料の性能や品質を変えずに原価を下げるために私たちの塗料配合を作り出す能力を発揮していくことは、研究開発部門の新しい存在意義になります。この目的のため、プロジェクトを立ち上げ、多くのメンバーと新しい挑戦を始めています。このプロジェクトの特徴は戦略的に活動するための「シナリオ」、実行や進捗、効果を検証する「モニタリング」そして、スケールの大きな活動を支える「システム開発」という機能を明確にしたチーム編成をしているところにあります。活動は始まったばかりですが、とても大きな可能性を秘めており、これから大きく育てていきます。

プロジェクト統括PM
技術開発本部長
川口 勇一

日本の構造改革によるコストダウン　アップデート 2023年5月16日　戦略説明会資料　抜粋



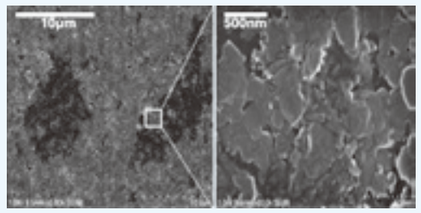
事例紹介

市場再現性の高い促進試験方法の開発

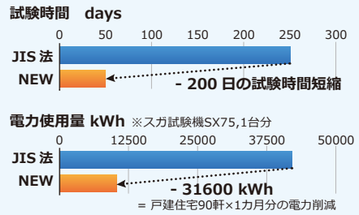
塗膜の長期耐久性（=耐候性）を迅速かつ正確に評価することは製品開発を行ううえで極めて重要です。屋外ばくろ試験で耐候寿命を判断するのは時間がかかるため、代用評価として機械を用いた促進試験が行われます。しかし、ISO/JIS規格のキセノン促進試験は市場再現性（屋外ばくろの塗膜劣化再現）が不十分であり促進倍率も低いことから、精度と速度の向上のために独自の促進試験方法の開発に着手しました。

塗膜劣化現象を把握するためばくろ試験パネルの表面分析を行ったところ、今の促進試験では考慮されていないダスト/酸/無機塩等の「汚染物質」成分を検出しました。この分析結果を参考に作成した汚染試験液を試験パネルに塗布～加温乾燥させ、あらかじめ塗膜に汚染物質を「種付け」した状態で促進試験を行ったところ、汚染負荷を行わなかった場合に比べて塗膜劣化の市場再現性が飛躍的に向上することを見出しました。また汚染負荷は塗膜劣化を加速させるため、促進試験と組み合わせることで試験時間が大幅に短縮することも判りました。

今回開発した促進試験方法は、試験の「精度」と「速度」を大幅に向上させるだけでなく、製品開発のリードタイム短縮、莫大な電力を消費するキセノン促進試験機の稼働時間削減といったサステナブルな企業活動に貢献できると考えています。



自動車用上塗塗膜、シンガポール暴露3年のSEM写真
表面に鱗片状のダスト（粘土鉱物）がビッシリ固着しています。



屋外暴露５年相当の塗膜劣化に要する
促進試験時間及び電力使用量比較

技術開発本部
上級研究員
松田 健

IT戦略

目指す姿と第17次中期経営計画

17次中期経営計画で「持続的成長サイクル」を支えるIT基盤となることを目指しています。グローバル・日本双方からIT基盤を強化することで、会社変革の基盤をつくり、従業員の価値創造を支え、グローバル企業としての成長と市場での企業価値向上を推進します。

2023年3月1日付で、経済産業省が定めるDX（デジタルトランスフォーメーション）認定制度に基づく「DX認定事業者」としての認定を取得しました。塗料業界として初めて※の認定となります。

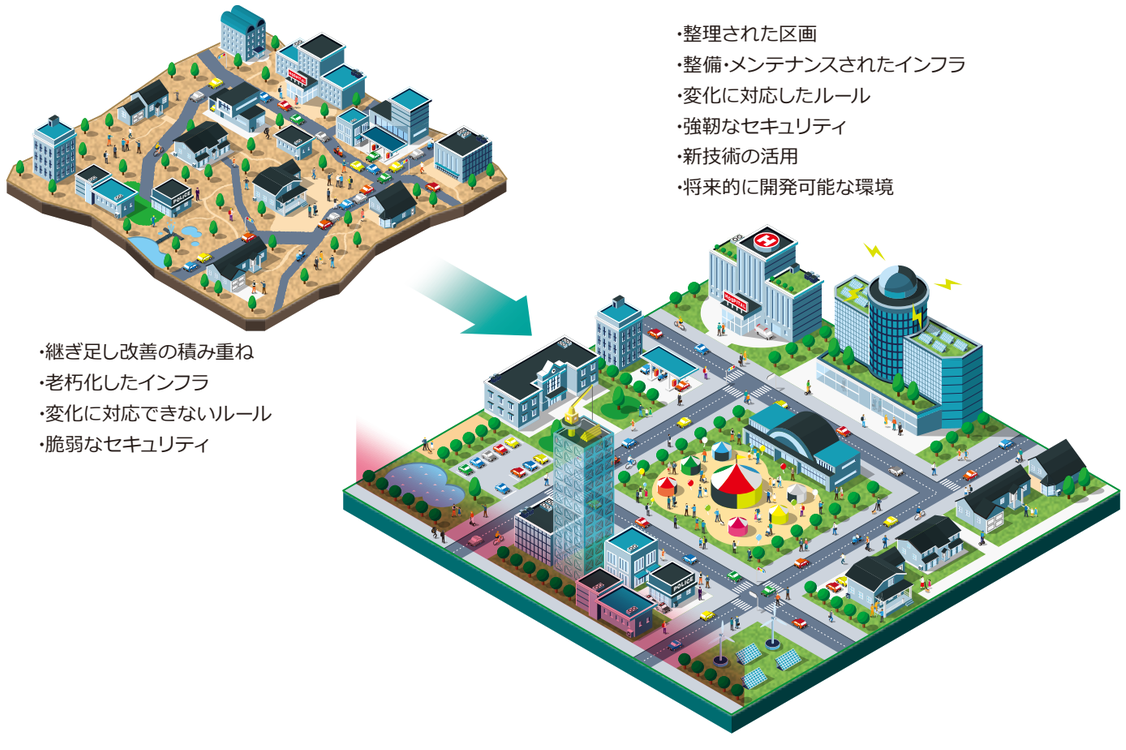
※当社調べ

持続的成長サイクルを支えるIT基盤に向けて会社として目指す方向性

持続的成長を支えるためには様々なビジネスにおける要件に対応していく必要があります。下記5つの領域でITとして必要な能力を定義しました。DX戦略を通してこれらの能力を高めていきます。

事業継続性 | 全体最適 | 柔軟性／拡張性 | 可視化 | 最新技術への追随

IT基盤を築いていくことは、街の再開発に似ています。必要な能力を強化することで、安心・安全に暮らし、生産性を向上させ、新たな価値を生み出し続けられる状態をつくります。



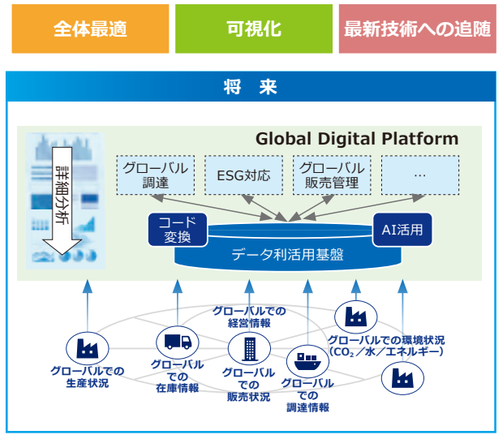
当社のDX戦略

目指すべき方向性の実現に向けた、DX戦略（デジタル技術を活用した、データ活用を組み込んだ、変革の取り組み）が以下の3つになります。

全体最適 | 可視化 | 最新技術への追随

①GDP（グローバルデジタルプラットフォーム）の構築

海外拠点が保有している異なる階層や区分けのデータを整理しながらクラウド上に集約し、グループ全体で活用するためのデータ基盤を構築しています。販売・生産・在庫・調達・環境情報などの経営資源データを対象とし、経営管理の効率化だけではなく、情報の整理と分析により経営課題の特定、戦略の精緻化、PMI精度向上などいくつかのレベルで業績改善アクションを、海外拠点と同じKPIを見て実行します。2023年7月に稼働開始し、海外拠点と財務（販売・調達）のデータ連携を順次拡大していきます。今後は示唆獲得等データ分析の高度化を目指し、拠点とデータの連携拡大（非財務情報含む）を予定しています。



担当者の声

GDPプロジェクト
樋口 亮史

汎用技術から異動して、販売・調達の業務データを対象に海外拠点、国内の財務企画部や事業部門と協業するという新鮮で刺激的な毎日を過ごしています。国内外の関連部門を巻き込んで進めていると様々な課題に面し、時に専門分野に深く入り込むことが求められます。知識を得ながらも俯瞰して何が会社の利益になるかを考えていきます。

事業継続性 | 柔軟性／拡張性 | 最新技術への追随

②サプライチェーン刷新

サプライチェーン刷新後のあるべき姿として、「サプライチェーンの各領域にある様々なデータを連鎖させアクティブに活用することで、不確実性と環境の変化に迅速に対応しています。さらに、フレキシブルかつ高効率な生産の持続と市場要求に応えるリードタイムを実現する」ことを目指し、DXを用いた価値提供の「つながり」の構築を推し進めていきます。

DX化による効率運用（生産管理システム、WMS・EDI連携高度化、スマートファクトリー等）によりサステナビリティと事業の両面から企業価値を高めていきます。

分散する拠点を集約し、BCPと生産性向上を両立、生産と物流の脱炭素化を推進していくことで、マテリアリティを実現していきます。主に以下のテーマの検討を進めています。

・脱炭素、資源循環、IoT活用・省人化による労働人口減少課題への対応
・日本セグメントのEBITDAマージン5％アップ

執行役員
生産・SCM・調達部門
生産本部長
田中 剛

長期的で大規模なサプライチェーン刷新計画を確実に実行していくために、製造業DXを実現する「人財の育成」や「仕組みの構築」が必要となります。組織の壁を越えてつながり、変革に積極的に取り組むコアとなる人財の育成を最優先課題として取り組んでいきます。

IT戦略

③研究開発部門

全体最適　可視化　最新技術への追随

社内横断で安価設計・調達・生産プロジェクトを推進し、サプライチェーンだけでなくECM（エンジニアリングチェーンマネジメント）に切り込み、研究開発状況の見える化と技術情報の共有、活用を実現するDXを進めています。その一つとしてPLM（製品ライフサイクル管理）ソフトウェアの導入を予定しています。ECM軸の情報を一元管理し、開発テーマや実験管理、総原価予測による収益性評価や原材料情報による原価低減及びその効果モニタリングの仕組みを構築することで、競争力を持つ高収益製品の開発と、その効果検証を実現します。

技術知財戦略部長
中原 周一

DXは、デジタル活用による業務効率化・生産性向上にとどまらず、構造そのものを変革していくことが目的です。製品の研究、開発、設計領域について新たな価値を創出することができる競争力のある状態を目指します。そのためにもチーム一丸となって基盤の整備をしっかり進めていきます。

DX戦略を推進するための環境づくり

業績改善分科会第二期

全体最適　柔軟性／拡張性　可視化

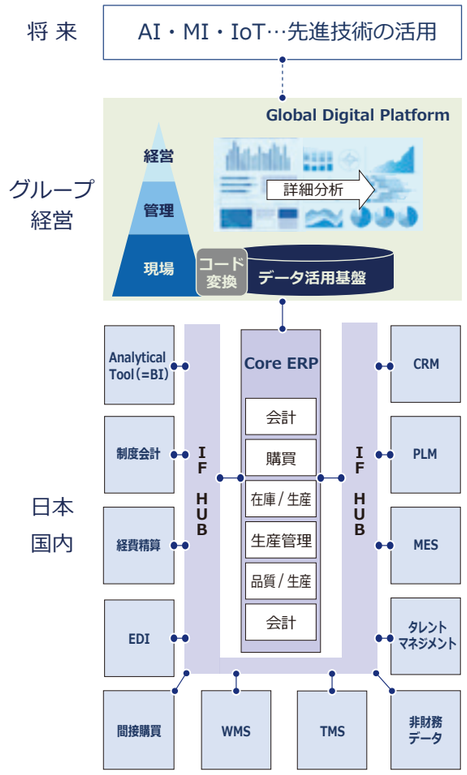
2022年4月から次世代に向けた経営・システムの基盤構築を目指して、日本国内でのERPの導入を進めています。

SCM軸・ECM軸をデジタルでつなぎ、GDPで海外ともつながることで、経営・事業管理の高度化を実現します。

IT中期経営計画の推進

事業継続性　全体最適　柔軟性／拡張性　可視化　最新技術への追随

新IT体制運営に向けて2022年4月からIT中計を開始しており、IT基本方針の実施に必要なプロセスを緊急性と順序を考慮し、優先順位をつけながらKPITマネジメントシステムとして整備を行っています。昨年度の成果として、ITプロセスではIT関連の作業依頼を見直して大幅に簡素化し、かつツールで処理することで効率性と処理日数の改善を図りました。情報セキュリティ領域については監視ツールの導入で技術的な対策を強化し、情報セキュリティ委員会を設置して組織的対応も改善しました。また、インフラ領域では自社サーバーを廃し、クラウドへの移行のため次世代クラウドの設計を行うとともに、散在する社内データも全社共通基盤で利活用する方針を定めました。



DX戦略を推進するための体制

プロジェクトの推進

責任と権限、レポートラインを明確化し、従業員を多く抜擢する人財活躍を推進。

・安価設計・調達・生産プロジェクト：52名（PLM導入）
・グローバルデジタルプラットフォーム：40名（グローバル）

戦略パートナーとの協業

日本アイ・ビー・エム株式会社と当社とでチームを組み、IT中期経営計画の実行を強力に推進しています。

IT企画部長
笠松 博司

日本アイ・ビー・エム株式会社より関西ペイントにIT企画部の部長として出向しています。IT体制の底上げ・強化とともに最新のソリューションやテクノロジーを自社に適用するべく、現場メンバーと日々奮戦しています。まだホスト中心の環境ですので新しいことを進めるにも多くの挑戦がありますが、IT企画部メンバーの士気は高く、何事にも積極的に取り組む人が多いのでとても助かっています。みんなで明るく、楽しく、前向きにIT中計の実現に邁進していきます。

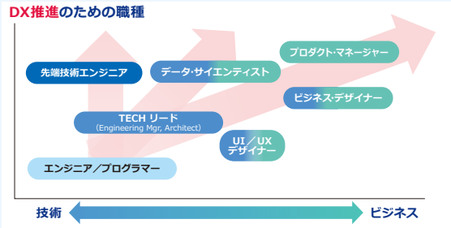
IT人財の育成

今後の当社のDXの担い手を育成するために、積極的なキャリア採用の実施と従業員のキャリアプランを支援する育成プログラムを推進しています。

育成プログラム

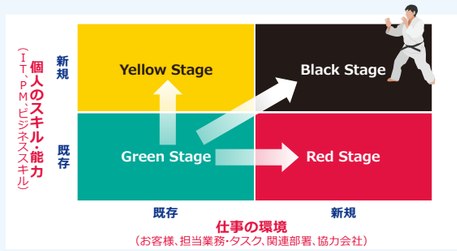
IPA（独立行政法人 情報処理推進機構）のDXに対応する人財の定義に則りDX人財の目指すべきキャリアを整理し、一人一人の希望や育成方針に基づいて目標を立てています。また各個人の従来の仕事環境から離れ、まったく新しい領域にチャレンジすること（黒帯体験）で飛躍的に実力を身につけられるような実践の場を提供しています。実力はあるものの、何事にも引っ込み思案というケースもあるので「まずはやってみる、失敗しても大丈夫」という雰囲気を醸成し、多くのメンバーが自主的に挑戦、自分の成長を実感できるよう推進していきます。

将来のキャリアの提示（目標・夢）　2022年9月



IPA（独立行政法人 情報処理推進機構）「DXに対応する人材」より抜粋

実践の場の提供（不安・自信）　2023年1月～



積極的なキャリア採用

将来戦略に必要なIT機能を担う組織体制構築に向け、計画的にキャリア採用を実施しています。その結果、組織全体のレベルアップやチーム力の向上につながっています。

サステナビリティ推進体制

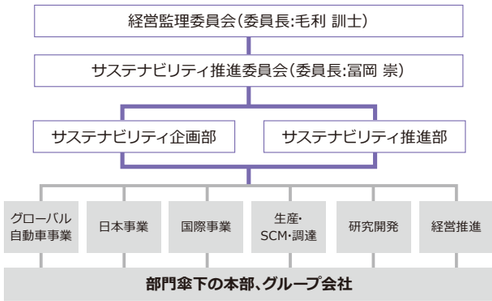
サステナビリティへの取り組み

関西ペイントグループは、サステナビリティを重要な経営テーマと捉え、中期経営計画の策定に際して特定した重要課題（マテリアリティ）に対して設定した目標達成に取り組んでいます。事業基盤のさらなる強化やカーボンニュートラルの実現をはじめとする環境・社会のサステナビリティ向上、ポートフォリオ戦略を支える事業に取り組み、持続的な成長を目指します。

サステナビリティ推進体制

関西ペイントグループは、非財務視点による企業価値向上を統括する「サステナビリティ推進委員会」を経営監理委員会の直下に設置し迅速な意思決定を行います。

常設組織であるサステナビリティ企画部により計画の最新化を行い、サステナビリティ推進部が各部門と連携し具体策を実行していくことで先進性と実現性の両立を担保し、事業部門と一体となって長期的な企業価値向上に取り組んでいます。今後も、サステナビリティに対する取り組みを新経営方針に沿った体制のもと、着実に進めていきます。



より高い実行力を持って推進するために、サステナビリティの担当役員を設置しました

当社グループのサステナビリティを推進していくには、たくさんのやるべきことがあります。しかし、悩んでいる間にも地球温暖化は進んでいますし、戦争や紛争、人権など深刻な問題を放置してはなりません。私は、この大きな命題に向けて活動を推進するために最も大切なことは、一人の人間として家族や後輩たちなど大切な人たちに良い世界を引き継いでいくという小さな世界観であると考えています。次世代を担う大切な人たちとその子どもたちに豊かな世界を渡すことができるのは今の私たちの世代しかいません。

そして、自分事で受け止めたうえで「やるべきこと」を見つめなおすと、そこには、成長につながる可能性がたくさんあり、大きな責任だけではなく、未来にワクワクしています。なによりも私たち企業人は個人では成し得ない大きな仕事をすることができます。当社グループのすばらしい仲間たちと知恵を集め、協力すれば必ず道は開ける、我々にできないことはない、という思いで前向きに挑戦していきます。

サステナビリティ担当役員
執行役員
冨岡 崇

当社グループでは、「持続的成長」を実現するためには何が必要かを考え、長期的目標としてのマテリアリティを設定しました。マテリアリティを実現するためのKPIを設定し、具体的な施策を今後進めていこうとしています。終わりはなく、正解は一つではないことをグループ一丸となって推進することは簡単ではありませんが、グループ本社としての日本、そしてグループを牽引する存在であるインドの責任者が、当社のサステナビリティについて語り合いました。

Q 関西ペイントグループにおけるサステナビリティとは

冨岡：当社グループには、社会課題や顧客ニーズやご期待に真摯に応えていくという歴史と文化があり、塗料というモノの寿命を延ばすための技術と製品を世界に展開しています。当社グループは100年以上、サステナビリティを体現してきていると思います。しかし、現在と今後の生命の存続を考えるとこれまでの延長線に答えはなく、過去の成功体験を捨てて挑戦していく必要があります。当社グループにおけるサステナビリティとは、初心に戻り、創業時のような挑戦をする、我々の本当の力を発揮する機会だと思います。GoodはGreatの最大の敵と考えて取り組んでいきます。

Jain：企業は地球と人々を大切にする責任がある、というのが顧客の声です。持続可能性を重視することは、会社の業績を向上させるためにも非常に重要だと思います。Kansai Nerolac Paints Ltd.（以下、KNPL）は100年以上の歴史があり、今後も持続可能な成長を続けることで、将来の課題に対処し、全ステークホルダーのために長期的な価値を創造することができると信じています。

Gonsalves：私たちも現状に決して満足することなく、持続的改善をしていくという考えを持ってサステナビリティに関する活動を進め、企業価値の向上に向けて日々取り組んでいます。

Q 日本とインド、共通の課題は

Jain：気候変動は現代における重要な課題であり、その影響は世界的なものです。日本とは反対に、インドでは人口が増加しており世界一になる勢いです。労働力はありますが、顧客や社会のニーズにしっかり対応していくためには、教育や訓練、そして会社へのエンゲージメントが重要だと思います。当社グループは様々な地域・分野で、事業を展開しているので、日本だけでなくグループ全体で経験や知識を共有することでベストな解決策を導き出していけるのではと期待しています。

冨岡：日本では少子化が進んでおり、今後労働力が不足していきます。DXによる省人化を進めながら、企業と人財がともに成長していくためにはエンゲージメントは非常に重要です。DXとエンゲージメントについては日本とインドで状況は異なりますが課題としては共通で一緒に取り組んでいきたい領域ですね。

Q 関西ペイントグループのこれから

冨岡：日本では、サステナビリティに関する活動をいろいろとやろうとしていますが、インドでは進んでいるところがたくさんありますよね。デジタルがとても進んでいますが、サステナビリティでも良い活動がたくさんあります。インドが進んでいるところを学びながら、当社グループ全体が良くなるように、インドとともにがんばっていきたいと思っています。

Jain：我々もグループを牽引する存在になっていきたいと思います。私は、日本との関係を強くしていきたいと、MD就任以来努力してきました。着実にお互いの関係は深まっていると思います。あらためて、日本から学ぶことも、インドが貢献できるところもたくさんあると感じています。我々が協力すれば、すばらしい変化を起こすことができると確信しています。

社会

人権方針

当社グループは、企業理念において「尊重」を明示し、行動指針においては、「あらゆる場面で接する人々の基本的人権を尊重すること」「人種・国籍・信条・宗教・肌の色・年齢・性別・性的指向・性自認・社会的身分・出身地・疫病・障がいなどによる差別を行わないこと」を明記し、大切にしています。多様な文化や個性を尊重し、一人一人が認め合い謙虚に学び合い、充実した生活と自己実現が果たせる場の醸成を実現すべく、当社グループの「人権方針」を新たに制定しました。

今後は、新たに策定した「人権方針」をグループ全体に周知・浸透させるとともに、2011年に国連において採択された「ビジネスと人権に関する指導原則（UNGP）」に沿って人権デューデリジェンスや対応体制（人権救済メカニズム）の構築などの人権取り組みを推進していきます。私たちは、本方針に基づき持続可能な社会の発展に貢献することで、企業価値が高まっていく姿を目指します。

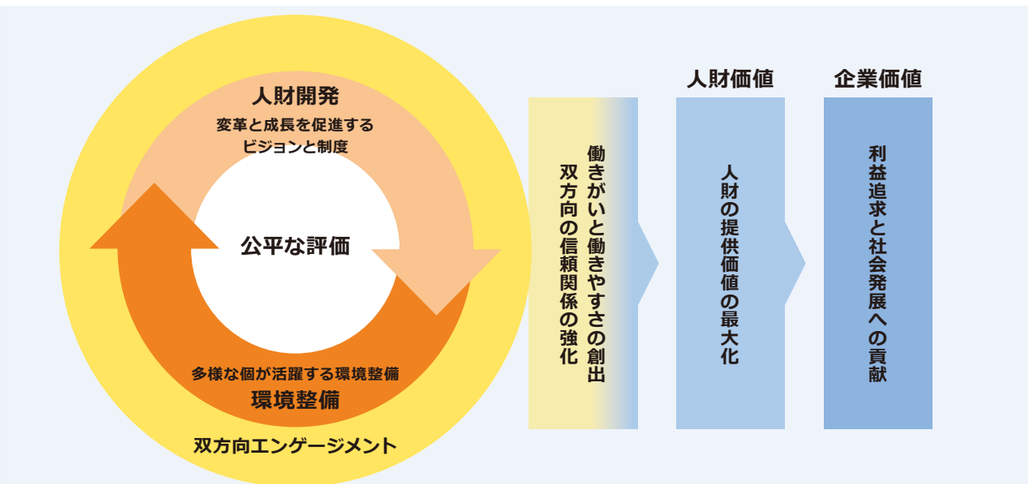
詳細　人権方針リンク
https://www.kansai.co.jp/sustainability/social/humanrights/
Web

当社グループの人事ビジョン

当社グループでは、人財開発を最重要テーマと位置づけています。それは、当社において人財こそが「宝」であり、企業価値の源泉であると考えているからです。17中計では、過去からの反省をふまえ、グローバル経営の基盤強化に取り組み、ガバナンス強化を推し進めてきました。その過程で当社グループは、企業を支える基盤は人財であるとの認識をより強固なものとしました。当社は今後、予測不能な大変革の時代を勝ち残り、企業として持続可能な成長を遂げる必要があります。そのために、多様な人財一人一人が個の力を高め、その力を最大限に発揮し、個人と会社がともに成長していくことを目的とした人財開発を進めます。さらに、困難な状況にも立ち向かい、これからの当社の変革を実現させることができる人財の育成にも重点的に投資していきます。

人財開発戦略

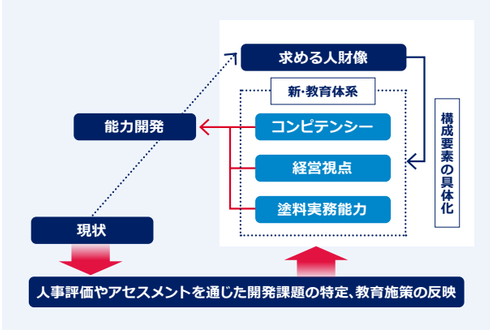
利益追求と社会発展への貢献を両立することで企業価値を高めていく人財を育成していきます。当社の持続可能な成長を実現するうえで乗り越えるべき課題や、エンゲージメントサーベイ等を通じた組織の現状把握と分析を踏まえて、当社が求める人財像を再定義しました。並行して年功制の色が強い従来の人事制度を実力主義に変えていく第一歩として、管理職の評価制度をジョブ制に移行しました。制度改変と整合させて、求める人財が育っていく教育体系を構築していきます。



人財開発モデル

求める人財像に紐づく形で、従業員一人一人に求められる意識や行動の在り方（コンピテンシー）を具体的に定義し、さらに、こうした意識や行動の変化を実現するために必要な知識やスキルの整理を進めています。今後、人事評価やアセスメントを通じて、従業員一人一人の開発課題を特定していきます。そして、各自のニーズに合った教育施策に落とし込んでいくという新しい仕組みを構築していきます。これらの戦略をスピード感を持って進めるべく、2023年6月1日付で人事・管理本部傘下に「人財開発部」を発足し、活動を開始しています。

当社が目指す人財開発の構造

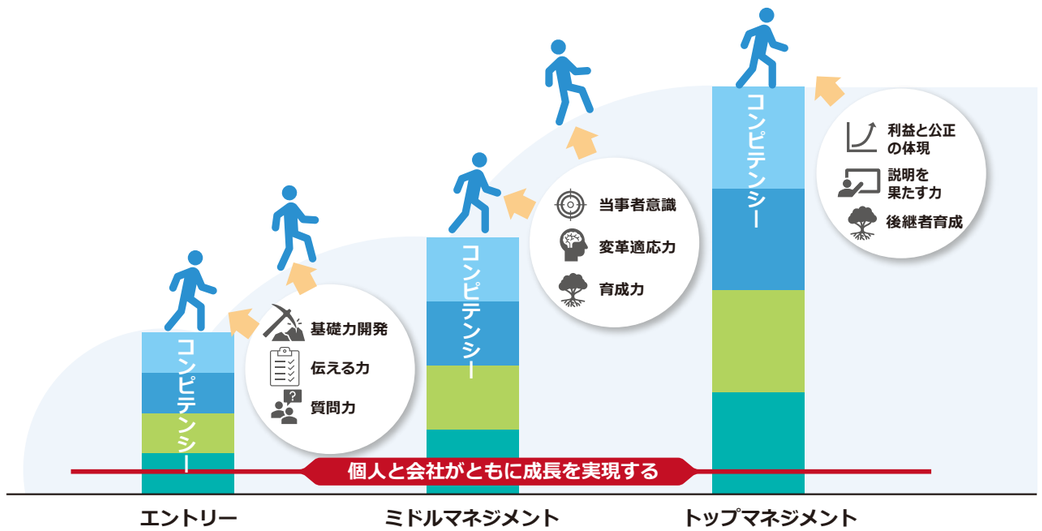


人財開発戦略をスピード感を持って進めるための組織

人財開発モデルを全ての階層に展開

組織階層に応じたコンピテンシーを定め公開し、従業員が目指すレベルと内容を理解することができるようにしました。コンピテンシーに基づいた人事評価や昇格審査を行うことで透明性の高い人事を実現します。

次世代経営者候補や基幹職への昇格時には外部機関によるアセスメントを実施しています。従業員一人一人の成長課題を明確にして会社側と従業員が協力して課題の改善に取り組むモデルを導入しました。このモデルを全ての階層に展開していきます。



社会

中長期的な視点を持って当社グループの変革と成長を推進していくために、社会的側面においても様々な活動を始めています。各活動に関係する当社グループの人財の声も交えて、取り組み内容をまとめました。

変革と成長を促進する人財の多様化・人財開発に向けた具体的な取り組み

経営基幹職対象の新人事制度の導入　進捗と計画

2022年4月より、当社管理職である経営基幹職を対象にジョブ型を取り入れた新人事制度を導入しました。会社の変革と成長を実現していくためには、従業員が挑戦を続け、成果や成長が評価・報酬・昇格に適切に結びつくことが必要不可欠です。新人事制度では、各人に求める役割を職務定義書により明確にしたうえで、役割の発揮度に応じてメリハリある評価・報酬・昇降格を行います。

当社では、4月の導入後、新人事制度に対するヒアリングを実施しました。その結果、取り組み自体には一定の評価がある一方、運用の負荷や制度の実行性、会社からのコミュニケーションに対する指摘もあり、課題が明らかになりました。ヒアリングの結果を踏まえ、制度と運用の改善に取り組んでいます。徐々に制度が定着してきてはいるものの、まだ満足のいくレベルには到達していません。従業員の野心的な挑戦、そして成長を促す企業になるために、改善を継続していきます。

人事部コメント

経営基幹職へのアンケート結果を踏まえ、短期・中長期に分けた改善活動を日々着実に進めてきました。2022年度は、具体的な改善施策として、新制度に対する従業員の理解を深めるための説明会を実施し、双方向のコミュニケーションを実行しています。また、専門の相談窓口を設置し、従業員の不安や疑問を取りこぼさない仕組みを導入しています。人事制度改革は、当社の持続的成長に不可欠であり、まだまだ道半ばであると考えていますが、今後とも実効性の向上に邁進していきます。

人事部 次長
西村 兼一

若手主導の社会課題解決への取り組み―関西ペイントブラーノ株式会社　クロスカラーリング※

壁紙をはがさずに壁紙の上から塗装することで内装を美しく蘇らせる新しいビジネスへの取り組みを始めました。現在の内装用塗料は水性化が進み、健康リスクや匂いなど、以前の塗料のネガティブな部分はほとんど解決されています。クロスカラーリングは壁紙張替えに比べてCO_2、廃棄物を劇的に減らし、作業時間を半減させることが可能な新しいサービスで、環境改善だけでなく、日本の将来の労働力不足への対策としても有効です。関西ペイントブラーノ株式会社の若手メンバーが中心となり、事業化が進んでいます。社会課題解決という大義と事業化、収益化という企業活動の本質を体現する、最高の挑戦テーマとなっています。

※ クロスカラーリングはインテリアペインター協会が展開する新しい内装壁塗り替えのソリューションです。

【壁紙張替えとの比較】
- 棄物90%減
- Co2排出99%減
- 業時間50%減
- 石綿含有調査の最小化が可能（2023年10月から調査義務化）

多様な個が活躍できる環境づくり

健康経営

会社が持続的成長を遂げるためには従業員一人一人が健康で生き生きと働き、自らの能力を最大限に発揮できることが重要と考え、関西ペイントとして「関西ペイント健康経営宣言」を制定しています。組織的な健康増進施策により、2023年3月8日付で経済産業省・日本健康会議が主催する「健康経営優良法人2023」に認定されました。

今後も労働安全衛生や職場環境を整えることによる従業員の安全の向上や健康・福祉の増進や多様な働き方の促進を図っていきます。

2023 健康経営優良法人 Health and productivity

ダイバーシティ＆インクルージョン

多様な人財がその能力が最大限に発揮できる機会を提供することは、急激な環境変化に柔軟に対応し、新たな価値や競争力を生み出し続けることにつながります。その一環として、当社では、女性キャリア形成や子育てとの両立を支援することを目標とした制度（産休前・育休復帰前面談、女性キャリアリーダーシップ研修等）を導入すると同時に、女性の採用数を増やし、女性の活躍推進に取り組んでいます。

また、男性の育児休暇取得率の向上や事実婚・同性パートナーを当社人事規程における「配偶者」とし、各種手当や福利厚生制度の対象にする等、多様な働き方を実現しています。

育児休暇　取得者の声

建設塗料統括部
マーケティング部
山平 一輝

私は、第2子の誕生に際し、2022年夏に約1カ月半の育児休暇を取得しました。当時の所属は、建築用塗料の国内営業で、頻繁な外出やお客様との連絡も必要なため、引き継ぎがうまくできるかという不安から、育休取得には少し迷いもありました。そんな中、法改正の知らせもあり、家族との相談を経て育休取得を決めました。

もともとあった不安は、上司や部署メンバーのサポートにより杞憂に終わり、育休中は家族との時間を十分に確保することができたので、取得して本当に良かったと感じています。上司に育休希望を伝えた時は、同じく2児の父親である上司が快く後押ししてくれ、お客様への連絡時には、業界のリーディングカンパニーである当社でそうした取り組みが進むことが業界全体を後押しする、と理解を得ることができました。復帰後は、育児のために、これまで以上に業務の効率を意識するようになりました。仕事と育児との両立は簡単ではないですが、オンオフの切り替えが重要だと思います。在宅やフレックス勤務を活用しながらメリハリをつけて柔軟に働き、家族との時間はその時間を大切に過ごすことで毎日が充実しています。今後、育児休暇取得を希望する部下や後輩にも、取得を薦めていきたいと考えています。

キャリア採用の積極的取り組み

現在、大企業からベンチャー企業まで、業界を問わずキャリア採用市場が活発化しています。当社も、2022年度は40名の方がキャリア採用で我々の仲間に加わりました。キャリア採用で入社した方々は、性別・年齢を問わず、スキルや経験が豊富で、当社と異なる文化や考え方も持っています。キャリア採用拡充により、これまで当社が築きあげてきたものと、新しい仲間のスキルや文化がともに融合することで多様性が増し、さらに力強い会社に成長させていくことを目的に進めています。

女性採用比率（単体）

2021年度	2022年度
11.1%	23.5%

担当者の声

キャリア採用で大切なことは、応募される方に仕事内容・職場の雰囲気・働き方、そして今後のキャリアビジョンを具体的にイメージしていただけるようにすることだと考えています。双方にとってミスマッチのないことが重要ですので、面接の中でも素直に質疑を受け、真摯に答えることで、相互理解が深まる場になるように努めています。

人事部 担当課長
池田 謙祐

社会

双方向エンゲージメントによる信頼関係の構築と継続的改善を体現している インドのKansai Nerolac Paints Ltd.の例をご紹介します。

Mr. Anuj Jain
Managing Director
Kansai Nerolac Paints Ltd.

2022年4月、社長就任時に感じた課題

当社従業員の平均年齢は35歳で、様々な年齢層で構成されています。従業員の感情をより深く理解するため、外部調査や、直接対話を実施しました。その結果、経営陣と若い従業員の間に意識のギャップがあることが明らかになりました。若い従業員は、よりコラボレーティブな企業文化を望んでおり、自分たちの意見が評価されることや、挑戦する機会と権限移譲（エンパワーメント）を求めていたのです。福利厚生に対する懸念も挙がっていました。これらの懸念に対処し、エンゲージメントの高い労働力を確保するためには、より良い職場環境を整えることが重要であると認識しました。

さらに、私は企業の成功と成長に必要不可欠なのは会社と従業員との信頼関係だと考えています。従業員が自分たちの意見が聞き入れられている、サポートされている、活躍する機会が与えられていると感じられる環境をつくれば、従業員はより積極的に、前向きに業務に取り組むようになります。それが組織全体のパフォーマンス向上につながると考え、会社と従業員の信頼関係を構築するための施策を計画し、この1年間実施してきました。

エンゲージメント改善、文化の構築に向けた施策

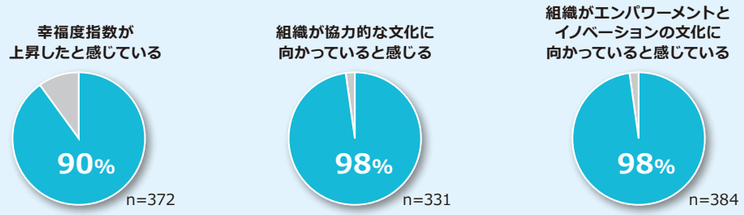
基本方針：透明性、傾聴、共感

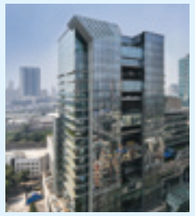
主な施策：
- 協力と一体感を醸成するためのワークショップや定期的なタウンホールミーティング
- 従業員の意見やフィードバックをリアルタイムで聞き、対応できるツールを活用した年次学習会議（ALC）
- 経営委員会メンバーによる定期的な市場訪問と顧客の課題解決支援
- 従業員の健康と福祉をテーマにしたウェビナーやイベントの開催など従業員の身体的健康のための取り組み
- 保険、報酬、自動車保険、ストックオプションなどの福利厚生の充実
- 前向きな雰囲気と個人的な絆を構築するための誕生日やお祭りなど行事のお祝いや懇親会

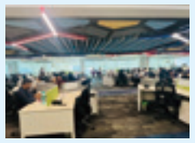
組織の将来を作るうえで、「文化」が非常に重要な役割を果たすと考えており、私たちは「イノベーション（革新）」「コラボレーション（協力）」「エンパワーメント（権限移譲）」を我々の文化と位置づけ、構築するための活動を実施しました。

- イノベーション・ワークショップ
- 個別のアイディアを実行するための部門横断チームの結成
- アイディア創出セッション
- 戦略的プロジェクトメンバーへの抜擢と権限移譲

◆上記施策による効果（昨年比）：※2023年4月に管理職向けに実施したアンケート結果







2023年4月に移転したムンバイ本社
「コラボレーティブ・ワークプレイス」というコンセプトに基づいて様々な工夫がされており、従業員の満足度も高い

エンゲージメント改善や人財に関する今後の計画

2023年度の計画には、人財開発プログラムや研修への投資も含まれています。イノベーションに関わるプロセスを構築し、従業員の挑戦機会を増やします。フィードバックとオープンなコミュニケーションの場を継続的に提供し、さらに競争力のある報酬や福利厚生の導入により、市場での雇用可能性を高めていきます。

将来を見据えた私たちの展望の中心は、「継続的改善の文化を維持する」ことです。進化する市場ダイナミクスと従業員の期待に適応するため、エンゲージメント戦略、人的資本イニシアチブ、タレントマネジメントの実践を定期的に見直し、改良していきます。一人一人が「私はネロラックです」と胸を張って言えるよう、強力な雇用者ブランドを構築していきます。

多様な人財の活躍

当社の戦略実現を推進する人財をキャリア採用し、積極的な活躍の場を広げています。キャリア採用者が入社後スムーズに業務を遂行し、チーム、そして会社としての成果を最大化できるよう、丁寧なコミュニケーションによる信頼関係の構築と継続的な改善を進めています。当社のDXの担い手として、IT中計を推進する担当者の声をお届けします。

IT企画部
波多江 苑子

キャリア採用者の声

私は2023年3月にキャリア採用で入社し、梅田ゲートタワーにあるオフィスに勤務しています。入社を決めたきっかけは、当社は100年以上の長い歴史を持つ企業で、堅実な経営を続けてきたにもかかわらず、そこに甘んじず改善を進めている会社であるというところに将来性を感じたからです。私自身はそのような会社で、能動的に仕事をしたいと考えていました。歴史の長い日本企業というと、トップダウンで仕事が淡々と流されてくるだけ、というようなイメージがあったりすると思いますが、実際に当社へ入社してみると、期待していた以上に意見を語る場、議論する場が多く、従業員がやりたいと考えたことをボトムアップで提案し、挑戦できる環境だと感じています。

コロナ禍での入社で、社内外の方とオンラインで話すことの方が多く、顔と名前を一致させるのに苦労した1年でもありました。しかし、上司や既存のメンバーは私の疑問や悩みを真摯に受け止めて解決に向けて惜しまず協力してくれるメンバーばかりで、同じ年度入社のキャリア採用メンバーとも良好な関係を築けているので、とてもポジティブな気持ちで毎日働くことができています。当社のITはまだまだ改善の途中なので、やるべきタスクがとても多いです。社内で前例のないことに取り組むこともあるので、一歩踏み出すのを躊躇してしまったり、すぐうまくいくことばかりではないですが、試行錯誤しながら、目標を達成できた時は自分の成長を大きく感じることができます。大変だと思うこともちろんありますが、着実に会社のITを改善し、IT中計の達成に向かっているという実感があり、非常にやりがいを感じています。今後もさらに新メンバーが加わったりすると思いますが、自分たちを成長させ続け、会社も成長させていけるようにチーム全員で前進していけたらと思います。

労働安全衛生

2021年度に発足したGSQ部（Global Safety and Quality Promotion Department）は、「人命と健康」を守ることを第一に、火災や流出、事故の防止のために活動しています。2021年度はコロナ禍における移動制限の中、リモートでの安全診断のノウハウを確立し活動を進めました。2022年度は、Kansai Helios（スロベニア）、Kansai Altan Boya Sanayi Ve Ticaret A.S.（トルコ）、U.S. Paint Corporation（アメリカ）を訪問し、工場の安全・品質診断を実施しました。安全に関する規制や法律は国によって異なる部分もありますが、「なぜやるのか」という目的は同じです。目的をしっかりと共有し、グループ各社で学びあっていくことについて本社である日本がリードしていきます。中央環境安全衛生診断の機会を活用し、日本が指導するだけでなく、各地域での取り組みの良い点・悪い点を学び合い、各地で実践することで各地のリーダー育成にもつなげていく計画を進めています。

環境：TCFD提言への対応

TCFD提言に基づく情報開示

当社グループはTCFD提言の11の推奨開示項目を順次開示していく取り組みを進めています。

区分	推奨開示項目	具体的内容	進捗と開示手段
ガバナンス	①取締役会による監視	・執行の管理：四半期ごとに進捗を報告	2022年8月取締役会で決議 運用開始済
		・短期計画（1年）：予算策定時に審議	
		・中期計画（3年）：中期経営計画策定時に審議	
	② 経営者の役割	・気候変動問題を含めた環境全体の基本方針などの重要項目は取締役会で審議・決議	
		・取締役会：執行の管理及び大きな視点での助言	
		・経営会議：執行の方針・施策の決定と実行	
		・サステナビリティ担当役員の設置	2023年4月より設置
		・サステナビリティ推進組織の常設化	2023年4月より設置
戦略	③ リスクと機会	・1.5℃シナリオと4℃シナリオを踏まえて、短・中・長期の気候関連リスク及び機会を開示 ・毎年シナリオ分析を見直し、更新開示	2022年9月より実施 統合報告書、WEBサイトにて開示・更新
	④ ビジネス・戦略・財務計画への影響	・最新シナリオと戦略の整合を図る ・戦略やリスクの変更点の開示 ・変更点の財務的インパクト試算	統合報告書2023にて開示 統合報告書、WEBサイトにて開示・更新
	⑤ シナリオに基づく戦略のレジリエンスの説明	・サプライチェーン刷新によるレジリエンス強化内容の開示	
リスク管理	⑥ リスクを評価・識別するプロセス	・リスクの識別、当社グループの影響度基準の策定	推進中 統合報告書、 WEBサイトにて開示・更新 重要事項は戦略説明会（中期経営計画）にて開示
	⑦ リスクを管理するプロセス	・シナリオ分析について、重要な変更点 （例 ： 疫病や戦争、災害等による前提条件の変更）がないかをサステナビリティ推進委員会にて確認 ・シナリオ分析から導かれた全社としての行動方針については、取締役会での審議・決裁 ・各事業部門の行動方針は、経営会議にて審議・決議し、中期経営計画、毎年度の組織及び予算 （投資・リスク管理費）に織り込む ・決議された行動計画は、四半期ごとにサステナビリティ推進委員会が取りまとめ、経営会議と取締役会で報告、討議する ・リスク管理委員会とサステナビリティ推進委員会は、情報共有を密にする	
	⑧ ⑥及び⑦が総合的リスク管理に統合されているか	・⑥及び⑦の統合管理　　・毎年度の予算　　・中期経営計画	
指標と目標	⑨ リスクと機会の評価に用いる指標	・移行リスク、物理リスク、気候関連の機会、資本配備に関わる情報の順次開示 ・炭素価格と報酬についての検討	統合報告書2023にて開示 統合報告書、WEBサイトにて開示・更新
	⑩ Scope1&2、当てはまる場合は３の排出量	・GDPによる海外情報収集 ・日本サプライチェーン刷新による原材料情報、原材料と製品物流情報の測定範囲と精度の向上 ・各部門による外部（顧客、サプライヤー、物流等）との情報共有、協働開示の交渉	
	⑪ リスクと機会の管理に用いる目標と実績	・年度計画、中期経営計画において目標を設定、実績を測定し開示	

リスク・機会の特定

リスク・機会については、精度向上に向けた見直しを随時実施しています。移行リスクにおける「技術」では、カーボンニュートラル実現に向けて必要となるカーボンネガティブ技術への投資が必要となることが考えられます。また、「評判」では、明確にKPIを開示し活動を進めるうえで、何らかの理由による対策の遅延による企業価値へのマイナスの影響を新たに加えました。

区分		具体例	影響時期 短	影響時期 中	影響時期 長
移行リスク	政策と法律	・炭素税及び気候変動対策のためのコスト		●	●
	技術	・化学品全般の使用制限		●	●
		・素材変換による原料供給課題とコスト ・カーボンネガティブ技術への投資コスト		●	
	市場	・既存顧客とのビジネス環境変化		●	●
	評判	・化学系企業への評価 ・気候変動対策の遅延による企業評価ダウン		●	●
物理的リスク	急性	・異常気象、風水害による自社及びサプライチェーンへの影響	●	●	
	慢性	・温暖化、海面上昇によるBCPリスク			●
機会	資源効率化	・長期耐久性用途製品・サービスへの機会増加	●	●	
	エネルギー源	・顧客生産工程の省エネルギーを目的とした新たな製品・サービス	●	●	
	製品／サービス	・気候変動対策・資源循環に関わる新規ニーズ		●	●
	市場	・産業構造変化による新規ビジネス新興		●	●
	レジリエンス	・環境レジリエンスを促進する分野へのビジネスニーズ			●

機会の事例① 気候変動対策による既存ビジネスのシェア拡大

気候変動は当社の顧客を含めた社会全体が関心を持っており、規制や市場環境変化などの移行リスク、異常気象などの物理的リスクが伴う一方で、戦略的に対応することで事業を拡大するビジネス機会と捉えることができます。

当社では、一般的な製品の使用と比べて、塗装・乾燥工程におけるエネルギー消費量低減に大きく寄与する、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るなど、気候変動影響を軽減することができる製品を「環境配慮製品」と区分しています。その一つに、自動車塗装工程での環境負荷を低減するため、より低温かつより短時間で乾燥できる塗料／塗装系を展開しており、従来、自動車中上塗工程で標準的であった3C2B工程（乾燥2回）から、3C1B塗装工程（乾燥1回）で塗装後の機能、美観を損なうことなく、加工時のCO_2排出量を大幅に削減することができます。当社の主要な顧客である自動車製造工場においてもCO_2排出量削減は重要な戦略として認識され、今後も、さらに環境に配慮した製品の設計、販売拡大が期待されます。

同様の省工程による塗装工程は自動車に限らず複層工程の加熱乾燥を適用する工業系にもニーズがあり、当社グループにおける適用可能分野における販売規模はおよそ1,650億円、その10%が該当すると仮定すると影響額として約165億円の機会を見込めるものとなります。

機会の事例② 気候変動対策による新ビジネスへの参入

当社が有する固有技術を応用し、気候変動対策の社会変化により新たに発生するニーズに沿った新規製品を開発・上市できる機会が考えられます。

例えば、我々が主要な顧客として力を発揮している自動車分野では化石燃料から電気自動車への転換が起こっています。電気自動車の拡大に重要なリチウムイオン電池。その電池用の素材（正極用分散体・絶縁体）ビジネスには当社の分散技術を応用した材料がすでに上市され対象顧客の拡大が機会となります。ほかにも酵素固定化技術やKPパール技術を植物の育成促進などに応用する取り組み、日本でも急速に進められている洋上風力発電事業向けた塩害に強い超高耐久性塗料の展開など、様々な機会が考えられ、様々な研究を進めています。

移行リスクの事例 炭素税導入

当社単体でのGHG排出量CO_2換算のScope1&2で37,684t-CO_2、連結では266,631t-CO_2を排出しています。GHG排出量に対して、気候変動対策を確実に進めるための政策として、炭素税の導入が行われるものと考えます。炭素税導入による当社への直接的な影響を試算すると、2030年の先進国の炭素税、並びに為替レートを「$130/t-$CO_2$、$1=JPY140」とした場合、今のCO_2排出量を削減できなかった場合を「最大」、CO_2排出量を半減できた場合を「最小」とした場合の試算結果は、単体で3.4～6.9億円、連結で15～30億円の税負担が発生することになります。

物理的リスクの事例 原材料供給課題

塗料の生産には化石燃料由来の原材料を多く使用しています。電力、ガスなどエネルギー費の高騰によって原材料調達コストが上昇、カーボンプライシングの導入による原材料への価格転嫁、割高な環境対応原材料への切り替えなど、様々な理由により原材料コストが上昇するリスクが考えられます。製品に価格転嫁できなかった場合、原材料コストの増加はダイレクトに利益の減少につながります。

購入原材料由来のCO_2排出量は約64万t/年（IDEAデータベースv2.3をもとに試算）であり、影響は少なくないと考えます。原材料購入コストに対して、最大値を10%と仮定した場合、最小値を1%として仮定した場合、最少で4.5億円から最大で44.7億円の影響となります。

移行リスクの事例 既存顧客とのビジネス環境変化

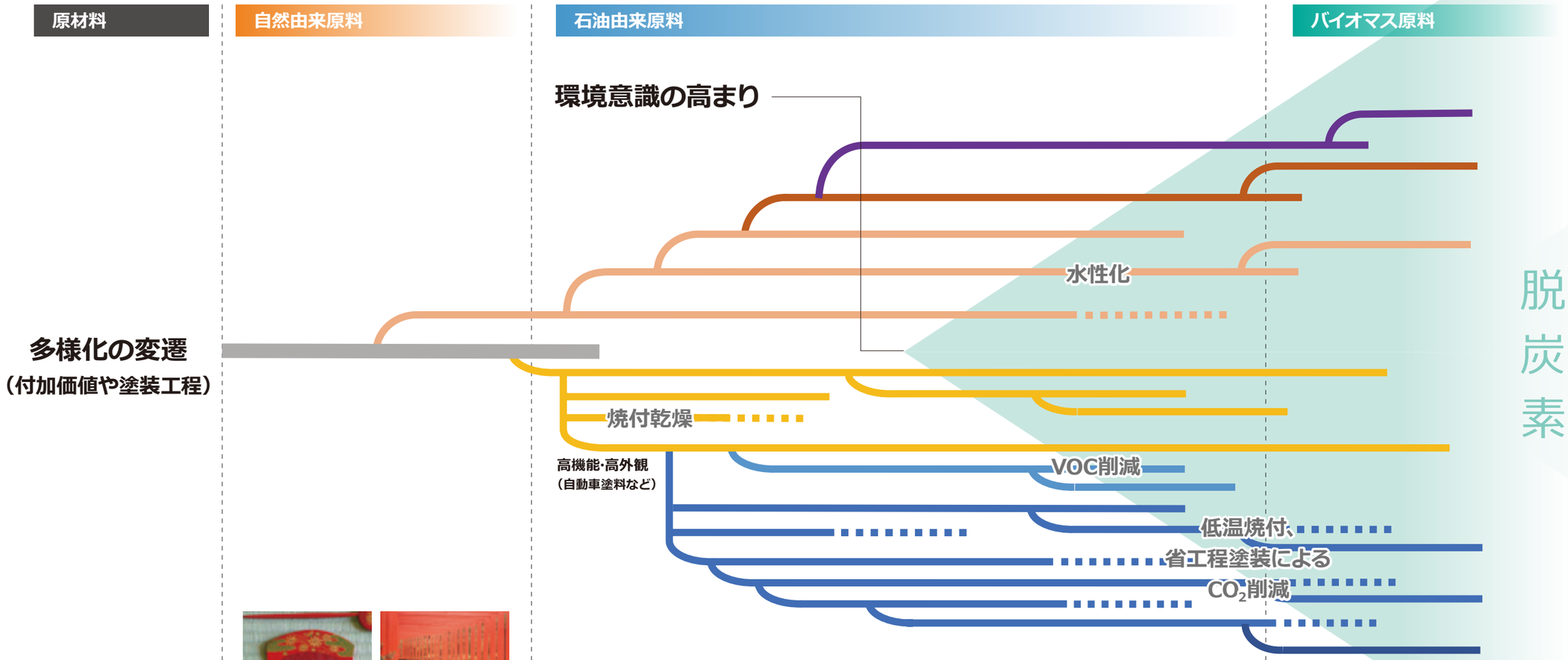
自動車の製造ラインの中で塗装ラインはCO_2排出量は自動車生産全工程の中でおよそ20%と比較的多くを占めており、そのCO_2排出量を削減するための工程及び塗料の研究開発が行われてきました。当社は高い技術力によりこれまでのニーズを満たす製品提供でリードしてきました。しかし、今後、顧客からのさらなる技術革新や仕様変更のニーズに対して、当社が対応できなかった場合の売上の減少が懸念されます。

当社製品の競争優位性が低下し、国内における自動車OEM塗料の年間売上高が減少した場合の試算として、及び10～20億円の影響がリスクとなります。

環境：塗料本来の環境価値を高める

塗料は多種多様なものに塗装され、被塗物を保護し、美しく彩り、機能を付与しています。

関西ペイントでは、塗装する際に発生するCO_2削減を実現する塗料の開発や、粉体塗料や水性塗料に代表される環境負荷を小さくする事業を、地球規模でサステナビリティの重要性がうたわれるようになるはるか昔より進めてきました。気候変動への対応が求められ、絶えず変化の進む時代の中で、塗料が提供する価値も変化していきますが、私たちは常にその価値を見つめ直しながら、カーボンニュートラル・資源と経済循環両立の高度化・QOLの向上を実現する塗料・サービスを提供していきます。



脱炭素

関西ペイントが目指す

環境負荷フリー塗料

様々な市場環境の変化に適応し、社会から求められる製品とサービスを提供します。

漆

鳥居の朱色

保護し、美しく保つ

塗料の歴史は古代に遡ります。最古の塗料は漆です。9000年前の北海道 函館の遺跡から漆が塗られた副葬品が見つかり、これは世界最古の塗料と言われています。古来から使われていた塗料は、全て植物や鉱物など自然由来のものでした。この自然由来の塗料で、様々な素材を保護し、美観を与えてきたのです。

機能付与による多様化

合成樹脂の登場により塗料は劇的な進化を遂げました。塗膜はたった0.1mmの厚さで、美観、防食性、防水性等、様々な機能を素材に与えることができます。同時に、保護機能により鉄や木材等を長期にわたって守ることを可能にしています。

環境対策

当社は水性塗料の開発、VOC削減による環境負荷の低減、省工程塗装を実現する製品の供給による省エネルギーなど、様々なお客様のニーズと環境対策を両立させています。

地球規模の気候変動対応

今後は、バイオマス原料の使用により石油由来物質の使用を減らした環境負荷フリー塗料の実現や、原材料及び塗料の供給体制の最適化を進めます。また、容器リサイクル率の向上やサプライチェーンを見直し、環境やニーズに合わせた塗料の価値を提供していきます。

環境：KPCCM2030

KPCCM2030

マテリアリティ実現に向けたKPIと、レスポンシブル・ケア活動の中で進めてきた「環境負荷の低減」に向けたKPIを合わせて、当社の環境に向けた活動目標とKPIを選定しました。このKPIの目標達成に向けて、サステナビリティ推進部は各事業部門、関係会社と連携し、対策・改善活動を進めていきます。

マテリアリティ実現に向けたKPIでは、二次エネルギー消費量20%減の目標は非常に高い目標となる一方で、エネルギー高騰が今後も継続する中で最も重要なKPIの一つとなります。その実現には徹底した無駄の排除だけでなく、サプライチェーンの抜本的な見直しや、自分たちの働き方にも積極的にメスを入れて進めることが必要であり、オフィス移転等、様々な取り組みが進んでいます。

環境負荷低減に向けた項目では、アレスエコプラン2021で目標としたレベルを達成した物質については見直しを行いKPI項目を整理しました。事業活動ではすでに取り扱っていないオゾン層破壊物質や、廃止完了の鉛等は、KPI項目からははずすものの、監視は継続します。

		対応KPI		適用範囲		2022年実績	
		内容	2030年度目標	単体	連結	単体	連結
マテリアリティへの取り組み	脱炭素の実現	二次エネルギー消費量	20%減（2021年比）	✓	✓	128,594 MWh -2.7%	1,017,955 MWh -5.4%
		GHG排出量（Scope1,2）	30%減（2021年比）	✓	✓	37,684 t-CO_2 -3.5%	266,632 t-CO_2 +1.4%
		再生可能エネルギー比率	使用率15%以上	✓	✓	0%	6.7%
	QOLの向上	サステナビリティ製品の展開	売上比率30%以上	✓	✓	推進計画中	
		サステナビリティ関連の開発テーマ	開発テーマの80%	✓	✓	推進計画中	
	資源と経済循環両立の高度化	水利用（取水量）	20%減（2021年比）	✓	✓	528,375m^3 -2.0%	4,578,060m^3 +5.3%
		廃棄物量	30%削減	✓	✓	15,176t -2.8%	46,153t +1.0%
		リサイクル容器の使用率	50%以上	✓	✓	推進計画中	
環境負荷の低減		ISO14001認証の取得と維持		✓	✓	単体100%	74.5%
		窒素酸化物（NOx）の大気放出	50%削減（2021年比）	✓		2.0 t +3.5%	—
		イオウ酸化物（SOx）の大気放出	2030年までに全廃実現	✓		5.3 t	—
		COD放出量	自社規定値1.0 t 以下	✓		1.17 t 未達	—
		ばいじん排出量	自社規定値0.1 t 以下	✓		0.03 t 達成	—

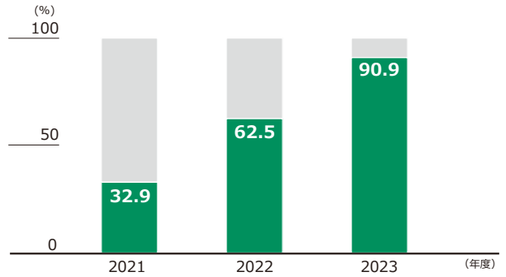
環境負荷低減項目の中で、COD放出量は目標の0.89 tを上回る結果となりました。その原因としては生産数量の増加が影響していますが、生産数量の影響下でも管理目標を達成できるよう見直しを行います。

環境情報集計カバー率

2021年度からデータ収集の対象を、自社単体からグループ各社へと拡大し、グループ全体で気候変動対策に向けた活動の見える化と推進体制強化を進めています。環境情報の集計カバー率は、2021統合報告書での32.9%から、2022統合報告書では62.5%まで上昇し、2023統合報告書で90.9%に到達しました。当初の予定より1年早く目標の90%を達成できました。

今後はさらなるカバー率の向上とともに、データ精度の向上にも注力します。

環境情報集計カバー率（売上金額）



大阪本社の移転計画
～エネルギー消費・CO_2排出量の削減と「人財が生き生きと働ける、魅せる職場」の実現～

当社は、2023年12月末に大阪本社の移転を予定しています。エネルギー消費・CO_2排出削減を目標に進めており、今回の移転により、25%削減します。現在、大阪本社では約300人の従業員が勤務していますが、今回の移転に伴い、コーポレート機能を有する「グローバル本社（梅田）」とセールス機能を有する「新大阪フロント・オフィス」にそれぞれ入居します。現在、10階に分かれ、様々な機能が混在していますが、新本社では機能により2つのオフィスに分け、双方の効率を高めることで、合計フロア面積を圧縮します。デッドスペースを減らし、CO_2排出量を根底から削減するとともに、照明等の設備を刷新しエネルギー消費量の削減を進めます。

環境側面のみならず、どちらの新オフィスも、有事の際には最大72時間の電源供給が行われるため、BCP側面でも大きく改善します。同時に物理的、技術的セキュリティを強化し、従業員が安心・安全に働ける環境を整えていきます。この大阪本社の移転は、当社の真のグローバル化、そして持続的成長を実現させるためのコンセプトを軸に進めています。それは、100年以上にわたり、当社が社会とつながりを持ってきた「塗料」の3つの要素から着想し、

・彩り ：関西ペイント独自の彩りの場
・機能 ：パフォーマンスを最大化する場
・保護 ：グローバル企業としての基盤を強化する場

と捉え、「人財が生き生きと働ける、魅せる職場」にするというものです。

大阪本社の移転を皮切りに、当社では今後他拠点の再編も続きます。その際にもこのコンセプトを適用し、関西ペイントグループとして一体感のあるオフィスを構築していく計画です。

新しい環境で、成長分野への積極投資と経営基盤の強化施策を推進することで、成長戦略を実現し、企業価値向上につなげていきます。

グローバル本社

新大阪フロント・オフィス

環境：エネルギー戦略と脱炭素に向けた取り組み

サプライチェーンにおけるGHG排出量試算　Scope3カテゴリーの整理

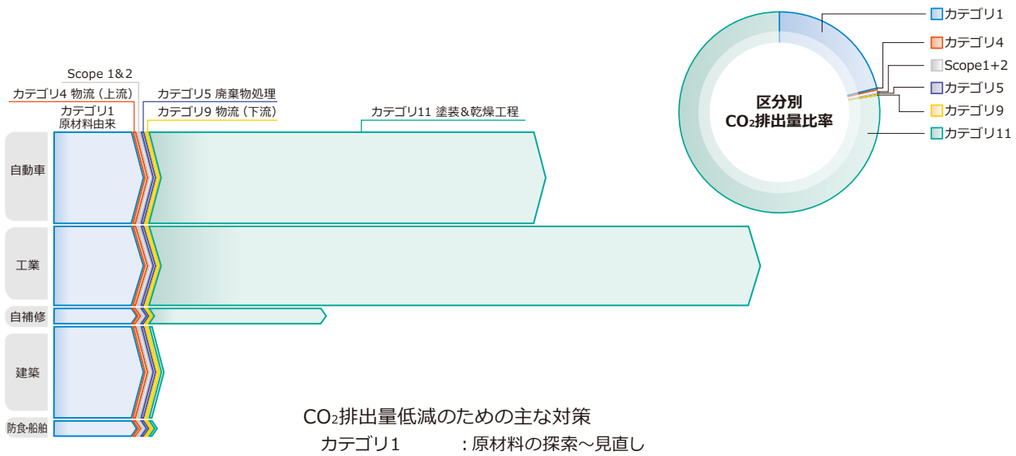
当社におけるGHG排出量について現状把握と削減に向けた活動を進めるため、まずは日本*とインドを対象に環境省の算出ガイドライン及びIDEAv3.3を参考として、Scope3各カテゴリーの社内定義と整理を進め、ポートフォリオ(分野別)によるScope1&2及びScope3の主要なカテゴリーについて排出量の試算を行い、優先課題の特定を進めました。

*関西ペイント株式会社と日本の連結子会社(日本でのカバー率72%)

カテゴリ	Scope3	当社における適用範囲	影響度	日本	インド
1	購入した製品・サービス	原材料の生産に関わる排出	Very High	619,467t-CO_2	758,998t-CO_2
2	資本財	設備の増設	Low	1,580t-CO_2	15,076t-CO_2
3	Scope1,2に含まれない燃料及びエネルギー活動	調達している燃料・電力の上流工程(発電に使用する燃料の採掘、精製等)	Middle	7,481t-CO_2	17,364t-CO_2
4	輸送、配送(上流)	調達物流(原材料、資材)	Middle	検討中	33,303t-CO_2
5	事業から出る廃棄物	廃棄物(有価のものは除く)の自社以外での輸送、処理	Middle	7,355t-CO_2	2,580t-CO_2
6	出張	従業員の出張	Low	257t-CO_2	2,239t-CO_2
7	雇用者の通勤	従業員の通勤	Low	695t-CO_2	2,051t-CO_2
8	リース資産(上流)	自社が賃借しているリース資産の稼働	Low	0t-CO_2	1,156t-CO_2
9	輸送、配送(下流) ※輸送のみ試算、外部倉庫等	出荷輸送(製品配送)	Middle	7,525t-CO_2	42,131t-CO_2
10	販売した製品の加工	販売先で調色加工を加える工程	Low	検討中	12t-CO_2
11	販売した製品の使用	塗料の塗装~乾燥の塗膜化工程に関わる排出	Very High	1,095,755t-CO_2	782,207t-CO_2
12	販売した製品の廃棄	塗装製品廃棄時の輸送、処理で塗料由来の部分	Low	0t-CO_2	0t-CO_2
13	リース資産(下流)	自社が賃貸事業者として所有し、他者に賃貸しているリース資産の稼働	Low	0t-CO_2	0t-CO_2
14	フランチャイズ	自社が主宰するフランチャイズの加盟者のScope1,2 に該当する活動	ー	該当なし	0t-CO_2
15	投資	持ち株会社のGHG排出分	Low	検討中	0t-CO_2

カテゴリー別のCO_2排出量比率

Scope3のGHG排出量削減では、カテゴリー1の「原材料の生産～調達に関わる排出」、カテゴリー4&9の「物流に関わる排出」、カテゴリー11の「主に塗料の塗装～乾燥の塗膜化工程に関わる排出」の影響が大きく、それぞれへの対応を進めます。



CO_2排出量比率の寄与度をイメージで伝えるものです。

CO_2排出量低減のための主な対策

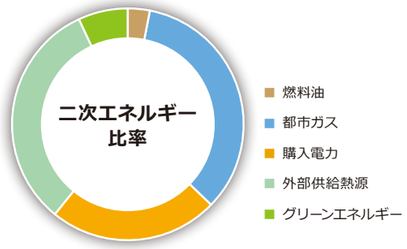
カテゴリ1　：原材料の探索～見直し
カテゴリ 4&9　：効率的な物流の実現
カテゴリ 11　：顧客への削減工程&材料の提案～展開

GHG排出（Scope1&2）の削減

グリーンエネルギー計画

グローバルにCO_2排出量の低減を目的としてエネルギーミックスのグリーン化を進めます。グリーンエネルギーへの転換ではインド地域が先行し、工場の再編とともに太陽光や風力発電設備への投資を進めており、再生可能エネルギー使用率はすでに48.6%を達成しています。グループ全体では6.7%、2030年に向けそれぞれの地域にあった方法を選択しながらグリーンエネルギー15%以上の達成を目指します。

6.7% ▶ 2030年までに15%以上



Scope1&2 排出量実績と削減計画

2022年の排出量実績（Scope1&2）は、単体で37,684t-CO_2と2021年より-3.5%減となりましたが、連結では266,632t-CO_2と+1.4%の微増となりました。

2030年に向けて、エネルギー消費量20%と再生可能エネルギー使用率アップを進めることで、GHG排出量（Scope1&2）の30%減達成をKPIで定め、現在、より具体的な削減施策を策定中です。

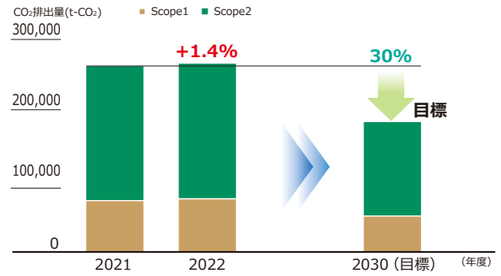
日本では、生産部門のみでなく非生産部門である技術、営業、管理部門など、全社を巻き込んだCO_2排出量低減活動を進めていきます。

生産部門ではこれまでも現場の取り組みとして進めてきた工程改善などによる省エネ推進に加え、サプライチェーン刷新の中で物流の最適化、生産工程の革新などを検討しています。非生産部門では、生産部門の次にエネルギー消費量が大きい技術センターについても、事務室、実験室の効果的な活用からの削減、管理部門でも大阪本社移転を機に業務環境の改善と気候変動対策を両立できる環境整備を進めます。

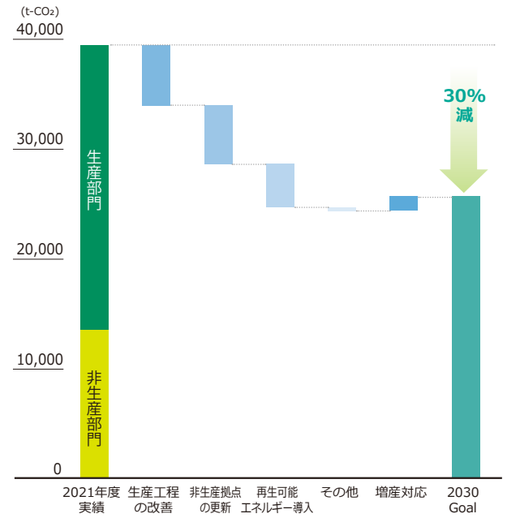
また、インドでは再生可能エネルギー導入も先行して進んでおり、各関係会社と連携し、それぞれの地域環境に適した削減手法を選定し、グループ全体の削減施策を進めていきます。

サプライチェーンの刷新については、p.42～43をご参照ください

CO_2排出量実績（連結）



Scope1&2削減計画（単体）

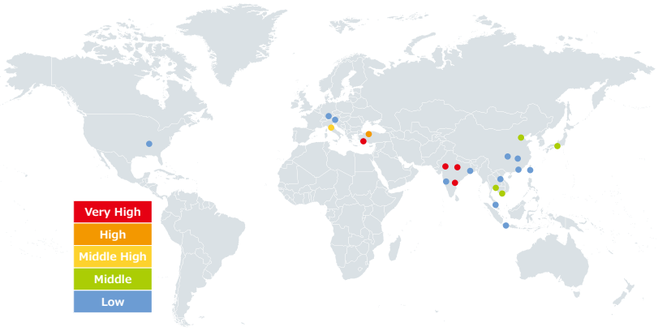


環境：水利用の改善と廃棄物低減

水ストレス評価

世界資源研究所（World Resources Institute）AQUEDUCT WATER RISK ATLAS、世界自然保護基金（WWF）Water Risk Filter、国立環境研究所H08、WBCSD India water toolなどの水リスク評価ツールを使用し、全拠点の水リスク評価を実施しました。

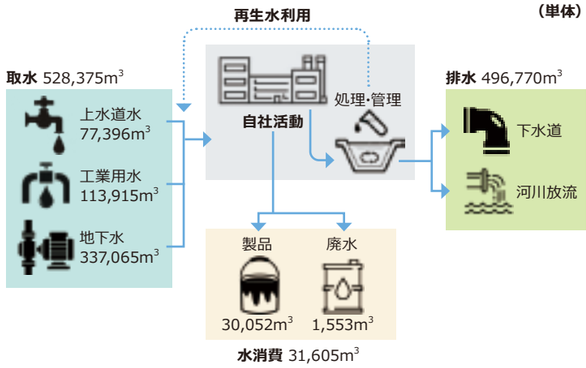
その中でインド、トルコにおいて水ストレスが非常に高い地域に位置する生産拠点が存在します。当該拠点では、これまでにも再生水利用などの対策を進めており多くの成果を上げています。



取水量削減への取り組み

当社における水利用は原材料としての製品調合や設備の冷却、洗浄などに利用されており、環境対応として水性塗料の需要が高まる中で、その利用量は増える傾向にあります。KPIとして取水量の低減に取り組む中で、水ストレス地域に位置するインドの生産工場では、先行して再生水利用に取り組み、「Zero Liquid Discharge」による排水ゼロの工場設計が主流となっています。

KPI並びに2022年度達成状況は、KPCCM2030（P.62）の表を参照ください。



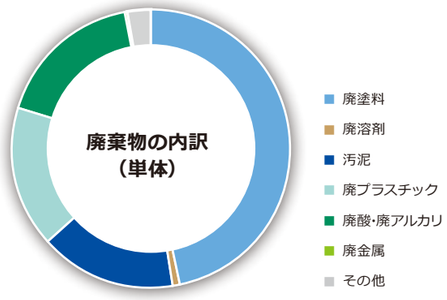
水使用量削減を目指して　～インドにおける廃液排出ゼロ工場～

マテリアリティの一つである「資源と経済循環両立の高度化」のKPIとして「水使用量 20%減（2021年比）」を掲げています。取り組みの一つとして、インドのKansai Nerolac Paints Ltd.（以下、KNPL）では「Zero Liquid Discharge（廃液排出ゼロ）の工場」があります。インドでは「水ストレス」と言われる水供給がひっ迫している地域が多く、効率的な水消費が重要な課題です。KNPLは、「廃液排出ゼロ工場」をBawal工場から始め、現在では5工場に展開しています。化学的酸素要求量（COD）や生物化学的酸素要求量（BOD）の原因となる水質汚染物質は、廃水処理および下水処理で分解・除去され、処理水は工場内の様々なプロセスや活動に使用されます。2022年度には、129,527キロリットルの再生水を使用し、KNPLの全水消費量の23%をまかないました。環境面での好影響以外にも、廃液排出をなくすことで地域の水資源に対する水リスクを排除できるといった社会面の好影響、CPCB（Central Pollution Control Board）・SPCB（State Pollution Control Board）によって規定されている環境規制を遵守できるといった法令コンプライアンス面での好影響もあります。このような事例をはじめ、様々な施策・対策を講じることで、グループ全体で水使用量の削減・水資源の有効活用を進め、資源と経済循環両立の高度化を目指していきます。

廃棄量削減への取り組み

当社単体における2022年度の廃棄物発生内容を右の円グラフに示しました。環境対策を目的として溶剤型から水性材料へ切り替わる中で、これまでサーマルリサイクルや蒸留再生が可能であった廃塗料・廃溶剤の内容も変化しており、一層の廃棄物発生そのものを低減する活動が求められています。

廃塗料そのものの発生を防ぐため、製品有効期限の見直しや品質に影響しない方法での再製品化の促進やお客様のご理解も得ながら進めていきます。資源の有効活用としてのリユース・リサイクル手法の検討も重要な取り組みの一つです。

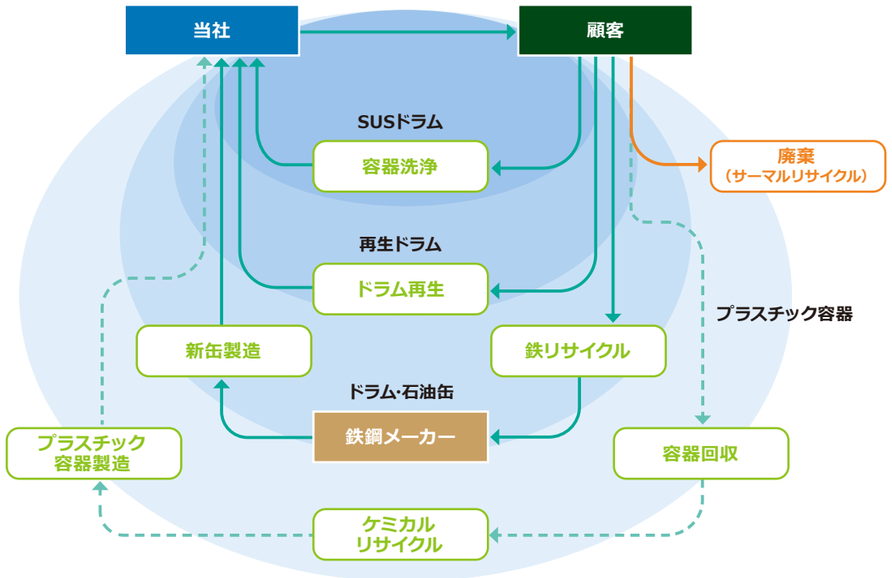


容器リサイクル（リユース）への取り組み

塗料の容器には、主としてドラム缶、石油缶、ペール缶、そして、様々な容量のプラスチック容器が使用されています。

当社では、従来ドラム缶は鉄リサイクルが主流でしたが、再生ドラムやSUSドラムのリユースへの切り替えを進め、容器のライフサイクルにおけるCO_2排出量低減につなげています。

その一方で、海外を中心に多く使用されているプラスチック容器については、回収～再生の仕組みができておらず、廃棄またはサーマルリサイクルにとどまっているのが現状です。プラスチック容器の環境への課題は、優先して考え対応すべき重要な課題の一つであると考えており、バイオマス原料使用の容器やリサイクル体制構築へのチャレンジなど、あらゆる選択肢について可能性を探り、できるところから取り組んでいきます。



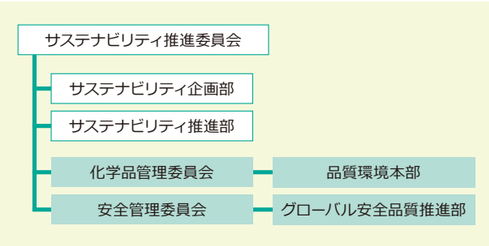
環境：化学物質管理と生物多様性

レスポンシブル・ケアと化学物質管理

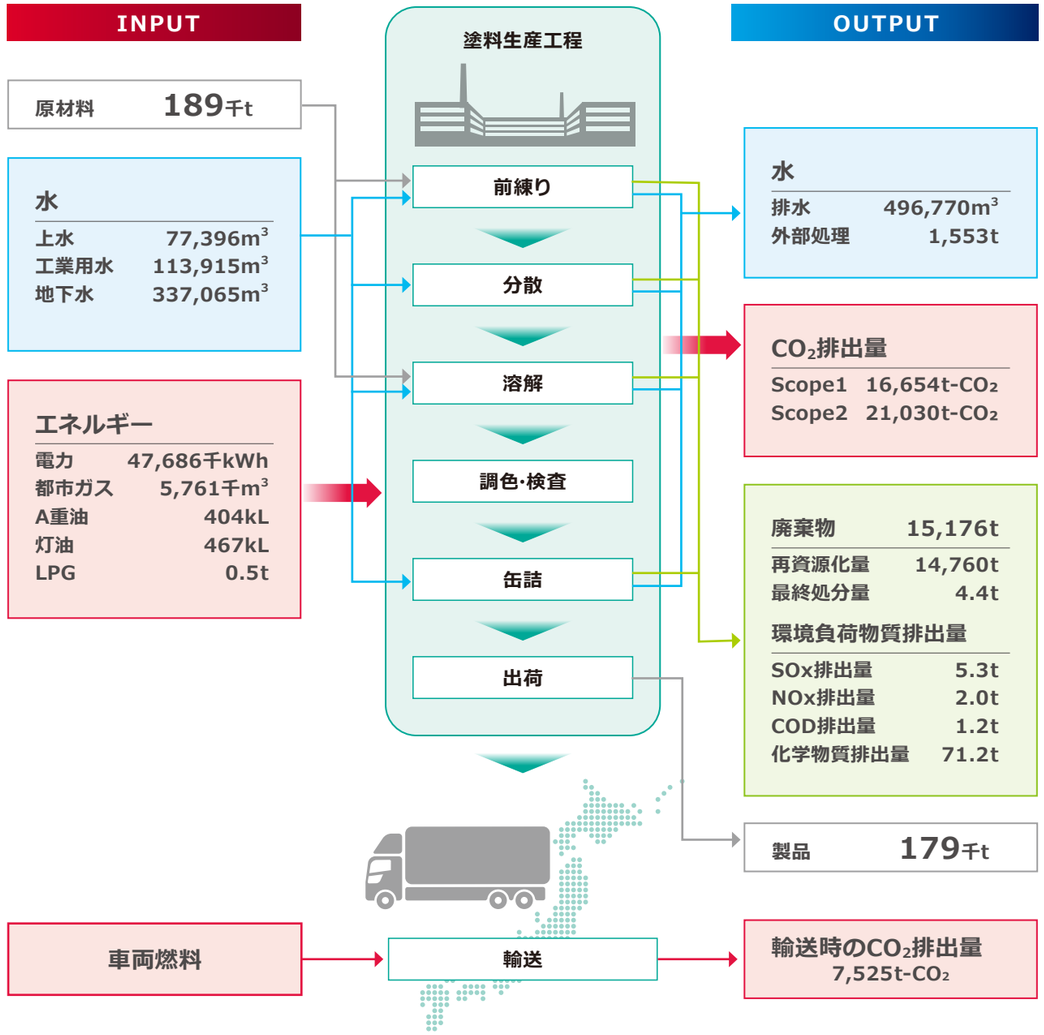
化学物質管理のためレスポンシブル・ケアはサステナビリティ活動と融合し、化学品管理委員会及び安全管理委員会をサステナビリティ推進委員会の下部として、それぞれの活動を継承・継続して環境への負荷を低減していきます。

その主たる活動として、生産拠点はいずれもISO14001を取得し、継続的な改善を進めます。

当社グループにおいて、生産拠点のISO14001取得状況は76.1%となっています。



マテリアルバランス



生物多様性への取り組み

生物多様性保全を社会のサステナビリティにおける重要な課題の一つと考えます。原材料の調達、研究開発及び生産活動、製品・サービスの提供とこれらの企業活動を行ううえで、自然資本に与える影響を正しく捉え、多様な生物が持続的に生存できる自然環境に配慮した取り組みを推進します。当社のマテリアリティに挙げた気候変動対策としての脱炭素、経済と資源循環の高度化に取り組むとともに、適正な化学物質管理を行います。また、内分泌かく乱物質のノニルフェノール、オクチルフェノールなどの全廃に取り組みます。

化学品管理委員会の活動

品質・環境本部第2部 次長
松田 貴子

化学品管理委員会では、研究、開発、設計に携わる部署から選出された委員とともに、より安全・安心な製品の提供、従業員の安全確保を目的として、主に以下2つの活動を推進しています。

一つ目は、化学物質に係る法改正に関する取り組みです。

近年、人や環境に対して有害性の高い化学物質を規制すべく、化学物質に係る法改正が国内外で頻繁に行われています。これら法改正動向を本委員会で共有し、早期から計画的な対応を推進しています。

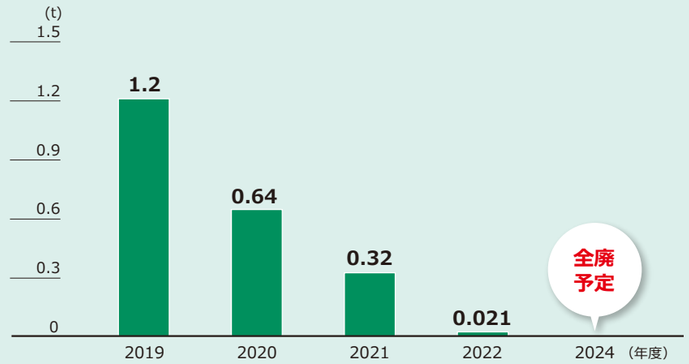
二つ目は、有害性の高い化学物質に関する取り組みです。

製品による疾病や環境汚染を防ぐために、有害性の高い物質の削減や代替を推進しています。大気排出量の多いトルエン、キシレン、エチルベンゼンについては、削減目標を設定し、水性塗料や低VOC塗料への変更、原料の代替により削減を推進しています。

また、日本で2024年夏以降に「化学物質の審査及び製造等の規制に関する法律」（化審法）第二種特定化学物質への指定が予定されているポリ（オキシエチレン）=ノニルフェニルエーテル（以下、NPE）についても、水性環境への悪影響が懸念された頃から削減活動を推進してきました。当初は多岐にわたる製品に含有されていましたが、代替の推進及び厳密な進捗管理により、大幅に削減することができました。（2022年度は2019年度比98.3%減）残念ながら外的要因等により、2022年全廃の目標は未達になりましたが、2024年夏までに全廃すべく、より詳細な進捗管理のもと削減活動を推進しているところです。

これからも、製品を使用されるお客様の安全・健康を確保するために、より安全・安心な製品を提供できるよう、化学品管理委員会の活動を継続していきます。

NPE類 出荷数量の推移



ガバナンス

コーポレート・ガバナンス

基本的な考え方

当社グループは、企業理念における使命目的である「塗料事業で培った技術と人財を最大限に生かした製品・サービスを通じて、人と社会の発展を支える」に基づき、中長期的な企業価値の向上を図っています。この実現に向け、コーポレート・ガバナンスの充実が経営の重要課題であるとの認識のもと、以下のようなコーポレート・ガバナンス体制を構築し、株主をはじめとするステークホルダーに対する経営責任と説明責任を果たすことを含め、健全性、透明性、効率性の高い経営体制の確立に努めています。

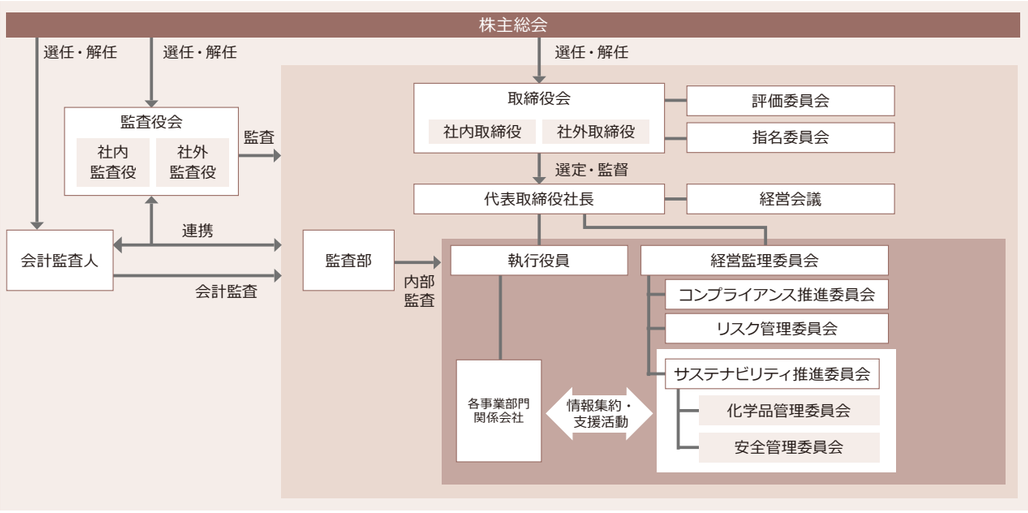
詳細　コーポレート・ガバナンスコードに対する当社の方針及び取り組み　Web
https://www.kansai.co.jp/ir/governance/policy/pdf/gover20230630.pdf

コーポレート・ガバナンス体制の変遷

当社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に資するため、また株主・従業員・顧客・取引先・地域社会をはじめとする様々なステークホルダーとの共存・共栄のために、各種法令、上場規則の改正及び社会・経済環境の変化にも適応しつつ、引き続きコーポレート・ガバナンスの強化を図っていきます。

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
組織				2016年 評価委員会開催	2017年 指名委員会開催				2021年 6部門制に改編		
役員構成	2013年 社外取締役 1名選任		2015年 社外取締役 2名選任 （うち1名女性）		2017年 取締役任期 2年→1年		2019年 社外取締役 3名選任（うち1名女性、1名外国人） 取締役に占める社外取締役1／3				2023年 社外取締役 4名選任 （うち1名女性、1名外国人）
報酬制度			2015年 持株会を用いた業績連動報酬制度導入		2017年 2015年の導入制度に代わり業績連動型株式報酬制度（信託型）の導入					2022年 役員報酬制度改定	
その他			2015年 コーポレート・ガバナンスコードに対する当社の方針及び取り組みを策定・開示			2018年 100周年 企業理念を刷新			2021年 サステナビリティ推進委員会、コンプライアンス推進委員会 組織		

コーポレート・ガバナンス体制図（2023年7月現在）



経営体制及び業務執行体制について

取締役会

- 業績、執行状況及び中期経営計画の進捗について四半期ごとにモニタリングするとともに、経営方針や法令、定款及び取締役会規程に定められた重要事項について審議しています。
- 取締役会がその責務を実効的に果たすために必要な知見、能力に加え、ジェンダーや国際性の面を含む多様性も備えたバランスの取れた構成としています。取締役の任期は1年で、毎年の定時株主総会で選任されています。

監査役会

- 監査役は、取締役会その他重要会議に出席し、必要に応じて意見を述べるほか、重要文書の閲覧や職務執行状況の聴取等を随時行い、取締役の業務執行の監査を行っています。
- 監査役と会計監査人の間で定期的に意見及び情報交換を行い、必要に応じて会計監査人に報告を求めています。
  監査役会は、会計監査人の監査方法及び調査結果が相当であることを確認しています。

経営会議

- 経営戦略に関することや重要な執行案件及びその方針の決定については、代表取締役社長以下、執行役員を主体とする経営会議にて審議後に、取締役会で決議し実行する体制としており、監督と執行の機能分離の強化を図っています。

会計監査人

- 会社法及び金融商品取引法に関する監査については、金融商品取引法に基づく内部統制監査を含めて有限責任あずさ監査法人と監査契約を締結し、監査を受けています。

任意の諸問委員会

評価委員会
取締役会の運営についての自己評価、取締役及び執行役員の業績評価、並びに役員報酬の在り方等の審議を行い、取締役会の実効性向上に努めています。

指名委員会
定時株主総会へ取締役候補者を上程するにあたり、本委員会で審議のうえ、取締役会にて上程を決定します。

■ **構成**（2023年7月現在）

氏名	役職	取締役会	評価委員会	指名委員会	監査役会
		原則月一回以上開催	2回 取締役会実効性評価　例年5月 役員業績評価・報酬等の内容　例年6月	1回　例年2月	原則月一回以上開催
毛利 訓士	代表取締役社長	●議長	●		
高原 茂季	代表取締役副社長執行役員	●	●		
寺岡 直人	取締役常務執行役員	●			
西林 均	取締役常務執行役員	●			
梶間 淳一	取締役常務執行役員	●			
吉川 恵治	社外取締役◆	●	●委員長	●委員長	
大森 紳一郎	社外取締役◆	●	●	●	
安藤 知子	社外取締役◆	●	●	●	
ジョン P. ダーキン	社外取締役◆	●	●	●	
吉田 一博	常勤監査役	●			●
長谷部 秀士	常勤監査役	●			●
山本 徳男	社外監査役◆	●	●	●	●
中井 洋恵	社外監査役◆	●	●	●	●

◆独立役員

グループ会社の管理

- 子会社各々に責任者を定め、必要に応じて役員及び従業員を子会社取締役として派遣しています。責任者と連携して当社の方針等の周知徹底を図り、子会社取締役の職務執行の効率性を確保する体制としています。
- 当社子会社の経営に重大な影響を与える事項については、責任者より当社取締役会に報告、必要に応じ、決議を経て方針を決定しています。
- グループとしての企業理念の共有と醸成を図り、子会社役員及び従業員に対し高い倫理観を持って行動し、信頼される経営体制の確立に努めています。
- 当社の内部監査部門は、子会社の業務の適法性・適正性・効率性を確保し、内部統制の確立を支援するため、子会社に対する定期的な内部監査を実施し、その結果を当社の代表取締役社長、監査役及び取締役会に適宜報告しています。

取締役及び監査役候補者の指名

当社の取締役候補者は、以下の事項を重視し、指名委員会の諮問を経て指名しています。

- 社内取締役候補者：取締役会がその責務を果たすため必要な知見・能力に加え、ジェンダーや国際性の面を含む多様性も備えたバランスのとれた構成となるよう指名。
- 社外取締役候補者：高い見識、高度な専門性及び豊富な経験を有する、経営経験者、弁護士、会計士などの中から、当社の独立性基準に照らし合わせ指名。
- 監査役候補者：財務会計や管理部門での経験を重視し、特に社外監査役候補者は、社外取締役候補者と同様、高度な知識、専門性、経験を重視のうえ、独立性基準に照らし、監査役会の同意を得て指名。

社外取締役及び社外監査役の独立性に関する基準

社外取締役・監査役の選任の際は、独立性を保つための基準を定め、利益相反が生じる事情がないことを確認しています。また、社外取締役及び社外監査役は、独立性の維持に努め、独立性が保てない恐れが生じる場合には、速やかに報告するよう定めています。

詳細　コーポレート・ガバナンスコードに対する当社の方針及び取り組み　Web
https://www.kansai.co.jp/ir/governance/policy/pdf/gover20230630.pdf

取締役及び監査役の主な専門性と経験分野

当社の経営を遂行するにあたり必要と考える専門性及び個々の取締役・監査役に期待する専門性は以下のとおりです。取締役・監査役に求められるスキルの組み合わせについては、項目の最適化及び追加を行うとともに今後も経営環境や事業特性等に応じ適切に検証しながら、その選任方針策定のために活用していきます。

	氏　名	属　性	経　営	営業 マーケティング	財務会計	グローバル	研究開発 SCM	人事 人財開発	法務 リスク管理	ESG	IT デジタル
取締役	毛利 訓士	社内 男性	●	●						●	
	高原 茂季	社内 男性	●		●	●			●	●	●
	寺岡 直人	社内 男性	●	●							
	西林 均	社内 男性	●	●		●					
	梶間 淳一	社内 男性	●			●	●				
	吉川 恵治	独立社外 男性	●	●		●	●			●	
	大森 紳一郎	独立社外 男性	●			●			●	●	●
	安藤 知子	独立社外 女性	●	●				●		●	
	ジョン P. ダーキン	独立社外 外国人 男性	●		●	●					●
監査役	吉田 一博	社内 男性	●	●				●	●		
	長谷部 秀士	社内 男性			●						
	山本 徳男	独立社外 男性			●	●			●	●	
	中井 洋恵	独立社外 女性							●		

取締役・監査役へのトレーニング

取締役会の役割・責務を果たすため、2022年度は以下の施策を実施しました。

- 社外取締役によるスキル講演、講義を通じた社内役員のトレーニング実施
- 事業部門長から社外役員への17中計進捗状況報告、事業説明の実施

取締役会の審議状況と実効性評価

2022年度の取締役会の主な審議内容

定例的な決議事項の他、経営戦略、事業推進に関する以下の事項について審議を重点的に実施。

- 人財戦略
- 事業投資及び生産設備投資戦略
- 役員報酬制度改定
- 自己株式取得、政策保有株式売却、資金調達の多様化等の財務戦略
- アフリカ事業の売却決定
- 国内非生産拠点の再編
- デジタル投資、DX

取締役会の実効性向上への取り組み

「持続的な成長と中長期的な企業価値の向上」に向けて、取締役会が有効に機能を果たしているか検証し、その機能向上を図っていくために、毎年「取締役会の実効性の評価」を評価委員会にて実施しています。抽出された課題と改善に向けての提言は、取締役会で共有、改善・改革に向けて具体化のうえ実行されます。その結果がさらに社外取締役を委員長とする評価委員会で評価され、継続的にチェックされることにより機能向上に向かうPDCAサイクルです。

評価方法

2022年度の評価では、大項目に関して細分化された設問による自己評価アンケート※を、代表取締役を除く取締役及び監査役全員を対象に実施しました。

※自己評価アンケート:27項目構成、設問ごとに5段階で定量評価に加え、自由記述形式でのコメントを記入

評価結果の概要（PDCAサイクルの状況）

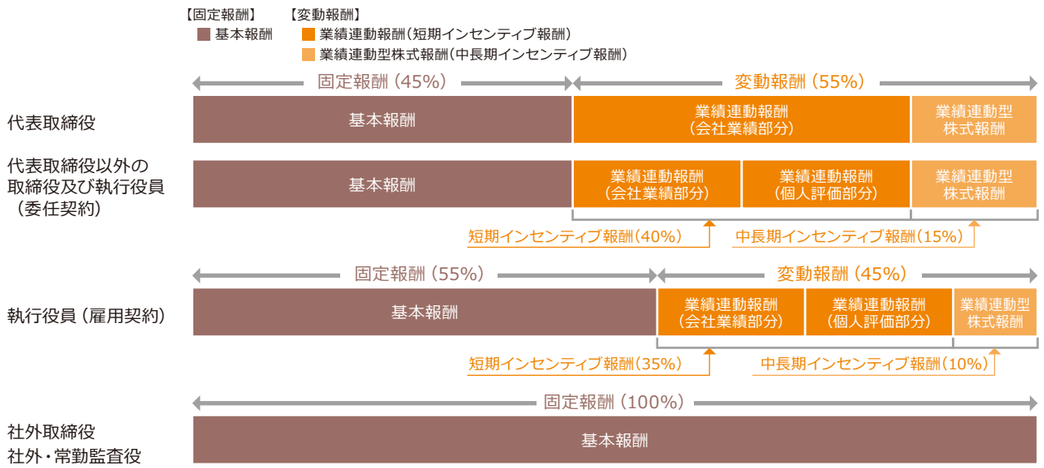
2021年度まで概要	・成長戦略、17中計、ガバナンス向上に関しての討議機会を増設、議論を深化。 具体例：「人事制度・人財育成」「役員報酬」「全社規程体系」等 ・17中計に寄与させるべき、プロジェクトマネジメント、ポートフォリオ戦略の構築に関することなどについて討論。社外役員の経験、知見やスキルを講演・講義の形式で共有する機会を設定。新任社外役員への事業状況説明機会の設定と実行。 ・経営人財育成プログラムを、外部専門機関のサポートにより実行推進。 課題　・社内外役員が事業推進状況を有効にモニタリングできる機会が必要。 ・経営人財育成の進捗状況を取締役会として監督し、実効性のあるサクセッションプランとするための検討が必要。
2022年度計画 PLAN	・事業部門長が主体となり、17中計の進捗状況を社外役員が大局的な観点で監督、社内役員と共有する機会を増設。 ・経営人財育成やサクセッションプランに関する議論のさらなる充実。 ・外部環境の変化に対応するため外部専門家招聘によるトレーニング機会なども必要に応じ検討し実施。
2022年度取り組み DO	・戦略性の高いテーマについて討議機会を増設し、議論を深化。 具体例：「気候変動関連情報開示」「国内生産再編プロジェクト」等 ・社外取締役の豊富な経験・知見やスキルを生かした、講演・講義形式による共有機会及びトレーニングの継続。 （大型プロジェクトのマネジメントポイント、ダイバーシティ＆インクルージョン等） ・事業部門長と社外役員との17中計進捗状況の共有機会を設定（12月及び1月）。
2022年度評価 CHECK	・全ての大項目において、前年度よりも平均スコアが向上。特に取締役会の構成や審議に関して、高い実効性を確認。 ・戦略テーマ討議の増設や、社外役員のスキル活用、事業部門長と社外役員との17中計進捗状況の共有機会の設定は、実効性向上に確実に寄与しており次年度も継続。 ・取締役会の機能全般のさらなる充実化や諮問委員会の機能強化に向けた検討が必要。
2023年度取り組み方針 ACTION	・事業部門長と社外役員との事業報告を通じた相互交流の機会を年2回に増設し、年間スケジュールに組み込む。 ・戦略テーマ討議の拡充及び社外取締役によるスキル講演の継続実施。 ・経営人財育成やサクセッションプランに関する議論の深化、充実。

役員報酬

当社グループの企業理念実現のため、以下を役員報酬制度の基本方針としています。

- 長期成長戦略「Good to Great」達成を動機づけ、持続的な企業価値の向上を実現するためのものであること
- 真のグローバル企業として、内外の優秀な人財を当社の経営陣として確保することができる報酬水準であること
- 報酬の決定プロセスは透明性、客観性の高いものであること

役員報酬の構成



※役員の中長期的な経営責任を担保するため、報酬全体のおよそ5%は、積立型退任時報酬として支給する制度を採用している。
※業績連動報酬部分は、達成度等に応じ、報酬の変動幅を0～200%としている。
※業績連動報酬（会社業績部分）業績指標は、EBITDA：50%、ROE：50%の評価ウェートとする。
※個人評価は、担当業務の業務目標達成に向けた施策等の達成状況による。
※社外取締役、社外・常勤監査役は、高い独立性確保の観点から、業績との連動は行わない。

役員報酬のプロセスと決定権限等

個々の役員報酬の決定にあたっては、業績連動報酬及び業績連動型株式報酬について評価委員会で審議のうえ、取締役会で決定します。

（個々の役員の毎事業年度の期初目標値の設定と期末における達成度の評価は、代表取締役社長が取締役及び執行役員本人と面談のうえ、決定します。評価委員会においては、その合理性、適正性を確認します。取締役会は同委員会の答申内容を受けて、個々の役員報酬を決定します）

報酬ガバナンスに関する体制について

役員報酬制度に関する客観性・透明性を強化し、ステークホルダーの皆様にとっても納得感のある役員報酬体系とすべく、以下の体制を整備しています。

①評価委員会

②マルス・クローバックの設定

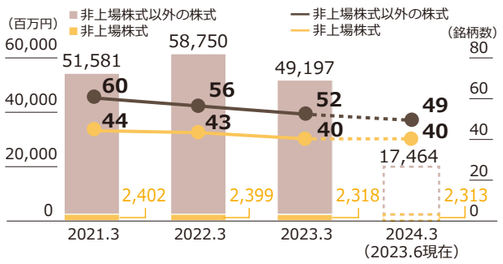
当社は業績連動型株式報酬制度において、制度対象者である取締役に重大な不正・違反行為等が判明した場合、当該取締役に対する付与ポイントの没収または支給株式相当額の賠償を求めることができる規程を設けています。

政策保有株式に関する考え方と現況

政策保有株式の取得・保有の是非については、短期のみならず中長期的な企業価値向上実現に資するかどうかを含め経済合理性を毎年検証しています。そして、資本効率の観点から適切な判断のもと削減を推進しています。議決権行使基準については、投資先企業の企業価値向上及び関係保持の観点から、議案ごとに精査し総合的に賛否を決定しています。

2023年度においても引き続き、総資産圧縮による成長投資資金の捻出のため、政策保有株の一部売却を進めています。第1四半期では、単体の投資有価証券売却益として、30,932百万円を計上しました。

※金額は、貸借対照表計上額を表記



社外取締役インタビュー

社外取締役
安藤 知子

当社の17中計では持続的成長サイクルの転換期と位置づけ、「収益性の強化による資金の捻出」「成長分野への積極投資」「経営基盤の強化」を進めています。昨年度の取り組みを社外取締役という立場からどのように評価されていますか？

2022年度は、まさに当社がGoodからGreatに進化していくために、事業ポートフォリオの見直しや、財務体質の改善を継続しながら、DX、サプライチェーンの再構築、さらには人事制度の刷新に着手するなど、様々なアクションの第一歩を踏み出した年でした。

非常に幅広いテーマに、高いエネルギーレベルで挑んでいる印象です。例えば業績改善分科会などは、部の垣根を越えて社員が参画する仕組みでとても良いと思います。こういう改革を進める時はシステムや制度に注力しがちになるのですが、文化や組織にも目を向けている点もすばらしいと思います。

当社の取締役会についての見解と昨年度、社外取締役という立場からどのような提言をされてきたのかを教えてください。

当社の社外取締役は、ジェンダー、文化背景、経験値、専門性等、多様性に富んでいて、様々な視点から異なる意見が出て、取締役会のみならずいわゆる「場外討議」で活発で深い議論をしています。結果としてガバナンスの向上につながっていると思います。

私個人としては、着任以来、取締役会において人財や組織、DE&Iを特に意識し、おそらくしつこいと思われるほど発言してきました。日本企業の取締役会はビジネスの前線の話や、ファイナンス領域にフォーカスしがちな傾向があります。ビジネスなので当然なのですが、非財務の領域も同じぐらい重要な意味があると私は思っています。

昨年は、各部門と社外取締役の意見交換会や、経営推進部門のタウンホールミーティングにお招きいただき、100人超の社員と対話する機会があり、非常に有意義でした。

当社では新たな人財開発戦略を掲げ、会社の変革を推進する人財への投資に力を入れ始めていますが、この点についてどう評価されますか？

とても良いことで、「待っていましたよ！」という気持ちです。特に毛利社長がご自身のお言葉で「企業を支えるのは人財」と社内外に明言され行動に移されている点は、本気と覚悟を感じます。

かつて、今より安定していた時代には、同質な人財による組織運営が非常に有効でした。しかし、VUCAの時代においては、機敏性の高い組織運営が必要です。さらに世界中の人財から選ばれ続けなければ企業として存続ができません。ここで重要なのが人的資本経営なのですが、その本質はビジネスの戦略と、人財と組織、DE&Iの戦略を一気通貫でマネジメントすることです。また、DE&Iは「女性活躍」といった狭い意味合いでマイノリティを支援することと思われがちですが、本来はマジョリティも進化して新しい文化をともに築くことです。人財戦略の中で、これらの本質が欠落しないよう、サポートしていきます。

当社の現在についてどのように評価していますか？特に課題感についてお聞かせください。

非常に良いスタートを切っていると評価しています。足りていないところもたくさんありますが、それは高い目標を掲げているからです。目指す姿までは本当に長い道のりですが、当社はたいへんエネルギーのある組織なのでぐいぐい進んでいくのであろう、と期待しています。

課題をあえて一つ挙げるなら、真のグローバルカンパニーとして長期的に目指す「ビジョンの解像度を高める」ことです。価値観も文化も異なる世界中の社員の求心力を高めるために重要な課題だと思います。

最後に、社外取締役という立場からどのような役割を果たしていきたいとお考えでしょうか。

マテリアリティを進化させ、進捗のモニタリングをしていきます。また、ビジネスの場でのマイノリティである女性ということだけではなく、日本・米国・欧州をベースにした複数のグローバル企業で培ってきた、マーケティング、戦略人事と経営の経験を生かして、人的資本経営とDE&Iの推進に特に注力していきます。その第一歩としての女性活躍の推進は様々な形でサポートしていきたいと思っています。

そして、課題として挙げた「ビジョンの解像度を高める」ことは取締役会の仕事でもあるので、私も深く関わっていきたいと思います。

社外取締役インタビュー

社外取締役
ジョン P.ダーキン

社外取締役という立場から見て、特に財務面の戦略・施策に関して17中計1年目をどう評価されていますか？

かつてはバランスシート管理が課題でしたが近年大きく改善しています。有利子負債の管理が非常に大事ですが、当社は安く上手に資金を調達しています。成長への投資ができるようになっていて、財務の会社に対する貢献は大きいと考えています。

今後、各国の金利、インフレなどへの対応は難しくなっていきます。将来の会社のバランスシートを考えて、リスクを最小限にしていく必要があると考えます。

当社にご参加いただき4年目になりますが、進捗が感じられた点はありますでしょうか？

コーポレートガバナンスは改善が進んでいると思います。取締役会の構成は非常にバランスが取れており、他社から見ると、これほどの取締役会の構成は羨ましいかもしれません。経験豊富で、多様な取締役が揃っていますが、形だけでなく、社内の取締役の人たちが社外の意見に耳を傾け、尊重し、対話できるようになってきています。

気になることや心配なことがあれば、社外取締役の皆さんとコミュニケーションをとり、お互いに確認をして発言しています。

当社は、“日本発”の真のグローバル企業を目指しています。グローバル企業という視点から、当社の戦略をどのように評価されていますか？ また、課題について教えてください。

海外に多くの子会社を展開していますが、今後は北米にチャンスがあればおもしろいと考えています。

グローバル企業になっていくための基盤強化は着実に進んでいます。財務面は特にそう感じます。課題は人事面だと思います。採用は国によって形式が異なり、例えば新卒採用は日本独特です。文化の違いや商習慣の違いがあるので、どのようにバランスをとるかは課題であると思います。

当社を含め「日本企業」におけるご経験も豊富でおられますが、「日本企業」についてのイメージや課題感を教えてください。また、日本の企業に対するアドバイスなどがあれば、教えていただけますでしょうか？

優秀な会社もあれば、そうでない会社もあります。全体的に、日本企業の課題は意思決定が遅く保守的な印象です。

総じて意思決定した後の動きは早いので、意思決定を早くすることが重要だと考えます。優秀な会社は皆意思決定が早いです。

保守的という点については、例えばLGBTQ関連など、法律としては認められていなくても、福利厚生を結婚と同等にするなどできることはあります。日本の企業はそういう面でも保守的です。とはいえ、日本は良くなってきてはいると思います。例えば昔は、女性は制服を着ていましたが、最近では制服を着用している姿を見なくなってきたのでそういう時代は終わったように感じます。

当社グループのM&Aに対する考え方、またM&Aについての評価、課題感について教えてください。

M&Aは、機会とリスクが両方あります。機会ばかりを見て、リスクを軽視するいわゆるDeal feverになりがちですが、本当のチャレンジは、会社を買収した後です。互いの企業文化の違いやデューデリジェンスで分からないところが出てくるので、それらに対処しなければなりません。私はいろいろな会社で失敗例も含め多く経験しています。Deal feverが起こりうる中で冷静な判断をしていくことは社外取締役の重要な役割の一つだと考えています。

アフリカの事業譲渡についてどの様なご意見をお持ちですか？

本件については、賛成しています。マネジメントのフォーカスはインドや欧州に向ける方が効果的だという意見を持っているからです。大きなディールなので取締役会で毎月進展を報告してもらっており、その際、ディール担当の責任者に自分の目の前に座ってもらって直接対話しています。

当社が持続的成長サイクルへ転換していくために、今後どの様な役割を果たしていきたいと思われますか？

私のキャリアは財務ですが、営業やオペレーションも重要だと考えています。財務だけでは会社はうまくいきません。これまでは新型コロナウイルス感染症の拡大により控えていましたが、これからは現場を見たいと思っています。現場の皆さんと同じ景色を見て、一緒に食事をして、意見を聞いて、ということが勉強になると思うのです。

社外取締役の役割は、執行を「監視」することだけではなく、当社が正しい方向にスピードをもって進んでいくための「応援役」であるべきと考えており、今後も実践していきたいと考えています。

新任社外取締役・監査役メッセージ

関西ペイントと同じく100年を超える社歴を持つ製造業で経営改革を進めている日立グループを中心に幅広く知見を得てきました。現在プライム市場上場2社の社外取締役に就任し新たな気づきと学びを得ています。昨今、企業には社会価値、経済価値の両立により全てのステークホルダーにより高いレベルで応えていく明確な戦略と実行が強く求められていると理解しています。関西ペイントは、毛利社長のもと2019年の16中計から大きく方向転換し、経営体質改善を経て全面的な経営改革を推進することで、塗料の製品・サービスのGlobal展開を通じこれらを果たすべく取り組んでいます。この大事な転換点の時期に於ける社外取締役の役割は大きなものがあると考えます。これまでの知見も生かし目指す姿を先取りした関西ペイントらしいガバナンスを構築、監督することで執行の皆さんの適切なリスクテイクを後押しし、持続的成長を加速し企業価値のさらなる向上に寄与してゆきます。

社外取締役
大森 紳一郎

社外監査役
中井 洋恵

今般関西ペイントの社外監査役に就任させていただきました。本業は弁護士で、弁護士登録をしてから３５年になります。その間、訴訟案件も扱っておりますが、そのほか、弁護士会において副会長を、他社においてコンプライアンス委員、社外監査役や社外取締役を、また最近では、公益通報窓口や第三者委員会の委員も務めさせていただいております。ここでは、組織におけるコンプライアンスやガバナンスを中心に調査や意見をしておりますが、それにとどまらず、組織の成長についても多方面から検討する経験もいただいております。この経験を生かして、関西ペイントにおいても、コンプライアンスや内部統制機能のチェックを行い、特に、同社はグローバル展開をされているので、海外の子会社の企業統治の監査が重要であると認識しております。また、これを実現するため、監査役間は当然のこと、取締役や監査部の方々とも連携を密にして問題点を把握し、社外の立場で、忌憚ない意見を述べさせていただきたいと思いますので、よろしくお願いいたします。

役員一覧（2023年7月現在）

■取締役

代表取締役社長
毛利 訓士

所有する当社株式の数 12,700株
取締役会への出席状況 21／21回(100%)

1981年4月　当社入社
2010年6月　当社取締役
塗料事業部長補佐
2015年6月　当社代表取締役常務執行役員
営業、国際管掌 兼
関西ペイント販売株式会社
代表取締役社長
2018年4月　当社代表取締役専務執行役員
COO 兼 営業管掌 兼
塗料事業部長 兼
関西ペイント販売株式会社
代表取締役社長
（2019年3月退任）
2019年4月　当社代表取締役社長（現任）

代表取締役副社長執行役員
高原 茂季

所有する当社株式の数 3,000株
取締役会への出席状況 21／21回(100%)

1981年4月　日本電気株式会社入社
2007年6月　株式会社ミスミグループ本社
執行役員CFO
2011年2月　ファイザー株式会社　取締役
執行役員　経理・財務本部長
CFO（2020年2月退任）
2020年4月　当社入社　当社常務執行役員
経営推進本部長
2021年4月　当社専務執行役員
経営推進部門長
2021年6月　当社取締役専務執行役員
経営推進部門長
2022年4月　当社代表取締役副社長執行役員
経営推進部門長（現任）

重要な兼職の状況
Kansai Nerolac Paints Ltd.　取締役
関西ペイント販売株式会社　取締役

取締役常務執行役員
寺岡 直人

所有する当社株式の数 9,200株
取締役会への出席状況 21／21回(100%)

1985年4月　当社入社
2012年4月　当社執行役員
自動車塗料本部長
2019年6月　当社取締役常務執行役員
営業管掌 兼 塗料事業部長 兼
関西ペイント販売株式会社
代表取締役社長
2021年4月　当社取締役常務執行役員
日本事業部門長 兼
関西ペイント販売株式会社
代表取締役社長
（2023年3月退任）
2023年4月　当社取締役常務執行役員
日本事業部門長（現任）

取締役常務執行役員
西林 均

所有する当社株式の数 1,000株
取締役会への出席状況 20／21回(95%)

1987年4月　当社入社
2015年4月　当社自動車塗料本部副本部長
2019年4月　当社執行役員　コーポレート事業本部副本部長
2020年6月　当社取締役常務執行役員
国際事業本部長
2020年7月　当社取締役常務執行役員
経営推進管掌
2021年4月　当社取締役常務執行役員
国際事業部門長（現任）

重要な兼職の状況
Kansai Nerolac Paints Ltd.　取締役
Kansai Plascon East Africa (Pty) Ltd. Director
PT.Kansai Prakarsa Coatings　社長コミサリス

取締役常務執行役員
梶間 淳一

所有する当社株式の数　3,100株
取締役会への出席状況　—

1987年4月　当社入社
2016年4月　当社自動車塗料本部副本部長
2019年4月　当社執行役員
自動車塗料本部副本部長
2019年12月 当社執行役員
塗料事業部技術統括
（自動車・工業）
2021年4月　当社執行役員Kansai Helios Coatings GmbH取締役社長
（2023年3月退任）
2023年4月　当社常務執行役員
生産・SCM・調達部門
2023年6月　当社取締役常務執行役員
生産・SCM・調達部門長（現任）

社外取締役
吉川 恵治

所有する当社株式の数　—株
取締役会への出席状況 20／21回(95%)

1973年4月　日本板硝子株式会社入社
2008年6月　同社取締役執行役
機能性ガラス事業部門長
2012年2月　同社代表執行役副社長 兼
CPMO（最高プロジェクトマネージャー責任者）
2012年4月　同社代表執行役社長 兼 CEO
2015年6月　同社相談役（2017年6月退任）
2018年6月　当社社外取締役（現任）
2021年1月　ローレルバンクマシン株式会社
社外取締役（現任）
2021年5月　イオンディライト株式会社
社外取締役（現任）
2021年6月　株式会社フジクラ　社外取締役
（監査等委員）（現任）

重要な兼職の状況
ローレルバンクマシン株式会社　社外取締役
イオンディライト株式会社　社外取締役
株式会社フジクラ　社外取締役（監査等委員）

社外取締役
大森 紳一郎

所有する当社株式の数　—株
取締役会への出席状況　—

1978年4月　株式会社日立製作所入社
2016年4月　同社　執行役専務(2019年3月退任)
2017年6月　日立キャピタル株式会社（現三菱HCキャピタル株式会社）社外取締役（2019年3月退任）
日立化成株式会社（現株式会社レゾナック）取締役(2018年3月退任)
2019年6月　日立金属株式会社（現株式会社プロテリアル）取締役会長
（2020年3月退任）
2020年7月　株式会社日立ハイテク
取締役会長（2021年3月退任）
2022年3月　コクヨ株式会社　社外取締役(現任)
2022年6月　マクニカ・富士エレホールディングス株式会社（現マクニカホールディングス株式会社）社外取締役（現任）
2023年6月　当社社外取締役（現任）

重要な兼職の状況
コクヨ株式会社　社外取締役
マクニカホールディングス株式会社社外取締役

社外取締役
安藤 知子

所有する当社株式の数　—株
取締役会への出席状況 21／21回(100%)

1996年12月 マスターフーズリミテッド（現マースジャパンリミテッド）入社
2006年1月　同社ピープル・パイプラインマネージャー（2008年7月退任）
2008年8月　日本ロレアル株式会社入社
2011年3月　同社副社長　人事本部長
（2016年5月退任）
2018年6月　プレス工業株式会社
社外取締役（監査等委員）
（現任）
2019年6月　当社社外取締役（現任）
2022年6月　株式会社三越伊勢丹ホールディングス 社外取締役（報酬委員・監査委員）（現任）
2023年1月　株式会社オープン・ザ・ドア 代表取締役（現任）

重要な兼職の状況
プレス工業株式会社社外取締役(監査等委員)
株式会社三越伊勢丹ホールディングス
社外取締役（報酬委員・監査委員）
株式会社オープン・ザ・ドア　代表取締役

社外取締役
ジョン P.ダーキン

所有する当社株式の数　—株
取締役会への出席状況 21／21回(100%)

2010年4月　株式会社ベルシステム24入社
CFO（2012年5月退任）
2013年2月　株式会社スシローグローバルホールディングス（現株式会社FOOD & LIFE COMPANIES）
取締役　CFO
（2017年12月退任）
2018年1月　株式会社ジョンマスターオーガニックグループ　取締役（2022年4月退任）
2019年6月　当社社外取締役（現任）

■監査役

常勤監査役
吉田 一博

所有する当社株式の数 14,600株
取締役会への出席状況 21／21回(100%)
監査役会への出席状況 15／15回(100%)

1983年4月　当社入社
2011年7月　当社執行役員
グローバル調達本部長
2016年4月　当社上席執行役員
経営企画本部
人事企画部長
2019年6月　当社取締役上席執行役員
管理管掌
2019年10月　当社取締役常務執行役員
管理管掌
2021年6月　当社常勤監査役（現任）

重要な兼職の状況
関西ペイントマリン株式会社　監査役

常勤監査役
長谷部 秀士

所有する当社株式の数 6,300株
取締役会への出席状況 21／21回(100%)
監査役会への出席状況 15／15回(100%)

1985年4月　当社入社
2015年4月　当社管理本部財経部長
2018年4月　当社執行役員
管理本部　経営管理部長
2020年6月　当社常勤監査役（現任）

重要な兼職の状況
関西ペイント販売株式会社　監査役

社外監査役
山本 徳男

所有する当社株式の数　—株
取締役会への出席状況 21／21回(100%)
監査役会への出席状況 15／15回(100%)

1981年4月　日本電気株式会社入社
1995年5月　NECメキシコ社出向
経理財務責任者
2007年6月　同社　関連企業部長
（2014年1月退任）
2014年2月　NECネッツエスアイ
株式会社　執行役員
2017年6月　同社　常勤監査役
（2019年6月退任）
2019年6月　日本高純度化学株式会社
常勤監査役（2023年6月退任）
2021年6月　当社社外監査役（現任）

社外監査役
中井 洋恵

所有する当社株式の数　—株
取締役会への出席状況　—
監査役会への出席状況　—

1988年4月　弁護士登録（大阪弁護士会）
2016年8月　当社社外監査役
（2017年6月退任）
2018年6月　グンゼ株式会社　社外取締役
（現任）
2023年6月　当社社外監査役（現任）

重要な兼職の状況
弁護士
グンゼ株式会社　社外取締役

■執行役員（取締役兼任4名を除く）

執行役員制度を導入し、経営の意思決定・監督機能と業務執行機能を分離することにより職務責任を明確化するとともに、経営環境の変化に迅速かつ柔軟に対応する体制としています。執行役員は13名で、うち4名は取締役を兼任しています。

常務執行役員
研究開発部門長
田桐 澤根

常務執行役員
グローバル自動車事業部門長
徳 清秀

執行役員
日本事業部門　副部門長
関西ペイント販売株式会社　代表取締役社長
高多 洋一

執行役員
経営推進部門　人事・管理本部長
高田 秀雄

執行役員
グローバル自動車事業部門　副部門長
殿村 浩規

執行役員
経営推進部門　経営企画本部長
冨岡 崇

執行役員
日本事業部門　工業塗料事業本部長
前川 克彦

執行役員
生産・SCM・調達部門　副部門長
プラヴィン D.チャウダリ

執行役員
生産・SCM・調達部門　生産本部長
田中 剛

リスクマネジメント

■ 基本的な考え

当社グループ共通のリスク管理活動の基本方針を当社規程に下記のとおり定めています。

(1) 当社グループは、リスク管理を経営上の重要課題として位置づけ、人的・経済的・社会的損害の最小化と早期復旧及び再発防止に努めるとともに、ESGやSDGsなど、新たな価値提供や社会課題解決に寄与することで人と社会の発展を支える。

(2) 当社グループは、リスク管理委員会を中心に、各部門と連携しながら、リスクの抽出・分析・評価・モニタリングを繰返し行い、継続的な見直し・改善に努める。

(3) 当社グループは、危機発生時に備えた事業継続マネジメント活動を推進するとともに、有事には人命の安全を最優先に、法令・社会通念に即した責任ある行動に基づき、迅速かつ誠実な対応による被害の最小化を図る。

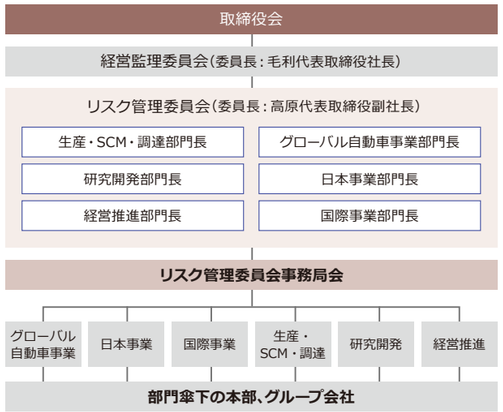
(4) 当社グループは、自社を取り巻くリスクの内容や取り組みにつき、顧客や株主等に対して適時・適切に情報開示し、強固な信頼関係を築く。

(5) 当社グループは、定期的な教育・訓練により、社員一人一人が謙虚に学び合う機会を提供してリスク対応能力の向上を図り、社会の一員としての適切な行動に結びつける。

■ 体制

経営監理委員会の傘下にリスク管理委員会を設置し、危機対応及び潜在的な事業継続リスクの未然防止双方について適正な対応を図るべく、各種規程、マニュアルを整備し組織横断的な危機管理を行う体制としています。

・ リスク管理委員会：6事業部門長で構成し、年2回開催しています。社内に存在するリスク情報の共有やリスク共有、重要リスクの見極め、対応方針に関する検討を行い、対処方針・再発防止策等を取締役会へ報告・提案しています。決定された方針等の自部門展開、実施状況把握、教育実施等による自部門内でのリスク管理意識の向上を行っています。



■ リスク項目と対応

	分類	対応状況
市場リスク	①国・地域経済のリスク	地域・市場分野ごとの事業特性分析、収益性評価、低収益資産の整理
	②原材料調達リスク	代替原材料の検討、他の原材料への統合
	③為替・金利リスク	デリバティブ取引実績や残高の報告、これらを含むオフバランス取引のモニタリング
	④退職金リスク	外部機関へ運用支援を委託
法律・規制に関するリスク	①法律の変更、政治的リスク	カントリーリスクを含む、国際情勢の情報収集
	②訴訟リスク	専門化のサポート体制を拡充し、密に連携
	③知的財産に関わる訴訟リスク	他者の権利を侵害する可能性を市場展開前にチェック、研究開発テーマを設定する際にもその可能性を調査
	④コンプライアンスリスク	コンプライアンス推進委員会を主体として、組織的に社内教育・啓蒙活動を推進
製品の品質に関するリスク		品質保証体制の整備
感染症流行によるリスク		対策委員会や専門部会を設置し、タイムリーかつ効果的な対策を検討のうえ、通達やマニュアル等の発信
環境・気候変動によるリスク		地球環境に関する会社方針を定め、製品の環境負荷低減、製品安全の確保、お客様への情報提供などトップ診断のもとで活動を推進。気候変動に関してはTCFDに沿ったシナリオ分析を京都大学と産学連携で実施
その他リスク	①グループ会社のリスク	グループ会社の管掌を明確化し、連携強化
	②情報セキュリティに関するリスク	部門長統制のもと、事故防止や攻撃防御に関する教育・啓蒙活動、及び監視システムの導入等、対策を推進する体制を整備
	③メディア・SNS発信リスク	ホームページやSNSの運用体制・ガイドラインを整備・チェック体制を整備
	④人財流動化のリスク	人事制度改訂やエンゲージメントを高める活動の推進

■ リスク把握プロセス

世界経済や地政学的にもますます不透明性を増すこの経営環境下においても、当社の成長戦略を確実に遂行し、持続的に企業価値を高めていくため、リスク管理ツールを用いて想定される経営リスクの予知、予見精度を向上させています。その管理を的確に行うことであらゆるリスクや変化に対し、正確な状況把握と迅速に対応できるレジリエンス力の強化を継続して行っています。

■ 対応例

BCP対応

南海トラフ地震等、近年高い確率で当社の事業にも甚大なる影響を及ぼす可能性の高い自然災害を注視すべきリスクと位置づけ、その対策を重点的に取り組みました。引き続き、様々なリスクや災害に対して、発災から事業復旧までの脆弱部分を洗い出し、迅速・的確な初動対応体制とともにグループ全体の力を結集させた事業継続計画とそのマネジメントを深化させています。

情報セキュリティ対策

技術的な対策、全社的な情報管理、セキュリティ強化の実行の観点から2022年4月に情報セキュリティ委員会を設置しました。初年度である2022年度は物理的な対応に加え、e-ラーニングを用いた従業員教育等を通年行うとともに標的型攻撃メール訓練についても当社グループ単位で実施し、ハード・ソフト双方向でその対応力を向上させました。

コンプライアンス

■ コンプライアンス基本方針

当社は、創業以来「利益追求と同時に経済社会の発展に貢献する」ことを経営の基本とし、良き企業市民としての社会的責任を全うすることに力を注いできました。コンプライアンスの実践は、多様化する社会においてますます重要になっています。当社では、法令や規範の遵守にとどまらず、誠実で高い倫理観を持って事業を行い、社会から信頼され、世の中に貢献する真のグローバル企業になるよう努めていきます。

当社では、コンプライアンス意識向上のツールとして2022年4月に刷新したコンプライアンス・ハンドブックをグループ会社の従業員に配布しています。コンプライアンス・ハンドブックでは、「信用」や「誠実」あるいは「利益と公正」という基本的価値観を従来どおり示すとともに、企業を取り巻く環境変化や社会の要請を加味し、挿絵や具体的な「やってはならないこと」を記載し、一人一人が心がける「行動指針」をわかりやすく編纂しました。コンプライアンス・ハンドブックは、コンプライアンスの理解と徹底を図るため、職場教育ツールの一つとして活用されています。

■ 活動実績

1）コンプライアンス推進委員会

6事業部門長を委員（うち経営推進部門長を委員長）とするコンプライアンス推進委員会を開催し、当社におけるコンプライアンス推進体制の確認、方針や活動内容の協議、周知・教育実施状況の振り返りなどを行っています。

2）研修と周知活動

従業員のコンプライアンスに関する理解と意識向上の徹底を図るため、当社では各種コンプライアンス教育・研修活動を実施しています。2022年度は、新入社員研修や管理職向け e-ラーニング階層研修、海外出向者向けに社外講師による研修などを実施するとともに、コンプライアンス問題や他社事例などをメールマガジンや電子掲示版にて定期的に紹介しました。

3）内部通報制度

当社ではグループ社員が利用できる内部通報制度を導入しています。関連する社内規程においては、相談や通報の基本的事項を定め、情報提供者の秘匿及び不利益扱いの禁止を明文化しています。なお、通報の窓口としては、職場内やコンプライアンス推進部門への通報に躊躇する従業員も想定し、公正中立な外部専門業者にも直接相談や通報ができる仕組みにしました。

4）輸出管理

当社の製品及び技術の一部は、我が国の安全保障貿易関連法規の規制対象となっています。輸出入の法令を守り、適切な管理を行うことを基本とし、安全保障貿易管理に関する規程を制定しています。また、これを運用する目的で、輸出管理部会を全社横断的に組織し、該非判定や取引審査などを確実に実施する管理体制を敷いています。

主要連結業績の振り返りと分析

経営環境

■ 地域別セグメント

セグメントの名称	売上高				調整後営業利益			
	前連結会計年度（百万円）	当連結会計年度（百万円）	増減率（%）	2023年度見込（百万円）	前連結会計年度（百万円）	当連結会計年度（百万円）	増減率（%）	2023年度見込（百万円）
日本	138,620	152,508	10.0	165,000	11,600	13,285	14.5	16,000
インド	97,133	127,544	31.3	133,000	7,444	10,987	47.6	12,000
欧州	84,320	112,070	32.9	135,000	5,679	1,991	△64.9	3,500
アジア	57,631	68,070	18.1	70,000	6,826	7,344	7.6	9,000
アフリカ	36,131	41,831	15.8	40,000	2,394	2,724	13.8	3,000
その他	5,352	7,045	31.6	7,000	1,519	1,374	△9.6	2,000
合計	419,190	509,070	21.4	550,000	35,507	37,840	6.6	45,500

（注）調整後営業利益＝営業利益＋持分法投資損益

■ 事業部別セグメント

セグメントの名称	自動車塗料		工業塗料		建築塗料		自動車（補修用）船舶・防食塗料		その他		合計	
	金額（百万円）	増減率（%）	金額（百万円）	増減率（%）	金額（百万円）	増減率（%）	金額（百万円）	増減率（%）	金額（百万円）	増減率（%）	金額（百万円）	増減率（%）
日本	58,450	12.4	34,472	7.6	23,549	1.0	32,496	15.5	3,539	13.7	152,508	10.0
インド	36,651	53.6	18,406	32.3	69,333	22.9	2,460	58.5	691	△49.5	127,544	31.3
欧州	8,220	53.4	55,811	36.6	6,891	21.1	13,237	35.5	27,910	23.3	112,070	32.9
アジア	38,604	20.9	13,128	11.0	9,929	17.7	3,334	34.3	3,074	4.6	68,070	18.1
アフリカ	461	△15.5	4,426	23.8	31,587	21.8	2,566	20.6	2,788	△29.5	41,831	15.8
その他	7,045	31.6	–	–	–	–	–	–	–	–	7,045	31.6
合計	149,434	25.5	126,244	23.5	141,291	17.9	54,096	22.7	38,003	11.8	509,070	21.4

1）売上高及び営業利益

当期の売上高は前期比21.4%増、898億80百万円増収の5,090億70百万円となり、営業利益は前期比6.6%増、19億80百万円増の320億77百万円となりました。売上高、営業利益ともに前年11月時点で見直した公表値を上回る結果となりました。増収増益の主たる要因は価格転嫁に加えてトータルコストの削減によるもので、原材料費高騰の影響を受けたものの、増益となっています。

2）営業外損益及び経常利益

当期の営業外損益は前期比6億24百万円増加の81億39百万円のプラスとなりました。主な増加要因は持分法による投資利益の増加及び支払利息の減少によるものであります。

これらの結果、当期の経常利益は前期比6.9%増、26億4百万円増益の402億16百万円となりました。

3）特別損益及び税金等調整前当期純利益

当期の特別損益は前期比29億71百万円減少の32億53百万円のプラスとなりました。主な減少要因は固定資産売却益の減少等によるものです。

これらの結果、当期の税金等調整前当期純利益は前期比0.8%減、3億66百万円減益の434億69百万円となりました。

4）法人税等（法人税等調整額を含む）及び親会社株主に帰属する当期純利益

当期の法人税等は、前期比23億64百万円増加の139億55百万円となりました。主な増加要因は税金費用の増加によるものです。

これらの結果、親会社株主に帰属する当期純利益は前期比5.0%減、13億30百万円減益の251億95百万円となりました。

	当連結会計年度末	前期末比	主たる要因
流動資産	3,196億17百万円	429億67百万円増	現金及び預金、商品及び製品、原材料及び貯蔵品の増加
固定資産	3,498億46百万円	264億39百万円増	有形固定資産及びのれんなどの増加
流動負債	2,653億32百万円	922億48百万円増	1年内償還予定の転換社債型新株予約権付社債などが減少したものの、短期借入金及び短期社債などが増加
固定負債	511億12百万円	7億47百万円減	
純資産	3,530億20百万円	220億94百万円減	自己株式取得による減少等

事業リスク

当社グループは、自動車用、工業用、建築用、船舶用、防食用など幅広い分野を対象とした塗料の製造販売を行っています。国内塗料需要がほぼ横ばいで推移する中、積極的な海外事業展開を行い、海外売上高比率は国内を上回っています。今後も、海外での事業活動の規模は拡大していくものと予想され、事業展開地域、国の法律・規制・政治的要因等が当社グループの事業活動・業績に影響を及ぼします。こうした中、熾烈なグローバル競争を勝ち抜き、成長していくため、グループ全体でのシナジーを創出していくとともに、企業統治体制を高めていきます。

当社グループは、各国に製造拠点を設け事業活動を展開することを基本としていますが、製品・原材料を他拠点から調達する場合等、為替相場の変動が当社グループの事業活動・業績に影響を及ぼします。製品の生産移管や、原材料の現地調達を進めていくほか、為替予約の実施等によるリスクヘッジを図っていきます。

また、当社グループの原材料は主に原油・ナフサ価格の変動による影響を受けます。急激な原材料価格の変動により販売価格への反映が十分でない場合は、当社グループの事業活動・業績に影響を及ぼします。グローバル調達、品種統合の取り組み等によるコスト削減に努めるほか、迅速な対応を図れるよう原材料供給メーカーとの関係を強化していきます。

主要連結財務情報の推移

※1 単位(%)は小数第1位まで表示

項目	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
売上高(百万円)	294,053	320,453	349,333	328,118	330,235	401,977	427,425	406,886	364,620	419,190	**509,070**
分野別売上高(百万円)											
自動車	89,338	100,871	111,015	103,256	103,431	111,235	112,985	104,981	90,036	119,089※2	**149,434**
自補修	20,020	20,601	21,054	19,640	19,372	23,262	24,097	21,735	18,751	21,568	**26,293**
工業	75,031	81,944	87,309	81,888	83,448	111,887	122,193	114,782	102,285	102,215	**126,244**
建築	77,103	83,232	93,532	83,221	86,670	103,550	112,310	109,374	101,122	119,797	**141,291**
船舶・防食	19,097	18,999	19,893	22,440	20,793	22,586	22,081	22,462	21,388	22,510	**27,803**
その他	13,461	14,804	16,528	17,670	16,519	29,455	33,758	33,550	31,034	34,007	**38,003**
地域別売上高(百万円)											
日本	146,900	154,287	154,004	155,367	151,416	155,552	159,339	155,078	142,999	138,620	**152,508**
インド	50,075	54,956	69,521	65,800	74,694	83,432	86,922	81,697	73,084	97,133	**127,544**
欧州	—	—	—	17,772	16,830	59,098	71,934	68,168	66,002	84,320	**112,070**
アジア	50,100	59,548	66,232	58,897	56,623	63,300	63,828	60,176	49,504	57,631	**68,070**
アフリカ	32,105	34,801	39,543	29,251	28,026	35,132	39,446	35,742	27,917	36,131	**41,831**
その他	14,870	16,860	20,031	1,029	2,643	5,461	5,954	6,021	5,112	5,352	**7,045**
海外売上高比率(%)	53.4%	55.6%	59.6%	57.6%	58.9%	65.3%	66.1%	65.0%	64.1%	70.3%	**72.6%**
営業利益(百万円)	24,171	29,636	31,580	34,772	35,310	35,802	32,306	31,510	31,228	30,096	**32,077**
売上高営業利益率(%)	8.2%	9.2%	9.0%	10.6%	10.7%	8.9%	7.6%	7.7%	8.6%	7.2%	**6.3%**
経常利益(百万円)	28,353	35,471	37,725	39,714	40,025	33,241	34,838	34,874	35,880	37,611	**40,216**
地域別経常利益(百万円)											
日本	15,562	18,347	17,760	21,469	23,535	19,051	19,552	18,153	15,532	14,391	**16,877**
インド	5,423	5,392	7,799	9,195	11,622	13,366	11,051	10,268	10,198	7,240	**10,799**
欧州	—	—	—	703	1,024	4,395	2,360	2,719	5,220	5,608	**1,564**
アジア	5,703	8,363	8,293	7,651	6,569	431	5,398	5,456	4,638	7,259	**7,497**
アフリカ	476	1,186	1,443	△594	△3,732	△4,965	△4,043	△2,967	△858	1,354	**2,099**
その他	1,185	2,180	2,428	1,289	1,004	963	518	1,243	1,149	1,756	**1,377**
調整額	1	—	—	—	—	—	—	—	—	—	**—**
売上高経常利益率(%)	9.6%	11.1%	10.8%	12.1%	12.1%	8.3%	8.2%	8.6%	9.8%	9.0%	**7.9%**
親会社株主に帰属する当期純利益(百万円)	17,758	21,560	20,409	28,343	24,168	17,701	17,405	18,477	20,027	26,525	**25,195**
EPS(1株当たり当期純利益)(円)	66.62	80.91	76.61	106.41	93.16	68.80	67.68	71.87	77.91	103.23	**104.61**
ROE(自己資本当期利益率)(%)	9.6%	10.2%	8.3%	10.9%	9.5%	6.7%	6.4%	6.9%	7.2%	8.7%	**8.2%**
配当性向(%)	18.0%	18.5%	19.6%	17.9%	23.6%	39.2%	44.3%	41.7%	38.5%	29.1%	**28.7%**
1株当たり配当額(円)	12.00	15.00	15.00	19.00	22.00	27.00	30.00	30.00	30.00	30.00	**30.00**
設備投資額(百万円)	18,867	15,509	13,034	11,443	13,617	16,782	23,018	13,949	11,547	14,536	**12,204**
研究開発費(百万円)	5,141	5,268	5,323	5,046	5,297	6,592	6,547	6,582	6,400	6,776	**7,621**
減価償却費(百万円)	6,984	8,446	10,289	9,742	10,153	13,176	13,917	14,482	14,319	14,291	**15,771**
営業活動によるキャッシュ・フロー(百万円)	25,079	25,486	31,957	31,470	29,146	33,509	35,632	40,324	42,647	15,524	**50,231**
投資活動によるキャッシュ・フロー(百万円)	△13,360	△16,145	△19,544	△14,789	△97,020	△33,756	△17,461	△22,045	△507	△2,087	**△10,643**
財務活動によるキャッシュ・フロー(百万円)	△3,424	△6,511	△9,632	△14,834	60,264	8,059	△6,964	△37,403	16,828	△64,100	**△18,296**

※2 2020年度まで工業分野に区分していた自動車部品向け塗料を2021年度より自動車分野に区分。

連結貸借対照表

（単位：百万円）

	前連結会計年度（2022年3月31日）	当連結会計年度（2023年3月31日）
〈資産の部〉		
流動資産		
現金及び預金	64,677	86,973
受取手形、売掛金及び契約資産	110,085	106,785
有価証券	3,414	8,169
商品及び製品	46,317	54,459
仕掛品	7,318	7,994
原材料及び貯蔵品	35,583	42,942
その他	12,960	16,819
貸倒引当金	△3,706	△4,526
流動資産合計	276,650	319,617
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物（純額）	61,484	65,465
機械装置及び運搬具（純額）	32,022	35,246
工具、器具及び備品（純額）	6,653	8,614
土地	25,666	27,836
建設仮勘定	7,607	7,417
有形固定資産合計	133,434	144,579
無形固定資産		
借地権	3,152	3,101
ソフトウエア	2,115	2,673
ソフトウエア仮勘定	909	1,116
のれん	27,573	40,498
その他	15,197	15,812
無形固定資産合計	48,948	63,201
投資その他の資産		
投資有価証券	94,192	89,098
出資金	20,966	23,750
長期貸付金	2,259	2,452
退職給付に係る資産	15,811	17,824
繰延税金資産	4,668	5,202
その他	7,763	8,831
貸倒引当金	△4,636	△5,094
投資その他の資産合計	141,024	142,065
固定資産合計	323,407	349,846
資産合計	600,057	669,464

（単位：百万円）

	前連結会計年度（2022年3月31日）	当連結会計年度（2023年3月31日）
〈負債の部〉		
流動負債		
支払手形及び買掛金	72,896	80,999
短期借入金	7,646	73,432
関係会社短期借入金	20	20
1年内返済予定の長期借入金	1,788	400
短期社債	—	44,999
1年内償還予定の転換社債型新株予約権付社債	60,010	—
リース債務	820	1,146
未払費用	9,862	10,142
未払法人税等	2,451	7,760
賞与引当金	4,601	4,930
その他	12,984	41,500
流動負債合計	173,083	265,332
固定負債		
長期借入金	1,294	2,466
リース債務	2,087	3,760
繰延税金負債	35,271	35,399
退職給付に係る負債	7,486	7,818
役員退職慰労引当金	500	445
役員株式給付引当金	143	234
その他	5,075	986
固定負債合計	51,859	51,112
負債合計	224,942	316,444
〈純資産の部〉		
株主資本		
資本金	25,658	25,658
資本剰余金	21,277	21,056
利益剰余金	279,551	299,019
自己株式	△26,187	△79,971
株主資本合計	300,299	265,762
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	40,070	32,744
繰延ヘッジ損益	△1,790	△2,045
為替換算調整勘定	△23,071	△7,937
退職給付に係る調整累計額	4,512	4,385
その他の包括利益累計額合計	19,719	27,147
非支配株主持分	55,095	60,110
純資産合計	375,114	353,020
負債純資産合計	600,057	669,464

連結損益計算書／連結包括利益計算書

連結損益計算書

（単位：百万円）

	前連結会計年度（自 2021年4月1日 至 2022年3月31日）	当連結会計年度（自 2022年4月1日 至 2023年3月31日）
売上高	419,190	509,070
売上原価	294,182	372,018
売上総利益	125,007	137,052
販売費及び一般管理費	94,910	104,975
営業利益	30,096	32,077
営業外収益		
受取利息	403	469
受取配当金	1,565	1,667
持分法による投資利益	5,411	5,762
為替差益	1,447	771
雑収入	1,621	2,128
営業外収益合計	10,449	10,800
営業外費用		
支払利息	1,533	1,328
棚卸資産廃棄損	536	365
業務委託料	148	507
雑支出	715	459
営業外費用合計	2,934	2,661
経常利益	37,611	40,216
特別利益		
固定資産売却益	4,519	360
投資有価証券売却益	1,075	3,566
関係会社株式売却益	24	—
関係会社出資金売却益	—	242
子会社清算益	14	—
受取保険金	953	—
特別利益合計	6,587	4,169
特別損失		
固定資産除売却損	187	148
減損損失	—	385
投資有価証券売却損	4	2
投資有価証券評価損	—	0
関係会社株式売却損	—	20
早期割増退職金	170	358
特別損失合計	363	915
税金等調整前当期純利益	43,836	43,469
法人税、住民税及び事業税	10,460	13,604
法人税等調整額	1,130	351
法人税等合計	11,591	13,955
当期純利益	32,245	29,513
非支配株主に帰属する当期純利益	5,719	4,318
親会社株主に帰属する当期純利益	26,525	25,195

連結包括利益計算書

（単位：百万円）

	前連結会計年度（自 2021年4月1日 至 2022年3月31日）	当連結会計年度（自 2022年4月1日 至 2023年3月31日）
当期純利益	32,245	29,513
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	5,505	△5,824
繰延ヘッジ損益	△798	△229
為替換算調整勘定	8,932	12,562
退職給付に係る調整額	673	△126
持分法適用会社に対する持分相当額	2,277	4,051
その他の包括利益合計	16,590	10,433
包括利益	48,835	39,947
（内訳）		
親会社株主に係る包括利益	41,141	32,622
非支配株主に係る包括利益	7,694	7,324

連結株主資本等変動計算書

（単位：百万円）

前連結会計年度 （自 2021年4月1日　至 2022年3月31日）	株主資本				
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計
当期首残高	25,658	21,081	260,799	△25,844	281,695
超インフレの調整額			△27		△27
超インフレの調整額を反映した当期首残高	25,658	21,081	260,771	△25,844	281,667
当期変動額					
剰余金の配当			△7,746		△7,746
親会社株主に帰属する当期純利益			26,525		26,525
自己株式の取得				△390	△390
自己株式の処分		0		46	46
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動		195			195
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）					
当期変動額合計	—	195	18,779	△343	18,632
当期末残高	25,658	21,277	279,551	△26,187	300,299

（単位：百万円）

当連結会計年度 （自 2022年4月1日　至 2023年3月31日）	株主資本				
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計
当期首残高	25,658	21,277	279,551	△26,187	300,299
超インフレの調整額			1,655		1,655
超インフレの調整額を反映した当期首残高	25,658	21,277	281,206	△26,187	301,954
当期変動額					
剰余金の配当			△7,382		△7,382
親会社株主に帰属する当期純利益			25,195		25,195
自己株式の取得				△53,788	△53,788
自己株式の処分				5	5
連結子会社株式の取得による持分の増減		△220			△220
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）					
当期変動額合計	–	△220	17,812	△53,783	△36,191
当期末残高	25,658	21,056	299,019	△79,971	265,762

（単位：百万円）

前連結会計年度 （自 2021年4月1日　至 2022年3月31日）	その他の包括利益累計額					非支配株主持分	純資産合計
	その他有価証券評価差額金	繰越ヘッジ損益	為替換算調整勘定	退職給付に係る調整累計額	その他の包括利益累計額合計		
当期首残高	33,400	△1,003	△31,130	3,838	5,104	52,059	338,859
超インフレの調整額						△5	△33
超インフレの調整額を反映した当期首残高	33,400	△1,003	△31,130	3,838	5,104	52,054	338,826
当期変動額							
剰余金の配当							△7,746
親会社株主に帰属する当期純利益							26,525
自己株式の取得							△390
自己株式の処分							46
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動							195
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）	6,669	△786	8,059	673	14,615	3,041	17,656
当期変動額合計	6,669	△786	8,059	673	14,615	3,041	36,288
当期末残高	40,070	△1,790	△23,071	4,512	19,719	55,095	375,114

（単位：百万円）

当連結会計年度 （自 2022年4月1日　至 2023年3月31日）	その他の包括利益累計額					非支配株主持分	純資産合計
	その他有価証券評価差額金	繰越ヘッジ損益	為替換算調整勘定	退職給付に係る調整累計額	その他の包括利益累計額合計		
当期首残高	40,070	△1,790	△23,071	4,512	19,719	55,095	375,114
超インフレの調整額						2,350	4,006
超インフレの調整額を反映した当期首残高	40,070	△1,790	△23,071	4,512	19,719	57,446	379,120
当期変動額							
剰余金の配当							△7,382
親会社株主に帰属する当期純利益							25,195
自己株式の取得							△53,788
自己株式の処分							5
連結子会社株式の取得による持分の増減							△220
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）	△7,325	△255	15,134	△126	7,427	2,664	10,091
当期変動額合計	△7,325	△255	15,134	△126	7,427	2,664	△26,100
当期末残高	32,744	△2,045	△7,937	4,385	27,147	60,110	353,020

連結キャッシュ・フロー計算書

（単位：百万円）

	前連結会計年度 （自 2021年4月1日 至 2022年3月31日）	当連結会計年度 （自 2022年4月1日 至 2023年3月31日）
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税金等調整前当期純利益	43,836	43,469
減価償却費	14,291	15,771
減損損失	—	385
受取保険金	△953	–
のれん償却額	3,724	3,844
貸倒引当金の増減額（△は減少）	227	937
退職給付に係る負債の増減額（△は減少）	△1,409	△2,134
受取利息及び受取配当金	△1,969	△2,137
支払利息及び社債利息	1,533	1,328
持分法による投資損益（△は益）	△5,411	△5,762
投資有価証券売却損益（△は益）	△1,070	△3,563
投資有価証券評価損益（△は益）	—	0
関係会社株式売却損益（△は益）	△24	20
関係会社出資金売却損益（△は益）	—	△242
固定資産除売却損益（△は益）	△4,332	△212
売上債権の増減額（△は増加）	△3,039	7,060
棚卸資産の増減額（△は増加）	△17,340	△4,061
仕入債務の増減額（△は減少）	8,056	6,403
その他	△8,377	△7,177
小計	27,740	53,930
利息及び配当金の受取額	5,440	5,041
利息の支払額	△1,547	△1,283
法人税等の支払額	△17,061	△7,457
保険金の受取額	953	–
営業活動によるキャッシュ・フロー	15,524	50,231
投資活動によるキャッシュ・フロー		
定期預金の預入による支出	△3,296	△3,711
定期預金の払戻による収入	4,367	5,350
有価証券の純増減額（△は増加）	7,222	△4,477
有形固定資産の取得による支出	△14,569	△9,347
有形固定資産の売却による収入	4,573	487
無形固定資産の取得による支出	△1,268	△1,765
投資有価証券の取得による支出	△48	△185
投資有価証券の売却による収入	1,901	5,175
貸付けによる支出	△99	△88
貸付金の回収による収入	257	66
事業譲受による支出	△212	△1,316
その他	△915	△831
投資活動によるキャッシュ・フロー	△2,087	△10,643
財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入金の純増減額（△は減少）	1,849	65,166
長期借入れによる収入	135	486
長期借入金の返済による支出	△51,173	△1,788
社債の発行による収入	—	169,999
社債の償還による支出	—	△124,999
転換社債型新株予約権付社債の償還による支出	—	△60,000
自己株式の取得による支出	△10	△53,443
配当金の支払額	△7,746	△7,382
非支配株主への配当金の支払額	△4,826	△3,161
非支配株主からの払込みによる収入	—	173
連結の範囲の変更を伴わない子会社株式の取得による支出	△1,419	△2,267
その他	△907	△1,078
財務活動によるキャッシュ・フロー	△64,100	△18,296
現金及び現金同等物に係る換算差額	1,994	2,262
現金及び現金同等物の増減額（△は減少）	△48,667	23,554
現金及び現金同等物の期首残高	108,377	59,709
現金及び現金同等物の期末残高	59,709	83,263

会社情報 （2023年3月31日現在）

会社概要

社名 関西ペイント株式会社
（英文名 KANSAI PAINT CO., LTD.）

本社所在地 〒541-8523
大阪市中央区今橋二丁目6番14号
TEL.06-6203-5531（代表）

創立 1918年5月

代表者 代表取締役社長　毛利 訓士

資本金 25,658百万円

従業員数（連結） 16,236名

決算期 3月31日

主な事業内容
- 各種塗料の製造・販売
- 配色設計
- バイオ関連製品および電子材料関連製品の製造・販売

売上高（連結） 509,070百万円

グループ会社

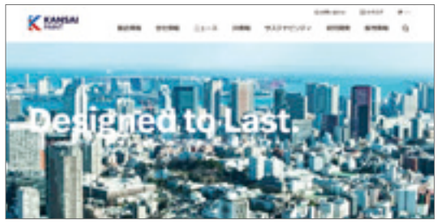
関係会社

連結子会社
関西ペイント販売株式会社（東京都大田区）
久保孝ペイント株式会社（大阪市東淀川区）
日本化工塗料株式会社（神奈川県高座郡）
株式会社カンペハピオ（大阪市中央区）
カンペ商事株式会社（東京都大田区）
株式会社KAT（神奈川県横浜市）
関西ペイントマリン株式会社（東京都大田区）
Kansai Helios Coatings GmbH（オーストリア）
Kansai Nerolac Paints Ltd.（インド）
Kansai Plascon East Africa (Pty) Ltd.（モーリシャス）
PT. Kansai Prakarsa Coatings（インドネシア）
Kansai Paint Asia Pacific Sdn. Bhd.（マレーシア）
U.S. Paint Corporation（アメリカ）
Kansai Altan Boya Sanayi Ve Ticaret A.S.（トルコ）
Kansai Plascon Africa Ltd.（南アフリカ）
Thai Kansai Paint Co., Ltd.（タイ）
Kansai Resin (Thailand)　Co., Ltd.（タイ）
台湾関西塗料股份有限公司（台湾）
P.T. Kansai Paint Indonesia（インドネシア）
Sime Kansai Paints Sdn. Bhd.（マレーシア）
関西塗料（中国）投資有限公司（中国）
他91社

持分法適用関連会社
株式会社扇商會（大阪市北区）
Polisan Kansai Boya Sanayi Ve Ticaret A.S.（トルコ）
湖南湘江関西塗料有限公司（中国）
中遠関西塗料（上海）有限公司（中国）
他21社

WEBのご案内

より詳細な情報は下記WEBをご覧ください。



ホームページ　https://www.kansai.co.jp

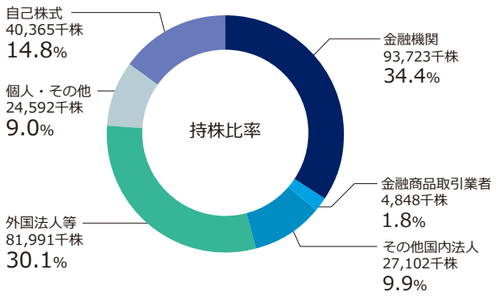
IR情報　https://www.kansai.co.jp/ir/

株主・投資家情報 （2023年3月31日現在）

株式状況

上場証券取引所	東京証券取引所 プライム市場
証券コード	4613
発行可能株式総数	793,496,000株
発行済株式の総数	272,623,270株 （うち自己株式数 40,365,494株）
株主数	15,506名

所有者別株式分布状況



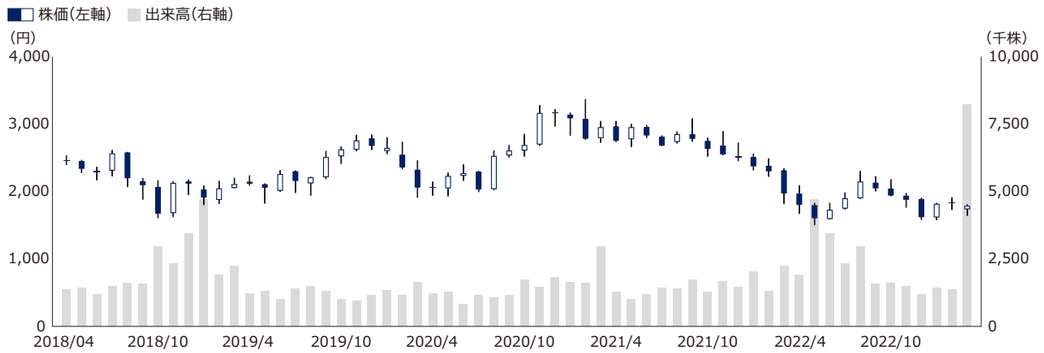
大株主（上位10名）

株 主 名	持株数（千株）	持株比率（%）
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	41,535	17.88
日本生命保険相互会社	12,490	5.37
第一生命保険株式会社	12,485	5.37
株式会社日本カストディ銀行（信託口）	11,374	4.89
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505223	10,847	4.67
JP MORGAN CHASE BANK 380055	8,333	3.58
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	6,445	2.77
関西ペイント交友持株会	4,835	2.08
東京海上日動火災保険株式会社	3,136	1.35
株式会社三菱UFJ銀行	2,859	1.23

（注1）持株数は千株未満を切り捨てて記載しています。
（注2）当社は自己株式を40,365,494株保有していますが、上記大株主からは除いています。
（注3）持株比率は、自己株式（40,365,494株）を除いて算出しています。
（注4）当社は2023年2月28日開催の取締役会の決議に基づき、2023年4月1日から6月16日までの間に4,366,700株の自己株式を取得しました。
また、当社は2023年5月11日開催の取締役会の決議に基づき、2023年6月30日付で34,000,000株の自己株式を消却しました。
消却後の発行済株式の総数は、238,623,270株です。

株価・出来高の推移

	2019年3月	2020年3月	2021年3月	2022年3月	2023年3月
株主総利回り（%）	86.4	85.5	122.9	84.5	78.2
比較指標：配当込みTOPIX（東証株価指数）	95.0	85.9	122.1	124.6	131.8



Epilogue

"Good to Great"

創業者 岩井勝次郎

オリジナルイラスト

このイラストは、2018年5月に当社が創立100周年を迎えた際、記念イベントの一つとして世界的イラストレーターであるカズ・オオモリ氏に制作を依頼し、描き下ろしていただいたオリジナル作品です。創業者・岩井勝次郎を中心に未来を見据えた確かな事業戦略のもと、企業を形作る従業員がそれぞれのフィールドで生き生き躍動する姿を描いたものです。関西ペイントグループは成長戦略“Good to Great” に基づいて事業を推進することで利益を追求し、社会に貢献することで当社グループ全体の成長をもたらし、塗料を通じて関わる全ての方、そして従業員、家族の幸福を追求していきます。

●作者プロフィール

カズ・オオモリ　Kaz Oomori

グラフィック アーティスト 1967年大阪生まれ。
奈良芸術短期大学卒業後、USAミネアポリスにて広告会社の社内イラストレーターとして就業。帰国後、グラフィックユニット「Tune Grafik」を創設し、アートディレクション、イラストレーションを生かした仕事を手がけている。エンターテインメント・デザインを数多く手がけており、ディズニーのSF超大作映画『スター・ウォーズ／フォースの覚醒』『スター・ウォーズ／最後のジェダイ』のポスターがディズニー社から発売され、完売するなど世界を代表するイラストレーターである。
また、現在はグラフィックアーティストとしての活動の傍ら、母校である奈良芸術短期大学デザインコースの講師や大阪芸術大学デザイン学科で教授を務め、制作現場に近い発想やデザイン制作の指導で後進の指導にあたっている。

KANSAI PAINT

関西ペイント株式会社

〒541-8523 大阪市中央区今橋2丁目6番14号
TEL.06-6203-5531　FAX.06-6203-5018

www.kansai.co.jp

サステナビリティ推進委員会　2023年8月発行