



統合報告書

2021年度（2021年4月～2022年3月）

2022

理念体系

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

<p>誠実 integrity</p>	<p>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。</p>
<p>顧客志向 customer focus</p>	<p>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。</p>
<p>責任感 accountability</p>	<p>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。</p>
<p>尊重 respect</p>	<p>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。</p>
<p>企業家精神 entrepreneurial mindset</p>	<p>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。</p>
<p>革新 innovation</p>	<p>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。</p>

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

02 At a glance	56 環境
04 財務・非財務ハイライト	69 社会 人財戦略 人事・管理本部長メッセージ 人財育成
06 社長メッセージ	76 ガバナンス コーポレート・ガバナンス 取締役会の審議状況と実効性評価 役員報酬の方針と手続きについて 社外取締役メッセージ 役員一覧 リスクマネジメント コンプライアンス
12 価値創造の軌跡	86 主要連結業績の振り返りと分析
14 価値創造プロセス図	88 主要連結財務情報の推移
16 価値創造プロセス詳細解説	90 連結貸借対照表
18 関西ペイントグループのマテリアリティ	91 連結損益計算書／連結包括利益計算書
24 高原副社長メッセージ	92 連結株主資本等変動計算書
28 第16次中期経営計画の振り返り	94 連結キャッシュ・フロー計算書
30 リスクと機会	95 会社情報
32 第17次中期経営計画	96 株主・投資家情報
34 国際事業部門	
38 グローバル自動車事業部門	
42 日本事業部門	
46 サプライチェーンの刷新 生産・SCM・調達部門	
48 研究開発部門	
50 新事業(EC)	
52 IT戦略	

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へ発信し、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。

参考になっ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」

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
- ・TCFDへの賛同及び気候変動リスクの検討
- ・社長メッセージの増量
- ・副社長メッセージの掲載
- ・社外取締役インタビューの掲載

報告対象期間・範囲

2021年度(2021年4月1日～2022年3月31日)、一部2022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。

特定分野に依存しない経営

その他塗料

8.1% (340億円)

建築

28.6% (1,198億円)



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。

船舶・防食

5.4% (225億円)



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。

自動車

28.4% (1,191億円)



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。

自動車補修

5.1% (216億円)



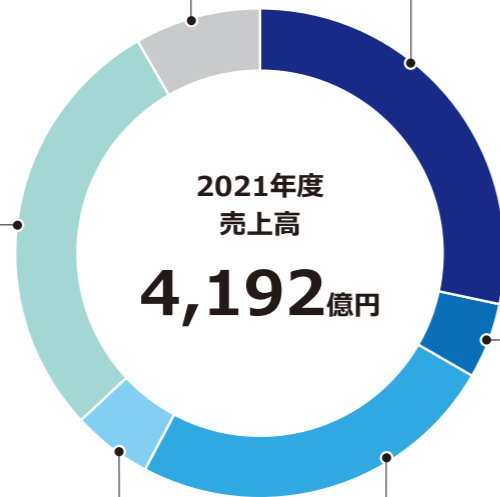
カーディーラーや钣金塗装工場に環境配慮型の製品や調色支援システムを展開。より安全・安心な働きやすい職場づくりを提案します。

工業

24.4% (1,022億円)



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

1.3%

アフリカ

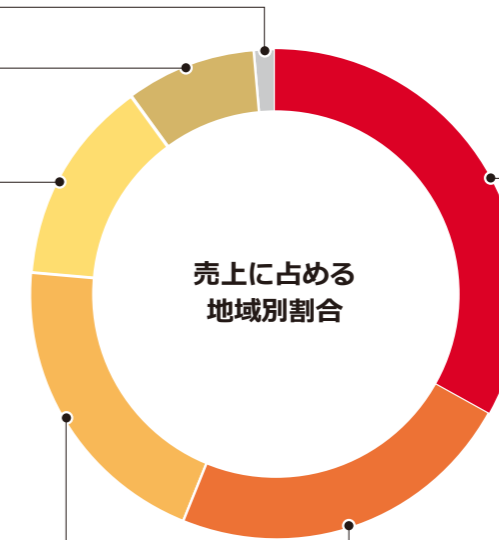
8.6%

アジア

13.7%

欧州

20.1%



日本

33.1%

インド

23.2%

グローバルで高い市場シェア

売上 | 世界No. 8

市場シェア

日本

No. 2

インド

No. 3

アフリカ

No. 1

業界シェア

No. 1

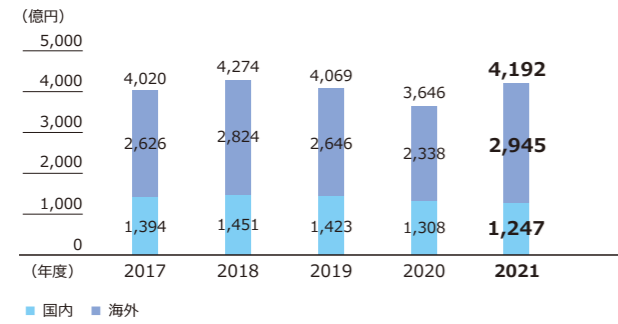
日本 自動車・自動車補修
インド 自動車
アジア 自動車
アフリカ 建築

財務・非財務ハイライト

財務

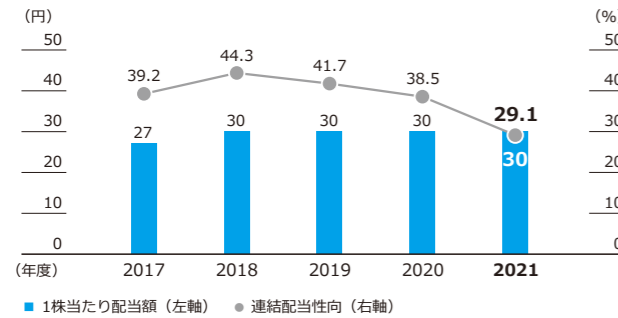
■ 連結売上高
4,192億円 ↑ **15.0% UP**

新型コロナウイルス感染症による影響を受けたものの、経済活動の再開に伴い回復しました。需要増による数量増に加え、原材料価格高騰に対する値上げの実施などにより、主に海外での売上拡大が寄与し前年度を大幅に上回りました。



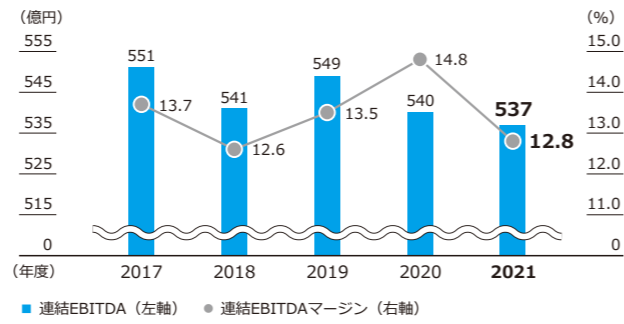
■ 1株当たり配当額・連結配当性向
1株当たり 30円±0円 配当性向 **29.1%** ↓ **9.4pt DOWN**

安定かつ継続的に実施するという基本方針のもと、配当額は前年度同額の配当を実施しました。連結配当性向は低下していますが、これは固定資産の売却益など特別利益の計上により連結当期純利益が増加していることによるものです。



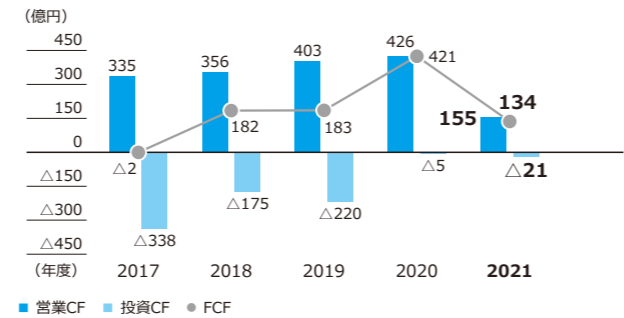
■ 連結EBITDAマージン
12.8% ↓ **2.0pt DOWN**

売上高は大幅に増加したものの、原材料価格高騰の影響が大きくEBITDAは前年度並みにとどまり、EBITDAマージンは2.0pt低下し12.8%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



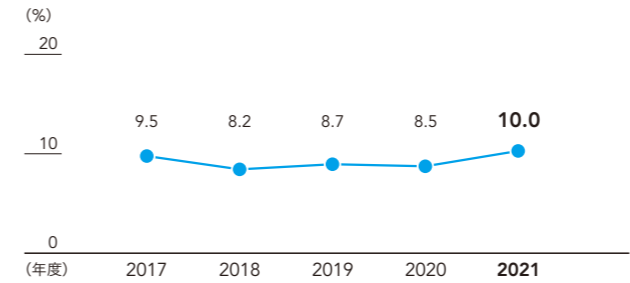
■ フリー・キャッシュ・フロー
134億円 ↓ **287億円 DOWN**

営業キャッシュ・フローは原料価格の高騰等による運転資本の増加や法人税等の支払額が増加したことにより前年度に比べ271億円減少しました。投資キャッシュ・フローは有価証券の減少や有形固定資産の売却により収入が増加した一方、有形固定資産の取得による支出の増加や投資有価証券の売却による収入が減少したことにより16億円支出が増加しました。その結果、フリー・キャッシュ・フローは134億円の収入となりました。



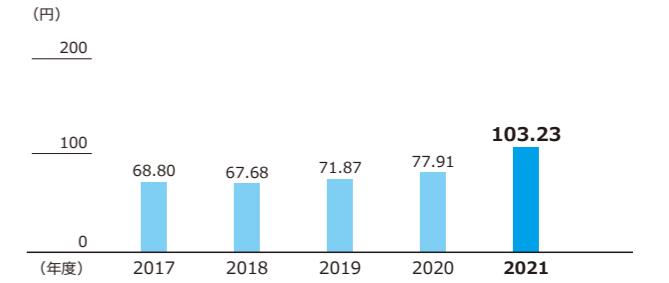
■ 調整後ROE
10.0% ↑ **1.5pt UP**

自己資本は増加しているものの、親会社株主に帰属する当期純利益の増加により、調整後ROEは1.5pt増加し、目標としていた10%超を達成しました。
 ※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)



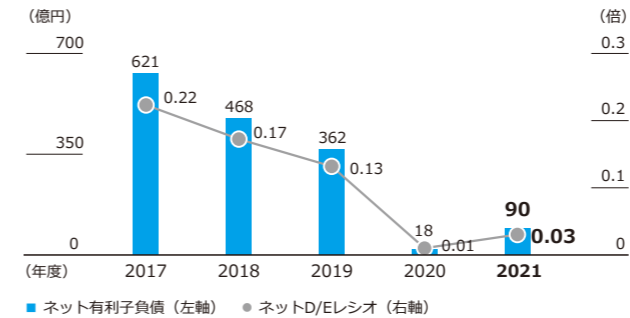
■ EPS
103.23円 ↑ **25.32円 UP**

営業利益は減少したものの、持分法投資利益の増加や為替差益など営業外損益が改善したほか、固定資産売却益の計上などによる特別損益の改善、また、税金費用が減少したことなどによりEPSは25.32円増加し103.23円となりました。



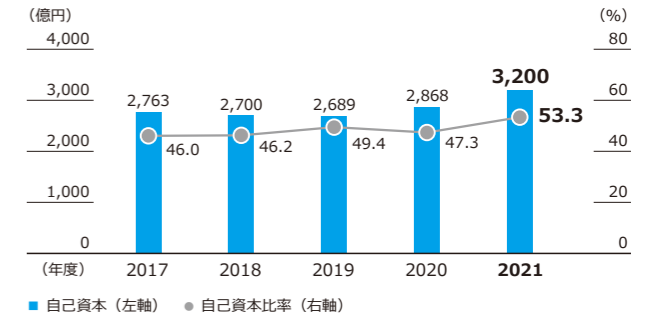
■ ネット有利子負債／ネットD/Eレシオ
ネット有利子負債 90億円 ネットD/Eレシオ **0.03倍**

ネット有利子負債は若干増加したものの、毎年減少傾向で推移してきています。ネットD/Eレシオは0.03倍と、積極投資と安定配当を両立できる財務の健全性と資金調達余力を維持しています。
 ※ネットD/Eレシオ= ネット有利子負債(有利子負債-現金及び現金同等物-定期預金) / 自己資本



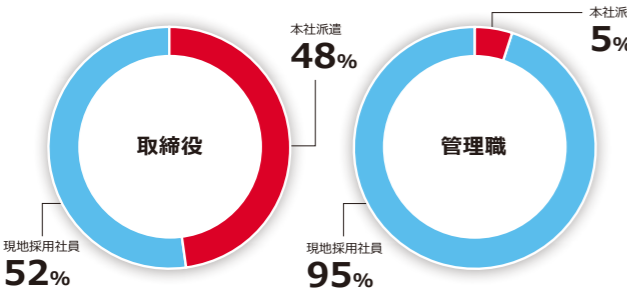
■ 自己資本／自己資本比率
自己資本 3,200億円 ↑ **332億円 UP**
自己資本比率 53.3% ↑ **6.0pt UP**

自己資本は、親会社株主に帰属する当期純利益の計上により増加し、自己資本比率は53.3%と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。



※管理職の定義について当社グループで標準化すべく調査中

■ 人的資本 女性の従業員比率・管理職[※]比率 (当社グループ全体)
 女性従業員比率は欧州、アジア、日本とインドを除くアジアでは20%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16.9%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材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。そのために、女性従業員の雇用、女性管理職の育成を推進します。

	2021年度	2030年度目標
女性従業員比率	16.9%	20%
女性管理職比率	14.6%	15%

■ 社会・関係資本 コーポレートブランド出願国数
86カ国+2地域

当社グループは、2018年11月にグループ全体で共有して活用するグループ統一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ました。これを世界中に広げ、当社グループのイメージ向上につなげていくため、ロゴの出願登録を進めています。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)
90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31カ国、90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。



GoodからGreatへ

2022年度より、第17次中期経営計画をスタートしました。本中期経営計画は当社が将来に向けて持続的成長をしていく新しい循環をつくり、まさにGoodからGreatに変貌を遂げる非常に大切な3年間となります。構造改革やデジタル化、ポートフォリオの改善を聖域なく進め、関西ペイントとはどういう企業なのか、いかにして地球や世の中に貢献していく企業なのかを明確にしていきます。

代表取締役社長

毛利訓士

Greatな企業を目指して

私たちの考えるGreatな企業とは、利益追求と社会発展への貢献を両立する企業です。これだけではどの企業でも言える内容ですが、私たちはここに「塗料のプロフェッショナルであるからこそできる」と、「グローバルに展開する」という2つを加えることで、関西ペイントならではの目指す姿を明確にしています。塗料という裾野が広い産業に身を置いている私たちは、塗料技術を活用し、ありとあらゆる機会に貢献することが可能です。また、貢献できる地域・事業を的確に選定し、個々の成果を最大化することで利益追求と社会発展への貢献を両立することが可能になります。過去、私たちは強みを深く理解せず、拡大そのものが目的化しかねない危うい時期もありました。しかし、私たちはこの危機を乗り越えるにあたり、「自分たちが何者なのか」を社内、株主の皆様、取締役会など多様なステークホルダーと議論し、明確な方向性を見出すことができました。同時に、低収益資産の整理、海外ガバナンス改善など多くの課題を解決し、第17次中期経営計画（以下、17中計）では前を向いて、Greatな企業に変革していくことに集中できる状態をつくることができました。当社では、17中計を持続的成長サイクルへの転換期と位置づけています。第16次中期経営計画（以下、16中計）で始めたマネジメントサイクルにおいて、稼ぐ力を高め、キャッシュが積み上がる段階に到達しましたので、これからは有望セグメントへの再投資を加速し、規模の拡大を含めた成長軌道をつくり出していきます。

これらの活動の根本に私たちは、「利益と公正」を据え、機会に果敢に挑戦していくという創業の精神に立ち戻り、力強く自ら変革していくことがGreatな企業になる正しい道のりだと確信しています。

様々な外部環境変化

近年は、新型コロナウイルス感染症の世界的な蔓延、半導体の不足、原材料費の高騰、サプライチェーンの混乱など全世界で影響を受ける事象に加え、世界各地で起きている異常気象、度重なる火災や事故などの局地的な問題が噴出しており、過去経験したことのない外部環境の変化が一度に発生しています。ここにロシア・ウクライナ危機、さらにはこの危機が起因となるエネルギー供給問題などが発生しており、極めて厳しい事業環境となっています。これらの外部環境の変化については、過去は数

年、もしくは数十年に一度の頻度で起きてきたようなことが一度に襲ってきているというのが実感です。そして、この外部環境の変化をどう捉えるかによって企業の存亡は決まると言っても過言ではありません。当社は、これらの外部環境の変化は今後も発生し続けることを前提に戦略を策定し、実行しています。どのような外部環境の変化がいつ訪れるかは誰にもわかりません。しかし、いつ何が起きてもその変化に立ち向かい、自ら対応していく企業になることができれば、これらの変化は成長のチャンスと言えます。逆に、自らを変革しない企業にとっては、これらの外部環境の変化は全て事業環境を悪化させる内容ばかりとなります。

根源的にはグローバル化、世界的人口の増加があり、その結果として気候変動があり、これらを背景に地政学リスクが増大しているというつながりで考えた場合、私たちのすべきことは、英知を集め、持続可能な社会をつくり上げていくことである、という結論に行き着きます。企業はその大きな責任と、個人ではなし得ない大きな貢献ができるチャンスを持っているのです。

塗料の本来的な価値と課題認識

塗料が担う役割の一つはモノの寿命を延ばすことであり、その製造過程におけるCO₂排出量は少なく、本来サステナビリティに大きく貢献している産業です。さらに、お客様との長きにわたる協業において、お客様で使用される時に発生するCO₂削減を可能にする塗料の開発や、粉体塗料、水性塗料に代表される環境負荷を小さくする事業をサステナビリティ経営が叫ばれるはるか昔より進めてきています。しかしながら、人類が直面している地球環境の変化はこれまで私たちが想定してきたものよりも大きく、社会発展の在り方そのものを見直しが求められています。石油などの鉱物資源に由来する原料を扱ってきた化学産業は、商品の設計、原材料、製造、物流、販売など様々な領域で非連続な転換が必要です。

私たちは自らのバリューチェーンを抜本的に見直し、これからのお客様と社会のニーズに応え、新たな価値提供を実現することが課題であり、同時に機会でもあると考えています。

このような課題認識のもと当社はこのたび、マテリアリティを刷新しました。そして、いかにして価値を創造していくのか、という価値創造プロセスを整理することにより、事業と長期目標をつなげ、課題に向かっています。



第17次中期経営計画の意義

2022年4月にスタートした17中計は、マテリアリティを実現していくための最初の3年間と位置づけ策定しました。私たちが社会に貢献し、利益を最大化していくことができる領域を強化していく変革のスタートとなる、非常に重要な3年間です。先の16中計により、低収益資産の整理が大きく進展し、当社が強みとするB to B事業、欧州、インドという地域に集中していく土台が出来上がってきています。そして、本年6月1日に公表した、アフリカ事業をベストオーナーであるAkzoNobel社に譲渡することで、主体的にポートフォリオを変更していく大きな一歩を踏み出しました。先の3年間で稼ぐ力を強化したことに加え、構造改革をさらに進めて収益性を高めます。並行して、不動産の売却、政策保有株の縮減、資産の圧縮などを通じて捻出する資金も最大限に活用し、有望な成長分野に積極的に投資していきます。

この投資はM&Aを含む事業投資に加え、当社がグローバル視点で見ても一流の企業となるように基盤を強化していくこと、サステナビリティを実現するサプライチェーンの刷新などに投じていくものとなります。

17中計は関西ペイントのあるべき姿を明確に思い描き、実現に向けた取り組みを進めていく内容としており、事業に軸足を置いてきた過去の中期経営計画とは大きく異なるものです。

成長戦略、事業ポートフォリオ

事業成長は当社の全ての活動の源です。17中計では最終年度の目標として売上高5,000億円、EBITDAマージン17%、調整後ROE13%を掲げ、全ての指標で過去最高を目指します。当社グループの屋台骨である自動車用塗料では強みをさらに磨き、拡大余地のある自動車部品、EV関連市場の開拓を進めます。成長著しい国際事業では工業用、欧州、インドに注力し、旺盛な市場成長を取り込んでいきます。そして、日本事業においては徹底的に構造改革を進め、成長投資の源泉としていきます。いずれの事業においても自力成長を土台に事業売却と買収を進め、ポートフォリオの強化を実施していきます。

人財戦略

全ての戦略、様々な活動は全て人によって進められます。当社にとって最も大切なことは、人財育成と組織を継続的に発展させていく長期戦略と計画です。当社グループではグローバルで15,000人を超える優秀な人財が日々、活躍しています。会社として求める人財像を明確にし、当社が成長していくために重要なポジションに対して年齢・性別・国籍ほか全ての境目なく登用、抜擢を進めていきます。正しいやる気を持つ人財には挑戦する場を数多くつくり出し、幾多の困難を乗り越えていく「修羅場の経験」をしてもらうことで、当社を支え、牽引していく覚悟を持つ人財を輩出していきます。そして、これらの人財が活躍していくために、17中計から、個人にはキャリアプランを、組織としてはサクセッション



プランを明確にしていきます。また、近年人財戦略のもう一つのポイントとして、変化に対応していくために必要な人財を外部から広く集めていくことにも注力しており、すでに大きな成果を生み出していますので、こちらにおいてもさらに推進していきます。

ガバナンスの強化

当社は2010年代に海外企業を数多く買収し、売上を急拡大してきました。その際、経営基盤やガバナンスの強化が追いつかず、結果として収益性の低下を招いた苦い経験があります。16中計で外部の専門家の知見を取り入れながらこの悪循環を断ち切ることができましたが、その本質は、利益と公正という基本に立ち戻り、「良いものは良い。ならぬものはならぬ」ということを徹底した結果です。この言葉には、ガバナンスといわれる内容の本質が凝縮されています。私たちは過去の反省を大きな成功につなげるために、今後は経営基盤、ガバナンスの強化を先行し、コントロールできる状態を維持して再び拡大に舵を切っていきます。そのうえで、当社が競争力を高め、求心力を発揮できる地域・事業に集中していくことで、当社グループの総合力を強化していきます。

また、ガバナンスをはじめとする経営基盤の強化にはデジタル化が必須です。DXを進めなければいけない理由はいくつもありますが、最も大切なことはESGそれぞれを具体的に進める際にデジタルの力が不可欠であるということです。適切にグループ内の情報を共有し正しい経営判断につなげるために、財務、人事、ESG関連情報の当社グループ内プラットフォーム構築をはじめ、様々なデジタル化を推進するプロジェクトを進めています。

ガバナンスは全ての企業活動、サステナビリティ経営の土台となる極めて重要な部分ですので、手間と人財、費用を惜しまずに強化し続けていきます。

Great Kansai Paintへ

ステークホルダーの皆様との対話を通じてお約束したことを守り、当社を変化させていくことの積み重ねが変革の本質であると実感しています。皆様のご支援に、あらためて感謝申し上げます。今後も、ステークホルダーの皆様と同じ目的を持ち、事業のプロフェッショナルである私たちが責任を持って執行していくことで皆様のご期待に応えてまいります。皆様との対話を通じた経営を進めることで、持続的に成長を続ける“Greatカンパニー”になることができると考えています。これからの関西ペイントにご期待ください。

価値創造の軌跡

関西ペイントグループ 挑戦の歴史

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。当社が辿ってきたこれまでの道のりは、決して平坦なものではなく、まさに激動の時代を生きてきたと言えます。当社の創業者である岩井勝次郎が持っていた、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視点での経営の精神は、現代の私たちに受け継がれています。この精神を原動力に、当社グループは今後も新たな価値の創造、世界の課題解決へ取り組むことに挑戦していきます。

挑戦の歴史



1918 尼崎神崎で岩井勝次郎が創業 (資本金50万円)

1926 国産初のラッカー「セルバ」を発売

1931 フタル酸樹脂塗料「フタルリット」を発売

1933 東京工場が竣工

1940 上海工場開設

1949 大阪・東京・神戸の3証券取引所に上場

1950 大阪の商業中心地に本社設立

1955 多彩模様塗料「ソラコート」を発売

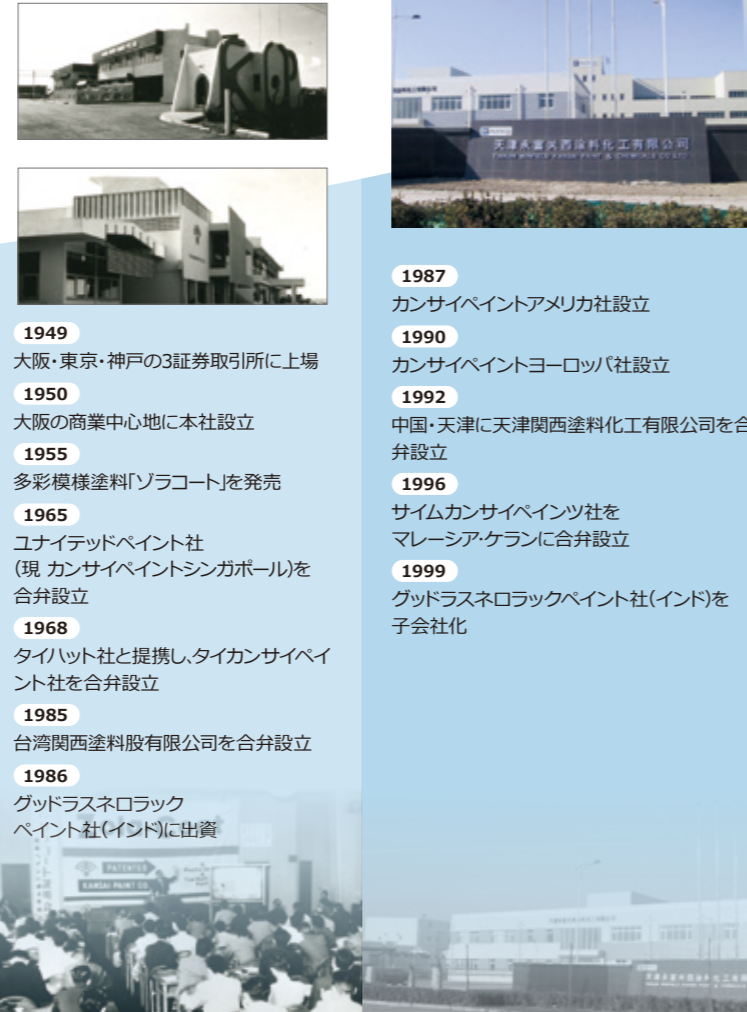
1965 ユナイテッドペイント社 (現 カンサイペイントシンガポール) を合併設立

1968 タイハット社と提携し、タイカンサイペイント社を合併設立

1985 台湾関西塗料股份有限公司を合併設立

1986 グッドラスネロラックペイント社(インド)に出資

1918 - 1948
創業期



1987 カンサイペイントアメリカ社設立

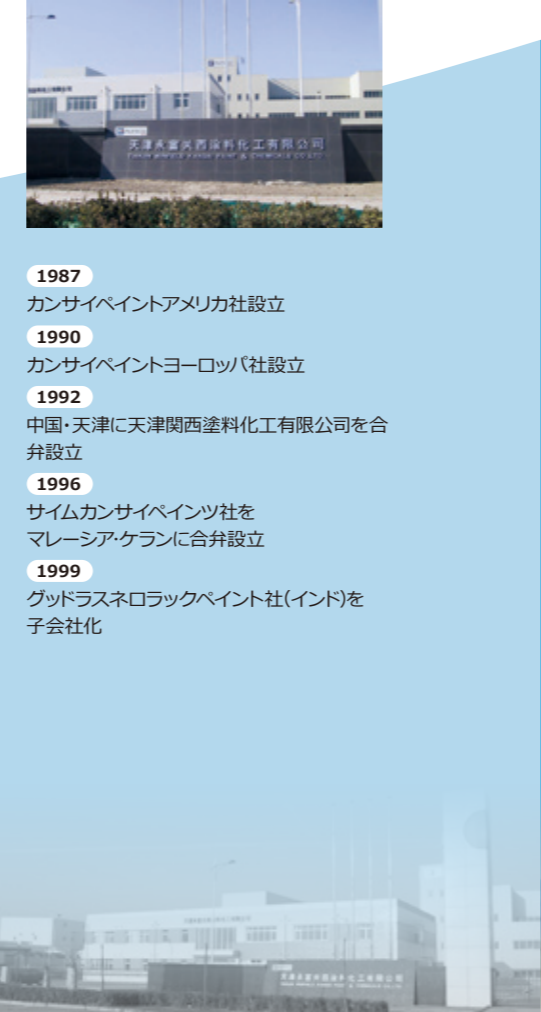
1990 カンサイペイントヨーロッパ社設立

1992 中国・天津に天津関西塗料化工有限公司を合併設立

1996 サイムカンサイペイント社をマレーシア・ケランに合併設立

1999 グッドラスネロラックペイント社(インド)を子会社化

1949 - 1986
戦後・成長期



2011 重慶アレスコ 関西塗料有限公司設立

2012 フリーワールドコーティングス社 (南アフリカ)の株式を取得、連結子会社化 (現 Kansai Plascon Africa Ltd.)

2014 マレーシアのカンサイピーエルシー社を連結子会社化

2017 欧州塗料メーカー Helios Group を連結子会社化

1987 - 2010
海外進出期



2019 第16次中期経営計画を策定、開始

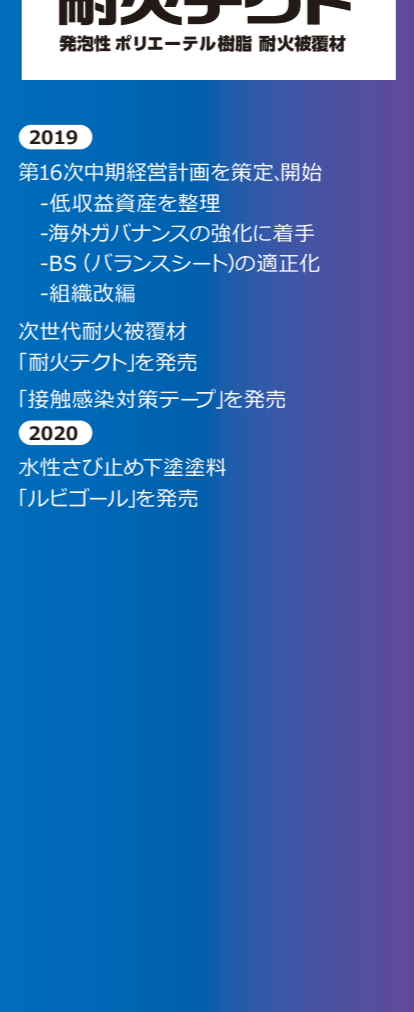
- 低収益資産を整理
- 海外ガバナンスの強化に着手
- BS (バランスシート)の適正化
- 組織改編

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 水性さび止め下塗塗料「ルビゴール」を発売

2011 - 2018
グローバル化加速期



2019 第16次中期経営計画を策定、開始

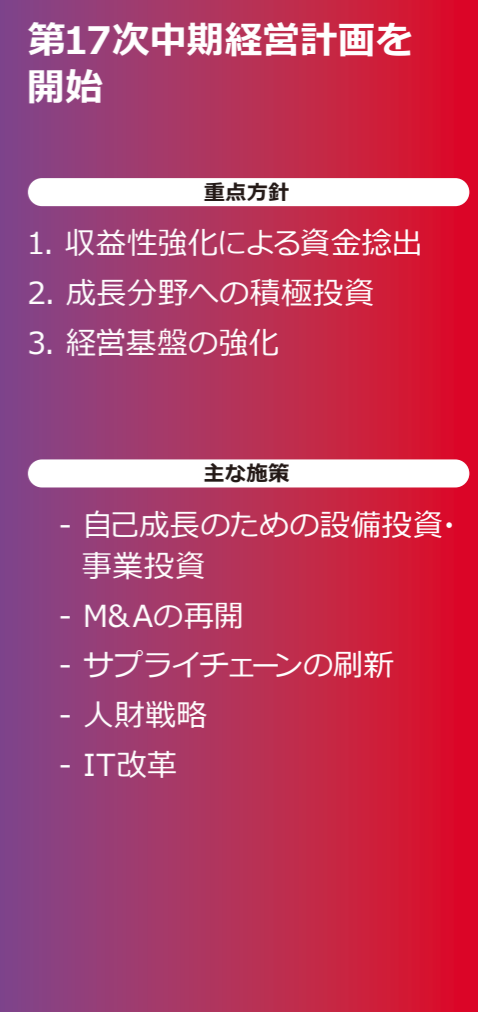
- 低収益資産を整理
- 海外ガバナンスの強化に着手
- BS (バランスシート)の適正化
- 組織改編

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 水性さび止め下塗塗料「ルビゴール」を発売

2019 - 2021
将来を自ら切り拓く



第17次中期経営計画を開始

重点方針

1. 収益性強化による資金捻出
2. 成長分野への積極投資
3. 経営基盤の強化

主な施策

- 自己成長のための設備投資・事業投資
- M&Aの再開
- サプライチェーンの刷新
- 人財戦略
- IT改革

2022 -

世の中の出来事

1918 第一次世界大戦終結

1923 関東大震災発生

1927~ 金融恐慌始まる

1939 第二次世界大戦勃発

1945 第二次世界大戦終結

1955~ 高度経済成長期始まる

1964 東海道新幹線開業、東京オリンピック開幕

1973 第一次石油危機

1979 第二次石油危機

1989 消費税 (3%)が開始

ベルリンの壁崩壊

1995 阪神淡路大震災

2001 アメリカ同時多発テロ

2008 リーマンショック

2011 東日本大震災

2015 パリ協定採択

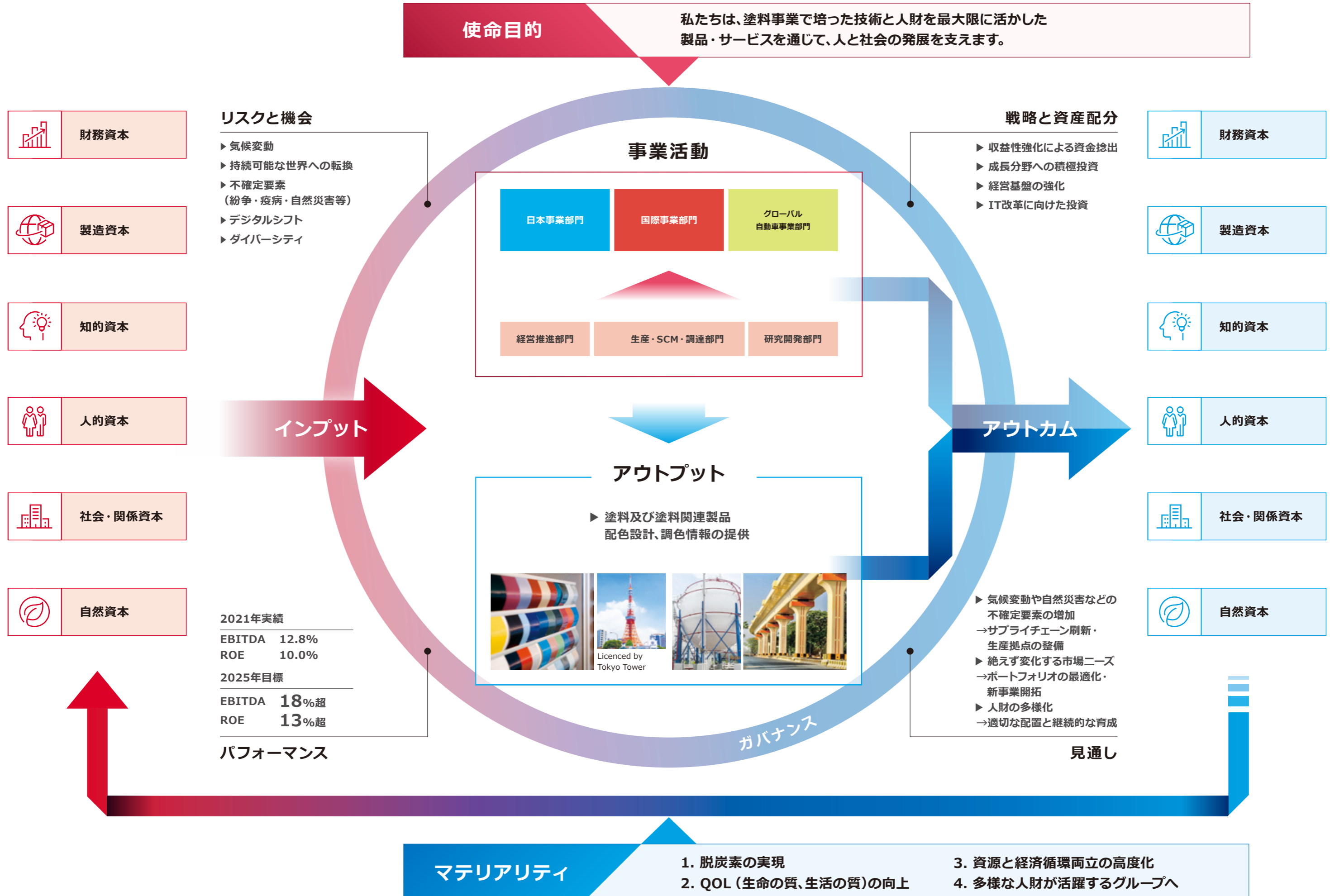
2020~ 新型コロナウイルス流行

2021 東京オリンピック開幕

絶えず変化を続ける時代

- IoT化の加速
- AI活用本格化
- 国際的な競争の激化
- 生産や調達、取引の越境
- ボーダーレス化に伴う複雑さの増加
- Fintechの発展
- 地球温暖化
- 価値観の多様化 等

価値創造プロセス図



価値創造プロセス詳細解説

インプット

資本	インプット
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 (グループ全体) 90拠点 設備投資額 14,536百万円
人的資本	連結従業員数 15,670名、現地採用社員の管理職比率 95%
知的資本	研究開発費 6,776百万円、特許数 1,323(日本: 783件、海外: 540件) 研究開発拠点 6カ所 (グループ全体)、産学官との共同開発
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 121
自然資本	エネルギー消費量、水使用量

事業活動

当社は総合塗料メーカーとしてグローバルに展開しています。第14次・第15次中期経営計画で大きく規模と地域を拡大しました。現在では売上の約70.3%を海外が占め、気候変動や地政学リスクの増大に伴い、事業環境は不透明さが増大しています。

これらの外部環境に対処していくために、顧客、投資家、サプライヤー、従業員など多面的なステークホルダーとの対話を通して事業を変容していきます。従来の利益追求型から環境価値と経済価値の両立へのパラダイムシフトを進めています。

2021年4月に、組織を部門制に改編しました。

2025年までの成長戦略を策定するにあたり、事業と組織をあらためて分析し、事業モデルや市場、顧客のニーズ、適用技術、業界慣行、商流など全方位で検討しました。その結果、事業の特性により、自動車分野においてはグローバルで構成した「グローバル自動車事業部門」とし、自動車以外の事業は日本と日本以外で大きな違いがあるため、「日本事業部門」と「国際事業部門」に組織することが妥当と判断しました。これら3つの事業部門を「経営推進部門」「生産・SCM・調達部門」「研究開発部門」という3つのグループ本社部門がサポートする組織とすることで、コーポレート機能やガバナンスのグローバル展開が可能な体制としました。部門制により、当社は分社化によるサイロ化を避けながら、それぞれの事業特性に応じた対応をこれまで以上に早く、的確に行えるようになりました。

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



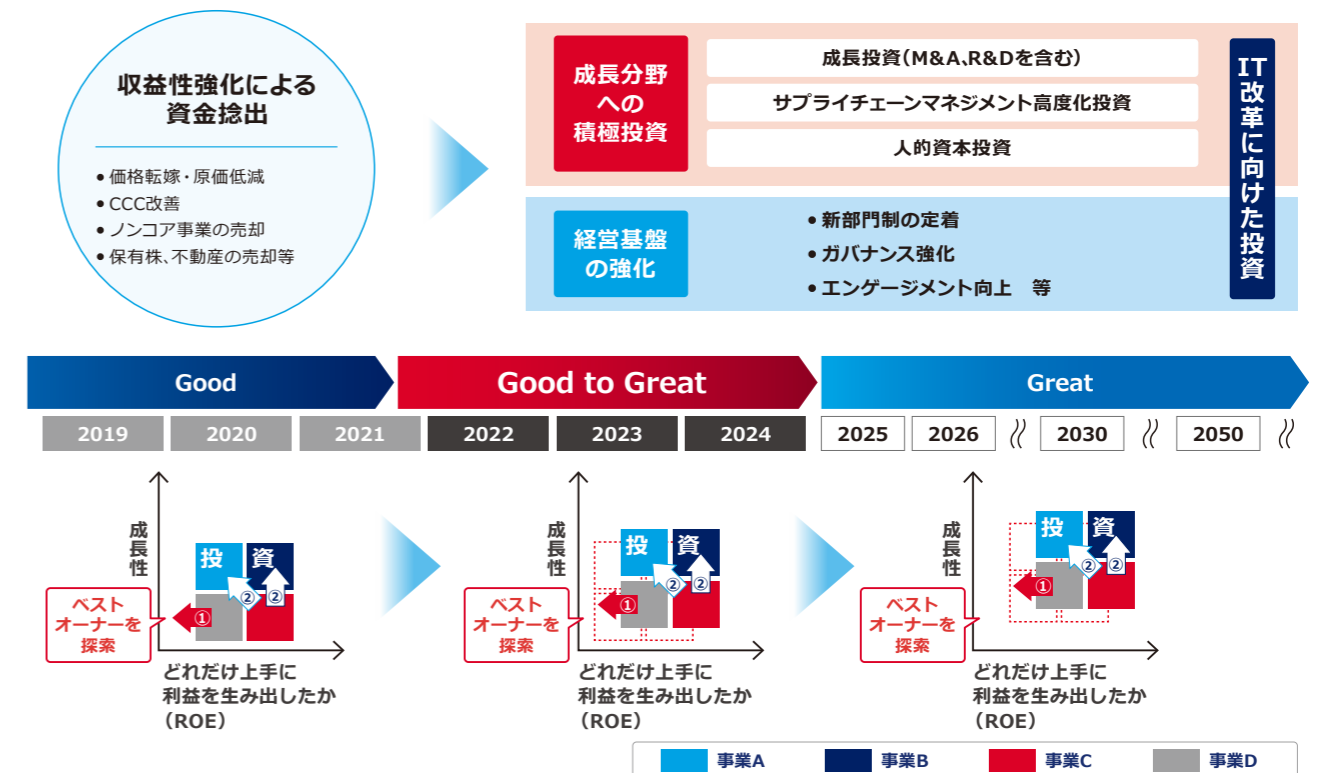
アウトカム

資本	アウトカム
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
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
知的資本	当社が持つノウハウや風土の増強
社会・関係資本	信頼の増大による情報共有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

戦略と資産配分

当社は第16次中期経営計画で定めたマネジメントサイクルを回し各事業の収益性を徹底的に強化しながら、当社がオーナーであるべき事業かどうかを判断していきます。当社

がベストオーナーではない事業についてはベストオーナーを探索し、当社ポートフォリオの改善を継続的に進めていきます。



利益をうまく生み出せない事業から撤退し、より価値を生むビジネスに対してヒト・モノ・カネといった経営資源を投下して収益性を高めるためのサイクルを回していきます。

そして、生み出された利益をもとに、成長性が高い領域に投資することで、企業として継続的に成長していきます。

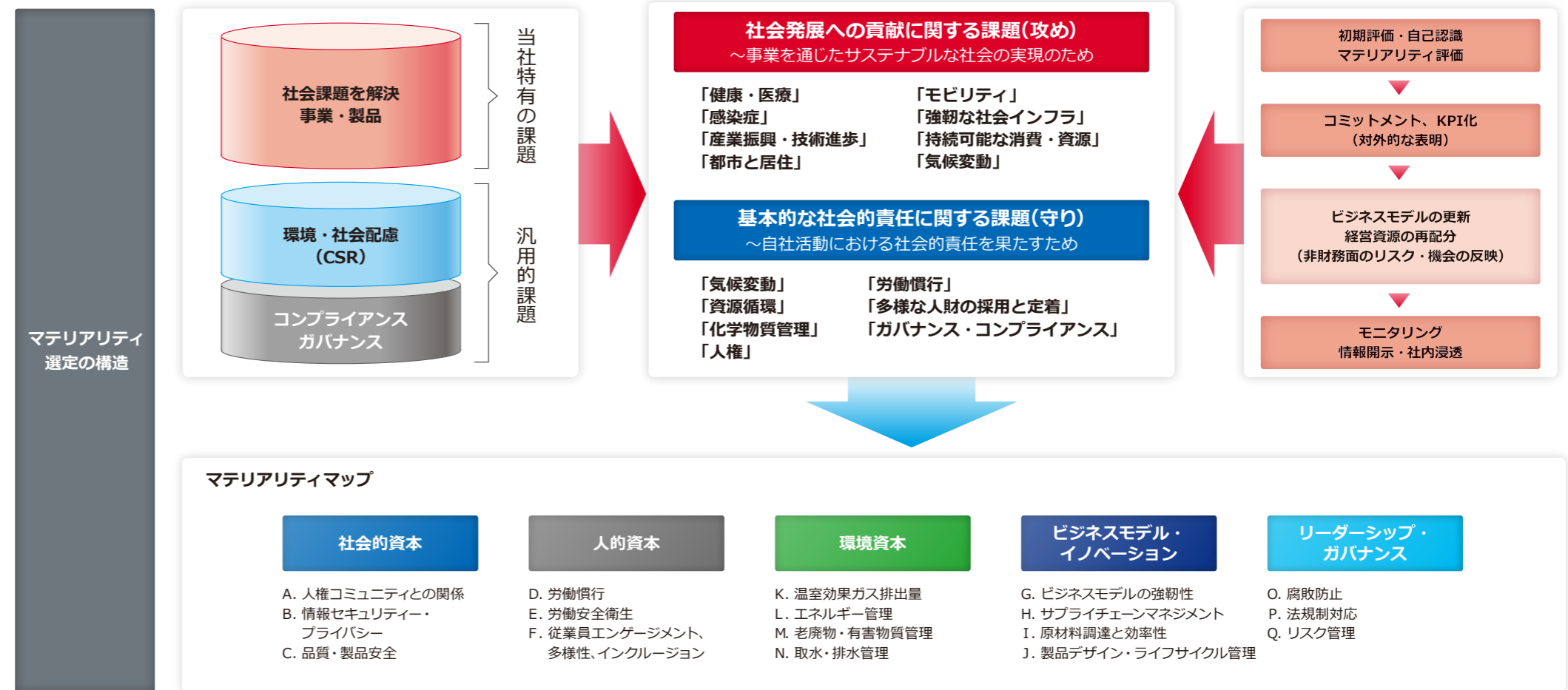
関西ペイントグループのマテリアリティ

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

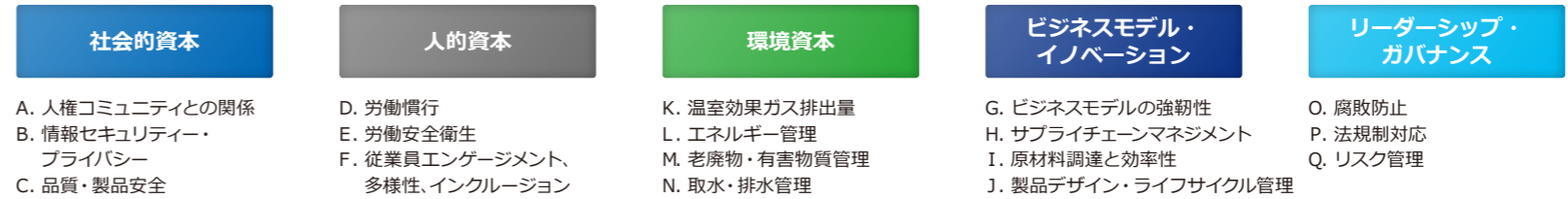
マテリアリティ刷新に際し、外部専門家の協力のもと、経営層ワークショップを開催。取り組みの重要性を確認し、取締役会決議を経てサステナビリティ推進委員会を設立しました。以降、サステナビリティ推進委員会と経営層は、外部アドバイザー、株主、投資家、サステナビリティ評価機関との対話を通じ、当社課題の洗い出しとマテリアリティの方向性の検討を進めました。

「コンプライアンス/ガバナンス」及び「環境・社会配慮」といった汎用的課題だけでなく、「社会課題を事業や製品を通じて解決する」という当社特有の課題を認識し、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すために当社として重要視する項目を選定しています。

マテリアリティを実現していくために、コミットメントとKPI化に取り組み、これを前提としたビジネスモデルの更新を進めます。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ビジネスモデル更新の実効性を高めていきます。



マテリアリティマップ



当社のマテリアリティ

脱炭素の実現	K. 温室効果ガス排出量
QOL(生命の質、生活の質)の向上	C. 品質・製品安全 E. 労働安全衛生 J. 製品デザイン・ライフサイクル管理 F. 従業員エンゲージメント、多様性、インクルージョン
資源と経済循環両立の高度化	H. サプライチェーンマネジメント J. 製品デザイン・ライフサイクル管理 M. 老廃物・有害物質管理 N. 取水・排水管理
多様な人財が活躍するグループへ	F. 従業員エンゲージメント、多様性、インクルージョン



1. 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削減させます
- ▶ 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CO₂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

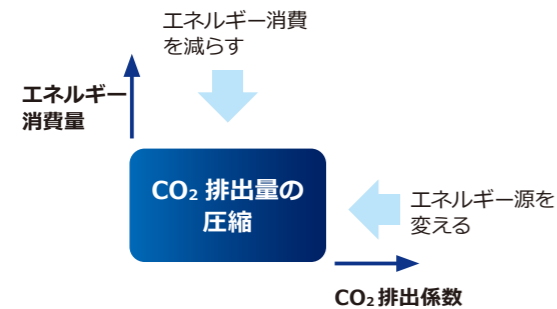
上記を推進し、2050年にカーボンニュートラル実現を目指します

当社グループの考え

気候変動が年々私たちの生活に深刻な影響を及ぼし始めている中、当社グループのCO₂排出量削減を進め、きたる脱炭素社会への耐性を高めるとともに、事業を通じた脱炭素社会の実現に向けてこの社会移行を新たな「機会」と捉え、幅広い分野においてビジネス構築を進めていきます。
2050年のカーボンニュートラル実現に向けて、製品分野での脱炭素への貢献と、開発・生産・販売活動における脱炭素の取り組みを実行します。

開発、生産、販売活動での脱炭素への考え方

脱化石燃料や新エネルギーの導入などによるエネルギー種別の変更と、サプライチェーン全体での最適化や設備投資による革新を通じてエネルギー消費量を大幅に削減する2つの考え方でCO₂の排出量を圧縮します。



- ① エネルギー種別を変える (脱化石燃料、新エネルギー活用)
- ② エネルギー消費量を大幅に削減 (サプライチェーン全体での最適化) (設備投資による革新)

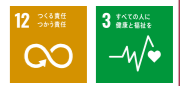
3つの視点からの取り組み

- お客様**
 - お客様の塗料使用段階でのエネルギー使用の低減に寄与
 - 製品ライフサイクルでのCO₂排出を大幅に削減
- 社会**
 - 脱炭素に積極貢献する製品開発・技術開発を行う
 - ZEBやZEHに塗料で寄与
 - 交通システム全体の変革に合わせた最適塗料の開発
 - 脱炭素領域での事業拡大
- 自社**
 - 生産・物流に用いるエネルギーを変える
 - 使用エネルギーの大幅削減を図る
 - 脱炭素を推進しやすい社内環境・社内制度を整備する
 - 脱炭素エネルギー・低炭素エネルギーの調達を行う

事例

HELIOS TBLUS社 (スロベニア) において年間平均29万kWの電力を発電する太陽光発電所を建設、2021年3月より稼働しました。自社の電力も100%供給しています。

2. QOL(生命の質、生活の質)の向上



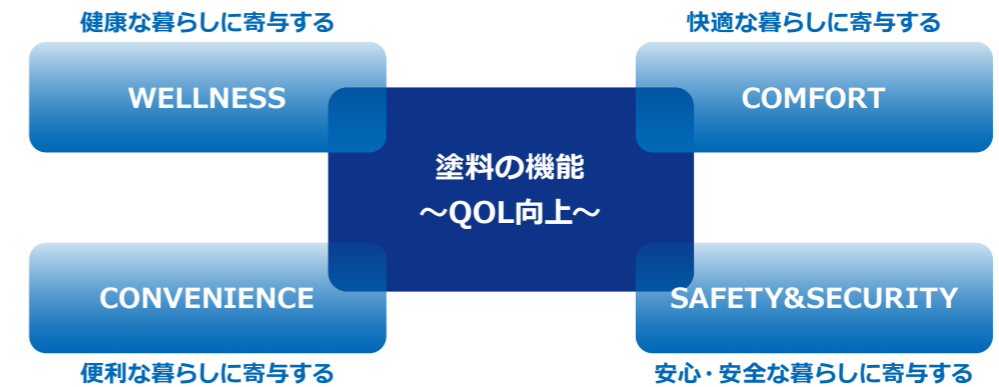
コミットメント(ありたい社会と当社の役割)

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靱にすることで、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

当社グループの考え

社会の潮流が激しく変化し、気候変動や貧困などの環境・社会問題が深刻化していく中、当社の製品や事業活動をもとに生命の質・生活の質をより向上していくことは、社会に根差す企業として重要な役割であると考えています。より一層取り組むことで、持続可能な社会に貢献していきます。
4つの視点から取り組み、社会全体、ユーザー、サプライヤー、従業員のQOLの向上に貢献します。



取り組み

- QOL向上につながる製品サービスの提供
例：抗菌、抗ウイルス、花粉やハウスダスト対応
新たな機能の付与、周辺技術の普及
- サプライチェーンに関わる人の健康、安全性、効率性の向上
- サステナブル製品(主にQOLに寄与するもの)を開発・提供

事例

KPAL社 (南アフリカ) では空気を浄化する内装用塗料 (左)、有害物質を含まないアフリカ発の屋根用塗料 (右) など、建築分野での内装用塗料にこれまでなかった機能を付与して、より快適な生活の実現に貢献しています。

3. 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索し続けます
- ▶ 資源循環と経済循環の両立という「ブレイクスルー」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

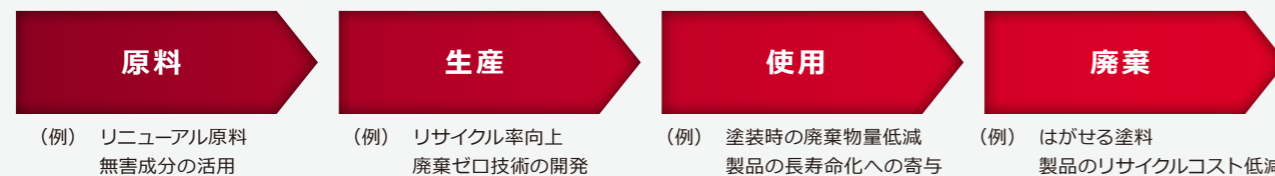
当社グループの考え

持続可能な社会の実現に向けて、気候変動や資源の有効活用、循環型社会への貢献に取り組むことは、当社にとっての使命です。今ある資源・資産を有効活用して資源循環を図るとともに、経済効果を生むこととの両立を目指します。



取り組み

■ サプライチェーンの全ての過程で資源の有効活用の高度化を図る



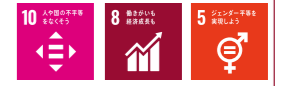
- 塗料と塗料が塗られるあらゆるもののリサイクル、リユースを後押しする製品・サービスの普及を図る
- お客様での塗料使用における廃棄物量を低減する
- グループ拠点における資源利用の効率化・リサイクル推進を図る
- サプライチェーン企業と協働し、資源循環の高度化を図る
- 最終製品の資源有効利用に寄与する塗料・製品を開発する
- 原料段階・生産段階・使用段階での資源循環コストを検討する

事例

KNPL社(インド)ではプラスチック廃棄量の削減のため、特定の製品の容器にリサイクルされたプラスチックを使用したり、大型容器の再利用をしているほか、プラスチックに代わる代替原材料の採用検討を進めています。



4. 多様な人財が活躍するグループへ



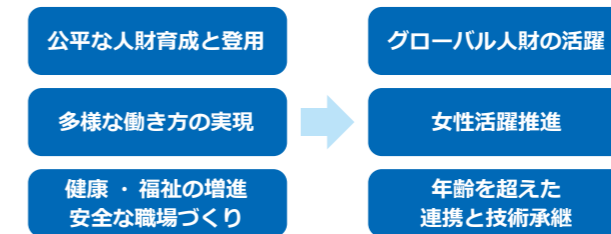
コミットメント(ありたい社会と当社の役割)

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、グループ全体の従業員に占める女性比率20%以上、管理職に占める女性比率15%以上(2030年)を目指します
- ▶ 女性活躍の推進を図り、役員的女性比率25%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

当社グループの考え

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を醸成していきます。こうした環境において従業員一人一人が個性・能力を最大限発揮することで、これからの持続可能な社会の発展に貢献し、社会とともに会社が成長し企業価値が高まっていく姿を目指します。



多様な人財が活躍するグループに向けての取り組み

関西ペイントグループは3つの視点から人財ダイバーシティの推進に貢献します。

■ 公平な人財育成と登用の実現

- 女性活躍推進を図る**
 - ・従業員に占める女性比率と女性管理職比率を向上させる
 - ・女性が活躍できる職場環境の整備を行う

海外の販売拠点におけるローカルマネージャー比率の向上を図る

- ・人財育成とガバナンスの高度化を実現する
- ・グローバル人財の関西ペイント日本での登用を推進する

グローバルの生産拠点における管理職の人財育成を図る

- ・海外グループ会社からの選抜者教育を実施
- ・本社からのマネジメントと現地マネジメントを融合

■ 多様な働き方の実現

- ・再雇用制度を活用して、技術承継を図る
- ・社内の啓発活動を行い、理解を深める
- ・男性育児休暇の取得率を向上させる
- ・多様な人財が活躍できる素地づくり、制度づくり、啓発を行う
- ・社内ワークショップを立ち上げ、職場環境を整える

■ 健康・福祉を増進し安全な職場の実現

- ・職場で健康増進活動を実施する
- ・ライフワークバランスの取れた職場環境をつくる
- ・4S活動、KY活動、見える化活動を定着させる

事例

KABS社(トルコ)では、ホワイトカラーの女性の比率は40%、研究開発職の女性の比率も48%と高い割合を占めています。今後もあらゆる地位の女性の人数が増えるように取り組んでいきます。そのほか、関西ペイント日本における人財戦略の取り組みをP.69にまとめています。

企業価値の最大化に向け、 全員で力を合わせて 「成長戦略」を強力に 進めます。

代表取締役副社長執行役員
経営推進部門長
高原 茂季



2020年に常務執行役員として入社、 2022年度から副社長に就任。 自らの役割について

私の現在の役割は、一言で表すならば「**関への番頭さん**」だと思っています。一般的に、番頭さんとは「守りのイメージ」が強いかもしれませんが、現在は、ビジネス・パートナーとして社長や他の経営陣を支えつつ、力を合わせて一緒に企業価値を最大化するという「**攻めの役割**」が強くなっていると考えています。

私が入社してからの2年間は、日米のグローバル企業で培った経営知識や事業運営経験をフルに活かし、主にCFOの立場から財務構造改革や会社の仕組みづくりなど、「**筋肉質な事業体質**」へ転換することに努めました。今後は全従業員と力を合わせて中長期の「**成長戦略**」を強力に進

めます。「過去に得た英知」と「関への良いところ」をうまく組み合わせると、素晴らしいものができることを確信しています。

そして、その礎となるのは、やはり人財です。当社グループには、「やる気」があり「卓越した能力」を持つ多くの従業員がいますので、そうした方々へチャンスを与えて大切に育成して行くことも、我々の大きな役割の一つだと思います。

当社を取り巻く環境認識と事業の概況

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います。塗料産業は基本的には「**成長産業**」であり、塗料技術の進化とともに大きな成長を遂げてきました。世界を見渡すと、経済成長度合いの違いから地域、国別で塗料ニーズの質は異なるものの、用途の拡大も相まって総需要量は着実に増

え続けています。

ただし現状は、新型コロナウイルスの問題、半導体を含めた原材料不足・価格高騰やサプライチェーンの混乱など、極めて厳しい外部環境に直面しています。この結果、塗料需要そのものは堅調に推移していますが、売価転嫁や原価低減などの経営努力を重ねるものの原材料費高騰の影響が多大で、利益面では一時的に厳しい状態を迎えています。しかしながら、将来的には需要が継続的に拡大する中で、現在の向かい風は「**チャンス**」であると考えています。この機会に、ポートフォリオの総点検を行い、B to B事業または欧州・インドなどの得意な事業分野へ大切なリソースを再分配し、利益を伴う成長(Profitable Growth)を実現していきます。これにより、事業環境が反転した際には、大きな収穫が期待できます。

昨年TCFDへ賛同を表明。 気候変動問題への対処について

当社では、サステナビリティ推進委員会が中心となってTCFDに沿った評価及び体制の構築に取り組んでおり、外部専門家の知見を得ながら重要項目を検討しています。検討内容は取締役会決議を経たものを本統合報告書へ一部記載(P.57)していますが、今後は戦略説明会や当社WEBなどを通じて追加の開示、内容のアップデートや改善を継続的に進める計画です。

具体的な現在の検討内容として、ガバナンスについては、取締役会による監視体制を強化し、気候変動問題を含めた環境全体の基本方針などの重要事項について議論・決議するとともに、中期経営計画(3カ年)などを策定する際にも、関連事項について決議します。また、四半期ごとにサステナビリティ推進委員会から進捗報告を受けて、適宜必要な監督と助言を行います。一方、執行側役員は、経営会議において施策を議論・決議し、実行展開を行います。

当社の戦略としては、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明確にすることを基本とし、適宜シナリオ分析の見直しを実施しますが、常に当社ビジネス・事業計画・財務面への影響を意識する体制を整えたいと考えています。

財務方針、戦略について

我々は、気候関連の「**リスクや機会**」が自社にどのような財務インパクトを及ぼす可能性があり、それが我々の戦略にどのように勘案されているのかを、理解しやすく開示することが求められていますが、こうした「**リスクと機会**」に対する対応方法は基本的に変わりません。すなわち、リスクを極小化すべく、自前で多くを持ち過ぎず、必要最小限にとどめること。そして、機会を最大化すべく、我々の選択肢を可能な限り多く持つことが財務規律の基本となります。

日本から生まれた「**もったいない**」という言葉が、SDGs



(持続可能な開発目標)への関心とともに世界から注目されています。この言葉は、当社の財務方針に通じるものであり、「ムダ・ムラ」を排除して、必要な時には然るべきところへ資金を集中投下することと考えています。

当社グループ内の不動産や政策保有株として寝ている資金や子会社の余剰資金を回収して、我々の事業へ成長投資として有効に振り向ければ、高い利回り(2021年度連結ROIC実績：6%)が期待できます。

アフリカ事業の譲渡を例に挙げますと、我々があまり得意ではないアフリカ地域での建築事業を中心としたビジネスに掛ける資金・人的リソースは「もったいない」と判断し、最も得意とするポートフォリオへ振り向けることで、グループ全体の効率を最大化するべきと考えました。ポートフォリオ・マネジメントは、コーポレートレベルにおいて、我々経営陣の最大の役割の一つであると思います。

また、資本生産性の観点から、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しながら他人資本(Debt)を活用して、グループの大規模な成長投資資金を調達できます。また、資金調達の際も、現下の日本の金融市場における歴史的な低金利を利用して電子CP(コマーシャル・ペーパー：短期社債)や短期の銀行借入などを活用し、資金調達手段の多様化を図りながら、「いざという時」の様々な選択肢を準備しています。

このように調達する資金を原資として、今後は事業の成

長へ積極的に投資を行うとともに、適切な株主還元を実行していきます。株主還元の基本的な考え方として、事業成長による企業価値の向上とあわせて、自己株式取得と配当という「株主様への直接的な還元」をバランス良く実行します。配当に関しては、配当性向として30%、年間配当額として下限30円を当面の目安としたいと考えています。また、自己株式取得に関しても、今後は経営環境の変化へ柔軟に対応して機動的に実行します。

各施策の進捗状況

足元の事業環境悪化への対応として、利益率を早急に回復させるべく、2つの施策に集中しています。一つは、「売価UP・価格転嫁」です。全世界の全事業分野において顧客の理解を得ながら、値段を上げる努力を積み重ねる以外にありません。当社の強みである「高い技術力」、「顧客サポート力」、「安定した供給能力」を訴求し、高い付加価値を実現したいと思います。もう一つは、「原価低減」です。我々のコスト構造を見ると、売上原価の約80%は原材料費が占めており、購入価格高騰下の緊急対応としてR&D部門がリードしながら、全関係部門を巻き込んで、「設計段階からの原価低減」に鋭意取り組んでいます。

一方で、世の中の変化に対応した中長期的な構造改革も着々と進行しています。国内サプライチェーンの刷新・生産拠点の再編成やDXへの積極的な投資、また継続的

なイノベーションへの取り組み事例としては、EC事業用の新会社設立・展開などがあり、いずれも計画どおりに進んでいます。外部専門家のアドバイス・英知も適宜活用しながら、グループ総力を挙げて改革に取り組んでいます。

あわせて、財務構造改革を引き続き推進しています。前述のとおり、不動産や政策保有株などの低収益資産削減の方は順調に推移していますが、残っている課題は、流動資産効率・CCC(キャッシュ・コンバージョン・サイクル)の改善です。各国において商慣習の違いによる回収・支払条件や生産リードタイムの違いはありますが、当社の場合には「日本における売掛金回収の長さ」「海外子会社の棚卸資産効率の悪さ」の2つの課題があります。特に棚卸資産は、我々自身の経営努力により改善可能なのであらためて真摯に取り組めます。一方、日本における売掛金については、お取引先との交渉に限度もあるため、ファクタリング等の財務的な手法も適宜併用したいと考えています。

こうした活動による「自前での資金捻出」と「レバレッジを効かせた資金調達」により、積極的な成長投資を遂行しますが、17中計ではOrganic Growth(自力成長)とInorganic Growth(M&Aを伴う成長)の併用を掲げています。特に、M&Aに関しては、「ポルトオン型の中小規模M&A」と「コーポレートレベルでの大型M&A」を峻別しながら実行・検討を進めていますが、これらに対する資金手当の手段も適宜使い分けたいと思います。

事業部門へのサポートについて

上記のとおり、主にコーポレートレベルでの財務戦略に関して述べましたが、やはり事業の主体は事業部門であり、また研究開発部門や生産・SCM・調達部門などの現場ですので、こうした部門との連携・協力体制が不可欠です。2021年4月に6部門制を開始以降、経理財務本部では「ビジネス・パートナー制」を取り入れ、身近なところで専任のファイナンス要員が各事業部門長やスタッフを支援する形としました。まだまだ十分なレベルまで至っていませんが、ビジネスモデルをきっちりと理解したうえで、主にファイナンスの観点から一緒に事業をドライブしたいと考えています。

人的資本への考え

当社グループには、素晴らしい人材がいると冒頭に申しましたが、あらためてそう思うことが多いです。一方で、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、比較的のんびり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、活躍の場を提供することは必須と考えています。

一昨年からエンゲージメントサーベイを開始し、今年の4月から基幹職(管理職)にジョブ制を取り入れ、業績連動型の報酬体系へ移行するなど、数多くの人事関連改善施策を展開してきましたが、まだまだ改善点は多いと思います。国内外の重要なポジションへ積極的に若手を登用・抜擢することや、将来の経営者層に対しては、企業の持続的成長のため環境変化に対応できる先見性・リーダーシップ・変革意識の習得が不可欠です。また、ダイバーシティ&インクルージョンの点でも当社は課題があります。経営層においては、外国の方(2名)や女性(1名)の社外取締役・監査役に入っていただいておりますが、特に基幹職での女性比率が低く、具体的な目標として2030年までには15%以上を目指します。

株主・投資家へのメッセージ

皆様とのコミュニケーション・情報提供という点では、我々の努力不足により、「当社の底力」を十分にご理解いただけていない部分があるものと考えています。「タイムリーで有用な情報」を効率よくご提供するとともに、双方向のコミュニケーションを強化すべく、今年よりIR・広報体制を強化、人財を採用・再配置しましたのでご期待ください。

何よりも大切なことは、全てのステークホルダーの皆様のご期待に応えて「企業価値の向上」を継続的に実現しつつ、投資家の皆様に対しては「適切な株主還元」を実行していくことであると思います。経営陣・従業員一同が力を合わせて、新たなステージである「真のグローバル企業」への変貌、すなわち「Good to Great」を実現すべく努力してまいりますので、引き続き、関西ペイントグループをご支援のほどお願い申し上げます。



第16次中期経営計画の振り返り

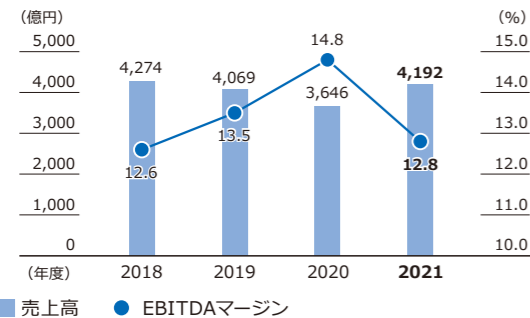
16中計は売上高4,900億円、EBITDAマージン15.5%、調整後ROE10%超、3年間累計キャッシュ・フロー1,400億円を目標にスタートしました。14中計、15中計で海外でのM&Aを多数実行し、売上規模は急拡大していましたが、海外におけるガバナンスと収益性の低下という課題に直面していました。

16中計ではこの課題解決に正面から取り組み、マネジメント・サイクルを定め、スピード感をもってガバナンスの強化と稼ぐ力を高めるための経営体質改善を進めてきました。

低収益資産の整理など、主に海外において厳しい決断を繰り返し、着実に収益性を高めることができました。

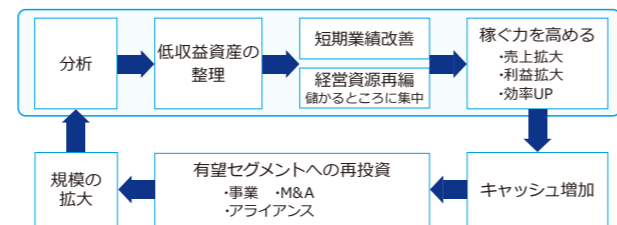
また、2020年11月に成長戦略-Good to Great-を策定し、当社の存在意義、成長の方向性を定めました。

このように16中計では、脆弱な基盤と収益性を大きく改善し、同時に、戦略、サステナビリティ、IT改革、人財育成など、将来の成長のための準備をした3年間となりました。



マネジメント・サイクル

サイクルのスピードが今後の成長規模を決め、企業価値の向上を左右する。

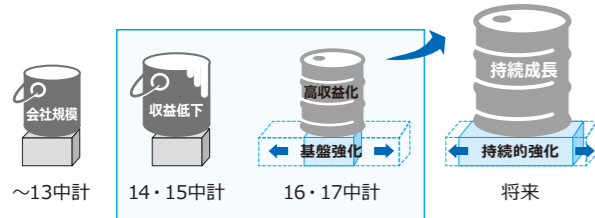


経営基盤と収益性の強化

マネジメント・サイクルを回していくための第一歩として低収益資産の整理に取り組み、収益性の強化に加え、外部専門家を招聘し、海外ガバナンスの抜本的な見直しを実施しました。収益性低下の本質的原因はガバナンスの脆弱性にあると

判断し、事業ポートフォリオの整備と並行して海外ガバナンスの強化に取り組み、短期間で収益性を改善することに成功しました。

将来の持続成長に必要な基盤と収益力の強化



- ### 基盤強化
- 低収益資産の整理
 - 業績改善分科会
 - 海外子会社ガバナンス強化
 - 次世代経営者アセスメント
 - 次世代経営者トレーニング
 - 監査機能強化
 - 社外取締役(外国人・女性)増員
 - 外国人監査役
 - 総資産の圧縮
 - ダイバーシティ推進活動チーム設置
 - 事業特性に即した組織再編
 - サステナビリティ推進委員会設置
 - パートナーシップの拡大
 - 海外DX
 - M&Aチーム設置
 - 資金調達多様化

資本生産性の向上

「戦略」「ガバナンス」「人財育成」の観点で当社の課題を明確にし、具体的な改善策を計画・実行しました。

並行して財務構造改革を進め、政策保有株縮減、不動産売却などをはじめとする総資産の圧縮や、資金調達手法の多様化などに取り組み、将来の成長ステージを見据えたバランスシートの改善を大きく進展させました。

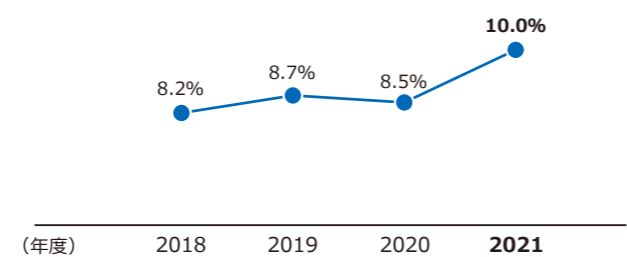
原因と改善策については社外取締役、投資家の皆様からのご指摘、アドバイスを最大限取り入れることでスコア、優先順位の最適化を図りました。

新型コロナウイルス感染拡大、最終年度の高騰等があり、期中での売上高目標の修正実施や最終年度での利益率目標未達など、定量面では課題を残す結果となりました。

一方で、当社が自社の課題解決を目的に始めた活動は外部環境の変化による事業環境の悪化に対しても有効であることが証明され、今後の環境変化に対して早期に対応を始めることができました。

また、財務構造改革や、戦略的投資、BS改善を進めた結果、調整後ROE10%を達成したことは大きな成果です。

調整後ROE



16中計「できたこと」と「積み残し課題」

16中計では3つの重点方針を掲げていました。

いずれも、多大な進展がありましたが、どの方針についても積み残し、あるいは新たな課題があります。

例えば、当社の強みに特化していくにはさらに踏み込んで

ポートフォリオを変えていくなど、今後より高い目標に向かって改善を続けていく必要があり、これらの課題は17中計で改善に取り組んでいきます。

重点方針

1

資本生産性・収益性の向上を伴う利益成長

グループ内ベスト・プラクティスを結集し、各種施策を最適な手法で着実に実行

業績目標	評価指標	具体的施策	
売上高	ROIC	シエア増	低収益資産改善 収益性向上 BS適正化(総資産圧縮)
EBITDAマージン		商品構成改善による収益性向上	
調整後 ROE		原価低減	外部環境変化への対応力は不十分
		高付加価値技術、商品のグループ展開	
		販管費最適化	
		物流費削減、等	
		低収益資産改善	外部環境変化への対応力は不十分
		BS適正化	
		運転資本最適化	
		固定資産回転率最適化、等	

2

事業競争力の向上

外部環境と内部要因分析を実施し、ポートフォリオ最適化+競争力を強化

- 抜本的な対応が必要な事業へのテコ入れ
- 資産・資源配分の最適化
- グループ内ノウハウ、ビジネスモデルの活用促進
- 業際も含めたビジネス機会の探索と創出



抜本的な対応が必要な事業へのテコ入れ

需要構造変化への対応は端緒にすぎず、大胆なポートフォリオ最適化

3

グループ総合力の向上

「One Kansai」の精神で、徹底した顧客志向を持つグローバル人財の育成と登用を加速

- 多様性(Diversity)の推進**
 - 境界の撤廃(Boundarylessness) : 国籍/性別/年齢/社歴/その他
- 人財マネジメント**
 - KPIツリーによる事業計画と連動した透明性の高い評価
 - グローバルタレントの活用
 - 人財の最適配置
- 意識改革**
 - 顧客を豊かにする製品・サービスの素早い提供を最優先する

海外ガバナンス強化
人財抜擢、登用
ジョブ制の設計(日本)
グループ連携強化

意識変革が不十分
ジョブ制実行(日本)

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.57)、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.84)も強化しています。

	リスク	機会
気候変動 サークラーエコノミー 水資源不足 環境汚染 生物多様性損失 自然災害	<ul style="list-style-type: none"> 炭素税導入や気候変動対策へのコスト 化学品への使用制限や素材変換による原料供給課題 既存顧客とのビジネス環境変化 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 温暖化、海面上昇によるBCPリスク 	<ul style="list-style-type: none"> 新たな塗料需要 気候変動対策・資源循環に関わる新規ニーズ 産業構造変化による新規ビジネス新興
デジタル化	<ul style="list-style-type: none"> サイバー攻撃 	<ul style="list-style-type: none"> IoTを取り入れた生産革新
原材料逼迫、高騰	<ul style="list-style-type: none"> インフレによる経済停滞 	<ul style="list-style-type: none"> 安価調達・安価設計による差別化
紛争 感染症	<ul style="list-style-type: none"> 地政学リスクの高まり 欧米・中国からの輸送量急増による輸送大幅遅延 主要原材料供給者の事業撤退 	<ul style="list-style-type: none"> QOL向上製品の需要拡大
ダイバーシティ	<ul style="list-style-type: none"> 市場ビジネス環境の変化に伴う人財の質や競争力の低下 多様な人財の活躍機会の喪失による人財の流出 	<ul style="list-style-type: none"> 多様で優秀な人財確保による企業価値向上 労働者や社会への豊かさの創出
サプライチェーンにおける環境、社会側面の責任の拡大	<ul style="list-style-type: none"> 人権侵害や環境負荷による信用低下 	<ul style="list-style-type: none"> サプライチェーン全体での環境・人権・労働・コミュニティ配慮による当社価値・信頼性の向上

市場環境と企業に求められるプロフェッショナルリティ

グローバル塗料市場は引き続き成長市場であり、今後も拡大していきます。

しかし、原材料費、物流費の高騰は一時的なものでなく、今後も続いていくと思われ、利益創出の難易度が高くなっていきます。また、需要は増えてますがその内容は持続可能性を前提にしたものに大きく変化していくため、現状の延長線をた

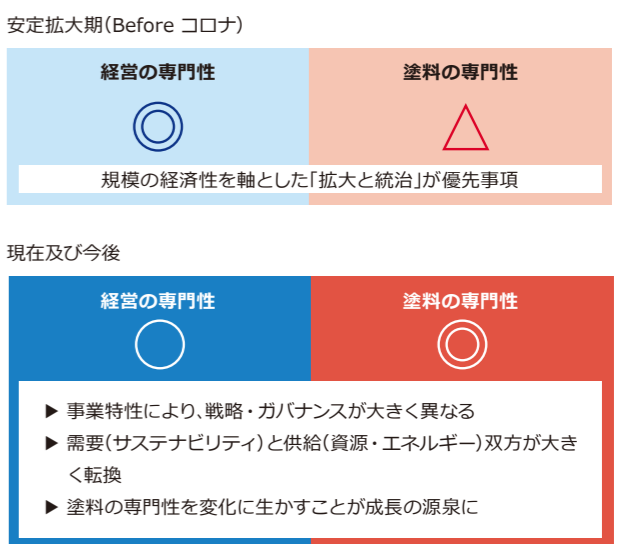
どる企業は世の中から必要とされなくなるという大きな変化が起きています。

今後、塗料メーカーとして最も求められることは、需要の変化に対応し、これからの世の中が必要とする製品、サービスをつくり出し、提供していくプロフェッショナルリティです。

市場環境

	当社への影響
塗料業界の環境	エssenシャルなビジネスであり、 安定的成長 資源・エネルギー転換による原材料費、物流費の高騰 サステナビリティが競争優位の源泉 となるゲームチェンジ 中国経済の減速と世界経済への影響
事業環境	自動車 中国・インドを中心に量は引き続き拡大 工業 欧州発信でのグリーンディール/イノベーション 汎用 インドは高成長継続、アフリカは徐々に拡大

企業に求められるプロフェッショナルリティ



当社の強みは、自動車用塗料を含めたB to Bビジネスで培った3つのプロフェッショナルリティです。

1つ目は高い技術力です。当社の特色は、お客様の競争力を高めるための技術力を磨いてきたという点にあります。今後伸びていく産業に貢献していく技術力と技術をマネジメントする力があります。2つ目は、お客様が塗料メーカーに期待することを熟知して、きめ細かな対応をするサービス力です。

そして、3つ目は、どんな時も製造ラインを止めないように最善を尽くすことで培った塗料供給能力です。

当社は創立以来、堅実、誠実な従業員と企業文化を大切に育ててきています。

これからの大変革の時代において、当社の専門性と当社従業員や文化はまさしく世界から必要とされるものです。世の中の変化に挑戦することで、大きく成長するチャンスであると考えています。

こうした世界の変化や社会課題や顧客ニーズを把握し、当社としての強みを認識したうえで、今後関西ペイントグループがさらに飛躍していくために、ESG経営を中心に据えた成長戦略を策定しました。

16中計までに進めてきた収益性の改善や海外ガバナンスの改善、事業部門制への組織再編をもとに、さらに「Good to Great」を実現する17中計を進めていきます。

強みをどこに生かすか

[高い技術力]

- CO₂削減商品の拡販 (自動車・工業分野)
- EV関連市場への攻勢
- 脱炭素・QOL向上製品の開発 (モビリティ・ライフ・インフラに注力)

[サービス力]

- 自動車部品用塗料の拡大 (グローバル)
- 工業用塗料の拡大 (欧州・インド)
- ECを通じたB to Cへのチャレンジ (日本・インド・トルコ他)

[塗料供給能力]

- 自動車・自動車部品用塗料の拡大
- 工業用塗料の拡大
- M&AのPMIドライバー

第17次中期経営計画

17中計の位置づけ

2022年4月にスタートした17中計は持続的成長サイクルへの転換期と位置づけています。

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、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

目標

17中計では最終年度である2024年度に、売上高5,000億円、EBITDAマージン17%、調整後ROE13%の達成を目標としています。

いずれの指標も過去最高であり、かつ、全セグメントで、規模も収益も拡大していく計画です。

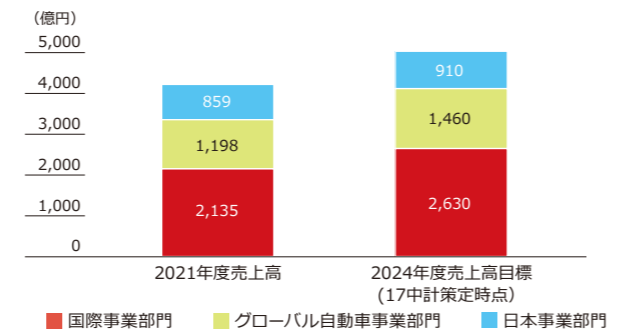
※ なお、2022年6月1日にアフリカ事業売却を公表しましたが、グループ全体の中期経営計画目標値は変更していません。



基本戦略

17中計では、日本セグメントの構造改革を進め、収益性を高めていきます。あわせて、欧州やインドを中心に強みを強化し、中小型のM&Aを進めるなど海外事業を拡大し、当社グループの成長を牽引していきます。

また、グローバルヘッドクォーター機能を引き続き強化し、国内外のリスクをマネジメントし、強みにグリップしていきながら、事業拡大という遠心力を強めていきます。

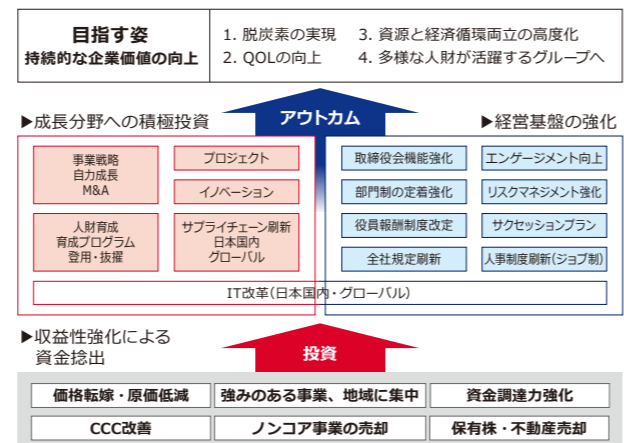


代表的施策

3つの重点方針に基づき、具体的施策を実行していきます。

収益性を高めて得る資金を経営基盤の強化と成長分野への投資に振り向けます。成長分野としてM&Aを含む塗料事業を筆頭に人財育成や経済的価値と環境価値を両立するためのサプライチェーン刷新を進めていきます。経営基盤の強化については取締役会の機能強化、役員報酬制度の改定、人事制度刷新やエンゲージメントの向上など会社機能と人財への投資を進めていきます。

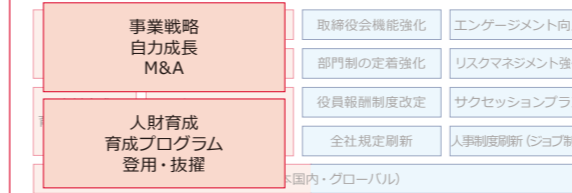
これらの投資の効果を最大化し、定着させていくためにITに継続的に投資をして経営力を強化していきます。



成長分野への積極投資 経営基盤の強化

1 事業戦略 (詳細 P.34-45)

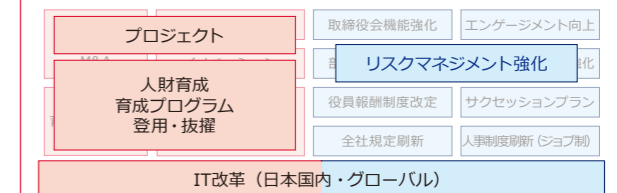
主な計画と投資規模



事業投資600億円(3年間)
 ボルトオンM&A 200億円(3年間総額)
 大型M&A TBD
 ノンコア事業売却 TBD
 上記を通じてポートフォリオを最適化

2 IT改革 (詳細 P.52-55)

主な計画と投資規模



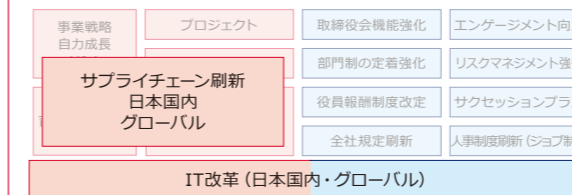
3つの柱で3年間にIT標準レベル以上に到達しガバナンスの中核とする。近年リスク激増のサイバー攻撃対策に最優先に対応。

IT中計策定 2022年4月より着手

- IT戦略: 事業継続性の担保, 柔軟性と拡張性の両立, 全体最適維持, 最新技術の適用
- 体制・プロセス: 新IT組織構想確立, IT人材20名増強(3年間), ワークプレイス最適化計画
- インフラ・セキュリティ: 組織的対策, 物理的対策, 人的対策, 技術的対策, サイバー攻撃対応体制の構築, 投資規模30億円(3年間)

3 サプライチェーン刷新 (詳細 P.46-47)

主な計画と投資規模

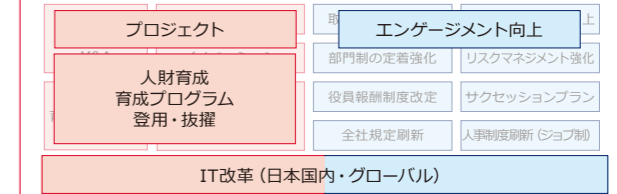


日本国内刷新の基本計画策定

- 分散する拠点を3地区に集約(15年計画)
 - 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

4 プロジェクト (詳細 P.72-75)

主な計画と投資規模



部門傘下で責任と権限、レポートラインを明確化し始動。従業員を多く抜擢し人材活躍を推進。

安価設計・調達・生産プロジェクト

- 51名: PLM導入
- 投資規模10億円(3年間)

業績改善分科会第2期

- 50名: 日本セグメントのデジタル化を推進
- 投資規模60億円(3年間)

グローバルデジタルプラットフォームプロジェクト

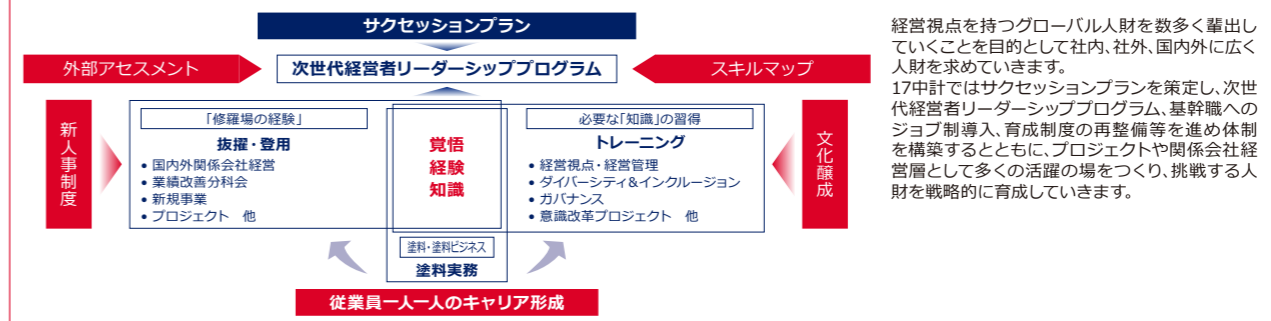
- 40名: グローバルチーム
- 投資規模20億円(3年間)

文化醸成プロジェクト

- 9名
- 投資規模10億円(3年間)

※人数にはパートナー企業メンバーも含む

5 人材戦略 (詳細 P.69-71)



6 ガバナンス (詳細 P.76-81)



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。

中計公表～3月に進捗した施策

- リスク管理委員会の常設
- 全社規定刷新Phase1 第2回エンゲージメントサーベイ

2022年4月より開始した施策

- 情報セキュリティ委員会の常設
- 役員報酬制度を改定
- 基幹職へのジョブ制導入
- グローバルデジタルプラットフォームへの不正検知、監査機能についての搭載検討

国際事業部門



取締役 常務執行役員
国際事業部門長
西林 均

国際事業部門は当社グループ売上の約半分を担っており、今後さらにこの重要度は高まっています。経営の現地化と日本ー現地間の連携強化を両面で進めており、グループ本社は少数精鋭が「現場の問題は日本の問題である」という意識のもと、各国の経営、最前線とのコミュニケーションを更に密にしながらグループ全体の利益向上を追求しています。

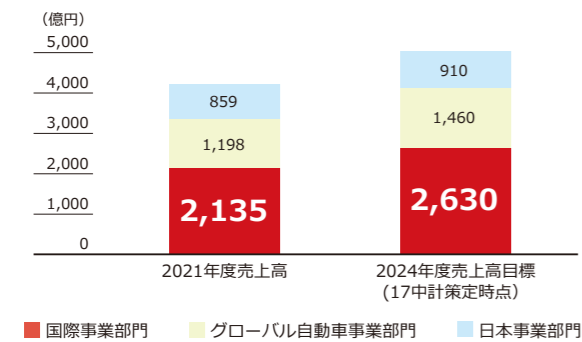
Q. 当部門の管掌範囲と特色について教えてください。

日本以外の全ての国、自動車用塗料以外の事業分野を管掌しています。インド、欧州、アフリカなどには大きな拠点があります。事業としては工業用塗料、建築用塗料が大きな柱で、他にも自動車補修用塗料や防食用塗料などを展開しています。

Q. 当部門が目指す姿を教えてください。

全社方針を達成するために必要なことを全てやる部門でありたいと考えています。当社には中期経営計画と成長戦略がありますので、常にこの全体目標を自分たちの手で実現していくことがミッションです。このために、①ガバナンス、②重点指向、③課題解決、④独立と連携、という4つの方針を打ち出し、日々格闘しています。

17中計の3年間の目標数値



Q. 2021年度の当部門の売上高2,135億円への評価をお聞かせください。

昨年度は16中計最終年度でしたので1年間に限らずに3年を総括してお話します。16中計開始時点では数多くの課題を抱えていました。もとより海外ビジネスは成長性が高いと同時に、高リスクがある領域です。さらに、当社特有の課題として、過去の急拡大の後遺症といえるガバナンスや業績面での問題が山積していました。これらの問題に対し、「待たない」「放置しない」「問題の兆候を自分で発見し解決

行動を起こす]を実践し、数多くの事業撤退やガバナンスの強化をしてきました。その結果、16中計当初と比べ、売上は少し減りましたが利益は増加しました。

しかしながら、まだまだ道半ばでこれからも日々の活動を通じてレベルアップしている過程です。

Q. 17中計を進めるうえでの当部門としての考え、当社グループの役割を教えてください。

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ので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材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。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つくっていきたくと思っています。

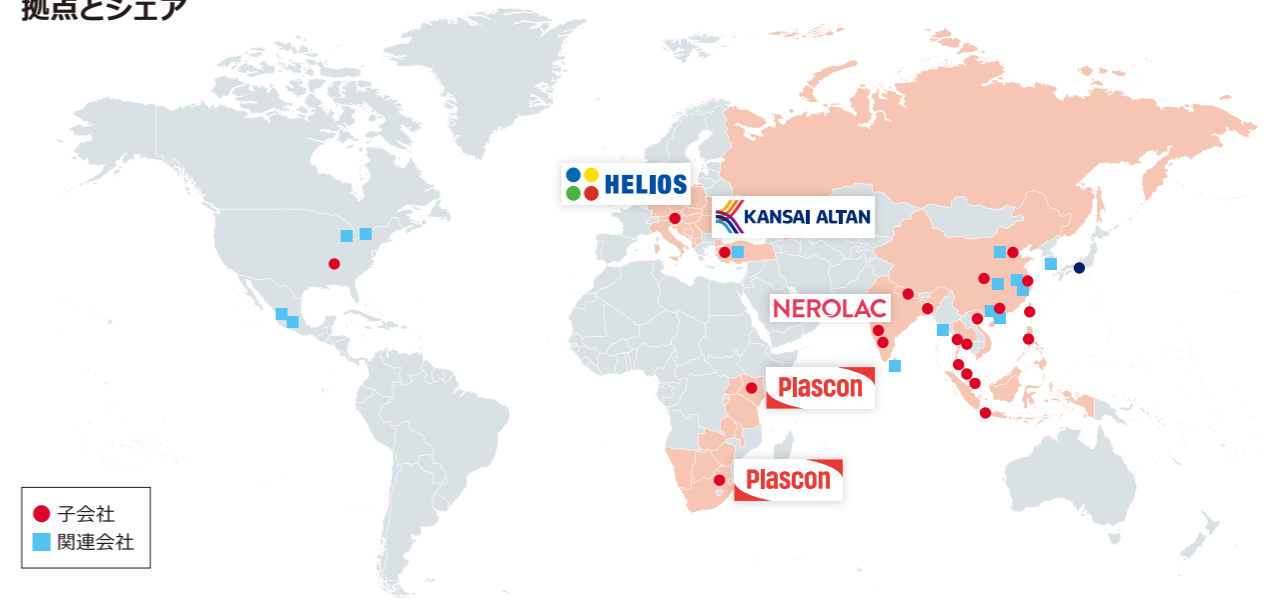
事業については、グループ戦略としてすでに説明されている「インド・欧州」「B to Bへのシフト」を実践していくのみですが、現場、足元を見れば各事業体にはそれぞれ異なる良さ、課題、優先順位があります。頭で想像したり、理屈で語り切れない生々しいところが最も大切なところ。お金だけではなく、会社にとっての本当の利益になること、目先の利益だけでなく、将来の利益も考えて強い意志と勇気を持って日々行動していく組織をつくるのが17中計の達成における当事業部門の役割だと考えています。

また、サステナビリティに向けた諸々の活動、DXなどについては、海外グループ企業にいくつも良い取り組みがあり日本や他の国が学ぶことがたくさんあります。これらの活動をグループ全体に展開していくことも今後、より重要になってくると思います。

Q. アフリカ事業売却の発表がありました。今後について教えてください。

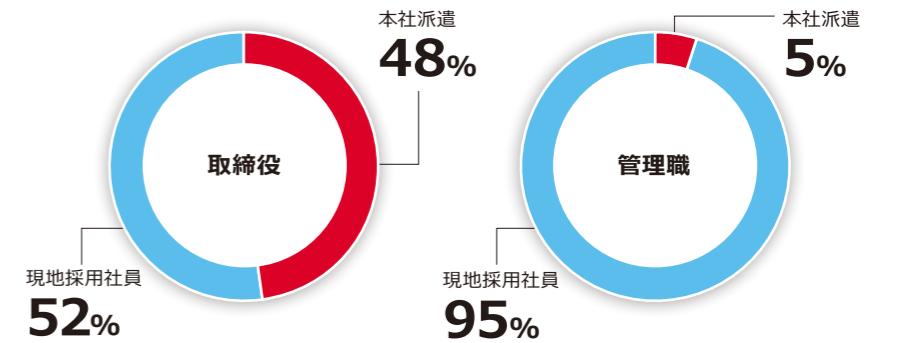
事業売却の発表はしましたがクロージングのその日まで当社グループの一員ですので、現場とともに真摯に事業へ取り組みます。一方で17中計目標は変えませんので、他地域のより一層の成長促進とM&Aを含めた適切な打ち手を着実に進めていきます。

拠点とシェア



マネジメントの現地化

当社グループの海外子会社では、取締役を務める本社社員の派遣が48%である一方、管理職に占める本社社員の派遣は5%です。多くの現地採用社員によって現地の運営を行っています。また、日本本社での部門メンバー数を抑え、少数精鋭で本社部門としての役割を果たしています。



用途や地域性に応じて多岐にわたる製品を展開

自補修

防食

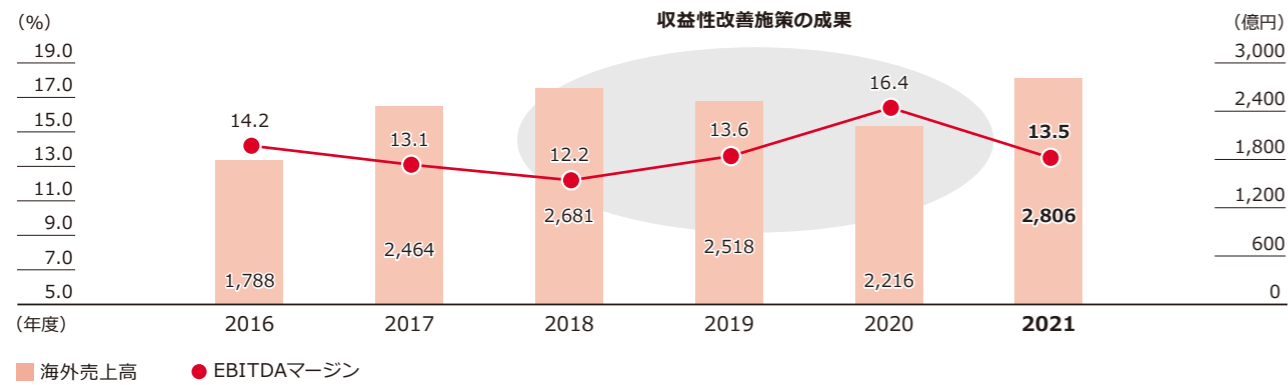
建築

工業

16中計施策を進め、収益性を大幅に改善

15中計までの積極的なM&Aにより売上は拡大しましたが、収益性は年々低下していきました。16中計では海外各グループ会社と緊密に連携し、グループ各社各々の課題解決に取り組みました。アフリカ、欧州を筆頭に構造改革を進め、16中計最終年度においては、アフリカ事業の経常黒字化の達成、欧州は、日本とインドに次ぐグループを支える第3の柱として成長しました。また、当社の強みを生かすB to B事業の強化、市況の変動が大きい新興国依存度の最適化を進め、事業、地域双方のポートフォリオの改善を進めました。この結果、16中計の3年間でEBITDA及びEBITDAマージンは大幅に改善しました。

海外の売上高とEBITDAマージン

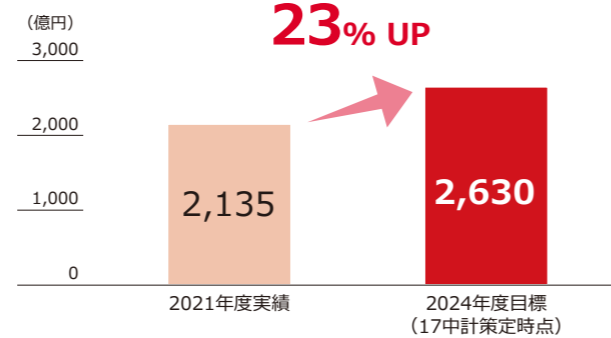


17中計のポイント

16中計で規模を小さくしましたが、質を高めました。17中計では、質を維持しながら海外の強い成長力を取り込み、事業を拡大していきます。14中計、15中計、16中計で経験した様々な苦難を踏まえて見出した、当社の課題や勝ち筋、そしてサステナビリティを戦略に反映し、強靱なポートフォリオをつくっていきます。

主な施策	
インド	建築における販売網の拡大、デジタルを活用したブランド強化 自動車のマーケットシェア維持・向上
欧州	工業分野への投資 環境価値向上を求める顧客の新規需要獲得
アフリカ	構造改革の完遂とさらなる収益性の向上
アジア	自動車用塗料・環境対応技術を生かし、工業用を強化

国際事業部門売上高



グループにおける国際事業部門 売上高比率



事例紹介

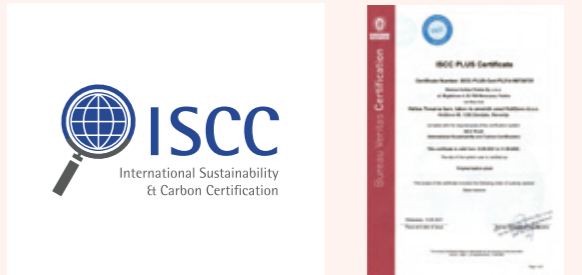
HeliosのボルトオンM&Aの実績

Kansai Heliosは2022年8月にドイツの塗料製造会社であるWestdeutsche Farben GmbH (wefa)の事業資産買収を完了しました。本買収によりKansai Heliosの鉄道塗料事業用並びにその他工業用塗料事業のRembrandtinブランドを補完する新技術、並びに塗料製造工場を入手することとなり、特に環境対応に必要な水性塗料に強みを持つwefaの技術力を活用することで、さらなるESG戦略の推進とサービス力を生かした工業用塗料のシステムサプライヤーとしての地位を確固たるものにしていきます。



Helios RESINのポリエステル樹脂がISCC PLUSの認証を取得

Kansai Heliosグループの特別事業部門であるHelios RESINのポリエステル樹脂が、2021年9月にISCC PLUS (国際持続可能性カーボン認証)の認証を取得しました。ISCC PLUSは、原材料や製品を持続可能な形で供給するための仕組みを構築し、認証する国際的な認証制度です。また、温室効果ガスの排出削減や社会的持続可能性といったサステナビリティの基準も含まれています。Helios RESINSは、この認証システムの要求事項に基づき、持続可能な原材料から生産されたポリエステル樹脂を提供しています。



Kansai Nerolac Paints Ltd.(インド)がCRISIL社で塗料部門1位に選出

インドの分析会社CRISIL社に、ESG観点でのインド企業の格付けで上位1/4に選出、塗料部門で1位に選ばれました。KNPL社では、雨水の再利用やGHGの排出削減、プラスチック廃棄量の削減、工場への植樹などに取り組むほか、CSR活動に約2億円/年を投じて教育、農村のコミュニティ開発、生計スキル強化の支援を行っています。ほかにもS&P、NSE50に選出されました。



17中計ではグローバルデジタルプラットフォーム(GDP)の開発により、ESG経営の基盤を構築します。

これにより、管理連結、グローバル調達力を強化し、環境データの収集と目標管理等、抜本的なグループ経営力の強化を進めます(P.54に詳細説明)。

グローバル自動車事業部門



常務執行役員
グローバル自動車事業部門長
富田 和昌

グローバル自動車事業部門は技術力、利益面双方の屋台骨であり、関西ペイントグループの誇りでもあります。CASEやカーボンニュートラルなど自動車産業構造の大きな変革期にありますが、当社の技術力とネットワークを生かしてこの変化に対応し、ビジネスを強化する好機と捉えています。

Q 当部門の管掌範囲と特色について教えてください。

日本を含むグローバル全ての自動車用塗料、自動車部品用塗料が管掌範囲です。自動車用塗料分野は、主要顧客である自動車メーカーがグローバル企業ですので、当社としても海外各地の合併企業と連携のうえ、グローバル承認材質を展開できる体制が求められます。自動車メーカーと同じ品質でグローバルに塗料を供給することができる塗料メーカーは実は世界に5社しかありません。当社は日本及びインド・中国を含むアジアでは第1位、世界で第3位のポジションを有しています。グローバルに広く対応するために、欧米で生産する日系自動車メーカービジネスに対しては、PPGとのアライアンスにより追随し、大きな成功を収めており、中国におけるEVメーカーの台頭においては、そのビジネスを当社中国最大の合併企業で対応しています。

Q グローバルに自動車用塗料を供給できる5社に、なぜ当社は入れているのでしょうか。

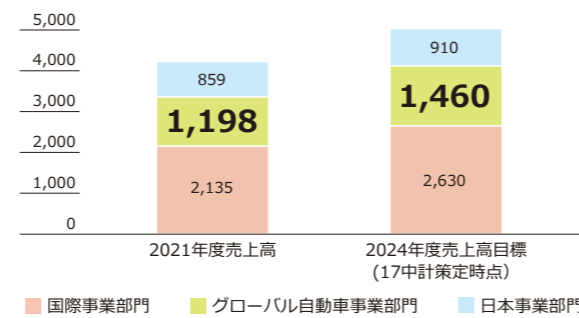
塗料は裾野が広く、様々なものに塗装されます。その中でも自動車用塗料は非常に高い技術力が要求され、当社の持つ優れた分散技術、樹脂合成技術、設計技術等を活かして顧客要求に合わせた意匠、仕上がり、耐久性、台当たり塗装コストを満足させる開発を行っています。そして、自動車の生産のためには日々安定した塗料供給が必要で、その生産体制及び全世界で塗料を供給するサプライチェーンの構築が求められます。また、自動車のボデーや部品は様々な素材及び形状をしており、塗料の性能を各部位にくまなく発揮させることが必要であり、気候変動やライン条件に合わせて同じ品質で生産し続けるためには、顧客と協業のうえ、きめ細かなラインサポートが重要となっています。このような対応を全てできる塗料メーカーは非常に少なく、当社は何十年もかけて自動車メーカーと協業することでこ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二人三脚で海外でも同じ対応ができるようにノウハウと実績を積み上げてきました。現在のアジア第1位、世界第3位というポジションはこれらの日々の努

力の賜物であり、一朝一夕にできるものではありません。

Q 2021年度の当部門の売上高1,198億円への評価をお聞かせください。

自動車の需要自体は強いのですが、コロナ禍による部品不足、半導体不足により自動車生産が減少し、トップラインが伸びませんでした。そこに原材料費高騰が直撃し、利益面でも非常に苦しい1年でした。苦しい時期ではありましたが、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おり、これらの成果は今後出していけると思います。そういう意味では昨年度の努力があったから今後の展望が描けると考えており、非常に大切な1年であったと考えています。

17中計の3年間での目標数値



Q 当部門の目指す姿を教えてください。

自動車産業は大きな変革期を迎えています。EV化が進むことで産業構造が変化していくでしょう。しかし、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ける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たいと考えます。

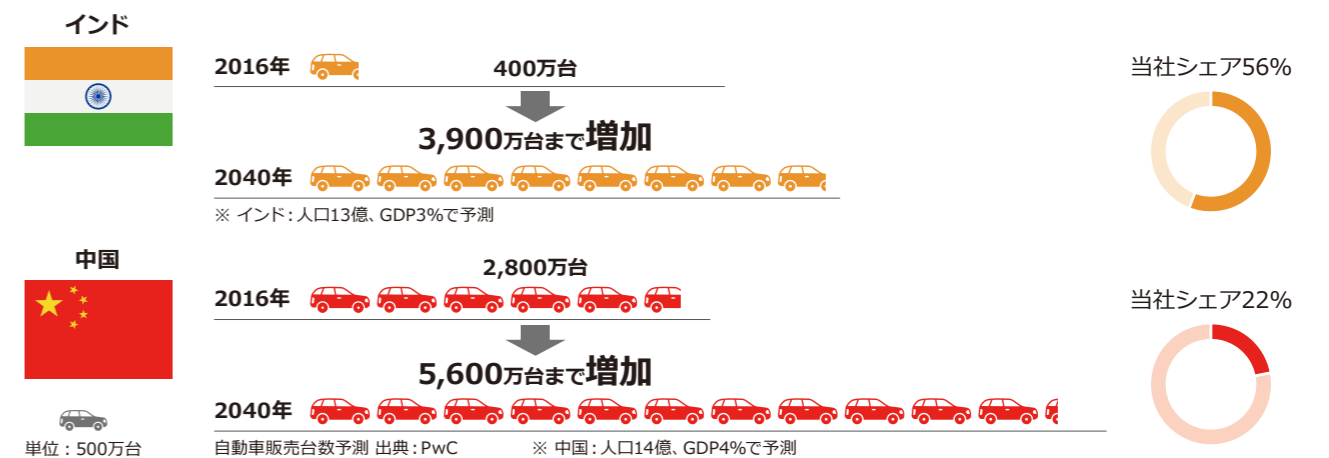
拠点とシェア



モビリティ産業の魅力

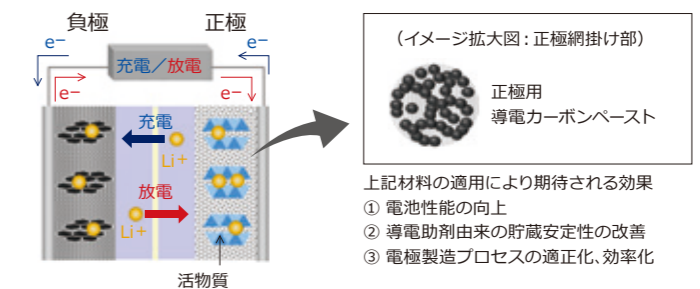
- 自動車用塗料は塗料市場の10%を占有しています。建築用塗料、工業用塗料と比較すると市場規模は小さいですが、高度な技術、サービス、供給能力が必要であり、高い参入障壁があることが特徴です。
- ガソリンエンジンから環境対応による動力への変革が進みますが、人が移動する手段としてのモビリティ産業は拡大していきます。過酷な環境下でボデーを保護し、意匠性により商品力を高める塗料の需要はモビリティ産業の拡大とともに広がっていきます。
- 世界の生産拠点として中国が最大の生産国であることは変わりませんが、今後、モータリゼーションが始まるインドでの生産台数増加は著しく、強固な基盤を持つ当社の重要性は今後ますます高まっています。

着目すべき外部環境



新たな需要の創出

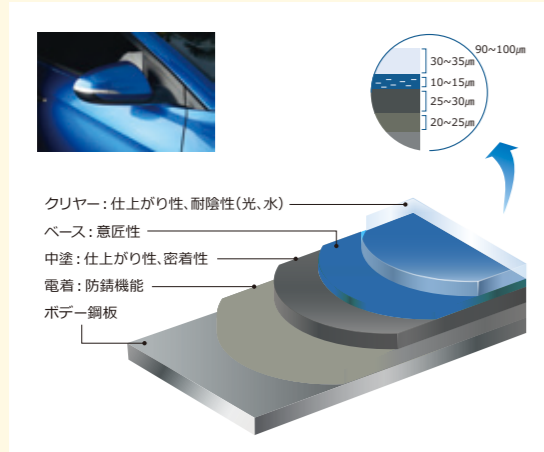
- EVの拡大により、電気を適切に扱うための新たな塗料や塗料技術の需要を生み出します。導電性、絶縁など塗料メーカーの持つ技術が貢献する領域が広がっています。



自動車用塗料とは

自動車は世界中のあらゆる環境に耐え、安全であり、そのうえで美しい外観を保つ必要があります。自動車の表面を塗装しなければ、あっという間に錆びたり、劣化したり、見た目が悪くなるだけでなく、安全を守れなくなります。自動車の品質と外観を保つために、塗料は極めて重要な役割を担っています。

1 1万円札と同じ厚みの中に4層の塗膜があり、様々な機能で車の寿命を延ばし、美しいカラーを表現し、高級感のある外観をつくり上げます。



クリアー

太陽光の中で車を劣化させる波長を吸収すると共に、艶を出し、高級感を感じる表面状態をつくり出す塗膜層です。

ベース

顔料、アルミ、パールなどの組み合わせにより、美しいカラーを表現すると共に、太陽光による劣化を防ぐ塗膜層です。

中塗

光線透過を遮断すると共に、飛び石による衝撃を吸収し、ボデー素地がむき出しになる面積を小さくする機能を持つ塗膜層です。

電着

車のボデーの表裏をくまなく被膜し、金属を錆から守る塗膜層です。

2 自動車カラーデザインは、芸術性と技術力の高次元での融合。

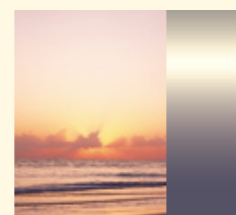
自動車のカラーデザインは、自動車モデルのコンセプトを理解し、カラーで表現する高い芸術性が求められます。

様々な顔料、金属片などの粒子状光輝材料の特性を熟知し、最適な組み合わせで世の中にない「新色」をつくり出します。

自動車のカラーは美しくあり続けると同時に自動車を長い間保護しなければなりません。太陽光線を受けても劣化したり、色褪びをしない、そして光線が素地に到達して塗膜剥がれなどを起こさないなどの顔料特性、光学特性、各材料の特色を生かして新しく、美しいカラーをつくり出しています。



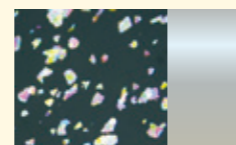
深み感をイメージした画像とイメージを再現した塗色



ニュアンスカラーをイメージした画像とイメージを再現した塗色



減法混色(左)と加法混色(右)



ホワイトパールはRGBのフレークが混ざって白を発色している

3 自動車の外側は塗膜で覆われ、美しく守られています。



自動車は世界中の様々な過酷な環境の中で使用されます。暑いところでは車の表面温度は60～80℃に上昇し、寒いところではマイナス20℃を超えます。さらに、

塩害や酸性雨などの環境影響、走行中の飛び石など、様々なダメージをあたえる要因から自動車を守っています。

4 塗装ラインを熟知した適応設計力、サポート力が重要です。

自動車1台の中には様々な部位や形状があり、全ての部位を問題なく塗装するには塗装ラインの特徴や環境適性が塗料に織り込まれていなければなりません。塗装した塗料が垂れてしまったり、厚みが不均一で色ムラが出てしまう等の不具合が発生すると、自動車生産を阻害してしまいます。

塗装時の大敵であるゴミブツの削減も非常に重要です。自動車1台を塗装するためにはこれらの適応設計といわれる塗料の繊細な調整とラインの生産を安定させるための日々のサポートがとても重要です。



日本事業部門



取締役 常務執行役員
日本事業部門長
寺岡 直人

日本事業部門は関西ペイントグループの本丸として、今後もグループの中核であり続けます。日本において圧倒的な強さを持つ塗料メーカーになるという強い決意を持ち、そのために、抜本的な構造改革を進めていきます。

Q 当部門の管掌範囲と特色について教えてください。

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を管掌します。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、船舶用塗料などが挙げられます。

日本市場の特徴は、外資塗料メーカーのシェアが5%未満と非常に小さいということです。これは日本市場が世界的に見ても非常に特殊性が高いということです。日本事業部門は日本市場の特殊性に特化して対応することで市場シェアを伸ばしていくことを目指しています。

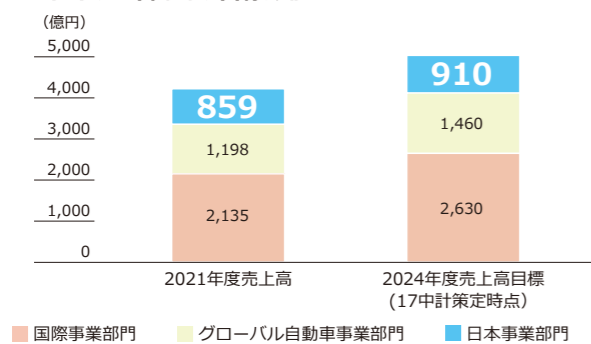
Q 当部門の課題認識について教えてください。

日本の塗料市場規模は緩やかな減少が続いていくと見えています。しかし、安定した大きな市場であり、その中で当社のシェアは20%強ですので、シェアを上げていくことで伸びる余地は十分にあります。しかし、日本全体の問題として高齢化が進み、労働人口の減少が急激に進むなど課題先進国といわれる構造的な問題に直面しています。これら、日本全体の問題に取り組みながら強みを発揮するため、QCDやビジネスモデルの抜本的な見直しが必要です。

Q 2021年度の当部門の売上高859億円への評価を教えてください。

原材料費の高騰が予想をはるかに超え、とても厳しい1年でした。当社は日本の塗料メーカーの中で先陣を切り、昨

17中計の3年間での目標数値



年6月に最初の値上げを打ち出しました。厳しい業績になりましたが、後半から少しずつ値上げが浸透し始め、今後につながる活動はできたのではないかと考えています。

Q 当部門の目指す姿を教えてください。

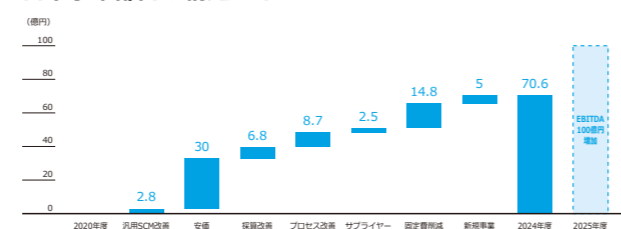
日本でのビジネスは長年、当社グループの中心であり、利益を生み出してきましたがじわじわと人の高齢化、設備の老朽化が進んでいます。当社が今後も成長を続けていくために、余力がある今、今後数十年を見据えたビジネスモデルやサプライチェーンの刷新を行い、グループを牽引する存在であり続けることが目指す姿です。

Q 17中計での目標と当部門の果たす役割について教えてください。

全社方針で示されているサステナビリティ経営を推進していきます。日本事業部門には工業塗料事業本部と汎用塗料事業本部がありますが、双方、大きなチャンスがあると思います。一方、現実を見ると、引き続き原材料費の高騰、物価上昇などの外部要因と設備老朽化などの内部要因双方で課題に直面しています。これらの課題に取り組むことが日本事業部門の17中計であり、17中計の成否が長期目標につながっていくという構図です。

これらの背景から、17中計では果敢に構造改革に取り組み、日本事業部門の収益性を大きく高めていきます。この構造改革により、利益を創出することだけでなく、今起きている世の中、需要の変化を捉え、各事業の特性に合わせた対応をとることで競争力を強化していきます。

日本事業部門の構造改革

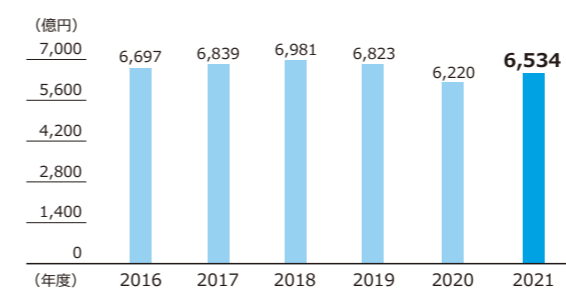


※トップライン施策(拡販・単価UPなど)は含まず

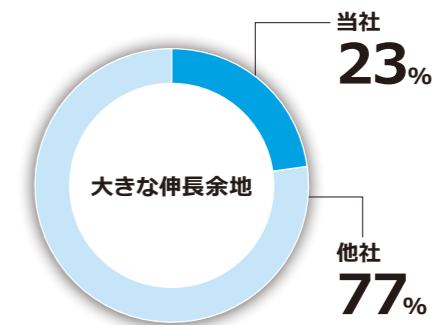
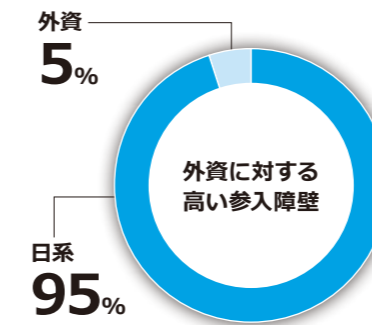
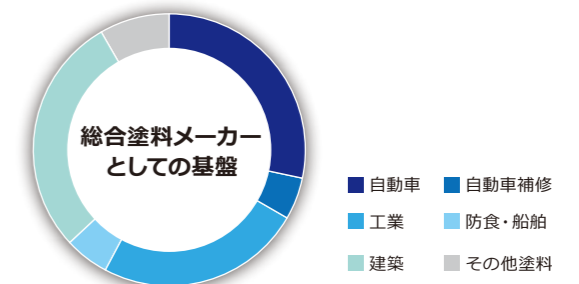
展開市場及び市場環境

日本市場は当社にとって拡大余地のある魅力ある市場です。

需要



出典：日本塗料工業会



用途別シェア/主要ブランド

日本市場シェア No.3 建築用塗料

当社の開発力を活かし、建築現場で下地が濡れていても塗装可能な塗料を開発し、工期管理を容易にしたり、錆面の上に塗装可能な防錆塗料を展開するなど、建築現場の実態に即した製品を展開しています。気候や塗装条件に合わせた塗料や塗装システムを開発・展開しています。



日本市場シェア No.2 工業用塗料

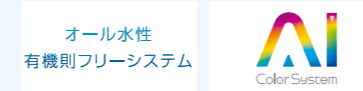
建設機械をはじめ、各種産業車両、スチール家具、外装建材、電化製品、さらには飲料缶の内面コートや表面意匠部分などに至るまで、様々な分野に当社塗料は浸透しています。特化則対応等、環境対応にも積極的に取り組んでいます。



日本市場シェア No.1 自動車補修用塗料

業界初オール水性有機フリーシステムや大型車塗装システム等、環境配慮型の製品ラインアップで、安全・安心な働きやすい塗装職場づくりを提案しています。

また、コンピューター調色支援システムの展開や研修施設を活用した提案型研修など、自動車補修用市場をリーダーとして牽引しています。



日本市場シェア No.2 船舶用塗料

関西ペイントマリンは「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しています。

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。



サプライチェーンの刷新

生産・SCM・調達部門



サプライチェーンの刷新が当部門の最重要課題として取り組んでいます。生産・物流改革やサステナビリティへの貢献、DX化による効率化などを目指した次世代サプライチェーンをまず国内で構築していきます。その後グローバルに展開していくという長期視野に立った活動を、着実に不易流行の精神で継続的に進化し続けていきます。

代表取締役 専務執行役員
生産・SCM・調達部門長、評価委員

古川 秀範

た全体最適の視点で活動し、世界中へ、安全に適正品質製品を届けていきます。

大規模なサプライチェーンの刷新を計画されていますが、この計画の背景や目的について教えてください。

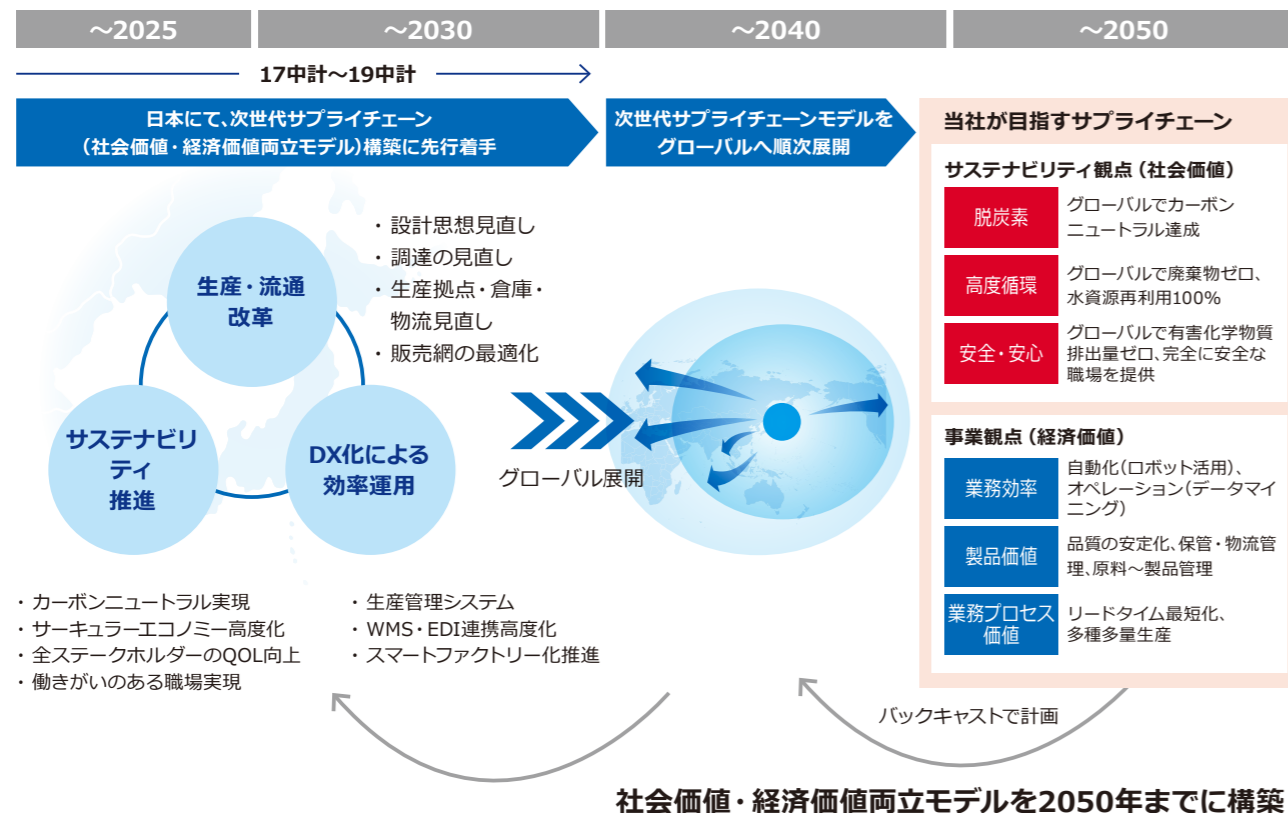
原材料や顧客を含めた広い視野でサプライチェーンを捉えると、グローバル化と経済のブロック化が複雑に進展していることに加え、世界各国で起こる異常気象、災害、ウイルス等の様々な変化とリスクが押し寄せてきています。このような激動の世の中を迎え、当社は現在のところ非常に強いサプライチェーンを持っています。利益を出す

当部門の管掌範囲と特色について教えてください。

当部門は3つあるグループ本社部門の一つであり、原料の調達から製品の納入まで、広義のサプライチェーン全体を管掌します。国際事業部門、グローバル自動車事業部門、日本事業部門の3つの事業部門をサポートし、グループ全体のサプライチェーンをダイナミックに動かしていくことがミッションです。

塗料メーカーの根幹であるサプライチェーンを担う部門ですが、特色としては、永遠に変わらないものを忘れず、新しいことや変化も同様に取り入れていく、という意味の「不易流行」を体現する部門であり、個々の部門の範囲を超え

サプライチェーン刷新コンセプト



ことができている今こそ、この先数十年勝ち抜いていくことを目的とした新しいサプライチェーンを構築していくべきであると考えます。

当社はグループとして104年という長い歴史があります。その中で複雑な拠点配置、設備の老朽化等、今は大丈夫ですが、災害等有事が起きた場合には、BCP対応の観点で早急に対処すべきという危機感もあります。

これらのいわば攻めと守り双方の観点から、当社の将来を支え、モノづくりの基本と伝統を次世代に引き継ぐ土台を構築していくことがこの計画の背景であり、目的です。

サプライチェーンを刷新することでどのようなことを実現していきますか。

まず、日本において15年規模の時間をかけ、今後数十年安定して適正品質の製品を供給していくことを実現し、日本の課題であるともいえる労働人口の減少に対応し得る生産拠点、保管、物流網につくり替えていきます。現在全社で取り組んでいるDXをサプライチェーンに取り入れ、カーボンニュートラルへの対応も進めていきます。これらを実現することで、マテリアリティを実現してだけでなく、

サプライチェーン刷新について

概要	日本国内刷新の基本計画策定	投資規模	15年計画、投資規模1,300億円規模
	<ul style="list-style-type: none"> 分散する拠点を3地区に集約 BCPと生産性向上の両立 生産、物流の脱炭素(Scope1,2)化を実現 	狙い	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 刷新後、日本国内EBITDAマージン5%底上げ

サプライチェーン刷新(日本国内・グローバル)	IT改革(日本国内・グローバル)
------------------------	------------------

価格転嫁・原価低減	強みのある事業、地域に集中	資金調達力強化
CCC改善	ノンコア事業の売却	保有株・不動産売却

サプライチェーンの世界展開の考え方

グローバルデジタルプラットフォームを発展させ、各国のサプライチェーンを情報でつなぐ

日本のサプライチェーン刷新と並行して海外展開戦略を検討

日本の活動から得る知見を海外に展開

各国JVとの個別対応からグループ全体最適なサプライチェーンに発展

EBITDAマージンを5%底上げする経済的価値も生み出していきます。

次に、日本で先行して進めるこれらの新世代サプライチェーンをグローバルに展開し、当社グループをリードしていき、グループ本社としての求心力を発揮するとともに、グローバルトップ企業としてふさわしいモノづくり体制をつくり上げていきます。

もう一つの特徴的な活動であるグローバル安全品質推進部(GSQ)について教えてください。

メーカーである我々の全ての前提となるのは安全です。これから革新的な活動を進めていきますが、この際に新しい技術やIoTなどによる効率化を追求するだけでは片手落ちになりかねません。世界的にも原材料メーカーや化学企業の事故が発生しており、当社グループにおいても近年、残念なことに海外で火災やあと一歩で事故になりかねない危険なことも起きてしまいました。これらのリスクを重く受け止め、何よりも優先すべき事項としてGSQを設立し、国内外グループ会社が一丸となって安全、安定操業の継続に取り組んでいます。

グローバル安全品質推進部(GSQ)の活動について

2020年度下期にグループ全体の安全に関わる課題の棚卸を実施

2021年度 GSQ充足
主な活動内容

- トップメッセージの発信
- グループ各社に対する安全・品質診断の実施
- 診断後フォローアップ
- 日常業務における危険事象発見に基づく臨時診断
- 安全トップ会談の継続実施

研究開発部門



研究開発部門は、蓄積されたコア技術を源泉とし、そこに先端のグリーン&デジタル技術を融合させることで、より競争力の高い製品・サービスを提供していきます。また、産学官とのコラボレーションを高め、互いの強みを組み合わせることにより、既存市場のみならず潜在市場や新規顧客にも新たな価値を創出していきます。

常務執行役員
研究開発部門長

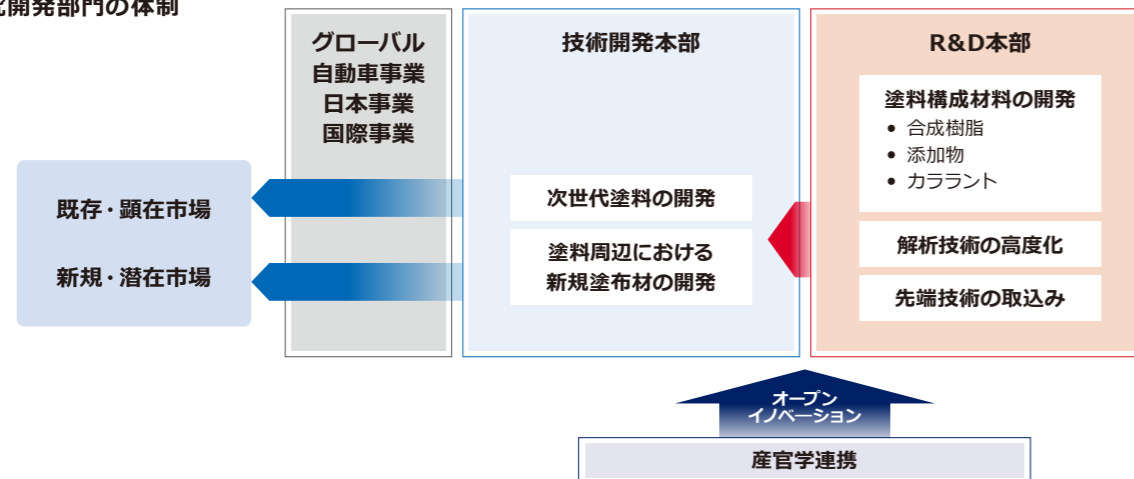
田桐 澤根

Q. どのような研究開発部門を目指されるのでしょうか。

これまでの関西ペイントは「顧客志向」を強みとして、研究開発においても各事業に求められる開発テーマを個別に営んできた傾向がありました。これは顧客の要求に迅速に応える面では強みとなっていましたが、他方では技術の横展開が滞り、属人的で非効率な開発体制になっていました。

今我々に求められるものは、既存・顕在市場への強みを維持しつつ、新規・潜在市場への取り組みを強化することであり、これには研究開発の生産性向上が前提となります。それを組織改革とデジタル化によって向上させていくことが部門長の私に課せられた課題であると考えています。組織改革として、まず各事業の開発部隊とR&Dを研究開発部門に集約し、部門を跨いだ議論や人の交流を深め、それぞれの壁を取り払いました。また、デジタル化の進展に向けて社内横断プロジェクトとして主要メンバーを集め、サプライチェーンとともにエンジニアリングチェーンにも切り込み、研究開発状況の見える化と技術情報の共有化を実現するDXを進めています。

研究開発部門の体制



Q. フロントローディングとコンカレント開発を提唱されていますが、その狙いを教えてください。

これまでの課題として、製品化間際まで顧客ニーズへのチューニングを繰り返し、多様な仕様変更を後工程に押しつけることでサプライチェーン全体に多大な負担をかけていた点があります。それを解決するために、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、前もって懸念事項に対処しておくフロントローディングという考え方を取り入れました。また、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開発も心がけています。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導入し、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、品質保証をそれぞれのステージで精査しています。研究開発・生産物流・営業マーケティングのメンバーが会して、デザインレビューを実行することにより、後戻りのない一気通貫の製品開発を進めていきます。

Q. 顧客課題に寄り添ったソリューション提供を教えてください。

塗料にはお客様の製品に塗られて初めて効力を発揮するという特徴があります。ある意味、お客様の製品が抱える課題に対して、ソリューションを提供することが塗料メーカーの役割になります。特に、当社が注力する成長著しいモビリティ、ライフ、インフラの分野では新たな機能追求が起こりやすく、その動向やお客様のニーズ変化に注視してより良い提案につなげていこうと考えています。例えば、

R&Dスキーム



EVや自動運転など100年に一度の大変革期であるモビリティに関しては、当社のコア技術がソリューションへとつながる可能性も高く、実際に新たな製品・サービスも生まれています。さらに、この動きを加速し拡大するためには、これまでの延長線上ではないコア技術の利用や新たな知の融合が必要で、産官学とのオープンイノベーションも進めています。この新たな活動を活性化することで、お客様の課題を解決し、お客様とともに事業の成功へと導いていくことが、ソリューション提供のあるべき像と考えます。

Q. コア技術をデジタル・グリーンと融合して進める新たな価値提供を教えてください。

当社が培ってきた基盤技術に、デジタル技術による効率的な製品開発の推進と、バイオマス技術やエネルギー効率などに貢献するグリーン技術をかけ合わせることで、当社が注力するモビリティ、ライフ、インフラの市場に新たな価値を提供していこうと考えています。

創業者から引き継がれる思いとして、単に自社の売上になるというだけでなく、お客様の事業を通じて社会課題の解決に貢献することが、モノづくりをする当社そして従業員の大きなモチベーションとなっています。

そして、それらの社会課題の解決こそが、当社が掲げるマテリアリティの実現そのものにもつながると考えます。

事例紹介

コンピュータ調色作業に対するAI技術の導入

サステナビリティが求められる現代において、調色業務においても省力化や習熟期間の短縮が求められています。そのために当社ではコンピュータ調色の活用を進めており、この一層の普及には精度向上が必要となります。ところが、従来用いている特定計算式を応用した独自理論ではアルミやパール顔料等の光輝材を含む塗色の調色精度が低いという課題があったため、AI技術（機械学習）を取り入れることでその精度向上を達成しました。

本AI技術の実現に不可欠な学習データ量・多様性・正確性の確保には、当社で長年改良を重ねてきた調色データを効率的に登録・管理する社内システムとデータベースが基盤として活用されており、これに過学習を抑制する最新学習アル

ゴリズムや局所最適を防ぐ最適手法等を適用することで精度の大幅向上を実現しています。

2021年には本技術を搭載した自動車補修向け調色システム（製品名：AIカラーシステム）を市場展開し、調色作業の効率化（従来作業時間から約60%削減）に貢献することで、さらなる製品拡販を進めています。

今回確立したAI技術は、幅広い分野への応用が可能であり、当社の強みである塗料・塗装技術と掛け合わせることで、新たな価値を創出し提供できると考えています。今後も変化していくニーズをタイムリーに捉え、技術開発へ取り組んでいきます。

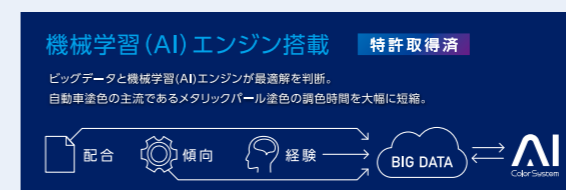
AI-CCM担当者



技術開発本部 上級研究員
赤羽 準治



技術開発本部
武部 恭祐



新事業(EC)

関西ペイントグループの高い信頼を生かしながら、オンラインチャネルを新たな市場として開拓することを目的として、2022年5月30日に「関西ペイントブラーノ株式会社」を設立しました。設立目的に最適なメンバーを抜擢した結果、様々なバックグラウンドを持つ、多様性に富んだメンバーで構成されています。新会社の代表取締役社長にインタビューを行いました。

代表取締役社長
小野 郁美



Q 新会社について、教えてください。

新会社の目的は「新しい仕組みで利益を生む」こと

スマートフォンやタブレット型端末の普及、新型コロナウイルスの感染拡大を起因とし、インターネット通販利用は急速に拡大しています。また、消費者の家に対するマインド、住環境へのニーズは大きく変化しており、これらに対応するには新たなビジネスモデルの構築が必要です。新会社設立の目的は、①既存概念・既存事業にとらわれない、②社会の変化に対応した次世代の商域開発、③意思決定の迅速化による旧弊の打破であり、マーケティングやフルフィルメントの改革を行うことで、関西ペイントのECビジネスの成長を加速させます。



会社の理念と社名に込めた想い

会社の理念として「We Color You」を掲げており、お客様のニーズを色彩(いろど)るサービスを創出することを意味します。B to C向けに新たなビジネス機会を創出し、価値創造につなげます。また、社名である「ブラーノ」は、イタリアのベネツィアにある島の名前です。ブラーノ島の住宅街は、霧深い冬の季節でも住人が迷わずに心休まる自宅に戻ることができるように「道しるべ」の役割で色鮮やかな塗色が使われています。「塗る」に関して「頼み方・買い方・塗り方」に迷っている人に最適なソリューションを提供することで、関わる全てのステークホルダーにとっての道しるべになりたいという想いを込めています。



事業紹介

一般消費者や職人向けの建築用塗料・道具を、ECを通して販売します。
3つの特色ある事業を展開することで、消費者や職人の様々なニーズに応えます。

EXPert (エキスパート)

塗料と職人を組み合わせて商品化

賃貸住宅や戸建住宅市場に対し、省コスト、短納期、産廃削減、SDGs対応を売りとして、塗装という視点から新たなサービスを創出します。また、消費者のブラックボックスになっている工事内容・見積もり・工事進捗を可視化し、迷っている人をECで解決に導き、今後のリフォーム市場拡大の波を捉えることを企図する事業です。



E-Cart Pro. (イーカートプロ)

職人が得するECプロショップ

多能工職人やセミプロ向けに、商品選定や塗り方のアドバイスを含めて塗料と道具がわかりやすく迷いがなく買える仕組みを構築します。現場で使用できるアプリを開発し、塗り方や最適な道具のアドバイスやマッチングを含めて、塗料や道具が気軽に購入でき、欲しい商品がセットで現場に届くようにします。



E-Cart (イーカート)

塗料の専門家の知見を消費者ニーズに応えることに活かす

楽天などのモールで一般の消費者に「塗る」を売ります。プロが選択した商品を限定し、バリエーションから選ばせることをせずに「あなたには、これ!」と、お客様がピンとくる商品が買えます。プロと一緒に「Do it Together(DIT)」することでお客様に安心して購入していただく、消費者が望むECサイトを構築します。



Q どのような会社にしていきたいと考えていますか。

過去に実家を塗り替えようとした際に、私自身もどこに何を頼めばいいのか迷った経験があり、ここに私たちが提供できる価値があると感じました。迷われている方々が思い悩むことなく解決にたどり着けるような仕組みをつくり、多様なニーズに応え続けられる会社になりたいです。

また、従業員全員が各々の仕事に責任を持ったうえで、個人の属性や雇用形態に関係なくフレキシブルに働くことのできる会社になりたいです。様々なバックグラウンドを持ったメンバーがいる中で、一人一人がその強みや経験を生かし、社員一丸となって経営をドライブしていきたいと考えます。事業を独り立ちさせて将来は世界にも挑戦したいです。

会社設立から事業展開を支えるメンバーの声

EXPert事業部、E-Cart Pro.事業部

桂川 有加



内装市場では大量の産業廃棄物が出るにもかかわらず、多くのクロスが使用されています。今までは室内を塗装で仕上げるという提案が様々な要因から受け入れられませんでした。EXPert事業部ではクロスの上から塗装し、環境負荷の低減をきっかけとし参入を目指します。また、塗料だけでなく道具販売や職人さんの派遣をシステム化して提供することで塗装を身近に利用できるサービスとして認知拡大をしたいと考えています。

コーポレート管理部

石渡 峰雄



これまで事業部と協業した事業・投資計画の策定や、各種規定類の制定など、会社としての基盤づくりを丁寧かつ迅速に進めてきました。管理部が適切な運営と判断を促す高性能なブレーキを持ってこそ、事業部が事業展開にアクセルを踏むことができるので、管理部はそういった立場で会社全体を支えつつ、事業部の良きパートナーとして会社をともに牽引していきます。同時に、機動性を生かして働きやすい職場環境の整備にも取り組んでいます。

Q リーダーに就任されたときの想いを教えてください。

お話を聞いて、これまでカラーデザインのキャリアを重ねてきましたので、会社経営の経験もなく未知の世界、正直驚きました。一方で、これまでのやり方とはまったく異なり、関西ペイントが本気で変わるのを感じました。かなり難しい仕事になることは間違いありませんでしたが、これまでも選択肢がある時はチャレンジングなほうを選ぶようにしてキャリアを重ねてきたため、今回も難しいほうを選ぶことにしました。会社が大きく変わろうとしている時に、自分も何か貢献したいとの思いも背中を押しました。

関西ペイントブラーノは新しい挑戦です。私自身は先陣をきって引っ張るより、仲間たちと知恵を出し合って経営していく形でリーダーシップを発揮したいと思います。また、フレッシュな観客やデザイナーとしての経験を活かすこともできると考えています。

Q 小野さん自身がお二人のお子様を育てられているとのこと、次世代に向けて、エールをお願いします。

関西ペイントグループでは、女性が活躍し続けるための土壌は強化されてきていると感じます。女性だけでなく、多様な人材が活躍することは、企業の成長には不可欠であり、関西ペイントとして目指している姿でもあります。私自身は、産休前後、当時の上司からの勧めもあり自分の研究発表をしたり社外で講演するなどして、不在期間がマイナスにならないよう行動してきました。自分でキャリアをつくる気概だけでなく、上司や周囲のサポートが不可欠だと思っています。今回のチャレンジについても、いろいろな人にとって良い刺激になると信じています。後輩の皆さんには、これまで以上に多くの出会いとチャンスがあると思うので、ぜひ、前向きに挑戦してほしいと思います。

IT戦略

当社のIT基盤の変革

グローバル企業として発展し、企業価値向上へ向けたESG経営を当社グループで実行するため、日本アイ・ピー・エム株式会社と連携して全社を挙げてDX化やIT体制、セキュリティの強化を進めています。

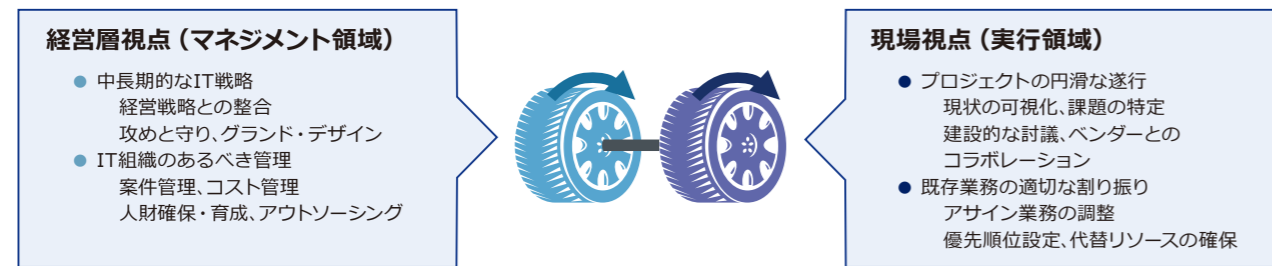
変革に至る背景や課題認識

①日本としての課題

2020年から開始した業績改善分科会の活動を通して、DX推進が必要不可欠であることがわかってきました。そうした中、日本アイ・ピー・エム株式会社の協力のもと、2021年9～12月に関西ペイント株式会社のITの現状調査を実施しました。経営層視点(マネジメント領域)と現場視点(実行領域)の両面で深掘りしながら、課題の見える化と次phaseにつなげる基礎データの収集を行った結果、全体戦略の欠如・個別最適や属人化・IT要員の不足や分散・プロセスの未整備等の問題点が浮き彫りになりました。また、関西ペイントグローバルとしてみても、関西ペイント日本のITの現状は海外子会社各社に後れを取っている状態です。

②関西ペイントグローバルとしての課題

これまで、積極的なM&Aに伴い、会社や事業によって業務・システム・コードが異なる状態が拡大しており、グローバルでのデータ収集は最低限の粒度で、エクセルでの収集のため利活用が十分でない状態でした。



目指す姿と17中計の位置づけ

17中計で掲げる「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ます。

グローバルではGDP(グローバルデジタルプラットフォーム)の構築を2021年から開始し、グローバル全体のDX化を進めています。日本ではIT中計を2022年4月から開始しました。こうしてグローバル・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。

これら日本でのIT中計と、グローバルでのGDP構築を進めることで、ITの基盤を着実に整備していきます。



日本でのIT基盤強化としての<IT中計>

IT新体制運営に向けて2022年4月からIT中計を開始しました。2024年度までの3カ年でのITロードマップを策定しています。IT基本方針や運営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KPIITマネジメントシステムとして整備を行います。3年間での投資規模は30億円を計画しています。

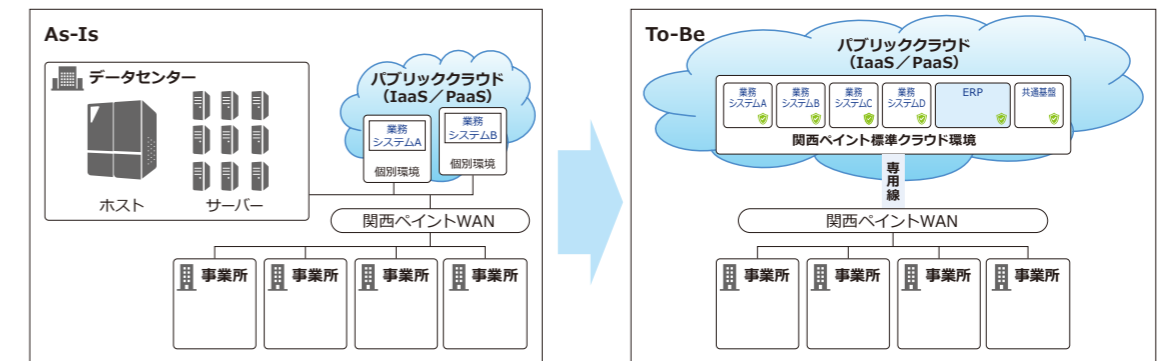
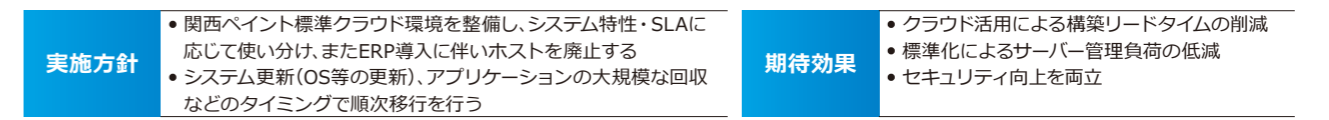


持続的成長を支えるために、下記5つの領域でITとして必要な能力を定義しました。

- ・ 事業継続性
- ・ 全体最適
- ・ 柔軟性/拡張性
- ・ 可視化
- ・ 最新技術の追随

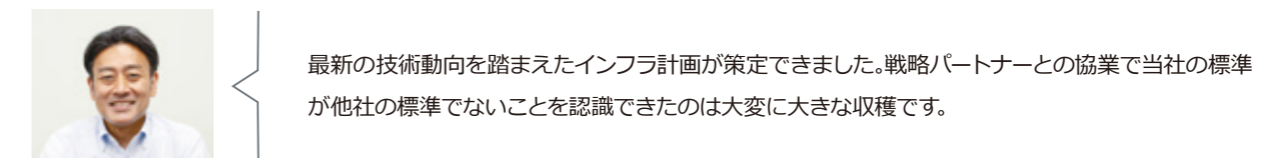
その実現に向け、4つの視点で重点施策を策定しました。なかでも、昨今リスクが増しているサイバー攻撃への対応体制は前倒しで進め、日々強化をしています。

IT戦略(例) - 標準インフラ方針



戦略パートナーとの強力なチームワーク

DXを推進するために戦略パートナーとの協業にて次世代のシステムを支えるインフラやアプリの基本構想をまとめ、関西ペイントのIT中計の実行を推進しています。



インフラ責任者 IT企画部次長
吉武 智生

最新の技術動向を踏まえたインフラ計画が策定できました。戦略パートナーとの協業で当社の標準が他社の標準でないことを認識できたのは大変に大きな収穫です。



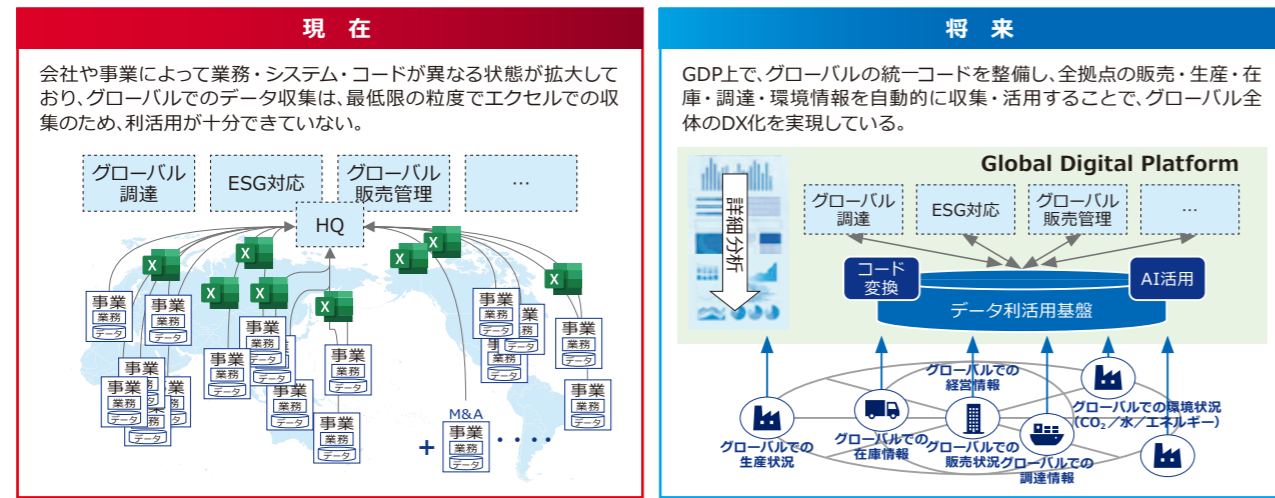
日本アイ・ピー・エム株式会社
北本様

お客様と一緒に様々な選択肢から最適な計画を策定できたことは、私たちにとっても貴重な体験となっています。これからもDXの推進に向けての協業を楽しみにしています。

GDP(グローバルデジタルプラットフォーム)

拠点ごとにバラバラに存在しているデータをグローバルで活用するために、グローバルの統一コードを整備し、全拠点の販売・生産・在庫・調達・環境情報を自動的に収集・活用することで、グローバル全体のDX化の実現を目指します。GDPの構築によりグローバルでの経営管理効率を向上させ、さらなる企業価値の向上を目指します。2020年にパートナーシップを締結した日本アイ・ビー・エム株式会社と連携しながら2021年1月より企画、調査を実施しました。優先拠点として、

欧州(Helios社)、インド(KNPL社)、トルコ(KABS社)から構築検討を開始、優先取り組みテーマとして、グローバル調達、グローバル管理会計、ESG対応から着手しています。この統合によりグローバル売上高の60%のデータ連結を網羅する予定であり、優先拠点への構築後は他拠点へ展開します。
 ・投資期間：2021～2024年
 ・投資額：21億円



テーマごとの目標、イメージ

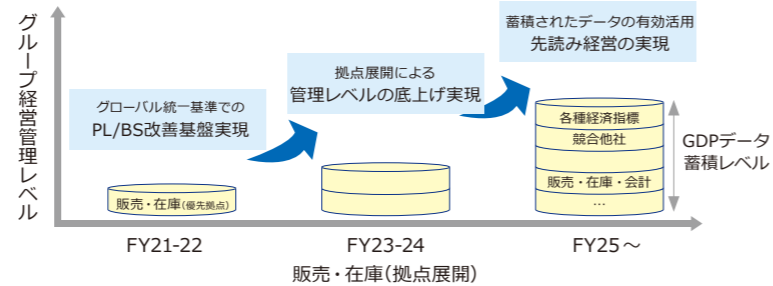
①グローバル調達

目標：グローバル調達を推進し、コスト削減、BCP対応の強化を図る

原材料費	最も安く購入できるサプライヤーを把握することで、価格交渉やサプライヤー集約など、迅速な原材料費低減アクションにつなげて、利益拡大に貢献する
利益拡大	
BCP対応力の強化	共通原材料の購入情報が、世界各所で確認できることで、サプライヤー事故発生時におけるBCP対応力の強化につながる(利益の安定性保持)
業務効率・品質向上	担当原材料購入実績における集計工数や個社への問い合わせ工数などが軽減される

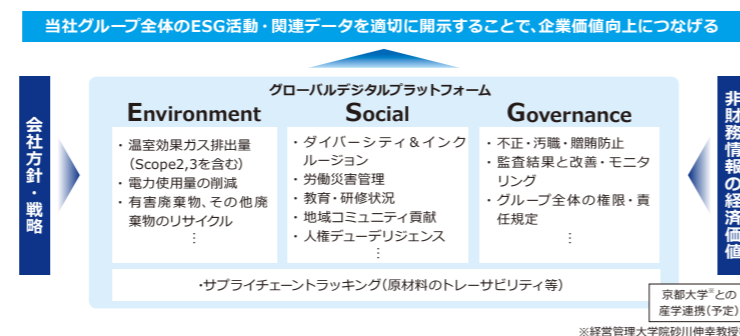
②グローバル管理会計

目標：情報連携による詳細な解析を通じて財務資本効率の向上を図る



③ESG対応

目標：当社グループ全体のESG関連データを収集/開示することで、企業価値向上へ向けたESG対応強化を図る



情報セキュリティへの取り組み

関西ペイント及び関西ペイントグループでは、情報セキュリティを維持・強化するため

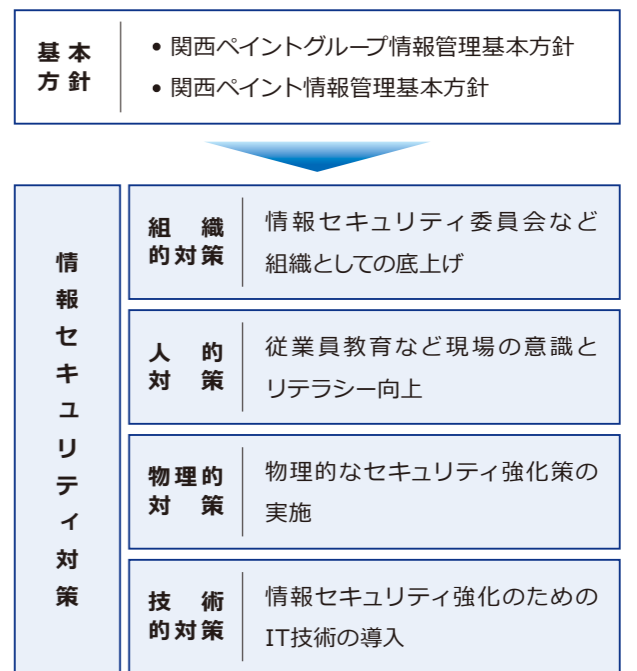
- ①組織的対策
- ②人的対策
- ③物理的対策
- ④技術的対策

の4つの領域にて計画を策定し、必要な対策を実施しています。

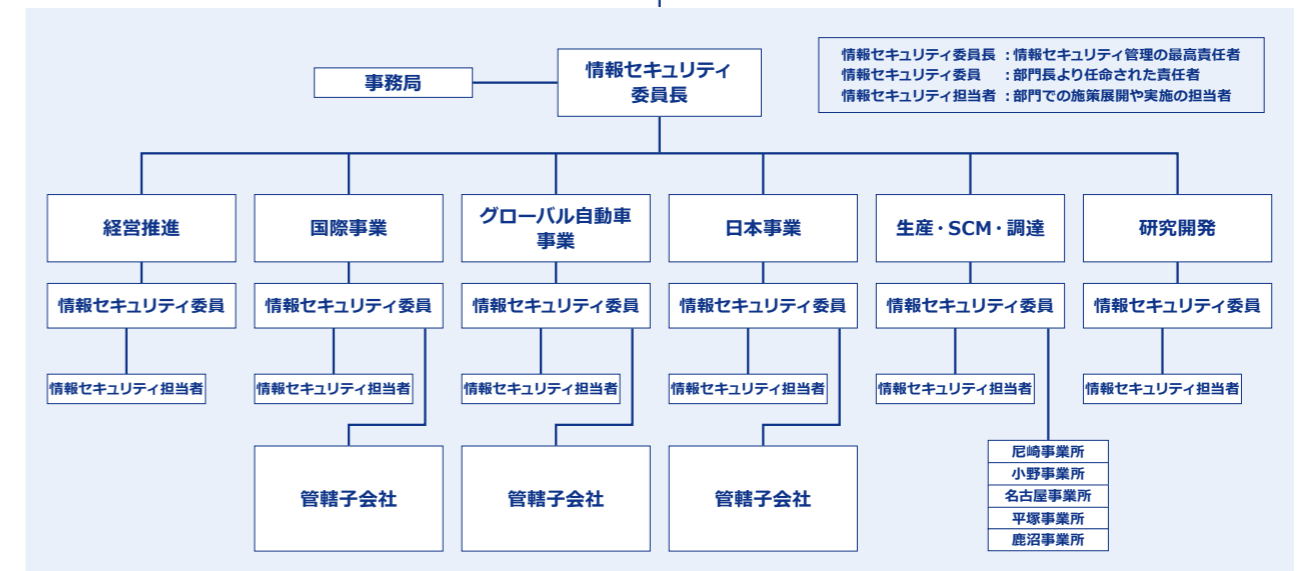
①の組織的対策では「情報セキュリティ委員会」を組織し、委員長と各部門から選出した委員を中心として、全社的な観点から情報資産の適切な取り扱いと保護管理を行っています。また、関西ペイントのみならず国内及び海外の関連会社も管轄として、関西ペイントグループ全体の情報セキュリティの底上げを推進しています。

②は人的対応として年間を通して定期的な社員教育を導入し、常に情報セキュリティについての意識を持ち続けるような工夫を行っています。また、情報セキュリティ委員会の事務局が世の中で発生しているセキュリティ事故などの情報を注意喚起として紹介し、脅威が身近なものであることを社内でも連携しています。

③の物理的及び④の技術的対策ではデータを格納するデバイスの管理の強化を図り、また最新のツールを導入して、ますます進化するマルウェアなどの外部からの攻撃に対しても必要な監視や防御の強化を図っています。



情報セキュリティ体制



環境

地球環境への取り組み

当社は化学品を取り扱う企業として、「地球環境に関する会社方針」を定め、環境負荷物質の適切な管理、低減などレスポンシブル・ケア活動に取り組んできました。また、2021年11月、2050年にはカーボンニュートラルの実現を目指すことを新たなマテリアリティとともに宣言しました。

今、気候変動、マイクロプラスチックは地球の共通課題であり、当社グループ全体の経営の主軸に据えて取り組んでいます。

地球環境に関する会社方針

1. 人間・環境への影響を配慮した製品を提供する。
2. 人間・環境への影響を予測した事前対策をとる。
3. 環境・安全・健康に対する認識を高め社会に貢献する。
4. 環境・安全・健康に関する情報を開示・提供する。

サステナビリティ及びレスポンシブルケアマネジメント体制

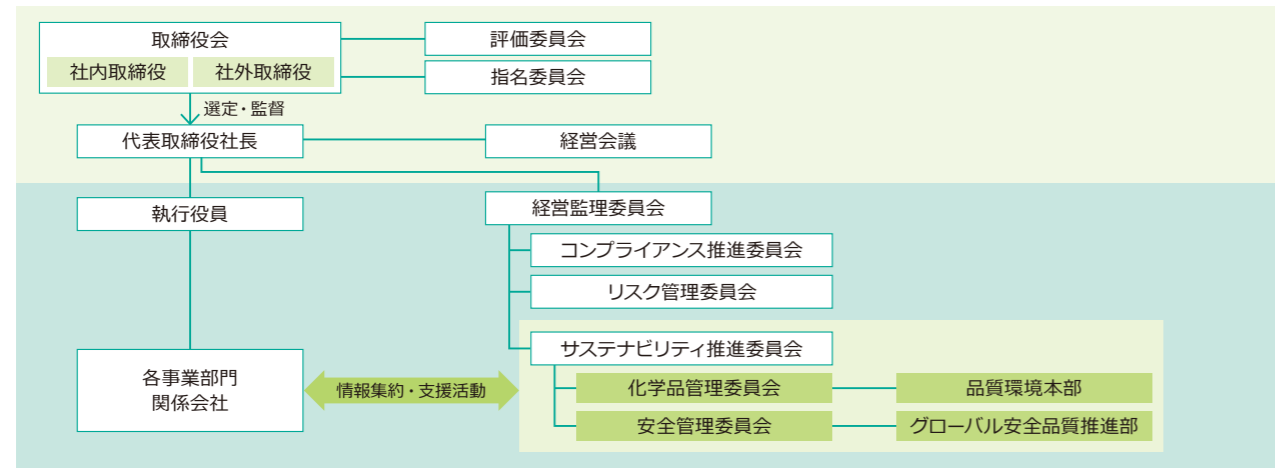
2022年4月より、サステナビリティ推進委員会(委員長：富岡 崇 執行役員)は経営の主軸に関わる活動として、経営監視委員会(委員長：毛利 訓士 代表取締役社長)に組み入れ、当社グループ全体の活動推進を牽引する体制を整えました。

また、これまでのレスポンシブル・ケア委員会として進めてきた活動は、サステナビリティ推進委員会に統合し、主として化学品の取り扱いに関する活動を行う「化学品管理委員会(委員長：田桐 澤

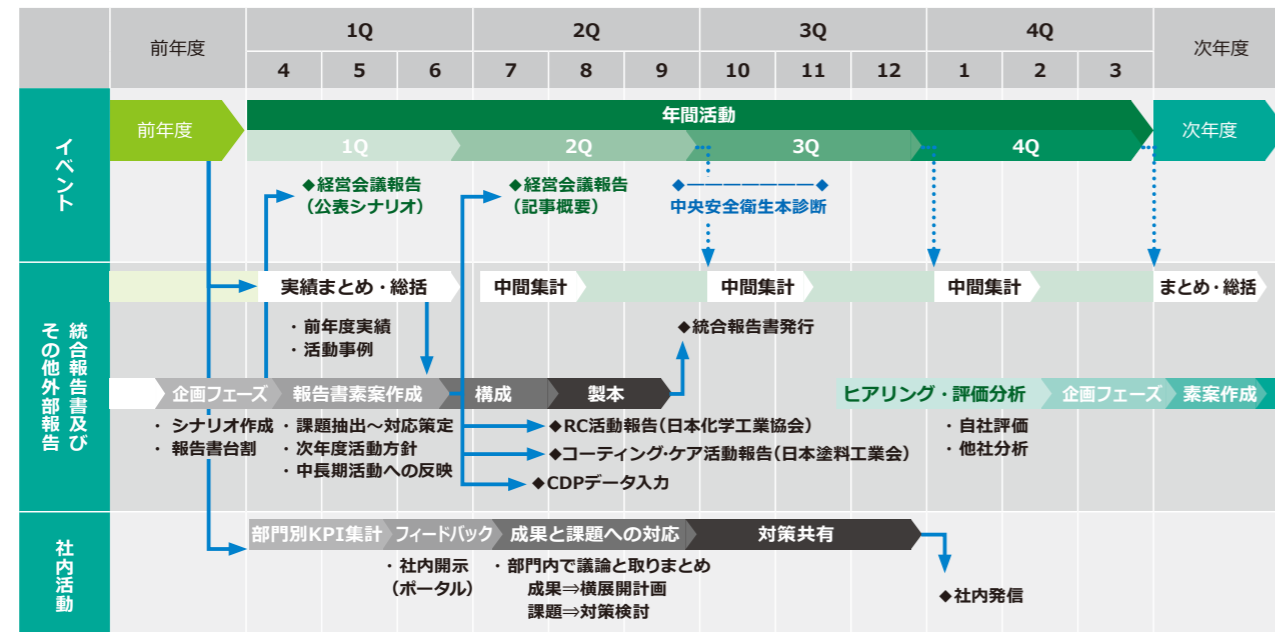
根 常務執行役員)」、主として生産～物流過程における安全衛生活動を行う「安全管理委員会(委員長：荒木 努 執行役員)」を設置しました。

サステナビリティ活動では、年間を通して、当社グループ内ESGデータの収集～解析→課題抽出→対応方針策定→経営会議承認→情報公開を通して、活動のPDCAを回し、マテリアリティの達成と社会課題解決への貢献を進めていきます。

サステナビリティ活動のマネジメント体制



サステナビリティ活動の年間活動計画



気候変動に対する考え方

気候変動はもはや人類共通の、誰もが逃れることのできない課題です。当社グループでは経営上の最重要課題の一つと捉え、社内における議論、各方面の知見者からのヒアリングを経て、グループ全体で取り組むことを宣言。2021年11月にはその活動の幹となる新しいマテリアリティを公表し、その中で気候変動への取り組みとしての「脱炭素の実現」「資源と経済循環両立の高度化」を掲げています。

2021年11月にはTCFDへの賛同を表明しました。気候変動への取り組みとともにTCFDに基づく情報開示を進めシナリオ分析、リ

スク機会の特定と情報公開を進めていきます。これらを進めるにあたり、京都大学との産学連携により、当社を取り巻く市場環境における気候変動の影響、グローバルにおける地域特性などに関する検討を行っています。

シナリオ分析にあたっては気候変動対応シナリオ(1.5℃)、成り行きシナリオ(4℃)における様々な影響を検討しながら、市場環境の変化を想定します。想定に基づき各事業部におけるリスクと機会の再評価を進めています。

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き取り組みを進めています。

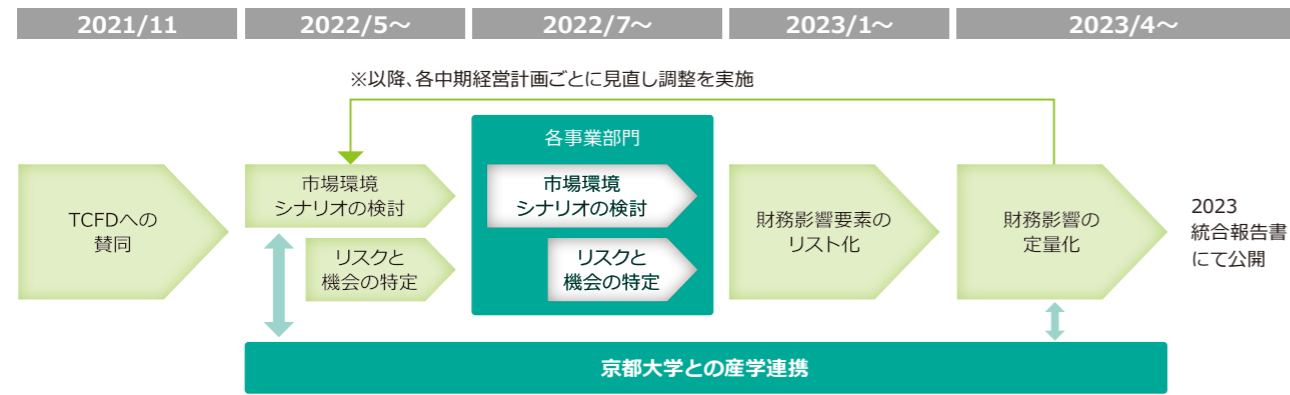


ガバナンス	内容	進捗
① 取締役会による監視	・執行の管理：四半期毎に進捗を報告	2022年8月取締役会で決議
	・短期計画(1年)：予算策定時に審議	2022年8月取締役会で決議(2023年度開始)
	・中期計画(3年)：中計策定時に審議	2022年8月取締役会で決議
② 経営者の役割	気候変動問題を含めた環境全体の基本方針などの重要事項は取締役会で審議・決議	2022年8月取締役会で決議
	取締役会：執行の管理及び大きな視点での助言	2022年8月取締役会で決議
	経営会議：執行の方針・施策の決定と実行	2022年8月取締役会で決議
	サステナビリティ担当役員の設置	2023年度設置予定
	サステナビリティ推進組織の常設化	2023年度設置予定

下記内容について順次開示を進めていきます。

区分	推奨開示項目	具体的内容	主な開示手段
戦略	③ リスクと機会	・1.5度シナリオと4度シナリオをふまえて、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。	統合報告書 Webサイト
	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	
	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、当社グループへの影響度基準の策定	統合報告書 Webサイト
	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)が無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・決議 ・各事業部門の行動計画は、経営会議にて審議・決議し、中計及び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、4半期毎にサステナビリティ推進委員会がとりまとめ、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	統合報告書
指標と目標	⑧ ⑥⑦が総合的リスク管理に統合されているか	⑥⑦の統合的管理 ・毎年の予算 ・中期経営計画	戦略説明会(中計) 統合報告書 Webサイト
	⑨ リスクと機会の評価に用いる指標	・移行リスク、物理的リスク、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	
	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	統合報告書 Webサイト
	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	統合報告書

気候変動対応ロードマップ



市場環境シナリオの策定

TCFD提言に基づく情報公開に向けて、当社事業を取り巻く市場環境の変化要因を検討しました。当社の事業である塗料の生産供給とそれに関連するサービスの展開においては、その対象となる被塗物、すなわちお客様の資産や製品が受ける環境変化を考慮する必要があります。自動車、建築物、インフラ、工業製品などその対象は多岐にわたります。そのため、気候変動に関する各種シナリオや各種

団体が公表する予測に加えて、各業界団体で公表されるシナリオ、さらにはお客様のシナリオ分析やリスクと機会を参考にさせていただきながら進めました。シナリオ分析では、気候変動対応シナリオ（1.5℃上昇）と成り行きシナリオ（4℃上昇）の2つのシナリオで2030年、2050年の市場環境を世界各地域について社会像を描くこととしました。



リスク・機会の特定

市場環境シナリオから、リスクと機会を特定する作業を進めています。この作業では各事業分野への影響評価に落とし込む過程で、市場環境への新たな要因の発見もあり、作業を繰り返してシナリオに修正を加えながら精度を上げるよう、進めています。

区分	具体例	影響時期		
		短	中	長
リスク 移行	政策と法律		●	●
	技術		●	●
	市場		●	●
物理的 リスク	急性	●	●	
	慢性			●
機会	資源効率化	●	●	
	エネルギー源	●	●	
	製品/サービス		●	●
	市場		●	●
レジリエンス			●	

各事業部門におけるシナリオ分析確認とリスク・機会の特定

当社グループで共有する市場環境シナリオ及びリスクと機会の事例を各事業部門並びに関係会社に提供し、各事業環境におけるシナリオの検証、リスクと機会の洗い出しを行います。各事業部門では特定されたリスクと機会をもとにリスクへの対応及び戦略と

の調整を行ったうえで財務影響項目をリスト化し、影響度などを判定します。最終的に当社グループにおける財務影響の特定（リスト化）とその定量化を進めます。

考えられる財務リスク及び機会

- ・ 気候変動対策として各国で導入が進められる炭素税
- ・ サプライチェーン見直しをはじめとする気候変動対策への設備投資
- ・ 気候変動対策製品による売上・収益の改善

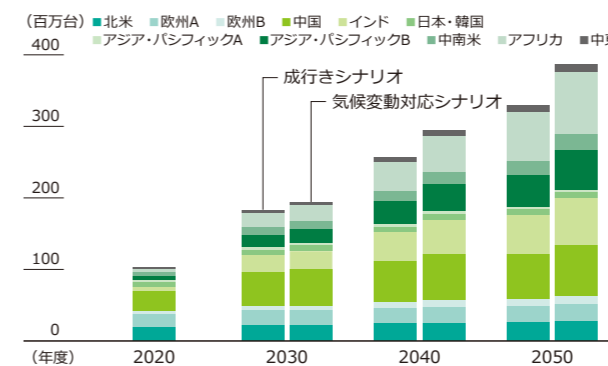
京都大学との産学連携

TCFD提言に基づく情報開示に向けて、京都大学との産学連携による取り組みを進めています。

シナリオ分析における市場環境シナリオの策定プロセスでは、京都大学大学院工学研究科（都市環境工学専攻）藤森 真一郎 准教授とのセッションを通して、気候変動対応（1.5℃上昇）シナリオ、成り行き（4℃上昇）シナリオにおいて想定される事象と経済的な影響（GDPへの影響など）を加味し、さらに気候変動対応を進める世界でどのような生活変化が起き、どのような社会環境になるかについて様々な角度からご意見をいただくとともに、議論を通じて理解を深めることができました。

また、当社の主要事業である自動車用塗料と建築用塗料を事例として取り上げ、2030年、2050年に向けた市場規模変化のシミュレーションでは、従来の一人当たりGDPと人口増加をベースとした予想に、気候変動対応によるGDPへの影響、人の移動距離の変化など様々な社会変化による影響などを要素として加えることで、当社各事業における気候変動によるリスクと機会の検討と、財務指標への影響の定量化、精度向上に向けた基礎データ作成を進めています（京都大学との産学連携にあたっては、京都大学100%出資の事業子会社である京大オリジナル株式会社を通じて実施しています）。

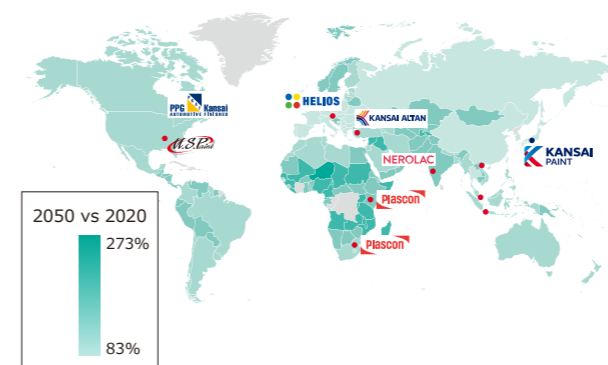
国・地域別 自動車販売台数の推移



国・地域別の自動車販売台数推移を、成り行き（4℃）、気候変動対応（1.5℃）の各シナリオにおける人口、一人当たりGDP、気候変動対応による政策やインフラ変化の各種影響を想定して、試算しました。

今後自動車販売台数は増加を続け、特に気候変動対応シナリオにおいて、アフリカ、アジア・パシフィック地域における増加が顕著という結果になっています。

建築用塗料販売数量伸び率の地域分布と海外拠点



国別の建築用塗料販売数量の推移を、成り行き（4℃）、気候変動対応（1.5℃）の各シナリオで試算しましたが、シナリオによる顕著な差異は見られず、主に人口増加からの影響によりアフリカ地区などに販売数量の伸び率が高い国が集中してるとの試算結果となりました。

建築用塗料では気候変動対応の影響として市場規模への効果は限定的で、気候変動による暑さ対策など副次的なニーズ変化の検討が必要であると考えます。

アレスエコプラン2021 (2021年度目標と結果)

2021年をターゲットに進めてきたアレスエコプランは、今回の報告を持って終了しました。サステナビリティ推進委員会が中心となって環境対応活動を引き継ぎ、活動範囲も当社グループ全体へと広げて新たな気候変動対策を展開しています。

アレスエコプラン2021(2021年度目標と結果)

	目標項目	2021年度目標	2021年度実績	活動評価
製品環境安全	① 販売した製品中の鉛 (Pb) 量 ^{※1}	全面使用禁止	使用禁止を維持	目標を達成
	② 販売した製品中の六価クロム (Cr VI) 量 ^{※2}	2003年度比 87%減	2003年度比 88.4%減	目標を達成
	③ 販売した製品 ^{※3} 中のT・X・EB ^{※4} 量	2015年度実績以下に抑える	2015年度実績以下となる	目標を達成
	④ ノニルフェノール類 ^{※5} の削減	使用量を0.3tに抑制 2022年廃止に向けた検討の実施	使用量は0.32t 廃止に向けた活動を実施中	目標を未達成
環境保全活動	① ISO14001活動	継続して実施する	継続中	目標を達成
	② 環境会計の作成	継続して実施する	継続して発行	目標を達成
	1) 環境測定値 2) 保全防災 (火災、流出等の発生)	基準値以内 工場敷地外への流出・火災 0件	基準値以内 工場敷地外への流出・火災 0件	目標を達成
環境安全衛生	① 労働災害発生件数	1日以上休業災害 0件	1日以上休業災害 2件	目標を未達成
	② 海外関係会社の安全確保	海外関係会社の安全診断と同時に、現地社員に安全教育を実施する	コロナ禍のためリモートで安全活動安全診断 6地域、20社 安全教育 2地域、14社	目標を達成
	① エネルギー消費量 (原単位)	2018年度比 2.0%減 目標 2,349kJ/kg	2018年度比 4.8%増 実績 2,578kJ/kg	目標を未達成
	② CO ₂ 排出量	原単位: 焼却炉を含む生産部門 2018年度原単位を維持する 2018年度実績 119kg-CO ₂ /t 2013年度比 16.4%減 目標 36,501t-CO ₂	2018年度比 6.7%増 実績 127kg-CO ₂ /t 2013年度比 22.6%減 実績 33,814t-CO ₂	目標を未達成 目標を達成
市場環境安全	③ 廃棄物の発生量 (原単位)	2018年度比 2.0%減 目標 133kg/t	2018年度比 5.1%減 実績 129kg/t	目標を達成
	④ 廃棄物の再資源化率	99%以上を維持する	通期 (平均) 100%	目標を達成
	① 国内外環境関連規制法に対する法令遵守実行	● 国内各種環境関連規制に対する遵守体制の定着 ● 海外各国の環境関連規制に対する市場展開に応じた遵守体制の検討・構築	労働安全衛生法及びその特化則、輸出貿易管理令、毒劇法等関連政省令改正への対応	各項目とも継続して実施
	② 環境対応システムの充実	必要となるシステムの構築	ラベル・SDSに関するシステム改訂	
環境情報の公開	③ PL苦情の発生0件	PL法に関連する苦情0件を目指す	関西ペイント、関西ペイント販売、関西ペイントマリン、カンパハピオとも0件	
	① 「CSR報告書」の発行	継続して発行する	統合報告書を9月に発行	目標を達成
	② 「Corporate Report」の発行			

※1 鉛 (Pb) 量: 鉛元素量

※2 六価クロム (Cr VI) 量: 六価クロム元素量

※3 製品: 販売したシンナーを含む

※4 T・X・EB: それぞれトルエン・キシレン・エチルベンゼンの略称

※5 ノニルフェノール類: ポリオキシエチレンオクチルフェニルエーテル及びポリオキシエチレンノニルフェニルエーテル

有害性物質の削減は鋭意推進してきましたが、ノニルフェノール類の廃止に向けた取り組みでは一部原料の代替完了が2022年中となるため、目標を未達成となりました。

安全・衛生の確保では2021年度は名古屋事業所、鹿沼事業所にて休業災害を1件ずつ発生させてしまいました。休業災害の内容を踏まえ、各部門で安全懇談会の実施など正対策を行いました。

操業時の環境負荷の低減ではエネルギー使用量、CO₂排出量、生産数量ともに2021年度の実績使用量は2018年度の基準年に比べ減少しましたが、生産数量の変化率から原単位では増加となりました。稼働設備の台数制御等、稼働状況に最適なエネルギー活用ができるよう、引き続き改善を進めていきます。

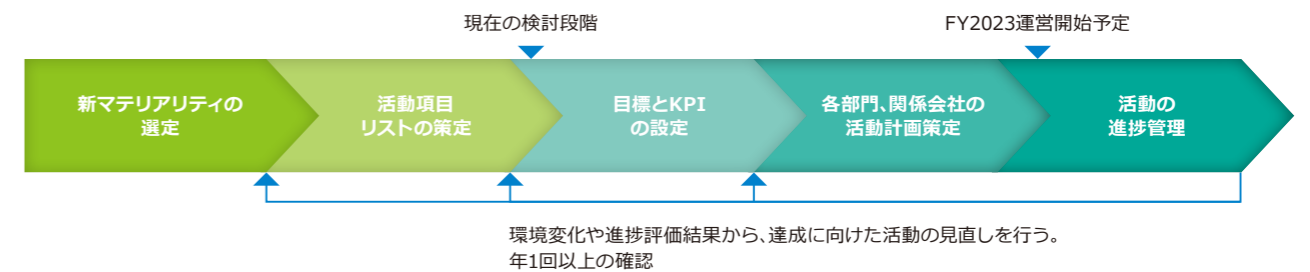
Kansai Paint 気候変動対策2030 「KPCCM2030」

当社グループでは、昨年、4つのマテリアリティを選定し、グループ関係会社とあらためてそれら4つの課題に取り組んでいくことを確認し、公表しました。4つのマテリアリティには①脱炭素の実現、③資源と経済循環両立の高度化も含まれ、いずれも環境に直結する重要な課題です。これまでも関係会社、各組織ごとにステークホルダーにとっても重要な環境課題に取り組んできましたが、さらにその活動を効果的に推進するために、グループ全体としての取り組みを強化していきます。

具体的には、①GRIスタンダードやCDPの環境情報開示項目を参考に環境負荷に関わる主要な指数、さらにサステナビリティ活動やマテリアリティ対応に関わる様々な情報の見える化を進めます。②環境課題を含むマテリアリティ対応への当社グループ共有の目標とKPIを設定し、管理します。③各目標を達成するための具体的な行動計画を策定し、進捗を管理、情報公開をします。

これらの活動を第17中計内、できる限り早い時期に具体化・公表します。

気候変動対策の推進イメージ



KPCCM2030向けの検討項目&目標

		2030年度目標 (案)	2021年度実績 本社実績	適用範囲			
				本社	国内	海外	
脱炭素の実現	エネルギー消費量	20%減 (2021年比)	769,919GJ	✓	(✓)	(✓)	
	再生可能エネルギー比率	利用率15%以上	1%>	✓	(✓)	(✓)	
	GHG排出量 (Scope 1&2)	30%減 (2021年比)	39,053t-CO ₂	✓	(✓)	(✓)	
	GHG排出量 (原単位)	検討中	329kg-CO ₂ /kg	✓	(✓)	(✓)	
	QOLの向上	サステナビリティ製品の展開	対象製品比率30%以上	✓	(✓)	(✓)	
	資源と経済循環両立の高度化	水使用量 (取水量)	20%減 (2021年比)	5.4x10 ⁵ m ³	✓	(✓)	(✓)
		廃棄物量	30%削減 (2021年比)	15,611t	✓	(✓)	(✓)
リサイクル容器の使用率		50%以上	検討中	✓	(✓)	(✓)	
環境負荷の低減		オゾン層破壊物質	取り扱いなし	取り扱いなし	✓		
	窒素酸化物 (NOx) の大気放出	検討中	1,899kg	✓			
	イオウ酸化物 (SOx) の大気放出	検討中	4,124kg	✓			
	COD排出量	2016年実績以下	0.89t	✓			
	ばいじん排出量	2016年実績以下	21.9kg	✓			
	販売製品中の鉛 (Pb) 量 ^{※1}	全面禁止の継続	使用禁止継続	✓			
	販売製品中の六価クロム (Cr VI) 量 ^{※2}	検討中	調査中	✓			
	販売製品 ^{※3} 中のT、X、EB ^{※4} 量	検討中	調査中	✓			
販売した製品中のノニルフェノール類 ^{※5} 量	検討中	調査中	✓				

✓ 適用済みであり、これまでの活動でも確認、管理してきたもの
(✓) 適用を検討中。今後、モニタリングと低減などのKPI設定を検討

※1 鉛 (Pb) 量: 鉛元素量

※2 六価クロム (Cr VI) 量: 六価クロム元素量

※3 製品: 販売したシンナーを含む

※4 T・X・EB: それぞれトルエン・キシレン・エチルベンゼンの略称

※5 ノニルフェノール類: ポリオキシエチレンオクチルフェニルエーテル及びポリオキシエチレンノニルフェニルエーテル

塗料本来の環境価値を高める

戸建て塗替え時



96%

原料由来
676kgCO₂/戸

※ 各使用原料のCO₂排出量係数をIDEAデータベースから推定し、塗料配合中の標準的な組成比率より算出。

3%

塗料生産
24kg

1%

物流
8kg

塗料使用時 (戸建て塗替え)

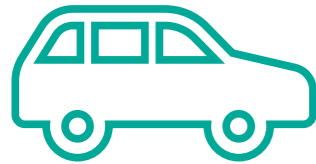
建築用塗料の塗装現場では人手による塗装、自然乾燥が主流でCO₂排出量はわずかです。

当社の事業を代表する建築用と自動車用塗料の原料～生産～物流～使用の過程でCO₂排出量を試算してみました。建築用塗料では原料由来 (Scope 3 カテゴリー1) のCO₂排出量が96%を占め、自動車用塗料では塗料使用時 (Scope 3 カテゴリー11) に82%、原料 (Scope 3 カテゴリー1) に起因するものが17%を占めることがわかります。

このため、塗料生産工程における排出量 (Scope 1 & 2) の削減とともに、塗料使用時に発生するGHG排出量の低減可能な製品の開発と展開、GHG排出量を抑えたりリサイクル、グリーン原料の探索と切替検討も重要な課題と捉えており、これまでもお客様とともに排出量を低減し環境影響を抑える製品開発と展開を進めてきました。

これからお客様、仕入れ先様とともに「保護」機能に加え、GHG排出量、VOC低減などを進めて、塗料本来の環境価値を高めていきます。

自動車新車1台当たり

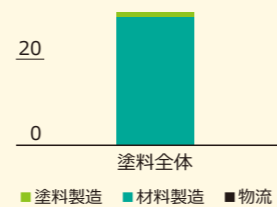


17%

原料由来
30kgCO₂/台

※ 各使用原料のCO₂排出量係数をIDEAデータベースから推定し、塗料配合中の標準的な組成比率より算出。

CO₂排出量 [kg-CO₂/台]



1%

塗料生産
1kg

<1%

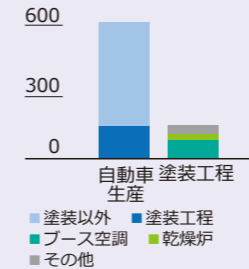
物流
0.2kg

82%

塗装工程
147
kg-CO₂/台

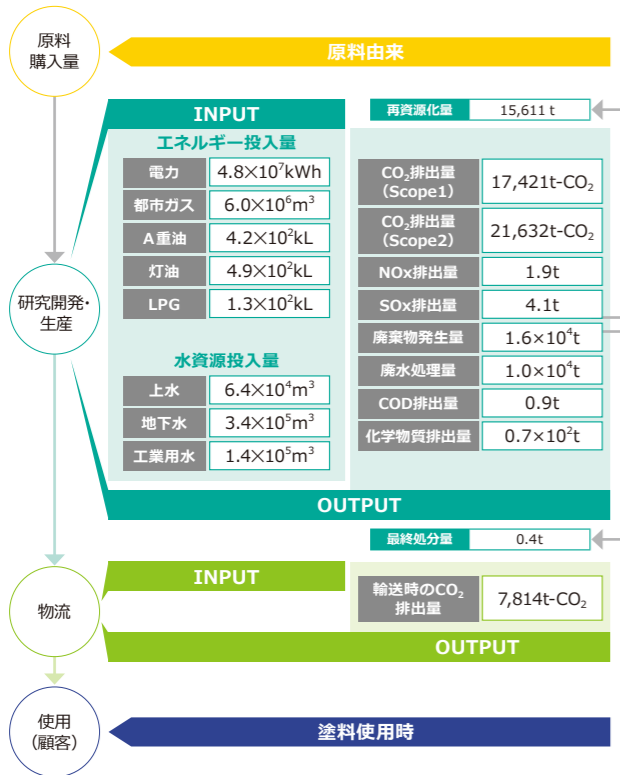
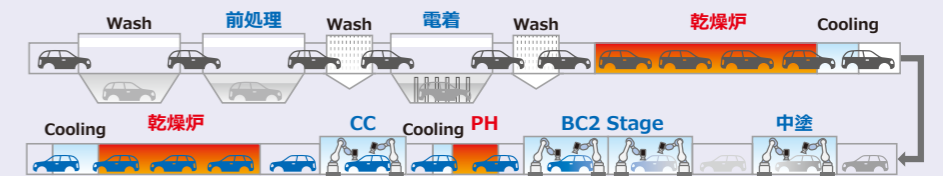
※ 自動車工業会、開示情報を参照。

CO₂排出量 [kg-CO₂/台]



塗料使用時 (自動車生産工場)(Scope3 カテゴリー11)

自動車の塗装工程(事例)は、自動車生産工程全体のCO₂排出量のうち、約25%を占めており、そのうちおよそ半分は中途～上塗工程におけるブース空調に使用されるエネルギー負荷が占めているといわれています。当社では顧客である各自動車会社と協業し工程短縮、ブース空調によるエネルギー負荷軽減に取り組んでいます。



マテリアルバランス

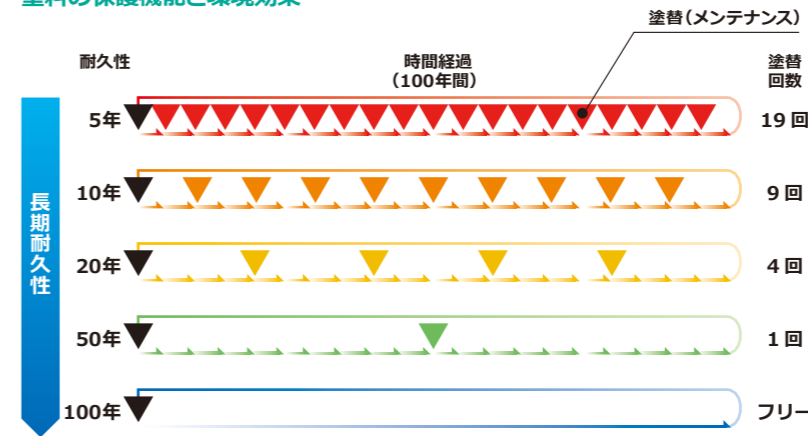
当社の事業活動における環境への影響を正しく把握、見える化するうえで、適切な評価・管理を継続して行うことで地球環境への取り組みを進めていきます。

このため、塗料の生産～供給過程を通して、エネルギーや環境負荷データを集計し、低減に向けた活動に活かしています。

また、これまでの情報開示は本社事業活動のみとなっていました。今後、グループ内各事業、各工場ごとに集計、グループ全体の活動へと拡大していきます。

Table with 2 columns: Item (Energy input, Water input, CO2 emissions, etc.) and Description/Value.

塗料の保護機能と環境効果



塗替必要回数 (使用100年・耐久10年の場合)

使用期間 (100年間) / 耐久期間 (10年間) - 1 = 9回

塗料の役割は「色彩」「保護」「付加機能」の3つ、その中で「保護」は塗装された被塗物の耐久性を高め、長年にわたって、その価値を守るために定期的な塗替を行います。

この塗替にはコストとCO₂排出を伴っており、当社では塗膜の耐久性を極限まで高め、塗替の回数を減らす長期耐久性に優れた製品の開発を通して環境価値を高めることができると考えます。

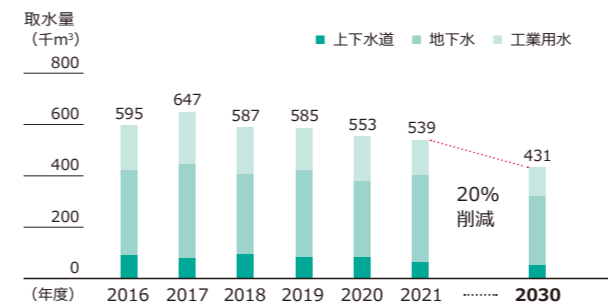
建物、インフラ、自動車、工業製品など、様々な被塗物の保護に、塗料はこれからも利用され、社会の資産を守ります。

環境負荷の低減の取り組み

水の利用

当社では、エネルギー消費量、CO₂排出量とともに循環資源として重要な水の適切な利用にも注目しています。塗料の製造過程では①水性塗料の原料、②製造設備の洗浄、③合成樹脂製造設備の冷却に用いるプロセスにおいて多くの水を利用しており、目的により上水、工業用水、地下水の効果的な利用に努めます。

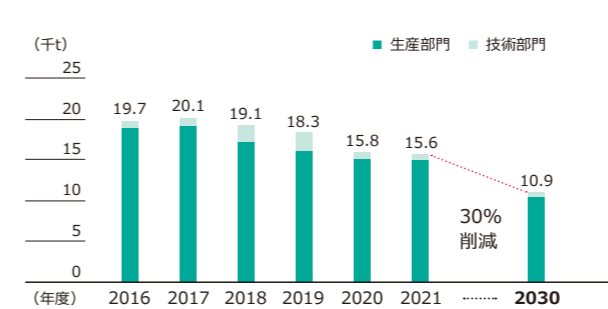
水使用量の推移



廃棄物

「資源と経済循環両立の高度化」を目指して、廃棄物量を削減しリサイクル・リユース率を高めることも重要な活動です。環境影響低減の観点からISO14001にて監視と低減活動を拠点それぞれに行ってきましたが、今後は目標とKPI設定を進め、各地のベストプラクティスの共有などを通して、当社グループ全体の活動として進めていきます。

廃棄物量の推移



環境情報集計カバー率

当社グループでは各関係会社の環境関連情報を一元管理し、グループ全体で環境負荷低減活動の見える化と推進体制の強化を進めていきます。

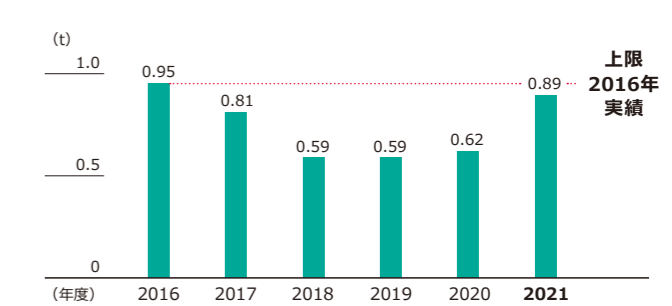
まずは「脱炭素の実現」に向けてエネルギー消費量とその種別、CO₂排出量(Scope1&2)などの情報管理を進めており、カバーする売上金額における比率をKPIとして設定し、グループ全体の取り組みとするための指標としました。

2021統合報告書では32.9%でしたが、今期は62.5%となっています。さらに、グループ内の情報連携の体制構築を進め、2024年までに90%以上のカバー率を達成します。

また、洗浄などに利用した排水は化学物質による流域への汚染につながらないように、地域の規程を遵守しCODなどの監視を行っています。

これからも、生産・洗浄など各工程の最適化により化学物質排出量や水使用量の低減を進めています。

COD排出量の推移

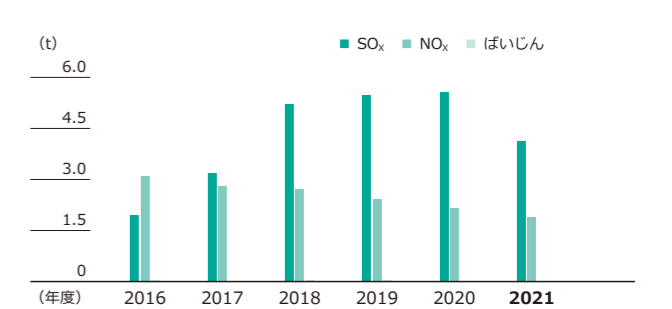


大気汚染防止への取り組み

当社ではボイラーの燃料を重油から都市ガスへ転換するなど排ガスのクリーン化を進め、その効果確認としてSO_x、NO_x、ばいじんの排出量を監視しています。

今後は燃料油使用設備からの転換をグループで進めて、当社グループとしての大気汚染防止を進めます。

SO_x・NO_x・ばいじん排出量の推移



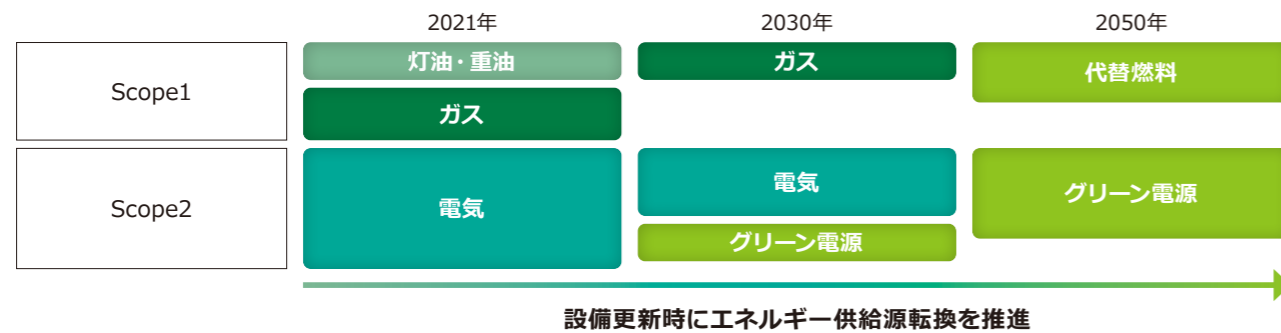
気候変動への対応

グリーンエネルギー計画

2021年11月、当社は2050年カーボンニュートラル実現を目指すことを宣言しました。もちろん、その実現には社会全体のインフラ変革が必要になりますが、当社でも実現に向けた具体的な施策を進めます。

その一つが「グリーンエネルギー計画」です。社内で使用するエネルギーの使用効率を見直し、エネルギー削減に取り組むことはもちろんのこと、エネルギー源を見直しGHG排出量

の少ないものへとシフトしていきます。Scope1では使用燃料を設備更新の機会を捉えて変更します。灯油・重油などの燃料油を使用する設備をなくすほか、高温熱源として比較的効率の良いガス利用はすぐに中止はできませんが、代替燃料を模索します。Scope2の電源では高効率設備への置き換え、比較的小規模の調色センター、営業所などのZEB・ZEB Ready化などを進めていきます。



エネルギー・CO₂排出量の削減目標

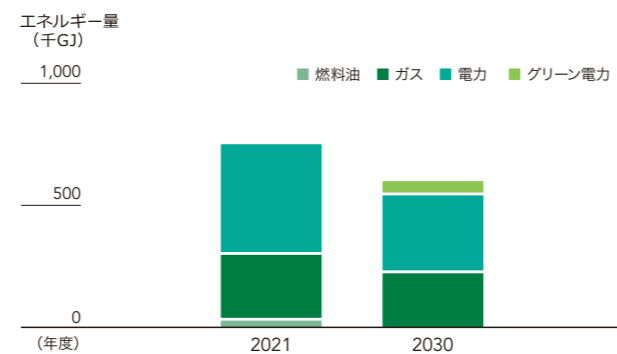
2050年カーボンニュートラル実現には①エネルギー消費量の削減とともに、②CO₂排出量を削減可能なエネルギー源への転換(グリーンエネルギー計画)、そして、③カーボンの固定化が必要となります。

2030年の達成目標を当社グループで設定し、取り組んでいきます。

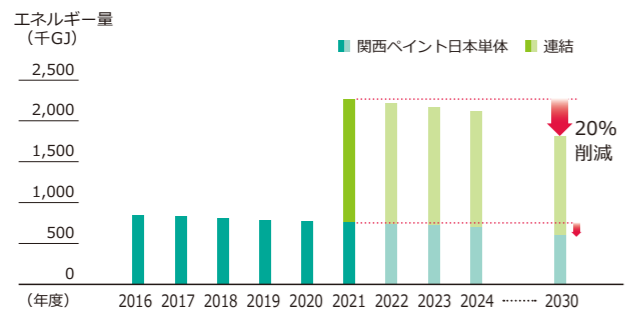
エネルギー消費量削減	20% (2021年度比)
CO ₂ 排出量削減	30% (2021年度比)

※ 当社グループの事業活動においてCO₂以外のGHGは取り扱っていません。

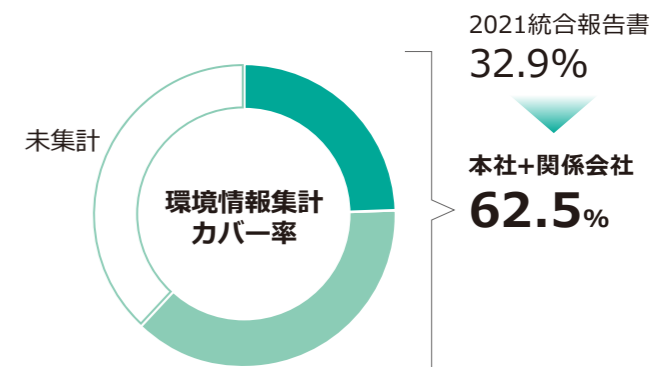
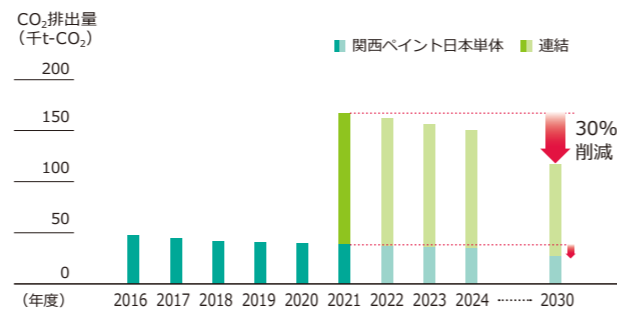
エネルギーミックスの転換



エネルギー消費量の削減



CO₂排出量の削減



化学物質管理

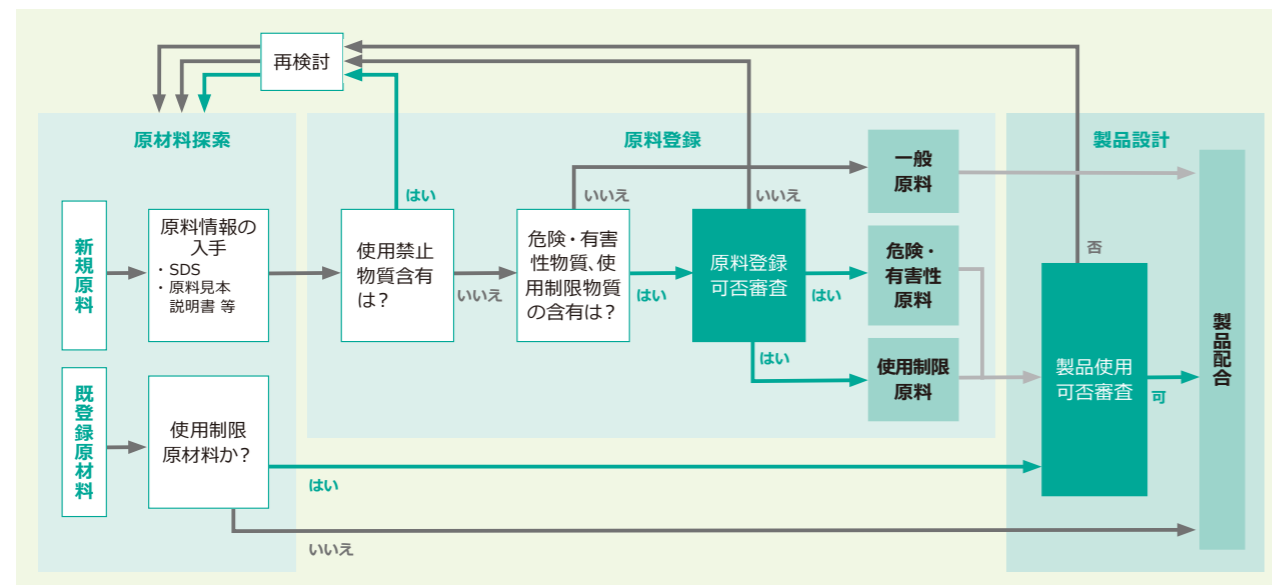
当社は化学品を取り扱う企業として、環境負荷低減とともに、製品や原材料を現場で取り扱うお客様や関係会社様、従業員の安全・健康への配慮として、化学物質の危険・有害性を考慮して、適切な取り扱い方法の提示、そのリスクにより使用を制限する使用禁止物質などを定めています。

個々の原材料について、当社フォーマットによる原料見本説明書

の作成、SDSの情報から禁止物質・制限物質が含まれないかの確認を行い、適切に使用できるよう体制を整えています。

また、新規原料の取り扱い開始及び既存原材料の取り扱いの変更が発生した場合には、労働安全衛生法で要求されるリスクアセスメントを実施し、安全に取り扱える環境づくりを行っています。

化学物質管理フロー



有害化学物質の削減

塗料の取り扱い者、製造業者への影響及び環境への悪影響から、有害化学物質は取り扱い上の法令遵守はもちろん、代替手法の開発など取り扱い量そのものの削減を重要

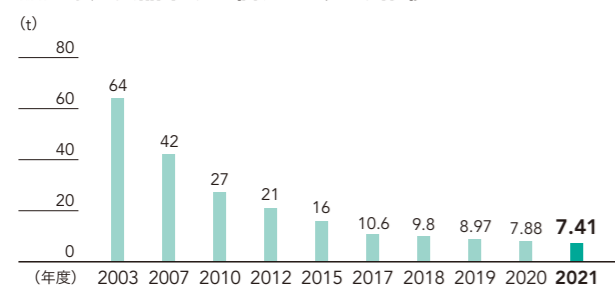
な課題として捉えています。当社では取り扱う有害化学物質の管理手法を定め、目標を策定し取り扱い量低減による負荷の軽減に努めています。

六価クロムの取り扱い量削減への取り組み

主として、被塗物となる鋼材を錆腐食から守り、美観を保ちつつ長く持たせる効果から、六価クロムは防食機能が要求される塗料に用いられています。当社ではより有害性の低い代替材料の開発などを通して、六価クロム取り扱い量の削減に努めています。

2021年度は7.41t、2003年度比88.4%減と目標を達成しました。

販売した製品中の六価クロム量の推移

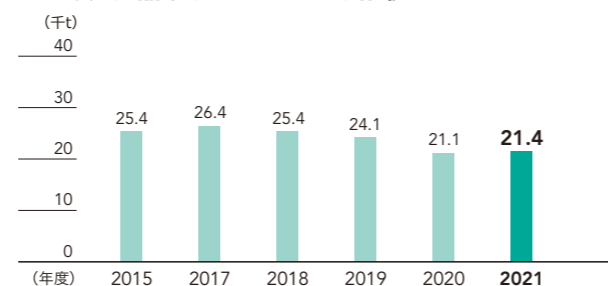


T・X・EBの取り扱い量削減への取り組み

トルエン(T)、キシレン(X)、エチルベンゼン(EB)は、塗膜の仕上がり性、乾燥性などに優れた点があり、古くから溶剤系塗料で広く使われています。塗料中に含有されるこれらの物質は塗装～乾燥の過程で大気中へ排出されることから、大気排出量を抑える方法として販売した製品中の含有量を管理しています。

2021年度は21,400tと2015年度の実績を下回り、目標を達成しました。

販売した製品中のT・X・EB量の推移



懸念化学物質管理の取り組み

製品や原材料を使用するお客様や従業員の安全・健康の確保並びに、製品による環境負荷低減のため、化学物質の危険・有害性を考慮して製品への使用を禁止する使用禁止物質、また、販売した製品中の物質量を抑制する物質を懸念化学物質(①使用禁止物質、②販売した製品中の物質量を抑制する物質)として指定しています。①使用禁止物

【使用禁止物質】

化審法第一種特定化学物質
鉛化合物
毒物及び劇物取締法の特定毒物 など

質を含む原材料は、製品への誤使用を防ぐため、新規に原料登録を行わず、過去に登録済のものは原料代替により、現在使用中のものはありません。②販売した製品中の物質量を抑制する物質については新規製品への拡大使用禁止、また、当該物質の取り扱い量の把握、削減により、出荷量を抑制しています。

【販売した製品中の物質量を抑制する物質】

化学兵器禁止法 第一種指定物質(原料物質)
六価クロム化合物
ポリオキシエチレンオクチルフェニルエーテル
ポリオキシエチレンノニルフェニルエーテル
REACH認可対象物質 など

漏洩などの製造事業所におけるリスク管理

塗料やその原料は、多くの化学物質で構成され、製造設備や貯蔵設備などから漏洩した場合、周辺環境に少なからず影響を与えるリスクがあります。また、燃えやすい物質も含まれることから、火災発生を未然に防止する活動も行っています。

【考えられるリスク】

- 製造設備からの漏洩による土壌、地下水、河川の汚染
- 貯蔵タンクからの漏洩による土壌、地下水、河川の汚染
- 製造設備からの静電気放電等による火災
- 作業員からの静電気放電による火災

【対策】

- 製造設備、貯蔵タンクの定期点検(安全総点検、中央安全衛生診断など)
- 漏洩時の緊急措置法のマニュアル作成と教育、訓練
- 漏洩時の緊急措置用具の設置と維持管理
- 静電気対応マニュアルの作成と教育
- 適切な作業服、作業靴、保護手袋の選定と提供
- ライター等の事業所への持ち込みを管理

貯蔵タンクからの原料・塗料の漏洩を常時監視するために、液面センサとシステムの更新を計画し、順次実施しています。2020年度は貯蔵タンク全体の20%を更新し終えました。

引火性のある液体と固体を使用する部門に対して、定期的に静電気対策の教育と理解度テストを実施しています。

生物多様性

お客様と当社の事業活動における「生物多様性の保全」は重要な課題として捉えています。取り扱う製品や原料に含まれる化学物質の生物多様性へのネガティブな影響を防ぐために、製造所は工業団地など生物多様性への影響が比較的低いロケーションで選定し、自然環境へ著しく悪影響を与える物質の使用を管理しています。

具体的には、ノニルフェノール、オクチルフェノール等が内分泌かく乱物質の疑いを受けた当初から、新規製品への使用を禁止し、他物質への代替を進めており、引き続き、生物多様性保全への取り組みを進めていきます。

ノニルフェニルエーテル類の削減

ポリオキシエチレンオクチルフェニルエーテル、ポリオキシエチレンノニルフェニルエーテルは水性塗料のキーマテリアルとして古くから使用されていますが、当社では水生環境への有害性が知られてから、新規製品への使用を抑える、含有原料をより有害性の少ない物へ代替するなど、環境

に配慮した活動を進めています。

含有原料の代替を進め、製品として出荷した両物質の合計量は、2020年度の0.64tから0.32tへ削減しました。2022年の使用廃止に向け、含有原料の代替活動を進めていきます。

社会

人財戦略

当社グループの人事ビジョン

当社グループでは、人財こそが「宝」であり、企業価値の源泉であると考えています。予測不能なこの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できる環境整備を目指しています。従業員と会社がともに対

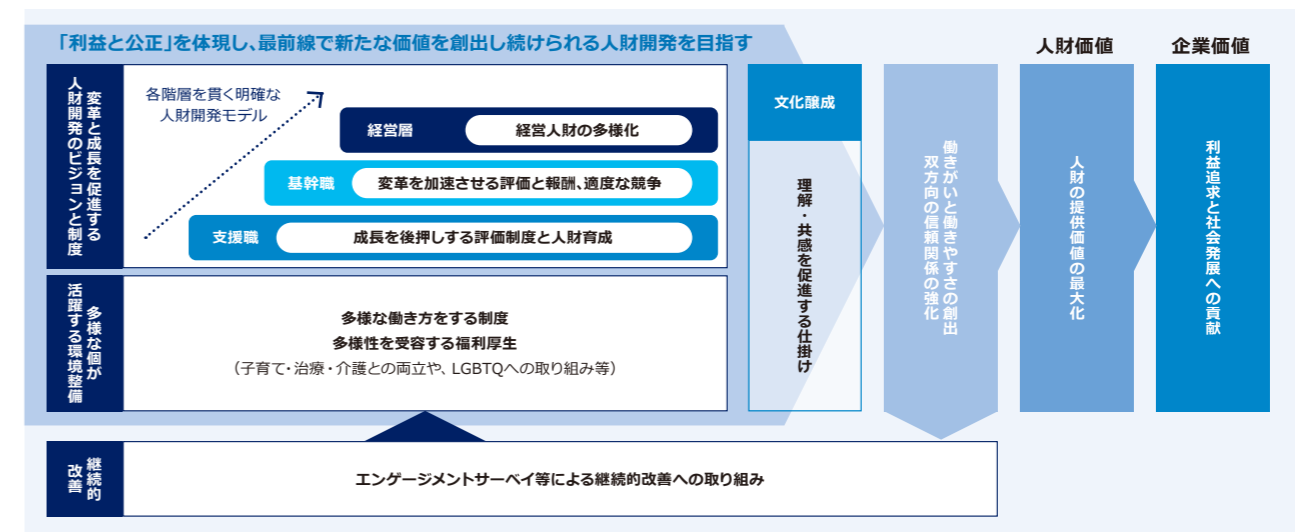
話を通じて成長できるよう、相互のコミュニケーションを促進し、積極的に主体的な風土を醸成し、創業の精神である「利益追求と社会発展への貢献」を実現していきます。

中長期的な視点での人財開発戦略

利益追求と社会発展への貢献という企業価値を実現するため、次の10年を見据えた人財開発戦略を構築しています。従業員全員が「利益と公正」を体現し、働きがいと働きやすさの両方を実感しながら、最前線で新たな価値を創出し続けられる好循環を生み出します。

すさの両方を実感しながら、最前線で新たな価値を創出し続けられる好循環を生み出します。

次の10年を見据えた持続的な人財価値最大サイクル



人財開発戦略における3つの重点領域

当社グループでは、中長期的な人財開発にあたり、以下3領域に重点的に取り組んでいます。

変革と成長を促進する人財開発

変化に柔軟に対応し、新たな価値を創出し続ける人財を育てていくために、従業員一人一人の個の力を高める取り組みを実施しています。従業員に対して成長の道筋を明確に示しながら、挑戦の機会を提供することで、従業員が自ら学び変革を成し遂げられるよう支援しています。

双方向エンゲージメントによる信頼関係の強化と継続的改善

従業員が会社の理念やビジョンに共感し、誇りや働きがいを感じながら働くことができるよう、従業員と会社の信頼関係の一層の強化に取り組んでいます。実施した様々な施策の効果を定期的に評価することで、現状の課題を分析し、継続的な改善を行い、従業員と会社が互いの中長期的な成長を促進しあう関係性を築きます。

多様な個が活躍できる環境づくり

子育て・治療・介護との両立やLGBTQへの取り組みを通じて、多様なスキル・経験・価値観を持つ人財が活躍できる環境づくりに努めています。一人一人が力を最大限に発揮できるよう支援し、それら多様な個の力を結集させることで、組織としての競争力を強化します。

グリーン調達と事業継続のための調達戦略

当社の強みであるB to Bビジネスにおけるお客様との強固な信頼関係には、当社の製品を切らすことなく供給できるサプライチェーンの維持が重要となります。将来に向けた気候変動対策としてグリーン調達、自然災害や紛争など様々な原因で発生する原料

供給課題への事業継続のための調達戦略は持続可能なサプライチェーンには必須であり、絶えずその強靭性を確認し、適切に改善を進めています。

グリーン調達方針

当社グループでは環境経営への取り組みとして、「地球環境問題に関する会社方針」に基づくグリーン調達方針を定めて、グループ内関係会社と共有しています。資材の調達にあたっては環境への負荷ができる限り小さいものを、環境への取り組みに優れた取引先から優先的に調達し、持続可

能な地球環境保全に留意し、地球環境に配慮した持続可能な調達を実践します。

持続可能な調達：ライフサイクル全体にわたるもつとも肯定的な環境的、社会的、経済的影響をもつ調達。関西ペイントが生産活動において調達する製品、資材(原材料、補助材料)、部品(購買部品、外注部品)を対象とします。

(1)責任ある(CSRを果たしている)取引先様からの調達

- 下記を実践されている取引先様から調達します。
- RoHS、ELV、REACH、日本化審法など国内外の化学物質規制に関する法令の遵守
- 当社からの含有化学物質等の調査への協力
- ISO14001の認証取得等により環境マネジメントシステムを構築、運用の維持・向上
- 土壌/水源/生物多様性の保全
- 環境負荷のより少ない製品の開発・製造

(2)持続可能な資材(製品、原材料、補助材料、部品など)の調達

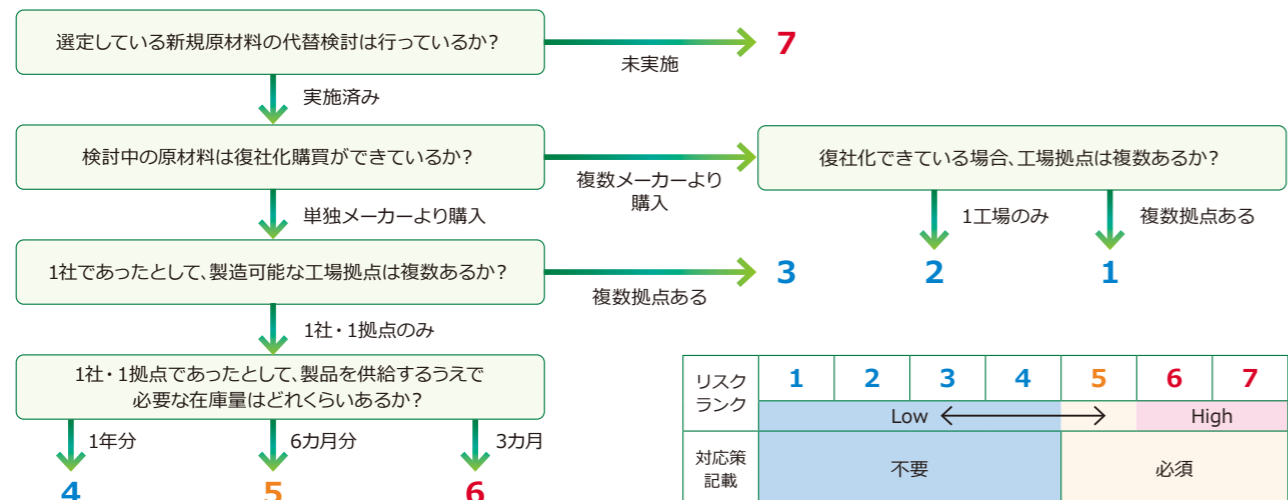
- 下記の資材を調達します。
- 有害物質を含有しない、もしくは削減された資材
 - 持続可能な資源の保全やその資源調達に関わる生物多様性に配慮した資材
 - リユース、リデュース、リサイクル品を用いた資材
 - 非可食性バイオマスを用いた資材
 - 製造、物流、使用においてCO₂等の温室効果ガス(GHG)の排出を削減した資材
 - 生産者の生活水準の向上や地域環境に配慮した資材
 - 従事する労働者の労働環境や人権に配慮した資材
 - 生産地周辺の地域住民などの権利を侵害していない資材
 - コンゴ民主共和国及び周辺国より採掘される紛争鉱物(コンフリクトミネラル)を使用しない資材

事業継続のための取り組み

原材料の安定供給は事業継続のための重要な課題であり、当社では開発する製品の価値を高めるための検討とともに市場やお客様に安心してご使用いただくための供給課題にも取り組んでいます。

特に、新規開発品はその開発過程において使用原料の供給リスクとその対応について各ゲートで「新規原料供給リスク判定フロー」を用いて明らかにし、対策を織り込むように努めています。

新規原材料供給リスク判定フロー



人事・管理本部長メッセージ

「多様性」と「双方向の強い信頼関係」こそが当社グループの変革と成長の要

執行役員
経営推進部門 人事・管理本部長
高田 秀雄



最前線に立つ従業員こそが価値創出の源泉

当社グループが利益追求と社会貢献の両輪をもって、真のグローバル企業として正々堂々と闘っていくためには、現場で最前線に立つ従業員こそが要であり、企業価値創出の源泉であると考えています。当社グループは、これまでも「人」を中心として、魅力と競争力にあふれた企業体を追求め、時代の変化に柔軟に対応できる人財の育成に取り組んできました。

さらなる成長のためには人財の多様化と「全員参加」の変革が不可欠

しかしながら、当社グループの成長戦略—Good to Greatを実現するためには、中長期的な視点から今まで以上に多様な人財の獲得に注力しなければなりません。特に、経営を担う人財の多様化は早期に着手すべきテーマとして捉え、外部登用を進めるほか、2022年5月より役員報酬制度を改定・公開しました。加えて、これまでの人事施策を刷新し、当社グループの従業員が文字どおり「全員参加」で挑戦・変革に取り組む、成長戦略の実現を目指すことができる環境を早急に整えていく必要があります。

人財開発戦略の再構築による成長戦略への貢献を目指す

こうした考えのもと、次の10～15年先までを見据えた、多様な個が活躍できる人財開発戦略の構築を進めています。具体的には、各階層を貫く明確な人財開発のビジョンと教育体系をあらためて整備し、従業員の成長と意識変革を促進できるよう、評価制度の見直しを行っています。企業としてGreatへのシフトを達成するには、「利益と公正」を体現し、最前線で新たな価値を創出し続けられるような人財を一人でも多く獲得・開発する必要があります。会社が従業員個人に示す「期待値」を一貫性のあるビジョンや具体的な制度として落とし込むことで、全従業員が同じ方向に向かって行動を起こすことを促し、それが結果として会社全体の変革と事業成長の実現につながっていくと考えています。

多様性への取り組み——働きやすさの実現と経営人財の確保

多様性への取り組みは、当社グループの競争力をさらに高めるための重要な経営課題として位置づけ、海外を含むグループ各社の人事データの分析や、各種制度の見直しに取り組んでいます。直近では、日本における女性活躍推進はもちろんのこと、多様な働き方を実現し、LGBTQ等を含む多様性を重視した制度への移行を進めています。これらにより、従業員にとって働きやすい環境の整備に加え、経営に資する多様な人財のさらなる確保を目指しています。

双方向のエンゲージメントを通じて、人財の提供価値の最大化へ

中長期的な視点で耐久性のある人財開発戦略を構築することは必要不可欠ですが、それだけでは十分ではありません。経営層と従業員が、会社の方針や現場の想いについて、相互に深く理解し合う必要があります。当社グループでは、エンゲージメントという言葉は「従業員の満足度」ではなく、「会社と従業員の相互の信頼関係」として捉え、決して一方通行ではなく、双方向で形づくられるべきものであると考えています。

戦略の実行にあたりまず重要なのは、どこを目指すべきか、どうなっていきたいのか、そのためにどうすればよいのかといった、会社と従業員間の丁寧なコミュニケーションです。さらに、従業員への各種調査等を通じて現場が現状の経営や制度に対してどのように考え、フェア（公正）な組織であると実感しているかどうかなど、経営層と従業員相互の信頼関係を強化できているかどうかを定期的に確認し、改善活動に反映していく一連の流れが非常に肝要です。一方通行の説明責任を果たすだけで良しとせず、今後も様々な取り組みを通じて、現場の従業員が心から共感し、働きやすい環境で、誇りと働きがいを持って活躍できるよう尽力します。そして、当社グループとして、人財の提供価値の最大化を通じて、利益追求と社会発展への貢献を実現していきます。

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、現在日本における構造改革に注力しています。将来的にはそこで培った経験とノウハウを各国に適した形でグローバルに展開し、グループを牽引していきます。以下に日本での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

当社グループの成長戦略実現のため、また絶えず変化する市場のニーズに対応すべく、様々な分野における多様な人財の採用を進めています。外部からもグループ経営目線を持った人財を獲得することで、当社グループとしてよりスピード感を持って変革を促進していきます。



経営基幹職対象の新人事制度の導入 ～従業員が年代を問わず活躍する「筋肉質な会社」へ～

今年度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。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、役割の発揮度に依りてメリハリある評価・報酬・昇降格を行います。新人事制度を核に、役職定年制度、再雇用制度と連動させていくサイクルを適切に回すことで、従業員が年代を問わず、期待される役割のもとで活躍している「筋肉質な会社」を目指します。

全社横断の課題解決に取り組む「業績改善分科会」の深化

2020年度に立ち上げた「業績改善分科会」は、ボトムアップで全社横断的な課題解決に取り組む活動です。参加者自らが業績を改善するために必要な社内の課題を見出し、行動していくことは、参加者の視座を上げ、視野を広げることになり、能力を著しく向上させた人財が何人も出てきています。今年度から第2期として、テーマとメンバーを入れ替えるとともに組織上にいくつかの改善を加え、より推進力と機動力のある体制で、当社グループの競争力の向上と変革の基盤構築に取り組めます。

多様な個が活躍できる環境整備に向けた具体的な取り組み

女性のライフプランに応じたキャリア形成支援のさらなる強化に向けた、産休前・職場復帰前相談の実施

産休前及び職場復帰前の女性を対象に、2019年下期より人事部のキャリアコンサルタントと所属上司を交えた面談を実施しています。職場復帰時に、中長期的視点でキャリアプランとライフプランを見つめ直し、上司と働き方や今後目指したい姿についての認識を揃えることで、働きやすい環境の実現と希望するキャリアの構築に役立てるとともに、スムーズな職場復帰を実現しています。

- 紹介した取り組み以外にも、様々な支援制度を制定しています。

出産・育児にまつわる制度	産休前・産休中	育休中	育休復帰後	その他制度
	<ul style="list-style-type: none"> 産休・育休前制度、手続き説明会 産休前面談 マネーセミナー 共済会より出産扶助金の支給 	<ul style="list-style-type: none"> キャリア研修(オンライン開催) 復帰前面談 	<ul style="list-style-type: none"> 子育て支援サービス 企業主導型保育園との契約 育児休業早期復職奨励金 選べる時短勤務 	<ul style="list-style-type: none"> カムバック制度 看護休暇 在宅勤務、フレックス勤務

双方向エンゲージメントによる信頼関係の強化と継続的改善に向けた具体的な取り組み

エンゲージメントサーベイによる定点観測の実施と改善策への反映

2020年度に開始したエンゲージメントサーベイを通じて、会社と従業員の相互の信頼関係を定期的に評価しています。2021年度は、関西ペイント及び関西ペイント販売所属の従業員2,353名中、2,117名が参加しました(回答率:90%)。今後も、既存施策

の効果を定点観測し、企業価値向上の基盤となる双方向の関係を強化し、改善策実施に取り組めます。今年度からは、新たに「文化醸成プロジェクト」を立ち上げました。中長期的な視点から、Greatカンパニーとしての風土を醸成し定着させていくための様々な取り組みを進めていきます。

人財育成 業績改善分科会(1期生座談会)

座談会

業績改善分科会(以下、分科会)で活動した3名にお話を伺いました。



- 笠松 伸成 業績改善分科会統括管理(写真右)
- 三田 敦 業績改善分科会物流チームリーダー(写真左)
- 北原 有紗 業績改善分科会事務局(写真中央)

Q. 分科会設立の背景について教えてください。

笠松：経営陣の戦略が現場にうまく伝わっておらず、経営陣と従業員をつなぐ存在が欠けているといった課題がありました。経営陣の考える会社の目指すべき姿(トップ)と、従業員が考える目指すべき姿(ボトム)をつなぐ役割を分科会は担っています。分科会では、「実務者の仕事を楽にする」という目的と、「年齢・経験・性別・国籍はいい関係なく、良い意見を採用する」「どうすれば改善、解決できるかを考えて行動する」といった10のルールだけを定めてスタートしました。



三田：全従業員からの社内の課題についてのアンケートは、1カ月で6,912件の意見が集まりました。集約してカテゴライズするのも大仕事でした。「物流」「技術」「営業」「クイックウィン(短期間で解決できる課題)」「ロジック(全社にまたがる制度等)」にチーム編成し、主にDXでの改善を図りました。活動を進める中で、「チェンジマネジメント(企業風土や文化の変革)」の必要性、重要性を感じ、こちらも推進しました。

Q. 人財育成の側面について教えてください。

北原：分科会では人財育成の方針として、スキルアップとともにマインドの変化も重視しました。分科会が設立された背景には、人財育成のためには「修羅場の経験」が必要だという社長の信念があったと思います。

これまでつながりのなかった部署の人や外部パートナーでも、腹を割って討議を重ねていくと、自分が思っていた以上の結果につながっていく。そんな経験を重ねて、過度に失敗を恐れるマインドが分科会メンバーの中で小さくなり、「失敗してもそこからの学びを次に活かすことができれば、それは失敗ではない」という実感が広がりました。

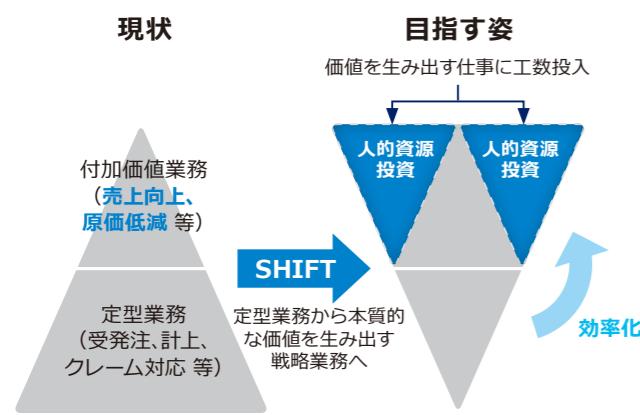
最近の社内アンケートでは、DXによる変化を「楽しみにしている、ワクワクしている」と答える従業員も多く、変化を前向きに捉える人が少しずつ増えてきていると感じています。



三田：業績改善分科会は、社長と経営層の全面的なバックアップ体制のもとに設立されましたが、実務についてはトップダウンにせず、ボトムアップで従業員に「修羅場」を経験させたことは、人財育成の観点からも大きな意味があったと感じています。

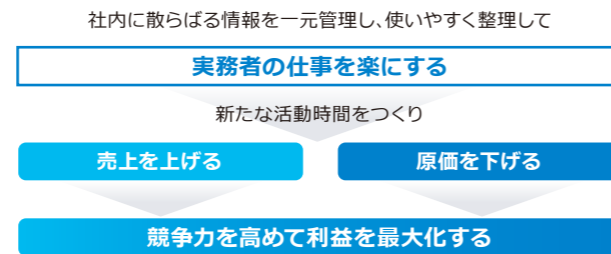
業績改善分科会とは

何を変えるか



全社アンケートで抽出したアイデアを起点に目指すべき姿を検討するボトムアップ型のアプローチを図る、当社初の試みです。総勢約80名(20~50代)が参加し「実務者の仕事を楽にする」を目的に日本アイ・ピー・エム株式会社と協働して2020年4月から2年間活動しました。

業績改善分科会の目的

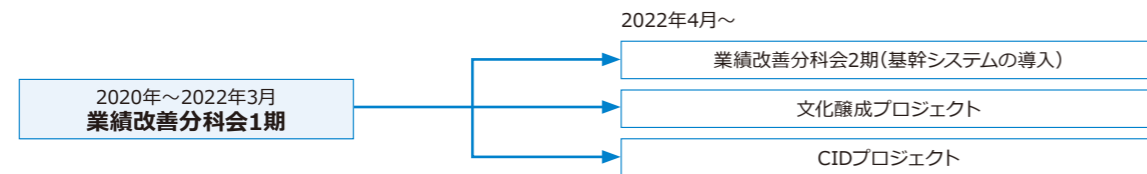


活動内容

企画フェーズ (2020年4月~半年間)	<ul style="list-style-type: none"> 全従業員から現場の困りごとを意見収集。約7,000件の意見から課題を抽出。10個のテーマに集約。
実行フェーズ (2020年10月~2022年3月)	<ul style="list-style-type: none"> 6チームの領域/テーマに分かれ、改善活動を実施。 営業、技術、製造などの実務に詳しい人財を抜擢。 当社の弱みであるIT分野やプロジェクト分野を日本アイ・ピー・エム株式会社にサポートしてもらう共同実行チーム編成。 人財育成の側面：活動を通じて、メンバーが「利益改善、能力向上、組織力をつける」意識づけを行い、経験を積む。

成果と今後の取り組み

- エンジニアリングチェーンマネジメント、サプライチェーンマネジメントを軸に各種システムを導入、業務フローの改善と自動化に着手、実施しました。
- 関西ペイントが2025年の崖を乗り越えて、大きく成長する基盤をつくることを目指して2022年4月から2期として継続して活動するほか、新たにプロジェクトを立ち上げ活動します。

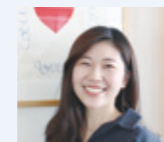


日本アイ・ピー・エム株式会社とチームを組み、当社の弱みのIT分野やプロジェクト管理、テーマアセスメント、ランドデザイン策定等の考え方や進め方について指導、サポートしていただいています。



日本アイ・ピー・エム株式会社
岩佐様
業績改善分科会
プロジェクト責任者

これまで経験してきた多くの改革プロジェクトの中でも、関西ペイント様の業績改善分科会の特性は、「実地性」にあると思います。机上や選抜集合形式での研修で人財を育てるという形態は多く存在しますが、実際の改革プロジェクトをボトムアップの意見を重視してテーマ選定段階から行い、元部門の出自を問わず実地アサインして進行していくというスタイルは珍しいので、弊社としても多くの学びがありました！



日本アイ・ピー・エム株式会社
吉田様
業績改善分科会PM

ボトムアップの活動ですが、投資を伴う以上「実務者の嬉しさ」と合わせて「経営者の嬉しさ」を追求する必要があります。2つの視点を持つことが、メンバーにとってもサポートする我々にとっても挑戦でした。表面のシステム作りにも留まらず、どこまでやり切れば業績に寄与するか、を深く討議し、ともに視点を一つ高く持つことができました。リーダーシップのお手本にも思われ、次期リーダーの育成土壌にもなっていました。



分科会の活動を社内に浸透させ、推進するため、年数回の活動報告、アニメーションなどの発信、週2回のコラム、定期的な活動に関するアンケートを通して改善を実施。

業績改善分科会から発展したこれからの取り組み

双方向エンゲージメントによる信頼関係の強化：文化醸成プロジェクト

10年後に「Greatカンパニーになった」という実感が得られるプロジェクトにしたい

伊藤 隆宣
経営企画本部 文化醸成プロジェクト技術職として入社。新規ビジネスにおける製品開発経験を経て、2020年より業績改善分科会に参画。

17中計では、2024年までを会社の変革期と定め、事業のみならず、経営基盤の強化にも積極的に取り組んでいます。DXや人事制度改革等、同時並行で展開する部門横断の変革を加速させ、組織への定着を促すために、中長期的な視点からGreatカンパニーとしての風土の醸成に取り組む担当者の声をお届けします。

Q. まずは、文化醸成プロジェクトの立ち上げ理由や、課題意識について教えてください。

私は2020年から、業績改善分科会（以下、分科会）の一員として活動しています。分科会ではまさに、従業員の意識や風土改革を目指す「チェンジマネジメント」を担当し、分科会が目指す変革の目的や内容について、分科会外の従業員に納得し理解してもらえるよう、情報発信の切り口や頻度を工夫しながら、社内向けコミュニケーションを企画・実施してきました。分科会の活動を通して、従来の延長線上にある仕事のやり方では、目指す変革を実現することは難しいのではないかと感じることもありましたが、100年以上の歴史を持つ当社グループには、もちろん良い文化がありますが、時代や目標に合わせて変えていくべき部分もあります。Good to Greatの実現には、会社が目指す方向性を全従業員が理解し、それに共感する必要がありますと考えました。チェンジマネジメントを発展させた本プロジェクトでは、経営層と現場の従業員の信頼関係の強化を目指し、両者をつなぐ役割を担っていきます。

Q. 本プロジェクトへの参加が決まった時はどう思いましたか？

正直こんな大役を任せてもらえるということが信じられず、いまだに信じられません(笑)。分科会の時に「会社が変革していく」と聞いていましたが、自分の想像を超えたスケールとスピードで進んでいるのだと思いました。

Q. 本プロジェクトへの意気込みを教えてください。

これまでの分科会の活動では、発信側の意図が社内によく伝わらないもどかしさを感じることもありましたが、全社横断で人を巻き込んでプロジェクトを進めることにはやりがいを感じました。これまで以上に従業員が主体

的に変革に参加し、利益向上と事業を通じた社会貢献を一人一人が実践できるよう、経営層と現場の双方向のコミュニケーションを促進して懸け橋の役割を果たしたいと考えています。そして、今だけでなく未来を見据えて、ともに働く仲間にとってもGreatな会社になれるよう、誰もが今まで以上に生き生きと働ける環境をつくってまいります。

Q. 本プロジェクトを通じて実現したいことについて、聞かせてください。

皆で会社のビジョンを共有し、納得感を持って働きがいを感じられる職場づくりに貢献したいと考えています。本プロジェクトを通じて、経営層と従業員が会社の将来像を共有し、より強い信頼関係を築くことで、10年後に皆で「Greatカンパニーになった」という実感が得られるよう努めていきます。その過程で、自らが経営の視座を持ちながらも技術や開発の想いや意図を汲むことができ、課題を主体的に解決して物事を前進させることができるリーダーへと成長できればと思っています。

Q. 最後に、実際にこのプロジェクトに参加して、今どう考えていますか？

会社を良くしていくには、良い文化をつくることが不可欠であると思います。これまで文化というもの意識することがなかったですし、あらためて考えると、文化とはとても奥が深く難しいテーマだと思います。さらに、私は入社以来、研究開発をしてきましたので、初めて体験することばかりです。戸惑うことも多いですが、自分の世界が急激に広がっていると実感しています。

また、本プロジェクトは、17中計が目指している「若手の登用抜擢」の一環でも考えています。本プロジェクトを成功させることで次の世代への道を切り拓くことになるので、この点からも私の役割は重要だと思っています。

各世代の従業員コメント

マネジメント世代



北村 幸子
監査部 部長

2018年に中途採用で入社しました。内部監査部門に配属され、内部監査を通じてのグループ会社のガバナンス強化の取り組みに関わっています。

内部監査は、グループ会社のリスクマネジメント体制に重点を置いて進めてきました。従来と違う視点などに当初は監査先やその関係者の方々も戸惑われることもあったかもしれませんが、良い会社になるためと理解いただき、目的に向けて協力していただいていると感じています。前職も監査に関する業界にいましたが、監査は、対象先の状況によりスケジュールがイレギュラーになりがちで、また、繁忙期とそうでない時期の業務量の差がある業務です。私はその状況に慣れていくうちにオンとオフの切り替えがうまくいったように思います。短時間でも楽しめる趣味を見つけ、オフの時間はそちらに没頭します。

現在は様々な要因を考慮しながら取り組むべきことが多く、多様なスキル、経験を持った人たちが協力することが重要になってくると思います。従業員が、それぞれ自身の強みを生かし、お互い不足しているところを補完し、新たな気づきを得ながら取り組んでいければ良いと思っています。

実践世代



谷口 由香里
R&D本部
分析センター2部

2002年に新卒で技術職として入社。自動車のカラーデザインを担う部署を経て、顧客対応の業務に就きました。社内同期入社で夫と結婚、2006年に第一子に恵まれましたが、復帰後は慣れない育児と業務との両立にかなり苦労しました。2009年に第二子を出産しましたが、夫も多忙な部署にいることもあり、公私ともに疲弊感を募らせるばかりだったので、会社と相談し、2011年に自分の業務を調整しやすい現在の部署に異動させていただきました。第三子の出産前には、夫のインド駐在が決定。出産も育児も夫不在で不安でしたが、約1年半の育児を取得し、復帰後も職場の方々の助けもありなんとか余裕を持てるようになりました。今担当している分析の業務は、当社製品の品質維持・向上に関わる重要なもので、同僚や関係部署との対話で導き出した答えが、会社やお客様の役に立った時にはとてもやりがいを感じ、仕事はどんどん楽しくなっています。自分の仕事を通じてデータを蓄積し次の世代に受け継いでいく、そんな仕事に大きなモチベーションを感じています。そして、将来自分の子どもたちが当社に入社して成果を受け継いでくれたらなどと想像もしています(子どもたちは、それはちょっと……という感じではありますが……)。

育成世代



ナズルル イザム
技術企画本部
技術戦略部

私は2010年に新卒で当社に入社しました。日本の働き方に慣れる必要がある私にとっても、初めて留学生を採用した会社にとっても「挑戦」だったと思います。入社後は自動車塗料(上塗りと電着)の技術と開発、生産の研究に携わり、現在は技術戦略部で、当社の将来のビジネス探索業務を行っています。当社が掲げた目標、「マテリアリティ」のテーマと当社が培ってきた技術をマッチングさせるために日々がんばっています。関西ペイントは2018年に100周年を迎えました。次の100年にも必要とされる会社として存在するために、それが今の私の「挑戦」です。

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材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

<https://www.kansai.co.jp/ir/governance/policy/pdf/gover20220630.pdf>

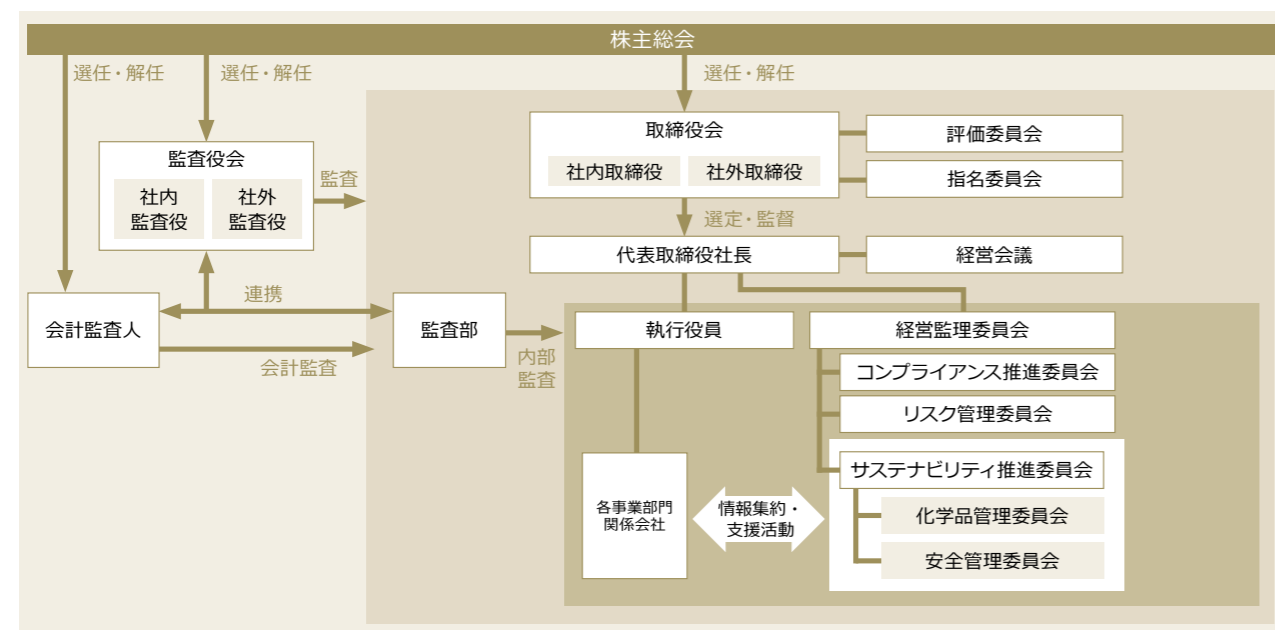
コーポレート・ガバナンス体制の変遷

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。

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
組織	2011年 執行役員制度導入					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	2011年 取締役 20名→11名		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			
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(2022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。

任意の諮問委員会

- 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、及び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。

機関	取締役会	評価委員会	指名委員会	監査役会
構成	議長 8名(社内5名、社外3名) 社外取締役は1名女性、 1名外国人を含む	委員長 8名(社内取締役3名、 社外取締役3名、 社外監査役2名)	委員長 5名(社外取締役3名、 社外監査役2名)	4名(社内監査役2名、 社外監査役2名)
2021年度の 開催実績	17回 原則月1回開催	2回 取締役会実効性評価 役員業績評価・報酬等の内容	2021年5月28日 2021年6月28日	1回 2022年2月28日
				16回 原則月1回以上開催

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。

取締役会の審議状況と実効性評価

2021年度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。

- ・ 第17次中期経営計画策定
- ・ 人事制度改正
- ・ 役員報酬制度改定

- ・ サステナビリティ推進に関する体制と戦略
- ・ 財務戦略に関する各種施策
- ・ 全社規程刷新
- ・ サプライチェーン刷新やEC領域参入拡大など、事業戦略及び計画

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

2021年度の評価では、以下の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。

大項目 ■取締役会の構成 ■取締役会の審議運営
■取締役会の機能 ■諮問委員会運営

※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）

2020年度まで概要	<ul style="list-style-type: none"> ・ 取締役の構成は多様性観点含めバランスが取れている。 ・ 取締役会資料や説明内容の改善がなされ、社外役員の理解度の評価点は格段に向上。議事運営上の問題は解消されてきたこと、個別議案の全体戦略における位置づけの明確化に寄与していることを確認。
課題	取締役会の実効性がさらに機能向上を図るため、成長戦略実行や、中期経営計画構築などの戦略性の高い中長期視点で検討すべき案件について、さらに充実した討議機会が必要。ポートフォリオ戦略・ガバナンス・グローバル経営など、経営視点でのトレーニングやサクセッションプランなどに関する議論も必要。
2021年度計画PLAN	<ul style="list-style-type: none"> ・ 戦略性の高いテーマについて、取締役会決議までに多様かつ専門的な意見を収集できるよう、さらに討議機会を増やす。 ・ 社外役員のスキル活用を積極的に機会設定。経営人財育成プログラムの推進。
2021年度取り組みDO	<ul style="list-style-type: none"> ・ 成長戦略、17中計、ガバナンス向上に関することの討議機会の増設、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、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。
2021年度評価CHECK	<ul style="list-style-type: none"> ・ 戦略テーマ討議・社外役員スキル活用は充実。
課題	<ul style="list-style-type: none"> ・ 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年度取り組み方針ACTION	<ul style="list-style-type: none"> ・ 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ポートフォリオ観点で監督、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。

役員報酬の方針と手続きについて

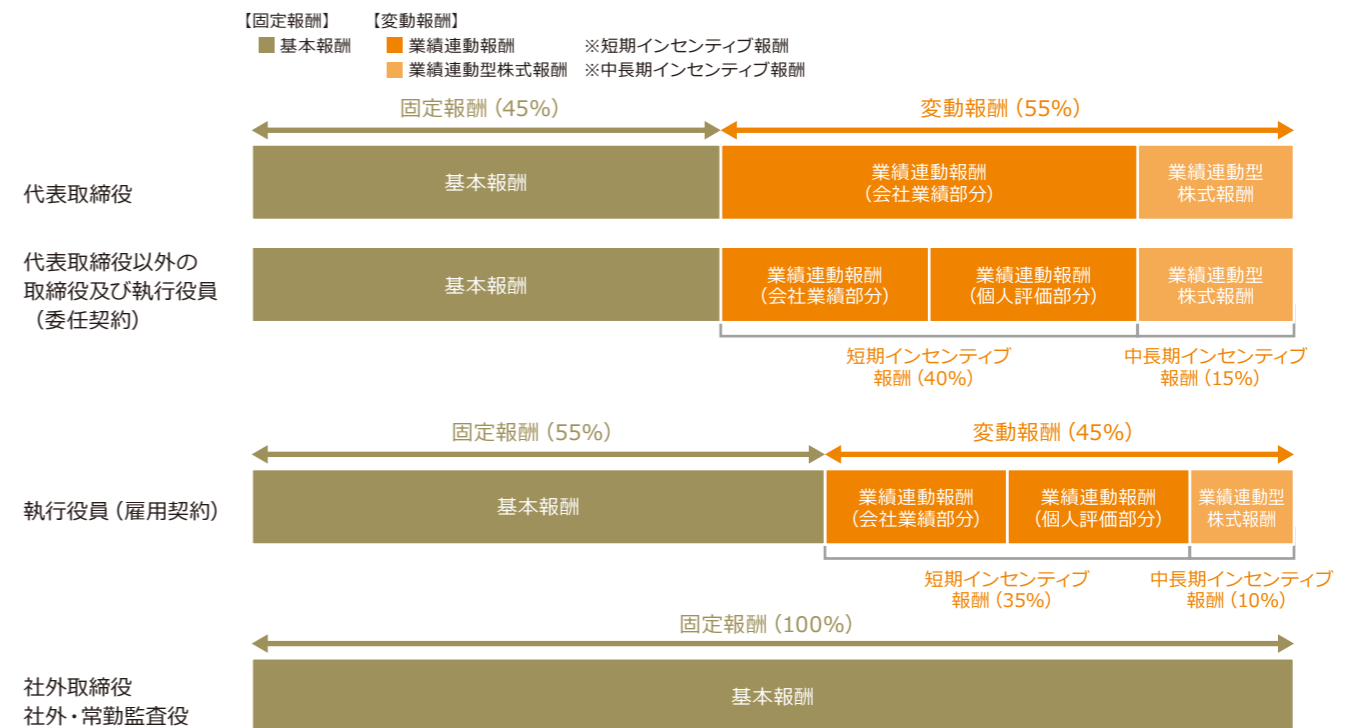
方針について

当社グループの企業理念の実現のため、当社の役員報酬制度について、新たに以下の基本方針を策定しました。

- ・ 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国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

役員報酬制度の改定においては、役員報酬に関する基本方針をはじめ、報酬水準、報酬構成、評価指標、役員報酬規程等の制度全般について、社外役員が過半数を占める任意の諮問委員会である評価委員会の審議を踏まえ、取締役の決議により定めています。

役員報酬の構成（2022年度）



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。

- ・ 評価委員会
- ・ 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、当該取締役に對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。

取締役及び監査役候補者の指名について

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取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

※監査役候補者については、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、高度な見識、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しております。

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

<https://www.kansai.co.jp/ir/governance/policy/pdf/gover20220630.pdf>

スキルマトリックスの活用について

当社のスキルマトリックスは、2020年度開催の指名委員会諮問を経て策定されました。本スキルマトリックスに示された、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、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くことを、本年開催の指名委員会でも確認しています。

せについては、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くことを、本年開催の指名委員会でも確認しています。

	毛利 訓士	高原 茂季	古川 秀範	寺岡 直人	西林 均	吉川 恵治	ジョンP. ダーキン	安藤 知子	吉田 一博	長谷部 秀士	コリンP.A. ジョーンズ	山本 徳男
	代表取締役社長	代表取締役副社長執行役員	代表取締役専務執行役員	取締役常務執行役員	取締役常務執行役員	社外取締役	社外取締役	社外取締役	常勤監査役	常勤監査役	社外監査役	社外監査役
	社内	社内	社内	社内	社内	独立社外	独立社外	独立社外	社内	社内	独立社外	独立社外
	男性	男性	男性	男性	男性	男性	外国人男性	女性	男性	男性	外国人男性	男性
評価委員会	●	●	●			●委員長	●	●			●	●
指名委員会						●委員長	●	●			●	●
経営	●	●	●	●	●	●	●	●	●			
マーケティング事業戦略	●			●	●	●		●	●			
開発、SCM/プロダクトマネジメント			●			●						
財務・会計/M&A		●					●			●		●
グローバル		●			●		●				●	●
人事/人材開発								●	●			
コンプライアンス/ガバナンス		●									●	●

取締役、監査役に対するトレーニング

取締役会の役割・責務を果たすため、以下の各種施策を実施しています。

- ・経営戦略に関するテーマについて、役員会議の日程に合わせ、外部専門家を招いた講義、討議会
- ・社内の取締役、監査役を対象に必要な知識やスキルの習得のためのトレーニング

- ・社外役員を対象に、当社の事業内容の理解を深めることを目的とした事業所視察、事業説明

2021年度の実施例

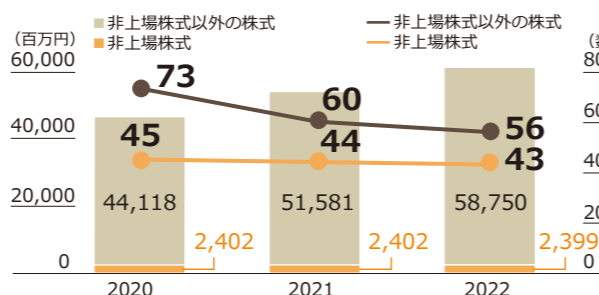
- ・山本社外監査役の就任に伴い、開発センター/平塚事業所で、当社の事業概況説明会を開催。
- ・外部講師を招きサイバーリスクに関するワークショップを実施

政策保有株式に関する考え方と現況

政策保有株の取得・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、定量的・定性的な観点を加味し、経済合理性を毎年検証しています。その結果、資本効率の観点から適切な判断を行い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。

※金額は、貸借対照表計上額を表記



社外取締役メッセージ

執行と非執行の共同作業により、企業価値を高め、真のグローバル企業になる



社外取締役
吉川 恵治

社外取締役のあるべき姿について

私は、上場企業のトップとして執行側の立場で指名委員会等設置会社、社外取締役として監査等委員会設置会社、監査役会設置会社及び非上場企業に携わってきました。その経験から、執行と非執行は対立する存在ではなく、両者はお互いの役割を果たし、企業価値を高めていく「共同作業」をしていく関係だと考えています。共同作業の内容として重要なことは、戦略を立案することと、戦略を100%やり遂げるというサイクルを繰り返すことです。社外取締役の役割は、執行をがちがちに縛るのではなく、「この範囲で思いっきりやってほしい」範囲を明確にし、執行に任せることだと考えています。

関西ペイントの現状と評価

4年の在任期間を通じて、当社は社外取締役の進言を取り入れて変わっていく所が優れていると認識しています。現在の執行側は、戦略の中で経営基盤の強化や組織再編成・幹部育成など、小手先ではないことを一生懸命にやっています。取締役就任から最初の1年は執行の経過報告や成功話が多く、やや形式的な場であったと感じていました。しかし、最近は、取締役会以外の非公式の場面での「討議」いわゆる「場外討議」で根本的な議論を重ねることもあり、執行と非執行との間に信頼感が芽生え、コミュニケーションも増えてきました。私たち社外取締役の多様な経験・知見も経営に反映されるようになり、取締役会の実効性は徐々に改善してきたと受け止めています。例えば、役員の報酬について中計達成のインセンティブを高めるために、国内外の有力企業150社以上をベンチマークし、新たな業績連動型の制度に改定されています。

当社の社外取締役は、企業経営経験者に加え、ジェンダー、外国人など多様性に富んだメンバーで構成されています。私は、様々な企業の経営に携ってきましたが、当社の社外取締役メンバーと執行体制・監査役会設置会社の構

成という現体制は、現状に対して最適な布陣だと考えています。

今後の課題

当社がグループの創業精神のもと、企業理念に則ってさらなる持続的な成長を遂げていくためには、組織力およびグローバル展開に関わる2つの課題があると感じています。一つは、現計画で目標としている経営基盤の強化をやり遂げることです。もう一つは、中計の先を見たグローバル視点での経営です。グローバルな拠点整備、海外含めた人財の発掘と登用、サプライチェーンの最適化、マテリアルズ・インフォマティクスやスマートファクトリーといったDXの加速、さらにはESG対応などの難易度の高い課題に対処していく必要があります。そのためには、非執行メンバーに対してファンダメンタルな情報を事前インプットし、既に始めている場外討議を充実させることで、社外取締役の経験を執行に提供したり、将来を見据えた本質的な議論を増やしたりすることが、これまで以上に重要になってくると考えます。

また、当社の「Great」な未来、持続的な企業価値の向上に向けて、前述の様な将来やるべき事に対して、きちんとした知識を持った人が必要です。その為に、スキルマトリックスを利用して、中長期を見据えた体制を作っていくことが、必要だと考えています。そして何よりも、当社が真のグローバル企業になるために、海外も含めた優秀な人達を正しく処遇する仕組みを考える時期に来ていると思います。現在の取締役は全員が2～4年の経験があり安定しているため、良い議論ができる土壌があります。その土壌を活かし、引き続き私自身も社外取締役としての役割をしっかりと果たしていきます。

役員一覧 (2022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 17/17回(100%)1981年4月 当社入社
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 1,100株
取締役会への出席状況 13/13回(100%)1981年4月 日本電気株式会社入社
株式会社ミスミグループ本社
執行役員CFO
2007年6月
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

代表取締役専務執行役員

古川 秀範所有する当社株式の数 17,800株
取締役会への出席状況 17/17回(100%)1983年4月 当社入社
2011年6月 当社執行役員
生産本部副本部長
2013年6月 当社取締役常務執行役員
生産本部長
2018年4月 当社取締役常務執行役員
技術・品質・環境管掌 兼
塗料事業部副事業部長
2019年6月 当社代表取締役専務執行役員
生産・技術・調達管掌
2021年4月 当社代表取締役専務執行役員
生産・SCM・調達部門長
(現任)

取締役常務執行役員

寺岡 直人所有する当社株式の数 8,600株
取締役会への出席状況 17/17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 (現任)**重要な兼職の状況**関西ペイント販売株式会社
代表取締役社長

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 17/17回(100%)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 Helios Coatings GmbH 取締役
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

社外取締役

吉川 恵治所有する当社株式の数 一株
取締役会への出席状況 17/17回(100%)1973年4月 日本板硝子株式会社入社
2008年6月 同社取締役執行役員
機能性ガラス事業部門長
2012年2月 同社代表執行役員副社長 兼
CPMO (最高プロジェクト
マネージャー責任者)
2012年4月 同社代表執行役員社長 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

安藤 知子所有する当社株式の数 一株
取締役会への出席状況 17/17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 同社ビーブル・バイブラインマ
ネージャー
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)**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)

社外取締役

ジョン P. ダーキン所有する当社株式の数 一株
取締役会への出席状況 17/17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 株式会社スシロークローバル
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 (現
任)
2019年6月 当社社外取締役 (現任)**重要な兼職の状況**株式会社ジョンマスターオーガニックグループ
取締役

監査役



常勤監査役

吉田 一博所有する当社株式の数 14,300株
取締役会への出席状況 17/17回(100%)
監査役会への出席状況 11/11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 6,200株
取締役会への出席状況 17/17回(100%)
監査役会への出席状況 16/16回(100%)1985年4月 当社入社
2015年4月 当社管理本部経理部長
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

**コリン P.A.
ジョーンズ**所有する当社株式の数 一株
取締役会への出席状況 17/17回(100%)
監査役会への出席状況 16/16回(100%)1994年4月 ニューヨーク州
弁護士登録(現任)
2004年10月 グラム準州
弁護士登録(現任)
2005年4月 同志社大学
教授(現任)
2008年4月 マンパワーグループ
株式会社取締役(現任)
2019年6月 当社社外監査役(現任)**重要な兼職の状況**マンパワーグループ株式会社 取締役
弁護士(ニュー York州、グラム準州)
同志社大学 教授

社外監査役

山本 徳男所有する当社株式の数 一株
取締役会への出席状況 13/13回(100%)
監査役会への出席状況 11/11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 ネットエスアイ
株式会社 執行役員
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(現任)
2021年6月 当社社外監査役(現任)**重要な兼職の状況**日本高純度化学株式会社
常勤社外監査役

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

関西ペイント販売株式会社 取締役

自動車部門長

富田 和昌

執行役員

日本事業部門 工業塗料事業本部長

関西ペイント販売株式会社 執行役員

工業部門長

徳 清秀

執行役員

Kansai Helios Coatings GmbH 社長

梶間 淳一

執行役員

生産・SCM・調達部門 生産本部長

荒木 努

執行役員

日本事業部門 汎用塗料事業本部長

関西ペイント販売株式会社 執行役員

汎用部門長

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

富岡 崇

リスクマネジメント

基本的な考え

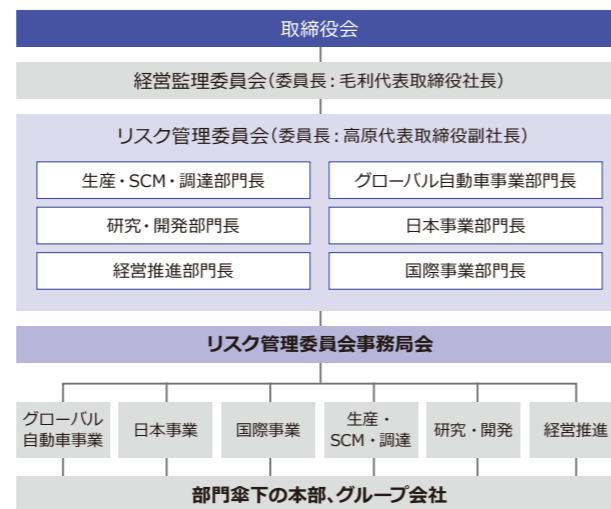
当社グループ共通のリスク管理活動の基本方針を当社規程に下記のとおり定めています。

- (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・モニタリングを繰り返し行い、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。社内存在するリスク情報の共有、リスク評価、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。



個別の対応例

●BCP対応

2021年度には南海トラフ巨大地震を想定した予行演習訓練を生産・SCM・調達部門で実施しました。事業継続(計画BCP)文書で定めたとおりの事業継続対応を実施できたほか、今後の改善点の抽出につながりました。

●感染症対策

新型コロナウイルス感染症に対して、2020年の感染拡大初期に新型コロナウイルス対策委員会(委員長:代表取締役専務執行役員古川 秀範)と専門部会を速やかに組織しました。全社方針「従業員と家族の安全第一」及び「会社機能を維持し事業を継続する」のもと、感染予防と事業への影響の最小化に向けた対応を図っています。

- ・2021年度は新型コロナウイルス対策委員会を31回開催
- ・尼崎事業所での職域接種を実施
- ・状況に合わせたマニュアル、通達の発行とグループ共有での行動統制の実施
- ・従業員の健康状態のモニタリング
- ・海外グループ各社との定期的な状況・情報把握
- ・在宅勤務とスプリット制の推進
- ・ソーシャルディスタンスを確保する業務体制の構築
- ・感染発生時には政府・行政と連携し事業所閉鎖や徹底した消毒のうち、最短で事業の再開

●情報セキュリティ対策

サイバー攻撃や機器、システムの障害対応、情報漏洩などに対応すべく、各部門長の統制による対策の実施を図りました。当社の情報セキュリティを維持していくために必要な全社的なマネジメント体制確立のため、2022年度に情報セキュリティ委員会を設置しました。

リスク把握プロセス

不透明性を増す経営環境下で当社の成長戦略を遂行し持続的に企業価値を高めていくため、想定すべき経営リスクの予知、予見精度を向上させ、常に変化に対応できるレジリエンスを高めるための体制整備を進めています。2021年度には従来のリスク把握プロセスを見直し、リスク管理ツールの構築、リスク評価、評価に基づくリスク管理ツールの実効性確認を行いました。

リスク項目と対応

当社グループの財政状態、経営成績等に影響を及ぼすリスクを抽出し、被害の最小化と事業継続の両面からリスク管理を実施しています。

コンプライアンス

基本的な考え

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、よ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長らく使ってきた企業倫理ポケットブックを改訂し、2022年4月にコンプライアンス・ハンドブックとしてグループ会社の従業員に配布しました。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」をわかりやすく編集しました。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。



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。2021年度は、新入社員研修や管理職向けe-learning階層研修、海外外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板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、2022年4月より社外の通報先を変更し、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、輸出管理分科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				経常利益または経常損失			
	前連結会計年度(百万円)	当連結会計年度(百万円)	増減率(%)	2022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(%)	2022年度見込(百万円)
日本	142,999	138,620	△3.1	152,500	15,532	14,391	△7.3	12,500
インド	73,084	97,133	32.9	115,000	10,198	7,240	△29.0	9,000
欧州	66,002	84,320	27.8	85,000	5,220	5,608	7.4	2,000
アジア	49,504	57,631	16.4	65,000	4,638	7,259	56.5	8,000
アフリカ	27,917	36,131	29.4	37,000	△858	1,354	-	2,500
その他	5,112	5,352	4.7	5,500	1,149	1,756	52.8	2,000
合計	364,620	419,190	15.0	460,000	35,880	37,611	4.8	36,000

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	52,025	0.8	32,025	7.0	23,308	△1.8	28,146	3.6	3,114	△70.5	138,620	△3.1
インド	23,867	34.7	13,916	43.0	56,428	28.4	1,552	31.3	1,368	176.4	97,133	32.9
欧州	5,360	3.2	40,867	31.0	5,692	2.5	9,769	18.0	22,631	43.5	84,320	27.8
アジア	31,937	15.3	11,832	22.2	8,439	7.3	2,482	10.5	2,940	46.8	57,631	16.4
アフリカ	546	45.3	3,574	23.5	25,929	29.6	2,128	△12.6	3,952	79.8	36,131	29.4
その他	5,352	6.5	-	△100.0	-	-	-	-	-	-	5,352	4.7
合計	119,089	10.7	102,215	22.4	119,797	18.5	44,079	6.7	34,007	9.6	419,190	15.0

前連結会計年度まで工業分野に区分していましたが自動車部品向け塗料につきましては、当連結会計年度より自動車分野に区分。前連結会計年度まで自動車分野に区分していましたが自動車(補修用)塗料につきましては、当連結会計年度より自動車(補修用)・船舶・防食分野に区分しています。また、増減率につきましては前連結会計年度を変更後の区分に基づき計算しています。

1)売上高及び営業利益

当期の売上高は前期比15.0%増、545億70百万円増収の4,191億90百万円となり、営業利益は前期比3.6%減、11億32百万円減の300億96百万円となりました。売上高は前年11月時点で見直した公表値を上回る結果となりました。上振れした主たる要因は売上数量増と価格転嫁です。営業利益は原材料費高騰の影響を受けた結果、減益となっています。

日本、インドともに価格転嫁に対して市場が厳しく遅れが生じたことで両国の営業利益が減益となっています。日本とインドの遅れをすでに3つ目の柱に成長した欧州を筆頭にアジア、構造改革を成功させ黒字化が定着したアフリカ、自動車が回復基調の北米がカバーしたものの、当社グループとしては増収減益となりました。

2)営業外損益及び経常利益

当期の営業外損益は前期比28億62百万円増加の75億14百万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為替差益の増加によるものです。

これらの結果、当期の経常利益は前期比4.8%増、17億31百万円増益の376億11百万円となりました。

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12億78百万円増加の62億24百万円のプラスとなりました。主な増加要因は固定資産売却による固定資産売却益の増加等によるものです。これら

の結果、当期の税金等調整前当期純利益は前期比7.4%増、30億10百万円増益の438億36百万円となりました。

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56億68百万円減少の115億91百万円となりました。主な減少要因は当社における税金費用の減少によるものです。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32.4%増、64億98百万円増益の265億25百万円となりました。

財政状態の分析

	当連結会計年度末	前期末比	主たる要因
流動資産	2,766億50百万円	238億21百万円減	現金及び預金などの減少
固定資産	3,234億7百万円	172億98百万円増	投資有価証券などの増加
流動負債	1,730億83百万円	167億26百万円増	1年内返済予定の長期借入金が増加したものの、1年内償還予定の転換社債型新株予約権付社債などが増加
固定負債	518億59百万円	595億4百万円減	転換社債型新株予約権付社債などの減少
純資産	3,751億14百万円	362億55百万円増	

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

※ 単位(%)は小数第1位まで表示

項目	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
売上高(百万円)	256,590	294,053	320,453	349,333	328,118	330,235	401,977	427,425	406,886	364,620	419,190
分野別売上高(百万円)											
自動車	78,604	89,338	100,871	111,015	103,256	103,431	111,235	112,985	104,981	90,036	119,089*
自補修	17,239	20,020	20,601	21,054	19,640	19,372	23,262	24,097	21,735	18,751	21,568
工業	67,137	75,031	81,944	87,309	81,888	83,448	111,887	122,193	114,782	102,285	102,215
建築	61,151	77,103	83,232	93,532	83,221	86,670	103,550	112,310	109,374	101,122	119,797
船舶・防食	18,801	19,097	18,999	19,893	22,440	20,793	22,586	22,081	22,462	21,388	22,510
その他	13,657	13,461	14,804	16,528	17,670	16,519	29,455	33,758	33,550	31,034	34,007
地域別売上高(百万円)											
日本	145,223	146,900	154,287	154,004	155,367	151,416	155,552	159,339	155,078	142,999	138,620
インド	42,091	50,075	54,956	69,521	65,800	74,694	83,432	86,922	81,697	73,084	97,133
欧州	—	—	—	—	17,772	16,830	59,098	71,934	68,168	66,002	84,320
アジア	36,623	50,100	59,548	66,232	58,897	56,623	63,300	63,828	60,176	49,504	57,631
アフリカ	21,718	32,105	34,801	39,543	29,251	28,026	35,132	39,446	35,742	27,917	36,131
その他	10,933	14,870	16,860	20,031	1,029	2,643	5,461	5,954	6,021	5,112	5,352
海外売上高比率(%)	47.2%	53.4%	55.6%	59.6%	57.6%	58.9%	65.3%	66.1%	65.0%	64.1%	70.3%
営業利益(百万円)	19,315	24,171	29,636	31,580	34,772	35,310	35,802	32,306	31,510	31,228	30,096
売上高営業利益率(%)	7.5%	8.2%	9.2%	9.0%	10.6%	10.7%	8.9%	7.6%	7.7%	8.6%	7.2%
経常利益(百万円)	21,446	28,353	35,471	37,725	39,714	40,025	33,241	34,838	34,874	35,880	37,611
地域別経常利益(百万円)											
日本	12,903	15,562	18,347	17,760	21,469	23,535	19,051	19,552	18,153	15,532	14,391
インド	4,888	5,423	5,392	7,799	9,195	11,622	13,366	11,051	10,268	10,198	7,240
欧州	—	—	—	—	703	1,024	4,395	2,360	2,719	5,220	5,608
アジア	3,204	5,703	8,363	8,293	7,651	6,569	431	5,398	5,456	4,638	7,259
アフリカ	14	476	1,186	1,443	△594	△3,732	△4,965	△4,043	△2,967	△858	1,354
その他	435	1,185	2,180	2,428	1,289	1,004	963	518	1,243	1,149	1,756
調整額	1	1	—	—	—	—	—	—	—	—	—
売上高経常利益率(%)	8.4%	9.6%	11.1%	10.8%	12.1%	12.1%	8.3%	8.2%	8.6%	9.8%	9.0%
当期純利益(百万円)	13,996	17,758	21,560	20,409	28,343	24,168	17,701	17,405	18,477	20,027	26,525
EPS(1株当たり当期純利益)(円)	52.70	66.62	80.91	76.61	106.41	93.16	68.80	67.68	71.87	77.91	103.23
ROE(自己資本当期利益率)(%)	8.3%	9.6%	10.2%	8.3%	10.9%	9.5%	6.7%	6.4%	6.9%	7.2%	8.7%
配当性向(%)	19.0%	18.0%	18.5%	19.6%	17.9%	23.6%	39.2%	44.3%	41.7%	38.5%	29.1%
1株当たり配当額(円)	10.00	12.00	15.00	15.00	19.00	22.00	27.00	30.00	30.00	30.00	30.00
設備投資額(百万円)	13,559	18,867	15,509	13,034	11,443	13,617	16,782	23,018	13,949	11,547	14,536
研究開発費(百万円)	5,184	5,141	5,268	5,323	5,046	5,297	6,592	6,547	6,582	6,400	6,776
減価償却費(百万円)	7,167	6,984	8,446	10,289	9,742	10,153	13,176	13,917	14,482	14,319	14,291
営業活動によるキャッシュ・フロー(百万円)	10,358	25,079	25,486	31,957	31,470	29,146	33,509	35,632	40,324	42,647	15,524
投資活動によるキャッシュ・フロー(百万円)	△21,949	△13,360	△16,145	△19,544	△14,789	△97,020	△33,756	△17,461	△22,045	△507	△2,087
財務活動によるキャッシュ・フロー(百万円)	14,684	△3,424	△6,511	△9,632	△14,834	60,264	8,059	△6,964	△37,403	16,828	△64,100

※ 前連結会計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当連結会計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 (2021年3月31日)	当連結会計年度 (2022年3月31日)
〈資産の部〉		
流動資産		
現金及び預金	114,292	64,677
受取手形及び売掛金	105,129	—
受取手形、売掛金及び契約資産	—	110,085
有価証券	10,154	3,414
商品及び製品	35,782	46,317
仕掛品	5,538	7,318
原材料及び貯蔵品	24,346	35,583
その他	8,498	12,960
貸倒引当金	△3,269	△3,706
流動資産合計	300,471	276,650
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物(純額)	58,119	61,484
機械装置及び運搬具(純額)	30,024	32,022
工具、器具及び備品(純額)	6,940	6,653
土地	25,292	25,666
建設仮勘定	6,844	7,607
有形固定資産合計	127,220	133,434
無形固定資産		
借地権	3,011	3,152
ソフトウェア	2,105	2,115
ソフトウェア仮勘定	302	909
のれん	29,882	27,573
その他	16,033	15,197
無形固定資産合計	51,335	48,948
投資その他の資産		
投資有価証券	86,942	94,192
出資金	17,611	20,966
長期貸付金	2,255	2,259
退職給付に係る資産	14,588	15,811
繰延税金資産	3,637	4,668
その他	7,120	7,763
貸倒引当金	△4,602	△4,636
投資その他の資産合計	127,552	141,024
固定資産合計	306,108	323,407
資産合計	606,580	600,057

	(単位: 百万円)	
	前連結会計年度 (2021年3月31日)	当連結会計年度 (2022年3月31日)
〈負債の部〉		
流動負債		
支払手形及び買掛金	63,808	72,896
短期借入金	6,013	7,646
関係会社短期借入金	110	20
1年内返済予定の長期借入金	46,643	1,788
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	669	820
未払費用	9,601	9,862
未払法人税等	7,471	2,451
賞与引当金	4,749	4,601
その他	17,288	12,984
流動負債合計	156,357	173,083
固定負債		
転換社債型新株予約権付社債	60,060	—
長期借入金	7,751	1,294
リース債務	1,679	2,087
繰延税金負債	29,994	35,271
退職給付に係る負債	8,598	7,486
役員退職慰労引当金	102	500
役員株式給付引当金	137	143
その他	3,038	5,075
固定負債合計	111,363	51,859
負債合計	267,720	224,942
〈純資産の部〉		
株主資本		
資本金	25,658	25,658
資本剰余金	21,081	21,277
利益剰余金	260,799	279,551
自己株式	△25,844	△26,187
株主資本合計	281,695	300,299
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	33,400	40,070
繰延ヘッジ損益	△1,003	△1,790
為替換算調整勘定	△31,130	△23,071
退職給付に係る調整累計額	3,838	4,512
その他の包括利益累計額合計	5,104	19,719
非支配株主持分	52,059	55,095
純資産合計	338,859	375,114
負債純資産合計	606,580	600,057

連結損益計算書／連結包括利益計算書

	(単位: 百万円)	
	前連結会計年度 (自 2020年4月1日 至 2021年3月31日)	当連結会計年度 (自 2021年4月1日 至 2022年3月31日)
売上高	364,620	419,190
売上原価	243,938	294,182
売上総利益	120,682	125,007
販売費及び一般管理費	89,454	94,910
営業利益	31,228	30,096
営業外収益		
受取利息	595	403
受取配当金	1,559	1,565
持分法による投資利益	4,802	5,411
為替差益	—	1,447
雑収入	1,703	1,621
営業外収益合計	8,661	10,449
営業外費用		
支払利息	1,585	1,533
棚卸資産廃棄損	407	536
為替差損	560	—
雑支出	1,455	864
営業外費用合計	4,008	2,934
経常利益	35,880	37,611
特別利益		
固定資産売却益	97	4,519
投資有価証券売却益	6,298	1,075
関係会社株式売却益	374	24
関係会社出資金売却益	1,634	—
子会社清算益	18	14
受取保険金	—	953
特別利益合計	8,423	6,587
特別損失		
固定資産除売却損	419	187
減損損失	755	—
投資有価証券売却損	36	4
投資有価証券評価損	4	—
関係会社株式売却損	80	—
災害による損失	1,457	—
事業撤退損	517	—
早期割増退職金	206	170
特別損失合計	3,477	363
税金等調整前当期純利益	40,826	43,836
法人税、住民税及び事業税	14,116	10,460
法人税等調整額	3,142	1,130
法人税等合計	17,259	11,591
当期純利益	23,566	32,245
非支配株主に帰属する当期純利益	3,539	5,719
親会社株主に帰属する当期純利益	20,027	26,525

	(単位: 百万円)	
	前連結会計年度 (自 2020年4月1日 至 2021年3月31日)	当連結会計年度 (自 2021年4月1日 至 2022年3月31日)
当期純利益	23,566	32,245
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	7,221	5,505
繰延ヘッジ損益	△2,216	△798
為替換算調整勘定	△4,826	8,932
退職給付に係る調整額	4,469	673
持分法適用会社に対する持分相当額	1,335	2,277
その他の包括利益合計	5,984	16,590
包括利益	29,550	48,835
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	27,152	41,141
非支配株主に係る包括利益	2,398	7,694

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 2020年4月1日 至 2021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	22,438	248,511	△25,711	270,897
超インフレの調整額			△2		△2
超インフレの調整額を反映した当期首残高	25,658	22,438	248,509	△25,711	270,895
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			20,027		20,027
自己株式の取得				△157	△157
自己株式の処分		0		22	22
連結子会社株式の取得による持分の増減		△21	8		△13
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動		△1,334			△1,334
持分法適用会社に対する持分変動に伴う自己株式の増減				1	1
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)					
当期変動額合計	—	△1,356	12,289	△133	10,799
当期末残高	25,658	21,081	260,799	△25,844	281,695

(単位: 百万円)

前連結会計年度 (自 2020年4月1日 至 2021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	23,322	1,224	△25,936	△631	△2,020	51,819	320,697
超インフレの調整額						△0	△2
超インフレの調整額を反映した当期首残高	23,322	1,224	△25,936	△631	△2,020	51,819	320,694
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							20,027
自己株式の取得							△157
自己株式の処分							22
連結子会社株式の取得による持分の増減							△13
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動							△1,334
持分法適用会社に対する持分変動に伴う自己株式の増減							1
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	10,077	△2,228	△5,194	4,469	7,124	240	7,365
当期変動額合計	10,077	△2,228	△5,194	4,469	7,124	240	18,164
当期末残高	33,400	△1,003	△31,130	3,838	5,104	52,059	338,859

(単位: 百万円)

当連結会計年度 (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 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

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 2020年4月1日 至 2021年3月31日)	当連結会計年度 (自 2021年4月1日 至 2022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	40,826	43,836
減価償却費	14,319	14,291
減損損失	755	—
事業撤退損	517	—
受取保険金	—	△953
のれん償却額	3,501	3,724
貸倒引当金の増減額(△は減少)	△169	227
退職給付に係る負債の増減額(△は減少)	108	△1,409
受取利息及び受取配当金	△2,155	△1,969
支払利息及び社債利息	1,585	1,533
持分法による投資損益(△は益)	△4,802	△5,411
投資有価証券売却損益(△は益)	△6,261	△1,070
投資有価証券評価損益(△は益)	4	—
関係会社株式売却損益(△は益)	△294	△24
関係会社出資金売却損益(△は益)	△1,634	—
固定資産除売却損益(△は益)	322	△4,332
売上債権の増減額(△は増加)	△5,006	△3,039
棚卸資産の増減額(△は増加)	△2,972	△17,340
仕入債務の増減額(△は減少)	5,943	8,056
その他	2,504	△8,377
小計	47,091	27,740
利息及び配当金の受取額	4,726	5,440
利息の支払額	△1,596	△1,547
法人税等の支払額	△7,574	△17,061
保険金の受取額	—	953
営業活動によるキャッシュ・フロー	42,647	15,524
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	△3,386	△3,296
定期預金の払戻による収入	5,055	4,367
有価証券の純増減額(△は増加)	△4,759	7,222
有形固定資産の取得による支出	△10,592	△14,569
有形固定資産の売却による収入	124	4,573
無形固定資産の取得による支出	△724	△1,268
投資有価証券の取得による支出	△202	△48
投資有価証券の売却による収入	8,774	1,901
貸付けによる支出	△235	△99
貸付金の回収による収入	1,101	257
デリバティブ決済による収支(純額)	2,842	—
その他	1,492	△1,128
投資活動によるキャッシュ・フロー	△507	△2,087
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)	△12,116	1,849
長期借入れによる収入	43,575	135
長期借入金の返済による支出	△2,586	△51,173
自己株式の取得による支出	△14	△10
配当金の支払額	△7,746	△7,746
非支配株主への配当金の支払額	△3,575	△4,826
非支配株主からの払込みによる収入	165	—
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	△19	△1,419
その他	△851	△907
財務活動によるキャッシュ・フロー	16,828	△64,100
現金及び現金同等物に係る換算差額	△1,185	1,994
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	57,782	△48,667
現金及び現金同等物の期首残高	50,594	108,377
現金及び現金同等物の期末残高	108,377	59,709

会社情報 (2022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)	15,670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)	419,190百万円

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)
株式会社カンペハビオ(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73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22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>



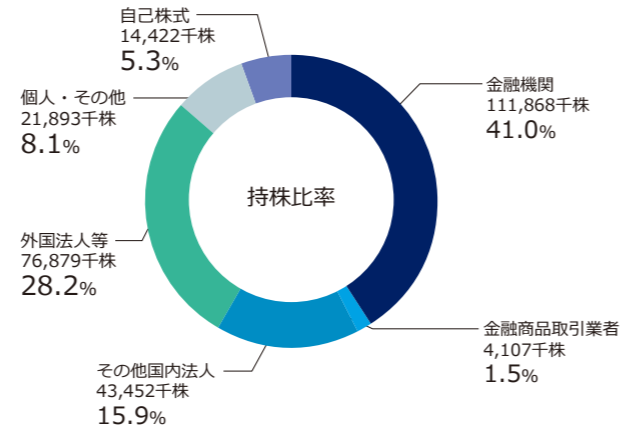
IR情報 <https://www.kansai.co.jp/ir/>

株主・投資家情報 (2022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 14,422,400株)
株主数 12,019名

所有者別株式分布状況



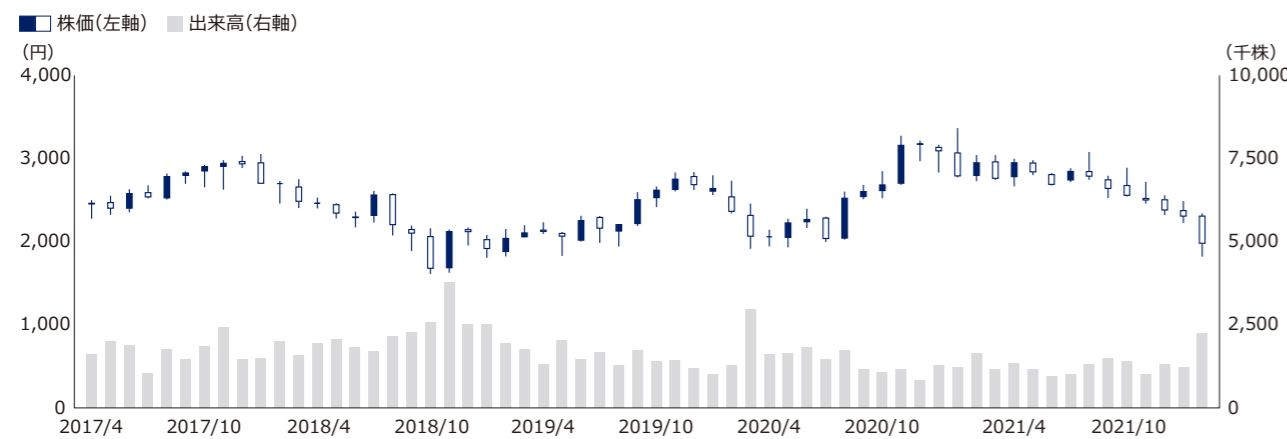
大株主 (上位10名)

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)	43,953	17.02
日本生命保険相互会社	12,490	4.83
第一生命保険株式会社	12,485	4.83
株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	11,278	4.36
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505223	9,880	3.82
トヨタ自動車株式会社	8,355	3.23
大同生命保険株式会社	7,607	2.94
三菱UFJ信託銀行株式会社	6,163	2.38
株式会社三菱UFJ銀行	5,221	2.02
関西ペイント交友持株会	5,087	1.97

(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) 持株比率は、自己株式 (14,422,400株) を除いて算出しています。
 (注3) 当社は自己株式を14,422,400株保有していますが、上記大株主からは除いています。

株価・出来高の推移

	2018年3月	2019年3月	2020年3月	2021年3月	2022年3月
株主総利回り (%)	106.0	91.7	90.8	130.0	89.7
比較指標: 配当込みTOPIX (東証株価指数)	115.9	110.0	99.6	141.5	144.3



Epilogue "Good to Great"

創業者 岩井勝次郎



オリジナルイラスト

本文中にも登場するこのイラストは、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すし、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活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、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。



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 2022年9月発行