



創業者
岩井 勝次郎

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

企業理念

使命目的

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

価値観

- 誠実 integrity**
 私たちは、社会からの信頼を重んじ、誠実に行動します。お客様をはじめとするあらゆる関係者と強固な信頼関係を築き、社会の中で必要とされる存在であり続けます。
- 顧客志向 customer focus**
 私たちは、お客様の満足を徹底的に追求します。常にお客様の立場で物事を想像し、より良い製品・サービスを提供します。
- 責任感 accountability**
 私たちは、自らの意思決定と行動に責任を持ちます。適切かつ効率的な方法で最善を尽くし、全てのステークホルダーに対する役割を全うします。
- 尊重 respect**
 私たちは、多様な文化・個性を尊重し、世界中のあらゆる地域社会との共生を目指します。社員一人一人が謙虚に学び合い、充実した生活と自己実現が果たせる場を醸成することで、強いチームワークを発揮します。
- 企業家精神 entrepreneurial mindset**
 私たちは、会社の永続的成功を実現するため、長期的な視野を持ち、主体的に考えます。そして、全てのステークホルダーに持続的な価値を提供することで、人と社会に有益な存在であり続けます。
- 革新 innovation**
 私たちは、英知を結集し、新たな価値の創造に挑戦します。物事の本質を見抜き、あらゆる可能性を追求することで、未来を切り拓き、時代を牽引します。

社是 (制定：1967年1月)

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

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

目次

<価値創造ストーリー>

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

<中期経営計画>

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

<戦略>

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

<持続的な成長を支える体制・仕組み>

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

<データ>

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

編集方針

本統合報告書では、当社グループが「Good」から「Great」な企業グループになるための価値創造モデルについて、IFRS財団の「国際統合報告フレームワーク」に沿って全体を構成しました。さらに、2021年11月に公表した第17次中期経営計画を中心として、関西ペイントグループが持続的に企業価値を高めていくための取り組みをご紹介します。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。

参考にしている主なイニシアチブ

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

- ・GRI 「GRIスタンダード」
- ・IFRS財団 「SASBスタンダード」

詳細 当社のGRIスタンダード対照表、SASB対照表

<https://www.kansai.co.jp/sustainability/library/>



前年度統合報告書からの改善点

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

報告対象期間・範囲

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

免責事項

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

At a glance

特定分野に依存しない経営

その他塗料

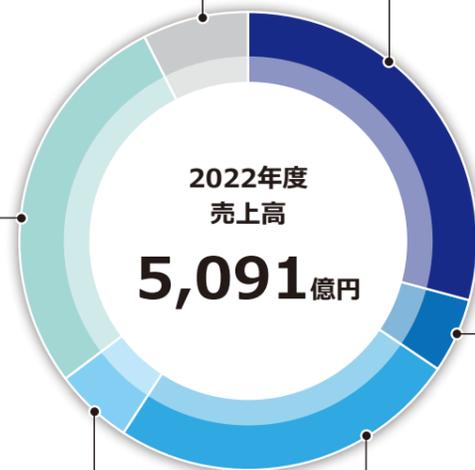
7.5% (380億円)

建築

27.8% (1,413億円)



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



自動車

29.4% (1,494億円)



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

自動車補修

5.2% (263億円)



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

24.8% (1,262億円)



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

船舶・防食

5.5% (278億円)



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

特定地域に依存しないグローバル展開

その他

1.4%

アフリカ

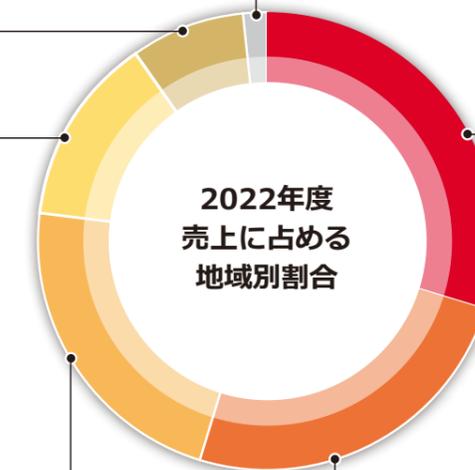
8.2%

アジア

13.4%

欧州

22.0%



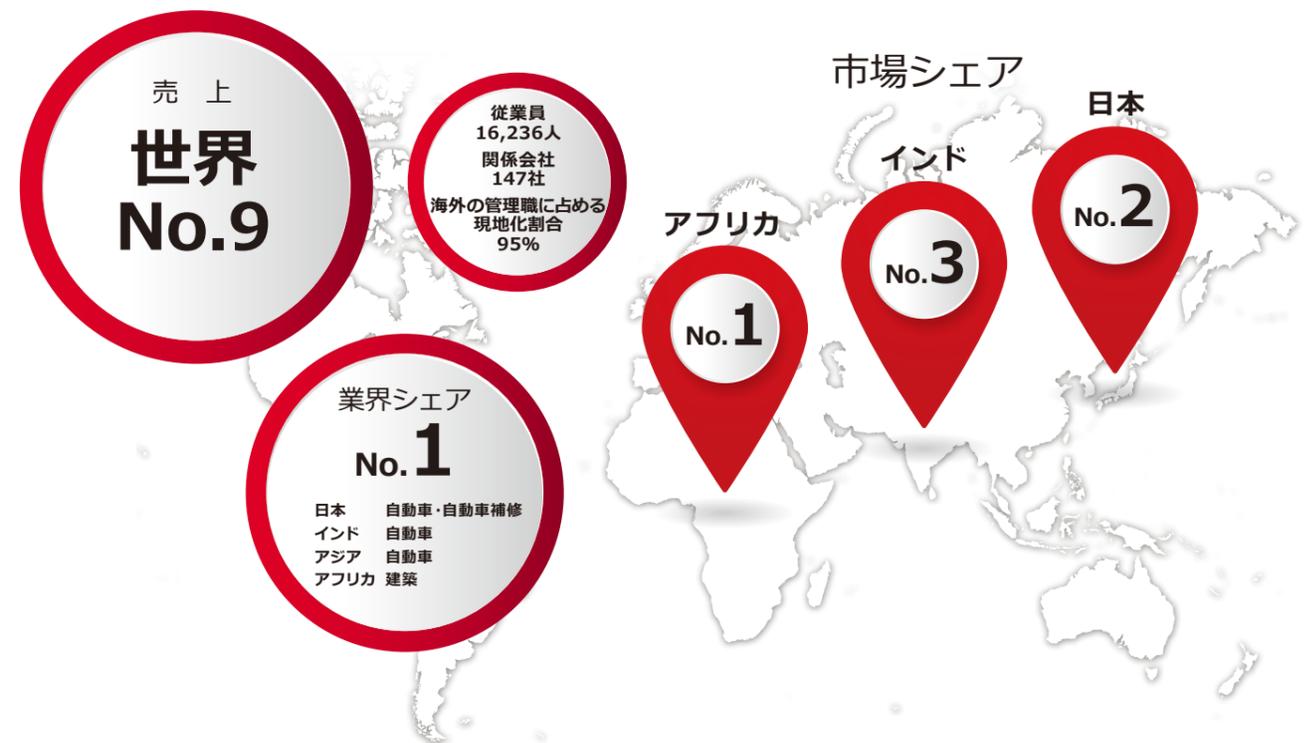
日本

30.0%

インド

25.0%

グローバルで高い市場シェア



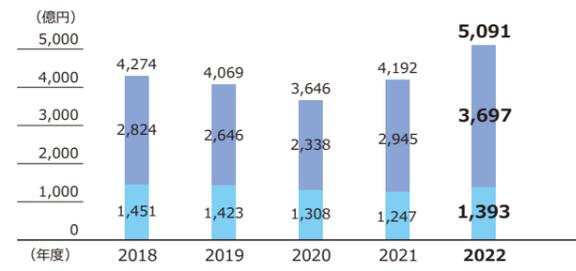
財務・非財務ハイライト

財務

連結売上高

5,091億円 ↑ 21.4% UP

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

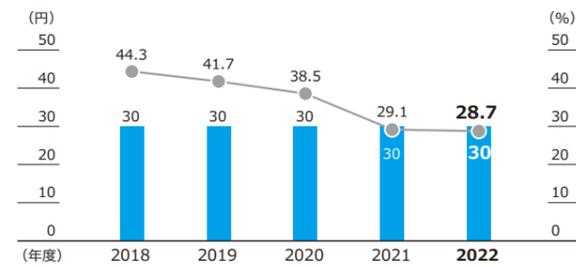


■ 国内 ■ 海外

1株当たり配当額・連結配当性向

1株当たり 30円 配当性向 28.7% ↓ 0.4pt DOWN

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

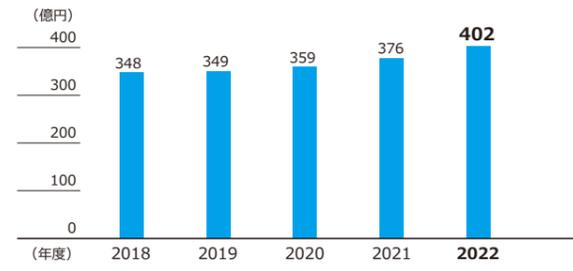


■ 1株当たり配当額 (左軸) ● 連結配当性向 (右軸)

連結経常利益

402億円 ↑ 6.9% UP

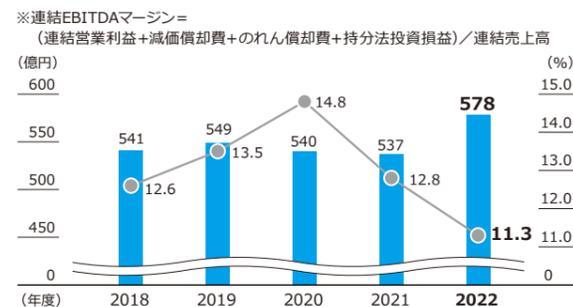
価格転嫁と原価低減を積極的に進めた結果、連結経常利益は5期連続の増益を達成し過去最高となりました。



連結EBITDAマージン

11.3% ↓ 1.5pt DOWN

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



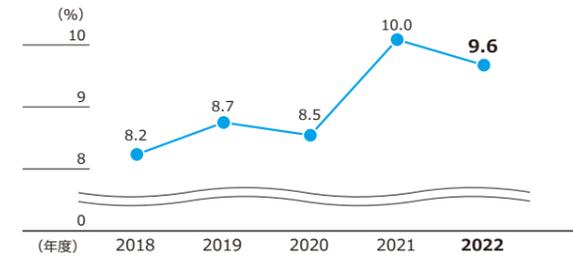
■ 連結EBITDA (左軸) ● 連結EBITDAマージン (右軸)

調整後ROE

9.6% ↓ 0.4pt DOWN

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

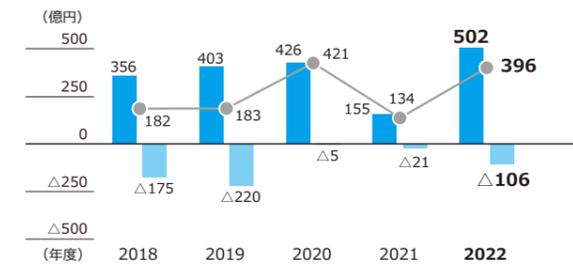
※調整後ROE = (親会社株主に帰属する当期純利益 + のれん償却費) / 自己資本(期首期末平均)



フリー・キャッシュ・フロー

396億円 ↑ 262億円 UP

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

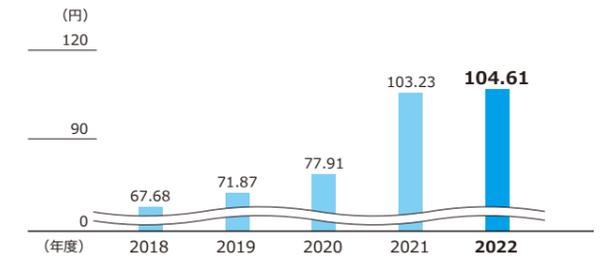


■ 営業CF ■ 投資CF ● FCF

EPS

104.61円 ↑ 1.38円 UP

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

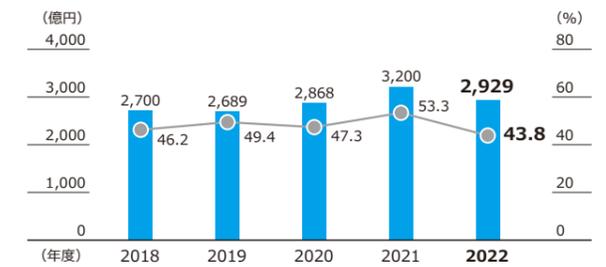


自己資本/自己資本比率

自己資本 2,929億円 ↓ 271億円 DOWN

自己資本比率 43.8% ↓ 9.5pt DOWN

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



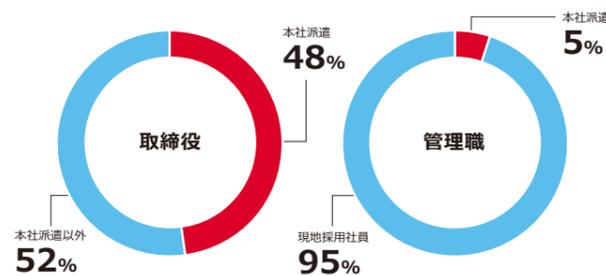
■ 自己資本 (左軸) ● 自己資本比率 (右軸)

非財務



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。



女性の管理職比率(当社グループ全体)

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

| | 2022年度 | 2030年度目標 |
|---------|--------|----------|
| 女性管理職比率 | 15.2% | 30% |



コーポレートブランド出願国数

87カ国+2地域

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



製造拠点数(当社グループ全体)

91拠点

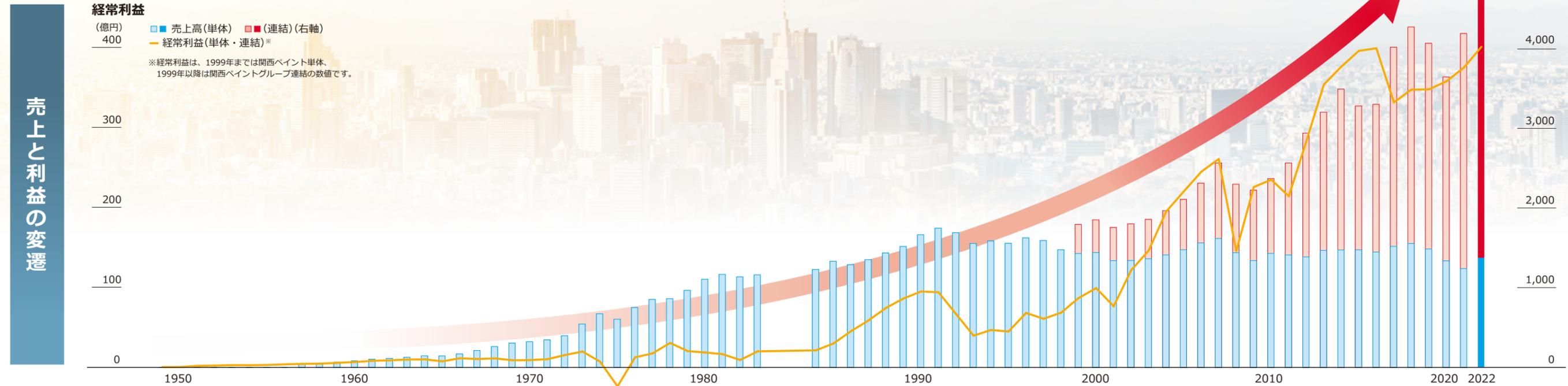
グローバル化の進展と特に新興国における旺盛な需要対応に伴い、地産地消で地域に根差した事業展開を行っています。今や、その数は29カ国、91拠点を有し、世界のあらゆる市場や顧客に対し、迅速に製品を供給する体制が整備されています。



価値創造の軌跡

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

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



1918 - 1948
創業期

1949 - 1986
戦後・成長期

1987 - 2010
海外進出期

2011 - 2018
グローバル化加速期

2019 - 2021
将来を自ら切り拓く

2022 -

成長の軌跡／歴史

1918年

現在の尼崎市神崎町で岩井勝次郎が創業（資本金50万円）。

1949～1986年

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

1980～2000年代

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

1986年

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

2010年代

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

2017年

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

2019～2021年

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

2022年～

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

2022年度

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

当社の製品



1920年 日本初のスパークニス「ジャパナイト」発売
1926年 日本初の国産ラッカー「セルバ」発売

1955年 多彩模様塗料「ゾラコート」を発売
1982年～ Goodlass Nerolac Paints Ltd (インド) と技術提携

2007年 水性の自動車補修用塗料「レタンWBエコベース」発売

2017年 アフリカや東南アジア、日本で感染症対策塗料（防蚊塗料、漆喰塗料）を発売

2019年 次世代耐火被覆材「耐火テクト」を発売
「接触感染対策テープ」を発売
2020年 水性さび止め下塗料「ルビゴール」を発売
2021年～ Kansai Helios でバイオ原材料を使用した樹脂がISCCに認定

世の中のできごと

1918年 第一次世界大戦
1923年 関東大震災
1927年～ 金融恐慌
1937～1945年 第二次世界大戦

1955年～ 高度経済成長
1964年 東海道新幹線開業、東京オリンピック開幕
1973・1979年 第一次・二次石油危機

1989年 ヘルリンの壁崩壊
1995年 阪神淡路大震災
2001年 アメリカ同時多発テロ
2008年 リーマンショック

2011年 東日本大震災
2015年 パリ協定採択

2020年 新型コロナウイルス感染症流行
2021年 東京オリンピック開幕

絶えず変化を続ける時代

役員紹介

企業価値のさらなる向上に向け、強固な体制で挑戦をしていきます



*取締役、監査役、副部門長までの執行役員で撮影しました

後列左から

田桐 澤根 常務執行役員(研究開発部門長)、吉田 一博 常勤監査役、寺岡 直人 取締役常務執行役員(日本事業部門長)、安藤 知子 社外取締役、吉川 恵治 社外取締役、毛利 訓士 代表取締役社長、

高原 茂季 代表取締役副社長執行役員(経営推進部門長)、ジョン P.ダーキン 社外取締役、西林 均 取締役常務執行役員(国際事業部門長)、山本 徳男 社外監査役、長谷部 秀士 常勤監査役、
殿村 浩規 執行役員(グローバル自動車事業部門 副部門長)

前列左から

高多 洋一 執行役員(日本事業部門 副部門長)、ブラヴィン D.チャウダリ 執行役員(生産・SCM・調達部門 副部門長)、大森 紳一郎 社外取締役、
※前列は、新たに取締役・監査役・執行役員に就任した役員です(2023年7月現在)。

梶間 淳一 取締役常務執行役員(生産・SCM・調達部門長)、徳 清秀 常務執行役員(グローバル自動車事業部門長)、中井 洋恵 社外監査役



TOP MESSAGE

社長メッセージ

Greatな企業を 目指して

代表取締役社長

毛利 訓士

▶▶ はじめに

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

⇒P.29
リスクと機会

⇒P.58-59
TCFD提言への対応

▶▶ 社長としての覚悟

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

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

▶▶ 財務構造改革

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

⇒P.28
キャッシュロケーション

▶▶ ガバナンスの改善

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

⇒P.30-33
国際事業部門

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

⇒P.70-74
コーポレート・ガバナンス



性を定めていくことに貢献しています。そして、3つ目の施策は具体的にいつ、何を、どのような手段で対策していくかを検討するうえでの羅針盤となりました。

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

⇒P.26-27
第17次中期経営計画

▶▶ 17中計の1年目を終えて

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

⇒P.32-33
国際事業部門

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

⇒P.54
若手主導の社会課題解決
への取り組み

⇒P.60-69
環境

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

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

⇒P.52
社会
当社グループの人事ビジョン

▶ 人財育成の重要性と人はどのように成長するのか

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

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

以前はこれらの成長を個人の潜在能力と機会の遭遇、つまり、瓢箪から駒に近い感覚でいました。しかしこの数年の経験を踏まえてこれはまったく違う、人は困難に立ち向かうことで成長する生き物であり、逆に安定した状態に長くいると退化していくのだということ深く理解しました。この理解に基づき、当社の



持続的成長を実現するためには、人財の育成が最も大切な使命であると確信を持っています。当社の人財が世の中に貢献することにベストを尽くし、成果を出していくことにより当社が世界から必要とされ、成果を通じて潤沢な資金を生み出し、その資金を成果の質の拡大に積極的に投資していくことこそが持続的な成長です。この一連の循環を永続的なものにするために、塗料の専門的知識や経験を土台にして、4つの力を持つ人財を育成していく必要があります。

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

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

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

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

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

▶ これからの関西ペイント

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

さらに、昨年定めたマテリアリティをもう一步進め、2030年のKPIを本統合報告書で発表しています。塗料は元来被塗物の寿命を延ばす、サステナブルな産業ですが、当社は地球の持続可能性を積極的に高めていく、より魅力的な企業に進化していきます。

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

⇒P.30-41
国際事業部門
グローバル自動車事業部門
日本事業部門⇒P.42-49
サプライチェーンの刷新
生産・SCM・調達部門
研究開発部門
IT戦略

関西ペイントグループのマテリアリティ

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



脱炭素の実現



コミットメント(ありたい社会と当社の役割)

2050年、グループ全体でのカーボンニュートラル実現

- ▶ 長期視点に立ち、脱炭素の観点から、使用するエネルギー種別を変えていきます(脱化石燃料、再生可能エネルギーや次世代エネルギーの導入等)
 - ▶ 中期視点に立ち、事業活動の最適化によって、使用するエネルギーの量を大幅に縮減させます
 - ▶ お客様やサプライヤーとともに、製品ライフサイクル全体での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

資源と経済循環両立の高度化



コミットメント(ありたい社会と当社の役割)

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

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

QOL(生命の質、生活の質)の向上



コミットメント(ありたい社会と当社の役割)

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

- ▶ 塗料によって社会全体を美しく強靱にすることで、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

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材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
- ▶ 公平な人材育成と登用により、管理職に占める女性比率30%以上(2030年)を目指します
- ▶ 女性活躍の推進を図り、役員の女性比率30%達成(2030年)を目指します
- ▶ 多様な働き方の実現を通じて、多様な人財の活躍を促進します
- ▶ 年齢を超えた技術やノウハウの継承を図り、関西ペイントグループに対するお客様からの信頼を継続します

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



KPI 2030

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



脱炭素の実現



QOL(生命の質・生活の質)の向上



資源と経済循環両立の高度化



多様な人材が活躍するグループへ

2030年までに 実現させる目標

GHG(Scope1,2)
30%減
(2021年比)

サステナビリティ製品
売上比率
30%以上

水使用量
20%減
(2021年比)

女性役員 **30%**
女性管理職
グループ **30%**

再エネ使用率
15%以上

開発テーマの**80%**を
サステナビリティに関連

廃棄物
30%削減

KP wayを
100%
の従業員へ周知、啓蒙

エネルギー消費量
20%減
(2021年比)

災害度数率(ILO準拠)を
1.5以下に

リサイクル容器
50%以上

従業員エンゲージメント
サーベイ
100%実施

社会貢献
Connecting to the
Future Program
(CFP)

各国に適合する
健康経営の実施

価値創造プロセス図

企業理念(使命目的)

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

INPUT

OUTCOME

KPI 2030

2050年に 目指す姿

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

製造資本
製造拠点(グループ)
91拠点
設備投資額
12,204百万円

知的資本
連結従業員数
16,236名
現地採用社員の管理職比率
95%

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

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

自然資本
エネルギー消費量
水使用量

2022年度実績

リスクと機会

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

戦略と資産配分

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

事業活動



アウトプット

- 塗料及び塗料関連製品
- 配色設計、調色情報の提供



ガバナンス

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

2022年度実績

| | |
|--------|-------|
| EBITDA | 11.3% |
| ROE | 9.6% |

2025年度目標

| | |
|--------|------|
| EBITDA | 18%超 |
| ROE | 13%超 |

パフォーマンス

見通し

財務資本
株主価値・自社利益の増加

製造資本
製造量の増加・製造効率の向上

知的資本
当社が持つノウハウや風土の増強

人的資本
働く人の経験やスキル・技術力の向上・組織力の向上

社会・関係資本
信頼の増大による情報共有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

GHG(Scope1,2) **30%減**(2021年比)

再エネ利用率 **15%以上**

エネルギー消費量 **20%減**(2021年比)

サステナビリティ製品 売上比率 **30%以上**

開発テーマの**80%**をサステナビリティに関連

災害度数率(ILO準拠)を **1.5以下**に

社会貢献
Connecting to the Future Program (CFP)

水使用量 **20%減**(2021年比)

廃棄物 **30%削減**

リサイクル容器 **50%以上**

女性役員 **30%**
女性管理職 **30%**

KP wayを **100%**の従業員へ周知、啓蒙

従業員エンゲージメントサーベイ **100%**実施

各国に適合する健康経営の実施

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