

国際事業部門



17中計1年目は、非常に深刻な様々な政治経済環境に打たれつつも、前向き姿勢での施策実行と勇気を持った突発事象・課題への適宜対処により、何とか前進できた1年でした。

中計2年目の本年は、事業部門の全員がチャレンジ精神と商売人魂を持ち、地べたを這いながら泥臭いかなる困難な局面にも果敢に立ち向かい、中計最終目標地点に大きく飛躍できる様、さらなる体質強化に取り組みます。

取締役 常務執行役員
国際事業部門長
西林 均

国際事業部門の特徴

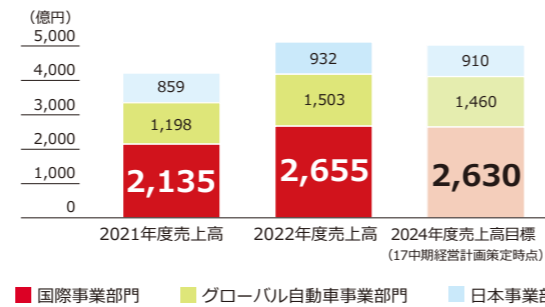
国際事業部門は、日本以外の全ての国、自動車用塗料以外の事業分野をカバーしています。インド、欧州、アフリカなどに大きな拠点があり、事業としては工業用塗料、建築用塗料が大きな柱です。ほかにも、自動車補修用塗料や防食用塗料などを各国で展開しています。

	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					
アジア	グローバル自動車事業部門				
中国			国際事業部門		
アフリカ					
北米					

売上額と今後

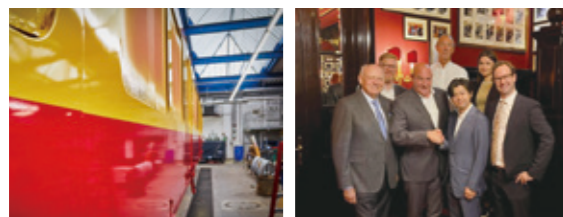
2022年度は、世界的な原材料価格の高騰に大きく影響を受けました。各地域で懸命に値上げに尽力した結果、売上は拡大したものの、利益は少し減少しました。しかし、激しく変化する外部環境下で、利益の減少幅を抑えられたのは、16中計期間に、ガバナンスや業績面での問題に果敢に立ち向かい、数多くの事業撤退やガバナンスの強化をして足場を強固にしてきた成果だと考えています。今後さらなる飛躍に向け、日々の活動を通じレベルアップしていきます。

17中期経営計画の3年間の目標数値



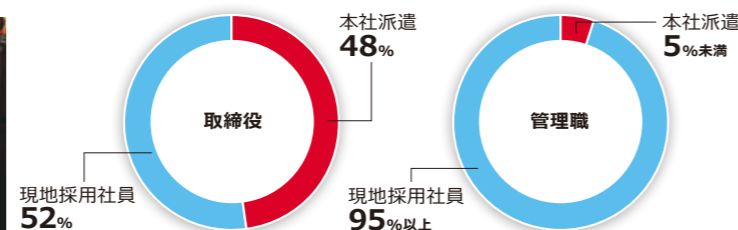
M&A実績

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

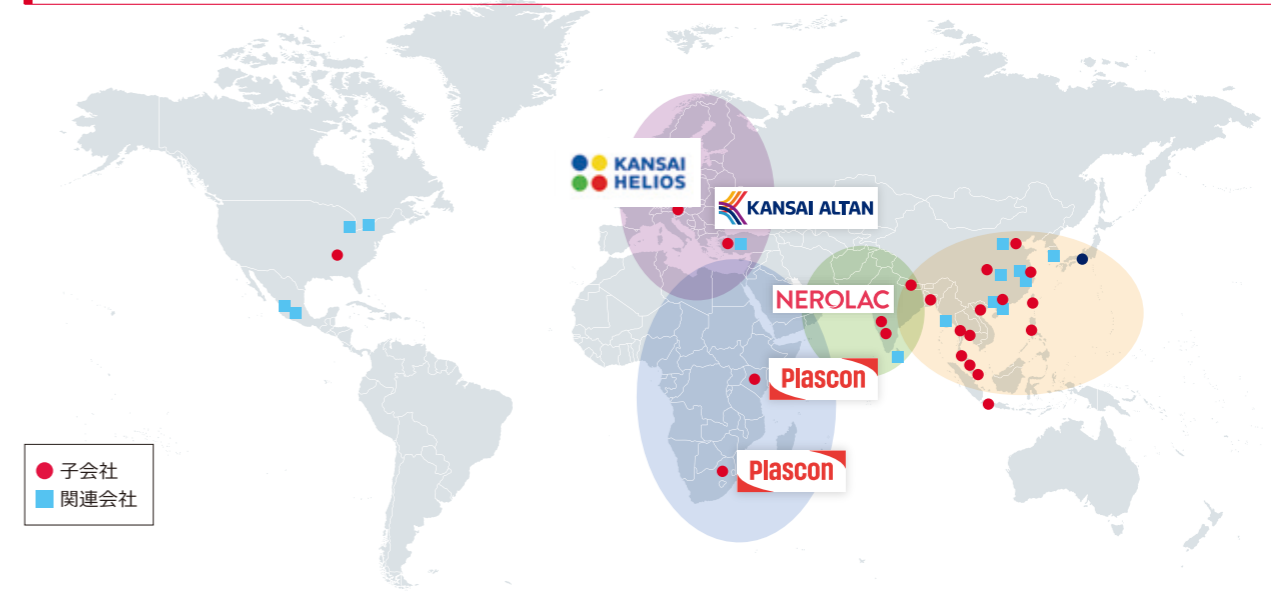


マネジメントの現地化

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



拠点



製品セグメント及び当社グループの強み

自補修



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

防食



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

建築



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

工業



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



Mr. Dietmar Jost
President,
Executive Director
Kansai Helios

第17次中期経営計画 重点方針に基づく当社グループの取り組み

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

1. 2022年度の欧州の状況や特徴について、教えてください。

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

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

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

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

3. 2022年度に実施したボルトオン M&A について、教えてください。

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

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



三井物産は、2018年の Kansai Helios 出資参画以降、関西ペイント様とともに、Kansai Helios 経営陣や両株主からの出向者含む現地従業員と連携し、同社成長戦略の実現に向けた各種支援に取り組んできています。塗料市場がグローバル成長を続ける中、世の中の価値・課題などの潮流変化に伴い、塗料製品・事業に対するニーズも多様化・複雑化しています。塗料業界を取り巻く様々な変化も新たな成長機会として捉え、Kansai Helios が持つ裾野の広い産業展開において、三井物産が持つグローバルに培ってきた事業基盤やネットワーク、幅広い産業知見や地域専門性を活用し、関西ペイント様との相互協力のもとで、Kansai Helios の成長実現に挑戦してまいります。

マネジメントの現地化を推進

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



田中 良啓
Executive Director
Kansai Helios

強みを伸ばすボルトオン M&A

2022年8月

Wefa 社：
鉄道用塗料事業資産



2022年11月

CWS 社：
粉体塗料



2022年12月

Beckers 社：
鉄道用塗料事業資産



欧州で M&A に携わった責任者の皆さん ～ M&A 時の苦労、今後の期待～



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

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

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



Dr. Peter Frese
Managing Director
CWS Powder Coatings GmbH

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



増永 充
Executive Vice President,
Executive Director
Kansai Helios

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

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

グローバル自動車 事業部門



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

常務執行役員
グローバル自動車事業部門長
徳 清秀

グローバル自動車事業部門の特徴

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

	自動車	工業	建築	船舶防食	自補修
日本					
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					

3つの強み

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

1. 高い技術力

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

2. 安定した塗料供給力

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

3. ラインサポート力

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

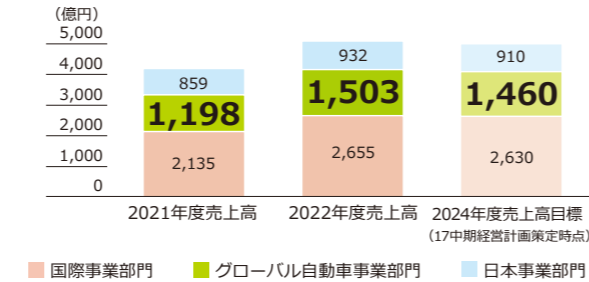
当社は何十年もかけて自動車メーカーと協業しこれらの能力を磨いてきました。また、自動車メーカーの海外展開の時期に海外パートナーとともに海外でも同じ対応ができる様にノウハウと実績を積み上げてきました。

売上高

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

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

17中期経営計画の3年間の目標数値



目指す姿

自動車産業は大きな変革期を迎え、EV化が進むことで産業構造が変化していくとみられます。EVになってもボデーに塗装される塗料は必要です。さらにEVになることで電池など新たな塗料需要が増えてきます。

私たちは、自動車からモビリティへと対象を広げ、さらに強いビジネスにしていけることを考えています。

また、当社が市場シェア56%という圧倒的No.1であるインドはこれから大きく成長します。

これらの外部環境を的確に捕まえていくことでモビリティ分野での世界シェアの向上を目指していきます。

ボデーに塗装される部位の図



拠点とシェア



グローバル

No.3

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



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

インドにおける当社グループの自動車塗料事業

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

1. インドの自動車塗料市場におけるKNPLの強みは？

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

2. 強みを生かしてどんなことをしてこられましたか？

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

3. これからの戦略を教えてください。

今後3~5年の市場成長率は、8~11%の範囲で推移すると予想されています。そのような非常に有望な市場で、KNPLとしては、新技術の導入を進め、新しいビジネス機会の獲得や市場シェア拡大によるさらなる収益性の拡大を狙います。

また、自動車メーカーのためのワンストップソリューションを構築します。潜在顧客専用のチームを編成し、より迅速に機能性の高い塗料を提供する等、さらなる成長に向けた戦略を着実に実行していきます。

駐在員の声 ~若手人材のマネジメントへの参画~

インド市場は、非常にダイナミックに競争環境・生活・購買行動が変化し不測の事態が起こりやすいため、一度定まった戦略に固執することなく、常に変化にキャッチアップし、機動的に戦略をアップデートし続けなければなりません。そのスピードと変化の強度は日本の比ではなく、それに対応するだけの情報収集力、現地市場と顧客への洞察力は苦勞しながら養っています。

また、現地のロジックや文化、商習慣の範囲内だけで課題を発見しようとしたり、解決しようとしたりしても、VUCAな事業環境下では適切な「問い」が立てられず、故に適切なソリューションも生まれません。現地経営の置かれた文脈を理解・尊重しながらも、迎合しすぎないことを意識し、課題に対して多面的にアプローチすることを心がけています。



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

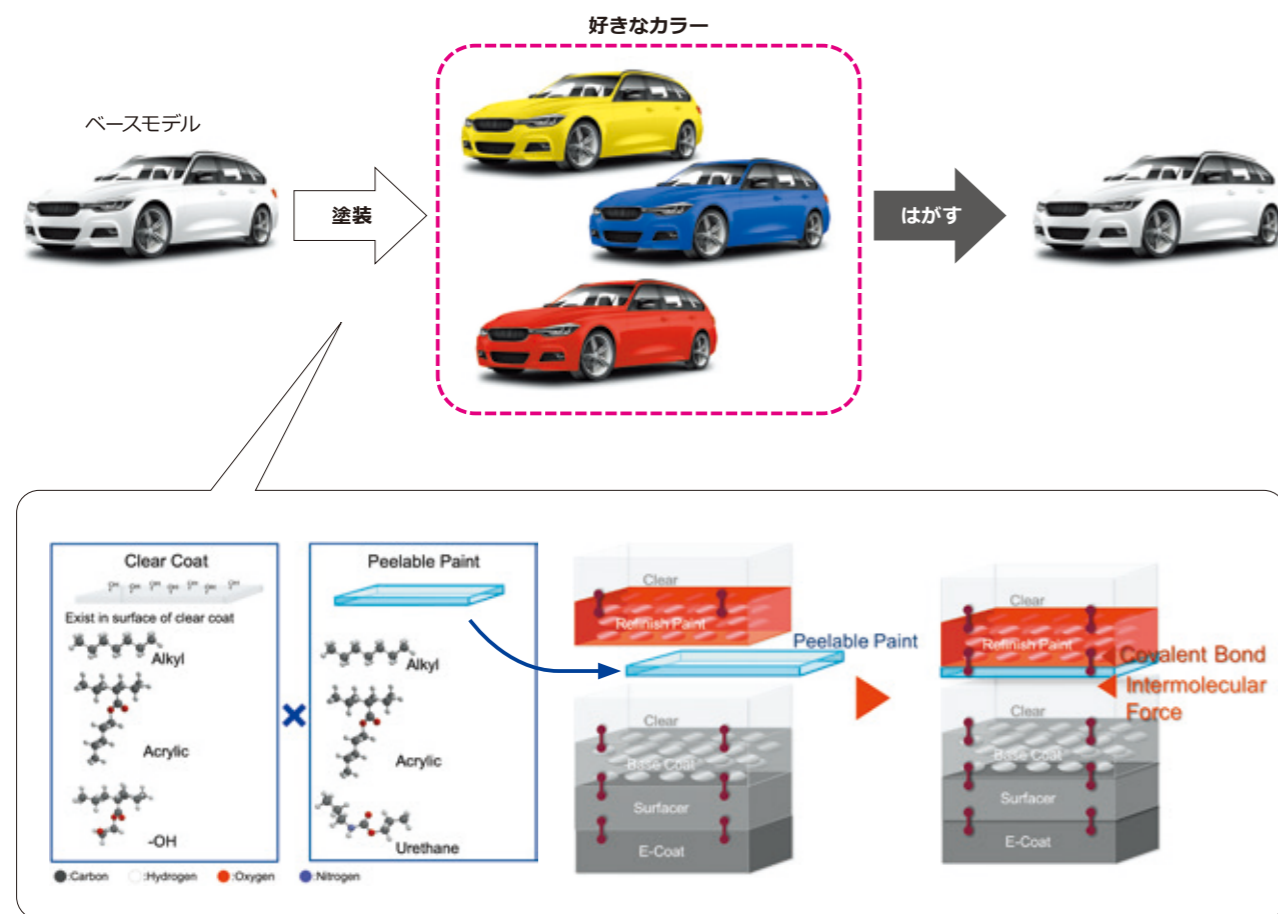
当社の強みを生かした革新的技術の開発

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

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

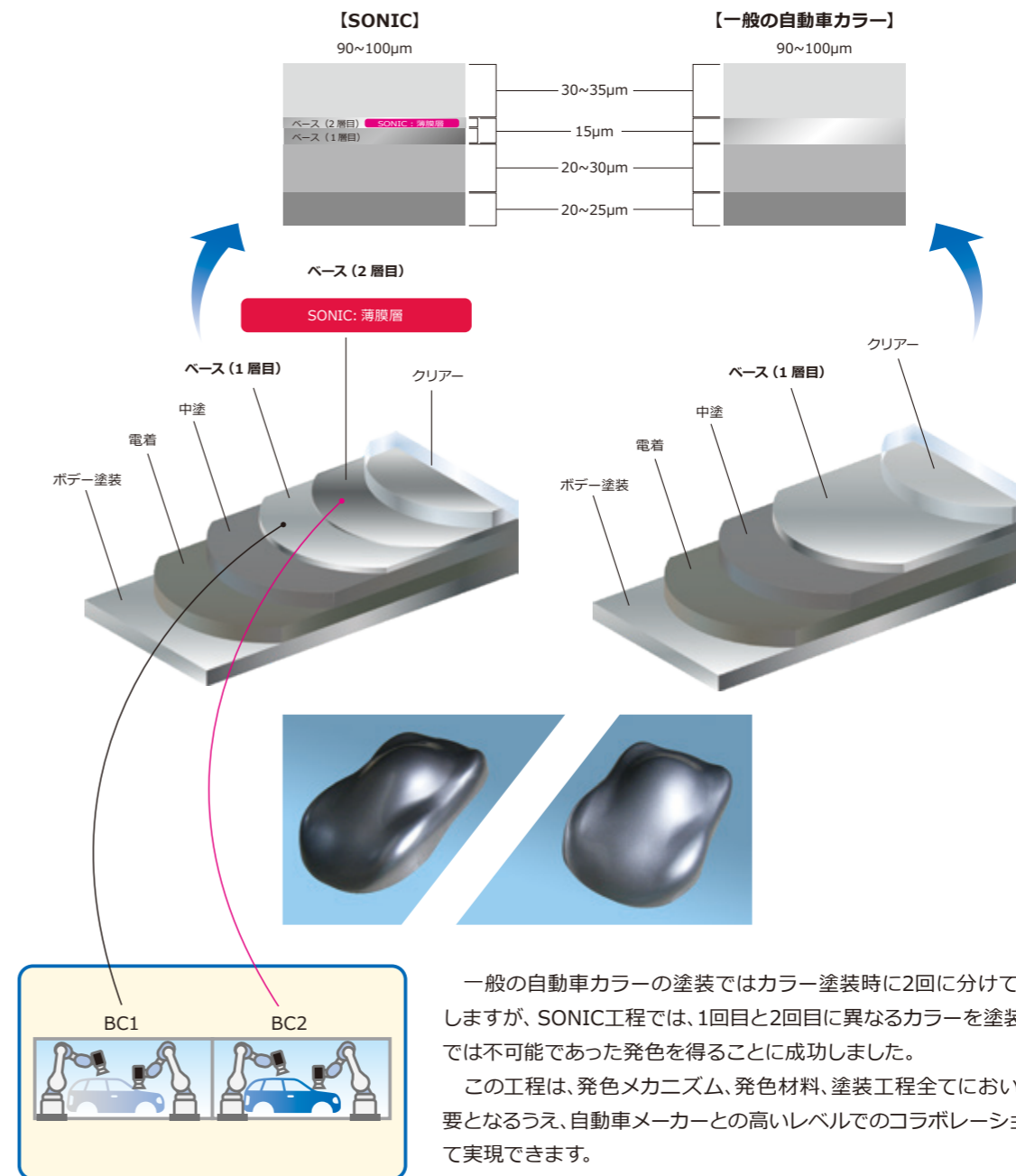
はがせる塗料の開発:

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



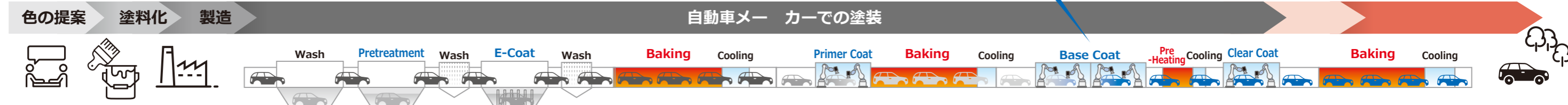
SONIC工程により、これまでに見たことのない価値の高い色を実現

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



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

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



日本事業部門

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

取締役 常務執行役員
日本事業部門長
寺岡 直人

日本事業部門の特徴

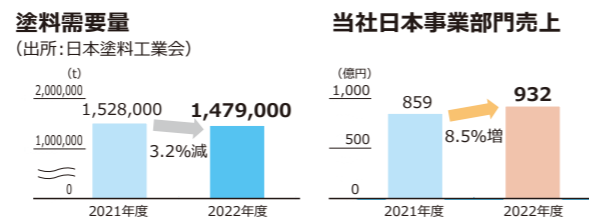
日本事業部門は、日本における自動車用塗料を除く全ての塗料分野の製品・技術を展開しています。具体的な分野としては工業用塗料、建築用塗料、自動車補修用塗料、船舶用塗料等が挙げられます。

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

売上高の推移

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

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



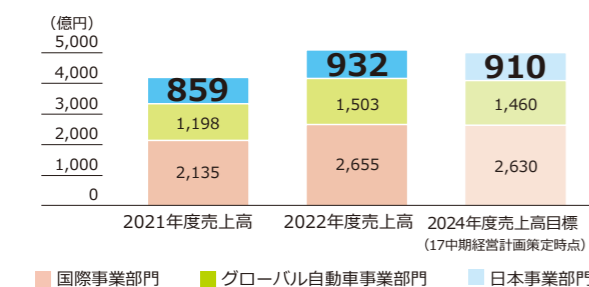
中計の進捗

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

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

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

17中期経営計画の3年間での目標数値

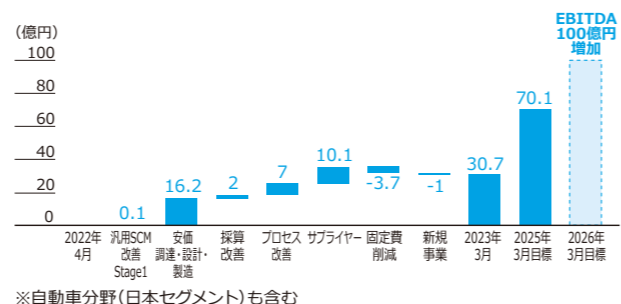


構造改革の進捗と収益性の改善

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

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

日本の構造改革によるコストダウン アップデート



※自動車分野(日本セグメント)も含む

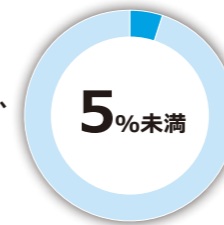
日本の塗料市場の環境

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

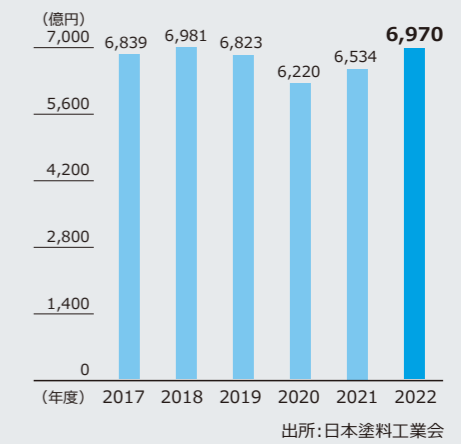
外資企業に対する高い参入障壁

日本の塗料市場は特殊性が高く、外資系企業が参入しにくい構造になっています。

日本の塗料市場における、
外資系企業の割合



日本の塗料需要の推移



伸長余地と戦略

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

製品セグメント及び当社グループの強み

建築用・防食用塗料



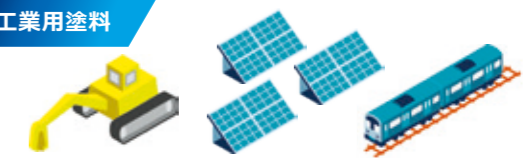
住宅、商業ビル、公共設備の
様々な建物の内装等



化学プラント、橋、海洋鉄橋
建造物、建築物の鉄鋼等

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

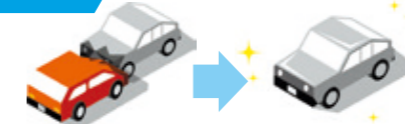
工業用塗料



建設機械、鉄道、各種産業車両、スチール家具、外装建材、
電化製品、飲料缶等

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

自動車補修用塗料



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

船舶用塗料



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

日本事業部門の挑戦

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

課題 1 労働人口の減少 × 自動車補修塗料

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

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

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

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

ともに、作業時間の短縮も可能とします。

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



課題 2 CO₂排出削減 × 洋上風力発電施設用塗料・船底塗料

洋上風力発電施設用塗料

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



船底塗料

国際海運からのCO₂排出量は、全世界の温暖化ガス排出量の約2.5%を占めており（2020年国際海事機関（IMO））、造船・海運界では運航の燃費低減と脱炭素が大きな課題となっています。

関西ペイントマリン株式会社の船底塗料「タカタクオンタム」は、塗膜の平滑性を維持する機能や、水中で様々な海洋生物が船の外板に付着することを防ぐ機能を持ち、運航中の船舶と海水の間に生じる摩擦抵抗を減らすことができ、燃費向上によるCO₂削減に貢献しています。



課題 3 QOL × 粉体塗料

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

さらには、パウダー状であるため塗装時に被塗物に付着しなかった塗料は回収して再利用し塗装できます。液体塗料よりも廃棄量を削減でき、かつVOCも含まないため、地球環境にやさしい塗料でもあります。これらのメリットから、欧州や中国を中心に広く活

用され、世界の市場規模は約1.6兆円にのびます。日本の市場規模は約300億円であり、今後も年2～3%の成長が見込まれます。（当社調べ）

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



担当者の声

工業塗料事業本部
部長
芦田 勝利

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

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

挑戦をスケールアップ

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

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

私たちが創る塗料は、建物や構造物を美しく長く維持し、モノの寿命を延ばすだけでなく、ウイルスや病原菌から人を守ったり、CO₂を削減したりする力があり、サステナビリティに大きく貢献できる機能素材でもあります。

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

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



執行役員
日本事業部門 副部門長

高多 洋一

サプライチェーンの刷新

生産・SCM・調達部門



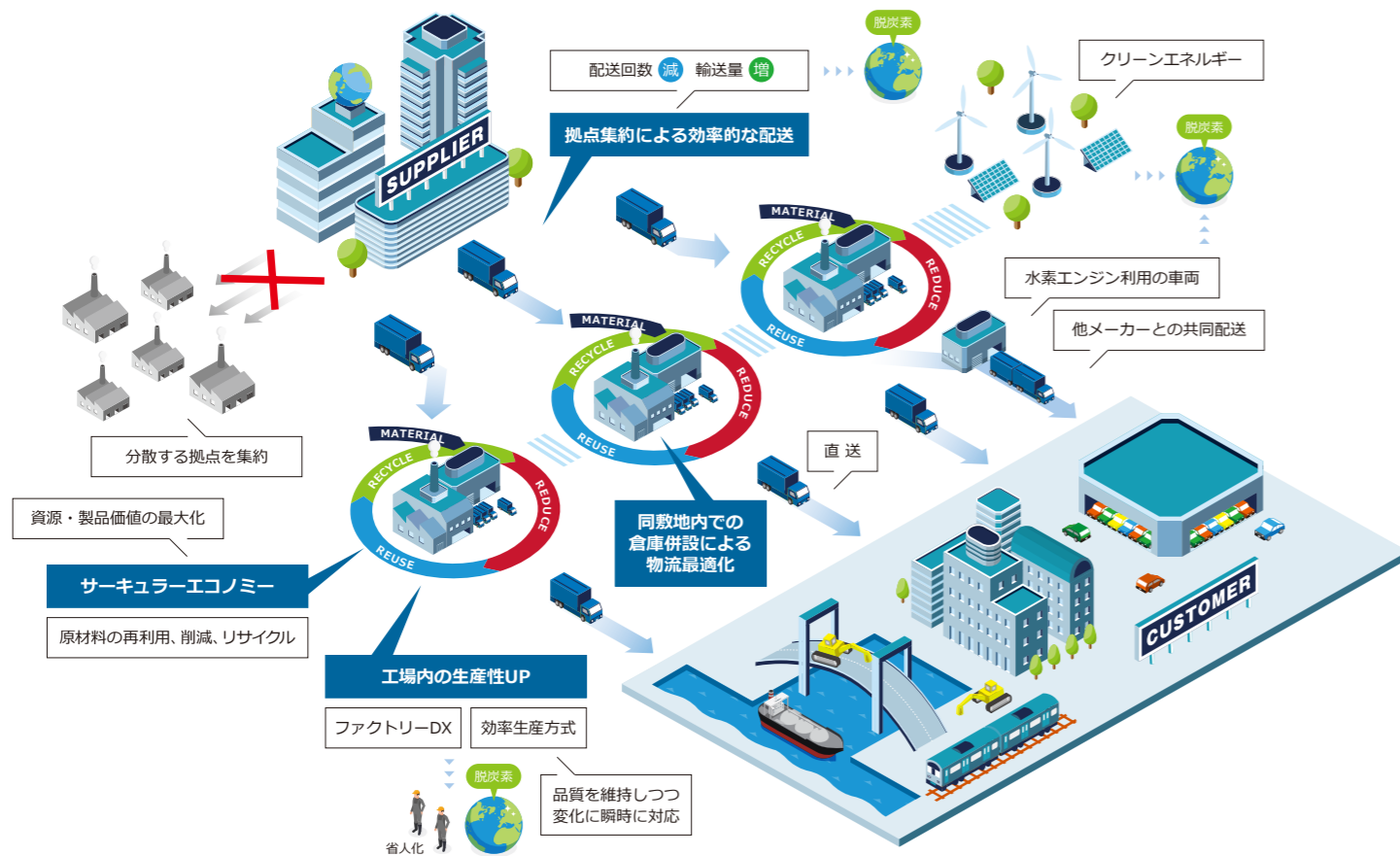
原料の調達から製品納入までの責任を持つ部門として、事業部門と連携し収益性強化に取り組んでいます。利益と公正を絶対的な前提として調達の安定性と競争力を高めることが使命です。マテリアリティを達成するだけでなく、生産性を向上し、経済的価値を生み出すために生産拠点含むサプライチェーンを刷新する構想を進めていきます。我々はグローバル塗料製造メーカーとして「地球環境の保全」「安全活動」を継続し、実施していく文化をつくり上げてまいります。

取締役 常務執行役員
生産・SCM・調達部門長

梶間 淳一

目指すところ

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



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

①物流システムの検討(労働力不足への対応)

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

②グローバル調達強化

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

③省エネ・CO₂削減に向けての動き

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



執行役員
生産・SCM・調達部門
副部門長

プラヴィン D.チャウダリ

■新任副部門長の紹介

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

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

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

サプライチェーンと製造部門は、サステナビリティの取り組みを強化するうえで重要な役割を担っており、全体にサステナビリティの原則を浸透させることが重要です。持続可能な調達方法を模索し、廃棄物を削減しCO₂排出量を削減するために輸送を最適化し、倫理的なサプライヤーと協力し、持続可能性のパフォーマンスを向上させるために技術革新とテクノロジーを取り入れていきます。私たちのチームで責任ある強靭なサプライチェーンを構築しながら、世界トップクラスの塗料メーカーとしての地位を強化していきます。

研究開発部門



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

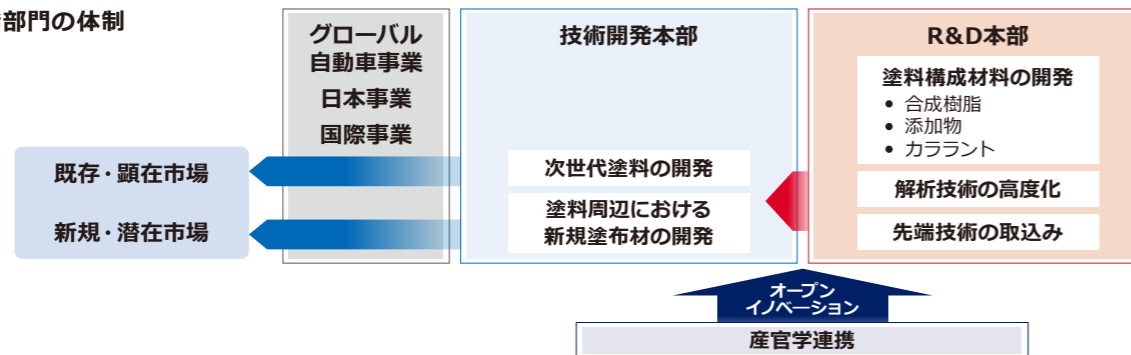
常務執行役員
研究開発部門長

田桐 澤根

研究開発への取り組み

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

研究開発部門の体制



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

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

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

R&Dスキーム



研究開発部門による利益創出

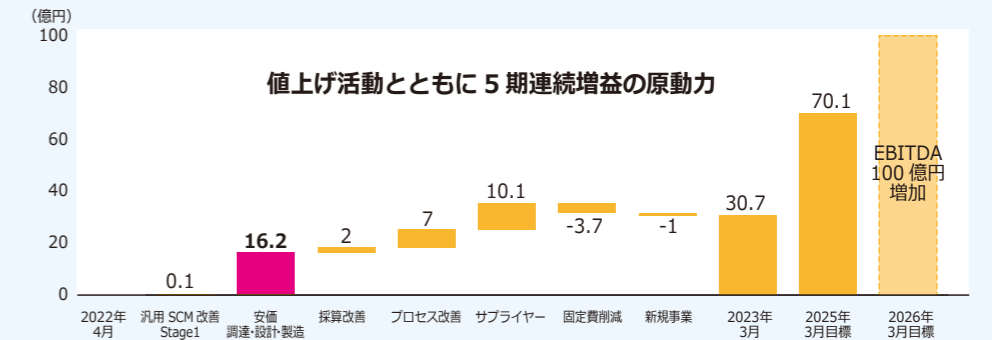
世界的な原材料費の高騰に対抗するため、当社では研究開発部門が原価低減に取り組むことを決め、多くのリソースを原価低減活動に投入しています。私たち研究開発部門が原価低減に取り組む理由は、原材料を理解し、塗料を作り出す能力があるためです。従来は新しい機能、意匠や性能、品質の向上などが開発部門の使命でありました。近年急激に多くの原材料の価格が上がり、また、様々な理由により一部原材料の安定供給が難しくなるなど、塗料を取り巻く環境は大きく変わりました。塗料の性能や品質を変えずに原価を下げるために私たちの塗料配合を作り出す能力を発揮していくことは、研究開発部門の新しい存在意義になります。この目的のため、プロ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



プロジェクト統括PM
技術開発本部長

川口 勇一

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



事例紹介

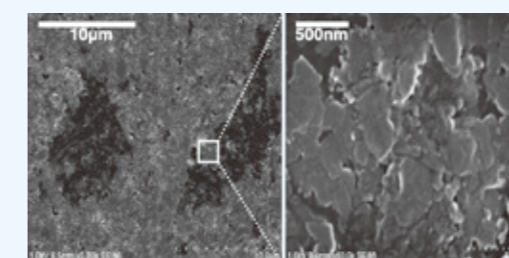
市場再現性の高い促進試験方法の開発

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

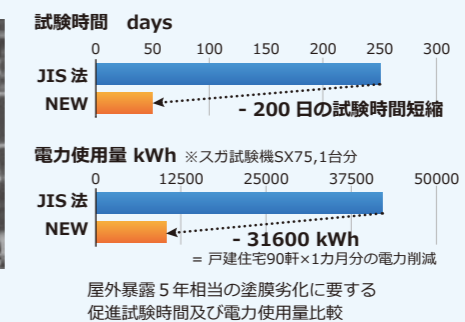
塗膜劣化現象を把握するためばくろ試験パネルの表面分析を行ったところ、今の促進試験では考慮されていないダスト/酸/無機塩等の「汚染物質」成分を検出しました。この分析結果を参考に作成した汚染試験液を試験パ

ネルに塗布~加温乾燥させ、あらかじめ塗膜に汚染物質を「種付け」した状態で促進試験を行ったところ、汚染負荷を行わなかった場合に比べて塗膜劣化の市場再現性が飛躍的に向上することを見出しました。また汚染負荷は塗膜劣化を加速させるため、促進試験と組み合わせることで試験時間が大幅に短縮することも判りました。

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



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



技術開発本部
上級研究員

松田 健

IT戦略

目指す姿と第17次中期経営計画

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

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

*当社調べ



持続的成長サイクルを支えるIT基盤に向けて会社として目指す方向性

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



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



- ・継ぎ足し改善の積み重ね
- ・老朽化したインフラ
- ・変化に対応できないルール
- ・脆弱なセキュリティ

- ・整理された区画
- ・整備・メンテナンスされたインフラ
- ・変化に対応したルール
- ・強靱なセキュリティ
- ・新技術の活用
- ・将来的に開発可能な環境

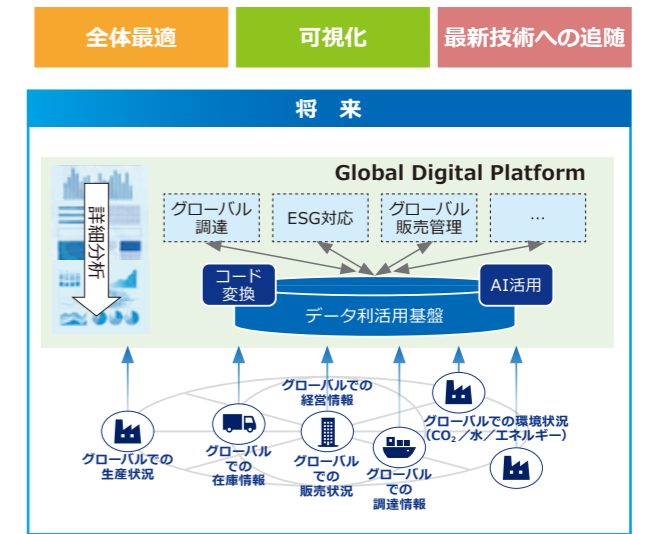


当社のDX戦略

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

①GDP(グローバルデジタルプラットフォーム)の構築

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



担当者の声

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

GDPプロジェクト
樋口 亮史

②サプライチェーン刷新

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

DX化による効率運用(生産管理システム、WMS・EDI



連携高度化、スマートファクトリー等)によりサステナビリティと事業の両面から企業価値を高めていきます。

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

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



執行役員
生産・SCM・調達部門
生産本部長
田中 剛

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

IT戦略

③研究開発部門

全体最適 可視化 最新技術への追随

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



技術知財戦略部長
中原 周一

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



DX戦略を推進するための環境づくり

業績改善分科会第二期

全体最適 柔軟性/拡張性 可視化

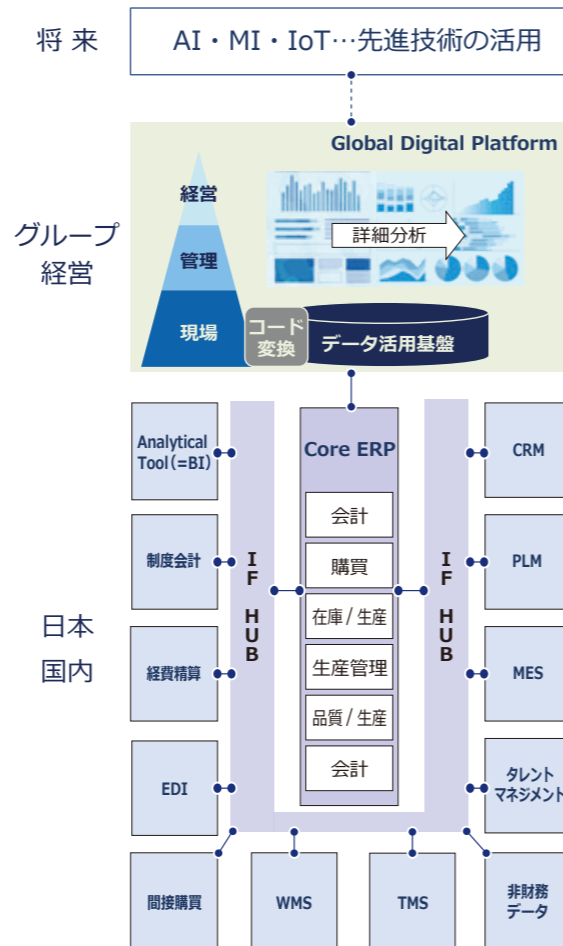
2022年4月から次世代に向けた経営・システムの基盤構築を目指して、日本国内でのERPの導入を進めています。

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

事業継続性 全体最適 柔軟性/拡張性
可視化 最新技術への追随

IT中期経営計画の推進

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



DX戦略を推進するための体制

プロジェクトの推進

責任と権限、レポートラインを明確化し、従業員を多く抜擢する人財活躍を推進。

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

戦略パートナーとの協業

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



IT企画部長
笠松 博司

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

IT人材の育成

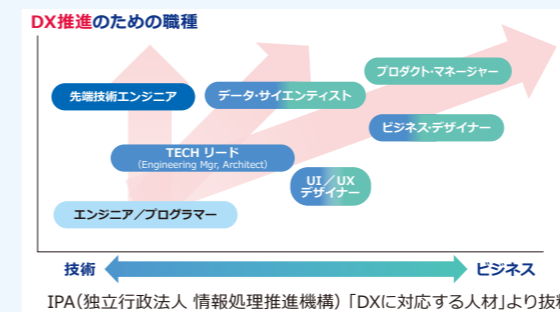
今後の当社のDXの担い手を育成するために、積極的なキャリア採用の実施と従業員のキャリアプランを支援する育成プログラムを推進しています。

育成プログラム

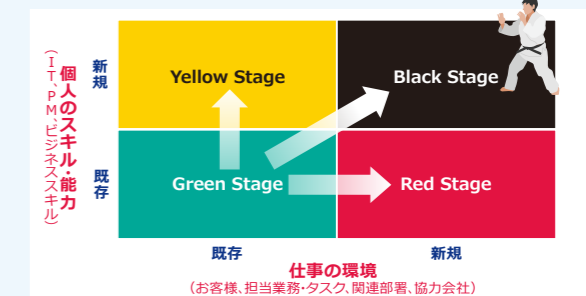
IPA（独立行政法人 情報処理推進機構）のDXに対応する人材の定義に則りDX人材の目指すべきキャリアを整理し、一人一人の希望や育成方針に基づいて目標を立てています。また各個人の従来の仕事環境から離れ、まったく新しい領域にチャレンジすること（黒帯体験）で

飛躍的に実力を身につけられるような実践の場を提供しています。実力はあるものの、何事にも引込み思案というケースもあるので「まずはやってみる、失敗しても大丈夫」という雰囲気醸成し、多くのメンバーが自主的に挑戦、自分の成長を実感できるよう推進していきます。

将来のキャリアの提示(目標・夢) 2022年9月



実践の場の提供(不安・自信) 2023年1月~



積極的なキャリア採用

将来戦略に必要なIT機能を担う組織体制構築に向け、計画的にキャリア採用を実施しています。その結

果、組織全体のレベルアップやチーム力の向上につながっています。