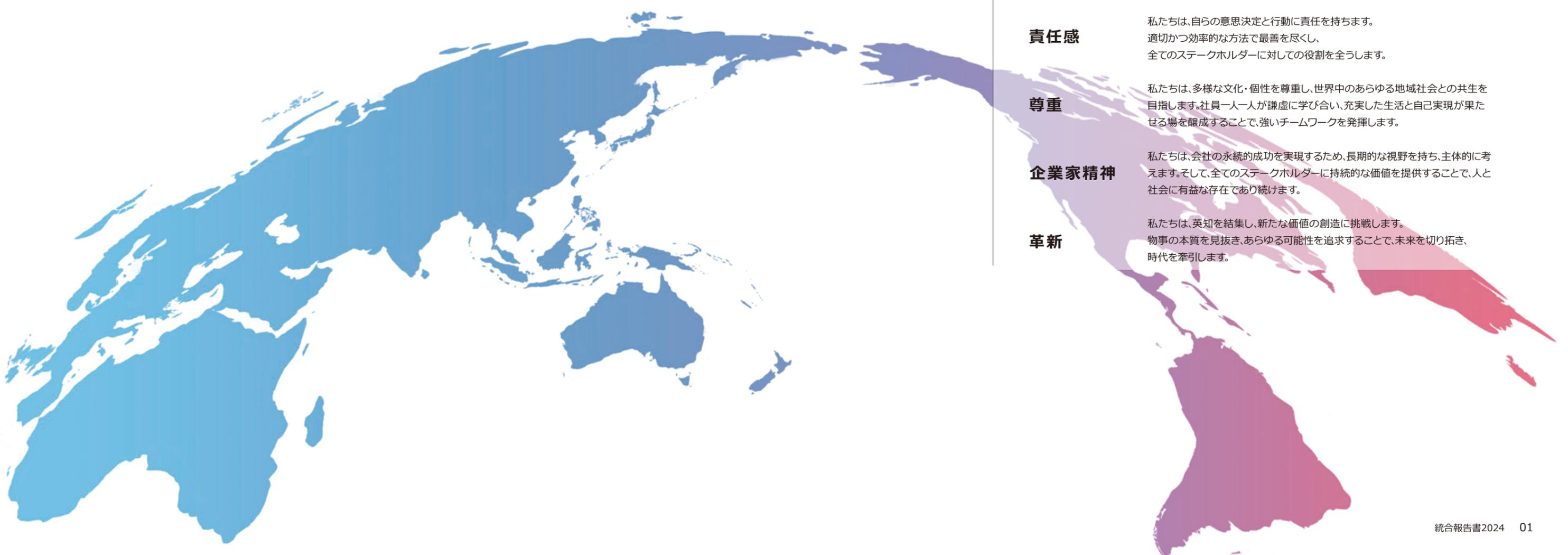


統合報告書

2024

Coating Our Life



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。

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。

価値観

誠実

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

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

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

尊重

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

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

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。

塗料本来の価値

塗料を塗ることで人の生活を豊かに
そして塗ったものを長持ちさせ、
サステナブルに貢献します。

保護

塗料を塗ることで、その表面に塗膜を作り、様々な外部環境(雨、風、海水、UV等)から素材を保護する役割を持っています。



彩り

塗料を塗ることで、色・質感(艶や滑らかさ)など、多様な仕上がりを実現させ、モノを美しく見せることができます。



機能

塗料を塗ることで、特別な機能(省エネ・耐熱・抗菌・防臭)を付与することができ、付加価値を高めます。



建築

住宅、商業ビル、公共施設等の様々な建築物の内装や外装に塗装され、多彩な機能を付与し、建築物の外観や、都市の景観を美しく永く保ちます。

自動車

わずか0.1mmの薄い塗膜で世界中のあらゆる環境から車のボデーを長期にわたって保護し、品質と美しい外観を保っています。

船舶・防食

船底への海洋生物の付着や錆の発生を防ぐ役割があり、燃費性能向上と生態系の保全に貢献します。
橋、電力施設、プラント等の厳しい環境にさらされる構造物を守り、社会インフラを支えています。

工業

ショベルカー等の建設機械をはじめ、トラクター等の農業機械、さらには缶の内面コートや家具、家電に至るまで、幅広い分野の製品に使われ、求められる多岐にわたる性能を満たしています。

自動車補修

自動車のへこみや傷を修理した後に修復跡を消すためにボデーと同色の塗料を塗装します(板金塗装)。塗装後の色が元の色と性能は新車同等となり、安心して車をお使いいただけるようになります。



Coating Our Life

塗料は世界中、様々なところに使われています。塗料でモノの表面をコーティングすることで、モノの寿命を延ばす、熱やウイルスから人を守る、美しい色彩で人の心を彩る等、持続可能な未来をつくり、社会の質を高めています。塗料の可能性は無限大であり、人類の安全で幸せな発展を支える塗料を開発し、私たちの生活を豊かにコーティングしていきます。

マテリアリティへの取り組み



脱炭素の実現



QOL(生命の質、生活の質)の向上



資源と経済循環両立の高度化



多様な人財が活躍するグループへ



目次・編集方針

目次

Chapter01 : 価値創造ストーリー

- 01 理念
- 02 塗料本来の価値
- 04 Coating Our Life
- 08 社長メッセージ
- 14 At a Glance
- 16 財務・非財務ハイライト
- 18 取締役座談会
- 24 価値創造プロセス図
- 26 マテリアリティ
- 28 KPI進捗
- 30 価値創造の軌跡

Chapter02 : 中期経営計画

- 32 CFO メッセージ
- 36 リスクと機会
- 38 第17次中期経営計画

Chapter03 : 事業・成長戦略

- 40 事業を通じた価値の創造
- 42 塗料事業の種類と特徴
- 44 国際事業部門
- 46 自動車・工業事業部門
- 48 日本汎用事業部門
- 50 サプライチェーン部門
- 52 開発・調達部門
- 54 経営推進部門
- 56 IT戦略

Chapter4 : 社会・環境

- 60 サステナビリティ推進の取り組み
- 62 社会
- 68 環境

Chapter05 : ガバナンス

- 76 コーポレート・ガバナンス
- 82 役員一覧
- 84 リスクマネジメント
- 85 コンプライアンス

Chapter06 : データ

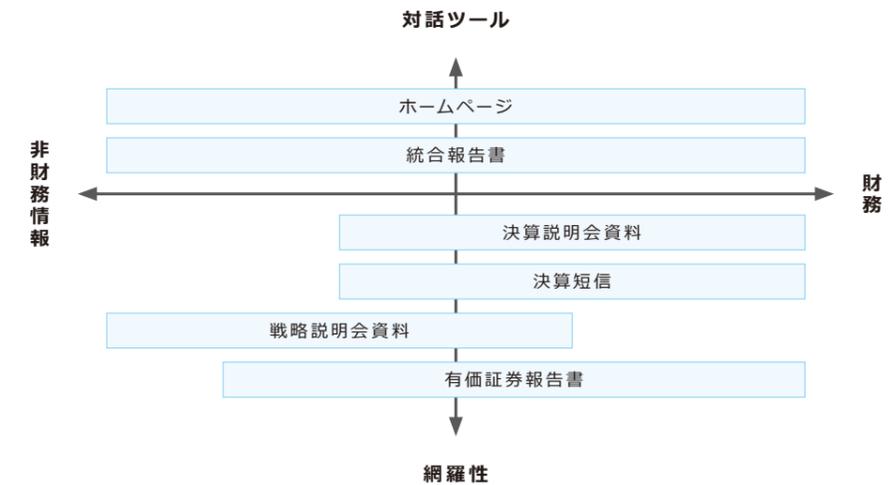
- 86 主要連結業績の振り返りと分析
- 88 主要連結財務情報の推移
- 90 連結貸借対照表
- 91 連結損益計算書／連結包括利益計算書
- 92 連結株主資本等変動計算書
- 94 連結キャッシュ・フロー計算書
- 95 会社情報
- 96 株主・投資家情報



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、2022年度からの第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。

情報開示体系



前年度統合報告書からの改善点

- ・グローバルの連携拡大による情報開示の充足
- ・KPI2030の概要と2023年度の進捗開示
- ・人的資本関連の施策の進捗について充足
- ・社外取締役の座談会によるメッセージの拡充

参考に行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」

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/>



報告対象期間・範囲

2023年度(2023年4月1日~2024年3月31日)、一部2024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。

Greatな企業を 目指して

代表取締役社長

毛利訓士



▶▶ はじめに

持続的成長サイクルへの転換と位置付けている第17次中期経営計画（17中計）も最終年度に入り、トラック競技でいえば最終の第4コーナーに差し掛かっています。同様に、2020年11月16日に発表した5か年成長戦略「Good to Great」も4年目を迎えました。昨年の統合報告書では社長に就任してからの振り返りと今後の展望について比較的内省的な観点から述べました。

今回は大きな視点での社会と当社のつながりや、課題と機会をベースに、外に向かって開かれた観点から当社の可能性や将来の展望をお話したいと思います。

▶▶ 地球環境、社会との関わり

私がこの記事を執筆しているこの瞬間（2024年7月）も外にいることが危険なほどの連日の猛暑となっており、地球温暖化への対策は待たなしであることを痛切に感じています。そんな中、関西ペイントグループとは、どのような存在であるべきか、如何に地球環境の保全と社会発展へ貢献していくかを常に考え続けています。

当社グループは今年度年間売上6,100億円を計画しており、年々その規模を拡大しています。当社が生業としている塗料は世の中のたくさんの必要不可欠なモノに使われ、非常に薄い塗膜で被塗物の寿命を大きく延ばします。寿命を延ばすだけでなく、

塗膜に様々な機能を付与して便利にし、色彩によって人の心を豊かにするという大切な使命と役割を担ってきました。その起源は数万年前の壁画まで遡ることができ、遠い古の時代から人類になくってはならないものであったことがわかります。そしてこの使命と役割は、人類の持続可能性を高めていくために、より大きく、重要になっていくと確信しています。

当社グループは、地球で人類が繁栄し、その生活の質を高めていくために存在する企業です。この使命を果たしていくためには、今までの延長線の活動では、急激に進む地球温暖化や様々な環境破壊などを食い止めることに全く力が足りません。私が社長就任以来、変革に取り組む理由は、当社が明確に地球環境の保全や、人類の発展に寄与し、世界を良い方向に変えていく強力なアクセルとして活躍していくためです。

企業活動の素晴らしいところは、「自ら稼ぎ、自らリスクを負って投資する」という点です。正しいことをしながらより多くの資金を作り出し、その資金を寝かせずに将来のために投資していく。これが循環し、規模を拡大することで世の中への貢献度合いを高めていくことができます。当社が社会に貢献度合いを高めていくためには、利益を拡大し、積極的に投資をすること、つまり当社にインプットされた資本が当社の事業活動を通じて価値を高めてアウトプットされ、このアウトプットがアウトカムとして社会にインパクトを出していく「価値創造プロセス」を着実に進めていくことが求められます。

当社が社会に対して価値を創造していくために必要なことを戦略に落とし込んだものが現在取り組んでいる17中計であります。

⇒P.04-05
Coating Our Life

⇒P.24-25
価値創造プロセス

⇒P.36-37
リスクと機会

⇒P.02-03
塗料本来の価値

⇒P.38-39
第17次中期経営計画

⇒P.16-17
財務・非財務ハイライト

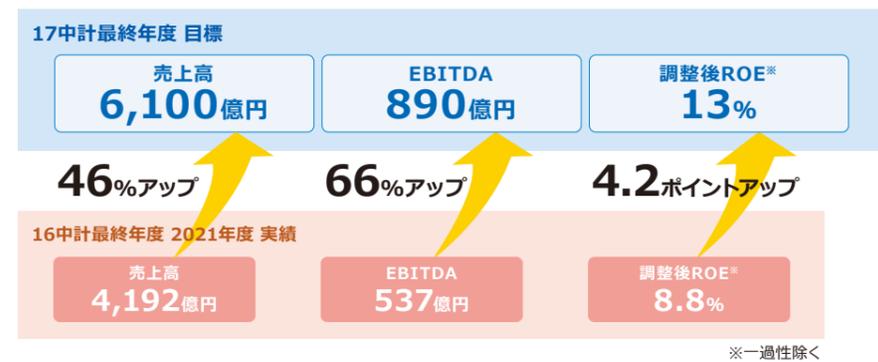
⇒P.44-49
国際事業部門
自動車・工業事業部門
日本汎用事業部門

⇒P.56-59
IT戦略

▶▶ 財務・非財務が連動・連携する17中計

17中計では2年目となる2023年度で当初計画を上回る成果を上げ、売上とすべての段階利益で史上最高を更新することができました。事業では日本の収益性改善が進み、求心力を高める一方、インド、欧州を中心に海外事業が力強く成長し海外売上高比率は70%を超えました。過去の反省を生かし、事業拡大に偏らず、事業を支える基盤の強化にも注力しています。まず、財務構造改革が大きく進展し、政策保有株の縮減、日本やインドの不動産売却などにより資産を圧縮し、CCCの改善にも着手しています。事業から稼ぐ利益に加えてこれらから得られる資金を成長分野に投資していく循環ができました。経営基盤も強靱化を進めています。例えば、遅れていた日本のITはその遅れを取り戻しつつあり、2025年の崖問題も確実に解消できるところまで挽回しています。また、非財務情報の活用を進めるために開発しているグローバルデジタルプラットフォームも部分的に稼働が始まりました。そして、詳しくは後述しますが、何よりも大切な経営基盤である人財への投資も本格化しています。このように全方位で変革を進め、持続的成長サイクルを作り出すことに手ごたえを感じています。業績面では今年度、引き続き過去最高業績を更新する計画を進めており、17中計を完遂し、次の中計にバトンを渡したいと思っています。

第17次中期経営計画最終目標



第17次中期経営計画最終目標

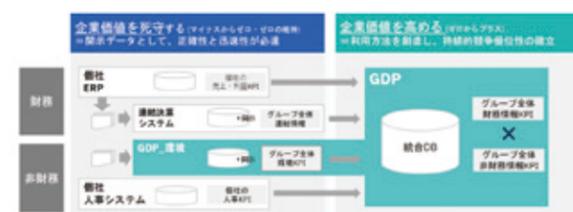
	17中計開始時点	2022年度	2023年度	増減	2024年度(計画)	
売上高(億円)		4,192	5,091	5,623	+34%	6,100
EBITDA(億円)		537	578	822	+53%	890
EBITDAマージン(%)		12.8%	11.3%	14.6%	+1.8pt	14.6%
調整後ROE(%)*		8.8%	8.8%	12.9%	+4.1pt	13.0%
CCC(日)		116	100	90	26日減	
EPS(円)*		89.20	94.69	150.44	+66%	
PER(倍)*		22.12	18.88	14.66	-	

※一過性除く

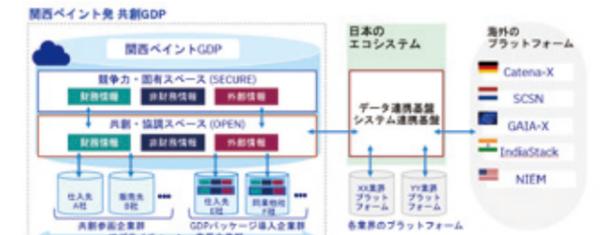
グローバルデジタルプラットフォーム稼働開始

ESG経営を実行するためのDX

DXをグローバルで実現するための基盤として、GDP(Global Digital Platform)を開発



サステナビリティ経営を支えるGDPの主要機能



▶▶ 財務構造改革の先に目指すもの

私が社長就任以来、財務構造改革を強力に進めてきました。詳しくは高原CFOのメッセージと当社の財務活動の変遷を統合報告書各ページでご確認いただけますが、私からお伝えしたいことは、財務構造改革の先に目指していることです。それは、当社企業価値の拡大を顧客、株主様、当社従業員などステークホルダーの共通の目的として、皆が価値を共創するパートナーになるということです。

当社は2024年5月に最適資本構成と株主還元について方針を公表しました。この方針は当社の事業成長を核として企業価値を高めていく大きな仕掛けです。

具体的には、当社は事業を進める上でお客様の価値を高める製品、サービスを生み出し、その対価を得て成長原資を獲得します。獲得した資金は躊躇なく社内の事業、設備、人財に投資していきます。今回定めた株主還元方針により、事業が成長することが株主様への還元の拡充につながりますので、当社株を保有する十分な根拠となり、当社を取り巻くステークホルダーがOne Teamになることができます。

もう一つ大切なことは、この方針を多くの株主の皆様との対話を重ねた上で定めたことです。社長就任以来継続して対話をしてきた株主、投資家の皆様との関係の積み重ねや相互の信頼があつてのことです。何事も一朝一夕にできることはなく、この新たな方針は対話を重ねたことで深まった相互理解を土台に話し合うことができました。また、皆様と何度も対話を重ねた末に利害の衝突を乗り越えていくことができる方針を策定することができた、というプロセスも、今後の当社の成長を後押しする強力な仕掛けであると考えています。

⇒P.32-35
CFOメッセージ

⇒P.52-53
開発・調達部門⇒P.62-67
社会⇒P.76-83
コーポレート・ガバナンス

▶▶ 人財育成とグローバルタレントの活躍に向けて

先ほど触れた人財の開発についてと今後取り組んでいくグローバルタレントの活躍についてお話しします。17中計では人財の育成やその仕組みの構築を最優先事項として取り組んでいます。この2年で当社執行役員に2名の海外人財を登用しました。このこと自体大きな変化ではありますが、全体に広がっていかなければなりません。当社グループにおいて喫緊の課題は、人事制度が遅れている日本です。17中計期間中に、管理職層にはジョブ制を取り入れ、その効果を出すために制度、運用を改善しています。特に2024年度は日本の管理職層全員にアセスメントを実施し、来年度から始まる18中計のためにベストな布陣を組むための準備を進めています。総合職についても成果追求型の人事制度に刷新し、管理職、総合職双方に向けた教育体系を全面的に見直ししています。これらの活動により、能力と意欲の高い人財に能力開発支援を行い、優秀な人財が早く重要なポジションで活躍できる仕組みを確立します。

しかしながら、この日本の制度改革はまだ序の口です。当社は真のグローバル企業になることを目指しています。これは、様々な国の様々な属性の従業員が世界中で活躍する企業になることを意味しますので、次の中計ではグローバル人事制度の確立に取り組めます。これまで内にこもりがちであった当社日本の活動を日本の外に向け、世界各国のグループ会社を巻き込み、世界的に競争力があり、成長意欲の高い人財にとって魅力ある企業に変えていきます。このためには、グローバル人事制度の設計と文化の醸成に取り組むことが次の課題です。

この人財育成について、当社は過去、決して得意な分野ではありませんでした。この課題に取り組んでいくために、外部専門家や、キャリア採用を活用してだけでなく、異分野での経験と知見が豊富な社外取締役の皆さんに助言をいただいて当社ならではの魅力あるグローバル人財マネジメント戦略を構築していきます。

今後、世界規模での人財交流を活性化していきます。世界中にいる優秀な従業員の活躍の場を広げることが成長を加速することにつながると考えています。

▶▶ ガバナンス

当社の過去の反省としてガバナンスと収益性の低下について、昨年の統合報告書でお示した通りですが、そこからの回復、更には新たな成長はその逆で、ガバナンスと収益性の強化によってもたらされています。

この観点から、ガバナンスの改善、強化は継続していかなければ、どんなに素晴らしい構想を思い描いたとしても実現しないと言えます。当社は第160回定時株主総会にて監査等委員会設置会社に移行しました。今後は取締役会と執行の責任と権限をより明確に、取締役会は戦略、人財、ガバナンスなどの大きな方向性と執行のモニタリングに特化していきます。

監査等委員会設置会社への移行により、取締役会の求心力を高め、一方で執行の機動性を高めるという両面を狙っていきます。

また、昨年度の実効性評価の結果をもとに、取締役会の機能向上や、各委員会の役割、責任の明確化などの改善に着手しました。特に当社の社外取締役は多様な背景と専門性を持つ、素晴らしいメンバーで構成されているので、執行側との交流を増やし、その質を高めていくことで当社経営が大きく改善する可能性を秘めています。この潜在能力を引き出すために部門長交流会や場外討議に加え、社外取締役と代表取締役の討議、そして社外取締役のみの議論の場や当社従業員との交流の場を設けるなど、今後たくさんの新しい活動を興していきます。統合報告書においても今回、新たな試みとして開始した活動のひとつである社外取締役座談会の内容を掲載していますので是非お読みいただきたいと思います。

ガバナンスレベルとしては数年前からは見違えるほどの改善が進んでいます。しかしながら、当社が真のグローバル企業になっていくためにはまだまだ改善の余地があります。

当社の特色や文化を深く理解し、当社が長きに渡り社会から求められる企業であり続けるために常にガバナンスの改善を継続していきます。

▶▶ 関西ペイントのこれから

当社は16中計、17中計を通じて変革を進め、間違いなく良い会社になってきました。まさにGood to Greatを体現していると自負しています。しかし、今が満足かといわれると、全く違います。変革を進めれば進めるほど、もっと先のあるべき姿、そこに至るまでの課題が浮き彫りになり、やらねばならないことが次々と出てきます。実際、当社が真のグローバル企業になるためにはたくさんの解決すべき課題があることが明確にわかってきました。

当社には多くの良いところがありますがまだ使い切れていません。グループ各社の責任と役割を明確にし、One Kansaiとして潜在能力をいかに発揮し、事業成長を加速することが何よりも大事なことです。そして、DXを活用することで開発、生産、サプライチェーン領域を変革することや開発領域や非財務活動にAIを活用していくことなど、新たな可能性への挑戦もしていきます。

2024年11月に当社は次の戦略を公表しますが、対処すべき課題は3年間で解決できるものばかりではなく、もっと時間を要するテーマもあります。当社が真のグローバル企業となるために必要なことは時間をかけてでも必ずやり遂げます。

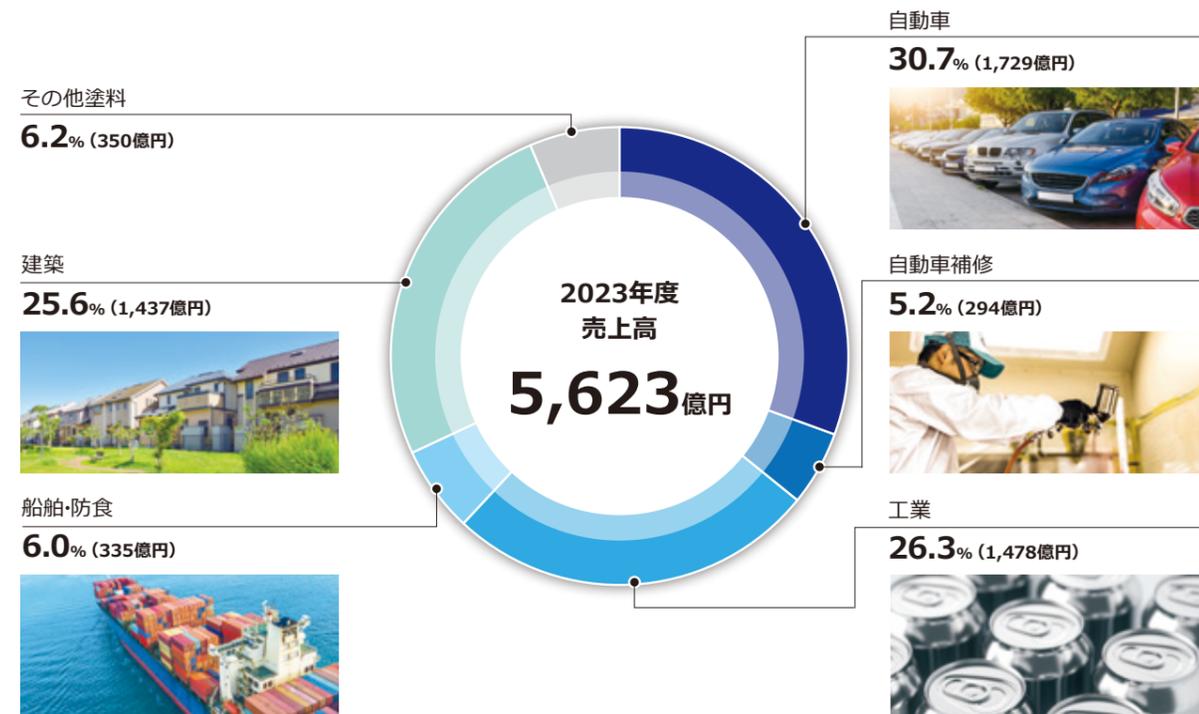
次の18中計は、2030年を見据えた大きな戦略を実現するための3か年計画という位置づけで策定を進めており、よりダイナミックな挑戦をしていきますので、是非、今後の当社に期待をしていただきたいと思います。

最後に、本統合報告書では、ここで話したことについて内容を具体的に、わかりやすくまとめることに注力しています。統合報告書が当社の透明性を高め、ステークホルダーの皆様と前向きで建設的なコミュニケーションの起点になることを願っております。

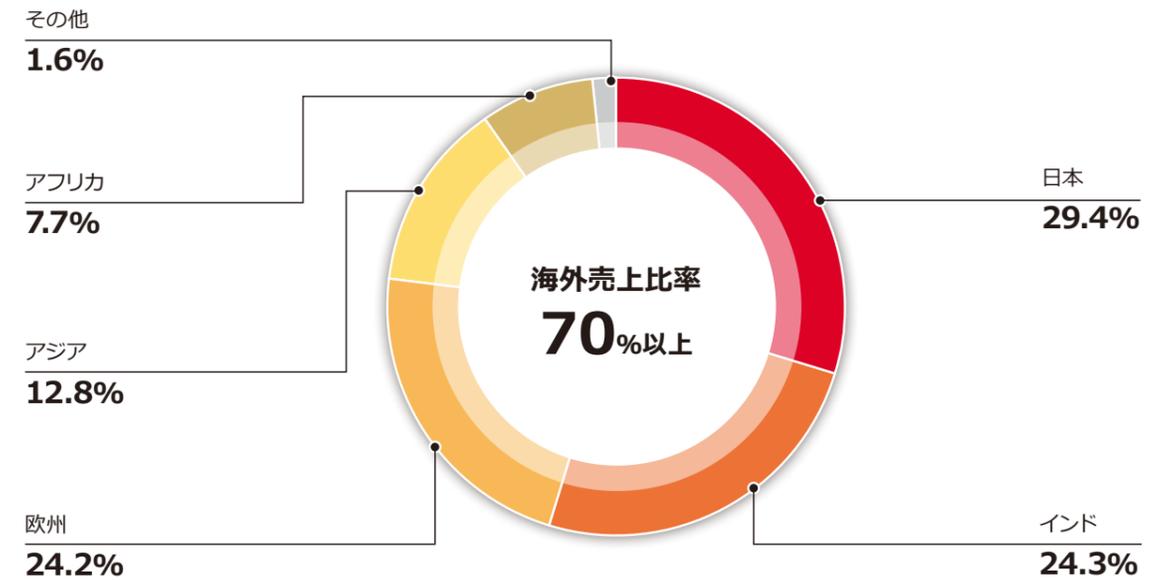
⇒P.18-23
取締役座談会⇒P.50-51
サプライチェーン部門⇒P.68-75
環境

At a Glance

様々な分野をバランスよくカバー



先進国と成長国の構成を最適化



創業

106 年



従業員数

16,844 名
海外従業員比率約8割



関係会社

136 社



製造拠点数

89 カ所



研究開発費

91 億円



グローバルシェア(各地域・各事業)

売上

世界 No.9

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

世界展開国数

105カ国

市場シェア

欧州

No.8

日本

No.2

アフリカ

No.1

インド

No.3

財務・非財務ハイライト

財務

連結売上高

5,623億円 ↑ 10.5% UP

売価転嫁のさらなる進展と自動車分野での売上数量の拡大に加え、欧州子会社の新規連結効果により、前年比2桁の増収を確保し過去最高の売上高となりました。

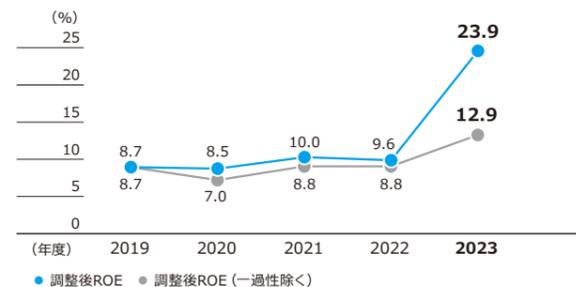


調整後ROE / 調整後ROE(一過性除く)

調整後ROE 23.9% 調整後ROE(一過性除く) 12.9%

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大幅増により、調整後ROEは14.3pt増加し、23.9%となりました。

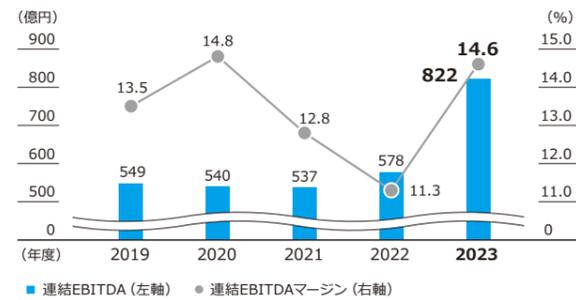
※調整後ROE = (親会社株主に帰属する当期純利益 + のれん償却費) / 自己資本(期首期末平均)



連結EBITDA / 連結EBITDAマージン

14.6% ↑ 3.3pt UP

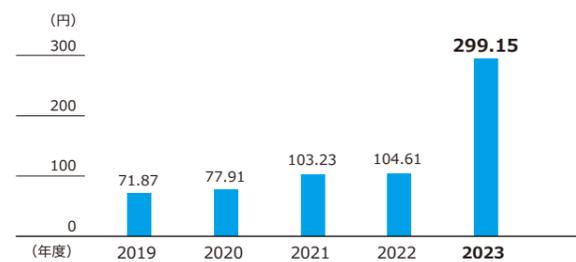
原材料価格の低下と生産性の改善により固定費を吸収し、EBITDAは大幅に拡大し、EBITDAマージンも3.3pt上昇し14.6%となりました。



EPS

299.15円 ↑ 194.54円 UP

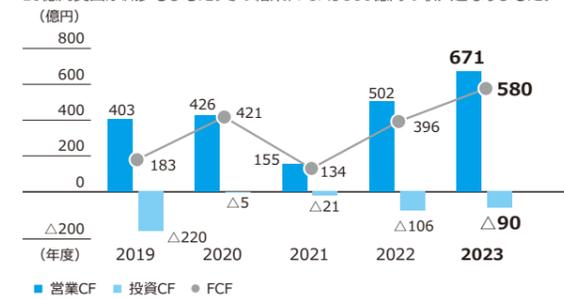
営業利益が過去最高となったことに加え、政策保有株式や遊休資産の売却等低収益資産の圧縮を進めたことによる特別利益の計上や、自己株式の取得を継続的に実施していることにより、EPSは194.54円増加し299.15円となりました。



フリー・キャッシュ・フロー

580億円 ↑ 185億円 UP

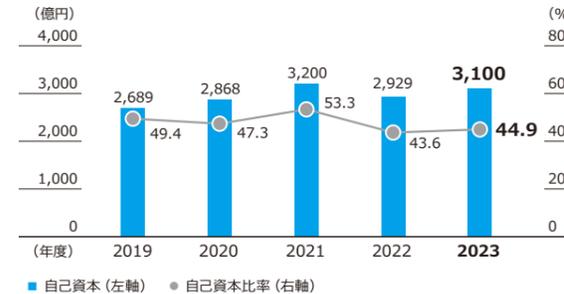
営業CFは法人税等の支払いが増加したものの増収・増益の結果に加え、運転資本圧縮の取り組み等により前年度に比べ169億円増加しました。投資CFは連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出や、有形固定資産の取得による支出が増加したものの、投資有価証券及び有形固定資産の売却による収入等により16億円支出が減少しました。その結果、FCFは580億円の収入となりました。



自己資本 / 自己資本比率

自己資本 3,100億円 自己資本比率 44.9%

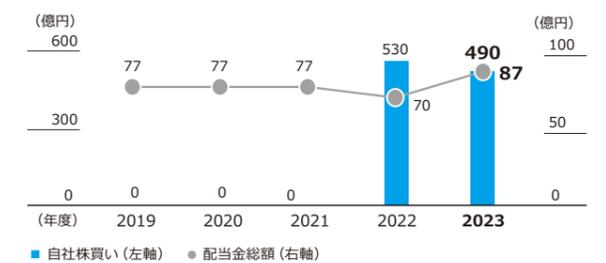
自己資本は、親会社株主に帰属する当期純利益の計上により増加し、自己資本比率は44.9%と強固な財務基盤を維持しています。



自社株買い / 配当

自社株買い 490億円 配当金総額 87億円

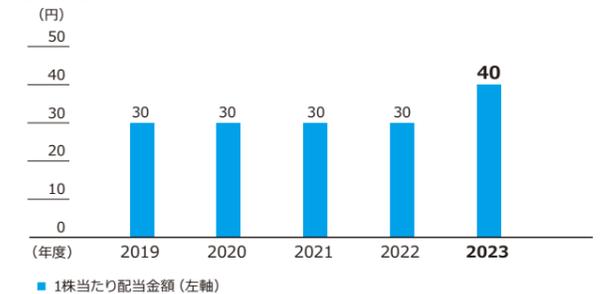
機動的な資本政策を実行し、資本効率の向上を図るとともに、株主還元への拡充として490億円の自己株式取得を行いました。また、過去最高の利益を受け、1株当たりの年間配当金は10円増配の40円を実施し配当金総額は87億円となりました。



1株当たり配当金額

1株当たり 40円 配当性向 30% (一過性除く)

過去最高の利益を受け、1株当たりの年間配当金は10円増配の40円を実施しました。連結配当性向は低下していますが、政策保有株式や遊休資産の売却等の一過性の利益を除いた連結配当性向は30%を維持しています。累進配当を導入し、2023年度配当(1株40円)を出発点として、今後は増配または配当維持を継続します。

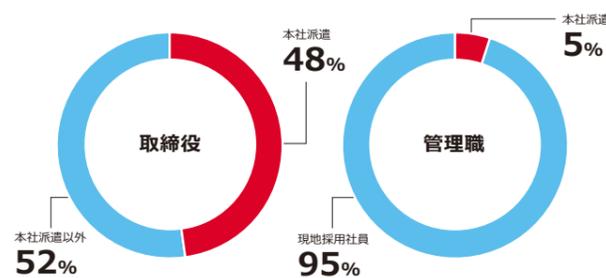


非財務



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14.3%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年度の女性管理職比率の目標を従来の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。

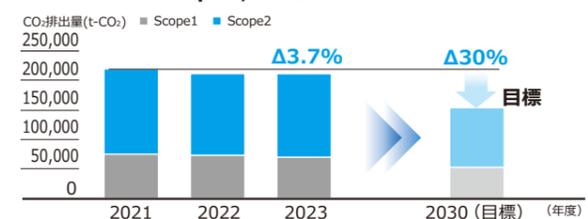
	2023年度	2030年度目標
女性管理職比率	14.3%	30%



CO2 排出量

CO₂排出量(Scope1,2)については、KPI2030として30%削減(2021年度比)を掲げています。2023年度実績は連結では3.7%減でしたが、単体では10.5%減と順調な成果を上げています。今後、単体での成果をグローバルに展開し、2030年までの30%削減に向けて推進していきます。

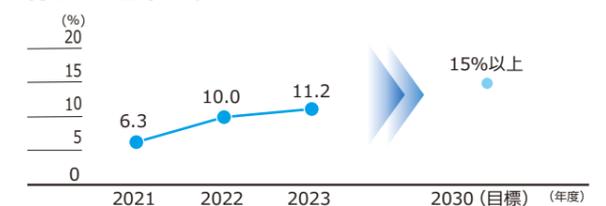
GHG排出量(Scope1,2) 連結



再生可能エネルギー使用率

再生可能エネルギー使用率については、KPI2030として15%以上を掲げています。太陽光発電や風力発電等の再生可能エネルギー-自家発電に積極的なインド地域子会社を中心に、再生可能エネルギー使用率を高めており、2023年度実績は連結で11.2%でした。エネルギー消費量削減と再生可能エネルギー使用率向上を両輪に、CO₂排出量削減に取り組んでいます。

再生可能エネルギー使用率



取締役座談会

当社が目指す社会を実現するために

～社外取締役の責任～



社外取締役
四方 ゆかり

社外取締役
アスリ M. チョルパン

社外取締役
大森 紳一郎

社外取締役監査等委員
中井 洋恵

社外取締役監査等委員
山本 徳男

17中計は順調に進捗 PMIの実行が今後の収益性拡大の鍵

当社の17中計2年目をどう評価していますか？

大森: 17中計2年目の2023年度は過去最高の売上と収益を達成し17中計の最終目標も引き上げました。キャッシュフローの面では、CCCが10日下がり、さらに下げることにチャレンジすると宣言しました。収益性の改善では原価低減やサプライチェーンの効率化などが進みました。収益性、キャッシュ、BSの面でこれまでの取り組みが成果として出てきています。

人財への投資や人事制度の改定のほか、経営層へのグローバル人財の登用もすでに始まっています。やるべきことには大体手がつけられています。

中井: 先送りされた問題はないことがすごいと思います。弱かったIT部門も安定したものになり、とても良いと感じています。

山本: アフリカ事業については継続しての保有を決定しました。この点は、17中計最終年度、あるいは18中計に向けて、新たな課題として対応が求められると考えます。このような軌道修正が必要なところは一部ありますが、全体的には多くの成果があり、今後への施策も打つことができた、すごく有意義な2年目だったと思います。

チョルパン: 日本企業は必要に応じて売る決断ができないことが多いので、17中計の当初のアフリカ事業譲渡の決定に続き、本社やインドの遊休地の売却などの意思決定を行えたことは評価すべきです。

大森: 課題は、M&Aした会社を早期に戦力化し、さらなる収益性を伴う成長を達成できる体制を構築することになります。PMIを進めるには、相手の会社がどういう会社か知らないできません。当社は、過去にM&Aを焦って実行し、苦しい状況に追い込まれました。そのような経験があるからこそ、着実に進めていこうという姿勢で取り組んでいます。

チョルパン: 買収後のPMIの進捗は見えにくい部分があります。買収した会社の従業員が関西ペイントグループの一員として働けるか、本当に組織を合併できるのかどうか。文化やコミュニケーションで色々な問題もある可能性があります。今後、注視していきます。

中井: さらにその上を目指すなら、「地産地消」の塗料事業と、関西ペイントのスピリットをどのように合体させ、関西ペイントグループ一体として伸びていくか、もう少し見え

てきたらと思います。現地でも基礎となる方々が中心となり執行し、日本からの人財も送るということで、本社と現地で連携していることが徐々に各部門で見えてきています。

四方: 真のグローバル企業を目指すならば、海外の人財を役員に抜擢したり、日本人を派遣することだけでなく、仕事のやり方を変えるレベルが必要かもしれません。どんな施策が進んでいるか、できていること、またできなかったことは何か、従業員に対して正直にオープンに共有し、自分ごととして捉えていただくコミュニケーションも重要だと思います。

大森: 当社は収益性を伴う成長を中心にさらなる企業価値向上を目指し全ての面で改革に取り組み、実績も出てきていますし今後加速が期待できます。起きている変化を市場や従業員を含む全てのステークホルダーの皆様へ的確にお伝えしご理解いただくことも従来にも増して重要と考えます。

取締役座談会

取締役会のさらなる実効性向上へ
多様な意見を促すための議論の土台を強化

取締役会の実効性評価をふまえて改善に着手しましたが、改善案を前提に取締役会の役割と、今後への課題と期待をお聞かせください。

山本: 取締役の実効性評価は毎年実施されていて、その結果は、以前と比べれば、はるかに実効性が上がるような取締役会のやり方になってきているとの評価になっていると思っています。一方で、ここ2、3年はその改善のペースが期待に比べて少し停滞気味との評価になっていると思っています。2024年度は、直近の実効性評価の結果を踏まえ、あらためて取締役会の実効性改善のための具体的な改善案を執行側より提案していただきました。改善案をすぐに全部実行というのは難しいかもしれませんが、できることから着実に実施していただき、成果につながることを期待しています。会社の事業に関わる戦略や方策というのは当然社内の人のほうが詳しく、正しい判断ができると思っていますが、社内だけで議論していくと、どうしても気づかない部分や視点が足りない部分が出てくる場合もあるでしょう。経営会議で十分に議論したものを取締役会に上げ、社外取締役の意見も聞きながら、より良いものにしていくというプロセスの中で議論をすることが、あるべき取締役会の議論だと思います。今後もきちんと十分な議論をして会社にとって良い戦略、方策を決めていけるよう、我々社外取締役も懸命に対応し、より良い成果を出していければと考えています。

四方: 私は2024年6月からの参加で過去のことを知りませんが、これまでの取締役会の改善について、一番進んだ部分というのはどういったところなのでしょう。

山本: 経営会議と取締役会のそれぞれの役割が不明確で結果として監督と執行の分離が上手く出来ていなかったり、スピードを求めるがゆえに、意思決定のタイミングが

曖昧になっていた時があったと理解していますが、今はそれらが取締役会等の適切な運用により改善され大きく前進した部分であると思います。今回改めて改善案として事前討議や説明会の導入が挙げられており、それらを十分に活用することで、取締役会の実効性はさらに改善すると期待しています。

中井: とてもスピードを求められる大きなM&Aなどの案件が出てきた場合には、過去の悪癖が出てしまう可能性もありますので、その点は私達がしっかりと監視・監督する必要があります。今の取締役会は、これまで以上にダイバーシティが進んでいて、その中でも一人一人が、活発に発言し、かつその発言もとても有効なものだと感じています。今後は、この素晴らしいメンバーを、宝の持ち腐れにならないように、事前の説明会などを通して知識を増やし、きちんと議論できる土台を強化していくことが課題ですね。

チオルバン: 先日出席した取締役会では、社内も社外取締役も皆、オープンで活発な意見交換を行っていて、非常に建設的な雰囲気でした。

大森: 取締役会の雰囲気というのは非常に重要で、議論の段階では多様な意見が出て相違があってもよい、寧ろ求められるという共通認識があれば、取締役会の議論そのものも、その前段階での議論も活発になると思います。それにより社外から会社が求められる意思決定の透明性、客観的な視点が十分反映され、結果取締役会の信頼感が増すということになれば良いと考えます。そのための各種工夫もしていくこととなります。

機関設計変更をコーポレートガバナンス進化の起点に
取締役と執行側双方が役割と責任を果たす

当社は、2024年6月に監査役会設置会社から監査等委員会設置会社へと機関設計を変更いたしました

た。当社がグローバル企業として成長を続けていくために、どのような運営が必要だと考えますか？

チオルバン: 監査等委員会設置会社になると、大きく2つ変化します。一つは監査役の方々が取締役にもなり意思決定に参加できること、もう一つは取締役会の監督機能の強化です。執行側と取締役会の機能性が分かれる形になります。執行側へ権限を委譲することで、いろいろな重要な案件を執行側で意思決定し、取締役会は議論してサポートあるいは棄却することになります。役割を理解して取締役会を運営しないといけませんので、そのように働かせることを期待します。

山本: 今回の変更は、ここで大きく変えないと何か問題が起こる可能性があるためというわけではなく、取締役会等グループガバナンスをより活性化する一つのきっかけにしよう、という意図で機関設計の変更に踏み切ったと理解し

ています。監査役であった自分に取締役として議決権ができるのは形式的には大きな変化ですが、これまでの議決権のない監査役でも取締役会で異議があればその旨を発言できましたし、その場で改めて議論がなされる状態であったと認識していましたので、実質的な立場はそれほど変わらないとの姿勢で対応していきたいと考えています。

チオルバン: 外国の株主からは、監査役会設置会社での議決権のない監査役役割がわからないとの声を聞きます。監査役が意思決定に参加できる機関設計は、外国の株主にとっても監査役の役割が理解しやすいものになったのではないのでしょうか。

大森: そもそも取締役会の意義が何であるか、執行側と取締役とで共通認識を持たないと社外取締役が期待するイメージには中々いかないと思います。



取締役座談会



四方: 取締役会では、意思決定する際に「会社の理念や将来ありたい姿の実現に合致するものか」「本来どうあるべきか」という原理原則を貫くことができれば素晴らしいものになると思います。我々は執行側よりも客観的な視点で見られる分、認識のギャップを埋めていきたいです。

大森: 機関設計変更で大事なものは、執行側も自律的なガバナンスが求められるということです。取締役会が監督機能になっていくと、執行側にある程度任せられるわけなので、執行側で客観的なチェックを働かせられるようにならなければなりません。もう一つ大事なものは、信頼関係をさらに強化したうえで適切な監督機能が何かを決めていかなければいけません。走りながら、徐々につくっていくことだと思います。

中井: 監査等委員として、監査等委員会設置会社としての

機能を発揮できるような努力をこの1年でしなければいけないと考えています。監査には、我々の監査、社内監査、監査法人の監査がありますが、これらを有機的に結合し、できるだけ重複しないように合理性を持たせ、きちんと取締役に共有したいです。我々の具体的な監査を一部なくすなど、過去からのやり方も変えながら進めていきます。

“関西ペイントらしい”価値を社会へ提供する客観的な知見を活かし、当社グループの持続的な成長に貢献

当社に対する今後の期待についてお聞かせください。そして、社外取締役というお立場からどのような役割を果たしていきたいとお考えでしょうか。

大森: 「当社は何のために存在しているか」に立ち返り、塗料産業を通じて社会に貢献していくわかりやすいストー

リーをつくり上げていくことも重要と思います。例えば、インフラの老朽化は世界的な社会課題の一つです。塗料を塗布することで、老朽化を遅らせることができます。当社が社会に与える価値をもっと伝えていくべきです。ステークホルダーの皆様が腹落ちしていただけるようなストーリーの構築には、存在意義、関西ペイントらしい収益性を伴う成長、株主還元と成長投資を含むキャッシュアロケーション、人事制度、機関設計、適切なガバナンス体制の構築ほか全ての要素が絡んできます。その要素を整えていくために、社外取締役が客観的な見地から議論を展開し社長ほか執行の皆さんが安心して思い切り走れるサポートをしていく責任があります。

四方: どの企業も持続的な成長を目指しています。その実現のためには、当社が社会にどう貢献していくかという絵が具体的に描けるか、その絵を実現するためにどのような施策を打っていくかということが重要です。施策によって本当に変わるので、私は社外取締役として常に、株主や従業員の立場になることを意識しています。当社がどのような会社であつたら期待を持てるか、誇りを持って働けるかという目線を大切にしていきたいと思っています。

チヨルバン: ダイバーシティが課題の一つだと考えます。KPI2030において、女性役員、管理職比率30%という目標を公表した点は評価できます。役職別にもKPIを定め、ダイバーシティのあるメンバーでの多様な視点を織り込んだ意思決定が必要です。また、特に日本においては、女性管理職の比率を増加するように進めていかなければいけません。そのために、これまでの経験を生かした知見を共有していくことが社外取締役の役割だと考えています。

山本: これまで、当社グループが外部環境の厳しい変化にも大きく左右されず、堅調に利益を出し続け、キャッシュを確実に稼ぐことができてきているというのは、従業員の皆様の大変ながんばりもあってというのがもちろん重要なので



ですが、企業として素晴らしいことであると思います。そのうえで、さらなる企業価値の拡大のためには、財務的な結果だけでなく、SDGs対応等非財務面の重要性をもう一段認識して、それについても結果を出していく必要があると思います。当社グループはそのポテンシャルは十分に持っていると思っていますので大いに期待しています。私自身は、機関設計の変更に伴い担う役割は変わりましたが、従来の監査役会設置会社における監査役の役割を監査等委員としてきちんと果たしたうえで、取締役として執行状況のモニタリング、会社の意思決定の後押し等の役割を果たしていきたいと思っています。

中井: 塗料産業は地域に根差した安定的な産業であり、世界で伸びていかれるというグローバルな要素も踏まえ、良い会社だといつも思っています。今後もグローバル企業としてさらに成長していくことを期待しています。その過程で、様々な問題が出てくると思いますが、きちんと監査して、情報を取締役にきちんと社外の第三者の目であけて、皆さんの議論の前提をつくっていきたくて考えています。また、弁護士として、コンプライアンスの観点でも、アプローチを続けていきます。

価値創造プロセス図

持続可能な社会と人の発展を支える

機会

- 人権DD強化による信頼性の向上
- ブランド価値向上による業績向上
- 優秀な人材の採用、リテンション
- 従業員モラル・モチベーション向上による業績への好影響
- カーボンニュートラル・ポジティブに対応する新たな塗料需要
- 気候変動による新たな市場ニーズ
- ビジネスモデル変革による企業価値の向上
- 高い供給能力を基盤とした顧客との信頼関係の強化
- DX、IoT推進による競争力の強化
- 新製品販売機会の増大
- 利益と公正を世界に広げ、社会への正の影響拡大
- 適切なリーダーシップ、ガバナンスによる企業変革と持続的な成長

リスク

- 人権侵害
- 品質及び製品安全上の問題
- 労働慣行上の問題
- ハラスメント
- 差別
- 温室効果ガス排出による温暖化
- エネルギー供給の逼迫
- 老廃物、有害物質による環境破壊
- 水資源の枯渇
- ビジネスモデルのミスマッチ
- 原材料供給の問題
- 製品ライフサイクルの短命化
- 不正、腐敗による業績、信頼毀損
- 不適切なリーダーシップによるガバナンスの低下
- 不適切なガバナンスによるビジネス機会の損失

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) 89カ所
設備投資額 213億円

知的資本
研究開発費 91億円
特許数 1,287件
日本:713件、海外:574件
研究開発拠点(グループ) 6カ所
産学官との共同開発

人的資本
連結従業員数 16,844名
現地採用社員の管理職比率 95%

社会・関係資本
顧客とのつながり
ステークホルダーとのエンゲージメント
販売している国と地域 105カ国

自然資本
エネルギー消費量
水使用量

2023年度実績

〈マテリアリティ〉

- 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

〈強み〉

- 技術開発力
- サポート力
- グローバル供給力

〈組織・ガバナンス〉

- 日本汎用事業部門
- 国際事業部門
- 自動車・工業事業部門
- 経営推進部門
- サプライチェーン部門
- 開発・調達部門

〈戦略〉

- ▶第17次中期経営計画
 - ①事業戦略
 - ②IT改革
 - ③サプライチェーン刷新
 - ④プロジェクト
 - ⑤人材戦略
- ▶KPI2030

〈事業・製品〉

保護 彩り 塗料の価値 機能

財務資本
キャッシュフローの増加
利益の増加
社会的価値創出による経済的価値の増加

製造資本
高効率な製造による製造量の増加
環境保全、環境改善につながる設備の増加
社会にポジティブインパクトを与えるデータ活用
ECM/SCMマネジメントレベル向上

知的資本
研究開発費の増加
共創による知見の増加
活用データ数の増加

人的資本
優秀な人材の参加、リテンション
従業員エンゲージメントの向上
DE&Iの拡大

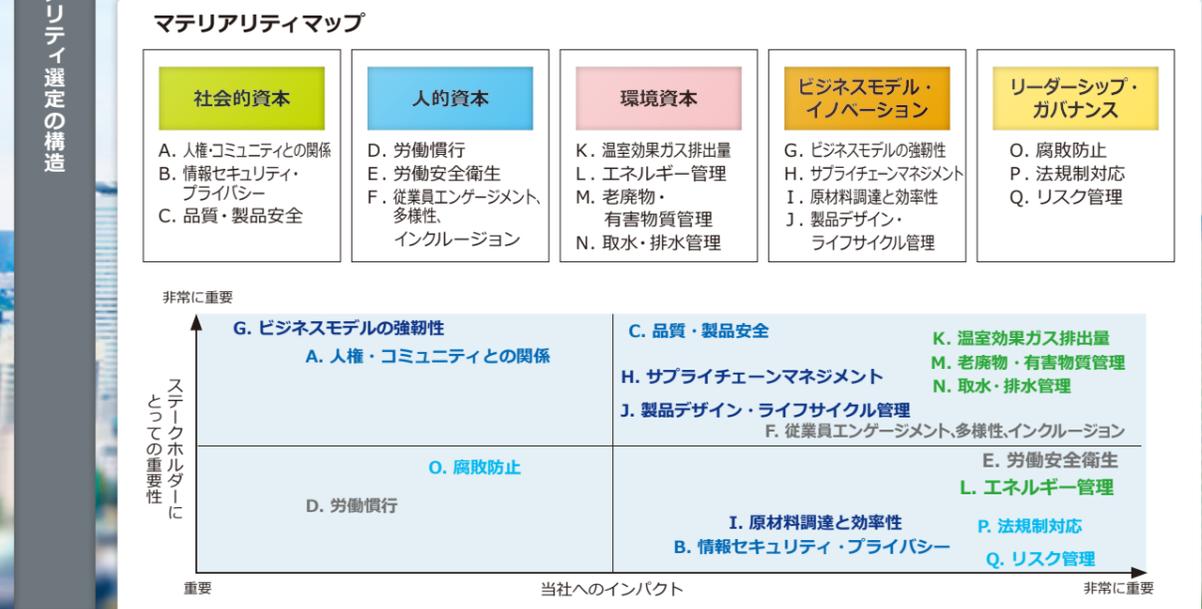
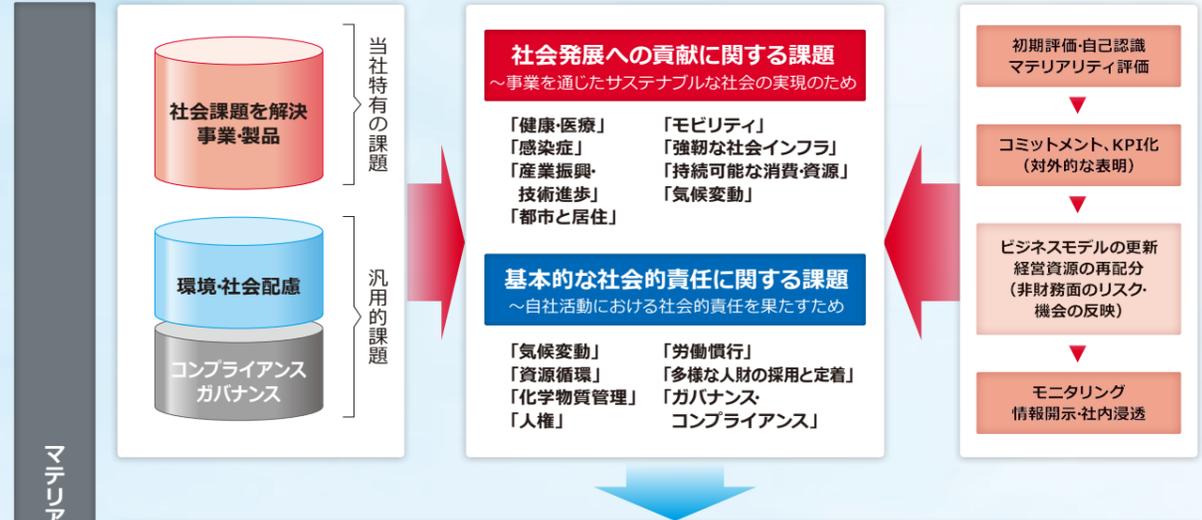
社会・関係資本
ステークホルダーエンゲージメントの向上
社会へ与える正の影響の拡大
世界における地域社会との共存共栄コミュニティの拡大

自然資本
水、土地、鉱物等の健全な活用
生物多様性、生態系の保全
自然資本回復取り組みの増加

目指す姿
Coating Our Life

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年度には、マテリアリティへ対応していくためのKPIを設定しました。継続的なモニタリングとグループ一体となった戦略の精緻化と実行のもと、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。



マテリアリティ



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、エネルギー使用の在り方を変革します
- 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



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



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



多様な人材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、人材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、多様な人材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

KPI2030進捗

当社グループは、当社が重要であると認識したマテリアリティに対応していくため、マイルストーンとして2030年の段階で達成すべき「KPI2030」を2022年度に設定しました。マテリアリティへの対応を着実に進めるために、グループ全体のデータや活動を収集し、分析、計画、実行、といったPDCAを回していくことで、グループ全体を巻き込んで活動しています。

脱炭素の実現

- GHG(Scope1,2) **30%減** (2021年度比) → **3.7%減** カバー率 98.6%
- 再エネ使用率 **15%以上** → **11.2%**
- エネルギー消費量 **20%減** (2021年度比) → **0.1%増** カバー率 98.6%



資源と経済循環両立の高度化

- 水使用量 **20%減** (2021年度比) → **0.4%増** カバー率 95.4%
- 廃棄物量 **30%削減** (2021年度比) → **定義の精緻化**
- リサイクル可能容器の使用率 **50%以上** → **55.5%**



QOL(生命の質・生活の質)の向上

- サステナビリティ製品 売上比率 **30%以上** → **定義の精緻化**
- 開発テーマの **80%** をサステナビリティに関連 → **定義の精緻化**
- 災害度数率(ILO準拠)を **1.5以下** に → **2.1**
- 社会貢献 Connecting to the Future Program (CFP) 活動数 **180以上**

塗料は元来サステナブルな世界に寄与するものであるという認識のもと、各国の規制等に対応しつつサステナブルな社会への貢献度が高い製品・テーマの定義精緻化を進めています。



多様な人材が活躍するグループへ

- 女性役員 **30%**
- 女性管理職グループ **30%** → **女性役員^{※1} 15.3%**
- KP wayを **100%** の従業員へ周知、啓蒙 → **女性管理職 14.3%**
- 従業員エンゲージメントサーベイ **100%実施** → **部分的展開開始**
- 各国に適合する健康経営の実施 → **グループ従業員カバー率 46%**
- **身体/心/働きがい/安心安全に関連する取り組みを各国で実施**



価値創造の軌跡

創業者の精神

『利益追求と同時に経済社会の発展に貢献するものでなければならない』とは、創業者岩井勝次郎の信念です。

岩井勝次郎は、早い段階で海外との貿易に可能性を見出して成功をおさめましたが、そこにとどまらず、真に発展するためには「独自の技術基盤をもつ会社の育成が必要」と考え、化学工業をはじめとした様々な会社を創設しました。経営は短期的に見れば必ずしも順調ではありませんでしたが、目先の利潤を追わず、誠実を基本として相手の立場を第一に信頼関係を深めることを重視しました。

このような精神は今も引き継がれ、当社をはじめ双日株式会社、株式会社ダイセル、富士フィルムホールディングス株式会社などの会社がグローバルで展開し、世界市場に魅力ある製品を提供し続けています。



当社の強み

1. 技術開発力

塗料の最高峰といえる自動車用塗料を中心に
当社技術力は世界トップレベルにあります

2. サポート力

多種多様な製品の塗装ラインで磨かれたサポート力は
唯一無二であり、多くのお客様から信頼を得ています

3. グローバル供給力

世界中の製造拠点に毎日、同じ塗料を同じ品質で届け続ける
供給力を有しています

創業期

戦後・成長期

海外進出を本格化

グローバル化を加速

持続的成長のための土台づくり

持続的成長サイクル

売上高
(億円)

5,000

4,000

3,000

2,000

1,000

0

成長の軌跡と売上の推移

世の中のできごと

1918年

1918年 岩井勝次郎が現尼崎に創設。
1938年 当社初の海外子会社である満州関西ペイントを設立。

耐熱性に優れた「ジャパナイト」や速乾性を持った「セルバ」等機能性に富んだ製品を開発。



1949～1986年

1968年 Thai Kansai Paint Co, Ltd.を設立。
1985年 台湾関西塗料股份有限公司を設立。

日本の経済成長とともに、急激に変化する人々の生活を支える様々な被塗物に対応していく中で、当社の技術・製品・販売サポート力も成長。



1980～2010年

1999年 Kansai Nerolac Paint Ltd.(インド)子会社化。

2004年 PPG 社との合併会社 PPG Kansai Automotive Finishes(北米)設立。

2007年 Akzo-Nobel Endustri ve Otomobil (トルコ) の株式取得(現在のKansai Altan Boya Sanayi ve Ticaret A.Ş.)。

自動車塗料分野の海外進出を本格化。

2011～2018年

2011年 Freeworld coatings (南アフリカ) を買収(現在のKansai Plascon Africa Ltd.)。

2016年 Polisan Kansai Boya Sanayi (トルコ) の株式を取得(現在のPolisan Kansai Boya Sanayi ve Ticaret A.S.)。

2017年 Sadolinグループ(東アフリカ) の株式を取得(現在のKansai Plascon East Africa Ltd.)。

2017年 Helios Group (欧州) を買収(現在のKansai Helios Coatings GmbH)。

2019～2021年

2019年 第16次中期経営計画(16中計)開始。

低収益資産の整理、ガバナンスの強化、BS(バランスシート)の適正化など構造改革を断行し、経営体質を大幅に改善。

2022年～

2022年 第17次中期経営計画(17中計)開始。

2022年～2024年 CWS、WEILBURGERなど、4件のポルトオンM&Aを実行。健全な経営体制、強固な財務体質を背景にサステナビリティ経営にシフト・新たな成長軌道へ。

財務構造改革が大きく進展、政策保有株縮減、不動産の売却などで1,000億円の成長資金を確保。

持続的成長の基盤となる最適資本構成、株主還元方針を策定。

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

2022年 露 ウクライナ侵攻
2023年 イスラエル ガザ侵攻



優れた事業特性をフル活用し 経済的価値と社会的価値を 両立しながら、 企業価値の最大化を 目指します

代表取締役 副社長執行役員
最高財務責任者

高原 茂季

CFO MESSAGE

副社長メッセージ

第17次中期経営計画(17中計)完遂のために

今年4月1日からの新経営体制において、私は経営推進部門長の責務を次世代の極めて優秀な経営者に委ねて、名実ともにCFO（最高財務責任者）として、部門横断的な全社課題に対し、主にファイナンス面から課題解決をドライブする役割を務めることとなりました。単なる“金庫番”としての企業価値保全機能にとどまることなく、事業成長に向けてのエンジンとして、関西ペイントグループ（以下、関パ）の持続的な企業価値向上に努力を続けております。すなわち、財務戦略の策定と経営陣への財務的な洞察と助言を提供するとともに、高いビジネスマインドに基づいたビジョンを持ち、社内外に対して“積極的にモノを言う”ことが私の役割です。

とはいいいましても、私は引き続き“関パの番頭さん”であると認識しており、社長やほかの経営陣のビジネス・パート

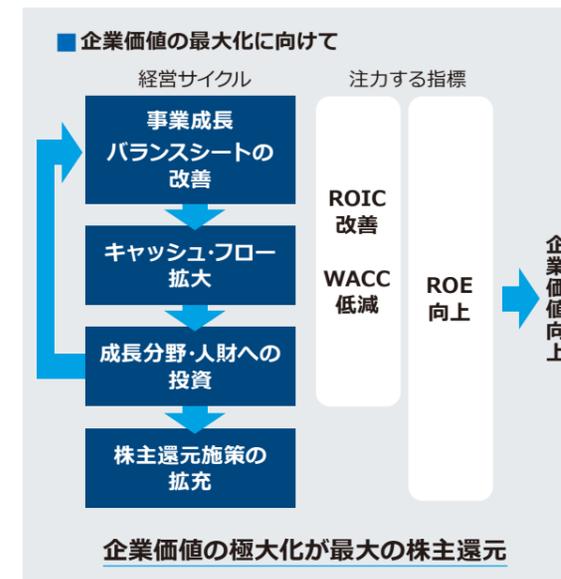
ナーとして、様々な経営課題の解決に力を合わせてチャレンジしております。その守備範囲は広範囲にわたっており、財務的なミッションを遂行するのみならず、時には事業部門や関係会社の個別事業戦略立案・実行にハンズオンで関わります。また、全社的な人的資本の強化やコミュニケーションの円滑化、組織文化の変革・形成等を含めて、グループ全体の発展・成功に直結する重要な役割を継続的に果たしています。関パが持つ優れた事業特質・豊富なリソースを最大限に活用しないのは、「もったいない」という気持ちは変わりません。

厳しい外部環境が続く中ではありますが、グループ全体の連結業績は順調に改善しており2023年度実績において、経常利益は2年連続で過去最高値を更新し、また売上高やほかの利益項目（営業利益、当期純利益、EBITDA等）も史上最高値を達成しました。17中計の最終事業年度とな

る2024年度計画においても、増収増益を継続し史上最高値を更新する見込みです。これを達成すべく、現在取り組んでいる優先順位の高いいくつかの施策についてお伝えしたいと思います。

関パの企業価値最大化に向けて

事業法人にとって、“事業の質的・量的な成長”が何よりも大切であり、ファイナンス面から見ると、事業成長によって獲得したキャッシュを成長事業と人材へ投資して利益を拡大し、新たなキャッシュを創出するというサイクルをスムーズに回すことが非常に大事です。さらに、この創出されるキャッシュを如何に効果的・効率的に使うのが“企業価値の最大化”に直結しているものと考えます。そして、このテーマを実現するうえで一番重要な論点は、関パの事業特性をフル活用した「さらなる資本効率の改善」、「株主還元方針の明確化」及び「非財務ファクターへの取り組み強化」であると考えます。



「さらなる資本効率の改善」

2019年度に現社長の毛利が就任以来、鋭意取り込んでいる「経営構造改革」において“収益力向上”“経営基盤強化”とともに、最優先課題の一つとして“財務構造改革”に鋭意取り組んでいるのは、ご存じのとおりです。現時点までに、低収益資産の圧縮施策として①政策保有株削減（約520億円）②土地・旧本社ビル売却（約240億円）③キャッシュ・コンバージョン・サイクル改善（約290億円）を実行す

ることにより、合計1,000億円超のキャッシュを捻出して、かつての“もったいない状況”を解消しました。これらを原資として、“成長戦略投資”と“自己株式取得による資本効率改善”を鋭意進めてきました。

最近になって、“関パにとって最適な資本構成とは何か”という命題について、あらためて社内で真剣に議論する機会がありました。契機は、今年2月に転換社債（CB）を発行した際に、様々な株式投資家の皆様から厳しくも温かいご指導とご鞭撻を頂戴したことでした。具体的には、そもそも塗料事業の特性として、私がかつて経験したハイテク事業や医療用医薬品事業のような“資本集約型産業”ではなく、設備投資・研究開発投資資金が比較的少なくて済むこと。また、塗料産業は基本的に“成長産業”であり、こうした中で関パの事業は安定した“高いキャッシュ創出力”を持っていることが特徴で、これを企業価値向上に最大限活用しないのは“もったいない”という事実です。当社グループの営業キャッシュ・フロー実績は、2022年度+502億円、2023年度+671億円となっており、今後も拡大が見込まれます。

資本効率改善

事業特性を反映した資本構成への移行

キャッシュ創出力の高い塗料事業の特性及び低収益資産圧縮・流動資産効率改善により確保した資金をフル活用し

関パに最適な資本構成を確立する （レバレッジ水準の適正化）

- Net Debt/EBITDA: 1.0~1.5倍程度
- Net Debt/Equity: 30~50%程度

- 早期に自己株式取得を実行し、CBによる希薄化懸念を払拭する
- 利益貢献を重視した成長投資を実行する

「利益拡大」と「資本効率改善」により、 EPSの極大化を継続

上記の事業特性を反映し、資本構成においてレバレッジ水準を可能な限り速やかに適正化するため、5月には800億円の自己株式取得を発表し、現在買付けを継続実行中です。CB転換による希薄化懸念を払拭するとともに、まずはいち早く、“あるべき資本構成”を実現し、その後の通常モードにおいても、株主資本コスト及び会社全体のWACC

を常に十分意識しつつ、資本効率を継続的に改善したいと思えます。財務の健全性も考慮しつつ、当社が維持すべき快適なレバレッジ水準は、Net Debt / EBITDAで1.0~1.5倍程度、Net Debt / Equityで30~50%程度と考えております。

「株主還元方針の明確化」

スタートポイントとして“あるべき資本構成”を確立した暁には、強力なキャッシュ創出力を継続的にフル活用して、「事業成長と株主還元でキャッシュを使い切る」ことで、必要以上に余分な資金を寝かせないようにします。すなわち、M&A実行等の場合を除いて、稼ぎ出したフリー・キャッシュ・フローは100%をめどに、株主様へ還元したいと考えます。

具体的な還元方法としては、①配当と②自己株式取得がありますが、まず①配当に関しては、2023年度配当(年間40円/株)を出発点として「累進型配当」を実行し、今後は必ず増配または配当維持を継続します。配当性向としては

30%以上を目安として、一定の水準を維持するとともに、個人投資家の皆様に対して“配当利回り”にも配慮します。

加えて、②自己株式取得に関しては、上述の経営サイクルを回したうえで余剰となった資金は手許に溜め込まず適宜Buybackを実行し、資本効率を継続的に改善することにより株主様へ還元します。特に、当社株価が割安であると我々が認識する場合には、機動的かつ柔軟に自己株式取得を実行し、株価を下支えしたいと思えます。あわせて、取得後の自己株式は速やかに消却し、潜在的な希薄化懸念をなくします。

現時点における毎年の“資金捻出と使途”に関して、ザックリとした数字のイメージを申し上げますと、営業キャッシュ・フロー：500~600億円を財源として、(a)維持保守のための設備投資：約100億円、(b)利益拡大に直結する成長・効率化のための設備投資：約100億円、(c)配当支払い：約100億円を支出すると、手許に200~300億円が残ります。この資金源をもとにして、ボルトオン型M&A等の成長投資がある時には、これを差し引いて、残りを“自己株式取得”として株主様へ還元し、全てのキャッシュを使い切るイメージです。対象期間としては、必ずしも一年ごとに毎年精算する形にはならないかもしれませんが、この考え方を基本として今後実行したいと思えます。

「非財務ファクターへの取り組み強化」

企業価値には、“経済的価値”と“社会的価値(非財務ファクターに起因する価値)”の要素があり、これを中長期で両立する企業を引き続き目指し、全てのステークホルダーからの当社への期待に応えていきたいと思えます。

社会的価値を向上させる具体的な施策としては、①サステナビリティに十分配慮し、環境にやさしいビジネスプラクティスを推進することで、企業の持続可能性を高めるだけでなく顧客や投資家の信頼を得つつ、QOL(生命・生活の質)を通じて社会に貢献すること。また、②イノベーションに努め、創造的なアイデアや新製品開発を通じて、顧客満足度を向上させ企業競争力を高めて企業価値の向上に直結させること。特に、当社が得意とするB to Bビジネスでは、顧客が必要とする製品やサービスの提供、優れたカスタマーサービスを通じて顧客満足度を高めることは、ブランドロイヤルティを強化し、長期的な収益増加に不可欠

です。さらに、③企業文化に関して、健康的で前向きな企業文化を育成することで、従業員のモチベーションと生産性を向上させ、関への優秀な人材が活躍できる土壌を強化します。ここでは、多様なバックグラウンドや視点を持つ従業員が躍動できるインクルーシブな職場環境をつくることで創造性と革新性を促進し、柔軟で競争力のある企業にしたいと考えます。

時価総額の持続的向上のために

「EPS改善(3つの3%)」

現社長の毛利が就任してから過去5年間におけるEPSの改善度合いは顕著であり、EPSは2018年度実績の67.7円から昨年2023年度の148.1円(一過性特別利益調整後)と上昇し、この5年間で2倍以上改善しています。また、今後の見込みについて考えますと、上述のとおり、当社の“秀でたキャッシュ創出力”を活用することにより、EPSやROE等の資本効率を継続的に改善することができます。

単純な算数のSimulationとして、まずEPS計算式の①分母である株式数は、上述の自己株式取得により毎年3%程度減少すると仮定します。次に②分子である純利益は、塗料市場平均成長率の3%に加えて、当社における年間3%程度のマージン改善(原価低減、経費効率化、売価アップ、Product Mix改善等)を反映すると、毎年6%程度上昇します。

すなわち、当年度のEPSを1,000とした場合、翌年度のEPS=106÷97=1.093、その翌年度はEPS=112.4÷94.1=1.194、さらに次の年はEPS=119.1÷91.3=1.305…となり、5年後のEPSは1.5倍、8年後は2倍以上になります。このとおりに株価が上昇すれば、配当も加味すると、トータル還元として年間10%以上のリターンを行うこととなります。これはあくまで計算上の話で、“机上の空論”だと思われるかもしれませんが、資本効率を継続的に改善していくことにより初めて実現できるものと考えます。さらに、上記の「3つの3%(市場成長率、マージン改善、資本効率改善)」は比較的保守的な改善目標であり、我々が実際に目指している改善度合いは、もう少し高いレベルにあります。

「PER改善が課題」

株価=EPS x PERとして、当社のEPSは上記のとおり順

調に改善を続けておりますが、当社株式に対する人気や将来の期待度合いを示すPERやEV/EBITDA倍率等のValuation(価値評価)指標が相対的に低く、残念ながら現状の株価水準は期待するレベルにはありません。PERの改善には、足許のコスト削減や自己株式取得といった短期的な資本効率の向上のみならず、効果的な成長投資やコーポレート・レベルでの事業ポートフォリオの最適化が必須であると認識しております。これを実現するための最適な人的リソース配分も欠かせません。

やはり課題は、事業の利益成長性にあります。企業価値の創造には、関への投下資本利益率が資本コストを上回り、かつ売上が継続的に成長することが必須です。将来性の低い事業を売却し、成長性が見込める事業への積極的な投資あるいは買収を行う等の思い切った経営判断が不可欠ですが、対象期間が3年となる中計においては注意しないと、どうしても従来の延長線上で物事を見てしまう傾向は否めませんでした。そこで、次回の18中計においては2030年に“あるべき姿”を見定めたくて、そこからBackcastしながら大切な経営構造改革について、より具体的な改善施策を徹底的に議論したいと考えています。

あわせて、前述のように優れた事業特性や関への実力に関して、我々からの外部に対するアピールが大いに不足している部分があるものと思えます。そもそもB to Bビジネスは、個人投資家の皆様には身近ではなくわかりにくいし、その魅力に関する説明が不足していることは否めません。また、将来の当社事業の成長性に対して、投資家の皆様から必ずしも十分な信頼を得られていないものと存じますが、当社の価値創造シナリオを魅力的に感じていただけるように、IR活動も一層進化させていきたいと考えています。

コーポレート・ガバナンスの観点からも、特定の社内役員のみならず総会で選ばれた社外役員も交え、投資家・株主との対話を推進する形を整えたいと思えます。当社の経営陣全員が、直接“外の声”に接して議論する機会を設けることで、資本市場からのプレッシャーを感じつつ、経営改善に取り組むことは大切であると考えます。引き続き、全てのステークホルダーの皆様との会話・議論を重ねて、貴重なご意見を頂戴し生かしていくことにより、持続的な企業価値の向上に努めたいと存じます。

■ 株主還元方針

方針:M&A実行の場合を除き、FCF100%をめどに株主へ還元

- ROICを高める改善を進め、キャッシュ・フローを拡大する
- 稼いだ資金を事業成長と人的資本に積極的に投資し、利益拡大につなげる
- 企業価値の極大化が「最大の株主還元」である

① 累進配当の実行

- 2023年度配当(1株40円)を出発点として、今後は増配または配当維持を継続する

② 自己株式取得の継続的実行

- 余剰資金は自己株式取得として、株主に適宜還元する
- 現状の株価水準(Valuation)には満足しておらず、下落局面では機動的に実行する
- 取得後自己株式は消却し、希薄化懸念をなくす

強力なキャッシュ創出力を最大限に活用し、成長と還元で「生き金」を使い切る

リスクと機会

社会情勢や事業を取り巻く市場環境の変化において、当社グループはリスクと機会を特定し、マネジメントに反映しています。特定したリスクと機会からマテリアリティ、KPI2030を策定し、価値創造プロセスの中核として当社戦略と具体的な施策に落とし込み、着実に進展させています。

具体的な対応については、社会との連動性を重視し、2021年のTCFDへの賛同以降、対応する取り組みの強化(P.72-73)をはじめ、リスク管理委員会のもとBCP(事業継続計画)対策や、情報セキュリティ委員会の活動を強化し、企業価値拡大につながる活動を推進しています。(P.84-85 リスクマネジメント)

区分	リスク	機会
社会的資本	<ul style="list-style-type: none"> 人権侵害 情報セキュリティ・プライバシー侵害 品質及び製品安全上の問題 	<ul style="list-style-type: none"> 人権DD強化による信頼性の向上 情報セキュリティレベル向上による企業、事業信頼性の向上 ブランド価値向上による業績向上
人的資本	<ul style="list-style-type: none"> 労働慣行上の問題 労働安全衛生上の問題 ハラスメント 差別 	<ul style="list-style-type: none"> 従業員エンゲージメント向上による業務品質、業績の向上 災害度効率改善によるブランド価値、従業員エンゲージメント向上 優秀な人材の採用、リテンション 従業員モラル・モチベーション向上による業績への好影響
環境資本	<ul style="list-style-type: none"> 温室効果ガス排出による温暖化 エネルギー供給の逼迫 老廃物、有害物質による環境破壊 水資源の枯渇 	<ul style="list-style-type: none"> カーボンニュートラル・ポジティブに対応する新たな塗料需要 気候変動による新たな市場ニーズ 環境保全、水資源対応技術のイノベーション 環境汚染体質、生物多様性の確保への貢献による新市場、新ビジネス
ビジネスモデル・イノベーション	<ul style="list-style-type: none"> 環境変化によるビジネスモデルのミスマッチ サプライチェーン構造変化による原材料供給の問題 サプライチェーン構造変化によるコスト上昇 市場ニーズ変化による製品ライフサイクルの短命化 	<ul style="list-style-type: none"> ビジネスモデル変革による企業価値の向上 代替原材料、サプライヤー整備によるレジリエンス向上 高い供給能力を基盤とした顧客との信頼関係の強化 DX、IoT推進による競争力の強化 新製品販売機会の増大
リーダーシップ・ガバナンス	<ul style="list-style-type: none"> 不正、腐敗による業績、信頼毀損 法令違反による営業停止、企業信用の毀損 不適切なリーダーシップによるガバナンスの低下 不適切なガバナンスによるビジネス機会の損失 	<ul style="list-style-type: none"> 従業員及び家族の豊かな生活を創出 ステークホルダーとの信頼関係の強化 利益と公正を世界に広げ、社会への正の影響拡大 適切なリーダーシップ、ガバナンスによる企業変革と持続的な成長

リスクと機会への対応



第17次中期経営計画

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

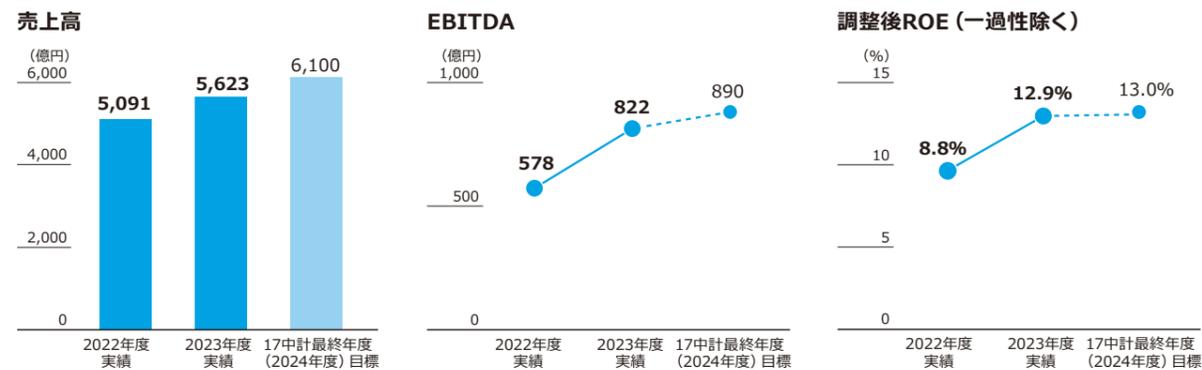


17中計の目標と戦略

定量目標と進捗

コロナ禍、原材料やエネルギー、物流、人件費等のコストの急激な上昇があったものの、中計2年目を終え、いずれの指標も順調に進捗しています。売上高、EBITDAについては、当初の計画を上回る進捗により、売上高6,100億

円超、EBITDA890億円へ2024年度計画を上方修正しています。ROEについても、一過性の要因を除いても13%到達まであと一步のところに来ています。



2024年度計画

17中計最終年度の2024年度は、売上数量拡大によりコスト増加要因を吸収し、増収増益を継続する見込みです。

- ・インドにおける継続的な売上拡大 (自動車、工業) 及び欧州子会社の新規連結もあり、売上高は中計目標を超過
- ・インフレによるコスト増加要因に対して、原価低減努力と生産性改善を継続すること等により、利益率を維持・改善
- ・当期純利益には、更なる売却益 (インド) を織り込むが一過性要因が大きかった前年度比では、減益の見込み

	2023年度実績	2024年度計画	増減	増減率
売上高	5,623	6,100	477	8.5%
営業利益	516	560	44	8.5%
セグメント利益 (営業利益+持分利益)	592	610	18	3.0%
経常利益	577	600	23	4.0%
EBITDA	822	890	68	8.3%
EBITDAマージン	14.6%	14.6%	-	-
親会社に帰属する当期純利益	671	400	-271	-40.4%
調整後ROE*	12.9%	13.0%	+0.1pt	-

*一過性除く

17中計施策と2023年度の進展

成長分野への積極投資 (赤) 経営基盤の強化 (青)

1 事業戦略

主な計画と投資規模

- 事業戦略 自力成長 M&A
- プロジェクト
- 取締役会機能強化
- エンゲージメント向上
- イノベーション
- 部門制の定着強化
- リスクマネジメント強化
- 人財育成 育成プログラム 登用・抜擢
- サプライチェーン刷新 日本国内 グローバル
- 役員報酬制度改定
- サクセッションプラン
- 全社規定刷新
- 人事制度刷新 (ジョブ制)

IT改革 (日本国内・グローバル)

- ▶ 史上最高売上、利益を更新
- ▶ 欧州ポルトオンM&A計画すべて実行、PMIへ
- ▶ インド自動車、工業分野が大きく成長
- ▶ アフリカ事業継続を決定

2 IT改革

主な計画と投資規模

- 事業戦略 自力成長 M&A
- プロジェクト
- 取締役会機能強化
- エンゲージメント向上
- イノベーション
- 部門制の定着強化
- リスクマネジメント強化
- 人財育成 育成プログラム 登用・抜擢
- サプライチェーン刷新 日本国内 グローバル
- 役員報酬制度改定
- サクセッションプラン
- 全社規定刷新
- 人事制度刷新 (ジョブ制)

IT改革 (日本国内・グローバル)

- ▶ IT中計: 計画を前倒しし進展
- ▶ 日本ERP開発進展
- ▶ グローバルデジタルプラットフォーム稼働開始
- ▶ ITグローバル連携開始

3 サプライチェーン刷新

主な計画と投資規模

- 事業戦略 自力成長 M&A
- プロジェクト
- 取締役会機能強化
- エンゲージメント向上
- イノベーション
- 部門制の定着強化
- リスクマネジメント強化
- 人財育成 育成プログラム 登用・抜擢
- サプライチェーン刷新 日本国内 グローバル
- 役員報酬制度改定
- サクセッションプラン
- 全社規定刷新
- 人事制度刷新 (ジョブ制)

IT改革 (日本国内・グローバル)

- ▶ 安全度が高く利便性の高い土地の探索
- ▶ 名古屋技術棟移転計画進展
- ▶ 水素トラックを活用した輸送実験開始
- ▶ グローバル供給網検討に着手

4 プロジェクト・イノベーション

主な計画と投資規模

- 事業戦略 自力成長 M&A
- プロジェクト
- 取締役会機能強化
- エンゲージメント向上
- イノベーション
- 部門制の定着強化
- リスクマネジメント強化
- 人財育成 育成プログラム 登用・抜擢
- サプライチェーン刷新 日本国内 グローバル
- 役員報酬制度改定
- サクセッションプラン
- 全社規定刷新
- 人事制度刷新 (ジョブ制)

IT改革 (日本国内・グローバル)

- ▶ 若手を中心とした本社移転プロジェクト成功
- ▶ 東京事業所移転プロジェクト始動
- ▶ 各種ITプロジェクト進展
- ▶ Spiber社と資本提携

5 人材戦略

主な計画と投資規模

- 事業戦略 自力成長 M&A
- プロジェクト
- 取締役会機能強化
- エンゲージメント向上
- イノベーション
- 部門制の定着強化
- リスクマネジメント強化
- 人財育成 育成プログラム 登用・抜擢
- サプライチェーン刷新 日本国内 グローバル
- 役員報酬制度改定
- サクセッションプラン
- 全社規定刷新
- 人事制度刷新 (ジョブ制)

IT改革 (日本国内・グローバル)

- ▶ マネジメントへの海外人材登用拡大
- ▶ サステナビリティグローバル連携進展
- ▶ 海外子会社経営への若手抜擢進展
- ▶ 組織編成大幅見直し
- ▶ 部門を跨る人材交流本格化
- ▶ 管理職層ジョブ制運用改善
- ▶ 総合職新人事制度開発 (2024年度導入)
- ▶ エンゲージメントサーベイフォローアップ改善
- ▶ 社長と語る会、タウンホールミーティングの拡大
- ▶ 女性営業職公募制開始

6 ガバナンス

主な計画と投資規模

- 事業戦略 自力成長 M&A
- プロジェクト
- 取締役会機能強化
- エンゲージメント向上
- イノベーション
- 部門制の定着強化
- リスクマネジメント強化
- 人財育成 育成プログラム 登用・抜擢
- サプライチェーン刷新 日本国内 グローバル
- 役員報酬制度改定
- サクセッションプラン
- 全社規定刷新
- 人事制度刷新 (ジョブ制)

IT改革 (日本国内・グローバル)

- ▶ 監査等委員会設置会社への移行準備
- ▶ 政策保有株縮減大幅に進展
- ▶ 取締役会実効性評価をもとにした改善案策定
- ▶ 各種委員会機能の強化
- ▶ 株主、投資家との対話
- ▶ 個人投資家とのコミュニケーション強化
- ▶ 最適資本構成の検討
- ▶ 株主還元方針の検討
- ▶ ITセキュリティレベルの向上
- ▶ 業務監査強化 (IT側面の強化)

サクセッションプラン

外部アセスメント → 次世代経営者リーダーシッププログラム → スキルマップ

「修羅場の経験」 抜擢・登用

- ・国内外関係会社経営
- ・業績改善分科会
- ・新規事業
- ・プロジェクト 他

必要な「知識」の習得

- ・トレーニング
- ・経営視点・経営管理
- ・ダイバーシティ&インクルージョン
- ・ガバナンス
- ・意識改革プロジェクト 他

文化醸成

塗料・塗料ビジネス 塗料実務

従業員一人一人のキャリア形成

事業を通じた価値の創造

6部門制～価値創造のための実行組織～



当社では、事業戦略の有効性を高めるために組織を編成しています。

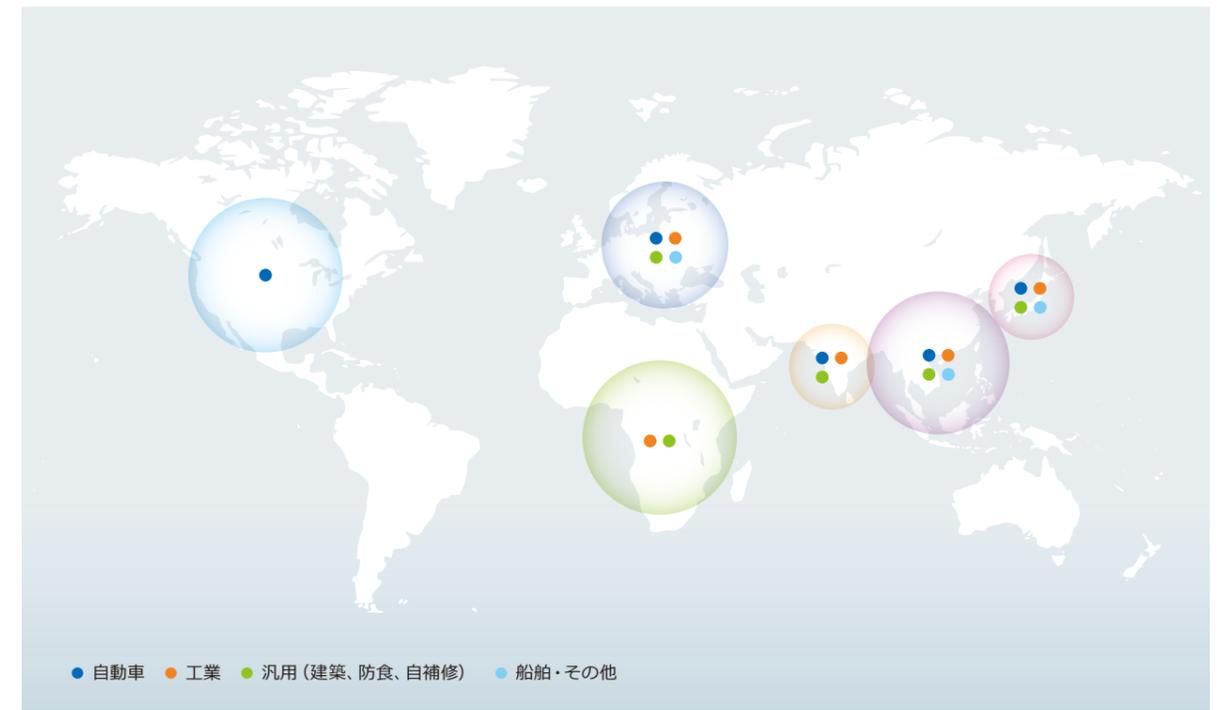
自動車・工業事業部門はグローバル顧客に対し世界各国で同じルールに基づき、高く安定した品質、サポートを提供するためにグローバル組織にしています。日本汎用事業部門は、市場として世界的にもユニークな日本市場に対応するために市場特性に特化して対応する組織にしています。国際事業部門は成長著しい世界市場のダイナミズムを取り込むために海外グループ会社の積極的な拡大をサポートします。

これら3つの事業部門をサプライチェーン部門、開発・調達部門、経営推進部門の3つのコーポレート部門がサポートし、事業成長と事業を支える経営基盤を経営の両輪として企業グループとして価値を創造しています。

事業内容

自動車用塗料		自動車補修用塗料			
	自動車(新車のボデー) 自動車部品(ドアミラー・ドアハンドル・スポイラーなど) リチウムイオン電池材料				
工業用塗料					
建機・農機	飲料缶内面	電車ボデー	建築用鋼材		
建築用塗料		防食用塗料		船舶用塗料	
	橋梁	プラント類	船舶		

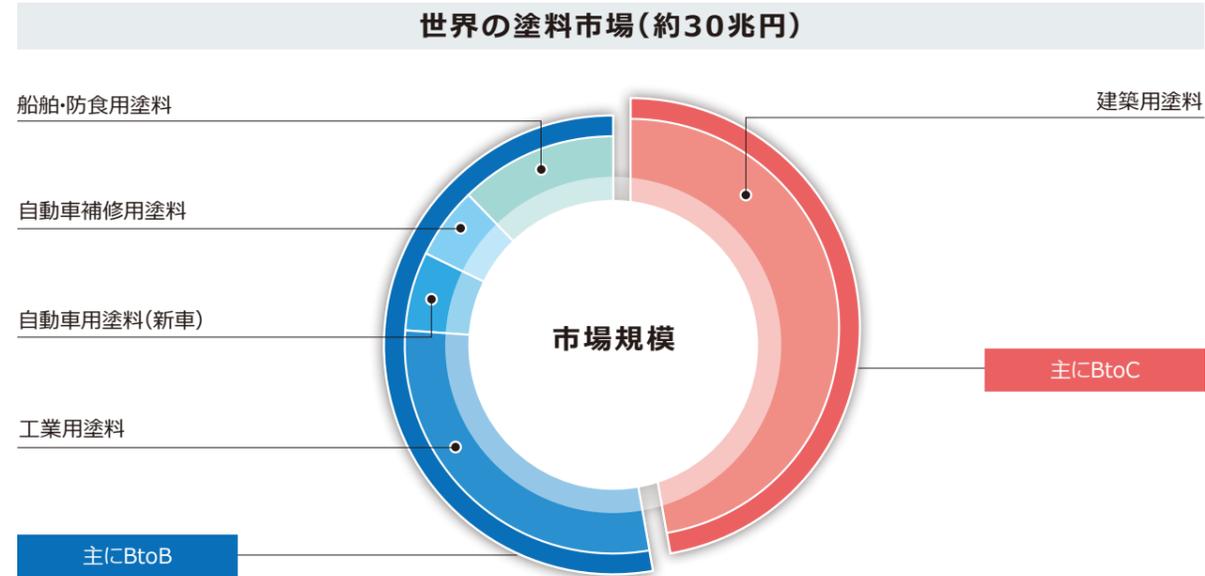
事業展開地域



地域	役割・注力テーマ など	連結売上に占める割合	地域における分野別売上構成比
日本	<ul style="list-style-type: none"> グループ本社として統轄 高い収益性をベースとした国内外への積極投資 課題先進国として課題対応について世界をリード 		
インド	<ul style="list-style-type: none"> 圧倒的強みを持つ自動車用塗料の成長取り込み 自動車に続き、高成長が確実な工業用塗料の強化 激化する建築用塗料市場では、日本との連携、技術力や強みを生かしたニッチ市場で勝ち抜く 		
欧州	<ul style="list-style-type: none"> サステナビリティの先端地域であり、先進技術分野に注力 鉄道用塗料、粉体塗料市場等、BtoBで地位確立、拡大 ポルトオンM&AとPMIにより、収益性拡大 		
アジア	<ul style="list-style-type: none"> 自動車分野の安定成長 BtoBビジネス開拓 東南アジアの魅力的な市場におけるマーケットシェア向上 		
アフリカ	<ul style="list-style-type: none"> アフリカでの圧倒的No.1の地位の確立 建築用塗料を中心としてアフリカ大陸のフットプリント拡大 南アフリカの構造改革の継続と収益性の向上 		

塗料事業の種類と特徴

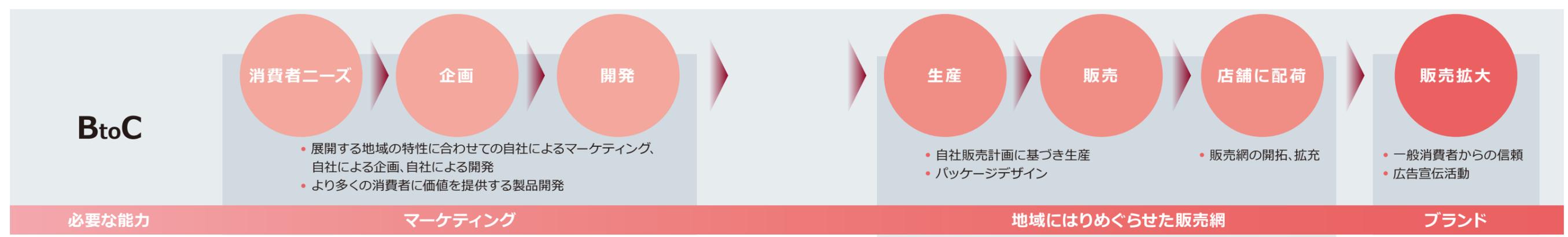
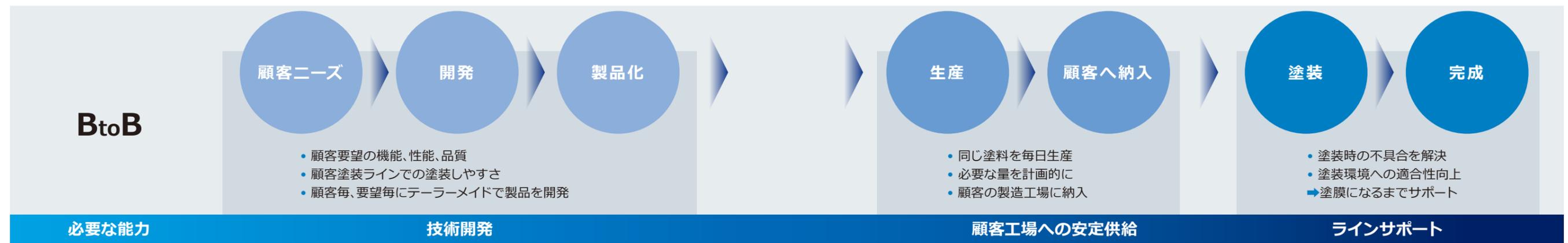
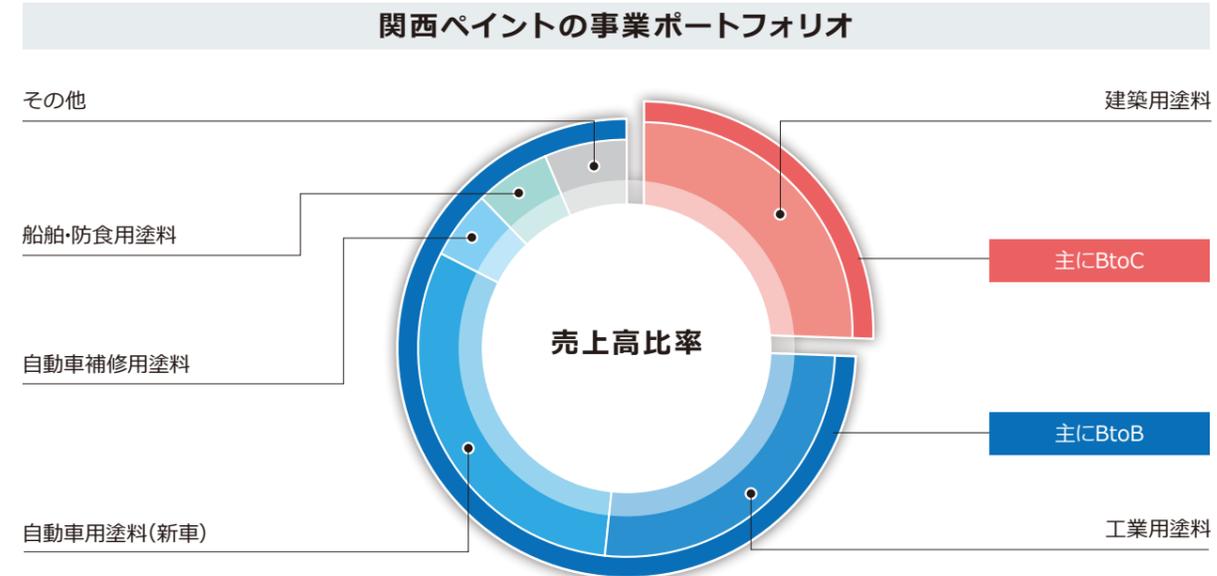
塗料は様々な用途に使われているため、お客様は企業と消費者すべてが対象になります。お客様が企業が消費者かの違いはとて大きく、塗料メーカーに求められる能力は大きく異なります。関西ペイントグループは、16中計、17中計を進める中で地域や事業の特色と私たちの強みを元に事業ポートフォリオの最適化を進めています。この結果、世界の塗料業界でもユニークで魅力ある存在になっています。



BtoB市場で培ってきた高い技術開発力、柔軟なサポート力、グローバル供給力が関西ペイントの強みです

〈強み〉

- 技術開発力
- サポート力
- グローバル供給力



国際事業部門



17中計の2年目は、インドでの競合激化やアフリカでの厳しい外部要因変化が想像を超え、非常に厳しく打たれた1年でした。他方、欧州でのボルトオンM&Aやアジアでの構造改革を推進し、課題を抱えつつも前向きに取り組めた領域もありました。

17中計最終年度の本年は、2年目の反省と学びを最大限に活かし、インドでの過当競合環境に耐えうる体質強化、アフリカでの事業成長、並びに欧州・アジアでの収益強化に妥協なき厳しい姿勢で取り組むとともに、5年先10年先を見据えた次中計の策定に果敢に取り組んでいきます。

代表取締役 専務執行役員
国際事業部門長

西林 均

17中計3年間での売上高推移



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、アフリカ等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等を各国で展開しています。



市場環境

過去3年間の世界における塗料市場全体の年平均成長率は、5.4%と推定されています。当社グループは、成熟国と成長国を戦略的に組み合わせ、世界展開を進めており、安定性と成長性を両立しています。当社グループは過去3年間、年平均約13%成長しており、今後も持続的に成長していきます。

展開重要地域の市場環境

欧州では、ロシアのウクライナへの侵略に伴う不確実性の高まり、それに伴うエネルギー価格をはじめとする資源、原材料、物流費等の価格上昇、人財の流動化による人件費の高騰等、インフレ圧力が高まっていますが、徐々に緩和されつつあります。欧州全体の今後の塗料市場成長率は5年間でCAGRは4%程度の見込みです。欧州はサステナビリティに関連する規制や流行の発信基地であり、欧州グリーンディールやモーダルシフト等持続可能な経済への投資により新たな市場が開拓され、チャンスのある市場だとも言えます。

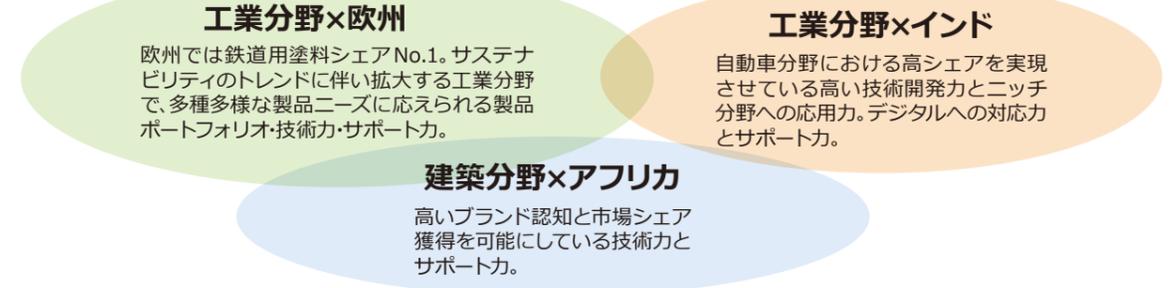
インドでは、世界No.1に近づいている人口の増加を背景に、経済成長が見込まれます。インドにおける塗料市場のCAGRは、5年間で約8%が見込まれ、住居、商業ビルといった建築物、道路、橋等のインフラ、ACE(農機、建機、土工機械)や家電等を含む工業分野など、経済成長に伴って塗料需要も拡大していきます。

アフリカでは、5年間のCAGRは5%程度の見込みです。国により違いはあるものの、地政学的不安定や高金利、多発する自然災害やインフラのトラブル等が経済に影響を与えているためです。しかし、人口増加と経済成長に伴う、自動車生産台数の増加、鉄道やインフラ設備の発展等、塗料需要の拡大が見込める地域です。

東南アジアの今後5年間の塗料市場の年平均成長率は7%強の見込みであり、引き続き安定して成長していく市場です。自動車生産を中心に伸びていきますが、今後は自動車以外のBtoBビジネスの拠点として魅力的な国々もあり、着実に成長していくことが期待されます。

強み

当社グループは、各地域で人々の暮らしの土台(インフラ)を整えたり、QOL(生命の質・生活の質)の向上に寄与する強みをもっています。



今後の展望

- 欧州**
 - ✓サステナビリティに関する規制や新トレンドに伴った市場の拡大
 - ✓当社グループの強みであるBtoB市場、鉄道やACE(農機、建機、土工機械)向けにボルトオンM&Aを実行→PMIの徹底
 - ✓工業用・粉体塗料分野でサステナブルな世界の実現に向けて課題を解決する製品を供給
- インド**
 - ✓高シェアの自動車、建築、今後の市場拡大が見込める工業を3本柱として、競争力を強化
 - ✓今後、人口増加と経済成長によるさらなる需要の拡大を取り込む
 - ✓インフラ需要とともに拡大が見込める工業分野に注力し、様々な角度から社会課題の解決に貢献
- アフリカ**
 - ✓高いブランド認知度とシェアを活用し、各国成長に伴うほかのセクターの需要を取り込む
 - ✓自助努力、構造改革により、収益性を高めながら、さらなる市場シェア拡大
 - ✓顧客やエンドユーザー、従業員も含めたあらゆるステークホルダーの幸福度を高め、社会を豊かにしていくことに貢献
- アジア**
 - ✓自動車用塗料分野での高い信頼を背景としたBtoBビジネスの開拓
 - ✓インドネシア、ベトナムなど高成長が期待できる国のマーケットシェア向上

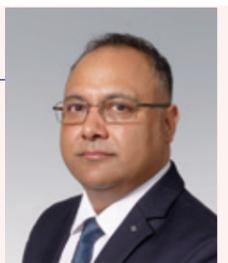
海外人財のグループ経営への参画

私は、2024年4月より関西ペイント株式会社 執行役員、国際事業部門 副部門長 アフリカ事業統括に就任しました。

南アフリカの事業環境は足元では厳しい面がありますが、アフリカ大陸には今後数年間に計り知れない成長の機会があります。最近の変革により、革新的な戦略によってアフリカにおける事業の収益性が向上し、主要国でのマーケットリーダーとしての地位が強化されました。私たちは、持続的な成長のために確立されたプレゼンスを活用し、アフリカ全域でフットプリントを拡大する能力に自信を持っています。

また、アフリカでは、Kansai Plascon Africa Ltd. と Kansai Plascon East Africa Ltd. を結束力のある運営モデルの下に統合し、シナジーを育て競争力を強化することをビジョンとしています。ONE AFRICAと名付けたこのイニシアチブは、アフリカ大陸全域で機動性、効率性、費用対効果を高めることを目的としています。国際事業部門の副部門長として、グローバル全体の観点では、新たな成長の道を模索し、多様な文化や規制の環境に合わせたベストプラクティスを取り入れることで、関西ペイントグループをグローバルな大企業へと押し上げることを目指しています。

私は、関西ペイントグループ内の次世代を担う才能の育成と開発にも重点を置いています。メンターシップとエンパワーメントを通じて、技術の進歩や革新的な考え方とともに、彼らの潜在能力を引き出すことを目指しています。このような将来のリーダーを育成することで、垣根を越え、業績と持続可能な成長を促進し、他に類を見ないグローバルな成功に向けて組織を牽引していきたいと考えています。



執行役員
国際事業部門 副部門長
アフリカ事業統括
Kansai Plascon Africa Ltd. 社長
プレジエイ R. ララ

自動車・工業 事業部門



2023年度は原材料費、エネルギー費の高騰が続く中、半導体需要の緩和による生産台数の増加や高付加価値製品への置き換えも進み、グループ全体を牽引する役割を果たしました。

今後、長期的な成長が期待できるインドへの積極的な展開や中国OEMの海外進出への対応、そしてモビリティ環境の変化をふまえた新たな価値創出を目指します。

カーボンニュートラル社会の実現に向け、グローバルな事業基盤とこれまでに培った高い技術力をDX・IT活用でさらに効率化し、その実現に貢献していきます。

常務執行役員
自動車・工業事業部門長
徳 清秀

17中計3年間での売上高推移



自動車・工業事業部門の特徴

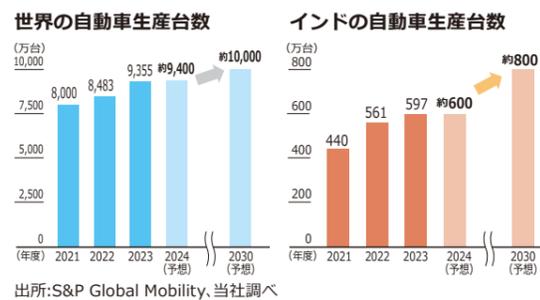
日本を含むグローバル全ての自動車用塗料、自動車部品用塗料、工業用塗料（缶・PCM[※]・建機/農機）を展開しています。昨年度までグローバル自動車部門として、自動車用塗料に特化していましたが、今年度より工業用塗料の缶、PCM[※]、建機/農機用塗料分野を統合しました。これらの分野は、ラインで塗装するBtoBビジネスという点で、自動車と特性が近く、一つの部門として展開していくことで、ノウハウを共有しシナジーを創出していきます。

※PCM(Pre-Coated Metal)鋼板をプレス加工する前に塗装すること。家電や建材(屋根など)などに使用される。



市場環境

自動車分野: 世界の自動車生産台数は、2023年度9,355万台と、部品供給不足の緩和により昨年度に比べ増加しました。中長期でみると、先進国における需要減により、世界の成長の幅は鈍化あるいは横ばいとなる見込みです。一方で、新興国の市場の拡大は著しく、インドでは、GDPの増加を背景に今後3~5年、年平均10%前後成長が期待されています。また、自動車産業は大きな変革期を迎え、燃料だけでなく、製造工程においてもカーボンニュートラルへの動きは加速しています。



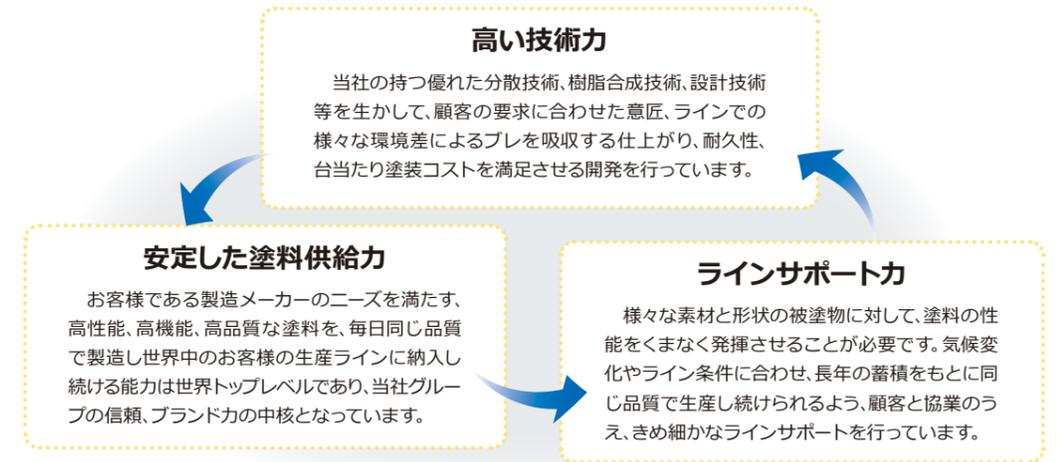
工業分野: [缶・PCM] 生産労働人口及び飲酒習慣の減少により、缶の需要は減少傾向にあります。戸建て住宅の着工減により、PCMの需要についても減少傾向にあります。

[建機/農機] 短期的な需要は減少傾向ですが、2026年度以降は日系メーカーの海外拠点への展開に伴う海外での需要増加により、回復が見込まれています。

工業分野全体では、欧州を皮切りに、人体や環境への影響を及ぼす可能性のある化学物質規制は強化が進んでおり、対応が求められています。

当社グループはインドをはじめとする海外での需要増による恩恵を確実に享受しつつ、グローバルでカーボンニュートラル及びサステナビリティの規制への対応を進めていくことで新たな付加価値を創出し、拡大していきます。

強み



開発した塗料を高いクオリティで供給し、ラインサポートの中でのお客様の声をまた開発に生かしていく、というこの循環を何十年と続け、ノウハウと実績を積み上げてきました。

今後の展望

インドの成長	新たな価値の創出	カーボンニュートラルの実現
自動車分野 : 当社の自動車分野においても、柱であるインドで、今後の需要増を取り込む(外資非日系メーカー、2輪、3輪へも参入)	自動車分野 : 新しいカラーや新機能などを開発することによる商品力向上、電池材料などの新しい需要の獲得、中国自動車メーカーへの参入拡大など	自動車・工業分野 : 低温化・省工程を可能にする塗料を継続的に開発、改良しスコープ3での貢献を拡大。サプライチェーンを刷新し、スコープ1・2領域でのカーボンニュートラルを実現する。これらの活動を通じ、グループでのカーボンニュートラル実現を牽引
工業分野 : ACE日系メーカーの参入を起点とし、非日系を含むグローバルメーカーへの参入	工業分野 : 人体や環境への影響を及ぼす可能性のある化学物質規制の強化に対応する、新たな材質開発による、シェアアップ	

TOPIC

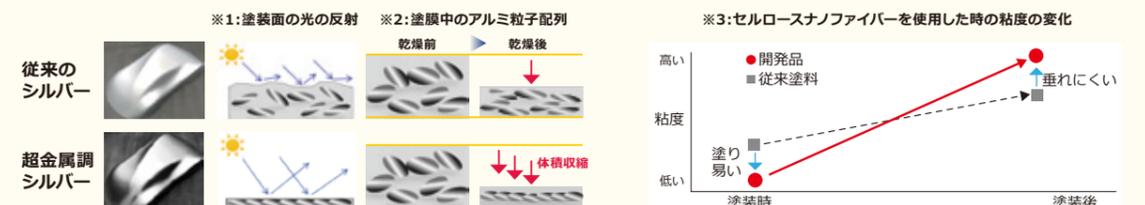
超金属シルバー塗色の開発と量産化

金属の特長は、見る角度によって明るさと暗さのコントラストが大きいことです。これを塗料で再現するには、塗装面を輝かせるために配合するアルミの粒子を整列させ、光を正反射させる^{※1}必要があります。そのために、体積収縮によるアルミをきれいに並べられる力を利用します。この力を最大限発揮させるためには、塗料の水分の割合を増やし、薄く塗装しなければいけません。^{※2}しかし、塗料の水分量を多くすると、塗料付着時に垂れやすくなってしまいます。一方で垂れを防止するために粘度を上げると、塗りにくくなってしまいます。この「塗装後の垂れにくさ」と「塗装時の塗りやすさ」を両立する塗料を開発し、量産することに成功しました。^{※3}特筆すべきは、環境面にも配慮し、世界で初めて「セルロースナノファイバー」という生物由来原料を用いて、粘度制御を実現したということです。今後もこのような新たな価値の創出のための開発を進めてまいります。



執行役員
自動車・工業事業部門
副部門長

殿村 浩規



日本汎用事業部門



日本汎用事業部門には、大きな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。塗料は社会に貢献できる素材です。当社は様々な課題を抱える日本の市場で、当社が多くのお客様に選ばれる塗料メーカーであり続けます。これは、当社の製品がお客様の事業の成長に貢献し、更には、当社が社会の発展に資する存在であることを意味します。また、日本で社会課題を塗料で解決することは、世界がこれから直面する課題を先に解決するというテーマが多くあります。関西ペイントグループのもつ技術を活かして、グローバルで社会に貢献する塗料メーカーであることを証明していきます。

常務執行役員
日本汎用事業部門長
関西ペイント販売株式会社
代表取締役社長

高多 洋一

17中計3年間での売上高推移



日本汎用事業部門の特徴

日本汎用事業部門は、日本における自動車・工業（缶・PCM[※]・建機/農機）以外の塗料分野の製品・技術を展開しています。
※PCM(Pre-Coated Metal)鋼板をプレス加工する前に塗装すること。家電や建材(屋根など)などに使用される。

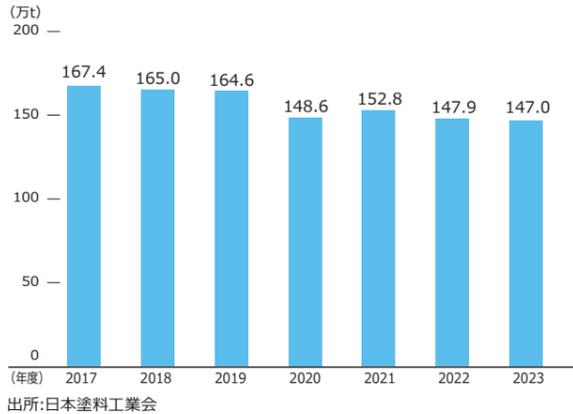


市場環境

【塗料市場全体の需要量の変化】

成熟した日本の塗料市場においては、今後需要量は、年々緩やかに減少していくと予想されています。

塗料生産量



【分野別の市場動向】

あらゆる分野で、人手不足、エネルギーの高騰などの影

響、物価上昇、労働環境改善等の社会課題があります。また、自然災害の増加などに代表される気候変動リスクが高まっています。これらに対応する様々な塗料やサービスの開発提供が求められています。

建 築: コロナ禍などの影響で一時的に需要が低迷していたものの、マンションの修繕需要等が回復し始めています。戸建では今後の人口減と共に需要は徐々に減ると予想されますが、塗替え需要は遮熱をはじめとした環境対応品・高機能・高耐久製品へのシフトが進んでいます。

防 食: プラント、橋梁の塗替え需要は一定量が見込め、今後は更に洋上風力などの再生可能エネルギーに関する投資が増えていきます。

船 舶: 外航船向けの修繕需要が高まっています。

自補修: 人手不足の時代への対応として、作業のしやすさや人体への影響軽減に貢献する塗料の採用を行い、魅力的な職場への変革が求められています。

工 業: 人手不足やサーキュラーエコノミーの観点から粉体塗料市場の拡大が予想されています。

強み

幅広い塗料分野を扱う塗料メーカーとして培ってきた総合力を生かし、1世紀以上モノの寿命を延ばし、社会課題の解決に貢献する製品・技術を開発、生産、供給してきました。品質やサービスへの要求水準が世界的にも非常に高い日本人の特性と、海に囲まれ四季のある厳しい自然環境に鍛えられ、強固なバリューチェーンを築いていることが強みです。このような特色を持つ日本市場では外資系塗料メーカーがなかなか参入できない高い参入障壁を築いています。



【事例】宇都宮ライトレール（LRT）への塗料とカラーデザイン提供

少子高齢化が進む中で、自動車に依存せず多くの人が移動でき、健康で元気に生活していける街づくりを実現するための新しい公共交通ネットワークとして、宇都宮LRTは導入されました。雷雨で豊作をもたらす宇都宮地区の象徴「雷様」から着想を得た「雷都イエロー」とブラックの色彩に、関西ペイントの塗料が使われています。雷の光の様に鮮やかに輝く黄色にしたい、というニーズに合わせた色彩の提案力と、着想を実現するための高い技術力により、心豊かに街を彩ることに貢献しています。

今後の展望

課題先進国といわれる日本にはたくさんの社会課題があります。少子高齢化、市場の縮小、他国同様気候変動による自然災害の増加、地震のリスクなど、まったなしの課題が数多くあります。当社は日本企業としてこれらの日本の社会課題に正面から取り組み、リスクを機会に変えていきます。様々な課題を抜本的に改善するためにサプライチェーンを刷新し、環境や作業者にやさしい粉体塗料など社会課題を解決するテーマに大きな投資を進めていきます。

【事例】

- ・ カラーセンター である KPC 尼崎・新工場の稼働 P.51
- ・ 粉体塗料事業の運営会社「KANSAIパウダーコーティングス 株式会社」新工場の計画 関連P.53（開発・調達部門）
- ・ 関西ペイントブラザーズの取り組み

気軽に塗料を使う最初の一步を後押しし、日々の生活を彩る支援をすることを目的として2021年に設立しました。設立2年目の2023年度に大きく成長を始めました。ECサイト事業では、楽天ショップにおいて5か月連続で優良ショップに選定され、一般消費者の多くから信頼をいただいています。また、壁紙の文化が根強い日本において、壁紙を塗料で塗り替え、廃棄物量を大幅に減らすような塗料サービスの展開も行い、従来の商習慣にとらわれない新しい挑戦をしています。

TOPIC

営業職での女性活躍の推進

当社グループでは、KPI2030として「女性管理職30%」「女性取締役30%」を掲げています。DE&Iが進む欧州、アフリカ拠点等に比べ、日本では女性管理職比率は約4%であり、改善が急務です。さまざまな改善活動の内の一つとして、女性の営業職の総数を増やし、幹部候補の育成強化を始めています。

2023年度には女性を対象とした営業への公募を行い、手を挙げたメンバーの挑戦が始まりました。メンバーそれぞれが多様な経歴から営業職へ転換した中で、お互いに励まし合いながら業務に励んでいる所です。

属性の隔てなく、一人一人が個々の強みを活かして活躍する組織作りを目指し、本施策の改善、拡大を進めていきます。



サプライチェーン 部門



サプライチェーン部門は、当社グループのサプライチェーンを改革し、あるべき将来をつくり上げる「サプライチェーン刷新本部」と、安全と品質を両輪とする当社グループの活動を日常管理する「安全品質環境本部」の体制で、2024年度より新たにスタートしました。

日常を見つめながら将来を考える部門として、真のグローバル企業にふさわしいサプライチェーンの構築に向けて、まずは日本国内から刷新するプロジェクトを推進しています。

執行役員
サプライチェーン部門長
田中 剛

サプライチェーンの刷新

30年先も競争力No.1を維持し、継続的に進化可能なサプライチェーン刷新モデルを構築していきます。



サプライチェーン部門
SC刷新本部
本部長
中原 周一

物流を含めたサプライチェーン全体の効率性・安全性・持続可能性を確立し、サステナビリティ経営に貢献・達成していくことが私たちのミッションです。「夢のある工場」をつくる壮大なテーマにメンバー丸となって挑戦していきます！



SC刷新本部
エンジニアリング部
本部長
川野 晋司

サプライチェーン刷新という大きなプロジェクトに関わることができ、非常にワクワクしています。現在に限らず、将来想定される課題にも対応したソリューションを盛り込んだスマートファクトリーを実現し、マテリアリティを具現化していきます。



SC刷新本部 生産技術部
生産システムG
グループリーダー
田村 誠

生産性の向上だけでなく、品質や安全性の向上のため、様々なテクノロジーを活用して、持続可能で革新的なスマートファクトリーを目指します。将来、自分の子どもたちが「お父さんの会社の工場、カッコイイ！」と言われるものをつくり上げたいです。

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～

カラーセンターKPC尼崎 水性新工場稼働

カラーセンターにおいて、物流の動線、小口かつ短納期のオーダーへの対応、低い生産性、労働環境等の課題に対処すべく、動線を改善した水性塗料専用の最新鋭工場を新設しました。新工場では、原材料搬入～在庫～調色～出荷について一方通行の効率的な物流動線を実現し、自動調合ラインやSCADA（監視制御システム）の活用により、月一人あたりの調色件数が40%向上しました。重筋作業の軽減、視認性向上による安全性向上等、働きやすい労働環境も整備されています。



Kansai Heliosにおけるエネルギー管理システム

Kansai Heliosでは、セルビアにある拠点で、エネルギー管理システムを導入したパイロット工場を稼働しています。監視ソフトウェア、各ビルを制御するハードウェアを導入し、制御と監視プロセスが自動化されています。これらの導入により、詳細な消費電力レポートの出力、機能の拡張と節約が可能となっており、ガス消費量35%削減と電力消費量（暖房用）60%削減を実現しています。



環境法令に対する取り組み



安全品質環境本部
環境法令部
本部長
松田 貴子

多岐にわたる化学物質に関する法令（化審法、毒劇法、化管法、安衛法等）は、近年頻りに改正され、また規制内容が厳格化される傾向にあります。環境法令部では、企業の信頼性を高め、リスクを最小限に抑えるため、これら法規制改正を遵守するための体制の整備や化学物質による環境汚染によって生じる人の健康や生態系への影響を未然に防止するための施策を展開しています。また、グローバルでビジネスを展開する際には、各国の法規制を遵守し、輸出入の許可手続きを適切に行うことが重要です。海外関連合併会社と協力しながら、それら業務を推進しています。



安全品質環境本部
品質保証部
伊藤 聖子

サプライチェーン部門では、製造プロセスで生じた原材料・製品の残品や、物流プロセスで生じた破損品等の廃却といった、お客様に届く前に発生した少量・少額の廃棄物の削減に取り組んでいます。廃却理由の調査、解析を通じて、その発生原因は様々であることがわかりました。現在は個々の案件に対して、原材料の調達から生産計画、製品設計の各プロセスにおける改善を進めています。これらの取り組みの積み重ねが無駄ゼロにつながると期待しています。



安全品質環境本部
環境法令部
担当次長
笠原 尚子

製品をグローバルに展開するにあたり現地法令の遵守は欠かせませんが、近年は安全・衛生・環境への関心が急速に高まり、化学品への法規制も各国で整備が進んでいます。従来、法規対応状況の調査やSDS等の文書作成は専門的な担当者が必要でしたが、社内外で製品に携わる方がより直感的に理解しやすい情報を得られるよう、また設計開発からシームレスに文書作成できることを目指したシステムの開発に取り組んでいます。

開発・調達部門



開発・調達部門は、グループ全体の企業価値の向上、社会への提供価値の向上をするために、2024年度より組織を新たにしました。我々は、関西ペイントが掲げるKPI2030の達成を目指してだけでなくに留まらず、開発・調達部門として次の10年に繋がる果たすべき役割は、塗料の研究と開発で培った固有技術から創造される新しい未来・社会へ貢献するために製品開発を推進することであり、地球環境・グローバル課題に解決策を提供するような開発と、生産性を向上させながら経済価値を生み出すことの両立を追求していきます。

取締役常務執行役員
開発・調達部門長

梶間 淳一

グローバルレベルで外部環境が大きく変化し、多様なリスクの存在下においても、お客様に満足いただける製品を提供し続ける使命が我々にはあり、関西ペイントグループの技術力を結集し、厳しい世界情勢の中でも高い品質と競争力を発揮できる技術研究活動を目指す必要があります。この考えを実現するために2024年度は開発・調達部門として組織を改編しました。グローバルレベルの調達活動を推進し、原材料情報を一元化し、評価を技術が迅速に行うことで、関西ペイントグループ全体の調達と塗料設計の活動により強固な組織へと発展していきます。

グローバルに活動を推進すべく、副部門長として調達の

責任者にグローバル経験が豊富なチャウダリ氏、開発の責任者に横田氏が就任しました。 関西ペイントグループとしてグローバルに連携し、人財の育成を進めながら、これまでになかったようなアイデア・技術から新たなものをつくっていきます。



開発・調達部門の責務は「既存事業を確固たる収益基盤としつつ、新たな核となる事業を創出すること」と考えています。そのために最も大事なものは、挑戦する心、素早い試行錯誤、及びグローバル視座であると考えます。そしてこれらは当社の研究開発の課題そのものと認識しています。当社は世界中に開発拠点をもち、多様な人財、技術、アイデア、及び主要市場へのアクセスという財産を有します。私はこれまでの日本、北米、欧州、及びインドでの業務・マネジメント経験を活かし、これらの財産を最大限に取り入れ、部門の責務を果たす組織と仕組みを構築することを必達致します。



執行役員
開発・調達部門 副部門長
横田 玄



執行役員
インド事業統括 開発・調達部門
副部門長
プラヴィン D. チャウダリ

2023年度は、グローバル調達においてプロセスの成熟度を高め、業務の合理化に注力したことで、効率性と有効性が大幅に向上しました。スコープを拡大することで、全体の取引額に占めるカバレッジを増やし、新たな価値創造の機会を引き出しました。GDPを活用してデータと洞察を綿密に分析し、戦略的な意思決定も進めています。また、サプライヤーとの長期的な戦略的パートナーシップの確立に向けても前進しています。サステナビリティを礎に、調達戦略と環境スチュワードシップを両立させるべく、当社はサステナビリティの観点で実績を持つパートナーを選定し、お取引をしています。今後は、研究開発活動と調達活動を統合することでビジネスニーズを追求しながら、組織内外の協力体制も強化し収益性の確保をしていきます。グローバルのカバレッジを拡大し、ポラティリティを管理し、新たな価値を生み出していけるよう、ハイエンドのアナリティクスを採用することが、引き続き当社の主要な焦点となります。



事例①

Spiber社との共同開発

2024年初めには、Spiber株式会社(以下、Spiber社)への出資を行いました。

今後、Spiber社が有するタンパク合成/変性技術と関西ペイントが有する塗料開発技術の融合で、サーキュラーエコノミーの実現に向けた共同研究を推進し、ユニークな製品やサービスの提供を目指します。また、人材育成の一環で、開発調達部門から研究者を1名派遣します。Spiber社に在籍する世界中の研究者との切磋琢磨を通じて、研究者として成長し、活躍の場を広げる機会にしたいと考えています。



事例②

欧州での粉体塗料の開発

私が出向しているCWS Lackfabrik社(現 Kansai Helios Services Germany)は欧州及び米国で粉体塗料を営むCWS Powder Coatings(以下、CWS)と合成樹脂事業を営むATCOAT GmbH(以下、ATCOAT)を有しており、Kansai Helios Coatings GmbH(以下、Kansai Helios)の粉体事業の中核を担っています。粉体塗料はVOC(揮発性有機化合物)を含まず、大気汚染や水質汚濁のリスクを低減できる環境負荷の低い塗料で、日本・インド・欧州を中心に関西ペイントグループが強化している分野の一つです。また、CO₂排出削減のために塗装後の焼付工程でエネルギー消費を抑える低温硬化のニーズが高まっており、90年代には200℃が主流だった焼付温度が現代は160℃まで下がっています。近年のエネルギー価格の急激な高騰も受け、さらなる低温化に我々も取り組んでいます。CWSが塗料開発の中心として、ATCOATは粉体塗料に使われる原材料の8割程度を占める樹脂の開発拠点として、双方からの戦略的なアプローチが我々の強みです。



Integration Office, KANSAI
HELIOS Services Germany
GmbH
篠原 愛

CO₂排出削減には「硬化温度を下げること」と「硬化速度を速めること」の双方の視点が必要です。CWSは顧客ごとに最適なソリューションを提供していますが、省エネ方法もユーザーの塗装仕様に合わせた提案が重要と考えます。



Head of R&D for
ACE Powder Coatings
Stefan Plum

低温化の開発では、蓄積された知見の活用に加えてATCOATとも協働しながら、より多くのポリエステル粉体塗料システムに150℃の焼付温度を展開していくことが喫緊の課題です。加えて、飛躍的な低温化を目指し新規材料にも目を向けています。焼付温度が下がれば塗装可能な材料の幅も広がり、粉体塗料の可能性が拡大します。Kansai Heliosだけでなく日本やインドのチームが持つ知識やネットワークを活用して、開発を加速させています。

屋外で使用されるポリエステル粉体塗料には、風雨や温度変化、太陽光等による劣化や外部の衝撃に耐える性能が求められますが、これらの性能の維持と低温硬化を両立する樹脂の開発は容易ではありません。Kansai Heliosに加わり、粉体部門に加えて、分析部門のサポートや、日本やインドの樹脂開発部門との交流を通じて得られるアイデアを結集させながらより環境に配慮できる新材料の開発に尽力しています。市場に流通している技術に先行して我々が新たな樹脂を内製化できれば、その技術は関西ペイントグループで独占でき、大きな利益をもたらします。



Managing Director, ATCOAT
GmbH
Monika Schneider



経営推進部門

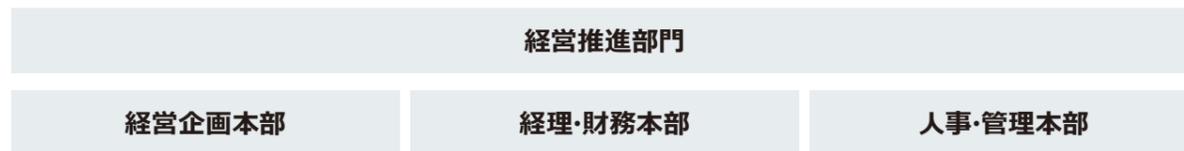
経営企画本部、経理・財務本部、人事・管理本部という3つの本部から構成される経営推進部門では、当社グループの経営を推進する機能を担い、サステナビリティやITの推進、人財マネジメント変革やガバナンスの改善、そしてグループ活動を支える財務構造改革などを進めています。多様性に富み、成長意欲の高いメンバーが多いことも特徴で、当社グループの変革に生き生きと取り組んでいます。



取締役常務執行役員
経営推進部門長

富岡 崇

組織



主な活動・成果

経営企画本部

サステナビリティ戦略部

- 中期経営計画立案推進 (P.60)
- ERP導入プロジェクト
- GDPプロジェクト (P.57-58)
- グローバル連携強化 (P.45)

IT企画部

- IT中計推進 (P.56-57)
- セキュリティ強化 (P.59)
- IT監査
- グローバル連携強化

2023年度活動実績

- アナリスト、機関投資家向け説明会 4回
- 戦略説明会 2回
- 1on1 MTG IR取材 230回
- スモールミーティング 2回
- 海外IR 2回
- 海外ESGエンゲージメント 4回
- 海外ロードショー（オンライン） 1回
- 個人投資家向け説明会 2回
- IRフェアへの出展 1回
- webサイトの刷新
- 社内外広報活動の充実
 - タウンホールミーティングの開催
 - 社内広報誌の発刊
 - 社内コミュニケーションプラットフォームの運営



経理・財務本部

財務企画部

- グローバル業績管理
- CCC改善
- ビジネスパートナー（事業部門支援）

経理部

- 政策保有株式売却
- 資金調達多様化
- 自己株式取得、消却



執行役員
経営推進部門
経理・財務本部長
山本 秀至

2024年6月より経理・財務本部長に就任しました。関西ペイントは社会に美を提供し持続的な成長に貢献する企業であり、インド、アフリカ等、今後世界経済成長を牽引する地域にまで事業展開していること、企業価値向上に向けた改革を継続的に行っていることに魅力を感じ入社させていただきました。経理・財務本部は、これまで推進されてきた財務構造改革、最適資本構成の考え方や株主還元方針のもと、グループ各社のビジネスパートナーとして、成長投資案件への資金配分、収益改善プロジェクトの支援、効率的な経理・財務体制の構築等を通じて企業価値の最大化に向上に貢献してまいります。また、策定中の18中計では、特に海外グループ企業との連携や、グローバルに活躍できるファイナンス人財の育成を推進することで、個人の成長と組織のパフォーマンス向上を目指してまいります。

人事・管理本部

人事部・人財開発部

- 総合職人事制度刷新 (P.62-63)
- 管理職ジョブ制運用開始 (P.62-63)
- エンゲージメント向上活動 (P.65)

法務・コンプライアンス部

- 内部通報制度改善 (P.85)
- 輸出管理規制
- 人権DD (P.66)

総務部

- ガバナンス体制強化
- 取締役会実効性改善 (P.79)
- 本社移転プロジェクト
 - 総合職を中心としたメンバーで以下を実施
 - 構想・設計・引っ越し
 - オープニングセレモニー開催
 - 従業員の家族やパートナー対象のファミリーイベント開催



提供:オカムラ(株)



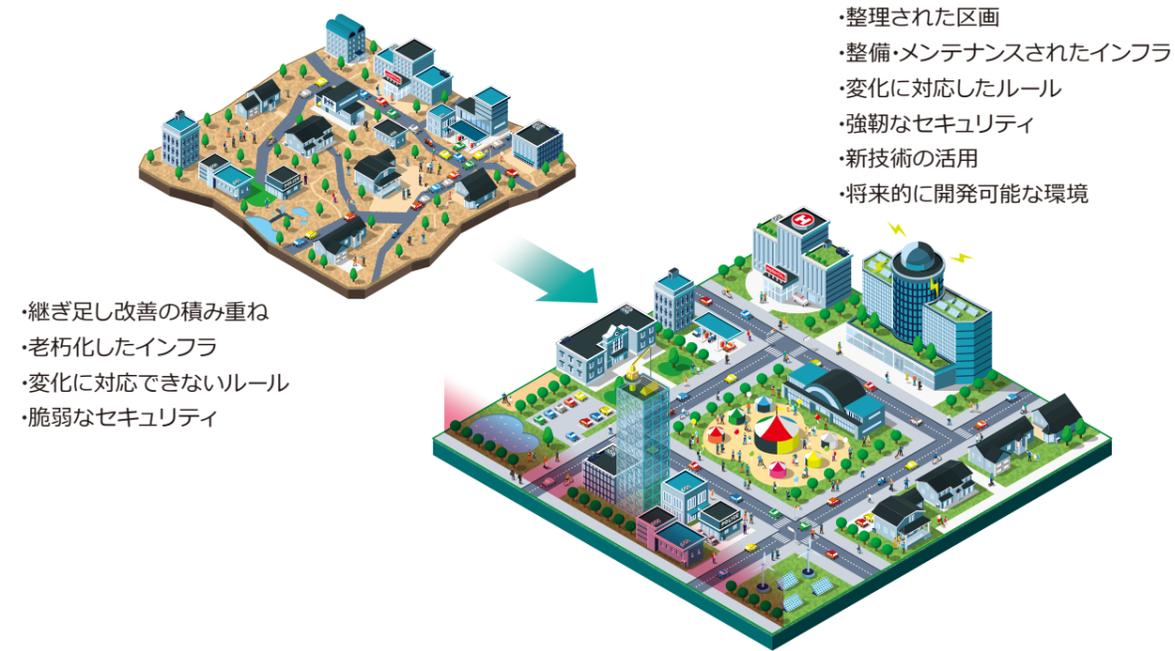
提供:オカムラ(株)



IT戦略

関西ペイントとしてのITへの取り組み全体像

当社は先進的なITを駆使して経営戦略の実効性を高めていくことを目指しています。このために2020年に日本アイ・ピー・エム株式会社と戦略的パートナーシップを締結し、計画的で網羅的なIT戦略を推進しています。ITの全体像は街づくりに似ています。従来、成り行き型開発、未整備であった古い町を区画整理し、最速で進歩的で便利な街に再開発するという意気込みでIT領域の変革を進めています。



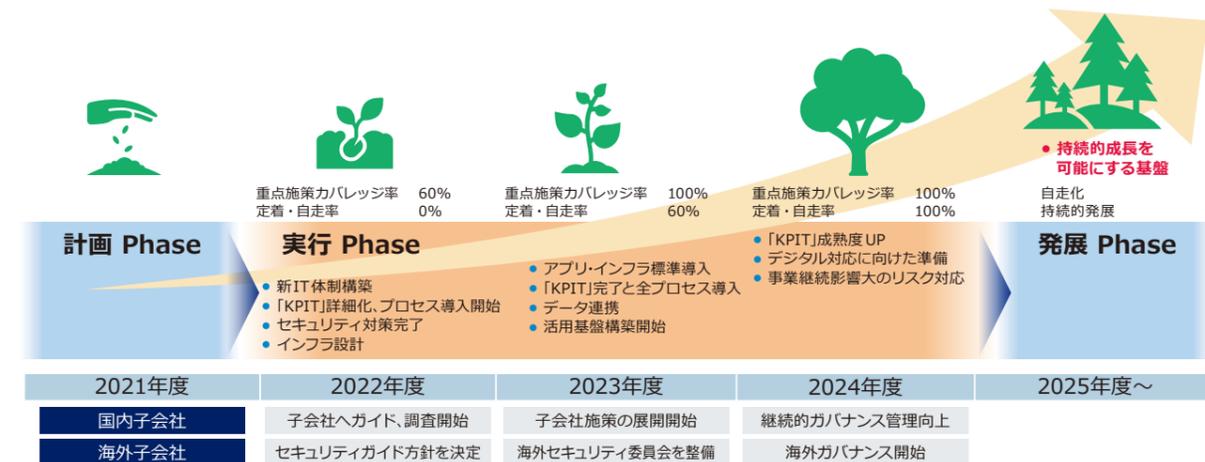
- ・継ぎ足し改善の積み重ね
- ・老朽化したインフラ
- ・変化に対応できないルール
- ・脆弱なセキュリティ

グループ各社個別のITからグループITへ

世界各国に展開する当社グループを最速で一体化していくために、以下4つのテーマを同時に進めていく必要があります。

- ①ITが遅れている日本のグループ会社を挽回し、グループ各社を支援する力をつける
- ②ITが進んでいる個社の進歩を加速し、グローバルで連携する
- ③各個社のIT進展度合いに関わらず、セキュリティを強化する
- ④価値を生み出し、経営や社会に貢献する人材を育成する

当社は日本アイ・ピー・エム株式会社とともに、2021年度に「IT中計」を策定し、17中計開始と同時に3か年のIT中計を実行しています。並行してグローバル連携を目的としたグローバルデジタルプラットフォームを開発するプロジェクトを進めています。



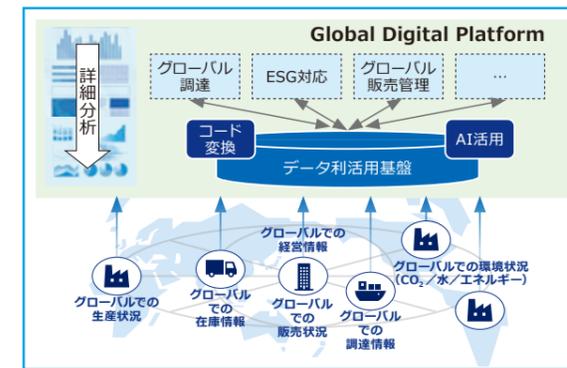
ITが遅れていた日本の進展

当社グループのIT戦略を進める上で、日本のグループ会社のITレベルを引き上げることが17中計の喫緊の課題でした。課題に取り組むために、2021年度に徹底的な実態調査と3か年で挽回する計画を立案しました。17中計開始と同時に実行に移し、計画通りに進捗しています。今年度は仕上げとして自走化に取り組んでいます。また、2023年度から海外グループ会社支援を開始、拡大しています。

	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度～
国内子会社		ガイド、調査開始	施策の展開開始	継続的レベル向上	
海外子会社		ガイド方針決定	ガイド開始	継続的レベル向上	
達成率	達成率100%			実行中	

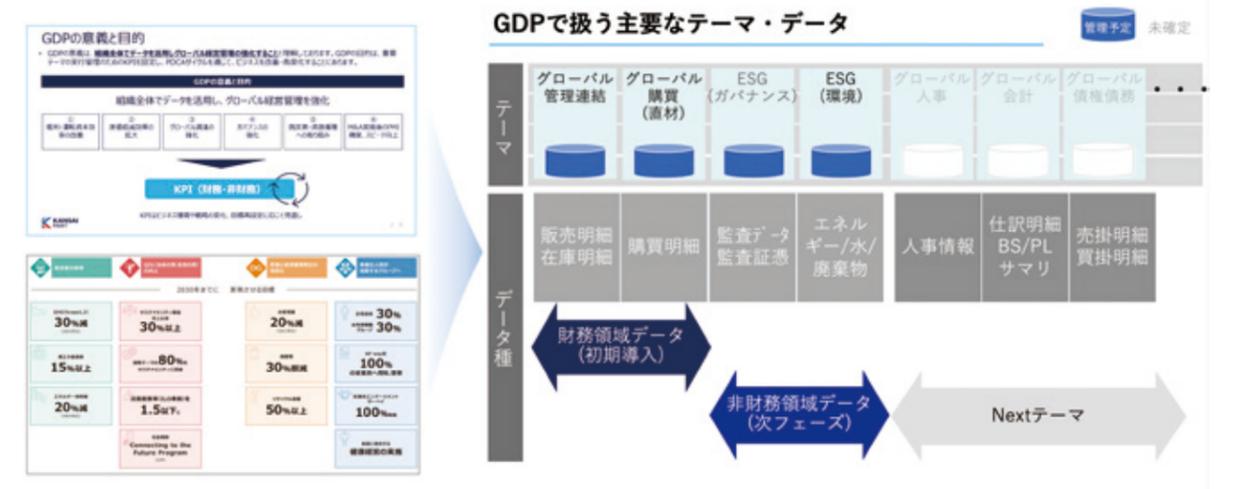
自走化 継続的成長

IT先進企業の進歩を加速する -グローバルデジタルプラットフォームの稼働-



当社グループにはインド、欧州、アフリカなどに高いITレベルを有する企業があります。これら先進企業の進歩を加速していくためにグローバルデジタルプラットフォーム (GDP) の開発を進めています。GDPにより、様々なデータを収集、活用が可能になっていきます。

GDPは4拠点をつなぎ、2023年7月から稼働を始めました。今後、拠点数と連携データを拡充し、グループの業績管理、グローバル調達、ESG活動の中核となっていきます。



IT戦略

IT先進企業の進歩を加速する -グローバルデジタルプラットフォームの稼働-

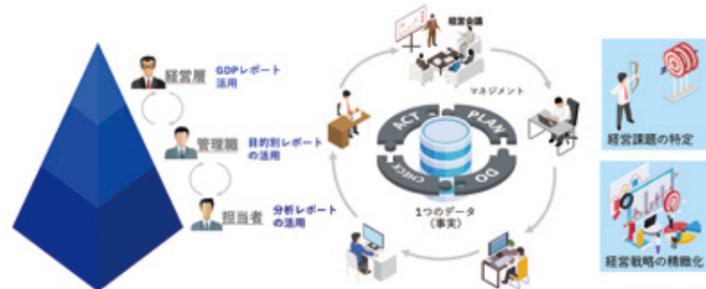
GDPプロジェクト 海外拠点メンバーの声



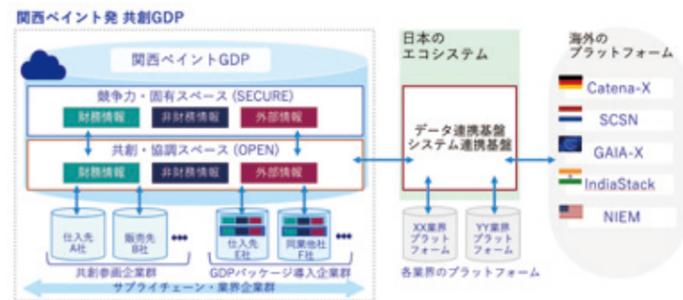
Director, Controlling Department
Kansai Helios Services Slovenia
Pušlar Irena

GDPプロジェクトでは特有の課題が様々あり、大いに学びの機会となりました。非常に多国籍なメンバーで構成されていたことがプラスに働き、多様な経験から得られる見識を交わしました。ERPのデータ構造を理解するのは、最初は大変でしたが、深く掘り下げるにつれて、非常にやりがいのあるものになったと思います。特に苦労したのは、日常的なデータをGDP用の構造化されたフォーマットに変換することでした。様々な困難はありましたが、とても充実したプロジェクトとなり、私自身にとっても幅広い知識とスキルを得られ、とても良い経験となっています。

期待されるGDPの役割



共創プラットフォームとしての可能性

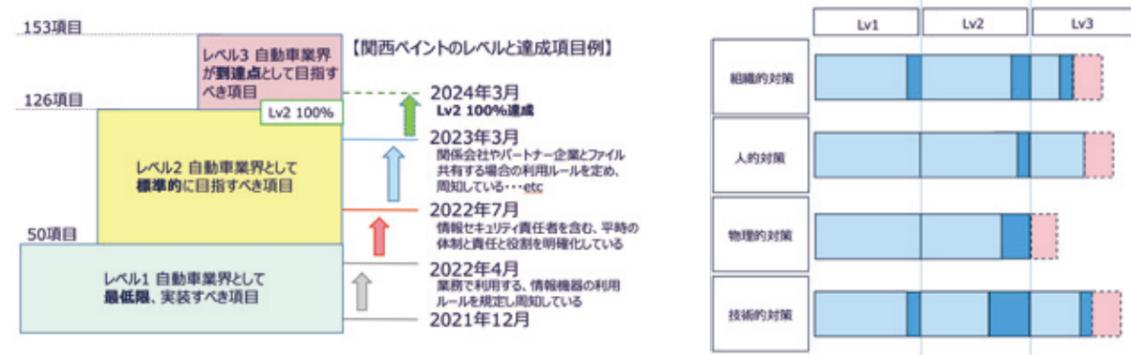


セキュリティの強化

ランサムウェアなどのサイバー攻撃のリスクは年々増加し、内容も高度化しています。サイバーリスクの難しさは、対策を打ちにくいセキュリティレベルの低い企業、システム、場所が攻撃の対象となることです。

このため、当社では①組織的対策 ②人的対策 ③物理的対策 ④技術的対策と4つの視点から網羅的に対策していくことで複合的なセキュリティ強化に取り組んでいます。

2023年度までに日本でセキュリティ強化の体系化、実践を進め一定の成果を出し、同年より海外支援を開始しています。



トルコ:Kansai Altan Boya Sanayi Ve Ticaret A.S.(KABS)のセキュリティ体制事例

KABSはISO27001の認証を取得しています。この認証の取得・維持のために、IT標準、情報セキュリティ、GDPRに基づくさまざまな方針、手順、指示を策定しています。また、情報セキュリティ、GDPR分野を管理・監査するため、情報技術部門とは別に、戦略・事業開発部門の下に専任の責任者を設置しています。ITチームとしての目標は、急速に進歩するテクノロジーに迅速に対応することです。私たちは、プロセスの効率を高め、社内に新しいビジネスモデルを生み出すためのソリューションを迅速に展開することを目指しています。ITチームは、高いレベルの熱意とモチベーションを特徴とするダイナミックでエネルギーギッシュな職場環境を誇っています。チームメンバーは仕事に献身的かつ情熱的で、常に新しい課題に取り組み、最先端のソリューションで会社を前進させることに意欲的です。

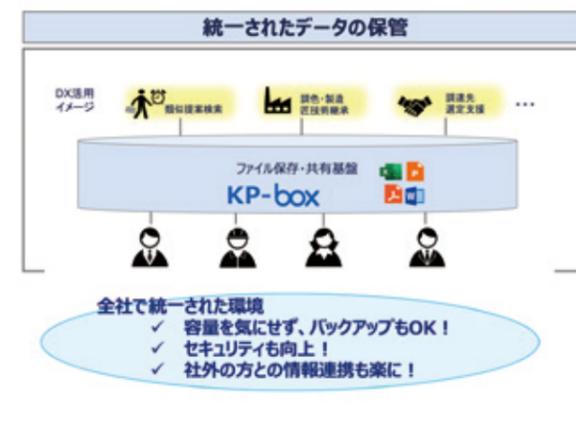
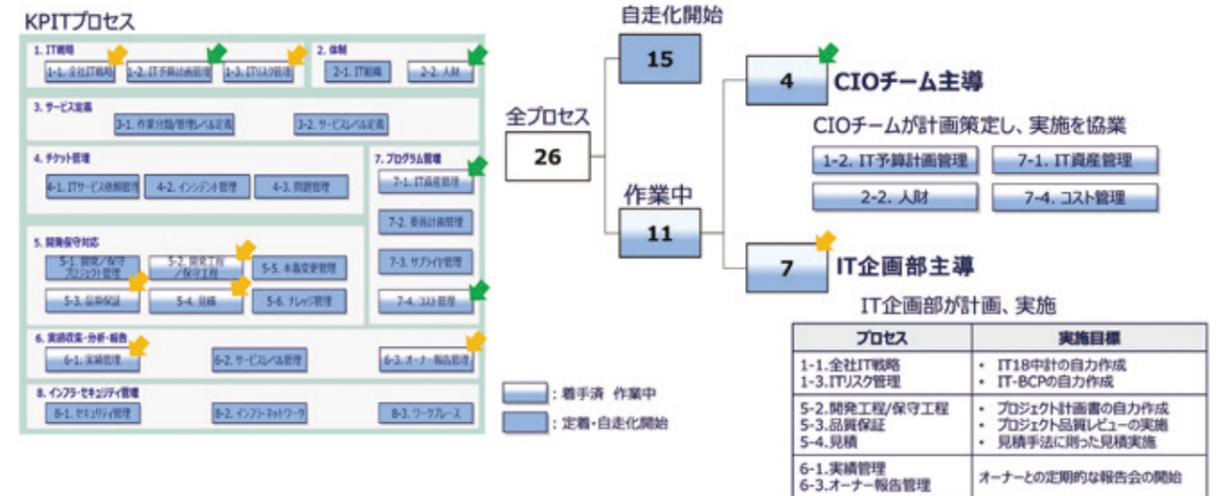


IT Director
Yılmaz Temirci

人材育成

日本アイ・ビー・エム株式会社とのパートナーシップにおいて、人材の育成を最大のテーマと位置付けています。協業初期は日本アイ・ビー・エム株式会社の皆様の強力なリーダーシップのもと、各テーマを推進し成果を上げてきました。

各テーマを進めながら当社の組織を増強、拡大するとともに、教育訓練やコーチング、メンタリングを活用しながら自走できる能力を高めています。



若手の活躍

- 他社事例を参考にセキュリティを考慮した設計を実施
- 全社および関係会社説明会の資料・動画作成を主体的に実施
- 問合せ・難題にもめげずに丁寧な対応を継続

下野さん 入社2年目 | 上村さん 入社1年目

移行元	対象数/フォルダ	移行済	完了予定
iSilon	18	12	24年9月
ファイル管理	50	6	24年8月
部署NAS	38	2	24年12月

サステナビリティ推進の取り組み

サステナビリティ活動について

関西ペイントグループは、サステナビリティを重要な経営テーマと捉え、中期経営計画の策定に際して特定した重要課題(マテリアリティ)に対して設定した目標達成に取り組んでいます。事業基盤のさらなる強化やカーボンニュートラ

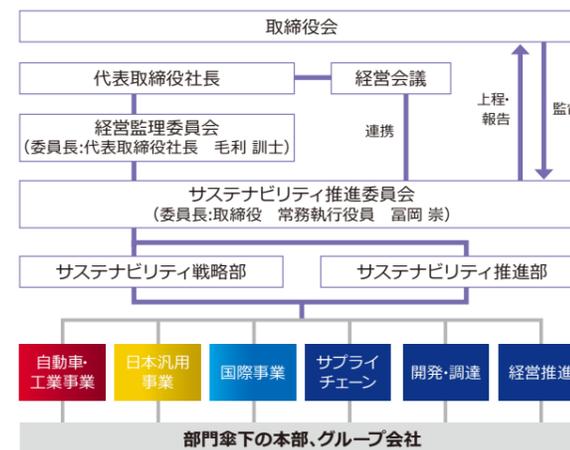
ルの実現をはじめとする環境・社会のサステナビリティ向上、ポートフォリオ戦略を支える事業に取り組み、持続的な成長を目指します。

対話 リスクと機会の把握	アクション	開示
<ul style="list-style-type: none"> 外部専門家による評価・分析 機会とリスクの見直し 子会社のサステナビリティ推進部署との議論 機関投資家との対話 	<ul style="list-style-type: none"> 方針策定に関わる議論 サステナビリティ活動の個々の方針の充足に関わる議論 海外子会社のサステナビリティ推進部署との議論 17中計に基づく戦略の実行 KPI2030の実行 	<ul style="list-style-type: none"> 決算説明会(年4回) 戦略説明会(年2回) 統合報告書(年1回) WEBサイトリニューアル TCFD等のフレームワークに基づく分析と開示 情報開示の精緻化

フィードバック

推進体制

関西ペイントグループは、非財務視点による企業価値向上を統括する「サステナビリティ推進委員会」を社長直下である経営監視委員会のもとに設置し迅速な意思決定を行います。責任者として取締役が就任し、サステナビリティ観点を融合した経営を推進しています。常設組織であるサステナビリティ戦略部では全社方針へサステナビリティ観点を融合させながら計画の最新化を行っています。サステナビリティ推進部は各部門と連携し具体策を実行していくことで先進性と実現性の両立を担保し、事業部門と一体となって長期的な企業価値向上に取り組んでいます。今後も、サステナビリティに対する取り組みを経営方針に沿った体制のもと、着実に進めていきます。



社内への浸透活動

- 四半期ごとの決算説明時、サステナビリティ観点を踏まえた戦略・施策の進捗説明
- ホームページ改定によるさらなる理解の促進
- KPI2030の各種項目定義の浸透
- サステナビリティポータル充実と情報展開(日本)
- 環境省が設立した脱炭素認定アドバイザー資格認定制度の受験の推進(日本)

役員報酬ポリシーとの連動

当社の方針・戦略にサステナビリティの観点を統合させ、サステナビリティに関連した指標の連動として、以下のとおり目指す社会の実現を推進していくため、役員報酬の中でサ

- 社内取締役及び執行役員の業績連動報酬(個人評価部分)に係る目標には、サステナビリティに関連する目標が含まれている。

サステナビリティ戦略部・サステナビリティ推進部が中核となって、各グループ会社のサステナビリティチームと対話を行い、関西ペイントグループが一体となってサステナビリティ経営を推進しています。KPIの推進にあたっては、各トピックスについて定義や推進方法を議論しています。

グループ内コミュニケーション

オーストリア:Kansai Helios Coatings GmbH(Kansai Helios)

欧州はサステナビリティの先端地域で、法令や規制も多くあります。そんな中、Kansai Heliosは多数の子会社が多くの国々にまたがっており、ESG関連データの取りまとめや従業員への浸透・推進は一筋縄ではいきませんが、一丸となって取り組んでいます。



インド:Kansai Nerolac Paints Ltd.(KNPL)

インドでは、国として環境面の課題が多くありますが、KNPLはEco VadisのBronz賞に選ばれる等、以前からサステナビリティの意識を高く持ち取り組んでいます。

今後も関西ペイントグループとして協働しながら、環境や社会に良い影響を与えられるように努めていきます。

トルコ:Kansai Altan Boya Sanayi Ve Ticaret A.S.(KABS)

サステナビリティ推進委員会のもと、ワーキンググループとして3つの委員会があります(Human and Society、Technology and Registration、Energy、Responsible Production、Responsible Consumption)。スピーディーに意思決定を図りつつ、委員会で全社を統括してサステナビリティ活動を推進しています。

委員会はまだ設置して間もないですが、メンバーの士気は高く、会社に良い変革を起こそうとしています。



南アフリカ:Kansai Plascon Africa Ltd.(KPAL)

DE&Iの推進や従業員のウェルネスに関する活動、地域に根差した社会貢献活動など、多岐にわたる活動をしています。KPALとしての目標を設定しながら、活動を推進していきます。

インドネシア:PT.Kansai Prakarsa Coatings(KPC)

2023年11月に“ESG & SPG Development”部門を立ち上げました。関西ペイントグループとしてのKPIの達成に向けて、KPCとしてのESGロードマップを外部有識者と協議しながら策定し、取り組んでいます。



社会

人事・管理本部長メッセージ

当社グループでは「人財」を最重要経営基盤の一つと位置付け、人財戦略を進めております。17中計においては、基幹職へのジョブ制導入及び総合職人事制度刷新、JDの再整備、コンピテンシー定義、健康経営の強化等、様々な人事改革を実施しています。また多様な人財が活躍できる環境の整備、組織風土改革、エンゲージメント強化も同時に推進しています。今後もグローバルにおいて人財への投資を積極的に行い、持続的な企業価値向上を支える人財マネジメント基盤の強化に取り組んでまいります。



人事・管理本部長
真田 浩孝

目指す姿と現在地点

17中計では人財開発を最重要テーマと位置づけ、様々な活動を推進しています。目指す姿は、全世界のグループ社員が互いに尊重、協働し、グループの中で最適な国、役割を担い、能力を最大に発揮している状態です。現在は目指す姿にはまだ乖離があり、理想に向けて長く険しい道のりを一歩一歩進んでいる、という状況です。

グローバル人事を可能にするためには、何よりも日本セグメントの改革が不可欠であり、17中計期間中に一定のレベ

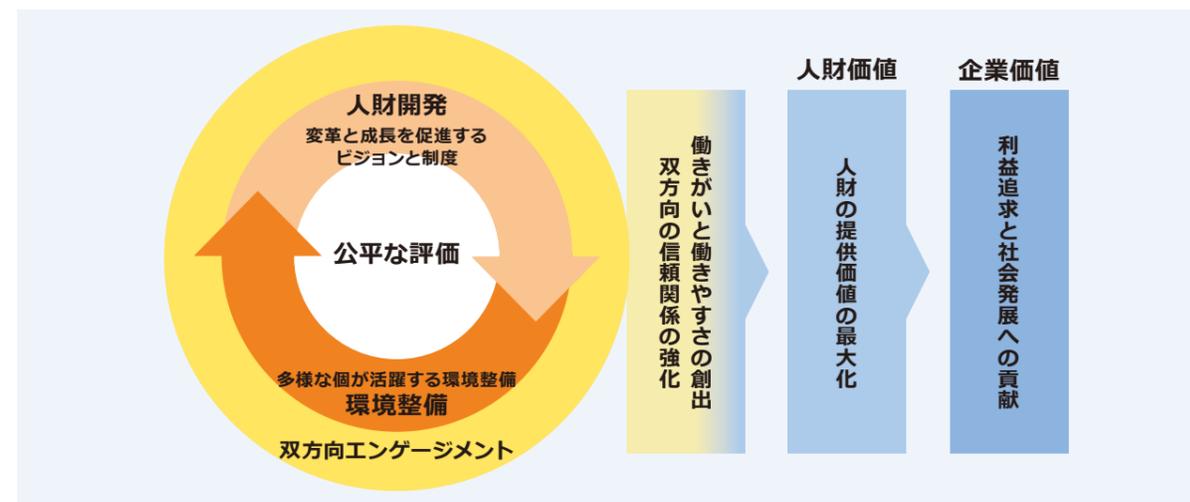
ルまで引き上げることを目標として人事制度改革、教育体系の整備、エンゲージメント向上、グループ社員の情報一元化などに取り組んでいます。ダイバーシティの観点でもグループ各社に大きなギャップがあり、例えば女性管理職比率については欧州、アフリカなどの進歩的な地域もありますが、日本とインドは5%未満となっており、喫緊の課題です。

課題はたくさんありますが、問題を先送りにせずに積極的に改善を進めています。

人財開発戦略

利益追求と社会発展への貢献を両立することで企業価値を高めていく人財を育成していきます。日本においては、年功制の色が強い従来の人事制度を実力主義に変えていくため、管理職の評価制度をジョブ制に移行後、運用の改善に取り組んでいます。管理職のジョブディスクリプション

の全社公開やアセスメントの実施、総合職人事制度の刷新など多くの進展があります。制度改変と並行してエンゲージメントサーベイ結果から導かれた課題の改善活動や、求める人財が育っていく教育体系の構築に取り組んでいます。



重点方針

変革と成長を促進する人財開発

ジョブ制を取り入れた人事制度

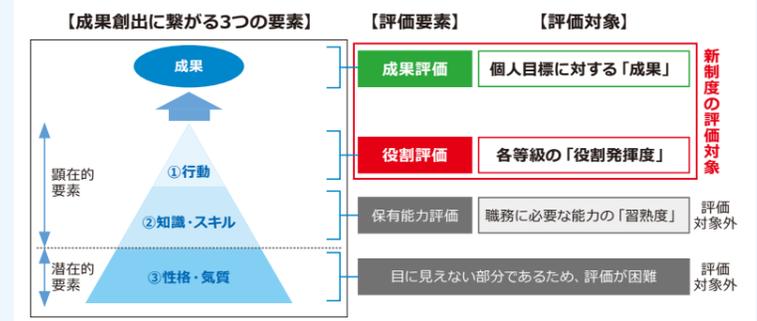
当社グループにおける人事制度は、従来の年功制の意識が根深いというのが課題でした。2023年度から、当社管理職である経営基幹職を対象にジョブ型を取り入れた新人事制度を導入し、実力主義の評価体制の実現を目指しています。

具体的には、各人に求める役割を職務定義書（ジョブディスクリプション：以下、JD）により明確にしたうえで、役割の発揮度に応じてメリハリある評価を実施することで、報酬・昇降格に反映します。部門長から達成目標をカスケードダウンしたJDを作成することによって、個人の役割や職務の重みに応じた適切な貢献に報いる人事制度の実現をより確実なものへと近づけています。

また、基幹職への昇格時には、第三者機関からのアセスメントを行うことで、会社内の常識からではない客観的視点から適性や長

所を把握することが可能となります。

基幹職から導入を開始した新しい人事制度は、2024年度から総合職にも導入しました。ヒアリングを踏まえた制度と運用の改善を継続し、当社の従業員全員が最大限の実力を発揮するとともにそれに見合った評価がなされていくというサイクルを作りあげていきます。



グローバル競争力のある人財開発にむけて

遅れている日本セグメントの人財育成の仕組みを改革するとともに、グローバル人事を確立し、最大の効果を出していくための準備を始めています。当社グループ各社の人事システムにはたくさんの良いところがあり、これらを学びながら

グループ全体の人事制度を構築していくことで関西ペイントグループならではの魅力ある、優秀な人財がたくさん育つ仕組みを作っていきます。



Ms. Symanthia Batohi
Director: Human Resources & Communications

Kansai Plascon Africa Ltd.(以下、KPAL)における人事制度

KPALでは、多種多様な優秀な人財が活躍しています。大切な人財が、適切に評価されることは、従業員がモチベーション高く働き、会社としてのパフォーマンスを最大化させるためには非常に重要です。

当社ではパターソンジョブ評価システムを導入し、従業員の評価における一貫性、公平性、透明性の確保に役立っています。職務を、複雑さ、責任、意思決定の範囲、必要とされるスキルなどに基づいて、A～Fの6つの主要等級に分類し、等級はさらにサブ等級/バンドに分けられ、職務評価と報酬がよりきめ細かく設定されています。

こうしたジョブ評価システムの導入は、評価や公正かつ公平な報酬の設定だけでなく、以下の人事プロセスにおいても、極めて重要な役割を果たしています。

- 採用選考や、キャリアアップと後継者管理のための明確なパスウェイの提供
- スキルやコンピテンシーと、研修や能力開発のニーズとの結びつけ
- 効果的な組織構造の設計と維持の支援

このように、適切な人財が適切な場所で活躍し評価されるような人事システムを活用し、今後も市場における競争優位性を確保していけるよう、取り組んでいきます。

社会

重点方針

多様な個が活躍できる環境づくり

健康経営 / Well-being

私たちは、会社が持続的成長を遂げるためには従業員一人一人が健康でいきいきと働き、自らの能力を最大限に発揮できることが重要であると考え、その実現のために「関西

ペイント健康経営宣言」を制定しています。健康経営を通じて、従業員のやりがいと成長を引き出します。

当社グループ各拠点で、従業員の健康のための活動を推進しています。

●PT Kansai Prakarsa Coatings(KPC)

KPC（インドネシア）では、毎年、従業員懇談会を実施しています。

これは、従業員同士の関係を強化し、役職を超えた親近感を高め、強固なチームワークを築くことを目的としています。この懇談会は、従業員にとってリフレッシュの機会にもなり、新たなひらめきを促すことにつながっています。



●Kansai Nerolac Paints Ltd.(KNPL)

KNPL（インド）では、従業員向けにカスタマイズされたウェルネスアプリを運用しています。このアプリは、全従業員とその家族を対象としており、オンラインで医師や専門家にビデオや面談で相談することや、3回の無料フォローアップ診察が利用可能です。身近なアプリを活用手段することで、制度を利用することへのハードルを感じさせず、各従業員が求める最適なタイミングで制度が生かされるようになっていきます。



●Kansai Paint Co., Ltd.

日本国内では健康管理システムにより全従業員の定期健康診断結果を一元管理しています。今年度中に従業員ページを開発し、システムを通して自身の健康診断結果をWeb上でいつでも確認できるよう取り組んでいます。また、健康診断の結果に応じて健康保険組合と協業して外部のパーソナルトレーニングジムからの支援を提供したり、精神面のケアについても複数の外部相談窓口を設置し、従業員が相談しやすい環境を整える等、心身の健康増進に努めています。



DE&I(ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン)

●育児休暇 取得者の声

私は第一子誕生に際し、1カ月間育児休暇を取得しました。担当業務として、18中計の策定、アフリカ事業の推進、グローバルでのサステナビリティ戦略の企画等があり、本当に一カ月も休暇を取得して良いのか不安でしたが、年明けから上司へ育休を取る旨伝えていたこともあり早期に引継ぎや業務が属人化しないような取り組みができていたので、私の不安は周りのメンバーの理解とサポートにより杞憂に終わりました。

育休中は家族との時間を大切に、子供の成長をすぐ傍で体感できてとても心温まる時間でした。復帰後も家族との時間を大事にしたいと思い、業務のメリハリと効率をより意識するようになりました。仕事や仕事を通して得られる達成感も好きですが、家族との時間はもっと大事ですし、代えがきかないものだと思うので、これからも大事にしていきたいと思っています。



経営企画本部
サステナビリティ戦略部
榎並 光太

●南アフリカにおけるDE&I

Kansai Plascon Africa Ltd. では、包括性と公平性を促進する様々な方針を策定し、方針に基づいて活動することで、職場における多様性と公平性を受け入れています。これらの方針は、全ての従業員が評価され、尊重され、成長と発展の機会が平等に提供されることを保証するものです。多様な人財がお互いに尊重しながら働くことを促進すべく、従業員が集まってHeritage Day（伝統文化継承の日）を祝いイベントなども開催しています。

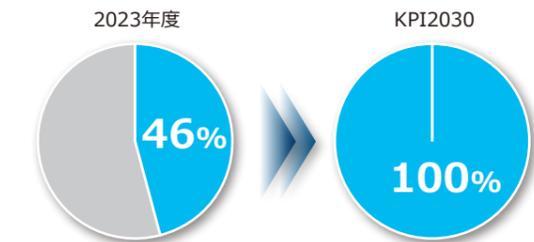


重点方針

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

エンゲージメントサーベイ

当社グループは、KPI2030の一つとして、エンゲージメントサーベイの実施100%を設定しています。サーベイの機会を従業員に提供するだけでなく、サーベイの結果から改善策を練り、実行していくことが、会社と従業員の相互の信頼関係の強化につながると考えています。従業員が会社の方針に心から共感を持ち、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、活動を進めていきます。



エンゲージメントサーベイの実施100%へ

エンゲージメントとキャリアプラン

当社では、エンゲージメントサーベイの結果を参考に策定した改善施策として、評価制度の変更や、各部署におけるコミュニケーションの改善、全社方針や部門ごとの方針の共通理解を深めるタウンホールミーティングなどを順次実

施しています。これらの施策により、従業員自身が目指すべき目標やキャリアプランの明確化につながると共に、部署の垣根を越えた交流が行われ社内のコミュニケーション活性化にもつながっています。

エンゲージメントサーベイ導入当初は、目的、意味、今後何に繋がっていくのかうまく理解できていない部分がありましたが、会社としてサーベイ結果のフィードバックと改善策を積極的に実施しようという姿勢を強く感じ、会社の戦略と従業員が求めているキャリア双方の実現に向けて、自分自身も今後の行動をどうしていくべきか考える機会が増えました。また今年度の改善策の一部として、部内で構成したチームで部内のエンゲージメント向上案を検討する活動もあり、どのように会社に貢献したいのか、等の対話を重ねてキャリアプランを明確にすることで、今までのアプローチとは違ったキャリアアップを進めていけるのではと期待を持てる環境が出来てきているのを実感しています。



IT企画部 技術システムG
森田 久美

【海外事例】 Iris Green Srl(IG)_イタリア

IGでは従業員が会社と一体で、互いの成長に無くてはならないというフィロソフィーがあります。このフィロソフィーに基づいて、事業と従業員が共に成長していくための工夫を沢山しています。

例えば、社長と従業員が積極的なコミュニケーションをとる企画を定期的で開催したり、チームでのBBQ、パーティーなど、チームビルディングの活動も活発に行われています。

このような取り組みを通し、売上が約15%増加する環境下においても、IGの従業員の多くが「幸せだ」「チームがとても親しみやすいので、この会社に残りたい」と考えています。

会社と従業員が正しい関係にあることを確認するために、エンゲージメントサーベイも実施しており、95%という高い回収率と共に、非常に良好な結果が出ています。



社会

人権の尊重

人権方針に基づく取り組み

人権方針

私たちは、塗料事業で培った技術と人財を最大限にいかした製品・サービスを通じて、人と社会の発展を支えることを使命・目的としています。当社グループは「尊重」を重要な価値観の一つに掲げ、多様な文化・個人を尊重し、世界中のあらゆる地域社会との共生を目指しています。そのためには、全てのステークホルダーの人権を尊重すること、企業活動を行うそれぞれの国や地域で適用される法令を遵守すること、並びに当社の従業員一人一人が地域社会の人々に企業活動が影響を与える可能性を十分に理解することが不可欠であると認識し人権方針を策定しました。

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

【人権に関する取り組み事例 Kansai Plascon Africa Ltd. (以下、KPAL)】



KPALは、責任ある雇用者として、事業の成功の原動力は従業員であり、事業活動全体で人権を尊重し、促進することへのコミットメントは、事業を持続可能にするためには不可欠であると認識しています。このコミットメントを示すため、国連「ビジネスと人権に関する指導原則 (UNGPs)」に基づいた人権方針を策定し、「雇用機会均等」「ビジネス倫理」「SHRQ (安全、健康、環境、リスク、品質)」「調達」「内部通報」「ガバナンス」など、様々な付随する方針を定めています。また、ディーセントワーク (働きがいのある人間らしい仕事)、結社の自由、安全衛生、言論・表現の自由などを労働者の権利として保証しています。KPALグループで実施したデュー・ディリジェンスでは、大きなリスクは見つかっていませんが、継続的に実施していくとともに、顧客など各ステークホルダーへの展開も進めています。

【人権デュー・ディリジェンス (人権DD)】

当社グループは、人権を尊重する責任を果たすため、2023年「人権方針」公表に続き、現在、国連「ビジネスと人権に関する指導原則 (UNGPs)」に則り、人権DDの体制構築を進めています。

人権デュー・ディリジェンスのステップ



法務・コンプライアンス部
三間 敦子

世界中に事業を展開する当社グループは、サプライチェーン全体を考慮した人権DDの中長期のロードマップ化を行い、着実に実行することが必要です。企業としての責任を果たすべく、しっかりと取り組んでいきます。

人権DDを一度行うだけでは意味がなく、継続した活動にすることが重要です。外部専門家の意見も取り入れ、グローバルでの連携も取りながら進めていきます。

法務・コンプライアンス部
谷口 実奈美



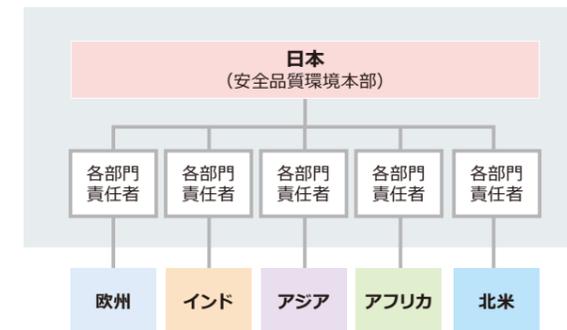
労働安全衛生

方針・基本的な考え方

当社グループは、従業員が安全で健康に働けるよう、グローバルで安全衛生管理の強化に取り組んでいます。日々の安全衛生活動を通じて、一人一人が危険に気づき、仲間

同士でも相互に注意のできる文化を醸成し、グループ全体の災害を防止していきます。

推進体制



当社グループでは、各国法や方針 (厚生労働省、ILO等) に則り、労働安全衛生に関する体制や方針の整備、教育、改善活動を実施しています。サプライチェーン部門の安全品質環境本部及び「安全管理委員会」を中核として、関西ペイントグループの労働安全衛生の向上に努めています。

日本においては、「中央環境安全衛生診断」を、年1回実施し、各事業所の安全管理状況を経営層及び労組代表で確認しています。また、国内外で発生した事故については、その原因及び予防対策をグローバルに報告・共有することで、グループ全体で安全レベルを上げる活動を継続しています。

労働安全衛生の向上への取り組み



【Kansai Prakarsa Coatings (以下、KPC)における安全活動】

KPC (インドネシア) では2020年6月17日未明にタンゲラン工場にて倉庫が全焼する大規模火災を発生させてしまいました。この火災事故の記憶を風化させず、安全意識向上のため、毎年6月中旬にSafety Dayという安全活動の日を設けています。当日は工場、本社及び営業支店をWEBで繋ぎ、中川社長の訓示に始まり、火災当時のニュースやその後の再建活動をまとめたVTRの視聴、今年の安全・5S表彰、安全活動事例報告、3現KY (危険予知) の実演などを行い、最後にKPCスローガン (以下) を唱和し閉幕しました。
“No operation without safety” “Safety is my responsibility”
 2023年度は、重大災害はありませんでしたが、未だ微小災害は後を絶たず、安全確保には課題が残っています。従業員の安全に対する感性を高め、災害の未然防止を地道に愚直に徹底的に進めていきます。

【Kansai Plascon Kenya Limited. における安全活動】

ケニアでは、法定要件となっている火災安全や応急手当トレーニングを通して、災害の防止や安全に対する意識、対応力向上に努めています。

【2023年度実施トレーニング】

- 火災安全トレーニング
 対象者: 消防責任者57名
 トレーニング内容: 火災の段階、消火方法、火災の分類、消火設備、火災の危険性の認識、火災予防、避難手順、火災安全法、火災安全の実践的な応用、等
- 応急手当トレーニング
 対象者: 応急手当を行うスタッフ44名
 トレーニング内容: 緊急時の出血と軽傷の治療、意識不明の場合、ガス発生時、腐食性物質や有毒物質摂取時の対処、心肺蘇生法、特別な問題を抱えた人への応急手当、負傷者の運搬、応急手当を行う際のHIV/エイズ感染に対する予防措置、緊急事態への備えと実践的な応用、等



環境

サステナビリティ推進部長メッセージ

当社では、「地球環境に関する会社方針」を定めレスポンス・ケアをはじめ環境課題に取り組んできました。この会社方針をもとに気候変動、水資源、生物多様性に関する基本的な考え方を決めました。

当社の事業を進めて行くうえで、気候変動や自然環境から受ける影響、環境資源への依存、そして、環境変化等によって考えられる機会とリスクについて正しく認識し、GHG排出量の削減や環境資源への負荷低減に向けた活動を推進します。

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。

グローバルに進展する環境対応と向き合う

カーボンニュートラル等環境課題をはじめとするサステナビリティに関する示要求は、グローバルでますます高まりを見せ、精緻化・厳格化・透明性が求められています。

当社でも、サステナビリティ推進委員会・サステナビリティ戦略部・サステナビリティ推進部の発足、マテリアリティの特定、KPI2030の公表と、委員会から全社、そしてグループ各社へと議論と活動を広げています。サステナビリティ推進部でも、各部門・グループ各社と連動してグループ全体のESG情報を取りまとめるとともに、求められる情報開示への準備・国内外で進行する規定化の動きを捉え、着実に準備を進めるという挑戦に日々取り組んでいます。

この活動は2050年以降も見据えた長期的な活動、2030年までに達成すべき中期目標、そしてそれを達成していくための短期の取り組みで形作られます。グループ各社との連携に加え、サプライチェーンを通じた活動へと広がっていきます。

対応すべきイベントや多くの課題が見えてきており、関連部門・グループ各社と協力し、サステナビリティ動向への対応を推進していきます。

そして、活動の成果や内容を、GRIスタンダードやSASBスタンダードに則って開示し、CDPへの回答等も進めています。



サステナビリティ推進部長
伊藤 裕司

詳細 [サステナビリティライブラリ_ESGデータ集リンク](https://www.kansai.co.jp/sustainability/library/)

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

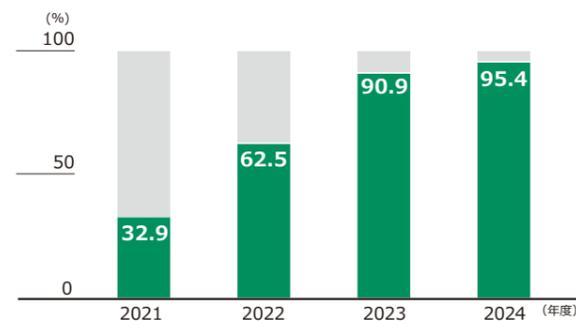


環境情報集計カバー率と精度向上への取り組み

当社グループ全体の情報収集を開始した2021年度を基準年として環境情報の集計を行い、売上金額でのカバー率向上を進めてきました。当初、単体のみ32.9%から2023年度は95%のカバー率を達成しました。

また、グループ会社で微妙に異なる項目の定義や算出方法をすり合わせて、SBTに準拠する国際的で標準的な方法により近づけるよう精度向上も図っています。

環境情報集計カバー率(売上金額)



製造現場におけるGHG排出量削減への取り組み

関西ペイントの生産現場では、現場の様々な課題を取り上げ改善にチャレンジするPro-Smash活動を行っています。今回、我々のチームで取り上げたテーマは、所属する名古屋事業所のCO₂排出量削減です。

当社グループはKPI2030でGHG排出量 (Scope1,2) を30%減 (2021年度比) を掲げており、チームで話し合い名古屋事業所で3.8%の削減目標を設定して活動をスタートしました。

2022年度実績から名古屋事業所で排出量のうち、約64%はユーティリティ設備でありその内訳は、冷水と蒸気設備のみでその8割以上を占めていました。そこで、「無駄を見つける6つの着眼点」で対策案を挙げ、ユーティリティ設備に当てはめて検討してみました。



名古屋製造部
工務グループ
長谷川 武俊



調査・検討の結果、①技術棟冷凍機設備、②生産用冷水設備、③ボイラー蒸気設備でそれぞれ下記の対策を進めることに決めました。さらに、稼働時の状態調査や最適条件を決めるためにチームで何度も話し合い、関係部署とも調整や予算確保を進めて対策を行いました。結果は、その他の対策も合わせて、総計で年間415t-CO₂ (6.1%) の削減効果を得ることができ、活動目標の3.8%を大きく超える結果となりました。

今回の活動で大きな成果を得たことが大きな自信と経験となり、さらに名古屋事業所のCO₂排出量目標を早期に達成することやほかの事業所や関係各社との情報共有を進めていきたいと考えています。

対策項目	対策内容	CO ₂ 削減量(t-CO ₂ /年)
①技術棟の冷凍機設備	高効率化	194.3
②生産用冷水設備	最適循環制御	45.2
③ボイラー蒸気設備	蒸気設定圧の最適化	31.3
	送気時間の最適化	74.1
その他		70.2



気候変動対応(カーボンニュートラル実現に向けた取り組み)

気候変動への方針と基本的な考え方

気候変動は地球の共通課題であり、世界中の人々の安全を脅かす問題となっています。当社グループは、気候変動を解決すべき重要課題の一つと捉え、「地球環境に関する会社方針」をもとに気候変動に関する基本的な考え方を定めました。マテリアリティの一つに脱炭素の実現を選定し、GHG排出量の削減に取り組み、2050年までにカーボンニュートラルを実現します。

具体的には当社グループのサプライチェーンを通してGHG排出量削減への取り組みを進め、製品サービスのカーボンフットプリントを低減するとともに、環境負荷物質の適切な管理により環境への影響を抑え持続可能な社会の実現に貢献することをコミットします。

気候変動に関する基本的な考え方

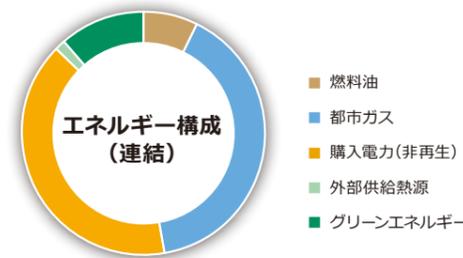
- 1.気候変動への対応は重要課題であり、GHG排出量削減に積極的に取り組み、2050年までのカーボンニュートラルを目指します。
- 2.TCFD宣言に賛同し、それに準拠した情報開示を進めます。
- 3.自社内の削減対策だけでなくサプライチェーン全体を通して対応に努めます。

GHG排出の削減 (Scope 1,2)

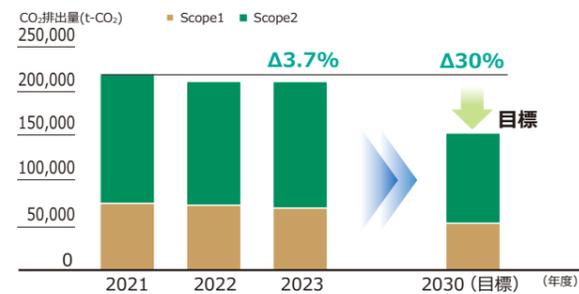
エネルギー消費量の削減、再生可能エネルギー導入の推進により、GHG排出量を削減します

「グリーンエネルギー計画」として、インド地域で再生可能エネルギーへの転換が先行し、再生可能エネルギー使用率は11.2%を達成しました。

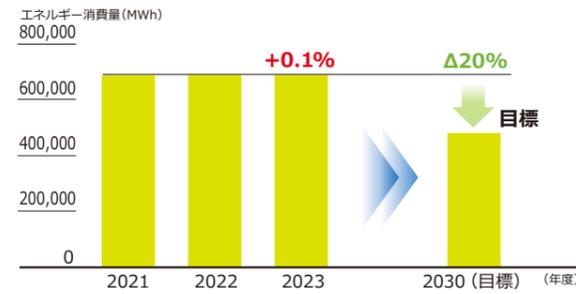
グループ会社では再生可能エネルギーへの転換が進んでいますが、エネルギー消費量の削減は進んでいません。地域ごとに転換と削減の最適な対応を検討し、当社グループ全体としてのGHG排出量削減の達成につなげます。



GHG排出量 (Scope 1,2) 連結



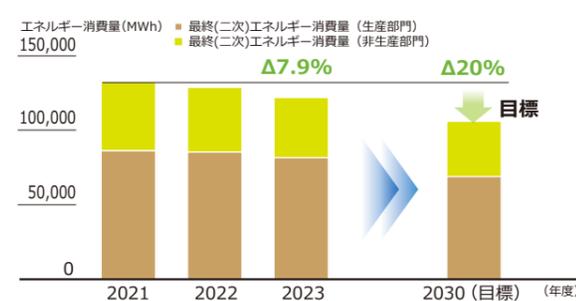
エネルギー消費量 連結



GHG排出量 (Scope 1,2) 単体



エネルギー消費量 単体



Scope3の試算

Category10:製品の加工(塗装・乾燥工程)におけるGHG排出を抑制する材料の開発と展開で気候変動対策につなげる

SBTiからの助言を参考に、Scope3の各カテゴリの定義、範囲、算出方法を見直し、当社グループ各社のScope3を試算しました。

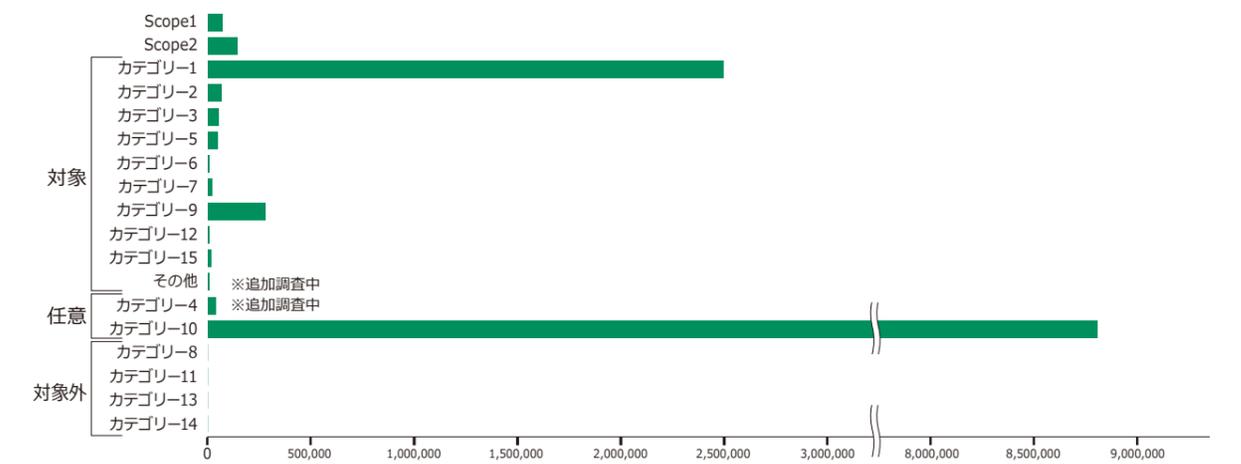
カテゴリ10は塗料販売後に販売店や顧客(例:自動車塗装ライン)での調色、塗装〜乾燥過程で排出されるGHGに由来し、その量はScope1&2と比較しても非常に大きなものとなりますが、当社が直接コントロールできないため、

任意の排出量とみなします。

その他、カテゴリ4(原材料の物流)も同様に任意とし、カテゴリ8(リース資産上流)、11(製品の使用)、13(リース資産下流)、14(フランチャイズ)は、排出量は軽微であり管理対象外としました。

そのほか事業所間の自社内物流を加えて、10項目を管理対象のカテゴリとしています。

カテゴリ別GHG排出量



※追加調査中項目は今後の調査により増加することがあります。

●カーボンニュートラルに繋がる事業への注力:鉄道用塗料事業分野

気候変動への対策を強化する一貫として欧州で設定されている温室効果ガスの削減目標において、EU全体の温室効果ガス総排出量の約4分の1を占める交通運輸の脱炭素化は欠かせません。

自動車や航空輸送と比較して排出量が圧倒的に少ない鉄道が持続可能な交通手段として期待されており、EU全域での鉄道の利用拡大・インフラ拡充は重要な目標の一つです。

こうした政策も後押しし、欧州において鉄道分野の産業拡大や雇用創出が促進されています。

これらを背景に、関西ペイントグループの欧州の子会社であるKansai Helios Coatings GmbHは持続可能なサステナビリティに貢献する取り組みの一つとして、鉄道用塗料事業へ積極的に投資を行っています。

17中計では欧州において鉄道用塗料のM&Aを3件実施しました。

数度のM&Aとそれにより発現した大きなシナジー効果により、欧州最大の鉄道用塗料サプライヤーとなり、欧州広域および世界での地位と競争力を更に強化しています。



気候変動対応(TCFD提言に基づく情報開示)

TCFD提言に基づく情報開示

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

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しました。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。

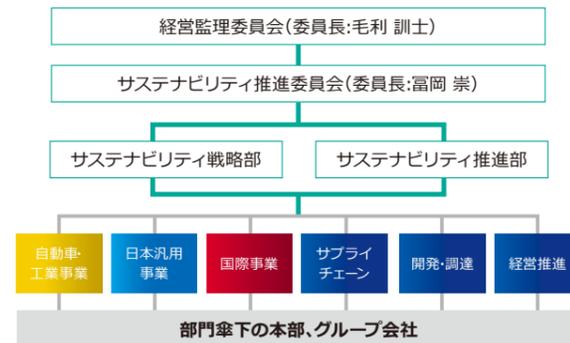
2021年11月にはTCFDへの賛同を表明しました。気候変

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も進めていきます。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等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。

ガバナンス

2022年4月より、「サステナビリティ推進委員会」は経営監視委員会に組み入れ、方針の明確化とモニタリングを行う体制を整えました。2023年4月からはサステナビリティ担当役員及び以下の2つの専門部署を設置しました。「サステナビリティ戦略部」ではサステナビリティ経営を体現する全社戦略企画機能を担います。「サステナビリティ推進部」では、サステナビリティ経営に関わる情報の収集分析、具体策立案、推進への支援等、活動をグローバルに拡大し、事業部門と一体となって長期的な企業価値向上に取り組んでいきます。そして、KPIに関する計画と進捗を四半期ごとに経営会議・取締役会へ報告し、取締役会における監視の徹底に努めます。



リスク・機会の特定

マテリアリティ選定に際し、外部専門家の協力のもと、経営層ワークショップを開催し、取り組みの重要性を確認しました。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、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。また、特定にあたっては、事業、製品を通じた社会課題の解決といった、機会につながる課題と、環境、社会に及ぼす影響を把握し、ステークホルダーに与える負荷を軽減するというリスクの観点から評価、分析、検証を行っています。

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

機会の事例

- ▶ 気候変動対策による既存ビジネスのシェア拡大
- ▶ 気候変動対策による新ビジネスへの参入

顧客が求める気候変動への対応に提案で応える (製品/サービス)

全ての産業で気候変動への対応が求められる時、お客様それぞれの現状からの変革に提案で応えます。例えば、塗装・乾燥工程におけるGHG排出量を抑える工程提案、最適な塗装材料等。

- 空調エネルギー抑制、乾燥温度低減、VOC削減

対応策

当社R&Dでは新たなニーズに応えるためのスキームにシフトしました。モビリティ・インフラの分野に着目、特許基盤/コア技術を生かした開発を進めます。

R&Dスキーム



再生エネルギー関連等気候変動で生まれる新たなニーズ(市場)

EVや再生可能エネルギー分野が大きく進展し、新たな市場が生まれています。新たな市場に塗料だけでなく、新たな材料でそのニーズに応えます。

- 農業分野、LIB関連、洋上風力向け超耐久塗装

リスクの事例

- ▶ 炭素税導入
- ▶ 原材料供給課題
- ▶ 既存顧客とのビジネス環境変化

	対応策
炭素税による影響を最小化する 先進各国では環境対策の加速を目的に炭素税等の導入が進んでいます。仮に炭素税を\$130/t-CO ₂ とした場合には、単体でおよそ3.4~6.9億円、連結で15~30億円の税負担が発生することになります。	GHG排出量の削減を進めることで財務影響を最小限に抑えます。 KPI2030で設定したGHG排出量(Scope1,2)の30%削減の早期実現やさらなる削減率のアップを適宜検討し展開していきます。
原材料供給元とのコミュニケーションでリスクを軽減 塗料の生産には多くの化石燃料由来の原材料を使用しています。気候変動対応や素原料供給問題から供給不安・価格の高騰が起こります。Scope3カテゴリ1に計上される原材料由来のGHG排出量は約2.5Mt-CO ₂ eqと大きく、その削減への対応からの影響は少なくないと考えます。仮に原材料購入コストの1~10%としても、単体では4.5億円から44.7億円の影響となります。	原材料調達方針に気候変動リスク管理を取り込み、供給元とのコミュニケーションを通じてリスクと機会の共有、リスク管理のための取り組みを進めます。 それとともにバイオマス原料やリサイクル原料等環境配慮型の新たな原材料の導入に向けた研究開発を進めます。
顧客とともにカーボンニュートラル実現に寄与する 主要顧客の一つである自動車の製造ラインの中で塗装ラインに発生するGHG排出量は自動車生産工程全体の約20%と多くを占めています。カーボンニュートラル実現に向けた顧客からのニーズに応えられなければビジネスそのものを失うリスクがあります。 日本国内の自動車OEMビジネスだけでも、年間10~20億円の影響が懸念され、工業分野、海外ビジネスも含めればリスクはさらに大きいものとなります。	気候変動対応を進める顧客のニーズを捉え、顧客におけるGHG発生量低減につながる製品・サービス、さらにはカーボンフットプリントを低減できる製品・サービスを開発・展開していくことが急務であり、そのための開発体制の強化を推進します。

資源と経済循環両立の高度化に向けた取り組み

水利用への方針と基本的な考え方

当社グループの事業では、水性塗料の原材料としての良質な水資源消費とともに合成樹脂生産や顔料分散工程における設備冷却等に利用しており、なくてはならない重要な資源の一つです。

その大切な水資源を適切に保全し、効果的な利用を促進するために、「地球環境に関する会社方針」に基づき、水資源に関する基本的な考え方を定めました。

水資源に関する基本的な考え方

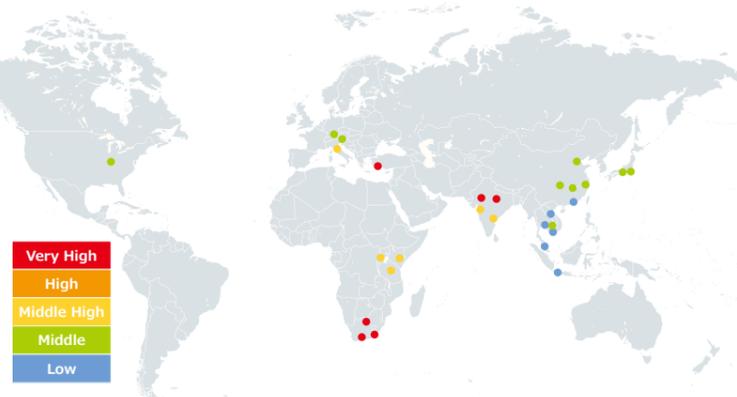
1. 水は大切な資源として、サプライチェーン全体を通じて、その保全に取り組みます。
2. 良質な水資源は当社の事業に欠かせないものであり、使用量・水質管理等により効果的な利用に努めます。
3. 水資源の地域的、時間的特性を理解し、各地域ごとに適正な管理を行います。

水ストレス地域を特定し、優先的に水資源の有効利用を推進します

Water Risk Filter、AQUEDUCTや年間降水量、現地からのヒアリングをもとに当社の生産拠点について、水ストレス(渇水)を評価。

リスクがVery High拠点を優先して対策に向けた検討を推進、水利用対策で先行し効果を上げていくインド地域の事例を展開しながら対策を進めます。

また、水循環における当社の影響をサプライチェーンを通してのスタディを開始した。

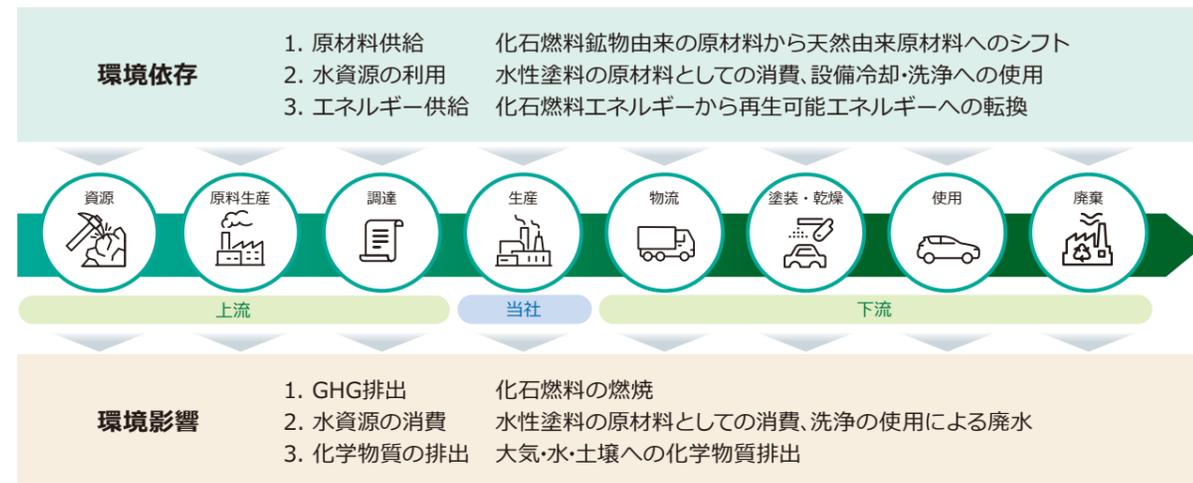


サプライチェーンを通じた環境との関わり

当社グループが事業を行ううえで、サプライチェーンを通じた環境との関わり(依存・影響)を正しく認識することが必要です。また、その関わりは当社の事業拠点の拠点所在地だけでなく、一次、二次と遡っての原材料供給元の拠点所在地(上流)と、特にGHG排出及び化学物質の放出リスクの点で注意すべき顧客の生産工場所在地にまで及びます。

GHG排出、水資源利用、生物多様性、化学物質管理の各方向から依存度や影響度の評価を行っています。

KPI2030では、GHG排出に関する原因と結果、水資源との関りの大きさを評価できる項目を挙げていますが、今後、評価が進む中で必要に応じて管理項目の追加や修正を進めていきます。



容器リサイクル

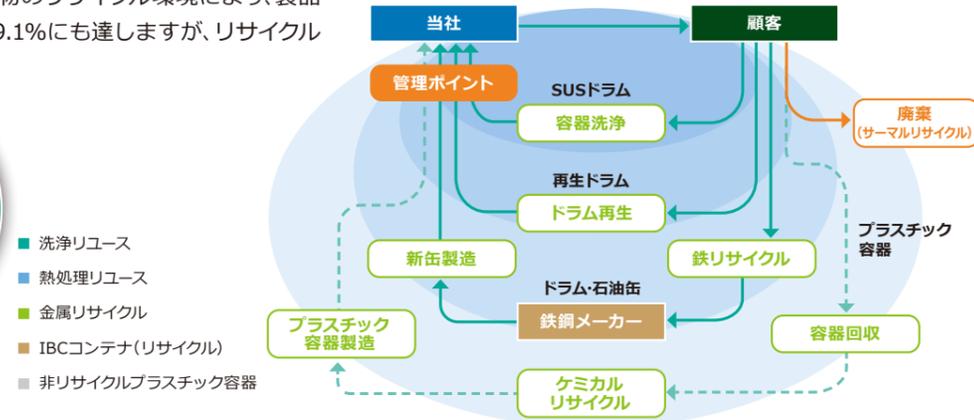
リサイクル工程に目を向け、資源と経済循環の高度化に最適な容器リサイクルを目指す

製品容器のリサイクル率を高める活動のため、管理ポイントを製品容器の購入コストとしました。洗浄リユース、熱処理リユース、金属容器の素材再生等、様々なリサイクルルートがありますが、単にリサイクルされていることがゴールではなく、その過程で発生するGHG発生量や経済効果を含めたより良い容器リサイクルを目指します。

製品容器のほとんどを金属製容器で占める国内市場では、日本の高い金属廃棄物のリサイクル環境により、製品容器のリサイクル率は99.1%にも達しますが、リサイクル

工程で消費するエネルギーやGHGの排出量を考えれば、より環境への影響を抑えた洗浄リユースや熱処理リユースへの転換を推進することを目指します。

また、BtoCビジネスで回収が困難で、また、プラスチック容器がメインである海外建築市場向けにはプラスチック容器へのリサイクル原料やバイオマス原料の利用等を検討して、資源循環を高めます。



生物多様性に関する基本的な考え方

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

生物多様性に関する基本的な考え方

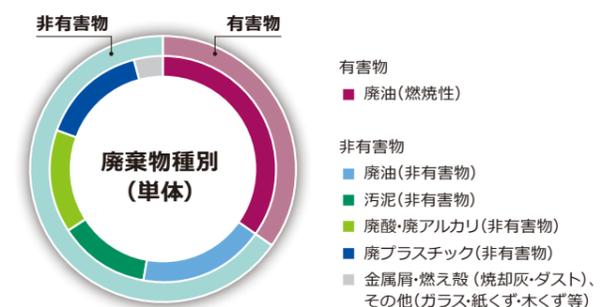
1. 生物多様性は地球環境及びQOLの向上にとって重要であり、その保全に取り組みます。
2. 直接的な関わりが高い自社活動だけでなく、サプライチェーン全体を通して生物多様性との共存、影響に配慮した対応に努めます。
3. 生物多様性の地域的、時間的特性を理解し、各地域ごとに適正な管理を行います。

廃棄物の削減

廃棄物の取り扱いは、高度な資源循環を実現するうえで、また、化学品管理の面からも非常に重要な取り組みの一つです。

地域の法律・規制に準拠する取り扱いはもちろん、再資源化、発生量の低減をKPIとして、管理、改善に努めます。

廃棄物の区分や取り扱いは地域や関係会社各社により様々であり、資源循環と経済循環両立の高度化の目的に合い、見える化の実現と改善活動に生かせる集計方法を当社グループで検討しています。



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/sustainability/governance/corporate-governance/> 

監査等委員会設置会社への移行

当社は、成長戦略の推進と経営基盤の強化を両立させ、「真のグローバルカンパニー」への変貌を目指しております。絶え間なく続く事業環境の変化に柔軟かつ迅速に対応し、企業価値の持続的向上を図るべく、以下を目的として監査等委員会設置会社へ移行することとしました。

(1) 取締役会の監督機能の強化

取締役の職務執行の監査等を担う監査等委員が、取締役会において取締役として審議参加・議決権行使することにより、取締役会の監督機能を強化します。

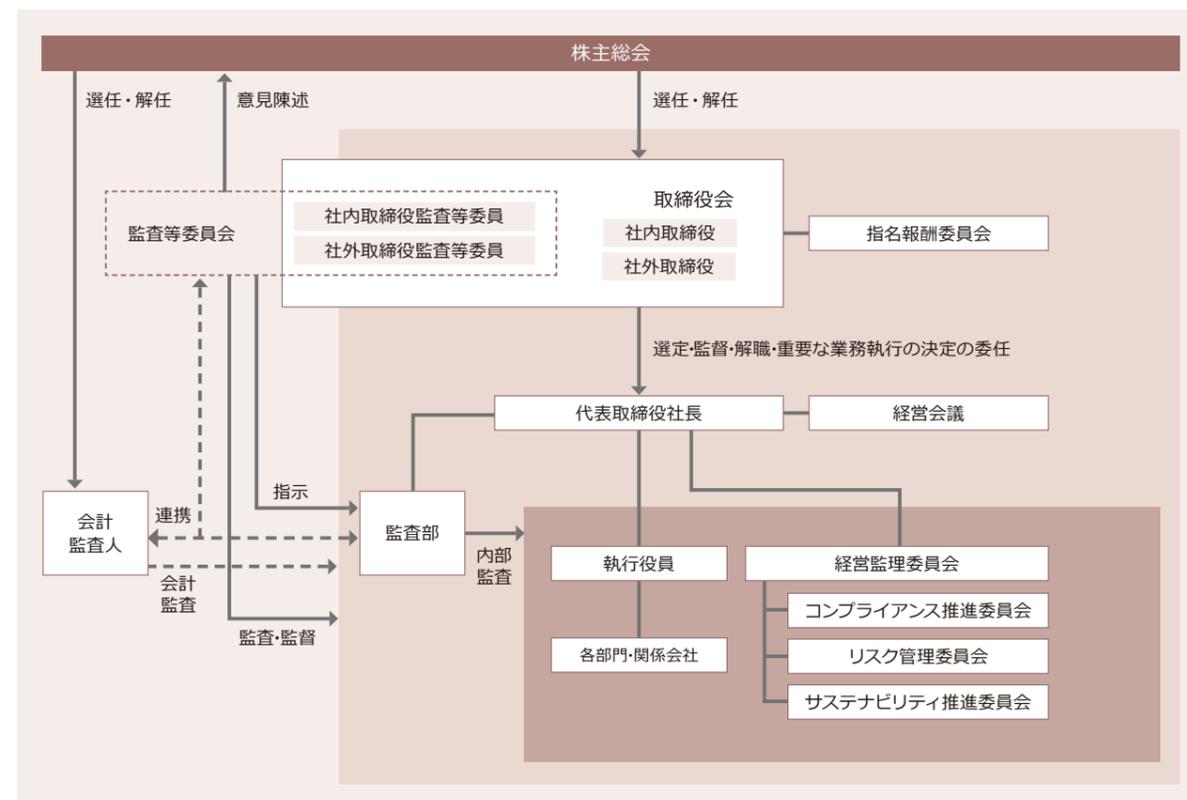
(2) 意思決定・業務執行の迅速化

取締役会の業務執行決定権限を取締役に委任することにより、取締役会の適切な監督のもとで経営の意思決定及び執行のさらなる迅速化を図ります。

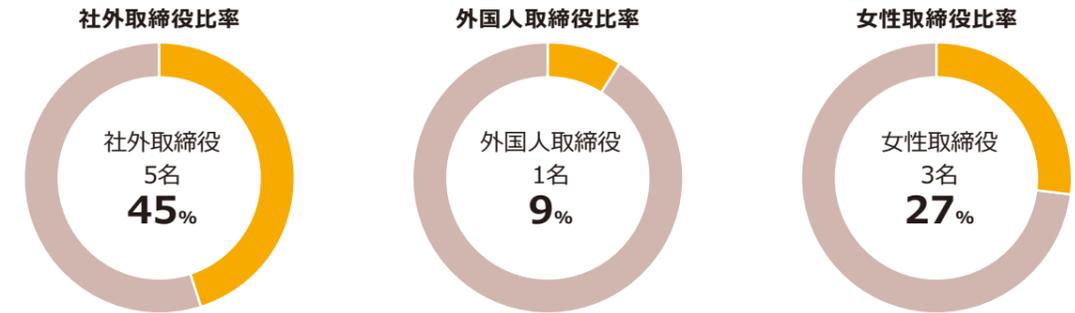
(3) 経営の透明性の向上

委員の過半数が社外取締役で構成される監査等委員会が、業務執行の適法性、妥当性の監査・監督を担うことでより透明性の高い経営を実現し、国内外のステークホルダーの期待により的確に応える体制の構築を目指します。

コーポレート・ガバナンス体制図 (2024年7月現在)



コーポレート・ガバナンス体制図のグラフ (2024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とれた構成としています。取締役の任期は1年で、毎年定時株主総会で選任されています。

任意の諮問委員会

指名報酬委員会

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

また、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。

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。

監査等委員会

取締役監査等委員は、取締役会において審議参加・議決権行使をするとともに、取締役の職務の執行の監査及び監査報告の作成を行っています。

監査等委員会は、取締役（監査等委員であるものを除く。）の選任及び解任または辞任について、また取締役の報酬等についての意見を決定しています。

会計監査人の選任及び解任並びに不再任に関する議案の内容を決定しています。

コーポレート・ガバナンス体制の変遷

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
組織		●コーポレートガバナンス・コードの方針を策定						●サステナビリティ、コンプライアンス推進委員会組織			●監査等委員会設置会社へ移行
役員構成		●社外取締役2名選任	●評価委員会開催	●取締役任期を1年に短縮		●1/3が社外取締役に				●社外取締役4名選任	●社外取締役5名選任(監査等委員含む)
報酬制度	●業績連動報酬制度			●業績連動型株式報酬制度					●役員報酬制度改定		

コーポレート・ガバナンス

取締役会の構成／保有する経験・スキル

当社の経営を遂行するにあたり必要と考える専門性及び個々の取締役に期待する専門性は以下のとおりです。

取締役に求められるスキルの組み合わせについては、項

目の最適化及び追加を行うとともに今後も経営環境や事業特性等に応じ適切に検証しながら、その選任方針策定のために活用していきます。

	氏名	指名報酬委員会		主な専門性と経験分野										
		評価・報酬	指名	経営	営業 マーケティング	財務会計	グローバル	研究開発 SCM	人事 人財開発	法務 リスク管理	ESG	IT デジタル		
取締役会	代表取締役社長 毛利 訓士	○		●	●								●	
	代表取締役 副社長執行役員 高原 茂季	○		●		●	●			●		●	●	
	代表取締役 専務執行役員 西林 均	○		●	●		●							
	取締役 常務執行役員 梶間 淳一			●			●	●						
	取締役 常務執行役員 富岡 崇			●	●	●	●		●			●	●	
	社外取締役 大森 紳一郎	独立	○	○	●			●			●		●	●
	社外取締役 四方 ゆかり	独立	○	○	●			●		●			●	
社外取締役 アスリ M. チョルパン	独立	○	○	●			●			●		●		
監査等委員会	取締役常勤監査等委員 長谷部 秀士					●								
	社外取締役監査等委員 山本 徳男	独立	○	○			●	●			●		●	
	社外取締役監査等委員 中井 洋恵	独立	○	○						●				

取締役及び取締役監査等委員の指名

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

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

取締役会の審議状況と実効性評価

2023年度取締役会の主な審議内容

定例的な決議事項のほか、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。
 ・ 機関設計
 ・ 人財戦略
 ・ M&A 戦略
 ・ 自己株式取得、政策保有株式売却、資金調達の多様化等の財務戦略

- ・ インド・アフリカ・欧州事業の戦略
- ・ 国内生産拠点及び非生産拠点の再編
- ・ デジタル投資、DX
- ・ 事業投資及び生産設備投資戦略

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

2023年度の評価では、大項目に関して細分化された設問による自己評価アンケート※を、代表取締役を除く取締役及び監査

役全員を対象に実施しました。
 ※自己評価アンケート：27項目構成、設問ごとに5段階で定量評価に加え、自由記述形式でのコメントを記入。

評価結果の概要（PDCAサイクルの状況）

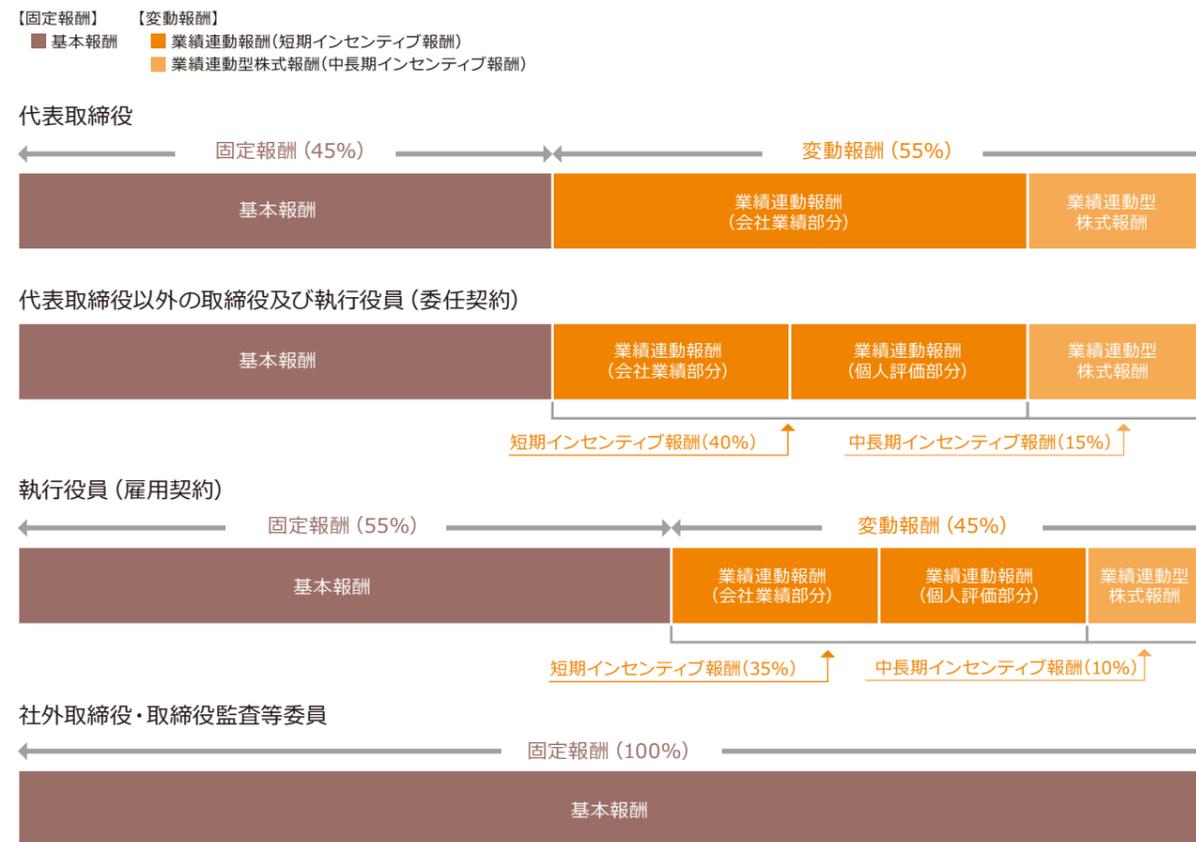
2022年度まで概要	<ul style="list-style-type: none"> ・ 戦略性の高いテーマについて討議機会を増設し、議論を深化。 具体例：「気候変動関連情報開示」「国内生産再編プロジェクト」等 ・ 社外取締役の豊富な経験・知見やスキルを生かした、講演・講義形式による共有機会及びトレーニングの継続。 （大型プロジェクトのマネジメントポイント、ダイバーシティ&インクルージョン等） ・ 事業部門長と社外役員との17中計進捗状況の共有機会を設定（12月及び1月）。
課題	<ul style="list-style-type: none"> ・ 全ての大項目において、前年度よりも平均スコアが向上。特に取締役会の構成や審議に関して、高い実効性を確認。 ・ 戦略テーマ討議の増設や、社外役員のスキル活用、事業部門長と社外役員との17中計進捗状況の共有機会の設定は、実効性向上に確実に寄与しており次年度も継続。 ・ 取締役会の機能全般のさらなる充実化や諮問委員会の機能強化に向けた検討が必要。
2023年度計画 PLAN	<ul style="list-style-type: none"> ・ 事業部門長と社外役員との事業報告を通じた相互交流の機会を年2回に増設し、年間スケジュールに組み込む。 ・ 戦略テーマ討議の拡充及び社外取締役によるスキル講演の継続実施。 ・ 経営人財育成やサクセッションプランに関する議論の深化、充実。
2023年度取り組み DO	<ul style="list-style-type: none"> ・ 戦略性の高いテーマについて討議機会を増設し、議論を深化。 具体例：「機関設計」「戦略人事推進プロジェクト」「ERPプロジェクト、BPR検討」等 ・ 社外取締役の豊富な経験・知見やスキルを生かした、講演・講義形式による共有機会及びトレーニングの継続。 （当社にふさわしい機関設計、グローバルカンパニー見聞等） ・ 部門長と社外役員との事業戦略の共有機会を設定（10月及び11月）。
2023年度評価 CHECK	<ul style="list-style-type: none"> ・ 取締役会の審議や機能、諮問委員会の運営について課題が抽出された。 ・ 取締役会の機能全般のさらなる充実化や諮問委員会の機能強化に向けた検討が必要 ・ 戦略テーマ討議の増設や、社外役員のスキル活用、事業部門長と社外役員との17中計進捗状況の共有機会の設定は、実効性向上に確実に寄与しており次年度も拡充して継続。
2024年度取り組み方針 ACTION	<ul style="list-style-type: none"> ・ 事業部門長と社外役員との事業報告を通じた相互交流の機会を年4回に増設し、年間スケジュールに組み込む。 ・ 戦略テーマ討議のスケジュール化とさらなる拡充 ・ 任意の諮問委員会のあり方を見直し、開催回数を大幅に増やし、サクセッションプラン、真のグローバルカンパニーとしての人財育成及び報酬制度に関する議論の深化、充実。

コーポレート・ガバナンス

役員報酬

- 当社グループの企業理念実現のため、以下を役員報酬制度の基本方針としています。
- ・長期成長戦略「Good to Great」達成を動機づけ、持続的な企業価値の向上を実現するためのものであること
 - ・真のグローバル企業として、内外の優秀な人材を当社の経営陣として確保することができる報酬水準であること
 - ・報酬の決定プロセスは透明性、客観性の高いものであること

役員報酬の構成



※役員の中長期的な経営責任を担保するため、報酬全体のおよそ5%は、積立型退任時報酬として支給する制度を採用しています。
 ※業績連動報酬部分は、達成度等に応じ、報酬の変動幅を0~200%としています。
 ※業績連動報酬(会社業績部分)業績指標は、EBITDA: 50%、ROE: 50%の評価ウェイトとします。

※個人評価は、担当業務の業務目標達成に向けた施策等の達成状況によります。
 ※社外取締役・取締役監査等委員は、高い独立性確保の観点から、業績との連動は行いません。
 ※社内取締役及び執行役員の業績連動報酬(個人評価部分)に係る目標には、サステナビリティに関連する目標が含まれています。

役員報酬のプロセスと決定権限

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指名報酬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。指名報酬委員会においては、その合理性、適正性を確認します。取締役会は同委員会の答申内容を受けて、個々の役員報酬を決定します)

報酬ガバナンスに関する体制について

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

- ①指名報酬委員会
- ②マルス・クローバックの設定

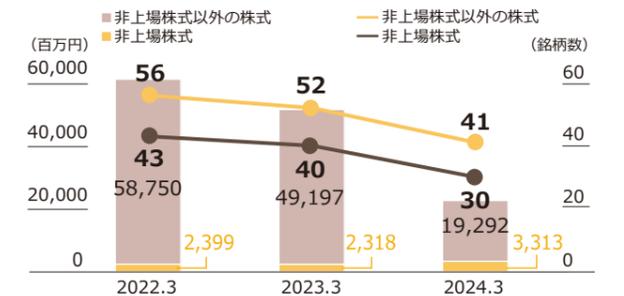
当社は業績連動型株式報酬制度において、制度対象者である取締役に重大な不正・違反行為等が判明した場合、当該取締役に対する付与ポイントの没収または支給株式相当額の賠償を求めることができる規程を設けています。

政策保有株式の縮減

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

2023年度においても引き続き、総資産圧縮による成長投資資金捻出のため、政策保有株の一部売却を進めており、単体の投資有価証券売却益として、33,131百万円を計上しました。

この結果、連結純資産に対する政策保有株式の割合は約5.9%となりました。



グループガバナンスの管理

- ・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、監査等委員及び取締役会に適宜報告しています。

【海外事例】

インド:Kansai Nerolac Paints Ltd.(KNPL)

コーポレート・ガバナンス規範を遵守し、企業市民として、従業員、株主、顧客、取引先、社会など全てのステークホルダーの利益にかなうように努めることを基本理念としています。当社は、透明性の高い取引を行うこと、関連する全ての情報をわかりやすく開示すること、全てのステークホルダーに対して公正であること、専門的な能力を有する独立した取締役会によって当社の活動が管理されることを確保することにより、この目標を達成することを目指しています。

適なスキルマトリクスに基づいて、指名・報酬委員会にて審議のうえ、取締役候補を選任しています。

報酬について

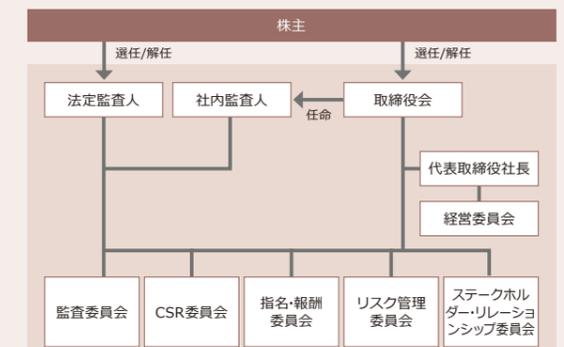
取締役、主要管理職及びその他の従業員に対する報酬方針を定め、ホームページで公開しています。この方針をもとに、指名・報酬委員会にて審議のうえ、常勤取締役の報酬を決定しています。

取締役 (2024年7月28日時点)

- 常勤取締役 1名
- 非常勤取締役 3名(関西ペイント株式会社役員)
- 社外取締役 3名

取締役の選定基準

取締役や経営幹部候補には、会社として定める行動規範を満たすことを求めています。また、取締役会が効果的に機能し、利用できるようにするために、最



役員一覧 (2024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	19/19回(100%)
1981年4月	当社入社
2010年6月	当社取締役 塗料事業部長補佐
2015年6月	当社代表取締役常務執行役員 営業・国際管掌 兼 関西ペイント販売株式会社 代表取締役社長
2018年4月	当社代表取締役専務執行役員 COO 兼 営業管掌 兼 塗料事業部長 兼 関西ペイント販売株式会社 代表取締役社長 (2019年3月退任)
2019年4月	当社代表取締役社長(現任)



代表取締役副社長執行役員
高原 茂季

所有する当社株式の数	4,600株
取締役会への出席状況	19/19回(100%)
1981年4月	日本電気株式会社入社
2007年6月	株式会社ミスミグループ本社 執行役員CFO
2011年2月	ファイザー株式会社 取締役執行 役員 経理・財務本部長CFO (2020年2月退任)
2020年4月	当社入社 当社常務執行役員 経営推進本部長
2021年4月	当社専務執行役員 経営推進部門長
2021年6月	当社取締役専務執行役員 経営推進部門長
2022年4月	当社代表取締役副社長執行役員 経営推進部門長
2024年4月	当社代表取締役副社長執行役員 最高財務責任者(現任)



代表取締役専務執行役員
西林 均

所有する当社株式の数	1,100株
取締役会への出席状況	19/19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
2024年4月	当社代表取締役専務執行役員 国際事業部門長(現任)

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



取締役常務執行役員
梶間 淳一

所有する当社株式の数	3,800株
取締役会への出席状況	15/15回(100%) [*]
1987年4月	当社入社
2016年4月	当社自動車塗料本部副本部長
2019年4月	当社執行役員 自動車塗料本部副本部長
2019年12月	当社執行役員 塗料事業部技術統括 (自動車・工業)
2021年4月	当社執行役員Kansai Helios Coatings GmbH取締役社長 (2023年3月退任)
2023年4月	当社常務執行役員 生産・SCM調達部門長
2023年6月	当社取締役常務執行役員 生産・SCM調達部門長
2024年4月	当社取締役常務執行役員 開発・調達部門長(現任)

※梶間淳一氏の取締役会出席回数は、2023年6月29日の
就任以降の状況を記載しています。



取締役常務執行役員
岡岡 崇

所有する当社株式の数	3,500株
取締役会への出席状況	—/—回(—%)
1996年4月	当社入社
2019年4月	当社経営企画室長
2020年4月	当社経営推進本部 経営企画部長
2020年7月	当社経営推進本部 副本部長 兼 経営推進本部 経営企画部長
2021年4月	当社執行役員 経営推進部門 経営企画本部長
2024年4月	当社常務執行役員 経営推進部門長
2024年6月	当社取締役常務執行役員 経営推進部門長(現任)

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



社外取締役
大森 紳一郎

所有する当社株式の数	一株
取締役会への出席状況	15/15回(100%)
1978年4月	株式会社日立製作所入社
2016年4月	同社 執行役専務
2017年6月	日立キャピタル株式会社(現 三 菱HCキャピタル株式会社) 社外 取締役 日立化成株式会社(現 株式会社 レノナック) 取締役
2019年6月	日立金属株式会社(現 株式会社 プロテリアル) 取締役会長
2020年7月	株式会社日立ハイテック 取締役会長
2022年3月	コクヨ株式会社 社外取締役(現任)
2022年6月	マクニカ富士エレクトロニクス 株式会社(現 マクニカホールディン グス株式会社) 社外取締役(現任)
2023年6月	当社社外取締役(現任)

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



社外取締役
四方 ゆかり

所有する当社株式の数	一株
取締役会への出席状況	—/—回(—%)
1987年9月	日本ゼネラルエレクトリック株 式会社(現 日本GE株式会社) 入社
1997年7月	ゼネラルエレクトリックキャピ タルカーシステム株式会社 人事総務部長
2001年2月	GE横河メディカルシステム株 式会社(現 GEヘルスケア・ジャパ ン株式会社) 取締役人事部門長
2003年1月	AIU保険会社(現 AIG損害保険 株式会社) 人事担当執行役員
2006年2月	マイクロソフト株式会社(現 日 本マイクロソフト株式会社) 執行役人事本部長
2011年10月	グラクソ・スミスクライン株 式会社 人財担当取締役
2012年4月	経済同友会幹事
2016年10月	人事顧問及び人事コンサルタ ント(現任)
2021年6月	株式会社JALUX 社外取締役
2023年6月	日本電子株式会社 社外取締役 (現任)
2024年6月	当社社外取締役(現任)

重要な兼職の状況
日本電子株式会社 社外取締役



社外取締役
アスリ M. チョルパン

所有する当社株式の数	一株
取締役会への出席状況	—/—回(—%)
2008年4月	コロンビア大学京都日本研究セ ンター 特定准教授
2012年10月	ハーワード大学ライシャワー研 究所 客員研究員
2012年10月	マサチューセッツ工科大学政治 学研究科及びスローン・ビジネス スクール 客員准教授
2015年7月	株式会社グルメ軒屋 社外取締 役
2016年4月	京都大学大学院経済学研究科 准教授
2016年5月	同 経営管理大学院 准教授
2016年9月	ハーワードビジネススクール 客 員教授
2018年3月	住友ゴム工業株式会社 社外監 査役(現任)
2018年4月	京都大学大学院経済学研究科 教授(現任)
2018年4月	同 経営管理大学院 教授(現任)
2019年3月	NISSHA株式会社 社外取締役
2024年6月	当社社外取締役(現任)

重要な兼職の状況
京都大学大学院 教授
住友ゴム工業株式会社 社外監査役

■ 監査等委員である取締役



取締役常勤監査等委員
長谷部 秀士

所有する当社株式の数	6,400株
取締役会への出席状況	19/19回(100%)
監査役会への出席状況	14/14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
2024年6月	当社取締役常勤監査等委員 (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



社外取締役監査等委員
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	19/19回(100%)
監査役会への出席状況	14/14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2月	NEC ネットワーク 株式会社 執行役員
2017年6月	同社 常勤監査役
2019年6月	日本高純度化学株式会社 常勤監査役
2021年6月	当社社外監査役
2024年6月	当社社外取締役監査等委員 (現任)



社外取締役監査等委員
中井 洋恵

所有する当社株式の数	一株
取締役会への出席状況	15/15回(100%)
監査役会への出席状況	11/11回(100%) [*]
1988年4月	弁護士登録(大阪弁護士会)
2016年8月	当社社外監査役 (2017年6月退任)
2018年6月	グンゼ株式会社 社外取締役 (現任)
2023年6月	当社社外監査役
2024年6月	当社社外取締役監査等委員 (現任)

重要な兼職の状況
弁護士
グンゼ株式会社 社外取締役
※中井洋恵氏の取締役会・監査役会出席回数は、2023年
6月29日の就任以降の状況を記載しています。

■ 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14名で、うち4名は取締役を兼任しています。

常務執行役員
自動車・工業事業部門長
徳 清秀

常務執行役員
日本汎用事業部門長
関西ペイント販売株式会社 代表取締役社長
高多 洋一

執行役員
サプライチェーン部門長
田中 剛

執行役員
自動車・工業事業部門 副部門長
高田 秀雄

執行役員
自動車・工業事業部門 副部門長
殿村 浩規

執行役員
日本汎用事業部門 副部門長
前川 克彦

執行役員
インド事業統括
開発・調達部門 副部門長
ブラヴィン D. チャウダリ

執行役員
開発・調達部門 副部門長
横田 玄

執行役員
国際事業部門 副部門長
アフリカ事業統括
Kansai Plascon Africa Ltd. 社長
プレジェイ R. ララ

執行役員
経営推進部門 経理・財務本部長
山本 秀至

リスクマネジメント

■ 基本的な考え方

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等、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。

■ 体制

経営監視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部門長で構成し、年2回開催しています。社内に存在するリスク情報の共有やリスク評価、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。

- (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。



■ リスク項目と対応

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

■ 対応例

BCP対応

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

コンプライアンス

■ コンプライアンス基本方針

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

■ 体制

経営監視委員会の傘下に6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設置し、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等を行っています。

■ 活動実績

研修と周知活動

当社では、コンプライアンス意識向上のツールとして、コンプライアンス・ハンドブック（2022年4月改訂）をグループ会社の従業員に配布しています。ハンドブックでは、「信用」や「誠実」及び「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、「私たちの約束」「やってはならないこと」「心がけたいこと」を具体的に記載し、一人一人が心がける「行動指針」をわかりやすく編纂しました。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。

さらに、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、当社では腐敗防止を含む各種コンプライアンス教育・研修活動を定期的実施しています。

情報セキュリティ対策

全社的な情報管理、セキュリティ強化の実行の観点から2022年4月に情報セキュリティ委員会を設置しました。

2023年度は、組織的対策として情報セキュリティ基準を定め、技術的対策、物理的対策に加え、人的対策として、e-ラーニングを用いた従業員教育等を通年行うとともに標的型攻撃メール訓練についても当社グループ単位で実施し、ハード・ソフト双方向でその対応力を向上させました。

2023年度のコンプライアンスに関する取り組み

- ①教育の実施 e-ラーニング研修、社外講師による海外出向向け研修等
- ②情報共有 メールマガジン・社内ポータルサイトにて、定期的に情報発信、ポスター配布
- ③アンケート調査 各種リスクを総合的に評価するために開始。2024年度はその分析結果に基づき、各種研修の実施・社内規程の見直し等を行い、リスクの低減に努める。

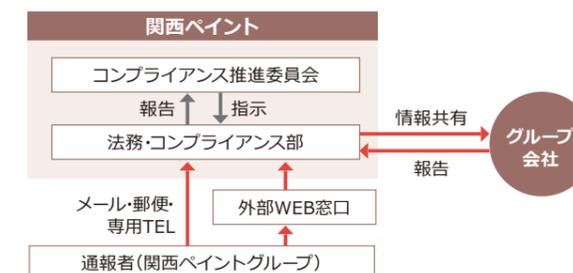
輸出管理

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。輸出入の法令を遵守し、適切な管理を行うことを基本とし、安全保障貿易管理に関する規程を制定しています。また、これを運用する目的で、輸出管理部会を全社横断的に組織し、該非判定・取引審査・出荷管理を確実に実施する管理体制を構築しています。

内部通報制度

当社では、贈収賄等の腐敗行為を含む法令違反、社内規程違反及びハラスメントを含む不正行為に関して、グループ従業員が利用できる内部通報制度を導入しています。内部通報に関連する社内規程において、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。

■ 内部通報体制概要



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				セグメント利益			
	前連結会計年度(百万円)	当連結会計年度(百万円)	増減率(%)	2024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(%)	2024年度見込(百万円)
日本	152,508	165,301	8.4	165,000	13,285	21,451	61.5	22,000
インド	127,544	136,648	7.1	152,000	10,987	14,807	34.8	15,500
欧州	112,070	135,902	21.3	166,000	1,991	5,068	154.5	5,000
アジア	68,070	71,876	5.6	72,500	7,344	10,548	43.6	10,500
アフリカ	41,831	43,338	3.6	45,000	2,724	4,077	49.7	4,500
その他	7,045	9,210	30.7	9,500	1,374	3,297	139.9	3,500
合計	509,070	562,277	10.5	610,000	37,840	59,239	56.6	61,000

(注) セグメント利益 = 営業利益 + 持分法投資損益

■ 事業部別セグメント

セグメントの名称	自動車塗料		工業塗料		建築塗料		自動車(補修用)船舶・防食塗料		その他		合計	
	金額(百万円)	増減率(%)	金額(百万円)	増減率(%)	金額(百万円)	増減率(%)	金額(百万円)	増減率(%)	金額(百万円)	増減率(%)	金額(百万円)	増減率(%)
日本	66,077	13.0	37,048	7.5	23,610	0.3	37,910	16.7	655	△81.5	165,301	8.4
インド	42,393	15.7	20,927	13.7	69,959	0.9	2,753	11.9	615	△11.0	136,648	7.1
欧州	12,049	46.6	71,843	28.7	7,567	9.8	15,931	20.4	28,509	2.1	135,902	21.3
アジア	42,691	10.6	12,990	△1.1	10,206	2.8	3,688	10.6	2,300	△25.2	71,876	5.6
アフリカ	475	3.1	4,951	11.9	32,365	2.5	2,589	0.9	2,956	6.0	43,338	3.6
その他	9,210	30.7	-	-	-	-	-	-	-	-	9,210	30.7
合計	172,898	15.7	147,761	17.0	143,708	1.7	62,872	16.2	35,036	△7.8	562,277	10.5

1) 売上高及び営業利益

当期の売上高は前期比10.5%増、532億7百万円増収の5,622億77百万円となり、営業利益は前期比60.8%増、195億18百万円増の515億95百万円となりました。売上高、営業利益ともに2024年2月時点で見直した公表値を上回る結果となりました。増収増益の主たる要因は価格水準の改善と原材料価格水準の低下が相乗効果を出し、増益となっています。

2) 営業外損益及び経常利益

当期の営業外損益は前期比20億49百万円減少の60億89百万円のプラスとなりました。主な減少要因は、持分法による投資利益の増加及び為替差益の増加があったものの、正味貨幣持高に係る損失の増加及び支払利息の増加によるものであります。これらの結果、当期の経常利益は前期比43.4%増、174億68百万円増益の576億85百万円となりました。

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474億38百万円増加の506億91百万円のプラスとなりました。主な増加要因は政策保有株式の売却による投資有価証券売却益、インドの土地売却や本社事務所の売却に伴う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149.3%増 649億6百万円増益の1,083億76百万円となりました。

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180億73百万円増加の320億29百万円となりました。主な増加要因は当社グループにおける税引前当期純利益の増加による税金費用の増加によるものです。これらの結果、親会社株主に帰属する当期純利益は前期比166.4%増、419億14百万円増益の671億9百万円となりました。

	当連結会計年度末	前期末比	主たる要因
流動資産	3,287億20百万円	88億88百万円増	現金及び預金などが減少したものの、主に受取手形、売掛金及び契約資産、有価証券等が増加
固定資産	3,609億82百万円	88億60百万円増	投資有価証券などが減少したものの、主に有形固定資産、退職給付に係る資産、出資金及び無形固定資産等が増加
流動負債	1,528億49百万円	1,124億82百万円減	短期借入金や短期社債等の減少
固定負債	1,566億5百万円	1,030億3百万円増	転換社債型新株予約権付社債等の増加
純資産	3,802億48百万円	272億27百万円増	自己株式の取得により減少したものの、親会社株主に帰属する当期純利益を計上。なお、自己株式の消却の実施により利益剰余金が減少。

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

当社グループは、各国に製造拠点を設け事業活動を展開することを基本としていますが、製品・原材料を他拠点から調達す

る場合等、為替相場の変動が当社グループの事業活動・業績に影響を及ぼします。製品の生産移管や、原材料の現地調達を進めていくほか、為替予約の実施等によるリスクヘッジを図っていきます。

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

主要連結財務情報の推移

※1 単位(%)は小数第1位まで表示

項目	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
売上高(百万円)	320,453	349,333	328,118	330,235	401,977	427,425	406,886	364,620	419,190	509,070	562,277
分野別売上高(百万円)											
自動車	100,871	111,015	103,256	103,431	111,235	112,985	104,981	90,036	119,089 ^{※2}	149,434	172,898
自補修	20,601	21,054	19,640	19,372	23,262	24,097	21,735	18,751	21,568	26,293	29,404
工業	81,944	87,309	81,888	83,448	111,887	122,193	114,782	102,285	102,215	126,244	147,761
建築	83,232	93,532	83,221	86,670	103,550	112,310	109,374	101,122	119,797	141,291	143,708
船舶・防食	18,999	19,893	22,440	20,793	22,586	22,081	22,462	21,388	22,510	27,803	33,468
その他	14,804	16,528	17,670	16,519	29,455	33,758	33,550	31,034	34,007	38,003	35,036
地域別売上高(百万円)											
日本	154,287	154,004	155,367	151,416	155,552	159,339	155,078	142,999	138,620	152,508	165,301
インド	54,956	69,521	65,800	74,694	83,432	86,922	81,697	73,084	97,133	127,544	136,648
欧州	—	—	17,772	16,830	59,098	71,934	68,168	66,002	84,320	112,070	135,902
アジア	59,548	66,232	58,897	56,623	63,300	63,828	60,176	49,504	57,631	68,070	71,876
アフリカ	34,801	39,543	29,251	28,026	35,132	39,446	35,742	27,917	36,131	41,831	43,338
その他	16,860	20,031	1,029	2,643	5,461	5,954	6,021	5,112	5,352	7,045	9,210
海外売上高比率(%)	55.6%	59.6%	57.6%	58.9%	65.3%	66.1%	65.0%	64.1%	70.3%	72.6%	73.4%
営業利益(百万円)	29,636	31,580	34,772	35,310	35,802	32,306	31,510	31,228	30,096	32,077	51,595
売上高営業利益率(%)	9.2%	9.0%	10.6%	10.7%	8.9%	7.6%	7.7%	8.6%	7.2%	6.3%	9.2%
経常利益(百万円)	35,471	37,725	39,714	40,025	33,241	34,838	34,874	35,880	37,611	40,216	57,685
地域別セグメント利益(百万円)											
日本	16,902	16,278	20,756	22,336	19,265	17,820	16,793	13,884	11,600	13,285	21,451
インド	5,163	7,306	8,798	10,860	12,625	10,576	10,343	10,162	7,444	10,987	14,807
欧州	—	—	1,115	1,371	5,074	3,261	3,115	5,571	5,679	1,991	5,068
アジア	7,341	7,952	7,454	6,675	89	5,426	5,461	4,693	6,826	7,344	10,548
アフリカ	1,466	1,638	-587	-2,744	△3,609	△2,477	△1,486	526	2,394	2,724	4,077
その他	2,251	2,559	1,289	986	966	467	1,254	1,161	1,519	1,374	3,297
調整額	36	29	28	7	25	17	19	30	42	132	△11
売上高セグメント利益率(%)	10.3%	10.2%	11.8%	12.0%	8.6%	8.2%	8.7%	9.9%	8.5%	7.4%	10.5%
親会社株主に帰属する当期純利益(百万円)	21,560	20,409	28,343	24,168	17,701	17,405	18,477	20,027	26,525	25,195	67,109
EPS(1株当たり当期純利益)(円)	80.91	76.61	106.41	93.16	68.80	67.68	71.87	77.91	103.23	104.61	299.15
ROE(自己資本当期利益率)(%)	10.2%	8.3%	10.9%	9.5%	6.7%	6.4%	6.9%	7.2%	8.7%	8.2%	22.3%
配当性向(%)	18.5%	19.6%	17.9%	23.6%	39.2%	44.3%	41.7%	38.5%	29.1%	28.7%	13.4%
1株当たり配当額(円)	15.00	15.00	19.00	22.00	27.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	40.00
設備投資額(百万円)	15,509	13,034	11,443	13,617	16,782	23,018	13,949	11,547	14,536	12,204	21,344
研究開発費(百万円)	5,268	5,323	5,046	5,297	6,592	6,547	6,582	6,400	6,776	7,621	9,098
減価償却費(百万円)	8,446	10,289	9,742	10,153	13,176	13,917	14,482	14,319	14,291	15,771	17,962
営業活動によるキャッシュ・フロー(百万円)	25,486	31,957	31,470	29,146	33,509	35,632	40,324	42,647	15,524	50,231	67,084
投資活動によるキャッシュ・フロー(百万円)	△16,145	△19,544	△14,789	△97,020	△33,756	△17,461	△22,045	△507	△2,087	△10,643	△9,043
財務活動によるキャッシュ・フロー(百万円)	△6,511	△9,632	△14,834	60,264	8,059	△6,964	△37,403	16,828	△64,100	△18,296	△72,856

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

連結貸借対照表

(単位: 百万円)

	前連結会計年度 (2023年3月31日)	当連結会計年度 (2024年3月31日)
〈資産の部〉		
流動資産		
現金及び預金	86,973	76,587
受取手形、売掛金及び契約資産	106,785	113,202
有価証券	8,169	24,209
商品及び製品	54,673	56,765
仕掛品	7,994	8,917
原材料及び貯蔵品	42,942	38,641
その他	16,819	15,234
貸倒引当金	△4,526	△4,838
流動資産合計	319,832	328,720
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物(純額)	65,465	68,517
機械装置及び運搬具(純額)	36,976	41,688
工具、器具及び備品(純額)	8,614	9,883
土地	27,836	27,759
建設仮勘定	7,417	11,111
有形固定資産合計	146,309	158,961
無形固定資産		
借地権	3,101	3,206
ソフトウェア	2,673	3,221
ソフトウェア仮勘定	1,116	3,712
のれん	34,905	34,051
その他	21,952	21,969
無形固定資産合計	63,747	66,160
投資その他の資産		
投資有価証券	89,098	70,937
出資金	23,750	26,939
長期貸付金	2,452	2,781
退職給付に係る資産	17,824	25,081
繰延税金資産	5,202	5,784
その他	8,831	9,914
貸倒引当金	△5,094	△5,579
投資その他の資産合計	142,065	135,860
固定資産合計	352,122	360,982
資産合計	671,954	689,703

(単位: 百万円)

	前連結会計年度 (2023年3月31日)	当連結会計年度 (2024年3月31日)
〈負債の部〉		
流動負債		
支払手形及び買掛金	80,999	86,707
短期借入金	73,432	9,653
関係会社短期借入金	20	20
1年内返済予定の長期借入金	400	258
短期社債	44,999	—
リース債務	1,146	1,511
未払費用	10,142	11,901
未払法人税等	7,760	17,571
賞与引当金	4,930	5,854
その他	41,500	19,370
流動負債合計	265,332	152,849
固定負債		
転換社債型新株予約権付社債	—	100,592
長期借入金	2,466	6,108
リース債務	3,760	4,418
繰延税金負債	37,889	35,589
退職給付に係る負債	7,818	7,759
役員退職慰労引当金	445	477
役員株式給付引当金	234	278
その他	986	1,381
固定負債合計	53,602	156,605
負債合計	318,934	309,455
〈純資産の部〉		
株主資本		
資本金	25,658	25,658
資本剰余金	21,056	19,953
利益剰余金	299,019	234,131
自己株式	△79,971	△2,128
株主資本合計	265,762	277,614
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	32,744	22,141
繰延ヘッジ損益	△2,045	3
為替換算調整勘定	△7,937	1,537
退職給付に係る調整累計額	4,385	8,659
その他の包括利益累計額合計	27,147	32,341
非支配株主持分	60,110	70,291
純資産合計	353,020	380,248
負債純資産合計	671,954	689,703

連結損益計算書／連結包括利益計算書

連結損益計算書

(単位: 百万円)

	前連結会計年度 (自 2022年4月1日 至 2023年3月31日)	当連結会計年度 (自 2023年4月1日 至 2024年3月31日)
売上高	509,070	562,277
売上原価	372,018	388,917
売上総利益	137,052	173,359
販売費及び一般管理費	104,975	121,764
営業利益	32,077	51,595
営業外収益		
受取利息	469	991
受取配当金	1,667	1,226
持分法による投資利益	5,762	7,643
為替差益	771	1,837
雑収入	2,128	1,936
営業外収益合計	10,800	13,636
営業外費用		
支払利息	1,328	2,091
棚卸資産廃棄損	365	391
正味貨幣持高に係る損失	—	3,718
雑支出	966	1,345
営業外費用合計	2,661	7,547
経常利益	40,216	57,685
特別利益		
固定資産売却益	360	17,355
投資有価証券売却益	3,566	33,863
関係会社株式売却益	—	41
関係会社出資金売却益	242	—
関係会社清算益	—	31
特別利益合計	4,169	51,291
特別損失		
固定資産除売却損	148	369
減損損失	385	69
投資有価証券売却損	2	41
投資有価証券評価損	0	9
関係会社株式売却損	20	—
子会社清算損	—	101
早期割増退職金	358	8
特別損失合計	915	600
税金等調整前当期純利益	43,469	108,376
法人税、住民税及び事業税	13,604	30,946
法人税等調整額	351	1,083
法人税等合計	13,955	32,029
当期純利益	29,513	76,347
非支配株主に帰属する当期純利益	4,318	9,237
親会社株主に帰属する当期純利益	25,195	67,109

連結包括利益計算書

(単位: 百万円)

	前連結会計年度 (自 2022年4月1日 至 2023年3月31日)	当連結会計年度 (自 2023年4月1日 至 2024年3月31日)
当期純利益	29,513	76,347
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	△5,824	△17,998
繰延ヘッジ損益	△229	2,025
為替換算調整勘定	12,562	10,709
退職給付に係る調整額	△126	4,274
持分法適用会社に対する持分相当額	4,051	9,827
その他の包括利益合計	10,433	8,838
包括利益	39,947	85,185
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	32,622	72,303
非支配株主に係る包括利益	7,324	12,881

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

(単位: 百万円)

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

(単位: 百万円)

当連結会計年度 (自 2023年4月1日 至 2024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	21,056	299,019	△79,971	265,762
超インフレの調整額			2,397		2,397
超インフレの調整額を反映した当期首残高	25,658	21,056	301,416	△79,971	268,160
当期変動額					
剰余金の配当			△7,585		△7,585
親会社株主に帰属する当期純利益			67,109		67,109
自己株式の取得				△49,139	△49,139
自己株式の処分		0		59	59
自己株式の消却		△0	△126,921	126,922	—
連結子会社株式の取得による持分の増減		△1,102			△1,102
持分法適用会社の減少に伴う利益剰余金増加高			28		28
在外連結子会社の機能通貨変更に伴う増減			84		84
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)					
当期変動額合計	—	△1,103	△67,285	77,842	9,454
当期末残高	25,658	19,953	234,131	△2,128	277,614

(単位: 百万円)

当連結会計年度 (自 2023年4月1日 至 2024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	32,744	△2,045	△7,937	4,385	27,147	60,110	353,020
超インフレの調整額						2,062	4,460
超インフレの調整額を反映した当期首残高	32,744	△2,045	△7,937	4,385	27,147	62,173	357,480
当期変動額							
剰余金の配当							△7,585
親会社株主に帰属する当期純利益							67,109
自己株式の取得							△49,139
自己株式の処分							59
自己株式の消却							—
連結子会社株式の取得による持分の増減							△1,102
持分法適用会社の減少に伴う利益剰余金増加高							28
在外連結子会社の機能通貨変更に伴う増減							84
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	△10,603	2,048	9,475	4,274	5,194	8,118	13,313
当期変動額合計	△10,603	2,048	9,475	4,274	5,194	8,118	22,767
当期末残高	22,141	3	1,537	8,659	32,341	70,291	380,248

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 2022年4月1日 至 2023年3月31日)	当連結会計年度 (自 2023年4月1日 至 2024年3月31日)
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税金等調整前当期純利益	43,469	108,376
減価償却費	15,771	17,962
減損損失	385	69
のれん償却額	3,844	4,573
貸倒引当金の増減額(△は減少)	937	418
退職給付に係る負債の増減額(△は減少)	△2,134	△1,329
受取利息及び受取配当金	△2,137	△2,218
支払利息及び社債利息	1,328	2,091
持分法による投資損益(△は益)	△5,762	△7,643
投資有価証券売却損益(△は益)	△3,563	△33,821
投資有価証券評価損益(△は益)	0	9
関係会社株式売却損益(△は益)	20	△41
関係会社出資金売却損益(△は益)	△242	-
固定資産除売却損益(△は益)	△212	△16,985
売上債権の増減額(△は増加)	7,060	△1,915
棚卸資産の増減額(△は増加)	△4,061	10,856
仕入債務の増減額(△は減少)	6,403	3,176
その他	△7,177	757
小計	53,930	84,336
利息及び配当金の受取額	5,041	6,047
利息の支払額	△1,283	△1,451
法人税等の支払額	△7,457	△21,847
営業活動によるキャッシュ・フロー	50,231	67,084
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	△3,711	△5,925
定期預金の払戻による収入	5,350	4,226
有価証券の純増減額(△は増加)	△4,477	△13,203
有形固定資産の取得による支出	△9,347	△15,965
有形固定資産の売却による収入	487	19,738
無形固定資産の取得による支出	△1,765	△4,101
投資有価証券の取得による支出	△185	△1,017
投資有価証券の売却による収入	5,175	37,534
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出	-	△16,734
貸付けによる支出	△88	△83
貸付金の回収による収入	66	2,068
デリバティブ決済による収支(純額)	-	△14,593
事業譲受による支出	△1,316	△429
その他	△831	△557
投資活動によるキャッシュ・フロー	△10,643	△9,043
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)	65,166	△67,589
長期借入れによる収入	486	4,043
長期借入金の返済による支出	△1,788	△453
社債の発行による収入	169,999	195,000
社債の償還による支出	△124,999	△239,999
転換社債型新株予約権付社債の発行による収入	-	100,600
転換社債型新株予約権付社債の償還による支出	△60,000	-
自己株式の取得による支出	△53,443	△49,027
配当金の支払額	△7,382	△7,585
非支配株主への配当金の支払額	△3,161	△3,367
非支配株主からの払込みによる収入	173	-
連結の範囲の変更を伴わない子会社株式の取得による支出	△2,267	△2,900
その他	△1,078	△1,574
財務活動によるキャッシュ・フロー	△18,296	△72,856
現金及び現金同等物に係る換算差額	2,262	2,503
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	23,554	△12,311
現金及び現金同等物の期首残高	59,709	83,263
現金及び現金同等物の期末残高	83,263	70,952

会社情報

(2024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	〒530-0001 大阪府大阪市北区梅田1丁目13番1号 大阪梅田ツインタワーズ・サウス 28階 TEL.06-7178-5531 (代表)
創立	1918年5月
代表者	代表取締役社長 毛利 訓士

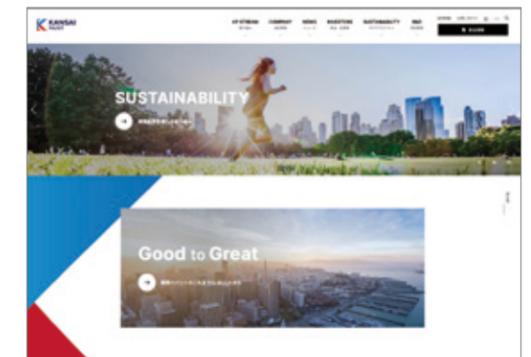
資本金	25,658百万円
従業員数(連結)	16,844名
決算期	3月31日
主な事業内容	・ 各種塗料の製造・販売 ・ 配色設計 ・ バイオ関連製品及び電子材料関連製品の製造・販売
売上高(連結)	562,277百万円

グループ会社

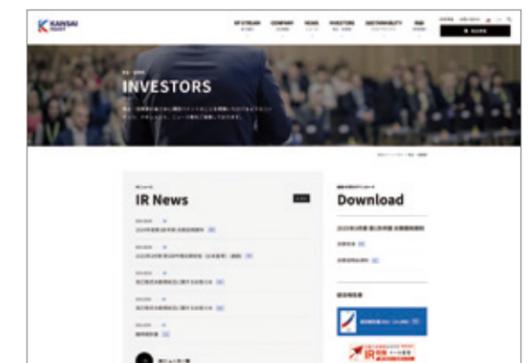
連結子会社	
関西ペイント販売株式会社 (東京都大田区)	
久保孝ペイント株式会社 (大阪市東淀川区)	
日本化工塗料株式会社 (神奈川県高座郡)	
株式会社カンベハピオ (大阪市淀川区)	
カンベ商事株式会社 (東京都大田区)	
株式会社KAT (神奈川県横浜市)	
関西ペイントマリン株式会社 (東京都大田区)	
Kansai Helios Coatings GmbH (オーストリア)	
Kansai Nerolac Paints Ltd. (インド)	
Kansai Plascon East Africa (Pty) Ltd. (モーリシャス)	
PT. Kansai Prakarsa Coatings (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)	
ほか83社	
持分法適用の非連結子会社及び関連会社	
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)	
ほか28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>



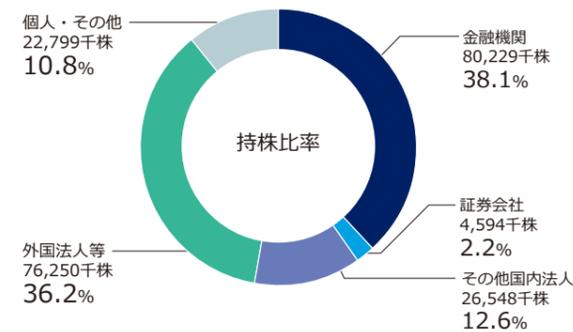
IR情報 <https://www.kansai.co.jp/ir/>

株主・投資家情報 (2024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	210,421,470株 (うち自己株式数 191株)
株主数	18,102名

所有者別株式分布状況



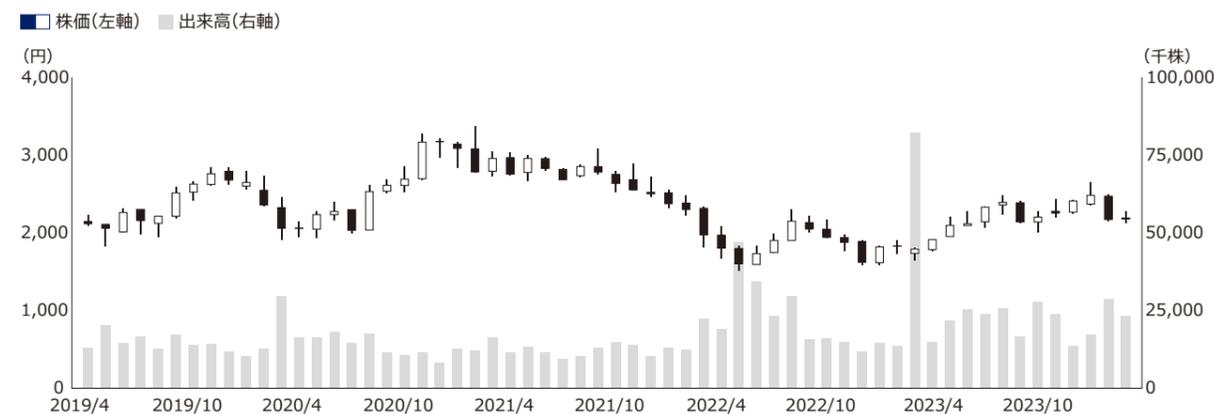
大株主 (上位10名)

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)	31,211	14.83
日本生命保険相互会社	12,490	5.93
第一生命保険株式会社	12,485	5.93
株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	9,891	4.70
JP MORGAN CHASE BANK 380055	8,511	4.04
関西ペイント交友持株会	4,304	2.04
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	4,233	2.01
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505223	4,086	1.94
東京海上日動火災保険株式会社	3,136	1.49
株式会社三菱UFJ銀行	2,859	1.35

(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(191株)を除いて算出しています。
 (注3) 当社は2023年5月11日開催の取締役会決議に基づき、2023年6月30日付で34,000,000株の自己株式を消却しました。
 また、当社は2024年3月22日開催の取締役会決議に基づき、2024年3月29日付で28,201,800株の自己株式を消却しました。
 これに伴い、発行済株式の総数は、210,421,470株となりました。

株価・出来高の推移

	2020年3月	2021年3月	2022年3月	2023年3月	2024年3月
株主総利回り (%)	98.9	142.8	97.7	90.4	110.7
比較指標: 配当込みTOPIX (東証株価指数)	90.5	128.6	131.2	138.8	196.2



ESGに関する外部評価

2024 CONSTITUENT MSCI日本株
女性活躍指数 (WIN)



2024 CONSTITUENT MSCIジャパン
ESGセレクト・リーダーズ指数

2024 CONSTITUENT MSCI日本株
ESGセレクト・リーダーズ指数



FTSE Blossom
Japan Sector
Relative Index

ESG格付状況



IR活動に関する外部評価

年金積立金管理運用独立行政法人(GPIF)
改善度の高い統合報告書に2年連続選出

編集後記

統合報告書2024をお読みいただき、ありがとうございます。
 この統合報告書では、従業員一人一人が主軸となって、17中計の達成とその先の持続的な成長、そして、より一層社会に貢献する企業となるべく活動している様子を皆様にお伝えすることを目指しました。当社へのご理解の一助となり、双方向の対話の機会を育むことにつながれば幸いです。
 今後も、皆様との対話の機会を大切にし、適時・適切に情報を開示できるように心がけ、さらなる企業価値の向上を目指します。



関西ペイント株式会社

〒530-0001 大阪府大阪市北区梅田1丁目13番1号

大阪梅田ツインタワーズ・サウス 28階

TEL.06-7178-5531(代表)

www.kansai.co.jp

サステナビリティ推進委員会 2024年8月発行