

企業名： 日本ペイントホールディングス

レポート名： 統合報告書 2021

1. この会社が目指す姿が理解できるか

日本ペイントホールディングスは株主価値の最大化を目指すべき姿として打ち出していることが分かった。それを実行するステップとして経営資源を用いて自社の強みを生かすこと、社会課題解決とともに、顧客や従業員、政府といったステークホルダーに還元すると説明されていて、株主価値最大化を行うための大まかな流れも理解できた。

また、ただ大枠を示すだけでなく、抗菌塗料の PROTECTON という具体的製品を通して株主価値最大化をどう実践しているのかを説明しているのが分かりやすいと感じた。PROTECTON は新型コロナウイルス感染症が深刻な社会課題となっている中、その解決を目指し開発された抗ウイルス、抗菌機能を持つ塗料である。同社のこれまでの塗料技術に加え、社外パートナーである東京大学と提携して光触媒技術を用いて開発に至った。自社の技術、社外パートナーといった様々な経営資源を用いて、感染症という社会課題解決を目指した商品開発をし、それを顧客に届けるという流れは、同社が株主価値最大化を実行するステップとして示したものと一致している。また、会社の存在意義を示す理念として「サイエンス+イマジネーションの力で、私たちの世界を豊かに」という標語が掲げられているが、具体的な事例があることで、理念が理念のままで終わらず実際の製品に生かされていることが分かる。

一方で、具体例を通して株主価値最大化のステップの一つであるステークホルダーへの責務の充足が分かりにくいと感じた。ステークホルダーへの責務の充足について、「トップラインの伸長を通じて、顧客からの信頼を獲得するとともに、原材料サプライヤーなどへの適切な支払いや従業員への対価、ひいては環境・社会への対応など」という説明がされている。確かに売り上げが伸びることで顧客の信頼を得ること、感染症対策の製品を作ることで社会に適応していることは理解できる。一方で取引先への支払いや従業員への対価支払いは企業として当然しなければいけないことだと思われる。「責務」として取引先、従業員に具体的にどのような対応をするのかが示されていると同社の示しているステークホルダーへの責務の充足とはどのようなことなのかがより分かりやすいと考える。またステークホルダーへの責務の充足の説明部分には政府や金融機関もその対象として挙げられているが、PROTECTON の例ではそれらに対しどのような責務を果たすのか分かりにくいと感じた。

2. この会社の競争優位性が理解できるか

まず、アジアの塗料市場で高いシェアを占めていることが競争優位性として挙げられる。中国では売上高は 2681 億円に上り、汎用市場でのシェア第一位となっている。またシンガ

ポールやマレーシア、インドネシアなどの東南アジア圏でも汎用シェア第一位、オセアニアでも市場シェア一位となっている。また海外の塗装市場の成長率はオセアニアで2.6%、中国や東南アジア地域では5%以上と日本の0.2%に対しても高く、これらの国々で大きな市場シェアを占めていることは強みになると考える。また、環境面への対応でも競争優位性を持っているのではないかと考える。塗料分野は塗料の製造や塗料自体の原材料など環境に悪影響が及ぶものが多いと思われる。その中で、ESG投資の指標にも用いられる「S&P/JPXカーボン・サフィシエント指数」に選ばれるなど、環境に配慮しておりそれが外部から認められていることは強い競争優位性になると考える。

一方国内市場のみに焦点を当てると、国内塗料市場のリーダーであることは報告書からわかったが、業界リーダーであるということ以外にどのような競争優位性があるのかが不明瞭であった。日本塗料市場の成長率は0.2%と低いが、だからこそ国内市場にアピールできるような競争優位性を示すべきではないかと感じた。

3. その競争優位性に持続性があるかどうか理解できるか

日本ペイントホールディングスはアジア市場で、日本企業が進出する形ではなく、現地の企業を買収し、もともとその企業で働いていた従業員をそのまま雇用する形態をとっている。さらに買収企業の経営も同社の社員ではなく元々の経営陣に委任する形式をとっており、その地域に適した企業経営を行っている。同社は1960年代という早い段階から海外進出をしており、長年に及ぶ海外経営のノウハウの蓄積がある。さらに自社の従業員だけでなく買収先の会社の従業員という国内企業の人材とは違う強みを持った人的資本を得ている。よってこれらがアジア市場での成長を支える要因になると考え、持続性があることが理解できる。

また環境対策では現在、空調設備、コンプレッサーの省エネ型への更新、冷水設備の運転方法見直しといった長期にわたって実施できる対策をとっており、今後目指す取り組みでも再生可能エネルギー自前調達への投資や新設工場の脱炭素化といったその場しのぎではなく長いスパンでの環境対策を行うものとなっている。そのため環境配慮という競争優位性も持続性があると考えられる。

4. この会社で自身の人的資本の価値向上を達成できると思うか

私は人的資本の価値向上を達成できると思う。それは、同社には様々なプログラムや研修制度があるためである。まず女性活躍を推進させる一貫として、社内の女性社員に対し社外の異業種交流研修を行うプログラムがある。これは社内だけでは学べないことも経験できる機会であり、自身の価値向上につながると考える。また語学学習プログラムもあり、海外市場の大きい塗料市場で活躍できる人材になるために語学プログラムは有効だと考える。さらに新入社員の研修だけでなく、八年目研修や幹部職のビジネスリテラシーを強化する研修など様々な研修があり、どの世代、どの立場でも学び続けられることで価値向上ができて

ると考える。

5. 報告書にはどのような改善余地があるか

私はまず、1で述べたようにステークホルダーへの対応についてより具体的な説明をするべきだと考える。同社は株主価値最大化を目指すものとして大きく打ち出しており、それを実行するステップの最後の段階でステークホルダーへの責務の充足を示している。それを具体的に示すことで、株主価値最大化という目標もどう実現されるのかが明確になると思う。

また2で述べたように、国内市場における競争優位性を示すことができるとよいと考える。具体的には、同社の製品全般の競争優位性を示すべきだと感じた。PROTECTONをはじめ、抗菌機能を持っているなど特殊な製品についてはいくつか触れられていたが、統合報告書を読んだだけでは一般的な製品について、他社とどのように違うのか、何が強みなのかあまりわからなかった。環境への配慮やガバナンスなど近年注目されているESGなどについてだけでなく、製品自体の強みも説明すべきだと考える。これはステークホルダーへの責務の充足の説明で掲げていた「顧客からの信頼の獲得」にも直接つながることであると思う。

また人的資本の価値向上について、様々な研修プログラムがありスキルあげるための機会が多くあると感じたが、加えて普段の仕事の中でどのようなことが学べるのか、どのような体制で仕事を行うのかといったことが書かれているとよいと思った。従業員の満足度について記載があり、2020年は90%と過去5年間で最も高くなっている。これに関し「当社グループのビジョンや方針への共感、在籍会社への満足度や信頼、安心感などの項目が向上しています」との説明があるが、具体的な理由は明記されていない。従業員の高い満足度につながる要因を分析し報告書に記載することで人材がどのように生かされているのかが理解しやすいと考える。普段の仕事の様子を記載することは、この満足度の裏付けにもなると思う。満足度に関し、課題としては「働きやすい環境整備」が挙げられている。これも具体的な説明がないため、何が問題で、どのような解決策があるのかを示すべきだと考える。

また内容自体ではないが、統合報告書の文字の見やすさを上げた方がよいと感じた。統合報告書はとても鮮やかで目を引き、塗料会社ならではの報告書でよいと思った。だが細かい文字が書かれたところも鮮やかな色が使われており、文字が見にくい部分があった。報告書で最も重要なのは書かれた内容であるため、見やすさを考慮した報告書を作ることが重要だと思われる。