

企業名： 関西ペイント

レポート名： 統合報告書 2026

1. この会社が目指す姿が理解できるか（将来）

よく理解できる。関西ペイント統合報告書 2026 では、全体を通して「塗料で人を幸せにする」という中長期成長戦略としてのビジョンを掲げており、この会社が何を目指しているのか、またその目指す姿の実現のためにどのような施策を行っていくかについて、このビジョンを基に分かりやすく示されている。5～6 ページの「価値創造プロセス」の図では、塗料の缶をモチーフにしたユニークなデザインで、企業の持つアセットを用いてステークホルダーに対して OUTCOME を提供するまでの流れを直感的に理解することが出来た。

将来の目標についても具体的に記載されている。本報告書の中心に据えられている第 18 次中期経営計画では、2027 年度に売上高 7,000 億円、EBITDA マージン 17%、調整後 ROE15%という数値目標を設定し、さらにその先の 2030 年には EBITDA マージン 18%、調整後 ROE16%、2024 年度比 EPS1.6 倍という目標を掲げている（本書 23～24 ページ）。2024 年度の実績が売上高 5,888 億円、EBITDA マージン 13.8%であることを踏まえるとかなり挑戦的な目標だと感じられるが、定性的なビジョンを定量的な指標に落とし込んでいるため、目指す姿をイメージしやすかった。具体的な期限については触れられていなかったものの、いずれは ROE20%レベル、ROIC と WACC とのスプレッドを極限まで拡大させる「世界一流の経営」達成を目指す旨も述べられていた（18 ページ）。

また、18 中計を貫く考え方として「ONE KANSAI」というキーワードが本書で繰り返し登場する。これは各国・各地域がばらばらに動くのではなく、グループ全体で一体となって価値を生み出すという考え方で、日本発の真のグローバル企業へ進化するという将来像と結びついている。こうした方向性が社長メッセージや 11～12 ページの「ONE KANSAI 特集」で繰り返し語られているため、会社全体が同じ方向を向こうとしていることが理解できた。

2. この会社の競争優位性が理解できるか（現在）

理解できる。9～10 ページの「世界に広がる当社の強み」では、関西ペイントが売上にし世界第 8 位の塗料メーカーであり、創業 107 年、展開国 107 カ国、従業員約 1 万 7 千人、海外売上比率 70%以上というグローバルな事業基盤を持っていることが端的に示されている。地域ごとに強みのある分野が整理されているのも分かりやすく、日本・インド・アジアでは自動車用塗料、欧州では鉄道用塗料や耐熱用塗料、アフリカでは建築用塗料でそれぞれ業界シェア No.1 を獲得しているという点から、地域ごとに異なる強みを組み合わせて事業を展開していることが理解できた。特に日本国内では走行している自動車の約 3 台に 2 台

に当社の塗料が使われているという記述があり、自動車分野での強さが具体的なイメージとして伝わってきた。

5～6 ページでは、競争優位性の源泉として、技術開発力・サポート力・グローバル供給力の3つが挙げられている。さらに27 ページ以降では、部門ごとの「競争力」に対する考えが深掘りされている。例えば自動車・工業事業部門では、「高い洞察力と判断力を持った人材」の存在が自部門最大の競争力である、と述べられている。

また売上構成が自動車30%、工業約29%、建築約25%というように特定の分野に偏っておらず、バランスよく事業を構成している点も、需要変動に強い構造として強みになっていると感じた。M&Aによって欧州のKansai Heliosやドイツのウェイルブルガー社などをグループに加え、事業ポートフォリオを広げてきた経緯も読み取れる。

一方で、競合他社との比較という観点はやや弱いように感じた。自社が各分野でNo.1や世界No.8であるという順位は示されているものの、具体的にどの企業と比べてどこが優れているのかという相対的な情報は少なく、競争優位性を客観的に判断する材料はもう少し欲しいと感じた。特に、メーカー規模で売上世界4位である日本ペイントHDとの比較は報告書内で触れてほしいと感じた。

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（変化）

ある程度理解できる。本報告書は強みを並べるだけでなく、それを将来にわたって維持・強化するための取り組みを各事業部門のインタビュー形式で丁寧に紹介している。例えば欧州事業では構造改革「True Color」を進め、上記で述べたように2年後にEBITDA マージン15%、2030年に18%を目指すという計画が示されており、先に構造改革を成功させたアフリカがその知見を欧州に共有して支援するという、グループ内での連携の仕組みも描かれている。こうした地域をまたいだ協働がまさに「ONE KANSAI」の中身であり、競争優位性を持続させる仕組みになっていると理解できた。

また、自動車塗料で培ったビジネスモデルを鉄道・建設機械分野へ展開するRail・ACE事業部門の新設や、PFAS規制を追い風にしたNon-Stick事業、船舶分野での燃費改善に貢献する防汚塗料など、新しい成長の柱を複数育てようとしている点も、変化への対応として評価できる。さらに、「DLA100」というデジタル人材育成プログラムやSCXプロジェクトといった、技術や仕組みの面から競争力を支える施策も紹介されており、組織の地力を高めようとしている姿勢が感じられた。

ただし、13～16 ページ記載の社長メッセージで、ERP導入時に供給・物流面で混乱が生じたことを正直に開示している点は誠実だと感じた一方で、原材料価格の高騰や地政学リスクといった外部環境の変化に対して具体的にどう備えるのかについては、もう少し踏み込んだ記述があってもよいと感じた。野心的な目標を掲げているだけに、それを脅かしうる外部要因への対応がもう少し見えると、持続性への確信が深まると思う。

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

ある程度達成できると感じた。関西ペイントは 18 中計の最大の推進力を「人」と位置づけ、人的資本への投資を「最優先の成長投資」と表現している。具体的には、3 年間で 100 名のデジタル人材を育成する「DLA100 プログラム」や、社員の経験・専門性を可視化するグローバル・デジタル・プラットフォーム、国境を越えた人材交流などが紹介されており、グローバルに活躍したいと考える学生にとっては魅力的な環境だと感じた。

35 ページでは、新規開拓部の取り組みとして「否定しない」を共通の行動原則とし、「考えるのは 3 割、残りの 7 割はお客様に会いに行く」という考え方のもと、若手がリーダーシップを取りながら新しい市場を開拓している、と紹介されていた。これは、年次に関わらず自分の発想を試せる環境があることを示しており、自身の人的資本の価値向上を達成に貢献してくれそうだなと感じた。

インドのグループ会社でエンゲージメントサーベイの総合スコアが 2 年前比で約 29% 向上したという具体的な数字も、社員を大切にする姿勢の表れとして説得力があった。

ただし、グローバル人事制度については「18 中計期間中に設計を完了し、19 中計から本格運用」とされており、まだ整備の途中段階であることも読み取れた。制度の方向性は理解できたものの、実際にどのような研修を受け、どうキャリアを積んでいけるのかという具体的な道筋までは見えなかった。就職を考える立場からすると、実際に制度を使った社員の声や事例があると、より安心して「ここで成長できる」と感じられたと思う。

5. 報告書のよかった点はどこか、どのような改善余地があるか

よかった点は、全体を通して一貫性があり読みやすかったことである。「塗料で人を幸せにする」というビジョンから、18 中計の数値目標、各事業部門の具体的な取り組みまでが一本の流れでつながっており、なぜそれをやるのか、どうやるのかが論理的に理解できた。特に、社長や CFO、各事業部門・本部のリーダー、さらには社外取締役の座談会まで、多くのキーパーソンの生の声を盛り込んでいる点が良く、会社の意志が具体的に伝わってきた。ERP 導入の混乱を隠さずに記述している点も、かえって報告書全体の信頼性を高めていると感じた。

気になる点は、上記でも触れたが、競合との比較や業界内での立ち位置の説明がやや不足している点が挙げられる。過去の報告書も研究室の HP で読めるとのことだったので関西ペイントの統合報告書 2025 も少し参照してみたが、競合比較が弱いという課題は昨年から引き続き残っているように感じた。シェアの順位だけでなく、主要な競合と比べた強み・弱みが整理されていると、投資家にとっても就職希望者にとっても、より説得力が増すと思う。

人的資本に関する記述にも改善余地があると感じた。「DLA100」など新しい施策が増えたことで昨年より具体性は増した印象だが、施策の紹介が中心で、それが実際に社員の成長や事業成果にどうつながったのかを示す定量的なデータはまだ少なかった。今後、成果が数字として表れてくれば、より説得力のある報告書になると思う。