

# CFO Japan Summit 2014

関西ペイントの成長戦略  
～グローバル化の加速について～



関西ペイント株式会社

2014年11月20日

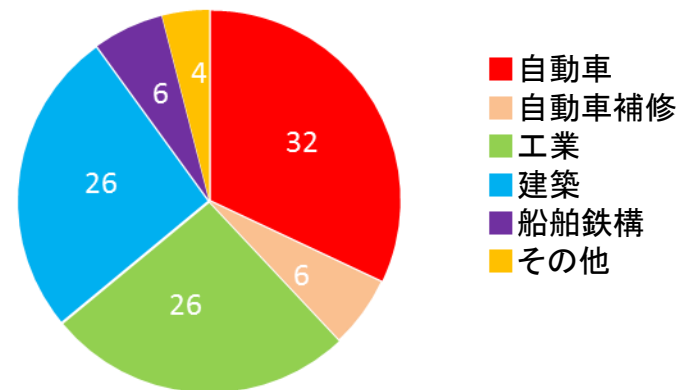
関西ペイント株式会社

石野 博

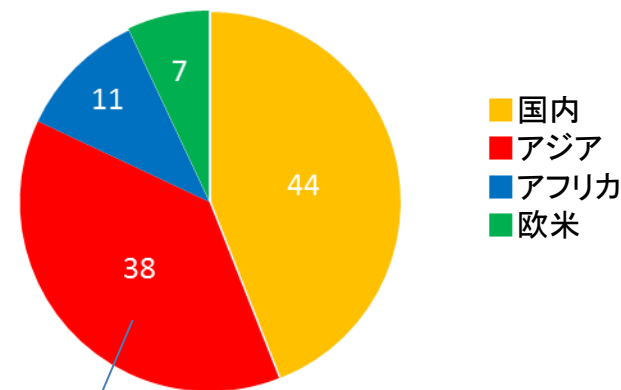
# 1. 関西ペイント概要（会社紹介）

- 創立  
1918年設立
- 事業内容  
各種塗料の製造・販売  
(自動車塗料は世界トップ5の1社)
- 塗料業界 世界ランキング8位  
(122社、約50カ国で事業展開)
- 2013年度連結売上高  
3,204億円  
(海外売上高比率56%)

2013年度連結売上高構成  
＜分野別＞



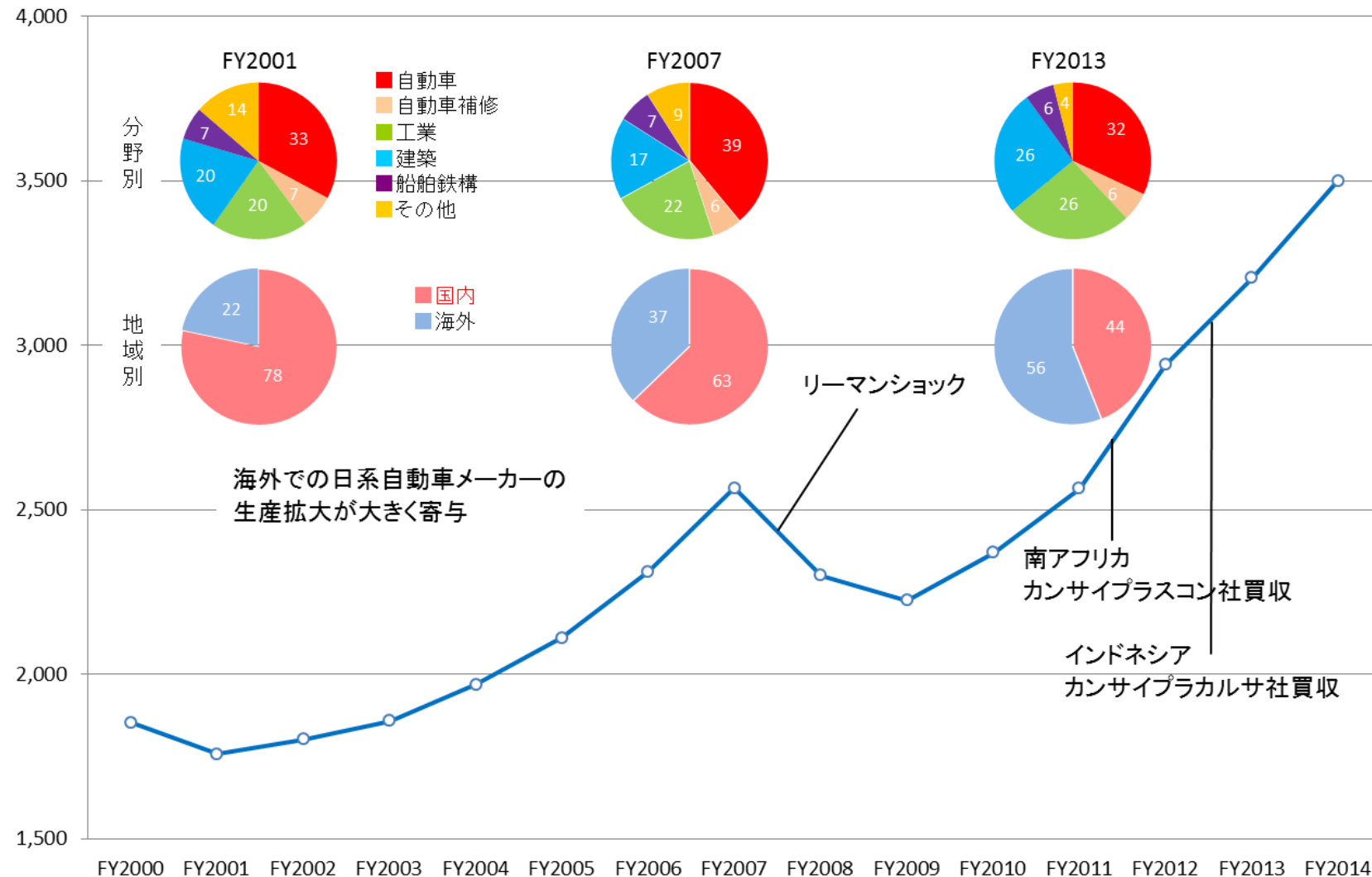
＜地域別＞



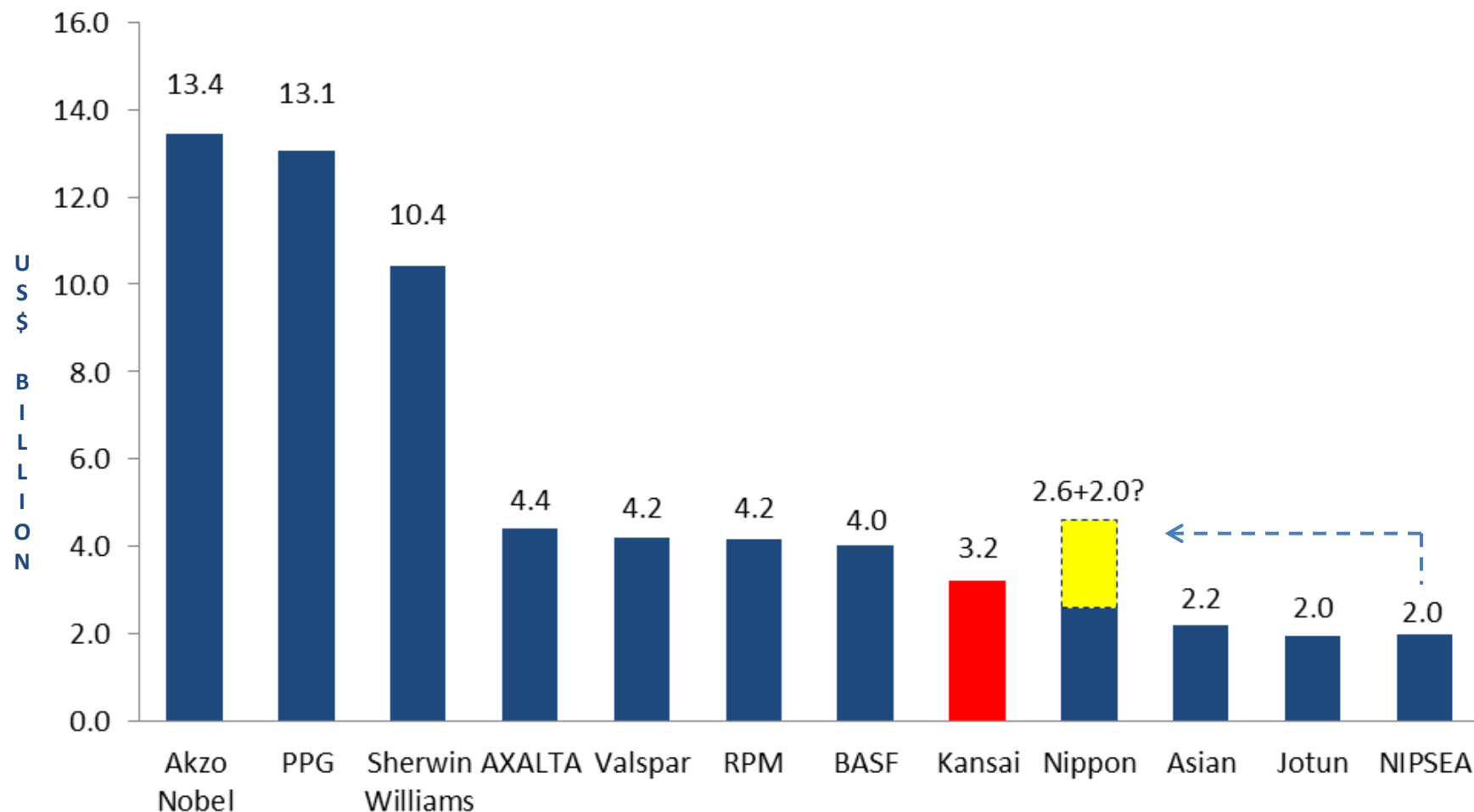
うち、ASEANは約17%

# 1. 関西ペイント概要(売上高推移と事業戦略の変化)

売上高(億円)



# 1. 関西ペイント概要 (グローバルポジション)



## 2. グローバル塗料市場(特長や今後の動向)

### 塗料産業は一大成長産業の位置づけ

#### 1. 建築塗料が主要分野

- 建築用(建物向け)が塗料市場の最大分野
- 需要拡大期が他分野よりも早く到来、早期化

#### 2. 自動車塗料は着実に拡大

- 日系に加え、欧米自動車メーカーへの事業展開

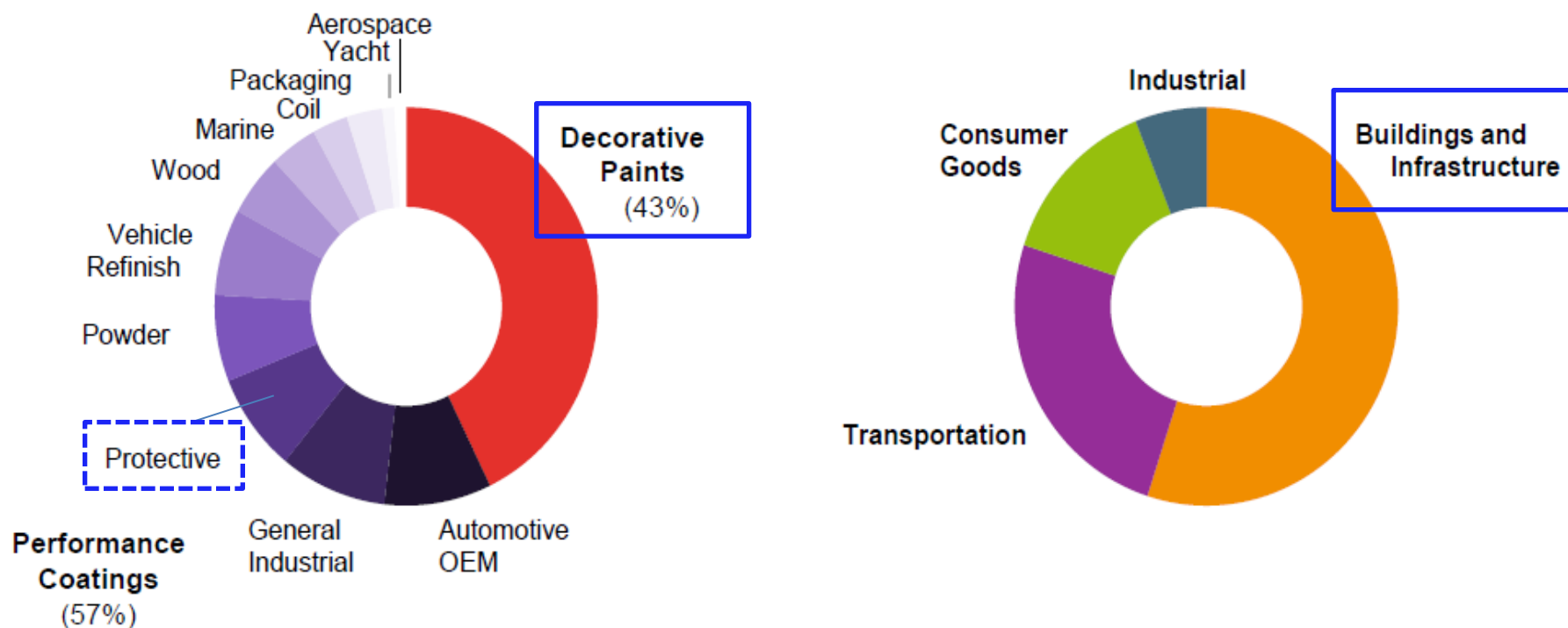
#### 3. 寡占化へ

- 新興国市場での需要拡大加速
- グローバルプレイヤーの新興国への市場参入

## 2. グローバル塗料市場（分野別売上構成）

グローバル塗料市場の約半分が建築塗料  
塗装対象でみると、半分以上が建物・インフラ向け

グローバル塗料市場規模 = 約10兆円超（2012年度）



## 2. グローバル塗料市場（需要ターゲット）

新興国の中間層が急速に増加（低所得者層が中間層に移行）  
この層が塗料市場において、ボリュームゾーンとなる

新興国中間層以上人口

23.8億人

⇒

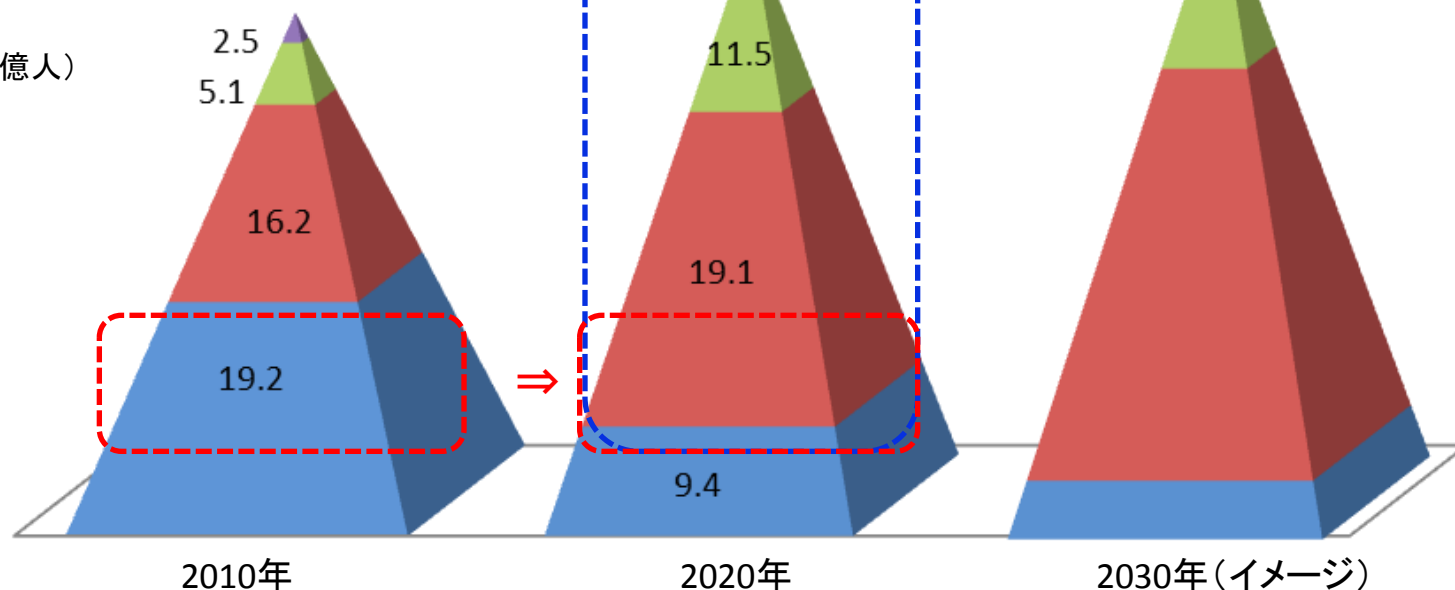
37.5億人

⇒

更に増加

- 富裕層
- 上位中間層
- 下位中間層
- 低所得層

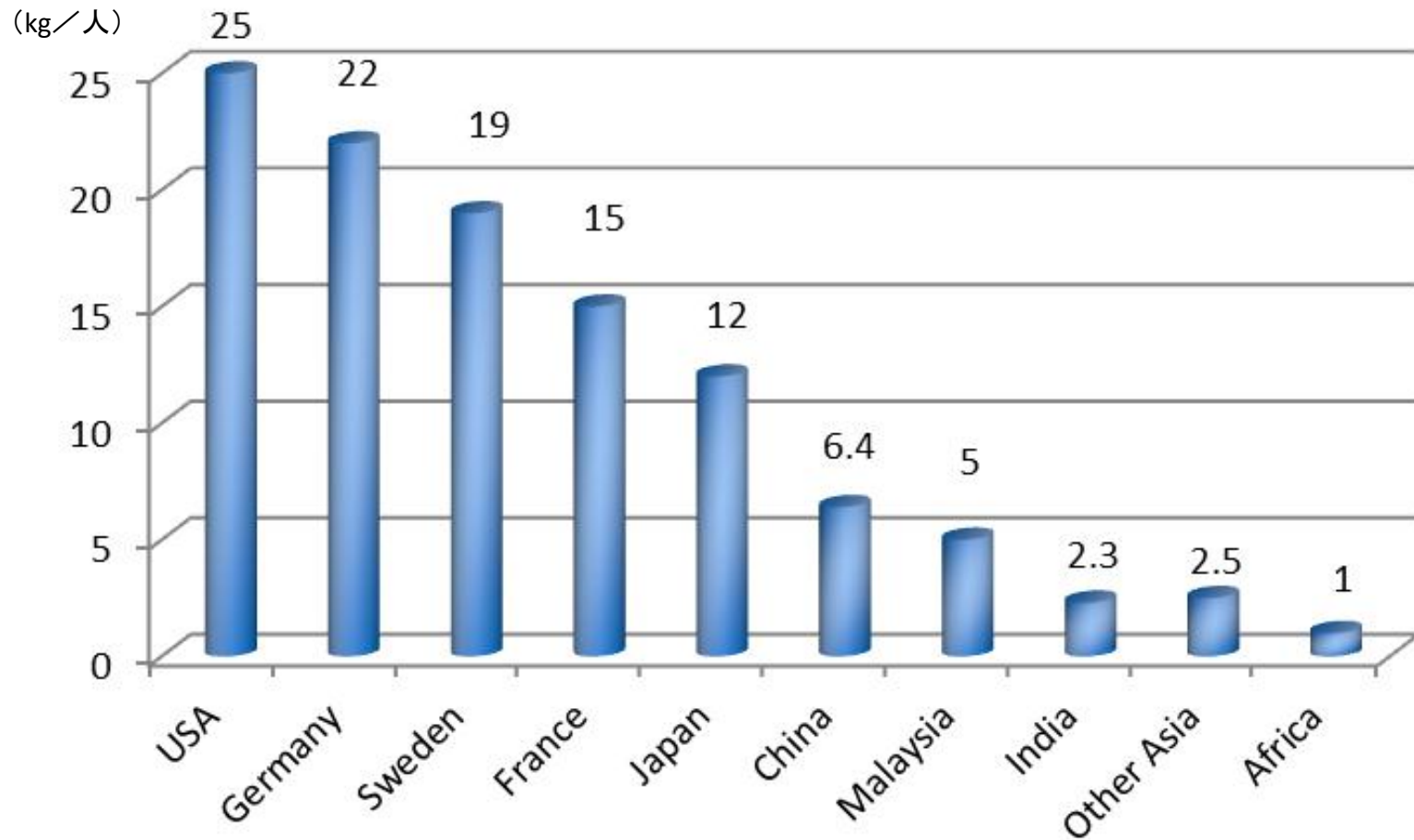
(億人)



Source : 経済産業省統計情報

## 2. グローバル塗料市場(1人当たり塗料消費量)

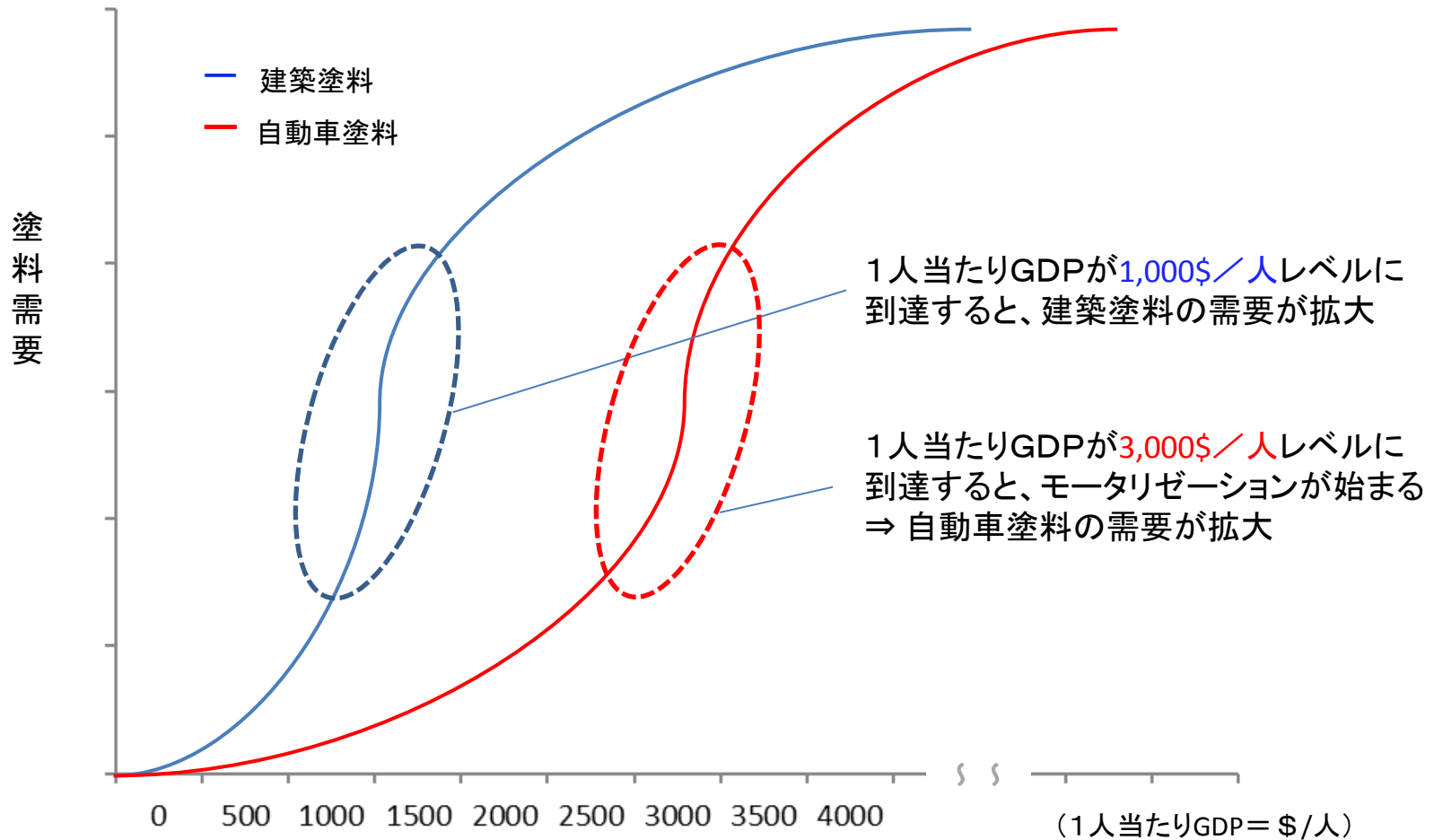
新興国の1人当たり塗料消費量は、今後、必ず上昇する





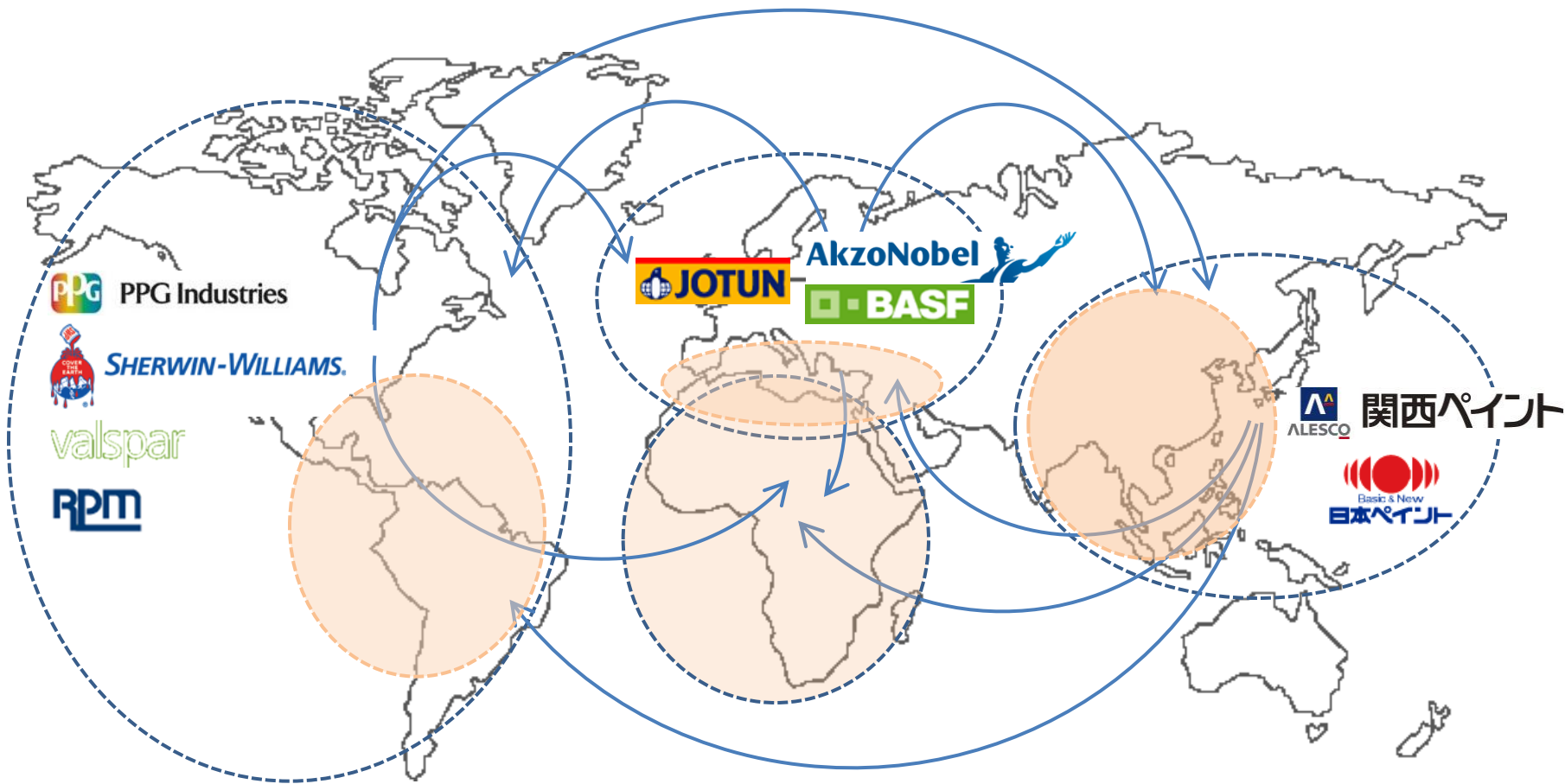
## 2. グローバル塗料市場(需要予測)

### 建築塗料が自動車塗料に先行して、需要拡大



## 2. グローバル塗料市場（競合の動き～戦略構築の前提）

グローバル企業の新興国への進出が加速  
結果、塗料市場はグローバル企業での寡占が進む



# 3. 当社のグローバル戦略(戦略の考え方)

## ■当社のグローバル戦略の考え方

### ・新興国をメインターゲットに

グローバルでの成長の牽引役は新興国であり、市場の寡占完了前(主要プレイヤーによるシェア分別完了前)に地歩を築く

### ・総合塗料メーカーとしてアプローチ

自動車・工業+汎用

### ・自動車・工業／汎用は別戦略

自動車・工業＝品質・機能重視、日本基準の展開  
汎用＝ブランド重視、地域独自開発

### ・地域単位経営、地域内自治

世界を7極に分け、事業体制や経営資源など(人材、ブランド、製品等)を集約化

### ・地域間連携による経営基盤強化

シナジーを生み出す地域横断的な活動展開、日本も1つのリージョン

# 3. 当社のグローバル戦略（キーファクター）

## ■当社のグローバル戦略のキーファクター

- ・グローバル展開のコア市場を明確化し、エリアごとに事業戦略を考える（汎用分野）

地域に根ざした事業展開を行う（地域ごとに異なるニーズ対応）

- ・品質・機能重視（自動車・工業分野）

品質・機能で顧客要求に応える（日本スペックを海外に持ちこむ）

- ・オペレーションの単位を国ごとでなく、リージョンでまとめる（特に汎用分野）

リージョナル・ヘッドクォーター化を進め、責任と権限を委譲していく  
ブランド・製品・購買・管理などを統合、生産集約

- ・既存拠点をコアベースとした周辺国への事業展開

- ・オペレーション推進、戦略立案の現地力アップ

優秀な人材獲得と教育

日本の意識改革（自前主義脱却、グローバルスタンダード構築、教育）

# 3. 当社のグローバル戦略(地域の考え方)

## ■当社のグローバル戦略(地域の考え方)

世界を7極体制に分け、地域に根ざした事業展開を行う。  
アフリカも1つのリージョンの位置づけ



# 4.なぜアフリカへ？（アフリカ市場の見方）

## アフリカ市場の位置づけと 当社の事業戦略の考え方



### <市場としての魅力>

- 人口増加 10億人 ⇒ 20億人  
(特に中間層人口が増加)
- 経済発展 ⇒ 塗料消費量の拡大
- グローバル塗料メーカー未参入
- 資源が豊富

### <当社の思惑>

- グローバル化の加速
- 汎用塗料事業(特に建築)の強化
- 需要拡大期が到来するまでに、  
競争できる地位を確立  
(事業拡大のベースとなる拠点構築)
- できるだけ早期参入・シェア獲得
- ブランドを立てる、買う
- コスト最小化

# 4.なぜアフリカへ？（買収案件について）

Kansai Plascon Africa.,LTD.  
(旧、Freeworld Coatings.,LTD.)



2011年4月に株式取得(90%超)

## (1) 対象会社概要

- 1889年設立
- 2010年度売上高—約330億円
- 南アフリカでトップの塗料メーカー
  - 汎用—シェア30%(No.1)、強力ブランド群
  - 自動車補修用—シェア24%(No.1)
  - 自動車新車用—シェア55%(No.1)  
(デュポンとのJV)
- 信頼のおける事業インフラ(法整備・会計等)
- 信頼のおけるマネジメント(人材・従業員)
- 黒字会社—利益をアフリカの国々へ再投資
- 製造拠点—南ア内6工場、アフリカ内4工場
- アフリカ内12カ国へ輸出
- 上場会社(ヨハネスブルグ証券取引所)

## (2) 買収概要

- 買収金額: 約270億円
- 低EBITDAマルチプル(< × 10)
- 敵対的買収／独禁法問題
- パートナーのPIC(政府系ファンド)の協力  
現地状況とマネジメントの動きの確認ほか

## 4.なぜアフリカへ？（買収時の特徴的な対応）

Kansai Plascon Africa.,LTD.  
(旧、Freeworld Coatings.,LTD.)



2011年4月に株式取得(90%超)

### ○シャドーキャビネットの活用

グループ会社の地域トップを中心に構成  
定期的な情報共有と進め方の協議

⇒ 取得情報量の拡大

情報の信憑性向上

進め方(対応の選択肢)の拡がり

### ○メディア活用

スポークスマン設置

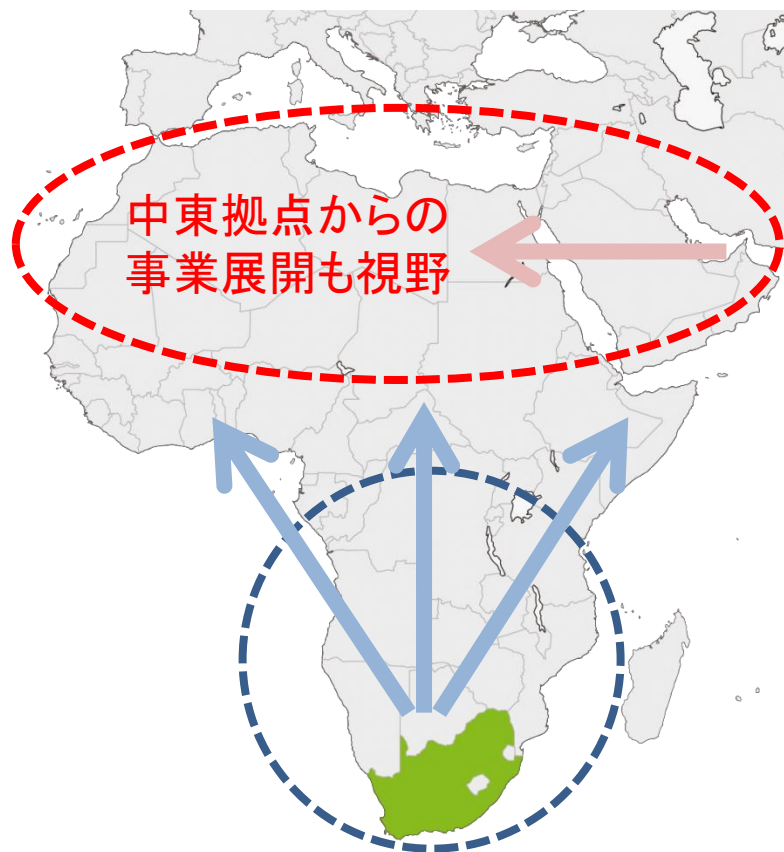
### ○ファンド情報の活用

現地情報の入手・確認ほか



# 4.なぜアフリカへ？(M&Aの有効性)

## アフリカ全土への市場展開



Kansai Plascon Africaをコア拠点とし  
中央、東、西アフリカへ展開

## ○ 当社の評価

- ・南アフリカでトップの塗料メーカー  
(トップシェア、強カブランド・販売網等)
- ・信頼のおける事業インフラ(法整備・会計等)
- ・信頼のおけるマネジメント(人材・従業員)

⇒ アフリカ市場への早期参入実現  
アフリカ全土への事業展開のコアに  
なり得る



## ○ 株式市場の評価

- ・南アフリカにおける高利益率の優良企業  
しかし
- ・南アフリカの塗料市場はほぼ飽和状態

⇒ 企業価値はあまり高まらない

# 4.なぜアフリカへ？（アフリカ事業の今後展開）

シェア拡大、周辺国への事業参入  
⇒ ローカルニーズ対応



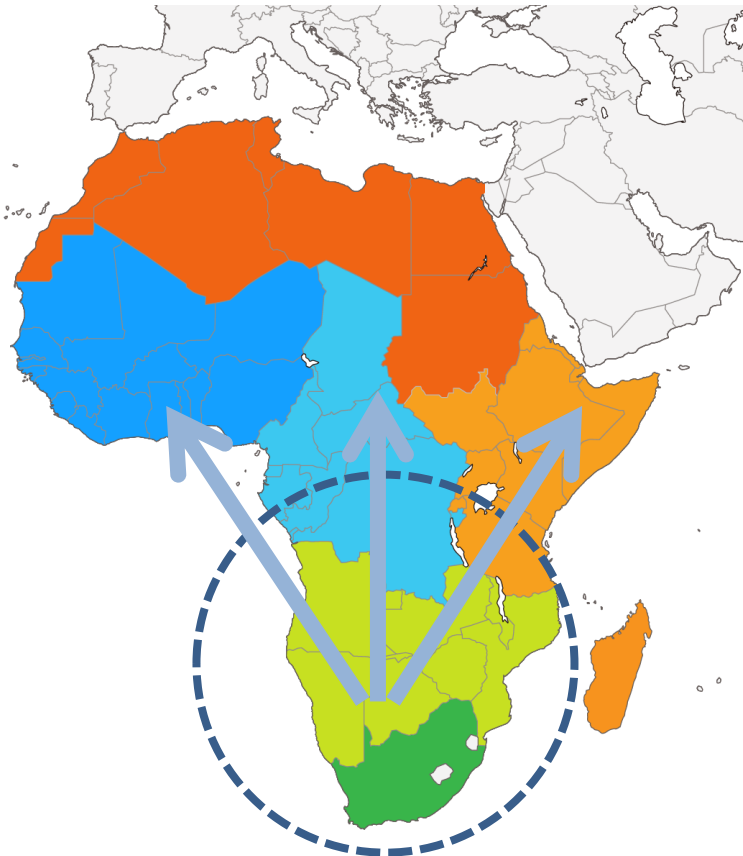
関西ペイントグループの  
グローバル経営リソースの活用

## ○中間層への対応

- ・南アフリカの富裕層主体の事業展開  
⇒ 中間層も対象にした商品展開
- ・低価格化
- ・未参入地域に早期参入、シェア獲得  
(アフリカ全土を面で広く押さえる)

## ○建築塗料分野以外での対応

- ・総合塗料メーカーとしての強み
  - >> インフラ整備加速(防食塗料)
  - >> モータリゼーション到来(自動車塗料)
  - >> 自動車保有台数増加(自動車補修塗料)
  - >> 生活水準の向上(工業塗料)
- ほか



中長期的な成長戦略のコア

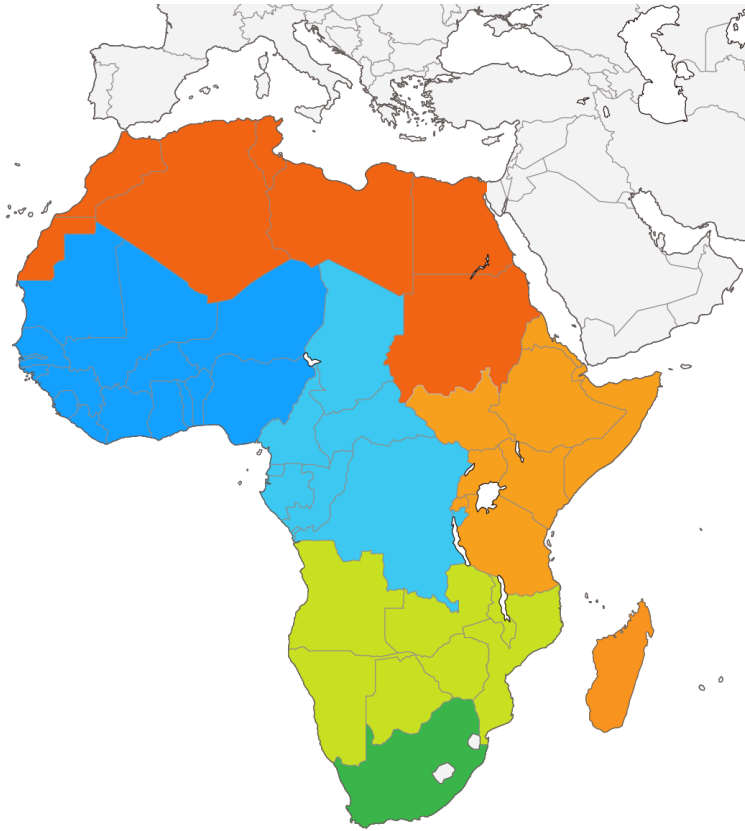
(緑・黄緑は既事業展開エリア)

# 4.なぜアフリカへ？（アフリカ事業の今後展開）

シェア拡大、周辺国への事業参入  
⇒ ブランド戦略



マンチェスターユナイテッドとの  
グローバルパートナーシップ契約



中長期的な成長戦略のコア  
(緑・黄緑は既事業展開エリア)



OFFICIAL PAINT PARTNER OF MANCHESTER UNITED



# 5. グローバル化加速に向けた取り組み

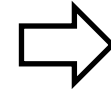
## ■グループ経営基盤の強化

世界を7極体制に分け、地域に根ざした事業展開を行う。  
同時に、7極間での経営リソース(人材、ノウハウほか)の共有化と有効活用を推進する。⇒地域ごとの事業基盤の強化とシナジー創出

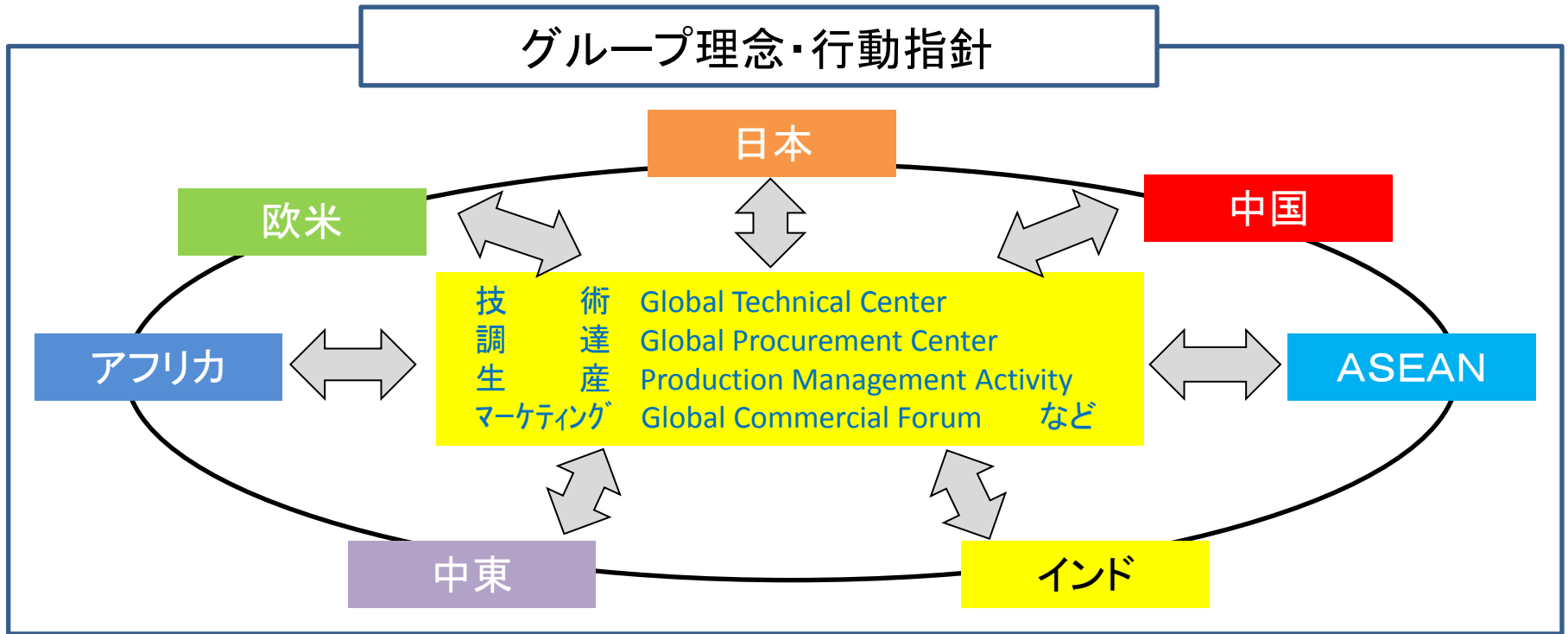


# 5. グローバル化加速に向けた取り組み

グループとして理念・行動指針を共有し、  
経営リソースの共有化・相互活用を行う。  
⇒ グループ全体での戦略共有・効率化・  
コスト最小化を行い、競争力および  
経営基盤強化を図る。



地域統合の確立・自立・成長と  
グローバルKansaiの売上・利益  
人材力向上への貢献



ご清聴有難うございました



関西ペイント株式会社