日本ペイントホールディングス　統合報告書　2021

Basic & New
日本ペイントホールディングス

https://www.nipponpaint-holdings.com

東京本社　〒104-0031 東京都中央区京橋1-7-2
ミュージアムタワー京橋 14階
TEL 03-6433-0711

大阪本社　〒531-8511 大阪市北区大淀北2-1-2
TEL 06-6458-1111

IRサイトのご案内

https://www.nipponpaint-holdings.com/ir/

当社は、IRサイトを通じて、国内外の株主・投資家の皆さまが必要とする情報をタイムリーかつ公平にお届けしています。
　QRコード（二次元コード）の読み取りに対応したスマートフォンをお持ちの方は、下の画像を読み込むと簡単にアクセスできます。

表紙について

Little Panda

ベラルーシ出身のアーティストKey DetailとYU-BABAの共作。絶滅の危機にあるレッサーパンダを作品に組み込むことで、2人は「動物を守りたい」という願いを伝え、地球上の愛らしい生き物の存続に貢献できればと考えています。また、地方に住む子どもたちに、「世界は幸せに満ちた場所だよ。どんな状況に直面したとしても、この社会はいつも温かい手を差し伸べてくれると信じていてね。」と伝えたいと願っています。

場所：湖南省珠洲市（中国）
制作時期：2019年6月

統合報告書 2021

2020年12月期

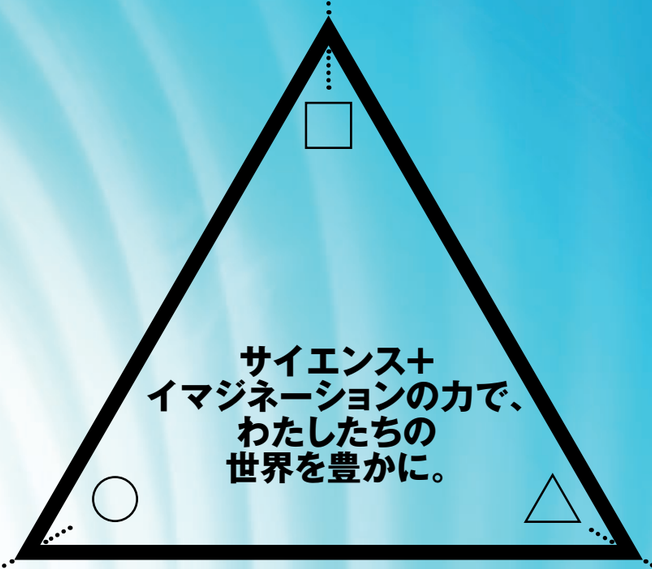
Purpose

NIPPON PAINT GROUP わたしたちの存在意義

当社グループは2021年、創業140周年を迎えるに当たり、「Purpose」を策定しました。
各パートナー会社におけるそれぞれのミッション、ビジョン、バリューに基づく自律的な経営を尊重する一方、
グループ全体を貫く存在意義を示すものとしてPurposeを位置付け、
その共通の価値観のもとで世界各地の多様性豊かな構成員が強い絆で協働し、
「株主価値最大化(MSV)」の実現に向けて取り組んでいきます。

共存共栄の精神

わたしたちは常に誠実で公正であることを旨とし、
消費者、お客様、地域社会、従業員、取引先、政府など、
あらゆるステークホルダーへの責務を充足し、
ともに繁栄することを約束します。



サイエンス+イマジネーション

わたしたちは科学や想像のもつ無限の力により、この世界を守り、より豊かにする、画期的な技術とイノベーションを生んでいきます。

力強いパートナーシップ

ともに働く人々への尊敬、信頼、信任、責任が、わたしたちの礎です。
そこから生まれる力強いパートナーシップが、イノベーションと成長のもととなります。

Purposeの位置付け

Purposeは、日本ペイントグループ全体の「存在意義」を表しています。
国内外のパートナー各社が定める固有の経営理念や価値観は、これまで通り運用されます。

Purposeの意味

Purposeには「サイエンス(科学)とイマジネーション(想像)の力で、私たちの生きる世界を豊かにする」という想いが込められています。私たちの強みである技術力を生かして社会課題を解決し、私たちの暮らす世界を持続可能で豊かなものとするとともに、富の創造に貢献していきます。

Business Philosophy(三つの指針)の意味

「三つの指針」は、日本ペイントグループがPurposeに基づいて行動するための方針を表しています。

「共存共栄の精神」:日本ペイントグループが創業時から掲げてきたものであり、「株主価値最大化(MSV)」の前提としてのステークホルダーに対する責務の充足を意味しています。

「力強いパートナーシップ」:日本ペイントグループのパートナー会社同士の絆に加え、提携企業や研究機関などとの協創関係を表しています。お互いを尊敬や信頼でつなぎ、英知を結集することが成長の糧になることを意味しています。

「サイエンス+イマジネーション」:私たちの強みである「技術」を科学的に高めるとともに、製品開発やサービスの提供に不可欠な「想像」を働かせ、新しいアイデアを「創造」し、イノベーションを生み出すことを意味しています。

Purposeの策定プロセス

参加型アプローチのもと、CFO(当時)をコーディネーターとして、国内外パートナー会社の経営陣28人と筆頭独立社外取締役からなるタスクフォースを結成し、グローバルチームが一体となって策定しました。

1. 2020年5月にPurposeプロジェクトを始動
2. グローバルチームへのインタビューやフォーラムでのディスカッションにより、素案を作成し、投票にて決定
3. 2021年3月、新中期経営計画(2021-2023年度)と併せて、日本ペイントグループのPurposeを対外公表

人々の身近な生活を支える社会基盤（インフラ）を“保護”

塗料は、あらゆるモノの表面をコーティングすることで社会インフラを保護し、
世界中で人々の生活に「安心」「快適さ」「彩」を与えるなど、社会的役割が大きい存在です。
当社グループは、日本で最も長い歴史を誇る総合塗料メーカーとして、
革新的な製品やサービスの提供により新たな事業機会を創出するとともに、
グローバルに社会課題を解決し、豊かな社会の形成に貢献していきます。

船舶

船底塗料で
船舶運航のCO_2を削減し、
地球温暖化防止に貢献

道路

遮熱塗料でアスファルト面の
蓄熱を抑え、過ごしやすい街へ

構造物
（ビル・スタジアムなど）

耐火塗料でデザイン性を
保ちながら、火災時にビルを守る

自動販売機

表面に塗られた粉体塗料は、
大気汚染の原因物質の一つとされる
揮発性有機化合物（VOC）を100%削減し、
環境へ貢献

住宅（内装）

豊富なカラーで自分らしい空間の
実現だけでなく、抗ウイルス・抗菌・
防カビなどの機能で人々を守る

高架道路

コンクリート構造物を
保護・長寿命化し、
剥落を防ぐ

自動車

0.1ミリの塗膜で
美しい色つやを表現し、
紫外線劣化やサビ、キズから車を守る

ESGステートメント

日本ペイントホールディングスグループは、当社が活動するあらゆる地域における持続可能な発展を支え、推進するために事業活動を行うことを目指します。そして、その活動は、経済・社会・環境という3つの要素を、バランスよく一体となった形で、実施します。
塗料とコーティングを通じて、全ての人々に豊かな彩、快適さおよび安心を提供することは、創業以来の私たちの変わらぬ使命です。
グローバルな持続可能性に関する社会課題の解決は、将来の世代に向けた私たちの責務であり、継続的な成長と成功への原動力です。
私たちは、これらを達成するために、次のことを行います。

- 革新的な製品やサービス、新たな事業機会を通じて、持続可能性の強化に資するため、バリューチェーンのあらゆる場面での技術による貢献を追求します。
- ステークホルダーの期待に応えるため、ステークホルダーとの対話を重視し、共に活動することで、共有する持続可能性への約束、責任や課題に応えます。
- 透明性・客観性・公正性を備えた経営を確保し、当社が活動する全ての社会からの信頼を得るために、実効性のあるガバナンスの枠組みを確立します。
- 当社の多様な従業員及び関係会社の職員が、それぞれの可能性を最大限に発揮し、革新的で持続可能な価値を創造することを尊重し、支援し、且つ、推進します。
- 持続可能性改善計画を推し進めることは、新たな事業機会や株主価値の最大化※につながると理解し、「持続可能な開発のための2030アジェンダ」（SDGs）を支持します。

※「株主価値の最大化」は、「株主第一主義」とは一線を画し、お客様・従業員・取引先・社会などへの責務を果たすことを前提とした上で、残存する「株主価値」を最大化することを意味します。

今後もグローバルで持続的な成長が期待できる世界の塗料市場

世界の塗料市場は、人口増加や経済発展など需要の高まりにより、着実な成長を遂げてきました。
今後も、中国をはじめとするアジア地域の経済成長に伴い都市化が進展し、
住宅やビルなどのインフラ整備を支える汎用（建築用）塗料分野を中心として、
中長期にわたり持続的な成長が期待されています。

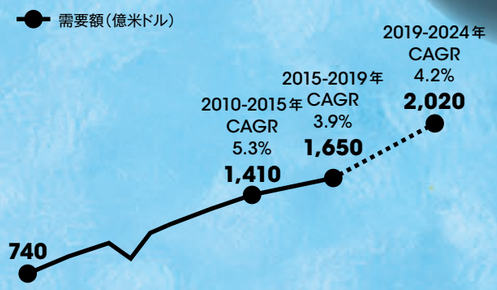
塗料市場の成長率

2019-2024年の
年平均成長率（CAGR）

0-2%　2-5%　5%以上

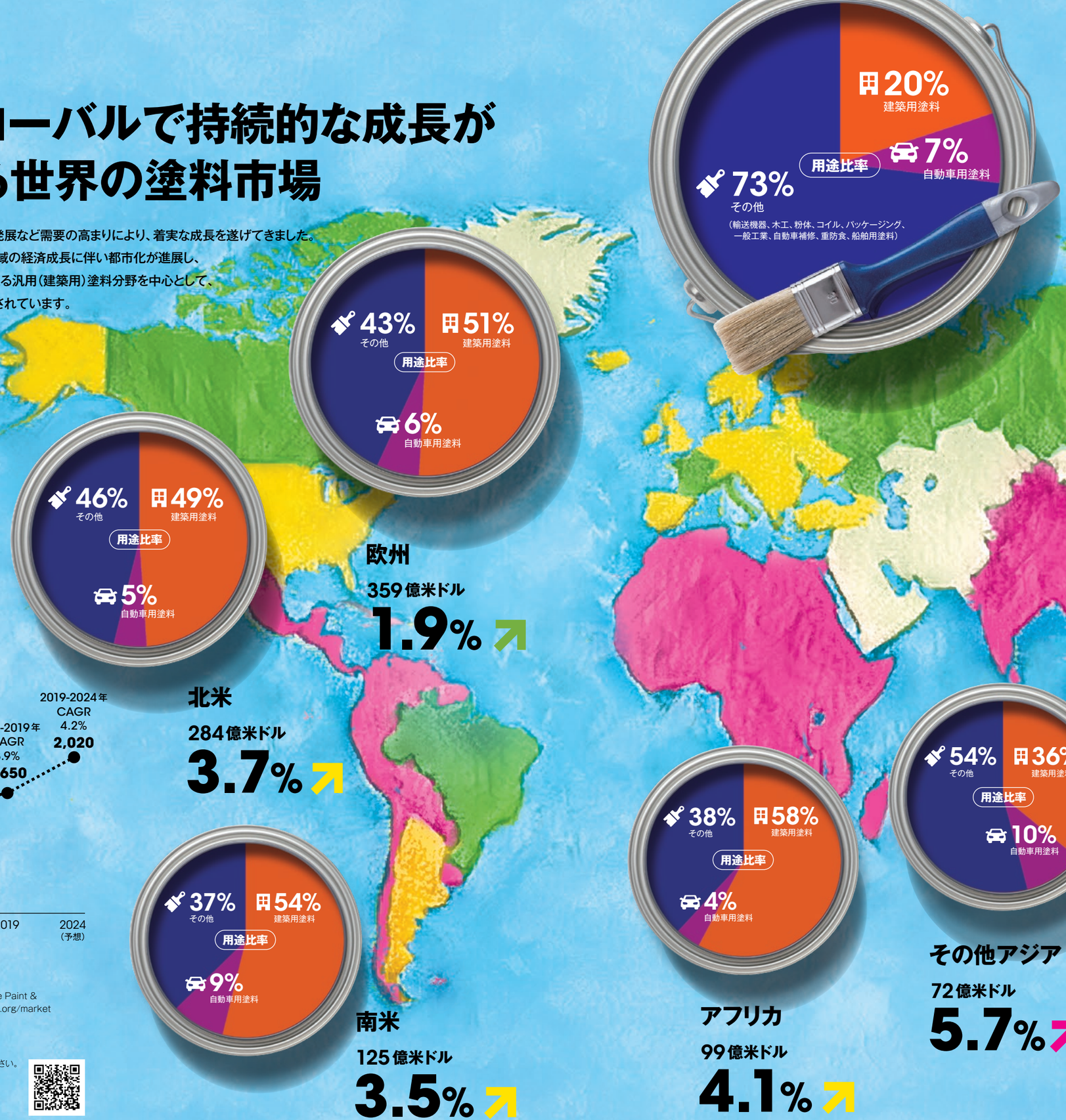
※ 各国・地域の合計値は2019年の市場規模予想

世界の塗料需要推移



※ P.05-06掲載データの出所：
ACA-published Global Market Analysis for the Paint & Coatings Industry（2019 -2024）, https://paint.org/market

※ 当社IRサイトの「世界の塗料市場」も併せて参照ください。
https://www.nipponpaint-holdings.com/ir/results/market/



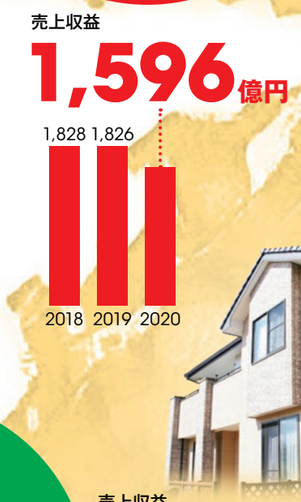
世界各地の旺盛な塗料需要に対応し、グローバルで幅広く事業を展開

当社グループは、グローバルで増大する旺盛な塗料需要に応えるべく、2014年以降、アジア合弁事業の連結化や海外M&Aによるグローバル化の加速により、地域・事業ポートフォリオをダイナミックに変革してきました。
今後も「アジア×汎用塗料」を軸に、各地域・事業でプレゼンスを拡大していきます。

日本

自動車用、汎用、工業用、ファインケミカルなどの多様な事業を展開。優れた技術力とブランド力、顧客基盤を持つマーケットリーダーとして、日本の塗料業界を先導しています。

売上収益
1,596億円



中国

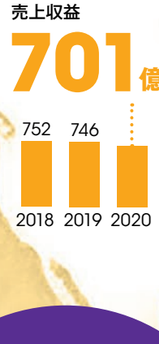
世界最大の市場である中国へ1992年に進出。強固なブランド力と販売網を強みに、汎用市場でシェアNo.1の地位を確立。自動車用や工業用にも幅広く展開。近年は建物外装向けのProject事業が大きく拡大し、持続的成長に貢献しています。

売上収益
2,681億円

米州

1980年代以降、日系自動車メーカーの北米進出が加速したことに伴い、米国・カナダ・メキシコに拠点を設立するなど、自動車用事業を拡大。近年では旺盛な住宅需要を背景に汎用分野は着実に事業を拡大しています。

売上収益
701億円



その他アジア

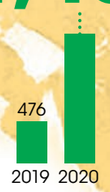
シンガポールやマレーシア、インドネシアなど成長余力のある東南アジア地域を中心に事業を展開。4ヵ国で市場シェアNo.1を誇る汎用に加え、自動車用や塗料周辺分野で事業を拡大しています。

売上収益
885億円

オセアニア

安定成長が見込まれるオセアニアにおいて、No.1の市場シェアと認知度を誇るマーケットリーダーのポジションを確保。汎用、塗料周辺事業を中心に市場成長を上回る成長を図っています。

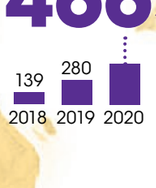
売上収益
1,483億円



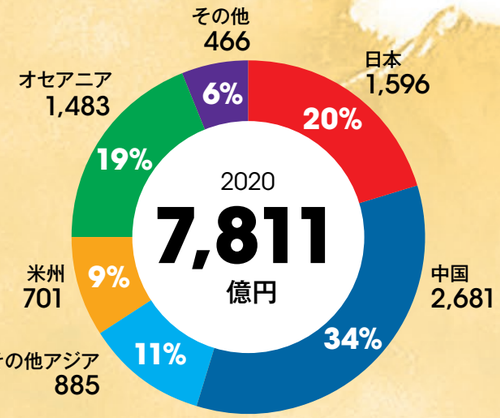
その他

今後も高い成長が期待されるトルコ汎用塗料市場において、トッププレイヤーのポジションを確立するなど、トルコで汎用やETICS（断熱材）などを事業拡大。また、欧州で自動車用事業を強化し、今後の成長に向けて改革を推進しています。

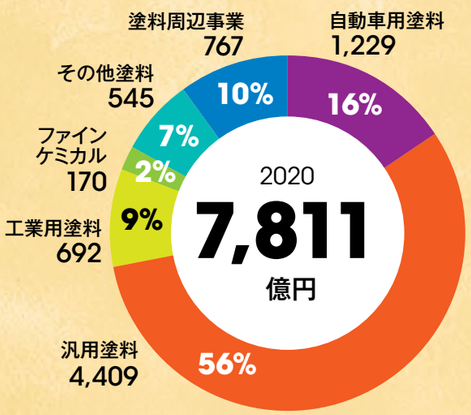
売上収益
466億円



地域別売上収益構成比



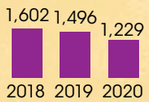
事業別売上収益構成比



自動車用塗料

自動車のボディ用塗料から内装などの部品用塗料まで、高品質・高性能な製品群を取りそろえ、グローバルに事業を展開しています。

売上収益

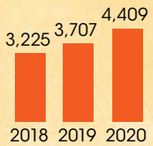


1,229億円

汎用塗料

住宅、ビル、橋梁、プラントなどの塗装に使用される塗料を提供。高耐候、高意匠、抗ウイルス・抗菌の高機能、遮熱や水性化による環境配慮型製品を展開し、最新のコーティング技術で社会に貢献しています。

売上収益

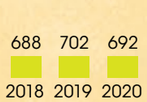


4,409億円

工業用塗料

建築資材、住宅外装材、家電、オフィス家具、建設・農業機械、鉄道など、幅広い工業分野に「プレコート用塗料」「ポストコート用塗料」や「水性塗料」「粉体塗料」などの環境配慮型製品を提供。グローバルに事業領域を広げています。

売上収益



692億円

ファインケミカル

幅広い産業に向けた塗装下地や機能性コーティングなどの表面処理分野、および電子材料や自然エネルギーなど新素材に適したコーティング材料分野において先進的な製品とサービスを提供し、グローバルな社会課題の解決に貢献しています。

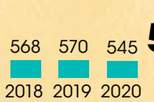
売上収益

170億円

その他塗料

造船・海運業界の世界的な環境規制に対応する超低燃費型船底防汚塗料など先進的な塗料を開発しています。また、新車塗装で培った最先端技術を応用し、自動車補修に適し、かつ環境負荷の低減につながる塗料を提供しています。

売上収益

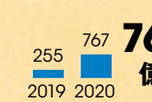


545億円

塗料周辺事業

気密性や防水性などの機能を発揮する密封剤や接着剤、断熱材などの建設用材料に加え、ガレージドアや住設用製品を提供しています。

売上収益



767億円

Chapter 1

イントロダクション

01 Purpose わたしたちの存在意義
03 塗料が果たす社会的役割
05 世界の塗料市場
07 日本ペイントグループの グローバル事業展開
09 目次・編集方針

Chapter 2

トップメッセージ

11 共同社長就任に当たって
13 若月共同社長メッセージ
17 ウィー共同社長メッセージ
21 株主価値最大化(MSV)／ 力強いパートナーシップ

Chapter 2

資本・ビジネスモデル

25 日本ペイントグループの歩み
27 日本ペイントグループの経営資源
29 大株主ウットラムグループとの パートナーシップ
33 日本ペイントグループの価値創造モデル
35 価値創造の実践例
37 価値創造の成果
37 財務ハイライト
39 非財務ハイライト
40 日本ペイントグループの４つの強み
41 マテリアリティ／リスクと機会

Chapter 3

中長期の成長戦略

47 中期経営計画の振り返り
49 新中期経営計画(2021-2023年度) の全体像
53 地域・事業戦略
53 Nippon Paint China(中国)
59 PT Nipsea Paint and Chemicals (インドネシア)
61 Nippon Paint Singapore(シンガポール)
63 Nippon Paint Malaysia(マレーシア)
65 DuluxGroup(豪州)
67 Betek Boya(トルコ)
69 Dunn-Edwards(米国)
71 日本ペイント・オートモーティブ コーティングス株式会社(NPAC)
73 日本ペイント株式会社(NPTU)
74 日本ペイント・インダストリアル コーティングス株式会社(NPIU)
75 日本ペイント・サーフケミカルズ株式会社 (NPSU)
76 日本ペイントマリン株式会社(NPMC)
77 サステナビリティ戦略
79 M&A戦略
81 財務戦略

Chapter 4

サステナビリティ情報

ガバナンス
85 独立社外取締役によるガバナンス対談
89 取締役会の議論
91 取締役・執行役
93 コーポレート・ガバナンスの 体制と取り組み

環境
105 気候変動
108 資源と汚染

社会
111 ダイバーシティ＆インクルージョン
114 労働安全衛生
115 コミュニティとともに成長
116 社会課題を解決するイノベーション創出

Chapter 5

財務・企業情報

119 11年間の主要財務・非財務データ
121 11年間のセグメント別データ
123 2020年度経営成績の分析
127 主要ブランド一覧
128 企業・株式・格付情報

「日本ペイントホールディングス 統合報告書2021」編集方針

2021年度版では、グローバルな塗料市場の持続的な成長をベースに、140年の歴史を通じて獲得・蓄積してきた経営資源・強みを生かし、「新中期経営計画(2021-2023年度)」でさらなる飛躍を目指す中長期の成長ストーリーについてご説明いたします。

グループ共通の存在意義を示す“Purpose”のもと、世界各地の多様性豊かな構成員が強い絆で協働し、お客様のニーズやさまざまな社会課題にお応えする新たな製品・サービスの創出に尽力しながら、「株主価値最大化(MSV)」の実現を目指す姿を、分かりやすくお伝えします。

編集に当たっては、Value Reporting Foundationの「統合報告フレームワーク」「SASBスタンダード」、経済産業省の「価値協創ガイダンス」などを参照しています。

なお、本統合報告書は監査法人による監査を受けておりません。

2020年度業績および業績予想値について

2021年8月10日に公表した当社連結子会社の株式譲渡契約締結により対象会社を非継続事業に分類しましたが、本資料の2020年度業績は、遡及修正前の値を掲載しています。また、本資料に掲載している業績予想値は、2021年2月10日発表の決算公表値、2021年3月5日発表の「新中計経営計画」公表値を前提としています。

将来の見通しに関する注意事項

本資料は、作成時点で入手可能な情報に基づき当社で判断したものであり、リスクや不確実性を含んでいます。実際の業績などは、これらと異なる可能性があります。万一この情報に基づいて被ったいかなる損害につきましても、当社および情報提供者は一切責任を負わないことをご承知おきください。

統合報告書の制作プロセス

実行(Do)「統合報告書2020」の発行(2020年9月末)
↓
評価(Check) アナリスト・機関投資家17社、23人と面談し、意見・評価をヒアリング (2020年10月-2021年1月)
↓
企画立案(Plan) アナリスト・機関投資家の意見・評価を社内・経営へ報告するとともに、「統合報告書2021」を企画立案(2020年11月-2021年3月)
↓
改善(Act) 2021年3月公表の「新中期経営計画(2021-2023年度)」、「統合報告書2021」企画案などをもとに、機関投資家14社、29人との面談を実施(2021年4月)
↓
制作(Create) インベスターリレーション部、ESG推進部、総務部取締役会室が中心となり、経営陣や国内外のパートナー会社へインタビューなどを実施しながら、「統合報告書2021」を制作(2021年4-9月)
↓
実行(Do)「統合報告書2021」の発行(2021年9月末)

報告対象範囲など

対象期間: 2020年1月1日～2020年12月31日(一部に2021年1月以降の活動内容なども含みます。)
対象組織: 日本ペイントホールディングス(株)および国内外の連結子会社
会計基準: 別途記載がない限り、2017年度以前は日本基準、2018年度以降は国際会計基準(IFRS)に準拠しています。

発行時期 2021年9月発行(年に1度発行)

統合報告書に関するお問い合わせ

インベスターリレーション部
TEL:050-3131-7419
E-mail:ir_kouhou@nipponpaint.jp

代表執行役共同社長
ウィー・シューキム

代表執行役共同社長
若月 雄一郎

グループ共通のPurposeと力強いパートナーシップのもと、2023年度に向けた新中期経営計画の達成と「株主価値最大化」を目指します。

2021年4月28日、私たち2人、若月雄一郎とウィー・シューキムが代表執行役共同社長に就任しました。私たちは、強固な信頼関係に基づいたパートナーシップのもと、執行の全責任をともに背負って日本ペイントグループの経営をリードし、経営上のミッションである「株主価値最大化（MSV）」を目指してまいります。

MSVの実現において、「EPS（1株当たり当期利益）」と「PER（株価収益率）」が重要な指標となります。ウィーは、2009年以来、12年間にわたりNIPSEAグループのCEOとして、年率10%以上成長してきた実績を踏まえ、主に「EPSの最大化」に努め、グローバルなオペレーションを統括しながら、売上拡大と利益の最大化を目指します。一方、若月は、資本市場とのコミュニケーションやM&Aなどの豊富な経験をもとに、主に資本市場の期待を高める「PERの最大化」に努めます。当社グループの経営管理全般にかかる業務を担うとともに、M&Aによるさらなる成長を目指します。なお、それぞれ主担当はあるものの、経営判断は2人で行い、全体の結果に対して共同責任を負います。

当社グループは、2021年度に創業140周年を迎えた日本で最も長い歴史を誇る総合塗料メーカーであり、中国・アジアをはじめ世界30の国と地域で事業を展開しています。2021年3月に発表した新中期経営計画において、2023年度に売上収益1兆1,000億円、営業利益1,400億円を目指しています。加えて、グループ全体を貫く存在意義を示すPurpose「サイエンス+イマジネーションの力で、わたしたちの世界を豊かに。」を策定しました。国内外のパートナー会社の自律的な経営を尊重しながら、その共通の価値観のもとで世界各地の多様性豊かな構成員が強い絆で協働し、MSVの実現に向けて取り組んでいます。

塗料業界は社会課題の解決に貢献できる素晴らしい産業であり、今後もグローバルで着実な発展・拡大が見込まれます。当社グループはこの成長産業における長い歴史と伝統を重視しながら、成長への飽くなき追求とベンチャー気質、多様で優れた人材を特色とする強力かつユニークな企業グループであり、私たち2人は、そのようなグループを率いるリーダーとしての誇りを持ちながら、刻々と変化する事業環境に的確に対応し、持続的な成長を確固たるものにしてまいります。

株主・投資家の皆様には、今後ともご理解ご指導を賜りますようお願い申し上げます。

代表執行役共同社長
若月 雄一郎

代表執行役共同社長

代表執行役共同社長
若月 雄一郎

PROFILE

日本興業銀行（現みずほ銀行）、シュローダー証券を経て、2000年にメリルリンチ日本証券（現BofA証券）に入社。同社のM&A部門、投資銀行部門長、取締役、副会長を歴任し、顧客企業のM&A戦略や資金調達に関するアドバイザリー業務などを長年にわたり担う。2019年に当社入社。2020年より当社専務執行役CFOに就任し、経営企画、財務経理、広報、インベスターリレーション、M&Aを担当。2021年4月28日付で代表執行役共同社長に就任。

Purposeのもとでパートナー各社が一体となり、「株主価値最大化」と持続的な成長・発展を目指します。

“Integrity”を基軸に、経営の舵取りを担う

私はこれまで、メリルリンチ日本証券（現 BofA 証券）のM&A部門や投資銀行部門の責任者を務めるなど、顧客企業のM&A戦略や資金調達に関するアドバイザリー業務、資金調達などの実務を約23年間にわたって担ってきました。当社グループとの縁も、2019年にトルコのBetek Boyaを買収する際、フィナンシャル・アドバイザーとしてプロジェクトに参画したことが契機です。

私が経営者として大切にしているのは、“Integrity”という言葉です。直訳すれば「誠実」ですが、私はもう少し深い意味で理解しています。前職では顧客の正しいM&A判断をサポートするために、Integrityを基軸にしてきました。つまり、自分の利益のために顧客を犠牲にすることはあってはならず、顧客と共生し、ともに繁栄することを常に意識していました。この言葉は、当社経営の考え方の一つ“Enjoyable Profit”に通ずるものがあります。「株主価値最大化（MSV）とは、ステークホルダーに対する責務を果たした上でのEnjoyableなものでなければいけない。誇れることを行った結果としてのProfit でなければならない」――当社へ入社する前、自身が大切にする基軸とMSVの志向が共鳴することが分かり、感銘を受けたことを鮮明に思い出します。

私の強みは、相手が海外の経営者であっても常に対等の立場でものが言えることだと考えています。この能力は、語学力というよりも、さまざまな海外経験で培われたものです。私は、幼少期や経営大学院留学時代に米国に滞在していたことに加え、グローバルファームのメリルリンチでも国内外のメンバーと連携して多くの顧客を支えてきました。そうした経験を通じて、相手を尊敬しつつも積極的に議論する姿勢を身に付け、当社でも海外パートナー会社のリーダーたちと同じ目線で直接コミュニケーションを図ってきました。文化の違いをブリッジすることができるこの能力は、共同社長としてタッグを組むウィー・シューキム氏とのパートナーシップにおいても、大いに発揮していけると考えています。

互いの強みを融合し、２人の力でMSVを実現

2019年秋に当社へ入社後、国内外のパートナー会社から塗料事業の技術的な可能性やさまざまな魅力を学ぶことで、塗料市場や当社の持続的成長力を資本市場に適切に伝える役割を果たすと同時に、長年の懸案であった「アジア合弁事業100%化・インドネシア事業の買収」や、2021年3月に発表した「新中期経営計画（2021-2023年度）」の策定に実務責任者として深く関与してきました。こうした中で、資本市場の要諦やファイナンス手法に精通し、当社グループの経営上のミッションであるMSVの本質を最も理解、実践し得る一人であるという自負を持っています。

MSVの実現に向けた私のミッションの中でも「PER（株価収益率）の最大化」は重要なポイントです。PERは資本市場の期待そのものであり、その最大化には積極的なIR活動や最適な財務戦略、サステナビリティの推進、そしてM&Aによるさらなる成長の実現が重要です。特に、優良なM&Aを実施するには、適正価値での買収の実現や潜在リスクの見極め、買収のための最適資本構成の仕組み、買収後の適切な運営などを総合的に考える必要があり、資本市場に最も近いところで長年リーダーシップを発揮してきた自身の経験や知見が存分に生かせると考えています。

ウィー氏との最初の出会いは、先述したトルコのBetek Boya買収の案件です。顧客として出会ったウィー氏率いるNIPSEAのディールチームには、とても大きなエネルギーや情熱を感じました。また、ウィー氏は大変優秀で合理的でありながら、ハートのある人物です。非常に頭の回転が速く、「結果（consequence）」をしっかりと理解し、常に「正しい判断」を求めます。そうした意味では、ウィー氏も“Integrity”を持つ経営者だと思います。だからこそ、部下も納得感を持って仕事をしていると理解しています。

共同社長体制が決定してから、ウィー氏とは毎日メールやチャットで頻繁に意見交換する傍ら、週に2、3日は2時間ほど直接打ち合わせしています。それぞれ主軸とする責任範囲はありますが、だからと言って相手の管掌範囲に不干渉であるということは一切なく、経営判断は2人で行うことにしています。例えばM&Aの直接の担当者は私ですが、事業部門に主体性がないとM&Aは意思決定できません。このように、何事を決めるにも必ず２人で話し合って「MSVの観点から何が正しいか」を判断していますが、私たち共同社長体制の特徴は、その判断が圧倒的に速いということです。これは顧客を重視する私たちの経営哲学や経験が可能にしたものです。このようにお互いの強みを融合することで、経営上のミッションであるMSVは必ず実現できると確信しています。

グループ共通の存在意義“Purpose”を策定

当社グループは2016年頃まで、主に日本とNIPSEAだけで構成される企業グループでしたが、2017年に米国Dunn-Edwards、2019年に豪州DuluxGroupやトルコBetek Boyaが加わり、2021年1月にはアジア合弁事業の100%化およびインドネシア事業を買収したことで、グローバルで多様な価値観を持つ企業集団となりました。

こうした状況変化を踏まえて策定したのが、当社グループ共通の存在意義を示す“Purpose”です。MSVの実現には、パートナー会社同士を強固につなぐグローバル共通の指針が必要です。Purposeは、パートナー各社が意思決定をする際の羅針盤としての役割を果たすほか、ステークホルダーとのエンゲージメントの起点として、持続的な成長機会につなげていくためにも重要な機能を持っています。

Purpose策定の大きな契機は、やはりアジア合弁事業の100%化です。合弁時代は海外市場でNIPSEAチームと日本のチームが時に競合するケースもありましたが、「One Team」となった今は、Purposeの共有により、グループ一体でMSVを追求しています。

Purposeの検討に当たっては、さまざまな文化的背景や価値観を持つパートナー各社のマネジメント層にも深く関与してもらいました。「私たちは何者であるか」「なぜともに手を携え、進んでいく必要があるか」「社会に何をもたらしていくのか」「大切にしたい価値は何か」――そうした問いに対してグローバルな議論で一つひとつ明確にし、パートナー各社の思いや認識を織り込みながら、Purposeステートメントを構築し、Purpose達成に向けたBusiness Philosophyを策定していきました。このような参加型アプローチは、パートナー各社の考え方をより深く知る契機にもなり、参加者全員にとって非常に納得感のある理念体系を構築することができました。

多様な人材が集まる当社グループには、外部から登用した人材を積極的に受け入れるインクルージョンの企業文化、風土があります。今後、当社グループに加わる未来のパートナー会社にもPurposeを共有し、しっかりと理解してもらうことで、MSVへの貢献につなげていきたいと考えています。

サステナビリティ戦略の推進で新たな事業機会を探索

当社グループは2021年度より、3ヵ年の新中期経営計画をスタートしました。2023年度の経営目標として、M&Aを除いたオーガニック成長で、売上収益1兆1,000億円、営業利益1,400億円、EPS（株式分割考慮前）225円を掲げています。この目標を達成するために、「地域・事業戦略」と「サステナビリティ戦略」の2軸で事業を推進しています。

サステナビリティ戦略では、SDGsやESGの視点が、企業の持続的な成長とMSVの実現において重要であると認識しています。気候変動や資源枯渇、急速な都市化、新型コロナウイルスをはじめとした感染症、自然災害など、社会の急激な変化や社会課題を視野に入れながら、これまでもサステナビリティを意識した経営を推進してきました。2023年度に向けては、2020年度に公表した「ESGステートメント」や「マテリアリティ」を踏まえた「ESGアジェンダ」に基づく具体的なアクションを前進させていく方針です。

マテリアリティの中で最重要課題と位置付ける「気候変動」については、CO_2排出量ネットゼロに向けて既に具体的な課題抽出と対策の検討を開始しています。グループ全体で再生可能エネルギーの調達やカーボンプライシングの財務影響を把握するとともに、世界各地で省エネルギー設備の採用や再生可能エネルギーの自前調達に向けた投資も検討しており、CO_2対策と収益力向上の両面から対応していきます。

また、ESGへの取り組みを通じた新たな事業機会の探索も進めたいと考えています。特にBtoBビジネスでは「低CO_2排出製品」に対する顧客の需要が高まっていることから、洋上風力発電設備用塗料や環境負荷が低い次世代型船底防汚塗料「FASTAR」などの拡販に注力していきます。また抗ウイルス・抗菌ブランド「PROTECTON」などの製品は、「正にそこにある社会課題」への対応を通じて収益にも寄与するものであり、引き続きPROTECTONブランドの新製品を順次発表していく計画です。ESGやコンプライアンスに対する社会からの要請レベルは日増しに高まっていると感じており、感度を常に高く保ちながら、社会の要請にキャッチアップし、しっかりと社会・環境に対する責務を充足していきます。

Digitalizationによる業務プロセスの効率化

Digitalizationについては、「目的ではなく手段である」という基本認識のもと、目的を一つひとつ明確にした上で、投資に見合う効率・効果を検討していきます。新中期経営計画では国内外のパートナー会社のベストプラクティスを参考に、①顧客満足度の向上、②経営効率・生産性の向上、③従業員満足度の向上、④リスク対策の強化の4つの側面でDigitalizationによる業務変革を推進していきます。

社内に向けたDigitalizationも積極的に進めていきます。新型コロナウイルスの影響が続く中、当社でもテレワーク体制が進んでおり、確立したリモートワーク環境をポストコロナ時代においても引き続き活用していきます。私はもともと毎日出社することが業務にとって効率的とは考えていません。Face to Faceにこだわらず、チャットやメールで済ませることで会社全体の業務効率性はむしろ上がるはずです。DXの本質は、現状の業務プロセス自体の効率性を改めて考え直すことにあります。

少数株主の利益を保護するガバナンス体制を構築

当社グループは、事業活動に関わる全てのステークホルダーからの信頼を得るために、ガバナンス改革に継続的に取り組んでいます。2020年度に指名委員会等設置会社へ移行し、監督と執行の分離、経営の透明性・客観性・公正性を大きく向上させました。現在の取締役会は、8人中6人を独立社外取締役が占める構成により、会社や株主共同の利益を尊重し、少数株主の利益保護を図っています。また、筆頭独立社外取締役である中村昌義氏が取締役会議長に就任し、取締役会の実効性のさらなる向上を図っています。独立社外取締役は全員が経営の経験を有しており、実務に即した監督や助言を行うなど、少数株主に不利益とならない実効性のある仕組みを整えています。

共同社長体制の発足に合わせて、大株主Wuthelam（ウットラム）グループのマネージングディレクターかつ当社取締役のゴー・ハップジン氏が新たに会長に就任しました。ウットラムは、これまでアジア合弁事業を49%保有し、潜在的に利益相反が生じる可能性を有していましたが、2021年1月に当社がアジア合弁事業を100%化したことで、この問題は解消に至りました。ゴー氏は1979年から共に支え合ってアジア事業を拡大してきたパートナーであり、かつ世界の塗料市場を当社で最も熟知している取締役ですので、会長就任はMSVに向けて強力な後押しになると考えています。加えて、独立社外取締役が75%を占める取締役会では実効性を確保しているほか、大株主としてのゴー氏も少数株主と同じ視点を共有しており、MSVの観点から真摯かつ活発な議論が行われています。

買収会社の強みとグループ支援力を組み合わせた独自のM&A成功モデルを構築

M&Aは当社グループの持続的成長における重要な要素です。現状の事業ポートフォリオに基づく高い成長を基盤としながらも、成長をさらに加速させていくために新たなパートナーの参加を積極的に検討しています。M&Aのターゲットとしては、塗料市場の過半を占め、今後も引き続き成長が見込める建築用を中軸に、工業用や塗料周辺市場も視野に入れています。また、現地で市場シェアの高い会社、強力なブランドや優秀な経営陣を有するなどのポイントはありますが、一言で言えば「MSVに資するかどうか」になります。あまり買収要件を細かく設定せず、EPSに貢献するか、将来の事業成長に寄与するかを見極めて、柔軟かつ迅速に判断していきます。例えば、A社を買収すれば将来的にB社は買えなくなるといった場合、長期的な視点でどちらがMSVに貢献するのかを見極める必要があります。従って、一つの選択肢にこだわるのではなく、他の選択肢や機会と併せながら検討し、MSVへ寄与するM&Aを実施していきます。

これまでM&Aアドバイザーとして多くの案件に携わってきた経験から、私はM&Aを成功させる条件の一つは、買収後の統合プロセス（PMI）や現地オペレーションの支援を、当初からしっかり見据えて体制を構築していることだと考えています。具体的には、人材の獲得も含めてM&Aを実施し、買収後も、各社の自律性を尊重しながらガバナンスを効かせることで、彼らのモチベーションを高く維持しています。加えて、原材料の共同調達や資金面での支援、ベストプラクティスの共有など、グループとしての強みを生かして買収企業のオペレーションを強力にバックアップし、現地市場での高い成長につなげています。

当社はこのような考え方に基づき、買収会社のコストカットだけを求めるのではなく、むしろ成長ポテンシャルを最大限に発揮させることができるため、こうした考え方に共感する会社を中心に、今後も当社グループのパートナーをグローバルに拡大することができると考えます。

「攻め」と「守り」の両視点で成長に向けた設備投資を継続

製造業にとって生産設備は、持続的成長を果たしていくために欠かせない要素の一つです。新中期経営計画の3年間をさらなる成長のための「土台」を構築する期間と位置付け、世界各地の需要を取り込むための「攻め」の投資と、自社のリスク耐性を強化する「守り」の投資をそれぞれ実行していきます。

「攻め」の投資のうち大きな案件の一つは、米国テネシー州に建設中の自動車用塗料の新工場です。今後の北米自動車用塗料生産の戦略拠点と位置付けており、米国南部やメキシコ向けの塗料生産を拡大していきます。また、アジア市場でも特に成長率が高いベトナム（ハノイ）に樹脂工場を建設し、アジア全体のサプライチェーンを強化します。さらに、中国（天津濱海）にも新しい樹脂工場を設立します。中国の新工場については、アジア合弁事業の100%化によりNIPSEAとの重複投資がなくなったことで、投資額を大幅に抑制することができました。このほか、日本でも岡山県に自動車用塗料向けの工場を、神奈川県では汎用（建築用）塗料向けの調色工場を立ち上げる予定で、いずれも高度なサプライチェーンを実現するためのスマートファクトリーとする計画です。

一方、「守り」の投資に向けては、日本国内を中心に既存設備の更新を進める方針です。日本の既存工場ではこれまで長期間にわたって設備投資を厳しく抑制してきた結果、施設・設備の老朽化が進み、製造現場で事故や生産性低下・品質阻害のリスクが増えるなど、BCP（事業継続計画）の観点からも対策が喫緊の課題となっています。老朽化した設備では、ESG対応も困難であることから、設備の刷新とともにCO_2排出ネットゼロに向けた対策を実施していきます。

新たな経営体制の実力を「結果」で見せていく

新中期経営計画で掲げた2023年度の経営目標は、直近の業績進捗を踏まえれば十分達成可能です。相応のチャレンジは必要ですが、これまでどん欲に成長を追求してきた当社グループの強みを発揮することで、目標数値を上回っていきたいと考えています。

共同社長としての私の使命は、持続的な成長を確保するための投資と、正しいアジェンダの設定です。国内外のパートナー各社の自律性を確保しつつ、グループとしての一体感をさらに高め、従業員のマインドセットも一段階引き上げることで、飽くなき成長への欲求を持ち続ける企業集団を形成していきます。

共同社長という新しい体制の実力と有効性を示すためにも、まずは「結果」を出すことが肝要であると認識しています。株主・投資家の皆様のご期待に沿えるよう、当社グループの持続的成長を図り、MSVを実現してまいります。

代表執行役共同社長

若月 雄一郎

代表執行役共同社長
ウィー・シューキム

PROFILE

シンガポールの名門校ラッフルズ・インスティテューション卒業後、ロンドンのインペリアル・カレッジ・オブ・サイエンス・アンド・テクノロジーで理学士号（航空工学）（優等学位）、スタンフォード大学でMBAをそれぞれ取得。1984年、Singapore Technologies Aerospace Ltd. の前身であるSingapore Aircraft Industries Pte. Ltd.のエンジニアとしてキャリアをスタート。その後、STエンジニアリング社（Singapore Technologies Engineering Ltd.）で、副最高経営責任者 兼 社長（防衛事業）を務める。また、2001年から2011年まで、シンガポールの国会議員を務めた経験もある。2009年以降、22の国と地域で95の製造拠点を持つ塗料メーカー、NIPSEAグループの最高経営責任者としてアジア全体の事業を10年以上にわたり統括。2021年4月28日付で代表執行役共同社長に就任。

Purposeとイノベーションに基づき、持続可能な未来を構築します。

私たちのPurposeは、技術を通じて社会に価値を提供し、成長と繁栄をもたらすことを掲げています。
共通の価値であるPurposeは、パートナー各社や従業員を強く結び付け、成長と目的達成のための指針となります。

調和を重視――団結し、権限を与え、奮起を促す

NIPSEAグループへの参画に先立ち、航空宇宙・防衛エンジニアリング会社であるSingapore Technologies Engineeringの副最高経営責任者兼社長（防衛事業）を務めていました。同社に在籍した25年の間、米国、中国、欧州、シンガポールでの事業運営管理を含むエンジニアリング、事業開発、マネジメントの分野でさまざまな役割を担いました。また、2001年から2011年にかけては、シンガポールの国会議員を務めており、現在はシンガポールの複数の上場企業で独立社外取締役を務めています。

私は、40年近くにわたって複数の組織でキャリアを積み、シニアリーダーとしての役割を果たしてきた経験から、生産的で柔軟性の高いチームを作り上げるためには、優れたリーダーシップが必要であると考えています。官僚主義がはびこれば優秀な人材が能力を十分に発揮できず、組織は機会を捉えて迅速に変化に対応する能力を奪われ、結果的に取り残されてしまうことはしばしば起こることです。

NIPSEAに参画して12年が経過しますが、この間、私は過去の経験を生かしてチーム全体に起業家精神を浸透させて、成長を加速するために進んで行動し、責任を負う有能なチームに権限を与えることに注力してきました。NIPSEAにおいて私が実践している経営哲学は、チームを団結させ、彼ら自身がリーダーシップを発揮できるよう権限を与え、彼らに意思決定を促すことです。

優秀なチームを結集し、NIPSEAの企業文化である「無駄のない成長（LFG: Lean For Growth）」のもとに団結させることで、重要な経営上のミッションである「株主価値最大化（MSV）」をさらに推進することができます。これは、私の目標の一つである「1人ではなく、チームで達成する（achieving together as a team versus a single unit）」ことにもつながるものです。彼らが正しい行動を取るように権限を与えることだけでなく、LFGの文化のもとでチームが団結し、組織と価値観を育むために最善を尽くすと信頼することも重要です。チームを団結させて、権限を与えることで、チームが日々の業務に最善を尽くし、自分たちが誇れる成果を出せるよう、リーダーとしてチームの野心や向上心を鼓舞し続けることも必要です。

私は、こうした理念やLFG文化をもとに多様なチームを支え、お互いの強みを生かすことで、NIPSEAと日本ペイントグループの驚くべき成果を実現してまいります。

当社グループの潜在力を引き出し、さらなる高みへ

当社グループは140年にわたる長い歴史を積み重ね、世界をリードする塗料メーカーとしての地位を確立してきました。また、強固な基盤を築き、変化や困難を乗り越え、大きな成功を収めてきました。

私は過去12年間、NIPSEAの一員として、アジア太平洋地域の塗料業界において画期的な製品を提供し、事業を拡大してきました。その過程を通じて、NIPSEAの事業哲学がいくつも具現化する様子を目の当たりにしてきました。そして現在、NIPSEAは「Beyond Paint」を掲げ22の国と地域で、建造物、建築物、自動車、工業製品などの業界に向けて建築用、工業用塗料を製造・販売しています。

こうしたNIPSEAの持続的成長を支えてきたのは、顧客中心のアプローチと従業員の献身的な努力であり、今後も引き続き卓越性を追求し続けていきます。そして、成長への強い意志と繁栄の基盤となるのは、協業（コラボレーション）、成功事例（ベストプラクティス）、知識、経験の共有を重視するLFGの文化です。そして、私たちは新たに「企業ブランドプロミス」の考え方を取り入れ、LFGの概念を5つの行動指針で定義しました。その5つとは、「価値重視（Value Driven）」「透明性（Openness）」「革新性（Innovative）」「コラボレーション（Collaborative）」「卓越性（Excellence）」であり、これらの頭字語をとって「V.O.I.C.E」と名付けました。このV.O.I.C.E は、NIPSEAの事業哲学の柱となっています。

私は当社グループの経営において、NIPSEAが培ったLFGの文化を積極的にグループ内に浸透させて、従来の塗料事業を超えて領域を拡大したいと考えています。そして、当社グループの全活動の中核をなすMSVの実現を目指していきます。

塗料業界は、今日の製造業や建設業界の中でも、非常に重要な役割を担う魅力的な業界です。革新的で持続可能な製品へのニーズが高まっており、業界は急速に成長しています。当社グループには、自らの可能性を発揮し、拡大する仕組みや技術が整っています。これまで培われてきた計り知れないほどの活力と優れた能力を引き継ぎ、さらなる高みへと導いていきます。

PurposeとイノベーションをMSVを通じて実現

当社グループは経営上のミッションとしてMSVを掲げ、顧客、従業員、社会をはじめとするステークホルダーへの責務を充足し、その残余価値である株主価値を最大化することを目指しています。MSVは単なる財務用語ではなく、経営陣による業務運営、パートナーシップ、ポートフォリオ管理、組織としての投資を結び付ける事業運営のための指針です。

MSVはすなわち、「EPS（1株当たり当期利益）」×「PER（株価収益率）」と表現することができますが、MSVの実現にはEPS、PERの双方を最大化することが重要になり、私は主に事業のオペレーションを統括し、EPSの最大化に貢献していきます。これには、共同社長である若月雄一郎氏の協力が不可欠です。若月氏は、財務やM&A分野における豊富な経験と知識を生かして、PERの最大化に尽力します。

当社グループは、塗料業界において140年にわたって蓄積してきた豊富な専門技術を保有しています。長年、顧客ニーズを満たす質の高い製品を生み出し、技術やイノベーションを経営の中核に据えた企業として評価されてきました。塗料業界のグローバルリーダーとなるために、各地域のパートナー会社とともにグローバルネットワークを拡大し、社会に役立つ画期的な製品を作り、Purposeを実現する――これが、私が当社グループの経営の舵を取る上での基本的な考えです。

新市場へ迅速な参入を可能にし、競合他社と差別化する大きな要因の一つは、「パートナー会社」という概念と、パートナー各社が当社グループのもとに結集しているという点にあります。「Think global, act local」を信条に、当社グループのパートナー会社は、各地域・市場においてそれぞれが適切と考える方法で事業活動を自律的に判断することができます。

当社とパートナー各社はこうした考え方により、サービスポートフォリオを着実に多様化してきており、Betek BoyaやDuluxGroupのブランドが加わることで、当社グループの

製品ラインアップを拡充しました。このようなフラットな組織構造の中でお互いを尊重し、信頼し合うことで、パートナー会社間に平等な機会が生まれ、当社は塗料業界において強い影響力を持つことができています。

当社グループは、長年にわたる顧客中心のアプローチにより、塗料の枠組みを超えた技術やソリューションを開発してきました。そして今日、当社グループは専門技術、防水、修復、修理、自動化、ロボットなどを含む「トータル・ソリューション」の領域へ拡大しています。また、「人を第一に考える（people-first）」という考えのもと、主要なステークホルダーや社会に貢献するソリューションを開発し、変革を加速しています。

これは、当社グループが掲げるMSVの重要な柱でもあります。無鉛塗料、自動車用塗料、船底防汚塗料、住宅や家族を保護する抗ウイルス塗料、エネルギー消費を削減する塗料、環境に配慮したスマートペイントなど、画期的な製品を市場に投入し続けています。

当社グループはこれまで、責任感やイノベーションという日本的な価値観を自らの行動指針としてきましたが、Purposeに込めた「サイエンス+イマジネーションの力で、わたしたちの世界を豊かに。」は、グループ共通のアイデンティティです。社会に価値をもたらす技術で成長と繁栄を導くというPurposeの精神を、当社グループのあらゆるパートナー会社と全ての従業員の間で共有し、グループの展望と目標実現につなげていきます。

当社グループの最終的な目標はMSVですが、MSVの実現に向けて、引き続きPurposeとBusiness Philosophyの実践に取り組んでいきます。

アジアを超えて成長を加速

現在、世界は急速に変化しています。世界的規模で拡大する新型コロナウイルス感染症が、この変化をさらに加速させています。それはあまりにも突然で、基幹産業や業界は混乱に見舞われ、多くはその重圧に対処しきれませんでした。当社グループも、こうした状況への適応が求められていますが、変化への対応には戦略的な行動が不可欠です。

当社グループは、市場リーダーとしての地位をさらに強固にするため、新中期経営計画を策定しました。この新中期経営計画では、新たな課題に対処しつつ、2023年までに効果的に事業を成長させ、業績面で競合他社を凌駕することを目指しています。MSVを実現するために、当社グループの事業基盤の中から、収益性向上につながる重点事業と活動分野を特定しました。

中国やトルコ、東南アジアをはじめとするアジアの高成長市場に引き続き注力することは、重要な戦略の一つです。中国では民間住宅の物件数が増加しており、改修やリノベーションの需要が高まっています。この機会を生かすために、DIY・建築用事業から、塗装サービス、防水などの総合的なソリューションに至るまで、ポートフォリオを多様化していきます。また、インフラ事業を拡大し、基盤製品、補助材料、省エネ断熱材などを中国市場に投入することで、塗料分野以外の製品ラインアップを拡充していきます。

新型コロナウイルス感染症拡大の状況下にもかかわらず、人口増加に伴う大規模なインフラプロジェクトや開発が継続的に行われているインドネシアも、同様の状況にあります。塗装用付属品、用具、SAF（密封剤、接着剤、充填剤）、防水などを既存の製品販売ラインアップに組み入れることで、建設分野で当社グループの存在感を高めています。

また、Betek BoyaのETICS（断熱材）部門を活用して、当該分野での市場シェアを拡大し、高い収益成長を維持しています。当社グループは塗料周辺分野への製品ポートフォリオを拡充していますが、健康・環境に関するEU規制の厳格化に伴い、Betek Boyaの画期的なETICS製品を提供することで、当該分野でさらなる収益成長が可能になります。

アジアでの事業基盤をさらに強固にするため、オセアニアや日本市場に引き続き注力していきます。豪州・ニュージーランド市場では、DuluxGroupが圧倒的な市場シェアを誇っていますが、今後も、ブランド、イノベーション、カスタマーサービスの強化を通じて、オセアニアでの地位をさらに高めていきます。

日本市場では、これまで建築用分野が大きく成長してきました。現在、当該分野では顧客の嗜好や市場ニーズが変化しており、そうした変化に対応することで、当社製品はより持続可能なものへと進化していきます。さらに、電気自動車やロボットなど新産業への道も切り開いていきます。日本には既に確立された技術インフラがあり、今後グループ全体で自動化やサプライチェーンのデジタル化を進める上で重要な意味を持ちます。これを活用することで、当社グループは長期的に業界のゲームチェンジャーになれるでしょう。

新中期経営計画の達成には、自動車用事業の成長戦略を最適化することが不可欠です。自動車用事業は、アジア事業の拡大とともに成長し、グループ全体の売上収益の16%を占めています。自動車用事業においては、新型コロナウイルス感染症の影響から回復するため、引き続きグローバル化に注力し、顧客サービスの強化や、効率性・生産性の向上に努めます。また、技術力を強化し、自動車ボディ、バンパー、プラスチック部品向けなどの幅広い塗料製品を提供していきます。

総合的な塗装ソリューション「Beyond Paint」分野における製品・サービスを強化するため、塗装用具や付属品、床面塗料、防水、SAF、ETICSなどの塗料周辺分野に積極的に進出し、2023年までに売上収益24億米ドルを目指していきます。これは、中国のような成長著しい市場へ継続的に注力することに加え、イノベーションや価値創出をもたらすPurposeを共有するパートナー会社同士が強力に連携することで実現可能です。

また、Digitalizationのもたらす可能性に焦点を当てることも、新中期経営計画の重要な要素の一つです。世界的な新型コロナウイルス感染症の拡大により、当社グループのデジタル戦略や技術への投資が加速し、業務効率の向上、より良い顧客体験の提供、リスクへの耐性強化、そして最も重要なこととして、従業員の生産性向上を実現してきました。

新型コロナウイルス感染症拡大の影響で、グローバルでサプライチェーンが寸断されたため、特に日本市場では、サプライチェーンをより協調性が高く、回復力のあるネットワークへと変更する必要がありました。この移行を確実なものとするため、当社グループは既に、サプライチェーンネットワークを自動化し、非効率性を低減するブロックチェーンなどの技術へ投資を検討しています。

また、当社グループは、Digitalizationを活用した電子商取引を強化しており、特に顧客対応やDIY市場、建築用市場などにおいて、既存の販売チャネルをデジタル化で拡大していきます。今後も、デジタル化を加速させて、顧客とのオンラインエンゲージメントを強化し、当社グループの認知度向上に努めていきます。

当社グループは、MSVの理念に基づいて、イノベーションを核として事業を展開しています。従って、当社グループの中期的な戦略は、一貫した研究開発を通じたイノベーション戦略を引き続き重視しています。2021年から2023年にかけては、上海の研究開発・イノベーションセンターにおいて、新技術の導入から新プロジェクトの主導まで、複数の研究開発テーマの推進が予定されています。

新中期経営計画は、刻々と変化するビジネス環境に適切に対応しながら、社会の発展に貢献し、グループ共通のPurposeのもと、当社グループの総合力を最大限に発揮することを目指しています。

LFGの価値観でさらなる成長へ

先述した通り、変革は避けられません。しかし、当社グループは、卓越性を獲得するためのアプローチや人材に自信を持っており、変化への対応は準備万端です。

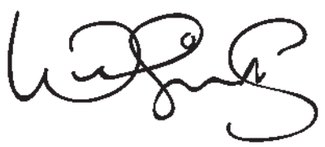
当社グループが将来の成長に向かって変革を進める過程で、日本は極めて重要な役割を果たします。日本が保有する専門技術や組織力を活用するとともに、パートナー各社の強みを生かして、グループ全社の共存共栄を実現していきます。

日本はまだ成長の余地がある有望市場であり、当社グループが大きなシェアを獲得できる分野があります。例えば、電気自動車やロボットなどは、日本における新たな市場の好例です。日本のような成熟市場で基盤を築くことで、当社グループは塗料業界の新市場に参入するための競争優位性と、成長し続ける塗料業界において画期的な製品やサービス、提案をし続ける機会を得ることができます。

このような成長へのアプローチは、LFGの価値観にも合致しています。当社グループは、無駄のない事業構造を構築することで、一歩ずつ前進しながら、新たな成長機会を探ることができます。

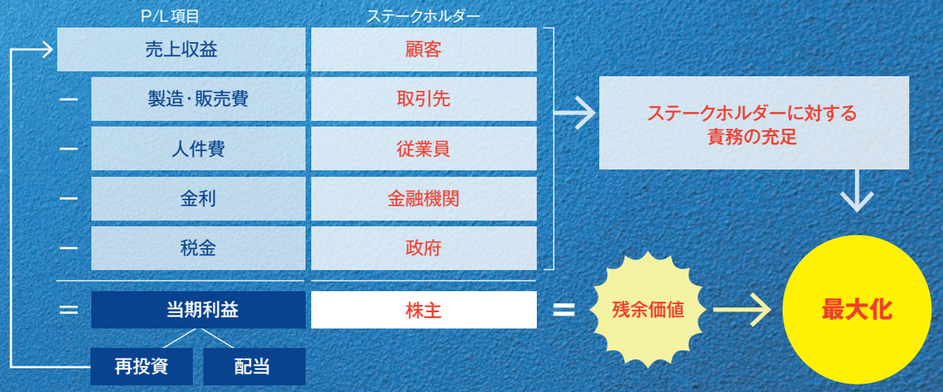
この10年以上にわたり、私は主にアジアを中心に活動してきました。しかし、当社グループが目指すのは、アジアだけではなく、また塗料だけでもありません。私は、新中期経営計画で掲げたグローバルな施策に、共同社長の若月氏と一緒に取り組むことを大変楽しみにしています。MSVへの強い信念とLFGの企業文化に従って、2人が互いに力を合わせれば、ミッションの実現は可能であると確信しています。

代表執行役共同社長



株主価値最大化(MSV)

「株主価値最大化」を経営上のミッションとし、富の創出を図る



SDGs・ESG の視点を経営の中核に位置付け、「株主第一主義」とは一線を画し、
お客様・従業員・取引先・社会などへの責務を果たした上で残存する「株主価値」の最大化に尽力

当社グループは経営上のミッションとして「株主価値最大化(MSV)」を掲げています。いわゆる「株主第一主義」とは一線を画すもので、SDGs・ESGの視点を経営の中核に位置付け、お客様・従業員・取引先・社会などへの責務を果たした上で残存する「株主価値」の最大化に尽力し、富の創出を図っていく考え方です。

上図の通り、P/L項目をステークホルダーとの関係で対比させると、売上収益は顧客、製造・販売費は取引先、人件費は従業員、金利は金融機関、税金は政府にそれぞれ対応します。MSVにおいては、まずこれらのステークホルダーに対するそれぞれの責務を充足することが大前提となります。なお、「責務の充足」には法的な契約だけでなく、社会的、倫理的責務も含まれており、「サステナビリティ」の概念も包含されています。

そして、各ステークホルダーへの責務を果たした上で残存する価値を最大化し、かかるリスクをとって投資してくれた株主に報いることがMSVです。各ステークホルダーへの「上限のある」責務を充足させることが必要条件であり、株主価値はその充足後の残余価値となります。MSVは、あくまで「中長期的な」株主価値最大化を志向しており、短期的な最大化を追求する考えではありません。

力強いパートナーシップ

各パートナー会社との信頼に基づく協力関係を形成し、相乗効果を発揮

日本ペイントグループの4つの強み ➡P.40参照

- 成長する塗料業界のリーディングカンパニー
- アジア・中国での圧倒的なポジション
- 積極的なM&Aを支える力強いパートナーシップ
- 先進的なガバナンス

当社グループの主力事業である汎用(建築用)塗料事業には「地産地消」という特徴があるように、ホールディングス(持株会社)である当社からグループ全体を横断的に統制することは、あまり意味がありません。むしろパートナー会社同士が互いに学べるものは学び合い、グループとしてのシナジーを創出していくことこそ重要です。

そこで当社グループが編み出したのが、国内外のパートナー会社で自由闊達に協力し合い、シナジーを発揮させることを目的とした「力強いパートナーシップ」という手法です。これは中央集権的なコントロールではなく、グループ共通の"Purpose"のもと、各地のパートナー会社が各社間での有機的な連携・協働を進め、自律的(Autonomous)な成長を追求するという考え方です。ガバナンスの観点から、パートナー会社のCEOの選解任や財務戦略はグループ経営トップとしてホールディングス会社の経営陣が判断しますが、それ以外の部分については、各社の自律的な取り組みによって多様なグループシナジーを発揮させていきます。

これによって、買収先と既存グループ会社との協業から発生する新たな成長機会の発見や、調達の共通化による原価削減、優秀な人材の獲得、ベストプラクティスの共有などを通じ、自律的なシナジー創出をグループ内に数多く生み出していきたいと考えています。

Chapter

2

資本・ビジネスモデル

25 日本ペイントグループの歩み
27 日本ペイントグループの経営資源
29 大株主ウットラムグループとのパートナーシップ
33 日本ペイントグループの価値創造モデル
35 価値創造の実践例
37 価値創造の成果
37 財務ハイライト
39 非財務ハイライト
40 日本ペイントグループの４つの強み
41 マテリアリティ／リスクと機会

PHOTO:
豪州／ The Ivanhoe Grammar School
Senior Years and Science Centre
(Photographer, John Gollings)

塗料技術で社会からの期待に応え、社会の課題を解決してきた140年

当社グループは、無毒性の亜鉛華を日本で初めて開発して以来、140年にわたって革新的な技術の開発により社会課題の解決にグローバルで取り組んできました。今後も、環境や社会の変化に伴う新たな課題に積極的に対応するとともに、グループ共通のPurposeのもとで総合力を発揮し、「株主価値最大化(MSV)」を実現していきます。

国産塗料への社会的ニーズの高まり

- 1879 無毒性の亜鉛華を日本で初めて開発
- 1880 国産塗料の完成

塗料需要の多様化と塗料が持つ機能性への着目

- 1912 船底塗料の国産化に成功
- 1912 鉄道車両向けの漆塗料「光沢漆」を開発
- 1920– 国産初の耐アルカリ性塗料、耐酸塗料を開発
- 1929– 合成樹脂塗料を開発(建築、家具、鉄道車両など)

戦後復興としての民間需要の増加

- 1945– 軍需から民需へ転換しながら、戦後復興に塗料技術で貢献
- 1951– 列車や家電、事務機などを対象とした新技術・新製品を開発

高度経済成長を背景とした造船・家電・自動車需要の増大

- 1960– 造船、家電、自動車需要に対応する新製品を投入
- 1965– 塗料工場、合成樹脂工場、物流拠点、研究所を相次いで整備

社会・環境意識の高まりと企業の社会的責任への注目

- 1980– 人手不足や労働安全への対応として、業界に先駆けて生産現場や管理部門の自動化・省人化に着手
- 1990 錫フリーの船底防汚塗料「エコロフレックス」を世界で初めて開発
- 2006 道路用遮熱塗料「ATTSU-9 ROAD」を開発
- 2007 低摩擦型船底塗料「LF-Sea」を世界で初めて開発
- 2017 抗ウイルス・抗菌塗料の開発
- 2020 抗ウイルス・抗菌機能を備えた製品ブランド「PROTECTON」を立ち上げ

1880 1890 1900 1910 1920 1930 1940 1950 1960 1970 1980 1990 2000 2010 2020

日本ペイントグループのコーポレートアクション(グローバル)

- 1881 前身の「共同組合 光明社」設立(日本)
- 1898 「日本ペイント製造株式会社」設立(日本)
- 1918 DuluxGroup創業(豪州)
- 1919 Bollig & Kemper創業(ドイツ)(現Nippon Paint Automotive Europe)
- 1925 Dunn-Edwards創業(米国)
- 1927 「日本ペイント株式会社」と改称(日本)
- 1949 Wuthelam(ウットラム)設立(シンガポール)
- 1962 パン・マレーシア・ペイント・インダストリー(現日本ペイント・シンガポール)設立
  ※ アジアの販売代理店としてウットラムと提携、アジア合弁事業(NIPSEA事業)の開始
- 1967–1994 タイ、マレーシアをはじめとし、NIPSEA事業を積極的に拡大
- 1975 米国に進出(日本ペイント・アメリカ設立)
- 1988 Betek Boya設立(トルコ)
- 1992 中国に進出(日本ペイント・チャイナ設立)
- 2014 持株会社体制への移行 アジア合弁事業の連結化
- 2015 事業別の事業会社に分社化
- 2016–2019 M&Aによるグローバル化推進 Bollig & Kemper(2016)、Dunn-Edwards(2017)、DuluxGroup(2019)、Betek Boya(2019)
- 2021 アジア合弁事業の100%化 インドネシア事業の買収 日本ペイントグループのPurposeおよび新中期経営計画(2021-2023年度)を策定

日本ペイントグループの経営資源

6つの資本分類	人的資本	製造資本	社会関係資本		知的資本	財務資本	自然資本
日本ペイントグループの経営資源	人材・組織	技術	社外パートナー	顧客基盤	ブランド	財務基盤	自然・環境
価値創造における経営資源の重要性	● 地産地消や多様な使途のある塗料市場では、社会課題や顧客ニーズを的確に把握し、ソリューションを迅速に提供できる多様な人材・強い組織力が不可欠	● 高い技術は、社会課題や顧客ニーズに応えるためのイノベーションを創出するとともに、製品の安定供給を可能にするなど競争優位性を高めるために必要不可欠	● 世界中の顧客に質の高い製品やサービスを提供したり、社会課題を解決するイノベーションの創出には、産学協創をはじめ社外のパートナーとの連携は非常に有用	● 各事業の顧客との長期にわたる信頼関係に根差した強固な顧客基盤は、収益や製品供給の安定化において重要な要素であり、製品やサービスの改善にも貢献	● 顧客や消費者は製品・サービスに対する信頼度を重要視している。信頼の証である企業ブランドや製品ブランドは世界で幅広く事業展開する上で必要不可欠な資源	● 持続的成長を実現するには、M&Aや新技術・最先端設備へ継続的に投資可能な潤沢な資金が必要であり、キャッシュ創出力の向上と強固な財務基盤は必要不可欠	● 塗料メーカーとして、原材料や電力、水などの資源は必要不可欠であり、サステナビリティの観点からも重要
経営資源の競争優位性（強み）	● 各国市場に精通した海外人材（海外29ヵ国・地域に計23,808人、全従業員数に占める割合：87%） ● 積極的なダイバーシティ&インクルージョン（女性従業員比率（グローバル）24.0%、幹部職に占める女性比率（グローバル）23.8%） ● 高い従業員満足度（日本90%） ➡P.39、P.113参照 ● 独自の企業文化、ノウハウを有し、各市場で高いプレゼンスを誇る国内外パートナー会社（NIPSEA、DuluxGroupなど）　➡P.53-76参照	● 塗装技術、材料合成分散技術、界面表面技術などのコアテクノロジー ● 社会課題解決型製品の開発力 ①次世代自動車産業・脱炭素社会を見据えた「加飾フィルム」　➡P.72参照 ②抗ウイルス・抗菌塗料　➡P.35,117参照 ③高耐久性道路用遮熱塗料 ➡P.26参照 ④次世代環境配慮型船底防汚塗料 ➡P.117参照 ● 工場の自動化を促進するなど、世界有数の先進的な生産体制（中国、豪州など）	● 大学・研究機関などのアカデミアとの積極的なオープンイノベーション活動（東京大学など）　➡P.118参照 ● 自動車塗装技術を応用した自動車メーカーとの共同開発（トヨタ自動車株式会社など） ● ウットラムグループとの60年にわたるパートナーシップ　➡P.29参照	● 中国汎用（建築用）事業を支える圧倒的な販売網（58,000店）　➡P.53参照 ● 中国不動産トップディベロッパーとの戦略的関係　➡P.56参照 ● 日米欧を代表する自動車メーカー、自動車部品メーカーとの長期安定的な関係 ➡P.71参照 ● 工業用や塗料周辺事業などのBtoBビジネスにおいて、国内外で高シェアを可能にする顧客との強固な信頼関係	● 技術力・品質の高さを示す「NIPPON PAINT」ブランド（グローバル） ➡P.29参照 ● 「立邦」ブランドの高い認知度（中国） ➡P.53参照 ● インドネシア汎用（建築用）において“Top of Mind”として高い消費者評価 ➡P.59参照 ● 「Dulux」「Selleys」など、DuluxGroupが有する各種ブランドの圧倒的な消費者の認知度（豪州）　➡P.65参照	● 日本という安定通貨・安全市場での調達力を最大限に活用 ● 塗料ビジネスは設備投資負担が軽くキャッシュ・フロー創出力が高い（フリー・キャッシュ・フロー：522億円） ➡P.37参照 ● アジア事業一体化に伴い、強固な財務基盤を確保（ネットD/Eレシオ：0.46倍、資本の部：8,771億円） ※ アジア合弁事業100%化による変動を2020年度末時点のB/Sの数値に反映させたもの（未監査）	● エネルギーの使用量削減による地球温暖化防止への取り組み（日本など） ➡P.105参照 ● 先進的な生産体制による自然環境への影響を低減（米国、豪州、中国など） ● 自主基準に基づく適切な管理による水利用（日本など）　➡P.109参照 ● 化学物質の適切な管理に向けたレスポンシブル・ケア活動の推進（日本）　➡P.110参照 ● 競争優位性の高い水性塗料、船底防汚塗料、遮熱塗料などの開発を通じた環境負荷の低減　➡P.116参照
主な外部評価	● 「MSCI 日本株女性活躍指数（WIN）」に2年連続で選定（2021年6月）	● 船底防汚塗料「アクアテラス」が環境賞「GREEN4SEA TECHNOLOGY AWARD」を受賞（2021年4月） ● 「高耐久性道路用遮熱塗料」の開発技術で「2020年環境技術賞」を受賞（2021年5月）		● 「中国不動産ディベロッパーが選ぶ塗料企業」で10年連続 1位を獲得（2021年3月）	● 「壁面塗料ブランド認知国内1位」（中国）を獲得（2021年1月） ● 「中国ブランド指数（C-BPI）」でゴールドブランドを獲得（2021年4月） ● 豪州ブランド表彰にてDuluxGroupの各種ブランドが1位を獲得（2021年4月）	● R&I格付：A− →A（2021年2月） ➡P.80、P.128参照	● 「S&P/JPXカーボン・エフィシェント指数」に選定（2020 年 12月） ● 「SOMPOサステナビリティ・インデックス」の構成銘柄に10年連続で選定（2021年6月） ● 中国建材検査認証グループ（CTC）による日本ペイントチャイナ初の中国グリーン製品認証を取得（2021年3月）
特に関連するマテリアリティ ➡「マテリアリティ」の詳細は、P.41 参照	● ダイバーシティ&インクルージョン ● 労働安全衛生	● 気候変動 ● 資源と汚染 ● 社会課題を解決するイノベーション創出	● 気候変動 ● 資源と汚染 ● 労働安全衛生 ● コミュニティとともに成長 ● 社会課題を解決するイノベーション創出	● 気候変動 ● 資源と汚染 ● 労働安全衛生 ● コミュニティとともに成長 ● 社会課題を解決するイノベーション創出	● 資源と汚染 ● 労働安全衛生 ● コミュニティとともに成長 ● 社会課題を解決するイノベーション創出	● 気候変動 ● 資源と汚染 ● コミュニティとともに成長 ● 社会課題を解決するイノベーション創出	● 気候変動 ● 資源と汚染 ● 社会課題を解決するイノベーション創出
「力強いパートナーシップ」による経営の高度化、資源の有効活用 ➡「力強いパートナーシップ」の詳細は、P.22参照	● 国内外パートナー各社が有する成功事例やノウハウの共有により、適切な人材配置や組織構築、経営の高度化を実現（NIPSEAやDuluxGroupが有する各事業でのシェア向上策やESG対応など）	● 国内外の技術・研究部門、技術者同士の交流を通じた技術共有 ● 世界最先端の生産技術・ノウハウの共有	● 産学協創で生まれた日本発の技術や製品をグループ間で共有し、グローバルに展開 ● ウットラムグループからの経営アドバイス（世界の塗料業界に関する最新情報など）をグループ間で共有し、経営・事業を強化	● 自動車メーカーなどグローバル展開する顧客情報のグループ間共有や、顧客へのきめ細かなサポートにより、顧客との関係強化を実現	● 技術力・品質の高さを示す「NIPPON PAINT」ブランドの海外展開 ● 高い認知度を誇るブランド製品をグループ間で共有し、グローバル展開（豪州「Selleys」ブランドのアジア展開など） ● 建築やインテリアデザインを学ぶ学生を対象とした国際コンペティション「Asia Young Designer Awards（AYDA）」の開催（アジア16ヵ国・地域で実施、エントリー総数8,400名超）	● 強固な財務基盤や資金調達力を背景に、国内外パートナー会社のM&Aや最先端設備への積極的な投資を可能にし、グローバルでの成長を実現	● 塗料工場で使用する先端技術のグループ間での共有、社会課題解決型製品のグループ間共有、グローバル展開を通じた環境負荷の軽減
経営資源の積極活用、シナジー創出に向けた具体的な事例				● 抗ウイルス・抗菌ブランド「PROTECTON」の開発を通じた「株主価値最大化（MSV）」の実践　➡詳細は、P.35参照			

大株主ウットラムグループとのパートナーシップ

アジアで「日本ペイント」ブランドを不動の地位に押し上げた戦略的パートナーシップ

当社とWuthelam（ウットラム）グループは、1962年にアジア合弁事業（NIPSEA事業）を立ち上げて以降、強固なパートナーシップを着実に深め、進化させてきました。アジアで「日本ペイント（NIPPON PAINT）」ブランドを不動の地位に押し上げたこの戦略的提携は、2021年1月にアジア合弁事業100%化が完了したことで、名実ともに完成しました。60年にわたる「日星パートナーシップ」の軌跡を振り返ります。なお、現在のウットラムグループは、投資業を営む資産管理会社です。

株主価値最大化（MSV）

ブランド力（NIPPON PAINTブランド）UP!
プレゼンス（市場シェア）UP!
リターン（売上・利益）UP!

1960年代の「日星パートナーシップ」の姿

WIN-WIN

※ 現在のウットラムグループは、資産管理会社として投資業を営む

時代背景

1963年　マレーシア成立
1965年　シンガポール独立
1967年　ASEAN結成
1971年　ニクソン・ショック
1972年　米中共同声明
日中国交正常化
1973年　第4次中東戦争
第1次オイルショック
1975年　サイゴン陥落
1978年　日中平和友好条約
1979年　米中国交正常化
イラン革命
第2次オイルショック
1985年　プラザ合意
1995年　米越国交正常化
1997年　アジア通貨危機
2001年　中国WTO加盟
2007年　ベトナムWTO加盟
2008年　リーマンショック

「日星パートナーシップ」の軌跡

1962
アジアの販売代理店としてウットラムと提携、アジア合弁事業（NIPSEA事業）の開始
（日本ペイントHDの出資比率：40%）

ウットラムグループとの60年にわたるパートナーシップを深化・進化させ、アジア一体化を実現

2014
アジア合弁事業の連結化
（日本ペイントHDの出資比率：51%）

2021
アジア合弁事業100%化・インドネシア事業の買収
（日本ペイントHDの出資比率：100%）

設立期
現地生産の推進・アジア建築用市場の開拓（1980年頃）
アジア自動車用・工業用市場の開拓（1992年）
急拡大する中国・アジア市場の取り込み（2000年頃）

NIPSEA事業の歴史

1962
パン・マレーシア・ペイント・インダストリー（現日本ペイント・シンガポール）を共同設立
1967
マレーシア進出
タイ進出
1969
インドネシア進出
1970
香港、中国進出
1976
フィリピン進出
1977
韓国進出
1992
中国進出
1994
ベトナム進出
2004
台湾、中国進出
2006
インド進出
2007
パキスタン進出
2011
バングラデシュ進出
2012
スリランカ進出
2014
UAE進出
2017
ミャンマー進出
2019
トルコ進出
エジプト進出

拡大するアジア塗料市場の将来性を見込んで誕生した「日星パートナーシップ」

ウットラムとのパートナーシップの原点

当社とウットラムとの協業の始まりは、シンガポールにおいてパン・マレーシア・ペイント・インダストリー（現日本ペイント・シンガポール）を共同設立した1962年までさかのぼります。①住宅建設ラッシュ中のシンガポールなどの東南アジア諸国は、今後大きな塗料市場になり得ること、②日本から東南アジアに塗料を輸出するにはコストと納期で劣るため、競争力を高める必要があること、③1961年、シンガポール政府が輸入塗料に高い関税をかけると発表したことなどを背景に、当時既に事業交流のあった両社が技術提携と資本出資に合意し、新工場の建設に踏み切りました。これが、現在の「NIPSEA（Nippon Paint South East Asia）事業」の出発点です。

当社の小畑千秋専務取締役（当時）は新工場の設立に関して、「パンマレイシアペイントの設立が実現すれば遠く赤道直下に日の丸の国旗がひるがえることになり、そこを基地として広大な地域に発展し得る可能性が生まれ、当社のみならず日本の塗料工業界としても大きな喜びである」（当社社内報）と期待を込めて語っています。また、パートナーであるウットラムに対する印象について、「われわれの接する人々は実によく働く。物事を徹底的に追求する。引受けたことは責任をもってやりとげる。安易な先入観をもっていてはこれらの人々におくれをとる」と称賛するとともに、日本の従業員に向けて「せまい日本国内での競争ではない。広い世界市場においての競争である。本懐というべきであろう」という先見的なメッセージを発信しました。

こうして誕生した新工場は、敷地面積8,000平方メートル、月産300トンの生産能力を持つ現地唯一の近代工場として立ち

大株主ウットラムグループとのパートナーシップ

パン・マレーシア・ペイント新工場の竣工式（1965年）

シンガポールやマレーシアに派遣された日本の技術者たち

30周年を記念し塗料缶を模したケーキに入刀する
ゴー・チェンリャン氏（ウットラムグループ創業者）

新製品発売を記念したイベント

※ 建築用事業の展開国・市場シェアNo.1

NIPSEA事業のプレゼンス

事業展開地域
22カ国・地域

塗料工場
95カ所

売上収益（2020年度:アジア）
3,566億円

営業利益（2020年度:アジア）
550億円

「NIPPON PAINT」ブランド×現地マーケティング力でアジア各国を席巻

上がりました。1965年4月15日に現地で開催した竣工式には、政府要人や両社の経営陣、従業員、需要家など総勢約600人が参加。その模様は現地新聞でも大きく報道され、「両国間の経済発展と親善に大きく貢献」「その成果は東南アジア諸国の関心事だ」などと報じられました。

互いの強みを掛け合わせ、アジア塗料市場を次々に開拓

当社は1933年頃からアジア各国へ進出していましたが、ウットラムとの協業を皮切りに、両社のそれぞれの強みを生かした事業運営が可能になりました。以降、当社は日本の技術者を現地に派遣するなど、塗料技術や生産ノウハウを供与しながら、「NIPPON PAINT」ブランドを冠した製品の拡販を後押しする一方、ウットラムはアジア現地市場における知見やネットワークを生かしてローカルマネジメントやセールス・マーケティングを担うなど、互いの強みを掛け合わせながら生産の現地化と事業拡大を推進しました。1970年代にかけては、タイやマレーシア、フィリピン、韓国など、アジア地域全体に事業を広げるとともに、1980年代には、日系の自動車メーカーや家電メーカーの相次ぐ現地進出と歩調を合わせて、それまでの建築用塗料にとどまらず、自動車用や工業用市場の開拓にも次々と取り組みました。

そして1992年、巨大市場である中国本土へ進出を果たすとともに、ベトナムやインド、スリランカ、トルコ、エジプトなどにも展開。急拡大するアジア市場の旺盛な塗料需要に積極的に応えることで、高い成長を実現してきました。

こうして当社とウットラムとは、60年前に設立したNIPSEA事業を通じて、時代とともに「日星パートナーシップ」を深め、進化させてきました。そして、NIPSEA事業は2014年の連結子会社化を経て、2021年1月には100%化に至るなど、パートナーシップの形は名実ともに完成しました（P.89「取締役会の議論」参照）。今後はグローバル一体経営をより一層加速していきます。

アジアでの「圧倒的No.1」と、「株主価値最大化（MSV）」の実現に向けて

当社グループ独自の経営資源をMSVの実現に

日星パートナーシップの成果であるNIPSEA事業は現在、22の国と地域で展開し、アジア5ヵ国とトルコで建築用塗料市場シェアNo.1を獲得しています。アジアにおける2020年度の売上収益は3,566億円、営業利益は550億円に上り、当社グループにとって成長の大きなけん引役となっています。特に中国市場では、2019~2024年に年平均5.3%と引き続き高い成長が見込まれる中、「立邦」の高いブランド力と強力な販売網を武器に市場優位なポジションを確立するなど、高成長を続けています（P.05「世界の塗料市場」参照）。

当社はこれからも、ウットラムと60年にわたって深め、進化させてきたパートナーシップを当社グループ独自の経営資源として大切にしながら、アジアでの「圧倒的No.1」の地位を盤石なものとし、「株主価値最大化（MSV）」の実現を目指していきます。

国内外のパートナー会社との力強いパートナーシップを基軸に、「株主価値最大化(MSV)」の実現を目指します。

INPUT

経営資源

- 人材・組織
- 技術
- 社外パートナー
- 顧客基盤
- ブランド
- 財務基盤
- 自然・環境

➡P.27「日本ペイントグループの経営資源」参照

Purposeを羅針盤とするグローバル一体経営

強み 1 成長する塗料業界のリーディングカンパニー

強み 2 アジア・中国での圧倒的なポジション

強み 3 積極的なM&Aを支える力強いパートナーシップ

➡P.79「M&A戦略」参照

強み 4 先進的なガバナンス

➡P.93「コーポレート・ガバナンスの体制と取り組み」参照

➡P.01「Purpose」参照
➡P.22「力強いパートナーシップ」参照

➡P.40「日本ペイントグループの4つの強み」参照

サステナビリティ

マテリアリティ

- 気候変動
- 資源と汚染
- ダイバーシティ&インクルージョン
- 労働安全衛生
- コミュニティとともに成長
- 社会課題を解決するイノベーション創出

ESGステートメント

グローバルな社会課題

➡P.41「マテリアリティ／リスクと機会」参照
➡P.77「サステナビリティ戦略」参照

OUTPUT

- 汎用(建築用)塗料事業
- 自動車用塗料事業
- 工業用塗料事業
- 塗料周辺事業

リスクと機会

➡P.53-76「地域・事業戦略」参照

OUTCOME

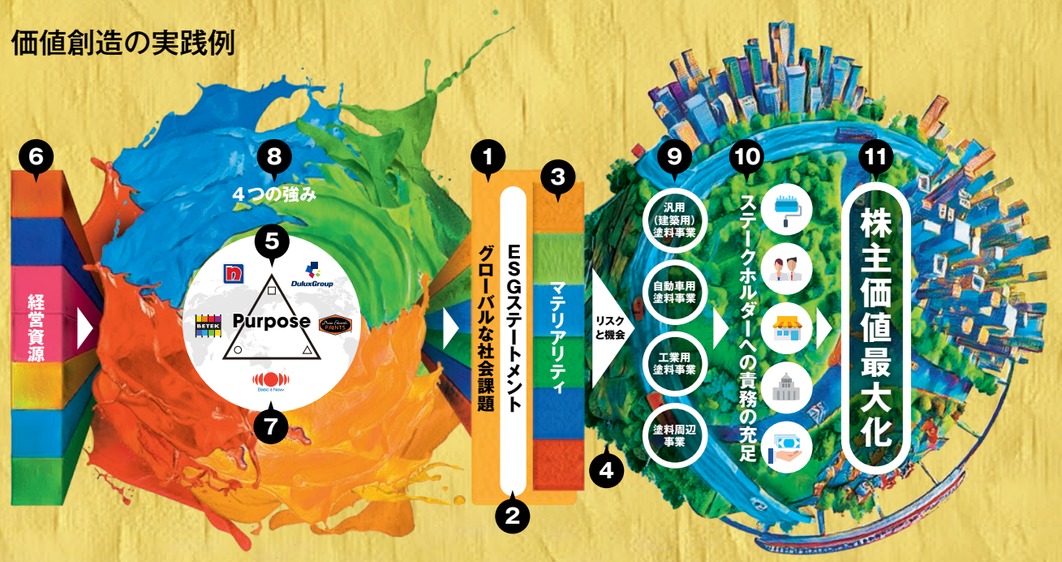
ステークホルダーへの責務の充足

- 顧客
- 従業員
- 取引先
- 政府
- 金融機関

株主価値最大化

➡P.21「株主価値最大化(MSV)」参照

価値創造の実践例



抗ウイルス・抗菌ブランド「PROTECTON」の開発を通じた「株主価値最大化（MSV）」の実践

新型コロナウイルス感染症への対応が深刻な社会課題となる中、当社グループは抗ウイルス・抗菌機能を備えた製品ブランド「PROTECTON（プロテクトン）」を2020年9月に立ち上げるなど、社会課題の解決に向けた取り組みを進めています。ここでは、PROTECTONの開発を事例として取り上げ、国内外のパートナー会社との力強いパートナーシップを基軸に、経営上のミッションである「株主価値最大化（MSV）」を目指す当社グループの価値創造モデル(P.33参照)の具体的な実践をご紹介します。

社会課題を解決するイノベーションを目指して

世界的な**社会課題❶**である感染症をターゲットとして開発した抗ウイルス・抗菌ブランドPROTECTONは、当社グループが掲げる**ESGステートメント❷**に込めた一文「社会課題の解決は、将来の世代に向けた私たちの責務であり、継続的な成長と成功への原動力です。」(P.03「塗料が果たす社会的役割」参照)という思いを具現化させたものであり、当社グループの**マテリアリティ（重要課題）❸**の一つ「社会課題を解決するイノベーション創出」の具体的なアクション例です(P.41「マテリアリティ／機会とリスク」参照)。

社会課題を解決するイノベーションの創出に向けては、気候変動の抑制や適応に寄与する製品マーケットが今後拡大することに伴い、環境や社会の課題を解決する製品やサービスが長期的に社会貢献や企業業績に大きく寄与するなど、当社グループの成長機会が増えていくと想定しています。一方で、仮にイノベーションの創出力が不足した場合、新たなマーケットへの適用が遅れ、将来の業績へ悪影響が生じるリスクがあると認識しています（**リスクと機会❹**）。

こうした機会とリスクを的確に把握しながら、当社グループは、PROTECTONに代表される社会課題解決型製品などの開発に注力し、ESGを通じてさらなる事業機会の拡大につなげています(P.77「サステナビリティ戦略」参照)。

「サイエンス＋イマジネーション」で生み出すPROTECTON

こうしたイノベーションの創出に向けて当社グループが大切にしているのが、グループ共通の存在意義を示す**Purpose❺**です。Purposeには「サイエンス+イマジネーションの力で、わたしたちの世界を豊かに。」という想いが込められており、PROTECTONはまさにPurposeを体現した製品です。すなわち、PROTECTONが持つ優れた抗ウイルス・抗菌機能は、当社グループがこれまで培ってきた塗料技術をベースに、最先端の光触媒技術を組み合わせて創り出した製品であり、その意味でまさに「サイエンス」の成果です。

一方で、こうした優れた技術（サイエンス）を生かすには、社会や顧客、最終消費者が置かれている状況を適切に理解し、想像する「イマジネーション」も欠かせません。PROTECTONは、社会課題である感染症をターゲットとし、実際に感染症対策が必要となる屋内での活用を想定しながら、室内灯のような弱い光でも反応する「可視光応答形光触媒」を採用しています。また、住宅やオフィス、医療現場、学校、自動車、電車、娯楽施設、船舶など、生活のあらゆる場面での活用を想定し、ラインアップの拡充を進めています。

このように、PROTECTONの開発を通じて、当社グループの強みである技術力を生かして社会課題を解決し、私たちの暮らす世界を持続可能で豊かなものにするとともに、富の創造に貢献することを目指しています。

「サイエンス＋イマジネーション」を支える有形無形の多様な経営資源

「サイエンス」と「イマジネーション」の力を支えているのが、当社グループが戦略的な投資を通じて高めてきた有形無形の多様な**経営資源❻**です(P.27参照)。強固な「財務基盤（財務資本）」による資金調達力などを活用しながら、国内外のR&D人材の育成などを通じた「人材・組織（人的資本）」の強化を通じて、東京大学など卓越した知見・技術を有する「社外パートナー（社会関係資本）」との連携・共創を加速(P.118「社会課題を解決するイノベーション創出」参照)するなど、PROTECTONの開発には、当社グループが140年の歴史を通じて獲得・蓄積してきたさまざまな経営資源が存分に生かされています。また、Purposeのもと強い絆で結び付いた世界各地の**「パートナー会社」❼**と密接に連携し、当社グループならではの**「4つの強み」❽**を発揮しながら(P.40参照)、PROTECTONの開発を通じて得られた知見やノウハウをグループ間で共有し、グローバルで社会課題の解決につなげています。

ステークホルダーへの責務を充足し、MSVを実現

PROTECTONは2020年9月のブランド立ち上げ以降、2021年7月までに業務用やDIY・家庭用などの抗ウイルス・抗菌製品を5製品販売するなど、**事業を通じて❾**製品ラインアップを順調に拡充しています。今後も継続的に業務用から家庭用まで、塗料のみならず幅広い抗ウイルス・抗菌製品をラインアップし、拡販を推進していくことで、果敢にトップライン成長を追求していきます。そして、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、**「ステークホルダーへの責務の充足」❿**をしっかりと果たしていきます。その上で、残余価値である「株主価値」の最大化に尽力し、富の創出を図ることが、当社グループの経営上のミッションである**MSV⓫**です(P.21参照)。

当社グループは今後も、PROTECTONの開発をはじめとするESGを通じた事業機会の拡大を通じて、価値創造の具体的な実践に取り組んでいきます。そして、国内外のパートナー会社との力強いパートナーシップ(P.22参照)を基軸に、ステークホルダーへの責務を充足した上で、MSVの実現を目指していきます。

※ 全てのウイルスや菌あるいは特定のウイルスや菌に対する効果を保証するものではありません。また、病気の予防や治療効果を示すものではありません。
※ 室内の空気中のウイルスを抑制するものではありません。
※ 効果の発現条件は商品により異なります。また、効果は実際の使用環境によっても異なります。

「PROTECTON」についての詳細は、PROTECTONブランドサイトやDIY通販サイト「ニッペホームオンライン」をご覧ください。

PROTECTONブランドサイト
https://www.protecton.jp/

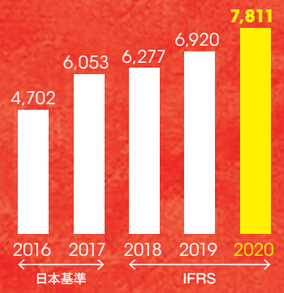
ニッペホームオンライン
https://www.nippehome-online.jp/

財務ハイライト

2016-2017年度は日本基準
2018-2020年度はIFRSの数値を記載

売上収益

財務基盤



■ 売上収益(億円)

7,811

2017年度に米国塗料メーカー、2019年度に豪州とトルコの塗料メーカーを買収したことに加え、中国を中心にアジアでの汎用事業の拡大が奏功し着実な成長を果たしており、2020年度はコロナ禍にも関わらず、4年連続の増収、過去最高の売上収益を達成しました。

営業利益／営業利益率

財務基盤

● 営業利益率(%)

11.1

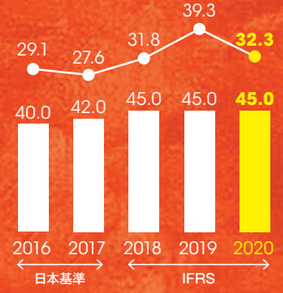
■ 営業利益(億円)

869

2019年度の営業利益は減損損失などの一過性要因により減益となる一方、2020年度は買収効果や中国事業の成長により、過去最高益を達成しました。2020年度の営業利益率は、営業増益であったものの、グローバル成長に向けた人材強化などに伴う販管費率の上昇により、前年並みとなりました。

1株当たり配当金／IFRS配当性向※1

財務基盤



● IFRS配当性向(%)

32.3

■ 1株当たり配当金(円)

45.0

安定的かつ継続的な配当を基本方針とし、配当性向30%の維持を目標に掲げています。2019年度は減益となるものの、安定配当の方針に基づき45円を維持しました。2020年度の配当性向は32.3%となりました。

自己資本利益率(ROE)／投下資本利益率(ROIC)※2

財務基盤

■ ROE(%)

8.0

● ROIC(%)

6.7

2019年度のROEは当期利益の減少により前年比で低下したものの、2020年度は8%に高まるなど、直近のROEは7~8%の水準で推移しています。ROICは、2019年度と2020年度にM&Aやアジア合弁事業100%化に伴う有利子負債の増加、株主資本の増加によって投下資本回転率が低下したことで、2019年度以降低下しています。

1株当たり当期利益(EPS)

財務基盤

■ EPS(円)

139.17

1株当たり当期利益は、営業利益などの利益項目の推移に概ね比例しています。2019年度は営業減益の影響により減少した一方、2020年度は営業増益の効果もあり、コロナ禍にも関わらず大きく増加しました。

フリー・キャッシュ・フロー

財務基盤

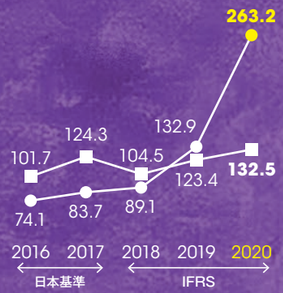
■ フリー・キャッシュ・フロー(億円)

522

塗料業界は設備投資負担が軽くキャッシュ・フローを創出しやすいため、比較的プラスで推移する傾向にあります。2017年度と2019年度は海外塗料メーカーを買収したことで、マイナスに転じましたが、営業キャッシュ・フローは毎年順調に推移しており、2020年度は再びプラスとなりました。

株主総利回り(TSR)

財務基盤



● TSR(%)

263.2

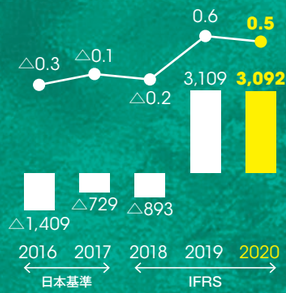
■ 配当込みTOPIX(ご参考)(%)

132.5

増配基調や株価上昇により、TSRは年々上昇しています。2019年度以降は、配当を据え置いたものの株価が好調に推移した結果、2020年度は比較指標である配当込みTOPIXを2倍程度上回りました。

ネット・デット※3／ネットD/Eレシオ

財務基盤



● ネットD/Eレシオ(倍)

0.5

■ ネット・デット(億円)

3,092

塗料業界は比較的設備投資負担が軽くキャッシュ・フローを創出しやすいため、ネット・デットはマイナス推移してきましたが、2019年度はM&Aに当たり金融機関から資金を借り入れたことで、大きくプラスに転じました。ネット・デットの増加に伴い、2019年度のネットD/Eレシオは上昇しました。

※1 2016-2017年度の配当性向は、日本基準数値にのれん償却額を調整し、算定　※2 ROIC(日本基準):税引後営業利益÷(ネット・デット+純資産合計)　ROIC(IFRS):税引後営業利益÷(ネット・デット+資本合計)　※3 ネット・デット:有利子負債(社債及び借入金(流動・非流動)+その他の金融負債(流動・非流動))−手元流動性(現金及び現金同等物+その他の金融資産(流動))

非財務ハイライト

中国のブランド評価機関のブランド賞

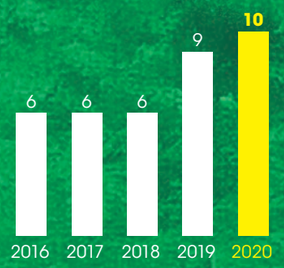
ブランド

5年連続受賞

1992年に中国に進出後、高品質の「立邦」ブランド製品の浸透を進め、中国国内トップのブランドを確立しています。中国のブランド評価機関が主催するブランド指数（C-BPI）において、壁面用塗料部門で、5年連続で1位を獲得しています。

汎用（建築用）塗料事業におけるNo.1シェアの国数

顧客基盤



10カ国・地域

日本では長期にわたりNo.1シェアを維持するとともに、1967年以降、NIPSEA事業を積極的に拡大したことで、順次No.1国数が増加しました。2019年度以降は、DuluxGroupやBetek Boyaなどを買収したことで、新たに豪州やトルコ、インドネシアで1位となりました。

従業員満足度（日本）※4

人材・組織

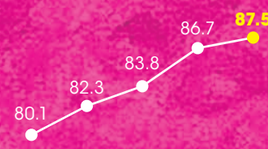
● 従業員満足度（日本）（%）

90

日本の従業員満足度は、2017年度以降上昇傾向にあり、2020年度に過去最高に達しました。働きやすい環境整備で課題がある一方、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。

汎用（建築用）塗料事業における水性塗料の出荷割合（グローバル）※5

自然・環境



● 水性塗料の出荷割合（グローバル）（%）

87.5

世界的な環境意識の高まりや環境規制の強化に伴い、水性塗料の需要が拡大しています。当社の強みである技術力を活用した競争優位性の高い水性塗料製品をグローバルで積極的に開発しており、水性塗料の出荷比率は年々高まっています。

※4 日本ペイント労働組合調査　※5 水性塗料出荷量（万トン）÷総出荷量（万トン）で計算。日本ペイント（NPTU）、NIPSEA（ともに2016年度～）、Dunn-Edwards（2017年度～）、DuluxGroup（2019年度～）の4社が対象

1 成長する塗料業界のリーディングカンパニー

グローバルの塗料市場は成長産業であり、世界人口の増加に伴って塗料需要の確実な伸長が期待できます。当社グループは現在、アジア1位・世界4位の市場シェアを誇りますが、世界シェアの半分を中小メーカーが占めていること、環境対応や資金力などの面で大手企業でなければ対応できない課題が増えていることなどを踏まえると、今後も当社グループがシェア拡大を実現する余地は大いにあると考えています。

2 アジア・中国での圧倒的なポジション

当社グループにおいて中国をはじめとするアジア事業は成長のけん引役であり、連結売上収益の46%を占めています。世界最大の市場である中国塗料市場は、2019~2024年に年平均5.3%と引き続き高い成長が見込まれる中、「立邦」の高いブランド力と強力な販売網を武器に市場優位なポジションを確立するなど、高成長を続けています。

3 積極的なM&Aを支える力強いパートナーシップ

当社グループは、塗料市場の特性を踏まえ、買収した会社やそこで働く経営陣・従業員が現地で最大限のパフォーマンスを発揮できるグループ支援体制を充実させています。買収先と既存グループ会社との協業から発生する新たな成長機会の発見や、調達の共通化による原価削減、優秀な人材獲得、ベストプラクティスの共有などを通じ、今後もシナジーの追求に積極的に取り組んでいきます。 ➡P.79「M&A戦略」参照

DuluxGroup、Betek Boya（ともに2019年買収）の買収効果

売上収益	2019	2020（年度）	YoY
DuluxGroup	1,805※	2,015（百万豪ドル）	11.6%
BETEK	1,518	2,383（百万トルコリラ）	56.2%

※ 2019年度は、DuluxGroupの年度業績を12月決算に換算したものです。

4 先進的なガバナンス

グローバルカンパニーとして当社グループの持続的な成長を確かなものとするため、先進的なコーポレート・ガバナンスの構築に取り組んでいます。2020年3月の株主総会を経て、指名委員会等設置会社へ移行し、現在では取締役8人のうち独立社外取締役が6人を占める体制を整えました。取締役会の透明性・客観性・公正性を確保し、「少数株主利益の保護」を図ります。 ➡P.93「コーポレート・ガバナンスの体制と取り組み」参照

当社の強みを生かしたマテリアリティへの取り組みを通じて、社会課題の解決や事業機会の創出につなげていきます。

当社は、SDGs・ESGの視点を経営の中核に位置付ける方針のもと、海外事業の拡大に伴い、当社にとってのマテリアリティ（重要課題）の見直しを2020年8月に実施しました。

マテリアリティの特定においては、社会が求める重要課題をGRIやSASBなど国際的なESGガイドライン、ESG調査機関の要求項目を参考にリストアップし、それらを「ステークホルダーにとっての重要度」と「事業にとっての重要度」という二つの側面から定量評価し、重要度を検証しました。また、外部の有識者との対話により客観的な視点も取り入れた上で、国内および海外のパートナー会社と議論し、当社の事業モデルや事業環境に即して重要課題を抽出。その後、マテリアリティとして特定しました。

特定した各マテリアリティに対する取り組みを推進するため、ESG委員会のもとにマテリアリティ別にグループ横断で議論、推進するチームを作りました（P.78「ESG推進体制」参照）。重要トピックスについてグローバルに情報を収集しながら、最新の課題や考え方の共有を開始しています。

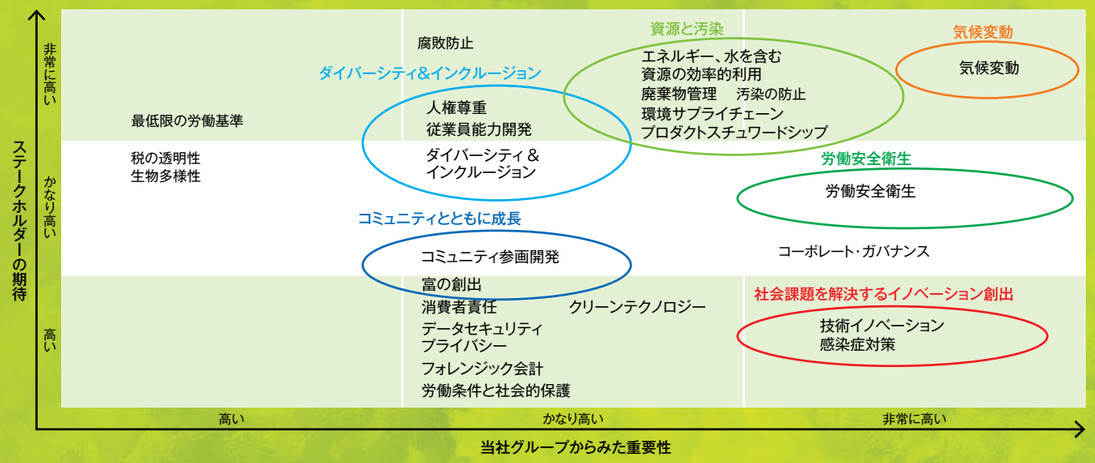
当社グループの強みを生かしつつ、社外のパートナーとも積極的に連携し、社会課題の解決に取り組んでいきます。また、2015年に国連で採択された「持続可能な開発目標（SDGs）」の達成に貢献していきます。

※「2020年度までのCSR目標」および2020年度の取り組み状況や達成状況は、当社ウェブサイトをご覧ください。
https://www.nipponpaint-holdings.com/sustainability/about/materiality/

マテリアリティ特定のプロセス

ミドルリスト作成	●ESG開示ガイドラインやESG評価機関評価、行動規範など11のグローバルスタンダードをもとに、当社が求められている75の項目を抽出し、ロングリストを作成、統合選択し32のミドルリストにまとめた。	ステークホルダーのご意見
社内アンケート	●新設したESG委員会を2020年4月に開催し、マテリアリティ特定プロセスを審議した。委員25名とESG推進部部員などのアンケート調査を実施。32のミドルリストについての意見を集約した。	社内議論
グローバルリスクなど反映	●グローバルに発生しているリスクを踏まえるため、化学セクターのリスクシナリオについてVigeo EIRIS社のコントラバーシーレポートなどを参照し、議論に反映させた。 ●グローバル化学セクター企業、先進的日系企業全般をピア企業として参考にした。	
社内議論	●ステークホルダーからの要請事項と当社で認識された重要度を踏まえ、事業のサステナビリティの観点で6つのマテリアリティのグループを候補として特定した。海外パートナー会社との議論と合意を特に重視した。	
ステークホルダーの意見	●マテリアリティの候補について、各種ステークホルダーや社外取締役からの意見をヒアリングした上で、社内議論を経て最終案を作成した。	ステークホルダーのご意見
承認	●2020年7月のESG委員会で審議し、8月の取締役会で最終承認を得た。	社内議論

マテリアリティ特定マップ



マテリアリティ	関連するSGDs	マテリアリティの説明
気候変動	7 エネルギーをみんなにそしてクリーンに 9 産業と技術革新の基盤をつくろう 13 気候変動に具体的な対策を	気候変動は年々我々の生活に深刻な影響を及ぼし始めています。当社グループは気候変動影響緩和のために温室効果ガス（GHG）の排出量を抑制し、かつ気候変動の進行がもたらす事業リスクを最小化する取り組みを行います。
資源と汚染	3 すべての人に健康と福祉を 6 安全な水とトイレを世界中に 11 住み続けられるまちづくりを 12 つくる責任 つかう責任 14 海の豊かさを守ろう	水やエネルギー、原料などの資源を有効活用し、環境汚染を防止することは、持続的な事業の推進にとって重要事項です。当社グループはライフサイクルを通じてこれらの取り組みを進めていきます。
ダイバーシティ&インクルージョン	4 質の高い教育をみんなに 5 ジェンダー平等を実現しよう 8 働きがいも経済成長も 10 人や国の不平等をなくそう	私たちを取り巻く人々を尊重し、多様な価値観を積極的に受け入れることは私たちの持続的な成長のために重要です。当社グループは、従業員をはじめ事業に関わる人々の多様性を重視し、人権を尊重します。
労働安全衛生	3 すべての人に健康と福祉を 4 質の高い教育をみんなに 8 働きがいも経済成長も	化学物質を取り扱うことによる災害や健康被害は依然として化学メーカーとしては大きなリスクと考えています。従業員をはじめ事業に関わる全ての人々の安全を確保しリスク最小化のための投資や教育などに取り組みます。
コミュニティとともに成長	1 貧困をなくそう 4 質の高い教育をみんなに 5 ジェンダー平等を実現しよう 8 働きがいも経済成長も 9 産業と技術革新の基盤をつくろう	バリューチェーンを通じたコミュニティへの投資を行い、市場の拡大、ブランドの強化、地域コミュニティとの良好な関係を基盤とした事業の持続的な成長を実現します。
社会課題を解決するイノベーション創出	3 すべての人に健康と福祉を 9 産業と技術革新の基盤をつくろう 11 住み続けられるまちづくりを 17 パートナーシップで目標を達成しよう	今日の社会においては、過去の手法によっては解決が困難な課題が次々と顕在化しています。積極的にパートナーシップを活用しイノベーション創出力を強化します。

マテリアリティ／リスクと機会

マテリアリティ（関連するSDGs）	リスク	機会	ESGアジェンダ	ESGアクション事例	2020-2021年度の取り組み状況
気候変動	●炭素税の導入などの政策および法規制等の実施・変更 ●近年増加傾向にある台風、豪雨などの異常気象に伴う生産・出荷などへの影響 ●脱炭素社会への顧客の行動変化	●脱炭素などの環境配慮型製品市場の拡大 ●研究開発による新規事業の育成	●温室効果ガス排出量の削減 ●リスクと機会の特定	●CO_2削減（スコープ1,2） ●スコープ3のグローバルでの算定開始 ●TCFDシナリオ分析（リスクと機会の特定など）開始	●TCFDの最終提言への支持を表明し、TCFDのフレームワークに沿った開示を行うとともに、炭素税導入による財務影響額を試算しました。 ●グローバル各地域での炭素排出量のシュミレーションを実施し、長期的な削減策の検討を開始しました。 ➡詳細は、P.105「気候変動」参照
資源と汚染	●エネルギーや水資源の枯渇などによる事業活動への影響 ●廃棄物に関する規制強化や処理コストの上昇 ●原材料などに関する顧客ニーズの変化	●環境配慮型製品市場の拡大 ●リサイクル技術の高度化、資源効率改善、多様な原材料の活用による競争力向上	●廃棄物・エネルギー使用（効率的使用）・水資源使用量・環境汚染物質管理・プロダクトスチュワードシップ		●廃棄物の総合管理システムにより従来の発生量管理や適正処理のみならず、有効利用も含めて活動を開始しました。 ➡詳細は、P.108「資源と汚染」参照
ダイバーシティ&インクルージョン	●リクルート人口の減少に伴い、多様性を満たした人材の確保が困難 ●顧客の多様性を反映した事業活動が低迷	●グローバルカンパニーとしての多様で優秀な人材を確保 ●多様でインクルーシブな組織の構築を通じて、会社、労働者、地域へ豊かさを創出	●女性管理職比率向上 ●従業員エンゲージメントの向上	●取締役会と管理職のダイバーシティの推進 ●女性比率（2020年） 取締役会の女性比率（日本ペイントHD単体）12.5% 女性従業員比率（グローバル）24.0% 幹部職に占める女性比率（グローバル）23.8%	●NIPSEAグループでは多様な人材を確保するため、職務レベルごとにトレーニングプログラムを提供しており、2020年度は、合計341,448時間（前年比28%増）のトレーニングを実施しました。 ●国内では、「個」と「多様性」を重視した任用を実現する人材の育成と、その思いを会社と本人が認識する「キャリアドライブプログラム」を導入しました。 ➡詳細は、P.111「ダイバーシティ＆インクルージョン」参照
労働安全衛生	●生産現場などで大きな事故が発生した場合、操業へ多大な影響 ●大幅な増産などによる製造工程での安全衛生の確保	●グローバルでの労働安全衛生に関する事例共有や教育プランなどを通じた職場の安全面や衛生面の環境改善 ●従業員のモチベーション向上と人材獲得における競争力向上	●保安防災（火災事故撲滅） ●死亡事故・労働災害防止		●国内外における労働災害発生件数が近年上昇傾向にある中、グループの範囲の拡大に伴ってグループRC活動や安全教育活動の強化を実施してきました。 ●2020年度は、国内の休業災害度数率は減少傾向となりました。 ➡詳細は、P.114「労働安全衛生」参照
コミュニティとともに成長	●企業市民として地域社会に認められない場合は、企業ブランドを大きく毀損 ●地域社会に配慮した活動が不十分な場合、塗料産業のイメージが低下	●バリューチェーンを通じたコミュニティへの投資により、企業ブランドの認知向上 ●社会貢献活動により、コミュニティの健全な成長を促進し、当社ファンが拡大	●社会貢献方針策定 ●社会貢献活動の戦略的展開	●「NIPPON PAINT Group Global Outreach Program」立ち上げ ●Education/Empowerment/Engagementの強化、データ収集	●2021年に社会貢献の「NIPPON PAINT Group Global Outreach Program」をスタートし、活動方針「3E」（Education/Empowerment/Engagement）のもと活動を活性化させました。グローバルでのインプットとアウトプット、インパクトの集計と開示を初めて実施しました。 ➡詳細は、P.115「コミュニティとともに成長」参照
社会課題を解決するイノベーション創出	●イノベーション創出力が不足した場合、新たなマーケットへの適用が遅れるなど、将来の企業業績への影響大	●気候変動の抑制や適応に寄与する製品マーケットが拡大 ●社会課題を解決する製品やサービスは、長期的に社会貢献や企業業績に大きく寄与	●異業種コラボの促進 ●社会課題解決型製品の開発	●抗ウイルス製品や海洋環境配慮製品の開発 ●社会課題解決型製品のラインアップ拡充	●2021年、社会課題を解決する「サステナブル製品」の枠組みを策定しました。 ●製品の販売状況や研究開発費の把握、長期の価値創造につながる外部連携など、イノベーション創出に向けた取り組みについて開示を始めました。 ➡詳細は、P.116「社会課題を解決するイノベーション創出」参照

Chapter

3

中長期の成長戦略

47 中期経営計画の振り返り
49 新中期経営計画（2021-2023年度）の全体像
53 地域・事業戦略
53 Nippon Paint China（中国）
59 PT Nipsea Paint and Chemicals（インドネシア）
61 Nippon Paint Singapore（シンガポール）
63 Nippon Paint Malaysia（マレーシア）
65 DuluxGroup（豪州）
67 Betek Boya（トルコ）
69 Dunn-Edwards（米国）
71 日本ペイント・オートモーティブコーティングス株式会社（NPAC）
73 日本ペイント株式会社（NPTU）
74 日本ペイント・インダストリアルコーティングス株式会社（NPIU）
75 日本ペイント・サーフケミカルズ株式会社（NPSU）
76 日本ペイントマリン株式会社（NPMC）
77 サステナビリティ戦略
79 M&A戦略
81 財務戦略

PHOTO:
シンガポール／ REFLECTIONS AT KEPPEL BAY

安定した地域・事業ポートフォリオの確立を通じた成長戦略の軌跡

サバイバルチャレンジ Ⅰ,Ⅱ
（2009年5月公表）

基本方針

確固たる利益体質の定着
―成長企業への転換―
（市場から稼げる体質への転換）

基本戦略

- コスト構造の改革／既存事業の売上・利益拡大／新市場の創造
- アジアでの持続的成長・収益体質強化／北米収益基盤の強化

定量目標・実績

	2014 計画	2014 実績
売上高	2,500億円	2,606億円
営業利益	250億円	334億円
営業利益率	10.0%	12.8%

成果

- 国内中心に徹底したコスト削減で、収益性を大きく改善し、目標を達成

課題

- リーマンショック後の緊急対策として、長期視点の投資も抑制したコスト削減を断行したため、現状の設備老朽化や人材高齢化を招く
- 2014年に連結化したアジア合弁事業を通じた中国・アジア地域での成長

サバイバルチャレンジ Ⅲ
（2015年5月公表）

基本方針

コーティングスおよびその関連事業がそれぞれグローバル地域においてLeading Position（各事業セグメントにおいて売上高トップ3以内）を獲得する

基本戦略

- 最重要市場・中国で“Dominant”となる基盤を作る
- 事業構造を大きく変え、アジアに立脚した事業展開を図り、成長性・収益性の高い汎用塗料の割合を高める

定量目標・実績

	2017 計画	2017 実績
売上高	7,000億円	6,053億円
営業利益	1,050億円	750億円
営業利益率	15.0%	12.4%

成果

- 国内事業を再編し、事業別に分社化、持株会社化
- アジア合弁事業の連結化による大幅な収益成長
- 米Dunn-Edwards、独Bollig & Kemperの買収

課題

- 円高に加えて、中国の環境規制などに伴う原材料費高騰の影響で、計画未達
- アジア合弁事業100%化による利益の取り込み

N-20（2018年5月公表）

基本方針

アジアでの圧倒的ポジションを確立し、グローバルに成長を加速する

基本戦略

- 既存セグメントの徹底的な強化
- ポートフォリオ拡充の加速
- 収益力の向上
- “Global One Team”運営強化

定量目標・実績

	2017 実績※	2020 計画	2020 実績
売上収益	6,102億円	7,500億円	7,811億円
営業利益	854億円	1,050億円	869億円
営業利益率	14.0%	14.0%	11.1%

※ 国際会計基準（IFRS）に準拠して再計算した数値

成果

将来の持続的な成長のための組織基盤を着実に強化

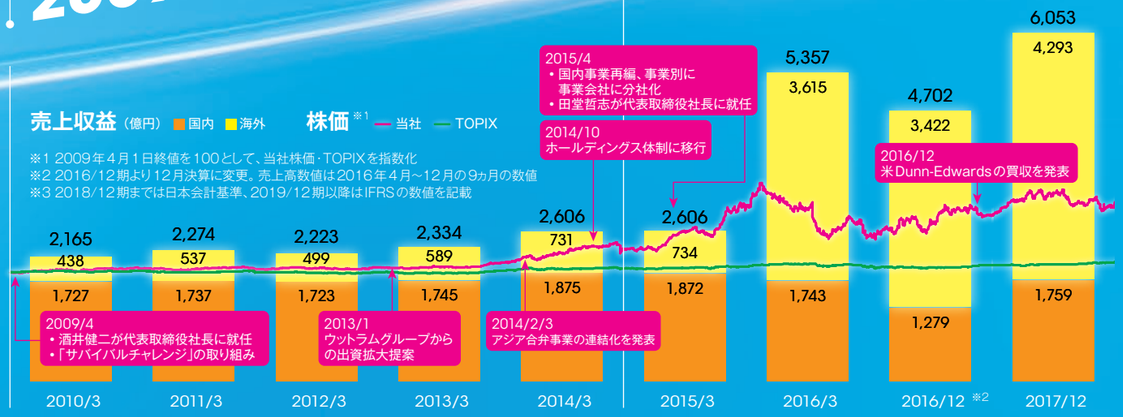
- M&A（DuluxGroup、Betek Boya）によるオセアニア・トルコでの事業拡充
- 先進的ガバナンス体制の構築（独立社外取締役比率67%、指名委員会等設置会社への移行）
- 「力強いパートナーシップ」におけるシナジー創出およびトップ同士のパートナーシップ構築
- 2020年度は過去最高の売上収益および営業利益を達成
- アジア合弁事業100%化、インドネシア事業買収を発表

課題

中長期のサステナビリティの向上と収益性の改善

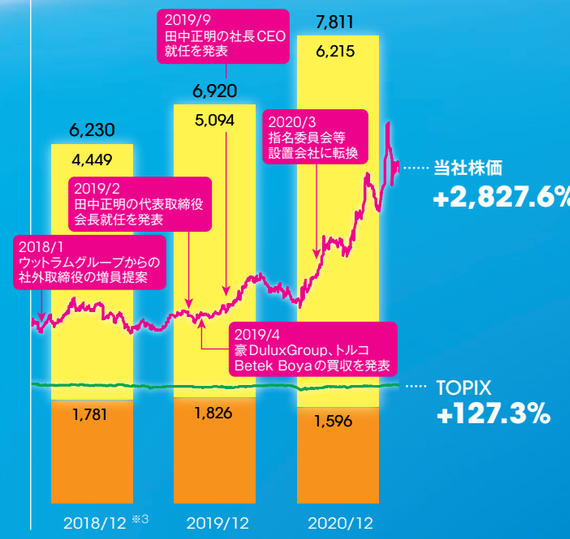
- 営業利益率は2018年度に13.8%を達成するも、2019年度は減損損失、2020年度はコロナ影響などにより目標未達
- 成長する塗料市場において、競合他社を上回る売上成長および収益性の改善
- ESGを通じた事業機会の創出やCO_2排出ネットゼロへの取り組み
- 国内設備の老朽化、従業員の高齢化への対応として、DXの活用や優秀な人材獲得

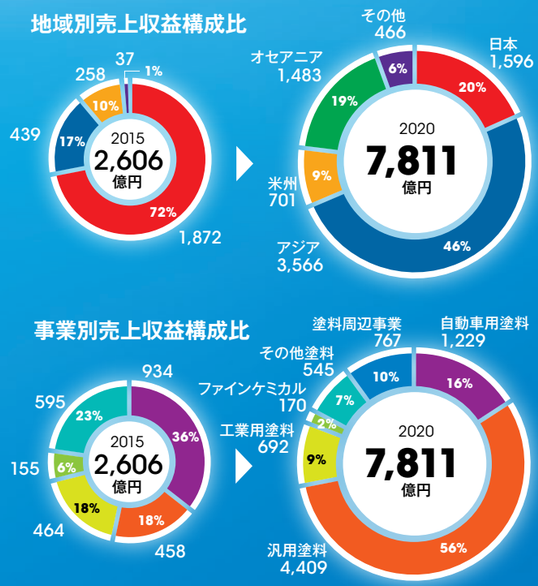
2009–2014



2015–2017

2018–2020





長期的な目標を設定し、そこに至るまでの「中期マイルストーン」として策定

当社グループは2021年3月、2023年度を最終年度とする3ヵ年の「新中期経営計画（2021-2023年度）」を発表しました。今回の新中期経営計画は、次の3つの方針に基づいて作成しています。

第一に、新中期経営計画の策定に当たり、各パートナー会社のリーダーに主体的な参加を求めました。これは、アカウンタビリティを明確にするとともに、参加意識を高めることによってグループ総合力を最大化し、計画の実現可能性を高めるのが目的です。

第二に、新中期経営計画に加えて、当社グループの“Purpose”（P.01参照）を策定しました。各パートナー会社におけるそれぞれのミッション・ビジョン・バリューに基づく自律的経営を尊重する一方、グループ全体を貫く存在意義を示すものとしてPurposeを位置付け、非常に多様な構成員からなる当社グループがPurposeに込められた共通の価値観のもとで事業を遂行しようという試みです。

第三に、新中期経営計画の位置付けです。現在のような変化の激しい経営環境においては、常に5-10年先を見据える視点が重要となります。そのため、新中期経営計画は長期目標を設定し、そこに至るまでの「3年後のマイルストーン」と位置付けています。

2021-2023

当社グループは、パートナー会社とともに“Power of Teamwork”を発揮しながら、新中期経営計画に盛り込まれた成長戦略を各地域・事業で推進することで、持続的成長を確固たるものにしていきます。

当社グループの2024年度以降の長期的な目標として、売上収益のCAGR（年平均成長率）で「1桁台後半」を設定しました。ベンチマークとしている大手競合他社は同4~6%であることから、それを超えることを目標としています。また、営業利益およびEBITDAのCAGRは、売上成長に伴う限界利益の貢献によってマージンを向上させ、売上成長を上回る利益成長を目指します。

3年後のマイルストーンとしては、2023年度に売上収益1兆1,000億円、営業利益1,400億円、EPS（株式分割前）225円を目標とし、売上収益CAGRは10%プラス、営業利益率は2.7ポイント改善、EPSは25%増加させます。

2024-

Inorganic Growth
M&Aを含む非連続な成長も視野に

Organic Growth
強固な成長基盤をさらに強化

長期に目指す姿

持続的成長を確固たるものへ

- 売上収益CAGR1桁台後半
- 売上成長を上回る利益成長

財務計画

（億円）	2020 実績	2021 予想	2023 目標※4	2021-2023 CAGR目標※4	2024 CAGR目標
売上収益	7,811	8,900	11,000	10.0%+	1桁台後半
営業利益（アジアJV費用考慮前）	869	920※1	1,400	25.0%	売上成長を上回る利益成長
営業利益率	11.1%	10.3%	c.※5 13.0%	c.+2.7pt	
EBITDA※2	1,167	1,260※1	1,750	20.0%	
EBITDAマージン	14.9%	14.2%	c.16.0%	c.+1.8pt	
親会社に帰属する当期利益※3	446	670	1,050	25.0%	
EPS（株式分割前）（円）	139	143※6	225	25.0%	

※1 一過性費用除く
※2 EBITDA：営業利益＋減価償却費及び償却費＋減損損失
※3 親会社に帰属する当期利益の目標値は、営業利益に想定実効税率を乗じて算出
※4 為替レート前提　円/米ドル：106.0　円/人民元：15.7　円/豪ドル：75.0　ナフサ価格：40,000円
※5 circa：約
※6 2021年1月25日付増資による増加後の株式数をベースに算出（期間按分除く）

新中期経営計画の策定方針

① パートナー会社の主体的参加による中期計画策定
グループ総合力の最大化による実現可能性を確保すべく、パートナー会社が中期計画作成過程に参加し、グループとしての計画を策定

② グループ共通の“Purpose”を策定
パートナー会社の自律性とアカウンタビリティを尊重する一方、日本ペイントグループの存在意義を示す“Purpose”を策定

③ 長期的視点を見据えつつ、中期マイルストーンとして策定
常に5-10年先を見据え、事業の実態の変化に対応して経営目標を更新する一方、本中期計画は当面の3年間のマイルストーンとして策定

新中期経営計画（2021-2023年度）

長期目標に至るまでの「3年後のマイルストーン」

地域・事業戦略 ➡ P.51 / ➡ P.53-76
グローバルな成長基盤をさらに強化するとともに、新たな課題に積極的に対応

サステナビリティ戦略 ➡ P.77
持続的な成長に向けて、ESGを通じて事業機会を拡大

M&A戦略 ➡ P.79
塗料市場の成長性やキャッシュ・フローの安定性を活用し、新たなパートナーの参加を積極的に検討

財務戦略 ➡ P.81
高いキャッシュ・フロー創出力をもとに、財務基盤を強化し、M&Aや事業投資など成長のための資金を確保

地域・事業戦略（概要）

1 **中国を含むアジア・トルコ**などの高成長市場では、
マージンを確保しつつ、売上収益拡大により利益を成長
➡P.53-64
➡P.67-68

2 安定成長市場の**オセアニア**では、
市場成長率を上回る売上・利益成長を確保
➡P.65-66

3 **日本**では、中長期的な観点から設備更新や合理化投資を実施。
競争優位性と生産性向上を実現するとともに新需要創出を図る
➡P.73-76

4 **自動車用事業**は、生産台数の回復を想定し、顧客ニーズをグローバルベースで捉え、
技術力の向上・品質保証体制の強化によるシェア拡大・新規取引獲得を目指す
➡P.71-72

5 DuluxGroupやBetek Boyaが有するSAF※1やCC※2、ETICS※3などの
経験を活用し、**塗料周辺事業**を中国・アジア地域で展開
➡P.53-64

※1 Sealants, Adhesives & Fillers（密封剤、接着剤、充填剤）
※2 Construction Chemicals（建設化学品）
※3 External Thermal Insulation Composite System（断熱材）

新中期経営計画を達成するための戦略を地域・事業別にご説明します（地域・事業戦略の詳細は、P.53-76を参照ください）。

1 世界最大の市場である中国では、汎用における強固なブランド力や販売網、不動産ディベロッパーとの提携関係を生かして、市場シェアを高め、毎期10%前後の売上成長を果たしていきます。競争環境の激化に伴いプロモーション費用などの増加は見込まれるものの、増収効果によりマージンは維持していきます。

トルコは、人口増加とGDP成長が期待できることから、マルチブランド戦略によってシェア拡大を図るとともに、ETICS事業の強化やトルコ近隣の国外への展開で、毎期10～15%の売上成長を目指します。

2 オセアニアは、安定したGDP成長や人口増加を背景に、補修・改修を中心とした市場拡大を見込んでおり、同市場への展開を加速します。また、デジタルプラットフォームの活用による顧客エンゲージメントの向上などで、毎期5%前後の売上成長、利益率の向上を図っていく計画です。

3 日本は、汎用市場において環境意識の高まりを背景とした水性塗料の販売機会が増加しているほか、抗ウイルス塗料などの新規需要が拡大しているため、抗ウイルス製品などの拡充、営業・プロモーションを強化していきます。また、DXを活用した生産自動化の推進などにも取り組み、日本事業全体で毎期5%前後の売上成長、マージンを改善していきます。

4 自動車用事業は、2023年度には自動車生産台数はコロナ前の水準に回復する見込みであり、当社グループとしては、NIPSEA中国の営業力と日本の技術開発力を活用して中国で大きくシェアを拡大するとともに、欧米でも着実に優位性を確保することで、毎期5～10%の売上成長を計画しています。

5 塗料周辺事業は、顧客ニーズの高まりに伴い世界各地で拡大を見せており、有望な市場と見込んでいます。当社グループでは、DuluxGroupが保有する接着剤「Selleys」や、Betek BoyaのETICSなどについて、「力強いパートナーシップ」を通じてグループ内展開が可能と考えています。また、NIPSEAのProject事業でも、顧客サイドから塗料周辺製品への需要が高まっており、既存の流通網やパートナーシップを活用するとともに、戦略的な投資を進め、毎期5～10%の売上成長を目指していきます。

このように、2023年度は、いずれの地域・事業も売上成長を想定し、利益率は維持もしくは改善を図ることで、全体として、業界内でもトップクラスの高い成長を実現していきます。

事業別売上成長イメージ

（億円）		地域・事業戦略との関係	売上収益 2020 売上収益構成比（%）	売上収益 2020 実績※4	売上収益 2021 予想	売上収益 2021-2023 CAGR目標
塗料・コーティング事業	自動車用塗料	3 4	16%	1,229	+15%前後	+5–10%
	汎用塗料	1 2 3	56%	4,409	+15–20%	+10–15%
	工業用塗料	3	9%	692	+10%前後	+10–15%
	その他塗料	3	7%	545	+5%前後	+5–10%
	ファインケミカル	3	2%	170	+0–5%	+15%前後
塗料周辺事業		5	10%	767	+5%前後	+5–10%

地域別売上成長イメージ

（億円）	地域・事業戦略との関係	売上収益 2020 実績※4	売上収益 2021 予想	利益率 2021 予想※5	売上収益 2021-2023 CAGR目標※5	利益率 2023 目標※5
日本（HD費用除く）	3 4	1,596	+5%前後	➡	+5%前後	⬆
NIPSEA中国	1 4	2,681	+10%前後	➡	+10%前後	➡
アジア（NIPSEA中国以外）	1 4	885	+5–10%	➡	+5–10%	⬆
新規連結（インドネシア・インド）	1 4	474※6	+10–20%	➡	+15%前後	➡
オセアニア	2	1,483	+0–5%	↗	+5%前後	↗
米州	4	701	+5%前後	➡	+5–10%	⬆
その他（Betek Boya）	1 4	362	+10%前後	➡	+10–15%	➡
合計※7		7,811	8,900	➡	11,000	c. 13.0%

※4 短信ベース
※5 現地通貨ベース
※6 プロフォーマ値
※7 「新規連結（インドネシア・インド）」を含まない一方、表内には記載のない「その他地域の自動車用等」が含まれるため、各項目合算値と2020年度売上実績は一致しない。2021年度以降の数値には、「新規連結」および「その他地域の自動車用等」がいずれも含まれる

CEO
エリック・チュン

SWOT分析

Strengths　強み ●中国で高いシェアを獲得し、さらなるブランド力の強化を図る老舗ブランド ●高まる顧客ニーズに即応するため、継続的に拡大する幅広い事業領域や製品群 ●製造、販売、ステークホルダーとの強固なネットワークが効率的な生産を可能にし、業界リーダーとして信頼を確立	**Weaknesses　弱み** ●市場や顧客ニーズに合わせて、組織体制やビジネスモデルの変更が必要 ●技術投資を拡大し、業務効率の向上が必要 ●インセンティブを強化し、能力の高い人材に報いるための人材マネジメント戦略の構築が必要
Opportunities　機会 ●今後数年間にわたって投資規模の拡大が予想されるインフラ分野において、成長機会を発見するための詳細な市場分析 ●消費者の消費パターンの変化(特にオンライン消費の増加) ●デジタル化による業務効率や組織構造、ビジネスモデルの変革	**Threats　脅威** ●競合他社製品が当社の市場シェアを奪う可能性(競合塗料メーカーの防水製品、防水製品メーカーの塗料製品など) ●新規住宅開発の伸び率の鈍化、不動産投機の減少など、不動産サイクルが後退局面 ●新型コロナウイルス感染症がサプライチェーンの川上から川下まで影響

PROFILE

日本ペイント・チャイナのCEOとして、中国の全事業を統括。2007年の日本ペイント・チャイナ入社以前は、Master Kong Holdings Co. Ltd.の子会社2社で管理職を務める。明確な事業ビジョンに基づく企業戦略、ブランディング、製品技術などの分野で全社的な変革を指揮した経験を持つ。また、日本ペイント・チャイナの事業領域を拡大し、塗料メーカーから総合的なコーティング・ソリューション・プロバイダーへ進化させる。強力なリーダーシップのもと、10年連続で2桁以上の成長を達成。

DIY部門の成長戦略

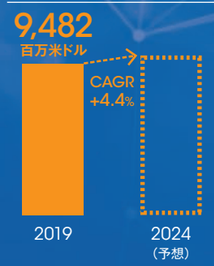
市場の特徴・見通し

- 政府の後押しによる住宅ブームが終わり、民間住宅市場は停滞し始め、前年比で減速
- 政府の規制により、新築物件では、リノベーションが必要な装飾・家具のない住戸(スケルトン)ではなく、内装が施された即入居可能な住戸の発売が増加
- 一方で、全国的に築年数の経過した既存住宅の割合が増加しており、修理、リノベーション、再塗装の需要が拡大
- 塗料を販売するだけでなく、製品やサービスを統合し、顧客に利便性を提供するソリューションへの需要が高まっている

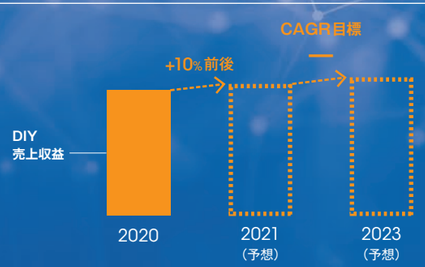
2021-2023年度の成長戦略

- 顧客ロイヤリティを生み出すブランド・アイデンティティの確立に注力する
- 顧客ニーズに合わせて製品ラインアップを整理統合し、高品質な製品を拡充する
- モノからサービスへと事業範囲を拡大し、単なる塗料の製造・販売会社から、総合的なコーティング・ソリューション・プロバイダーへと変貌する
- 塗り替え・リノベーション市場でのシェアを拡大する
- デジタル戦略やデータ重視の事業変革を推進する

市場成長率(建築用:中国全体)※1



業績※2



※1 ACA-published Global Market Analysis for the Paint & Coatings Industry (2019 -2024), https://paint.org/market
※2 2020年、2021年の数値は現地通貨ベース

Nippon Paint China

NIPPON PAINT

当社(日本ペイント・チャイナ)は1992年の設立以来、塗料業界のリーディングカンパニーとして成長。中国の急速な経済・社会の発展とともに、中国全土で事業を着実に拡大してきました。「フルサービス・プロバイダー」を目指して、さまざまな市場に向けて製品の多様化を推進し、革新的な技術を駆使しながら中国の消費者に優れた製品を提供しています。当社製品は、オリンピックスタジアムや上海万博の会場など、多数の建造物で採用されています。

データ

従業員数:9,300人
所在地:中国、上海
持株比率:100.0%

DIY市場の特徴・見通し

中国では1998年に住宅改革が実施されたことで不動産市場が活性化し、以来200億平方メートルの民間住宅が販売されました。しかし、住宅ブームが去った現在、成長率が鈍化し、その結果、住宅在庫が過剰となっています。現在販売中の民間住宅プロジェクトの面積は、17億平方メートルに及ぶと推定されています。

このような環境下、厳しい財政状況のため収益強化を目指す不動産開発業者が相次いでプロジェクトを立ち上げたことで、新たな住宅建設が増加しています。注目すべきは、これらの新しい建物の多くが、内装や装飾が施された即入居可能な住戸であることです。これは、中国政府の住宅都市農村建設部が2017年に導入した政策で、2020年までに新築住宅物件の30%を全面内装・装飾済みとすることを義務付けていることから、その傾向が強まっています。

その一方で、中国全土には築年数の経過した住宅が数多く存在しており、そこにビジネスチャンスがあります。政府が最近、これらの住宅団地の改修を奨励していることから、住宅リノベーション関連の製品やサービスに対する大きな需要が生まれています。

2021-2023年度のDIY成長戦略

当社(日本ペイント・チャイナ)は、2021-2023年にDIY市場で成長を実現するため、主要な戦略を次の通り推進します。

1. 継続的なブランド構築とブランド向上
2. 顧客ニーズに合わせて製品ラインアップを整理統合し、高品質な製品を拡充
3. モノからサービスへと事業範囲を拡大し、単なる塗料の製造・販売会社から、総合的なコーティング・ソリューション・プロバイダーへと変貌
4. 塗り替え・リノベーション市場でのシェア拡大
5. デジタル戦略やデータ重視の事業変革を推進

他業界のブランドや製品と異なり、塗料は製品ロゴが見えない業界です。消費者は、塗料製品を使用した後に塗料容器を保管することはありません。そのため、塗料業界でブランド認知を高めるためには、異なるアプローチが必要です。当社は2020年、消費者のライフスタイルやアイデンティティに着目し、「Refreshing a Beautiful Living Space」というブランドミッションを策定しました。このブランドミッションでは、仕事、生活、フィットネス、エンターテインメントなどの空間をより良くすることが、より良い人生につながることを表現しています。

ブランドミッションには、「リフレッシュされた生活空間からは、新たなビジョンが生まれ、意識の変革につながる」というメッセージが込められています。こうした取り組みが功を奏し、2021年4月に当社の壁面用塗料、木部用塗料の2ブランドが、格付け機関Chnbrand社のブランドランキング・分析レポート「2021 C-BPI® Industry Brand Power Index」において、ともにトップを獲得しました。現在、木部用塗料ブランドは9年連続で業界No.1に選ばれており、消費者からの高い認知度や信頼の証となっています。

また、当社は全ての住宅リノベーション需要で一番に選ばれ続けるために、統合的な顧客体験を構築することを目指しています。2014年には、顧客ニーズを入念に分析して「Beyond Paint」戦略を策定しました。この戦略の中心となるのは、多様で高品質な製品ラインアップと整理統合されたサービスです。パテや防水材、シリコン、工具など、環境に配慮した高品質な基材・副資材を提供するなど、コーティング材の枠を超えた幅広い製品群を開発しています。

当社は、いくつかのサービスをまとめた「ワンストップ・ソリューション」を新たなサービスラインアップとして提供しています。例えば、2011年に開始した「改装

サービス」は、消費者が塗装作業を当社に委託できる魅力的なサービスです。このサービスによって、消費者は簡便かつ頻繁に塗り替えが可能となりました。その結果、顧客の購買行動における当社の役割が高まり、60万世帯以上の顧客から口コミで選ばれるようになりました。

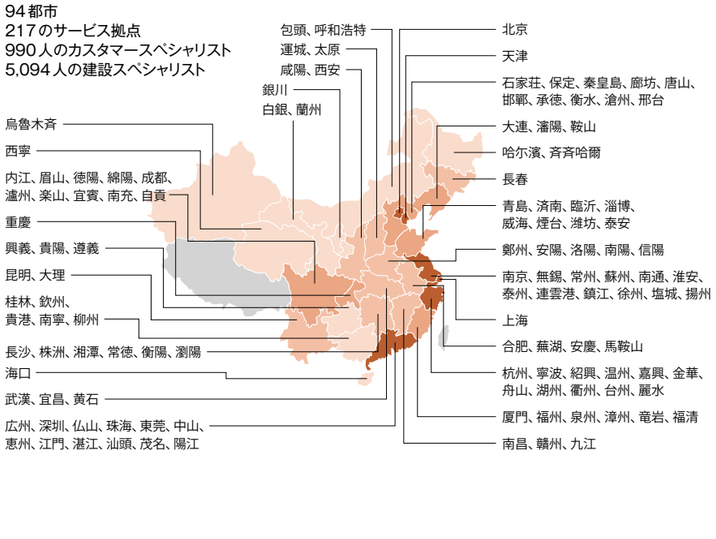
再塗装サービス

中国政府の政策で築年数の経過した不動産改革が推進されたことに伴い、住宅のリノベーション市場が拡大していることは、当社においてビジネスチャンスであると考えています。2020年4月17日の政治局会議では、築年数の経過した地域のリノベーション投資を積極的に拡大する施策が提案されました。過去2年間、中国政府は全国にある約16万の住宅のリノベーションを奨励し、その面積は40億平方メートルに及ぶと推定されています。当社はこれを重要なチャンスと捉えています。なぜなら、当社のDIY製品システムと改装サービスは、住宅の塗り替えやリノベーションに積極的な消費者にとって大変便利なサービスだからです。これによって当社は市場シェアを拡大し、従来ビジネス（例えば、来店客数に左右される店舗販売）の減収を補完する有効な収益源とすることができます。

また、新型コロナウイルス感染症やデジタル革命なども、変化や成長の大きな原動力となります。2020年、新型コロナウイルス感染症は建設業界に壊滅的な打撃を与えましたが、住宅購入を検討していた消費者は、新築住宅を購入する代わりに、リノベーションという新たなトレンドに乗ることになったのです。消費者の多くは1990年代生まれで、ネット消費に全く抵抗感を持たないデジタルネイティブ世代です。そのため当社は、オンラインとオフラインの両方の販路で顧客接点を生み出すことで、顧客とのエンゲージメントの最大化を図っています。

実店舗が消費者体験の基盤であることに変わりはありませんが、ブランドの新たな成長に向けて、市中ショッピング、スマートショッピングモール、ペインティングクラブなど複合的なデジタルプラットフォームの構築を模索していきます。また、天猫（Tmall）との戦略的提携により、2020年の「817 Super Brand Day」のセールでは、オンラインモール淘宝（タオバオ）のトップセールスアンバサダー2人がライブストリーミングで当社製品を販売するなど、デジタル施策を成功させてきました。ビッグデータが作る未来の商流に対応するため、ビッグデータを活用し、顧客やデジタルプラットフォーム、デジタル市場をより深く分析し、自社のオペレーションを強化していきます。

あらゆる改装ソリューションを提供



既存の都市の街並みを甦らせる

94都市
217のサービス拠点
990人のカスタマースペシャリスト
5,094人の建設スペシャリスト

Project部門の成長戦略

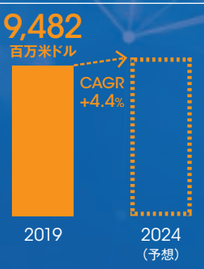
市場の特徴・見通し

- 民間住宅市場は前年比で減速
- 内装が完全に施された新規物件の販売が増加
- 築年数の経過した既存住宅が多く、補修・リノベーション・再塗装の需要が大きい
- 「モノを販売する」から「ソリューションを提供する」へと事業を移行、塗料や関連製品の販売を促進

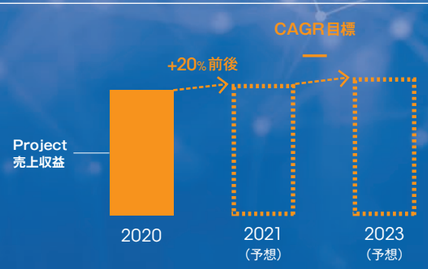
2021-2023年度の成長戦略

- 不動産開発業者やプロジェクト関係者など、より多様な顧客層へのアプローチ
- より広範な顧客ニーズに応えるため、製品ラインアップや製品システムを拡充
- 体系的なプロジェクト・コーティング・プロテクション・システムの構築
- 変革を主導する企業理念のもと、プロセス改善や組織改革を実施

市場成長率（建築用：中国全体）※1



業績※2



※1 ACA-published Global Market Analysis for the Paint & Coatings Industry (2019 -2024), https://paint.org/market
※2 2020年、2021年の数値は現地通貨ベース

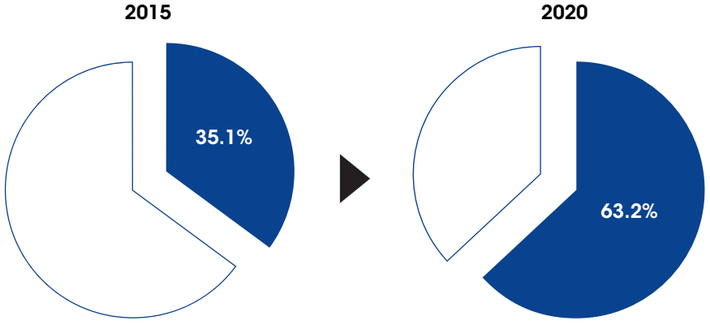
Project市場の特徴・見通し

不動産開発業者は近年、市場での存在感を一貫して高めてきました。中国の不動産開発業者を調査したレポートによると、上位100社と上位10社は、いずれも市場シェアが前年比で増加しています。上位100社の不動産開発業者は、2015年から2019年の間に26.4ポイントもの大幅な市場シェア拡大を記録し、上位10社の不動産開発業者は同期間に11.3ポイントの増加を記録しました。市場シェアはさらに伸び続けており、2020年は上位100社の市場シェアが63.2%に上昇しました。

このため、不動産開発業者やプロジェクト関係者との協力関係を深めながら、当社が品質や品ぞろえで競合他社をリードする画期的な製品を提供することが不可欠になっています。

2020年3月、中国政府は「新インフラプロジェクト」という一連の建設プロジェクトを開始しました。40兆米ドル以上の投資が実行され、5G基地局、UHV電力網、都市間高速鉄道、都市鉄道輸送、新エネルギー車用の充電スタンド、ビッグデータセンター、インターネットインフラなどの建設に充てられます。このような先端技術を駆使したプロジェクトでは、より高い機能性と耐障害性を備えた構造物が必要となりますが、当社は当該プロジェクトに大きなチャンスがあると考えています。

不動産開発業者の市場シェア上位100社の割合



2021-2023年度のProject成長戦略

Project市場において、当社顧客の大半は不動産開発業者ですが、顧客層は幅広いので、顧客開拓の余地は大きいと考えています。Project部門では、こうした新たな顧客の開拓に向けて、不動産業界に数多く存在する請負業者、建築・エンジニアリング会社、修繕業者などの周辺事業者との関係を構築することを目指しています。

そのためには、製品ラインアップや製品システムを継続的に改善していくことが必要です。Project部門では、幅広い顧客ニーズに応えるため、高品質で包括的な製品を開発し続けています。また、塗料製品だけでなく、基材製品や副資材、省エネルギー効果の高い断熱製品など、製品ラインアップを継続的に拡大しています。当社は、このような製品を効率的なシステムや迅速なデリバリー・サービスと合わせて提供しています。

顧客の獲得から配送までを一貫して行うプラットフォームを構築し、代理店や建設会社との強固な関係を構築することで、市場の拡大、技術、サプライチェーン・ファイナンス、リソース確保などを総合的に支援しています。ビッグデータや情報ツール、デジタルプラットフォームを相乗的に活用することで、総合的な製品システム、完成されたサプライチェーンシステム、高度な情報管理システム、グローバル設計など、顧客に最も価値のある製品・システムを開発し、提供することが可能となります。

また、Project部門では、「ソリューションを提供する」という新しいアプローチに沿って、壁装システム、床面システム、断熱省エネルギーシステム、基材システムという4つの主要なシステムを展開しています。これらのシステムは、製品レンジ、要求性能、調達基準、プロセス開発、システムサポート、機械化施工、納入基準などを含んでおり、包括的な技術優位性、高い品質基準、効率性の向上、高い費用対効果などのソリューションを実現しています。

顧客との協力関係の強化は、当社の成長戦略の重要な柱です。当社は、BtoB顧客が独自の要望を持っていると考えており、当社の製品やサービス、技術は当該顧客のニーズを満たすものでなければなりません。従って、「変化を推進し、定着させ、迅速に行動する」というテーマを掲げ、当該要望に応える努力をしています。当社は、製品開発、販売、サービス、サプライチェーンを最適化するために、事業プロセスの改善や組織変更を実施していきます。組織としてのダイナミックさと合理性が高まれば高まるほど、当社の競争力はさらに高まり、顧客に大きな価値を提供することが可能になります。

NPプロジェクト
～ブランドを維持し、革新する５つの側面～

底面から表面まで、壁面から床面までの一貫したシステムを提供

❶ 保温と省エネルギー
環境に優しく、省エネルギーを実現する断熱システム

❷ 壁面
高機能性・多機能性を有する外塗装・内塗装システム

❸ 床面
多様な機能と環境に配慮した専門的な床面システム

❹ 補助基材
相乗効果を発揮する専門的な補完システム

Project部門の象徴的なプロジェクト

中国３大国際空港

当社は、多数の工業・公共プロジェクトを主導してきた実績をもとに三大国際空港（北京大興国際空港、上海浦東国際空港、成都天府国際空港）に断熱材や内装・外装コーティング、装飾パネルを提供しました。

これら３空港にソリューションやシステムを提供するに当たり、当社は安全性や耐久性、美的価値、環境保護に配慮しました。空港ターミナルは公共エリアとして難燃性、防カビ性、抗菌性に優れ、水蒸気が透過しやすい建物空間であることが求められます。また、エポキシ塗装床を採用することで優れた装飾性や耐久性、環境配慮を維持しながら、建物構造とのバランスも実現しました。

空港ターミナルは公共交通の拠点として交通量が多く、天井や壁は耐難燃性の内壁製品の使用が必須です。北京大興国際空港の北側に位置する駐車場ビルは、地上３階、地下１階建ての建物で、4,000台以上の駐車スペースがあります。空港職員の安全には駐車場の防火が必須であることから、空港建設時には耐難燃性に優れた当社の無機内壁塗料が採用されました。

中国尊ビル

「中国尊ビル（China Zun Building）」の建設にも、当社の専門技術が生かされました。ビジネス街として知られる北京商務中心区の中心に位置する中国尊は、北京で最も高いビルです。北京は中国の主要都市の中で最も耐震性要求が厳しく、中国尊の建設には構造と形状に関する慎重な計画と適切なコーティング・ソリューションが必要でした。

当社Project部門による安定した品質のコーティング製品や効率性の高い建設サービスの提供により、中国尊は強靭で割れにくい外壁、環境に配慮した難燃性の高い内壁、非繊維質の床など、厳しい品質要求に応えて建設されました。

中国尊のような高層ビルの建設に当たっては、太陽光や風、雨などの外的要因を考慮して、接着性や割れにくさを重視した材料を使用する必要があります。高層外壁塗装には、安全で耐久性のある保護膜で壁を覆うため、弾性テクスチャーを持つ当社の表面塗装が部分的に施されています。塗膜は温度変化による熱膨張や収縮に柔軟に対応します。

また、当社は長期耐久性を実現するため、緻密な塗膜を施し、外部からの水の浸入によるコンクリートや壁の下地層の腐食を防ぎ、水が染み出すリスクを軽減しました。中国尊の最上位にあるエプロンは特殊な高さにあるため、高い耐候性が要求されます。そうした場所には、当社の水性フッ素メタリック塗料が適しており、空間に上品な金属の質感を演出するだけでなく、耐候性や耐水性、防汚性にも優れているため、塗膜を20年以上も新品同様に保つことができ、メンテナンスの手間を軽減することができます。

中国尊に使用されている内壁用塗料は、ほとんどが無機塗料であり、A級の難燃性を持っており、燃焼を効果的に遮断することができます。

President Director
ブディ・フィアント・ブナ

SWOT分析

Strengths　強み
- 3つの生産拠点と全土を網羅する46の販売拠点(2022年末までにさらに16拠点の追加を計画)を有し、汎用・自動車用・二輪車用市場において圧倒的な地位を確立
- 高い認知度を誇り市場をけん引する汎用塗料ブランドを確立、コンピュータ調色システム(CCM)の国内最大供給網を保有
- グローバル自動車OEMメーカーとの協業で培った強いサポート体制

Weaknesses　弱み
- 原材料価格の高騰など外部環境の影響を受ける。ただし、影響を軽減するべく、徹底したコスト最適化や合理化策を実施

Opportunities　機会
- インドネシア市場のさらなる成長により、プレミアム製品の需要拡大が見込まれる
- 製品やサービスを拡充するべく、塗装用付属品やツール、SAF(密封剤、接着剤、充填剤)、防水分野などにも進出
- 倉庫や営業所を倍増させて、第2級・第3級都市の販売網をさらに強化

Threats　脅威
- 全ての経済分野に悪影響を及ぼす新型コロナウイルス感染症の長期化や、海外からの投資の減少、インフラ整備の遅れ
- 大手競合企業や新規参入企業との激しい競争による価格低下圧力

PROFILE

1976年にインドネシアの私立大学を卒業。1970年にPT Nipsea Paint and Chemicals Indonesiaに入社後、人事・給与担当役員としてキャリアをスタートし、営業、マーケティング、総務などの分野で次々とリーダーシップを発揮。1990年から取締役社長(President Director)を務める。インドネシア市場における事業成長の陣頭指揮を執ったチームメンバーの一人で、そのリーダーシップのもと、汎用、工業用OEM、二輪車用塗料の各事業でトップシェアを獲得している。

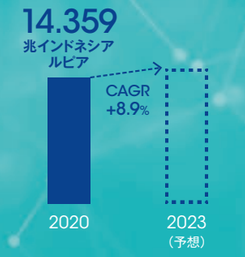
市場の特徴・見通し

- 新型コロナウイルス感染症の拡大にもかかわらず、GDPは平均4%成長が見込まれるなど、市場は安定的
- 人口は約2億7,000万人に上り、その大半が生産年齢に達していることから、市場は需要増維持に適した人口構成
- 活況なインフラ投資や法人税率の引き下げなど、ビジネス成長のための環境整備を背景に需要増が見込まれる
- 毎年のように改装する文化的な嗜好も、底堅い需要に貢献

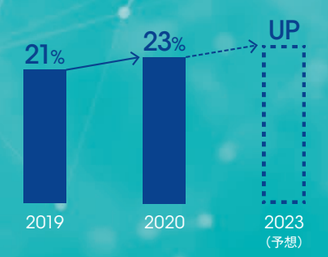
2021-2023年度の成長戦略

- 最終消費者の「業界トップのブランド認知度」の地位を維持するため、ブランド強化へ積極的に投資
- CCM設置増加を通じて、全ての分野で製品展開を促進
- パートナーや代理店との関係強化に引き続き注力し、新規販売チャネルや販売拠点を積極的に開拓
- ECビジネスを拡大し、オンライン販売の需要を取り込む

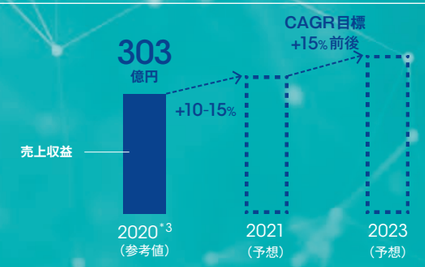
市場成長率(建築用:インドネシア)※1



市場シェア(建築用・金額:インドネシア)※1



業績※2



営業利益率(PPA償却前)※4　33.8%　→　→

※1 NPHD推計
※2 2020年の数値は日本円ベース、2021年の数値および2021-2023年のCAGRは現地通貨ベース
※3 プロフォーマ値
※4 PPA償却費:年2億円

PT Nipsea Paint and Chemicals

NIPPON PAINT

当社(PT Nipsea Paint and Chemicals)は、「NIPPON PAINT」ブランドの塗料製品を製造するインドネシア大手メーカーです。自動車用分野で圧倒的な存在感を誇るだけでなく、建築用分野でも市場をリードし、50年以上にわたってインドネシアの消費者に愛され続けています。ジャカルタに本拠を構える当社は6,600人以上の従業員を擁し、販売網は全国40ヵ所以上に及んでいます。

データ

従業員数:6,672人
所在地:インドネシア、ジャカルタ
持株比率:100.0%

市場の特徴・見通し

インドネシアの塗料市場は、新型コロナウイルス感染症拡大の影響で一時的に後退したものの、堅調な市況を維持しています。2020年の建築用塗料の市場規模は約14.4兆ルピアとなり、インドネシアの塗料消費、特に建築用は引き続き好調に推移すると予想しています。当社(PT Nipsea Paint and Chemicals)は当市場における成長に自信を持っていますが、それは旺盛な需要に加え、現在も増加する2億7,000万人もの人口基盤に裏打ちされたものです。特に、若年層や中産階級の台頭を踏まえると、経済成長に伴い当社製品の需要が高まると見込んでいます。

インドネシア政府は新型コロナウイルス感染症拡大下にあっても、複数の大規模プロジェクト開発を積極的に推進しており、2024年までにインフラだけで累積4,300億米ドルを支出することを確約しています。こうした機会を生かし、これらのプロジェクトに幅広い製品やサービスを提供することで、当社は大きな成長を実現できると考えています。

また、新型コロナウイルス感染症拡大の影響で、デジタル化が急速に進み、電子商取引の普及が加速しています。インドネシア国民全体の生活を維持するために、政府はインターネット環境の整備を推進し、地方の市町村の生活水準向上に取り組みました。これにより、コンクリート製の住宅や、それらを装飾し、保護するための塗料需要が高まりました。さらに、住宅を毎年改装、再塗装するインドネシア独自の文化にも後押しされ、当社のビジネスは今後も順調に発展すると考えています。

2021-2023年度の成長戦略

当社は、次の3つの戦略を推進することにより、インドネシア市場における優位性を確立していきます。

1. 販売力・販売網の強化
2. 塗料周辺事業の成長
3. 新たな販売チャネルの展開

当社は今後3年以内に、販売拠点数を現在の40から80に倍増させる方針です。また、2023年までにCCM設置数を約10,000台に拡大することで、インドネシアの遠隔地でもサービスを提供できるようにしていきます。

インドネシアのリフォーム・改修市場が堅調な伸びを示す中、当社は日本ペイントグループの強みを生かし、塗装用付属品やツール、SAF、防水分野などを既存の販路に組み入れることで、塗料だけに留まらない製品ポートフォリオを構築していきます。ポートフォリオの多様化や塗料周辺事業の強化は、今後3年間の収益成長に大きく寄与すると考えています。

当社は現在、全主要都市を網羅する30,000店の販売ネットワークを構築しており、今後も自社製品のさらなる普及を目指し、新たな販路開拓や既存販売網拡大に積極的に取り組んでいきます。特に重要な戦略として、幅広い製品の中から最適な色の選択を提案できるように、CCM設置済みの販売店の拡大を推進しています。

また、インドネシア政府がデジタル化を推進していることを受けて、Eコマースへの取り組みをさらに推し進め、さまざまなデジタル活動を通じて製品需要を喚起していきます。こうした新たな販売・営業活動を通じて、インドネシアにおける当社の地位をさらに強化することで、当社製品に対する顧客需要を確実に取り込んでいきます。

当社は、「株主価値最大化(MSV)」に向けて、持続的かつ強靭な事業構造を確立することを目指しており、ブランドへの着実な投資を継続していきます。今後も画期的な製品や顧客中心の充実したサービスを通じて、消費者に魅力的な価値を提案し、インドネシアにおいて「NIPPON PAINT」ブランドが業界トップの認知度を維持できるよう尽力していきます。

Managing Director
ワン・チャン

PROFILE

ミャンマー、シンガポール、ベトナム、スリランカを包括する日本ペイント・シンガポールグループのマネージングディレクター。35年にわたって新規事業や新市場の開拓に成功し、日本ペイント・シンガポールの事業基盤を拡大するとともに、防食用事業の責任者を兼務し、アジアにおける同事業の成長を推進。探求心に溢れるリーダーシップで効果的な戦略を打ち立て、チームのモチベーションを高めることで、NIPSEAの価値観に基づく目標達成に取り組む。

SWOT分析

Strengths　強み
- 71%の消費者が最初に名前を挙げる「業界トップのブランド認知度」を誇るなど、強力なブランド資産を有する
- 充実した販売網やデザイナー・請負業者との強力な連携、塗装工との関わりを深めるエンゲージメントプログラムなどを通じて、シンガポールにおいて大規模な顧客基盤を構築
- 建築用分野におけるマーケットリーダーとして、幅広い製品を提供
- 地域に根差した製造拠点・営業拠点

Weaknesses　弱み
- 防食用分野では比較的歴史が浅く、市場の信頼獲得にはまだ認知度が不足
- 他の企業と同様に、世界経済や新型コロナウイルス感染症などの外部要因が事業に影響

Opportunities　機会
- 市場機会を捉えて、建材、建設化学品(CC)、フロアコーティングなどに製品ポートフォリオを拡大
- 日本ペイントグループが保有する「Selleys」事業を活用し、SAF(密封剤、接着剤、充填剤)などの塗料周辺分野へ進出
- 抗ウイルスや抗蚊など、画期的な消費者向け製品を通じて顧客基盤を拡大

Threats　脅威
- Project市場において大手企業との価格競争
- 小売市場におけるEコマースの普及により、中小競合他社の参入障壁が低下

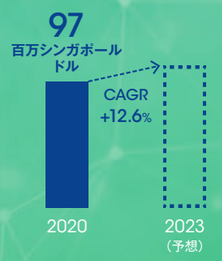
市場の特徴・見通し

- シンガポールは年間成長率が1桁台前半の成熟市場
- 人口増加や政府のインフラ投資に支えられた良好な住宅市況見通しにより、建築用市場の成長が今後も期待される
- 政府が「シンガポール・グリーン・プラン2030」を発表したことにより、クール(Cool)塗料技術などの環境配慮型製品の需要が増加すると予想

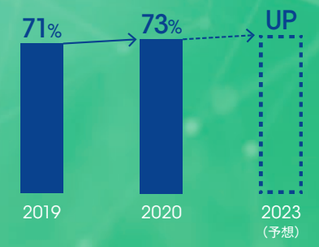
2021-2023年度の成長戦略

- オムニチャネルを活用したブランド構築の取り組みを通じて、圧倒的なブランド認知度を継続
- コンピュータ調色システム(CCM)普及率の向上、塗装工に対する顧客ロイヤリティ向上を目的とするプログラム、幅広い製品ラインアップにより、ディーラー・塗装業者の既存販売網を充実
- 住宅用、インフラ用を問わず、建築用市場で優位性を維持
- 既存の販売網を拡充し、SAF、建築資材、防食用などの新たな工業用事業に参入

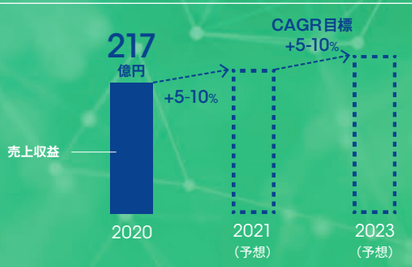
市場成長率(建築用:シンガポール)※1



市場シェア(DIY・金額:シンガポール)※1



業績(シンガポールグループ全体)※2



※1 NPHD推計
※2 2020年の数値は日本円ベース、2021年の数値および2021-2023年のCAGRは現地通貨ベース

Nippon Paint Singapore

NIPPON PAINT

当社(日本ペイント・シンガポール)は、1962年設立のシンガポール大手塗料メーカー。住宅リフォームや建築・建設業界向けの製品に加えて、プロの塗装業者向け、自動車補修用、工業用、防食用などのニーズに対応した特殊製品などを網羅したポートフォリオを構築しています。また、高度な訓練を受けた塗装工チームが「NIPPON PAINT」ブランドのアンバサダーとして、専門的な塗装サービスを提供しています。2020年には「Selleys」事業を買収し、ポートフォリオをSAFなどの塗料周辺分野にも拡大したことで、住宅リフォーム、建築・建設業界向けにトータルソリューションとして製品・サービスを提供することが可能となりました。

データ

従業員数:205人
所在地:シンガポール
持株比率:100.0%

市場の特徴・見通し

当社(日本ペイント・シンガポール)にとってシンガポールは、主に建築用塗料の市場であり、さらに消費者向けの小売と業務用市場に細分されます。

シンガポールの小売チャネルは、当社の強力な販売網と地元の小売業者によって構築しています。また、オンラインチャネルなどのネットワークを介した流通の拡大にも注力しており、Eコマースビジネスを継続的に強化し、さらなる収益の増加を目指しています。

シンガポールでは、一定の年数で外壁を塗り替えることが法律で定められているため、当社の建築用塗料は、公共・民間の両方の塗り替えプロジェクトで安定した需要を見込んでいます。

また、地方政府が進めるインフラ整備に伴い、公共建築分野においてさらなる需要の増加を予想しています。そのため、建築用と防食用の両分野において、今後も概ね好調な業況が持続可能です。

製品ポートフォリオの拡充や継続的なブランディングへの注力に加えて、シンガポールが新型コロナウイルス感染症から回復する中でインフラプロジェクトが加速していることもあり、当社の成長が今後の日本ペイントグループの収益性向上に貢献できると考えています。

2021-2023年度の成長戦略

シンガポール市場での優位性を維持し、安定した成長を実現するために、当社は次の戦略を推進します。

1. 建築用分野において市場シェアを維持するとともに、塗料周辺事業を成長
2. 顧客中心のアプローチや、ビジネスパートナーとのエンゲージメントプログラムを構築
3. 当社に対する信頼が厚い顧客向けに、高付加価値のサービスを提供
4. オンラインチャネルにおいて顧客との関わりを深め、当社の認知度を着実に向上

当社は建築用市場のマーケットリーダーであり、高品質な製品で高い知名度を有していることから、引き続き当該市場を中軸に収益を成長させていきます。また、この分野での需要を維持するために、デジタルメディア広告やオンラインプロモーションを推進し、抗ウイルス塗料「VirusGuard」などの画期的な製品の認知度を高めていきます。

また、建築用に加えて、SAFや塗装用付属品、改修向け製品・サービスなどを提供する高付加価値ポートフォリオを構築しています。消費者が「NIPPON PAINT」ブランドを冠した高品質な製品やサービスを手に取りやすい環境を整えることで、好結果につながると考えています。

当社は2020年、「Selleys」事業を統合しました。今後は広範な販売網や顧客基盤を活用しながら、「リキッドネイル」接着剤、「S601」シリコン密封剤、「ノーモア・ギャップ」充填剤などのSAF製品を拡販することで、塗料周辺分野の需要を喚起していきます。

顧客に高付加価値のサービスを提供するために、ロイヤリティプログラムやトレーニングを通じて塗装業者との相互ネットワークを充実させることで、彼らが互いにつながり、新しい技術を学び、顧客に優れたサービスの提供を可能にしていきます。

建材分野では、デザイナーや建築業者との強固なネットワークを活用し、サービスセンターに自社物流機能を構築することで、さらなる成長を目指します。

シンガポールの塗料市場でさらなるシェアを獲得するためには、塗料周辺分野も含めたポートフォリオの多様化が鍵となります。従って、フロアコーティング、塗装ツール、「Selleys」ブランドのSAF製品、CC製品の認知度を高め、当該分野での競争力を高めていきます。

イノベーションの推進と多様性の向上を通じて質の高い顧客体験を提供することが、当地域で盤石の地位を確立し、当社事業全体の成長を実現していくために必要不可欠と考えています。

Group Managing Director
ヤウ・センヘン

SWOT分析

Strengths　強み
- 高い認知度と広範な流通網を備えた塗料業界のリーディングブランド
- 防水、塗装用具、付属品、各種表面保護用製品など、あらゆるニーズを網羅する幅広いソリューション（製品・サービス）
- 「NIPPON PAINT」ブランドへのロイヤリティ向上に貢献する顧客サービスを重視

Weaknesses　弱み
- 生産リードタイムの長期化、グローバルでの市場変化、世界の経済情勢、新型コロナウイルス感染症の拡大などの要因がビジネスに影響。ただし、既に事業成長を促進するためのプロセス最適化や戦略見直しに着手

Opportunities　機会
- 競合他社との差別化に向けた顧客重視プログラムの促進により、市場機会を拡大
- CSR活動を通じてブランドメッセージを発信し、強力な企業ブランドを構築
- ECプラットフォームを活用したエンド・ツー・エンド（E2E）ソリューションの提供
- より多くの顧客を獲得するために、製品ポートフォリオやサービスを拡充

Threats　脅威
- 世界情勢の変化が、消費者の行動や購買活動に影響を与えており、付加価値の高い製品が求められる
- 顧客の嗜好や経済情勢の変化に合わせて価格設定の見直しが必要となる可能性

PROFILE

起業家精神とイノベーション精神を体現した先見的なリーダーとして、日本ペイントグループに約30年在籍し、マレーシアグループをけん引。また、パキスタンやバングラデシュ、トルコ市場への進出に加えて、タイやインドネシアでの建築用事業を成功に導く。マレーシアグループにおいて「Selleys」事業の統合やVital Technicalの買収を推進し、SAFなど塗料周辺分野への拡大を実現。

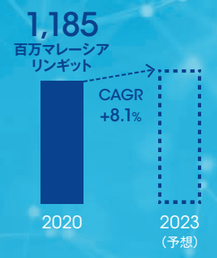
市場の特徴・見通し

- マレーシア経済は、2021年後半に回復し、2022年までには安定化を予想
- 新型コロナウイルス感染症の鎮静化後のインフラ整備や建設、低価格住宅プロジェクトの回復に伴い、工業用や建築用塗料の需要は引き続き堅調に推移すると予想
- 環境、健康、サステナビリティが重要な課題となる中、環境に配慮した製品や健康に寄与する製品需要が増加すると予想
- デジタル化の推進やEコマースの拡大により、顧客への直接販売が増加

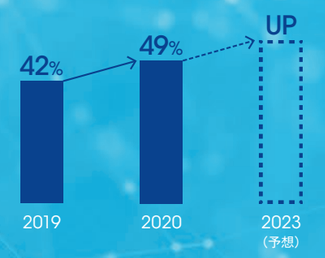
2021-2023年度の成長戦略

- ブランド構築のための投資を継続
- 建築用分野におけるマーケットリーダーとしての地位を強化すると同時に、防水、塗装用具、付属品、SAF（密封剤、接着剤、充填剤）などの塗料周辺分野をさらに拡大
- 自動車補修用および防食用の分野でリーダー的地位を確立するとともに、工業用分野で市場シェアを拡大
- 抗ウイルス製品や環境配慮型製品を提供し、健康分野での顧客基盤をさらに拡大
- オンライン・プラットフォームを通じたEコマースの拡充により、収益性を向上

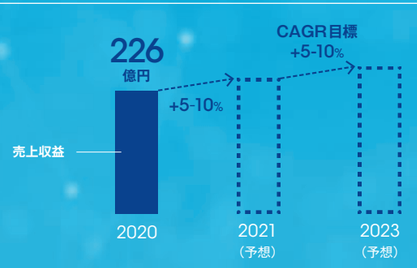
市場成長率（建築用：マレーシア）※1



市場シェア（DIY・金額：マレーシア）※1



業績（マレーシアグループ全体）※2 ※3



※1 NPHD推計
※2 2020年の数値は日本円ベース、2021年の数値および2021-2023年のCAGRは現地通貨ベース
※3 Betek Boya、PT Nipseaの業績は含まず

Nippon Paint Malaysia

NIPPON PAINT

当社（日本ペイント・マレーシア）は1967年の設立以降、飛躍的な成長を遂げています。現在ではパキスタン、バングラデシュ、フィリピン、タイ、インドネシアなどの地域におけるマーケットリーダーであり、建築用や自動車用、工業用、船舶用、住宅補修などの多分野で、製品・サービスを提供する総合塗料ソリューション・プロバイダーです。

データ

従業員数：1,057人
所在地：マレーシア、セランゴール州
持株比率：100.0%

市場の特徴・見通し

マレーシアの塗料市場は、東南アジアでも有数の製品供給量を誇ります。

新型コロナウイルス感染症拡大の影響でサプライチェーンが寸断し、建設プロジェクトが一時停止したことで市場成長はいったん止まりましたが、新型コロナウイルス関連規制の解除後にインフラや住宅の建設プロジェクトが再開し、市場成長は着実に回復すると予想しています。

また、マレーシアでは環境や健康への関心が高まっており、今後、環境に配慮した製品や健康に寄与する製品が消費者に選好されると考えています。こうした市場の変化は、当社（日本ペイント・マレーシア）が抗ウイルス塗料など画期的な製品を拡販し、新分野でマーケットリーダーの地位を確立する良い機会になると考えています。

加えて、新型コロナウイルス感染症の世界的な広がりにより、マレーシアの消費者は、オンラインで過ごす時間が増加しており、かつてないほどデジタルチャネルの利用が増えています。その結果、ワンストップ・ソリューションを提供するブランドへの共感が高まっています。従って、当社は多様な塗料製品を提供するリーディングカンパニーとして、このような変化を好機と捉え、多数の顧客を自社のEコマース・プラットフォームへ誘導していきます。

顧客重視の姿勢やイノベーションへの継続的な取り組みに加え、Eコマースの急速な拡大に伴い、当社のビジネスは今後も引き続き成長すると確信しています。

2021-2023年度の成長戦略

当社は引き続き、マレーシアにおいて安定成長を目指すとともに、顧客の嗜好の変化に確実に対応していきます。

主要な事業戦略は、次の通りです。

1. 建築用市場において優位性をさらに向上させる
2. 顧客にトータルソリューションを提供するため、製品やサービスを拡充する
3. 販路拡大のための着実な投資により、画期的な製品ブランドの認知度を向上させる

当社は、画期的で高品質な製品の開発・販売により、建築用や一般消費者向け製品の分野で常に市場をけん引しています。住宅の建設プロジェクトが再開し、消費者が住宅リフォームに投資をすれば、当社の塗料製品やサービスの認知度を引き続き高めることが可能と考えています。2023年末までに、住宅所有者の当社ブランド認知度を50%以上に引き上げることを目指します。

当社は、健康関連製品やサステナブル製品への需要の高まりを踏まえ、新規性のある製品を取り揃えており、顧客から高い評価を得ています。その中には、新型コロナウイルスに対応した「Nippon Paint VirusGuard（ニッポンペイント・ウイルスガード）」のような抗ウイルス製品や、「Green Choice（グリーンチョイス）」「Child Wellness Range（チャイルド・ウェルネス・レンジ）」のような環境配慮型製品も含まれています。顧客が社会の持続可能性に貢献できるような選択肢を求める中で、これらの画期的な製品群が収益に貢献することを期待しています。

こうした顧客向けの取り組みを強化する一方で、ビジネスパートナーのために新たな技術やソリューション（製品・サービス）を提供していきます。具体的には、当社のコンピュータ調色システム（CCM）の販売店での設置比率を、現状の63%から2023年末までに70%に高めることや、全ての事業領域で製品の普及率を高めることに取り組んでいます。

顧客にトータルソリューションとして製品・サービスを提供するために、当社はポートフォリオの多様化を進め、業務用の防水材や建設資材など新しい事業分野を拡大していきます。また、「Selleys」事業の統合やVital Technicalの買収を通じて、SAFなどの塗料周辺分野の製品を強化したことにより、業務用に加え、一般顧客向けのエンド・ツー・エンド（E2E）の製品・サービスの提供も拡大していきます。この結果、新分野でのブランド浸透がさらに進むと期待しています。

事業領域の拡大に取り組む一方で、Eコマース・プラットフォームやオンラインでの収益を強化するため、これらへの投資を引き続き実施していきます。オンラインによるサービス提供は人気が高まっており、当社のプラットフォームに高付加価値の塗装サービスを加えるなど、さらにサービスを拡充していきます。

Chairman and
Chief Executive Officer
パトリック・フーリハン

SWOT分析

Strengths　強み
- 安定的かつ回復力のある市場におけるリーディング・ポジション
- 消費者の特性を理解し、マーケティングやイノベーションへの継続的な投資によって構築したリーディング・ブランド
- 営業力やサプライチェーン力に基づく顧客重視の姿勢

Weaknesses　弱み
- 他のビジネスと同様、原材料価格の変動など経済環境の変化による影響（当社は、この影響を可能な限り軽減するため、慎重にビジネスを組み立て、事業やエンドマーケットを選択。逆境でも力強く利益成長を遂げてきた優れた実績がある）

Opportunities　機会
- Eコマースなどのデジタルプラットフォームやダイレクトマーケティングを活用した顧客エンゲージメントの向上
- 「Selleys」ブランドの接着剤や密封剤、充填剤により、アジア・欧米DIY市場における日本ペイントグループの地位を高めることに貢献

Threats　脅威
- 中核となる豪州やニュージーランド市場は、相対的に成熟市場であり成長率が低い。短期的には、新型コロナウイルス感染症対策に伴う国境制限により、純移民や人口増加が抑制される可能性
- 多国籍企業との競争

PROFILE

1989年にDuluxGroup入社、2007年から最高経営責任者（CEO）を務め、2019年にCEO兼取締役会長に就任。CEO就任前は、R&D、セールス、マーケティング、経営統括など、さまざまな分野でシニアリーダーとしての役割を果たす。マードック小児研究所の会長、メルボルン大学セントメリーズカレッジの諮問委員会、豪州政府の公的機関であるIndustry Innovation & Science Australiaの理事会メンバーを務めるとともに、Australian Institute of Company Directors (AICD) のメンバーを兼務。豪州の経済団体Business Council of Australia、Manufacturing Australiaにて、当社代表として参与。理学士号（優等学位）、MBAを取得。

市場の特徴・見通し

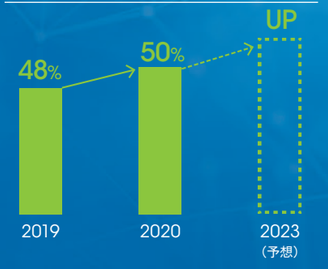
- 安定したGDP成長や低金利、好調な住宅市場に支えられた力強い消費者マインド
- 建築用事業では、補修・改修市場が拡大の見通し

2021-2023年度の成長戦略

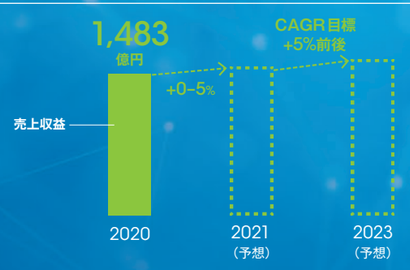
- 強固な営業力やイノベーションにより、補修・改修市場への展開を加速
- デジタルプラットフォームを活用した顧客エンゲージメントの向上
- 小売・業務用市場において、オムニチャネル化や物流の最適化を推進
- プレミアムブランドの育成、イノベーション、主要小売パートナーとの協働による顧客サービスの充実に注力

市場成長率（建築用：豪州）※1

市場シェア（建築用・数量：豪州）※2



業績※3



営業利益率（PPA償却前）※4	11.6%	↗	↗

※1 ACA-published Global Market Analysis for the Paint & Coatings Industry (2019 -2024), https://paint.org/market
※2 豪州建築用塗料市場データよりNPHD推計　※3 2020年の数値は日本円ベース、2021年の数値および2021-2023年のCAGRは現地通貨ベース　※4 PPA償却費：年13億円

DuluxGroup

DuluxGroup

当社（DuluxGroup）は、豪州やニュージーランドにおいて、塗料、密封剤、接着剤、その他の住宅リフォーム製品を手掛けるマーケットリーダー。ブランド認知度は98%を超え、長年にわたって豪州で最も信頼できる塗料ブランドに選ばれています。

データ

従業員数：3,912人
所在地：豪州、ビクトリア州
持株比率：100.0%

市場の特徴・見通し

当社（DuluxGroup）は、人々の生活空間や職場環境を改善、保護、維持するプレミアムブランド製品の製造・販売を手掛けています。当社は全ての事業活動の中心に、消費者と顧客を据え、魅力的かつ安定した市場にしっかりと注力することで、持続的な成長や高収益を実現しています。

豪州やニュージーランドにおける既存住宅の補修・改修市場は、当社売上収益の約3分の2を占めており、今後とも力強い収益力を伴った成長が続くと予測されます。両市場は、安定したGDP成長率や低金利、比較的堅調な消費者信頼感、好調な消費支出など、概ね良好を維持しています。なお、2020年は新型コロナウイルス感染症を背景に巣ごもり需要が発生し、市場は非常に好調でしたが、中期的には「通常」の成長率に戻ると予想しています。

当社の主力事業とする建築用市場は、歴史的に見て毎年約1%ずつ拡大する市場です。一方、当社の売上収益は、これまで年間平均で約5%成長しており、常に市場を上回る成長を遂げてきました。

当社はこれからも、全ての事業活動の中心に消費者と顧客を据え続けることにより、市場におけるリーディング・ポジションを確固たるものにしていきます。

2021-2023年度の成長戦略

当社は今後も、中核とする豪州・ニュージーランド事業で安定的な成長を果たしていきます。さらに、日本ペイントグループが「株主価値最大化（MSV）」の実現に向けてグローバルな成長を加速するために、当社もグループの総合力を発揮していきます。

当社の成長戦略における3つの柱は、次の通りです。

1. 豪州やニュージーランドにおいて、市場をけん引する「Dulux」、「Selleys」、その他リフォーム事業を持続的に成長
2. 日本ペイントグループが保有するSAF（密封剤、接着剤、充填剤）や建設化学品（CC）の売上成長に貢献
3. 特に欧米市場において、日本ペイントグループの建築用、特殊コーティングの成長に貢献

当社がさらなる成長を果たすためには、「プレミアムブランドの育成」「戦略的マーケティング」「デジタルオムニチャネルを活用した消費者エンゲージメント」「イノベーション・技術力」「営業力」「小売・業界顧客チャネルの強化」「サプライチェーンの最適化」など、優先度の高い分野や中核事業への継続的な投資が欠かせません。

加えて、経験豊富で有能な人材や、成果を重視する企業文化も不可欠です。当社の従業員は、当社が掲げる価値観や行動指針のもとに団結し、消費者や顧客に対して、より洗練された、市場をリードするソリューションを継続的に提供しています。これらは、世界トップクラスの従業員エンゲージメントにつながっています。重要なのは、当社の戦略目標に沿った新しいスキル、能力、人材開発への投資を継続することだと考えています。

当社は103年にわたり、豪州・ニュージーランド市場において確固たる地位を築いてきたマーケットリーダーであり、創業140年を迎えた日本ペイントグループのグローバル成長を加速させる重要な役割を果たしていきます。グループ間の連携により、既に相乗効果が創出され利益をもたらしています。この優位な市場機会を活用して、グループの総合力をさらに発揮し、MSVの実現に取り組んでいきます。

CEO
タイフン・キュチュコール

SWOT分析

Strengths　強み
- 「顧客中心」を事業の根幹に据え、多様な顧客ニーズへ即応するトルコのリーディングカンパニー
- 事業成長や環境変化への適応力、イノベーションを加速させる幅広い製品ポートフォリオ、広範な分野での協業
- 市場でリーダーシップを発揮し、消費者から高い認知度を獲得するための「戦略的マーケティング」「消費者エンゲージメント」への継続的な投資

Weaknesses　弱み
- 他の企業と同様に、経済状況や需要の変化、原材料価格の変動、新型コロナウイルス感染症の拡大などの外的影響を受ける。ただし、これらの影響を戦略的に緩和し、着実な成長やイノベーションを継続

Opportunities　機会
- 事業展開地域において健康や環境への関心が高まっており、環境配慮型製品など新たな市場機会の拡大
- DIY製品に対する消費者の需要が増加する中、主力ブランド「Filli Boya」を活用し、欧米DIY市場における日本ペイントグループの地位強化に貢献

Threats　脅威
- 経済状況の変化が消費者の購買行動に変化をもたらし、低価格帯を求める消費者が増加する可能性
- 強力な多国籍企業との競争

PROFILE

1988年のBetek Boyaグループ創立当初よりさまざまな役職を歴任し、1995年にBetek BoyaのCEO兼取締役に就任。2003年に設立された塗料メーカー協会（BOSAD）の創設メンバーであり、現在も理事を務める。2015年から2017年にかけては断熱・防水・防音・防火材協会（iZODER）の理事長、2020年からは建設資材工業会（IMSAD）の会長も務める。

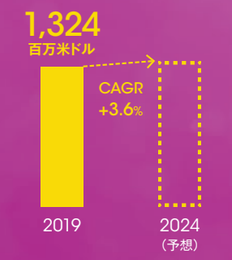
市場の特徴・見通し

- 安定したGDP成長、ブランドロイヤリティ、高い顧客信頼度を背景に、住宅リフォーム市場はさらなる成長が見込まれる
- 建築用塗料は、住宅リノベーション市場の高成長が見込まれる
- 欧州環境規制の厳格化を背景にETICS（断熱材）需要は増加すると予想。トルコにおける建築物の70%は依然非断熱であり、ETICSの市場成長率は年率30%と高水準を維持する見通し
- トルコリラの為替動向に注視が必要

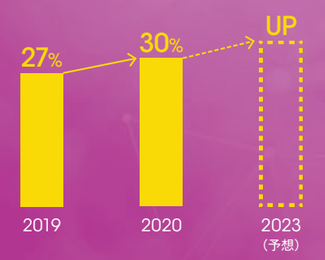
2021-2023年度の成長戦略

- 建築用塗料事業においてマルチブランド戦略を推進し、プレミアムブランドの強化、製品ポートフォリオの最適化、営業活動の強化により市場シェアを拡大
- ETICS事業で市場シェアを拡大し、収益性の高い成長を維持
- 「新世代ディーラー」店舗数の拡大や画期的な製品開発を推進
- トルコ国外におけるブランド構築を継続
- 日本ペイントグループ各社とのシナジーにより、工業用塗料事業での力強い成長を推進

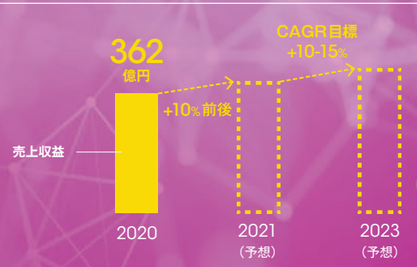
市場成長率（建築用：トルコ）※1



市場シェア（建築用・金額：トルコ）※2



業績※3



営業利益率（PPA償却前）※4　13.8%　→　→

※1 ACA-published Global Market Analysis for the Paint & Coatings Industry (2019 -2024), https://paint.org/market　※2 NPHD推計　※3 2020年の数値は日本円ベース、2021年の数値および2021-2023年のCAGRは現地通貨ベース　※4 PPA償却費：年10億円

Betek Boya

当社（Betek Boya）は、トルコを代表する塗料・ETICSメーカーです。プレミアムブランドから低価格帯まで、トルコの塗料市場において複数のブランドを展開しています。建築用事業では、過去21年にわたってトルコの塗料市場をリードしており、7つの生産拠点を保有しています。また、10年以上にわたって塗料市場の評価指数でNo.1の地位を維持しています。近年では工業用製品も展開しており、全製品を30ヵ国以上に輸出しながら、重点地域でさらなる市場シェア拡大を目指しています。当社は、新型コロナウイルス感染症が拡大する中、トルコで初めて衛生管理証明を受けた企業として、社会的責任を果たしています。

データ

従業員数：1,709人
所在地：トルコ、イスタンブール
持株比率：99.6%

市場の特徴・見通し

当社（Betek Boya）はトルコの塗料・ETICS業界のマーケットリーダーとして、技術やイノベーションへの投資を増やすとともに、建築用や工業用、家具用、防食用塗料などの幅広い製品を顧客に提供しています。これら製品を30ヵ国以上に輸出しており、今後も近隣地域への進出・市場シェア拡大を図っていきます。

建築用事業は、当社の国内向け塗料売上収益の55%を占めており、年3.6%の市場成長が予測されています。また、同分野は収益性が高く、売上収益全体の約60%を占めているほか、安定的なGDP成長に伴ってリノベーションや補修などの需要が増加すると予想されます。そのため、今後も同分野の市場は着実な成長を見込んでいます。

健康や環境に関して、2023年までにEU規制が厳格化されることで、環境に配慮した製品需要が高まり、ETICS製品の採用が増加すると予想しています。当社は、革新的なETICS製品を提供することで顧客ニーズに的確に対応し、この分野をさらに成長させることで収益向上を目指します。

トルコにおいて持続的な成長を達成するには、「顧客中心のアプローチ」「強力な販売網」「イノベーションへの継続的な取り組み」の3つの要素が非常に重要です。当社は引き続きこれら3つに注力しながら、さらなる収益成長を実現します。

2021-2023年度の成長戦略

当社は、トルコにおける持続的な成長に加えて、日本ペイントグループのグローバル事業拡大戦略の一翼を担い、「株主価値最大化（MSV）」に取り組んでいきます。

当社の主要な成長戦略は、次の通りです。

1. 幅広い製品ブランドを活用し、建築用塗料の市場シェアを拡大
2. ETICS事業の持続的な成長に注力
3. トルコ近隣地域でブランドの存在感を高める
4. マーケティングや販売チャネルを通じて、シームレスでユニークな顧客体験を提供することで、「顧客中心のアプローチ」を構築
5. 日本ペイントグループとのシナジー創出を通じて、工業用事業における製品・技術への投資を促進

建築用事業における主な成長戦略は、「マルチブランド戦略の強化」や「製品ポートフォリオの最適化」による市場シェア拡大です。具体的には、シームレスな顧客体験や総合的な製品ラインアップを活用し、プレミアムブランドを強化していきます。一方、低価格帯製品については、事業ポートフォリオを抜本的に見直すとともに、マーケティングを強化し、消費者への訴求に取り組みます。

当社は、欧州最大規模のETICS一貫生産体制を有し、トルコ市場で唯一のシステムプロバイダーです。創業ブランドのDalmaçyalıは、競合他社を含めて200を超えるブランドがひしめくトルコETICS市場を代表するリーディングブランドです。当社は成長戦略として、ブランドや先端技術を用いた製品ポートフォリオへ継続的な投資を行い、収益性の高い成長を維持することで、さらに高い市場シェアを獲得していきます。

卓越した顧客体験の提供や顧客の信頼獲得は、引き続き当社のマーケティング戦略の中核となります。シームレスな塗装サービス「Filli Ustam」の開始や、進化したショッピング体験ができるように設計された「新世代ディーラー」店舗を活用し、顧客にオムニチャネル体験を提供します。新型コロナウイルス感染症拡大の終息後を見据え、電子商取引やオンライン契約が成長すると見込まれる状況下、当社は顧客とのつながりを強化し、新しい体験を提供するためにイノベーション創出に向けた戦略を策定していきます。

当社は全製品を30ヵ国以上に輸出しており、製品ポートフォリオや流通チャネルを最適化・刷新することで、特に重点地域での市場シェアを拡大するとともに、他の地域でも新たな成長機会を獲得していきます。

CEO
カール・アルターガット

PROFILE

社長兼最高経営責任者（CEO）として12年間にわたりDunn-Edwardsを率いる。入社後すぐに業務効率の向上と優れた顧客サービスの提供に向けたプロジェクトに着手。完全自動化された製造プラントの建設による生産能力の拡大、小売店の近代化を推進するとともに、顧客の色選びに役立つカラーアドバイザープログラムを導入した。ロヨラ・メリーマウント大学の工学学士、ペパーダイン大学グラジアディオ経営大学院のMBAを有する。

SWOT分析

Strengths　強み ●優れた顧客サービスの提供に向けて戦略的に配置された店舗網と高度な訓練を受けた人材 ●競合他社と比較して優位かつ高品質で多彩な製品ポートフォリオ	**W**eaknesses　弱み ●95年以上にわたってプロ向け塗料業界へのサービス提供に注力してきたものの、ナショナルブランドによる継続的な攻勢と人口構成の変化が顧客のブランド嗜好に影響を与えている。当社は、さらなる売上成長を図るため、販売チャネルや新市場の開拓など積極的な措置を講じ、顧客行動に変化を与えている
Opportunities　機会 ●オムニチャネルのEコマースにおいて、塗装業者・一般消費者向けの製品・サービスを提供することで売上を拡大 ●販売チャネルや製品の拡販施策を通じて、米国における日本ペイントグループの認知度を向上	**T**hreats　脅威 ●ナショナルブランドによる大規模なマーケティングや販促活動が顧客のブランド選好に影響

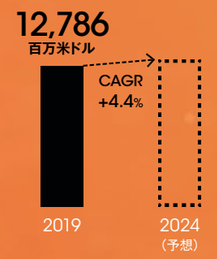
市場の特徴・見通し

- ●冬季の悪天候を主因とした原材料不足が石油化学業界の生産に影響を与え、需要全体の大幅な増加も相まって著しい供給不安が発生
- ●住宅の塗り替え需要は、新型コロナウイルス感染症の影響による「巣ごもり」終了後も継続すると予想。ホームエクイティローン（自宅を担保にした借り入れ）の大幅な増加や住宅流通在庫の低さが要因
- ●商業活動は活発化しているが、オフィス需要は非常に低水準
- ●リフォーム市場における消費が好調で、今後も成長が見込まれる

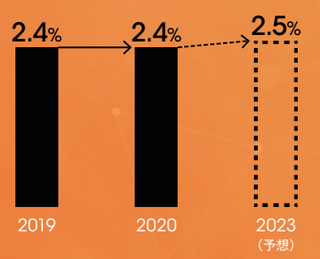
2021-2023年度の成長戦略

- ●DX（デジタルトランスフォーメーション）で自動化を推進することによって、無店舗型の販売体制を強化し、成長を加速
- ●一般小売店、ディーラー、ホームセンター、Eコマースなど、新たな販売チャネルを活用
- ●新規出店や既存の販売網を活用した新製品の供給により、市場シェアを拡大

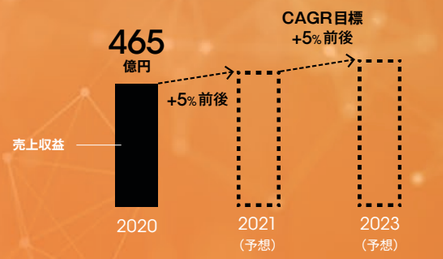
市場成長率（建築用：米国）※1



市場シェア（建築用・金額：米国）※2



業績※3



※1 ACA-published Global Market Analysis for the Paint & Coatings Industry (2019 -2024), https://paint.org/market
※2 NPHD推計
※3 2020年の数値は日本円ベース、2021年の数値および2021-2023年のCAGRは現地通貨ベース

Dunn-Edwards

当社（Dunn-Edwards）は1925年の創業以来、米国南西部を代表する塗料サプライヤーとして、プロの塗装業者や品質にこだわる消費者に対し、塗料、雑貨、機器などの充実した製品ラインアップを提供してきました。米国では建築用塗料の90%が大手メーカー6社により提供され、ブランドロイヤリティの高い地元メーカーが残り10%を占めています。Paintcare Recycled Paint Programの販売データによれば、当社はカリフォルニア市場で推定12%、他の周辺地域で10～20%のシェアを有しています。

データ

従業員数：1,888人
所在地：米国、カリフォルニア州
持株比率：100.0%

市場の特徴・見通し

当社（Dunn-Edwards）は、他社にない顧客サービスと高品質の製品を組み合わせることで、業界をリードしている地域密着型のメーカーです。

2020年は、想定外に溢れた一年でした。世界的な新型コロナウイルス感染症の拡大で経済が一時的に停滞し、多くの人が住宅投資やリフォームを実施したことで、塗料需要が高まりました。

当社がターゲットとする住宅塗り替え市場は、新型コロナウイルス感染症の影響による「巣ごもり」終了後も、強い需要が継続すると見込んでいます。ホームエクイティローン（自宅を担保にした借り入れ）が大幅に増加していること、中古住宅の流通量が少ないことが要因です。こうした動向は、当社の顧客である塗装業者、一般消費者向けの両事業分野にメリットをもたらします。

商業活動は活発化していますが、企業は全面的に社員を職場復帰させるわけではなく、在宅勤務も一定程度継続されると見込まれます。そのため、景気が回復し始めても、オフィス需要は低水準に留まり続けると予想しています。

リフォーム市場における消費は引き続き好調です。小売業者に向けたサービスを拡充することで、重要なリフォーム分野において大幅な成長を見込んでいます。

当社は、競合他社と比較して際立った優位性を持つ製品やサービスを提供することを使命としています。こうした理念を持ちながら顧客のニーズに真摯に応えることで、既存市場にとらわれずさらなる成長のための地位を確固たるものにしていきます。

2021-2023年度の成長戦略

当社は、「株主価値最大化（MSV）」を図るため、成長戦略を推進することで、売上収益や市場シェアを高めつつ、利益率を向上し、今後の成長基盤を盤石のものとしていきます。

当社が掲げる成長目標は、次の3つです。

1. 実店舗への依存を減らし、効率性を向上
当社の小売店モデルは、（自社保有のため）設備投資には慎重な検討が必要であり、費用をコントロールしながら効果的な資本投資を行います。さらなる成長を目指すため、従来の店舗拡大策に頼らず、展開地域を拡大することが必要です。
2. 新たな販売チャネルの開拓
一般小売業者やディーラー、ホームセンター、オンラインなど、既存・新規取引先との販売チャネルを新たな収益源として活用し、資産効率の最大化につなげていきます。さまざまな機会を活用し、ブランドの確立や販売チャネルの拡充に取り組んでいきます。
3. 既存セグメントの深耕
当社は、既存市場でさらなる成長を図るため、主要製品を中軸に収益を拡大していきます。95年以上にわたる塗装業者との取引を通じて蓄積した知見を生かしながら、既存店舗や新規店舗への投資で売上を最大化していきます。

変化する市場ニーズに対応した革新的な製品は、成長目標を達成するための重要な要素です。当社は、最先端の設備や有能な人材を活用し、画期的な製品開発へ継続的な投資を実施しています。新製品のパイプラインや日本ペイントグループのグローバルネットワークを活用することで、優れた新製品を市場に投入していきます。

また、環境への配慮は、当社ブランドにとって最も重要な要素です。国内外の環境規制を検証し、日本ペイントグループのESG方針や施策に基づいて、環境課題への対応を推進していきます。現在、当社の環境対策チームは、2050年のCO_2排出量ゼロに向けた施策・戦略案の作成に取り組んでいます。

当社は、経験豊富な経営陣、多様な文化、高度な訓練を受けた優秀な人材が合わさることで成長し、成功を収めてきました。日本ペイントグループ各社のあらゆる階層の人材を継続的に活用することで、ソリューションを生み出す知識やノウハウを高め、MSVを実現していきます。

代表取締役社長
武田川 信次

PROFILE

1984年に立教大学経済学部卒業後、旧日本ペイント株式会社に入社し、約37年間にわたって営業、企画、経営の多軸で自動車用塗料事業を支える。2016年より理事、2018年より常務取締役を務める。2021年1月に日本ペイント・オートモーティブコーティングス株式会社の副社長執行役員に就任。同年8月より代表取締役社長に就任し、日本ペイントグループの自動車用塗料事業を率いる。お客様に最も信頼されるパートナーとして、自動車コーティング領域におけるリーディングカンパニーの実現を目指す。

SWOT分析

Strengths　強み
- 世界の自動車用塗料大手の一角としての事業基盤
- 自動車ボディから内外装プラスチック部品まで、自動車に関わる全てのコーティングを一貫して提供する総合力
- アジアを中心に世界中に広がる拠点網を活用した顧客サポート体制

Weaknesses　弱み
- 欧米における競争力が低位（欧州は事業再編、米国では新生産拠点建設により強化中）

Opportunities　機会
- 新興国を中心に、今後も大きな自動車産業成長が期待できる
- 各国での環境規制強化に伴う環境配慮型製品ニーズの高まり
- 「CASE」などの新領域で事業拡大の機会多数

Threats　脅威
- 塗装代替工法の出現によって既存ビジネスの減少
- 新型コロナウイルスによる経済の減速、自動車メーカー各社の稼働縮小
- 原材料市況変動による業績への影響

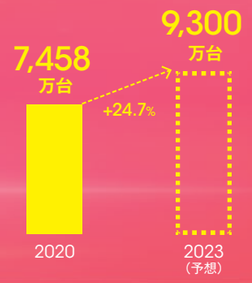
市場の特徴・見通し

- 2020年のコロナ影響からの回復が各市場で継続する見込み
- 一方、半導体供給不足による自動車業界への影響は深刻で、2022年前半まで長引く可能性
- 2023年までには各市場で2019年水準まで回復する見通し
- 自動車業界の大変革による新たなビジネス機会の増加

2021-2023年度の成長戦略

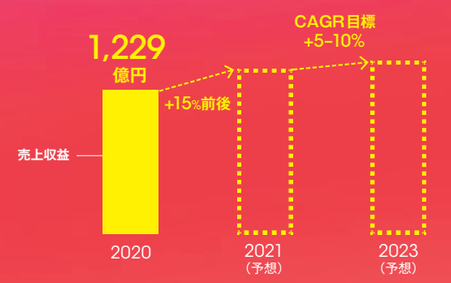
- 中国市場におけるシェアの大幅拡大
- アジアでの優位性を強化
- 海外3大電着工場の活用
- 加飾フィルム等、新事業参入

市場成長率（自動車用：グローバル）※1



市場シェア（自動車用：グローバル）※2

業績※3



※1 IHS MarkitデータよりNPHD抜粋　※2 2019年NPHD推計　※3 2020年の数値は日本円ベース、2021年の数値および2021-2023年のCAGRは現地通貨ベース

日本ペイント・オートモーティブコーティングス株式会社（NPAC）

NPAC
NIPPON PAINT AUTOMOTIVE COATINGS

前処理、電着、中塗、ベース・クリアー塗料という自動車ボディ用の塗料から、バンパーや内装部品などのプラスチック部品用の塗料まで、全てを一社で一貫して提供できる世界屈指の自動車用塗料メーカー。国内15ヵ所、世界22の国・地域で事業を展開。

データ

従業員数：約1,000人（国内）
所在地：日本、大阪府
持株比率：100.0%

市場の特徴・見通し

現在自動車用塗料業界は新型コロナウイルス感染症拡大による自動車減産の影響を大きく受けています。また、半導体供給不足による自動車業界への影響は2022年前半まで長引く可能性が予想されますが、2023年にはコロナ前の2019年を上回る9,300万台の生産が見込まれます。

また、世界的に環境規制が強まる中、日本政府による「2050年までに温室効果ガス実質ゼロ達成」方針に向かう動きが自動車業界では加速しており、我々塗料メーカーにも環境負荷の少ない製品開発が求められています。

さらに、CASE（コネクテッド、自動運転、シェアリング、電動化）と呼ばれる技術革新の波が押し寄せており、グローバル競合各社が活発に新技術の研究開発を進めています。

このように、自動車用塗料業界は多方面で大きな変化に直面しています。新たなニーズや顧客が顕在化してビジネスチャンスが現れる一方で、既存の塗料や塗装工程、バリューチェーンの見直しが強く求められています。

2021-2023年度の成長戦略

当社（NPAC）は自動車コーティング領域におけるグローバルリーディングカンパニーの実現を目指しています。そのために、業界の大変革期において複雑化する顧客ニーズをグローバルベースで捉え、技術力の向上および品質保証体制の強化に取り組んでいきます。

日本地域では、我々のビジネスの中核をなす日系顧客向けのビジネスにフォーカスします。国内の自動車業界の動きに合わせ、環境配慮型の水性塗料や抗ウイルス塗料、CASE対応製品など、顧客のニーズを捉えた製品開発を加速させ、次世代コーティングへの転換と既存塗料の改良を両軸で推進していきます。また、高いデザイン性を持つプレミアムカラーのように、エンドユーザーの満足度を追求した製品も開発していきます。

また、日系顧客が展開する海外ビジネスへの迅速な対応やサービスの質の向上、および海外新規顧客の獲得のため、各国・地域においても生産・販売体制の強化を進めています。

近年急速に成長を続けている中国市場においては、アジア・中国地域に拠点網を多く持つパートナー会社NIPSEAの営業力を最大限に活用しつつ、日本と現地の技術開発力を合わせたグループシナジーを発揮し、市場拡大を目指していきます。

米州地域では、米国テネシー州チャタヌーガ市に、事業拡大の基盤となる自動車用塗料新工場を建設中です。LEED（Leadership in Energy and Environmental Design）※4の基準を満たす省エネルギーや環境・自然に配慮した設計で、持続可能なモノづくりに貢献します。米州地域での顧客サポートを強化しながら、さらなるプレゼンスの向上を図っていきます。

欧州・インド地域では、新型コロナウイルス感染症などで事業環境が大きく変化しており、中長期的な企業価値の向上には、抜本的な事業再編や大規模な施策が必要と判断し、当該地域の子会社をウットラムグループに譲渡しました。この結果、上記再編・施策に伴う費用をはじめ短期的なリスクなどを回避しつつ、将来的に当該子会社を買い戻す権利を保持することで、上記施策が奏功した場合には、欧州・インド市場のさらなる成長を取り込むことを可能にしています（詳細は、リリース※5参照）。

最後に、新事業軸の構築を目指し、次世代自動車へのシフトに伴う市場成長が著しい「フィルムビジネス」に本格参入しました。当社では2015年より新規領域としてフィルム向けのコーティング（加飾フィルム）技術開発に取り組んできました。今回の本格参入に伴い、組織体制を強化し、自動車用の加飾フィルムに加え、工業用や汎用製品などの他領域や、グローバルへの展開を加速していきます。2022年からはフィルム用コーティング剤だけでなく、コーティングされたフィルム自体の販売も計画しています。既存塗料事業に加え新たなフィルム事業を通じて、顧客の多様なニーズに沿った高品質な製品を提供していきます。

※4 非営利団体U.S. Green Building Councilが開発、運用する。世界で最も広く利用されているグリーンビルディング評価システム
※5「連結子会社の異動を伴う株式の譲渡に関するお知らせ」（2021年8月10日）
https://www.nipponpaint-holdings.com/news_release/20210810ir02/

代表取締役社長
喜田 益夫

SWOT分析

Strengths　強み
- 国内汎用市場でのトップシェア
- トップシェアを支える強固な販売網
- 抗ウイルス塗料などの新製品・新需要の創出力

Weaknesses　弱み
- 生産物流設備の老朽化

Opportunities　機会
- 新型コロナウイルス感染症による抗ウイルス塗料のニーズ拡大
- 環境対応ニーズの高まり

Threats　脅威
- 人口減を背景とする国内市場の伸び悩み
- 新型コロナウイルスの社会・経済的影響
- 原材料価格の高騰

市場の見通し

民間企業などの建設投資需要は2020年度の落ち込みからの反動が期待できる一方、新型コロナウイルスの影響により、リテール領域における改修意欲の減退、さらに新設の需要回復には時間を要すると想定

2021-2023年度の戦略骨子

国内汎用塗料事業において、技術・サービスで競合を引き離し、名実ともに業界トップの地位を確立する

日本ペイント株式会社（NPTU）

住宅やビル、マンションなどの建築用塗料、橋梁やプラントなどの大型構造物用塗料、自動車の補修塗装向け塗料の開発、製造および販売を手掛ける。国内No.1の販売ネットワークを通じて、卓越した塗料の意匠性とコーティング技術を提供。国内汎用塗料市場においてトップシェアを誇る。

2021-2023年度の成長戦略

当社（NPTU）事業は、技術・サービスのさらなる躍進を図り、競合他社に勝る計画を随時実行することで、国内汎用市場の市況以上の成長を見込んでいます。これまでも着実にシェアアップを遂げてきましたが、各事業領域でのさらなるシェアの獲得・向上を目指し、例えば、最大需要地区である関東においては、優れた技術・サービスで競合を引き離し、名実ともに業界トップの地位を狙います。

マーケティング・営業戦略としては、安全・健康配慮製品の一つとして抗ウイルス製品の拡充・普及に注力します。また、次世代製品の浸透に向けた営業・プロモーションの強化や顧客へのサービス向上に向けた取り組みを加速していきます。

開発・製品戦略では、次世代製品の第一弾として新型コロナウイルス感染症の拡大でニーズの高まる抗ウイルス市場に着目し、2020年に抗ウイルス塗料ブランド「PROTECTON」シリーズの第一弾を発売しました。今後も継続的に業務用から家庭用まで、塗料のみならず幅広い抗ウイルス・抗菌製品をラインアップし、拡販を推進していくとともに、社会課題の解決に貢献していきます。

またその他にも、次世代型高意匠塗料や超高耐久塗料、水性技術など、建築、鉄構、AR（自動車補修用塗料）の各領域におけるさまざまな市場ニーズに対応すべく、多くのテーマへの取り組みを進め、製品開発を推進していきます。

生産設備については安全、品質の確保を維持・向上させるとともに、供給能力に影響が出ないよう、老朽化が進んでいるものから順次計画的に設備の更新を行います。また、シェア拡大を支える供給力を確保するとともに、受発注システム、輸送システムの自動化など、適宜見直しを行い、お客様の利便性向上とコスト低減を強化していきます。

さらに、上記計画の達成とこれを上回るシェア拡大・売上拡大・収益性向上を見据えています。そのために、当社事業の基盤となる人材の計画的な育成はもとより、既存市場における競争力の強化や新市場への進出に加え、抗ウイルス製品の開発など、世界共通課題の分野で日本ペイントグループの海外パートナー会社とのグローバルシナジーを創出していきます。

代表取締役社長
塩谷 健

SWOT分析

Strengths　強み
- 国内工業用塗料市場においてトップシェア
- 多様な事業セグメントを幅広く保有しており、市場の成長、機会に合わせて事業の新陳代謝を図るポートフォリオ経営が可能

Weaknesses　弱み
- 国内市場で保有している既存事業セグメントの低成長化

Opportunities　機会
- 環境対応や省人化ニーズを取り込んだ高付加価値な製品開発
- With / Postコロナを見据えた抗ウイルス製品をはじめとする新たな市場創造

Threats　脅威
- コロナ禍で停滞する国内市場における競合メーカーとの競争激化

市場の見通し

国内工業用塗料市場全体では約1%程度のマイナス成長を見込む中、粉体塗料市場は環境、省人化ニーズによりプラス成長を見通す。海外工業用塗料市場はアジアを中心に高い成長性を維持する見込み

2021-2023年度の戦略骨子

Postコロナを含む新規事業を創造しながら、既存コア事業の盤石化を図るとともに、海外パートナー会社と協業しながら海外展開を加速する。ESG経営を実践し、経済的価値と社会的価値の両立を通じて、工業化社会の持続的な発展へ貢献していく

日本ペイント・インダストリアルコーティングス株式会社（NPIU）

自動車用塗料を除く工業用塗料事業領域全般を担う専門会社として、次代を切り拓く新たな価値提供により工業化社会の発展に貢献することをミッションとする。建築資材、住宅外装材、家電、オフィス家具、建設・農業機械、鉄道など幅広い工業製品の塗料やファインケミカル分野での機能性材料の製造・販売、および塗装用の設備機器の販売を手掛ける。

2021-2023年度の成長戦略

当社（NPIU）は、2023年度に向けて、主に以下の取り組みを推進していきます。

一つ目は「事業構造改革」です。国内の既存市場は成熟期を迎え競争激化の事業環境下にあることから、各事業の市場トレンドや立地状況を再度見極め、当社の事業構成を成長性、収益性の高いモデルに組み替えていきます。具体的には、コア事業である粉体塗料事業は環境、省人化ニーズにより市場成長しており、「生・販・技」の一体化戦略により、確固たる市場ポジションを築いていきます。コイルコーティング事業では、国内市場でドミナント化を推進するとともに、海外パートナー会社と協働し海外展開を加速していきます。同様に、建設機械・農業機械・鉄道車両向け事業においても、新技術・製品開発により国内プレゼンスをより強固にするとともに、グローバルメジャーへの推進を強化します。また前中期経営計画を通じて育成してきたセカンドコア事業については、工業用・汎用塗料市場における戦略製品の拡販、道路分野における遮熱塗料、高耐久白線材料の事業拡大に向けて引き続き注力していきます。また新規事業としてWith / Postコロナやリモート社会といった社会課題や将来トレンドを新たな需要の創造機会と捉え、2021年7月より抗ウイルス製品「PROTECTONバリアックス™スプレー」の販売を開始しました。さらに自動運転社会の到来を想定し、センシングや絶縁、耐熱などCASE分野を新たなビジネスフィールドとして構築していきます。同時にDX、IoT、自動化などの効率化投資も計画し、既存事業・新規事業の両構え戦略と収益性向上を実行していきます。

二つ目は「ESG経営の実践」です。環境面では温室効果ガス削減に向けて、当社マザー工場である千葉工場の粉体塗料新工場において、省エネルギー設計、消費電力一元管理などに取り組んでいます。サプライチェーン・ICT戦略としては、BIツール / システムの積極導入などにより、受注から製造、販売に至る業務プロセスの再設計・構築を進めていきます。人財戦略では、グループ横断のジョブ・ディスクリプション型の新人事制度と連動しながら、DX、グローバル強化などを目的とした人財の最適配置を進めています。

こうした計画のもと、高付加価値、高効率経営、高収益を実現するスマートカンパニーへの転身を図ることで、日本からグローバルに事業を展開できる強靭な競争力を有する企業を目指していきます。

代表取締役社長
西村 智志

SWOT分析

Strengths　強み
- 塗料技術とセットでの製品開発による、高い顧客ニーズ対応力
- 日中韓の3極R&D体制や産学連携で創出した差別化技術

Weaknesses　弱み
- 地域影響を受けやすい原材料の購入比率が高く、原材料費の安定化に課題

Opportunities　機会
- 自動車をはじめとした各事業領域での環境対応ニーズの高まり
- アジア地域をはじめとした新興国での高機能コーティング需要の増加

Threats　脅威
- 国内市場の縮小
- 原料価格の上昇

市場の見通し

国内の自動車、鉄鋼向けニーズは減少。一般工業用、飲料缶、アルミ製品向けニーズは維持または微増。海外ではアジアを中心に全領域において高成長の見通し

2021-2023年度の戦略骨子

国内シェア拡大による成長維持と海外グループ会社の成長加速によって売上・利益の最大化を図る

日本ペイント・サーフケミカルズ株式会社（NPSU）

自動車や一般工業製品、鉄鋼、飲料缶などに使用される塗装下地皮膜と、親水化処理剤に代表される超薄膜で高機能を付加する機能性コーティングを提供する。日中韓の3極R&D体制や産学連携で創出した技術を、アジアを中心としてグローバルに展開。

2021-2023年度の成長戦略

当社（NPSU）は、ESG課題に対応した新技術による持続的な成長と高収益体質の強化を進め、社会課題の解決と日本ペイントグループへの売上・利益貢献度の最大化を目指します。

マーケットの縮小を見込む国内事業においては、環境負荷・ランニングコスト低減技術による競合との差別化や、新規領域への進出など新しい製品・サービスの投入による持続的な事業成長を狙います。例えば、既存領域では、顧客の製造工程における環境負荷低減要求に応えるため、CO_2排出量・水使用量削減に貢献できる技術システムの開発・導入や、近年よりニーズが高まっている防錆高品質化に向けて、より高機能な製品の提供を進めることで、市場における当社製品の価値向上を目指します。また、新領域では、防汚コーティングをはじめとした社会インフラ保護の新しいコーティングシステムや、モビリティの電動化に貢献する材料技術の開発・導入などを通じて、新たな事業の柱を育成します。

生産に関しては、これまで培ってきた安全・品質・環境に関する強固な基盤を維持するだけでなく、さらなる人材育成の強化を図ります。その一環として、現場作業者能力の見える化と技能向上を目的とした「生産マイスター制度」を導入しました。これにより熟練技術者の技能伝承を促進し、高品質な製品のさらなる安定供給と生産効率化を目指します。また物流の面では、グループ内での輸送システム最適化などを進め、コスト低減を推進していきます。

グローバル事業においては、中国・韓国にある表面処理専門のグループ会社との結び付きを経営から現場レベルでより深め、製品開発、プロモーション、生産性向上に一体となって取り組んでいきます。

開発・プロモーションにおいては、現地顧客特有のニーズを共有し、それぞれの得意技術を持ち寄り融合させることで、顧客提供価値と開発スピードの向上を目指すとともに、原材料調達においてもお互いの情報を共有することで低コスト化を図っていきます。また、各国グループ会社工場に対して、当社が長年培ってきたソフト・ハード面双方のノウハウを波及させることで、グローバルでの生産安全性、効率性および品質向上に貢献していきます。

これらの活動により、中国・韓国をはじめとする日本ペイントグループを通じた世界各地での表面処理市場での売上と利益の拡大を目指していきます。

代表取締役社長
白幡 清一郎

SWOT分析

Strengths　強み
- 環境ニーズを先取りする製品開発力
- グループの総合力を生かした合理的な製造・物流・原材料調達機能

Weaknesses　弱み
- 価格変動が大きい原材料の比率が高く、収益への影響を受けやすいビジネス構造
- 国内造船ではシェアを維持するも、中韓造船のシェアが高くない

Opportunities　機会
- 長期的に右肩上がりで増加する世界の海上輸送量
- 環境規制強化およびESG投資の拡大に伴う環境配慮型塗料ニーズの高まり

Threats　脅威
- 市況および船主経済の変動
- コロナ禍による運航スケジュールの不安定化とドックの遅延

市場の見通し

海運量は右肩上がりで今後も安定成長。2021年以降、建造需要の増加および海上運賃の上昇が期待され、塗料需要の増加を見込む

2021-2023年度の戦略骨子

先端環境製品を提供するメーカーとしてグローバルに認知され、競合他社にとって脅威となる存在へ

日本ペイントマリン株式会社（NPMC）

日本ペイントグループの創業事業であり、2021年度に140年の歴史を刻む。船舶用塗料の製造・販売などをグローバルに手掛け、新造船から補修船まで、国内外で一貫した供給体制を確立。当社グループの総合力を生かした研究開発を通じ、優れた先端環境製品を開発・提供。SDGs・ESG視点を経営の中核とした価値創造を行い、世界で認められる企業を目指す。

2021-2023年度の成長戦略

2023年度までの新中期経営計画の3本柱として、「グローバル事業の拡大」「業界再編が進む日本造船への取り組み」「先端環境製品の開発」を掲げています。

「グローバル事業の拡大」については、次世代の船底防汚塗料「FASTAR」の本格展開による市場競争力の強化と売上・シェアの拡大、合弁事業基盤を活用した欧州・中東での修繕ビジネスの拡大、オセアニア船舶市場およびアジア汎用船舶市場への推進を図ります。

また、売上・シェア拡大のキーとなる船底防汚塗料の安定供給を実現するため、グローバルサプライチェーンマネジメントを強化していきます。市況の影響に左右されない体制を目指すべく、NIPSEAグループをはじめ海外パートナー会社との協働によって技術・物流・生産・原料調達面で最適化を図り、グループとしての利益追求を目指します。

「業界再編が進む日本造船への取り組み」においては、顧客との関係構築・強化に注力し、戦略製品を通して新しい価値を提供するとともに、確実に収益確保できる体制を構築します。

「先端環境製品の開発」では、海洋への防汚剤の溶出削減による環境負荷低減、船舶によるCO_2排出量の削減に貢献する製品に注力します。長期的な観点では「海洋汚染ゼロ」の船底防汚塗料の開発も進めていきます。2023年には、防汚性の発現メカニズムを見出し、基礎試験から製品開発段階に移行できている状態を目指します。

また、臨海評価技術センター（岡山県玉野市）において、海洋環境や船舶運航状況などのビッグデータを活用した性能予測方法の研究に着手しました。同拠点を先端技術の発信拠点としても活用し、海外大手顧客との情報交換、市場ニーズの探索と次期開発テーマの抽出などを行っていきます。

コロナ禍で注目される抗ウイルス塗料については、船舶関連でのニーズを検討した上で、認証取得やパッケージング化を進めます。

その他、船舶塗料で培った防食技術を応用し、今後需要が高まる見通しの洋上風力発電向けの塗料事業を推進します。

持続的な成長に向けて、ESGを通じて事業機会を拡大

SDGs・ESGへのさらなるコミットメント

マテリアリティ（関連するSDGs）	ESGアジェンダ	ESGアクション事例	事業機会
気候変動	●温室効果ガス排出量の削減 ●リスクと機会の特定	●CO_2削減（スコープ1,2） ●スコープ3のグローバルでの算定開始 ●TCFDシナリオ分析（リスクと機会の特定など）開始	●低CO_2排出製品によるビジネスチャンス拡大 ●生産再編・自動化を通じた高齢化対策、収益性の向上 ●顧客ニーズ把握とブランディング強化 ●イノベーション創出による収益の拡大 （例） ・抗ウイルス・抗菌ブランド「PROTECTON」 ・洋上風力発電設備用塗料 ・次世代型船底防汚塗料「FASTAR」
資源と汚染	●廃棄物・エネルギー使用（効率的使用）・水資源使用量・環境汚染物質管理・プロダクトスチュワードシップ		
ダイバーシティ＆インクルージョン	●女性管理職比率向上 ●従業員エンゲージメントの向上	●取締役会と管理職のダイバーシティの推進 ●女性比率（2020年） 取締役会の女性比率（日本ペイントHD単体） 12.5% 女性従業員比率（グローバル） 24.0% 幹部職に占める女性比率（グローバル） 23.8%	
労働安全衛生	●保安防災（火災事故撲滅） ●死亡事故・労働災害防止		
コミュニティとともに成長	●社会貢献方針策定 ●社会貢献活動の戦略的展開	●「NIPPON PAINT Group Global Outreach Program」立ち上げ ●Education/Empowerment/Engagementの強化、データ収集	
社会課題を解決するイノベーション創出	●異業種コラボの促進 ●社会課題解決型製品の開発	●抗ウイルス製品や海洋環境配慮製品の開発 ●社会課題解決型製品のラインアップ拡充	

ESG推進担当役員コミットメント

2021年度より始まった新中期経営計画の期間中は、マテリアリティに紐づく「ESGアジェンダ」に基づき、具体的なアクションをさらに前進させていきます。

「気候変動」への対応では、再生可能エネルギーへの転換や省エネルギー・電化設備への置換などを併用しながら、CO_2排出量低減に確実に取り組んでいきます。市場が拡大する高成長国においても、原単位当たりの排出量削減に注力し、各国の掲げているネットゼロ目標の達成を目指します。

「社会課題を解決するイノベーション創出」に向けては、例えば、BtoBビジネスにおいて、低CO_2排出製品は非常に重要なカテゴリーであることから、洋上風力発電設備用塗料や次世代型船底防汚塗料「FASTAR」などを通じて、顧客ニーズに貢献していきます。一方で、2020年から世界的に拡大した新型コロナウイルス感染症の影響で、抗ウイルス・抗菌機能を備えた塗料のニーズがますます高まっており、今後も引き続き「PROTECTON」ブランドの新製品を次々と発表する計画です。

また、当社グループが事業を営む上で、地域社会との共生は大切なテーマです。「コミュニティとともに成長」に向けては、2021年度に社会貢献活動のグローバルイニシアチブ「NIPPON PAINT Group Outreach Program」を立ち上げるなど、ビジネスを通じた社会貢献活動をグローバルで加速しています。Education、Empowerment、Engagementの3つの柱からなるこのイニシアチブの推進は、当社ビジネスの持続可能性に大いに寄与するものと確信しています。

当社グループはこのように、SDGs・ESG視点の経営によって、ESGを通じて事業機会を拡大するとともに、社会全体のサステナビリティの向上に貢献していきます。

常務執行役CAO
黒田 芳明

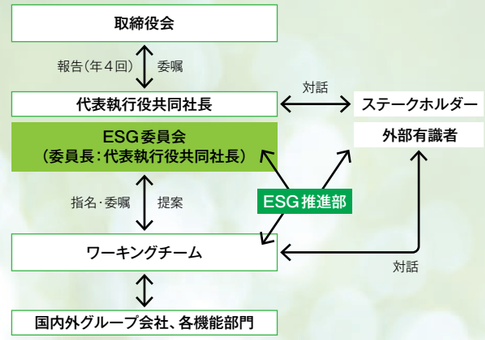
ESG推進体制

2020年からSDGs・ESGを経営の中核に位置付け、持続可能な企業価値の創造・向上についてグループ横断的に議論し、ESG推進活動を加速するべく、「ESG委員会」を設置しました。

ESG委員会は、代表執行役共同社長が委員長を務め、SDGs・ESGを踏まえたグループの「あるべき姿」やESGに関する戦略、方針、活動計画の策定、活動の評価・推進をしています。

また、2020年8月に見直したマテリアリティ（重要課題）への取り組みを進捗させるため、ESG委員会の直下に世界各地域の主要パートナー会社からメンバーを集めた「ワーキングチーム」を設置しました。ワーキングチームでは、当社グループが事業を展開する多様な地域の状況を共有し、グループ内での先進事例を学び合うとともに、グローバルで達成すべき目標の設定と各地域の状況に即した対策の立案に取り組んでいます。

ESGマネジメント体制図



KPI策定に向けた取り組み

当社グループは、30の国・地域で事業を展開しています。現在、グループ各社とともにマテリアリティ、ESGアジェンダを進捗させる具体的なKPIの検討を行っています。例えば、「温室効果ガス排出量の削減」に向けた取り組みについては、国や地域によって再生可能エネルギーや証書活用の状況が異なるため、それぞれの国・地域の状況を踏まえ、誠実に課題と対策の特定に取り組んでいます。

2020年度	～6月	グローバルで社内議論
	～7月	ステークホルダーとの対話
	～8月	ESG委員会で審議、取締役会での承認
	8月	マテリアリティ（重要課題）の見直し
2021年度	3月	新中期経営計画の策定、ESGアジェンダの設定
	～9月	各国・地域の実情を踏まえた課題と対策の特定
	～12月	ESG委員会で審議、取締役会での承認

ワーキングチームの活動

ESG委員会のもとに設置している5つのワーキングチームは、それぞれホールディングスと海外パートナー会社の役員、実務者で構成されており、分野別にグローバルで議論、対策の実行を進めています。グローバルプロモーションチーム1は「気候変動」をテーマに、ネットゼロに向けた各地の状況を共有しています。グローバルプロモーションチーム3は「コミュニティとともに成長」をテーマに、社会貢献活動の枠組み「NIPPON PAINT Group Global Outreach Program」のKPIと集計について議論を重ねています。

塗料市場の成長性やキャッシュ・フローの安定性を活用し、新たなパートナーの参加を積極的に検討

戦略の全体像

ターゲット	当社グループの特長	財務規律
●汎用＋工業用 ●既存事業とのシナジーが期待できる塗料周辺分野 ●高いブランド力 ●優秀な経営陣 ●限定的な人員削減	●アジア事業一体化による財務健全性 ●日本という安定通貨・安全市場での調達力 ●アジアのプラットフォームのフル活用 ●「力強いパートナーシップ」における多様なマネジメント	●EPSへの貢献 ●ROIC※1 ＞ WACC※2 ●十分なレバレッジ余力を維持 ●負債調達が優先だが資本調達も選択肢

※1 投下資本利益率
※2 加重平均資本コスト

塗料業界はその持続的な成長性に加え、キャッシュ・フローが非常に安定している特徴があります。また、昨今の市場環境は、低金利での調達が可能であり、併せてM&Aに非常に適した業界です。

マーケットの過半を占める建築用市場は地産地消のビジネスであり、原材料の調達や消費者の嗜好、販売ネットワーク、環境規制に至るまで、国ごとにビジネスモデルが大きく異なります。塗料は代替製品の脅威が低いことに加え、塗料製品間の技術的差別化が困難であることから、①強いブランド力、②充実した流通網、③現地に精通したオペレーションの確立、が成功の鍵となります。従って、これらをベースに市場シェアNo.1を獲得すれば、競合他社による逆転は容易ではなく、No.1の会社は市場シェアをさらに伸ばして収益を享受できるなど、好循環サイクルを生み出す傾向にあります。

このような塗料市場の特性を踏まえた当社グループのM&Aの特長は、買収した会社やそこで働く経営陣・従業員が現地で最大限のパフォーマンスを発揮できるグループ支援体制が充実していることです。具体的には、当社がターゲットとする企業は、成功の鍵となる上記の強みを保有していれば、買収後も彼らの自律性を重視しオペレーションを任せられます。当社グループの支援としては、①各パートナー会社のノウハウやベストプラクティスを共有、②原材料の共同調達、③マーケティングや設備以外に現地でのM&Aなどのさらなる成長投資のための資金提供などがあり、現地のオペレーションを強力にバックアップすることで、現地パートナー会社の強みを最大限生かしたM&Aを志向しています。

主要トラックレコード

	NIPSEA事業 2014年連結化、2021年100%化	Dunn-Edwards 2017年	DuluxGroup 2019年	Betek Boya 2019年	インドネシア事業 2021年	Vital Technical 2021年
国・地域	アジア各国	米国	オセアニア	トルコ	インドネシア	マレーシア
事業内容	建築用、自動車用、工業用など	建築用	建築用、塗料周辺事業	建築用、塗料周辺事業	建築用、自動車用など	塗料周辺事業
買収効果（売上収益）	2016年度：–	（百万米ドル） 2017年度：334	（百万豪ドル） 2019年度※4：1,805	（百万トルコリラ） 2019年度：1,518		
	2020年度：–	2020年度：437	2020年度：2,015	2020年度：2,383		
	CAGR：8.0%※3	CAGR：9.4%	YoY：11.6%	YoY：56.2%		

※3 為替一定ベースにて算出　※4 2019年度は、DuluxGroupの年度業績を12月決算に換算したもの

当社グループは2014年以降、アジア合弁事業の連結化をはじめ、米Dunn-Edwards、豪DuluxGroup、トルコBetek Boyaなどを相次いで買収し、グローバル化を進めてきました。2021年1月には、アジア合弁事業の100%化およびインドネシア事業の買収を完了し、高成長のアジア市場の取り込みにより、大幅に利益を増加させるなど、「株主価値最大化（MSV）」を実現しています。

M&Aの対象は、大型案件に限定することなく、MSVに資する案件であれば、中小型会社も対象としています。例えば2021年3月、塗料周辺事業への拡大戦略に沿って、マレーシアでシーラント・接着剤の市場シェアNo.1の有力メーカーであるVital Technicalを買収するなど、M&Aのトラックレコードを着実に積み上げています。

買収後、各パートナー会社はいずれも高い成長を果たしており、彼らの強みを生かしてシナジーを創出する当社グループ独自のM&Aスタイルが奏功しています。

財務規律の重視

事例：アジア合弁事業100%化、インドネシア事業買収

EPS	ネット・デット EBITDA	格付
初年度よりEPSに10%以上寄与	3.0倍 短期的に約3倍に増加、高いCF創出力で中期的に改善	A– → A 財務基盤の強化で格付は向上

買収先人材の活用

買収後も現地経営陣が執行

M&Aの推進に当たっては、財務規律の枠組みの中で検討しています。具体的には、「EPSへの貢献」に加え、「ROICがWACCを上回ること」や「十分なレバレッジ余力を維持できること」を重視しています。また、資金調達では、負債調達を優先するものの、EPSの向上を前提に資本調達も選択肢として排除せず、資金制約なく継続的なM&Aが可能となります。

グループの特長を最大限に生かしてM&Aを推進

財務健全性

ネットD/Eレシオ※5	0.54倍	0.46倍
資本の部※5	6,998億円	8,771億円
非支配持分※5	1,314億円	55億円
格付※6	A–	A

日本市場の魅力※7

	2000	2010	2020
USD/JPY	114.41	81.12	103.25
円金利（円TIBOR）	0.59	0.34	0.08

NIPSEA事業	日本	DuluxGroup
●アジアの強力な販売網 ●建築市場×成長モデル ●高効率経営（LFG）	●先進技術・イノベーション ●高品質ブランド ●資金調達	●DIYの圧倒的モデル ●SAFなどの塗料周辺事業の知見 ●元上場企業マネジメント・トラックレコード

極めて強力なM&A推進体制

※5 アジア合弁事業100%化による変動を2020年度末時点のB/Sの数値に反映させたもの（未監査）　※6 株式会社格付投資情報センター（R&I）　※7 出所：Bloomberg

当社グループは、高いキャッシュ・フロー創出力に加えて、1倍を大幅に切るネットD/Eレシオに象徴される高い財務健全性、日本市場における低金利での資金調達力などの強みを有しています。また、NIPSEAやDuluxGroupをはじめとするパートナー会社の強みをグループ内で共有・活用するなど、既に極めて強力なM&A推進体制を確立しています。こうしたM&A戦略における「明確なターゲット」「当社の特長」「財務規律」により、近年のM&A案件は大きな成功を収めており、引き続き積極的なM&Aを推進していきます。

➡財務計画、事業別・地域別売上成長イメージは、P.49-52「新中期経営計画（2021-2023 年度）の全体像」参照

高いキャッシュ・フロー創出力をもとに、財務基盤を強化し、M&Aや事業投資など成長のための資金を確保

トップラインを伸ばすことで シェア向上と利益率改善の好循環を生み出す

新中期経営計画で掲げた2023年度の数値目標は、現在の事業ポートフォリオを持続的に成長させる観点（オーガニック）で打ち出した目標です。チャレンジが必要な目標であるものの、これまでどん欲に成長を追求してきた当社グループであれば、達成可能と考えています。また、オーガニックな成長に加えて、M&Aによるインオーガニックな成長も重要な戦略です（P.79「M&A 戦略」参照）。

持続的な成長を確固たるものにするには、積極的なM&Aに加え、将来を見据えた設備投資や研究開発投資が必要であり、高いキャッシュ・フロー創出力の利点を生かし、成長のための投資を推進していきます。

従って、成長に必要な投資はしっかりと実施することで、売上成長に伴う限界利益の貢献に加え、シェア向上により、①タイムリーな製品値上げ、②原材料の大量調達による原価低減を図り、利益成長を果たしていきます。特に、原材料費用は売上収益の過半を占めるコストであり、原材料費率の低減が利益率の改善に大きく貢献することから、当社は売上収益1兆円規模のスケールメリットやグローバルでの調達力を生かして、コストコントロールを徹底していきます。

オーガニックでの高い成長を実現

具体的には、既存ビジネスは、中国・アジアを中心に引き続き順調な成長を確保することによって、年平均成長率（CAGR）で約10%の達成を目指します（図表1参照）。

買収したインドネシア事業は、塗料需要の伸長に加えてシェア獲得による高成長を図り、CAGR15%の達成を見込みます。

既存ビジネスにインドネシアなどの事業を加えると、売上収益は2021年度の8,900億円から2023年度の1兆1,000億円と、CAGR10%を超える成長が実現できると考えています。なお、地域・事業戦略の概要や詳細は、P.51-76を参照ください。

事業成長に加え、固定費の低減効果で 利益成長を実現

利益成長のイメージとしては、図表2に記載の通り、2021年度はサプライチェーン改革やDX導入に加え、基盤システム整備にかかるコストの増加（2020年度比、約95億円増）を見込むものの、そのコストは2023年度に向けて漸減し、2023年度までには一層の効率化を推進して、2020年度並みの経費水準を目指します（図表2Ⓐ）。なお、アジア合弁事業100%化にかかる印紙税などの一過性費用約50億円を計上しています（図表2Ⓑ）。

そして、既存ビジネスと新規連結による売上増加に伴う利益の増加によって400億円を積み上げるとともに、コストを80億円削減して、2023年度に営業利益1,400億円を目指します（図表2Ⓒ）。

キャッシュ・フロー創出力の強化と 成長のための資本配分

塗料ビジネスは、半導体業界のように大規模な初期投資や更新費用は必要なく、設備投資負担が軽いため、キャッシュ・フローが非常に安定しています。今回、アジア合弁事業一体化に伴い利益の社外流出がなくなったことで、当社のキャッシュ・フロー創出力は大幅に向上しましたので、これらの強みを生かした財務戦略を推進していきます。

資本配分としては、2021年度から2023年度の3年間で、営業キャッシュ・フローを約3,300億円創出し、配当850億円を差し引いた後、将来を見据えた設備投資に約1,250億円を配分し、残額の1,200億円を負債返済とM&Aに充当する予定です（図表3参照）。

仮にM&Aがなく、負債返済のみに配分した場合は、2021年度はアジア合弁事業100%化に伴う1,000億円の借り入れでネット・デットは増加するものの、2023年度末には負債返済およびEBITDAの増加により、ネット・デット/EBITDAは1.6倍まで低下する見込みです（図表4参照）。

なお、2021年4月からの新経営体制においては、新中期経営計画の目標を上回るべく、改めて本部費用や設備投資に関して、優先順位や金額の妥当性を精査しており、確定次第、別途ご報告します。

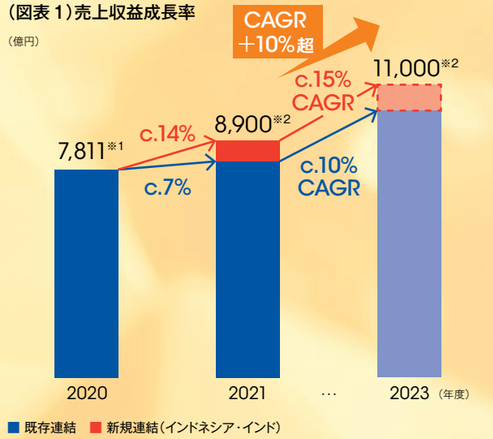
EPS増大によりTSR向上を目指す 2021年度は記念配当を加えて、増配計画

「株主価値最大化（MSV）」の追求に当たっては、適正なレバレッジによる最適資本構成を志向することや、戦略性の高いM&Aにおいて一時的なレバレッジの上昇は容認するという財務規律を維持しつつ、成長投資を優先的に実施することでEPS（1株当たり当期利益）を増大させて、TSR（株主総利回り）を向上させていきます（P.38参照）。

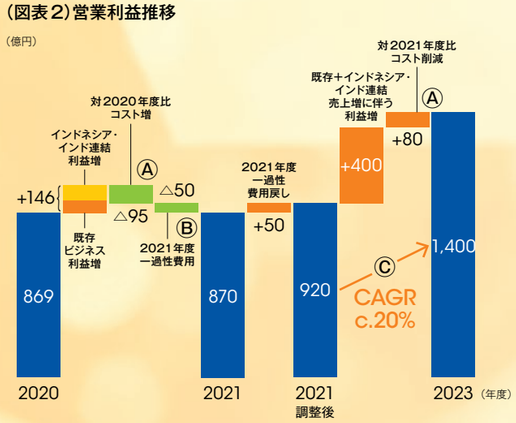
TSRのうち株主の皆様への配当については、業績動向、投資機会、配当性向などを総合的に勘案しながらも、安定的かつ継続的に実施する方針で、現状の配当性向は30%を維持することを目標としています（P.38参照）。

なお、2021年度は、創業140年を迎えるに当たり、記念配当1株当たり1.0円を加えた年間10.0円（株式分割考慮後）の配当を計画しています。

（図表1）売上収益成長率



（図表2）営業利益推移

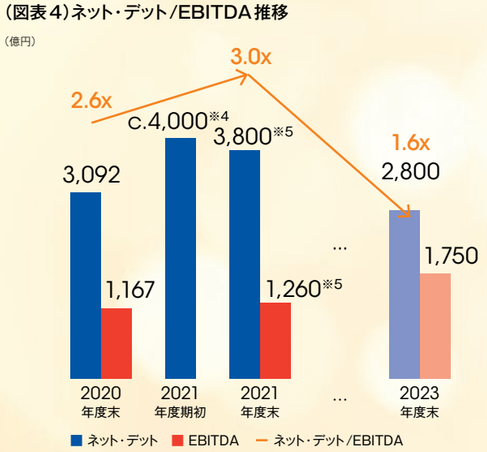


（図表3）2021-2023年度資本配分イメージ

＋）	営業キャッシュ・フロー	2021-2023年度計	~3,300億円
－）	設備投資※3	2021-2023年度計	~1,250億円
－）	配当（30%配当性向）	2021-2023年度計	~850億円
			~1,200億円

負債返済 M&A
- 適正なレバレッジによる最適資本構造を志向
- 戦略重要性の高いM&Aにおいて一時的なレバレッジ上昇容認

（図表4）ネット・デット/EBITDA推移



※1 短信ベース　※2 各セグメント単純合算

※3 土地取得・売却除く　※4 アジア合弁事業100%化による変動を2020年度末時点のB/Sの数値に反映させたもの（未監査）　※5 調整後

Chapter

4

サステナビリティ情報

ガバナンス

85 独立社外取締役によるガバナンス対談
89 取締役会の議論
91 取締役・執行役
93 コーポレート・ガバナンスの体制と取り組み

環境

105 気候変動
108 資源と汚染

社会

111 ダイバーシティ＆インクルージョン
114 労働安全衛生
115 コミュニティとともに成長
116 社会課題を解決するイノベーション創出

PHOTO:
日本／国立競技場

独立社外取締役による ガバナンス対談

原 壽

独立社外取締役　指名委員会委員長

PROFILE

2018年3月に当社独立社外取締役に就任し、2018年3月に指名諮問委員会委員長、2020年3月から指名委員会委員長を務める。客観的な立場から次期社長の選定や取締役候補者の指名において重要な役割を果たす。40年以上の弁護士としてのキャリアを有し、多くのクロスボーダーのM&A取引に関与するとともに、さまざまな企業法務案件を手掛けてきた。

中村 昌義

筆頭独立社外取締役 取締役会議長

PROFILE

2018年3月に当社独立社外取締役に就任し、指名(諮問)委員および報酬(諮問)委員を務める。2020年3月より筆頭独立社外取締役、2021年4月より取締役会議長として、独立社外取締役の意見を集約して執行に伝えるなど、取締役会の議論活性化に重要な役割を果たす。モルガン・スタンレーなどにおいて、M&Aアドバイザリー、資本市場からの資金調達の専門家として、30年以上の豊富な実務経験を有する。

当社グループのあるべきリーダー像について議論を重ね、「株主価値最大化(MSV)」に資する新体制を提言しました。

社長交代に伴う新体制として、「共同社長」という体制を選択したことで、国内外の株主・投資家やステークホルダーの皆様から高い注目を集めています。ここでは、独立社外取締役である中村昌義(取締役会議長)、原壽(指名委員会委員長)が、共同社長体制の背景や狙いについてご説明します。

新体制への移行に向け取締役会が果たした役割とは?

中村●当社の取締役会は2021年4月28日、社長交代に伴う新体制への移行という大きな決断をしました。3月26日の株主総会後に田中正明さんからの辞任の意向を受け、1ヵ月ほどの短い期間の極めて濃密な議論を経て、新体制を創り上げました。

取締役会長 代表執行役 社長 兼 CEOであった田中さんの辞任は、当社グループの執行機能、監督機能の両方の責任者が代わる重大な転換点であり、新しい経営体制の構築は当社における最も重要な戦略的意思決定でした。

この転換点に際し、私たちは、若月雄一郎さん、ウィー・シューキムさんの2人が経営をリードし、この業界における長年の経験を有するゴー・ハップジンさんが2人をサポートする体制に決定しました。

本日は改めて、若月さん、ウィーさんによる「共同社長体制の採択」の決断に取締役会が果たした役割や指名委員会における議論とその背景、今日まで私たちが考え検討してきた内容などについて、指名委員長である原さんと振り返ってみたいと思います。

なぜ、若月氏、ウィー氏の両氏による共同社長体制なのか?

審議を重ねてきた「当社グループのリーダーのあるべき姿」が結実

中村●なぜ、若月さん、ウィーさんによる共同社長体制としたのか。他にあまり例を見ないこの体制を最適とする結論に至るポイントは何であったと思われますか?

原●私たちはこれまで、取締役会や各委員会の場に限らず、常に当社が経営上のミッションとして掲げる「株主価値最大化(MSV)」に資する経営、そのリーダーのあるべき姿について考え続けてきており、まさにその成果が試された1ヵ月でありました。しかし、共同社長体制を採択するに当たっては、実はかなり熟考の時間がありました。私たちが独立社外取締役として当社に参画した2018年以降、指名諮問委員会、その後の指名委員会として実質3年余り、絶えず考えてきた「当社グループのリーダーのあるべき姿」が結実した結果であったと考えています。

中村●まさにおっしゃる通りですね。当社グループのリーダー像については、私たちが絶えず検討を続けるとともに、布石を打ってきたテーマでありました。まずは、今回の決断に向けて私たちがこれまで考えてきたことや経緯について振り返ってみたいと思います。

次世代リーダー候補選定について私たちが考えてきたこと

原●私たちは、2019年3月に外部から田中さんを取締役会長として迎えましたが、これはアジア合弁事業の100%化、およびインドネシア事業の買収を含むさらなるグローバル化に向け、社内人材に加え社外の候補者との面談を含めた検討の結果でした。さらに、田中さんの金融界における経験、経営者としての国際感覚が当社のMSVの実現のために有益と判断し、2020年1月には取締役会長に加え、社長CEOに選任するとともに、指名委員会等設置会社への移行をはじめ当社のガバナンス体制を強化してきました。

この田中さんをトップとする執行体制のもと、2021年1月にはアジア合弁事業の100%化を果たし、同年3月には当社グループ共通の存在意義を示す「Purpose」や2023年度に向けた「新中期経営計画」を策定しました。これらは、田中さんの卓越したリーダーシップの賜物であり、当社のMSVの実現に向け確実に資する施策であります。

一方、指名委員会としては、当社がオーガニックな成長のみならずM&Aも駆使しながら、グローバル企業としてさらなる飛躍を目指すに当たり、コロナ禍の激変する環境下においては当社の次世代を率いる経営トップの選定がますます重要度を増し、世代交代が目の前に迫っているのではないかという感覚もありました。

田中さんも自らの後継者育成を重要課題と認識しており、私たちは田中さんとともに社内外問わず候補者を検討していました。その中で、次世代リーダー候補選定の布石として、2019年11月には外部から若月さんを招聘し、2020年1月には専務執行役員CFOに選任するとともに、グループ内からNIPSEAグループの経営トップであるウィーさんを田中さんの補佐として副社長執行役員に登用しました。

中村●そのような中、「世代交代後のMSV実現の構図」「それを導く次世代のリーダー候補をどこに求めるか」については、指名委員会や取締役会で幾度も議論を重ねたポイントでした。私たちのリーダー候補に対する評価、選定の考え方について掘り下げてみたいと思います。

原●評価については、候補者とコミュニケーションする中で、その経営者としての総合力について、私たち取締役一人ひとりの見識に基づく、より実効的な審議により導き出されるべきものと考えます。

単に要求スキル一覧表に「○」の多い人物を候補者パイプラインの中から機械的に、順次絞り込んで選んでいくようなものではなく、日々変化するビジネス環境に対して、当社グループのリーダー候補がどのように対峙しているかをしっかり見守り、見定めて

独立社外取締役によるガバナンス対談

いくことが起点になると考えます。

そのため、指名委員会だけではなく、私たちは取締役として、グローバルに広がる当社グループの各地域・事業のトップ・マネジメントをグローバル・キー・ポジション（GKP）として注視しながら、直接コミュニケーションを密に取ることに腐心してきました。

中村●そうですね。GKPの皆さんとは、指名委員会、報酬委員会、監査委員会、そして、独立社外取締役会議でもコミュニケーションの深化に努めてきました。とりわけ2020年度は、Purposeや新中期経営計画を策定する年に当たり、それらについて取締役会で重ねてきた審議もGKPを評価する側面が大いにあったと思います。

実際Purposeの審議においては、当社グループが今や30の国と地域で事業を展開し、さまざまな文化的背景や価値観を持つ3万4千人余りの多様な人材によって構成されている、まさにグローバル組織であることが再認識されたこと、また新中期経営計画の審議においては、各GKPの皆さんが目指す目標、経営課題について直接ディスカッションを行い、それぞれが相互にどのようなビジネスを推進していく関係にあるのかについて十分な理解ができたことなど、彼らを評価する視点においても極めて重要だったと思います。

若月氏、ウィー氏の両氏による共同社長体制へ

中村●そのような次世代リーダー選定に向けた準備を進めている時に田中さんからの辞任意向の表明があり、私たちは結論を急ぐ必要に迫られたわけですが、若月さん、ウィーさんの両氏による共同社長体制が最適と判断した理由について改めて考えてみたいと思います。

原●私たちの考えていたことを大胆に単純化すると、株主価値はすなわち、「EPS（1株当たり当期利益）×PER（株価収益率）」が重要な指標になることから、「EPSの最大化」と「PERの最大化」を成し遂げれば、MSVは実現することになります。こう考えた場合、「EPSの最大化」と「PERの最大化」を託すべき次世代リーダー候補は誰か、が問いになりますが、私たちの回答は、最適な人物がそれぞれ別々にあり、敢えて一人に絞ることは適切ではないということです。

先ほど中村さんがおっしゃったPurposeや新中期経営計画の審議や、従前に行っていたGKPとのコミュニケーションの結果を踏まえ、GKPの相互の関係、各ビジネスの相乗効果を勘案した上で、当社グループの現在あるいは将来を考えた時、今回の若月さんとウィーさんの両氏による共同社長体制が最適であると私たちは判断しました。

中村●2019年に外部より招聘した若月さんは、CFO就任直後から資本市場とのコミュニケーションの改善、効率的な長期買収資金の調達、またアジア合弁事業の100%化を資本市場に評価される形で仕上げるなど、次世代のリーダーとして十分相応しい姿を私たちに示しました。また、ウィーさんは2009年来、NIPSEAグループの責任者を務めてきており、現在の当社グループの売上収益の5割、営業利益の7割※を占める中核事業へと成長をけん引してきました。さらに2019年のDuluxGroupの買収に伴い、DuluxGroupとNIPSEA間、および当社グループ内のシナジー創出に多大なるリーダーシップを発揮してきました。このような若月さんとウィーさんの経験や実績が、今の当社グループの次世代を担うリーダーに必要であると私も確信しています。

共同社長体制については一般的に、求心力の分散や指揮命令系統の煩雑さによる意思決定の鈍化などが懸念されるとは思いますが、私たちの決断はその心配よりも、この両氏の経営手腕の有機的な結合による効果の方が、当社のMSVに資すると理解しています。

また、当社の取締役によるガバナンスの特徴と言えると思いますが、私たちが日ごろ考えていることは、当社経営トップやGKPの実績を正しく把握し、評価するためには、取締役会において個別議案の報告を受けて審議するのみでは足りないということです。各委員会でのそれぞれの目的に合わせた対話に加え、独立社外取締役会議では、フランクな意見交換を通じてより踏み込んだ関係構築を目指しており、このようなコミュニケーションは今後もさらに重要になると考えています。

原●同感です。会議体にこだわらず、いつでもクイックに連絡が取り合える関係が構築できていたからこそ、若月さん、ウィーさんの実績に加え、それぞれの人間性も理解しながら、執行と監督の双方にとって、安心感を持って指名できたプロセスであったのではないかと自負しています。

中村●ありがとうございます。私たちが、若月さん、ウィーさんの両氏による共同社長体制を採択するに至った経緯を振り返ることができたと思います。

ところで、私たちは、ウィーさん、若月さんが経営をリードし、ゴーさんが2人の経営をサポートする体制としましたが、これについても振り返りたいと思います。

原●指名委員会では今回の新体制決定に先立ち、若月さん、ウィーさん、ゴーさんの3人と当社グループの今後の経営に関して意見交換を行いました。3人が共有する考えは、経営の透明性や経営に関与する者同士の信頼を高めるとともに、形式主義を排し、決定・行動を迅速化させ業績を向上させるという、実質を重んじる経営を追求するということでした。

この「形式主義にとらわれず実質を重んじる経営」という点については、私たちが繰り返し問うてきた「当社の目指すMSVに真に資することは何か?」という命題に密接に関連すると考えています。

当社の共同社長体制において、ゴーさんの当社グループにおける40年に及ぶ経験と、サステナブルで飛躍的な成長を成し遂げた広範囲かつ長期的な視野は、共同社長による業務執行に対して、私たち独立社外取締役には果たし得ないサポートとなり、MSVの実現に資するものと確信しています。

中村●私も全く同感です。他方、ゴーさんが当社の大株主であるウットラムグループの代表者であることを、私たちは極めて重く受け止めています。ゴーさんを取締役会長に選定することを決定した私たち取締役会は、会社や株主共同の利益を尊重し、少数株主の利益を保護するためのガバナンス体制の整備に対して、甚大な責務を担っています。

原●そうであるからこそ、私たち取締役は取締役会規則を改正し、大株主であるウットラムグループの代表者でもあるゴー取締役会長に代わり、筆頭独立社外取締役である中村さんを取締役会議長とすることを定めました。

コーポレートガバナンス・コードにおいては、大株主を有するプライム市場上場会社は、取締役の過半数が独立社外取締役であることが求められています。当社の取締役会構成は、既に独立社外取締役が過半数を占めていますが、それに加えて私たちを律するルールを策定すべきと考えたからです。

また、大株主と少数株主との利益が相反する可能性のある重要な取引などについては、独立性を有する特別委員会を設置すべき旨も推奨されていますが、開示している当社のコーポレート・ガバナンス方針や、私たちの取締役会規則においても、明文規定としてこれらの審議・検討に関する定めを構築し、それに従った運営を実行しています。

これらガバナンス上の仕組みはもとより、私たち取締役の一人ひとりは、議論の実質への貢献、ひいては取締役会の実効性向上について大きな責任を日々感じています。

取締役会の実効性向上に向けて

中村●新体制の発足に伴い、さらなるMSVの実現に向けた飛躍をするべく、私たち取締役の職責はさらに重大になったと考えています。また、取締役会議長が執行のトップを兼務しない現在の体制については、指名委員会等設置会社としてモニタリング・ボードを志向する当社にとってまさに相応しいと実感するとともに、課題もあると感じています。

真にMSVに資するモニタリング体制の確立のためには、共同社長はもとより、GKPも含めた執行側との緊密なコミュニケーションによる正確な当社の状況把握が必須であり、その上で自らの取締役としての役割を踏まえ、自らのレピュテーションを懸けた取締役相互の真剣な議論をいかにリードするかが問われていると認識しています。私にとっても襟を正す日々です。

原●それらの課題と真摯に向き合い、解決を図っていくことは取締役全員のコミットメントであると思います。また、指名委員会としては、私たち取締役の責務を果たし続けるべく、ダイバーシティの向上も含めたさらなる取締役構成の進化を図っていかなくてはなりません。

中村●今回の新体制決定までのアプローチを振り返り、改めてMSVの実現、今後の飛躍に向けた私たちの共通認識が確認できたと思います。

そして、新体制発足後の私たちの次なる課題は、取締役会のさらなる実効性向上とのご指摘も全く同感です。MSVの追求に向け、当社ガバナンスの改善にともに邁進したいと思います。

本日はありがとうございました。

※ 2020年度のNIPSEA事業の実績値にBetek Boyaの実績値を加えて算出

取締役会の議論

「アジア合弁事業100%化、インドネシア事業買収」

――取締役会で、少数株主利益の保護の議論を重ねて決議

当社の取締役会では、過半数を占める独立社外取締役を中心に積極的な意見や議論が交わされるなど、経営の透明性・客観性・公正性の向上を目指しています。「アジア合弁事業100%化」では、少数株主利益の保護に関して、取締役会で幾度も議論を重ねてきており、本ページではその成果や各取締役の意見をご紹介します。

当期利益6割以上増加、EPSは10%以上増加

ウットラムとは、約60年前から合弁事業を通じ、パートナーシップを進化させてきました。2014 年の合弁会社の連結化を経て、今回100%化を達成することでパートナーシップの形は完成し、名実ともに両社一体となった経営基盤の構築により、さらに成長を加速させることが可能となります。

一定の前提を置いたシミュレーションベースですが、本件取引により、親会社に帰属する当期利益は約6割増加し、EPSも10%以上増加します。したがって、「少数株主利益の保護」の観点からも十分に魅力的な内容です。

また、第三者割当を実施した資本増強により、今後さらにM&Aを加速化させる財務基盤を強化したことや格付けが上がったことも、「株主価値最大化(MSV)」に貢献しています。

全株主にメリットのある資本関係へ

本件実施前は、ウットラムが当社株式39.6%、アジア合弁事業49%、インドネシア事業100%を保有しており、資本関係が複雑で、当社の成長エンジンであるアジア合弁事業の利益の流出や、ガバナンス上利益相反の可能性があると指摘されてきました。したがって、少数株主の利益の保護を大前提として、①指名委員会等設置会社に転換、②9人中6人を独立社外取締役とする取締役会構成に変更、③M&Aに精通した独立社外取締役からなる特別委員会を設置し、特別委員会8回、取締役会7回開催するなど、検討・交渉などを行いました。

本件実施後は、ウットラムが当社株式を58.7%保有し、当社がアジア合弁事業とインドネシア事業を100%保有するので、資本関係が一本化され、分かりやすい資本関係となっています。

本件実施により資本関係も一本化・
大株主と少数株主の利害が完全一致

※ 持株比率の計算の分母には、2020年6月末の発行済株式数(自己株式除く)を使用

そして、この結果、大株主と少数株主の間の利害が完全に一致することになり、当社のMSVがウットラムにとっても、少数株主にとっても共通の目的になっています。

なお、少数株主にとって、1 株当たりの議決権比率は低下していますが、一方で、1株当たりの当期利益=EPSは増加する点が本件取引の重要なポイントです。

ウットラムの持株比率の増加は、資金調達の「結果」

本件取引後、ウットラムは58.7%の株式を持つ株主となりましたが、これはウットラムが、当社を「買収する」「子会社化する」ことを目的とする取引ではなく、また、ウットラムから株式の公開買付(TOB)を受けた訳でもありません。ウットラムの株式保有比率の増加は、あくまで、当社にとってさらなる成長を目指すための資本をウットラムグループから調達した「結果」です。

「アジア合弁事業100%化」の取締役コメント(一例)

取引の意義・資金調達方法・大株主リスク

成長余力の高いアジア事業をフルに取り込めることや、新しいことに野心的にチャレンジする文化を、日本のビジネスに取り込む可能性が広がることも、少数株主としてメリットであると考える。

複雑な資本関係の整理が一つの大きな命題であり、当社株を39%保有する株主が、50%を超える株主になることにどれほどの変化があるのだろうか。MSVが当社のミッションであることは変わらず、「この筆頭株主と現経営陣で、今まで以上にビジネスとサービスのクオリティを追求していくこと」で、十分に説明できると考える。また、今後、当社がM&Aを軸とした成長を想定した場合、借入でレバレッジをかけたり、株式交換などさまざまな手法が考えられるため、資本構成が複雑になるスキームを選択するとマイナスになるだろう。

本件取引の資金調達方法は十分検討するべきである。買収対価を全て借り入れれば、自己資本を棄損する危険があるし、公募増資により株式を発行して資金を調達する考え方もあるが、新株発行では発行価格のディスカウントが必要であり、株数も確定しないなどの問題がある。50%を超える株主が生じるリスクとどちらを取るかの選択だが、EPSの観点からも後者のほうがリスクは低いと考える。

58.7%の持分維持条項がないことに関して、ウットラムのさらなる持分比率が増加するリスクは、流動性や上場維持の観点からそれほど高くないと考える。一方、今後EPSの向上が見込めるM&Aにおいて増資も可能なことから、優位な資金調達方法の選択やウットラムの持分比率が低下し得る点においてメリットがあるだろう。

少数株主利益

本件取引後、ウットラムは大株主となるが、事業会社ではなく資産管理会社であるため、当社の成長がウットラムの資産運用にとって重要である点は、まさに少数株主と同じ目線であり、少数株主利益と相反する判断をウットラムは行わない構造と捉えられる。

筆頭株主と経営陣の信頼関係が大事で、これがあれば双方が目指すMSVにつながり、潜在株主を含む株主やマーケットにも説明ができると考える。対立構図ではなく、One Teamで当社が発展することが大事であり、その根幹になるのは所有比率ではなく、筆頭株主と経営陣の相互信頼である。次の新しいストラクチャーができて示される体制は、少数株主にとっても納得できるものだと考える。

ガバナンス

特別委員会は、M&Aに精通した独立社外取締役3名で構成し、取締役会の決議も特別委員会による推奨なく決議できないことになっており、ウットラムの影響を受けることなく、客観性と独立性のある判断をする枠組みとして機能したと考える。

上場企業が一部の株主と議決権行使を含め特別な契約をしていること自体、一般的に良いことではないので、2014年の戦略的提携契約の継続にこだわる必要はないだろう。従来以上にウットラムとのコミュニケーションを密に取り、信頼関係を構築することが必要となるので、MSVの実現を常に意識した経営・執行を推進していかなければならない。

取締役としての決意

会社は常に変化していくものである。仮に経営者の考え方が違った場合、ウットラムは筆頭株主として、当社の経営者を変えれば良い。本件取引は新しいフェーズに向かうためのものであり、経営者の保身のためではない。株主が相応の力を持つことは、資本主義では当然のことである。今の形を残すために何らかの縛りをするよりも、今後の発展のために一歩進むことが重要である。

取締役・執行役

（2021年6月30日現在）

取締役

	ゴー・ハップジン	南 学	原 壽		筒井 高志	諸星 俊男	中村 昌義	三橋 優隆	肥塚 見春	全取締役に占める社外取締役の人数
										6/8
役職	取締役会長	取締役	独立社外取締役		独立社外取締役	独立社外取締役	筆頭独立社外取締役	独立社外取締役	独立社外取締役	
主な略歴	●WUTHELAM HOLDINGS LTD. Managing Director（現任）	●元常務執行役員（財務担当）	●弁護士 ●元長島・大野・常松法律事務所代表弁護士		●元野村證券株式会社専務執行役 ●元株式会社ジャスダック証券取引所（現株式会社日本取引所グループ）代表取締役社長 ●元株式会社LIXIL取締役副社長執行役員兼Chief External Relations Officer ●株式会社ロゼッタ社外取締役（現任）	●元富士通株式会社経営執行役 ●元EMCジャパン株式会社（現デル・テクノロジーズ株式会社）代表取締役社長 ●元日本NCR株式会社代表取締役社長CEO ●元安川情報システム株式会社（現株式会社YE DIGITAL）代表取締役社長 ●株式会社ティーガイア独立社外取締役（現任）	●元モルガン・スタンレーマネージング・ディレクター ●元三菱UFJ証券株式会社（現三菱UFJモルガン・スタンレー証券株式会社）取締役常務執行役員	●公認会計士 ●元中央青山PwCトランザクション・サービス株式会社（現 PwCアドバイザリー合同会社）代表取締役 ●元株式会社あらたサステナビリティ認証機構（現PwCサステナビリティ合同会社）代表執行役 ●富士フイルムホールディングス株式会社社外監査役（現任） ●スカイマーク株式会社社外取締役（現任）	●元株式会社髙島屋代表取締役専務 ●元株式会社岡山高島屋代表取締役社長 ●日本郵政株式会社社外取締役（現任） ●南海電気鉄道株式会社社外取締役（現任） ●株式会社髙島屋参与（現任）	
取締役就任時期	2014年12月	2013年6月	2018年3月		2018年3月	2018年3月	2018年3月	2020年3月	2020年3月	
所有株式数	なし	117,704	52,926		46,399	42,889	55,566	22,389	22,389	
取締役会出席状況 2020年度任期中※1	17回/17回	17回/17回	16回/17回		17回/17回	17回/17回	17回/17回	16回/17回	17回/17回	
取締役会出席状況 2021年度任期中※2	6回/6回	6回/6回	6回/6回		6回/6回	6回/6回	6回/6回	6回/6回	6回/6回	

※1 2020年3月下旬～2021年3月上旬　※2 2021年3月下旬～2021年6月末

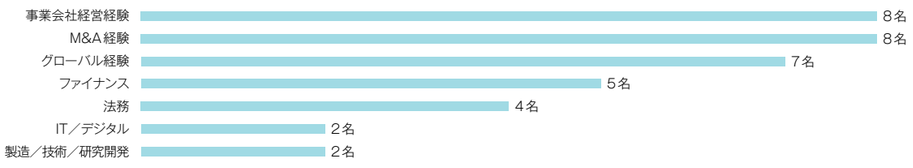
所属委員会

										委員に占める社外取締役の人数
指名委員会	○		○（委員長）			○	○			3/4
報酬委員会	○				○（委員長）		○			2/3
監査委員会		○				○		○（委員長）	○	3/4

保有する経験／スキル

										該当する取締役
事業会社経営経験	◎	◎	○		◎	◎	○	○	◎	8名
M&A経験	○	○	◎		◎	○	◎	◎	◎	8名
グローバル経験	◎		◎		◎	◎	◎	◎	◎	7名
ファイナンス	○	◎			○		◎	◎		5名
法務	○	◎	◎						○	4名
IT／デジタル	○					◎				2名
製造／技術／研究開発	◎					○				2名

保有する経験／スキル



執行役（2021年8月1日現在）

代表執行役共同社長	若月 雄一郎	常務執行役	喜田 益夫	常務執行役	対馬 康平
代表執行役共同社長	ウィー・シューキム	常務執行役	塩谷 健	執行役	西村 智志
常務執行役CAO	黒田 芳明	常務執行役	白幡 清一郎	執行役 最高法務責任者	井上 由理

コーポレート・ガバナンスの体制と取り組み

「株主価値最大化（MSV）」の実現を支える当社ガバナンスの特長

1 大株主とMSVを共有しながら、少数株主利益の保護を徹底 ➡P.94

2 独立社外取締役主導による取締役会実効性の向上 ➡P.95-96

3 形式主義にとらわれず、実質を重視したサクセッションプラン ➡P.97-98

4 MSVの実現を真にサポートする報酬設計 ➡P.99-100

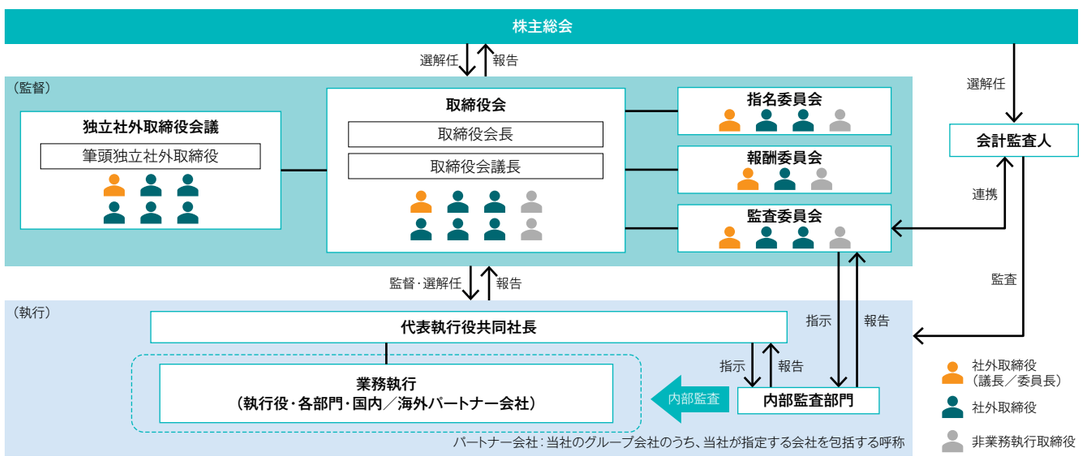
5 加速するグローバル化に対応したガバナンス・監査体制 ➡P.101-102

ガバナンスの基本的な考え方

当社は、経営の透明性・客観性・公正性の向上ならびに経営の監督と業務執行機能の分離および強化を図るため、指名委員会等設置会社を選択しています。また、当社グループ共通の存在意義を示す「Purpose」および指針である「Business Philosophy」を基軸に事業を推進するとともに、コーポレート・ガバナンスの充実・強化に継続的に取り組み、もって、「株主価値最大化（MSV）」を実現することをミッションとしています。

※ 詳細は、当社ウェブサイト「サステナビリティ」掲載の「日本ペイントホールディングス コーポレート・ガバナンス方針」（別紙に「社外取締役の独立性判断基準」）、「コーポレート・ガバナンスに関する報告書」を参照ください。
https://www.nipponpaint-holdings.com/sustainability/governance/cg/

コーポレート・ガバナンス体制図



ガバナンス改革の歴史

当社は2014年以降、取締役会の経営の監督と業務執行機能の分離および強化を図るべく、独立社外取締役の増員や取締役会から執行部門への権限委譲を進めてきましたが、その流れをさらに加速させるため、2020年3月、指名委員会等設置会社へ移行しました。

当社の取締役会は現在、独立社外取締役が過半数を占めているほか、2021年4月の体制変更に伴い、筆頭独立社外取締役が取締役会議長を務めています。

大株主との関係性と少数株主利益の保護

当社は、当社との間で60年以上にわたり事業上のパートナーシップを育成してきた歴史を持つウットラムグループとの間で、MSVという理念を共有し、少数株主の利益を適正に保護する措置をとっています。また、2021年1月のアジア合弁事業100%化ならびにインドネシア事業の買収により、資本関係は一本化され、大株主と少数株主の利害が完全に一致したことで、少数株主の利益を確保し、MSVを目指す経営体制となりました。一方で、ウットラムグループという大株主ができたことに伴い、少数株主の保護の観点からは、ウットラムグループと取引を行う際には、独立社外取締役が過半数を占めている取締役会において承認を得ることや、取締役会議長を独立社外取締役が務めるなど、独立社外取締役による適切な関与、監督を行っています。

また、当社は、関連当事者間の一定以上の額となる重要な取引（会社と大株主との重要な取引、会社と取締役または執行役との競業取引、自己取引および利益相反取引など）について、取締役会に報告し、「株主総会招集通知」および「有価証券報告書」で開示しています。

さらに、関連当事者間取引を行う際には、当該取引が当社や少数株主の利益を害することがないよう、取引条件や利益・コストの水準をはじめ、当該取引を行うための合理性などを総合的に判断し、然るべき決裁権限者の承認を得ることとしています。

ガバナンス改革の歴史

- 2014 ●独立社外取締役1名選任
- 2015 ●コーポレート・ガバナンス方針を制定
  ●「取締役会実効性評価」開始
- 2016 ●買収防衛策を廃止
  ●独立社外取締役1名→2名
  ●報酬諮問委員会を指名・報酬諮問委員会に名称変更し、取締役・監査役の候補者指名の審議を開始
- 2017 ●指名・報酬諮問委員会委員4名のうち2名を独立社外取締役に変更
  ●同委員会委員長を独立社外取締役に変更
- 2018 ●独立社外取締役2名→5名（独立社外取締役比率50%）
  ●指名・報酬諮問委員会を指名諮問委員会と報酬諮問委員会に分離
  ●M&A諮問委員会を設置
- 2019 ●ガバナンス諮問委員会を設置
- 2020 ●監査役会設置会社から指名委員会等設置会社へ移行
  ●9名中6名が独立社外取締役（独立社外取締役比率67%）
- 2021 ●8名中6名が独立社外取締役（独立社外取締役比率75%）
  ●筆頭独立社外取締役を取締役会議長に選定

ミッションである「株主価値最大化（MSV）」の実現に向けたさらなる飛躍を

2021年1月にアジア合弁事業100%化ならびにインドネシア事業買収が完了し、名実ともに一体運営となったことで、さらなる成長を加速する経営基盤を強化したことに加え、当期利益やEPS（1株当たり当期利益）が増加します。また、資本関係が一本化されたことで、少数株主の皆様と大株主である私たちウットラムグループとの間の利害は完全に一致しました。

ウットラムグループの持株比率は58.7%になりましたが、本件取引前と何ら変わることなく、少数株主の皆様と同じ目線で日本ペイントグループのMSVが実現されることを期待しています。

これはすなわち、今後仮にM&Aなどの大型投資の実施に当たり、資本調達を選択することでウットラムグループの持株比率が下がったとしても、MSVに資するのであれば問題ないということです。ウットラムグループは50%超の議決権を保有することにこだわっておらず、MSVが唯一の判断基軸だと考えているのです。そうした中、私自身も取締役会長として日本ペイントグループのMSVの実現に貢献していく所存です。

ウットラムホールディングス
マネージングディレクター
日本ペイントホールディングス
株式会社 取締役会長
ゴー・ハップジン

独立社外取締役会議の役割

当社は、筆頭独立社外取締役を議長とし、独立社外取締役のみで構成される独立社外取締役会議を毎月開催しています。取締役会や指名・報酬・監査委員会での議案のみならず、執行側の事案に関する包括的な背景の共有や、国内外の当社グループ会社の経営陣（GKP：Global Key Position）を招聘してコミュニケーションを図るなど、取締役会や各委員会決議につながる議論を行っています。筆頭独立社外取締役は、必要に応じて独立社外取締役会議での意見を集約し、取締役会長、代表執行役共同社長および執行役に伝え、協議をします。

独立社外取締役会議 開催実績
2020年度：20回
2021年度：7回（6月30日時点）

独立社外取締役へのサポート機能

独立社外取締役が当社の執行状況を迅速に、かつ正しく把握するために、財務経理、経営企画、インベスターリレーションなどの部門から定期的な情報提供が行われています。加えて、代表執行役共同社長から直接資本市場の声や業務執行に関わるさまざまな情報を共有し、当社事業へのさらなる理解深化を目指しています。執行にとっても、経験、知見ともに豊富な独立社外取締役から直接質問や意見、提案を受けることは有益で、活発な議論につながっています。

また、取締役会室は、取締役会に加えて独立社外取締役会議の事務局を担い、取締役会の議案背景の事前説明、執行の会議などへの出席調整、情報共有、工場・拠点視察や執行との意見交換会などを実施しています。このように執行との直接のコミュニケーションの場を設けることで、独立社外取締役がより実効的に活動できる体制を整えています。さらに取締役会室は指名・報酬・監査委員会のサポートも担うことから、独立社外取締役の求めを包括的に整理して情報提供や調整が可能なことに加え、グローバル化に合わせた言語や時差についても考慮しつつ、取締役会の実効性の向上に努めています。

取締役会の議論活性化に取り組んでいます

当社の取締役会は、実際の会議に留まらず「常時」進行しています。

独立社外取締役は、執行トップの若月・ウィー代表執行役共同社長を始め、各GKP（当社グループ会社の経営陣）と随時直接コミュニケートし、常に最新の情報の共有に努めています。それらの情報を基に取締役会や各委員会においての意思決定に臨みますが、独立社外取締役会議でのアジェンダも議事録もないフランクな情報・意見交換は、各自がより的確な判断を下す上で大いなる助けになっています。当社の取締役会は概ね月に2回、各委員会も月に1回開催していますが、このように独立社外取締役間でタイムリーに情報・意見交換がされているからこそ、より機動的で柔軟な意思決定ができていると自負しています。

私たちのコミュニケーションの土台には、「MSVに資するか」という問いが常にあり、その答えを個別の意思決定に求め続けることで、私たちの求めるMSVもより研ぎ澄まされ進化していきます。もとより取締役会の最たる役割の一つは、MSVの追求に向けて「業務の執行に携わるメンバーの個々の能力を評価し、選任すること」です。2021年4月の両共同社長の選任プロセスは、このような取締役間の不断のコミュニケーションに基づき、一般的なサクセッションプラン・プロセスに頼らずとも、1ヵ月余りという極めて限られた時間内でのスピーディーな合意形成を可能にしました。

このような「常時」の取締役会は、執行と監督の分離を進めながらも、意思決定に向けた双方の「情報の乖離」を限りなく小さくすることができると考えます。今後も、さらなるコミュニケーションの深化に努め、少数株主利益の保護を前提に、MSVの実現に向けて独立社外取締役の責務を果たしていきます。

筆頭独立社外取締役
取締役会議長
中村 昌義

取締役会の実効性に関する分析・評価

2019年度の課題と2020年度の取り組み

2020年度に取り組みを強化すべき課題

① 後継者計画の監督や透明性・客観性・競争力ある報酬体系確立等の指名・報酬機能の強化
② 投資家からのフィードバックの活用
③ モニタリングモデル確立に向けた権限委譲の強化
④ 中期経営計画に対する監督の強化と議論の深化
⑤ 戦略や資本政策等といった重要議案の議論拡充
⑥ 監査機能の強化

2020年度の主な取り組み

① 報酬フィロソフィーを策定し、代表執行役のモニタリングおよび執行とのコミュニケーションを強化
② 執行から得た情報をもとに、投資家視点を含む議論を深化
③ 執行への大幅な権限委譲を実施
④ 中期経営計画策定の進捗に対する監督、議論拡充
⑤ 戦略議論の拡充およびアジア合弁事業100%化を実現
⑥ 各地域の特性を生かした「Audit on Audit」の強化

2020年度の評価と2021年度の課題

評価の実施要領

対象者
2020年度の全取締役（9人）

実施方法
株式会社ボードアドバイザーズを起用し、アンケートと個別インタビューを実施

質問内容
① 前回の取締役会実効性評価で指摘された課題解決状況
② 指名委員会等設置会社移行後の取締役会、指名・報酬・監査委員会の課題

評価プロセス
Step1：各取締役へのアンケート配布
Step2：アンケートに基づく各取締役への個別インタビュー
Step3：アンケートおよび個別インタビューのまとめ・分析
Step4：取締役会にて実効性評価の報告・審議

評価結果の概要

当社取締役会の実効性は、全体として概ね確保されていると評価しています。

- 指名委員会等設置会社に移行し、執行と監督の分離が進んだ
- 取締役の3分の2を独立社外取締役とし、法定3委員会の独立性を確保するなど、監督機能を大幅に強化した
- アジア合弁事業の100%化とそれに伴う資本政策の見直しに際し、独立社外取締役3人から成る「特別委員会」を設立し、取締役会も含め計15回の議論を重ね、少数株主利益の保護に万全を期した

2021年度に取り組みを強化すべき課題

各取締役から、下記の点について課題指摘があり、2021年度に取り組みを強化すべき課題として設定しています。

①モニタリングモデルの高度化
②重要議案の議論拡充
③監査機能のさらなる強化
④指名機能の強化

取締役会の構成、スキルに関する考え方（選任・資格基準、ダイバーシティなど）

当社は、変化し続ける経営環境において持続的に監督機能を発揮する取締役会を目指すため、取締役会や各委員会は適切なバックグラウンドを有する取締役で構成される必要があると考えています。求められる経験として「事業会社経営経験」「グローバル経験」「M&A経験」の3項目、スキルとして「ファイナンス」「法務」「IT／デジタル」「製造／技術／研究開発」の4項目を特定し、この7項目がバランスよく網羅されるような取締役会構成となるべく取締役候補者を指名し、より専門性の高い各委員会においても適切な取締役を選定しています。昨今注目されているESG経営については、経営全般に関する幅広い事柄について監督・助言ができることとして「事業会社経営経験」に含めており、GRC（ガバナンス、リスク管理、コンプライアンス）については「法務」に含めています。

また、取締役会における多様な意見や監督機能の確保については、年齢、国籍、性別などの特定の属性にこだわることなく、スキルマトリックスに基づくダイバーシティの確保・拡充を図っています。

➡取締役のスキルマトリックスは、P.91「取締役・執行役」参照

求められる経験／スキル

1	事業会社経営経験	事業戦略策定から実行にわたる経営全般に関する幅広い事柄について監督／助言できる。
2	グローバル経験	世界中の多様なビジネス環境、経済条件や文化を念頭に、グローバルに展開される当社の事業について監督／助言できる。
3	M&A経験	当社が行おうとするM&Aの妥当性やPMIの過程について監督／助言できる。
4	ファイナンス	キャピタルアロケーションをはじめとしたNPHDの財務活動について監督／助言できる。
5	法務	事業にかかる規制、GRC（ガバナンス、リスク管理、コンプライアンス）や、内部統制について監督／助言できる。
6	IT／デジタル	ITやDXを通じたオペレーションの改善や新たなビジネスモデルの創出について監督／助言できる。
7	製造／技術／研究開発	製造オペレーションや当社の事業に関連した技術の知見があり、研究開発を通じた新技術の創出について監督／助言できる。

取締役の選解任

独立社外取締役が過半数を占める指名委員会において、多様な経験、実績、高い見識、高度な専門性などを有する取締役候補を国籍・性別などを問わず、国内外、グループ内外から幅広く指名することを方針としています。

当社と取締役、執行役、大株主などとの間の利益相反を監督することや、少数株主をはじめとするステークホルダーの意見を取締役会に適切に反映させるため、原則、取締役会は過半数を独立社外取締役で構成することに加え、独立社外取締役が取締役会議長を務めています。独立社外取締役は、当社取締役会が定める「社外取締役の独立性判断基準」に基づいて決定されます。

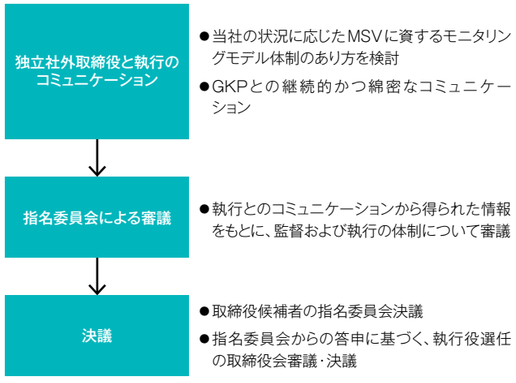
※ 社外取締役の独立性判断基準は、当社ウェブサイト「サステナビリティ」掲載の「日本ペイントホールディングス コーポレート・ガバナンス方針」別紙を参照ください。
https://www.nipponpaint-holdings.com/sustainability/governance/cg/

サクセッションプラン

モニタリングモデルの機能を継続的に発揮するため、独立社外取締役が主体的かつ自立的に、取締役会構成とその実現に資する取締役候補者の指名、代表執行役を中心とした執行役候補について検討することが重要と考えています。

指名委員会は、他委員会や独立社外取締役会議との連携、GKPとの継続的かつ綿密なコミュニケーションを実施し、それらから得られた情報をもとに、執行と監督それぞれに必要な候補者の検討をしています。

指名プロセス



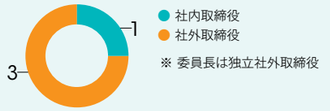
指名委員会

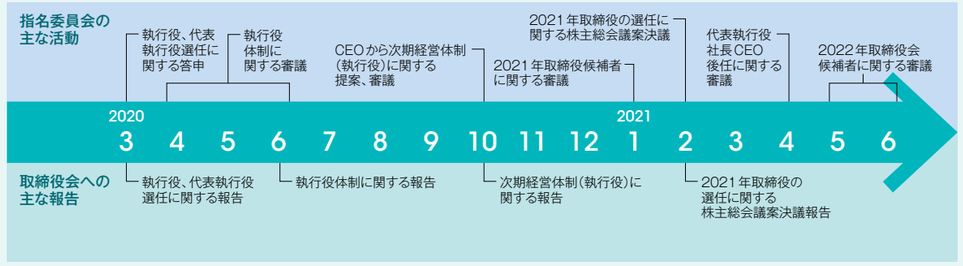
サクセッションプランについて

私が2018年に当社取締役に就任して以来、指名諮問委員長として、2020年からは指名委員長として、当社グループのリーダーのあるべき姿について、指名委員会において絶えず議論を重ねてきました。とりわけ代表執行役のサクセッションプランについては、日々刻々と変化する社会環境や当社の事業環境において、単にあるべき代表執行役像のスキル要件により多く当てはまる完璧なスーパーマンを探して、機械的に指名することは現実的ではないと考えているため、サクセッションプランのマイルストーンは特に定めていません。信頼して経営を任せられる人材かどうかが重要であり、スキルなどの形式にこだわり過ぎることなく、それらに加えて人間力や情熱を感じる人材を指名したいという思いがあるからです。執行を監督する取締役においても同様です。執行と監督それぞれのサクセッションプランは、枠組みを決めたから終わりというものでもなく、その枠組みにはめるだけで正しい後継者を指名できるとは考えていません。

私たちは、MSVを実現するためのリーダーのあるべき姿を追求し続け、綿密かつ継続的なコミュニケーションを通じて経営陣の人となりを理解し、これからの当社に求められるリーダーはどのような人で、具体的に誰なのか、ということを事あるごとに取締役で共有し、認識を合わせています。常に起きる変化を柔軟に受け入れて成長するために、将来の世代交代は取締役自らの達眼で判断していくべきものとして捉え、私たちは「その時」に向けて常に準備しています。

独立社外取締役
指名委員長
原 壽

委員長	原 壽（独立社外取締役）
委員会の構成	 ※ 委員長は独立社外取締役
委員会の役割	株主総会に提出する取締役の選解任に関する議案の内容を決定、ならびに取締役の後継者計画、代表執行役社長その他の執行役の選定・解職および後継者計画などについて審議する。
開催回数	2020年度（2020年3月下旬～2021年3月上旬）　17回 2021年度（2021年3月下旬～2021年6月末）　6回
主な活動内容	株主総会に提出する2021年度の取締役の選任および解任に関する議案を決議したほか、2021年の執行役体制を審議・答申しました。



役員の報酬決定方針

当社では、独立社外取締役を委員長とした報酬委員会が、取締役および執行役の報酬構成や基準となる年額報酬の水準を決定しており、また、その他執行役員などについては報酬額や内容の決定状況を監督しています。具体的な報酬構成や水準は、社会情勢や他社比較、市場水準などを考慮の上、報酬委員会で定めた「報酬フィロソフィー」「代表執行役社長報酬の設計方針」に基づき、報酬委員会で公正・透明に審議を行い、決定しています。

―― 報酬フィロソフィー ――

根本原則（Overarching Principle）

- 「株主価値最大化（MSV）」を実践するため、透明性・納得性のある報酬体系を構築し、それに基づく個別処遇を実行することで、主要幹部に対して適切なモチベーションやインセンティブを与え続けるものであること

基本原則（Guiding Principles）

- MSVの実践を担う優れた経営人材を惹きつけ、保持することができるものであること
- 変化する環境下においても常に最大限の能力発揮を促せるよう、持続的な動機付けができるものであること
- 現在の事業展開の状況、組織体制の成熟度、組織の価値観や属するコミュニティに適合して実効的に機能するものであること

―― 代表執行役社長報酬の設計方針 ――

- 代表執行役社長のパフォーマンスに相応しい総報酬額とする
- 適切かつ果断なリスクテイクを促す報酬構成とする
- MSVに結び付く株式報酬を強化する

役員報酬の構成

取締役の報酬構成

取締役の報酬は、固定的な現金報酬としての「職責給」「委員等の役割に対する手当」に加え、「長期インセンティブ給」を導入しています。これは、取締役が経営に対する監督のみならず、企業買収を含めた重要な意思決定に関わる役割とリスクを負っていることやMSVへのインセンティブを踏まえた報酬構成とすることが相応しいとの考えに基づき設定しています。

代表執行役共同社長の報酬構成

期中での体制変更となった2021年度の代表執行役共同社長の報酬については、初めての共同体制であり、かつ国籍も異なるそれぞれの共同社長に対して、MSVの実践を担うに資するモチベーションが維持され、インセンティブが働く報酬水準・構成となるよう、体制変更後、報酬委員会において早急に審議を行い、決定しました。

具体的にはそれぞれの共同社長の職責の範囲やパフォーマンス、既往の報酬体系との連続性、市場や他社ベンチマーキング状況、出身国の水準や報酬構成などを総合的に評価し、その上で報酬フィロソフィーや代表執行役社長報酬の設計方針を踏まえて、それぞれの共同社長の報酬総額、構成を設定しています。

また、適切なモチベーション、インセンティブを維持させるため、2022年度以降は、前年度の当社グループの実績、代表執行役社長のパフォーマンス、他社ベンチマーキング結果などの総合的な評価に基づき、次年度の総報酬額を決定するとともに、報酬構成をゼロ・ベースで毎期見直すこととしています。

執行役の報酬構成

代表執行役共同社長を除く執行役の報酬は、「職責給」「長期インセンティブ給」に加え、「業績連動給」で構成しています。

「業績連動給」は、各執行役により職責の範囲が異なることから、全社業績のみならず、サステナビリティに関する取り組みなど長期的かつ非財務的な評価も踏まえた個人ごとの職責に対する結果を適切に報酬に反映することで、MSVへの貢献とインセンティブとして有効に機能するように設定しています。

2021年度役員報酬構成イメージ

固定報酬	職責給	役割・責任に応じた役位ごとに支給額を決定
変動報酬	業績連動給	全社およびセグメントの財務評価と個人別の職責に基づく非財務評価を総合して支給額を決定
	長期インセンティブ給	MSVを図るインセンティブを与え、株主との一層の価値共有を目的とし、譲渡制限付株式を付与。MSVの健全性の観点も踏まえマルス・クローバック条項を整備

報酬委員会

役員報酬を巡る議論

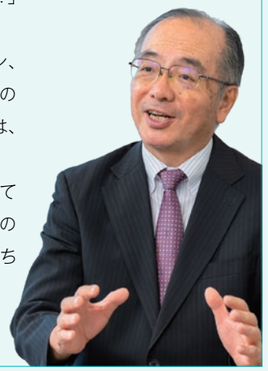
私たち報酬委員会の議論の中心に常にあるものはMSVの理念です。これをミッションとして、「報酬フィロソフィー」や「代表執行役社長報酬の設計方針」を定めてきました。

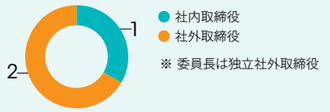
私たちの報酬設計における議論では、報酬が高ければ、インセンティブが高まるという単純なものではないとの考えのもと、「真にMSVの実現をサポートできる報酬体系とは?」を問い続けています。

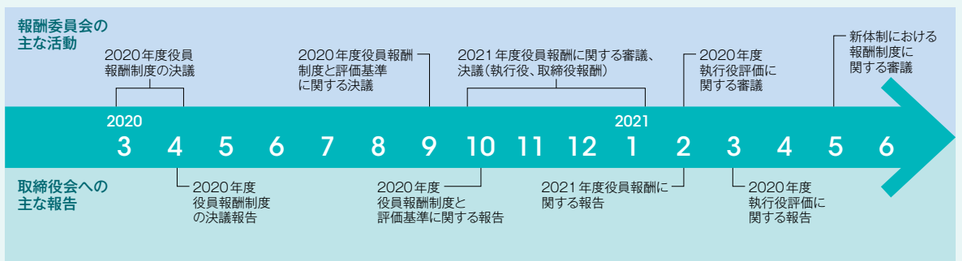
MSVの根本的な理解と、その深化に向けた執行側との継続的なコミュニケーション、そして、執行側が安心してリスクを取れる報酬体系と評価がキーであり、さらには、その人の実績、将来ビジョンに対する認識をしっかり伝えることができて初めて生きた報酬、ひいては、MSVの実現に資する報酬体系になると考えています。

報酬体系を決定していく過程においては、当然ながら、ベンチマークなどを活用して対外的な競争力を適切に発揮できる報酬や、従前の当社内の役員報酬や従業員給与との整合性など、多岐にわたる検討をしており、これらの丁寧な決定プロセスを通して、私たちのMSVの実現に向けたさらなる飛躍へつなげていきたいと考えています。

独立社外取締役
報酬委員長
筒井 高志



委員長	筒井 高志（独立社外取締役）
委員会の構成	 ※ 委員長は独立社外取締役
委員会の役割	執行役および取締役の個人別の報酬等の決定方針、ならびに個人別の報酬等の内容を決定する。
開催回数	2020年度（2020年3月下旬～2021年3月上旬）　19回 2021年度（2021年3月下旬～2021年6月末）　6回
主な活動内容	取締役および執行役の個人別の報酬等の決定方針（報酬フィロソフィー）、その方針に基づく個人別の報酬の内容を決議しました。



グローバルガバナンス

当社グループは、今や30の国と地域で事業を展開し、約34,000人の従業員数を有するグローバル企業となりました。2020年3月の指名委員会等設置会社への移行に続き執行と監督の分離とともに、アジア合弁事業の100%化によるウットラムグループとの資本関係の整理など、グローバルガバナンスの強化に取り組んできたことにより、執行側ではさらなる意思決定の迅速化が進み、取締役会ではより高い独立性と客観性をもって執行側を監督することが可能となりました。

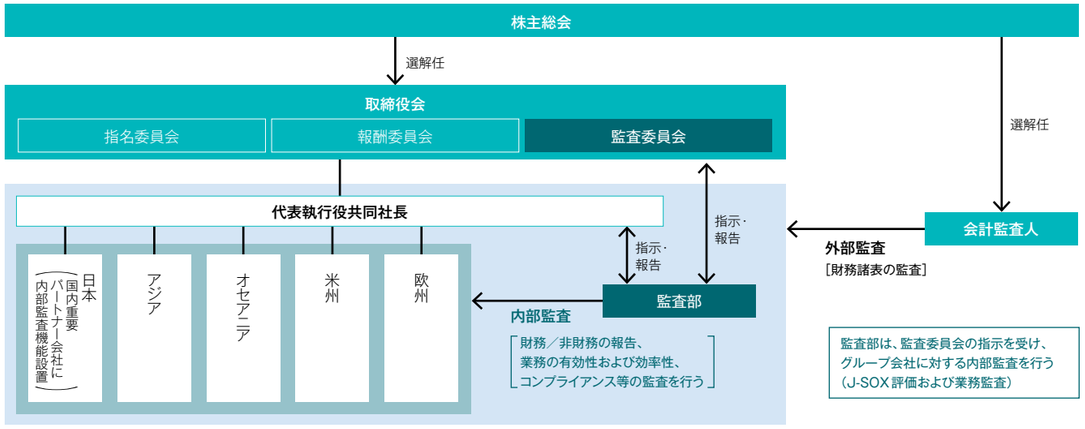
また、2021年3月には、当社グループがグローバル塗料メーカーとして発展し、力強く連携する上で重要な役割を果たす「Purpose」を定めました。当社グループはパートナー会社の自律的経営を尊重しており、各パートナー会社が掲げる経営理念やビジョンを尊重しながら、グループ全体を貫く包括的な経営の価値観としてPurposeを位置付けています。また、2021年4月からの若月・ウィー代表執行役共同社長体制下で、M&Aなどによりさらなるグループ拡大が進展する中、グローバルに広がる事業の連携度の向上を目指していきます。それらを監督する取締役会としては、監査委員会を中心としたグローバル監査体制を強化するとともに、コーポレート・ガバナンス方針の見直しや、グローバルでのリスクマネジメントや内部通報制度の在り方などについても議論を重ねており、引き続きグローバルガバナンスの整備を進めていきます。

グローバル監査の推進

監査部は、監査委員会と代表執行役共同社長へのダブルレポートラインを設定して監査の独立性と妥当性を確保し、両者の承認を得た内部監査計画に基づき、当社グループのガバナンス、プロセス、リスクマネジメントなどの内部統制システムの実効性をリスクベースで評価しています。

監査部の2021年度の活動では、一部国内外パートナー会社への監査を通じて監査成熟度向上に向けた支援を行うほか、逆に海外パートナー会社が有する先進的な監査ノウハウを国内監査に取り入れて、監査スキルと品質向上を図るような各種取り組みを加速させています。これらにより、グループ全体での内部監査体制の整備・強化を進め、各拠点が実施する内部監査の結果に依拠する「Audit on Audit」の枠組み確立を目指しています。

グローバル監査体制図



監査委員会

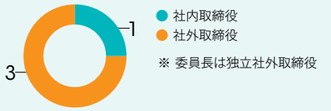
グループ監査体制の確立に向けた取り組み

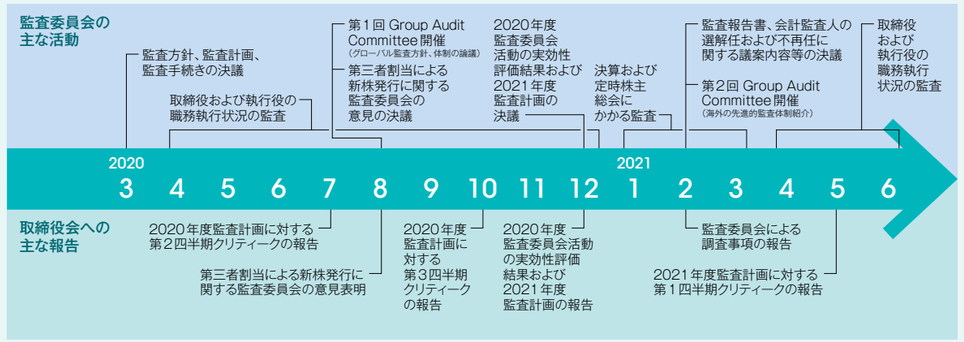
監査委員会では、MSVを追求すべく、各子会社の個性を生かすグローバルな「Audit on Audit」の枠組み構築に尽力しています。2021年1月にはアジア合弁事業が100%化され、インドネシアの事業もグループに加わるなど、当社のグローバル化は一層進んでおり、さらに4月からの共同社長体制下で各子会社がより自律して事業を推進する体制を目指していることから、各子会社の監査能力の向上によるAudit on Auditの確立がますます重要になっています。

このための具体的な取り組みとして、毎年2回開催している「Group Audit Committee」で、各子会社のガバナンス、リスク管理、コンプライアンス対応に基づく内部監査のベストプラクティスを共有しています。そこでは、日本の持株会社が一方的に指示を伝達するのではなく、各子会社が地域特性や事業特性を考慮して、それぞれ内部監査能力を向上させ効果的な内部監査を実施していくための議論と学びの場としています。

このほか、グループ全体の重要なリスク領域については、持株会社の監査部と監査委員会が、ICTを活用したリモートインタビューやデータ分析監査も効果的に用いながら、共同して自ら適宜・適切な内部監査を実施し、抜け漏れがないようにしています。

独立社外取締役
監査委員長
三橋 優隆

委員長	三橋 優隆（独立社外取締役）
委員会の構成	 ※ 委員長は独立社外取締役
委員会の役割	執行役および取締役の職務執行の監査、監査報告書の作成、株主総会に提出する会計監査人の選解任および不再任に関する議案内容の決定などを行う。
開催回数	2020年度（2020年3月下旬～2021年3月上旬）　18回 2021年度（2021年3月下旬～2021年6月末）　5回
主な活動内容	執行役および取締役の職務執行状況の監査結果などに基づく監査報告書の作成、および株主総会に提出する会計監査人の選解任および不再任に関する議案内容の決議などを行いました。



政策保有株式の方針

当社は、政策保有株式については、以下の方針に基づき取締役会において毎年保有継続の可否判断を行い、合理性が認められないと判断した株式については処分・縮減を行います。

当社方針
取引先との関係の維持強化など、事業活動上の必要性や発行会社の動向、資本コストに対するリターンの状況などを勘案し、合理性があると認められる場合に限り、当社は、上場株式を政策的に保有する

また、上記の方針を踏まえ、社内基準に基づいて政策保有の相手先企業の中長期的な企業価値の最大化や当社グループへの影響等を総合的に判断し、議決権を行使します。

純投資目的以外の目的で保有する株式の銘柄数および貸借対照表計上額

	2020年度
銘柄数	24
うち上場株式の銘柄数	6
貸借対照表計上額の合計額（百万円）	23,644
うち上場株式の合計額（百万円）	22,704

年金基金のアセットオーナーとして

当社は、企業年金加入者の安定的な資産形成を促すとともに当社の財政状況の健全性を確保するため、日本ペイント企業年金基金による管理・運用に対し、以下の対応を行います。

(1)当社は、当社グループ内外から企業年金の管理・運用に必要な資質を有する人材を計画的に確保し、日本ペイント企業年金基金の代議員・資産運用委員・事務局（以下「代議員等」）に配置する。

(2)当社は、代議員等を通じて同基金による運用機関の選定や運用機関の活動状況・運用結果のモニタリング、受益者と当社の間に生じ得る利益相反の管理が適正かつ有効に行われているか確認し、必要に応じて意見を述べる。

株主・投資家との対話

当社は、国内外の株主への公平な情報開示の徹底および継続的な対話により、株主との信頼関係を構築するとともに、情報の非対称性を低減し資本コストを抑えることで、「株主価値最大化（MSV）」を目指しています。また、株主との建設的な対話のために、株主構造の把握に努め、対話に際しては、インサイダー情報の漏えいの防止に細心の注意を払っています。

当社は、株主との対話窓口を、代表執行役共同社長、インベスターリレーション部長、総務部長としており、独立社外取締役においても対話の機会を設けています。対話から得られた株主の意見および指摘を取締役会に適宜フィードバックし、それらを経営に反映するとともに、独立社外取締役を含む取締役からの意見を株主との対話に生かしています。

2020年度は、塗料市場や当社戦略に対する理解を促進するため、投資家とのコミュニケーションを強化し、IR面談を346社（前年比23.1%増）と実施しました。また、IRイベントとしては、2月に「機関投資家向け説明会」を開催し、経営トップから塗料市場の成長性や当社の強み、今後の方向性などを説明しました。8月には、投資家・アナリストから長く要望されていた「アジア合弁事業100%化」に関する説明会を実施し、戦略的意義やメリット、財務インパクトなどを説明しました。加えて、統合報告書やIRサイトを拡充するなど、積極的な情報開示を推進しています。

IR面談社数

	2019年度	2020年度
国内投資家面談	140社	136社
海外投資家面談	141社	210社
うちESG投資家面談（国内外）	3社	9社
合計	281社	346社

IR実施イベント

	2019年度	2020年度
決算説明会（テレフォンカンファレンス）	4回	4回
機関投資家向け説明会	0回	1回
M&A説明会	2回	1回
個人投資家向け説明会	3回	1回
合計	9回	7回

株主・投資家との対話における成果

株主・投資家からの声

事業関連

❶「アジア合弁事業100%化」はいつ実施するのか?企業評価に大きく影響を与えるので、早く実施してほしい。
❷ 中国市場や事業に関して、現地事業責任者から話を聞きたい。
❸ 日本セグメントの営業利益には本部費用が含まれており、純粋な事業の収益性が分かりづらいので、内訳を開示してほしい。
❹ M&A戦略における方針や財務規律の詳細を開示してほしい。
❺ 中期経営計画においては、長期の目標数字も開示してほしい。

ESG関連

❻ MSCIなどの外部ESGレーティングは、重視する投資家が多いので、しっかり対応してほしい。
❼ ガバナンス面に不安があるので、実態や実効性を詳細に説明してほしい。

大株主（ウットラムグループ）関連

❽ 大株主としての考えを定期的に発信してほしい。

対話を通じて打ち出した具体策

事業関連

❶ 2020年度からの新経営体制において、ガバナンスを強化し、少数株主の利益を担保する体制を整備したことに加え、ウットラムグループとの円滑な対話を図ったことで、迅速な合意に至りました（2020年8月）。
❷ 新型コロナウイルスの影響もあり、説明会の開催には至りませんでしたが、統合報告書にて中国をはじめ各地域の責任者からの市場分析や事業戦略の説明を記載しました（2020年9月）。
❸ 日本セグメント業績を明確化するために、本部費用を切り出して調整項目としました。併せて、過去1年分（四半期ベース）を開示しました（2021年5月）。
❹ M&A戦略は、買収対象企業および競合企業との関係上、詳細の開示は難しいものの、ターゲット分野や当社の優位性、財務規律などの基本的な方針を開示したことに加えて、進捗を示すため小型案件の買収実績も開示しました（2021年3月）。
❺ 新中期経営計画（2021-2023年度）において、M&Aを除く既存事業の中期目標に加えて、長期目標として、海外競合の目標値を上回る数値目標を設定し、開示しました（2021年3月）。

ESG関連

❻ 2020年度に「ESG推進部」や「ESG委員会」を設置するとともに、外部評価の現状把握や分析を行い、情報を収集・回答したことで、MSCIのレーティングが「BBB」から「A」に向上しました（2020年4月）。
❼ 少数株主利益の保護を目的に「指名委員会等設置会社」に移行するとともに、社外取締役比率を67%（当時）まで向上させました（2020年3月）。加えて、統合報告書にて「取締役会の議論」を開示するなど、体制整備と情報開示の両面を拡充しました（2020年9月）。

大株主（ウットラムグループ）関連

❽ ウットラムグループとの関係や企業概要の理解促進のため、統合報告書にて1962年から始まる同社との協業の歴史や経営トップのプロフィールを掲載しました（2020年9月）。また、2020年8月の「アジア合弁事業100%化」の説明会において、ウットラムグループとの合意に至るまでの経緯や内容を一部説明するとともに、統合報告書においてウットラムグループの経営トップのメッセージを記載しました（2020年9月）。
➡P.29「大株主ウットラムグループとのパートナーシップ」参照

気候変動

気候変動は年々我々の生活に深刻な影響を及ぼし始めています。当社グループは気候変動影響緩和のために温室効果ガス（GHG）の排出量を抑制し、かつ気候変動の進行がもたらす事業リスクを最小化する取り組みを行います。

TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）提言に基づく報告

当社グループは2021年9月、TCFDによる提言（最終報告書）への支持を表明しました。「株主価値最大化（MSV）」に向けて、気候変動関連施策の充実および情報開示の拡充に努めています。

ガバナンス

取締役会は、自ら気候関連課題について監督するとともに、執行レベルにおいて気候関連課題を含むESGに関するグループの戦略・方針および活動計画を策定し、その実践を評価・推進する機関としてESG委員会を置き、その委員長を代表執行役共同社長が務めています。

代表執行役共同社長は、気候関連課題に対する対応を含むESG推進の進捗状況を年4回以上取締役会に報告します。気候関連の意思決定の例としては、2020年7月のESG委員会で、6つのマテリアリティを特定し、気候変動を最優先課題として設定することを決定しました。

戦略

当社グループの戦略にとって重要な気候関連リスク・機会について特定し、財務影響の算定に取り組んでいます。

気候変動対策への関心が高まる昨今の情勢から、地球温暖化対策税が引き上げられ、操業時にかかるエネルギーコストの増加や脱炭素化のための設備投資、技術開発にかかる追加的なコストが発生する懸念があります。

また、異常気象に起因する洪水などの事象の重大性と頻度が増した場合、当社グループの工場が被災し生産が停止することにより、売上が減少するリスクがあります。

一方、地球温暖化は当社グループの主要顧客を含めて社会全体が関心を持っており、物理的・規制的なリスクが伴う一方で、戦略的に対応することで当社グループの事業を拡大するビジネス機会として結び付けることができます。具体的には、船舶の燃費を向上させる製品、自動車製造工場でのCO_2削減に寄与する製品、路面の温度上昇を低減する製品の販売拡大などを機会として捉えています。

リスク管理

リスクの特定については、取締役会の委嘱を受けて、気候変動問題を含むESG・持続可能性に関するグループの戦略・方針および活動計画を策定し、その実践を評価・推進するESG委員会と、その下部機関であるワーキングチームにおいて、根拠やスコープ、事業機会・時間軸をもとに当社グループの直接操業にかかる部分（原料使用量・製造工程のエネルギー、水、CO_2）や外部要因（「ユーザーの使用時のニーズ」や「製品機能へのニーズ」）という基準で、重要度を決定しています。

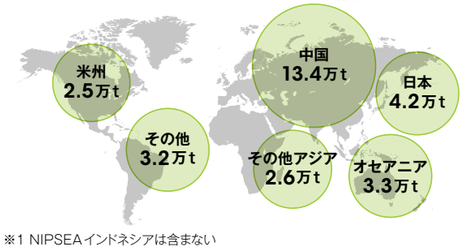
特定・評価されたリスクと機会、それに対するアクションプランをESG委員会に提案し、同委員会の審議を経て関連する全社目標や行動計画を決定、取締役会に報告します。グループの事業会社においては、上記全社目標や行動計画に沿った事業計画が策定されます。

指標と目標

気候変動への対応を加速させるため、各国政府の掲げるネットゼロ目標やカーボンニュートラル宣言に沿った排出量削減活動に取り組み、グローバル各地域でネットゼロに貢献します。具体的には、再生可能エネルギーの導入、省エネルギー設備や電化設備への置換などにより、市場が拡大する新興国においても原単位当たりの排出量削減に注力していきます。また、再生可能エネルギーの導入目標（発電目標）についても検討していきます。スコープ3については、国内にて算定を実施しており、グローバルでの算定にも着手しています。

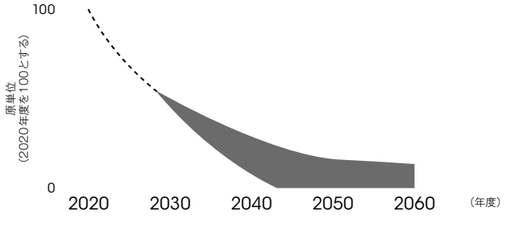
当社グループの推定年間CO_2排出量（スコープ1,2）（2020年度）※1

全世界合計29.2万t程度



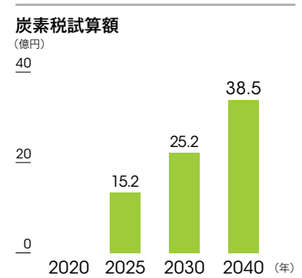
※1 NIPSEAインドネシアは含まない

当社グループのCO_2削減目標（スコープ1,2）



炭素税導入による財務影響額試算

当社グループでは、顔料などの原材料を分散安定化させる工程で冷却水などのエネルギーが必要となるなど、特に製造工程で大量のエネルギーを消費します。操業に直接影響する最大のリスクとして炭素税を確認しており、炭素税の価格上昇によるコスト増加が想定されるため、回避策として再生可能エネルギーの調達の検討も開始しています。既に炭素税が導入されている国もあり、各国のネットゼロ目標に向けた段階的な税率引き上げが見込まれます。国際エネルギー機関（IEA）によると、世界の脱炭素化が進んだ場合、先進国の炭素価格は2030年には100 USD/tCO_2に上昇するとの報告もあり、もし仮に2030年のCO_2排出量が2020年のCO_2排出量と同等とした場合、その影響額は25億円程度と試算しています。当社グループの今後の事業拡大に伴う排出量の増加の可能性も考慮すると、炭素価格が操業コストに与える影響はさらに大きくなることが懸念されます。



※ 日本、NIPSEA、Dunn-Edwards、DuluxGroupが対象

「TCFD」と「CDP気候変動2021当社回答」の対応関係※2

	ガバナンス	戦略	リスク管理	指標と目標
	気候関連のリスク及び機会に係る組織のガバナンスを開示する	気候関連のリスク及び機会が組織のビジネス・戦略・財務計画への実際の及び潜在的な影響を、重要な場合は開示する	気候関連のリスクについて組織がどのように選別・管理・評価しているかについて開示する	気候関連のリスク及び機会を評価・管理する際に使用する指標と目標を、重要な場合は開示する
推奨開示項目	a）気候関連のリスク及び機会についての取締役会による監視体制の説明をする	a）組織が選別した、短期・中期・長期の気候変動のリスク及び機会を説明する	a）組織が気候関連のリスクを選別・評価するプロセスを説明する	a）組織が、自らの戦略とリスク管理プロセスに即し、気候関連のリスク及び機会を評価する際に用いる指標を開示する
	C1.1b	C2.1a, C2.2a, C2.3, C2.3a, C2.4, C2.4a	C2.1, C2.2, C2.2a	C4.2
	b）気候関連のリスク及び機会を評価・管理する上での経営者の役割を説明する	b）気候関連のリスク及び機会が組織のビジネス・戦略・財務計画に及ぼす影響を説明する	b）組織が気候関連のリスクを管理するプロセスを説明する	b）スコープ1,2及び該当するスコープ3のGHGについて開示する
	C1.2, C1.2a	C2.3a, C2.4a, C3.1, C3.3, C3.4	C2.1, C2.2	C6.1, C6.3, C6.5
		c）2℃以下シナリオを含む様々な気候関連シナリオに基づく検討を踏まえ、組織の戦略のレジリエンスについて説明する	c）組織が気候関連リスクを識別・評価・管理するプロセスが組織の総合的リスク管理においてどのように統合されるかについて説明する	c）組織が気候関連リスク及び機会を管理するために用いる目標、及び目標に対する実績について説明する
		C3.2	C2.1, C2.2	C4.1, C4.1b, C4.2

※2 TCFDの推奨開示項目に対応するCDPの項目を、表内にグレー背景で記載

地球温暖化防止

当社グループは、国内において、エネルギーの使用量削減を主な活動として地球温暖化防止に取り組んでいます。

2020年度は新型コロナウイルスの感染拡大影響による生産調整やリモートワークの実施によりエネルギーの使用量、CO_2排出量（スコープ1および2）ともに前年度より削減しましたが、原単位においては増加しました。また、2017年度、2019年度と排出量は増加しましたが、これらは集計範囲を拡大したことが主な要因です。

排出ネットゼロに関する取り組み

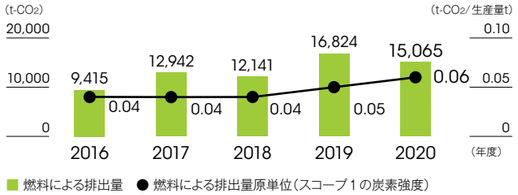
CO_2排出量ネットゼロに向けた具体的な取り組みとして、当社グループでは下記を実施しました。

- 空調設備、コンプレッサー最新省エネ型への更新
- 冷凍、冷水関連設備の運転方法見直しによる効率化
- 事務所および工場照明設備のLED化
- 製造工場におけるエネルギー削減活動（塗料分散工程の改善、未使用照明や製造機器の電源OFFなど）
- オフィスにおけるエネルギー削減活動（エアコンの厳格な温度管理、未使用事務機器類の電源OFF）

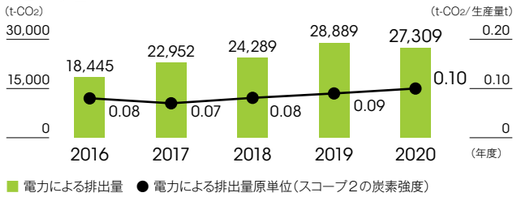
今後も製造および生産効率改善を図るため生産設備の更新などの取り組みを検討していきます。具体的には、以下の対策を検討、実施していきます。

- 再生可能エネルギーの調達
- 既存施設での省エネルギー設備採用
- 再生可能エネルギー自前調達への投資
- 炭素税等カーボンプライシングの財務影響把握
- 新設工場・本社ビルの脱炭素化
- EV化や燃料電池車（FCV）化
- 上記に加え、気候変動の緩和などに寄与する製品の販売や研究テーマの設定を検討・実施しています。

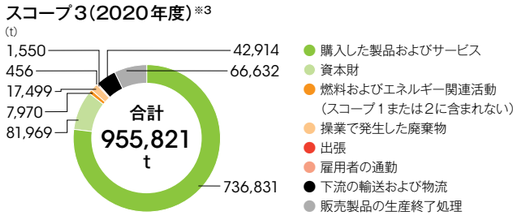
スコープ1※3



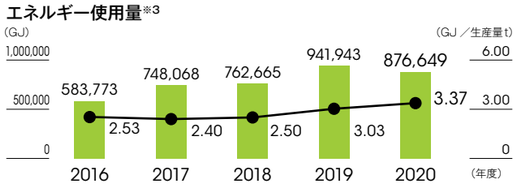
スコープ2※3



スコープ3（2020年度）※3



エネルギー使用量※3



※3 集計範囲
2016-2018年度：日本ペイント・オートモーティブコーティングス（NPAC）、日本ペイント・インダストリアルコーティングス（NPIU）、日本ペイント（NPTU）、日本ペイント・サーフケミカルズ（NPSU）、日本ペイントマリン（NPMC）（2016年度のみ4-12月）
2019-2020年度：NPAC、NPIU、NPTU、NPSU、NPMC、エーエスペイント（ASP）、エーエスレジン（ASR）、日本ペイント防食コーティングス（NAC）

資源と汚染

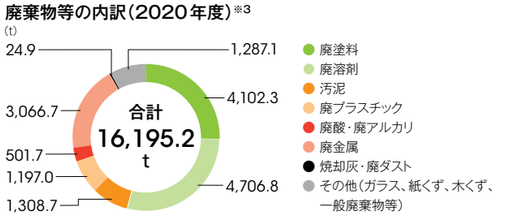
水やエネルギー、原料などの資源を有効活用し、環境汚染を防止することは、持続的な事業の推進にとって重要事項です。
当社グループはライフサイクルを通じてこれらの取り組みを進めていきます。

廃棄物等の削減とゼロエミッション

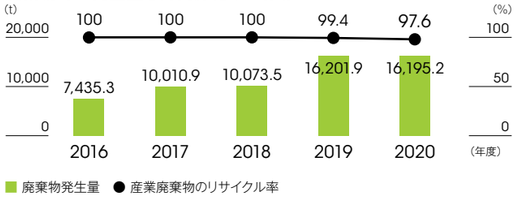
当社グループは、国内において電子マニフェスト制度にも対応できる廃棄物総合管理システムを導入しており、廃棄物などの発生量管理、発生した廃棄物などの適正処理、その有効利用も含めた活動の展開、グループ全体で廃棄物などの削減に取り組んでいます。

2017年度、2019年度と発生量は増加しましたが、これらは集計範囲を拡大したことが主な要因です。また、2020年度は一部工場での工事による石綿含有廃棄物および建屋解体によるレンガの排出により、再資源化100%を達成することができませんでしたが、引き続き発生量削減と再資源化率100%達成に向け管理強化に努めます。

廃棄物等の内訳（2020年度）※3



廃棄物等の発生量と再資源化率の推移※3



環境関連の罰金・処罰の総コスト

2020年度に当社グループが、日本国内で環境関連の法規制の違反による罰金やその他の制裁措置を受けた事実はありません。

化学物質の総合管理

2020年度の取り組み

塗料には原材料に由来するさまざまな化学物質が含有されており、その中には人体や環境に有害な物質が含まれている場合もあります。化学品の分類および表示に関する世界調和システム（GHS）を採用する国向けの全ての製品に対して、GHS分類に従ったSDS（安全データシート）およびラベルにて安全性情報を提供しています。化学物質の管理については、RC委員会の下部に位置するグループ製品安全会議において、各社と討議および管理基準を作成し、取り扱いの標準化から誤操作の防止を図っています。2020年度は毒劇物指定令改正に従った届出などの国内外法規に適切に対応しました。

有害物質の漏えい・流出防止対策

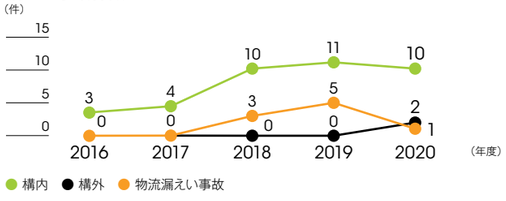
有害物質などの漏えい・流出を防ぐための対策実施や漏えい処置資材の確保を行うとともに、毎年地区ごとに実施する防災訓練にて、有害物質の漏えい・流出防止に特化した訓練を行っています。例えば、製品運搬中のトラックの一般道路での事故により製品が路上漏えいしたケースを想定し、関係先への連絡・流出拡大防止・回収作業の訓練を行うことで、問題発生時の速やかな対応力を養っています。

2020年度の漏えい事故件数において、物流漏えい事故は減少しましたが、構外への流出事故が2件発生しました。いずれも漏えい量は微量であり、速やかな処置により水質や土壌への影響は生じていません。しかしながら、漏えい事故の発生は課題と考え、RC目標ガイドラインに物流の項目を追加するなどの対策を強化しています。

ポリ塩化ビフェニル（PCB）廃棄物の管理

有害性が高く人体の健康や環境へ影響を及ぼすポリ塩化ビフェニル廃棄物については、「廃棄物の処理及び清掃に関する法律」、および「ポリ塩化ビフェニル廃棄物の適正な処理の推進に関する特別措置法」に準拠しながら、保管事業場において厳重に管理し、処理期限までの廃棄処理を順次進めています。

漏えい事故件数※3



大気・水の保全

当社グループは国内において、自主基準値を定めて定期的に汚染負荷量を測定することにより、大気汚染および水質汚濁に関する法規制を遵守しています。

2020年度の水使用量と排水量は、新型コロナウイルスの感染拡大影響による生産調整やリモートワーク実施による出社率削減により前年度に比べて減少しました。大気および水質の汚染負荷量については大きな変化はありませんでした。なお、2017年度以降は水使用量、排水量、大気および水質の汚染負荷量が増加しましたが、これらは集計範囲を拡大したことが主な要因です。

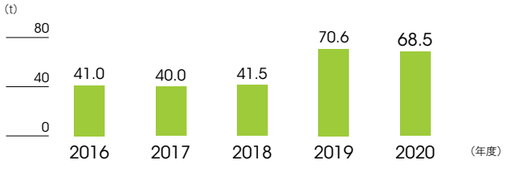
引き続き製造現場での洗浄工程の効率化や洗浄溶剤・洗浄水の再利用により、大気・水の保全に努めます。

水管理リスクについて

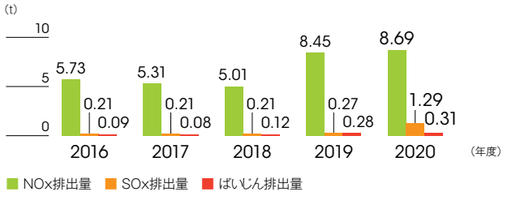
水資源は、生産工程に使用する水だけでなく、原材料の調達にも影響を及ぼします。また、渇水や洪水、水質悪化が起これば、生産活動に影響を与えかねません。

当社グローバルでの水管理方針の策定、世界資源研究所（WRI）が提供する「AQUEDUCT（アキダクト）」を活用したリスク特定など、全社目標や行動計画に沿った事業計画策定に取り組んでいます。

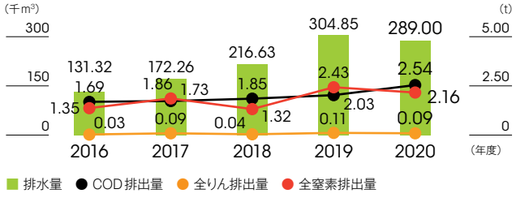
VOC排出量の推移※3



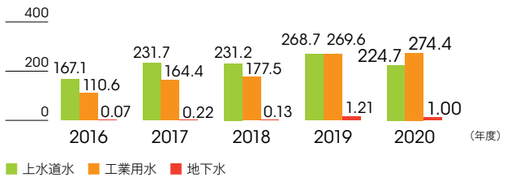
NOx排出量・SOx排出量・ばいじん排出量の推移※3



排水量／COD・全りん・全窒素排出量の推移※3



水使用量の推移※3



サプライチェーンマネジメント

グループ調達方針

調達部門は、日本ペイントホールディングスグループの経営理念に則して、大切なパートナーであるお取引先様との調達活動において、以下の方針を遵守・推進いたします。

1. 法令遵守・人権尊重
   日本ペイントホールディングスグループは、法令や国際ルールを遵守すると共に、人権を尊重します。お取引先様に対しても同様に行動されることを期待します。

2. 公正な取引
   日本ペイントホールディングスグループは、自由な競争に基づく公平かつ公正な調達を行います。個人の利害関係がお取引先様選定の判断に入らないように努めます。

3. お取引先様の選考
   日本ペイントホールディングスグループは、品質・価格競争力・安定供給力・技術力のみならず、経営方針、ESG活動、環境保全・資源保護の推進、安全・健康・その他要因に対するリスク管理などへの誠実な取り組みを考慮して、合理的にお取引先様の選考を行います。

4. お取引先様との信頼関係構築
   日本ペイントホールディングスグループは、お取引先様との対話を重視し、信頼関係構築に努め、共に持続可能な調達を推進します。また、調達活動におけるリスク低減をお取引先様と協働で進めます。

原材料調達における考え方

当社グループの事業は、原材料・設備・資材・情報サービスなど、多岐にわたる製品・サービスの供給によって成立しています。事業の持続的成長には、取引先との健全な協力関係が不可欠です。取引に関する当社グループの基本的な考え方を「調達方針」として開示しており、当社グループの社員、取引先の全てがこの方針を理解し、実践することを目指しています。

また、調達方針をブレークダウンした「調達ガイドライン」を策定し、より具体的な内容で、取引先と当社グループが遵守する事項を明確にし、責任ある調達を推進しています。当社グループの調達活動は、QCD（品質・価格・納期）はもとより、ESG側面も最重要課題と位置付け、サプライチェーンの持続性をより意識したものへと変容させていきます。

責任ある原材料調達

当社グループの製品に使用される全原材料の化学物質について、法規制の改定や新規原材料採用に伴いSDSや製品仕様書の内容を審査・更新しました。

これらの化学物質情報を基礎に当社グループ製品の国内外規制対応のための情報をお客様に提供しています。また、日本化学工業協会が推進する「サプライチェーンにおける化学物質のリスク評価関連情報を共有する仕組みの整備」に当社グループは協賛しており、お客様の要請に基づいて情報を提供しています。

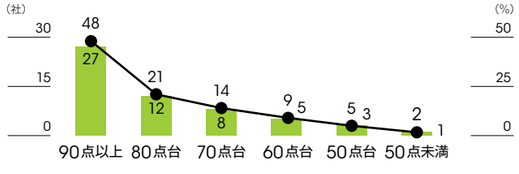
プロダクトスチュワードシップ

製品のライフサイクルを通じたサステナビリティへの影響を改善することは、重要な課題となっています。特に製品に使用されている有害な化学物質に関連するリスクを原料採用、設計段階から管理することは非常に重要な事項となっています。こうしたリスク管理のために、当社グループでは、使用禁止や使用制限といったルールを地域の法体系に応じてそれぞれ策定し、リスク低減に努めています。日本における「グリーン20」や豪州における「Chemicals of concern」、中国における「Negative substance list」などがあります。

CSR調達調査

2020年度の購入額が上位90%を占める一次サプライヤーに依頼しました。グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン（GCNJ）作成の自己診断票への回答結果は下記グラフの通りですが、70点未満の取引先とは回答内容について協議し、レベルアップを依頼しています。

当社グループのサプライヤー企業における得点分布



紛争鉱物調査

当社グループ使用原材料組成で3TG（スズ、タンタル、タングステン、金）とコバルトを含有するものを抽出し、紛争鉱物調査テンプレート（CMRT）を用いて調査を実施しました。本結果をもとに、お客様からの調査要請に対応しました。

BCPへの取り組み

原材料供給ソースの複数化など供給遮断リスクの低減を図っています。一斉問い合わせシステムによる重大なリスクの把握も実施しており、2020年度はコロナ関連、台風や地震の影響調査など、11回実施しました。

レスポンシブル・ケア方針

レスポンシブル・ケア 方針

日本ペイントホールディングスグループは、色彩・景観の創出と素材・資源の保護という社業を通じ、環境美化・環境保全をはじめとしたレスポンシブル・ケア活動に対して積極的に貢献することを理念として、自らの使命と責任を自覚し、社員一人ひとり、グループ全組織が連携して取り組み、世界人類、地域社会、顧客との相互信頼に基づいた関係づくりに寄与する活動を目指す。

1）全ての事業活動において、地球環境の保全と生態系の保護を配慮し、エネルギー・資源の節約に努める。

2）環境に負荷の少ない商品開発と、負荷低減のための技術開発を進めるとともに、商品の開発から廃棄に至るすべての段階で環境・安全・健康に関しての配慮を行う。

3）操業にともなう環境への負荷の低減や保安防災に努めながら地域住民、従業員の安全と健康の確保を図る。

組織体制

化学物質が環境に及ぼす影響や安全性を把握・管理することは、塗料メーカーとして重要な責務と考えています。2010年度からは、環境だけでなく労働安全衛生や化学品・製品安全の領域まで適用範囲を拡大したマネジメントシステムを構築し、「レスポンシブル・ケア」活動に取り組んでいます。本来の業務を軸とした活動により、社員の自主自律を促し、有効かつ効率的な運用を行うとともに、PDCAサイクルを回し、より良いシステムへと継続的に改善していきます。

環境・労働安全マネジメント

国内事業会社7社とその子会社の100%（合計63拠点）を対象として、「ISO14001」のマルチ認証を取得しています。また、海外パートナー各社の安全環境活動に対して、積極的に支援しています。アジアでは、改善活動が定着するように支援しており、その他の拠点についても活動および是正の支援を随時実施しながら、問題解決に向けたコミュニケーションを深めています。

ダイバーシティ&インクルージョン

私たちを取り巻く人々を尊重し、多様な価値観を積極的に受け入れることは私たちの持続的な成長のために重要です。
当社グループは、従業員をはじめ事業に関わる人々の多様性を重視し、人権を尊重します。

ダイバーシティの推進

当社グループは、ダイバーシティ推進の一つとして、女性活躍を重要要素と位置付け、国内外のパートナー会社ごとに特徴ある活動を推進しています。

例えば、日本では、社内公募で選出された女性社員を外部の異業種交流研修へ2016年度より継続的に派遣しています。他業種メンバーとの協働を通じたリーダーシップの醸成や、多様なロールモデルを知ることによる自律的キャリア形成を図ることで、幹部職人材の育成に取り組んでいます。また、外部から高い専門性を持つ経営・幹部職人材の登用も積極的に進めています。2020年度は日本ペイントHD単体で、女性の取締役1人、執行役最高法務責任者1人、執行役員2人が職責に当たりました。

加えて、より働きやすい職場環境を目指して、在宅勤務制度や時間単位の有給休暇取得制度、時短勤務など、育児や介護など社員のライフイベントに合わせた柔軟な勤務制度を整備し、リーダーからのメッセージ・制度説明会などを通じて取得を推奨しています。2020年度の育児休業取得率は女性86.7%、男性15.8%、平均取得日数は女性301日、男性44日となっています（日本ペイントHD籍社員）。

海外においては、NIPSEAグループではアジア各国で経営陣、取締役会におけるジェンダー比率を改善するため、継続して活動しています。DuluxGroupでは、階層別に女性比率向上施策を展開し、特に上級管理職におけるジェンダーバランスの適正化に注力した結果、この5年間で全事業部門のチームにおいて、女性の上級リーダーの数を倍増させました。Dunn-Edwardsでは経営陣、取締役会におけるジェンダー比率を改善させています。また、人種におけるダイバーシティについての取り組みを進めています。

女性比率（グローバル）

	従業員	幹部職
① NIPSEA	25.6%	29.3%
② Dunn-Edwards	25.9%	28.6%
③ DuluxGroup	36.1%	28.4%
:		
グローバル全体	24.0%	23.8%

従業員数（人）

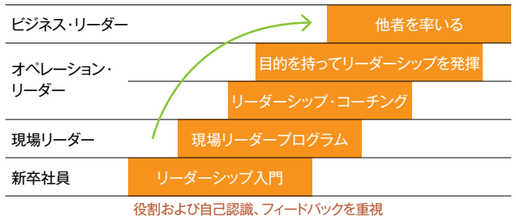
	2018年	2019年	2020年
単体	210	243	342
（ほか、平均臨時従業員）	25	30	45
日本	3,223	3,373	3,510
アジア	14,287	14,303	15,354
米州	2,492	2,640	2,581
オセアニア	—	3,735	3,826
その他	400	1,919	2,047
連結合計	20,402	25,970	27,318

持続的成長を支える人材育成

当社グループの持続的な成長を支える最も重要な経営資源は、無限の可能性を持つ「人材」です。従業員の人材育成では、さまざまな対象に向けてグローバルで教育プログラムを年々拡充しています。

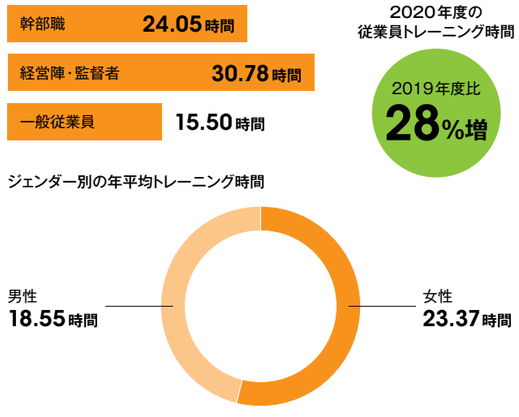
例えば、DuluxGroupでは、グローバルで通用するリーダーの育成を目的として、新米リーダーからシニアリーダーまでを対象とした包括的な育成プログラムを用意し、彼らのキャリア形成を支援しています。また、専門的なスキルカリキュラムを通じて、従業員が自身の学習の契機となる仕組みを構築しています。人は生涯学び続ける必要があることを認識しており、育成プログラム項目を拡充し続けています。現在の育成プログラムには、「事業戦略における洞察力」「マネジメント・マーケティングスキル」「従業員のキャリア開発」「健康・福祉」「従業員が事業を理解するためのITスキル」などが含まれています。

全職務レベル向けリーダーシップ・プログラム（DuluxGroup）
（アジェンダ設定・他者を巻き込んだ目標達成・能力開発）



NIPSEAグループでは、グループを横断した学習フレームワークを採用しており、各職務レベルで必要なスキルやコンピテンシーを備えた社員の育成に注力しています。例えば、技術スキルからリーダーシップスキルに至るまで、さまざまな職務分野向けに一連のトレーニングや教育プログラムを提供しています。トレーニングプログラムは、毎年実施される研修の分析結果に基づき、各国の需要に応じて仕様を変更しています。2020年度は、合計341,448時間の従業員トレーニングを実施しました。

職務分野ごとの年平均トレーニング時間（NIPSEA）



日本では、グローバルな社会情勢やビジネス環境の変化に柔軟に対応し、継続的に業績貢献できる“自立型人材”の育成を目的として、業務を通じた日常教育やOFF-JTとしての教育訓練を行うとともに、リーダーシップを発揮できる経営人材やその後継者の育成にも注力しています。

グローバル人材の育成に向けては、語学研修制度（英語、中国語）、MBA（経営学修士号）派遣制度、PhD（博士号）派遣制度を実施しています。グローバル人材として必要となる能力の開発を強化し、グローバルリーダー輩出に向けた人材育成を加速しています。

また、全従業員を対象にそれぞれの役割に応じた階層別研修（内定者教育・新入社員導入研修・フォローアップ研修・4年目研修・8年目研修など）を実施しています。2021年度からは、新たに中途社員に向けたオンボーディング教育、幹部職のビジネスリテラシーを強化することを目的としたビジネスカレッジを開講しました。

加えて、2021年度に、従業員が自身のキャリア形成に対して自律的・主体的に取り組むキャリア自律環境構築の一環で「キャリアドライブプログラム」を導入しました。

従業員エンゲージメントの向上

当社グループは、従業員一人ひとりが働きやすく、やりがいを持って職務を遂行することが、より新しい価値を創出し続ける原動力となり、企業競争力の向上につながると捉えて、「エンゲージメント」の向上に取り組んでいます。

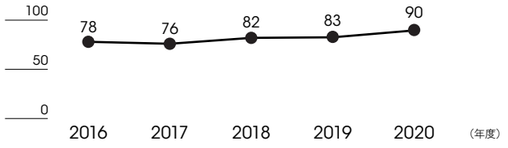
日本では、新型コロナウイルスの感染拡大の中、従業員の安全と健康を確保するため、感染予防ガイドラインの制定や従業員へのマスクの配布、消毒液の配備、在宅勤務の積極活用、希望者へのPCR検査の実施など、徹底した感染対策を行いました。その他、働きがいのある職場づくりのため、国内グループ全社員が昼食や休憩を取る環境を一新しました。

また、社員のモチベーション向上のため、事業推進の中核を担う幹部職を対象に、従来の役割等級制度を改定し、「職務等級制度（ジョブ型人事制度）」を導入しました。各職務の期待値や遂行要件を明確化するとともに、市場競争力のある報酬を実現するために、客観指標を用いた報酬ベンチマークの運用を開始しています。

さらに、従業員とのエンゲージメント向上や問題事象の是正を行うため、法令違反行為から差別などの人権侵害に当たる行為まで幅広い内容の通報窓口「日本ペイントホールディングスグループホットライン」を設置し、2020年度に消費者庁所管の「内部通報制度認証（自己適合宣言登録制度）」の登録事業者となりました。また、同年、日常業務における些細な懸念事項であっても気兼ねなく相談できる窓口として、「ハラスメントデスク」を開設しました。2020年度は、国内グループ会社で合計19件の内部通報を受け付け、その調査結果の内容に応じて是正対応を実施するとともに、合計10件のハラスメントデスクへの相談に対応しました。

こうした取り組みの結果、国内の従業員満足度は年々改善しています。

従業員満足度（日本）※4



※4 日本ペイント労働組合調査

働きがいのある職場づくり

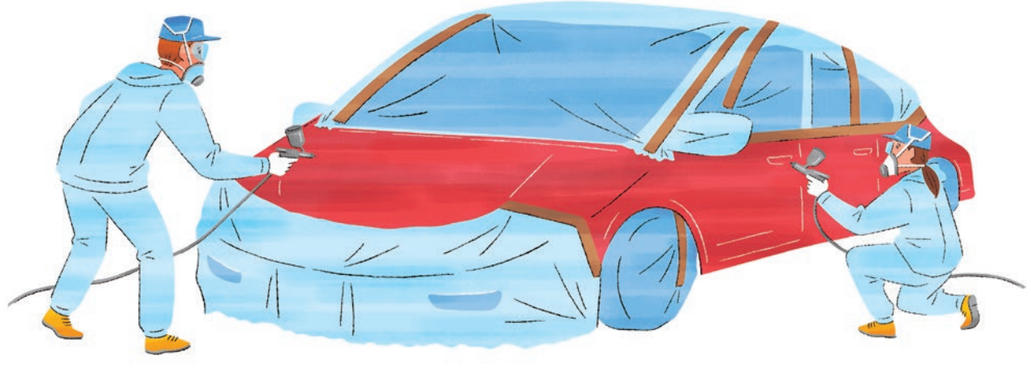
日本では働きがいのある職場づくりのため、「きれい・気持ちいい・来たい」と思える職場環境を大切に考えています。2020年度より国内グループの食堂改革である「Food（食×風土）改革プロジェクト」を進めています。国内グループ全社員の昼食や休憩の環境を一新し、心身ともに充足感を高めることで仕事への活力のチャージと社員同士のコミュニケーションの活性化を促進し、「新たな価値」が生まれる風土を醸成することが狙いです。新型コロナウイルスの影響によるさまざまな制約がある中、各工場拠点を中心に社員のニーズを汲み取ったコンセプトで着々とリニューアルを進行中です。

Food改革プロジェクト（広島・千葉・栃木）

人権尊重に向けた基本的な考え方

当社グループは、マテリアリティにおいて人権尊重に対する課題認識を示し、従業員をはじめ、事業に関わる人々の人権を尊重し、人権課題に向けた取り組みを進めています。

世界各国の法令を踏まえ、人種、信条、性別、年齢、性的指向、障がい、国籍などによる差別を排除し、個性や能力を存分に発揮し活躍できる企業になることを目指しています。



労働安全衛生

化学物質を取り扱うことによる災害や健康被害は依然として化学メーカーとしては大きなリスクと考えています。
従業員をはじめ事業に関わる全ての人々の安全を確保しリスク最小化のための投資や教育などに取り組みます。

グローバル安全衛生活動 海外グループ会社への安全統制支援

当社グループは海外関係会社における安全環境活動に対して、積極的な支援を継続的に実施しています。2020年度は新型コロナウイルスの感染拡大の影響により、現地へ訪問しての支援ができませんでしたが、NIPSEA Safety & Sustainability Councilや拠点別でのウェブ会議を通じて、各国の活動、リーダーの力量の向上に取り組みました。

2020年度より、火災・爆発など操業停止に関わる重大リスクとその是正を主たる目的とした評価リストをリニューアルし、海外関係会社へ展開しながら、重大災害の未然防止に努めています。2017年度以降は海外の労働災害発生件数が増加しましたが、これらは集計範囲を拡大したことが主な要因です。

日本における取り組み

当社グループでは「安全は全てに優先する」という考え方のもと、災害発生の未然防止に取り組んでいます。

2020年度は、「RC委員会」や「グループ安全環境会議」、「グループ製品安全会議」を通じて全従業員（構内業務請負会社を含む）が安全衛生活動の改善や問題解決に取り組みました。

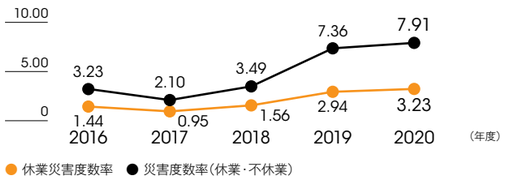
2020年度のグループ災害件数は、前年度と比較して7件増加しましたが、休業災害については6件減少しました。安全衛生活動の根幹であるリスクアセスメント活動においては、近年、増加傾向であった「転倒」「動作の反動、無理な動作」による災害について重点見直し対象として推進しました。また、グループ内で発生した災害については国内グループへ展開し、現場のルールや安全対策を見直し、管理強化を図りました。

2020年度の国内グループ共通での安全研修は以下の通りです。

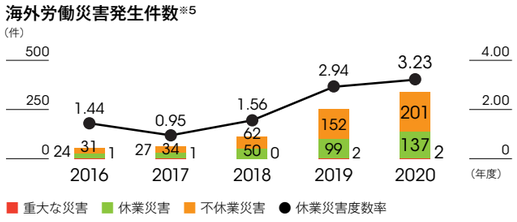
- **新入社員安全研修（ウェブ研修）：97人受講**
- **新入社員フォローアップ（ウェブ研修）：78人受講（研修内容：危険予知訓練、静電気安全講習、製品安全講習）**

※5 集計範囲
2020年度：NIPSEA、NPAC、NPMC、Dunn-Edwards、DuluxGroup、Betek Boya
2019年度：NIPSEA、NPAC、NPMC、Dunn-Edwards
2018年度：NIPSEA、NPAC、NPMC
2017年度：NIPSEA、NPAC（2016年＋Asia）
2016年度：NIPSEA、NPAC（欧州、米州のみ）

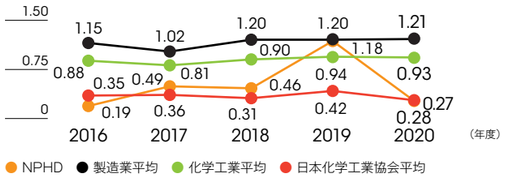
海外休業災害度数率※5



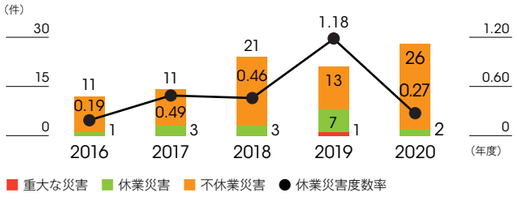
海外労働災害発生件数※5



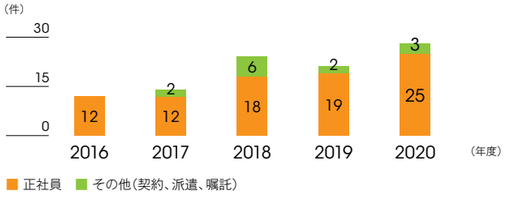
国内休業災害度数率※3



国内労働災害発生件数※3



雇用形態別災害発生件数※3



コミュニティとともに成長

バリューチェーンを通じたコミュニティへの投資を行い、市場の拡大、ブランドの強化、地域コミュニティとの良好な関係を基盤とした事業の持続的な成長を実現します。

グローバル統一の社会貢献活動方針

地域社会と当社グループが共存共栄し持続可能な発展を行うため、2021年度、社会貢献活動に関する基本方針を策定しました。その中で、社会貢献活動のグローバルイニシアチブ「NIPPON PAINT Group Global Outreach Program」を立ち上げ、3つの活動の柱として、将来のステークホルダー育成を目的とした「Education（教育）」、社会的弱者の支援や職業訓練などを通じた産業の発展を目的とした「Empowerment（エンパワメント）」、地域社会やステークホルダーとの協働を行う「Engagement（エンゲージメント）」を定めました。

推進体制

2020年度はマテリアリティを推進するための会議体をグローバルと国内で発足させました。情報共有や協議を密に行うことで、グループ内の連携を一層進めていきます。

パートナー会社単位でも連携を図る取り組みが進んでいます。例えば、NIPSEAではアジア各国のパートナー会社を結ぶ会議体があり、さまざまなグローバルプロジェクトを推し進めています。2020年度は社会貢献活動に関するデータ集計に初めて取り組み、同年9月、若手ペインター育成プロジェクトとインドの貧困地域の女性を対象とした職業訓練活動が社会貢献活動分野でアワード「Asia Responsible Enterprise Awards 2020」を獲得しました。

社会貢献活動の柱と活動例

柱	内容	活動例
Education（教育）	将来の顧客や従業員などになり得る子どもや学生を対象とした活動	Asia Young Designer Awards（NIPSEA：建築家、インテリアデザイナー志望の学生対象の国際コンペティション）、Dulux Colour Awards and Dulux Study Tour（Dulux-Group：若手デザイナー対象のアワードと研修旅行）、日本ペイントマレッツの社会貢献活動（日本ペイントHD）
Empowerment（エンパワメント）	社会的弱者の活動支援や職業訓練、才能ある個人の発掘を行う活動	n' Shakti（NIPSEA：インドの貧困地域の女性対象の職業訓練プログラム）、Ladies who paint（Dunn-Edwards：女性の壁画ペインターを支援）、ニッペファン・ファーム（日本ペイント・インダストリアルコーティングス：障がい者を雇用し、農園を運営）など
Engagement（エンゲージメント）	地域やステークホルダーとの協働、NGOとの連携、災害支援などを行う活動	新型コロナウイルス感染症パンデミック対応（世界各地：地域の医療機関などにマスクや消毒液、フェイスガードなどを配布）、豪州の山火事対応（DuluxGroup、日本ペイントHD）、東京大学との産学協創協定（日本ペイントHD）

世界的疫病などに関する取り組み・対応

新型コロナウイルスの感染拡大を受けて、当社グループは2020年度、「従業員とその家族をコロナウイルス感染から守る」「世界中の事業を守るために資金繰りを確保する」「事業継続計画（BCP）を固める」の3つの方針を掲げて対応に当たりました。

医療機関への1,200万円分の物資支援（日本）、ペインターへの金銭的支援（バングラデシュ、インドなど）、抗ウイルス塗料の寄付（中国、タイなど）、顧客などへのマスクの寄付（各地）など、当社グループの事業やノウハウを生かした活動を展開しました。

物資到着直後の様子

居室で利用する研究員の方

先端感染症センター内の様子

写真提供：ガーナ大学医学部附属野口記念医学研究所

社会貢献活動の効果、影響

当社グループは単に社会貢献活動を行うだけでなく、活動が本業や地域社会に与える影響について重視する戦略的な展開を目指しています。

社会貢献活動への投資と成果・影響

2020年度		集計項目	数値
国・地域			19
グローバル	プロジェクト数		198超
	投入リソース	活動に費やしたお金	1,460万米ドル超
		活動に費やした時間	17万時間超
		活動に参加した社員・ボランティア	9,800人超
		活動に使用された塗料	174万リットル超
	成果・影響	影響を与えた方々	533万人超
		メディアカバレッジ	373万米ドル超

グローバル各地域での取り組みは、当社ウェブサイト「サステナビリティ」を参照ください。

https://www.nipponpaint-holdings.com/sustainability/social/

社会課題を解決するイノベーション創出

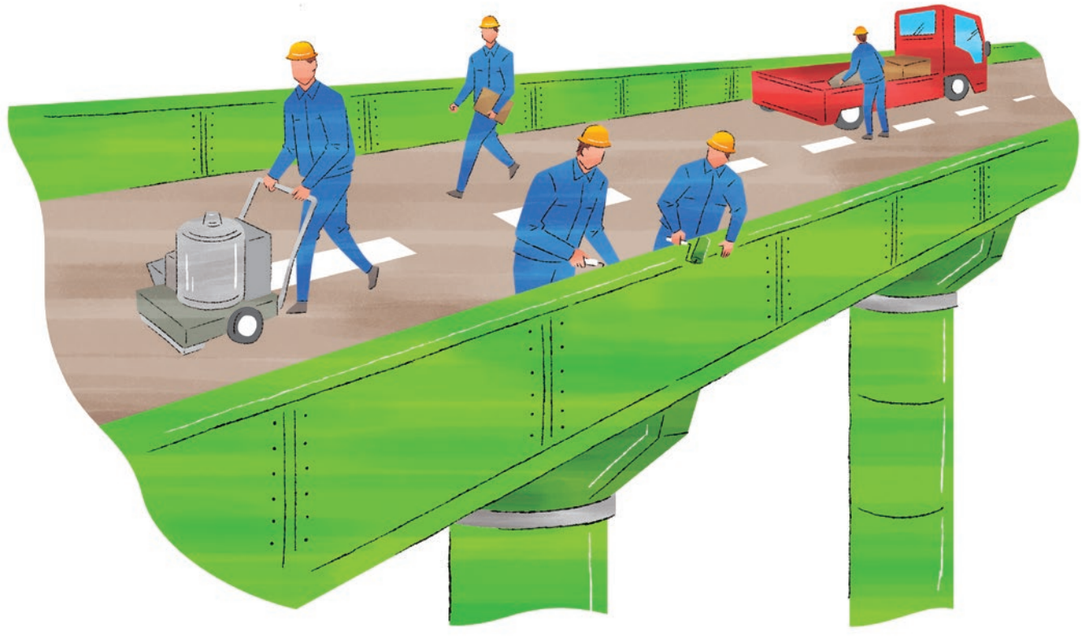
今日の社会においては、過去の手法によっては解決が困難な課題が次々と顕在化しています。積極的にパートナーシップを活用しイノベーション創出力を強化します。

イノベーション戦略とサステナブル製品

自動車からランドマークまで、当社グループは塗料とコーティング技術をもって、人々の生活のあらゆる場面における彩と快適さ、安心の提供に努めています。中でも、当社グループのPurposeである“サイエンス+イマジネーションの力で、わたしたちの世界を豊かに。”が示す通り、技術の力による社会課題の解決を目指し、長年「サステナブル製品」の開発に力を注いでいます。2020年度には、新たな社会貢献への価値を見出すための東京大学をはじめとする幅広いパートナーとの連携活動、抗ウイルス対策製品の開発に向けた組織体制の強化など、戦略的に技術開発体制を構築しました。また遮熱塗料や低燃費船底塗料をはじめとする製品による気候変動緩和への貢献も推進しました。2021年度以降は、グローバルな取り組みの指標化とイノベーションの進捗管理の本格化を推進し、当社グループのシナジーの最大化を図ります。

「サステナブル製品」

当社グループでは、社会課題解決に貢献する特長を持った製品群を「サステナブル製品」と呼んでいます。これを、大気に放出されるVOCの低減や、環境に優しい原材料の使用など、製品自体の環境負荷を低減する「環境負荷低減製品」と、お客様先での塗装時のCO_2排出量の削減に貢献するような、製品の特長をもって社会課題解決に積極的に貢献する「ベネフィシャル製品」の二つに分類しています。また、2020年度には新型コロナウイルスの感染拡大を受け、感染症対策につながる機能を持った塗料の開発も積極的に推進しました。今後も気候変動や汚染の防止など、さまざまな課題の解決に真摯に向き合い貢献することを目指します。

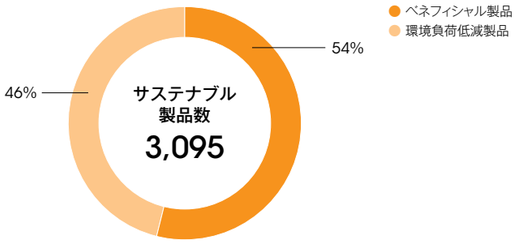


「サステナブル製品」の実績

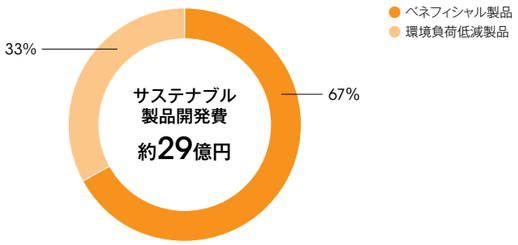
2020年度には、日本地域で約3,000品目のサステナブル製品を販売しました。そのうち、製品の特長をもって社会課題の解決に積極的に貢献するベネフィシャル製品の売上高は約245億円に及びます。一方、日本地域における2021年度の研究開発においては、約120件のサステナブル製品に関する技術・製品開発テーマに対し、約29億円を費やしています。

今後はグローバルでデータを開示していく予定です。

2020年度に販売した全サステナブル製品数（カテゴリー別）



2021年度のサステナブル製品開発費（カテゴリー別）



サステナブル製品① 船底防汚塗料「アクアテラス」

日本ペイントマリンの船底防汚塗料「アクアテラス」は2021年4月、欧州の海事団体「SAFETY4SEA社」が主催する環境賞「GREEN4SEA VIRTUAL AWARDS」において、日本の企業として初めて「TECHNOLOGY AWARD」を受賞しました。

アクアテラスは、世界初の完全防汚剤フリーの自己研磨型防汚塗料で、重金属防汚剤や防汚活性物質、シリコーンを一切含まないため、海洋環境に優しく、また、船舶にかかる全抵抗を最大10%削減し、CO_2排出量の削減にも貢献します。環境負荷の低減と効率的な運航を両立させる革新的な技術として、アクアテラスが世界的に評価され、受賞に至りました。

また、2021年1月には、塗膜表層制御技術に着目した業界初の親水疎水ナノドメイン技術を駆使した次世代型加水分解船底防汚塗料「FASTAR」を、～もっと速く、もっとクリーンに～というキャッチフレーズで新発売しました。

このような低摩擦型の船底防汚塗料は、2007年に当時世界初となる「LF-Sea」が開発されて以来、2013年には進化型である超低燃費型船底防汚塗料「A-LF-Sea」が発表されるなど、継続して開発・販売され、世界の海運におけるCO_2の削減を実現しています。当社独自の低摩擦技術ウォータートラップ技術は、CO_2の削減に寄与したことで2019年には「環境大臣賞」を受賞しました。なお、2021年6月末時点において、低摩擦型の船底防汚塗料は、累計約3,800隻の船舶に採用されています。

2021 TECHNOLOGY AWARD

サステナブル製品② 抗ウイルス・抗菌ブランド「PROTECTON（プロテクトン）」

「人びとの健康をまもりたい。安全で快適な未来をつくっていきたい。」――そんな思いから「PROTECTON（プロテクトン）」ブランドは2020年9月に生まれました。PROTECTONは、塗料、コーティング、表面処理の技術を結集して開発した抗ウイルス・抗菌機能を持つペイントテクノロジーブランドです。その名前には、ウイルス・菌などの脅威から人びとの暮らしを「PROTECT」する＋あらゆるモノの表面に「ON」していくという機能と思いが込められています。

2021年7月に「PROTECTONバリアックス™スプレー」を日本ペイント・インダストリアルコーティングスが発売するなど、業務用やDIY・家庭用などの抗ウイルス塗料を既に5製品発売しており、部門横断でPROTECTONブランドを展開しています。PROTECTONは今後、抗ウイルス・抗菌機能を備えた製品ブランドとして、塗料製品のみならずさまざまな形の製品を生み出す予定です。

「PROTECTON」ブランドの新型コロナウイルス（変異株を含む）不活化を確認、新規抗ウイルス性ナノ光触媒を共同開発

当社と東京大学大学院工学系研究科、医科学研究所との共同研究において、PROTECTON5製品の塗膜表面に接触させた新型コロナウイルス（SARS-CoV-2：従来株）および変異株（アルファ株）に対する不活化を確認しました。変異株を含む新型コロナウイルスの不活化が確認されたのは国内で初めてです。また、新型コロナウイルスおよび変異株（アルファ株）を不活化する新規抗ウイルス性ナノ光触媒を開発し、新たなPROTECTON製品への導入による社会実装を検討しています。

当社と東京大学は、2020年5月18日に締結した産学協創協定の共同研究テーマの一つである「抗ウイルス・抗菌機能を有し、感染リスク低減を実現するコーティング技術の研究」において、「ポストコロナ社会」を見据えた共同研究を実施してきました。今後も、東京大学との連携・共同体制により、可視光応答形光触媒をはじめとする新たな革新的コーティング技術について、実環境を想定した新型コロナウイルスに対する効果検証を実施していきます。

※ 実験に使用した当社製品は、医療品や医療機器などの医療を目的としたものではなく、感染予防の効果を示すものではありません。
※ 室内の空気中のウイルスを抑制するものではありません。

11年間の主要財務・非財務データ

日本ペイントホールディングス株式会社および連結子会社
当社は、2016年12月期より決算期を3月31日から12月31日に変更しており、2016年12月期は2016年4月1日～12月31日の9ヵ月間を連結対象期間としています。
当社は、2018年12月期の年間決算より国際財務報告基準(IFRS)を適用しており、IFRSに準拠した数値を記載しています。

➡詳細は、P.123-126「2020年度経営成績の分析」を参照

財務指標

	日本基準									IFRS		
	2010/3	2011/3	2012/3	2013/3	2014/3	2015/3	2016/3	2016/12	2017/12	2018/12	2019/12	2020/12
会計年度(百万円)												
売上高	216,547	227,378	222,256	233,380	260,578	260,590	535,746	470,161	605,252			
売上収益										627,670	692,009	781,146
売上総利益	70,821	75,104	73,329	82,038	93,640	92,550	223,343	204,875	245,196	242,164	275,649	323,460
営業利益	9,879	15,975	16,323	25,860	33,387	33,751	71,352	72,489	74,957	86,542	78,060	86,933
当社株主に帰属する当期純利益	8,729	14,350	12,312	20,018	32,156	181,477	30,020	34,788	37,123			
親会社の所有者に帰属する当期利益										45,351	36,717	44,648
EBITDA※1	19,716	25,055	24,626	33,093	40,438	40,722	97,885	95,382	104,405	104,965	115,145	116,727
設備投資額	6,743	5,554	3,553	5,107	5,980	5,130	19,034	21,019	24,814	22,453	35,263	38,904
減価償却費	9,836	9,079	8,302	7,233	7,051	6,970	26,533	22,892	29,447	18,390	25,769	29,521
研究開発費	7,711	7,032	6,573	6,018	5,915	5,987	15,177	12,037	14,814	16,997	17,416	18,411
キャッシュ・フロー(百万円)												
営業活動によるキャッシュ・フロー	17,491	20,345	22,483	31,848	26,920	34,419	63,101	77,916	79,265	61,533	92,076	88,561
投資活動によるキャッシュ・フロー	△7,627	△8,487	△3,713	△6,918	△7,173	△86,966	△5,308	△42,697	△100,680	△37,439	△352,769	△36,368
財務活動によるキャッシュ・フロー	1,449	△11,578	△11,942	△18,744	△21,034	85,298	△24,699	△8,583	△11,434	6,228	254,018	60,869
フリー・キャッシュ・フロー	9,863	11,858	18,769	24,929	19,746	△52,547	57,793	35,218	△21,414	24,093	△260,693	52,192
会計年度末(百万円)												
資産合計	269,888	265,905	274,105	287,992	324,028	810,727	791,459	827,996	920,591	953,988	1,478,646	1,615,384
負債合計	140,889	129,295	128,723	115,967	116,312	220,804	223,710	242,238	291,182	306,370	790,667	915,578
当社株主資本	127,467	139,603	149,784	166,881	188,782	465,513	474,989	496,944	521,040			
親会社の所有者に帰属する持分										520,047	552,922	568,398
純資産合計	128,998	136,610	145,382	172,024	207,715	589,923	567,748	585,757	629,408	647,618	687,979	699,805
ネット・デット※2	29,940	21,133	4,898	△18,582	△30,844	△105,959	△102,442	△140,895	△72,866	△89,335	310,890	309,162
1株当たり情報(円)												
1株当たり当社株主に帰属する当期純利益(EPS)※3	32.95	54.18	46.51	75.62	122.47	650.04	93.61	108.48	115.76			
1株当たり親会社の所有者に帰属する当期純利益(EPS)※3										141.41	114.48	139.17
1株当たり純資産(BPS)	454.38	481.41	514.45	609.20	746.25	1,496.16	1,464.06	1,475.93	1,572.60	1,621.54	1,723.75	1,771.49
1株当たり年間配当金	6.00	8.00	9.00	14.00	20.00	22.00	35.00	40.00	42.00	45.00	45.00	45.00
財務指標												
売上高営業利益率(%)	4.6	7.0	7.3	11.1	12.8	13.0	13.3	15.4	12.4			
売上収益営業利益率(%)										13.8	11.3	11.1
EBITDAマージン(%)	9.1	11.0	11.1	14.2	15.5	15.6	18.3	20.3	17.2	16.7	16.6	14.9
自己資本利益率(ROE)(%)	7.6	11.6	9.3	13.5	18.1	53.8	6.3	7.4	7.6	8.8	6.8	8.0
総資産利益率(ROA)(%)	3.4	5.4	4.6	7.1	10.5	32.0	3.8	4.3	4.3	4.8	3.0	2.9
投下資本利益率(ROIC)(%)※4	5.2	8.3	6.9	11.3	15.2	9.5	10.3	11.7	11.5	11.5	7.1	6.7
D/Eレシオ(倍)	0.5	0.4	0.3	0.2	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.2	0.9	1.1
ネットD/Eレシオ(倍)	0.3	0.2	0.0	△0.1	△0.2	△0.2	△0.2	△0.3	△0.1	△0.2	0.6	0.5
IFRS配当性向(%)※5	—	—	—	—	—	—	27.8	29.1	27.6	31.8	39.3	32.3
株主総利回り(TSR)(%)	—	—	—	—	—	—	57.5	74.1	83.7	89.1	132.9	263.2
株価収益率(PER)(倍)	18.6	10.3	13.5	12.4	12.8	6.8	26.7	29.4	30.8	26.6	49.3	81.4
株価純資産倍率(PBR)(倍)※6	1.3	1.2	1.2	1.5	2.1	2.9	1.7	2.2	2.3	2.3	3.3	6.4
ネット・デット/EBITDA	1.5	0.8	0.2	△0.6	△0.8	△2.6	△1.1	△1.5	△0.7	△0.9	2.7	2.7

※1 EBITDA：営業利益＋減価償却費及び償却費＋減損損失
※2 ネット・デット：有利子負債(社債及び借入金(流動・非流動)＋その他の金融負債(流動・非流動))－手元流動性(現金及び現金同等物＋その他の金融資産(流動))
※3 1株当たり当社株主に帰属する当期純利益および1株当たり株主資本は、発行済株式総数から自己株式数を控除して計算
※4 ROIC(日本基準)：税引後営業利益÷(ネット・デット＋純資産合計)
ROIC(IFRS)：税引後営業利益÷(ネット・デット＋資本合計)
※5 2015-2017年度の配当性向は、日本基準数値にのれん償却額を調整し、算定
※6 PBR：株価÷1株当たり純資産(BPS)

非財務指標

	2010/3	2011/3	2012/3	2013/3	2014/3	2015/3	2016/3	2016/12	2017/12	2018/12	2019/12	2020/12
ガバナンス(G)												
取締役人数(人)※7	7	8	8	8	10	8	6	7	7	10	11	9
社外取締役比率(%)※7	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	12.5	16.7	28.6	28.6	50.0	45.5	66.7
社会(S)												
連結従業員数(人)	5,792	5,728	5,762	5,888	5,755	15,780	16,498	16,872	20,257	20,402	25,970	27,318
全従業員に占める海外従業員比率(%)	40.9	43.6	45.5	47.8	48.2	81.7	82.2	82.2	85.1	84.2	87.0	87.2
女性管理職比率(国内主要子会社)(%)※8	—	—	—	—	—	—	1.6	2.5	3.3	4.1	4.3	4.9
死亡災害件数(グローバル)(件)	—	—	—	—	—	—	0	0	1	0	0	0
環境(E)												
CO_2排出量(スコープ1＋スコープ2)(t-CO_2)※9	—	—	—	—	—	—	42,023	27,860	35,893	36,430	45,714	42,374
汎用(建築用)塗料事業における水性塗料の出荷割合(グローバル)(%)※10	—	—	—	—	—	—	79.2	80.1	82.3	83.8	86.7	87.5

※7 当期中に開催された定時株主総会終了後に就任した取締役数
※8 日本ペイント(NPTU)、日本ペイント・オートモーティブコーティングス(NPAC)、日本ペイント・インダストリアルコーティングス(NPIU)、日本ペイント・サーフケミカルズ(NPSU)、日本ペイントマリン(NPMC)の5社が対象
※9 2017年度以前は、日本ペイントホールディングス(NPHD)、日本ペイント(NPTU)、日本ペイント・オートモーティブコーティングス(NPAC)、日本ペイント・インダストリアルコーティングス(NPIU)、日本ペイント・サーフケミカルズ(NPSU)、日本ペイントマリン(NPMC)の6社が対象。2018年度以降は、日本ペイントマテリアルズ(NPMJ)を加えた7社が対象
※10 水性塗料出荷量(万トン)÷総出荷量(万トン)で計算。日本ペイント(NPTU)、NIPSEA(ともに2016年度～)、Dunn-Edwards(2017年度～)、DuluxGroup(2019年度～)の4社が対象

11年間のセグメント別データ

日本ペイントホールディングス株式会社および連結子会社
当社は、2016年12月期より決算期を3月31日から12月31日に変更しており、2016年12月期は2016年4月1日～12月31日の9ヵ月間を連結対象期間としています。
当社は、2018年12月期の年間決算より国際財務報告基準(IFRS)を適用しており、IFRSに準拠した数値を記載しています。

➡詳細は、P.125-126「2020年度経営成績の分析(セグメント別業績)」を参照

地域別

	日本基準									IFRS		
	2010/3	2011/3	2012/3	2013/3	2014/3	2015/3	2016/3	2016/12	2017/12	2018/12	2019/12	2020/12
日本												
売上高(億円)	1,727	1,737	1,723	1,745	1,875	1,872	1,743	1,279	1,759			
売上収益(億円)										1,828	1,826	1,596
営業利益(億円)※1	94	132	153	224	270	264	292	243	306	296	234	72
従業員数(人)	—	—	3,139	3,074	2,983	2,886	2,935	3,005	3,013	3,223	3,373	3,510
アジア												
売上高(億円)	283	351	324	371	457	439	3,174	2,975	3,470			
売上収益(億円)										3,557	3,592	3,566
営業利益(億円)	23	31	14	24	43	45	377	433	408	524	508	550
従業員数(人)	—	—	2,057	2,173	2,214	12,282	12,617	12,793	14,449	14,287	14,303	15,354
NIPSEA中国												
売上高(億円)	—	—	—	—	—	—	—	—	—			
売上収益(億円)										2,517	2,575	2,681
営業利益(億円)	—	—	—	—	—	—	—	—	—	384	401	439
NIPSEA中国以外												
売上高(億円)	—	—	—	—	—	—	—	—	—			
売上収益(億円)										1,041	1,017	885
営業利益(億円)	—	—	—	—	—	—	—	—	—	140	107	111
オセアニア												
売上高(億円)	—	—	—	—	—	—	—	—	—			
売上収益(億円)										—	476	1,483
営業利益(億円)	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	59	161
従業員数(人)	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	3,735	3,826
米州												
売上高(億円)	133	160	151	191	236	258	332	322	682			
売上収益(億円)										752	746	701
営業利益(億円)	△16	△2	△3	9	20	27	52	51	32	50	50	45
従業員数(人)	—	—	510	585	502	525	536	627	2,407	2,492	2,640	2,581
その他												
売上高(億円)	22	26	25	27	38	37	109	126	141			
売上収益(億円)										139	280	466
営業利益(億円)	△2	△1	△0	△1	1	1	△9	△4	2	△5	△70	42
従業員数(人)	—	—	56	56	56	87	410	447	388	400	1,919	2,047

※1 日本セグメントの営業利益は、海外グループ会社からの受取配当金を控除

事業別

	2010/3	2011/3	2012/3	2013/3	2014/3	2015/3	2016/3	2016/12	2017/12	2018/12	2019/12	2020/12
売上高(億円)												
自動車用事業	—	747	724	813	925	934	1,388	1,290	1,484			
汎用(建築・重防食)事業	—	417	398	438	501	458	2,534	2,262	3,088			
工業用事業	—	409	421	436	476	464	683	584	730			
ファインケミカル事業	—	133	134	130	146	155	174	156	189			
その他(船舶・自動車補修等)事業	—	567	545	517	558	595	580	409	560			
売上収益(億円)												
塗料・コーティング事業										6,277	6,665	7,045
自動車用事業										1,602	1,496	1,229
汎用(建築・重防食)事業										3,225	3,707	4,409
工業用事業										688	702	692
ファインケミカル事業										194	189	170
その他(船舶・自動車補修等)事業										568	570	545
塗料周辺事業										—	255	767

2020年度経営成績の分析

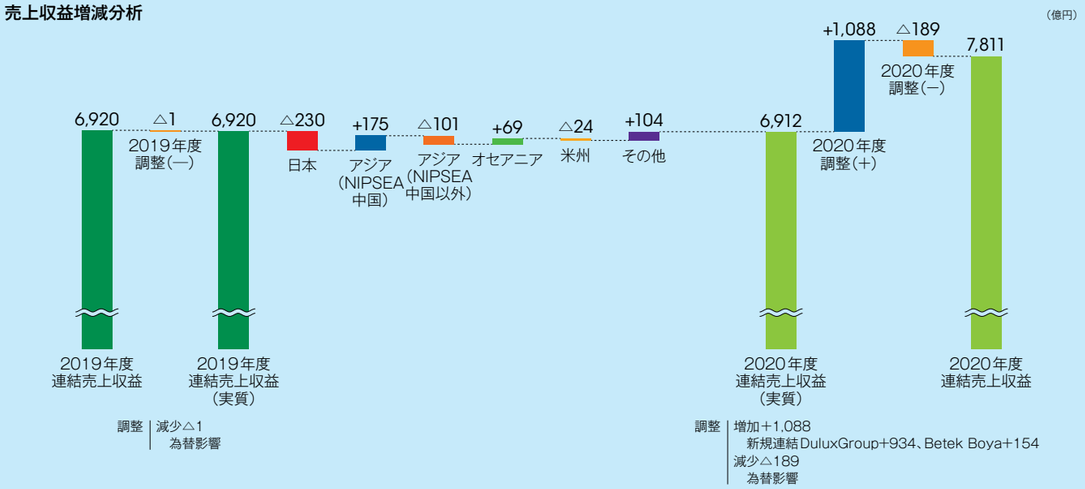
2020年度の経営成績に関する詳細な分析をご説明します。

連結業績の概況

当社グループの2020年度の業績は、新型コロナウイルス感染症が各事業へ影響したものの、豪州塗料メーカーDuluxGroupおよびトルコ塗料メーカーBetek Boyaの子会社化に加え、中国経済の回復に伴い主力事業である中国の汎用塗料が好調に推移したことにより、連結売上収益は7,811億46百万円(前期比12.9%増)となりました。連結営業利益は、前期の保険金収入の反動があった一方、増収効果や原材料調達価格の低減が奏功し、869億33百万円(前期比11.4%増)となりました。連結税引前利益は887億15百万円(前期比11.6%増)、親会社の所有者に帰属する当期利益は446億48百万円(前期比21.6%増)となりました。

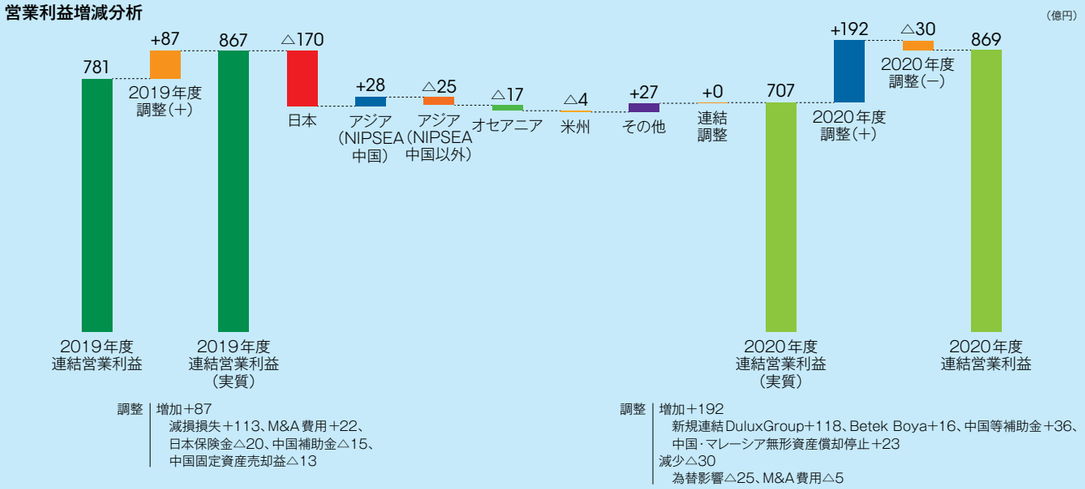
売上収益増減分析

(億円)



営業利益増減分析

(億円)



資産、負債および資本の状況

2020年度末の総資産は2019年度末と比較して1,367億37百万円増加し、1兆6,153億84百万円となりました。

流動資産については、2019年度末と比較して1,362億80百万円増加しています。主な要因は、アジア合弁事業の100%化ならびにインドネシア事業買収の資金調達に伴う現金及び現金同等物が増加したことなどによるものです。

また、非流動資産については、2019年度末と比較して4億57百万円増加しています。主な要因は、その他の金融資産が減少した一方で、有形固定資産が増加したことなどによるものです。

負債については、2019年度末と比較して1,249億11百万円増加し、9,155億78百万円となりました。主な要因は、社債及び借入金が増加したことなどによるものです。

資本については、2019年度末と比較して118億26百万円増加し、6,998億5百万円となりました。主な要因は、為替換算調整勘定が減少した一方で、親会社の所有者に帰属する当期利益の計上により利益剰余金が増加したことなどによるものです。

以上の結果、親会社所有者帰属持分比率は2019年度末の37.4%から35.2%となりました。

キャッシュ・フローの状況

キャッシュ・フローの状況

2020年度は営業活動により885億61百万円の収入、投資活動により363億68百万円の支出、財務活動により608億69百万円の収入があり、結果として現金及び現金同等物(以下「資金」という)は2,321億34百万円となり、2019年度末と比較して1,088億33百万円増加しました。

営業活動によるキャッシュ・フロー

営業活動による収入は、885億61百万円(前期比35億14百万円減)となりました。主な要因は、税引前利益に減価償却費及び償却費等の非資金支出費用等を加味したキャッシュ・フロー収入(運転資本の増減を除く)が1,312億49百万円あった一方で、運転資本の増加による資金の減少160億5百万円、法人所得税の支払額が266億82百万円あったことなどによるものです。

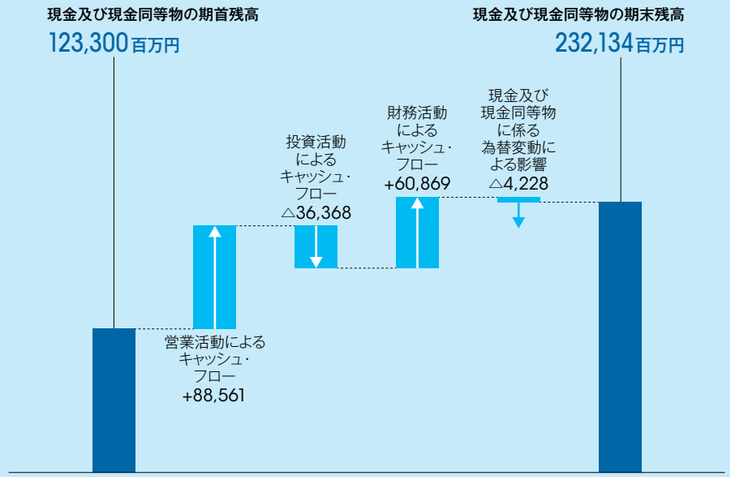
投資活動によるキャッシュ・フロー

投資活動による支出は、363億68百万円(前期比3,164億円減)となりました。主な要因は、定期預金の減少による69億42百万円の収入があった一方で、有形固定資産の取得による252億14百万円の支出、有価証券の増加による62億84百万円の支出、事業譲受による36億41百万円の支出があったことなどによるものです。

財務活動によるキャッシュ・フロー

財務活動による収入は、608億69百万円(前期比1,931億49百万円減)となりました。主な要因は、借入金の増加による958億61百万円の収入があった一方で、配当金の支払いによる272億49百万円の支出、リース負債の返済による74億5百万円の支出があったことなどによるものです。

キャッシュ・フロー分析



資本の財源および資金の流動性

当社グループは営業活動から得た収益が事業活動の財源ともなっており、設備投資や研究開発投資、運転資本充当や配当の支払い、借入金の返済に利用しています。また、持続的な成長の実現に向けた戦略投資に必要な資金需要に対しては、今後の収益見通し、全体的な資金需要、返済能力を考慮して財務規律を維持し外部より資金調達を実施します。2020年度においては、アジア合弁事業100%化ならびにインドネシア事業の買収に関して1,000億円の外部借入を行っており、2020年度末の社債及び借入金残高は当社が4,817億31百万円、連結子会社が540億28百万円となっています。また、2020年度末の運転資本は1,645億24百万円となっています。

2020年度の現預金残高は2,321億34百万円となっており、当社の現預金保有残高は1,646億53百万円、国内子会社、海外子会社の現預金保有残高はそれぞれ29億79百万円、645億円となっています。国内子会社の現預金はCMS(キャッシュマネジメントシステム)によって当社が集中管理しています。海外子会社の保有する現預金は、主として現地での拡大再生産のために利用することを目的として保有しており、余剰資金が発生した場合に通常配当とは別に特別配当として資金を回収しています。

現時点で当社グループの事業活動を円滑に維持していく上で十分な手許資金を有しており、将来の資金需要に対しても不足が生じる懸念は少ないと判断しています。

セグメント別業績

セグメントの状況は次の通りです。

日本

自動車用塗料については、新型コロナウイルス感染症の影響により、自動車生産台数が前期を下回ったことで、売上収益は前期を下回りました。工業用塗料の売上収益については、新型コロナウイルス感染症の影響に伴う生産減の継続や新設住宅着工戸数など市況の低迷により、前期を下回りました。汎用塗料の売上収益については、新型コロナウイルス感染症の影響により前期を下回りました。

これらにより、当地域セグメントの連結売上収益は1,596億25百万円(前期比12.6%減)となりました。また、連結営業利益は332億51百万円(前期比10.1%減)となりました。連結営業利益には海外グループ会社からの受取配当金260億79百万円(前期は135億85百万円)が含まれています。なお、この受取配当金は内部取引であるため、セグメント間取引消去その他の調整額として全額消去されます。

アジア

自動車用塗料の売上収益については、タイにおいて新型コロナウイルス感染症の影響により、自動車生産台数など市況が低調に推移したことにより、前期を下回りました。一方、アジアの主力事業である汎用塗料の売上収益は、中国において新築住宅等建設および既存住宅向け内装需要の力強い回復により、上半期までの新型コロナウイルス感染症の影響を補い前期を上回りました。

これらにより、当地域セグメントの連結売上収益は3,566億9百万円(前期比0.7%減)、連結営業利益は549億57百万円(前期比8.2%増)となりました。

オセアニア

2019年9月からのDuluxGroupの損益を当社グループの連結業績に反映しています。汎用塗料事業においては、新型コロナウイルス感染症の影響に伴う既存住宅の塗り替え需要が継続し好調に推移しました。塗料周辺事業についても、同住宅リノベーション需要の影響により、堅調に推移しました。

これらにより、当地域セグメントの連結売上収益は1,482億90百万円(前期比211.7%増)、連結営業利益は161億18百万円(前期比175.0%増)となりました。

米州

自動車用塗料の売上収益については、中核地域である米国において、新型コロナウイルス感染症の影響に伴い自動車生産台数が減少したことにより、前期を下回りました。汎用塗料の売上収益については、旺盛な住宅需要や好天により、前期を上回りました。

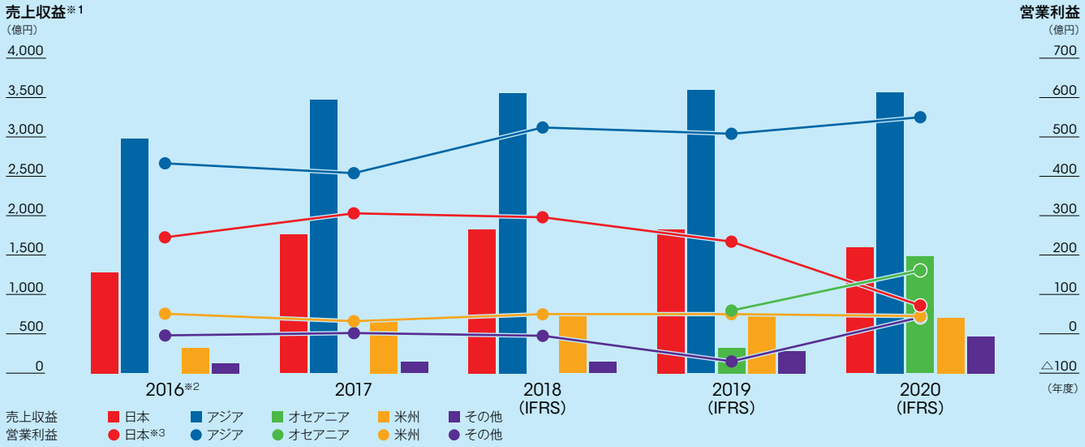
これらにより、当地域セグメントの連結売上収益は700億68百万円(前期比6.1%減)、連結営業利益は45億7百万円(前期比10.0%減)となりました。

その他

2019年7月からのBetek Boyaの損益を当社グループの連結業績に反映しています。自動車用塗料の売上収益については、新型コロナウイルス感染症の影響に伴い域内の自動車生産台数が大幅に減少したことにより、前期を下回りました。一方、汎用塗料および塗料周辺事業の売上収益は、トルコの住宅着工および中古住宅販売の伸びを受け、前期を上回りました。

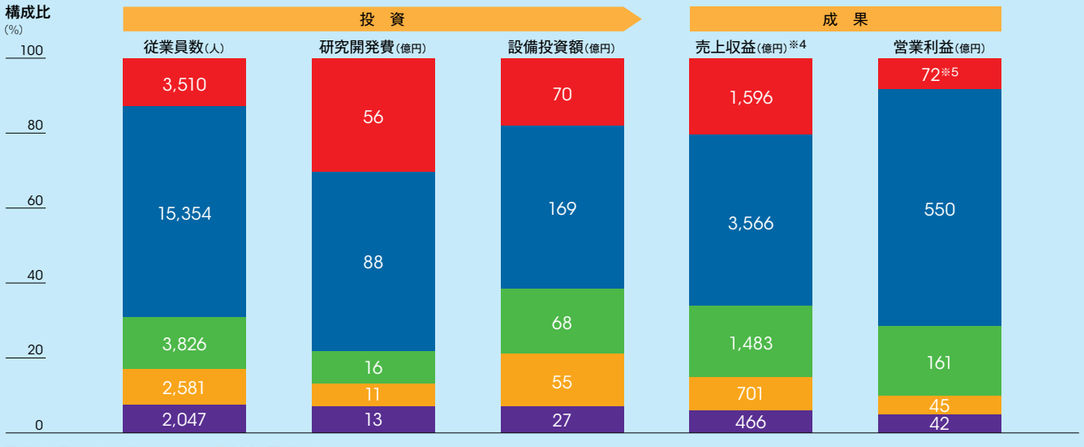
これらにより、当地域セグメントの連結売上収益は465億52百万円(前期比66.2%増)、連結営業利益は42億9百万円(前期は69億72百万円の営業損失)となりました。

セグメント別売上収益・営業利益の推移



※1 売上収益は、セグメント間売上収益を除いています。　※2 2016年度の日本セグメントの売上収益は、決算期変更により、4月1日から12月31日までの9ヵ月間となっています。
※3 日本セグメントの営業利益は、海外グループ会社からの受取配当金を除いています。

セグメント別投資対成果



※4 売上収益は、セグメント間売上収益を除いています。　※5 日本セグメントの営業利益は、海外グループ会社からの受取配当金を除いています。

主要ブランド一覧

主要ブランド一覧

※ 当社ウェブサイトの「ブランド一覧」も併せて参照ください。
https://www.nipponpaint-holdings.com/company/brand/

日本ペイント（日本）

塗料

- 日本ペイント
- PROTECTON

Dunn-Edwards

塗料

- Dunn-Edwards

NIPSEA

塗料

- NIPPON PAINT
- NIPSEA CHEMICAL
- 立邦
- CRF
- OPEL

塗料

- SUPE
- 臻辅材
- 雅士利漆
- Acratex
- BK&NP

塗料周辺

- SELLEYS
- V-tech

Betek Boya

塗料

- BETEK
- NIPPON PAINT
- TEMPO
- FILLI BOYA
- FAWORI

ETICS（断熱材）

- FAWORI
- DALMACYALI

DuluxGroup

塗料

- DULUX
- Cabot's

SAF（密封剤、接着剤、充填剤）&CC（建設化学品）

- SELLEYS
- Poly
- PARCHEM
- FOSROC

*Licensed Brand

その他のリフォーム

- YATES
- MUNNS
- B&D GROUP
- automatic TECHNOLOGY
- LINCOLN SENTRY
- blum

*Distributed Brand

塗料

- DGL INTERNATIONAL
- CRAIG & ROSE
- DECO

企業・株式・格付情報

（2020年12月31日現在）

企業情報

商号	日本ペイントホールディングス株式会社
本社	東京本社 〒104-0031　東京都中央区京橋1-7-2 ミュージアムタワー京橋 14階 TEL：03-6433-0711
	大阪本社 〒531-8511　大阪市北区大淀北2-1-2 TEL：06-6458-1111
創業	1881年3月14日
資本金	6,714億3千2百万円（2021年1月25日現在）
従業員数	連結：27,318人
事業年度	1月1日から12月31日

株式情報（2021年6月30日現在）

発行可能株式総数	5,000,000,000株
発行済株式総数	2,370,512,215株
株主数	12,588名

所有者別分布状況（株式数比率）

外国法人等	71.66%
金融機関	20.58%
個人・その他	3.82%
その他の法人	3.40%
金融商品取引業者	0.54%

※ 自己株式22,342,327株は「個人・その他」に含めています。

大株主の状況

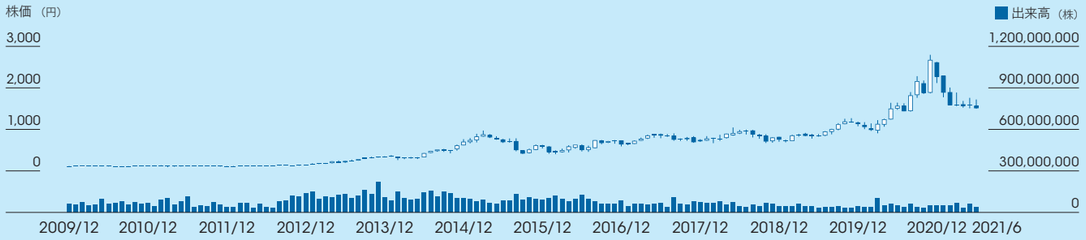
株主名	持株数（千株）	持株比率（%）
NIPSEA INTERNATIONAL LIMITED	1,293,030	55.06
FRASER (HK) LIMITED	85,000	3.61
CLEARSTREAM BANKING S. A.	83,509	3.55
HSBC BANK PLC A／C CLIENTS 3	75,544	3.21
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	65,012	2.76
日本生命保険相互会社	54,085	2.30
住友生命保険相互会社	53,750	2.28
株式会社三井住友銀行	49,998	2.12
株式会社三菱UFJ銀行	35,667	1.51
三井住友信託銀行株式会社	35,265	1.50

※1 持株比率は自己株式22,342,327株を除いて算出しています。
※2 NIPSEA INTERNATIONAL LIMITED は、当社取締役ゴー・ハップジン氏がManaging Director を務めるWUTHELAM HOLDINGS LTD. の100%子会社です。
※3 FRASER(HK)LIMITEDは当社取締役ゴー・ハップジン氏が議決権の過半数を自己の計算において所有している会社(W BVI HOLDINGS LIMITED)の子会社であり、関連当事者に該当します。
※4 当社は2021年1月25日付で、NIPSEA INTERNATIONAL LIMITEDならびにFRASER(HK)LIMITEDを引受先とする第三者割当増資を実施し、新たに当社株式148,700,000株を発行し、発行済株式総数は474,102,443株となりました。
※5 当社は2021年2月10日の取締役会決議に基づき、同年3月31日を基準日、4月1日を効力発生日として、基準日最終の株主名簿に記載または記録された株主の所有普通株式数を1株につき5株の割合をもって分割しました。これにより、上記第三者割当増資後の発行済株式総数は2,370,512,215株となりました。なお、本株式分割に伴い、会社法第184条第2項の定めに基づき、4月1日付をもって、当社定款第6条の発行可能株式総数を10億株から50億株に変更しました。

格付情報

格付機関名	格付	格付の方向性
格付投資情報センター（R&I）	A	安定的

株価情報



株価・出来高推移

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
12月末株価（円）	107	148	350	704	592	637	713	752	1,128	2,266
年間最高値（円）	137	148	353	764	972	745	904	1,046	1,270	2,796
年間最安値（円）	89	107	150	260	407	402	619	668	687	906
年間出来高（株）	791,875,000	865,780,000	1,569,575,000	1,430,850,000	1,094,497,000	1,066,649,000	774,400,000	701,485,000	493,972,000	604,362,500

※ 2021年4月1日付で5:1の株式分割を実施したため、2009年1月に行われたものと仮定し、株価・出来高を算出しています。