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

A FLOWER A DAY

米国のアーティストDAASの作品。1日中自然のなかを探検していた自身の幼年時代からインスピレーションを得て、色とりどりの花々や青空などの自然と少女が調和して生きる姿を描いています。自然とのつながりや、自然の秘密を探ることへの関心を高めてもらいたいとの願いが込められています。

場所：上海市浦東新区(中国)
作成時期：2018年5月

日本ペイントホールディングス　統合報告書　2020

Basic & New
日本ペイントホールディングス

統合報告書
2020

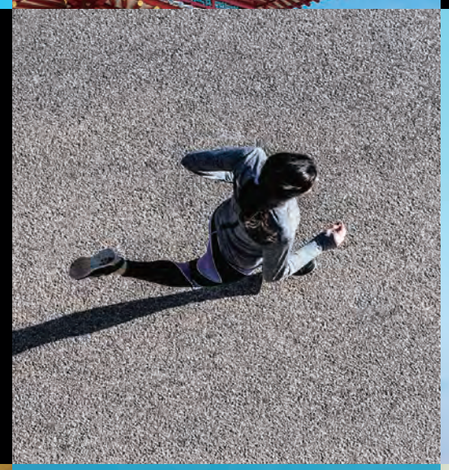
2019年12月期

Mission

わたしたちは、
塗料とコーティング技術の持つ
力を高めることで、
生活に彩と快適さ、
安心を提供します。

世界に“彩”と“快適”、そして“安心”を。

自動車、列車、住宅、高層ビル、高速道路、橋梁、ランドマーク……
私たちの「塗料」と「コーティング」の技術は、世界中で活躍しています。
生活のあらゆる場面で快適さと安心を生み出し、暮らしを彩ることで人々に
幸せをもたらすこと。このMissionを全うすることで、ステークホルダー
に対する責務を充足させ、株主価値の最大化を追求していきます。



Vision

わたしたちは、
熱意と覚悟を持った者が集う
活気あふれる風土の下、
塗料をコアとした
優れたスペシャリティケミカル製品と
サービスを通じた
新たな価値を創造し続け、
リーディングポジションを
勝ち取ります。

Value

共存共栄

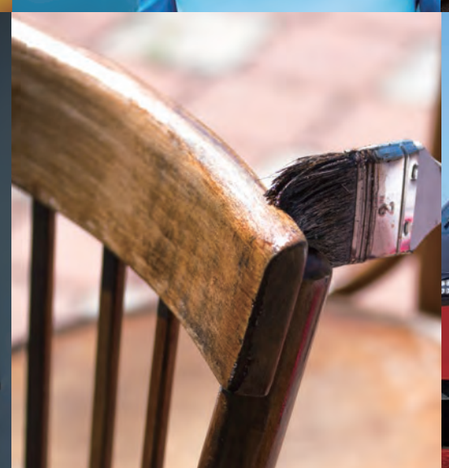
当社事業に携わるすべての方々と相互に切磋琢磨を積み重ね、それぞれの役割を果たすことにより、長期的成長・永続的な繁栄をめざします。

先駆開拓

日本の塗料工業を興したパイオニア精神を引き継ぎ、未来への革新に挑戦し続けます。

やり抜く

わたしたちのMission（使命）の達成を信念とし、あきらめることなくかつ柔軟にやり抜きます。



目次・編集方針

Chapter 1 グループの全体像 01

経営理念 01
目次・編集方針 03
事業領域 05
価値創造の歩み 07
価値創造モデル 09
価値創造の成果（財務・非財務ハイライト） 13
マテリアリティ 15
リスクと機会 17

Chapter 2 価値創造戦略 19

CEOメッセージ 21
新型コロナウイルス感染症への対応 33
グローバル・ビジネス・レビュー 35
NIPSEAグループ 36
NIPSEAグループCEOメッセージ 37
特集：NIPSEAグループの中国事業における成長機会 41
DuluxGroup 49
Betek Boya 51
Dunn-Edwards 53
JAPAN 55
研究開発 57

Chapter 3 ESGによる価値創造 59

ESGマネジメント 61
取締役会の議論 63
取締役・執行役 65
コーポレート・ガバナンスの体制と取り組み 67
社外取締役メッセージ 73
環境 75
社会 79

Chapter 4 財務・企業情報 85

11年間の主要財務・非財務データ 85
CFOメッセージ 87
経営成績の分析 89
財務諸表 93
企業・株式情報 97

「日本ペイントホールディングス 統合報告書2020」編集方針

2020年度版では、塗料業界のリーディングカンパニーとして、ESGやSDGsの視点を取り入れながら、グローバルな事業戦略を積極的に推し進め、経営上のミッションである「株主価値の最大化（MSV）」を目指す戦略ストーリーについてご説明しています。2020年1月に発足した新体制の下、MSVに向けてグループ各社が相互に結び付く「蜘蛛の巣型経営」で総合力を発揮し、お客さま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ていく姿を、分かりやすくお伝えします。

編集にあたって、国際統合報告評議会（IIRC）の「国際統合報告フレームワーク」、経済産業省の「価値協創ガイダンス」、米国サステナビリティ会計基準審議会（SASB）などを参照しています。

報告対象範囲など

対象期間：2019年1月1日~2019年12月31日（一部に2020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。

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

発行時期

2020年9月発行（年に1度発行）

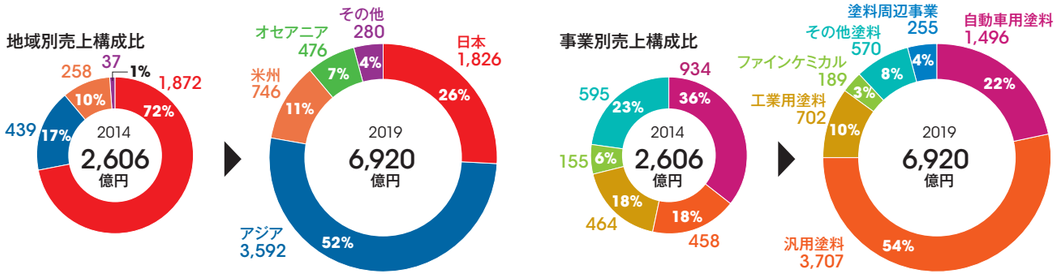
将来の見通しに関する注意事項

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。

事業領域

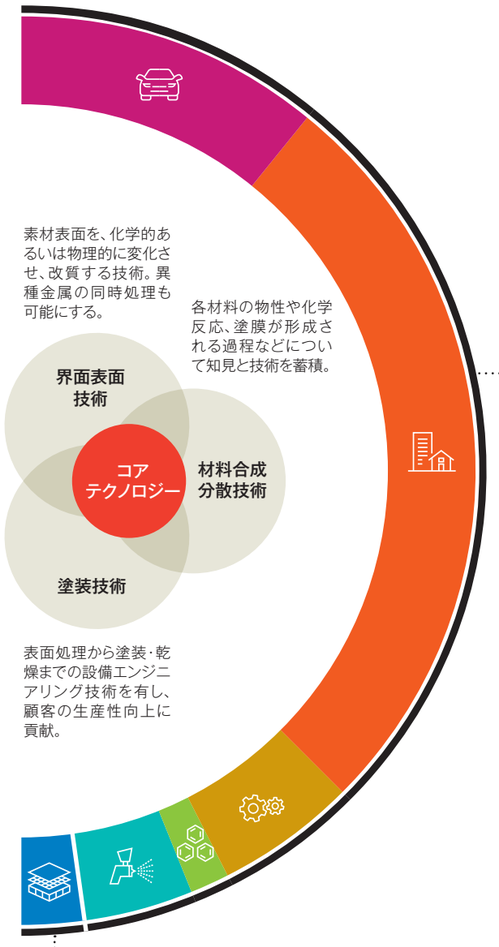
自動車用・汎用塗料事業を中心に幅広く塗料事業を展開しています。

当社は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、事業・地域ポートフォリオをダイナミックに変革。汎用塗料事業を成長のけん引役にしながら、各地域でプレゼンスを拡大しています。



売上収益(2019年度)

6,920億円

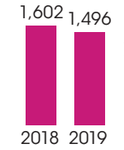


※ 2014年度は日本基準、2018年度以降はIFRSベース

塗料・コーティング事業

自動車用塗料

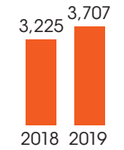
自動車のボディ用塗料から内装などの部品用塗料まで、高品質・高性能な製品群を取りそろえ、グローバルに事業を展開しています。



売上収益 **1,496億円**

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、抗菌・抗ウイルスなどの高機能、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 **3,707億円**

工業用塗料

建設・農業機械、外装建材、オフィス家具、家電製品など、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」などの環境配慮型塗料を提供。グローバルに事業領域を広げています。

売上収益 **702億円**

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。

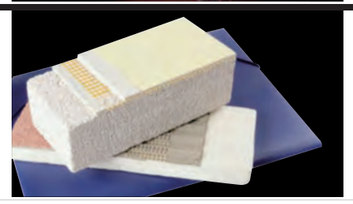
売上収益 **189億円**

その他塗料

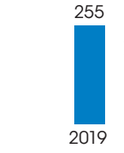
造船・海運業界の世界的な環境規制に対応する超低燃費型船底防汚塗料など先進的な塗料を開発しています。また、新車塗装で培った最先端技術を応用し、補修に適し、かつ環境負荷の低減につながる塗料を提供しています。

売上収益 **570億円**

塗料周辺事業



気密性や防水性などの機能を発揮するシーラントや接着剤、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 **255億円**

価値創造の歩み

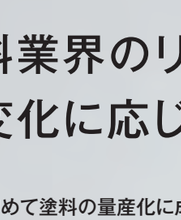
塗料業界のリーディングカンパニーとして、社会・環境の変化に応じた塗料をグローバルに提供しています。

日本で初めて塗料の量産化に成功して以来、当社は革新的な技術の開発により社会課題の解決に取り組んできました。
今後も、社会や環境の変化に応じたお客さまの多様なニーズ、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、グローバルでのプレゼンス拡大と持続的な成長を目指していきます。

1881年
技術の進化で人々の暮らしを支える

無毒性の亜鉛華を開発

1881年、創業者茂木重次郎は、白粉(おしろい)に含まれていた白色顔料の一種である鉛白の中毒で苦しんでいた女性たちを助けるため、無毒性の亜鉛華を日本で初めて開発しました。技術の進化で社会課題を解決してきた創業の原点があります。

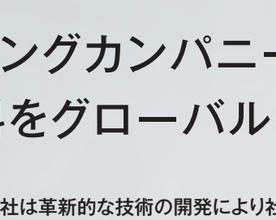


国内初!

1990年
地球環境と人にやさしい製品を

錫フリー船底防汚塗料を開発

海洋汚染の問題にいち早く目を向け、1990年に世界で初めて加水分解型錫フリー船底防汚塗料を開発するなど、当社は環境汚染への対応や安全性の向上を重視し、地球環境と人にやさしい製品開発に取り組んできました。

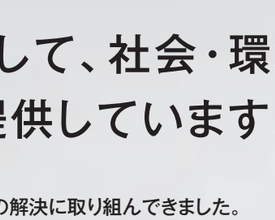


世界初!

2007年
船舶運航のCO_2削減し、地球温暖化防止に貢献

マグロの構造を参考に船底塗料を開発

日本ペイントマリンはマグロの皮膚をヒントに低摩擦型船底塗料を世界で初めて開発、船舶の燃費の大幅な削減を実現しました。この製品の普及により、環境省の令和元年度地球温暖化防止活動環境大臣表彰、対策技術先進導入部門を受賞しました。



世界初!

2017年
社会の安全・安心を高機能塗料でサポート

抗菌・抗ウイルス塗料の開発

室内用の抗菌・抗ウイルス塗料パーフェクトインテリア エアークリーンは、業界初かつ唯一、光触媒工業会(PIAJ)※に認定されています。菌やウイルスの繁殖を抑制する効果が見込まれ、社会の安全・安心をサポートします。

※ 光触媒工業会が、性能、利用方法などが適切であることを認めた光触媒製品に与える認証

業界初!

60年にわたって協業を深化。そして、アジアの頂点へ。

当社とWuthelam(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・インダストリー社(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。当社は1933年頃からアジア各国へ進出していましたが、この協業を皮切りに、技術開発や生産を当社が、ローカルマネジメントとセールス・マーケティングをウットラムが担うようになり、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。これが現在の「NIPSEA(Nippon Paint South East Asia)」事業の出発点です。

その後、タイやマレーシア、フィリピン、韓国などへNIPSEA事業を拡大し、1992年には中国本土に事業展開を果たしました。2014年にはNIPSEA事業を当社が連結子会社化するなど、協業関係はより一層深化しています。こうして、当社はアジア1位、世界で4位の塗料メーカーとなりました。

1880

1881年
前身の「共同組合 光明社」設立
1898年
「日本ペイント製造株式会社」設立
1927年
「日本ペイント株式会社」と改称
1931年
本社を大阪に移転
1949年
ウットラム設立

1960

1962年
アジアの販売代理店としてウットラムと提携、NIPSEA事業の開始
1967年~84年
国内生産拡大に向けて、各地で工場を建設
1967年~94年
タイ、マレーシアをはじめとし、ASEAN事業を積極的に拡大
1975年
米国に進出

1980

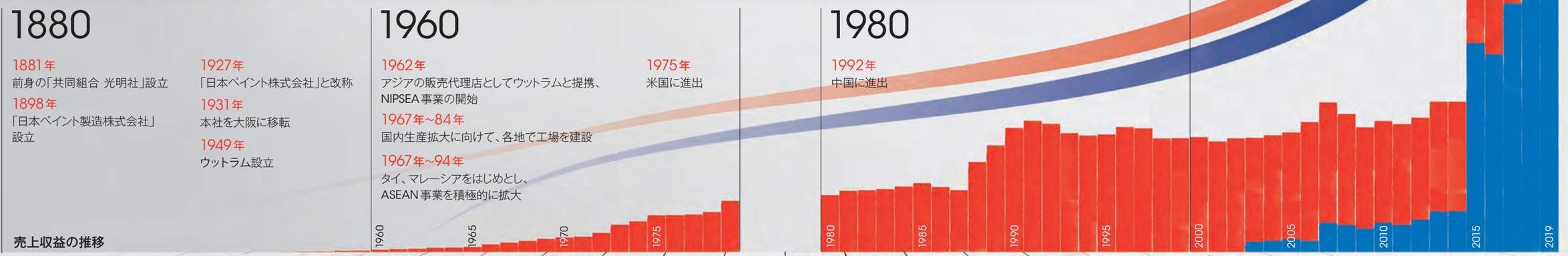
1992年
中国に進出

2000

2014年
持株会社体制への移行
アジア合併事業の連結化
2015年
事業別の事業会社に分社化
2016年~19年
M&Aによるグローバル化推進
Bollig & Kemper、Dunn-Edwards、DuluxGroup、Betek Boya
を買収

売上収益の推移

■ 国内売上収益 ■ 海外売上収益



価値創造モデル

SDGs・ESG視点を経営の中核とした価値創造を実践していきます。

塗料業界に関連する社会課題

気候変動

資源の有効活用・汚染の防止

多様性と人権の尊重

労働災害・健康被害

生活水準の向上

New Normal（新常態）の時代の新たな社会の実現

日本ペイントホールディングス 株主価値最大化（MSV）モデル

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

- NIPSEA
- Bollig & Kemper
- Dunn-Edwards
- 日本ペイントホールディングス
- Betek Boya
- 日本ペイントHDグループ国内子会社
- DuluxGroup

強み 3 積極的なM&Aを支える蜘蛛の巣型経営

強み 4 先進的なガバナンス

Output

- 環境貢献型技術の創出
- 都市整備を支える製品の提供
- 高ブランド製品の提供

Outcome

- 顧客
- 従業員
- ベンダー

ステークホルダーへの責務の充足

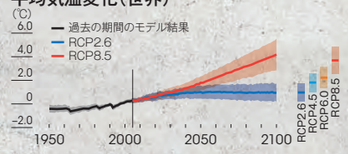
- 政府
- 金融機関

株主価値の最大化

価値創造モデル

塗料業界に関連する社会課題

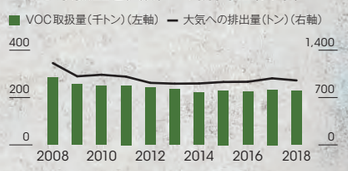
1950年から2100年までの平均気温変化（世界）



出典：IPCC（気候変動に関する政府間パネル）「第５次評価報告書」

世界の平均気温は現在、産業革命前に比べて約１度上昇しています。気温の上昇は、海面上昇や熱波、大雨による河川の氾濫・土砂災害、干ばつなどの大規模な気候変動を引き起こす可能性があるため、その対策が地球規模の喫緊の課題となっています。

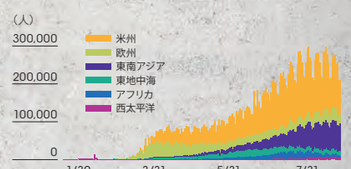
VOC取扱量と大気への排出量（日本）



出典：日本塗料工業会「コーティング・ケア報告書2019」

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）の排出抑制に向けて、日本では法規制と事業者による自主取り組みで対策が進められています。塗料製造業の代表的な有機溶剤８種類の取扱量は23万トン前後、大気排出量は1,000トン前後で推移しています。

新型コロナウイルス新規感染者数（世界）



出典：世界保健機関（WHO）「Coronavirus disease (COVID-2019) situation reports」

新型コロナウイルスの感染がグローバルで拡大しています。感染爆発はいったん収まる気配を見せたものの、５月に入ると中南米やアジアで感染が深刻化。第２波の発生もあり７月以降の１日当たりの新規感染者数は、20万人を超える日が多くなっています。コロナ禍の対応は長期化が懸念されており、深刻な社会課題になっています。

日本ペイントホールディングス 株主価値最大化（MSV）モデル

強み 1

塗料市場シェア

アジア1位

世界4位

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。

中国DIY塗料市場におけるシェア

当社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52%を占めています。世界最大の市場である中国塗料市場が2015~2020年に年平均6.9%と高成長を続ける中、当社は「立邦」の高いブランド力と強力な販売網を武器に、市場シェアNo.1（36%）を誇るなど、圧倒的なポジションを確立しています。

36%

強み 2

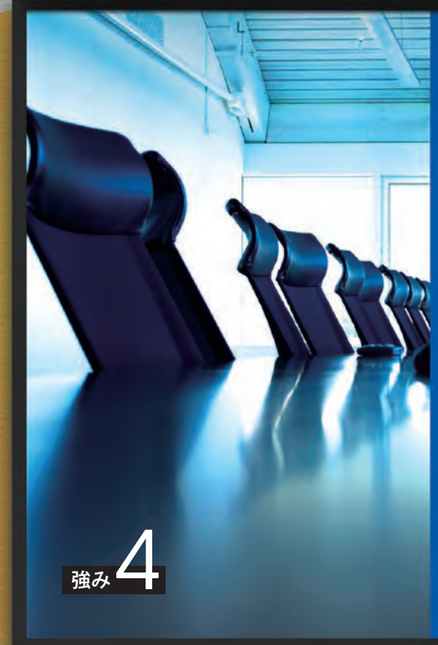
DuluxGroup、Betek Boyaの合計売上収益（2019年度）

当社グループは、国内外のグループ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「蜘蛛の巣型経営」を推進しています。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。

1,673億円

※ 上記値は、DuluxGroupとBetek Boyaの業績が通年で寄与したと仮定した場合のプロフォーマー情報（非監査情報）です。

強み 3



強み 4

独立社外取締役比率

67%

グローバルカンパニーとして当社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するとともに、取締役９名のうち独立社外取締役が６名を占める体制を整えました。取締役会の透明性・客観性・公平性を確保し、「少数株主権の保護」を図ります。

Output

Outcome

環境貢献型技術の創出

当社は、空気中の化学物質を分解することができる水性塗料や、錫フリーの船底用塗料、抗ウイルス塗料製品など、地球環境の保全や人々の豊かな暮らしの創造に貢献できる製品・技術を多数開発・提供しています。

都市整備を支える製品の提供

都市機能を支えるインフラや建築物は、紫外線や雨風雪などの自然環境にさらされ劣化します。当社は、キズや汚れ、腐食を防ぎ耐久性を高めることができる塗料を提供することで、都市の整備・維持に貢献しています。

高ブランド製品の提供

当社は、中国をはじめとする世界各地の塗料市場で強固なブランドを築いています。製品そのものの付加価値向上や製品を通じたソリューションの提供、顧客との信頼関係の構築などを通じて、さらなるブランド力向上を図っています。

顧客の拡大

売上収益 **6,920億円**

顧客

2019年度は、中国事業の進展や海外塗料メーカー2社の買収による顧客拡大により、連結売上収益は6,920億円、前年比10.3%増となりました。

経営への信頼度

社員満足度 **3.70/5点**

従業員

当社では、社員を価値創造のための重要な経営資産として位置付け、社員の雇用維持、能力開発、成長支援などに取り組んでいます。その結果、経営に対する信頼へと着実に結び付いています。

顧客からの信頼度

中国経済サミット優れたブランド賞

3年連続受賞

顧客

中国塗料市場で展開する「立邦」ブランドは、中国経済サミットで「優れたブランド賞」を3年連続で受賞しています。優れた技術力とマーケティング力を背景に強固なブランド力を構築し、高い顧客満足度を獲得しています。

1株当たり当期利益(EPS)※

114.48円

当社の経営ミッションは、ステークホルダーへの責務の充足を果たした上で残存する株主価値を最大化し、リスクを取って投資した株主に報いることだと考えており、SDGs・ESG視点を中核とした価値創造により、EPSの増大を果たしていきます。

※ 日本基準の「1株当たり当期純利益」、IFRSの「基本的1株当たり当期利益」

価値創造の成果

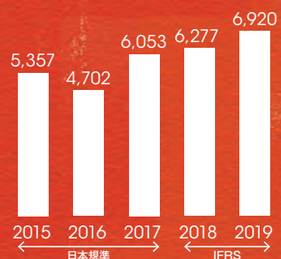
財務ハイライト

2015年度は3月期、2016~2019年度は12月期
2015~2017年度は日本基準
2018~2019年度はIFRSの数値を記載

売上収益

(億円)

6,920



2016年度は決算期の変更に伴う移行期間のため9ヵ月決算となり、2015年度と比較して減少しました。2017年度以降は海外塗料メーカーの買収に加え、中国を中心としたアジアおよび日本での汎用事業拡大が奏功し、3年連続の増収となりました。

営業利益／営業利益率

■ 営業利益(億円)　● 営業利益率(%)

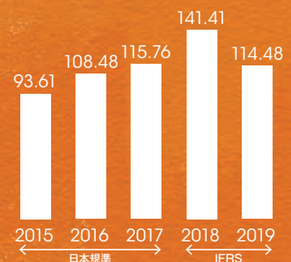
781　**11.3**

2016年度は9ヵ月決算でしたが、高付加価値製品の拡販および原価低減活動の成果により、2015年度と比較して増加しました。2019年度は実質的に増益であるものの、減損損失・M&A関連費用の計上や補助金の減少などの一過性要因により、営業減益となりました。

1株当たり当期利益(EPS)

(円)

114.48

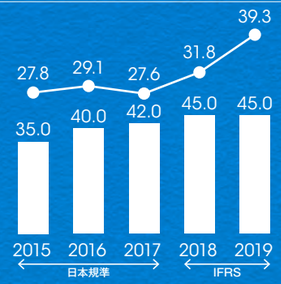


2016年度は9ヵ月決算でしたが、当期利益の増加により、2015年度と比較して増加しました。2016年度以降は概ね営業利益などの利益項目の推移に比例しており、2019年度は営業減益の影響を受け、EPSは前年比で減少しました。

1株当たり配当金／IFRS配当性向※

■ 1株当たり配当金(円)　● 配当性向(%)

45.0　**39.3**



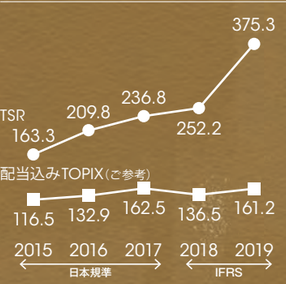
安定的かつ継続的な配当を基本方針とし、配当性向30%の維持を目標に掲げており、2015年度以降、当期利益に比例し増加しています。2019年度は一過性の要因で減益となるものの、安定配当の方針に基づき45円を維持しました。

※ 2015年~2017年の配当性向は、日本基準数値にのれん償却額を調整し、算定しています。

株主総利回り(TSR)

(%)

375.3

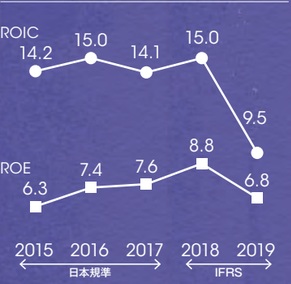


2015年度以降、増配基調および株価上昇により、TSRは年々上昇しています。2019年度は、前年から配当を据え置いたものの好調な株価推移により、比較指標である配当込みTOPIXを2倍以上上回りました。

自己資本利益率(ROE)/投下資本利益率(ROIC)

■ ROE(%)　● ROIC(%)

6.8　**9.5**



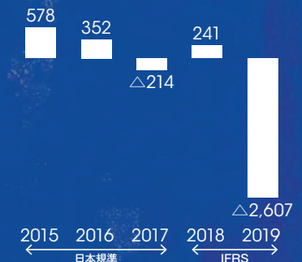
ROEは概ね7%前後で推移していましたが、2019年度は当期利益の減少により前年比で低下しました。ROICは、14~15%で推移していましたが、2019年度は買収影響で投下資本回転率が低下したことに加え、営業利益率も下落したことで、前年比で低下しました。

非財務ハイライト

フリー・キャッシュ・フロー

(億円)

△2,607



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年度はDunn-Edwardsの買収、2019年度はDuluxGroupおよびBetek Boyaの買収により支出が増加し、フリー・キャッシュ・フローはマイナスに転じました。

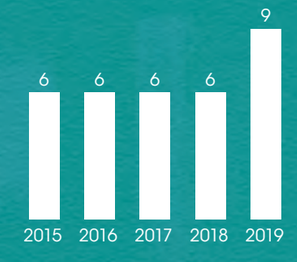
中国経済サミット優れたブランド賞

3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に加え、中国全土を網羅する充実した販売網やきめ細かなサービスで汎用(建築・DIY)市場シェアNo.1の地位を確立し、顧客の高い満足度を獲得したことで、3年連続の受賞を果たしています。

汎用(建築用)塗料事業におけるNo.1シェア (国・地域)

9カ国・地域

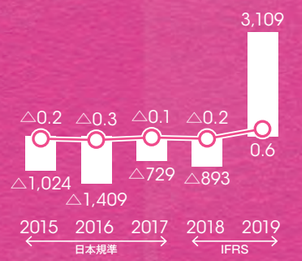


日本では長期にわたりNo.1シェアを維持するとともに、1967年以降、ASEAN事業を積極的に拡大したことで、順次No.1国数が増加しました。2019年度は、DuluxGroupやBetek Boyaを買収したことで、新たに豪州やトルコなどで1位となりました。

ネット・デット／ネットD/Eレシオ

■ ネット・デット(億円)　◉ ネットD/Eレシオ(倍)

3,109　**0.6**

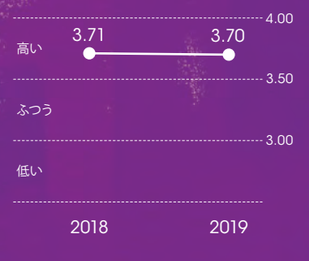


塗料業界は比較的設備投資負担が軽くキャッシュ・フローを創出しやすいため、2018年度まではマイナスで推移しました。2019年度はDuluxGroupやBetek Boyaの買収に当たり金融機関からの借り入れで資金調達したことにより、ネット・デットは大きくプラスに転じました。

社員満足度(国内)

(点)

3.70／5点

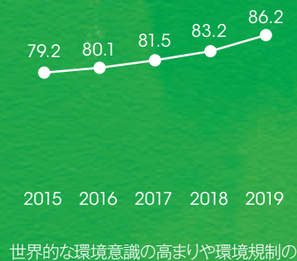


当社では、社員を価値創造のための重要な経営資産として位置付け、社員の雇用維持、能力開発、成長支援などに取り組んでいます。その結果、会社に対する信頼へと着実に結び付いています。

水性塗料の出荷割合※

(%)

86.2



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各事業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。

※ 日本ペイント(NPTU)、NIPSEA、Dunn-Edwardsの3社が対象。水性塗料出荷量(万トン)÷総出荷量(万トン)で計算

マテリアリティ

当社の強みを生かしつつ、社外とも積極的に連携し、マテリアリティの解決に取り組んでいきます。

当社は、SDGs・ESGの視点を経営の中核に位置付ける方針の下、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）の見直しを実施しました。

マテリアリティと特定プロセス

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ガイドラインや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2つの側面から定量評価し、重要度を検証しました。

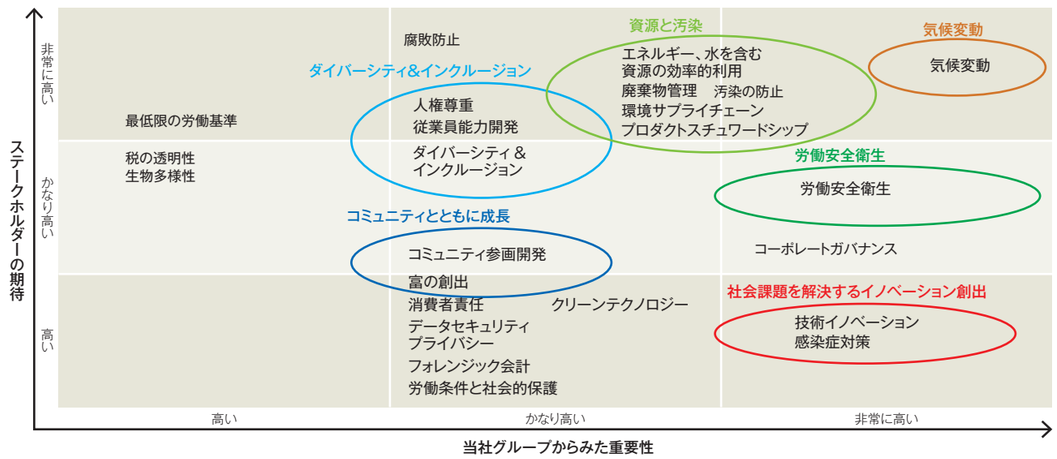
また、外部の有識者との対話により客観的な視点も取り入れた上で、国内および海外のパートナー会社と議論し、当社の事業モデルや事業環境に即して重要課題を抽出しました。その後、経営陣を中心に検討を進め、マテリアリティを特定しました。

これらのマテリアリティについて、当社グループの強みを生かしつつ、社外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。なお、特定した各マテリアリティについては、今後KPIを設定し、その進捗を取締役会で管理監督していきます。

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。海外パートナーカンパニー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、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



マテリアリティの説明と関連するSDGs

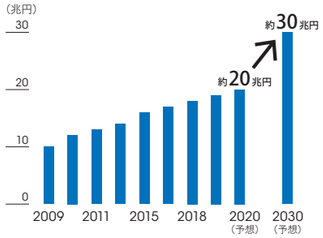
マテリアリティ	関連するSDGs	マテリアリティの説明
気候変動	7 エネルギーをみんなに そしてクリーンに 9 産業と技術革新の基盤をつくろう 13 気候変動に具体的な対策を	気候変動は年々我々の生活に深刻な影響を及ぼし始めています。当社グループは気候変動影響緩和のために温室効果ガス（GHG）の排出量を抑制し、かつ気候変動の進行がもたらす事業リスクを最小化する取り組みを行います。
資源と汚染	3 すべての人に健康と福祉を 6 安全な水とトイレを世界中に 11 住み続けられるまちづくりを 12 つくる責任 つかう責任 14 海の豊かさを守ろう	水やエネルギー、原料などの資源を有効活用し、環境汚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すべ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。

リスクと機会

当社グループを取り巻くリスクと機会を見据え、中長期の成長に向けた施策を実行していきます。

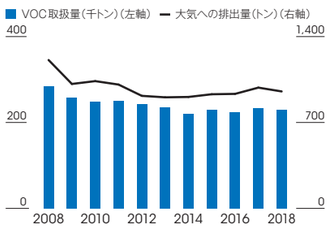
グローバル企業である当社グループを取り巻く環境は常に変化しており、ビジネスもその影響を大きく受けています。そのような環境の変化をリスクと機会の両面から分析し、当社グループの中長期的な成長に向けて、それらの変化を活用するための施策を練り上げ、実行していきます。

塗料市場規模（世界）



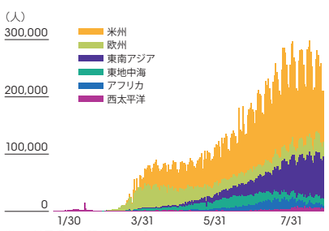
出典：International Paint & Printing Ink Councilレポート、国際連合（United Nations）発表のデータをもとに当社推計

VOC取扱量と大気への排出量（日本）



出典：日本塗料工業会「コーティング・ケア報告書2019」

新型コロナウイルス新規感染者数（世界）



出典：世界保健機関（WHO）「Coronavirus disease (COVID-2019) situation reports」

外部環境	リスク	機会
塗料市場	●国内塗料需要は1996年以降、減少傾向	●グローバルでは人口爆発とともに、確実な成長が見込める市場 ●シェア向上の余地が大きい
原材料	●天災等に伴う原材料メーカーの生産停止やサプライチェーンの寸断により、原材料調達が困難となるリスク ●製品の特性上、原油・ナフサ価格の変動が業績に影響を与えるリスク	●グローバルカンパニーにおけるグループネットワークを活用した調達力の発揮
人材	●日本国内における定年退職者の増加に伴う社員数の減少 ●若手・専門人材採用の競争激化 ●海外における高い人材の流動性	●グローバルカンパニーにおける高いブランド力を活用した優秀な人材の確保
自然災害・事故災害	●大規模な自然災害に伴う製品供給の不安定化 ●火災・爆発事故に伴う操業の停止 ●ウイルス等の感染拡大に伴う操業の停止	●災害地域への復興支援
気候変動	●想定を超えた気候変動に対する政策および法規制等の実施 ●近年増加傾向にある台風、豪雨等の異常気象に伴う生産・出荷の停止	●環境配慮型製品市場の拡大

当社の施策	
リスク対策	**機会対策**
●抗ウイルス塗料などの新製品（新需要）の創出 ●国内生産拠点への投資による生産性向上（収益性の改善） ●海外グループ会社とのベストプラクティスの共有（蜘蛛の巣型経営の実践による売上・収益の改善）	●積極的なM&Aにより、資本コストを上回るリターンの獲得とEPSの増大 ●オーガニックおよびインオーガニックでの成長によるプレゼンスの拡大
●原材料の互換化、複数購買、グローバル調達等を進めることによる原材料調達の安定化 ●調達先の集中や地域の分散、契約の長期化など、原材料価格変動リスクの緩和による原材料調達の安定化	●海外グループ会社と連携し、左記対策を推進することにより、原材料の調達価格を低減
●環境に配慮した最新設備工場の導入、IoTやデジタル化の推進など技術の見える化により省人化・効率化し、生産性を向上 ●種々の広報活動によりコーポレートブランド力を高め、SDGs・ESG視点の経営を行うことで、社員のエンゲージメントを向上	●グローバルでの高いプレゼンスおよびオペレーションの魅力を訴求し、ボーダーレスで活躍できる人材を増強し、事業戦略を推進
●自然災害に対する被害・損害を最小限にするための防災や減災への取り組み、ならびに適切な危機管理体制の構築 ●危険物および化学薬品の取扱いについて、事故発生の未然防止のための安全操業体制の強化 ●感染症予防や拡大防止に対して適切な管理体制の構築 ➡新型コロナウイルス感染症への対応はP.33参照	●災害地域の取引先などへのサポートならびに復興への積極的な支援により、ステークホルダーへの責務を充足
●将来の環境規制を見据えた開発・技術戦略の策定 ●周到なBCP対策により有事におけるリスクを最小化	●環境配慮型製品市場の拡大により、当社の強みである高い技術力を駆使した製品ラインアップを拡充し、シェアを拡大

Chapter

2 価値創造戦略

21 | CEOメッセージ
33 | 新型コロナウイルス感染症への対応
35 | グローバル・ビジネス・レビュー
57 | 研究開発

SINGAPORE / Raffles Hotel

1887年開業のシンガポールを代表するホテルであり、数多くの著名な国家元首、政治家、文豪、俳優が愛顧してきました。当社にとってもゆかりのある建物で、ウットラムグループの創業者ゴー・チェンリャン氏が白い塗料を供給したことがその始まりです。2019年の全面的リノベーションでも当社の塗料が使用されました。

CEOメッセージ

取締役会長
代表執行役 社長 兼 CEO
田中 正明

PROFILE

東京大学法学部卒業後、三菱銀行（現三菱UFJ銀行）入行。ユニオン・バンク（現MUFGユニオン・バンク）CEOや三菱UFJフィナンシャル・グループ副社長、産業革新投資機構代表取締役社長CEOなどを歴任。2019年に当社代表取締役会長、2020年1月に代表取締役会長 兼 社長CEO 、2020年3月に取締役会長 代表執行役 社長 兼 CEOに就任。国際的金融機関の経営経験に基づく、金融・M&Aの知見、グローバルな人脈を活用し、経営基盤・ガバナンスのさらなる強化や内外の事業構造改革により、株主価値の最大化に取り組む。

140年蓄積した塗料技術を通じて社会課題解決への貢献を加速し株主価値を最大化していきます。

ごあいさつ

2020年1月に代表取締役会長 兼 社長CEO、2020年3月からは取締役会長 代表執行役 社長 兼 CEOとしての職責をお預かりすることになりました田中正明です。

私はこれまで国内外のさまざまな企業でその経営に携わったり、経営に対して助言・指導をする立場を経験してきました。当社グループにつきましては、長年にわたりお客様から高い信頼をいただいているとともに、新たな社会課題に立ち向かうことができる技術力や多様性に富んだ企業文化を有しており、将来に向けて、国内外で大きく成長する可能性を秘めている企業グループであると思っています。そして、その成長への可能性を最大限に発揮させていくことが私の使命であると認識しています。

例えば世界的に深刻な課題である新型コロナウイルス感染拡大に対しても、当社グループの技術陣の総力を挙げて課題解決に貢献すべく、現在、多数のプロジェクトを進めています。また、当社グループは世界29ヵ国・地域で事業を展開していますが、全世界のグループ会社同士の自律的な連携・協働を促進する「蜘蛛の巣型経営」を推進し、シナジーの最大化を図っています。

こうした取り組みをさらに加速させることで、New Normal（新常態）な世界においてもしっかりと当社グループの事業基盤を拡充し、「株主価値の最大化（MSV）」を実現していきます。

01 経営者としての原点 “Management by walking around” → P.23
02 当社グループの文化と特徴 → P.24
03 経営のミッション → P.25
04 経営戦略 → P.27
05 ESG経営 → P.29
06 戦略的パートナーシップの進展 → P.31

CEOメッセージ

01 経営者としての原点
02 当社グループの文化と特徴
03 経営のミッション
04 経営戦略
05 ESG経営
06 戦略的パートナーシップの進展

01 経営者としての原点“Management by walking around”

「現場」で得た課題や気付きを経営に生かす

これまで経営に携わってきた企業の中でも、かつて勤務していた米国の銀行におけるCEOの経験が、私の経営哲学の原点となっています。2007年頃、従業員数が1万人を超える規模の上場企業だった同社でコンプライアンス上の問題が発生し、私はそれを解決すべく新しい頭取(CEO)として現地に赴きました。

赴任後、私がまず始めたのが「現場」を訪問することでした(これを“Management by Walking Around”と称していました)。何人もの社外取締役と時間をかけて議論する一方、各支店を回って多くの社員から話を聞きました。こうして得られた現場からの情報で課題が明確になり、そのことが、最終的に問題の解決につながったのです。続いて、2008年後半にはリーマンショックに襲われましたが、社員の誰一人も解雇することなく乗り切りました。現場を回るたびに「家族のみんなが解雇され、あと働いているのは私だけです」という切実な声に、経営者として応える責務があると思ったからです。翌年には、みんなの頑張りで素晴らしい業績の回復につながりました。短期的な収益を求める「株主第一主義」とは異なるアプローチを取ることが成功の鍵でした。

この経験から、私は現場を見ること、現場の声を聞くことの重要性を強く認識するようになりました。経営の重要課題は、椅子に座って報告を受けているだけでは決して見えてきません。2019年3月に当社の会長に就任して1年間、私が取り組んできたのは、まさにこの「現場を知る」ということでした。日本国内の各工場や事業所はもちろん、中国・米国・シンガポール・豪州・マレーシアをはじめとする海外各地のパートナー企業(当社では、グループ会社をこのように呼びます)に足を運び、経営陣と対話し、現地の工場を見て回りました。今、社長として進めていることは、全てこの時に現地の経営者や従業員から聞いたことがベースになっています。例えば国内工場で多くの施設や設備の老朽化が進み、競争力に影響が出ているという声を聞いたことが、現在推進中の働き方「環境」改革やサプライチェーン改革のプロジェクトにつながっています。

➡詳細は P.79「人材」参照　そして、サプライチェーン改革には、中国や豪州において過去に実施された同種の改革からベストプラクティスや知見を導入しています。➡詳細はP.28「国内拠点への DX 投資を推進 」参照

金融機関と製造業では経営スタイルが違うはずだ、と思う方もいるかも知れません。しかし、昔の経営者たちはいくつもの企業を経営してきました。企業経営とは詰まるところ、人の活躍の集積を最大化することであり、人を動かすのは企業風土です。新型コロナウイルスの環境下ではありますが、これからも頻繁に世界の現場を訪れ、またはデジタルコミュニケーションを通じて、経営に最も必要で新鮮な情報を見つけていきたいと考えています。➡詳細はP.33「新型コロナウイルス感染症への対応」参照

02 当社グループの文化と特徴

「多様性」と「技術」を武器に社会課題に向き合う

グローバルな多様性に富んだ企業文化

当社グループは国内に3千人以上、グローバルでは2万5千人強の社員を擁していますが、国内外のグループ各社によってそのカルチャーはさまざまです。

例えば東京・大阪の本社には互いを思いやる、愛すべき風土があります。各地の事業所や工場でも、社員たちは会えば必ず挨拶をしてくれます。それは挨拶運動などの結果では決してなく、社風として自然に身についているものです。そうしたカルチャーがあることはとても素晴らしいことだと思います。今、外部からさまざまな人材が当社に入社してきていますが、皆同じ感想を持っています。ひとこと声をかけるだけで人の距離は近付きます。当社で育ってきた社員と外部から登用した人材との間の融合は、当社グループでは着実に進んでいます。この新しいチームには、経営環境がますます厳しくなる中、「競争を勝ち抜いていこう!新しい社会課題に挑もう!」という闘志を見せて欲しいと思っています。そして、それを進めるには“Power of Teamwork(チームワークで発揮する力)”が必要です。

日本と対照的なのがNIPSEAです。この会社は、まるで高度成長期の日本企業のように覇気に溢れています。どんな事案にも極めて前向きな姿勢で臨み、本当にできるのか?と思うぐらいの高い目標を打ち出してきます。➡詳細は P. 37 参照　他方、2019年に当社グループへ加わった豪州DuluxGroupの文化は、また異なるものです。現地で突出したシェアを誇る同社は、豪州経済界でエスタブリッシュされた高い地位にある企業であり、しっかりとした組織体制を構築しています。➡詳細は P.49 参照　米国のDunn-EdwardsやトルコのBetek Boyaもそれぞれの国の風土に合わせた素晴らしい企業風土を確立しています。➡詳細は P.51,53 参照　このようにグループ各社には互いに学び合うべきことが多くあります。

こうした文化の多様性は、当社グループならではの強みであると私は考えています。それぞれの個性を尊重しながら、各社が互いを理解し合い、良い面を共有していくことで、さらに強い企業グループを作っていきます。そのためには、互いの企業文化を尊重しつつも、ともにシナジー領域の拡充に取り組むという「蜘蛛の巣型」の活動が鍵となります。

千人を超える技術者に活躍の場を与える

製造業と金融機関の最大の違いは「技術と製造」にあります。製造業にとって技術力は最大の資産とも言えるでしょう。当社グループには、日本国内だけでも千人を超える技術者がいます。彼らが、本当の意味で活躍できる会社にすることが、私の大きな使命だと考えています。

世界の製造業においてCEOとして成功した人の多くは、技術に精通した上で経営の実務についても深く学び、オールラウンドに成長した人物です。将来的には、当社でもそのような人材が経営トップの候補者となっていくことが理想でしょう。その一つのロールモデルは、当社の取締役であり、筆頭株主のWuthelamグループ(以下「ウットラムグループ」)を率いるゴー・ハップジン氏です。彼はもともと東京大学工学部卒の化学エンジニアですが、その後、米国UCLAでMBAを取得し、当社グループの中国現地法人をはじめアジア事業を立ち上げた起業家でもあります。私にとってゴー氏は素晴らしいパートナーであり、最高のアドバイザーです。

今こそ創業の理念に立ち返る

「技術者が活躍できる会社」であるためには、社会の要請に合わせて事業内容を進化させていくという経営姿勢が極めて重要です。時代とともに市場のニーズや競争環境は刻々と変化し、それぞれの事業の成長性や収益性も変わっていきます。経営者の仕事は、そうした変化を踏まえて最適な資源配分を決め、事業ポートフォリオを変革していくことです。自社の保有

する技術を進化させることで、社会の求める将来性の高い新事業の創出が可能になるのならば、現状にこだわらず事業ポートフォリオを大きく変更しても構わないと私は考えています。

歴史を振り返れば、当社グループは、創業者・茂木重次郎が白粉(おしろい)に含まれる鉛白の中毒で困っていた女性たちを救うべく、無毒性の「亜鉛華」の開発によりスタートした会社です。すなわち、新しい技術を創出し社会の課題を解決することが、創業の目的でした。本当に技術で生きていく会社、技術者が活躍できる会社になるために、創業の原点をもう一度しっかりと振り返りたいと思っています。

03 経営のミッション

ステークホルダーへの責務を果たし、株主価値を最大化する

「株主価値の最大化(MSV)」の推進

当社グループは経営のミッションとして「株主価値の最大化(MSV)」を掲げています。これは、いわゆる「株主第一主義」とは全く異なるものです。MSVにおいてはまず、全てのステークホルダーへの責務をしっかりと果たすことが大前提となります。

経営が苦しくなれば従業員を大量解雇することにより短期的な収益を追求するような「株主第一主義」とは、大きく異なります。持続的な成長のための事業基盤への投資や、協力会社との共存共栄、現場で働く従業員たちへの報酬その他の処遇、お客様のニーズにあった商品供給、環境負荷の低減など、企業が社会や他のステークホルダーから求められる全ての責務を果たした上で、最終的に残存する利益が株主に届けられる価値と言えますが、これを最大化することが、MSVの要諦であり、経営者の使命です。

MSVを通じて、社会全体の富の増大につなげる

責務を果たすべき対象であるステークホルダーのうち、私が特に重視するのは「お客様」と「従業員」です。

企業収益の源泉として「お客様」が大事なことは自明ですが、当社のようなBtoBのビジネスモデルの場合、直接のお客様の「その先」までもしっかり見据える必要があります。例えば自動車用塗料事業でいえば、直接のお客様である自動車メーカーの先には、車を使うユーザーや消費者がいます。そうした最終の需要者も「お客様」として捉え、そのニーズを考えることで、受け身の仕事ではなく、自分たちの技術を活用した積極的な提案ができる会社になれるのです。Society5.0が進化するにつれ、車を買う人は車種を選んだ後、その塗装に関してはスマートフォンで選択し、それがIoT(Internet of Things)を通じて工場での生産に指令されるという日が来るかもしれません。同じように、汎用(建築用)塗料の領域でも、建築会社の先にいる建築物の利用者の視点を持ってこそ、生産的・創造的な商品開発に結び付けられます。当社が供給する「パーフェクト インテリア エアークリーン」のような、光触媒工業会から唯一認定を受けた「抗菌・抗ウイルス商品」は、まさにそうした視点から生まれています。新型コロナウイルスの環境下、私は、数年後には「抗ウイルス性」は建築用塗料の必須条件になると思っています。

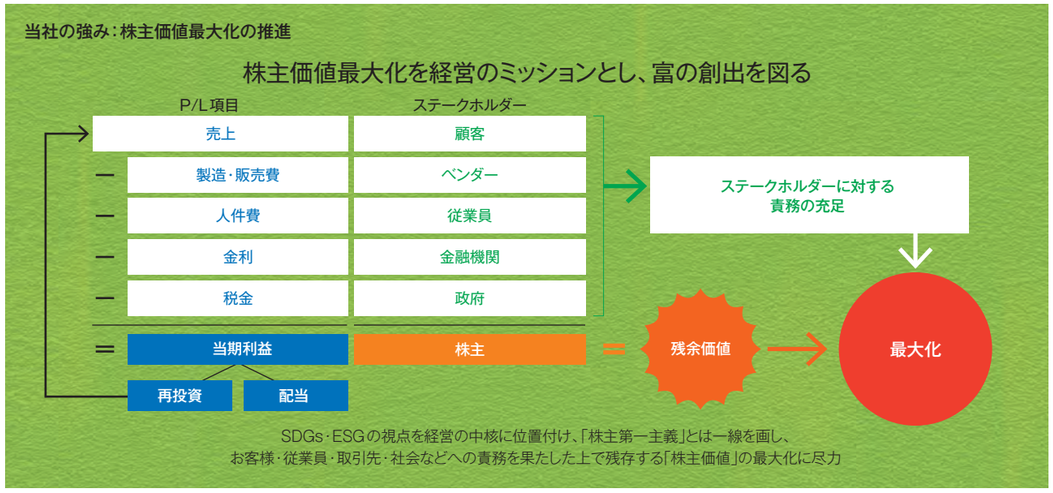
「従業員」が企業の基盤であることも、当然と言えるでしょう。親会社だけでなく子会社、孫会社、ひ孫会社に至るまで、そして正規・非正規を問わず、企業グループとして事業を展開するために必要な全ての従業員を大切にしたいと思います。先述した通り、米国の銀行にいた当時、リーマンショックに見舞われ全米でレイオフが相次ぐ中、私は社員の前で「全従業員の雇用を守る」と宣言しました。それが企業の持続的な存続と成長にとっての最重要事項と考えたからです。今回の新型コロナウイルス対策でも「従業員とその家族を守る」ことを当初から基本方針の第一に掲げました。だからこそ、全ての従業員を対象としたPCR検査を、会社負担で実施したのです。そして、そうした経営方針や企業文化には、必ず従業員が応えてくれることを知っていますし、経験もしています。

MSVの根底には「民間企業の重要な役割は、社会における『富の創造』である」という思想があります。例えば世界の年金基金などに当社の株式を持っていただき、当社が株主価値を高めていくことができれば、インベストメントチェーンを通じて、最終的には年金受給者の人たちの生活も豊かにすることができるはずです。つまり、株主の価値を最大化することは、社会全体の富の増大につながるのであり、それが経営者のミッションであると、私は考えるのです。➡詳細はP.63「取締役会の議論」参照

「パーフェクト インテリア エアークリーン」

2017年10月より販売

当社の強み:株主価値最大化の推進



04 経営戦略

将来ビジョンやパーパス（存在意義）こそが重要

コロナ禍で生きたグローバルな戦略展開の布石

塗料事業は比較的リスクの少ない、非常に安定したビジネスです。特に当社グループの収益の大半を占める汎用（建築用）塗料市場は、人口と個人所得の増加に比例して成長します。その意味で、グローバルな視点からすれば、市場環境はとても恵まれています。

現在（2020年9月）はコロナ禍で塗料需要が一時的な急減から徐々に回復する局面ですが、当社グループもそうした市場の動きからの影響を受けています。しかしながら、そのような逆風にも関わらず2020年度の業績予想は8月14日時点で売上収益7,300億円、営業利益660億円、営業利益率9.0%を掲げています。これは、当社グループが2018年度にスタートした中期経営計画「N-20」に基づき打ってきた布石が、着実に効果を表しているからです。NIPSEAとの協業の深化、豪州DuluxGroup、トルコBetek Boyaの大型買収など、これまでのグローバルな戦略展開が、逆風に耐えうる企業体質として確実に結実しています。

今後の戦略・経営の方向性

1. SDGs・ESG視点を経営の中核とした価値構造
2. 国内生産拠点への投資による生産性向上
3. M&Aの活用による成長
4. 社会課題の解決を見据えたR&Dの強化
5. グローバルガバナンスの強化

↓

次期中期経営計画の策定

次期中期経営計画の考え方

2021年度からの次期中期経営計画については、中計そのものに対する考え方や発想を大きく変える方針です。これまでは日本で策定した計画を世界のパートナー会社が実行していく方式でしたが、次期中計については現在各社で個別に策定作業を進めています。2020年秋にはパートナー会社の全経営陣が集まり、グループ全体で何を目指していくのかを議論し、計画を完成させていく予定です。

また、新しい中計の目標設定のあり方についても、世界の有力な競合他社のやり方も参考にして、従来型の発想やアプローチからの転換を図りたいと考えています。企業として社内外に明確に示すべき中期的な計画としては、市況・為替などにより大幅な影響を受ける数値的な目標よりも、グループとしての将来ビジョンやミッション、パーパス（存在意義）だと考えるからです。MSVの指標として、基本的一株当たり当期利益（EPS）は引き続き重視していきますが、ROEと資本コストだけを比較するような単純な経営をするつもりはありません。

国連の「持続可能な開発目標（SDGs）」に示された世界的な社会課題への対応や、ESGと称される非財務観点での取り組みへの重要性が増していることも踏まえて、これまで以上に株主・投資家の皆様との対話機会を充実させ、資本市場参加者の関心や焦点がどこに向かっているのかをしっかり見極めた上で、中期経営計画をまとめていきたいと思います。

M&Aによる成長とシナジー創出

当社グループの成長戦略では、今後も国内外でのM&A戦略を中核に据えていきます。新規事業や新規商品の創出を含めたオーガニックな成長はもちろん重要ですが、よりダイナミックな成長を目指して国内外でM&A戦略を積極的に展開する方針です。グローバル市場を「地域」と「事業」の2軸でとらえ、世界シェアランキングで当社グループより上位に位置する各社をベンチマークし、どのように彼らに追い付き、追い越すかという観点から、M&A戦略を推進していきます。

M&Aでは買収後の統合プロセス（PMI）が重要ですが、当社は欧米企業のように経営陣を総替えし、仕事のやり方も自分たち流に変えることはしません。基本的に経営陣を変更せず、そのままの陣容で当社グループに参加してもらいます。そして、当社グループへの参加を、その会社にとってさらなる成長のための機会として捉えてもらい、当社グループの一員となることで生み出される事業機会を存分に活用して欲しいと考えているからです。➡詳細はP.87「CFO メッセージ」参照

「蜘蛛の巣型経営」による自律的シナジー創出

主力事業である汎用（建築用）塗料事業には、「地産地消」という特徴があります。そのためホールディングス（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が互いに学べるものは学び、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。そこで当社が編み出したのが、「蜘蛛の巣型経営」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、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私が管掌しますが、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。そのため各地域には海外担当役員を任命し、彼らが他地域との繋ぎ役となって情報の共有やシナジーの探索を進めています。

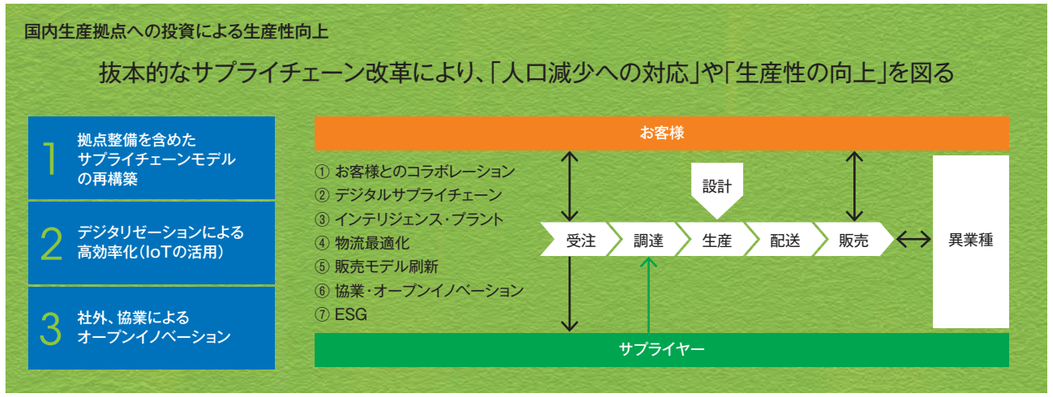
例えば、DuluxGroupには塗料から派生した接着剤などの建材事業がありますが、これはNIPSEAが事業展開する中国市場でも今後の需要拡大が期待できることから、今、両社が協働プロジェクトを立ち上げて取り組みを進めています。最新のデジタル技術を活用して各社の経営陣が密に意見交換することで、そうした自律的なシナジー創出の事例をグループ内に数多く生み出していきたいと思います。➡詳細はP.9「価値創造モデル」参照

国内拠点へのDX投資を推進

国内の生産拠点では、2019年度から自動化・省力化投資をはじめとした設備投資を積極化しています。人材の高齢化や労働人口減少などを背景とした企業としてのサステナビリティを考えると、ここで思い切ったデジタルトランスフォーメーション（DX）を進めることが非常に重要だと考えています。同時に、製造現場だけではなく、工場の最適配置や物流システムも含め、サプライチェーン全体を一から見直す方針です。社長直轄の専門部署として新設した「サプライチェーン企画部」が中心となり、複数のフェーズに分けて順次進めています。

オフィスワーク改革に向けたICT投資も積極化させています。今回のコロナ禍をきっかけに当社グループでもテレワークが広がりましたが、そこには無駄を排除できるメリットもかなり多く見えたため、テレワークの良い部分は今後も継続し、発展させていきます。一方、属人的な業務は事業継続性の面でリスクであり、また生産性高度化の対象領域でもあると認識しており、網羅的・画一的な業務は可能な限りICTにより自動化・合理化していきます。そのために外部からICTの専門家を登用し、社員がより高度な業務に集中できる職場環境を整備する方針です。

CEOメッセージ



05 ESG経営

持続的な成長を確実なものとするために

グローバルガバナンスの強化

当社は上場企業ではありますが、発行済み株式の39%を保有する大株主（ウットラムグループ）が存在します。このため、大株主の利益のための経営がなされ、結果として残り61%を占める少数株主の利益が損なわれるのではないか、という懸念に対処する必要があります。2020年3月の株主総会でご承認いただき、当社の機関設計を指名委員会等設置会社に変更した最大の狙いはこの点にありました。大株主であるウットラムグループも、「少数株主とともにMSVを実践する」という点は強く認識しておられますが、場合によっては、少数株主との利益相反が懸念されるケースが発生する可能性も考えられますので、そうした事態に備えるため、今後も取締役会の過半数は独立社外取締役が占める態勢を継続します。

➡詳細はP.67「コーポレート・ガバナンスの体制と取り組み」参照

また、事業展開がグローバルに拡大すると、海外子会社での不祥事などのリスクも拡大するため、グローバル監査体制の強化が極めて重要になります。この点についても専門家を監査委員会の委員長に招き、全社制度としての厳格なグローバル監査体制の強化を進めています。グローバル監査体制の強化に際しては、監査部から、執行部門（社長兼ＣＥＯ）と取締役会（監査委員会）の双方に報告が上がるようにレポートラインを設定しました。その理由は、万が一、社長である私自身が不正行為を働いた場合でも、監査委員会がその不正を把握できるようにするためです。他社の事例を見ると、経営トップが不正に絡むと取締役会に情報が届かず、不正を早期に見抜けなかったケースが多くあります。レポートラインを二重に設置することで、かかる事態も確実に防止する制度設計としました。

ガバナンス面での今後の課題の一つは、ダイバーシティの推進です。2020年3月、創業以来初めて、女性の社外取締役を迎え入れ、また2019年には執行役員にも初めて二人の女性を任命しましたが、今後もさらなるダイバーシティの充実を進めてまいります。

➡詳細はP.65「取締役・執行役」参照

社会課題の解決による持続的成長

現代の企業経営ではSDGsやESGの視点が非常に重要です。社会課題の解決は、当社にとって創業の原点でもあり、こうした視点をより意識した価値創造に努める必要があります。外部からの要請に対して受動的に対応する姿勢ではなく、「自分たちの技術を社会課題の解決にどう生かすか?」という積極的な発想で、新商品・新事業を創出していきます。

喫緊の社会課題への対応としては、新型コロナウイルス感染症に対応した「抗ウイルス塗料」の開発に挑戦しています。これが本当に人々の安心・安全な暮らしの実現に貢献できるものになれば、有望な新事業になるはずです。2020年5月に締結した東京大学との「産学協創協定」にもこうした考えが込められており、2025年までの5年間にわたり「ポストコロナ社会」を見据えた共同技術研究を進めていきます。幅広い研究分野で卓越した実績を誇る東京大学との連携には大いに期待しています。

またこの連携に合わせて、社長直轄の研究開発組織として「商品開発室」を新設しました。同室の使命は、まずは抗ウイルス性の塗料・コーティング・表面処理の商品群を開発することです。そして、それに加えて、当社グループの保有する全ての技術と、東京大学の最先端技術・ネットワークを融合して、その他多くの社会課題の解決に貢献する製品・事業の創出へと発展してもらいたいと思っています。これには一種の「ショック療法」の意味もあります。新事業の創出とは、目の前にある社会課題への挑戦であることを、技術者たちに改めて認識して欲しい、そして技術者としての「魂」を見せて欲しい、という思いが私にはあります。

➡詳細はP.57「研究開発」参照

社会課題を適切に捉えられれば、新たな研究テーマの候補は数多く発掘できるはずです。例えば「自動運転をサポートする道路の白線」は、将来有望なテーマの一つであると思います。雪の下にあってもセンサーに正確に反応する白線を日本中の道路に整備できれば、自動運転の普及に大いに貢献するでしょう。まさに当社の技術進化による社会課題の解決です。そのような技術開発から発生する有望なテーマが見つかれば、集中的に経営資源を投入して事業化に結び付けていく方針です。

創業の精神をグループのDNAに

SDGsやESGを中核に据えた経営をグローバルの組織全体に浸透させるために、「ESG推進部」を新設し、同部門を中心に「ESGステートメント」を作成しました。ESGステートメントは全世界のグループ各社と作成プロセスを共有しながら、2万5千人の社員に見てもらって賛同を得た上で発表しました。対外的に形だけ整えた宣言を行なっても、2万5千人の社員に浸透していない宣言では意味がありません。このように、ESGステートメントを作る過程を丁寧に進めることにより、当社の創業の精神をグローバルに広げ、グループ各社のDNAとして根付かせてまいります。

➡詳細はP.61「ESGマネジメント」参照

世界中の従業員が社会課題と正面から向き合い、持てる全ての技術を駆使してその解決を目指していけば、当社グループは今後も持続的に成長するはずであり、私はそう確信しています。

06 戦略的パートナーシップの進展

さらなる成長を加速するための新たな枠組み

当期利益６割増加し、EPSは10%以上増加

「アジア合弁事業100%化」は投資家やメディアの皆様から長年注目していただいてきた案件ですが、2020年8月21日、ウットラムグループとの間で、そのための合意に至りました。また、成長力と収益力を兼ね備えたインドネシア事業も買収しましたので、それらの意義とメリットをご説明いたします。

ウットラムグループとは、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まいりました。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を強化することができます。今後は、この新しい体制を基盤に、さらに成長を加速させていきたいと考えています。

一定の前提を置いたシミュレーションベースにはなりますが、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、「少数株主の利益の保護」という視点からしても十分に魅力的な内容となります。

また、今回、第三者割当を実施し資本を増強することで、今後さらにM&Aを加速化させる財務基盤の強化も達成できますので、この観点からも、望ましいストラクチャーであり、これらを踏まえ、本件は、「株主価値の最大化」に資する案件であると考えています。

全株主にメリットのある資本関係へ

本件実施前は、ウットラムグループが当社株式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。

本件実施後は、ウットラムグループが当社株式を58.7%保有し、当社がアジア合弁とインドネシア事業を100%保有することになるため、資本関係が一本化され、分かりやすい資本関係となります。

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、当社の株主価値最大化がウットラムグループにとっても、少数株主にとっても共通の目的になります。

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ますが、一方で、1株当たりの当期利益=EPSは増加する、という点が本件取引の重要なポイントとなります。

ウットラムの持株比率の増加は、資金調達の「結果」

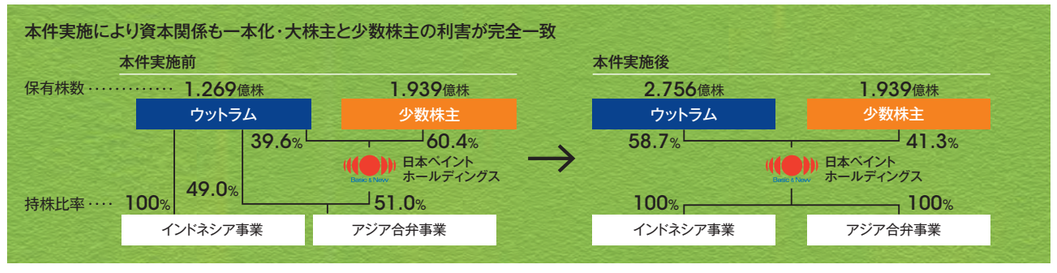
本件取引後、最終的に、ウットラムグループは58.7%の株式を持つ株主になりますが、少し補足しますと、これはウットラムグループが、当社を「買収する」とか、「子会社化する」とかを目的とする取引ではなく、また、ウットラムグループから株式の公開買付(TOB)を受けた訳でもありません。ウットラムグループの株式保有比率の増加は、あくまで、当社にとってさらなる成長を目指すための資本をウットラムグループから調達するとした「結果」という訳です。

本件取引のサマリー

1. 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決議
2. 約60年にわたるパートナーシップを完成し成長加速の基盤構築
3. 株主に帰属する純利益は約6割増、EPSも10%以上増
4. 今後の成長に資する強固な財務基盤を確保するストラクチャー

↓

ますます成長するアジア市場の取り込みにより大幅な利益増大・少数株主の利益保護・株主価値最大化を実現



したがいまして、仮に将来当社が公募増資などを実施した場合はその比率が下がることも有り得ます。ゴー・ハップジン氏は「それで良い」とされています。また、本件取引の有無にかかわらず、当社は既に少数株主の利益の保護を図ることができるガバナンス体制を確立しています。すなわち、2020年3月の株主総会にて指名委員会等設置会社体制に変更し、取締役会構成も9人の取締役のうち2/3、つまり6人が独立社外取締役という形を取っているのです。

そもそも当社の経営の観点から考えますと、本件取引の結果100%化するアジアの合弁事業には1万6千人の従業員がいます。インドネシア事業には今回で6千人以上の従業員が我々のグループに入ってきます。アジア事業で各地の事業を展開する仲間をしっかりと支え、さらなる成長を共に実現するには、ゴー・ハップジン氏と一緒になって、こういう人たちを支援していくことが必要です。今後とも非常に大事なパートナーであるゴー・ハップジン氏から助言を得ながら、この会社の成長を確実なものにしたいと思っています。

なお、今回のウットラムグループの持ち分が上昇することに伴い、当社の経営体制は全く変わりませんし、かつ上場も維持します。

取締役会長
代表執行役 社長 兼 CEO
田中正明

良好なパートナーシップを継続し、共にMSVを志向

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
ゴー・ハップジン

2020年8月21日、日本ペイントホールディングスは、ウットラムグループが現在保有するアジア合弁事業およびインドネシア事業の買収を発表しました。当該発表に伴い、日本ペイントホールディングス社長 兼 CEOの田中正明氏が記者会見を開催して、本件取引の詳細およびその背景にある私たちの意図をご説明しました。

私は田中氏が記者会見で話された内容を全面的に支持しています。特に、ウットラムグループの日本ペイントホールディングス株の持株比率の増加は、アジア合弁事業およびインドネシア事業の売却に伴う財務上の単なる結果である、という点は強調したいと思います。

そして、今回の取引は、NIPSEAチームを含む日本ペイントホールディングスグループ全体の財務基盤の増強となり将来のさらなる成長につながることに加えて、大幅な当期利益の増加ならびにEPS増加をもたらします。

私は、これまで大変上手く機能している両社のパートナーシップ関係を変える意図は全くありませんし、本件取引後にもたらされる株主価値の最大化(MSV)に大いに期待しているところです。

新型コロナウイルス感染症への対応

感染予防対策と事業を通じた課題解決・機会創出に向けて、国内外グループ間の蜘蛛の巣型経営で取り組んでいます。

当社の取り組み

当社では、新型コロナウイルス感染症への対応として、各国政府、関係機関のガイドラインにしたがい、従業員の安全を最優先に考え、事業継続計画（BCP）に基づいた対応を柔軟に進めています。社会の産業やインフラを支える重要な要素を担っている当社製品をお客さまへ継続的に提供する社会的責任を果たすとともに、塗料とコーティングの技術の開発に全力を注ぎ、今後の新製品・新サービスの提供を通じて、社会への貢献と事業活動を前進させていきます。

中国

6月●日本へマスク80万枚送付
4月●コロナ対策として6種類のガイドラインを設け、従業員に周知徹底
2月●NPCが湖北省の病院に抗ウイルス・抗菌塗料を寄付
2月●中国赤十字社・上海赤十字社に、合計200万元を日本から寄付
2月●日本からマスク追加分4万枚を送付
2月●Betek Boya、Nippon Paint Indiaなどから合計20万枚以上のマスクを送付
1月●日本からマスク6万枚を送付
1月●NPCが湖北省咸寧市の赤十字社に200万元を寄付
1月●中国の現地法人NIPPON PAINT CHINA（NPC）、中国とアジアを統括するシンガポールの現地法人Nipsea Management Company（NMC）が「緊急対策本部」を立ち上げ

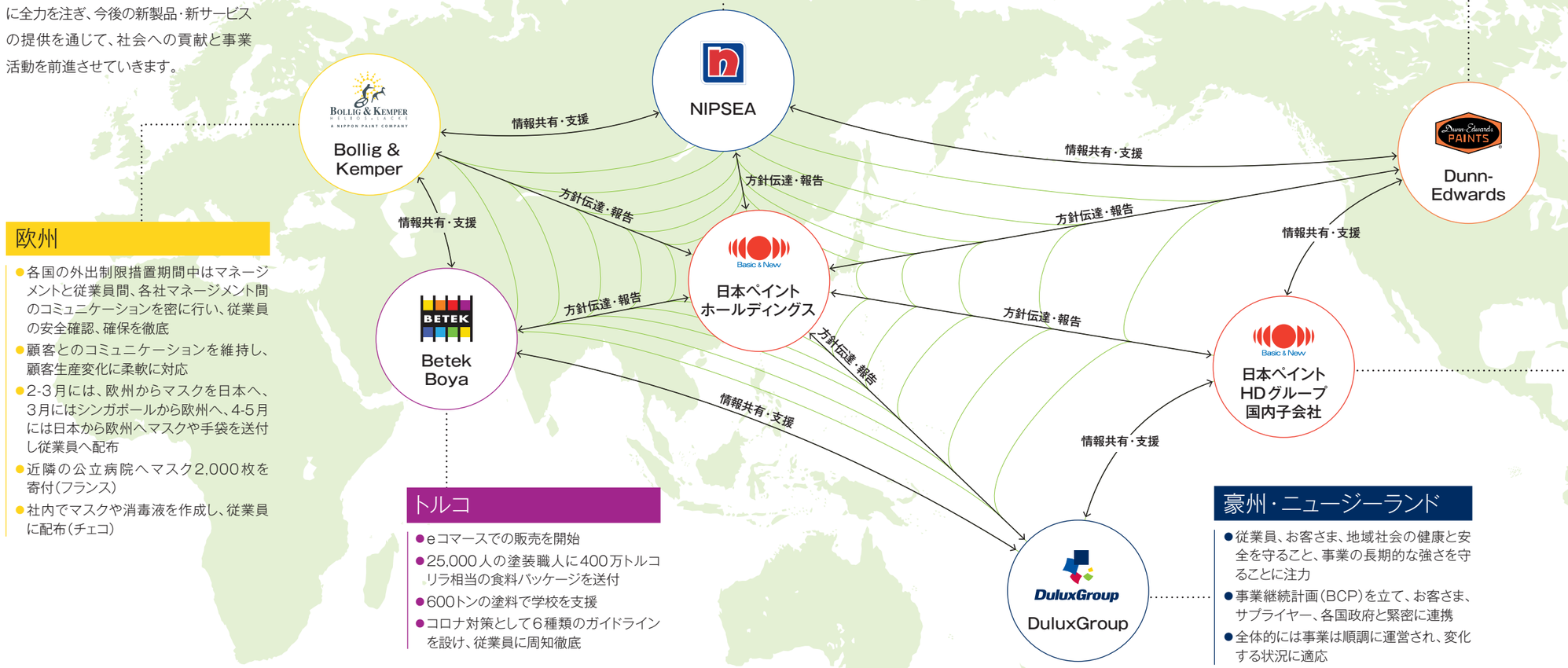
米国

●経営陣は、ITを駆使したテレワーク環境下、日々の活動の中心を「事業継続」と「コミュニケーション」に積極的にシフト
●店舗運営では、感染防止対策を強化し来店客への感染を防止、需要に応じて営業時間・人員を増減
●生産・流通では、感染防止対策を最優先し、変化する需要に対して有機的に生産・流通を調整
●機能部門では、顧客の資金繰りを理解しながら、与信額を機能的に管理

新型コロナウイルスへの対応に関する3つの基本方針

1. 従業員とその家族をコロナウイルス感染から守る
2. 世界中の事業を守るために資金繰りを確保する
3. 事業継続計画（BCP）を固める

新型コロナウイルスに対する最新の対応状況については、当社ウェブサイト「新型コロナウイルスへの当社対応について」をご覧ください。
https://www.nipponpaint-holdings.com/global_topics/2020050801



欧州

●各国の外出制限措置期間中はマネージメントと従業員間、各社マネージメント間のコミュニケーションを密に行い、従業員の安全確認、確保を徹底
●顧客とのコミュニケーションを維持し、顧客生産変化に柔軟に対応
●2-3月には、欧州からマスクを日本へ、3月にはシンガポールから欧州へ、4-5月には日本から欧州へマスクや手袋を送付し従業員へ配布
●近隣の公立病院へマスク2,000枚を寄付（フランス）
●社内でマスクや消毒液を作成し、従業員に配布（チェコ）

トルコ

●eコマースでの販売を開始
●25,000人の塗装職人に400万トルコリラ相当の食料パッケージを送付
●600トンの塗料で学校を支援
●コロナ対策として6種類のガイドラインを設け、従業員に周知徹底

豪州・ニュージーランド

●従業員、お客さま、地域社会の健康と安全を守ること、事業の長期的な強さを守ることに注力
●事業継続計画（BCP）を立て、お客さま、サプライヤー、各国政府と緊密に連携
●全体的には事業は順調に運営され、変化する状況に適応

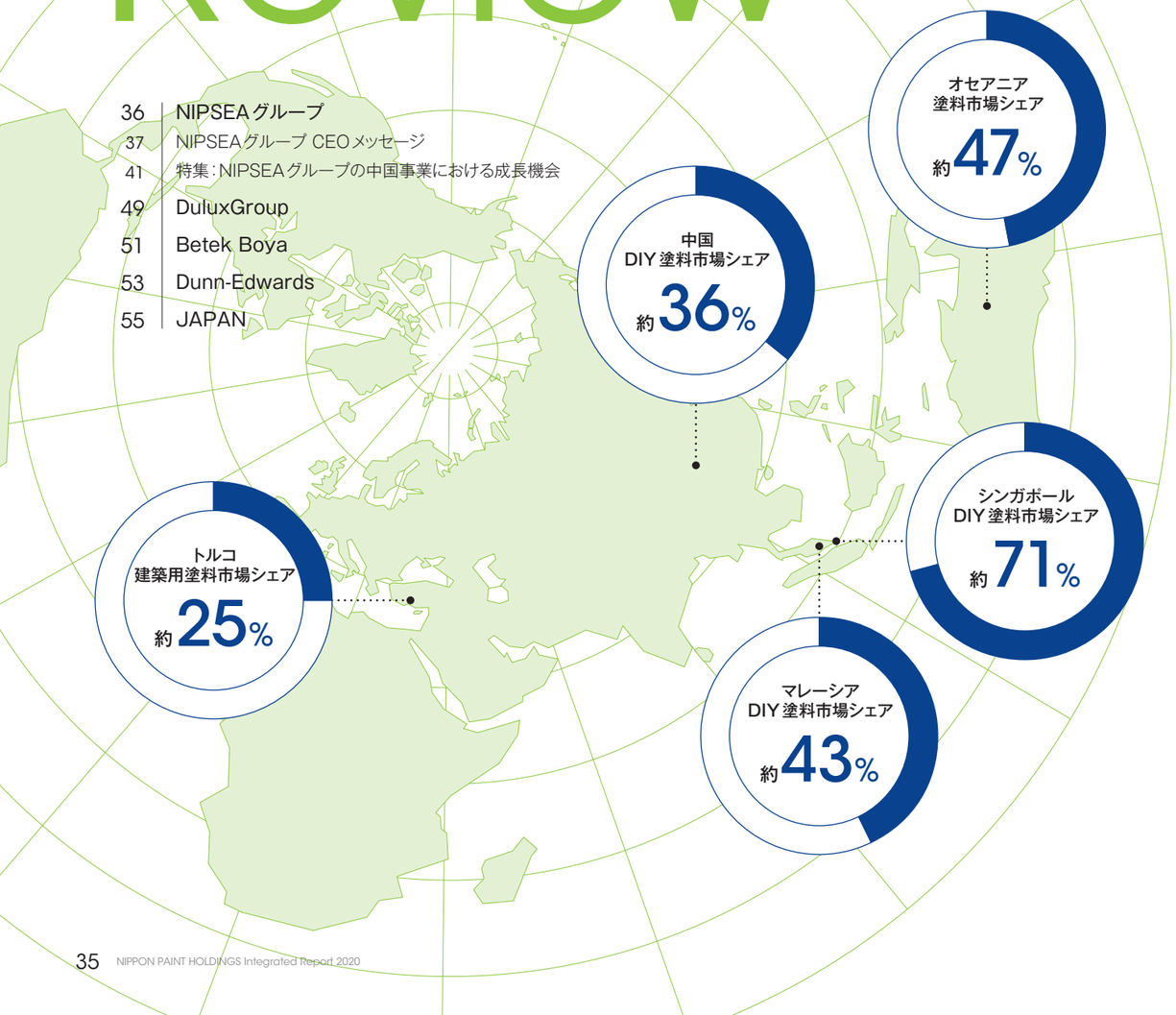
日本

9月●国内医療機関へ消毒液1,920リットルを寄贈
7月●社員を守る安全・安心な職場環境の構築に向けて、グループ全社社員を対象に、派遣社員を含む希望者全員へPCR 検査実施（7月末から順次実施）
6月●国内医療機関へ消毒液1,700リットルを寄贈
6月●中国から入手した医療用マスク約14万枚を国内医療機関へ寄贈
6月●公共施設へ抗菌・抗ウイルス塗料「バーフェクト インテリア エアークリーン」の無償提供を決定
4月●金融機関から1,800億円のコミットメントライン（借り入れ枠）の設定と500億円の資金借り入れを実施
3月●世界のグループ会社から入手した医療用マスク約4万枚を国内医療機関へ寄贈
3月●子ども用SSサイズのマスク約4,300枚を大阪市北区に寄贈
2月●「国内社員対応ガイドライン」（2月21日発行）を更新し、国内全社員に配布
1月●「新型コロナウイルス感染対策本部」を立ち上げ

グローバル・ビジネス・レビュー

Global Business Review

36 NIPSEAグループ
37 NIPSEAグループ CEOメッセージ
41 特集：NIPSEAグループの中国事業における成長機会
49 DuluxGroup
51 Betek Boya
53 Dunn-Edwards
55 JAPAN



NIPSEAグループ

NIPSEAグループの概要

NIPSEAグループは、ウットラムと日本ペイントホールディングス（NPHD）によって1962年に設立された合弁事業です。当グループは18の国と地域で82の製造施設を持つアジア有数の塗料メーカーです。

NIPSEA事業を成功へと導いたキーパーソンの紹介

ゴー・チェンリャン

ウットラムの創業者であるゴー・チェンリャン氏は、21歳で塗料ビジネスを始めて以来、70年以上にわたり塗料業界に携わってきました。1960年代初頭、シンガポールは急速に成長し、公営住宅の大規模開発やインフラへ多額の投資が行われていました。ゴー氏は、塗料の旺盛な需要を背景に、高品質で手頃な価格の塗料の提供に注力し、すぐに塗料業界での評価を確立しました。1962年には日本ペイントと合弁会社を設立し、最初の塗料工場Pan Malaysia Paint Industries（現Nippon Paint (Singapore) Co. Pte. Ltd.）を設立しました。シンガポールでのこの小さな一歩から、その後アジア全域に拠点を確立し、現在のNIPSEAグループを築き上げました。現在は、不動産、ホテル、百貨店、ショッピングセンター、飲食店、病院、旅行、産業機械など、幅広い分野で事業を展開しています。2014年には、Forbes Asia誌の「Heroes of Philanthropy（慈善事業の英雄）」の一人に選ばれ、医学研究にも熱心に取り組んでいます。

ゴー・ハップジン

NIPSEAグループの会長であるゴー・ハップジン氏は、起業家精神と事業集中の考えをNIPSEAグループの文化に吹き込み、今日の成功の基盤を築きました。2014年には、NIPSEAグループを日本ペイントホールディングス（NPHD）の連結子会社とする主導的な役割を発揮し、両社の戦略的提携関係をより一層強化しました。ゴー氏はNPHDの取締役会において「株主価値の最大化（MSV: Maximizing Shareholders Value）」を提唱し、NPHDの価値創造とグローバル化を推進してきました。東京大学工学部化学工学科を卒業し、カリフォルニア大学ロサンゼルス校（UCLA）でMBAを取得しています。

グローバル・ビジネス・レビュー

NIPSEAグループCEOメッセージ

塗料を超え、アジアを超える
～NIPSEAが描く今後の道のり～

日本ペイントホールディングス株式会社 副社長執行役員
CEO, NIPSEA Management Company Pte., Ltd.
ウィー・シューキム

アジア18の国と地域で82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(CEO)であり、日本ペイントホールディングス(NPHD)の副社長執行役員を兼務。前職は、STエンジニアリング社(Singapore Technologies Engineering Ltd.)の副CEO兼 社長(防衛事業)を務めていました。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させました。

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。2001年から2011年まで、シンガポールの国会議員を務めました。

“私たちは、顧客や消費者のニーズや需要の変化を的確に把握し、業界初の製品やサービスの革新を常に模索しています。イノベーションこそがNIPSEAの最大の特徴であり、常に顧客のことを考え、より良いサービスのために常に努力を行うこと。これがNIPSEAの成功の秘訣です。”

ゲームチェンジャーとしての役割を担う

NIPSEAグループは1962年の設立以来、広範囲にわたる塗料を手掛けながら、アジアで国内外の産業の発展を支えてきました。シンガポールに本社を置くNIPSEAはアジアを代表する塗料メーカーとして、18の国と地域に82の製造拠点を持ちながら、年間16億リットルの塗料を生産しています。

NIPSEAは、現地の市場や環境ニーズを理解し、その地域に根差した事業運営を行うことを常に重視してきました。これにより、現地との距離が近くなるだけでなく、現地事業の自律性と説明責任能力を高めることができ、スリムで無駄のない企業構造を維持することができています。この文化は、「無駄を省くことによる成長(LFG: Lean For Growth)」というコンセプトによってしっかりとNIPSEAに根付いており、コラボレーション、ベストプラクティス、知識、経験の共有を促進しています。そして、積極性、現地のオーナーシップ、誇りを育むなどの強い企業文化が社内に浸透しています。

LFG文化は次の6つの価値観と行動から構成されています。健全な警戒心(Vigilance)、飽くことのない意欲(Insatiable Appetite)、チームワーク(Teamwork)、迅速さ(Agility)、スリムで無駄のないこと(Leanness)、持久力(Stamina)です(VITALS)。これらの価値観はそれぞれが強く関連し合っており、組織の活力と従業員の情熱を育むために不可欠なものであり、ひいては顧客への献身へとつながっています。こうした顧客への献身と顧客中心主義によって、パートナー、ディーラー、顧客、消費者のニーズを満たすために、現在および将来の市場ニーズを察知し、製品やサービスを革新・改善し続けています。NIPSEAは、急速に変化する世界において、LFGの中核となる6つの価値観と飽くなきイノベーションの推進により、卓越したサービスとパフォーマンスを顧客に届けるために、継続的な投資を行っています。

NIPSEAの中核的な強みは、塗料およびその関連製品の調合、開発、マーケティング力にあります。NIPSEAは長年にわたり、建築、床、木材、防水、断熱、タイルコーティング剤、塗り替えサービスへと製品・サービスのラインアップを拡大し、それらを販売する市場を増やすことで、事業を成長させてきました。また工業用塗料に関しては、日本ブランドから中国、韓国、欧州、米国の自動車メーカーへと範囲を広げながら、自動車の受託製造(OEM)事業を拡大しています。

NIPSEAは既存事業で力強い成長を目指す一方、ほかの地域や事業セグメントにおける地位をさらに高めるため、M&A(合併・買収)も重要な成長戦略であると考えています。最近の注目すべき案件としては、スリランカ最大の汎用(建築用)塗料メーカーであるSilicon Coatings社の買収、中国トップの床塗料メーカーSupe社の買収、中国を代表する木材塗料メーカー Chang Run Fa社の株式の過半数を取得したことが挙げられます。NPHDは2019年、豪州とニュージーランドで事業を展開するDuluxGroupとトルコのBetek Boyaを買収しました。これら2社の優れた経営陣から学ぶことに加え、DuluxGroupの「Selleys」ブランドのシーラントや接着剤・充填剤などの製品や、トルコ周辺地域への事業拡大により、さらなる成長が見込めると考えています。NIPSEAは成長機会を継続的に見出すことで、「株主価値の最大化(MSV)」を目指していきます。

NIPSEAは現在、建築、自動車、工業、船舶、防食用塗料の各分野において、リーディング・コーティング・パートナーとして評価されています。

アジアNo.1の塗料メーカーとして

NIPSEAの歴史において、NIPSEAのイノベーションは塗料業界における新たな市場を開拓し、需要を生み出してきました。このような業界初の製品には、Nippon Paint Odor-less(低臭製品)、Nippon Paint VirusGuard(抗ウイルス製品)、Nippon Paint MozzieGuard(防蚊製品)や、先端技術による防食・低温電着塗料製品などがあります。

NIPSEAの技術者や研究者は、上海のグループR&Dセンター、シンガポールのNIPSEA Technologies、各国・各地域の技術開発センターを拠点として活動しています。また、NPHDグループの技術開発センターとも連携するだけでなく、サプライヤーや先進的な教育機関・研究機関が保有する幅広い専門知識も活用しています。

技術面では、製品やサービスにおけるモバイル対応を積極的に推進し、顧客と消費者の体験の向上を追求しています。

塗料業界におけるNIPSEAの成功とリーダーシップの証として、NIPSEAグループは長年にわたり多くの業界表彰を受けてきました。2019年には、毎年恒例のChina Coatings Gold Awardsで日本ペイントがトップブランドとして表彰されたことに加え、塗り替えサービスで上海のトップ10企業の1社に選ばれるなどの実績を挙げました。NIPSEAは、アジアで最も優れた塗料メーカーとしての地位を確固たるものとし、塗料業界の領域を拡大し、新たな基準を打ち立て続けており、まさにアジアでナンバーワンの塗料メーカーと言えるでしょう。

グローバル・ビジネス・レビュー

2019年の主なハイライト

- 中国品質検査協会の“National Leading Enterprises in Quality in Coatings Industry Award”（塗料業界品質全国トップ企業賞）を受賞
- 中国品質検査協会の“National Leading Enterprises in Quality Credit Award”（全国品質信用優良企業賞）を受賞
- 中国品質検査協会の“National Leading Brands in Quality in Coatings Industry Award”（塗料業界の品質における国内トップレベルブランド賞）受賞
- 中国品質検査協会の“National Leading Enterprises in Quality Inspection Award”（品質検査における国内トップレベル企業賞）受賞
- Reader's Digest誌のTrusted Brand Awards受賞（マレーシア、2006-2019）
- Putra Brand Awards受賞（マレーシア、2010-2019）
- Parenthood Magazine誌のParents' Choice Awards受賞（2018-2019）
- CSR Malaysia Awards 2019受賞

能力を最大限に発揮する――人材の重要性

NIPSEAの長年にわたる成功は人材のおかげです。18の国と地域にわたって2万2,000人以上の従業員を擁するNIPSEAでは、さまざまなスタッフエンゲージメントプログラム、効果的なフィードバック、コミュニケーション・システム、キャリア開発、能力向上の機会を確立し、従業員が帰属意識、責任感や目的を感じられるようにしてきました。「株主価値の最大化（MSV）」は、社員の意識に深く根付いています。MSVを達成するために、顧客、サプライヤー、従業員、NIPSEAが事業展開する幅広いコミュニティの皆さんと、適切、公正かつ倫理的で責任のある姿勢でコミュニケーションを行っています。

NIPSEAは、現地の自律性とグループ全体のシナジーのバランスが競争力の源であると信じています。この目標を達成するための最も有効なプラットフォームの一つが、年2回開催される全体経営会議（GMM）です。GMMでは、知識の共有、コミュニケーション、文化的交流が行われ、グループ内の各リーダー達の信頼関係を構築する場になっています。

NIPSEAは、企業の社会的責任（CSR）に関するさまざまな取り組みを通じて、責任ある企業市民としての役割を果たし続けています。影響力のあるCSRプログラムを実現するため、NIPSEAは従業員に対し、教育、環境、技能訓練に重点を置いたさまざまなCSR活動に積極的に参加することを奨励しています。代表的な取り組みは、「Color, Way of Love」、「Colorful Dreams」、「アジア・ヤング・デザイナー・アワード（AYDA）」の3つです。

「Color, Way of Love」は日本ペイントが2009年に始めた取り組みです。この取り組みでは、僻地の学校に通う子どもたちに、彼らの学校の模様替えや再建を通じて、学習環境を提供します。NIPSEAは中国青少年発展基金会と協力し、上海連勧公益基金会などの企業パートナーを巻き込み、この活動がより包括的なものとなるように尽力しています。また、「Colorful Dreams」は、マレーシア、中国、インド、インドネシアをはじめとするアジア太平洋地域の国々で、老朽化したアートを安価に塗り直したり、若年層が技能を高めるためのプログラムの提供を通じて、地域の活性化を目指しています。

最近では、中国のチームが農村部の学校を支援してきた実績が評価され、中国青少年発展基金会の「Project Hope」30周年記念式典で「卓越した貢献者」として表彰されました。

「アジア・ヤング・デザイナー・アワード（AYDA）」は、多くのアジア諸国や教育機関で高い評価を得ており、学生から注目をされているプログラムです。AYDAは2008年、日本ペイントが次世代のデザイン人材を育てるというビジョンの一環として、マレーシアで始めたものですが、現在はアジア全域の15の地域に広がっています。このアワードは、建築やインテリアデザインを学ぶ学生が、アジア地域の主要な業界関係者や仲間との相互学習とネットワーク形成を通じて、自らの技能を向上させるためのプラットフォームとして機能しています。

指針となる哲学――MSVとLFG

私がNIPSEAに入社して以来、私たちは「MSV」と「LFG」を含む哲学に忠実であり続けています。私は、NIPSEAに浸透している起業家精神に根差した理念と価値観に強く共感しており、日々のビジネスへの取り組み方の指針にもなっています。NIPSEAは、現実に即した無駄のない市場アプローチによって、圧倒的な市場優位性を築き、長期的な事業目標を達成する道を開きます。私たちは、社員の連携をさらに強化し、社員に活力を与える企業文化を創造するとともに、変化し続ける市場環境の中でグローバルに競争できる企業を構築していきたいと考えています。

これにより、NIPSEAは経済的、社会的、環境的価値を同時に生み出しながら事業を成長させ、多くのステークホルダーのニーズや要求の変化に確実に対応していくことができるようになるでしょう。

新たな価値と成長領域の創造に向けて、一丸となって取り組んでまいりますので、株主・投資家の皆さまには今後ともご支援のほど、よろしくお願いいたします。

「優位性への道～適応し、行動し、優位性を獲得する～」というテーマの下、2019年に中国・北京で全体経営会議（GMM）を開催し、18の国と地域からNIPSEAグループのリーダーが出席しました。

特集：NIPSEAグループの中国事業における成長機会

N IPSEAグループの中国事業 新たな機会に恵まれたDIYセグメント

Do-it-Yourself（DIY）セグメントの発展は、不動産業界の発展と密接に関連しています。中国の不動産市場では、「住宅は生活のためのもので、投機ではない」という考え方が急速に「ニューノーマル」となりつつあるにもかかわらず、同国の不動産全体の成長は減速し、DIYセグメントの成長も勢いを削いでいます。

不動産業界の現代化に伴い、物件販売のトレンドは、リノベーションが必要なスケルトン物件ではなく、「フルリノベーション済み」や「即入居可」の傾向を強めていることも、先行きの不透明感に拍車をかけています。

中国の住宅都市農村建設部が2017年に発表した「建設業界向け第13次5カ年計画」（「十三五」規划）では、2020年までに新築住宅物件の30%をフルリノベーション済み（完成品引渡しおよび即入居可）としなければならないとされています。

中国のさまざまな地域の政策から判断すると、特級、1級、2級都市におけるフルリノベーション済み物件の全体的な増加率は比較的高いと見られます。北京と上海では、新築物件におけるフルリノベーション済みの割合は90%を超え、各省の省都が20~60%で追う形となっています。

今後のDIYセグメントをめぐって、次の課題が予想されます。

- DIYリノベーションにおける個人顧客数が減少する一方で、顧客層が開発業者、請負業者、修繕業者などの企業へと変化する。
- 顧客の嗜好が変化し、標準化と多様化の二極化が進む。顧客によるカスタマイズ要求は、今後も不動産価格を押し上げる。

フルリノベーション済み不動産の割合の上昇は、DIYセグメントの収益性に影響を与えており、長期的にはリノベーション市場全体のパターンに影響が及ぶ見通しです。

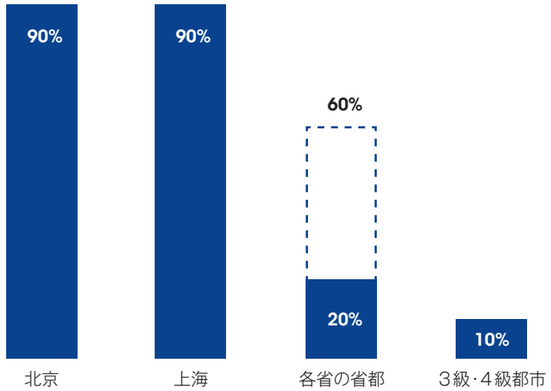
President of Nippon Paint China
エリック・チュン

日本ペイントチャイナ（NPC）社長として、汎用（建築用）塗料事業およびNPC本社部門の経営を担う。

前職は、Master Kong Holdings Co. Ltd. 傘下である天津頂益國際食品有限公司で営業部長、天津頂益國際有限公司でゼネラルマネージャーを歴任後、Master Kong即席食品事業の社長を務める。

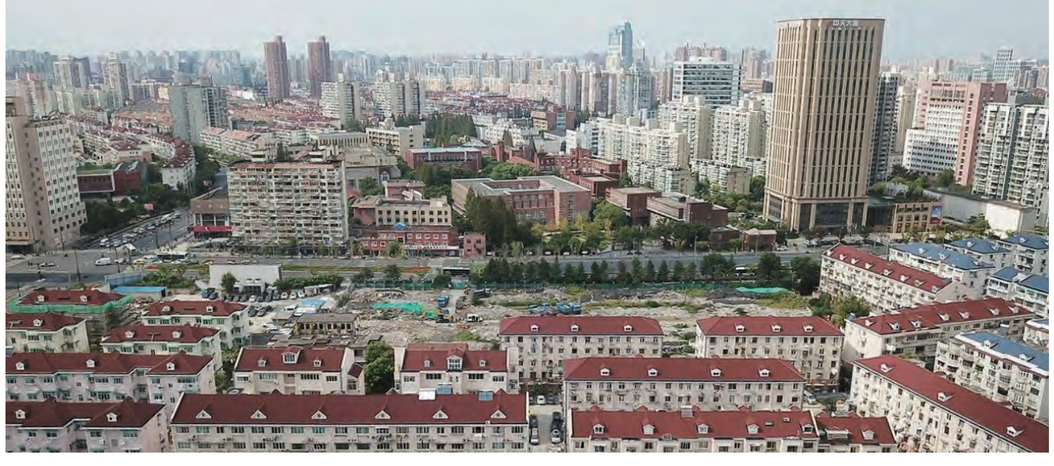
台湾の国立交通大学経営科学科を1984年に卒業。

中国の新築物件におけるフルリノベーション済み物件の割合



同様に、フルリノベーション済み物件が台頭したことで、家具も既製品に移行が進んでおり、木材用塗料の需要が減少しています。

環境保護意識の高まりや、人件費の上昇を抑える必要があることから、現地で組み立てや塗装を行うタイプの家具や木製ドアの割合は、工場で大量生産されるタイプに比べて低下しています。これにより、小売り木材用塗料市場に悪影響を及ぼす見通しです。



新たな機会

一方で、中古住宅には豊富な機会が存在します。中古住宅は数が多く、改修、リノベーション、塗り替えの需要は膨大です。1998年に住宅改革が始まって以来、中国では推定約200億平方メートルにも上る大量の民間住宅が販売されてきました。

これは塗料メーカーおよびその関連企業にとっては巨大な市場ですが、顧客のニーズに応えるという課題でもあります。2020年4月17日の中国共産党中央政治局会議では、老朽化した社区のリノベーションに向けた投資を積極的に拡大するための措置が提案されました。

この点に関して、中国国務院常務委員会は、2020年内に3万9,000の老朽化した都市社区をリノベーションすることを命じました。これらの社区の住民数は約700万人に上り、前年の2倍に相当します。

老朽化した住宅地のリノベーションには、機械、建材、家具、家電、不動産管理業界をはじめ、さまざまな業界が関与します。塗料業界にとっても間違いなく重要な市場機会です。

DIYセグメントが持続可能であるためには、「塗料製品を売る」という旧来の事業から、「塗料ソリューションを売る」事業へと移行する必要があります。DIYセグメントの顧客が、個人の消費者から開発業者、請負業者、修繕業者などの企業へと変化したことを踏まえると、新たな顧客基盤に焦点を移す機は熟したと考えられます。

そのために効果的な方法の一つは、多様な顧客ニーズを深く理解した上で製品ブランディング戦略を統合し、高品質な製品ラインアップの構築と充実に向けて継続的に取り組むことです。また、DIYセグメントは、実店舗の訪問客に頼ることなく、塗り替えおよびリノベーション市場で市場シェアを緩やかに拡大することができるでしょう。

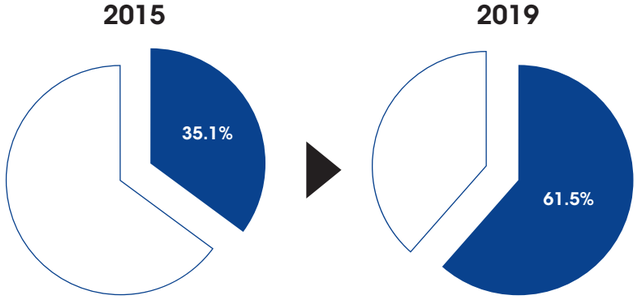
実際に、中古住宅の塗り替え・リノベーションサービスは、DIYセグメントの従来の事業（実店舗の訪問客に依存）の売上減少を補い、最終的に有望な収益源を生み出すと考えられます。

これに関して理解しておかなければならないのは、さまざまな塗装効果に対する顧客の要求と品質面の期待は常に高まっているということです。これに応じて、顧客満足度を最大限まで高めるには、望ましい塗装効果を生み出す、または品質管理を徹底するための、より綿密な研究・開発（R&D）が必要です。

このような状況下では、データを活用した絶え間ない事業変革とアップグレードを行うことで、顧客の多様なニーズを把握し、関心に応えることができると考えています。

市場の再定義――Project部門への注目

不動産開発業者の市場シェア上位100社の割合



民間住宅市場が低迷し、不動産開発業者が（リノベーションが必要なスケルトン物件ではなく）完全リノベーション済み物件や即入居可の物件を提供する傾向を強める中、当社（Nippon Paint China）はターゲット市場との関係を強化し、市場における当社製品の位置付けを再定義するために、複数の重点分野を特定しました。

第一に、不動産業界のトップ企業をより一層重視する必要があります。

中国の不動産企業上位100社の調査レポートによれば、上位100社だけではなく、そのうちの上位10社の市場シェアが毎年増加していることが分かります。

2019年の不動産開発業者の売上高シェアは、上位100社の市場シェアが61.5%で、2015年の35.1%と比べて26.4ポイントもの大幅な増加となりました。さらに、上位10社の市場シェアは27.7%で、2015年の16.4%から11.3ポイントも増加しています。

したがって、これらの不動産開発業者や、彼らのプロジェクトの関係者である一括請負業者、建築士、土木工事業者、修繕業者などとの関係を深め、当社製品がイノベーションとテクノロジーによって新局面を開き続けていることを理解してもらうことが、マーケティングやブランディングの観点から非常に重要となってきます。

また、不動産業界やその他の法人顧客の需要に応えるため、パートナー企業との強固なアライアンスを構築し、効率的なデリバリーシステムを備えたプロジェクト管理チームを組織することも重要な施策です。

グリーン製品

Project部門にとってもう一つの機会は、政府が近年、省エネルギー基準について定めたことを踏まえ、総合リノベーションや断熱板製品を市場が受け入れるようになってきていることです。

グリーン建材を市場が受け入れるにつれて、建設プロセスにおいて断熱、リノベーション、組み立てに不可欠な部品である総合パネルの需要も大きくなっています。

さらに政府は、建設および不動産セクターにおいてグリーン技術を支持する動きを徐々に見せています。これは中国の住宅都市農村建設部が発表した2017年の「建設業界向け第13次5カ年計画」（「十三五」規划）からも明らかです。同計画において、住宅都市農村建設部は、2020年までに都市と地方の全ての新築民間物件が所定の省エネルギー基準を満たすための計画を定めました。

- 全ての新たな建物は省エネルギー要件を満たさなければならない
- 新築物件の50%以上はグリーン建物としなければならない
- 新築物件の30%は完全リノベーション済みとしなければならない
- 新築地域の15%以上はプレハブ構造としなければならない

より広い視点で見ると、Project部門は「塗料製品を売る」ことから「業界が求める塗料ソリューションを売る」ことへ移行する必要があります。そのためには、多様な顧客のニーズを的確に把握し、そのニーズを効果的に満たすための総合的な製品システムを導入するとともに、高品質な製品ラインアップの構築と充実に向けて絶えず努力することが必要です。1992年の中国市場への参入以降、当社は、中国の急激な経済発展とともに飛躍的な成長を遂げ、製品とサービスの強化、販売経路の管理、マーケティング、企業の社会的責任（CSR）への精力的な取り組みによって、市場から高い評価を得てきました。

興味深いことに、若い世代は日本ペイントをプロフェッショナルブランドと

グローバル・ビジネス・レビュー

ブ ランディング力がDIYの成功を後押し

認識した一方で、ブランドに対する親しみやすさは欠けていることが分かりました。そこで当社は、ブランドの方向性を見つめ直し、未来のパッケージデザインとブランドコンセプトに注力することにしました。

そして、2014年に「Beyond Paint」戦略をまとめ上げ、当社のコーポレート・アイデンティティ・システム(Corporate Identity System)について、次の変更を行いました。

- 一つ目の「C」――「競合他社(Competitor)から消費者(Consumer)へ」――競合他社を観察することから、消費者に集中することへの移行
- 二つ目の「I」――「個人(Individual)から統合(Integrate)へ」――一人ひとりの個人に重点を置くことから、製品、ツール、サービス、拠点全体の運営を含んだ統合への移行
- 三つ目の「S」――「販売(Sale)からサービス(Service)へ」――製品販売から、消費者側のさまざまなニーズや問題に対応するサービス提供への移行

当社は、「Refresh Your Life」というブランドに沿って、単なる塗料の製造・販売会社から、総合的な塗装ソリューションを提供する会社へと転換しました。

塗り替えサービス

当社は、顧客ニーズを軸とした製品統合を通じて、高品質な製品ラインアップの構築と充実を継続する中で、下地から表面までの一貫した全面塗装システムの導入に成功しました。

また塗装製品のほかにも、高品質でコストパフォーマンスが高く、環境にも優しい基本材料と補助材料も提供しており、下塗りサービスに加え、工具やリノベーション製品も網羅しています。

2011年には、塗り替えサービスを導入しました。このサービスには5年に1回の物件の塗り替え・リノベーションが含まれています。中国の多くの一般家庭では、塗り替えが面倒な家事と見なされてきたことから、この新サービスは中国全土で約50万世帯に採用されています。

塗り替え・リノベーションサービスの分野において、当社の市場シェアは今後も拡大余地が大きいと予想しています。販売データによれば、新築住宅の建設は現在減少しているものの、中古住宅(築10~40年)の規模と量が膨大であることは重要なポイントです。

政府が省と国レベルで「旧改造」プロジェクトを推進し、2020年中に老朽化した都市社区3万9,000ヵ所のリノベーションを実施することを提案しており、DIYセグメントの需要見通しは明るいと言えます。

今後は、顧客ニーズをより深く理解するという観点から、事業のスピードアップと効率性向上のためにビッグデータを活用し、事業運営の生産性を高めていきたいと考えています。

データ活用による変革は、既存のEコマースとライブ配信を補うもので、今やオンライン・ツー・オフライン(O2O)のビジネスマーケティングにおいては非常に人気のあるマーケティングツールとなっています。

さらに、当社はDouyin、Toutiao、Xiaohongshuなどのソーシャルメディアネットワークでも存在感を示しており、これらを活用したさまざまな製品利用シナリオを通じて、消費者(既存顧客と見込み客の両方)との交流による「シーン・マーケティング」を実施しています。また中国の不動産開発業者上位500社の調査で、好感できるサプライヤーブランドとして選ばれていますが、イノベーションの面ではその立場に甘んじることなく、コスト効率の高い塗料ソリューションプロバイダーとして卓越した存在であることを目指し続けます。

2006年のProject部門設立以来、当社にとって不動産開発業者は重要なステークホルダーであり、市場へのリーチを拡大するためのチャネルとしても有力であることを認識し、積極的に協力してきました。

そして、不動産開発業者の利益になる総合的なビジネスモデルを構築し、製品、供給、サービス領域を継続的に改善していくための取り組みを進めています。

この目的に向けて、Project部門は、塗装効果・効率の高い新製品を開発するために、さまざまな不動産業界の顧客と共同研究を推進し、顧客とともに成長しています。

ブ ランディング力で未来の成長を促す

成功要因

当社は、高品質な製品ラインアップの構築と充実に向けて、顧客ニーズを軸として製品システムを統合しつつ、継続的な取り組みを続けています。

Project部門では、外装用塗料の初期段階から、テクスチャー塗料、床用塗料、water-in-sand、water-in-water、反射断熱材に至るまで、高品質な製品ラインアップの構築に向けて注力を続けています。

またプロジェクト管理と納品の強固なシステムを構築するために、ビジネスパートナーとの強力な関係を築くことが有効だと考えています。ボーダレス化が進む現代において、顧客獲得、納品、テクノロジーを統合したシナジーの高い事業チャネルは、長期的に実りあるビジネス関係を築くために不可欠です。

さらに当社にとって、ビジネスパートナーに対する市場拡大支援や技術移転、サプライチェーンファイナンス、リソースの共有を通じた全面的なサポートは、納品面の競争力を高めるために当然のことになりました。

当社はこの目的に向けて、ビッグデータを活用して効果的なデジタルプラットフォームを構築することで、ビジネスパートナーと協力しています。長期的には総合的な製品システム、効率的なサプライチェーンシステム、先進的な情報管理システムをパートナーに提供し、共同で価値創造に取り組みたいと考えています。

成長戦略

当社は、将来の成長と市場シェア拡大戦略の一環として、多様な顧客基盤との協力関係の構築も開始しています。

主要な顧客として不動産開発業者に注目する一方で、不動産業界自体の内部にもより広い市場が存在することにも着目する必要があります。これには一括請負業者、建築士、エンジニアリング会社、修繕業者など、不動産業界をサポートする企業や不動産業界と関連する企業が含まれます。

「塗料ソリューションを販売する」というアプローチに関して、Project部門では、壁面塗装システム、床面塗装システム、断熱省エネルギーシステム、基本材料システムの4つの主要システムを展開しています。

これらのシステムは、製品ライン、効果ライン、調達基準、プロセス開発、システムサポート、機械化建設および納品基準をはじめとするさまざまな領域を網羅しており、技術面における全体的なリーダーシップ、高い品質基準、効率性向上、コスト効率的なソリューションを実現しています。

今後の戦略として、不動産開発業者との戦略提携を追求することは非常に重要ですが、戦略的顧客との取引には経営レベルでの戦略が必要となります。戦略的顧客の製品、サービス、技術面での要求水準は、塗料店を訪問する個人の顧客とは全く異なっています。

Project部門の中長期的な主要テーマは、「変革の推進(Drive change)・安定化(Stabilize)・迅速な行動(Move fast)」です。当社をよりダイナミックに、また不動産開発業者をはじめとする顧客の要求に確実に応えるため、特に製品開発、販売、サービス、サプライチェーンの領域における組織改革に注力していきます。当社の咸寧工場は、戦略的に武漢、長沙、南昌の3つの省都と近い位置に立地しており、技術とプロセスのイノベーションを通じて塗装業界の発展におけるマーケットリーダーの地位を維持するという事業哲学を体現しています。最終的な目標は、優れた品質と美しい色を有する製品を一貫して生み出すことで、人々の生活を彩り、守ることです。

Nippon Paint (Hubei) Co., Ltd.が管理する209エーカーの工場は、咸寧のハイテク特区という優れた開発環境にあり、総床面積3,600m²の3階建ての管理棟、ラテックス塗料の生産および貯蔵スペース1万600m²、砂壁やパテ粉の工房1万1,700m²を有しています。

2019年に操業開始し、ラテックス塗料工場の第1期の生産能力は15万t、第2期の生産能力は30万tを予定しています。

ラテックス塗料生産システムは、経験豊かな製造の専門家と欧州の有名な機器サプライヤーとの共同研究・開発により完成した、世界で最も先進的な分散制御システム(DCS: distributed control system)によって運営されています。

DCS制御システムは、SAPシステムとの接続によって、サプライチェーン内の各部門で発生していた文書オペレーションを効果的に削減し、生産を正確に管理することができます。

これによって、ヒューマンエラーをなくして不良品率ゼロを達成し、業務全体の効率性を高めます。

グローバル・ビジネス・レビュー

最 新設備を備えた咸寧工場

咸寧工場の強み

- バッチタイムを60%削減
- 生産性が4倍にアップ
- 生産コストを30%削減
- 燃料・電力消費を20%削減
- 土地と機器への投資コストを削減
- より安全な労働環境、より環境に優しい生産プロセス

インダストリー 4.0

咸寧工場は、従来のプロセスに比べて、バッチタイムを60%以上削減し、総労働生産性を4倍近くまで向上するとともに、1トン当たり生産コストを約30%、燃料コストを約20%それぞれ削減することも可能です。

さらに、土地や機器に対する投資効率は大幅な改善が見込まれ、より安全な労働環境、より環境に優しい生産プロセスが整っています。

現在、中国全土に26の塗料工場と30の粉体工場がある中、咸寧工場は、当社が目指す「インダストリー 4.0」の方針に沿って運営されています。2年前にインダストリー 4.0を導入して以来、新しく建設された全ての生産プラントは、「インテリジェント工場」へと徐々に移行しています。

同様に、当社は古い工場(塗料工場と粉末工場の両方)についても、「インテリジェント工場」へと転換を進めています。インダストリー 4.0の導入に伴い、当社の事業運営(生産プロセス、サプライチェーン、マーケティング、ブランディング)を改善するに当たっては、ビッグデータ活用が重要な要素であることを実感しています。

ビッグデータは、詳細な顧客ニーズの特定と分析を実現し、ひいては売上に貢献することは間違いなく、ビッグデータの活用促進は、一般消費者や法人顧客(不動産開発業者)の高い期待に応える上で必須となっています。

バッチタイムの削減率 60%	総労働生産性の向上率 4倍
1トン当たり生産コストの削減率 30%	燃料コストの削減率 20%

グローバル・ビジネス・レビュー

DuluxGroup

SWOT分析

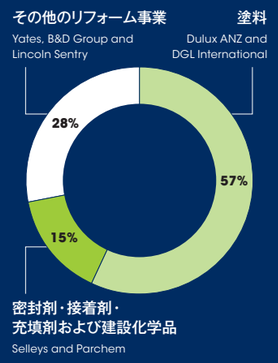
Strengths 強み ●堅調かつ回復力のある市場におけるリーディング・ポジション ●消費者の理解に努め、マーケティングとイノベーションへの継続的な投資によって築いたリーディング・ブランド ●営業力とサプライチェーン力に基づく強い顧客重視の姿勢	**Weaknesses 弱み** ●他のビジネスと同じく、原材料の価格変動など経済環境の変化による影響を受ける(当社は、当影響を可能な限り軽減するため、慎重にビジネスを組み立て、事業やエンドマーケットを選択。逆境でも力強く利益成長を遂げてきた優れた実績がある)。
Opportunities 機会 ●Eコマースなどのデジタルプラットフォームとダイレクトマーケティングを通じた顧客エンゲージメントの向上 ●Selleysの接着剤と密封剤により、アジア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** ●中核となる豪州とニュージーランドの市場は、成熟市場であり比較的成長率が低い ●多国籍企業との競争

データ

従業員数：3,757人
所在地：豪州ヴィクトリア州
持ち株比率：100.0%

売上収益
(百万豪ドル)

事業別の売上構成比
(%)



CEOメッセージ

当社(DuluxGroup)は、豪州とニュージーランドにおいて塗料、密封剤、接着剤、その他のリフォーム製品を手掛けるマーケットリーダーです。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きました。

誇り高き歩み

当社は、1918年にシドニーで創業され、1世紀以上の誇り高い歴史を持つ企業です。70年間にわたって多国籍企業ICI Paintsの一員であったことも、その豊かな歴史の一部となっています。1997年にICI Plcが豪州から撤退した後、13年間にわたってOrica Limitedの一部門となりましたが、2010年に分離独立し、オーストラリア証券取引所(ASX)に上場しました。2019年後半にNPHDの傘下に入るまで、株主還元においてASX200で上位5%に入る企業でした。

より良い場所を思い描く： DuluxGroupの中核目標

当社の4,000人の従業員は、「消費者の皆さまがより良い場所を思い描くお手伝いをする」という中核目標の下、一致団結しています。Dulux Groupが製造し、世に送り出しているのは、人々の生活空間や職場環境を守り、改善し、維持するためのプレミアムブランド製品です。

価値観と行動指針

「何を」行うかのみならず、「どのように」行うかが、成功の源であると考えています。これは次の4つの価値観と行動に反映されています。

- 消費者主導、顧客重視
- 想像力を解き放つ
- 人を重んじ、安全に働き、環境を大切にする
- 自分事として事業に取り組む

基盤を強化する

当社の持続的な成長は、ブランド、イノベーション、顧客サービスへの投資を行うとともに、最も回復力が高く、収益性が高い市場セグメントに焦点を絞ることで、推進されてきました。当社が第一に重点を置いているのは、既存住宅の所有者です(売上収益の65%)。当社は新築住宅、商業、インフラ、工業などの隣接セグメントでもサービスを提供しています。

2018年5月に創業100周年を迎えた当社は、メルボルンに最新鋭のDulux Paint工場を開設しました。最先端の自動化技術を備えたこの工場は、精度、柔軟性、デジタルサプライチェーン、顧客対応力において当社に大きな優位性をもたらしています。ヴィクトリア州クレイトンのDulux R&D イノベーションセンターには、研究・開発をけん引する80人以上の研究者が在籍しています。また当社全体では、140人の研究者と150人のマーケティング担当者が、革新的かつ最高品質の製品・サービスを開発するべく、協働しています。

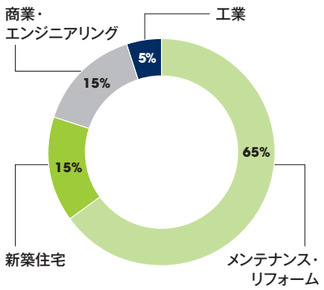
これからのDuluxGroup

NPHDの傘下に入ったことは、DuluxGroupが、豊かな歴史の中で、新たな一歩を踏み出すことにつながります。当社が引き続き重視するのは、アジア太平洋地域でナンバーワンの塗料メーカーになることで生まれる新たな機会を活用し、株主価値を最大化することです。具体的な取り組みは、次の通りです。

1. 豪州、ニュージーランド、パプアニューギニアにおけるマーケットリーダーとしての地位を確立する
2. Selleysの接着剤や密封剤など、DuluxGroupの持つ能力と製品ポートフォリオを通じて、アジアにおけるNPHDグループの地位向上に貢献する
3. 英国のCraig & Roseやフランスの Maison Decoなど、英国、欧州などの地域で高い成長を実現するための方法を模索する

DuluxGroupの事業は、既にNPHDグループとの協業が進んでおり、当社の社員は全員、この新たな機会に心を弾ませています。

市場別売上高



※1 2017年および2018年は、DuluxGroupの各年度業績を12月決算に換算したものです。
※2 2019年は、買収前の8ヵ月を含むプロフォーマ情報(非監査情報)です。

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

約32年間にわたりDuluxGroupに在籍し、Orica Limited(旧ICI Australia)の一部門であった2007年から、当社を率いる。DuluxGroupは、2010年7月にOricaから分離独立し、単独でオーストラリア証券取引所(ASX)に上場。その後、DuluxGroup Limitedの最高経営責任者(CEO)兼マネジングディレクターに就任。当時の時価総額は約9億ドルであったが、NPHDの傘下となった2019年8月時点では、約40億ドルにまで増加していた。

グローバル・ビジネス・レビュー

Betek Boya

SWOT分析

Strengths 強み
- 工業用、家具用、外断熱複合システム（ETICS）、断熱材、建築用塗料、ポリマー製品などの幅広い製品を提供
- サプライヤー、研究機関、学術機関などとの広範囲にわたる協力
- 全ての市場セグメントをカバーするマルチブランド戦略

Weaknesses 弱み
- 為替の影響（原材料の輸入比率が高いため）

Opportunities 機会
- 健康と環境に関するEUの規制強化を背景に、環境に優しく身体に影響のない製品の技術開発が進む
- 信頼性の高い原材料をアジアから容易に入手することが可能
- 日本ペイントの製品と技術の移転

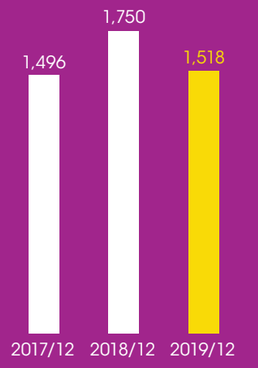
Threats 脅威
- 塗料市場における新型コロナウイルスの社会・経済的影響
- インターナショナルブランド

データ

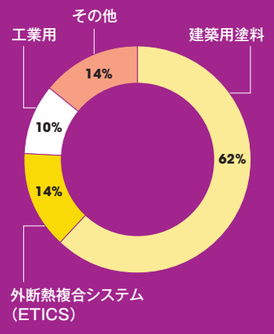
従業員数：1,485人
所在地：トルコ、イスタンブール
持ち株比率：99.6%

売上収益
（百万トルコリラ）

1,518



事業別の売上構成比
（%）



トップメッセージ

トルコの塗料市場におけるリーダー

当社（Betek Boya）は、トルコを代表する塗料、外断熱複合システム（ETICS）メーカーです。製品ポートフォリオは幅広く、プレミアムラインのブランドから手ごろな価格の製品まで、あらゆる範囲の顧客層をカバーしています。当社は19年間にわたってトルコの建築塗料業界をリードしており、2019年の市場シェアは25%です。7カ所の生産施設、25カ所の現地販売店と倉庫を有し、トルコ全土の5,648社以上のディーラーに製品を供給しています。

トルコの塗料市場は建築用塗料が58%、一般工業用塗料が11%を占めています。市場規模は毎年約10%のペースで成長しており、その大半を塗装業者が担っています。消費者の77%が塗装サービスを利用し、50%の消費者は塗装に使用するブランドを塗装業者に任せています。季節性が重要な要素であり、現在最も人気があるのはシリコン塗料です。

他社の追随を許さないブランド認知度と優位性

当社は、製品、ブランド、販路開拓において、長きにわたって市場のパイオニアであり続けてきました。中でもFilli Boyaは、当社製品の中で最もよく知られたブランドであり、2019年の売上高の42%を占めています。同ブランドの認知率は非常に高く、トップオブマインド（TOM）および純粋想起率は32%に上り、市場で最も高い水準にあります。当社はこの他にも、建築用塗料とETICSの両分野において、全てのセグメントで市場優位性のある数多くのブランドを有しています。このような競争力は、次のような取り組みにより達成しました。

- 製品ポートフォリオを定期的にアップデートし、あらゆる顧客層に存在感を示す
- Dalmaçyalıなどの卓越した製品による市場での地位向上
- 広範囲にわたる一貫したマーケティングと広告活動
- 販売店やディーラーに対する友好的アプローチで販売実績を最大化
- 伝統的な販路における塗装業者との強固な結び付き

成長戦略とグループシナジー

当社は、3つの主要な成長目標を掲げています。

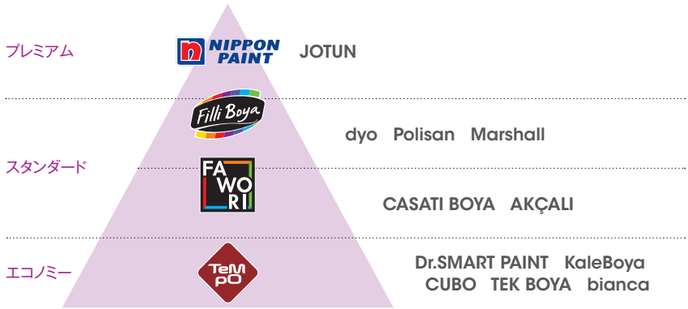
- 塗料とETICSの両市場におけるシェア拡大
- 国際的な買収や直接投資によって一大地域勢力となる
- 組織再編と知見の移転による工業用塗料分野での成長

当社は、NPHDグループの一員として、ブランド再構築やデュアルブランディング、次世代ディーラー育成プログラムの加速、Eコマースチャネルの強化などを通じて、建築用塗料分野で短期的・中期的なシナジーを生み出すことを目指しています。

輸出市場においては、まず、高い将来性が予想される第一優先地域に投資するとともに、既存の生産拠点を活用してエジプトでの事業展開を加速する考えです。NPHDが持つ認定資格やノウハウを活用した工業用塗料事業を推進するとともに、共同調達によるサプライチェーンでのシナジーを追求し、日本ペイント製品の高い生産能力を活用していきます。

長期的な観点からは、当社はグループシナジーの効果によって、B2B事業や新たな工業分野、業界に参入し、工業用塗料の分野における地位を強化できると考えています。現在、新製品として検討しているのは、木材および金属用塗料と、使い勝手の良い床用塗装の2種類です。さらに、第二優先地域への投資によって事業地域を拡大し、同地域における日本ペイントの事業サービス拠点となっていくことができると考えています。

ブランドのポジショニング ー 2019



General Manager
タイフン・キュチュコール

1961年アンカラ生まれ。1984年イスタンブール工科大学経営学部を卒業。1988年より、Betekの創業メンバーとしてさまざまな役職を歴任し、1995年にゼネラルマネージャー兼取締役に就任。Betekでそのキャリアを開始し、その後一筋に同社への貢献を続けている。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。現在、建材メーカー協会（IMSAD）の理事長を務める。

グローバル・ビジネス・レビュー

Dunn-Edwards

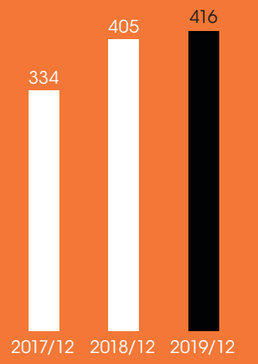
SWOT分析

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ネットワークと高度な訓練を受けた人材 ●競合他社と比較して有意かつ測定可能なパフォーマンス上の利点をもたらす高品質で革新的な製品の多彩なポートフォリオ	**W**eaknesses 弱み ●過去95年以上にわたり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志向に影響を与えている（顧客行動に影響を与え、販売チャネルと新市場セグメントへの売上成長を促進するための積極的な措置を講じている）
Opportunities 機会 ●オムニチャネルのEコマースソリューションを開発し、塗装業者と一般消費者の両方を対象とした売上を拡大 ●販売チャネルと製品成長施策を通じて、米国でのNPHDのプレゼンス向上を促進	**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と広告投資が顧客のブランド選好に影響を与え続けている

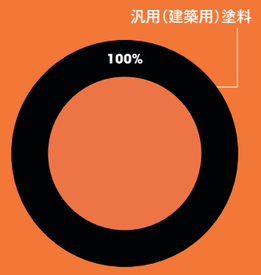
データ

従業員数：1,912人
所在地：米国カリフォルニア州
持ち株比率：100.0%

売上収益
（百万米ドル）



事業別の売上構成比
（%）



CEOメッセージ

大手寡占市場における強力なニッチ企業

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社によって提供され、ブランドロイヤル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、Dunn-Edwardsはカリフォルニア市場で推定12%、他の地域で10~20%のシェアを有しています。

生産活動の中心は、アリゾナ州フェニックスの最新鋭の製造施設であり、同施設では、高度に自動化されたバッチ製造と充填装置によって、1日当たり10万ガロン以上を生産しています。

独自の取り組みを通じて業界をリード

当社は、高品質の製品と他社にない顧客サービスを組み合わせることによって業界トップクラスの評価を獲得しています。当社の経営陣は才能に溢れ、豊かな経験を持つ精力的な人材で構成されており、平均勤続年数は10年以上です。また革新的な製品群と多色展開による多様なポートフォリオで、強力な競争優位性を獲得しています。

2010年、当社はプロフェッショナル・カラー・アドバイザー・サービスを開始しました。これは当社独自のプログラムで、プロの業者と一般消費者の両方に、比類のない色選択サービスを提供しています。近年のもう一つのイノベーションとしては、油性塗料と同様の性能を持つ水性塗料「Aristoshield」が挙げられます。2016年の発売以来、Aristoshieldは地元ブランドやナショナルブランドからシェアを獲得してきました。

成長戦略、イノベーションのためのパートナーシップ

当社の成長戦略は多面的です。商業および顧客セグメントでは、成長を加速させる各要素を活用して市場シェアの拡大を目指しています。その他のチャネルでは、当社の持つネットワークと生産能力の優位性を生かして、現在の事業領域以外でもブランド力を確立し、収益性を高めるべく取り組んでいます。同時に当社は、顧客から最も選ばれる塗料ブランドとなれるよう、新しいテクノロジーに基づいたビジネスモデルを開発し、市場の混乱にも備えています。

工業用塗料における当社の製品ラインは、合理的に拡大しています。また軽工業用塗料では、新たにEnduraシリーズが製品ラインアップに加わりました。当社とNPHDグループの協力関係は多岐にわたります。製造チームと製品開発チームは、原材料の評価、調合戦略、サプライチェーンの最適化で協力しており、新製品の着想に加えて、コスト削減や調達においてシナジー効果が生まれています。

製品開発は当社にとって重要な成長要因です。「競合他社と比べ、測定可能かつ特長的な性能上の優位性がある製品を開発する」という使命に従い、当社は革新的な新製品を市場に提供し続けています。

環境への取り組み

当社は製品の調合から従業員の安全と健康に至るまで、あらゆる面における指針として、環境効率を重視しています。2009年、当社は「グリーン」な未来に向けたビジョンの一環として、大規模なブランドイニシアチブ「Greener by Design」を開始しました。そのわずか2年後の2011年、当社はLEED® Gold認証の製造施設を建設し、環境への真のコミットメントを示すとともに、売上成長も実現しました。

LEED® Gold認証の塗料製造工場
製造、製品開発、品質管理などを網羅し、床面積は33万6,000平方フィート。業界で最も環境に優しい工場として設計

CEO
カール・アルターガット

社長兼最高経営責任者（CEO）として過去11 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ました。

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。

「LEED」と関連ロゴは米国グリーンビルディング協議会が所有する商標であり、許可を得て使用しています。

グローバル・ビジネス・レビュー

JAPAN

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（NPAU）

代表取締役社長 牟禮 章一

会社概要・強み

自動車のボディからバンパー、内装部品などの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提供する。近年需要が高まる環境配慮型製品や、エンドユーザーの満足度を追求した“プレミアムカラー”など、付加価値の高い商品を開発。

事業戦略

グローバル体制の構築を推進し、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へ

2020年度の自動車のグローバル生産台数は、新型コロナウイルス感染症拡大による工場稼働停止などにより大幅な落ち込みが予測されるものの、2021年度以降は中国、アジア地域を中心に緩やかな回復が見込まれます。今後、「CASE」と呼ばれる新しい領域で自動車の技術革新が進む中、当社（NPAU）はNIPSEAやB&Kなどグループ内各社との連携を本格化させながら、グローバルシナジーを最大限に発揮できる体制の構築を進めていきます。モビリティ社会の発展に貢献するモノづくりのプロとして、お客さまから信頼されるベストパートナーとなるべく、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を目指します。

日本ペイント株式会社（NPTU）

代表取締役社長 喜田 益夫

住宅やビルなどの建築物、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・販売を手掛ける。国内No.1の販売網を持ち、国内の汎用塗料市場においてトップシェアを誇る。

技術・生産物流・販売のコア事業戦略の推進によって、日本ペイント抜きでは成立しない市場構造の実現へ

汎用塗料事業は、各国の文化・気候・法令と密接に関係しており、ビジネスモデル（販売網）は各国で異なるため、汎用グループ各社は各国でのシェア拡大を基本戦略としています。当社（NPTU）は国内において、強みである強力な販売網を生かし、マンションや商業ビル、戸建て、アパートなど建築塗料市場でのシェア拡大を推進しているほか、建物の温度上昇を抑制しエアコンの電力消費を削減する遮熱塗料、水性の鋼構造物用防食塗料など環境配慮型製品を積極展開しています。さらに抗菌・抗ウイルス塗料製品の拡充拡販による市場開拓も推進し、当社抜きでは成立しない市場構造の実現に向け、シェア拡大と収益向上の達成に注力していきます。

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）

代表取締役社長 塩谷 健

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、塗装用の設備機器の販売を手掛ける。NIPSEAグループと連携しアジアへ展開。コイルコーティングや建設・農業機械向け塗料などの主要領域でリーディングポジションを確立。

コア事業の最強化とセカンドコア事業の創出を通じて、アジア市場を席巻する強靭な競争力を有する会社へ

当社（NPIU）は、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、次代を切り拓くあら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しています。現在、コイルコーティングや粉体塗料などのコア事業の最強化を図るとともに、道路向け塗料ビジネスの拡大など、セカンドコア事業の創出に取り組んでいます。また、今後も高い需要成長が見込まれる海外で、グループ会社と協働しながら、事業の拡大と投資戦略を加速させています。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、アジア市場を席巻する強靭な競争力を有する会社を目指していきます。

日本ペイント・サーフケミカルズ株式会社（NPSU）

代表取締役社長 西村 智志

表面処理のエキスパート。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、親水化処理剤など超薄膜で高度な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、アジアを中心にグローバル展開。

ESG課題を解決する新事業の創出とグローバル高収益体質の強化により、事業価値最大化を志向

当社（NPSU）はユニークな薄膜技術により素材の付加価値を飛躍的に高める表面処理剤メーカーとして、先端技術と商品の開発・展開を軸に成長してきました。近年ではNPSUが優位性を持つ親水化処理やアルミ缶処理など最新技術を海外に展開して、グローバルでの成長を加速させるとともに、次世代の中核となる事業領域の開拓を促進しています。今後は、工場廃水やGHG排出の削減により環境負荷低減に寄与する商品や、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塗装システム開発などを通じて、ESG課題に対応した持続的な成長と高収益体質の強化を進め、事業価値と当社グループへの利益貢献度の最大化を目指します。

日本ペイントマリン株式会社（NPMC）

代表取締役社長 白幡 清一郎

当社グループの創業事業であり、次年度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。

先端環境製品を世界中に届けるトップグループブランドを確立し、SDGs・ESG視点で認められる企業へ

当社（NPMC）は世界を舞台に活躍する船舶塗料のプロフェッショナルとして、世界初の有機錫フリー塗料やCO_2削減に貢献する燃費低減塗料など、常に社会課題の解決につながる先端環境製品を開発、提供してきました。今後、世界の海運量は中長期的に増加が見込まれています。これまで日本、アジア地域で実績を積んだ当社製品は昨今、欧州地域でも採用が加速、環境対応技術に特に関心の高い欧州顧客からは既存製品が高く評価され、さらに将来の環境規制に対応する「大気にも海洋にもやさしい製品開発」が期待されています。当社は今後も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します。

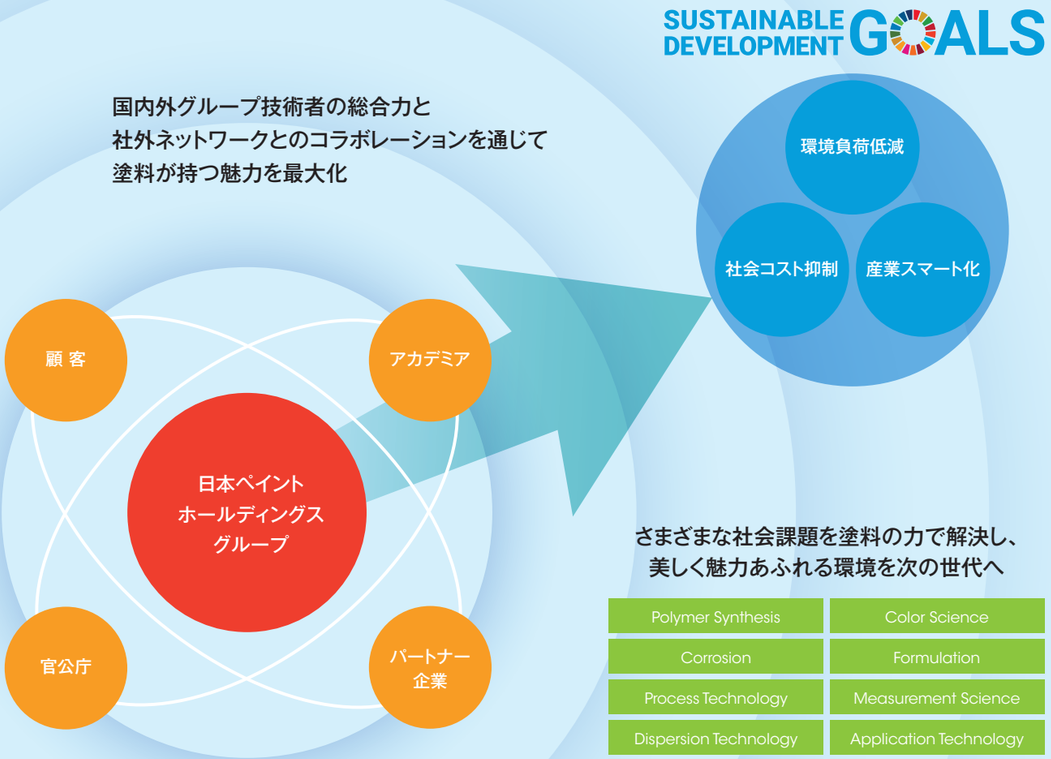
研究開発

塗料の力で未来の革新を目指す、当社グループのイノベーション創出活動

研究開発方針

社会課題の解決を見据えたR&Dの強化

国内外グループ技術者の総合力と
社外ネットワークとのコラボレーションを通じて
塗料が持つ魅力を最大化



**さまざまな社会課題を塗料の力で解決し、
美しく魅力あふれる環境を次の世代へ**

Polymer Synthesis	Color Science
Corrosion	Formulation
Process Technology	Measurement Science
Dispersion Technology	Application Technology
Rheology	Curing Chemistry

当社のR&Dでは、塗料が持つ魅力を技術の力で最大化し、さまざまな社会課題を解決することを目指して、国内外グループ技術者の総合力と社外ネットワークとのコラボレーションを強化する取り組みを進めています。例えば全世界にあるパートナー企業の技術部門や研究部門との親密な情報交換や共同研究、サプライヤーや顧客、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、官公庁を巻き込んだ戦略的な技術開発などを進めることで、これまでにない革新的なソリューションを世の中に提供していこうとしています。国内にいる1,000人の技術者、またグローバルパートナーの技術者たちがいかに輝けるかが経営上の大きなテーマであると考えており、今後もさまざまな機会を模索していきます。また、そうした技術陣が作る塗料の魅力も積極的に発信していきます。

TOPICS

各事業会社からR&D人材を集め「商品開発室」発足

2020年5月、各事業会社から優秀なR&D人材を集結させて、「塗料技術・コーティング技術・表面処理技術など、当社が有する全ての技術を駆使すると共に、大学・研究機関・他社とも必要な連携関係を結び、社会課題の解決に資する商品を開発する」という使命を持つ、「商品開発室」を発足しました。

新型コロナウイルスの感染拡大による社会不安に対して、感染リスクが想定される生活シーンを見極めた抗ウイルス製品の開発を最優先課題に位置付け始動しました。この専門チームを中心に、「新しい生活様式」において、人々の生活に安全・安心を提供し、社会機能を維持することを目指した研究開発を加速させています。また、開発された新商品は、直ちに生産、流通、販売の過程を経て最終需要者にお届けしなければならないため、各事業会社との協働が必須です。全社機関として設置された抗ウイルス製品開発技術会議を通じて、それらの活動状況をモニターしながら、「全社プロジェクト」として社会課題の解決に取り組んでいます。

今後、東京大学との産学協創活動なども活用しながら、抗ウイルス・抗菌内装用塗料「バーフェクト インテリア エアークリーン」に次ぐ、革新的な抗ウイルス製品を次々と社会に導入していく予定です。新型コロナウイルスの感染拡大抑制を含む新たな社会課題の解決に真っ向から立ち向かい、社会貢献を果たしていくと同時に、新たな事業機会を先回りして捉えることにより、持続的な事業拡大・成長への貢献を両立していきます。

東京大学との産学協創協定締結

2020年5月18日、当社と東京大学は両組織の包括的な共同研究および人材交流を、高度なレベルで推進する産学協創協定を締結し、東京大学大学院工学系研究科に社会連携講座「講座名：革新的コーティング技術の創生」の設置を決定しました。協定期間は2020年10月1日から2025年9月30日までの5年間、合計10億円規模の協創資金を投入し、“塗料とコーティング”を軸に、抗ウイルス技術を含む新型コロナウイルス感染症の拡大防止に資する技術や、感染拡大が終息した後に訪れる新たな社会の課題解決に向けた技術の実現に注力します。また、スマート・リモート社会の基盤づくり、ならびに美しく魅力あふれる持続可能型社会を紡ぐための新たな技術を提供してまいります。

写真右：田中 正明
日本ペイントホールディングス株式会社 取締役会長
代表執行役 社長 兼 CEO
写真左：五神 真　国立大学法人東京大学 総長

Chapter

3 ESGによる価値創造

61 | ESGマネジメント
63 | 取締役会の議論
65 | 取締役・執行役
67 | コーポレート・ガバナンスの体制と取り組み
73 | 社外取締役メッセージ
75 | 環 境
79 | 社 会

SINGAPORE / MICA Building

シンガポールにおいて当社塗料が使用されている代表的な建築物の1つです。かつては政府の通信情報省の建物でしたが、現在はテナントビルとなっています。美しく塗装されたその姿は、日が暮れてライトアップされると独特の世界観を醸し出し、観光客から人気を集めています。

ESGマネジメント

当社グループは、SDGs・ESGの視点を経営の中核に位置付け、社会課題の解決を通じて富の創出を図り、株主価値の最大化を目指しています。

そのため、2020年1月にESG推進部、2020年4月にESG委員会を設置し、ESG経営を加速させています。

ESG経営の考え方

ESG経営をさらに加速させるべく、2020年8月に「ESGステートメント」を制定しました。「ESGステートメント」は、ESG経営をグローバルに実現していくことを目的としています。

――ESGステートメント（2020年8月制定）――

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。

当社グループのCSR目標および2019年の進捗

側面	ありたい姿／課題	2019年の取り組み結果	2020年度の目標（達成状態）
ガバナンス	【ありたい姿】 グローバル競合に対峙しうるガバナンス体制 【課題】 ●経営理念の共有 ●グローバルガバナンス体制※の確立	① サーベイの実施および、経営理念ワークショップを延べ150回開催。参加者数は延べ2,558人 ② CSR・ESG経営推進ワーキンググループによる審議。2020年からESG推進部とESG委員会の設置 ③ グローバルガバナンス強化に向け、指名委員会等設置会社への移行準備、監査体制構築準備。社会課題解決のための蜘蛛の巣型経営体制準備	① 経営理念浸透活動の定着 ② CSR推進体制の定着 ③ グローバルガバナンスの全体調和※
環境	【ありたい姿】 環境対応による価値創造が事業・収益を拡大 【課題】 ●環境配慮製品の創出・普及 ●化学物質の適正管理	① 環境製品の特定と売上目標の設定まで実施 ② レスポンシブル・ケア委員会にて推進・実施し、概ね目標達成	グローバルで ① 環境配慮製品の開発促進・普及 ② 排出化学物質の適正管理・削減
多様性	【ありたい姿】 多様な人材の集結による「知の多様化」 【課題】 ●多様な人材が協働 ●意思決定の場で多様な人材が尊重される ●安心して働ける職場	① 勤務間インターバル制度の試行 ② 中途採用者の増加、女性リーダーシップ研修、女性異業種交流研修 ③ 選抜型次世代経営人材育成研修 ④ 重大労働災害1件（左手第一指の一部欠損事故）	グローバルで ① 統一の人事制度構築 ② 多様な働き方・多様な人材の定着、活躍 ③「世界の舞台」で活躍できる人材確保 ④ 重大労働災害0件

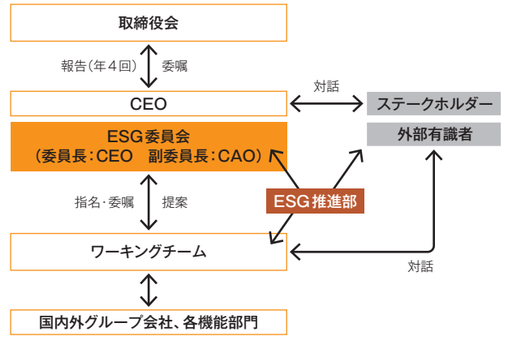
※ 社会課題を解決し、株主価値の最大化を達成するために、従来の地域統括会社（RHQ）、独自の経営モデル（NNモデル）を発展させ、「蜘蛛の巣型経営」というコンセプトを用いることにしました。

ESG推進体制

2020年から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、CEO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、方針および活動計画の策定、ならびに活動の評価・推進をしていきます。

ESGマネジメント体制図（2020年8月現在）



社外取締役メッセージ

当社は2020年度より、ガバナンス体制を指名委員会等設置会社に移行しました。透明性をより一層確保し、さらに、ESG・SDGsの視点を経営の中核に据え、技術革新を通じて価値創造に邁進している状況です。2020年は、ガバナンス体制の変革や種々の新たな取り組みが開始され、当社にとって大きな転換の時期であります。グローバル塗料業界において、当社は中国・アジアを中心とする成長市場を確実に捉え、ESG・SDGsなどの取り組みを生かし、他社にない価値創造の戦略を遂行し、長期的にはグローバルトップのポジションを獲得できると、社外取締役の一人として信じております。

独立社外取締役　三橋 優隆

ステークホルダーとの対話

外部有識者による講演も随時企画しており、2020年8月には、年金積立金管理運用独立行政法人（GPIF）・前理事長の高橋則広様をお招きしました。当社グループの経営層および国内の全基幹職員を対象とした約440拠点とのオンライン学習会にて、「企業の長期的・持続的成長とESG」についてのご講演と質疑応答など、活発な情報交換をさせていただきました。

2020年8月
年金積立金管理運用独立行政法人（GPIF）・
前理事長・高橋様ご講演の様子

ガバナンス

取締役会の議論

経営のミッション「株主価値の最大化（MSV）」―― 取締役会で議論を重ね明確化

当社の取締役会では、過半数を占める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。経営のミッションである「株主価値の最大化（MSV）」に関しては、取締役会でこれま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。

株主価値最大化（MSV）に対する当社の考え

下図の通り、例えばPL項目をステークホルダーとの関係で対比させると、売上は顧客、製造・販売費は取引先、人件費は従業員に、金利は金融機関、税金は政府に対応するといえます。MSVにおいては、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であり、ステークホルダーを犠牲にして株主利益を図る「株主第一主義」とは全く前提が異なります。実際収益や残存資産の配分の観点から「最下位」に位置する株主は、必ずしも利益配分を約束されておらず、リターンがゼロの可能性もありますが、配分の上限もありません。したがって、経営のミッションとしては、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だと考えています。そして、そのことがインベストメントチェーンの中で民間企業経営者の重要な役目である「富の創造」につながると考えます。

「MSV」における重要なキーワードが明確化

- あくまで「中長期的な」株主価値の最大化を志向していること
- ステークホルダーへの責務の充足は「大前提」としていること
- 「サステナビリティ」の概念も包含していること

「企業価値の向上」との違いを明確化

「企業価値」という概念はさまざまな定義が可能であり、ステークホルダーも包含した概念として用いられる場合があります。その結果、株主との線引きが曖昧になり、経営判断を歪めることにもなりえます。株主とステークホルダーはその権利義務において根本的に立ち位置が相違しており、ステークホルダー価値は「向上」や「最適化」することはできても「最大化」することは難しい概念です。また、「向上」という言葉にも曖昧さが包含されています。例えば、ある経営判断で、①経営判断Aが株主価値を2向上させる場合と、②経営判断Bが株主価値を10向上させる場合で、AとBが二律背反だったとします。判断Aは経営者の名誉欲を満たすなど株主価値以外の要素があった場合、「向上」という言葉は経営がAを選択することを容認するリスクを内包しています。一方、「最大化」は、他の選択肢・機会損失まで十分に考慮した明確な判断基軸となります。

「株主第一主義」との違いが明確化

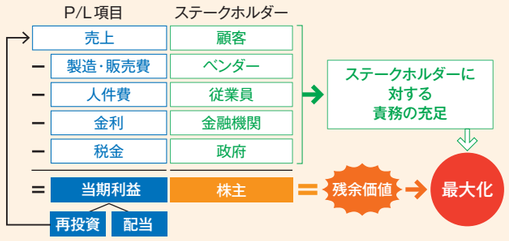
株主はステークホルダーの中では最下位の位置付けであり、そもそも、株主「第一」主義という言葉に矛盾があります。会社経営においては、まず先に各ステークホルダーへの「上限のある」責務を充足させることが必要条件であり、株主価値はその充足後の残余価値となります。なお、「責務の充足」には法的な契約だけでなく、社会的、倫理的責務も含まれています。

「株主第一主義の修正」とは、これまで各ステークホルダーへの責務が十分に果たされていないことへの反省であり、株主価値最大化の修正を迫るものではありません。ステークホルダーへの責務を充足した上で富の創出を図ることこそが民間企業の使命であり、社会貢献となります。

また、「ステークホルダー資本主義」が、"We should NOT ONLY focus on shareholders but must ALSO pay attention to stakeholders"という意図であるとすれば、そもそもの企業構造を理解していないことになります。企業経営においてステークホルダーに配慮しないことはあり得ず、株主利益とステークホルダーの利益は本来矛盾するものではありません。利益創出能力のない経営を温存する論理にすらなってしまうリスクを包含します。

当社の強み：株主価値最大化の推進

株主価値最大化を経営のミッションとし、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

MSV帰結に至るまでの取締役コメント（一例）

社外取締役

「この方向性は良いと考えるが、当社の従業員の皆さんはこの取り組みをどのように捉えているのか。」

「株主価値の最大化は、今後も継続審議し、深耕していくべきである。また、外部とのコミュニケートについては、田中CEOはじめ執行の手腕に頼ることにはなるが、外部視点では、依然、いわゆる『株主第一主義』との混同は多く、粘り強い説明が必須と考える。しかし、充分な理解が得られれば、当社の存在感は大きく向上し、それに伴う実績を示せれば、鬼に金棒となろう。」

「世間では、『企業価値の最大化』という言い方が多用されている。これに対して、当社は、『株主価値の最大化』を明確に掲げていることがユニークな点である。本来、この二つは二律背反ではないが、『株主価値の最大化』は『企業価値の最大化』の上をいく考え方であることを強調すべきである。」

「（ステークホルダーの）満足度は重要な尺度だが、契約はあくまでも、客観的、合理的に定量化できるものであり、本来、明確なものである。これは、最大化するのではなく、妥当性のあるやり方できちんと対応するものであろう。それに対して、残余価値は最大化すべきものという考え方を明確にすべきである。」

「ステークホルダーの満足を得るためにすべきことは変化している。例えば、環境問題がクローズアップされれば、それに応える企業活動が必要になる。その意味では、あまり無機質にならないように、柔軟性を持たせた書き方もあり得よう。顧客などに対しては『満足をしていただく』という表現が好ましいのではないか。」

「責務の充足を果たすことが、合理性、客観性、妥当性のような考え方に基づくことが明確であれば良いと考える。」

社内取締役

「『SDGs・ESGの視点を経営の中核に位置付ける』はまず必要である。また、『株主第一主義とは一線を画し』も必須であり、『残存する』を加えることで、当社の特徴を示す切れ味のある言葉となると考える。」

「顧客への価値提供は契約の範囲内で行われるべきものであり、無制限な最大化を目指すべきものではない。契約、つまり責務の充足であり、そこに尽きると考える。」

「ここで挙げているのは、あくまでも例であり、分かりやすいものが選択されている。重要なことは責務を充足することであり、法的契約と記載すれば、明文化された契約書のイメージが強く、無機質な印象になり過ぎるため、それ以外の責務もしっかり配慮していることを表すべきである。」

ガバナンス

取締役・執行役 （2020年6月30日現在）

取締役

	田中 正明	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
											6/9
役職	取締役会長 代表執行役 社長 兼 CEO	取締役 WUTHELAMグループ代表	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	●元株式会社三菱UFJフィナンシャル・グループ代表取締役副社長 ●元モルガン・スタンレー社外取締役 ●元ユニオンバンク（現MUFGユニオンバンク）頭取兼最高経営責任（CEO） ●金融庁参与（現任） ●マネーフォワード社外取締役（現任）	●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	●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 ●元株式会社岡山髙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） ●株式会社岡山髙島屋取締役（現任） ●株式会社髙島屋参与（現任）	
取締役就任時期	2019年3月	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	27,632	なし	21,782	8,416		7,384	6,819	9,352	2,719	2,719	
取締役会出席状況 2019年度任期中※1	19回/19回	18回/19回	19回/19回	19回/19回		19回/19回	19回/19回	19回/19回	—	—	
取締役会出席状況 2020年度任期中※2	5回/5回	5回/5回	5回/5回	5回/5回		5回/5回	5回/5回	5回/5回	4回/5回	5回/5回	

※1 2019年3月下旬～2020年3月上旬 ※2 2020年3月下旬～2020年6月末

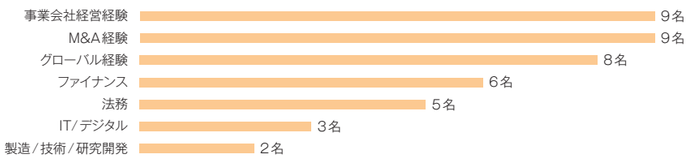
所属委員会

											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	◎	◎	◎	○		◎	◎	○	○	◎	9名
M&A経験	○	○	○	◎		◎	○	◎	◎	◎	9名
グローバル経験	◎	◎		◎		◎	◎	◎	◎	◎	8名
ファイナンス	◎	○	◎			○		◎	◎		6名
法務	○	○	◎	◎						○	5名
IT/デジタル	○	○					◎				3名
製造/技術/研究開発		◎					○				2名

保有する経験/スキル



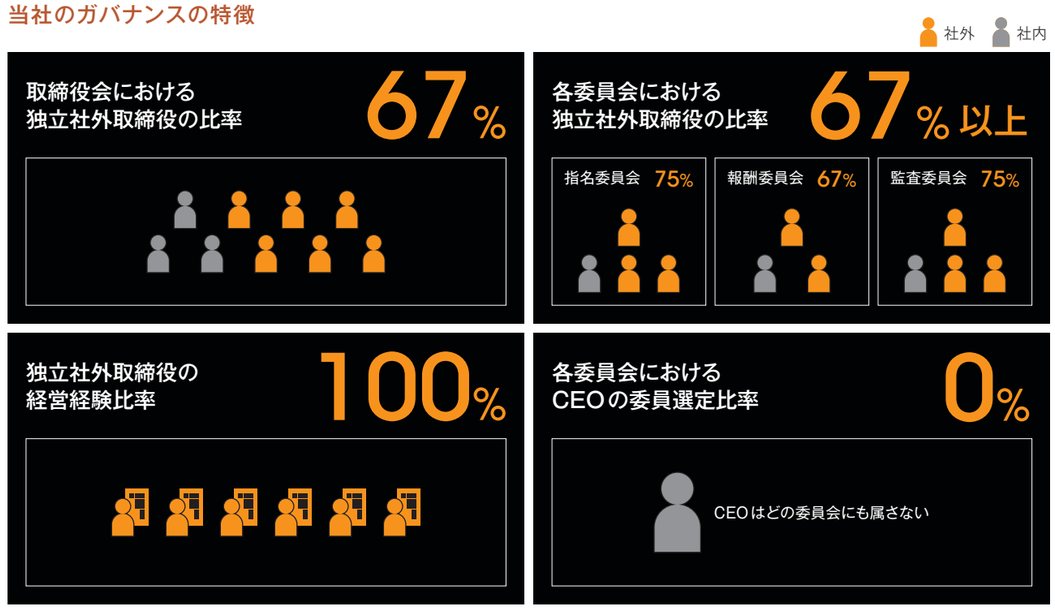
執行役

代表執行役 社長 兼 CEO	田中 正明	常務執行役	喜田 益夫	常務執行役米州担当	藤田 徹朗	執行役欧州担当	花岡 泰史	
専務執行役CFO	若月 雄一郎	常務執行役	塩谷 健	常務執行役欧州担当	永阪 淳	執行役最高法務責任者（General Counsel）	井上 由理	（2020年10月1日就任予定）
常務執行役CAO	松本 保幸	常務執行役	白幡 清一郎	執行役	西村 智志			
常務執行役	牟禮 章一	常務執行役オセアニア担当	対馬 康平	執行役アジア担当	黒田 芳明			

ガバナンス

コーポレート・ガバナンスの体制と取り組み

当社のガバナンスの特徴



ガバナンス改革の歴史

当社は2014年以降、取締役会の監督機能および執行部門の強化を図るべく、独立社外取締役の増員や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月の株主総会を経て指名委員会等設置会社へ移行しました。

これにより、監督と執行の分離、経営の透明性・客観性・公正性の向上、グローバル監査体制の強化、少数株主権の保護、国内外のステークホルダーとの関係強化を目指していきます。

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
- 中期経営計画で「株主価値の最大化」を目標に掲げる
- 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

詳細はこちら
- 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」)
  https://www.nipponpaint-holdings.com/assets/files/name/cg-report_policy_20200731.pdf
- コーポレート・ガバナンスに関する報告書
  https://www.nipponpaint-holdings.com/assets/files/name/cg-report_20200731.pdf

ガバナンス体制

取締役会

取締役会は、株主・投資家をはじめとする全てのステークホルダーからの受託者責任を認識し、適切な権限行使を行い、当社の持続的な成長や中長期的な株主価値の最大化に責任を負い、当社グループの経営全般を監督します。取締役会においては、法令および定款により取締役会の決議を要する事項、株主総会決議により取締役会に委任された事項に加え、当社グループの経営に関する重要事項の議論に焦点を当てています。取締役会を構成する9名の取締役のうち、執行役を兼務する取締役は1名です。女性を含む独立社外取締役を取締役総数の3分の2となる6名とし、多様な視点を経営に反映させるとともに、監督機能の強化および少数株主権の保護を図っています。当社の取締役の任期は1年です。

取締役会には、独立社外取締役が過半数を占める指名、報酬、監査の3つの法定の委員会を設置しています。なお、取締役会および各委員会の実効性を確保するため、それぞれの会議体に、適切な人員および予算が付与された事務局を置いています。

指名委員会

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機関であり、独立社外取締役3名を含む取締役4名で構成されています。委員長は、独立社外取締役です。

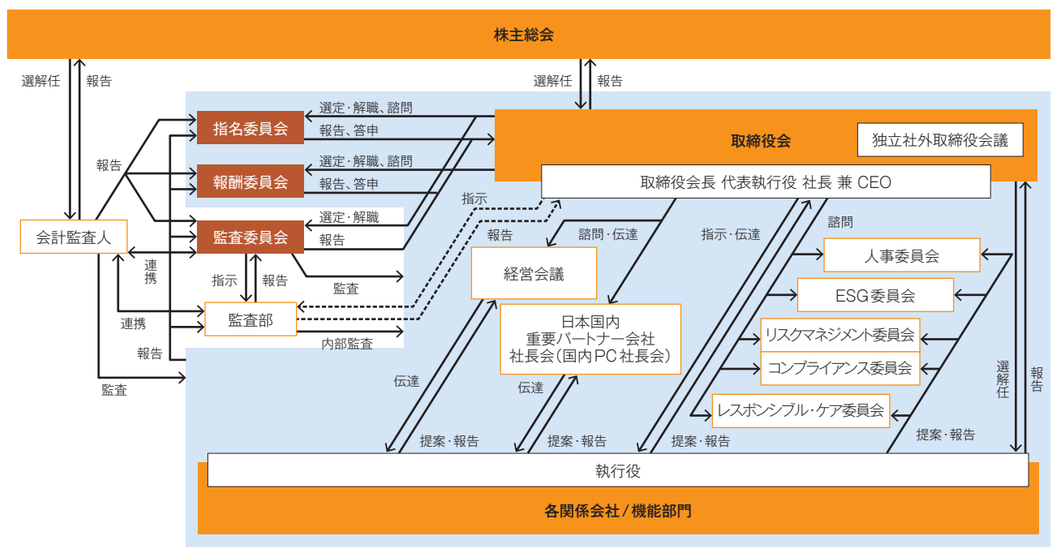
報酬委員会

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機関であり、独立社外取締役2名を含む取締役3名で構成されています。委員長は、独立社外取締役です。

監査委員会

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の内容を決定する機関であり、独立社外取締役3名を

ガバナンス体制図



ガバナンス

含む取締役４名で構成されています。委員長は、独立社外取締役です。

取締役の選解任

当社では、指名委員会において取締役候補者を指名します。取締役候補者の選任基準は、忠実義務・善管注意義務を適切に果たし、当社グループの持続的な成長と中長期的な株主価値の最大化に貢献するための資質を有していることです。また、独立社外取締役の場合は、当社コーポレート・ガバナンス方針に定めた「社外取締役の独立性判断基準」を満たし、企業経営、会計、法務等の分野で高い見識と豊富な経験を有し、独立した客観的立場から執行役の職務執行を監督する資質を有することを候補者の選任基準として、同方針に定めています。

一方、指名委員会は、取締役が選任基準に照らして著しく適格性に欠けると判断される客観的かつ合理的な理由があり、取締役として職務の執行を委ねることができないと判断される場合、取締役の解任議案を株主総会に提出することを検討します。

代表執行役および執行役の後継者計画

取締役会は、指名委員会の審議・答申を踏まえ、代表執行役および執行役の後継者計画を定め、経営人材育成制度、グループ会社経営者等の重要執行任務への登用等を通じて、後継者計画に基づき適切に監督を行います。代表執行役社長の選定・解職に当たっては、指名委員会の審議・答申を踏まえ、後継者計画にしたがって、会社経営の分野における豊富な経験と実績を有し、代表執行役社長としてふさわしい能力を高い水準で発揮し、経営ビジョンを実現できる人物を取締役会にて審議の上、選定します。

執行体制

執行役は、取締役会の決議により委任を受けた当社の業務執行の決定および業務執行を行います。職務の執行について忠実義務・善管注意義務を負い、当社グループの持続的な成長と中長期的な株主価値の最大化に貢献します。執行役は、職務の執行の状況を3ヵ月に１回以上、定期的に取締役会に報告するほか、取締役会および委員会の要求に応じて、求められた事項について説明を行います。加えて、取締役がその責務を果たすために必要な情報を取締役会へ提供し、必要な議案を取締役会に報告します。

当社の執行役は13名で、任期は１月１日から12月31日までの１年です。

任意に設置する会議体

当社は経営の推進にあたり、主要な会議体として、経営会議、日本国内重要パートナー会社社長会（国内PC社長会）、人事委員会、ESG委員会、リスクマネジメント委員会、コンプライアンス委員会、レスポンシブル・ケア委員会を任意に設けています。詳細は下記の図をご覧ください。

任意に設置する主要な会議体

会議体の名称	役割
経営会議	代表執行役社長の諮問を受け、当社グループ全般に関する事項を審議
日本国内パートナー会社社長会（国内PC社長会）	代表執行役社長の諮問を受け、日本国内の主要なグループ会社（パートナー会社）における共通の案件等に関する事項を審議
人事委員会	代表執行役社長の諮問を受け、当社および国内パートナー会社各社において、適切な人材資源の配分を実現するための事項を審議
ESG委員会	代表執行役社長の諮問を受け、持続可能な社会の成長に向けて取り組むべき事項を審議。代表執行役社長が立案した目標については、取締役会への提案、承認を経て全社目標として設定
リスクマネジメント委員会	代表執行役社長の諮問を受け、当社グループの安全、環境、品質等に係る重要リスクの管理および内部統制システムの継続的な見直し、整備について審議
コンプライアンス委員会	代表執行役社長の諮問を受け、当社グループのコンプライアンスに関する事項を審議
レスポンシブル・ケア委員会	代表執行役社長の諮問を受け、当社グループのレスポンシブル・ケアに関する事項を審議

取締役会の実効性に関する分析・評価

取締役会の実効性の評価について、これまで、毎年、取締役および監査役の自己評価をベースに分析・評価を行ってきましたが、2019年度の取締役会を対象とする評価から、第三者機関である株式会社企業統治推進機構によるアンケートと個別インタビューを用いた取締役会評価を導入しました。2019年度の評価結果概要は以下の通りです。

2019年度の取締役会実効性評価の実施要領

対象者 2019年度の全取締役（11名）および全監査役（5名）

実施方法 株式会社企業統治推進機構を起用し、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（事項）の解決状況
② 指名委員会等設置会社への機関設計変更後を見据えた、現状の取締役会・関連諮問委員会等の課題

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および分析
Step4: 取締役会にて実効性評価の報告および審議

2019年度の評価結果の概要

取締役会では、各諮問委員会を有効に活用することで、指名委員会等設置会社への移行、代表取締役会長兼社長CEOの招聘（しょうへい）、海外企業の買収、内部統制やコーポレート・ガバナンスなどの議題で議論が活発に行われ、さまざまな意見および有用な指摘を経て、決議がなされました。また、当社のミッションである「株主価値の最大化」についても議論を深めており、利益相反取引や政策保有株式に関して少数株主を代弁する意見が出るなど、ステークホルダーを意識した議論がなされました。その結果、当社取締役会の実効性は大きく改善しつつある、との評価を受けました。また、当社取締役会の実効性を支える強みは「株主価値の最大化」に関する取締役間のコンセンサス、強い企業家精神とリーダーシップを有する社内取締役、高い独立性を有する社外取締役にあることが確認されました。

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

上記の結果を踏まえ、当社取締役会では、持続的な「株主価値の最大化」を図るべく、引き続き、取締役会の実効性向上に取り組んでまいります。

ガバナンス

役員の報酬の決定方針および報酬委員会の活動内容

当社は、2018年度に取締役会の諮問機関として報酬諮問委員会を設置しました。報酬諮問委員会は、独立社外取締役を委員長とし、独立社外取締役が委員の半数以上を占める構成としました。2019年度における当社役員の報酬については、社会情勢や他社比較、市場水準等を考慮の上、当該委員会において取締役・執行役員の報酬等の決定方針や報酬水準についてより公正・透明に審議を行い、その答申に基づいて取締役会で決定しています。

――2019年度の基本方針――

- グローバルの塗料競合他社をベンチマークとし、優秀な経営者を招聘（しょうへい）、維持し得る水準とする
- 業績連動給、株式報酬の比率を高め、株主価値最大化へのインセンティブとする

2019年度の報酬諮問委員会の主な活動内容

2019年1月　報酬体系、業績評価方法の答申（報酬諮問委員会）
2019年1月　報酬体系、業績評価方法の決定（取締役会）
2019年3月　業績連動給支給額の答申（報酬諮問委員会）
2019年3月　業績連動給支給額の決定（取締役会）
2019年3月　譲渡制限付株式の割当決定（取締役会）

役員の報酬の構成

2019年度における当社の取締役（社外取締役を除く）の報酬等は、職責給、業績連動給、および長期インセンティブ給によって構成しています。

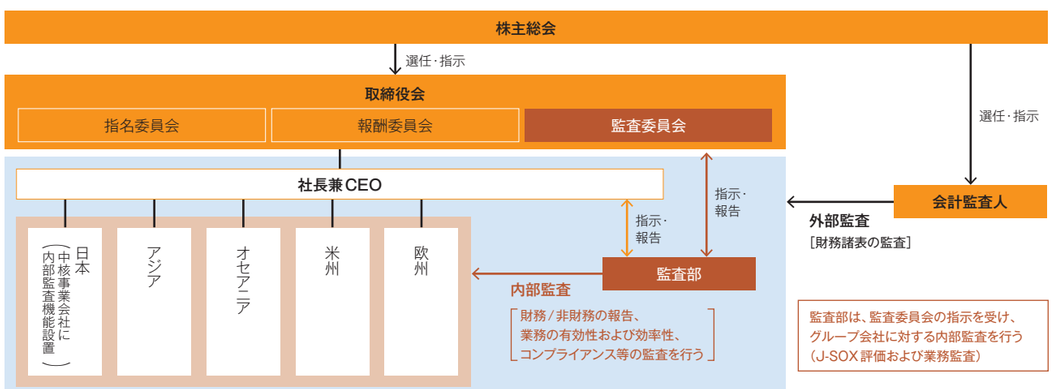
職責給	役割・責任に応じて役位ごとに定められた固定給を支給
業績連動給	職責給の0～170%の範囲で変動
長期インセンティブ給	当社の株主価値の最大化に向け、株主との一層の価値共有を進めることを目的として、譲渡制限付株式を付与

社外取締役は、職責給に加え長期インセンティブ給として譲渡制限付株式を付与しています。

グローバル監査の推進

2020年3月に指名委員会等設置会社に移行して監査委員会を設置し、最低月一回の頻度で、監査委員長をトップとする監査委員会を開催しています。監査委員は、執行の重要会議体に出席することに加え、執行役や子会社経営陣への直接ヒアリング等により監査業務を行うほか、国内外グループ会社の監査役・内部監査部門との連携を進めることによるグローバル監査体制の確立に取り組んでいます。

グローバル監査体制



2020年1月に新たに設立した監査部は、監査委員会と代表執行役社長兼CEO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するとともに、体制も大幅に強化することで監査委員会の実行部隊として機能させています。

監査委員会ならびに監査部で取り組むグローバル監査のポイントは、「Audit on Audit」の枠組み構築です。内部監査機能を有している国内外のグループ会社については、各社の監査結果を活用し、監査部からも補完的に直接往査を行うことによって、リスクを網羅的にカバーすることを目指します。一方、内部監査機能が十分備わっていないグループ会社については、監査部がリスクベースでの直接往査を行いつつ、今後の内部監査機能立ち上げに向けた支援を行っていきます。

これらによってリスクベースの監査をグループ全体で確立していくことで、価値を向上させる監査体制の構築に努めています。

政策保有株式の方針

当社は、取引先との関係の維持強化等、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等を勘案し、合理性があると認められる場合に限り、上場株式を政策的に保有します。この方針に基づき、すべての政策保有株式について、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・縮減を行っています。

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

	2019年度
銘柄数	32
うち上場株式の銘柄数	14
貸借対照表計上額の合計額（百万円）	24,621
うち上場株式の合計額（百万円）	23,717

企業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、以下の対応を行っています。

(1) 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」という）としての選任を受ける。
(2) 当社は、日本ペイント企業年金基金に選任された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の最大化に貢献します。株主との建設的な対話のため、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洩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、代表執行役社長、財務担当執行役（CFO）、インベスターリレーション部長、総務部長としています。対話において把握された株主の意見を取締役会に対し定期的にフィードバックし、示唆に富む指摘を経営に反映していきます。

株主・投資家との対話における成果

Q. 売上収益の約4割を占める中国業績を開示して欲しい。
Q. 経営陣との対話の機会を増やして欲しい。
Q. 資料に記載のない口頭のみの開示を止めて欲しい。
Q. 英文資料を充実して欲しい。

- **必要性の高い中国事業などの数値を開示し、かつCFOが積極的に面談対応したことで、戦略にフォーカスした面談を実現。**
- **英文資料を日本語版と同量かつほぼ同時に開示したことで、海外投資家の面談件数が増加。**
- **口頭のみの開示を取り止め、開示数字は全て資料に掲載したことで、面談時間の効率化に貢献。**

ガバナンス

社外取締役メッセージ

真のグローバル化に対応できる体制づくりを推進しています。

独立社外取締役
原 壽

少数株主の権利保護に努めています。

私が社外取締役に就任した2018年当初から、当社のガバナンス対応は平均以上であり、現在も経営陣はおおむねあるべき姿に向かって進んでいると思います。

また、取締役会での議論が、誰かの意見に偏ることもありません。例えば、「株主価値の最大化」について、私の意見は当社取締役で大株主でもあるゴー氏と一致していますが、その他の場面で彼の意見に反対することも少なくありません。取締役会は大株主の意見だけを尊重する議論は行われておらず、十分に少数株主の権利は確保していると考えています。

真のグローバル化に最適なCEOを選任しました。

CEO選任において最も重視したのは、「真のグローバル化」に資する人材を選び出すことでした。その中で、長年にわたり国内外の複数の金融機関で経営者としてグローバルな豊富な経験と知見を兼ね備えた、田中氏を適任と考えました。指名諮問委員会の委員長として他のメンバーとその必要性を話し合い、また取締役会でも議論を重ね、最終的には全取締役賛同の上、CEOに選定しました。

従来から取締役会議長を務めていた田中氏がCEOを兼任することは、監督と執行の分離に反するという指摘もあろうかと思います。しかし、激しい変化の時期にある当社グループにとって、グループの全体像を深く理解していて、かつグローバル企業の経営者であったことは、当社グループの成長にとって大きな武器となります。また、9名中6名の社外取締役は皆、しっかりと客観的な視点で経営を監督できる資質と感性を備えているため、ガバナンス機能は十分確保できています。引き続き、当社グループの成長ステージに応じた最適なガバナンス体制を構築していきたいと考えています。

新社外取締役も選任し、グローバル監査体制を強化します。

取締役会の中での必要な専門スキルを充足するため、新しく社外取締役に三橋氏と肥塚氏の2名を選任しました。例えば、肥塚氏は経営経験がある女性取締役で、かつ多様な業界をご存知の方ですので、実質的なダイバーシティの観点を経営に取り入れることができます。三橋氏は、PwCでの業務を通じてグローバル監査に関して大変豊富な経験をお持ちです。当社が指名委員会等設置会社に移行し、今後、グローバルな監査体制の強化を図る中で最適な人材を選任できたと考えています。

7、8年前に比べて当社グループは飛躍的にグローバル化が進展しました。しかし、今後もM&Aにより海外子会社は増加していきますので、さらに監査委員会と監査部門を充実させ、当社および国内外子会社の最適な連携方法なども模索しながらグローバルな監査体制を構築していきます。

「株主価値の最大化」に向けた仕組みづくりに取り組んでいます。

筆頭独立社外取締役
中村 昌義

指名委員会等設置会社に移行しました。

私が就任した2018 年3月の時点では、当社は独立社外取締役が半数を占める監査役会設置会社でした。翌2019年3月に現社長・CEOの田中氏を取締役会長として招聘（しょうへい）した後、豪州とトルコでの買収を実行し、新CFOをはじめ外部から人材も迎え新経営体制を構築、そして2020年3月の株主総会で指名委員会等設置会社へ移行しました。この2年間に当社は大きな変革を続けてきましたが、私は一貫して「株主価値の最大化」を念頭に取締役会に臨んでいます。

執行との意思疎通のレベルを高めています。

現在の9名の取締役のうち、今年新しく就任した2名を加えた6名が独立社外取締役です。また指名、報酬、監査の各委員会の委員の3分の2以上、および各委員長を独立社外取締役が務めています。私が議長の独立社外取締役会議においては、それぞれの委員会での議論を共有することにより、お互いの理解を一層深めています。この会議は取締役会の議題や議事運営について独立社外取締役の意見を集約して議長に伝えるとともに、社長・CEO、CFOをはじめとする執行役、執行役員および海外の主要経営陣との直接のコミュニケーションを通じて、執行との意思疎通のレベルを高めています。執行への大幅な権限委譲を行う一方、取締役会の意思決定における執行と監督の間の情報の乖離を限りなく小さくし、執行の中心である社長・CEOおよび執行役、執行役員等のパフォーマンスを的確に評価することを目的としています。

他方、取締役会による経営のモニタリングは業務を執行する役員に対する適切な報酬制度に裏打ちされて初めて機能します。グローバル・ペイント・メジャーとしてさらに事業を拡大し「株主価値の最大化」を実現するためには、優秀な人材の確保・維持が不可欠です。私もメンバーの1人である当社の報酬委員会は世界の競合他社をベンチマークとして、短期・長期のインセンティブを加味し、株式を含めた当社の実情に合った報酬制度の構築に努めています。

また当社の重要な成長戦略であるM&Aに関しては、取締役会において執行から候補会社のリストに基づき常に状況のアップデートを受け、タイムリーな意思決定に備えています。

ESG・SDGsの視点を重視していきます。

株主第一主義とは一線を画した「株主価値の最大化」を図るためには、ESG・SDGsの視点が欠かせません。すなわち、直近では新型コロナウイルス感染症への対処を含めたニューノーマルをも考慮した「お客様・お取引先・従業員・社会等へ果たす責務」を常に中・長期的観点から見直し続けることが求められます。これらの進化に向けて、経営の執行を監督する取締役会、とりわけ当社における独立社外取締役の果たす役割は大きいと身を引き締めています。

環境 Environmental

レスポンシブル・ケア活動の推進

――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。

レスポンシブル・ケア活動を推進

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、社員の自主自立を促し、有効かつ効率的な運用を行うとともにPDCAサイクルをまわし、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、海外グループ各社の安全衛生活動に対して、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、欧米についても監査や是正支援を随時実施。問題解決に向けてコミュニケーションを深めています。

レスポンシブル・ケア組織体制

PLAN RC目的・目標の立案	RC委員会
↓	
Do RCマネジメントプログラム立案、実施と運用	日本ペイントホールディングスグループ(国内) ●日本ペイントホールディングス(NPHD) ●日本ペイント・オートモーティブコーティングス(NPAU) ●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) ●ニッペトレーディング(NTJ)
↓	
Check 点検と是正、修正	ISO14001の外部審査:SGS(JB認定MS認定機関) 内部RC監査:内部RC監査員による自主監査
↓	
Action マネジメントレビュー	RC委員会 ↓ 社長

レスポンシブル・ケア目標・実績

重点テーマ項目	目標	グループ全体の実績
労働安全衛生・保安防災	●リスクアセスメントの網羅性向上と評価結果に基づくリスク低減措置の計画実施およびリスク受容措置の確実な順守 ●労働災害・物的事故件数目標:0件	各社計画に基づき安全活動を推進。その結果、2019年度のグループ災害件数は21件(前年度は24件で休業災害3件有)、内訳は重大災害1件(左手第1指一部欠損)、休業災害7件、不休業災害13件であった。
環境保全	CO_2排出量削減、エネルギー使用量の削減に関する目標 ●基本のKPI:原単位1%減。 ●産業廃棄物埋立量:ゼロ達成および維持 ●大気および水質自主管理基準の順守 ●PRTR対象物質、VOC排出量の削減 ●土壌、地下水汚染事故およびフロン漏えい事故0件	一部の会社において生産量増加に伴うエネルギー消費量増加や設備トラブル対策による夏期連操実施等の影響により、CO_2排出量の増加が見られた。 一部サイトでの突発工事による廃棄物発生量の増加があった。 各社工場および事業所構内での大気・水・土壌の保全については目標を達成したが、2019年1月に発生した製品輸送中のトラック横転漏えい事故により、構外での土壌汚染事故が1件発生した。
化学品・環境安全	「工程短縮」、「環境配慮型」、「低VOC」など塗装または廃棄における環境負荷を低減する商品および塗膜性能により環境負荷を低減できる商品の開発と販売促進ができている。	塗装における環境負荷低減商品(低摩擦抵抗)の販売拡大は計画を上回り着地した。また塗膜性能による環境負荷を低減する商品について基本設計は完了したが、市場導入については遅れが生じたため目標には届かなかった。

環境配慮製品

環境配慮製品の普及に向けた取り組み

当社グループは「製品・サービスによる環境影響の緩和」に取り組んでいます。これからも、さまざまなパートナーシップを通じてイノベーションを創出し、グローバルに展開していくことで、環境問題などの社会課題を解決していきます。

2019年度の取り組み

汎用塗料

NPTUの「パーフェクト インテリア エアークリーン」は社会の安全・安心づくりに貢献する室内用抗菌・抗ウイルス塗料です。

可視光応答形光触媒により、菌やウイルスを抑制する効果があるほか、特殊吸着材の働きで、室内の嫌な臭いを吸着する消臭効果を持っています。製品自体も超低臭で、塗装後も臭いが残らないため、場所を選ばず使用可能です。昨今の新型コロナウイルス感染症流行において非常に注目が集まる製品です。

パーフェクト インテリア エアークリーン

自動車用塗料

自動車の燃費改善には車体軽量化が有効であり、鉄素材に比べて比重が軽い樹脂素材の適用部位が広がっています。NPAUでは、鉄素材と樹脂素材を同時塗装すべく、低温で反応し、いずれの素材上でも必要な性能を発揮する塗料を開発中です。これからも自動車メーカー各社と協働し、環境配慮製品を開発していきます。

工業用塗料

NPIUの遮熱性舗装用塗料「ATTSU-9 ROAD」は、アスファルトに照射する太陽熱を反射し、路面の表面温度上昇を抑制します。VOCを排出しない無溶剤型で、臭気もほとんど発生しません。都市部での気温上昇を抑え、エネルギーの節約に貢献します。

ATTSU-9 ROADで舗装した道路

船舶塗料

NPMCの低燃費型船底塗料は2008年にLF-Seaを導入して以来、その発展型のA-LF-Seaを含め、3,000隻以上の採用実績を得てきました。さらに2020年の導入に向けて低燃費、低VOC、低溶出型の船底塗料FASTARの開発に取り組んでおり、今後も継続して環境保全に貢献できる商品を導入していきます。

LF-Seaを使用した船舶

表面処理

NPSUは環境に優しい皮膜剤を展開しています。

この皮膜材は代表的なリン酸亜鉛処理と同等の性能を発揮し、重金属(亜鉛・ニッケル・マンガン)やイオン、リンを含みません。またスラッジ(沈殿物)を1/10に抑えることができるほか、表面調整工程を必要としないため、産業廃棄物と水資源の使用量低減にも貢献します。

Dunn-Edwardsの製品

創業以来、Dunn-Edwardsは環境に配慮した製品の開発を率先して行ってきました。具体的な取り組みの例は、当社の社史とGreener by Designの名前の由来に記載されています。2011年には、Dunn-EdwardsはLEED®Gold認証の製造工場を建設しました。2016年には、「油性」性能を持つ水性塗料「ARISTOSHIELD」を発売。日本ペイントとDunn-Edwardsの間では、多くのコラボレーションが継続的に行われています。

Dunn-Edwards
エチレングリコールフリー製品

環境負荷軽減

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へ取り組んでいます。

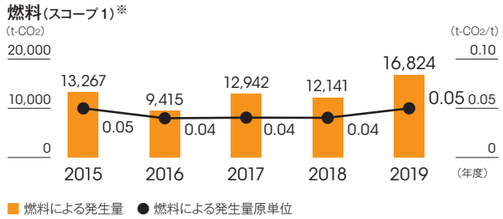
2019年度はグループ子会社まで集計範囲を拡大したことを受け、前年度より発生量および原単位において増加しました。

具体的な省エネへの取り組みとして、下記を実施しました。

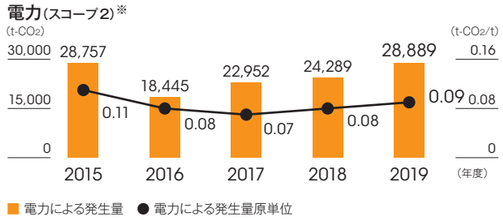
- 塗料製造工程(分散工程など)の改善
- 高効率ボイラー、高効率受電設備への更新
- 製造現場で使用する大型機器(コンプレッサー、冷凍・冷水機器など)の適切な運転条件の見直し
- その他のオフィスにおけるエネルギー削減活動(エアコンの厳格な室温管理、使用していない事務機器類の電源OFF)

なお、CO_2以外の温室効果ガスの排出は僅少であるため開示していません。

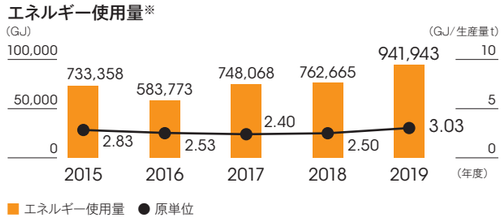
燃料(スコープ1)※



電力(スコープ2)※



エネルギー使用量※



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統合管理システムを導入しており、廃棄物等の発生量管理、発生した廃棄物等の適正処理、またその有効利用も含めて活動を展開。グループ全体で廃棄物等の削減に取り組んでいます。

2019年度は一部サイトでの突発工事による土壌排出で排出量が増加しました。また、これに伴い再資源化率についても低下する結果となりました。

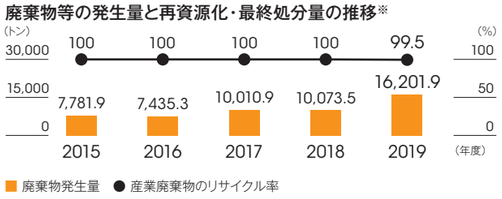
引き続き発生量削減と再資源化率100%達成に向け管理強化に努めます。

廃棄物等の内訳(2019年度)※

(トン)

廃溶剤	6,187.8
廃金属	3,278.5
廃塗料	2,113.5
汚泥	1,479.0
廃プラスチック	1,248.6
廃酸・廃アルカリ	705.9
焼却灰・廃ダスト	90.8
その他	1,097.8

廃棄物等の発生量と再資源化・最終処分量の推移※



環境関連の罰金・処罰の総コスト

2019年に当社グループが、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

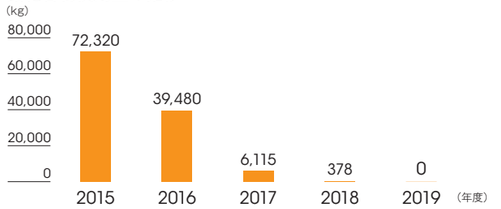
2019年度の取り組み

塗料には原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。取り扱いの標準化から誤操作の防止を図っています。2019年度は、改正化審法、毒劇物指定令改正にしたがった届出、韓国化評法(K-REACH)における既存化学物質の事前申告対応など国内外法規に適切に対応しました。

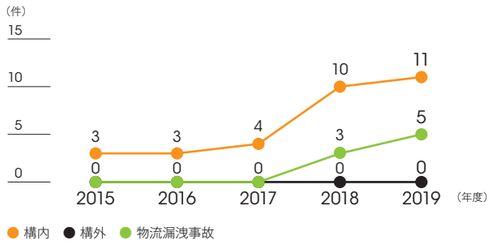
有害物質の漏出防止対策

有害物質などの漏出を防ぐための対策検討や漏洩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が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、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。

鉛化合物使用量の推移※



漏えい事故件数※

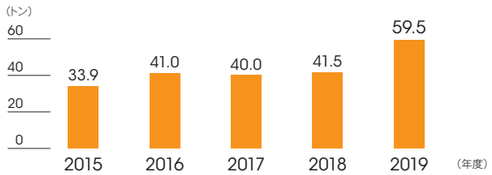


大気・水の保全

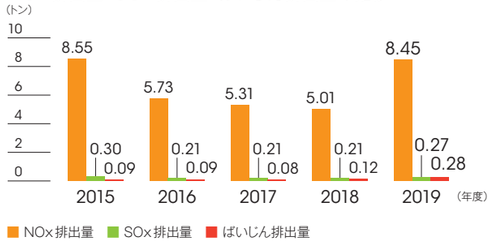
当社グループは国内において、自主基準値を定めるなどして、大気汚染および水質汚濁に関する法規則を遵守しています。2019年度はグループ子会社まで集計範囲を拡大したことを受け、前年度より排出量や水利用量は増加しています。

定期的な汚染負荷量測定や製造現場での洗浄工程の効率化や洗浄水の再利用により、大気・水の保全に努めています。

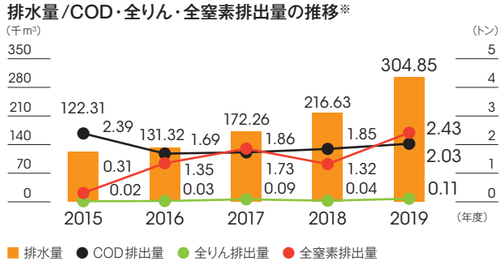
VOC排出量の推移※



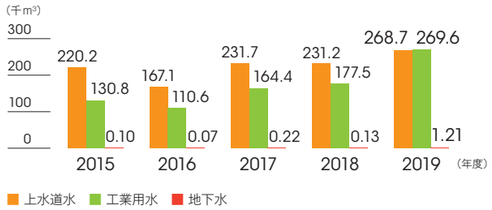
NOx排出量・SOx排出量・ばいじん排出量の推移※



排水量/COD・全りん・全窒素排出量の推移※



水利用量の推移※



※集計範囲:2015年度 NPAU、NPIU、NPTU、NPSU
2016年度~2018年度 NPAU、NPIU、NPTU、NPSU、NPMC
2019年度 NPAU、NPIU、NPTU、NPSU、NPMC、エースペイント(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)
集計期間:2016年度のみ4月~12月

人材

――社員に対する基本的な考え――

- 経営と社員の信頼関係を大切にし、活性化した企業風土を醸成する
- 「働きがい」と「実績の向上」をチームワークを通じて実現する
- 社員の能力を最大限に発揮できる人間力経営
- 成長意欲と自助努力のベースなしに人間は成長できない。人材育成の基本を「自己責任」におく。

ダイバーシティ&インクルージョン

ダイバーシティ推進の考え方

当社経営理念に基づき、性別・年齢・国籍などの属性に関わらず、個人の持つ経験・能力・発想などの多様性を強みとする組織風土を醸成し、個性豊かな社員がより活躍できる会社を目指します。多様性が生きる“意識改革・風土醸成”を図るため、「明日のはたらくを創るフォーラム」を2016年度より継続開催しています。具体事例を織り交ぜながら、働き方・働きがい・将来のキャリアを改めて考え、社員のジブンゴト化を促す機会としています。

明日のはたらくを創るフォーラム

従業員数(人)

	2017年	2018年	2019年
単体	230	210	**243**
(ほか、平均臨時従業員)	10%未満	25	**30**
日本	3,013	3,223	**3,373**
アジア	14,449	14,287	**14,303**
米州	2,407	2,492	**2,640**
オセアニア	—	—	**3,735**
その他	388	400	**1,919**
連結合計	20,257	20,402	**25,970**

女性活躍の推進

当社グループでは、女性活躍を重要要素と位置付けています。キャリア開発のため、チェンジマインド、スキルアップを促進する社内外の研修等の機会を設けています。女性リーダー育成研修や異業種交流会への参加を推進しています。

働きがいのある職場づくり

活気あふれる風土の醸成

当社グループは「熱意と覚悟を持った者が集う活気あふれる風土」の実現を目指した活動をグループ各社からの選抜メンバーで構成されたワーキンググループ(WG)体制で行っています。

経営理念浸透WGでは、「経営理念ワークショップ」を各職場で展開。2018年度からの2年間で計150回、延べ約2,500名の役員・社員がワークショップに参加し、対話を通じて価値観や想いを双方向に理解することの重要性を実感するとともに、経営理念が示すありたい姿の実現について考える契機としました。

働き方改革・労働生産性向上WGでは、「魅力あるカンパニー」の実現を目指し、社員の意識と行動を切り替える “Project SWITCH!” 活動に取り組みました。「360°さん付け運動」では、職場で「さん付け」で呼び合うことで個へのリスペクトを促し、役職や立場に関係なく積極的に発言・提案・チャレンジができる風土に向けてコミュニケーションの活性化を図りました。そのほか、会議の在り方や所要時間に着目した「会議の質向上」のためのガイドブックの展開や、ファシリテーション研修の実施で、身近な業務の効率化や行動変容を促進しています。

また、会社の課題について経営層と社員が率直に語り合う「タウンミーティング」を全国11拠点にわたって開催し、経営層と社員の双方向での活発な議論ができる場を設けています。

タウンミーティング

理念ワークショップ

従業員の一体感醸成の取り組み

グループ従業員の8割以上を海外従業員が占める当社において従業員の一体感を醸成するため、2017年に女子卓球部を設立しました。試合観戦や応援等を通じ、拠点や部門・年齢・性別を超えて参加する新たなコミュニティとなっています。

また、地域住民の方々を対象とした「卓球教室」を開催するなど卓球を通じた地域・社会貢献の取り組みも進めています。

女子卓球部「マレッツ」

多様な人材の登用と経営人材の育成

育成方針

「成長意欲と自助努力のベースなしに人間は成長できない。したがって、人材育成の基本を『自己責任』におく。」という育成方針のもと、採用活動、人材育成に取り組んでいます。

採用活動

新卒採用においては国籍を問わずマーケットをリードしていく次世代を担う経営人材候補の採用を進めています。経営・事業ニーズにひもづく必用人材要件に基づき、“リーダーシップ経験”、“グローバル環境におけるチャレンジ”という観点で優れた能力を持つ人材の確保に努めています。インターンシップ生も国内外より積極的に受け入れています。2020年度は新型コロナウイルス感染症対策の一環で、早い段階でオンライン活動に切り替え、タレント人材の確保に向けた活動を実施しています。

中途採用も積極的に進め、社外の知見を取り込むことで、知の多様化を図っています。多様な経験、知識を有す人材が集う魅力ある会社づくりをこれからも進めていきます。

経営人材の育成

グローバルトップに向けて加速していくため、経営人材の育成とその後継者のパイプラインマネジメントを目的に、人材育成を実施しています。“グローバル”および“リーダーシップ”をキーワードにリーダーシップ教育を強化しています。

また、グローバル人材育成においては、語学留学制度(英語、中国語)、国内・海外におけるMBA(経営学修士号)派遣制度、Phd(博士号)派遣制度を新たに導入し、グローバル人材に必要となる基礎能力開発を強化し世界に対峙できる人材育成を加速しています。

オンラインの積極的活用

2020年度は新型コロナウイルス感染防止対策の一環として、採用活動をはじめ社内集合研修(新入社員、階層別等)においても積極的にオンライン型に切り替えています。受講者の発言機会は対面式と比べても遜色なく、また講師との距離も近く、集中力の向上が見られます。さらに、移動等による受講者の負担や現場業務への影響を最小限に抑えることができ、効果的に取り入れられています。

労働安全衛生

※1 度数率は100万延べ実労働時間当たりの労働災害による死傷者数
※2 集計範囲：2015年度 NPAU、NPIU、NPTU、NPSU、NPHD
2016年度～2019年度 NPAU、NPIU、NPTU、NPSU、NPHD、NPMC、ASP、ASR、NAC
※3 集計範囲：2016年度 NIPSEA
2017年度 NIPSEA、NPAU海外拠点（アジア、米国、欧州、南米）
2018年度 NIPSEA、NPAU海外拠点（アジア、米国、欧州、南米）、NPMC（アジア）
2019年度 NIPSEA、NPAU海外拠点（アジア、米国、欧州、南米）、NPMC（アジア）、Dunn-Edwards

国内における安全衛生活動

当社グループでは「安全はすべてに優先する」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。

2019年度は、グループRC委員会やグループ安全環境会議および製品安全会議を通じて安全衛生活動の改善や問題解決に取り組みました。

また、各地区、各サイトにおいては、安全衛生委員会を実施し、各地区の安全環境問題を明確にし、全従業員が問題の改善に当たっています。さらに労働組合との協働によるイベントにより、従業員の健康増進を推進しています。

2019年度のグループの災害件数は前年度と比較し減少したものの、重大災害（左手第1指一部欠損）が1件発生しました。グループ内で発生した重大災害は国内地区、サイトのみならず海外グループにも展開し、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。

2019年度のグループ全体での安全研修の実施状況は以下の通りです。

- 新入社員安全研修：73人受講
- 新入社員フォローアップ研修（危険体感講習、危険予知訓練、静電気安全講習）：69人受講

海外グループ会社への安全統制支援

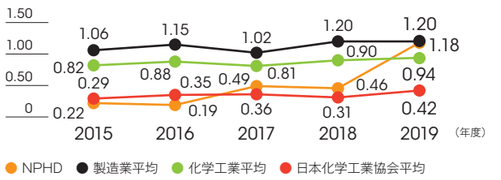
当社グループは海外関係会社における安全環境活動に対して、積極的な支援を継続的に実施しています。2019年もNIPSEA Safety Council（以下NSC）を通じてアジア地域、各地区における現場管理強化と活動リーダーの育成に取り組みました。

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用いて、NSCメンバーとともに安全評価を各地区で実施し、重大災害の未然防止に努めました。

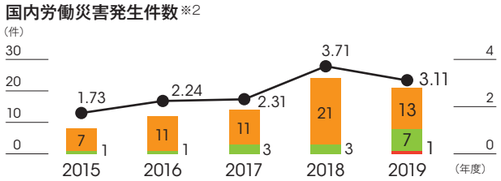
安全評価に加え、火災、爆発事故が発生した際の体制確認のため、各地区の消防訓練をモニタリングしています。

2020年度からはリニューアルした評価リストを用いて、重大災害の未然防止に努めていきます。

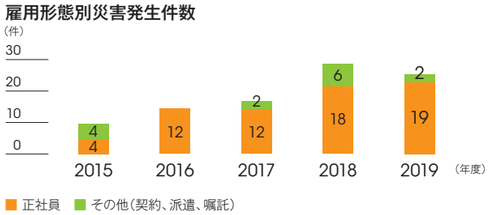
国内休業災害度数率※1



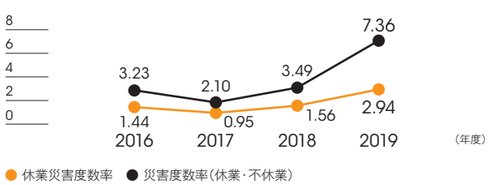
国内労働災害発生件数※2



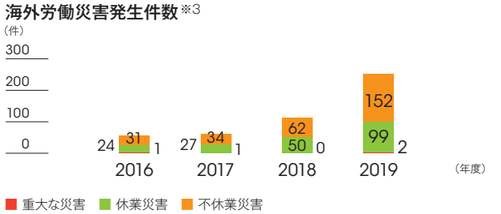
雇用形態別災害発生件数



海外労働災害度数率※1



海外労働災害発生件数※3



グループ品質保証

グループ品質保証体制

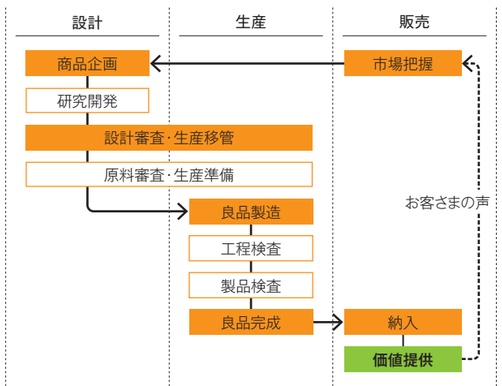
基本的な考え方

当社グループでは、「グループの商品の顧客満足度向上を目的とし、定常的かつ継続的に商品の品質の維持向上を図る」という社内規定の方針に基づき、グループ各社の品質保証活動の推進に努めています。

製品の設計段階における製品の安全性や環境保全に留意し、製品の機能性を確保する取り組みを実施しています。また、設計審査および生産段階への移管審査をはじめ、原材料、製造工程における工程検査、製品の最終検査など、各工程で厳格な品質検査を実施しています。

また、製造工程における品質のばらつきを抑える工程管理およびお客さまへ当社グループの製品を安全に納期遵守して届ける物流管理を含めて、グループの品質保証体制の維持向上に努めています。

グループ品質保証体制



法令対応

商品に関する法令対応については、設計段階から品質保証体制の中で厳格に運用している設計審査において、各種法令への適合を確認することで法令遵守を実現しています。また、商品に関わる法令情報については、安全データシート（SDS）によってお客さまに適切に提供しています。

グローバル・クオリティ・カンファレンス（GQC）の開催

当社は、海外グループ会社においても安全と同様に品質保証体制および品質管理の向上に現地と協働し推進に努めています。実生産現場における品質保証、生産性の向上を目指したチームの活動報告の場として「グローバル・クオリティ・カンファレンス（GQC）」を2019年9月に開催しました。大阪本社に海外グループ会社も含めた関係者約70人が集まり、テレビ会議システムを使った配信も行いながら品質向上活動の横展開を推進しました。各国のものづくりに挑む姿勢、現場での新しい発見や効率的な管理手法の共有に努めています。

なお、2020年度の開催については新型コロナウイルス感染症の影響も踏まえてリモート開催を検討していますが、いずれの場合でもグループ各社の品質管理の向上に寄与する、GQCの運営を目指します。

2019年度「グローバル・クオリティ・カンファレンス（GQC）」

品質保証活動の推進

当社グループは、現場の品質保証および安全環境に寄与する製造現場の改善活動の推進に努めています。

その活動を「現場QA（品質保証）」活動と位置付け、「5S（整理・整頓・清掃・清潔・しつけ）」、「目で見る管理」、「標準化」、「ポカよけ」、「品質KY（危険予知）」の5項目を中心に現場の強化を展開しています。また、製造現場の各リーダーが、それぞれの部門で管理している職場をお互いに確認し合い、製造現場の課題の深掘りや抜本的な対策を討議する場を設けるなど、製造現場全体の品質保証・安全対策のレベル向上を推進しています。

上記の品質保証活動の推進を通じ、継続的な商品品質の維持向上に努めていきます。

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およびサービスの供給により成立しています。事業の持続的成長には、お取引先さまとの健全な協力関係が不可欠です。お取引に関する当社の基本的な考え方を調達方針として開示しており、当社グループ社員、お取引先さま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。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、お取引先さまと当社が遵守する事項を明確にし、責任ある調達を推進します。

当社の調達活動は、QCD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していきます。

調達方針に沿った取り組み

責任ある原材料調達

当社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や商品仕様書の内容を製品安全部門と連携し、審査・更新しました。

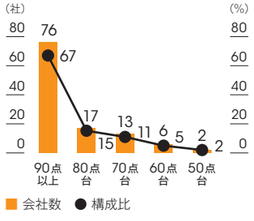
これらの化学物質情報を基礎に当社製品の国内外規制対応のための情報をお客さまに提供しています。

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」に当社は協賛しており、お客さまの要請に基づいて情報を提供しています。

CSR調達調査

2019年の購入額が上位90%を占めるサプライヤーに依頼した、UNGCジャパン作成の自己診断表への回答結果を右記グラフに示します。70点未満のお取引先さま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、お客さま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。一斉問合せシステムによる重大なリスクの把握も実施しており、2019年はプラントトラブルの影響調査、台風や地震など、5回実施しました。

品質・安全監査

原材料メーカーや製造委託先31社(34事業所)の現場を訪問し、品質管理および安全衛生について確認するとともに改善必要箇所について協議しました。

コミュニティ投資

地域社会・国際社会での貢献活動

基本的な考え方

当社グループの拡大により、社員や職場環境のグローバル化が進んでいます。事業を展開する国々において、その地域の社会課題の解決につながるように、貢献活動を継続しています。

【国内】医療機関医療用マスク、消毒エタノールを全国76の医療機関と市区町村へ無償配布

国内の新型コロナウイルス感染症の感染拡大に伴い、日本国内の医療機関においてマスク・消毒液等の確保が困難である状況を鑑み、中国の提携工場で生産した医療用マスク(サージカルマスク相当、N95タイプマスク)計14万枚ならびに物品消毒用アルコール1,700リットルを、国内医療機関および公共機関など76ヵ所に寄贈しました。

刈谷豊田総合病院(左)、大阪市北区(右)マスク、消毒エタノールを寄贈

【インド】教育支援と女性活躍への取り組み

インドでは農村地域の女性に塗装技術者として生計を立てられるようになることを目的としてトレーニングプログラムを実施しています。この活動によりタミル・ナードゥ州の田舎全体で420人の女性塗装技術者が誕生しています。2019年度は新型コロナウイルス感染症の感染拡大に際し、彼女たちとその家族へ食料品の支援も行いました。

女性塗装技師

【オーストラリア】医療分野、環境保全への支援

医療分野においてはがん研究、救急サービス機関へ、環境保全においては、動物救助をはじめとした250以上のコミュニティへ、支援を実施しています。2019年は約50万豪ドルの製品と資金を寄付しました。

【トルコ】学校教育と塗装技術者へのサポート

トルコでは教育支援として、学校の塗り替え活動とカラーエフェクトプロジェクトを実施しています。塗り替え活動は子どもたちが希望を失わないよう、学校を衛生的に保つことを目的としており、約600トンの塗料が使用されました。カラーエフェクトプロジェクトは、子どもたちに与える影響を分析した上で適切な配色を提供するものです。専門心理学者との共同研究により「色が子どもに与える影響」と「学校での色の利用」を分析し、トルコ初の「子ども部屋と学校のためのカラーコレクション」を作成し、1万人以上を対象に配布しました。

また、新型コロナウイルス感染症の影響で仕事不足に陥った地域の塗装技術者25,000人へ「良い時も悪い時も、いつもあなたと一緒です」というメッセージを込めて、食料パッケージ(6,400万円相当)を送りました。

学校教育現場を支援しています

【メキシコ】新型コロナウイルス感染症対策支援

メキシコでは新型コロナウイルス感染症に際し、周辺の貧困地域へ食料品を配布し、医療機関にはマスクおよび白衣、消毒液の寄付を行いました。また中国でマスクが不足していたときには、メキシコからマスクを送付しました。

このように日本ペイントホールディングスではネットワークを駆使した相互協力関係を実施しています。

周辺地域での食料品配布の様子

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)を適用しています。2018年12月期の財務数値については、従来の会計基準に加えIFRSに準拠した数値も併記しています。

財務指標

日本基準

	2009/3	2010/3	2011/3	2012/3	2013/3	2014/3	2015/3	2016/3	2016/12	2017/12	2018/12
会計年度(百万円)											
売上高	239,616	216,547	227,378	222,256	233,380	260,578	260,590	535,746	470,161	605,252	622,987
営業利益	3,061	9,879	15,975	16,323	25,860	33,387	33,751	71,352	72,489	74,957	66,231
当社株主に帰属する当期純利益	1,802	8,729	14,350	12,312	20,018	32,156	181,477	30,020	34,788	37,123	34,195
EBITDA	12,919	19,716	25,055	24,626	33,093	40,438	40,722	97,885	95,382	104,405	96,768
設備投資額	13,106	6,743	5,554	3,553	5,107	5,980	5,130	19,034	21,019	24,814	22,421
減価償却費	9,858	9,836	9,079	8,302	7,233	7,051	6,970	26,533	22,892	29,447	30,537
研究開発費	8,400	7,711	7,032	6,573	6,018	5,915	5,987	15,177	12,037	14,814	17,004
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	8,641	17,491	20,345	22,483	31,848	26,920	34,419	63,101	77,916	79,265	59,177
投資活動によるキャッシュ・フロー	△10,683	△7,627	△8,487	△3,713	△6,918	△7,173	△86,966	△5,308	△42,697	△100,680	△37,355
財務活動によるキャッシュ・フロー	△3,308	1,449	△11,578	△11,942	△18,744	△21,034	85,298	△24,699	△8,583	△11,434	8,632
フリー・キャッシュ・フロー	△2,042	9,863	11,858	18,769	24,929	19,746	△52,547	57,793	35,218	△21,414	21,821
会計年度末(百万円)											
資産合計	248,765	269,888	265,905	274,105	287,992	324,028	810,727	791,459	827,996	920,591	936,030
負債合計	131,893	140,889	129,295	128,723	115,967	116,312	220,804	223,710	242,238	291,182	307,262
当社株主資本	119,811	127,467	139,603	149,784	166,881	188,782	465,513	474,989	496,944	521,040	541,119
資本合計	116,871	128,998	136,610	145,382	172,024	207,715	589,923	567,748	585,757	629,408	628,767
ネット・デット	38,685	29,940	21,133	4,898	△18,582	△30,844	△105,959	△102,442	△140,895	△72,866	△88,041
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)※1	6.81	32.95	54.18	46.51	75.62	122.47	650.04	93.61	108.48	115.76	106.63
1株当たり純資産(BPS)	413.04	454.38	481.41	514.45	609.20	746.25	1,496.16	1,464.06	1,475.93	1,572.60	1,566.27
1株当たり年間配当金	6.00	6.00	8.00	9.00	14.00	20.00	22.00	35.00	40.00	42.00	45.00
財務指標											
売上高営業利益率(%)	1.3	4.6	7.0	7.3	11.1	12.8	13.0	13.3	15.4	12.4	10.6
EBITDAマージン(%)	5.4	9.1	11.0	11.1	14.2	15.5	15.6	18.3	20.3	17.2	15.5
自己資本利益率(ROE)(%)	1.5	7.6	11.6	9.3	13.5	18.1	53.8	6.3	7.4	7.6	6.8
総資産利益率(ROA)(%)	0.7	3.4	5.4	4.6	7.1	10.5	32.0	3.8	4.3	4.3	3.7
投下資本利益率(ROIC)(%)	2.3	7.4	12.3	13.1	20.8	25.6	10.4	14.2	15.0	14.1	11.5
D/Eレシオ(倍)	0.5	0.5	0.4	0.3	0.2	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.2
ネットD/Eレシオ(倍)	0.4	0.3	0.2	0.0	△0.1	△0.2	△0.2	△0.2	△0.3	△0.1	△0.2
IFRS配当性向(%)※2	—	—	—	—	—	—	—	27.8	29.1	27.6	31.8
株主総利回り(TSR)(%)	—	—	—	—	—	—	282.7	163.3	209.8	236.8	252.2
株価収益率(PER)(倍)	56.4	18.6	10.3	13.5	12.4	12.8	6.8	26.7	29.4	30.8	35.3
株価純資産倍率(PBR)(倍)	0.9	1.3	1.2	1.2	1.5	2.1	2.9	1.7	2.2	2.3	2.4
ネットデット/EBITDA	3.0	1.5	0.8	0.2	△0.6	△0.8	△2.6	△1.1	△1.5	△0.7	△0.9

IFRS

	2018/12	2019/12
会計年度(百万円)		
売上収益	627,670	**692,009**
営業利益	86,542	**78,060**
親会社の所有者に帰属する当期利益	45,351	**36,717**
EBITDA	104,933	**103,830**
設備投資額	22,453	**35,263**
減価償却費	18,390	**25,769**
研究開発費	16,997	**17,416**
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	61,533	**92,076**
投資活動によるキャッシュ・フロー	△37,439	**△352,769**
財務活動によるキャッシュ・フロー	6,228	**254,018**
フリー・キャッシュ・フロー	24,093	**△260,693**
会計年度末(百万円)		
資産合計	953,988	**1,478,646**
負債合計	306,370	**790,667**
親会社の所有者に帰属する持分	520,047	**552,922**
資本合計	647,618	**687,979**
ネット・デット	△89,335	**310,890**
1株当たり情報(円)		
1株当たり親会社の所有者に帰属する当期純利益(EPS)※1	141.41	**114.48**
1株当たり純資産(BPS)	1,621.54	**1,723.75**
1株当たり年間配当金	45.00	**45.00**
財務指標		
売上収益営業利益率(%)	13.8	**11.3**
EBITDAマージン(%)	16.7	**15.0**
自己資本利益率(ROE)(%)	8.8	**6.8**
総資産利益率(ROA)(%)	4.8	**3.0**
投下資本利益率(ROIC)(%)	15.0	**9.5**
D/Eレシオ(倍)	0.2	**0.9**
ネットD/Eレシオ(倍)	△0.2	**0.6**
IFRS配当性向(%)※2	31.8	**39.3**
株主総利回り(TSR)(%)	252.2	**375.3**
株価収益率(PER)(倍)	26.6	**49.3**
株価純資産倍率(PBR)(倍)	2.3	**3.3**
ネットデット/EBITDA	△0.9	**3.0**

※1 1株当たり当社株主に帰属する当期純利益及び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しています。
※2 2015年～2017年の配当性向は、日本基準数値にのれん償却額を調整し、算定しています。

非財務指標

	2009/3	2010/3	2011/3	2012/3	2013/3	2014/3	2015/3	2016/3	2016/12	2017/12
ガバナンス(G)										
取締役人数(人)※3	10	7	8	8	8	10	8	6	7	7
社外取締役比率(%)※3	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	12.5	16.7	28.6	28.6
社会(S)										
連結従業員数(人)	6,102	5,792	5,728	5,762	5,888	5,755	15,780	16,498	16,872	20,257
全従業員に占める海外従業員比率(%)	41.1	40.9	43.6	45.5	47.8	48.2	81.7	82.2	82.2	85.1
女性管理職比率(国内主要子会社)(%)※4	—	—	—	—	—	—	—	1.6	2.5	3.3
死亡災害件数(グローバル)(件)	—	—	—	—	—	—	—	0	0	0
環境(E)										
CO_2排出量(スコープ1+スコープ2)(t-CO_2)※5	—	—	—	—	—	—	—	42,024	27,860	35,894
水性塗料の出荷比率(%)※6	—	—	—	—	—	—	—	79.2	80.1	81.5

	2018/12	2019/12
ガバナンス(G)		
取締役人数(人)※3	10	**11**
社外取締役比率(%)※3	50.0	**45.5**
社会(S)		
連結従業員数(人)	20,402	**25,970**
全従業員に占める海外従業員比率(%)	84.2	**87.0**
女性管理職比率(国内主要子会社)(%)※4	4.1	**4.3**
死亡災害件数(グローバル)(件)	0	**1**
環境(E)		
CO_2排出量(スコープ1+スコープ2)(t-CO_2)※5	36,430	**45,713**
水性塗料の出荷比率(%)※6	83.2	**86.2**

※3 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
※4 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(NPAU)、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
※5 2016年3月期は日本ペイント(NPTU)、日本ペイント・オートモーティブコーティングス(NPAU)、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)の4社が対象。2016～2018年度は※4と同じ。2019年度は国内連結子会社
※6 日本ペイント(NPTU)、NIPSEA、Dunn-Edwardsの3社が対象。水性塗料出荷量(万トン)÷総出荷量(万トン)で計算

CFOメッセージ

専務執行役CFO
若月 雄一郎

攻めの戦略実行を支えるため、財務基盤の強化に注力していきます。

金融での実務経験を生かし、経営トップの目指すビジョンを具現化

私はCFOとして、財務経理部門だけでなく経営企画、戦略企画、広報、IR、投資管理の6部門を管掌しています。業務は非常に広範囲にわたりますが、ひと言で言えば経営トップ(CEO)が目指すビジョンを具現化していくため、あらゆる面でサポートすることが自分の使命と考えています。前職の投資銀行では、顧客である事業会社の経営アドバイザーとしてM&A支援業務を20年以上にわたり担ってきました。そこで培った経験と知識を生かし、当社グループの持続的成長に貢献していきます。

塗料市場はグローバルで安定的に成長しています。事業としての収益性も高く、技術的な可能性も大きく広がっています。このような環境下、当社グループの持つ強みを生かし、本当の意味での「グローバルカンパニー」になるための基盤整備を、あらゆる事業領域で進めています。

また、株主・投資家の皆さまとの「対話」も、私の重要な役割です。皆さまの忌憚のない意見に耳を傾け、その期待や思いを真摯に受け止め、業務執行の意思決定機関である取締役会が最良の判断を下せるよう定期的に報告を行っています。同時に、投資家の皆さまが当社グループの価値観や戦略を理解し、正しい評価をするための情報を適時かつ公平に開示していきます。

コロナ収束後を見据え財務基盤の強化に注力

現在推進中の中期経営計画「N-20」は2020年が最終年度となりますが、新型コロナウイルス感染症の影響もあり、数値目標については残念ながら未達の見込みです。しかしながら、本中計で諸施策を推進したことで、中国市場でのシェア増加やM&Aによる事業・地域の拡大などグローバル展開は着実に進展しました。

当社グループには2020年3月末時点で1,000億円以上の手元資金がありますが、コロナ禍によって世界的に先行き不透明な状況が続いていることから、さらなる財務基盤の強化に努めています。2020年4月、複数の金融機関から計500億円の資金を借入れるとともに、1,800億円のコミットメントライン(借入れ枠)を設定して不測の事態に備えました。状況が一定程度収束した時に、市場の動きに素早く対応した事業展開を行うには、商品の安定供給能力に加えて資金力が重要であり、その結果シェアの拡大につながります。そこでビジネス機会を損失することなく、攻めの戦略を着実に実行できるよう財務面でも万全の準備を整えておく方針です。このピンチをどこまでチャンスに変えられるか、CFOとして真価が問われるところです。

2020年8月21日に発表したアジア合弁事業の100%化およびインドネシア事業の買収においてもEPSの増大を確保しつつ、先々の成長投資のための財務基盤を強化することに注力した案件となっています。

MSVに資するM&Aの実績を積み重ねていく

今後の投資戦略の中でも引き続きM&Aが重要になります。世界の塗料市場はトップ10企業で占めるシェアが50%未満であり、シェア拡大の余地が大いにあります。M&Aにおける判断基準は経営ミッションである「株主価値の最大化(MSV)」に資することであり、例えば加重平均資本コスト(WACC)を上回る投下資本利益率(ROIC)を確保し、基本的一株当たり当期利益(EPS)を増大できることが一つの目安になります。当社としては財務規律を確保しプライオリティ付けを行い、機会を見逃さず積極的に検討していく方針です。

取締役会でも「まず案件ありき」ではなく、「本当にこのM&Aが必要なのか?　MSVに寄与するのか?」など根本的な議論から、リスクや収益性の分析、買収金額、財務へのインパクト、買収後の統合プロセス(PMI)まで、さまざまな角度から厳しい検証が行われます。企業買収に長く関わった私の経験でも、ここまで徹底的に激論を戦わせる取締役会は多くありません。これまでの大型M&Aが非常に上手く進展しているのも、こうしたプロセスを経て行われた慎重な経営判断があったからであり、今後も高度な意思決定に不可欠な情報の収集・分析、提供に努めていきます。

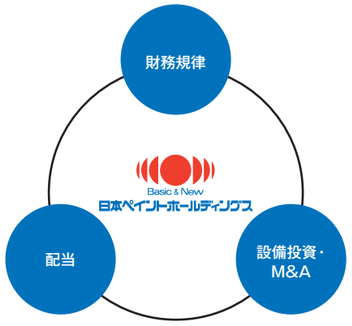
また、2020年1月には新たに投資管理部を設置し、M&A後の進捗管理だけでなく、国内外グループ会社をモニタリングすることで経営効率を高めていきます。その一環として、ROICの活用を検討しており、M&Aや事業拡大による「成長力」と経営効率向上による「収益力」を兼ね備えることで、EPS成長を加速させてまいります。

EPS増大を通じたTSRの向上と安定配当の継続に努める

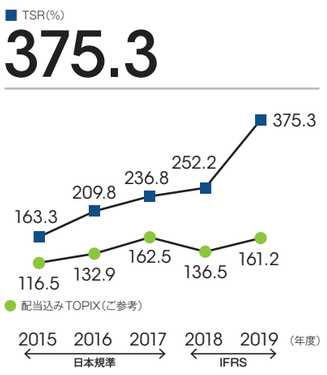
MSVの追求にあたっては、財務の安定性を前提としながら適正なレバレッジによる最適資本構成を志向しています。財務規律を維持しつつ、成長投資を優先的に実施していくことでEPSを増大し、株主総利回り(TSR)を向上させることに主眼を置いています。

TSRのうち株主の皆さま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していく方針で、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。今後も引き続き業績の向上に努め、株主の皆さまのご期待に応えてまいります。

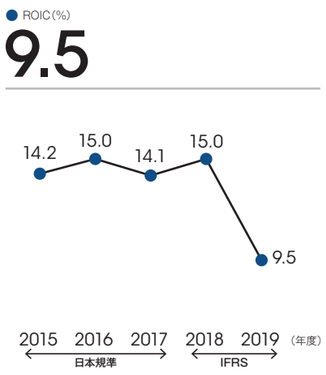
資本政策の考え方



株主総利回り(TSR)



投下資本利益率(ROIC)



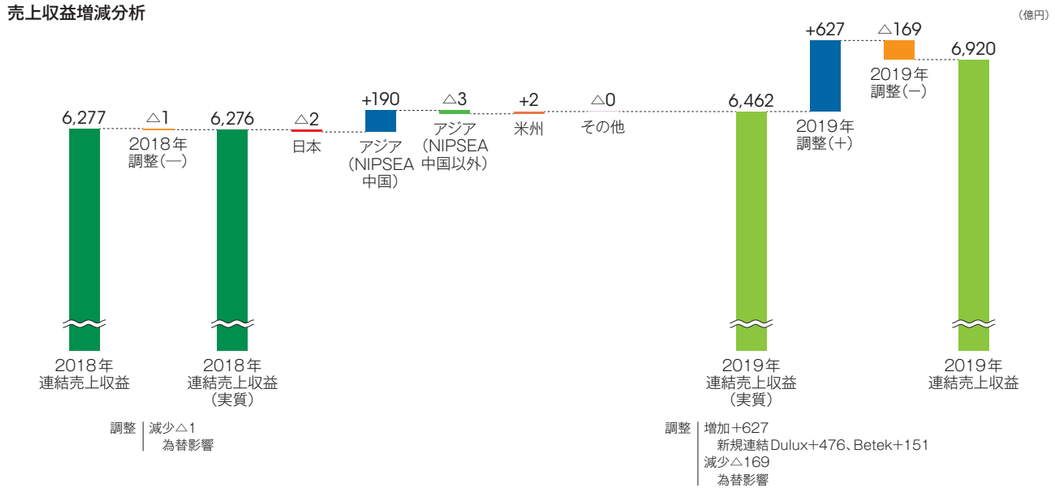
経営成績の分析

連結業績の概況

当社グループの2019年度の業績は、円高の影響があった一方、日本の汎用塗料・工業用塗料、および中国の汎用塗料が好調に推移、さらに豪州塗料メーカー DuluxGroup Limitedおよびトルコ塗料メーカー Betek Boya ve Kimya Sanayi Anonim Sirketiを連結子会社化したことにより、連結売上収益は6,920億9百万円(前期比10.3%増)となりました。連結営業利益は、中国で原材料価格が低位で推移し大幅な増益となったものの、日本で企業買収に関連し株式取得関連費用を計上、欧州およびインド自動車用塗料事業において減損損失を計上したことから、780億60百万円(前期比9.8%減)となりました。連結税引前利益は795億18百万円(前期比10.7%減)、親会社の所有者に帰属する当期利益は367億17百万円(前期比19.0%減)となりました。実質ベースの増減要因は下図の通りです。

売上収益増減分析

(億円)

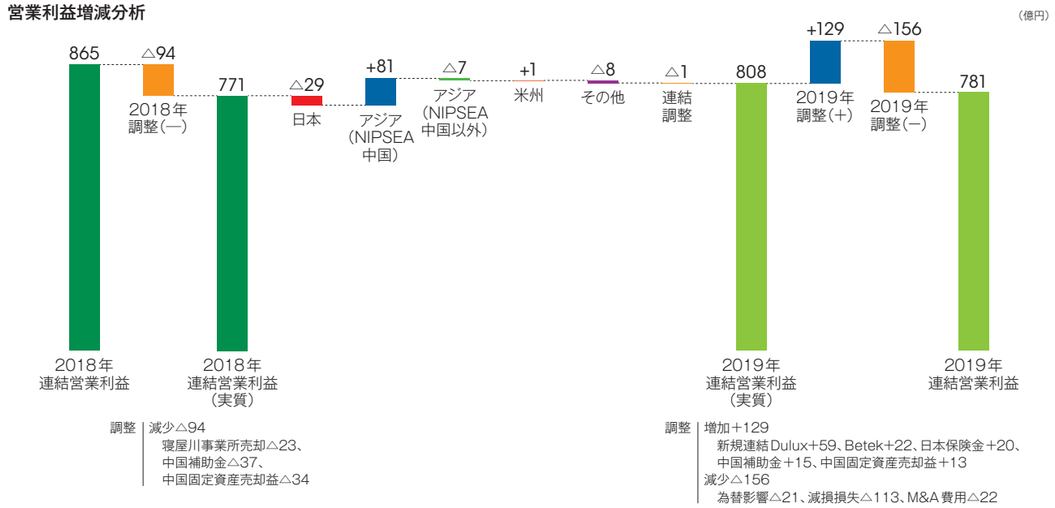


調整 | 減少△1 為替影響

調整 | 増加+627 新規連結Dulux+476、Betek+151 減少△169 為替影響

営業利益増減分析

(億円)



調整 | 減少△94 寝屋川事業所売却△23、中国補助金△37、中国固定資産売却益△34

調整 | 増加+129 新規連結Dulux+59、Betek+22、日本保険金+20、中国補助金+15、中国固定資産売却益+13 減少△156 為替影響△21、減損損失△113、M&A費用△22

資産、負債および純資産の状況

2019年度末の総資産は2018年度末と比較して5,246億57百万円増加し、1兆4,786億46百万円となりました。流動資産については、2018年度末と比較して630億1百万円増加していますが、主な要因は、現金及び現金同等物が63億33百万円減少した一方で、営業債権及びその他の債権が335億75百万円、棚卸資産が270億52百万円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、2018年度末と比較して4,616億56百万円増加しています。主な要因は、IFRS第16号「リース」の適用に伴う有形固定資産329億74百万円の増加やDuluxGroup Limitedおよび Betek Boya ve Kimya Sanayi Anonim Sirketiの買収により、有形固定資産623億76百万円や無形資産1,337億26百万円およびのれん2,157億63百万円が増加したことなどによるものです。

負債については、2018年度末と比較して4,842億97百万円増加し、7,906億67百万円となりましたが、主な要因は、DuluxGroup LimitedおよびBetek Boya ve Kimya Sanayi Anonim Sirketiの買収に伴う借入金3,208億52百万円の増加や新規会社の連結取込みに伴う負債の増加1,771億63百万円によるものです。

資本については、2018年度末と比較して403億60百万円増加し、6,879億79百万円となりました。主な要因は、為替換算調整勘定の増加や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2018年度末の54.5%から37.4%となりました。さらに、DuluxGroup LimitedおよびBetek Boya ve Kimya Sanayi Anonim Sirketiの買収に伴うのれんの増加により、のれんの親会社所有者帰属持分に占める比率が39.2%から77.2%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

当期は営業活動により920億76百万円の収入、投資活動により3,527億69百万円の支出、財務活動により2,540億18百万円の収入があり、結果として現金及び現金同等物(以下「資金」という)は1,233億円となり、2018年度末と比較して63億33百万円減少しました。

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、920億76百万円(前期比305億42百万円増)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1,131億12百万円あった一方で、運転資本の減少による資金の増加18億13百万円、法人税等の支払いなど228億49百万円あったことなどによるものです。

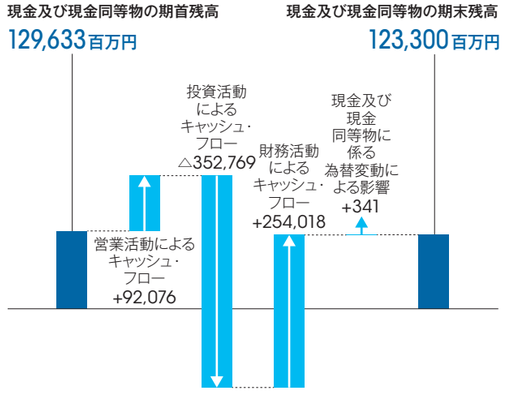
投資活動によるキャッシュ・フロー

投資活動による支出は、3,527億69百万円(前期比3,153億29百万円増)となりました。主な要因は、子会社株式の取得による3,186億55百万円の支出、有形固定資産の取得による227億64百万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、2,540億18百万円(前期比2,477億89百万円増)となりました。主な要因は、短期借入金の増加による3,011億78百万円の収入、長期借入金の返済による212億9百万円の支出、配当金の支払いによる267億43百万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



経営成績の分析

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。2019年度においては、M&A実行のため3,208億52百万円の外部借入を行っており、2019年度末の社債及び借入金残高は当社が3,388億54百万円、連結子会社が1,033億42百万円となっています。また、2019年度末の運転資本は1,524億27百万円となっています。2019年度末の現預金残高は1,233億円となっており、当社の現預金保有残高は407億51百万円、国内子会社の現預金保有残高は28億75百万円、海外子会社の現預金および換金性の高い有価証券の合計額は796億73百万円となっています。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事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行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。なお、2019年度第3四半期より、報告セグメントとして「オセアニア」を追加しています。

日本

自動車用塗料の売上収益については自動車生産台数が堅調に推移するなか、消費増税の影響や製品の輸出が減少したものの、前期並みとなりました。工業用塗料の売上収益については、前年に発生した自然災害からの復旧に伴い当期の需要が増加した一方、第4四半期に発生した災害や増税に伴う市況の落ち込みが影響し、前期並みとなりました。汎用塗料の売上収益については、市況が堅調に推移するなか、リテール領域での拡販に努めたことなどから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1,825億85百万円(前期比0.1%減)となりました。また、連結営業利益は2019年4月に公表した企業買収に関連し株式取得関連費用を計上したことなどから369億90百万円(前期比15.2%減)となりました。この連結営業利益には海外グループ会社からの受取配当金135億85百万円(前期は140億12百万円)が含まれております。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

自動車生産台数が中国およびインド、タイで前年実績を下回ったことから、自動車用塗料の売上収益は前期を下回りました。アジアの主力事業である汎用塗料の売上収益については、シンガポールなどにおいて市況が低調に推移した一方で、中国において主力である住宅内装用塗料の販売促進活動に注力したことや、建築外装用塗料の売上収益が好調に推移したことから、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3,592億13百万円(前期比1.0%増)、連結営業利益は、原材料価格が下落した一方、円高の影響や前期に中国で環境規制に伴う工場退去の補助金収入などがあったことに加え、インドの自動車事業会社において減損損失を計上したことから507億69百万円(前期比3.1%減)となりました。

オセアニア

2019年9月からのDuluxGroup Limitedの損益を当社グループの連結業績に反映しています。汎用塗料事業および塗料周辺事業については、豪州の新築住宅市場が軟調に推移するなか、販売促進活動やシェア増加により、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475億78百万円、連結営業利益は58億61百万円となりました。

米州

自動車用塗料の売上収益については、中核地域であるアメリカにおいて自動車生産台数が低調に推移したことなどから前期を下回りました。汎用塗料の売上収益については、高付加価値商品の拡販や店舗数の拡大により前期を上回りました。

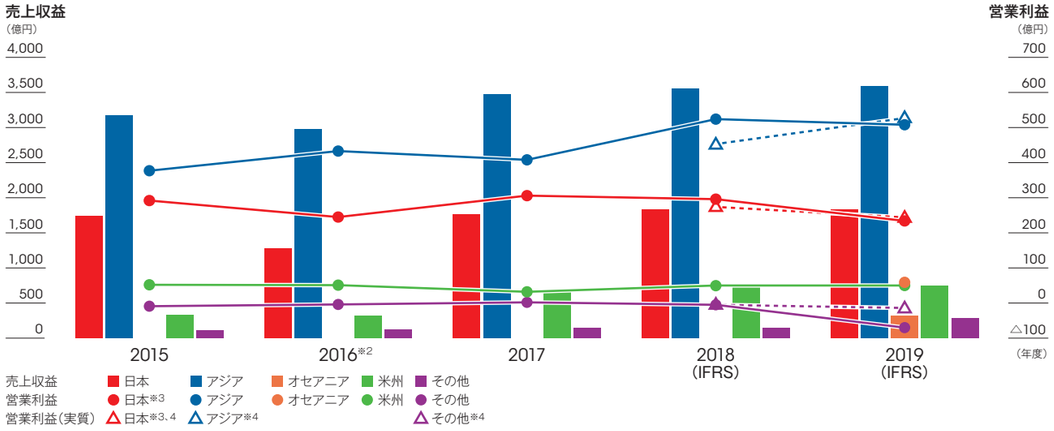
これらにより、当地域セグメントの連結売上収益は746億18百万円(前期比0.8%減)、連結営業利益は汎用塗料におけるプロダクトミックスの改善等により50億10百万円(前期比0.4%増)となりました。

その他

自動車用塗料の売上収益について、域内の自動車生産台数が低調に推移したことに加え、円高の影響があり、前期を下回りました。また、2019年7月からのBetek Boya ve Kimya Sanayi Anonim Sirketiの損益を当社グループの連結業績に反映しており、同社の業績は堅調に推移しました。

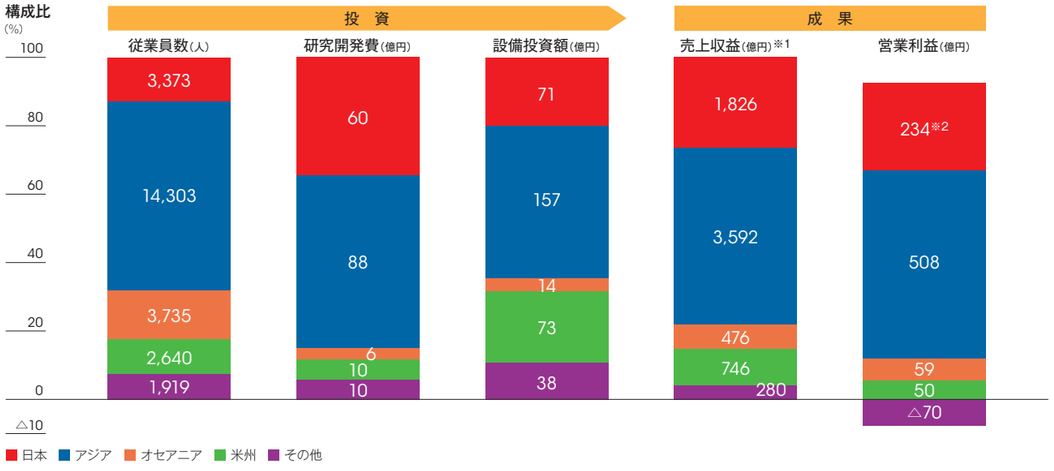
これらにより、当地域セグメントの連結売上収益は280億12百万円(前期比101.5%増)、連結営業損失は欧州自動車事業会社グループにおいて減損損失を計上したことにより69億72百万円(前期は5億29百万円の営業損失)となりました。

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カ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。
※4 実質値は為替影響・補助金・M&A費用・減損損失を調整しています。

セグメント別投資対成果



※1 売上収益は、セグメント間売上収益を除いています。
※2 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。

財務諸表

連結財政状態計算書

（百万円）

	2018年12月31日	2019年12月31日
資産		
流動資産		
現金及び現金同等物	¥ 129,633	¥ 123,300
棚卸資産	65,807	92,860
営業債権及びその他の債権	179,269	212,844
その他の金融資産	59,775	65,158
その他の流動資産	9,456	12,623
小計	443,941	506,787
売却目的で保有する資産	272	428
流動資産合計	444,214	507,216
非流動資産		
有形固定資産	140,550	240,319
のれん	203,722	427,091
その他の無形資産	95,496	230,986
持分法で会計処理されている投資	11,612	12,680
その他の金融資産	40,942	54,381
その他の非流動資産	14,374	2,818
繰延税金資産	3,075	3,151
非流動資産合計	509,774	971,430
資産合計	953,988	1,478,646
負債及び資本		
負債		
流動負債		
営業債務及びその他の債務	121,999	153,277
社債及び借入金	51,583	384,049
その他の金融負債	5,050	12,470
未払法人所得税	4,735	6,739
引当金	992	2,197
その他の流動負債	31,415	39,413
流動負債合計	215,776	598,147
非流動負債		
社債及び借入金	37,881	58,147
その他の金融負債	5,558	44,681
退職給付に係る負債	19,572	24,382
引当金	385	900
その他の非流動負債	1,209	1,847
繰延税金負債	25,986	62,560
非流動負債合計	90,593	192,519
負債合計	306,370	790,667
資本		
資本金	78,862	78,862
資本剰余金	63,247	62,927
自己株式	△6,444	△6,378
利益剰余金	390,287	411,941
その他の資本の構成要素	△5,905	5,568
親会社の所有者に帰属する持分合計	520,047	552,922
非支配持分	127,570	135,056
資本合計	647,618	687,979
負債及び資本合計	953,988	1,478,646

連結損益計算書

（百万円）

	2018年1月1日 ～2018年12月31日	2019年1月1日 ～2019年12月31日
売上収益	¥ 627,670	¥ 692,009
売上原価	△385,506	△416,359
売上総利益	242,164	275,649
販売費及び一般管理費	△164,142	△190,435
その他の収益	10,700	6,717
その他の費用	△2,179	△13,871
営業利益	86,542	78,060
金融収益	4,432	5,749
金融費用	△3,134	△5,729
持分法による投資利益	1,235	1,438
税引前利益	89,075	79,518
法人所得税	△22,758	△23,251
当期利益	66,316	56,267
当期利益の帰属		
親会社の所有者	45,351	36,717
非支配持分	20,965	19,550
当期利益	66,316	56,267
1株当たり当期利益		
基本的1株当たり当期利益(円)	141.41	114.48
希薄化後1株当たり当期利益(円)	141.39	114.45

連結包括利益計算書

（百万円）

	2018年1月1日 ～2018年12月31日	2019年1月1日 ～2019年12月31日
当期利益	¥ 66,316	¥ 56,267
その他の包括利益		
純損益に振り替えられることのない項目		
その他の包括利益を通じて公正価値で測定する金融資産	△4,895	3,229
確定給付制度の再測定	△1,353	△828
純損益に振り替えられることのない項目合計	△6,248	2,400
純損益に振り替えられる可能性のある項目		
在外営業活動体の換算差額	△23,070	7,080
キャッシュ・フロー・ヘッジ	—	△32,737
持分法適用会社におけるその他の包括利益に対する持分	△914	△346
純損益に振り替えられる可能性のある項目合計	△23,985	△26,003
その他の包括利益合計	△30,233	△23,602
当期包括利益	36,083	32,664
当期包括利益の帰属		
親会社の所有者	22,752	14,929
非支配持分	13,330	17,735
当期包括利益	36,083	32,664

財務諸表

連結持分変動計算書

（百万円）

	親会社の所有者に帰属する持分						非支配持分	資本合計
	資本金	資本剰余金	自己株式	利益剰余金	その他の資本の構成要素	合計		
2018年1月1日残高	¥78,862	¥63,262	¥△6,454	¥360,249	¥15,471	¥511,392	¥125,549	¥636,941
当期利益	—	—	—	45,351	—	45,351	20,965	66,316
その他の包括利益	—	—	—	—	△22,599	△22,599	△7,634	△30,233
当期包括利益	—	—	—	45,351	△22,599	22,752	13,330	36,083
自己株式の取得	—	—	△7	—	—	△7	—	△7
自己株式の処分	—	18	16	—	△35	0	—	0
配当金	—	—	—	△14,110	—	△14,110	△12,325	△26,436
株式報酬取引	—	—	—	—	54	54	—	54
支配継続子会社に対する持分変動	—	△33	—	—	—	△33	△197	△231
連結範囲の変動	—	—	—	—	—	—	521	521
その他の資本の構成要素から利益剰余金への振替	—	—	—	△1,202	1,202	—	—	—
その他の資本の構成要素から非金融資産等への振替	—	—	—	—	—	—	—	—
子会社の増資による持分の増減	—	—	—	—	—	—	790	790
その他	—	—	—	—	—	—	△97	△97
所有者との取引額等合計	—	△15	9	△15,313	1,222	△14,096	△11,309	△25,406
2018年12月31日残高	78,862	63,247	△6,444	390,287	△5,905	520,047	127,570	647,618
当期利益	—	—	—	36,717	—	36,717	19,550	56,267
その他の包括利益	—	—	—	—	△21,787	△21,787	△1,815	△23,602
当期包括利益	—	—	—	36,717	△21,787	14,929	17,735	32,664
自己株式の取得	—	—	△11	—	—	△11	—	△11
自己株式の処分	—	162	77	—	△5	234	—	234
配当金	—	—	—	△14,433	—	△14,433	△12,047	△26,481
株式報酬取引	—	—	—	—	10	10	—	10
支配継続子会社に対する持分変動	—	△481	—	—	—	△481	△441	△922
連結範囲の変動	—	—	—	—	—	—	493	493
その他の資本の構成要素から利益剰余金への振替	—	—	—	△629	629	—	—	—
その他の資本の構成要素から非金融資産等への振替	—	—	—	—	32,626	32,626	—	32,626
子会社の増資による持分の増減	—	—	—	—	—	—	1,793	1,793
その他	—	—	—	—	—	—	△47	△47
所有者との取引額等合計	—	△319	66	△15,063	33,261	17,945	△10,249	7,695
2019年12月31日残高	78,862	62,927	△6,378	411,941	5,568	552,922	135,056	687,979

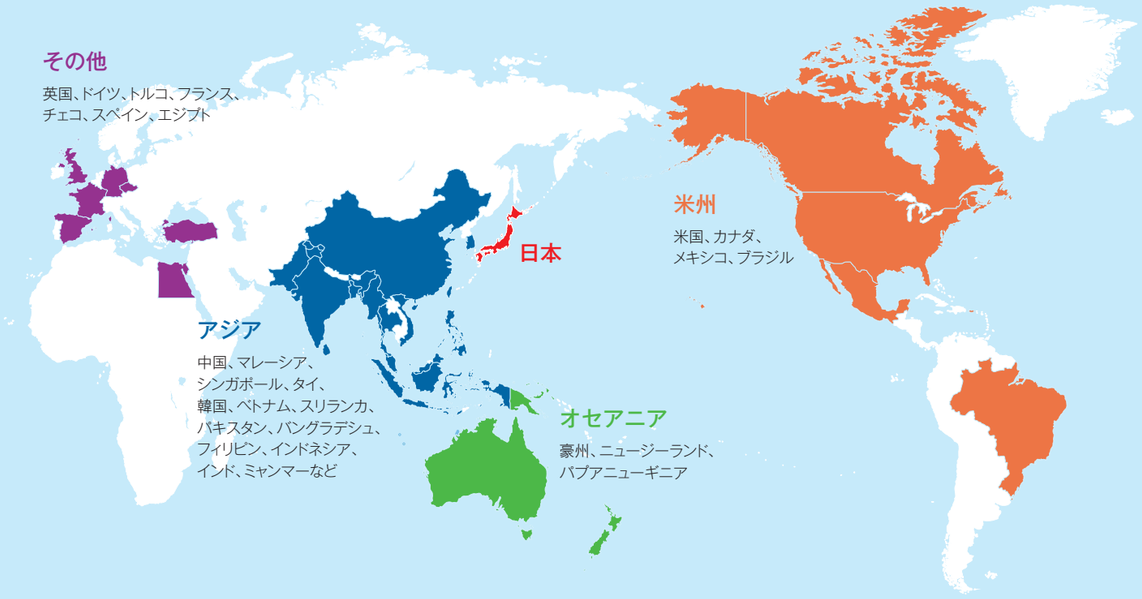
連結キャッシュ・フロー計算書

（百万円）

	2018年1月1日～2018年12月31日	2019年1月1日～2019年12月31日
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税引前利益	¥ 89,075	¥ 79,518
減価償却費及び償却費	18,390	25,769
減損損失	32	11,315
受取利息及び受取配当金	△2,432	△4,640
支払利息	1,261	4,782
持分法による投資損益（△は益）	△1,235	△1,438
有形固定資産及び無形資産除売却損益（△は益）	△5,158	△918
棚卸資産の増減額（△は増加）	1,220	△2,306
営業債権及びその他の債権の増減額（△は増加）	△9,176	△586
営業債務及びその他の債務の増減額（△は減少）	△1,625	4,706
退職給付に係る負債の増減額（△は減少）	△121	△820
引当金の増減額	△2,128	△834
その他	△4,015	36
（小計）	84,087	114,583
利息の受取額	1,384	2,543
配当金の受取額	1,930	2,095
利息の支払額	△1,348	△4,297
法人所得税の支払額	△24,521	△22,849
営業活動によるキャッシュ・フロー	61,533	92,076
投資活動によるキャッシュ・フロー		
定期預金の純増減額（△は増加）	△34,472	△4,518
有価証券の純増減額（△は増加）	12,333	△1,167
有形固定資産の取得による支出	△18,399	△22,764
有形固定資産の売却による収入	6,202	4,205
無形資産の取得による支出	△1,676	△2,679
投資有価証券の取得による支出	△63	△237
子会社株式の取得による支出	△1,868	△318,655
子会社株式の売却による支出	—	△57
事業譲受による支出	—	△2,622
貸付けによる支出	△543	△3,612
その他	1,048	△658
投資活動によるキャッシュ・フロー	△37,439	△352,769
財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入金の純増減額（△は減少）	22,354	301,178
長期借入れによる収入	16,995	7,054
長期借入金の返済による支出	△7,104	△21,209
リース負債の返済による支出	△629	△8,133
非支配持分からの払込による収入	689	1,881
配当金の支払額	△14,110	△14,433
非支配持分への配当金の支払額	△12,038	△12,310
その他	70	△8
財務活動によるキャッシュ・フロー	6,228	254,018
現金及び現金同等物に係る為替変動による影響	△2,565	341
現金及び現金同等物の増減額（△は減少）	27,757	△6,333
現金及び現金同等物の期首残高	101,876	129,633
現金及び現金同等物の期末残高	129,633	123,300

企業・株式情報 (2019年12月31日現在)

日本ペイントホールディングスグループのグローバル事業展開



29の国・地域に展開

地域別売上高比率

日本	26%
アジア	52%
米州	11%
オセアニア	7%
その他	4%

日本
当社および連結子会社
合計 17社
従業員数
3,373人

アジア
連結子会社
107社
従業員数
14,303人

米州
連結子会社
11社
従業員数
2,640人

オセアニア
連結子会社
43社
従業員数
3,735人

その他
連結子会社
19社
従業員数
1,919人

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	78,862百万円
従業員数	連結:25,970人
事業年度	1月1日から12月31日

株式情報

発行可能株式総数	1,000,000,000株
発行済株式総数	325,402,443株
株主数	9,752名

所有者別分布状況(株式数比率)

外国法人等	58.8%
金融機関	29.5%
個人・その他	6.2%
その他の法人	5.3%
金融商品取引業者	0.2%

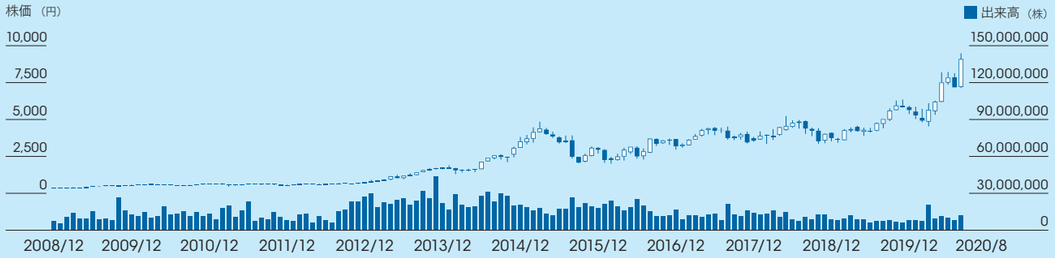
※ 自己株式4,615,234株は「個人・その他」に含めています。

大株主の状況

株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
NIPSEA INTERNATIONAL LIMITED	126,906	39.56
HSBC BANK PLC A/C 792827	14,474	4.51
NATIXIS	12,357	3.85
日本生命保険相互会社	10,817	3.37
住友生命保険相互会社	10,750	3.35
株式会社三井住友銀行	9,999	3.11
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	9,254	2.88
株式会社三菱UFJ銀行	7,133	2.22
三井住友信託銀行株式会社	7,053	2.19
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 トヨタ自動車口	5,109	1.59

※1 当社は自己株式4,615,234株を保有していますが、上記大株主から除いています。また、持株比率は自己株式を除いて算出しています。
※2 持株数は千株未満、持株比率は小数点第2位未満を切り捨てています。
※3 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。

株価情報



株価・出来高推移

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
12月末株価(円)	622	533	740	1,749	3,520	2,958	3,185	3,565	3,760	5,640
年間最高値(円)	641	683	742	1,763	3,820	4,860	3,725	4,520	5,230	6,350
年間最安値(円)	494	446	536	751	1,301	2,033	2,012	3,095	3,340	3,435
年間出来高(株)	160,072,000	158,375,000	173,156,000	313,915,000	286,170,000	218,899,400	213,329,800	154,880,000	140,297,000	98,794,400