オンライン会社説明会

2020年9月1日

日本ペイントホールディングス株式会社
インベスターリレーション部長　田中 良輔

NIPPON PAINT HOLDINGS CO.,LTD.
Basic & New

目次

1. 日本ペイントホールディングスのご紹介
2. 当社の強み
3. 当社とWuthelamの協業関係の進展
4. 今後の戦略及び経営の方向性
5. ファイナンシャル・ハイライト

日本ペイント
ホールディングスの
ご紹介

NIPPON PAINT HOLDINGS GROUP

写真：北京国家体育場（中国）

日本ペイントホールディングスの概要

アジアNo.1の塗料メーカーとして高いプレゼンスを有する

1881年

日本ペイントの設立
- 創業140年の歴史を誇る日本初かつ最大の塗料メーカー

6,920億円

売上高（2019年度）
- アジアでの高成長、M&Aによる拡大を通じ高い成長を記録

トップ50

時価総額
- 国内時価総額ランキング50位以内
- 時価総額 3兆円

25,000人超

連結従業員数（2019年末時点）
- うち、国内は3,000人超、海外が22,000人超と、海外従業員数が多数を占めるグローバルカンパニー

29ヵ国・地域

日本ペイントの事業展開地域
- アジアを中心とした海外での高いプレゼンス
- 近年はM&Aによる事業展開地域の拡大も推進

70%超

海外売上高比率
- 売上高の7割以上が海外で創出されており、2019年度の豪DuluxGroup、トルコBetek Boya買収により、さらにグローバル展開が加速

当社の歴史

日本ペイントの140年の歴史とWuthelamのアジア事業プラットフォームの融合

1881
前身の「共同組合光明社」設立

1927
「日本ペイント株式会社」と改称

1931
本社を大阪に移転

1975
アメリカに進出

2014
持株会社体制への移行
アジアJVの連結化

2015
事業別に事業会社に分社化

Basic & New
NIPPON PAINT HOLDINGS

1898
「日本ペイント製造株式会社」設立

1967-84
国内生産拡大に向けて、各地で工場を建設

Dunn-Edwards PAINTS
DuluxGroup
BOLLIG & KEMPER
A NIPPON PAINT COMPANY
BETEK

2016-19
M&Aによる
グローバル化推進

1949
「Wuthelam」設立

1962
アジアの販売代理店として提携
NIPSEA事業の開始

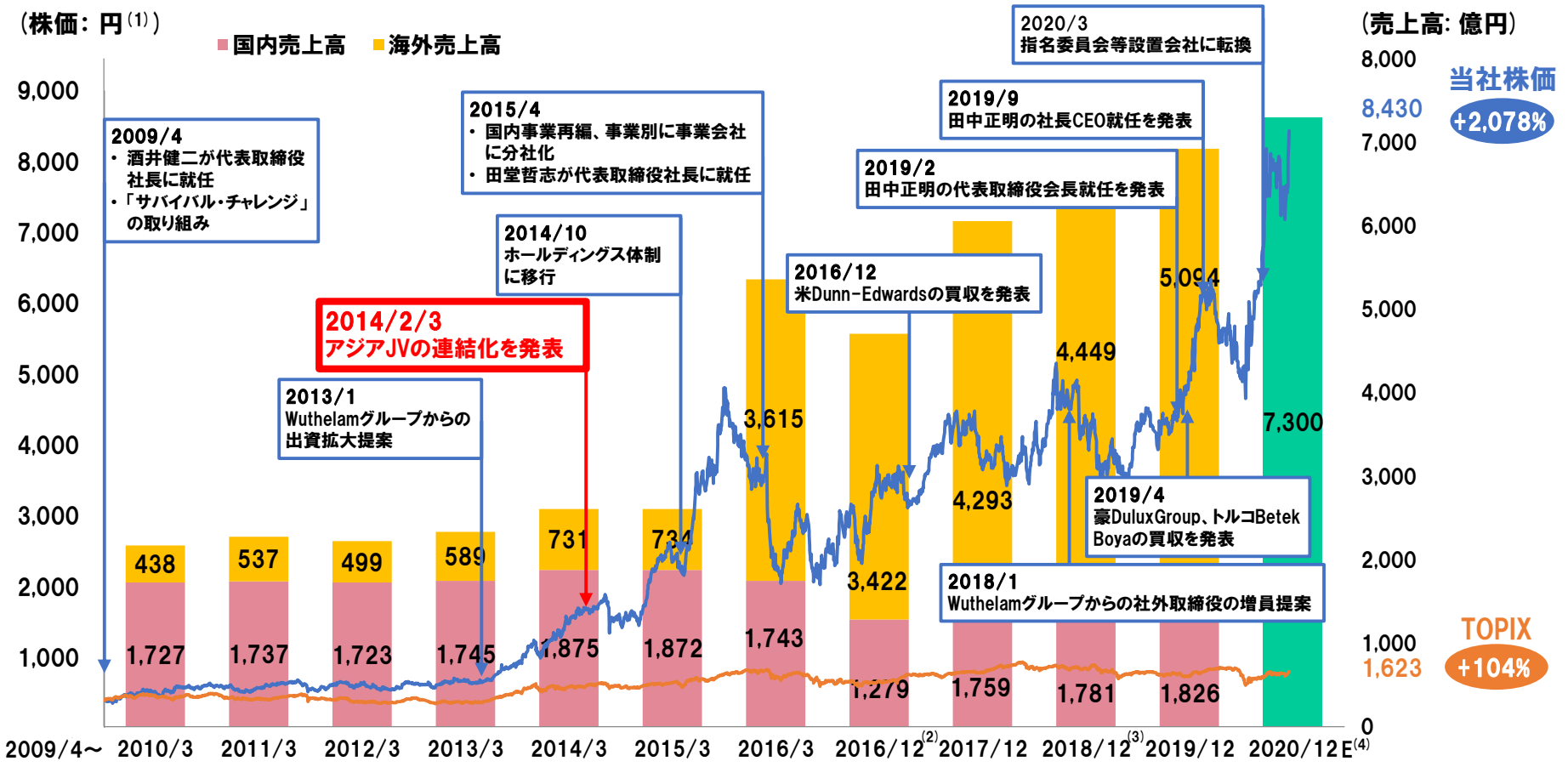
1992
中国に進出

Wuthelam

1967-94
タイ・マレーシアを始めとし、ASEAN事業を積極的に拡大

株価・売上高の成長の軌跡

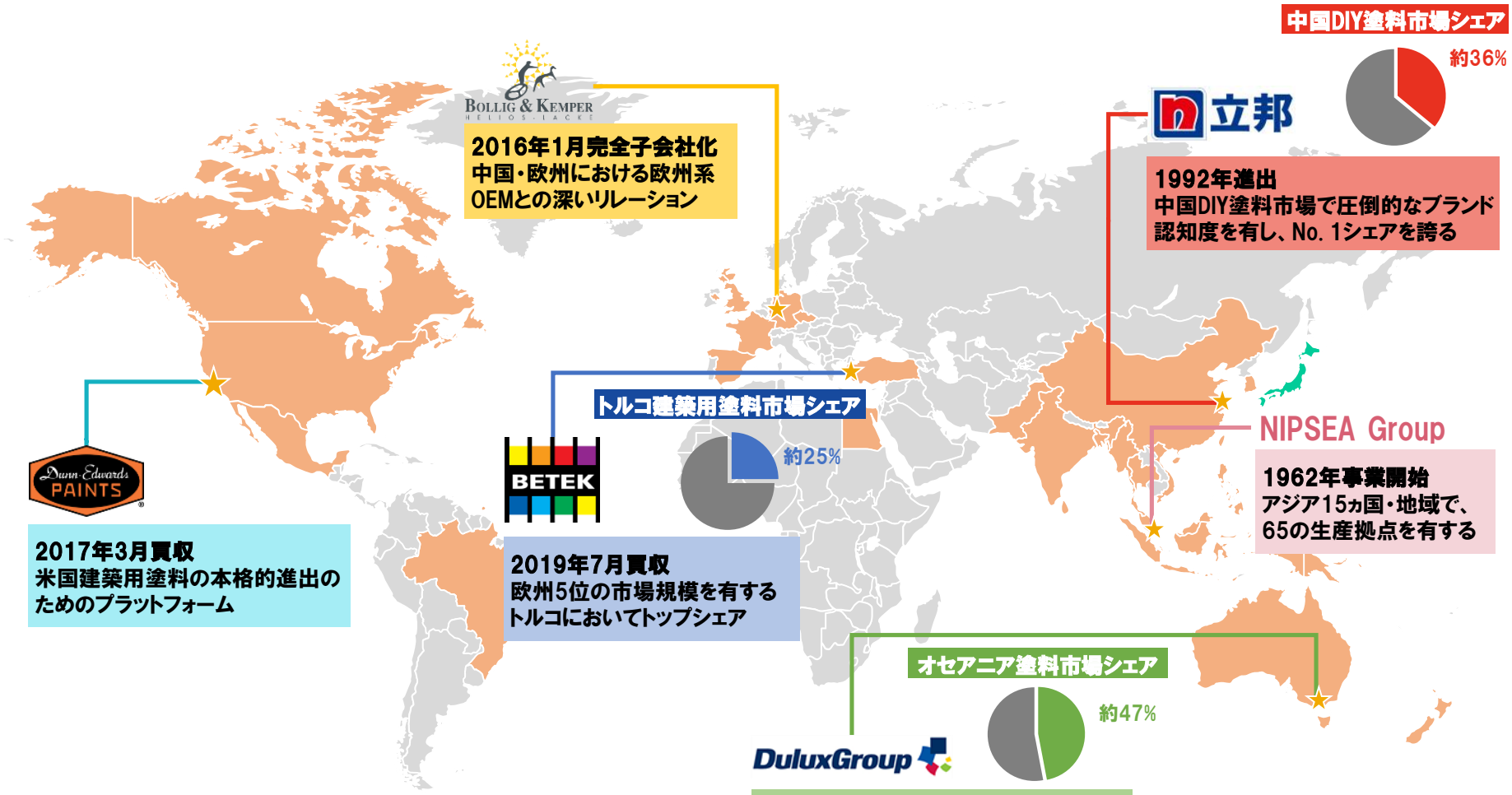
2014年の連結化後業績は拡大、株価は過去10年間で約22倍に



(1) 2009年4月1日当社株価を基準としてTOPIXを指数化、2020/8/14時点
(2) 2016/12期より12月決算に変更。売上高数値は2016年4月～12月の9カ月の数値
(3) 2018/12期までは日本会計基準、2019/12期はIFRSの数値を記載
(4) 2020/12E数値は2020年8月14日当社発表の2020年12月期年間見通し

グローバル・プレゼンス

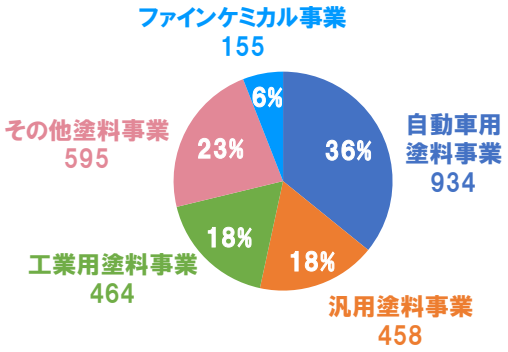
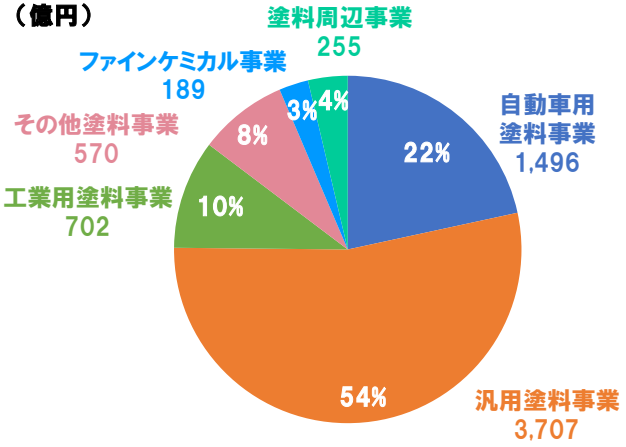
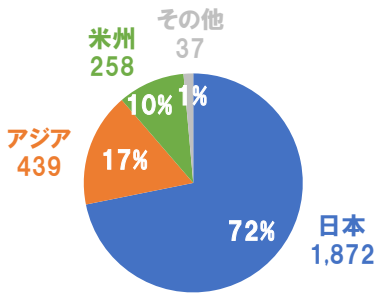
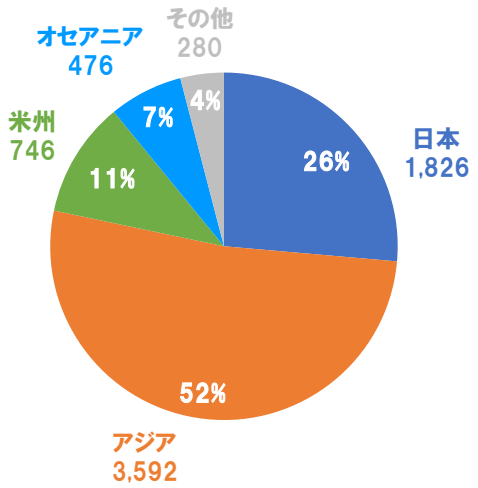
グローバル29ヵ国・地域で事業を展開、企業買収によりプレゼンスを拡大



注記： 当社推計

当社事業の特徴

アジアJVの連結化、海外におけるM&Aによりグローバル化が加速

	2014年度	2019年度
事業別	（億円） 	（億円） 
地域別		

注記: 2014年度は日本会計基準、2019年度はIFRSの数値を記載

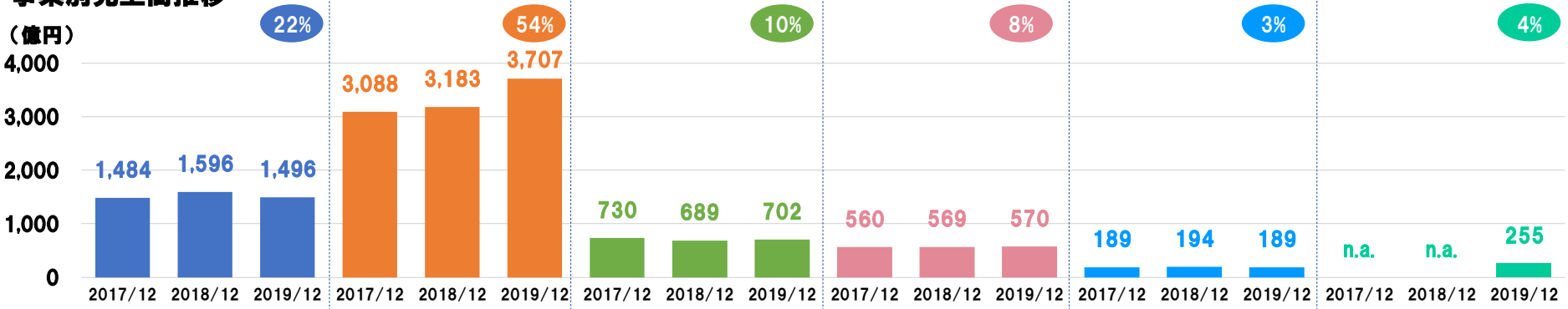
当社事業の特徴

自動車用・汎用塗料事業を中心に幅広く塗料事業を展開

塗料・コーティング事業

自動車用塗料	汎用塗料	工業用塗料	その他塗料	ファインケミカル	塗料周辺事業

事業別売上高推移



用途	自動車用	建築用 構造物重防食用 DIY	工業用 ビル・住宅建材用	船舶用 自動車補修用等	表面処理 ファインプロダクツ	接着剤 断熱材等

■ 売上高　x% 2019年度売上高構成比

注記: 2017/12期、2018/12期は日本会計基準、2019/12期はIFRSの数値を記載。2019/12期数値にはBetek Boya 6ヶ月、DuluxGroup 4ヶ月を含む

当社の事業・ブランドの魅力

高い技術力をベースに、幅広い用途向けに製品を展開

汎用塗料事業

外壁・内壁用塗料

さび止め塗料

Betek Boya

立邦

DuluxGroup

Dunn-Edwards

その他塗料事業

自動車補修用塗料

船舶用塗料

当社の事業・ブランドの魅力

高い技術力が評価され、社会に広く浸透

自動車用塗料事業

工業用塗料事業

汎用塗料事業

国立競技場*

ラッフルズホテル（シンガポール）

ワット・ラチャナダラム（タイ）

和宗総本山四天王寺

北京国家体育場（中国）

MICA（シンガポール）

その他塗料事業

船舶

ファインケミカル事業

エアコン

*大成建設株式会社様ご提供

当社の強み

写真：和宗総本山四天王寺

当社の強み

Basic & New
NIPPON PAINT HOLDINGS

1 ***成長産業である塗料業界におけるリーディングプレイヤー***

- 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
- 自動車から建築用まで多面展開できるグループ力

2 ***アジア・中国における圧倒的なポジション***

- 市場規模が大きく、かつ高い成長性が見込まれるアジア市場、とりわけ中国市場における圧倒的なシェア
- 中国においては立邦ブランドが圧倒的な認知度を有し、盤石の地位を有する
- 事業環境に合わせビジネスモデルを変化させていくNIPSEAグループの高い事業運営力

3 ***積極的なM＆Aの推進と蜘蛛の巣型経営***

- 塗料業界とM&Aの高い親和性
- 低い資金調達コストと安定したキャッシュフローにより、積極的な展開が可能
- 信頼に基づくパートナーシップにより、シナジーを発揮する態勢

4 ***先進的なガバナンス***

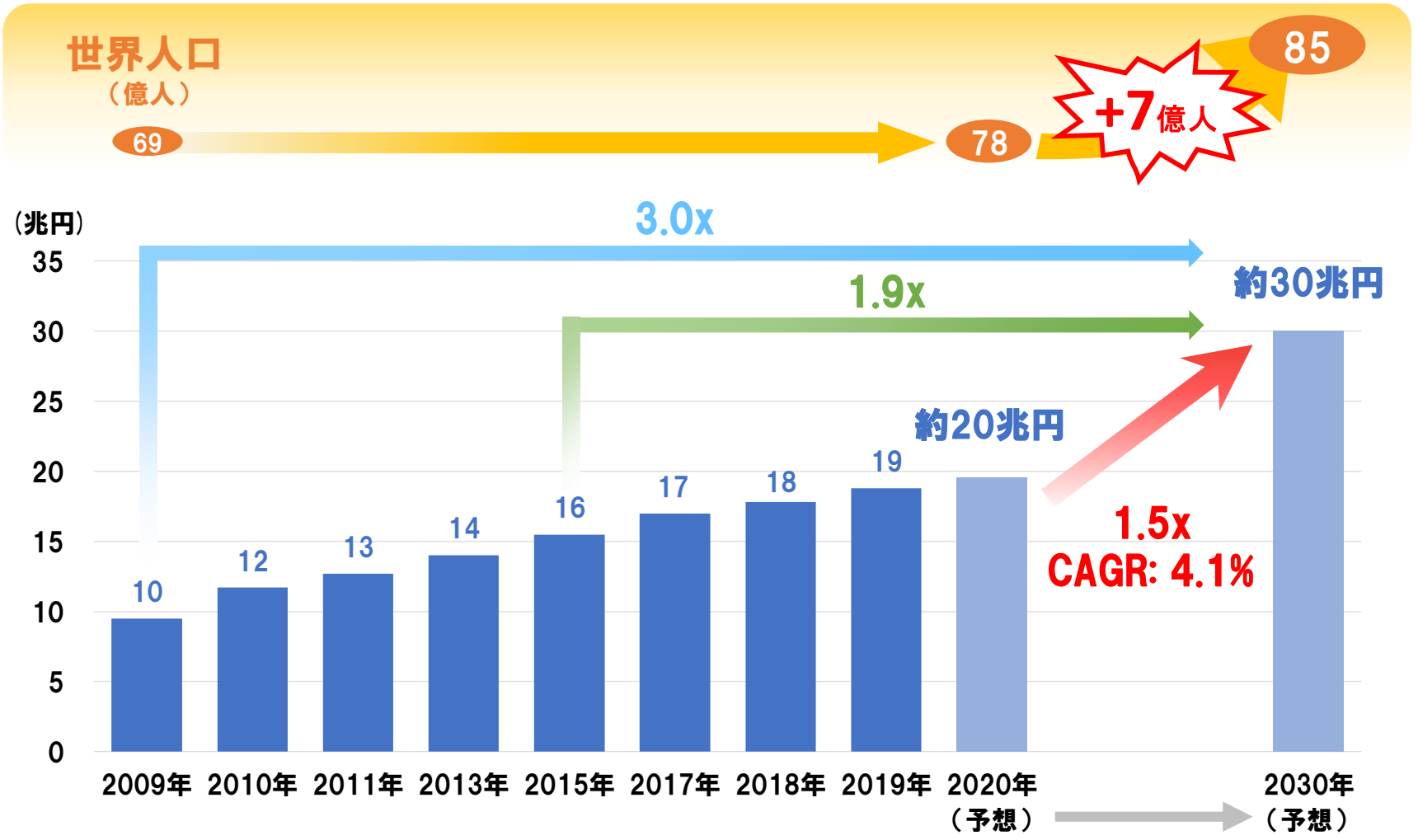
- 指名委員会等設置会社への移行（2020年3月）により、経営の透明性・客観性・公正性の確保および迅速な意思決定が可能
- 取締役9名のうち6名が社外取締役で構成され、取締役会の独立性と客観性を担保し、CEOはいずれの委員会にも属さない
- 4名の専門性を有する委員で構成される監査委員会を中核としたグローバル監査体制を整備

株主価値最大化を経営のミッションとする

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

当社の強み①　確実な成長が見込める塗料市場

塗料業界はグローバルに高い成長が期待される

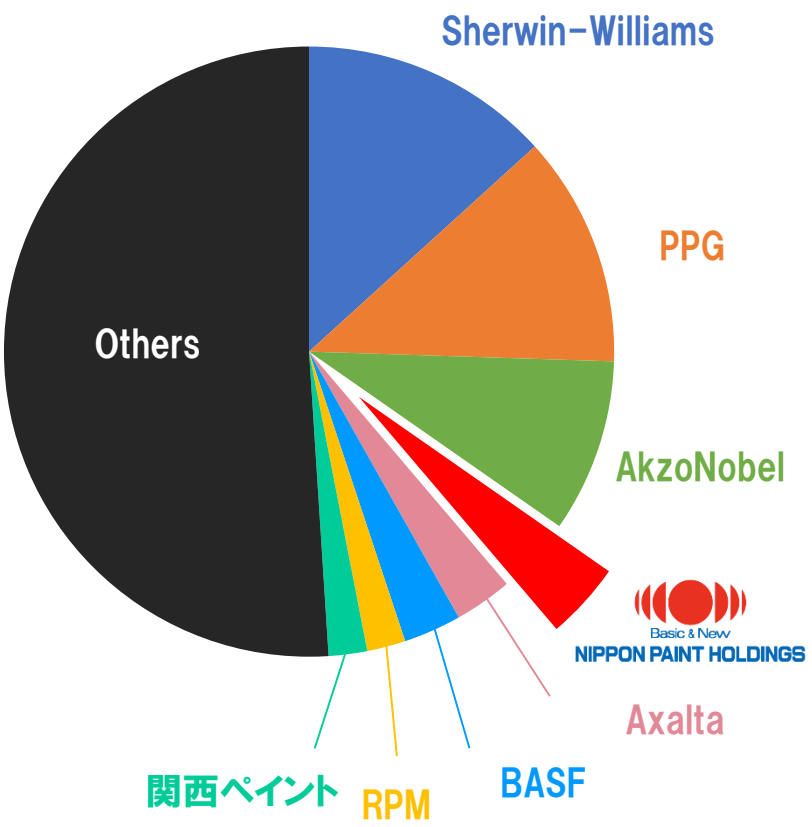


出所: International Paint & Printing Ink Councilレポート、国際連合(United Nations)発表のデータをもとに当社推計
注記: 為替レートは¥110.0/USDを適用

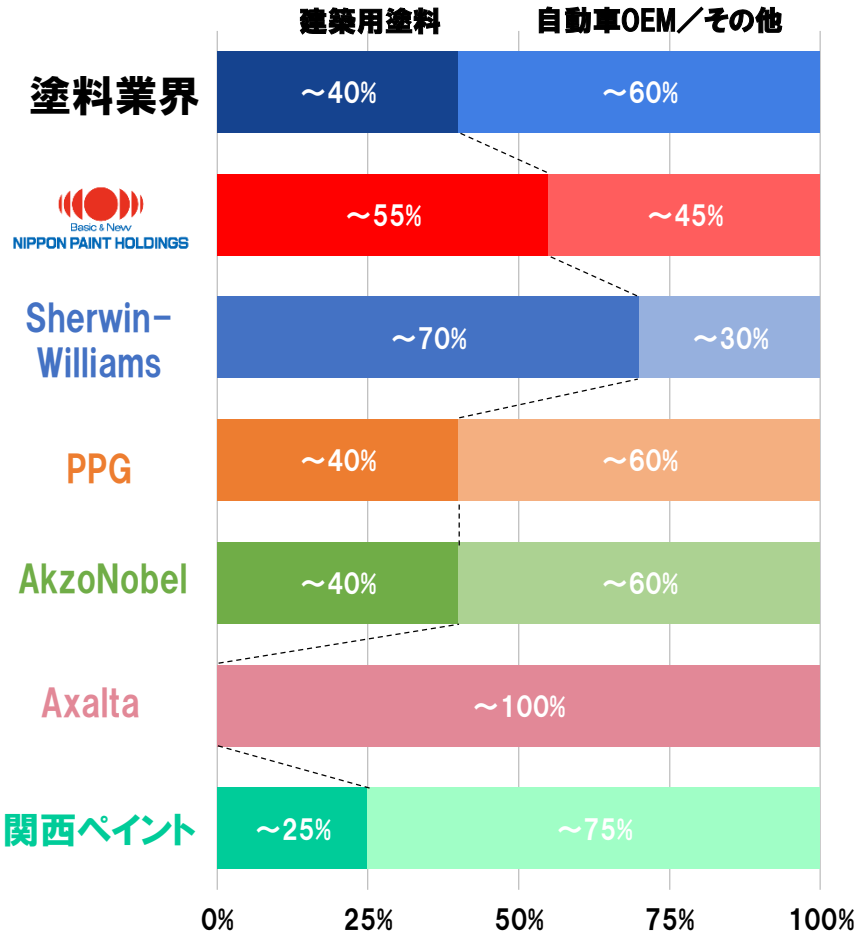
当社の強み①　シェア向上の余地が大きい市場

グローバルシェア向上の余地、バランスの取れた事業ポートフォリオ

グローバルシェア



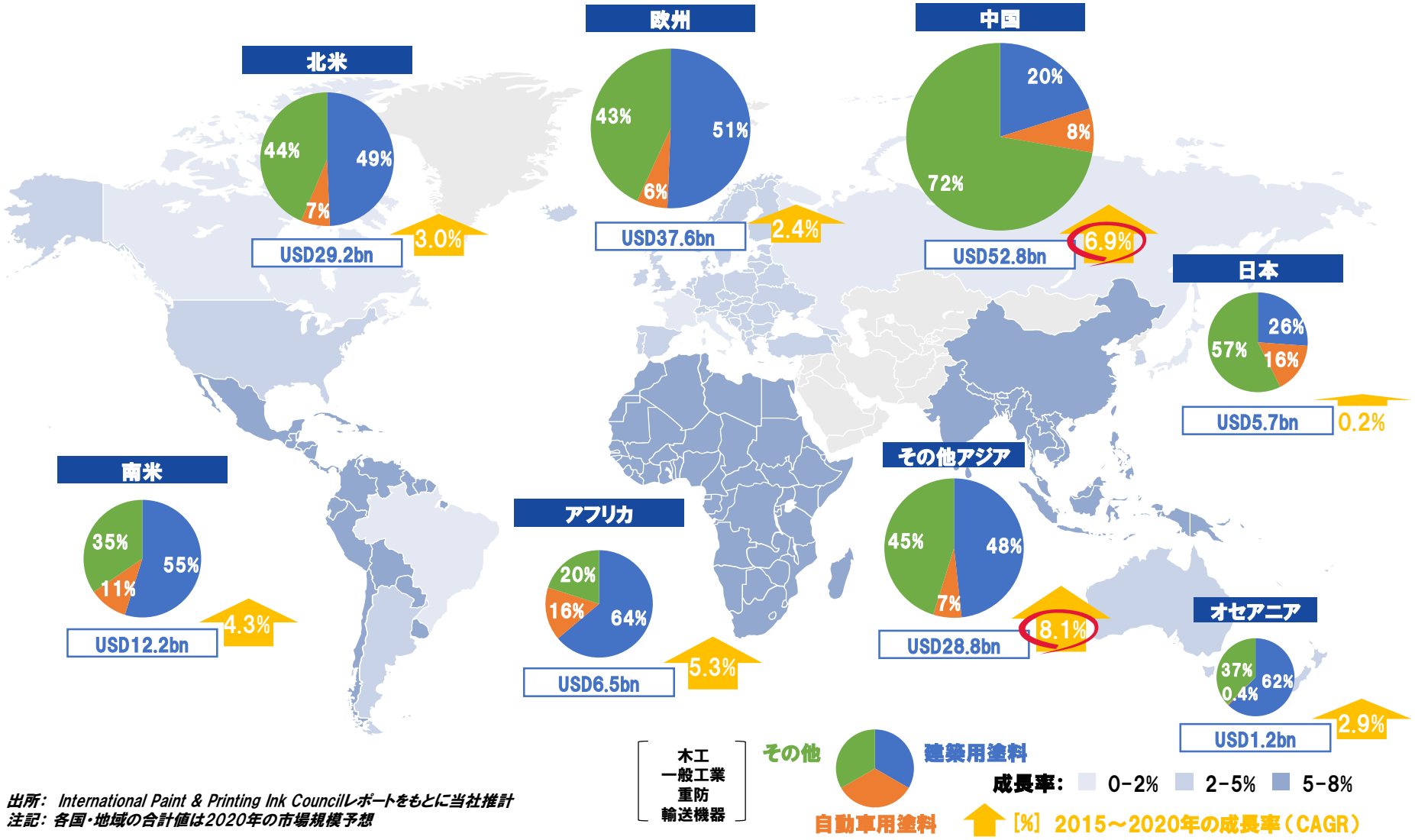
各社事業構成



注記：　当社推計

当社の強み①　グローバルに成長を続ける塗料産業

最大規模である中国・アジア地域が成長の牽引役



出所：　International Paint & Printing Ink Councilレポートをもとに当社推計
注記：各国・地域の合計値は2020年の市場規模予想

当社の強み② アジアでの圧倒的なポジション

中国・マレーシア・シンガポール等を中心に15ヵ国・地域で展開

アジア・プレゼンス(1)

従業員数
16,000人超

売上高
3,592億円

営業利益
508億円

出所: 当社推計
(1) 日本を除く

当社の強み②　中国における圧倒的なブランド力

巨大市場かつ高い成長が期待できる中国における圧倒的なポジション

立邦

$52.8bn

中国塗料市場の市場規模
- グローバル塗料市場の約30%に相当、単一国としては最大の市場

1992年

NIPSEAによる中国市場参入
- 高い技術力とマーケティング力を背景にブランドを構築

6.9%

中国塗料市場の成長率
- 世界でも高水準の成長性を有する、更なる成長を見込める有望な市場

47,000店

中国国内における販売店数
- 圧倒的な販売店網を構築

37%

当社の売上高に占める中国事業の割合（2019年度実績）
- 単一国としては最大、日本を上回る規模

100店舗

中国におけるアンテナショップ数
- ワンストップ提案拠点として拡充

36%

中国DIY市場における当社グループのマーケットシェア（当社推計）
- 高いブランド認知度
- 40%超のシェア獲得を目指す

3年連続

中国経済サミットで優れたブランド賞を3年連続受賞
- アジアでの高い顧客満足度
- 立邦ブランドの浸透促進

当社の強み②　中国建築用塗料(DIY)のビジネスモデル

圧倒的な販売網と積極的なプロモーションにより、No.1シェアを獲得(約36%)*

幅広く網羅した販売チャネル

都市類型
- Top & Tier 1
- Tier 2
- Tier 3 & 4

セグメント
- 既存集合住宅
- 新設集合住宅
- 修繕・補修

カテゴリー
- 内装
- 美術
- 外装
- 木工用
- 基材
- 補材
- SAF

チャネル
- 専売店
- 併売店
- 内装業者
- 大型建材店
- ネット販売

星艺装饰 XINGYI DECORATION

百姓装潢

京东

天猫 TMALL.COM

インフルエンサー
- デザイナー
- 施工請負業者
- 塗装業者

エンドユーザー
- 消費者
- 商業施設所有者

積極的な広告宣伝

秒拍　微信

bilibili　YouTube

新浪微博　今日头条

YOUKU 优酷　iQIYI 爱奇艺

注記:　当社推計

当社の強み② 中国建築用塗料(Project)のビジネスモデル

TOP100の不動産開発会社との戦略提携により、トップシェアを獲得(約17%)*

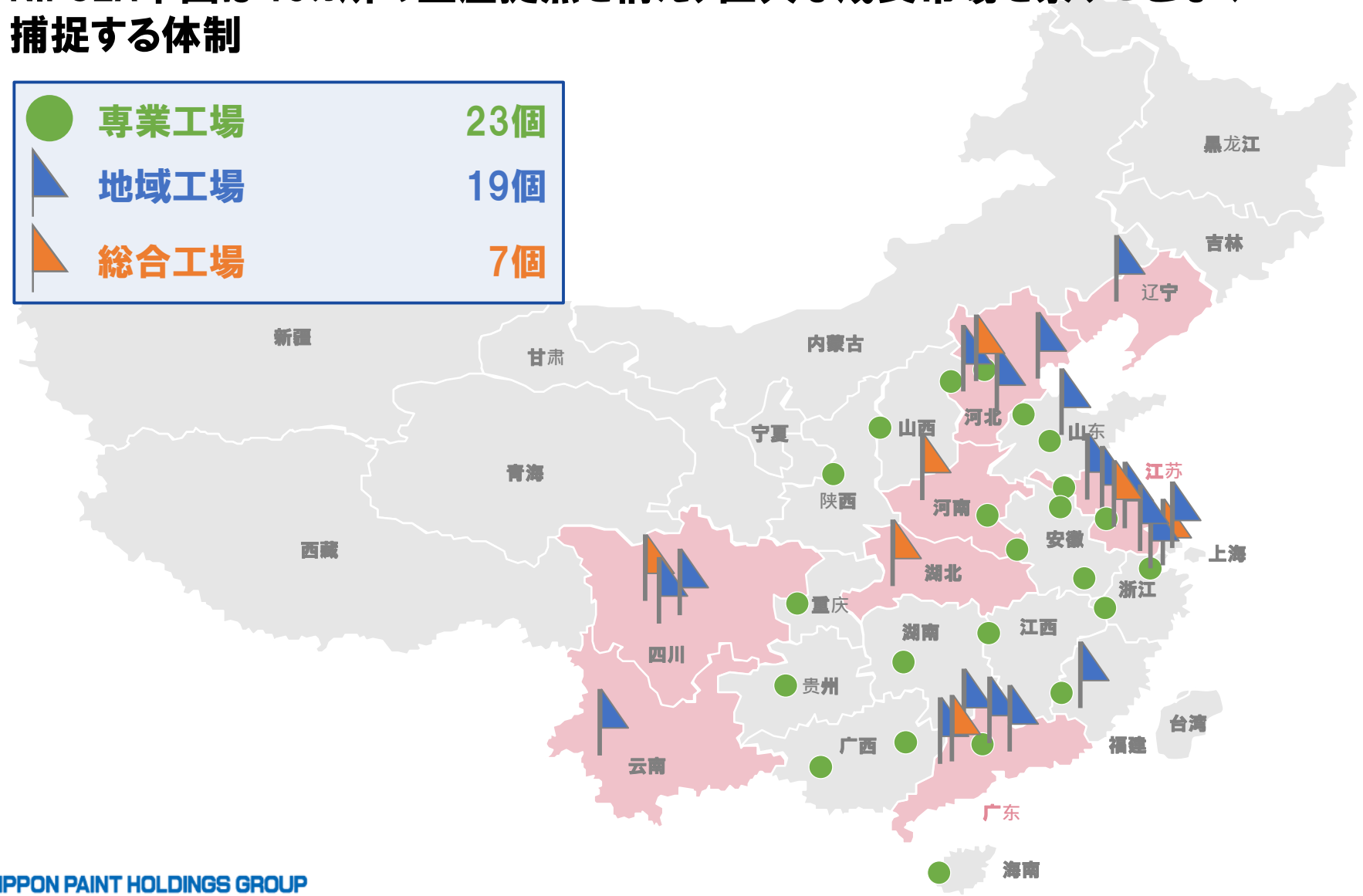
チャネル	住宅	非住宅
顧客	全国TOP100デベロッパー / 地域TOPデベロッパー	総合施工業者 / 病院 / 学校
塗装ソリューション	壁面塗装システム(IDP・一体板)	床面塗装システム / 断熱システム
地域	全国的大都市	中規模都市 / 小規模都市
パートナー	建設業者	地域代理店 / プロジェクトディーラー
ビジネスモデル	製品の販売	製品+施工(提携) / 製品+施工(直接)

注記: 当社推計

当社の強み②　中国市場における生産体制

NIPSEA中国は49ヵ所の生産拠点を構え、巨大な成長市場を余すことなく捕捉する体制

専業工場	23個
地域工場	19個
総合工場	7個



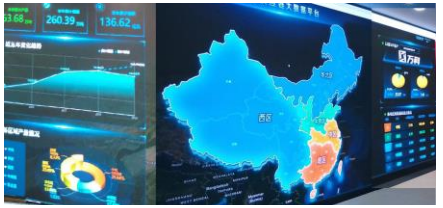
当社の強み②　先進的なサプライチェーンマネジメント

海外においてデジタル化・自動化により先進的な生産体制を構築

NP中国デジタル化*

NP中国のダッシュボード

NP中国工場の自動化



*デジタル化検討写真

当社の強み③　積極的なM&Aの実践

過去の主要M&Aトラックレコード

	NIPSEA (2014連結化)	Bollig & Kemper (2016)	Dunn-Edwards (2017)	DuluxGroup (2019)	Betek Boya (2019)
国・地域	アジア各国				
事業内容	建築用 自動車用 工業用塗料等	自動車用塗料	建築用塗料	建築用塗料	建築用塗料
買収の意義	パートナーとの協業関係を深化させ、アジア事業の一層の成長を図る	欧州系OEM向け事業強化、中国市場の開拓	米国での建築用事業の基盤獲得	「建築用」×「アジア、パシフィック」で圧倒的ポジションを構築、安定成長市場を高いブランド力で支配	欧州5位の市場規模かつ高い成長性が見込まれるトルコにおいて、建築用塗料トップシェアを有する

当社の強み③　今後もM&Aを積極推進

当社はM&Aにおける業界構造の優位性・市場環境を最大限活用可能

塗料業界における特徴

- 市場の成長性・安定性
- シェア向上の余地大
- 設備投資負担の軽さ
- キャッシュフローの安定性

金融市場環境の優位

- キャッシュフローの安定性を背景としたレバレッジ余力
- 低利での負債調達環境

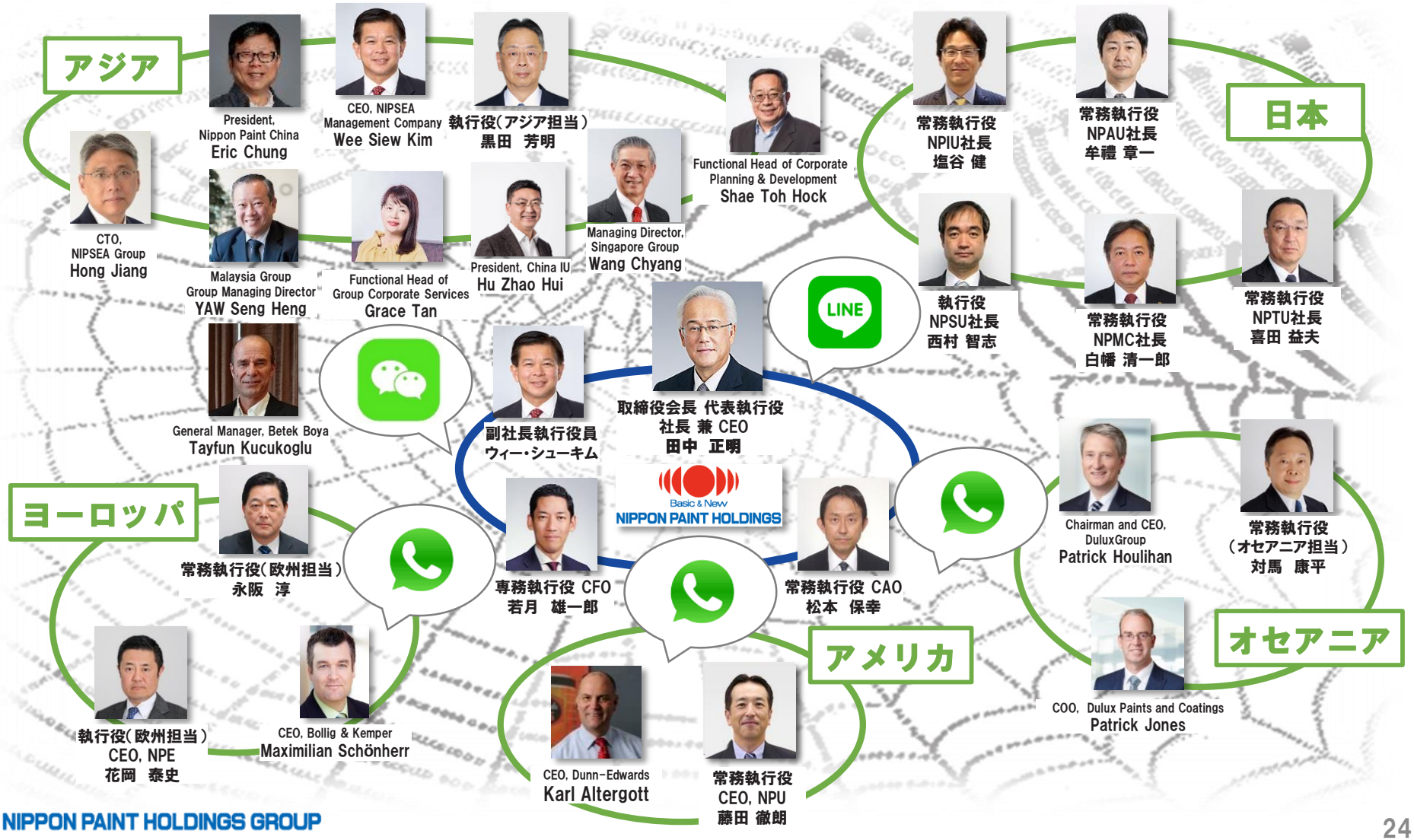
Basic & New
NIPPON PAINT HOLDINGS

当社の目指すM&A

- 株主価値最大化に寄与
- 高いブランド力
- 高い市場シェア
- 優秀な経営陣

当社の強み③　蜘蛛の巣型経営

各地域・子会社のCEO間の信頼に基づくパートナーシップを形成
各企業間で蜘蛛の巣型経営で有機的に連携し、シナジーを発揮する体制



当社の強み④　ガバナンス体制の進化

経営の透明性、客観性、公正性の向上を目指す

- 2018年度：独立社外取締役5名体制（同比率50％）
- 2019年度：ガバナンス諮問委員会設置
- 2020年度：指名委員会等設置会社に転換
  - **経営の透明性・客観性・公正性の向上**
    - 取締役9名中独立社外取締役が6名を占め、取締役会の独立性・客観性を確保
    - 独立社外取締役6名は、女性を含み、実務経験豊富な陣容
    - 指名委員会・報酬委員会・監査委員会の委員に会長兼社長CEOは含まず

    → **少数株主権の保護**（取締役会の役割）
  - **監督と執行の分離および強化**
    - 執行部門への権限移譲を進める一方、取締役会による監督機能を拡充
    - 取締役会は、個別事業案件の審議から事業戦略に関する議論に重点を移行
    - 権限移譲を受け、執行部門は、グローバル化した事業の課題に迅速に対応
  - **グローバル監査体制の強化**
    - 監査委員会体制への転換により機能監査・妥当性監査機能を発揮
    - 監査委員会・監査部によるグローバル事業監査体制を大幅強化

当社の強み④　ガバナンス体制

取締役構成

	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
役職	社内 取締役会長 代表執行役 社長 兼 CEO	社内 Wuthelam グループ代表	社内	社外	社外	社外	社外 筆頭独立 社外取締役	社外	社外
主な略歴	▪ 元三菱UFJフィナンシャル・グループ代表取締役副社長 ▪ マネーフォワード社外取締役（現任）	▪ WUTHELAM HOLDINGS LTD. Managing Director（現任）	▪ 当社取締役（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 ▪ 中外製薬社外監査役（現任）	▪ 元野村證券専務執行役 ▪ 元ジャスダック証券取引所代表取締役社長	▪ 元EMCジャパン代表取締役社長 ▪ 元安川情報システム代表取締役社長	▪ 元リーマン・ブラザーズ/モルガン・スタンレーMD ▪ 元三菱UFJ証券取締役常務執行役員	▪ 公認会計士 ▪ 元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社外監査役（現任）	▪ 元高島屋取締役専務 ▪ 日本郵政社外取締役（現任）
委員会									
指名		✓		✓		✓	✓		
報酬		✓			✓		✓		
監査			✓			✓		✓	✓

○：委員長

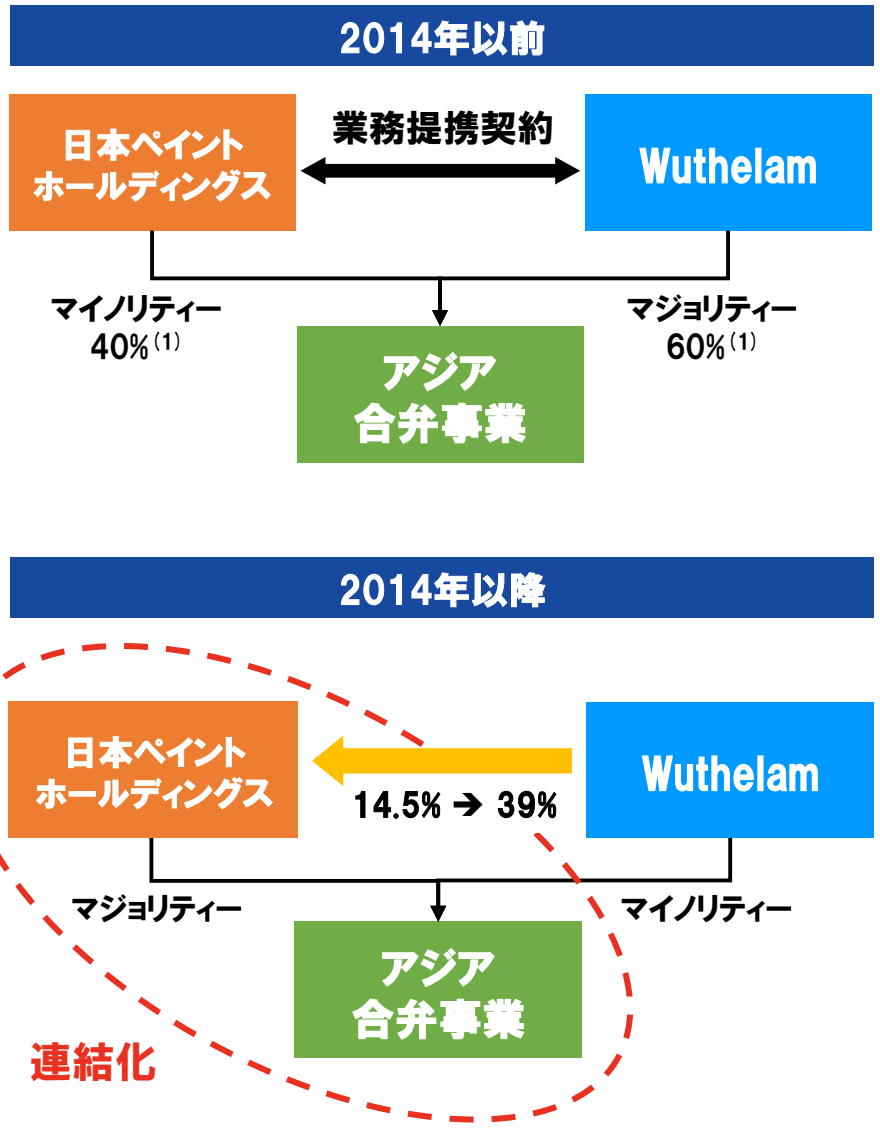
当社とWuthelamの協業関係の進展

写真：ラッフルズホテル（シンガポール）

Wuthelamグループの紹介（1）

アジア合弁事業のストラクチャー

- ゴー・ハップジン氏が代表を務めるシンガポール籍の投資会社
- 1962年より当社グループとアジアにおいて合弁事業を展開するパートナー
- NIPSEA（Nippon Paint South East Asia）はアジア15ヵ国・地域で事業を展開、従業員16,000人を擁する、アジアNo.1の塗料メーカー

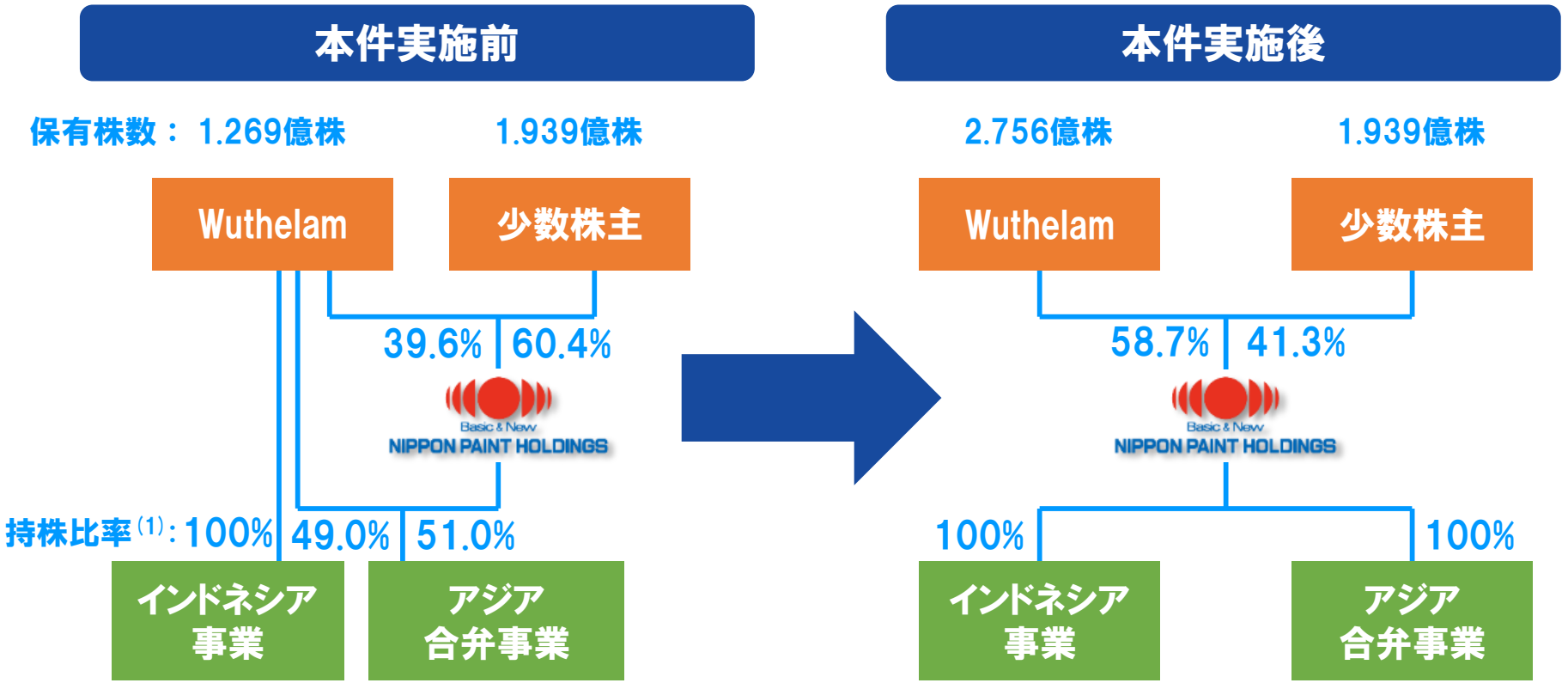


アジアJVの連結化が大きな転換点となり、当社時価総額は6.9倍に成長(2)

(1) 主要な合弁会社の持分比率
(2) 2014年4月1日と2014年以降の最高値（2019年11月）の比較

Wuthelamグループの紹介（2）

本件実施により資本関係も一本化・大株主と少数株主の利害が完全一致



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

Wuthelamとの戦略的パートナシップの歴史（1）

約60年にわたるアジア協働展開・2014年連結化後グローバル化を推進

1962 アジアJVスタート

1881
前身の「共同組合光明社」設立

1898
「日本ペイント製造株式会社」設立

1927
「日本ペイント株式会社」と改称

1931
本社を大阪に移転

1949
「Wuthelam」設立

Wuthelam

1962
アジアの販売代理店として提携
NIPSEA(1) 事業の開始

1967-94
タイ・マレーシアを始めとし、ASEAN事業を積極的に拡大

1975
アメリカに進出

1967-84
国内生産拡大に向けて、各地で工場を建設

1992
中国に進出

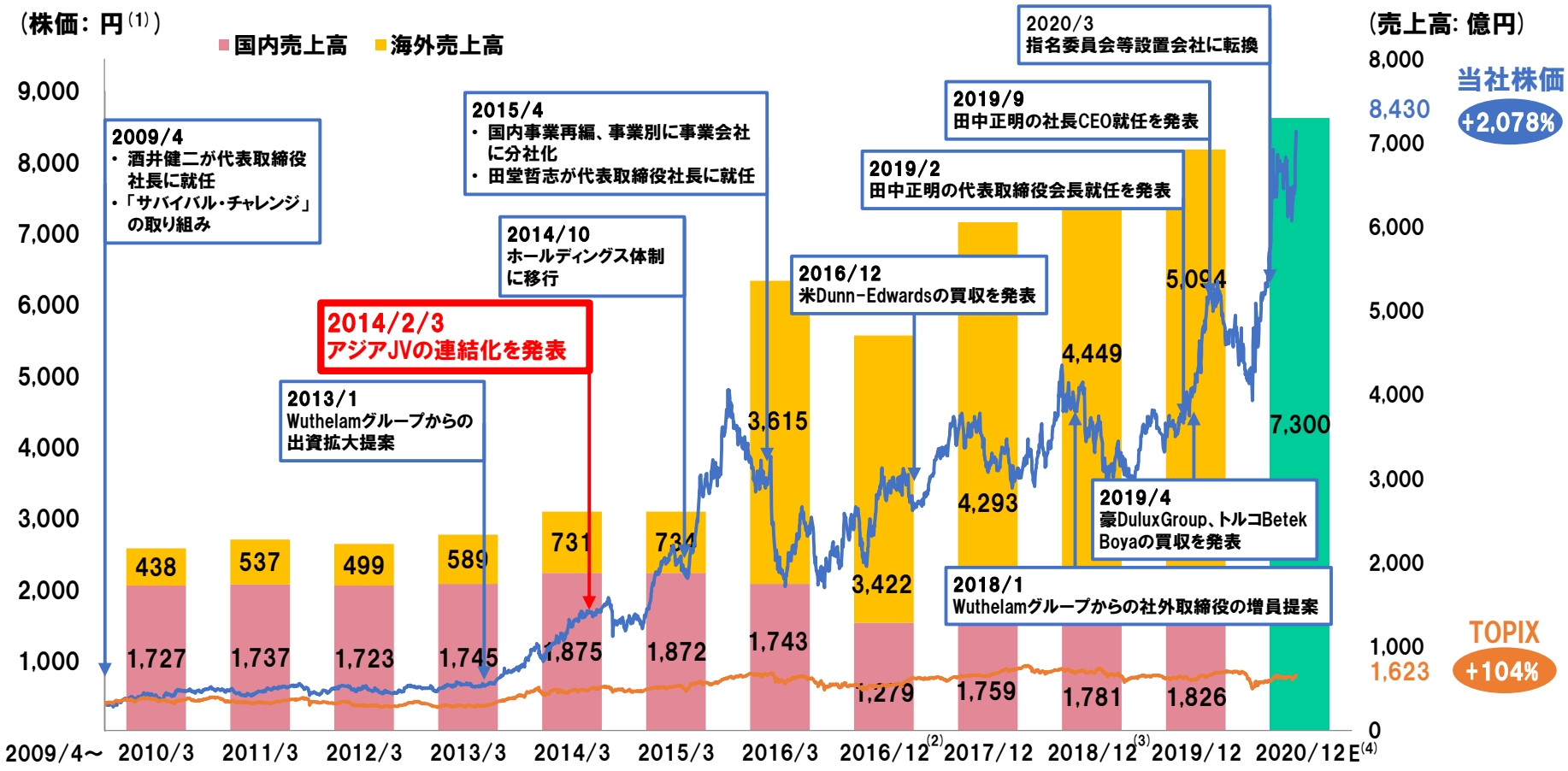
2016～
M&Aによる
グローバル化推進

2014
アジアJV連結化

(1)「Nippon Paint Southeast Asia」を由来とする

Wuthelamとの戦略的パートナシップの歴史（2）

2014年の連結化後業績は拡大、株価は過去10年間で約22倍に



（1）2009年4月1日当社株価を基準としてTOPIXを指数化、2020/8/14時点
（2）2016/12期より12月決算に変更。売上高数値は2016年4月～12月の9カ月の数値
（3）2018/12期までは日本会計基準、2019/12期はIFRSの数値を記載
（4）2020/12E数値は2020年8月14日当社発表の2020年12月期年間見通し

シナジーの発現（1）

各企業間で有機的に連携を行う蜘蛛の巣型経営で、シナジーを発揮

シナジーの発現（2）

新たな地域および経営陣の獲得により、新たな事業機会を創出

NIPSEA (1)
Basic & New
NIPPON PAINT AUTOMOTIVE COATINGS
(NPAU (2))

工業用事業体制をグローバルで一体化

- 地域軸から事業軸に切り替え、迅速な意思決定と執行が可能に
- 例：各地で分散している自動車事業の統合等

DuluxGroup

Selleysブランドのインドネシア展開

- DuluxGroupにて展開するSelleysブランド（接着剤、シーラント等）をNIPSEAインドネシアの販売チャンネルにて拡販

SELLEYS

Basic & New
NIPPON PAINT INDUSTRIAL COATINGS
(NPIU (3))
Basic & New
NIPPON PAINT SURF CHEMICALS
(NPSU (4))

インドネシア拡大塗料分野への進出

- 日本の工業用やファインケミカル事業との協働により、コイル、建設機械、表面処理などの分野へ本格進出

インドネシア事業

有能な経営陣の参画による経営ノウハウの共有

- 成長市場に精通した経営陣がグループに加わることにより、新たな成長機会が創出

(1) Nippon Paint (China) Co., Ltd.
(2) 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
(3) 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
(4) 日本ペイント・サーフケミカルズ株式会社

今後の戦略及び経営の方向性

写真：MICEビルディング（シンガポール）

今後の戦略及び経営の方向性

塗料業界は世界的な成長産業である認識のもと、各施策を推進

1. *SDGs・ESG視点を経営の中核とした価値創造*
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*

1 SDGs・ESG視点を経営の中核とした価値創造

4つの強みと蜘蛛の巣型経営により社会課題を解決し、株主価値の最大化を達成

塗料に関連する社会課題

- 気候変動
- 大気・水質汚染
- 高齢化・人口減少社会
- 格差社会
- 生活水準の向上

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

Output

- 環境貢献型新技術の創出
- 都市整備に伴う市場シェア増加
- EPSの増大
- ブランド力の向上

Outcome

- ステークホルダーへの責務の充足
- 株主価値の最大化

1 SDGs・ESG視点を経営の中核とした価値創造：これまでの取り組み事例

ESG推進部、ESG委員会を設置し、さらなる取り組みの加速

ESG推進部、ESG委員会の設置

- 1月1日付でESG推進部設置
- 2月中　CEOを委員長とするESG委員会を部署横断で設置（予定）

インドにおけるグリーン工場

- インド・Talоja工場は太陽光パネルを屋上に設置（550KwP）、屋内外に環境に配慮した緑地を設置するグリーン工場

自動車・工業用事業における遮熱技術

- 遮熱や抗菌といった機能を付与し、快適さを実現
  - 世界初の自動車ボディへの遮熱性能の付与
  - マラソンコース路面への採用

1 SDGs・ESG視点を経営の中核とした価値創造：これまでの取り組み事例

地球温暖化防止活動環境大臣表彰の受賞

■ 日本ペイントマリン株式会社は、「低摩擦型の船底塗料の普及による燃費及び CO_2 の削減」のテーマが環境省地球温暖化防止活動環境大臣表彰において対策技術先進導入部門を受賞

DuluxGroupにおける環境負荷低減

■ 原料調達～塗装まで全ての工程で環境負荷を低減するための取り組みを実施

■ 一部の塗料を濾過可能な機器を開発

Asia Young Designer Awards（AYDA）

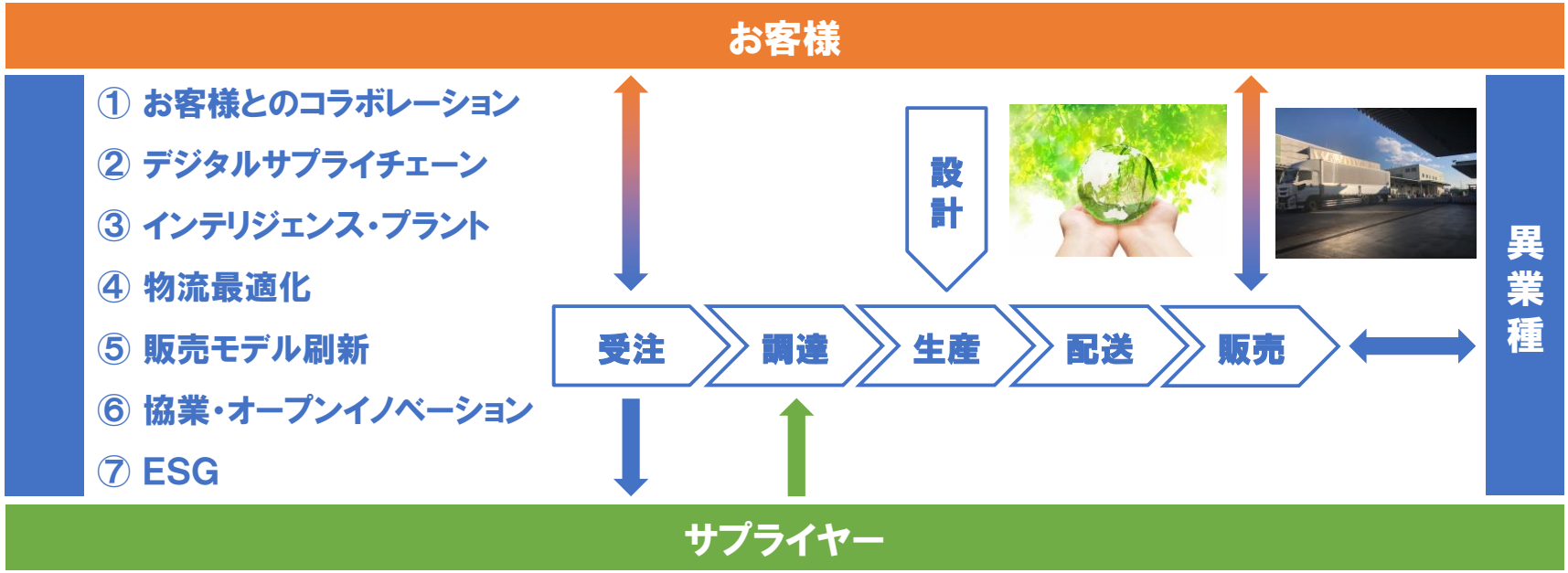
■「多様性を受け入れ、社会にまなざしを向けることのできる人材」の育成を目的に、2008年より学生向け国際建築コンペティションを主催

■ アジア全域で8,400人を超えるエントリー（2018年度）

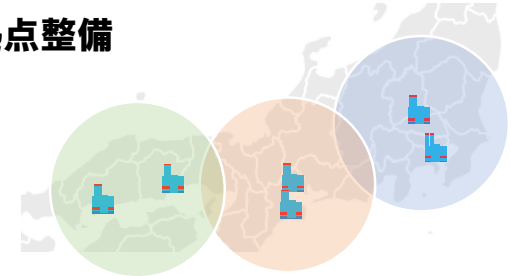
② 国内生産拠点への投資による生産性向上

抜本的なサプライチェーン改革により、「人口減少への対応」や「生産性の向上」を図る

- ■ 拠点整備を含めたサプライチェーンモデルの再構築
- ■ デジタリゼーションによる高効率化（IoTの活用）
- ■ 社外、協業によるオープンイノベーション



拠点整備



3 M&Aの活用による成長

国内外において、株主価値の最大化に資するM&Aを推進

M&Aの基本方針

- ■パイプラインにある案件リストの恒常的見直し
- ■資本コストを上回るリターンの獲得とEPS増大
- ■財務規律を確保しプライオリティ付け
- ■「蜘蛛の巣型経営」によるシナジー実現
  - ・買収先の自律的経営の尊重
  - ・グループ会社間での技術共有等成長機会の共有
  - ・優秀な人材獲得によるシナジー実現
  - ・ベストプラクティスの共有

4 社会課題の解決を見据えたR&Dの強化（1）

生活に彩と快適さ、安心を提供するオープンイノベーション活動を強化

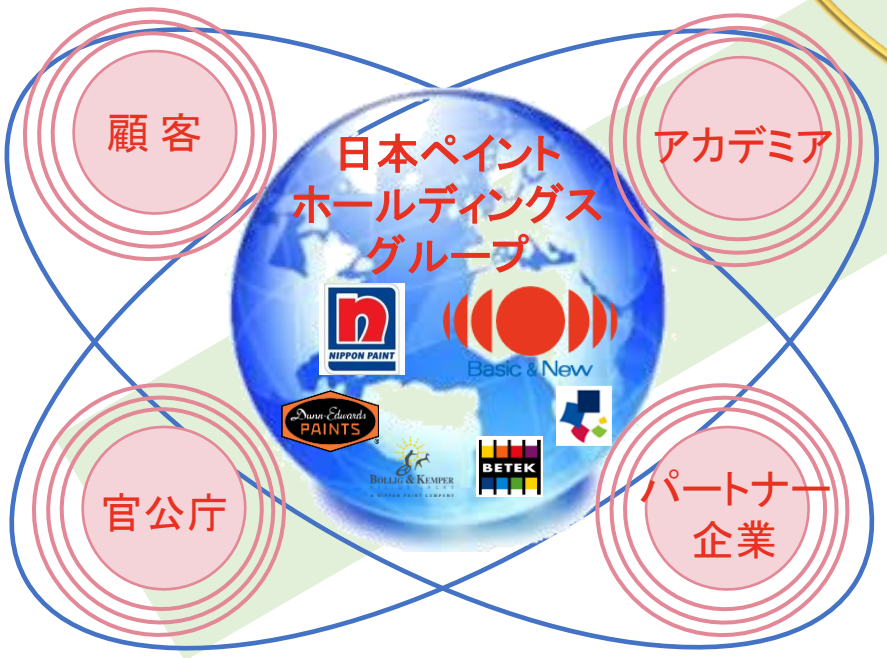
国内外グループ技術者の総合力と
社外ネットワークとの
コラボレーションを通じて
塗料が持つ魅力を最大化

環境負荷低減

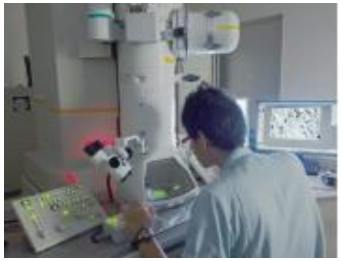
社会コスト抑制

産業スマート化

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS



様々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



4 社会課題の解決を見据えたR&Dの強化（2）

社会課題の解決を見据えたR&D・製品供給体制の強化

オープンイノベーション活動の強化

■2020年5月 東京大学との産学協創協定の締結
- 社会連携講座「革新的コーティング技術の創生」の設置（2020年10月開始）

■当社グループの全技術を駆使し、今後も大学・研究機関・他社とも連携を拡充

写真右：田中 正明 日本ペイントHD㈱ 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

「パーフェクト・インテリア・エアー・クリーン」

■当社の抗ウイルス・抗菌塗料は、業界初、エマルション塗料として唯一、光触媒工業会（PIAJ）の認証取得

■病院や学校、特別養護施設、ダンススタジオなどで引き合いや採用が急増

病院・公共施設・ダンススタジオ等に無償提供（2020年6月）

2017年10月より販売

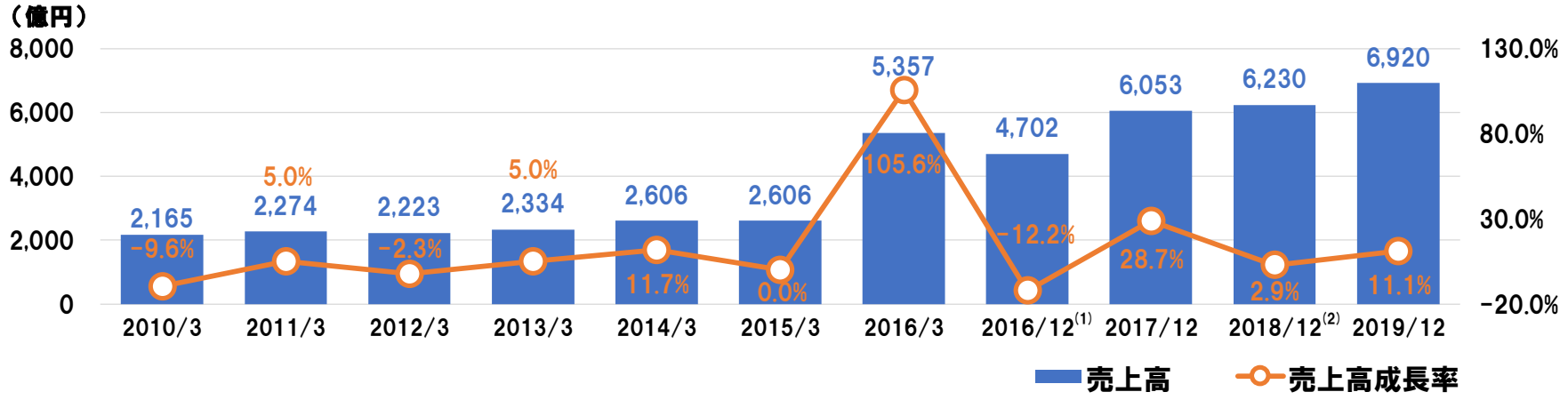
ファイナンシャル・ハイライト

写真：ワット・ラチャナダラム（タイ）

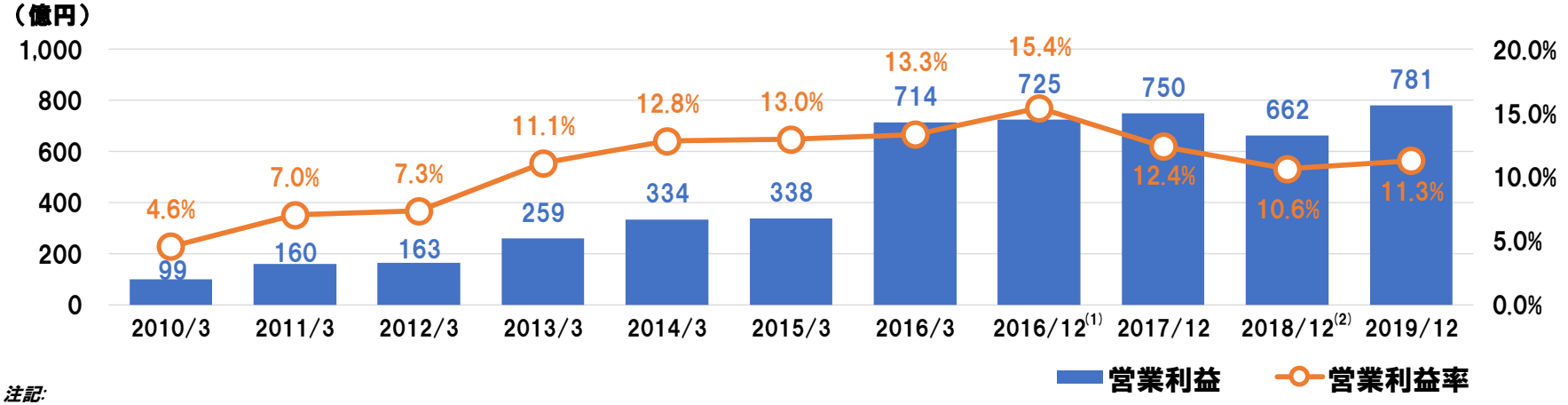
NIPPON PAINT HOLDINGS GROUP

業績推移(売上収益・営業利益)

売上高推移



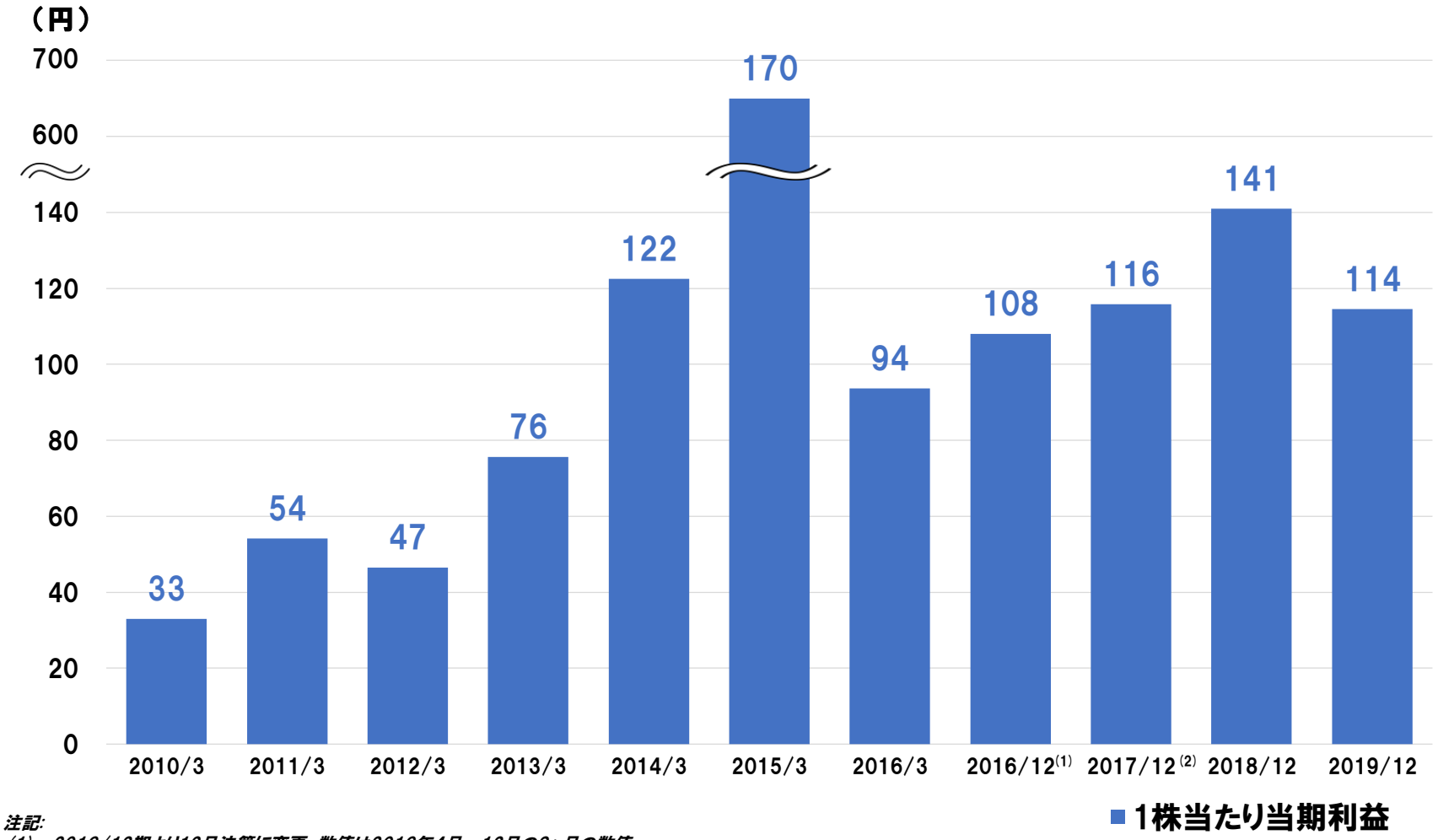
営業利益推移



注記:
(1) 2016/12期より12月決算に変更。数値は2016年4月～12月の9ヶ月の数値
(2) 2018/12期までは日本会計基準、2019/12期はIFRSの数値を記載

業績推移(EPS)

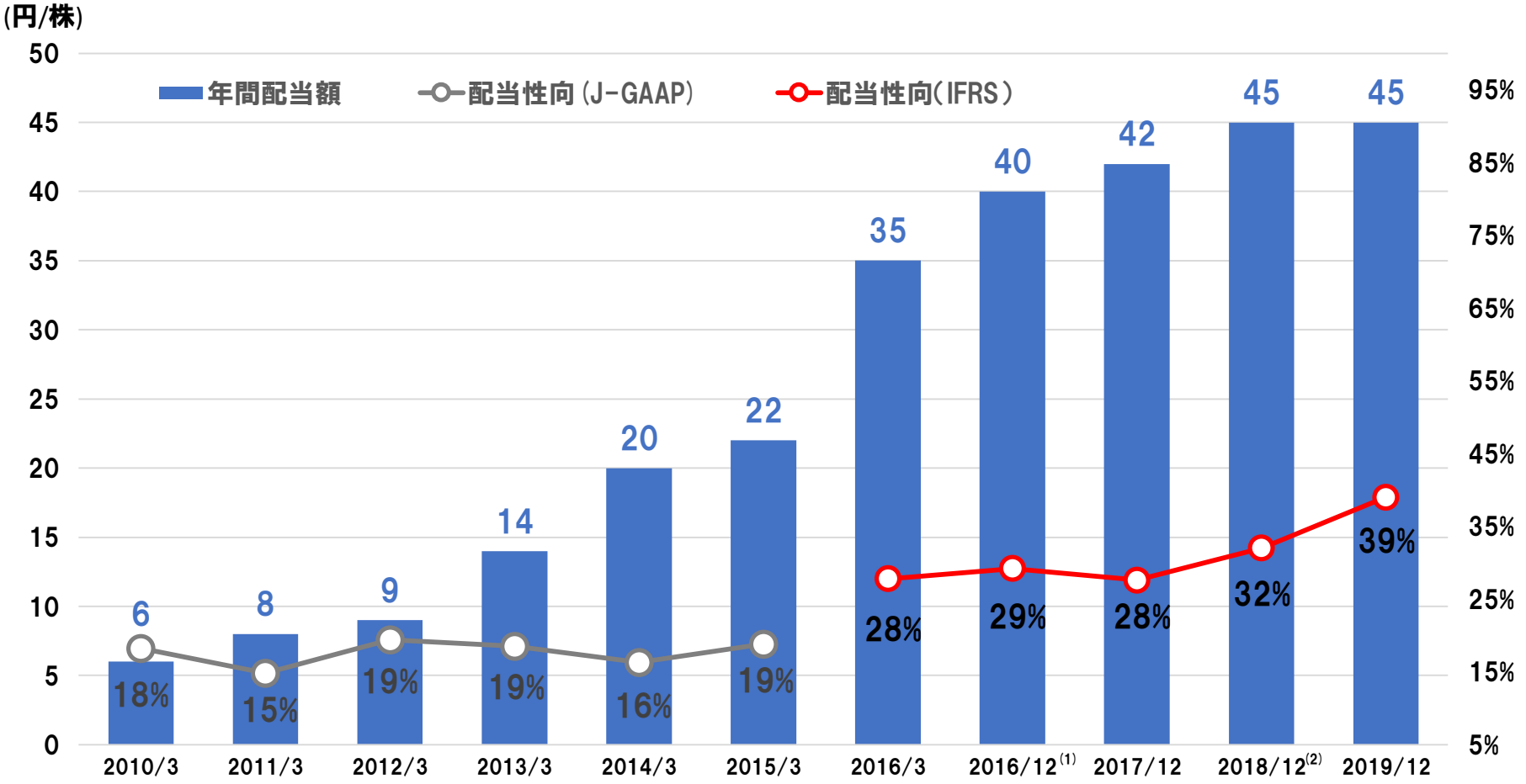
1株当たり当期利益(EPS)推移



注記:
(1) 2016/12期より12月決算に変更。数値は2016年4月～12月の9ヶ月の数値
(2) 2017/12期までは日本会計基準、2018/12期からはIFRSの数値を記載

業績推移(配当)

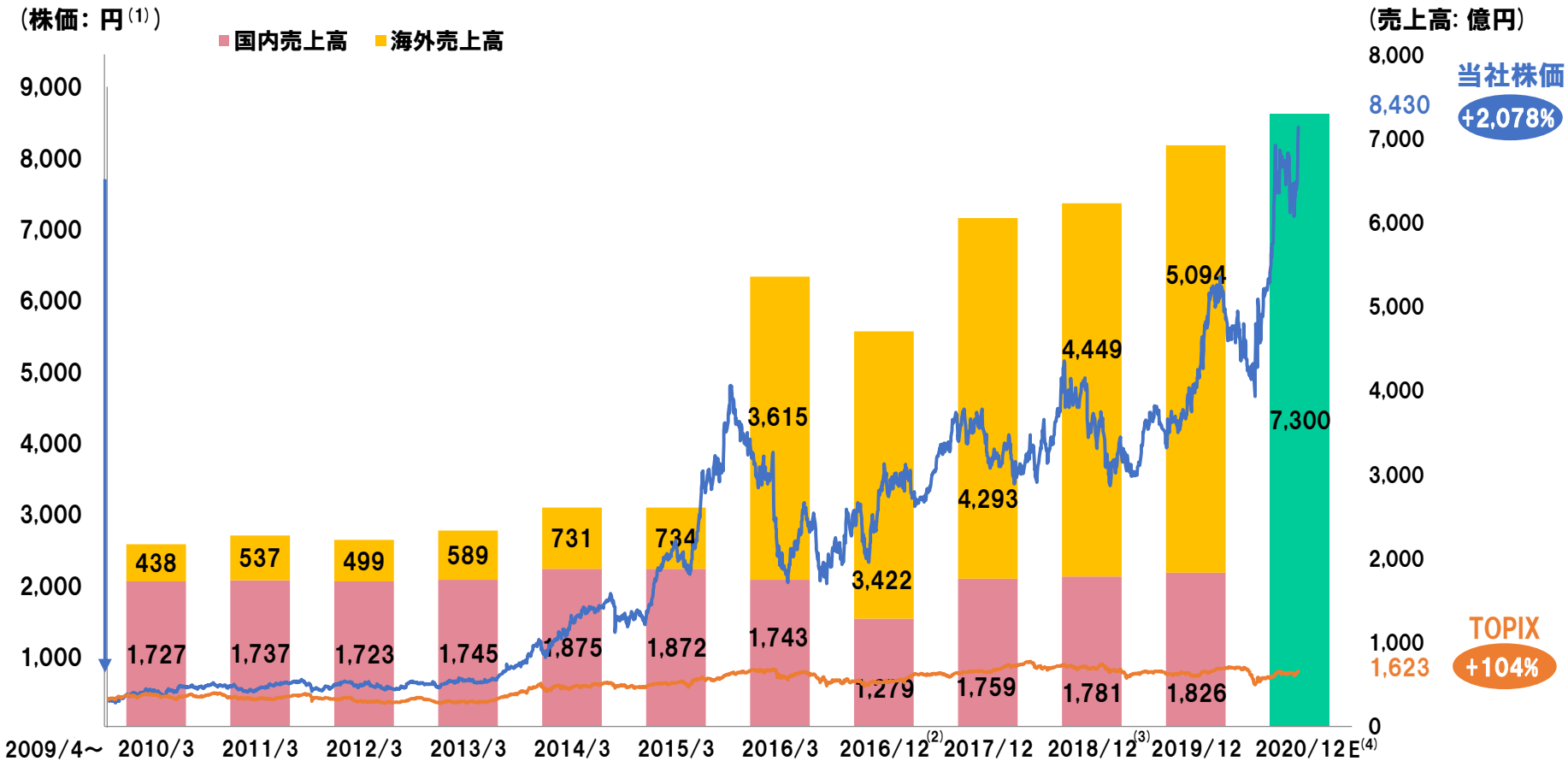
配当性向30%を維持



注記:
(1) 2016/12期より12月決算に変更。数値は2016年4月～12月の9ヶ月の数値
(2) 2018/12期までは日本会計基準、2019/12期はIFRSの数値を記載

業績・株価推移

業績の拡大に伴い、株価は過去10年間で約22倍に



(1) 2009年4月1日当社株価を基準としてTOPIXを指数化、2020/8/14時点
(2) 2016/12期より12月決算に変更。売上高数値は2016年4月～12月の9カ月の数値
(3) 2018/12期までは日本会計基準、2019/12期はIFRSの数値を記載
(4) 2020/12E数値は2020年8月14日当社発表の2020年12月期年間見通し

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おります。従いまして実際の業績等は、
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。

Basic & New
NIPPON PAINT HOLDINGS