

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



皆さま、本日は、当社の説明会にご参加いただきありがとうございます。
日本ペイントホールディングスの田中良輔です。

本日は、日本発・日星合併・グローバル企業への軌跡、というテーマで当社のこれまでの成長、パートナーであるWuthelam（ウットラム）グループとの歴史、そして今後の戦略についてお話しをさせていただきます。

特に、8月21日に発表しましたアジア合併事業100%化、インドネシア事業買収にあたり、一部報道でウットラムが当社を買収、のようなミスリードな紙面も見られたため、正確な内容をご説明いたします。

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

さて、本日は大きく5つの項目についてご説明いたします。

日本ペイント ホールディングスの ご紹介



NIPPON PAINT HOLDINGS GROUP

写真:北京国家体育场(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カ国・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

NIPPON PAINT HOLDINGS GROUP

3

まずは、当社の概要をご説明させていただきます。

当社は今から約140年前に日本で初めて国産塗料を開発した我が国最大の塗料メーカーの持ち株会社であります。

連結売上高は2019年で6,920億円の規模であり、昨年半ばに買収した海外塗料会社の2社が通年寄与すれば約8,000億円規模になることが想定されます。

時価総額ランキングでは、現在トップ50位以内に位置し、金額は3兆円となりました。

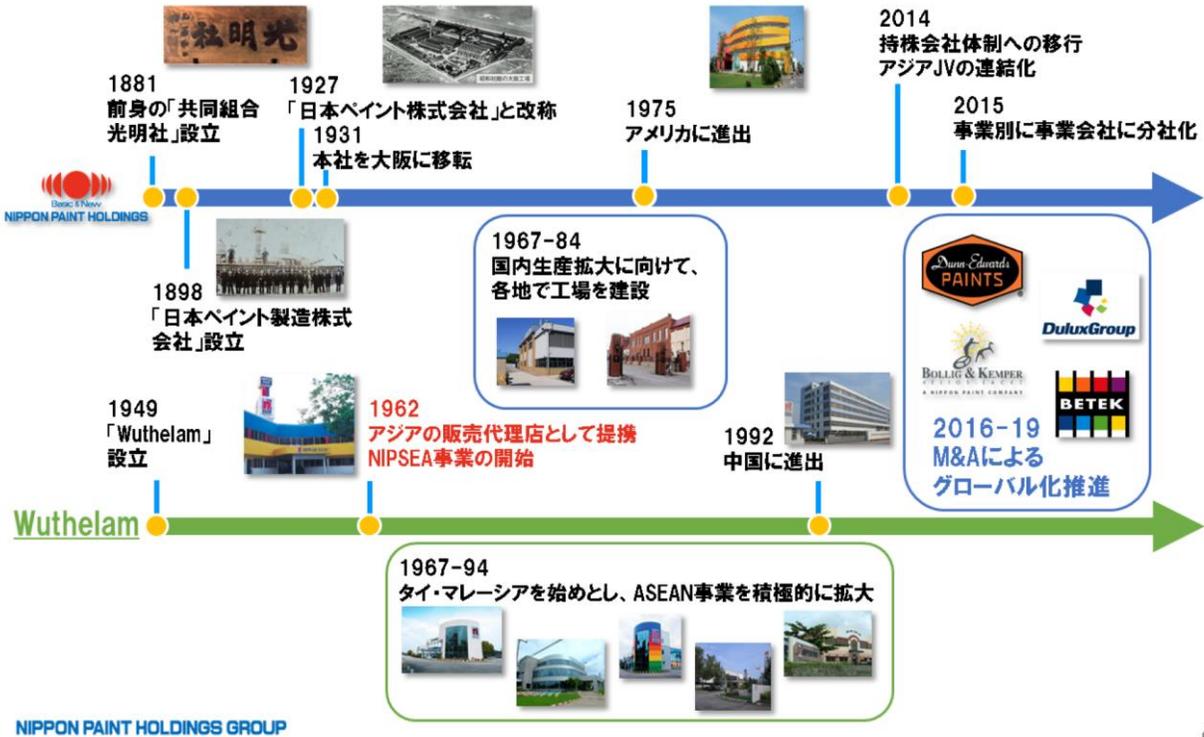
従業員も、2013年から2万人増加して2万5千人、今回のインドネシア事業買収により来年には3万人を超える予定です。

現在、海外従業員比率は87%、29の国と地域にまたがって事業を展開することになります。

海外売上高比率は、2013年の28%から74%となり、急速にグローバル化が進展してまいりました。

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



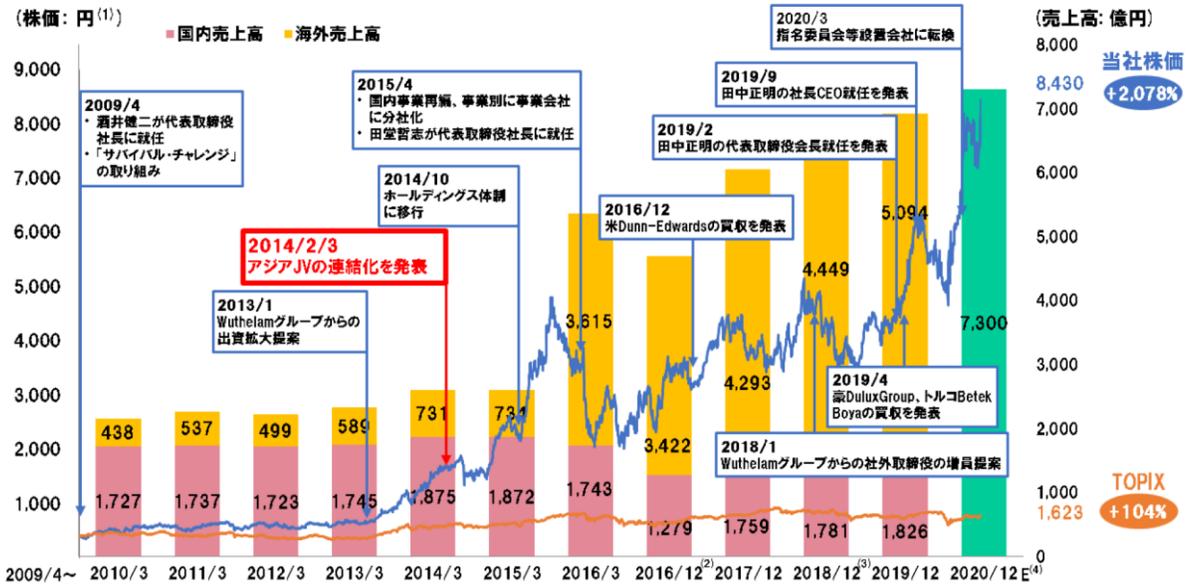
当社の歴史ですが、創業者の茂木重次郎は、社会的な課題を見つけて、塗料技術でどのように解決するか、という発想で事業を始めました。

1878年（明治11年）に亜鉛華と呼ばれる鉛を使用しないおしろいを開発して、役者さんの健康被害を助けたり、1881年（明治14年）には海軍に協力して艦船用塗料を開発したりと、実際に塗料技術を基に社会課題を解決してきました。創業の地は東京都港区芝ですが、1931年に大阪へ本社を移し、2015年の分社化・持ち株会社化などを経て現在に至っています。

一方パートナー会社であるウットラムですが、1949年に英軍から払い下げを受けた塗料をきっかけに塗料製造販売に携わり始めました。その後当時の日本ペイント社長であった小畑千秋氏との盟友関係を築き、1962年には初の合併会社を設立し、それ以来約60年にわたるパートナーシップのもと、アジア地域でトップクラスのシェアを獲得してきています。

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月期年間見直し

NIPPON PAINT HOLDINGS GROUP

こちらはリーマンショック以降の、当社の成長の軌跡です。

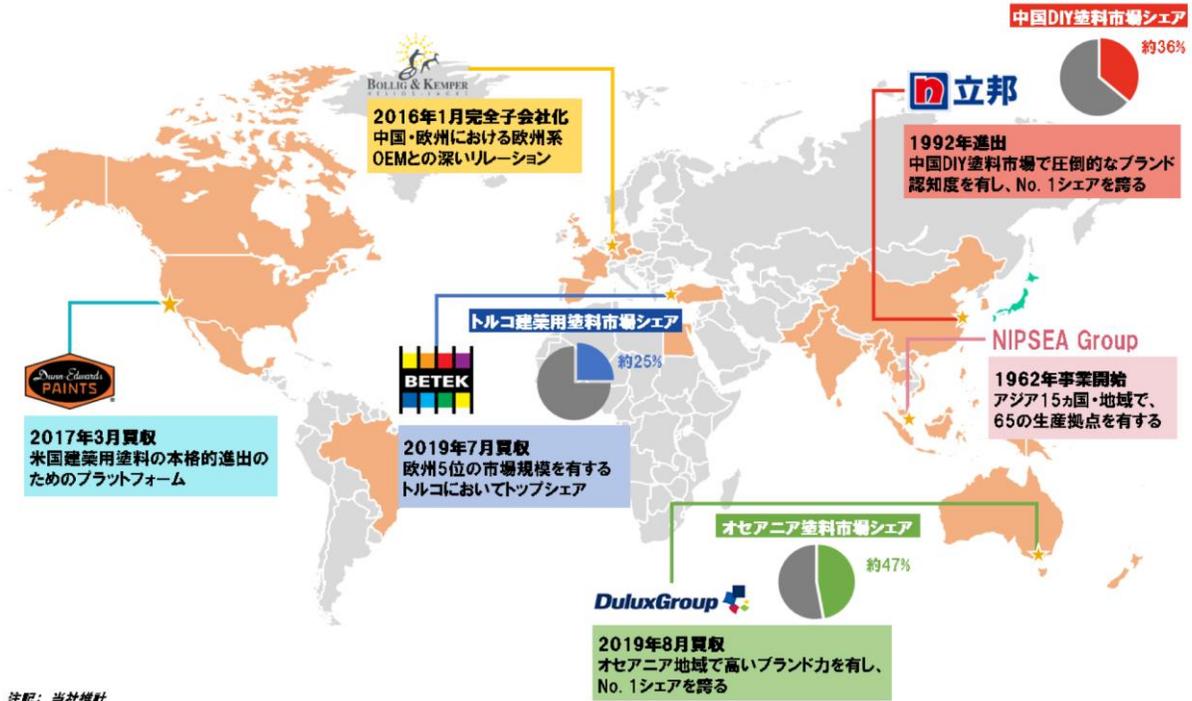
2009年、サバイバルチャレンジという中期経営計画を策定し、経費の抜本的な削減に取り組み、国内事業の収益性を大きく改善しました。そして、アジアにおけるウツラムとの合併事業である NIPSEA グループとの統合を一歩進める大きな決断し、これが当社グローバル化の礎を築きました。

その後、積極的なM&Aでグローバル戦略を進め、現在の日本ペイントホールディングスを築き上げました。

その結果、この10年間で売上は3倍以上、株価は22倍近く成長するなど、飛躍的な成長を遂げています。

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

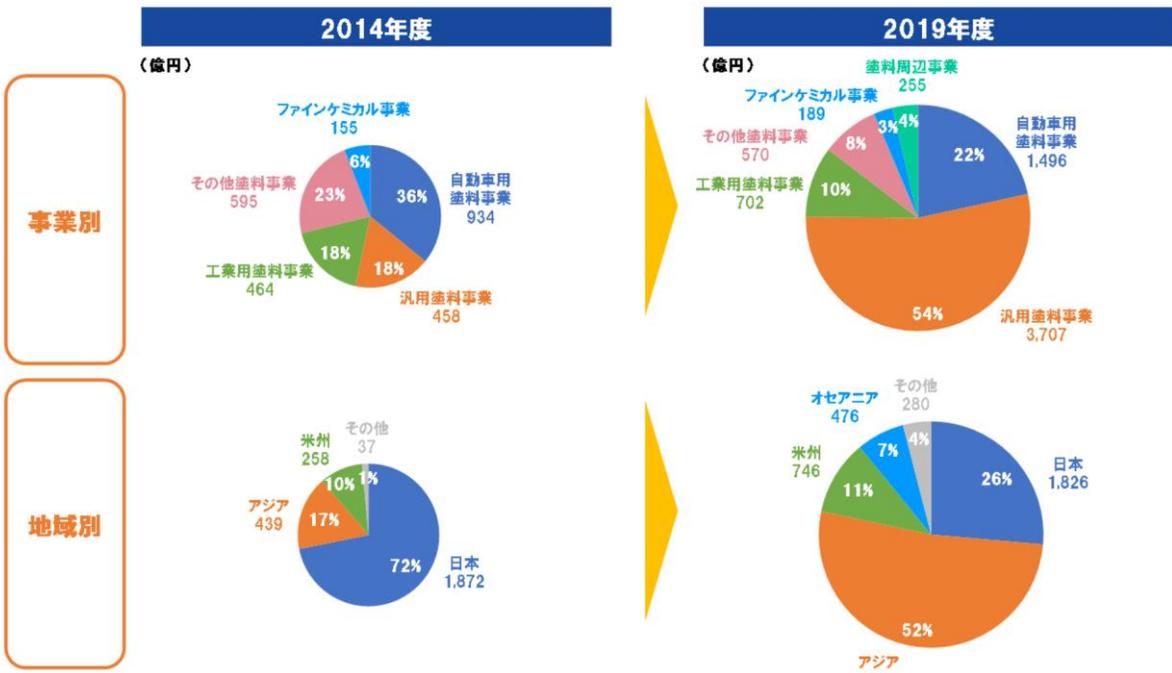


NIPPON PAINT HOLDINGS GROUP

グローバル化の進展により、当社は現在29の国と地域で事業展開していますが、中国やマレーシア、シンガポールをはじめ、昨年買収したオーストラリアおよびトルコではNo.1シェアを誇るなど、各地域でプレゼンスを拡大しています。
また、8月21日に発表しましたが、インドネシアの買収を行ったことにより、インドネシアでもシェアNo.1となります。

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



注記: 2014年度は日本会計基準、2019年度はIFRSの数値を記載

NIPPON PAINT HOLDINGS GROUP

当社の事業構成ですが、2014年と比較すると、事業構成、地域ともに大きく変化していることが分かります。

事業別では汎用塗料事業の構成が今や最大であり、成長のけん引役となっています。

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

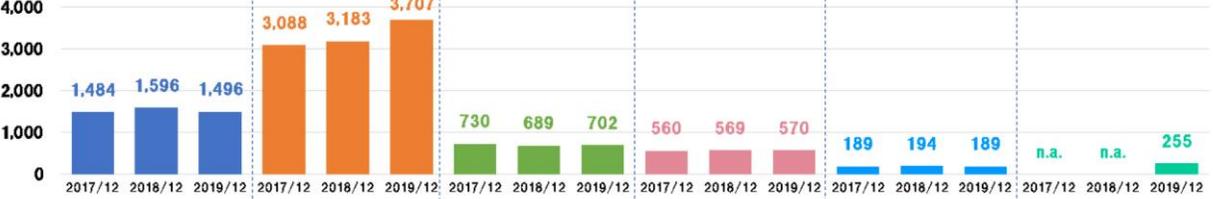
ファインケミカル

塗料周辺
事業



事業別売上高推移

(億円)



用途

自動車用

建築用
橋造物重防食用
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

○% 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、Dulux Group 4ヶ月を含む
NIPPON PAINT HOLDINGS GROUP

こちらは事業別の過去3年の売上推移です。

自動車では高い技術力を、汎用塗料ではブランドやマーケティング力を強みに、それぞれの事業で強みを活かした事業展開を行っています。ここでは、買収会社の売上が上乗せされている事もありますが、汎用事業が大きく成長していることを見て取れると思います。

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



その他塗料事業

自動車補修用塗料



Betek Boya



立邦



船舶用塗料



DuluxGroup



Dunn-Edwards



NIPPON PAINT HOLDINGS GROUP

このページは当社の製品一覧です。
ここで、環境に配慮した製品をいくつか紹介します。

1つ目は、中国立邦の製品として真ん中に掲載する製品「じどうぼう（児童房）」ですが、小説「星の王子様」とコラボレーションし、無添加で空気中の化学物質の分解効果を発揮する水性塗料製品です。

2つ目は、ページ右下の船舶用塗料の欄に掲載する製品「うなぎ一番」です。これは、航行すればするほど、船底の表面が滑らかになり、燃費の向上に加え、錫を含まない環境にやさしい画期的な製品として高く評価されています。

このように、当社では、創業時からの社会課題を解決するという企業としてのDNAをもとに、ESGを意識した製品を開発してきました。

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*



和宗総本山四天王寺



ラッフルズホテル(シンガポール)



北京国家体育場(中国)



ワット・ラチャナダラム(タイ)



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

NIPPON PAINT HOLDINGS GROUP

10

このページは、当社の塗料が使用された製品や建物のほんの一例です。

- ①国立競技場の塗装を手掛けました。特に、スタジアムスタンドを支える丸柱の塗装は非常に高い技術を使って塗装しています。
- ②シンガポールのラッフルズホテルですが、ウットラムが白い塗料を供給したことが始まりです。昨年の全面的リノベーションでも当社の塗料が使われています。
- ③意外なところでは、和宗総本山四天王寺にも使われています。6世紀末に聖徳太子によって建立された日本最古の仏教寺院ですが、聖徳太子千四百年御聖忌に合わせて行われた大規模改修工事にて、当社の塗料で当時の色を再現しました。

これらは、すべてお客様から当社の高い技術力を評価いただいた証左であります。

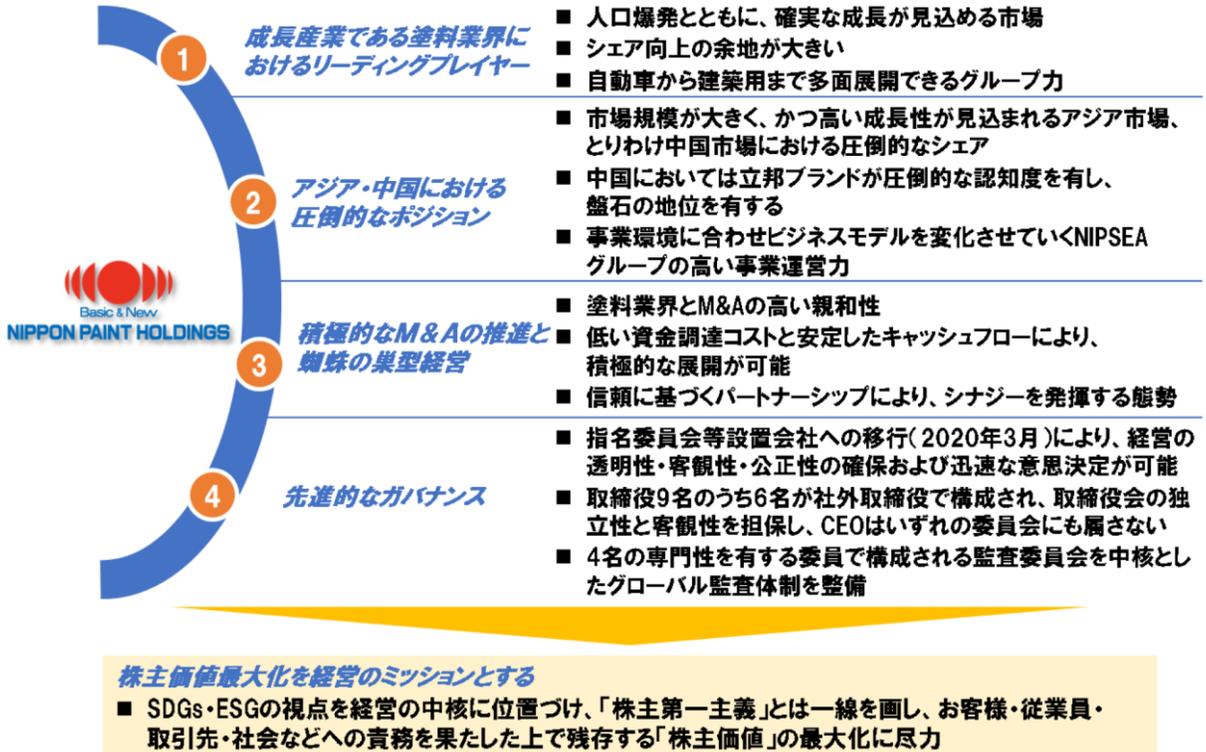
当社の強み



NIPPON PAINT HOLDINGS GROUP

写真:和宗総本山四天王寺

当社の強み



NIPPON PAINT HOLDINGS GROUP

12

さて、ここから当社の強みです。大きく4つあります。

①まず、塗料市場を世界の視点から見ると、それは成長産業であり、人口が増加すれば塗料の需要も確実に増加します。またシェア拡大の余地も大いにあります。そして塗料産業は一般的な化学産業のように変動要素が大きくなく、安定した成長が見込まれる、という点です。

②成長する塗料市場の中でも、特に魅力的なアジア地域で圧倒的なポジションにあるのが当社です。シェアやブランド力はもちろんですが、例えば事業環境に合わせてビジネスモデルを変化させていく合弁事業NIPSEAの高い事業運営力が一つの強みと言えます。

③M&Aは今後も積極的に推進してまいります。M&Aは、買収後の経営が重要なのですが、当社では後で説明する「蜘蛛の巣型経営」により、シナジーを発揮していく態勢を整えています。

④先進的なガバナンスは持続的成長を確かなものにします。指名委員会等設置会社への移行や3分の2を占める独立社外取締役比率など、取締役会の独立性と客観性を担保した体制が整っております。

当社はこれらの強みをもとに、株主価値の最大化を経営のミッションとしています。

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

■ 塗料業界市場規模

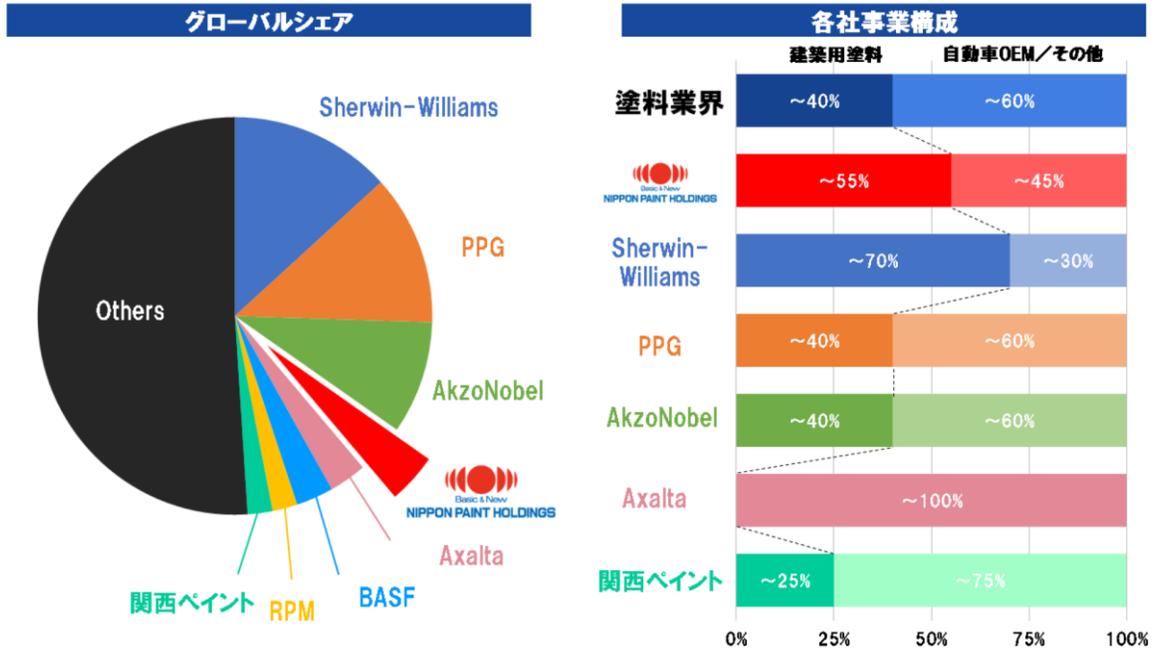
NIPPON PAINT HOLDINGS GROUP

ここからそれぞれの強みをもう少し詳しくご説明します。

今後10年間で世界人口は78億人から85億人への増加が見込まれます。7億人増加することは、つまり日本が6個分、または中国の2分の1の需要が新たに創出されるということであり、いかに塗料が潜在需要の高い国際市場であるかお分かりいただけるかと思えます。

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



注記：当社推計

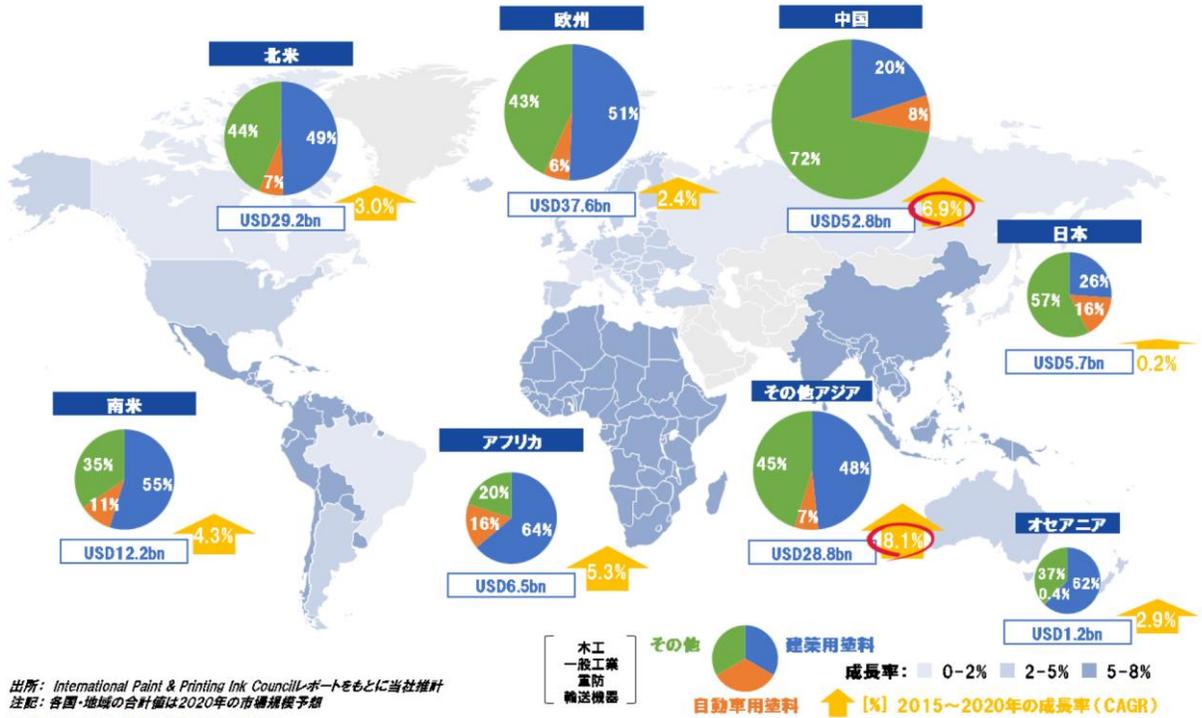
NIPPON PAINT HOLDINGS GROUP

グローバルシェアの半分はトップ10のメーカーで占められていますが、逆に言えば残りの半分は多数の中小メーカーで構成されていますので、当社にとってはシェア拡大、M&Aの余地が大いにあるわけです。特に今後は環境対応や資金力など大手でなければ対応できない部分も増え、そもそも伸びる市場に加え、シェア向上の余地も大きい、ということでもあります。

右のグラフは、各メーカーの事業構成です。当社は今や汎用事業が55%となっており、事業構成バランスが整っていると考えています。

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



こちらは、塗料市場の地域別・事業別の構成です。

ポイントとしては、これまで申し上げた通り、塗料は世界を見渡せば成長産業であり、であればこそグローバル展開が重要となるわけです。

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

NIPPON PAINT HOLDINGS GROUP

ここからは、「建築用塗料」および「中国・アジア市場」で圧倒的なポジションを構築している点のご説明です。

当社はアジア15の国と地域で展開し、アジアは今や連結売上収益の52%を構成しています。特に、DIY市場では立邦の高いブランド力をもとに、シェアは、中国で36%、シンガポールで71%、マレーシアで43%を占めるに至っています。

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



私どもの強みである中国事業の特徴です。市場としての魅力、当社の優位なポジショニングがお分かりいただけるかと思ます。

なお、中国で事業展開というリスクが高いと思われがちですが、当社は約30年前に、シンガポールとの会社との合併事業NIPSEAで進出し、かつ右上の「立邦・リーバン」というブランドで現地化が進んでいるため、一般的な日系企業よりもリスクは低いと考えています。

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%)*



注記: 当社推計
NIPPON PAINT HOLDINGS GROUP

こちらは建築用の中でも、DIY（住宅の内装向け塗料）のビジネスモデルの概観です。

当社は、各セグメントで戦略を策定し、中国全域を幅広く網羅した販売チャネルを構築しています。

都市類型では、大都市であるTop（北京・上海）、Tier 1（南京・天津）やTier 2（蘇州・青島）に軸足を置きつつ、地方都市となるTier3やTier4にも注力し、それぞれ市場シェアの向上を図っています。今の需要の過半はTier 1, 2の都市で占められ、私どもにとって大変大きな市場となっています。

また、インフルエンサーやエンドユーザーに訴求するべく、地上波およびインターネットで積極的な広告宣伝活動を行っており、高いブランド力をもとに、市場シェアは圧倒的No.1で36%となっています。

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%)*



注記: 当社推計

NIPPON PAINT HOLDINGS GROUP

19

一方で、こちらはProject（住宅・ビルの外装向け塗料）のビジネスモデルです。

直近では、中国の積極的なインフラ投資のもと、大都市周辺部にも都市開発が広がっていることに加え、新築住宅はこれまでの内装を塗らないスケルトン販売から内装塗装済みでの販売に変化していることもあり、Project市場は非常に拡大しています。

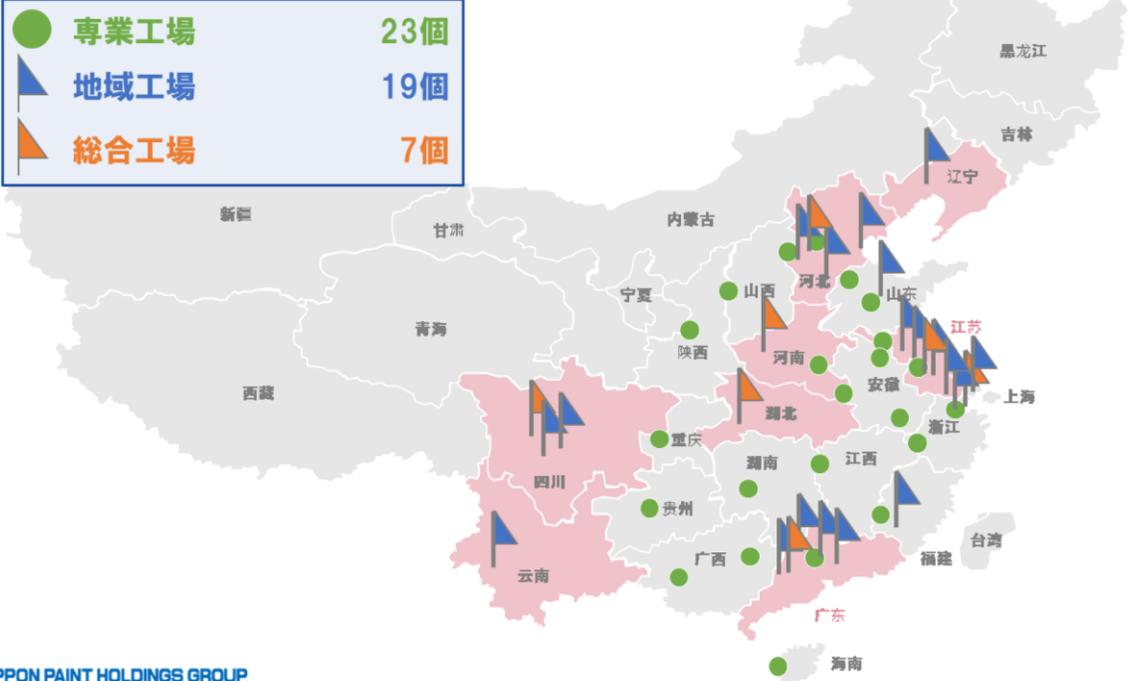
当社は、Top100の不動産開発会社と戦略的に連携して、各項目を網羅して売上を拡大しています。

これらの戦略が奏功し、Project市場シェアはやはりNo.1で17%となりました。こちらはBtoB的な色彩があり、現状最も伸びている市場です。

当社の強み② 中国市場における生産体制

NIPSEA中国は49カ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

● 専門工場	23個
▲ 地域工場	19個
▲ 総合工場	7個



NIPPON PAINT HOLDINGS GROUP

20

現在、合併事業であるNIPSEA中国は49カ所に工場があり、広大かつ成長市場である中国全土にタイムリーに届ける体制を整備しています。

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中国工場の自動化



NP中国のダッシュボード



NIPPON PAINT HOLDINGS GROUP

*デジタル化検討写真

21

さらにその広大な生産体制を支える強みとして、実は中国ではすでに先進的なサプライチェーンマネジメントを実現しています。

例えば、全国にある工場の生産状況や配送状況がリアルタイムで分かるシステムを構築しており、瞬時に今のような状況を把握することができます。

また工場も、全自動化が進んでおり、基幹工場でも従業員20人以下でオペレーションしています。

このような高い生産性がNo.1シェアの礎となっています。元の技術は日本発なのですが、今では中国から大いに学ぶことができ、後ほど申し上げます国内への投資もこれらの仕組みを逆輸入することを考えています。

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	

続いて積極的なM&Aの実践です。

当社の取締役会は極めて活発にこれら買収のリスクを見極め、将来的なEPSへの影響についても慎重な検討を加え、PMIの考え方やM&Aを実施しないリスクも十分踏まえた上での判断がなされています。

ご存知のように、8月21日に、アジア合併事業の100%化とインドネシア事業買収を発表しており、成長のためのM&Aを積極的に実施しています。

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



塗料業界は成長性に加え、キャッシュフローが非常に安定しているという特徴があります。また、昨今の市場環境は、低金利での調達が可能であり、併せて非常にM & Aに適した業界です。

そうした中、当社はまずは株主価値最大化に資するM&Aを目指しています。規模の拡大だけを目指すM&Aは実施しません。最終的に財務の安定性を損なう、あるいはEPSが増大しない案件も実行しません。

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



グローバル企業の経営手法には、「放射線型」と「蜘蛛の巣型」の2種類があると考えています。「放射線型」とは、本社を中心に各拠点とつながり、本社が全て意思決定する体制です。

当社の場合、国内外の投資先企業間で自由闊達にシナジー発揮の機会を見つけてもらう「蜘蛛の巣型」が良いと考えています。現地海外子会社の自発的意思を尊重するこの経営スタイルは、日本企業では珍しい手法となります。

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

さて、これからGlobalに成長を志向する中でのガバナンス体制ですが、2018年度から大幅に独立社外取締役を増やしています。

「少数株主権の保護」を目的とし、取締役会の独立性・客観性を確保するため、指名委員会等設置会社に移行し、取締役9名中独立社外取締役が6名を占める態勢としました。

当社の強み④ ガバナンス体制

取締役構成

									
	田中 正明	ゴ-ハップジン	南学	原 寿	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	<ul style="list-style-type: none"> 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） 	<ul style="list-style-type: none"> WUTHELAM HOLDINGS LTD. Managing Director（現任） 	<ul style="list-style-type: none"> 当社取締役（現任） 元常務執行役員（財務担当） 	<ul style="list-style-type: none"> 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） 	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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） 	<ul style="list-style-type: none"> 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

NIPPON PAINT HOLDINGS GROUP

当社ガバナンスの特徴は、

- ①先ほど申し上げた、取締役における独立社外取締役の割合が67%
 - ②各委員会における独立社外取締役の割合が67%以上
 - ③独立社外取締役の全員が経営経験がある
 - ④CEOが各委員会のどれにも属していない
- この4つで、透明性、客観性、公正性を担保しています。

当社とWuthelamの 協業関係の進展



NIPPON PAINT HOLDINGS GROUP

写真:ラッフルズホテル(シンガポール)

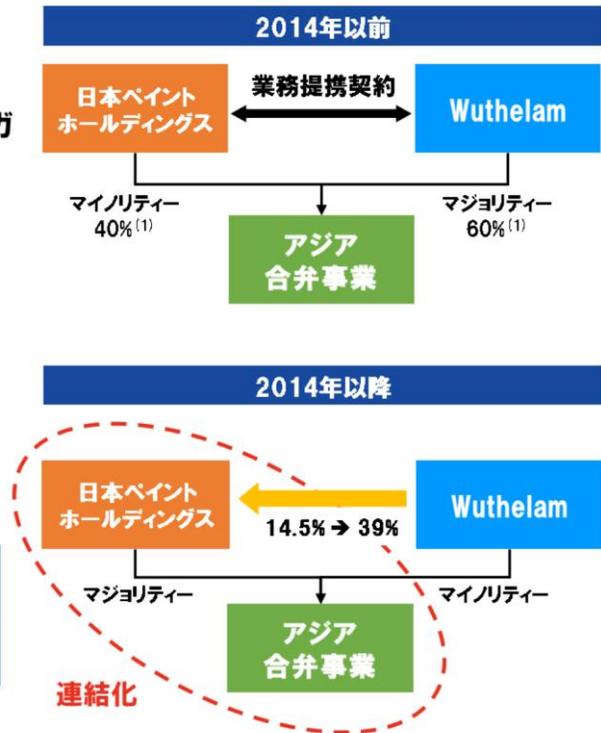
Wuthelamグループの紹介 (1)

アジア合併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併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) 主要な合併会社の持分比率
 (2) 2014年4月1日と2014年以降の最高値(2019年11月)の比較



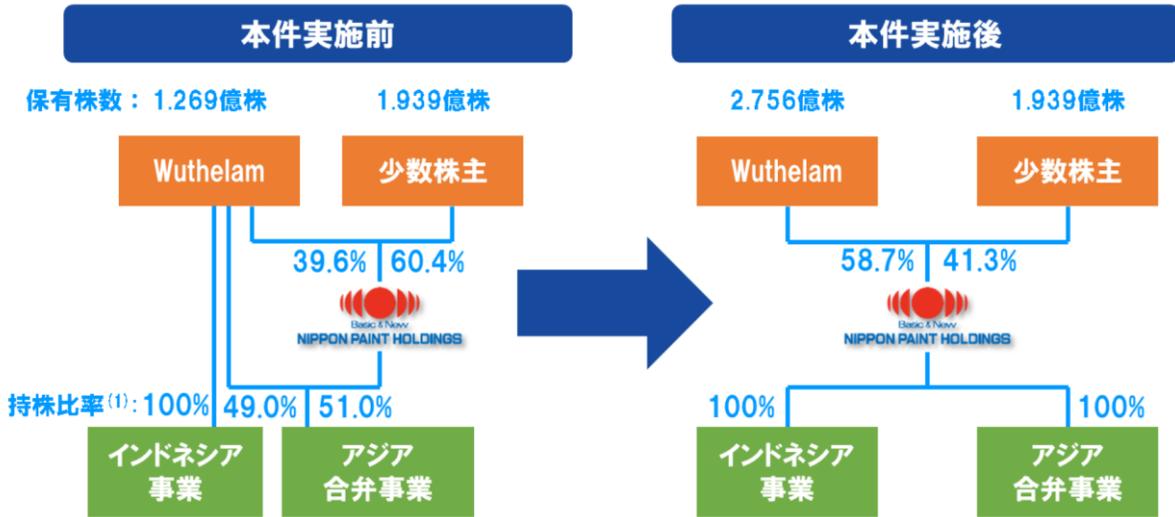
ここから、ウットラムやNIPSEAとの協業の進展について改めて整理させていただきます。

ウットラムグループは、当社取締役であるゴー・ハップジン氏が現在代表を務めるシンガポール籍の投資会社です。1962年から60年近く合併事業を行っているパートナー会社でもありません。

合併事業のNIPSEAに関しては、2014年まで当社の出資はマイノリティでしたが、2014年以降マジョリティー化しましたが、それと同時に当社本体の資本の拡充を図る過程で、当社の大株主になったわけです。そしてJV（合併事業）の連結化以降、当社の時価総額は大幅に増え、さらなるグローバル化の礎となったわけです。

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



そして、8月21日に発表した100%化の資本構成の変化がこのページになります。

本件実施前は、ウットラムグループが当社株式 39.6%、アジア合併事業 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併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、当社がアジア合併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。

Wuthelamとの戦略的パートナーシップの歴史 (1)

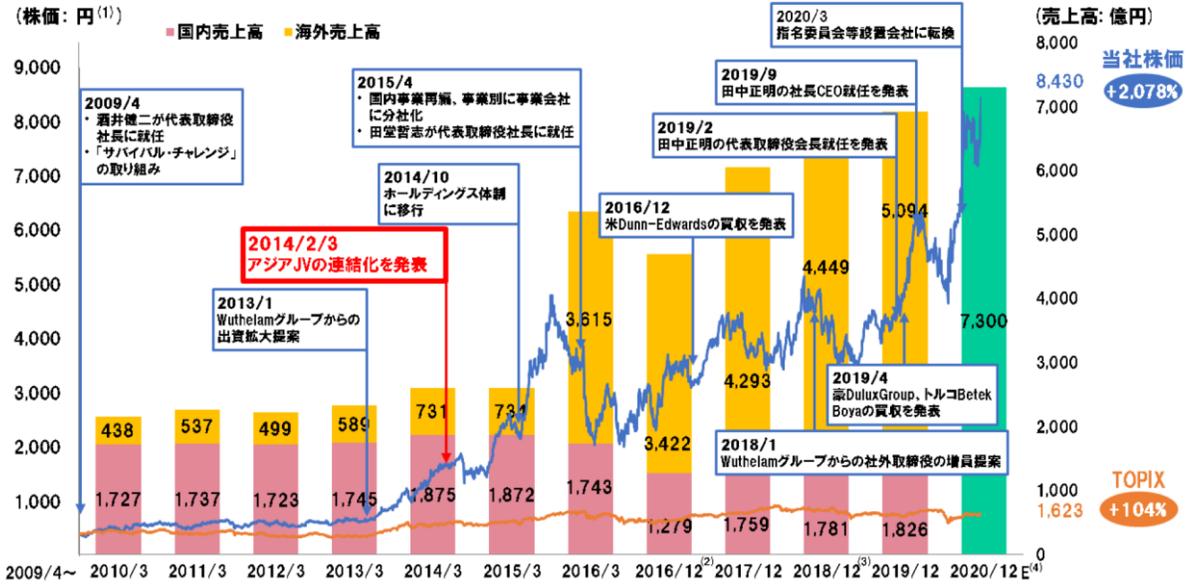
約60年にわたるアジア協働展開・2014年連結化後グローバル化を推進



改めて約140年の歴史の中で成長してきた当社と、60年間アジアで成長してきたウットラムが2014年以降、成長軌跡のベクトルを合わせることで、実際より大きな成長が実現されてきたことがわかります。

Wuthelamとの戦略的パートナーシップの歴史 (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月期年間見直し

NIPPON PAINT HOLDINGS GROUP

その結果、業績と株価が成長してきたことは、冒頭ご説明のとおりです。

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



ここからがシナジーの説明です。

今後のシナジーは大きく4点あると考えています。当社の経営スタイルは、日本を中心にした「放射線型」ではなく、優秀なパートナー会社同士が自律的に連携を進め、シナジーを産出する「蜘蛛の巣型経営」を標榜してきましたが、今回の買収により、インドネシア事業をパートナーに迎え、またアジア合弁事業との連携も益々拡大していくと考えています。一例を次のページでご説明します。

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)



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



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 



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



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で、新たな成長機会が創出

NIPPON PAINT HOLDINGS GROUP

(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

33

これらの4つは、検討し始めているものから、アイデア・可能性段階のものも含まれていますが、「蜘蛛の巣型経営」により、多くのシナジーが得られると考えています。

①「工業用事業体制をグローバルで一体化」については、49%の所有者が別であると、中々一体的な事業運営が滞ることがございます。建築用は地産地消で、地域軸での展開がベースとなるのに対して、工業用は顧客がグローバル化しておりますので、事業軸での展開のほうが、迅速な意思決定と執行が可能になると考えています。

②「Selleysブランドのインドネシア展開」につきましては、豪州のグループ会社であるDuluxが接着剤で良い商品を持っているのですが、中国での事業については、NIPSEA中国に売却を行いました。NIPSEA側では、受け取ったSelleysブランドの商品について、既に販売活動を行っており、中国での売上が立ってきております。インドネシアの展開についても、同じく検討に値すると考えています。

③「インドネシア拡大塗料分野への進出」については、高い技術力を持つ日本の工業用やファインケミカル事業との協働もしくは一部統合してもよいと考えておりますが、コイル、建設機械、表面処理などの分野へ本格進出するメリットが大きいと思います。

④最後に、当社の「蜘蛛の巣型経営」に入ってもらうことで、お互いが持つ経営ノウハウが共有できることに加えて、新しいビジネスチャンスを生み出す機会になると思っています。例えば今当社が注力している、コロナ対策となりうるような抗ウイルス塗料などは、世界的にニーズが高まると思われる、蜘蛛の巣の広がりはそのようなビジネス機会の広がりにつながると考えております。

今後の戦略及び 経営の方向性



NIPPON PAINT HOLDINGS GROUP

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**

ここからは今後の戦略及び方向性についてです。

今年度は中期経営計画の最終年度であります。来年度以降の中期経営計画の策定は大きな経営課題であり、新体制の取締役会ともじっくりと議論を始めています。大きな方向性としては、SDGs・ESGの視点を経営の中核に位置付け、株主価値の最大化を図るべく、ここに記載した5点を推進してまいります。

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



NIPPON PAINT HOLDINGS GROUP

36

このページでは、社会課題の解決を通じた当社の価値創造モデルをご説明します。

これは「当社の強み」と「蜘蛛の巣型経営」を重ね合わせることで、社会課題を解決し、当社のミッションである株主価値最大化を実現するモデルです。

塗料に関連する社会課題は、①気候変動、②大気・水質汚染、③高齢化・人口減少社会、などが挙げられます。

これらの課題に対して、各グループ会社が持つ独自の技術力や最先端のサプライチェーン、事業運営力などの強みを「蜘蛛の巣型経営」によりグループ各社間で共有し、それぞれの強みを重ね合わせてシナジーを創出します。

その結果、環境問題に貢献する新技術の創出や、都市整備を積極的に支援することによるシェア向上や事業機会の創出によるEPSの増大をもたらし、最終的に、顧客、ベンダー、従業員への責務を充足したうえで株主価値の最大化に通じていくというシナリオです。

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・Taloja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



そのため、第一に、ESG推進部を設置するとともにESG委員会を部署横断で設置しています。この委員会では、SDGs・ESGにおける当社の課題や対策を経営レベルで洗い出し、グローバルかつ各事業部において社会課題を解決するような取り組みを加速させ、多くのアウトプット(成果)を顕現化していきたいと考えています。

近年のESG活動の具体的な事例をいくつかご紹介します。

- ①インドのグリーン工場は、ソーラーパネルと屋内外へ緑地を設置した環境配慮型の工場です。
- ②遮熱塗料は自動車の窓やマラソンコースに採用されています。

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 CO₂ 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)



NIPPON PAINT HOLDINGS GROUP

38

- ③ 船舶用塗料の日本ペイントマリンでは、地球温暖化防止に貢献する世界初の技術を開発し、環境大臣表彰を受けました。
- ④ 豪州のグループ会社Duluxでも一部の塗料を濾過可能な機器を開発し、環境負荷を低減しています。
- ⑤ 次世代のデザイナー育成のための国際建築コンペティションにも注力しています。

その他にもすでに発表の通り、当社大切なパートナー会社が所在するオーストラリアの森林火災や、新型コロナウイルスに対しても寄付を行うのみならず、様々な支援を行っています。

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
- デジタル化による高効率化(IoTの活用)
- 社外、協業によるオープンイノベーション



NIPPON PAINT HOLDINGS GROUP

39

二点目は、国内生産拠点への投資による生産性向上です。

海外の工場と比較すると国内の生産設備は老朽化・陳腐化が進んでおり、国内生産拠点への投資が喫緊の課題だと認識しています。

この問題に対処するためにも、「サプライチェーン改革」を進めています。この改革は、労働人口の減少やロジスティクスに関する課題への対処に加え、生産性の向上にも必要なものであり、持続的な競争力をつけるためには必須の投資と考えています。

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



三点目はM&Aの活用による成長です。

当社のM&Aのやり方としては、「蜘蛛の巣型経営」を更に進めていく形で買収を進めていく、ということです。

つまり、M&Aにより、事業のみならず、優秀な人材やブランドの獲得を目指しますが、買収後は、基本的には、買収先の自律的経営を尊重しつつ、グループ会社間での技術共有などを通じて成長機会を共有して、全体としての企業価値を高めていくという手法をとります。

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

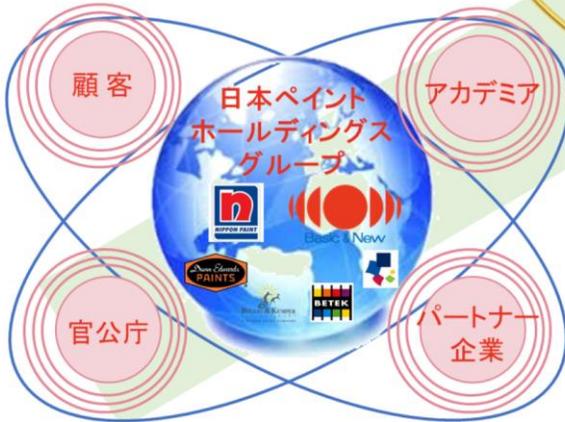
SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS



環境負荷低減

社会コスト抑制

産業スマート化



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



NIPPON PAINT HOLDINGS GROUP

41

SDGsやESGの視点を経営の中核に位置付けていますので、R&Dにおいてもオープンイノベーションを進めるため、研究施設や大学などの外部機関との接触や協働を強化するなど、今後様々な機会も模索していきます。

当社の創業者である茂木重次郎は、社会的な課題を見つけて、その課題に塗料技術でどのように解決するか、というところから事業を始めています。

つまり、当社は技術力を重視してきた企業です。国内にいる1,000人の技術者、またグローバルな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、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たいと考えています。

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(株) 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、エマルジ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)

42

具体的な取り組みをご紹介します。

一つ目は、「抗ウイルス製品の積極的な開発」です。5月には、東京大学との協創協定を締結し、抗ウイルス機能を有するコーティング技術を含む3つのテーマでの共同研究等を発表しています。

二つ目の「パーフェクト インテリア エアークリーン」は1972年に東京大学で開発された光触媒技術を活用した抗菌・抗ウイルス塗料です。昨今テレビ報道などでも大きく取り上げられていて、病院や公共施設、ダンススタジオ等からの引き合いが急増しています。

ファイナンシャル・ハイライト

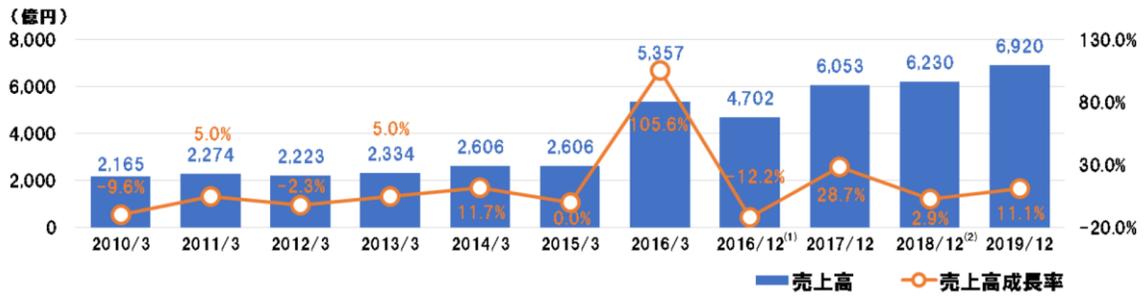


NIPPON PAINT HOLDINGS GROUP

写真:ワット・ラチャナダラム(タイ)

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

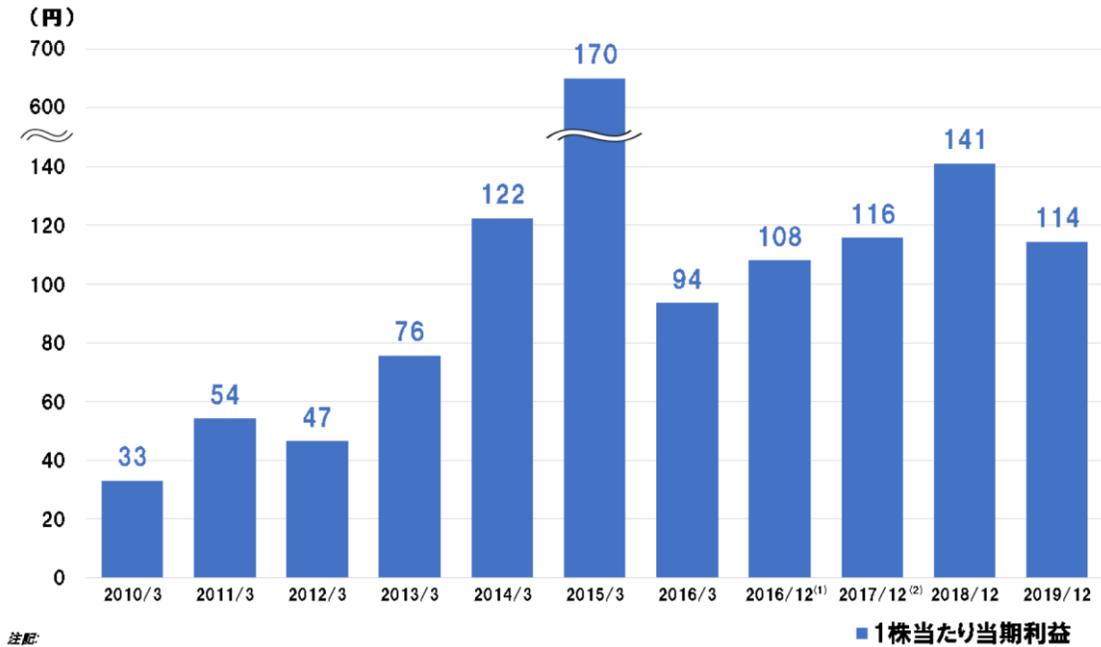
NIPPON PAINT HOLDINGS GROUP

ここからは財務情報の長期トレンドをお示しています。

会計基準の変更などありますが、ここでも2015年以降のアジア連結化により財務数値も大きく伸長していることがお分かりいただけると思います。

業績推移(EPS)

1株当たり当期利益(EPS)推移



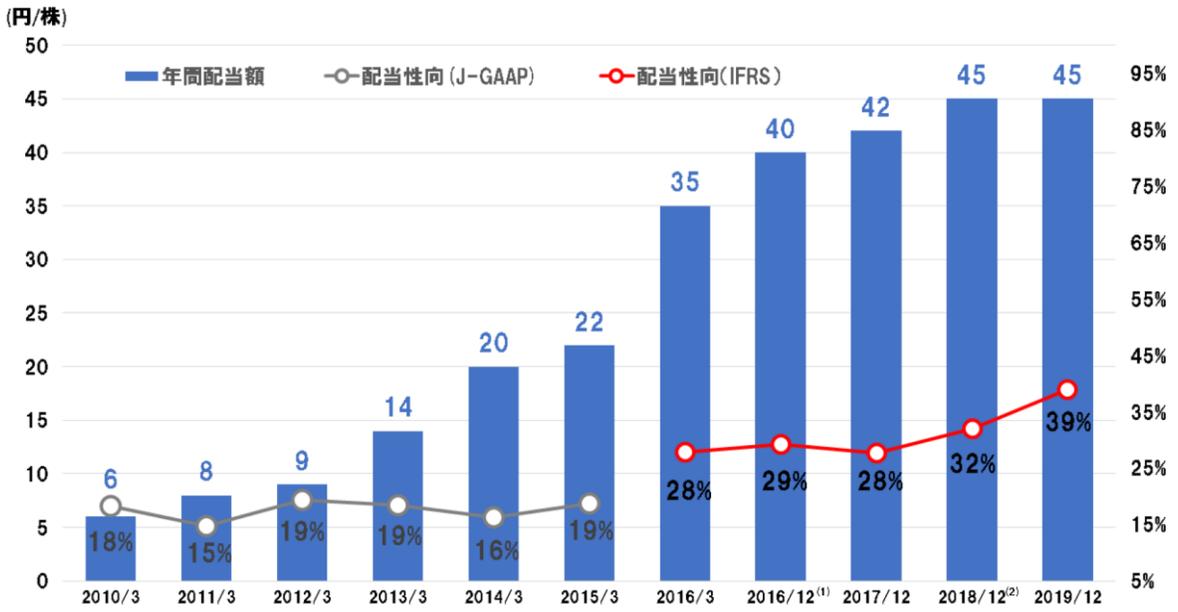
注記:
 (1) 2016/12期より12月決算に変更。数値は2016年4月～12月の9ヶ月の数値
 (2) 2017/12期までは日本会計基準、2018/12期からはIFRSの数値を記載

NIPPON PAINT HOLDINGS GROUP

このページはEPSの推移を示しています。

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

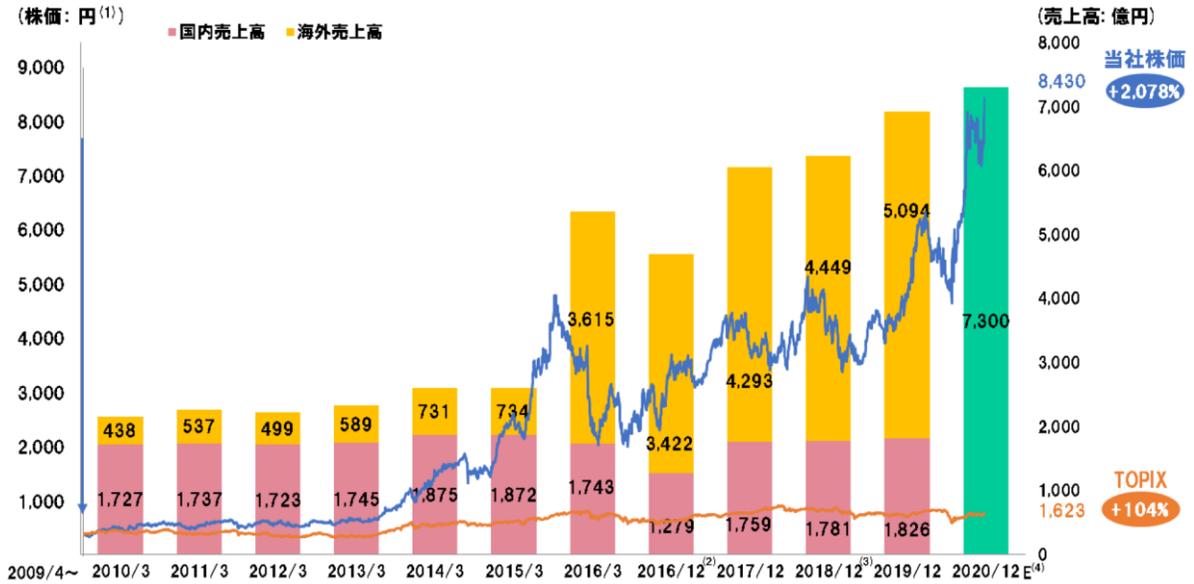
(2) 2018/12期までは日本会計基準、2019/12期はIFRSの数値を記載

NIPPON PAINT HOLDINGS GROUP

当社の配当方針は、安定配当と配当性向30%を目安としています。
業績の向上に伴い、1株当たりの配当金は増加傾向にあります。

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

NIPPON PAINT HOLDINGS GROUP

また、キャピタルゲインの観点では、業績の拡大と将来の成長への期待から、株価も堅調に推移しており、10年前と比較して、22倍の水準になっています。

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。



当社は、

①アジアでの圧倒的なポジション、②M&Aによる成長、③ユニークな「蜘蛛の巣型」によるグローバル経営、により、今後も持続的な成長を遂げてまいります。

以上、ご静聴ありがとうございました。