

2021 年 3 月 5 日
「日本ペイントグループ 新中期経営計画（2021-2023 年度）」
記者会見兼投資家説明会 説明要旨



皆さま、本日はご多忙の中、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社長の田中正明です。

本日は、2021 年度よりスタートしました、3 か年の「日本ペイントグループ 新中期経営計画」についてご説明をさせていただきます。

引き続き、新型コロナウイルスの感染も予断を許さない状況であり、Webinar での開催となりましたが、どうぞよろしくお願いいたします。

本日のアジェンダ

1. はじめに

2. 地域・事業戦略

3. Our Purpose

4. サステナビリティ戦略

5. 設備投資

6. M&A戦略

7. 財務計画

本日はここにありますが 7 つの項目についてそれぞれご説明いたします。

1-1. 中計策定の方針

- 1 パートナー会社の主体的参加による中計策定**
 グループ総合力の最大化による実現可能性を確保すべく、
 パートナー会社が中計作成過程に参加し、グループとしての計画を策定
- 2 グループ共通の“Purpose”を策定**
 パートナー会社の自律性とアカウンタビリティを尊重する一方、
 日本ペイントグループの存在意義を示す“Purpose”を策定
- 3 長期的視点を見据えつつ、中期マイルストーンとして策定**
 常に5年先を見据え、事業の実態の変化に対応して経営目標を更新する一方、
 本中期計画は当面の3年間のマイルストーンとして策定

今回の中期経営計画は、この三つの方針に基づいて策定しております。

まず、各パートナー会社のリーダーに主体的な参加を求めました。これには、アカウンタビリティを明確にすると共に、参加意識を高めることによってグループ総合力を最大化し、計画の実現可能性を高めるという目的があります。

2つ目は、新中計策定と共に日本ペイントグループの“Purpose”を策定しました。各パートナー会社におけるそれぞれのミッション・ビジョン・バリューに基づく自律的経営を尊重する一方、グループ全体を貫く存在意義を示すものとして Purpose を位置づけ、非常に多様な構成員からなる日本ペイントグループが Purpose に込められた共通の価値観のもとで事業を遂行しようという試みです。

3つ目は、中期経営計画の位置づけです。最近の新聞におけるインタビューで、ベイリーギフォードのドナルド・ファーストン氏は、「日本企業には、より長期的な視野で事業に取り組んでほしい。3年ごとの中期経営計画は短すぎるし硬直的だ。常に5年先を見据え、事業の実態に沿って経営目標を更新した方がよい。」とコメントされております。私も全く同意見で、デジタル革命や環境問題対応など、現在のような変化の激しい経営環境においては、常に5年から10年先を見据えて、経営環境の変化に果敢に対応していくという姿勢が望まれると考えています。従って、3年の中期経営計画は、そうした経営のアプローチを前提とした3年後のマイルストーンとして位置づけることが適切だと思っています。

1-2. N-20 (2018-2020年度) の振り返り (1)

- 1 オセアニア・トルコ・インドネシアにおける買収による事業拡充
- 2 Wuthelamとの約60年に亘るパートナーシップを完成し、持続的成長の基盤構築
- 3 先進的ガバナンス構築・少数株主保護を徹底
- 4 蜘蛛の巣型経営におけるシナジー創出及びトップ同士のパートナーシップ
- 5 自動車用事業 (NPAC) のグローバル一体展開を開始

- ✓ 将来の持続的成長のための組織基盤を着実に強化
- ✓ COV-19が蔓延した2020年に、過去最高の売上収益・営業利益を達成
- ✓ 更なる持続的成長確保のためDX化、ESG対応などの投資が課題

1-3. N-20 (2018-2020年度) の振り返り (2)

- 2020年売上収益・営業利益は過去最高を更新するも、コロナ禍もあり利益率は計画より下振れ。中長期のサステナビリティの向上とマージンの改善が新中計の課題

(億円)	2017年 実績	2020年 N-20計画	2020年 実績
売上収益	6,102※	7,500	7,811
営業利益	854	1,050	869
営業利益率	14.0%	14.0%	11.1%

※ 国際会計基準 (IFRS) に準拠して再計算した数値



N-20総括と課題

- ✓ M&A (DuluxGroup社・Betek Boya社) の推進やアジア事業の成長を達成
- ✓ 少数株主保護を担保したガバナンス、アジアJV100%化・インドネシア事業買収、NPAC設立など、新中計を見据えた経営・事業・財務基盤を強化
- ✓ 営業利益率は2018年に13.8%を達成するも、2019年は減損損失、2020年はコロナ影響などにより目標未達。新中計では売上成長とともにマージン改善策の検討が課題
- ✓ ESGを通じた事業機会の創出やCO₂排出ネットゼロへの取り組みは途上、新中計における重要課題
- ✓ 国内は収益確保のための投資抑制の副作用で設備が老朽化。対応としてDXを活用した計画的設備投資が必要

次に、5 ページ、6 ページには前回の中計の振り返りを記載していますが、後ほどご覧いただければと思います。

1-4. 新中期経営計画（2021-2023年度）の考え方（1）

地域・事業戦略～強固な成長基盤をさらに強化・見えてきた課題に積極的に対応

		売上収益 2021-2023年 CAGR 目標	営業利益率 2023年 目標※4 (現地通貨ベース)
1 中国を含むアジア・トルコ等の高成長市場では、 マージンを確保しつつ売上収益拡大により利益を成長			
2 安定成長市場のオセアニアでは、市場成長率を上回る 売上・利益成長を確保	NIPSEA中国	+10%前後	➡
3 日本では、中長期的な観点から設備更新や合理化投資を実施。 競争優位性と生産性向上を実現すると共に新需要創出を図る	アジア (NIPSEA中国以外)	+5～10%	⬆
4 自動車用事業は、生産台数の回復を想定し、顧客ニーズ をグローバルベースで捉え、技術力の向上・品質保証体制の 強化によるシェア拡大・新規取引獲得を目指す	Betek Boya社	+10～15%	➡
	DuluxGroup社	+5%前後	↻
5 DuluxGroup社やBetek Boya社が有するSAF※1やCC※2、ETICS※3 などの経験を活用し、塗料周辺事業を中国・アジア地域で展開	日本 (HD費用※5除く)	+5%前後	⬆
	自動車用事業	+5～10%	

※1 Sealants, Adhesives & Fillers (シーリング材・接着剤・フィラー材)

※2 Construction Chemicals (建設化学品)

※3 External Thermal Insulation Composite System (断熱材)

※4 2020年比: ⬆(+2%以上) ⬇(+1～2%) ➡(-1～+1%) ↻(-1～-2%) ⬆(-2%以上)、(以下本書において同じ)

※5 HD費用: NPHDの費用のうち、当社の内部規程に従い、当社グループのグローバル経営のために計上される費用
(以下本書において同じ)。2023年の営業利益率については、2020年12月期の日本(HD費用を除く)の営業利益との対比。

NIPPON PAINT GROUP

7

それでは、新中期経営計画の考え方を二つの側面からご説明します。

「地域・事業戦略」の側面ですが、これについては、前中計期間中に構築した成長基盤をさらに強化するとともに、新たな課題に積極的に対応していきます。

まず、中国を含むアジアやトルコなどの高成長市場では、マージンを確保しつつ売上収益の拡大により利益を増加する方針です。

第二に、安定した市場成長が見込まれるオセアニアでは、市場成長を上回る売上・利益を確保していきます。

第三に、日本市場では、中長期的な観点から設備更新やD Xを活用した合理化投資を実施し、競争優位性と生産性向上を実現すると共に、シェア拡大や新需要の創出を図っていきます。

第四に、自動車用塗料事業では、NPACの新体制のもと、顧客ニーズをグローバルベースで捉え、技術力の向上と品質保証体制の強化によって、シェア拡大や新規取引の獲得を目指します。

最後に、DuluxGroupやBetek Boyaが有するシーリング材や接着剤、ETICSと呼ばれる断熱材などの事業経験を活かし、塗料周辺事業を中国・アジア地域で展開していきます。

こうした施策により、成長市場である中国・トルコでは2023年までの売上平均成長率10%以上、オセアニアや日本でも5%前後の成長、自動車事業もグローバルで5～10%の成長を目指していきます。

また、営業利益率も各地域で2021年の水準以上を確保していきます。

1-5. 新中期経営計画（2021-2023年度）の考え方（2）

サステナビリティ・M&A戦略～持続的成長・利益率の改善を実現すべく、主要な施策を実施

- 1 **日本ペイントグループレベルでの“Purpose”策定**
パートナー会社の自律性・歴史・価値を尊重しつつ、グループ共通の「存在意義」を策定
- 2 **SDGs・ESGへのコミットメント**
グループ全体での取り組み、社会課題の解決と同時にビジネス成長機会を獲得
- 3 **Digitalization活用による業務変革**
業務効率化・リスク耐性の強化、顧客エクスペリエンス及び従業員エクスペリエンスの向上
- 4 **サプライチェーン改革**
パートナー会社の知見を十分に活用し、日本市場での持続的成長・競争優位・生産性向上を実現
- 5 **積極的なM&Aの推進**
蜘蛛の巣型経営の成功（DuluxGroup社、Betek Boya社）、EPSへの貢献を前提

2023年に売上収益1兆1,000億円、営業利益1,400億円、EPS225円※1を目標

※1 分割前 ※具体的な数値についてはP41を参照

NIPPON PAINT GROUP

8

続いて、持続的成長や利益率の改善を実現するためのサステナビリティ戦略や M & A 戦略などの概略をご説明します。

冒頭でお伝えしましたように、日本ペイントグループ全体の存在意義を定義した「Purpose」を策定しましたので、これを経営の根幹に据え、求心力のあるグループとしてグループ経営を進めてまいります。

次に、当社は SDG s ・ESG 視点を中核に置いた経営を心がけてきていますが、今後より一層、グループ全体で地球規模の課題解決に取り組むことで、そうした課題の解決に貢献すると共に、新たな事業機会を獲得していきたいと考えております。この点は、東京大学との協創協定に基づく活動が、着実に効果をあげつつあります。

第三に、Digitalization の活用により、顧客エクスペリエンスや従業員エクスペリエンスの向上や、オペレーショナルエクスペリエンスの強化を図ると共に、サイバーセキュリティなどのリスク対策を強化して参ります。

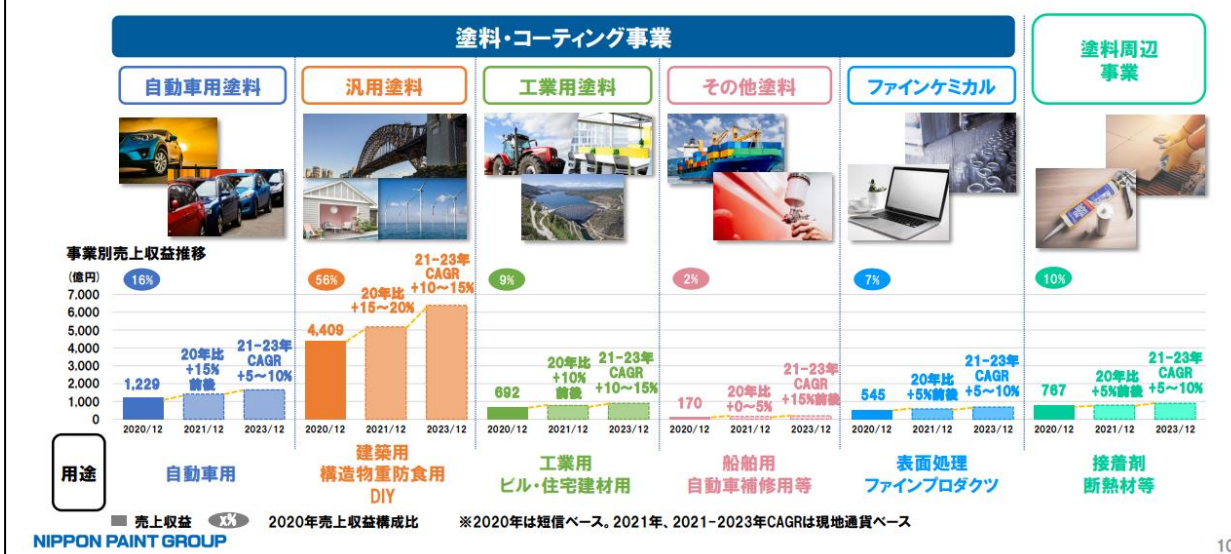
第四に、特にこれまで投資を大幅に抑制してきた日本においては、各種 D X を活用したサプライチェーン改革を進めることにより、競争力や生産性の飛躍的向上に取り組めます。この分野では、幸いなことに、パートナー会社の知見を十分に活用することが可能です。

最後に、引き続き積極的な M&A を継続して参ります。買収した DuluxGroup や Betek Boya の業績は非常に好調であり、EPS 増加にも貢献しており、今後も買収の成功事例を増やしていきたいと思っております。

こうした施策を実行していくことにより、2023 年のマイルストーンとして、売上収益 1 兆 1,000 億円、営業利益 1,400 億円、EPS225 円を目指します。

2-1. 事業別売上目標

自動車用・汎用事業を中心に各事業で高成長を目指す



10

次に、新中期経営計画における地域・事業戦略をご説明します。

まず、2023年度までの事業別の売上目標です。

中核の汎用事業は、2020年で売り上げの56%を占めますが、中計期間中にCAGRで10-15%伸ばす計画です。また、事業軸で展開する自動車用塗料事業も5から10%伸ばしていきます。その他、工業用や塗料周辺事業も同様に売上規模の成長を見込んでいます。

2-2. NIPSEAグループの強み

「LFG (Lean For Growth)」のもとに、高い目標と志で成長するイノベーション集団



企業文化：無駄を省いた成長 (LFG)

- ✓ 現地の市場環境・需要を理解し、地域に根差した事業運営を常に重視
- ✓ 現地事業の自律性と説明責任能力を基盤とする、スリムで無駄のない企業構造を維持
- ✓ 連携・ベストプラクティス・知識・経験の共有を促進
- ✓ 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

常に市場を上回る高成長・高効率経営を実現

コアバリュー「V.I.T.A.L.S」

 健全な警戒心	 飽くことのない意欲
 チームワーク	 迅速さ
 スリムで無駄のないこと	 持久力

11

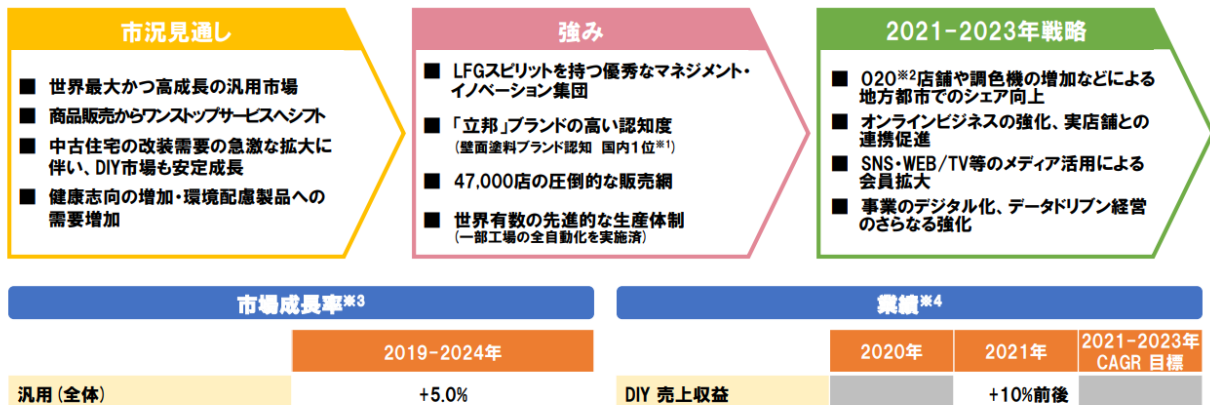
ここで、NIPSEA グループの強みを一言申し上げます。

中国を含むアジアを担当する NIPSEA グループには「Lean For Growth（無駄を省いた成長）」という素晴らしい企業文化があります。優秀なマネジメントのリーダーシップのもとに、高い目標を掲げ、市場環境の変化に即応し、常に市場成長を上回る高成長・高効率経営を実現するパートナー会社です。

NIPSEA グループの経営スタイルや事業戦略は、蜘蛛の巣型経営のリーダー達を通じて、各パートナー会社にもベストプラクティスとして共有されてきています。

2-3. 中国汎用 (DIY) 事業戦略

都市部に加え、地方都市でのシェア拡大、塗料周辺領域の拡充により、市場を上回る成長を目指す



※1 China Customer Recommendation Index (C-NPS)

※2 Online-to-Offline

※3 World Coating Councilデータより当社作成

※4 2020年は短信ベース、2021年、2021-2023年CAGRは現地通貨ベース

NIPPON PAINT GROUP

12

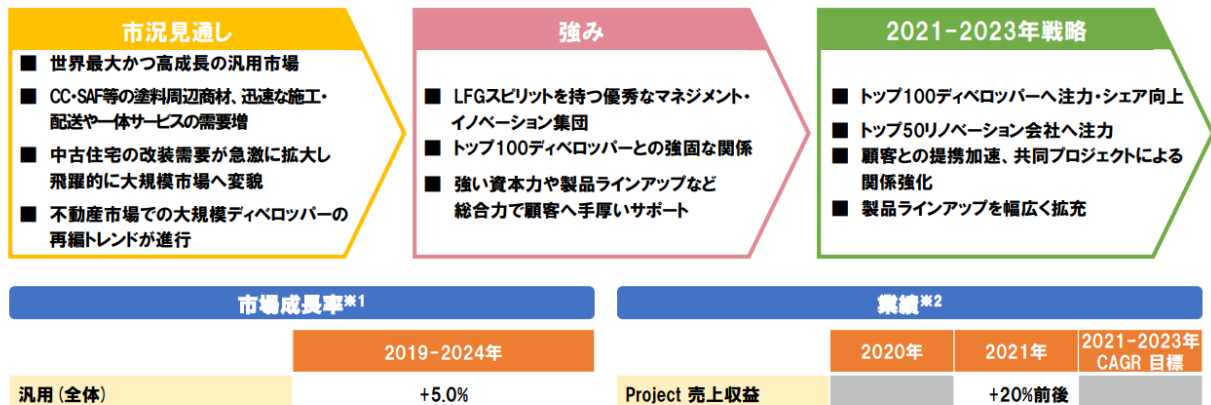
NIPSEA 中国の手がける汎用事業のうち、DIY についてご説明いたします。

そもそも、世界の汎用塗料市場の中で、中国は最大かつ高成長の市場であることに加え、現在、1990 年代に建設された住宅の改装需要が急速に拡大しており、DIY 市場は今後も安定成長すると考えています。

これに対して NIPSEA 中国では、その強みを生かしつつ、調色機の増加などにより地方都市でのシェア拡大に取り組むとともに、オンラインやソーシャルメディアの活用、デジタルライゼーションの強化などの戦略をさらに強化していきます。

2-4. 中国汎用 (Project) 事業戦略

■ トップ100の戦略的顧客への注力や顧客内でのシェア向上、製品の拡充により、着実な成長を目指す



※1 World Coating Councilデータより当社作成

※2 2020年は短償ベース、2021年、2021-2023年CAGRは現地通貨ベース

NIPPON PAINT GROUP

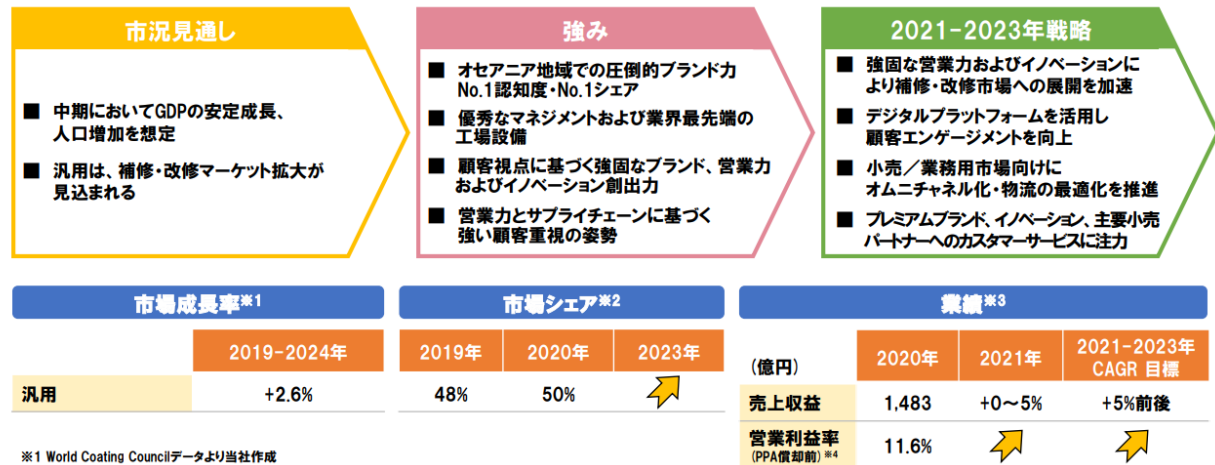
13

次に、中国の Project 市場ですが、先ほどご説明したとおり、飛躍的に大規模市場へと変貌してきております。

このセグメントでは、強い資本力を背景に、顧客との提携や製品ラインアップ拡充などの総合力を発揮して、不動産市場で存在感を増すトップ 100 の不動産ディベロッパーとの関係を更に強化するとともに、トップ 50 のリノベーション会社とも同様の関係を構築していきます。

2-5. DuluxGroup 事業戦略

「消費者・顧客」への注力や蜘蛛の巣型経営のシナジー効果により、確固たるリーディングポジションを目指す



※1 World Coating Councilデータより当社作成

※2 当社推計

※3 2020年は短債ベース、2021年、2021-2023年CAGRは現地通貨ベース

※4 PPA償却費用13億円/年

NIPPON PAINT GROUP

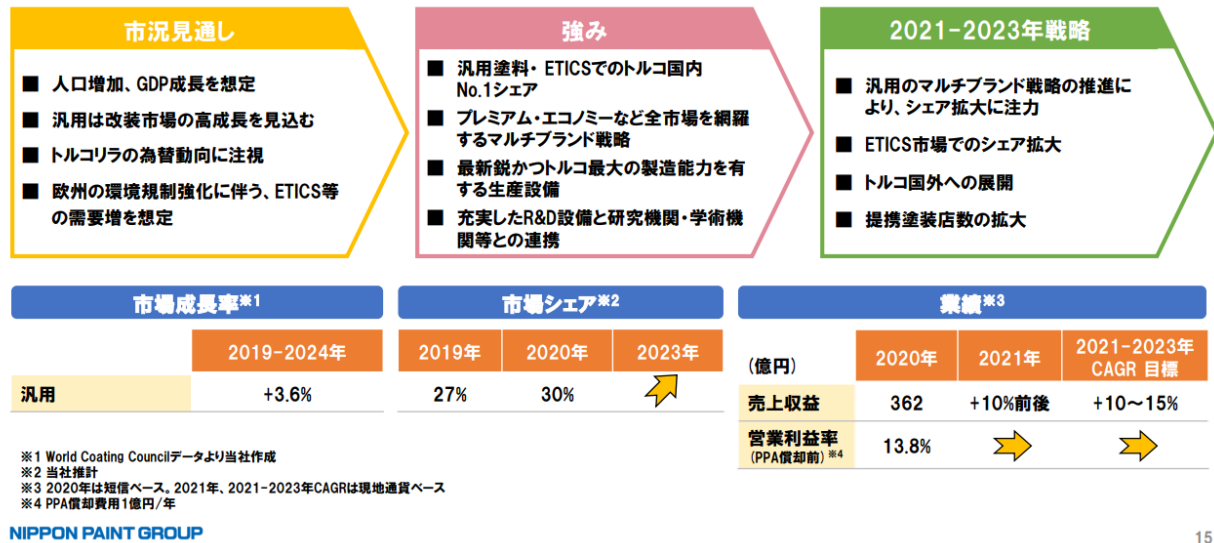
14

次に、オセアニアですが、中期的に安定した GDP 成長、人口増加を背景に、補修・改修を中心とした市場拡大を見込んでいます。

新中計においては、補修・改修市場への展開を加速するとともに、デジタルプラットフォームを活用し顧客エンゲージメントを向上させます。また、オムニチャネル化や物流の最適化を進めることで、売上・マージンともに向上させる計画です。

2-6. Betek Boya 事業戦略

ブランド戦略の推進やNIPSEAとのシナジーにより、トルコ国内No.1シェアのさらなる拡大を目指す



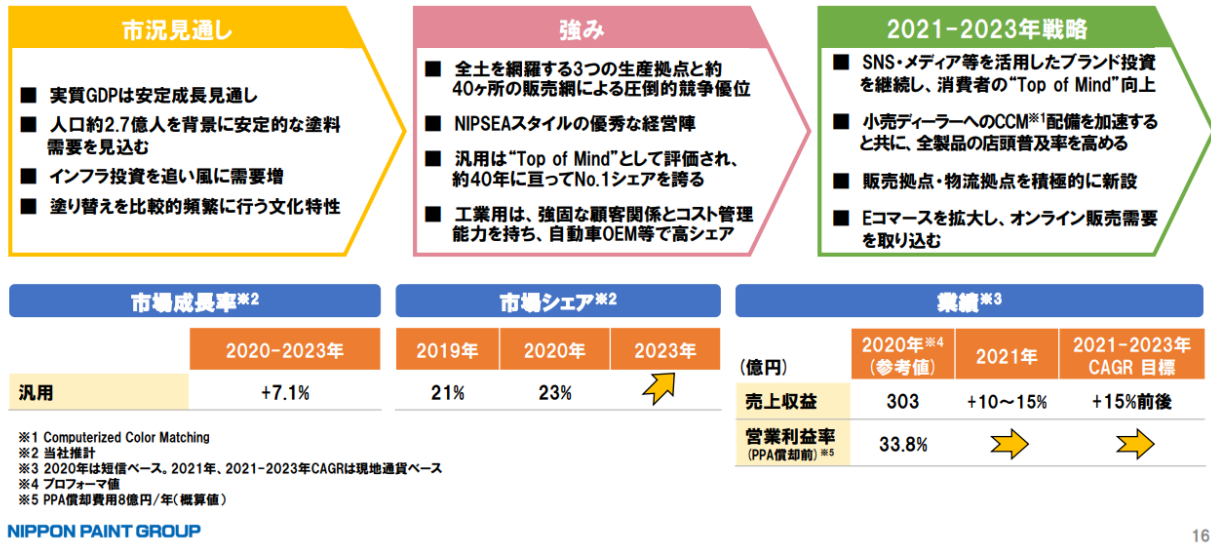
15

次に、トルコですが、人口の増加と GDP の成長が期待できるトルコでは、引き続き改装市場の高成長を見込んでいます。

新中計においては、建築用のプレミアム、エコノミーなどの全市場をカバーするマルチブランド戦略によってシェア拡大を目指すとともに、ETICS 事業の強化やトルコ近隣の国外への展開で、持続的に高い成長を目指します。

2-7. PT NIPSEA (インドネシア) 事業戦略

差別化技術の開発やデジタル化により汎用・工業用事業での拡大を目指す



16

次に、インドネシアです。昨年はコロナの影響を大きく受けましたが、汎用事業は約40年に亘ってトップシェアを誇っており、2億7,000万人の人口を背景としたGDP成長や塗料需要の拡大によるさらなる事業の拡大を見込んでいます。

2023年に向けては、SNS・メディア等を活用したブランド投資を継続し、顧客ロイヤリティをさらに向上させるほか、CCMと呼ばれる自動調色機の小売ディーラーへの配備を加速していきます。また、販売拠点・物流拠点の新設やEコマースを拡大し、旺盛な販売需要を取り込み、しっかりトップラインを伸ばす計画です。

2-8. 日本（汎用）事業戦略

■ 新たな市場の創出とデジタルの活用を通じて、シェア向上を目指す

市況見通し

- 建築・鉄構領域の新築はマイナス成長となる一方、塗り替えは安定した塗料需要を見込む
- 環境意識の高まりによる水性塗料の販売機会増加
- 抗ウイルス塗料等の新規需要拡大

強み

- 国内汎用市場でのトップシェア
- トップシェアを支える強固な販売網（約1,600社の販売店、約150社の特約店）
- 抗ウイルス塗料等の新製品・新需要の創出力

2021-2023年戦略

- 抗ウイルス製品等の拡充と営業・プロモーション強化
- DXを活用した生産自動化の推進による顧客サービスの向上
- デジタル拡充とインフラ整備による販売店・施工店へのサービス向上

市場成長率※1

	2019-2024年
汎用	+0.7%

業績※2

	2020年	2021年	2021-2023年 CAGR 目標
（億円）			
日本（汎用）売上収益	437	+10%前後	
（ご参考）			
日本 売上収益	1,596	+5%前後	+5%前後
日本 営業利益率（HD費用除く）	10.2%	➡	➡

※1 World Coating Councilデータより当社作成
 ※2 2020年は短債ベース。2021年、2021-2023年CAGRは現地通貨ベース

NIPPON PAINT GROUP

17

次に、日本の汎用市場は、環境意識の高まりを背景とした水性塗料の販売機会が増加しているほか、抗ウイルス塗料などの新規需要が拡大しています。

2023 年に向けては、抗ウイルス製品等の拡充と営業・プロモーションを強化していきます。また、後ほどご説明しますが、DX を活用した生産自動化の推進による顧客サービスの向上や、デジタル拡充とインフラ整備による販売店・施工店へのサービス向上にも取り組み、日本事業全体のマージン改善に貢献していきます。

2-9. 事業戦略の基本的な考え方

ローカル・グローバルの事業特性や潜在成長性に鑑み、事業ごとの成長戦略を策定・実行

売上成長率 (YoY)

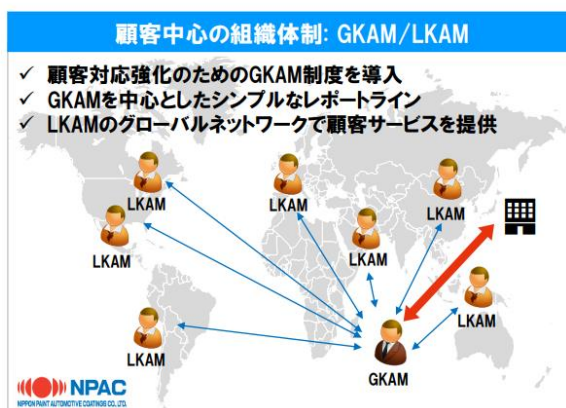


18

このページは、事業特性と売上成長率による事業別分布を示したものです。

2-10. 自動車用事業のグローバル化開始

■ GKAM※1、LKAM※2制度の導入により、顧客への迅速な情報・サービスの提供をワンストップで実現



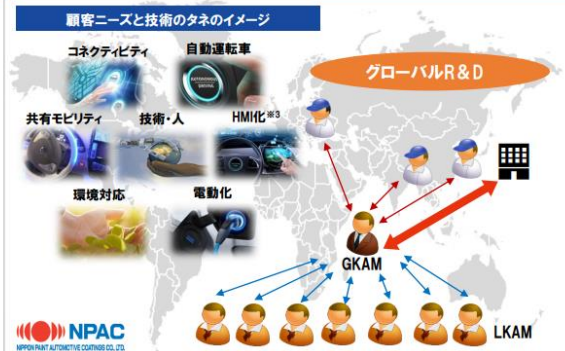
※1 Global Key Account Manager

※2 Local Key Account Manager

※3 Human Machine Interface: 人間と機械が情報をやり取りするための手段や、そのための装置やソフトウェアなどの総称

NIPPON PAINT GROUP

GKAMとの連携による研究・商品開発をグローバルで推進



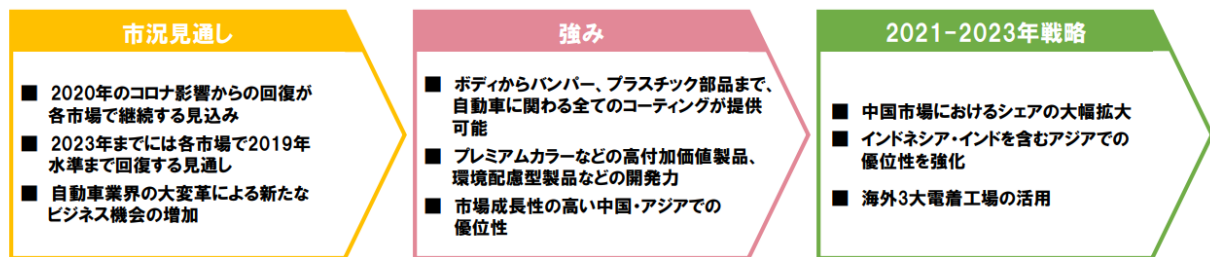
次に自動車用事業のグローバル対応をご説明いたします。

グローバル一体化が不可欠な自動車用事業は、今年の1月1日にNPACを発足させて、グローバル体制を本格的にスタートしました。Customer-Centricな組織体制を構築するため、GKAM（グローバルキーアカウントマネージャー）や、LKAM（ローカルキーアカウントマネージャー）制度を導入し、お客様への迅速な情報・サービスの提供をワンストップで実現していきます。

R&D機能もグローバル体制を整え、GKAMと連携しながら、顧客ニーズに合った研究・商品開発を進めると共に、品質保証体制の強化にもつなげる計画です。

2-11. 自動車用事業戦略

コロナ影響からの回復に加え、事業軸での戦略スピードの加速により、シェア拡大を志向



市場成長率※1		業績※2			
	2019-2024年	(億円)	2020年	2021年	2021-2023年 CAGR 目標
自動車用	+3.1%	自動車用 売上収益	1,229	+15%前後	+5~10%

※1 World Coating Councilデータより当社作成

※2 2020年は短債ベース。2021年、2021-2023年CAGRは現地通貨ベース

NIPPON PAINT GROUP

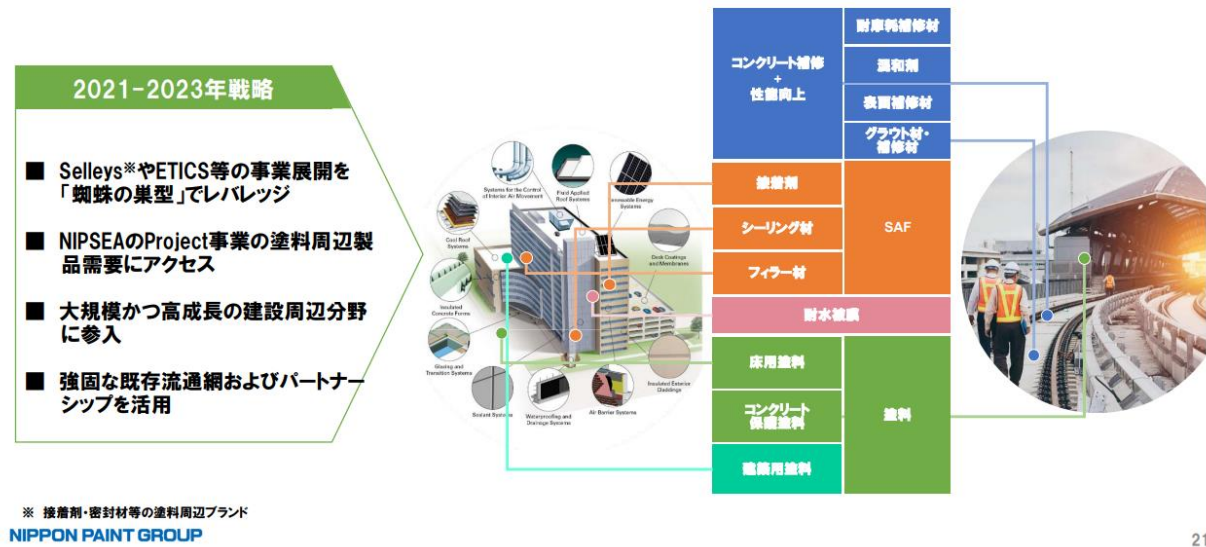
20

各種調査によると、自動車生産台数は、2023年にはコロナ前の2019年水準に回復する見込みです。

当社としては、NPACのグローバル体制により、NIPSEA 中国の営業力と日本の技術開発力を活用して中国で大きくシェアを拡大すると共に、アジアのみならず欧米でも、着実に優位性を確保していきます。そのために、ベトナム・チェコ・米国に設置する電着工場を積極的に活用していきます。

2-12. 塗料周辺事業

SAFやCCなど塗料周辺市場への戦略的な投資によって、シェア拡大を目指す



21

最後に塗料周辺事業ですが、周辺ビジネスは、顧客ニーズに対応する形で、世界各地で拡大を見せており有望な市場と見込んでいます。

当社では、DuluxGroup が保有する接着剤「Selleys」や、Betek Boya の ETICS などについて、蜘蛛の巣型経営を通じてグループ内展開が可能と考えています。

また、NIPSEA の Project 事業でも、顧客サイドから塗料周辺製品への需要が高まっており、既存の流通網やパートナーシップを活用するとともに、戦略的な投資を進め、この分野の成長を目指していきます。

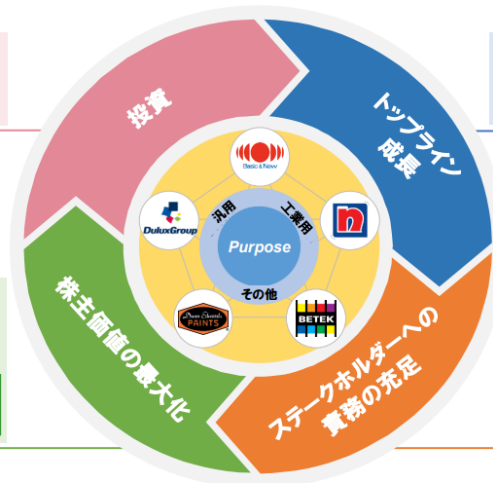
3-1. “Purpose” および “MSV”

SDGs・ESGの視点を経営の中核に位置付け、「Purposeドリブン経営」により戦略指針を示すことで、国内外パートナー会社の戦略・投資効果を最大化し、MSVを推進

持続的成長を図るべく、インオーガニック・オーガニックに利益の再投資を強化

株主に配分する残余価値を最大化
(EPSの増加)

MSV
(Maximization of Shareholder Value)



各事業領域で、社会課題を解決する製品投入や活発なマーケティングにより、売上成長

売上・製造・販売・雇用等を通じて、最初にステークホルダーの責務を充足

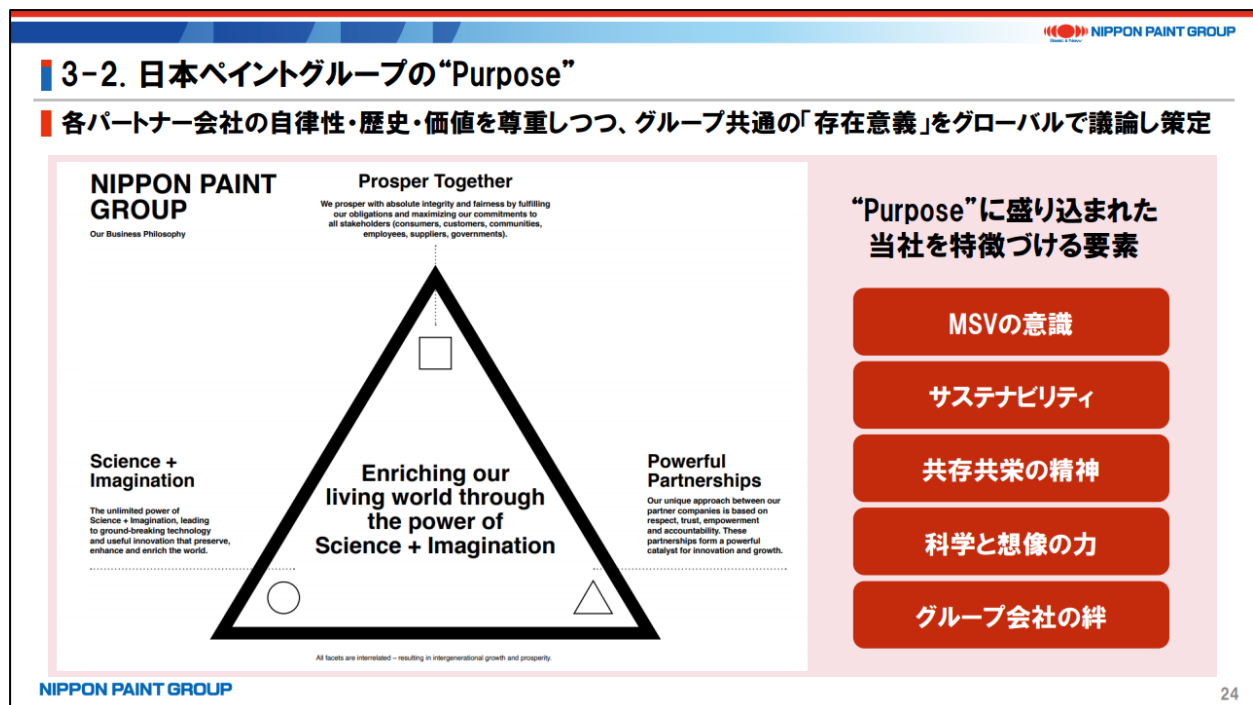
NIPPON PAINT GROUP

23

当社は今年 140 周年を迎え、今では 29 の国と地域に展開しています。今後も、グローバル経営を進めることで持続的成長の実現を目指してまいります。新しいメンバーが増えたこともあり、日本ペイントグループとしての存在意義を改めて確認するべき時と考え、「Purpose」を策定しました。

私たちは経営上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、「株主至上主義」の考え方とは一線を画し、ステークホルダーへの責務を充足したうえで残存する価値を最大化し、株主に報いるという考え方です。そして、それが最終的に社会全体の「富の創造」につながる。この考え方はこれからも変わりません。

他方で、Purpose は、私たちのグループ、パートナー会社、社員が、一体としてどこに向かうべきかを示すものです。世界的な投資ファンドであるブラックロックのラリー・フィンク氏が指摘したように、21 世紀の企業経営において Purpose の存在は成功に不可欠なものです。



各パートナー会社はそれぞれ経営理念やビジョンなどをもち、大切にしています。私たちはそれらを尊重しながら、グループ全体を貫く包括的な経営上の価値観として Purpose を位置づけました。

また、同時に、蜘蛛の巣型経営の中核的リーダー達とディスカッションを重ね、社外取締役の皆様からもご意見を頂き、Purpose ステートメントおよび Business Philosophy の策定に至りました。

Purpose ステートメントは、「Enriching our living world through the power of Science + Imagination」というもので、日本語では「科学と想像の力で、私たちの生きる世界を豊かにする」というものです。これには、私たちの強みである技術力を活かして社会課題を解決し、私たちの暮らす世界を持続可能で豊かなものとするともに、富の創造に貢献する意味を込めています。

Business Philosophy の一つ目として、Prosper Together は「共存共栄の精神」を表しています。これは、当社が創業より大切にしている考え方であり、株主価値最大化の前提としてのステークホルダーに対する責務の充足を意味しています。

次に、Science + Imagination は「科学と想像の力」です。これは、科学の力と、塗料製造に必須の想像の力を足してイノベーションを起こし、世界を豊かにしようとする意欲を表明したものです。

さらに、Powerful Partnerships は「グループ会社の絆」を意味します。これは、世界に広がるパートナー会社の人々を互いの尊敬や信頼でつなぎ、英知を結集することがイノベーションや成長の糧であるという考え方を示しています。

3-3. “Purpose”の内容説明

We are committed to the purpose of
‘enriching our living world through
the power of Science + Imagination’.

Our global business philosophy - Prosper Together,
Powerful Partnerships, and Science + Imagination,
ensure we remain aligned and focused.

Our ultimate objective is to maximize shareholder value (MSV)
which is predicated on our fulfillment
of duties to all stakeholders first.

このページは Purpose と Business Philosophy の考え方をまとめたものです。英語で恐縮ですが、日本語で説明しますと、上から、

「科学と想像の力で、私たちの生きる世界を豊かにする」それが私たちの存在意義、Purpose です。

共存共栄の精神・科学と想像の力・パートナー会社の絆という、私たちのグローバルビジネスの指針に基づいて、私たちは心を一つにして進みます。

そして、すべてのステークホルダーへの責務をまず果たし、その上で株主価値を最大化する。それが私たちの究極の目的です。

という意味です。すなわち、Purpose に基づく事業展開が、最後には株主価値の最大化に行き着くという考え方を示しています。

4-1. SDGs・ESGへのさらなるコミットメント

持続的な成長に向けて、SDGs・ESG視点の経営により、ESGを通じて事業機会を拡大

マテリアリティ (関連するSDGs)	ESGアジェンダ	ESGアクション事例	事業機会
気候変動 	温室効果ガス排出量の削減 リスクと機会の特定	CO ₂ 削減 (Scope 1,2) ※詳細次ページ Scope 3のグローバルでの算定開始 TCFDシナリオ分析 (リスクと機会の特定等) 開始	低CO ₂ 排出製品によるビジネス チャンス拡大
資源と汚染 	廃棄物・エネルギー使用 (効率的な使用)・水資源使用量・環境汚染物質 管理、プロダクト stewardship		生産再編・自動化を通じた 高齢化対策、収益性の向上
ダイバーシティ&インクルージョン 	女性管理職比率向上 従業員エンゲージメントの向上	取締役会と管理職のダイバーシティの推進 <女性比率> 取締役会 0% (2016年) → 11% (2021年) 管理職 2.5% (2016年) → 5.3% (2021年)	顧客ニーズ把握とブランディング強化
労働安全衛生 	保安防災 (火災事故撲滅) 死亡事故・労働災害防止		
コミュニティとともに成長 	社会貢献方針策定	NPHD Global Outreach Program 立上げ (Education/Empowerment/Engagementの強化)	イノベーション創出による収益の拡大 (例) ・次世代型船底防汚塗料「FASTAR」 ・洋上風力発電設備用塗料
社会課題を解決するイノベーション 創出 	異業種コラボの促進 社会課題解決型商品の開発	抗ウイルス商品や海洋環境配慮製品の開発 社会課題解決型商品のラインアップ拡充	

NIPPON PAINT GROUP

27

ここからは、サステナビリティ戦略の概略をご説明します。まずは、SDGs・ESG へのさらなるコミットメントについてです。

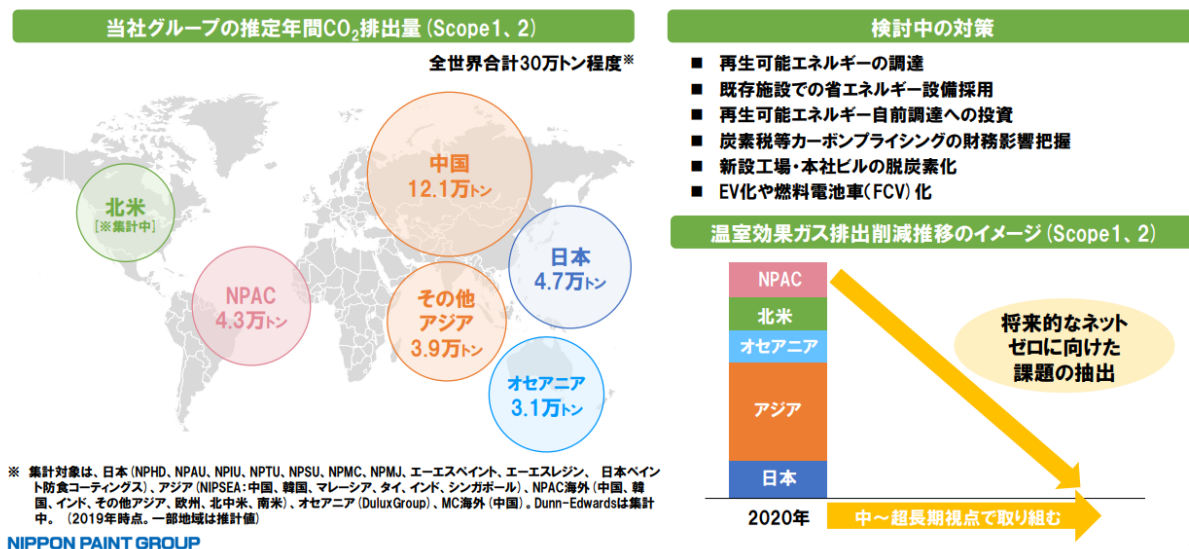
当社はこれまでも SDGs・ESG 視点を中核にした経営を推進してきており、既に ESG ステートメントやこのページにある 6 つのマテリアリティを発表しています。この中計の期間中は、ここにある ESG アジェンダに基づき、具体的なアクションを前進させていきたいと思ひます。また同時に ESG に貢献するような事業機会を発見していきたいと思ひています。

特に B to B ビジネスにおいて、低 CO₂ 排出製品に対する顧客の需要が高まっています。具体的には、洋上風力発電設備用塗料や次世代型船底防汚塗「FASTAR」などがあります。

一方で、PROTECTON などの抗ウイルス商品などの新たな商品の創出は、正にそこにある社会課題に対応することで収益にも寄与するものであり、年内に PROTECTON ブランドの新商品を次々と発表する計画としています。

4-2. CO₂排出ネットゼロに関する中長期取り組み（グローバル）

■ 各国政府の掲げる温室効果ガス削減方針のもと、ネットゼロに向けた具体的な課題抽出や対策を検討



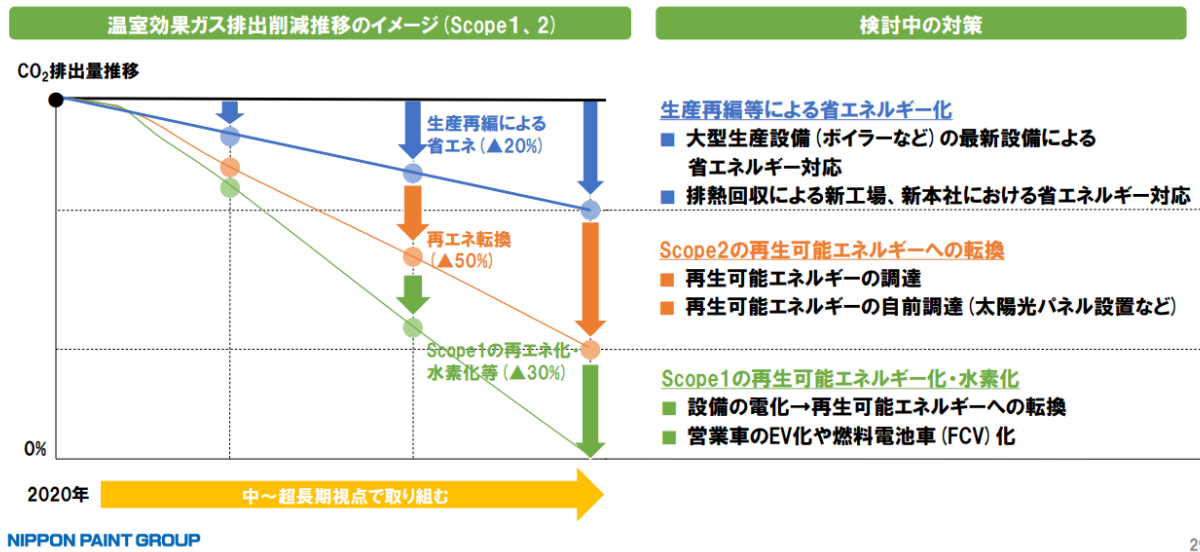
28

マテリアリティの一つである「気候変動」、すなわち CO₂ 排出量ネットゼロに向けては、既に具体的な課題抽出や対策の検討を開始しています。

例えば、グループ全体では、再生可能エネルギーの調達やカーボンプライシングの財務影響を把握するとともに、世界各地で省エネルギー設備の採用や再生可能エネルギーの自前調達に向けた投資も検討しており、CO₂ 対策と収益力向上の両面から対応していきたいと考えています。

4-3. CO₂排出ネットゼロに関する中長期取り組み（日本）

日本の「ネットゼロ」への取り組みは、燃料対応から使用電力対応まで段階的实施を想定



29

日本における CO₂ 排出ネットゼロに関する中期から超長期にかけての取り組みをご説明いたします。

CO₂ ネットゼロに向けた削減イメージですが、3 つの方法を検討しています。

一つ目は、生産再編等による省エネルギー化として、ボイラーなどの大型生産設備を省エネ対応型に置き換えていくことや、排熱回収などで新工場や新本社の省エネ対応を行っていきます。

次に、Scope2 の再生エネルギーへの転換では、新工場建屋の屋根および拠点整備の際のスペースを用いて太陽光パネルを設置するなど、自前調達を検討していきます。

Scope1 の再エネ化や水素化の一例としては、営業車の EV 化や燃料電池車に置き換えていきます。

4-4. Digitalization戦略の基本方針

1. 顧客エクスペリエンスの向上

- 事業ニーズに基づいた顧客情報を収集し、顧客の理解を促進
- 顧客志向のビジネスプロセスの強化

2. オペレーショナル・エクセレンスの強化

- データドリブン経営の強化
- デジタルサプライチェーンの実現、基幹業務の標準化
- 先進技術 (AI/RPA[※]/IoT等) を活用した業務の効率化・高度化

3. 従業員エクスペリエンスの向上

- デジタルワークプレイス推進による社員満足度や作業効率の向上
- グローバルの連携強化

4. リスク対策の強化

- グローバルでのサイバーセキュリティ強化
- 事業継続計画の強化

※ Robotic Process Automation
NIPPON PAINT GROUP

グローバル全体の
優れたノウハウ・
知見の共有、
クラウド活用

30

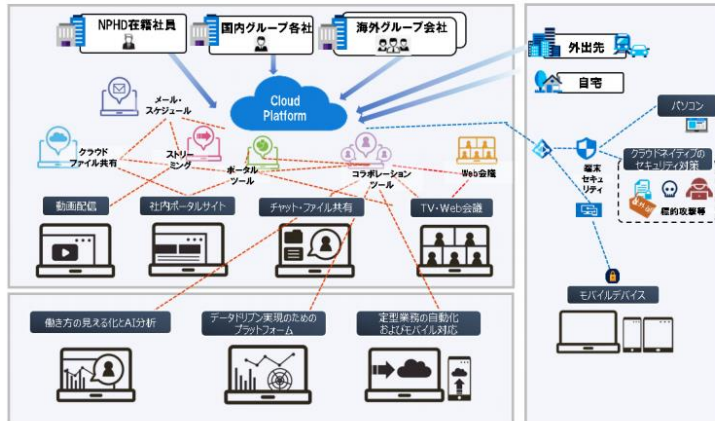
Digitalization の活用による業務変革を進めるため、国内外のパートナー会社のベストプラクティスを参考に、①顧客エクスペリエンスの向上、②オペレーショナル・エクスペリエンスの向上、③従業員エクスペリエンスの向上、④リスク対策の強化、を推進していきます。

特に、顧客中心の経営体制においては、顧客の要望に即応するべく、デジタルデータを活用して満足度の向上を図るとともに、データドリブン経営を強化して、経営効率を高めていきます。

4-5. (例) デジタルワークプレイス実現 (国内)

いつでもどこからでも安全に働き、繋がる、新しい働き方の実現
業務生産性・従業員満足度の向上

デジタル技術で“働き方環境改革”を実現



目的と期待効果

- 働く場所を選ばずスムーズかつ安全に業務遂行が可能な環境の提供
- 全社員を惹きつけるデジタルワークプレイスの提供

効果実現後の姿

国内におけるデジタルワークプレイス環境の導入が完了し、パソコン・モバイルデバイスと、社内アプリケーションが連携した働き方環境の提供ができています

これらの取り組みにより、例えば、従業員エクスペリエンスの向上の面では、テレワークの推進など働き方環境が大きく改善すると共に、国内外の拠点間の連携が増して、生産性や従業員満足度の向上に繋がると考えています。

5-1. 設備投資のグローバル基本方針 (2021-2023年)

■ 新中計期間は持続的成長の土台を構築する期間と位置付け、世界各地の成長を取り込む「攻め」と、リスク耐性を強化する「守り」の投資を実行する

①	拠点新設・生産能力増強・流通網整備	650億円
②	設備維持更新・老朽化対策・安全強化	400億円
③	合理化・情報化	100億円
④	研究開発・環境保護等	100億円

合計 1,250億円

財務規律

① 中計期間中の設備投資は減価償却の120%程度（グローバルベース）

② 長期視点で、財務体力の範囲内で着実に更新を進める

冒頭申し上げました通り、常に5年先、10年先を見据えながら、競争優位性・生産性を高めて持続的成長を確たるものにするにあたり、設備投資は製造業にとって非常に重要ですので、設備投資の基本方針をご説明します。

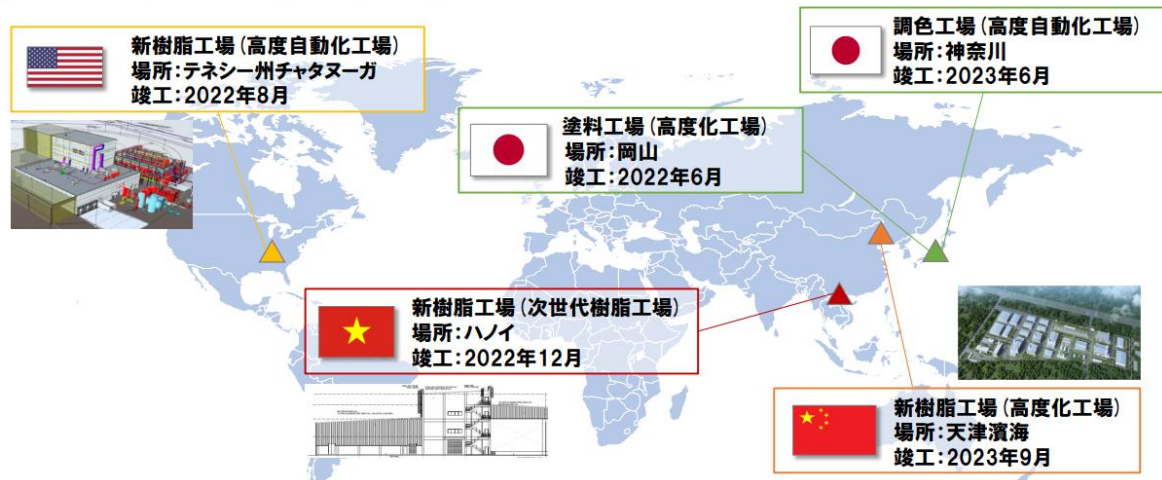
まず、今回の中期計画では、持続的成長の土台を構築する期間と位置付け、世界各地の成長を取り込む「攻め」と、リスク耐性を強化する「守り」の投資を実行していきます。

この3年間のグローバル投資額は1,250億円を計画しており、内訳としては、①拠点新設、生産能力増強、流通網整備などの新規設備投資に650億円、②設備維持更新・老朽化対策・安全強化などを目的とする既存設備の更新投資として400億円、③DXを活用した合理化・情報化に100億円、④研究開発・環境保護等に100億円となります。

なお、3年間の設備投資を検討するにあたっては、財務規律に基づいた規模にする方針とし、この3年間の中計期間中は減価償却の120%程度としています。また、その視点に加えて、設備投資に関しては、20年スパンの長期的な視点をもって財務体力の範囲内で着実に進めることとしています。

5-2. 主な投資プロジェクト:生産能力増強※

高生産性・安全性を目指し、各対象工場にスマートファクトリーアイテム、自動化技術を導入予定



※ 上記施策はp33記載の①生産能力増強と②老朽化対策の一部。岡山工場は老朽化対策(②)、それ以外は生産能力増強(①)に該当
NIPPON PAINT GROUP

34

具体的な案件例としては、米国のチャタヌーガにおいて、取引先の自動車会社の新工場向けの自動車用塗料工場としての投資を行い、今後の北米自動車用塗料生産の戦略拠点を設置します。

ベトナム・ハノイは、アジアの中でも特に成長率が高い国であり、そこで塗料原料である樹脂工場を建設します。塗料工場は既に数年前に新工場が稼働しており、これによりアジア全体のサプライチェーンが強固になります。

中国でも同様に新しい樹脂工場を設立します。なお、アジア JV100%化前は、日本ペイントと NIPSEA で、同地域に別々の工場建設を予定していましたが、100%化により工場を一本化したことで、投資額も大幅に抑制することができました。

日本でもすでに各生産拠点の整備やサプライチェーンの再編に取り組んでおり、岡山工場や、神奈川地区の汎用塗料向けの調色工場が立ち上がります。

これらの全ての工場は大変自動化が進んだ工場で、高度なサプライチェーンを実現するためのスマートファクトリーと位置づけています。

5-3. 日本における投資について:背景

■ 当社の現状および取り巻く環境変化に鑑み、中期計画期間中に具体的投資を開始する

1	日本における施設の極度の老朽化 ・ N-20以前の設備投資は年30～60億円で推移。対象は設備機器類の更新 ・ 他方、既に複数の主要拠点において建屋の耐用年数50年を超過
2	生産労働人口減少 ・ 日本の生産人口の高齢化速度は世界最速レベル※1。2015年比で2029年までに10%、2040年までに24%減少。特に工場のある地方部の減少幅が大きい※2 ・ 人材獲得競争が激化すると予想され、「少ない人員でも回る」体制の構築が必要
3	SDGs・ESG対応への要請 ・ 生産・物流プロセス全体に非効率がみられ、政府・投資家から省資源化・低炭素対応がさらに求められる ・ 工場・事業所における労働安全・衛生環境の改善も急務
4	SDGs・ESGへの対応 ・ 生産・物流プロセス全体において、省エネルギー・低炭素対応が必要 ・ 生産・物流プロセス全体において、省資源化・廃棄物削減の対応が必要

※1 PwC (2017). *The Long View How will the global economic order change by 2050?*

※2 国立社会保障・人口問題研究所 (2017)「日本の将来推計人口 (平成29年推計)」; 同 (2018)「日本の地域別将来推計人口 (平成30年推計)」

NIPPON PAINT GROUP

35

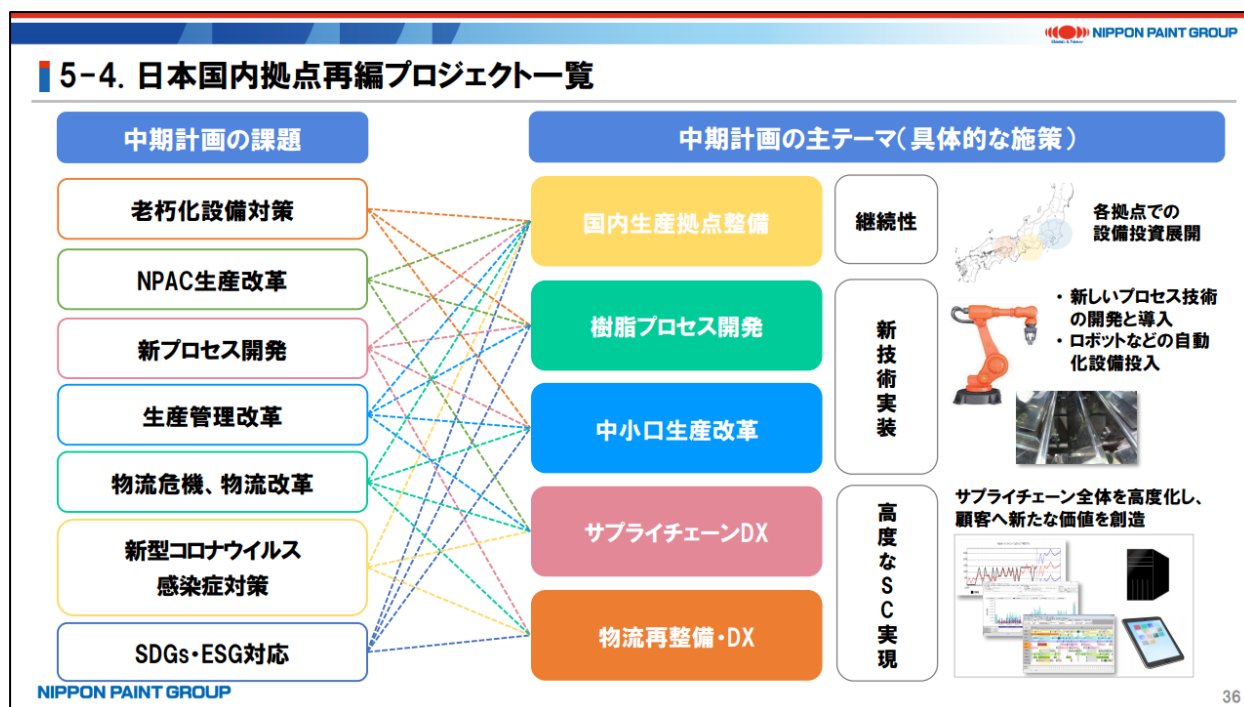
次に、日本における投資の背景についてご説明します。

日本国内ではこれまで長期間にわたり設備投資を厳しく抑制してきた結果、工場の老朽化が進み、耐用年数が50年を超過している拠点がいくつもあり、製造現場における事故件数や品質問題の発生数が増えるなどBCPの観点からも対策が喫緊の課題となっています。

また、日本の生産労働人口が減少することに加え、当社の工場従業員も50歳以上が約3割を占めるなど、近い将来、生産そのものに支障をきたす懸念があります。

更に、現在の老朽化した設備ではESG対応が難しく、CO₂排出ネットゼロに向けた対策を実施していくためにも、国内への投資を前向きに行う必要があります。

先ほど、設備投資に関しては長期的な視点を持って検討すると申しましたが、国内投資に関しては、2040年までの20年に亘るマスタープランを作成しておりまして、それを前提にまずは足元の3年間というものをこの財務規律の中で推進していくというアプローチをとっています。



このページは、日本国内の拠点再編に関する課題と対応策を整理したものです。長期的な視点を持って着実に改善を進めていきたいと思ひます。

このページは、一連の投資により、サプライチェーンがどのような変貌を遂げるのか、将来のイメージ像をお示しするものです。

左側にあります様に、様々な販売チャンネルからの顧客のデジタルデータによる発注を元に、右に向かって、工程計画や在庫管理、製造自動化などを連携した高度なサプライチェーンが実現します。

右側で、物流のデジタルトランスフォーメーションとの緊密な連携により、物流費の削減だけでなく低炭素物流やスコープ3の脱炭素を実現します。

これらは、一気通貫のサプライチェーンだからこそ可能な効果といえます。革新的な技術の導入や、透明性の高い職場、ロボット技術、リカーレント教育による人材育成などが揃うことで、事業の持続的成長、収益性・生産性の向上に確実に寄与するものとなります。

6-1. M&Aの積極的活用は継続(1)

「蜘蛛の巣型経営」をベースに、新たなパートナーを積極的に検討

ターゲット	当社の特徴	財務規律
● 汎用+工業用 ● 既存事業とのシナジーが期待できる塗料周辺分野 ● 高いブランド力 ● 優秀な経営陣 ● 限定的なリストラ	● アジア事業一体化による財務健全性 ● 日本という安定通貨・安全市場での調達力 ● アジアのプラットフォームのフル活用 ● 蜘蛛の巣型経営における多様なマネジメント	● EPSへの貢献 ● ROIC※1>WACC※2 ● 十分なレバレッジ余力を維持 ● 負債調達が優先だが、資本調達も選択肢

「株主価値の最大化 (MSV)」に寄与

※1 投下資本利益率 ※2 加重平均資本コスト
NIPPON PAINT GROUP

38

ここからは当社の M&A 戦略についてご説明します。

従前より申し上げているとおり、M&A は当社の成長戦略の重要な要素であり、今後も「蜘蛛の巣型経営」をベースに、新たなパートナーの参加を積極的に検討するなど、M&A の積極的活用を継続します。

M&A の対象となるターゲット企業は、建築用や工業用、そして既存事業とのシナジーが期待できる周辺塗料分野において、高いブランド力・優秀な経営陣を有していることが 1 つの目安です。

地域的なターゲットとしては、原材料調達の共同化を含め「蜘蛛の巣型経営」が最大限発揮できるようパートナー会社拠点の地理的近接地域が望ましいと考えていますが、DuluxGroup のように非常に優秀なマネジメントがいる会社であればこの限りではありません。

また、当社の M&A で特徴的なのは、買収後のリストラが限定的であることです。当社の買収は人材も対象にしたうえで実施していますので、買収後も執行を続けてもらう一方、当社の強みである財務健全性や資金調達力、蜘蛛の巣型経営におけるベストプラクティスの共有や優位性の活用で、買収後のオペレーションを強力にバックアップしていきます。

当社の M&A で重要なことは、財務規律の枠組みの中で検討するということです。「EPS に貢献すること」「ROIC が WACC を上回ること」「十分なレバレッジ余力を維持できること」、「負債調達が優先ではあるが、資本調達も選択肢」であり、MSV に寄与する M&A を実施していきます。

6-2. M&Aの積極的活用は継続(2)

■ 強固な財務基盤・資金調達力・グローバルネットワークの知見を集約し、強力でM&Aを推進

アジア事業一体化

- ネット D/E※1: 0.54倍→0.46倍
- 資本の部※1: 6,998億円→8,771億円
- 非支配持分※1: 1,314億円→55億円
- 格付※2: A- → A

日本市場の魅力※3

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

NIPSEA

- アジアの強力な販売網
- 建築市場※成長モデル
- 高効率経営 (LFG)

日本

- 先進技術・イノベーション
- 高品質ブランド
- 資金調達

DuluxGroup

- DIYの圧倒的モデル
- SAF等周辺事業の知見
- 元上場企業マネジメント・トラックレコード

極めて強力なM&A・PMI推進体制

※1 アジア JV100%化による変動を20/12期末時点B/Sの数値に反映させたもの(未監査)
 ※2 株式会社格付投資情報センター (R&I) ※3 出所: Bloomberg

NIPPON PAINT GROUP

39

先ほどご説明した内容を具体的に記載していますが、当社では既に極めて強力な M&A・PMI 推進体制が確立されています。

このような強固な体制により、引き続き M&A を積極的に活用していきます。

7-1. 財務計画

2023年は売上収益1兆1,000億円、営業利益1,400億円、EPS225円を目標
中長期的には市場成長を上回る売上成長・規模拡大による効率化がもたらすEPSの持続的成長を目指す

短信ベース

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

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

NIPPON PAINT GROUP

41

最後に、財務計画をご説明します。

まず、長期的な財務目標として、当社がベンチマークしている大手競合企業の売上 CAGR 目標は 4～6%ぐらいですが、当社は 2024 年以降、1 桁台後半の持続的成長を目標とします。

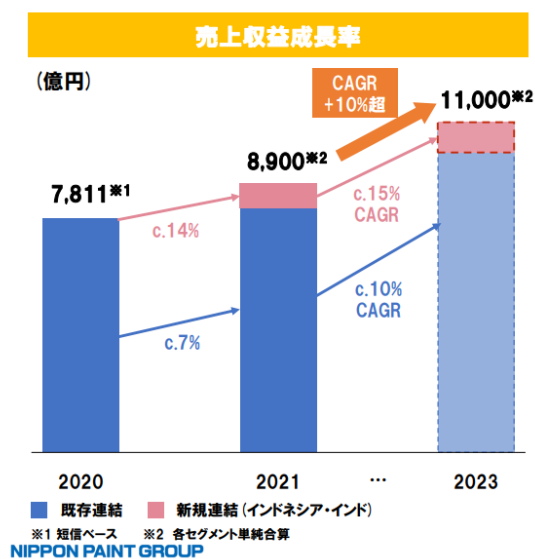
また、営業利益や EBITDA の CAGR は、売上成長に伴う限界利益の貢献で、マージンを向上させていきます。

3 年後のマイルストーンとしては、2023 年に売上 1 兆 1,000 億円、営業利益 1,400 億円、EPS225 円を目標とし、売上 CAGR は 10%プラス、営業利益率は 2.7 ポイント改善、EPS は 25%増加させるというものに致しました。

この中計の財務目標は、冒頭申し上げた通り、グループの中核企業の経営陣が参加して練り上げた、日本ペイントグループとしての経営の意志であり、目標達成に向けて、グループの総力をあげて取り組んで参ります。

7-2. 売上・利益成長モデル (1)

オーガニックでの高い成長



- ✓ 既存ビジネスについては、中国・アジアを中心に順調な成長 (c.10%CAGR)
- ✓ 新規連結 (インドネシア・インド) については、塗料需要の伸長に加えてシェア獲得による高成長を確保 (c.15%CAGR)
- ✓ 既存+新規連結を合わせて、2021年8,900億円から2023年1兆1,000億円とCAGR10%を超えるオーガニック売上成長を実現

42

では、具体的にどのように 2023 年の計画を達成するかご説明いたします。

まずは売上成長についてですが、既存ビジネスは、中国・アジアを中心に順調な成長（CAGR 約 10%）を達成すると見込んでおります。

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

既存ビジネスにインドネシアとインドの事業を加えますと、売上収益は、2021 年の 8,900 億円から 2023 年の 1 兆 1,000 億円と、CAGR10%を超える成長を実現できると考えています。

7-3. 売上・利益成長モデル (2)

地域別売上成長イメージ

(億円)	2020年 売上実績※1	2021年 売上予想	2021年 利益率※2	2021-2023年 CAGR 目標※2	2023年 利益率 目標※2
日本 (HD費用除く)	1,596	+5%前後	⇨	+5%前後	⇧
NIPSEA中国	2,681	+10%前後	⇨	+10%前後	⇨
アジア (NIPSEA中国以外)	885	+5~10%	⇨	+5~10%	⇧
新規連結 (インドネシア・インド)	474※3	+10~20%	⇨	+15%前後	⇨
オセアニア	1,483	+0~5%	⇨	+5%前後	⇨
米州	701	+5%前後	⇨	+5~10%	⇧
その他 (Betek Boya社)	362	+10%前後	⇨	+10~15%	⇨
合計※4	7,811	8,900	⇨	11,000	c. 13.0%

中国を含むアジア・トルコ等の高成長とオセアニア・米州の安定成長に日本の回復を加え、
全体として業界内でもトップクラスの高い成長を実現

※1 短信ベース ※2 現地通貨ベース ※3 プロフォーマ値

※4 新規連結(インドネシア・インド)を含まない一方、表内には記載のない「その他地域の自動車用等」が含まれるため、各項目含算値と2020年売上実績は一致しない。
2021年以降の数値には、新規連結および「その他地域の自動車等」がいずれも含まれる。

NIPPON PAINT GROUP

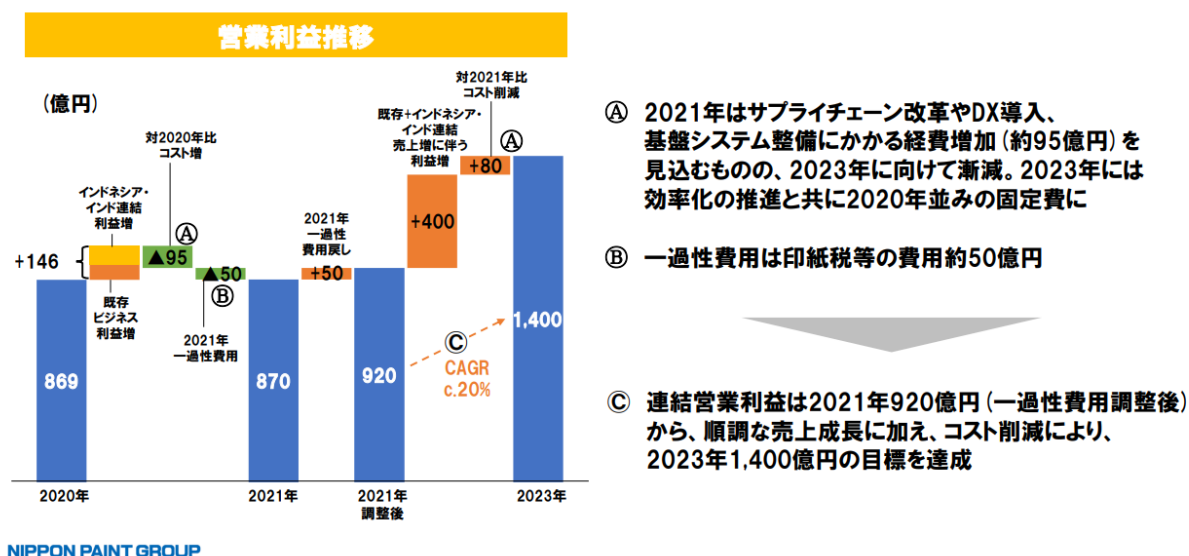
43

地域別売上と利益率を達成するための戦略は、地域・事業戦略のページで説明済みですので、ここでは割愛しますが、2023年は、いずれの地域も売上成長を想定し、利益率は維持もしくは改善していきます。

そして、全体として、業界内でもトップクラスの高い成長を実現して参ります。

7-4. 売上・利益成長モデル (3)

順調な事業各社の利益成長に加えて、2021年をピークとした固定費の低減効果によるさらなる利益成長を実現



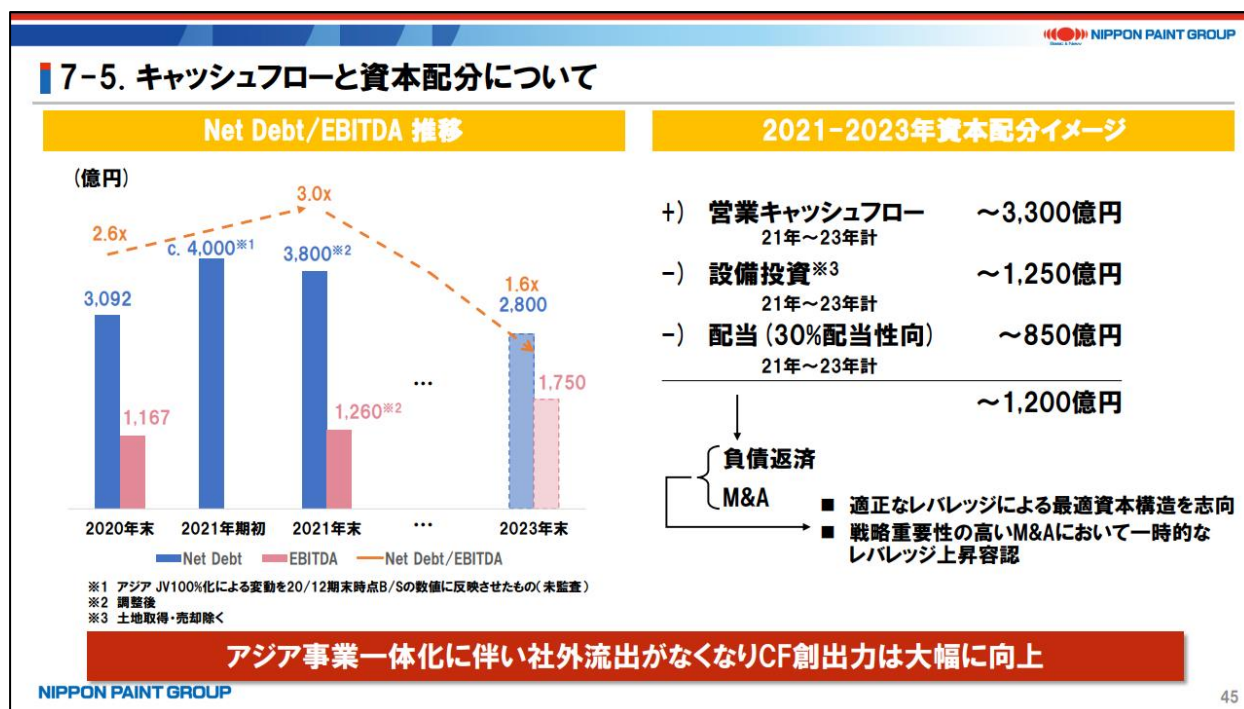
44

次に営業利益の成長イメージについてご説明します。

まず、(A)の箇所ですが、2021年はサプライチェーン改革やDX導入に加え、新型コロナ下で急いで行った基盤システム整備にかかるコストの増加（2020年比約95億円増）を見込むものの、そのコストは2023年に向けて漸減し、2023年までには一層の効率化を推進して、2020年並みの経費水準を目指します。

また(B)の箇所ですが、アジアJVの100%化にかかる印紙税等の一過性費用約50億円を計上しています。

次に、(C)の箇所ですが、既存+新規連結売上増に伴う利益増により400億円を積み上げるとともに、コストを80億円削減して、2023年の営業利益1,400億円を目指します。



最後にキャッシュフローと利益配分ですが、アジア事業一体化に伴い、利益の社外流出がなくなったことでキャッシュフロー創出力は大幅に向上します。

資本配分としては、2021年から2023年の3年間で、営業キャッシュフローを約3,300億円創出し、配当850億円を差し引いた後、先ほど説明した設備投資に約1,250億円を配分し、残額の1,200億円は負債返済とM&Aに充当する予定です。

仮にM&Aがなく、負債返済のみに配分した場合は、左図のように、2021年はアジアJV100%化に伴う1,000億円の借り入れでNet Debtが増加するものの、2023年末には負債返済およびEBITDAの増加により、Net Debt / EBITDAは1.6倍まで低下する見込みです。

持続的成長を確固たるものへ

以上、2023 年までの新中期計画についてご説明しました。

各パートナー会社との“Power of Teamwork”を発揮して、各地域で、この中期経営計画に盛り込まれた戦略を推進することで、持続的成長を確固たるものにして参ります。

これで、本日のプレゼンテーションを終了させていただきます。
ご静聴ありがとうございました。

以 上