

2021 年 9 月 27 日 NIPSEA 事業説明会 説明要旨



こんにちは。本日、若月さんと共に皆様と対話できることを喜ばしく思います。

2

Role of Co-President

Role

- Oversees global business operations of all business partners which includes:
 - Information technology & systems
 - Supply chain
 - Product safety & quality management
 - R&D and product development
- Aim of expanding revenue and maximizing operation profitability
- Jointly responsible for MSV
- Primarily responsible for maximizing EPS**



Wee Siew Kim

Role

- Corporate management which includes:
 - Corporate planning
 - Finance and accounting
 - Investor relations & public relations
 - Legal affairs & auditing
 - General affairs & human resources
 - Promotion of ESG * SDGs
- Aims to achieve further growth through proactive IR activities, optimal financial strategies and M&A
- Jointly responsible for MSV
- Primarily responsible for maximizing PER**

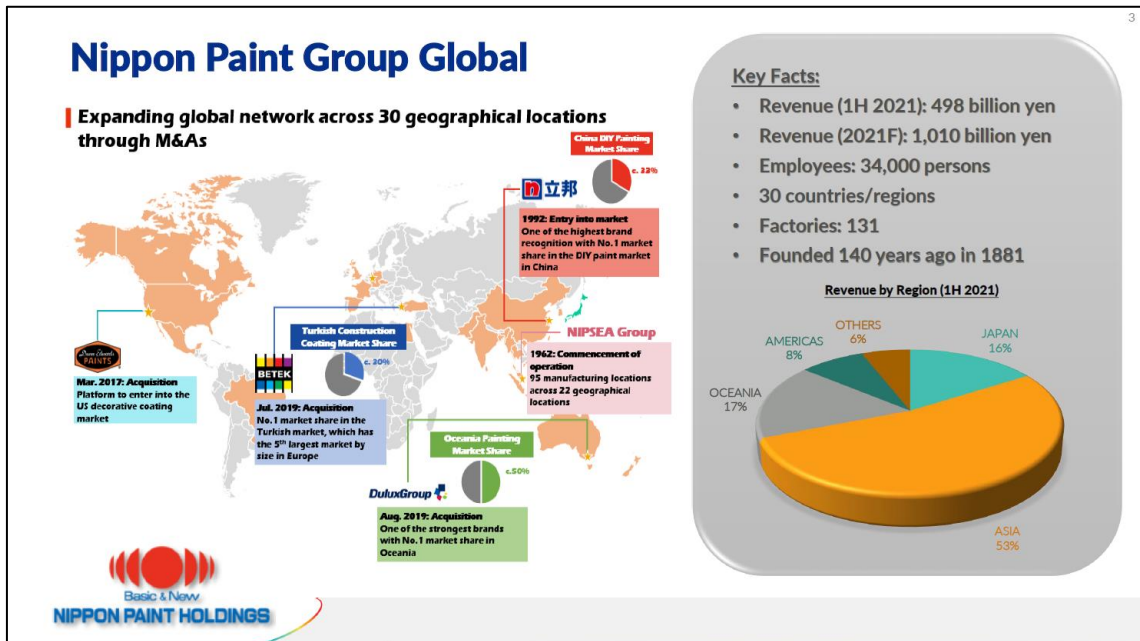


Yuichiro Wakatsuki



MSV = EPS x PER

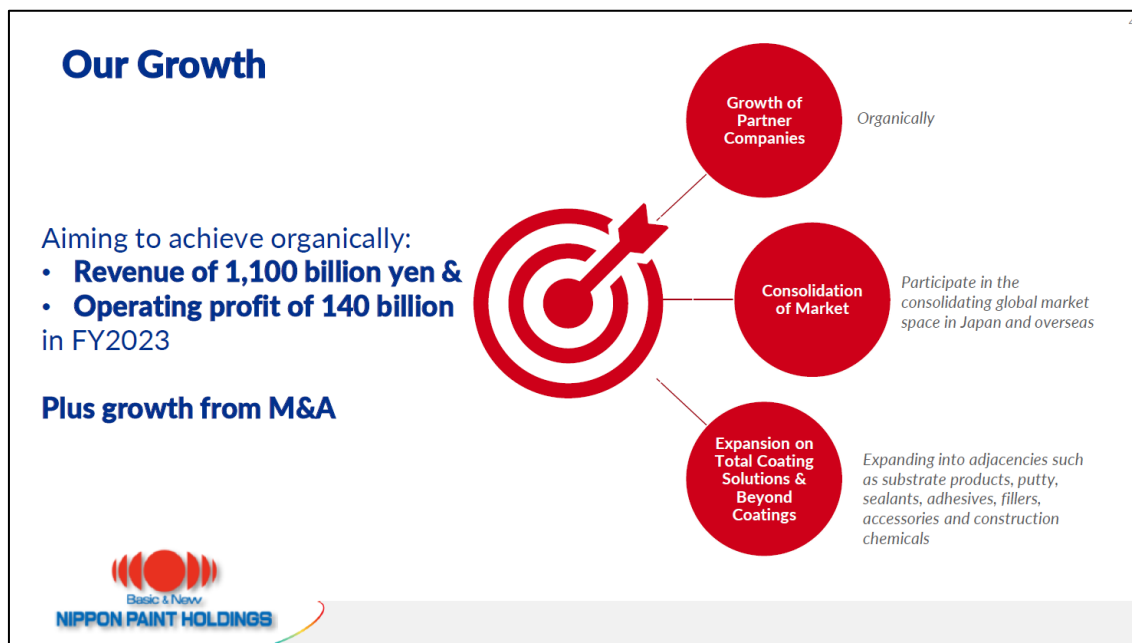
私たちは、4 月 28 日以降、5 ヶ月ほど共同社長をともに務めています。株主、従業員、社会の皆様の利益のために、日本ペイントグループの成功実績を積み重ねていきたいと考えています。そのためにも、経営上のミッションである「株主価値最大化（MSV）」に焦点を当てていきます。MSV は EPS（1 株当たり当期利益）と PER（株価収益率）を掛け合わせたものです。つまり、株主・投資家の皆様が満足する EPS と、今後のさらなる成長期待によって高い PER を維持することを考えています。若月さんと私は MSV を実現していく責任をともに負っています。



当社グループの概要をご説明します。世界 30 の国・地域に拠点を持っており、グループの拡大に取り組んでいます。これは、規模の追求のためでなく、ミッションである MSV を実現するためのものです。2021 年度における売上収益は 1 兆 100 億円近くになる見込み（9 月 27 日時点）で、地域別ではアジアの売上構成比が 53%、日本、オセアニアがそれぞれ約 16%です。

当社は 140 年前の 1881 年に日本で創業し、NIPSEA はアジア事業拡大を目指して約 60 年前の 1962 年に設立されました。当社が中国市場に参入したのは 1992 年です。中国市場において、現在当社グループは建築用 DIY 市場で No.1 かつ市場シェアは 33%を有しており、後ほどもう少し補足します。

2017 年には、Dunn-Edwards 社の買収により、米国の建築用市場に参入しています。2019 年には、トルコ建築用市場において No.1 かつ市場シェア 30%を誇る Betek Boya 社を買収し、さらにシェア拡大を続けています。また、同 2019 年には DuluxGroup 社の買収も実施し豪州市場に参入しています。DuluxGroup 社は、豪州とニュージーランド市場で 50%以上のシェアを有しています。



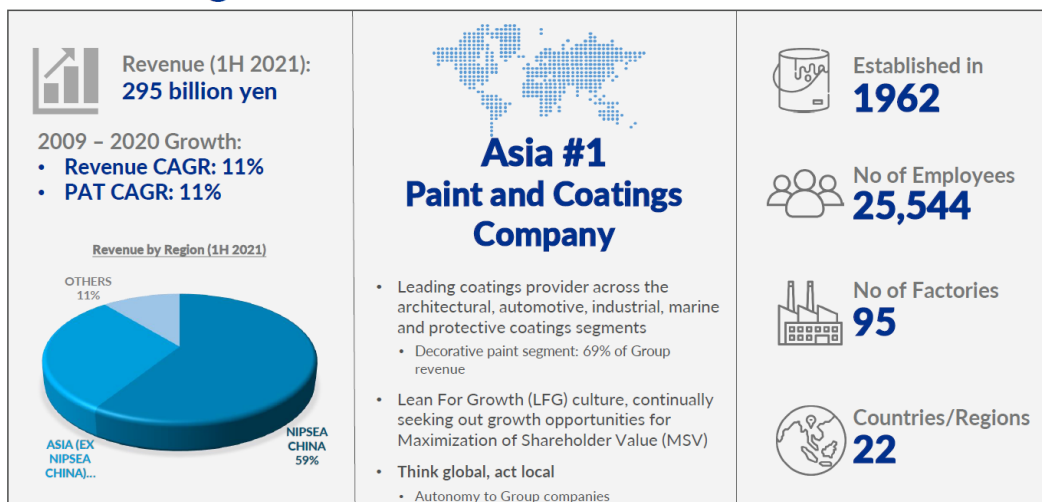
新中期経営計画においては、2023 年度の目標として売上収益 1 兆 1,000 億円、営業利益は 1,400 億円を設定しています。今後 9 四半期の間、オーガニックな成長によりこの目標を達成すべく鋭意努力していきたいと考えており、日本、NIPSEA、DuluxGroup 社、Dunn-Edwards 社などのパートナー会社がそれぞれ成長することで達成を目指しています。当社では、国内外の事業会社をパートナー会社と呼んでおり、当社グループのパートナー会社を M&A で増やしていくことで、さらに成長していきたいと考えていますが、既存のパートナー会社によるオーガニックな成長も確実に進めていきたいと考えています。

また、より多くのパートナー会社を取り込み、市場の再編に加わりたいと考えています。分野としては、（塗料はもちろんのこと）「塗料以外」や「塗料周辺」も対象として考えています。「塗料以外」については、表面保護や美観機能を持つ幅広い製品の拡大に加えて、ソリューションやサービスを提供していきます。「塗料周辺」は、主力事業である塗料事業領域に近接した分野として、防水、密封材、接着剤、充填剤、建築用化学品などを対象としています。オーガニック成長、「塗料以外」、「塗料周辺」の 3 つが、当社グループの事業を牽引していく成長エンジンとなることを期待しています。



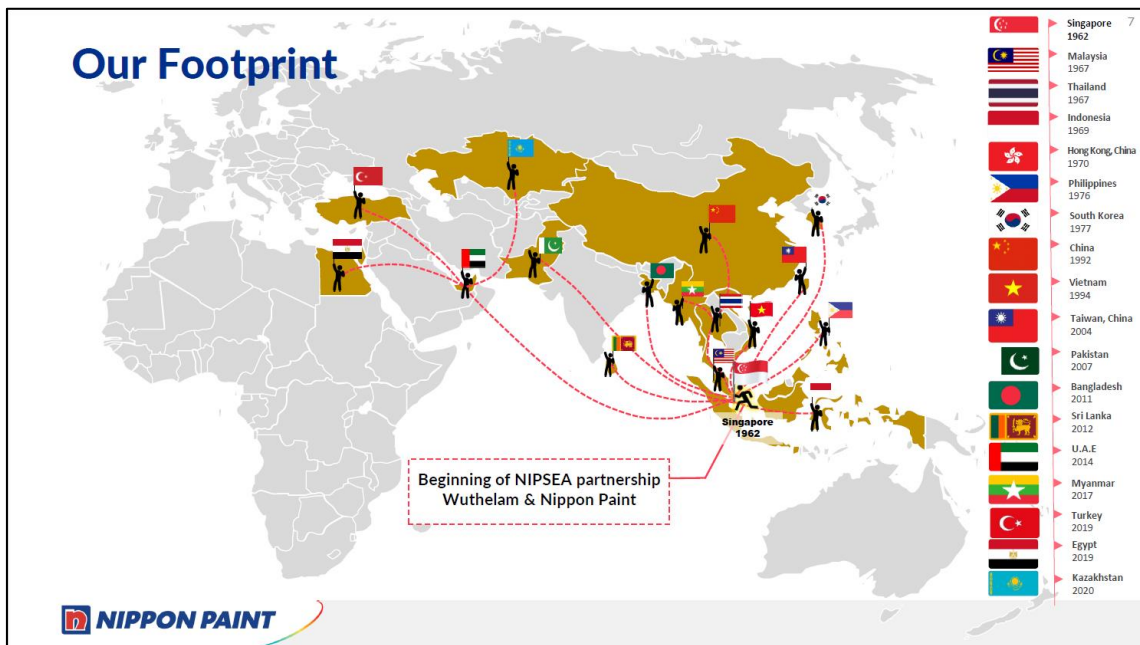
それでは、NIPSEA グループについてご説明します。

Facts & Figures

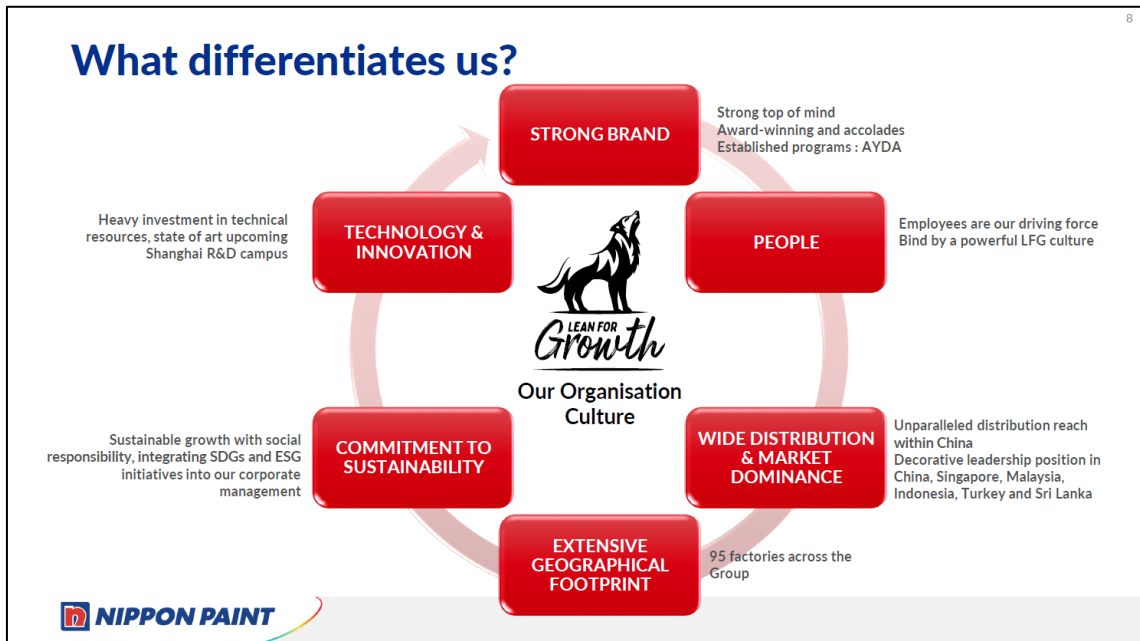


NIPSEA グループは、アジアにおいて No.1 の塗料メーカーです。2021 年度の上半期における売上収益は 2,950 億円でした。これはアジア第 2 位の塗料メーカーの 2 倍、アジア第 4 位メーカーの 6 倍の規模です。2009 年以降の売上収益、税引後利益（PAT）は、それぞれ年平均成長率（CAGR）ベースで 11%の成長を遂げており、これは同期間に当社業績が 3.2 倍になった計算です。

NIPSEA グループの中でも中国は非常に重要な事業であり、売上収益の 59%を占めています。これまで達成した成功の大部分は、NIPSEA グループの企業文化に基づく部分が多いと言えます。この文化的側面は単に成長に貢献しているのみならず、将来的なパートナー会社を呼び込む切り札にもなっています。ビジネスの進め方、従業員への対応、顧客への対応は、他のパートナー会社の経営陣や株主より、NIPSEA グループに好感を持ってもらえるものと見込んでいます。直近 2 年間を見れば、DuluxGroup 社と Betek Boya 社の経営陣と従業員は、従業員への対応やビジネスの進め方の両面に関し、この NIPSEA グループのアプローチ方法が浸透しています。



NIPSEA グループは 1962 年、シンガポールで設立されました。設立後 45 年間は北アジア、東南アジアを中心に事業を展開してきましたが、2007 年以降はアジア西部に目を向け始め、パキスタン、バングラデシュの未開発地域における新規事業設立に加えて、スリランカでは買収を実施しました。さらに、2019 年にはエジプトへの拠点の設立により中近東へ進出、2020 年には中央アジアのカザフスタンに進出しています。



NIPSEA グループの差別化要因として、最も重要なのはブランドです。圧倒的なブランド認知度を獲得しており、Asia Young Designer Awards（AYDA）などコンペティションの開催や受賞歴のあるブランド資産をアジア全体で有しています。こうした表彰を通じ、塗料業界で NIPSEA グループが認知度を獲得できていることに誇りを持っています。

二つ目の差別化要因は人材です。NIPSEA グループの企業文化である「無駄のない成長（LFG: Lean For Growth）」のもと、人材に対し自律性と現地ニーズへの対応を促しています。これらは競合他社が模倣しづらいものであり、優れた人材、これまで培ってきた文化によって、NIPSEA グループは競合に抜きんでたポジションを獲得しています。

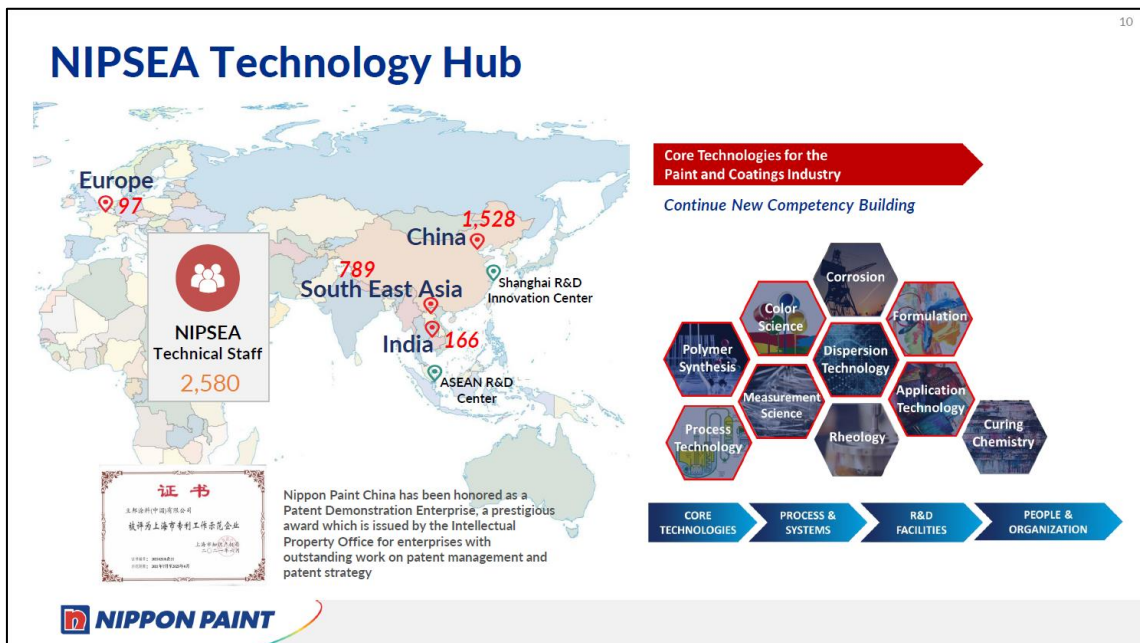
また、流通網は競合他社に比べて先行している要素です。実際に 6 つの市場で No.1 の市場シェアを誇っており、非常に強力なサプライチェーン基盤と生産拠点網を有しています。さて、ここからはサステナビリティの観点からご説明します。NIPSEA グループは設立以来 60 年間、合併事業かつ非公開企業として存在してきましたが、この期間もサステナビリティ報告書を発行し続けてきました。グローバルで ESG 経営重視の動きが、これほどまでに本格化する以前から、全社員は毎年、サステナビリティ目標に対し取り組んでおり、これが NIPSEA グループのあり方となっています。

テクノロジー面では、NIPSEA グループの技術陣について非常に誇りを持っており、ビジョンの策定にあたっても主要な要素となっています。NIPSEA グループのビジョンは、「サステナブルな未来を顧客中心の成長によって創り上げる」というものです。顧客が必要としている製品を通じて、環境に配慮し、持続可能な将来に貢献していくことを、技術陣に託しています。



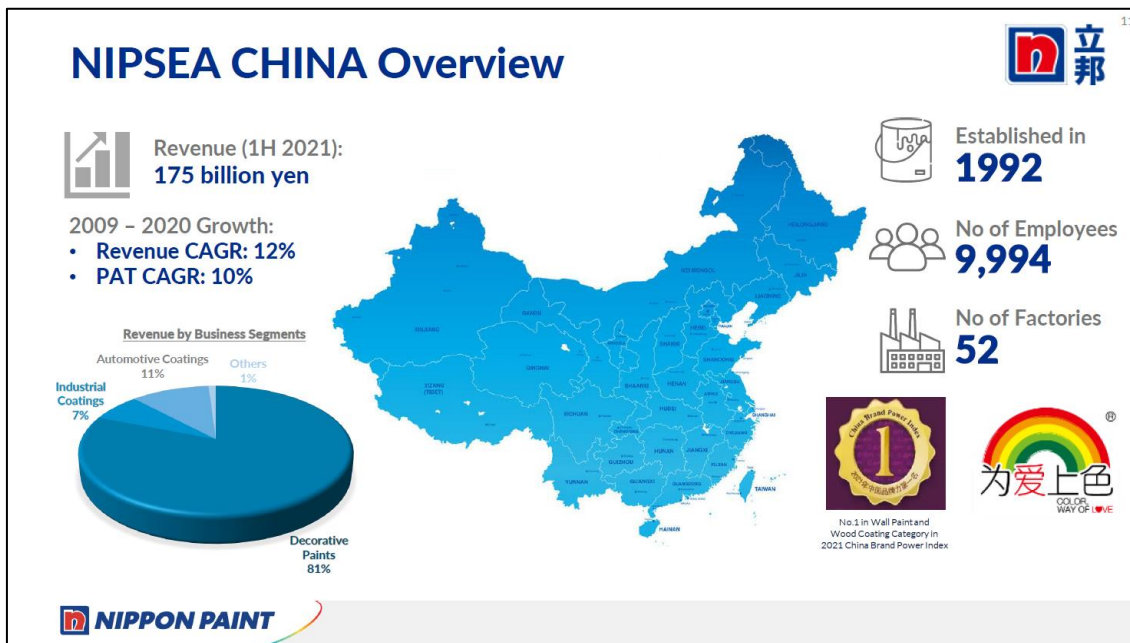
先ほども申し上げた通り、ブランドは NIPSEA グループにとって最も重要な要素です。NIPSEA グループのブランド・プロミスは、「心あるイノベーション、人を中心に」というものです。アジアでの調査によると、「トップ・オブ・マインド」は 34%と No.1 のポジションを獲得しており、顧客の間で非常に高いブランド選考度を確保しています。アジア全体でブランド資産を有しており、先ほども AYDA について申し上げましたが、中国における n'Shakti、Colourful Dreams、Way of Love などの CSR の取り組みのほか、「ART+」のプロジェクトがあります。こうした CSR プラットフォームはすべて包摂的に推進しており、外部のパートナーと協働できるようにしています。このような活動は適切で、活動が多ければ多いほど良く、よりリソースがあればさらにインパクトをもたらすことができると考えています。

最近の表彰としては、中国の塗料において TOP BRAND POWER INDEX を受賞しています。また、Trusted Brand Award も受賞しています。昨年は Asia Responsible Enterprise Awards も受賞しています。そして、アジア全体において、アジアの象徴的な建造物の保護や美化に貢献していることを誇りに感じています。



NIPSEA グループの Purpose ステートメント、ビジョン、ブランド・プロミスを見れば、テクノロジー重視の姿勢が顕著であることが、お分かりになるかと思います。日本ペイントグループの Purpose は「サイエンス＋イマジネーションの力で、わたしたちの世界を豊かに。」というのですが、NIPSEA グループの Purpose は「サステナブルな未来を顧客中心の成長によって創り上げる」、ブランド・プロミスは「心あるイノベーション、人を中心に」です。テクノロジーと人が、パーパス、ビジョン、プロミスの全てにおいて重要な要素となっています。

NIPSEA グループには 2,580 人の技術者がおり、その全員に対して誇りを持っています。彼らは上海のイノベーションセンター、ASEAN R&D センター、各国の技術開発研究所で研究に取り組んでいます。NIPSEA グループを纏めて表現すれば、人、ブランド、テクノロジーになります。



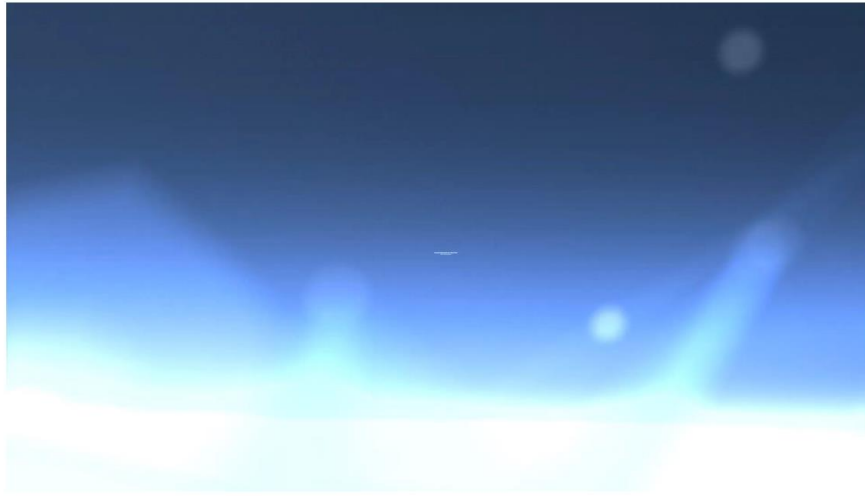
それでは、中国についてご説明します。中国は NIPSEA グループの売上収益の 59%を占めています。中国の売上収益の 81%は建築用、19%が自動車用と工業用塗料です。いずれも規模、評判において、日本ペイント・チャイナが市場で No. 1 になっています。これは、中国の「Brand Power Index」における外壁および木部用塗料の評価でお分かりになると思います。こちらは 2020 年に最新のものが出ています。

中国事業は 2009 年から着実に成長しており、売上収益は CAGR12%、税引後利益（PAT）は同 10%伸びています。中国は巨大な市場であり、当社は成長に向けた投資を続けています。中国市場及び中国事業には多くの成長余地があると考えており、2021 年の上半期だけでも、中国事業は約 40% 成長しました。



中国事業の将来の成長を裏づけるものは、NIPSEA グループでも同様ですが、差別化要因が有効と考えています。中国でさらに取り組んでいきたいこととして、中国という巨大市場で既に No.1 となっていますが、売上収益、利益率の両面において、さらなる成長の余地が大いにあると考えています。NIPSEA グループの販売拠点網と事業規模は、非常に競争力があり、優位点でもあります。中国全土に 58,000 の営業拠点があり、さらに進出地域を拡大しているほか、今年だけで第 3 級・第 4 級都市において 42% 成長しており、今まで未開拓であった多くの地域に進出しています。

Advanced Production Facilities



ここで動画をご覧ください。中国最大で大幅に自動化が進んでいる湖北省の工場になります。従来の工場に比べて生産性は 6 倍になっており、生産・供給の分野でインダストリー4.0 の要素を取り入れていることに加え、環境保護へのコミットメントに関しても大きく前進しました。

動画開始

日本ペイント（湖北）有限公司は、環境に優しく、高効率な新しい水性塗料の生産自動化を目指し、同社の長年の生産経験を持つ生産スタッフと、ヨーロッパの有名な設備サプライヤーによって世界で最も先進的な水性塗料自動生産システムを開発しました。

第 1 期工事では、 300m^3 のタンクが 8 基建設され、各種材料はタンク車でタンクに搬送されます。生産工程はすべて密閉されており、漏れも汚染も発生しません。また、世界で最も環境に優しく、高効率な自動生産ラインであり、1 バッチ 30 トンを 45 分、つまり 1 時間で 40 トンの生産が可能となっています。さらに、組立ラインと倉庫を結ぶインテリジェントで環境に優しい AGV システムにより、人手を介さない安全な移動・搬送、自動パレット配送、メッセージの即時自動送信など、倉庫内の徹底した自動管理システムを実現しています。

環境に優しく、高効率な新開発の水性塗料自動生産ラインは、世界最先端の先進性と欧州基準を満たす環境性を備えており、第 1 世代と比較し 5.8 倍の効率化を実現します。環境に優しい生産体制と持続可能な経営の強固な基盤となり、中国における日本ペイントの急速な成長に大きな貢献をすると

期待されています。日本ペイントはこれからも、技術革新、プロセス革新、自動化、インテリジェント生産によって、塗料業界の発展をリードしていきます。

動画終了

動画は、湖北省の工場でした。



中国の建築用市場は、NIPSEA グループにとって大きな市場であり、中国における売上収益の 81%になります。また、中国市場は非常に革新的かつ変化の速い市場である面からも大変重要な市場です。

革新的とは、製品や嗜好を指しています。中国の市場は今、空気の質や環境に関する基準を作っており、メーカーとしてはより高い基準を設定し、ヘルスケア、子どもに対するケア、空気のケア、低 VOC 製品群に反映させています。

また、中国の市場においては、デジタルとスピードの側面も重要です。中国の塗料市場においては、新しいビジネスモデルの取り組みが進んでおり、一例として BMD（ビルディング・マテリアル・ディストリビューション）があります。当社は、単に主製品である塗料のみならず、補助的な用品をパッケージ化し、塗装工事の現場監督や塗装工に、工事完成に必要な全ての材料を確実に提供しています。そうすることによって、現場監督と塗装工のチームに対し、作業開始当日の朝に完全な塗装パッケージとして提供することができます。前日または前々日に注文をもらえば届けられるというのが BMD です。2 年前、ある都市で BMD の試験的な運用を行い、昨年の下半期から急速に展開を進めており、今年度には中国国内 20 都市での展開を目指しています。NIPSEA グループの中国以外の事業でも、こうした経験からたくさんのごことを学んでおり、そこからメリットも享受しています。中国はこうした側面で、他地域の市場に先行しています。

もう一つの例は、「i-Color」と呼ばれるプラットフォームです。8 年前に始めたプラットフォームですが、当初はデジタル・デザインポートフォリオを組み合わせたものでしたが、今は住宅所有者に対して完全なホームサービスを提供するものに進化しています。中国市場はこのように急速に進化しており、新しいビジネスモデルを推進しています。

生産性の観点からは、中国は 13 億人もの人口を抱えており、労働者不足の恐れはないと思われるでしょうが、それでも自動化が進んでいます。動画で紹介した湖北省の工場以外でも、いくつかの工場の建築が進んでいます。これは自動化によるメリットを享受するためだけではなく、市場の増大に伴うリスクに対応するためこうした方向性を取る必要が出てきているためです。

市場における競争は非常に激しく、常に変化しています。10 年前、5 年前、そして現在、NIPSEA グループを取り巻く競争環境及び競合他社は変わってきています。

NIPSEA China - Addressing Potential Threats Head-on

Continued investment into:



- DIY and Project gaining more ground in 2021 (1H2021 China Decorative Revenue +56%)
- Growing Premium and Mass market DIY products – seeing stronger growth for Premium & Mass market vs Economy products
- Shifting away from cut-throat areas (little differentiation)
- Expanding coverage of **Building Material Distribution** to more cities, allowing for **deeper entrenchments** and partnership with individual paint shop
- Accelerating growth and **doubling** the number of **computerized Colour Creations Machines (CCM)** by year end
- Fostering **strong relationship & recognition** - #1 brand - Preferred Paint Vendor by Top 500 Chinese Real Estate Development Enterprises 2021
- Increased spend on **R&D differentiated products**



熾烈な競争について言及しましたが、確かに中国は非常に厳しい競争環境にあります。このような状況に対し、NIPSEA グループとしては、正面からぶつかっていかなければいけません。このページには、特に2021 年上半期における NIPSEA グループの建築用事業の成長領域を掲載しています。また、中国における中期経営計画においては、さらに成長率を高めていきたいと考えています。短期的には小売チャネルにおいて売上収益シェアを伸ばしてきています。また市場シェアはミドルからプレミアムセグメントで伸ばし、さらに販売地域を拡大していきます。先ほど申し上げたように、2021 年上半期では 3 級・4 級都市において 42%の成長を遂げています。

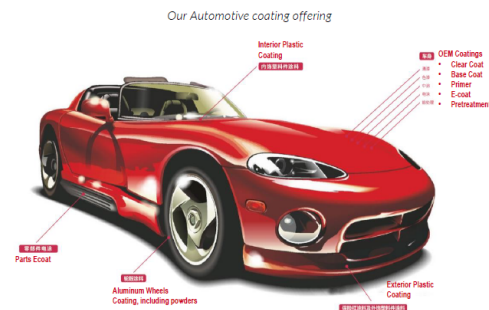
また、DX 推進や協働型のビジネスモデルをビジネスパートナーとともに推進しており、相互成長、顧客におけるシェア拡大、顧客ロイヤリティ向上を目指しており、低価格競争から一線を画した次元での競争へ移行させたい考えです。

Project 分野においては、さらに競争が激しいです。NIPSEA グループは規模に加え、リソースも体力もあるため、低価格の競合他社にも打ち勝つことができます。NIPSEA グループの戦略は、粘り強い取り組みにより、しっかりした市場シェアを Project 分野で取っていくことです。そして、長期的なアプローチによって、DIY 事業と Project 事業の双方において強力なポジションを確保していきます。

NIPSEA China - Automotive & Industrial Segment

16

- **Key supplier to Auto OEMs**
- **Adopt streamlined approach to market:** Strengthening our key position in Japan Auto OEMs, expanding share in non-Japanese Auto OEMs, tap our European connection to grow the European Auto OEM business in China
- **Industrial coatings:** Increasing share of value for environmentally friendly high solids products for Waterbased and Powder coatings
- **Technology & Innovation:** Strong local R&D capability, offering customized coating materials and solutions to meet the needs of customers and ensuring sustainable growth



中国における建築用以外の事業としては、自動車用と工業用塗料事業が売上収益の19%を占めています。NIPSEA グループは、設立以来、日系自動車メーカー向けの強みを活かすとともに、非日系、中国系の顧客向け事業が急速に成長しています。

NIPSEA グループの主な強みはローカル市場の知識であると考えています。20 数年前を振り返ると、当時は日本の技術を導入し、これらの技術を現地向けに適合させてきましたが、現在では完全に中国向けに設計された技術プラットフォームを使用しており、現地顧客にカスタマイズされたものとなっています。これが、我々がローカル市場について深い知識を持っていることに強い誇りがあることを強調する所以です。

さらに技術投資に対するリターンですが、一つの尺度として 2018 年以降で目立っているのは、中国国内で開発した技術を使って中国市場に導入している製品 SKU（最小在庫管理単位）の数値が、毎年倍増していることです。今年のみで見た場合、非日系顧客向けの新規売上収益の3割以上が新しい技術プラットフォームによるものです。繰り返しになりますが、NIPSEA グループの強さは、人、ブランド、テクノロジーに由来しています。



以上、今回は特に皆様の関心の強い分野と伺ってきた中国に焦点を当ててご説明いたしましたが、中国国外で NIPSEA グループ事業を展開する 21 の市場にも、たくさんの素晴らしいチームがいることもお伝えします。そのうち 5 つの市場において No.1 のポジションを獲得し、さらにシェアを拡大しています。NIPSEA グループの中国以外の事業は、2009 年以降、売上収益は CAGR10%、税引後利益（PAT）は同 18%成長しており、この中期経営計画の期間においても、引き続き市場シェアを伸ばしてきています。NIPSEA グループの戦略により、マレーシア、インドネシア、シンガポールで市場優位のポジションを獲得できており、他の市場でも同様に取り組んでいきたいと考えています。また、日本ペイントグループのパートナー会社からのアイデアも活用しています。

Our VISION

Building a sustainable future through customer centric growth

Supporting Education



Education Light, Vietnam



Students Education Support Awards, China



Empowering Communities



PKOceed Painter Training, India



Protégé, Thailand



N'Shakti, India

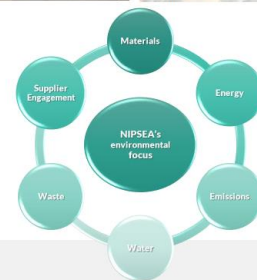
Protection & Preservation



Art4, Xichang Grace School, China



Arts Build Communities, Vietnam



最後に、NIPSEA グループのビジョン「顧客指向の成長を通じてサステナブルな未来を作っていく」ことを再度お伝えします。社会や環境に対する責任は、教育に対する取り組み、社会に対するエンパワーメント、そして環境の保全・保護を通じて行われています。これらについては、NIPSEA のサステナビリティレポート、日本ペイントグループの統合報告書にも書かれていますので、もしお時間がありましたら、ぜひこの 2 冊のレポートをご一読ください。

THANK YOU



将来的には、より小さなグループで皆さんとお話し、対話を深める機会があれば幸いです。ご静聴ありがとうございました。