



日本ペイントグループ 中期経営計画 (2021-2023年度) 進捗説明会

2022年3月16日
日本ペイントホールディングス株式会社
代表執行役共同社長 若月 雄一郎

本日のアジェンダ

1. はじめに

…P3

2. 地域・事業戦略

…P11

3. サステナビリティ戦略

…P22

4. M&A戦略

…P28

5. 財務計画

…P33

1. はじめに



1-1. 本日のサマリー

▶ 共同社長体制へ移行後、数多くのコーポレートアクションを実行

各パートナー会社※の自律的成長を加速させながら、同時に塗料・周辺事業でのM&Aによる成長も積極的に志向。
小さな本社を志向し、持株会社の役割明確化やガバナンス強化と併せ、持続的成長基盤を構築

▶ 売上収益は、コロナ禍が継続する中でも高い成長を達成

当社グループの各地における高いシェアや各パートナー会社の自律性を重視するビジネスモデルの強さを再認識。
中計3年目の売上収益目標1兆1,000億円は1年前倒しで達成見通し

▶ 営業利益ベースでは、厳しい環境下でも実質増益を達成

原材料価格の高騰、サプライチェーンの混乱に見舞われながらも、インドネシア事業の貢献や価格転嫁、本社費用の
当初想定比での大幅な見直しにより、一過性費用を除いたベースでは実質増益を達成

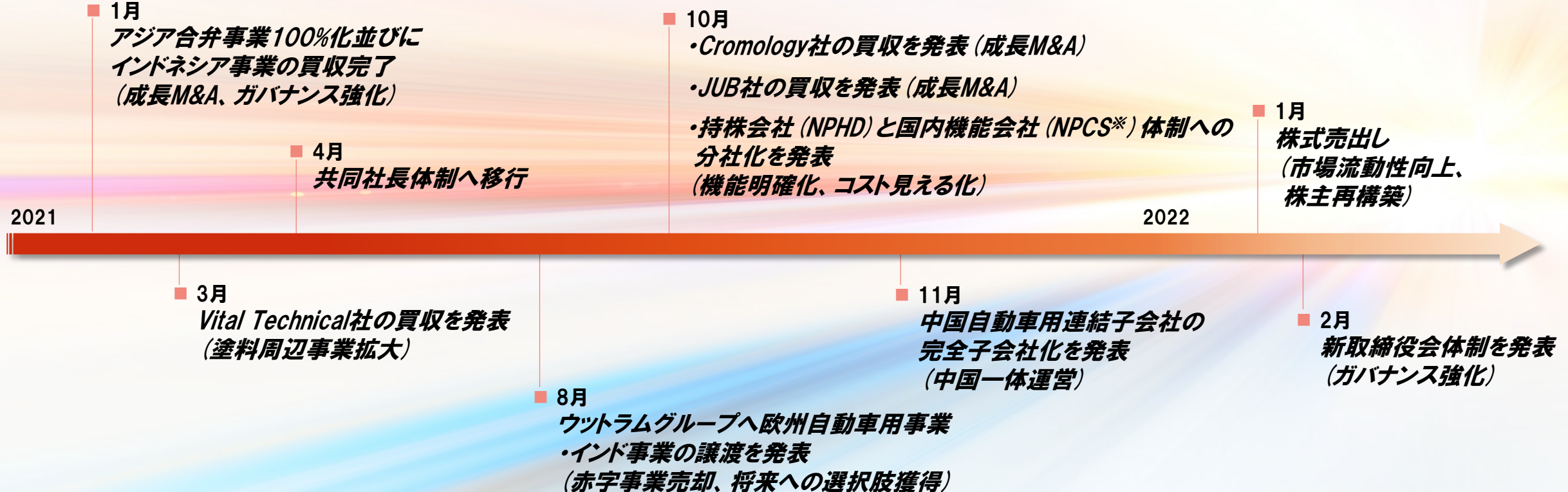
▶ 2023年営業利益目標は変わらず

各地で堅調な塗料需要およびシェア向上による自律的成長に加え、価格転嫁のさらなる進展、新たなM&Aの貢献などにより、
中計3年目の営業利益目標1,400億円、EPS目標45円も十分視野に

中計1年目は、高い自律的成長にM&Aによる成長も付加する
「アセット・アセンブラー」としての基盤構築の1年。
中長期的な成長への飽くなき追求は今後も加速

1-2. 中計1年目の振り返り

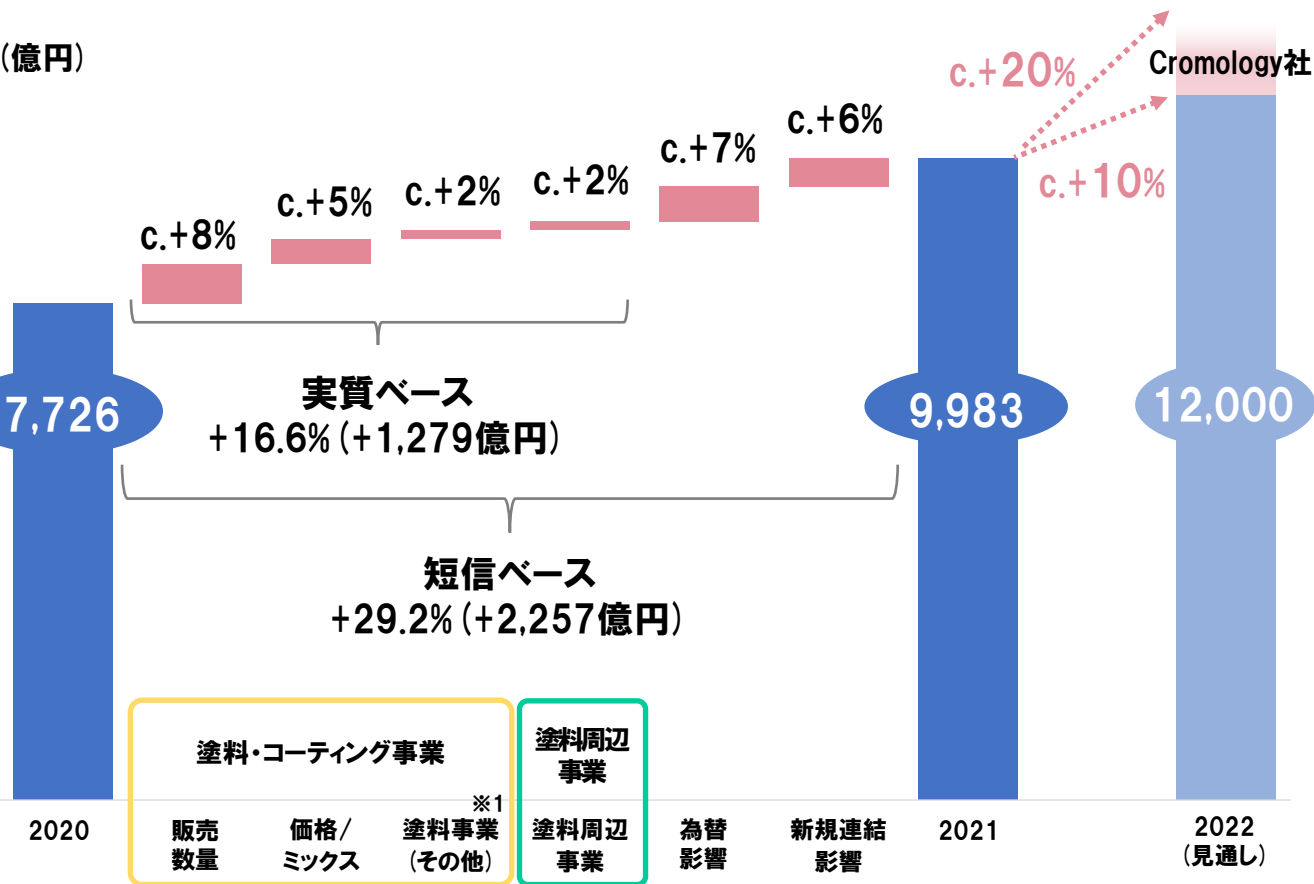
共同社長体制移行後、M&A含む株主価値最大化 (MSV) のための数多くのアクションを加速。
グループの自律性を尊重し、持株会社の役割を明確化し、EPSの持続的成長基盤を強化



1-3. 2021-2022年 売上収益について

2021年は、販売数量の増加、価格/ミックスの改善に加え、為替・M&Aなどにより大幅増収。
2022年においても、引き続き自律的成長およびM&A寄与によりc.+20%の増収を見込む

2021-2022年 売上収益分析



2021-2022年 売上収益・成長率

	2021年実績 (短信ベース)	2021年成長率 (現地通貨ベース)	2022年見通し (現地通貨ベース)	中計 CAGR目標※2 (現地通貨ベース)
日本 (本社費用除く)	1,646	+1.6%	+10~15%	+5%前後
NIPSEA中国	3,791	+27.3%	+10~15%	+10%前後
アジア (NIPSEA中国以外)	1,511	+74.9%	+10%前後	+5~10%
新規連結 (インドネシア)	395	+25.3%	+15%前後	+15%前後
オセアニア	1,762	+5.9%	+5%前後	+5%前後
米州	764	+4.9%	+10%前後	+5~10%
その他 (Betek Boya社)	492	+65.3%	+10~15%	+10~15%
合計	9,983	—	12,000 (短信ベース)	11,000

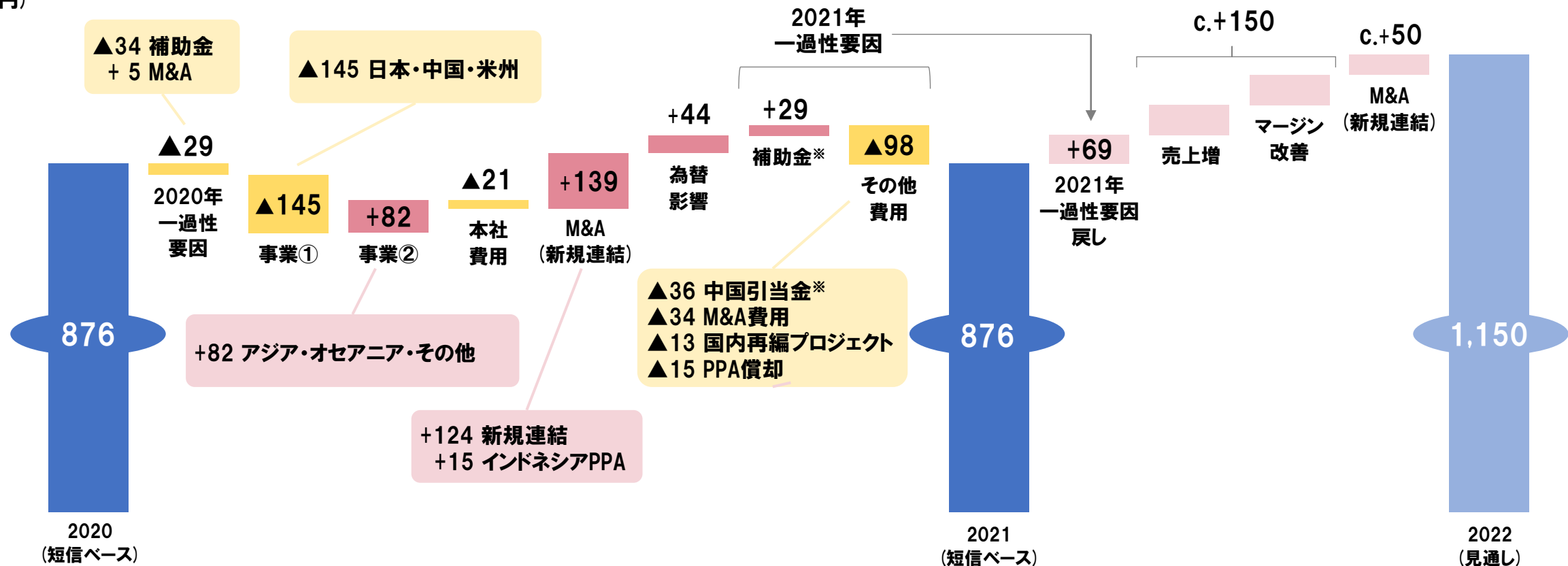
※1 塗料・コーティング事業に含まれるものの、半製品やファインケミカルなど、塗料製品とは数量単価が大幅に異なる製品を指す。より合理的なデータを算出するため、本グラフでは販売数量、価格/ミックスから切り出して開示
※2 2021年3月5日発表の新中期経営計画 (2021-2023年度) での目標数値

1-4. 2021-2022年 営業利益について

2021年は一過性要因を除けば実質増益
2022年は増収寄与とマージン改善、M&Aによるガイダンス達成を想定

2021-2022年 営業利益分析

(億円)

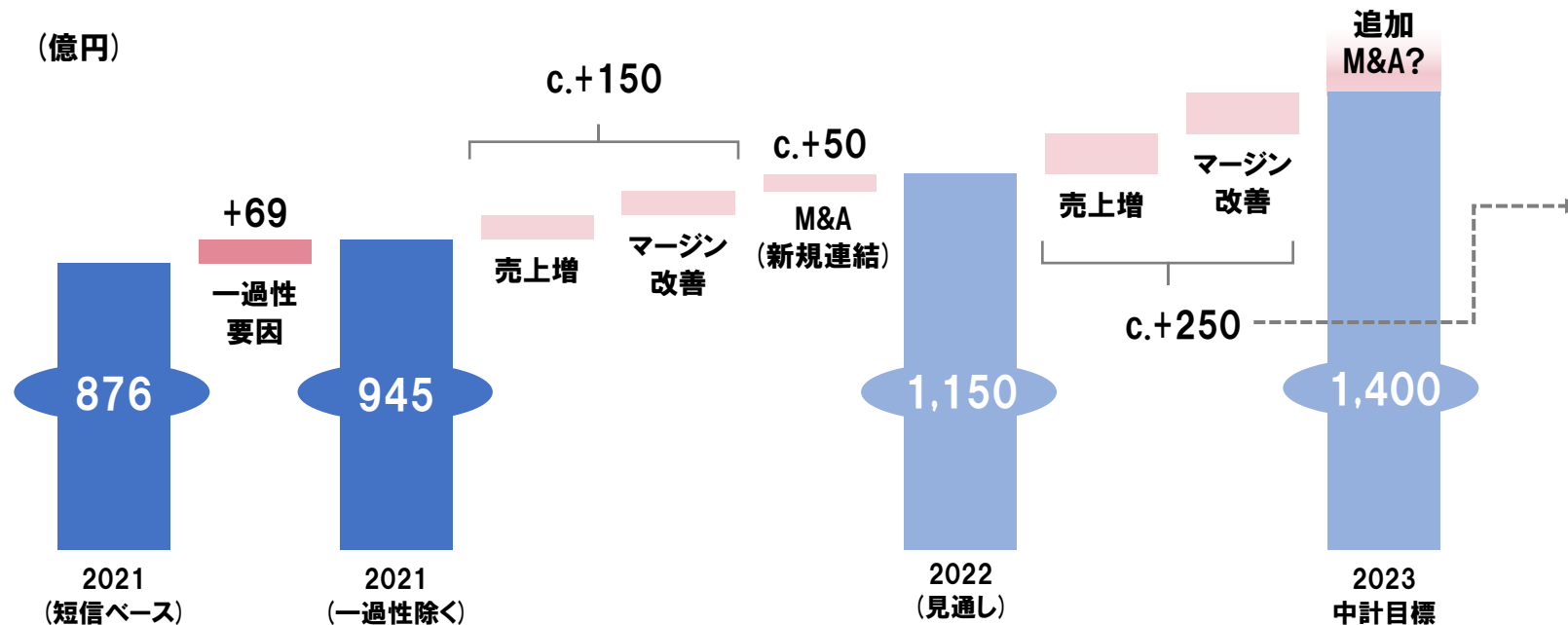


1-5. 中計最終2023年に向けて

中計営業利益目標1,400億円の達成も十分視野に

- ▶ 2022年以降も中国含むアジアを中心に、各地での根強い塗料需要に、当社のシェア向上が加わることで、引き続き1桁台後半から10%台前半のオーガニック成長は可能と想定
- ▶ 2022年中に原材料価格の高騰が落ち着けば、2023年には値上げによるマージン改善はフルに寄与
- ▶ 下記イメージにおいて、追加M&Aなくとも2023年営業利益目標1,400億円の達成は十分視野に

2021-2023年 営業利益イメージ



2022-2023年 +c.250億円増益への道筋

(例1) 売上+10%増+営業利益率1.0pt改善ケース

売上+10%増加 = 1.32兆円

営業利益率10% = +120億円

マージン改善1.0pt = +132億円

+ c.250億円

(例2) 売上+15%増+営業利益率0.5pt改善ケース

売上15%増加 = 1.38兆円

営業利益率10% = +180億円

マージン改善0.5pt = +69億円

+ c.250億円

1-6. アセット・アセンブラーについて①

日本ペイントは、MSVを唯一のミッションとする
ユニークな日本発の「アセット・アセンブラー」

1

巨大な市場規模を誇る
塗料・周辺分野に特化



- ・ 人口や一人当たりGDPの増加、都市化などとの相関性により、高い成長ポテンシャルがあり、当社グループが深い専門知識を持つ領域
- ・ SAF※¹ (600億米ドル※²)、CC※³ (715億米ドル※⁴) も魅力的な市場規模

2

塗料・周辺事業の
リスク・リターン優位性



- ・ 強いブランド力・高い市場シェアは、新規参入ハードルを高め、より強固なリーディングポジションを構築
- ・ 地産地消で地域特性のある塗料・周辺市場は、自律・分散型経営モデルによりPMIリスクを最小化

3

日本円ベースの強み



- ・ 日本という安定通貨・安全市場にて、銀行との長期的な関係により、低金利での借入れが可能
- ・ 魅力的な日本の株式市場の安全性・流動性

4

優秀なタレント・ブランドの
集合体としての強み



- ・ 各地域の市場特性を深く理解するパートナー会社のマネジメントはMSVも熟知し、自律・分散型経営モデルで能力を最大限に発揮

5

先進的なガバナンス



- ・ 取締役会の過半数を占める独立社外取締役 (11名中8名※⁵)
- ・ 大株主とMSVを共有しながら、少数株主利益の保護を徹底

1-7. アセット・アセンブラーについて②

オーガニック成長に加え、M&Aで強力なブランドや
優秀なマネジメントを積み上げることで、限定的なリスク下で成長を加速

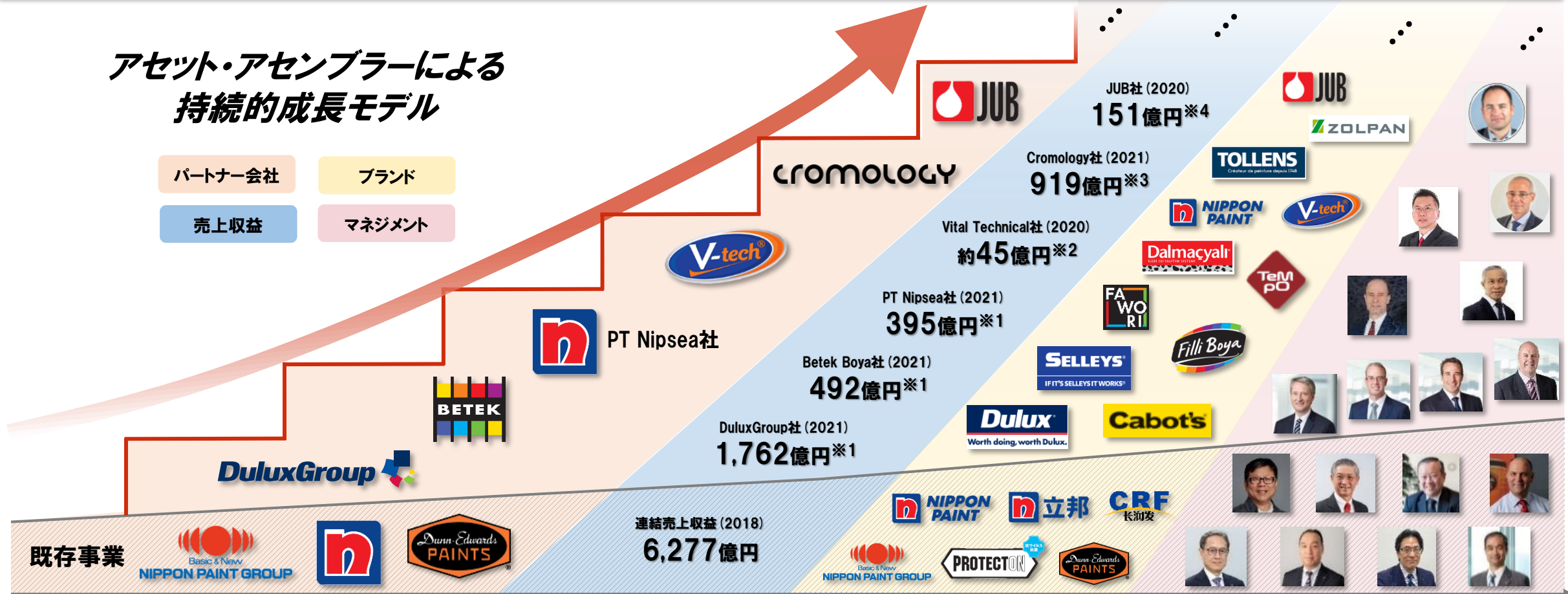
アセット・アセンブラーによる 持続的成長モデル

パートナー会社

ブランド

売上収益

マネジメント



2. 地域・事業戦略

2-1. 原材料市況について

販売価格の値上げを戦略的に実施し、今期2Q以降の緩やかなマージン改善を見込む

原材料市況

国際物流の混乱継続や散発的なプラントトラブルに加え、英米のロシア産原油の禁輸措置により原油・ナフサが上昇。一段の原材料価格の上昇を想定

原油・ナフサ	英米のロシア産原油の禁輸措置により、現在の原油・ナフサ相場は想定を超えて大幅に上昇。現時点で短期間で下落する可能性は低い
酸化チタン	鉱石価格の継続的上昇や物流混乱、需給バランスの不均衡などを背景に価格が一段と上昇。ウクライナ情勢の影響により拍車も
中国	従来の電力制限に加え、生産規制やゼロコロナ対策により、原材料の生産から物流網への影響が継続

2021年4Qまでの当社対応

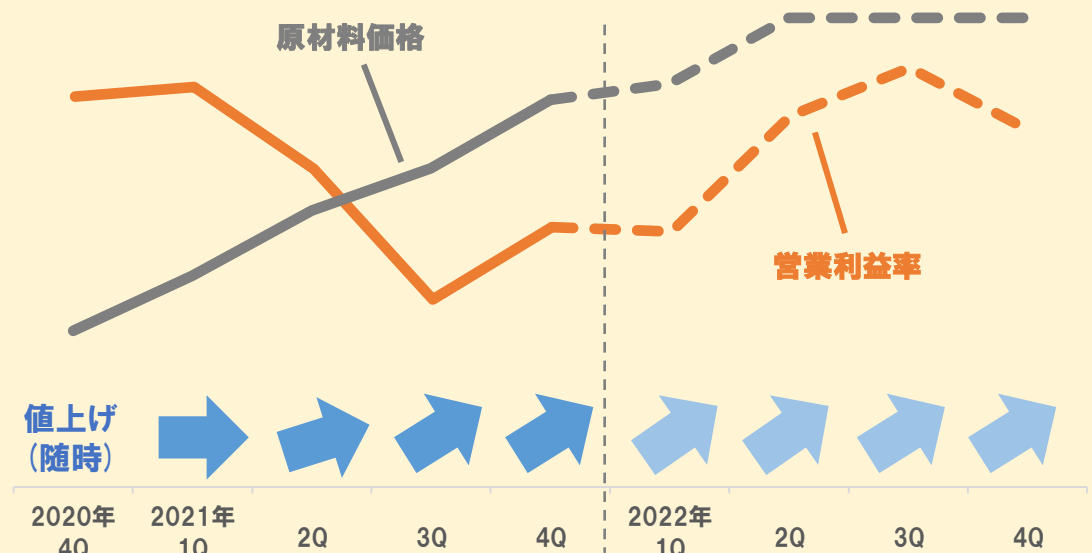
原材料価格の高騰が継続し、全地域で影響する中、販売価格の値上げや原材料代替品の調達、販管費の見直しなどを継続

製品価格の値上げ	建築用は主要地域で、販売価格の値上げを実施。自動車用・工業用も顧客との関係性を維持しながら価格交渉を継続
代替品の調達	グローバル各地のR&D・生産部門が連携し、情報やノウハウを共有しながら、代替品調達を検討中
販管費の見直し	グローバル各地で販管費の見直しを進め、連結販管費率は1pt改善(30.5%→29.5%)

マージン改善に向けた道筋

- 2月発表の2022年ガイダンスでは、国産ナフサの市場価格は2022年上期にかけて引き続き6万円以上で推移する想定であったものの、英米のロシア産原油の禁輸措置による原油・ナフサ上昇によりさらなる上昇が見込まれる
- 引き続き原材料価格の上昇に見合う販売価格の値上げを志向
- 営業利益率は値上げの浸透と相俟って2Q以降に緩やかに改善すると想定するも、原油・ナフサ相場などの動向次第では改善に遅れが見られる可能性も
- 中長期的には、販売価格の値上げによるマージン回復は十分可能

原材料価格と営業利益率の推移(期初時点の見通し)



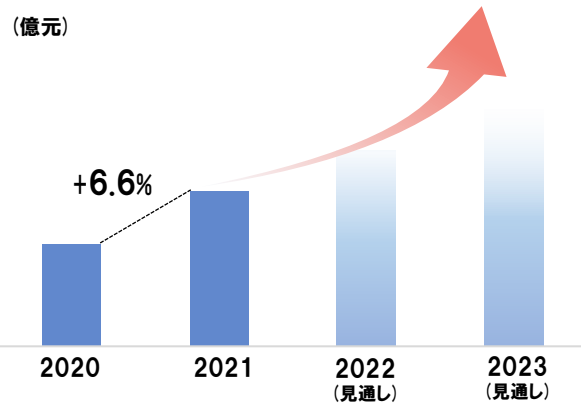
2-2. 中国建築用市場の成長ポテンシャル

構造的な市場変化が急激に進展するなど、中長期的な成長ポテンシャルは不変

中国建築用市場の特徴・見通し

市場規模推移※1

(億円)



2021-2023年市場成長率※1

GDP成長
+ α (CAGR)

- 1人当たり塗料消費量が先進国の1/3程度にとどまるなど、中産階級の拡大に伴う可処分所得の増加により、GDP+ α の持続的成長を見込む
- 都市化の進展とともに塗料需要が拡大。都市化率は2016年の50%程度から60%超～70%程度に上昇。今後も都市化は緩やかに進む見通し
- 新築住宅向けの需要に加え、中古住宅の改装需要が急激に拡大。現在はリノベーション向けが約1/3、新築住宅向けが約2/3を占める。大都市では住宅の老朽化が急速に進み、リノベーションと新築向けがほぼ同程度
- 消費者のニーズは可処分所得の増加に伴い、より包括的なサービス、高品質・プレミアム製品、E2E※2の完全なシステムとサービスの提供 (ワンストップ・サービス) にシフト

DIY・Project市場の動向と当社アプローチ

DIY



- 全国的に築年数の経過した既存住宅の割合が増加しており、修理、リノベーション、再塗装の需要が拡大

- 専売店、併売店、内装業者、大型建材店、ネット販売などのチャネルを通じて、消費者、商業施設所有者向けに販売。全国に構築した58,000の販売網を活用
- 塗料の販売だけでなく、製品やサービスを統合し、顧客に利便性を提供するワンストップ・ソリューションを強化

- 築年数の経過した既存住宅が増加し、修理、リノベーション、再塗装の需要が拡大
- 新築物件では、塗装が必要な装飾・家具のない住戸(スケルトン)ではなく、内装が施された即入居可能な住戸の発売が増加

Project



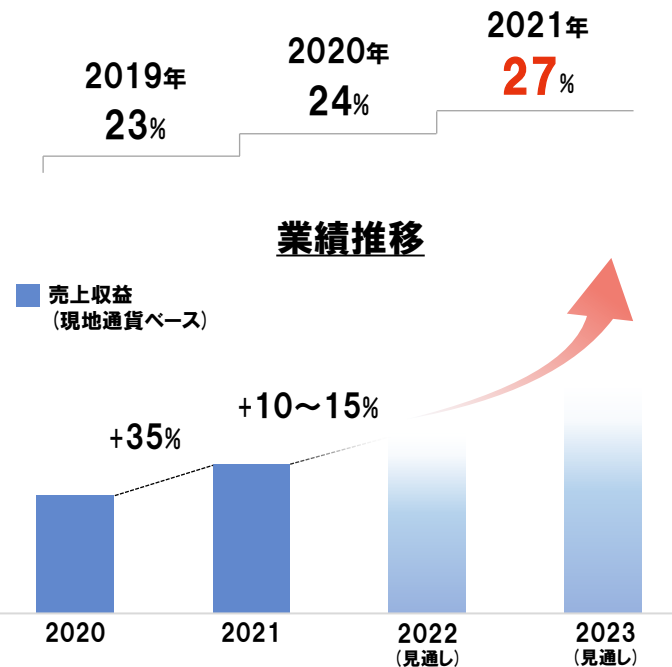
- 新築向けの主要顧客である不動産ディベロッパーとのさらなる関係強化に加えて、リノベーション向けに大規模修繕業者などとの関係構築を進める
- 「モノを販売する」事業から「ソリューションを提供する」事業へとシフトしつつ、塗料や関連製品の販売を促進

2-3. NIPSEA中国建築用 (DIY) 事業戦略の進捗

No.1ポジションの確立に向け、さらなる前進を目指す



当社シェア※1



NIPPON PAINT GROUP

DIY市場の特徴・見通し

- ・ 経済のデレバレッジなどを背景に、不動産セクターは持続可能な速度へ減速する中で成長を継続
- ・ 経済減速を背景とした金融・財政政策の拡大により、健全で安定した経済成長を確保
- ・ リノベーション市場や下級・地方都市での力強い成長余地が豊富に存在



高いブランド評価

2021 C-BPI®
Industry Brand Power Index

壁面用塗料部門
5年連続

No.1

木部用塗料部門
9年連続

No.1

2022-2023年の施策

▶ 製品ラインアップ・塗装システムの拡充

- ・ 環境配慮型製品のニーズに対応した改良品の発売
- 喘息・アレルギーに対応 (ASL 認証※2) した Kid's Paint、Eco-essence Paint
- ・ 下級都市や地方都市への外装用高意匠塗料の拡販

▶ 販売チャネルの拡大

- ・ 販売チャネルや販売拠点の拡大、顧客エクスペリエンスの向上、主要な販売チャネル内でのシェア拡大
- ・ 下級都市や地方都市など、大幅成長が見込まれる地域を中心に浸透・拡大策を推進

▶ ブランド構築・ブランド力向上の継続

- ・ 市場での高いブランド認知、高い評価の維持・強化に徹底して取り組む
- ・ 製品や塗装システムの継続的な改良・拡充により、顧客をはじめとするステークホルダーからの信頼に応える



※1 当社推計。成長市場であるリノベーション市場を含めDIY市場のシェアの見直しを2020年4Q決算時に実施、今回さらに農村部や地方都市を含め再度見直しを実施

※2 Allergy Standards社による第三者認証制度であり、当社製品は科学的な試験結果に基づき、喘息やアレルギー患者がより安心して使用できる製品として認証済み

2-4. NIPSEA中国建築用 (Project) 事業戦略の進捗

市場統合が進む中、顧客基盤の拡大などを通じてさらなる成長を目指す

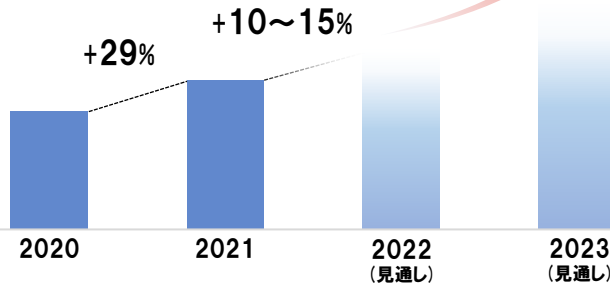


当社シェア※



業績推移

■ 売上収益
(現地通貨ベース)



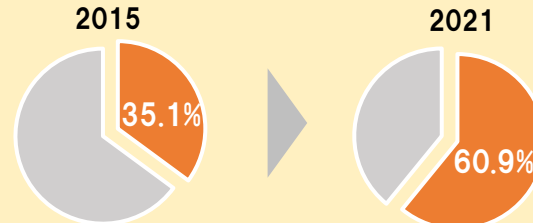
NIPPON PAINT GROUP

※当社推計

Project市場の特徴・見通し

- Project市場は経済のデレバレッジなどを背景に、不動産セクターは持続可能な速度へ減速するも、成長を継続
- 財務力の強い不動産ディベロッパーが生き残りやすい市場において、さらなる統合が進むと想定
- 過去の不動産ブームで建築された中古住宅が多い1-2級都市では、塗り替え需要によりさらなる成長余地がある

不動産開発業者の市場シェア 上位100社の割合



高いブランド評価

中国の不動産開発企業
トップ500が選ぶ塗料ブランド

10年連続 (2012-2021年)

No.1

2022-2023年の施策

▶ 新規チャネルの拡大、顧客基盤の多様化

- 戦略的に重要な建設請負業者、プロジェクトサービスベンダー、高品質を売りにした外資系不動産ディベロッパーとの関係強化により、B2B顧客基盤の多様化を推進
- 一般建設プロジェクト、医療施設建設プロジェクト、非住宅建設プロジェクトなど、その他の戦略的プロジェクト分野の開発

▶ 業務体制や組織体制の最適化

- クイック・レスポンスや組織の柔軟性の向上を目的に、合理的でフラットな組織体制を構築

壁から床まで一貫したシステムを提供



- ① 環境にやさしく、省エネルギーを実現する断熱システム
- ② 高機能性・多機能性を有する外塗装・内塗装システム
- ③ 多様な機能と環境に配慮した専門的な床面システム
- ④ 相乗効果を発揮する専門的な補完システム

2-5. DuluxGroup (オセアニア) 事業戦略の進捗

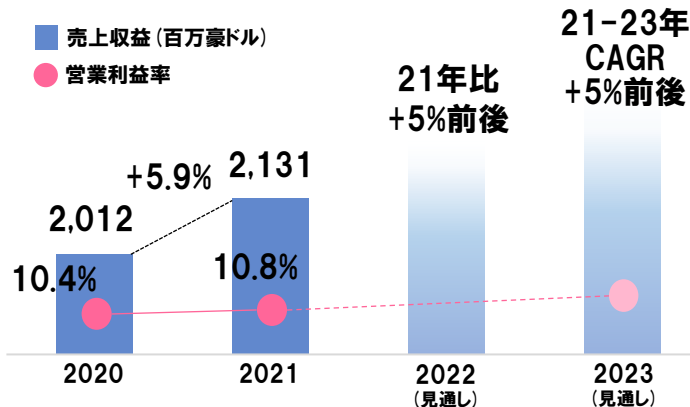
オセアニアでのトップシェアのさらなる拡大と欧州市場での成長加速を目指す



当社シェア (豪州) ※1



業績推移 ※2



建築用市場の特徴・見通し (豪州)

2021-2023年市場成長率 ※3

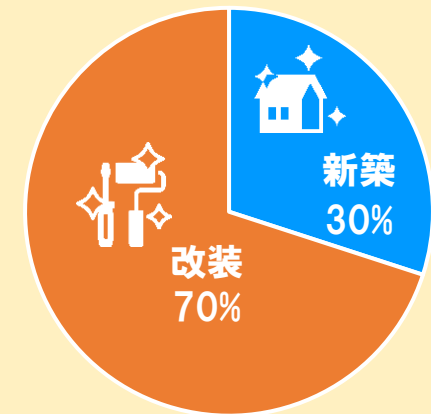
▲2~0% (CAGR)

- 建築用の改修・補修市場は一般的にレジリエンスが高いが、2020年をピークとする新型コロナによる特需の影響が続く、今後は一定の需要正常化を見込む
- 建築用塗料の販売量は一般的に、新築着工件数よりもGDP成長との相関性が高い
- GDPはプラス成長、金利は上昇基調であるものの歴史的低水準が続く、失業率が低水準であるなど、需要動向を示す指標は引き続きプラスで推移
- 計画済みの建設予定件数を考慮すれば、新築住宅数は2022年にピークを迎え、2023年にはやや落ち着く見通し

2022-2023年の施策

- 消費者エンゲージメント、プレミアムブランド、イノベーション、顧客サービスなどの主要な強みへ継続して注力することにより、オセアニア地域での力強い成長を維持
- 買収を発表したCromology社、JUB社の活用により、欧州の建築用・機能性塗料市場での大幅成長を推進

2021年の市場構成比率



2-6. Betek Boya (トルコ) 事業戦略の進捗

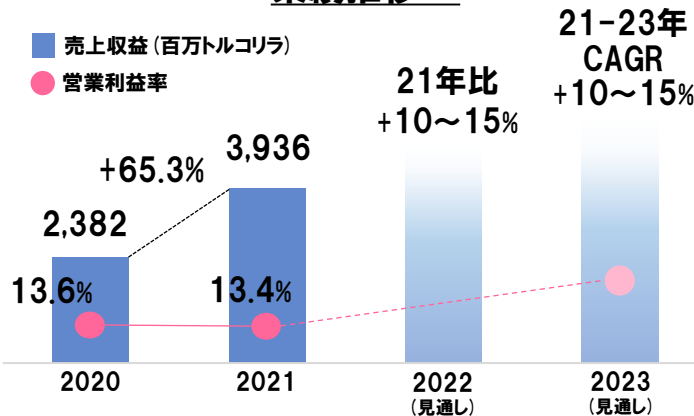
建築用でのマルチブランド戦略を中心にさらなるシェア拡大を目指す



当社シェア (建築用) ※1



業績推移 ※2



建築用・ETICS市場の特徴・見通し

2019-2024年市場成長率 (建築用) ※3

+3.6% (CAGR)

- 為替相場が不安定であり、今後も厳しい相場の継続が予想されることによるインフレを主要因とした市場成長を見込む
- インフレの進展と通貨安により購買力が低下する中、原材料価格の高騰や流通の混乱によって数量減を見込む
- ETICS市場は、建築用市場の動揺、原材料価格の高騰、購買力の低下による一部影響があるものの、エネルギー価格の高騰が需要を押し上げ、さらに安定成長を見込む

2022-2023年の施策

- 建築用でのマルチブランド戦略の継続を中心に、売上・シェアの拡大を目指す
- ブランドによる差別化や幅広い製品ポートフォリオにより、多様なニーズに対応
- 優れた顧客エクスペリエンスの提供を目指し、次世代の販売店を育成
- トルコ各市場における成長機会の詳細や、主要な競合の見極めにより、効果的な市場浸透策を実施し、各都市に合わせた販売目標を設定
- 効果的な価格管理によりETICS (断熱材) 事業の利益率を向上

ブランドのポジショニング

プレミアム



スタンダード



エコノミー



2-7. PT Nipsea (インドネシア) 事業戦略の進捗

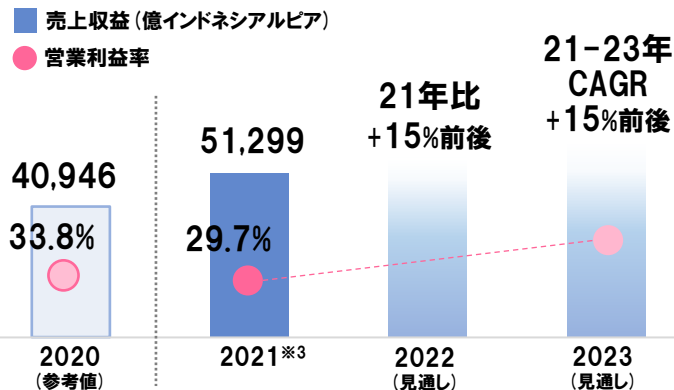
ブランド構築への投資継続やオンライン販売の開拓により拡大を目指す



当社シェア※1



業績推移※2



建築用市場の特徴・見通し

2021-2023年市場成長率※4

+10.8% (CAGR)

- ・ インドネシアはコモディティの純輸出国であるため、グローバルなコモディティ価格や金属価格の高騰による、国内経済への恩恵が見込まれる
- ・ 新型コロナ関連規制の緩和が進み、さらなる国内需要の増加が見込まれる
- ・ インドネシアのGDPは、輸出や国内消費の増加により、2021年の3.7%から2022年には5.5%に成長する見通し

2022-2023年の施策

- ・ 業界トップのブランド認知度、ブランド選好性向上に向けた広告投資を継続
- ・ CCM※5設置数の拡大、CCM設置店舗での取り扱い製品ラインアップの拡大
- ・ 増加するオンラインショッピング需要に対応し、新たなeコマースチャネルを開拓し、顧客をサポート
- ・ 当社流通拠点のさらなる拡大を目指し、物流センターや製品保管センターを増設。流通網の取り込み拡大を目指し、販売員を増員
- ・ 広範な既存小売販売網を活用しながら、塗料周辺分野に積極的に事業を拡大し、売上増を目指す



広告イメージ



販売店舗

2-8. 日本事業戦略の進捗

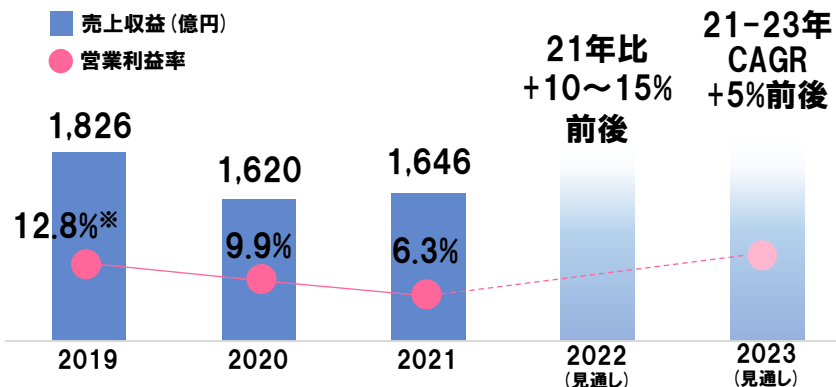
市場の復調、製品値上げ、一人当たりの生産性向上などにより、利益水準の回復を目指す

営業利益の過年度分析・今後の想定

2022年 市場想定・戦略

自動車用	半導体や部品不足の解消が進み、自動車生産の復調を想定
汎用	市場はコロナ影響からの回復を想定。新規顧客の開拓や高機能差別化製品の拡販を推進
工業用	コイル、農機、建機などで市況回復を想定。製品値上げやシェア拡大などの取り組みを推進

業績推移



※2019年は、本社費用の組み換え前

1. 各事業の売上回復

- 2020-2021年は各事業でコロナ影響を受け、自動車用は2021年の半導体不足により生産台数減少の影響を受けた。2022年以降は、各種市況で回復を想定

2. 費用の明確化

- 収益性明確化のため、2021年に本社費用を日本セグメントから調整項目に組み換え済みであり、一人当たり生産性の向上を目指す。2022年5月を目途にさらに本社費用の再配賦を予定

3. 販管費の見直し

- 中長期の事業成長を見据えた国内パートナー会社の人件費、純粋持株会社機能の強化のためのHD人件費が増加
- 販管費の使途見直しは2021年より実施。その一環として、東京本社の建設を見送り、技術・研究の最新設備を備えた「新技研棟」へ変更
- 人的投資も含め、必要な投資は継続する一方で、費用の使途の見直しを引き続き実施

4. 原材料高騰に伴う価格見直し

- お客様のご理解のもと、原材料高騰に伴い販売価格を見直し。工業用は2022年4月、汎用は2022年5月より値上げ予定

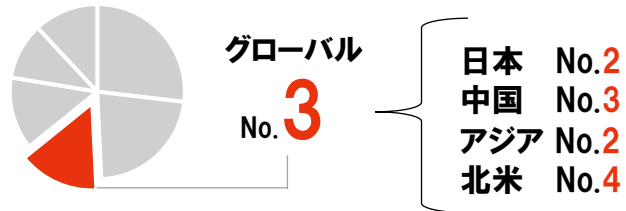
売上収益 (億円)	2019年	2020年	2021年	2022年予想
自動車用	449	347	353	+10~15%
汎用	482	437	454	+10%前後
工業用	407	353	381	+10~15%

2-9. 自動車用事業戦略の進捗

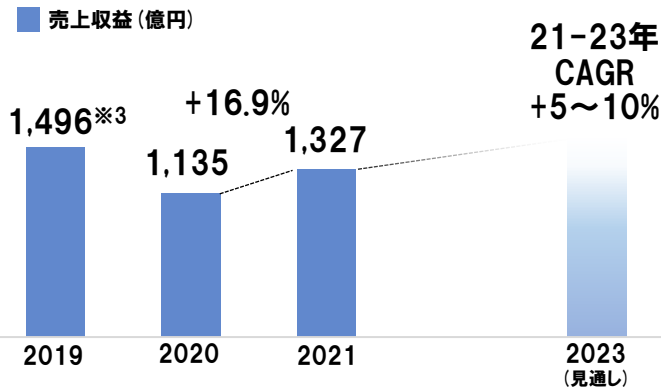
成長市場での事業拡大に加え、CASE、MaaSなどの次世代自動車産業のニーズを睨んだ取り組みを推進



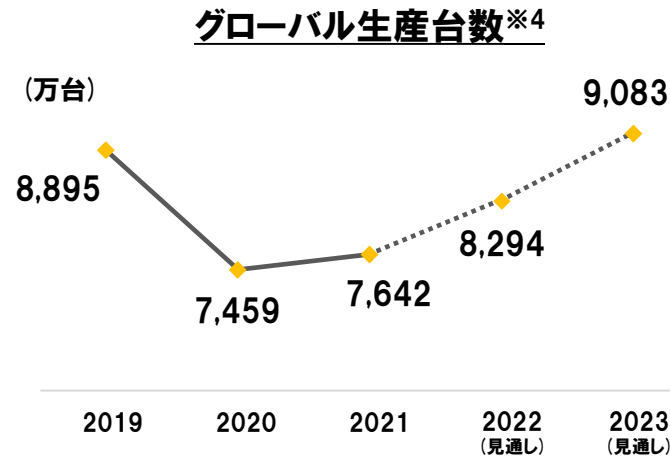
当社シェア※1



業績推移※2



自動車市場の特徴・見通し



- 自動車生産台数は新型コロナに伴う半導体供給不足により停滞が継続したが、影響は2022年上期までに終息し、その後は2023年の9,000万台に向けて回復基調の見通し
- 自動車産業におけるCASE、世界的な動向を受けたカーボンニュートラルへの流れは加速
- フィルムは自動車用、自動車用以外の用途も含めて既存の塗装領域、非塗装領域に順次採用されると想定

2022-2023年の施策

- カーボンニュートラルへの取り組みの一環として、省工程・低温焼き付け型塗料を開発。また、カーシェアリングの普及に備え、抗菌・抗ウイルスの車室内用塗料を発売。時勢に沿った製品ラインアップを拡充
- フィルム用塗料の販売から塗工済みのフィルムそのものの販売に移行。旧来の自動車内装用から外装用、自動車以外の用途への進出を図る。日本国外でも積極的に売り込みを開始
- 中国での成長に向けて、日中間・日欧間での連携に基づく、日欧系顧客向け製品ラインアップを整備し、さらなる拡販を実現する。既にリーディングポジションにある部品向けは優位性を強化。新興EVメーカーへのビジネスも拡大
- 海外電着工場は米国が2023年上期に完工予定。ベトナムもその後に続く。グローバルで競争力強化、事業拡大を進める



加飾フィルムのテストパネル

2-10. 塗料周辺事業戦略の進捗

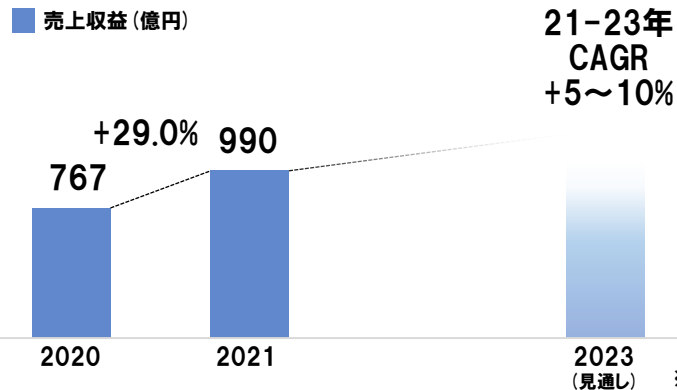
各地域で着実にシェア拡大への基盤を構築。引き続き着実な成長を目指す



市場規模 (2020年)

SAF (密封剤・接着剤・充填剤)	600 億米ドル※1
CC (建設化学品)	715 億米ドル※2

業績推移※3



2021年の取り組み実績

- ▶ **NIPSEA**
 - マレーシアのSelleys※4事業を日本ペイント・マレーシアへ統合、Vital Technical社、CMI社の買収※5により、塗料周辺事業の柱を構築
- ▶ **DuluxGroup社**
 - Selleysについては、プレミアムブランド、イノベーション、重要な小売パートナーへの顧客サービスに引き続き注力
 - Admil Adhesives社、Sealants Australasia社※6を活用し、オセアニアで小売・プロ向けに塗料周辺事業を拡大
 - NIPSEAへの支援を通じ、アジア市場でのSelleysの成長を実現
- ▶ **Betek Boya社**
 - Nippon Paint Betek Research and Training Centreを開設し、革新的なETICS・外装塗料を展示・実演

2022-2023年の施策

- ▶ **NIPSEA**
 - 塗料事業を補完する主な成長ドライバーとして、塗料周辺事業の成長を積極的に推進
 - コア事業、塗料周辺事業において、成長加速が期待できるM&Aの機会を積極的に模索
- ▶ **DuluxGroup社**
 - 主要市場であるオセアニアの小売市場において、イノベーションを通じてSelleysの成長を維持し、小売・プロ向けで事業成長を加速
 - 引き続き、NIPSEAへの支援を通じ、アジア市場でのSelleysの成長を加速
 - 西欧、その他欧米市場での塗料周辺事業の大幅成長達成への道筋を模索
- ▶ **Betek Boya社**
 - ETICS事業において、品質と利便性の両面で競合他社との差別化を図る革新的な製品と新サービスを立ち上げる

※1 出典: Fortune Business Insights

※2 出典: ReportLinker

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

※4 接着剤・密封剤などの塗料周辺ブランド

※5 CMI社 (CMI Construction Material Industry Sdn. Bhd.社、CMI Marketing Sdn. Bhd.社) は2022年2月買収完了

※6 Admil Adhesives社は2020年7月買収完了、Sealants Australasia社は2021年8月買収完了

3. サステナビリティ 戦略



3-1. 自律型サステナビリティ体制の構築

サステナビリティ体制を変更し、自律的な活動を促し、ビジネスとの結びつきを強化



体制変更の狙い

- 各パートナー会社のエキスパートを集めてグローバル4チームを結成。サステナビリティ活動とビジネスの結びつきを強化
- 戦略や進捗を共同社長に直接レポート
- 各パートナー会社の成功事例を共有
- NPHD (サステナビリティ部) からは、資本市場や格付機関、法定開示トレンドを共有

新体制の概要

- グローバルチームはマテリアリティ毎に設置※
- チームリーダーが共同社長に直接報告、共同社長は取締役会に報告
- チームリーダーが各地域のパートナー会社とOne Teamとなり、様々な取り組みを進めていく

※ガバナンスチームでは、各マテリアリティを踏まえ、当社の先進的なガバナンスと自律性を高める最善の方向性についてさらに議論する

3-2. マテリアリティの進捗・今後の取り組み①

2021年の進捗を踏まえ、活動の深化を図る

マテリアリティ	リスク	機会	進捗	今後の取り組み
気候変動	- 炭素税の導入などの政策および法規制などの実施・変更 - 近年増加傾向にある台風、豪雨などの異常気象に伴う生産・出荷などへの影響 - 脱炭素社会への顧客の行動変化	- 脱炭素などの環境配慮型製品市場の拡大 - 研究開発による新規事業の育成	- TCFD最終報告書に基づく開示に着手 - 炭素税の潜在的な影響額を把握し開示 - 各国政府のネットゼロ目標を達成する各パートナー会社目標策定に合意※¹ - スコープ3を算定※²	- 各パートナー会社の気候変動リスクと機会、対応策を特定 - 各パートナー会社のCO2排出量削減行動計画を2022年上期に特定し、連結方針をアップデート - 重点分野における目標を設定し実行（例：エネルギー効率、再生可能エネルギーの調達、車両の代替）
資源と汚染	- エネルギーや水資源の枯渇などによる事業活動への影響 - 廃棄物に関する規制強化や処理コストの上昇 - 原材料などに関する顧客ニーズの変化	- 環境配慮型製品市場の拡大 - リサイクル技術の高度化、資源効率改善、多様な原材料の活用による競争力向上	水や廃棄物などに関するグローバル方針を策定・開示	- 各パートナー会社におけるインパクト、優先順位、およびパフォーマンス指標を特定 - 重点分野での目標を設定し実行（例：2022/2023年の廃棄物削減目標）
労働安全衛生	- 生産現場などで大きな事故が発生した場合、操業へ多大な影響 - 大幅な増産などによる製造工程での安全衛生の確保	- グローバルでの労働安全衛生に関する事例共有や教育プランなどを通じた職場の安全面や衛生面の環境改善 - 従業員のモチベーション向上と人材獲得における競争力向上	安全などに関するグローバル方針を策定・開示	- 各パートナー会社におけるインパクト、優先順位、およびパフォーマンス指標を特定 - 重点分野での目標を設定し実行（例：2022/2023年の災害・死亡事故防止目標）

※1 スコープ1およびスコープ2について原単位ベースで設定
 ※2 日本国内の算定値を統合報告書2021にて開示

3-3. マテリアリティの進捗・今後の取り組み②

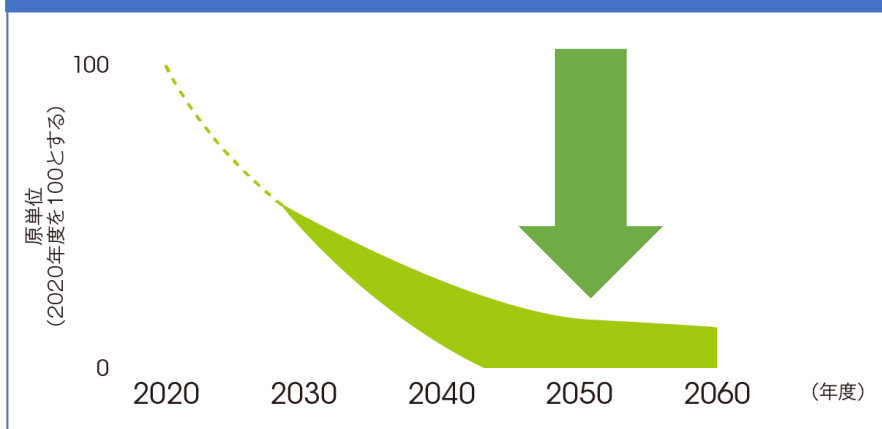
2021年の進捗を踏まえ、活動の深化を図る

マテリアリティ	リスク	機会	進捗	今後の取り組み
ダイバーシティ&インクルージョン	- リクルート人口の減少に伴い、多様性を満たした人材の確保が困難 - 顧客の多様性を反映した事業活動が低迷	- グローバルカンパニーとしての多様で優秀な人材を確保 - 多様でインクルーシブな組織の構築を通じて、会社、労働者、地域への豊かさを創出	- 各国・地域の状況の多様性を確認 - 教育プログラムをグローバルで確認し開示	- 人権方針の策定 - 人権リスクアセスメントの実施 - 人的資本に関するグローバルデータ集計
コミュニティとともに成長	- 企業市民として地域社会に認められない場合は、企業ブランドを大きく毀損 - 地域社会に配慮した活動が不十分な場合、塗料産業のイメージが低下	- バリューチェーンを通じたコミュニティへの投資により、企業ブランドが認知向上 - 社会貢献活動により、コミュニティの健全な成長を促進し、当社ファンが拡大	- NIPSEAのCSRに伴った共通の枠組みとして「NIPPON PAINT Group Global Outreach Program」を設立 - NIPSEAにおける社会貢献活動を包含するコンセプト「Colouring Lives」を制定	- 社会貢献活動影響の定量化・開示 - NIPSEAのコンセプト「Colouring Lives」のもと、社会貢献活動とデータ集計をグローバル展開
社会課題を解決するイノベーション創出	イノベーション創出力が不足した場合、新たなマーケットへの適用が遅れるなど、将来の企業業績への影響大	- 気候変動の抑制や適応に寄与する製品マーケットが拡大 - 社会課題を解決する製品やサービスは、長期的に社会貢献や企業業績に大きく寄与	- サステナブル製品の構成比などをグローバルで集計 - 抗ウイルス塗料をグループ横断で開発・発売 - オープンイノベーションを推進 - 化学物質管理やLCA※1を一部パートナー会社で実施	- サステナブル製品の定義とデータ集計 - Green Design Review※2を導入 - イノベーション戦略とロードマップ策定 - 化学物質管理強化 - LCA※1に関する取り組みをグローバルで推進

3-4. CO2排出ネットゼロに関する取り組みの具体化

ネットゼロ目標に向け、各地域で具体的な課題抽出や対策を開始

温室効果ガス排出削減推移のイメージ※



Dunn-Edwards社 (米州)

- ・ 新社屋の再エネ化を検討
- ・ 効率的な照明、EnergyStar™機器などによるエネルギー使用量削減方針を決定
- ・ 電気自動車の充電設備を提供 (今後4年以内)
- ・ 2050年までのネットゼロ※達成に向けて、スコープ3を含むCO2排出量を把握のため2022年上期中にソフトウェアを導入

日本

- ・ 2030年までにCO2排出量※を37%削減 (2019年比)、2050年までに国内のCO2排出量※をネットゼロとする目標に国内合意
- ・ 日本で再生可能エネルギーを調達 (2021年大阪本社100%再エネ化、2022年国内使用電力の約7%相当を再エネ化し順次拡大)
- ・ 炭素税の影響を軽減するため、省エネや再生可能エネルギーの利用を検討
- ・ 省エネ化を実施 (例: 重油→LNG)

NIPSEAグループ (アジア)

- ・ 経営、人的資本、環境などあらゆる方面からサステナブル開発を目指すNIPSEAグリーンプラン1.0を策定
- ・ ソーラーパネルと省エネ活動などによりCO2原単位で15%減 (2021年)
- ・ 複数の拠点でソーラーパネルを導入しエネルギーコストを削減 (2021年)
- ・ バッジ単位の生産時間削減やバッジ当たりの生産数最大化などを含むグリーンプロダクションを推進

DuluxGroup社 (オセアニア)

- ・ エネルギー使用量を原単位で5%削減 (2021年)
- ・ CO2排出量※を原単位で5%削減し過去最小値を達成 (2021年)
- ・ 2030年までに再生可能エネルギー利用50%達成、CO2排出量※50%削減、さらに2050年までのネットゼロ※実現目標をDuluxGroup社内で合意
- ・ 上記2030年ターゲットに向けた取り組みを2022年前半に開始
- ・ 2つの工場でエネルギー効率専門調査員によるCO2排出量削減機会特定のためのパイロットプログラムを開始

3-5. イノベーションの成功事例

グループ横断で抗ウイルス塗料の開発・販売を推進し、ビジネスに貢献

2020 2Q

2020 3Q

2020 4Q

2021 1Q

▶ シンガポール

VirusGuard⁺ Antiviral Coating



対象ウイルス: 229E/H1N1

▶ マレーシア

VirusGuard Anti-viral Coating



対象ウイルス: 229E/H1N1/Coxsackie A16

▶ 日本

PROTECTONシリーズ

INTERIOR PAINT PREMIUM (PIAJ※1)
INTERIOR WALL VK-200 (PIAJ/SIAA※1)
INTERIOR WALL VK-200 FOR DIY (PIAJ※1)
INTERIOR WALL VK-500 (PIAJ/SIAA※1)
BARRIERX SPRAY (PIAJ/SIAA※1)
INTERIOR WALL VK COAT
FLOOR VK CLEAR
CAR INTERIOR VK COAT



※1 認証機関
SIAA: 抗菌製品技術協議会 PIAJ: 光触媒工業会

▶ 中国

ClearShield



対象ウイルス:
229E/FCV/H3N2/EV71/SARS-CoV-2

※2 認証機関
CIAA: Chinese Industry alliance for Antimicrobial Materials and Products

4. M&A戦略



4-1. M&A戦略

自律・分散型経営の強みを生かして、引き続き、積極的にM&A戦略を推進



- ① 事業領域：塗料（建築用・工業用）、塗料周辺
- ② 対象地域：特定せず
- ③ 対象企業：強い企業・製品ブランド、
優秀な経営陣を擁する企業

- ① 人口増加、都市化など塗料・塗料周辺市場の
ファンダメンタルは大きな成長ポテンシャル
- ② MSVに資する案件であれば地域は不問。
ただし、物理的に遠距離の地域は慎重に検討
- ③ 自律・分散型経営を生かし、継続的に
アセットを積上げ



- ① 財務健全性
- ② 日本という安定通貨・安全市場での調達力
- ③ 当社グループのプラットフォームのフル活用
- ④ 自律・分散型経営における優秀なマネジメント

- ① 安定したキャッシュ創出力、強固な財務基盤
- ② 低金利で借入れ、株式市場の安全性・流動性
- ③ グループ間でノウハウ・製品・技術を共有
- ④ PMIリスクの最小化

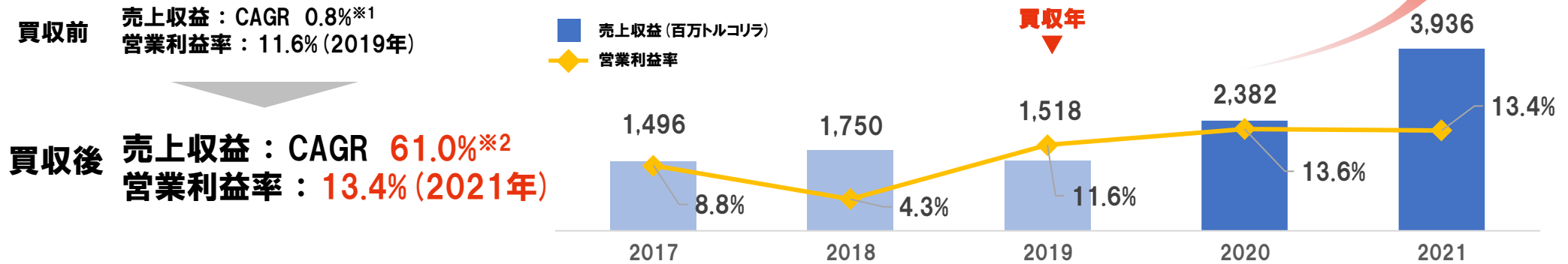


- ① EPSへの貢献
- ② ROIC※1>WACC※2
- ③ 十分なレバレッジ余力を維持
- ④ 負債調達が優先だが、資本調達も選択肢

- ① 初年度からのプラス貢献を目指す
- ② 資本効率性も考慮
- ③ 財務健全性の確保、今後のM&A案件への備え
- ④ 資本調達においてもEPSへの貢献は不変

4-2. M&A事例紹介① Betek Boya社

日本ペイントグループ傘下に入ること、従前よりも高い売上成長を実現し、営業利益率も改善



- NPHDの低コストでの資金調達力で、Betek Boya社の高金利の借入金を全額返済した結果、創出したキャッシュをマーケティングなどへ積極的に投資可能となり、市場シェア増加に貢献 (2019年27%→2021年34%※3)
- NIPSEAグループの一員として、途上国における成長ノウハウやベストプラクティスが共有され、買収前のCAGRや市場成長を大きく上回る成長を実現
- NIPSEAグループの原材料調達網を活用することで、原材料費率が買収初年度から大きく改善
- 知名度の高いNippon Paintブランドを活用し、プレミアム領域の新ブランドとして立ち上げが成功し、マルチブランド戦略を拡充
- 塗料周辺分野のETICS事業のノウハウを日本ペイントグループ間で共有し、各地域のETICSビジネス展開が加速



Betek Boya社 本社

プレミアム



スタンダード



エコノミー



4-3. M&A事例紹介② 塗料周辺事業

M&Aで事業ノウハウや優秀な経営陣をグループ会社間に取り込み・共有し、各地域での市場参入・成長を加速



Selleys 接着剤・密封剤などの塗料周辺ブランド

- DuluxGroup社の買収に伴い取得
- オセアニアにおける小売り向けDIY、プロ向けDIFM※の大手SAFメーカー、メーカー
- 豪州No.1のSAFブランド

Vital Technical社 2021年3月買収

- SAFでマレーシア市場シェアNo.1
- 東南アジアを中心に世界70ヶ国以上に展開
- SAFに精通した優秀な経営陣

CMI社

2022年2月買収

- マレーシアで高いブランド認知度を誇る大手ドライミックス製品メーカー
- 塗料周辺分野への拡大戦略に合致
- 優秀な経営陣を抱える

Admil Adhesives社

2020年7月買収

- オセアニアにおけるプロ向け・工業用市場の大手ブランドの地位を確立
- Selleysが有するプロ向けシリコン製造能力・技術を活用

Sealants Australasia社

2021年8月買収

- 工業用市場の大手ブランドの地位を確立
- 買収したAdmil社の西豪州市場へのアクセスを補完

自律・分散型
経営モデルが
可能にした
シナジー

- 接着剤ブランドSelleysでは、DuluxGroup社とNIPSEAグループが連携するとともに、SAFの優良企業を買収し、アジアでの成長を加速
- ETICSでは、Betek Boya社をはじめグループ内ノウハウと買収企業の保有するノウハウを相互共有することで、各地域での市場参入や成長を加速

4-4. M&A事例紹介③ Cromology社・JUB社

欧州建築用塗料・機能性塗料市場で大幅成長を目指す

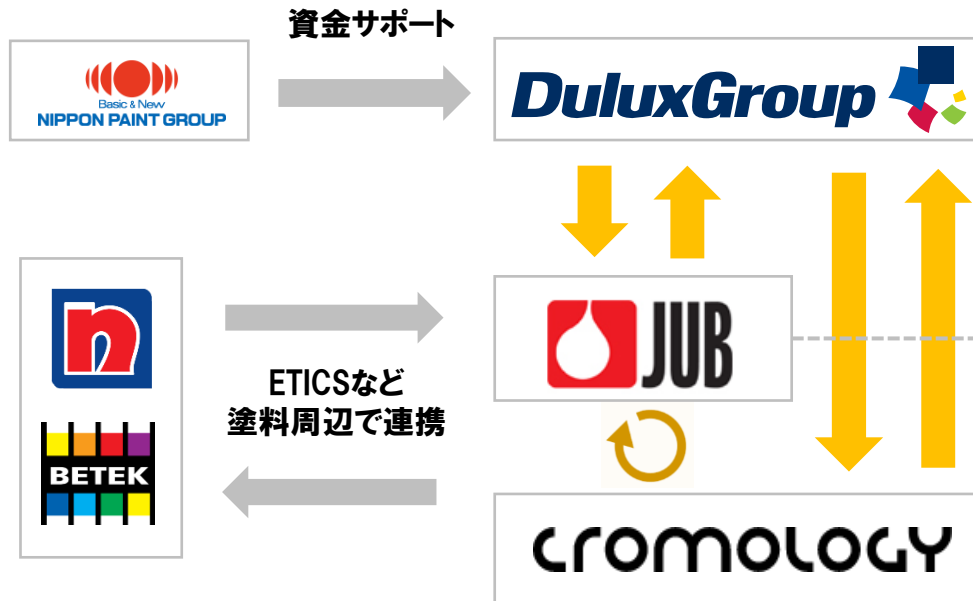
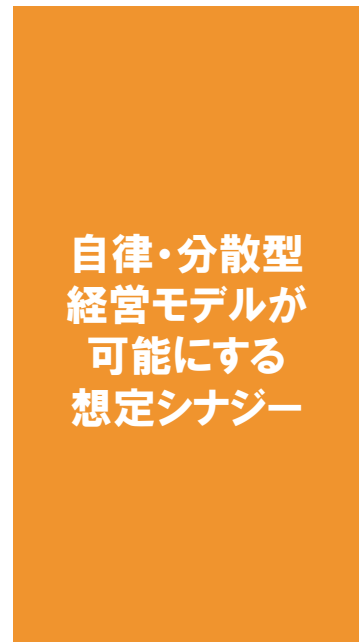


Cromology社 2022年1月買収

- ・ 欧州8ヵ国で市場プレゼンスを持つ建築用塗料企業
- ・ 市場シェアはフランスNo.2、イタリアNo.1など
- ・ 2021年度の売上収益919億円※1

JUB社 2022年上期買収完了予定

- ・ 建築用塗料やETICSで中欧に幅広い販売網を保有
- ・ スロベニア、クロアチア、セルビアなどでマーケットリーダー
- ・ 2020年度の売上収益151億円(ご参考)※2



- ・ プロ向け市場のマーケット・リーダーとしての経営資源を投入し、欧州市場でのポジション強化を支援
- ・ 木工用・高意匠塗料、SAFなどの塗料周辺分野の技術・製品を共有
- ・ 販売・マーケティングの知見を活用し、小売市場での事業成長を支援
- ・ 日本ペイントグループのレバレッジが活用可能

- ・ ETICSなどの塗料周辺分野の技術・製品を共有
- ・ 東欧市場でのさらなる成長のための足掛かりを提供

- ・ フランスのプロ向け市場で獲得した成功ノウハウを、オセアニアでのさらなる事業成長に適用
- ・ 西欧市場でのさらなる成長のための足掛かりを提供

※1 為替レートは、1EUR=132.79円を適用。監査前のプロフォーマ値

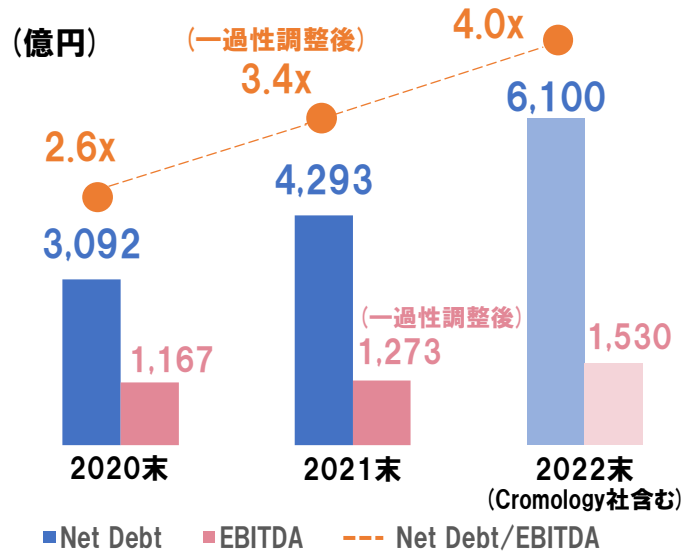
※2 為替レートは、1EUR=131.05円を適用

5. 財務計画



5. 財務状況について

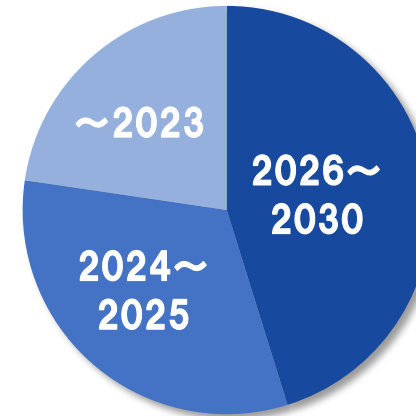
Net Debt/EBITDA 推移



2022年末は、Cromology社、JUB社の買収などを主旨とした資金借入れを想定し、有利子負債の増加を予想

負債状況

長期負債年限



- ・円ベースの安定したファンディングを獲得
- ・平均年限は5.0年
- ・平均金利は0.4%
- ・長期格付A(R&I)

資本配分

	2021年実績
+) 営業キャッシュ・フロー※1	702億円
-) 設備投資※1	495億円
-) 配当	235億円
-) M&A(買収会社の現金ネット)	988億円

営業CFは、原材料高騰により計画よりも下振れしたが、継続的な売上増・成長のために設備投資は維持。配当は引き続き30%維持を目標

設備投資

地域別(億円)	2021年※2	2022年予想
日本	83	100
NIPSEA中国	202	170
アジア(NIPSEA中国以外)	51	70
オセアニア	43	50
米州	82	60
その他	34	50
合計	495	500

売上成長率が高いアジアやその他地域では新設・増設を中心に投資する一方、日本では設備更新・保全への投資が中心。連結売上対比c.5%を想定

(ご参考) 2022年 売上収益・営業利益率 予想

	売上収益		営業利益率	
	2021年実績 (短信ベース)	2022年予想 (現地通貨ベース)	2021年実績 (短信ベース)	2022年予想※ (21年対比・ 現地通貨ベース)
日本 (本社費用除く)	1,646	+10～15%	6.3%	⇨
NIPSEA中国	3,791	+10～15%	9.5%	↗
アジア (NIPSEA中国以外)	1,511	+10%前後	16.5%	↑
新規連結 (インドネシア)	395	+15%前後	29.7%	↑
オセアニア	1,762	+5%前後	10.8%	↗
米州	764	+10%前後	4.7%	↑
その他 (Betek Boya社)	492	+10～15%	13.4%	↘
合計	9,983	12,000	9.3% (アジアJV費用考慮前)	9.6%

■ おわりに

- ▶ 中計売上目標は1年前倒し達成、利益目標は変更せず、引き続き売上成長とマージンの改善による達成を目指す
- ▶ 日本ペイントはMSVを唯一のミッションとする、ユニークな日本発のアセット・アセンブラーとして、飽くなき成長を追求

<お問い合わせ先>

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

+81 (0) 50-3131-7419

本書は、当社及び当社グループの企業情報等の提供を目的としており、日本国内外を問わず、一切の投資勧誘又はこれに類する行為のために作成及び公表されたものではありません。また、本書に記載されている当社及び当社グループの目標、計画、見積もり、予測、予想その他の将来情報については、本書の作成時点における当社の判断又は考えに過ぎず、実際の当社及び当社グループの経営成績、財政状態その他の結果は、国内外の経済情勢、企業の動向、他社との競業、法令規制の変化、技術革新、為替その他の幅広いリスク・要因の影響を受け、実際の経営成績等が本書の内容又は本書から推測される内容と大きく異なることがあります。