

2022 年 11 月 17 日
個人投資家向けオンライン会社説明会
説明会要旨



皆さま、こんにちは。日本ペイントホールディングスのインベスターリレーション部 サステナビリティ部 部長の田中良輔です。

本日は、当社の会社説明会にご参加いただきありがとうございます。今日は、塗料産業の魅力、当社のユニークな経営モデルと私たちの成長性についてお話させていただきます。ちなみにこの表紙にある建物は国立競技場ですが、当社の塗料が使われています。

本日の内容



- | | |
|-------------------------|--------|
| 1. 社会を支える塗料 | … P.3 |
| 2. 当社について | … P.12 |
| 3. 当社の最重要目標と経営モデル | … P.16 |
| 4. 中期経営計画 (2021-2023年度) | … P.25 |
| 5. 株主還元 | … P.34 |



具体的に、私からご説明する内容はご覧のとおりです。まず塗料（ペイント）が社会を支える製品であることをご説明したうえで、当社の企業概要（明治時代からの歴史、最重要目標、経営モデルなど）や、中期経営計画、株主還元、についてお話しいたします。

01

 NIPPON PAINT GROUP

社会を支える塗料



1. 社会を支える塗料①



テレビCM映像再生中

https://www.youtube.com/watch?v=FCOS1J8cc_k

4

まずは塗料が果たす社会的役割について、CM 映像を 30 秒ほどご覧ください。

1. 社会を支える塗料②

人々の身近な生活を支える社会基盤（インフラ）を“保護”



構造物（ビル・スタジアムなど）

耐火塗料でデザイン性を保ちながら、火災時にビルを守る



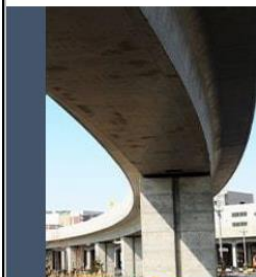
5

塗料の社会的役割は「皆さんの生活に、①安心、②快適さ、③彩」を与える、大きく3つの役割があると考えておりますので、少し具体的にご説明します。

六本木ヒルズなど、さまざまな施設に「耐火塗料」が使われています。耐火塗料とは、火災時に発泡して断熱層を形成し、鉄骨を倒壊から保護する塗料です。耐火塗料は膜が薄く構造物のデザイン性を保てるため、安心とデザイン性の両立を実現しています。

1. 社会を支える塗料②

人々の身近な生活を支える社会基盤（インフラ）を“保護”



高架道路

コンクリート構造物を保護・長寿命化し、剥落を防ぐ



6

コンクリートは丈夫で長持ちする材料の代表でしたが、近年、酸性雨や塩害などによる早期劣化や老朽化が問題となっています。これに対し、「塗るだけ」でコンクリート構造物を保護して剥落を防止する画期的な工法を開発し、塗料の力で、長寿命化や剥落事故の防止に貢献しています。

1. 社会を支える塗料②

人々の身近な生活を支える社会基盤（インフラ）を“保護”



道路

遮熱塗料でアスファルト面の蓄熱を抑え、過ごしやすい街へ



7

都心部で問題となっているヒートアイランド現象ですが、その原因の一つが、アスファルト面の蓄熱です。そこで、太陽熱を効果的に反射する「遮熱塗料」を開発し、道路に塗装することにより、日中の日射を反射して蓄熱を抑え、夜間の放射熱を低減しています。過ごしやすい街づくりの一端を、塗料が担っています。

1. 社会を支える塗料②

人々の身近な生活を支える社会基盤（インフラ）を“保護”



住宅（内装）

豊富なカラーで自分らしい空間の実現だけでなく、抗ウイルス・抗菌・防カビなどの機能で人々を守る



8

豊富なカラーで気分転換したり、防かび、抗菌、抗ウイルス、消臭性などの特殊機能を備えた「環境配慮型内装塗料」によって、快適な暮らしを実現しています。

1. 社会を支える塗料②

人々の身近な生活を支える社会基盤（インフラ）を“保護”



自動車

0.1ミリの塗膜で美しい色つやを表現し、紫外線劣化やサビ、キズから車を守る



9

自動車ボディには、さまざまな役割を持つ塗料が何層にも塗り重ねられています。その塗膜の厚みはわずか 0.1 ミリ、お札の厚さとなります。ここに世界最先端の塗料・塗装技術が凝縮され、サビやキズ、紫外線による劣化、あるいは酸性雨によるダメージなどから車を守っています。

1. 社会を支える塗料②

人々の身近な生活を支える社会基盤（インフラ）を“保護”



船舶

船底塗料で船舶運航のCO₂を削減し、地球温暖化防止に貢献



10

船舶では汚れが付きにくい塗料を船底に塗ることで燃費効率を向上させるなど、二酸化炭素の削減（地球温暖化防止）に貢献しています。

1. 社会を支える塗料②

人々の身近な生活を支える社会基盤（インフラ）を“保護”



塗料周辺

住宅用接着剤や密封剤、断熱材など、快適な暮らしをサポート



11

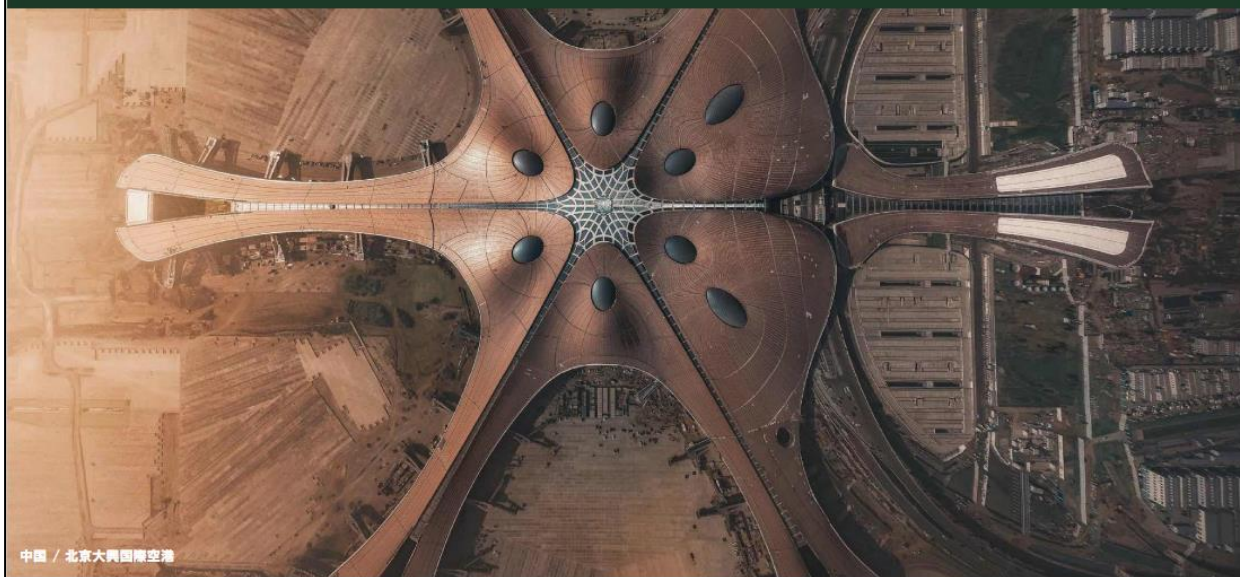
塗料だけでなく、住宅用接着剤や断熱材など住宅関連製品も、住む人が快適な暮らしをできるようにサポートしています。

このように、塗料の役割は、彩で美観を整えるだけでなく、道路や建物などの社会インフラを雨風や紫外線などから守り長寿命化を助ける、抗ウイルスにより人々の暮らしを守るなど、社会を支える黒子役として活躍しています。

02

当社について

 NIPPON PAINT GROUP
Paint & More



ここからは日本ペイントグループの概要をご説明します。

2-1. 数字で知る日本ペイントグループ

塗料・周辺市場を中心に、事業会社の枠組みを超えて成長するユニークな日本発のグローバル企業

世界 **4** 位 アジア **1** 位

市場シェア※1
世界での高いプレゼンス

日本トップ **63** 位

時価総額※2
時価総額約2.4兆円

9,983 億円
(2021年)

売上収益
既存事業の拡大と
M&Aによる高成長

84 %
(2021年)

海外売上収益比率
M&Aによるグローバル展開が加速

※1 当社推計
※2 2022年11月14日時点

13

当社は、創業 140 年になりますが、これまで塗料メーカーとして成長してきました。そして近年では事業会社の枠組みを超えたユニークな経営モデルにより、さらに成長を加速させようとしている日本発のグローバル企業です。

詳細は後ほど申し上げますが、特徴的な数字としては、塗料業界では世界で 4 位、アジアで 1 位、当然日本でも 1 位の企業です。

直近の時価総額は 2.4 兆円、日本で約 63 番目の大きさで、日産自動車や、資生堂などよりも上位にランクしています。

売上は 9,983 億円、海外売上 80%と、名実ともにグローバル企業として展開しています。

2-2. 日本ペイントグループの歴史①

社会問題を解決したい。その志が創業の原点

1879年
(明治12年)

当時の日本で多くの人を悩ませていた
白粉(おしろい)の「鉛中毒」を解決するため、
無毒性の「亜鉛華」の精製に日本で初めて成功

伊藤博文より亜鉛華の製造免許を許諾される



創業者 茂木重次郎

1880年
(明治13年)

当時の洋式塗料は輸入品であり、高価格品であった
ことから、独自に塗料技術の研究に着手し、
日本初の国産塗料を完成

1881年
(明治14年)

東京・三田に「共同組合光明社」設立
(日本ペイントグループの創業)



亜鉛華製造免許



日本初の国産塗料

14

次に、当社の歴史ですが、創業は約 140 年前となります。この頃は板垣退助が自由党を結成した時期であり、そのような時代に社会課題を解決したいという志から誕生した会社となります。

当時、役者さんが使うおしろいに含まれる鉛で中毒に苦しむ人たちを見て、無毒性の製品を作ったり、塗料ニーズの高まりに応えるべく日本初の国産塗料を作り出しました。その結果、当時内務卿であった伊藤博文から製造免許許可証を与えられていました。

2-2. 日本ペイントグループの歴史②

創業以来140年にわたって社会課題の解決に取り組む



この創業の志は、現在にも引き継がれており、時代時代において社会インフラを支えたり、人々の快適な生活を守る塗料を提供してきました。その結果、売上も年々着実に増加し、1兆円近い売上に成長しています。

03

 NIPPON PAINT GROUP
Paint & Ink

当社の最重要目標と経営モデル



次に、当社のユニークな経営目標や経営モデル、経営体制について、ご説明します。

3. 当社の最重要目標と経営モデル



1. パーパス(わたしたちの存在意義)



2. 経営の最重要目標「株主価値最大化」



3. 経営モデル「アセット・アセンブラー」



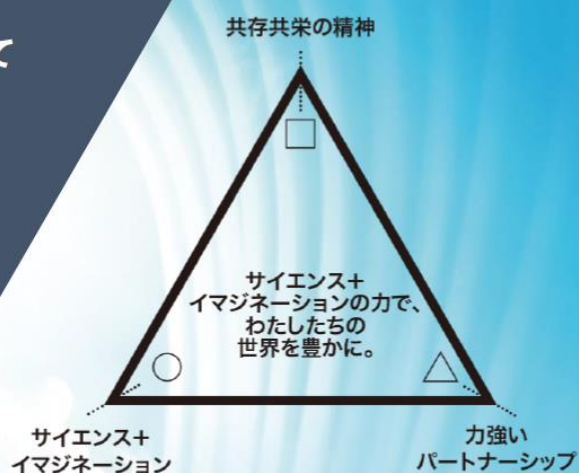
4. 共同社長体制と特長

グローバルで展開している多くの日本企業の中でも、非常に珍しい経営モデルとなりますので、一つずつご紹介します。

3-1. パーパス（わたしたちの存在意義）

サイエンス（科学）＋イマジネーション（想像）の力で、わたしたちの世界を豊かに。

「サイエンス（科学）とイマジネーション（想像）の力で、私たちの生きる世界を豊かにする」という想いが込められています。私たちの強みである技術力を生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ともに、富の創造に貢献していきます



まず、わたしたちの会社の存在意義ですが、「科学や想像のもつ無限の力で、画期的な技術を生み出し、この世界を守り、より豊かにすること」であり、引き続き、社会課題の解決を通じて、経営の最重要目標である株主価値最大化に取り組んでいきます。

3-2. 経営の最重要目標「株主価値最大化」

経営の最重要目標 「株主価値最大化」

顧客・従業員・取引先・社会などへの
責務を果たした上で
残存する価値を最大化し、
リスクをとって投資した株主に報いること

$$\text{株主価値最大化} = \text{1株当たり当期利益} \times \text{株価収益率}$$

中長期的な株主価値最大化を志向しており、
短期的な利益を追求する考えではありません

19

次に、先ほどの存在意義をもとに、当社が目指す経営目標が「株主価値最大化」です。近年はステークホルダー資本主義や ESG 経営などを耳に挟みますが、私たちは、顧客・従業員・取引先・社会を大事にする、責任を果たすというのは当然のことであり、経営者は 24 時間 365 日そのことを常に考えて実行しています。

それらの当たり前の責務をしっかりと果たしたうえで、一番リスクを取って投資していただいている株主への利益を最大化することが最も重要と考えており、それが「株主価値最大化」です。

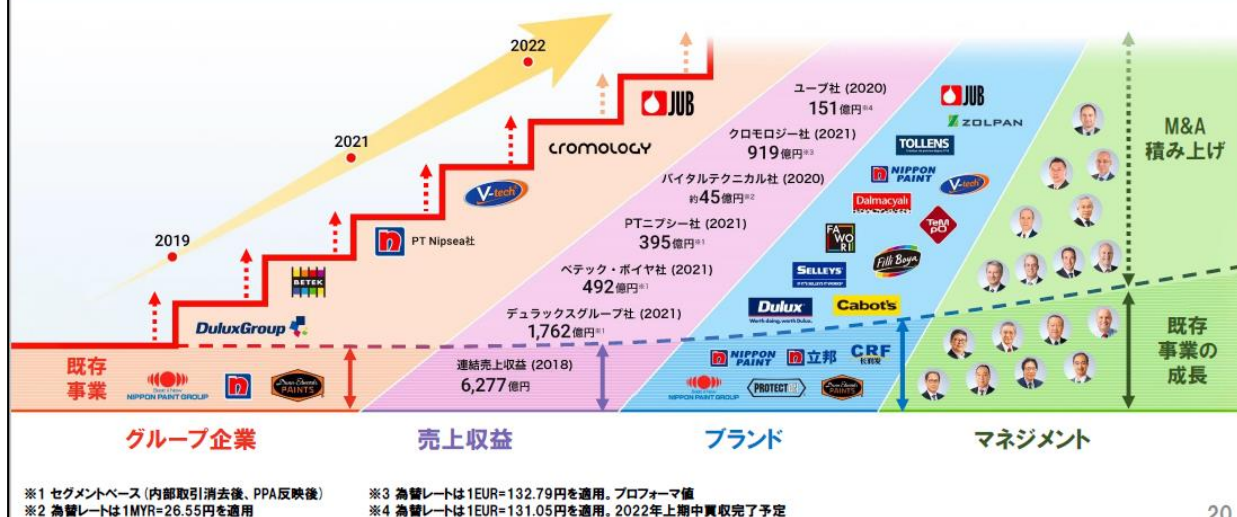
具体的には、1 株当たり当期利益を最大化することと、株価収益率（PER、株式市場の期待値）を最大化することが経営指標となります。

このように株主価値最大化を明確に掲げ実行している企業は少なく、投資家からも高い評価を得ています。

3-3. 経営モデル「アセット・アsembler」①

アセット・アsembler による中長期成長モデル

既存事業の拡大と積極的なM&Aの両輪により、
強力なブランドや優秀な人材を積み上げることで、
限定的なリスク下で成長を加速



20

続いて、当社のユニークな経営モデルをご紹介します。「アセット・アsembler」というカタカナ名称が分かりにくく恐縮ですが、既存事業と新規 M&A の両方で成長していくモデルです。

まず、既存事業では、各地域の優秀な経営陣が自律的な成長を志向し、同時にグループ間で技術力、販売網、購買力、ノウハウ、ブランドなどのさまざまな要素を主体的に共有することでシナジーを生み出して拡大していきます。

次に、積極的な M&A を実施することで業績を押し上げるだけでなく、獲得した新たなブランドや人材が積み上がり、グループ間で活用され成長していきます。

図表のように、既存事業自体も伸びていき、その上に M&A で獲得した会社の収益、ブランド、人材がどんどん積み上がっていくので、企業体として大きく強くなっていくことがお分かりになるかと思います。

3-3. 経営モデル「アセット・アSEMBラー」②

5つの強み



1 巨大な市場規模を誇る塗料・周辺分野に特化



2 塗料・塗料周辺事業の低リスク・比較的高い収益性



3 日本円ベースの強み



4 優秀な人材・ブランドの集合体としての強み



5 先進的なガバナンス

この経営モデルは、次の5つの条件・強みを満たさないと真価を発揮できません。だからこそ、ユニークであり、他社との差別化になっています。

順番にご説明します。

3-3. 経営モデル「アセット・アsembler」③

強み1: 巨大な市場規模を誇る塗料・周辺分野に特化

人口増加や都市化に比例し、成長する塗料市場



塗料需要量: ACA-published Global Market Analysis for the Paint & Coatings Industry (2019 - 2024): <https://paint.org/market>

世界人口: United Nations, Department of Economic and Social Affairs, Population Division (2019). World Population Prospects 2019, Online Edition. Rev. 1.

22

1つ目の強みは、塗料市場は世界の視点から見ると、成長産業であり、人口増加や1人あたりGDPの増加、都市化などに伴い塗料の需要は増加してきました。そして塗料産業は一般的な化学産業のように変動が激しいわけではなく、安定した成長が見込まれる、という点です。

そして、この潜在成長力のある塗料・周辺市場は、当社が深い専門知識を持つ領域であるということです。

3-3. 経営モデル「アセット・アSEMBラー」④

強み2: 塗料・塗料周辺事業の低リスク・比較的高い収益性

当社が強いブランド力・高い市場シェアを有する**塗料・塗料周辺事業の特長**

地産地消型 ビジネス



塗料・周辺市場の 高い参入障壁



塗料周辺にも魅力的な 市場がいくつも集積



※1 出典: Fortune Business Insights ※2 出典: ReportLinker ※3 出典: European Commission Paper

23

2つ目の強みですが、塗料市場ではブランド力やシェアの高さが新規参入のハードルを高めるため、強者はより強くなる傾向にあります。

そして、当社は多数の強いブランドを保有し、世界9カ国で市場シェア1位を獲得しています。

3-3. 経営モデル「アセット・アSEMBラー」⑤

強み3: 日本円ベースの強み

日本という**安定通貨・安全市場**に拠点をもつ強み



金融機関との長期的な関係性、
強力な支援のもと、
低金利での借入れが可能

**グローバルな
競合他社にはない
独自の強み**

3つ目の強みは、日本を拠点とする企業であるということです。海外に比べて低金利での借入れが可能であり、資金調達面で海外企業と比較して有利となります。

3-3. 経営モデル「アセット・アセンブラー」⑥

強み4:優秀な人材・ブランドの集合体としての強み

自律・分散型 経営

国内外のグループ会社への「**信頼**」をベースに、
権限移譲と結果責任を組み合わせた経営体制を構築。
各地域のグループ企業が相互に連携・協働し、
自律的な成長を追求しています



M&Aで優秀な人材や
ブランドが積み上がり、
グループ間での
相乗効果が年々拡大

25

4つ目の強みは、自律・分散型経営体制です。日本企業のM&Aでは後々に減損損失を計上するケースが多く、例えば、日本郵政、パナソニック、丸紅、キリンホールディングスなどの大企業でも発生しています。

それほど海外の会社を買収した後、グループ一体経営を実現し、買収前より高い成長を果たすのは難しいのです。それでも、当社が成功を続けているのは、この自律・分散型経営体制がキーポイントになります。

その理由ですが、塗料市場は、「地産地消」で地域によって商習慣が異なるため、現地のことが分からない日本の本社に中央集権的に権限を持たせると、間違った判断をするリスクが高まり、しかも意思決定が遅くなってしまいます。その結果、業績だけでなく、現地の人材のモチベーション低下を引き起こす懸念があります。

したがって、当社では、日本の本社は現地の社長の能力を信頼して、現地の事業運営を任せています。当然、放任ではなく、本社社長は現地社長とお互いに頻繁にコミュニケーションして方向性を合わせるとともに、結果責任も求めています。

また、権限を与えられた現地の社長は、受け身ではなく自律的な志向のもとに、グループ内のノウハウやブランドを活用しており、その結果、シェアの拡大や新市場の開拓に成功し、買収前よりも高い成長を実現しています。

3-3. 経営モデル「アセット・アSEMBラー」⑦

強み5:先進的なガバナンス

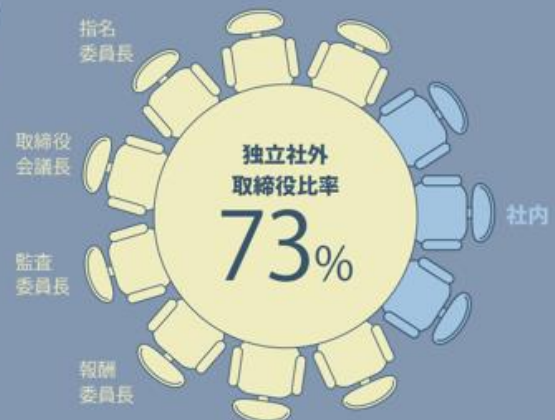
独立社外取締役が過半数を占める、
先進的かつ実質的な実効性を伴うガバナンス体制

取締役会が大株主とともに

MSVの実現

という共通の判断軸を有し、
少数株主利益の保護を徹底

独立社外取締役比率



26

5つ目の強みは、先進的なガバナンス体制です。取締役会の過半数を占める独立社外取締役(11名中8名)体制では、取締役会が一致団結してMSVの実現という明確な判断軸を有し、「少数株主利益の保護」を図ります。

3-4. 共同社長体制と特長

株主価値最大化の実現を目指すべく、
共同社長体制により、数多くの施策を実施

1株当たり
当期利益



株価
収益率

取締役 代表執行役共同社長 ウィー・シューキム

グローバルでの事業責任者として、
「1株当たり当期利益」の最大化に
貢献します

取締役 代表執行役共同社長 若月 雄一郎

グローバルでのM&Aと財務戦略
の責任者として、「株価収益率」の
最大化に貢献します

27

また、当社は共同社長体制を敷いている日本では珍しい会社です。

社長が2人いると意思決定が遅くなるのではと思われるかもしれませんが、実際には欧州2社を含むM&Aなど数々の施策をスピーディーに実施しています。

共同社長にした理由ですが、一般的に、社長は孤独で、幅広く多数の案件を意思決定しなければなりません。

当社の経営目標である株主価値最大化、つまり1株当たり当期利益と株価収益率の最大化を実現するには、1名に絞る必要はなく、経験や実績のあるこの2名を選任したほうが、グローバルでスピード感をもって経営を進められると判断したからです。

判断が難しい案件も、2人で議論して決められるので、結果として迅速かつ合理的な判断が可能となっています。

04

 NIPPON PAINT GROUP

中期経営計画 (2021-2023年度)



4. 中期経営計画 (2021-2023年度)



1. 概要と進捗



2. M&A戦略



3. サステナビリティ戦略

次に中期経営計画についてご説明します。

4-1. 概要

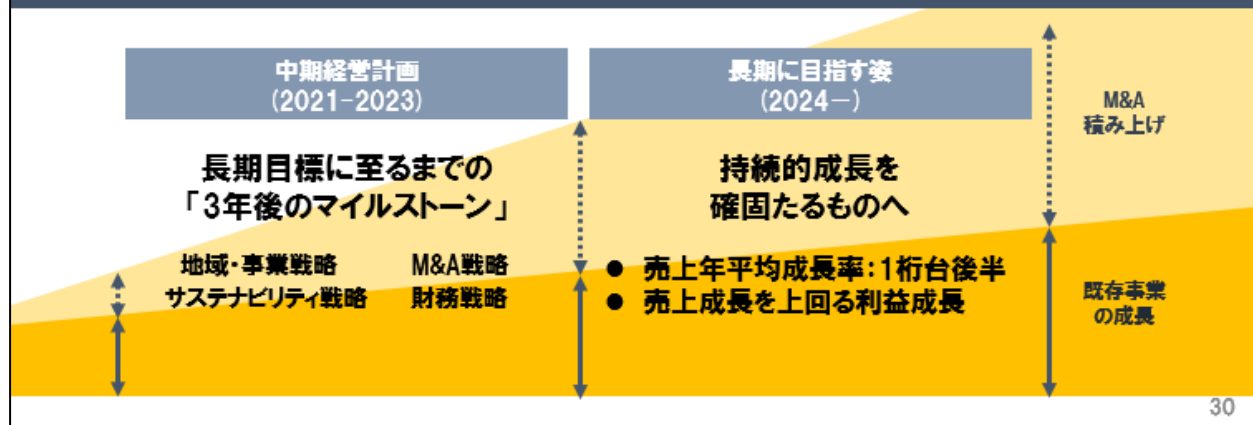
「既存事業の成長」と「積極的なM&A」の積み上げで、中長期で高い成長を目指す

中期経営計画 目標

2023年度

売上収益: 1兆1,000億円

営業利益: 1,400億円



2023 年の売上収益 1.1 兆円、営業利益 1,400 億円の中期目標を掲げています。「既存事業の成長」と「積極的な M&A」による収益の積み上げで、中長期で高い成長を目指しています。

長期的な目標として、当社がベンチマークしている大手競合企業の売上の年間平均成長率 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ています。

また、営業利益は、売上成長に伴う限界利益の貢献で、売上成長を上回る利益成長を実現していきます。

4-1. 進捗①

中長期的な成長への飽くなき追求は今後も加速

中計1年目は、高い自律的成長と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



1 共同社長体制へ移行、複数のM&A実施や、
持株会社の役割明確化など中長期での成長基盤を構築



2 売上収益は過去最高の9,983億円
(前期比+29.2%増)



3 営業利益は過去最高の876億円
(前期比+0.0%増)



4 売上収益目標1.1兆円は1年前倒しで達成見込み
営業利益目標1,400億円達成は十分視野に

31

中計の1年目の進捗としては順調に推移しています。

M&Aは、欧州2件、豪州2件、アジアで1件の計5件が買収完了しています。

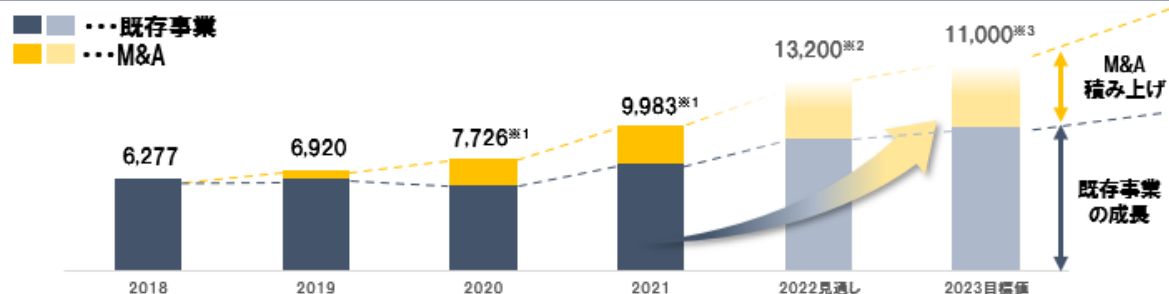
売上収益はコロナ影響があっても過去最高の9,983億円、営業利益も原材料価格の影響があっても過去最高の876億円を達成しました。

2022年は、売上収益13,200億円（約1.3兆円）、営業利益1,050億円を予想していますので、売上は1年前倒しで達成の見込みであり、営業利益も中計目標達成は十分に視野に入っています。

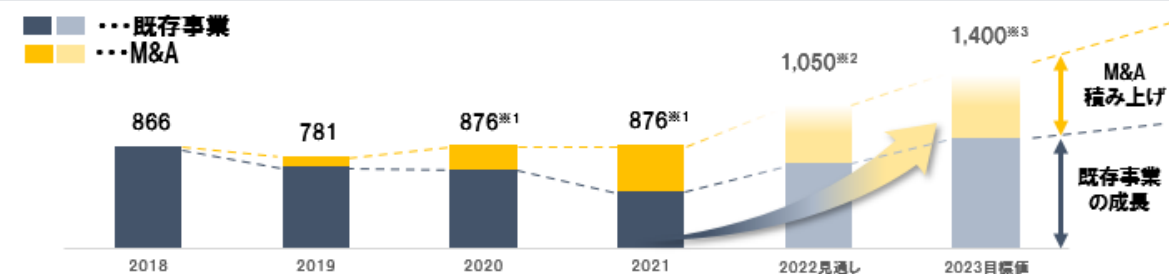
4-1. 進捗②

売上収益1.1兆円は1年前倒して達成見込み、営業利益1,400億円も十分視野に

売上収益 (億円)



営業利益 (億円)



※1 継続事業ベース ※2 2022年8月10日：2022年12月期 第2四半期決算説明会発表 ※3 2022年3月18日：中期経営計画進捗説明会発表

32

こちらは、業績の過年度推移となります。

売上収益は、2018年の6,277億円から今期は2倍近くとなる見込みです。既存事業とM&Aの両輪で伸ばしており、当社の成長力がお分かりいただけるかと思います。

営業利益も、今後高い成長を見込んでいます。

4-2. M&A戦略

自律・分散型経営の
強みを生かして、
積極的にM&A戦略を推進

M&Aターゲット

- 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



33

M&A は当社の中長期成長にとって重要な要素であり、今後も M&A の積極的活用を継続します。

M&A の対象となる企業は、建築用や工業用、そして既存事業との相乗効果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 つの目安となります。

M&A の効果は、新規連結による業績へのプラス効果だけでなく、強いブランド、優秀な人材をどんどん積み上げて、グループ内で活用して相乗効果を生み出し、既存事業が成長する、という好循環を生み出します。

これが私たちの経営モデルの強さです。

4-3. サステナビリティ戦略①重要課題と対策

中長期的な成長に向けて、ESGを通じて事業機会を拡大



34

次に、サステナビリティ戦略、いわゆる ESG 戦略についてご説明します

2020 年に重要課題を特定し、2021 年に重要課題ごとのリスクと機会をそれぞれ提示し、それらに基づいて活動を進めてきました。

「気候変動」については、2021 年に TCFD 最終報告書に基づく開示に着手し、二酸化炭素排出ネットゼロに向けた目標策定をグループ内で合意しました。具体的な取り組みについては後ほど紹介しますが、再生可能エネルギーの活用なども開始しています。

4-3. サステナビリティ戦略②イノベーションの成功事例(1)

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年第2四半期	2020年第3四半期	2020年第4四半期	2021年第1四半期
シンガポール	マレーシア	日本	中国
VirusGuard ⁺ Anti-viral Coating	VirusGuard Anti-viral Coating	プロテクトン PROTECTONシリーズ	ClearShield
			
対象ウイルス 229E/H1N1	対象ウイルス 229E/H1N1/Coxsackie A18	※1 PIAJ SIAA 抗ウイルス加工	対象ウイルス 229E/FCV/H3N2/EV71/SARS-CoV-2 ※2

※1 試験機関 SIAA:抗菌製品技術協議会 PIAJ:光触媒工業会
※2 試験機関 CIAA:Chinese Industry alliance for Antimicrobial Materials and Products

35

こちらはイノベーションの事例として、社会課題解決型製品の一例をご紹介します。

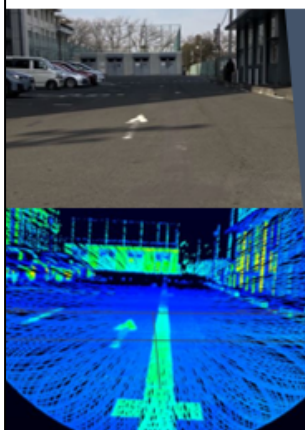
2020 年以降、アジア各国と日本で抗ウイルス塗料を次々と販売開始しています。今後もグループ全体で、社会が抱えるさまざまな課題の解決に寄与する製品を開発・販売していきます。

4-3. サステナビリティ戦略②イノベーションの成功事例(2)

ファースター 次世代型船底防汚塗料「FASTAR」を発売

- 防汚剤の溶出量を従来型と比較して最大50%削減
- CO₂排出量とコストを削減し、改修期間も短縮
- 船舶の効率的な運航と環境負荷低減に貢献
- 全世界のお客様のESG経営を支える

FASTAR 施工例



自動運転用塗料「ターゲットラインペイント」で自動運転業界に参入

- 自動運転の導入コストおよびメンテナンスコストの削減に寄与
- GPSが届かない場所での自動走行可能性
- LiDAR※が認識できると同時に目視ではアスファルトと同化する色を塗料で実現

※LiDAR (自動運転用のセンサー)

長崎県対馬市・明治大学 研究・知財戦略機構 自動運転社会総合研究所・シダックス株式会社が開発中の自動運転システムに、当社の自動運転用塗料(ターゲットラインペイント)を提供しています

《(写真上) 目視で見た際のターゲットライン
(写真下) センサーで見た際のターゲットライン

また、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、こちらの次世代型船底防汚塗料などが該当します。

さらに、車の自動運転を支援する塗料を提供するなど、人々の身近な生活を支える社会基盤の構築に貢献しています。

05

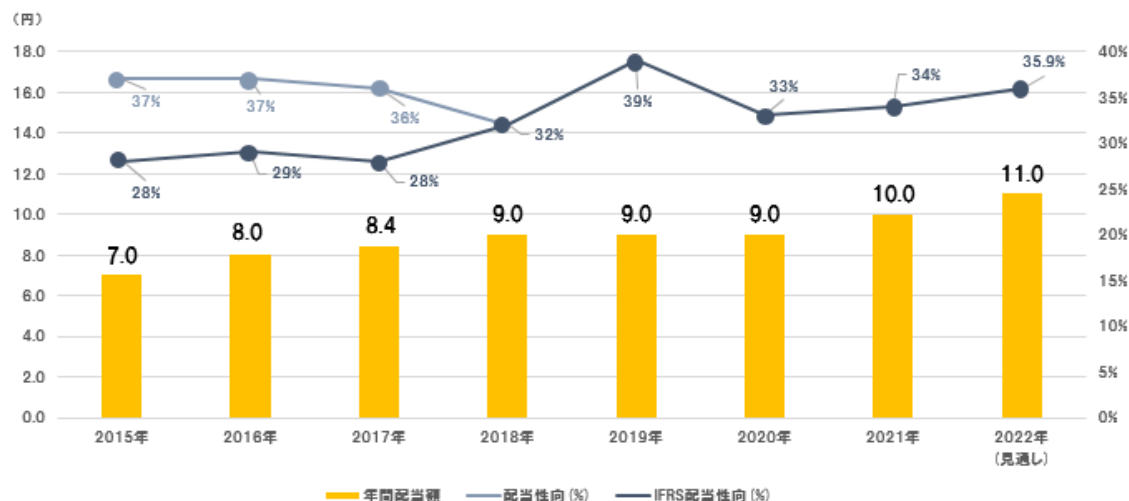
株主還元



最後に株主還元についてご説明します。

5. 株主還元方針

財務規律を維持しつつ、成長投資を優先的に実施。一株当たり当期利益 (EPS) の増大を通じて株主総利回り (TSR) を向上させることに主眼



配当性向は30%を維持することを目標としています

※2015-2017年のIFRS配当性向は、日本基準数値にのれん償却額を調整し、算定
 ※2021年3月31日を基準日及び2021年4月1日を効力発生日として、普通株式1株につき5株の割合で株式分割を実施
 ※2021年中間配当には創業140周年記念配当1.00円を含む
 ※2021年第4四半期よりクラウドコンピューティング契約に属する会計方針に変更。2021年度は変更後の金額。また、当変更の遡及適用に伴い、2020年度も遡及修正を実施

当社の基本的な考え方は、M&Aを含めた成長投資を優先し、株主の皆様には1株当たり当期利益の増大を通じて、株主総利回り（株価の上昇＋配当金）の向上を主眼に置いています。

配当方針としては、業績動向、投資機会、配当性向等を総合的に勘案しながらも、安定的かつ継続的に行う方針としています。なお、配当性向は30%を維持してまいります。

5. 株主還元方針

財務規律を維持しつつ、成長投資を優先的に実施。一株当たり当期利益 (EPS) の増大を通じて株主総利回り (TSR) を向上させることに主眼

$$\text{株主総利回り} = \frac{(\text{配当} + \text{キャピタルゲイン})}{\text{※売買差益}} \div \text{投資額}$$

	第192期	第193期	第194期	第195期	第196期
株主総利回り	113.2%	120.8%	181.2%	361.3%	204.0%
比較指標： 配当込みTOPIX	122.2%	102.7%	121.3%	130.3%	146.9%

配当性向は30%を維持することを目指しています

※2015-2017年のIFRS配当性向は、日本基準数値にのれん償却額を調整し、算定
 ※2021年3月31日を基準日及び2021年4月1日を効力発生日として、普通株式1株につき5株の割合で株式分割を実施
 ※2021年中間配当には創業140周年記念配当1.00円を含む
 ※2021年第4四半期よりクラウドコンピューティング契約に関する会計方針に変更。2021年度は変更後の金額。また、当変更の遡及適用に伴い、2020年度も遡及修正を実施

39

当社は株主総利回りを指標として使用しています。「株主価値最大化」は、一番リスクを取って投資していただいている株主への利益を最大化する部分において、株価の上昇 + 配当金（株主総利回り）で還元します。

■ 本日のまとめ

- 140年以上にわたり、塗料を通じて社会インフラの保護に貢献
- リスクをとって投資した株主に報いる「株主価値最大化」が経営目標
- 「アセット・アsembler」モデルの5つの強みで、他社との差別化を発揮
 - ①巨大な塗料・塗料周辺市場に特化、②塗料・塗料周辺事業の低リスク・比較的高い収益性
 - ③日本円ベースの強み、④優秀な人材・ブランドの集合体、⑤先進的なガバナンス
- 「既存事業の成長」と「積極的なM&A」の両輪で、強力なブランドや優秀なマネジメントを積み上げ、中長期的な成長を目指す



中長期成長により、「**株主価値最大化**」を実現する

(例：1株当たり当期利益の増加)

40

最後に、本日のまとめとなります。

当社は創業から140年に亘り、戦後復興をはじめ、塗料を通じて社会インフラ（建物の外装・内装、道路、橋梁、車、電車、船舶）の保護に貢献してきた会社です。

経営目標である「株主価値最大化」は、一番リスクを取って投資していただいている株主への利益を最大化することであり、そのために、1株当たり当期利益、株価収益率を最大化していきます。

私たちの経営モデル「アセット・アsembler」は、「既存事業の成長」と「積極的なM&A」の両輪で積み上げていくユニークなモデルです。これを可能にしているのは、当社がこの5つの強みを持っているからであり、他社との差別化に繋がっています。

1点目は、当社は巨大な市場規模を誇る塗料・周辺分野に特化しており、そこは巨大でありながら成長が期待できる市場であると同時に、当社が深く熟知している市場であるということ。

2点目は、塗料・周辺市場はローリスク・グッドリターンである点です。爆発的な成長は期待できないかも知れませんが、利益・キャッシュ創出力においてある程度の確実性が見込まれる市場と考えており、だからこそM&Aにも適していること。

3 点目は、日本円をベースとする強みです。低金利に加え、通貨の安定性、日本の金融機関から強力な支援を受けられる点は、世界の競合他社にはない強みであること。

4 点目は、優秀な人材やブランドの集合体をもたらす強みです。単独でも強いものが、塗料・周辺分野に特化しているがゆえに想定以上のシナジーが期待できます。地産地消の色合いが強い業界にあって各社の強みを最大限生かせる自律・分散型の経営体制であること。

5 点目は、独立社外取締役が過半数を占める、先進的かつ実質を伴うガバナンスを構築している点です。取締役会が一致団結して 株主価値最大化の実現という明確な判断軸を有しているのは、当社の強みを際立たせていること。です。

本日まで参加の皆さまにおかれましては、ぜひ今後の日本ペイントグループの成長に注目いただければと思います。

株主・投資家様向け情報

当社のホームページにさまざまなIR情報を掲載していますので、是非ご覧ください！

日本ペイントホールディングス IR

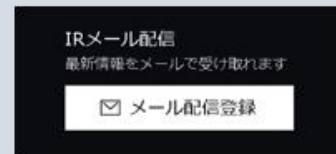
検索

(当社IRサイトURL: <https://www.nipponpaint-holdings.com/ir/>)

個人投資家様向けIRページ



IRメール配信(当社Rサイトより登録可能)



各種資料(統合報告書、決算説明資料等)



各種説明会の動画ライブ配信



41

今後の最新情報、詳細情報は当社 IR サイトを是非ご覧ください。

特に、決算発表後に行われるアナリスト向けミーティングや各種説明会も動画でライブ中継しておりますので、どなたでも社長の説明を聞くことができます。

また今日お話した内容は、統合報告書にも分かりやすく記載していますので、当社 IR サイトからご覧いただければと思います。

**本日は、ご参加いただき
ありがとうございました**

**続いて、
質疑応答に入ります**

＜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

TEL:050-3131-7419

<https://www.nipponpaint-holdings.com/ir/>

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。



本日は、ご参加いただきありがとうございました。