

2024 年 1 月 19 日
「統合報告書 2023」説明会 説明要旨

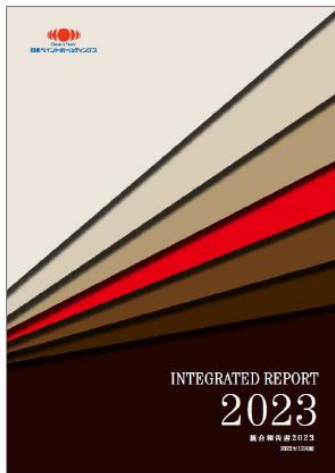


本日はお忙しい中、「統合報告書説明会」にご参集いただき、ありがとうございます。

これより、2023 年 9 月末に発行した「統合報告書 2023」のポイントを解説いたします。

当社は既に 2024 年度版の企画・制作にキックオフしておりますが、ぜひこの機会を通じて、皆様からの忌憚なきご意見をいただければ幸いです。

本日の説明会の目的



1. 「統合報告書2023」のポイント解説を通じて、MSV(株主価値最大化)実現に向けた戦略的な取り組みをご理解いただく
2. 当社独自の経営モデルや競争優位性、経営戦略、サステナビリティ、事業環境などを巡って、皆様との対話を行い、今後の経営やIRに役立てる
3. 上記を通じて「PERの最大化」につなげるとともに、「統合報告書2024」企画・制作の糸口とする

NIPPON PAINT GROUP

2

はじめに、本説明会の目的について、ご説明いたします。

大きく3点あり、

- ① 2023年度版の統合報告書は134ページあり、読むのが大変という声もありましたので、特にどのページに着目して読んでいただきたいかをピックアップして解説することで、「株主価値最大化（MSV）」実現に向けた戦略的な取り組みを効率的にご理解いただく、
- ② ユニークな経営モデルや競争優位性、経営戦略、サステナビリティなどに関して、皆様との対話を通じて、今後の経営やIR活動に役立てる、
- ③ こうした取り組みを「PERの最大化」の一助とするとともに、2024年度版の企画の糸口とする、ことを考えています。

「統合報告書2023」の制作プロセス・編集方針

→P8,10

「統合報告書2023」の制作プロセス



編集方針

1. 良質なM&Aによるアセットの積み上げと、既存アセットの価値向上を通じた「MSV実現に向けたロジカルかつ合理的な道筋」をお伝えする
2. ①「アセット・アsembler」モデルを通じた経営人材・経営体制の優位性の理解醸成、②「中国銘柄」とのイメージを払拭、を目指す

NIPPON PAINT GROUP

3

2023 年度版の編集方針については、ページ右側に記載の通り、大きく 2 点あり、

1. 良質な M&A と、既存アセットの成長の両輪による「MSV を実現するロジカルかつ合理的な道筋」をお伝えする、
2. ①「アセット・アsembler」モデルが単にファンディングの優位性というだけでなく、経営人材・経営体制の優位性の上に成り立つ他社には真似できないモデルであることの理解を醸成するとともに、②「中国銘柄」とイメージされる方も多いため、その誤解の払拭、することを目指しています。

制作プロセスについては、ページ左側に記載のフローをたどって制作しています。

投資家の皆様には、ご多忙の中、毎年面談のお時間をいただくとともに、貴重なご指摘、ご助言をいただき、改めて感謝申し上げます。

経営陣の関与率も年々高まっており、共同社長の若月やウィーだけでなく、筆頭独立社外取締役の中村、取締役会長のゴーも含めた協力・支援を得ながら、制作しています。

皆様の叱咤激励に応えることで、まだまだ課題は山積しているものの、毎年統合報告書のクオリティが改善していることを実感しています。



ご参考として、当社情報開示体系における統合報告書の位置付けを記載しています。

毎年情報を拡充すればするほど、統合報告書のページ数が増え、嬉しいけど全部読むのが大変という声をいただきます。

そこで、統合報告書は、「当社グループをハイレベルで理解するための基本的な考え方、方針、戦略ストーリーを解説」としています。

他社の統合報告書と比較して、現場事例や従業員の写真が少ないと思われるかも知れませんが、ウェブサイトやインベスターブックを統合報告書の補完する媒体として位置付けています。

そのため、ウェブサイトでは、「当社グループを深く理解する上で必要な情報・データや各地域・市場での事例などで詳細かつ網羅的に掲載」しますので、ウェブサイトが情報開示のフルバージョンとなります。

インベスターブックでは、「当社グループを初めてリサーチする方に有用な基礎的な情報・データを提供」する目的で作成しています。

2024 年は特にウェブサイトにおいて、統合報告書の内容から踏み込んだ具体事例や現場の熱量などを積極的に掲載していきますので、ご期待ください。

NIPPON PAINT HOLDINGS CO., LTD.

→P5

「統合報告書2023」の構成

**MSV実現に向けた道筋を示す「MSVロジック・ツリー」に即して、
統合報告書全体を使って解説**

NIPPON PAINT GROUP
5

2023 年度版の統合報告書の構成について、ご説明いたします。

統合報告書 P5 において、経営上の唯一のミッションである MSV 実現に向けた道筋を示す「ロジック・ツリー」をお示しましたが、この「ロジック・ツリー」に沿った合理的な説明を、統合報告書全体を使ってすることに挑戦したのが、今回の大きなポイントです。

当社のサステナビリティや既存事業、M&A、バランスシート・マネジメント、そして資本市場とのコミュニケーションは、全て「EPS と PER の最大化」を通じて、MSV 実現を目指すものであり、ここに記載の「フォーミュラー」は、当社が何をどのようにして MSV 実現を目指しているのかをシンプルに表しています。また、各取り組みで指標にしている項目とともに、それらがどのページで説明しているのかを記載しています。

|(ご参考)統合報告書の進化

ステージ 年度	前ステージ ～2019年	基礎構築(塗料メーカー)ステージ 2020年～2021年	独自性追求(AAモデル)ステージ 2022年～2023年
デザイン コンセプト	特になし	グローバル塗料メーカーを表現 (カラフル、塗料感、事業色)	事業会社の枠組みを超えたグローバル企業を表現 (知的、洗練、上品、余白)
強化 ポイント	- 従来のCSRレポートに決算や中計関連ページを追加 - 価値創造モデルの作成 - 国内限定のマテリアリティ、CSR目標	- 塗料の社会的役割、社会課題の解決を意識したコンテンツを作成 - グローバルベースのマテリアリティを作成 - 投資家の注目コンテンツ(中国事業、ガバナンス)	- MSV実現に至るロジック・ツリーやフォーミュラー - 経営モデルや競争優位性の解説 - MSVとサステナビリティのコンネクティビティ - 投資家からの要望をもとにしたコンテンツ作成(中国特集、M&A特集、日本事業の収益性改善、人的資本など)
主な コンテンツ 追加例	- 価値創造モデル - ESG経営ページ	- グローバル・ビジネス・レビュー(各社のSWOT、トップメッセージ、戦略方針) - 大株主とのパートナーシップ - ガバナンス対談、取締役会の議論、3委員会報告	- MSVロジック・ツリー - 経営モデルの競争優位性、中長期経営戦略、アセット運用報告 - M&A特集、日本事業の収益性改善
ページ数	36～52	100～130	132～136
外部評価	-	GPIFの国内株式運用機関が選ぶ「優れた統合報告書」改善度の高い統合報告書	- GPIFの国内株式運用機関が選ぶ「優れた統合報告書」改善度の高い統合報告書 - 日興リサーチセンター「Integrated Report Award」ベストプラクティス賞 - 英国IR協会「Best Practice Awards」Shortlist(Large Cap)

NIPPON PAINT GROUP

6

当ページでは、ご参考として、当社統合報告書の進化の軌跡をまとめています。

2020年以降の経営体制のもと、投資家の皆様との重要なコミュニケーションツールの1つとして統合報告書を位置付けるとともに、皆様からの要望や意見をもとに、年々改善・進化させています。

とりわけ2022年度版以降は、当社を塗料会社の枠にあてはまらない「アセット・アセンブラー」として再定義したことに併せて、統合報告書においても、MSVを実現するための戦略や考え方、当社ならではの競争優位性を訴求することに尽力しています。

共同社長メッセージの構成

→P11



MSVを追求する共同社長体制のもと、
それぞれの役割に基づくメッセージを発信

EPSの最大化 × PERの最大化

取締役 代表執行役共同社長
ウィー・シューキム

挑戦を後押しする人材基盤の
構築を通じて、
持続的なEPS成長を果たす

取締役 代表執行役共同社長
若月 雄一郎

EPSの継続的拡大に対する
期待・信頼を資本市場から
引き出す

NIPPON PAINT GROUP

7

当ページからは、具体的に各コンテンツについて、ポイントをご紹介します。

統合報告書 P11 は、共同社長メッセージとなります。

当社は、世界的に見てもユニークな共同社長体制のもと、ウィーが主に「EPS の最大化」で、若月が主に「PER の最大化」でそれぞれリーダーシップを発揮することで、当社グループ丸となって MSV 実現を目指しています。

したがって、共同社長メッセージにおいても、ウィー、若月のそれぞれの主たる役割に基づきながら、情熱や肉声感あふれるメッセージを発信しています。

若月共同社長メッセージ

→P13



メッセージのポイント

EPSの継続的拡大に対する期待・信頼を資本市場から引き出す

1. MSVで一致団結した“Integrityある経営集団”であることの強み
2. 迅速な経営判断がもたらした成果
3. 「中計」を通過点としたアスプレッショナルな視点
4. 上限なき成長をもたらす「アセット・アセンブラー」モデルの優位性
5. MSVの前提としてのサステナビリティ
6. 顧客・取引先・社会の要請をビジネスチャンスに

NIPPON PAINT GROUP

8

統合報告書 P13 では、若月が「PER の最大化」に向けて、「EPS の継続的拡大に対する期待・信頼を資本市場から引き出す」道筋や考え方を 6 点説明しています。

例えば、①「MSV で一致団結した“Integrity ある経営集団”であることの強み」では、共同社長体制がもたらすスピード感のある意思決定や、信頼を基軸とした取締役会メンバーにおけるオープンで活発なコミュニケーションなどを強みとして触れています。

また、⑤「MSV の前提としてのサステナビリティ」、⑥「顧客・取引先・社会の要請をビジネスチャンスに」では、MSV が株主優先とイメージしている方もいることを踏まえ、改めてステークホルダーへの責務の充足が MSV 実現の大前提であり、ビジネスチャンスを含めた将来のサステナビリティにつながるものであることを説明しています。

これらのメッセージは、若月が独自の信念や哲学を踏まえて作成しています。

MSV実現に向けた財務・M&A戦略

→P55



個社ROIC※1

	Year 1※2	Year 2	Year 3	Year 4
DuluxGroup (太平洋)	1.2%	3.2%	3.9%	5.3%
Betek Boya	3.5%	9.4%	11.8%	8.1%
PT Nipsea	3.7%	5.3%	-	-

※1 ROIC(IFRS)・税引後営業利益(PPAによる無形資産償却後)÷取得原価(移転対価、その後の増減などを含む)いずれも各年度の実績シートによる円換算後
 ※2 DuluxGroup(太平洋)は4ヵ月分、Betek Boyaは6ヵ月分の業績をもとに算出

NIPPON PAINT GROUP

財務戦略

1. 「資本コスト」への意識
2. 「アセット・アセンブラー」モデルに資する財務戦略
3. バランスシート・マネジメント
4. キャピタル・アロケーションの考え方

M&A戦略

1. M&A基本方針
2. M&Aの選定プロセス
3. 既存事業と買収会社に成長をもたらすプラットフォーム

9

統合報告書 P55 でも、若月が「MSV ロジック・ツリー」の構成に基づき、「MSV 実現に向けた財務・M&A 戦略」を解説しています。

財務戦略では、資本コストへの意識として、個社 ROIC を示しながら解説しています。EPS 最大化と ROIC の優先度については、この 1 年間、投資家の皆様との議論になることも増えましたので、従来の説明よりも掘り下げて解説しています。

M&A 戦略では、M&A 基本方針である「アセット・アセンブラー」モデルを踏まえ、M&A におけるターゲットや財務規律、M&A の選定プロセスなどのポイントを記載するとともに、既存事業と買収会社の双方に成長をもたらすユニークなプラットフォームが、2019 年以降の全ての案件で想定以上の結果を出していること、M&A における PMI のコストやリスクを低減させている要因に触れています。

ウィー共同社長メッセージ

[→P17](#)


メッセージのポイント

挑戦を後押しする人材基盤の構築を通じて、持続的なEPS成長を果たす

1. 逆風下でも堅調な成長を実現
2. 競争に打ち勝ち、塗料・コーティング分野で市場支配権の獲得へ
3. 革新的な技術と柔軟な行動変容により、中国市場で成長を加速
4. 強みを生かして、塗料周辺分野で新たな成長
5. 挑戦を後押しする人材・組織基盤を構築

NIPPON PAINT GROUP

10

統合報告書 P17 では、ウィーが「挑戦を後押しする人材基盤の構築を通じて、持続的な EPS 成長を果たす」道筋や考え方を 5 点説明しています。

例えば、メッセージ前半では、2023 年度までの中期経営計画において EPS 成長を実現してきた要因や今後の展望について、中国などを事例にしながら既存事業を分析するとともに、新たな市場となる塗料周辺分野の進捗について説明しています。

また、人的資本の重要性に関しては、2009 年から NIPSEA グループの CEO として当社グループの業績をけん引してきた実績を踏まえ、挑戦を後押しする人材・組織基盤の構築について説明しています。

これらのメッセージも、「高い能力を持つ意欲的な仲間たちとともに新たに挑戦していく風土を醸成し続ける」という考えのもと、ウィー自身がメッセージを作成しています。

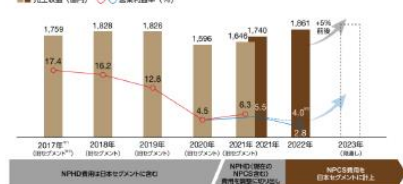
日本グループの構造改革の進展と収益性改善への道筋

→P91



日本セグメントの業績推移

■ 売上収益 (億円) ○ 営業利益率 (%)



NIPPON PAINT GROUP

1. 構造改革の進捗と成果

2017-2018 年当時の利益率水準に向けて、
コスト構造改善を推進

2. 船舶用・自動車用事業における改革の進展

短期策と長期策を織り交ぜながら、
グローバル企業として成長

3. 企業文化の変革や従業員の意識改革

「J-LFG」の浸透を通じて、顧客へ真の価値を提供

4. 持続的なEPS成長に貢献するリーダーの育成

「脱日本」の柔軟な発想で、勇気を持って行動

11

統合報告書 P91 では、ウィーが「日本グループの構造改革の進展と収益性改善への道筋」を解説しました。

日本グループの収益性改善は、投資家の皆様との大きな議論の 1 つでもあることから、①2017-2018 年当時の利益水準（営業利益 15%以上）への回復に向けて現在進行形で取り組んでいること、タスクフォースによる活動も含めたコスト構造改革の進捗や成果をお伝えするとともに、②2021 年時点において業績が悪化していた船舶用・自動車用事業における改革の進展や、③NIPSEA グループの企業文化である「LFG」を参考にしながら取り組む、企業文化の変革や従業員の意識改革、④持続的な EPS 成長に貢献できるリーダーの育成に向けて、「脱日本」の柔軟な発想で、勇気を持って行動しよう」などの具体的な取り組みとともに説明しています。

実際に、2023 年の第 2 四半期や第 3 四半期において、日本の営業利益率は 10%前後まで改善しており、これらの取り組みは間違いなく奏功しています。そして、業務・組織の見直し、意識改革は今なお現在進行形であり、今後さらに進展していますので、2024 年版の内容を楽しみにいただければと思います。



続いて、統合報告書 P35 では、MSV 追求モデルである「アセット・アsembler」における積み上げ実績を解説しています。

当社は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、成長を加速させています。2022 年度も、Cromology 社や JUB 社が新たに当社グループ入りを果たすなど、引き続きアセットの積み上げを継続・加速しています。

その結果、2018 年を基準とした場合、財務アセットの 1 つである「売上収益」という観点で見れば、既存事業を 138% 拡大する一方で、4,454 億円を新規 M&A によって積み増すことができました。

また、非財務アセットもそれに伴い着実に積み上がっており、主要なブランド数や各国・地域の事業でリーダーシップを発揮する CEO、研究開発活動に従事する技術系人材などのアセットも着実に積み上がっています。

こうした優良なアセットの積み上げを通じた EPS の拡大や、PER の向上を通じて、MSV 実現を図っています。

「アセット・アセンブラー」モデルの基盤

→P37

3つの競争優位性

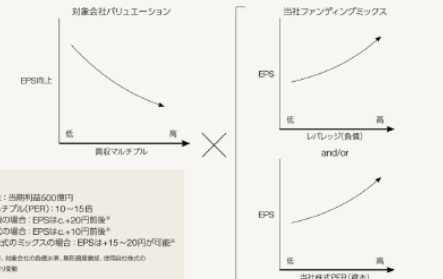


「アセット・アセンブラー」モデルによる持続的成長イメージ

買収対象会社の前提

安定な収益力
優秀な経営陣

買収動向の要素分析

買収会社のリバリエーション
当社ファンディングミックス(負債or株式)
→ 円安の低金利が影響
→ 低金利を逆利用し、EPS向上を前提に株式(資本調達)も活用

大型買収であっても、初年度EPSプラスになる考え方を示すとともに、

「自律・分散型の経営体制」と「優秀な経営人材」が他社の真似できないモデルであることを訴求

NIPPON PAINT GROUP

13

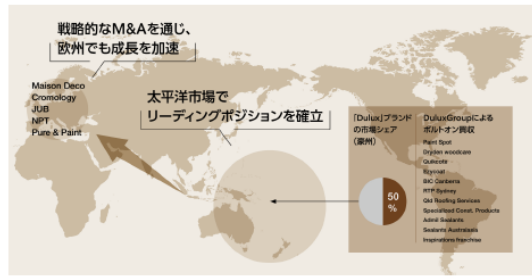
統合報告書 P37 では、「アセット・アセンブラー」モデルの競争優位性についてご説明しています。

2022 年版の記述と比較して、M&A に主軸とした切り口に変更しています。

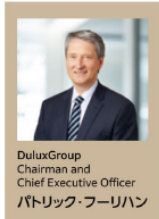
1 つ目の優位性である「ファンディングコストの低さ」に関して詳細を説明しているのが特長です。従来の強みも記載して欲しかったとの声もいただいておりますが、優位性の 2 つ目と 3 つ目がそれに該当しており、「自律・分散型経営」や優秀なタレントに言及しています。特に、当社の経営人材・経営体制は他社には真似できない優位性であり、「アセット・アセンブラー」モデルの基盤となっています。

特集①:M&Aの成功例

→P61



2022年

日本ペイントグループの傘下に入った後も
成長を加速売上収益: 3,149 億円
買収時(2019年度)からの成長: +133.4%営業利益: 297 億円
買収時(2019年度)からの成長: +87.0%市場シェア(豪州): 50%
買収時(2019年度)からの成長: +2pt

NIPPON PAINT GROUP

DuluxGroupは日本ペイントグループに入った後もなぜ、
より一層の成長を加速できるのか？

1. 買収前から優秀
長年にわたって好調な業績とレジリエントな利益成長を実現
2. 日本ペイントグループが持つ魅力
DuluxGroupと日本ペイントグループの強固な協力関係
3. プラットフォームを活用して成長を加速
日本ペイントグループの一員として、M&Aを活用した成長ヘシフト
4. グループ傘下で新たな戦略的成長の柱を確立
MSVの実現に向けて利益成長を追求

14

統合報告書 P61 では、2023 年度版の特集についてご説明いたします。

特集の 1 つ目は、「M&A の成功例」として、「DuluxGroup は日本ペイントグループに入った後もなぜ、より一層の成長を加速できるのか？」を取り上げました。先ほどご説明しました、若月が M&A 戦略のポイントを解説した流れで、当特集を位置付けています。

DuluxGroup 社は 2019 年の当社グループ入り後もより一層の成長を実現していますが、その理由として、①長年にわたって好調な業績とレジリエントな利益成長を実現してきた実績を持つ優良会社であることに加え、②さらなる成長を目指すに当たって DuluxGroup 社が評価した日本ペイントグループのプラットフォームの魅力、③そして、そのプラットフォームを活用することで、まさにボルトオン買収を軸としてさらなる成長ヘシフトできたこと、④最後に、自律性を尊重するグループ方針のもとで、新たな戦略的成長の柱を確立し、MSV の実現に向けて利益成長を追求している、ことを解説しています。

2019 年の買収当時は、バリエーションが高いとのご指摘を受けましたが、買収後は①成熟国でも毎年着実に EPS の積み上げに寄与しているほか、②欧州での M&A が加速し、③DuluxGroup 社のブランドやノウハウが他の地域の事業成長に貢献していることを踏まえると、非常に意義のあった買収であったと考えています。

「中国事業」を巡る解説

→P54、85

特集②：中国事業の成長可能性



先行き不透明感の強い中国市場の状況や、
当社事業の優位性について丁寧に解説

NIPPON PAINT GROUP

当社業績に対する中国マクロデータの影響



当社事業ポートフォリオに
占める中国事業（TUC・TUB）
の割合

マクロデータと中国事業
（TUC・TUB）の相関関係

中国のニュースフローで株価が動きがちな
現状に対して、中国事業責任者による
当社の考え方を明示

15

統合報告書 P85 では、中国事業に対する投資家の皆様の関心の高さ、中国経済の先行き不透明感を踏まえて、特集の 2 つ目として、「中国事業の成長可能性」と題した特集を組みました。

具体的には、不動産市場を中心とした市況環境の解説や当社事業の対応状況、さらなる成長を目指す戦略について踏み込んで解説しました。現状の中国マクロ経済を見て慎重・悲観的な方が多いのはやむを得ないものの、統合報告書ではもう少し長期的な目線での見方についても議論したいと考え、「中古住宅時代の到来による塗り替え市場の急拡大」と題して、できる限りの市場データと当社の取り組みに関して説明しています。

また、統合報告書 P54 では、特集②とは別に、「当社業績に対する中国マクロデータの影響」と題したコラムを作成しました。

当社業績よりも中国のニュースフローで株価が動きがちな現状に対して、当社事業ポートフォリオに占める中国事業（TUC・TUB）の割合を改めて説明するとともに、マクロデータと中国事業（TUC・TUB）の相関関係について、中国事業責任者がファクトデータをもとに考え方を説明しています。

こちらは、投資家の皆様からのご提案をもとに作成しており、非常に感謝しています。

「サステナビリティ」を巡る解説

→P41,108

MSVの前提としてのサステナビリティ

取締役会の議論

サステナビリティ基本方針

日本ペイントグループは、環境など自然資本の保全・多様性の確保などによる人的資本の拡充・社会課題を解決するイノベーションの創出などを持続的な成長の機会と捉え、グループを構成するパートナー会社が、サステナビリティ戦略を自律的に策定し事業活動を行います。そのうえで、適切なグループガバナンスのもとマテリアリティに関するリスク・機会を把握し、顧客・取引先・従業員・社会などへの法的、社会的、倫理的義務を十分に果たしたうえで、経営上の唯一のミッションである「株主価値最大化(MSV)」を実現します。

主なポイント

	ESGステートメント(2020年8月-2023年2月)	サステナビリティ基本方針(2023年3月)
MSVの位置付け	持続可能性改善計画を推進することは、新たな事業機会やMSVにつながるものと認識	MSVをサステナビリティのゴールとすることを明示
事業モデル	塗料とコーティング事業を基盤に策定、達成するためのアクションに重点	「アセット・アセンブラー」モデル、「自律・分散型経営」を前提に策定
策定手続き	ESG委員会(当時)を中心に議論し、取締役会で最終承認(2020年8月)	取締役会にて議論し、決議(2023年3月)

「アセット・アセンブラー」モデルに適合するサステナビリティの捉え

本方針は、日本ペイントグループの「アセット・アセンブラー」モデルに適合するサステナビリティの捉えを明確に示す。本方針は、日本ペイントグループの「アセット・アセンブラー」モデルに適合するサステナビリティの捉えを明確に示す。

本方針は、日本ペイントグループの「アセット・アセンブラー」モデルに適合するサステナビリティの捉えを明確に示す。本方針は、日本ペイントグループの「アセット・アセンブラー」モデルに適合するサステナビリティの捉えを明確に示す。

本方針は、日本ペイントグループの「アセット・アセンブラー」モデルに適合するサステナビリティの捉えを明確に示す。本方針は、日本ペイントグループの「アセット・アセンブラー」モデルに適合するサステナビリティの捉えを明確に示す。

本方針は、日本ペイントグループの「アセット・アセンブラー」モデルに適合するサステナビリティの捉えを明確に示す。本方針は、日本ペイントグループの「アセット・アセンブラー」モデルに適合するサステナビリティの捉えを明確に示す。

本方針は、日本ペイントグループの「アセット・アセンブラー」モデルに適合するサステナビリティの捉えを明確に示す。本方針は、日本ペイントグループの「アセット・アセンブラー」モデルに適合するサステナビリティの捉えを明確に示す。

- ✓ サステナビリティがMSVの前提であることを繰り返し取締役会で議論(「取締役会の議論」で紹介)
- ✓ 「MSVロジック・ツリー」において、EPS・PERとのコネクティビティを明示
- ✓ 事業機会を見出してビジネスに直結させること、事業リスクの抑制を見込むことを具体的に説明
- ✓ 2023年3月に策定した「サステナビリティ基本方針」についての主なポイントを解説

NIPPON PAINT GROUP

16

続いて、「サステナビリティ」セクションについて、ポイントをご説明いたします。

当社にとってサステナビリティは、MSV 実現を目指す上での大前提となります。

「MSV の前提としてのサステナビリティ」のポイントとしては記載の通りですが、統合報告書 P108 の「取締役会の議論」ページでは、サステナビリティが MSV の前提であることを繰り返し取締役会で議論していることを紹介したほか、先ほどもご説明した通り、P5 の「MSV ロジック・ツリー」において、EPS・PER とサステナビリティのコネクティビティを示しました。

また、P65 以降のサステナビリティページにおいて、事業機会を見出してビジネスに直結させること、事業リスクの抑制を見込むことを具体的に説明したほか、P41 では 2023 年 3 月に策定した「サステナビリティ基本方針」についての主なポイントを解説しました。

環境戦略

→P65

気候変動シナリオ分析

	リスク	機会
1.5°C	炭素価格設定や温室効果ガス排出削減目標などの規制の変化とその影響 ^{※1}	サステナブル製品市場の成長 (低炭素製品の普及・製品の性能向上など) ^{※2}
	気候変動への適応と脱炭素化による調達費用の増加	気候関連のビジネスチャンスを捉えた新製品・サービスの開発
4°C	低炭素社会への移行期における顧客と消費者の期待と行動の変化	—
	操業・サプライチェーンに影響を及ぼす極端な気象事象(洪水など)、気候への影響(水ストレスなど)の増加	サステナブル製品市場の成長 (極端な気象に対応した低炭素製品の普及・製品の性能向上など)
	性能劣化による製品クレーム、ブランド毀損(極端な気象による影響など)	気候関連のビジネスチャンスを捉えた新製品・サービスの開発

※1 EIAのネットゼロシナリオに基づき、当社グループに影響を与える炭素価格は2030年に43億円、2040年に74億円になると試算しています(前提条件: 2030年の炭素価格は、先進国が130ドル/トン、特定の新興国と途上国が90ドル/トン、2040年は先進国が205ドル/トン、特定の新興国と途上国が160ドル/トン、為替レートは2022年末(1ドル=132.1円)を使用)。
当社グループは、温室効果ガスの排出削減などの取り組みを通じて、こうした影響を回避する方針です。
※2 日本グループの自動車用事業では、低炭素車を含む低炭素製品の売上が2023年から2025年にかけて約3割に増加すると見込んでいます。

パートナー会社グループ(PCG)ごとの目標

PCG	目標		2022年進捗と2023年計画
	温室効果ガス排出量 (スコープ1, 2)	エネルギー消費量	
NIPSEAグループ	2025年: 15%削減 2060年: ネットゼロ	2025年: 8%削減	・各生産拠点は2025年の目標達成に向けた取り組みを継続しており、中国では8工場に太陽光発電設備を設置済みで、2023年にはさらに13工場に設置する計画 ・2023年に温室効果ガス排出量(スコープ3)を算出
Dulux Group (太平洋)	2030年: 50% 2050年: ネットゼロ	2030年: 再生可能電力消費量50%	・2030年の目標達成に向けた行動計画を策定・実施。2023年も引き続き、各生産拠点のエネルギー効率改善計画、太陽光発電設備の設置、再生可能電力の購入、電気自動車への乗り替えに向けた準備などを実施 ・気候変動のリスクと機会の分析を完了し、重要なサプライチェーンに関する事業継続計画(BCP)を策定
Dulux Group (欧州)	—	—	・Cromologyは欧州全域で、再生可能電力の100%購入を開始 ・JUBはセルビア工場で、2023年の完成を目指した大規模な太陽光発電設備の設置を開始 ・2023年は、民衆・エネルギー報告を導入し、仮目標を策定
日本グループ	2030年: 37%削減 2050年: ネットゼロ	—	・今後の購入量の拡大を見据えつつ、再生可能電力の購入を開始 ・3年目となる温室効果ガス排出量(スコープ3)を算出
Dunn-Edwards	—	—	・2023年に温室効果ガス排出量(スコープ1, 2)に関する報告を導入し、将来的には削減目標を確立

TCFDに基づく開示の拡充を図りつつ、 パートナー会社グループ(PCG)ごとのKPIや進捗、具体的な取り組みを報告

NIPPON PAINT GROUP

17

統合報告書 P65 の「環境戦略」では、2021 年 9 月に賛同を表明した「気候変動に関連する財務情報の開示に関するタスクフォース (TCFD)」による提言 (最終報告書) に基づく開示の拡充を図りました。

具体的には、気候変動シナリオに基づく分析を試みるとともに、「自律・分散型経営」のもと、パートナー会社グループ (PCG) ごとの KPI や進捗、直近の具体的な取り組みなどを報告しています。

研究開発戦略

→P77

ロードマップ

	2022	2023	~2027
サステナブル製品	・NPSEAGグループ、サステナブル製品を新製品 ・NPSEAGグループ、日本グループ「サステナブル」を構築 ・DukeGroup、サステナブル製品目標を設定し、ANZ ^{※1} 事業用のロードマップを策定	・各パートナー会社ごとに、製品のライフサイクル/アセスメント(LCA)を策定 ・DukeGroup、温室効果ガス排出量(スコープ3)削減ロードマップを策定	・各事業ごとのサステナビリティ・スコアボード/報告システムの実施を各パートナー会社で実施 ・より厳格なサステナブル製品の開発を推進 ・DukeGroup、サステナブル製品、温室効果ガス排出量(スコープ3)削減ロードマップを実行
化学物質管理	・各パートナー会社が米国環境保護庁(EPA)、REACH ^{※2} に対応 ・DukeGroup、高懸念化学物質の50%に相当するREACH ^{※2} レポートを作成 ・Dunn-Edwards ^{※3} 、受入化学物質管理/特定化学物質ごとの選択	・各パートナー会社において特定化学物質のフェーズアウトプランを策定 ・NPSEAGグループ、有害化学物質 ^{※4} の削減率を50%に引き上げを目標 ・DukeGroup、高懸念化学物質の50%に相当するスタートアップシフト ^{※5} の達成、90%の特定化学物質削減率に引き上げた体系的なプロセスを策定	・フェーズアウト計画に基づくサステナブル製品の開発
研究開発	・「グリーンデザイン・レビュー」の実施	・日本グループやNPSEAGグループ以外でもサステナブル製品の研究開発を実施(例: DukeGroup、Dunn-Edwards)	・国連のSDGs、カーボンニュートラルに向けたイノベーション推進
プロダクト・スチュワードシップ	・DukeGroup、バリエーション/サイクル・オブ・ライフ、ANZ事業のロードマップ策定	・買付関心の特定 ・スタートアップ/ベンチャー企業と連携 ・NPSEAGグループ、PSARA ^{※6} チームの取り組みを強化 ・DukeGroup、フォーミュレーション管理、顧客対応管理に向けたプロダクト・ビジョンを策定	・買付管理データベースの実行 ・買付対応研修 ・顧客、取引先向け研修 ・DukeGroup、バリエーション/サイクル・オブ・ライフのロードマップの実行

※1 米国、ニューヨーク州 ※2 EU、フランス、オランダ、ドイツ ※3 Product Stewardship(プロダクト・スチュワードシップ)、Regulatory Affairs (規制事務)

サステナブル製品データ

新製品売上高指数(NPSI)

20%

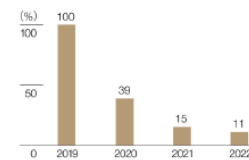
新製品売上におけるサステナブル製品売上比率

52%

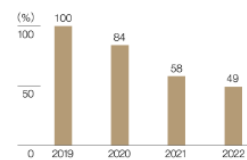
研究開発費におけるサステナブル製品開発関連比率

47%

UV-328使用量(2019年の使用量=100%)



MCCP使用量(2019年の使用量=100%)



2025年に向けたロードマップをPCGごとに紹介するとともに、「サステナブル製品」や化学物質管理についてデータをもとに解説

NIPPON PAINT GROUP

18

P77の「研究開発戦略」でも同様に、PCGごとの2025年に向けたロードマップを紹介するとともに、「サステナブル製品」や化学物質管理についてデータをもとに解説するなど、MSV実現に向けた道筋や取り組みを説明しています。

特に化学物質管理の記述は、投資家の皆様から、塗料業界におけるリスクは低くても、化学業種として気にする投資家も多いので情報を充実させた方が良いとの助言を受けて、イノベーションチームと話し合って作成しました。こちらもご助言いただき、感謝申し上げます。

人材戦略

→P71

ロードマップ			
	2022	2023	→2025
NIPSEAグループ	従業員の数値向上を目指した「D&Iウィーク」を立ち上げ 「グローバルCSRフレームワーク」を導入	「D&Iポリシー」を制定 幹部職と若手リーダーの両方デステリーで女性比率35%を目標としたロードマップの策定を促進 従業員エンゲージメント・キャンペーンにD&Iを盛り込み	「NIPSEA女性メンタープログラム」を開始 幹部職と若手リーダーの両方デステリーで女性比率35%達成を目標としたロードマップの運用開始 目標に向けた進捗のモニタリング
Daiichi Group	D&Iフレームワーク 戦略について、ジェンダーのみならず、先住民族や障がい、文化差などの多様性を踏まえて実施し 多様性に関する取り組みの進捗を定めたCEO 経営陣に定期的に報告	従業員によって魅力ある職場の事業を全従業員に促進、特にサブプライマリーと営業部の女性従業員に促進 各所属事業単位と連携して、独自の「ダイバーシティ・インクルージョン&ディコンセンサス(D&I)」戦略と行動計画を策定	特にリーダーシップにおいて、ジェンダー・バランスへの推進力を維持するための効果的な取り組みを推進 インクルージョンを促進する社内プログラムの実施
Dunn-Edwards		全従業員を対象とした「DE&Iカリキュラム」フェーズを開始 「人とコミュニティ」のDE&I委員会に「DE&Iカリキュラム」を共有 ダイバーシティに対する関心を高めるべく、DE&I委員会が4月のダイバーシティ・セレンゲーション・イベントに向けて全社的な活動を推進	DE&I事業の全ての目標を達成するため、方針の継続的な見直しと採用を実施
日本グループ	「D&I Committee Japan」を設立、全社従業員の成長と開発を促進、組織の活性化と事業の成長を加速する活動を開始	2025年に向けたアクションプランを制定 女性活躍推進法への対応	女性幹部比率10%の達成 女性幹部職員のキャリア開発や成長支援を実施、一部従業員の中から次世代女性リーダー候補者を選出し、キャリアアップに向けた育成を実施

日本グループの人材戦略

EPS改善	KPI	「J-LFG」を体現した人材・組織 (OUTPUT)	人的投資 (INPUT)
事業拡大	多様な人材の活躍 若手ポテンシャル人材の安定供給 年齢分布の健全化/世代間格差の低減	積極的な採用(新卒・中途) 2025年新卒採用の両端 戦隊的なキャリア採用	
	D&I指標 女性幹部比率	チャレンジする風土の醸成 従業員への主体的な努力を支援し、働きがいを向上 従業員の経営参画意識の向上	公平な評価・報酬・報奨制度 賞与制度の改訂 「J-LFG Awards」の導入
	エンゲージメント 指標	タレント・マネジメント タレント・パイプラインの充実化 キーポジションに対する後継者の安定供給 タレント・マネジメント・システムの活用(人材の可視化)	自律的な成長とそれを支える仕組み OJTの強化 1on1の強化 遠隔型 海外研修の充実化
利益率向上	従業員満足度 やりがい・働きがいの向上 多様なライフスタイルに合わせた働き方 生産性の高い働き方	働きやすい環境整備 ヘルスケアサポートの強化 メンタルヘルス教育の強化 休暇取得の促進 長寿化活動の防止	

2025年に向けたPCGごとのロードマップの明示に加え、
日本グループを例とした「MSV実現に向けた人的資本」の考え方を紹介

NIPPON PAINT GROUP

19

P71の「人材戦略」では、2025年に向けたロードマップの示しながら、MSV実現に向けたPCGごとの取り組みを紹介しています。

MSV実現に向けた「人的資本」の考え方については今回、日本グループを例として取り上げながら、INPUTとしての人的投資や、OUTPUTとしての「J-LFG」を体現した人材・組織のあり方、KPIを通じたEPS改善の考え方を紹介しています。

先ほど説明した当社情報開示体系の整理では、統合報告書を「当社グループをハイレベルで理解するための基本的な考え方、方針、戦略ストーリーを解説」する媒体と位置付けたことで、統合報告書の人材戦略ページには現場の声や従業員の顔は入れず、代わりにウェブサイトに掲載しました。

一方で、ウィーが語る人的資本の重要性の実態が把握しにくいとのご指摘もいただいていますので、さらなる情報体系の整理に加えて、ウェブサイトでの事例充実などを改善していきたいと考えています。

当社ガバナンスの5つの特長

- 1 大株主とMSVを共有しながら、少数株主利益の保護を徹底
- 2 独立社外取締役主導による取締役会実効性の向上
- 3 形式主義にとらわれず、実質を重視したサクセッションプラン
- 4 MSVの実現を真にサポートする報酬設計
- 5 加速するグローバル化に対応した監査体制

2022年度の主な取り組み

取締役会のさらなる実効性向上に向けて、以下の4つを強化することで、執行と監督の分離が進み、モニタリング・モデルが深化するとともに、MSVを追求する当社取締役会の役割についての共通理解が浸透し、議論の高度化が進みました。

1. 成長戦略議論の充実
2. 取締役会運営の効率化
3. 独立社外取締役のさらなる貢献
4. 取締役会事務局機能の強化

統合報告書 P99 からの「コーポレート・ガバナンス」のポイントをご説明いたします。

当社ガバナンスの特長は記載の 5 つとなり、ガバナンスは競争優位性の 1 つと認識しています。

一方で、投資家の皆様からは、大株主の存在を踏まえて少数株主利益の保護を心配する声をいただきます。

したがって、当社のガバナンスセクションは、取締役会議長の中村やガバナンス部と連携して、これまでの変遷や現在の取り組み、今後の考え方などを示すとともに、「取締役会の議論」ページのような実効性の分かる記述に注力する一方、ウェブサイトでは各独立社外取締役が少数株主利益の保護や MSV の実現に向けた考えを伝えるコンテンツを設けるなど、皆様の理解促進につながる内容を掲載しています。

取締役会議長メッセージ

→P102



筆頭独立社外取締役 取締役会議長
中村 昌義

タイムリーかつ適切なリスクを執行が果敢に取り続けるために

- ✓ MSVの実現にはさらなるリスクテイクが不可欠
- ✓ 筆頭独立社外取締役、取締役会議長として、9名の知見と経験を取締役会の議論と決定に導く
- ✓ 「アセット・アsembler」モデルを駆使した当社の飽くなき価値の創造と少数株主利益の確保に向けた責務を果たす

当社ガバナンスの理解促進に向けて、統合報告書でのメッセージに加えて、資本市場と積極的な対話(スモールMTG、ウェブサイト上での「一問一答」)を実施

NIPPON PAINT GROUP

21

統合報告書 P102 では、取締役会議長である中村筆頭独立社外取締役から、「タイムリーかつ適切なリスクを執行が果敢に取り続けるために」というテーマでメッセージを発信しています。

主なポイントとしては、①MSVの実現には、既存のビジネス・アセットの価値向上に向けた施策に伴うリスク、新たなビジネス・アセットの積み上げに伴うリスク、資本市場からの資金調達を含むバランスシート・マネジメントに関わるリスクなどへのリスクテイクが不可欠であり、執行側にタイムリーで適切なリスクテイクを促していることを強調しています。

当社ガバナンスの理解促進に向けては、こうした統合報告書上でのメッセージだけでなく、投資家の皆様とのスモール・ミーティングの実施や、ウェブサイト上で「一問一答」を連載するなど、資本市場との積極的な対話を実施しています。



取締役会長
ゴー・ハップジン

「アセット・アセンブラー」としての優位性について

- ✓ MSVへの確信と、MSVに基づく議論・判断の徹底
- ✓ 「アセット・アセンブラー」モデルの競争優位性
- ✓ 買収時のファンディングの優位性
- ✓ 大株主・取締役会長として、MSV実現に貢献

大株主・取締役会長として、その時点で資本市場に一番伝えたいことを毎年掲載

統合報告書 P104 では、当社大株主ウットラムグループの代表でもあるゴー取締役会長から、資本市場に今一番伝えたいテーマでメッセージを掲載しています。

2023 年度版では、「「アセット・アセンブラー」としての優位性について」と題したメッセージとしており、MSV が特に上場企業の唯一のミッションであるべきとの考え方や、「アセット・アセンブラー」モデルの競争優位性を語っています。

また、ウットラムグループの議決権への考え方にも触れた上で、少数株主との利害が全く一致していることを強調しています。



統合報告書 P109 からは、指名委員会等設置会社として、3 委員会からの報告を掲載しています。

各委員長からは、現状の課題感を踏まえた取り組み状況や今後の方針をメッセージとして発信しているほか、ガバナンス報告書などでは伝えきれていない各委員会の概要や役割・位置付け、1 年間の主な活動などを紹介しています。

また、取締役会の構成や次世代経営人材の育成、役員報酬の決定、グループ監査のあり方などの重要な論点を巡って、考え方やポイントについても解説しています。



中村 昌義(取締役会議長) × 三橋 優隆(監査委員長)

「アセット・アセンブラー」モデルにおける株主価値最大化(MSV)を追求するグループ監査のあり方

グループ経営体制・モデルとグループ監査体制の設計思想の推移

	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
機関設計	監査役会設置会社		指名委員会等設置会社		
グループ経営体制	中央集権型経営 → 親株の単型経営 → 自律・分散型経営				
経営モデル	World Headquarters (WHQ) / Regional Headquarters (RHQ) モデル		「アセット・アセンブラー」モデル		
グループ監査体制の設計思想	「WHQ/RHQ」モデルに基づき、監査役会と内部監査部門の連携によるグローバル監査体制を志向 →「親株の単型経営」への転換に並行し、「Audit on Audit」を志向 →「自律・分散型経営」としての「アセット・アセンブラー」モデルに基づく「Audit on Audit」へ進化				

統合報告書 P115 では、MSV 実現に資するガバナンスを巡って、独立社外取締役によるガバナンス対談を掲載しています。

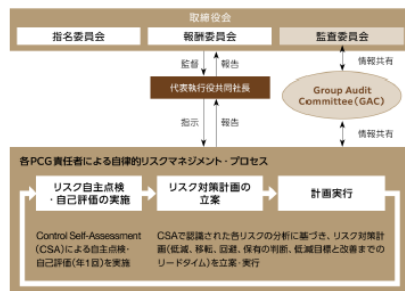
2023 年度版では、「「アセット・アセンブラー」モデルにおける MSV を追求するグループ監査のあり方」と題して、取締役会議長の中村と監査委員長の中村が意見を交わしました。

指名委員会等設置会社への移行やグループ経営体制、経営モデルの変遷に伴い、当社グループ監査体制がどのような視点・発想をもとに設計されてきたのかを振り返りながら、「自律・分散型経営」としての「アセット・アセンブラー」モデルに基づく「Audit on Audit」の方針や今後の課題などにについて語っていますので、ぜひご一読ください。

リスクマネジメント

→P121

グループリスクマネジメント・プロセス



**PCGとの「相互信頼」に基づく
「アセット・アセンブラー」として、
各PCGが自律的運営する内部統制
システムを基本とする
リスクマネジメントを実践**

NIPPON PAINT GROUP

リスクヒートマップ

2022年度において 増大したリスク (前年度対比)	リスク感受度の 変化傾向 (2021年度対比)	リスク内容と主な対策
人的資本 に係るリスク	やや増大	■ グループ経営陣のサバセクションなど (対策) ・ PCGごとに将来の事業計画に基づく後継者計画を立案・実行 ・ 各PCGの主要経営陣の後継者計画は、重要な経営課題としてその状況を共同社長が監督 してあり、共同社長から指名・報酬委員会へも共有
事業継続計画対応 に係るリスク	やや増大	■ 世界的な原材料価格の高騰や為替変動、政治不安、新型コロナウイルスの影響、自然災害、 ITセキュリティを含むBCP対応など (対策) ・ 各PCGにて自然災害、世界情勢、為替変動、ITリスクなどのさまざまな脅威に対して固着 機動的に対応するため、BCPの策定や更新、訓練、従業員への教育などを実施
コンプライアンスに 係るリスク	増大	■ 社会的にリスク増大している偽造品対策、従業員不祥事など (対策) ・ 当社グループ全社がグローバルに共有し、遵守すべきコンプライアンス、倫理、サステナビ リティに関する「日本ペイントグループ グローバル行動規範」を制定し、リスクマネジメント 活動の一環として、各PCGが自律的に実施するリスク自己点検・評価などを通じて行動規 範の遵守状況をモニター ・ 各PCGの内部通報制度においてもコンプライアンスに係る通報の事例があり、当該PCG によって適切な対策と研修などを実施
サプライチェーンに 係るリスク	大きく増大	■ 在庫管理・ロジスティクスの効率化や信頼性など (対策) ・ 原材料価格の高騰やサプライチェーンの変動による製品供給リスクに対して、各PCGが 現場において、使用原材料、プロダクトミックス変更、価格転嫁、ロジスティクス効率化など を徹底かつ迅速に対応 ・ 各プロセスにおける回遊・影響緩和策を講じ、サプライチェーンの最適化を図り、リスクを 最小に転化
国際税務など に係るリスク	大きく減少	■ グループ間のブランド・技術などの連携深化に伴う国際税務など (対策) ・ 各国の法規制などに基づいた適正な国際取引の仕組みの再構築を開始

25

統合報告書 P121 では、「アセット・アセンブラー」モデルのもとでのリスクマネジメントについて、投資家の皆様からの要望を踏まえながら、大きく改善・拡充を図りました。

具体的には、PCGとの「相互信頼」に基づく「アセット・アセンブラー」として、各 PCG が自律的運営する内部統制システムを基本として実践するリスクマネジメントを紹介しています。体制やリスクマネジメント・プロセスの解説に加え、「リスクヒートマップ」における「高リスク」項目について、リスク感受度の変化傾向や今後の対応方針などについて、解説しています。

最後に

「統合報告書2024」制作に向けた検討中のポイント

- ✓「PERの最大化」に向けたさらなる考え方を提示
- ✓「アセット・アsembler」の競争優位性をさらに分かりやすく提示
- ✓「中国銘柄の事業会社」と見られないような構成・切り口を提示
- ✓個別アセットのフォローアップを提示
- ✓「サステナビリティとEPS・PERの結び付き」が分かる見せ方や事例を提示
- ✓ユニークな経営モデルや事業戦略のベースとなる「当社人材」の優位性を提示
- ✓「資本効率の考え方」についてのさらなる説明の提示
- ✓「Scope3」を巡ってバウンダリーを拡大しながらさらなる説明を提示
- ✓多くの投資家に効率的に見てもらうための「コンサイス化」
- ✓「ウェブサイト」「インベスターブック」を活用した情報のすみ分け、多くの具体的事例の提示

NIPPON PAINT GROUP

26

以上、「統合報告書 2023」のポイントについてご説明してきました。

最後のまとめとして、2024 年度版の制作に向けた主な検討中のポイントを記載しています。まだ、社内で検討中のアイデアベースであるため、大きく変更する可能性があることをご承知ください。

補足すると、

① 「PER の最大化」についてさらなる考え方を提示

に関しては、 $MSV = M(EPS) \times M(PER)$ で表現していることから、EPS・PER の各取り組みを中長期視点で記載することをイメージしています。

② 「アセット・アsembler」の競争優位性をさらに分かりやすく提示

に関しては、「アセット・アsembler」モデルをもう少しかみ砕きながら、MSV 実現に資するモデルであることや、競争優位性に関する記述の工夫をイメージしています。

③ 「中国銘柄の事業会社」と見られないような構成・切り口を提示

に関しては、当社の経営モデルがアセットの積み上げを基本としていることを踏まえ、改めて当社がどのような会社かを提示することをイメージしています。

④ 個別アセットのフォローアップを提示

に関しては、個別アセットの説明は重要ですので、普段の面談の中で関心事の高い事項をピックアップした特集をイメージしています。

⑤ 「サステナビリティと EPS・PER の結び付き」が分かる見せ方や事例を提示

に関しては、特に EPS に直結する取り組みを事例として提示することをイメージしています。

⑥ ユニークな経営モデルや事業戦略のベースとなる「当社人材」の優位性を提示

に関しては、「アセット・アセンブラー」モデルや経営戦略のベースには、優れた人材や風土がありますので、これらの優位性を説明することをイメージしています。

⑦ 「資本効率の考え方」についてのさらなる説明の提示

に関しては、2023 年度版の発行後の投資家面談におけるディスカッションを踏まえて、さらなる説明をイメージしています。

⑧ 「Scope3」を巡ってバウンダリーを拡大しながらさらなる説明を提示

に関しては、現状のバウンダリーは日本と DGL（太平洋）のみであることを踏まえ、さらにバウンダリーを拡大しながら説明していくイメージとしています。

⑨ 多くの投資家に効率的に見てもらうための「コンサイス化」

に関しては、投資家の皆様からは全ページ読むのが大変でコンパクトにして欲しいが、クオリティは落として欲しくないとの声がある中で、

⑩ 「ウェブサイト」「インベスターブック」を活用した情報のすみ分け、多くの具体的事例の提示

をすることで、統合報告書ではハイレベルで理解してもらい、詳しい数値や事例は統合報告書の各ページのリンクからウェブサイトに簡単に見に行ける建付けにすることで、トータルの情報量は落とさずに、皆様の要望を両立していくイメージです。

以上、ご静聴ありがとうございました。