

2025年7月15日
「統合報告書 2025」説明会 説明要旨



Basic & New
日本ペイントホールディングス

「統合報告書2025」オンライン説明会

2025年7月15日
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

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います。実際の業績などは、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。

本日はお忙しい中、「統合報告書 2025」説明会にご参加いただき、誠にありがとうございます。インベスターリレーション部長の田中です。

これより、2025年6月末に発行した「統合報告書 2025」のポイントについてご説明いたします。

2025年度版の統合報告書は、2024年度版よりも1ヵ月早く発行することができました。2024年度版も2ヵ月早く発行しましたので、この2年間で合計3ヵ月早く発行できたこととなります。

これは、事前に皆様から貴重なご助言やご要望を頂戴していたおかげであり、課題意識を持ってスピーディーに取り組めた結果です。2024年度版の統合報告書が日経統合報告書アワードで「総合グランプリ」に選定されたことと併せて、この場を借りて改めて御礼申し上げます。

本日の説明会を通じた皆様からのご意見やご要望などを2026年度版の企画・制作に生かしていきたいと考えておりますので、ぜひ率直なご意見をお寄せください。

■ 本日の説明会の目的

1. 「統合報告書2025」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経営体制、競争優位性、事業戦略、サステナビリティなどを巡って、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2026」企画・制作の糸口とする

はじめに、本説明会の目的を3点お伝えします。

1点目は、2025年度版の統合報告書も、2024年度版に引き続き100ページに凝縮してお届けしています。その上で、皆様に効率よく読み進めていただくべく、特に着目すべきページを本説明会で解説し、「株主価値最大化（MSV）」実現に向けた戦略的な取り組みを分かりやすくご理解いただくことです。

2点目は、ユニークな経営モデルや経営戦略、サステナビリティなどについて、皆様との対話を通じて得た気付きを今後の経営やIR活動に生かすことです。

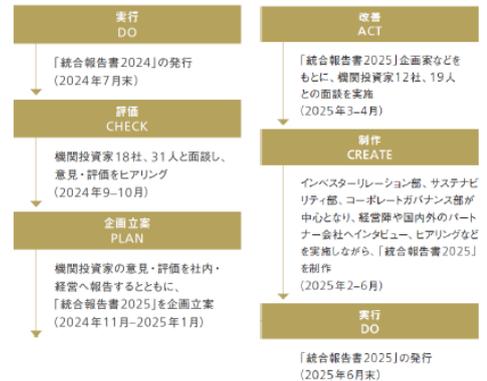
3点目は、これらの取り組みを「PERの最大化」の一助とするとともに、2026年度版の企画の糸口とすることです。

編集方針

→ 統合報告書 P01/P04

1. 日本ペイントはなぜ、投資家にとって魅力的な投資先なのか？
——こうした問いを自ら投げ掛け、当社の投資魅力を明快に示すことを目的として、投資家視点を確認しながら制作
2. 投資家の皆様との常日頃の対話を通じて寄せられたご意見やご質問を反映しながら、「アセット・アsembler」としての重要情報を厳密に選別
3. 国内外の関係部署との密接な連携、
共同社長や取締役会議長をはじめとする経営陣との
慎重な議論を経て、誠実かつ透明性を持って制作

制作プロセス



次に、2025年度版の編集方針についてご説明いたします。

- 1 点目は、「日本ペイントはなぜ投資家にとって魅力的な投資先なのか？」という問いを自ら投げかけ、当社の投資魅力を明快にお示しすることを目的に、投資家視点を徹底的に確認しながら制作しています。
- 2 点目は、投資家視点の確認に当たっては、皆様と幾度も対話を重ねており、そのご意見やご質問を反映し、「アセット・アsembler」としての重要情報を厳選しています。
- 3 点目は、若月・ウィーの両共同社長や、筆頭独立社外取締役の中村をはじめとする経営陣と議論を重ね、国内外の関係部門と連携のもと、透明性と信頼性の向上に努めながら編集しています。

全体構成

→ 統合報告書 P19

MSVロジック・ツリー



MSV実現に向けた道筋を示す「MSVロジック・ツリー」に即して、具体的な戦略や取り組みを統合報告書全体を使って解説

続いて、2025 年度版の全体構成についてです。

MSV の実現に向けた道筋を示す「ロジック・ツリー」を基軸にしつつ、「EPS・PER の最大化」につながる具体的な戦略や取り組みの概要をロジカルに解説しています。

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、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」、すなわち MSV の実現につながるものです。各項目の「フォーミュラ」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、シンプルかつ分かりやすく表現しています。

主な改善ポイント

主な課題意識	主な改善ポイント
1. 投資家視点の徹底	<ul style="list-style-type: none"> ・「Why Invest in Nippon Paint?」の新設 ・多忙な読者に配慮し、主要ページに「エグゼクティブサマリー」を設定 ・「アセット・アセンブラー」モデルに対する質問に対して当社の考え方を明示 ・「ディフェンシブ・グロース銘柄」としての当社株価を分析 ・「AOCの買収」を巡って、取締役会などでの各取締役からの意見を紹介 ・グローバル機関投資家との対談を初企画 など
2. 「自律・分散型経営」の特長・優位性	<ul style="list-style-type: none"> ・「自律・分散型経営」の特長を解説し、両共同社長メッセージでも言及 ・「自律・分散型経営」の具体的実践についても、ウィー共同社長から解説 ・当社プラットフォームを活用したシナジー追求の取り組み事例を紹介 など
3. 当社M&Aの優位性	<ul style="list-style-type: none"> ・ケーススタディとして、AOCやDuluxGroupのCEOからのコメントを紹介 など
4. 具体事例・データの拡充	<ul style="list-style-type: none"> ・ケーススタディとして、ブランド力などを活用した成長戦略を具体的に解説 ・現場における課題解決や担当者の想いなどを伝えるウェブコンテンツを拡充 ・販売店舗数・CCM設置数など、投資家ニーズに応じてヒストリカルデータを拡充 など
5. サステナビリティとEPS・PERの結合	<ul style="list-style-type: none"> ・「EPS・PERの最大化」への貢献について、事例を挙げながら説明を強化 ・日本グループの従業員エンゲージメント向上に向けた取り組みを紹介 など

NIPPON PAINT GROUP

5

2025年度版の主な改善ポイントをご紹介します。

投資家の皆様との対話を踏まえ、

1. 投資家視点の徹底
2. 「自律・分散型経営」の特長・優位性
3. 当社 M&A の優位性
4. 具体事例・データの拡充
5. サステナビリティと EPS・PER の結合

の5点を強く意識しました。

本説明会では、これらの改善点について順にご説明しますが、特に4つ目の具体事例の拡充は、「アセット・アセンブラー」モデルや M&A 戦略が現場で有効に機能していることを示すものであり、いわゆる“手触り感”を感じていただけるかと思えます。

改善・進化の変遷

	2023年度版	2024年度版	2025年度版
形式	縦型 	横型 (インタラクティブ) 	横型 (インタラクティブ) 
ページ数	136	100	100
新規追加コンテンツ	<ul style="list-style-type: none"> 「株価」を意識した経営 当社業績に対する中国マクロデータの影響 M&Aの成功例(DuluxGroup) 変革を受け入れ、働き方を見直す(日本グループ) インデックスへの組み入れ状況・外部評価 主要非財務データ 	<ul style="list-style-type: none"> アセット・ポートフォリオ 「MSV」を支える人材 「自律・分散型経営」を支えるプラットフォーム Betek Boyalに見る、当社プラットフォームを活用したグループ連携事例 「PERの最大化」に向けた考え方 中期経営方針(2024年4月公表) インドネシア事業戦略 組織の壁や枠を乗り越え、グループ一体で収益性改善を目指す日本グループ 	<ul style="list-style-type: none"> Why Invest in Nippon Paint? 自律・分散型経営 「アセット・アセンブラー」モデルを巡る3つの問い 日本ペイントグループへの参画がもたらす成長と機会(ケーススタディ①) 日本グループの従業員エンゲージメント向上に向けて(ケーススタディ⑤) グローバル機関投資家との対談(ガバナンス対談)
ウェブサイトに移管した主なコンテンツ	-	<ul style="list-style-type: none"> 11年間の主要財務データ・セグメント別データ 主要非財務データ サステナビリティ関連:EPS拡大に向けたアプローチ、事例詳細 ガバナンス関連:ガバナンス改革の歴史、取締役会の議題・成長戦略議論の変遷、「独立社外取締役会議」の開催、「取締役会事務局」機能の高度化、政策保有株式の方針 	<ul style="list-style-type: none"> インデックスへの組み入れ状況・外部評価
その他	-	「アセット運用報告」を別冊化	<ul style="list-style-type: none"> 「エグゼクティブサマリー」の設置 「アセット運用報告」を拡充

NIPPON PAINT GROUP

6

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。

2019年にIR体制を強化して以降、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つである統合報告書を年々改善・進化させてきました。

現在は、塗料会社の枠を超えた「アセット・アセンブラー」モデルの考え方を訴求する段階にあります。特に、この1年間は、海外のエントリー投資家の方があらかじめ統合報告書を読んだ上で面談を要望するケースが増加しています。「日本ペイントは単に中国で強い塗料メーカー」のような偏った見方になることを防ぐ有効なIRツールになりつつあることを実感しています。

“エグゼクティブサマリー”の設置

→ 統合報告書 P07/P11/P30/P40/P93



多忙なアナリスト・投資家の皆様に配慮し、主要ページに“エグゼクティブサマリー”を設置

NIPPON PAINT GROUP

7

今回の改善ポイントの1つとして、多忙なアナリストや投資家の皆様への配慮から、主要ページに「エグゼクティブサマリー」を設け、要点を簡潔に把握できるよう工夫しました。

このように、皆様から頂戴したご質問やご意見は、統合報告書の随所に反映していますし、6月末の発行も皆様にとって比較的時間の取りやすい時期に当たるか思いますので、ぜひじっくりお読みください。

情報開示体系

→ 統合報告書 P05

統合報告書を補完する具体事例や基礎情報はウェブサイト、インベスターブックに掲載。現場の人材や声、臨場感、サステナビリティ関連の取り組みなどを拡充

NIPPON PAINT GROUP

当社の情報開示体系についてもご説明いたします。

統合報告書は、当社グループの基本的な考え方・方針・戦略ストーリーをまとめたものです。一方で、統合報告書を補完する具体的な事例や基礎情報は、「ウェブサイト」や「インベスターブック」にて公開しています。

今回はウェブサイトにおいて現場の人材や声、臨場感、サステナビリティ関連の取り組みなどを拡充しています。右上に記載の動画も現場の“手触り感”のあるコンテンツになります。

1. 投資家視点の徹底

 NIPPON PAINT HOLDINGS CO., LTD.

それでは、「投資家視点の徹底」という課題意識に基づき、改善したポイントを順にご紹介いたします。

NIPPON PAINT HOLDINGS CO., LTD.

→ 統合報告書 P01

Why Invest in Nippon Paint?

Why Invest in Nippon Paint?

1 「EPS 積み上げマシン」 としての日本ペイント

当社は経営上の唯一のミッションであるMSVのもと、「持続的なEPSの積み上げ」に重点を置いて取り組んでいます。そのためにインテグレーションの推進を推進しています。中期計画や長期計画、インフラなどの成長分野においても、5社連続でEPSを増加させ、M&Aにおいて一貫して投資実績を重ねています。

EPS CAGR +11.5%

持続的なEPSの積み上げ

Why Invest in Nippon Paint?

2 MSVを純粋に追求する 「エゴなき経営スタイル」

当社は純粋にMSVの実現を目標として「エゴなき経営」を推進しています。株主と取締役が一体となり、MSVのミッションに違わないものは皆ない。徹底した経営者意識を持っています。オーナーCEO、インベスティメントの双方で「持続的なEPSの積み上げ」を追求しながら、資本市場の期待に応えています。

エゴなき経営

MSVを追求する経営スタイル

Why Invest in Nippon Paint?

3 リスクを抑え、ノーリミットに 超々成長を志向

当社は、「成長」と「安全」の両立を経営の原則に据え、M&Aを中心とした成長下の挑戦的成長を追求してきました。リスクを抑えながら、成長を追求する「ノーリミット」を実現するための「安全なM&A」を推進することで、中長期のEPS成長、ノーリミットの成長を実現しています。

「成長」と「安全」のバランス

リスク管理

オペレーションベースの魅力

当社グループは、パートナー会社（自株・自産）の強みを生かし、高いパフォーマンスを期待できる。広域・多国籍な展開を推進し、成長を追求する。100以上の国・地域で展開している。100以上の国・地域で展開している。

1 市場シェア

14カ国

建築用塗料事業におけるNo.1シェアの国数 (2023-2024)

2 ブランド

51%

Top of Mind*7 (NIPSEA中国)

3 販売チャネル

約260,000店

販売店数 (NIPSEA中国)

当社への投資魅力を冒頭で3点を挙げるとともに、オペレーションベースの魅力を改めて提示

NIPPON PAINT GROUP

10

1 点目は、統合報告書の冒頭に「Why Invest in Nippon Paint?」ページを新たに設け、当社の投資魅力を端的に示したことです。

具体的には、

1. 「EPS 積み上げマシン」としての日本ペイント
 2. MSV を純粋に追求する「エゴなき経営スタイル」
 3. リスクを抑え、ノーリミットで成長を追求
- の3点です。

これらは、必ずしも投資家の皆様に十分に理解・評価されていないポイントかと考えています。詳細については、共同社長メッセージなどでも解説しています。

右側に記載のオペレーション上の強みに注目されがちですが、一番の強みは、皆様の信頼するに値する「経営スタイル」であり、その信頼に対して「トラックレコード」で応えている、ということです。



「アセット・アsembler」モデルの進化と確信 ～株主価値の無限のアップサイドを追求～

エグゼクティブサマリー

1. 「PERの最大化」は「株価を意識した経営」と同義であり、3つの投資魅力で投資家からの信頼を高めていく
2. 各パートナー会社が中期経営方針で掲げる目標は、過去のトラックレコードの範囲内にあり、十分に達成可能
3. AOCの買収は、厳しい基準を満たして実現した案件であり、さらなる価値創造が可能
4. 株式と負債をバランスよく調達し、今後もAOCクラスの良質なアセットをコンスタントに積み上げていく
5. 「自律性」と「アカウンタビリティ」の両立を重視する経営姿勢は、グループ全体の持続的な成長を実現する原動力
6. サステナビリティの取り組みを通じて、最終的にMSVの実現へ寄与させていく

無限のアップサイドがある株主価値の創出に向けて、
M&Aやサステナビリティ、PERの最大化などの考え方を強調

NIPPON PAINT GROUP

11

2点目は、「若月共同社長メッセージ」です。

「アセット・アsembler」モデルの進化と確信について、若月自身の視点で語っています。

「M&Aはリスクが高いのでは？」という懸念に対し、「リスクのないM&Aは存在しないものの、当社は経営者のエゴを排し、MSVの観点から緻密なプロセスを経てM&Aを実行しているため、非常に慎重かつ安全性の高いものになっている」と述べるなど、AOCを事例にしながら皆様の心配を払拭するメッセージとなっています。



「アセット・アsembler」の強みを生かし、 長期的な株主価値の創出を追求

エグゼクティブサマリー

1. スピードは決定的な強みとなるため、俊敏性を維持して成果を生み出していく
2. AOCのような優れたアセットをグループに取り込むことで、さらなる成長を加速させる
3. 「自律・分散型経営」は、当社独自の事業構造や市場環境に合わせて設計されており、人的資本を重視する当社の強いコミットメントの表れ
4. 各パートナー会社の独立性を尊重しながら、グローバルなプラットフォームを活用した連携とシナジー創出を推進
5. 従業員を鼓舞し、共に協力することで、迅速な行動を促し、野心的な目標を達成

長期的な株主価値の創出に向けて、
「自律・分散型経営」の強みやグループ連携などのあり方を強調

NIPPON PAINT GROUP

12

3点目は、「ウィー共同社長メッセージ」です。

「アセット・アsembler」モデルの強みを生かし、長期的な株主価値の創出をウィーならではの視点で語っています。

戦略の成功要因として、「スピード」や「相互信頼」の重要性を挙げ、組織設計や経営陣への権限付与、コア人材への注力などを述べています。

2025年度版の共同社長メッセージは、例年以上に読み応えのある内容となっているかと思います。

「アセット・アsembler」モデルを巡る3つの問い

→ 統合報告書 P20

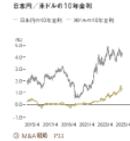
「アセット・アsembler」モデルを巡る3つの問い

投資家の皆様からしばしば寄せられる質問と当社の考え方

Point 1

日本の金利が今後さらに上昇したとしても、「アセット・アsembler」モデルの競争優位性(特にインオーガニック強)は崩れないのか?

当社は日本国内のファンディングコストの利点を活用するか、明確な意思を持って、日本の金利が今後さらに上昇したとしても、想定範囲内であれば相対的な優位性が崩れることはないと考えています。加えて、日本企業であることの信頼性や実業家のファン、経営陣を尊重する企業姿勢なども、MSV戦略を支える強みになっています。



Point 2

「自律・分散型経営」において、パートナー会社同士の連携やシナジーはどのように追求しているのか?

連携したパートナー会社との自律性を尊重しながら、当社グループのプラットフォームの提供を通じてベストプラクティスや成功事例を共有することで、各パートナー会社が自律的、自発的に学び合う仕組みや仕組みを整備しています。そして、各パートナー会社間の技術やノウハウ、経営手法の交流が活み、各自関連グループ連携やシナジー効果が生まれています。



Point 3

「アセット・アsembler」モデルは、次代の経営陣に切り替わっても継続する普遍的なものなのか?

法人制と経営システムではなく、オーガニク、インオーグニックの考え方で「持続可能なEPSの積み上げ」が可能にするシステムックで再現可能な経営モデルです。オーガニクには従来のオペレーションも各パートナー会社に複製・譲渡した「自律・分散型経営」の仕組みをオーガニク経営を可能にする一方、インオーグニックにはリスクを移した顧客と買収企業とのMSVに関する優良アセットの積み上げを推進しています。



経営モデルに対する質問に対して、当社の考え方を明示。
各ページで投資家からの質問や要望を意識し、従来よりも踏み込んで解説

4点目は、「アセット・アsembler」モデルを巡って投資家の皆様からしばしば寄せられるご質問に対して、当社の考え方を明示しました。

日本の金利上昇、グループ連携やシナジー追求のあり方、経営陣の交代について、従来よりも踏み込んで解説しています。特定の経営者に依存したのではなく、システムティックでサステナブルな経営モデルであることがポイントです。

株価を意識した経営

→ 統合報告書 P25

株価を意識した経営

「ディフェンシブ・グロス銘柄」としての当社銘柄

当社は、「EPS」の最大化を図り、成長と安定の両立を目指す「MSV」を推進し、その実現が株価の向上に貢献する経営を実践しています。高品質な塗料、サービス、ソリューション、ネットワークの提供を通じて、EPSの向上を推進する経営戦略を推進してまいります。一方、2021年と2022年にかけては、成長と安定の両立を図りつつ、EPSの向上を推進する経営戦略を推進してまいります。



分析結果

- ① 成長と安定の両立を図りつつ、EPSの向上を推進する経営戦略を推進してまいります。EPSの向上を図りつつ、ROICの向上を図る経営戦略を推進してまいります。
- ② 成長と安定の両立を図りつつ、EPSの向上を推進する経営戦略を推進してまいります。EPSの向上を図りつつ、ROICの向上を図る経営戦略を推進してまいります。

株価を意識した経営

「PERの最大化」に向けて

「PERの最大化」に向けて、株主価値向上に向けた取り組みとして、①成長と安定の両立を図る経営戦略を推進してまいります。②成長と安定の両立を図りつつ、EPSの向上を図る経営戦略を推進してまいります。

具体的な取り組みとして

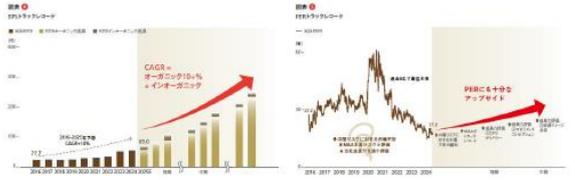
具体的な取り組みとして、①成長と安定の両立を図る経営戦略を推進してまいります。②成長と安定の両立を図りつつ、EPSの向上を図る経営戦略を推進してまいります。

今後の見通しについて

今後の見通しについて、①成長と安定の両立を図る経営戦略を推進してまいります。②成長と安定の両立を図りつつ、EPSの向上を図る経営戦略を推進してまいります。

この考え方の一環として

この考え方の一環として、①成長と安定の両立を図る経営戦略を推進してまいります。②成長と安定の両立を図りつつ、EPSの向上を図る経営戦略を推進してまいります。



EPSの成長に反してバリエーションが低下している現状を踏まえながら、「ディフェンシブ・グロス銘柄」としての当社株価を分析しつつ、「PERの最大化」に向けた考え方を訴求
NIPPON PAINT GROUP

5点目は、「株価を意識した経営」です。

EPSの成長に対してバリエーションが低下している現状を踏まえ、2024年度版の分析をさらに進化させました。2025年度版では、期初計画比や前年比を指標としたトラックレコードを踏まえ、「ディフェンシブ・グロス銘柄」としての当社株価を分析し、「PERの最大化」に向けての考え方を改めて打ち出しています。

2024年度版に記載した2020年以降の株価分析と併せると、バリエーションのギャップに気付くかと思えます。

取締役会の議論

→ 統合報告書 P91

取締役会の議論

テーマ

AOCの買収

当社は2024年10月に、次期に予定しているグローバル・スワッチ・ソリューション・メーカーであるAOCの買収を計画し、2025年10月に買収完了を予定しています。買収の概要は「買収2024」および「アクト・アクト・アクト」を参考にしてください。当社は買収後、買収後5年以内を目処に、当社グループでは、本件に関する各取締役の意見を紹介します。

<p>期待される効果</p> <ul style="list-style-type: none"> ・GSI (Gaining, Addressing, Solvency and Engagement) プランに基づく「買収」(Gaining) 効果: 買収後5年以内の売上増進と利益増進を期待しています。 ・買収後5年以内の売上増進と利益増進を期待しています。 	<p>買収リスク</p> <ul style="list-style-type: none"> ・買収後5年以内の売上増進と利益増進を期待しています。 ・買収後5年以内の売上増進と利益増進を期待しています。
--	--

Q1. 塗料ビジネスでは新しい事業を買収することへのリスクはどのように考えているのか？

A. ここまでの実績、キャッシュ・フロー、市場特性、マネジメントの安定性などに、買収後5年以内の売上増進と利益増進を期待しています。買収後5年以内の売上増進と利益増進を期待しています。買収後5年以内の売上増進と利益増進を期待しています。

Q2. この3年間で収益性は大きく改善しているが、買収後も維持できるのか？

A. 本業の収益性により、買収後の売上増進が速く、買収後の収益性も高い収益性が期待できることを想定しています。特に、AOCの[塗料]システムについては、トヨタ自動車との生産システムに連携するもので、生産設備プロセスの1つから生産設備、買収後5年以内の売上増進と利益増進を期待しています。

Q3. 政治的要素を含めて不確実性が増している局面であるが、このタイミングでの買収に懸念はないのか？

A. 日本企業が米国企業を買収するリスクに関しては、そもそもAOCは買収後5年以内の売上増進と利益増進を期待しています。買収後5年以内の売上増進と利益増進を期待しています。買収後5年以内の売上増進と利益増進を期待しています。

Q4. 経営トップの責任リスクはないのか？ また、万一、経営トップや経営メンバーが退任した場合でも引き続き統合に対して優位性を維持できるのか？

A. オンラインの増進計画により、企業・地域に合わせた増進計画で買収後5年以内の売上増進と利益増進を期待しています。買収後5年以内の売上増進と利益増進を期待しています。買収後5年以内の売上増進と利益増進を期待しています。

Q5. AOCの買収により、当社の収益構造はこれまでと大きく変わり、中国への依存度は低下するが、株式市場はどのように受け止めるのか？

A. AOC買収後の買収後5年以内の売上増進と利益増進を期待しています。買収後5年以内の売上増進と利益増進を期待しています。買収後5年以内の売上増進と利益増進を期待しています。



「AOCの買収」にかかる各種リスクを巡って、取締役会などでの各取締役からの意見を紹介

NIPPON PAINT GROUP

6点目は、「取締役会の議論」です。

毎年好評のコンテンツですが、2025年度版では「AOCの買収」をテーマに、さまざまなリスクを巡る取締役会での質疑応答を再現しています。皆様が確認したいポイントは、既に取締役会で議論されていることが分かります。

ガバナンス対談

→ 統合報告書 P93

「アセット・アセンブラー」戦略を支える
ガバナンスの進化

エグゼクティブサマリー

1. AOCの買収はMSV追求に向けた
「アセット・アセンブラー」モデル実行の大きなステップ
2. 「さらなる買収機会に対するリスク許容度をいかに向上させるか」が
取締役会の最大のテーマ
3. EPS accretiveなM&Aの実行には、大株主の持ち分の低下を伴う
株式市場からの資金調達も選択肢
4. 取締役会の構成、サクセッションプラン、報酬制度も含め、
少数株主の利益に資するガバナンスをさらに強化



海外投資家と、筆頭独立社外取締役の中村(取締役会議長)のガバナンス対談を初企画

NIPPON PAINT GROUP

16

7点目は、「ガバナンス対談」です。

これまで指名・報酬・監査の各委員長や大株主であるゴー会長との対談を実施してきましたが、2025年度版では、グローバルな投資家を代表して MY.Alpha Management の山口氏との対談を企画しました。

「さらなる買収機会に対するリスク許容度をいかに向上させるか」が取締役会の最大のテーマであることや、EPS accretive な M&A の実行には、大株主の持ち分の低下を伴う株式市場からの資金調達も選択肢であることが意見として交わされるなど、当社の M&A 戦略とガバナンスの展望について議論しています。

若月共同社長が語る財務戦略

→ 統合報告書 P30

「EPSの積み上げ」を後押する財務戦略を推進

エグゼクティブサマリー

1. ROICは指標の1つであり、買収会社や既存会社の資本効率は年々改善傾向
2. M&Aを戦略の柱としている中、M&Aに伴うのれんの計上が影響するため、ROIC一辺倒の考え方はMSVに資さない
3. キャピタル・アロケーションは、成長投資(M&A)を優先的に実施し、配当方針は累進配当を導入
4. 自社株買いは常に検討対象であるものの、多数の魅力的な投資候補があるM&Aに使うことがMSVへの寄与度が高いと現時点では判断

ROIC/投下資本/税引後営業利益*

	2020	2021	2022	2023	2024
ROIC(開示ベース)	6.6%	5.5%	5.4%	7.2%	7.3%
投下資本(億円)	10,082	13,980	17,297	18,525	20,812
税引後営業利益(億円)	680	681	851	1,243	1,330

※ ROIC=税引後営業利益÷(ネット・デット+資本合計)
 ※ 各年度の税率は、過去の連結実効税率平均値24%を適用
 ※ 投下資本=ネット・デット+買本(非支配株主持分を含む)
 ※ ネット・デット=[社債及び借入金]+[その他の負債(流動・非流動)の合計]-[現金及び現金同等物]-[その他の金融資産(流動)]

個社ROIC推移*

	2020	2021	2022	2023	2024
DGL(太平洋)	3.7%	4.4%	5.6%	5.9%	7.0%
Betek Boya	7.4%	9.9%	7.9%	11.8%	16.4%
PT Nipsea	-	3.8%	5.3%	6.6%	7.1%
Cromology	-	-	2.5%	2.9%	2.8%
JUB	-	-	-	5.7%	6.6%

※ ROIC=税引後営業利益(FPAによる無形資産償却後)÷取得原価(移転対価、その他の増資などを含む)、いずれも各年度の実績レートによる円換算後
 ※ DGL(太平洋)、Betek Boya、JUBは期中に買収したため、初年度は除外
 ※ 各社とも都年度の取崩資産費用は負担せず
 ※ DGL(太平洋)は、2023年までは、Dulux Group連結からCromology、JUBを控除した数値。
 ※ 2024年は、Dulux Group連結からBetek Boyaを控除した太平洋の数値
 ※ Betek Boyaは、インフレ会計などで法人税率が異常値になるため、2024年の法定実効税率を各年度に適用。
 ※ それ以外の各社は、過去の法人税率平均値を各年度に適用

社内で複数回の議論を経て算出したROIC・WACCを掲載。
 「自社株買い」を巡るスタンスも誤解されないように表現

NIPPON PAINT GROUP

17

8点目は、「若月共同社長が語る財務戦略」です。

今回は社内で複数回にわたる議論を経て算出した ROIC・WACC を掲載しているほか、「自社株買い」を巡る表現も誤解されないように丁寧に解説するなど、ブラッシュアップしています。

買収した会社の ROIC が年々改善していることから、当社が①ROIC を軽視していないこと、②買収後のシナジーが表れていること、がお分かりになるかと思います。

2. 「自律・分散型経営」の特長・優位性

 NIPPON PAINT HOLDINGS CO., LTD.

続いて、「自律・分散型経営」の特長・優位性について、主な改善ポイントをご説明いたします。

自律・分散型経営

→ 統合報告書 P18

自律・分散型経営

「自律性」と「アカウントビリティ」を核に、「持続的なEPSの積み上げ」を推進

当社グループは、MSVの実現に向けて、「自律・分散型経営」という独自の経営体制を採用しています。これは、各階層・事業の現場における迅速な判断を可能にする仕組みであり、変化の激しい経営環境において機動的な対応力を発揮できることを最大の特長としています。

「自律・分散型経営」の中核に据えているのが「自律性」と「アカウントビリティ」という価値観です。各パートナー会社の経営陣に対して、高い経営権を認めつつ結果に対するアカウントビリティを求めるとして、迅速かつ柔軟な意思決定を期待しつつ、グループとして必要となるプラットフォームを構築しています。

こうした「自律性」と「アカウントビリティ」の両方によって、優秀な人材の確保、定着や優秀な力の高まりにつながることで、「持続的なEPSの積み上げ」の原動力となっています。



若月共同社長メッセージ(P09)

利益の保護の重要性をなおいっそうご理解いただけるものと思います。

「小さな本社」の強みを生かし、自律的な成長とグループ連携を促進

当社は「自律・分散型経営」のもと、各パートナー会社の優秀な経営陣に対して自律性とアカウントビリティを付与しながら、自律的な成長を促しています。各パートナー会社を「日本ペイント化」するのではなく、彼らが持つ独自の強みを尊重しながら、自律的な成長のために必要なプラットフォームを惜しみなく提供することに焦点を当てています。つまり、資金力や技術

ウィー共同社長メッセージ(P12)

大と持続可能な長期的な成長に向けた基礎を構築しています。

「自律・分散型経営」のもと、相互信頼を通じて優秀な経営陣の能力を最大限活用

当社グループはMSV実現に向けた「アセット・アセンブラー」戦略を効果的に実行するため、「自律・分散型経営」を採用しています。この経営体制は、当社独自の事業構造や市場環境に合わせて設計されており、人的資本を重視する当社の強いコミットメントの表れとして、持続的な成長の基礎となっています。

重要な意思決定が本社に集中し、現場レベルでの意思決定のスピードや機動性が損なわれることが中央集権的な経営体制とは異なり、当社グループの「自律・分散型経営」は、

「自律性」と「アカウントビリティ」という価値観を核に据えた「自律・分散型経営」の特長やポイントを解説(両共同社長メッセージでも言及)

NIPPON PAINT GROUP

1点目は、MSVや「アセット・アセンブラー」モデルに続き、投資家の皆様が押さえるべき「自律・分散型経営」にフォーカスしたページを設けました。

「自律・分散型経営」の核には「自律性」と「アカウントビリティ」という価値観があるなどの特長やポイントを解説し、若月・ウィーの共同社長メッセージでも言及しています。

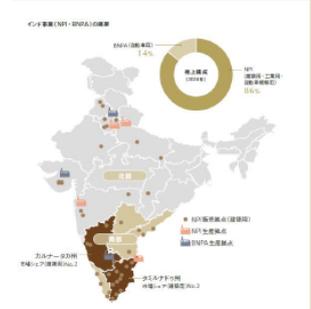
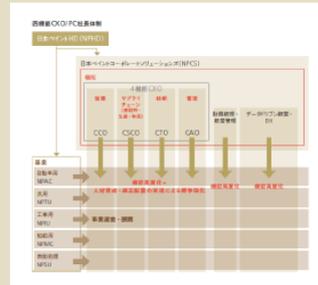
ウィー共同社長に聞く、「自律・分散型経営」の具体的実践

→ 統合報告書 P40

「持続的なEPSの積み上げ」に向けた未来への布石

エグゼクティブサマリー

1. 日本グループは変革により「全体最適」への意識転換を図り、シナジーを最大限に引き出す
2. 強力なリーダーシップと従業員の挑戦意欲を高める職場環境によって、日本グループでも「変革の魔法」を起こす
3. 自動車用事業は世界各地で生まれる事業機会を捉えるべく、グローバル市場での競争力強化に焦点を当てた改革を推進
4. インド市場への再参入は、インドでの成長機会を掴むという強い意志と自信の表れ



「自律・分散型経営」の具体的実践として、
変革が進む日本グループ、自動車用事業、インド事業の今を解説

NIPPON PAINT GROUP

2点目としては、その「自律・分散型経営」の具体的実践について、かつてない手法で変革を進める日本グループ、自動車用事業、インド事業の現状について、ウィー共同社長自らが解説しています。

日本グループは、船舶用事業などの改革で利益率は10%まで回復してきました。今後15%まで戻していくための取り組みの一端を記載しており、「伝統的な考え方や前提に挑戦する」と決意した日本グループのリーダー陣がさらなる事業連携・効率化を実現していくと考えています。

3. 当社M&Aの優位性

 NIPPON PAINT HOLDINGS CO., LTD.

続いて、「当社 M&A の優位性」に関する主な改善ポイントについてご説明いたします。

M&A戦略/ケーススタディ①

→ 統合報告書 P33/P34

M&A戦略

「グローバルグループ」に対するM&A戦略の重要性を説明し、M&Aの目的、プロセス、成功要因などを解説しています。

グローバルグループのM&A戦略は、成長戦略の重要な要素として位置づけられています。特に、海外市場への展開や、新たな成長分野への参入に不可欠な手段として、積極的に活用されています。

また、M&Aを通じて、技術力や人材の強化、スケールメリットの創出など、経営の効率化や競争力の向上にも貢献しています。

Case Study

日本ペイントグループへの参画がもたらす成長と機会

本記事では、AOCジョー・サリー氏が日本ペイントグループに参画した経緯や、今後の成長に向けたビジョンについて詳しく解説しています。

ジョー・サリー氏は、AOCグループのCEOとして、海外市場での成長戦略を推進し、日本ペイントグループとの統合を通じて、さらなる成長の機会を捉えています。

AOCの参画

AOCグループの参画は、日本ペイントグループの成長戦略において重要な役割を果たしています。特に、海外市場での競争力強化や、新たな成長分野への参入に不可欠な要素として位置づけられています。

また、AOCグループの参画を通じて、技術力や人材の強化、スケールメリットの創出など、経営の効率化や競争力の向上にも貢献しています。

M&A戦略の解説に加え、グループ傘下に直近で加わったパートナー会社のCEO(AOCジョー・サリー氏など)が、買収に至るまでの経緯や今後の成長に向けたビジョンを語る

NIPPON PAINT GROUP

M&A 戦略についての基本的な解説に加えて、当社グループに加わったパートナー会社の CEO のメッセージを掲載しています。

今年当社グループに加わった AOC のジョー・サリー氏、2019 年より当社グループの一員である DuluxGroup のパトリック・フォーリハン氏が、買収に至るまでの経緯や今後の成長に向けたビジョンを自らの言葉で語っています。

共通するのは、「あなたは何を実現したいのか？そして、その理由はなぜか？そして、日本ペイント HD としてどのような支援が提供できるのか？」と、自律性とアカウンタビリティを求める本社の問いかけに対して、自信を持って行動で応えてくれています。

4. 具体事例・データの拡充

 NIPPON PAINT HOLDINGS CO., LTD.
Quality & More

続いて、「具体事例・データの拡充」について、主な改善ポイントをご紹介します。

ケーススタディ②/ケーススタディ③

→ 統合報告書 P41/P48

Case Study 2

NIPSEA 中国事業戦略

ブランド力を活用した市場リーダースHIPの強化

中国市場の成長を加速させるための戦略として、消費者の嗜好や、競争環境に応じて、NIPSEAは、デジタルマーケティングを推進し、消費者とより密にコミュニケーションを図ることで、ブランド力強化を図っています。また、デジタルマーケティングを通じて、消費者の嗜好や、競争環境に応じて、NIPSEAは、デジタルマーケティングを推進し、消費者とより密にコミュニケーションを図ることで、ブランド力強化を図っています。

中国市場の成長を加速させるための戦略として、消費者の嗜好や、競争環境に応じて、NIPSEAは、デジタルマーケティングを推進し、消費者とより密にコミュニケーションを図ることで、ブランド力強化を図っています。また、デジタルマーケティングを通じて、消費者の嗜好や、競争環境に応じて、NIPSEAは、デジタルマーケティングを推進し、消費者とより密にコミュニケーションを図ることで、ブランド力強化を図っています。

Case Study 3

DuluxGroup 事業戦略

成熟市場における成長戦略

成熟市場の成長戦略として、DuluxGroupは、デジタルマーケティングを推進し、消費者とより密にコミュニケーションを図ることで、ブランド力強化を図っています。また、デジタルマーケティングを通じて、消費者の嗜好や、競争環境に応じて、DuluxGroupは、デジタルマーケティングを推進し、消費者とより密にコミュニケーションを図ることで、ブランド力強化を図っています。

成熟市場の成長戦略として、DuluxGroupは、デジタルマーケティングを推進し、消費者とより密にコミュニケーションを図ることで、ブランド力強化を図っています。また、デジタルマーケティングを通じて、消費者の嗜好や、競争環境に応じて、DuluxGroupは、デジタルマーケティングを推進し、消費者とより密にコミュニケーションを図ることで、ブランド力強化を図っています。

投資家の注目が高いNIPSEA中国やDuluxGroupを巡って、長年培ってきたブランド力やボルトオンM&Aを活用した成長戦略について解説

NIPPON PAINT GROUP

1 点目は、ケーススタディとして投資家の皆様の注目が高いNIPSEA 中国や DuluxGroup を取り上げました。

2024 年 12 月に初めて開催した「IR DAY」を踏まえながら、長年培ってきたブランド力などを駆使し、不透明感の強い中国市場、成熟市場である豪州でそれぞれどのように成長戦略を進めているのかを解説しています。

特に、中国市場におけるブランド認知度を①都市階層別、②製品ポジショニング別、③年齢層別に分解しながら、2 位との差を記載していることに加えて、3～6 級都市における具体的なプロモーション手法、プロフェッショナル・ペインターなどへの支援策などの具体的な取り組みを記載しています。

「手触り感」のあるコンテンツを拡充(ウェブサイト)①

サステナビリティに関する具体的な取り組み

二酸化炭素排出量を最大で約71%削減、モーダルシフトへの取り組み



DuluxGroupで活躍する女性従業員の声



DuluxGroupでは、リーダーとして成長し続けるための様々な機会が与えられています。私は、会社の幅広い事業ポートフォリオの中で、さまざまな分野のプロジェクトに取り組むことができます。その経験を活かすことに励んでいます。

私は小さな子どもがいる家庭を築いていますが、DuluxGroupは子どもを大切にサポートしてくれています。ここで働けるのがとても幸せです。会社は素晴らしいです。私は、私の生活と調子よく、業務に集中できるようにしています。

DuluxGroupは、常に学び続け、新しい知識を蓄積することをサポートし、奨励してくれています。

動画コンテンツ



現場における課題解決や担当者の想いなどを伝える開発ストーリーをはじめ、年間を通じて、具体的な取り組みを継続的に掲載予定

「手触り感」のあるコンテンツを拡充(ウェブサイト)②

現場の人材や声、臨場感

《取り組み》
MSV実現に向けた人材開発
J-LFG Awards受賞者の声



《開発ストーリー》
自動運転用特殊塗料
ターゲットラインペイント



《開発ストーリー》
自動車用
型内塗装技術



現場における課題解決や担当者の想いなどを伝える開発ストーリーをはじめ、年間を通じて、具体的な取り組みを継続的に掲載予定

2点目は、統合報告書を補完する「ウェブサイト」における“手触り感”のあるコンテンツの拡充です。

現場における課題解決や担当者の想いなどを伝える開発ストーリーをはじめ、年間を通じて具体的な取り組みを継続的に掲載予定です。日本グループにおける取り組みを比較的多く掲載するとともに、創業からの成り立ちを紹介する歴史動画も視聴可能です。

「インベスターブック」も定期的に更新を重ねており、シンガポールグループ、マレーシアグループの売上収益を開示しているほか、SWOT 分析などの各アセット会社の紹介やインオーガニック成長のトラックレコード、各種市況データなどの基礎情報を網羅しています。

競合他社との関係上、皆様が要望する全てのデータの開示は難しいものの、可能な限り要望にお応えしています。

5. サステナビリティとEPS・PERの結合

 NIPPON PAINT HOLDINGS CO., LTD.

続いて、「サステナビリティとEPS・PERの結合」についてご説明いたします。

研究開発戦略/コミュニティ など

→ 統合報告書 P62/P64/P68

CASE
 具体的に「EPS・PERの最大化」へどう貢献させるのか？
 DuluxGroupは2024年、1,400キロワット相当の屋上型太陽光発電施設を増設増設し、生産施設と倉庫にそれぞれ太陽光発電設備を設置し、エネルギーコストを削減し、CO2削減に貢献しています。

CASE
 具体的に「EPS・PERの最大化」へどう貢献させるのか？
 当社グループは、バイオベース素材と低温高速硬化技術を用いた2つの主要分野に重点を置き、バイオベース素材を用いた塗料の開発を進めています。また、以上のバイオベース塗料の顧客の反応を確認することで、原材料調達から最終製品に至るまで、生産のあらゆる段階でサステナビリティを取り入れています。

CASE
 具体的に「EPS・PERの最大化」へどう貢献させるのか？
 当社の社会貢献活動は、コミュニティの活性化を通じて事業機会の拡大へとつながっています。例えば、PT Nipsea (インドネシア)では、製品試用として5,300隻以上の漁船を渡航することで、2024年の関連売上高は前年比37%増収を達成しました。インドネシア国内には約62.5万隻の漁船があるため、今後さらなる成長を見込んでいます。また、NIPSEA中国では、中国建設業界における労働力不足を解消する取り組みとして、建設職人向けの研修プログラムを実施しました。政府との協働関係を強化することで、「Magic Paint」と外壁向け高性能塗料事業で前年比28%増収を達成しました。



「具体的に『EPS・PERの最大化』へどう貢献させるのか？」について実例を挙げながら説明を強化



「サステナブル製品データ」について各指標の時系列データを示し、取り組みの推移を可視化

まず、「具体的に「EPS・PERの最大化」へどう貢献するのか？」という点について、実例を挙げて説明を強化しました。「サステナブル製品データ」も指標ごとに時系列で掲載し、取り組みの推移を可視化しています。

例えば、①環境戦略では、DuluxGroupにおける太陽光発電施設の増設によるエネルギー費用の削減と環境コンプライアンスの向上を図る実例、②研究開発戦略では、バイオベース素材と低温高速硬化技術を用いた各市場に最適なサステナブル製品を提供する実例、③「コミュニティとともに成長」では、社会貢献活動によるコミュニティの活性化を通じて事業機会の拡大へとつなげているインドネシア・中国での実例、をデータとともに記載しています。

環境戦略/研究開発戦略 など

→ 統合報告書 P07/P65

戦略

リスク

- イノベーション創出力が不足した場合、新たな市場への対応が遅れるなど、将来の企業業績への影響が拡大

機会

- 気候変動の抑制・適応に寄与する製品市場が拡大
- 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

【気候変動】関連の目標

PCG	目標 ^{※1}		実施項目
	温室効果ガス排出量	エネルギー消費量	
NIPSEAグループ	スコープ1,2 2025年:15%削減 2060年:ネットゼロ	2025年:8%削減	NIPSEAグループ全体に炭素排出削減のベストプラクティスを周知し、事業全体で一貫した採用を促進
DuluxGroup ^{※2}	スコープ1,2 2030年:50%削減 2050年:ネットゼロ	2030年:再生可能電力消費量50%に増加	太陽光発電容量1,400キロワットの追加供給、各事業拠点でのエネルギー効率向上に向けた取り組みの継続、太平洋事業とCromology事業で単回移行計画の継続的な実施、DuluxGroup全体で気候目標の見直し(スコープ3の目標設定を含む)
日本グループ	スコープ1,2 2030年:37%削減 2050年:ネットゼロ スコープ3 2030年:13%削減	2030年:再生可能エネルギー消費量を42%に増加 エネルギー消費量(GJ/t) 10%削減	再生可能電力の購入を増やし、オフサイトの太陽光発電購入契約(PPA)を結ぶ。JOMにおけるスコープ3の目標と削減計画の承認。カテゴリー1排出量の削減に向けたサプライヤーとの連携を強化
Dunn-Edwards	2045年:ネットゼロ	-	ロサンゼルスとフェニックスのオフィスで再生可能電力を使用

※1 目標の基準年は、NIPSEAグループが2021年、DuluxGroupが2020年、日本グループはスコープ1,2排出量が2019年、スコープ3排出量・エネルギー消費量が2021年
※2 対象はDGL(太平洋)のみ

各テーマの戦略配下にリスクと機会を開示し、よりTCFDのフレームワークに準じた開示に改善

日本グループのスコープ3削減目標を新たに開示

PFAS(有機フッ素化合物)規制

DuluxGroup	・ストックホルム条約に記載されている全てのPFAS類は、トリガー濃度閾値を超える使用が禁止されています。また、DuluxGroupは使用が確認されている特定のPFASのみを利用した配合にも取り組んでいます。PFASは安全データシートに記載されているとは限らないため、サプライヤーと協力して、供給材料に含まれる特定のPFASを特定し、段階的な廃止に向けた検討を進める取組を継続しています。
日本グループ	・各国のPFAS規制に関する動向を注視し、国内での使用と輸出の両方に関して、各国のPFAS規制への適切な適応に努めています。
Dunn-Edwards	・2025年末までにPFAS含有顔料と界面活性剤の代替を進めています(既存材料の一部に関しては2026年初めに完了予定)。

PFAS記載に対する各PCGの対応を新たに開示

また、各テーマ別にリスクと機会を開示し、TCFD フレームワークに準じた内容へ改善しました。

当社グループとしては初めて、日本グループがスコープ3削減目標を策定しました。DuluxGroupも現在、目標の策定を検討しています。

PFAS(有機フッ素化合物)は、世界各国での規制や使用削減が急速に進んでおり、サプライチェーン全体での説明責任が強くなっていますので、各PCG(地域・事業ごとのPC群)の対応状況を新たに記載しました。

ケーススタディ⑤

→ 統合報告書 P51

Case Study
日本グループの従業員
エンゲージメント向上に向けて



日本グループは2024年に企業文化を刷新し、この生産性の向上やEVPの改善、ひいてはMBOの最終目標としている「ケーススタディ⑤」では、2024年に導入した「従業員エンゲージメント」のサーベイ結果を踏まえて実施している取組や取り組みなどを紹介しています。

従業員エンゲージメントのサーベイ結果と課題

日本グループでは、従業員の声や課題、今後の人事施策に活かすべく、「従業員エンゲージメントサーベイ」を2024年に導入しました。サーベイの結果として、エンゲージメントの現状である「Stay」(会社を継続する)、「Stay」(会社を継続する)、「Stay」(会社を継続する)の割合が、1/3強に低下したことがわかりました。

- 1. 会社の将来への高揚感
- 2. 業務環境の整備不足
- 3. 能力・キャリア開発の不足

日本グループは、これらの課題解決に向けた取り組みを加速化し、①会社の将来への高揚感を高める、②業務環境を整備する、③能力・キャリア開発の不足を解消する、を優先的に実施してまいります。

3つの課題の解決に向けて

- 1. 会社の将来への高揚感**
従業員が会社の将来を望むことは、組織における成長の基盤となる重要な要素です。日本グループは、2024年に経営方針の刷新や業務の刷新を目的として、2025年からはCOO体制を推進し、競争力の向上と日本グループの目指す持続可能な成長戦略を実現するための取組を進めています。
- 2. 業務環境の整備**
従業員の抱える業務負担は、組織全体の生産性に大きく影響します。日本グループでは、AI・RPAの導入による業務効率化を進め、さらには、従業員からの課題解決に向けた取り組みを推進し、業務負担の軽減を図っています。
- 3. 能力・キャリア開発**
多岐にわたる業務分野や従業員個人のキャリア開発に貢献しています。日本グループでは、人事評価の公平性を確保し、成長意欲のある人材の育成を推進しています。また、経営陣が本業と関連する分野でのオンラインセミナーを開催し、従業員のスキルアップを支援しています。また、キャリア開発の促進策として、従業員がスキルアップを支援するための研修プログラムを実施し、本業と関連する分野でのスキルアップを支援しています。

従業員エンゲージメントのサーベイ結果と課題

項目	現状 (As is)	目標 (To be)
① 会社の将来への高揚感	2024年調査結果: 20%	2025年調査結果: 30%
② 業務環境の整備	2024年調査結果: 15%	2025年調査結果: 25%
③ 能力・キャリア開発	2024年調査結果: 10%	2025年調査結果: 20%

事例紹介

1. Japan Group Management Meeting (JGM)
日本企業文化として広く知られている「JGM」は、各部門のリーダーが集まり、業務の進捗や課題を共有し、意思決定を行う重要な会議です。日本グループでは、この会議をさらに強化し、各部門のリーダーが積極的に発言し、課題を共有し、解決策を模索する機会を創出しています。

2. Engagement for Employees (EFE)
日本企業文化として広く知られている「EFE」は、従業員が会社の将来を望むこと、成長を促すこと、さらには、業務環境の整備や、能力・キャリア開発の促進策を推進し、従業員のエンゲージメントを向上させることを目的としています。

3. 人事委員会
人事委員会は、従業員の人事評価や給与決定を行う重要な委員会です。日本グループでは、人事委員会の公平性を確保し、成長意欲のある人材の育成を推進しています。

「ONE NIPPE」のさらなる発展に向けて

日本グループは「ONE NIPPE, ONE People」を掲げ、従業員が主体的にリーダーシップを発揮し、会社を成長させる文化の醸成に取り組んでいます。この中で「ONE NIPPE」の発展を促すための取組を進めています。また、業務環境の整備や、能力・キャリア開発の促進策を推進し、従業員のエンゲージメントを向上させることを目的としています。



日本グループにおける従業員エンゲージメント向上に向けて、現状の課題分析と課題解決に向けた具体的な取り組みを紹介

さらに、ケーススタディとして、日本グループにおける従業員エンゲージメント向上のための課題分析や、具体的な取り組みについても紹介しています。

日本グループでは、エンゲージメントサーベイを2024年に初めて実施しました。スコアは右下に記載していますが、日本企業平均と比べてスコアは低く、As is (現状) と To be (あるべき姿) を比較分析した結果、①会社の将来への高揚感、②業務環境の整備、③能力・キャリア開発、の3つの課題を特定しています。これらの課題への対策は進行中であり、定期的なサーベイで進捗を確認していきます。

6. その他注目コンテンツ

 NIPPON PAINT HOLDINGS CO., LTD.

最後に、その他注目コンテンツとして2点ご紹介いたします。



株主・投資家の皆様へ

1. MSVは経営陣の価値観・判断基準として共有され、取締役会ではMSVの観点から慎重に審議・決議を進めている
2. 共同社長体制は極めて有効に機能しており、意思決定の迅速性と有効性を高めている
3. 大株主と少数株主の利害は一致しており、上場企業としての資金調達力と非上場株主の力を合わせることで、日本ペイントとしての強い成長の原動力となっている
4. 株式市場からの調達求められる買収の機会が巡ってきた場合、ウツラムグループの議決権の希薄化は、その持ち分の経済価値の向上する(EPSが十分に上がる)限りにおいては何ら問題ではなく、強く支援
5. AOCのような“Low Risk, High Accretion”の買収を継続していきたい

当社の大株主でもあるゴー取締役会長が今考えていること、
当社グループに対する貢献のあり方を強調

2点目は、当社の大株主でもあるゴー取締役会長メッセージです。

2024年度版では筆頭独立社外取締役とのガバナンス対談という形でゴー会長には登場してもらいましたが、2025年度版では従来のメッセージ形式に戻し、ゴー会長が今考えていること、当社グループに対する貢献のあり方を強調しています。

これまで繰り返し申し上げている①MSVの価値観が取締役会・執行の両方で共有・追求していること、共同社長体制が有効に機能していること、②ウツラムグループが大株主であることのメリット、③将来的にエクイティファイナンスを実施した場合への考え方、④会長としての役割、の4点に加えて、今回新しくAOC買収に関するコメントを記載しています。

以上で私からの説明は終了とし、質疑応答に移りたいと思います。

ご静聴ありがとうございました。