

2026 年 7 月 16 日
「統合報告書 2026」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2026」オンライン説明会
～投資家との対話を起点に、「MSVジャーニー」の魅力を問い直す～

2026年7月16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 2026」オンライン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、2026 年 6 月末に発行しました「統合報告書 2026」のポイントについて、ご説明いたします。

2026 年度版のテーマは、「投資家との対話を起点に、MSV ジャーニーの魅力を問い直す」ことです。皆様との日々の対話で頂戴したご意見やご質問を出発点に据え、私たち自身の価値創造ストーリーを改めて見つめ直しました。

本日の内容や皆様からのご意見・ご要望は、2027 年度版の企画や開示にそのまま生かしていきますので、率直なご意見をぜひお寄せいただければ幸いです。

■ 本日の説明会の目的

1. 2026年度版で注目すべきセクションの概要を説明することで、皆様のご高覧に要する時間を短縮し、効率的な理解を助ける
2. 当社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に関して、今後の皆様との対話の契機とし、経営やIRに役立てる

はじめに、本日の説明会の目的について2点お伝えします。

1点目は、2026年度版において特に読んでいただきたいポイントを取り上げることで、本説明会後に皆様の読む時間を短縮し、かつ効率的に理解を深める一助としたいと考えています。

2点目は、当社の経営モデルや経営体制、競争優位性などについて、今後、本統合報告書を題材に皆様と対話し、そこで得た気づきを今後の経営とIR活動、2027年度版の統合報告書に生かしていきます。

当社は統合報告書を単なるレポーティングではなく、皆様との対話のための実利的なツールと位置付けています。本日は統合報告書の内容紹介が中心となりますが、以降の面談で忌憚のないご意見を頂戴できればと考えています。

編集方針/全体構成

→ 統合報告書 P01/P04

投資家の皆様から寄せられた「代表的な問い」を起点に、
経営陣・取締役会と連携しながら、企画・構成・制作を実施

1. 投資家との対話を起点に「MSVジャーニー」の魅力を問い直す
「利益の質」「資産効率」「流動性」「買収規律」など、日頃の対話で寄せられたご意見やご質問を反映
2. 「アセット・アsembler」としての重要情報を厳密に選別
「アセット・アsembler」として本質を分かりやすくお伝えするべく、調整後利益/EPSやRNOA(営業純資産利益率)などを交え、対話の高度化に向けて焦点を絞る
3. 経営陣・取締役会との密接な連携
若月・ウィー共同社長、中村取締役会議長をはじめとする取締役会メンバーが「企画立案」「制作」段階で複数回ミーティングを重ね、積極的に関与



NIPPON PAINT GROUP

3

次に、2026 年度版の編集方針と全体構成についてご説明いたします。

2026 年度版の最大の特徴は、皆様から寄せられた「代表的な問い」を起点に編集している点です。「利益の質」「資産効率」「流動性」「買収規律」など、日頃の対話でいただくご意見・ご質問を全体構成に反映しました。

2 点目に、「アセット・アsembler」として伝えるべき情報を厳密に選別しており、RNOA（営業純資産利益率）などの指標を交えながら、有意義な対話ができるよう工夫しています。

3 点目に、若月・ウィー両共同社長、そして中村取締役会議長をはじめ、取締役会メンバーが企画・制作に深く関与しており、当社経営陣・取締役会と IR が一体となって作り上げた報告書であるという点です。

主な改善・変化ポイント

実績と株価のギャップ分析と、 「自律・分散型経営」、M&Aの具体的実践例・トラックレコードの開示強化

主な課題意識	主な改善・変化ポイント
1. 投資家視点の徹底と開示	・マネジメント鼎談で株価(バリュエーション)低迷要因を多角的に議論 ・「ディフェンシブ・グロース銘柄」としての当社株価に関して、多様な指標を用いて相関関係を分析 ・当社の実力値を可視化するため、「調整後営業利益・調整後EPS」、「RNOA(営業純資産利益率)」を記載 ・バリュエーション向上に向けて、投資家の声を踏まえたIR開示・施策
2. 「アセット・アセンブラー」モデル(自律・分散型経営+M&A)の特長・優位性の整理	・当社モデルと類似する「コンパウンダー(複利成長)企業」モデルの特長を紹介 ・NIPSEA中国の自己変革の実行力と10年視点の経営哲学を対談形式で紐解く ・Betek Boyaの成長と進化、AOCの競争優位性と今後の成長ポテンシャルについて解説 ・取締役会の取り組み事例を「ガバナンスハイライト」や「主要戦略に関する議論」で解説 ・LCA・削減貢献量に関するグループ間での連携や具体的な事例を紹介
3. コンサイス(簡潔)化とウェブサイトとの連携強化	・投資家に読みやすいよう、重要な情報に絞込んだ構成に改善(100ページ→92ページ) ・現場における課題解決や担当者の想いを伝えるウェブコンテンツを拡充

NIPPON PAINT GROUP

4

当ページでは、2026 年度版の主な改善・変化ポイントを 3 つの課題意識に沿って整理しています。

1 つ目は、「投資家視点の徹底と開示」です。最近の面談で必ず聞かれるのがバリュエーション低迷に関する質問です。そのため、IR で分析した内容や取締役会で実際に議論した内容を「マネジメント鼎談」ページや、「株価を意識した経営」ページに記載しています。

2 つ目は、「アセット・アセンブラー」モデルの特長と優位性を客観的に示すために、当社と類似する「コンパウンダー企業」、いわゆる複利成長企業のモデルを紹介したり、NIPSEA 中国や Betek Boya、AOC の競争優位性やシナジー事例を記載しました。また、ガバナンスやサステナビリティについても、具体的な取り組みや事例を取り上げて、その実効性を解説しています。

3 つ目は、簡素化とウェブサイトとの連携です。ページ数を 2025 年度版の 100 ページから 92 ページに絞り込む一方、現場の臨場感が伝わるコンテンツや事例はウェブサイトで大幅に拡充しています。

改善・進化の変遷

ウェブサイトなどとの連携を図りながら、ページ数削減を段階的に推し進め、投資家理解に資するコンテンツにフォーカスしたIRツールとして每期アップデート

	2023年度版	2024年度版	2025年度版	2026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) 	横型 (インタラクティブ) 
テーマ	独自性の追求	情報の取捨選択	投資家視点の徹底	直視と覚悟/対話の高度化
ページ数	136	100	100	92
発行時期	9月末	7月末	6月末	6月末
注力ポイント	(体裁面) - 情報開示体系の刷新 (内容面) 「株価を意識した経営」新設 「当社業績に対する中国マクロデータの影響」分析 - M&A成功事例の紹介 (DuluxGroup) など	(体裁面) - 横型「100ページ」へ刷新 - 情報開示体系に沿ったすみ分け促進 (定型コンテンツをウェブサイトへ移管、 「アセット運用報告」を別冊化) - 中期経営方針公表 (内容面) 「自律・分散型経営」を支えるプラットフォーム - グループ連携事例 「PERの最大化」に向けた考え方 など	(体裁面) “エクゼクティブサマリー”の設置 “手触り感”コンテンツの拡充(ウェブサイト) (内容面) - 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 - グローバル機関投資家との対談(ガバナンス対談) - 当社グループへの参画がもたらす成長と機会 - 日本グループの従業員エンゲージメント向上に向けて など	(体裁面) 「92ページ」へコンサイス化 - ウェブサイトとの連携強化 (内容面) 「マネジメント鼎談」新設 「株価を意識した経営」拡充 「MSVジャーニーの先頭に立つ経営陣」新設 「買収主導型コンパウンダー(複利成長)企業」とは？ 「M&A戦略」トラックレコード拡充 - NIPSEA中国を巡る経営対談 - 主要戦略に関する議論(ガバナンス) など

NIPPON PAINT GROUP

5

当ページは、2023 年度版から 2026 年度版までの統合報告書の改善・進化の変遷をまとめたものです。

近年は、バリュー投資家をはじめ、これまで面談実績のなかった投資家との面談が増えており、統合報告書が興味喚起の 1 つのきっかけになっていると感じています。

1. 投資家視点の徹底と開示

 NIPPON PAINT HOLDINGS CO., LTD.
Est. 1915

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

Why Invest in Nippon Paint?

→ 統合報告書 P05

Why Invest in Nippon Paint?

1. Compounding

～EPSの複利成長を実現する「再現性ある成長モデル」～

当社は、オーソニック・インテグリティの両方で成長する「アセット・アセンブラー」モデルを確立し、高い市場競争力と高いEPSを積み上げてきました。期待収益を生み出すキャッシュを次の成長機会へ再投資することで、高いEPS成長を維持しています。

持続的なEPSの積み上げ

2. Proven Leadership

～成長を加速させる経験豊富な経営・執行チーム～

MSVの成功を背景に「MSVモデル」を支えるのは、Integrity（経営）とMSV（実行）の両方です。MSVは豊富な経験を持つ経営陣がリーダーを務めています。インテグリティでは、MSVに豊富な経験を持つ経営陣がリーダーを務めています。期待収益を生み出すキャッシュを次の成長機会へ再投資することで、高いEPS成長を維持しています。

MSVを推進する経営体制

Why Invest in Nippon Paint?

3. Platform

～「自律・分散型経営」が生み出す高い実行力と成長の再現性～

現地市場や顧客を最も理解しているパートナー会社の経営陣へ権限を委譲し、本社はグループ全体の戦略を維持しながら、各地域・事業の成長を支援しています。「自律・分散型経営」は、パートナー会社の独自の強みや得意分野の活用により、経営課題を迅速に解決し、期待収益を生み出す高い実行力と成長の再現性を確保しています。

再現性の高いプラットフォーム

オペレーションベースの魅力

当社グループのパートナー企業は「自律・分散型経営」のもと、高い市場競争力と高いEPSを積み上げてきました。期待収益を生み出すキャッシュを次の成長機会へ再投資することで、高いEPS成長を維持しています。

1. 市場シェア

14カ国

期待収益を生み出す高い実行力と成長の再現性を確保しています。

2. ブランド

49%

Top of Mind Share (Brand, Boya, Full Days)

期待収益を生み出す高い実行力と成長の再現性を確保しています。

3. 販売チャネル

約270,000店

販売店数 (NPSF 中国)

期待収益を生み出す高い実行力と成長の再現性を確保しています。

再現性ある成長モデル、経験豊富な経営・執行チーム、「自律・分散型経営」が生み出す高い実効力など、「アセット・アセンブラー」としての投資魅力を再定義

NIPPON PAINT GROUP

最初にご紹介するのは、冒頭に設けた「Why Invest in Nippon Paint?」ページです。

「なぜ日本ペイントは投資に値するのか？」という問いに対する回答を端的に示しました。ポイントは、再現性のある複利成長モデル、経験豊富な経営・執行チーム、そして「自律・分散型経営」が生み出す高い実効力であり、これらが高い成長トラックレコードを可能にしています。

事業オペレーション上のブランド力や販売チャネルなどはもちろん重要ですが、それ以前に経営モデルの質の高さに注目していただきたいと考えています。

NIPPON PAINT HOLDINGS CO., LTD.

マネジメント鼎談

→ 統合報告書 P07

MSV実現に向けた経営課題と克服の方向性

マネジメント鼎談

MSV実現に向けた経営課題と克服の方向性

2025年度、経営陣は資本市場からの期待に応えるべく、経営課題と克服の方向性を明確に示す。この中で、経営陣は資本市場からの期待に応えるべく、経営課題と克服の方向性を明確に示す。この中で、経営陣は資本市場からの期待に応えるべく、経営課題と克服の方向性を明確に示す。

欧州ノンディール・ロードショーでのフィードバック(2026年3月)

投資家にとって日本ベイントが魅力的な理由	投資家が日本ベイントに指摘する論点
安定した塗料事業	AOCのトップライン成長率の鈍化
EPSの複利成長モデル	AOCのマージンの持続可能性
EPS成長のトラックレコード	既存事業とAOCによるシナジー創出の可能性
M&A主導の独自の成長モデル	増配や株主還元への向上
中国自動車専用事業における大幅な市場シェア拡大	ROIC重視の経営
バリエーションは豊富ではない	中国建築用市場の見直し

2025年における資本市場への対応を起点に、当社が今向き合う経営課題と、その克服に向けた考え方を鼎談形式によって整理

NIPPON PAINT GROUP

続いて、2026 年度版で新設した「マネジメント鼎談」です。

当コンテンツでは、当社が今まさに向き合っている経営課題（資本市場とのギャップ）と、その克服に向けた考え方を、経営陣による鼎談形式で整理しています。これらは、取締役会で実際に議論された内容であり、株価・バリュエーションを含めて皆様が気にされている論点を、経営陣が真剣に受け止め、克服しようとしていますので、ぜひ本文をお読みいただければと思います。

8

若月共同社長メッセージ

→ 統合報告書 P20



取締役 代表執行役 若月 雄一郎

規律ある資本配分とIntegrityが支える、持続的なEPS成長とPERの向上

エグゼクティブサマリー

1. Integrityに根差した企業風土こそが、MSVを唯一の判断軸として機能させる土台。MSVジャーニーの歩みを一步一步、確かなものにしていくこそが、経営の責任
2. 継続的な実績のデリバリーと説明責任の双方を通じて、投資家の皆様のコンピクシオンを高めていくことが、MSVジャーニーへの期待値を高め、PER向上につながる王道
3. 「アセット・アセンブラー」モデルの本質は、優れたパートナー会社がさらに自律的に価値を創出できる環境を整え、その果実を次の成長に再配分する資本配分モデル
4. 「What can we do for you?(あなたの方のために何ができるか?)」という支援の姿勢でパートナー会社の良さをさらに伸ばし、その力を確実にMSVの実現につなげる
5. 従来以上に資本効率も重視した買収へと舵を切り、買収対象もより選別的に絞り込み、リスクとリターンの見合わない案件には一切の妥協を許さない、進化した買収規律こそが、今後のMSVジャーニーをより確かなものにする
6. MSVジャーニーの魅力が投資家の皆様にとっても魅力的であることを、私たちは言葉ではなく、トラックレコードで示していく

PERの向上に向けて、MSVを唯一の判断軸とする企業風土や経営姿勢、
進化した買収規律、トラックレコード提示への意欲を語る

NIPPON PAINT GROUP

9

続いて、若月共同社長のメッセージです。

テーマは、「規律ある資本配分と Integrity が支える、持続的な EPS 成長と PER の向上」です。

若月は、経営の本質が何であるかを語っています。Integrity、すなわち誠実さに根差した企業風土こそが、MSVを唯一の判断軸として機能させる土台であり、「あなたの方のために何ができるか?」という支援の姿勢が MSV 実現につながる、ということです。

また、「アセット・アセンブラー」モデルの本質を「資本配分モデル」と捉えるとともに、日本ペイントへの投資魅力は、最終的には言葉ではなくトラックレコードで示していく、という強い意志を語っています。

ウィー共同社長メッセージ

→ 統合報告書 P23



取締役 代表執行役副社長
ウィー・シューキム

人と仕組みが支える「利益の質」を磨き上げ、「安全かつ持続的なEPS成長」を実現

エグゼクティブサマリー

1. 当社の揺るぎない強みは、「人への信頼」と「信頼を醸成する仕組み」の組み合わせにあり、MSVという共通の目的のもと、優秀な経営陣に自律性と経営資源を付与することで、「安全かつ持続的なEPS成長」のための強固な基盤を強化
2. AOC買収の本質は、優れた経営陣と、長年にわたり成果を生み出してきた規律あるビジネスシステムを当社グループに取り込むことができた点にある
3. 成長余地の決定要因は、市場環境だけでなく、現場人材の意欲と判断力、つまり、機会を見極め、決断力を持って実行する能力
4. NIPSEA中国は、中国国内で構築してきた顧客との関係、日本・欧州・中国をまたぐ技術力、当社グループのグローバルな拠点の活用を強みとして、顧客とともに成長していくための万全の体制を整備
5. 当社グループは、課題発生時のみならず平時から、原材料調達や価格戦略、コスト管理、デジタル化、SAF展開などに関する知見をグループ内で共有
6. 優れた人材と強固な仕組み、分散と協働のバランスが取れた経営体制を基盤として、オーガニック成長とインオーガニック成長の両輪によって、「安全かつ持続的なEPS成長」を積み上げていく

人と仕組みが支える「利益の質」、分散と協働のバランス、オーガニック・インオーガニック成長の両輪により、「安全かつ持続的なEPS成長」の実現へ

NIPPON PAINT GROUP

10

続いて、ウィー共同社長のメッセージです。

テーマは、人と仕組みが支える「利益の質」を磨き上げ、「安全かつ持続的な EPS 成長」を実現する、というものです。

ウィーも、経営の本質を語っており、「人への信頼」と「その信頼を醸成する仕組み」の組み合わせ、MSV という共通の目的のもとで優秀な経営陣に自律性と経営資源を付与すること、分散と協働のバランスが安全かつ持続的な EPS 成長の基盤を強化している、ということです。

2025 年に当社グループに加わった AOC についても、買収の本質は、優れた経営陣と、長年成果を生み出してきた規律あるビジネスシステムを取り込んだ点にある、と説明しています。



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、ウット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改めて強調**

NIPPON PAINT GROUP

11

続いて、当社の大株主でもある、ゴー取締役会長のメッセージです。

ゴー会長は長期資本家でもあり、頻繁に考えが変わるということはありませんが、エンTREE投資家が年々増加しているため、毎年メッセージを掲載するようにしています。

「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」というコメントはまさにその通りであり、ウットラムグループの存在は当社の競争優位性につながっていると思います。

株価を意識した経営

→ 統合報告書 P12

株価を意識した経営

「ディフェンシブ・グロース銘柄」の経営方針

当社は、国内外の経済環境に鑑み、経営方針として「ディフェンシブ・グロース銘柄」の経営方針を掲げています。これは、景気変動に左右されにくい「ディフェンシブ・グロース銘柄」の特性を活かし、成長と安定性を両立させることを目指しています。また、株主の利益を最大化するために、株主価値を重視した経営を行います。

株主価値を重視した経営の実現に向けて、以下の取り組みを実施しています。

経営指標	2024年度	2025年度	2026年度
売上高	1,200億円	1,300億円	1,400億円
営業利益	150億円	160億円	170億円
経常利益	140億円	150億円	160億円
純利益	130億円	140億円	150億円
株主価値	1,200億円	1,300億円	1,400億円

株主価値を重視した経営の実現に向けて、以下の取り組みを実施しています。

株主価値を重視した経営の実現に向けて、以下の取り組みを実施しています。

株主価値を重視した経営の実現に向けて、以下の取り組みを実施しています。

株主価値を重視した経営の実現に向けて、以下の取り組みを実施しています。

株主価値を重視した経営の実現に向けて、以下の取り組みを実施しています。

株主価値を重視した経営の実現に向けて、以下の取り組みを実施しています。

株主価値を重視した経営の実現に向けて、以下の取り組みを実施しています。

株主価値を重視した経営の実現に向けて、以下の取り組みを実施しています。

株主価値を重視した経営の実現に向けて、以下の取り組みを実施しています。

株主価値を重視した経営の実現に向けて、以下の取り組みを実施しています。

株主価値を重視した経営の実現に向けて、以下の取り組みを実施しています。

株主価値を重視した経営の実現に向けて、以下の取り組みを実施しています。

株主価値を重視した経営の実現に向けて、以下の取り組みを実施しています。

株主価値を重視した経営の実現に向けて、以下の取り組みを実施しています。

株主価値を重視した経営の実現に向けて、以下の取り組みを実施しています。

株主価値を重視した経営の実現に向けて、以下の取り組みを実施しています。

株主価値を重視した経営の実現に向けて、以下の取り組みを実施しています。

株主価値を重視した経営の実現に向けて、以下の取り組みを実施しています。

株主価値を重視した経営の実現に向けて、以下の取り組みを実施しています。

株主価値を重視した経営の実現に向けて、以下の取り組みを実施しています。

株主価値を重視した経営の実現に向けて、以下の取り組みを実施しています。

株主価値を重視した経営の実現に向けて、以下の取り組みを実施しています。

株主価値を重視した経営の実現に向けて、以下の取り組みを実施しています。

株主価値を重視した経営の実現に向けて、以下の取り組みを実施しています。

株主価値を重視した経営の実現に向けて、以下の取り組みを実施しています。

株主価値を重視した経営の実現に向けて、以下の取り組みを実施しています。

株主価値を重視した経営の実現に向けて、以下の取り組みを実施しています。

株主価値を重視した経営の実現に向けて、以下の取り組みを実施しています。

株主価値を重視した経営の実現に向けて、以下の取り組みを実施しています。

株主価値を重視した経営の実現に向けて、以下の取り組みを実施しています。

株主価値を重視した経営の実現に向けて、以下の取り組みを実施しています。

株主価値を重視した経営の実現に向けて、以下の取り組みを実施しています。

株主価値を重視した経営の実現に向けて、以下の取り組みを実施しています。

株主価値を重視した経営の実現に向けて、以下の取り組みを実施しています。

株主価値を重視した経営の実現に向けて、以下の取り組みを実施しています。

株主価値を重視した経営の実現に向けて、以下の取り組みを実施しています。

株主価値を重視した経営の実現に向けて、以下の取り組みを実施しています。

株主価値を重視した経営の実現に向けて、以下の取り組みを実施しています。

株主価値を重視した経営の実現に向けて、以下の取り組みを実施しています。

株主価値を重視した経営の実現に向けて、以下の取り組みを実施しています。

株主価値を重視した経営の実現に向けて、以下の取り組みを実施しています。

株主価値を重視した経営の実現に向けて、以下の取り組みを実施しています。

株主価値を重視した経営の実現に向けて、以下の取り組みを実施しています。

株主価値を重視した経営の実現に向けて、以下の取り組みを実施しています。

株主価値を重視した経営の実現に向けて、以下の取り組みを実施しています。

株主価値を重視した経営の実現に向けて、以下の取り組みを実施しています。

株主価値を重視した経営の実現に向けて、以下の取り組みを実施しています。

株主価値を重視した経営の実現に向けて、以下の取り組みを実施しています。

株主価値を重視した経営の実現に向けて、以下の取り組みを実施しています。

株主価値を重視した経営の実現に向けて、以下の取り組みを実施しています。

外部環境に大きく左右されにくい「ディフェンシブ・グロース銘柄」の特性を持つ一方で、その評価が株価に十分に反映されていないため、ヒストリカル・相関関係の視点から要因分析を実施

NIPPON PAINT GROUP

12

続いて、「株価を意識した経営」です。

当社株式は、外部環境に大きく左右されにくい「ディフェンシブ・グロース銘柄」としての特性を備えていると考えています。景気変動に対して相対的に底堅く、かつ成長も伴う、という特性です。

しかし、その評価が現状の株価に十分に反映されていないことに、当社は強い問題意識を持っています。そこで、2026 年度版では、こうした評価ギャップを巡って、ヒストリカルの推移と各種指標との相関関係という 2 つの視点から要因分析しました。

こうした分析は、先ほどのマネジメント鼎談での議論とも一体のものであり、課題の特定・対策につなげています。

「買収主導型コンパウンダー(複利成長)企業」とは？

→ 統合報告書 P31

権利の都合上、画像をお見せできません

当社経営モデル「アセット・アセンブラー」に類似するモデルとして、
グローバルで認識されている「コンパウンダー(複利成長)企業」モデルを解説

NIPPON PAINT GROUP

13

当ページでは、当社の経営モデルをグローバルな投資家の共通言語で捉え直すことを試んでいます。権利の都合上、画像をお見せできませんが、ぜひ統合報告書本文でご覧いただきたいコンテンツの1つです。

近年、海外投資家の間では、優れた会社を買収し、複利的に価値を積み上げていく「コンパウンダー（複利成長）企業」というモデルが高く評価されています。当社の「アセット・アセンブラー」モデルは、まさにこの「買収主導型の複利成長モデル」に類似しており、「日本ペイントはコンパウンダー企業なので面談を申し込んだ」という声もよく聞くようになりました。

コンパウンダー企業に共通する特長や要素を詳細に記載しており、当社の「アセット・アセンブラー」モデルを理解する参考になる分析内容となっています。

「取締役会の議論」のコンテンツは例年好評であり、皆様が確認したいポイントは既に取締役会でしっかりと議論されている。ガバナンスが形式だけでなく、実効性を伴って機能している、ことがお分かりになると思います。

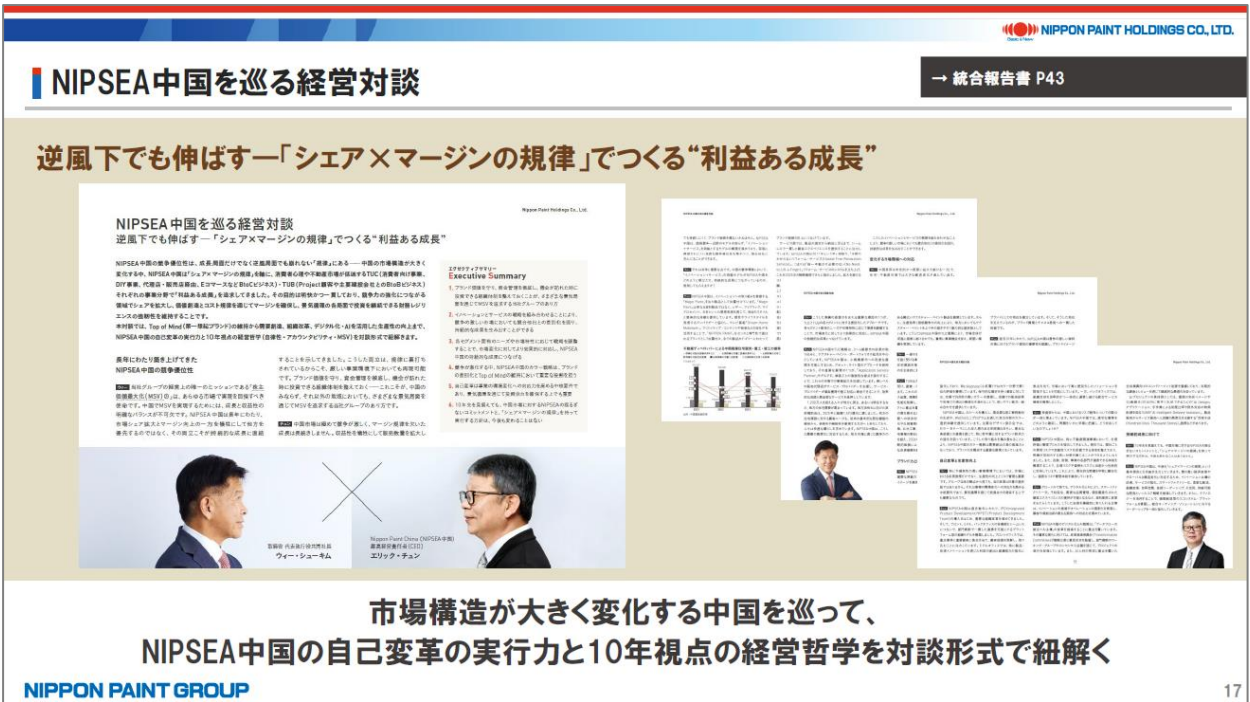
2. 「アセット・アセンブラー」モデル (自律・分散型経営＋M&A)の特長・優位性

 NIPPON PAINT HOLDINGS CO., LTD.

続いて、2つ目のパートである「アセット・アセンブラー」モデルの特長・優位性に入ります。

「アセット・アセンブラー」モデル、つまり、「自律・分散型経営」と規律ある M&A を組み合わせた当社独自の経営モデルです。

当パートでは、それが実際にどう機能し、どこに競争優位性があるのかを、具体的な事例を交えてご説明いたします。



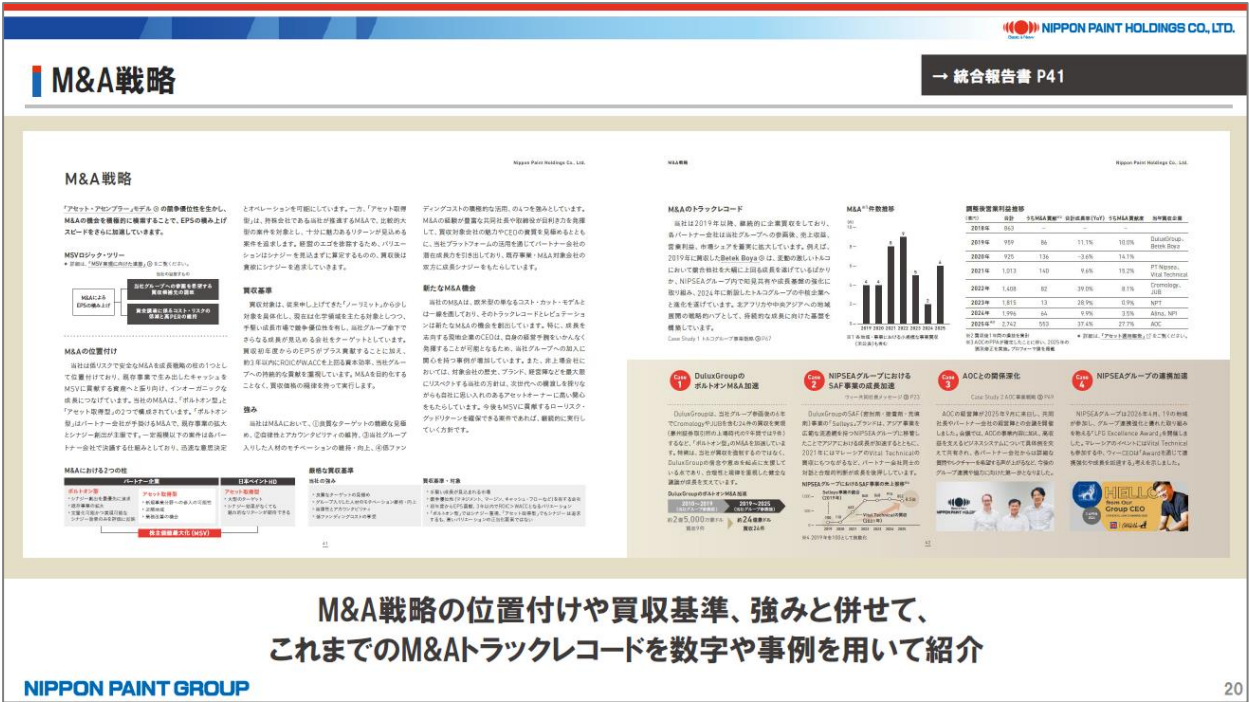
まずは、「NIPSEA 中国を巡る経営対談」です。

中国市場については、マクロ環境の不透明感を背景に、皆様のご関心も、時にご懸念も強い領域と認識しています。だからこそ、2026 年度版では、対談形式によってその実像を掘り下げました。

テーマは、「逆風下でも伸ばす」。すなわち、市場シェアとマージンの規律を両立させながら、「利益ある成長」を作る、という考え方です。

ポイントは 2 つあります。1 つは、市場構造が大きく変化する中でも、自ら変革を断行する「自己変革の実行力」。もう 1 つは、目先の数字も大事ですが、10 年という長期の視点で経営を捉える「経営哲学」です。

単に中国マクロデータに連動する事業ではなく、規律を持って「利益ある成長」を実現している企業体であることを、対談から読み取りいただければと思います。



続いて、当社の成長戦略の柱である「M&A 戦略」です。

当社にとって M&A は、EPS を積み上げるための中核的な成長ドライバーです。2026 年度版では、その位置付けや買収基準、当社ならではの強みに加えて、これまでの M&A のトラックレコードを数字と具体的な事例を用いてお示しています。MSV の観点から緻密なプロセスを経て実行する——だからこそ、規律的で、システムティックで、そして再現可能なものとなっています。

その規律の裏付けとなるのが、積み上げてきたトラックレコードです。過去の買収が、実際にどのような成果を生んできたのかを、数字や事例でご確認いただけます。

人的資本戦略／自然資本戦略／研究開発戦略

→ 統合報告書 P81/P85/P87

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、人的資本を中長期的な企業価値向上を支える重要な経営基盤と位置付け、各地域・各社の人事領域においてデジタル化とAI活用を進めています。AIの活用は、人事業務の効率化にとどまらず、採用、育成、人事サービス、人材データ活用などの各領域において、業務品質の向上、意思決定の迅速化、従業員エクスペリエンスの向上を可能にします。これにより、人事機能の生産性向上と従業員の能力発揮を促し、組織全体の競争力強化を通じて、MSVの実現に貢献していきます。

取り組み事例

NIPSEAグループ NIPSEAグループは、意思決定の高度化、業務効率の向上、従業員エクスペリエンスの向上を目的として、AIの活用を段階的に進めています。主な取り組みとしては、従来の採用プロセスに代わる人材能力の強化に向けたAIリタラシー学習プログラムの整備、研修等のマッチングと進捗管理の向上を目的としたAI研修進捗管理システムの導入、社内検索、後援教育、従業員サービスへの円滑なアクセスを提供するAI活用型チャットボットの展開などがあります。加えて、高度な分析や、データに基づいた人材に関する洞察、意思決定を支えるため、デジタルHR基盤の強化と将来的なAI活用機能の設計も進めています。

DuluxGroup DuluxGroupは、業務効率化を向上させるため、AI機能を備えた人事システムを活用しています。具体的には、採用プロセスにおける候補者の選考や、AIツールのワークフローを活用した情報・データの集約、インサイトの提供、リーダー層を支援するアシスタント機能の作成などに取り組んでいます。

Dunn-Edwards 研修コンテンツやプログラムの作成に複数のAIプラットフォームを活用しています。これにより、研修部門は高度性の高い教材やプログラムをより迅速に提供できるようになり、最終的な学習・能力開発のベストプラクティスに近づいた、標準化しやすいコンテンツの作成につながっています。

人的資本分野における 各PCGのAI導入事例を紹介

NIPPON PAINT GROUP

PCG	削減目標（スコープ1、2）		進捗	実施項目
	ネットゼロ	中期 ^{※1}		
NIPSEAグループ	2060	2025：15%	7.2% 2021（基準年）=40.6kgCO ₂ -e/tonne 2025=37.30kgCO ₂ -e/tonne	NIPSEAグループ全体でGHG排出量削減に関するベストプラクティスを共有し、事業全体で一貫した導入を促進
DuluxGroup ^{※2}	2050	2030：50%	40%（2020年以降の全ての買収案件を含む） 25%（2020年以降の全ての買収案件を除く） 2020（基準年）=149kgCO ₂ -e/tonne 2025（2020年以降の買収案件を含む）=90kgCO ₂ -e/tonne 2025（買収案件を除く）=112kgCO ₂ -e/tonne	太陽光発電容量を1400kWの追加導入し、事業場を全体でエネルギー効率化に向けた取り組みを継続。DGL（太平洋）とChromologyにて次世代車載への移行計画の展開を継続し、スコープ3削減の設定を含むDuluxGroup全体の気候変動削減目標を設定
日本グループ	2050	2030：37% 2030：13% （スコープ3）	22% 10%（スコープ3）	再生可能電力の購入増加や太陽光発電電力購入契約（PPA）によりGHG排出量を削減、サブスクリューのカーボンフットプリント調査を実施し、スコープ3削減に貢献した進捗を報告

※1 目標の基準年は、日本グループ（スコープ1、2）が2019年、DuluxGroupが2020年、NIPSEAグループと日本グループ（スコープ3）が2021年

※2 対象はDGL（太平洋）のみ

GHG排出量の中期削減目標に対する進捗を新たに掲載 （各PCGの2025年時点での基準年比削減率）

LCA・削減貢献量に関する取り組み

持続可能な製品開発の基盤であるLCAのノウハウを主要PCG間で共有するため、製品安全・LCAの合同月例会議を開催しており、ADCも新たに加わりました。最近では、日本グループの支援を受け、NIPSEAグループがLCAの第三者認証を取得し、その後の事業拡大につながっています。

NIPSEAグループ	- シンガポールで、建築用塗料を含む60製品を対象とした4件GHG（環境製品）を削減 - ベトナムで、11製品を対象とした2件GHG（EPC）を削減
DGL（太平洋）	自動車塗料22製品を対象としたEPCを削減
日本グループ	建築分野において、塗料の製造、塗布中、塗布後の各段階においてCO₂削減量を算出・報告する、環境負荷低減に取り組む建築向けサービス「SUSTAINA SYSTEM」を開発
Dunn-Edwards	15製品を対象にEPCを取得しており、2026年には4615製品を対象に拡大予定
ADC	欧州塗料向けEPCは米国塗料向けACMAと連携し、オランダ・ドイツ・スペイン・スイス・オーストラリア・韓国において、PCF（製品カーボンフットプリント）を含む製品削減量（LCA）を開発

新たに、LCA・削減貢献量に関するPCG間 での連携や具体的な事例を紹介

続いて、人的資本、自然資本、研究開発という3つの戦略を、まとめてご紹介します。

右上の自然資本の面では、GHG 排出量の中期削減目標に対する進捗を2026年度版で新たに掲載しました。各PCG（パートナー会社グループ）の2025年時点での基準年比の削減率をお示ししています。

右下の研究開発の面では、LCA（ライフサイクルアセスメント）や削減貢献量に関して、PCG間で連携している具体的な事例を新たに紹介しています。パートナー会社同士が技術を持ち寄ることで、環境対応と競争力を両立させる取り組みです。

そして、左側の人的資本の面では、各PCGにおけるAIの導入事例を紹介しています。

当社にとってサステナビリティは、コストや義務ではなく、「EPS・PERの最大化」に結び付く成長の源泉です。その考え方を、具体的なデータと事例でお示ししています。

[illegible]

22 |

22

3. コンサイス(簡素)化とウェブサイトとの連携強化

 NIPPON PAINT HOLDINGS CO., LTD.

最後のパート、「コンサイス（簡素）化とウェブサイトとの連携強化」です。



「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

コミュニティの活性化・人材戦略を通じた「EPS・PERの最大化」事例



インドにおける産業成長と環境配慮を両立する遮熱塗料の活躍



現場の取り組み 紹介記事



販売現場の運営「サービス・モニター」に、日本ペイントマリン株式会社と協賛し、汚染防止に関する記事が掲載されました。



東京現場の運営「まちびざ」に、自動車用特殊塗料の開発現場や特徴を紹介する記事が掲載されました。



ABEMAの番組「9エディ番組『カンコング11山のイチバン研究所』で遮熱塗料が紹介されました。



民村工業現場の秀でたスキルを持つ人材を、物産する企業「物産」で、当社グループの技術者が紹介されました。



中国現場の運営「中国」に、自動車用塗料の製造・販売を手掛ける事業会社の所長が掲載されました。



毎月現場の運営「私の現場」に、自動車用特殊塗料の開発現場や特徴を紹介する記事が掲載されました。

<https://www.nipponpaint-holdings.com/company/media/index.html>

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

NIPPON PAINT GROUP

25

次に、ウェブサイトで拡充した「手触り感」のあるコンテンツを2ページにわたってご紹介いたします。

ウェブサイトでは、海外におけるサステナビリティに関する具体的な取り組みを順次掲載しています。また、テレビ、一般紙、業界紙などで、現場担当者が自らの事業やオペレーションの取り組み、強みを語っていますので、これらもウェブサイトで紹介しています。

Bloomberg 端末などでは収集できない専門的な記事や映像もたくさんありますので、「手触り感」を得たい方は、リンクを貼っていますので、これらのコンテンツをぜひご覧ください。

「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(開発ストーリー)



開発ストーリー：発電の転換が突如として、電力インフラを守る高圧対応塗料「ミゼロン絶縁」開発秘話



開発ストーリー：創業時から伝承の秘伝。海洋生物の付着を抑制する新世代の船体防汚塗料「FASTAR」



開発ストーリー：マツダ株式会社との半世紀を越える「共創」の関係性から生まれた「赤」をつくった



開発ストーリー：ターゲットラインペイント「社会課題に貢献できる製品を作りたい」という想いから生まれた自動運転用特殊塗料の開発秘話



開発ストーリー：気温上昇という課題に挑む。市場の常識を変えた遮熱塗料「サーマアイ」



開発ストーリー：重要文化財を何代も保護し、次々に継承。防錆塗料「タンジオーラ」開発秘話



開発ストーリー：車両デザインのごまわりが市販。近鉄特急「ひのとり」を彩る鉄道車両用塗料の開発秘話



開発ストーリー：自動車業界に革新をもたらす環境配慮型「室内塗装技術」開発秘話

<https://www.nipponpaint-holdings.com/company/story/>

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

NIPPON PAINT GROUP

26

続いて、現場の人材や声、そして開発の臨場感を伝えるコンテンツです。

「開発ストーリー」を通じて、製品や事業がどのような課題意識から生まれ、どのような想いで形になっていったのか、その舞台裏をお伝えしています。統合報告書のみではどうしても伝えきれない実際に現場で働く人材の声や、日々の取り組みの臨場感——こうした「手触り感」こそが、当社の価値創造の実像だと考えています。

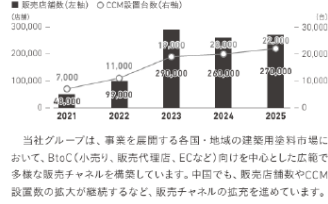
これらも、年間を通じて継続的に更新していきますので、リンク先から折に触れてぜひご覧いただければと思います。

データの拡充①

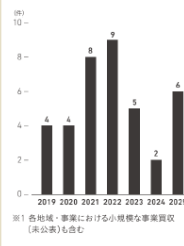
→ 統合報告書 P38/P42/P47/P52/P55

ROA 広範な販売チャネルで圧倒的ポジションを確立

販売店舗数/CCM設置台数 (NIPSEA中国)



M&A⁽¹⁾件数推移



指標と目標

指標	GHG排出量 (スコープ1, 2: サイクルベース) (kg/1)	GHG排出量 (スコープ1, 2: サイクルベース) (kg/1)	GHG排出量 (スコープ1, 2: サイクルベース) (kg/1)	GHG排出量 (スコープ1, 2: サイクルベース) (kg/1)	GHG排出量 (スコープ1, 2: サイクルベース) (kg/1)	GHG排出量 (スコープ1, 2: サイクルベース) (kg/1)
2021	68.71 (+51.3%)	62.91 (+39.7%)	70.81 (+3.9%)	5.62 (+14.3%)	8.2% (+1.4pp)	6.6% (+1.2pp)

※ DuPont, Edwards, AGC, 旭硝子, NIPSEAグループの平均値、M&A: M&A, BtoC: BtoCの平均値 (NIPSEAグループの生産量の約10%を占める)。
DuPontグループはDGL (太平洋) のみの対象 (DuPontグループ全体の生産量の約45%を占める)

PCG	ネットゼロ	目標 ⁽¹⁾	進捗	事業項目
NIPSEAグループ	2068	2025: 15%	2021 (進捗率) 100% (DuPont Group) 2022 (進捗率) 100% (DuPont Group)	NIPSEAグループは、事業展開する各国・地域の建築用塗料市場において、BtoC (小売り、販売代理店、ECなど) 向けを中心とした広範で多様な販売チャネルを構築しています。中国でも、販売店舗数やCCM設置数の拡大が継続するなど、販売チャネルの拡充を進めています。
DuPont Group ⁽²⁾	2050	2030: 50%	48% (2020年以降の平均的な削減率を達成) 25% (2020年以降の平均的な削減率を達成)	本報告書掲載の2020年以降の削減率を達成し、事業展開する各国・地域の建築用塗料市場において、BtoC (小売り、販売代理店、ECなど) 向けを中心とした広範で多様な販売チャネルを構築しています。中国でも、販売店舗数やCCM設置数の拡大が継続するなど、販売チャネルの拡充を進めています。
日本グループ	2050	2030: 15% (スコープ1, 2)	22% 10% (スコープ1, 2)	両社が取り組む環境・社会・ガバナンスの取り組み (PPA) により、GHG排出量を削減し、サイクリカルベースの削減率を向上させ、環境負荷低減に貢献しています。

※1 目標の基準年は、日本グループ(スコープ1, 2)が2019年、DuPontグループが2020年、NIPSEAグループと日本グループ(スコープ1)が2021年

※2 対象はDGL (太平洋) のみ

トルコグループ(2025年)⁽¹⁾⁽²⁾

売上高: 8.2 億ドル (2019年比: +25%)

営業利益: 1.2 億ドル (2019年比: +30%)

営業利益率: 15% (2019年比: +4 pp)

※ 売上高: 営業利益: 営業利益率: Alumaグループの算出

うち、トルコ事業

売上高: 6.6 億ドル (2019年比: +15%)

営業利益: 0.9 億ドル (2019年比: +16%)

トルコ建築用塗料市場における

当社シェア

36% (2019年比: +9 pp)

トルコのETICS⁽¹⁾市場シェア

50% (2019年比: +26 pp)

販売店舗数・CCM設置数やヒストリカルデータなど、投資家ニーズに応じてデータを拡充

NIPPON PAINT GROUP

27

データの拡充についてもご説明いたします。

1 つ目のポイントは、本統合報告書におけるデータの拡充です。皆様との対話の中で、より多くの定量情報を求める声を数多く頂戴してきました。それにお応えする形で、例えば、NIPSEA 中国の販売店舗数や CCM (自動調色機) の設置台数、各種ヒストリカルデータなど、投資家ニーズの高い項目を中心にデータを大幅に拡充しています。

競合他社との関係もあり、ご要望の全てを開示するのは難しいのが実情ですが、皆様の分析に資するデータは可能な限りお示しするという方針で取り組んでいます。



データの拡充②



※説明会時は未公開です

- 2026年7月末に統合報告書オンライン版を公開予定
- 紙面の内容を補完するとともに、近年重要性が高まるAIO(AI検索最適化)対応も見据え制作中

NIPPON PAINT GROUP

28

2 つ目のポイントは、統合報告書のオンライン版です。

本説明会の開催時点ではまだ公開前ですが、2026 年 7 月末にオンライン版を公開する予定です。オンライン版は、紙面の内容を補完する役割を担うとともに、近年重要性が高まっている AIO（AI 検索最適化）への対応も見据えて制作しています。生成 AI を通じて情報が探される時代に、当社の情報が正しく、届くべき形で参照されるように、という狙いです。公開まで今しばらくお待ちいただければと思います。

データの拡充③

インベスターブック



- ・ 当社の基本情報を知りたい方向けの資料
- ・ 各アセット会社のシェア・売上等の概要紹介、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を掲載

NIPPON PAINT GROUP

アセット運用報告



- ・ 当社アセットを詳しく知りたい方向けの資料
- ・ 各アセット会社の財務・非財務の成果に加え、中期成長戦略や競争優位性などを一冊に集約

29

3 つ目のポイントとして、統合報告書の姉妹版である 2 つの資料をご紹介します。

1 つは、「アセット運用報告」です。これは、当社のアセット、すなわちパートナー会社を詳しく知りたい方向けの資料であり、各アセット会社の財務・非財務の成果に加えて、中期の成長戦略や競争優位性などを 1 冊に集約しています。

もう 1 つは、「インベスターブック」です。こちらは、当社の基本情報を知りたい方向けの資料で、各アセット会社の市場シェアや売上の概要、インオーガニック成長のトラックレコード、そして各種市況データなどを掲載しています。

統合報告書、ウェブサイト、そしてこれらの 2 つの資料を通じて、皆様の多様な情報ニーズにお応えしてまいります。

以上で私からの説明を終了とし、質疑応答に移りたいと思います。

ご清聴ありがとうございました。