



Basic & New

日本ペイントホールディングス

Integrated Report 2022

統合報告書

2021年12月期

	001 MSVストーリー
イントロダクション	009 MSVの実現を目指す価値創造モデル
	011 経営モデルの構築と成長戦略の進化

Chapter 01 トップメッセージ

	015 「統合報告書2022」の発行に当たって
	017 若月共同社長メッセージ
	021 ウィー共同社長メッセージ
	025 株主価値最大化 (MSV)
	027 アセット運用報告
	031 スピーディーなコーポレートアクション

Chapter 02 経営モデル

	035 経営モデル:アセット・アセンブラー
	037 経営モデルを構成する強み
	039 経営モデルに不可欠なアセット
	041 経営モデルを支えるマテリアリティ

Chapter 03 中長期経営戦略

	047 若月共同社長に聞く、中長期経営戦略
	051 中期経営計画(2021-2023年度)の進捗
	055 価値創造の成果(財務・非財務ハイライト)
	059 地域・市場環境分析
	061 【特集】地域特性や市場の構造的変化を捉えた 中長期事業戦略
	061 塗り替え市場が急拡大する中国での成長戦略
	065 高成長国(インドネシア・トルコ)での戦略展開
	067 成熟市場(豪州・ニュージーランド・ パプアニューギニア・欧州)における事業戦略
	071 ウィー共同社長に聞く、 日本事業の収益性改善に向けた取り組み
	074 変貌する自動車業界に対応した 次世代技術の開発戦略
	077 サステナビリティ戦略
	079 環境&安全
	087 人とコミュニティ
	091 イノベーション

Chapter 04 コーポレート・ ガバナンス

	097 コーポレート・ガバナンスの体制と取り組み
	111 独立社外取締役によるガバナンス対談
	119 取締役会の議論
	121 リスクマネジメント
	123 取締役・執行役

Chapter 05 財務・企業情報

	125 11年間の主要財務・非財務データ
	127 11年間のセグメント別データ
	129 企業・株式・格付情報

「日本ペイントホールディングス 統合報告書2022」の編集方針、制作プロセス、
情報開示体系などは、P130をご覧ください。

当社固有の主な経営用語とその定義は、以下の通りです。

- 日本ペイントホールディングス:NPHD
- 日本ペイントコーポレートソリューションズ:NPCS
- 株主価値最大化 (MSV):NPHDの経営上の唯一のミッション
- パートナー会社:NPHDの連結子会社の呼称
- アセット・アセンブラー:NPHDの経営モデル
- 自律・分散型経営:日本ペイントグループの経営体制

当社IRサイト掲載の「用語集」も併せてご覧ください。
<https://www.nipponpaint-holdings.com/ir/glossary/>



Why

なぜ、存在するのか？

※日本ペイントホールディングス(NPHD)の連結子会社の呼称

Nippon Paint Group Purpose

わたしたちの存在意義

当社グループは、各パートナー会社*におけるそれぞれのミッション、ビジョン、バリューに基づく自律的な経営を尊重する一方、グループ全体を貫く存在意義を示すものとして「Purpose」を位置付け、その共通の価値観のもとで世界各地の多様性豊かな構成員が強い絆で協働し、「株主価値最大化(MSV)」の実現に向けて取り組んでいきます。

共存共栄の精神

わたしたちは常に誠実で公正であることを旨とし、消費者、お客様、地域社会、従業員、取引先、政府など、あらゆるステークホルダーへの責務を充足し、ともに繁栄することを約束します。

サイエンス+
イマジネーションの力で、
わたしたちの
世界を豊かに。

サイエンス+ イマジネーション

わたしたちは科学や想像のもつ無限の力により、この世界を守り、より豊かにする、画期的な技術とイノベーションを生んでいきます。

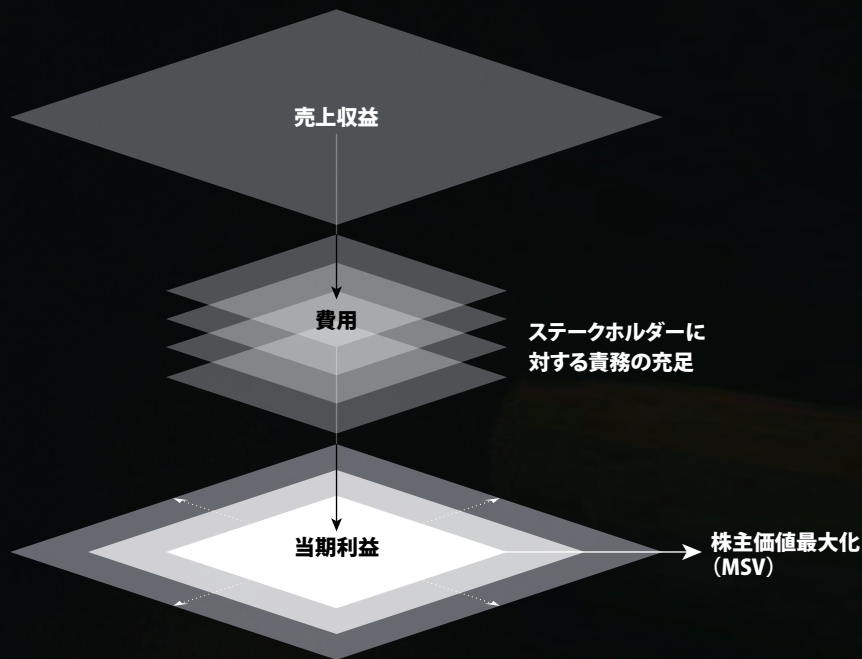
力強い パートナーシップ

ともに働く人々への尊敬、信頼、信任、責任が、わたしたちの礎です。そこから生まれる力強いパートナーシップが、イノベーションと成長のもととなります。



What

なにを、目指すのか？



経営上の唯一のミッション

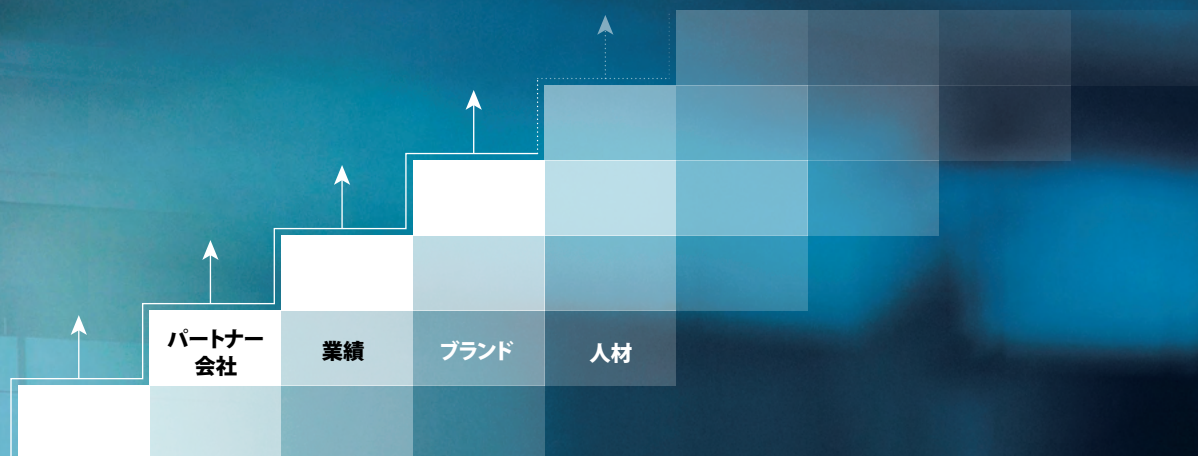
MSV (株主価値最大化)

当社グループは、MSVを経営上の唯一のミッションとして掲げる、日本発のユニークなグローバル企業です。「アセット・アSEMBラー」モデルのもと、顧客・取引先・従業員・社会などへの責務を果たした上で、残存する「株主価値」の最大化に尽力し、富の創出を図っていきます。

How

どう、進めていくのか？





パートナー会社への強固な

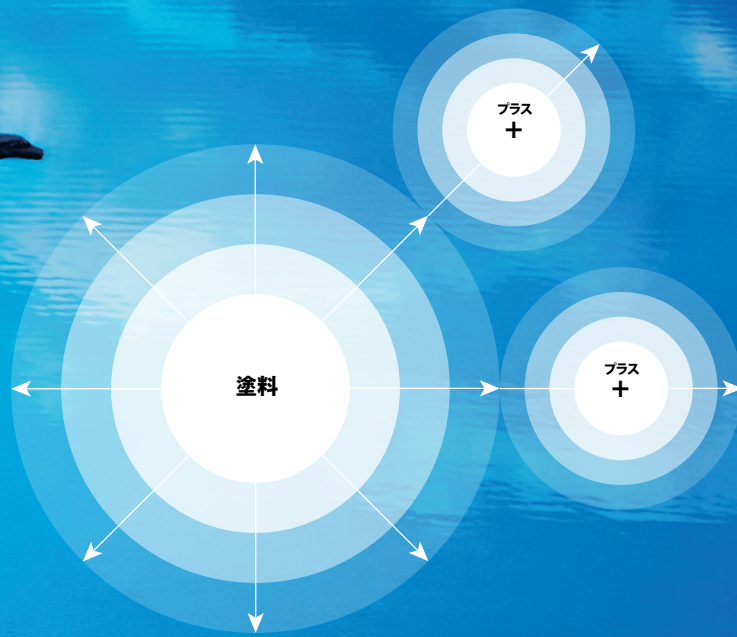
信頼

に基づく
自律・分散型経営

「アセット・アsembler」モデルにおいて、国内外のパートナー会社への「信頼」をベースに、権限委譲と結果責任を組み合わせた自律・分散型経営を推進し、既存事業の拡大と積極的なM&Aの両輪でアセット(業績・ブランド・人材など)を積み上げていきます。

Where

どこへ、向かうのか？



塗料のみならず、さらにその周辺領域へ

Paint プラス プラス

塗料・コーティング分野にとどまらず、さらにその周辺分野へ(Paint++)——当社は、事業領域を中長期的に押し広げていく戦略を進めています。積極的なM&A戦略により、既存分野だけでなく、さらなる領域でもアセットを積み上げ、MSVを実現していきます。

既存事業とM&Aの両輪で成長を加速させる 「アセット・アSEMBラー」モデルを通じて、 「株主価値最大化(MSV)」を実現

INPUT

財務・非財務アセット ▶ P39

経営モデル

「アセット・アSEMBラー」による中長期経営モデル ▶ P35

 <p>人材・組織</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 自律・分散型経営の推進 ● ダイバーシティ&インクルージョンの推進 ● 「Purpose」「グローバル行動規範」の策定 ● 従業員エンゲージメントの推進
 <p>技術</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 技術系人材の育成 ● 研究開発の強化 ● 生産設備などの維持・増強 ● 社会課題解決型製品の開発
 <p>社外 パートナー</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 大学・研究機関などとのオープンイノベーションの推進 ● 自動車メーカーなどとの共同研究の推進 ● 投資家、ステークホルダーとの対話の促進 ● ウットラムグループとのパートナーシップの進化・深化
 <p>顧客基盤</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 世界各国の消費者への供給を可能にする販売網の構築 ● 不動産ディベロッパーなどとの戦略的提携の推進 ● 自動車メーカーなどとの強固な信頼関係の構築
 <p>ブランド</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 広告宣伝・マーケティング活動の推進 ● 消費者からの認知度向上 ● 国際コンペティション「AYDA Awards」の開催 ● 社会貢献活動の推進
 <p>財務基盤</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 財務規律の徹底 ● 負債調達を優先、レバレッジ余力の維持 ● 第三者割当増資の実施 ● 金融機関・格付機関との対話促進
 <p>自然・環境</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 地球温暖化防止への取り組み ● 適切な水利用 ● 水性塗料などの開発を通じた環境負荷の低減

「アセット・アSEMBラー」モデル による飽くなき成長の追求

- ### 「アセット・アSEMBラー」モデルを構成する「5つの強み」 ▶ P37
- 1 巨大な市場規模を誇る塗料・周辺分野に特化
 - 2 塗料・周辺事業のリスク・リターン優位性
 - 3 優秀なタレント・ブランドの集合体としての強み
 - 4 日本円ベースの強み
 - 5 先進的なガバナンス

ESGステートメント ▶ P77

グローバル行動規範 ▶ P122

「アセット・アSEMBラー」
モデルを支える
「マテリアリティ」 ▶ P41

気候変動

OUTCOME

M^SV

株主価値最大化 ▶ P25

EPS (1株当たり当期利益)の最大化

PER (株価収益率)の最大化

ステークホルダーへの責務の充足

顧客

取引先

従業員

政府

金融機関

塗料のみならず、さらにその周辺領域へ

Paint⁺_{Plus} ▶ P47

OUTPUT

財務・非財務アセット ▶ P39

人材・組織

- 連結従業員数 (海外比率) **30,247人** (89.1%)
- 従業員満足度 **89%、80%** (日本グループ) (DuluxGroup)

技術

- 技術系人材 **3,887人**
- 新製品販売指数 (NPSI) **21.1%** (NIPSEAグループと日本グループの合計)

社外パートナー

- 東京大学との共同開発 **新規抗ウイルス材料**
- ウットラムグループへ譲渡 **欧州自動車用事業・インド事業**

顧客基盤

- 中国国内の販売店数 **58,000店**
- 建築用塗料事業における No.1 シェアの国・地域数 **8カ国・地域**

ブランド

- 中国ブランド評価機関のブランド賞 **6年連続で1位** (壁面用塗料部門)
- 豪州ブランド表彰 **1位** (DuluxGroupの各種ブランド)

財務基盤

- ネットD/Eレシオ **0.45倍**
- R&I格付 **A**

自然・環境

- 国内CO₂排出量 (スコープ1+スコープ2) **42,971t-CO₂**
- GPIFが採用するESG株式指数 **5つ全てに選定**



資源と汚染

労働安全衛生

ダイバーシティ&インクルージョン

コミュニティとともに成長

社会課題を解決するイノベーション創出

「アセット・アSEMBラー」モデルの構築と成長戦略の進化による持続的成長の軌跡

コーポレートアクション

日本国内におけるコスト構造改革の推進

- 2009/4 酒井健二が代表取締役社長に就任
「サバイバルチャレンジ」の取り組み
- 2014/2 アジア合併事業の連結化を発表
- 2014/10 持株会社体制に移行

成長するアジア市場の取り込み

- 2015/4 国内事業再編、事業別に事業会社に分社化
田堂哲志が代表取締役社長に就任
- 2016/12 米国 Dunn-Edwards の買収を発表

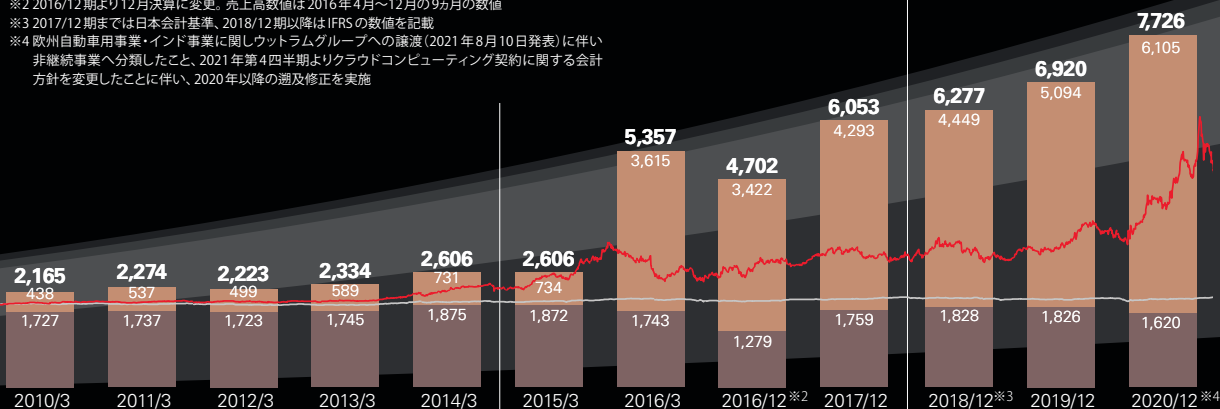
安定した地域・事業ポートフォリオの確立

- 2018/1 ウットラムグループからの株主提案に基づく社外取締役増員
- 2019/2 田中正明の代表取締役会長就任を発表
- 2019/4 豪州 DuluxGroup、トルコ Betek Boya の買収を発表
- 2019/9 田中正明の社長 CEO 就任を発表
- 2020/3 指名委員会等設置会社に移行

売上収益 (億円) ■ 国内 ■ 海外
株価 ^{※1} — 当社 — TOPIX

※1 2009年4月1日終値を100として、当社株価・TOPIXを指数化
※2 2016/12期より12月決算に変更。売上高数値は2016年4月～12月の9ヵ月の数値
※3 2017/12期までは日本会計基準、2018/12期以降はIFRSの数値を記載
※4 欧州自動車用事業・インド事業に関しウットラムグループへの譲渡(2021年8月10日発表)に伴い非継続事業へ分類したこと、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を変更したことに伴い、2020年以降の遡及修正を実施

売上収益・株価



2009-2014 サバイバルチャレンジ I, II (2009年5月公表)

基本戦略

- コスト構造の改革 / 既存事業の売上・利益拡大 / 新市場の創造
- アジアでの持続的成長・収益体質強化 / 北米収益基盤の強化

2015-2017 サバイバルチャレンジ III (2015年5月公表)

基本戦略

- 最重要市場・中国で“Dominant”となる基盤を作る
- 事業構造を大きく変え、アジアに立脚した事業展開を図り、成長性・収益性の高い汎用塗料の割合を高める

2018-2020 N-20 (2018年5月公表)

基本戦略

- 既存セグメントの徹底的な強化
- ポートフォリオ拡充の加速
- 収益力の向上
- “Global One Team”運営強化

中期経営計画

中長期経営戦略

▶ P47「若月共同社長に聞く、
中長期経営戦略」参照

「アセット・アSEMBラー」モデルによる 飽くなき成長の追求

2021/1

アジア合併事業 100%化並びに
インドネシア事業の買収完了

2021/4

若月雄一郎とウィー・シューキムが
代表執行役共同社長に就任

2021/10

欧州 Cromology・JUB の買収を発表
持株会社 (NPHD) と国内機能会社 (NPCS)
体制への分社化を発表

2021/11

中国自動車用合併会社の完全子会社化を発表

▶ 2021年以降のコーポレートアクションとその詳細は、
P31「スピーディーなコーポレートアクション」参照

Inorganic Growth

M&Aを含む
非連続な
成長も視野に

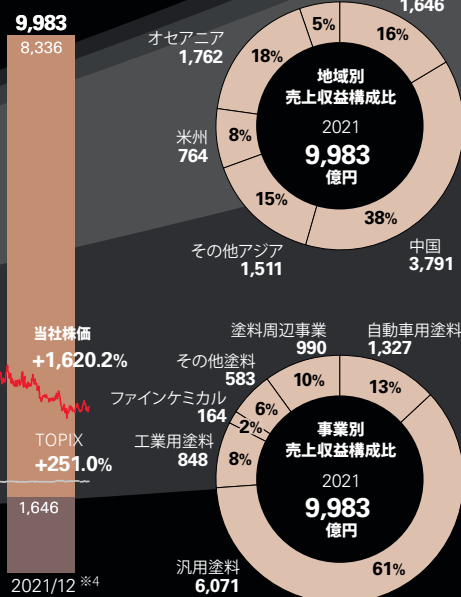
長期に目指す姿

持続的成長を
確固たるものへ

- 売上収益 CAGR1 桁台後半
- 売上成長を上回る利益成長

Organic Growth

強固な成長基盤
をさらに強化



積み上げてきた
“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・周辺事業の
リスク・リターン優位性
- 3 優秀なタレント・ブランド
の集合体としての強み
- 4 日本円ベースの強み
- 5 先進的なガバナンス

▶ P37「経営モデルを構成する強み」参照

2021-2023

中期経営計画 (2021-2023 年度)

▶ P51「中期経営計画 (2021-2023 年度) の進捗」参照

(2021 年 3 月公表)

2024-

長期目標に至るまでの「3年後のマイルストーン」

地域・事業戦略 ▶ P61

グローバルな成長基盤をさらに強化するとともに、
新たな課題に積極的に対応

サステナビリティ戦略 ▶ P77

持続的な成長に向けて、ESGを通じて事業機会を拡大

M&A戦略 ▶ P47

塗料市場の成長性やキャッシュ・フローの安定性を活用し、
新たなパートナーの参加を積極的に検討

財務戦略 ▶ P47

高いキャッシュ・フロー創出力をもとに、財務基盤を強化し、
M&A や事業投資など成長のための資金を確保

01

Chapter

トップメッセージ

- 015 「統合報告書 2022」の発行に当たって
- 017 若月共同社長メッセージ
- 021 ウィー共同社長メッセージ
- 025 株主価値最大化 (MSV)
- 027 アセット運用報告
- 031 スピーディーなコーポレートアクション

PHOTO

豪州 / Flinders Street Station (External Works Project),
Melbourne. Dulux Colour Award Winner





Message from

Management



「アセット・アSEMBラー」として、
信頼をベースとした
自律・分散型経営の実践により、
株主価値最大化(MSV)を目指します。

私たちが共同社長に就任して、1年以上が経過しました。この間、日本ペイントグループのPurpose「サイエンス+イマジネーションの力で、わたしたちの世界を豊かに。」のもと、強固な「信頼」関係に基づくパートナーシップを発揮しながら、経営上の唯一のミッションであるMSVをともに追求してきました。ウィー・シューキムは主に売上成長と利益拡大による「EPS(1株当たり当期利益)の最大化」に、若月雄一郎は主に資本市場の期待を適切に高める「PER(株価収益率)の最大化」にそれぞれ力を注ぎ、協働して数多くのコーポレートアクションを迅速に実行してきました。

この結果、「中期経営計画(2021-2023年度)」1年目に当たる2021年度の売上収益は、新型コロナウイルスの影響が継続する中、販売数量の増加と価格/ミックスの改善に加え、為替影響やインドネシア事業の新規連結効果などにより、過去最高を達成することができ、中計2年目の2022年度には既に最終年度の目標1兆1,000億円を超える見込みとなりました。営業利益では、原材料価格の高騰やサプライチェーンの混乱などを背景に、必ずしも満足できる水準には達することができなかったものの、「小さな本社」を志向する中で当初想定していた費用を大幅に削減したことなどにより、一過性費用を除いたベースで実質増益を確保することができました。こうした

中計1年目の量的・質的な進捗に鑑み、最終年度の営業利益目標1,400億円は引き続き堅持し、売上成長とマージン改善による目標達成をグループ一丸となって目指していきます。

中計1年目はまた、既存事業と新規M&Aの両輪で成長を加速する「アセット・アsembler」モデルの強さを再認識することができた1年でもありました。当社グループは、国内外のパートナー会社に対する「信頼」をベースに、権限委譲と結果責任を組み合わせた経営体制「自律・分散型経営」のもとで、各地域のパートナー会社が相互に連携・協働しながら、自律的な成長を追求しています。現地に精通し、MSVを熟知した「信頼」できる優秀なパートナーがいることの有り難さは、私たち2人も日々強く実感しているところであり、我々の共通のミッションの達成に向けての協働を続けていきます。

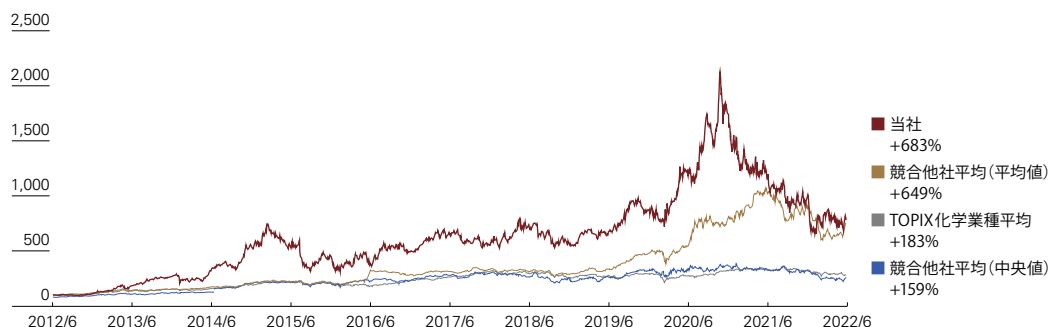
MSVの結果である株価は過去10年で683%上昇(下図参照)し、TOPIX化学業種平均や競合他社平均を上回って推移しており、今後も世界に類を見ない「アセット・アsembler」として、MSVの実現を目指してまいります。

投資家の皆様には、今後ともご理解、ご指導を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。

2022年8月31日

取締役 代表執行役共同社長 取締役 代表執行役共同社長
若月 雄一郎 **ウィー・シューキム**

当社株価の推移



※1 出所: FactSet (2022年6月30日時点)、Bloomberg

※2 2012年6月29日の株価を100として指数化

※3 競合他社には、Sherwin-Williams、BASF、Asian Paints、PPG Industries、AkzoNobel、Berger Paints India、Axalta、SKSHU Paint、Kansai Paint、TOA Paint、Asia Cuanonを採用

※4 Axalta、SKSHU Paint、TOA Paint、Asia Cuanonは、上場日の指数化されたSherwin-Williamsの株価で指数化

「アセット・
アSEMBラー」
モデルによる
経営戦略の推進で、
「PERの最大化」を
目指します。

取締役 代表執行役共同社長

若月 雄一郎

PROFILE

日本興業銀行(現みずほ銀行)、シュローダー証券を経て、2000年にメリルリンチ日本証券(現BofA証券)に入社。同社のM&A部門、投資銀行部門長、取締役、副会長を歴任し、顧客企業のM&A戦略や資金調達に関するアドバイザー業務などを長年にわたり担う。2019年に当社入社。2020年より当社専務執行役CFOに就任し、経営企画、財務経理、広報、インベスターリレーション、M&Aを担当。2021年4月28日付で代表執行役共同社長に、2022年3月に取締役 代表執行役共同社長に就任。



「良質なM&A」の実績を積み上げ、 「PERの最大化」を目指す

限られたリソースを適切に配分し、 「PERの最大化」に注力

共同社長に就任して実感している一番の大きな変化は、自分自身で「時間」を適切にコントロールできるようになったことです。無駄な会議や非効率な業務を率先して見直すことで、自身のメインのミッションである「PERの最大化」のために必要な時間を捻出し、自身のリソースをよりフォーカスしやすい環境を作り上げることができました。「株価」というMSVの成果を常に求められる緊張感を切に感じながらも、この間にウットラムグループに対する欧州自動車用事業・インド事業の譲渡、欧州Cromology・JUBの買収、持株会社(NPHD)と国内機能会社(NPCS)体制への分社化、株式の海外売出しなど、将来的なEPS・PERの向上につながり得る数多くのコーポレートアクションをスピーディーに実行することができました。就任当初は「共同社長体制では意思決定が遅くなるのでは?」といった懸念の声も届いていましたが、ウィー・シューキム氏との極めて密なコミュニケーション、MSVという共通の判断軸により、経営判断はより一層高度化され、加速していると自己評価しています。

▶ P31「スピーディーなコーポレートアクション」参照

PERは基本的に資本市場からの期待値の反映であり、その意味で将来にわたる企業の成長性とリンクします。2021年度末のPER(今後12ヵ月間のPER)は37倍(右図参照)と、過去10年で見ればTOPIX化学業種平均や競合他社平均を上回って推移しており、当社に対する資本市場の期待の大きさを感じますし、実際その期待に応えて成長は達成できていると思います。今後も市場からの期待値を高めていくため

に、積極的なIR活動や最適な財務戦略、サステナビリティの推進などと併せて、将来の成長につながる「良質なM&A」の実績を積み上げ、「PERの最大化」を目指していきます。

2022年1月に実施した株式の海外売出しでは、市場流動性の向上と潜在的な追加売却懸念を払拭するとともに、長期的視点で当社の成長戦略に理解を示すグローバルな投資家基盤の構築を進めることができました。新株発行を伴わず、希薄化も起こらないにもかかわらず、株価は一時的な下落を余儀なくされましたが、当社の中長期的な成長を見据えると、対処すべき必要なプロセスであったと考えています。

自律的な成長にM&Aを付加しながら、 優秀なタレントやブランドを積み上げる

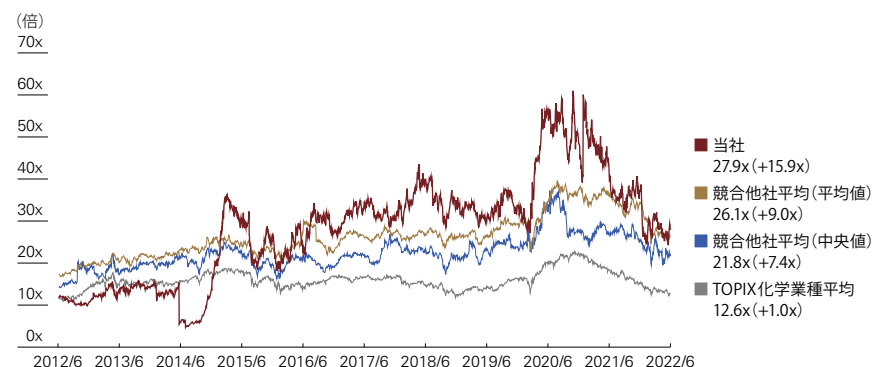
共同社長に就任後、ウィー氏や取締役会のメンバーとともに何度も議論を重ねてきたのが、当社が目指す経営モデルです。すなわち、「小さな本社」のもとで、各パート

ナー会社の自律性と説明責任をより強く求め、魅力的な市場である塗料・周辺分野に特化したM&Aを積み上げていくことで、安全に高い成長を遂げていくことです。これは必ずしも従来の方針を変更するものではなく、経営上の唯一のミッションであるMSVを追求するモデルをより明確化したものであり、当社はこれを「アセット・アセンブラー」モデルと名付けることにしました。

▶ P35「経営モデル:アセット・アセンブラー」参照

塗料・周辺市場は、地産地消で地域特性が強い一方、ローリスクでグッドリターンである特長があります。持株会社が中央集権的に国内外のパートナー会社に指示・管理するよりも、各地域・市場に根差した特徴やニーズを深く理解した現地のパートナー会社のマネジメントに権限を委譲しながら、彼らが自律的に考え、成長を志向する方がMSVに寄与しやすいと私たちは考えています。各パートナー会社が、グループの有する技術力や販売網、購買力、ファイナンス力などの経営資源を主体的に取り入れ、モチベーションを自発的に高めながら、さらなる成長を目指していく——これはいわゆる欧米型の世界標準化やコスト・カット・プログラムとは発想を全く異なる経営モデルです。DuluxGroupやBetek Boya買収の成功に惹かれ、優秀な会社ほど当社グループへ参画を希望する可能性が増え、M&Aを通じて優秀なタレントやブランドをさらに積み上げることができると考えています。もちろん、各パートナー会社には説

当社PERの推移



※1 出所: FactSet (2022年6月30日時点)、Bloomberg

※2 PER(今後12ヵ月間のPER)は、各日の株価/各日のEPS(今後12ヵ月間のEPS)で算出

※3 競合他社には、Sherwin-Williams、BASF、Asian Paints、PPG Industries、Akzo Nobel、Berger Paints India、Axalta、SKSHU Paint、Kansai Paint、TOA Paint、Asia Cuanonを採用

明責任や結果責任を求めています。同時にパートナー会社は当社グループの傘下で資金面などでのサポートが得られ、より長期的な観点でのガバナンスが強化され、自社の持つ強みや潜在力をフルに発揮できるメリットを享受することができます。「アセット・アsembler」モデルにおいては、もともと強いブランド力や市場シェアを持っている会社ほどアップサイドを狙えるはずであり、こうしてアセットを積み上げる延長で、MSVの実現を中長期にわたって追求していきます。

「信頼」をベースにした “Integrityある経営集団”

当社グループは2022年1月、持株会社(NPHD)から国内機能部門を分社化(NPCS設立)し、従来NPHDに混在していた上場会社としての機能ともっぱら日本事業に関する機能部門に切り分けました。こうしたコーポレートアクションも「アセット・アsembler」モデルに基づくものであり、これによって持株会社としての活動は、各パートナー会社の業績評価や後継者プランの策定、M&A、財務経理、IR活動といった本来の機能に集中させていく一方、新たに発足したNPCSは、当社グループが日本国内で展開する複数の事業を支え、推進するための共通機能を担っていきます。

NPCSは日本の事業会社を統括するのではなく、両社の関係は「対等」の位置付けです。統括会社を置けば、そこに官僚的な組織ができあがり、自己増殖していく危険性があるからです。そのため、NPCS社長はNPHD共同社長である私が兼務し、

全体最適の視点からNPCSのコストや経費の使い方を管理していきます。他方、海外についても、NIPSEA、DuluxGroup、米州の3軸で管理していきます。基本的な予算管理は各セグメントの中核会社で行う一方で、持株会社は各社に対する健全なけん制とモニタリングの機能を担います。

このように、「アセット・アsembler」モデルは、各パートナー会社の自律性を尊重するものであり、各社の経営会議や取締役会による自律的なガバナンスを基本としています。私やウィー氏はそれぞれ、中核会社の取締役を兼務することなどにより、その実効性も上げています。「アセット・アsembler」モデルの基本にあるのは、各パートナー会社への「信頼」です。「信頼」とは“所与のもの”ではなく、説明責任や結果責任を果たしながら“獲得していくべきもの”です。

私が経営者として大切にしているのは、「Integrity」(誠実)という言葉です。Integrityを各パートナー会社のマネジメントに強要するわけではありませんが、Integrityに欠ける経営者はやはり全面的に「信頼」することはできません。その意味では、当社グループは「信頼」をベースに自律的に成長し続けており、“Integrityある経営集団”でもあります。

塗料・コーティングのみならず、 さらにその周辺領域へ(Paint++)

「アセット・アsembler」モデルで推し進める中長期の経営戦略では、塗料・コーティング分野から、さらにその周辺分野(Paint++)へと、事業領域を積極的に押し

広げていきます。当社は引き続き積極的なM&A戦略を推進していくことで、既存分野だけでなく、新たな領域でもアセットを積み上げ、MSVを実現していきます。「現在の勢いでM&Aを進めれば、向こう数年で目ぼしい企業は買い尽くしてしまうのでは?」といった声もありますが、当社を含めたグローバル企業10社を足し合わせても市場シェアは50%に満たない市場において、中小企業がひしめく残り半分のシェアを含めて開拓の余地は依然として大いにあり、さらに、塗料市場の約3倍もの規模を有する周辺市場なども含めれば、当社がM&Aで成長できる余地は大きく存在します。

▶ P47「若月共同社長に聞く、中長期経営戦略」参照

もちろん、MSVに資さないM&Aは実行しません。例えば、バリュエーションが高過ぎる、リスクとリターンが見合わない、リスク規模が大き過ぎる、我々の知見がない領域などのケースでは、規模は買うことができません。株主価値は毀損し得るわけで、十分な吟味が肝要です。しかし、パートナー会社が保有する魅力的なビジネスを基軸として新分野に進出していく可能性は大いにあり得ます。例えば、DuluxGroupが有する接着剤ブランド「Selleys」は、今こそ欧米やアジアの市場で広く受け入れられていますが、DuluxGroupの買収以前には知り得なかった領域でした。DuluxGroup買収後、NIPSEAを通じてSelleysブランドをアジアで展開した結果、見事に成長軌道へ乗せることができたわけで、このように、M&Aを契機として雪だるま式に事業領域が広がっていく可能性は十分にあり得ます。

当社グループは資本市場で「中国関連銘柄」として見なされる向きもありますが、「アセット・アsembler」モデルによる中長期的な成長が加速すれば、10年後には世界のあらゆる地域・市場で、独自の強い存在感を持った企業グループになれると私は確信しています。繰り返しにはなりますが、「アセット・アsembler」モデルはMSV追求モデルであり、中長期経営戦略でも結局、「MSVをどこまでも追求していく」ことに他なりません。そして、その追求には無限の可能性があるので。

“「信頼」とは“所与のもの”ではなく、
“獲得していくべきもの”



“MSVをどこまでも追求していく、 そこに無限の可能性がある”

中長期的な成長に向けて 「MSV」で一致団結

「アセット・アセンブラー」モデルに基づいてサステナビリティを推進するに当たり、2022年度から体制を一新しました。新体制では共同社長の直下に、グローバル視点で特定したサステナビリティを巡る重要課題(マテリアリティ)をベースとした4つのグローバルチーム(「環境&安全」「人とコミュニティ」「イノベーション」「ガバナンス」)を設けました。

▶ P77「サステナビリティ戦略」参照

グローバルチームのリーダーは、国内外のパートナー会社から抜擢したエキスパートが兼任しており、彼らが各地域・市場の法規制や社会慣習に応じたサステナビリティを推進しています。各チームのリーダーは共同社長に戦略や進捗を直接報告し、共同社長がそれを取締役に随時報告する体制を敷いており、取締役会がサステナビリティを監督しています。サステナビリティの

推進は、投資家の皆様から「信頼」を得るために不可欠であるだけでなく、各パートナー会社の自律的な活動を促し、ビジネスとの結び付きを強化することで、EPS・PERの双方に貢献すると考えています。

ガバナンス面では、投資家の皆様からの「信頼」を得るために、継続的な充実・強化に取り組んでいます。大株主であるウットラムグループが当社株式を58.7%保有していることに鑑み、共同社長体制の発足に合わせて、取締役会議長には筆頭独立社外取締役を指名し、現在の取締役会は11名中8名を独立社外取締役が占める構成とするなど、少数株主利益の保護に徹底して取り組んでいます。ウットラムグループは60年以上にわたって当社と深い絆を結んできた大切なパートナーであり、何よりも「MSV」という共通の理念を共有しています。大株主、取締役、執行役の全員が「MSV」で一致団結できることは、中長期にわたる成長に向けて、大変大きな意味を持つと私は考えています。

▶ P97「コーポレート・ガバナンスの体制と取り組み」参照

明確なミッションと「信頼」できる パートナーのもと、変革を成し遂げる

このように、当社グループは経営上の唯一のミッションとしてMSVを目指しています。そして、MSVを実現していくための先進的かつ実効性のあるガバナンス、経営モデル「アセット・アセンブラー」、中長期経営戦略を既に整えています。

一方で、この先も継続的に投資を続けて、中長期にわたって成長をしていくためにも、いかなる環境においても着実に成長できる“筋肉質な企業集団”として常に変革すべきと考えています。優秀で「信頼」できるパートナー会社を抱える当社グループにあって、こうした変革は確実に成し遂げられると、私は確信しています。日本においても、従業員一人ひとりのマインドセットから変革を促し、従来の手法にとらわれず、新しい企業文化を作り上げながら、飽くなき成長を追求してまいります。

投資家の皆様には明確な「結果」を示しながら、MSVの実現を図っていきますので、ぜひご期待ください。

取締役 代表執行役 共同社長

若月 雄一郎

混沌とした時代を 照らす「輝く道標」

取締役 代表執行役共同社長

ウィー・シューキム

PROFILE

シンガポールの名門校ラッフルズ・インスティテューション卒業後、ロンドンのインペリアル・カレッジ・オブ・サイエンス・アンド・テクノロジーで理学士号(航空工学)(優等学位)、スタンフォード大学でMBAをそれぞれ取得。1984年、Singapore Technologies Aerospace Ltd.の前身であるSingapore Aircraft Industries Pte. Ltd.のエンジニアとしてキャリアをスタート。その後、STエンジニアリング社(Singapore Technologies Engineering Ltd.)で、副最高経営責任者兼社長(防衛事業)を務める。また、2001年から2011年まで、シンガポールの国会議員を務めた経験もある。現在に至るまでNIPSEAグループの最高経営責任者(CEO)を務め、2021年4月28日付で代表執行役共同社長、2022年3月に取締役 代表執行役共同社長に就任。



塗料周辺領域で成長機会を見だし、 卓越した成果につなげる

パンデミックからエンデミックへ： 事業展望の転換

世界は新型コロナウイルスのパンデミック（世界的大流行）から抜け出したものの、サプライチェーンの混乱やロシアによるウクライナ侵攻で、グローバルな事業環境は厳しさを増しています。インフレ率は過去40年間で最悪の水準となり、忍び寄る不況の足音が企業の収益性を脅かしています。

当社グループはこうした状況下、「アセット・アSEMBラー」モデルの確立を通じて「EPSの最大化」を図り、引き続き安定した経営を続けています。堅実で慎重な経営方針のもと、2021年度のEPSは前年比7.4%増の29.41円となり、「中期経営計画（2021-2023年度）」で掲げる最終目標の達成に向けて着実に進捗しています。EPSは過去10年で239%上昇しており、TOPIX化学業種平均や競合他社平均を上回っています（右図参照）。

共同社長への就任初年度となる2021年度は、さまざまな困難を乗り越えながら、過去最高の売上収益を達成することができました。営業利益についても、原材料価格の高騰に対応する販管費の削減と製品値上げを進めた結果、前年並みの水準を確保することができました。

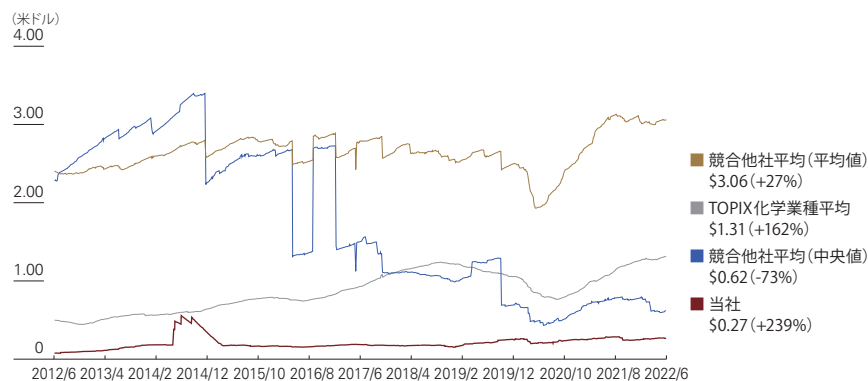
成功の鍵の1つは、塗料周辺領域で成長機会を見だし、卓越した成果につなげる「アセット・アSEMBラー」モデルに基づく当社の経営力です。「アセット・アSEMBラー」モデルは、買収した企業の自律性を尊重することを特色としています。事業拡大には、買収以前から事業をけん引してきた経営陣による長年の経験が不可欠であることから、当社グループは彼らの経験や自律性を

重視しています。

MSVに資するM&Aに当たっては、新たな分野でありながらも既存の経験が活用できる周辺領域へ事業を拡大してきました。塗料周辺領域は豊富な成長機会があり、塗料・コーティング製品だけでなく周辺製品も含めたラインアップへ多様化することで、リスクヘッジが可能です。当社グループは既に、防水材やフロアコーティング剤、SAF（密封剤、接着剤、充填剤）製品などを取り揃えています。

製品ポートフォリオを周辺領域まで拡充・強化するに当たり、既存の塗料・コーティング事業で培った製造技術やマーケティング、流通チャネルを活用することで、市場の潜在力を最大限に引き出すことが可能です。当社グループはこうした戦略の推進によって、市場規模が約1,740億米ドルの塗料・コーティング市場に加え、900億米ドルとされるCC（建設化学品）市場などでの周辺領域において、さらなる事業拡大を見込んでいます。

当社EPSの推移



※1 出所：FactSet (2022年6月30日時点)、Bloomberg

※2 競合他社には、Sherwin-Williams、BASF、Asian Paints、PPG Industries、Akzo Nobel、Berger Paints、Axalta、SKSHU Paint、Kansai Paint、TOA Paint、Asia Cuanonを採用

※3 EPS (今後12ヵ月間のEPS) の為替計算について、2022年6月30日時点の数値を使用 (USD/EUR=1.04545、USD/INR=0.012663、USD/CNY=0.149381、USD/JPY=0.007361、USD/THB=0.028285)

船舶用事業の立て直しに向けて

当社グループは2021年度に数多く成果を上げることができましたが、今後数年にわたる目標の達成には、立て直しが必要な事業があります。その1つが船舶用事業で、2021年度は日本と韓国を中心に約19億円の営業損失を計上しました。

一般的に海運業は好不調が激しい産業であり、関連産業もその影響を受けやすい傾向があります。当社グループはこうした事業特性を踏まえ、船舶用事業の成長可能性が高い主要市場に焦点を合わせながら、財務改善へつなげる効果的な戦略を打ち立てました。

1つ目は、日本と海外では必要な専門性や文化が異なることから、日本グループのマネジメントを他の地域から切り離すことで、オペレーション機能を再編しました。

2つ目は、日本事業を見直す中で、塩谷健氏のリーダーシップのもと、工業用と船舶用事業を一体運営していく決断をしました。現在、塩谷氏は日本ペイント・インダストリアルコーティングス(NPIU)と日本ペイントマリン(NPMC)の社長を兼務しながら改革を進めており、これまでの確かな実績とリーダーシップ、経営力によって船舶用事業を前向きに変革できると確信しています。まずはコスト管理手法や営業力など、

ウィー共同社長メッセージ

工業用事業で培ったベストプラクティスを船舶用事業に展開することにより、船舶用事業の財務改善につなげていきます。

韓国でもオペレーション機能を見直し、経営陣を刷新するとともに、事業モデルと販売モデルを再構築することで、高い収益性と安定性をもたらす取り組みを進めています。従来「新造船」の比率が高かった事業構成は、財務計画が立てやすい「修理船」の比率を高める改革を進めています。こうした韓国での改革は既に実を結びつつあり、2023年度には黒字転換する見込みです。

船舶用事業をグローバルな体制へとさらに強化するため、国単位でアプローチしていた狭い思考から、より柔軟性の高いアプローチを意識した考え方へと転換を図りながら、サプライチェーンとマーケティング活動を拡充しています。こうして新たに確立したグローバルな視点により、優れた技術と高い性能を持つ船底用塗料「アクアテラス」「FASTAR」「A-LF-Sea」「NEOGUARD」「NOA」などの主力製品を前面に押し出し、幅広い顧客から高い評価と信頼を獲得することができています。

今後はさらにマーケティング活動を強化し、グローバル・サプライチェーンを通じた市場導入を促進することで、日本や韓国以外の市場でも高い評価を獲得していきます。既にインドネシアやベトナム、フィリピン、インドなど、NIPSEAグループが主力とする市場で成果を上げつつあります。こうした戦略を継続的に実施していくことで、船舶用事業の改善が進み、より良い方向へ転換すると確信しています。

▶ P71「ウィー共同社長に聞く、日本事業の収益性改善に向けた取り組み」参照

連携・統合による顧客からの信頼獲得

中国不動産市場を巡る当社事業について、投資家の皆様からさまざまな意見をいただいております。特に足元の経済状況や地政学的な観点から、今後の成長見通しに対して懐疑的な見方も出ています。こうした状況下において、NIPSEAグループは



さらなる成長とMSVの実現に向けて、あらゆる変化に対して柔軟に対応できる経営を続けています。中国事業がこれまで示してきた好調な業績は、激しい競争環境でも成功できる力を有していることの証です。

当社グループは、中国建築用市場で1~2級都市を中心に圧倒的な市場シェアを誇っており、今後も「GDP+α」の成長とさらなるシェア拡大を目指していきます。断続的な都市封鎖（ロックダウン）が続く中であっても、消費者は生活環境を一新（リフレッシュ）したいと考えていることから、リノベーション・DIYの両事業ともに堅調な業績を維持してきました。特にDIY事業では、環境に優しい「キッズペイント」「エコエッセンス」などの新製品に対する需要が高まっており、環境への影響、喘息やアレルギーにも配慮した塗料への注目が集まっています。

また、3~4級都市の見通しについても明るい見方をしており、適切な対策と事業戦略の策定に向けて市場動向の詳細な分析に着手しています。生活環境は都市によって異なるため、各都市の顧客・消費者ニーズに対応した戦略の策定に向けて、徹底した分析を行っています。当社グループは中国の不動産市場に対する世論も十分に認識し、今後の動向を常に注視しています。中国チームは事業のサステナビリティを維持するため、高い適応力を生かしながら、消費者マインドに応じて臨機応変に対応する体制を整えています。

市場ニーズが変化していることから、建設業者やサービスプロバイダーとの戦略的な連携を通じて、多様な製品やサービスを顧客

に提供していきます。当社グループの規模と影響力によって、「ワンストップ・ソリューション」プロバイダーとして利便性を市場に提供し、顧客ニーズに応じていきます。

当社グループの調査・研究によれば、中国では都市部への人口集中に加え、都市化の進行とともに経済活動が活発化することから、住宅需要は今後も継続的に拡大する見通しです。足元の需要低迷は一時的な現象と分析しており、中長期的な成長可能性を引き続き確信しています。

▶ P61「塗り替え市場が急拡大する中国での成長戦略」参照

新しい経済大国

当社グループはグローバル企業として、世界中の潜在的な可能性を捉え、成長機会を見いだしながら、事業運営に取り組んでいます。例えば、インドネシアでは、マーケティング活動の推進と販売網の拡大を継続的に行うことで、高い成果を生み出してきました。

インドネシアの市場規模は約20億米ドルに上り、年率17~18%で成長しています。現政権下で新たな政策が相次いで導入されており、2021年のGDP成長率が前年比5.02%に達するなど、将来的な成長機会がますます拡大しています。こうした中、2045年までに環境に優しいスマートシティとして新首都「ヌサンタラ」をカリマンタン島に開発する計画が発表されるなど、インドネシアでは複数の大型プロジェクトが進行

しています。

当社グループはインドネシアにおいて、景気後退やインフレの影響を受ける局面で慎重に価格管理してきたことが奏功し、健全な財務体質を維持しています。これらの取り組みと良好な市場環境により、当社グループの中でも高い収益性を確保しています。今後も競争優位性を維持するため、インドネシアでは広告宣伝活動に注力し、業界トップのブランド認知度と好感度の向上に努めています。また、コンピュータ調色システム(CCM)の増設に取り組み、CCM設置店舗を通じた全面的な製品展開を進めています。

また、デジタルトランスフォーメーション(DX)やテクノロジーを活用した販売チャネルへの移行など、時代の流れを十分に踏まえた取り組みを進めることで、事業を拡大していきます。テクノロジーとデータ追跡の活用によって、特にインドネシアではECチャネルに大きな需要があることが分かりました。インドネシアは主要な島々で構成され、小さな都市が点在し、実店舗を訪れることが容易でないためと考えられます。当社グループは、オンラインでの購入や問い合わせを増やすため、新たなチャネルの設置を進めているほか、物流拠点や倉庫を増設するとともに、営業チームを強化することで、インドネシア事業の地理的範囲の拡大にも取り組んでおり、顧客だけでなく、販売店や代理店をより効果的に支援していきます。

また、インドネシアでも他の地域と同様に製品の拡充に取り組んでいます。塗料のみならず、その周辺領域でも需要の強い製品は多いことから、今後の拡販に向けて

大きな可能性を秘めており、インドネシア事業は引き続き好調が続く見通しです。

▶ P66「高成長国(インドネシア・トルコ)での戦略展開」参照

周辺領域を通じた事業の加速

不確実性が高い時代にあって、全ての業種が多くの課題に直面する中、当社グループは独自の「アセット・アセンブラー」モデルを引き続き活用することによって、今後も課題に打ち勝ちながら良好な成果を上げることができると考えています。

これまで実施してきた複数のM&Aにより、当社グループは確実にスケールメリットによる恩恵を受けています。例えば、マレーシアでは、「Selleys」ブランドの導入や Vital Technicalの買収によって、塗料周辺事業を拡充することができました。当社グループはプレミアムブランド「Selleys」を通じて、これまででも主要小売業者などの顧客層へ画期的なSAF製品を提供してきましたが、マレーシア以外においても、高品質でありながらも低価格であることが求められるNIPSEAグループが主力とする市場向けに新たな製品ラインアップを提供しました。

こうした成果は、DuluxGroupとBetek Boyaが持つ専門知識をNIPSEAチームへ導入することで実現しています。CromologyとJUBの買収については、建築用事業の拡充に寄与するだけでなく、欧州地域における販売網を飛躍的に拡大させています。

当社グループは将来を見据えて、塗料周辺領域や塗料を補完する事業で多くの

成長機会を見いだしていきます。こうした取り組みはさらなる成長に不可欠な原動力であり、業績向上を加速させるために必要と考えています。

自律的パートナーシップに向けた取り組みの加速

当社グループは「アセット・アセンブラー」モデルを巧みに実行することで、MSVを実現していきます。しかしながら、「アセット・アセンブラー」モデルが真に効果を発揮するためには、自律的な事業運営と成長を維持するよう各パートナー会社に絶えず働き掛け、各パートナー会社が持つ強みを生かす体制を提供することが重要です。各パートナー会社は「アセット・アセンブラー」モデルのメリットを享受しており、自律・分散型経営によって当社グループは一段と高い目標を確実に達成できるようになると考えています。

自らが多様性を受け入れ、全ての従業員に対しても同様の働き掛けを実践しない限り、チームワークと従業員の潜在能力を引き出すことはできません。このため、当社グループは学習意欲と向上意欲を常に持ちながら、有益な事例やメリット、成功例などをチーム内で共有することを推奨しています。

共同社長に就任してから1年、予想不能な出来事に直面しながらも、中計最終年の売上収益目標を1年前倒しで達成できる見通しであり、営業利益目標についても引き続き堅持できることを誇りに思います。今後も売上成長とマージン改善を通じて、目標の達成に向けて取り組んでいきます。

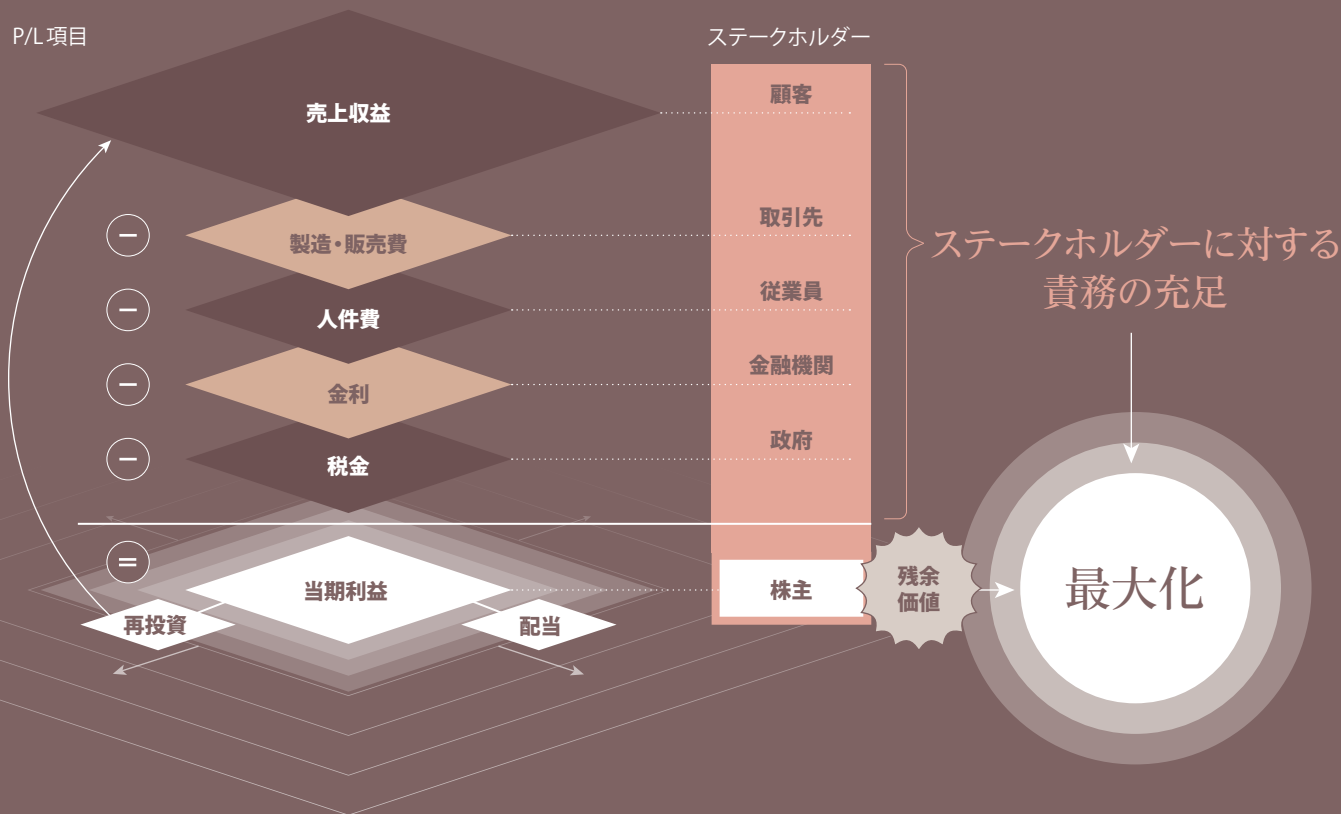
“ 「アセット・アセンブラー」モデルを巧みに実行することで、MSVを実現 ”

取締役 代表執行役共同社長



経営上の唯一のミッション 「株主価値最大化(MSV)」

当社グループは、経営上の唯一のミッションとしてMSVを掲げています。
顧客・取引先・従業員・社会などへの責務を果たした上で、
残存する「株主価値」の最大化に尽力し、富の創出を図っていく考え方をです。



上図の通り、P/L項目をステークホルダーとの関係で対比させると、売上収益は顧客、製造・販売費は取引先、人件費は従業員、金利は金融機関、税金は政府にそれぞれ対応します。MSVにおいては、まずこれらのステークホルダーに対するそれぞれの責務を充足することが大前提となります。

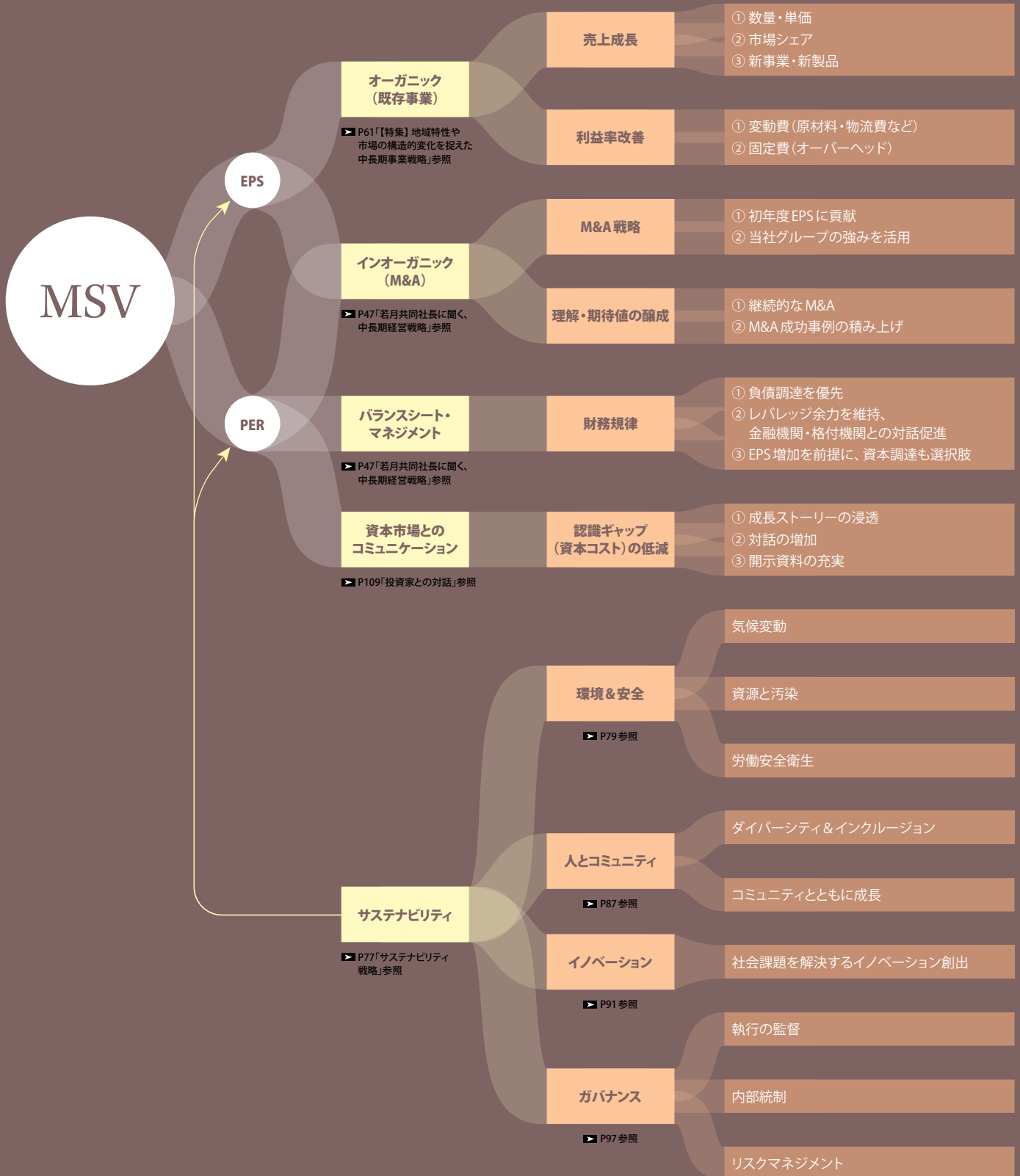
なお、「責務の充足」には法的な契約だけでなく、社会的、倫理的責務も含まれており、「サステナビリティ」の概念も含まれています。

そして、各ステークホルダーへの責務を果たした上で、残存する価値を最大化し、かかるリスクを取って投資してくれた株主

に報いることがMSVです。各ステークホルダーへの「上限のある」責務を充足させることが必要条件であり、株主価値はその充足後の残余価値となります。MSVは、あくまで「中長期的な」株主価値最大化を志向しており、短期的な最大化を追求する考えではありません。

MSVロジック・ツリー：MSV実現に向けた取り組み

MSVの実現に向けては、「EPS(1株当たり当期利益)」と「PER(株価収益率)」が重要な指標となります。当社グループは、EPS・PERの最大化につながる各種取り組みを推進することで、MSVの実現を中長期的に目指していきます。



自律的な成長を続けるアセット(パートナー会社)の状況

アセット	概況	
<p>NIPSEA Group (アジア)</p> 	<p>2021年度実績</p> <p>売上収益は、インドネシア事業の新規連結効果に加え、NIPSEA中国の汎用における力強い市場成長や製品値上げの奏功により、増収となりました。NIPSEA中国以外のアジアにおいても、一部地域で新型コロナウイルスの影響が見られたものの、各地域で製品値上げの浸透が進み、増収となりました。これらにより、売上収益は前期比48.3%増の5,794億円となりました。</p> <p>営業利益は、原材料価格高騰の影響を大きく受けたものの、新規連結や為替影響などを含む増収効果により、前期比12.1%増の675億円となりました。</p>	<p>買収時(2014年)からの成長</p> <p>2014年の連結子会社化以降、①圧倒的なブランド認知度、②企業文化である「無駄のない成長(LFG:Lean For Growth)」によって培われた優れた人材、③強力なサプライチェーン基盤と生産拠点網、④競争力の高いテクノロジーを強みとして、市場や競合他社を大きく上回る成長を果たしています。</p> <p>当社グループの業績をけん引するとともに、買収したBetek BoyaやPT Nipseaに対して、過去60年にわたって新興市場で蓄積した幅広い知見や技術を共有することで、買収前よりも高い成長を実現することに貢献しています。これらの結果、買収時と比較して、売上収益は145.0%増、営業利益は191.1%増となりました。</p>
<p>NIPSEA中国 (中国)</p> 	<p>2021年度実績</p> <p>売上収益は、自動車用では、半導体不足や新型コロナウイルスの影響による部品供給の停滞を受け、自動車生産台数が前年並みにとどまったものの、原材料価格の高騰に伴う値上げの浸透により、増収となりました。汎用では、前年の新型コロナウイルスの影響の反動も要因となり高い成長率を達成した上期に加えて、下期も力強い市場成長が継続したほか、製品値上げの浸透によって、DIYは35%、Projectは29%の増収となりました。工業用では、堅調な塗料需要に加え、一般工業用塗料や粉体塗料の力強い需要により、増収となりました。これらにより、売上収益は前期比41.4%増の3,791億円となりました。</p> <p>営業利益は、増収効果も、原材料費率の悪化や貸倒引当金の計上により、前期比18.3%減の359億円となりました。</p>	<p>市場シェアは、製品値上げやマーケティング施策が奏功したことで、DIY、Projectでそれぞれ27%、9%となり、ともにシェアNo.1の地位を維持しました。</p> <p>買収時(2014年)からの成長</p> <p>2014年の連結子会社化以降、LFGスピリットを持つ優秀なマネジメントを筆頭に、①「立邦」ブランドの高い認知度、②全国を網羅する圧倒的な販売網、③世界有数の先進的な生産体制、④トップ100ディベロッパーとの強固な関係、⑤強い資本力や製品ラインアップなどの総合力をもとに顧客へ提供する手厚いサポートを強みとして、毎年高い成長を維持し、市場シェアを着実に向上しています。これらの結果、買収時と比較して、売上収益は96.4%増、営業利益は77.8%増となりました。</p>
<p>Betek Boya (トルコ)</p> 	<p>2021年度実績</p> <p>売上収益は、リラ安の影響を受けたものの、販売代理店の拡充に加え、積極的な販売・マーケティング施策の推進による販売店での取り扱いシェアの向上、製品値上げの奏功により、前期比35.9%の492億円となりました。なお、為替の影響を除いた現地通貨ベースでは、前期比65.3%増とさらに高い成長を果たしています。</p> <p>営業利益は、原材料価格の高騰も、高い売上成長を継続したことで、コスト増や為替影響を吸収して前期比53.1%増の75億円となりました。</p> <p>市場シェアは、マルチブランド展開や積極的なマーケティング施策が奏功したことで34%となり、シェアNo.1の地位を維持しました。</p>	<p>買収時(2019年)からの成長</p> <p>NIPSEAグループからの新興市場における成長ノウハウや日本ペイントブランドの共有に加え、当社グループの低コストでの資金調達力を生かした高金利借入れの全額返済を進めたことで、創出したキャッシュをマーケティング活動などへ積極的に投資することが可能となり、買収前を大きく上回る収益成長や市場シェア向上を実現しています。これらの結果、買収時の2年前と比較して、売上収益は70.6%増、営業利益は124.1%増となりました。</p>

※1 欧州自動車用事業・インド事業に関しウットラムグループへの譲渡(2021年8月10日発表)に伴い非継続事業へ分類したこと、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を変更したことに伴い、2020年以降の遡及修正を実施
 ※2 買収時と現在では、会計基準が異なる場合、市場シェア算出に係る各種前提条件が異なる場合があり、買収時の値は概算値
 ※3 NPHD 推計
 ※4 セグメントベース(内部取引消去後、PPA反映後)

財務指標		2021年度 ^{※1}	前期比 ^{※1}	買収時比 ^{※2}	■ 売上収益 / ■ 営業利益 (億円)																		
売上収益		5,794億円	+48.3%	+145.0%	<table border="1"> <caption>売上収益 / 営業利益 (億円)</caption> <thead> <tr> <th>年</th> <th>売上収益</th> <th>営業利益</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2014</td> <td>2,365</td> <td>232</td> </tr> <tr> <td>2018</td> <td>3,557</td> <td>524</td> </tr> <tr> <td>2019</td> <td>3,743</td> <td>541</td> </tr> <tr> <td>2020</td> <td>3,907</td> <td>602</td> </tr> <tr> <td>2021</td> <td>5,794</td> <td>675</td> </tr> </tbody> </table>	年	売上収益	営業利益	2014	2,365	232	2018	3,557	524	2019	3,743	541	2020	3,907	602	2021	5,794	675
年	売上収益	営業利益																					
2014	2,365	232																					
2018	3,557	524																					
2019	3,743	541																					
2020	3,907	602																					
2021	5,794	675																					
営業利益		675億円	+12.1%	+191.1%																			
営業利益率		11.5%	-3.8pt	+1.8pt																			
売上収益		3,791億円	+41.4%	+96.4%	<table border="1"> <caption>売上収益 / 営業利益 (億円)</caption> <thead> <tr> <th>年</th> <th>売上収益</th> <th>営業利益</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2014</td> <td>1,931</td> <td>202</td> </tr> <tr> <td>2018</td> <td>2,517</td> <td>384</td> </tr> <tr> <td>2019</td> <td>2,575</td> <td>401</td> </tr> <tr> <td>2020</td> <td>2,681</td> <td>439</td> </tr> <tr> <td>2021</td> <td>3,791</td> <td>359</td> </tr> </tbody> </table>	年	売上収益	営業利益	2014	1,931	202	2018	2,517	384	2019	2,575	401	2020	2,681	439	2021	3,791	359
年	売上収益	営業利益																					
2014	1,931	202																					
2018	2,517	384																					
2019	2,575	401																					
2020	2,681	439																					
2021	3,791	359																					
営業利益		359億円	-18.3%	+77.8%																			
営業利益率		9.5%	-6.9pt	-1.0pt																			
市場シェア ^{※3}	DIY	27%	+3pt	+5pt																			
	Project	9%	+1pt	+6pt																			
売上収益 ^{※4}		492億円	+35.9%	+70.6%	<table border="1"> <caption>売上収益 / 営業利益 (億円)</caption> <thead> <tr> <th>年</th> <th>売上収益</th> <th>営業利益</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2019</td> <td>288</td> <td>33</td> </tr> <tr> <td>2020</td> <td>362</td> <td>49</td> </tr> <tr> <td>2021</td> <td>492</td> <td>75</td> </tr> </tbody> </table>	年	売上収益	営業利益	2019	288	33	2020	362	49	2021	492	75						
年	売上収益	営業利益																					
2019	288	33																					
2020	362	49																					
2021	492	75																					
営業利益 ^{※4}		75億円	+53.1%	+124.1%																			
営業利益率 ^{※4}		15.2%	+1.6pt	+3.6pt																			
市場シェア(建築用) ^{※3}		34%	+4pt	+7pt																			

アセット	概況	
<p>PT Nipsea (インドネシア)</p> 	<p>2021年度実績(2021年買収)</p> <p>売上収益は、新型コロナウイルス関連規制や都市封鎖(ロックダウン)の影響により経済活動の一時的な減速が見られたものの、製品値上げや販売網の拡大、代理店の拡充、コンピュータ調色システム(CCM)普及による力強い成長により、前期比30.4%増の395億円となりました。</p> <p>営業利益は、原材料価格の高騰や販促費などの増加も、増収効果や製品ミックスの改善により、前期比15.7%増の118億円となりました。</p> <p>市場シェアは、前年並みの17%ながら、シェアNo.2の地位を維持しています。</p>	
<p>Dunn-Edwards (米国)</p> 	<p>2021年度実績</p> <p>売上収益は、カリフォルニア州やアリゾナ州を中心とした各地域で塗り替え需要が堅調に推移したことに加え、原材料価格の高騰に対応する複数回にわたる製品値上げを実施したことにより、前期比11.2%増の517億円となりました。</p> <p>市場シェアは、前年並みの2.5%を維持しました。</p>	<p>買収時(2017年)からの成長</p> <p>当社グループの傘下入り後、米国南西部を中心として、他社にはない独自の顧客サービスと高品質の製品を組み合わせるとともに、当社グループが有するノウハウを活用しながら、新規出店や既存の販売網による新製品の供給を進めた結果、売上収益は2018年度と比較して15.8%増と順調に伸長しています。</p>
<p>DuluxGroup (豪州・欧州)</p> 	<p>2021年度実績</p> <p>汎用・塗料周辺事業の売上収益は、新型コロナウイルス関連規制や都市封鎖(ロックダウン)の緩和を背景としたプロ向けDIFM^{※6}市場の回復と積極的な製品値上げの奏功によって、増収となりました。一方、消費者向けDIY市場は、新型コロナウイルスの影響に伴い塗り替え需要が一時的に高まった前年に比べて、需要は減少しました。これらにより、売上収益は前期比18.8%増の1,762億円となりました。</p> <p>営業利益は、プロ向け販売の好調とコスト管理の徹底により、原材料価格高騰の影響を相殺したことで、前期比23.7%増の190億円となりました。</p> <p>豪州の建築用市場におけるシェア(数量ベース)は、No.1の約50%を維持しています。</p>	<p>買収時(2019年)からの成長</p> <p>成熟した豪州・ニュージーランド市場において、ポルトオン買収(既存事業の補完・強化を目的とする買収)を補完的に複数活用しながら、消費者インサイト(洞察)や戦略的なブランド・マーケティング、イノベーション、顧客サービスへの注力を通じて、市場を上回る成長を継続してきました。また、こうした強みを当社グループへ共有することで、アジアにおけるSAF(密封剤・接着剤・充填剤)事業の成長を後押ししているほか、2022年に買収したフランスのCromology、スロベニアのJUBなど、的を絞った戦略的なM&Aの推進によって、成熟した西欧・中欧市場における将来の成長基盤を提供しています。これらの結果、買収時の2年前と比較して、売上収益は30.7%増、営業利益は57.0%増となりました。</p>
<p>日本グループ (日本)</p> 	<p>2021年度実績</p> <p>売上収益は、自動車用では、半導体不足や新型コロナウイルスの影響による部品供給の停滞を受け、自動車生産台数が前年を下回ったものの、原材料価格の高騰を背景に製品価格の値上げを進めた結果、増収となりました。汎用では、塗料販売店網を最大限活用した独自の拡販施策と積極的な製品提案により、建築用塗料を中心とした全領域で、増収となりました。工業用では、住宅や建機・農機などの分野で新型コロナウイルスの影響下にあった前年から回復し、増収となりました。これらにより、売上収益は前期比1.6%増の1,646億円となりました。</p> <p>営業利益は、上期においてコロナ影響からの回復による増収効果があったものの、下期における原材料価格の高騰を受けて、前期比36.2%減の103億円となりました。</p>	

※1 欧州自動車用事業・インド事業に関しウットラムグループへの譲渡(2021年8月10日発表)に伴い非継続事業へ分類したこと、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を変更したことに伴い、2020年以降の遡及修正を実施
 ※2 買収時と現在では、会計基準が異なる場合、市場シェア算出に係る各種前提条件が異なる場合があり、買収時比の値は概算値
 ※3 セグメントベース(内部取引消去後、PPA反映後)
 ※4 NPHD推計
 ※5 Dunn-Edwardsの2017年度業績は、2017年3月の買収完了後の10ヵ月分を記載。買収時比の値は、2018年度の業績を用いて算出

財務指標	2021年度 ^{※1}	前期比 ^{※1}	買収時比 ^{※2}	■ 売上収益 / ■ 営業利益 (億円)
売上収益 ^{※3}	395億円	+30.4%	+30.4%	
営業利益 ^{※3}	118億円	+15.7%	+15.7%	
営業利益率 ^{※3}	29.7%	-4.1pt	-4.1pt	
市場シェア ^{※4}	17%	+0pt	+0pt	
売上収益	517億円	+11.2%	+15.8% ^{※5}	
市場シェア ^{※4}	2.5%	+0.1pt	+0.1pt	
売上収益 ^{※3}	1,762億円	+18.8%	+30.7%	
営業利益 ^{※3}	190億円	+23.7%	+57.0%	
営業利益率 ^{※3}	10.8%	+0.4pt	+1.8pt	
市場シェア(豪州) ^{※4※7}	50%	+0pt	+2pt	
売上収益	1,646億円	+1.6%	-	
営業利益	103億円	-36.2%	-	
営業利益率	6.3%	-3.7pt	-	

※6 Do It For Me: 業者による施工が必要な事業
 ※7 数量ベース

共同社長体制の強みを生かし、 迅速な意思決定を実現

当社グループは2021年4月の共同社長体制移行後、MSV実現のための数多くのアクションを果敢に実行してきました。今後も共同社長体制の強みを生かし、既存事業の拡大と積極的なM&Aの両輪により、中長期的な成長を加速していきます。



「Purpose」 「新中期経営計画(2021-2023年度)」を発表

日本ペイントグループの存在意義を示す「Purpose」を策定するとともに、長期目標に向けた“中期マイルストーン”として2023年までの「新中期経営計画」を策定

▶ P2「Purpose」、P51「中期経営計画(2021-2023年度)の進捗」参照

アジア合併事業100%化 並びにインドネシア事業の 買収完了

約60年にわたるウットラムグループとのパートナーシップを完成させ、ますます成長するアジア市場の取り込みにより、大幅な利益増・少数株主利益の保護を実現

Vital Technicalの買収を発表

マレーシアでシーラント・接着剤の市場シェアNo.1の有力メーカー。塗料周辺事業の成長促進と、原材料調達連携などにより効率性の向上を目指す。2021年3月末にクロージングが完了し、初年度よりEPSに貢献



ウットラムグループへ 欧州自動車用事業・ インド事業の譲渡を発表

当社EPSに貢献することや、将来的に当社に買戻しの選択権(コールオプション)があることは、少数株主利益の保護、MSVの観点から合理的と判断。当社からの経営の継続支援で合意

▶ P119「取締役会の議論」参照

1月

2月

3月

4月

8月

株式分割の実施を発表

2021年3月31日を基準日として、1株につき5株の割合をもって分割。投資単位当たりの金額を引き下げ、投資家層の拡大と市場流動性を向上

共同社長体制へ移行

若月雄一郎とウィー・シューキムの2名が代表執行役共同社長に就任。田中前社長の辞任に伴い、グローバル事業展開のさらなる加速に向けて、本異動を実施



共同社長就任記者会見

2021



TASK FORCE ON CLIMATE-RELATED FINANCIAL DISCLOSURES

気候関連財務情報開示 タスクフォース提言への賛同

気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)による提言(最終報告書)へ賛同。気候変動関連施策の充実、情報開示の拡充に努める

▶ P77「サステナビリティ戦略」参照

株式売出しを実施

市場流動性の向上、長期的視点で当社の成長戦略に理解を示すグローバルな投資家基盤の構築、政策保有株式の潜在的な売却懸念を緩和することなどを企図し、海外市場での株式売出しを実施

3月

新取締役会体制が発足

第197回定時株主総会で新任4名を含む11名の取締役の選任を決議。MSVの実現に向けて、取締役会運営に多様な観点・視点を取り込む

▶ P123「取締役・執行役」参照



独立社外取締役
ピーター・カービー

独立社外取締役
リム・フィーホア

2022

9月

10月

11月

1月

中国自動車用合併会社の完全子会社化を発表

Tong Yang Holding Corporationとの合併会社で、日本ペイント・オートモーティブコーティングス(NPAC)の連結子会社5社の完全子会社化を決定。2022年5月末にクロージングが完了し、中国自動車用事業の一体運営によるシェア向上を目指す

▶ P74「変貌する自動車業界に対応した次世代技術の開発戦略」参照

Nanjing NBC Co., Ltd.	中国、南京
Guangzhou NBC Co., Ltd.	中国、広州
Changchun NBC Co., Ltd.	中国、長春
Tianjin NBC Co., Ltd.	中国、天津
Wuhan NBC Co., Ltd.	中国、武漢

Cromologyの買収を発表

欧州で建築用塗料や塗料周辺製品を扱うCromology・同社子会社の株式取得を決定。2022年1月にクロージングが完了し、初年度よりEPSに貢献。DuluxGroupのパートナー会社として新体制へ移行開始

▶ P67「成熟市場(豪州・ニュージーランド・パプアニューギニア・欧州)における事業戦略」参照

CROMOLOGY



Champagné 地域拠点

JUBの買収を発表

欧州で建築用塗料やETICS(断熱材)などを扱うJUB・同社子会社などの株式取得を決定。2022年5月末にクロージングが完了し、初年度よりEPSに貢献。DuluxGroupのパートナー会社として新体制へ移行開始

▶ P67「成熟市場(豪州・ニュージーランド・パプアニューギニア・欧州)における事業戦略」参照



JUBオフィスと工場

持株会社(NPHD)と 国内機能会社(NPCS)体制への分社化を発表

持株会社機能を明確化し、国内外のパートナー会社の自律性を最大限に引き出すことを目指す。NPCSによる国内事業支援の高度化、効率化を図ることで、日本事業の収益性を明確化し、自律的な取り組みを促す

02

Chapter

経営モデル

035 経営モデル：アセット・アセンブラー

037 経営モデルを構成する強み

039 経営モデルに不可欠なアセット

041 経営モデルを支えるマテリアリティ

PHOTO

シンガポール／Singapore Sports Hub

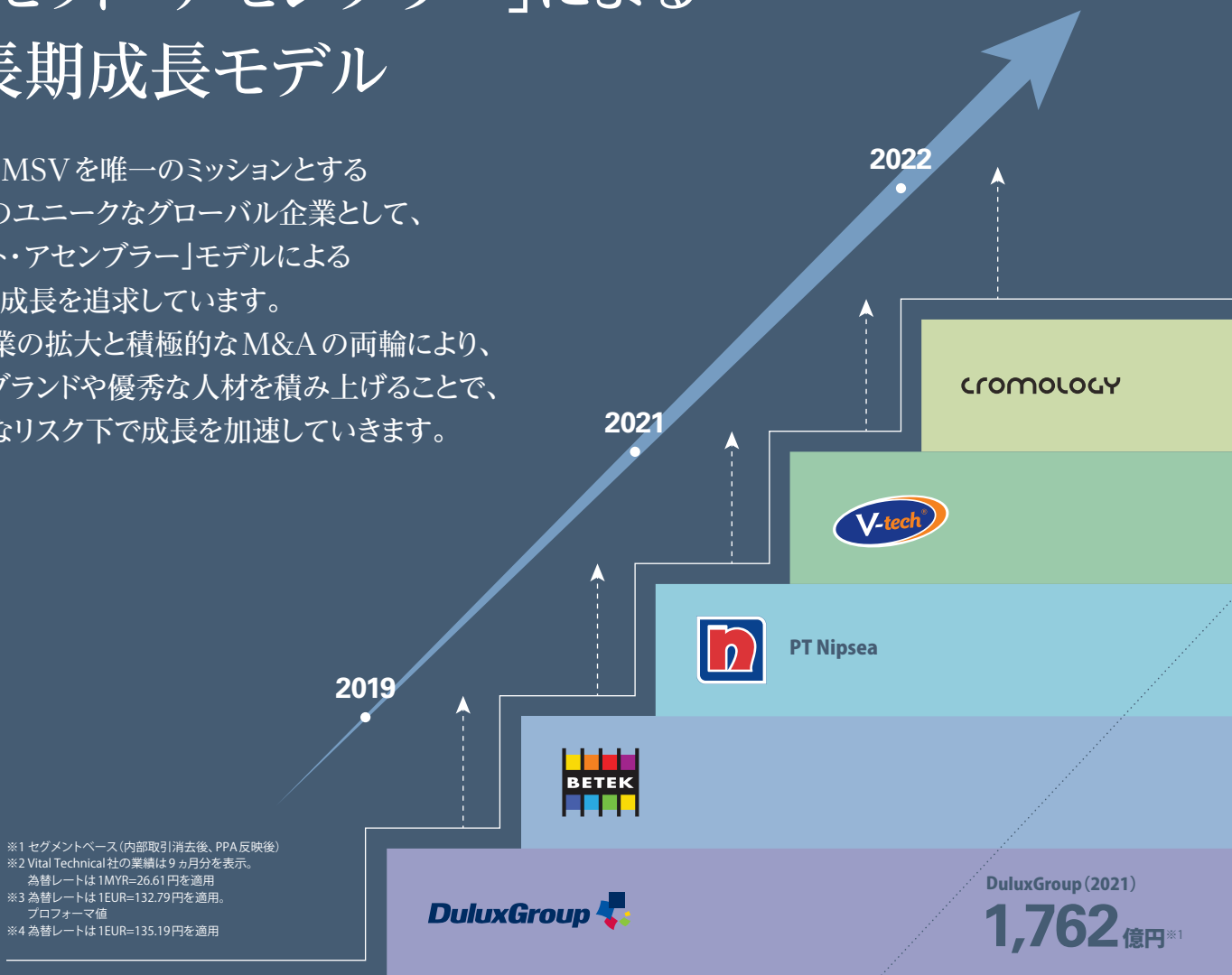




「アセット・アセンブラー」による 中長期成長モデル

当社は、MSVを唯一のミッションとする日本発のユニークなグローバル企業として、「アセット・アセンブラー」モデルによる飽くなき成長を追求しています。

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していきます。



※1 セグメントベース (内部取引消去後、PPA反映後)
 ※2 Vital Technical社の業績は9ヵ月分を表示。
 為替レートは1MYR=26.61円を適用
 ※3 為替レートは1EUR=132.79円を適用。
 プロフォーマ値
 ※4 為替レートは1EUR=135.19円を適用



パートナー会社



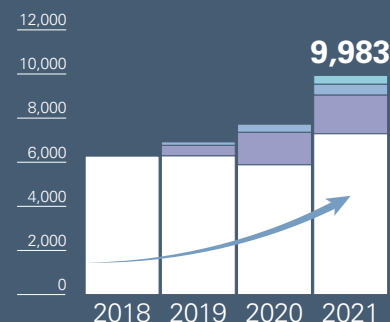
「アセット・アセンブラー」モデルにおいて、既存事業では、各地域の優秀な経営陣が自律的な成長を志向し、同時にグループ間で技術力、販売網、購買力、ノウハウ、ブランドなどを主体的に共有することで、シナジーを生み出しながら拡大していきます。

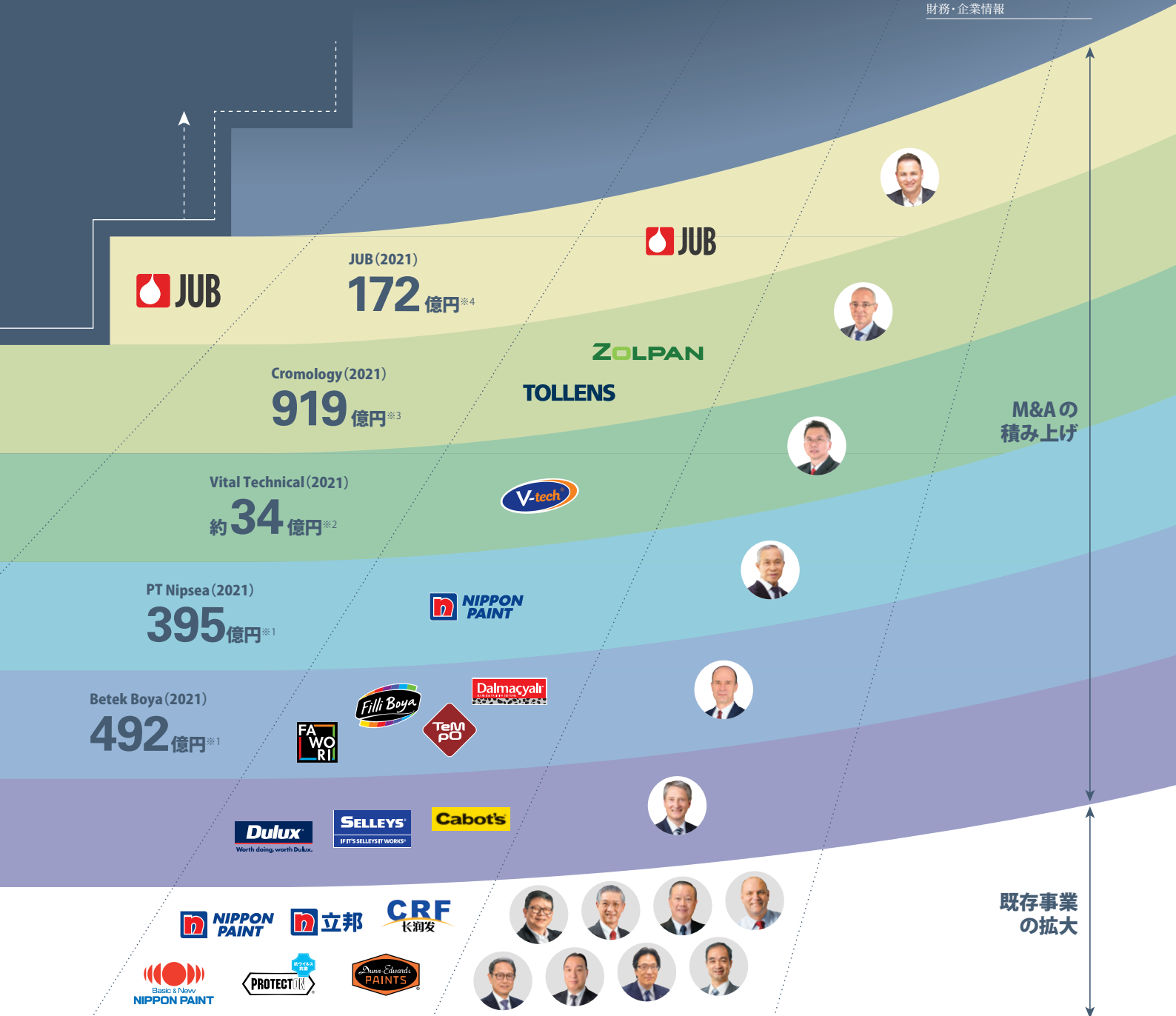
一方、積極的なM&Aを実施することで、業績を押し上げるだけでなく、新たに獲得したブランドや人材が積み上がり、グループ間で活用しながら、さらなる成長につなげています。

売上収益



売上収益 (億円)

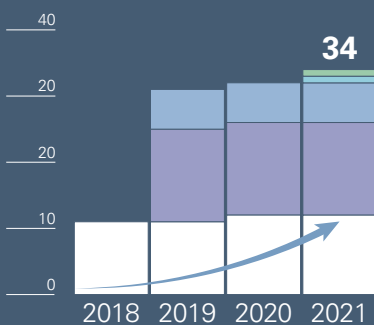




ブランド



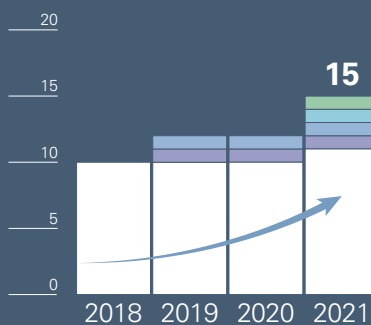
主なブランド数



マネジメント



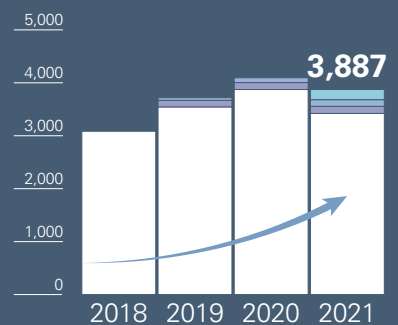
主なパートナー会社の CEO 数 (名)



技術



技術系人材 (名)



▶ 各アセットの詳細は、P39「経営モデルに不可欠なアセット」参照

「アセット・アSEMBラー」モデルを構成する“5つの強み”

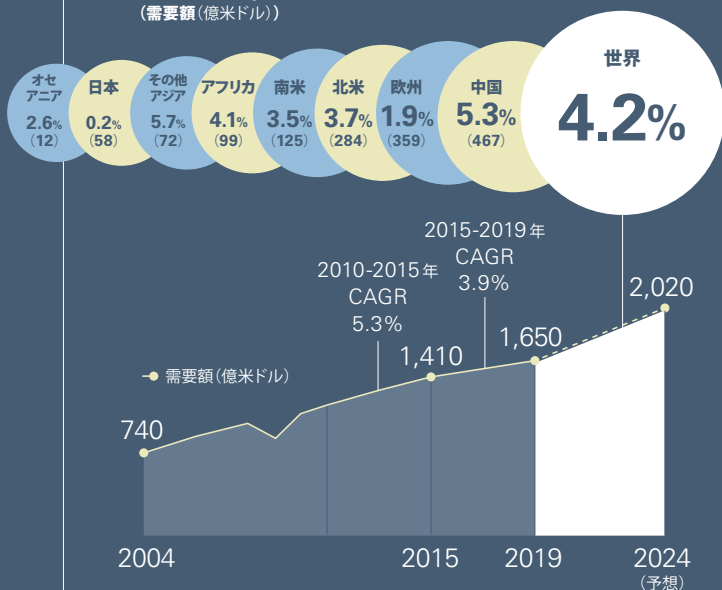
当社は「アセット・アSEMBラー」モデルのもと、中長期的な発展を可能ならしめる“5つの強み”を活用することで、リスクを抑えながら継続的な利益成長を図り、MSVの実現を目指していきます。

1 巨大な市場規模を誇る塗料・周辺分野に特化

当社は、人口や1人当たりGDPの増加、都市化の進展などとの相関性が高く、巨大な市場規模を誇り、今後の成長ポテンシャルの大きい塗料・周辺分野に特化しており、深い専門知識を有しています。SAF(密封剤・接着剤・充填剤)やCC(建設化学品)に代表される塗料周辺市場も魅力的な市場規模となっており、塗料製品に加えて、周辺製品をワンストップで提供できる体制を整えています。

世界の塗料需要推移※1※2

2019-2024年 CAGR
(需要額(億米ドル))



※1 各国・地域の合計値は2019年の市場規模予想
 ※2 出典: ACA-published Global Market Analysis for the Paint & Coatings Industry (2019-2024), <https://paint.org/market>
 ※3 出典: Fortune Business Insights ※4 出典: ReportLinker ※5 出典: European Commission Paper

2 塗料・周辺事業のリスク・リターン優位性

当社は、塗料・周辺市場において、強いブランド力・高い市場シェアを有しており、新規参入ハードルを高め、強固なリーディングポジションを構築しています。地産地消で地域特性のある塗料・周辺市場は、自律・分散型経営によってPMIリスクを最小化できる一方、利益・キャッシュ創出を見込みやすい“ローリスク・グッドリターン”の特長を有しており、M&Aにも適した市場となっています。

塗料・塗料周辺事業の特長

地産地消型ビジネス
各国・地域で異なる顧客ニーズ



高い参入障壁

少ない上位ブランドが市場を占有

塗料周辺にも魅力的な市場がいくつも集積
塗料製品に加えて、周辺製品をワンストップで提供





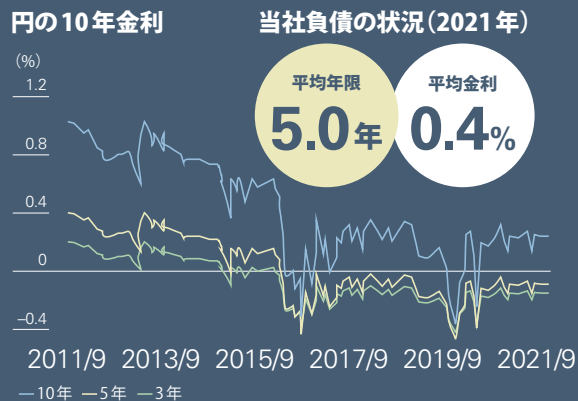
3 優秀なタレント・ブランドの集合体としての強み

優秀なタレントやブランドの集合体をもたらす強みは、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を期待することができます。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を熟知し、自律・分散型経営によってその能力を最大限に発揮しています。欧米型の

標準化モデルやコスト・カット・シナジーではなく、ローカル色の強い業界にあって各パートナー会社の強みを最大限に生かせるモデルとなっており、当社グループへの参画を希望する企業にも魅力的なモデルとなっています。

4 日本円ベースの強み

日本という安定通貨・安全市場において、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となっている点は、グローバルな競合他社にはない独自の強みとなっています。

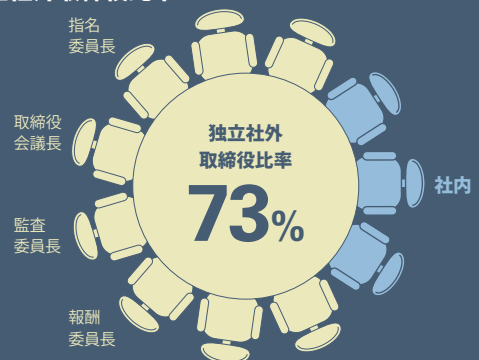


出典: Bloomberg

5 先進的なガバナンス

当社は、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を構築しています。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しているのは、当社ならではの強みです。

独立社外取締役比率



「アセット・アsembler」モデルに 必要不可欠な財務・非財務アセット

6つの資本分類

「アセット・アsembler」モデルに
必要不可欠な財務・非財務アセット

「アセット・アsembler」モデルの
観点から見たアセットの重要性

アセットの具体例

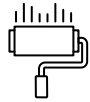

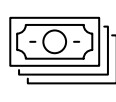
「自律・分散型経営」による
アセットの活用、自律的シナジーの
創出、経営の高度化(事例)

特に関連するマテリアリティ

▶「マテリアリティ」の詳細は、P41 参照

最近の主な外部評価

	人的資本	製造資本	社会関係資本
	 人材・組織	 技術	 社外パートナー
	<ul style="list-style-type: none"> ●地産地消や多様な用途のある塗料市場では、社会課題や顧客ニーズを的確に把握し、ソリューションを迅速に提供できる多様な人材・強い組織力が不可欠 	<ul style="list-style-type: none"> ●高い技術は、社会課題や顧客ニーズに応えるためのイノベーションを創出するとともに、製品の安定供給を可能にするなど、競争優位性を高めるために必要不可欠 	<ul style="list-style-type: none"> ●世界中の顧客に質の高い製品やサービスを提供したり、社会課題を解決するイノベーションを創出するためには、産学協創や投資家との対話をはじめ、社外のパートナーとの連携・協働が不可欠
	<ul style="list-style-type: none"> ●各国市場に精通したグループ人材(世界30ヵ国・地域に計30,274人、海外従業員比率:89.1%) ●積極的なダイバーシティ&インクルージョン(女性従業員比率(グローバル)25.9%、幹部職に占める女性比率(グローバル)23.0%) ●高い従業員満足度(日本グループ:89%、DuluxGroup:80%) ●各地域の市場特性を理解するだけでなく、MSVも熟知した現地マネジメント ●独自の企業文化、ノウハウを有し、各市場で高いプレゼンスを誇る国内外のパートナー会社(NIPSEA、DuluxGroupなど) 	<ul style="list-style-type: none"> ●イノベーション創出の担い手であるグローバル技術系人材(計3,887人) ●塗装技術、材料合成分散技術、界面表面技術などのコアテクノロジー ●社会課題解決型製品の開発力(次世代自動車産業・脱炭素社会を見据えた「加飾フィルム」、抗ウイルス・抗菌塗料、高耐久性道路用遮熱塗料、次世代環境配慮型船底防汚塗料など) ●工場の自動化を促進するなど、世界有数の先進的な生産体制(中国、豪州など) 	<ul style="list-style-type: none"> ●大学・研究機関などのアカデミアとの積極的なオープンイノベーション活動(東京大学など) ●自動車塗装技術を応用した自動車メーカーとの共同開発(トヨタ自動車株式会社など) ●投資家、ステークホルダーとの対話 ▶ P109 参照 ●ウットラムグループとの60年以上にわたるパートナーシップ
	<ul style="list-style-type: none"> ●国内外の各パートナー会社が有する成功事例やノウハウの共有により、適切な人材配置や組織構築、経営の高度化を実現(NIPSEAやDulux Groupが有する市場シェア向上策やESG対応など) 	<ul style="list-style-type: none"> ●国内外の技術・研究部門、技術者同士の交流を通じた技術共有 ●世界最先端の生産技術・ノウハウの共有 	<ul style="list-style-type: none"> ●産学協創で生まれた日本発の技術や製品をグループ間で共有し、グローバルに展開 ●ウットラムグループに対して、欧州自動車用事業・インド事業の再建にかかる追加費用・投資を負担してもらうことでリスクを分散 ▶ P119 参照
	<ul style="list-style-type: none"> ●ダイバーシティ&インクルージョン ●労働安全衛生 	<ul style="list-style-type: none"> ●気候変動 ●資源と汚染 ●社会課題を解決するイノベーション創出 	<ul style="list-style-type: none"> ●気候変動 ●資源と汚染 ●労働安全衛生 ●コミュニティとともに成長 ●社会課題を解決するイノベーション創出
	<ul style="list-style-type: none"> ●「MSCI日本株女性活躍指数(WIN)」に3年連続で選定(2022年6月) 	<ul style="list-style-type: none"> ●船底防汚塗料「アクアテラス」が環境賞「GREEN4SEA TECHNOLOGY AWARD」を受賞(2021年4月) ●「高耐久性道路用遮熱塗料」の開発技術で「2020年環境技術賞」を受賞(2021年5月) ●環境色彩コンペティション「第24回グッド・ペインティング・カラー(GPC)」の改修部門で「最優秀賞」を受賞(2022年1月) 	<ul style="list-style-type: none"> ●トヨタホーム株式会社の「品質管理特別優秀賞」に11年連続で受賞(2022年4月)

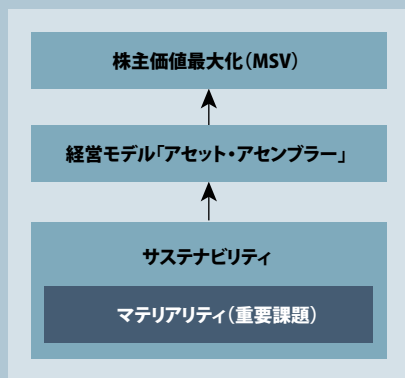
	知的資本	財務資本	自然資本
 <p>顧客基盤</p>	 <p>ブランド</p>	 <p>財務基盤</p>	 <p>自然・環境</p>
<ul style="list-style-type: none"> ● 各地域・事業における顧客との長期の信頼関係に根差した強固な顧客基盤は、収益や製品供給の安定化において重要な要素であり、製品やサービスの改善にも貢献 	<ul style="list-style-type: none"> ● 顧客や消費者は製品・サービスに対する信頼度を重要視しており、信頼の証である企業ブランドや製品ブランドは世界で幅広く事業展開する上で必要不可欠な資源 	<ul style="list-style-type: none"> ● 持続的成長の実現には、M&Aや新技術・最先端設備へ継続的に投資可能な潤沢な資金が必要であり、キャッシュ創出力の向上と強固な財務基盤は必要不可欠 	<ul style="list-style-type: none"> ● 塗料・周辺事業を傘下に抱える企業として、原材料や電力、水などの資源は必要不可欠であり、サステナビリティの観点からも重要
<ul style="list-style-type: none"> ● 中国建築用事業を支える圧倒的な販売網(58,000店) ● 中国不動産トップディベロッパーとの戦略的提携 ● 日米欧を代表する自動車メーカー、自動車部品メーカーとの長期安定的な関係 ● 工業用や塗料周辺事業などのBtoBビジネスにおいて、国内外で高シェアを可能にする顧客との強固な信頼関係 	<ul style="list-style-type: none"> ● 技術力・品質の高さを示す「NIPPON PAINT」ブランド(グローバル) ● 「立邦」ブランドの高い認知度(中国) ● インドネシア建築用において「Top of Mind」として高い消費者評価 ● 「Dulux」「Selleys」など、DuluxGroupが有する各種ブランドの圧倒的な消費者の認知度(豪州) ● 建築やインテリアデザインを学ぶ学生を対象とした国際コンペティション「AYDA Awards」開催(アジア16ヵ国・地域で実施、エントリー総数47,000名超) 	<ul style="list-style-type: none"> ● 日本という安定通貨・安全市場での調達力を最大限に活用 ● 塗料ビジネスは設備投資負担が軽くキャッシュ・フロー創出力が高い(営業キャッシュ・フロー:702億円(継続事業ベース)) ● アジア事業一体化に伴い、強固な財務基盤を確保(ネットD/Eレシオ:0.45倍、資本合計:9,687億円) ▶ P55 参照 	<ul style="list-style-type: none"> ● エネルギーの使用量削減による地球温暖化防止への取り組み ● 先進的な生産体制による自然環境への影響を低減(米国、豪州、中国など) ● 自主基準に基づく適切な管理による水利用 ● 化学物質の適切な管理に向けたレスポンシブル・ケア活動の推進(日本など) ● 競争優位性の高い水性塗料、船底防汚塗料、遮熱塗料などの開発を通じた環境負荷の低減
<ul style="list-style-type: none"> ● 自動車メーカーなどグローバル展開する顧客情報のグループ間共有や、顧客へのきめ細かなサポートにより、顧客との関係強化を実現 	<ul style="list-style-type: none"> ● 技術力・品質の高さを示す「NIPPON PAINT」ブランドの海外展開 ● 高い認知度を誇るブランド製品をグループ間で共有し、グローバル展開(豪州「Selleys」ブランドのアジア展開など) 	<ul style="list-style-type: none"> ● 強固な財務基盤や資金調達力を背景に、国内外パートナー会社のM&Aや最先端設備への積極的な投資を可能にし、グローバルでの成長を実現 ▶ P47 参照 	<ul style="list-style-type: none"> ● 塗料工場で使用する先端技術・環境技術のグループ間での共有、社会課題解決型製品のグループ間共有、グローバル展開を通じた環境負荷の軽減
<ul style="list-style-type: none"> ● 気候変動 ● 資源と汚染 ● 労働安全衛生 ● コミュニティとともに成長 ● 社会課題を解決するイノベーション創出 	<ul style="list-style-type: none"> ● 資源と汚染 ● 労働安全衛生 ● コミュニティとともに成長 ● 社会課題を解決するイノベーション創出 	<ul style="list-style-type: none"> ● 気候変動 ● 資源と汚染 ● コミュニティとともに成長 ● 社会課題を解決するイノベーション創出 	<ul style="list-style-type: none"> ● 気候変動 ● 資源と汚染 ● 社会課題を解決するイノベーション創出
<ul style="list-style-type: none"> ● 「中国の不動産開発企業トップ500」が選ぶ塗料ブランド」で11年連続1位を獲得(2022年3月) ● 「2022年中国家庭用家具消費動向調査および業界の代表的企業調査」で「塗料業界・塗装具業界の代表的企業」「消費者が最も好きな塗料ブランド・塗装具ブランド」に選定(2022年3月) ● 「中国建材協会 床材産業分会(CFA)」の「年間中国床材産業トップ20ブランド賞」に2年連続で選定(2022年3月) 	<ul style="list-style-type: none"> ● 「中国ブランド指数(C-NPS)」でゴールドブランドを獲得(2022年1月) ● 「中国ブランド指数(C-BPI)」で壁面用塗料が6年連続1位、木部用塗料が10年連続1位を獲得(2022年3月) ● 豪州ブランド表彰にてDuluxGroupの各種ブランドが1位を獲得(2022年4月) ● ブランドファイナンスの「世界で最も価値のある塗料ブランドトップ10」にNippon Paint Chinaが初選出され、2位を獲得(2022年6月) 	<ul style="list-style-type: none"> ● R&I 格付:A(2022年6月) ● 「JPX日経インデックス400」に9年連続で選定(2022年8月) 	<ul style="list-style-type: none"> ● 「S&P/JPXカーボン・エフィシエント指数」に5年連続で選定(2022年3月) ● 「FTSE Blossom Japan Sector Relative Index」の構成銘柄に初選定(2022年4月) ● 「FTSE4Good Index Series」「FTSE Blossom Japan Index」の構成銘柄に初選定(2022年6月) ● 「SOMPOサステナビリティ・インデックス」の構成銘柄に11年連続で選定(2022年6月) ● 「MSCIジャパンESGセレクト・リーダーズ指数」の構成銘柄に初選定(2022年7月)

「アセット・アsembler」モデルを支える“マテリアリティ”

「アセット・アsembler」モデルを支えるマテリアリティへの取り組みを通じたサステナビリティ活動の推進により、MSVを実現していきます。

当社は、経営上の唯一のミッションとしてMSVを掲げていますが、その実現に当たっては、何よりもまず、顧客・取引先・従業員・社会などへの責務の充足が大前提であると考えています。2020年にグローバルの視点で特定したサステナビリティを巡る重要な課題(マテリアリティ)に関する取り組みは、こうした責務を果たすだけでなく、事業機会を見だし、新市場に参入するなど、当社ビジネスに直結させることを要諦としています。また、将来的な法規制に対処することや、サプライチェーン上の課題へ競合他社に先んじて対応することで、費用増加の回避や事業リスクそのものの抑制なども見込んでいます。

当社は、マテリアリティに関するリスクと



機会を中長期的な視野で幅広く把握しながら、ビジネスに直結する取り組みを進めており、「アセット・アsembler」モデルのもとで、既存事業の成長を支援するイノベーション創出などにつなげています。こうした取り組みを通じて、収益の拡大や期待値の向上(EPS・PERの最大化)を図り、MSVを実現していきます。

マテリアリティの特定プロセス

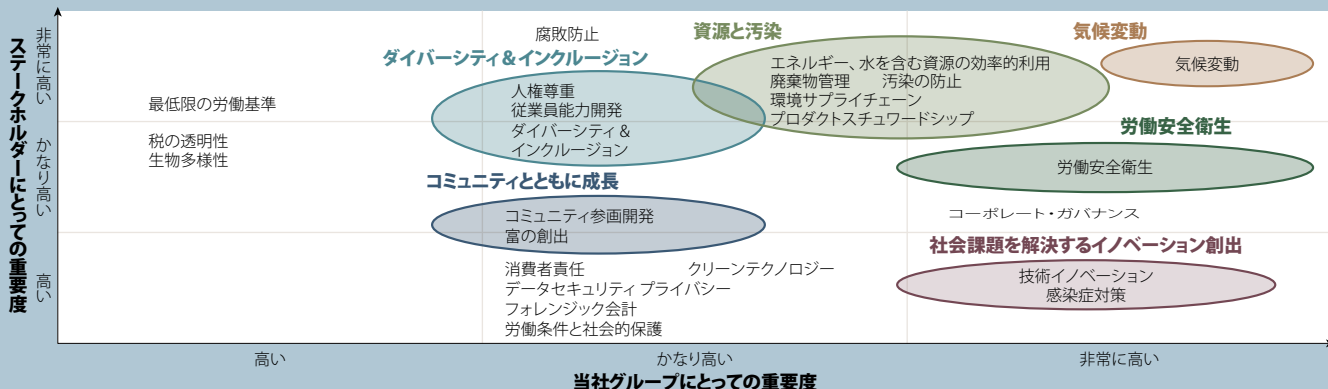
マテリアリティの特定においては、社会が求める重要課題をGRIやSASBなど国際的なESGガイドライン、ESG調査機関の要求項目を参考にリストアップし、それらを「ステークホルダーにとっての重要度」と「当社グループにとっての重要度」という2つの側面から定量評価し、重要度を検証しました。また、外部の有識者との対話により客観的な視点も取り入れた上で、国内外のパートナー会社と議論し、当社の事業モデルや事業環境に即して重要課題を抽出し、マテリアリティとして特定しました。

▶ サステナビリティ推進体制やKPI特定に向けた取り組みは、P77「サステナビリティ戦略」参照

マテリアリティの特定プロセス

ミドルリスト作成	ステークホルダーの意見
ESG開示ガイドラインやESG評価機関評価、行動規範など11のグローバルスタンダードをもとに、当社が求められている75の項目を抽出し、ロングリストを作成、統合選択し、32のミドルリストにまとめた。	
社内アンケート	社内議論
新設したESG委員会(当時)を2020年4月に開催し、マテリアリティ特定プロセスを審議した。委員25名とESG推進部(当時)部長などのアンケート調査を実施。32のミドルリストについての意見を集約した。	
グローバルリスクなど反映	社内議論
グローバルに発生しているリスクを踏まえるため、化学セクターのリスクシナリオについてVigeo EIRIS社のコントラバーシブルレポートなどを参照し、議論に反映させた。グローバル化学セクター企業、先進的日系企業全般をピア企業として参考にした。	
社内議論	ステークホルダーの意見
ステークホルダーにとっての重要度と当社グループにとっての重要度を踏まえ、事業のサステナビリティの観点で6つのマテリアリティのグループを候補として特定した。海外パートナー会社との議論と合意を特に重視した。	
承認	社内議論
2020年7月のESG委員会(当時)で審議し、8月の取締役会で最終承認を得た。	

マテリアリティ特定マップ



マテリアリティ	関連するSDGs	マテリアリティの説明
<p>気候変動</p>		<p>気候変動は年々私たちの生活に深刻な影響を及ぼし始めています。当社グループは気候変動影響緩和のために温室効果ガス(GHG)の排出量を抑制し、かつ気候変動の進行がもたらす事業リスクを最小化する取り組みを行います。</p>
<p>資源と汚染</p>		<p>水やエネルギー、原料などの資源を有効活用し、環境汚染を防止することは、持続的な事業の推進にとって重要事項です。当社グループはライフサイクルを通じてこれらの取り組みを進めていきます。</p>
<p>労働安全衛生</p>		<p>化学物質を取り扱うことによる災害や健康被害は依然として化学メーカーとしては大きなリスクと考えています。従業員をはじめ事業に関わる全ての人々の安全を確保しリスク最小化のための投資や教育などに取り組みます。</p>
<p>ダイバーシティ & インクルージョン</p>		<p>私たちを取り巻く人々を尊重し、多様な価値観を積極的に受け入れることは私たちの持続的な成長のために重要です。当社グループは、従業員をはじめ事業に関わる人々の多様性を重視し、人権を尊重します。</p>
<p>コミュニティとともに成長</p>		<p>バリューチェーンを通じたコミュニティへの投資を行い、市場の拡大、ブランドの強化、地域コミュニティとの良好な関係を基盤とした事業の持続的な成長を実現します。</p>
<p>社会課題を解決するイノベーション創出</p>		<p>今日の社会においては、過去の手法によっては解決が困難な課題が次々と顕在化しています。積極的にパートナーシップを活用しイノベーション創出力を強化します。</p>

マテリアリティ	関連するSDGs	リスク	機会
気候変動	  	<ul style="list-style-type: none"> ●炭素税の導入などの政策・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 	<ul style="list-style-type: none"> ●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
資源と汚染	    	<ul style="list-style-type: none"> ●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 	<ul style="list-style-type: none"> ●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
労働安全衛生	  	<ul style="list-style-type: none"> ●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 	<ul style="list-style-type: none"> ●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
ダイバーシティ & インクルージョン	   	<ul style="list-style-type: none"> ●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 	<ul style="list-style-type: none"> ●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、地域へ豊かさを創出
コミュニティとともに成長	    	<ul style="list-style-type: none"> ●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 	<ul style="list-style-type: none"> ●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、企業ブランドの認知向上 ●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
社会課題を解決するイノベーション創出	   	<ul style="list-style-type: none"> ●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 	<ul style="list-style-type: none"> ●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

ESGアジェンダ	ESGアクション事例
<ul style="list-style-type: none"> ● 温室効果ガス排出量の削減 ● リスクと機会の特定 	<ul style="list-style-type: none"> ● CO₂削減(スコープ1,2) ● スコープ3の算定 ● TCFDに基づく開示 ● 再生可能エネルギーの活用
<ul style="list-style-type: none"> ● 廃棄物・水資源使用量・環境汚染物質の管理 	<ul style="list-style-type: none"> ● 廃棄物や水に関するグローバル方針の策定 ● 方針を踏まえた各パートナー会社のKPI設定
<ul style="list-style-type: none"> ● 保安防災(火災事故撲滅) ● 死亡事故・労働災害防止 	<ul style="list-style-type: none"> ● 安全などに関するグローバル方針の策定 ● 方針を踏まえた各パートナー会社のKPI設定
<ul style="list-style-type: none"> ● 女性管理職比率の向上 ● 従業員エンゲージメントの向上 	<ul style="list-style-type: none"> ● 取締役会と管理職のダイバーシティの推進 ● 人的資本の可視化 ● 人権リスクアセスメントの実施
<ul style="list-style-type: none"> ● 社会貢献活動の戦略的展開 	<ul style="list-style-type: none"> ● 社会貢献活動の充実を図るための「NIPPON PAINT Group Global Outreach Program」立ち上げ ● 事業活動を通じた活動方針「3E」(Education/Empowerment/Engagement)を重点分野として設定
<ul style="list-style-type: none"> ● 異業種コラボの促進 ● 社会課題解決型製品の開発 ● 化学物質管理の強化 	<ul style="list-style-type: none"> ● サステナブル製品の定義とデータ集計 ● 化学物質管理強化と有害物質代替品の開発 ● 社会課題解決・環境配慮型製品の開発 ● オープンイノベーションの推進

2021-2022年度の取り組み実績
<ul style="list-style-type: none"> ● TCFDの最終提言への支持を表明し、気候変動関連施策の充実、情報開示の拡充に着手 ● グループ戦略上の重要気候関連リスク・機会の特定と財務影響を算定 ● 各国政府のネットゼロ目標に貢献するため、CO₂排出量削減目標を各パートナー会社が策定 ● 日本に加えて、豪州でスコープ3を算出し、グローバルで算定範囲を拡大 ● グローバルの温室効果ガス排出量8%削減、エネルギー消費量14%削減(2021年度) <p>▶ 詳細はP79「環境&安全」参照</p>
<ul style="list-style-type: none"> ● 「廃棄物・資源の有効活用」「環境汚染防止」「水」に関するグローバル方針の策定と開示 ● 各国での廃棄物や水に関する取り組みの優先順位、重点分野目標を設定 ● 廃棄物削減・適正処理や管理強化、再資源化活動を各国で継続 ● グローバルの廃棄物回収量4%増、取水量4%減(2021年度) <p>▶ 詳細はP79「環境&安全」参照</p>
<ul style="list-style-type: none"> ● 労働安全衛生に関するグローバル方針の策定と開示 ● 安全教育やテクノロジーの活用などを各国で強化 ● 各国の災害発生事象の共有による安全策の見直し、管理強化の実施 ● グローバルの休業災害10%減少(2021年度) <p>▶ 詳細はP79「環境&安全」参照</p>
<ul style="list-style-type: none"> ● 各国・地域の多様性を確認し、人的資本を可視化 ● 各国で持続的成長のため人的資本への投資を実施 ● NIPSEAグループ:職務レベルごとの教育プログラムを実施(2021年度は38万7,243時間) ● 日本ペイントホールディングス(NPHD)の女性取締役2名、女性執行役員1名、女性執行役員1名(2022年6月30日時点) <p>▶ 詳細はP87「人とコミュニティ」参照</p>
<ul style="list-style-type: none"> ● 「3E」に基づく活動を活発化し、グローバルでの影響・効果を集計・開示 ● 社会貢献活動でのグローバル会議を立ち上げ、情報共有、グループ連携を強化 ● 2021年度のグローバルでの活動投資は総額708万ドル(204件/約29万人へプラス影響) <p>▶ 詳細はP87「人とコミュニティ」参照</p>
<ul style="list-style-type: none"> ● 抗ウイルス塗料をグループ横断で開発・発売 ● 顧客の二酸化炭素排出量の削減を支援する製品の開発 ● 次世代自動車向け製品開発・研究の促進 ● グローバルでの技術共有と能力の活用を推進 ● 研究開発費は243億円、200件の新規特許出願(2021年度) <p>▶ 詳細はP91「イノベーション」参照</p>

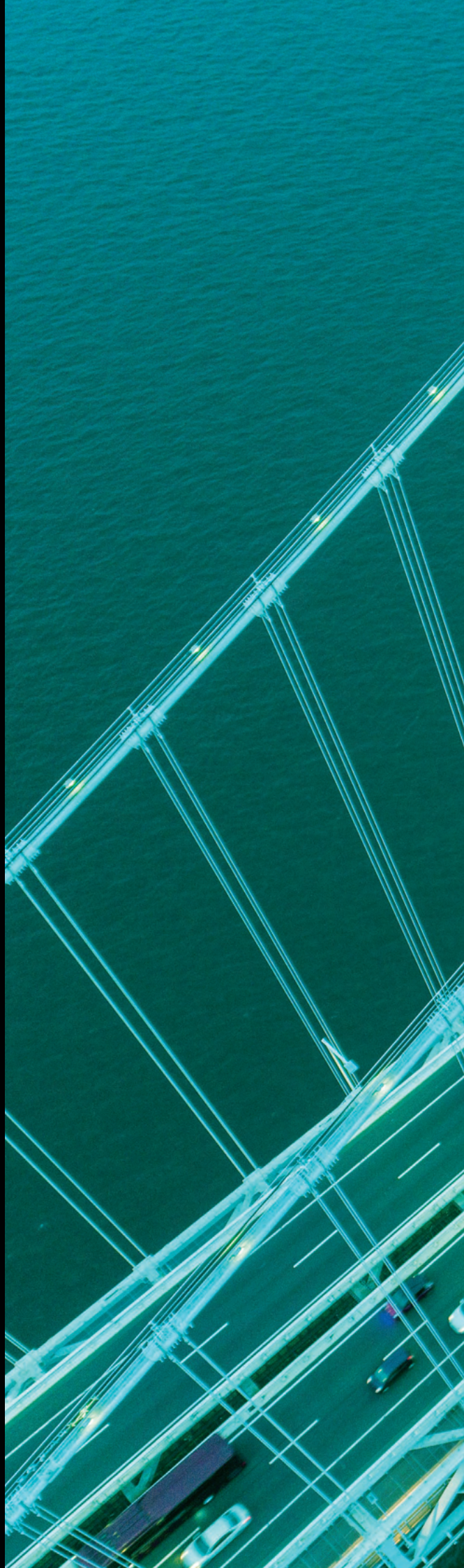
Chapter 03

中長期経営戦略

- 047 若月共同社長に聞く、中長期経営戦略
- 051 中期経営計画(2021-2023年度)の進捗
 - 054 マージン改善に向けて：
原材料価格の高騰と当社対応について
- 055 価値創造の成果(財務・非財務ハイライト)
- 059 地域・市場環境分析
- 061 【特集】地域特性や市場の構造的変化を捉えた中長期事業戦略
 - 061 塗り替え市場が急拡大する中国での成長戦略
 - 065 高成長国(インドネシア・トルコ)での戦略展開
 - 067 成熟市場(豪州・ニュージーランド・パプアニューギニア・欧州)
における事業戦略
 - 071 ウィー共同社長に聞く、日本事業の収益性改善に向けた取り組み
 - 074 変貌する自動車業界に対応した次世代技術の開発戦略
- 077 サステナビリティ戦略
 - 079 環境&安全
 - 087 人とコミュニティ
 - 091 イノベーション

PHOTO

日本/レインボーブリッジ





「アセット・アSEMBラー」モデルによる 中長期経営戦略の推進で、 MSVの実現を目指します。

当社はMSVを追求するための経営モデル「アセット・アSEMBラー」による中長期経営戦略を推進しています。ここでは、取締役 代表執行役共同社長の若月雄一郎が、当社独自の経営戦略の考え方や方向性、M&A戦略や財務・資本戦略の競争優位性などについて具体的にご説明します。



取締役 代表執行役共同社長

若月 雄一郎

Q.1

「アセット・アSEMBラー」モデルによる
経営戦略について教えてください。

A 当社は塗料・コーティングだけでなく、その周辺分野(Paint++)へ事業領域を中長期的に広げていく戦略(P17「若月共同社長メッセージ」参照)を進めており、競合他社との差別化が可能なユニークな「アセット・アSEMBラー」モデルにより、EPS・PERの最大化を目指しています。

「アセット・アSEMBラー」はMSV追求モデルであり、当社の競争優位性として、既存事業と新規M&Aの両輪で成長を加速させることが可能です。

このモデルのポイントは、優秀な経営陣が当社グループ傘下で自律的な成長を志向し、同時にグループが有する技術力、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本社主導ではなく主体的に取り入れ、多様な専門知識が積み上がることでグループ間シナジーを生むとともに、さらに新しく買収した会社を迎え入れることができる点です。そして、塗料・周辺事業という分かりやすい成長市場、かつ高い利益・キャッシュ創出力を有する市場に特化することで、M&Aに伴うPMIリスクを極力抑えながら、加速的な成長を実現することが

可能です。特に、SAF(密封剤・接着剤・充填剤)やCC(建設化学品)などの周辺領域は、塗料製品の販売ルートやブランドの重要性、参入障壁の高さなど重複する部分が多く、メリットは大きくなります。

その結果、P35のモデル図の通り、既存事業そのものも着実に成長させた上で、M&Aで獲得した会社の収益、ブランド、人材が積み上がっていくことで、当社グループ全体として大きく、強くなっていくことがお分かりになるかと思います。

この経営モデルは、①巨大な市場規模を誇る塗料・周辺分野に特化、②塗料・周辺事業のリスク・リターン優位性、③優秀なタレント・ブランドの集合体としての強み、④日本円ベースの強み、⑤先進的なガバナンス、の5つの強みを持つ当社ならではのユニークなモデルであり、これらを駆使してEPS・PERの最大化を図っていきます(P37「アセット・アSEMBラー」モデルを構成する“5つの強み”参照)。各地域・事業における具体的な取り組みや成長戦略については、P61【特集】地域特性や市場の構造的変化を捉えた中長期事業戦略」を参照ください。

Q.2

M&A 戦略における競争優位性や 特長を教えてください。

A 「アセット・アsembler」モデルの5つの強みが、欧米型の単なるコスト・カット・シナジーではなく、既存事業・M&A獲得会社の双方に成長シナジーをもたらし、M&A獲得以前よりも高い収益成長を実現しています。

一般的に、日本企業における海外M&Aでは、数年後に減損を計上する事例が少なくないのですが、当社ではM&Aを本格化した2019年度以降の案件は全て想定以上の結果を出しています。これは、「アセット・アsembler」モデルの5つの強みが奏功しているためであり、その要諦をご説明します。

まず、塗料業界はその持続的な成長性に加え、キャッシュ・フローが非常に安定している特長があります。また、昨今の金融市場では、過年度と比較して低金利での調達が可能であり、M&Aに非常に適した市場環境です。

マーケットの過半を占める建築用塗料市場は地産地消のビジネスであり、原材料の調達や消費者の嗜好、販売ネットワーク、環境規制に至るまで、国や市場ごとにビジネスモデルが大きく異なります。

塗料は代替製品の脅威が低いことに加え、特に建築用塗料においては地域特性が高いことから、①強いブランド力、②充実した流通網、③現地に精通したオペレーションの確立、などが成功の鍵となります。したがって、これらをベースに市場シェアNo.1を獲得すれば、競合他社による逆転は容易ではなく、No.1の会社は市場シェアをさらに伸ばして収益を享受できるなど、好循環サイクルを生み出すことが可能です。

このような塗料市場の特性を踏まえた当社グループのM&Aの特長は、下図の通りです。具体的なターゲットや地域を申し上げることはできませんが、ポイントは業態や地域にとらわれず、MSVに資すること、

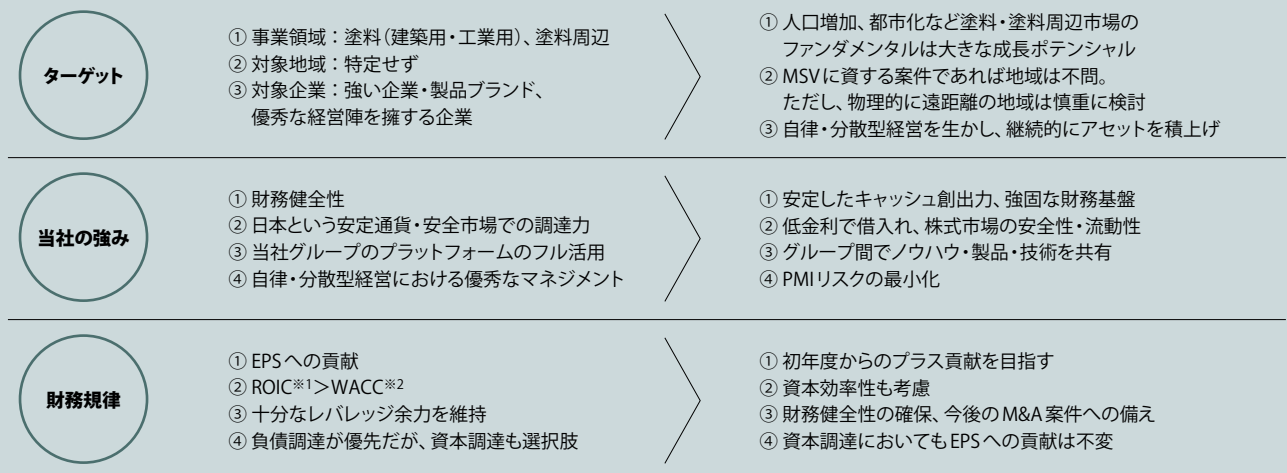
特にEPS貢献が初年度から見込まれ、適切なリスク・リターンが得られること、を重視しています。

また、当社のモデルは欧米型の世界標準化やコスト・カット・プログラムに基づくものではなく、まずは持続的にEPS貢献の見込める優良な会社に当社傘下へ入ってもらい、グローバルな各パートナー会社との協業やファイナンス面でのサポートを促しながら、自律的な成長を追求してもらうものです。ローカル色の強い塗料・周辺事業において、当社はこのモデルこそが中長期的な価値創造につながると考えています。具体的な実績としては、次ページに掲載したBetek Boyaの事例を参照ください。

投資家の皆様からは、M&A案件をどのように検討して決定しているのか、いわゆる「目利き力」に関するご質問を受けますので、もう少し掘り下げてご説明します。まず、M&Aの唯一の判断はMSVに資するかどうかであり、例えば、売上世界No.1になりたいといった規模だけの議論、あるいは社長として大きな実績を作りたいといった経営者のエゴなどの思惑が入る余地は一切ありません。当社にとっては、仮に売上世界一になったとしても、そこに至る過程で株主価値を毀損するようでは意味がないのです。

また、具体的な検討に当たっては、魅力

M&A戦略のポイント



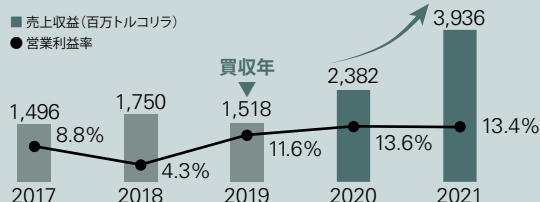
※1 投下資本利益率（一過性費用調整後） ※2 加重平均資本コスト

M&A事例紹介: Betek Boya

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



	買収前	買収後
CAGR	0.8% ^{※1}	61.0% ^{※2}
営業利益率	11.6% (2019年)	13.4% (2021年)



- 日本ペイントホールディングス (NPHD) の低コストでの資金調達力で、Betek Boya の高金利の借入れ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、市場シェア向上に貢献 (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 (断熱材) 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

※1 2017-2019年で算出 ※2 2019-2021年で算出 ※3 NPHD推計

的な案件であっても、常に「健全な警戒心」を持ってPMIやさまざまなリスク度合いを多角的に議論した上で判断しています。例えば、Betek Boya買収の際には、インフレリスクを含む地政学的なリスクと金融コスト負担を取り除き、優秀なマネジメントによる買収後の潜在成長の機会を徹底的に比較検討しており、リスクはあるが、中長期ではそれを上回るリターンが可能であると判断しました。結果として、昨今のインフレやリラ安に伴い、足元の業績は影響を受けていますが、市場シェアは向上していますので、今後の高い成長は十分可能だと確信しています。また、初年度からEPSに貢献することも重要です。いたずらに買収シナジーを正当化し、買収3年後にEPSがプラスとなれば良しとするような楽観的な想定はしていません。

次に、現地にオペレーションを任せるとの是非を問う質問に関してお答えします。P15「『統合報告書2022』の発行に当たって」でも記載の通り、私たち共同社長は現地マネジメントと常にコミュニケーションを重ねた上で、彼らの実績や成長意欲を含めて「信頼」できると判断してから、結果責任とセットで権限委譲しています。本社からマネジメントを派遣すれば、現地との溝が

できやすく、上位のマネジメントを日本人で固めれば、現地の優秀な人材のモチベーション低下につながりかねません。

現地決裁というシンプルかつ迅速な意思決定プロセスを採用するとともに、当社グループ全体としては、ファイナンスや規模の力、ノウハウ共有、共同社長と直接相談できる関係など、現地を支援する体制を構築することで、成長を志向する現地マネジメントであれば、自身の経営手腕をいかに発揮することが可能となります。ガバナンスとしても、当社リスクマネジメント・フレームワークに基づき、現地で責任を持って監督しています (P121「リスクマネジメント」参照)。

2014年以降に当社が買収した主要会社

のパフォーマンスは、P27「アセット運用報告」に記載の通り、高成長国・成熟国どちらの市場でも高い成長を遂げています。2022年以降も、欧州Cromology・JUBのクロージングが完了しており、2022年度からの業績貢献を見込んでいます (P67「成熟市場 (豪州・ニュージーランド・パプアニューギニア・欧州) における事業戦略」参照)。

今後もM&A案件の成功実績 (トラックレコード) を数多く積み上げることで、M&A対象企業に対して、当社グループ傘下に入ることのメリットを伝えていく一方、株式市場に対しても、当社が今後も継続的に高い成長が可能な企業であるという期待値を醸成していきたいと思えます。

Q.3

「アセット・アsembler」モデルに資する財務戦略のあり方、考え方を教えてください。

A 既存事業と新規M&Aの両輪で成長を加速させる「アセット・アsembler」モデルの効果を最大限発揮するためには、

財務戦略を通じた安定的な資金の確保が不可欠であり、財務規律の徹底と最適資本構成の構築によるバランスシート・マネジメントに

注力しています。

財務規律としては、①負債調達を優先、②レバレッジ余力を維持、金融機関・格付機関との対話の促進、③EPS増加を前提として資本調達も選択肢、の3点を重視しています。塗料・周辺事業はキャッシュ・フロー創出力が非常に高く、積極的なM&Aを進める当社の旺盛な資金需要に対して、日本では低金利での借入れが可能であるため、資本調達よりも負債調達を優先しています。また、低コストの資金調達を継続するためには、レバレッジ余力を維持することが必要なため、既存事業と新規M&Aで利益成長を続けるだけでなく、金融機関や格付機関から評価・理解を獲得することが大切です。こうした負債・レバレッジの活用によって、M&Aにおける「EPSの最大化」に貢献しています。なお、EPSが増加する前提であれば資本調達も選択肢に入れており、最適な調達方法の組み合わせを選択することによって、当社は上限を設けることなく飽くなき成長を追求していきます。

健全なバランスシートの確保や効率的な資産活用のため、市場環境の変化に応じて資産状況を随時見直しています。足元では、新型コロナウイルスの影響を踏まえ、

キャッシュ・コンバージョン・サイクル(CCC)の改善を図るべく、各地域・事業で取引条件の見直しを進めるとともに、中国不動産市況の悪化に伴い、一部ディベロッパー向けの売上債権に対して貸倒引当金を計上し、将来の債権回収リスクを踏まえた対応を進めています。政策保有株式については、保有継続の合理性を毎年検証しており、2021年度も一部の株式を売却しました。

また、将来の成長のための設備増強や積極的なM&Aの実施により、有形固定資産やのれんなどが年々増加傾向にあります。そうした中、欧州自動車用事業・インド事業の譲渡や、日本事業や船舶用事業などでの構造改革を通じて、資産効率の向上や収益性の改善に取り組んでいます。のれんなどについては、自律・分散型経営でPMIリスクを最小化するとともに、「良質なM&A」を積み上げることで、減損リスクを低減しています。

負債状況に関しては、M&Aなどの成長のための資金確保に向けて負債調達を優先する中、財務レバレッジは、Cromologyのクロージング前に当たる2021年末時点においてネット・デット/EBITDAは3.4倍(一過性調整後)、2022年末では約4倍となる見通しです(詳細はP51「中期経営

計画(2021-2023年度)の進捗参照)。負債による資金調達は基本的に全て円ベースで実施しており、平均年限は5年、平均金利は税引前で0.4%と、極めて安定的な負債構成となっており、引き続き、低金利・長期年限で調達していく方針です。今後も財務レバレッジの余力を維持するべく、最適な資本構成を志向するとともに、借入金融機関や格付機関などからの評価・信頼を獲得していきます。

また、M&Aを通じたさらなる成長のためには財務基盤の強化が必要であるとの判断から、2021年に第三者割当増資を実施することで資本を増強しました。M&Aにおいては、EPSが初年度からプラスになることを重視していますが、ROICがWACCを上回るなど、資本効率も考慮しています。

資本政策としては、財務規律を維持しつつ、成長投資を優先的に実施し、EPSの増大を通じてTSR(株主総利回り)を向上させることに主眼を置いています。TSRのうち配当については、業績動向、投資機会を総合的に勘案しながらも、配当性向30%を目途に安定的かつ継続的に行う方針です。2021年度は、創業140周年記念配当1円を含む年間10円を配当しました。

バランスシート・マネジメント方針

2021年12月末時点

資産		負債		負債	
「現金・現金同等物」 「営業債権及びその他の債権」 ●新型コロナウイルスの影響や中国不動産市況の悪化に対応したキャッシュ・コンバージョン・サイクル(CCC)の見直し(取引条件の見直しなど) ●将来の債権回収リスクを踏まえた対応(中国売上債権に対する貸倒引当金の計上等) 「売却目的で保有する資産」 ●政策保有株式について、保有継続の合理性を毎年検証(2021年度も一部株式を売却) 「有形固定資産」 ●事業売却や構造改革を通じて資産効率の向上や収益性改善に取り組む(欧州自動車用事業・インド事業の譲渡、日本事業・船舶用事業の構造改革など) 「のれん」「その他の無形資産」 ●自律・分散型経営でPMIリスクを最小化し、「良質なM&A」の積み上げによる減損リスクの低減		「現金・現金同等物」 1,388億円 「営業債権及びその他の債権」 2,669億円 「売却目的で保有する資産」 39億円 「有形固定資産」 「のれん」 6,527億円 「その他の無形資産」 3,002億円 合計 19,551億円	「営業債務及びその他の債務」 2,097億円 「社債及び借入金」 5,230億円 合計 9,864億円 資本 「資本金」 6,714億円 「利益剰余金」 2,280億円 合計 9,687億円	「社債及び借入金」(有利子負債) ●負債調達を優先し、レバレッジ余力を維持(2022年末時点のネット・デッド/EBITDAは約4倍を予想) ●格付機関からの評価(R&I格付「A」)を維持 ●円ベースの安定した資金調達(低金利・長期年限)	「資本金」「利益剰余金」 ●M&Aなど成長投資に向けて財務基盤の強化(第三者割当増資による資本増強) ●EPSが増加する前提に、資本調達も選択肢 ●M&Aにおいて、ROICがWACCを上回るなど、資本効率も考慮 ●配当性向30%を維持

売上成長とマージンの改善によって、 2023年度の売上・利益目標達成へ

「アセット・アSEMBラー」モデルの礎を築く

2023年度を最終年度とする3ヵ年の「中期経営計画(2021-2023年度)」1年目は、既存事業とM&Aの両輪で成長を加速させる「アセット・アSEMBラー」モデルの基盤構築を進めることができました。

各パートナー会社の自律的成長を加速させながら、塗料・周辺事業でのM&Aによる成長も積極的に推進する一方、「小さな本社」を志向する中で、持株会社の役割明確化やガバナンス強化と併せて、さらなる

成長に向けた基盤整備に取り組んでいます。今後も、「アセット・アSEMBラー」モデルのもと、中長期にわたる成長への飽くなき追求を加速させていきます。

2021-2023年 財務計画 (億円)

	2022年2月公表値		2021年3月公表値		
	2021 実績 ^{※3}	2022 予想	2023 目標 ^{※4}	2021-2023 CAGR目標 ^{※4}	2024 CAGR目標
売上収益	9,983	12,000	11,000	10.0%+	1桁台後半
営業利益	876	1,150	1,400	25.0%	売上成長を上回る 利益成長
営業利益率	8.8%	9.6%	c.13.0%	c.+2.7pt	
EBITDA ^{※1}	1,204	—	1,750	20.0%	
EBITDA マージン	12.1%	—	c.16.0%	c.+1.8pt	
親会社に帰属する当期利益 ^{※2}	676	810	1,050	25.0%	
EPS (円)	29.41	34.49	45.00	25.0%	

※1 EBITDA: 営業利益+減価償却費及び償却費+減損損失+負ののれん

※2 親会社に帰属する当期利益の目標値は、営業利益に想定実効税率を乗じて算出

※3 欧州自動車用事業・インド事業に関しウットラムグループへの譲渡(2021年8月10日発表)に伴い非継続事業へ分類したこと、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を変更したことに伴い、2020年以降の遡及修正を実施

※4 為替レート前提 円/米ドル:106.0 円/人民元:15.7 円/豪ドル:75.0 ナフサ価格:40,000円

2021-2022年 売上収益

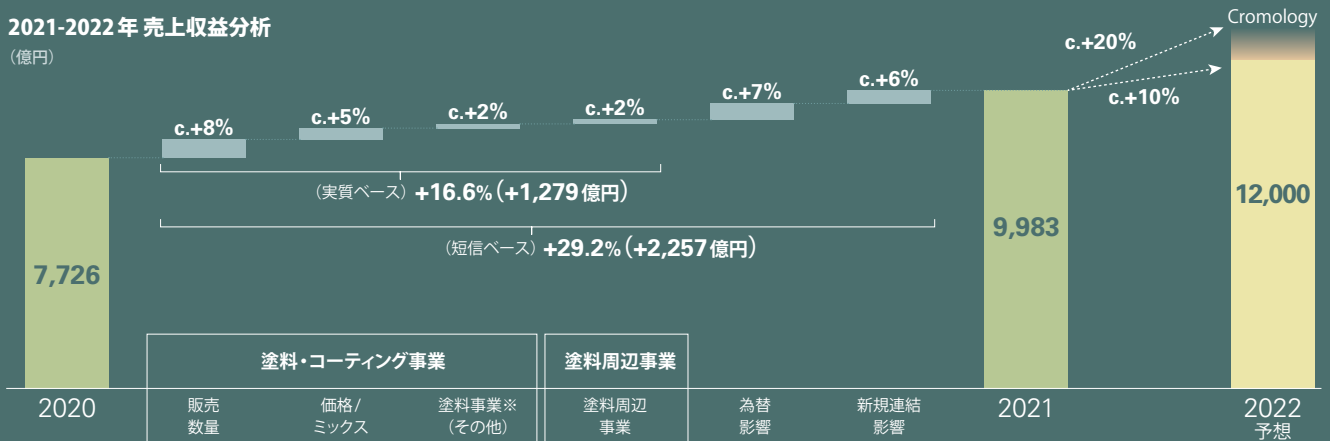
2021年の売上収益は、新型コロナウイルスの影響が継続する中、販売数量の増加と価格/ミックスの改善に加え、為替

影響やインドネシア事業の新規連結効果などにより、過去最高を達成しました。2021年はグローバル各地域における高い市場シェアや各パートナー会社の自律性を尊重するビジネスモデルの強さを再確認

できた年でもあり、2022年も引き続き自律的成長とM&Aの寄与などにより約20%の増収を見込み、中計3年目の売上収益目標1兆1,000億円を1年前倒しで達成していく計画です。

2021-2022年売上収益分析

(億円)



※ 塗料・コーティング事業に含まれるもの、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

2021-2022年売上収益・成長率

(億円)

地域	2021 実績 (短信ベース)	2021 成長率 (現地通貨ベース)	2022年2月公表値	2021年3月公表値
			2022 予想 (現地通貨ベース)	2021-2023 CAGR目標 (現地通貨ベース)
日本	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)	492	+65.3%	+10-15%	+10-15%
合計	9,983	—	12,000 (短信ベース)	11,000

2021-2022年営業利益

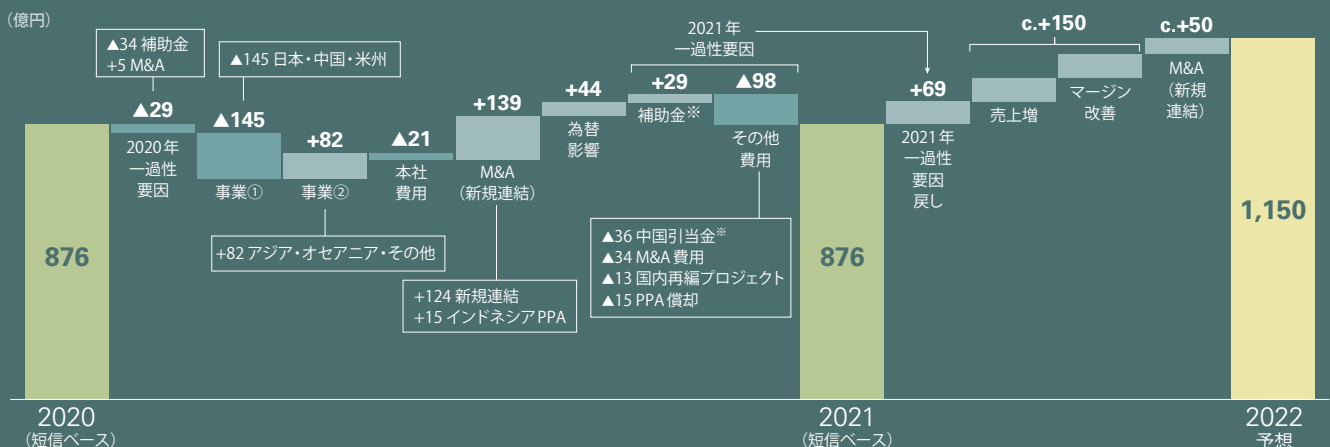
2021年の営業利益は、原材料価格の高騰やサプライチェーンの混乱などを背景に、必ずしも満足のいく水準には到達でき

なかったものの、着実な利益成長を果たした豪州やトルコ、中国以外のアジアなどに加え、インドネシア事業の新規連結貢献があったほか、当初想定していた本社費用も「小さな本社」を志向する中で大幅に削減すること

ができたことで、一過性費用を除いたベースで実質増益を果たすことができました。2022年は、増収効果に加えて、製品値上げと販管費見直しによるマージン改善に取り組み、約30%の増益を見込んでいます。

2021-2022年営業利益分析

(億円)



※ 2021年実績為替レートで算出

中計最終 2023 年に向けて

2022 年以降も、中国を含むアジアを中心とした根強い塗料需要をベースに、当社の市場シェアを向上することで、営業

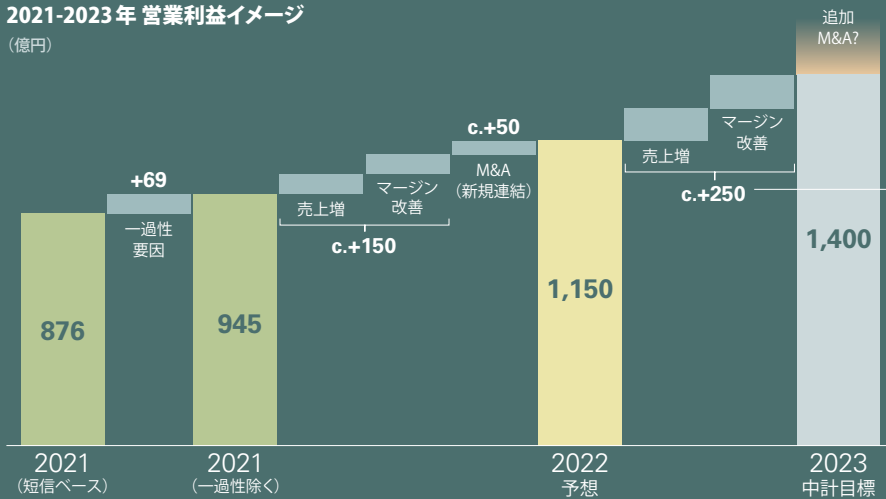
利益率は1桁後半から10%台前半のオーガニック成長は可能と想定しています。

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が大きく寄与し、追加の M&A がなく

とも、中計3年目の営業利益目標 1,400 億円の達成は十分可能と見込んでいます。

2021-2023 年 営業利益イメージ

(億円)



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

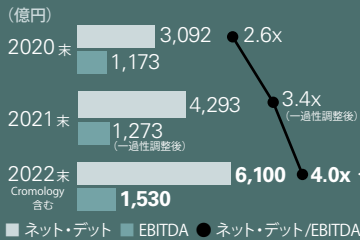
(例2) 売上+15%増+営業利益率0.5pt改善ケース

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

2021 年 財務状況

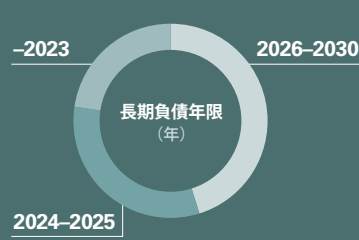
財務状況については、Cromology、JUBの買収などにより、2022 年末にかけて有利子負債は増加傾向にあるものの、円ベースの安定した資金調達により、長期格付は「A」(R&I)を維持しています。営業キャッシュ・フローは原材料価格の高騰により計画を下振れたものの、継続的な売上増と成長のための設備投資を維持しながら、配当性向も引き続き30%維持を目標としています。

ネット・デット/EBITDA 推移



2022 年末は、Cromology、JUB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



- 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

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

営業キャッシュ・フローは、原材料高騰により計画よりも下振れたが、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	2021 実績※ (億円)	2022 予想 (億円)
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

※ 継続事業ベース

※ 2021 年実績は短信ベース (継続事業)。日本に本社の設備投資額を合算

マージン改善に向けて：原材料価格の高騰と当社対応について

ウクライナ情勢などを背景として原材料価格が高騰・高止まりする中、中計3年目の営業利益目標1,400億円の達成に向けて、戦略的な製品値上げと販管費の継続的な見直しを実施しており、マージン改善の効果は着実に表れつつあります。

原材料価格の状況

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・ナフサが上昇しており、2022年上期にかけて、原材料価格は一段と上昇しました。

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、2022年年初の想定を超えて大幅に上昇しており、現時点で短期間で下落する可能性は低いと想定
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しており、ウクライナ情勢の影響により、価格上昇に拍車がかかる可能性も想定
中国	電力制限に加え、生産規制やゼロコロナ規制により、原材料の生産から物流網への影響が継続

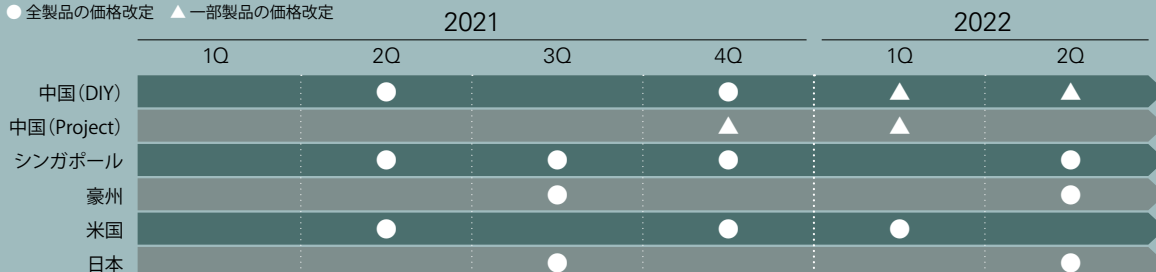
当社対応状況（～2022年第2四半期まで）

原材料価格の高騰が全地域の事業に影響する中、販売価格の値上げや原材料の代替品の調達、販管費の見直しなどを継続的に実施しています。

製品価格の値上げ	建築用は2021年第2四半期以降、主要地域で販売価格の値上げを継続的に実施。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行中。2021年度の連結販管費率は、前年に比べて1pt改善(30.5%→29.5%)

主要地域での製品値上げの実施状況（建築用）

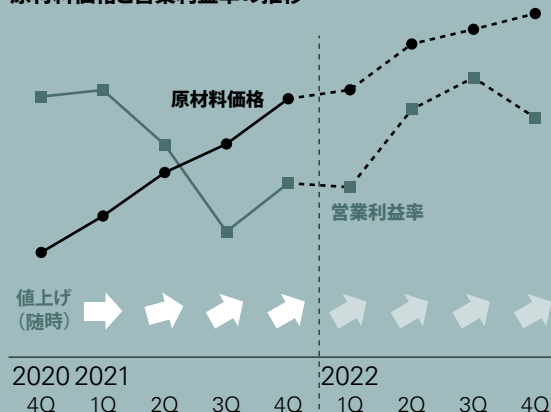
● 全製品の価格改定 ▲ 一部製品の価格改定



マージン改善に向けた道筋

2022年2月に発表した2022年度ガイダンスでは、国産ナフサの市場価格は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、原材料価格は当社想定を超えて上昇しています。当社は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継続することで、営業利益率は今後も緩やかに改善すると想定しています。原油・ナフサ相場などの動向次第では改善が遅れる可能性もありますが、中長期的には、販売価格の継続的な値上げにより、従来のマージン水準への回復は十分に可能と見込んでいます。

原材料価格と営業利益率の推移



財務ハイライト

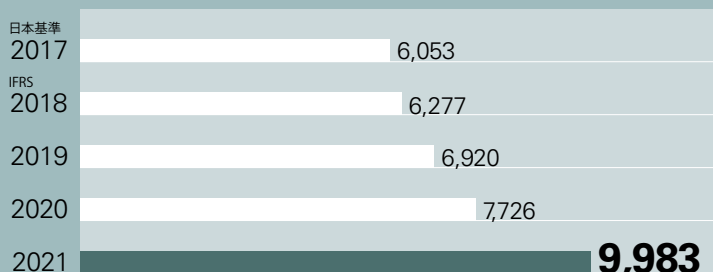
2017年度は日本基準、2018-2021年度はIFRSの数値を記載



財務基盤

売上収益

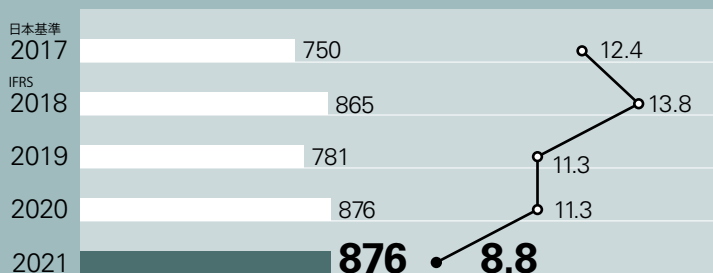
(億円)



2017年度に米州塗料メーカー、2019年度に豪州とトルコの塗料メーカーを買収したことに加え、中国を中心にアジアでの建築用事業の拡大が奏功しました。2021年度は、インドネシア事業の買収や各地域での製品値上げの浸透、円安が貢献し、5年連続の増収・過去最高の売上収益を達成しました。

営業利益／営業利益率

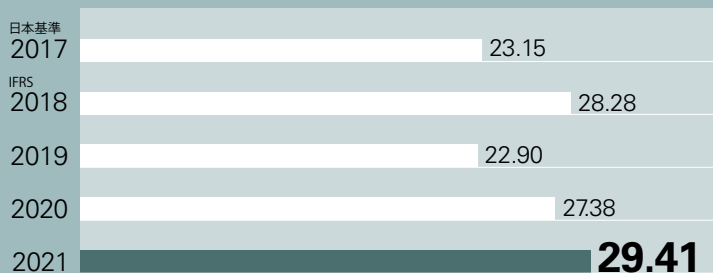
■ 営業利益(億円) ● 営業利益率(%)



2020年度の営業利益は買収効果や中国事業の成長により、過去最高を達成しました。2021年度は原材料価格の高騰や中国での引当金などの計上も、増収効果や固定費削減により前年並みを維持しました。2021年度の営業利益率は原材料費率の上昇などにより、前年を下回りました。

1株当たり当期利益(EPS)※

(円)

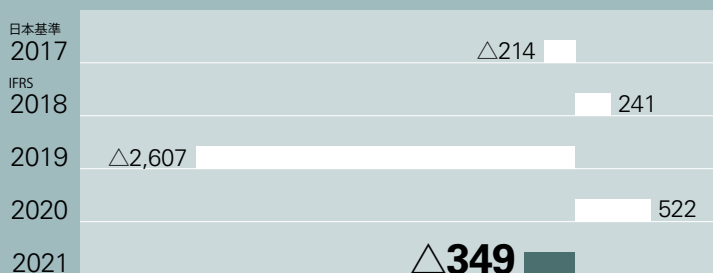


※ 2021年4月1日付で1:5の株式分割を実施したため、2017年1月に行われたものと仮定し、算出

1株当たり当期利益(EPS)は、営業利益などの利益項目の推移に概ね比例しています。2021年度はアジア合併事業100%化・インドネシア事業の買収のために第三者割当を実施したものの、当期利益の大幅な増加により、EPSは増加しました。

フリー・キャッシュ・フロー

(億円)



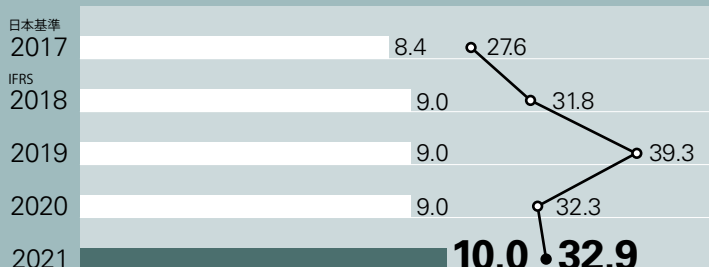
塗料業界は比較的設備投資負担が軽くキャッシュ・フローを創出しやすいため、プラスで推移する傾向にあります。2017年度、2019年度、2021年度は海外塗料メーカーを買収したことでマイナスに転じましたが、営業キャッシュ・フローは毎年安定的に推移しています。



財務基盤

1株当たり配当金※1 / 配当性向※2

■ 1株当たり配当金(円) ● 配当性向(%)

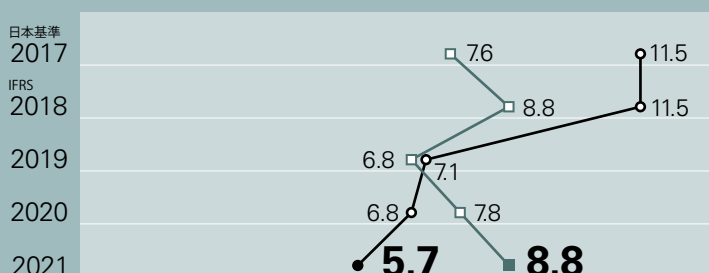


※1 2021年4月1日付で1.5の株式分割を実施したため、2017年1月に行われたものと仮定し、算出
 ※2 2017年度の配当性向は、日本基準数値にのれん償却額を調整し、算定

安定的かつ継続的な配当を基本方針とし、配当性向30%の維持を目標に掲げています。2018年以降、30%を上回る配当性向を維持しており、2021年度は創業140周年の記念配当1円を含めた年間10円を配当し、配当性向は32.9%となりました。

自己資本利益率(ROE) / 投下資本利益率(ROIC)※

■ ROE(%) ● ROIC(%)

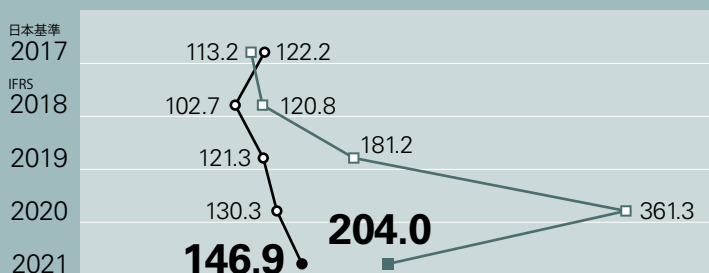


※ ROIC(日本基準) : 税引後営業利益 ÷ (ネット・デット + 純資産合計) ROIC(IFRS) : 税引後営業利益 ÷ (ネット・デット + 資本合計)

2019年度のROEは当期利益の減少により前年比で低下したものの、直近は概ね8%前後の水準で推移しています。ROICは、2019年度、2020年度、2021年度にM&Aを実施したことやアジア合弁事業100%化に伴う有利子負債の増加、株主資本の増加によって投下資本回転率が低下したことで、2019年以降低下しています。

株主総利回り(TSR)

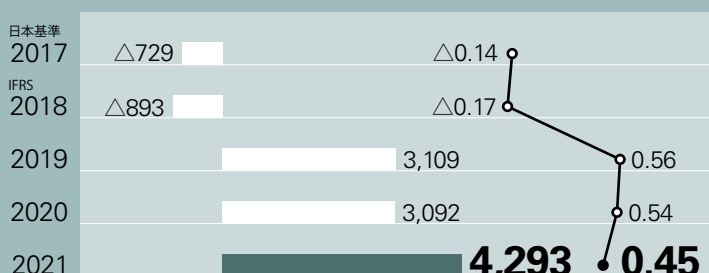
■ TSR(%) ● 配当込みTOPIX(ご参考)



TSRは増配基調や株価上昇により、2019年度以降、比較指標である配当込みTOPIXを上回って推移しています。2021年度は増配効果もあり204.0%となりました。

ネット・デット※ / ネットD/Eレシオ

■ ネット・デット(億円) ● ネットD/Eレシオ(倍)



※ ネット・デット : 有利子負債(社債及び借入金(流動・非流動) + その他の金融負債(流動・非流動)) - 手元流動性(現金及び現金同等物 + その他の金融資産(流動))

塗料業界は比較的設備投資負担が軽くキャッシュ・フローを創出しやすいため、ネット・デットはマイナス推移してきましたが、2019年度以降はM&Aを目的とした金融機関からの資金の借り入れによりプラスで推移しています。2021年度のネットD/Eレシオは、第三者割当によって自己資本が増加した結果、低下しました。

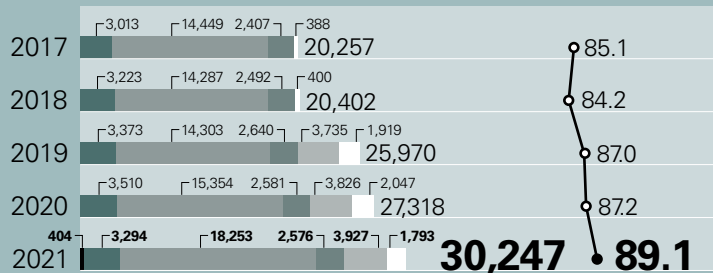
非財務ハイライト



人材・組織

従業員数・海外従業員比率

従業員数(名) ■ 全社※ ■ 日本 ■ アジア ■ 米州 ■ オセアニア ■ その他 ● 海外従業員比率(%)

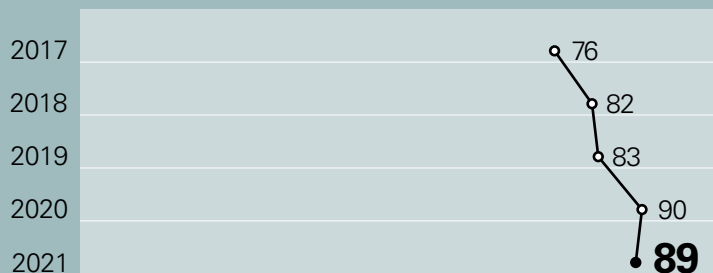


※ 日本ペイントホールディングス(NPHD)の従業員数は2021年度から、従来の「日本」セグメントから「全社(共通)」に変更

2017年度に米州塗料メーカー、2019年度に豪州とトルコの塗料メーカー、2021年度にインドネシア事業をそれぞれ買収するなど、積極的なM&Aを背景として海外従業員比率は上昇傾向にあり、2017年度の85.1%から2021年度は89.1%へと4ポイント上昇しています。また、アジア・オセアニアなどでは、さらなる成長に向けて人材の増強・増員にも取り組んでいます。

従業員満足度(日本)※

(%)

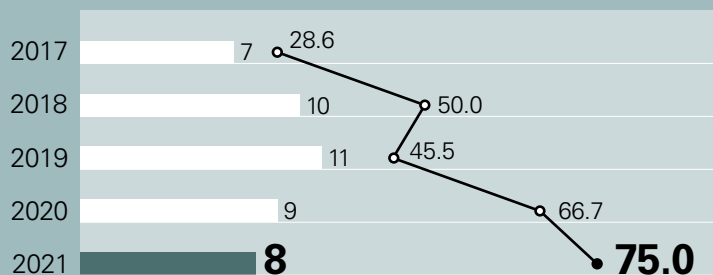


※ 日本ペイント労働組合調査

日本の従業員満足度は、2017年度以降上昇傾向にあり、2020年度に過去最高に達し、2021年度も引き続き高い水準を維持しています。事業環境が大きく変化中、ビジョン・方針への共感、会社への信頼や安心感の項目で評価がやや低下した一方、2020年度に課題とされた働きやすい環境整備などで改善が見られました。

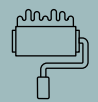
取締役人数※・社外取締役比率※

■ 取締役人数(名) ● 社外取締役比率(%)



※ 当期中に開催された定時株主総会終了後に就任した取締役数。ただし、2021年度は2021年4月28日以降の取締役数

当社は「アセット・アSEMBラー」モデルのもと、中長期的な成長と少数株主利益の保護に向けて、先進的なコーポレート・ガバナンスの構築に取り組んでおり、2020年3月に指名委員会等設置会社へ移行しました。2021年度には、筆頭独立社外取締役が取締役会議長を務めるとともに、取締役8名のうち独立社外取締役が6名を占める体制を整えました。



顧客基盤

建築用塗料事業におけるNo.1シェアの国・地域数



日本では長期にわたりNo.1シェアを維持するとともに、1967年以降、ASEAN事業を積極的に拡大したことで、順次No.1国・地域数が増加しました。2019年度以降は、DuluxGroupやBetek Boyaを買収したことで、豪州やトルコなどで1位となりました。



ブランド

中国のブランド評価機関からのブランド賞



1992年に中国に進出後、高品質の「立邦」ブランド製品の浸透を進め、中国国内トップのブランドを確立しています。中国のブランド評価機関が主催するブランド指数(C-BPI)において、壁面用塗料部門で6年連続1位を獲得しています。



自然・環境

日本のCO₂排出量(スコープ1,2)※

(t-CO₂)



※ 2017年度以前は、日本ペイントホールディングス(NPHD)、日本ペイント(NPTU)、日本ペイント・オートモーティブコーティングス(NPAC)、日本ペイント・インダストリアルコーティングス(NPIU)、日本ペイント・サーフェミカルズ(NPSU)、日本ペイントマリン(NPMC)の6社が対象。2018年度以降は、日本ペイントマテリアルズ(NPMU)を加えた7社が対象

日本のCO₂排出量を2030年までに2019年度比で37%削減する目標に向けて、省エネルギー活動に加えて再生可能エネルギーの導入を開始するなど、着実な削減を進めています。2021年度は生産量が回復する中、日本のCO₂排出量(スコープ1,2)はほぼ横ばいとなりました。

日本の水使用量※

(千m³)

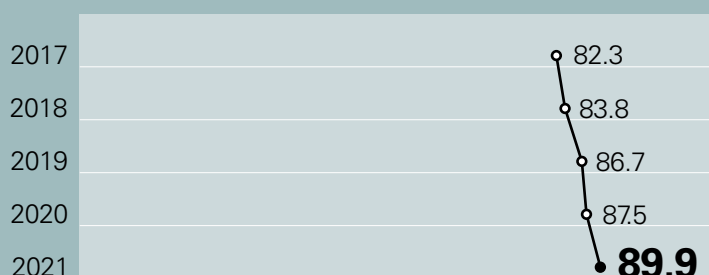


※ 2017年度以前は、日本ペイントホールディングス(NPHD)、日本ペイント(NPTU)、日本ペイント・オートモーティブコーティングス(NPAC)、日本ペイント・インダストリアルコーティングス(NPIU)、日本ペイント・サーフェミカルズ(NPSU)、日本ペイントマリン(NPMC)の6社が対象。2018年度以降は、日本ペイントマテリアルズ(NPMU)を加えた7社が対象

当社グループは、マテリアリティ「資源と汚染」の1項目として「水資源の効率的利用」を掲げ、原料用の水の効率的な使用や製造工程における水使用量の削減、水の再利用などを進めています。こうした活動の結果、日本の水使用量は2021年度に減少しました。

建築塗料事業における水性塗料の出荷割合(グローバル)※

(%)



※ 水性塗料出荷量(万トン) ÷ 総出荷量(万トン)で計算。日本ペイント(NPTU)、NIPSEA(ともに2016年～)、Dunn-Edwards(2017年～)、DuluxGroup(2019年～)の4社が対象

世界的な環境意識の高まりや環境規制の強化に伴い、水性塗料の需要が拡大しています。当社の強みである技術力を活用した競争優位性の高い水性塗料製品をグローバルで積極的に開発しており、水性塗料の出荷比率は年々高まっています。

地域特性を有し、中長期的な成長ポテンシャルに富んだ世界の塗料市場

中国 — 建築用塗料市場

▶ 当社グループにおける具体的な対応や取り組み、成長戦略は、P61「塗り替え市場が急拡大する中国での成長戦略」参照

中長期的な成長ポテンシャルは不変

中国の塗料需要は都市化の進展とともに拡大しており、都市化率は2016年の50%程度から2021年には60%超~70%程度まで上昇し、今後も緩やかに都市化が進むと予想されています(図1)。また、1人当たりの塗料消費量は先進国の1/3程度にとどまるなど、今後も中産階級の拡大に伴う可処分所得の増加により、「GDP成長+α」での持続的成長が見込まれています(図2)。

急速に拡大する塗り替え需要

中国では1998年の住宅改革を皮切りに不動産市場が活性化し、現在に至るまで膨大な民間住宅が供給されてきました。そして今、1990年代後半から大規模に供給されてきた民間住宅が相次いで老朽化の時期を迎えており、それに伴う塗り替え需要が急速に拡大しています(図3)。こうした住宅市場の状況に対して、中国政府は2020年、全国3万9,000ヵ所、700万世帯の老朽化した住宅団地(老旧小区)の改修・改良・再開発に着手することを発表するとともに、2000年以前に建設された住

宅団地の改修を2025年末までに終えるという目標を打ち出しています。住民に対しては、自宅内部のリフォームや家電の買い替えを推奨しています。

このような中古住宅の現状と政府の後押しを背景に、今後も塗り替え需要は継続的に拡大していくと予想されています。なお、当社推計では、中国全土の住宅用塗料需要のうち、中古住宅の塗り替え向けが約1/3、新築住宅向けが約2/3を占めており、大都市では住宅の急速な老朽化により、既に中古住宅向けと新築住宅向けの需要がほぼ同程度となっています。

図1 都市化率の推移 (%)

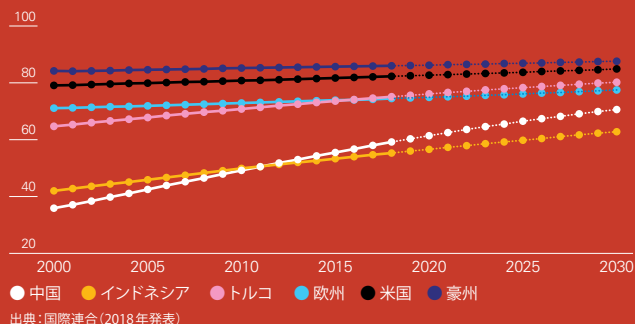


図2 GDP成長率の推移 (%)

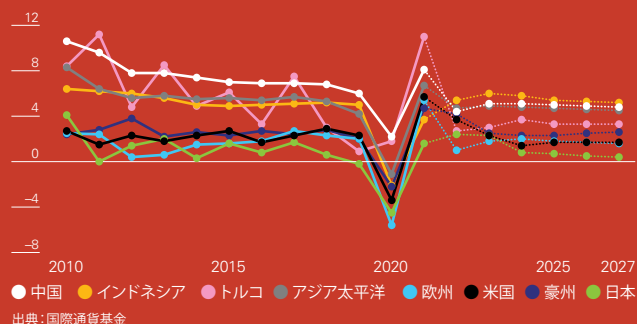
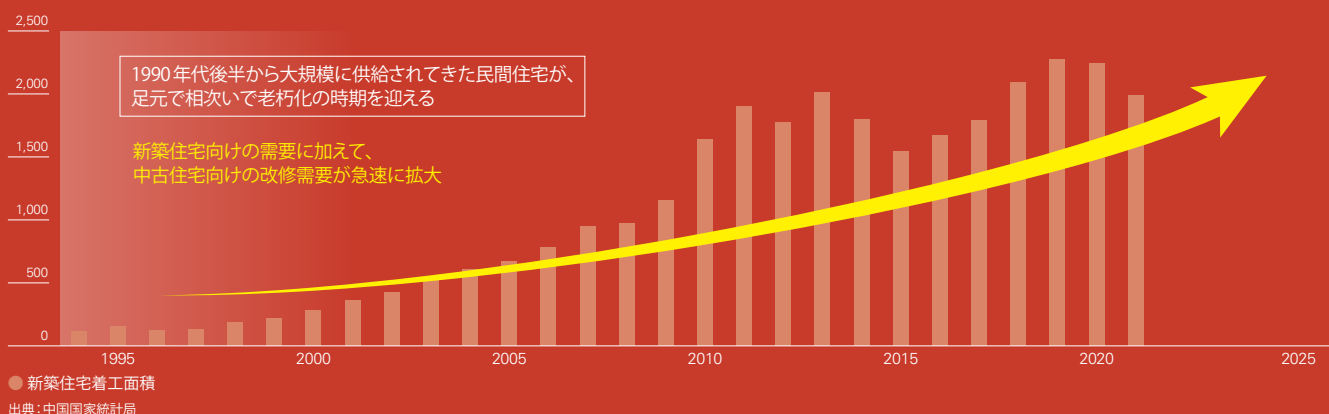
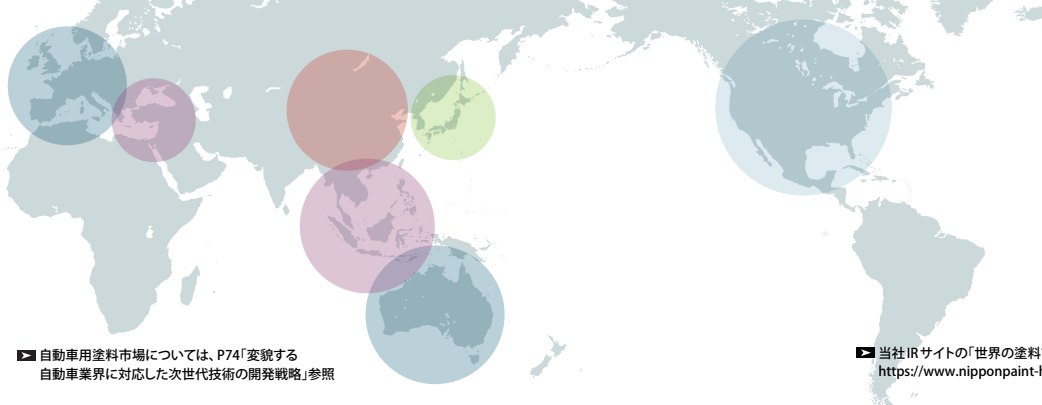


図3 中国の新築住宅着工面積 (100万m²)





▶ 自動車用塗料市場については、P74「変貌する自動車業界に対応した次世代技術の開発戦略」参照

▶ 当社IRサイトの「世界の塗料市場」も併せてご覧ください。
<https://www.nipponpaint-holdings.com/ir/results/market/>



高成長国(インドネシア・トルコ) —— 建築用塗料市場

▶ 当社グループにおける具体的な対応や取り組み、成長戦略は、P65「高成長国(インドネシア・トルコ)での戦略展開」参照

GDP 成長や都市化、政策などを追いついた高成長が続く

インドネシア、トルコの都市化率はそれぞれ、2015年の53%、74%から、2021年には57%、77%に上昇し、2030年にはさらに63%、80%まで上昇が予想されるなど、中国と同様に、今後のさらなる都市化の進展が見込まれています(図1)。

インドネシアでは、首都移転に伴うインフラ投資をはじめとする各種政策を追い風として、さらなる塗料需要の拡大が期待されています。トルコでは、通貨安を背景とした高いインフレにもかかわらず、今後も市場

成長が引き続き見込まれるほか、GDP 成長に伴うリノベーションや補修などの需要が増加すると予想されています(図2)。

両国とも可処分所得の増加が続いており

(図4・図5)、従来のエコノミー・スタンダード市場のみならず、プレミアム市場の拡大が見込まれるほか、1人当たりの塗料購入額の上昇が期待されています。

図4 インドネシアの所得状況

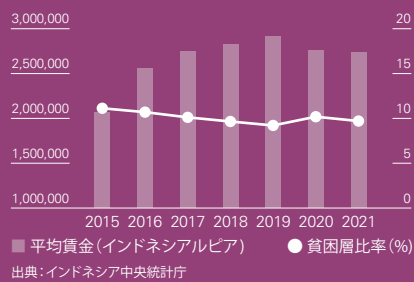
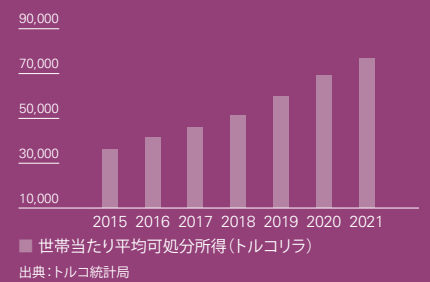


図5 トルコの世帯当たり平均可処分所得



成熟国(豪州・欧州) —— 建築用塗料市場

▶ 当社グループにおける具体的な対応や取り組み、成長戦略は、P67「成熟市場(豪州・ニュージーランド・ハバニューギニア・欧州)における事業戦略」参照

住宅市場の回復とGDP 成長を背景に市場成長を見込む

豪州では、堅調な人口成長が継続しています(図6)。

住宅着工件数は豪州、欧州ともに、2020年に新型コロナウイルスの影響から落ち込んだものの、足元では供給サイドの制約による混乱も、政府刺激策により回復傾向にあります(図7)。

一般的に、成熟国では既存住宅の補修・改修が中心となるため、建築用塗料の需要は新築着工件数よりもGDP 成長と相関性が高い傾向があります。豪州、欧州でも引き続きGDP 成長が続くと予想(図2)されることから、建築用塗料市場も中期的に底堅く推移すると見込んでいます。

図6 人口推移(億人)

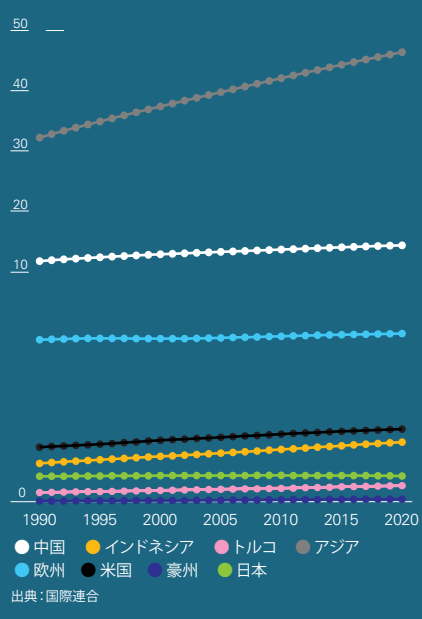
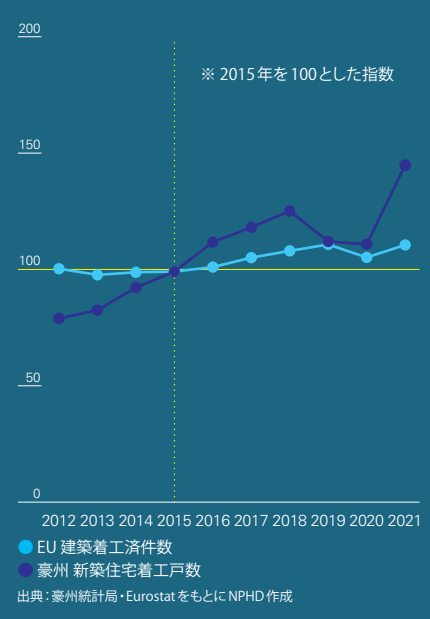


図7 豪州・欧州の建築着工状況



Feature Article

塗り替え市場が急拡大する 中国での成長戦略

1. 中国塗り替え市場における 成長機会と可能性

「中古住宅時代」に突入した中国不動産市場

中国の不動産市場は、「不動産投資禁止 (Domicile Not Speculate)」政策の影響を背景に低迷しています。固定資産投資全体に占める不動産開発への投資比率は2021年に25.2%にとどまり、前年から2ポイント低下しました。建設分野における2005~2015年の年平均成長率(CAGR)は、不動産開発投資が20%、始動したプロジェクト数が8.5%、住宅取引が8.8%、完成したプロジェクト数が6.5%であったのに対し、2016~2021年はそれぞれ7.5%、3.5%、2.7%、-0.9%と落ち込んでいます。また、新築物件の年間取引量は今後20年間で40%減少し、10億平方メートルを下回ると予測されています。

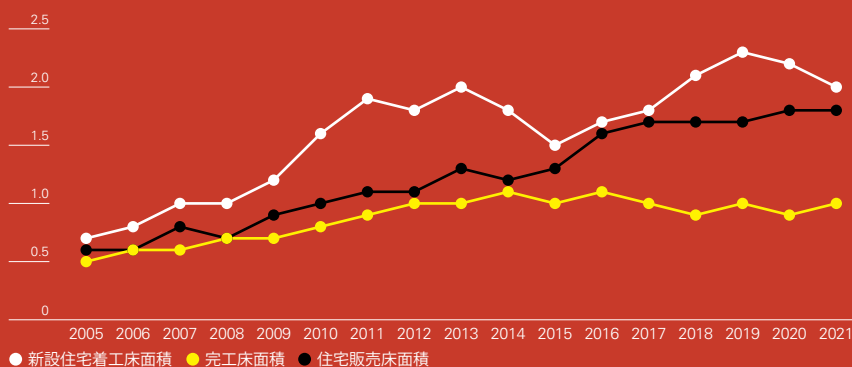
不動産投資禁止政策を背景に新築物件の取引量が減少していることから、不動産市場では中古住宅の占める割合が徐々に高まっており、その戸数は2025年までに3億5,000万戸、2030年には4億2,000

万戸に達する見込みです。2016年以降、中古住宅が住宅取引全体の40%超を占め、2021年も41%を占めていることは、中国の不動産市場が「中古住宅時代」に突入したことを示しています。

中国の1級都市は以前より「中古住宅時代」に突入しており、北京では中古住宅取引が不動産取引全体の70%近くを占め、上海では60%、深圳と広州では約50%をそれぞれ占めています。2~4級都市における中古住宅取引の割合は30%超ですが、その割合は年々着実に増加しつつあります。

中国の不動産市場は1998~2008年に「黄金の10年」を迎えたこと、住宅の補修やメンテナンスの周期が10~15年であることを踏まえると、大量の中古住宅が「改修(Refreshing)」の時期に差し掛かっていると考えられます。中古住宅の塗り替え件数は今後、新築住宅の物件数を上回り、住宅塗装全体の需要を塗り替えが下支えすることはほぼ確実です。住宅改修需要に占める中古住宅の塗り替え需要は2025年までに42%を占める見込みで、この割合は2030年までに50%超に拡大すると予測されています。

不動産投資開発 (10億平方メートル)





Nippon Paint China

CEO
エリック・チュン

PROFILE

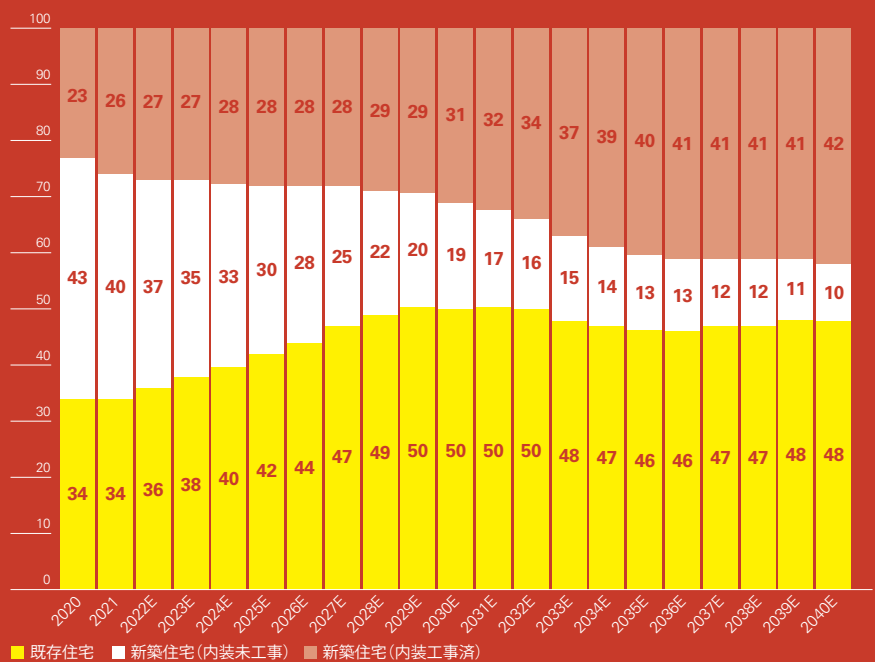
Nippon Paint ChinaのCEOとして、中国の全事業を統括。2007年のNippon Paint China入社以前は、Master Kong Holdings Co. Ltd.の子会社2社で管理職を務める。明確な事業ビジョンに基づく企業戦略、ブランディング、製品技術などの分野で全社的な変革を指揮した経験を持つ。また、Nippon Paint Chinaの事業領域を拡大し、塗料メーカーから総合的なコーティング・ソリューション・プロバイダーへ進化させる。強力なリーダーシップのもと、10年連続で2桁以上の成長を達成。

**「中古住宅時代」の到来と政府政策で
 拡大する塗り替え市場**

中国国務院(中央政府)は2020年、「都市と町村部における老朽化集団住宅改修に関する指針」を発表し、老朽化した集合住宅の改修は社会保障住宅の枠組みに組み込まれ、中央政府からの補助金の対象となりました。2021年に策定された第14次5ヵ年計画では、2000年末までに完成した集合住宅は2021~2025年の期間に改修することが定められるなど、「都市整備(City Upgrading)」は国家戦略のレベルまで引き上げられています。

改修対象の集合住宅は21万9,000ヵ所、総建築面積は40億平方メートルに達し、改修費用は4兆人民元に達する見通しです。この結果、建材市場の規模は2,400億人民元に上り、このうち建築用塗料が400億元を占めると予測されています。

住宅改修需要 (%)



都市再開発プロジェクト：上海巴林コミュニティの改修



改修前

改修後

北京朝陽病院再開発プロジェクト



都市再開発プロジェクトにおける現地申請



専売店

2. 中国塗り替え市場に対応する事業戦略

当社(Nippon Paint China)は、「生活空間のリフレッシュと美化(Refresh and beautify the living spaces)」を企業理念として、「テクノロジーを活用して価値の高いエコシステムを構築し、塗料のトータルソリューションで業界をリードする」というビジョンを掲げています。

また、当社の企業理念には、「顧客の課題を解決する」「イノベーションを通じてリードする」「成果のために協力する」「成功への原動力を促進する」ことも含まれています。

当社は中国塗料業界をリードする企業として、中国政府の第14次5ヵ年計画に

積極的に対応しながら、「都市整備(City Upgrading)」やインフラ整備、老朽化した集合住宅の改修、生活環境の改善に向けた塗料業界の貢献をけん引しています。

当社はまた、都市再生設計や状況に合わせたソリューションの提供、製品技術の向上、サービスモデルの構築、炭素排出量を抑えた環境配慮への変革と情報システムのサポートを通じて事業機会を模索することで、塗り替え事業の成長を目指し、国や顧客、ビジネスパートナーの要望を満たす製品やソリューション、サービスを提供していきます。

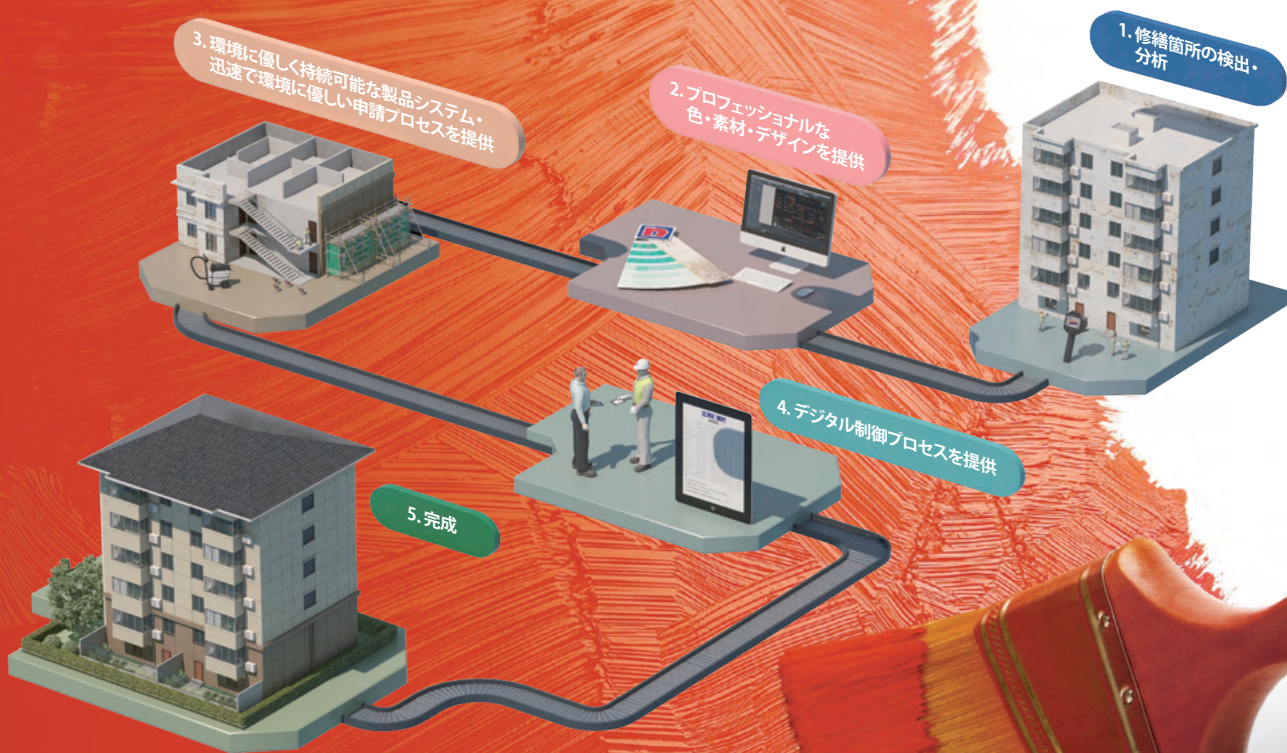
BtoCとBtoBでは、顧客ニーズのポイントが異なるため、当社はそれぞれ個別の戦略を立てながら、塗り替え需要に対応しています。



「リフレッシュ」サービス：壁磨き



「リフレッシュ」サービス：外壁への吹き付け塗装



ソリューション提供フロー

DIY戦略

コア事業とコア都市に焦点を合わせながら、持続的成長を目指す

1. 高意匠塗料 (Art paints) に重点を置いて、消費の拡大と個々のニーズに対応
2. 今後の成長可能性の高い都市に重点を置いて効率化を図り、高い収益性を確保

既存の塗り替えモデルの改善 (リフレッシュ)

1. デジタルチャネルの活用により、住宅所有者のニーズを深く掘り下げ、「リフレッシュ (Refresh)」を通じた塗り替えを普及

ネット・プロモーター・スコア (NPS) の改善

1. サービスと納入に関する基準を強化し、サプライヤー管理や評価システムを確立した上で、アフターサービスを閉ループ管理 (Closed-loop management)

成長をけん引する多角的なイノベーション

1. ビジネスモデルのイノベーション: パートナシップのあり方を模索し、成長の推進力を創出
2. エコシステムのイノベーション: 塗り替え事業で建材メーカーと提携し、有力企業と協力
3. 製品のイノベーション: 浴室や窓、バルコニー、外壁、サンルーム、地下室、屋上など、主な塗り替えシーンに対応する製品・ソリューションを開発

Project戦略

組織: 「アップグレード」プロジェクトチームの設置

1. 「アップグレード (Upgrade)」に関する戦略や計画、取り組みを調整し、製品やソリューションの提供、納入、品質保証の各プロセスを合理化

チャネル: 能力開発センターの設置と「アップグレード」

パートナーの獲得

1. 販売地域ごとに能力開発センターを設置し、「アップグレード」を支援するための技術や応用に関する専門知識を開発
2. 「アップグレード」のパートナーを募り、プロジェクトの主導やプロモーション、開発を共同で管理

ニーズに応じた製品・ソリューションの提供

1. 「アップグレード」プロジェクトの総合管理を目的としたクラウドベースのデジタル・スマートシステム
2. 「アップグレード」のパートナーシップ確立
3. ニーズに応じた製品とソリューション

高成長国(インドネシア・トルコ) における成長戦略

高成長国(インドネシア・トルコ)の 市場特性・特長

インドネシアとトルコは、新型コロナウイルス拡大による景気後退の影響を乗り越えてその回復力を証明し、現在、最も有力な市場の1つとして頭角を現しています。両国には多くの共通点があります。例えば、人口の年齢中央値は、インドネシアが31.1歳(2021年時点)、トルコが32.2歳であり、ともにサステナビリティに関心が強い若者が増加しています。こうした若い世代が健全な中間所得層の成長を促進し、インターネットを利用した小売経済が普及する中で、両国の供給面を支えてきました。インターネット普及率については、インドネシアで73.7%、トルコで82%とともに高い水準にあり、インターネット経済、特にEコマースの発展が著しいのが特長です。

トルコにおける2021年のEコマース売上高は、前年比で69%増加し、小売業全体の17.7%を占めています。インドネシアでは、2021年のインターネット利用者が2億200万人を突破し、デジタル経済の規模は700億米ドルに達しました。この額は2025年までに倍増すると予測されており、これは塗料業界にとっても非常に喜ばしいことです。2021年の経済成長率は、インドネシアで4%、トルコで11%となり、ともに力強い回復を見せており、コロナ禍後の所得拡大とともに、塗料製品の売上も伸びています。

これらの背景には、住宅改修に関する両国に共通した文化があります。例えば、新型コロナウイルスの影響で長期的な都市封鎖

(ロックダウン)や移動規制が実施され、国民の間で衛生に対する意識が高まった結果、より多くの人々が自宅の改装や塗り替えを行うようになりました。現在、インドネシアでは1年半~2年ごと、トルコでは2~3年ごとに塗り替えるのが一般的となっています。

インドネシアにおける成長戦略

インドネシア市場は好況が続いていることから、当社(PT Nipsea)の戦略的成長の見通しは明るいと見え、安定した成果を上げることに重点を置いています。当社の成長戦略はこの目標に沿って、「戦略的産業」「技術力」「ソーシャルメディア・マーケティング」の3分野で策定しています。

産業分野の重要な事業機会の1つとして、自動車業界を挙げています。インドネシア経済は、新型コロナウイルスの影響から回復し、ニューノーマル(新常态)へと移行することで、2022年8月ごろから自動車生産台数が急増すると予測されています。これは、新型コロナウイルスの影響が拡大していた時期に比べ、賃金が大幅に上昇することで中間所得層が拡大し、この層が

自動車の主要な購買層になると考えられるためです。この結果、都市化の加速や移動需要の拡大に対応するべく、自動車メーカーが競って増産に乗り出し、自動車用塗料の需要急増が予測されています。

技術力の向上も、塗料業界に大きな変革をもたらすと見込んでおり、その一例がコンピュータ調色システム(CCM)です。調色はこれまで手作業で行われ、色の選択肢も限られていましたが、CCMはわずか3分ほどで、数種類のベースカラーから最大1万色を作り出すことが可能です。このような新技術で作業効率と品質を著しく改善し、顧客満足度をさらに向上しました。当社はインドネシアの塗料メーカーとして初めて、CCMで調色した全ての製品の色が、見本と完全に一致することを保証しています。

製品マーケティングに関しては、インドネシアにはITに精通した国民が多いことから、ソーシャルメディアに軸足を置くことが適切な戦略と考えています。当社はこれまで、オンラインでの活動やソーシャルメディアで活躍するインフルエンサーとのコラボレーションを通じて、ソーシャルメディアでの存在感を高め、当社のブランド認知度を向上させることに取り組んできました。建築用塗料部門では、プレミアムブランドに





PT Nipsea Paint and Chemicals

President Director
ブディ・フィアント・ブナ

PROFILE

1976年にインドネシアの私立大学を卒業。1970年にPT Nipsea Paint and Chemicals Indonesiaに入社後、人事・給与担当役員としてキャリアをスタートし、営業、マーケティング、総務などの分野で次々とリーダーシップを発揮。1990年から取締役社長 (President Director) を務める。インドネシア市場における事業成長の陣頭指揮を執ったチームメンバーの一人で、そのリーダーシップのもと、汎用、工業用OEM、二輪車用塗料の各事業でトップシェアを獲得している。

加え、中間所得層の支持が高い Vinilex シリーズ(7種類のサブブランド)の需要が増大する可能性があります。オンラインマーケティングと積極的な販売計画に重点を置くことで、日本ペイントのブランド力を高め、プレミアム製品や中間所得層向け製品の販売拡大につなげていきます。

トルコにおける成長戦略

当社 (Betek Boya) はトルコ市場での競争優位性を生かし、事業基盤の拡大と全てのステークホルダーに対する価値提供を着実に進めています。その実現に向けて、ETICS (断熱材) 事業の拡大、顧客中心のアプローチ展開、工業用塗料への投資との相乗効果、に焦点を合わせた目標を設定しています。

トルコでは、当社の塗料売上収益の3分の1を占めるETICS事業がさらに成長する見通しです。2021年のETICS供給量は年22.5mm平方メートルに上る中、当社は競合他社と比べて4倍の規模を誇り、マーケットリーダーとしての地位を確立しているほか、欧州圏でもリーディングポジションを築いています。今後数ヶ月間で住宅リフォームが増加し、断熱材の需要が急増すると予測されるため、当社に大きな好機をもたらす可能性があります。トルコのエネ

Betek Boya

General Manager
タイフン・キュチュコール



PROFILE

Betek BoyaグループのGeneral Manager。1988年のBetek Boya創立当初よりさまざまな役職を歴任し、1995年には取締役役に就任。Filli Boya事業の共同創業者でもあり、2001年のマーケットリーダーの地位確立にも貢献。また、現在に至るまでETICS分野のバイオニア的存在としても活動している。2003年設立の塗料メーカー協会 (BOSAD) の創設委員会の一員であるほか、2015~2017年に断熱・防水・防音・防火材協会 (IZODER) の理事長、2020年からは建設資材工業会 (IMSAD) の会長を歴任。



ルギー消費では、住宅用途が産業用途を上回り、全体の40%を構成しています。また、エネルギー消費の80%は冷暖房が占めていることから、省エネルギーに寄与するETICSへの成長期待がさらに高まっています。断熱材は快適性と健康保護という特長を有し、最大60%のエネルギーを節約します。エネルギーの効率化は、世界と子どもたちの未来を守ることにつながり、断熱材は環境衛生と地球温暖化防止において重要な役割を果たします。

主カブランド「Filli Boya」は、全ての顧客層の中で最も認知度が高く、当社の「新世代ディーラー」制度や塗装業者向けのロイヤリティプログラム「Filli Ustam」は、競合他社との差別化を図る最も大きな特長となっています。

顧客中心のアプローチ展開では、1993年以來取り組んできたマルチブランド戦略を継続し、全ての社会経済分野の全ての

消費者ニーズに貢献していきます。このマルチブランド戦略は、トルコにおける国内・多国籍塗料メーカーの中で最大の製品ポートフォリオの構築に貢献し、競争優位性をさらに高めることができます。

これらの戦略に継続的に投資することで、過当競争の発生を未然に防ぐことに努めています。また、顧客中心のビジネス展開により、有用な経験を蓄積し、リーダーシップをさらに発揮する長期的な関係を築いていきます。

工業用塗料は、最先端のテクノロジープロバイダーとの相乗効果が期待できるとともに、競合他社を大きく引き離すことが可能な分野です。この分野への投資により、腐食・紫外線劣化の防止や防水などの機能を備えた塗料を提供していきます。当社は、技術の向上だけでなく、環境に与える影響を最小限に抑えるため、サステナビリティに関する厳格な手順を順守しています。

成熟市場(豪州・ニュージーランド・ パプアニューギニア・欧州)における事業戦略



当社(DuluxGroup)は、次の3つの戦略的成長の柱に注力することにより、収益成長を今後も実現し続けていきます。

1. 太平洋市場(豪州・ニュージーランド・パプアニューギニア)におけるリーディングポジションのさらなる強化
2. これまで培ってきた成長力を成熟した欧州塗料市場で活用
3. これまで培ってきた成長力をグローバルSAF(密封剤・接着剤・充填剤)事業で活用

1. 太平洋市場におけるリーディングポジションのさらなる強化

当社は1918年の創業から、人々の生活空間や職場環境を改善、保護、維持するプレミアムブランド製品の製造、販売を手掛けるリーディングカンパニーとして成長を続けてきました。これは、「より良い場所を思い描く(Imagine a Better Place)」という中核目標を体現しています。

当社は、相対的に成熟した豪州・ニュージーランド市場で、トップシェアと事業規模を獲得するための投資を行い、継続的な収益成長を図ってきました。

当社が豪州とニュージーランドで展開する事業の約75%は、Duluxブランドの塗料事業、SelleysブランドのSAF事業で構成されています。この他の事業としては、Yates、B&D Group、Lincoln Sentryブランドの住宅リフォーム製品を手掛け、どのブランドもマーケットをけん引し、利益を創出しています。

パプアニューギニアでは1968年から



Duluxブランドは10年連続で、豪州で最も信頼できる塗料ブランドに選ばれています*。

※ Reader's Digest 2022

安定した利益成長の軌跡 (DuluxGroup)

利払前・税引前利益 (EBIT) (豪ドル)

2012	132.2
2013	156.2
2014	183.8
2015	192.4
2016	201.1
2017	214.2
2018	223.2
2019 (暦年)	226.4
2020 (暦年)	241.0
2021 (暦年)	267.1



DuluxGroup

Chairman and
Chief Executive Officer

パトリック・フリーハン

PROFILE

1989年にDuluxGroup入社、2007年から最高経営責任者（CEO）を務め、2019年にCEO兼取締役会長に就任。CEO就任前は、R&D、セールス、マーケティング、経営統括など、さまざまな分野でシニアリーダーとしての役割を果たす。マドック小児研究所の会長、メルボルン大学セントメリーズカレッジの諮問委員会、豪州政府の公的機関であるIndustry Innovation & Science Australiaの理事会メンバーを務めるとともに、Australian Institute of Company Directors (AICD)のメンバーを兼務。豪州の経済団体Business Council of Australia、Manufacturing Australiaにて、当社代表として参与。理学士号（優等学位）、MBAを取得。

事業を展開しており、主力ブランドであるDuluxとSelleysを提供しています。

当社が主力とする建築用塗料市場は、出荷量ベースで毎年1%ずつ拡大しています。マーケットリーダーである当社は、常に市場の成長率を上回る伸びを示し、過去20年間で年平均5%の成長を記録しています。また、厳格なマージン・コスト管理により、何年にもわたって前年を上回る利払前・税引前利益(EBIT)の伸びを実現し、利益につながる実績を確実に積み重ねてきました。

事業基盤への投資と注力による成功

当社は、常に消費者と顧客を全ての事業活動の中心に据え、以下の4項目を重点的に推進することで、安定的な成長を実現してきました。

1. 市場をけん引する各事業で、次の3つの中核分野への積極的で継続的な投資を進めています。

- プレミアムブランド
- 消費者主導型のインサイト(洞察)・イノベーション・マーケティング
- サービスと体験への注力による、小売・プロ向

け顧客チャネルを通じた成長の実現

2. 安定した市場、持続的な成長と高収益をもたらす市場に注力しており、特に当社売上収益の約65%を占める既存住宅の補修・改修市場に重点を置いています。
3. 消費者の信頼、品質、継続的なイノベーション、サプライチェーンの最適化を通じて競争優位性を確保するため、プレミアムブランド製品に重点を置いています。
4. 企業文化の醸成にも継続的に取り組んでいます。企業文化は当社が掲げる価値観や行動指針に支えられ、世界トップクラスの従業員エンゲージメントにも反映されています。多様で優秀な従業員の採用、教育、維持・確保も企業文化の一環です。

価値を創出するM&Aを活用した自律的成長

当社は、現在までの成功を支えてきた事業基盤に継続的に投資することで、持続的な成長を実現していきます。特に注力する分野としては、次の通りです。

- 強固な営業力やイノベーションにより、需要が

増大傾向にある消費者向けDIFM(Do It For Me: 業者による施工が必要な事業)サービスなど、補修・改修市場への展開を加速

- デジタルプラットフォームを活用した顧客エンゲージメントの向上
- 小売・プロ向け市場で、オムニチャネル化や物流の最適化を推進
- プレミアムブランドの育成、イノベーション、主要な小売パートナーとの協働による顧客サービスの拡充に注力

また、既存事業を強化するため、豪州とニュージーランドで収益を上げている複数のボルトオン買収(既存事業の補完・強化を目的とする買収)を過去3年間にわたって実施し、成長を実現してきました。

最近の買収例としては、Duluxの店舗網に「Paint Spot outlets」を取り込んで直接販売チャネルを拡大したこと、「Admil シリコン密封剤・接着剤」を取り入れてSelleysの技術力を向上したこと、「QRS Roofing Supplies」を買収して屋根修復システム市場でDuluxのポジションを強化したこと、などが挙げられます。

当社は今後もボルトオン買収を継続することで、戦略事業単位による主要戦略を後押ししながら、グループ全体の収益拡大を

持続的な成長を補完する戦略的M&A(2019-2022年)



プロ向けサプライチェーン・販売網への投資を継続

図っていきます。

当社の成長を支えるため、従業員のスキルや能力、人材開発への投資を継続し、成長目標の実現に向けて積極的・意欲的・献身的な従業員の育成に努めていきます。

2. これまで培ってきた成長力を成熟した欧州塗料市場で活用

当社は、2016年に英国のCraig & Rose、2019年にフランスのMaison Deco、2020年には環境に優しいニッチ市場向け製品を展開するフランスのブランドPure & Paintをそれぞれ買収し、欧州市場参入への足掛かりを築きました。買収した事業規模が比較的小さいこともあり、当社は小売チャネルの管理能力に加え、プレミアムブランドや消費者主導型のマーケティング、イノベーションに関する専門知識、オンラインを含む他のチャネルを活用しながら、欧州の大型小売店(Big Box)におけるプレゼンスを徐々に高めています。

Cromology・JUB——十分な規模と経営能力を備えた強力な成長基盤

当社と日本ペイントグループは、マーケットリーダーであるフランス大手Cromologyとスロベニア大手JUBの買収により、欧州建築用塗料市場で成長戦略を推進する上で必要な市場ポジションと規模を獲得しました。両社はそれぞれプレミアムブランドを持ち、西欧と中欧で高い市場シェアを誇っています。また、有能な経営陣や現地市場でのノウハウ、プロ・小売向けの強固な販売力、優れた生産設備・サプライチェーンを確立しています。

CromologyとJUBはMaison DecoやCraig & Roseとともに、中国に次いで世界2位の建築用塗料市場である欧州において、当社の成長基盤となっています。

DuluxGroupとの相似性

——消費者・顧客・市場の力学

欧州は豪州と同様に成熟した市場であり、持続的な成長に向けては、プレミアムブランドへの継続的な投資、消費者主導型のマーケティングとイノベーション、優れた顧客サービスとサプライチェーンが必要です。

当社がCromologyとJUBを傘下に収めたのは必然的な流れです。なぜなら、消費者(DIFMやDIY)、顧客(プロ向け、直営店、大型小売店(Big Box)、個人商店)、競争環境などの点で、両社と共通点があるためです。欧州でもグローバルな競合他社が多数存在しますが、当社は豪州・ニュージーランド市場で多くの競合他社と既に何年にもわたって競争関係にあります。

当社の製品ポートフォリオ、技術、マーケティング、イノベーション、調達、顧客チャネルの管理力と、世界で事業を展開する日本ペイントグループの規模とリソースを活用することにより、今後のさらなる成長可能性を見込んでいます。

当社は、豪州とニュージーランド、パプアニューギニアで数十年にわたって市場を上回る利益成長を維持してきた能力を活用しながら、欧州におけるパートナー会社であるCromology、JUB、Maison Deco、Craig & Roseの欧州建築用塗料市場での中長期的な成長を実現していきます。

欧州パートナー会社の自律的成長とM&Aによる成長

- **顧客チャネルの強化**——プロ向け顧客チャネルでのシェア向上(オムニチャネルでの取引の実現など)と、DIY消費者向け小売チャネルでの有意なプレゼンス構築(既に取引のある大型小売店(Big Box)でのプレゼンス強化など)
- **製品カテゴリーの拡大**——機能性塗料(木部用

塗料、鉄部用塗料、コンクリート用塗料、意匠性塗料など)、ETICS、SAFなど、当社と日本ペイントグループが有する幅広い技術・製品ポートフォリオを活用

- **地理的拡大**——市場・消費者動向が類似している周辺市場への注力

3. これまで培ってきた成長力をグローバルSAF事業で活用

当社は、豪州・ニュージーランドの塗料周辺市場で成長を続けており、特に成長が著しいのがSAF事業です。

当社は現在、消費者インサイト(洞察)、マーケティング、製品、技術、サプライチェーンなどのSelleysの能力をNIPSEAグループに提供することにより、持続可能で市場をけん引するアジアSAF事業を強化しています。当社とNIPSEAグループはこれまでの成功体験に基づき、今後もこうした協業を続けていく計画です。

また、豪州・ニュージーランドにおけるSelleysの経験が生かせるほか、競争優位性の確立が可能と確信するグローバルSAF事業でさらなる成長を目指しています。当社は欧州市場で販売ネットワークを拡大しており、欧州のSAF事業を塗料周辺事業として成長させるべく、さまざまな検討を引き続き重ねていきます。

当社はこのような取り組みを通じて、確立したプレミアムブランドや現地製品、現地適合技術、強力なサプライチェーン、流通網、経営人材、SAFの深い経験を提供する機会に焦点を当てていきます。大型小売店(Big Box)を含めた能力を活用することにより、長期的に持続可能な成長を図っていきます。



Cromology

CEO

ロイック・デアナン



PROFILE

Hilti France、SigmaKalon、PPGを経て、2018年にCromologyに入社。PPGではEMEA（欧州・中東・アフリカ）南部地域の建築用塗料部門のゼネラルマネージャー、PPG Architectural Coatings Franceの取締役会長を務めるなど、深い業界経験を持つ。École Centrale de MarseilleとISBAで工学の学位、HEC Paris（経営大学院）で経営修士号をそれぞれ取得。

データ

従業員数

3,184名

所在地

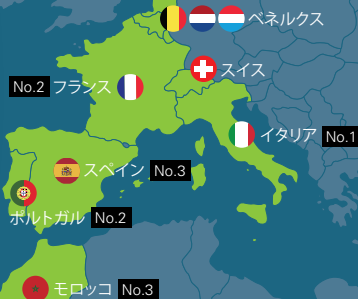
ラ・デファンス、フランス

持株比率

100%

市場プレゼンスとポジション

欧州No.4の建築用塗料会社であり、イタリア、フランス、スペイン、ポルトガルで3位以内のポジションを確立するなど、西欧のマーケットリーダー。広範な直営店ネットワークを通じて幅広く販売しているプレミアムブランドのポートフォリオにより、他の顧客チャネルや周辺製品、他地域へと展開可能な成長力を有する



SWOT分析

強み

- 高い市場シェア（フランス、イタリア、スペイン、ポルトガル、モロッコで3位以内）
- 幅広い製品ポートフォリオでプレミアムブランドを展開
- 優秀な経営陣
- 充実した生産拠点
- 広範なプロ向け市場での販売網（欧州全土に広がる390の直営店など）

機会

- DuluxGroupの強み（オムニチャネルの満足度など）を活用したプロ向け市場でのポジション強化
- 大型小売店（Big Box）でのプレゼンスなど、小売チャネルでのポジション強化
- DuluxGroupと日本ペイントグループの強みと自社の事業規模を生かした製品ポートフォリオの拡大
- 販売網の地域拡大
- ポルトガルM&A

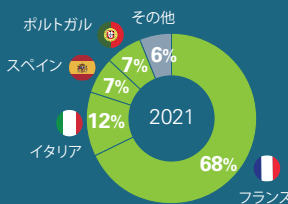
弱み

- 多くの企業と同様、原材料費を含む不安定な投入コストに課題があるも、近年はマージン・コスト管理に成功しており、十分に対処が可能と想定
- 消費者向け小売チャネルにおけるプレゼンスの弱さ

脅威

- 相対的に成熟している市場に起因する低い成長率
- 大手グローバル企業との競争
- ウクライナ情勢を背景とした世界的なサプライチェーンの混乱とエネルギー価格の変動

地域別売上収益構成比



業績 ※1,2 (億円)

売上収益

2020	833
2021	919

営業利益 (IFRS16号適用前)

2020	58
2021	82

JUB

President & CEO

サン・コカルジ



PROFILE

2013年1月にJUBのCEOに就任。2003年の入社以来、経営統括や生産、事業開発の分野でさまざまな役割を担い、業界経験を深化、蓄積してきた。University of Ljubljanaで工学の学士号と経営学・経営経済学の修士号、University of Mariborで生産管理学の学士号をそれぞれ取得。

データ

従業員数

774名

所在地

リュブリャナ、スロベニア

持株比率

99.83%

市場プレゼンスとポジション

旧ユーゴスラビアを中心とした中東内装用塗料・ETICS市場でリーディングポジションを構築しており、中東各国で塗料・レベリング材・ETICS分野でポジションを強化



SWOT分析

強み

- 強力な市場ポジション
- 研究開発（R&D）に支えられたプレミアムブランド
- 優れた市場ノウハウを持つ有能な経営陣
- ETICSに関する深い知見を備えた幅広い製品ポートフォリオ
- 広範にわたる販売網

機会

- DuluxGroupの企業力を活用し、大型小売店（Big Box）でのポジションを強化
- 製品ポートフォリオと販売網の拡大
- 経済が成熟しつつある東欧市場からの収益機会
- Betek Boyaの製品ポートフォリオを活用しながら、SAFを含む幅広いDuluxGroup製品を展開するための基盤整備
- DuluxGroupが持つETICSの知見を拡大

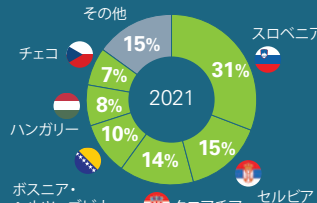
弱み

- 調達規模が小さく、グループ購買から受ける恩恵が大きい
- 多くの企業と同様、原材料費を含む不安定な投入コストに課題があるも、マージン管理により対処

脅威

- ウクライナ情勢を背景とした世界的なサプライチェーンの混乱とエネルギー価格の変動

地域別売上収益構成比



業績 ※2,3 (億円)

売上収益

2020	156
2021	172

営業利益 (IFRS16号適用前)

2020	18
2021	15

※1 為替レートは、1EUR=132.79円を適用 ※2 2020年・2021年実績の数値はプロフォーマ値 ※3 為替レートは、1EUR=135.19円を適用

ウィー共同社長に聞く、 日本事業の収益性改善に向けた取り組み

当社グループは、日本事業の収益性改善を経営課題の1つとして捉えており、共同社長体制のもと、海外のパートナー会社の支援も仰ぎながら、構造改革に取り組んでいます。ここでは、取締役 代表執行役共同社長のウィー・シューキムが、日本グループが抱える課題や対応策についてご説明します。



取締役 代表執行役共同社長
ウィー・シューキム

Q.1

日本事業の収益性が年々低下している理由や背景をどのように分析していますか？

A 足元の事業環境は非常に不安定であり、新型コロナウイルスの世界的な流行や国際紛争、サプライチェーンの混乱、インフレ、迫りくる景気後退懸念などが事業運営に影響を与えています。

日本では、自動車生産台数の減少や原材料価格の高騰などの外部要因による影響を一時的に受けていますが、根本的には2015年に実施した「分社化」による悪影響が生じていると分析しています。事業別(自動車用・汎用・工業用・表面処理)の組織に

分社化することが日本グループにとって有益であることは既に実証済みですが、分社化によって各パートナー会社が互いに協力・協業する意識が希薄となるなど、長期視点で事業を運営していく上での悪影響が散見されます。また、各パートナー会社がそれぞれ独自で持っている経営機能や適切に事業を運営するためのフレームワーク、事業を成功させるための人的資源への投資などの面でも、いくつかの課題を抱えています。

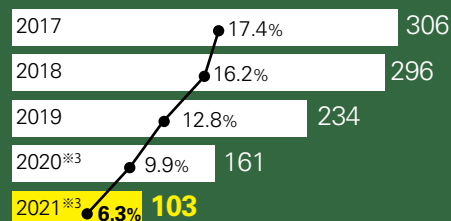
日本グループの売上収益は全体で1,600

日本セグメントの業績推移^{※1}

売上収益
(億円)



営業利益^{※2} / 営業利益率
(億円) (%)



■ 営業利益 ● 営業利益率

※1 2017年度は日本基準、2018-2021年度はIFRSの数値を記載

※2 日本セグメントからの本部費用の調整項目への組み換えに関し、2020年以降は実施後の値を掲載

※3 欧州自動車用事業・インド事業に関しウットラムへの譲渡(2021年8月10日発表)に伴い非継続事業へ分類したこと、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を変更したことに伴い、2020年以降の遡及修正を実施

億円規模ですが、パートナー会社1社当たりでは400億円程度にとどまり、それだけでは個社として十分に設備やシステム、人材に投資する余裕はありません。分社化によって各事業がそれぞれ自前の製造設備や物流、倉庫などを抱えた結果、コスト構造が肥大化し、事業運営の非効率化が生じています。

さらに、日本の各パートナー会社は、さらなる強化や拡充が必要な人材育成などの

分野に適切な投資が行えず、これらが競争力や収益性を低下させる大きな要因となっています。

しかし、混沌とした事業環境を乗り越えることを可能にした当社独自の経営モデル「アセット・アsembler」のもとで、日本グループはイノベーションに焦点を当てながら、事業とオペレーションを再活性化できると確信しています。

とイノベーション創出に関する変革です。日本グループは従来、高品質で革新的な製品を常に提供してきましたが、グループ全体で持続的にイノベーションを創出していくためには、優秀な技術者や優れた技術力を発揮する人材などへの投資を強化する必要があります。人的資源への継続的な投資は、日本のみならず海外の市場においても優先的に取り組むべきテーマです。現在、人材への投資を見直し、技術力とマネジメント力を兼ね備えた俊敏で有能なリーダーシップ・チームの構築に取り組んでいます。こうした取り組みは、イノベーションのパイプラインを再活性化させる重要な手法であると考えています。

コスト構造改革の第3弾は、日本グループの次世代リーダーシップ・チームを構築することです。将来有望なリーダー人材を特定し、今後2~3年で幹部人材に育成することで、経営陣の中に新しいアイデアや考え方を取り込むだけでなく、日本の企業文化を変革するための大きな一歩にいきます。既に日本ペイント・オートモーティブコーティングス(NPAC)において、製造・品質、販売・マーケティング、技術開発などの分野で候補者を選抜し、次世代リーダー育成に必要な支援を盛り込んだオーダーメイドの人材育成プログラムを進めています。今後、同様のプログラムを他のパートナー会社にも展開しつつ、日本グループのさらなる成長を推進していきます。

日本事業の収益性改善に向けた8つのタスクフォース

生産・品質	1. NPAU Production TF
	2. NPTU Production TF
	3. NPIU Production TF
販管費	4. NPIU & NPMC SG&A TF
	5. NPAU SG&A TF
	6. NPTU SG&A TF
財務	7. BSC TF
船舶用事業	8. NPMJ TF

Q.2

日本事業の収益性の改善策は、具体的にどのように進めていますか？

A 成長が続く海外の塗料市場とは対照的に、日本の塗料市場は過去10年間にわたって一貫して縮小傾向が続いていることから、成熟市場に対応したコスト・事業構造の構築が極めて重要であり、他の地域とは異なる別の経営アプローチが必要です。

収益性を確保しながら持続的な成長を可能にするため、日本グループでは現在、2つの重点成長分野に焦点を当てています。1つ目は、2021年4月に前向きな構造転換が実現可能と判断した船舶用事業と自動車用事業に注力し、収益性と成長性の回復を目的に両事業を再構築することを当面の課題としました。具体的には、日本事業を見直す中で、塩谷健氏のリーダーシップのもと、工業用と船舶用事業を一体運営していく決断をしました。現在、塩谷氏は日本ペイント・インダストリアルコーティングス(NPIU)と日本ペイントマリン(NPMC)の社長を兼務しながら改革を進めており、これまでの確かな実績とリーダーシップ、優れた経営力によって船舶用事業を前向きに変革できると確信しています。まずはコスト管理手法や営業力など、工業用事業で

培ったベストプラクティスを船舶用事業に展開することにより、船舶用事業の財務改善につなげていきます。

2つ目は、分社化による悪影響を断ち切るため、8つのタスクフォースを立ち上げ、生産や品質、販管費などのテーマごとに、それぞれの課題を抽出した上で、改善策を検討・実施しています。このタスクフォースの目的は、コスト構造を抜本的に見直し合理化することであり、既に目的達成に向けて必要な分析結果は出ています。第1弾として、各パートナー会社の責任者が組成した実行部隊が主導して、分析結果をもとにした対策を今後6~9ヵ月かけて進めていくなど、コスト構造改革に取り組んでいます。

コスト構造改革の第2弾は2022年6月から着手しており、2つの柱から成り立っています。1つ目の柱は、分社化で実施した施策のいくつかを分社化前の状態に戻すことを検討しています。例えば、国内の複数の地域に点在している各パートナー会社の工場やサプライチェーンを集約しながら、日本グループ全体として事業運営を効率化することを目指して検討を重ねています。

2つ目の柱としては、日本グループの技術

Q.3

企業文化や従業員のマインドセットの変革には、 どのように取り組んでいきますか？

A 前述の通り、変革は避けることはできません。当社グループがさらに成長していくためには、変革を受け入れ、卓越性(excellence)の獲得に向けて動くことが重要です。当社グループの今後の成長を見据えた時に、日本グループの変革は極めて重要な役割を果たします。従来の働き方を抜本的に見直し、より透明性の高い管理手法を活用することで、誰もが自信を持って自身の考えや意見を共有できるようになることが肝心です。

日本グループの従業員のマインドセットを変革することは、NIPSEAグループの企業文化「LFG(無駄のない成長)」を参考にすることが近道です。LFGは、従業員が

持つ成長への意欲に火を付けるとともに、自ら発信する力と変化や敏捷性に対応する勇気を与えるものです。

日本グループでは実際に、今後の行動指針とマインドセット変革のための「日本版LFG(J-LFG)」を作成しました。J-LFGは企業文化や従業員のマインドセットを変革するために、NIPSEAグループの価値観を日本の特性に合わせてローカライズしたもので、さらなる成長とイノベーションを後押しするものです。

J-LFGを導入して半年後、私は日本グループの事業所や工場を訪問し、日本の従業員と意見交換しましたが、6ヵ月という短期間にもかかわらず、既にJ-LFGを

実践する意義や重要性を理解できていると実感し、大変嬉しく感じました。J-LFGの重要なコンセプトの1つは、いかに無駄を省き、顧客に価値を生み出す業務に集中するかにあります。これにより、常に前を向いてコミュニケーションを図り、組織の壁や上下の階層を打ち破り、従業員一人ひとりの多様性と強みを引き出す組織づくりにつなげていきます。J-LFGが日本グループに真に根付いて、その成功を当社グループで広く共有される日を心待ちにしています。



NPAC 枚方事業所訪問時

J-LFGの概要

J-LFG (Lean For Growth)

お客様に他社より優れた価値を素早く提供し、株主価値を最大化(MSV)するため、全社員が事業環境が良い時も悪い時も、前向きで無駄のない取り組みを心掛け、それにより生み出した余力を成長策に振り向ける。



VITALS ~ LFGを実践するために必要な6つの要素~

Vigilance	健全な警戒心	視野を広く持ち、警戒し、備え、反応する
Insatiable appetite	飽くなき追求	「より良く、より多く」を追求し、大志を持ち、妥協しない
Teamwork	全社的チームワーク	お互いを信頼し、尊重し、協働することで組織を強くし、サイロを作らない
Agility	敏捷性	状況を察知し、迅速かつ臨機応変に対応し、競争より常に一歩先を行く
Leanness	組織の効率性	余分なものをそぎ落とし、筋肉質な組織とする
Stamina	強靱な持続力	期待を上回るための努力を惜しまず、情熱的かつ粘り強く、やり抜く

J-LFGの位置付け

経営上の唯一のミッション

MSV

株主価値最大化

J-LFG

わたしたちの存在意義

Purpose

Business Philosophy

共存共栄の精神
力強いパートナーシップ
サイエンス+イマジネーション

変貌する自動車業界に対応した 次世代技術の開発戦略

自動車業界の構造的変化と 塗料業界への影響

100年に1度の大変革期を迎える 自動車業界

自動車業界は今、100年に1度の大変革を迎えており、さまざまなビジネスチャンスが顕在化する一方、既存の塗料や塗装工程、サプライチェーンの見直しが強求められています。

特に「カーボンニュートラル」は、自動車業界における最も大きいキーワードの1つです。世界的に環境規制が強化される中、多くの自動車メーカーは2050年に向けて、CO₂排出ゼロ達成を含む環境負荷低減を主要戦略の1つとして掲げています。

自動車メーカーにおけるカーボンニュートラルでは、製造などの自社活動による排出（スコープ1、2）と、部材調達から販売、廃棄までを含む自社以外の全てのサプライチェーンにおける排出（スコープ3）の2つの観点が目立っています。

自動車メーカーのスコープ1、2では、代替エネルギーの調達や製造プロセスの簡素化などの対策が検討されており、塗装工程においても、工程そのものの短縮化や塗装の代替技術などが求められています。

なお、スコープ3においては、自動車走行中を含む販売から廃棄までのCO₂排出量低減のために、新エネルギー車への転換（電動化）やカーシェアリングによる資源の節約・効率化が進められようとしています。

このほか、「CASE（コネクテッド、自動

運転、シェアリング、電動化）」や「MaaS（Mobility as a Service）」などに代表されるパラダイム転換が起きており、自動車業界では既存プレイヤーのみならず、異業種企業も新規参入してくる中で、業界構造の変化が予想されます。

自動車業界の変化が 塗料業界に与える影響

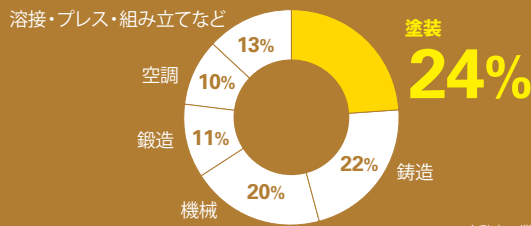
このような自動車業界の変化に合わせ、自動車用塗料事業も大きな変革期を迎えています。今までとは異なる新しいニーズが多く発生し、さまざまなビジネスチャンスが生まれています。そのため、私たち塗料

メーカーは、いかに従来の考え方から脱却し、顧客に新しい価値を提案できるかで今後の成長が左右されます。

自動車業界のカーボンニュートラルは急激に加速しており、塗料メーカーにも早期対策が求められています。自社の塗料製造過程、原材料の選定などの見直し検討に加え、顧客の塗装ラインでの空調設備や乾燥炉などのエネルギー低減を考慮した製品開発など、顧客の課題解決に、よりスピード感を持って貢献していくことが将来ビジネスにとって最も重要なポイントになります。

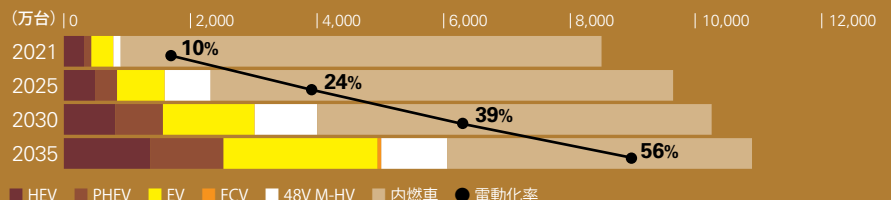
CASEやMaaSなどの自動車産業の変革が塗料業界へ直接与える影響は限定

自動車製造工程におけるCO₂排出量



※自動車工業会のデータをもとにNPHD推計

パワートレイン別の自動車販売台数



※NPHD推計

的であると考えられるものの、さまざまなビジネスの機会創出が考えられます。電気自動車関連では、既存顧客の事業範囲の拡大や新規顧客の登場がさらなる売上・市場シェア拡大のチャンスとなります。

既存顧客である自動車メーカーは、車づくり以外の周辺事業にも領域を広げており、塗料メーカーにとっても既存の事業領域にとらわれない新たなビジネス機会が発生すると予想されます。

また、自動車性能の高度化に伴い、自動車用塗料に求められる価値も変わりつつあります。例えば、自動運転の中心となるセンシング技術に対して、センサーの光を透過させる「加飾フィルム」を開発するなど、コーティングで提供できる付加価値の可能性が拡大しています。また、シェアリングの時代が到来することによって、車に対するエンドユーザーの価値観も変化し、個性が強い色や簡単に色を変えられるコーティングなど、色彩や機能に対する新しいニーズが広がることも予測されます。

このように、無限の可能性がある時期であるからこそ、塗料メーカーはコーティング技術のプロとして、新しい時代のニーズに応えるソリューションを提供することが最も重要な競争力となります。

グローバルリーディングカンパニーを目指すNPACの研究開発

こうした大変革期、VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) な時代の中に置かれているからこそ、当社 (NPAC) は新世代技術の研究開発を積極的に進めています。長年積み重ねてきた技術力を新しい発想で磨きながら、顧客の良き相談相手として、サービスや付加価値を提供できるグローバルリーディングカンパニーを目指していきます。

次世代技術の研究開発

当社は持続可能な社会の実現、CASEやMaaSへの対応に向けて、既存の塗料の改良に加え、環境配慮型塗料、抗ウイルス性機能付与などの次世代コーティングへの転換を加速させています。また、創業時から培ってきた基盤技術を活用し、新たなコーティング技術の応用を進め、ステークホルダーへのさらなる付加価値提供のために挑戦を続けています。

当社が今注力している加飾フィルム技術は、塗料では実現できなかった自由なデザインを施すことや、自動車メーカーのスコ

プ1,2におけるCO₂排出量の低減も期待できます。これらの加飾フィルム技術を巡っては、自動車内装用のCenter Information Displayなどへの展開に加え、多機能化する外装用への活用や、自動車以外への応用についても検討を進めており、常に社会課題や顧客ニーズに応じていける将来技術と捉えています。2022年2月より当社のコーティング材が塗布された機能性加飾フィルムの販売を開始しており、国内・自動車業界に限定することなく積極的に推進し、当社の主要事業の1つとして成長させていきます。また、ダイレクトコーティング技術とも呼ばれる、塗装ブースや乾燥炉を必要としない型内塗装技術の開発も進めており、塗装工程の抜本的な見直しによる廃棄塗料の低減や塗装関連エネルギーの削減が期待できます。

なお、日本で開発し、グローバル各社へ展開している技術に対して、全世界で同様の技術支援ができるように、グローバル協力体制の強化にも注力し、世界各地における顧客の要望、課題へより迅速な対応が可能となるように努めています。

グローバル自動車生産台数※

年次	生産台数 (万台)
2019	8,895
2020	7,459
2021	7,719
2022 (見通し)	8,036
2023 (見通し)	8,730
2024 (見通し)	9,098

※ IHS Markit



フィルム加飾による意匠形成
(メッキ調、Body色、柄、マット調、グロス調)



日本ペイント・
オートモーティブ
コーティングス
株式会社 (NPAC)

代表取締役社長
武田川 信次

PROFILE

1984年に立教大学経済学部卒業、旧日本ペイント株式会社に入社し、約38年間にわたって営業、企画、経営の多軸で自動車用塗料事業を支える。2015年の日本ペイント・オートモーティブコーティングス株式会社発足に伴い移籍。2018年に常務取締役、2021年1月に副社長執行役員、同年8月より代表取締役社長に就任し、日本ペイントグループの自動車用塗料事業を率いる。顧客に最も信頼されるパートナーとして、自動車コーティング領域におけるリーディングカンパニーの実現を目指す。

収益性改善と海外事業体制の強化を目指して

現在、自動車業界では新型コロナウイルスや半導体・部品不足などによる自動車生産台数の減少が続いています。また、塗料業界においても、世界情勢を背景とした原材料価格の高騰や原材料供給懸念、物流困難が継続しています。

収益性改善に向けた取り組み

原材料価格の高騰や自動車減産の長期化が続いている市況下において、収益性改善は避けて通れません。当社は、社内での生産性向上や調達コストの適正化による収益性改善を進め、厳しい状況の中でも成長し続けられることを目指しています。

業界の構造的変化に伴い、当社ビジネスも従来のやり方から脱却する必要があります。そのため、過去の慣例にとらわれない全社的な業務プロセス改善を行っています。例えば、社内で募った改善すべき事項を集めてプロジェクト化したボトムアップの取り組みや、長期的な視野で見た生産・営業体制の再編、非効率業務の集約など、全社視点での効率化に向け、徹底的な改善活動を続けています。

また、長期的かつ複数部門間の協議を要する課題はプロジェクト体制を構築し、改善策を日々検討しています。

さまざまな外部要因で増加している調達・製造コストへの対策としては、原価低減活動を通じて原材料価格の上昇インパクトを最小限に抑え、グローバル視点での最適調達・最適生産により供給懸念の解消と収益性改善を図っています。また、市況に見合った販売価格の適正化にも取り組んでいます。

海外事業体制の強化

アジア地域では、複数に分かれていた事業体の統合を推進しており、2022年5月に中国地域の統合を完了しました。一体運営によるシナジー発揮や権限の集中により、急速な成長が見込まれるアジア・中国地域の事業体制の強化を図っています。特にアジア地域では、新エネルギー車向けの販売が増加する中、当社グループの強い販売網を生かし、変革期のチャンスを見逃さず、当社の市場シェアを積極的に拡大していきます。

米州地域では、2022年4月に経営

体制を変更し、メキシコ・ブラジルを含む米州全体の責任を持つ会長職を新設しました。これにより、各国の自律運営は維持しながらも、米州全体のシナジーを発揮できる体制を整えました。2023年には、米国テネシー州チャタヌーガ市に新工場が完工予定であり、省エネルギーかつ高度自動化による次世代ものづくりが可能な新工場を生かし、既存事業の強化や電着塗料の現地生産化による市場シェア拡大に米州地域一丸となって積極的に取り組んでいきます。

各地域での協力体制の強化を通じて、グローバルに事業展開を図る顧客の最も良き相談相手として、グローバル・プレゼンスの向上とビジネスの拡大に引き続き努めていきます。

事業との結び付きを強化したサステナビリティ戦略の推進で、MSVに貢献

マテリアリティに基づくサステナビリティ戦略 ▶「マテリアリティ」の詳細は、P41参照

	マテリアリティ (関連するSDGs)	ESGアジェンダ	ESGアクション事例	MSVへの貢献
環境&安全	気候変動 	<ul style="list-style-type: none"> 温室効果ガス排出量の削減 リスクと機会の特定 	<ul style="list-style-type: none"> CO₂削減(スコープ1,2) スコープ3の算定 TCFDに基づく開示 再生可能エネルギーの活用 	<ul style="list-style-type: none"> 低CO₂排出製品により収益拡大 人的資本への投資による持続的成長 コミュニティへの投資によるブランディング強化 安全教育やテクノロジーの活用によるリスク抑制 イノベーション創出による収益拡大(例) <ul style="list-style-type: none"> 職務レベルごとの教育プログラムを実施 建築やインテリアデザインの学生の国際コンペティション「AYDA Award」開催 抗ウイルス・抗菌ブランド「PROTECTON」 次世代船底塗料「FASTAR」
	資源と汚染 	<ul style="list-style-type: none"> 廃棄物・水資源使用量・環境汚染物質の管理 	<ul style="list-style-type: none"> 廃棄物や水に関するグローバル方針の策定 方針を踏まえた各パートナー会社のKPI設定 	
	労働安全衛生 	<ul style="list-style-type: none"> 保安防災(火災事故撲滅) 死亡事故・労働災害防止 	<ul style="list-style-type: none"> 安全などに関するグローバル方針の策定 方針を踏まえた各パートナー会社のKPI設定 	
人とコミュニティ	ダイバーシティ & インクルージョン 	<ul style="list-style-type: none"> 女性管理職比率の向上 従業員エンゲージメントの向上 	<ul style="list-style-type: none"> 取締役会と管理職のダイバーシティの推進 人的資本の可視化 人権リスクアセスメントの実施 	
	コミュニティとともに成長 	<ul style="list-style-type: none"> 社会貢献活動の戦略的展開 	<ul style="list-style-type: none"> 社会貢献活動の充実を図るための「NIPPON PAINT Group Global Outreach Program」立ち上げ 事業活動を通じた活動方針「3E」(Education/Empowerment/Engagement)を重点分野として設定 	
イノベーション	社会課題を解決するイノベーション創出 	<ul style="list-style-type: none"> 異業種コラボの促進 社会課題解決型製品の開発 化学物質管理の強化 	<ul style="list-style-type: none"> サステナブル製品の定義とデータ集計 化学物質管理強化と有害物質代替品の開発 社会課題解決・環境配慮型製品の開発 オープンイノベーションの推進 	

ESGステートメント

日本ペイントグループは、当社が活動するあらゆる地域における持続可能な発展を支え、推進するために事業活動を行うことを目指します。そして、その活動は、経済・社会・環境という3つの要素を、バランスよく一体となった形で、実施します。

塗料とコーティングを通じて、全ての人々に豊かな彩、快適さおよび安心を提供することは、創業以来の私たちの変わらぬ使命です。

グローバルな持続可能性に関する社会課題の解決は、将来の世代に向けた私たちの責務であり、継続的な成長と成功への原動力です。私たちは、これらを達成するために、次のことを行います。

- 革新的な製品やサービス、新たな事業機会を通じて、持続可能性の強化に資するため、バリューチェーンのあらゆる場面での技術による貢献を追求します。
- ステークホルダーの期待に応えるため、ステークホルダーとの対話を重視し、共に活動することで、共有する持続可能性への約束、責任や課題に応えます。
- 透明性・客観性・公正性を備えた経営を確保し、当社が活動する全ての社会からの信頼を得るために、実効性のあるガバナンスの枠組みを確立します。

- 当社の多様な従業員および関係会社の職員が、それぞれの可能性を最大限に発揮し、革新的で持続可能な価値を創造することを尊重し、支援し、かつ、推進します。
- 持続可能性改善計画を推し進めることは、新たな事業機会や株主価値最大化*につながることを理解し、「持続可能な開発のための2030アジェンダ」(SDGs)を支持します。

*「株主価値最大化」は、顧客・取引先・従業員・社会などへの責務を果たすことを前提とした上で、残存する「株主価値」を最大化することを意味します。

自律型サステナビリティ体制

当社は、「アセット・アsembler」モデルのもと、2022年よりサステナビリティ体制を一新し、本社主導ではなく、ビジネスとの結び付きをより強化する自律的な体制に変更しました。取締役 代表執行役共同社長の直下に、マテリアリティをベースとした

4つのグローバルチームを構成し、グループ一体でサステナビリティ戦略を進めています。チームリーダーは進捗や提案を共同社長

に向けて直接報告し、共同社長は取締役会に随時報告することで、取締役会はサステナビリティに関する活動を監督しています。



KPI策定に向けた取り組み

当社グループは、マテリアリティごとに捉えたりリスクと機会に加えて、事業展開している地域・市場の特性、ステークホルダーからの要請などを踏まえ、サステナビリティに関する方針や戦略を策定しています。また、こうした方針・戦略に沿ったKPIを必要に応じて設定し、KPI達成に向けた進捗を管理しています。

気候変動に関する取り組みについては、中長期的なネットゼロ目標達成に向けて国・地域ごとにKPIを検討・設定するとともに、国内外のパートナー会社間でベストプラクティスを共有しながら、具体的なアクションプランの策定・実行につなげています。

環境 & 安全のKPI

	CO ₂ 排出量削減 (長期ターゲット)	CO ₂ 排出量削減 (中間ターゲット)	廃棄物削減	工場における 事故件数削減
日本グループ	2050年ネットゼロ	2030年までに37%削減(2019年比)	廃棄物基準年比で削減(パートナー会社ごとに基準年を設定)	重大事故ゼロ件
アジア	2060年ネットゼロ	2030年まで毎年5%削減	有害廃棄物を原単位で毎年5%削減	2021年から2023年に火災ゼロ件 2022年の職業性疾病ゼロ件
オセアニア	2050年ネットゼロ	2030年までに50%削減(2020年比) 2030年までに再エネ化50%	2030年までに廃棄物埋立を原単位で50%削減(2020年比)	重大なニアミス件数削減(2021年度比) 重傷者数削減(2021年度比)
米州 (Dunn-Edwardsのみ)	2050年ネットゼロ	設定に向けて検討中	設定に向けて検討中	指標を特定中

Environment & Safety

グローバルチームを通じた気候変動対応の強化

DuluxGroup
ブラッド・ホーデン



当社グループにとって最も重要なサステナビリティの影響に対処することは、MSVを確実にするために極めて重要な最優先事項です。「環境&安全」の中で特定された優先的な影響分野は、気候変動、資源と汚染(特に廃棄物と水)、労働安全衛生です。

各パートナー企業グループ(PCG:当社グループの地域または事業グループごとの会社群)は2021年、これらの影響分野において、目標や優先事項へ野心的な対応を進めてきました。本報告書では、これらの影響に関する連結ベースの指標を新たに公開しています。大部分の指標で前年度より改善が見られたことは喜ばしい一方、安全性のパフォーマンスは、重大なリスク管理を改善する必要性を痛感させるものでした。2021年のパフォーマンスを前年と比較すると、以下のような進展が見られます。

〈グローバル指標〉

- 気候変動: 温室効果ガス排出量(スコープ1、2)8%削減、エネルギー消費量14%削減
- 資源と環境: 廃棄物発生量6%増、廃棄物回収量(リサイクル、再利用)4%増、取水量4%減
- 安全衛生管理: 死亡事故3件(2020年はゼロ件)、休業災害10%削減

これらの結果の多くは心強いものであり、次年度のさらなる改善に向けた強力な基盤となるものの、NIPSEAグループで3名(社員1名、請負業者2名)の死亡事故が発生したことは、当社グループで働く全ての人々を守るために安全管理を効果的に行うことの重要性が高まっていることを示しています。ご遺族の皆様、職場の皆様にご心よりお悔やみ申し上げます。こうした影響分野における各PCGの進捗の詳細とハイライトは、次のページをご覧ください。

2022年は、各PCGのシニアリーダーで構成される新設のワーキンググループを通じて、より緊密に協力していきます。当社グループ全体にわたる最大のリスク・機会、改善に向けた優先事項を特定し、長期視点で確実な改善を推進するために、ベストプラクティスの共有、ベンチマーキング、学習、行動計画の実施を重点的に促進していきます。また、グループ全体のアプローチや基準が適切であるかどうかの判断に加えて、進捗状況の理解を深め、ステークホルダーに対する情報開示の改善に向けた追加のパフォーマンス指標の設定などにも対応していきます。

気候変動



気候変動は年々我々の生活に深刻な影響を及ぼし始めています。当社グループは気候変動影響緩和のために温室効果ガス(GHG)の排出量を抑制し、かつ気候変動の進行がもたらす事業リスクを最小化する取り組みを行います。

気候変動は近年、我々の生活に深刻な影響を及ぼしています。当社グループは気候変動を真摯に取り組むべき重要な社会課題であると捉え、グループ全体で気候変動に適応・緩和するため、気候変動・エネルギーに関するグローバル方針の中で「私たちは積極的にエネルギー消費量(原単位)を削減し、再生可能エネルギーの利用を拡充させることで、グローバルネットゼロに対応します」と定めています。

当社グループはこうしたグローバル方針に基づき、温室効果ガス(GHG)の排出量を抑制し、気候変動の進行がもたらす事業リスクを最小化する取り組みを行っています。また、塗料の製造過程におけるエネルギー削減、再生可能エネルギーの積極的な利用は、GHG排出量抑制という気候変動対策のみならず、エネルギー資源枯渇という課題解決にも貢献できると考えています。

TCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)提言に基づく報告

当社グループは2021年9月、TCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)による提言(最終報告書)への支持を表明しました。MSVの実現に向けて、気候変動関連施策の充実、情報開示の拡充に努めています。

ガバナンス

当社グループは「アセット・アセンブラー」モデルのもと、2022年よりサステナビリティ体制を一新し、本社主導ではなく、ビジネスとの結び付きをより強化する自律的な体制に変更しました。取締役代表執行役共同社長の直下に、気候変動を含むマテリアリティをベースとした4つのグローバルチームを構成し、グループ一体でサステナビリティ戦略を進めています。気候変動に関する取り組みの進捗や提案をグローバルチームから共同社長に向けて直接報告し、共同社長は取締役会に随時報告することで、取締役会はサステナビリティに関する活動を監督しています。

戦略

当社グループの戦略にとって重要な気候関連リスク・機会を特定し、財務影響の算定に取り組んでいます。

気候変動対策への関心が高まる昨今の情勢から、地球温暖化対策税が引き上げられ、操業時にかかるエネルギーコストの増加や脱炭素化のための設備投資、技術開発に係る追加的なコストが発生する懸念があります。

また、異常気象に起因する洪水などの事象の重大性と頻度が上昇した場合、当社グループの工場が被災し、生産が停止することなどにより、売上が減少するリスクがあります。

一方で、当社グループの技術力を生かしてCO₂排出量削減に貢献する製品を開発し、新市場に参入するなど、ビジネスに直結させることも検討しています。

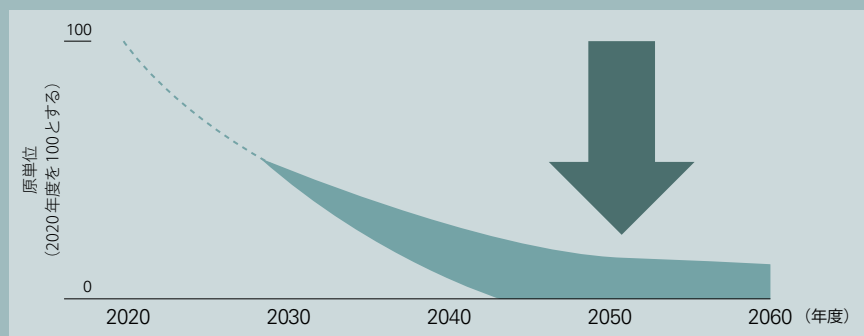
こうした気候変動関連リスク・機会の分析を踏まえ、当社グループの中長期成長戦略の策定につなげています。

当社グループのエネルギー消費量は、原単位ベースで他の多くの製造業と比較して大きくないと認識していますが、顔料などの原材料を分散・安定化させる工程における冷却などのエネルギーが必要なことから、総量としては依然として相当量のエネルギーを消費しており、エネルギー消費量の積極的な削減を図っています。

当社グループは、操業に直接影響する最大のリスクとして炭素税を確認しており、炭素税の価格上昇によるコスト増加が想定されるため、回避策として再生可能エネルギーの調達に向けた検討も開始しています。既に炭素税が導入されている国もあり、各国のネットゼロ目標に向けた段階的な税率引き上げが見込まれています。

気候関連シナリオについては、当社グループは4℃シナリオと2℃シナリオについて検討を行いました。国際エネルギー機関(IEA)によると、世界の脱炭素化が進んだ場合(世界が2℃上昇シナリオを達成した場合)の当社グループへの影響額、IEAによる世界の脱炭素化が現状の政策のままと仮定する成り行きシナリオ

当社グループのCO₂削減目標(スコープ1、2)



(4℃上昇シナリオ)を想定した場合の影響額のそれぞれについて、CO₂排出量が現時点と同等として試算した結果、一定の費用が生じることが判明しています。当社グループの今後の事業拡大に伴う排出量の増加の可能性も考慮すると、炭素価格が操業コストに与える影響はさらに大きくなることが懸念されます。

一方、地球温暖化は当社グループの主要顧客を含めた社会全体が関心を持っており、物理的・規制的なリスクが伴う一方で、戦略的に対応することで当社グループの事業を拡大する機会として結び付けることができます。具体的には、船舶の燃費を向上させる製品、自動車製造工場でのCO₂削減に寄与する製品、路面の温度上昇を低減する製品の販売拡大などを機会として捉えています。

例えば、高反射性舗装を実現するATTSU-9 ROAD[®]はヒートアイランド現象を抑制し、CO₂排出量削減に貢献することが期待されます。当社グループでは、道路舗装塗料の市場成長率に関する見通しのもとで、収益貢献度などの財務的な影響を算出しています。

リスク管理

共同社長直下のグローバルチームにおいて、当社グループの直接操業にかかるリスク(原料使用量・製造工程のエネルギー、水、CO₂)やそれ以外のリスク(「ユーザーの使用時のニーズ」や「製品機能へのニーズ」)などの観点から、重要度を含めたリスクを特定・評価しています。

特定・評価されたリスクと機会について、グローバルチームは目標の設定やアクションプランの策定を行い、共同社長に報告・提案します。パートナー会社においては、上記目標やアクションプランに沿った事業計画などを自律的に策定し、対応を進めます。共同社長は重要性などに応じて取締役会にアクションプランや目標設定などを報告・提案します。取締役会は目標やアクションプランについての助言・監督を行うほか、必要に応じて当社グループの目標設定を促します。

また、監査委員会では実効性評価を踏まえ、ESG・SDGsへの対応の有効性を課題の1つとして抽出しており、MSVの観点から審議を進めています。

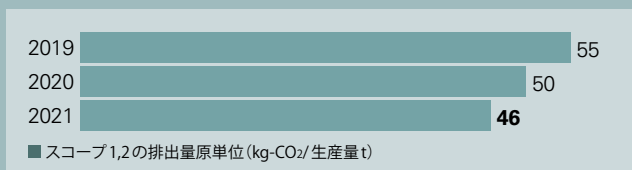
指標と目標

気候変動への対応を加速させるため、各国政府の掲げるネットゼロ目標やカーボンニュートラル宣言に沿った排出量削減活動に取り組み、グローバル各地域でネットゼロに貢献してまいります。具体的には、再生可能エネルギーの導入、省エネルギー設備や電化設備への置換などにより、市場が拡大する新興国においても原単位当たりの排出量削減に注力してまいります。

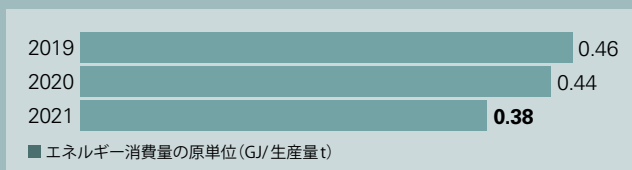
こうした取り組みにより、日本グループ、DuluxGroup、Dunn-Edwardsは2050年に、NIPSEAグループでは2060年にそれぞれネットゼロ達成を目指しています。

スコープ3については、日本グループに加えて、DuluxGroupにて算定を実施しており、グローバルでの算定範囲を拡大しています。

GHG排出量(スコープ1,2)(グローバル)

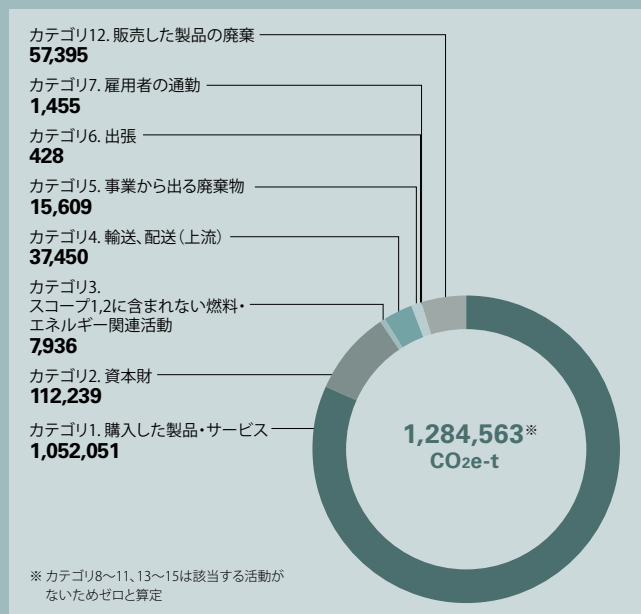


エネルギー消費量(グローバル)



※ グローバルデータは、NIPSEAグループ、DuluxGroup、日本グループ、Dunn-Edwardsの合算。
ただし、GHG排出量(スコープ1,2)はDunn-Edwards除く

スコープ3(日本グループ)



ネットゼロに向けた中間ターゲットと取り組み

NIPSEAグループ

- 経営、人的資本、環境などの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
- 2025年までにエネルギー原単位を2021年比で8%削減(年間2%削減)。2025年までに排出原単位(スコープ1、2)を15%削減(年間4%削減)
- 再生可能エネルギー(水力タービン、ソーラーパネル)と非再生可能エネルギー(ガソリン、ディーゼル)を組み合わせながら、事業活動と非生産活動の両方に電力を供給
- バッテリー式フォークリフトを採用

DuluxGroup

- 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、2050年までのネットゼロ実現目標を策定
- 2030年ターゲットに向けた取り組みを2022年前半に開始
- エネルギー効率専門調査員によるCO₂排出量削減に向けた機会特定のためのパイロットプログラムを2工場で開始
- エネルギー消費量を原単位で5%削減(2021年)
- 2021年のCO₂排出量(スコープ1,2)を原単位で5%削減し、過去最小値を達成

Dunn-Edwards

- 2050年までのネットゼロ(スコープ1,2)達成に向けて、スコープ3を含むCO₂排出量を把握のためのソフトウェアを2022年上期中に導入
- 新社屋の再生可能エネルギー化を検討
- 効率的な照明、EnergyStar™機器などによるエネルギー消費量削減に関する方針を決定
- 電気自動車の充電設備を提供
- 各州の再生可能エネルギーを活用(カリフォルニア州で少なくとも34%が再生可能エネルギーから供給)

ケーススタディ

DuluxGroupにおけるハイブリッド車の導入

DuluxGroupでは、主に豪州とニュージーランドの顧客を担当する従業員が使用する970台以上の車両を保有しており、これらの車両を合わせたエネルギー消費量はグループ全体の34%を占めています。2030年、2050年の目標に向けた移行計画達成に向けて、電気自動車と必要なインフラが広く利用可能になるまでの間、ハイブリッド車の導入は利用可能な施策の1つです。ハイブリッド車は、10万km走行当たり約700リットルのガソリンと1.6トンのCO₂を削減すると推定されることから、DuluxGroupの車両によるガソリン使用量とCO₂排出量削減に大きく貢献することが想定されます。2021年にハイブリッド車への移行開始後、現在では豪州で8%、ニュージーランドで68%の車両がハイブリッド車となっており、これはDuluxGroupが保有する車両全体の18%に相当します。



ハイブリッド車

日本グループ

- 2030年までにCO₂排出量(スコープ1,2)を37%削減(2019年比)、2050年までにCO₂排出量をネットゼロとする目標を策定
- 再生可能エネルギーを調達。2021年に大阪本社で100%再エネ化、2022年に使用電力の約7%相当を再エネ化するなど、順次拡大
- 炭素税の影響を軽減するため、省エネルギーや再生可能エネルギーの利用を検討
- 省エネルギー化を実施(例:2022年1月から岡山工場にて重油からLNGに燃料転換)

グローバルな事業活動を通じたCO₂排出量・エネルギー消費量

当社グループ全体のエネルギー消費量(生産量当たり)は、最近の買収影響や売上に伴う生産量の大幅な増加にもかかわらず、2021年に14%減少しました。これは主に、グループ全体の消費量の57%を占めるNIPSEAグループで2%削減したこと、8%を占めるDuluxGroupで7%削減したことが貢献しており、その他のグループは前年並みでした。エネルギー消費量の減少に伴い、グループ全体の温室効果ガス排出量(スコープ1、2:生産量当たり)は、2021年に8%減少しました。この実績値は、排出量データが入手できていないDunn-Edwardsを除いた数値ですが、同社のエネルギー消費量はグループ全体の1%であるため、大きな影響はないと判断しています。現在、各PCGは、スコープ1、2の排出量削減目標を設定しており、今後数年間でさらなる改善に取り組む計画です。スコープ3の温室効果ガス排出量については、DuluxGroupと日本グループが引き続き年間のフットプリント指標を算出しており、他のPCGも近い将来同様の算出を行う予定です。これにより、将来的には連結ベースでの排出量報告が可能となり、PCG全体のリスク・機会、削減計画についての踏み込んだ議論が可能になります。

日本のCO₂排出量・エネルギー消費量(実績)

日本グループでは2021年度、新型コロナウイルスの影響を背景に、引き続き生産調整やリモートワークを実施しました。

生産量が前年比で少し回復したことを受けて、エネルギー消費量は若干増加しましたが、CO₂排出量はほぼ横ばいとなっています。

スコープ3は事業上のリスク・機会を把握する上でも重要性が増していることから、算出手法の精緻化を進めています。販売した製品の加工(カテゴリ10)、販売し他製品の使用(カテゴリ11)については、WBCSD化学セクター向けガイダンスに基づいて、算定対象外としています。

資源と汚染



水やエネルギー、原料などの資源を有効活用し、環境汚染を防止することは、持続的な事業の推進にとって重要事項です。当社グループはライフサイクルを通じてこれらの取り組みを進めていきます。

当社グループはマテリアリティの1つとして「資源と汚染」を掲げています。塗料の製造工程における法令遵守はもとより、汚染の未然防止を目的とした活動を積極的に実施しています。

2021年、ESG委員会(当時)傘下のグローバルワーキングチーム(現:グローバルチーム)にて、①廃棄物の削減・資源の有効活用に関する方針、②環境汚染防止に関する方針、③水に関する方針を設定しました。

廃棄物の削減・資源の有効利用に関する方針

私たちはReduce・Reuse・Recycle(削減・再利用・再生利用)を通じて積極的に廃棄物を削減していきます。各国・各地域の法令を遵守し、特に有害廃棄物の責任ある管理を行います。

廃棄物の削減に向けた取り組み

廃棄物の削減や資源の有効利用は、持続的な事業の推進において重要であると考え、廃棄物の適正管理や資源の効率的利用に努めています。

NIPSEAグループでは、中国で発生す

る廃棄物が大きな割合を占めています。中国における廃棄物を効果的に管理するため、情報管理システムを導入し、環境パフォーマンス評価と汚染物質排出指数の予測を行い、改善すべき事項の特定が可能となりました。このシステムは、中国政府が発表する最新のガイドラインや情報に基づいて、毎年の汚染物質排出量の統計や環境税の自動計算機能も備えています。

Dunn-Edwardsでは、余った塗料の回収とリサイクルを実施するペイントケア(PaintCare)に参加しています。このプログラムはカリフォルニア州、オレゴン州などで展開されており、各州が定める塗料容器のサイズに応じた手数料によって運営されています。

グローバル全体での廃棄物発生量(実績)

グループ全体の廃棄物総発生量(生産量当たり)は2021年に6%増加しましたが、これは主にNIPSEAグループの中国事業におけるデータ収集の改善と日本グループにおいて発生量が3%増加したことが要因です。グループ全体の廃棄物発生量のうち、NIPSEAグループと日本グループが80%

を占める一方で、その他のPCGにおける発生量は一定水準にとどまっています。こうした発生量の増加に伴い、リサイクルや再利用のために回収された総廃棄物量(生産量当たり)は4%減少したものの、DuluxGroupでは廃棄物回収量が5%増加しました。

ケーススタディ

DuluxGroupにおける溶剤の回収

DuluxGroupのRockleaでは、プロセス機器の洗浄の副産物として毎年500キロリットル以上の廃溶剤が発生し、外部の廃棄物処理会社を通じて焼却処理されていました。新たに建設された溶剤回収プラントにより、廃溶剤の80%を再利用できるようになり、新たな洗浄溶剤の購入は86%削減されました。

工場の洗浄工程で出た廃溶剤は、回収プラントの蒸留容器に移され、溶剤と塗装工程残渣を分離した後、工場に戻されて新しい洗浄溶剤として使用されます。蒸留工程から排出される蒸気についても、バイオフィルターを通すことで自然環境への排出を最小限に抑えています。

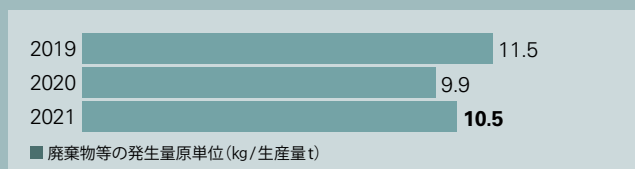


溶剤回収プラント

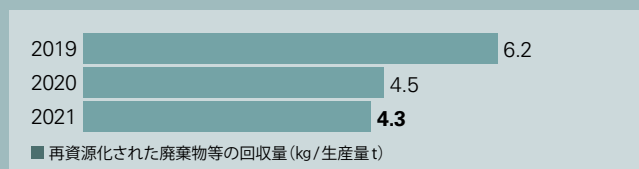
廃棄物の削減と資源の有効利用に向けた日本グループの取り組み

日本グループでは、廃棄物の削減や資源の有効利用は持続的な事業の推進において重要であるとの考えのもと、電子マニフェスト制度にも対応できる廃棄物総合管理システムを導入しており、廃棄物などの発生量

廃棄物等の発生量(グローバル)



再資源化された廃棄物等の回収量(リサイクル・再利用)(グローバル)



管理、発生した廃棄物などの適正処理、その有効利用も含めた活動の展開、グループ全体で廃棄物などの削減に取り組んでいます。

2021年度は前年度より生産量が回復したことなどを受けて、廃棄物等の発生量が増加しました。

再資源化等の割合は2020年度より上昇しており、引き続き再資源化等の活動を継続します。また、2022年4月よりプラスチック資源循環促進法が施行され、日本グループは排出事業者に該当するため、排出抑制と再資源化等の活動をより一層推進していきます。

漏洩事故は減少しておりますが、構外への流出事故が2件発生しました。いずれも速やかな処置により、水質や土壌への影響は生じていません。なお、2020年度から事故区分を変更しており、併せて開示内容を更新しています。

環境関連の罰金・処罰の総コストに関しては、日本グループが2021年度に日本国内で環境関連の法規制の違反による罰金やその他の制裁処置を受けた事実はありません。

大気・水の保全

当社グループは、環境汚染の予防は持続的な事業の推進や企業経営の基盤であるとして、環境汚染防止の取り組みを推進してきました。最近の社会情勢の変化、ステークホルダーの期待・要請に対応していくために、環境汚染防止に関する方針を設定し、大気・土壌・水質汚染の防止に努めています。

NIPSEAグループでは、より効果的にVOC(揮発性有機化合物)の排出削減を

図るよう、現行の酸化処理(燃焼式)の代替法として電気分解(非燃焼式)によるVOC分解の技術開発を行っています。並行して、水性や無溶剤の塗料製品に向けた製品構成の最適化、VOCのリサイクルと再利用の技術力向上のための投資も実施しています。

環境汚染防止に関する方針

私たちは大気や土壌、水圏[※]への汚染を回避し、環境に配慮した操業を行います。

※ 海洋、湖沼、河川、地下水など

水リスク

水資源は、生産工程に使用する水だけでなく、原材料の調達にも影響を及ぼします。また、渇水や洪水、水質悪化が起これば、生産活動に影響を与えかねません。当社グループは、水消費量・排水の管理徹底・有効活用、水の再利用や節水などの具体的な取り組みを推進していきます。

水に関する方針

私たちは水を効率的に利用し、責任ある排水管理を行います。

グローバル全体での取水量(実績)

当社グループ全体の総取水量(生産量当たり)は4%減少しました。その主な要因は、DuluxGroupで取水量が24%減少し、日本グループで9%減少したことです。

大気保全と水資源保護に向けた日本グループの取り組み

日本グループは、自主基準値を定めて定期的に汚染負荷量を測定することにより、大気汚染・水質汚濁に関する法規制を遵守しています。

2021年度の大気・水質の汚染負荷量は、前年度に比べて大きな変化はありません。また、水使用量と排水量は前年度に比べて減少しています。引き続き、環境への負荷低減に努めてまいります。

水ストレスについては、「取水における困難が持続的に存在する懸念がある」とことと定義しています。日本グループ拠点の水消費量の多い上位7カ所(千葉、高浜、大阪、枚方、岡山、栃木、豊明)を対象とした水ストレス程度を、世界資源研究所(WRI)が提供する「Aqueduct(アキダクト)」などで工場ごとに確認した結果、取水における水ストレスの程度は低いことを確認しています。

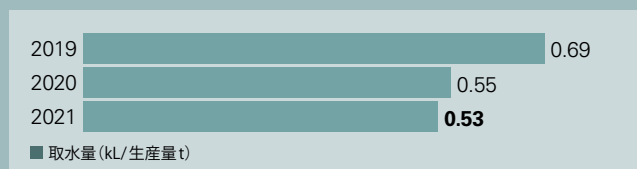
塗料生産における水集約度を大きく分類すると、①製造プロセスに使う水集約度と、②原料用の水集約度に分けることができます。

①製造プロセスに使う水集約度の低下に向けては、一部の工場において設備洗浄用などの水使用量の管理・把握、冷却水などのリサイクル化などを行い、取水量の低下に向けた取り組みを始めています。また、安全パトロール時に節水確認(漏れ・オーバーフローのチェック)を組み込み、雨水・排水処理場処理水の有効利用を開始しています。

②原料用の水集約度の削減については、原材料の材料として用いる水使用量(取水量)は塗料の水溶性に伴い、集約度の増加はやむを得ないと考えていますが、塗料の高加熱分製品の開発・置換による製品当たりの水含有量削減を検討しています。

原料用の水集約度低下の例としては、粉体塗料が挙げられます。原料に水を含有しない粉体塗料は、有機溶剤を使用せず、未塗着塗料の回収・再利用が可能で廃棄分がゼロという特長があるほか、省人化や自動化を進めやすくとされ、粉体塗料市場の成長が見込まれています。日本グループは2019年、粉体塗料の製造を主体とした千葉工場を新たに稼働させました。また、粉体塗料以外の製品では、水と薬品を使わない塗装回収システムを検討しています。

取水量(グローバル)



労働安全衛生



化学物質を取り扱うことによる災害や健康被害は依然として化学メーカーとしては大きなリスクと考えています。従業員をはじめ事業に関わる全ての人々の安全を確保しリスク最小化のための投資や教育などに取り組みます。

当社グループは、マテリアリティの1つとして「労働安全衛生」を掲げています。各パートナー会社は、職場の安全や従業員一人ひとりの健康維持・増進が企業経営の基盤であるとして、労働安全衛生の取り組みを推進しています。

2021年、ESG委員会(当時)傘下のグローバルワーキングチーム(現:グローバルチーム)にて、労働安全衛生に関する方針を設定しました。

NIPSEAグループでは、健康・安全・環境(HSE)について、①安全衛生対策の重要性をめぐる従業員の意識を高めること、②主要なHSEパフォーマンス指標(KPI)の目的と目標を設定すること、③HSEパフォーマンスの定期的なレビューを実施すること、④HSEの実施、維持、改善のための予算を配分すること、⑤苦情処理制度を利用できるようにすること、を推進しています。例えば、①については、トップマネジメントやHSE委員会、部門長、従業員に対し、さまざまなコミュニケーションツールを活用して意識向上を促し、化学物質やPPEの安全性、機械の使い方、救命・救急法などについて、社内外の専門家による講習会や説明会を開催し、HSEに関する注意事項の周知を図っています。

Dunn-Edwardsでは安全確保のため、職場の評価、データ・観察結果の分析、是正措置の実施、是正措置の評価の側面からの対応を検討しています。2022年度は車両安全、施設の安全、吊り上げの安全3分野に注力し、例えば持ち上げに関連する負傷の頻度や重大性のため、吊り上げによる負傷を減らすための努力に重点を置いています。具体的には、トレーニング、機械的

補助装置、エクササイズなどの取り組みを行っています。

DuluxGroupのトレードセンターでは、接客する従業員が毎日ペンキ缶を持ち上げたり運んだりする際のリスクを減らすため、空気圧で作動するフックリフトを設置するなどの多くの投資を行ってきました。さらに、2021年にカーティン大学と共同でウェアラブルテクノロジーを活用した日常業務における手作業のストレス分析、高リスク作業の特定などを実施しました。この情報を活用し、特定の作業のリスク低減や身体にかかる負担の可視化が可能となりました。

労働安全衛生に関する方針

私たちは顧客・従業員・取引先・社会全体の健康と安全、幸福に配慮します。

グローバルの労働安全衛生

2020年度までの過去2年間で死亡災害発生件数はゼロでしたが、2021年度は3件発生したことを受け、全ての職場で重大な事故につながり得るリスクを効果的に特定・管理する必要性が高まりました。この3件の死亡災害はNIPSEAグループで発生したもので、残念ながら従業員1名、請負業者2名が巻き込まれました。休業につながる従業員・請負業者の負傷件数(20万時間当たりの発生件数)はグループ全体で10%減少しました。これは、DuluxGroupで13%、NIPSEAグループで9%減少したことが要因で、両グループでグループ全体の負傷者の53%を占めています。Dunn-Edwardsにおける負傷者数はグループ全体の43%を占め、過去2年間で災害件数が大幅に増加していますが、職場における新型コロナ

ウイルスの影響によるものです。

労働安全衛生に向けた日本グループの取り組み(実績)

日本グループでは「安全は全てに優先する」という考え方のもと、災害発生 of 未然防止に取り組んでいます。2021年度の災害件数は、前年度と比較して減少しましたが、休業災害は4件増加しました。長期休業を要する熱中症が1件発生したことを踏まえた対応としては、グループ拠点全体で熱中症リスクの再確認と対策見直しを行い、再発防止に努めています。

安全衛生活動の根幹であるリスクアセスメントにおいては、2020年度に増加した「はさまれ、巻き込まれ」、「有害物との接触」災害を重点見直し対象として推進しました。また、日本と海外拠点で発生した災害についてはグループで共有し、現場ルール・安全対策の見直しや、現場作業員への教育などを通じて管理強化を図りました。

サプライチェーンマネジメント

原材料調達における考え方

当社グループの事業は、原材料・設備・資材・情報サービスなど、多岐にわたる製品・サービスを供給することによって成立しています。事業の持続的成長には、取引先との健全な協力関係が不可欠です。取引に関する当社グループの基本的な考え方を「調達方針」として開示しており、当社グループの従業員、取引先の全てがこの方針を理解し、実践することを目指しています。

日本グループでは、調達方針をブレイクダウンした「調達ガイドライン」を策定し、より具体的な内容で、取引先と日本グループが遵守する事項を明確にし、責任ある調達を推進しています。日本グループの調達活動は、QCD(品質・価格・納期)はもとより、ESG側面も最重要課題と位置付け、サプライチェーンの持続性をより意識したものとへと変容させていきます。

NIPSEAグループでは、持続可能な開発

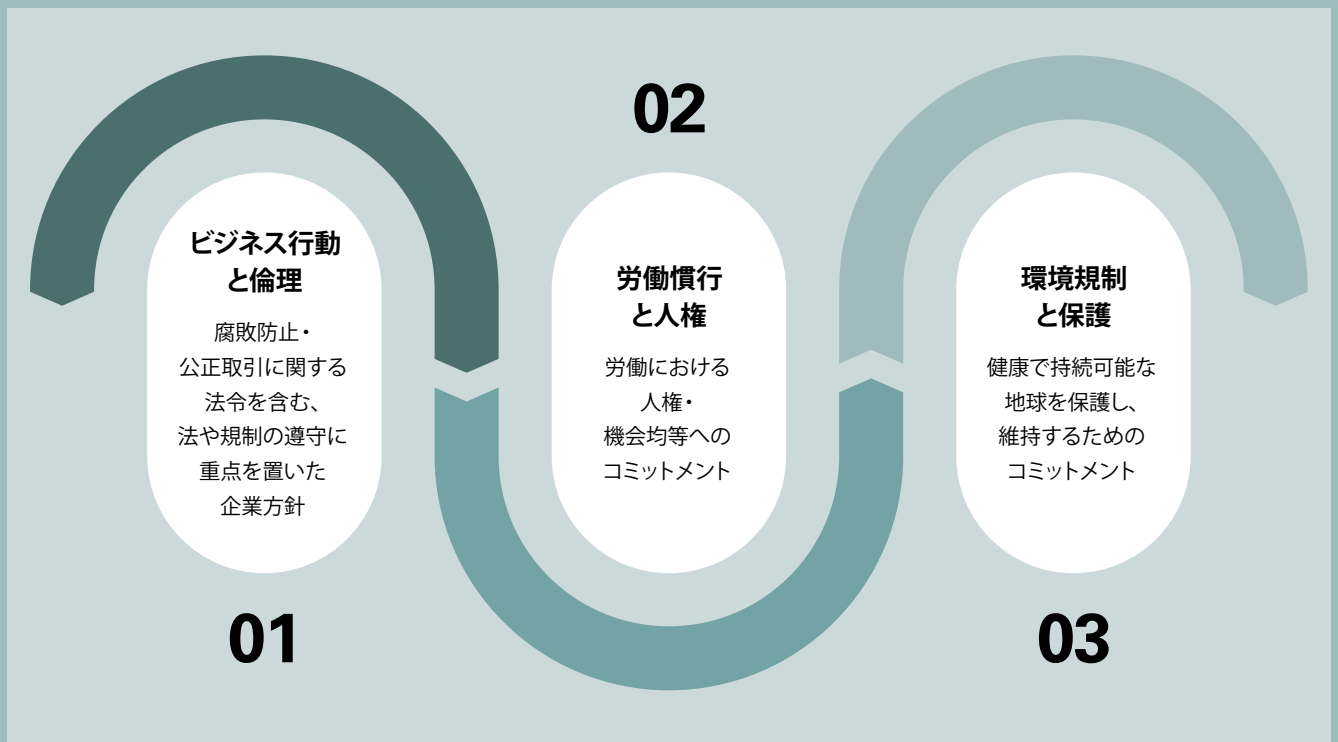
にプラスの影響を与えるべく努力する、責任ある企業として高い基準を持って運営することを約束しています。サプライヤー行動規範は、新規・既存のサプライヤーに求める明確なビジネス行動の概要を示し、ビジネスパートナーがNIPSEAグループと同じ高い基準を維持することを保証するものです。NIPSEAグループのサプライヤー行動規範は、主要な3分野をカバーして

います(下図参照)。

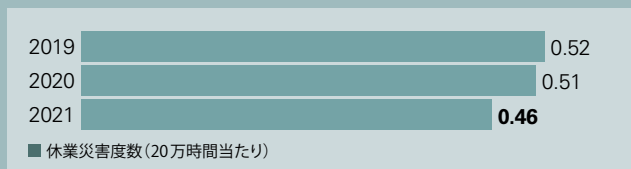
NIPSEAグループの調達部門は、毎年サプライヤーの評価を行っています。このサプライヤー評価には、サプライヤーが環境問題の管理においてNIPSEAグループが要求する標準作業手順書(SOP)を満たしているかどうかを確認するための環境評価も含まれています。サプライヤーがNIPSEAグループの期待に満たない場合

には解決策を提供し、プロセスの改善を支援しています。

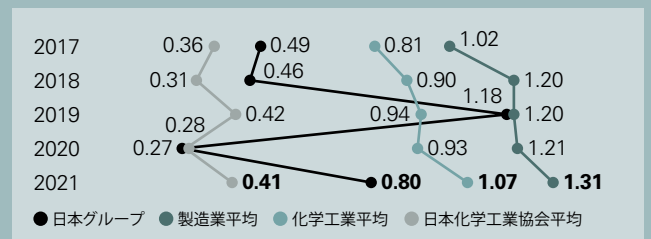
NIPSEAグループ サプライヤー行動規範



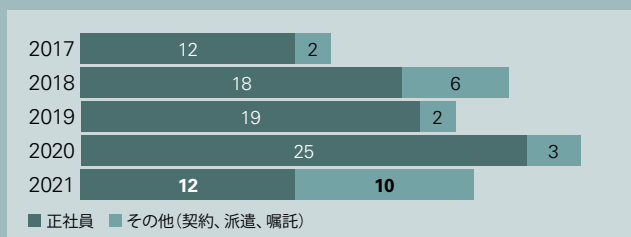
従業員・請負業者の休業災害度数(グローバル)



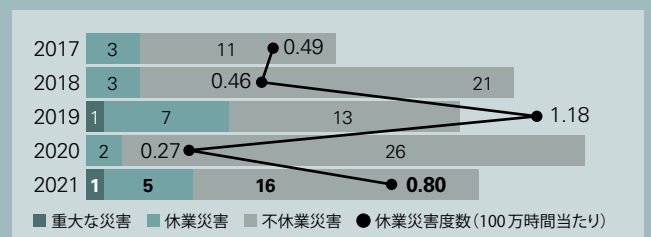
休業災害度数率(日本グループ)



雇用形態別災害発生件数(日本グループ)



労働災害発生件数(日本グループ)



People & Community

人的資本の強みを 生かし、MSVを追求



NIPSEAグループ
グラディス・ゴ

当社グループは、中国・アジアをはじめ世界30の国と地域で事業を展開する日本発のグローバル企業として、人的資本の多様性と強みを生かしたMSVへの貢献に加え、MSVが前提とするステークホルダーへの責務の充足を重視しています。

「人とコミュニティ」チームでは、「ダイバーシティ&インクルージョン」と「コミュニティとともに成長」の2つのマテリアリティを対象としており、活動の柱として①女性管理職の増加、②多様性の尊重、③地域社会との関係構築・活性化を設定して、各国・地域で積極的な取り組みを進めています。

こうした取り組みは、「女性管理職比率」などの指標に成果が表れることに加えて、当社グループが重要な指標の1つと捉えている「従業員満足度」にも反映されます。従業員満足度は、人材の採用・定着にかかる費用に影響する側面と、モチベーションの維持・向上などを通して生産性に影響する側面があることを踏まえて、各パートナー会社の状況に応じた自律的な対応を進めています。

ダイバーシティ& インクルージョン



私たちを取り巻く人々を尊重し、多様な価値観を積極的に受け入れることは私たちの持続的な成長のために重要です。当社グループは、従業員をはじめ事業に関わる人々の多様性を重視し、人権を尊重します。

持続的成長のための人的資本

当社グループの持続的な成長のためには、優秀な人材を確保するだけでなく、働きやすく、働きがいのある企業風土・環境の整備により、各々が個性や能力を存分に発揮することが不可欠です。当社グループは、人的資本への投資として、パートナー会社ごとの課題に応じて自律的に構築した研修体制の充実を図り、人材の質を高めて

います。研修体制を拡充することは、新卒・中途採用における競争優位性の向上や退職率の低下といった効果も期待され、人材ポートフォリオを高度化する上でも重要な取り組みです。

DuluxGroupは、新任リーダーからシニアリーダーまでを対象として、グローバルリーダーとして活動するために必要なスキルを身に付け、継続的な学習を促進し、キャリアパスに沿って能力を高めることを目的とした包括的な学習プログラムを提供して

います。従業員には「自分の成長は自分で決める」ことを奨励し、スキルや専門知識を向上させるために必要な学習には率先してアクセスするよう促しています。カリキュラムが適切かつ効果的でDuluxGroupの成長目標に沿ったものであるように、継続的にカリキュラムを見直し、改善しています。現在、ハーバード大学との提携による「複雑性の中でのリーダーシップ」、「ビジネスにおける洞察力」などのプログラム、セールス、マーケティングのカリキュラムを提供しています。

NIPSEAグループでは、地域・国・会社を横断した学習フレームワークを採用しており、各職務レベルに必要な経験・スキルやコンピテンシーを備えた従業員の育成に注力しています。例えば、さまざまな職務分野向けに、技術スキルからリーダーシップスキルに至るまでの一連のトレーニングや教育プログラムを提供しています。プログラムは、毎年実施される研修結果・効果性のレビューと各国・各社の要望に基づいて強化・改善を図っています。2021年度は、従業員1人当たり15.0時間、合計387,243時間の従業員トレーニングを実施しました。

日本グループでは、全従業員を対象に個々の期待役割・キャリアステージに応じた階層別研修(内定者教育・新入社員導入研修・フォローアップ研修・新任幹部職研修・年次研修など)を実施しています。日本グループ共通のトレーニング時間は、2021年度に延べ32,000時間となりました。中途社員に向けたオンボーディング教育の強化、幹部職のビジネスリテラシー強化を目的としたビジネスカレッジの開講など、研修受講生や研修日程を拡充・充実させたことがトレーニング時間の増加につながりました。

多様性の確保・拡充

多様性を確保した人的資本の積み上げは、「アセット・アセンブラー」モデルにおける最重要基盤の1つです。当社グループは2022年1月に制定した「Nippon Paint

Group Global Code of Conduct(日本ペイントグループ グローバル行動規範)」で多様性を大事にする旨を明示しているほか、国内外の各パートナー会社は多様性の確保・拡充に向けた人材マネジメントに取り組んでいます。

NIPSEAグループは、アジア各国で経営陣、取締役会におけるジェンダー比率を改善するため、継続して活動しています。また、事業を展開している国・地域で現地人材を採用することは、市場シェアの獲得に向けた競争力強化につながる一方、地域コミュニティでの雇用機会の創出にも貢献します。地域コミュニティから上級管理職に採用された割合は57.1%へ達しています。

DuluxGroupは、階層別に女性比率向上施策を展開し、特に上級管理職におけるジェンダーバランスの適正化に注力しています。この結果、全事業部門のチームにおける女性上級リーダーの数は、過去5年間で倍増しました。

Dunn-Edwardsは、リーダーシップ層における女性比率を過去5年間で20%から30%に増加させるとともに、事業を展開する地域の民族的特徴を反映させることに成功しました。

日本グループでは、海外パートナー会社

の成功事例などを参考にしながら、女性従業員の登用に向けた取り組みを進めています。具体的には、社内公募で選出された女性従業員を外部の異業種交流研修に派遣しており、他業種メンバーとの協働を通じたリーダーシップの醸成や、多様なロールモデルを知ることによる自律的なキャリア形成を図ることで、幹部職人材の育成に取り組んでいます。また、外部から高い専門性を持つ経営・幹部職人材の登用も積極的に進めています。日本ペイントホールディングス(NPHD)では女性の取締役2名、執行役1名、執行役員1名が職責に当たっています(2022年6月30日時点)。

従業員エンゲージメントの向上

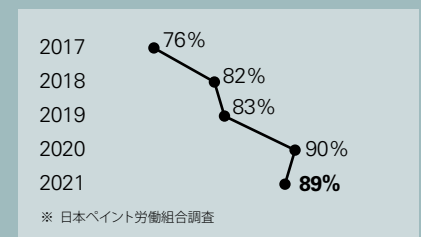
従業員エンゲージメントの向上は、優秀な人材が持続的に最大パフォーマンスを発揮することにつながります。また、「アセット・アセンブラー」モデルのもと、新たに当社グループに加わったパートナー会社の従業員満足度を定期的にフォロー・確認しています(「DuluxGroupの従業員満足度」参照)。

Dunn-Edwardsは、従業員満足度調査

女性比率

	従業員	幹部職
NIPSEAグループ	24.9%	25.1%
Dunn-Edwards	29.6%	30.1%
DuluxGroup	34.7%	32.9%
日本グループ	22.0%	6.1%

従業員満足度(日本グループ)



従業員数(名)

	2019	2020	2021
日本	3,373	3,510	3,294
アジア	14,303	15,354	18,253
オセアニア	3,735	3,826	3,927
米州	2,640	2,581	2,576
その他	1,919	2,047	1,793
全社*	—	—	404
合計	25,970	27,318	30,247

※ 日本ペイントホールディングス(NPHD)の従業員数は2021年度から、従来の「日本」セグメントから「全社(共通)」に変更

の代替として退職者インタビューを活用しています。退職者インタビューから得られたデータを検討した結果、入社後の2年間で会社とのつながりを作る上で最も重要な期間であることや、報酬・退職金制度(401(k))・管理職のリーダーシップなどが重要な要素であることが分かりました。Dunn-Edwardsはこうした分野で魅力的かつ競争力のある仕組みを提供できるよう、報酬と退職金制度の方針を定め、全階層でキャリアアップのためのトレーニングを開発し、発展させています。

日本では、男性の積極的な育児参加を支援するために、男性の育児休暇取得を後押ししています。加えて、在宅勤務制度や時間単位の有給休暇取得制度、時短勤務など、育児・介護などの従業員のライフイベントに合わせた柔軟な勤務制度を整えています。在宅勤務制度は、働く時間や場所の制約をハードルとすることなく、100%の力を発揮する環境を整備し、「働きたい」社員の意欲を会社が尊重・サポートすることを目的として導入し、新型コロナウイルス対策も兼ねて対象者や実施頻度について制限を設けずに運用しています。2022年2月に実施した在宅勤務制度に関するアンケートでは、海外との会議で時間調整が容易になり、効率的な業務が可能となっていることや、ウェブ会議システムを活用することで

円滑に情報共有や意思決定ができる、などの前向きな意見が寄せられました。

ケーススタディ

DuluxGroupの従業員満足度

2021年のエンゲージメント・スコアは80%に達し、日本ペイントグループ参画前の2017年に実施された調査結果(72%)よりも8ポイント高く、業界やパフォーマンス基準を大きく上回る結果となりました。

エンゲージメント・スコアが高い要因として、従業員の97%が家族や友人にDuluxGroup製品を勧めているなど、自社ブランドに対する情熱が挙げられます。また、従業員は自身の仕事が事業戦略の優先課題にどのように貢献しているかを理解しているほか、各地域のリーダーがチームと協力しながら高い成果を上げる権限を与えられていることも、高いエンゲージメント・スコアを維持する上で重要な要素となっています。DuluxGroupは、リーダーシップの育成に多額の投資を行うことで、これを可能にしています。

人権尊重に向けた基本的な考え方

当社グループは、グループ共通の「Nippon Paint Group Global Code of Conduct

(日本ペイントグループグローバル行動規範)」の中で、従業員やステークホルダーの人権を尊重する旨を明記しました。

人権デューディリジェンス

DuluxGroupは過去2年間、豪州の法律を踏まえ、現代奴隷制度に関する声明を発表しています。DuluxGroupは、自社事業、サプライチェーン全体において、現代奴隷制のリスクを特定、評価、対処することに尽力しています。現代の奴隷制度は、基本的人権を著しく侵害するものです。DuluxGroupは、あらゆる形態の現代奴隷制に反対し、自社事業内、サプライチェーン全体における労働者の人権と自由を尊重し、支援します。

日本では、サプライチェーン上のリスクを把握するために、グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパンが提供している自己診断(UN Global Compact SAQ調査)を用いて、サプライヤーのESG活動状況を調査・把握しています。調査は、コーポレート・ガバナンス、人権、労働、環境、公正な企業活動、品質・安全性、情報セキュリティ、サプライチェーン、地域社会との共生などの項目で、取り組みレベルを審査しています。



DuluxGroupのメルボルンオフィス

コミュニティと ともに成長



バリューチェーンを通じたコミュニティへの投資を行い、市場の拡大、ブランドの強化、地域コミュニティとの良好な関係を基盤とした事業の持続的な成長を実現します。

全ての人々に豊かな彩、快適さおよび安心安全を提供することは、当社グループの創業以来の変わらぬ使命です。当社グループは、事業活動を通じて地域の持続可能な発展を支え、推進することに貢献していきます。「コミュニティとともに成長」はグローバルCSRの枠組み「Coloring Lives」のもとで3つの柱(3E)を重点に活動を進めており、「Education(教育)」は将来のステークホルダー育成に向けて、「Empowerment(エンパワメント)」は社会的弱者の支援や職業訓練などを通じた産業の発展に向けて、「Engagement(エンゲージメント)」は

地域社会やステークホルダーとの協働に向けて、それぞれ取り組んでいます。

コミュニティへの投資により、地域社会や地域経済の活性化によるビジネスチャンス拡大、従業員の自社に対するコミットメント向上、地域コミュニティとの連携強化などが期待され、MSVへの貢献につなげていきます。一方で、MSVの前提である「ステークホルダーへの責務」を仮に軽視すれば、地域社会からの信頼を失い、優秀な人材や優良な取引相手、投資家が当社グループを敬遠するリスクを認識しています。

グローバル推進体制

2020年度に発足したグローバルの会議体を中心として情報共有や協議を行うことで、グループ内の連携を深めています。この会議体を中核としたグローバルイニシアチブを「NIPPON PAINT Group Global Outreach Program」と名付けました。アジア各国、欧州、豪州、ニュージーランド、米国、日本の計20カ国でこのイニシアチブに基づいた活動を進めており、その進捗をグローバルに共有し、グループ全体で取り組みのレベルアップを図っています。

当社グループが社会貢献活動に投入したリソース、活動の成果、影響についてまとめた表が下表になります。2021年度は708万米ドル以上を費やして204件以上の活動を展開し、29万人以上の方々に貢献できたことが明らかとなりました。このうち日本グループでは、計2億6,900万円以上を充て、NPOなどへの拠出を含めた寄付金は約522万円となりました。

社会貢献活動の柱と活動例

柱	内容	活動例
Education(教育)	将来の顧客や従業員などになり得る子どもや学生を対象とした活動	大学との産学連携(日本グループ:東京大学との産学連携); AYDA Awards(NIPSEAグループ:将来の顧客である建築・インテリアデザイン志望の学生を対象とした国際競技会を毎年実施); Smiling Mind(DuluxGroup:小学校にマインドフルな空間を造る); Off the wall Graffiti(Dunn-Edwards:都市部のアーティストを対象としたイベントや放課後を含む学校でのアート教育プログラム)
Empowerment(エンパワメント)	社会的弱者の活動支援や職業訓練、才能ある個人の発掘を行う活動	ニッペファン・ファーム(日本グループ:障がい者の雇用支援); Rural Revitalization for Chengde County(NIPSEAグループ:村の外壁を塗り直す); Pet Refuge NZ(DuluxGroup:DVから逃れてきた人たちのペットのための避難所の建設に協力); Tradeswoman(Dunn-Edwards:建設業・関連産業に従事する女性を増やすためのプログラム)
Engagement(エンゲージメント)	地域やステークホルダーとの協働、NGOとの連携、災害支援などを行う活動	Color Way of Life - ART+(NIPSEAグループ:学生の芸術や色彩、ペインティング文化への関心を高める); Department of Conservation Trail Huts(DuluxGroup:歴史的建造物と地域資産の保護); Martin Auto Museum(Dunn-Edwards:10代向けの新しい機械学校をペイントするための寄付)

社会貢献活動への投資と成果・影響

	2021年度	集計項目	数値	
グローバル	国・地域		20	
	プロジェクト数		204件超	
	投入リソース	活動に費やしたお金		708万米ドル超
		活動に費やした時間		61,000時間超
		活動に参加した社員・ボランティア		2,100人超
		活動に使用された塗料		64万リットル超
成果・影響	影響を与えた方々		29万人超	

Innovation & Product Stewardship

サステナブル製品の 開発推進と イノベーションの追求

NIPSEAグループ/日本ペイントコーポレートソリューションズ
ホン・ジャン



日本ペイントグループのPurposeは、「サイエンス+イマジネーションの力で、わたしたちの世界を豊かに。」です。サイエンス+イマジネーションは、私たちの優れた技術力、知的財産・知的資産、組織力、技術的なネットワークをグループ全体で活用し、社会に貢献するイノベーションを生み出すことを意味しています。新型コロナウイルスが拡大し始めた2020年以降では、抗ウイルス技術への投資を大幅に拡充し、社会の課題を解決するための幅広い塗料製品を開発してきました。

私たちの技術的な使命は、塗料・周辺市場で世界をリードする技術集団を目指すとともに、日本と世界で成長を加速し、市場シェアを向上することです。

私たちのイノベーション戦略は、①適応可能な組織の構築、②実現力あるコアテクノロジーの開発、③周辺市場、新興市場への進出の3つの柱で構成されています。これは技術的な視点から、「株主価値最大化(MSV)」を実現するものです。私たちは顧客中心主義と社会的責任、社会との協調を重視する企業集団としての文化が今後の成功につながる鍵になると確信しています。

当社グループは「アセット・アセンブラー」モデルのもと、世界のパートナー会社間で技術協力、知的財産の共有が行われていることは注目に値します。パートナー会社の技術チームは、各市場や顧客ニーズに効果的に対応するため、高い自律性を維持しています。一方、パートナー会社間で技術の共有と能力の活用を進めるため、「グローバル・テクノロジー・カウンシル(GTC)」を設立し、技術交流に必要なプラットフォームと全ての塗料製品で運用できるプロジェクトを促進しています。

私たちは、知的財産の付加価値を向上するため、グローバルな技術提携の強化に適応できる体制を構築しました。建築用塗料の技術チームは、グローバルな技術コミュニティを形成し、共同の技術開発プロジェクトでベストプラクティスの共有と研究能力の有効活用を進めており、各国の顧客ニーズに対応する上で効果を上げてきました。他方、自動車業界の顧客は世界的な規模で事業を展開していることから、世界各地で自動車用塗料に携わる技術チームは2021年、日本ペイント・オートモーティブコーティングス(NPAC)のもとで一体化し、「One Team」に生まれ変わりました。

社会課題を解決する イノベーション創出



今日の社会においては、過去の手法によっては解決が困難な課題が次々と顕在化しています。積極的にパートナーシップを活用しイノベーション創出力を強化します。

知的財産の活用と付加価値創出に向けた、塗料・周辺事業での研究開発の意義

当社グループの技術系人材はグローバルで3,887名、このうち日本では1,171名に上ります。技術系人材は、持続的なビジネスの成長を実現する強力なイノベーションの原動力であり、競争力を生み出す中核的な存在です。技術系人材は国内外の顧客と消費者のニーズに対応するため、東京と大阪、中国・上海、シンガポール、豪州・メルボルン、米国・ロサンゼルスとクリーブランド、フランスなど、世界50カ所の研究開発・技術施設に従事しています。2021年の研究開発費は243億円に達し、新たに200件の特許を出願しました。2021年末時点で登録されている特許権は1,000件に達しています。

当社グループでは、塗料に関するコアテクノロジーを10のカテゴリー(右図参照)に分類しながら、知的財産を管理しています。研究開発センターの中核となるチームには各分野の専門技術者が従事しており、世界で展開する技術センターの科学者と協力しながら、グループ全体の製品開発を支援しています。

当社グループは、世界の大学や学術研究機関と、幅広いオープン・イノベーション・ネットワークを構築しています。日本グループは2020年に東京大学と戦略的研究に関する提携を結び、共同研究所を設立しました。東大との提携は、感染症のリスク低減、社会コストと環境負荷の抑制、スマート社会

の基盤づくりの3分野で、革新的な塗料技術の創造を目指しています。NIPSEAグループはシンガポールで、数十年にわたり科学技術研究庁(A*STAR)の研究機関と提携しています。最近ではA*STARと戦略的に提携し、自律走行を可能にするスマート・サーフェース分野、塗料研究で人工知能(AI)を応用する分野で破壊的技術を開発しています。

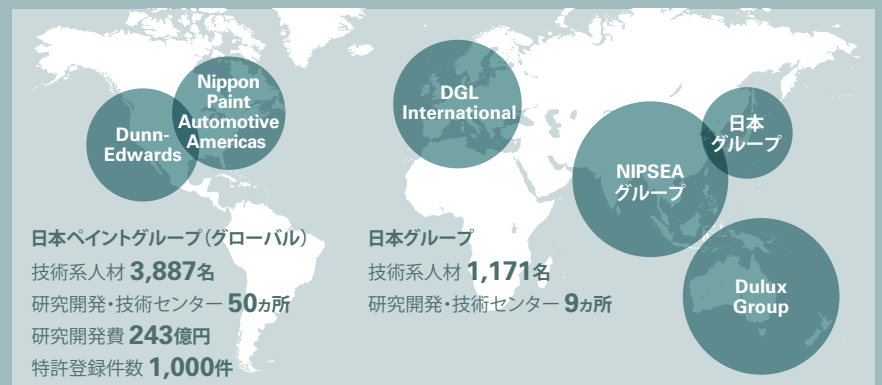
イノベーション創出に向けた 取り組み・プログラム

新製品売上高指数(NPSI)

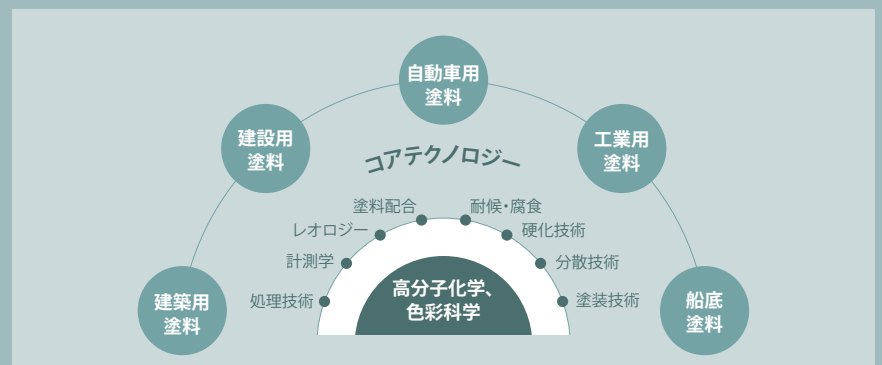
新製品売上高指数(NPSI)は、テクノロジーを駆使して生産された製品の生産量を測定する指標の1つです。当社グループは、過去3年間に製品化された新製品の売上高推移を把握するため、さまざまなツールを用いて適切なNPSIシステムを構築しました。新製品は、段階的な改良によりグレードアップした製品から、破壊的イノベーションにより新たに市場に登場した製品まで、複数の分野に分類されます。NPSIは、技術チームとビジネス・サプライチェーンのオペレーションチームが共同で取り組んだ実績を反映します。両者の強い連携により、MSVへのコミットメントが実現されます。

NIPSEAグループは2018年にNPSIの導入を開始しました。NIPSEAグループ

研究開発組織

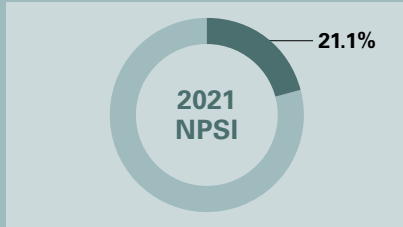


コアテクノロジー



と日本グループを合わせたNPSIは2021年に21.1%を達成し、18,000もの新製品を発売しています。

2021年の新製品売上高指数(NPSI) (%)
(NIPSEAグループと日本グループの合計)



当社製品のサステナビリティ

当社グループの製品が社会に貢献し、長期的なビジネスの成功をもたらす上で、サステナビリティは不可欠な要素です。当社は、国連の「持続可能な開発目標(SDGs)」の枠組みに従い、製品ライフサイクルの原則に基づいてサステナブルな特長を定義しています。これは、製品ライフサイクルにおける生産、使用、サービスの3つの主要段階などを網羅する体系的なアプローチです。

これらの各段階で、塗料製品の特性をSDGsに照らし合わせることで、市場に流通している主力製品よりも当社製品が優れている点を評価します。製品の生産段階では、製造効率や原材料、物流、包装などが評価の重要なポイントになります。使用段階では、エネルギーや資材の消費量と化学物質の排出量をともに削減し、化学物質の有害性の低減による顧客や消費者への支援が評価対象となります。サービスの段階では、製品の耐用年数、クリーンテクノロジーへの応用、健康や福祉への寄与、使用後の処理などが評価されます。

こうしたサステナビリティに関する原則のもと、新製品の評価に用いる「サステナビリティ・スコアボード(得点システム)」が開発され、日本・中国グループのNPSIシステムに導入されました。2021年の日本グループと中国グループを合わせた新製品売上高のうち、38%が新たに開発されたサステナブル製品でした。また、「グリーンデザイン・レビュー」も開発され、日本グループとNIPSEAグループの研究開発プロジェクト

の管理システムに導入されています。日本グループとNIPSEAグループのプロジェクトポートフォリオのうち、40%の研究開発プロジェクトが「グリーンデザイン・レビュー」の原則に従ってサステナブルな優位性を持つ製品の創出を重点分野としています。

化学物質の管理

日本グループでは2021年、環境や人体への影響を最小限に抑える目的で、化学物質管理システム「Green 30」を立ち上げました。このシステムは、日本の化学物質に関する規制だけでなく、欧州連合(EU)のREACH規則(化学物質の登録・評価・認可・制限に関する規則)などの国際協定により、世界的に懸念が高まっている化学物質を管理するために開発されました。事業を展開する各国の法規制に基づき、化学物質のリスクを「禁止」「新規導入制限」「新規導入回避」の3つに分類しています。2021年に日本で運用を開始し、海外のパートナー会社への導入も進めています。

アルキルフェノールエトキシレート(APEO)は界面活性剤で、ノニルフェノールエトキシレート(NPEO/NPE)はその一種です。これらの原料であるノニルフェノール(NP)は、米環境保護庁やREACHにより規制されていることから、当社グループはAPEOを含む界面活性剤の段階的な廃止を進めています。2021年には欧州製品へのノニルフェノール化合物の使用を廃止しました。Dunn-Edwardsは、製品の改良を通じてAPEOを含む界面活性剤の段階的な廃止に取り組んでおり、新たに開発される製品へのAPEOを含む原材料の使用を認めていません。

また、残留性有機汚染物質(POPs)として問題視されている紫外線吸収剤の代替も進めています。現在は2023年末までに、欧州向け全製品での完全廃止を目指しています。

DuluxGroupでは、製品の製造に使用される有害化学物質に関連したリスク管理が重要な優先事項となっています。健康や環境に長期的な影響を与える恐れのある物質(懸念化学物質)を特定し、そのリスクを

評価する手法を開発しました。危害を及ぼすリスクを低減・排除するために、製法の変更、パッケージやラベルの改良などの改善を行っています。懸念化学物質は、サプライヤーの安全データシート、欧州の「高懸念物質」などの規制リスト、ステークホルダーのサステナビリティ・プログラムのリスト(国際リビング・フューチャー協会のリビング・ビルディング・チャレンジのレッドリストなど)の情報をもとに特定されています。

新しい原材料の導入が提案された場合は必ず、懸念化学物質の基準や既存リストと照合します。懸念化学物質であることが判明した場合はリスク評価を行い、その化学物質が特定製品の中で、もしくはエンドユーザーによって、安全に使用することが可能かどうか、追加規制や別の製法が必要かどうかを判断します。

化学物質に関する科学的知見や規制は常に更新され、地域社会の懸念は高まり続けています。DuluxGroupは、最新の知識を常に入手するため、ステークホルダーや規制当局による化学物質分類の見直しを監視、検討するプロセスを確立しました。新たに発生した懸念をいち早く特定し、事前に対応できるような体制を整えています。

優先度の高い懸念化学物質の使用量と、リスク管理計画が策定されている化学物質の割合を確認することで、このプログラムの効果を測定しています。2018年以降、懸念化学物質リストに新たな物質が追加されたにもかかわらず、DuluxGroupは、優先度の高い懸念化学物質の使用量を17%削減することに成功しました。懸念化学物質に関する2021年の取り組みは、以下の通りです。

- Dulux 防食用塗料: Congard シリーズで、コバルトとメチルエチルケトンオキシム(Meko)の使用を廃止
- Dulux 防食用塗料: トルエンを含まない新たなエポキシプライマー、Durepon 66を製造
- Dulux Porter's: 製法を変更し、シリーズ製品から結晶シリカを排除

ケーススタディ イノベーション事例

当社グループは、経済成長の不確実性、産業界の激しい変化、環境規制の厳格化などの大きな課題に直面しています。しかし、こうした課題を解決する革新的な製品、特にカーボンニュートラル社会の実現に寄与し、SDGsに沿ったサステナブルな特長を持つ製品に大きな事業機会があると確信しています。当社グループは、環境に優しく、エネルギー効率が高く、経済的に実現可能な塗料製品の開発を目指し、イノベーションに取り組んでいます。

抗ウイルス塗料のイノベーション

当社グループは2020年9月、日本市場で「PROTECTON®(プロテクトン)」ブランドを立ち上げました。ウイルスや細菌の脅威から人々の生活を「PROTECT」する機能に加え、その機能をあらゆるものの表面に「ON」することから、このブランド名に決定しました。この時から、当社グループの塗料・表面処理技術の全てを結集し、工業用、DIY用、家庭用などの各種製品を提供しています。

2022年2月には、日本ペイント(NPTU)から「PROTECTON インテリアウォールVKコート」と「PROTECTONフロアVKクリヤー」、日本ペイント・オートモーティブコーティングス(NPAC)から「PROTECTONカーインテリアVKコート」がそれぞれ発売され、3つの新製品がPROTECTONシリーズに加わりました。「インテリアウォール」シリーズの内壁用に加えて、床用の水性クリヤー塗料「フロアVKクリヤー」は、ウイルスを含む飛沫などが床面に付着した際、抑制効果を発揮します。「カーインテリアVKコート」は、車内装部材への均一塗布と基材への固定化により、美しい外観と抗ウイルス機能の持続を実現します。

当社グループは東京大学とともに、感染リスク低減を実現する抗ウイルス・抗菌

機能を備えたコーティング技術に関する共同研究を行っています。これは、2020年5月に締結された産学協創協定に含まれている共同研究テーマの1つです。

当社グループは、世界各地で共同してウイルス対策に取り組んでいます。中国では2021年10月、「ウイルス除去、健康の盾」を意味する抗菌技術「ClearShield」を発売しました。この技術を用いた革新的なコーティング製品とフィルムは、中国の抗ウイルスコーティング規則に準拠した高い抗ウイルス性と耐変色性を備えています。2021年1月には、塗膜表面に付着したウイルスと細菌を抑制し、ホルムアルデヒドを除去、揮発性有機化合物(VOC)を低減、低臭気設計の抗ウイルス・抗菌キッズペイントを発売しました。

マレーシアでは、銀イオン技術を用いて、塗膜表面に付着したウイルスや細菌を持続的に抑制し、ウイルスなどの感染拡大を抑える「ウイルスガード」を開発しました。シンガポールでも、銀と酸化第一銅の技術をそれぞれ用いたコーティング製品「ウイルスガード」と「ウイルスガードプラス」を発売しました。

Dulux UltraAir® (ウルトラエア)

室内の空気質に対する社会的関心が高まる中、DuluxGroupは内壁用塗料シリーズ「UltraAir®」を発売しました。UltraAir®は、臭いと化学物質の排出量を著しく低減した製品で、VOC排出量を少量に抑え、GREENGUARD Gold認証を取得しました。これは、1万種類を超える化学物質やVOCを検査する第三者機関による認証で、UltraAir®が室内空気汚染の低減に役立つことを証明しています。また、別の第三者認証機関「Global GreenTag」のグリーンレート・レベルAとプラチナム・ヘルスの2つの認証も取得しており、WELLやGreen Starといった環境に優しい建物を対象とした

認証も取得できると考えています。UltraAir®は、製品の環境フットプリントを定量化する環境製品宣言(EPD)の認証も受けています。EPDとGreenTag認証を取得していれば、豪州の商業部門で高く評価されます。また、塗料臭や塗料から出るガスの低減は、業者と自宅用塗料を求める一般消費者の双方にとって重要なことから、UltraAir®はあらゆる市場でその魅力を十分に発揮できます。

建設業向けクロム(Cr)フリー・プライマー

近年、VOCや重金属を対象とした公害防止に関するさまざまな規制が施行され、建設業界では環境保護への関心がますます高まっています。当社グループは、クロム(Cr)を含まないコイルコーティング用プライマーを開発しました。この製品は現在、工業用途で重要な役割を果たしています。環境に優しいコーティングは、装飾や保護を目的とした、広い面積を持つ金属への塗布に活用されています。

米労働安全衛生局の調査で、六価クロムは使用者に重大な医学的リスクをもたらすことがわかりました。肺がんを誘発する可能性だけでなく、鼻や喉、肺の炎症の原因となり、長期間さらされると潰瘍や中隔穿孔を引き起こす恐れがあります。当社グループの新製品であるクロムフリーのコイルコーティング用プライマーは、使用者に対する医学的リスクを排除し、規制要件を満たすことができます。加えて、工業用油性プライマーに比べ、耐腐食性と機械的特性に優れています。

クロムフリー・プライマー製品は、世界最大のコイルコーティング市場である中国の顧客向けに発売し、クロムの使用を完全に廃止しました。



抗ウイルス塗料のイノベーション



Dulux UltraAir® (ウルトラエア)

04

Chapter

コーポレート・ガバナンス

097 コーポレート・ガバナンスの体制と取り組み

103 指名委員会報告

105 報酬委員会報告

107 監査委員会報告

111 独立社外取締役によるガバナンス対談

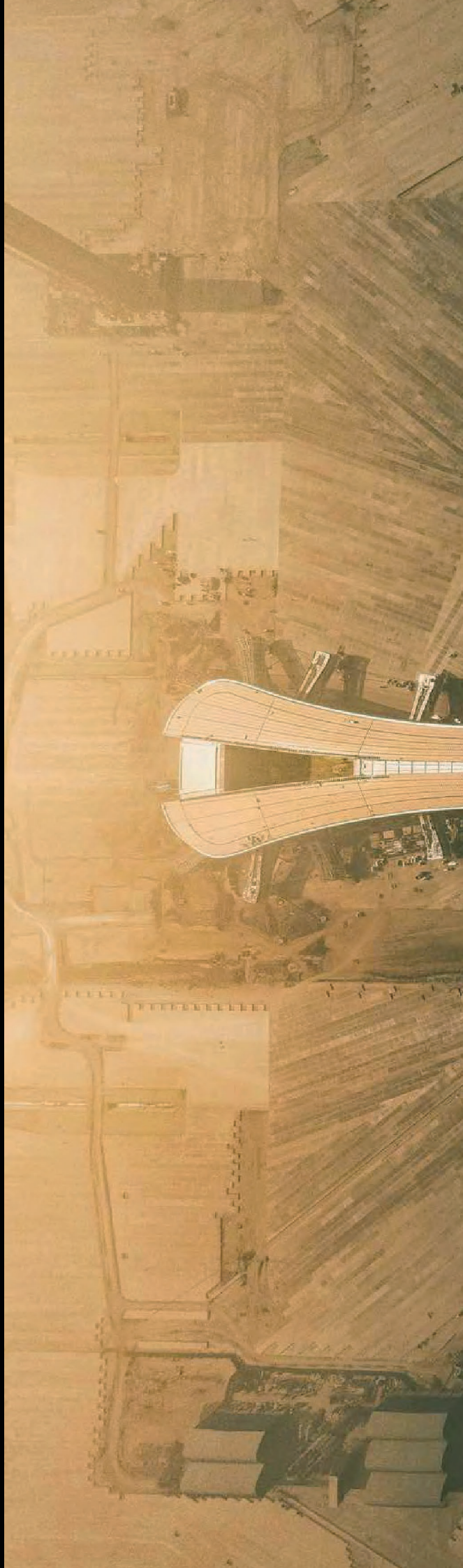
119 取締役会の議論

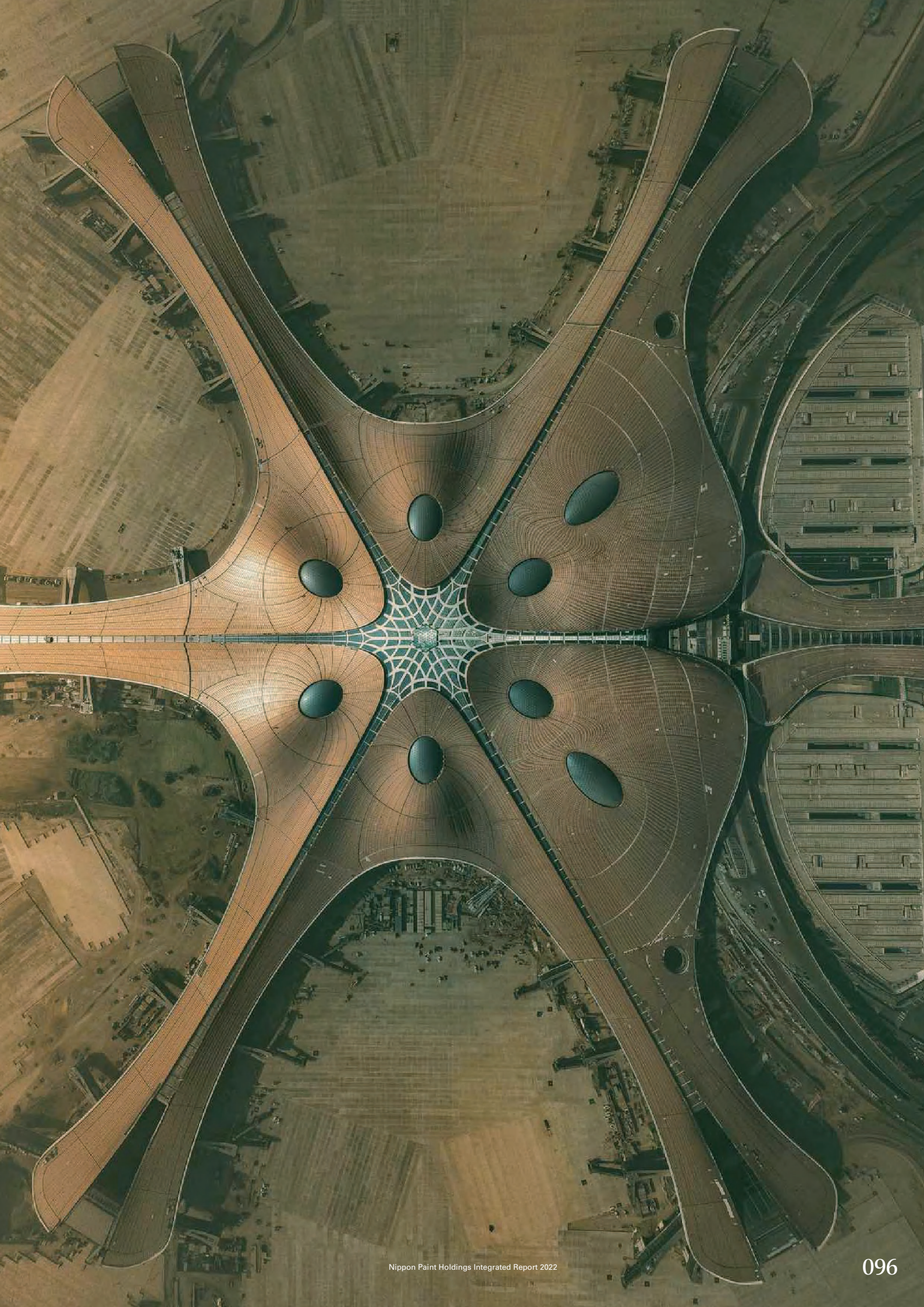
121 リスクマネジメント

123 取締役・執行役

PHOTO

中国／北京大興国際空港





「株主価値最大化(MSV)」の実現を支えるコーポレート・ガバナンス Governance



筆頭独立社外取締役
取締役会議長
中村 昌義

さらなる飛躍に向けた成長戦略 議論へ取締役会の総力を集中

2021年1月以降、宿願であったアジア合弁事業100%化・インドネシア事業買収の完了を皮切りに共同社長体制へ移行を成し、これにより当社のグループ経営を現在の「アセット・アSEMBラー」モデルへ結実させることができました。

この間、共同社長により新機軸が次々に打ち出され、それぞれのパートナー会社の自律性を尊重しながらも、相互信頼に基づくグループ間での経営陣の連携が強化されています。これらにより、ブランド、技術の交流による新たな収益を生み出すとともに、グループ横断のESG活動に関する「自律型サステナビリティ体制」への刷新や、収益性改善が求められる日本セグメントへのグループマネジメントの投入なども行われました。私ども取締役会にとって、まさに目まぐるしく次のステージに向けた旧態を打ち破る変革の1年間でありました。

この変革に応えるべく、監督側である取締役会、独立社外取締役会議、指名・報酬・監査委員会も、通常の会議にとどまらず「常時」進行する態勢で臨み、共同社長両名をはじめ他の執行役やグループ経営陣であるGKP(Global Key Persons)との高密度で深いコミュニケーションに基づく審議を重ねてきました。これらの取り組みにより、信頼に基づく適切な相互理解のもと、共同社長が実践する「アセット・アSEMBラー」としての成長モデルを監督する新たな取締役会体制の礎を築くことができたと考えます。

当社の執行が次のステージに駆け上がる準備は既になされています。監督側である取締役会は、新たに加わった共同社長とピーター・カービー氏、リム・フィーホア氏の2名の独立社外取締役とともに、その視座をさらに押し上げ、当社の将来を指し示さなければなりません。そのためには足元の課題の地ならしから、よりサステナブルな当社のさらなる飛躍に向けた成長戦略議論へ取締役会の総力を集中させる改革を行う必要があります。

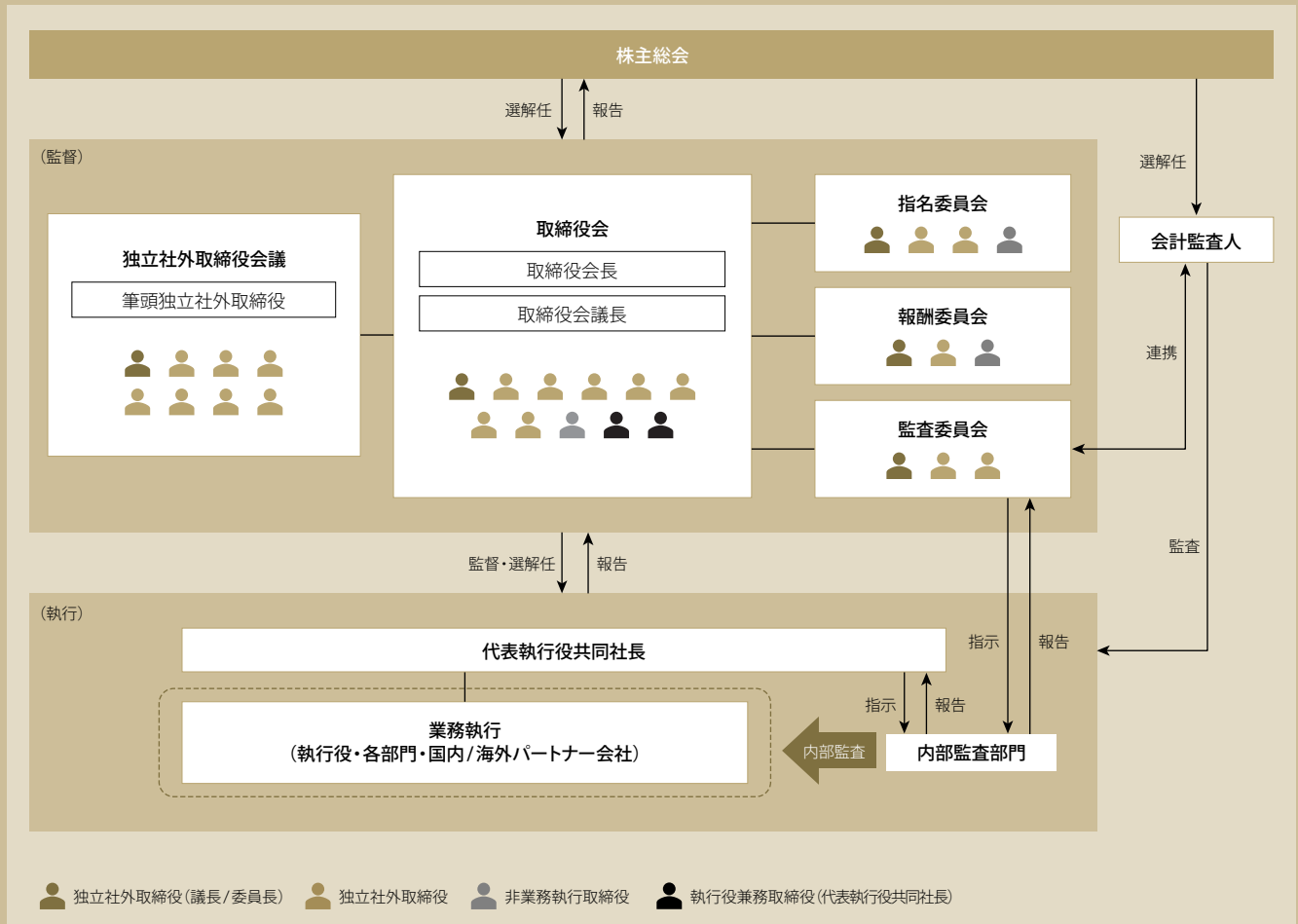
その実現のため、MSVの実現に向けた長期的なロードマップに関するブレインストーミングや、共同社長からの提案を端緒としてロードマップの実現のためのフィージビリティを徹底的に検討するオフサイトミーティングを開催するなど、取締役会運営を抜本的に見直しています。

取締役会議長として、私たち取締役の一人ひとりが取締役会に対して成し得る貢献を最大化し、「アセット・アSEMBラー」モデルを駆使した当社の飽くなき成長を実現し、少数株主利益の確保へ向けた責務をさらに果たしていきます。

当社ガバナンスの5つの特長

<p>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</p> <p>▶ P99</p>	<p>4 MSVの実現を真にサポートする報酬設計</p> <p>▶ P105</p> <p>▶ P111「独立社外取締役によるガバナンス対談」も併せてご覧ください。</p>
<p>2 独立社外取締役主導による取締役会実効性の向上</p> <p>▶ P101</p>	<p>5 加速するグローバル化に対応した監査体制</p> <p>▶ P107</p>
<p>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</p> <p>▶ P103</p>	

コーポレート・ガバナンス体制図



ガバナンスの基本的な考え方

当社は、経営の透明性・客観性・公正性の向上、業務執行機能と経営の監督の分離・強化を図るため、指名委員会等設置会社を選択しています。また、当社グループ共通の存在意義を示す「Purpose」、その指針である「Business Philosophy」を基軸に事業を推進するとともに、コーポレート・ガバナンスの充実・強化に継続的に取り組み、もって、サステナビリティに関する責務も含めて「お客様、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財務上の価値を最大化(株主価値最大化(MSV))」することをミッションとしています。

当社は、MSVの実現に向け、共同社長との相互信頼に基づくパートナー会社の自律性の尊重を基本とし、各パートナー会社がそのポテンシャルを最大限に発揮し飽くなき成長を追求する、「アセット・アセンブラー」としてのマネジメント環境を整えます。

※ 詳細は、当社ウェブサイト「サステナビリティ」掲載の「コーポレート・ガバナンス方針」(別紙に「社外取締役の独立性判断基準」)、「コーポレート・ガバナンスに関する報告書」をご覧ください。
<https://www.nipponpaint-holdings.com/sustainability/governance/cg/>

ガバナンス改革の歴史

当社は2014年以降、業務執行機能と経営の監督の分離・強化を図るべく、独立社外取締役の増員や取締役会から執行部門への権限委譲を進めてきましたが、その流れをさらに加速させるため、2020年3月、指名委員会等設置会社へ移行しました。

当社の取締役会は現在、独立社外取締役が過半数を占めているほか、2021年4月の体制変更に伴い、筆頭独立社外取締役が取締役会議長を務めています。

大株主との関係と少数株主利益の保護

当社は、60年以上にわたり事業上のパートナーシップを育成してきた歴史を持つウットラムグループとの間で、MSVという理念を共有し、少数株主の利益を適正に保護する措置をとっています。また、2021年1月のアジア合弁事業100%化ならびにインドネシア事業の買収により、

資本関係は一本化され、大株主と少数株主の利害が完全に一致したことで、少数株主の利益を確保し、MSVを目指す経営体制となりました。一方で、ウットラムグループという大株主ができたことに伴い、少数株主利益の保護の観点からは、ウットラムグループと取引を行う際には、独立社外取締役が過半数を占めている取締役会において承認を得ることや、取締役会議長を筆頭独立社外取締役が務めるなど、独立社外取締役による適切な関与、監督を行っています。

また、当社は、関連当事者間の一定以上の額となる重要な取引(会社と大株主との重要な取引、会社と取締役または執行役との競業取引、自己取引および利益相反取引など)について、取締役会に報告し、「株主総会招集通知」や「有価証券報告書」で開示しています。

さらに、関連当事者間取引を行う際には、当該取引が当社や少数株主の利益を害することがないように、取引条件や利益・コストの水準をはじめ、当該取引を行う合理性などを総合的に判断し、然るべき決裁権限者の承認を得ることとしています。

ガバナンス改革の歴史

2014	●独立社外取締役1名選任
2015	●コーポレート・ガバナンス方針を制定 ●「取締役会実効性評価」開始
2016	●買収防衛策を廃止 ●独立社外取締役1名→2名 ●報酬諮問委員会を指名・報酬諮問委員会に名称変更し、取締役・監査役の候補者指名の審議を開始
2017	●指名・報酬諮問委員会委員4名のうち2名を独立社外取締役に変更 ●同委員会委員長を独立社外取締役に変更
2018	●独立社外取締役2名→5名(独立社外取締役比率50%) ●指名・報酬諮問委員会を指名諮問委員会と報酬諮問委員会に分離 ●M&A諮問委員会を設置
2019	●ガバナンス諮問委員会を設置
2020	●監査役会設置会社から指名委員会等設置会社へ移行 ●取締役の9名中6名が独立社外取締役(独立社外取締役比率67%)
2021	●取締役の8名中6名が独立社外取締役(独立社外取締役比率75%) ●筆頭独立社外取締役を取締役会議長に選定
2022	●取締役の11名中8名が独立社外取締役(独立社外取締役比率72%)

Message from Chairman

日本ペイントのミッションについて

日 本ペイントは、経営の唯一のミッションを「株主価値最大化(MSV)」にしています。400～500年前に有限責任会社の概念が形成された時に遡れば、株主価値最大化は至極当たり前の目的の**はず**でしたが、今や邪説みたいになっている事実を残念に思います。

私が育った環境では、営利企業は株主の利益のみを追求するのが当たり前でした。誰もが同じ考えを持っていたため、会社のミッションを明示する必要もなかったです。しかし、日本ペイントの取締役役に就任して驚いたのは、会社のミッションに全く株主価値が含まれていなかったことです。そのため、私はMSVというコンセプトを創り、宣伝しなければならなくなってしまったのです。正直なところ、自分が創ったコンセプトを同僚に繰り返し唱えてもらうのは、いささか滑稽にすら思えました。

日本では「企業価値の向上」という言い方が一般的ですが、「企業価値」「向上」ともに問題があります。企業価値を上げながら株主価値を落とす経営があり得ることを知っておかなければなりません。「向上」では、利益が50%増加する可能性のある案件を差し置いて、10%しか増加しない容易な施策を選択しても構わないことになります。したがって、企業価値ではなく株主価値、向上ではなく最大化、と私は主張しています。

次に触れたいのが「ステークホルダー資本主義」です。「企業は株主だけではなく、ステークホルダーにも配慮しなければならない」という言い方ですが、全く無意味だと思います。24時間365日、取引先・従業員・地域社会・環境保全などのことを配慮せず、株主にのみ配慮する上場企業なんてまず存在しません。なのに、どうして「ステークホルダー“にも”配慮しなければならない」というのか理解し難いです。この言い方は業績不振の言い訳にしか用途がありません。MSVとは、まずはステークホルダーへの責務を十分に果たしたうえで、残存する株主価値を最大化することであり、株主の優先順位は法律上も実務上も一番下位なのです。ステークホルダー価値最大化という偽善的な理論が流行している今日の社会に逆行しているかもしれませんが、



取締役会長
ゴー・ハップジン

私達はMSVが特に上場している企業の唯一のミッションであるべきだと確信しています。

振り返ってみますと2014年に取締役として経営に参画した時点では、株主価値を周囲に真剣に捉えてもらうのに非常に苦労しました。株主価値を標榜する他社事例が殆ど存在しておらず、緒に就いたコーポレートガバナンス・コードも必ずしも株主価値を目的にしていなかったのが現実でした。ただここに来て賛同者・理解者は徐々に増え、いまや取締役会をはじめオペレーションの意思決定者に至るまでMSVをベースに議論・判断するようになったことは非常に喜ばしく思っています。また、そのミッションに到達する手段としての「アセット・アsembler」モデルも徐々に明確化されてきており、EPSとPERを最大化することによってMSVに邁進できる体制が整いつつあると感じています。

当社の大株主であるウットラムの存在は、世界的に見ても上場企業と大株主との関係においては稀な事例だと思います。長期的な価値の最大化を目指すという意味では、大株主と少数株主の利害は完全に一致しており、上場企業としての資本調達力と非上場株主の力を合わせることで、日本ペイントの強い成長の原動力となっています。まさに日本ペイントにとって有益なことは、ウットラムにとっても有益であり、Win-Winの関係であると言えるのです。

そうした中、取締役会長として私は日本ペイントグループのMSVの実現にあらゆる面で貢献していく所存です。

取締役会の実効性に関する分析・評価

2020年度の実効性評価に基づく課題と、それに対する2021年度の主な取り組み

2021年4月28日に共同社長体制へ移行した2021年度において、2020年度の実効性評価に基づき改善すべきとした主な4つの課題について、以下の取り組みを行いました。

2021年度に取り組みを強化すべき課題	2021年度の主な取り組み
① モニタリングモデルの高度化	共同社長体制を立ち上げる当社グループの変革期に際し、指名委員会等設置会社としてさらなる執行と監督の分離を進めつつ、情報の非対称性を回避し、唯一のミッションであるMSVの実現に向けそれぞれの役割を果たすことができる体制の構築に注力しました。また、コロナ禍でリモート開催を前提としながら、1回の開催時間を短縮し、定例の取締役会に臨時も加えて概ね月2回開催（2021年度任期中に22回開催）としました。さらに、独立社外取締役会議（同17回）で当社グループの主要経営陣であるGKP（Global Key Persons）とのディスカッションも重ね、執行に関する正確な状況把握に基づく取締役会での議論に導きました。
② 重要議案の議論拡充	DuluxGroupによるCromology・JUBの買収などのM&A案件について、初期検討段階から取締役会での審議を重ね、共同社長の適切なリスクテイクによる成長戦略の実行をタイムリーにサポートしました。また、「欧州自動車用事業・インド事業のウットラムグループへの譲渡」においては、独立社外取締役による特別委員会を設置し、専門性・客観性を重視した意思決定プロセスとすることで、議論の拡充と透明性・公正性の向上を果たし、少数株主利益の保護に努めました。
③ 監査機能のさらなる強化	飛躍的にグローバル化を進める当社グループの監査として「Audit on Audit」を導入し、共同社長体制下で自律的に成長する各パートナー会社の実態に即した実効的な監査体制の仕組みを構築しました。
④ 指名機能の強化	共同社長体制への移行において、迅速かつ円滑な社長サクセッションを実現しました。また、スキルマトリックスに基づき、グローバルに展開する塗料会社や投資会社における経営経験を持つビクター・カービー氏、リム・フィーホア氏を迎え、独立社外取締役を2名増員しました。また、共同社長両名を取締役とすることで、当社のMSVのさらなる飛躍に貢献する取締役会構成へと進化させました。重ねて、GKPとの直接的なコミュニケーション機会を増やすことにより、当社グループのシニア・マネジメント層の「人的資本」の現状を把握するとともに、GKPを束ねる共同社長によるグループ経営に対する評価の基盤を強化しました。

2021年度の評価と2022年度の課題

<p>評価実施の要領</p> <p>対象者 2021年度的全取締役（8名） 代表執行役共同社長（2名） 常務執行役 GC（1名）</p> <p>実施方法 第三者機関である株式会社ボードアドバイザーズ（BAJ）を起用し、アンケートと個別インタビューを実施</p> <p>質問内容 ① 2020年度の実効性評価で指摘された課題解決状況 ② 共同社長体制移行後の取締役会、各委員会の課題</p> <p>評価プロセス Step1:各取締役へのアンケート配布 Step2:アンケートに基づく各取締役への個別インタビュー Step3:アンケート、個別インタビューのまとめ・分析 Step4:取締役会にて実効性評価の報告・審議</p>	<p>評価結果の概要</p> <p>BAJによる下記の評価、それを受けた取締役会での議論に基づき、当社取締役会は、2021年度の実効性評価の結果は、全体として概ね確保されていると評価しました。</p> <p>BAJによる評価総括</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 共同社長体制に移行し、当社の経営が進化する中、取締役会が主体的・積極的に対応している。 ● 新たな取締役会議長によるアジェンダセッティングとファシリテーションが取締役会実効性に大きく寄与している。 ● 取締役会開催回数を大幅に増やし、臨機応変に開催することで、重要案件などの審議充実を図っている。 ● 取締役会機能向上のため、取締役会構成（海外CEO経験者の招聘など）への布石を打っている。 ● 2020年度指摘された課題については、監査機能の強化に向けた対応が進むなど、一定の進捗が見られた。
	<p>2022年度に取り組みを強化すべき課題</p> <ol style="list-style-type: none"> ① 成長戦略議論の充実 戦略議論の機会をさらに増やし、取締役会をより成長議論の場へ ② 取締役会運営の効率化 定例の議案報告などに費やす時間を極小化し、真にMSVの実現に資する議論へ* ③ 独立社外取締役のさらなる貢献 各取締役が執行に対してより建設的にチャレンジする問いを投げ掛け、貢献の向上へ ④ 取締役会事務局機能の強化 戦略議論をさらに拡充するための取締役会へのサポート機能の充実、およびグローバル化に 대응する事務局機能へ

* 2022年度は10回の定例取締役会開催を予定

独立社外取締役会議の役割

当社は、筆頭独立社外取締役を議長とし、独立社外取締役のみで構成される「独立社外取締役会議」を定期的開催しています。取締役会や指名・報酬・監査委員会での議案のみならず、中長期の当社の方向性に関する議論や執行側の事案に関する包括的な背景の共有、意見交換を行い、取締役会や各委員会での決議につながる議論を行っています。また、筆頭独立社外取締役は、必要に応じて独立社外取締役会議での意見を集約し、取締役会長、共同社長、執行役に伝え、協議をしています。

独立社外取締役へのサポート機能

独立社外取締役が当社の執行状況を迅速に、かつ正しく把握できるよう、財務経理、インベスターリレーションなどの各部門から定期的な情報提供が行われています。加えて、共同社長から直接資本市場の声や業務執行に関わるさまざまな情報を共有し、当社事業へのさらなる理解の深化を促しています。また、取締役会の議案背景などの事前説明、執行の会議などへの出席調整、定期的な工場・拠点視察を実施しているほか、新任の独立社外取締役には会社法やコーポレートガバナンス・コードに関する情報を提供しています。

当社では取締役会室がこれらの各種サポートを行っており、遅滞なく必要な情報を共有することにより、独立社外取締役がより実効的に活動できる体制を整えています。さらに、取締役会室は指名・報酬・監査委員会のサポートも担うことから、独立社外取締役の求めを包括的に整理して情報提供や調整が可能なことに加え、グローバル化に合わせた言語や時差についても考慮しつつ、取締役会の実効性の向上に努めています。

政策保有株式の方針

当社は政策保有株式について、以下の方針に基づいて取締役会で毎年保有継続の可否判断を行い、合理性が認められないと判断した株式については処分・縮減を行います。

政策保有株式に関する当社方針

取引先との関係の維持強化等、事業活動上の必要性や発行会社の動向、資本コストに対するリターンの状況等を勘案し、合理性があると認められる場合に限り、当社は、上場株式を政策的に保有する。

また、上記の方針を踏まえ、社内基準に基づいて政策保有の相手先企業の中長期的な企業価値の最大化や当社グループへの影響などを総合的に判断し、議決権を行使します。

年金基金の資産オーナーとして

当社は、企業年金加入者の安定的な資産形成を促すとともに当社の財政状況の健全性を確保するため、日本ペイント企業年金基金による管理・運用に対し、以下の対応を行います。

- (1)当社は、当社グループ内外から企業年金の管理・運用に必要な資質を有する人材を計画的に確保し、日本ペイント企業年金基金の代議員・資産運用委員・事務局(以下「代議員等」)に配置する。
- (2)当社は、代議員等を通じて同基金による運用機関の選定や運用機関の活動状況・運用結果のモニタリング、受益者と当社間に生じ得る利益相反の管理が適正かつ有効に行われているか確認し、必要に応じて意見を述べる。

純投資目的以外の目的で保有する株式の銘柄数・貸借対照表計上額

	2019	2020	2021
銘柄数	32	24	22
うち上場株式の銘柄数	14	6	6
貸借対照表計上額の合計額(百万円)	24,621	23,645	30,191
うち上場株式の合計額(百万円)	23,717	22,704	29,268

指名委員会報告



独立社外取締役
指名委員長
原 壽

執行と監督の両面でMSV 実現に資する体制づくりに貢献

取締役会は2021年4月以降、共同社長体制への移行、執行役の絞り込み、さらに外国籍の独立社外取締役と代表執行役共同社長を取締役に迎えるなど、「アセット・アsembler」モデルを駆使して成長を追求するに相応しい経営体制を整えてきました。指名委員会は、執行と監督の両面で、さらなる飛躍に向けたMSVの実現に資する体制づくりに貢献することができたと自負しています。

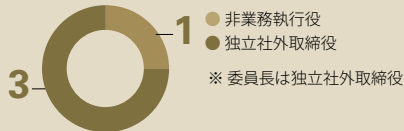
こうした指名活動において、事前に経営人材の育成計画や実行施策などの画一的な枠組みを決め、それに沿った取り組みを進めているわけではありません。相互信頼に基づく各パートナー会社の自律的経営の尊重を基本とする当社は、社長や経営陣の人物像、信頼に値するかどうかなど、人的資本に関する検討に傾注しています。

今後も、M&Aを通じて優秀な経営陣が仲間に加わることで、グループのGKP (Global Key Persons)の層は厚みを増し、人的資本のポテンシャルは私たちの想像を超えてさらに開花していくでしょう。また、各パートナー会社が持つ外部の人的ネットワークも、さらなる人材発掘のための貴重な資産です。「アセット・アsembler」モデルを志向し成長を続けることが、社内外を問わず「世界中の優秀な人材」「然るべき人材」に出逢える可能性を無限に広げ、社長を含む執行役のサクセッションに向けた人材プールになるのです。

指名委員会は次に起こる変化を見据えて柔軟に即応し、将来の経営者たちをその目で見極めることを今後も重視していきます。

委員長 原 壽(独立社外取締役)

委員会の構成

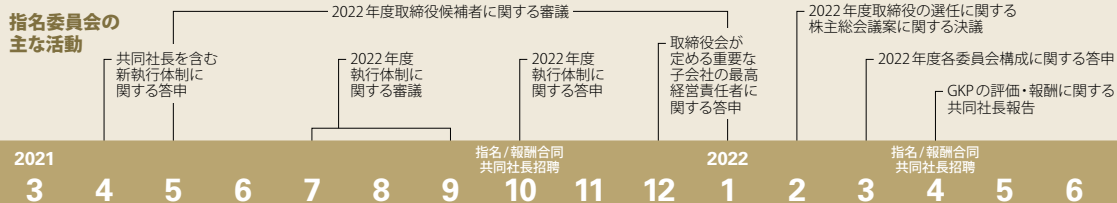


委員会の役割 株主総会に提出する取締役の選解任に関する議案の内容を決定、取締役の後継者計画、代表執行役社長その他の執行役の選定・解職、後継者計画などについて審議

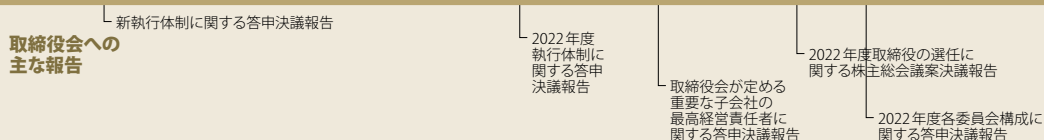
開催回数 2021年度(2021年3月下旬~2022年3月上旬) 15回
2022年度(2022年3月下旬~2022年6月末) 2回

主な活動内容 株主総会に提出する2022年度の実行役の選任・解任に関する議案を決議したほか、2022年度の実行役体制を審議・答申しました。

指名委員会の主な活動



取締役会への主な報告



取締役会の構成、スキルに関する 考え方(選任基準、ダイバーシティなど)

当社は、変化し続ける経営環境において監督機能を持続的に発揮するため、取締役会、指名・報酬・監査の各委員会を適切なバックグラウンドを有する取締役で構成しています。指名委員会は、当社取締役に求められる経験・スキルとして7項目(下表参照)を特定し、これらがバランスよく網羅される構成とするべく候補者を指名しています。また各委員会の委員については、それぞれの役割に応じた高い専門性に鑑み、取締役会が適切に選定を行っています。

指名委員会は、当社が「アセット・アセンブラー」モデルを志向する上で、取締役が「事業会社経営経験」を有していることを重視しています。当社はこれまで、アジア合弁事業100%化や事業ポートフォリオ拡大のためのM&Aを遂行しており、さらなる成長を実現するべく取締役会の体制を整えてきました。2022年3月の株主総会において、独立社外取締役としてピーター・カービー氏、リム・フィーホア氏と、執行役を兼務する取締役として両共同社長の計4名が新たな取締役として選任されました。

これにより、従来の製造業や流通業、金融機関、監査・弁護士法人などの組織に加え、塗料会社や投資会社における「事業会社経営経験」が強化されました。同時に、中長期的な視点でより良いアセットを見極め、M&A後のパートナー会社の成長をさらに促進する上で必要不可欠な「グローバル経験」「M&A経験」の強化も実現しました。

また、「事業会社経営経験」があるから

こそ、専門的な「法務」のスキルをGRC(ガバナンス、リスク管理、コンプライアンス)に昇華させることが可能となり、「IT/デジタル」や「製造/技術/研究開発」などのスキルをグループでの情報共有の効率化や製品開発におけるシナジー発揮を通じ、より有機的に成長戦略に結び付けることができます。

加えて、当社取締役会では、年齢、国籍、性別などの特定の属性にこだわることなく、スキルマトリックスに基づくダイバーシティの確保・拡充を図っています。2022年の取締役会構成では、外国籍の取締役は4割弱を占めるに至り、女性の取締役は2名に増え、多様な意見や多角的な監督機能が確保されています。

将来の経営人材の発掘・ 成長環境の整備

当社は、グローバル化、経営環境の激変に際し、グループの人的資本の強化が重要な経営課題であると認識しています。

当社は、将来の経営人材について画一的な確保・育成は行いません。共同社長と各パートナー会社グループ(PCG:当社グループの地域または事業グループごとの会社群)のヘッドとの相互信頼に基づき、各PCGの自律性の尊重を基本として、人材の発掘・成長環境の整備を進めています。この現場を主体とした人的資本の強化は「アセット・アセンブラー」モデルを志向する当社に相応しく、MSVの実現に大いに資すると考えます。

この方針に基づき、グループの主要経営陣をGKPとして特定し、GKPに各PCGのシニア・マネジメント層のサクセッションプランの策定・実行を任せ、共同社長がモニタリング・評価することにより、グループの人的資本の強化に努めています。これにより当社グループは、共同社長のリーダーシップのもと、グループ内外を問わず将来の経営人材を絶えず発掘すると同時に、その人材が自身の才能を十分に発揮し、成長できる環境を整えています。

また、共同社長は年に2回、指名・報酬合同委員会において、各GKPに対する考え方や評価を報告し、グループの人的資本に関するオープンな議論を実施しています。加えて、指名委員会は各GKPと直接のコミュニケーションを重ねることに注力しています。これらは、当社グループを率いる共同社長としてのパフォーマンスを正當に評価・認識することにもつながり、将来の適切な当社代表執行役社長のサクセッション・選解任を行っていく基盤となります。

取締役会、指名委員会によるこうした方針に基づき、当社トップを含む将来の経営人材の発掘、成長環境の整備による人的資本の強化は、MSVの実現、今後の飛躍へ向けて「常時」行われています。

経営人材の選解任プロセス

代表執行役共同社長を含む執行役、取締役会が定める重要な子会社の最高経営責任者
 ⇒指名委員会答申に基づき取締役会で決議

GKP(Global Key Persons)
 ⇒代表執行役共同社長が決定

求められる経験・スキル

1 事業会社経営経験	事業戦略策定から実行にわたる経営全般に関する幅広い事柄について監督・助言できる。
2 グローバル経験	世界中の多様なビジネス環境、経済条件や文化を念頭に、グローバルに展開される当社の事業について監督・助言できる。
3 M&A経験	当社が行おうとするM&Aの妥当性やPMIの過程について監督・助言できる。
4 ファイナンス	キャピタルアロケーションをはじめとしたNPHDの財務活動について監督・助言できる。
5 法務	事業にかかる規制、GRC(ガバナンス、リスク管理、コンプライアンス)や、内部統制について監督・助言できる。
6 IT/デジタル	ITやDXを通じたオペレーションの改善や新たなビジネスモデルの創出について監督・助言できる。
7 製造/技術/研究開発	製造オペレーションや当社の事業に関連した技術の知見があり、研究開発を通じた新技術の創出について監督・助言できる。

役員報酬決定方針

当社では、独立社外取締役を委員長とした報酬委員会が、取締役・執行役の報酬総額の水準や報酬構成を決定しており、パートナー会社の主要経営陣であるGKP (Global Key Persons)については、共同社長からの報告を通じて報酬額の決定状況を監督しています。具体的な水準や報酬構成は、社会情勢や他社比較、市場水準などの客観的な情報収集・分析を行い、外部アドバイザーの意見も踏まえた上で、報酬委員会で定めた「報酬フィロソフィー」「代表執行役共同社長報酬の設計方針」(P112参照)に基づき、公正・透明に審議を行い、決定しています。

役員報酬の構成

代表執行役共同社長の報酬構成

共同社長の報酬は、報酬総額を定めた上で、現金報酬と株式報酬の最適構成比を毎期決定しています。

具体的には既往の報酬との連続性、市場や他社ベンチマーキング調査などに加え、共同社長との対話やGKPとの密なコミュニケーションなどを通じ、前年度の共同社長のパフォーマンスを財務・非財務視点で総合的に評価した上で、次年度の報酬総額をゼロベースで毎期定め直し、その現金・株式の構成も都度見直しています。これにより、MSVの実現へのモチベーションを最大化し、さらなる飛躍へのインセンティブが働く報酬としています。

執行役の報酬構成

共同社長を除く執行役の報酬は、「職責給」「業績連動給」「長期インセンティブ給」で構成しています。

「業績連動給」と「長期インセンティブ給」の金額は、共同社長からの評価に基づき報酬委員会決定されます。

「業績連動給」は、経営環境の変化が激しい状況において柔軟かつ適正な評価による適切なインセンティブとするため、財務評価に加え非財務評価も踏まえた総合的な評価としています。非財務評価項目は、リスクマネジメントを含むグループ内部統制などのガバナンスに関連する貢献を基軸とし、

多様な人材が活力高く働く環境づくりや文化の醸成、人材育成などのダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン(DE&I)に関する成果などが評価されます。

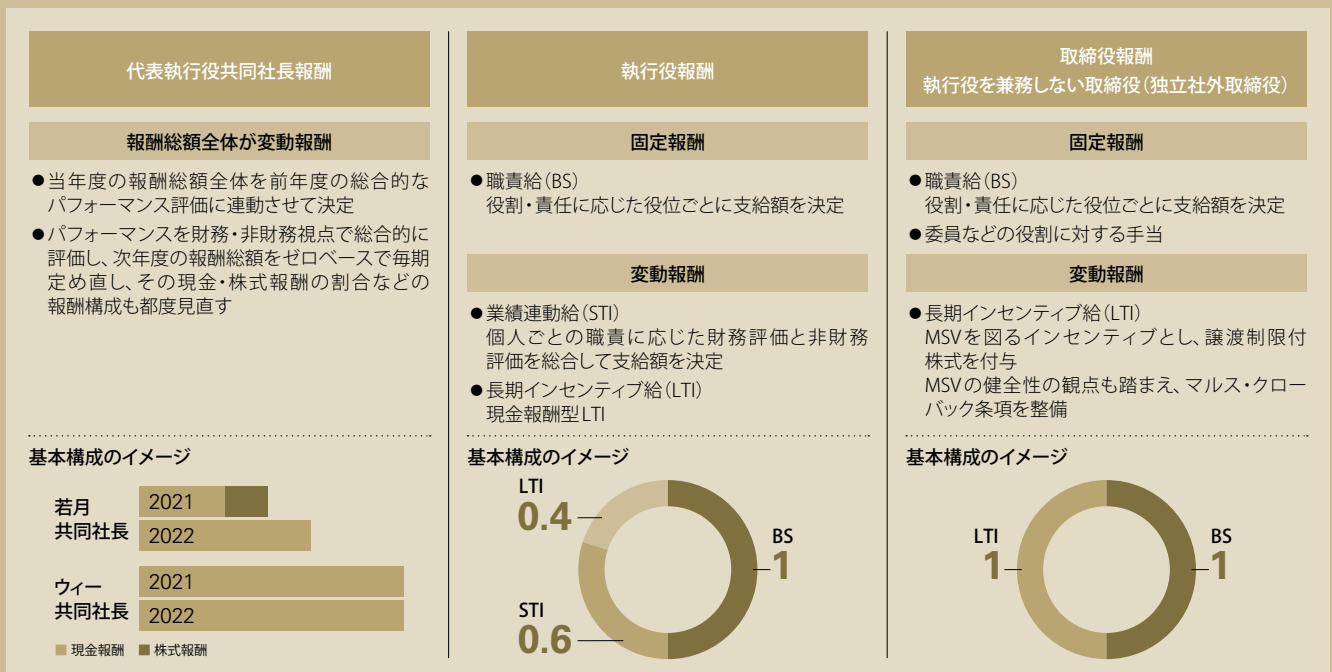
「長期インセンティブ給」は、より長期的なサステナビリティ、グループ全体最適への貢献や今後の期待に関する総合的な評価に基づき決定し、事業年度ごとに3分の1ずつ、3年間にわたり支給する現金報酬としています。

取締役の報酬構成

執行役を兼務しない取締役(独立社外取締役)の報酬は、「職責給」「委員などの役割に対する手当」「長期インセンティブ給」で構成しています。

「長期インセンティブ給」は、譲渡制限付株式報酬です。これは、取締役が「アセット・アsembler」としてのグループ経営に対する監督のみならず、株主の皆様から負託された経営資源の配分に関する重要な意思決定にかかる役割とリスクを負っており、MSVの実現へ向けた株主の皆様との一層の価値共有を進めることを目的としています。

役員報酬構成



監査委員会報告



独立社外取締役
監査委員長
三橋 優隆

「アセット・アsembler」モデルに即した 監査体制の強化でMSVへ貢献

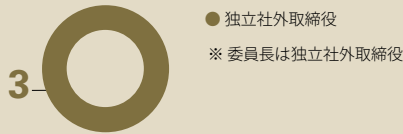
監査委員会は2020年度の発足以降、各パートナー会社の内部監査に依拠する「Audit on Audit」によるグループ監査体制の整備に取り組んできました。グローバルの各拠点を集めて年2回開催している「Group Audit Committee (GAC)」において、ベストプラクティスの共有などを通じて全体の底上げを図ることにより、監査部と各地域の内部監査組織との連携体制(次ページ参照)を強化しています。

さらに、2022年度より開始した各パートナー会社へのリスクアセスメント調査により、監査部がグループ全体のリスクを把握する一方、各地域の内部監査組織が個別リスクに対する監査・助言を行う、「リスクベースのグローバル監査体制」を確立しました。データアナリティクスを各内部監査組織で取り入れるなど、業務改善に資する監査を通じてMSVへの貢献につなげています。

監査委員会では現在、2021年度の実効性評価を踏まえて、①企業集団における監査体制の有効性、②リスクマネジメント体制の監視・検証、③財務報告・情報開示の監視・検証、④ITガバナンスの有効性、⑤ESG・SDGsへの対応の有効性、を中心に課題を抽出し、MSVの観点から審議を進めています。さらに、GKPなどへのインタビューを重ねることで、自ら「現場への肌感覚」を持った実態把握に努め、「アセット・アsembler」モデルに相応しい監査品質と実効性の向上に注力しています。

委員長 三橋 優隆(独立社外取締役)

委員会の構成



委員会の役割 執行役・取締役の職務執行の監査、監査報告書の作成、株主総会に提出する会計監査人の選解任・不信任に関する議案内容の決定など

開催回数 2021年度(2021年3月下旬～2022年3月上旬) 16回
2022年度(2022年3月下旬～2022年5月末) 3回

主な活動内容 執行役・取締役の職務執行状況の監査結果などに基づく監査報告書の作成、株主総会に提出する会計監査人の選解任・不信任に関する議案内容の決議、決算・定時株主総会に係る監査、GACにおけるベストプラクティス(監査事例、発見事項、リスク管理、監査テーマ選定の背景など)の共有などを行いました。

監査委員会の 主な活動

2021年度監査方針、監査計画、監査手続きなどの決議

新経営体制下における監査のあり方、内部統制システムの強化(グローバル内部通報制度、パートナー会社グループ(PCG)へのリスクアセスメント調査導入など)に関する審議

第3回GAC開催

監査報告書、会計監査人の選解任などに関する議案内容、2021年度実効性評価結果などの決議

内部統制システムの強化(グローバルITガバナンスのあり方)に関する審議

第4回GAC開催
2022年度監査方針、監査計画、監査手続きの決議

2021
3 4 5 6 7 8 9 10 11 12

2022
1 2 3 4 5 6

取締役会への 主な報告

2021年度監査計画に対する第1四半期クリティークの報告

監査委員会規則改正案の上げ・決議

2021年度監査計画に対する第2四半期クリティークの報告

2021年度監査計画に対する第3四半期クリティークの報告

海外PCGに関する情報収集について意見交換

2021年度監査委員会活動の実効性評価結果の報告

2022年度監査計画の報告、グローバルITガバナンスの必要性について意見交換

リスクベースのグローバル監査体制

当社では、監査部に監査委員会と代表執行役共同社長へのダブルレポートラインを設定し、監査の独立性と妥当性を確保しています。監査部は、監査委員会の監査活動の支援やJ-SOX評価を行うほか、各地域の内部監査組織が実施する監査活動を統括することにより、グローバルな内部監査体制の構築を担当しています。具体的には、各拠点による重要リスクに対する評価結果の分析を行うほか、国内外の内部監査部門の連携を推進することにより、MSVにつながるグループ全体の内部監査の成熟度向上を進めています。これらにより、各拠点が実施する内部監査の結果に依拠する「Audit on Audit」を確立し、実効性あるグローバル監査体制を整備しています。

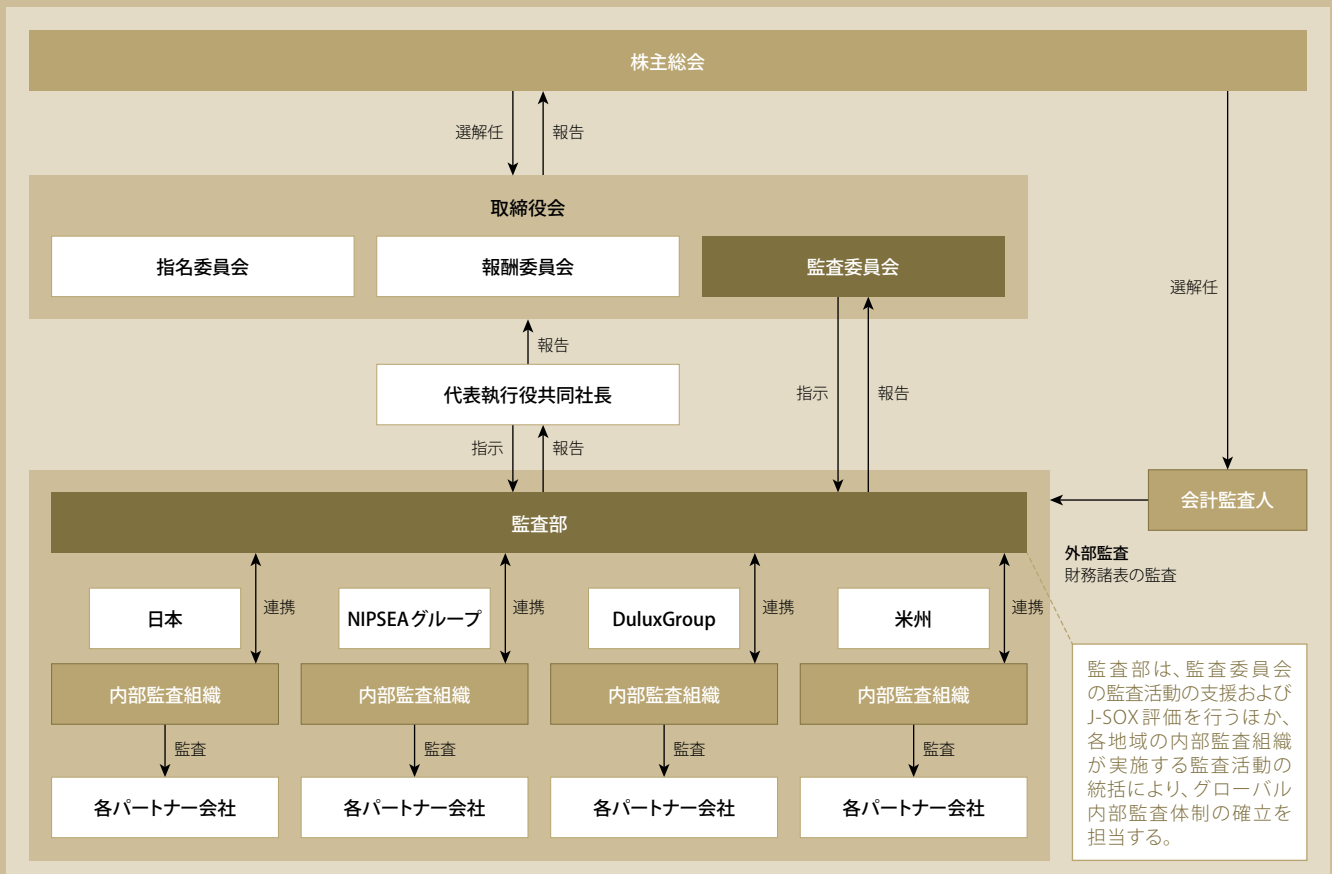
会計監査人や現地監査法人などの連携

監査委員会は、会計監査人が独立の立場を保持しつつ、適正な監査を実施しているか監視・検証を行っています。職務の執行状況については、定期的で開催する「三様監査会議」で確認しており、中でも監査上の懸念事項については随時情報共有を行い、緊密かつ有機的に連携しています。特に2021年度より適用した「監査上の主要な検討事項(Key Audit Matters: KAM)」については、会計上の見積もりを含む経営者の重要な判断を伴う項目や、財務諸表に大きく影響を及ぼすと考えられる項目を中心に会計監査人と協議を行い、投資家に必要な情報開示の適切性、整合性を確認しました。

また、主要な海外パートナー会社の会計監査を担当する各地の現地監査法人に対しても、監査委員会として直接インタビューを行い、担当するパートナー会社における監査上の発見事項、財務・税務上のリスク、現地経営層と当社会計監査人とのコミュニケーション状況などに関する議論により、リスク要素の把握と現地監査法人の職務執行状況の確認を行っています。

日本地域においても、パートナー会社の監査役と定期的に会合を行い、監査を通じて認識した問題点などについて情報共有と意見交換を行うなど、さまざまな活動を通じて、監査委員会活動のさらなる実効性向上に努めています。

「Audit on Audit」によるグループ監査体制



Q&A

独立社外取締役への質問 一問一答

この1年間、投資家の皆様との対話を通じていただいたガバナンス関連のご意見やご質問に、筆頭独立社外取締役の中村昌義がお答えします。

Q₁ MSVは「ステークホルダーへの責務の充足」を大前提としているが、取締役会ではその充足をどのようにチェックしているのか？

A₁ 私たち独立社外取締役は、ステークホルダーの考えを十分に把握するよう最大限努めており、まずは、事業責任者からステークホルダーの状況を直接聞くのが一番の情報ソースだと私は考えています。当然、彼らもステークホルダーに配慮して事業に取り組んでいますので、ステークホルダーに対する現場での責務のあり方や、内部統制システムなどに関する知見を彼らからヒアリングし、既存の地域・事業の中でどのような責務をステークホルダーに果たしているかを確認しています。

加えて、2021年度任期中に17回開催した「独立社外取締役会議」において、私たち独立社外取締役が当社グループに対して果たすべき役割や、将来的に問題が顕在化する可能性を議論する中で知識を深めています。また、取締役会の実効性評価に当たり、外部評価レポートの作成担当者との意見交換を通じて、ステークホルダーに対する責務に関して、私たち自身が造詣を深める努力をしています。

Q₂ サステナビリティの取り組みに関して、取締役会ではどのように監督しているのか？

A₂ 当社が唯一のミッションとするMSVの実現に向けては、「責務の充足」が前提となります。この責務には、法的な契約のみならず、社会的、倫理的責務も含まれており、サステナビリティの概念も含まれています。

私たち取締役会は2021年度、グループ全社が共有し、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行動規範である「Nippon Paint Group Global Code of Conduct」(日本ペイントグループ グローバル行動規範)を制定しました。これを基軸とし、当社は「アセット・アセンブラー」モデルのもと、「Integrity(誠実)ある経営集団」としてのパートナー会社の自主性・自律性を尊重しつつ、グループのリスクをコントロールし、サステナブルな成長を追求しています。この状況については、各パートナー会社グループ(当社グループの地域または事業グループごとの会社群)による自主点検の結果が共同社長に年1回報告され、共同社長はこれを統括し、グループ横断的な視点で取締役会へ報告しています。これに限らず、取締役会では毎回「共同社長レポート」のアジェンダを設けており、共同

投資家との対話

当社は、国内外の投資家に対する公平な情報開示の徹底、継続的な対話など、資本市場とのコミュニケーションにより、投資家との信頼関係を構築するとともに、情報の非対称性を解消し、資本コストを抑えることで「PERの最大化」につなげ、MSVの実現を目指しています。また、投資家との建設的な対話のために、株主構造の把握に努め、対話に際しては、インサイダー情報の漏えい防止に細心の注意を

払っています。

当社は、投資家との対話窓口を、取締役代表執行役共同社長、インバスターリレーション部長としており、独立社外取締役との対話の機会も設けています。対話から得られた投資家の意見や指摘は取締役会に適宜フィードバックし、経営に反映するとともに、独立社外取締役を含む取締役からの意見を投資家との対話に生かしています。

2021年度は、塗料市場や当社戦略に対する理解を促進し、中長期にわたる成長ストーリーを理解・浸透させるため、投資家とのコミュニケーションをさらに強化し、

IR面談を519社(前年比50.0%増)実施しました。IRイベントとしては、3月に「新中期経営計画(2021-2023年度)記者会見兼投資家説明会」を開催し、若月共同社長から塗料市場の成長性や当社の強み、今後の方向性などを説明しました。9月には、投資家から長く要望されていた「NIPSEA事業説明会」を実施し、ウィー共同社長から中国をはじめアジア各国の中長期的な戦略、市場見通し、足元のリスクに対する対応策などを説明しました。加えて、10月には、Cromologyの買収を巡って、若月共同社長とDuluxGroupのフーリハン



筆頭独立社外取締役
 取締役会議長
中村 昌義

社長から当社グループのリスクやサステナビリティに関する施策のアップデートを適時・適切に行っています。

また、報酬委員会における共同社長報酬の決定においては、財務的な指標に加え、各パートナー会社の企業文化醸成、人的資本強化、サステナブル成長に対するマネジメント状況、これらの将来への期待度などの非財務指標も総合的に評価することとしています。これらを通じて、取締役会は当社グループのサステナビリティを常に監督しています。

Q₃ ウットラムグループの持株比率の増加に伴い、取締役会におけるゴー・ハップジン氏の影響力も強まっているのではないかとウットラムグループとの取引や、(指名委員会メンバーでもあるので)社長の指名プロセスなども含めて、ガバナンス面の心配はないのか?

A₃ 指名委員会は4名の委員で構成されており、ゴー氏は委員の1名ですが、残りの3名は独立社外取締役です。取締役会の中で、ゴー氏は当社グループで重要な役割を担うマネジメントを最もよく知る人物であり、指名委員会で後継者計画などを具体的に議論するに当たり貴重な存在であること

から、指名委員を務めてもらっています。

当社とウットラムグループは、MSVという同じ判断基準があることに加え、ゴー氏とは取締役会以外でも頻繁にコミュニケーションしていますので、経営において大きな食い違いが出るとは思いません。しかし、ウットラムグループが仮に少数株主の利益を軽視し、少数株主の利益を優先しないような判断や進め方をする姿勢が感じられ、独立社外取締役の責務を果たせないと判断した場合には、皆辞任を申し出るとしています。当社の独立社外取締役はそうした視点で取締役会に臨んでいることは、おそらくゴー氏自身も十分理解していると考えています。

Q₄ M&Aが今後の成長の鍵を握るが、M&Aの判断に取締役会がどのように関わっているのか伺いたい。

A₄ M&Aを実行するに当たり、非常に小さな案件は現場に任せており、取締役会に上程される案件は比較的大きな案件になります。現在、各地域の事業責任者には、投資案件・買収案件ともに、将来の可能性も含めたロングリスト(買収対象候補先)の提出をお願いしています。このリストをもとに優先順位を付け、実現可能性に関して検討し、今後のタイミングや、どのように実現させていくかなどの具体的な議論を進めています。また、取締役会では、中長期の成長に向けたM&Aのイメージやロードマップについても常に話し合っています。

当社グループでは、こうした事前情報をもとに取締役会でM&A案件を前広に検討しています。そのため、途中で断念する案件もある一方で、決議の段階で初めて耳にする案件はなく、取締役会のメンバーは、基本的に進捗状況を常に把握していますので、迅速な意思決定を可能としています。

CEOの両名が説明会に登壇し、買収の背景や意義を説明しました。

このほか、新たな取り組みとして、10月に「社外取締役スモールミーティング」を

開催し、取締役会議長である中村筆頭独立社外取締役から、取締役会の実効性や、大株主であるウットラムグループとの関係などについて説明しました。

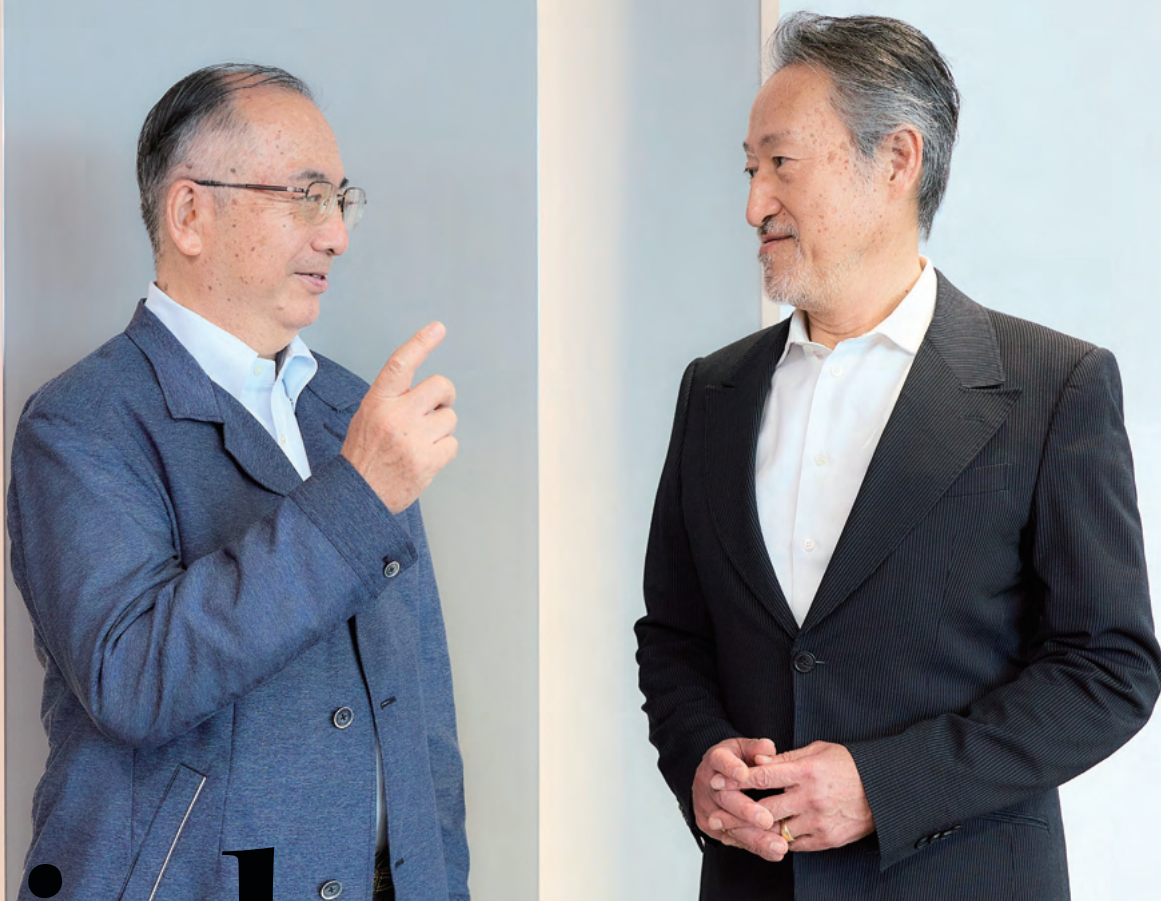
併せて、統合報告書やIRサイトを強化・拡充するなど、積極的な情報開示についても引き続き注力しています。

IR面談社数

	2019	2020	2021
国内投資家面談	140社	136社	232社
海外投資家面談	141社	210社	287社
うちESG投資家面談(国内外)	3社	9社	30社
合計	281社	346社	519社

IR実施イベント

	2019	2020	2021
決算説明会(テレフォンカンファレンス)	4回	4回	4回
機関投資家向け説明会	0回	1回	4回
M&A説明会	2回	1回	2回
個人投資家向け説明会	3回	1回	5回
合計	9回	7回	15回



Dialogue

真に株主価値最大化(MSV)の実現に 資する役員報酬の構築に向けて

報酬委員会が構築する役員報酬制度が
いかにMSVの実現に資すると考え、検討してきたか？
——ここでは、独立社外取締役である
中村昌義(取締役会議長)、筒井高志(報酬委員長)が、
報酬委員会がたどってきた足跡を振り返りながら、
MSVの実現に資する役員報酬制度のあり方や
報酬委員会の役割、今後の報酬設計に向けた
考え方などについてご説明します。

報酬委員会の足跡を振り返る

中村・2021年4月28日に共同社長体制
へ移行してから、早くも1年が過ぎました。

共同社長のうちの一人、ウィー・シュー
キムさんはシンガポール在住のシンガポ
ール人であり、現体制は当社が外国人社
長を迎えた初めてのケースです。さら
に、2022年初めにはMSVの実現に向け
当社が目指す「アセット・アセンブラー」
モデルを公表しており、まさに当社の
グループ経営は次のステージに移って
います。

筒井 高志 (写真/左)

独立社外取締役 報酬委員会委員長

PROFILE

2018年3月に当社独立社外取締役に就任し、報酬諮問委員会委員長、2020年3月から報酬委員会委員長を務める。長年の役員人事・報酬設計の経験に基づき、MSVの実現へ向けた「報酬フィロソフィー」の制定や役員報酬制度の改革において重要な役割を果たす。約30年におよぶ野村證券をはじめとする上場企業などにおけるグローバルな事業会社経営経験や、コーポレート・ガバナンスに関する高い見識を有する。

そして、当社の役員報酬に関しても、現在、大きな変化の只中にあると思っています。私たち報酬委員会は、「MSVに資する報酬とは何か?」をこれまででも、そしてこれからも追求していきます。さらに、この転換をけん引するに当たり、改めて「報酬委員会が構築する役員報酬制度がいかにもMSVの実現に資すると考え、検討してきたか?」を巡って、報酬委員長である筒井さんと振り返ってみたいと思います。

筒井•そうですね。報酬設計は、ある程度の連続性を考えなければなりません。ある日突然理想の報酬制度に一気に切り替えることは、必ずしも得策にはなりません。当然ではありますが、外部のアドバイザーを活用するなど、客観的・専門的な情報も踏まえながら説明責任を果たすことのできる、公正かつ合理的な報酬とする必要もあります。また、あるべき報酬制度は、当社のステージ、世の中の状況によって変わっていくべきもので、「これがゴール」と言い得るものがあるわけでもないですね。

私たちが考えてきた「MSVに資する報酬とは何か?」を紐解いていくには、ちょっと遠回りかも知れませんが、私たちがたどってきた足跡を見つめ直すのが良いかと思います。

中村•私たちが当社取締役に就任したのは、2018年3月の株主総会でした。その後、2020年3月に指名委員会等設置会社へ移行するとともに、同年8月には当社グループの連結売上収益の約半分、営業利益の6割強を占めるまでに成長していたアジア合併事業の100%化(49%持分の

中村 昌義 (写真/右)

筆頭独立社外取締役 取締役会議長

PROFILE

2018年3月に当社独立社外取締役に就任し、指名(諮問)委員および報酬(諮問)委員を務める。2020年3月より筆頭独立社外取締役、2021年4月より取締役会議長として、独立社外取締役の意見を集約して執行に伝えるなど、取締役会の議論の深化に重要な役割を果たす。Morgan Stanleyなどにおいて、M&Aアドバイザー、資本市場からの資金調達の実務経験として、30年以上の豊富な実務経験を有する。

報酬フィロソフィー

根本原則(Overarching Principle)

- 「株主価値最大化(MSV)」を実践するため、透明性・納得性のある報酬体系を構築し、それに基づく個別処遇を実行することで、主要幹部に対して適切なモチベーションやインセンティブを与え続けるものであること

基本原則(Guiding Principles)

- MSVの実践を担う優れた経営人材を惹きつけ、保持することができるものであること
- 変化する環境下においても常に最大限の能力発揮を促せるよう、持続的な動機付けができるものであること
- 現在の事業展開の状況、組織体制の成熟度、組織の価値観や属するコミュニティに適合して実効的に機能するものであること

代表執行役共同社長報酬の設計方針

- MSVに結びつく報酬とする
- 代表執行役共同社長のパフォーマンスに相応しい総報酬額とする
- 適切かつ果敢なリスクテイクを促す報酬構成とする

買収)とインドネシア事業の買収を決定しています。これらは当社を次のステージに向け、あるべき経営陣とその報酬について大きな転換を求めるものでした。また、私たちの「報酬フィロソフィー」を明文化したのもこの年です。

それでは、私たちの事業の拡大と社長報酬設計の変遷について、「アジア合併事業100%化まで」(2018~2020年)と、「アジア合併事業100%化後から、共同社長体制移行まで」(2021~2022年)の2つのステージに分けて振り返り、その上で、「これから将来へ向けて」を一緒に考えたいと思います。

「アジア合併事業100%化まで」(2018~2020年)

「アジア合併事業100%化」へ向けて、どのように備えるべきか?

中村•私たちが就任した時点では、まだ監査役会設置会社のガバナンス下での報酬諮問委員会でしたが、当時の役員報酬制度の説明を受けた時、どのような印象を持たれましたか?また、どのような課題があるとお考えになりましたか?

筒井•そうですね。第一印象としては、多少語弊があるかも知れませんが、「いわゆる

社長報酬設計の変遷

ステージ	2017年以前	2018~2020年 アジア合併事業100%化まで	2021~2022年 アジア合併事業100%化後から、 共同社長体制移行まで
設計思想	<ul style="list-style-type: none"> ●日本中心の発想からグローバル成長への転換を企図し、グループ連結での売上高・税引前当期純利益の対前年度成長率を指標とするフォーミュラを用いて評価・報酬決定 	<ul style="list-style-type: none"> ●株式報酬を拡充し、報酬水準のグローバル競争力を強化 ●総合的な評価による報酬決定へ向け財務・非財務・EPS指標を設定 	<ul style="list-style-type: none"> ●当年度の報酬総額全体を前年度の総合的なパフォーマンス評価に連動させ決定する方式へ改革 ●社長との対話、GKPとの密なコミュニケーションを通じて、社長のパフォーマンスを財務・非財務視点で総合的に評価し、次年度の報酬総額をゼロベースで毎期定め直し、その現金・株式報酬の割合などの報酬構成も都度見直す
社長報酬の構成	<p>2012年に策定した役位に基づく固定的な報酬テーブルを用いた運用(例)</p> <div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="text-align: center;"> <p>2017年設計</p> </div> <div style="text-align: center;"> <p>2020年設計</p> </div> </div>		<p>総合的な評価による報酬決定へ変革</p> <div style="text-align: center;"> <p>2021年設計(4月の共同社長体制移行後)</p> <p>■ 現金報酬 ■ 株式報酬</p> </div>
業績連動給の評価指標	<p>財務指標</p> <ul style="list-style-type: none"> ●連結売上高、連結税引前当期純利益 	<p>財務指標(ウェイト20%)</p> <ul style="list-style-type: none"> ●連結売上収益、連結税引前当期純利益 <p>非財務指標(ウェイト60%)</p> <ul style="list-style-type: none"> ●指名委員会等設置会社移行後・コロナ禍における新経営体制、ESGを基軸とするグローバル経営、経営層育成、企業風土改革などの12項目の非財務KPI <p>EPS指標(ウェイト20%)</p>	<p>総合的な評価指標</p> <ul style="list-style-type: none"> ●報酬総額全体が変動報酬 ●財務指標:売上収益・収益性、株価などの過去の当社グループ実績、競合他社対比、当年度計画に対する達成度と遂行過程など ●非財務指標:各パートナー会社の企業文化醸成、人的資本強化、サステナブル成長に対するマネジメント状況、これらの将来への期待度など
長期インセンティブ給	<ul style="list-style-type: none"> ●株式報酬型ストックオプション(待機期間3年) 	<ul style="list-style-type: none"> ●譲渡制限付株式(退任時譲渡制限解除) 	<ul style="list-style-type: none"> ●譲渡制限付株式(退任時譲渡制限解除)

普通の日本企業の役員報酬制度で、特色はない」と思いました。私たちは就任した時点で既に、「当社のMSVの実現のためには、近い将来にアジア合併事業の100%化に踏み切ることが必然であり、私たちはそれに備えると同時にその決断を導かなければならない」と考えていましたね。

確かに当時の役員報酬制度においても、社長の報酬総額は1億円を超えており、



業績連動給としての短期インセンティブ(STI)やストックオプションによる長期インセンティブ(LTI)は導入済みでした。しかし、私たちの目指すものを考えると、形式にとらわれずに、社長やその他経営陣へのモチベーション向上やMSV実現へのインセンティブの強化のためには、もう一步踏み込んだ報酬とする必要があると感じ、何か足りないと考えていました。

中村●それは私も同感でした。「来るべきその日を決断する社長」あるいは「その後のグローバル化した当社グループの飛躍をリードする社長」の人物像、その人物に相応しい報酬とはどういうものかを考えた時、このままの報酬では当社が求める人物を獲得できないと感じていました。

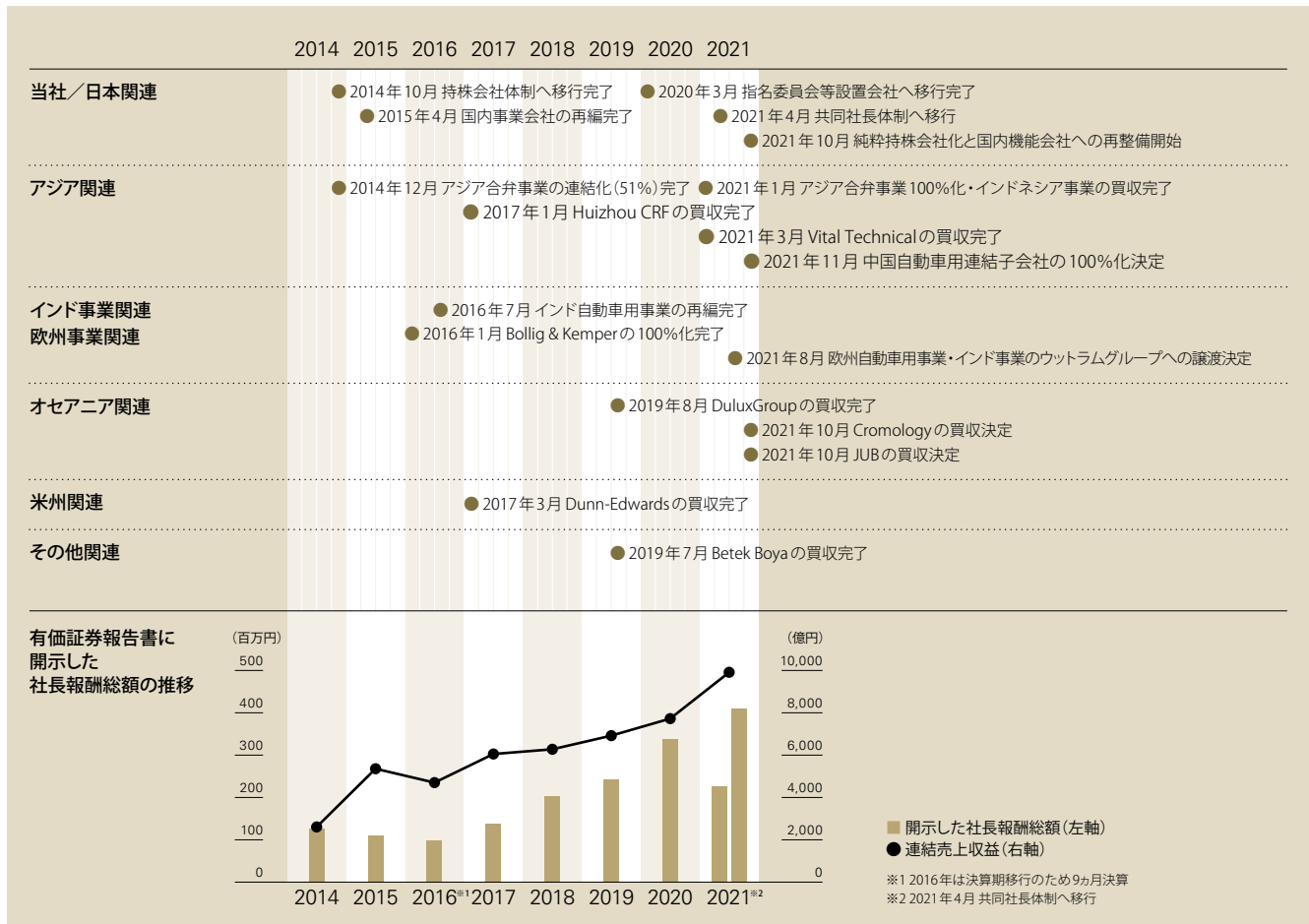
筒井●その通りです。そのためには、社長以下のグループ内の経営陣全員に最大限の力の発揮を促す報酬でなければなりま

せんし、その役割に真に相応しい人物がグループ外にいるならばその人を引き付け、リテンできるものでなければなりません。そこで私たちは、「あるべき報酬総額を見定め、競争力ある報酬水準まで引き上げること」、「MSVの実現へのコミットメントを明確に求める報酬構成とすること」を課題として改革を進めました。

とは言え、その時々々の報酬決定では、現任者のパフォーマンスと見合う必要も当然あり、そこは厳格に評価しながらも、株式報酬の強化など報酬構成の工夫も積極的に取り入れ、報酬の水準と構成の両面での「備え」を充実させていきました。

中村●それらの「備え」の結果、指名委員会等設置会社へ移行した2020年度における社長報酬を、私たちが就任する前の2017年度と比べて約2.4倍の水準とし、グローバルに見ても競争力を持ち得る水準としま

主要なM&A・グループ再編



した。当社は社長候補者を外部からも招聘していますが、これがその実現へ向けた大きな布石になったと思います。

この間、当社は豪州のDuluxGroup、トルコのBetek Boyaの買収、アジア合併事業の100%化、インドネシア事業の買収により、海外売上収益が全体の7割を占めるに至り、グローバル化を大きく進展させることができました。つまり、当社は世界の塗料市場において群を抜いていたグローバルトップ3社に迫る4位のポジションを確立しつつ、社長の報酬をこの成長路線をさらに推し進めるリーダーに相応しい水準と内容に兼ね備えていきました。

「報酬フィロソフィー」の結実

筒井●確かにこの期間において、社長報酬水準を引き上げてきました。これはその職責、パフォーマンスに対する正当な評価・

認識の表れであると同時に、然るべき厳しさも併せ持つものだと考えます。このような考え方は、私たちの「報酬フィロソフィー」(P112参照)に結実されていると自負しています。

また、この期間に私たちが苦心していた報酬設計として加えて強調したいポイントは、2020年度の社長報酬は2017年度に比べ、固定報酬としての職責給は全体の4割程度に維持しつつ、変動報酬6割のうち「業績評価によって変動するSTI」の割合を抑え、「譲渡制限付株式を用いたLTI」の比率を約3倍に拡大したことです。

これは、社長報酬においては、STI部分は報酬委員会によって厳正に評価される一方、LTI部分は株式市場を通じて株主の皆様によって評価されるべきものであって、真にMSVの実現に邁進しているかが常に試されていることを実感できるもの



にしたいと考えたからです。極端な言い方をすれば、社長報酬は事前に約束されたものではないという考え方です。

なぜ独立社外取締役の報酬に株式を含めているのか?

中村●ここまで社長報酬について振り返ってきましたが、株主の皆様から常に試されているという点では、独立社外取締役について

も同じですね。

筒井・まさにその通りです。私たちは執行こそしませんが、「アセット・アsembler」としてのグループ経営に対する監督のみならず、株主の皆様から負託された経営資源の配分という重要な意思決定に係わる役割とリスクを負っています。MSVの実現へのインセンティブ、すなわち、株主の皆様との一層の価値共有を進めることは重要と考えます。そのため、執行役を兼務しない取締役の報酬の一部を株式報酬としています。これは、在任期間中は売却ができない「譲渡制限付株式報酬」であり、マルスクローバック条項を整備することで適正に株主の皆様、とりわけ少数株主の皆様との一層の価値を共有することを目的としています。

中村・当社の社外取締役の報酬は、MSVを唯一のミッションとする当社に相応しい構成になっていると考えます。具体的には、現行の社外取締役報酬は、概ね半分が現金で、半分が譲渡制限付株式です。原則退任後の解除時には、納税を終えるとほぼ当社株式のみが私たちの手に残る形です。つまり、この譲渡制限付株式報酬のインセンティブとは、「在任中および退任後も当社株価が持続的に向上すること」を目指すものです。同時に、私たちが当社取締役役に就任する前と退任後で生じる変化は、私たちがまさに当社の少数株主になっていることと言えますね。

筒井・そういう設計にしています。「アセット・アsembler」としてM&Aなどを駆使してグローバルに事業を拡大し、将来に憂いを残さないMSVの達成に向けた真にサステナブルな経営基盤を構築していくためには、独立社外取締役は「独立・社外」の見地からの監督のみならず、個々の経営判断にかかわる事案に対して相当な時間と密度、質の高い議論を維持する「コミットメント」が必須です。したがって、独立社外取締役の報酬に株式を含めるのは、当社にとって相応しい取締役報酬であると考えています。

「アジア合併事業100%化後から、共同社長体制移行まで」 (2021~2022年)

中村・「報酬フィロソフィー」に結実するまでの当社役員報酬にまつわる議論と課題について振り返ることができました。ここからは、その後、現在の共同社長体制への移行に向けて報酬委員会が新たに変革してきたことについて振り返りたいと思います。

社長に対する評価・報酬決定を 中心に考える

中村・私たち報酬委員会の議論においては、「あくまでも会社のトップである社長に対する評価と報酬決定を中心に考えるべき」という発想が共通の前提となっていましたね。これが、私たちが「代表執行役共同社長報酬の設計方針」(P112参照)を報酬フィロソフィーに併せて別途策定している理由であると思います。最初に、この考え方の背景をまとめておきましょうか。

筒井・私たちは、就任当初より塗料事業を中心とする当社グループの事業特性を考えると、当社がグローバルに飛躍するためには、パートナー会社を世界中から募り、そしてパートナー会社との信頼に基づき、彼らに自律的な経営を任せることを基本とし、それぞれが成長を果たしていくモデルを構想していました。

この成長モデルの成功の鍵を握るのは、間違いなく純粋持株会社である当社の共同社長です。そこで報酬委員会は、共同社長に対する評価と報酬決定が私たちの最も重要な役割であると位置付け、私たちが定める報酬制度が、共同社長がけん引するこのようなグループ経営を強力にサポートするものにしたいと考えたのです。他方、パートナー会社の経営陣の評価と報酬決定は共同社長に委ねることとしました。

中村・その議論が現在の「アセット・アsembler」モデルに発展していますね。

そして、共同社長のパフォーマンス評価においては、共同社長が社長以下の執行役やパートナー会社の主要経営陣であるGKP(Global key Persons)をどのようにリードしているか、GKPの適切な評価、報酬決定をしているかをしっかり見定めることがポイントになると考えてきましたね。

筒井・それが私たちの行う評価に関する考え方の核心であると思います。私たち報酬委員会には、共同社長を含む執行役のパフォーマンスを評価し、報酬を決定する責務があります。とりわけ、共同社長の評価においては、本人のみならず執行役を含むGKPの人となりやパフォーマンスについて、私たち報酬委員会自身の理解が前提であります。

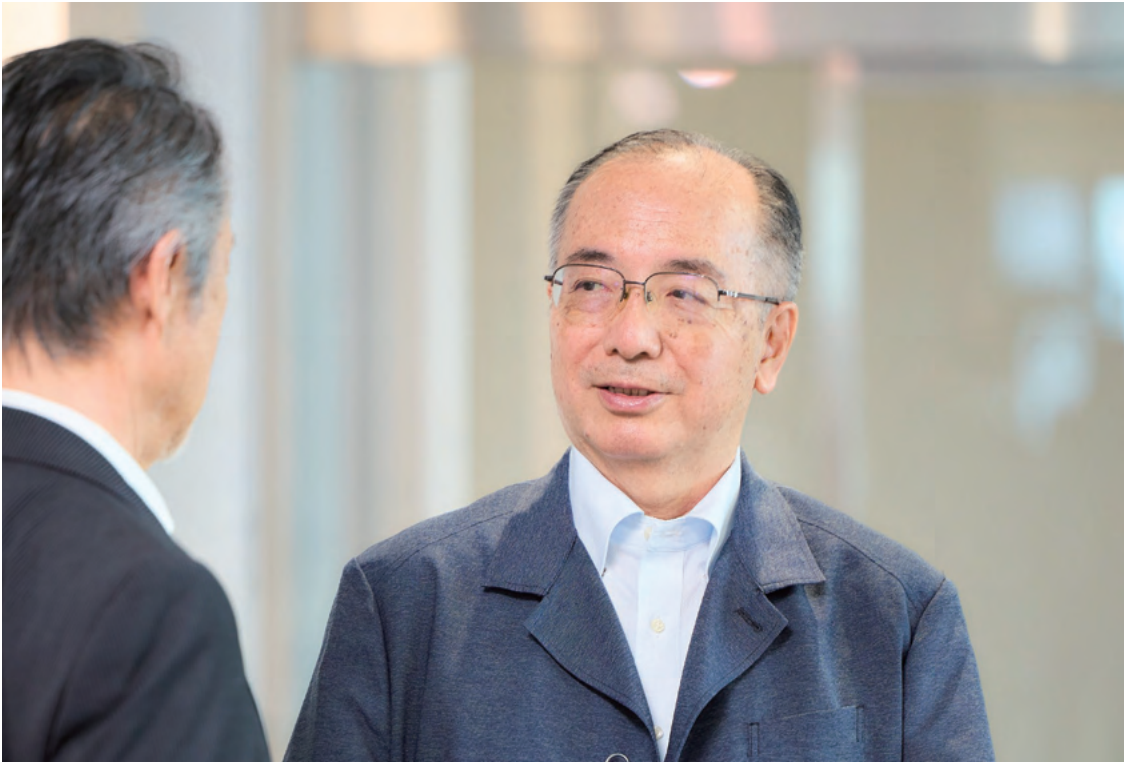
そこで、まず共同社長が社長以下の執行役やGKPをどのようにマネジメントし、評価をしているかを報酬委員会へ報告し、報酬委員会は一連の報告内容を熟慮した上で、社長やその他執行役への評価・報酬決定を行う形に整えました。

それぞれのパートナー会社では、地域の文化・ビジネスに即した多彩な評価・報酬決定の考え方を持っています。「アセット・アsembler」モデルにおいては、私たちが画一的な報酬の型を押し付けるのではなく、それぞれのパートナー会社の独自性を深く理解し、それぞれの地域やビジネスに則したより良い方向を共同社長とともに模索することが求められます。このような報酬の多様性は今後、さらに私たちの想像を超えて拡充されるでしょう。

また、この共同社長からの報告は、指名委員会と合同で行うことにしています。これにより、共同社長を含む執行役の適切な指名と報酬決定の有機的な連携が可能になり、これらの一体的な活動が実践的に当社のMSVの実現に資すると考えています。

GKPとのコミュニケーションに注力

中村・私たちは、共同社長から報告されるGKPへの評価を重視するとともに、GKPとの直接のコミュニケーションにより、共同



社長からの評価を私たち自身の目で確認することにも注力してきましたね。

筒井・共同社長を含む執行役のパフォーマンスを正しく評価し、報酬を決定するためには、数値目標の達成度だけにより決めたら良いというものでも、共同社長の報告を鵜呑みにして決めれば良いというものでもありません。やはり、その人物の経営者としての価値を多面的に評価し、それぞれの真価に迫っていくことが重要です。

中村・そのためには、十分なコミュニケーションが不可欠ですが、GKPとのコミュニケーションの拡充については指名委員会でも監査委員会でも取り組んできましたね。

監査委員会では、当社のパートナー会社を事業や地域のグループへ区分し、それぞれのグループ内での監査状況を当社が監査する「Audit on Audit」を志向していますので、各GKPに定期的にインタビューする機会も作っています。また、私が議長を務める独立社外取締役会議においても、GKPとのランチミーティングなどを通じて、コミュニケーションの拡充には時間を使って

きました。

取締役会にとって、このような機会で見られる定性的な情報の入手や関係の構築は、委員会の枠を超えて当社グループのシニア・マネジメント層における人的資本を把握する上で貴重なものとなっています。

中村・私たち取締役の中でも、ゴー・ハップジンさんは最も長くGKPと塗料事業の仕事を一緒にしてきた経緯があり、GKPを最もよく知る人物です。ゴーさんのそのGKPとの信頼に基づく関係は、私たちが彼らとのコミュニケーションを始めるに際して、欠かせないものでした。また、その経験に根差す知見は、私たちのこれからのコミュニケーションレベルの向上に向けて貴重であり、ゴーさんを指名、報酬委員会の両方の委員のうちの1名としています。

ゴーさんは報酬委員会の議論に株主の目線を入れる一方、報酬委員は3名で構成されていますから、彼の意見は3分の1でしかありません。ゴーさんの意見が報酬委員会の外ではなく、その意見も踏まえて報酬委員会として決定することが当社の

報酬委員会にとって重要であり、共同社長をはじめとする当社の経営陣からの信頼を得る上で有用であると考えています。

フォーミュラを用いた報酬額決定からの脱却

中村・このようなコミュニケーションを通じて、共同社長をはじめとする執行役の真価を見定めるべく努めてきたのですが、では、「その結果としての評価をどのように報酬決定に反映すべきか?」についても、私たちは繰り返し議論してきましたね。

筒井・私たちが取締役役に就任する以前の役員報酬制度においては、社長報酬の業績連動給の金額が、連結売上高や税引前当期純利益を指標とするフォーミュラによって自動的に算出・決定される仕組みになっていました。

グループ業績に直接連動する報酬であり、ある意味公平で、透明性が高いことは利点と考えます。しかし、これで本当に私たちが最適な評価をしていると言えるのか、これで本当に経営陣各々がそのパフォーマンスを正当に評価・認識された

と納得できるのか、については疑問に思っていました。当社グループの一大変革期であり、コロナ禍も重なる激しい経営環境変化への俊敏な対応が迫られる現在の状況においては、フォーミュラに基づく算出・決定では限界があると考え、実態に即応できる最適な評価・報酬決定方法の模索を続けてきました。

中村・それが、私たち報酬委員会が導いた、従来の「役位に基づく固定的な報酬テーブルを用いた評価、報酬決定」から「総合的評価による報酬決定」へ変革の核心であると考えています。

私たちは、充実させてきた社長報酬の水準と構成の両面での「備え」を踏まえ、2021年の共同社長報酬の決定において、共同社長との対話、GKPとの密なコミュニケーションを通じて、共同社長のパフォーマンスを総合的に評価することにしました。さらに、2022年からは報酬総額をゼロベースで每期定め直し、その現金・株式の報酬構成も都度見直すこととしました。

筒井・外部から見た時に、フォーミュラが

はっきりしていた方が業績連動報酬としての位置付けが分かりやすいという声もよく聞きます。しかし、当社グループは激変期の只中にいます。当然ながら、グループとしての期初計画も予算もあり、財務・非財務視点でのKPIは立てていますが、これだけ変化の著しい成長の渦中においては、計画に基づいたフォーミュラによる報酬決定が、果たしてMSVへの実現に向けたインセンティブとして適切に働くのかについて、私たちは再三議論してきました。

共同社長が健全な警戒心を持って俊敏に計画を見直し、大きな目標、ひいてはMSV実現に向けた飽くなき成長を追求していくことを強力にサポートすることが私たちの責務です。MSVの理念に照らし、変化し続ける「為すべきこと」が何かを、共同社長とともに考えていきたいと思っています。

中村・例えが良くないかも知れませんが、報酬委員会で「戦地に向かう将校に事前に決めたKPIのみに従えども、都度KPIを見直せとも言わないだろう」という議論がありました。また、私たちは、外部の報酬

アドバイザー(ウイリス・タワーズワトソン)を起用していましたが、彼らからのコメントでも、私たちは、綿密な計画を前提とするPDCA(Plan, Do, Check, Action)モデルよりも、より柔軟で状況への即応性に優れるOODA(Observe, Orient, Decide, Act)モデルを志向していると評価されています。

筒井・そうでしたね。私たちも、報酬委員会というより取締役会で、財務指標やESG・サステナビリティなどの非財務指標を参照しながら、当社グループの活動を常に議論しています。しかし、「ESGテーマのこのKPIで期初目標を5%上回ったから5点加点」のように、個々のKPI目標に対する加減算した合計で単純に金額算定する方法で、私たちの求める報酬が実現できるとは考えていません。

むしろ、変化する環境や状況も考慮し、その時点における個人の行動や実績・貢献を総合的に評価することが重要です。例えば、売上・利益が減少した場合であっても、それが外部要因であり、その環境下で



市場シェアを伸ばすことができたならばプラスの評価とすべきかも知れませんが、逆に増加した場合でも、当然為すべき価格転嫁の結果が遅延したのであればマイナスの評価とすべきかも知れません。

このような結果の中身をしっかりと吟味する総合的な評価が、適切なインセンティブとして働き、個人のパフォーマンスを最大限に発揮する報酬になるとともに、リテンションにもつながると私たちは考えています。

中村・共同社長報酬は、あくまでも私たち報酬委員会の総合的な評価に基づき、次年度の報酬総額そのものがゼロベースで見直される仕組みとしましたので、その意味では全額が変動報酬です。これは評価される側から見れば、非常に緊張感のある報酬制度であるとも言えます。

この制度が真に機能するためには、私たちの判断がMSVの実現に確かにつながるとい共同社長からの信頼を勝ち取ることが前提になります。今まで重ねてきたコミュニケーションによって深めてきた関係、そして実績に裏打ちされた相互信頼が私たちの報酬制度の原動力になると確信しています。

「これから将来へ向けて」

中村・ここまで、現在の共同社長体制に至る私たちが考えてきた主なトピックスを振り返ることができたと思います。ここからは、将来へ向けて今私たちが考えていることについてまとめてみたいと思います。

株主の皆様との価値共有に資する報酬とは何か？

筒井・これからの報酬設計を考えるに当たり、改めて、「MSVの実現へのインセンティブ、株主の皆様との一層の価値共有を進めることに真に資する報酬とは何か？」ということ掘り下げるべきだと思って

います。

中村・その視点では、そもそも誰が株主の皆様との価値共有をすべきか、また、株式を保有していること、報酬として株式を得ていること、報酬が株価に連動していること、などのいずれが相応しいのかという問題もあると思います。

筒井・取締役は株主の皆様と直接選任されますので、とりわけ少数株主の皆様との価値共有の必要性は自明です。また、グローバルには、社長に株式保有ガイドラインを設ける事例も多くありますので、単純に考えれば共同社長もその対象者になります。そして、共同社長が相当数の当社株式を保有していることが、株主の皆様との価値共有への最短経路と考えることは自然ではないでしょうか。

そのためには、共同社長の株式購入を可能とする施策を設けるか、私たちが株式報酬を然るべく設計すれば良いのですが、実際はそうそう簡単な話ではありませんね。

まず、本人が株式を購入する意思があったとしても、当社の「アセット・アsembler」モデルのような成長戦略を果敢に実行している場合は、インサイダー情報が間髪なく生じますので、なかなか購入可能なウィンドウが開きません。この問題については、インサイダー情報管理の仕組みの高度化や「知る前契約」などの仕組みを整備したいと思っていますが、それで全てが解決できるかはまだ検討の途上です。

では、株式報酬を用いれば良いかと言えば、これも、当社のように社長候補者の外部招聘、海外のパートナー会社からの登用を考える場合には、既往の報酬との連続性や、出身国のカルチャーとも言える報酬の水準や構成も総合的に勘案することが必須になり、一方的にこちらの考える画一的な報酬の型を押し付けることが得策とは思えません。

中村・共同社長報酬を株主の皆様と価値共有ができるものとする役目は、私たち報酬委員会にあります。つまり、MSVの

実現に向けて、業務執行を担う共同社長のモチベーションを最大化し、株主の皆様との価値共有に重きを置いて、彼らのパフォーマンスを厳格に評価することは、私たちの重大な使命です。実際に、これは想像以上に骨が折れる仕事であり、非常に重責であります。

さらにMSVの実現に資する報酬に向けて

筒井・その役割を果たす所存です。理想の報酬制度にゴールはありませんので、報酬制度の研究についてもまだまだ調べていかなければなりません、まさにこれから、これまで私たちが培ってきたMSVという理念、その実現のための信頼をベースとした評価・報酬決定の考え方の真価が試される時であると思っています。

そして、私たちのMSVの実現に向けた取り組みは、ここからまた次のステージに向かうと私は確信しています。

中村・今日は私たちがそれぞれのステージで考えてきたことを振り返り、改めて報酬委員会の果たすべき役割が確認できました。さらなる飛躍に向け邁進していきたいと思えます。

ありがとうございました。

欧州自動車用事業・インド事業の譲渡

～取締役会・特別委員会で、少数株主利益の保護の視点で議論し、決議～

当社の取締役会では、過半数を占める独立社外取締役を中心に積極的な意見や議論が交わされるなど、経営の透明性・客観性・公正性の向上を目指しています。「欧州自動車用事業・インド事業のウットラムグループへの譲渡」では、少数株主利益の保護に関して、取締役会や特別委員会*などで幾度も議論を重ねてきており、本ページでは本件の目的や各取締役の意見をご紹介します。

* ゴー取締役は利害関係者に該当するため、全ての会議に参加していません。

本件のポイント

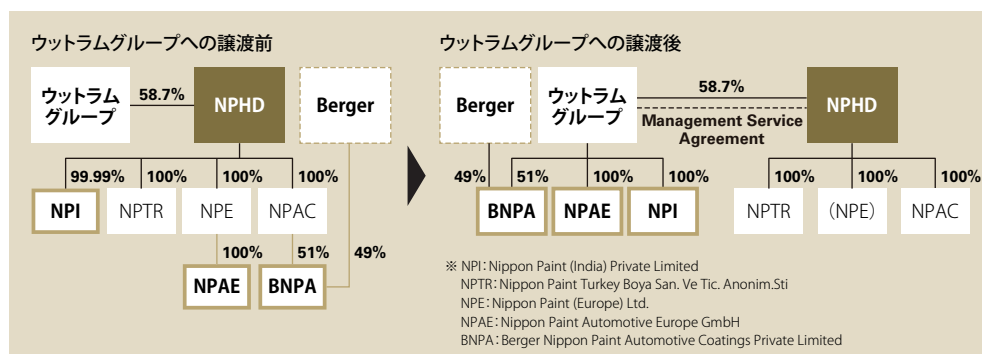
- ウットラムグループへの譲渡は、中長期での持続的成長に十分資する
- 短期的な再建にかかる追加投資・費用はウットラムグループが負うことでリスク分散を図る
- 当社EPSに貢献することや、将来的に当社に買い戻しの選択権(コールオプション)があることと併せて、少数株主利益の保護や「株主価値最大化」の観点から合理的と判断

連結業績への影響額(億円)*1

売上収益	-144
営業利益	+29
税引前利益	+29
当期利益*2	+29

*1 2021年8月1日より連結業績へ反映を想定
*2 親会社の所有者に帰属する当期利益

ウットラムグループへの譲渡による資本関係の変化



Discussion



取締役会での質疑応答

Q 本件は、欧州自動車事業の減損を実施した2019年から検討していたのか？

A 2019年以降、新型コロナウイルスの影響、半導体不足、原材料価格の高騰などにより事業環境が大きく変化したため、減損時に策定した戦略を見直すべく検討を開始した。欧州からの撤退も選択肢としてあったが、中国で存在感を示す欧州系自動車メーカーへのアクセス確保のために残す必要があることに加え、インド市場の成長性などを踏まえ、当該地域での中長期的な成長には事業再編・強化への大幅な投資が必要と判断した。

Q 本件以外の再建策はなかったのか？

A 欧州・インドの戦略的重要性は変わらない中で、当社独自で取り組むケースや第三者に売却するケースなどをさまざまに検討した。自社での再建の場合、短期的に財務上の負担が大きく、難しい市場であるだけにリスク・リターン観点から資金使途として「株主価値最大化」に資さない可能性を懸念している。また、第三者へ売却した場合、買い戻しが困難であり、当社グループ事業の将来性にかかる選択肢を消滅させる可能性が高い。今回、ウットラムグループが各種リスクを背負い、当社の将来の選択肢を残す判断を下してくれたため、他の再建案と比較して、本件が株主価値最大化や少数株主利益の保護の観点からベストと判断した。

Q ウットラムグループはどのような立ち位置になるのか？また、当社はどのような責任を持つのか？

A 本件により、必ず再建できる保証はないため、ウットラムグループは財務リスクを負った上で、その経営を当社グループに委託する構造になる。当社グループは欧州での自動車用塗料の供給責任を持ち、事業リスクを負うことに変わりはない。中長期的かつ抜本的な解決のためにいったん非上場化する施策は、MBO(マネジメント・バイアウト)で散見される事例である。

Q ウットラムグループから買い戻しオプションがある前提で売り買いをする場合においても、非連結対象として認められるのか？

A 買い戻しオプションがある場合でも、1年以上の期間が空けば、連結対象から外れることは確認済みである。

Q 一時的に連結から外すことで、将来の減損や損失の先送りと捉えられる可能性はないのか？

A 本件はあくまで事業の売却であり、当社には将来の買い戻しの権利はあるが、義務は発生しない。したがって、減損や損失の「先送り」という表現は当てはまらない。

Q 売却価格や買い戻し時の買取価格の算定に加え、再建にかかるマネジメント・フィーの妥当性については注意すべきである。重要な論点は、再編計画に

おいて、事業リスクと資本リスクを双方がどのように分担するかについてである。

A 委託の対価については、特別委員会において金額の妥当性を検証済みである。なお、金額は業績に大きな影響を与える規模ではない。また、事業リスクに関して、譲渡会社の経営や事業運営は、ウットラムグループから委託を受けて当社グループが継続して実施し、社名も変更しないため、顧客対応を含めた影響は極小化できると考えている。一方、資本リスクについては、体制強化や大胆なプロモーションなどの各種施策にかかる財務上の負担はウットラムグループが負うという分担である。

Q 本件は一見すると、当社および少数株主にとって非常に有利な契約に思えるため、グループ内で何か不透明な取引をしていると受け止められないよう、対外公表の際は丁寧に説明してほしい。

A 本件の検討に当たり、取引の是非や取引条件の妥当性に対し公正な判断を行うため、コーポレート・ガバナンス委員会や特別委員会には参加せず、ウットラムグループから独立した立場で検討・交渉などを行う体制としたことを説明する。また、アジア合弁事業100%化の時と同様に、ウットラムグループは当社の利益成長が自分たちのプラスになると考えており、本件を通して利益を得ることや、当社グループがオプションを行使した時でも譲渡益を得ることを期待しているわけではないことを対外公表時に強調する。



適切なアジェンダ設定 と迅速な対処で、 リスクマネジメントを さらに強化



常務執行役 GC
井上 由理

リスクの多くは現場に潜んでいます。したがって、最も効果的なリスクマネジメントを実践できるのは、純粋持株会社である当社ではなく、各地域・市場に精通した国内外のパートナー会社です。当社からの中央集権的なグループ内部統制を必要最小限にとどめる一方、“Integrity (誠実)ある経営集団”としてパートナー会社グループ(PCG:当社グループの地域または事業グループごとの会社群)に詳細な内部統制を委ねることが、当社グループのサステナブルな成長に最も貢献すると思います。この認識のもと、当社は「アセット・アsembler」として各パートナー会社の自主性・自律性を尊重しつつ、グループのリスクをコントロールする取り組みを進めています。

当社は「アセット・アsembler」モデルに相応しい内部統制システムへ刷新するとともに、そのシステムの中に、新たに制定したグローバル行動規範(次ページ参照)や内部通報窓口、リスクマネジメントに関する方針を含めて、シンプルにグループのリスクを点検できる仕組みを構築しました(下図参照)。この内部統制システムを効果的に機能させるためには、当社と各パートナー会社の間で重要な情報が確実に共有される「相互信頼」と「シンプルなコミュニケーションルート」が大切であり、重大な不安や懸念が生じた場合には、日常のコミュニケーションチャネルを生かして即時・適切に対策がなされる体制としています。

2022年1月に特定した人的資本、原材料調達、ITなどのリスクへの対応は、地域ごとに実施した方がより効果的であると判断し、当社は各地域のマネジメントとともに個別・具体的に対策を行うこととしました。こうしたリスクマネジメント体制は、変化が著しく予測困難な現代社会において、新たなリスクへの臨機応変な対応を可能にする点で優れていると考えています。また、収益性の改善に向けて構造改革を進めている日本においては、データ分析を進めている監査部門との連携によるリスクマネジメント手法の高度化にも取り組んでおり、体制と手法の両面で深化・効率化を進めています。

今後はますます、ESGに係る環境、倫理的調達、人権などのグローバル共通のテーマがビジネス上のリスクになっていくと想定されます。このようなグローバルな社会的要請に係り各地域・事業単位では扱いにくい課題については、General Counselとしての「健全な警戒心」を持って、共同社長やグローバルチームとともに適切なアジェンダを設定し迅速に対処することで、当社グループのリスクマネジメントをさらに強化していきます。

内部統制システム基本方針と関連規程の関係



グローバル行動規範の制定

当社グループは2022年1月、グループ全社が共有し、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行動規範である「Nippon Paint Group Global Code of Conduct」(日本ペイントグループ グローバル行動規範)を制定しました。この起草に際しては、当社のみならず国内外の各パートナー会社のコンプライアンス、ファイナンス、人事関係の責任者が参集し、各地域・市場における将来のビジネスを見据えつつ、グローバルな視点で議論し、策定しました。

リスクマネジメントの推進

当社グループは2022年1月、グローバルでリスクマネジメントの枠組みを明確にすることを目的として、「グローバル・リスクマネジメント基本方針」を制定しました。本方針では、共同社長を最高責任者とする一方、PCGの最上位責任者は第一線として対処すべきリスクを特定し、その管理の計画・実行、自主点検、改善を行うアカウンタビリティを持つと明記しています。また、共同社長は、こうしたリスクマネジメント活動を統括し、グループ横断的な視点でリスクマネジメント体制が機能しているかをモニターします。

各PCGによる自主点検の結果は、共同社長に年1回報告され、当社グループ全体としてのリスクの認識、共通するリスクの有無を見定めた上で、必要に応じてグローバルな「リスクマネジメント委員会」を開催し議論します。こうしたリスク分析の結果については取締役会にも報告されます。

2022年1月に実施したPCGによる自主点検の結果により、次のようなグループリスクを認識しています。

認識されたグループリスク

- グループ経営陣のサクセッションなど人的資本に係るリスク
- 世界的な原材料価格の高騰や、自然災害・ITセキュリティを含む事業継続計画(BCP)対応に係るリスク
- 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に係るリスク

- 社会的な要請の高まる情報漏えい、従業員不祥事などのコンプライアンス問題に係るリスク

なお、以上のグループリスクに加え、次のような各地域・事業の個別リスクについてもそれぞれ認識しています。

- 中国での差別化・競争力強化のためのR&D、顧客状況の変化への戦略適合に係るリスクなど
- 日本での収益性改善のための組織効率化、労働生産性向上に係るリスクなど

Nippon Paint Group Global Code of Conduct (日本ペイントグループグローバル行動規範)

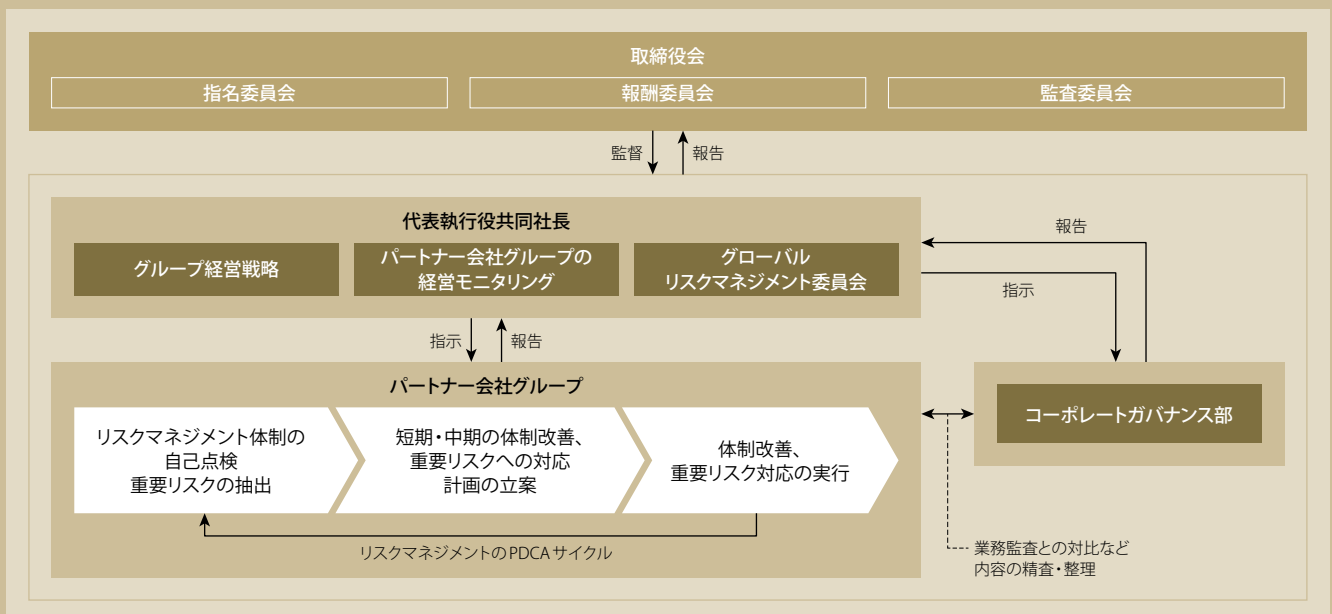
“Global Code of Conduct”は、私たちが“Purpose”に沿って行動し、ステークホルダーが私たちの活動を明確に理解するための行動規範です。

誠実な行動	協働	コミュニティおよび環境への貢献
<p>私たちは、公正かつ誠実に事業を行うことにより、信頼を維持します。</p> <p>公正な競争を行います 責任あるマーケティング活動を行います 倫理に基づき事業を行います 法令規制を遵守し、正確な記録を保持します 賄賂や腐敗行為を許しません 利益相反をしません。贈答、接待は良識の範囲内でのみ行います インサイダー取引を禁止します 品質と安全性に妥協しません 会社の資産と秘密情報を守ります 技術とイノベーションにより豊かな社会を実現します</p>	<p>私たちは、すべてのステークホルダーの安全と幸福を目指し、ひとつのチームとして働きます。</p> <p>共に働く人々を大切にします チーム一体となって働きます 多様性を大事にします お互いに、またステークホルダーに対しても、公正に接します ハラスメントや差別のない、安全で健康的な職場環境を整備します 会社の最善の利益のために行動します よりよい価値創造のためにパートナー会社と協働します この“Global Code of Conduct”に従って行動し、声を挙げた人を守ります</p>	<p>私たちは、私たちが活動するコミュニティおよび地球環境を尊重し、豊かにします。</p> <p>社会的および環境に対する責任を果たします 人権を尊重し、強制労働や児童労働を排除するあらゆる取り組みを支持します 私たちの活動が環境に与える影響の軽減に尽力します 持続可能な社会に向けて着実に歩み (footprint) を進めます</p>

“Global Code of Conduct”に基づいて行動すること、また違反の恐れがあった場合には声を上げ、かつ声を挙げた人を守ることは、日本ペイントグループで働く皆さんの責務です。

(従業員による内部通報の受付窓口は、通報者に対する不当な扱いや報復の恐れなく通報できるよう、各国ごとにその手続きを定めています。)

リスクマネジメント体制



取締役・執行役

(2022年6月30日現在)

取締役	若月 雄一郎	ウィー・ シューキム	ゴー・ ハップジン	原 壽	ピーター・ カービー
					
役職	取締役 代表執行役共同社長	取締役 代表執行役共同社長	取締役会長	独立社外取締役	独立社外取締役
主な略歴	<ul style="list-style-type: none"> 元メリルリンチ日本証券株式会社(現 BofA証券株式会社)投資銀行部門副会長 元当社専務執行役 CFO など 	<ul style="list-style-type: none"> 元 Singapore Technologies Engineering Ltd. Deputy CEO and Defence Business President 元当社副社長執行役員 など 	<ul style="list-style-type: none"> Wuthelam Holdings Ltd. Managing Director (現任) など 	<ul style="list-style-type: none"> 弁護士 元長島・大野・常松法律事務所代表弁護士 元中外製薬株式会社社外監査役 など 	<ul style="list-style-type: none"> 元 Imperial Chemical Industries PLC Member of Executive Board 元 CSR Limited CEO and Managing Director 元 Macquarie Bank Limited (現 Macquarie Group Limited) Independent Director 元 Orica Limited Independent Director 元 Dulux Group Limited Independent Director, Board Chairman など
取締役就任時期	2022年3月	2022年3月	2014年12月	2018年3月	2022年3月
所有株式数	133,110	100,000	なし	58,581	なし
取締役会出席状況	2021年度任期中 ^{※1} 2022年度任期中 ^{※2}	— 3回/3回	22回/22回 3回/3回	22回/22回 3回/3回	— 3回/3回

※1 2021年3月下旬～2022年3月上旬 ※2 2022年3月下旬～2022年6月末

所属委員会

指名委員会			○	○(委員長)	
報酬委員会			○		
監査委員会					

保有する経験・スキル

事業会社経営経験	○	◎	◎	◎	◎
グローバル経験	◎	◎	◎	◎	◎
M&A 経験	◎	◎	○	◎	◎
ファイナンス	◎	○	○	—	○
法務	○	—	○	◎	○
IT/デジタル	—	—	○	—	○
製造/技術/研究開発	—	○	◎	—	○

保有する経験・スキル

事業会社経営経験	11名
グローバル経験	11名
M&A 経験	11名
ファイナンス	8名
法務	5名
IT/デジタル	5名
製造/技術/研究開発	5名

▶ 略歴の詳細は、当社ウェブサイト「役員紹介」をご覧ください。
<https://www.nipponpaint-holdings.com/company/officer/>



▶ 当社ウェブサイト「独立社外取締役の選任理由」も併せてご覧ください。
https://www.nipponpaint-holdings.com/sustainability/governance/board_01/



肥塚 見春

リム・
フィーホア

三橋 優隆

諸星 俊男

中村 昌義

筒井 高志



全取締役に占める
独立社外取締役の人数

8/11

独立社外取締役

独立社外取締役

独立社外取締役

独立社外取締役

筆頭独立社外取締役
取締役会議長

独立社外取締役

- 元株式会社高島屋 代表取締役専務
- 元株式会社岡山高島屋 代表取締役社長
- 日本郵政株式会社 社外取締役(現任)
- 南海電気鉄道株式会社 社外取締役(現任)
- 積水化学工業株式会社 社外取締役(現任) など

- 元 Temasek Holdings (Private) Limited Managing Director
- 元 Minister in the Prime Minister's Office
- 元 United Overseas Bank Limited Independent Director
- Jardine Cycle & Carriage Limited Independent Director(現任) など

- 公認会計士
- 元中央青山PwC トランザクション・サービス株式会社(現PwCアドバイザリー合同会社) 代表取締役
- 元株式会社あらたサステナビリティ認証機構(現PwCサステナビリティ合同会社) 代表執行役
- 富士フイルムホールディングス株式会社 社外監査役(現任) など

- 元富士通株式会社 経営執行役
- 元 EMC ジャパン株式会社(現デル・テクノロジーズ株式会社) 代表取締役社長
- 元日本NCR株式会社 代表取締役社長兼CEO
- 元安川情報システム株式会社(現株式会社 YE DIGITAL) 代表取締役社長
- 株式会社ティーガイア 独立社外取締役(現任) など

- 元 Morgan Stanley Managing Director
- 元三菱UFJ証券株式会社(現三菱UFJモルガン・スタンレー証券株式会社) 取締役常務執行役員 など

- 元野村證券株式会社 専務執行役
- 元株式会社ジャスダック証券取引所(現株式会社日本取引所グループ) 代表取締役社長
- 元株式会社LIXIL 取締役副社長執行役員兼 Chief External Relations Officer
- 株式会社ロゼッタ(現株式会社メタリアル) 社外取締役(現任) など

2020年3月

2022年3月

2020年3月

2018年3月

2018年3月

2018年3月

26,289

なし

26,289

46,789

59,472

50,884

22回/22回

—

22回/22回

22回/22回

22回/22回

22回/22回

3回/3回

3回/3回

3回/3回

3回/3回

3回/3回

3回/3回

委員に占める
独立社外取締役の人数

3/4

2/3

3/3

該当する取締役

11名

11名

11名

8名

5名

5名

5名

執行役(2022年6月30日現在)

取締役 代表執行役共同社長 若月 雄一郎

取締役 代表執行役共同社長 ウィー・シューキム

常務執行役 GC 井上 由理

11年間の主要財務・非財務データ

日本ペイントホールディングス株式会社および連結子会社

当社は、2016年12月期より決算期を3月31日から12月31日に変更しており、2016年12月期は2016年4月1日～12月31日の9ヵ月間を連結対象期間としています。

当社は、2018年12月期の年間決算より国際財務報告基準(IFRS)を適用しており、IFRSに準拠した数値を記載しています。

日本基準

財務指標	2011/3	2012/3	2013/3	2014/3	2015/3	2016/3
会計年度 (百万円)						
売上高	227,378	222,256	233,380	260,578	260,590	535,746
売上総利益	75,104	73,329	82,038	93,640	92,550	223,343
営業利益	15,975	16,323	25,860	33,387	33,751	71,352
当社株主に帰属する当期純利益	14,350	12,312	20,018	32,156	181,477	30,020
EBITDA ^{※2}	25,055	24,626	33,093	40,438	40,722	97,885
設備投資額	5,554	3,553	5,107	5,980	5,130	19,034
減価償却費	9,079	8,302	7,233	7,051	6,970	26,533
研究開発費	7,032	6,573	6,018	5,915	5,987	15,177
キャッシュ・フロー (百万円)						
営業活動によるキャッシュ・フロー	20,345	22,483	31,848	26,920	34,419	63,101
投資活動によるキャッシュ・フロー	△8,487	△3,713	△6,918	△7,173	△86,966	△5,308
財務活動によるキャッシュ・フロー	△11,578	△11,942	△18,744	△21,034	85,298	△24,699
フリー・キャッシュ・フロー	11,858	18,769	24,929	19,746	△52,547	57,793
会計年度末 (百万円)						
資産合計	265,905	274,105	287,992	324,028	810,727	791,459
負債合計	129,295	128,723	115,967	116,312	220,804	223,710
当社株主資本	139,603	149,784	166,881	188,782	465,513	474,989
純資産合計	136,610	145,382	172,024	207,715	589,923	567,748
ネット・デット ^{※3}	21,133	4,898	△18,582	△30,844	△105,959	△102,442
1株当たり情報 (円)						
1株当たり当社株主に帰属する当期純利益 (EPS) ^{※5}	54.18	46.51	75.62	122.47	650.04	93.61
1株当たり純資産 (BPS)	481.41	514.45	609.20	746.25	1,496.16	1,464.06
1株当たり年間配当金	8.00	9.00	14.00	20.00	22.00	35.00
財務指標						
売上高営業利益率 (%)	7.0	7.3	11.1	12.8	13.0	13.3
EBITDA マージン (%)	11.0	11.1	14.2	15.5	15.6	18.3
自己資本利益率 (ROE) (%)	11.6	9.3	13.5	18.1	53.8	6.3
総資産利益率 (ROA) (%)	5.4	4.6	7.1	10.5	32.0	3.8
投下資本利益率 (ROIC) (%) ^{※6}	8.3	6.9	11.3	15.2	9.5	10.3
D/E レシオ (倍)	0.39	0.30	0.16	0.09	0.06	0.09
ネット D/E レシオ (倍)	0.17	0.04	△0.12	△0.16	△0.22	△0.22
配当性向 (%) ^{※7}	—	—	—	—	—	27.8
株主総利回り (TSR) (%)	—	—	—	—	—	—
株価収益率 (PER) (倍)	10.3	13.5	12.4	12.8	6.8	26.7
株価純資産倍率 (PBR) (倍) ^{※8}	1.2	1.2	1.5	2.1	2.9	1.7
ネット・デット / EBITDA	0.8	0.2	△0.6	△0.8	△2.6	△1.1

非財務指標

非財務指標	2011/3	2012/3	2013/3	2014/3	2015/3	2016/3
ガバナンス (G)						
取締役人数 (名) ^{※9}	8	8	8	10	8	6
社外取締役比率 (%) ^{※9}	0.0	0.0	0.0	0.0	12.5	16.7
社会 (S)						
連結従業員数 (名)	5,728	5,762	5,888	5,755	15,780	16,498
全従業員に占める海外従業員比率 (%)	43.6	45.5	47.8	48.2	81.7	82.2
女性管理職比率 (日本グループ) (%) ^{※10}	—	—	—	—	—	1.6
死亡災害件数 (グローバル) (件) ^{※11}	—	—	—	—	—	0
環境 (E)						
日本のCO ₂ 排出量 (スコープ1+スコープ2) (t-CO ₂) ^{※12}	—	—	—	—	—	42,023
建築用塗料事業における水性塗料の出荷割合 (グローバル) (%) ^{※13}	—	—	—	—	—	79.2

※1 欧州自動車用事業・インド事業に関しウットラムグループへの譲渡 (2021年8月10日発表) に伴い非継続事業へ分類したこと、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を変更したことに伴い、2020年以降の遡及修正を実施

※2 EBITDA: 営業利益+減価償却費及び償却費+減損損失+負ののれん発生益

※3 ネット・デット: 有利子負債 (社債及び借入金 (流動・非流動) + その他の金融負債 (流動・非流動)) - 手元流動性 (現金及び現金同等物 + その他の金融資産 (流動))

※4 2021年3月31日を基準日および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。

1株当たり情報 (EPS, BPS) は2020年度期首に当該株式分割が行われたと仮定して算定。2020年度の1株当たり年間配当金は株式分割前の実績

※5 1株当たり当社株主に帰属する当期純利益および1株当たり株主資本は、発行済株式総数から自己株式数を控除して計算

※6 ROIC (日本基準): 税引後営業利益 ÷ (ネット・デット + 純資産合計) ROIC (IFRS): 税引後営業利益 ÷ (ネット・デット + 資本合計)

▶ 詳細は、P51「中期経営計画(2021-2023年度)の進捗」参照

IFRS

※1

※1

2016/12	2017/12	2018/12	2019/12	2020/12	2021/12
会計年度(百万円)					
470,161	605,252	627,670	692,009	772,560	998,276
204,875	245,196	242,164	275,649	321,224	378,323
72,489	74,957	86,542	78,060	87,594	87,615
34,788	37,123	45,351	36,717	43,921	67,569
95,382	104,405	104,965	115,145	117,312	117,311
21,019	24,814	22,453	35,263	36,767	49,513
22,892	29,447	18,390	25,769	29,446	33,889
12,037	14,814	16,997	17,416	17,462	24,251
キャッシュ・フロー(百万円)					
77,916	79,265	61,533	92,076	87,633	67,428
△42,697	△100,680	△37,439	△352,769	△35,440	△102,355
△8,583	△11,434	6,228	254,018	60,869	△62,309
35,218	△21,414	24,093	△260,693	52,192	△34,927
会計年度末(百万円)					
827,996	920,591	953,988	1,478,646	1,614,580	1,955,083
242,238	291,182	306,370	790,667	915,578	986,388
496,944	521,040	520,047	552,922	567,594	959,518
585,757	629,408	647,618	687,979	699,002	968,694
△140,895	△72,866	△89,335	310,890	309,162	429,287
1株当たり情報(円)※4					
108.48	115.76	141.41	114.48	27.38	29.41
1,475.93	1,572.60	1,621.54	1,723.75	353.80	408.61
40.00	42.00	45.00	45.00	45.00	10.00
財務指標					
15.4	12.4	13.8	11.3	11.3	8.8
20.3	17.2	16.7	16.6	15.2	12.1
7.4	7.6	8.8	6.8	7.8	8.8
4.3	4.3	4.8	3.0	2.8	3.8
11.7	11.5	11.5	7.1	6.8	5.7
0.10	0.14	0.19	0.90	1.07	0.63
△0.30	△0.14	△0.17	0.56	0.54	0.45
29.1	27.6	31.8	39.3	32.9	34.0
—	113.2	120.8	181.2	361.3	204.0
29.4	30.8	26.6	49.3	82.8	42.6
2.2	2.3	2.3	3.3	6.4	3.1
△1.5	△0.7	△0.9	2.7	2.6	3.6

2016/12	2017/12	2018/12	2019/12	2020/12	2021/12
7	7	10	11	9	8
28.6	28.6	50.0	45.5	66.7	75.0
社会(S)					
16,872	20,257	20,402	25,970	27,318	30,247
82.2	85.1	84.2	87.0	87.2	89.1
2.5	3.3	4.1	4.3	4.9	6.1
0	1	0	0	0	3
環境(E)					
27,860	35,893	36,430	45,714	42,374	42,971
80.1	82.3	83.8	86.7	87.5	89.9

※7 2017年度の配当性向は、日本基準数値にのれん償却額を調整し、算定

※8 PBR: 株価÷1株当たり純資産(BPS)

※9 当期中に開催された定時株主総会終了後に就任した取締役数。ただし、2021年度は2021年4月28日以降の取締役数

※10 日本ペイントホールディングス(NPHD)を含む

※11 2021年度は請負業者を含めて集計

※12 2017年度以前は、日本ペイントホールディングス(NPHD)、日本ペイント(NPTU)、日本ペイント・オートモーティブコーティングス(NPAC)、日本ペイント・インダストリアルコーティングス(NPIU)、日本ペイント・サーフェミカルズ(NPSU)、日本ペイントマリン(NPMC)の6社が対象。2018年度以降は、日本ペイントマテリアルズ(NPMJ)を加えた7社が対象

※13 水性塗料出荷量(万トン)÷総出荷量(万トン)で計算。日本ペイント(NPTU)、NIPSEA(ともに2016年度～)、Dunn-Edwards(2017年度～)、DuluxGroup(2019年度～)の4社が対象

11年間のセグメント別データ

日本ペイントホールディングス株式会社および連結子会社

当社は、2016年12月期より決算期を3月31日から12月31日に変更しており、2016年12月期は2016年4月1日～12月31日の9ヵ月間を連結対象期間としています。

当社は、2018年12月期の年間決算より国際財務報告基準(IFRS)を適用しており、IFRSに準拠した数値を記載しています。

地域別	日本基準					
	2011/3	2012/3	2013/3	2014/3	2015/3	2016/3
日本						
売上高(億円)	1,737	1,723	1,745	1,875	1,872	1,743
営業利益(億円)※2	132	153	224	270	264	292
従業員数(名)	—	3,139	3,074	2,983	2,886	2,935
アジア						
売上高(億円)	351	324	371	457	439	3,174
営業利益(億円)	31	14	24	43	45	377
従業員数(名)	—	2,057	2,173	2,214	12,282	12,617
NIPSEA 中国						
売上高(億円)	—	—	—	—	—	—
営業利益(億円)	—	—	—	—	—	—
NIPSEA 中国以外						
売上高(億円)	—	—	—	—	—	—
営業利益(億円)	—	—	—	—	—	—
オセアニア						
売上高(億円)	—	—	—	—	—	—
営業利益(億円)	—	—	—	—	—	—
従業員数(名)	—	—	—	—	—	—
米州						
売上高(億円)	160	151	191	236	258	332
営業利益(億円)	△2	△3	9	20	27	52
従業員数(名)	—	510	585	502	525	536
その他						
売上高(億円)	26	25	27	38	37	109
営業利益(億円)	△1	△0	△1	1	1	△9
従業員数(名)	—	56	56	56	87	410

事業別	2011/3	2012/3	2013/3	2014/3	2015/3	2016/3
売上高(億円)						
自動車用事業	747	724	813	925	934	1,388
汎用(建築・重防食)事業	417	398	438	501	458	2,534
工業用事業	409	421	436	476	464	683
ファインケミカル事業	133	134	130	146	155	174
その他(船舶・自動車補修等)事業	567	545	517	558	595	580

※1 欧州自動車用事業・インド事業に関しウットラムグループへの譲渡(2021年8月10日発表)に伴い非継続事業へ分類したこと、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を変更したことに伴い、2020年以降の遡及修正を実施

※2 日本セグメントの営業利益は、海外グループ会社からの受取配当金を控除

※3 日本ペイントホールディングス(NPHD)の従業員数は2021年度から、従来の「日本」セグメントから「全社(共通)」に変更

▶ 詳細は、P51「中期経営計画(2021-2023年度)の進捗」参照

IFRS

※1

※1

2016/12	2017/12
1,279	1,759
243	306
3,005	3,013
2,975	3,470
433	408
12,793	14,449
—	—
—	—
—	—
—	—
—	—
322	682
51	32
627	2,407
126	141
△4	2
447	388

	2018/12	2019/12	2020/12	2021/12
日本				
売上収益(億円)	1,828	1,826	1,620	1,646
営業利益(億円)※2	296	234	161	103
従業員数(名)	3,223	3,373	3,510	3,294
アジア				
売上収益(億円)	3,557	3,592	3,545	5,302
営業利益(億円)	524	508	553	609
従業員数(名)	14,287	14,303	15,354	18,253
NIPSEA 中国				
売上収益(億円)	2,517	2,575	2,681	3,791
営業利益(億円)	384	401	439	359
NIPSEA 中国以外				
売上収益(億円)	1,041	1,017	864	1,511
営業利益(億円)	140	107	114	250
オセアニア				
売上収益(億円)	—	476	1,483	1,762
営業利益(億円)	—	59	154	190
従業員数(名)	—	3,735	3,826	3,927
米州				
売上収益(億円)	752	746	701	764
営業利益(億円)	50	50	45	36
従業員数(名)	2,492	2,640	2,581	2,576
その他				
売上収益(億円)	139	280	376	508
営業利益(億円)	△5	△70	54	71
従業員数(名)	400	1,919	2,047	1,793
全社(共通)※3				
従業員数(名)	—	—	—	404

※1

※1

2016/12	2017/12
1,290	1,484
2,262	3,088
584	730
156	189
409	560

	2018/12	2019/12	2020/12	2021/12
売上収益(億円)				
塗料・コーティング事業	6,277	6,665	6,959	8,993
自動車用事業	1,602	1,496	1,135	1,327
汎用(建築・重防食)事業	3,225	3,707	4,409	6,071
工業用事業	688	702	691	848
ファインケミカル事業	194	189	156	164
その他(船舶・自動車補修等)事業	568	570	567	583
塗料周辺事業	—	255	767	990

企業・株式・格付情報

(2021年12月31日現在)

企業情報

商号	日本ペイントホールディングス株式会社	創業	1881年3月14日
本社	東京本社 〒104-0031 東京都中央区京橋1-7-2 ミュージアムタワー京橋 14階 TEL:03-6433-0711	資本金	6,714億3千2百万円
	大阪本社 〒531-8511 大阪府大阪市北区大淀北2-1-2 TEL:06-6458-1111	従業員数	連結:30,247人
		事業年度	1月1日から12月31日

株式情報 (2022年6月30日現在)

発行可能株式総数 5,000,000,000株

発行済株式総数 2,370,512,215株

株主数 17,373名

所有者別分布状況(株式数比率)

● 外国法人等	78.35%
● 金融機関	13.62%
● 個人・その他	3.85%
● その他の法人	3.08%
● 金融商品取引業者	1.07%

※1 自己株式22,085,512株は「個人・その他」に含めています。
 ※2 株式数比率は小数点第3位以下を切り捨て表示しています。



大株主の状況

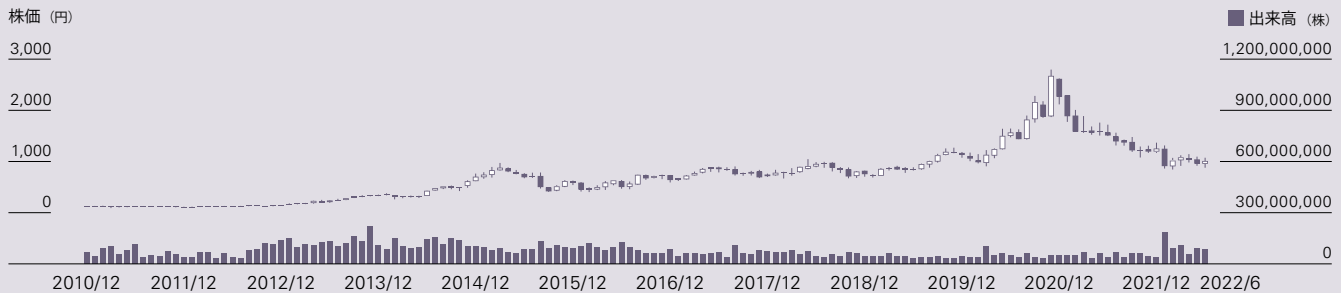
株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
Nipsea International Limited	1,293,030	55.05
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	120,214	5.11
Fraser (HK) Limited	85,000	3.61
CLEARSTREAM BANKING S. A.	84,061	3.57
HSBC BANK PLC A/C CLIENTS 3	76,244	3.24
日本生命保険相互会社	54,085	2.30
住友生命保険相互会社	46,941	1.99
GIC PRIVATE LIMITED - C	39,905	1.69
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	34,571	1.47
日本マスタートラスト信託銀行株式会社トヨタ自動車口	25,547	1.08

※1 持株比率は自己株式22,085,512株を除いて算出しています。
 ※2 Nipsea International Limitedは、当社取締役コー・ハップジン氏がManaging Directorを務めるWuthelam Holdings Ltd.の100%子会社です。
 ※3 Fraser(HK) Limitedは当社取締役コー・ハップジン氏が議決権の過半数を自己の計算において所有している会社(W BVI Holdings Limited)の子会社であり、関連当事者に該当します。
 ※4 当社は2021年1月25日付で、Nipsea International LimitedならびにFraser(HK) Limitedを引受先とする第三者割当増資を実施し、新たに当社株式148,700,000株を発行し、発行済株式総数は474,102,443株となりました。
 ※5 当社は2021年2月10日の取締役会決議に基づき、同年3月31日を基準日、4月1日を効力発生日として、基準日最終の株主名簿に記載または記録された株主の所有普通株式数を1株につき5株の割合をもって分割しました。これにより、上記第三者割当増資後の発行済株式総数は2,370,512,215株となりました。なお、本株式分割に伴い、会社法第184条第2項の定めに基づき、4月1日付をもって、当社定款第6条の発行可能株式総数を10億株から50億株に変更しました。

格付情報 (2022年6月30日現在)

格付機関名	格付	格付の方向性
格付投資情報センター(R&I)	A	安定的

株価情報



株価・出来高推移

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
12月末株価(円)	148	350	704	592	637	713	752	1,128	2,266	1,254
年間最高値(円)	148	353	764	972	745	904	1,046	1,270	2,796	2,292
年間最低値(円)	107	150	260	407	402	619	668	687	906	1,078
年間出来高(株)	865,780,000	1,569,575,000	1,430,850,000	1,094,497,000	1,066,649,000	774,400,000	701,485,000	493,972,000	604,362,500	601,920,600

※ 2021年4月1日付で1:5の株式分割を実施したため、2010年1月に行われたものと仮定し、株価・出来高を算出しています。

「日本ペイントホールディングス 統合報告書 2022」 編集方針

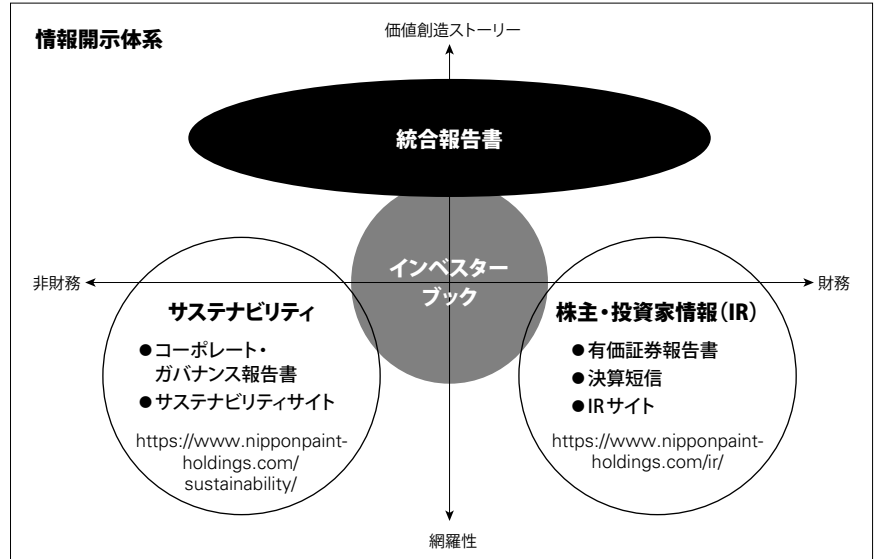
当社の統合報告書は、国内外の投資家の皆様、ステークホルダーの皆様に対し、当社グループの経営方針や成長戦略をご理解いただき、建設的な対話を促進するためのコミュニケーションツールと位置付けています。

2022年版では、既存事業とM&Aの両輪で成長を加速させる「アセット・アsembler」モデルを通じて、「株主価値最大化(MSV)」の実現を目指す中長期の価値創造ストーリーについてご説明します。

国内外のパートナー会社に対する「信頼」をベースに、権限委譲と結果責任を組み合わせた経営体制「自律・分散型経営」のもとで、各地域のパートナー会社が相互に連携・協働しながら、自律的な成長を追求する姿を、分かりやすくお伝えします。

編集に当たっては、Value Reporting Foundationの「統合報告フレームワーク」「SASBスタンダード」、経済産業省の「価値協創ガイダンス」などを参照しています。

なお、本統合報告書は監査法人による監査を受けておりません。



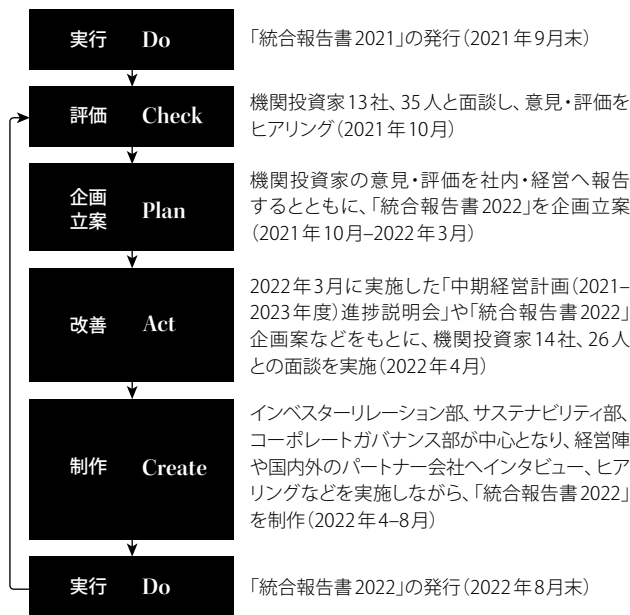
「インベスターブック」のご案内

当社は、統合報告書を補完する姉妹媒体として「インベスターブック」を発行しています(四半期ごとに更新)。国内外のパートナー会社の紹介や世界の塗料・周辺市場の情報・データを簡潔にまとめているので、統合報告書と併せてご覧ください。



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

統合報告書の制作プロセス



経営陣の参画・関与

上記の制作プロセスのうち、「企画立案」「制作」で経営陣が積極的に参画しています。特に、取締役 代表執行役共同社長の若月雄一郎とウィー・シューキム、筆頭独立社外取締役の中村昌義は、複数回のミーティングを通じ、企画コンセプトやコンテンツ、デザインなどについて議論を重ね、制作に関与しています。

2020年度・2021年度業績および業績予想値について

当社は、欧州自動車用事業・インド事業に関しウットラムグループへの譲渡(2021年8月10日発表)に伴い非継続事業へ分類したこと、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を変更したことに伴い、2020年以降の遡及修正を実施しています。また、本資料に掲載している業績予想値は、2021年3月5日発表の「新中計経営計画」公表値、2022年2月14日の決算公表値、2022年3月16日発表の「中期経営計画進捗説明会」公表値を前提としています。

将来の見通しに関する注意事項

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。

報告対象範囲など

対象期間: 2021年1月1日~2021年12月31日
 (一部に2022年1月以降の活動内容なども含まれます。)
対象組織: 日本ペイントホールディングス株式会社および国内外の連結子会社
会計基準: 別途記載がない限り、2017年度以前は日本基準、2018年度以降は国際会計基準(IFRS)に準拠しています。

発行時期

2022年8月発行(年に1度発行)

統合報告書に関するお問い合わせ

インベスターリレーション部
 TEL: 050-3131-7419
 E-mail: ir_kouhou@nipponpaint.jp



Basic & New

日本ペイントホールディングス