Basic & New
日本ペイントホールディングス

Integrated Report 2025

統合報告書2025

2024年12月期

HOME

Why Invest in Nippon Paint?

目次

情報開示体系

価値創造モデル

共同社長メッセージ

株主価値最大化（MSV）の実現

中期経営方針

自律・分散型経営の実践

リスクテイクを支えるガバナンス

企業情報

Why Invest in Nippon Paint?

日本ペイントはなぜ、投資家にとって魅力的な投資先なのか?

当社は経営上の唯一のミッションである「株主価値最大化（MSV）」に徹底的にこだわり、株主価値の無限のアップサイドを追求しています。そして、「中期経営方針」の初年度である2024年、NIPSEAグループ、DuluxGroupなどに次ぐ新たなアセットとしてAOCの買収を成功させるなど、「アセット・アセンブラー」戦略の重要な節目を迎えることができました。AOCの買収は、初年度からEPSの積み上げに大きく貢献するなど、当社が一貫して重視してきたM&A基準に合致するもので、「アセット・アセンブラー」モデルのインオーガニック・ストーリーをまさに体現する象徴的な成果となりました。

日本ペイントはなぜ、投資家にとって魅力的な投資先なのか?――本統合報告書は、こうした問いを自ら投げ掛け、当社の投資魅力を明快にお示しすることを目的として、投資家視点を確認しながら制作した唯一無二のコミュニケーション・ツールです。投資家の皆様との常日頃の対話を通じて寄せられたご意見やご質問を反映しながら、「アセット・アセンブラー」としての重要情報を厳密に選別し、国内外の関係部署との密接な連携、共同社長や取締役会議長をはじめとする経営陣との慎重な議論を経て、誠実かつ透明性を持って制作したものですので、ぜひご一読いただければ幸いです。

今後も、当社独自のプラットフォームの優位性を最大限に活用しながら、「持続的なEPSの積み上げ」の実績を継続してお示しすると同時に、投資家の皆様との積極的なコミュニケーションを重ねていきたい考えです。本統合報告書がさらなる対話の契機となり、「PERの向上」、さらにはMSVの実現に寄与することを心より願っています。

2025年6月30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

HOME

Why Invest in Nippon Paint?

目次

情報開示体系

価値創造モデル

共同社長メッセージ

株主価値最大化（MSV）の実現

中期経営方針

自律・分散型経営の実践

リスクテイクを支えるガバナンス

企業情報

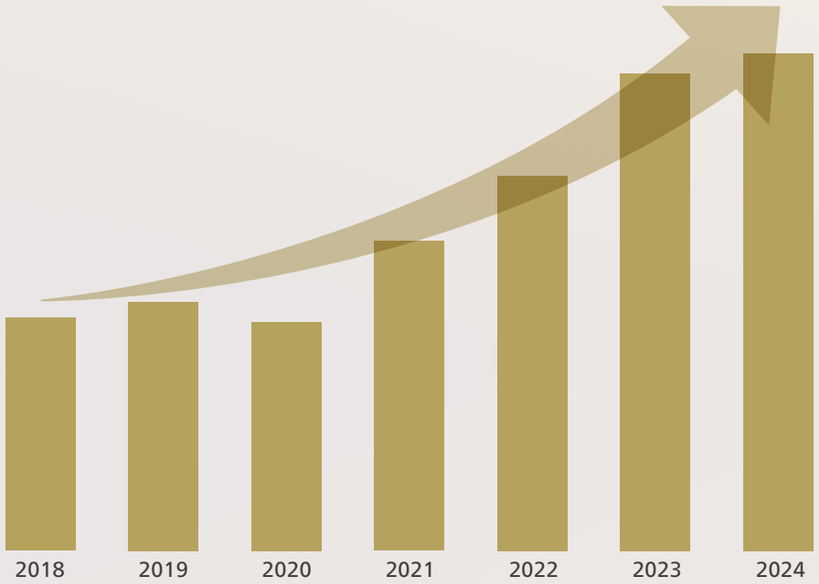
Why Invest in Nippon Paint?

1 「EPS積み上げマシーン」としての日本ペイント

当社は経営上の唯一のミッションであるMSVのもと、
「持続的なEPSの積み上げ」に徹底して取り組み、
オーガニック・インオーガニックの双方で成長を実現しています。
コロナ禍や物流の混乱、インフレなどの逆風下にあっても、
5期連続でEPSを増加させ、M&Aにおいても一貫して成功実績を重ねています。

EPS CAGR +12.8%

持続的なEPSの積み上げ



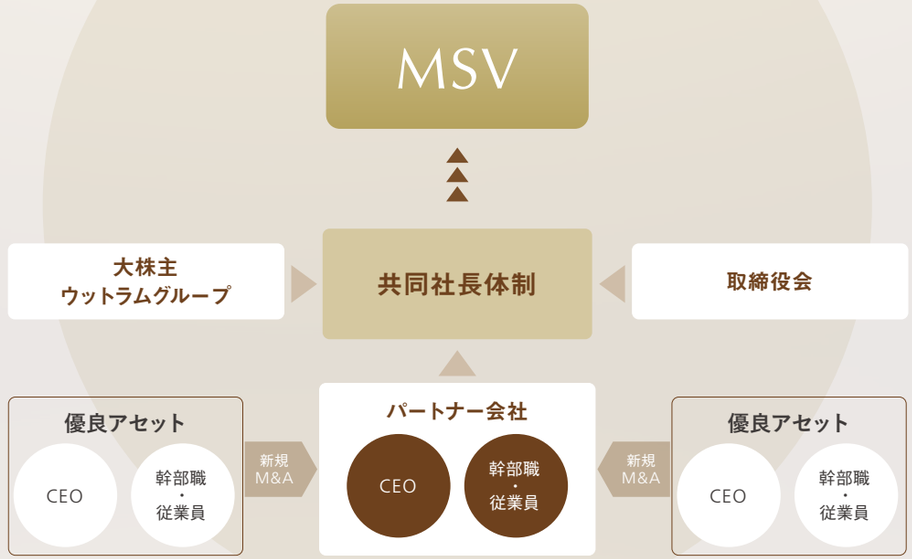
パフォーマンス・ハイライト　P36

2 MSVを純粋に追求する「エゴなき経営スタイル」

当社は純粋にMSVの実現を目指す“エゴなき経営”を徹底しています。
執行と取締役会が一体となり、MSVのミッションに沿わないものは
許さない厳格な経営姿勢を貫いています。オーガニック・
インオーガニックの双方で「持続的なEPSの積み上げ」を追求しながら、
資本市場の期待に応えていきます。

エゴなき経営

MSVを追求する当社経営



若月共同社長メッセージ　P07　ウィー共同社長メッセージ　P11

HOME

Why Invest in Nippon Paint?
目次
情報開示体系
価値創造モデル

共同社長メッセージ

株主価値最大化（MSV）の実現

中期経営方針

自律・分散型経営の実践

リスクテイクを支えるガバナンス

企業情報

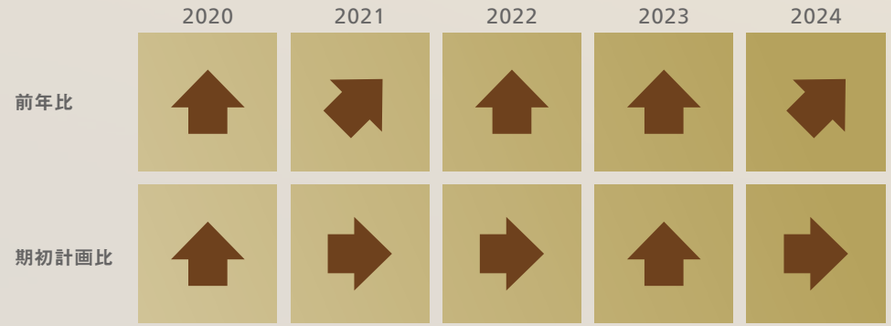
Why Invest in Nippon Paint?

3 リスクを抑え、ノーリミットに飽くなき成長を志向

当社は、「成長」と「安全」の両立を経営の根幹に据え、
コロナ禍やインフレ環境下でも底堅い成長を遂げてきました。
インオーガニックでも、健全なバリエーションや買収後の自律成長を
重視した「安全なM&A」を積み重ねており、今後もリスクを抑え、
ノーリミットに成長を志向していきます。

「成長」と「安全」のバランス

EPS実績



パフォーマンス・ハイライト　P36

オペレーションベースの魅力

当社グループの各パートナー会社は「自律・分散型経営」のもと、高い市場シェアや強力なブランド、広範な販売チャネルなどの競争優位性を生かし、「持続的なEPSの積み上げ」を図っています。

1 市場シェア

14カ国

建築用塗料事業における
No.1シェアの国数
（グローバル）

当社グループは、シンガポール建築用市場で75%、豪州建築用市場で50%、マレーシア建築用市場で49%のシェアを占めるなど、高い市場占有率を誇っています。こうした高いシェアが、新規参入を防ぐ障壁となり、持続的な成長と収益性の向上を支えています。

パフォーマンス・ハイライト　P38

2 ブランド

51%

Top of Mindスコア
（NIPSEA中国）

当社グループは、建築用塗料を中心に強固なブランド力を構築しながら、特にアジア・太平洋市場で高い認知度と信頼を獲得しています。こうした強いブランド力は、競合他社との差別化や価格競争力の維持・向上に寄与しています。

ケーススタディ②：ブランド力を活用した市場リーダーシップの強化（NIPSEA中国事業戦略）　P43

3 販売チャネル

約260,000店

販売店舗数
（NIPSEA中国）

当社グループは、各国・地域の建築用市場でBtoC（小売り、販売代理店、ECなど）向けを中心とした広範で多様な販売チャネルを構築しています。こうした強固な販売チャネルを活用しながら、現地の特性に応じた戦略を通じて市場浸透を図っています。

パフォーマンス・ハイライト　P38

HOME

Why Invest in Nippon Paint?
目次
情報開示体系
価値創造モデル

共同社長メッセージ

株主価値最大化（MSV）の実現

中期経営方針

自律・分散型経営の実践

リスクテイクを支えるガバナンス

企業情報

目次

01 Why Invest in Nippon Paint?
04 目次
05 情報開示体系
06 価値創造モデル

07 共同社長メッセージ
07 若月共同社長メッセージ
11 ウィー共同社長メッセージ

15 株主価値最大化（MSV）の実現
16 株主価値最大化（MSV）
17 「アセット・アセンブラー」モデル
18 自律・分散型経営
19 MSV実現に向けた道筋
20 「アセット・アセンブラー」モデルを巡る3つの問い
21 「自律・分散型経営」を支えるプラットフォーム
23 MSVの前提としてのサステナビリティ
25 株価を意識した経営

27 中期経営方針
28 中期経営方針アップデート（2025年4月公表）
30 若月共同社長が語る財務戦略
33 M&A戦略
34 ケーススタディ①：日本ペイントグループへの参画がもたらす成長と機会
36 パフォーマンス・ハイライト

39 自律・分散型経営の実践
40 ウィー共同社長に聞く、「自律・分散型経営」の具体的実践
43 ケーススタディ②：ブランド力を活用した市場リーダーシップの強化（NIPSEA中国事業戦略）
46 「中国マクロデーター＝当社業績」ではないと考える4つの理由
48 ケーススタディ③：成熟市場における成長戦略（DuluxGroup事業戦略）
51 ケーススタディ④：「Selleys」ブランドに見る、当社プラットフォームを活用したグループ連携事例
53 環境戦略
57 人材戦略
61 ケーススタディ⑤：日本グループの従業員エンゲージメント向上に向けて
63 研究開発戦略
66 労働安全衛生
68 コミュニティとともに成長
70 調達

73 リスクテイクを支えるガバナンス
74 当社ガバナンスの特長
75 取締役会長メッセージ
76 取締役会議長メッセージ
77 コーポレート・ガバナンス体制図
78 取締役スキルマトリックス
79 取締役
81 指名委員会報告
83 報酬委員会報告
85 監査委員会報告
87 リスクマネジメント
90 取締役会の実効性に関する分析・評価
91 取締役会の議論
93 ガバナンス対談

97 企業情報
97 過去中期経営計画の振り返り
98 企業情報

「統合報告書2025」の制作プロセス

実行 DO
「統合報告書2024」の発行（2024年7月末）

評価 CHECK
機関投資家18社、31人と面談し、意見・評価をヒアリング（2024年9–10月）

企画立案 PLAN
機関投資家の意見・評価を社内・経営へ報告するとともに、「統合報告書2025」を企画立案（2024年11月–2025年1月）

改善 ACT
「統合報告書2025」企画案などをもとに、機関投資家12社、19人との面談を実施（2025年3–4月）

制作 CREATE
インベスターリレーション部、サステナビリティ部、コーポレートガバナンス部が中心となり、経営陣や国内外のパートナー会社へインタビュー、ヒアリングなどを実施しながら、「統合報告書2025」を制作（2025年2–6月）

実行 DO
「統合報告書2025」の発行（2025年6月末）

経営陣の参画・関与
左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。

報告対象範囲など
対象期間：2024年1月1日～2024年12月31日（一部に2025年1月以降の活動内容なども含む）
対象組織：日本ペイントホールディングス株式会社、国内外の連結子会社
会計基準：別途記載がない限り、2017年以前は日本基準、2018年以降は国際会計基準（IFRS）に準拠

参考としたガイドライン
・IFRS財団（旧Value Reporting Foundation）「統合報告フレームワーク」
・経済産業省「価値協創ガイダンス」
・内閣府「知財・無形資産ガバナンスガイドライン」
・「SASBスタンダード」など

知財・無形資産 ガバナンスガイドライン

発行時期
2025年6月発行（年に1度発行）

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・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。

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

HOME

Why Invest in Nippon Paint?

目次

情報開示体系

価値創造モデル

共同社長メッセージ

株主価値最大化（MSV）の実現

中期経営方針

自律・分散型経営の実践

リスクテイクを支えるガバナンス

企業情報

情報開示体系

当社は、「アセット・アセンブラー」に基づく経営方針や戦略などをストーリー重視で編集し、「統合報告書」でご説明しています。
「統合報告書」を補完する具体事例や基礎情報については、「ウェブサイト」や「インベスターブック」に掲載していますので、併せてご覧ください。

- 各アセット会社の買収時からの成長や直近の実績については、「アセット運用報告」をご覧ください。
- 外部評価については、当社ウェブサイト「外部評価」をご覧ください。
- 過年度の財務・非財務データについては、当社ウェブサイト「業績・財務・ESGデータ」をご覧ください。

統合報告書

当社グループをハイレベルで理解するための基本的な考え方、方針、戦略ストーリーで構成

ウェブサイト

当社グループを深く理解する上で必要な情報・データや各地域・市場での事例などで詳細かつ網羅的に構成

株主・投資家情報（IR）

サステナビリティ

インベスターブック

当社グループを初めてリサーチするに当たって有用な基礎的な情報・データで構成

サステナビリティに関する具体的な取り組みを知りたい

二酸化炭素排出量を最大で約71%削減、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 愛知高浜工場モーダルシフトの取り組み

ネットゼロ目標の達成に向けた取り組みの1つであるモーダルシフトについて、導入までの道のりと環境負荷低減効果をご紹介します。

DuluxGroupで活躍する女性従業員の声

ジェンダーバランスの取れた職場づくりに強く取り組んでいるDuluxGroupで活躍する女性従業員をご紹介します。

現場の人材や声、臨場感を知りたい

取り組み：MSV実現に向けた人材開発J-LFG Awards 受賞者の声

日本グループにおいて「J-LFG」の実践を通じて事業や組織の成長に貢献したチームや個人を表彰する「J-LFG Awards」の受賞者の声をご紹介します。

開発ストーリー：自動運転用特殊塗料ターゲットラインペイント

路面に塗装するだけで自動運転を可能にする特殊な塗料「ターゲットラインペイント」の開発秘話をご紹介します。

開発ストーリー：自動車用型内塗装技術

外観の美しさと環境への配慮を兼ね備える、部品メーカーとのタッグにより生み出した自動車用「型内塗装技術」の開発秘話をご紹介します。

日本ペイント独自のガバナンス情報を知りたい

独立社外取締役の視点

多様な経験に裏打ちされた強み・スキルを持つ個々の独立社外取締役が、独自の視点において当社の強みや課題を分析し、少数株主利益の保護やMSVの実現に向けた考えをご紹介します。

独立社外取締役への質問（一問一答）

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。

動画コンテンツを通じて日本ペイントを理解したい

経営方針・事業紹介

日本ペイントグループ工場紹介

自動運転用塗料「ターゲットラインペイント」製品紹介

Pick Up!

日本ペイントグループAwards Ceremony（2024年1月開催）

HOME

Why Invest in Nippon Paint?

目次

情報開示体系

価値創造モデル

共同社長メッセージ

株主価値最大化（MSV）の実現

中期経営方針

自律・分散型経営の実践

リスクテイクを支えるガバナンス

企業情報

価値創造モデル

MSVの実現に向けて、「アセット・アセンブラー」としてのプラットフォームの優位性を生かしながら、長期視点で「EPSの最大化」「PERの最大化」を目指します。

INPUT
経営リソースの活用

人材・組織
- 多様な人材が活躍できる職場づくり
- 変革を受け入れ、働き方を見直す
- 「グローバル行動規範」の浸透

技術
- 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

社外パートナー
- 大学・研究機関、自動車メーカーなどとのオープンイノベーションの推進
- 投資家をはじめとする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

顧客基盤
- 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

ブランド・ノウハウ
- 広告宣伝・マーケティング活動、社会貢献活動の推進
- 当社プラットフォームを通じた専門知識・ノウハウの共有・蓄積
- 国際コンペティション「AYDA Awards」の開催

財務基盤
- 財務規律の徹底
- 負債調達を優先、レバレッジ余力の維持
- 金融機関・格付機関との対話促進
- グローバルな投資家基盤の構築

自然・環境
- TCFDへの賛同表明と、気候変動関連施策や情報開示の拡充
- 持続可能な資源の利用や環境・生物多様性の保護
- サステナブル製品などの開発を通じた環境負荷の低減

「自律・分散型経営」を支えるプラットフォーム P21

中長期見通し
- マクロ経済の先行きは今後も不透明
- ローリスク・グッドリターンの優良アセットはグローバルに存在
- 日本の優位性（日米金利差、日本への信頼など）は今後も健在

Outcome
株主価値の創造を上限なく追求
ステークホルダーに対する責務の充足

「アセット・アセンブラー」モデル P17
自律・分散型経営 P18
ウィー共同社長に聞く、「自律・分散型経営」の具体的実践 P40
リスクテイクを支えるガバナンス P73
中期経営方針アップデート（2025年4月公表） P28
若月共同社長が語る財務戦略 P30
M&A戦略 P33
Why Invest in Nippon Paint？ P01
株価を意識した経営 P25

「アセット・アセンブラー」としてのエクイティ・ストーリー（当社投資魅力など）の浸透

当社経営（「持続的なEPSの積み上げ」など）に対する信頼・期待値の向上

経営リソースのさらなる強化

OUTPUT
経営リソースの蓄積・拡充（2024年）

人材・組織
- 海外従業員比率（グローバル） 91.0%
- 女性幹部職比率（グローバル） 24.9%
- 女性従業員比率（グローバル） 26.6%

技術
- 技術系人材数（グローバル） 約4,200名
- 工場数（グローバル） 174ヵ所
- 特許登録件数（グローバル） 1,600件

社外パートナー
- IR面談社数（グローバル） 806社
- うち、共同社長スピーカー（グローバル） 322社
- 大株主ウットラムグループ（非上場）の当社株式持分 58.7%

顧客基盤
- 販売店舗数（NIPSEA中国） 約260,000店
- CCM設置数（NIPSEA中国） 約20,000台
- 建築用塗料事業におけるNo.1シェアの国数（グローバル） 14ヵ国

ブランド・ノウハウ
- 主なブランド数（グローバル） 53
- Top of Mindスコア（NIPSEA中国） 51%
- 豪州ブランド表彰（DuluxGroup各種ブランド） 1位

財務基盤
- 営業キャッシュ・フロー（連結） 1,674億円
- ネットD/Eレシオ（連結） 0.30倍
- 資本合計（連結） 1兆6,102億円

自然・環境
- GHG排出量（スコープ1,2, グローバル） 45.0kg/生産量t
- 有害廃棄物比率（グローバル） 40%
- 水消費量（グローバル） 0.48kL/生産量t

HOME

Why Invest in Nippon Paint?

共同社長メッセージ
若月共同社長メッセージ
ウィー共同社長メッセージ

株主価値最大化（MSV）の実現

中期経営方針

自律・分散型経営の実践

リスクテイクを支えるガバナンス

企業情報

若月共同社長メッセージ

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

Executive Summary
エグゼクティブサマリー

1 「PERの最大化」は「株価を意識した経営」と同義であり、3つの投資魅力で投資家からの信頼を高めていく

2 各パートナー会社が中期経営方針で掲げる目標は、過去のトラックレコードの範囲内にあり、十分に達成可能

3 AOCの買収は、厳しい基準を満たして実現した案件であり、さらなる価値創造が可能

4 株式と負債をバランスよく調達し、今後もAOCクラスの良質なアセットをコンスタントに積み上げていく

5 「自律性」と「アカウンタビリティ」の両立を重視する経営姿勢は、グループ全体の持続的な成長を実現する原動力

6 サステナビリティの取り組みを通じて、最終的にMSVの実現へ寄与させていく

取締役 代表執行役共同社長
若月 雄一郎

投資家の皆様に認識してもらいたい当社の潜在的な投資魅力

当社の経営上の唯一のミッションであるMSVの実現に向けた取り組みは、今後も変わることはありません。私の主たる役割である「PERの最大化」に向けては、投資家の皆様からの信頼をよりいっそう高めていくことが重要ですが、これは何も特異な施策によるものではなく、いわゆる**「株価を意識した経営」**と同義だと考えています。株価はEPSとPERの掛け算で決まるため、PERを意識することは、当社の成長力を市場から適切に評価してもらうことに他なりません。したがって、「株価を意識した経営」は当社にとって何ら特別なことではなく、日常的かつ根幹的な取り組みとなっています。

それでは、**投資家の皆様に認識してもらいたい当社の潜在的な投資魅力**とは何なのか?――1点目は、「EPS積み上げマシーン」としての当社の姿です。当社はコロナ禍やサプライチェーンの混乱、原材料価格の高騰などの外部環境の逆風にもかかわらず、5期連続でEPSを増加させる成果を上げ、M&Aにおけるトラックレコードを着実に継続してきました。これは、「アセット・アセンブラー」としてのオーガニック、インオーガニックの双方にわたる実績に他ならず、「持続的なEPSの積み上げ」にこだわる当社の姿勢は安定的かつ長期的な成長の確からしさを示すものです。

2点目は、当社の「エゴなき経営スタイル」です。当社は取締役会においてミッションであるMSVが通底しており、私やウィー・シューキム氏などの経営者個人の思惑に左右されることはありません。実際、当社ほど純粋にMSVを追求している経営は他になかなかないと自負しています。また、現時点では私とウィー・シューキム氏による共同社長体制がベストな選択であることを取締役会として判断しているわけですが、経営の属人性を排除

HOME

Why Invest in Nippon Paint?

共同社長メッセージ

若月共同社長メッセージ

ウィー共同社長メッセージ

株主価値最大化（MSV）の実現

中期経営方針

自律・分散型経営の実践

リスクテイクを支えるガバナンス

企業情報

することで、将来的にもシステマチックにサステナブルな経営基盤を確立している点が、当社の明確な強みとなっています。

3点目は、「ノーリミットな成長」と「リスクを抑えた安全性」の両立です。各地域・事業は厳しい経営環境下でも底堅く成長しており、今後も持続的な成長は十分に実現可能です。これに加え、健全なリスクテイクに基づく合理的かつ安全な**M&A戦略**を通じて、「持続的なEPSの積み上げ」を実現しています。特に、2024年10月に発表したAOCの買収はその象徴的な事例であり、当社の「アセット・アセンブラー」戦略が確固たるものであることを示しています。

もちろん、中国リスクなどに対する市場不安を緩和していくことや、M&Aのトラックレコードを今後しっかりと積み重ねていくことも肝要です。継続的な実績のデリバリーがもたらす「経営への信頼」をベースに、投資家の皆様に当社の成長イメージをより明確にご理解いただけるよう努めていきます。

「アセット・アセンブラー」モデルの成果が結実した1年

2024年は、3年という時間軸にとらわれない長期視点でMSVを追求する**「中期経営方針」**を策定した転換の年となりました。中期経営方針では、オーガニック、インオーガニックの両面から「持続的なEPSの積み上げ」に注力していく中、毎年毎年を勝負の年と捉え、短期的な業績向上にもコミットしています。こうした中期経営方針に基づき取り組んだ初年度として、2024年はMSV実現に向けた確かな成果を収めることができました。

オーガニックの側面では、世界経済の成長鈍化に伴う厳しい市場環境にもかかわらず、当社の高いブランド力や技術力などを武器に底堅く成長し、各地域・事業で市場シェアを維持・拡大することができました。売上収益、営業利益ともに過去最高を更新し、EPSも増収増益効果により5期連続の増加となりました。こうした成果は、当社グループの事業モデルが着実に機能している証左です。例えば、中国事業は依然として市場環境の好転が見込みにくい状況下ではあるものの、実績として着実に利益成長を果たしており、引き続き魅力的な事業と位置付けています。今後も世界経済に相応の厳しさが続くとしても、各パートナー会社の中期成長予想は過去のトラックレコードの範囲内にあり、中期経営方針で掲げる目標の達成は十分可能と考えています。

インオーガニックの側面では、AOCの買収発表が2024年最大の成果として挙げられます。AOCは買収初年度からEPSの大幅な積み上げに寄与する案件であり、当社が掲げる買収基準に完全に合致しています。投資家の皆様に訴求してきた「アセット・アセンブラー」戦略における“インオーガニック・ストーリー”を具体的に示し、このモデルの真の価値を明確に示すことができたのは、大きな成果であったと考えています。

当社の“インオーガニック・ストーリー”を体現したAOCの買収

中期経営方針にて進化した「アセット・アセンブラー」モデルにおいては、塗料・コーティング分野やSAF（密封剤・接着剤・充填剤）、CC（建設化学品）などの周辺分野（Paint++）に限らず、ローリスク・グッドリターンであれば地域・事業・規模を問わず「ノーリミット」でMSVの実現を長期視点で追求しています。当社は取締役会の議論でも、M&Aをバリエーションが高騰する塗料分野に限定してしまうと、M&Aが目的化してしまい、採算性が乏しい案件に飛び付き、高値掴みしてしまうリスクを認識しました。

一方、インオーガニックの経験を積み重ねていく中で、当社がプラットフォームとして持つ強みも次第に明確になってきました。それは、①鋭敏なリスク感覚と良質なターゲットの精緻な見極め、②自律性とアカウンタビリティの維持、③当社グループ入りした人材のモチベーションの維持・向上、④低ファンディングコストの積極的な活用、の4つです。これらの要素を核として、「買収先の良さやブランド・文化を壊さない」、「エゴなきM&A」を実行する経営姿勢が、当社のインオーガニックの戦略全体を支えています。

AOCの買収は、こうしたインオーガニック・ストーリーに基づき、厳しい基準を満たして実現した案件となります。具体的には、①買収初年度からEPSに大幅なプラス貢献が見込め、事業リスクが低く、高い収益性を有すること、②スタンド・アローンでの成長力が十分に見込まれること、③優れた経営陣を擁し、当社グループの傘下で長期的な視点での価値創造にこだわっていること、④高いキャッシュ創出力と相俟って、財務規律を十分に守れること、などの点を考慮した結果となります。

AOCは米国・欧州市場でリーディングポジションを確保しており、優れたビジネスシステムや少ない設備投資負担を背景に高い収益性とキャッシュ・フロー創出力を有しています。これまで複数のプライベート・エクイティ傘下で規律ある利益成長を遂げてきたAOCが当社グループに参画することで、数年単位でのエグジットを意識することなく、真に長期視点でさらなる価値創造を追求してもらえると確信しています。

買収プロセスに際しては、ウィー・シューキム氏やゴー・ハップジン氏とともに、**CEOのジョー・サリー氏**をはじめとする経営陣と密な対話を重ねてきました。その中で私たちが最も意識したのは、どうすれば当社がAOCにとっての「良き株主」になれるか?という点です。それをAOCの経営陣に理解してもらうべく、AOCへの訪問や面談を繰り返す中でMSVの理念や「アセッ

HOME

Why Invest in Nippon Paint?

共同社長メッセージ

若月共同社長メッセージ

ウィー共同社長メッセージ

株主価値最大化（MSV）の実現

中期経営方針

自律・分散型経営の実践

リスクテイクを支えるガバナンス

企業情報

ト・アセンブラー」の考え方を伝え、信頼関係を構築してきました。その結果、当社経営陣とAOCの経営陣が互いに優秀なパートナーと認め合えると確信し、ジョー・サリー氏を中心とした経営陣が今後も経営に当たり、AOCのさらなる成長を導いていくことを確認して買収が実現しました。

当社グループにとっては、2019年にDuluxGroupを買収して以来の大きな柱を構築するものであり、「アセット・アセンブラー」戦略を象徴する成果と言えます。

AOCクラスの良質なアセットをコンスタントに積み上げ

AOCの買収は当社のM&Aにおける競争優位性を象徴する事例となりましたが、AOCの買収はゴールではありません。むしろ、MSVに貢献するローリスク・グッドリターンを確保できる案件であれば、今後も継続的に実行していく方針です。

この点については、一部の投資家の皆様から「M&Aはリスクが高いのではないか?」という懸念をいただくことがあります。実際、リスクのないM&Aは存在しません。しかしながら、当社は「経営者のエゴ」を排し、純粋にMSVの観点から緻密な検討プロセスを経てM&Aを実行しており、非常に慎重かつ安全性の高いものになっている自負があります。

まず、独立社外取締役を中心に構成された取締役会において、**投資家視点を加味しながら徹底的な議論**を重ねています。そのため、執行による無謀なリスクテイクを防ぎつつ、健全なリスクの選択と価値創造を両立するバランスの取れた意思決定を行っています。経営の判断軸が「MSV」という共通言語で統一され、それが深いレベルにまで浸透している“Integrityある経営集団”だからこそ、こうしたリスクを回避しながらも慎重で、高度かつ迅速な経営判断を可能ならしめています。そして、こうした緻密な検討プロセスこそが、当社におけるM&Aの強さ、安全性の源泉となっています。

さらに、当社のM&A戦略が持つもう1つの強みは、強固な財務基盤に裏打ちされている点です。当社は強力なキャッシュ創出力を維持しており、当社のアセット・ポートフォリオは基本的に全てのパートナー会社が自律的に成長し、安定したキャッシュを生み出すことができる状態にあります。AOC買収後のレバレッジ水準についても、ネット・デット/EBITDA倍率は2026年末までにほぼ2023年末と同じ水準の2.2～2.4倍に戻すことができる見通しであり、競合他社のトラックレコードと比較しても、財務の健全性は十分にあると考えます。

なお、当社はこうした安全性の高い健全なリスクテイクを前提としながらも、十分なEPSの拡大が見込まれる局面においてはエクイティファイナンスも視野に入れ、「EPS積み上げマシーン」としてアップサイドを上限なく追求していく考えです。株式と負債をバランスよく調達し続けることで、今後もAOCクラスの良質なアセットをコンスタントに積み上げていくことができると考えています。こうした点を視野に入れれば、当社における少数株主利益の保護の重要性をなおいっそうご理解いただけるものと思います。

「小さな本社」の強みを生かし、自律的な成長とグループ連携を促進

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

HOME

Why Invest in Nippon Paint?

共同社長メッセージ

若月共同社長メッセージ

ウィー共同社長メッセージ

株主価値最大化（MSV）の実現

中期経営方針

自律・分散型経営の実践

リスクテイクを支えるガバナンス

企業情報

力、ブランド力、販売網、購買力などの経営リソースを活用できる環境を整備・提供することで、当社グループ傘下でよりいっそうの価値創造を可能としています。

塗料・周辺業界は、地産地消の傾向が強く、各国・地域ごとの市場特性や需要を深く理解した現地経営陣に経営を任せた方が、高い価値創造につながります。そのため、中央集権的な管理体制ではなく、「小さな本社」として各パートナー会社を支援する柔軟で分散的な体制を整えています。こうした「自律・分散型経営」により、各パートナー会社は独立性を保ちながらも、当社プラットフォームを活用しながら自律的な成長を遂げることができるのです。

また、当社プラットフォームを活用したグループ連携も、優秀な経営陣の自律性を尊重する延長の中で、自由闊達に行われています。例えば、既にAOCの購買担当者は当社グループの関係部門と積極的な連携に動き出しており、CEOのジョー・サリー氏ともグループ全体で成長機会をともに徹底追求していく考えを共有しています。また、AOCが持つ優れたビジネスシステムは、他のパートナー会社の経営陣にも良い刺激を与えており、互いに学び、良いところを吸収し合う環境が生み出されています。

当社グループの強みは、こうしたグループ連携を本社である当社が主導するのではなく、各パートナー会社が主体的、自発的に取り組んでいる点にあり、本社は必要に応じて支援する役割のみを担っています。こうした「自律性」と「アカウンタビリティ」の両立を重視する経営姿勢は、各パートナー会社のモチベーションを高め、優秀な人材を惹き付け、結果として当社グループ全体の持続的な成長を実現する原動力となっています。

MSVの追求を通じたサステナビリティの実現

サステナビリティに対する当社の考え方も一貫しています。それは、サステナビリティ自体を目的化するのではなく、あくまでMSVに資するサステナビリティを重視していることです。MSVは、顧客や取引先、従業員、金融機関、政府などのステークホルダーへの責務の充足を大前提としており、サステナビリティの実現も重要な責務の1つです。こうしたサステナビリティを巡る基本的な考え方は取締役会でも繰り返し議論しており、当社グループ全体の共通認識として徹底・共有されています。

今、社会から企業に求められるサステナビリティの内容や基準は刻々と変化をしており、1つ対応を誤ればEPSやPERにも影響を与えかねません。それゆえ、当社はそうした外部環境の変化に機敏に対応するべく、積極的に情報を収集し、具体的な施策を講じています。その一環として、2024年には気候変動への取り組みを強化するため、炭素の測定や削減、改善の取り組みを各パートナー会社で共有し、温室効果ガス排出量削減を目指す枠組みを整えました。2025年にはこうした枠組みを実践的に運用し、温室効果ガス排出量のスコープ1,2の改善に加え、スコープ3におけるデータアプローチの高度化・改善を進めていきます。NIPSEAグループではスコープ1,2排出量を2021年比で15%削減する目標を掲げるなど、「自律・分散型経営」を通じて気候変動対策を強力に推進していきます。

こうしたサステナビリティの取り組みを通じてEPSやPERへと結び付けていくことで、最終的にMSVの実現へ寄与させていきたい考えです。

当社の「MSVジャーニー」は今後も続く

AOCの買収は「アセット・アセンブラー」戦略の大きな可能性を示す第一歩となりました。経営上の唯一のミッションであるMSVの追求は、これからも続きます。オーガニックにはアセットの潜在力を最大限に引き出し、M&Aにおいてはリスクとバリエーションのバランスをしっかりと見極め、いずれもEPSの積み上げに寄与させていきます。そして、確固たる実績のデリバリーを果たし、正しい将来期待の醸成をもって当社経営に対する期待値を高めることで、「PERの最大化」を目指していきます。

そうした中、投資家の皆様とのコミュニケーションの充実がMSVの実現にとって肝要であり、当社の成長イメージをより明確にご理解いただきたいと考えています。ステークホルダーに対する責務は有限である一方で、株主価値のアップサイドは無限です。その追求を唯一のミッションとしている当社にご期待いただくとともに、引き続きご支援のほど、よろしくお願いいたします。

取締役 代表執行役共同社長

HOME

Why Invest in Nippon Paint?

共同社長メッセージ
若月共同社長メッセージ
ウィー共同社長メッセージ

株主価値最大化（MSV）の実現

中期経営方針

自律・分散型経営の実践

リスクテイクを支えるガバナンス

企業情報

ウィー共同社長メッセージ

「アセット・アセンブラー」の強みを生かし、長期的な株主価値の創出を追求

Executive Summary
エグゼクティブサマリー

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

取締役 代表執行役共同社長
ウィー・シューキム

独自の強みの相乗効果で成功を収める「アセット・アセンブラー」モデルの成功

当社グループは揺るぎない使命であるMSVを実現するべく、「アセット・アセンブラー」戦略を力強く推進しています。成功の要は、スピード、素早い意思決定、強力な実行力、円滑な連携、財務規律にあります。組織のあらゆるレベルで整合性と機動性を確保し、取締役会と密接に連携しながら共同社長の若月氏とともに協働できることを、私は幸運に思います。何よりも、当社の経営陣は、「アセット・アセンブラー」戦略に対するステークホルダーの信頼と確信を得ることが、長期的な株主価値の創造の鍵であることを確信しています。

私はこうした挑戦に深くコミットしており、「EPSの持続的かつ安全な積み上げ」を目指して各地域・事業の経営陣を成功へと導くことに大きな意義を感じています。私が思う当社グループは、常に変化し続けるダイナミックな企業であり、挑戦を恐れず革新的で、影響力のある取り組みを推進しています。スピード感を持って成果を生み出すことが、当社グループの成功に不可欠だと私は強く信じています。熾烈な競争と不確実性が渦巻く経営環境においては、スピードは決定的な強みとなります。慎重な意思決定も重要ですが、立ち止まることは後れを取ることを意味することから、俊敏性を維持することが必要です。スピードは、複雑さを取り除いてシンプルに捉えることによって実現します。こうした考え方は、組織の設計や経営陣に対する権限付与、コア人材への注力などに反映されています。

「アセット・アセンブラー」戦略に命を吹き込む

価値創造の強みと能力が独立・自律的なパートナー会社に備わり、分散型の組織構造を活性化する。そのための経営アプローチとして、当社は「信頼」と「協働」を基本に据えています。若月氏と私は結果に対して共同で責任を負う一方、お互

HOME

Why Invest in Nippon Paint?

共同社長メッセージ

若月共同社長メッセージ

ウィー共同社長メッセージ

株主価値最大化（MSV）の実現

中期経営方針

自律・分散型経営の実践

リスクテイクを支えるガバナンス

企業情報

いの能力と経験を深く尊重し合い、それぞれの専門分野に焦点を絞って業務を遂行しています。こうした強固な信頼と相互理解の基盤は、組織全体に浸透し、地域・事業をまたいだ経営陣間のシームレスで迅速な連携を促進しています。

2024年4月に発表した中期経営方針は、「アセット・アセンブラー」戦略の実現に向けた決定的な一歩となりました。そして、その初年度にAOCを買収したことは、「アセット・アセンブラー」戦略の本格的な実行と戦略的な意図を示すマイルストーンとなりました。当社グループは過去10年にわたり、米国のDunn-Edwards、豪州のDuluxGroup、トルコのBetek Boya、インドネシアのPT Nipseaなどを買収し、主力の塗料事業の統合に注力しながら、事業基盤を強化してきました。AOCの買収はこれとは対照的に、従来の枠組みを超え、より広範な事業領域へと拡大することを企図するものです。また、「アセット・アセンブラー」戦略の持つ柔軟性を際立たせ、バランスシートの強みを効果的に活用することでその適応力を具体的に示すとともに、併せて「安全なEPSの積み上げ」の考え方を明示するものです。

AOCの買収は、当社グループの強固な財務基盤を活用して実現しました。他の買収候補と比較しても、AOCは優れた経営陣、堅実な財務状況、高いキャッシュ・フロー創出力、優れた業績指標などの面で際立っていました。特に、AOCが自律的な運営を維持しながら独立して事業を運営できている能力は注目に値するポイントであり、今後も事業成長を継続することで当社グループのEPSにプラスの貢献をしてくれる見込みです。まさに当社がパートナー会社に求める重要な資質を体現しており、当社グループにAOCを迎えることができて大変嬉しく思います。

AOCの買収は当社グループの進化において重要なマイルストーンであり、「アセット・アセンブラー」戦略の真価を示すものです。同時に、AOCのような優れたアセットをグループに取り込むことで、さらなる成長を加速させることへのコミットメントの表れでもあります。

2024年は、「アセット・アセンブラー」戦略が持つ適応性と拡張性のもう1つの側面を示すことができました。2019年に当社グループ入りしたBetek Boyaは従来、NIPSEAグループのマレーシアグループに属していましたが、2024年にカザフスタンのAlinaの買収完了後、トルコグループとして独立しました。これは、「アセット・アセンブラー」戦略のボルトオン機能が有する戦略的な柔軟性や拡張性を示しています。Alinaを中央アジアへの事業拡大に向けた重要な足掛かりとしながら、北アフリカや中央アジアにおける成長機会に注力しています。トルコグループは地域展開の戦略的ハブとして、グループ内の役割拡大と持続可能で長期的な成長に向けた基盤を構築しています。

「自律・分散型経営」のもと、相互信頼を通じて優秀な経営陣の能力を最大限活用

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

重要な意思決定が本社に集中し、地域レベルでの意思決定のスピードや機動性が損なわれることが多い中央集権的な経営体制とは異なり、当社グループの「自律・分散型経営」は、各地域の経営陣の市場ニーズに合わせた迅速かつ柔軟な意思決定を可能にします。こうしたアプローチは、当社グループの対応力を向上させるのみならず、本社にのみ専門知識を集中させるのではなく、グループ全体の優秀な人材の能力を最大限に活用することにもつながります。また、地域・事業を横断する優秀な人材を戦略的に配置することを可能にし、相互信頼に基づく自律的なリーダーシップの発揮を可能にするほか、各地域におけるリーダーシップの潜在能力を最大限に引き出し、各市場における競争優位性を強化します。「自律・分散型経営」の成功は、慎重に構築された信頼と権限委譲の枠組みにかかっており、これにより現地の経営陣は決断力と責任感を持って業務を遂行することができ、当社グループはこれまで持続可能な成果を一貫して上げることができました。

信頼と権限委譲のバランスは、「自律・分散型経営」の実効性にとって欠くことができません。中央集権的な意思決定に回帰してしまい、こうしたバランスを崩せば、パートナー会社の独立性を損ない、機動的な業務遂行を妨げることになります。そのため、当社は「本社からの過剰な干渉は、パートナーシップの基盤となる信頼を損なうリスクがある」ことを常に自戒しており、こうしたリスクを認識した上で、常に行動を通じて信頼を示すことに尽力しています。

紛れもなく、信頼は当社経営の考え方において最も重要な要素です。信頼は双方向の関係であり、パートナー会社の経営陣を信頼し、その信頼が報いられることによって初めて価値が生まれます。信頼関係がまだ構築されていない新規買収案件では、徹底したデューデリジェンスを重ね、経営陣の性格や価値観を理解することに最優先で取り組みます。個人的な関係や継続的な対話によって信頼の基盤を築くとともに、新たな経営陣が当社の意図や取り組みを真に理解できるよう努力を惜しみません。真の信頼は一朝一夕に得られるものではなく、相互理解や心からの敬意、積極的な努力を通じて時間をかけて育まれるものです。

「自律・分散型経営」の成功は、制約のない自律性を与えることではなく、「制御された自律性（controlled autonomy）」の枠組みを維持することにあります。パートナー会社の経営陣には、相互信頼に基づく大きな裁量ある権限を委ねる一方で、適切な監督とアカウンタビリティを確保するためのガバナンス体制を整えています。例えば、組織全体の内部監査に向けた「Audit on Audit」体制や、積極的な自己評価を促す「Control Self-Assessment（CSA）」などの仕組みを導入し、

HOME

Why Invest in Nippon Paint?

共同社長メッセージ

若月共同社長メッセージ

ウィー共同社長メッセージ

株主価値最大化（MSV）の実現

中期経営方針

自律・分散型経営の実践

リスクテイクを支えるガバナンス

企業情報

過剰な規制に伴う落とし穴を積極的に回避しながら、効果的なリスクマネジメントを支援しています。投資家の皆様からは「自律的な経営はコントロールが難しいのでは?」、「グループとしての目標からパートナー会社が逸脱しないようにどう防ぐのか?」などの質問を受けることもあります。しかし、当社の「自律・分散型経営」の実態は、言わば「制御された混沌（controlled chaos）」であり、「過剰な制御や不整合をどう防ぐか?」という絶え間ない自問自答によって成り立っています。こうした不断の自問自答こそが、「自律・分散型経営」の核心であり、ダイナミックな自律性と分散性の神髄とも言えます。

当社グループは、グループの一員であることのメリットと自律性のバランスを適切に維持することによる成果を継続的に示すことで、優秀な人材を惹き付けています。こうした潜在能力を最大限に発揮できる人材の継続的な流入が、当社グループの持続的な成功の原動力となっています。優秀な人材を確保・維持する基盤を継続的に強化することによって、「持続的で安定的なEPS成長」につなげています。

パートナー会社の計画的な実行を通じた「アセット・アセンブラー」モデルの証明

当社グループは、塗料分野のみならず、さらにその周辺分野（Paint++）へと規律を持って事業領域を押し広げながら、現在の「アセット・アセンブラー」モデルへと進化を遂げることで、持続的なオーガニック成長を実現してきました。NIPSEAグループ、DuluxGroup、日本グループ、Dunn-Edwards、新たに参画したAOCなどのパートナー会社は、「アセット・アセンブラー」戦略の重要な業績指標である「持続的なEPSの積み上げ」を実現する責任を明確に認識しています。これらの各パートナー会社は、当社グループのプラットフォームが持つ強みを最大限に活用しつつ、自律的で独立した事業運営を維持しています。コロナ影響やサプライチェーンの混乱、インフレの昂進などの厳しい事業環境下にあっても、当社グループは「持続的なEPS成長」を着実に実現してきました。こうした一貫した実績は、「アセット・アセンブラー」モデルの基本原則が戦略実行に効果的であり、レジリエントな結果をもたらすという自信の根拠になっています。

例えば、DuluxGroupは太平洋事業の好調な業績を通じてEPS成長を継続して推し進め、欧州事業の回復の遅れを補っています。フランスでは、Cromologyが旗艦ブランドの「Tollens」と「Zolpan」の統合を進めるとともに、流通効率の向上やサプライチェーンの合理化に取り組んでいます。DuluxGroupは、業務用やDIY向け塗料市場の知見を共有し、Cromologyが市場を活性化させて、市場シェアを向上させるのと同時に、グループの購買力を活用してコストの最適化と競争力の強化を図る新たな戦略策定を支援しています。こうした取り組みは、今後市場が回復するタイミングでEPS成長を牽引する見込みです。

NIPSEA中国は、柔軟な戦略調整とターゲットを絞った市場施策を通じて、不動産市場の低迷や消費者センチメントの鈍化に苦戦しながらも、「持続的なEPS成長」を実現しています。不動産ディベロッパーが主導してきた住宅セグメントが縮小する中、既存の特級・1～2級都市に加え、3～6級都市へと事業を拡大し、小売り市場でのプレゼンス強化に取り組んでいます。これまで培ってきたブランド力や市場洞察力を生かすことで、地方都市に住む現地の消費者ニーズに合わせた製品を提供できることから、今後の成長見通しには確信を持っています。同時に、消費者の想像力を刺激し、塗り替え需要の拡大を促す「カラー」戦略を推進する変革にも取り組んでいます。

NIPSEA中国はまた、学校や病院、工場、老朽化地域の再生プロジェクトなど、政府や公共部門向けのBtoG事業を新たに立ち上げることで、市場カバレッジを拡大しています。これまで確立してきたブランド・プロミスに基づき、防水剤や接着剤、パテ、トップコート、プライマーなどを包括的に取り扱う「トータル・ソリューション」を提供することで、多くの新規大口顧客にとって魅力的なパートナーとなりながら、競合他社との差別化を図っています。

このように、各パートナー会社は、厳しい市場環境をものともせず、「持続的なEPS成長」の実現を追求し続けています。当社のコミットメントを現実的で測定可能な成果として継続的に示すことによってのみ、「アセット・アセンブラー」モデルの信頼性と実効性を強化し続け、将来の潜在的なパートナー会社を惹き付ける可能性を高めることができます。

多様性がグループ・シナジーの創出を促進

当社グループは、各パートナー会社の独立性を尊重しながら、**グローバルなプラットフォームを活用した連携とシナジー創出**を推進しています。これには継続的で積極的なマネジメントが必要であり、パートナー会社の経営陣がグループの力を十分に理解するだけでなく、当社グループにとって、各パートナー会社が持つ固有の強みを維持、守ることが重要であることを受け入れることで、こうしたバランスをより容易に実現することができます。これまでも折に触れて紹介してきた「Selleys」は依然としてそ

HOME

Why Invest in Nippon Paint?

共同社長メッセージ

若月共同社長メッセージ

ウィー共同社長メッセージ

株主価値最大化（MSV）の実現

中期経営方針

自律・分散型経営の実践

リスクテイクを支えるガバナンス

企業情報

の好事例です。DuluxGroupを2019年に買収したことで、「Selleys」ブランドが新たに加わり、SAF（密封剤・接着剤・充填剤）事業の大きな成長可能性が明らかになりました。DuluxGroupとNIPSEAグループの経営陣が協力し、NIPSEAグループが有するアジア全域にわたる広範な流通ネットワークに「Selleys」を展開することで、新たな価値を創出することができました。そして、2021年にはマレーシアの大手SAFメーカーであるVital Technicalの買収につながり、NIPSEAグループの域内での地位のさらなる強化につながりました。また、シンガポールの家庭用洗剤・クリーニング市場にも「Selleys」を展開し、スーパーマーケットや大型ホームセンターでの販売を開始し、SAF事業の枠を超えてブランドの強みを拡大しています。今後もこうした勢いを維持しながら、アプローチ方法を調整し、人材基盤を構築することで、ブランド価値の向上や消費者認知度の向上、SAF事業の成長を推進していきます。

グループ横断の連携は、強力なブランドや革新的な製品、新技術、あるいは圧倒的な規模の領域だけに限定されるものではありません。市場の洞察やアイデアを積極的に共有することで、リーダー陣の想像力を刺激し続けています。日本の建築用塗料市場も、こうした取り組みが加速している好事例です。伝統的な慣行が根強く残る日本市場において、新たなグローバル人材を投入し、日本の若いリーダー陣に他のダイナミックな市場を経験させることで、市場参加者、ステークホルダー、消費者の慣行や習慣の変革を目指しています。変革に向けた取り組みの1つとして、日本の伝統的な販売代理店主導の市場構造に新風を吹き込むべく、Betek Boyaのマーケティング責任者のリーダーシップのもと、グループ全体の知見と経験を活用しています。Betek Boyaのマーケティング責任者は、日本の伝統的な考え方や前提に挑戦しようとしています。

日本市場で成功するためには、当社が大切にしている日本のコアな特性をしっかりと踏まえつつも、大企業特有の行動様式から脱却し、新しいアイデアや考え方を取り入れる必要がある――「伝統的な考え方や前提に挑戦する」という姿勢は、こうした日本グループのリーダー陣の決意に端を発したものです。これは従来の慣習という逆風に逆らって進む進行途上の取り組みではあるものの、日本において誰かが成功できるとするならば、それは世界中から多様な経験を持ち寄ることができる当社だと確信しています。当社グループは過去数年にわたって日本グループの経営陣の国際化を進めてきたことで、今後も変化のスピードがさらに加速し、将来的には日本の潜在的なパートナー会社にとっても魅力的な存在になっていきたい考えです。

幅広いグローバルな柱に沿った地域密着の取り組みを通じてサステナビリティを実現

当社グループは「アセット・アセンブラー」モデルのもと、グループ全体で統一したガイドラインと各パートナー会社の自律性をバランスよく組み合わせることで、**サステナビリティを推進**しています。こうした分散型の体制により、現地のチームは、各国・地域に特有のニーズを反映した施策を立案・実行することが可能となっています。各地域の規制や顧客の期待に応えることで、機動性と適合性を高めつつ、より広範なサステナビリティ目標を支える事業価値を創出しています。

具体的には、**「人とコミュニティ」チーム**は、各地域特有の社会的課題に対応する地域密着型の取り組みを進めています。インドでは女性の塗装工の育成を通じたエンパワメントを推進しているほか、インドネシアでは漁船の塗装プログラムを通じた漁業コミュニティの支援に取り組んでいます。中国では、地元の学校と連携した学生支援の取り組みを展開しています。これらの活動は、地域のニーズに応えるだけでなく、事業価値の創出にも貢献しているのが特長です。一方、**「調達」チーム**は、監査を受けた優良なサプライヤーを活用し、グループ全体でサプライヤー情報を共有することで、社会的責任と業務効率の両方を推進しています。

株主価値の持続的な創出に向けて

私を突き動かすのは、従業員一人ひとりを鼓舞し、共に協力することで、迅速な行動を促し、野心的な目標を達成する機会です。従業員の間で幅広い共通の目的意識を育むことは、深い充実感をもたらすだけでなく、長期的にはやりがいを強く感じ、豊かな人生につながります。あらゆるレベルで成功体験を共有することで、必然的に仕事への満足度と組織への誇りを高め、従業員とその家族の生活の質を向上させるとともに、顧客の満足度を高め、ひいては株主価値の最大化につながります。

「アセット・アセンブラー」モデルのもと、実績のある優れた経営陣が、独自の価値創造戦略を通じて持続的な発展を推進し、当社グループの潜在能力を最大限に引き出しています。投資家の皆様からの継続的な信頼と支援を得ながら、今後も新たな挑戦に果敢に取り組み、MSV実現というミッションを達成していきます。

取締役 代表執行役共同社長

HOME

Why Invest in Nippon Paint?

共同社長メッセージ

株主価値最大化（MSV）の実現

株主価値最大化（MSV）
「アセット・アセンブラー」モデル
自律・分散型経営
MSV実現に向けた道筋
「アセット・アセンブラー」モデルを巡る3つの問い
「自律・分散型経営」を支えるプラットフォーム
MSVの前提としてのサステナビリティ
株価を意識した経営

中期経営方針

自律・分散型経営の実践

リスクテイクを支えるガバナンス

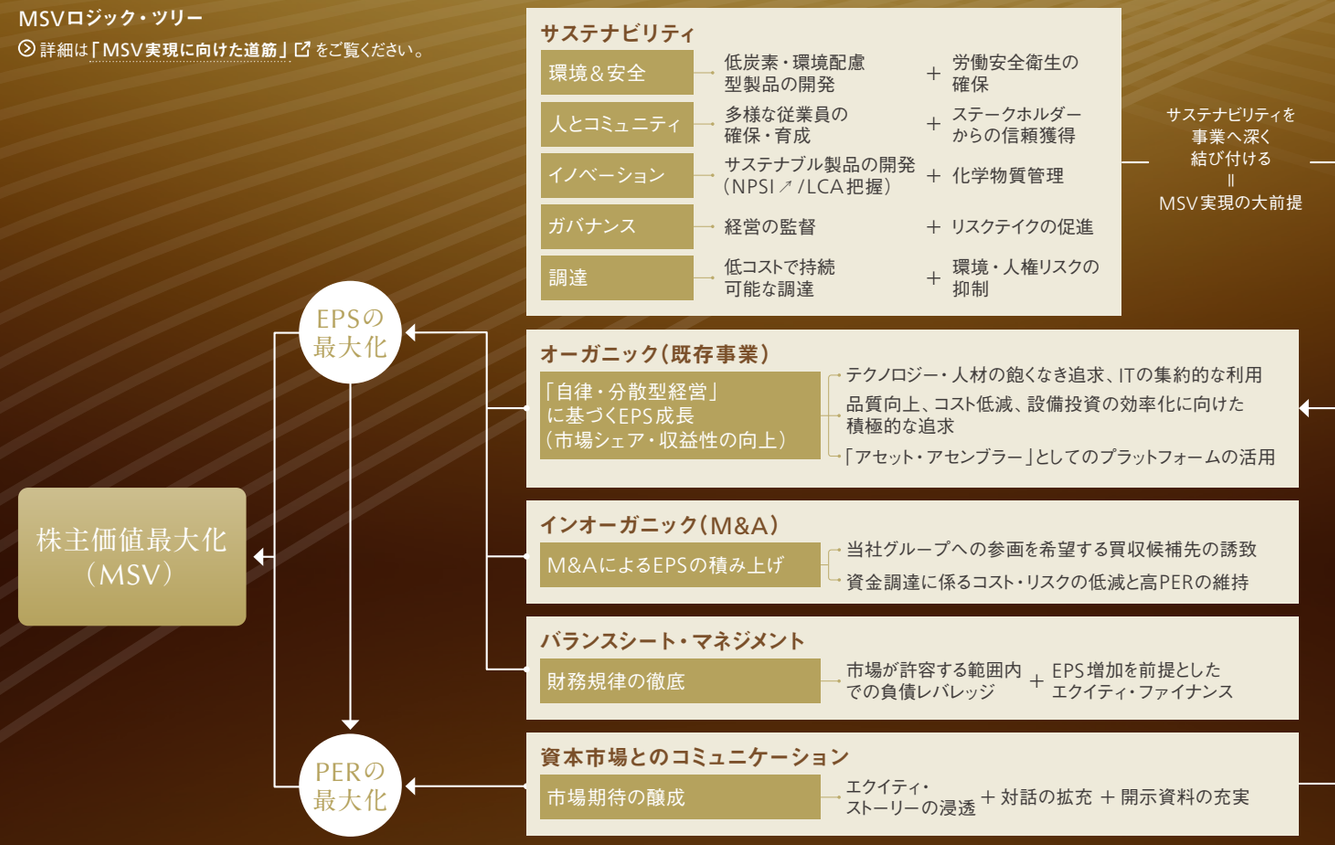
企業情報

株主価値最大化（MSV）の実現

16 株主価値最大化（MSV）
17 「アセット・アセンブラー」モデル
18 自律・分散型経営
19 MSV実現に向けた道筋
20 「アセット・アセンブラー」モデルを巡る3つの問い
21 「自律・分散型経営」を支えるプラットフォーム
23 MSVの前提としてのサステナビリティ
25 株価を意識した経営

MSVロジック・ツリー

詳細は「MSV実現に向けた道筋」をご覧ください。



HOME

Why Invest in Nippon Paint?

共同社長メッセージ

株主価値最大化（MSV）の実現

株主価値最大化（MSV）

「アセット・アセンブラー」モデル

自律・分散型経営

MSV実現に向けた道筋

「アセット・アセンブラー」モデルを巡る3つの問い

「自律・分散型経営」を支えるプラットフォーム

MSVの前提としてのサステナビリティ

株価を意識した経営

中期経営方針

自律・分散型経営の実践

リスクテイクを支えるガバナンス

企業情報

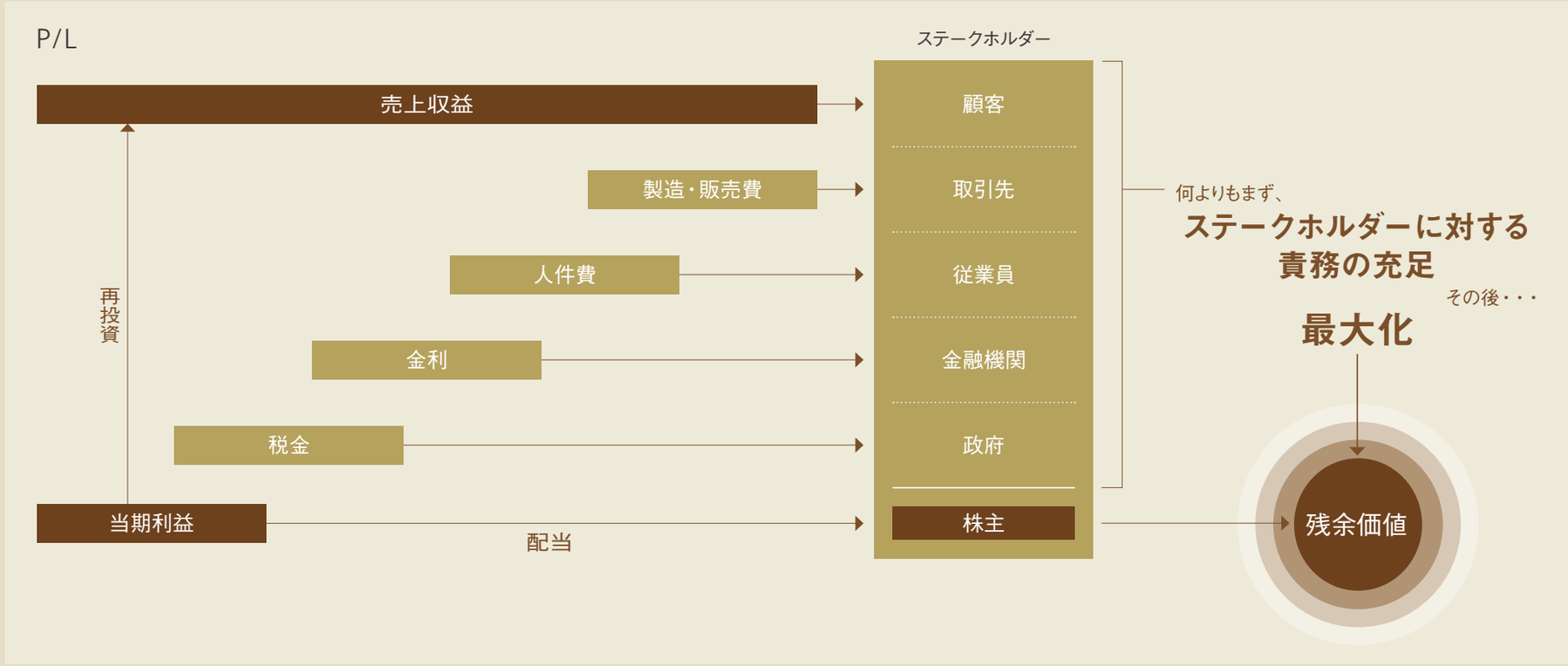
株主価値最大化（MSV）

株主価値の創造を上限なく追求

当社は経営上の唯一のミッションとして「株主価値最大化（MSV）」を掲げています。

下図の通り、P/L（損益計算書）項目をステークホルダーとの関係で対比させると、まずは全てのステークホルダーに対する責務を充足することが大前提となります。「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」の概念も包含されています。

そして、全ての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、株主に報いることが「MSV」です。各ステークホルダーへの責務は上限がありますが、残存する株主価値には上限がありません。



「ステークホルダーへの責務の充足」の具体事例については、当社ウェブサイト**「経営ミッション：株主価値最大化（MSV）」**をご覧ください。

HOME

Why Invest in Nippon Paint?

共同社長メッセージ

株主価値最大化（MSV）の実現
- 株主価値最大化（MSV）
- 「アセット・アセンブラー」モデル
- 自律・分散型経営
- MSV実現に向けた道筋
- 「アセット・アセンブラー」モデルを巡る3つの問い
- 「自律・分散型経営」を支えるプラットフォーム
- MSVの前提としてのサステナビリティ
- 株価を意識した経営

中期経営方針

自律・分散型経営の実践

リスクテイクを支えるガバナンス

企業情報

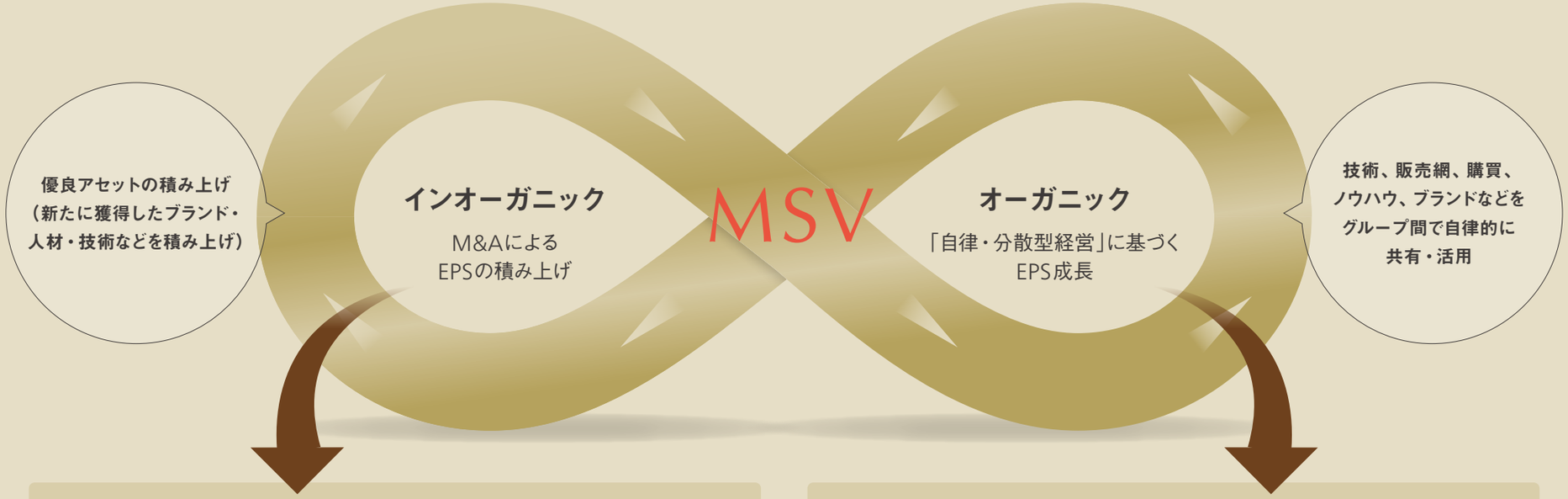
「アセット・アセンブラー」モデル

MSVの実現に向けて、オーガニック・インオーガニックの両面でEPSを積み上げる

前提条件（中長期見通し）
- マクロ経済の先行きは今後も不透明
- ローリスク・グッドリターンの優良アセットはグローバルに存在
- 日本の優位性（日米金利差、日本への信頼など）は今後も健在

特長
- オーガニック・インオーガニックでEPSを、安全に、安定的に積み上げられるモデル
- 「アセット・アセンブラー」への理解・評価は、PERの向上につながり、MSVの実現が可能
- 「アセット・アセンブラー」による成長力は無限大

Point 3 P20



「小さな本社」が持つ優位性

1. 低ファンディングコストのメリットを十分に活用できる力
2. 持株会社の介入によらず、アセット会社のEPS寄与を維持・拡大する力
3. 当社の経営モデルに共感する世界中の優秀な経営クラスのタレントを惹き付ける力

Point 1 P20

「自律・分散型経営」が持つ優位性

1. 低コスト、高キャッシュ創出力、オペレーティング・レバレッジの活用による優良アセットの自律的成長
2. 当社グループが有するプラットフォーム（資金力、ブランドなど）を活用した成長の加速
3. 優良アセット間の連携によるシナジー、ブレイクスルーの実現

Point 2 P20

HOME

Why Invest in Nippon Paint?

共同社長メッセージ

株主価値最大化（MSV）の実現

- 株主価値最大化（MSV）
- 「アセット・アセンブラー」モデル
- 自律・分散型経営
- MSV実現に向けた道筋
- 「アセット・アセンブラー」モデルを巡る3つの問い
- 「自律・分散型経営」を支えるプラットフォーム
- MSVの前提としてのサステナビリティ
- 株価を意識した経営

中期経営方針

自律・分散型経営の実践

リスクテイクを支えるガバナンス

企業情報

自律・分散型経営

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

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

「自律・分散型経営」の中核に据えているのが、「自律性」と「アカウンタビリティ」という価値観です。各パートナー会社の経営陣に対して、高い裁量権を認めつつ結果に対するアカウンタビリティを求めることで、迅速かつ柔軟で自律的な意思決定を後押ししつつ、グループとしての緩やかな統制を担保しています。

こうした「自律性」と「アカウンタビリティ」のバランスこそが、優秀な人材の確保・定着や競争力の向上につながっており、「持続的なEPSの積み上げ」の原動力となっています。

HOME

Why Invest in Nippon Paint?

共同社長メッセージ

株主価値最大化（MSV）の実現
- 株主価値最大化（MSV）
- 「アセット・アセンブラー」モデル
- 自律・分散型経営
- MSV実現に向けた道筋
- 「アセット・アセンブラー」モデルを巡る3つの問い
- 「自律・分散型経営」を支えるプラットフォーム
- MSVの前提としてのサステナビリティ
- 株価を意識した経営

中期経営方針

自律・分散型経営の実践

リスクテイクを支えるガバナンス

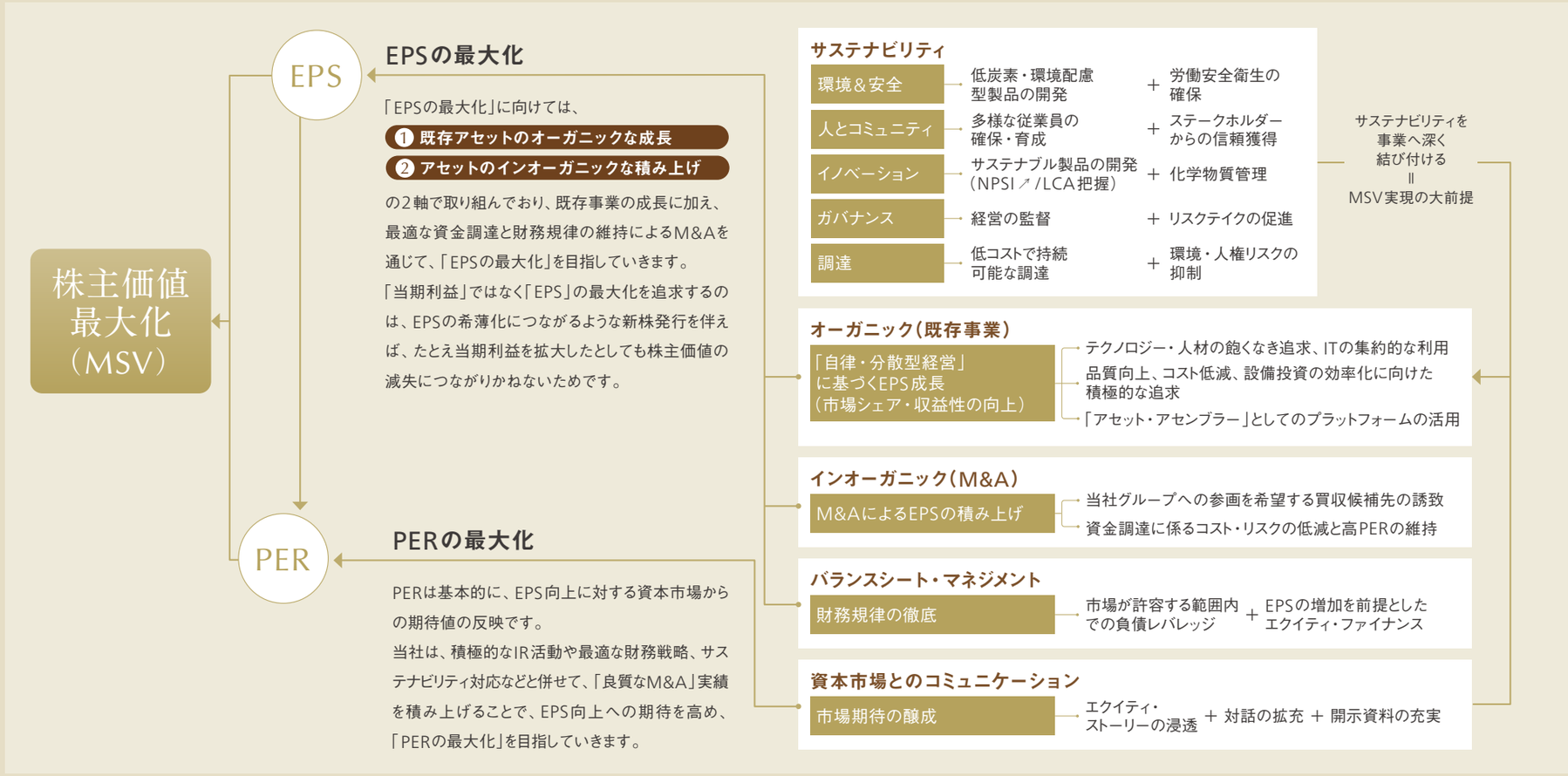
企業情報

MSV実現に向けた道筋

MSVの実現に向けて、「EPSの最大化」「PERの最大化」の双方を追求

株価は「EPS（1株当たり当期利益）×PER（株価収益率）」で算出することができるため、MSVの実現に向けては、「EPSの最大化」「PERの最大化」の双方を追求しています。
そして、「EPSの最大化」「PERの最大化」に資する戦略や取り組みを進めることで、MSVを実現していきます。

MSVロジック・ツリー



HOME

Why Invest in Nippon Paint?

共同社長メッセージ

株主価値最大化（MSV）の実現
- 株主価値最大化（MSV）
- 「アセット・アセンブラー」モデル
- 自律・分散型経営
- MSV実現に向けた道筋
- 「アセット・アセンブラー」モデルを巡る3つの問い
- 「自律・分散型経営」を支えるプラットフォーム
- MSVの前提としてのサステナビリティ
- 株価を意識した経営

中期経営方針

自律・分散型経営の実践

リスクテイクを支えるガバナンス

企業情報

「アセット・アセンブラー」モデルを巡る3つの問い

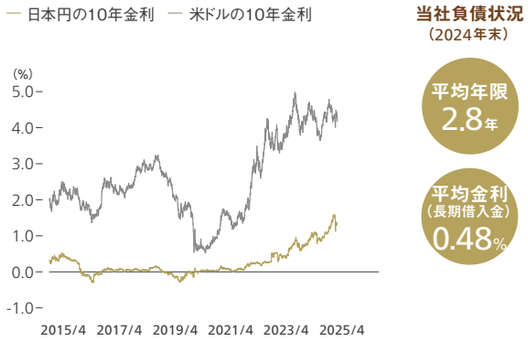
投資家の皆様からしばしば寄せられる質問と当社の考え方

Point 1

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

当社は日本円の低ファンディングコストのメリットを活用する力、明確な意思を持っています。日本の金利が今後さらに上昇したとしても、想定の範囲内であれば相対的な優位性が崩れることはないと考えています。加えて、日本企業であることの信頼性や買収先のブランド、経営陣を尊重する企業姿勢なども、M&A戦略を支える強みになっています。

日本円／米ドルの10年金利



当社負債状況
（2024年末）

平均年限 2.8年

平均金利（長期借入金） 0.48%

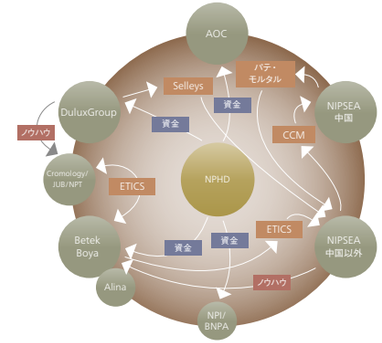
M&A戦略　P33

Point 2

「自律・分散型経営」において、パートナー会社同士の連携やシナジーはどうやって追求しているのか?

優秀なパートナー会社の自律性を尊重しながら、当社グループのプラットフォームの提供を通じてベストプラクティスや成功事例を共有することで、各パートナー会社が自律的、自発的に学び合う仕組みや仕掛けを整備しています。こうして、各パートナー会社の間で技術やブランド、ノウハウ、経営手法の交流が進み、自由闊達なグループ連携やシナジー追求が生まれています。

プラットフォームを活用したEPS成長



「自律・分散型経営」を支えるプラットフォーム　P21

Point 3

「アセット・アセンブラー」モデルは、次代の経営陣に切り替わっても機能する普遍的なものなのか?

属人的な経営スキームではなく、オーガニック、インオーガニックの双方で「持続的なEPSの積み上げ」を可能にするシステマチックで再現可能な経営モデルです。オーガニックには現地のオペレーションを各パートナー会社に権限委譲した「自律・分散型経営」のもとで自律的なオーガニック成長を可能とする一方、インオーガニックにはリスクを抑えた厳格な買収基準のもと、MSVに資する優良アセットの積み上げを推進していきます。

MSVジャーニー

若月共同社長メッセージ　P07　ウィー共同社長メッセージ　P11

HOME

Why Invest in Nippon Paint?

共同社長メッセージ

株主価値最大化（MSV）の実現
- 株主価値最大化（MSV）
- 「アセット・アセンブラー」モデル
- 自律・分散型経営
- MSV実現に向けた道筋
- 「アセット・アセンブラー」モデルを巡る3つの問い
- 「自律・分散型経営」を支えるプラットフォーム
- MSVの前提としてのサステナビリティ
- 株価を意識した経営

中期経営方針

自律・分散型経営の実践

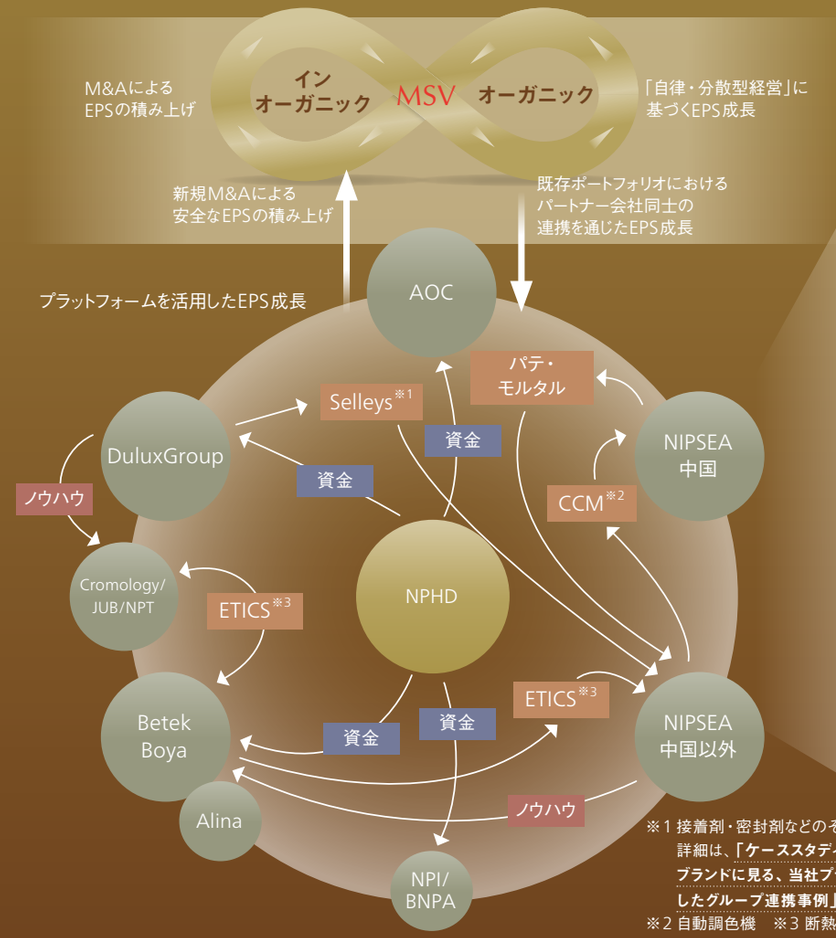
リスクテイクを支えるガバナンス

企業情報

「自律・分散型経営」を支えるプラットフォーム

各パートナー会社は「自律・分散型経営」のもと、グループが有する資金力や技術力、ブランド力などの経営リソースをプラットフォームを通じて主体的に取り入れ、時にパートナー会社同士で自発的に学び合いながら、さらなる成長を目指しています。

「アセット・アセンブラー」モデル　P17



※1 接着剤・密封剤などのその他周辺ブランド。詳細は、「ケーススタディ④：「Selleys」ブランドに見る、当社プラットフォームを活用したグループ連携事例」をご覧ください。
※2 自動調色機　※3 断熱材

プラットフォームを通じて活用・共有している経営リソース

	人的資本	製造資本
	人材・組織	技術
経営リソースの重要性	地産地消や多様な使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優秀な経営陣、多様な人材・強い組織力が不可欠	優れた技術は、社会課題や顧客ニーズに応えるためのイノベーション創出に役立つとともに、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
経営リソースの具体例と拡充状況	▶ 海外従業員比率（グローバル） 87.0%（2019年） ▶ 91.0%（2024年） ▶ 女性幹部職比率（グローバル） 23.8%（2020年） ▶ 24.9%（2024年） ▶ 女性従業員比率（グローバル） 24.0%（2020年） ▶ 26.6%（2024年）	▶ 技術系人材数（グローバル） 3,545名（2019年） ▶ 約4,200名（2024年） ▶ 工場数（グローバル） 119ヵ所（2019年） ▶ 174ヵ所（2024年） ▶ 特許登録件数（グローバル） 1,000件（2021年） ▶ 1,600件（2024年）
特に関連するマテリアリティ	▶ ダイバーシティ&インクルージョン ▶ 労働安全衛生	▶ 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
中期経営方針におけるリソースの強化策と活用事例	▶ 多様な人材が活躍できる職場づくり ▶ 変革を受け入れ、働き方を見直す ▶ 「グローバル行動規範」の浸透 人材戦略　P57 ケーススタディ⑤：日本グループの従業員エンゲージメント向上に向けて　P61	▶ 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 研究開発戦略　P63

HOME

Why Invest in Nippon Paint?

共同社長メッセージ

株主価値最大化（MSV）の実現

株主価値最大化（MSV）

「アセット・アセンブラー」モデル

自律・分散型経営

MSV実現に向けた道筋

「アセット・アセンブラー」モデルを巡る3つの問い

「自律・分散型経営」を支えるプラットフォーム

MSVの前提としてのサステナビリティ

株価を意識した経営

中期経営方針

自律・分散型経営の実践

リスクテイクを支えるガバナンス

企業情報

プラットフォームを通じて活用・共有している経営リソース

	社会関係資本		知的資本	財務資本	自然資本
	社外パートナー	顧客基盤	ブランド・ノウハウ	財務基盤	自然・環境
経営リソースの重要性	世界中の顧客に質の高い製品やサービスを提供し、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、社外のパートナーとの連携・協働が不可欠	各地域・事業における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	顧客・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・製品ブランドやそれを生み出す各種ノウハウは事業展開する上で必要不可欠	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財務基盤の強化は必要不可欠	塗料・周辺事業を傘下に抱える企業グループとして、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
経営リソースの具体例と拡充状況	▶ IR面談社数（グローバル） 281社（2019年） ▶ 806社（2024年） ▶ うち、共同社長スピーカー（グローバル） 253社（2021年） ▶ 322社（2024年） ▶ 大株主ウットラムグループ（非上場）の当社株式持分 14.5%（2013年） ▶ 58.7%（2024年）	▶ 販売店舗数（NIPSEA中国） 約50,000店（2019年） ▶ 約260,000店（2024年） ▶ CCM設置数（NIPSEA中国） 約3,000台（2019年） ▶ 約20,000台（2024年） ▶ 建築用塗料事業における No.1シェアの国数（グローバル） 8ヵ国（2019年） ▶ 14ヵ国（2024年）	▶ 主なブランド数（グローバル） 31（2019年） ▶ 53（2024年） ▶ Top of Mindスコア（NIPSEA中国） 51%（2019年） ▶ 51%（2024年） ▶ 豪州ブランド表彰（DuluxGroup各種ブランド） 1位（2021年） ▶ 1位（2024年）	▶ 営業キャッシュ・フロー（連結） 921億円（2019年） ▶ 1,674億円（2024年） ▶ ネットD/Eレシオ（連結） 0.56倍（2019年） ▶ 0.30倍（2024年） ▶ 資本合計（連結） 6,880億円（2019年） ▶ 1兆6,102億円（2024年）	▶ GHG排出量（スコープ1,2, グローバル） 54.0kg/生産量t（2019年） ▶ 45.0kg/生産量t（2024年） ▶ 有害廃棄物比率（グローバル） 45%（2019年） ▶ 40%（2024年） ▶ 水消費量（グローバル） 0.44kL/生産量t（2019年） ▶ 0.48kL/生産量t（2024年）
特に関連するマテリアリティ	▶ 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	▶ 気候変動 ▶ 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	▶ 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	▶ 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	▶ 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
中期経営方針における経営リソースの強化策と活用事例	▶ 大学・研究機関、自動車メーカーなどとのオープンイノベーションの推進 ▶ 投資家をはじめとする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 〉 株価を意識した経営　P25	▶ 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 〉 ウィー共同社長に聞く、「自律・分散型経営」の具体的実践　P40 〉 ケーススタディ④：「Selleys」ブランドに見る、当社プラットフォームを活用したグループ連携事例　P51	▶ 広告宣伝・マーケティング活動、社会貢献活動の推進 ▶ 当社プラットフォームを通じた専門知識・ノウハウの共有・蓄積 ▶ 国際コンペティション「AYDA Awards」の開催 〉 ケーススタディ②：ブランド力を活用した市場リーダーシップの強化（NIPSEA中国事業戦略）　P43 〉 ケーススタディ③：成熟市場における成長戦略（DuluxGroup事業戦略）　P48	▶ 財務規律の徹底 ▶ 負債調達を優先、レバレッジ余力の維持 ▶ 金融機関・格付機関との対話促進 ▶ グローバルな投資家基盤の構築 〉 若月共同社長が語る財務戦略　P30	▶ TCFDへの賛同表明と、気候変動関連施策や情報開示の拡充 ▶ 持続可能な資源の利用や環境・生物多様性の保護 ▶ サステナブル製品などの開発を通じた環境負荷の低減 〉 環境戦略　P53

HOME
Why Invest in Nippon Paint?
共同社長メッセージ
株主価値最大化（MSV）の実現
株主価値最大化（MSV）
「アセット・アセンブラー」モデル
自律・分散型経営
MSV実現に向けた道筋
「アセット・アセンブラー」モデルを巡る3つの問い
「自律・分散型経営」を支えるプラットフォーム
MSVの前提としてのサステナビリティ
株価を意識した経営
中期経営方針
自律・分散型経営の実践
リスクテイクを支えるガバナンス
企業情報

MSVの前提としてのサステナビリティ

当社が「EPSの最大化」「PERの最大化」につながる活動を推進する上では、顧客・取引先・従業員・社会などへの責務を十分に果たすことが大前提であると考えています。当社は、マテリアリティに関するリスク機会を中長期的な視野で幅広く把握する一方、マテリアリティそのものに変化がないかを注視しつつ、「アセット・アセンブラー」モデルのもとで、成長戦略を支え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（EPSの最大化）や期待値の向上（PERの最大化）を図り、MSVを実現していきます。

自律型サステナビリティ体制

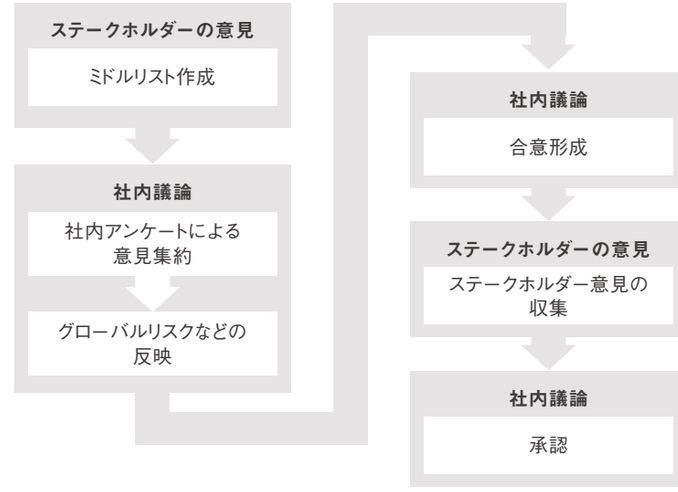
共同社長のリーダーシップのもと、5つのサステナビリティ・チームを組成しています。5つのチームは、各パートナー会社の自律性を重視した「自律・分散型経営」のもとで、各テーマに長けたビジネスリーダーを中心にグローバルな取り組みを進めています。

サステナビリティ基本方針

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

自律型サステナビリティ体制の詳細は、当社ウェブサイト「サステナビリティマネジメント」をご覧ください。

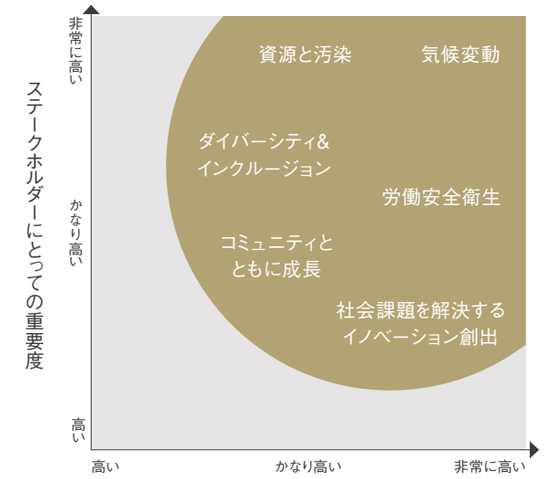
マテリアリティの特定プロセス



詳細は、当社ウェブサイト「マテリアリティの特定プロセス」をご覧ください。

マテリアリティマップ

※ 2023年1月レビューを反映



HOME

Why Invest in Nippon Paint?

共同社長メッセージ

株主価値最大化（MSV）の実現

株主価値最大化（MSV）

「アセット・アセンブラー」モデル

自律・分散型経営

MSV実現に向けた道筋

「アセット・アセンブラー」モデルを巡る3つの問い

「自律・分散型経営」を支えるプラットフォーム

MSVの前提としてのサステナビリティ

株価を意識した経営

中期経営方針

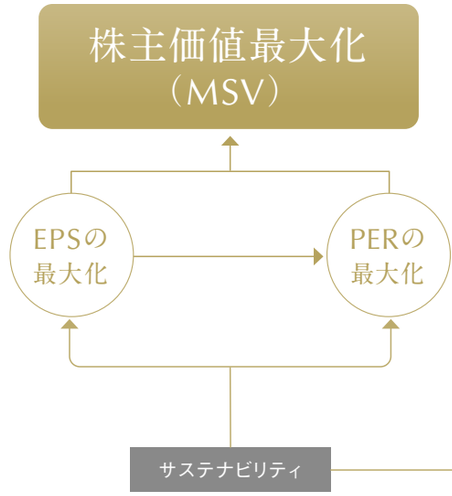
自律・分散型経営の実践

リスクテイクを支えるガバナンス

企業情報

MSVロジック・ツリー

詳細は「MSV実現に向けた道筋」をご覧ください。



チーム	当社の目指すもの	マテリアリティ	関連するSDGs
環境＆安全	低炭素・環境配慮型製品の開発 ＋ 労働安全衛生の確保	**気候変動** 気候変動は、当社グループの事業やコミュニティに影響を及ぼしています。温室効果ガス排出の削減を通じて、気候関連リスクを管理し、機会を獲得していきます。	
		資源と汚染 持続可能な資源の利用や環境・生物多様性の保護は、当社グループの事業やコミュニティにとって不可欠です。製品とサプライチェーンにおけるライフサイクルと資源循環の改善に取り組んでいきます。	
		労働安全衛生 当社グループが手掛ける事業には、従業員やサプライチェーン、コミュニティに影響を及ぼしかねない重大な安全衛生上のリスクが存在します。これらのリスクを適切に管理し、被害を防止するために、特に深刻度の高いリスクへ重点的に対応していきます。	
人とコミュニティ	多様な従業員の確保・育成 ＋ ステークホルダーからの信頼獲得	**ダイバーシティ＆インクルージョン** 当社グループ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、持続的な成長にとって重要です。多様な発想、考え方を尊重することで、イノベーションと成長を促進していきます。	
		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通じて、市場の拡大やブランドの強化、コミュニティとの良好な関係を構築し、事業の持続的な成長を実現していきます。	
イノベーション	サステナブル製品の開発 （NPSI↗/LCA把握） ＋ 化学物質管理	**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、従来の手法では解決が困難な課題が次々と顕在化しています。当社グループは、パートナーシップを積極的に活用し、イノベーションの創出力を強化していきます。	
ガバナンス	経営の監督 ＋ リスクテイクの促進	全マテリアリティ※	
調達	低コストで持続可能な調達 ＋ 環境・人権リスクの抑制	全マテリアリティ※	

※ 特定のマテリアリティを対象とするのではなく、全てのマテリアリティにかかわる

HOME

Why Invest in Nippon Paint?

共同社長メッセージ

株主価値最大化（MSV）の実現

株主価値最大化（MSV）

「アセット・アセンブラー」モデル

自律・分散型経営

MSV実現に向けた道筋

「アセット・アセンブラー」モデルを巡る3つの問い

「自律・分散型経営」を支えるプラットフォーム

MSVの前提としてのサステナビリティ

株価を意識した経営

中期経営方針

自律・分散型経営の実践

リスクテイクを支えるガバナンス

企業情報

株価を意識した経営

「ディフェンシブ・グロース銘柄」としての当社株価

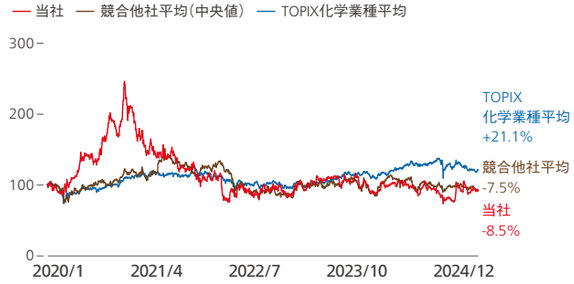
当社は、「EPS」と「PER」の最大化を通じて、経営上の唯一のミッションである「MSV」を追求しており、その帰結となる「株価」を意識した経営を実践しています。

当社は過去5年間、オーガニック・インオーガニックの双方で着実にEPSを積み上げており、TOPIX化学業種平均や競合他社平均を大きく上回って推移しています。一方、2021年から2022年にかけてはEPSの成長に反して株価は下落したことから、前回の「統合報告書2024」でマクロ動向・業種・個社のそれぞれの視点から要因分析を実施しました。

今回は、近年の不透明なマクロ環境を踏まえて、当社の「ディフェンシブ・グロース銘柄」としての側面を分析しました。

図表 1

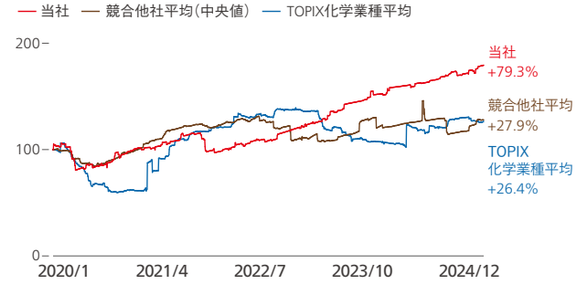
株価の推移



※1 出典：Factset、Bloomberg
※2 2020年初を100として指数化
※3 競合他社平均は次の企業をインデックス化したものの平均値を記載：
Sherwin-Williams、BASF、Asian Paints、PPG、Akzo Nobel、
Berger Paints、Axalta Coating Systems、SKSHU Paint、
関西ペイント、TOA Paint、Asia CuanonTechnology

図表 2

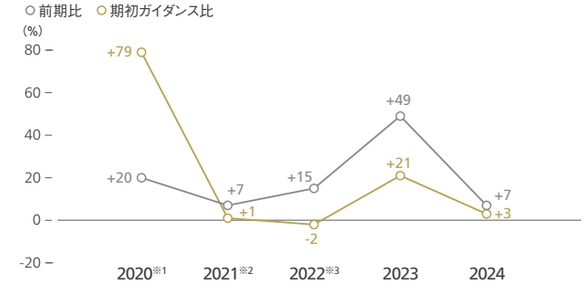
EPSの推移



※1 出典：Factset、Bloomberg
※2 2020年初を100として指数化
※3 競合他社平均は次のそれぞれの企業にて2020年初を100としてインデックス化したものの平均値を記載：Sherwin-Williams、BASF、Asian Paints、PPG、
Akzo Nobel、Berger Paints、Axalta Coating Systems、SKSHU Paint、
関西ペイント、TOA Paint、Asia CuanonTechnology

図表 3

EPS達成率



※1 期初ガイダンスは2020年5月発表時点。EPSは株式分割後
※2 期中に下方修正：（要因）コロナ影響、原材料価格の高騰、自動車半導体不足など
※3 期中に下方修正：（要因）中国における引当金の増加、トルコにおける超インフレ会計の適用など

分析結果

・図表 1 2：当社のEPSは過去5年間においてTOPIX化学業種平均や競合他社平均を上回り、+79.3%となりました。しかしながら、PERの絶対水準は低くはないものの、その変化率はベンチマークと比較して低下傾向にあり、当社株価はTOPIX化学業種平均や競合他社平均を下回って推移しています。PERの低下要因は主に、①中国リスクに対する市場不安、②当社成長力への過小評価、③当社の積極的なM&A志向を高リスクと評価、の3点と分析しており、当社はこうした不安・評価の払拭に取り組んでいます。

・図表 3：当社の広範な事業ポートフォリオにおいてはさまざまな事象が起こり得るものの、全体としては着実に結果を創出しています。これは当社アセットの安全性を示す1つの証左です。非常に変化の激しい事業環境において、例えば、2021年には主に原材料価格の急騰により、2022年には中国における引当金の計上やトルコにおける超インフレ会計の適用などに直面したにもかかわらず、毎期EPS成長を続けていることは、当社の「グロース銘柄」としての実力を示しています。さらに、過去5年間においては期初ガイダンスをほぼ達成していることから、低リスクかつ安定的なEPSの積み上げを可能にする「アセット・アセンブラー」モデルが、マクロ環境に左右されにくい「ディフェンシブ銘柄」としての特長を兼ね備えていると言えます。

HOME

Why Invest in Nippon Paint?

共同社長メッセージ

株主価値最大化（MSV）の実現

株主価値最大化（MSV）

「アセット・アセンブラー」モデル

自律・分散型経営

MSV実現に向けた道筋

「アセット・アセンブラー」モデルを巡る3つの問い

「自律・分散型経営」を支えるプラットフォーム

MSVの前提としてのサステナビリティ

株価を意識した経営

中期経営方針

自律・分散型経営の実践

リスクテイクを支えるガバナンス

企業情報

「PERの最大化」に向けて

「言っていることは分かるが、結局株価が上がらなければ厳しい」―― 一部の投資家の皆様からはこうした至極もっともなご指摘を受けることがありますが、当社の方針に共感して投資した株主の皆様に報いるべく、課題であるバリエーションのギャップを埋めることに取り組んでいます。「PERの最大化」は「株価を意識した経営」と同義であり、オーガニックとインオーガニックによる「持続的なEPSの積み上げ」実績を継続するとともに、「経営への信頼」をベースに今後の成長イメージを資本市場と共有し、市場の成長コンフィデンス＝PERを回復していく考えです。

具体的な対策としては、「統合報告書2024」でもご説明した通り、①資本市場とのギャップ分析、②当社経営モデル・実績などの理解浸透、③投資家との対話機会や開示資料の拡充、の3点を実施していますが、特に右記3点の理解浸透が重要なポイントと考えています。

当社では、2021年の共同社長体制を契機として、今後10年間のロードマップ（当期利益、M&A関連数値、財務KPIなど）を作成しながら適宜アップデートを重ねています。このロードマップは、いくつもの変数をもとにシミュレーションして、いかに安全かつ継続的にM&Aを実施しながら、株主価値を最大化していくかを見通すために作成しているもので、当社経営として達成は十分可能と考えています。

株式市場が見落としがちなポイント

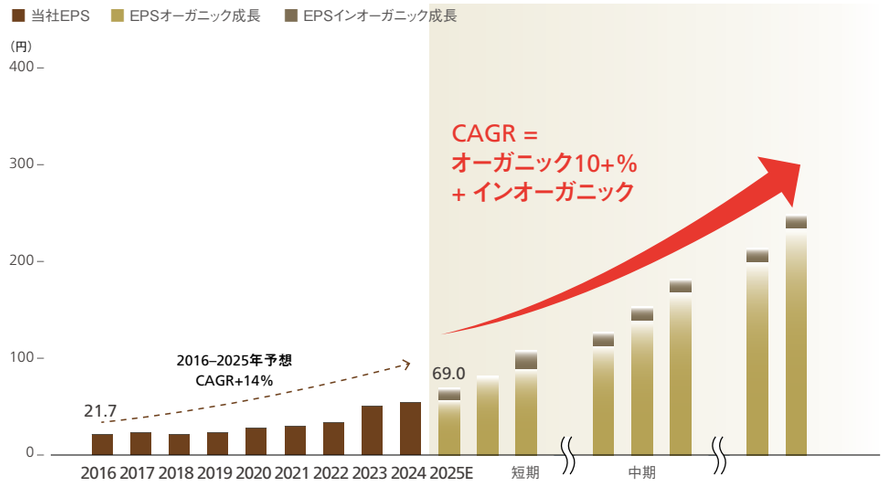
1. 「EPS積み上げマシーン」としての日本ペイント
2. MSVを純粋に追求する「エゴなき経営スタイル」
3. リスクを抑え、ノーリミットに飽くなき成長を志向

Why Invest in Nippon Paint？ P01

こうした考え方の一端を図示したものが下図になります。図表④はオーガニックとM&Aによる継続的なEPSの積み上げイメージを、図表⑤はPER向上のために必要と当社が考える要素をそれぞれ示しています。PERについては、未踏の領域に踏み込むつもりはなく、少なくとも少し前の水準にいかに早く戻せるかを想定しています。

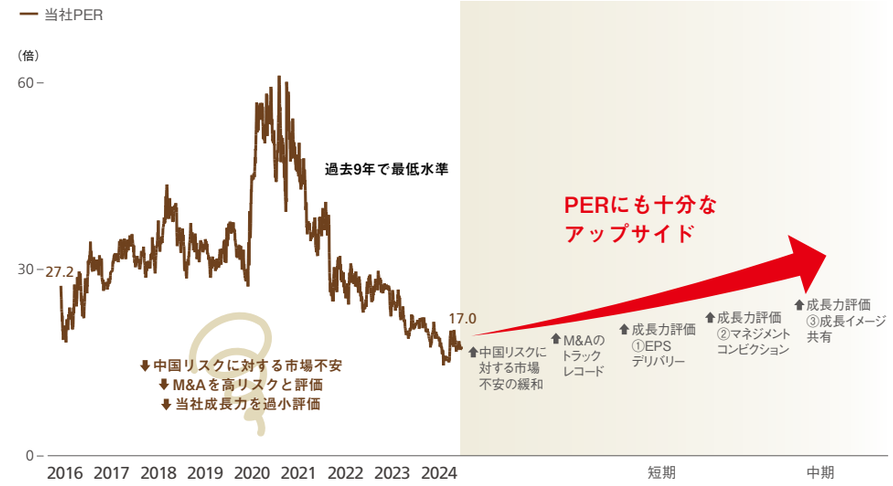
図表 4

EPSトラックレコード



図表 5

PERトラックレコード



HOME

Why Invest in Nippon Paint?

共同社長メッセージ

株主価値最大化（MSV）の実現

中期経営方針

中期経営方針アップデート（2025年4月公表）

若月共同社長が語る財務戦略

M&A戦略

ケーススタディ①：
日本ペイントグループへの参画がもたらす成長と機会

パフォーマンス・ハイライト

自律・分散型経営の実践

リスクテイクを支えるガバナンス

企業情報

中期経営方針

28 中期経営方針アップデート（2025年4月公表）
30 若月共同社長が語る財務戦略
33 M&A戦略
34 ケーススタディ①：
日本ペイントグループへの参画
がもたらす成長と機会
36 パフォーマンス・ハイライト

MSVロジック・ツリー

詳細は「MSV実現に向けた道筋」をご覧ください。

HOME

Why Invest in Nippon Paint?

共同社長メッセージ

株主価値最大化（MSV）の実現

中期経営方針

中期経営方針アップデート（2025年4月公表）

若月共同社長が語る財務戦略

M&A戦略

ケーススタディ①：
日本ペイントグループへの参画がもたらす成長と機会

パフォーマンス・ハイライト

自律・分散型経営の実践

リスクテイクを支えるガバナンス

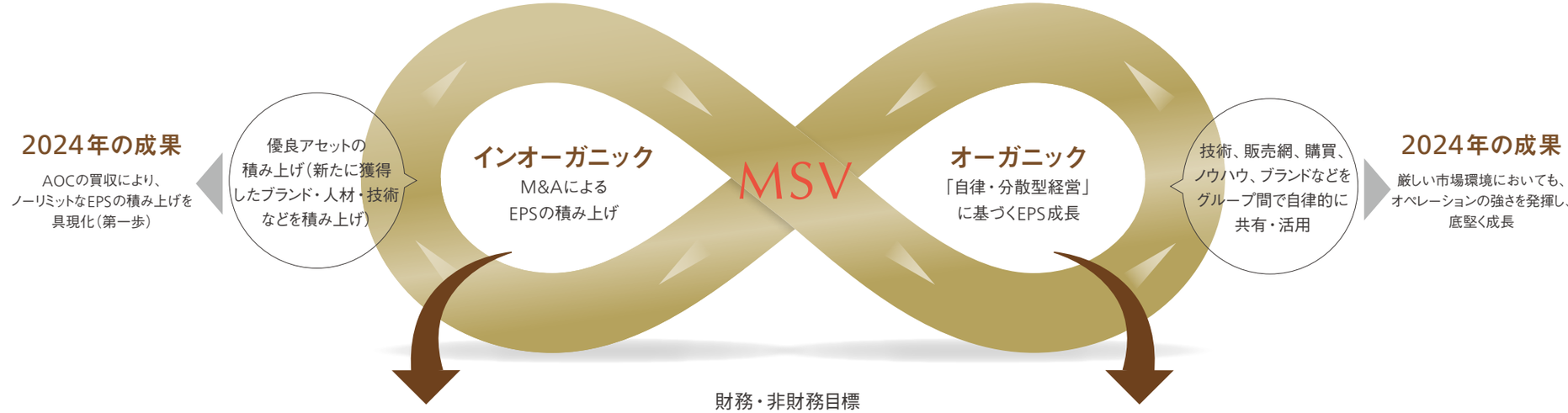
企業情報

中期経営方針アップデート（2025年4月公表）

「アセット・アセンブラー」モデルの強みは変わらず、長期視点でMSVを実現

2024年4月に発表した「中期経営方針」に沿って実施したAOCの買収（2024年10月発表、2025年3月買収完了）により、「アセット・アセンブラー」戦略におけるノーリミットなEPSの積み上げを具現化することができました。オーガニックでも、想定よりも厳しい事業環境の中でもオペレーションの強さを発揮しながら底堅く成長しており、各地域・事業での中期成長予想の達成は十分可能と見込んでいます。

引き続き、低リスクかつ安定的なEPSの積み上げをオーガニックとインオーガニックの両輪で目指し、その積み上げ能力や実績に対する資本市場からの信認によって「PERの拡大」につなげ、長期視点でMSVを実現していきます。



財務・非財務目標

M&Aの機会を積極的に模索し、EPSの積み上げスピードをさらに加速

ローリスク・グッドリターンであれば、地域・事業・規模を問わず、ノーリミット

リスクとバリエーションのバランスを見極め、EPSの積み上げに寄与させる

2023年の事業ポートフォリオ※を前提とした連結CAGR（中期）

売上収益 1桁台後半（c.+8～9%）　EPS 2桁台前半（c.+10～12%）

アセットの潜在力を最大限に引き出すことを追求

※ インド2事業（NPI・BNPA）、Alina（カザフスタン）を含む

「持続的なEPSの積み上げ」を継続し、その積み上げ能力・実績に対する資本市場からの信認によって、「PERの拡大」につなげる

インオーガニック成長による「EPSの積み上げ」

AOCの買収は「アセット・アセンブラー」戦略を体現

2025年3月に買収完了したAOCの連結化により、初年度からEPSの大幅なプラス貢献が期待されます。これは、「小さな本社」が持つ優位性を生かし、ローリスク・グッドリターンであれば、地域・事業・規模を問わずにノーリミットでEPSを積み上げるM&Aに他なりません。引き続き、リスクとリターンのバランスを見極めながら、安全かつ継続的なEPSの積み上げを追求していきます。

EPSの積み上げを加速する財務戦略 ◎若月共同社長が語る財務戦略 P30
「アセット・アセンブラー」として「EPSの積み上げ」を後押しする財務戦略を推進

EPS・PERに資するサステナビリティ ◎MSVの前提としてのサステナビリティ P23
サステナビリティ活動を通じて、収益の拡大や期待値の向上を図り、MSVの実現を目指す

「PERの最大化」に向けて ◎株価を意識した経営 P25
「アセット・アセンブラー」としてのエクイティ・ストーリーの浸透により、資本市場からの期待値を向上

◎「アセット・アセンブラー」モデル P17　◎M&A戦略 P33

オーガニック成長による「EPSの積み上げ」

厳しい市場環境でもオペレーションの強さで底堅く成長

2024年は想定よりも厳しい市場環境となったものの、各アセットが有する強力なブランド力や技術力などを駆使したマーケティング戦略や価格戦略が奏功し、底堅く成長しました。「自律・分散型経営」が持つ優位性を生かしてレジリエントな成長が継続しており、引き続き「市場成長＋α」の成長を通じたEPSの積み上げを目指します。

アセット別成長予想・市場成長予想　◎アセット別の中期成長戦略を含めた詳細は、当社ウェブサイト「中期経営方針アップデート説明会」説明会資料をご覧ください。

			2024年実績		中期成長予想（現地通貨ベース）		市場成長予想※2	
			売上収益YoY（現地通貨ベース）	営業利益率（短信ベース）	売上収益CAGR	営業利益率（vs2023年）※1	数量ベース	金額ベース
日本			+0.1%	9.6%	+0～5%	↗	-1%（汎用）	+1%（汎用）
NIPSEA中国	セグメント合計		+6.3%	11.1%	+10%前後	→		
		汎用（TUC）	+6%		+10～15%		+3%	+1%
		汎用（TUB）	-15%		+5%前後		+1%	+2%
NIPSEA中国以外	セグメント合計		+13.1%※3	17.2%	+5～10%	→		
		マレーシアグループ シンガポールグループ タイグループ			+5～10%	→	シンガポール　+1% マレーシア　+3% タイ　+2%	シンガポール　+1% マレーシア　+5% タイ　+2%
		PT Nipsea（インドネシア）	+3.4%	34.9%	+10%前後	→	+3%	+6%
		Betek Boya（トルコ）	+34.9%	13.2%	+10%前後	(→)※4	+1%	+7%
		NPI・BNPA（インド）	（ご参考）+0.8%※5	（ご参考）4.2%※5	+10%前後	→	+5%（汎用）	-2%（汎用）
		Alina（カザフスタン）	（ご参考）+8.1%※6	13.2%※7	+10%前後	→	+3%	+4%
DuluxGroup	DGL（太平洋）		+4.5%	13.3%	+5%前後	→	～+1%	+2～2.5%
	DGL（欧州）		-2.3%※8	4.9%	+5～10%	↑	～+1%（フランス）	+1～3%（フランス）
Dunn-Edwards			+4.8%		+5%前後	↑	+2%（全米）	+5%（全米）
AOC※9			（ご参考）-8.9%	（ご参考）30.7%	+5%前後	→	+3%（米国）/ +3%（欧州）	+5%（米国）/ +5%（欧州）

※1 ↑:+2%以上、↗:+1～2%、→:-1～+1%、↘:-1～-2%、↓:-2%以下　※2 当社推定。金額ベースには数量増減を含む　※3 インド（NPI・BNPA）、Alinaを含まず　※4 超インフレ会計の影響により変動　※5 プロフォーマ値（未監査）。2024年は通年換算
※6 2023年はプロフォーマ値（未監査）　※7 PPAに伴う棚卸資産のステップアップ費用（一過性）を含む　※8 NPT（6ヵ月分）を含まず　※9 2024年はプロフォーマ値（未監査）。PPAは現時点の想定を反映しているが、在庫ステップアップなどの一過性費用は除く。AOC買収に関わるM&A費用は除く。当社買収後の損益構造と同条件にするため、欧州・中東・アフリカ（EMEA）セグメントにおけるインド事業や旧株主関連会社への費用支払いなどを除く

HOME

Why Invest in Nippon Paint?

共同社長メッセージ

株主価値最大化（MSV）の実現

中期経営方針

中期経営方針アップデート（2025年4月公表）

若月共同社長が語る財務戦略

M&A戦略

ケーススタディ①：
日本ペイントグループへの参画がもたらす成長と機会

パフォーマンス・ハイライト

自律・分散型経営の実践

リスクテイクを支えるガバナンス

企業情報

若月共同社長が語る財務戦略

「EPSの積み上げ」を後押しする財務戦略を推進していきます。

取締役 代表執行役共同社長
若月 雄一郎

MSVロジック・ツリー

詳細は「MSV実現に向けた道筋」をご覧ください。

当社の目指すもの

財務規律の徹底 ― 市場が許容する範囲内での負債レバレッジ ＋ EPS増加を前提としたエクイティ・ファイナンス

Executive Summary

エグゼクティブサマリー

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

連結ROIC実績

2024年の連結ROIC（投下資本利益率）は7.3%と前年から若干改善しました（図表Ⓐ）。これは、①2024年に大きなM&Aがなく追加のれん計上が僅少だったことから投下資本回転率が改善したことに加え、②事業成長に伴う税引後営業利益の増加、などによるものです。WACC（加重平均資本コスト）は約5～6%を見込んでいます。

一方、過去5年間で見れば、EPSは着実に増加しているものの、ROICが約5～7%にあるのは、積極的なM&Aに伴うのれんの計上が大きく影響しており、M&Aを戦略の柱としている中、不可避なものであると考えます。また、投下資本は毎年増加しており、税引後営業利益は2024年までの5年間で着実に増加しています。

ROICに対する考え方

ROICに関する質問が投資家の皆様から最近増えていることを踏まえ、下記の質問に回答する形で、基本的な考え方をご説明します。

― 資本効率の高い会社を買収できているのか?

「アセット・アセンブラー」としての当社の強みは、安全な買収を継続的に積み上げる力にあり、買収を通じた長期的かつ持続的な「EPSの最大化」を目指す中、ROIC一辺倒の考え方は当社プラットホームの最有効活用に資さず、戦略とも整合しないと考えています。特に私が強調したいのは、買収対象会社が、①運転資本や設備投資などの投下資本に対して、現地で非常に高い資本効率で事業をオペレーションしていること、②安定的なビジネス

図表Ⓐ
ROIC/投下資本/税引後営業利益※

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

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

HOME

Why Invest in Nippon Paint?

共同社長メッセージ

株主価値最大化（MSV）の実現

中期経営方針

中期経営方針アップデート（2025年4月公表）

若月共同社長が語る財務戦略

M&A戦略

ケーススタディ①：
日本ペイントグループへの参画がもたらす成長と機会

パフォーマンス・ハイライト

自律・分散型経営の実践

リスクテイクを支えるガバナンス

企業情報

モデルや高いブランド力、優秀な経営陣などの観点から、総じて事業リスクが低く、安全性が高いこと、の2点です。

図表Bの「個社ROIC推移」をご覧ください。投資家の皆様から預かる資本を使用して買収する以上、個社のROICはもちろん確認し、買収後数年内に想定WACCを上回ることを目指す中、実際に2019年以降に買収した主要5社は既にWACCを超えているか、WACC超えが視野に入っており、全体的にROICは年々改善傾向にあります。

一般的に、積極的なM&Aを推進する企業はリスクが高いと思われがちですが、現地でキャッシュや利益を着実に生み出し、設備投資負担も軽いことから、実はとても効率性が高いのが当社事業の特長です。当社はこうした安全性の高い会社をM&Aで積み上げていくため、連結ではのれんが加算されるものの、非常にリスクが低いアセットの集合体であると言えます。

― 株式投資家へのリターンはどう考えるのか?還元強化によるリターン向上の考えはないのか?

投資家の皆様との対話において、「2桁の期待成長率」を求める声があります。当社が手掛ける事業領域の特徴として、M&Aを実施せず、豊富に創出されるキャッシュを自己株式の取得に使えば、ROICは着実に改善していきます。例えば、ROICが高いある競合塗料メーカーでは、「オーガニックEPS成長1桁%+自己株式取得」で2桁成長が可能というストーリーを描いています。

一方、当社としては「中期経営方針」で示している通り、オーガニックの中期連結CAGR目標は自社株買いなしで「10～12%のEPS成長」を見込み、既に2桁の成長力があります。

豊富に創出されるキャッシュは長期的なEPSの最大化に資するM&Aに優先的に振り向け、結果として初年度からEPSに貢献するM&Aを志向する中で、「オーガニックEPS成長10～12%＋M&Aでアップサイド」と非常に高い成長を目指しています。

こうした一貫した戦略のもと、還元については、①短期的な株主還元よりも、M&Aを通じたEPSのベースを拡大する、②短期的にレバレッジが低下したとしても、将来のM&Aに活用するためのドライパウダー（待機資金）とする考えです。

当社は「アセット・アセンブラー」モデルにおいて、ローリスク・グッドリターンであれば、M&Aの対象地域・事業・規模は問わずノーリミットであり、安全性が高くEPSに貢献する案件は多数あることから、以上のような方針・戦略には合理性があると考えています。当然、ROICも指標の1つとして捉えており、オーガニックでの利益成長やCCC（キャッシュ・コンバージョン・サイクル）の短縮化などを徹底するものの、連結ROICだけで当社の潜在力を評価するのは不十分と考えます。

財務規律

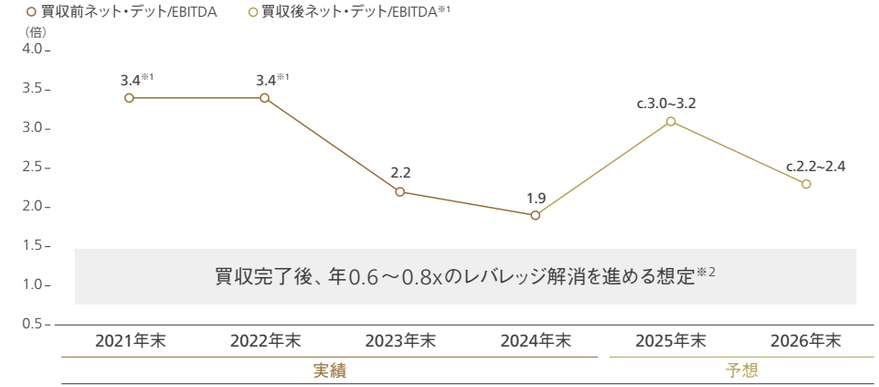
当社は財務規律の方針として、負債調達を優先し、低コストの資金調達を継続するべく、レバレッジ余力を維持しています。当社が抱えるリスクの性質について金融機関や格付機関からの適切な理解を獲得することが非常に重要であることから、積極的な対話の実施や開示資料の充実を図っています。

図表B
個社ROIC推移※

	2020	2021	2022	2023	2024
DGL（太平洋）	3.7%	4.4%	5.6%	5.8%	7.0%
Betek Boya	7.4%	9.9%	7.9%	11.8%	16.4%
PT Nipsea	–	3.8%	5.3%	6.6%	7.1%
Cromology	–	–	2.5%	2.9%	2.8%
JUB	–	–	–	5.7%	6.6%

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

図表C
レバレッジ水準



※1 一過性項目を除く　※2 他の買収がない前提

HOME

Why Invest in Nippon Paint?

共同社長メッセージ

株主価値最大化（MSV）の実現

中期経営方針

中期経営方針アップデート（2025年4月公表）

若月共同社長が語る財務戦略

M&A戦略

ケーススタディ①：
日本ペイントグループへの参画がもたらす成長と機会

パフォーマンス・ハイライト

自律・分散型経営の実践

リスクテイクを支えるガバナンス

企業情報

バランスシート・マネジメント

バランスシート・マネジメントとしては、CCCをKPIの1つに設定し、各パートナー会社は各地域・事業で取引条件を見直すなどの短縮化を進めています。その結果、2024年は中国事業において大幅にCCCが改善した前年からの反動があったものの、日本やアジアを中心にヒストリカルでは改善傾向が続いています。固定資産（有形固定資産、無形資産、のれん）はM&Aの実施を主因として増加傾向にある中、資産効率や収益性の観点から積極的にモニタリングしています。「のれん」については、キャッシュを生む対象事業の選定や「自律・分散型経営」による円滑なPMIの実施、適切なバリエーションで「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。

当社は強力なキャッシュ創出力を維持しており、当社のアセット・ポートフォリオは基本的に全てのパートナー会社が自律的に成長し、安定したキャッシュを生み出すことができる状態にあります。したがって、財務レバレッジとしては、2024年は収益成長などにより、キャッシュをしっかりと創出できたことから、2024年末のネット・デット/EBITDAは1.9倍にまで低下しています（図表Ⓒ）。2025年末はAOCの買収に伴い、3.0～3.2倍まで上昇すると見込んでいますが、2026年末までにほぼ2023年末（AOC買収前）と同じ水準の2.2～2.4倍に戻すことができる見通しであり、競合他社のトラックレコードと比較しても、財務の健全性は十分にあると考えます。

今後も新たな機会確保に向けた十分な負債余力を維持しながら、最適な資本構成を志向するとともに、金融機関や格付機関などからの信頼や信用を獲得していきます。

キャピタル・アロケーション

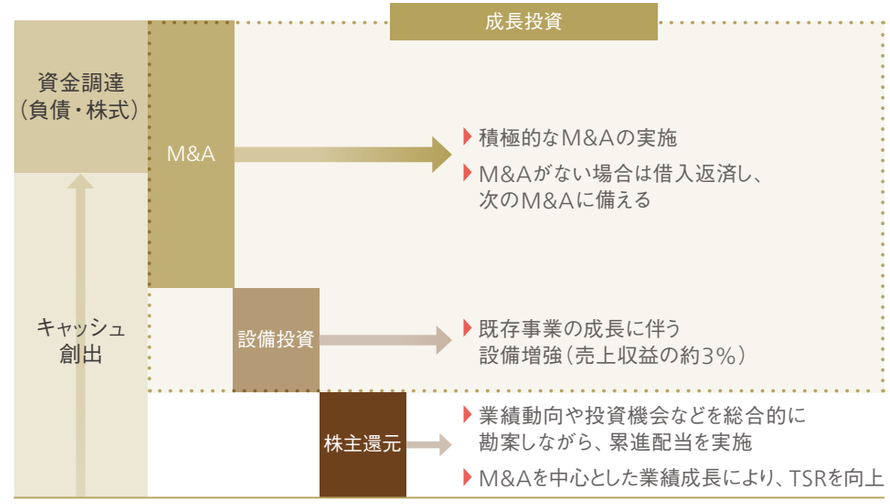
当社の資本政策は、財務規律を維持しつつ、成長投資を優先的に実施し、EPSの持続的かつ長期的な最大化に主眼を置きながら、結果として「PERの最大化」にもつなげることを志向しています（図表Ⓓ）。

成長投資のうち設備投資については、将来の持続的成長に向けて積極的に実施していますが、売上収益に占める割合は維持更新投資を中心に3%程度であり、設備投資の負担は比較的限られています。そうした中、生産能力の増強やDX・研究開発の強化などの新規投資は規律を持って各地域・事業で実施していることから、M&Aこそが最も資金需要の高い投資先となります。「アセット・アセンブラー」モデルのもと、引き続き良質で低リスクのM&Aを適正なバリエーションで積み上げていきます。

配当については、業績動向や投資機会などを総合的に勘案しながら、現時点では累進配当（原則として減配せず、配当の維持もしくは増配）を行う方針です。AOCの買収に伴ってEPSが飛躍的に増加する見込みの中、従来の配当性向30%ではなく、負債返済を優先し、EPS貢献可能な次の買収に備えるという考え方です。

自社株買いは常に検討対象ですが、当社株式への投資とM&A候補への投資とを客観的に比較し、MSVへの寄与度合いを判断しています。現時点では、多数の魅力的な投資候補がある中で自社株買いの魅力は劣後していることから、2024年は実施に至っていません。

図表 Ⓓ
キャピタル・アロケーションの考え方



HOME

Why Invest in Nippon Paint?

共同社長メッセージ

株主価値最大化（MSV）の実現

中期経営方針

中期経営方針アップデート（2025年4月公表）

若月共同社長が語る財務戦略

M&A戦略

ケーススタディ①：
日本ペイントグループへの参画がもたらす成長と機会

パフォーマンス・ハイライト

自律・分散型経営の実践

リスクテイクを支えるガバナンス

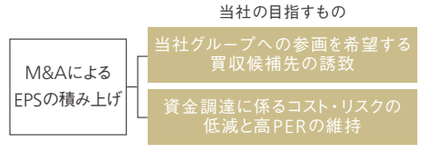
企業情報

M&A戦略

「アセット・アセンブラー」モデルの競争優位性を生かし、M&Aの機会を積極的に模索することで、EPSの積み上げスピードをさらに加速していきます。

MSVロジック・ツリー

詳細は「MSV実現に向けた道筋」をご覧ください。



厳格な買収基準

ターゲット

- ローリスク・グッドリターンの優良企業
- 優秀な経営陣を擁する企業
- 買収初年度からEPSにプラス貢献

当社の強み

- 良質なターゲットの見極め
- 自律性とアカウンタビリティ
- グループ入りした人材のモチベーション維持・向上
- 低ファンディングコストの享受

対象事業・地域・規模はノーリミット

当社は、「アセット・アセンブラー」モデルの競争優位性を活用すれば、M&Aの対象事業・地域・規模に制限を設けることなく、リスクを抑えたEPSの積み上げが可能と考えています。MSVに資する案件であれば、塗料・周辺事業に限定することなく、ノーリミットで積極的に検討していきます。その意味で、2024年10月に発表したAOCの買収は、「アセット・アセンブラー」戦略を本格的に体現し、その可能性を示す重要な一歩となりました。

リスクを抑えた厳格な買収基準

M&Aの選定に当たっては、「MSVに資するかどうか」を唯一の判断軸にしています。具体的には、①ローリスク・グッドリターンであること、②優秀な経営陣を擁すること、③キャッシュを生み出すこと、などを掲げており、いわゆる「良い会社」を選別して買収しています。特に、買収初年度からEPSにプラス貢献することを財務規律の1つとして重要視しており、リスクに対して非常に敏感な低リスクのM&Aを志向しています。

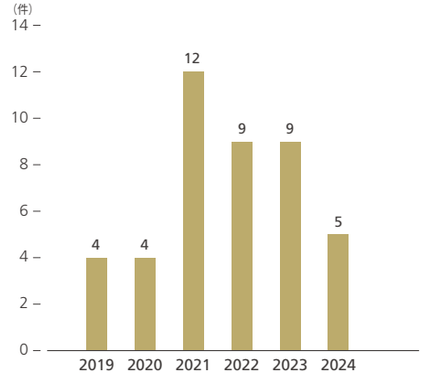
インオーガニックにおける当社の強み

当社はM&Aにおいて、①良質なターゲットの精緻な見極め、②自律性とアカウンタビリティの維持、③当社グループ入りした人材のモチベーションの維持・向上、④低ファンディングコストの積極的な活用、の4つを強みとしており、そうした強みを活用して2019年以降に実施したM&A案件では、のれんの減損を実施していません。M&Aの経験が豊富な共同社長や取締役が目利き力を発揮して、買収対象会社の魅力やCEOの資質を見極めるとともに、当社プラットフォームの活用を通じてパートナー会社の潜在成長力を引き出しており、既存事業・M&A対象会社の双方に成長シナジーをもたらしています。

「アセット・アセンブラー」モデルがもたらす新たなM&A機会

当社のM&Aは、欧米型の単なるコスト・カット・モデルとは一線を画しており、そのトラックレコードとレピュテーションは新たなM&Aの機会を創出しています。特に、成長を志向する現地企業のCEOは、自身の経営手腕をいかんなく発揮することが可能となるため、当社グループへの加入に関心を持つ事例が増加しています。また、非上場会社においては、対象会社の歴史、ブランド、経営陣などを最大限にリスペクトする当社の方針は、次世代への橋渡しを探りながらも自社に思い入れのあるアセットオーナーに高い関心をもたらしています。今後もMSVに貢献するローリスク・グッドリターンを確保できる案件であれば、継続的に実行していく方針です。

M&A※件数推移



※ 各地域・事業における小規模な事業買収（未公表）も含む

当社グループ入り後の成長

	2019–2024年		
	売上収益CAGR	営業利益CAGR	市場シェア
DGL（太平洋）	+13.0%	+15.7%	48%→50%
Betek Boya	+27.0%	+30.7%	27%→35%
PT Nipsea※	+21.0%	+22.1%	17%→19%

※ PT Nipseaは2020～2024年での比較

HOME

Why Invest in Nippon Paint?

共同社長メッセージ

株主価値最大化（MSV）の実現

中期経営方針

中期経営方針アップデート（2025年4月公表）

若月共同社長が語る財務戦略

M&A戦略

ケーススタディ①：
日本ペイントグループへの参画がもたらす成長と機会

パフォーマンス・ハイライト

自律・分散型経営の実践

リスクテイクを支えるガバナンス

企業情報

1 Case Study

日本ペイントグループへの参画がもたらす成長と機会

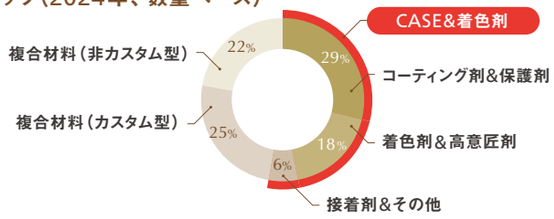
日本ペイントグループに加わった背景や決め手は何か?MSVのミッションのもと、パートナー会社としてどのような成長を目指しているのか?――ケーススタディ①では、日本ペイントグループの傘下に直近で加わったパートナー会社のCEOが、買収に至るまでの経緯や今後の成長に向けたビジョンについて語ります。

AOCの概要

事業・財務プロファイル

1. AOCは、CASE（Coatings, Adhesives, Sealants and Elastomers：コーティング剤・接着剤・密封剤・エラストマー）・着色剤ソリューションのリーディング・フォーミュレーター
2. 高度なカスタマイズ製品、競争力のある製品ラインアップ、差別化されたサービスによる高い収益性
3. さらなる価値創造が追求可能なビジネスシステム
4. 市場成長率を上回る、コントロール可能で多面的な成長機会
5. 業界でも突出したキャッシュ・フロー創出力と財務プロファイル
6. 価値創造で確固たる実績を持つ優れた経営陣

製品ラインアップ（2024年、数量ベース）



AOC

Chief Executive Officer
ジョー・サリー

会長のゴー・ハップジン氏、共同社長の若月雄一郎氏、ウィー・シューキム氏と初めて対面した際、私は日本ペイントHDとAOCがそれぞれ持つ企業文化の相性の良さを即座に感じ取りました。私たちも、まず顧客や従業員などのステークホルダーのニーズに応えた上で、株主価値の最大化を特に重視する強い信念を共有しています。また、主体性や起業家精神、協調を重んじる共通点も持ち合わせています。

私が特に感銘を受けたのは、日本ペイントグループが成長に対する強い意欲とそれを実現するための能力を兼ね備えている点でした。日本ペイントHDの経営陣は、優れた経営チームが率いる優良企業の価値を認めた上で、比較的高い自律性を持った運営を後押しすることで、オーガニック、インオーガニックにわたる成長を追求しています。私がゴー氏に対して、「AOCに期待することは何か?」と尋ねたところ、返ってきたのは「私は、AOCとして何を実現したいのか?そして、その理由はなぜか?をむしろ聞きたい。そして、日本ペイントHDとしてAOCにどのような支援が提供できるのか?」という答えでした。

AOCは日本ペイントグループの傘下において今後も成長が可能であると確信しています。日本ペイントグループに加わってすぐに、私たち経営陣の議論は株主価値の最大化とEPSの成長加速に集中しています。並行して、各国のパートナー会社の経営陣からサポートの申し出や協業の提案、知見の共有などの提案を受けており、さまざまな連携が加速しています。

AOCはこれまで、自社の「ビジネスシステム」を通じて、顧客には優れた価値を、従業員には成長の機会を、株主には高いリターンをそれぞれ提供することで、オーガニック、インオーガニックの成長が実現可能であることを証明してきました。こうした挑戦は今後もまだまだ続きます。日本ペイントグループが持つリソースや資本へのアクセス、「アセット・アセンブラー」モデルの活用によって、今後も持続的な成長を確かなものにしていきたいと考えています。

HOME

Why Invest in Nippon Paint?

共同社長メッセージ

株主価値最大化（MSV）の実現

中期経営方針

中期経営方針アップデート（2025年4月公表）

若月共同社長が語る財務戦略

M&A戦略

ケーススタディ①：
日本ペイントグループへの参画がもたらす成長と機会

パフォーマンス・ハイライト

自律・分散型経営の実践

リスクテイクを支えるガバナンス

企業情報

DuluxGroup

Chairman and Chief Executive Officer
パトリック・フーリハン

1918年に創業したDuluxGroupは、1997年まで世界的な大手塗料メーカーICIの一員であるなど、さまざまな企業体制を経て成長してきました。また、オーストラリア証券取引所（ASX）に約10年間上場して成功を収め、利益と配当を半期ごとに着実に伸ばし、株主総利回り（TSR）でも市場を上回る実績を積み重ねていました。そうした中、日本ペイントHDから買収の提案を受けたのは2019年のことです。DuluxGroupは当時、業績も順調で成長計画も描いていたため、会社を売却する意思はありませんでしたが、ゴー・ハップジン氏やウィー・シューキム氏などの経営陣と面会する中で、非常に魅力的な提案をもらい、最終的には株主から賛同を得ることができました。同時に、日本ペイントHDの唯一のミッションである「株主価値最大化（MSV）」に合致した成長戦略を加速できるチャンスが得られることも明確に示されました。実際、その通りでした。

私はゴー氏と初めて面会した際、ゴー氏から「日本ペイントHDが株主となった今、DuluxGroupの経営陣として何をしたいのか?そして、その理由は何か?」と尋ねられたことを覚えています。そして、私たちは、MSVに合致している限りにおいて、戦略的な成長施策を追求するために必要な支援やリソースを得られると確信しました。自律・分散型経営である「アセット・アセンブラー」モデルにおいて、パートナー会社は戦略的な自律性と同時にアカウンタビリティを持つことになります。アカウンタビリティは重要な要素であり、私たちも一貫してそれを実践してきました。すなわち、規律と厳格さ、強固なガバナンスを持ちながら、自らの価値観や株主・顧客・従業員・地域社会などのステークホルダーへの責任と軌を一にし、有言実行を徹底しています。

日本ペイントグループが有するグローバルな規模とリソース、自律的なパートナー会社モデルのおかげで、DuluxGroupはこれまで以上に強みを生かし、従来では難しかった高い成長を実現する機会を得ることができました。こうした考え方はDuluxGroupの上級リーダー約200名にも広く浸透しており、そのほぼ全員が現時点でもDuluxGroupに残り、実際に活躍しています。

2019年に日本ペイントグループの傘下に入ってからわずか5年間で、事業規模は2倍に拡大し、25件以上の新事業を加え、欧州の塗料市場で確固たる地位を築き、従業員数も約4,000名から8,000名超へと増えました。日本ペイントグループに入る前の5年間で約4%だった営業利益の年平均成長率（CAGR）は、グループ入り後の5年間で約12%へと大きく伸長しました。こうした成長の大部分は毎年のオーガニック成長に由来するものであり、これに中欧のJUBグループや西欧のCromologyなどを取り込んだボルトオン買収（既存事業の補完・強化を目的とする買収）や変革的な買収が加わることで、高い成長が可能となっています。

DuluxGroupは、**既存事業において市場平均を上回る成長力を長年維持**してきました。日本ペイントグループに入る前の15年間、豪州のDulux事業は、数量ベースで年1%程度しか伸びない成熟市場において、毎年約5%の年平均成長率を安定して達成し、堅実な営業利益率を維持しながら市場シェアの拡大を続けてきました。こうした各地域・事業できめ細かく成長を実現する「成長の粒度（granularity of growth）」が引き続き重要と考えており、日本ペイントグループの一員となった今も一貫して重要視しています。

DuluxGroupの成功を支えているファンダメンタルズは、今も変わっていません。プレミアム・ブランドへの投資、イノベーション、小売り・プロ双方の顧客との強固な関係、これら全てを支える高いスキルを持った献身的な従業員――こうした要素がDuluxGroupの「利益ある成長（profitable growth）」実績の原動力となっています。

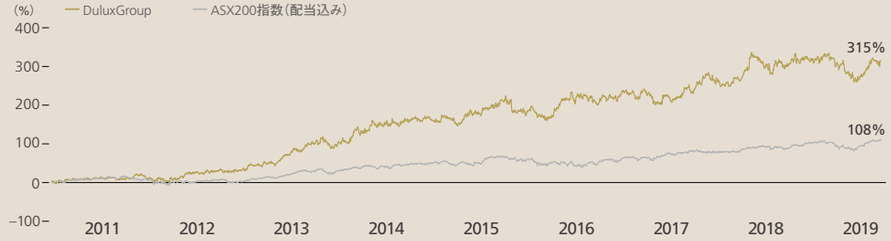
既存事業や新たに加わった事業の成長を後押ししている要素として、これまで培ってきた自社の強みに加えて、今では**日本ペイントグループのパートナー会社との連携によるグループ全体の総合力の活用**もあります。例えば、豪州・ニュージーランドでNo.1の市場シェアを誇るSelleys事業は、自社の技術力や幅広い製品ラインアップを、NIPSEAグループが有する豊富な現地市場の知識、ネットワーク、専門性と組み合わせることで、日本ペイントグループのアジアにおけるSAF（密封剤・接着剤・充填剤）事業の成長を加速しています。

DuluxGroupは「利益ある成長」を確固たるものにするべく、今後の成長機会に対して意欲的な取り組みを進めています。MSVと一致した野心的な目標と中長期的な成長戦略を掲げ、次の3つの柱に対して重点的に取り組んでいく方針です。

1. **DGL（太平洋）塗料事業**において、ファンダメンタルズと「成長の粒度」を重視しながら、安定した実績を継続的に積み重ねていく
2. **DGL（欧州）塗料事業**の成長プラットフォームの拡大を加速させる。特に、DGL（太平洋）の強みを生かしてCromology（フランス）を飛躍的に成長させるとともに、Cromology（南欧）、JUB（中欧）も継続的に成長させる
3. Selleys（豪州・ニュージーランド）の強みやNPT（イタリア）の技術基盤を活用し、**NIPSEAグループによるSelleys Asia事業の成長**を後押ししながら、日本ペイントグループのグローバルSAF事業の成長を支援する

DuluxGroupはこのような取り組みを進める中で、日本ペイントグループ内においてベストプラクティスやノウハウの共有を通じた連携にも取り組んでいきます。

DuluxGroupのTSRの推移（会社分社化後～日本ペイントHDによる買収）



HOME

Why Invest in Nippon Paint?

共同社長メッセージ

株主価値最大化（MSV）の実現

中期経営方針

中期経営方針アップデート（2025年4月公表）

若月共同社長が語る財務戦略

M&A戦略

ケーススタディ①：
日本ペイントグループへの参画がもたらす成長と機会

パフォーマンス・ハイライト

自律・分散型経営の実践

リスクテイクを支えるガバナンス

企業情報

パフォーマンス・ハイライト

市況に左右されにくい事業モデルと各アセットの「稼ぐ力」により、着実に結果を創出

期初ガイダンスに対する達成率（2020–2024年）

売上収益（億円）	2020※	❶ 2021	❷ 2022	2023	2024
期初ガイダンス	7,200	8,900	12,000	14,000	16,000
期末結果	7,811	9,983	13,090	14,426	16,387
超過率	+8%	+12%	+9%	+3%	+2%

営業利益（億円）	2020※	❶ 2021	❷ 2022	2023	2024
期初ガイダンス	630	870	1,150	1,400	1,840
期末結果	869	876	1,119	1,687	1,876
超過率	+38%	+1%	-3%	+21%	+2%

EPS（円）	2020※	❶ 2021	❷ 2022	2023	2024
期初ガイダンス	15.59	29.17	34.49	41.73	52.80
期末結果	27.83	29.41	33.82	50.45	54.22
超過率	+79%	+1%	-2%	+21%	+3%

❶ 2021年：期中に下方修正
（要因）コロナ影響、原材料価格の高騰、自動車半導体不足など
❷ 2022年：期中に下方修正
（要因）中国における引当金の増加、トルコにおける超インフレ会計の適用など

※ 期初ガイダンスは2020年5月発表時点。EPSは株式分割後。期末結果は遡及修正前の数字

コーポレートアクションを機動的に実行

- アジア合弁事業100%化、インドネシア事業の買収完了（2021.1）
- 若月雄一郎、ウィー・シューキムによる共同社長体制へ移行（2021.4）
- 欧州自動車用・インド事業のウットラムグループへの譲渡（2021.8）
- 株式の海外売出しを実施（2022.1）

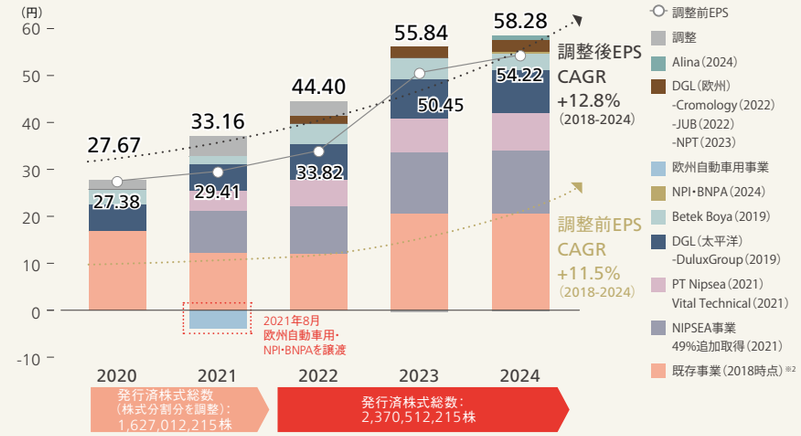
日本事業の収益性改善
- 日本ペイントコーポレートソリューションズ（NPCS）設立（2022.1）

複数のM&Aによるアセット積み上げ
- Vital Technical（2021.3）
- Cromology（2021.10）
- JUB（2021.10）
- 中国自動車用合弁会社（2021.11）
- NPT（2023.2）
- インド事業のウットラムグループからの買い戻し（2023.8）
- Alina（2023.11）
- AOC（2024.10）

サステナビリティ
- 「気候変動に関連する財務情報の開示に関するタスクフォース（TCFD）」への賛同（2021.9）
- 自律型サステナビリティ体制の深化（2022.1）

オーガニックとインオーガニックの組み合わせにより、EPSの大幅な積み上げを実現

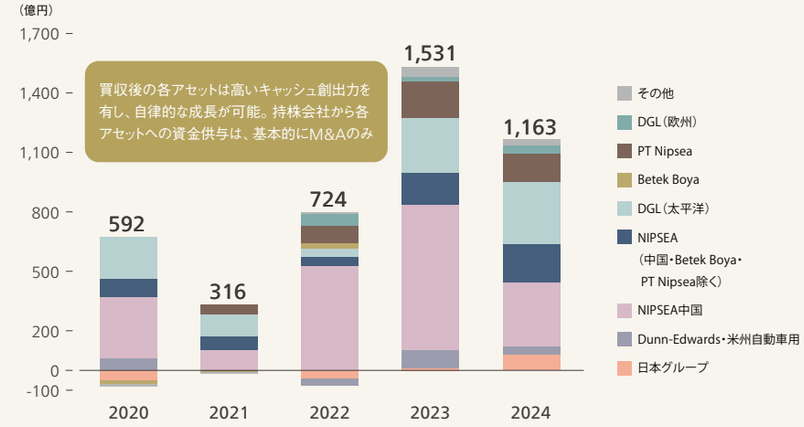
調整後EPS※1積み上げ推移



※1 影響が大きい一部の一過性要因（減損損失、M&A費用、引当金、超インフレ会計影響額など）、グループ間の受取配当金を控除して単純合算で算出。2018–2020年は2021年株式分割分を調整・算出　※2 日本グループ、米州自動車用、アジア自動車用、海外船舶用、Dunn-Edwards、欧州自動車用、NIPSEA事業（持分51%）

高マージン・低CAPEXを背景として安定的にキャッシュを創出

キャッシュ・フロー※創出推移



※ 営業キャッシュ・フロー（グループ間の受取配当金を除く）– 設備投資支出額（M&A、リースを除く）の単純合算で算出

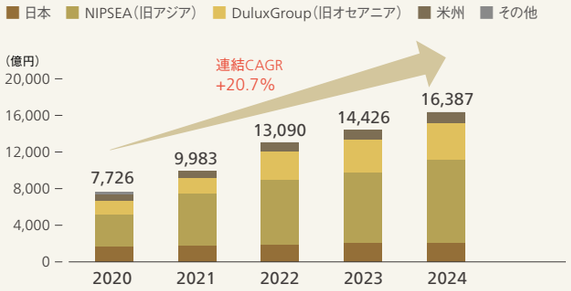
HOME
Why Invest in Nippon Paint?
共同社長メッセージ
株主価値最大化（MSV）の実現
中期経営方針
中期経営方針アップデート（2025年4月公表）
若月共同社長が語る財務戦略
M&A戦略
ケーススタディ①：
日本ペイントグループへの参画がもたらす成長と機会
パフォーマンス・ハイライト
自律・分散型経営の実践
リスクテイクを支えるガバナンス
企業情報

既存事業とM&Aで成長を加速し、過去最高を更新

財務基盤

積極的なM&Aと既存事業の成長の両輪により、売上成長が加速しています。2024年は新規連結効果に加え、建築用を中心とした販売数量の増加やその他周辺事業の成長、円安効果により、8年連続の増収、過去最高の売上収益を達成しました。

売上収益



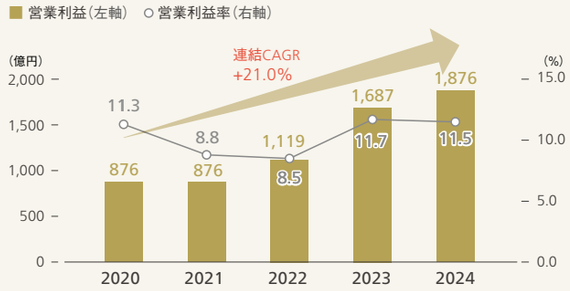
※ 2021年からのセグメント区分の変更による主な変更点は以下の通り
- 新セグメントでの日本セグメントには、船舶用の海外事業を含む（旧セグメントではアジアに帰属）
- 新セグメントでのNIPSEAには、Betek Boya、Nippon Paint Turkeyを含む（旧セグメントではその他として表示）

売上成長と収益性の改善で、過去最高を更新

財務基盤

厳しい市況環境が続くも、2020年以降、売上成長に比例して5年連続の増益を達成しています。2024年は増収効果や売上総利益率の改善などにより、過去最高益となりました。また、営業利益率も2年連続で11%台を維持しました。

営業利益／営業利益率



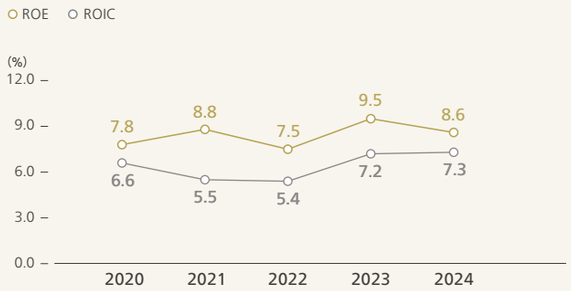
資本効率とEPS成長のバランスで経済価値を拡大

財務基盤

ROEは2023年以降、当期利益の増加やマージン改善により、9%前後で推移しています。ROICは、積極的なM&Aに伴うのれん計上が大きく影響します。2024年は投下資本回転率が改善したことに加え、事業成長に伴う税引後営業利益の増加により若干改善しました。

若月共同社長が語る財務戦略　P30

自己資本利益率（ROE）／投下資本利益率（ROIC）※



※ ROIC：税引後営業利益÷（ネット・デット+資本合計）

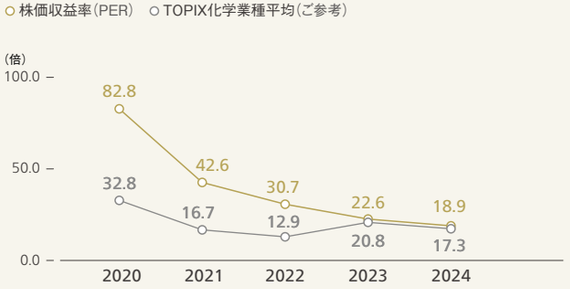
TOPIX化学業種平均を一貫して上回る

財務基盤

2020年は、株式市場におけるグロース銘柄の選好や当社のM&A実施などの複合要因が重なり、PERは大きく上昇しましたが、2021年以降は、中国リスクに対する市場不安などを背景に低下傾向にあります。

株価を意識した経営　P25

株価収益率（PER）

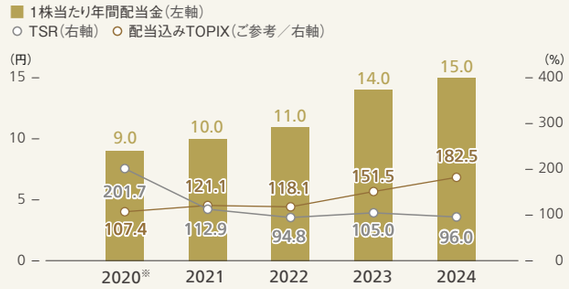


4年連続の増配、2025年から累進配当を導入

財務基盤

配当金は安定的かつ継続的な配当を基本方針とし、2024年まで4年連続で増配しました。TSRは2021年以降、中国リスクに対する市場不安などの影響もあり、配当込みTOPIXを下回っています。

1株当たり年間配当金／株主総利回り（TSR）



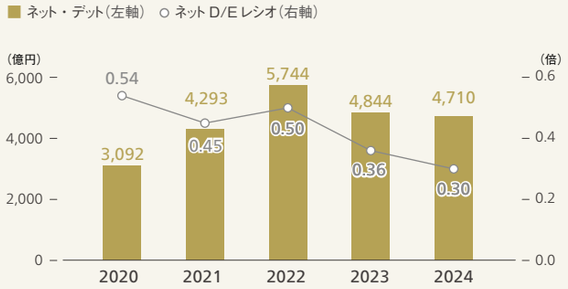
※ 2021年4月1日付で1:5の株式分割を実施したため、2020年1月に行われたものと仮定し、算出

積極的なM&Aに伴う負債調達により、増加傾向

財務基盤

ネット・デットは設備投資負担の低さとキャッシュ創出力の高さにより、マイナス推移する傾向にありますが、近年はM&Aを目的とした資金借入により、プラス推移しています。2024年までのネットD/Eレシオは規模の大きなM&Aがないことにより、低下しています。

ネット・デット※／ネットD/Eレシオ



※ 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））

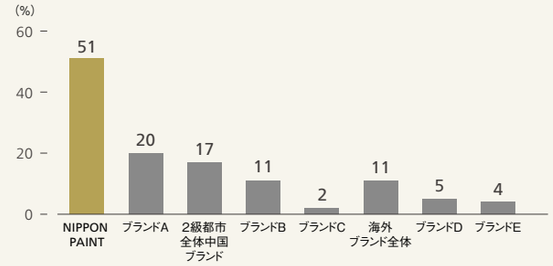
アジア・太平洋市場で高い認知度と信頼を獲得

ブランド・ノウハウ

当社グループは建築用を中心に強固なブランド力を構築しています。例えば、中国の「立邦」ブランドはTop of Mind（第一想起）においてトップスコアを獲得するなど、中国でNo.1ブランドを確立しています。

ケーススタディ②：ブランド力を活用した市場リーダーシップの強化（NIPSEA中国事業戦略）　P43

Top of Mindスコア（NIPSEA中国）



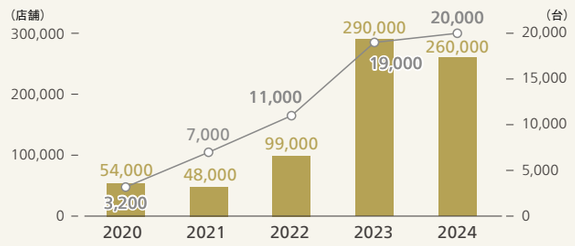
広範な販売チャネルで圧倒的ポジションを確立

顧客基盤

当社グループは各国・地域の建築用市場でBtoC（小売り、販売代理店、ECなど）向けを中心とした広範で多様な販売チャネルを構築しています。NIPSEA中国の販売店舗数については、2024年に休止店舗を除外するなどの集計対象の精査を行った結果、2023年比で販売店舗数が減少しましたが、従来通りの比較では約5%増加しています。

ケーススタディ②：ブランド力を活用した市場リーダーシップの強化（NIPSEA中国事業戦略）　P43

販売店舗数/CCM設置数（NIPSEA中国）

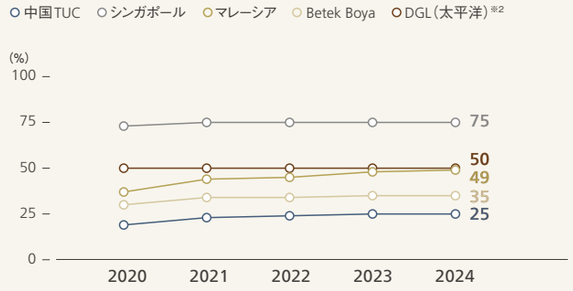


主要14ヵ国でNo.1シェアを獲得

顧客基盤

当社グループは各地域・事業において、利益を確保しながら市場シェアの維持・拡大を進めています。2024年は厳しい事業環境の中で、収益性とのバランスを図った結果、シェアは維持となりましたが、引き続き各国・市場で高い市場占有率を誇っています。

主要地域シェア推移（建築用）※1



※1 NPHD推計　※2 数量ベース

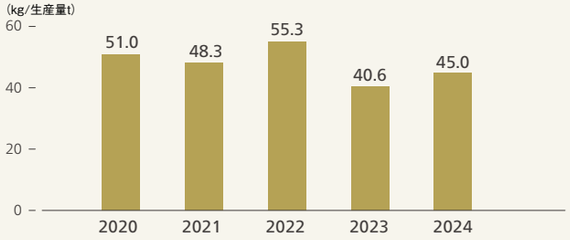
さまざまな削減策により増加を緩和

自然・環境

2024年は前年比10.9%増となったものの、運営・エネルギー効率の向上に向けた取り組み（LED照明への転換など）、工場における太陽光発電への投資、車両移行計画、再生可能エネルギー由来の電力購入によって増加は緩和されています。

環境戦略　P53

温室効果ガス排出量（スコープ1,2）（グローバル）※



※ 日本グループ、NIPSEAグループ、DuxuxGroup（Cromology、JUBは2022年～）が対象

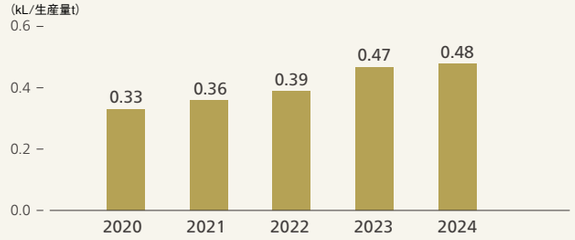
水資源の効率的利用を継続

自然・環境

原料用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、水資源の効率的な利用に継続的に取り組んでいます。2021年以降は、データ集計範囲の拡大や新規買収、複数の事業部門における生産品目の変化により、増加しています。

環境戦略　P53

水使用量（グローバル）※



※ 日本グループ、NIPSEAグループ、DuxuxGroup（Cromology、JUBは2022年～）、Dunn-Edwards（2020年～）が対象

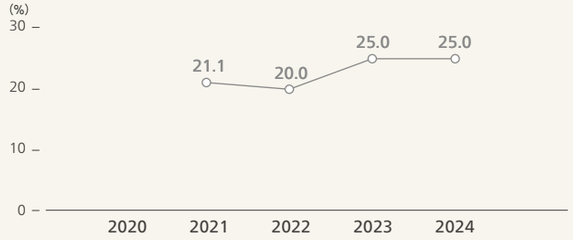
革新的技術を使用した製品の販売を拡大

技術

新製品売上高指数（NPSI）は、過去3年間に市場導入した新製品が売上収益全体に占める比率と定義しています。NIPSEAグループと日本グループを合わせたNPSIは2024年に25%を達成し、約9,000の新製品を発売しています。

研究開発戦略　P63

新製品売上高指数（NPSI）



HOME

Why Invest in Nippon Paint?

共同社長メッセージ

株主価値最大化（MSV）の実現

中期経営方針

自律・分散型経営の実践

ウィー共同社長に聞く、「自律・分散型経営」の具体的実践

ケーススタディ②：ブランド力を活用した市場リーダーシップの強化（NIPSEA中国事業戦略）

「中国マクロデータ＝当社業績」ではないと考える4つの理由

ケーススタディ③：成熟市場における成長戦略（DuluxGroup事業戦略）

ケーススタディ④：「Selleys」ブランドに見る、当社プラットフォームを活用したグループ連携事例

環境戦略

人材戦略

ケーススタディ⑤：日本グループの従業員エンゲージメント向上に向けて

研究開発戦略

労働安全衛生

コミュニティとともに成長

調達

リスクテイクを支えるガバナンス

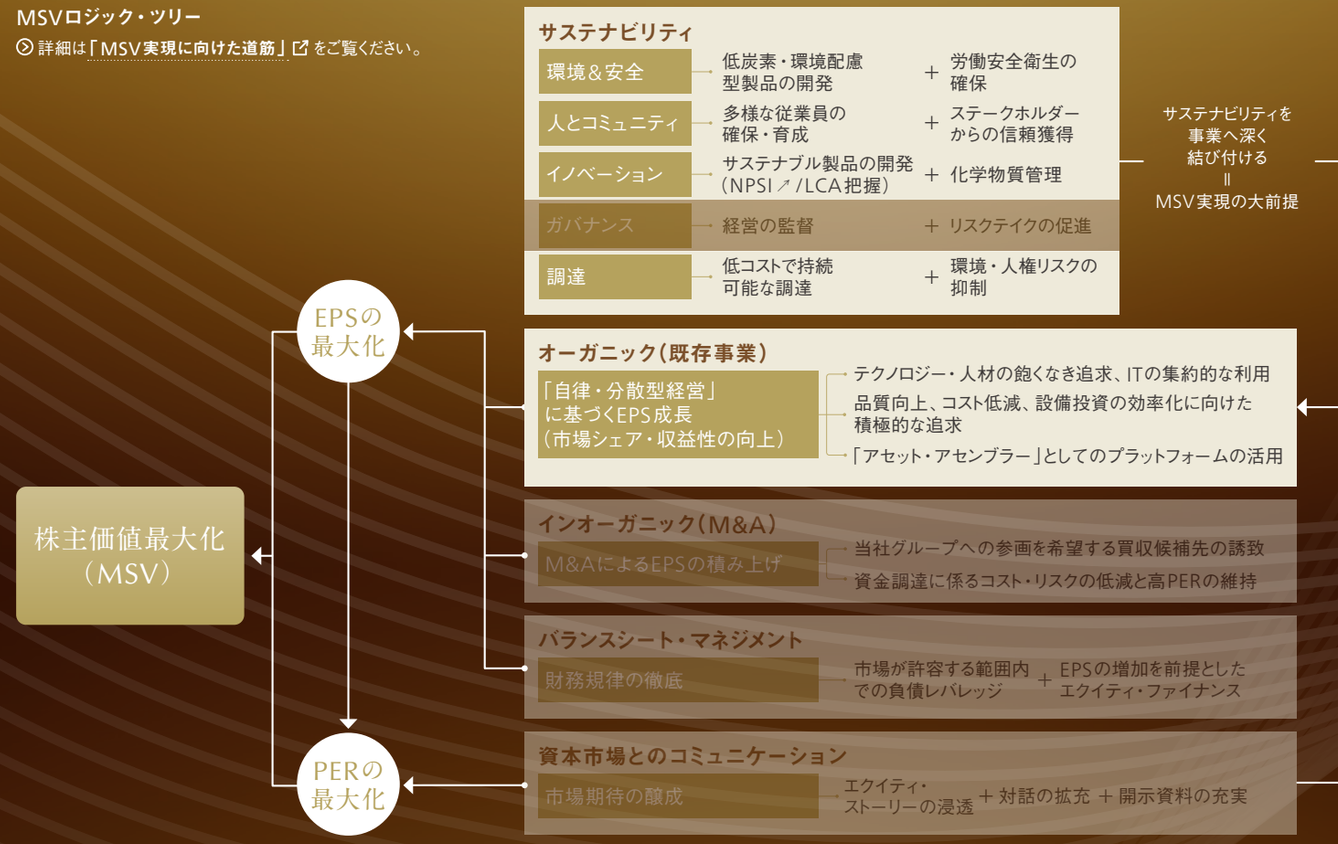
企業情報

自律・分散型経営の実践

40 ウィー共同社長に聞く、「自律・分散型経営」の具体的実践
43 ケーススタディ②：ブランド力を活用した市場リーダーシップの強化（NIPSEA中国事業戦略）
46 「中国マクロデータ＝当社業績」ではないと考える4つの理由
48 ケーススタディ③：成熟市場における成長戦略（DuluxGroup事業戦略）
51 ケーススタディ④：「Selleys」ブランドに見る、当社プラットフォームを活用したグループ連携事例
53 環境戦略
57 人材戦略
61 ケーススタディ⑤：日本グループの従業員エンゲージメント向上に向けて
63 研究開発戦略
66 労働安全衛生
68 コミュニティとともに成長
70 調達

MSVロジック・ツリー

詳細は「MSV実現に向けた道筋」をご覧ください。



HOME

Why Invest in Nippon Paint?

共同社長メッセージ

株主価値最大化（MSV）の実現

中期経営方針

自律・分散型経営の実践

ウィー共同社長に聞く、
「自律・分散型経営」の具体的実践

ケーススタディ②：
ブランド力を活用した市場リーダーシップの強化
（NIPSEA中国事業戦略）

「中国マクロデータ＝当社業績」ではないと
考える4つの理由

ケーススタディ③：
成熟市場における成長戦略
（DuluxGroup事業戦略）

ケーススタディ④：
「Selleys」ブランドに見る、当社プラットフォームを
活用したグループ連携事例

環境戦略

人材戦略

ケーススタディ⑤：
日本グループの従業員エンゲージメント向上に向けて

研究開発戦略

労働安全衛生

コミュニティとともに成長

調達

リスクテイクを支えるガバナンス

企業情報

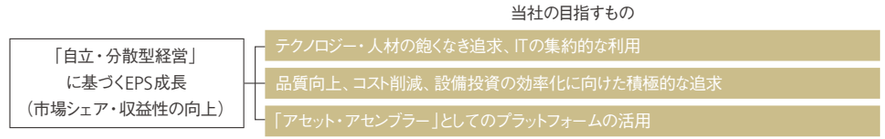
ウィー共同社長に聞く、「自律・分散型経営」の具体的実践

「持続的なEPSの積み上げ」に向けた未来への布石

取締役
代表執行役共同社長
ウィー・シューキム

MSVロジック・ツリー

詳細は「MSV実現に向けた道筋」をご覧ください。



Executive Summary

エグゼクティブサマリー

1 日本グループは変革により「全体最適」への意識転換を図り、シナジーを最大限に引き出す

2 強力なリーダーシップと従業員の挑戦意欲を高める職場環境によって、日本グループでも「変革の魔法」を起こす

3 自動車用事業は世界各地で生まれる事業機会を捉えるべく、グローバル市場での競争力強化に焦点を当てた改革を推進

4 インド市場への再参入は、インドでの成長機会を掴むという強い意志と自信の表れ

成熟市場における日本グループの変革と未来への挑戦

時に困難を伴いながらも、近年稀に見る非常にユニークな手法や施策で構造改革を進めてきた日本グループは今、その運営モデルの大胆な変革に取り組んでいます。顧客と業界に重点を置いたパートナー会社（PC）を中心とした従来の運営モデルから脱却し、2025年1月にスタートさせた「CXO体制」のもと、顧客中心主義をさらに強化し、組織の垣根を越えた協業促進に力を入れています。4人のCXO（最高営業責任者（CCO）、最高サプライチェーン責任者（CSCO）、最高技術責任者（CTO）、最高管理責任者（CAO））の任命は象徴的かつ戦略的な転換を図るものであり、「One NIPPE」の旗印のもと、顧客中心主義の強みを引き続き生かしながら、5つの事業会社があたかも1つの事業体であるかのように一体的に運営しています。こうした変革は、各パートナー会社の利益を優先する「個別最適」から、日本事業全体の利益を優先する「全体最適」への意識転換を図り、「持続的なEPSの積み上げ」に貢献する組織としてのシナジーを最大限に引き出すことを狙いとしています。

幸運にも、日本グループは経験豊富で優秀なリーダーが揃っており、これまでPC責任者であった喜田氏と塩谷氏が全体最適実現のためのCXOに就任すると同時に、日本ペイントコーポレートソリューションズ（NPCS）で日本全体の視点から事業運営に携わってきた井上氏がCAOとして、3年前に策定した技術計画を着実に実行しているホン氏がCTOとして引き続き職責を果たしています。また、ともに船舶用事業の改革で大きな功績を残した榎本氏、加賀美氏を新たにPC責任者に抜擢することで、次世代リーダーを育成する機会も提供することができました。才能ある若手従業員が急速に成長し、新たなポジションに迅速に就任できる環境を併せて整備することで社内の人材プール、組織の活性化を図るとともに、日本グループ全体としてのシナジー創出につなげていきます。

2024年9月に東京で開催された「Japan-Group Management Meeting（J-GMM）」では、日本グループが伝統的な日本企業の枠組みを超え、時にそこから逸脱する経営・人事慣行を受け入れるべきとする意欲的な挑戦を掲げました。こうした大胆なテーマを採用することができた背景としては、近年抜本的な改革を進めてきた船舶用事業の成功があります。日本ペイントマリン（NPMC）は新造船分野で過去20年間にわたって「不可能」と考えられてきた黒字化を実現するなど、従業員の意識と行動の変化が組織の成長を支える不可欠な要素であることを日本グループの従業員に証明しました。また、グローバルな競争環境において、世界の顧客が求める迅速な対応力を磨き、効率的なコスト

HOME

Why Invest in Nippon Paint?

共同社長メッセージ

株主価値最大化（MSV）の実現

中期経営方針

自律・分散型経営の実践

ウィー共同社長に聞く、
「自律・分散型経営」の具体的実践

ケーススタディ②：
ブランド力を活用した市場リーダーシップの強化
（NIPSEA中国事業戦略）

「中国マクロデータ＝当社業績」ではないと
考える4つの理由

ケーススタディ③：
成熟市場における成長戦略
（DuluxGroup事業戦略）

ケーススタディ④：
「Selleys」ブランドに見る、当社プラットフォームを
活用したグループ連携事例

環境戦略

人材戦略

ケーススタディ⑤：
日本グループの従業員エンゲージメント向上に向けて

研究開発戦略

労働安全衛生

コミュニティとともに成長

調達

リスクテイクを支えるガバナンス

企業情報

構造を強化することで、3年間の中期経営計画を初年度で達成する目覚ましい成果を上げ、中期目標の上方修正を迫られる嬉しい状況となりました。こうした成果は、強力なリーダーシップと従業員の挑戦意欲を高める職場環境によって、日本グループでも「変革の魔法（magic of transformation）」が起こり得ることを示しています。

グローバル自動車市場で未来を切り拓く競争力

自動車用事業においても、グローバル市場に向けた挑戦や未来を見据えた取り組みを加速しています。当社は日本市場への注力にとどまらず、世界各地で生まれる事業機会を捉えるべく、グローバル市場での競争力強化に焦点を当てた改革を推し進めています。

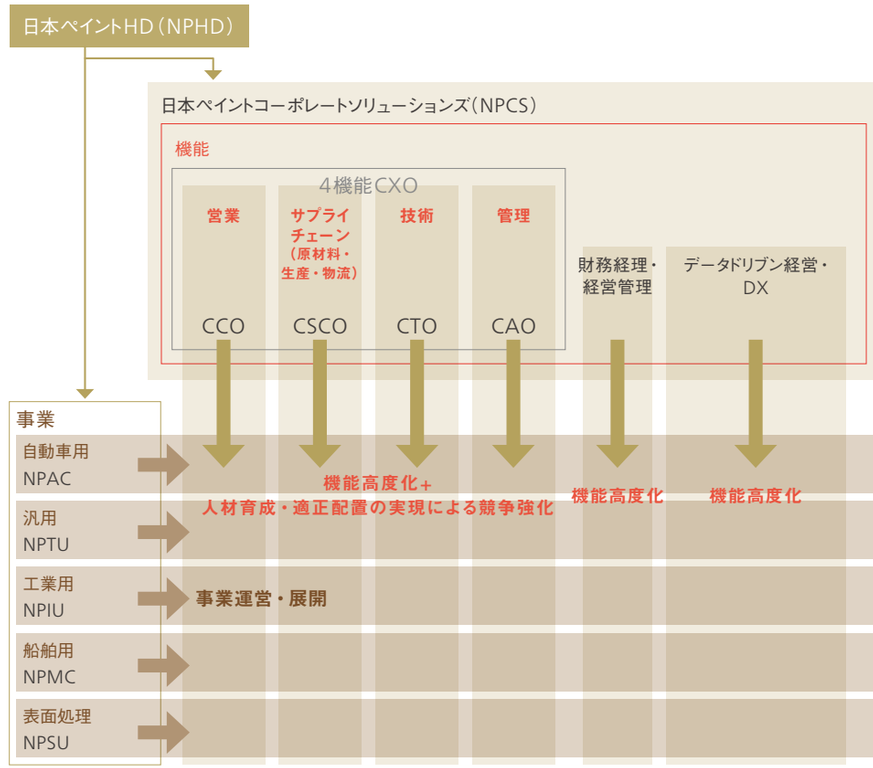
自動車業界は現在、大きな転換期を迎えています。顧客である自動車メーカーはカーボンニュートラル製品やコスト効率を追求するとともに、従来の内燃機関車から電気自動車（EV）や水素燃料車への移行を加速し、塗料とフィルムの最適な組み合わせを模索しています。当社はこうした変化に対応するべく、次世代自動車の設計において重要な要素である「軽量化」や、先進的なフィルム・コーティングを中心的なテーマに据えた新たなソリューション開発に取り組んでいます。

こうした変化の激しい状況下、当社は新たなパラダイムにおいても活躍できる人材の育成に注力しています。自動車用事業を地域ごとに個別に運営する方法から、顧客のニーズに応じて1つのグローバルユニットとして機能させる中、アジアや米州、欧州において日本の自動車メーカーによる海外進出を継続的に支援してきましたが、近年では中国の自動車メーカーがEV分野での成功を背景に海外進出を進めています。そのため、NIPSEA中国が現地で培った専門知識や技術力を生かし、NIPSEA中国の中国国内の自動車メーカーへの対応力とNPX（当社グループの現地事業体）の現地サポート力・納品力を融合した事業モデルを構築することで、グローバル競争力の強化に取り組んでいます。NIPSEA中国とNPXの連携を深化させることによって、コスト効率が高い運営体制を通じて地域に最適化されたソリューションを機敏に提供することで、グローバル化する中国自動車メーカーにおけるシェア獲得につなげています。

グローバル・キー・アカウント・マネージャー（GKAM）は現在、カスタマイズされたサービスやソリューションでグローバルに事業を展開する顧客をサポートする一方、世界各国の事業・機能責任者は自動車用事業全体としての競争力をさらに高めるプロセス強化に取り組んでいます。

こうした顧客中心の取り組みに加えて、新たに開発した環境配慮型のソリューションや、フィルムという新分野への展開も含め、当社グループは自動車業界において進化するトレンドを先取りし、グローバル市場の多様なニーズへ積極的に対応していきます。そして、将来の事業機会を確保するべく、長期的かつ持続可能な競争力の構築に尽力していきます。

四機能CXO/PC社長体制



再参入したインド市場で成長に向けて築く未来

当社のインド事業は2021年当時に成長性と収益性を巡って大きな課題を抱えていましたが、3年にわたる構造改革や大胆なマーケティング施策などの奏功によって持続的な利益成長の道筋を見出し、2024年に当社グループへ再統合する運びとなりました。インド市場の競争激化に冷静に対処し、インド市場への再参入を果たせたことは、インドにおける将来的

HOME

Why Invest in Nippon Paint?

共同社長メッセージ

株主価値最大化（MSV）の実現

中期経営方針

自律・分散型経営の実践

ウィー共同社長に聞く、
「自律・分散型経営」の具体的実践

ケーススタディ②：
ブランド力を活用した市場リーダーシップの強化
（NIPSEA中国事業戦略）

「中国マクロデータ＝当社業績」ではないと
考える4つの理由

ケーススタディ③：
成熟市場における成長戦略
（DuluxGroup事業戦略）

ケーススタディ④：
「Selleys」ブランドに見る、当社プラットフォームを
活用したグループ連携事例

環境戦略

人材戦略

ケーススタディ⑤：
日本グループの従業員エンゲージメント向上に向けて

研究開発戦略

労働安全衛生

コミュニティとともに成長

調達

リスクテイクを支えるガバナンス

企業情報

な成長機会の確保に向けた当社グループの強い意志と自信の表れとなります。

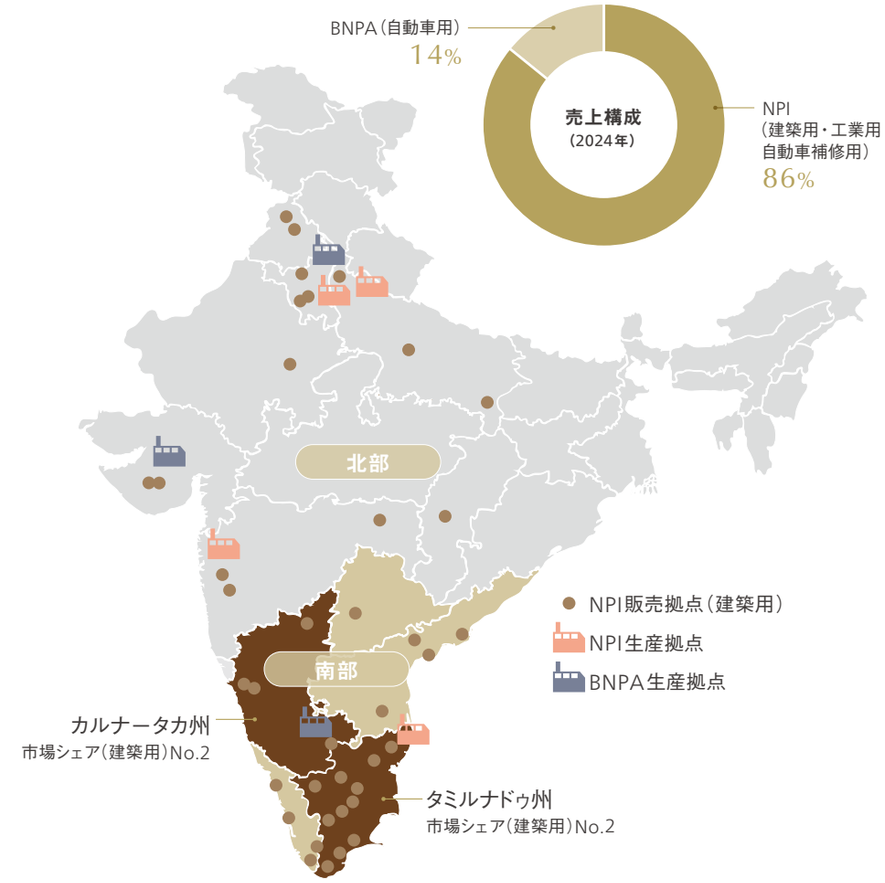
今かつてないほどの急速な変化を遂げているインド市場の中でも、最も著しい変化が生じているのが建築用塗料市場です。従来5社程度の主要プレーヤーで構成された市場でしたが、近年は異業種からの新規参入が相次ぐなど、競争が激化しています。このような環境下で当社が優位性を維持するためには、競合他社の動向を注視し、新規参入企業のイノベーションに注意を払いながら、慎重に戦略を練る必要があります。当社は南インドのタミルナドゥとカルナータカの2州に注力しつつ、強力なブランド認知と流通ネットワークを構築しながら安定した市場シェアを確保しており、今後も現地チームの独自の強みと当社グループの多様な製品ラインアップを組み合わせることによって、競争の激しい市場において差別化を図っていく考えです。

インドの自動車市場も急速に成長しており、将来的には世界第3位の自動車市場になる見込みです。当社としてはこうした成長の勢いを捉え、主要顧客との連携深化を通じて持続的な事業拡大を目指しています。合弁パートナーと手を携えながらインド国内外の自動車メーカー、自動車部品メーカーの期待に応えることで、市場需要の拡大から生み出される利益を確保していきます。

自動車補修用事業も引き続き着実な成長を遂げており、この3年で実施した企業買収によって機能強化を図りつつ、当社と顧客の双方の成功をもたらす強固なサポート体制に支えられた幅広い製品・サービスを市場に提供するべく注力しています。

工業用事業では、コイルコーティング分野の売上の半分を輸出で稼いでおり、高品質でコスト効率の高い輸出拠点としてインドを活用しながら、中央アジアや東アフリカなどの海外市場へ製品を供給しています。このように国内市場と海外市場の需要をバランスよく組み合わせることで、国内で競争が激化する中でもレジリエントな成長を確保しています。

インド事業（NPI・BNPA）の概要



HOME

Why Invest in Nippon Paint?

共同社長メッセージ

株主価値最大化（MSV）の実現

中期経営方針

自律・分散型経営の実践

ウィー共同社長に聞く、
「自律・分散型経営」の具体的実践

ケーススタディ②：
ブランド力を活用した市場リーダーシップの強化
（NIPSEA中国事業戦略）

「中国マクロデータ＝当社業績」ではないと
考える4つの理由

ケーススタディ③：
成熟市場における成長戦略
（DuluxGroup事業戦略）

ケーススタディ④：
「Selleys」ブランドに見る、当社プラットフォームを
活用したグループ連携事例

環境戦略

人材戦略

ケーススタディ⑤：
日本グループの従業員エンゲージメント向上に向けて

研究開発戦略

労働安全衛生

コミュニティとともに成長

調達

リスクテイクを支えるガバナンス

企業情報

2 Case Study

NIPSEA中国事業戦略
ブランド力を活用した市場リーダーシップの強化

不確実性が高い中国市場において、当社はどのようにして市場リーダーシップを強化しているのか?――ケーススタディ②では、中国において長年培ってきたブランド力を活用した競争戦略についてご説明します。

MSVロジック・ツリー

詳細は「MSV実現に向けた道筋」をご覧ください。

EPSの最大化

市場シェア・収益性の向上

NIPSEA中国事業戦略

事業環境

成長ドライバー

1.ブランド力　2.販売チャネル　3.人材　4.技術　5.IT/DX

市場成長予測
TUC：数量ベース：+3% / 金額ベース：+1%
TUB：数量ベース：+1% / 金額ベース：+2%

中期成長予想（現地通貨ベース）
売上収益CAGR：TUC：+10～15%、TUB：+5%前後
営業利益率（NIPSEA中国）：12.5%前後（2023年実績並み）

中国建築用市場における圧倒的なブランド力

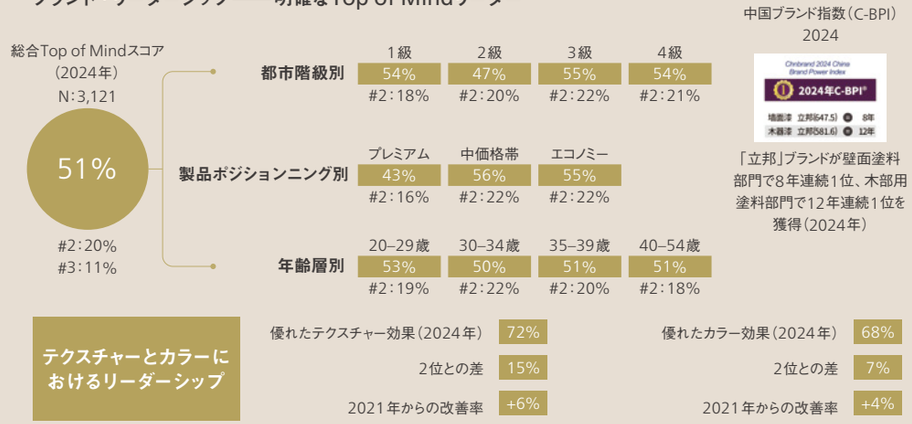
中国の塗料市場は過去30年間にわたって急速に発展し、消費者需要も拡大、競争も激化してきました。同時に、メディア環境はますます複雑化し、消費者はさまざまなタッチポイントからブランド情報を得るようになりました。それゆえ、ブランド認知度の強化はこれまで以上に重要になっています。

Nippon Paint Chinaは中国市場に参入して以来、年間売上の約3%をブランド構築と販売チャネルの開発に投資してきました。過去10年間、消費者のTop of Mind（第一想起ブランド）スコアは50%以上を維持し、塗料業界において競合他社の2倍となる絶対的な優位性を持つリーディング・ポジションを確保しています。特にプレミアム市場や若年層（20～29歳）での認知度は引き続き拡大しています。また、26万店舗を超える小売店ネットワークを擁し、販売チャネルの拡大において優位性を築いています。

コミュニケーション面では、11年連続でテレビ番組「Dream Home Makeover」とコラボレーションし、「美しい住空間を蘇らせる」というブランドイメージを消費者に浸透させてきました。長年にわたりカラー（色彩）の専門知識を推進・普及させ、住宅の内壁カラートレンドのリーダーとしての地位を確立してきました。2022年に「Magic Paint」シリーズを発売し、初めてブランド・アンバサダーを起用するなど、テクスチャー塗料の新たなトレンドを牽引しています。

Nippon Paint Chinaは今後も継続的なイノベーションとサービス向上を通じて、「プレミアム」「プロフェッショナル」「若々しさ」をキーワードにしたブランドイメージを構築していきます。

ブランド・リーダーシップ――明確なTop of Mindリーダー



出所：Paint Usage & Attitude Study, IPSO（June 2024）and Chnbrand 2024 China Brand Power Index

HOME

Why Invest in Nippon Paint?

共同社長メッセージ

株主価値最大化（MSV）の実現

中期経営方針

自律・分散型経営の実践

ウィー共同社長に聞く、
「自律・分散型経営」の具体的実践

ケーススタディ②：
ブランド力を活用した市場リーダーシップの強化
（NIPSEA中国事業戦略）

「中国マクロデータ＝当社業績」ではないと
考える4つの理由

ケーススタディ③：
成熟市場における成長戦略
（DuluxGroup事業戦略）

ケーススタディ④：
「Selleys」ブランドに見る、当社プラットフォームを
活用したグループ連携事例

環境戦略

人材戦略

ケーススタディ⑤：
日本グループの従業員エンゲージメント向上に向けて

研究開発戦略

労働安全衛生

コミュニティとともに成長

調達

リスクテイクを支えるガバナンス

企業情報

特級・1～2級都市におけるブランド・プレゼンスの強化

特級・1～2級都市の市場環境と当社戦略

グローバルの塗料・コーティング市場規模は、2024年現在で約1,960億米ドルに達しています。このうち、中国市場が25%（約490億米ドル）を占めて引き続き世界最大の単一市場となっており、次いで欧州市場が22%（約431億米ドル）、北米市場が19%（約372億米ドル）となっています※。中国の1人当たり塗料消費量は先進国の約50～60%にとどまり、建築用塗料市場は中長期的に大きな成長機会が見込まれます。

中国の不動産政策は、2024年に「下落抑止と市場安定化」にシフトしました。こうした政策は特級・1～2級都市を中心に実施されており、住宅の購入を促進するために購入制限の緩和、頭金要件の引き下げ、住宅ローン金利の引き下げなどの措置が講じられ、旧市街地や都市再開発も推進されています。2025年には、より強力な施策が講じられ、不動産市場の健全な発展を促進するとともに、初めての住宅購入や住宅改修に対する潜在的な需要を最大限に引き出すことが期待されています。

Nippon Paint ChinaのTUC部門は、中国全土の2,000以上の都市に販売網を持ち、さまざまな用途や消費者層に対応した製品ラインアップを展開しています。2024年は、全ての都市階級で成長（特級で+5%、1～2級で+3%、3～6級で+13%）を達成しました。

1～2級市場は、主に中国の省都や経済発展地域にあり、主な需要の約70%は古い住宅の改修です。競合他社は大手塗料メーカーと地元の塗料メーカーが中心となっています。

都市階級別分布（2024年）

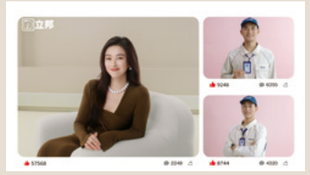
	人口	GDP
特級・1～2級都市	42%	47%
3～6級都市	45%	29%

Nippon Paint Chinaの特級・1～2級都市におけるコア戦略

– チャネル改革2.0：新たなカテゴリーに特化した販売代理店を育成し、豊富なリソースと資金力のあるパートナーを獲得することで、Nippon Paint Chinaの事業成長を共同で推進
– 販売店の人員確保：販売代理店に十分な人員を確保し、Nippon Paint Chinaの販売チャネルにおける強みを活用
– ホームデコレーション事業の強化：国内有数のリノベーション企業と提携・協力、デザイナーの確保・誘致、地域の中小リノベーション企業との提携拡大を加速
– 商業プロジェクトの推進（Phoenix計画）：重点的な取り組みを通じた公共空間（商業スペース）の装飾事業を推進
– 販売店の維持・拡大：既存店舗の維持、新規店舗の開発、製品ラインアップの拡充、店舗運営の効率化（1平方メートル当たりの売上向上など）

※ 出所：Orr & Boss, “2024 Global Paint & Coatings Market Estimates”

消費者との深いブランド・エンゲージメントの構築



消費者需要が低迷する市場環境下において、「Magic Paint」やカラーバリエーションなどの主要カテゴリーをオンライン・オフラインの両方で積極的に展開し、若年層を中心にブランドの認知度と好感度を高めています。さらに、ますます高度化する消費者ニーズへの対応と刺激を図るほか、eコマースチャネルの強化によってオンラインの顧客アクセスを販売へと結び付けています。

メディア戦略としては、屋外広告と高品質なデジタルメディアを組み合わせ、露出を維持しながら、コスト効率を継続的に最適化しています。塗料製品の選択において消費者がより慎重になり、意思決定においてソーシャルメディアへの依存度が高まっていることから、従来のメディア予算の大部分を「Douyin」や「Xiaohongshu」などのプラットフォームにシフトし、インフルエンサーの起用やおすすめサイトなどのコンテンツへの投資を拡大しています。

高品質で多様な製品ソリューションを消費者向けに展開

Nippon Paint Chinaは、主要メディアのプラットフォームにおけるコンテンツマーケティングを強化し、展示会やホームエキスポ、デザイナーとのコラボレーション、各種コンテストなど、あらゆるチャネルを通じて「Magic Paint」のプロモーションを実施しています。魅力的なコンテンツを通じて「イノベーション＋サービス」のブランドイメージを訴求し、消費者に「NIPPON PAINT」のブランドイメージを「プレミアム」「プロフェッショナル」「若々しさ」として認識してもらうことを目指します。

「NIPPON PAINT」ブランドの総広告露出は、2024年に前期比20%増となる35億インプレッションを超える見込みです。全チャネル・全シナリオで「Magic Paint」製品を展開することで、サービスと製品の両面からの取り組みを通じて多様な顧客ニーズに応え、競争力をさらに向上させていきます。

- サービス施策：供給・塗装サービスの強化、「Magic Paint」の配送基準の策定、プロの塗装人材の育成、認定「Magician」チームの育成によるカテゴリーへの信頼性の向上、顧客満足の改善、ブランド・レピュテーションの向上
- 製品施策：各チャネルで「Magic Paint」の競争力を継続的に強化、全てのチャネルや用途のニーズに対応した包括的な製品ラインアップの整備

HOME

Why Invest in Nippon Paint?

共同社長メッセージ

株主価値最大化（MSV）の実現

中期経営方針

自律・分散型経営の実践

ウィー共同社長に聞く、「自律・分散型経営」の具体的実践

ケーススタディ②：ブランド力を活用した市場リーダーシップの強化（NIPSEA中国事業戦略）

「中国マクロデータ＝当社業績」ではないと考える4つの理由

ケーススタディ③：成熟市場における成長戦略（DuluxGroup事業戦略）

ケーススタディ④：「Selleys」ブランドに見る、当社プラットフォームを活用したグループ連携事例

環境戦略

人材戦略

ケーススタディ⑤：日本グループの従業員エンゲージメント向上に向けて

研究開発戦略

労働安全衛生

コミュニティとともに成長

調達

リスクテイクを支えるガバナンス

企業情報

3～6級都市におけるブランド力の活用を通じた市場シェアの拡大

3～6級都市の市場環境と当社戦略

3～6級都市は主に町や県レベルの地方都市を指し、経済水準は比較的低い地域です。新築住宅需要が全体の約70%を占めるものの、今後は古い住宅の改修や中古住宅の需要が徐々に増加する見通しです。主な競合他社は、国内大手塗料メーカー2社と地元の塗料メーカーとなっています。

Nippon Paint Chinaの3～6級都市におけるコア戦略

- 石材調塗料、タイル接着剤、防水剤などの分野に積極展開を図るとともに、浴室やキッチンの改修と施工を一括して推進
- 5～6級都市において、これまで未開拓だった地域へのプレゼンスを拡大
- 販売代理店の営業チームと連携し、販売店を共同で開拓・維持し、市場シェアを拡大

ブランド力を活用し、市場シェアを拡大

住宅改修市場の洞察とデータを収集した2024年のUA調査によると、Nippon Paint Chinaは消費者のTop of Mindスコアで引き続き大きくリードし、高級志向の消費者や若年層の間で高い認知度を獲得しています。これは、「Douyin」や「Xiaohongshu」、エレベーター内のポスター、大型屋外広告などの幅広いメディアチャネルの活用や、テレビ番組「Dream Home Makeover」、著名人によるおすすめ、インフルエンサーの発信、ライブ配信、デザインウィーク（Design Week）、各種コンテストなどのプロモーション・プラットフォームなどを通じて実現しています。

Nippon Paint Chinaはまた、塗装・施工の専門業者や工事請負業者36万人以上を動員し、会員向けの活動とコンテストのさらなる開催を通じて、「One Test、Dual Certifications」プログラムへの参加を促進しています。参加者はこのプログラムを通じて、一度の審査で業界の認定資格とNippon Paintの認定資格の両方を取得することが可能であり、「Magic Paint」やテクスチャー外壁塗装、キッチン・バスの防水パッケージサービスなどのスキル向上の支援を受けることができます。さらに、「Sizohongshu」や「Douyin」などのソーシャル・プラットフォームも活用しながらこれらのサービスの展開を拡大し、「専門性と効率性」を核とするコアの競争力を確立しています。

3～6級都市においては、「プレミアム」「プロフェッショナル」「若々しさ」のブランドイメージを強化し、イノベーションとサービスを通じてリーディング・ブランドとしての地位を強化しています。こうして引き続き石材調塗料の拡大を進めながら、物流・配送の最適化を推進し、スピード感を持った市場シェアの拡大を目指していきます。

総合的なアプローチ：ITイノベーションによる販売チャネルの変革

Nippon Paint Chinaは2024年末までに約26万店の小売店ネットワークを構築し、2万台以上のCCM（自動調色機）を全国に設置しました。トレンドや口コミで人気のカラーを推進し、CCMの稼働率を大きく向上させ、中高価格帯の調色製品の売上を伸ばしました。

さらに、パートナーのエコシステム全体に向けたデジタル・インテリジェント・プラットフォームの構築を進めており、AI技術を統合して業界の変革をリードしています。このプラットフォームは、TUC部門の全体戦略と軌を一にしたもので、販売代理店や小売り、流通ネットワークの現場での導入を可能にし、顧客訪問や製品ラインアップの拡充、地域に合わせた広告、見込み客の獲得、注文の追跡、モバイルベースのデータ統合など、プライベートドメインのトラフィック管理を強化しています。こうした取り組みにより、業務の標準化が進み、現場チームによる状況把握や業務実行を簡易化し、最終的な市場シェアの拡大に貢献していきます。

HOME

Why Invest in Nippon Paint?

共同社長メッセージ

株主価値最大化（MSV）の実現

中期経営方針

自律・分散型経営の実践

ウィー共同社長に聞く、「自律・分散型経営」の具体的実践

ケーススタディ②：ブランド力を活用した市場リーダーシップの強化（NIPSEA中国事業戦略）

「中国マクロデータ=当社業績」ではないと考える4つの理由

ケーススタディ③：成熟市場における成長戦略（DuluxGroup事業戦略）

ケーススタディ④：「Selleys」ブランドに見る、当社プラットフォームを活用したグループ連携事例

環境戦略

人材戦略

ケーススタディ⑤：日本グループの従業員エンゲージメント向上に向けて

研究開発戦略

労働安全衛生

コミュニティとともに成長

調達

リスクテイクを支えるガバナンス

企業情報

「中国マクロデータ=当社業績」ではないと考える4つの理由

当社株価は、実際の業績結果よりも中国のニュースフローなどに大きく左右される傾向にあり、株式市場は中国経済に関するマクロデータの動向を注目し過ぎているのではないかと分析しています。当社としては、当社業績と中国経済のマクロデータの動向に一定の相関性は認めるものの、以下の4つの理由から、それが全てではないと考えています。

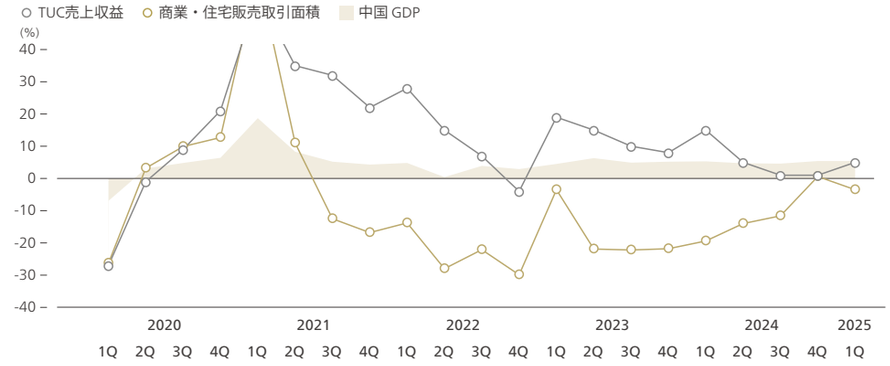
理由 1

TUCは「商業・住宅販売取引面積」の伸び率を上回る

TUCが圧倒的No.1シェアを誇る特級・1～2級都市は、3～6級都市に比べて商業・住宅販売取引面積の割合が高く、市場回復が速いという特徴を持つことから、TUCの伸び率は販売取引面積に関する全国データよりも相対的に高い傾向にあります。2024年は全国的な政府刺激策によって販売取引面積が成長しており、特に2024年9月に発表された政策は、2024年第4四半期の販売取引面積を大きく押し上げました。これらの政策による効果は、時間差を伴ってTUCの成長にもプラスの影響を与える見込みです。

また、中国全土に広がる広範な流通網、CCM（自動調色機）設置数、高いブランド認知度、製品の品質に加え、「中古住宅時代」の到来や3～6級都市でのシェア拡大なども、マクロデータ全般を上回る伸び率に貢献しています。

TUC売上推移（前年同期比）



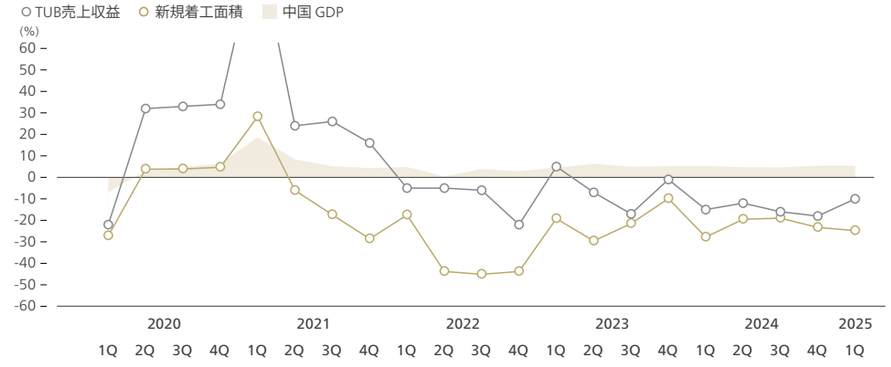
理由 2

TUBは「新規着工面積」の伸び率を継続して上回る

TUBは2020年3月以降、新規着工面積の伸び率を常に上回っています。これは、(1)財務基盤が強固な不動産ディベロッパーへのシフト、(2)（不動産ディベロッパー以外の）医療、産業、インフラ関連などの顧客や、室内装飾会社、建築業者からの売上増加、(3)下地材や建設化学品（CC）などのその他周辺分野の拡大・推進、によるものです。こうした多角化戦略により、TUBにおける住宅向けと非住宅向けの売上比率は2024年には概ね半々となっており、よりバランスの取れた売上構成に変化しています。

また、「中古住宅時代」の到来や主要チャネルへの注力により、TUBは今後も安定的な成長が可能と見込んでいます。

TUB売上推移（前年同期比）



HOME

Why Invest in Nippon Paint?

共同社長メッセージ

株主価値最大化（MSV）の実現

中期経営方針

自律・分散型経営の実践

ウィー共同社長に聞く、「自律・分散型経営」の具体的実践

ケーススタディ②：ブランド力を活用した市場リーダーシップの強化（NIPSEA中国事業戦略）

「中国マクロデータ=当社業績」ではないと考える4つの理由

ケーススタディ③：成熟市場における成長戦略（DuluxGroup事業戦略）

ケーススタディ④：「Selleys」ブランドに見る、当社プラットフォームを活用したグループ連携事例

環境戦略

人材戦略

ケーススタディ⑤：日本グループの従業員エンゲージメント向上に向けて

研究開発戦略

労働安全衛生

コミュニティとともに成長

調達

リスクテイクを支えるガバナンス

企業情報

理由 3

中国の持続的成長とマージンを支える、TUCの優位性や事業構成比の高さ

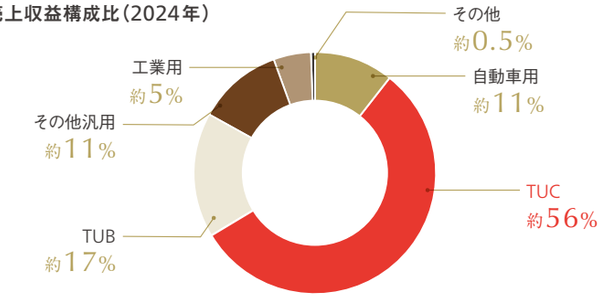
NIPSEA中国は、高い成長力と収益性を持つTUCが売上収益全体の約56%を占めており、厳しい事業環境にも関わらず、TUCの牽引などにより、中国全体で高いマージンを維持しています。また、特定の事業が一時的に経済や市場の影響を受けたとしても、多角的な事業構成により、中国全体でレジリエントな成長が可能です。

TUCが高い収益性を維持できる背景には、BtoCのブランドビジネスであることに加えて、(1)長年築き上げてきた高いブランド力を背景とした価格コントロール力、(2)CCMによる需要創出やマージン改善、(3)「アセット・ライト戦略」、(4)当社グループの規模を生かした調達力やマーケティング力、などの優位性があるためです。TUCの中期成長予想は引き続き市場を上回って推移する計画であり、今後も収益性の維持と持続的な成長の両立を追求していきます。

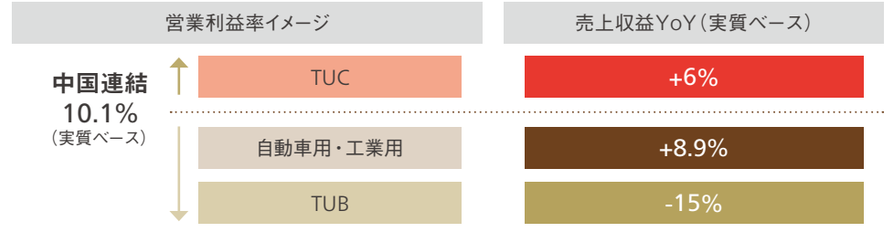
ケーススタディ②：ブランド力を活用した市場リーダーシップの強化（NIPSEA中国事業戦略） P43

中国の販売店舗数、CCM設置数の推移は、「パフォーマンス・ハイライト」をご覧ください。

NIPSEA中国売上収益構成比（2024年）



NIPSEA中国事業別の営業利益率イメージと売上成長率（2024年）



理由 4

AOCが加わったことにより、ポートフォリオはさらに多様化

当社は「アセット・アセンブラー」として、広範な地域・事業ポートフォリオを構成しています。中国は重要なアセットの1つではあるものの、連結営業利益に占める割合は32%にとどまります。さらに、AOCが新たに加わったことによって24%まで低下しており、中国市場に特化した現地競合他社と比べると依存度は高くありません。また、中国以外のアジアでは、中国を上回る売上・利益成長や収益性を確保しています。

NIPSEA中国vsNIPSEA中国以外（2024年、実質ベース）

	NIPSEA中国	NIPSEA中国以外
売上成長率（YoY）	+6.3%	+13.1%
営業利益成長率（YoY）	-0.4%	+10.6%
営業利益率	10.1%	17.0%

連結営業利益構成比（2024年）※1

※1 AOCの2024年実績はプロフォーマ値（未監査）。セグメント利益の単純合算値に対する比率

※2 PPAは現時点の想定を反映しているが、在庫ステップアップなどの一過性費用は除く。AOC買収に関わるM&A費用は除く。当社買収後の損益構造と同条件にするため、欧州・中東・アフリカ（EMEA）セグメントにおけるインド事業や旧株主関連会社への費用支払いなどを除く

HOME

Why Invest in Nippon Paint?

共同社長メッセージ

株主価値最大化（MSV）の実現

中期経営方針

自律・分散型経営の実践

ウィー共同社長に聞く、
「自律・分散型経営」の具体的実践

ケーススタディ②：
ブランド力を活用した市場リーダーシップの強化
（NIPSEA中国事業戦略）

「中国マクロデータ＝当社業績」ではないと
考える4つの理由

ケーススタディ③：
成熟市場における成長戦略
（DuluxGroup事業戦略）

ケーススタディ④：
「Selleys」ブランドに見る、当社プラットフォームを
活用したグループ連携事例

環境戦略

人材戦略

ケーススタディ⑤：
日本グループの従業員エンゲージメント向上に向けて

研究開発戦略

労働安全衛生

コミュニティとともに成長

調達

リスクテイクを支えるガバナンス

企業情報

3 Case Study

DuluxGroup事業戦略
成熟市場における成長戦略

成熟市場である豪州において、DuluxGroupはどのようにして持続的な成長を達成してきたのか？——ケーススタディ③では、DuluxGroupの強固なブランド力やボルトオン買収を活用した成長戦略をご紹介します。

MSVロジック・ツリー

詳細は「MSV実現に向けた道筋」をご覧ください。

EPSの最大化

市場シェア・収益性の向上

DuluxGroup事業戦略

事業環境

成長ドライバー

1.ブランド力　2.販売チャネル　3.人材　4.技術　5.IT/DX

市場成長予測

DGL（太平洋）：
数量ベース：～+1%/金額ベース：+2～2.5%
DGL（欧州）：
数量ベース：～+1%（フランス）/
金額ベース：+1～3%（フランス）

中期成長予想（現地通貨ベース）

売上収益CAGR：DGL（太平洋）：+5%前後
DGL（欧州）：+5～10%
営業利益率：DGL（太平洋）：12.8%前後（2023年実績並み）
DGL（欧州）：4.4%以上（2023年実績以上）

持続的な成長を支える長期投資

DuluxGroupは、経済情勢や競争環境が目まぐるしく変化する中、前年対比で「利益ある成長」を安定的に遂げるなど、力強い実績を上げています。これは、「利益ある成長」をもたらすファンダメンタルズの強化に長期的に注力してきたことで実現しました。

– 消費者主導のマーケティング、技術、イノベーションを通じたプレミアム・ブランドへの継続的な投資
– より収益性の高い市場セグメントへの戦略的シフト
– 徹底した顧客サービス文化と卓越したサプライチェーンに支えられた消費者向けとプロの専門業者に対する重点的な取り組み

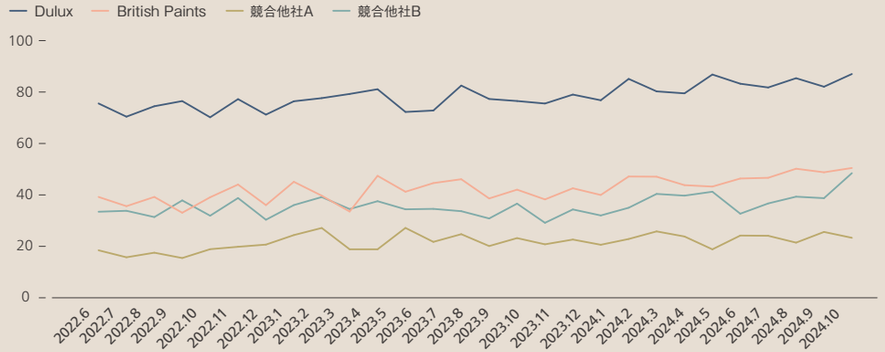
こうした長期的なファンダメンタルズの強化施策はいずれも、消費者と顧客をDuluxGroupの全ての活動の中心に位置付け、「消費者・顧客・競争（CCC）」環境を絶えず注視することを目的としています。

積極的な投資を通じて実現した市場をリードするブランド力

DuluxGroupの多くの事業は過去40年間にわたり、競争が激しく比較的低成長な成熟市場（数量ベースの年間成長率は一般的にGDPの半分以下となる約1%）で、収益力の高いマーケットリーダーへと進化を遂げてきました。

豪州で最大の事業であるDulux塗料・コーティング事業は、マーケットリーダーの地位を確立しました。DuluxGroupの建築用塗料市場におけるシェアは数量ベースで2004年の34%から50%に拡大し、長年にわたるブランド戦略が奏功して、高い営業利益率を維持しています。「Dulux」ブランドは豪州で最も信頼されている塗料ブランドとして常に選ばれ、消費者のブランド認知度は2番手の競合他社の2倍の水準に達しています。さらに、DuluxGroupが保有する

自発的なブランド認知度



「British Paints」ブランドの認知度も、競合他社と同等か、それ以上となっています。

DuluxGroupの各事業は、それぞれの「消費者・顧客・競争（CCC）」環境に応じて独自のブランド戦略を策定しています。この結果、「Selleys」ブランドのSAF（密封剤・接着剤・充填剤）、「Yates」ブランドの園芸用品などの事業も収益性の高いマーケットリーダーへと成長し、それぞれの製品カテゴリーにおいて消費者から最も信頼されるブランドとして常に選ばれています。

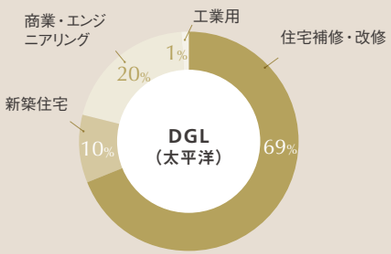
DuluxGroupは、何よりもまずマーケティングを重視するブランド主導型の企業です。売上の一定割合をマーケティング投資に充てており、Dulux塗料・コーティング事業は数十年にわたって毎年売上成長を達成してきたため、それに伴い金額ベースのマーケティング費用も増加しています。こうしたブランドとイノベーションに再投資するモデルは、継続的な売上成長と市場シェアの拡大に貢献してきました。

既存住宅分野への注力

DuluxGroupの太平洋事業の約70%は、利益率の高い既存住宅の補修・改修分野に重点を置いており、残りは市場プレゼンスがやや小さいながら新築住宅分野や商業・エンジニアリング分野が占めています。背景として、豪州には約1,100万戸の既存住宅があり、そのうち約3分の2が築20年以上であり、その大部分が戸建て住宅となっているためです。

DuluxGroupはさまざまな製品カテゴリーで事業を展開していますが、こうした製品の最終消費者は最も重要な資産である「住宅」に対する手入れを頻繁に行わないのが一般的です。自宅の外観は、世間に対する自己表現の一種です。塗装、ガーデニング、自宅の改修、補修、メンテナンスに投資する場合、消費者は「やるからには、きちんとやろう（do-it-once, do-it-right）」と考えています。消費者は自宅に関して、高い品質を提供すると約束してくれるブランド・プロミス（ブランドの約束）を守るプレミアム・ブランドの価値を認識しています。

エンドマーケット別の売上構成比



Worth doing, worth Dulux

成熟市場でプレミアム・ブランドを志向する消費者の傾向

建築用塗料の場合、歴史的に見ると、各国の経済成長に伴って1人当たりの塗料消費量が増加し、プレミアム塗料への志向が高まります。豪州の建築用塗料市場は、数量ベースの成長率が年間約1%の成熟市場ですが、DuluxGroupは市場を上回る約5%の年平均成長率（CAGR）を常に維持しており、売上を着実に伸ばしてきました。こうした実績を支えているのが、品質を重視する消費者のプレミアム塗料に対する志向となります。

DuluxGroupは、「Dulux」以外のブランド製品を他の価格帯でも展開していますが、売上高の75%以上はプレミアム製品が占めており、下図はその一例となります。

消費者向けDIY製品ブランド（価格帯別）

消費者主導のマーケティングとイノベーション

DuluxGroupの太平洋部門は、約250名のマーケティング担当者と約150名の研究者を擁しており、市場のトレンドを予測し、先手を打つとともに、消費者と顧客の期待を上回る製品とサービスのイノベーション機会を模索しています。ブランドに対する消費者ロイヤリティを高めるために実施している継続的な投資は、消費者向けとプロの専門業者の継続的な成功をサポートし、既に強固な関係をさらに強化することに役立っています。

Dulux塗料・コーティング事業では、「Dulux」ブランドのカラーリーダーとしてのポジションを確立するために多額の投資を行ってきました。これは、毎年開催している「Dulux Color Awards」や、多くの顧客からの期待が大きい「Dulux Color Forecast」などの取り組み、過去数十年間にわたり築き上げてきた建築分野、デザイン専門分野との強固な関係を通じて実現しています。

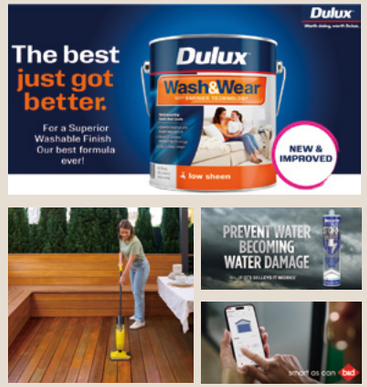
デジタル機能への投資により、各事業やブランドとの直接的なエンゲージメントを強化しています。この結果、消費者は「ヘルプ＆アドバイス」（お客様サポート）への迅速なアクセス、自宅での塗装イメージの確認、最寄りの販売店の検索、製品サンプルの注文、自宅でのカラー・コンサルタントの

予約、自宅カラー・デザイン専門家とのオンライン相談への参加が可能になりました。

DuluxGroupの顧客である3万人の塗装業者についても、携帯電話のアプリを通じて、いつでもどこでもあらゆる製品を購入することができ、その都度ロイヤルティ特典を獲得することができます。

成長を促進する研究開発投資

DuluxGroupは、グローバルで事業を展開していたICIの傘下の時代から受け継いできた強力な研究開発体制を有しています。メルボルン本社のDulux研究開発所は、ICIが世界3ヵ所に設置していた主要なグローバル研究開発施設の1つでした。DuluxGroupの太平洋部門では、塗料・コーティング、SAF、園芸用品、住宅・ビルのアクセス自動化分野をはじめとする主要製品カテゴリーを専門とする技術センターに約150名の研究者を擁しており、製品の改良や持続可能性、プロセス改善、製品の開発に焦点を絞った新技術とイノベーションのパイプラインを構築しています。これにより、DuluxGroupはスーパー・プレミアム塗料、「Dulux Renovation Range」、使いやすくて効果がすぐに実感できる消費者向けの木材コーティング用アプリケーター、豪州で最も安全な家庭用のガレージドア・ロックシステムなどの新たなカテゴリーを創出し、高い製品品質と性能を維持しながら、全ての製品カテゴリーでさらに持続可能な製品開発を進めることにより、市場を拡大しています。



Dulux W&W (the “best just got better”); Cabot’s Easy Deck; Selleys Storm; B&D Autolock

強力なファンダメンタルズを持つ事業への投資と収益性の高いマーケットリーダーへの成長

DuluxGroupには、プレミアム・ブランド、技術力、利益率の高い市場セグメントでのプレゼンス強化、既存の能力を活用して成長できる能力など、強力なファンダメンタルズを持つ企業を買収してきた確固たる実績があります。特に、マーケティングや販売、サプライチェーンにおける優位性など、DuluxGroupの強みを発揮できる企業を求めています。

例えば、DuluxGroupは1993年にCabotの木材用塗料事業を買収し、当時市場シェアと利益率が低迷していた事業を2桁の営業利益率を誇るマーケットリーダーへと成長させました。1988年に買収したSelleysのSAF事業は、現在では2桁の営業利益率を誇るマーケットリーダーであり、新たな顧客や製品市場分野への進出も果たしています。

また、2003年には当時赤字が続いていたYatesの園芸用品部門を買収しました。Yatesは、1世紀以上の歴史を持つ象徴的なプレミアム・ブランド、強力な研究開発技術力、利益率の高いセグメントにおける事業機会などの必須のファンダメンタルズを持ち、DuluxGroupの持つ既存の能力を活用した成長機会を兼ね備えていました。結果として、Yatesは赤字経営から脱却して2桁の営業利益率を達成し、継続的な成長機会に恵まれたマーケットリーダーに成長しました。

「成長の粒度」――ボルトオン買収でオーガニック成長を支える

DuluxGroupが「利益ある成長」を毎年継続できているのは、主にオーガニック成長によるもので、これを成長戦略に沿った価値創造型の買収が支えてきました。ボルトオン買収（既存事業の補完・強化を目的とする買収）では、カテゴリーの拡大（Porterのスーパー・プレミアム塗料など）、その他周辺分野への参入（Cabotの木材用塗料、Pentalの家庭用クリーニング製品など）、新技術の獲得（NPTの密封剤・接着剤、Seasolの園芸用品など）、顧客層の拡大（Paint Spot & Inspirationsの専門業者向け塗料販売など）などの機会を模索しています。こうした取り組みが、既存事業において一貫してきめ細やかな成長を積み重ねる「成長の粒度（granularity of growth）」を支えています。例えば、DuluxGroupは建築用塗料事業を皮切りに、過去数十年で木材用塗料、保護用塗料、テクスチャー塗料、粉体塗料分野へと事業を拡大し、「スーパー・プレミアム」建築用塗料のカテゴリーも生み出しました。Yatesの住宅用園芸用品事業は有機栽培用の園芸用品事業へと拡大したほか、最近買収したSeasolの肥料事業、Munnsの芝生ケア事業とともに、業務用園芸用品分野での事業機会を模索しています。Selleysの密封剤・接着剤事業は建設化学品（CC）分野への進出を進めており、家庭用クリーニング分野への展開も拡大しています。

マーケティングで市場をリードする欧州事業の成長支援に向けた能力の活用

DuluxGroupは、事業領域を従来の太平洋から欧州にも拡大する中、西欧のCromologyと中欧のJUBグループを買収することで、従来同様の取り組みを通じた欧州塗料市場での成長を目指しています。CromologyとJUBグループは幅広いプレミアム・ブランドの製品ポートフォリオ、有望な市場でのマーケットリーダーとしての地位、技術力、豊富な経験を持つ有能な人材を擁しています。DuluxGroupは、欧州における今後大きな成長機会を見込んでおり、太平洋事業で過去数十年間にわたって継続的に事業を成長させてきた経験と能力を生かして、両社の戦略的な成長目標をサポートしていきます。

HOME

Why Invest in Nippon Paint?

共同社長メッセージ

株主価値最大化（MSV）の実現

中期経営方針

自律・分散型経営の実践

ウィー共同社長に聞く、
「自律・分散型経営」の具体的実践

ケーススタディ②：
ブランド力を活用した市場リーダーシップの強化
（NIPSEA中国事業戦略）

「中国マクロデータ＝当社業績」ではないと
考える4つの理由

ケーススタディ③：
成熟市場における成長戦略
（DuluxGroup事業戦略）

ケーススタディ④：
「Selleys」ブランドに見る、当社プラットフォームを
活用したグループ連携事例

環境戦略

人材戦略

ケーススタディ⑤：
日本グループの従業員エンゲージメント向上に向けて

研究開発戦略

労働安全衛生

コミュニティとともに成長

調達

リスクテイクを支えるガバナンス

企業情報

4 Case Study

「Selleys」ブランドに見る、当社プラットフォームを活用したグループ連携事例

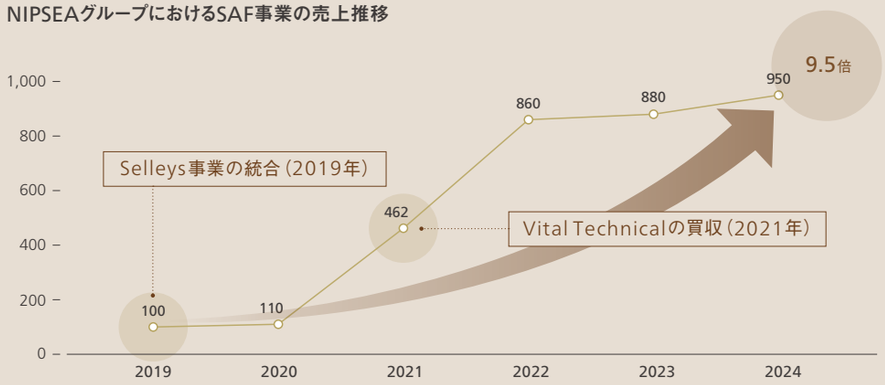
当社グループの各パートナー会社は、どのように当社プラットフォームの優位性を活用し、どうシナジーを追求しているのか?――ケーススタディ④では、DuluxGroupが豪州で育んだ「Selleys」ブランドのアジア展開を巡って、NIPSEAグループの取り組みをご紹介します。

Case 1 「Selleys」ブランドの強みを生かしたNIPSEAグループの機会創出と成長促進

日本ペイントHDがDuluxGroupを2019年に買収した後、NIPSEAグループは「Selleys」ブランドのアジア展開による価値創出の好機を見出しました。「Selleys」は豪州とニュージーランド市場で高い認知度と信頼を誇るブランドでしたが、成熟市場における成長余地は限定的であり、アジア地域での存在感は主要市場以外であまり高くありませんでした。一方、NIPSEAグループは特に消費者向けとDIY分野で市場に深く食い込んでおり、高いTop of Mind（第一想起ブランド）と市場シェア、28ヵ国に及ぶ広範な販売網を有しており、「Selleys」とは戦略的な親和性がありました。そこで、NIPSEAグループは展開している地域へSelleys事業を即座に取り込むための構造的な拡大プランを策定しました。この結果、「Selleys」のNIPSEA地域での展開は、2025年には13ヵ国へと大きく拡大し、市場へのリーチやブランドの存在感、そしてNIPSEAグループの事業基盤の大幅な強化につながっています。

こうした成長の背景には、「Selleys」のSAF（密封剤・接着剤・充填剤）製品ポートフォリオとNIPSEAグループの主力事業である建築用塗料・DIY事業との戦略的な連携があります。両者を組み合わせることで、小売り、Projectの両部門でクロスセルの可能性が大きく広がりました。その実行に当たっては、NIPSEAグループの現地チームが主導し、コミュニケーションや製品構成、価格設定を現地の消費者ニーズに合わせて調整しています。こうしたSelleys事業の知見を生かしたきめ細やかなアプローチが、市場への適合性を高め、消費者エンゲージメントの向上を促し、アジアにおける長期的で持続的な成長を後押ししています。

NIPSEAグループにおけるSAF事業の売上推移



※ 2019年を100として指数化

Case 2 マレーシアにおけるSelleys事業の統合とVital Technicalの買収を通じた戦略的拡大

NIPSEAグループは、主力事業と位置付ける建築用塗料事業の周辺領域にも成長を拡大していく戦略のもと、SAF事業を重点領域として位置付けました。2019年に「Selleys」ブランドをNIPSEAグループに統合したことは、アジアにおいてその他周辺領域で事業基盤を強化する重要な一歩となりました。

Selleysは、マレーシアにおいて高品質で使いやすい密封剤、接着剤、住宅用補修製品を幅広く提供するなど、DIY小売市場で高い評価を獲得しています。消費者向けSAF市場で15%のシェアを有する「Selleys」ブランドの導入により、NIPSEAグループは消費者の認知度が高く、需要拡大が見込まれる分野で事業基盤を強化することができました。

こうした戦略的統合は、マレーシアのBtoB事業向けSAF市場の主要企業であるVital Technicalの買収（2021年）へとつながりました。Vital Technicalは、施工業者や工業用ユーザーの間で強力な支持を得ており、マレーシアのプロ向けSAF市場で約40%のシェアを持ち、優れた製造力や研究開発力、広範な販売網を有しています。

HOME

Why Invest in Nippon Paint?

共同社長メッセージ

株主価値最大化（MSV）の実現

中期経営方針

自律・分散型経営の実践

ウィー共同社長に聞く、「自律・分散型経営」の具体的実践

ケーススタディ②：ブランド力を活用した市場リーダーシップの強化（NIPSEA中国事業戦略）

「中国マクロデータ＝当社業績」ではないと考える4つの理由

ケーススタディ③：成熟市場における成長戦略（DuluxGroup事業戦略）

ケーススタディ④：「Selleys」ブランドに見る、当社プラットフォームを活用したグループ連携事例

環境戦略

人材戦略

ケーススタディ⑤：日本グループの従業員エンゲージメント向上に向けて

研究開発戦略

労働安全衛生

コミュニティとともに成長

調達

リスクテイクを支えるガバナンス

企業情報

NIPSEAグループはSelleysとVital Technicalを組み合わせることにより、消費者向けとプロ向けの双方に対応するデュアルチャネル戦略を実現しました。こうした補完的な提携は、住宅改修や建築ソリューション分野の多角化を目指すNIPSEAグループの長期的な目標と合致しているだけでなく、マレーシア市場における「トータル・コーティング＆コンストラクション・ソリューション（TCCS）」プロバイダーとしての競争力を強化しています。

このような連携は、NIPSEAグループにおいてグローバルなブランド力と現地の市場に関する知見を統合し、シナジーを生み出すパートナーシップ力を示す好事例です。NIPSEAグループはSAF事業の強化と持続的成長、その他周辺領域の拡充による中長期的な成長基盤の確立を一体的に推進していきます。

Case 3 シンガポール住宅改修市場の拡大に向けた国境を越えた連携

Nippon Paint SingaporeとSelleys Australiaの連携は、グループ内で国境を越えた効果的な協働を示す好事例となります。Nippon Paint Singaporeは、豪州におけるSelleysの高い品質と「やればできる精神（can-do spirit）」を認識した上で、複数の製品カテゴリーと販売チャネルでシンガポールでの存在感を高めるチャンスと捉えました。

シンガポールにおける従来の塗料販売では、家庭用品店やホームセンターでの展開が限定的でしたが、SAFやクリーニング市場をリードしているSelleysは、こうした未開拓のチャネルへの橋渡し役となりました。Selleys Australiaの戦略的なサポートを受け、Nippon Paint Singaporeは300ヵ所を超える家庭用品店や小規模ホームセンターへの展開を加速し、新たな顧客と密接な関係を築くとともに、これまで提案できていなかった塗料製品を導入するチャンスを手に入れました。

Nippon Paint Singaporeが実施した市場分析によると、こうした販売チャネルでは、その利便性から住宅所有者や請負業者がクリーニング製品を購入していることが判明しました。そこで、Selleys Australiaとの連携をさらに強化し、Selleys Australiaの主力クリーニング製品である「Sugar Soap」、「Rapid Mould Killer」、「White-for-Life-Tile & Grout Cleaner」を投入しました。さらに、床用クリーナーや多目的除菌剤、ガラス用クリーナーなどのクリーニング製品を開発し、シンガポール市場向けの製品ラインアップを拡充しました。

家庭用品店やホームセンターでの成功を受け、多くの消費者が日用品を購入する近代的なスーパーマーケットでの可能性にも着目しました。Nippon Paint SingaporeはSelleys Australiaの知見を生かし、専門チームを立ち上げて、NTUC FairPrice、Sheng Siong、DFI Retail Groupなどの大手小売企業と戦略的パートナーシップを構築しました。

Nippon Paint Singaporeは、こうした3つのチャネル戦略によってシンガポール全土に展開し、「NIPPON PAINT」と「Selleys」はシンガポールで総合的な住宅改修ソリューションを提供する信頼できるブランドとしての地位を確立しました。こうした連携は、パートナー会社の強みを相互に掛け合わせることで、大きな市場機会が生まれることを示しています。

コラム

DuluxGroupが育んだ「Selleys」ブランドとは?

1939年に豪州で生まれたSelleysは、SAFやDIY製品を手掛ける老舗ブランドです。長年にわたり「If it's Selleys, it works（Selleysなら大丈夫）」のスローガンで信頼を築き、豪州やニュージーランド市場で圧倒的な認知度とシェアを誇っています。高性能な製品と豊富なラインアップを強みとしながら、DIYとプロのユーザーの双方に幅広く支持されるソリューションを提供しています。

「Selleys」ブランドの歴史

- 1939年 豪州シドニーでSelleys創業
- 1977年 スローガン「If it's Selleys, it works」誕生
- 1988年 DuluxGroupがSelleysのSAF事業を買収
- 2000年代 ニュージーランドやアジア市場の一部でSelleys事業を展開
- 2019年 日本ペイントHDがDuluxGroupを買収
  → **NIPSEAグループとの連携・協業がスタート**

HOME

Why Invest in Nippon Paint?

共同社長メッセージ

株主価値最大化（MSV）の実現

中期経営方針

自律・分散型経営の実践

ウィー共同社長に聞く、
「自律・分散型経営」の具体的実践

ケーススタディ②：
ブランド力を活用した市場リーダーシップの強化
（NIPSEA中国事業戦略）

「中国マクロデータ=当社業績」ではないと
考える4つの理由

ケーススタディ③：
成熟市場における成長戦略
（DuluxGroup事業戦略）

ケーススタディ④：
「Selleys」ブランドに見る、当社プラットフォームを
活用したグループ連携事例

環境戦略

人材戦略

ケーススタディ⑤：
日本グループの従業員エンゲージメント向上に向けて

研究開発戦略

労働安全衛生

コミュニティとともに成長

調達

リスクテイクを支えるガバナンス

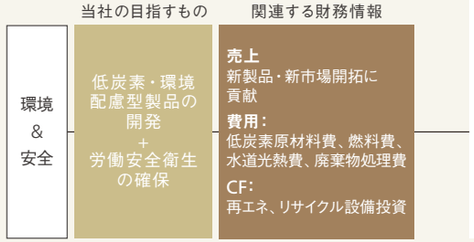
企業情報

環境戦略

当社グループにとって、マテリアリティに対処することは、MSVを実現する上で極めて重要です。環境分野では、「気候変動」と「資源と汚染」に重点を置き、特に廃棄物と水の分野は事業継続に不可欠な要素と判断しています。

MSVロジック・ツリー

詳細は「MSV実現に向けた道筋」をご覧ください。



「EPS・PERの最大化」に向けて

2024年の活動ハイライト

- TCFD（炭素開示気候変動に関連する財務情報の開示に関するタスクフォース）、IFRS（国際会計基準）/CDSB（気候変動情報開示基準審議会）などの炭素開示を必要に応じて継続的に検討・実施
- スコープ3排出量の算定・調査など、炭素削減に向けた理解と改善に向けたPCGとの連携を強化
- 資源循環のベストプラクティス（廃棄物、水）を見直し、改善機会を特定
- TNFD（自然関連財務情報開示タスクフォース）の見直しと適切な対応を実施

CASE

具体的に「EPS・PERの最大化」へどう貢献させるのか？

DuluxGroupは2024年、1,400キロワット相当の屋上型太陽光発電施設を追加増設し、生産施設と倉庫における太陽光発電の総発電量を3,700キロワットに引き上げました。この取り組みは、同社の温室効果ガス削減目標に寄与するだけでなく、既存の電力網から再生可能エネルギーを購入するよりも費用効率が高い場所に太陽光発電施設を設置することでコストを最適化します。この結果、外部の供給業者からの電力購入量が削減され、事業運営に必要なエネルギー費用を抑えました。

エネルギー費用の削減と営業利益率の改善は、EPSの拡大に直接貢献します。また、太陽光発電への投資は、将来の電気価格の上昇リスクを軽減し、中期的なコスト安定化に寄与します。再生可能エネルギー使用量の増加を報告することで、環境指標の改善につながり、顧客と規制当局の二酸化炭素排出量削減に対する期待にも応えることができます。

運営コストの削減と環境コンプライアンスの向上は、事業リスクを軽減し、財務全体のレジリエンスを強化します。こうした成果は、より安定した利益をもたらし、投資家に対して慎重な資源管理を示すことで、PERの維持、将来的な向上にも寄与します。

屋上型太陽光発電の拡大は、運営効率とエネルギー転換に焦点を絞った戦略的な投資プロジェクトが長期的な競争力を強化しながら、継続可能な財務上の利益をもたらすことができることを示しています。

MSV実現に向けた取り組み

各PCG（地域・事業ごとのPC群）は2024年、マテリアリティに対する独自の目的や目標、優先事項の達成に向けた取り組みを引き続き推進しました。こうした取り組みを支えているのが、環境・安全部門のシニアリーダーで構成するグローバル「環境＆安全」チームで、特にベンチマーキングやベストプラクティスの共有、共通のパフォーマンス指標の策定に重点を置いて取り組んできました。2024年にはスコープ3排出量を算定するパートナー会社が増えるなど、共通指標の導入が継続的に進んでいます。共通指標が確立されれば、気候や資源循環の影響、実績に対する理解と監視の向上につながります。共通指標の例としては、温室効果ガス排出量や再生可能エネルギー・資源、廃棄物回収、水ストレスの高い地域での水消費量が挙げられます。

「環境＆安全」チームは2025年も、「気候変動」と「資源と汚染」という2つのマテリアリティに関連した影響やリスク、機会に対する管理と理解の向上を支援・促進し、気候・ESGの義務的開示への移行を進めていきます。

HOME

Why Invest in Nippon Paint?

共同社長メッセージ

株主価値最大化（MSV）の実現

中期経営方針

自律・分散型経営の実践

ウィー共同社長に聞く、「自律・分散型経営」の具体的実践

ケーススタディ②：ブランド力を活用した市場リーダーシップの強化（NIPSEA中国事業戦略）

「中国マクロデータ＝当社業績」ではないと考える4つの理由

ケーススタディ③：成熟市場における成長戦略（DuluxGroup事業戦略）

ケーススタディ④：「Selleys」ブランドに見る、当社プラットフォームを活用したグループ連携事例

環境戦略

人材戦略

ケーススタディ⑤：日本グループの従業員エンゲージメント向上に向けて

研究開発戦略

労働安全衛生

コミュニティとともに成長

調達

リスクテイクを支えるガバナンス

企業情報

気候変動

気候変動は、当社グループの事業やコミュニティに影響を及ぼしています。温室効果ガス排出量の削減を通じて、気候関連リスクを管理し、機会を獲得していきます。

TCFD提言に基づく報告

当社グループは2021年9月、「気候変動に関連する財務情報の開示に関するタスクフォース（TCFD）」による提言（最終報告書）への賛同を表明しました。MSVの実現に向けて、気候変動関連施策や情報開示の拡充に取り組んでいます。

ガバナンス

「環境＆安全」チームは、各パートナー会社の気候変動に関する取り組みについて協議し、共同社長に報告しています。共同社長が必要に応じて取締役会に報告書を提出することで、マテリアリティに関連した「環境＆安全」チームの活動を取締役会が監督できる仕組みを整えています。

戦略

各PCGが独自のサステナビリティ戦略や行動計画の一環として特定した優先的な取り組みを進めています。

気候変動シナリオ分析に基づくリスクと機会は、下表の通りです。

リスク

- 炭素価格設定や温室効果ガス排出量削減目標などの規制の変化やその影響
- オペレーションやサプライチェーンに影響を及ぼす気象事象（洪水など）や気候への影響（水ストレスなど）の増加
- 気候変動への適応と脱炭素化による調達費用の増加
- 低炭素社会への移行期における顧客・消費者の期待や行動の変化
- 性能劣化による製品クレームやブランド毀損（極端な気温による影響など）

機会

- サステナブル製品市場の成長（極端な気温に対応した低炭素製品の普及・製品の性能向上など）
- 気候関連のビジネスチャンスを捉えた新製品・サービスの開発

リスク管理

共同社長直下のサステナビリティ・チームにおいて、当社グループの操業に直接関連するリスク（原材料やエネルギー、水消費量、温室効果ガス排出量など）や製品・顧客に直接関連するリスク（製品の影響や用途、機能に関するニーズなど）を特定した上で、評価しています。

指標と目標

各PCGは温室効果ガス排出量を実質ゼロにする「ネットゼロ」の実現に向けた取り組みの特定と推進を通じて、温室効果ガス排出量の削減やネットゼロの未来への適応など、気候変動への対応を強化しています。スコープ1, 2の改善に向けて全てのPCGで進めている主な取り組みとしては、エネルギー効率の改善、再生可能エネルギー電力の購入、太陽光発電設備の設置、電気自動車への移行などです。このような取り組みを通じて、Dunn-Edwardsは2045年までに、日本グループとDuluxGroupは2050年までに、NIPSEA

気候変動シナリオ分析

	リスク		機会
想定事象	1.5℃	4℃	
炭素価格設定や温室効果ガス排出量削減目標などの規制	規制の厳格化	限定的な地域での規制強化	**サステナブル製品市場の成長** – 1.5℃シナリオ 低炭素製品の普及や性能向上など – 4℃シナリオ 極端な気温に対応した低炭素製品の普及や性能向上など **気候関連のビジネスチャンスを捉えた新製品・サービスの開発** – 1.5℃、4℃シナリオ共通
サプライヤーにおける気候変動や脱炭素化への対応による影響	調達費用の大幅な増加	限定的な脱炭素化対策ではなくなり、気候変動への適応に向けた調達費用が一定程度増加	
顧客・消費者行動への影響	低炭素製品に対する需要増加と炭素製品の需要低下	低炭素製品に対する需要増加	
気温上昇による製品性能への影響	性能劣化による製品クレームやブランド毀損が限定的に発生	性能劣化や故障による製品クレーム、ブランド毀損が頻発	
洪水や水ストレスによる操業やサプライチェーンへの影響	限定的に発生する洪水や水ストレスが操業やサプライチェーンに影響	頻発する洪水や水ストレスが日常的に操業やサプライチェーンに影響	

HOME

Why Invest in Nippon Paint?

共同社長メッセージ

株主価値最大化（MSV）の実現

中期経営方針

自律・分散型経営の実践

ウィー共同社長に聞く、「自律・分散型経営」の具体的実践

ケーススタディ②：ブランド力を活用した市場リーダーシップの強化（NIPSEA中国事業戦略）

「中国マクロデータ＝当社業績」ではないと考える4つの理由

ケーススタディ③：成熟市場における成長戦略（DuluxGroup事業戦略）

ケーススタディ④：「Selleys」ブランドに見る、当社プラットフォームを活用したグループ連携事例

環境戦略

人材戦略

ケーススタディ⑤：日本グループの従業員エンゲージメント向上に向けて

研究開発戦略

労働安全衛生

コミュニティとともに成長

調達

リスクテイクを支えるガバナンス

企業情報

グループは2060年までに温室効果ガス排出量（スコープ1,2）の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、日本グループとDuluxGroup、NIPSEAグループの大部分で排出量を算定しており、他の事業でも徐々に拡大しています。また、既にスコープ3排出量の削減計画の策定に着手したPCGもあります。日本グループは直近、スコープ3の目標と削減計画を承認しました。スコープ3削減に向けた重要な要素は、カテゴリー1排出量の削減を達成するためにサプライヤーと連携を強化することです。こうした取り組みの一環として、日本グループは二酸化炭素排出量の多い原材料上位30品目について、カーボンフットプリント（CFP）サプライヤー調査を開始しました。

実績

当社グループの温室効果ガス排出量（スコープ1,2）は2024年、前年比10.9%増の45kg/tとなりました。2024年の温室効果ガス排出量は可能な限り、マーケット基準とロケーション基準の両方を対象にした二重報告となっています。スコープ1,2排出量とエネルギー消費量の増加は、運営・エネルギー効率の向上に向けた取り組みの実施（LED照明への転換など）、工場における太陽光発電への投資、車両移行計画、再生可能エネルギー由来の電力購入によって緩和されています。

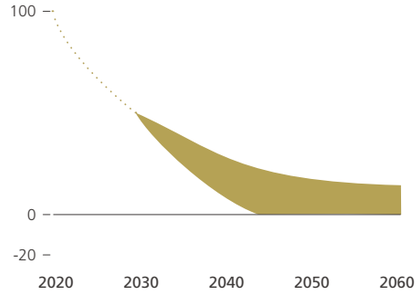
スコープ3の温室効果ガス排出量は前年比10.2%増の1,020万トンとなりました。増加の要因は、主にNIPSEAグループの生産拡大と報告対象事業の拡大によるものです。また、DGL（太平洋）のスコープ3排出量は新事業（PentalとSeasol）の買収により増加した一方、日本グループは1.6%減少しました。

PCGは、スコープ3排出量の報告範囲をDGL（欧州）、NIPSEAグループの一部事業、Dunn-Edwardsに拡大する取り組みを進めています。

総エネルギー消費量は前年比18.4%増の0.54 GJ/tとなりました。増加の要因は、主に新規買収とデータ収集・報告の強化によるものです。特に、総エネルギー消費量に占める再生可能エネルギー消費量の割合が前年比3.9ポイント増の9.6%に、総電力消費量に占める再生可能電力消費量の割合が全体の19.1%に達しました。

温室効果ガス排出量削減目標（スコープ1,2）

原単位（2020年を100とする）



「気候変動」関連の目標

PCG	目標※1 温室効果ガス排出量	目標※1 エネルギー消費量	実施項目
NIPSEAグループ	スコープ1,2 2025年：15%削減 2060年：ネットゼロ	2025年：8%削減	NIPSEAグループ全体に炭素排出削減のベストプラクティスを周知し、事業全体で一貫した採用を促進
DuluxGroup※2	スコープ1, 2 2030年：50%削減 2050年：ネットゼロ	2030年：再生可能電力消費量50%に増加	太陽光発電容量1,400キロワットの追加供給、各事業拠点でのエネルギー効率向上に向けた取り組みの継続、太平洋事業とCromology事業で車両移行計画の継続的な実施、DuluxGroup全体で気候目標の見直し（スコープ3の目標設定を含む）
日本グループ	スコープ1,2 2030年：37%削減 2050年：ネットゼロ スコープ3 2030年：13%削減	2030年：再生可能エネルギー消費量を62%に増加 エネルギー消費量（GJ/t）10%削減	再生可能電力の購入を増やし、オフサイトの太陽光発電購入契約（PPA）を始動。JOMにおけるスコープ3の目標と削減計画の承認。カテゴリー1排出量の削減に向けたサプライヤーとの連携を強化
Dunn-Edwards	2045年：ネットゼロ	–	ロサンゼルスとフェニックスのオフィスで再生可能電力を使用

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

「気候変動」関連の指標と実績（2024年） ※（）内は前年比

2023年以前のデータや、その他のESGデータについては、当社ウェブサイト「ESGデータ」をご覧ください。

PCG	温室効果ガス排出量（スコープ1,2）（マーケット基準）（kg/生産量t）	温室効果ガス排出量（スコープ 1, 2）（ロケーション基準）（kg/生産量t）	温室効果ガス排出量（スコープ3）（Mt）※	総エネルギー消費量（GJ/生産量t）	再生可能エネルギー消費量（総消費量に占める割合）	再生可能電力消費量（総消費量に占める割合）
NIPSEAグループ	36.8（n/a）	36.6（+13.5%）	8.0（+11.5%）	0.4（+28.6%）	8.8%（+5.7 pp）	21.8%（+15.9 pp）
DuluxGroup	85.8（-4.4%）	74.3（-8.2%）	1.0（+16.6%）	0.9（+6.8%）	2.6%（-4.8 pp）	7.3%（-6.5 pp）
日本グループ	139.5（-6.9%）	164.3（+13.0%）	1.2（-1.6%）	3.3（+0.5%）	15.9%（+5.7 pp）	22.2%（+7.8 pp）
Dunn-Edwards	-	-	-	0.3（+26.5%）	-	-
合計	-	45.0（+10.9%）	10.2（+10.2%）	0.5（+18.4%）	9.6%（+3.9 pp）	19.1%（+10.4 pp）

※ NIPSEAグループは中国、マレーシア、Betek Boyaのみが対象（NIPSEAグループの生産量の約90%を占める）。DuluxGroupはDGL（太平洋）のみが対象（DuluxGroup全体の生産量の約45%を占める）

HOME

Why Invest in Nippon Paint?

共同社長メッセージ

株主価値最大化（MSV）の実現

中期経営方針

自律・分散型経営の実践

ウィー共同社長に聞く、「自律・分散型経営」の具体的実践

ケーススタディ②：ブランド力を活用した市場リーダーシップの強化（NIPSEA中国事業戦略）

「中国マクロデータ＝当社業績」ではないと考える4つの理由

ケーススタディ③：成熟市場における成長戦略（DuluxGroup事業戦略）

ケーススタディ④：「Selleys」ブランドに見る、当社プラットフォームを活用したグループ連携事例

環境戦略

人材戦略

ケーススタディ⑤：日本グループの従業員エンゲージメント向上に向けて

研究開発戦略

労働安全衛生

コミュニティとともに成長

調達

リスクテイクを支えるガバナンス

企業情報

サステナブル製品

低炭素バインダー

セメントは基材製品の原材料として広く使われていますが、生産時に多量の二酸化炭素を排出します。当社は二酸化炭素の排出削減に向け、セメントに代わる低炭素バインダーの開発を進めています。2024年にはパテに含まれるセメントの40～50%を自社開発の低炭素バインダーに代替しました。代替後の性能は従来の配合と大きく変わらない一方で、二酸化炭素排出量を30%以上削減しました。現在は配合の二重試験を実施しており、2025年には二酸化炭素排出量をさらに削減した新しいパテ製品を発売する計画です。

当社ウェブサイトの「サステナブル製品事例」も併せてご覧ください。

資源と汚染

持続可能な資源の利用や環境・生物多様性の保護は、当社グループの事業やコミュニティにとって不可欠です。製品とサプライチェーンにおけるライフサイクルと資源循環の改善に取り組んでいきます。

ガバナンス

「環境＆安全」チームのもと、「資源と汚染」に対する独自の目標や優先事項に対応する取り組みを推進しています。

体制についての詳細は、「気候変動」のガバナンスをご覧ください。

戦略

資源循環の影響に関する理解を深め、リスクと機会の特定を可能にする共通指標を策定することが、現在の戦略の基盤となっています。各PCGは、廃棄物や水、環境に関する優先課題の推進を継続しており、ベストプラクティスの共有を通じてさらなる改善を推進することに注力しています。

リスク

- 廃棄物処理の制限、処理費用の増加などの規制の変化や影響
- 供給の制約や資源不足に伴うコストの増加
- コミュニティに被害を及ぼすような重大事故や汚染（土壌や地下水など）
- 循環型経済への移行期における顧客・消費者の期待や行動の変化

機会

- サステナブル製品の市場成長（再生可能製品、リサイクル製品など）
- リサイクル技術、資源効率、循環原料の開発・活用による競争力の強化

リスク管理

「資源と汚染」に関する主なリスクと機会は、当社グループ全体で概ね共通している一方、各PCGはそれぞれの地域の状況や各社の改善計画の進捗に基づいた独自の優先事項を打ち立てています。

指標と目標

2024年の結果は下表の通りです。廃棄物実績の変化は、買収企業の組み入れによる増加が含まれる一方、廃棄物回収改善施策の実施による効率性の向上や、データ統合や報告の改善など、さまざまな要因の影響を受けています。水に関しては、報告を開始してから2年目を迎える高ストレス指標を活用し、水ストレスが通常より高い、あるいは極端に高い地域における消費に関する知見を引き続き提供し、改善すべき地域の優先順位付けに役立てています。

「資源と汚染」関連の指標と実績（2024年） ※()内は前年比

PCG	廃棄物			水		
	総廃棄物発生量（kg/生産量t）	有害廃棄物発生量（総発生量に占める割合）	廃棄物回収量（総発生量に占める割合）	取水量（kL/生産量t）	水消費量（kL/生産量t）	高ストレス地域の水消費量（総消費量に占める割合）
NIPSEAグループ	12.1（+16.3%）	52.8%（+6.0 pp）	37.3%（+26.4 pp）	0.49（+0.2%）	0.48（+0.8%）	63%（-3 pp）
DuluxGroup	32.9（-17.9%）	24.1%（-2.5 pp）	52.4%（-0.1 pp）	0.57（+4.8%）	0.38（+12.2%）	27%（-9 pp）
日本グループ	53.1（-0.8%）	11.0%（-1.4 pp）	82.7%（+2.1 pp）	1.63（-1.6%）	0.57（+7.5%）	0%（0 pp）
Dunn-Edwards	36.4（+267.5%）*	2.9%（+1.9 pp）	15.3%（+9.8 pp）	0.85（+35.5%）	0.85（+69.7%）	0%（0 pp）
合計	16.0（+9.1%）	40.3%（+3.7 pp）	45.7%（+14.9 pp）	0.55（+0.9%）	0.48（+2.3%）	56%（-4 pp）

※ 店舗廃棄物も新たに報告対象に加えており、総廃棄物の約70～80%を占める

2023年以前のデータや、その他のESGデータについては、当社ウェブサイト「ESGデータ」をご覧ください。

HOME

Why Invest in Nippon Paint?

共同社長メッセージ

株主価値最大化（MSV）の実現

中期経営方針

自律・分散型経営の実践

ウィー共同社長に聞く、
「自律・分散型経営」の具体的実践

ケーススタディ②：
ブランド力を活用した市場リーダーシップの強化
（NIPSEA中国事業戦略）

「中国マクロデータ＝当社業績」ではないと
考える4つの理由

ケーススタディ③：
成熟市場における成長戦略
（DuluxGroup事業戦略）

ケーススタディ④：
「Selleys」ブランドに見る、当社プラットフォームを
活用したグループ連携事例

環境戦略

人材戦略

ケーススタディ⑤：
日本グループの従業員エンゲージメント向上に向けて

研究開発戦略

労働安全衛生

コミュニティとともに成長

調達

リスクテイクを支えるガバナンス

企業情報

人材戦略

当社グループは、中国・アジアをはじめとする世界48ヵ国で事業を展開する日本発のグローバル企業として、ステークホルダーへの責務を充足した上で、人的資本の多様性と強みを生かしながら、MSVの実現を目指しています。

「EPS・PERの最大化」に向けて

2024年の活動ハイライト

- NIPSEAグループ：
  - 各地域における強力なリーダーシップ・パイプラインの構築を継続
  - グループレベルのリーダー育成プログラムを通じ、将来を見据えたリーダーを育成
- DuluxGroup：
  - リーダー主導のアプローチを通じて、性別や経歴に関係なく、全ての人を受け入れるインクルーシブな環境を確保することで、あらゆる階層の人材の確保・定着・維持を継続
- Dunn-Edwards：
  - 全階層を対象としたダイバーシティ研修、フォローアップ調査を実施
- 日本グループ：
  - 女性従業員の採用と研修、個々の従業員の潜在能力を引き出す環境を整備

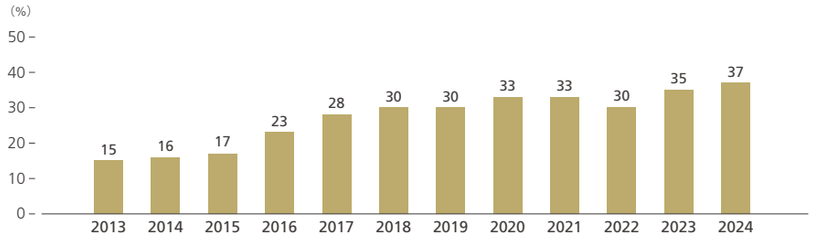
CASE

具体的に「EPS・PERの最大化」へどう貢献させるのか？

DuluxGroupにおけるジェンダーバランスによる未来

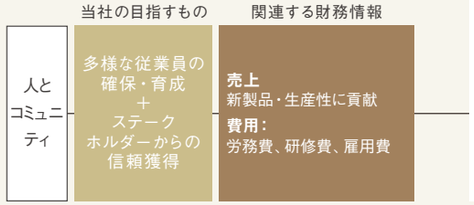
DuluxGroupは、多様性のある職場環境を整備することは正しい取り組みであるだけでなく、多様な視点や経験がイノベーションを促進し、業績を向上させると考えています。豪州の労働力の半分近くは女性です。DuluxGroupは優秀な女性の採用・育成にリーダーが重点的に取り組んだ結果、組織のあらゆる階層で女性の比率を高めてきました。特に幹部職では、過去11年間で「トップ200」のリーダーに占める女性の割合が2倍以上（15%から37%）に上昇しました。特に幹部職において、ジェンダーバランスが「40：40：20」（男性40%、女性40%、性別不問20%）となるような組織の構築を目指しており、目標達成に向けて継続的な取り組みを進めています。

「トップ200」のリーダーに占める女性比率



MSVロジック・ツリー

詳細は「MSV実現に向けた道筋」をご覧ください。



MSV実現に向けた取り組み

MSVの実現に向けた人材戦略では、継続的な力強い成長を可能にする、優れた人材による多様で強固な組織を構築することが重要です。

人材は事業成長の原動力として、組織の中で重要な役割を果たします。優れた業績を上げているパートナー会社では、多様な人材で構成する強力なチームや優秀なリーダーが牽引するチームが成功を実現しています。重要なのは、個人ではなく、チームで目標を達成しようとすることです。

長期的に見ると、市場は必ず変化します。その変化に適応するだけでなく、その変化をチャンスと捉え、素早く活用できる人材が必要となります。目標を達成するためにリスクを取って失敗しても、その経験から学ぶことによって、変化を受け入れてチャンスをつかむことができます。

MSVの実現に向けては、心理的に安全で活気に満ちた企業文化を醸成することで従業員一人ひとりの挑戦を後押し、新たな価値の提供やビジネスを実現する創造性を存分に発揮できるような、働きやすく、働きがいのある職場環境を整えることが重要です。

HOME

Why Invest in Nippon Paint?

共同社長メッセージ

株主価値最大化（MSV）の実現

中期経営方針

自律・分散型経営の実践

ウィー共同社長に聞く、「自律・分散型経営」の具体的実践

ケーススタディ②：ブランド力を活用した市場リーダーシップの強化（NIPSEA中国事業戦略）

「中国マクロデータ＝当社業績」ではないと考える4つの理由

ケーススタディ③：成熟市場における成長戦略（DuluxGroup事業戦略）

ケーススタディ④：「Selleys」ブランドに見る、当社プラットフォームを活用したグループ連携事例

環境戦略

人材戦略

ケーススタディ⑤：日本グループの従業員エンゲージメント向上に向けて

研究開発戦略

労働安全衛生

コミュニティとともに成長

調達

リスクテイクを支えるガバナンス

企業情報

人材開発

ガバナンス

パートナー会社の自律性を尊重した「自律・分散型経営」を基本とする当社グループにおいては、各PCGが人的資本への投資を主導しており、国・地域・事業の特性に合わせて包括的かつ長期的な視点で取り組んでいます。各パートナー会社は、自社のニーズに合わせた従業員の能力開発を行い、多様で自律的な人材を育成しています。

戦略

MSVの実現に向けた人材戦略では、継続的な力強い成長を可能にする、優れた人材による多様で強固な組織を構築することが重要です。当社グループは、成長を維持できる組織を確立するため、人的資本に適切かつ必要な投資を行っています。技術系人材に向けても、革新的で生産性の高い技術開発のため、技術者のモチベーションを高める人事制度を構築するべく、長期的な視野で人的資本に投資していきます。

具体的な取り組みなどの詳細は、当社ウェブサイト「MSV実現に不可欠な人材開発」をご覧ください。

リスク管理

従業員エンゲージメントの向上は、優秀な人材が最大限の力を常に発揮できる環境の整備につながります。「アセット・アセンブラー」モデルのもと、当社グループへ新たに加わったパートナー会社の従業員満足度を定期的に調査・モニタリングしています。

各パートナー会社の調査結果は、同じ地域の同業他社平均などの指標や過去のデータを用いて比較・分析し、従業員満足度の向上に向けて必要な措置の検討に活用しています。

研修プログラム

	概要
DuluxGroup	**リーダーシップと専門的技能に対応した包括的な学習プログラム** ・合宿プログラム、外部プログラム、オンラインプログラム、ライブストリーム、ポッドキャスト、DGx（さまざまな学習の課題を取り扱う1日単位のライブイベント） ・CromologyとJUBは、従業員のビジネススキルと専門的技能をサポートする学習プログラムを提供
NIPSEAグループ	**学びが企業文化に不可欠な要素であることを認識し、従業員の能力開発機会の拡充を継続** ・NIPSEA人材開発プログラム「LEAD」：ダイナミックなビジネス環境において、卓越したスキルを従業員に体得させることを目的とした体系的なリーダーシッププログラム ・NIPSEA女性メンターシッププログラム：メンターシップとピアサポートを通じて、意欲的な女性を育成するプラットフォーム ・戦略的マーケティング能力研修：事業目標に沿った基本的なマーケティングスキルを従業員に体得させることを目的とした自社開発プログラム ・ラーニング・カーニバル：専門家による講演、ワークショップ、対話型セッションなどを通じて、従業員に魅力的な学習機会を提供するグループ全体の取り組み ・NIPSEAリーダーシップ能力研修「AGILE」：AGILE手法に沿った重要なリーダーシップのスキルを開発することに重点 ・ESG研修：責任あるビジネス慣行を推進するために必要なサステナビリティに関する知識の付与
Dunn-Edwards	**将来を見据えた専門能力の開発を支援するプログラムの策定と実施** ・テクノロジー（学習管理システム、対話型プログラムなど）と従来の研修手法（マイクロラーニング、実践研修など）を併用し、進化を続ける職場環境で成功するキャリア形成を支援 ・営業、製品性能、小売・事業管理、労働法、ハラスメント防止、リスク管理、安全、危険物（HAZMAT）、ダイバーシティ&インクルージョンなどに関する職種別のプログラムの実施
日本グループ	**シニアリーダーと全従業員を対象とした人材管理専任チームを再編・強化** ・個人育成計画に基づくリーダーの育成 ・各階層の全従業員向け研修プログラム、新卒・中途採用者の双方を対象とするオンボードプログラム、選抜型プログラム、特定目的別プログラム（評価者研修など）の実施 ・リーダーシップ育成プログラムの強化

HOME

Why Invest in Nippon Paint?

共同社長メッセージ

株主価値最大化（MSV）の実現

中期経営方針

自律・分散型経営の実践

ウィー共同社長に聞く、「自律・分散型経営」の具体的実践

ケーススタディ②：ブランド力を活用した市場リーダーシップの強化（NIPSEA中国事業戦略）

「中国マクロデータ=当社業績」ではないと考える4つの理由

ケーススタディ③：成熟市場における成長戦略（DuluxGroup事業戦略）

ケーススタディ④：「Selleys」ブランドに見る、当社プラットフォームを活用したグループ連携事例

環境戦略

人材戦略

ケーススタディ⑤：日本グループの従業員エンゲージメント向上に向けて

研究開発戦略

労働安全衛生

コミュニティとともに成長

調達

リスクテイクを支えるガバナンス

企業情報

「従業員エンゲージメント」関連の指標と取り組み

	概要
DuluxGroup	・DuluxGroupは、リーダーによる従業員エンゲージメントのモニタリングに重点を置いています。直近のエンゲージメント調査では、世界水準のエンゲージメント・スコアを達成しました（2021年度の満足度は80%）。従業員を指導し、従業員エンゲージメントを高める役割を果たすことができる人材をリーダーに据え、異なる国・事業に携わる従業員の価値観や行動に対する理解を深め、各従業員の目標との関わりを強化していきます。
NIPSEAグループ	・NIPSEAグループでは、従業員エンゲージメントの向上はビジネスの成功、イノベーション、持続的な成長の基盤になると考えています。従業員エンゲージメントの継続的な改善に向けた取り組みの一環として、「2024年NIPSEAグループ従業員エンゲージメント調査（EES）」を実施し、96%を超える従業員から回答を得ました。この調査で得た知見に基づき、従業員エクスペリエンスの向上、前向きな職場文化の醸成、将来の人材戦略構築に向けたデータ主導型アプローチを進めています。 今後も、エンゲージメント、イノベーション、エンパワメントを重視する企業文化を維持し、NIPSEAグループがグローバル市場で「働きたい企業」であり続けられるよう注力していきます。
Dunn-Edwards	・Dunn-Edwardsの退職者面談データによると、新しいチームメンバーが会社と強いつながりを築く上では、入社初年度が最も重要であることが分かりました。従業員の定着に影響を与える重要な要素には、報酬、福利厚生（ヘルスケアプラン、退職金制度、休暇・有給プログラム、学費補助プログラムなど）、キャリア開発の機会、管理職の強力なリーダーシップなどがあります。こうした分野で競争力を維持し、魅力的な職場を提供するため、報酬と福利厚生の提供内容を定期的に評価・更新しています。また、キャリア向上を目指す研修プログラムの開発・強化も継続的に行っています。
日本グループ	・日本グループは従業員エンゲージメントを重要な経営課題として位置付け、2024年からエンゲージメントサーベイを開始しました（次ページ参照）。調査の結果、数年間にわたって変革を推進してきた経営陣と現場を担う従業員の意識にはギャップがあることが判明しました。従業員のエンゲージメント向上とパフォーマンス最大化を図るためには、経営陣の強力なリーダーシップ、最適な人材と人員配置、高い生産性を可能にする業務環境が重要であると認識しています。これらの課題に対処するため、CXO体制によるマトリックス経営、役員層向けのEQアセスメントとリーダーシッププログラム、全社的な人事評価制度の見直し、IT投資を通じた業務改善プロジェクトを実施しています。

日本グループの取り組みについての詳細は、「ケーススタディ⑤日本グループの従業員エンゲージメント向上に向けて」をご覧ください。

ダイバーシティ・エクイティ＆インクルージョン（DE&I）

ガバナンス

「人とコミュニティ」チームは、各パートナー会社の人材に関する方針や取り組みについて協議し、共同社長に報告しています。共同社長が必要に応じて、取締役会に報告書を提出することで、マテリアリティに関連した「人とコミュニティ」チームの活動を取締役会が監督できる仕組みを整えています。

戦略

多様な人的資本の育成は、「アセット・アセンブラー」モデルにおける最も重要な基盤の1つです。

多様なバックグラウンドを持つ人材の登用に加え、「ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン（DE&I）」に関する教育と意識の向上を推進しています。職場における人種、性別、宗教などの多様性に関連する差別やハラスメント、暴力の排除に加えて、誰もが歓迎・尊重されていると感じられる快適な職場環境の構築に取り組んでいます。各パートナー会社は、それぞれが事業を展開する国・地域に適した取り組みを通じて、人的資本を強化しています。

詳細は、当社ウェブサイト「多様な人的資本の育成」をご覧ください。

リスク

- 多様な人材の拡充を怠れば、従業員エンゲージメントの向上や継続的なイノベーション創出が阻害され、成長戦略に支障
- ダイバーシティに関する活動を適切に実行できなければ、パーセプション（認識）リスクに直面（従業員に十分に評価されないプログラムやキャンペーンを実施する企業に対し、世界的に厳しい視線が注がれている）

機会

- グローバルカンパニーとして多様で優秀な人材を確保
- ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョンを尊重した組織の構築を通じて、企業、労働者、コミュニティの豊かさを創出

リスク管理

2022年1月に制定した「日本ペイントグループ グローバル行動規範」は、多様性と人権尊重に向けた当社グループの取り組みを明確に示したものです。これに加え、世界各地のパートナー会社では、多様性の維持・拡大を目指した人材マネジメントを行っています。「コーポレート・ガバナンス方針」においても、当社グループが多様性を重視することを明記しています。

HOME

Why Invest in Nippon Paint?

共同社長メッセージ

株主価値最大化（MSV）の実現

中期経営方針

自律・分散型経営の実践

ウィー共同社長に聞く、「自律・分散型経営」の具体的実践

ケーススタディ②：ブランド力を活用した市場リーダーシップの強化（NIPSEA中国事業戦略）

「中国マクロデータ＝当社業績」ではないと考える4つの理由

ケーススタディ③：成熟市場における成長戦略（DuluxGroup事業戦略）

ケーススタディ④：「Selleys」ブランドに見る、当社プラットフォームを活用したグループ連携事例

環境戦略

人材戦略

ケーススタディ⑤：日本グループの従業員エンゲージメント向上に向けて

研究開発戦略

労働安全衛生

コミュニティとともに成長

調達

リスクテイクを支えるガバナンス

企業情報

DE&I推進プログラム

	概要
Dulux Group	**全従業員が職場に帰属意識を持ち、最大限の能力を発揮できる環境の整備を重視** ▸採用戦略、人材管理、人材育成を通じて、組織内の全ての階層、特に幹部職における女性比率の引き上げ ▸キャリア形成の機会、フレックスタイム制度などの魅力ある施策・制度を推進
NIPSEAグループ	**性別や世代、国籍、専門性の異なる人材を受け入れ、ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョンを尊重した人材育成を展開** ▸DE&I委員会が、ダイバーシティ&インクルージョンの推進に重点を置いた取り組みを継続 ▸グループ全体の女性従業員を対象としたメンタープログラムを終了させ、女性のエンパワメントを推進し、各地域の女性従業員を対象としたメンタープログラムを立ち上げて参加者をサポート ▸NIPSEAグループが事業を展開する各国でのDE&I施策を導入

	概要
Dunn-Edwards	**全従業員が、自分は会社に受け入れられ、正当に評価されていると感じ、機会や指導、サポートを平等に利用できるダイバーシティ・エクイティ&インクルージョンを尊重した環境の醸成** ▸キャリア形成やキャリアアップに必要なリソースの拡充 ▸従業員を対象としたDE&I研修の実施 ▸組織全体の透明性向上を目的とした新たなイントラネット・コミュニケーション戦略の実施
日本グループ	**2023年に引き続き、2024年も約30人の次世代女性リーダー候補を選び、キャリア形成に向けた以下の支援プログラムを提供** ▸幹部職の魅力に関する情報を社内報で発信 ▸若手幹部と次世代女性リーダーとの座談会 ▸若手幹部によるメンタリング（助言や指導） ▸キャリア研修とワークショップの実施

その他の取り組み事例については、当社ウェブサイト「日本グループのD&I取り組み事例」をご覧ください。

指標と目標

ロードマップ

	2024	2025	2026–
DE&I	▸NIPSEAグループ： - 各地域でメンターとなる人材を育成するための体制を継続して構築 - グループ全体のリーダー育成プログラムを通じて、将来に備えたリーダーを育成 ▸DuluxGroup： リーダー主導のアプローチにより、 - 女性従業員比率の低い分野を特定し、ジェンダーバランスを推進 - 障がい者雇用やインクルージョンに関わるリーダーシップ実践など幅広い施策を展開 ▸Dunn-Edwards： 全従業員を対象とした多様性に関する研修を実施し、その後のフォローアップ調査を実施 ▸日本グループ： 女性従業員を対象とした育成プログラムを開始	▸NIPSEAグループ： 幹部職と若手リーダー職において女性比率35%達成を目標に設定 - キャリアポータルを立ち上げ - キャリアパス、リーダー育成プログラム、女性メンターシッププログラムの強化を通じて、リーダーシップの多様性を向上 ▸DuluxGroup： グループ全体のジェンダーバランス目標達成に向けて推進 - 各国に合わせたインクルージョン施策を組み込み - 優秀な女性の採用、育成、昇進を促進 ▸Dunn-Edwards： 調査結果をもとにキャリア成長関連の施策を形作り、DE&I委員会を従業員エンゲージメントに重点を置いた方向に転換 ▸日本グループ： 女性幹部職比率の向上を継続し、中期目標を再設定	▸NIPSEAグループ： 人材育成の長期的な進展を維持 - キャリアパスのさらなる充実 - インクルーシブなリーダーシップの実践を統合 - メンターシップ施策の拡大 - 従業員エンゲージメント調査から得られたデータを活用 ▸DuluxGroup： - 各国のリーダーが法的要件に関係なく、ジェンダー間の給与格差を把握・対処 - インクルージョンと「所属感」を促進する施策を継続 ▸Dunn-Edwards： 従業員エンゲージメント重視の継続、当社カルチャーの伝承 ▸日本グループ： - 女性の採用と育成の推進 - 個々の能力を最大限に引き出すための環境づくり

「人的資本」関連の指標と実績（2024年）

	NIPSEAグループ	DuluxGroup	Dunn-Edwards	日本グループ	合計
女性従業員比率	24.9%	33.6%	29.4%	22.4%	26.6%
女性幹部職比率	23.7%	30.1%	35.3%	6.4%	24.9%
自己都合離職率	–	9.8%	18.1%	3.2%	–

2023年以前のデータや、その他のESGデータについては、当社ウェブサイト「ESGデータ」をご覧ください。

HOME

Why Invest in Nippon Paint?

共同社長メッセージ

株主価値最大化（MSV）の実現

中期経営方針

自律・分散型経営の実践

ウィー共同社長に聞く、
「自律・分散型経営」の具体的実践

ケーススタディ②：
ブランド力を活用した市場リーダーシップの強化
（NIPSEA中国事業戦略）

「中国マクロデータ＝当社業績」ではないと
考える4つの理由

ケーススタディ③：
成熟市場における成長戦略
（DuluxGroup事業戦略）

ケーススタディ④：
「Selleys」ブランドに見る、当社プラットフォームを
活用したグループ連携事例

環境戦略

人材戦略

ケーススタディ⑤：
日本グループの従業員エンゲージメント向上に向けて

研究開発戦略

労働安全衛生

コミュニティとともに成長

調達

リスクテイクを支えるガバナンス

企業情報

5 *Case Study*

日本グループの従業員エンゲージメント向上に向けて

日本グループはどのように企業文化を醸成し、どう生産性の向上やEPSの改善、ひいてはMSVの貢献を目指しているのか?――ケーススタディ⑤では、2024年に導入した「従業員エンゲージメント」のサーベイ結果を踏まえて実施している施策や取り組みなどをご紹介します。

従業員エンゲージメントのサーベイ結果と課題

日本グループでは、従業員の声を把握し、今後の人事施策に生かすべく、「従業員エンゲージメントサーベイ」を2024年に導入しました。サーベイ結果として、エンゲージメントの構成要素である「Say（会社の良さを語る）」、「Stay（会社に留まる）」、「Strive（会社のために努力する）」のうち、「Say」と「Strive」のスコアが「Stay」よりも低い傾向にあり、日本平均と比べても低い結果となりました。

分析の結果、従業員エンゲージメントの改善に向けて、以下3点を課題として設定しています。

1. 会社の将来への高揚感の欠如	2. 業務環境の整備不足	3. 従業員の能力・キャリア開発機会の不足

日本グループは、これらの課題解決に向けた取り組みを既に本格化しており、①全ての従業員が潜在力を最大化し、未来志向で働ける職場の実現、②個人の成長と持続的な企業価値向上を両立する「ONE NIPPE, ONE People」の実現を目指していきます。

3つの課題の解決に向けて

1. 会社の将来への高揚感

従業員が会社の将来を描くことは、組織における文化の醸成とエネルギー発揮に不可欠です。日本グループでは、2024年に経営メッセージの発信や直接対話の機会などを設けたほか、2025年からはCXO体制を本格化させ、効率性の向上と日本グループが目指す方向性を組織横断的に共有する体制に移行しました。ビジョンと戦略を組織内でより広く共有し、オープンで透明性の高いコミュニケーションを強化しています。

2. 業務環境の整備

従業員の効率的な業務遂行は、組織全体の生産性向上に不可欠です。日本グループでは、AIツールの積極的な導入やDX人材の育成を開始しました。また、従業員の心理的安全性の向上と円滑なコミュニケーション文化の醸成に向けて、ボトムアップ活動の支援や幹部職を対象とした評価者研修を実施し、上司・部下の関係性を向上する「1on1プログラム」を推進しています。

3. 能力・キャリア開発

会社の成長は個々の従業員の能力・キャリア開発と密接に関係しています。日本グループでは、人事評価の公平性や客観性を高め、より風通しの良い組織運営につなげるべく、人事評価制度を改定し、挑戦する従業員により報いるメリハリのある処遇を目指しています。また、経営陣が主体となり日本グループ横断でのタレントマネジメント委員会、D&I委員会を継続実施しています。そして、キャリア形成や組織間コミュニケーションの活性化を狙いとした社内副業制度を2024年から試行し、本格導入に向けた準備を進めています。

従業員エンゲージメントのサーベイ結果を踏まえた課題と施策

To Be

- 全ての従業員が潜在力を最大化し、未来志向で働ける職場の実現
- 個人の成長と持続的な企業価値向上を両立する「ONE NIPPE, ONE People」の実現

施策

- ONE NIPPE
  - CXO体制の構築（2025–2026年）
  - 中期経営方針（2024年–）
- 経営メッセージ発信（J-GMMなど）（2024年）
- 経営陣と従業員の直接対話（2024年）

- AIツールの導入、DX人材の育成
- ボトムアップ活動に対するサポート体制の強化（EFEなど）
- 評価者研修、1on1プログラム

- 評価制度の改定（2024–2025年）
- タレントマネジメント委員会、D&I委員会
- 経営・部門長向けリーダーシッププログラム
- 社内副業、キャリア申告、キャリア研修の拡充

As Is

エンゲージメント構成要素別スコア ※（）内は日本平均比

Say（会社の良さを語る）……14点（-16点）
Strive（会社のために努力する）..21点（-12点）
Stay（会社に留まる）……39点（+1点）

課題

1. 会社の将来への高揚感の欠如　2. 業務環境の整備不足　3. 従業員の能力・キャリア開発機会の不足

HOME

Why Invest in Nippon Paint?

共同社長メッセージ

株主価値最大化（MSV）の実現

中期経営方針

自律・分散型経営の実践

ウィー共同社長に聞く、
「自律・分散型経営」の具体的実践

ケーススタディ②：
ブランド力を活用した市場リーダーシップの強化
（NIPSEA中国事業戦略）

「中国マクロデータ＝当社業績」ではないと
考える4つの理由

ケーススタディ③：
成熟市場における成長戦略
（DuluxGroup事業戦略）

ケーススタディ④：
「Selleys」ブランドに見る、当社プラットフォームを
活用したグループ連携事例

環境戦略

人材戦略

ケーススタディ⑤：
日本グループの従業員エンゲージメント向上に向けて

研究開発戦略

労働安全衛生

コミュニティとともに成長

調達

リスクテイクを支えるガバナンス

企業情報

事例紹介

1 Japan-Group Management Meeting（J-GMM）

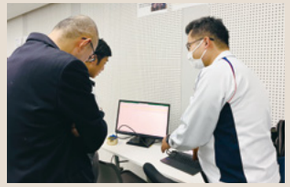
共同社長主催として2024年9月に開催したJ-GMMでは「真のリーダーたちが集う圧倒的に強い日本企業集団へ」をテーマに、日本グループから約400名が参加しました。従来の会議は売上改善や業務プロセスの見直しを主題としていましたが、従業員エンゲージメントのサーベイ結果を踏まえて、「人材」が最重要課題として取り上げられました。共同社長からは、従業員一人ひとりがリーダーシップを発揮し、付加価値を創出することの重要性が示されました。業績結果だけでなく、遂行過程をより重視した評価制度に改定するなど、挑戦を奨励する文化の醸成を改めて強調し、未来志向の働き方を実現する環境づくりを目指す方針を共有しました。

2 Engagement for Employee（EFE）

元々有志の従業員が発案・結成したサードコミュニティとしてスタートしたEFE活動は、誰もが自分の意志で参加でき、対話を通じて従業員が潜在力を引き出し、成長を促す場です。特に、「ファーストペンギン」としての行動変容を促し、共創の場を提供することで、より良い未来を描くことに力を入れ、これまでに社内外のワークショップやさまざまな社外共創プロジェクトを実施しました。経営陣は2025年からEFEを日本グループの公式コミュニティとして認定するとともに、従業員のボトムアップ活動に寄り添い、ともに歩む伴走者としてサポート体制を強化しています。

3 IT事例発表会

IT事例発表会が年間を通じて開催され、2024年には約300名の従業員が参加しました。デジタル技術の進化や生成AIの重要性が強調され、物流現場のデジタル化、業務効率の改善、情報共有の仕組み構築、RPA活用などの具体的な事例が紹介されました。任意参加ながら危機感を持った従業員が積極的に参加し、質疑応答が活発に行われました。発表会後にはポスターセッションや相談会が行われ、参加者同士の交流が深まりました。



「ONE NIPPE」のさらなる定着に向けて

日本グループは「ONE NIPPE, ONE People」を掲げ、従業員が主体的にリーダーシップを発揮し、全体最適を目指す企業文化の定着を進めています。これまでに業務プロセスの標準化や樹脂センターの設立、営業連携などの横断的な取り組みで成果を挙げてきましたが、真の「ONE NIPPE」実現には課題が残されています。

次のステージでは、CXO体制の本格化や人事機能の集約を通じて効率化・高度化を図り、タレントマネジメントや評価報酬の公平性向上、異動配置の最適化を進めます。また、兼務や横断的なプロジェクトへの参加を促進し、柔軟な働き方を支援することで従業員の主体性を引き出します。「ONE NIPPE」は心のサイロを取り除き、従業員が一体となることでシナジーを最大化する取り組みです。従業員がリーダーシップを発揮し、付加価値を生む企業文化を築き、日本グループ全体で協働し、生産性の向上やEPSの改善、そしてMSVの貢献を目指しています。

従業員エンゲージメント向上を通じて当社が目指す姿

HOME

Why Invest in Nippon Paint?

共同社長メッセージ

株主価値最大化（MSV）の実現

中期経営方針

自律・分散型経営の実践

ウィー共同社長に聞く、「自律・分散型経営」の具体的実践

ケーススタディ②：ブランド力を活用した市場リーダーシップの強化（NIPSEA中国事業戦略）

「中国マクロデータ＝当社業績」ではないと考える4つの理由

ケーススタディ③：成熟市場における成長戦略（DuluxGroup事業戦略）

ケーススタディ④：「Selleys」ブランドに見る、当社プラットフォームを活用したグループ連携事例

環境戦略

人材戦略

ケーススタディ⑤：日本グループの従業員エンゲージメント向上に向けて

研究開発戦略

労働安全衛生

コミュニティとともに成長

調達

リスクテイクを支えるガバナンス

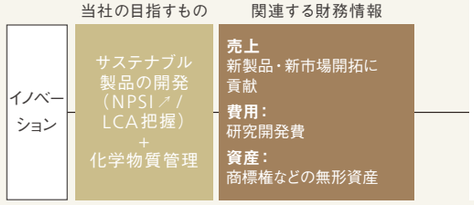
企業情報

研究開発戦略

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。当社はサプライヤー、顧客、業界トップ企業、その他のパートナーと協力し、イノベーション創出力を高め、課題解決に効果的に貢献していきます。

MSVロジック・ツリー

詳細は「MSV実現に向けた道筋」をご覧ください。



「EPS・PERの最大化」に向けて

2024年の活動ハイライト

- サステナビリティ分野における主力プロジェクト（バイオベースや低温高速硬化）を開始・推進
- サステナビリティ分野における開発プロジェクトのポートフォリオを作成し、サステナブル事業の成長を推進
- ライフサイクルアセスメント（LCA）の手法とモデルを開発（PCF※1やEPD※2、ソフトウェア、データベース）
- 製品の持続可能性スコアリングをシステム化するためのITツールを導入
- 懸念化学物質（CoC）のフェーズアウトプランを推進
- グローバルでの規制変更を把握・記録・共有
- 原材料導入の評価、新規物質の登録、SDSやGHSラベルの生成、危険化学物質使用許可証の正確な登録

※1 Product Carbon Footprint（製品ごとの二酸化炭素排出量）
※2 Environmental Product Declaration（製品環境宣言）

CASE

具体的に「EPS・PERの最大化」へどう貢献させるのか？

当社グループは、バイオベース素材と低温高速硬化技術という2つの主要分野に重点を置きながら、バリューチェーン全体における炭素削減の推進をリードしてきました。川上のサプライヤーと川下の顧客の双方と連携することで、原材料調達から最終製品に至るまで、生産のあらゆる段階でサステナビリティを取り入れています。

当社グループは2017年以降、強固な低温高速硬化技術プラットフォームの開発を推進し、建築、工業用、自動車、船舶分野で33件のプロジェクトを実施する規模にまで成長しました。このプラットフォームは、高性能を維持しながら塗料の低温硬化を可能にすることで、エネルギー効率と持続可能性を大幅に向上させました。この技術は、エネルギー消費量を10～30%、温室効果ガス排出量を5～20%削減することで、カーボンニュートラルに向けた世界的な取り組みを支援しています。

こうしたプラットフォームの革新を通じて、自動車用（ACECRON 130）、工業用（Biryusia PL7000,PL7100）、船舶用（FASTARシリーズ）など、各市場に適応した製品化の実現に成功しました。これらは、焼付時間の短縮やエネルギー使用量の削減、塗装効率の向上を実現し、高速硬化と環境負荷低減を必要とする製品に最適なソリューションを提供しています。

MSV実現に向けた取り組み

当社グループの技術的な使命は、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、日本を含む世界で成長を加速し、市場シェアを向上することです。イノベーション戦略としては、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周辺市場や新興市場への進出、の3つの柱で構成しています。これは技術的な視点からMSV実現を目指すものであり、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ります。

「LSI（Leveraging（活用）・Sharing（共有）・Integration（統合））」は、グローバル研究開発分野におけるパートナー会社間の共同作業です。さまざまな地域・セグメントで14件のプロジェクトを実施しており、2026年までに5億3,000万米ドルの事業インパクトが期待できる見通しです。さらに、建築用塗料の技術チームはLSIの一環として、世界各地の技術チームが参加する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を通じてベストプラクティスの共有や研究能力の活用を進めています。こうした取り組みを通じて、サイロを取り払い、連携を促進し、組織全体の専門知識と資産をMSV実現に向けて最適化することを目指しています。

HOME

Why Invest in Nippon Paint?

共同社長メッセージ

株主価値最大化（MSV）の実現

中期経営方針

自律・分散型経営の実践

ウィー共同社長に聞く、「自律・分散型経営」の具体的実践

ケーススタディ②：ブランド力を活用した市場リーダーシップの強化（NIPSEA中国事業戦略）

「中国マクロデータ＝当社業績」ではないと考える4つの理由

ケーススタディ③：成熟市場における成長戦略（DuluxGroup事業戦略）

ケーススタディ④：「Selleys」ブランドに見る、当社プラットフォームを活用したグループ連携事例

環境戦略

人材戦略

ケーススタディ⑤：日本グループの従業員エンゲージメント向上に向けて

研究開発戦略

労働安全衛生

コミュニティとともに成長

調達

リスクテイクを支えるガバナンス

企業情報

ガバナンス

当社グループの技術系人材はグローバルで4,200名以上、このうち日本では約1,000名に上ります。技術系人材は、持続的な事業成長の実現に向けた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。

当社グループは、知的財産の付加価値向上を目指し、グループ全体のグローバルな技術協力を強化する枠組みを確立しました。その一例が、世界各地の建築用塗料技術チームによるコミュニティの形成であり、共同の技術開発プロジェクトを通じて、ベストプラクティスの共有や研究能力の活用に取り組み、各市場で顧客ニーズへの対応が向上しました。パートナー会社間の技術共有と能力向上の推進を目指すLSI活動を通じて、パートナー会社間の技術共有を可能にする基盤づくりや、共同プロジェクトの実施を進めています。

当社グループは、塗料とコーティングに関連するコアテクノロジーを12のカテゴリー（「高分子化学」「色彩科学」「塗料配合」「硬化技術」「分散技術」「塗装技術」「生産技術」「レオロジー」「耐候・腐食」「計測学」「AI」「サステナビリティ」）に分類した上で、知的財産を管理しています。研究開発拠点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、各国の技術開発拠点の技術者と協力しながら、グループ全体の製品開発を支援しています。

戦略

リスク

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

機会

- 気候変動の抑制・適応に寄与する製品市場が拡大
- 社会課題を解決する製品やサービスは、長期的に社会貢献や企業業績に大きく寄与

イノベーション創出に向けた取り組み

イノベーションを促進する取り組みの一環として開発した「新製品売上高指数（NPSI）」は、革新的な技術を駆使して生産した製品の販売量を測定する指標として使用しており、過去3年間に市場導入した新製品が売上収益全体に占める比率と定義しています。NIPSEAグループは2018年から、日本グループは2022年から、それぞれNPSIの使用を開始しています。NIPSEAグループと日本グループを合わせたNPSIは2024年に25%を達成し、約9,000もの新製品を発売しています。

製品のサステナビリティ

当社グループは、持続可能な製品の特定を支援する「ポートフォリオ持続可能性アセスメント（PSA）」を採用し、国連の持続可能な開発目標（SDGs）に沿ってサステナブルな製品や技術を特定しています。PSAは、原材料、生産、使用、廃棄という製品の主なライフサイクル段階で、SDGsのターゲットと当社グループの塗料・コーティング製品の特性を照らし合わせることで、市場に流通している製品に比べた優位性を評価する体系的なアプローチです。こうしたサステナビリティに関する取り組みを支える目的で開発したのが「サステナビリティ・スコアボード」で、現在は日本グループとNIPSEAグループのほとんどのパートナー会社で使用している「NPSI」システムに組み込まれています。研究開発プロジェクトの管理システムとして導入した「グリーン・デザイン・レビュー」は、持続可能な社会の構築に向けた各事業の貢献度を評価するプロセスです。

リスク管理

環境や人体への影響を最小限に抑える目的で2021年に立ち上げた化学物質管理システム「Green30」は、欧州REACH規制、米国TSCA、日本の化審法などで取り上げられる懸念化学物質を管理するために作成したものです。該当する化学物質のリスクを、国・地域の規制に応じて、3つのカテゴリー（ランクA、ランクB、ランクC）※1に分類しています。2021年より日本グループで運用を開始し、現在、日本以外の各パートナー会社で導入を進めています。

「Green30」で管理している物質の1つであるアルキルフェノールエトキシレート類（APE類）は主に界面活性剤として使用され、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、欧州REACHや米国TSCAにより規制されていることから、当社グループはAPE類を含む界面活性剤の段階的な廃止を進めています。

日本グループは、UV-328やUV-327などの紫外線吸収剤の代替も進め、2023年末までにUV-328を完全に廃止しました。さらに、その他の残留性有機汚染物質（POPs）、中鎖塩素化パラフィン（MCCP：炭素数14～17で、塩化率45重量%以上のもの）などの塩素化パラフィンの削減も進めています。中国では、サステナビリティを推進するため、製品の説明責任、戦略的アプローチ、実際の成果に焦点を絞り、CMR※2物質の削減を目的としたイニシアチブを実施しています。これには汎用事業と建築用事業も含まれ、防水性や高機能、基材分野などで全てのCMR物質を廃止し、今後も使用予定はありません。

※1 カテゴリーの定義
ランクA（禁止）：使用禁止
ランクB（新規使用禁止）：一部の例外を除き新規使用禁止
ランクC（新規使用回避）：規制動向、環境影響、事業環境を踏まえて使用の可否を判断
ランクなし：原料使用への影響なし
※2 発がん性、変異原性、生殖毒性

その他の取り組み事例は、当社ウェブサイト「化学物質管理」をご覧ください。

HOME

Why Invest in Nippon Paint?

共同社長メッセージ

株主価値最大化（MSV）の実現

中期経営方針

自律・分散型経営の実践

ウィー共同社長に聞く、「自律・分散型経営」の具体的実践

ケーススタディ②：ブランド力を活用した市場リーダーシップの強化（NIPSEA中国事業戦略）

「中国マクロデータ=当社業績」ではないと考える4つの理由

ケーススタディ③：成熟市場における成長戦略（DuluxGroup事業戦略）

ケーススタディ④：「Selleys」ブランドに見る、当社プラットフォームを活用したグループ連携事例

環境戦略

人材戦略

ケーススタディ⑤：日本グループの従業員エンゲージメント向上に向けて

研究開発戦略

労働安全衛生

コミュニティとともに成長

調達

リスクテイクを支えるガバナンス

企業情報

PFAS（有機フッ素化合物）規制

DuluxGroup	▸ストックホルム条約に記載されている全てのPFAS類は、トリガー濃度閾値を超える使用が禁止されています。また、DuluxGroupは使用が確認されている非ポリマー形式のPFASのみを利用した配合にも取り組んでいます。PFASは安全データシートに開示されているとは限らないため、サプライヤーと協力して、供給材料に含まれる非開示のPFASを特定し、段階的な廃止に向けた検討ができる体制を構築しています。
日本グループ	▸各国のPFAS規制に関する動向を注視し、国内での使用と輸出の双方に関して、各国のPFAS規制への適切な準拠に努めています。
Dunn-Edwards	▸2025年末までにPFAS含有樹脂と界面活性剤の代替を進めています（既存材料の一部に関しては2026年初めに完了予定）。

サステナブル製品　当社ウェブサイト「サステナブル製品事例」も併せてご覧ください。

低温・高速硬化「ACECRON 130」

Nippon Paint Chinaの「ACECRONシリーズ」は、自動車産業のESG性能を強化するために設計された画期的な低温硬化型エレクトロコート（電着塗装）プラットフォームです。この製品は、特に低温での乾燥や複雑な組み立てが必要な部品に適しており、エネルギー効率が高く、環境に優しい塗料に対する市場の需要に対応しています。「ACECRON 130」は、鉛やスズを利用せずに130℃まで硬化可能である点が評価されており、従来の硬化プロセスと比べてエネルギー消費量と二酸化炭素排出量を大幅に削減することができます。さらに、優れた耐食性と塗膜の安定性を実現し、低温で高い性能を維持することが可能です。

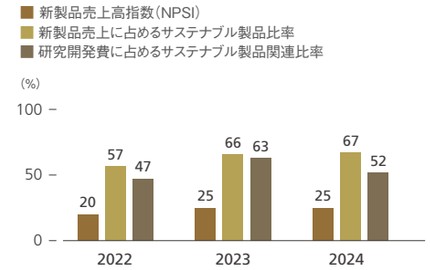
指標と目標

「イノベーション」関連の指標と実績（2024年）

		Step1	Step2	Step3
イノベーション	サステナブル製品	2024 ▸ライフサイクルアセスメント（LCA）の手法とモデル化を開発（PCF※、ソフトウェア、データベース） ▸製品の持続可能性スコアリングをシステムで実施するためのITツールを導入 ▸サステナブル製品ポートフォリオの最適化 ▸DuluxGroup： - スコープ3削減目標とロードマップの提案を作成 - サステナブル製品販売、パッケージ開発ロードマップの実施を継続 - 新製品開発や持続可能な製品評価のための社内LCAツールを継続使用（DGL（太平洋））	2025– ▸LCAツールを日本グループとNIPSEA中国の日常業務に導入し、東南アジア事業への拡大を計画、DuluxGroup事業への適用性を検討 ▸サステナブル製品ポートフォリオを最適化し、バリューチェーン全体と連携して持続可能な事業成長を推進	–2030 ▸各PCGのサステナビリティ・スコアボード実績を四半期ごとに管理 ▸より革新的なサステナブル製品の創出を促進 ▸サステナブル製品開発とスコープ3ロードマップを実施 ▸DuluxGroup：2030年をターゲットとする業界最高水準のサステナブル製品販売目標を達成
	化学物質管理	2024 ▸現地の状況を踏まえ、地域・事業単位で懸念化学物質（CoC）のフェーズアウトプランを推進 ▸懸念化学物質の制限条件を継続的に評価し、アクションプランを実施 ▸DuluxGroup：懸念化学物質に関する取扱方針の作成	2025– ▸現地の状況を踏まえ、地域・事業単位で懸念化学物質のフェーズアウトプランを継続して推進 ▸懸念化学物質の制限条件を継続的に評価し、アクションプランを実施 ▸DuluxGroup：グループ全体の懸念化学物質取扱方針の推進を継続	–2030 ▸フェーズアウトプランに基づいたサステナブル製品を開発 ▸2030年末までにグローバルで有害重金属4種を段階的に廃止
	研究開発	2024 ▸サステナビリティ分野における主力プロジェクトを開始・推進 ▸サステナブル分野における開発プロジェクトのポートフォリオを作成し、サステナブル事業の成長を推進	2025– ▸バリューチェーン全体を通じて、炭素排出量削減に取り組み、顧客にさらなる価値を提供 - 上流側でバイオプラットフォームを開発 - 顧客側で低温・高速硬化ソリューション、長寿命プラットフォームを開発	–2030 ▸国連のSDGs、カーボンニュートラルに向けたイノベーションを推進
	プロダクト・スチュワードシップ	2024 ▸グローバルでの規制変更を把握・記録・共有 ▸原材料導入の評価、新規物質の登録、SDSやGHSラベルの生成、危険化学物質使用許可証の正確な登録を実施 ▸顧客からの要求に対応（RoHSやIMDSなど）	2025– ▸グローバルでの規制変更を把握・記録・共有 ▸原材料導入の評価、新規物質の登録、SDSやGHSラベルの生成、危険化学物質使用許可証の正確な登録を継続して実施 ▸顧客からの要求に継続して対応（RoHSやIMDSなど）	–2030 ▸調査管理データベースの実装・調査対応に関する研修を実施 ▸顧客・サプライヤー向けの研修を実施 ▸DuluxGroup：パッケージリサイクルロードマップを実行

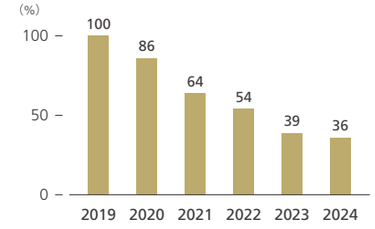
※ Product Carbon Footprint（製品ごとの二酸化炭素排出量）

サステナブル製品データ※

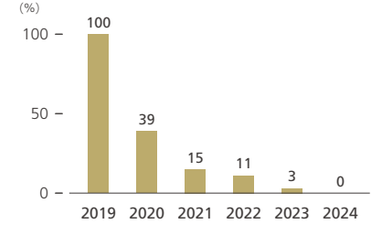


※ NIPSEAグループと日本グループの合計

塩素化パラフィン使用量（2019年の使用量=100%）



UV-328使用量（2019年の使用量=100%）



HOME

Why Invest in Nippon Paint?

共同社長メッセージ

株主価値最大化（MSV）の実現

中期経営方針

自律・分散型経営の実践

ウィー共同社長に聞く、「自律・分散型経営」の具体的実践

ケーススタディ②：ブランド力を活用した市場リーダーシップの強化（NIPSEA中国事業戦略）

「中国マクロデータ=当社業績」ではないと考える4つの理由

ケーススタディ③：成熟市場における成長戦略（DuluxGroup事業戦略）

ケーススタディ④：「Selleys」ブランドに見る、当社プラットフォームを活用したグループ連携事例

環境戦略

人材戦略

ケーススタディ⑤：日本グループの従業員エンゲージメント向上に向けて

研究開発戦略

労働安全衛生

コミュニティとともに成長

調達

リスクテイクを支えるガバナンス

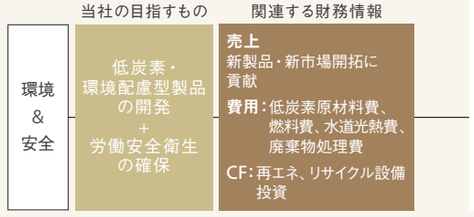
企業情報

労働安全衛生

重大な安全衛生リスクを効果的に管理し、従業員や事業、コミュニティを確実に保護することは、当社グループの重要な責務であり、優先的に取り組むべき課題です。特に、当社グループの工場では災害や死亡事故のリスクも想定できることから、マテリアリティの1つとして特定し、MSVの実現に重要な課題と捉えています。

MSVロジック・ツリー

詳細は「MSV実現に向けた道筋」をご覧ください。



「EPS・PERの最大化」に向けて

2024年の活動ハイライト

- 共通の定義に基づき、潜在的リスクの高い事故報告の実施を支援
- PCG間で潜在的リスクの高い事故事例を共有し、学習と改善を促進

CASE

具体的に「EPS・PERの最大化」へどう貢献させるのか？

事故の発生とそのリスクを減らすことは、従業員の安全と安心を守る上で最も重要な課題です。そのため、各PCGではリスクの特定・分析を継続的に実施し、予防的な安全対策を徹底しています。さらに、発生した事故に対しては迅速かつ適切に対応し、同様の事故が2度と発生しないよう再発防止策を講じています。こうした取り組みを通じて、従業員が安全かつ安心して働ける職場環境の構築を目指しています。例えば、NIPSEAグループで発生した事故を巡っては、2024年に以下の対策を実施しました。

- NPI-AR（インド）中央配送センターでの火災事故（2023年11月）
  - 事故発生拠点の全ての中央配送センター（CDC）と事業部の倉庫にCCTVを設置
  - NIPSEAグループの安全ガイドライン順守を確認するため、全ての事業部が外部倉庫の検査を実施
  - 外部倉庫の高リスク在庫について財務部門によるSAPを用いたレビュー
  - サプライチェーンチームと安全チームによるCDC・倉庫の共同検査を実施し、現地での在庫管理状況を評価
  - 外部倉庫や施設を賃借する前に、徹底したデューデリジェンスを実施
  - 事業部責任者が四半期ごとに外部倉庫の状態を写真で確認。火災危険リスクを最小に抑えるべく、可燃性物質の厳格な保管管理プロトコルを施行

- PT Nipsea（インドネシア）製造拠点での爆破事故（2023年12月）
  - 事故の根本原因に対処するべく、タンクの適切な設置や安全対策を改善
  - 関連従業員への再研修を実施し、製造施設全体で定期的な再研修のスケジュールを確立

MSV実現に向けた取り組み

各PCGは2024年、労働安全衛生に向けた改善すべき優先事項に取り組み、著しい進捗を遂げました。こうした取り組みを支えているのが、環境・安全部門のシニアリーダーで構成するグローバル「環境&安全」チームで、特にベンチマーキングやベストプラクティスの共有、共通のパフォーマンス指標の策定に重点を置いて取り組んできました。これら指標は2024年に全てのPCGで導入が進み、各PCG内での相互学習と改善の機会拡大につながっています。2025年に向けては、プロセス安全により重点的に取り組み、PCG間で共通の技術・業務プロセスの安全基準と、管理策を適用するためのベストプラクティスを連動させることで、深刻度の高いリスクを効果的に管理していきます。

HOME

Why Invest in Nippon Paint?

共同社長メッセージ

株主価値最大化（MSV）の実現

中期経営方針

自律・分散型経営の実践

ウィー共同社長に聞く、
「自律・分散型経営」の具体的実践

ケーススタディ②：
ブランド力を活用した市場リーダーシップの強化
（NIPSEA中国事業戦略）

「中国マクロデータ＝当社業績」ではないと
考える4つの理由

ケーススタディ③：
成熟市場における成長戦略
（DuluxGroup事業戦略）

ケーススタディ④：
「Selleys」ブランドに見る、当社プラットフォームを
活用したグループ連携事例

環境戦略

人材戦略

ケーススタディ⑤：
日本グループの従業員エンゲージメント向上に向けて

研究開発戦略

労働安全衛生

コミュニティとともに成長

調達

リスクテイクを支えるガバナンス

企業情報

ガバナンス

「環境＆安全」チームのもと、「労働安全衛生」に対する独自の目標や優先事項に対応する取り組みを推進しています。

体制についての詳細は、「気候変動」のガバナンスをご覧ください。

戦略

グループ方針

当社グループが手掛ける事業には、従業員やサプライチェーン、コミュニティに影響を及ぼしかねない重大な安全衛生上のリスクが存在します。これらのリスクを適切に管理し、被害を防止するために、特に深刻度の高いリスクへ重点的に対応していきます。

リスク

- 火災などの大規模な災害・事故による資産への被害、サプライチェーンの寸断、人的被害、コミュニティへの重大な被害
- 工場や工程の新設・改修などの重大な変更による安全管理の有効性の喪失

機会

- 世界のベストプラクティスの採用・共有によるリスクの最小化
- ブランド評価と従業員エンゲージメントを高め、安全を重視する職場として優秀な人材を獲得

リスク管理

「労働安全衛生」に関わる主なリスクと機会は、当社グループ全体で概ね共通している一方、各PCGはそれぞれの地域の状況や各社の改善計画の進捗に基づいた独自の優先事項を打ち立てています。

実績

当社グループの死亡事故は、2024年に3年連続でゼロを記録しました。新たな指標として導入して2年目となるTier1とTier2のプロセス安全事故は5件発生しました。新たな指標の導入は、深刻度の高い事故の効果的な管理に向けてグループ全体で学ぶ機会の増加につながっています。従業員と請負業者の記録災害度数率（20万労働時間当たり）は前年比6%減の0.65、休業災害度数率（同）は27%減の0.37となりました。こうした改善は、NIPSEAグループが安全監査や知識共有を強化し、安全に向けた協働やリスク低減策の共有に取り組んだことが大きな要因となっています。

「労働安全衛生」関連の指標と実績（2024年） ※（）内は前年比

PCG	プロセス安全事故（Tier 1,2）	死亡者数	記録災害度数率（20万労働時間当たり）	休業災害度数率（20万労働時間当たり）	実施項目
NIPSEAグループ	4 （+1）	0 （0）	0.21 （-0.5%）	0.16 （-41.9%）	グループ全工場における安全監査の実施による最新の安全基準・規制への準拠確認
DuluxGroup	1 （0）	0 （0）	1.42 （-13.1%）	0.99 （-16.3%）	重大リスク監査により特定された対策の実施と、強化された安全データ報告システムの開発に注力
日本グループ	0 （0）	0 （0）	0.49 （+56.5%）	0.07 （-66.4%）	災害対応訓練を通じた危険物質の高温化管理強化とコミュニケーションプロトコルの強化
Dunn-Edwards	0 （0）	0 （0）	5.15 （+2.6%）	1.62 （+13.6%）	健康促進指標（HPI）の導入、塗料調色工程での換気監視の実施、定量的な健康リスク管理強化の開始
合計	5 （+1）	0 （0）	0.65 （-6.1%）	0.37 （-27.0%）	共有学習と改善に重点を置きながら、安全に関するベストプラクティスの共有、潜在的リスクの高い事故のパフォーマンス指標の導入支援を継続

2023年以前のデータや、その他のESGデータについては、当社ウェブサイト「ESGデータ」をご覧ください。

HOME

Why Invest in Nippon Paint?

共同社長メッセージ

株主価値最大化（MSV）の実現

中期経営方針

自律・分散型経営の実践

ウィー共同社長に聞く、
「自律・分散型経営」の具体的実践

ケーススタディ②：
ブランド力を活用した市場リーダーシップの強化
（NIPSEA中国事業戦略）

「中国マクロデータ＝当社業績」ではないと
考える4つの理由

ケーススタディ③：
成熟市場における成長戦略
（DuluxGroup事業戦略）

ケーススタディ④：
「Selleys」ブランドに見る、当社プラットフォームを
活用したグループ連携事例

環境戦略

人材戦略

ケーススタディ⑤：
日本グループの従業員エンゲージメント向上に向けて

研究開発戦略

労働安全衛生

コミュニティとともに成長

調達

リスクテイクを支えるガバナンス

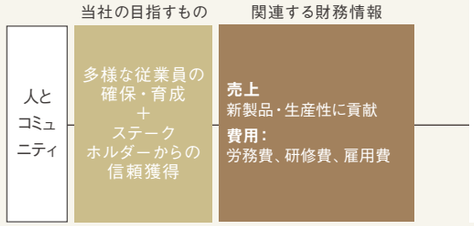
企業情報

コミュニティとともに成長

当社グループは、CSRの枠組みと長期的なコミュニティ・エンゲージメント戦略のもと、全てのステークホルダーを含めた良好なコミュニティを構築し、持続可能な事業成長を実現していきます。

MSVロジック・ツリー

詳細は「MSV実現に向けた道筋」をご覧ください。



「EPS・PERの最大化」に向けて

2024年の活動ハイライト

- NIPSEAグループ：
  - 84件の社会貢献活動を実施、168,142時間、628,453リットルの塗料を投入、13,876人の従業員が参加
  - 日本ペイントグループCSRウェブサイトを開発
  - MSV実現に向けたCSRに関する包摂的な事業戦略を共有し、さらに発展させるためのグループ会議・ワークショップを開催
- DuluxGroup：
  - コミュニティに根差した161件のプロジェクトを推進する「Dulux Community Donations」を始動
  - SNSを通じたCSRプロジェクトの発信を大幅に増やし、「Color your Club」プログラムを拡大
- 日本グループ：
  - 720人以上の従業員が参加し、コミュニティの35万人超を対象とした58件の社会貢献活動を実施
- Dunn-Edwards：
  - 100件の社会貢献活動を実施、8,000リットル以上の塗料を寄付
  - 「Dunn-Edwards財団」を運営

CASE

具体的に「EPS・PERの最大化」へどう貢献させるのか？

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

MSV実現に向けた取り組み

全ての人々に豊かな彩りと快適さを提供する革新的なソリューションを創出することは、当社グループの創業以来の変わらぬ使命です。当社グループは持続可能な発展へのコミットメントの一環として、事業活動を通じたコミュニティのより良い生活の実現に向けた支援と推進に努めています。こうした目標を達成するため、グローバルなCSRの枠組み「Coloring Lives」のもとで、3つの重点分野（3E）を設定しており、それぞれ下記に重点を置いて活動しています。

- **Education（教育）**

定義　：将来の顧客や従業員になり得る子どもや学生を対象とした活動

考え方：協調学習システム、美術と色に関する教育プログラムを策定し、子どもや学生に教育機会を提供

- **Empowerment（エンパワメント）**

定義　：社会的弱者の活動支援や職業研修、才能ある個人の発掘を行う活動

考え方：職業に関するエンパワメント、研修、認定プログラム、就業機会の促進を通じてコミュニティのメンバーに技能と知識を提供

- **Engagement（エンゲージメント）**

定義　：コミュニティやステークホルダーとの協働、NGOとの協力、災害救援、環境美化などを行う活動

考え方：

- 健康とウェルビーイング：事業を展開するコミュニティの福祉向上と、特に緊急時における生活ニーズへの対応
- 保護と保全：生活環境の改善と地域の文化遺産の保全を目的とした共有スペースの改修

HOME

Why Invest in Nippon Paint?

共同社長メッセージ

株主価値最大化（MSV）の実現

中期経営方針

自律・分散型経営の実践

ウィー共同社長に聞く、「自律・分散型経営」の具体的実践

ケーススタディ②：ブランド力を活用した市場リーダーシップの強化（NIPSEA中国事業戦略）

「中国マクロデータ＝当社業績」ではないと考える4つの理由

ケーススタディ③：成熟市場における成長戦略（DuluxGroup事業戦略）

ケーススタディ④：「Selleys」ブランドに見る、当社プラットフォームを活用したグループ連携事例

環境戦略

人材戦略

ケーススタディ⑤：日本グループの従業員エンゲージメント向上に向けて

研究開発戦略

労働安全衛生

コミュニティとともに成長

調達

リスクテイクを支えるガバナンス

企業情報

ガバナンス

「人とコミュニティ」チームは、各パートナー会社の人材や社会貢献に関する方針や取り組みについて協議し、共同社長に報告しています。共同社長が必要に応じて、取締役会に報告書を提出することで、マテリアリティに関連した「人とコミュニティ」チームの活動を取締役会が監督できる仕組みを整えています。

戦略

社会への投資は、コミュニティの活性化を通じたビジネスチャンスの拡大、当社グループの従業員エンゲージメントとコミットメントの向上、コミュニティとの連携強化などの潜在的な機会をもたらし、当社グループのミッションであるMSVの実現に寄与します。反対に、ステークホルダーに対する責務の充足を軽視した場合はリスクにつながります。コミュニティからの信頼を失えば、優秀な人材や信頼できる取引先を確保・維持できなくなり、消費者や顧客のロイヤルティ、ひいては株主からの信頼の低下を招き、MSV実現に悪影響を及ぼしかねません。

リスク

- コミュニティとつながり、投資する善良な企業市民として認知されない場合は、企業ブランドを大きく毀損
- コミュニティ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

機会

- 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
- 社会貢献活動によってコミュニティの健全な成長を促進し、当社グループに対するファンが拡大

リスク管理

当社グループは、社会貢献活動が極めて大きなプラスの変化をもたらす可能性を持っている一方で、リスクを伴うことも認識しています。このため、社会からのマイナスイメージや資源の制約、規制上の障害、外的要因などを検討し、潜在リスクや不確実性を特定・評価する包括的なリスク管理方法を採用しています。当社グループがコミットしている透明性の確保やステークホルダーとの対話、規制順守といった強みを生かした緩和戦略を、特定したそれぞれのリスクに対して策定・実行しています。ソーシャル・インパクト・プロジェクト（社会的影響を与える事業）については、継続的なモニターと評価を実施することで、状況の変化に迅速に対応できる体制を整えています。予防的なリスク管理を通じて事業の成功を担保するだけでなく、長期的な影響力を最大化し、より良い社会とコミュニティの実現に大きく貢献しています。

指標と目標

「社会貢献活動（グローバル）」への投資と成果・影響（2024年）

プロジェクト数		800件超
投入リソース	受益者への寄付金額	158万米ドル超
	活動に費やした時間	17.5万時間超
	活動に参加した従業員・ボランティア	14,000人超
	活動に使用した塗料	69.3万リットル超
成果・影響	影響を与えた方々	2,946万人超

2023年以前のデータや、その他のESGデータについては、当社ウェブサイト「ESGデータ」をご覧ください。

実績

2024年、当社グループは世界で約2,946万人を対象とする800件超の社会貢献活動を実施しました。受益者や団体への寄付金額は158万米ドルを超えており、うち約86万米ドルは非営利団体への寄付となります。

具体的な活動としては、「Dulux Study Tour」を通じてオーストラリア建築家協会とのパートナーシップを継続しており、次世代の建築家育成を支援しています。2024年には、選抜された5名の建築家と東京・ベルリン・マドリードの象徴的な建築現場を訪問し、世界の建築コミュニティとのつながりをさらに強化しました。NIPSEAグループでは「Color Way of Love」プロジェクトの一環として、中国の小学校の改修を毎年行っています。2024年には、地方の小学校20校を塗り替え、本やバッグを寄贈することで、地域社会に愛と彩り、喜びをもたらしました。こうした取り組みは、多様なコミュニティに大きな変化をもたらす活動に対して当社グループが積極的に関与していることを示しており、持続可能な発展と社会ウェルビーイングの向上を促進する当社グループのコミットメントの証でもあります。

その他の活動事例などの詳細は、当社ウェブサイト「社会貢献活動の重点分野と活動例」をご覧ください。

HOME

Why Invest in Nippon Paint?

共同社長メッセージ

株主価値最大化（MSV）の実現

中期経営方針

自律・分散型経営の実践

ウィー共同社長に聞く、
「自律・分散型経営」の具体的実践

ケーススタディ②：
ブランド力を活用した市場リーダーシップの強化
（NIPSEA中国事業戦略）

「中国マクロデータ＝当社業績」ではないと
考える4つの理由

ケーススタディ③：
成熟市場における成長戦略
（DuluxGroup事業戦略）

ケーススタディ④：
「Selleys」ブランドに見る、当社プラットフォームを
活用したグループ連携事例

環境戦略

人材戦略

ケーススタディ⑤：
日本グループの従業員エンゲージメント向上に向けて

研究開発戦略

労働安全衛生

コミュニティとともに成長

調達

リスクテイクを支えるガバナンス

企業情報

調達

当社グループは、倫理的かつ責任ある事業活動を進めており、調達プロセスと意思決定にESG原則を組み込む持続可能な調達により、MSVの実現を目指しています。

「EPS・PERの最大化」に向けて

2024年の活動ハイライト

- グループとして環境・健康・安全（EHS）をサポートし、NIPSEAグループのスコープ3を段階的に算定
- スコープ3とESGの研修を強化
- サプライヤーとの関係強化のため、ESG監査プログラムを検討
- 「サプライヤー・サステナビリティ・アンケート」調査を実施（調達額ベースで94%を達成）

CASE

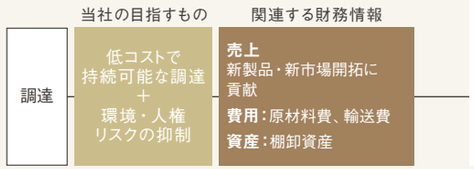
具体的に「EPS・PERの最大化」へどう貢献させるのか？

当社は、価値創造と株主に対して長期的な価値を生み出す持続可能な事業の構築に注力しています。具体的には、コスト削減、利益率の改善、持続可能な調達プロセスの強化などが含まれ、特にコスト削減策の実施や業務の最適化、サプライヤーとの良好な取引関係の構築に取り組んでいます。コスト面では、コスト削減（CR）目標を設定し、確実に目標を達成するべく月次レビューを実施しています。また、サプライヤー管理に向けた取り組みも強化しており、サプライヤー・サステナビリティ・アンケートにおいて調達額ベースで94%を達成しました。

今後は、サプライヤーとの関係強化に向け、サプライヤーESG監査プログラムの実施を検討しています。特に調達コミュニティの知識強化に向けて、全てのグループ企業がESG研修に投資できるよう支援・推奨していきます。こうした取り組みは、持続可能な事業を構築し、株主に対して長期的な価値を生み出すために調達プロセスを変革する中、当社の従業員が適切な機会を把握し、課題に対処する能力と姿勢を身に付ける上で大きな役割を果たします。

MSVロジック・ツリー

詳細は「MSV実現に向けた道筋」をご覧ください。



MSV実現に向けた取り組み

当社グループのサプライヤーは、環境・社会・経済面で責任あるプロセスを通じて、持続可能な製品・サービスの調達を確保する上で重要な役割を担っていると考えています。当社グループはこうしたサプライヤーとのパートナーシップを強化し、コンプライアンス・環境・社会・ガバナンスの各分野でグローバルな期待に応えるため、「サプライヤー行動規範」を制定しています。「サプライヤー行動規範」に規定されたESG原則への取り組みを強化するため、調査活動を通じたサプライヤーとの対話を深めています。

今後は、サプライヤーと協力し、ESGへの取り組みを整合させるための継続的な取り組みの一環として、サプライヤーESG監査プログラムを活用しながら、サプライチェーンにおける改善点を特定していきます。

HOME

Why Invest in Nippon Paint?

共同社長メッセージ

株主価値最大化（MSV）の実践

中期経営方針

自律・分散型経営の実践

ウィー共同社長に聞く、「自律・分散型経営」の具体的実践

ケーススタディ②：ブランド力を活用した市場リーダーシップの強化（NIPSEA中国事業戦略）

「中国マクロデータ＝当社業績」ではないと考える4つの理由

ケーススタディ③：成熟市場における成長戦略（DuluxGroup事業戦略）

ケーススタディ④：「Selleys」ブランドに見る、当社プラットフォームを活用したグループ連携事例

環境戦略

人材戦略

ケーススタディ⑤：日本グループの従業員エンゲージメント向上に向けて

研究開発戦略

労働安全衛生

コミュニティとともに成長

調達

リスクテイクを支えるガバナンス

企業情報

ガバナンス

「調達」チームは、各パートナー会社の調達方針や取り組みについて協議し、共同社長に進捗状況を報告しています。共同社長が必要に応じて、取締役会に報告書を提出することで、マテリアリティに関連した「調達」チームの活動を取締役会が監督できる仕組みを整えています。

戦略

リスク

- 調達した原材料がサステナビリティに関する基準に満たない場合、サプライチェーンが寸断（健全な警戒心のもと、原材料調達に伴う潜在リスクの特定に取り組む）
- 紛争鉱物や化学物質管理などに関して責任ある調達を確保できない場合、企業評価に影響を及ぼし、法的な問題に発展

機会

- サプライヤーに対するサステナビリティ・アンケートを通じて潜在リスクを事前に特定。当社グループのサステナビリティへの取り組みに同調するサプライヤーとの協力のもと、より強靭なサプライチェーンの構築やサステナブル製品の開発が可能

原材料調達における温室効果ガス排出量削減への取り組み

原材料調達が当社の温室効果ガス排出量（スコープ3）に大きく影響していることは重要な課題であり、「調達」チームのみならず、技術チームとも協力しながら取り組んでいます。当社は、輸送・流通システムの多様化を推進し、時間的に余裕のある社内輸送については船舶や鉄道の利用を増やしています。

原材料調達における考え方

当社グループが手掛ける事業は、原材料・設備・資材・情報サービスなど、多岐にわたる製品・サービスの供給によって成立しています。事業の持続的成長には、サプライヤーとの戦略的な関係の維持・構築が不可欠であるため、コミュニケーションを深め、信頼性を強化し、新たな機会を創出します。

持続可能な調達に関する認識・理解度向上

当社グループの調達における取引に関する基本的な考え方は「調達方針」として開示しており、当社グループの従業員、サプライヤー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より具体的な内容に詳細化した「調達ガイドライン」を策定し、サプライヤーと当社グループが順守するべき事項を明確にしながら、責任ある調達を推進しています。「調達ガイドライン」では、人権尊重のための枠組みを含めて、主要な国際的な枠組みや基準との整合を図っています。

サステナビリティに関する取引先への対応

当社にとってサプライヤーは重要なパートナーであり、当社のESG対応方針への整合を促しています。当社は、各国のサプライヤーに求める内容を「コンプライアンス」「環境」「社会」「ガバナンス」の主要4項目に分けて策定した「サプライヤー行動規範2022」を踏まえ、各サプライヤーのサステナビリティ活動をグローバルに調査しています。

調査は、「サプライヤー行動規範2022」に基づいて作成され、5言語（英語、中国語、セルビア語、スロベニア語、トルコ語）に対応した「サプライヤー・サステナビリティ・アンケート」を利用しています。この調査により、サプライチェーンにおけるサステナビリティ活動を明らかにし、改善が必要な分野を特定できる仕組みを整えています。行動規範を順守していないと判断したサプライヤーに対しては、リスク改善を目的としたエンゲージメント活動を実施します。

「サプライヤー行動規範」の主要項目

コンプライアンス	環境	社会	ガバナンス
・法令順守 ・下請業者のコンプライアンス ・「環境・衛生・安全」に関するコンプライアンス	・環境インパクトの最小化 ・廃棄物管理	・児童労働 ・強制労働 ・差別 ・労働条件 ・紛争鉱物 ・製品の安全性とコンプライアンス ・安全教育 ・結社の自由	・腐敗防止 ・贈答品・接待 ・利益相反 ・秘密保持 ・記録保持 ・公正な競争 ・国際貿易 ・下請業者のESGコンプライアンス

リスク管理

各パートナー会社は、「サプライヤー行動規範2022」に基づいて作成したアンケート調査を利用し、サプライヤーのリスク評価を実施しています。基準を満たしていないと判断したサプライヤーに対しては、エンゲージメント活動を実施し、リスク低減を図っています。

NIPSEAグループと日本グループは、グローバルで調査方法を標準化するために「サプライヤー・サステナビリティ・アンケート」を採用しています。現場で不適合が発覚した場合、サプライヤーと是正措置について協議し、一定期間内の是正実施を依頼しています。

DuluxGroupは、「持続可能な調達プログラム」を通じて、サプライチェーン全体で現代奴隷制のリスクを管理しています。当プログラムは、国際労働機関（ILO）の条約、倫理的貿易イニシアチブ（ETI）の基本労働規範、ISO14001、SEDEXの行動規範をはじめとするグローバル・サプライチェーンの規範や指針に準拠する内容となっており、現代奴隷制のリスクを特定・対処し、透明性の高い責任あるサプライチェーンを維持することを目的としています。また、高リスクと判断したサプライヤーに対してより強固な保証を得るために、第三者保証の導入を検討しています。

Dunn-Edwardsは、価値観を共有するサプライヤーとともに、強制労働や児童労働、人身売買、奴隷労働のないサプライチェーンの構築に取り組んでいます。具体的には、「サプライヤー行動規範」を通じて当社グループが求める内容をサプライヤーに明確に伝えながら、現地調査を通じて各サプライヤーが行動規範を順守しているかどうかを確認しています。

指標と目標

ロードマップ

	2024	2025–	2026–
持続可能な調達への社内意識の強化と理解促進	▸グループとして環境・健康・安全（EHS）をサポートし、NIPSEAグループのスコープ3を段階的に算定 ▸グループの調達部門への研修を通じて、スコープ3とESGの理解を向上 ▸NIPSEA中国とともに、サプライヤーのESG監査プログラムを開発	▸サプライヤーESG評価の実施 ▸サプライヤーESGエンゲージメント枠組みを構築 - サプライヤー向け意識向上研修・ワークショップ - サプライヤーESG監査プログラム ▸原材料のライフサイクルアセスメント（LCA）データの取りまとめ ▸スコープ3の算定をサポート ▸気候リスク評価のため、SAPシステムにおける原材料の産地情報（国・地域）を更新	▸持続可能な調達に向けた社内意識の強化を継続
持続可能な調達におけるサプライヤーとの取り組み	▸サプライヤーアンケートを実施（調達額ベースで94%を達成） ▸スコープ3データの精度向上を目的に、サプライヤーに主要なデータの提供を依頼	▸組織の内部機能を強化し、温室効果ガス排出量を削減するとともに、デューデリジェンスを実施してサプライチェーンの持続可能性を確保 ▸グローバル・キー・アカウント・マネージャー（GKAM）戦略を通じて主要なサプライヤーと協力し、持続可能な製品・プロセスの革新を推進 - サプライヤー評価の方法を定義 - 低炭素原料・原材料の定義に向けてサプライヤーと連携 - サプライヤーに対する温室効果ガス排出量削減期待レベルを設定	

実績

2022年10月から開始した「サプライヤー・サステナビリティ・アンケート」調査において、現在までに1,600社を超えるサプライヤーが「サプライヤー行動規範」の順守に合意しており、当社グループの総調達額の約94%を占めています。これは、2025年の目標として定めた90%を上回っています。

「サプライヤー・サステナビリティ・アンケート」の結果（2024年）※1

	NIPSEAグループ	日本グループ	DuluxGroup	Dunn-Edwards	合計※2
行動規範の順守に合意したサプライヤー数	1,154	352	365	134	1,654
総調達額に対する割合	95%	94%	95%	91%	94%

※1 Cromology、JUB、NPAE、Alinaは除く
※2 各パートナー会社の合計数値は、ダブルカウントのない一意の値

HOME

Why Invest in Nippon Paint?

共同社長メッセージ

株主価値最大化（MSV）の実現

中期経営方針

自律・分散型経営の実践

リスクテイクを支えるガバナンス

- 当社ガバナンスの特長
- 取締役会長メッセージ
- 取締役会議長メッセージ
- コーポレート・ガバナンス体制図
- 取締役スキルマトリックス
- 取締役
- 指名委員会報告
- 報酬委員会報告
- 監査委員会報告
- リスクマネジメント
- 取締役会の実効性に関する分析・評価
- 取締役会の議論
- ガバナンス対談

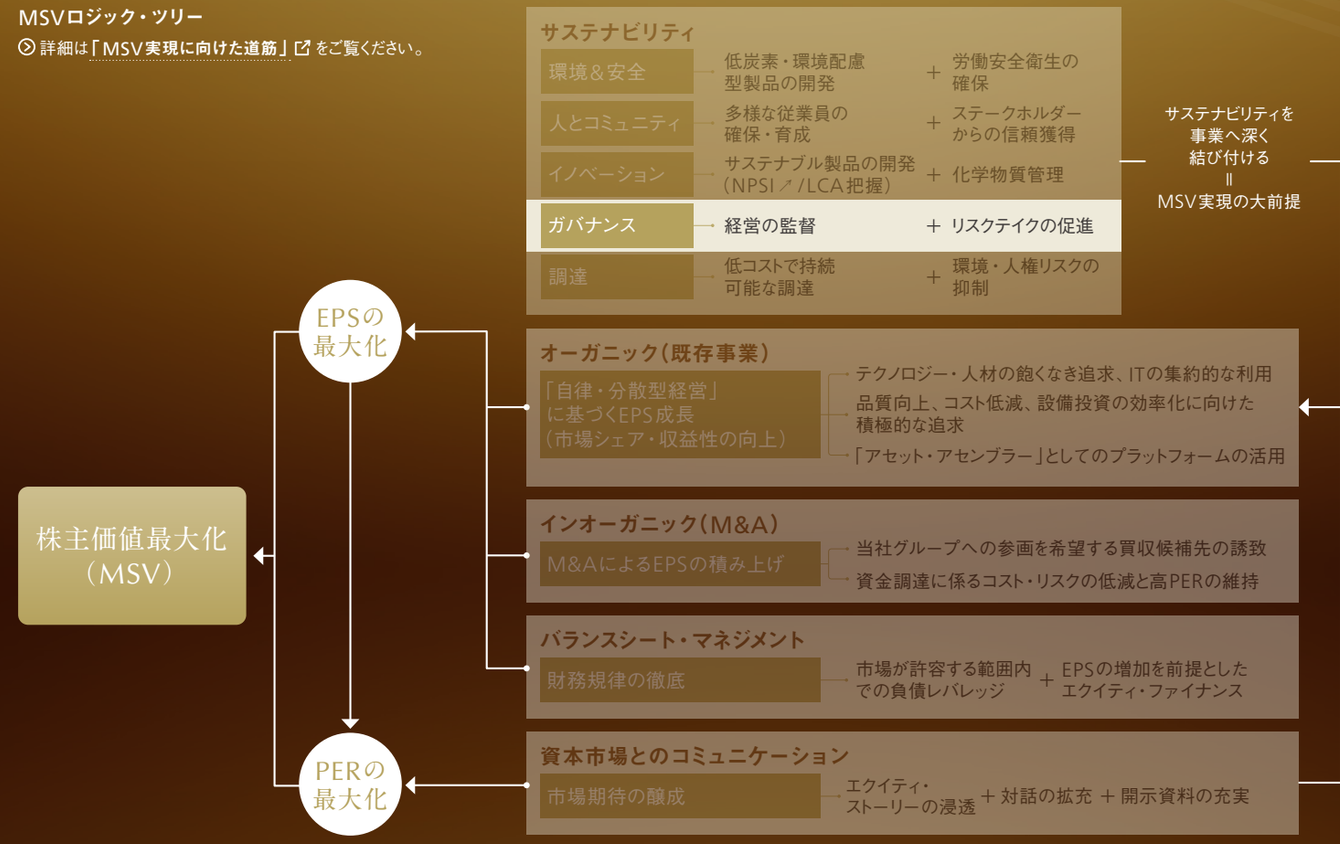
企業情報

リスクテイクを支えるガバナンス

74 当社ガバナンスの特長
75 取締役会長メッセージ
76 取締役会議長メッセージ
77 コーポレート・ガバナンス体制図
78 取締役スキルマトリックス
79 取締役
81 指名委員会報告
83 報酬委員会報告
85 監査委員会報告
87 リスクマネジメント
90 取締役会の実効性に関する分析・評価
91 取締役会の議論
93 ガバナンス対談

MSVロジック・ツリー

詳細は「MSV実現に向けた道筋」をご覧ください。



HOME

Why Invest in Nippon Paint?

共同社長メッセージ

株主価値最大化（MSV）の実現

中期経営方針

自律・分散型経営の実践

リスクテイクを支えるガバナンス

当社ガバナンスの特長

取締役会長メッセージ

取締役会議長メッセージ

コーポレート・ガバナンス体制図

取締役スキルマトリックス

取締役

指名委員会報告

報酬委員会報告

監査委員会報告

リスクマネジメント

取締役会の実効性に関する分析・評価

取締役会の議論

ガバナンス対談

企業情報

当社ガバナンスの特長

MSVロジック・ツリー

詳細は「MSV実現に向けた道筋」をご覧ください。

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監督機能の分離・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。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、サステナビリティに関する責務も含めて、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（MSV）に尽力し、富の創出を図っています。

MSVを追求する当社は、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を尊重する「自律・分散型経営」を基本としています。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」としてのガバナンスを志向しています。また、監督機能である取締役会は、執行側からの提案に対し、スピードを減速させることなく、タイムリーかつ適切なリスクテイクを促しています。

これらの基盤として、当社グループ全社がグローバルに共有し、順守すべきコンプライアンス、倫理、サステナビリティに関する「日本ペイントグループ グローバル行動規範」を基軸とする内部統制システムを構築しています。

詳細は、当社ウェブサイト「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。

当社ガバナンスの5つの特長

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

大株主との関係と少数株主利益の保護

当社は、60年以上にわたって事業上のパートナーシップを育成してきた歴史を持つ大株主ウットラムグループとの間で、MSVという理念を共有し、少数株主利益に資するガバナンスを強化しています。2021年1月のアジア合弁事業100%化・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、少数株主利益の確保を前提にMSVを目指す経営体制となりました。

当社取締役会は、筆頭独立社外取締役が取締役会議長を務め、独立社外取締役が過半数を占める構成としています。少数株主利益の保護に向けては、大株主と取引を行う際に、独立社外取締役により構成される特別委員会の審議の上、取締役会において承認を得るなど、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、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・執行役との競業取引、自己取引、利益相反取引など）については、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利益を害することがないよう、取引条件や利益・コスト水準をはじめ、当該取引を行う合理性などを総合的に判断し、しかるべき決裁権限者の承認を得ることにしています。

関連コンテンツ

取締役会議長メッセージ P76　取締役会の議論（AOCの買収） P91　ガバナンス対談 P93

ウェブサイト1 独立社外取締役の視点

ウェブサイト2 大株主ウットラムグループとのパートナーシップ

HOME

Why Invest in Nippon Paint?

共同社長メッセージ

株主価値最大化（MSV）の実現

中期経営方針

自律・分散型経営の実践

リスクテイクを支えるガバナンス

当社ガバナンスの特長
取締役会長メッセージ
取締役会議長メッセージ
コーポレート・ガバナンス体制図
取締役スキルマトリックス
取締役
指名委員会報告
報酬委員会報告
監査委員会報告
リスクマネジメント
取締役会の実効性に関する分析・評価
取締役会の議論
ガバナンス対談

企業情報

取締役会長メッセージ

取締役会長
（Nipsea International Limited（ウットラムグループ）Director）
ゴー・ハップジン

株主・投資家の皆様へ

日本ペイントホールディングス株式会社が掲げる「株主価値最大化（MSV）」は、当社の唯一のミッションであり、取締役会および経営陣の価値観・判断基準として共有されています。2018年以降のガバナンス改革により、独立社外取締役が過半数を占める現体制に移行し、取締役会では各議案についてMSVの観点から慎重に審議・決議を進めています。

私は取締役会長として、長年にわたるビジネスの経験を生かして助言を提供していますが、最終的な意思決定は取締役会全体による議論に委ねています。

現在の日本ペイントの執行体制である若月氏とウィー氏による「共同社長体制」は、極めて有効に機能していると見ています。このような共同社長体制は世界でも稀なケースですが、2人のバックグラウンドが相互補完的であることも相まって、日本ペイントにおける意思決定の迅速性と有効性を高めています。

大株主であるウットラムグループの存在もまた、上場企業と大株主との関係において稀な事例だと思います。長期的な株主価値の最大化を目指す以上、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。日本ペイントにとって有益なことは、ウットラムグループにとっても有益であり、まさにWin-Winの関係であるのです。

株式市場からの調達が求められる買収の機会が巡ってきた場合には、ウットラムグループの議決権の希薄化は、その持ち分の経済価値の向上、すなわちEPSが十分に上がる限りにおいては何ら問題ではなく、大株主として強く支援します。さらに重要なことは、仮に株式発行による資金調達を実現するにしても、現在の少数株主の皆様のサポートが不可欠であること、言い換えれば株主の皆様の利益を最大化し続ける必要がある、ということです。

これらの点に関しては、これまで私が繰り返し述べていることであり、基本的な考え方に変化はありません。

今回、新たに触れたいのはAOCの買収です。本件は、「アセット・アセンブラー」モデルを体現する事例であり、塗料事業の買収よりもバリエーションを含めローリスクながら、初年度からEPSを30%も上昇させる魅力的な案件でした。しかし、発表前と比較して株価は上がっておらず、多くの投資家が本件買収を評価していません。このような状況下、2人の共同社長が、AOCの業績貢献を実績で示すとともに、皆様との対話で理解促進に努めていきますが、私としてはAOCのような“Low Risk, High Accretion”の買収を継続していきたいと考えています。

私自身、1979年から日本ペイントに携わり、その発展に46年関わってきました。この間、アジア市場への進出やグローバルな成長戦略を牽引してきた経験を生かしています。今後もMSVに資する買収にはターゲットの選定から資金調達を含む実行まで常にリスクとリターンのバランスを把握しながら進めていきます。また、買収した会社の経営陣のモチベーションの向上のために報酬含めしっかりと見守っていくとともに、現執行部のサクセッションとモチベーションの向上についても、日本ペイントの会長として引き続き貢献していく所存です。

HOME

Why Invest in Nippon Paint?

共同社長メッセージ

株主価値最大化（MSV）の実現

中期経営方針

自律・分散型経営の実践

リスクテイクを支えるガバナンス

- 当社ガバナンスの特長
- 取締役会長メッセージ
- 取締役会議長メッセージ
- コーポレート・ガバナンス体制図
- 取締役スキルマトリックス
- 取締役
- 指名委員会報告
- 報酬委員会報告
- 監査委員会報告
- リスクマネジメント
- 取締役会の実効性に関する分析・評価
- 取締役会の議論
- ガバナンス対談

企業情報

取締役会議長メッセージ

筆頭独立社外取締役
取締役会議長
中村 昌義

執行を支えるリスク許容度の新たな地平を求めて

私たちが推進する「アセット・アセンブラー」モデルは、各パートナー会社との相互信頼に基づく「自律・分散型経営」をベースにMSV実現を目指すものであり、既存ビジネスのさらなる成長に加え、買収による将来の成長機会を求め、優れた経営陣によって牽引される優良なアセットを積み上げていくことを志向しています。

当社は、これまでDuluxGroup、Betek Boyaなどの買収、ウットラムグループとのアジア合弁事業の100%化、インドネシアの塗料ビジネスなどの買収によりアセットを積み上げてきました。加えて、2025年3月にはスペシャリティ・フォーミュレーターとして米国・欧州市場においてリーディングポジションにあるAOCを買収し、「Paint+」、「Paint++」を超えたビジネスドメイン拡張を決断しました。

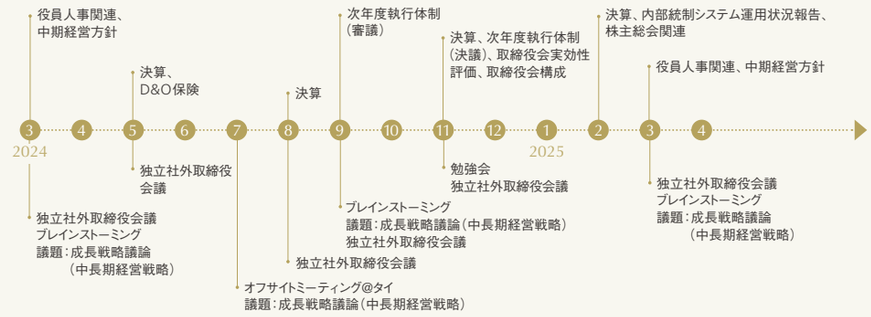
このモデルによりMSVをさらに追求していくには、これからも継続的に執行が許容し得るリスクの範囲を広げ、水準を高めることが不可欠です。そのためには、グループ全体のリスクマネジメントの実効性を私たちが常に確認できていることが大前提であり、この前提を盤石にするために、グローバル行動規範※に基づく各パートナー会社における自律的な監査、これと並走する「Audit on Audit」モデルに基づくグループ監査体制の2つが鍵であり、それらの進化に注力しています。

加えて、許容リスクを見極める監督機能は、取締役会の独立性の維持と多様性の向上に求められます。実際、2020年度以降当社の成長ステージに呼応し取締役会構成の新陳代謝を行いつつも、常に独立社外取締役を過半数とし、取締役一人ひとりの確固たる独立性と多彩なバックボーンに裏付けられた多様性の確保に努めています。これらが奏功してこそ、買収事案における潜在的なリスクを、当社既存ビジネスと比較・類推しつつ、多様な経験と多角的な視点から客観的に精査・助言し、執行をエンカレッジすることが可能になるのです。

私たち取締役の一人ひとりが執行の取り得るべき適切なリスクのレベルを検討し続け、取締役会としてリスク許容度を高めることは、MSV実現に向けた良質なアセットの積み上げ、ひいては少数株主の利益に資するものであると確信しています。私たちは、執行と監督の緊密なコミュニケーションにより情報の乖離を限りなく小さくしつつ、常時進行する成長戦略議論を通じてこのような取り組みを深化させ、これからもより機動的で柔軟な意思決定に努めてまいります。

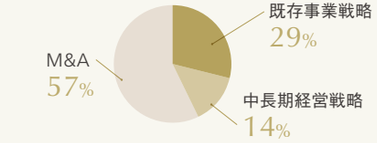
※ 日本ペイントグループ グローバル行動規範

取締役会の主な活動 ※ 以下の他に、執行・3委員会報告やM&A案件などを実施

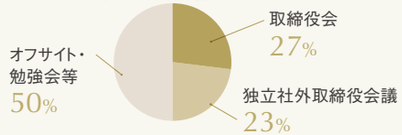


取締役会以外の主な活動

取締役会における成長戦略の種類
（議題数の割合）



取締役会、独立社外取締役会議、オフサイト等の会議割合（開催回数の割合）



HOME

Why Invest in Nippon Paint?

共同社長メッセージ

株主価値最大化（MSV）の実現

中期経営方針

自律・分散型経営の実践

リスクテイクを支えるガバナンス

当社ガバナンスの特長

取締役会長メッセージ

取締役会議長メッセージ

コーポレート・ガバナンス体制図

取締役スキルマトリックス

取締役

指名委員会報告

報酬委員会報告

監査委員会報告

リスクマネジメント

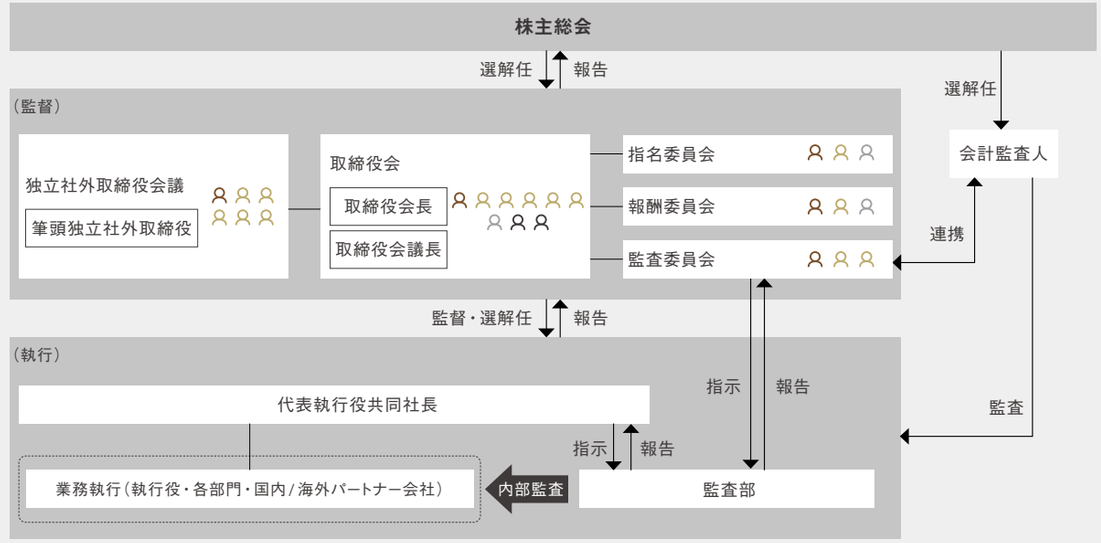
取締役会の実効性に関する分析・評価

取締役会の議論

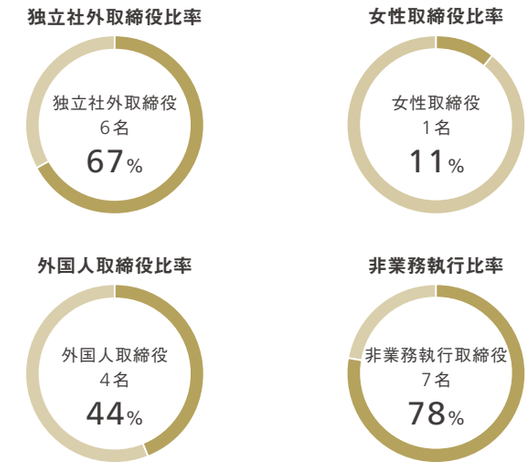
ガバナンス対談

企業情報

コーポレート・ガバナンス体制図



取締役構成の特長



今後のガバナンス改革に向けた考え方（ロードマップ）

	2024	2025	2026
取締役会ガバナンス	・成長戦略議論の充実 ・取締役会運営の効率化 ・後継者計画の充実 ・さらなる「Audit on Audit」体制の明確化	・成長戦略議論の充実 ・後継者計画の充実 ・「Audit on Audit」体制のさらなる高度化	・成長戦略議論のさらなる高度化 ・後継者計画の充実・実行
執行側ガバナンス	・Control Self-Assessment（CSA）リストによる自主点検を通じた各PCG（地域・事業ごとのPC群）の状況に即した主体的な改善 ・各PCGの状況に即した内部通報窓口の運営・実効性向上 ・「人的資本」などの社会要請の変化に対応するべく、サステナビリティ・チーム間の連携を強化	・CSAリストを自主検査のツールとして有効活用し、各PCGでの自律的で、網羅性のあるリスク抽出から対策実施までの仕組みの浸透実現 ・内部通報窓口制度について、各PCGのベストプラクティスを共有し、より効果的・効率的に運用 ・当社グループ全体でのガバナンス・内部統制を維持・向上するべく、新規グループ加入となるAOCへの各種施策・取り組みの拡張・ブラッシュアップを実行	・リスクマネジメント体制、内部通報窓口制度の実効性検証・ブラッシュアップ ・社会の要請の変化に即応するガバナンス体制（コンプライアンス、リスクマネジメント含む）への高度化

HOME

Why Invest in Nippon Paint?

共同社長メッセージ

株主価値最大化（MSV）の実現

中期経営方針

自律・分散型経営の実践

リスクテイクを支えるガバナンス

当社ガバナンスの特長
取締役会長メッセージ
取締役会議長メッセージ
コーポレート・ガバナンス体制図
取締役スキルマトリックス
取締役
指名委員会報告
報酬委員会報告
監査委員会報告
リスクマネジメント
取締役会の実効性に関する分析・評価
取締役会の議論
ガバナンス対談

企業情報

取締役スキルマトリックス

（2025年5月31日現在）

当社取締役会は、執行によるタイムリーで適切かつ、より高度なリスクテイクを可能にするため、各取締役が事業会社の経営、M&Aをグローバルな市場・環境で経験していることが重要と考えています。さらに、これらの経験に裏打ちされた各取締役が保有するスキル（「ファイナンス」、「法務」、「IT/デジタル」、「製造/技術/研究開発」）を加え、スキルマトリックスが構成されています。

つまり、このスキルマトリックスは、指名委員会を中心に、「アセット・アセンブラー」モデルを志向する当社を監督するに相応しい人物を探し求め続けた結果です。

激変する経営環境のもと、MSVの実現に向け成長・進化し続けるため、当社取締役会はその実効性を維持し、少数株主の利益に資するべく、求められる適性や備えるべきスキルの最適なあり方をこれからも追求していきます。

スキルマトリックス

氏名	役職	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	
若月 雄一郎	取締役 代表執行役共同社長	○	◎	◎	◎	○			ガバナンス機能・財務体質強化、株式市場でのより確固たるスタンス確立、M&A推進、経営体制変革などのスキルを有し、経営基盤の強化と成長戦略の実現における中心的役割を担う。
ウィー・シューキム	取締役 代表執行役共同社長	◎	◎	◎	○			○	ガバナンス機能・財務体質強化、国内外事業の収益性改善、M&A推進、経営体制変革などのスキルを有し、経営基盤の強化とグローバルでの事業展開における中心的役割を担う。
ゴー・ハップジン	取締役会長	◎	◎	○	○	○	○	◎	各業界、資本市場に関する知見と経験を有し、個々の議案や案件への専門的な助言ができる。
原 壽	独立社外取締役	◎	◎	◎		◎			弁護士としての多角的な視点を有し、M&A取引やコーポレート・ガバナンスなどの議論において、執行への適切かつ客観的な助言ができる。
アンドリュー・ラーク	独立社外取締役	◎	◎	◎	○	○	○	○	化学・塗料に関する業界経験・知識に加え、M&Aや資本市場での豊富な経験を有し、取締役会の意思決定機能や監督機能の実効的な強化が期待できる。
リム・フィーホア	独立社外取締役	○	◎	◎	◎		○		幅広いネットワーク、投資ファンドやスチュワードシップの知見と経験を有し、投資案件や事業戦略への的確な助言ができる。
三橋 優隆	独立社外取締役	○	◎	◎	◎				財務会計やESG・サステナビリティ、リスクマネジメントに関する専門的かつ国際的な知見・経験を有し、グループガバナンス体制の強化に向けた助言ができる。
諸星 俊男	独立社外取締役	◎	◎	○			◎	○	グローバルな事業会社の経営経験を有し、M&A後の統合プロセスの変革を提起・監督、IT戦略の構築における助言ができる。
中村 昌義	筆頭独立社外取締役 取締役会議長	○	◎	◎	◎				M&A、資本市場、投資銀行経営に関する知見・経験を有し、筆頭独立社外取締役として独立社外取締役の意見集約や執行への提言ができ、取締役会や各委員会をつなぐ包括的な役割を担う。

各スキルの定義

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

HOME

Why Invest in Nippon Paint?

共同社長メッセージ

株主価値最大化（MSV）の実現

中期経営方針

自律・分散型経営の実践

リスクテイクを支えるガバナンス

当社ガバナンスの特長

取締役会長メッセージ

取締役会議長メッセージ

コーポレート・ガバナンス体制図

取締役スキルマトリックス

取締役

指名委員会報告

報酬委員会報告

監査委員会報告

リスクマネジメント

取締役会の実効性に関する分析・評価

取締役会の議論

ガバナンス対談

企業情報

取締役

■ 指名委員会　■ 報酬委員会　■ 監査委員会

若月 雄一郎

取締役
代表執行役共同社長

在任年数：3年
取締役会の出席状況：6回/6回
所有株式数：180,110株
生年月日：1966年8月28日生

日本興業銀行（現みずほ銀行）などを経て、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部門の責任者を経て、取締役、投資銀行部門副会長を歴任し、長年にわたり顧客企業のM&A戦略や資金調達に関するアドバイザリー業務などを担う。2019年に当社入社。専務執行役員、CFOを務め、2021年以降は代表執行役共同社長として執行をリード。

ウィー・シューキム

取締役
代表執行役共同社長

在任年数：3年
取締役会の出席状況：5回/6回
所有株式数：100,000株
生年月日：1960年8月19日生

航空宇宙・防衛エンジニアリング企業であるSingapore Technologies EngineeringでDeputy CEOとして経営を担う。2001年から約10年間、シンガポールの国会議員の経験を有する。2009年からNIPSEAグループの最高経営責任者を務め、当社グループの中核事業へと成長させる。2021年以降は代表執行役共同社長として執行をリード。

ゴー・ハップジン

取締役会長

■ ■

在任年数：10年3ヵ月
取締役会への出席状況：6回/6回
指名委員会への出席状況：6回/6回
報酬委員会への出席状況：5回/5回
所有株式数：—
生年月日：1953年4月6日生

当社の親会社であるNipsea International Limited（ウットラムグループ）のDirectorを務める。同氏のもとで1992年に他の主要塗料メーカーに先駆けて現地に進出したNIPSEAグループの中国事業は、当社グループの主力事業に成長。卓越した経営手腕により、他のアジア各国でも「NIPPON PAINT」ブランドは建築用塗料領域を中心に高い認知度を獲得しており、各国市場に深く浸透。

原 壽

独立社外取締役
■（委員長）

在任年数：7年
取締役会の出席状況：6回/6回
指名委員会への出席状況：6回/6回
所有株式数：119,501株
生年月日：1947年7月3日生

40年以上の弁護士としてのキャリアを有し、多くのクロスボーダーのM&A取引に関与するとともに、さまざまな企業法務案件を手掛ける。2011年にはChambers and PartnersよりChambers Asia-Pacific Lifetime Achievement Awardを受賞するなど、クロスボーダーのM&A取引に携わる弁護士として高く評価される。

アンドリュー・ラーク

独立社外取締役
■

在任年数：—
取締役会の出席状況：—
監査委員会への出席状況：—
所有株式数：—
生年月日：1968年12月3日生

世界最大の鉱山用火薬メーカーOricaでの企業買収の責任者を務めるなど、約30年間にわたりコーポレートアドバイザリーとして企業合併・買収・売却に関与。また、DuluxGroupのNon-Executive Directorとして化学・塗料業界に関する高い見識を有すると同時に、豪州の事業会社、投資銀行でもChairmanやIndependent Chairmanを歴任。

リム・フィーホア

独立社外取締役
■（委員長）

在任年数：3年
取締役会の出席状況：6回/6回
報酬委員会への出席状況：5回/5回
所有株式数：50,400株
生年月日：1959年2月26日生

シンガポールの国会議員に当選以降、政府の複数の要職、大臣職を務める。入閣前は、政府系の投資会社のManaging Directorとして投資先企業の取締役に就任し、リストラクチャリングや海外企業との戦略提携を実現。Kohlberg Kravis Robertsなどでプライベート・エクイティに関する活動に従事。

HOME
Why Invest in Nippon Paint?
共同社長メッセージ
株主価値最大化（MSV）の実現
中期経営方針
自律・分散型経営の実践
リスクテイクを支えるガバナンス
当社ガバナンスの特長
取締役会長メッセージ
取締役会議長メッセージ
コーポレート・ガバナンス体制図
取締役スキルマトリックス
取締役
指名委員会報告
報酬委員会報告
監査委員会報告
リスクマネジメント
取締役会の実効性に関する分析・評価
取締役会の議論
ガバナンス対談
企業情報

■ 指名委員会 ■ 報酬委員会 ■ 監査委員会

三橋 優隆

独立社外取締役
■（委員長）

在任年数：5年
取締役会の出席状況：6回/6回
監査委員会への出席状況：8回/8回
所有株式数：76,689株
生年月日：1957年9月30日生

公認会計士として監査法人PwC Japanグループで会計監査、M&A関連業務に長年にわたって携わり、多様な経験を積む。コンサルティング・ファームの代表取締役として、ESG・サステナビリティ・リスクマネジメントの観点から企業の長期価値創造に関する専門的かつ国際的な知見・経験を有する。

諸星 俊男

独立社外取締役

在任年数：7年
取締役会の出席状況：6回/6回
指名委員会への出席状況：6回/6回
監査委員会への出席状況：8回/8回
所有株式数：96,689株
生年月日：1953年8月24日生

グローバルエレクトロニクス企業である富士通株式会社の経営に参画し、複数のグローバルIT企業、日本の上場企業において代表取締役社長を歴任。20年以上にわたる国内外の豊富な経営経験に基づく、ビジネスモデル、プロセス、カルチャーの変革と国際事業に関する知見を有する。

中村 昌義

筆頭独立社外取締役
取締役会議長
■ ■ ■

在任年数：7年
取締役会の出席状況：6回/6回
指名委員会への出席状況：6回/6回
報酬委員会への出席状況：5回/5回
所有株式数：109,932株
生年月日：1954年11月10日生

Lehman Brothers、Morgan Stanleyなどの米国大手投資銀行、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）において、M&Aアドバイザリー業務や資本市場からの資金調達の専門家として30年以上の豊富な実務経験を有する。多数の大型クロスボーダーM&A取引を成立に導いてきた経験・実績を有する。

※ 取締役会・委員会への出席状況は2024年度（2024年3月下旬～2025年3月中旬）
※ 所有株式数は2024年12月31日現在

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。
独立社外取締役の選任理由の詳細は、当社ウェブサイト「独立社外取締役の選任理由」をご覧ください。
ガバナンス関連の過年度実績は、当社ウェブサイト「ESGデータ（ガバナンス）」をご覧ください。

HOME

Why Invest in Nippon Paint?

共同社長メッセージ

株主価値最大化（MSV）の実現

中期経営方針

自律・分散型経営の実践

リスクテイクを支えるガバナンス

当社ガバナンスの特長
取締役会長メッセージ
取締役会議長メッセージ
コーポレート・ガバナンス体制図
取締役スキルマトリックス
取締役
指名委員会報告
報酬委員会報告
監査委員会報告
リスクマネジメント
取締役会の実効性に関する分析・評価
取締役会の議論
ガバナンス対談

企業情報

指名委員会報告

独立社外取締役
指名委員長
原 壽

MSV実現に向けた最適な執行・監督体制の構築

当社は2025年3月にAOCを買収しました。これは、取締役会で議論してきた「アセット・アセンブラー」としての成長戦略の成果であり、執行のスピードはますます加速していきます。次の成長ステージでは、予期せぬリスクを含む多様な局面に迅速かつ柔軟に対応し、最適な候補者を指名することが、指名委員会の役割です。

2020年に指名委員会等設置会社へ移行して以来、当社は激変する環境下において、最適な執行・監督体制を常に検討し、ブラッシュアップを継続しています。この取り組みは、当社のミッションであるMSV実現に向けて、適切な執行や監督を行う仲間を見極めることを目的としており、その結果、新たに7名の取締役が選任され、9名の取締役が退任いたしました。これにより、各取締役の独立性を確保し、取締役会としての監督機能を維持・向上させています。

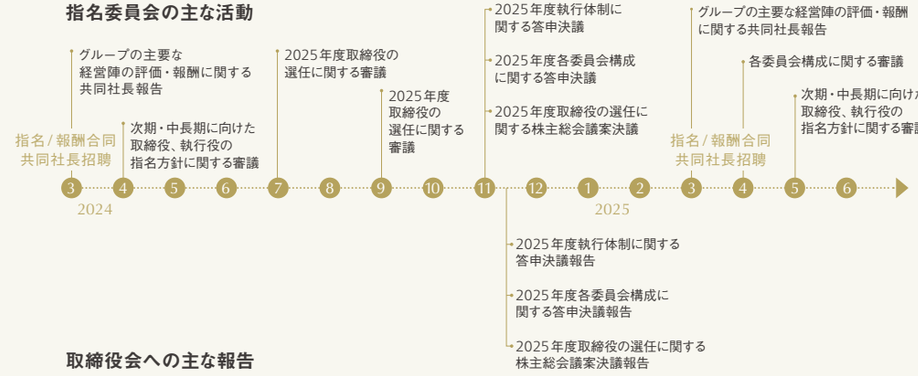
執行側では、共同社長を筆頭にPCGの主要経営陣のチームワークを確認し、最適な体制をモニタリングしています。後継者計画においては、「育成」よりも「発掘」に重きを置き、優秀な人材が自ら成長する環境を提供することに注力しています。そのため、画一的な基準による選抜や計画的な育成に依存せず、社内外の人的ネットワークを通じて優秀な人材の発掘に努めています。さらに、買収機会を通じて外部の経営人材の適性も検討し、必要な人材を確保する体制を整えています。

これらの活動を通じ、指名委員会は将来を見据え、これからもMSVの実現に向けた最適かつサステナブルな執行・監督体制の構築・維持に努めてまいります。

指名委員会の概要と主な活動

委員長	原 壽（独立社外取締役）
委員会の構成	
開催回数	2024年度……6回 （2024年3月下旬～2025年3月中旬） 2025年度……3回 （2025年3月下旬～2025年6月末）
主な活動内容	株主総会に提出する2025年度の取締役の選任・解任に関する議案を決議したほか、2025年度の執行役体制を審議・答申しました。
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の決定、取締役会の諮問に基づく取締役の後継者計画、代表執行役社長・その他の執行役などの選定・解職、後継者計画などの答申

指名委員会の主な活動



取締役会への主な報告

HOME

Why Invest in Nippon Paint?

共同社長メッセージ

株主価値最大化（MSV）の実現

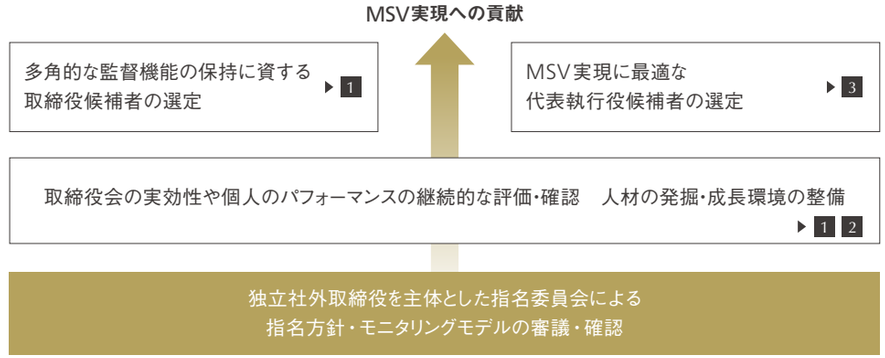
中期経営方針

自律・分散型経営の実践

リスクテイクを支えるガバナンス

当社ガバナンスの特長
取締役会長メッセージ
取締役会議長メッセージ
コーポレート・ガバナンス体制図
取締役スキルマトリックス
取締役
指名委員会報告
報酬委員会報告
監査委員会報告
リスクマネジメント
取締役会の実効性に関する分析・評価
取締役会の議論
ガバナンス対談

企業情報



1 MSV実現へ向けた多角的な監督機能を有する実効性のある取締役体制を確保

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、取締役に求められる経験・スキルとして7項目を特定しており、「アセット・アセンブラー」モデルを通じてMSVを追求する当社は、取締役が「事業会社経営経験」に加え、「グローバル経験」、「M&A経験」を有していることを特に重視しています。

取締役会の構成については、毎年実施している取締役会の実効性評価などを参考にしながら、指名委員会において取締役個人の貢献や相互信頼をベースとしたチームとしての総合的なパフォーマンスを継続的に確認し、MSVの実現に資する最適な候補者、構成について常に検討しています。指名委員会等設置会社へ移行した2020年度以降、独立社外取締役が取締役会の過半数を占め、成長戦略議論の充実に寄与する取締役構成をサステナブルに担保するべく、積極的に指名活動を行いました。多彩な助言・議論を導くダイバーシティ豊かな取締役構成を維持・向上することで、MSV実現へ向けた多角的な監督機能を有する、より実効性のある取締役体制を構築しています。

2 将来の経営人材の発掘・成長環境の整備（人的資本の強化、選解任）

当社は、グローバル化、経営環境の激変に際し、将来の経営人材について画一的な確保・育成は行わず、共同社長と各PCGの責任者との相互信頼に基づき、各PCGの自律性の尊重を基本とした人材の発掘・成長環境の整備を進めています。

指名委員会は、共同社長からの報告を通じてグループ人的資本の状況や評価を定期的にモニタリングするとともに、他の委員会や独立社外取締役会議との連携、主要な経営陣とのコミュニケーション、優秀な外部人材との人的ネットワークの強化を継続的に図ることで、人的資本の強化や適切な選解任へ導いています。

3 代表執行役候補者の指名に関する考え方

当社の代表執行役の選定基準は、「コーポレート・ガバナンス方針」に定める通り、国籍・性別・国内外・当社グループ内外を問わず、代表執行役社長として相応しい能力を高い水準で発揮し、当社グループの持続的な成長と中長期的なMSVに資する、会社経営の豊富な経験と実績を有する人物であることとしています。指名委員会は上記方針に基づき、激変する社会情勢や経営環境を踏まえ、今後のMSV追求に向けた戦略を実行するに最適なリーダーを適時選任できるよう、いわゆる画一的なサクセッションプランなどに基づいた代表執行役の計画的な確保・育成にこだわることなく、他の委員会や独立社外取締役会と密に連携し、継続的に審議・検討を行い、代表執行役の選解任について取締役会へ答申しています。

また、これらを主導する指名委員会のメンバーは、客観的な視点で最適な選解任を行うべく、非業務執行取締役1名と独立社外取締役2名で構成されています。

代表執行役候補者の指名に関する継続的な審議・検討事項

- MSV追求に向けた今後の中長期的な成長戦略を実行するに相応しい人材・体制の検討
- 現代表執行役の総合的なパフォーマンスの評価
- グループ経営人材の継続的なモニタリング
- 社内外の人的ネットワークを用いた外部人材に関する情報共有

取締役会の構成

年度	構成人数	新任	退任
2020	9	2	4
2021	9※	0	1※
2022	11	4	1
2023	9	0	2
2024	9	0	0
2025	9	1	1

※ 2021年4月に1名退任

HOME

Why Invest in Nippon Paint?

共同社長メッセージ

株主価値最大化（MSV）の実現

中期経営方針

自律・分散型経営の実践

リスクテイクを支えるガバナンス

当社ガバナンスの特長

取締役会長メッセージ

取締役会議長メッセージ

コーポレート・ガバナンス体制図

取締役スキルマトリックス

取締役

指名委員会報告

報酬委員会報告

監査委員会報告

リスクマネジメント

取締役会の実効性に関する分析・評価

取締役会の議論

ガバナンス対談

企業情報

報酬委員会報告

共同社長の適切かつ果敢なリスクテイクを後押しする評価・報酬決定

独立社外取締役
報酬委員長
リム・フィーホア

私たち報酬委員会は、共同社長の評価と報酬決定を審議の基軸としています。「共同社長のパフォーマンスのどのような側面を評価すべきか?」、「どのような報酬でそれを反映すべきか?」は、激変する当社を取り巻く環境、当社の成長戦略のステージに応じて刻々と変化していきます。私たちの評価・報酬決定が、共同社長に良い影響を与え、積極的な行動につながっているかを他社や市場比較を踏まえ常に確認し、その効果を見定めています。

当社は2025年3月にAOCを買収し、塗料周辺分野へのポートフォリオ拡充を決定しました。これは、共同社長が既存ビジネスのオーガニックな成長とインオーガニックな優良アセットの積み上げを、適切なリスクテイクを伴い推進してきた成果です。このような大きな一歩をさらに進めるには、よりいっそうの持続的なモチベーションの向上が求められます。これらを踏まえ、私たちは、単年度業績や市場環境によって短期的・機械的に騰落する評価に偏ることを避け、中長期的なM&A戦略の実行によって生じる新たなリスクに関する分析や当社のバリエーションへの影響を精査した上で、共同社長の戦略遂行のパフォーマンスを包括的に評価し、報酬を決定しました。また、指名委員会や監査委員会とも連携しながら主要経営陣とのコミュニケーションも積極的に行い、こうした総合的評価の実効性向上を図っています。

当社取締役会は、MSVの実現へ向けた中長期的な戦略議論に注力しています。その取り組みに並走し、私たち報酬委員会は、共同社長をはじめとする執行側の適切かつ果敢なリスクテイクを促すとともに、それを支える取締役会の健全な監督機能を向上させることを眼目としています。この追求こそが、株主の皆様との価値共有に資する私たち報酬委員会の責務です。今後も、執行と監督の両輪を適切にドライブする評価・報酬決定に努めてまいります。

報酬委員会の概要と主な活動

委員長 リム・フィーホア（独立社外取締役）

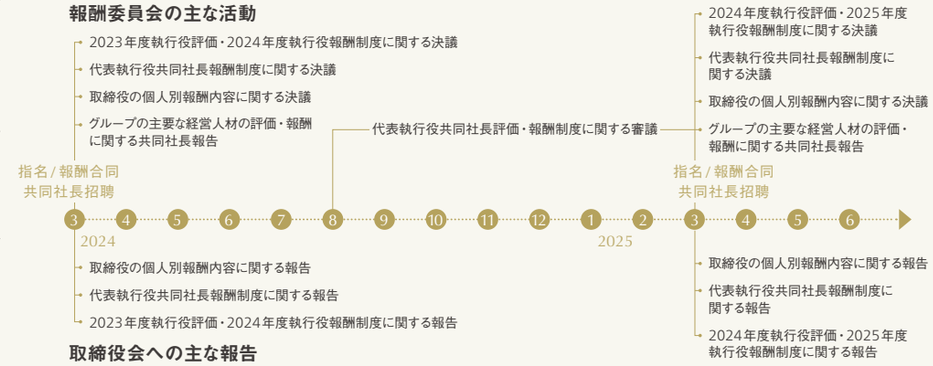
委員会の構成

開催回数
2024年度……5回
（2024年3月下旬～2025年3月中旬）
2025年度……3回
（2025年3月下旬～2025年6月末）

主な活動内容 取締役・執行役の個人別の報酬などの決定方針（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）に基づく個人別の報酬の内容を決議しました。

委員会の役割 取締役・執行役の個人別の報酬などの決定方針、個人別の報酬などの内容の決定

報酬委員会の主な活動



取締役会への主な報告

HOME

Why Invest in Nippon Paint?

共同社長メッセージ

株主価値最大化（MSV）の実現

中期経営方針

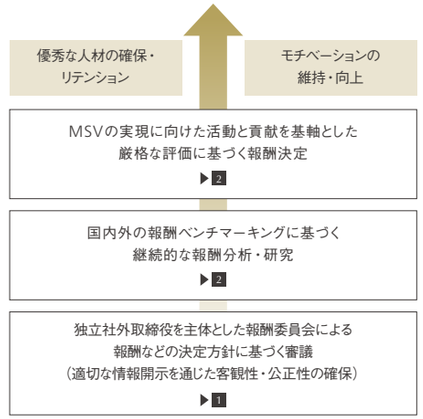
自律・分散型経営の実践

リスクテイクを支えるガバナンス

- 当社ガバナンスの特長
- 取締役会長メッセージ
- 取締役会議長メッセージ
- コーポレート・ガバナンス体制図
- 取締役スキルマトリックス
- 取締役
- 指名委員会報告
- 報酬委員会報告
- 監査委員会報告
- リスクマネジメント
- 取締役会の実効性に関する分析・評価
- 取締役会の議論
- ガバナンス対談

企業情報

MSV実現への貢献



1 役員報酬の決定方針

当社の報酬委員会は、独立社外取締役が過半数を占めるとともに委員長を務め、非業務執行取締役のみで構成し、執行からの独立性を確保しています。

報酬委員会は、取締役・執行役の報酬総額の水準や報酬構成を決定するとともに、共同社長からの報告を通じてパートナー会社の主要経営陣における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、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」に基づき、公正・透明に審議を行い、決定しています。

詳細は、当社ウェブサイト「取締役および執行役の報酬等について」をご覧ください。

2 代表執行役共同社長の評価と報酬

少数株主利益の保護を前提とし、代表執行役共同社長の報酬をMSVの実現に向けた活動と貢献を基軸とした厳格な評価を行うとともに、MSVの実現に向けたさらなる飛躍へのモチベーションが働く報酬決定に努めています。具体的には、前年度の共同社長のパフォーマンスを競合他社との比較も踏まえて総合的に評価し、次年度の総報酬額を決定した後、現金・株式報酬の割合などの構成を決定しています。

総合的評価に用いる主要な評価項目

- MSVの実現に向けた「EPS・PERの最大化」
- 国内・海外事業の収益性改善
- M&Aの推進
- 資本市場における地位向上
- グループのリスクマネジメントの強化
- 企業文化の変革
- 経営体制の変革
- ガバナンス体制・内部統制システムの強化

報酬決定に向けて継続的に参照するデータ・主要な検討項目

- 競合他社、国内主要企業における社長報酬実態
- 出身国の水準や報酬構成、既往の報酬との連続性
- MSVの実践を担うための モチベーションが維持され、インセンティブが働く報酬水準・構成

共同社長パフォーマンス評価

年平均成長率※1

	2023›2024		2020›2024	
	売上収益	EPS	売上収益	EPS
当社	+13.6%	+7.5%	+20.3%	+18.1%
競合他社（中央値）※2	+0.4%	+12.9%	+5.9%	+8.4%

PER倍率※3

	Last Twelve Months	Next Twelve Months
当社	19.9x	17.2x
競合他社（中央値）※2	23.2x	14.5x

AOC買収効果（2025年通期予想）※4

	2024›2025	
	売上収益	EPS
当社	+11.1%	+27.2%

※1 各社の表示通貨をもとに算出した年平均成長率
※2 グローバル塗料売上高上位6社（4位の当社を除く）の中央値
※3 出所：FactSet（2024年12月27日時点）
※4 出所：中期経営方針アップデート説明会（2025年4月3日）

役員報酬の構成

取締役報酬
執行役を兼務しない取締役（独立社外取締役）
基本構成イメージ

固定報酬	◆ 職責給（BS） 社会情勢や他社比較、市場水準などを考慮の上、グローバルに拡大する当社グループの経営を監督するに相応しい優秀な人材を招聘・維持し得る支給額を決定 ◆ 委員などの役割に対する手当 指名・報酬・監査委員会、特別委員会の委員長・委員、筆頭独立社外取締役などの役割に対する手当を支給
変動報酬	◆ 長期インセンティブ給（LTI） グループ経営に対する監督のみならず、株主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係わる役割とリスクを負っていることに鑑み、MSVを図るインセンティブを与え、株主とのいっそうの価値共有を進めることを目的に譲渡制限付株式を付与。中長期的な健全性の観点も踏まえ、マルス・クローバック条項を整備

代表執行役共同社長報酬
基本構成イメージ

報酬総額全体が変動報酬	出身国の水準や報酬構成、既往の報酬との連続性、他社ベンチマーキング結果などに鑑みた上、共同社長との対話やパートナー会社の主要経営陣との継続的なコミュニケーションなどを通じて、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

HOME

Why Invest in Nippon Paint?

共同社長メッセージ

株主価値最大化（MSV）の実現

中期経営方針

自律・分散型経営の実践

リスクテイクを支えるガバナンス

当社ガバナンスの特長
取締役会長メッセージ
取締役会議長メッセージ
コーポレート・ガバナンス体制図
取締役スキルマトリックス
取締役
指名委員会報告
報酬委員会報告
監査委員会報告
リスクマネジメント
取締役会の実効性に関する分析・評価
取締役会の議論
ガバナンス対談

企業情報

監査委員会報告

独立社外取締役
監査委員長
三橋 優隆

「Audit on Audit」体制の高度化

「アセット・アセンブラー」としてMSVを追求する当社グループにおいて、監査委員会は「Audit on Audit」の枠組みの中で内部統制システムが適切に運営され、有効に機能していることを確認することによって、執行によるリスクテイクをサポートする立場にあります。

2024年度の監査委員会では、M&A案件のプロセスやサイバーセキュリティリスクへの対応状況など、注視すべき領域を設定しました。モニタリングの過程では監査部と協働して情報を収集したほか、GAC（Group Audit Committee）の場も有効に活用して関係者への確認を行いました。また、買収先の「のれん」に関しては、執行サイドや会計監査人の双方と評価方法の合理性などについて丁寧にコミュニケーションを取り、減損リスクに対する適切な対応が行われていることを確認しました。

当社グループでは2025年3月にAOC買収を完了させ、今後「アセット・アセンブラー」としてのポートフォリオ多様化が本格化することが見込まれます。監査委員会には従前以上に経営目線での監査が求められる中、「Audit on Audit」による組織監査の実効性をさらに高め、執行をサポートしていく必要があり、その一環として2025年度から監査部の活動を強化します。具体的には、監査部が各PCGの内部監査部門などとの間で従来以上に緊密な連絡を取り合い、特に当社グループへの参加後月日の浅いパートナー会社における内部統制面の運営状況などに関して集中的にモニタリングを行います。

一方で、グループ内の内部監査関係者が集まり情報交換をするGACは、「Audit on Audit」を進める上で極めて有効な手段であると認識しており、環境に応じたトピックを採り上げるなど、引き続き充実を図っていきます。

監査委員会の概要と主な活動

委員長　三橋 優隆（独立社外取締役）

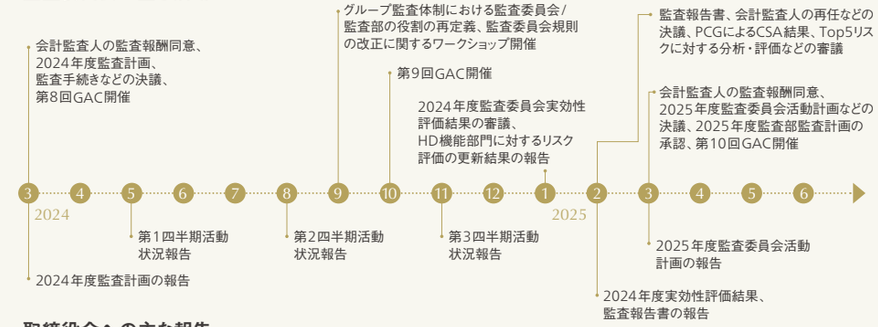
委員会の構成

開催回数
2024年度……8回
（2024年3月下旬～2025年3月中旬）
2025年度……3回
（2025年3月下旬～2025年6月末）

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、グループ監査体制の実効性向上、GACでのベストプラクティスの共有やテーマディスカッション、会計監査人との定期的な情報共有・意見交換などを行いました。

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

監査委員会の主な活動



取締役会への主な報告

HOME

Why Invest in Nippon Paint?

共同社長メッセージ

株主価値最大化（MSV）の実現

中期経営方針

自律・分散型経営の実践

リスクテイクを支えるガバナンス

当社ガバナンスの特長
取締役会長メッセージ
取締役会議長メッセージ
コーポレート・ガバナンス体制図
取締役スキルマトリックス
取締役
指名委員会報告
報酬委員会報告
監査委員会報告
リスクマネジメント
取締役会の実効性に関する分析・評価
取締役会の議論
ガバナンス対談

企業情報

監査委員会・監査部による内部統制システムのモニタリング

「Audit on Audit」によるグループ監査体制は、PCGにおいて自律的な運営を行う内部統制システムの有効性を、PCGの内部監査部門が確認していることが前提となります。当社の「内部統制システム基本方針」は、「日本ペイントグループ グローバル行動規範」「グローバルリスクマネジメント基本方針」「内部通報窓口 グローバル基本方針」を3つの核とし、ガバナンス、リスクマネジメント、コンプライアンスの分野で各PCGが適正に運用することを通じて、グループ全体としての有効な内部統制システムの実現につなげています。

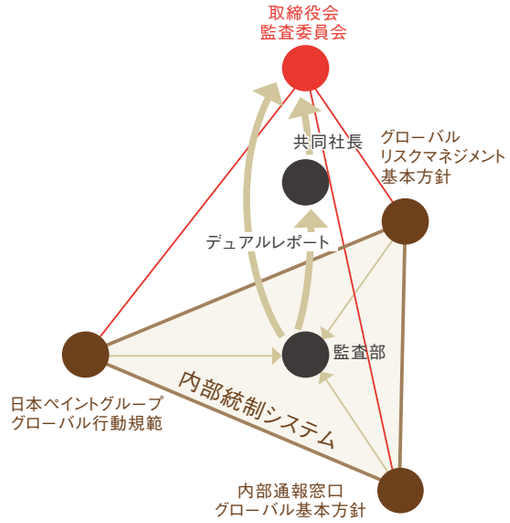
これらの枠組みが適切に運営され、有効に機能していることを監督する立場にある監査委員会は、監査部からPCG監査結果報告やPCGの重要会議に関する情報提供を受けるほか、年2回開催するGACにおいて、主要PCGの内部監査部門関係者からも直接情報を収集し、組織全体のガバナンス体制や内部統制システムの有効性を評価しています。また、共同社長からは取締役会において年1回、内部統制システムの運用状況の報告を受けます。

なお、監査部は、監査委員会と共同社長へのデュアルレポートラインを設定することによって、執行からの独立性を確保しています。これにより、監査部は内部統制システムの運用状況を公正にモニタリングし、その結果を監査委員会に報告することが可能となっています。

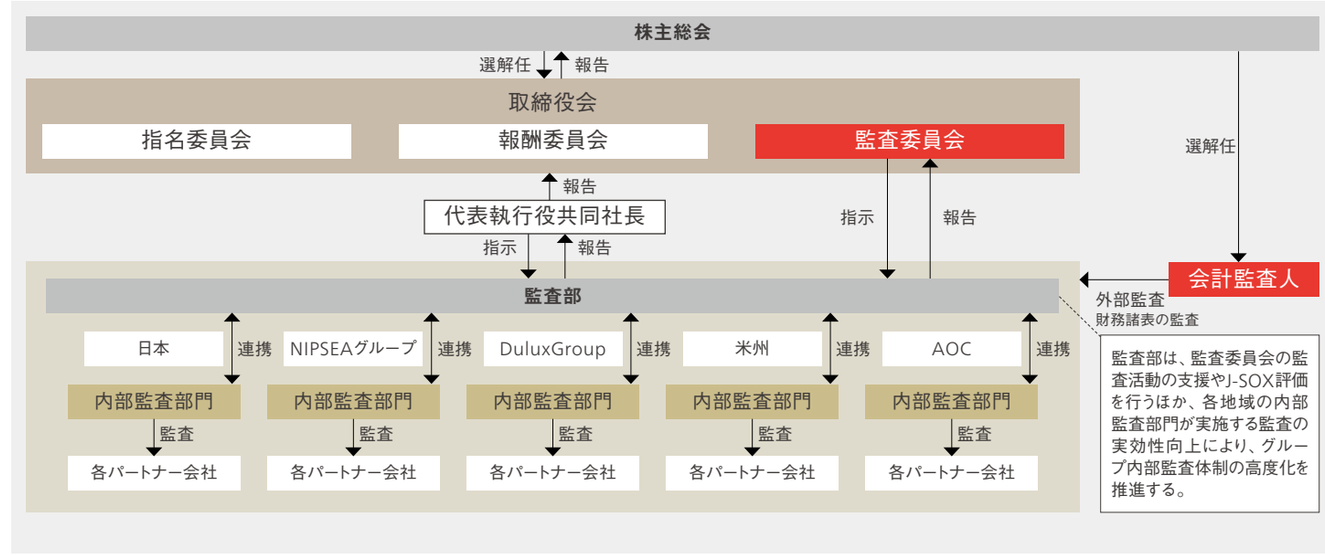
監査部によるグループ内監査の実効性向上

監査部は、各PCG内部監査部門が作成する監査報告書を通じて、PCG内の被監査部門に関する情報に加えて、PCG内部監査部門による監査手法・運営についても把握することができます。定期的に実施する監査報告書レビューの過程では、監査の発見事項のみならず、監査手法についてもPCG内部監査部門へ必要な情報提供を行い、グループ内監査のレベルアップを図っています。

また、監査部が年2回主催するGACは、各PCGの監査計画やリスク評価結果にとどまらず、新たなリスク事象などの多種多様なトピックを関係者間で一度に議論・共有することができる貴重な機会であり、グループ内監査の実効性を向上させる有効な手段として、今後も活用していきます。



「Audit on Audit」によるグループ監査体制



HOME
Why Invest in Nippon Paint?
共同社長メッセージ
株主価値最大化（MSV）の実現
中期経営方針
自律・分散型経営の実践
リスクテイクを支えるガバナンス
当社ガバナンスの特長
取締役会長メッセージ
取締役会議長メッセージ
コーポレート・ガバナンス体制図
取締役スキルマトリックス
取締役
指名委員会報告
報酬委員会報告
監査委員会報告
リスクマネジメント
取締役会の実効性に関する分析・評価
取締役会の議論
ガバナンス対談
企業情報

リスクマネジメント

当社のリスクマネジメントは、各PCGが自律的に運営する内部統制システムを基本とし、グループ全体のリスクを横断的に把握しています。

Executive Summary

エグゼクティブサマリー

1 **PCGに対する経営管理**
重要案件の事前承認制、重要なリスクの適時報告体制など

2 **PCG責任者の選解任**
財務的要素に加え、内部統制に関する責務の達成度など、非財務要素も勘案して評価・決定

3 **パートナー会社の重要会議への共同社長の直接参加**
重要なパートナー会社に関しては、その重要会議体に共同社長、その他の執行役が参加

4 **「Audit on Audit」によるグループ監査**
当社監査部と各PCGの内部監査部門の連携による監視

内部統制の考え方

適切なリスクマネジメントはMSV追求の前提です。当社は、変化する社会情勢やステークホルダーのニーズを注視し、内部統制システムのあるべき体制・仕組みを適時見直し、適切な更新を行っています。

各PCGが展開する塗料・周辺分野は、地産地消型の自律的な事業展開が適しているため、各PCG責任者に業務執行の権限と内部統制システムの運用責任を委ねることを基本としています。各PCG責任者が事業に応じたリスクを特定して対応し、共同社長は各PCG責任者からの各種報告を受けながら、各PCG責任者の評価・選解任を行うことなどを通じて、グループ運営を統括しています。

当社はこのような「アセット・アセンブラー」としての内部統制の考え方を「内部統制システム基本方針」に定めており、これにおいて、執行側のガバナンスの3つの核を「日本ペイントグループ グローバル行動規範」、「グローバルリスクマネジメント基本方針」、「内部通報窓口グローバル基本方針」としています。

共同社長は、これらの運用を通じて、グループ全体のガバナンス、リスクマネジメント、コンプライアンスに関する実効的なモニタリングや必要な指示を行っています。

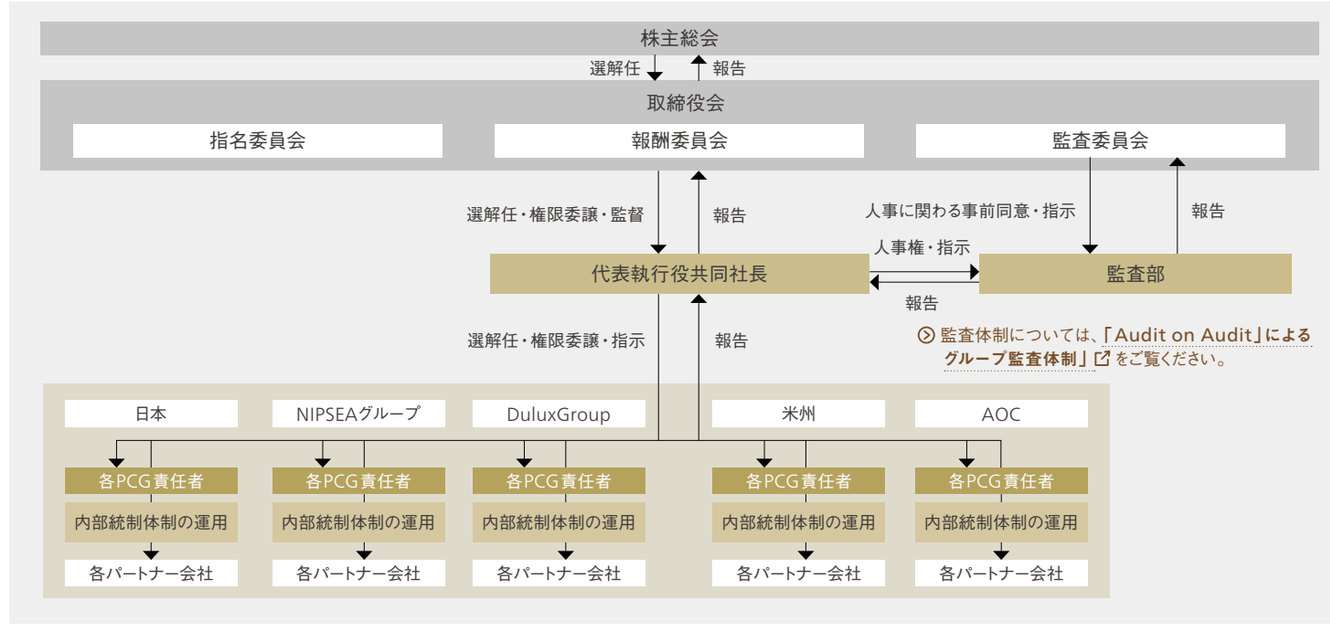
リスクマネジメント体制

当社は「グローバルリスクマネジメント基本方針」において、共同社長をリスクマネジメントに関する当社グループ全体の最高責任者、各PCG責任者を第一線として、それぞれの役割を定義し、役割に基づく自律的なリスクマネジメントを適切に運用しています。

具体的には、各PCG責任者はリスクベースアプローチを用いた自主点検・自己評価（Control Self-Assessment（CSA））を行い、対処すべきリスクを特定し、管理計画の策定や改善を実行する責任を負います。

共同社長はこのCSAの結果報告を受け、

内部統制体制



HOME

Why Invest in Nippon Paint?

共同社長メッセージ

株主価値最大化（MSV）の実現

中期経営方針

自律・分散型経営の実践

リスクテイクを支えるガバナンス

当社ガバナンスの特長
取締役会長メッセージ
取締役会議長メッセージ
コーポレート・ガバナンス体制図
取締役スキルマトリックス
取締役
指名委員会報告
報酬委員会報告
監査委員会報告
リスクマネジメント
取締役会の実効性に関する分析・評価
取締役会の議論
ガバナンス対談

企業情報

グループリスクを地域・事業ごとに把握・分析した上で、各PCGの重要な経営会議体への直接参加などを通じて、必要なリスク対応を指示しています。

こうしたリスク分析の結果は、共同社長から監査委員会・取締役会へ報告するとともに、各PCGのリスクマネジメント・内部監査の責任者が一堂に会するGAC（Group Audit Committee）において協議され、対応策に関するベストプラクティスの共有などを行っています。加えて、上記とは別に、グループ全体に影響を及ぼすような危機が発生した場合は、適時または即時に共同社長への情報共有を行い、共同社長がグループ横断で対応を指揮する体制としています。

リスクヒートマップ

2024年度において高リスクと感受された項目	リスク感受度の変化傾向（2023年度対比）	リスク内容	各PCGにおける対策事例
IT利活用・ITシステム	横ばい	情報資産の管理、データ漏洩、災害・障害に備えた体制、情報セキュリティ方針・規定の策定など	・ビッグデータ活用基盤の構築やデジタル化対応を推進し、ネットワークインフラのアップグレードや自動化を促進 ・セキュリティポリシーの順守、従業員への定期的なセキュリティ教育を行うとともに、サイバー攻撃対策として高度なセキュリティ保護ソフトを導入 ・IT資産管理ポータルやセキュリティ監視システムを導入し、災害復旧計画やサイバーリスク監視を実施
サプライチェーン	減少	原材料の調達途絶、在庫管理・ロジスティクス、与信管理など	・原材料の代替探索、供給リスク管理、価格交渉を強化 ・在庫管理の可視化とプロセス再構築を進め、現地調達に向けた技術開発やグローバル調達を双方向で推進・安定した供給体制維持に向けて政治リスクや規制対応の注視を強化 ・タスクフォースを設置し、物流コスト削減を強化
人的資本	横ばい	グループ経営陣のサクセッションなど	・後継者候補の選定やキャリア相談を実施し、グループ全社的なタレントレビューで後継者層を拡充 ・年間目標設定に人材育成や組織貢献の定量化を導入するとともに、リーダーシップ研修や若手人材育成のパイプラインを構築 ・人事部門の管理体制を改善し、組織運営を強化
為替変動	増大	世界的な政情不安に伴う為替変動など	・有利な為替条件で材料供給を確保するべく、タイミングコントロールを強化 ・財務・マーケティングチームとの価格情報の連携を強化 ・コスト監視による販売価格の調整を促進 ・リスク軽減に向けた売掛金の迅速な回収を強化

「アセット・アセンブラー」に相応しいリスクマネジメント～3年目の歩み～

常務執行役 GC
井上 由理

2022年1月に内部統制システム基本方針を改定し、2025年で3年目となりました。同改定は、「アセット・アセンブラー」モデルに基づき、中央集権的なリスクマネジメントではなく、自律・分散型のリスクマネジメントモデルを構築・推進することを目的としたものですが、その運用は着実に定着し、グループ全体のリスクマネジメントの基盤となっています。

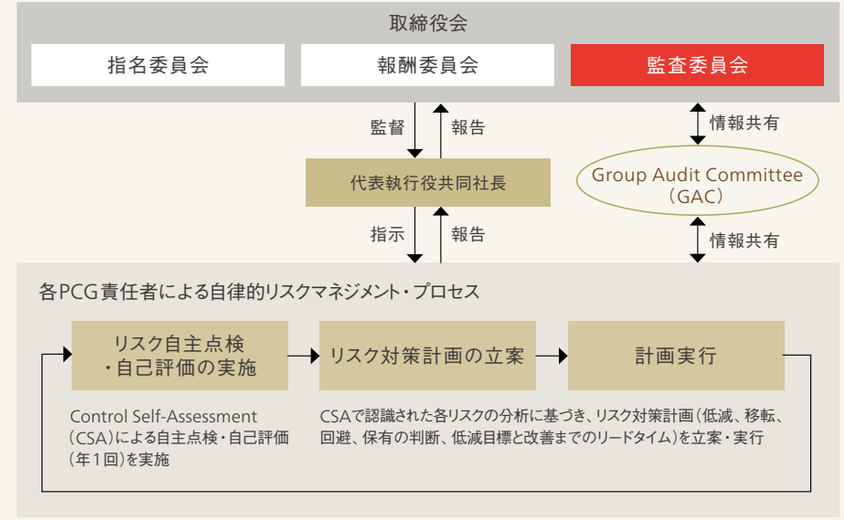
各PCGのリスクマネジメント活動においては、自主点検ツールであるCSAチェックリストを活用してリスクを洗い出し、対策計画の立案・実行のサイクルをしっかりと回しています。これにより、リスク認識・意識の一貫した向上が図られ、リスク管理プロセスがいっそう強化されています。

また、各PCGのリスクに関する相互認識も深まり、自律性の利点を生かしながらも、グループ全体のリスク傾向の横断的な把握に基づく適切なリスク対応が可能になっています。

内部通報制度についても、2022年度の通報件数62件から、2024年度には105件へ増加しました。これは周知方法の拡充や各PCG従業員のリスク報告に対する意識向上の証であり、内部通報制度が安定的に機能していることを示しています。GACでは、リスクマネジメントに関わるベストプラクティスの共有・研究も進んでおり、さらなる実効性・効率性の向上に向けて挑戦しています。

今後も共同社長が率いる「アセット・アセンブラー」に相応しい内部統制を追求し、リスクマネジメントのさらなる強化を通じてサステナブルな成長に貢献していきます。

グループリスクマネジメント・プロセス



HOME

Why Invest in Nippon Paint?

共同社長メッセージ

株主価値最大化（MSV）の実現

中期経営方針

自律・分散型経営の実践

リスクテイクを支えるガバナンス

当社ガバナンスの特長
取締役会長メッセージ
取締役会議長メッセージ
コーポレート・ガバナンス体制図
取締役スキルマトリックス
取締役
指名委員会報告
報酬委員会報告
監査委員会報告
リスクマネジメント
取締役会の実効性に関する分析・評価
取締役会の議論
ガバナンス対談

企業情報

内部通報制度

「日本ペイントグループ グローバル行動規範」と「内部通報窓口 グローバル基本方針」において、秘密保持、通報者の不利益扱いの禁止を定めており、各PCGが本方針に基づく内部通報制度を自律的に整備し、利用者に周知の上、適切に運用しています。

各PCG責任者は、内部通報窓口の運用状況について、定期的（年1回）に監査部や共同社長を通じて監査委員会・取締役会へ報告を行っています。

加えて、重大な法令違反、不祥事、PCG経営陣による法令違反、非行やその具体的可能性の通報は、適時または即時に共同社長へ情報共有を行い、共同社長が必要な対応を指揮する体制としています。

内部調査を実施した通報件数は、2024年度にグループ全社で合計105件ありました。通報事案については、内容に応じて各PCGの適切な部門が調査・分析・対応を行い、課題対処と再発防止策を実施するとともに、平時には通報窓口の周知や従業員へのコンプライアンス教育など、不正・違反行為の未然防止につなげています。

内部通報制度の浸透・定着に伴い通報件数は増加傾向にあります。これを受けて各PCGでは、限られたリソースでも必要な対応ができるよう、より効率性の高い制度運用が検討テーマとなっており、取締役会での審議を受けてGACでも議題の1つとしてディスカッションを実施しました。これらを通じ、各PCGの内部通報責任者、監査部、共同社長、監査委員会、取締役会が一体となって本制度を運営・監督し、実効性向上に努めています。

2024年度 内部通報実績	件数
労働環境（労災、ハラスメント、差別）	31
資産・情報の漏えい、流失（利益相反、横領、データの不正利用など）	46
不正会計	2
法令違反（競争法違反、インサイダー取引、わいろ、業法違反など）	9
その他	17
合計	105

過年度の実績については、当社ウェブサイト「内部通報実績」をご覧ください。

GACを活用した内部監査の底上げとリスク管理の高度化

監査部長
渡辺 徹

「アセット・アセンブラー」モデルの中で「Audit on Audit」による監査体制を推進している当社グループにとって、有効な牽制機能を働かせるためには、各PCGにおける実効性の高い内部監査運営が大きな前提となります。GACは、その実効性を高めることを狙いとして2020年に開始した意見交換の場で、年に2回世界中のPCGから内部監査責任者が集います。

GACでは、監査計画の策定プロセスや発見事項のフォローアップ方法など、監査手法に関するベストプラクティスを共有し、グループ全体としての底上げにつなげているほか、毎年PCG間で各々の監査計画を共有することによってリスク認識の深化に役立てています。

また、GACは、グループのリスク管理高度化という観点からも有用な場を提供しています。内部監査からの視点に留まらず、グループ全体で取り組むべき新たなリスクや課題についてPCGからの先進的対応事例を紹介・共有しています。最近のGACでは、ESG関連の規制動向やデータ収集方法、サイバーリスク対策、自然災害に対するBCP、保険活用などを議論したほか、内部通報制度の運営状況についても毎年採り上げています。

今後もGACを有効に活用し、「Audit on Audit」やリスク管理のよりいっそうの高度化を実現することによって、MSVのさらなる追求を可能にしていきます。

HOME

Why Invest in Nippon Paint?

共同社長メッセージ

株主価値最大化（MSV）の実現

中期経営方針

自律・分散型経営の実践

リスクテイクを支えるガバナンス

当社ガバナンスの特長
取締役会長メッセージ
取締役会議長メッセージ
コーポレート・ガバナンス体制図
取締役スキルマトリックス
取締役
指名委員会報告
報酬委員会報告
監査委員会報告
リスクマネジメント
取締役会の実効性に関する分析・評価
取締役会の議論
ガバナンス対談

企業情報

取締役会の実効性に関する分析・評価

P Plan　2024年度に取り組みを強化すべき課題

1. **成長戦略議論の充実**
   中長期的な戦略議論の機会と質を高め、MSVの実現へのさらなる貢献へ
2. **取締役会運営の効率化**
   取締役会の運営のさらなる改善に努め、議論をより高度化へ
3. **後継者計画の充実**
   将来の執行体制に向けた人材発掘・開発計画の検討・策定
4. **さらなる「Audit on Audit」体制の明確化**
   「アセット・アセンブラー」モデルを推進する純粋持株会社に相応しい監査体制へ

D Do　2024年度の主な取り組み

1. 取締役会の重要なテーマである成長戦略議論を深く議論するため、年度初頭からブレインストーミング・セッションの年間スケジュールを策定し、十分な機会を確保しました。また、独立社外取締役会議などの活用により取締役間のコミュニケーションを十全に行い、議論の質向上を図りました。
2. 取締役会の年間計画の策定を早期化・事前周知するとともに、定例的な議案を極小化しました。また、2024年1月に取締役会運営ガイドラインを制定し、執行からのタイムリーな資料提供などを徹底することによって、取締役が審議にさらに集中できる体制を構築しました。
3. グループ人的資本の状況・評価に関する共同社長からの報告を通じて現状を把握し、主要経営陣との密なコミュニケーションを継続的に図りました。また、化学や塗料分野におけるグローバルな経営経験と知識に加え、M&Aなどの豊富な経験を有した新たな独立社外取締役を迎えました。
4. 「アセット・アセンブラー」モデルを推進する純粋持株会社に相応しい「Audit on Audit」体制を確立するべく、取締役会においてもモニタリングボードとして適切な監査のあり方について審議を深めました。

A Action　2025年度に取り組みを強化すべき課題

1. **成長戦略議論の充実**
   執行による成長戦略の具現化に向け、さらなる戦略議論の機会と質の向上へ
2. **後継者計画の充実**
   よりサステナブルな経営体制に向けた人材発掘・開発計画の検討・策定へ
3. **「Audit on Audit」体制のさらなる高度化**
   「アセット・アセンブラー」モデルに相応しい監査体制へ

C Check　2024年度評価の実施要領

対象者

2024年度の全取締役（9名）、常務執行役GC（1名）

実施方法

取締役会議長、指名委員長の主導による「調査票」形式で実施。調査票の結果をもとに取締役会で審議を重ね、取締役会の実効性を評価。
第三者機関による評価については必要に応じて今後検討

調査票の内容

取締役会の構成、事前準備・運営、審議の質、取締役の貢献、執行のモニタリング、各委員会の構成・運営など

評価プロセス

Step1：各取締役・執行役への調査票配布
Step2：調査票のまとめ・分析
Step3：取締役会にて実効性評価

2024年度評価の結果概要

当社取締役会の実効性は概ね確保されていると評価

評価総括

- 調査票の回答結果において、取締役会の運営などに関して指摘されていた課題の改善が進み、取締役会の実効性を概ね評価する内容となりました。
- 成長戦略議論の質・量ともに拡充を図っており、「アセット・アセンブラー」としての戦略議論のさらなる深化を目指します。
- 取締役会運営については、年間アジェンダの作成や運営ガイドラインの徹底により、効率的な運営が可能となりました。
- 後継者計画については、次の成長戦略の実現に相応しい執行と監督のあるべき姿を継続的に検討しています。サステナブルな経営体制の構築に向け、引き続き注力します。
- さらなる「Audit on Audit」体制の明確化に向けた審議を重ねており、取締役の共通理解を醸成するとともに、「アセット・アセンブラー」に相応しい監査体制の高度化を図ります。

2024年以前の「取締役会の実効性に関する分析・評価」は、当社ウェブサイト「実効性評価（過去分）」をご覧ください。

HOME
Why Invest in Nippon Paint?
共同社長メッセージ
株主価値最大化（MSV）の実現
中期経営方針
自律・分散型経営の実践
リスクテイクを支えるガバナンス
当社ガバナンスの特長
取締役会長メッセージ
取締役会議長メッセージ
コーポレート・ガバナンス体制図
取締役スキルマトリックス
取締役
指名委員会報告
報酬委員会報告
監査委員会報告
リスクマネジメント
取締役会の実効性に関する分析・評価
取締役会の議論
ガバナンス対談
企業情報

取締役会の議論

テーマ

AOCの買収

当社は2024年10月に米国に本社を置く、グローバル・スペシャリティ・フォーミュレーターであるAOCの買収を発表し、2025年3月に買収を完了しました。本件は、塗料分野ではない買収となりますが、「アセット・アセンブラー」モデルに合致する案件であり、当社が今後目指す姿を体現するものです。

当ページでは、本件に関する各取締役の意見をご紹介します。

本件概要（2024年10月28日「AOCの買収について」説明会資料より一部抜粋）

買収先概要	・CASE（Coatings, Adhesives, Sealants and Elastomers：コーティング剤・接着剤・密封剤・エラストマー）・着色剤・複合材料ソリューションにかかるリーディング・フォーミュレーターとして、不飽和ポリエステルやビニルエステルなどを配合設計・製造・販売 ・2023年売上高：1,496百万米ドル（216,907百万円）、EBITDA：528百万米ドル（76,571百万円）、EBITDAマージン：35.3%
買収対価スケジュール	・買収対価株式価値ベース※1企業価値ベース：2,304百万米ドル/4,350百万米ドル（334,080百万円/630,750百万円） ・EV/EBITDA※2：c.8.2x
財務インパクト	・初年度のEPSは通年寄与ベースで+15～17円の貢献を見込む※3 ・買収費用は手元現預金と新規借入により充当。新株発行の計画はなし ・2024年プロフォーマでの Net Debt/EBITDA：c.3.5x 、ネット D/E レシオ：c.0.7x

（注）AOCの数値は為替レート：USD/JPY=145.0を使用
※1 株式価値は直近のバランスシートをベースに試算。実際の買収価格は、売り手との合意に基づき、本件取引完了時に一部の項目を調整した上で決定
※2 2023年EBITDA（IFRS）を使用
※3 クロージングは2025年上期中を見込み、初年度のEPS貢献度はクロージングのタイミングに応じて比例配分。本資料の買収後EPSは、2024年通年の貢献を前提とした試算に基づいており、金利コスト、為替調整、PPA償却・税法上の償却の予備見積もりを含む

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

A これまでの実績、キャッシュ・フロー、市場特性、マネジメントのクオリティなど、異分野であってもリスクは決して高くない。その上で商流は異なるものの、樹脂を用いたビジネスという共通点があって分かりやすい。例えば、少ない設備投資負担に裏打ちされた高い収益性とキャッシュ・フロー創出力が強みである点は類似している。設備投資が低い理由としては、基本的には反応釜などを用いた塗料の製造に似たプロセスでオペレーションしているためであり、当社にとって未知の事業領域ではなく、この親和性は我々の確信を追認するものである。

Q2. この3年間で収益性は大きく改善しているが、買収後も維持できるのか？

A 市場の特性により、競合他社の参入障壁が高く、顧客の性質から高い収益性が維持できるビジネスモデルである。特に、AOCの「ビジネスシステム」については、トヨタ自動車の生産システムに端を発するもので、価値創造プロセスの1つひとつを原則・実践・手順に細かく分析・改善していく包括的なアプローチをかなり組織的に、かつ徹底的に適用しながら事業の改善につなげている。新製品開発、無駄のないオペレーション、調達、コマーシャル・エクセレンスの各分野で、各チームが多層的に協力しながら最終的な価値創造につなげていることから、収益性の維持は可能と考える。また、売上高の7割程度がカスタム型の製品であり、顧客に対してソリューションを提供することで顧客ニーズに応え、競合他社との差別化を図っている。今後、米国での数量改善やカスタム比率の上昇、欧州でのビジネスシステムの導入などにより、収益性改善の余地はさらにあると見込んでいる。

HOME

Why Invest in Nippon Paint?

共同社長メッセージ

株主価値最大化（MSV）の実現

中期経営方針

自律・分散型経営の実践

リスクテイクを支えるガバナンス

当社ガバナンスの特長
取締役会長メッセージ
取締役会議長メッセージ
コーポレート・ガバナンス体制図
取締役スキルマトリックス
取締役
指名委員会報告
報酬委員会報告
監査委員会報告
リスクマネジメント
取締役会の実効性に関する分析・評価
取締役会の議論
ガバナンス対談

企業情報

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

A 日本企業が米国企業を買収するリスクに関しては、そもそもAOCは樹脂をメインに取り扱う企業であり、従業員も多いわけではないことから、政治的なリスクは低いと判断している。米国の大統領選挙で不確実性が増しているのは事実であるが、M&Aの好機という捉え方もできる。AOCはプライベート・エクイティ・ファンドの傘下であるため、将来的なエグジットを予測する中で、当社がもたらす確実性などを訴求すれば、我々の交渉力は増すだろう。塗料・コーティング以外の分野では初めての大規模な買収であり、一定のリスクはもちろん伴うが、当社にとってマネージ可能なリスクと考える。

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

A オンラインでの複数面談に加え、会長・共同社長の3名が直接対面で面談しており、CEOやチームが買収後も引き続き経営陣としてこの市場で事業を継続し、成長させたいという高い意欲があることや、MSVや経営に対する考え方も方向性は一致していることから、退任リスクは比較的低いと考える。一方、AOCのビジネスシステムの浸透度合いに鑑みると、仮に一部のキーパーソンが退任した場合でも現在の高い収益水準は維持可能と思われる。

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

A AOC取り込み後の収益構成は、2024年の営業利益の単純合算ベースで、AOC25%、NIPSEA中国以外25%となり、中国の構成比は32%から24%に低下する。また、AOCが当社のポートフォリオに新たな柱として加わることで、連結ベースでのマージンやキャッシュ・フローなども大きく改善する。本件は、初年度からEPSの大幅な積み上げや連結の収益性の改善が実現するとともに、結果として中国の利益構成比が下がることから、現状中国ディスカウントが一定存在すると思われる株式市場にはポジティブに受け止められると考える。ただし、本件は、「アセット・アセンブラー」モデルに基づく買収基準に合致したから実施するのであり、中国依存度の低下が目的ではなく、利益構成比の変化はあくまで結果論であることを株式市場にしっかり補足しておく。

AOC※1取り込み後の当社グループ（2024年）

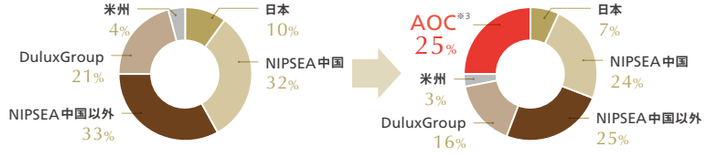
営業利益率

11.5% → 13.7%

営業キャッシュ・フロー

1,674億円 → 2,213億円

営業利益構成比※2



（注）AOCの数値は為替レート：USD/JPY=152.2円を使用
※1 2024年実績はプロフォーマ値（未監査）
※2 セグメント利益の単純合算値に対する比率
※3 PPAは現時点の想定を反映しているが、在庫ステップアップなどの一過性費用は除く。
AOC買収に関わるM&A費用は除く。当社買収後の損益構造と同条件にするため、欧州・中東・アフリカ（EMEA）セグメントにおけるインド事業や旧株主関連会社への費用支払いなどを除く

HOME

Why Invest in Nippon Paint?

共同社長メッセージ

株主価値最大化（MSV）の実現

中期経営方針

自律・分散型経営の実践

リスクテイクを支えるガバナンス

当社ガバナンスの特長
取締役会長メッセージ
取締役会議長メッセージ
コーポレート・ガバナンス体制図
取締役スキルマトリックス
取締役
指名委員会報告
報酬委員会報告
監査委員会報告
リスクマネジメント
取締役会の実効性に関する分析・評価
取締役会の議論
ガバナンス対談

企業情報

ガバナンス対談

「アセット・アセンブラー」戦略を支えるガバナンスの進化

MSVを追求する当社のガバナンスは、どのような進化を遂げようとしているのか?――本対談では、グローバルな投資運用会社MY.Alpha Management HK Advisors, Ltd.のCEO・CIOであり、当社の動向を長年注目し続けてきた山口昌彦氏と、筆頭独立社外取締役の中村昌義（取締役会議長）が、当社のM&A戦略とガバナンスの今後の展望について議論します。

Executive Summary
エグゼクティブサマリー

1 AOCの買収はMSV追求に向けた「アセット・アセンブラー」モデル実行の大きなステップ

2 「さらなる買収機会に対するリスク許容度をいかに向上させるか」が取締役会の最大のテーマ

3 EPS accretiveなM&Aの実行には、大株主の持ち分の低下を伴う株式市場からの資金調達も選択肢

4 取締役会の構成、サクセッションプラン、報酬制度も含め、少数株主の利益に資するガバナンスをさらに強化

日本ペイントへの関心

中村　最初に山口さんが当社に関心を持たれた背景をお聞かせいただけますか?

山口　私は、アジア合弁事業の連結化によりウットラムグループの持分比率が約39%に増えた2015年以前からも、御社を日本国内でも特に魅力的な企業だと評価しその動向に注目していました。その後、2021年初頭のアジア合弁事業の100%化、インドネシア事業の買収によってEPS成長率が向上し、さらに評価が高まりました。御社へのウットラムグループの

MY.Alpha Management HK Advisors, Ltd.
CEO・CIO
山口 昌彦

Morgan Stanley、Citadel Investment Groupを経て、その後York Capital Management。同社在籍時には、アジア部門の責任者として運用資産を大幅に拡大。2021年にYork Capital ManagementからスピンオフしMY.Alpha Managementを設立。アジア地域全体を視野に、経営層の価値創造への姿勢や市場の歪みへの視点に注目した柔軟な投資戦略で高い運用実績を誇る。2025年第1四半期現在の運用資産残高は22億米ドルを超える。

MY.Alpha Management HK Advisors, Ltd.　CEO・CIO
山口 昌彦

筆頭独立社外取締役
取締役会議長
中村 昌義

HOME

Why Invest in Nippon Paint?

共同社長メッセージ

株主価値最大化（MSV）の実現

中期経営方針

自律・分散型経営の実践

リスクテイクを支えるガバナンス

当社ガバナンスの特長
取締役会長メッセージ
取締役会議長メッセージ
コーポレート・ガバナンス体制図
取締役スキルマトリックス
取締役
指名委員会報告
報酬委員会報告
監査委員会報告
リスクマネジメント
取締役会の実効性に関する分析・評価
取締役会の議論
ガバナンス対談

企業情報

持分比率が58.7%に上がりましたが、その間のガバナンス体制の強化も株式価値向上へのコミットメントの高さが確認できて安心感につながりました。御社は国内のマージン改善、成長率が高いアジアで高い市場シェアを誇る中、継続的に市場シェアが上昇している点も大きな魅力です。とりわけ最近はオーガニック成長に加えて、M&Aを通じた非連続な成長も実現しており投資妙味がある企業だと見ています。

AOCの買収とリスク許容度を高めるガバナンス

中村　かなり以前から当社に関心を持っていただいていたのですね。ところで今回のAOCの買収は、取締役会にとって次の成長に向けた「アセット・アセンブラー」モデルの具現化として大きなステップでした。山口さんの当社に対する見方に変化はありますか?

山口　塗料事業から事業領域が少し広がる動きという印象を受けています。AOCの買収で御社の姿が徐々に変わっていきますよね。2022年頃から「アセット・アセンブラー」という概念が出てきたと思いますが、それを実現する第一歩となる案件として興味深く見ています。塗料以外にも事業領域を拡大することが「コングロマリット・ディスカウント」に陥らないようにするため、AOCが着実にEPS成長に貢献することが重要なステップになるかもしれません。日本企業にありがちな課題として、多くの事業を抱え過ぎると、何を持っている会社なのか分からなくなり、分析が難しく評価が低下するケースもあります。AOCの買収がEPS成長につながることで、そうした状況を回避しつつ、適切なポートフォリオ運営が可能になり得ると考えています。

AOCは、御社の既存ビジネスと業種的にも近しいものがあり、統一感のあるアセット・ポートフォリオを維持できる可能性があります。また、AOCはキャッシュ・フローの創出能力が高く、さらにオーナーシップの変遷により事業内容がクリーンアップされ、非常に筋肉質な状態で買収された印象があります。これをきっかけに、御社のキャッシュ・フローの強さにも注目が集まり、マルチプルが切り上がることを期待しています。

企業買収において、相対的に低いマルチプルで良いアセットを取得するのは、市場で流動性が高い金融商品を買うのと比べて、行動の思い切り度合いが全く違いますよね。つまり、そうした良い条件での買収は、景気が悪い時期や、何らかの理由でその企業が市場から低い評価を受けている場合でないとなかなか実現しません。一連の景気サイクルを通した長期的視点で見ると、大株主であるゴーさん、取締役会、社外取締役は企業買収に関してどのような考え方をお持ちでしょうか?

中村　以前に比べて変化の激しさが増し、アップダウンの振幅が拡大しつつある事業環境において、「買収機会に対するリスクの感応性を上げ、その許容度をどう上げるか」というのが取締役会の最大のテーマです。執行がいかに身の丈限界までの挑戦をできるかが重要です。精一杯背伸びしていると感じているかもしれませんが、ときに潜在的にもっと実力があるという自覚を促し、リスクテイクをエンカレッジするのが私たちの役割だと思っています。

他方、既存ビジネスにリスクマネジメントのシステムを整えるのは非常に重要なことです。基本的には各アセットに自己完結型の体制を整えましょうという方針です。監査さえも自己完結型にし、問題があればその解決に向けて自然と共同社長、必要とあれば取締役会にサポートを求める仕組みの進化に努めています。このような内部統制・監査の体制を整備することにより、執行がより自信を深め、さらなる飛躍に挑むことができます。結果的に、次のAOCのような案件の実行にも拍車が掛かるでしょう。

MSV追求に向けたM&A

山口　御社の場合、ウットラムグループという大株主がいる中でも、ガバナンス体制がしっかりしていて、単にゴーさんのためのヴィークルではなく株主価値向上を図るM&Aが行われていると、投資家として自信が持てれば持てるほど長期的に評価しやすくなります。また、時価総額が2.5兆円規模である割には流動性が少し足りないように感じます。流動性が向上すれば、より評価が高まる可能性があると思います。

中村　ウットラムグループとしては以前より、「MSVに資する大型のM&A取引などに向けて株式発行による資金調達が必要となる局面があれば希薄化は厭わない」というスタンスを表明しています。その点は市場で浸透していますか?

山口　浸透しているかどうかについては判断が難しいですが、御社のキャッシュ・フロー創出

HOME

Why Invest in Nippon Paint?

共同社長メッセージ

株主価値最大化（MSV）の実現

中期経営方針

自律・分散型経営の実践

リスクテイクを支えるガバナンス

当社ガバナンスの特長
取締役会長メッセージ
取締役会議長メッセージ
コーポレート・ガバナンス体制図
取締役スキルマトリックス
取締役
指名委員会報告
報酬委員会報告
監査委員会報告
リスクマネジメント
取締役会の実効性に関する分析・評価
取締役会の議論
ガバナンス対談

企業情報

力やネット・デット、EBITDAレバレッジの水準を考えると、AOCくらいの規模の案件であれば株式発行による資金調達の必要性はないと考えていますし、希薄化をしてほしいとも思っていません。

また、即座に市場に理解されないような買収を行うと一時的に評価が下がるリスクがありますが、そのような買収も長期的には市場に評価される可能性があると私は考えています。何らかの理由で買収対象会社の価値評価が低下している際に売り手が許容可能なプレミアムを付与して買収したとしても、それがシナジーを創出できるものであれば将来的には市場からの評価も伴うでしょう。

中村　なるほど。我々はこれまで多くのM&Aでシナジーを考慮せずに、必ず初年度からEPS accretiveであることを前提に価格を設定し実行してきました。シナジーを買収目的にしない、シナジーは将来的なプラスアルファなリターンとして考えてきました。価格設定にシナジーを考慮しないというのは、非常に慎重で堅実なアプローチだと考えています。今お話しいただいたようなシナジーを価格に盛り込んだ買収は、株価を一時的に下げる可能性がある一方で、中長期的にはそのレベルのリスクを許容する価値を投資家は見出すこともあるのですね。

山口　はい。日本ペイントの株主である私としてはM&Aなどの大きなニュースが出た場合、そのタイミングで買い増しをすると思います。なぜなら、企業の姿が大きく変わるような買収の場合、それが成功するのであれば、評価は必ず上がると考えるからです。短期的には株価のリアクションがネガティブになる可能性がありますが、半年から1年後、あるいはシナジーが明確に見えてきた段階では、「1＋1＝3＋」になるような評価を受ける可能性があります。しかし、そのロジックが理解できない投資家からは批判されるリスクもあり、バランスが必要です。理解してもらうためには、買収が株式価値向上に資することについて適切な説明が必要です。

中村　これまで当社が検討対象としてきた案件は、自社のマルチプルを基準として、シナジーを考慮しない値付けによるEPS accretiveな取引が実現可能な範囲内に留めてきました。そのため、相対的に高いマルチプルでの買収は基本的に避けています。ただ、ご指摘のようにそれを超える挑戦が必要な場合もあるのかもしれません。

山口　そうですね。常にそのような姿勢でM&Aを行おうとすると、時価総額を倍にするとか、株式の流動性が高まるようなファイナンシングを必要とする大規模な案件の実行は難しいかもしれません。そうは言うものの、そのような大規模案件を好況な時に行うとマルチプルが非常に高くなってしまいます。ターゲットの事業・市場の不確定要素が高まる時期に、比較的低いマルチプルで買収を行える機会を狙うべきです。また、自社の株価のマルチプルを高める努力も重要だと思います。大株主がいる御社は、他の日本企業と比較して、自社株買いや配当の増加など、柔軟な資本戦略を実行することが制約され、株式の流動性の問題も含めて他社に比べて少し動きづらいという印象を受けます。そうした制約を取り払うためにも、大規模なM&Aを通じて事業規模を拡大し、株式の流動性を高める戦略は非常に面白いと思います。

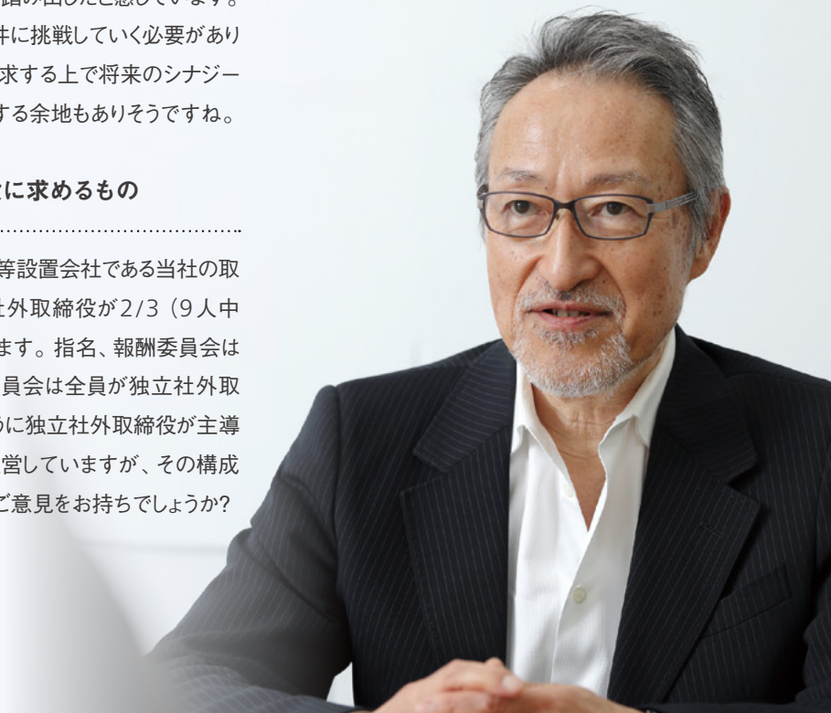
中村　そのようなM&Aの実現を我々も望んでいます。AOCの買収は、執行サイド、取締役会ともに大きな一歩を踏み出したと感じています。今後より大きな案件に挑戦していく必要がありますが、MSVを追求する上で将来のシナジーなども改めて検討する余地もありそうですね。

独立社外取締役に求めるもの

中村　指名委員会等設置会社である当社の取締役会は、独立社外取締役が2/3（9人中6人）を占めております。指名、報酬委員会は過半数を、監査委員会は全員が独立社外取締役です。このように独立社外取締役が主導的に取締役会を運営していますが、その構成については、何かご意見をお持ちでしょうか?

山口　ファンド出身者であったり、市場のバックグラウンドを持つ人材がさらに取締役会に入ることで、少数株主の利益を意識していると感じてもらいやすくなり、取締役会に対する安心感を生み出す可能性があります。株主や市場が「この取締役会はマーケットの意見を理解している」と感じることができるのではないでしょうか。ところで、最近は日本企業もサクセッションプランを導入していますが、御社はどう考えていますか?

中村　当社はシステマティックに後継者養成選抜プログラムを組むような形式にこだわったサクセッションプランの策定は行っていません。その代わりに、後任は各ポジションにおいて



HOME
Why Invest in Nippon Paint?
共同社長メッセージ
株主価値最大化（MSV）の実現
中期経営方針
自律・分散型経営の実践
リスクテイクを支えるガバナンス
当社ガバナンスの特長
取締役会長メッセージ
取締役会議長メッセージ
コーポレート・ガバナンス体制図
取締役スキルマトリックス
取締役
指名委員会報告
報酬委員会報告
監査委員会報告
リスクマネジメント
取締役会の実効性に関する分析・評価
取締役会の議論
ガバナンス対談
企業情報

社内で自然に育ちつつありますし、いろいろな案件を通じて外部の経営者と接する機会もあり、「この人は面白い」と感じることもあります。山口さんにとってサクセッションプランは、投資を検討する際に重要なファクターになりますか?

山口　確かにタイミングを見て次のリーダーをある程度明らかにしておけば、それが市場の安心感につながり、評価を得やすくなる可能性はあると思います。

中村　サクセッションプランと並んで投資家は経営陣の報酬についても関心があろうかと思います。最近は、報酬がフォーミュラに基づいているか、基本給・短期インセンティブ・長期インセンティブの割合がどうなっているか、株式報酬がどの程度含まれているかなどの形式を重要視される投資家もおられるかと思います。当社は共同社長については、総報酬を毎年決定した上で現金と株式報酬の比率を決めることにしています。2022年からは共同社長の報酬に株式を組み込むことは必ずしもモチベーションをより高めることにはつながらないと判断し、競合他社よりも総報酬をやや抑え気味にした上で、全額現金報酬としています。

山口　報酬に株式の割合がある程度含まれている方が、市場に安心感を与えると思います。報酬が全額現金である場合、市場から見て株価への意識が低いのではと少し物足りない印象になる可能性があると思います。経営陣と株主とのアラインメントがしっかり働いていることが重要であり、例えば、現状の総報酬に対して10%ほどで、期間1年程度の短期のオプションを加えるような形にするのが良いと思います。これにより、株価の上昇が毎年の報酬に直結する仕組みを導入することが可能です。現金報酬は減らさず、オプションでインセンティブを強化する形であれば投資家も納得しやすいと思いますし、経営陣に対して「毎年株価を上げる努力をしてほしい」というメッセージを込めることができます。

中村　株主とのアラインメントの面では、現状の報酬には株式を含みませんが、共同社長は自身で当社株式を購入してきています。どちらの仕組みが良いかは議論が分かれるところですが、報酬を10%ほど増やす形であれば、追加コストも少なく、分かりやすさも含めて投資家に評価される可能性が高いということですね。株式報酬については、引き続き検討していきたいと思います。

対談を振り返って

中村　山口さんのお話を伺って、投資家がいかにロングスパンで当社に関心を持っていただいているかとてもよく分かりました。また、MSV追求に向けた「アセット・アセンブラー」モデルに対する期待も強いことを感じ大変有意義でした。投資家の期待に応えるためにさらにリスク許容度を向上するべく、ガバナンスの進化に努めてまいります。本日はありがとうございました。

HOME

Why Invest in Nippon Paint?

共同社長メッセージ

株主価値最大化（MSV）の実現

中期経営方針

自律・分散型経営の実践

リスクテイクを支えるガバナンス

企業情報

過去中期経営計画の振り返り

企業情報

過去中期経営計画の振り返り

過去中期経営計画のコーポレートアクションは、当社ウェブサイト「経営モデルの構築と成長戦略の進化」をご覧ください。

2009–2014 サバイバルチャレンジI,II（2009年5月公表）

日本国内におけるコスト構造改革の推進

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

成果
- 国内中心に徹底したコスト削減で、収益性を大きく改善し、目標を達成

課題
- リーマンショック後の緊急対策として、長期視点の投資も抑制したコスト削減を断行したため、現状の設備老朽化や人材高齢化を招く
- 2014年に連結化したアジア合弁事業を通じた中国・アジア地域での成長

2015–2017 サバイバルチャレンジIII（2015年5月公表）

成長するアジア市場の取り込み

基本戦略
- 最重要市場である中国で“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

成果
- 国内事業を再編し、事業別に分社化、持株会社化
- アジア合弁事業の連結化による大幅な収益成長

課題
- 円高に加えて、中国の環境規制などに伴う原材料費高騰の影響で、計画未達
- アジア合弁事業100%化による利益の取り込み

2018–2020 N-20（2018年5月公表）

安定した地域・事業ポートフォリオの確立

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

成果

将来の持続的な成長のための組織基盤を着実に強化
- M&A（DuluxGroup、Betek Boya）によるオセアニア・トルコでの事業拡充
- アジア合弁事業100%化、インドネシア事業買収を発表

課題

中長期のサステナビリティの向上と収益性の改善
- 営業利益率は2018年に13.8%を達成するも、2019年は減損損失、2020年はコロナ影響などにより目標未達
- 成長する塗料市場において、競合他社を上回る売上成長・収益性改善
- ESGを通じた事業機会の創出や温室効果ガス排出ネットゼロへの取り組み
- 国内設備の老朽化、従業員の高齢化への対応として、DXの活用や優秀な人材の獲得

2021–2023 中期経営計画（2021–2023年度）（2021年3月公表）

「アセット・アセンブラー」モデルによる飽くなき成長の追求

基本戦略

アセット別戦略
- グローバルな成長基盤をさらに強化するとともに、新たな課題へ積極的に対応

財務戦略
- 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

M&A戦略
- 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

サステナビリティ戦略
- 持続的な成長に向けて、ESGを通じて事業機会を拡大

目標と実績

		2023計画（2021年3月発表）	2023実績
売上収益	期初ガイダンス	11,000億円	14,000億円
	期末結果		14,426億円
	超過率		+3%
営業利益	期初ガイダンス	1,400億円	1,400億円
	期末結果		1,687億円
	超過率		+21%
EPS	期初ガイダンス	45.00円	41.73円
	期末結果		50.45円
	超過率		+21%

成果

「アセット・アセンブラー」として安定的なEPSの積み上げに成功
- 「アセット・アセンブラー」モデルにより、オーガニック・インオーガニックの双方にわたる成長を実現
- 計画時と比べて事業環境は激変するも、機動的に対応し収益を維持。各アセットの市況に左右されにくい「事業モデル」と「稼ぐ力」により、3年間にわたって期初ガイダンスを概ね達成
- 低いPERで優良なアセットの買収により、初年度からEPS向上

課題

資本市場からの期待値向上と日本グループの収益性改善
- 「PERの最大化」に向けて、「持続的なEPSの積み上げ」に対する資本市場からの期待値向上
- 日本グループの収益性改善に向けた地盤は整いつつあるも、2017～2018年水準と比較すると道半ば

株価を意識した経営 P25

HOME

Why Invest in Nippon Paint?

共同社長メッセージ

株主価値最大化（MSV）の実現

中期経営方針

自律・分散型経営の実践

リスクテイクを支えるガバナンス

企業情報

過去中期経営計画の振り返り

企業情報

企業情報（2024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

本　　社 東京本社
〒108-0075
東京都港区港南1-2-70
品川シーズンテラス5階

大阪本社
〒531-8511
大阪府大阪市北区大淀北2-1-2

創　　業 1881年3月14日

資 本 金 6,714億3千2百万円

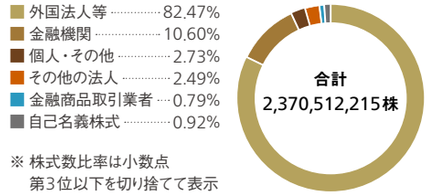
従業員数 連結：38,562人

事業年度 1月1日から12月31日

株式情報

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	17,935名

所有者別分布状況（株式数比率）



※ 株式数比率は小数点
第3位以下を切り捨てて表示

詳細は、当社ウェブサイト「株式状況」をご覧ください。

大株主の状況

株主名	持株数（株）	持株比率（%）
Nipsea International Limited	1,293,030,000	55.05
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	131,644,700	5.60
Fraser（HK）Limited	85,000,000	3.61
UBS AGLB SEG AC UNTRADABLE SHARES	84,899,400	3.61
BNYM AS AGT/CLTS NON TREATY JASDEC	65,248,885	2.77
日本生命保険相互会社	45,625,565	1.94
株式会社日本カストディ銀行（信託口）	41,468,000	1.76
HSBC - FUND SERVICES CLIENTS A/C 500	24,277,900	1.03
GOLDMAN SACHS INTERNATIONAL	23,904,503	1.01
GOVERNMENT OF NORWAY	23,380,089	0.99

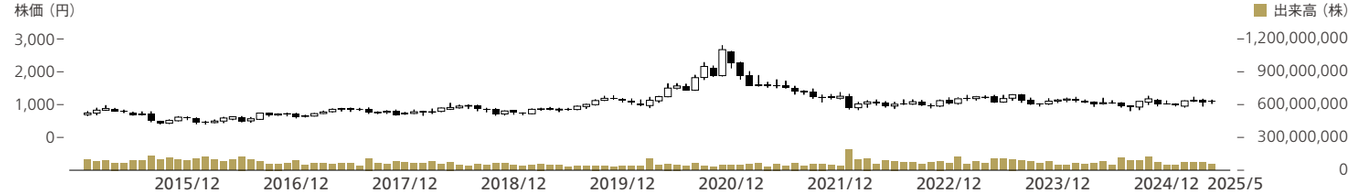
※1 持株比率は自己株式21,760,407株を除いて算出
※2 当社取締役ゴー・ハップジン氏は、Nipsea International LimitedのDirectorを務めており、同社の議決権を90.91%保有
※3 Fraser（HK）Limitedは当社取締役ゴー・ハップジン氏が議決権の過半数を自己の計算において所有している会社（W（BVI）Holdings Limited）の子会社であり、関連当事者に該当

格付情報

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

格付の推移は、当社ウェブサイト「格付・社債情報」をご覧ください。

株価情報



株価・出来高推移

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
12月末株価（円）	592	637	713	752	1,128	2,266	1,254	1,039	1,140	1,023.5
年間最高値（円）	972	745	904	1,046	1,270	2,796	2,292	1,314	1,313	1,258.5
年間最安値（円）	407	402	619	668	687	906	1,078	843	953	807.8
年間出来高（株）	1,094,497,000	1,066,649,000	774,400,000	701,485,000	493,972,000	604,362,500	601,920,600	1,040,218,600	979,697,000	870,911,200

※ 2021年4月1日付で1：5の株式分割を実施したため、2015年1月に行われたものと仮定し、株価・出来高を算出

Basic & New
日本ペイントホールディングス