



Basic & New

日本ペイントホールディングス

INTEGRATED REPORT 2023

統合報告書2023

2022年12月期

Purpose わたしたちの存在意義

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

※ 日本ペイントホールディングス(NPHD)の連結子会社の呼称

共存共栄の精神

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



サイエンス+ イマジネーション

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

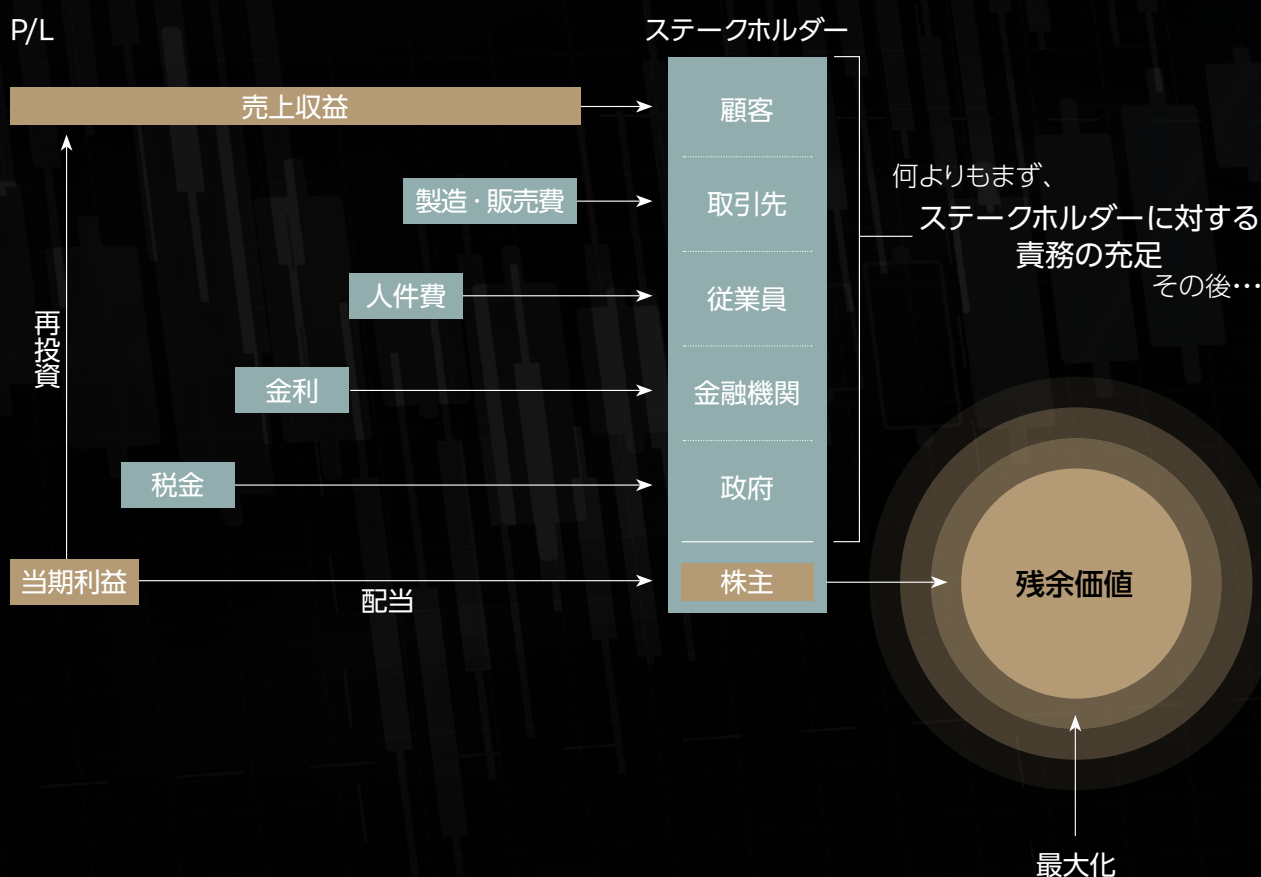
力強いパートナーシップ

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

経営上の唯一のミッション 「株主価値最大化 (MSV)」

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。



$$MSV = M(\text{EPS}) \times M(\text{PER})$$

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、当社は「EPS・PER両方の最大化」を追求しています。

EPSの最大化

当社はなぜ、当期利益ではなく「EPS」の最大化を追求するのでしょうか?それは、EPSの希薄化につながるような新株発行を伴えば、利益の拡大はEPSの減少につながりかねないためです。

「EPSの最大化」に向けては、

1. オーガニックな成長
2. アセットの積み上げ

の2軸で取り組んでおり、既存事業の成長に加え、最適な資金調達と財務規律の維持によるM&Aを通じて、「EPSの最大化」を目指していきます。

PERの最大化

PERは基本的に、EPS向上に対する資本市場からの期待値の反映です。当社は、積極的なIR活動や最適な財務戦略、サステナビリティ対応などと併せて、「良質なM&A」実績を積み上げることで、EPS向上への期待を高め、「PERの最大化」を目指していきます。

MSV 実現に向けた道筋

株主価値は、正確には「EPS×PER+配当金」で算出されますが、当社は株主が受け取る配当よりもはるかに高いリターンを獲得する力があると考えており、総株主価値に占める配当の割合は相対的に小さくなります。そのため、当社において株主価値は、おおよそ「EPS×PER」で表現しています。

MSVロジック・ツリー

MSV実現に向けた日々の取り組みを下図のロジック・ツリーで示しています。

EPS

サステナビリティ

- ・環境&安全
- ・人とコミュニティ
- ・イノベーション
- ・ガバナンス
- ・調達

オーガニック
(既存事業)

市場シェア・
収益性の向上

インオーガニック
(M&A)

「アセット・アSEMBラー」
モデル

PER

バランスシート・
マネジメント

財務規律

資本市場との
コミュニケーション

市場期待の醸成

MSV

当社の目指すもの

低炭素・環境配慮型
製品の開発 + 労働安全衛生の確保

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

サステナブル製品の開発
(NPSI ▲・LCA把握) + 化学物質管理

経営の監督 + リスクテイクの促進

低コストで持続可能な
調達 + 環境・人権リスクの
抑制

テクノロジー、人材の飽くなき追求、
ITの集約的な利用

品質向上、コスト低減、設備投資の
効率化に向けた積極的な追求

当社グループへの参画を希望する
買収候補先の誘致

資金調達に係るコスト・リスクの低減
と高PERの維持

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

エクイティ・
ストーリー + 対話の拡充 + 開示資料の
の浸透 充実

中長期経営戦略の推進と 確固たるグループ体制の構築

環境戦略 ▶ P65

労働安全衛生 ▶ P81

ウィー共同社長メッセージ
人材戦略 ▶ P17
▶ P71

コミュニティとともに成長 ▶ P82

研究開発戦略 ▶ P77

コーポレート・ガバナンス ▶ P99

リスクマネジメント ▶ P121

調達 ▶ P83

ウィー共同社長メッセージ
アセット別戦略 ▶ P17
▶ P85

積み上げてきた経営リソース
アセット別戦略 ▶ P39
▶ P85

若月共同社長メッセージ
M&A戦略 ▶ P13
▶ P59

アセットの積み上げ実績
M&A戦略 ▶ P35
▶ P59

財務戦略 ▶ P55

投資家との対話 ▶ P22

目次

イントロダクション

Purpose わたしたちの存在意義	1
経営上の唯一のミッション「株主価値最大化(MSV)」	3
MSV実現に向けた道筋	5

Chapter 1 マネジメントメッセージ

「統合報告書2023」の発行に当たって	11
---------------------	----



若月共同社長
メッセージ

13



ウィー共同社長
メッセージ

17

「株価」を意識した経営	21
アセット運用報告	23

目次	7
統合報告書2023で伝えたいこと(編集方針)	8
情報開示体系	9

Chapter 2 経営上の唯一のミッション「MSV」

経営モデルの構築と成長戦略の進化	31
価値創造モデル	33
アセットの積み上げ実績	35
「アセット・アsembler」モデルの基盤	37
積み上げてきた経営リソース	39
MSVの前提としてのサステナビリティ	41
価値創造の成果(財務・非財務ハイライト)	45

中長期経営戦略の推進と確固たるグループ体制の構築

Chapter 3 MSV実現に向けた中長期経営戦略

中期経営計画(2021-2023年度)の概要と進捗	51
——当社業績に対する中国マクロデータの影響	54
若月共同社長が語る、MSV実現に向けた	
財務・M&A戦略	55
特集①：M&Aの成功例	61
環境戦略	65
気候変動	66
資源と汚染	69
人材戦略	71
研究開発戦略	77
労働安全衛生	81
コミュニティとともに成長	82
調達	83
アセット別戦略	85
特集②：中国事業の成長可能性	85
ウィー共同社長が語る、日本グループの構造改革の	
進展と収益性改善への道筋	91
——変革を受け入れ、働き方を見直す	95

Chapter 4 MSVを支える経営体制

コーポレート・ガバナンス	99
取締役会議長メッセージ	102
取締役会長メッセージ	104
取締役会の議論	108
指名委員会報告	109
報酬委員会報告	111
監査委員会報告	113
ガバナンス対談	115
リスクマネジメント	121
取締役・執行役	125

Chapter 5 企業情報

11年間の主要財務データ	127
11年間のセグメント別データ	129
主要非財務データ	131
インデックスへの組み入れ状況・外部評価	132
企業・株式・格付・株価情報	133

統合報告書2023で伝えたいこと (編集方針)

統合報告書2023は、良質なM&Aによるアセットの積み上げと、
既存アセットの価値向上を通じた株主価値最大化への道筋についてお伝えします。
編集に当たっては、IFRS財団の「統合報告フレームワーク」、経済産業省の
「価値協創ガイダンス」、「SASB スタンドアード」などを参照しています。
なお、本統合報告書は監査法人による監査を受けておりません。



情報開示体系

株主・投資家情報 (IR)



主なコンテンツ

- ・経営方針
- ・IRライブラリ
(有価証券報告書、決算短信など)
- ・株式・債券情報
- ・業績・財務・ESGデータ
- ・個人投資家の皆様へ



<https://www.nipponpaint-holdings.com/ir/>

サステナビリティ



主なコンテンツ

- ・サステナビリティへの取り組み
- ・イノベーション
- ・環境
- ・社会
- ・ガバナンス
- ・調達
- ・ESGライブラリ



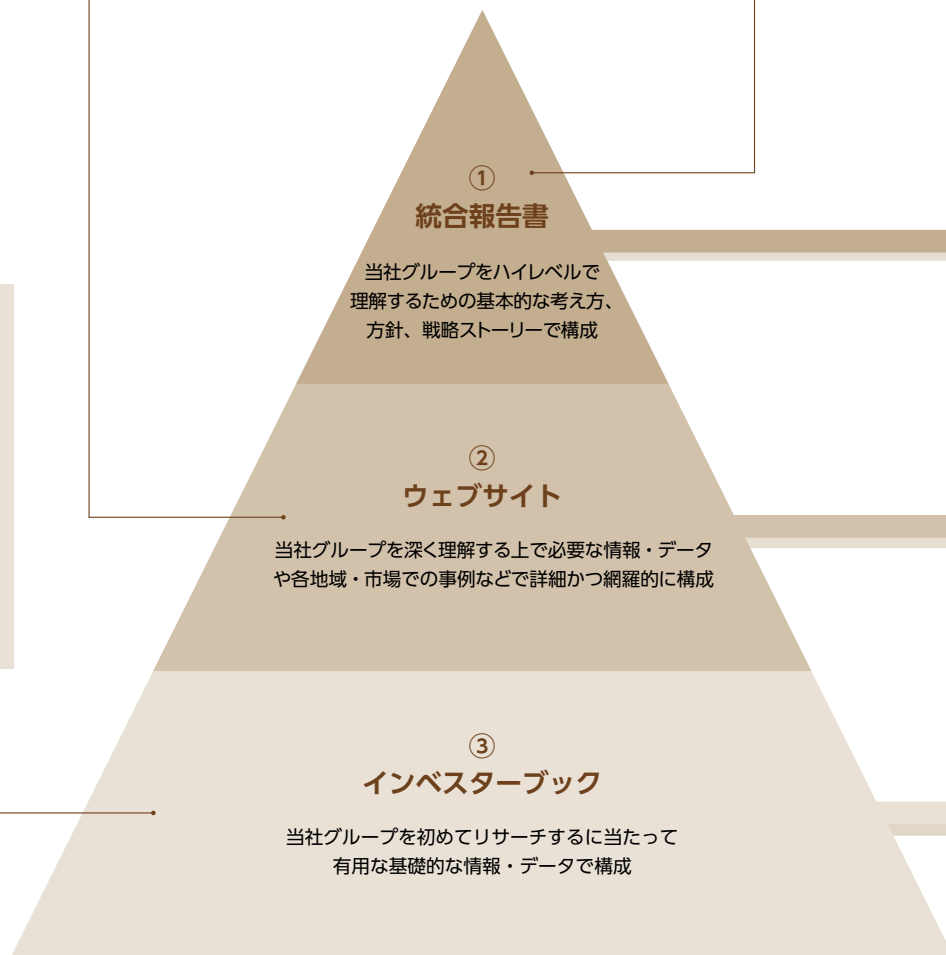
<https://www.nipponpaint-holdings.com/sustainability/>




INVESTOR BOOK



<https://www.nipponpaint-holdings.com/ir/library/investors/>



「統合報告書2023」の制作プロセス



経営陣の参画・関与

上記の制作プロセスのうち、「企画立案」「制作」で経営陣が積極的に参画しています。特に、取締役 代表執行役共同社長の若月雄一郎とウィー・シューキム、筆頭独立社外取締役の中村昌義は、複数回のミーティングを通じ、企画コンセプトやコンテンツ、デザインなどについて議論を重ね、制作に関与しています。

報告対象範囲など

対象期間：2022年1月1日～2022年12月31日

(一部に2023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および国内外の連結子会社

会計基準：別途記載がない限り、2017年度以前は日本基準、2018年度以降は国際会計基準(IFRS)に準拠。

参考としたガイドライン

- ・IFRS財団(旧Value Reporting Foundation)の「統合報告フレームワーク」
- ・経済産業省の「価値協創ガイダンス」
- ・SASBスタンダードなど

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

発行時期

2023年9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、当社および情報提供者は一切責任を負わないことをご承知おきください。

主な掲載コンテンツ(例)

	M&A	人的資本
① 「統合報告書2023」	<ul style="list-style-type: none"> ・若月共同社長が語る、MSV実現に向けた財務・M&A戦略 ▶ P55 ・特集①：M&Aの成功例 ▶ P61 	<ul style="list-style-type: none"> ・MSVの前提としてのサステナビリティ ▶ P41 ・人材戦略 ▶ P71 ・ウィー共同社長が語る、日本グループの構造改革の進展と収益性改善への道筋 ▶ P91 ・変革を受け入れ、働き方を見直す ▶ P95
② ウェブサイト	<ul style="list-style-type: none"> ・M&A戦略 内容：M&A戦略の基本方針やトラックレコード(主要なM&Aの実施年、地域、事業内容、市場シェア、売上成長推移などの一覧) ・M&A情報 内容：買収会社ごとのプレスリリース、説明会資料、説明会要旨、質疑応答要旨、オンデマンド動画 	<ul style="list-style-type: none"> ・人材マネジメント 内容：基本的な考え方、推進体制、人的資本、人材登用・経営人材育成、キャリアマネジメント、労働慣行、従業員エンゲージメント ・ダイバーシティ&インクルージョン 内容：基本方針、推進体制、多様性の確保・拡充、ワークライフバランス、在宅勤務制度の整備状況、男性育児休暇取得 ・人権 内容：基本的な考え方、推進体制、人権デューデリジェンス、ハラスメントデスク ・取り組み：MSV実現に向けた人材開発 内容：意識改革に向けて、J-LFG Awards、受賞者の声 ・独立社外取締役の視点 内容：個々の社外取締役が当社の魅力や課題についての考え方を説明
③ インベスターブック	<ul style="list-style-type: none"> ・買収会社データ ①対象：中国、シンガポール、マレーシア、インドネシア、トルコ、太平洋・欧州、米州、日本 ②内容：会社概要、業績推移、売上構成比、市場シェア、SWOT分析 ・主要ブランド一覧 	—

「統合報告書2023」の発行に当たって

$$MSV = M(\text{EPS}) \times M(\text{PER})$$

「自律・分散型経営」のもと、
「アセット・アセンブラー」モデルによる
「株主価値最大化(MSV)」実現へ

取締役 代表執行役共同社長




取締役 代表執行役共同社長

若月 雄一郎

Chapter

1

2021年度にスタートした「中期経営計画(2021-2023年度)」は、最終年度の1年を残すばかりとなりました。これまでの2年間を振り返れば、コロナ影響の拡大・長期化やロシアによるウクライナ侵攻などの影響により、サプライチェーンの混乱や急激なインフレによる原材料価格の高騰、金利上昇など、当社グループを取り巻く経営環境は大きく様変わりしました。しかしながら、各地でのシェア向上や継続的な製品値上げ、Cromology、JUBのM&A効果などもあり、2022年度の売上収益は過去最高を達成することができました。営業利益についても、中国引当金などの一過性費用の計上、トルコにおける超インフレ会計の適用があったものの、増収効果や継続的なコスト抑制策などにより、過去最高を達成しています。為替影響などの一過性要因を除いた実質ベースでも増収増益を確保しており、既存事業と新規M&Aの両輪で成長を加速する「アセット・アSEMBラー」モデルの強靭さを強く実感する結果となりました。中計目標として掲げる2023年度の営業利益1,400億円を超える水準の達成に向けて、シェア向上とマージン改善にグループ一丸で取り組んでいきます。

当社は既に、次期中期経営計画に向けた準備に着手しています。次期中計では、現中計で達成できたこと、未達に終わったことを整理しながら、より一層の成長を図っていく方針です。

私たち共同社長は、強固なパートナーシップのもと、それぞれが主に担当する役割を果たしつつも経営判断は共同で行い、MSVに資するコーポレート・アクションを実行しています。今後も、グループ全体を貫く存在意義を示すPurpose「サイエンス+イマジネーションの力で、わたしたちの世界を豊かに。」のもと、国内外のパートナー会社を率いる経営陣の能力を最大限に引き出す「自律・分散型経営」を推進していきます。また、各パートナー会社の経営陣は、当社グループのスケールメリットを活用した上で、相互に連携・協働しながら、自律的な成長を追求していきます。さらに、「アセット・アSEMBラー」として、良質で低いリスクの買収を継続して積み重ねていきます。

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

2023年9月30日

取締役 代表執行役共同社長

若月 雄一郎

取締役 代表執行役共同社長

ウィー・シューキム

若月共同社長メッセージ

“Integrityある経営集団”として、
株主価値を上限なく追求

取締役 代表執行役共同社長
若月 雄一郎



良質なアセットを持つ企業連邦として、MSVで一致団結した“Integrityある経営集団”であることの強み

2021年4月に共同社長へ就任して以降、MSVの実現に向けた施策を果敢に実行できているポイントは3つあります。1つ目は、ウィー氏とのパートナーシップ、つまり、ウィー氏が持つ事業経験と私の資本市場の経験が互いに補完し合うことで、共同社長体制が効果的に機能し、スピード感のあるコーポレート・アクションを可能にしている点です。

2つ目は、取締役会議長の中村氏をはじめとする取締役メンバーとのコミュニケーションが密であることです。形式的

に社内プロセスを踏むのではなく、実質的な議論を相当に高いレベルで交わしており、コミュニケーションの頻度や要点を絞った議論などが、迅速かつ高度な意思決定に結び付いています。経営の判断軸がMSVという共通言語で統一され、それが深いレベルで浸透していることがこれらを可能にしています。

そして、3つ目のポイントは、根本的に人間として「信頼」できる経営者の集団であることです。例えば、私と議長の中村氏は、同じ投資銀行出身者として、議論の詰め方や考え方から、軽重の付け方に至るまで思考に共通項が多く、執行の意思を尊重した上で、リスク判断を含めて壁打ちや議論に真正面か

MSV = M(EPS) × M(PER)

ら向き合ってくれます。こうした信頼できる取締役メンバーからの期待を受け止めながら、オープンで活発にコミュニケーションしているのが当社の特長です。まさに、私が経営者として大事にしている「Integrity」(誠実)が随所に現れており、「Integrityある経営集団」として一致団結しています。

迅速な経営判断をもたらした 2つの大きな成果

「中期経営計画(2021-2023年度)」がスタートした2021年以降、そうした密なコミュニケーションを核にして成し遂げた成果を2つ挙げたいと思います。まず、2022年1月に実施した株式の海外売出しです。国内金融機関を中心とした伝統的で安定的な株主構造から、長期視点で当社の成長戦略に理解を示すグローバルな投資家層を新たに構築するという強い決意のもと、経営課題の1つとして捉えていた市場流動性の向上と潜在的な追加売却懸念に対して、当社としてプロアクティブに対処しました。当社の経営モデルである「アセット・アセンブラー」を対外的に初めて打ち出したのもこのタイミングであり、海外資本市場の優良な機関投資家をターゲットとして、当社独自の成長ストーリーを理解してもらいながら、当社に対してアクティブに評価してくれる投資家基盤を経営の意思としてグローバルに構築できたのは大きな成果でした。

2つ目は、欧州におけるCromology、JUB、NPTの買収です。共同社長同士の活発な議論もさることながら、買収のリード役であるDuluxGroupのパトリック・フーリハンCEO率いるチームや取締役メンバーとも要所を押さえた議論を積み重ねながら、スピード感を持って経営判断することができました。

このように、MSVという共通言語とアクティブなコミュニケーションが、競争相手が複数いる中でも一連の買収を成功に導いた主因であり、今後のMSV実現にも大きく寄与すると私は考えています。

▶ P31 「経営モデルの構築と成長戦略の進化」参照

「中計」を通過点とした アスピレーションな視点こそが 当社の経営スタイル

ここまでの中計の進捗を振り返ると、新型コロナウイルスの影響やサプライチェーンの問題に直面し、工業用市場は相応に苦戦した一方、建築用市場は根強い成長が見られました。こうした中、当社グループ全体としては原材料価格の高騰やインフレに見舞われながらも、不断のコスト抑制策や製品値上げの着実な実施による収益成長によって、各地域で市場シェアを維持・拡大しました。また、塗料周辺分野において、DuluxGroupの「Selleys」ブランドの伸長や、Vital Technicalの買収、ETICS(断熱材)に強みを持つJUBの買収などが寄与し、売上収益は想定以上の成果を出しています。オーガニック成長とM&Aによる積み上げが足元でしっかり実現できており、「アセット・アセンブラー」モデルの強さを改めて認識しています。

▶ P51 「中期経営計画(2021-2023年度)の概要と進捗」参照

現中計で掲げる数値目標は、次期中計も見据えたマイルストーンの1つとして私は意識しているものの、中計達成そのものが目的ではありません。当社が目指すべき目的はあくまでMSVの実現であり、例えば、Cromologyの

買収は中計のためやスケールメリットを追求したのではなく、株主価値に資するか否かの観点に立って、「健全な警戒心」を持ちながら判断しました。

上限なき成長をもたらす「アセット・アセンブラー」モデルの優位性

私は、当社の「アセット・アセンブラー」モデルというプラットフォームには大きく3つの優位性があると考えています。すなわち、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、です。

1点目の「ファンディングコストの低さ」は、M&Aにおいて極めて重要な要素です。低金利が継続する日本円をベースにすることで、金利が上昇した欧米企業に対し、その優位性は拡大しています。足元の低金利下における買収では負債調達を優先することで、通常EPSは増大しますが、負債にのみ依存すればいずれデットキャパシティの限界に直面します。それに対して、当社は株式による調達も視野に入れており、高いPER株式を使って相対的に低いPERの会社を買収すれば、全額株式を使ったとしても基本的にEPSは増大します。EPSの最大化は最適なレバレッジ水準の負債と株式を組み合わせることにより達成でき、これらの手法を繰り返せば、デットキャパシティの制約を受けず、上限なく継続的に買収を積み上げることが可能となります。対象としてはリスクの低い安定収益企業であり、そのような対象会社は相当数に上ります。

▶ P37 「アセット・アセンブラー」モデルの基盤」参照

若月共同社長メッセージ

当社のファンディングコストの優位性は、低リスク・安定収益資産の集合体によるレバレッジ力と、MSVの前提条件である金融機関への責務の充足を両立させる経営力にあります。しかし、低ファンディング力は当社だけではありません。次の2点目、3点目と組み合わせることで、当社独自の優位性が生じます。

2点目の「EPS寄与の最大化を引き出す力」は、まず買収対象会社の魅力やリーダーシップの強さ、特にCEOの資質が高い会社に対する目利き力に現れます。加えて、当社は買収後も対象会社のブランドや歴史に対するリスペクトを失わず、優秀な人材のモチベーションを高く維持することで、本社が管理・干渉をせずにスケールメリットなどを提供することにより、パートナー会社がEPS寄与の拡大を続けられるのです。

そこには、現地子会社の自律的な判断を促す方が意思決定の遅滞を避け、競合に打ち勝つ迅速・適切な判断が可能という考え方がベースにあります。

自律性と結果責任の組み合わせを最

適化することで、パートナー会社の潜在成長力を引き出し、相当数の優良な会社を積み上げることができるところが、当社の強みの1つです。

3点目は「経営クラスのタレントを惹き付ける力」です。当社グループのもと、MSVに共感し、自律性と結果責任を組み合わせる上で、さらなる成長が可能なプラットフォームは、多くの優秀な人材を惹き付ける力があり、今後のM&Aにおいても非常に有効です。当社グループ入りしたCEO自らがそのメリットを実体験として伝播することで、新しい買収でも同様の共感を生み出し、買収後の円滑なエンゲージメントをもたらします。ここに至って、当社の考え方は、世界中の数多くのトップ人材から共感を得ています。

私たちは、こうした強みに自負を持つ一方で、M&Aのようなリスクあるアクションに対して常に「健全な警戒心」を持ちながら、EPSの継続的な拡大を志向しています。

①優良な会社を適切なバリュエーショ

ンと最適なファンディングで積み上げ続ける力、②買収後の会社の潜在力を開花させる力、③優秀な人材を惹き付け、連邦経営を拡大させる力、を備えた当社の「アセット・アSEMBラー」モデルは世界でもユニークな存在であり、MSVという唯一のミッションと併せて投資家の皆様の期待に応えるモデルであると確信しています。

サステナビリティがMSV実現の前提であることを明確化

MSVの実現には、顧客や取引先、従業員、社会などへの責務を充足することが大前提になります。サステナビリティは、ステークホルダーに対する責務の充足の一環として取り組むものであり、MSVの前提条件の1つという位置付けです。この考え方は取締役会で繰り返し議論されており、当社の共通認識として、グループ全体で徹底しています。

▶ P41「MSVの前提としてのサステナビリティ」、P108「取締役会の議論」参照

当社の「アセット・アSEMBラー」モデルには、大きく3つの優位性があります



PER

「良質なM&A」の実績を積み上げ、 将来の成長期待を高める

一方、社会が企業に求めるサステナビリティの具体的な要求事項は常に変化しています。これらの変化はEPSやPERの両方に影響する内容も含まれており、常にアンテナを高く張る必要がありますと認識しています。例えば、取引先からの原材料の調達において児童労働などの問題に適切に対処しなければ、顧客が製品購入を控える、投資家が投資判断から除外するなど、売上の減少や株価の下落に直結しかねません。これらのリスクを回避するには、実際のサステナビリティ活動において、日本に位置する本社が中央集権的に指示するのではなく、「自律・分散型経営」のもと、各地域・市場のニーズを熟知する各パートナー会社とのエンゲージメントを高めることが最も効果的なアプローチになります。

こうした考え方を整理して新たに作成したのが、従来の「ESGステートメント」に代わる「サステナビリティ基本方針」です。サステナビリティを当社の事業活動と強く結び付けた上で、サステナビリティがMSV実現の大前提であることを明記しています。

上場企業である当社において、サステナビリティ自体を目的にすることはありません。一方、ステークホルダーが要求する水準や範囲は日々変化する中、当社はこうしたステークホルダーからの期待に応えた上で、MSVを追求してまいります。

顧客・取引先・社会の要請を ビジネスチャンスに

CO₂排出量(スコープ1,2)の削減に向けては、千篇一律な基準を世界共通で設けるのではなく、各地域・市場の実情に合わせた適切な取り組みを進めていきます。当社は大手化学メーカーと比較して排出量は少ないものの、代替エネルギー開発などの取り組みを着実に進め、排出量を削減していきます。全てのサプライチェーンにおけるCO₂排出量(スコープ3)についても徐々に対応を開始しています。製品面では、塗装回数を減らす、早く乾燥させるなど、ビジネスにつながる機会が拡大しており、顧客ニーズの変化をイノベーションのチャンスと捉え、高付加価値な製品を現地需要に合わせて開発していきます。

サステナビリティにかかる責務の充足に向けては、2022年度に「調達」の新チームを発足・追加しました。既存チームとの多少の重複はあるものの、各チームで抱える課題も増加する中、新チームの設立がボトムアップで上がってきたことを契機としており、新チームを通じて人権問題を含む倫理的調達は巡る課題を「見える化」することを狙いとしています。当社グループの持続的な成長には取引先との健全な協力関係が不可欠であり、調達における当社グループの基本的な考え方を改めて開示するなど、持続可能な調達の確保と取引先との関係性の強化につなげていきます。

EPSの継続的拡大に対する 期待・信頼を資本市場から引き出す

資本市場との有意義な対話は欠かすことができず、レバレッジを高めた中でも負債の返済が可能であることや、適切なリスクを取りながらも持続的なEPSの積み上げが可能であること、オーガニック・インオーガニックな成長を志向していることへの期待・信頼の醸成が重要です。「PERの最大化」に向けて、継続的なEPS向上への自信に裏打ちされた積極的なIR活動や最適な財務戦略、サステナビリティの推進を進めてまいります。当社グループは引き続きMSVの実現を図ってまいりますので、今後ともぜひご期待ください。

▶ P55「若月共同社長が語る、MSV実現に向けた財務・M&A戦略」参照

取締役 代表執行役共同社長

若月 雄一郎

ウィー共同社長メッセージ



挑戦を後押しする人材基盤の構築を通じて、持続的なEPS成長を果たす

取締役 代表執行役共同社長
ウィー・シューキム

| 逆風下でも堅調な成長を実現

「中期経営計画(2021-2023年度)」がスタートした2021年以降、当社グループを取り巻く環境は大きく変化したものの、当社グループはこうした難局を冷静な対応で乗り越え、2022年は売上収益・営業利益ともに過去最高を達成することができました。世界がどのように変化しようとも、資本市場にコミットした売上収益や営業利益などの計画を、当社は必ず達成していきます。今後さまざまな困難に直面したとしても、高い能力を持つ意欲的な仲間たちとともに、新たに挑戦していく風土を醸成し続けることが、将来の当

社グループの成功につながると確信しています。

▶ P51「中期経営計画(2021-2023年度)の概要と進捗」参照

当社グループは、「アセット・アセンブラー」モデルを着実に実行し、引き続き堅調な成長を維持しています。「アセット・アセンブラー」モデルのもと、それぞれが非常に強固な事業基盤を持つ、自律的な事業グループであるパートナー会社が、当社グループの豊富な資金力を活用しながら、飽くなき成長を目指しています。各パートナー会社は、中核事業の成長だけでなく、中長期的に周辺分野へ事業領域を拡大すること

$$MSV = M(EPS) \times M(PER)$$

で、成長の機会を追求しています。また、塗料周辺分野でも魅力的な買収候補先が見つかれば、当社グループは周辺分野の企業もパートナーとして積極的に迎え入れ、より幅広い分野で競争力のあるアセットを積み上げていく方針です。

例えば、2019年に当社グループへ加わったDuluxGroupは、当社グループの豊富な資金力を生かして成長を加速し、連結業績に貢献している好事例です。この4年間で中核事業である塗料・コーティングのみならず、SAF(密封剤、接着剤、充填剤)やガーデニング用塗料分野での買収を繰り返し、太平洋地域での存在感を高めてきました。欧州地域においては、2021年までの複数の買収に加え、2022年にフランスのCromology、スロベニアのJUBへ戦略的なM&Aを実施したほか、2023年にはイタリアのNPTを買収するなどにより、事業基盤を大幅に拡大しています。これらの買収先企業は、DuluxGroupの専門知識やノウハウ・経験、技術力、豊富な製品ラインアップを活用しながら、持続的な価値を創造しています。加えて、DuluxGroup以外のパートナー会社も、これら買収先企業の技術や製品を取り入れることで、収益を拡大することが可能です。

また、DuluxGroupを買収したことで、NIPSEAグループはDuluxGroupの保有する「Selleys」ブランド製品を既存の販売網を通じて積極的に販売するとともに、マレーシアのVital TechnicalやCMIを買収したことと併せて、SAF事業に自信を持って参入することができました。このように、各パートナー会社は当社グループの資金力やリソースの活用によって着実な成長を遂げています。

▶ P61「特集①：M&Aの成功例」参照

事業ポートフォリオの合理的な運営に当たっては、事業売却も選択肢の1つです。欧州の自動車用事業とインド事業は、コロナ影響による需要低下とサプライチェーンの混乱継続によって高まった市場の不確実性に直面しました。こうした状況を勘案し、当社グループは2021年、これらの事業に買い戻しの条件を付けてウットラムグループへ売却する経営判断を下しました。こうした手法の活用により、市場環境が好転した場合、欧州の自動車市場やインド市場に再参入する機会を確保しています。

一方、新しいパートナー会社を迎え入れるだけでなく、既存事業における力強い売上成長と収益性の改善を追求しており、MSV実現に向けて、今後も全社一丸となって取り組んでいきます。

競争に打ち勝ち、塗料・コーティング分野で市場支配権の獲得へ

当社グループが中核事業とする塗料・コーティング市場は、グローバルで約2,000億米ドルに上る市場規模と推定され、人口増加や経済発展に伴って持続的な成長が見込める魅力的な産業です。収益性が非常に高く、安定したキャッシュ・フローを生み出すビジネスでもあることから、競合他社や異業種からの注目を集めています。最近では、防水剤や接着剤、セメントなどのメーカーから参入が相次ぎ、競争が激化しています。当社はこうした非伝統的なプレーヤーとのゲームにも打ち勝っていかねばなりません。

激しい競争環境の中であっても、適切な取り組みを続けることで、当社グループが展開する各市場で支配権を獲得するという方針に変更はありません。当社グループは、ブランド、販売網、テクノロジー、サプライチェーン、市場に関

する知識・ノウハウ、優秀な人材などで優れた強みを持っています。特に、アジアNo.1ブランドとして、アジア・太平洋地域で非常に強いプレゼンスを有しており、今後もこれらの全ての強みを活用しながら世界各国・地域で成長を続けていきます。MSVの実現に向けて、単純に規模ばかりを追い求めるのではなく、収益性を確保しながら成長を追い求めていきます。

収益性の改善が課題の日本グループでは、特に自動車用と船舶用に焦点を当てながら構造改革に取り組んでおり、2022年に船舶用事業で早くも黒字化を達成するなど、既に成果が現れ始めています。国内のパートナー会社は、各事業領域に特化した独立組織で構成されていますが、国内機能会社として誕生した日本ペイントコーポレートソリューションズ(NPCS)の運営が軌道に乗れば、日本グループ全体を網羅したシナジーを発揮し、国内各社の事業収益に恩恵をもたらすと考えています。

▶ P91「ウィー共同社長が語る、日本グループの構造改革の進展と収益性改善への道筋」参照

革新的な技術と柔軟な行動変容により、中国市場で成長を加速

中国事業は、当社グループの業績に占める割合が大きいと、常に注目を集めています。現中計期間中に中国市場で多くの逆風に見舞われました。中でも、コロナ影響に伴う長引く景気低迷や、政府による不動産ディベロッパーに対する過剰な借り入れ抑制策の導入によって、TUB(Project顧客や主要建設会社とのBtoBビジネス)市場の成長が大きく鈍化しました。こうした状況下、当社グループはこれまで取り組んでいた大手不動産ディベロッパーに

ウィー共同社長メッセージ

焦点を当てた市場シェアの拡大から、より広範に顧客基盤の多様化を進める方向に舵を切っています。多様な顧客へ働き掛ける一方、既存顧客に対して付加価値の高い製品を継続的に提供することで、重要顧客を慎重にサポートしてまいります。近いうちに、緩やかなながらも着実な市場回復を受けて、TUB事業は回復に転じると見込んでおり、併せて「中古住宅・エコノミー住宅時代」の到来などによる新たな事業機会も踏まえると、今後も継続的な発展・成長が期待できる市場であると認識しています。

TUB市場が縮小したことで、TUC(消費者向け事業、DIY事業、代理店・販売店経由、EコマースなどBtoCビジネス)市場は、先述の通り、非伝統的なプレーヤーも含めた競争が激化していますが、TUC事業は私たちが熟知している分野であり、さらなる市場地位の確立に向けて取り組みを強化しています。NIPSEA中国では、TUC事業でのさらなる成長余地を見出しており、圧倒的な市場シェアを持つ特級・1~2級の大都市でのさらなる成長に加えて、3~6級の地方都市でさらなる市場浸透を強力に推し進めています。小規模都市では、専門チームを組成し、強力なブランド力や販売網などを活用しながら急成長を目指しています。加えて、卓

越した高意匠性と環境配慮を両立した消費者向けの革新的な新製品「Magic Paint」を中心とした拡販にも注力しています。顧客に対して新たな付加価値を提供することで、差別化要因を革新性・性能・審美性・付加価値にシフトさせたい考えです。NIPSEA中国は企業文化として俊敏性を有しており、顧客の期待に対して機敏に対応し、市場シェアをさらに獲得することが可能です。

▶ P85「特集②：中国事業の成長可能性」参照

強みを生かして、塗料周辺分野で新たな成長

SAF・工具・フロアコーティング・建設化学品・防水材などの塗料周辺分野は、新たな成長領域として存在感が高まっています。当社グループは、塗料・コーティング分野で培ってきた市場へのリーチ力、ブランド構築力などを活用しながら、周辺分野へ事業を拡大しています。現時点では、多くのパートナー会社において、周辺分野の売上規模は大きくないものの、「無駄のない成長(LFG: Lean For Growth)」を志向する各パートナー会社は、現中計期間において大きな成果を生み出してけると確信しています。

先述の通り、DuluxGroupが有する「Selleys」ブランドは、豪州・ニュージーランドで高い認知度を誇っており、NIPSEAグループが展開する市場に持ち込み、流通力を生かして拡販したところ、良好な成果を上げています。NIPSEAグループ各社では、「Selleys」ブランド製品の売上拡大だけでなく、家庭用品やホームケア製品などのブランド化も推し進め、金物店や大型量販店での販売スペースの確保に取り組んでいます。一部の地域では、「NIPPON PAINT」ブランドと「Selleys」ブランドのクロスプロモーションを展開することで、顧客認知度が向上し、市場での存在感が増しています。

欧州においても、ETICS(断熱材)を成長分野の1つとして注目しています。2019年に当社グループ入りし、トルコのETICS市場をけん引するBetek Boyaとともに、欧州のCromologyやJUB、NPTは、個社単独で生み出す価値以上のシナジー効果を創出するべく、互いに成長を支援し合える協力体制の構築を進めています。

当社グループの各国・地域の経営陣は、塗料周辺分野の拡大に向けて意欲的に取り組んでおり、その取り組みはまだ第一歩を踏み出したばかりです。

E P S

高い能力を持つ意欲的な仲間たちとともに、
新たに挑戦していく風土を醸成し続ける

人が鍵であり、
人こそが事業成長の
原動力です



正しいリーダーのもとで、挑戦を 後押しする人材・組織基盤を構築

私は、組織は人によって作られるものと確信しています。人が鍵であり、人こそが事業成長の原動力です。当社グループで持続的な成長を果たしているパートナー会社には、強力なリーダーシップを持つ優秀なリーダーがいます。「アセット・アsembler」モデルを追求する中で買収対象となり得るのも、優れた実行力を持つ強力な経営陣を擁する企業になります。

当社グループは2022年度も引き続き、グループ全体で組織開発に向けた取り組みを強化しています。日本では、「J-LFG」を通じた企業文化の変革に加え、上級幹部職や中間幹部職の能力開発にも取り組んでいます。最終的には、全経営陣を動員し、幅広い階層の従業員を参画させることで、これまでの慣習に束縛されることなく、潜在的な能力を発揮し、現時点で後塵を拝するようなセグメントでも競争に打ち勝って欲しいと考えています。その出発点となるのが、リーダーや従業員のトレーニングとエンゲージメントであり、あらゆる階層の従業員が、新しい未来に向けた大胆な一歩を踏み出せる環境を構築していきます。技術者を対象とした試験的な報酬制度の導入が成功したこと

を受け、業績に連動したインセンティブや報酬制度を補完する幹部職・専門職のキャリアアップ制度を抜本的に見直し、日本グループ全体に適用していきます。近い将来、成長が緩やかな成熟市場である日本においても、高いモチベーションを持ってトレーニングを受けた従業員がより高い業績を達成してくれると確信しています。

当社グループのグローバルなサステナビリティへの取り組みは、若月共同社長が陣頭指揮を執り、「環境&安全」、「人とコミュニティ」、「イノベーション」、「ガバナンス」、「調達」のサステナビリティチームが推進しています。「人とコミュニティ」チームでは、ダイバーシティ&インクルージョンと社外コミュニティとのエンゲージメントに特に注力しています。当社グループはサステナビリティ推進の一環として、従業員の福利厚生と能力開発のあらゆる側面で徹底した取り組みを実施しています。

MSV実現の重要な指標である 「EPS」を持続的に拡大

当社グループのミッションはMSVの実現です。私は、世界各国のリーダー陣やそのチームがMSV実現に向けて一致団結していると強く信じています。まずは全てのステークホルダーへの責務

やコミットメントを充足した上で、残存する株主価値の最大化の実現に向けて全力で取り組むことが必要です。MSVの実現に向けては、その重要な指標である「EPS」を持続的に拡大していきます。

先行きは依然として楽観視できないものの、当社グループは「アセット・アsembler」モデルのもと、各パートナー会社の独自の企業文化を堅持しながら、従業員・顧客を重視し続けることで、今後も持続的な成長を遂げていきます。

取締役 代表執行役共同社長

「株価」を意識した経営

「EPS・PERの最大化」で、「株価」に反映

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。

過去10年間の株価・EPS・PERを見ると、いずれもTOPIX化学業種平均や競合他社（中央値）を上回って推移しています（下図参照）。今後も、持続的なEPS成長や資本市場からの期待を高めていくことで、MSVの実現を目指していきます。

▶「資本コスト」を意識した経営については、P55「若月共同社長が語る、MSV実現に向けた財務・M&A戦略」をご覧ください。

当社株価の推移



※1 出所：FactSet(2023年6月30日時点)、Bloomberg

※2 2013年7月1日の株価を100として指数化

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

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

当社EPSの推移

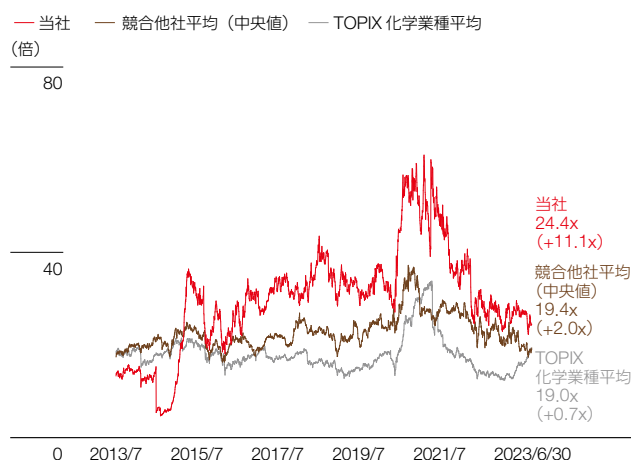


※1 出所：FactSet(2023年6月30日時点)、Bloomberg

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

※3 EPS(今後12ヵ月間のEPS)の為替計算について、2023年6月30日時点の数値を使用
(USD/EUR=1.091000、USD/INR=0.012190、USD/CNY=0.137664、USD/JPY=0.006919、USD/THB=0.028205)

当社PERの推移



※1 出所：FactSet(2023年6月30日時点)、Bloomberg

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

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

投資家との対話

当社は、国内外の投資家に対する公平な情報開示の徹底、継続的な対話などの資本市場とのコミュニケーションにより、投資家の理解を促し、当社への期待を高めるとともに、情報の非対称性を解消し、資本コストを抑えることで、「PERの最大化」につなげ、MSVの実現を目指しています。

2022年度は、IR活動をさらに強化し、IR面談を695社(前年比33.9%増)実施しました。IRイベントとしては、「中期経営計画(2021-2023年度)進捗説明会」、共同社長2名による「NIPSEA事業説明会」、取締役会議長である中村筆頭独立社外取締役による「ガバナンス・スモールミーティング」などを開催しました。また、個人投資家説明会を積極的に開催するなど、幅広い投資家層に訴求しています。併せて、統合報告書やIRサイトを強化・拡充するなど、積極的な情報開示についても引き続き注力しています。

IR面談社数

	2020	2021	2022
国内投資家面談	136社	232社	311社
海外投資家面談	210社	287社	384社
うち ESG 投資家面談 (国内外)	9社	30社	49社
合計	346社	519社	695社

IR実施イベント

	2020	2021	2022
決算説明会	4回	4回	4回
機関投資家向け説明会	1回	4回	4回
M&A 説明会	1回	2回	0回
個人投資家向け説明会	1回	5回	6回
合計	7回	15回	14回

ステークホルダーへの責務の充足

MSVの実現に当たっては、何よりもまず、顧客・取引先・従業員・社会などへの責務を充足することが大前提であり、ステークホルダーとの対話を通じた信頼関係は、「アセット・アsembler」モデルに必要な不可欠なアセットです。今後も、ステークホルダーへの責務を果たした上で、残存する「株主価値」の最大化に尽力していきます。

主なステークホルダー	「責務の充足」例
顧客	<ol style="list-style-type: none"> 社会課題解決に向けた共同開発（加飾フィルム、自動運転支援ターゲットラインペイントなどの新世代技術） 定期的な製造現場への見学案内、顧客満足度調査の実施（技術・営業分野など） 健康と安全に配慮した高品質製品の提供 ▶ 詳細は、P77「研究開発戦略」をご覧ください。 業界トレンドや技術共有などを目的とした各種イベントへの出展・参加（SURCAR（自動車）、国際オートアフターマーケット EXPO（自動車補修用）、高機能塗料展などでの講演、各種執筆活動） 顧客要請に応じて CDP（国際的な NGO）などの調査に回答
取引先	<ol style="list-style-type: none"> 資材とサービスの持続可能な調達に向けたアンケート調査の実施 人権侵害に亘担した組織や人権侵害のもとで製造された原材料の排除 ▶ 詳細は、P83「調達」をご覧ください。
従業員	<ol style="list-style-type: none"> 労働組合のアンケートや外部調査などを通じた従業員満足度の把握、対話の実施 製品や事業などに関する知識・スキルの習得に向けた研修制度の設計・実施 不利益を受けることなく通報・相談できる内部通報制度の構築 ▶ 詳細は、P71「人材戦略」、P121「リスクマネジメント」をご覧ください。

アセット運用報告

欧州自動車用事業・インド事業に関しウットラムグループへの譲渡(2021年8月10日発表)に伴い非継続事業へ分類したこと、2021年第4四半期よりクラウドコンピューティング契約に関する会計方針を変更したことに伴い、2020年度、2021年度の遡及修正を実施

アセット

財務成果

NIPSEAグループ

(アジア)



アジアを中心とした22カ国・地域で展開し、5カ国の建築用市場でシェアNo.1を獲得するなど、当社グループの成長をけん引

2022年度実績

売上収益は、自動車用では、半導体供給不足などの影響を受けたものの、自動車生産台数が前期を上回ったことなどにより、増収となりました。汎用では、中国において都市封鎖などの影響を受けるも、既存住宅向け内装需要が引き続き堅調に推移したことや、中国、インドネシア、トルコなどの主要地域において積極的な製品値上げが奏功した結果、増収となりました。これにより、売上収益は前期比24.0%増の7,085億円となりました。

営業利益は、原材料価格高騰の影響や、中国での貸倒引当金の計上などがあったものの、増収効果や製品値上げの浸透により、前期比5.6%増の727億円となりました。

買収時(2014年)からの成長

2014年の連結子会社化以降、①圧倒的なブランド力、②企業文化「LFG(Lean For Growth:無駄のない成長)」によって培われた優秀な人材、③強力な生産拠点網と販売網、④高い技術力などを強みとして、市場や競合他社を大きく上回る成長を果たし、当社グループの業績をけん引しています。

また、買収したBetek BoyaやPT Nipseaに対して、過去60年にわたって蓄積した幅広い知見や技術を共有することにより、買収前よりも高い成長を実現することに貢献しているほか、DuluxGroupの「Selleys」ブランドの導入やVital Technicalの買収などにより、塗料周辺事業を着実に拡大しています。

これらの結果、買収時と比較して、売上収益は199.6%増、営業利益は213.5%増となりました。

NIPSEA中国

(中国)



1992年の設立以来、中国塗料業界のリーディングカンパニーとして成長。中国の急速な経済・社会の発展とともに、中国全土で事業を着実に拡大

2022年度実績

売上収益は、自動車用では、半導体供給不足などの影響を受けたものの、自動車生産台数の前年からの反動増や、製品値上げの浸透により、増収となりました。汎用では、TUCにおいて、製品値上げの浸透や3~6級都市での販売好調により10%増収(現地通貨ベース)となった一方、TUBにおいては、軟調な不動産市場の影響を受けて14%減収(現地通貨ベース)となりました。工業用では、コイル向け塗料をはじめとした全事業がコロナ影響を受けて販売不振となり、減収となりました。これにより、売上収益は、前期比18.9%増の4,507億円となりました。

営業利益は、増収効果や製品値上げの浸透があったものの、貸倒引当金の計上により、前期比2.5%減の349億円となりました。

市場シェアは、TUCで前期比1pt向上した一方、TUBではリスクのある顧客との取引を絞るなどの施策を進めた結果、1pt減少しました。

買収時(2014年)からの成長

2014年の連結子会社化以降、LFGスピリットを持つ優秀なマネジメントを筆頭に、①高い認知度・信頼度を持つ「立邦」ブランド、②高まる顧客ニーズに即応するために、継続的に拡大する幅広い事業領域や製品群、③製造、販売、ステークホルダーとの強固なネットワークをベースとした効率的な生産体制など、高い信頼性と総合力を強みとして、毎年高い成長を維持しています。TUCでは高い市場シェアを持つ特級・1~2級都市に加えて、3~6級都市へ積極的に展開する一方、TUBでは顧客基盤の多様化を進めています。

これらの結果、買収時と比較して、売上収益は133.5%増、営業利益は73.3%増となりました。

Betek Boya

(トルコ)



高成長国トルコを代表する塗料・ETICSメーカーとして、プレミアムから低価格帯まで幅広いブランドを展開し、変化の激しい市場をけん引

2022年度実績

売上収益は、リラ安やインフレの影響を受けたものの、製品値上げの浸透に加え、販売代理店の拡充や販売店での取り扱いシェアの向上、ブランド戦略の奏功により、前期比43.3%増の705億円となりました。

営業利益は、増収効果も、超インフレ会計の適用やリラ安の影響、原材料費率の悪化により、前期比18.3%減の61億円となりました。なお、為替影響を除いた現地通貨ベースでは、前期比33.1%増と引き続き高い成長を維持しています。

市場シェアは、インフレ影響により販売数量の成長が限定的となる中、前年並みの34%を維持し、引き続きシェアNo.1となりました。

買収時(2019年)からの成長

当社グループの低コストでの資金調達力を生かし、高金利借入を全額返済した結果、創出したキャッシュをマーケティング活動などへ積極的に投資可能となりました。また、NIPSEAグループからの新興市場における成長ノウハウの共有や、「NIPPON PAINT」ブランドの活用によるプレミアムブランドの立ち上げなどにより、買収前を大きく上回る収益成長や市場シェア向上を実現しています。

これらの結果、買収時と比較して、売上収益は144.7%増、営業利益は85.1%増となりました。

※1 2022年第1四半期より、セグメント区分を変更。2021年度、2022年度は新セグメントベースの数値であり、船舶用海外事業を除く

※2 IAS第29号に従い、トルコ子会社に対する超インフレ会計を2022年第2四半期より適用開始。2022年度は適用後の数値

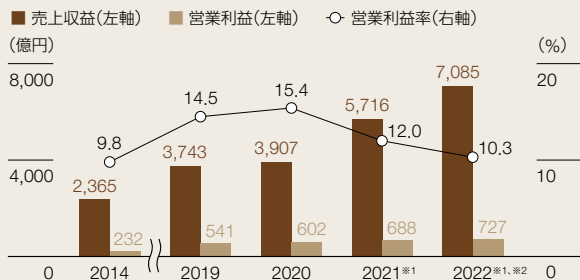
※3 TUC・TUBの市場シェアの買収時比の値は、2020年度との比較

買収時と現在では、会計基準が異なる場合、市場シェア算出に係る各種前提条件が異なる場合があります。買収時の値は概算値
市場シェアは全てNPHD推計

非財務成果

売上収益／営業利益(前期比／買収時比)

7,085億円(+24.0%／+199.6%)
727億円(+5.6%／+213.5%)



2022年度実績



■人材・組織

- ジェンダー比率改善への積極的な取り組み
 - 女性従業員比率:25.0%(前年比+0.1pt)
 - 女性幹部職比率:25.2%(前年比+0.1pt)
- 従業員エンゲージメントの向上
 - 従業員満足度:75.0%



■ブランド

- 「NIPPON PAINT」ブランドの認知度・信頼度の向上
 - ブランドファイナンスの「世界で最も価値のある塗料ブランドトップ10」に2年連続で選出



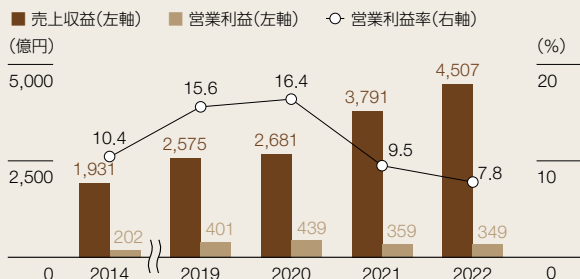
■自然・環境

- 自主基準に基づく適切な管理による水使用
 - 水使用量:前年比6.4%削減

売上収益／営業利益／市場シェア(前期比／買収時比*3)

4,507億円(+18.9%／+133.5%)
349億円(-2.5%／+73.3%)

TUC:24%(+1pt／+5pt) TUB:8%(-1pt／+0pt)



2022年度実績



■顧客基盤

- 建築用事業を支える圧倒的な販売網の構築
 - 店舗数:約104,000店(前年比+80%)、
 - CCM設置店数:約11,000カ所(前年比+65%)
- 中国不動産ディベロッパーなどとの戦略的提携
 - 「中国の不動産開発企業トップ500が選ぶ塗料ブランド」で12年連続1位を獲得



■技術

- 工場の自動化を促進するなど、世界有数の先進的な生産体制の整備
 - 自動化工場:15カ所(前年比+36%)



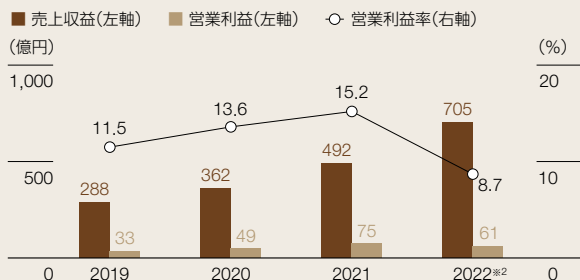
■自然・環境

- 再生可能エネルギーの利用推進
 - ソーラーパネル設置工場:8カ所(前年比+300%)

売上収益*4／営業利益*4／市場シェア(建築用)(前期比／買収時比)

705億円(+43.3%／+144.7%)
61億円(-18.3%／+85.1%)

34%(+0pt／+7pt)



2022年度実績



■社外パートナー

- 「新世代ディーラー」プログラムやロイヤリティプログラム「Filli Ustam」による、ディーラーや塗装業者との関係強化
 - 「新世代ディーラー」プログラムによる店舗:約350店
 - 「Filli Ustam」プログラムを利用する塗装業者:約2,500人



■ブランド

- マーケットリーダーとしての地位の強化
 - 建築用塗料において、約20年にわたりシェアNo.1を維持

※4 セグメントベース(内部取引消去後、PPA反映後)

アセット運用報告

欧州自動車用事業・インド事業に関しウットラムグループへの譲渡(2021年8月10日発表)に伴い非継続事業へ分類したこと、2021年第4四半期よりクラウドコンピューティング契約に関する会計方針を変更したことに伴い、2020年度、2021年度の遡及修正を実施

アセット	財務成果	
<p>PT Nipsea (インドネシア)</p>  <p>高成長国インドネシアにおいて、自動車用分野で圧倒的な存在感を誇り、建築用分野でも市場をリード。当社グループ随一の高い収益性を誇る</p>	<p>2022年度実績</p> <p>売上収益は、製品値上げや販売網の拡大、販売代理店の拡充、コンピュータ調色システム(CCM)の普及拡大などによる力強い成長により、前期比32.5%増の523億円となりました。</p> <p>営業利益は、原材料価格高騰の影響を受けるも、製品値上げや広告宣伝費の抑制、製造・販管費の節約に向けた事業効率化の奏功により、前期比42.1%増の167億円となりました。</p> <p>建築用の市場シェアは、前年比1pt向上の18%となり、シェアNo.2の地位を維持しています。</p>	<p>買収時(2021年)からの成長</p> <p>NIPSEAスタイルの優秀な経営陣のもと、①インドネシア全土を網羅し、拡大を続ける生産拠点と販売網、②高い認知度を誇る汎用塗料ブランド、③国内最大規模のコンピュータ調色システム(CCM)供給体制、④グローバルOEMメーカーとの協業で培った強いサポート体制などを強みとして、買収前を大きく上回る収益成長や市場シェア向上を実現しています。</p> <p>これらの結果、買収時と比較して、売上収益は72.7%増、営業利益は63.7%増となりました。</p>
<p>Dunn-Edwards (米国)</p>  <p>1925年創業の米国南西部を代表する塗料サプライヤーとして、充実した製品ラインアップとサービスをプロ向け塗料業界へ提供</p>	<p>2022年度実績</p> <p>売上収益は、米国経済の減速や金利上昇、インフレ影響などによって販売数量が伸び悩むも、原材料価格の高騰に対応した複数回にわたる製品値上げの奏功や、上期までの底堅い住宅需要や好天などが影響し、前期比26.8%増の657億円となりました。</p> <p>市場シェアは、前年並みの2.5%を維持しました。</p>	<p>買収時(2017年)からの成長</p> <p>米国南西部を中心として、他社にはない独自の顧客サービスと高品質で多彩な製品を組み合わせるとともに、当社グループが有するノウハウを生かしながら、新規出店や新製品の供給による販売網の活用を進めた結果、売上収益は2018年度と比較して47.2%増と順調に成長しています。</p>
<p>日本グループ (日本)</p>  <p>高い技術力とブランド力をもとに、自動車用や汎用、工業用、ファインケミカル、船舶用などの幅広い事業を手掛け、日本の塗料市場をリード</p>	<p>2022年度実績</p> <p>売上収益は、自動車用では、半導体供給不足などの影響を受け、自動車生産台数が通年で前期並みにとどまったことで、前期並みとなりました。汎用では、コロナ影響の再拡大や原材料価格の高騰の影響を受けたものの、製品値上げや拡販に向けたプロモーションが奏功し、増収となりました。工業用では、コロナ影響や市況の回復遅延の影響があるも、原材料価格の高騰に対する価格転嫁が進展し、増収となりました。これらにより、売上収益は前期比6.9%増の1,861億円となりました。</p> <p>営業利益は、製品値上げや販管費の抑制を進めるも、国内機能会社(日本ペイントコーポレートソリューションズ(NPCS))にかかる費用や特別退職金の計上により、前期比44.5%減の53億円となりました。</p>	

※1 セグメントベース(内部取引消去後、PPA反映後)

※2 Dunn-Edwardsの2017年度業績は、2017年3月の買収完了後の10ヵ月分を記載。買収時比の値は、2018年度の業績を用いて算出

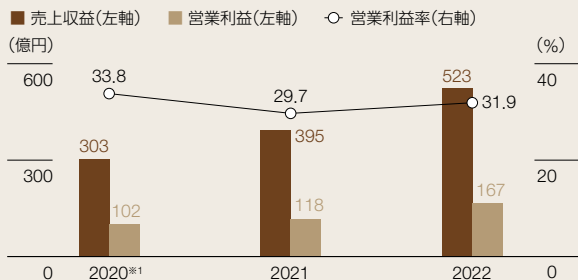
※3 2022年第1四半期より、セグメント区分を変更。2021年度と2022年度は新セグメントベースの数値であり、船舶用海外事業を含む

買収時と現在では、会計基準が異なる場合、市場シェア算出に係る各種前提条件が異なる場合があり、買収時比の値は概算値
市場シェアは全てNPHD推計

非財務成果

売上収益^{*1}／営業利益^{*1}／市場シェア(前期比／買収時比)

523億円(+32.5%／+72.7%)／
167億円(+42.1%／+63.7%)／
18%(+1pt／+1pt)



2022年度実績



■顧客基盤

- ・国内最大規模のコンピュータ調色システム(CCM)設置を通じた顧客サービスの向上
- ・船舶補修用塗料の試用提供による漁師コミュニティとの関係強化

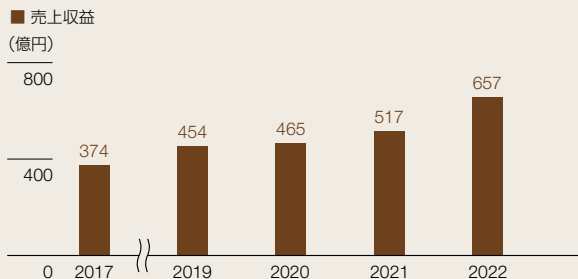


■ブランド

- ・ブランド地位向上への継続的な投資
- 建築用において、“Top of Mind”として高い消費者評価を維持

売上収益／市場シェア(前期比／買収時比^{*2})

657億円(+26.8%／+47.2%)／
2.5%(+0.0pt／+0.1pt)



2022年度実績



■人材・組織

- ・積極的なダイバーシティ&インクルージョンの推進
- 女性従業員比率:30.0%(前年比+0.4pt)
- 女性幹部職比率:34.5%(前年比+4.4pt)

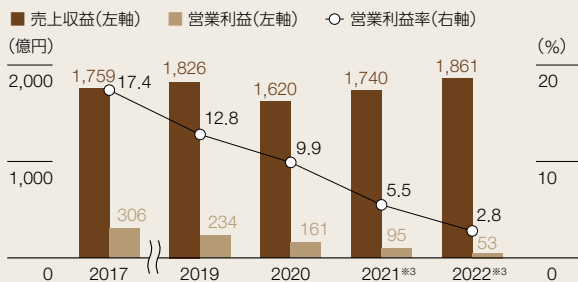


■自然・環境

- ・米国各州の再生可能エネルギーを活用
- カリフォルニア州における再生可能エネルギー活用比率:34%以上
- ・廃棄物削減に向けて余った塗料の回収・リサイクルを実施するペイントケア(Paint Care)に参加

売上収益／営業利益(前期比)

1,861億円(+6.9%)／**53**億円(-44.5%)



2022年度実績



■技術

- ・サステナブル製品の開発による競争優位性の向上
- 高耐久性道路用遮熱塗料:「2020年環境技術賞」受賞
- 次世代環境配慮型船底防汚塗料:「アクアテラス」が環境賞「GREEN4SEA TECHNOLOGY AWARD」を受賞



■社外パートナー

- ・東京大学などとの産学協創によるオープンイノベーションの推進
- ・トヨタ自動車株式会社などとの、自動車塗装技術を応用した共同開発



■自然・環境

- ・再生可能エネルギーの活用拡大
- 使用電力の約7%相当を再生エネルギー化

アセット運用報告

欧州自動車用事業・インド事業に関しウットラムグループへの譲渡(2021年8月10日発表)に伴い非継続事業へ分類したこと、2021年第4四半期よりクラウドコンピューティング契約に関する会計方針を変更したことに伴い、2020年度、2021年度の遡及修正を実施

アセット	財務成果	
<p>DuluxGroup (連結) (太平洋・欧州)</p>  <p>成熟した太平洋(豪州・ニュージーランド・パプアニューギニア)・欧州市場の22か国に展開し、豪州を含む4か国の建築用市場でシェアNo.1、6か国でトップ3を獲得。毎年着実な成長を遂げ、当社グループの成長をけん引</p>	<p>2022年度実績</p> <p>売上収益は、Cromology、JUBの新規連結効果に加え、汎用において太平洋で製品値上げが奏功し、増収となりました。塗料周辺事業においても、全ての事業で製品値上げが奏功したことに加え、欧州においてETICS(断熱材)の販売が好調だったことから、増収となりました。これらにより、売上収益は前期比78.7%増の3,149億円となりました。</p> <p>営業利益は、新規連結効果や増収効果に加え、原材料が高騰する中でマージン・コスト管理を徹底したことにより、前期比55.8%増の297億円となりました。</p>	<p>買収時(2019年)からの成長</p> <p>優秀な経営陣のもと、①太平洋市場におけるリーディングポジションの構築、②培ってきた成長力を成熟した欧州市場で活用、③培ってきた成長力をグローバルSAF(密封剤・接着剤・充填剤)事業で活用、の3つを戦略の柱に据え、高い収益成長を実現しています。</p> <p>これらの結果、買収時と比較して、売上収益は133.4%増、営業利益は87.0%増となりました。また、オーガニック成長に加え、2019年の買収以降、太平洋・欧州市場で20件以上のM&Aを行いました。</p>
<p>DuluxGroup (太平洋)</p>  <p>Duluxブランドの認知度は約80%(2位のブランドの約2倍)に達するなど、常に最も信頼できる塗料ブランドとして選ばれており、成熟した豪州市場のマーケットリーダー</p>	<p>2022年度実績</p> <p>売上収益は、汎用では原材料高騰に対応した製品値上げが、販売数量の減少を相殺し、増収となりました。塗料周辺事業では、プロ向け市場における販売数量の増加と製品値上げの奏功により、増収となりました。これらにより、売上収益は、前期比17.2%増の2,066億円となりました。</p> <p>営業利益は、塗料周辺事業におけるプロ向け販売の好調による増収効果に加え、原材料価格が高騰する中でマージン・コスト管理を徹底したことにより、前期比33.9%増の255億円となりました。</p> <p>豪州の建築用市場におけるシェアは、数量・金額ベースともにNo.1を維持しています。</p>	<p>買収時(2019年)からの成長</p> <p>プレミアムブランド製品への継続的な投資、消費者主導型のインサイト(洞察)、イノベーション、マーケティング、小売・プロ向け顧客サービスなどに重点的に取り組むことで、市場の成長を上回る成長を継続しています。また、複数のボルトオン買収(既存事業の補完・強化を目的とする買収)を実施することで継続的なオーガニック成長を補完しています。</p> <p>これらの結果、買収時と比較して、売上収益は53.2%増、営業利益は60.6%増となりました。</p>
<p>DuluxGroup (欧州)</p>  <p>欧州建築用塗料市場No.4のCromology、建築内装用とETICS市場でリーディングポジションに位置するJUBなどを有し、DuluxGroupの経営ノウハウを生かして成長を拡大</p>	<p>2022年度実績(2022年買収)</p> <p>売上収益は、フランスを中心に軟調な市況環境が継続したことで、販売数量は前期並みにとどまるも、原材料価格の高騰に対応した製品値上げが奏功し、前期比7.6%増の1,173億円となりました。</p> <p>営業利益は、Cromologyでは、製品値上げやコスト管理を進めるも、主にフランスでの消費者需要の減少による市況の悪化や原材料価格の高騰の影響を受け、減益となりました。JUBでは、製品ミックスの改善や価格統制、コスト管理の徹底により、原材料価格や人件費、エネルギーコストの増加を吸収し、増益となりました。これらにより、営業利益は前期比46.9%減の51億円(PPAに伴うステップアップ費用などの一過性要因を含む)となりました。</p>	

※1 セグメントベース(内部取引消去後、PPA反映後)

※2 プロフォーマ値

※3 数量ベース

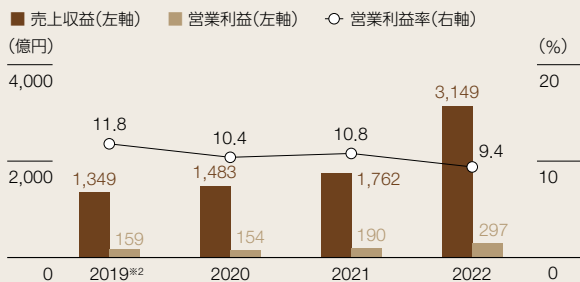
※4 2021年度はプロフォーマ値。2022年度のJUBの業績は、12か月分を表示(プロフォーマ値)。為替レートは1EUR=138.5円を適用

買収時と現在では、会計基準が異なる場合、市場シェア算出に係る各種前提条件が異なる場合があります。買収時比の値は概算値
市場シェアは全てNPHD推計

非財務成果

売上収益^{*1}／営業利益^{*1}(前期比／買収時比)

3,149億円(+78.7%／+133.4%)／
297億円(+55.8%／+87.0%)



2022年度実績

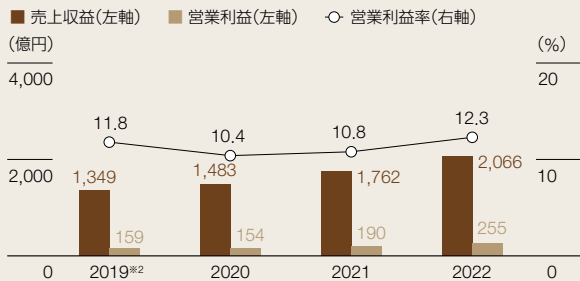


■人材・組織

- 女性従業員比率:32.7%
- 女性幹部職比率:31.5%

売上収益^{*1}／営業利益^{*1}／市場シェア^{*3}(前期比／買収時比)

2,066億円(+17.2%／+53.2%)／
255億円(+33.9%／+60.6%)／
50%(+0pt／+2pt)



2022年度実績



■人材・組織

- ・階層別に女性比率向上施策を展開
- 女性従業員比率:35.9%(前年比+0.5pt)
- 女性幹部職比率:33.3%(前年比+1.1pt)
- ・従業員エンゲージメント向上への投資
- 従業員満足度(2021年度):80%(2017年比+8pt)



■ブランド

- ・ブランド認知度の強化
- 豪州ブランド表彰にて、DuluxGroupの各種ブランドが1位を獲得

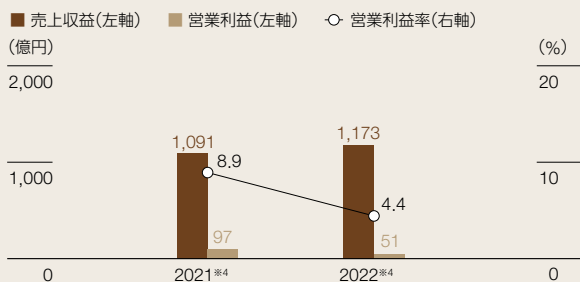


■自然・環境

- ・エネルギー使用量削減などへの取り組み
- エネルギー消費量を原単位で3.0%削減(前年比+1.6pt)

売上収益^{*4}／営業利益^{*4}(前期比／買収時比)

1,173億円(+7.6%／+7.6%)／
51億円(-46.9%／-46.9%)



2022年度実績



■人材・組織

- 女性従業員比率:29.1%
- 女性幹部職比率:29.2%



■自然・環境

- ・再生可能エネルギーの利用促進
- 再生エネルギー活用比率:31.6%
- 再生可能電力活用比率:66.2%

経営上の唯一のミッション「MSV」

Chapter

- P31 経営モデルの構築と成長戦略の進化
- P33 価値創造モデル
- P35 アセットの積み上げ実績
- P37 「アセット・アSEMBラー」モデルの基盤
- P39 積み上げてきた経営リソース
- P41 MSVの前提としてのサステナビリティ
- P45 価値創造の成果(財務・非財務ハイライト)



2

経営モデルの構築と成長戦略の進化

コーポレートアクション

日本国内におけるコスト構造改革の推進

- ▶ 酒井健二が代表取締役社長に就任「サバイバルチャレンジ」の取り組み(2009.4)
- ▶ アジア合併事業の連結化を発表(2014.2)
- ▶ 持株会社体制に移行(2014.10)

成長するアジア市場の取り込み

- ▶ 国内事業の再編、事業別に事業会社に分社化
田堂哲志が代表取締役社長に就任(2015.4)
- ▶ 米国Dunn-Edwardsの買収を発表(2016.12)

安定した地域・事業ポートフォリオの確立

- ▶ ウットラムグループからの株主提案に基づく社外取締役の増員(2018.1)
- ▶ 田中正明の代表取締役会長就任を発表(2019.2)
- ▶ 豪州DuluxGroup、トルコBetek Boyaの買収を発表(2019.4)
- ▶ 田中正明の社長CEO就任を発表(2019.9)
- ▶ 指名委員会等設置会社に移行(2020.3)

中期経営計画

2009-2014

サバイバルチャレンジ I,II
(2009年5月公表)

基本戦略

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

定量目標・実績	2014(日本基準)	
	計画	実績
売上高	2,500億円	2,606億円
営業利益	250億円	334億円
営業利益率	10.0%	12.8%

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併事業を通じた中国・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)

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

定量目標・実績	2017(日本基準)	
	計画	実績
売上高	7,000億円	6,053億円
営業利益	1,050億円	750億円
営業利益率	15.0%	12.4%

成果

- ▶ 国内事業を再編し、事業別に分社化、持株会社化
- ▶ アジア合併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
- ▶ アジア合併事業100%化による利益の取り込み

2018-2020

N-20
(2018年5月公表)

基本戦略

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

定量目標・実績	2017		2020	
	実績*	計画	計画	実績
売上収益	6,102億円	7,500億円	7,811億円	
営業利益	854億円	1,050億円	869億円	
営業利益率	14.0%	14.0%	11.1%	

* 国際会計基準(IFRS)に準拠して再計算した数値

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
- ▶ アジア合併事業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年度に13.8%を達成するも、2019年度は減損損失、2020年度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CO₂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獲得

売上収益イメージ
(2009～2022年度)

長期に目指す姿

持続的成長を 確固たるものへ

- ・売上収益CAGR1桁台後半
- ・売上成長を上回る利益成長

2024-

中長期経営戦略

- ◆ P49「MSV実現に向けた中長期経営戦略」参照

Organic Growth

強固な成長基盤をさらに強化

Inorganic Growth

M&Aを含む非連続な成長も視野に

「アセット・アSEMBラー」モデルの競争優位性

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

- ◆ P37「アセット・アSEMBラー」モデルの基盤」参照

「アセット・アSEMBラー」モデルによる飽くなき成長の追求

◆ P35「アセットの積み上げ実績」参照

- ▶ アジア合併事業100%化並びにインドネシア事業の買収完了(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

◆ P91

- ▶ 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) / 希望退職制度「ネクストキャリアプラン」実施(2022.9)

複数のM&Aによるアセット積み上げ

◆ P59

- ▶ Vital Technical(2021.3) / Cromology(2021.10) / JUB(2021.10) / 中国自動車用合併(2021.11) / NPT(2023.2)

サステナビリティ

◆ P41

- ▶ 気候関連財務情報開示タスクフォース提言への賛同(2021.9)
- ▶ 自律型サステナビリティ体制の深化(2022.1)

2021-2023

中期経営計画(2021-2023年度)

(2021年3月公表)

◆ P51「中期経営計画(2021-2023年度)の概要と進捗」参照

長期目標に至るまでの「3年後のマイルストーン」

- ▶ アセット別戦略 ◆ P85
グローバルな成長基盤をさらに強化するとともに、新たな課題に積極的に対応
- ▶ 財務戦略 ◆ P55
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 ◆ P59
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 ◆ P41
持続的な成長に向けて、ESGを通じて事業機会を拡大

定量目標・実績	2021年3月発表		2023年2月発表	
	2022		2023	
	実績		計画	
売上収益	13,090億円	11,000億円	14,000億円	
営業利益	1,119億円	1,400億円	1,400億円	
営業利益率	8.5%	c.13.0%	10.0%	

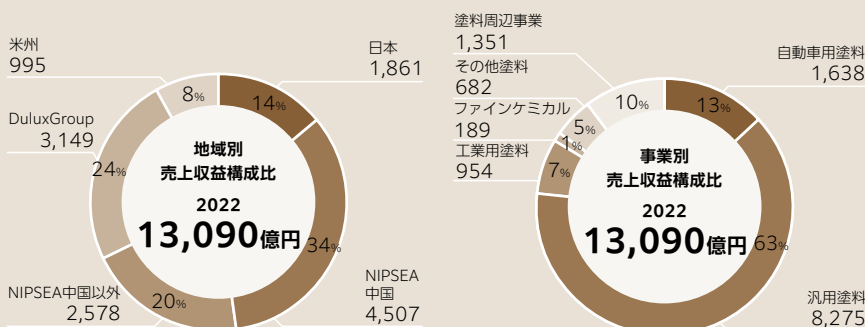
成果

「アセット・アSEMBラー」モデルの強さを再認識

- ▶ 厳しい事業環境においてもレジリエントな成長を実現
- ▶ 低利調達コストにより優良な会社の買収において初年度からEPS向上
- ▶ 「アセット・アSEMBラー」モデルの強み
- ▶ 金利上昇局面はさらなる機会に

セグメント別概況(2022年)

◆ P23「アセット運用報告」参照



価値創造モデル

価値創造モデルを支えるのは、①既存事業のEPS向上、②M&Aを活用したEPS向上、③PERの最大化、の3つです。

INPUT

経営モデル

外部環境

世界人口・1人当たりGDPの増加、都市化の進展

世界的なインフレーションの進行

地政学リスクの増加

AI・デジタル技術の進化

気候変動、環境意識の高まり

競合他社との競争激化

財務・非財務リソース ▶ P39 参照

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
- 「Purpose」「グローバル行動規範」の浸透
- リスクマネジメントの実効性向上

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
- サステナブル製品の開発

社外パートナー

- 大学・研究機関などとのオープンイノベーションの推進
- 自動車メーカーなどとの共同研究の推進
- 投資家、ステークホルダーとの対話の促進
- ウットラムグループとのパートナーシップの進化・深化

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

- 広告宣伝・マーケティング活動の推進
- 消費者からの認知度向上
- 国際コンペティション「AYDA Awards」開催
- 社会貢献活動の推進

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

- 地球温暖化防止への取り組み
- 適切な水利用
- 環境配慮型製品などの開発を通じた環境負荷の低減

「アセット・アSEMBラー」による中長期経営モデル ▶ P35 参照

「アセット・アSEMBラー」モデルによる飽くなき成長の追求



中長期経営戦略 ▶ P49 参照

中期経営計画(2021-2023年度) ▶ P51 参照

アセット別戦略 ▶ P85 参照

財務戦略 ▶ P55 参照

M&A戦略 ▶ P59 参照

価値創造を支える基盤

コーポレート・ガバナンス ▶ P99 参照

信頼の深化 アセットのさらなる強化

OUTCOME MSV

株主価値最大化

EPS
の最大化

PER
の最大化

顧客

取引先

従業員

政府

金融機関

ステークホルダーへの責務の充足

OUTPUT

▶ P22参照

財務・非財務リソースの蓄積・拡充

人材・組織

- 連結従業員数(海外比率)
33,763人(89.2%)
- 従業員満足度
81%(日本グループ)
- 女性幹部職比率(グローバル) 24.8%



技術

- 技術系人材(グローバル) 3,895人
- 新製品販売指数(NPSI) 20%
(NIPSEAグループと日本グループの合計)



社外パートナー

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



顧客基盤

- 中国国内の販売店数
104,000店
- 建築用塗料事業における
No.1シェアの国・地域数
13カ国・地域



ブランド

- 中国ブランド評価機関のブランド賞
7年連続で1位(壁面用塗料部門)
- 豪州ブランド表彰
1位(DuluxGroupの各種ブランド)



財務基盤

- ネットD/Eレシオ 0.50倍
- R&I 格付 A
- 株主総利回り(TSR) 152.5%



自然・環境

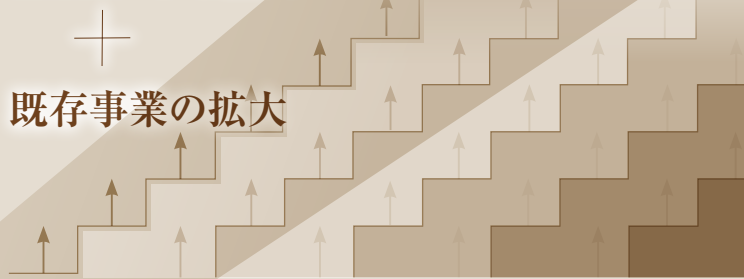
- GHG排出量(スコープ1,2,グローバル)
55.6kg/生産量t
- GPIFが採用するESG株式指数
6つ全てに選定



Paint++

塗料のみならず、さらにその周辺領域へ

M&Aによる拡大



既存事業の拡大

競争優位性

▶ P37参照

- 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

サステナビリティ戦略 ▶ P41参照

サステナビリティ基本方針

マテリアリティ

リスクマネジメント ▶ P121参照

グローバル行動規範 ▶ P124参照

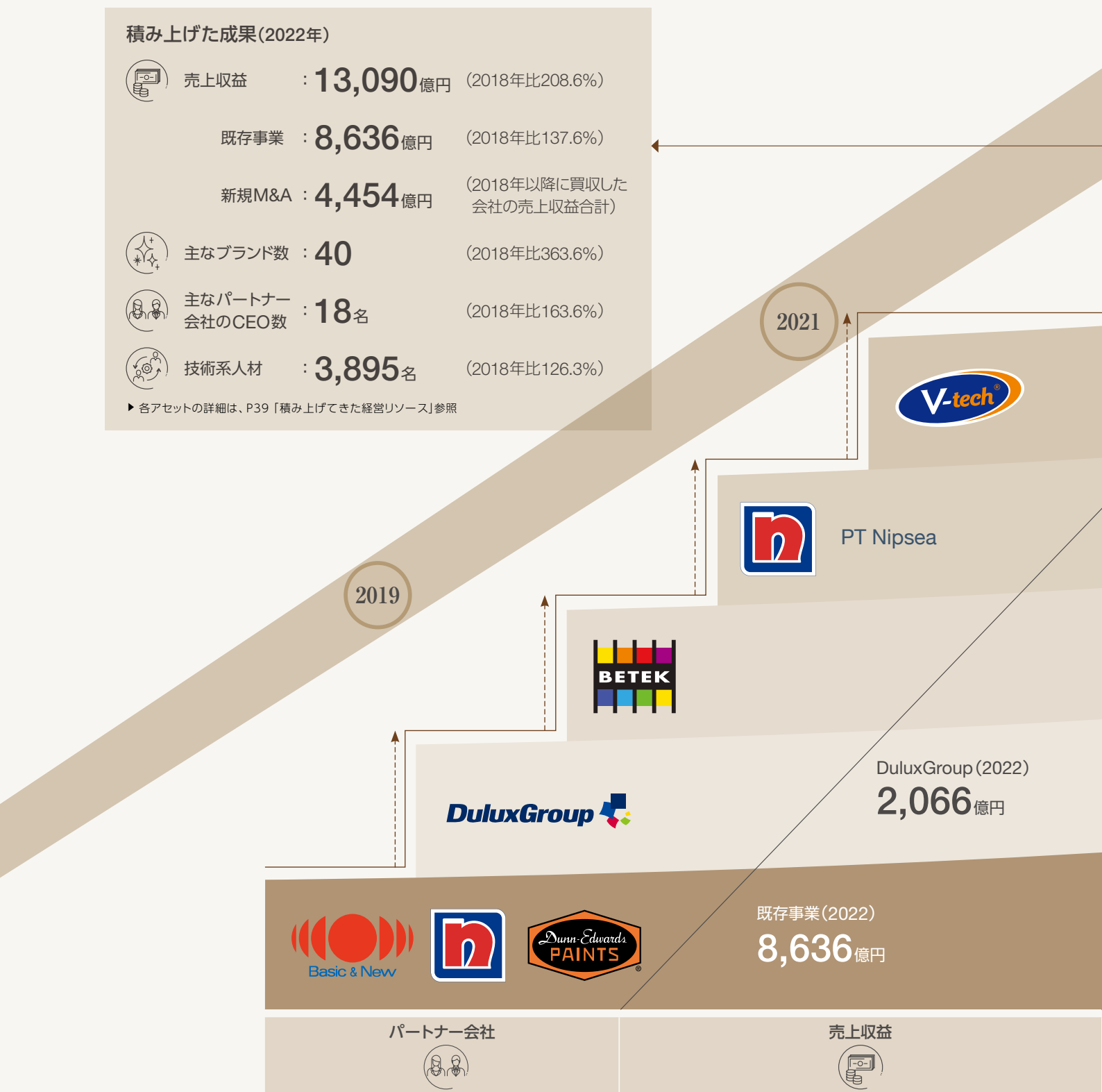
アセットの積み上げ実績

既存事業では、各地域の優秀な経営陣が自律的な成長を志向すると同時に、グループ間で技術力、販売網、購買力、ノウハウ、ブランドなどを主体的に共有することで、シナジーを生み出しながら拡大していきます。また、良質で低リスクのM&Aを実施することで、業績を押し上げるだけでなく、新たに獲得したブランドや人材を積み上げ、グループ間で活用しながら、さらなる成長につなげています。

積み上げた成果(2022年)

- 
売上収益 : **13,090**億円 (2018年比208.6%)
- 既存事業** : **8,636**億円 (2018年比137.6%)
- 新規M&A** : **4,454**億円 (2018年以降に買収した会社の売上収益合計)
- 
主なブランド数 : **40** (2018年比363.6%)
- 
主なパートナー会社のCEO数 : **18**名 (2018年比163.6%)
- 
技術系人材 : **3,895**名 (2018年比126.3%)

▶ 各アセットの詳細は、P39「積み上げてきた経営リソース」参照



※1 超インフレ会計を適用後の数値 ※2 Vital Technicalの業績は9ヵ月分を表示。為替レートは1MYR=26.61円を適用 ※3 7ヵ月分の業績

MSV

株主価値最大化

EPS
の最大化

PER
の最大化

2022



JUB (2022)
109 億円^{※3}



ZOLPAN
TOLLENS



CROMOLOGY

Cromology (2022)
975 億円



Vital Technical (2021)
約 34 億円^{※2}

PT Nipsea (2022)
523 億円



Betek Boya (2022)
705 億円^{※1}



M&Aの
積み上げ

既存事業
の拡大

ブランド



マネジメント



技術



「アセット・アSEMBラー」モデルの基盤

当社の「アセット・アSEMBラー」モデルというプラットフォームには、次の3つの点において優位性があります。



1点目の「ファンディングコストの低さ」はM&Aにおいて極めて重要な要素です。安定通貨でありながら、低金利が継続する日本円をベースにすることで、金利がより高くなった欧米企業に対し、その優位性は拡大しています。

リスクの低い当社資産の集合体は相応にレバレッジをかけることが可能であり、足元の低金利下における買収では負債調達を優先することで、通常EPSは増大します。しかし、デットキャパシティの制約はいずれ買収に限界をもたらします。それに対して、当社は株式による調達も視野に入れており、高いPER株式を使い相対的に低いPERの会社を買収すれば、全額株式対価であっても基本的にEPSは増大します。そこに最適なレバレッジ水準での負債を組み合わせれば、EPSの最大化を実現することができます。これらの手法を繰り返すことにより、デットキャパシティの制約を受けず、上限

なく継続的に買収を積み上げることが可能となります。対象としてはリスクの低い安定収益企業であり、そのような対象会社は相当数に上ります。ここでの重要な構成要素は、①買収対象会社のバリュエーション(PER)、②負債と株式の最適なファンディングミックス、の2つです。右図で示す例のように、低いPERで良質な買収をすれば、そのミックスによってEPSが相対的に増大します。当社のファンディングコストの優位性は、低リスク・安定収益資産の集合体によるレバレッジ力と、MSVの前提条件である金融機関への責務の充足を両立させる経営力にあると言えます。

低ファンディング力は多くの日本企業に共通するため、アセットを集めるだけなら、どの企業でも可能かもしれませんが、当社独自の能力としては次の2点となります。

冒頭で2点目として挙げた「EPS寄与を維持・拡大する力」は、まず買収対象会社の魅力やリーダーシップの強さ、特にCEOの資質が高い会社に対する目利き力に現れます。

加えて、当社は買収後も対象会社のブランドや歴史(Heritage)に対するリスペクトを失わず、優秀な人材のモチベーションを高く維持することで、本社が管理・干渉をせずにスケールメリットなどを提供することにより、パートナー会社がEPS寄与の拡大を続けられます。

そこには、親会社が子会社よりも情報や判断力において優位であるという考え方はなく、むしろ現地子会社の自律的な判断を促す方が意思決定の遅滞を避け、競合企業に打ち勝つ迅速・適切な判断が可能という考え方がベースにあります。日本から世界全てを管理することは不可能であり、意味がありません。

もちろん、重要な子会社に対するガバナンスは共同社長も担った上で、一定額以上の資本支出や社長クラスの報酬や選解任については親会社が担います。

こうして自律性と結果責任の組み合わせを最適化し、子会社の潜在成長力を引き出す力こそが当社の優位性の1つと言えます。また、こうした考え方にに基づき、優良な会社を相当数積み上げていく力を備えていると言えます。

3点目は「経営クラスのタレントを惹き付ける力」です。当社グループのもとでMSVに共感し、自律性と結果責任

を組み合わせた上で、さらなるEPS寄与の増幅が可能なプラットフォームは、多くの優秀な人材を惹き付ける力があります。

当社グループ入りしたCEO自らがそのメリットを実体験として伝播することで、新しい買収でも同様の共感を生み出します。

その結果、買収後の円滑なエンゲージメントをもたらし、MSVへのさらなる貢献が可能になります。こうした当社の考え方は、世界の数多くのトップ人材から共感を得ています。

当社はこうした強みに自負を持つ

一方で、健全な警戒心を持ちながら、EPS拡大を志向しています。①優良な会社を適切なバリュエーションと最適なファンディングで積み上げ続ける力、②買収後の会社の潜在力を開花させる力、③優秀な人材を惹き付けて連邦経営を拡大させる力、を備えた当社の「アセット・アSEMBラー」モデルは世界的にもユニークな存在であり、MSVという唯一のミッションと併せて投資家の皆様の期待に応えるモデルであると考えています。

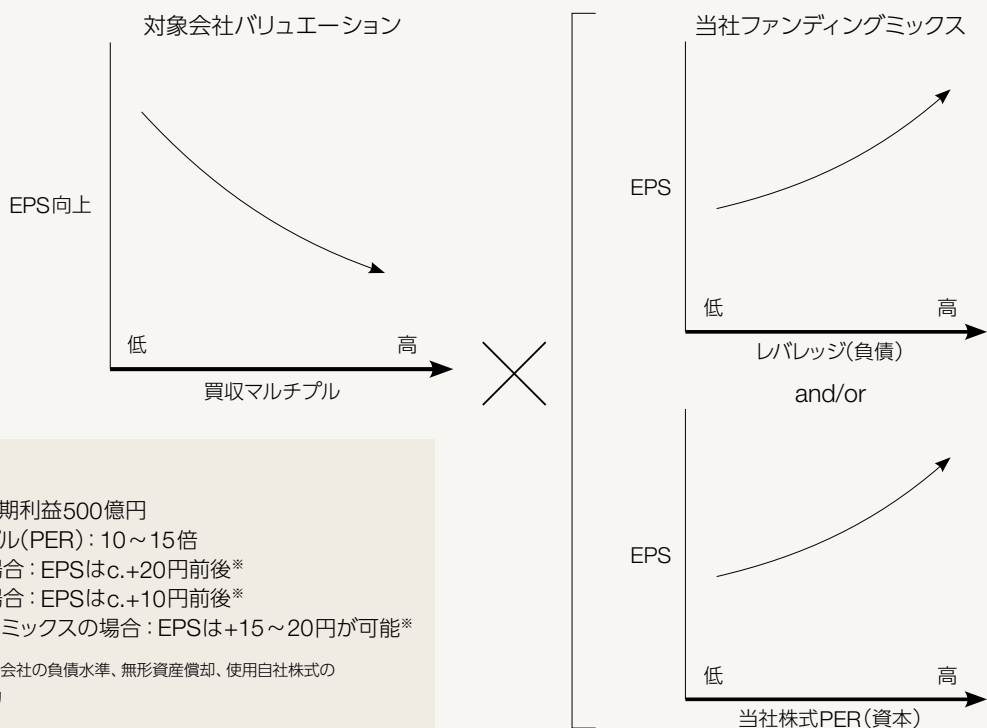
「アセット・アSEMBラー」モデルによる持続的成長イメージ

買収対象会社の前提

- ・安定的な収益力
- ・優秀な経営陣

価値創出の要素分析

- ・対象会社のバリュエーション
- ・当社ファンディングミックス(負債or株式)
 - 円の低金利が前提
 - 負債調達優先だが、EPS向上を前提に株式(資本調達)も視野



(例)

対象会社：当期利益500億円
 買収マルチプル(PER)：10～15倍
 全額負債の場合：EPSはc.+20円前後*
 全額株式の場合：EPSはc.+10円前後*
 負債と株式のミックスの場合：EPSは+15～20円が可能*

* 金利水準、対象会社の負債水準、無形資産償却、使用自社株式の評価により変動

- ・大型買収であっても、低利資金調達と高PER株価の組み合わせにより、初年度からのEPS向上は十分可能
- ・安定収益企業の買収を合理的なバリュエーション、最適なファンディングミックスで調達することにより、上限のないEPS向上が可能
- ・アセットは収益源：「アセット・アSEMBラー」モデルにおいては、例え低成長であっても、EPSへ即時・持続的に寄与するアセットを獲得(アセットは安定した収益を十分に長く生み出すことが前提)

積み上げてきた経営リソース

「アセット・アSEMBラー」モデルに必要な不可欠な財務・

6つの資本分類	人的資本	製造資本	社会関係資本
「アセット・アSEMBラー」モデルに必要な不可欠な財務・非財務リソース	 <p>人材・組織</p>	 <p>技術</p>	 <p>社外パートナー</p>
「アセット・アSEMBラー」モデルの観点から見たリソースの重要性	<ul style="list-style-type: none"> ● 地産地消や多様な用途のある塗料市場では、社会課題や顧客ニーズを的確に把握し、ソリューションを迅速に提供できる優秀な経営陣、多様な人材・強い組織力が不可欠 	<ul style="list-style-type: none"> ● 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を創出するとともに、製品の安定供給を可能にするなど、競争優位性を高めるために必要不可欠 	<ul style="list-style-type: none"> ● 世界中の顧客に質の高い製品やサービスを提供し、社会課題を解決するイノベーションを創出するためには、産学協創や投資家との対話をはじめ、社外のパートナーとの連携・協働が不可欠
リソースの具体例	<ul style="list-style-type: none"> ● 各国市場に精通したグループ人材(世界45カ国・地域に計33,763人、海外従業員比率: 89.2%) ● 積極的なダイバーシティ&インクルージョン(女性幹部職比率: 24.8%) ● 高い従業員満足度(日本グループ: 81%) ▶ P47参照 ● 各国・地域の市場特性を理解するだけでなく、MSVも熟知した優秀な経営陣 ● 独自の企業文化、ノウハウを有し、各市場で高いプレゼンスを誇る国内外のパートナー会社(NIPSEA、DuluxGroupなど) 	<ul style="list-style-type: none"> ● イノベーション創出の担い手であるグローバル技術系人材(計3,895人) ● 塗装技術、材料合成分散技術、界面表面技術などのコアテクノロジー ● サステナブル製品の開発力(次世代自動車産業・脱炭素社会を見据えた「加飾フィルム」、抗ウイルス・抗菌塗料、高耐久性道路用遮熱塗料、次世代環境配慮型船底防汚塗料など) ● 工場の自動化を促進するなど、世界有数の先進的な生産体制(中国、豪州など) 	<ul style="list-style-type: none"> ● 大学・研究機関などのアカデミアとの積極的なオープンイノベーション活動(東京大学など) ● 自動車塗装技術を応用した自動車メーカーとの共同開発(トヨタ自動車株式会社など) ● ステークホルダーに対する責務の充足、株主価値の最大化 ▶ P22参照 ● ウットラムグループとの60年以上にわたるパートナーシップ
「自律・分散型経営」によるリソースの活用、自律的シナジーの創出、経営の高度化(事例)	<ul style="list-style-type: none"> ● 国内外の各パートナー会社が有する成功事例やノウハウの共有により、適切な人材配置や組織構築、経営の高度化を実現(NIPSEAやDuluxGroupが有する市場シェア向上策やESG対応など) 	<ul style="list-style-type: none"> ● 国内外の技術・研究部門、技術者同士の交流を通じた技術共有 ● 世界最先端の生産技術・ノウハウの共有 	<ul style="list-style-type: none"> ● 産学協創で生まれた日本発の技術や製品をグループ間で共有し、グローバルに展開 ● ウットラムグループに対して、欧州自動車用事業・インド事業の再建にかかる追加費用・投資を負担してもらうことでリスクを軽減 ▶ P31参照
特に関連するマテリアリティ ▶ 「マテリアリティ」の詳細は、P41参照	<ul style="list-style-type: none"> ● ダイバーシティ&インクルージョン ● 労働安全衛生 	<ul style="list-style-type: none"> ● 気候変動 ● 資源と汚染 ● 社会課題を解決するイノベーション創出 	<ul style="list-style-type: none"> ● 気候変動 ● 資源と汚染 ● 労働安全衛生 ● コミュニティとともに成長 ● 社会課題を解決するイノベーション創出
中長期経営戦略を通じたリソース強化策 ▶ 「中長期経営戦略」の詳細は、P49参照	<ul style="list-style-type: none"> ● 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 ● 「Purpose」「グローバル行動規範」の浸透 ● リスクマネジメントの実効性向上 	<ul style="list-style-type: none"> ● 技術系人材の育成 ● 研究開発の強化 ● 生産設備などの維持・増強 ● サステナブル製品の開発 	<ul style="list-style-type: none"> ● 大学・研究機関などとのオープンイノベーションの推進 ● 自動車メーカーなどとの共同研究の推進 ● 投資家、ステークホルダーとの対話の促進 ● ウットラムグループとのパートナーシップの進化・深化

非財務リソース

	知的資本	財務資本	自然資本
 <p>顧客基盤</p>	 <p>ブランド</p>	 <p>財務基盤</p>	 <p>自然・環境</p>
<ul style="list-style-type: none"> ● 各地域・事業における顧客との長期の信頼関係に根差した強固な顧客基盤は、収益や製品供給の安定化において重要な要素であり、製品やサービスの改善にも貢献 	<ul style="list-style-type: none"> ● 顧客や消費者は製品・サービスに対する信頼度を重要視しており、信頼の証である企業ブランドや製品ブランドは世界で幅広く事業展開する上で必要不可欠な資源 	<ul style="list-style-type: none"> ● 持続的成長の実現には、M&Aや新技術・最先端設備へ継続的に投資可能な潤沢な資金が必要であり、キャッシュ創出力の向上と強固な財務基盤は必要不可欠 	<ul style="list-style-type: none"> ● 塗料・周辺事業を傘下に抱える企業として、原材料や電力、水などの資源は必要不可欠であり、サステナビリティの観点からも重要
<ul style="list-style-type: none"> ● 中国建築用事業を支える圧倒的な販売網(104,000店) ● 中国不動産トップディベロッパーなどとの戦略的提携 ● 日米欧を代表する自動車メーカー、自動車部品メーカーとの長期安定的な関係 ● 工業用や塗料周辺事業などのBtoBビジネスにおいて、国内外で高シェアを可能にする顧客との強固な信頼関係 	<ul style="list-style-type: none"> ● 技術力・品質の高さを示す「NIPPON PAINT」ブランド(グローバル) ● 「立邦」ブランドの高い認知度(中国) ● インドネシア建築用事業において「Top of Mind」として高い消費者評価 ● 「Dulux」「Selleys」など、DuluxGroupが有する各種ブランドの圧倒的な消費者の認知度(豪州) ● 建築やインテリアデザインを学ぶ学生を対象とした国際コンペティション「AYDA Awards」開催(アジア16カ国・地域で実施、エントリー総数50,000名超) 	<ul style="list-style-type: none"> ● 日本という安定通貨・安全市場での調達力を最大限に活用 ● 塗料ビジネスは設備投資負担が軽く、キャッシュ・フロー創出力が高い(営業キャッシュ・フロー：1,124億円) ● アジア事業一体化などに伴い、強固な財務基盤を確保(ネットD/Eレシオ：0.50倍、資本合計：1兆1,554億円) ▶ P46参照 	<ul style="list-style-type: none"> ● エネルギーの使用量削減などによる地球温暖化防止への取り組み ● 先進的な生産体制による自然環境への影響を低減(米国、豪州、中国など) ● 自主基準に基づく適切な管理による水利用 ● 化学物質の適切な管理に向けたレスポンシブル・ケア活動の推進(日本など) ● 競争優位性の高い水性塗料、船底防汚塗料、遮熱塗料などの開発を通じた環境負荷の低減
<ul style="list-style-type: none"> ● 自動車メーカーなどグローバル展開する顧客情報のグループ間共有や、顧客へのきめ細かなサポートにより、顧客との関係強化を実現 	<ul style="list-style-type: none"> ● 技術力・品質の高さを示す「NIPPON PAINT」ブランドの海外展開 ● 高い認知度を誇るブランド製品をグループ間で共有し、グローバル展開(豪州「Selleys」ブランドのアジア展開など) 	<ul style="list-style-type: none"> ● 強固な財務基盤や資金調達力を背景に、国内外パートナー会社のM&Aや最先端設備への積極的な投資を可能にし、グローバルでの成長を実現 ▶ P55参照 	<ul style="list-style-type: none"> ● 塗料工場で使用する先端技術・環境技術のグループ間での共有、社会課題解決型製品のグループ間共有、グローバル展開を通じた環境負荷の軽減
<ul style="list-style-type: none"> ● 気候変動 ● 資源と汚染 ● 労働安全衛生 ● コミュニティとともに成長 ● 社会課題を解決するイノベーション創出 	<ul style="list-style-type: none"> ● 資源と汚染 ● 労働安全衛生 ● コミュニティとともに成長 ● 社会課題を解決するイノベーション創出 	<ul style="list-style-type: none"> ● 気候変動 ● 資源と汚染 ● コミュニティとともに成長 ● 社会課題を解決するイノベーション創出 	<ul style="list-style-type: none"> ● 気候変動 ● 資源と汚染 ● 社会課題を解決するイノベーション創出
<ul style="list-style-type: none"> ● 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 	<ul style="list-style-type: none"> ● 広告宣伝・マーケティング活動の推進 ● 消費者からの認知度向上 ● 国際コンペティション「AYDA Awards」の開催 ● 社会貢献活動の推進 	<ul style="list-style-type: none"> ● 財務規律の徹底 ● 負債調達を優先、レバレッジ余力の維持 ● 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 	<ul style="list-style-type: none"> ● 地球温暖化防止への取り組み ● 適切な水利用 ● 環境配慮型製品などの開発を通じた環境負荷の低減

MSVの前提としてのサステナビリティ

マテリアリティに基づくサステナビリティ

当社が「EPS・PERの最大化」につながる活動を推進する上で、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。

2020年にグローバルの視点で特定したサステナビリティを巡る重要な課題（マテリアリティ）に関する取り組みは、こうした責務を果たすものです。そして、事業機会を見出し、新市場に参入するなど、当社ビジネスに直結させること

を要諦としています。将来的な法規制に対処することや、社会が求める具体的な課題の変化へ競合他社に先んじて対応することを通して、費用増加の回避や事業リスクそのものの抑制などを見込んでいます。

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、収益の拡大や期待値の向上（EPS・PERの最大化）を図り、MSVを実現していきます。



マテリアリティの特定プロセス

ステークホルダーの意見

ミドルリスト作成

ESG開示ガイドラインやESG評価機関評価、行動規範などの11のグローバルスタンダードをもとに、当社が求められている75の項目を抽出し、ロングリストを作成、統合選択し、32のミドルリストにまとめた。

社内議論

社内議論

ステークホルダーにとっての重要度と当社グループにとっての重要度を踏まえ、事業のサステナビリティの観点で6つのマテリアリティグループを候補として特定した。海外パートナー会社との議論と合意を特に重視した。

社内議論

社内アンケート

新設したESG委員会(当時)を2020年4月に開催し、マテリアリティ特定プロセスを審議した。委員25名とESG推進部(当時)部長などのアンケート調査を実施。32のミドルリストについての意見を集約した。

ステークホルダーの意見

ステークホルダーの意見

マテリアリティの候補について、各種ステークホルダーや独立社外取締役からの意見をヒアリングした上で、社内議論を経て最終案を作成した。

社内議論

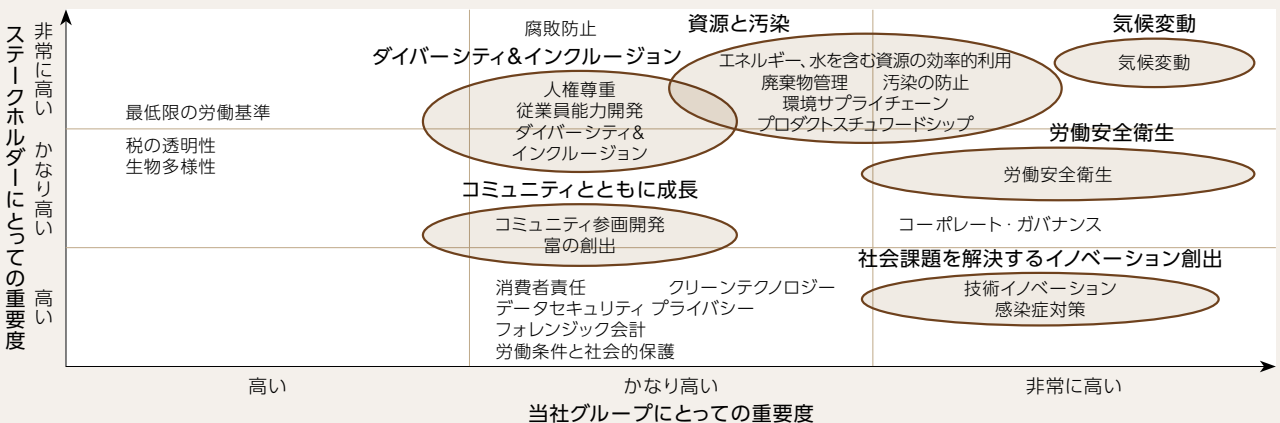
グローバルリスクなどを反映

グローバルに発生しているリスクを踏まえるため、化学セクターのリスクシナリオについてVigeo EIRIS社のコントラバーシブルレポートなどを参照し、議論に反映させた。グローバル化学セクター企業、先進的日系企業全般をピア企業として参考にした。

承認

2020年7月のESG委員会(当時)で審議し、8月の取締役会で最終承認を得た。

マテリアリティ特定マップ

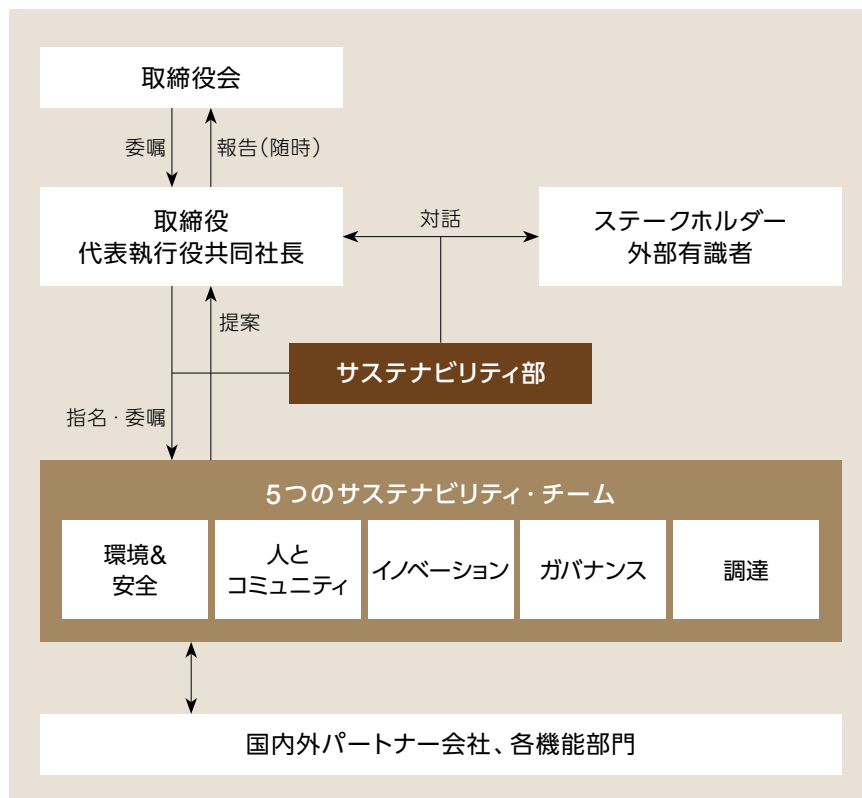


自律型サステナビリティ体制

共同社長のリーダーシップのもと、マテリアリティに対応した「環境&安全」、「人とコミュニティ」、「イノベーション」、より横断的な「ガバナンス」、「調達」の5つのサステナビリティ・チームを組成しています。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。

チームリーダーは、共同社長に向けて進捗や提案をおおよそ四半期に一度の頻度で直接報告し、共同社長は取締役会に随時報告することで、取締役会はサステナビリティに関する活動を監督しています。

▶ P108「取締役会の議論」参照



サステナビリティ基本方針

当社は2023年3月、取締役会において「サステナビリティ基本方針」を決議・公表しました。当社グループのサステナビリティは、「アセット・アセンブラー」モデルを通じてMSVを追求する前提であり、MSVをゴールとするものであることを改めて認識した上で、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、サステナビリティを推進することを明記しました。

サステナビリティ基本方針

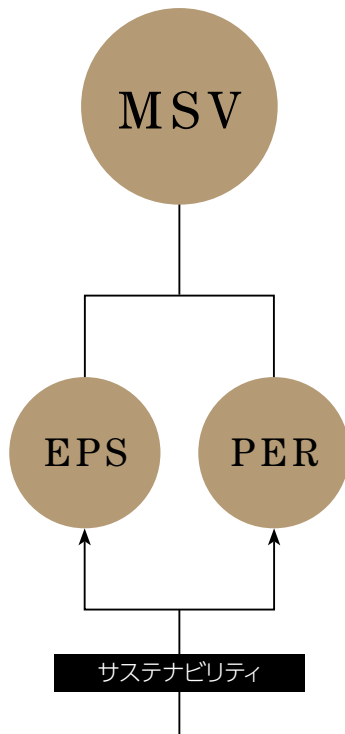
日本ペイントグループは、環境など自然資本の保全・多様性の確保などによる人的資本の拡充・社会課題を解決するイノベーションの創出などを持続的な成長の機会と捉え、グループを構成するパートナー会社が、サステナビリティ戦略を自律的に策定し事業活動を行います。そのうえで、適切なグループガバナンスのもとマテリアリティに関するリスク・機会を把握し、顧客・取引先・従業員・社会などへの法的、社会的、倫理的責務を十分に果たしたうえで、経営上の唯一のミッションである「株主価値最大化(MSV)」を実現します。

主なポイント

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

MSVの前提としてのサステナビリティ

MSVロジック・ツリー



※ 詳細は、P5「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
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

関連するSDGs	リスク	機会
  	<ul style="list-style-type: none"> 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) 	<ul style="list-style-type: none"> 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つかえた新製品・サービスの開発
    	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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
  	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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
   	<ul style="list-style-type: none"> 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) 	<ul style="list-style-type: none"> グローバルカンパニーとして多様で優秀な人材を確保 多様でインクルーシブな組織の構築を通じて、企業、労働者、コミュニティの豊かさを創出
    	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> バリューチェーンを通じたコミュニティへの投資により、企業ブランドの認知向上 社会貢献活動によ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
   	<ul style="list-style-type: none"> イノベーション創出力が不足した場合、新たな市場への適用が遅れるなど、将来の企業業績への影響が拡大 	<ul style="list-style-type: none"> 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
 	<ul style="list-style-type: none"> 「アセット・アセンブラー」モデルに適応した自律・分散型の内部統制システムが適切に機能しない場合、当社グループに損害 	<ul style="list-style-type: none"> 社会的責任と関連してコーポレート・ガバナンスの基準が厳格になる中、将来の課題や社会的要請に先駆けて対応することで、当社グループの存在意義や競争力が強化
  	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 取引先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取引先との協力のもと、より強靱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

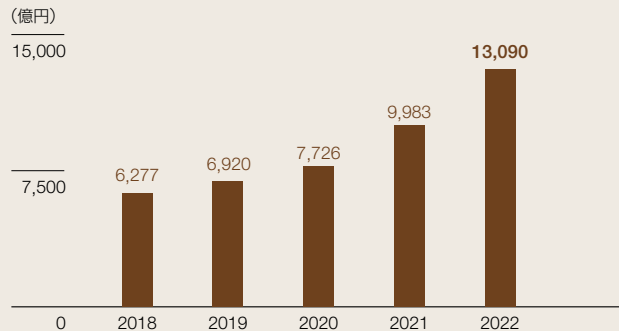
価値創造の成果(財務・非財務ハイライト)

財務ハイライト

財務基盤

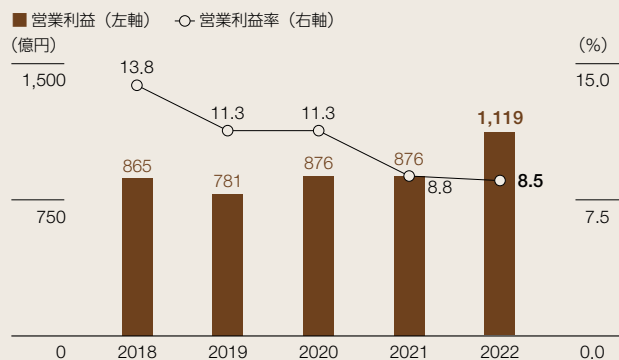


売上収益



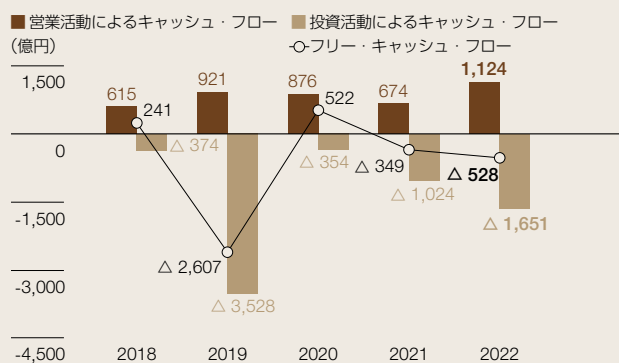
2017年度に米国塗料メーカー、2019年度に豪州とトルコの塗料メーカー、2021年度にインドネシア事業を買収したに加え、中国を中心としたアジアの建築用事業が大きく成長したことで、売上成長が加速しています。2022年度は、欧州塗料メーカー2社の買収や製品値上げの浸透、円安が貢献し、6年連続の増収・過去最高の売上収益を達成しました。

営業利益／営業利益率



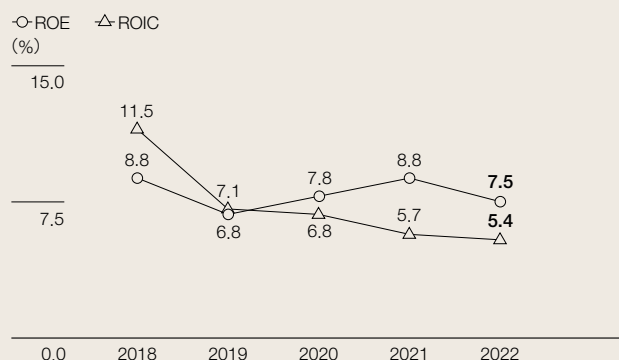
2019年度は、欧州・インドの自動車用事業における減損損失の計上により減益となったものの、2020年度以降は3年連続の増益を達成しました。2022年度は、原材料価格の高騰や中国での引当金の追加計上、トルコにおける超インフレ会計適用の影響があったものの、増収効果により、過去最高益となりました。営業利益率については、2019年度は減損損失の計上により低下し、2021年度以降は原材料費率の上昇などにより8%台で推移しています。

キャッシュ・フロー



塗料・周辺事業は設備投資の負担が比較的軽く、キャッシュ・フローを創出しやすいため、プラスで推移する傾向にあります。2019年度、2021年度、2022年度は海外塗料メーカーを買収したことでフリー・キャッシュ・フローはマイナスに転じましたが、営業キャッシュ・フローは毎年安定的に推移しています。

自己資本利益率(ROE)／投下資本利益率(ROIC)*



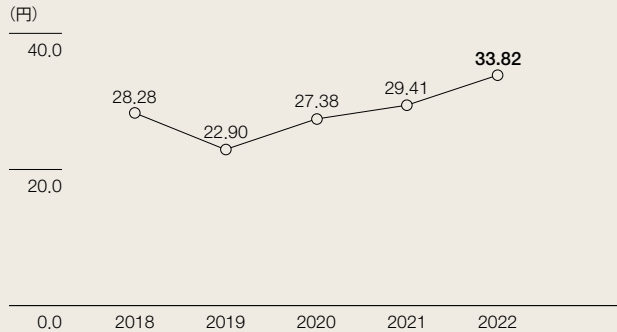
2019年度のROEは、減損損失の計上などによる当期利益の減少により前年比で低下したものの、直近は概ね8%前後の水準で推移しています。ROICは、2019年度、2020年度、2021年度、2022年度に実施したM&Aやアジア合併事業100%化に伴う有利子負債の増加、株主資本の増加によって投下資本回転率が低下したことで、2019年度以降低下しています。

* ROIC(IFRS)：税引後営業利益÷(ネット・デット+資本合計)

財務基盤



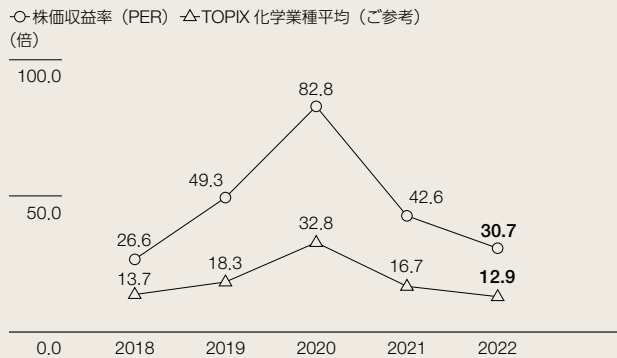
1株当たり当期利益(EPS)*



EPSは、営業利益などの利益項目の推移に概ね比例しています。2019年度は減損損失の計上による減益により減少しましたが、2020年度以降は、増収効果に伴う営業増益により、3年連続で増加しました。

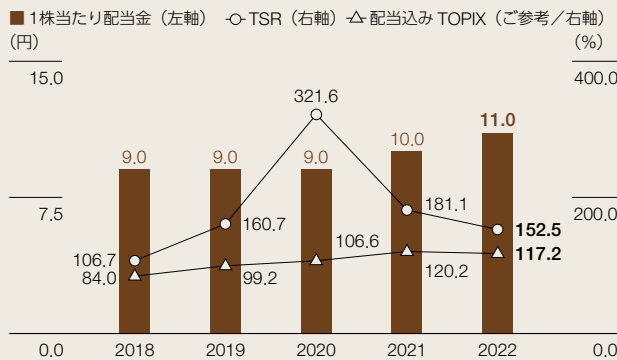
※ 2021年4月1日付で1:5の株式分割を実施したため、2018年1月に行われたものと仮定し、算出

株価収益率(PER)



PERは、当社の将来的な成長期待の表れとして、TOPIX化学業種平均を上回って推移しています。なお、2020年度は、株式市場におけるグロース銘柄の選好や当社におけるM&A実施などの複合要因が重なり、大きく上昇しました。

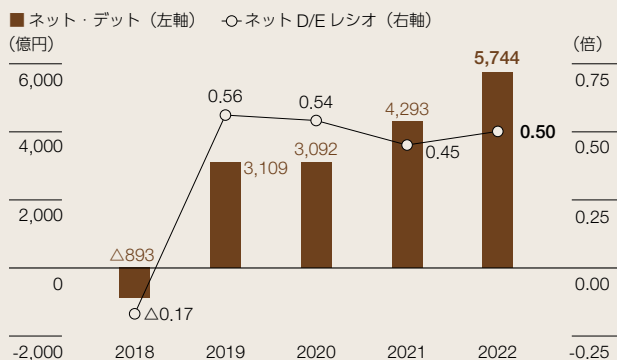
1株当たり配当金*/株主総利回り(TSR)



配当性向30%を目途に安定的かつ継続的な配当を基本方針としています。創業140周年の記念配当1円を含めた年間10円を配当した2021年度、年間11円を配当した2022年度と2年連続で増配しました。TSRは株価上昇や増配基調により、2018年度以降、比較指標である配当込みTOPIXを上回って推移しています。2022年度は増配効果などもあり、152.5%となりました。

※ 2021年4月1日付で1:5の株式分割を実施したため、2018年1月に行われたものと仮定し、算出

ネット・デット*/ネットD/Eレシオ



塗料・周辺事業は設備投資の負担が比較的軽く、キャッシュ・フローを創出しやすいため、ネット・デットはマイナス推移する傾向にあります。2019年度以降はM&Aを目的とした金融機関からの資金の借り入れによりプラスに転じています。2022年度のネットD/Eレシオは、欧州塗料メーカー2社の買収に伴う有利子負債の増加により、上昇しました。

※ 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))

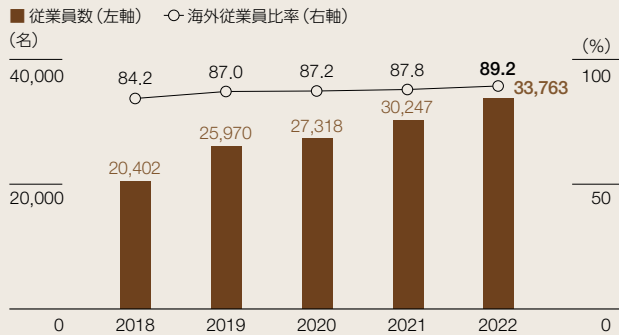
価値創造の成果(財務・非財務ハイライト)

非財務ハイライト

人材・組織

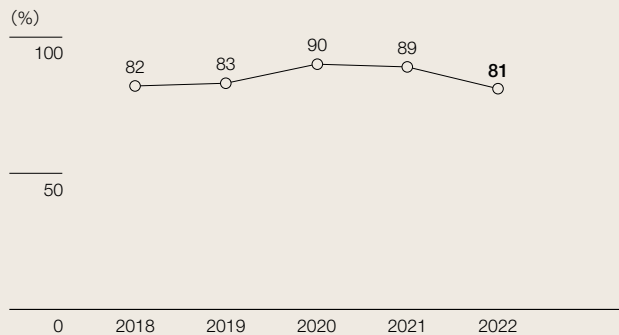


従業員数／海外従業員比率



2017年度に米国塗料メーカー、2019年度に豪州とトルコの塗料メーカー、2021年度にインドネシア事業、2022年度に欧州塗料メーカー2社を買収するなど、積極的なM&Aを背景として海外従業員比率は上昇傾向にあり、アジア・オセアニアなどでは、さらなる成長に向けて人材の増強・増員にも取り組んでいます。海外従業員比率は2018年度の84.2%から2022年度は89.2%へと5.0ポイント上昇しています。

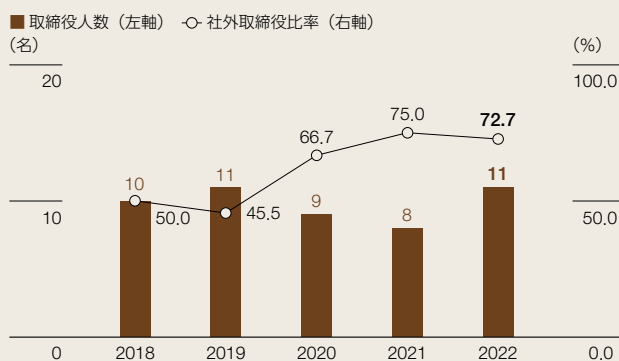
従業員満足度(日本グループ)*



日本グループの従業員満足度は、2020年度に過去最高に達したものの、2021年度、2022年度と2年連続で低下しています。収益性改善を目指した変革を進める中で、「労働時間」「休暇取得」などの項目が改善した一方、希望退職制度を実施したことで「ビジョンや方針への共感」「在籍会社への信頼や安心感」などが低下しました。

* 日本ペイント労働組合調査。その他のパートナー会社における従業員満足度については、P71「人材戦略」をご覧ください。

取締役人数*／社外取締役比率*



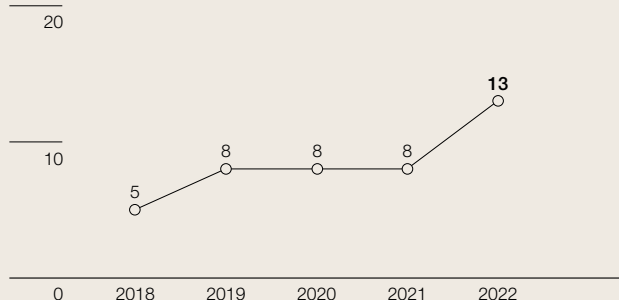
当社は「アセット・アセンブラー」モデルのもと、中長期的な成長と少数株主利益の保護に向けて、先進的なコーポレート・ガバナンスの構築に取り組んでおり、2020年3月に指名委員会等設置会社へ移行し、2021年度からは筆頭独立社外取締役が取締役会議長を務めています。2022年度は、取締役11名のうち独立社外取締役が8名を占めています。

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

顧客基盤



建築用塗料事業におけるNo.1シェアの国・地域数



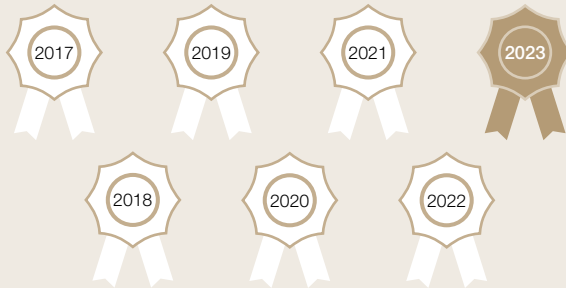
日本では長期にわたりNo.1シェアを維持するとともに、1967年以降、ASEAN事業を積極的に拡大したことで、順次No.1シェアの国・地域数が増加しました。2022年度はCromology、JUBの買収に伴い、イタリアやクロアチアなどの欧州5カ国が新たに加わりました。

ブランド



ブランド評価機関からのブランド賞(中国)

7年連続受賞

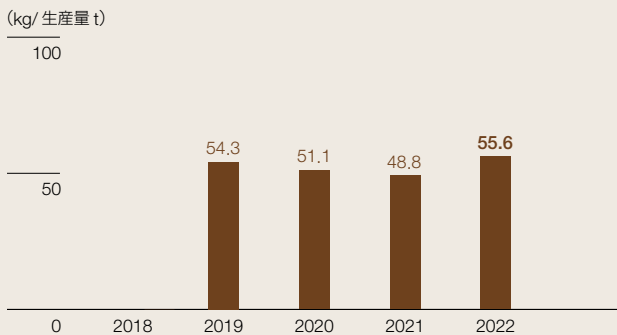


1992年に中国に進出後、高品質の「立邦」ブランド製品の浸透を進め、中国国内トップのブランドを確立しています。中国のブランド評価機関が主催するブランド指数(C-BPI)において、壁面用塗料部門で7年連続1位を獲得しています。

自然・環境



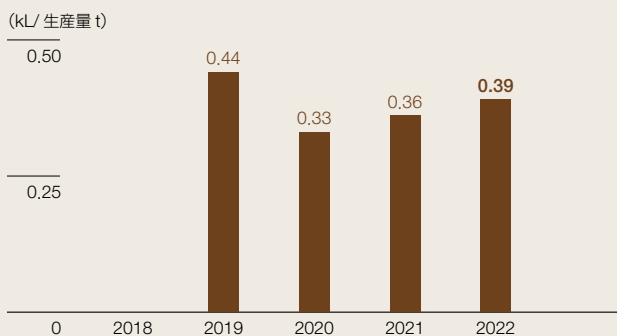
温室効果ガス排出量(スコープ1, 2)(グローバル)*



当社グループは、温室効果ガス排出量(スコープ1, 2)を2030年までに2020年度比37%削減する目標をグローバルで掲げており、省エネルギー活動の積極化、再生可能エネルギーの利用開始などの取り組みを順次進めています。2022年度は、NIPSEAグループの生産構成の変化により増加しました。

* 日本グループ、NIPSEAグループ、DuluxGroup(Cromologyは2022年～、JUBは除く)が対象

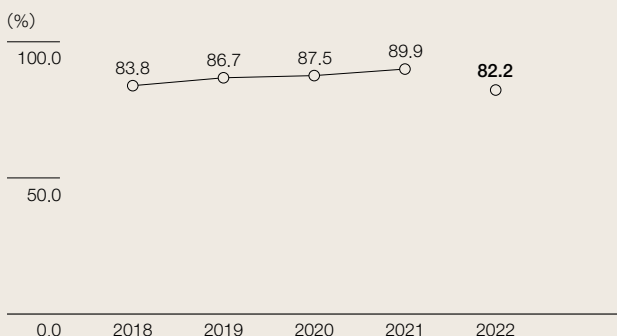
水消費量(グローバル)*



当社グループは、マテリアリティ「資源と汚染」の1項目として「水資源の効率的利用」を掲げ、原料用の水の効率的な使用や製造工程における水使用量の削減、水の再利用などを進めています。2021年度は集計対象拡大(Betek Boya)により、2022年度はCromology、JUBの買収や洪水被害を受けたDuluxGroup工場の清掃、NIPSEAグループの生産構成の変化により増加しました。

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

建築用塗料事業における水性塗料比率(グローバル)*



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

* 2018～2021年は水性塗料出荷量(万トン)÷総出荷量(万トン)で計算。2022年からは水性塗料販売量(トン)÷総販売量(トン)で計算。2022年の数値の低下は集計定義を変更したためであり、水性塗料比率を高める傾向に変化はありません。日本ペイント(NPTU)、NIPSEA(ともに2016年～)、Dunn-Edwards(2017年～)、DuluxGroup(2019年～)、Cromology、JUB(ともに2022年～)の6社が対象

MSV実現に向けた中長期経営戦略

Chapter

- P51 中期経営計画(2021-2023年度)の概要と進捗
 - P54 —— 当社業績に対する中国マクロデータの影響
- P55 若月共同社長が語る、MSV実現に向けた財務・M&A戦略
- P61 特集①：M&Aの成功例
- P65 環境戦略
 - P66 気候変動
 - P69 資源と汚染
- P71 人材戦略
- P77 研究開発戦略
- P81 労働安全衛生
- P82 コミュニティとともに成長
- P83 調達
- P85 アセット別戦略
 - P85 特集②：中国事業の成長可能性
 - P91 ウィー共同社長が語る、日本グループの構造改革の進展と収益性改善への道筋
 - P95 —— 変革を受け入れ、働き方を見直す



3

中期経営計画(2021-2023年度)の概要と進捗

「アセット・アSEMBラー」モデルの強さを再認識

2022年に「中期経営計画(2021-2023年度)」の2年目を終了し、2023年に最終年度を迎えるに当たり、MSVを追求するための経営モデル「アセット・アSEMBラー」の強さを再認識しました。中計策定時(2021年3月)と比べて当社グループを取り巻く外部環境が大きく変化中、既存事業ではレジリエントな成長を実現し、低利の調達コストを活用したM&Aによって積み上げた優良なアセットは、いずれもEPS向上に大きく貢献しています。今後も「アセット・アSEMBラー」モデルによる成長を追求し、MSVを実現していきます。

2021-2023年 財務計画

(億円)

	2021 実績 ^{※3}	2022 実績	2023予想		
			2021年3月 発表 ^{※4}	2023年2月 発表 ^{※5}	2024- CAGR目標
売上収益	9,983	13,090	11,000	14,000	1桁台後半
営業利益	876	1,119	1,400	1,400	
営業利益率	8.8%	8.5%	c.13.0%	10.0%	
EBITDA ^{※1}	1,204	1,599	1,750	1,900	売上成長を 上回る 利益成長
EBITDAマージン	12.1%	12.2%	c.16.0%	13.6%	
親会社の所有者に帰属する 当期利益 ^{※2}	676	794	1,050	980	
EPS(円)	29.41	33.82	45.00	41.73	

※1 EBITDA: 営業利益+減価償却費及び償却費+減損損失+負ののれん発生益

※2 2021年3月発表の親会社の所有者に帰属する当期利益の目標値は、営業利益に想定実効税率を乗じて算出

※3 継続事業ベース

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

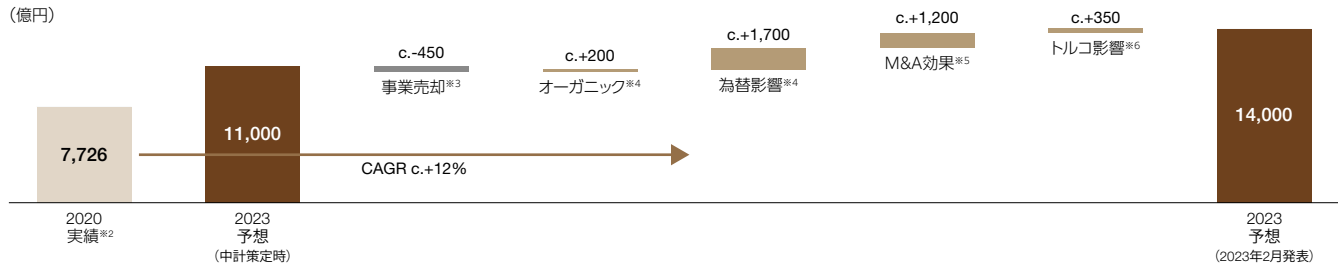
※5 為替レート前提 円/米ドル:125.0 円/人民元:19.0 円/豪ドル:90.0 ナフサ価格:72,000円

中計策定時(2021年3月)と2023年ガイダンス発表時(2023年2月)の比較分析

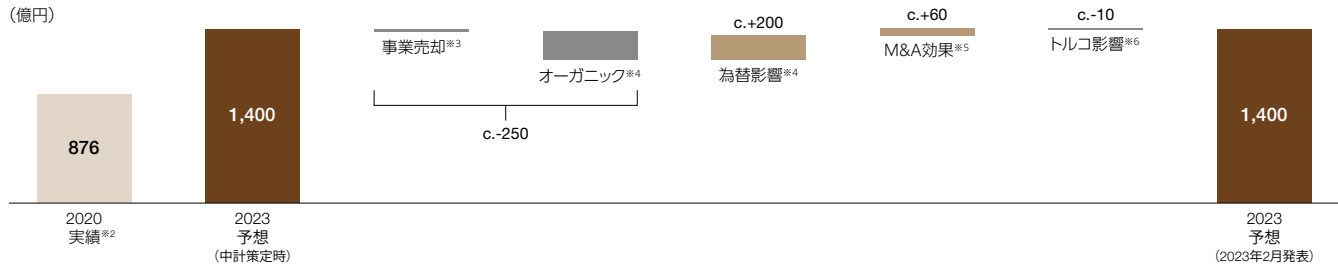
2023年の売上収益は、中計策定時の想定と比較して、事業売却によるマイナス影響がある一方、トルコを除くオーガニックの想定以上の成長に加え、円安影響、Cromology、JUBのM&A効果、超インフレ会計の適用などを含むトルコ影響により、合計で3,000億円上振れし、1兆4,000億円を予想しています。営業利益は、事業売却や原材料価格の高騰などの影響によるオーガニック、トルコ影響による下振れがあるものの、円安影響とM&A効果がそれらを補い、中計策定時と同じ1,400億円を予想しています。

このように、厳しい事業環境下にあっても、想定以上のオーガニック成長を遂げ、M&Aによる積み上げも貢献しており、最終年度である2023年も着実な成長を見込んでいます。

2023年12月期 売上収益の想定変化*1



2023年12月期 営業利益の想定変化*1



※1 数字は全て概数であり、2021年3月当時と異なる現況を加味したもの
 ※2 継続事業ベースかつクラウドコンピューティング契約に関わる会計方針変更に伴う
 遡及修正後。2020年当時のNippon Paint (India)は持分法適用会社
 ※3 Nippon Paint (India)を含む

※4 トルコ除く
 ※5 Cromology、JUBのみ
 ※6 オーガニック、為替影響、超インフレ会計を含む円ベースの想定差

地域別分析

地域別では、製品値上げや市場シェア拡大などにより、大部分の地域で中計策定時の計画を上回る売上成長を見込んでいます。特に、NIPSEA中国ではTUCでの想定以上の市場成長によるシェア拡大が、マレーシアグループ・シンガポールグループ・タイグループでは製品値上げや塗料周辺事業の拡大がそれぞれ貢献しています。新規連結であるCromologyとJUBを除いたDuluxGroupでは、製品値上げや塗料周辺事業でのボルトオン買収(既存事業の補完・強化を目的とする買収)が貢献しています。トルコにおいては、超インフレ会計の影響があるものの、製品値上げやブランド戦略の奏功によって市場シェアが向上し、計画を上回る見込みです。

一方、営業利益については、ほとんどの地域で中計策定時の計画並みを見込んでいますが、日本と中国においては計画を下回る見込みです。

中計策定時(2021年3月)			2023年2月発表				
売上収益 (億円)	2020 実績 (短信ベース)	2021-2023 CAGR目標 (現地通貨ベース)	売上収益 (億円)	2021 実績 (短信ベース)*3	2022 実績 (実質ベース)	YoY	2023 予想 (現地通貨ベース)
日本	1,596	+5%前後	日本	1,740	1,842	+5.8%	+5%前後
NIPSEA中国	2,681	+10%前後	NIPSEA中国	3,791	3,951	+4.2%	+5-10%
アジア (NIPSEA中国以外)	885	+5-10%	NIPSEA中国以外*4	1,038	1,195	+15.1%	+0-5%
新規連結 (インドネシア・インド)	474*1	+15%前後	Betek Boya (トルコ)	492	1,236	+151.3%	+30%前後
オセアニア(太平洋*2)	1,483	+5%前後	PT Nipsea (インドネシア)	395	458	+15.9%	+15%前後
米州	701	+5-10%	DuluxGroup (連結)	1,762	1,873	+6.3%	+5-10%
その他 (Betek Boya)	362	+10-15%	Cromology (欧州)	-	-*5	-	+5-10%
			JUB(欧州)	-	-*5	-	+5-10%
			米州	764	831	+8.8%	+0-5%

※1 プロフォーマ(非監査)値
 ※2 オーストラリア・ニュージーランド・パプアニューギニア
 ※3 2022年第1四半期よりセグメント区分を変更したことに伴い、遡及修正を実施

※4 NIPSEA中国以外のセグメント合計からBetek BoyaとPT Nipseaを差し引いた数値
 ※5 Cromologyは2022年1月より、JUBは2022年6月より新規連結開始のため、2022年の実質ベースには含まれず

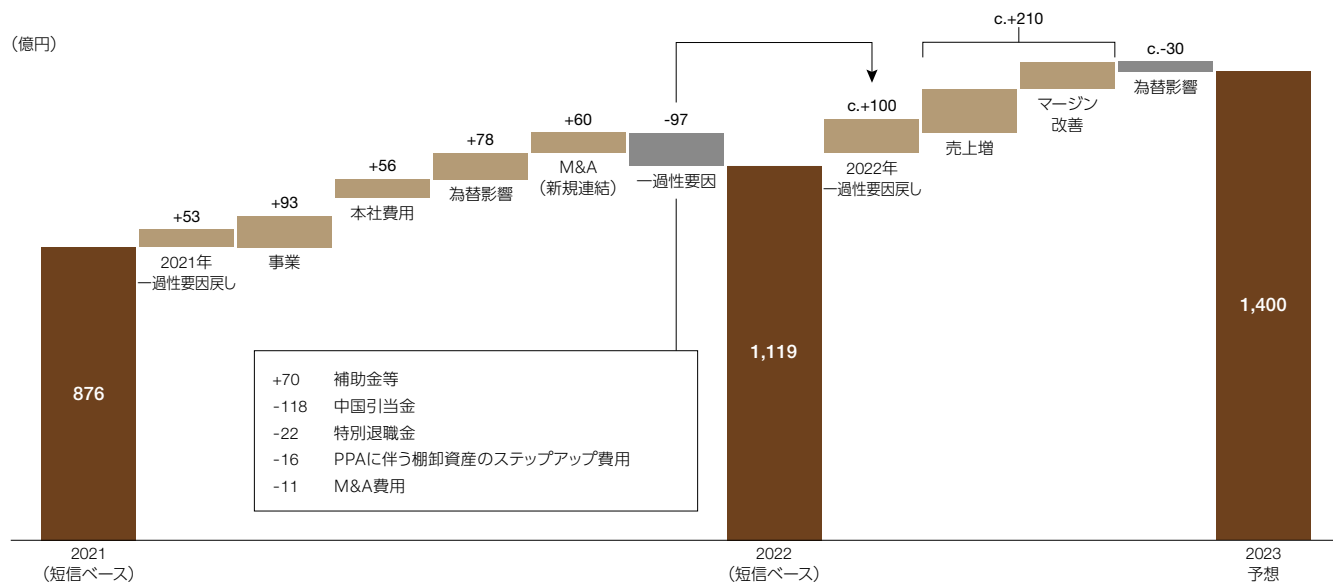
中期経営計画(2021-2023年度)の概要と進捗

中計最終2023年に向けて

2023年は市場環境を相応に厳しく見込む中、売上面では、低成長下でも市場シェアの向上を図り、製品値上げの通年寄与なども含めて、各地で着実な成長を追求していきます。利益面は、2022年と比べて円高想定による為替のマイナス影響があるものの、増収効果や製品値上げなどによるマージン改善、中国引当金や特別退職金などの一過性費用などの解消がプラスに寄与する見込みです。

その上で、売上収益は1兆4,000億円、営業利益は1,400億円、当期利益は980億円、EPSは41.73円、年間配当金は13円をそれぞれ見込んでいます。配当性向は、引き続き30%強を維持しており、3年連続の増配を計画しています。

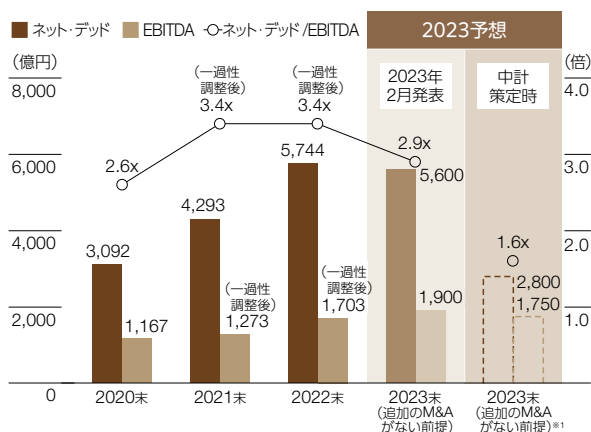
2021-2023年 営業利益イメージ



財務状況

財務状況については、Cromology、JUBの買収に伴い有利子負債が増加するも、EBITDAが増加したことにより、ネット・デッド/EBITDAは2022年末にかけて3.4倍を維持しました。2023年末のネット・デッド/EBITDAは追加のM&Aがない前提で、2.9倍程度まで下がる想定です。資本配分は、3年間での営業キャッシュ・フローが中計策定時と比較して約300億円下振れる一方、設備投資と配当はほぼ想定通りと見込んでいます。

ネット・デッド/EBITDA推移



※1 アジア合併事業100%化・インドネシア事業買収に伴う影響を含む
 ※2 継続事業ベース

資本配分推移

(億円)	2021-2023 予想			
	2021-2022 実績	2023 予想	2021-2023 予想	中計策定時
+) 営業CF ^{※2}	1,826	1,200	c.3,000	~3,300
-) 設備投資 ^{※3}	760	550	c.1,300	~1,250
-) 配当 ^{※4}	493	300	c.800	~850
合計	573	350	c.900	~1,200
-) M&A (買収会社の現金ネット)	2,934	-	c.2,900	負債返済 M&A

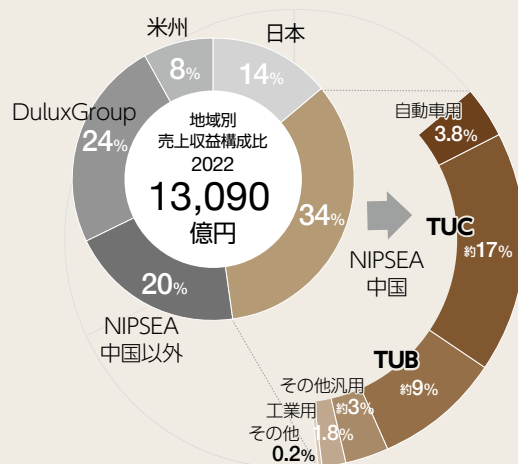
※3 リースによる設備投資は含まず。2021-2022年実績は短信ベース(継続事業)
 ※4 配当金総額(一部支払いが翌年以降となるものも含む)

当社業績に対する中国マクロデータの影響

株式市場は当社グループの中国汎用塗料事業(TUB・TUC)に関連するマクロデータの動向を注目しており、当社株価は業績結果よりもニュースフローで大きく変動する傾向にあります。

当社グループとしては、TUC・TUB事業といくつかの不動産データには一定の相関性はあるものの、①当社の優位性や戦略などによりほとんどの期間で不動産データを上回って推移していること、②連結売上収益に占める割合は、TUCが約17%、TUBが約9%であることから、「中国マクロデータ=当社連結業績」というシンプルな構図にはならないと考えています。

参考として、NIPSEA中国事業責任者によるTUC・TUBのトレンドに対する解説をご紹介しますが、NIPSEA中国がベンチマークとしている指標は1つではなく、複数を多角的に分析してマーケティング施策に活用しています。



NIPSEA中国事業責任者に聞く、TUC・TUBのトレンド

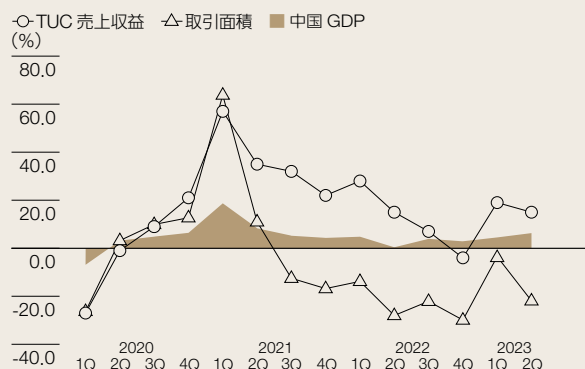
TUCは商業・住宅販売取引面積の伸び率を大きく上回って推移

NIPSEA中国のTUCにおける強みの1つは、特級・1～2級の都市部において圧倒的な市場シェアを誇り、No.1であることです。都市部は、3～6級の地方都市と比較して、商業用・住宅取引面積が高い割合を占めていることに加え、市場回復も速いことが特徴です。こうした背景から、TUCの伸び率は取引面積よりも相対的に高い傾向にあります。

また、NIPSEA中国の広範な販売流通網、CCM(自動調色機)設置台数、高いブランド認知度・品質なども伸び率の高さに貢献しています。

なお、今後の「中古住宅時代」の到来や地方都市でのシェア拡大を勘案すると、TUC事業は引き続き競合他社を上回る成長が期待できます。

TUC売上推移(前年同期比)

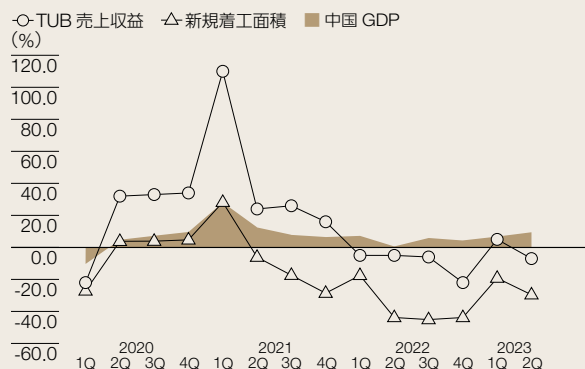


TUBは新規着工面積の伸び率を上回って推移

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)財務基盤がより強固な不動産ディベロッパーへのシフト、(2)医療、産業、インフラ関連などの不動産ディベロッパー以外の顧客からの売上増加、(3)室内装飾会社や建築業者からの売上増加、(4)下地材や建設化学品(CC)などの塗料周辺分野の拡大・推進、によるものです。

なお、今後の「中古住宅時代」の到来や6つの主要チャネル事業(※P90参照)の開発に注力することで、今後もTUB事業は安定的に成長していくと見込んでいます。

TUB売上推移(前年同期比)



若月共同社長が語る、MSV実現に向けた財務・M&A戦略

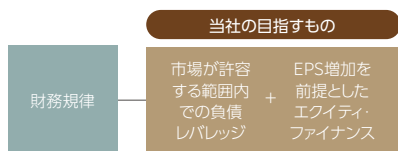


取締役 代表執行役共同社長
若月 雄一郎

当社は「アセット・アセンブラー」モデルによる中長期経営戦略を推進しています。当ページでは、取締役 代表執行役共同社長の若月雄一郎が、財務戦略、M&A戦略の基本的な考え方や特長、競争優位性などについてご説明します。

財務戦略

MSV実現に向けた道筋 ▶ P5参照



「資本コスト」への意識

当社は「EPSの最大化」と「PER最大化」を図りながら、ROIC（投下資本利益率）がWACC（加重平均資本コスト：約6%）を最終的に上回るM&Aを実行

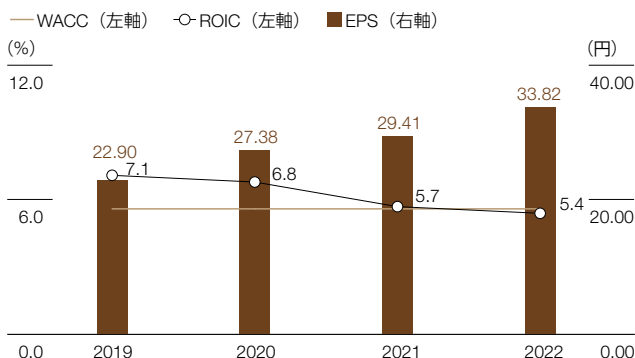
する方針です。

積極的なM&Aに伴うのれんの計上により資本効率はやや低下傾向にありますが、そもそも買収する会社は初年度からのEPS貢献を見込んでおり、買収後の利益成長やキャッシュ・コンバージョン・サイクル(CCC)の短縮化などを通じて、3~4年でROICがWACC（連結ベース）を上回ることを目指し、資本効率の改善につなげています。

資本効率の低下は、リスク増大につながるため警戒心を持って注視する必

要がある一方、ROICに傾倒し過ぎると優良なM&Aの機会損失につながりかねないため、利益成長とのバランスが必要と考えています。当社が展開する市場のリスク・リターン の優位性に加え、強固なバランスシートや低ファンディングコストにより、リスクをコントロールした上で、EPS向上を加速させることは十分可能と考えています。

WACC・連結ROIC・EPS



個社ROIC^{*1}

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

^{*1} ROIC(IFRS)：税引後営業利益(PPAによる無形資産償却後)÷取得原価(移転対価、その後の増資などを含む)。いずれも各年度の実績レートによる円換算後

^{*2} DuluxGroup(太平洋)は4ヵ月分、Betek Boyaは6ヵ月分の業績をもとに算出

P55の表の通り、2019年以降に買収した主要なアセットのROICは、買収以降の利益成長とバランスシート・マネジメントが奏功し、年々改善しています。Betek BoyaのROICは買収2年目で連結ベースのWACCを上回っており、PT Nipsealは買収4年目の2024年、DuluxGroup(太平洋)もROICが徐々に改善し、2024年にスプレッドがプラスになると見込んでいます。

「アセット・アSEMBラー」モデルに資する財務戦略

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の持続的増大を通じてTSR(株主総利回り)を向上させることに主眼を置いています。

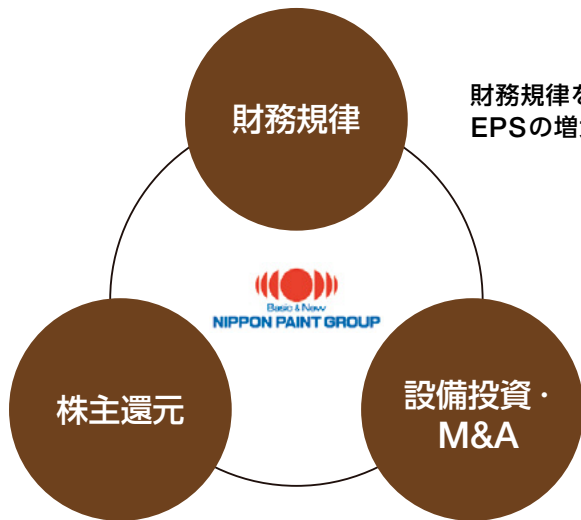
財務規律としては、①負債調達を優先、②レバレッジ余力を維持、金融機関・格付機関との対話の促進、③EPS増大を前提として資本調達も選択肢、の3点を重視しています。塗料・周辺事業はキャッシュ・フロー創出力が非常に強く、当社としてはM&Aの実現に向けた資金を確保するべく、低ファンディングコストを積極的に活用していきます。

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、当社事業の売上規模やキャッシュ・フローに比べると設備投資の負担は比較的限られています。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SEMBラー」モデルのもと、引き続き

き良質で低リスクのM&Aを適正なバリュエーションで積み上げていきます。

M&Aを中心とした成長投資を最重要視する中、株主還元についてはEPSの増大を通じたTSRの向上に主眼を置いています。配当は、業績動向、投資機会などを総合的に勘案しながらも、配当性向30%を目途に安定的に行う方針です。

資本政策



財務規律を維持しながら成長投資、M&Aを優先的に実施し、EPSの増大を通じてTSRを向上させることに主眼

財務規律

- ▶ 適正なレバレッジによる最適資本構成を志向
- ▶ 戦略重要性の高いM&Aにおいて、一時的なレバレッジの上昇は容認

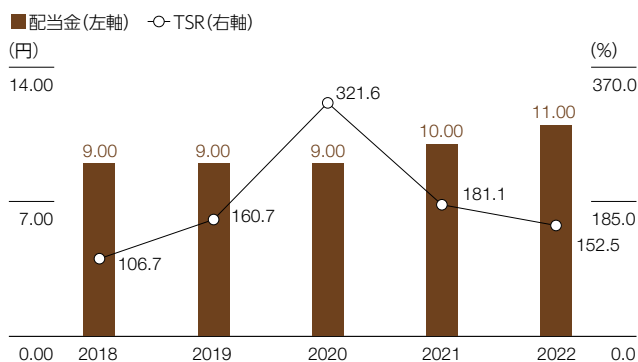
設備投資・M&A

- ▶ 将来の持続的成長に向けて、設備投資・M&Aを積極的に実施

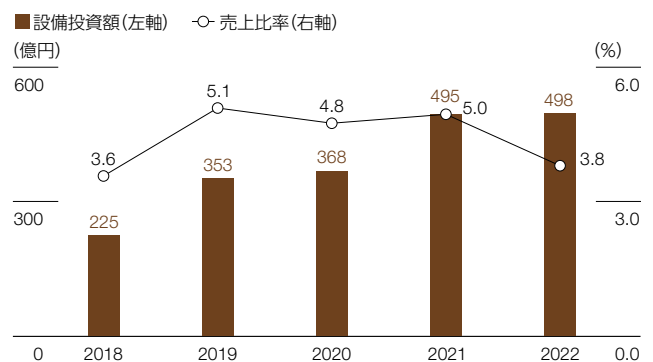
株主還元

- ▶ 配当性向30%の維持
- ▶ 成長投資・M&Aにより、TSRを向上

配当金・TSR



設備投資額



若月共同社長が語る、MSV実現に向けた財務・M&A戦略

財務規律の徹底と最適資本構成の構築によるバランスシート・マネジメント

財務規律の徹底に向けては、当社は負債調達を優先する一方、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。当社の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。

バランスシート・マネジメントとしては、CCCをKPIの1つに設定しており、

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。政策保有株式についても、最近実施した売却などを通じて、継続して縮減に取り組んでいます。

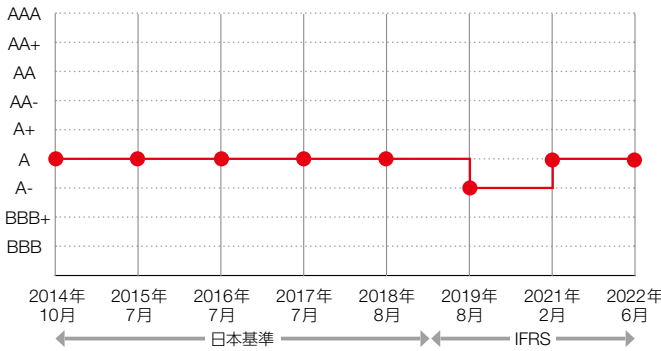
固定資産(有形固定資産、無形資産、のれん)はM&Aの実施などにより増加傾向にあります。そうした中、資産効率や収益性の観点から積極的にモニタリングしており、欧州自動車用・インド事業の譲渡や、日本グループや船舶用事業の構造改革をはじめとした戦略的なコーポレート・アクションを適宜実施しています。

のれんについては、「自律・分散型経営」による円滑なPMIの実施や適切なバリュエーションで「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。

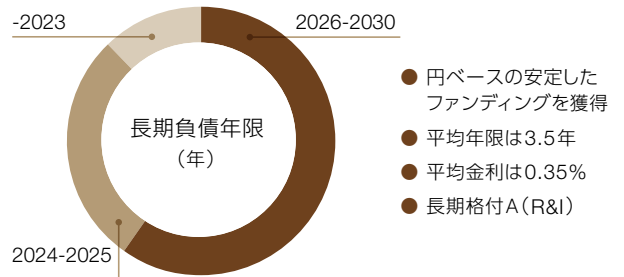
財務レバレッジとしては、2022年末時点のネット・デット/EBITDAが3.4倍(一過性調整後)、2023年末では追加のM&Aがない前提で約2.9倍となる見通しです(▶ P51「中期経営計画(2021-2023年度)の概要と進捗」参照)。

負債による資金調達は基本的に全て円ベースで実施しており、2022年末時点で平均年限は3.5年、平均金利

格付推移(R&I)



負債状況



- 円ベースの安定したファンディングを獲得
- 平均年限は3.5年
- 平均金利は0.35%
- 長期格付A(R&I)

バランスシート・マネジメント方針

資産		負債	
<p>現金・現金同等物</p> <p>「営業債権及びその他の債権」</p> <ul style="list-style-type: none"> ● コロナ影響や中国不動産市況の悪化に対応したCCCの見直し(取引条件の見直しなど) ● 将来の債権回収リスクを踏まえた対応(中国売上債権に対する貸倒引当金の計上など) <p>「その他の金融資産(非流動資産)」</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 政策保有株式について、保有継続の合理性を毎年検証(2022年度も一部株式を売却) <p>「有形固定資産」</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 事業売却や構造改革を通じて資産効率の向上や収益性改善に取り組む(欧州自動車用・インド事業の譲渡、日本事業・船舶用事業の構造改革など) <p>「のれん」「その他の無形資産」</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 「自律・分散型経営」でPMIリスクを最小化し、「良質なM&A」の積み上げによる減損リスクを低減 	<p>現金・現金同等物</p> <p>2,426億円</p> <p>「営業債権及びその他の債権」</p> <p>3,113億円</p> <p>「その他の金融資産(非流動資産)」</p> <p>261億円</p> <p>「有形固定資産」</p> <p>3,768億円</p> <p>「のれん」</p> <p>8,255億円</p> <p>「その他の無形資産」</p> <p>4,001億円</p> <p>合計 24,423億円</p>	<p>「営業債務及びその他の債務」</p> <p>2,568億円</p> <p>「社債及び借入金」</p> <p>7,221億円</p> <p>合計 12,870億円</p>	<p>「社債及び借入金」(有利子負債)</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 負債調達を優先し、レバレッジ余力を維持(2023年末時点のネット・デット/EBITDAは、追加のM&Aがない前提で約2.9倍を予想) ● 格付機関からの評価(R&I格付「A」を維持) ● 円ベースの安定した資金調達(低金利・長期年限)
		<p>資本</p> <p>「資本金」</p> <p>6,714億円</p> <p>「利益剰余金」</p> <p>2,725億円</p> <p>合計 11,554億円</p>	<p>「資本金」「利益剰余金」</p> <ul style="list-style-type: none"> ● M&Aなどの成長投資に向けて財務基盤を強化(第三者割当増資による資本増強) ● EPSが増加する前提に、資本調達も選択肢 ● M&Aにおいて、ROICがWACCを上回るなど、資本効率も考慮 ● 配当性向30%を維持

は税引前で0.35%と、極めて安定的な負債構成となっています。今後も新たな機会確保に向けた十分な負債余力を維持するべく、最適な資本構成を志向するとともに、借入金融機関や格付機関などからの信頼や信用を獲得していきます。

持続的な成長に向けたキャピタル・アロケーションの考え方

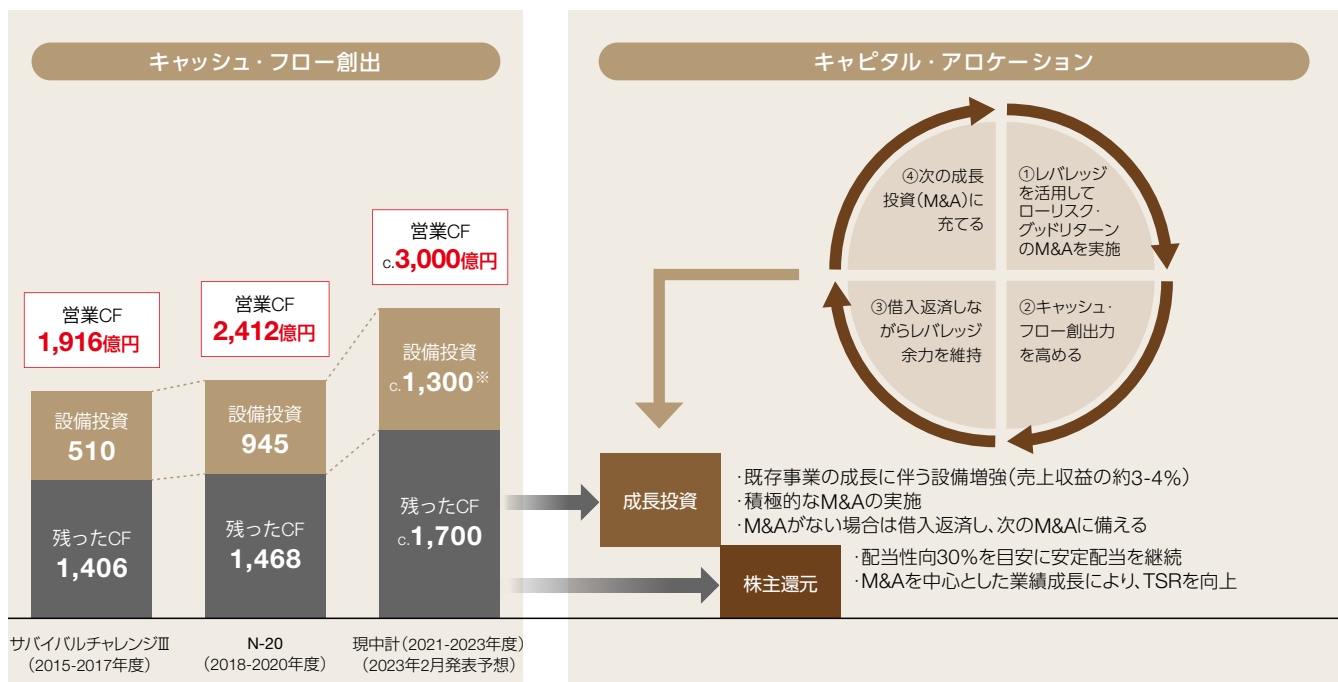
前中計(N-20:2018-2020年度)の営業キャッシュ・フローが約2,400億円であったのに対して、2021年に実施したアジア合併事業100%化に伴い、利益の社外流出がなくなったことなどにより、現中計(2021-2023年度)のキャッシュ・フロー創出力は向上しています。

現中計の3年間で、営業キャッシュ・フローで約3,000億円を稼ぐ一方、継続的な売上・利益成長に向けて連結売上3-4%程度を設備投資に振り向ける計画です。こうして残った1,700億円の約半分は配当性向30%を目安に配当として株主還元する一方、残りはタ

イミングによって負債の返済、または新たなM&Aに充当していく方針です。

今後も、金融機関や格付機関、株式投資家のサポートや理解を得ながら、2024年以降の成長戦略に沿ったM&Aに積極的に取り組んでいきたい考えです。

キャピタル・アロケーションの考え方

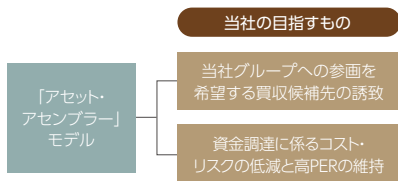


* リースによる設備投資は含まず

若月共同社長が語る、MSV実現に向けた財務・M&A戦略

M&A戦略

MSV実現に向けた道筋 ▶ P5参照



M&A基本方針

当社のM&Aの基本的な方針は、P37に記載の通り、「アセット・アセンブラー」モデルにおける3つの優位性である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、を駆使してM&Aを推進することです。これらの基本方針のもと、当社が現在、塗料・周辺分野でM&Aを推進しているのは、リスク・リターン

の優位性が高い市場であるためです。塗料市場の過半を占める建築用市場は地産地消のビジネスであり、原材料の調達や消費者の嗜好、販売ネットワーク、環境規制に至るまで、国や市場ごとにビジネスモデルが大きく異なります。また、塗料は代替製品の脅威が低いことに加え、特に建築用塗料においては地域特性が強いことから、①強いブランド力、②充実した流通網、③現地に精通したオペレーションの確立、などが成功の鍵となります。したがって、これらをベースに市場シェアNo.1を獲得すれば、競合他社による逆転は容易ではなく、No.1の会社は市場シェアをさらに伸ばして収益を享受できるなど、好循環サイクルを生み出すことが可能です。

「アセット・アセンブラー」モデルにおける当社グループのM&Aの具体的なポイントは下図の通りであり、①業態や地域にとらわれずリスクの低い安定収益事業でMSVに資すること、②強いブランド・優秀な経営陣を擁すること、

③初年度からEPSへのプラス貢献が見込まれ、適切なリスク・リターンが得られること、を重視しています。

2014年以降に当社が買収した主要パートナー会社のパフォーマンスは、P23「アセット運用報告」にも記載の通り、高成長国・成熟国のどちらの市場でも高い成長を遂げています。

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

M&A戦略のポイント

ターゲット

- ① 事業領域：塗料(建築用・工業用)、塗料周辺、さらにその周辺
- ② 対象地域：特定せず
- ③ 対象企業：強い企業・製品ブランド、優秀な経営陣を擁する企業

- ① 塗料・塗料周辺に代表されるリスクの低い安定収益事業
- ② MSVに資する案件であれば地域は不問。ただし、物理的に遠距離の地域は慎重に検討
- ③ 3つの優位性を生かし、継続的にアセットを積み上げ

当社の強み

- ① 財務健全性
- ② 日本という安定通貨・安全市場での調達力
- ③ 当社グループのプラットフォームのフル活用
- ④ 自律・分散型経営における優秀なマネジメント

- ① 安定したキャッシュ創出力、強固な財務基盤
- ② 低金利で借入れ、株式市場の安全性・流動性
- ③ グループ間でノウハウ・製品・技術を共有
- ④ PMIリスクの最小化

財務規律

- ① EPSへの貢献
- ② ROIC※1>WACC※2
- ③ 十分なレバレッジ余力を維持
- ④ 負債調達が優先だが、資本調達も選択肢

- ① 初年度からのプラス貢献を目指す
- ② 資本効率性も考慮
- ③ 財務健全性の確保、今後のM&A案件への備え
- ④ 資本調達においてもEPSへの貢献は不変

※1 投下資本利益率(一過性費用調整後) ※2 加重平均資本コスト

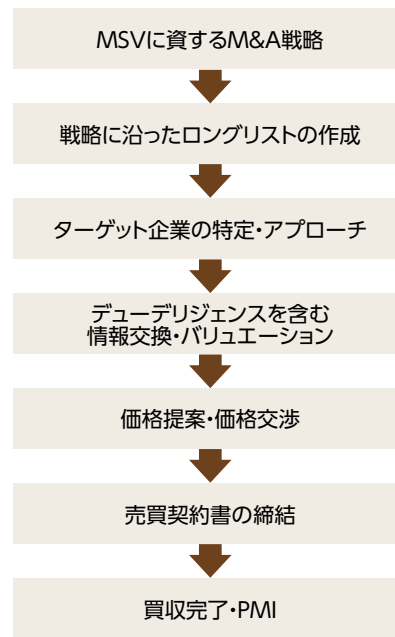
M&Aの選定プロセス

M&Aの選定プロセスは右図の通りです。まず、ターゲット候補となる企業のロングリストを作成した上で、優先順位を付け、実現可能性に関して検討しながら、今後どのようなタイミングでどのような提案でM&Aを実現していくかなどの具体的な議論を進めます。ターゲット選定に当たっては、「MSVに資するかどうか」を唯一の判断としており、例えば、「売上世界No.1になりたい」などの規模だけの議論、あるいは「社長として大きな実績を作りたい」といった経営者のエゴや思惑などが入る余地は一切ありません。当社にとっては、仮に売上世界No.1になったとしても、そこに至るまでの過程で株主価値を毀損するようでは意味がないのです。

具体的な検討に当たっては、魅力的な案件であったとしても、常に「健全な警戒心」を持ってパートナー会社グループ(PCG:地域・事業ごとのPC群)を中心としたPMIや、さまざまなリスク度合いを多角的に議論した上で判断しています。「アセット・アsembler」モデルで重要な人的資本に関しては、現地マネジメントからのコミットメントやサクセッションプランなど、リスクを極小化する仕組みを取り入れています。

特に重要なのは、初年度からEPSにプラス貢献することを財務規律の1つに据えていることであり、いたずらに買収シナジーを正当化し、買収3年後にEPSがプラスとなればよしとするような楽観的な想定は組んでいません。当社が実施する価値計算においては、「PER」や「EV/EBITDA」などだけではなく、案件を実行した結果として当社グループのバランスシート上での余裕をどこまで求めるのかなどの点を同時に検討しています。

M&A選定プロセス



既存事業と買収会社の双方に成長をもたらすプラットフォーム

「アセット・アsembler」モデルのプラットフォームの強さは、買収を実施した後に、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、買収以前よりも高い収益成長を実現することにあり、欧米型の単なるコスト・カット・シナジーとは一線を画します。

日本企業による海外M&Aでは、買収実施後の数年内に減損を計上する事例が少なくない中、当社ではM&Aを本格化した2019年度以降、全ての案件で想定以上の結果を出しています。これは、当社のプラットフォームが奏功している証左であり、その要諦をご説明します。

共同社長は現地マネジメントと常にコミュニケーションを重ねた上で、彼らの実績や成長意欲を含めて「信頼」できると判断してから、結果責任とセットで権限を委譲し、現地決裁による

シンプルかつ迅速な意思決定プロセスを採用しています。本社からマネジメントを派遣すれば、現地との溝ができれば、上位のマネジメントを日本人で固めれば、現地の優秀な人材のモチベーションが低下しかねません。

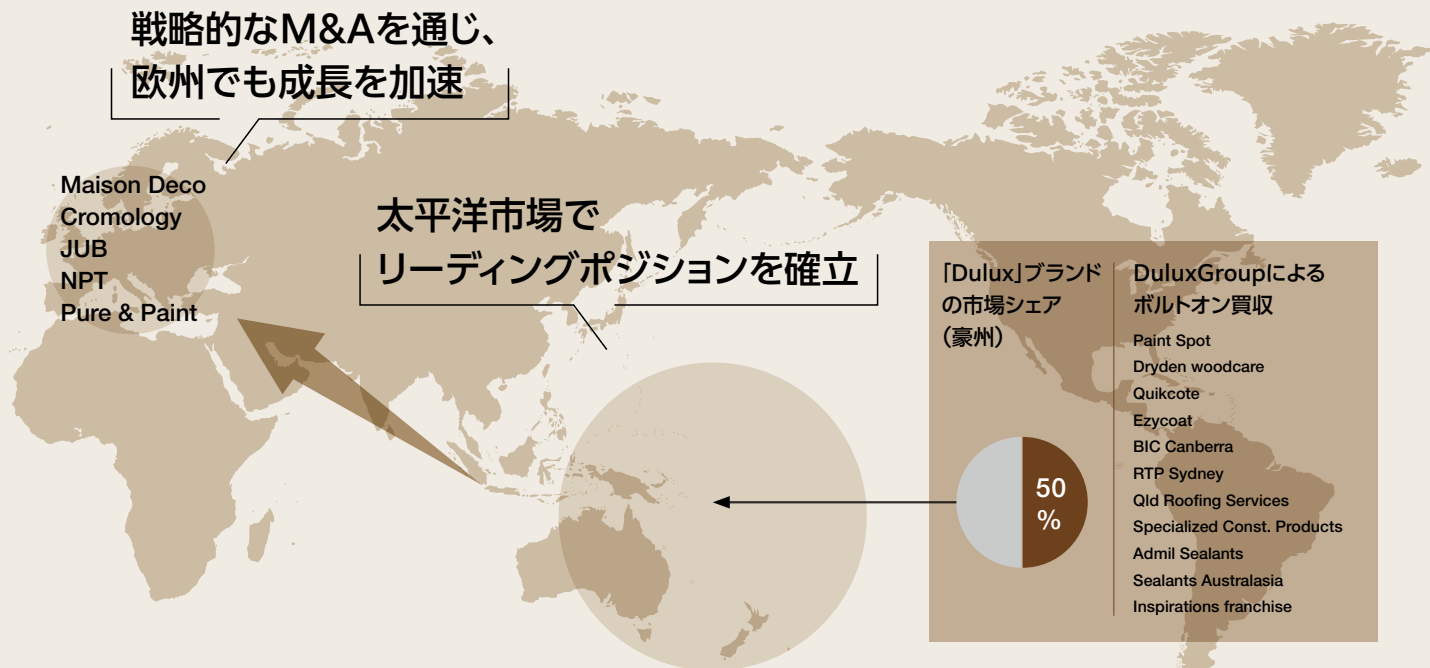
当社がすべきことは、現地の優秀なマネジメントによるオペレーションを支援することであり、共同社長と直接相談できる関係の構築に加え、成長投資のための日本円ベースの資金調達や「NIPPON PAINT」ブランドの活用、パートナー会社間で自律的に連携可能なプラットフォームを提供しています。もちろん、重要な子会社に対するガバナンスは共同社長も担った上で、一定額以上の資本支出や社長クラスの報酬や選解任については当社が担います。

当社プラットフォームの強さは、MSVの実現という共通の目標を目指す仲間が、必要に応じて国境を越えて助け合うだけでなく、成熟国・新興国での成長施策や、既存・新規事業からのブランド・ノウハウ、原材料購買などをパートナー会社間で積極的に共有することができる一方、本社から押し付けられることなく、自由に取捨選択できる点です。このように、信頼と結果責任を組み合わせることで、既存事業とM&Aの両輪で成長することが可能になっています。

したがって、成長を志向する現地マネジメントであれば、自身の経営手腕をいか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企業は増え始めています。

特集①

M&Aの成功例



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

DuluxGroupは豪州市場でシェアを拡大しながら、着実に成長してきました。日本ペイントグループの傘下に入った後もさらに成長を加速し、太平洋市場だけでなく、欧州市場でも積極的に事業展開を進めています。

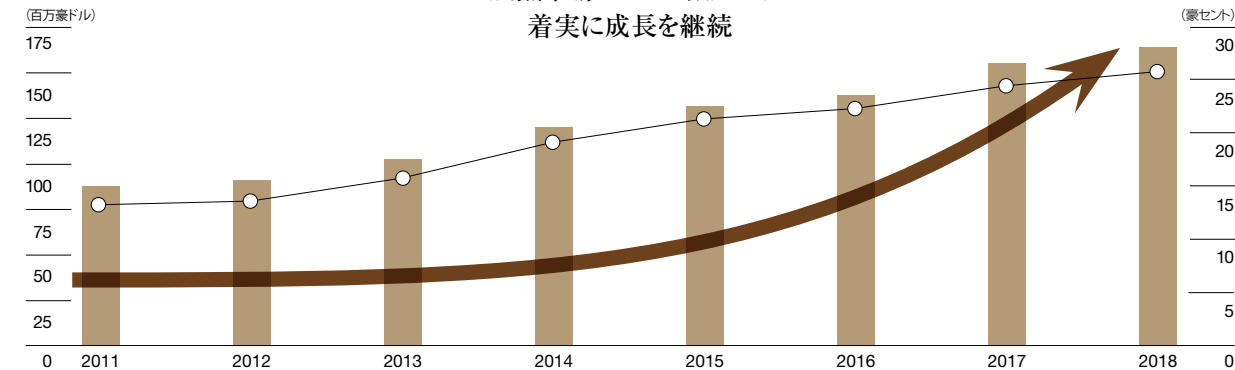
当ページでは、DuluxGroupが日本ペイントグループのプラットフォームをどのように活用しながら、成長戦略を推し進めているかについてご紹介します。

2010年

Oricaから独立し、豪州証券取引所に上場

時価総額：約8億豪ドル

○ 税引後当期利益* (左軸) ■ 配当金 (右軸)



* 非経常的項目除外前

長年にわたって好調な業績とレジリエントな利益成長を実現

DuluxGroupは1918年の設立以降、1997年までは世界の塗料大手ICI World Paintsの子会社、2010～2019年には独立企業として豪州証券取引所に上場するなど、経営主体の変遷を経ながら成長を続けてきました。

上場企業時代には、毎年確実に利益と配当を拡大する企業として高い評価を受け、株主総利回り(TSR)で豪州証

券取引所「ASX200(時価総額の上位200社)」の上位5%に入っていました。上場企業時代に利益を2倍以上に伸ばした結果、2010年に約8億豪ドルだった市場評価額は、日本ペイントグループが買収した2019年には約40億豪ドルまで跳ね上がりました。

DuluxGroupは事業の中核となる成熟した太平洋市場において、消費者

主導型のインサイト(洞察)や戦略的なブランドマーケティング、イノベーション、顧客サービスなどに関する基礎能力の強化に注力することで、市場を上回る成長を維持してきました。加えて、「従業員エンゲージメント指数」が世界の優良企業の標準を大きく上回るなど、優れた企業文化が継続して保たれ、DuluxGroupの成功を支えてきました。

DuluxGroupと日本ペイントグループの強固な協力関係

オセアニア地域のマーケットリーダーであるDuluxGroupは、日本ペイントグループに入る以前から、アジア市場をリードする世界4位の塗料会社としての日本ペイントグループの実績を高く評価していました。特に力強い成長に向けたマインドセットは、DuluxGroupが志向する成長意欲と見事に合致していました。

DuluxGroupは日本ペイントグループに入った後、自らが培ってきたマーケット

リーダーとしての経営力、リーダーシップ、企業文化を日本ペイントグループの強み(世界規模の事業展開力、「アセット・アSEMBラー」モデル、豊富な資金力、アジア各地に築いた拠点)と融合することで、成長を加速してきました。このように、MSV実現に向けて、太平洋・欧州市場で成長を推進するための戦略的な自律型経営、アジア市場で展開するNIPSEAグループをはじめとする各パートナー会社と協働する機会を手

することができました。

中でも、MSVを追求しながら、日本ペイントグループが有する資金調達力と国内外に広がるプラットフォームを活用することで、成長を実現する施策や市場をより積極的に検討することが可能になりました。DuluxGroupはかねてより市場をリードするブランドを育成する力を持っていましたが、大きな変革につながる成長を実現するには規模が小さかったためです。

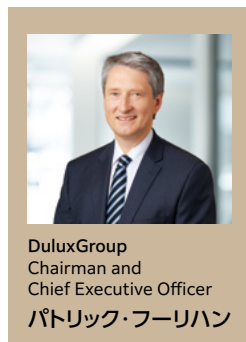
2019年

日本ペイントグループの傘下に

株式価値: 約 **37億6,000** 万豪ドル

買収のポイント

- ・成熟市場でも着実に市場シェアを拡大し、安定成長し続ける「信頼性の高さ」
- ・安定成長を実現する「優秀な経営陣」



2022年

日本ペイントグループの傘下に入った後も成長を加速

売上収益: **3,149** 億円

買収時(2019年度)からの成長: **+133.4%**

営業利益: **297** 億円

買収時(2019年度)からの成長: **+87.0%**

市場シェア(豪州): **50%**

買収時(2019年度)からの成長: **+2pt**

特集①：M&Aの成功例

日本ペイントグループの一員として、M&Aを活用した成長ヘシフト

DuluxGroupは上場時代の9年間で、既存事業の成長を支える9件の買収を手掛けたのに対し、日本ペイントグループに入ってから、既に23件の戦略的買収を実施し、既存事業の継続的な成長の実現を図っています。

DuluxGroupは太平洋地域において、以下のような複数のポルトオン買収（既存事業の補完・強化を目的とする買収）を通じて、顧客基盤や市場領域を拡大し、戦略的なブランドポートフォリオを拡充するとともに、技術力とサプライチェーンを強化しながら、リーディングポジションを維持しています。

- ・DuluxによるInspirations Paintのフランチャイズ網の買収を通じて、100カ所を超えるフランチャイズ店や直営店を傘下に収め、取引先となる顧客チャネル(trade customer channel)を強化
- ・YatesによるSeasolの買収を通じて、消費者向け・業務用有機肥料市場へ

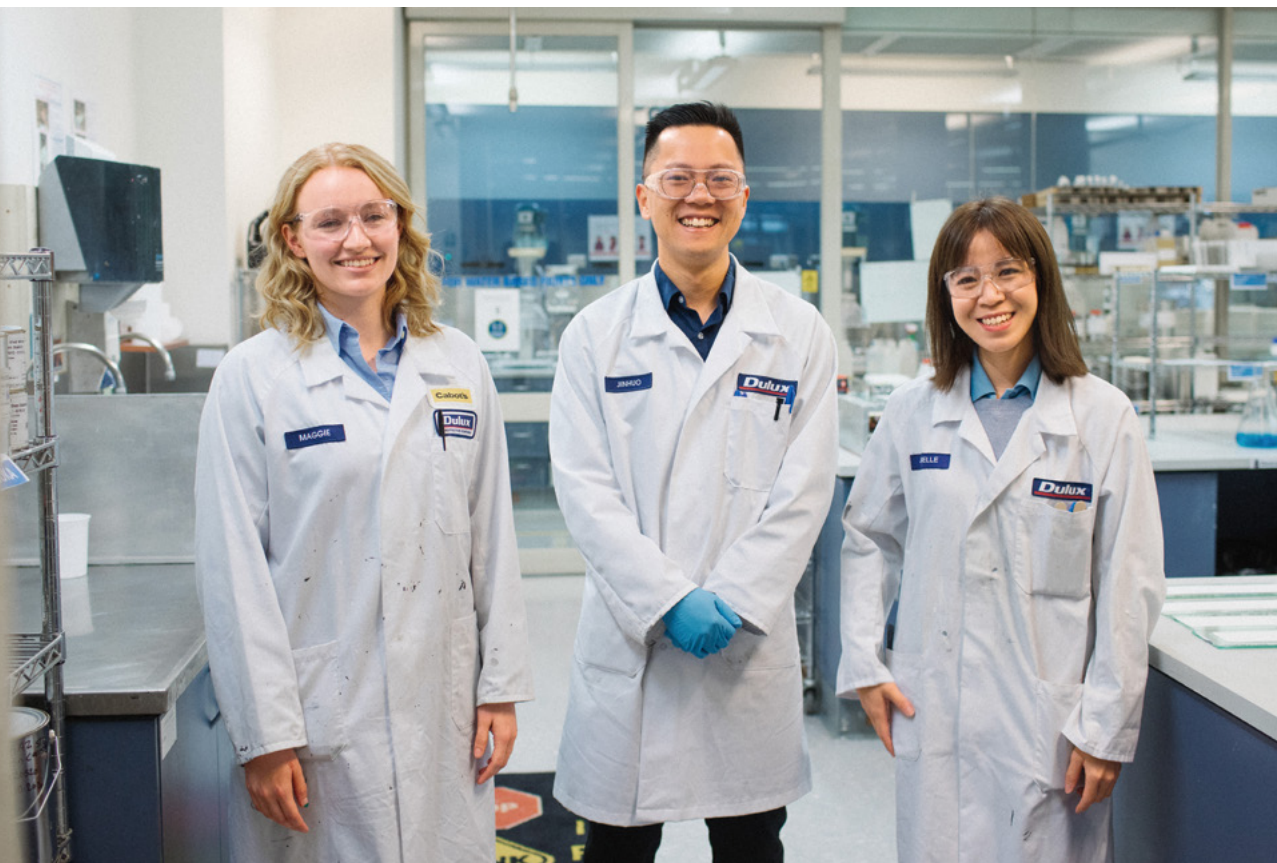
の展開を拡充。市場をリードするブランドに加えて、新たな市場、顧客層、技術的な専門知識を獲得

・Dulux Papua New Guineaの買収では、独自の強みと顧客チャネルのネットワークを活用し、「NIPPON PAINT」ブランドの製品を販売

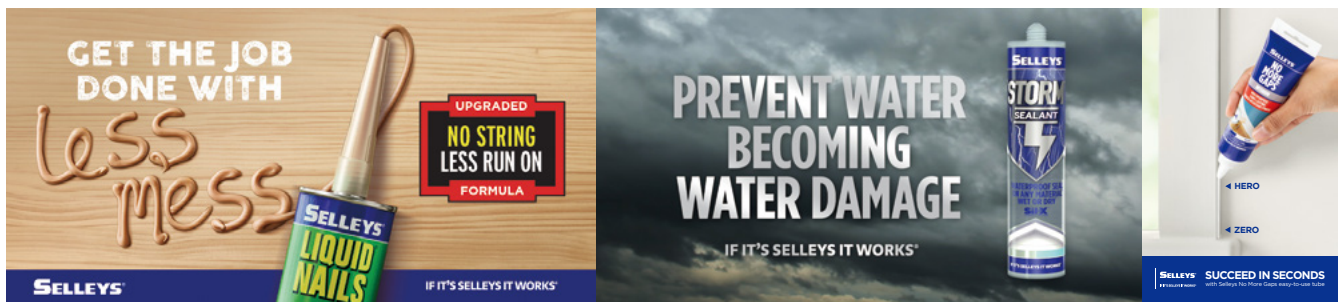
DuluxGroupは、ニッチ市場向け製品を展開するMaison DecoとCraig & Roseを通じて、以前から小規模ながらも欧州で足掛かりを築いていましたが、プレミアムブランド、消費者主導型のマーケティング、イノベーション、小売・流通管理に関する専門知識と併せて、日本ペイントグループの規模とリソースを活用することで、建築用塗料事業の基盤を強化する機会になると見込んでいました。欧州塗料市場をリードするCromologyとJUBを買収したことで、太平洋市場と似た消費者、顧客、競争環境を持つ市場で成長するために不可欠な事業基盤を手に入れることができ

ました。さらに、イタリアのマーケットリーダーであり、世界有数の技術と欧州におけるサプライチェーン・マネジメント力を有するNPTの買収(合併事業)を通じて、密封剤・接着剤などの塗料周辺分野で成長を実現するための欧州事業基盤を確立する動きも加速しています。

M&A戦略と太平洋地域での既存事業の成長を補完するため、日本ペイントグループが有するグローバルなプラットフォームの1つである、パートナー会社との協働が成長機会になると考えています。特に、アジア市場をリードする日本ペイントグループの強みを生かし、NIPSEAグループの広範な顧客販売網、現地市場に関する卓越した情報・専門知識を通じて、豪州・ニュージーランド市場をリードするSAF(密封剤、接着剤、充填剤)の主力ブランド「Selleys」で市場を拡大しています。また、欧州市場においてNPTとの協業関係をさらに強化し、SAF事業拡大を進めていきます。



DuluxのR&Dチーム
(Dulux's paints & coating Innovation Centre in Melbourne, Australia)



MSVの実現に向けて利益成長を追求

DuluxGroupは、次の3つの戦略的成長の柱に注力することにより、安定した収益成長を実現していきます。

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

太平洋市場におけるリーディングポジションのさらなる強化

DuluxGroupは比較的成熟した豪州・ニュージーランド市場において、非常に体系化された市場セグメントでのマーケットリーダーとしてのポジションと地域的なスケールメリットを活用し、安定した収益成長を実現してきました。

ブランド、イノベーション、顧客サービスに対する絶え間ない継続的な努力が既存事業の成長をけん引してきましたが、EPSの増大や戦略の具体化につながるボルトオン買収が今後の既存事業の成長を支える機会となる見込みです。

また、従業員のスキルや能力、人材開発への投資を継続し、成長目標の達成に向けた積極的・意欲的・献身的な従業員の育成に努めていきます。

これまで培ってきた成長力を成熟した欧州塗料市場で活用

フランスのCromologyとスロベニアのJUBの買収によって、中国に次ぐ世界2位の規模を持つ欧州の建築用塗料市場で、DuluxGroupと日本ペイントグループが成長戦略を推進するために必要な市場ポジションと地域的なスケールメリットを手に入れることができました。CromologyとJUBはプレミアムブランドをそれぞれ有しており、西欧・中欧市場におけるリーディングポジションを確立しています。両社は優秀な経営陣、現地市場に関するノウハウ、強固な流通・小売販売網、安定した生産資産、サプライチェーン・マネジメント力を有しています。

DuluxGroupは、欧州建築用事業の中長期的な成長を推進するため、自社の製品ポートフォリオ、技術、マーケティング・イノベーション、調達・顧客チャンネルに関する管理能力を活用した成長機会に照準を合わせています。EPSの増大や戦略の具体化につながるボルトオン買収を通じて、既存事業の成長を支えていきます。

これまで培ってきた成長力をグローバルSAF事業で活用

DuluxGroupは、NIPSEAグループとの良好な協力関係を引き続き継続しながら、消費者インサイト、マーケティング、製品、技術、サプライチェーンの専門知識などが蓄積された「Selley's」ブランドを活用することで、SAF事業でリーディングポジションの構築を進めていきます。

さらに、「Selley's」ブランドの豪州・ニュージーランド市場での事業経験と似たような市場特性を持ちながら、明らかに有利な競争を展開できる市場で成長を目指し、グローバルのSAF事業で成長を目指します。

直近で実施したNPTの買収により、高評価のブランドと技術的なポートフォリオに、現地・輸出市場での確立した地位、最先端の生産体制、経験豊富な経営陣が加わりました。NPTの買収は、DuluxGroupの経営戦略に沿ったものであり、確立したプレミアムブランド、現地の状況に応じた製品構成と技術、強力なサプライチェーン・マネジメント力、広範囲の流通網、優秀な経営陣、SAF分野での豊富な事業経験を手に入れる機会となりました。DuluxGroupは、こうした事業基盤から長期的に持続可能な成長を実現していきます。

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。

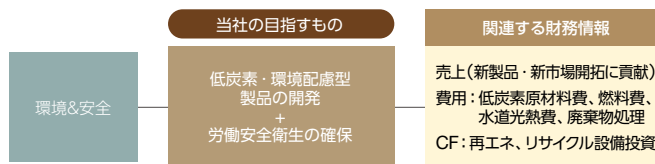
MSV実現に向けた取り組み

「環境&安全」チームの支援のもと、各パートナー会社グループ(PCG：地域・事業ごとのPC群)は2022年、マテリアリティ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ました。

「環境&安全」チームは各PCGの環境・安全部門のシニアリーダーで構成され、マテリアリティに関するグループ全体の活動進捗を詳細に把握するため、他社比較、ベストプラクティスの共有、共通指標の策定に取り組んでいます。

共通指標を全てのPCGに導入するには時間を要するものの、2022年は再生可能エネルギーや再生可能電力、水消費量に関する新たな指標を作成するなどの進展がありました。今後は、温室効果ガス排出量(スコープ3)を開示するPCGの範囲を拡大するとともに、水ストレスの高い地域での取水量・水消費量、揮発性有機化合物(VOC)排出量などの指標も追加していきます。これらの指標に関する作業の一環として、2022年には収集データの精度向上にも取り組み、前年までの一部実績を修正しました。2023年は、マテリアリティの影響やリスク・機会の管理向上、理解促進を中心に取り組んでいます。

MSV実現に向けた道筋 ▶ P5参照



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。

TCFD提言に基づく報告

ガバナンス	MSVの前提としてのサステナビリティ ▶ P41 取締役会の議論 ▶ P108
戦略	環境戦略 -気候変動シナリオ分析 ▶ P66 研究開発戦略 ▶ P77
リスク管理	MSVの前提としてのサステナビリティ ▶ P41 リスクマネジメント ▶ P121
指標と目標	環境戦略 -目標と改善点 ▶ P66 -実績 ▶ P67

気候変動

グループ方針

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。

リスクと機会

「気候変動」に関連する主なリスクと機会は、P41「MSVの前提としてのサステナビリティ」をご覧ください。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おり、シナリオごとのリスクと機会を右の表に示しています。

気候変動シナリオ分析

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

※1 IEAのネットゼロシナリオに基づき、当社グループに影響を与える炭素価格は2030年に43億円、2040年に74億円になると試算しています(前提条件:2030年の炭素価格は、先進国が130米ドル、特定の新興国と途上国が90米ドル。2040年は先進国が205米ドル、特定の新興国と途上国が160米ドル。為替レートは2022年実績(1米ドル=132.1円)を使用)。当社グループは、温室効果ガスの排出量削減などの取り組みを通じて、こうした影響を回避する方針です。

※2 日本グループの自動車用事業では、低温焼付製品を含む低炭素製品の売上が2023年から2025年にかけて約3倍に増加すると見込んでいます。

目標と改善点

各PCGは2022年、気候関連の影響やリスクと機会に対する個別目標と改善計画の策定に継続して取り組みました。各PCGの目標と計画の進捗は下記の通りです。

パートナー会社グループ(PCG)ごとの目標

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

環境戦略

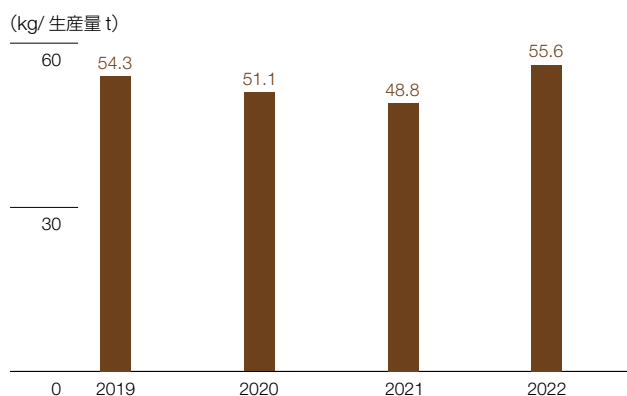
実績

2022年は、温室効果ガス排出量(スコープ1, 2)と総エネルギー消費量に加え、再生可能エネルギーと再生可能電力の消費量が増加しました。各PCGの個別の要因に加え、DuluxGroupによる欧州のCromologyとJUBの買収が大きく影響しました。

温室効果ガス排出量(スコープ1, 2)は、生産量1トン当たり14%増加し、55.6キログラムになりました。全体的に排出量が増加したのは、Cromologyの買収に加え、これまで計上していなかったNIPSEAグループの生産拠点からの排出量データの報告開始、DuluxGroup(太平洋)でロックリー工場が洪水被害を受けたことに伴う生産量の減少、複数の事業部門での生産構成比の変更などによるものです。

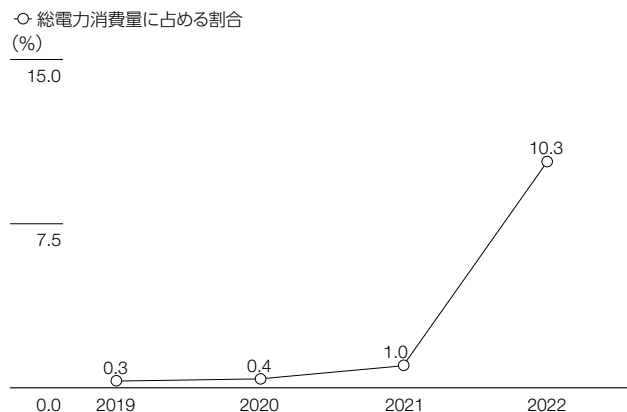
総エネルギー消費量は、生産量1トン当たり27%増加し、0.51キログラムとなりました。総エネルギー消費量に占める再生可能エネルギー消費量と総電力消費量に占める再生可能電力の消費量の割合は、それぞれ4.1ポイント増の4.6%、9.3ポイント増の10.3%となりました。総エネルギー消費量が増加したのは、温室効果ガス排出量(スコープ1, 2)の増加要因と同じです。再生可能エネルギーと再生可能電力の消費量が増加したのは、Cromologyと日本グループによる再生可能電力の購入拡大に加え、NIPSEA中国、DuluxGroup(豪州)、JUBセルビアによる太陽光発電設備の設置などによるものです。

温室効果ガス排出量(スコープ1, 2)



※ 日本グループ、NIPSEAグループ、DuluxGroup(Cromology)は2022年～、JUBは除くが対象

再生可能電力消費量



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

温室効果ガス排出量(スコープ3)(t-CO₂)

DuluxGroup(太平洋) + 日本グループ		2022
1	購入した製品とサービス	1,742,146
2	資本財	129,501
3	燃料・エネルギー関連活動	45,755
4	輸送・配送(上流)	55,717
5	事業から出る廃棄物	21,824
6	出張	4,083
7	雇用者の通勤	18,258
8	リース資産(上流)	0
9	輸送・配送(下流)	115,722
10	販売した製品の加工	0
11	販売した製品の使用	8,706
12	販売した製品の廃棄	60,763
13	リース資産(下流)	9,487
14	フランチャイズ	0
15	投資	16,313
	その他	1,385
合計		2,229,660

各PCGにおける2022年実績と前年からの変化、主要要因については下表の通りです。

パートナー会社グループ(PCG)ごとの実績

PCG	炭素		エネルギー		主要要因
	温室効果ガス 排出量 (スコープ1, 2) (kg/生産量t)	総エネルギー 消費量 (GJ/t)	再生可能 エネルギー 消費量 (総エネルギー 消費量に 占める割合)	再生可能電力 の消費量 (総電力消費量 に占める割合)	
NIPSEA グループ	48 (+17%)	0.32 (+28%)	1.6% (+0.9pp)	2.8% (+1.6pp)	・中国8工場への太陽光発電設備の設置
DuluxGroup (太平洋)	146 (+4%)	0.99 (+11%)	1.6% (+0.7pp)	3.0% (+1.4pp)	・ロックリー工場で洪水被害を受けたことに伴う生産量の減少 ・太陽光発電設備に関して、Cabot's製品を生産するダンデノン工場で設置完了、Duluxトレードセンター数カ所で設置開始 ・複数の事業部門での生産構成比の変更
DuluxGroup (欧州) ^{※1}	30 ^{※2}	0.80	31.6%	66.2%	・Cromologyによる欧州全域での再生可能電力購入 ・JUBセルビアでの太陽光発電設備の設置開始
日本グループ	153 (-7%)	3.31 (-2%)	1.9% (+1.9pp)	7.3% (+7.3pp)	・再生可能電力の購入開始 ・岡山工場での石油からガスへの変更
Dunn- Edwards	—	0.19 (-5%)	—	—	—

※1 2022年買収以前の実績がないため、前年比データはなし

※2 JUBを除く

DuluxGroupにおける 温室効果ガス排出量削減に 向けた取り組み

DuluxGroupは2021年、太平洋事業(豪州・ニュージーランド・パプアニューギニア)での目標を設定しました。温室効果ガス排出量(スコープ1, 2)を2030年までに50%削減、2050年までにネットゼロを実現するほか、総電力消費量に占める再生可能電力の

割合を2030年までに50%に引き上げることを目指します。2022年には目標達成に向けて重点計画を策定しており、生産拠点ごとのエネルギー効率の改善、太陽光発電設備の設置、再生可能電力の購入、電気自動車の導入など、必要な取り組みと実行時期を特定し、2022年末に取り組みを開始しました。具体的には、豪州メルボルンのダンデノンサウスにあるCabot's、Fosroc、Duluxの防食用塗料工場での太陽光発電設備(出力250kW)設置などで、2023年にはさらに複数の生産拠点で太陽光発電設備の設置が完了する予定です。



DuluxGroupダンデノンサウス工場の屋根に設置した太陽光発電設備

環境戦略

資源と汚染

グループ方針

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。

リスクと機会

「資源と汚染」に関連する主なリスクと機会は、P41「MSVの前提としてのサステナビリティ」をご覧ください。当社グループ全体に共通する課題も存在する一方で、各PCGはそれぞれの地域の現状を反映した重点分野や優先項目を抱えています。

改善点と実績

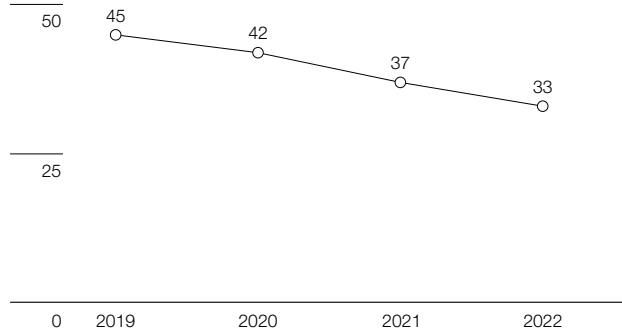
2022年は、廃棄物の総発生量と回収量、取水量、水消費量の全てが増加しました。各PCGの個別の要因に加え、DuluxGroupが欧州でCromologyとJUBを買収したことが大きく影響しています。

廃棄物総発生量は生産量1トン当たり43%増加し、15.9キログラムとなる一方、総廃棄物に占める有害廃棄物の割合は4ポイント減少し、33%となりました。廃棄物の回収量(再利用・再使用量)は、生産量1トン当たり43%増加し、6.3キログラムとなりました。廃棄物の総発生量に占める割合は、1ポイント増加し、42%となりました。主な変化要因は、CromologyとJUBの買収、これまで計上していなかったNIPSEA中国からの非有害廃棄物データの報告開始、DuluxGroup(太平洋)ロックリー工場における洪水被害後の処理に伴う廃棄物増加です。

取水量は生産量1トン当たり7%増加し、0.58キロリットル、水消費量は同8%増加の0.39キロリットルとなりました。主な増加要因は、CromologyとJUBの買収、NIPSEAグループの生産構成比の変更、DuluxGroup(太平洋)ロックリー工場における洪水被害後の処理に伴う増加です。

有害廃棄物発生量

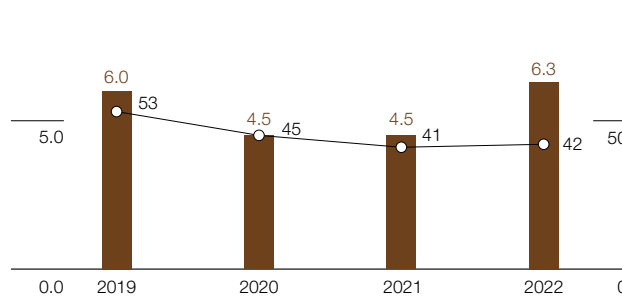
○ 総廃棄物発生量に占める割合 (%)



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

廃棄物回収量(再利用・再使用量)

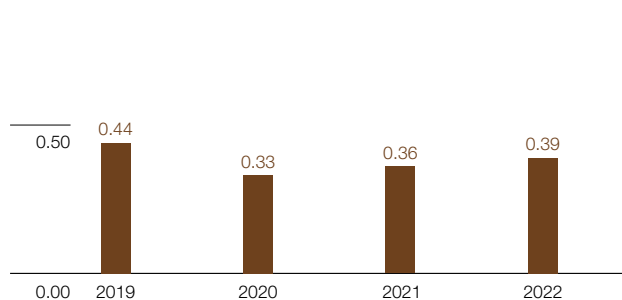
■ 廃棄物回収量 (左軸) (kg/生産量 t) ○ 総廃棄物発生量に占める割合 (右軸) (%)



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

水消費量

(kl/生産量 t)



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

各PCGにおける2022年実績と前年からの変化、主な要因については下表の通りです。

パートナー会社グループ(PCG)ごとの実績

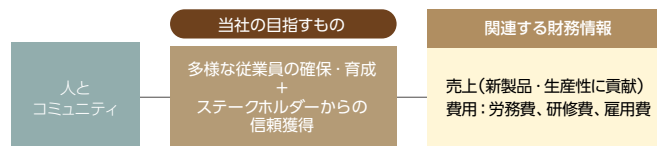
PCG	廃棄物			水		2022年の改善要因と優先事項
	総廃棄物発生量 (kg/生産量t)	有害廃棄物発生量 (総廃棄物発生量に占める割合)	廃棄物回収量 (総廃棄物発生量に占める割合)	取水量 (kl/生産量t)	水消費量 (kl/生産量t)	
NIPSEAグループ	10.5 (+46%)	43.2% (-1.7pp)	23.9% (0pp)	0.52 (+6%)	0.38 (+8%)	<ul style="list-style-type: none"> ・目標：2025年までに水強度を8%低減 ・2022～2023年計画の一環として、これまで計上していなかったNIPSEA中国からの非有害廃棄物データの報告開始に伴う廃棄物の増加 ・Betek Boyalは、廃水リサイクルや雨水回収、廃水からのポリマー回収を実施 ・中国金山に、揮発性有機化合物(VOC)を処理するために熱酸化装置を設置
DuluxGroup(太平洋)	65.6 (+10%)	32.1% (-3.3pp)	51.4% (+1.8pp)	0.41 (+14%)	0.23 (+64%)	<ul style="list-style-type: none"> ・目標：廃棄物の埋め立てを2030年までに50%削減 ・ロックリー工場における洪水被害後の処理による廃棄物・廃水の増加 ・埋立廃棄物の削減に向けた2030年までの行動計画を策定・実施 ・Yates Wyeelにおけるバルクバッグのリサイクル開始とトレードセンターにおける廃棄物の分別・回収の改善
DuluxGroup(欧州)*	33.5	15.9%	—	0.75	0.47	<ul style="list-style-type: none"> ・Cromologyの工場3カ所(フランス、イタリア)に廃水処理施設を設置
日本グループ	50.1 (-12%)	14.3% (-3.6pp)	96.5% (+17.1pp)	1.62 (-7%)	0.61 (-24%)	<ul style="list-style-type: none"> ・廃水処理場での汚泥削減 ・廃棄物分別の改善 ・洗浄水リサイクルの増加
Dunn-Edwards	11.1 (+1000%)	0% (0pp)	10.3% (-44pp)	0.57 (-17%)	0.52 (-23%)	—

* 2022年買収以前の実績がないため、前年比データはなし

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45カ国・地域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。

MSV実現に向けた道筋 ▶ P5参照



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けん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すること、そして新たな価値提供やビジネスを実現する創造性を十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。

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、革新的で生産性が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。

「人とコミュニティ」チームは、「ダイバーシティ&インクルージョン(D&I)」と「コミュニティとともに成長」の2つのマテリアリティを中心とした活動を展開しています。①女性幹部職の増加、②多様性の尊重、③コミュニティとの関係構築・活性化、を活動の柱に設定し、各国・地域で積極的な取り組みを進めています。

▶ P82の「コミュニティとともに成長」参照

当社グループは、EPSの持続的成長の実現のため、従業員エンゲージメントの向上とそれによる採用コストの低減や生産性の向上を図っています。その上で、働きやすく、働きがいのある職場環境という、従業員に対する企業としての責務を果たしています。

研修時間や教育投資をKPIとして研修制度を拡充することや、女性幹部職比率をKPIとして、NIPSEAグループでは2025年までに35%、日本グループでは2025年までに10%などと設定しながら、さまざまな具体策を推進することは、強いチームを構築する上で重要な取り組みです(次ページ以降参照)。

こうした取り組みは、KPIの達成だけが目的ではなく、多様な考え方を受け入れる、変革に意欲的な組織であるという当社グループに対する社会の認識を高める意味もあります。年齢や性別、

国籍、民族、宗教などを問わずに集結した優秀な人材がシナジー効果を生み出し、当社グループの変革のさらなる原動力になると確信しています。重要なのは、優秀な人材がより大きな役割を果たし、付加価値を生み出すことができる環境を整えることです。このような環境は業務効率を高め、変革をもたらすとともに、売上収益や当期利益に好影響を与え、最終的にはMSVの実現に貢献すると考えています。

人的資本に関する指標(2022年度)

	NIPSEAグループ	DuluxGroup	Dunn-Edwards	日本グループ
女性従業員比率	25.0%	32.7%	30.0%	22.5%
女性幹部職比率	25.2%	31.5%	34.5%	5.4%
従業員満足度	75%	80% (2021年度)	—	81%

MSV実現に不可欠な人材開発

当社グループの持続的な成長のためには、優秀な人材を確保するだけでなく、働きやすく、働きがいのある職場環境と企業文化を整備し、一人ひとりの従業員が個性と能力を最大限に発揮できるように後押しすることが不可欠です。

当社グループは従業員の能力開発に重点を置いており、業績に応じて報酬を支給し、キャリア形成の機会を提供することで、優秀な人材の確保に取り組んでいます。

人的資本への投資として、各パートナー会社が直面する課題に応じて独自に開発した研修体制の拡充を図り、人材の質を高めています。

研修プログラムの拡充は、従業員のスキルアップという直接的な効果に加え、従業員のモチベーションやエンゲージメントの向上、新卒・中途採用における競争優位性の向上、退職率の低下といった効果も期待できるため、人材ポートフォリオを強化する上で重要な取り組みと考えています。

DuluxGroup

DuluxGroupは、向上心と高い技能を持ち、多様性に富んだ人材こそが継続的な成功の鍵と認識しています。DuluxGroupには、各部署の責任者が、関連する事業や地域、役割に特化した学習プログラムを活用しながら、継続的に部下の能力を向上させるという人材開発の文化があります。

DuluxGroup(太平洋)では、リーダーシップや基礎から専門的な分野までを網羅するスキル、製品に関する知識の習得を目的とする包括的な研修制度を導入しています。実施形態としては、社内プログラムや外部プログラム、オンラインプログラムのほか、ライブストリームやポッドキャストを利用した研修などがあります。3日間にわたる「ラーニング・フェスティバル」を毎年開催し、福利厚生や将来のスキル、自社事業に関する深い洞察力など、幅広い課題に関する学習を全従業員に提供しています。「自分の成長は自分で決める(Own your Growth)」、あらゆる

学習機会を利用する、ことを従業員に奨励しています。

CromologyとJUBについても、新入社員の研修や法令・社内規定で義務付けられている研修、専門能力研修、リーダーシップ能力研修など、従業員のビジネス能力や専門的なスキルを支援する学習プログラムを実施しています。

NIPSEAグループ

NIPSEAグループは、組織全体の成長と成功には研修と能力開発が重要であると認識しています。従業員の総合的な能力開発を確実にするため、個人のニーズに合わせた学習・能力開発計画を国・地域ごとに策定しています。研修のニーズを分析する「トレーニング・ニーズ・アナリシス(Training Needs Analysis)」を毎年実施し、職務レベルごとに必要な能力の向上に焦点を絞りながら、効果的な学習プログラムを策定しています。

従業員の学習能力のさらなる向上に向けては、2021年度から学習管理システム「ラーニング・マネジメント・システム(Learning Management System)」を順次導入しています。同システムは多言語に対応しており、各国・地域でそれぞれのニーズに合わせた学習プログラムを策定することができます。

NIPSEAグループの学習プログラムには、リーダーシップ能力「リーダーシップ・コンピテンシーズ(Leadership Competencies)」(AGILE)、安全衛生・環境、情報技術、身体的・精神的健康に関する研修や基礎研修などがあります。

2022年度は延べ162万6,370時間、従業員研修を実施しました。

Dunn-Edwards

Dunn-Edwardsの研修は、現在の職務遂行に必要なスキルや知識を提供するだけでなく、将来を見据えた専門能力の開発に役立つプログラムを開発・実施することを目指しています。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においてキャリ

ア形成を成功に導く多種多様なツールやリソースを提供しています。

社内研修プログラムは、部署ごとに作成した新入社員オリエンテーションに加えて、営業や製品性能、小売・事業管理、労働法、ハラスメント防止、リスク管理、安全、有害物質(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を提供しています。

また、全従業員(正規従業員、非正規従業員)が利用できる「学費補助プログラム」も提供しています。認定教育機関での学位取得だけでなく、専門資格プログラムや職業訓練プログラム、教育セミナーも対象になっています。

日本グループ

日本グループでは、全従業員を対象として期待する役割やキャリアステージに応じた研修(新卒・中途採用者向けオリエンテーション研修、フォローアップ研修、新任幹部職研修、年次研修など)を実施しています。2022年度には、一部チームのリーダーを対象としたリーダーシップ研修を新たに開始したほか、コミュニケーション・プログラム(1on1、フィードバック、コーチング)を実施しました。また、海外のパートナー会社や取引先とのやり取りが多い従業員に対し、選抜型の英語研修も実施しています。

2022年度は延べ2万8,000時間の従業員研修を実施しました。

人材戦略

| 多様な人的資本の育成

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

MSVの実現には、高いスキルと意欲を持った多様な人材が不可欠であり、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。

2022年1月に制定した「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。

DuluxGroup

DuluxGroupは、多様な視点や経験がイノベーションを後押しし、業績を向上させると確信しています。各リーダーは、全従業員が職場を自分の居場所と感じ、個人の能力を最大限に発揮できるような環境を整えることに重点を置いています。

男女平等の実現に向けては、採用戦略、社内の人材管理、人材育成を通じて組織内の全ての職種、特に幹部職における女性比率を高めてきました。上層部200人の女性比率は、過去10年間で2倍以上になりました。

キャリア形成の機会やフレックスタイム制度などの魅力ある施策・制度を積極的に推進することで、優秀な女性人材を起用・維持するだけでなく、業界からジェンダーに対する固定観念を取り除くことを目指しています。

Dunn-Edwards

Dunn-Edwardsは、北米市場の多様性を反映した組織を構築してきたことに誇りを持っており、全ての従業員が会社に受け入れられ、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包括的で多様な環境を整備しています。

こうした考えに基づいてDE&I委員会を設置した2020年以降に実施した全ての活動や取り組みは、DE&Iに向けた取り組みと現状に関する従業員の感想などの調査をもとに作り上げてきました。

Dunn-Edwardsは、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、全従業員を対象としたDE&I研修の実施、透明性の向上を目的とした新たなイントラネットとコミュニケーション戦略の立ち上げに取り組んできました。今後もデータを活用した取り組みを通じて、心地よく協力的な職場環境を整備していきます。

NIPSEAグループ

NIPSEAグループは、性別、世代、国籍、専門性の異なる人材を受け入れる、多様で包括的な人材育成に誇りを持って取り組んでいます。事業を展開する地域で実績を上げるためには、多様性のあるチームを築くことが重要と認識しています。「ダイバーシティ&インクルージョン(D&I)」活動の一環として、「人とコミュニティ」の取り組みに関する専門委員会を設置しました。同委員会は、D&Iに関する方針やプログラムに沿った取り組みを実施する上で重要な役割を果たしています。

NIPSEAグループは、幹部職と若手リーダー職の双方で女性比率35%を目指しています。この目標を達成するため、メンタープログラムやコーチング、リーダーシップ育成など、優秀な女性人材を起用・確保・育成することを目的とした支援を提供する職場環境を整備しています。

日本グループ

日本グループは、女性幹部職比率を2025年までに10%へ引き上げる目標を掲げており、次世代女性リーダー候補の育成やキャリアビジョン策定の支援、幹部職への昇進に関する従業員の意識改革などを進めています。特に注力する取り組みとしては、2022年7月に発足した「D&I Committee Japan」の活動の一環として進めている次世代女性リーダー候補の育成です。この取り組みを通じて、女性従業員にあらゆる支援と育成機会を提供し、より主体的にキャリア目標を設定することを奨励しています。

従業員は年に1回実施する自身のキャリア目標の発表と上司との個別面談を通じて、目標の達成に継続的に取り組んでいます。この取り組みにより、女性を含む全ての従業員が自分でキャリアを築く重要性を認識するようになり、意識改革を推し進める効果をもたらしています。年1回発表される幹部職人事で女性が優遇されるわけではありません。ただ、優秀な人材として女性が見過ごされないよう、経営も上司も注意深く人選し、適任者を昇格させています。

ロードマップ

	2022	2023	~2025
NIPSEA グループ	<ul style="list-style-type: none"> ・従業員の意識向上を目指した「D&Iウィーク」を立ち上げ ・「グローバルCSRフレームワーク」を導入 	<ul style="list-style-type: none"> ・「D&Iポリシー」を制定 ・幹部職と若手リーダーの両カテゴリで女性比率35%を目指したロードマップの策定を各国で推進 ・従業員エンゲージメント・キャンペーンにD&Iを組み込み 	<ul style="list-style-type: none"> ・「NIPSEA女性メンタープログラム」を開始 ・幹部職と若手リーダーの両カテゴリで女性比率35%達成を目指したロードマップの運用開始 ・目標に向けた進捗のモニタリング
DuluxGroup	<ul style="list-style-type: none"> ・D&Iフレームワーク・戦略について、ジェンダーのみならず、先住民族や障がい、文化面などの多様性を踏まえて見直し ・多様性に関する取り組みの進捗状況をCEO・経営陣に定期的に報告 	<ul style="list-style-type: none"> ・従業員にとって魅力ある価値の提案を全従業員に促進。特にサプライチェーンと営業部の女性従業員に促進 ・各戦略事業単位と連携して、独自の「ダイバーシティ・インクルージョン&ピロニング(DI&B)」戦略と行動計画を策定 	<ul style="list-style-type: none"> ・特にリーダーシップにおいて、ジェンダー・バランスへの推進力を維持するための効果的な取り組みを推進 ・インクルージョンを促進する社内プログラムの実施
Dunn- Edwards	<ul style="list-style-type: none"> ・「DE&Iトレーニング」を導入 	<ul style="list-style-type: none"> ・全従業員を対象とした「DE&Iカリキュラム」フェーズ2を開始 ・「人とコミュニティ」のDE&I委員会に「DE&Iカリキュラム」を共有 ・ダイバーシティに対する関心を高めるべく、DE&I委員会が4月のダイバーシティ・セレブレーション・イベントに向けて全社的な活動を推進 	<ul style="list-style-type: none"> ・DE&I憲章の全ての目的を達成するため、方針の継続的な見直しと採用を実施
日本グループ	<ul style="list-style-type: none"> ・「D&I Committee Japan」を発足。女性従業員の成長と活躍を促し、組織の活性化と事業の成長を加速する活動を開始 	<ul style="list-style-type: none"> ・2025年に向けたアクションプランを制定 ・女性活躍推進法への対応 	<ul style="list-style-type: none"> ・女性幹部職比率10%の達成 ・女性幹部職層のキャリア構築や成長支援を実施。一般従業員の中から次世代女性リーダー候補者を選抜し、キャリアアップに向けた育成を実施

人材戦略

従業員満足度の向上により期待できる効果

従業員エンゲージメントの向上は、優秀な人材が継続的に最大限の力を発揮できる環境の整備につながります。「アセット・アsembler」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、従業員満足度を向上させるために必要な措置の検討に活用しています。

例えば、NIPSEAグループのエンゲージメント・スコアは2022年度に75%に達し、2019年度と比べて5ポイント上昇したほか、APAC(アジア太平洋地域)平均を5ポイント上回りました。

DuluxGroupのエンゲージメント・スコアは2021年度に80%に達し、当社グループに入る前の72%を8ポイント上回りました。DuluxGroupは、事業分野ごとのパルスサーベイや退職する従業員との面談などのさまざまな手法を通じて、従業員エンゲージメントの評価を実施しています。従業員エンゲージメントを推進する上で鍵となるのはリーダーです。各部署のリーダーは、定期的な意見の聞き取りや部下との能力開発に関する面談を通じて、チームのエンゲージメントを見直し、従業員エンゲージメントの向上に努めています。

Dunn-Edwardsでは、従業員満足度調査に代えて、退職者へのインタビュー調査を実施しています。同調査で得られた分析データから、入社後の2年間で会社とのつながりを築く上で

最も重要なこと、従業員の定着には報酬・退職金制度(401(k))や幹部職のリーダーシップが重要であることが分かりました。こうした調査結果を踏まえ、他社よりも魅力的な制度を提供するために報酬・退職金制度の方針を定め、あらゆるステージでのキャリアアップ研修を展開・拡充しています。

日本グループでは、日本ペイント労働組合が定期的実施する従業員エンゲージメント調査の結果を経営陣と共有しています。

▶ 詳細は、P95「変革を受け入れ、働き方を見直す」をご覧ください。

日本グループの男女別賃金差異

日本グループ全体について、賃金は従事する役割や職務の大きさに基づき決定しており、従事する役割や職務が同一の場合、当然のことながら賃金の基準に性別による差はありません。

男女の賃金差異を生じさせている主な要因は、幹部職に占める女性従業員の割合が低いことと分析しています。幹部職に占める女性の比率を2025年までに10%へ引き上げる数値目標のもと、女性従業員やその上司に対する育成などの施策を進めており、今後、女性幹部職比率の向上に伴い男女の賃金差異は縮小すると考えています。

男女別賃金差異(2022年度)

	全従業員	正規従業員	非正規従業員
日本ペイント・オートモーティブコーティングス (NPAC)	66.9	75.8	67.3
日本ペイント・インダストリアルコーティングス (NPIU)	77.8	79.8	81.4
日本ペイント (NPTU)	73.6	77.2	76.3
日本ペイントコーポレートソリューションズ (NPCS)	77.4	79.6	77.8

※ 常勤雇用 300 人超を超えるパートナー会社
 ※ 男性の賃金 (= 100) に対する女性の賃金の割合

(参考)NPACにおける賃金差異分析

NPACは他のパートナー会社に比べて非正規従業員の人数が多く、非正規従業員における差異が67.3%となっていることが大きく影響しています。非正規従業員における男女の差異は、労務構成差(定年再雇用者の比率：男性64%、女性2.9%)によるものと分析しています。

日本グループにおけるMSV実現のための人的資本の考え方

日本グループにおける人材戦略は、事業拡大と利益率向上によるEPSの改善を目標としています。

目標達成に向けては、人材戦略上重視する指標として、女性幹部職比率などのD&I指標と従業員満足度などのエンゲージメント指標を設定しています。

多様な人材の活躍やチャレンジする風土の醸成など、行動指針「J-LFG」を体現した人材・組織を目指し、新卒・中途人材の積極的な採用や公平な評価・報酬・報奨制度の導入などの人的投資を実施し、持続的な成長に貢献できる力強い人材基盤を構築するべく挑戦を続けています。

足元では、次世代女性リーダー候補を育成する取り組みとして、女性の一般従業員が、より積極的にキャリア目標を持てるよう、あらゆるサポートや育成の機会を提供しています。年に一度、全従業員が自分のキャリア目標を宣言し、上司が1on1セッションを通じて継続的に支援する機会を設けることで、女性だけでなく全ての従業員が「自分のキャリアを自分で築く」ことの重要性を意識するようになるなど、意識改革につなげています。

また、幹部職登用に関する説明会を開催する際には、各事業部のリーダーに対して、女性の幹部職比率の現状と2025年までの目標とのギャップを説明し、KPIとして意識するよう促しています。

なお、日本グループは収益性改善に向けて構造改革に取り組んでいます。従業員満足度について、変革に伴う影響を注視し、コミュニケーションを強化しています。

▶ 詳細は、P95「変革を受け入れ、働き方を見直す」をご覧ください。

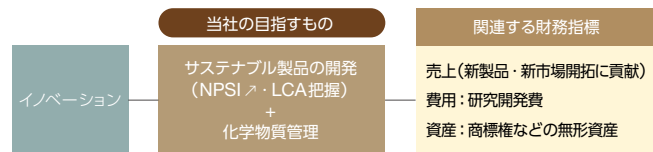
日本グループの人的資本戦略

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

研究開発戦略

MSV実現に向けた道筋 ▶ P5参照

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



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、日本と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、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を実現するものであり、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。当社グループは「アセット・アsembler」モデルのもと、世界のパートナー会社間で技術協力、知的財産の共有を行っており、パートナー会社の技術チームは、各市場や顧客ニーズに効果的に対応するため、高い自律性を維持しています。

当社グループは、知的財産の付加価値を向上するため、グローバルな技術提携の強化に適應できる体制を構築しました。例えば、建築用塗料の技術チームは、グローバルな技術コミュニティを形成し、共同の技術開発プロジェクトを通じてベストプラクティスの共有

と研究能力の有効活用を進めており、各国の顧客ニーズに対応する中で効果を上げてきました。パートナー会社間での技術共有や能力向上を目的として、LSI (Leverage, Share & Integrate) 活動を開始し、基盤技術の共有やパートナー会社横断的なプロジェクトの促進を行っています。

ロードマップ

	2022	2023	~2027
サステナブル製品	<ul style="list-style-type: none"> ・ NIPSEAグループ: サステナブル製品を再定義 ・ NIPSEAグループ、日本グループ: 「サステナビリティ・スコアボード(得点システム)」を開発 ・ DuluxGroup: サステナブル製品目標を設定し、ANZ^{*1} 事業向けのロードマップを策定 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 各パートナー会社ごとに、製品のライフサイクルアセスメント(LCA)を算定 ・ DuluxGroup: 温室効果ガス排出量(スコープ3)削減ロードマップを策定 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 四半期ごとのサステナビリティ・スコアボード(得点システム)の実績を各パートナー会社で管理 ・ より革新的なサステナブル製品の開発を推進 ・ DuluxGroup: サステナブル製品、温室効果ガス排出量(スコープ3)削減ロードマップを実行
化学物質管理	<ul style="list-style-type: none"> ・ 各パートナー会社が米国環境保護庁(EPA)、REACH規制に対応 ・ DuluxGroup: 高懸念化学物質の50%に関するREACHステートメントを作成 ・ Dunn-Edwards: 受入化学物質管理/特定化学物質ごとの選択 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 各パートナー会社において特定化学物質のフェーズアウトプランを検討 ・ NIPSEAグループ: 有害重金属4種^{*2}の削減を中心に取り組みを実施 ・ DuluxGroup: 高懸念化学物質の75%に関するステートメントの作成、欧州の特定化学物質規制対応に向けた体系的なプログラムを策定 	<ul style="list-style-type: none"> ・ フェーズアウト計画に基づくサステナブル製品の開発
研究開発	<ul style="list-style-type: none"> ・ 「グリーンデザイン・レビュー」の策定 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 日本グループやNIPSEAグループ以外にもサステナブル製品の研究開発を実施(例: DuluxGroup、Dunn-Edwardsなど) 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 国連のSDGs、カーボンニュートラルに向けたイノベーション推進
プロダクト・スチュワードシップ	<ul style="list-style-type: none"> ・ DuluxGroup: パッケージのリサイクル目標、ANZ事業のロードマップ策定 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 質問項目の特定 ・ ステークホルダーアンケートを実施 ・ NIPSEAグループ: PS&RA^{*3}チームの取り組みを強化 ・ DuluxGroup: フォーミュレーション管理、規制対応管理に向けたプロダクトビジョンを実施 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 質問管理データベースの実行 ・ 質問対応研修 ・ 顧客・取引先向け研修 ・ DuluxGroup: パッケージリサイクルロードマップの実行

※1 豪州・ニュージーランド ※2 鉛、クロム酸塩、カドミウム、水銀 ※3 Product Stewardship (プロダクト・スチュワードシップ)、Regulatory Affairs (規制対応)

研究開発の枠組みとコア技術

当社グループの技術系人材はグローバルで3,895名、このうち日本では1,141名に上ります。技術系人材は、持続的なビジネスの成長を実現する強力なイノベーションの原動力であり、競争力を生み出す中核的な存在です。

技術系人材は国内外の顧客と消費者のニーズに対応するため、日本・東京と大阪、中国・上海、シンガポール、豪州・メルボルン、米国・ロサンゼルスとクリーブランド、フランスなど、世界52カ所の研究開発・技術施設に従事しています。2022年の研究開発費は281億円に達し、新たに169件の特許を出願しました。2022年末時点で登録されている特許権は1,508件に達しています。

当社グループでは、塗料と塗装に関するコアテクノロジーを12のカテゴリ

リーに分類しながら、知的財産を管理しています。それらは、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、人工知能、サステナビリティとなります。

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、世界で展開する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。当社グループは、世界の大学や学術研究機関と、幅広いオープン・イノベーション・ネットワークを構築しています。

日本グループは2020年に東京大学と戦略的研究に関する提携を結び、共同研究を行う枠組みを構築しました。東大との提携は、感染症のリスク低減、社会コストと環境負荷の抑制、スマート社会の基盤づくりの3分野を対象としており、革新的な塗料技術の創造を目指して

います。

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

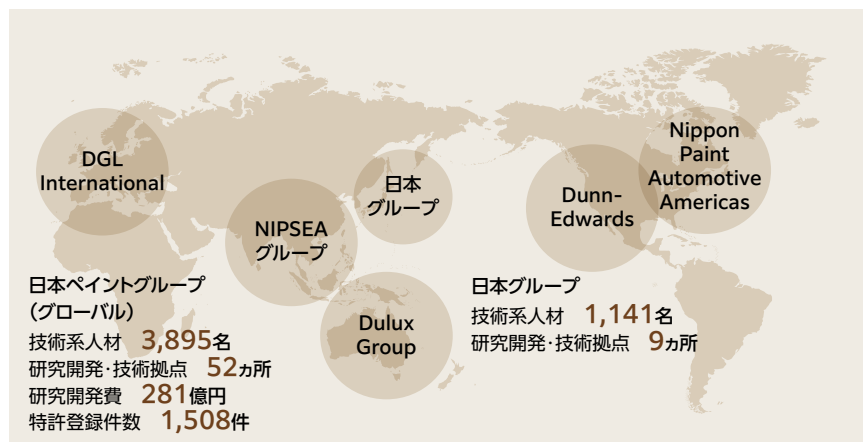
さらに、当社グループは米国マサチューセッツ工科大学と世界中の企業の互惠関係を構築・強化することを目的とする産学連携プログラム(MIT-ILP)へ参加しました。

イノベーション創出に向けた取り組み・プログラム

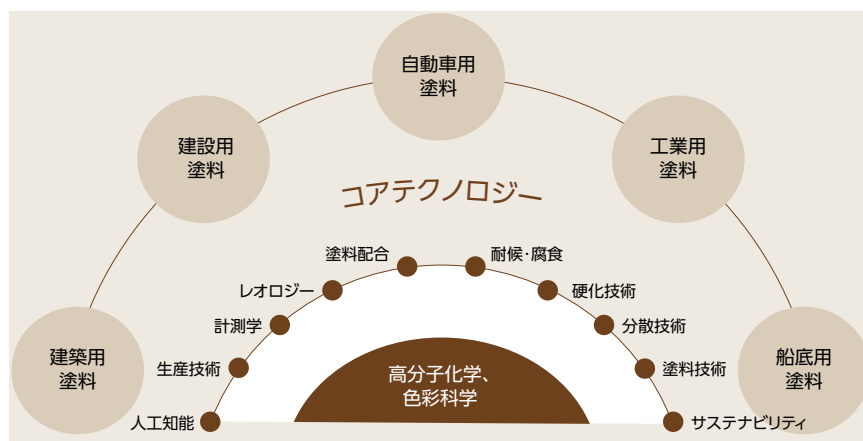
新製品売上高指数(NPSI)は、テクノロジーを駆使して生産した製品の生産量を測定する指標の1つです。新製品は、段階的な改良によりグレードアップした製品から、破壊的イノベーションにより新たに市場に登場した製品まで、複数の分野に分類されます。NPSIは、技術チームとビジネス・サプライチェーンのオペレーションチームが共同で取り組んだ実績を反映しており、両者の強い連携により、MSVへのコミットメントを実現しています。

NIPSEAグループと日本グループを合わせたNPSIは2022年に20%を達成し、12,000もの新製品を発売しています。

研究開発組織



コアテクノロジー



研究開発戦略

サステナブル製品の創出によって長期視点で事業へ貢献

| 製品のサステナビリティ

当社グループの製品が社会に貢献し、ビジネスの成功を長期的にもたらす上で、サステナビリティは不可欠な要素です。当社は、国連の「持続可能な開発目標(SDGs)」の枠組みに従い、製品ライフサイクルの原則に基づいてサステナブル製品、技術を定義しています。これは、製品ライフサイクルにおける生産、使用、サービスの3つの主要段階などを網羅する体系的なアプローチであり、各段階において塗料製品の特性をSDGsに照らし合わせることで、市場に流通している主力製品よりも当社製品が優れている点を評価しています。製品の生産段階では、製造効率や原材料、物流、包装などが評価の重要なポイントになります。使用段階では、エネルギーや資材の消費量と化学物質の排出量とともに削減し、化学物質の有害性の低減による顧客や消費者への支援が評価対象となります。サービスの段階では、製品の耐用年数、クリーンテクノロジーへの応用、健康や福祉への寄与、使用後の処理などを評価しています。

こうしたサステナビリティに関する原則のもと、新製品の評価に用いる「サステナビリティ・スコアボード(得点シ

テム)」を開発し、NIPSEA中国と日本グループのNPSIシステムに導入しました。2022年のNIPSEA中国と日本グループを合わせた新製品売上高のうち、52%が新たに開発したサステナブル製品でした。

また、「グリーンデザイン・レビュー」も併せて開発し、日本グループとNIPSEAグループの研究開発プロジェクトの管理システムに導入しています。日本グループとNIPSEAグループのプロジェクトポートフォリオにおいて、研究開発費の47%が「グリーンデザイン・レビュー」の原則に従ってサステナブルな優位性を持つ製品の創出に使用されています。

サステナブル製品事例

Dulux enviro₂TM

Dulux enviro₂TMは、低臭・低VOCで優れた性能を発揮するプレミアムアクリル塗料です。2022年には同シリーズの15Lパッケージで50%のリサイクル率を達成しました。豪州の塗料ブランドで唯一Global GreenTagTM認証を獲得しています。



加飾フィルム

当社グループは、持続可能な低炭素社会の実現に向けて、太陽光発電システムやリチウムイオン電池(LIB)向けの製品開発にも取り組んでいます。

トヨタ自動車株式会社とNPACは、太陽電池モジュールにデザインと色の自由度を提供する太陽電池モジュール用加飾フィルムを共同開発しました。



高密着プライマー

NPSUは、パウチ型リチウムイオンバッテリーのパッケージ用高密着プライマー「サーフコートNR-Z」を開発しました。電解質に長時間浸漬した後の優れた密着性を実現しています。



サステナブル製品データ

新製品売上高指数(NPSI)

20%

新製品売上に占めるサステナブル製品売上比率

52%

研究開発費に占めるサステナブル製品開発関連比率

47%

有害化学物質規制に適合した製品の市場展開

化学物質管理

2021年、環境や人体への影響を最小限に抑える目的で、化学物質管理システム「Green30」を立ち上げました。このシステムは欧州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製したものです。該当する化学物質のリスクを、ビジネスを実施する国や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）^{*}に分類しています。このシステムは2021年より日本グループで運用を開始し、現在、日本以外のパートナー会社に導入されつつあります。

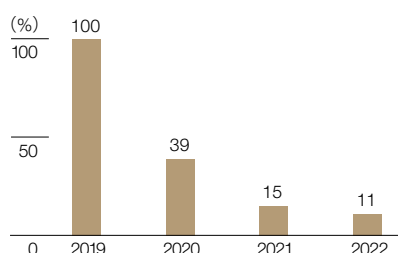
このシステムで管理している物質の1つであるアルキルフェノールエトキシレート類（APE類）は主に界面活性剤として使用され、ノニルフェノールエトキシレート（NPEO/NPE）はその一種です。これらの原料であるノニルフェノール（NP）は、欧州REACHや米国TSCAにより規制されていることが

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。また、残留性有機汚染物質（POPs）として問題視されている紫外線吸収剤（UV-328, UV-327など）の代替も進めています。現在は2023年末までに、欧州向け全製品での完全廃止を目指しています。また、日本グループにおいても同様に使用量の削減が進んでいます。さらに、中鎖塩素化パラフィン（MCCP：炭素数14～17で塩素化率45重量%以上のもの）のような他のPOPsについての使用量削減も日本グループで進めています。

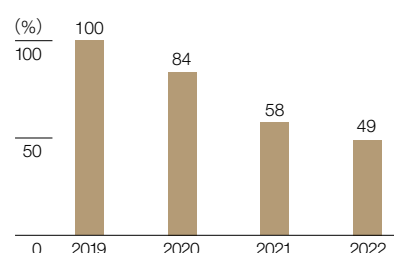
DuluxGroupは、より安全な製品を

市場に提供するため、懸念化学物質に関する新規特定、管理、対処に引き続き注力しています。2022年の主な取り組み事例として、Cabotの「アクアデック」、インターグレイン・ウルトラデッキ」シリーズからアルキルフェノールエトキシレート類（APE類）を除去し、ニュージーランド事業においては、製品に含まれるAPE類を100万リットル分除去することに成功しました。加えて、「Selleys」ブランドからDCM（ジクロロメタン）を含まない塗料剥離剤や、トルエン、環状シロキサン、UV-327を除去した製品を複数発売しました。

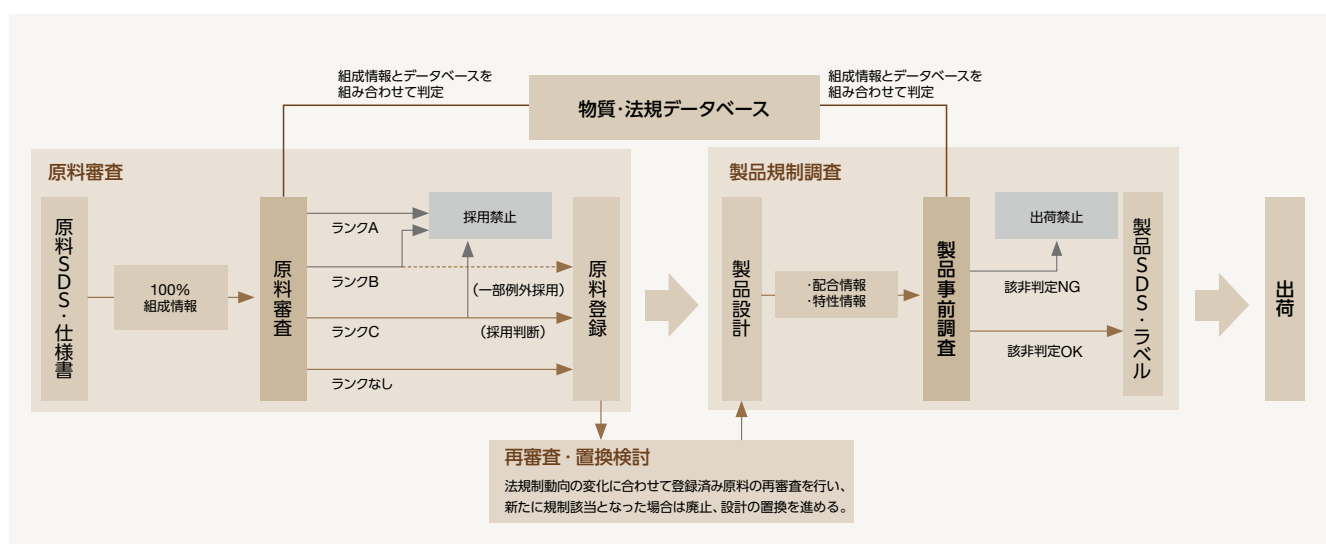
UV-328使用量(2019年の使用量=100%)



MCCP使用量(2019年の使用量=100%)



化学物質管理フロー



^{*} カテゴリーの定義

ランクA(禁止)：採用禁止

ランクB(新規採用禁止)：一部の例外を除き新規採用禁止

ランクC(新規採用回避)：規制動向、環境影響、事業環境を踏まえ採用可否を判断する

ランクなし：原料採用への影響なし

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実現に向けた取り組み

「環境&安全」チームの支援のもと、各PCGは2022年、深刻なリスクと日常的なリスクなどの労働安全衛生を確保するため、それぞれが策定した改善計画の実施に取り組みました。

「環境&安全」チームは各PCGの環境・安全部門のシニアリーダーで構成され、労働安全衛生に関する重大なリスクの監視状況を強化するための共通指標の策定、他社比較、ベストプラクティスの共有に取り組んでいます。全てのPCGに共通指標を導入するには時間を要するものの、プロセスの安全性を損なう恐れのある出来事(可燃性溶剤の漏えいなど)や事故につながる可能性の高い出来事(死亡リスクを伴う重大なニアミスなど)を含む深刻な被害のリスク管理に対する理解向上と監視状況の改善に重点的に取り組んでいます。2023年は、深刻な被害のリスク管理に関する効率改善を活動の中心としています。

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。

リスクと機会

「労働安全衛生」に関連する主なリスクと機会は、P41「MSVの前提としてのサステナビリティ」をご覧ください。当社グループ全体に共通する課題も存在する一方で、各PCGはそれぞれの地域の現状を反映した重点分野や優先項目を抱えています。

改善点と実績

当社グループの死亡事故は、2021年にNIPSEAグループで2件(報告された3件のうち1件は業務外の通勤途中の事故)発生したのに対し、2022年は0件でした。

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1%減の0.90件となった一方で、休業災害度数率(20万労働時間当たり)は同31%増の0.50件となりました。主な変化要因は、DuluxGroupによるCromologyとJUBの買収であり、他のPCGは前年比で改善または微増しています。

各PCGにおける2022年実績と前年からの変化、主な要因については下表の通りです。

パートナー会社グループ(PCG)ごとの実績

PCG	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)	2022年の改善要因と優先事項
NIPSEAグループ	0 (-2)	0.42 (-4%)	0.22 (+5%)	・交通事故に重点を置いた安全教育や改善活動を実施
DuluxGroup(太平洋)	0 (0)	1.50 (+3%)	0.80 (0%)	・製造工程の安全性を強化した工場3カ所において、新たに導入した危険度に関する定期調査を完了、改善措置を実施
DuluxGroup(欧州)*	0	2.25	1.70	・主要拠点で重大リスクに関する監査を開始し、深刻な被害を引き起こす災害や死亡事故のリスク回避に重点を置いた取り組みを実施
日本グループ	0 (0)	0.39 (-33%)	0.08 (-50%)	・高温・低温物との接触や転倒に重点を置いたリスク評価の見直しと対策を実施
Dunn-Edwards	0 (0)	4.60 (-40%)	2.01 (-20%)	・保有する全ての施設で包括的な安全性評価を実施

※ 2022年買収以前の実績がないため、前年比データはなし

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提供することは、当社グループの創業以来の変わらぬ使命です。当社グループは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。この目標を達成するため、グローバルCSRの枠組み「Coloring Lives」のもとで、3つの重点分野(3E)を設定しました。3Eは、将来のステークホルダー育成に重点を置く「Education(教育)」、職業訓練を通じた社会的弱者の支援と才能ある若者の発掘に重点を置く「Empowerment(エンパワメント)」、コミュニティやステークホルダーとの協働に重点を置く「Engagement(エンゲージメント)」で構成されます。

コミュニティへの投資は、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。一方で、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。

社会貢献活動の成果

当社グループは2022年度、世界の約1,065万人の生活に好影響を与えた448件の取り組みに775万米ドルを超える資金を投入しました。

例えば、NIPSEAグループが主催する「AYDA Awards」は、アジアで開催されるインテリアデザインや建築部門のコンペティションとして高い評価を得ており、世界のステークホルダーとの関係を深め、持続可能なデザインの採用を促進してデザイナー間の協働を奨励していま

す。5,314人のデザイナー志望者がこの権威あるコンペティションから刺激を受け、自分のスキルを活用して社会にプラスの変化をもたらしたいと考えるようになりました。また、このコンペティションを通じて、140人を超える業界の専門家が新世代のデザイナーからフレッシュな気付きを得ることができました。

日本グループでは、障がい者を雇用して運営する「ニッペファン・ファーム」で収穫した無農薬野菜を約3年前から毎月、子ども食堂に寄付しています。この活動は社会福祉協議会事業への支援として地元で高く評価されています。

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当社グループが積極的に関わっていることを示しており、持続可能な発展と社会福祉の向上を促進するという当社のコミットメントを実証しています。

社会貢献活動への投資と成果・影響(2022年度)

国・地域		39
プロジェクト数		448件超
投入リソース	活動に費やしたお金	775万米ドル超
	活動に費やした時間	125,000時間超
	活動に参加した従業員・ボランティア	33,000人超
	活動に使用した塗料	24万リットル超
成果・影響	影響を与えた方々	1,065万人超

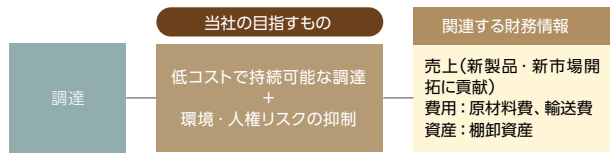
社会貢献活動の重点分野と活動例

重点分野	内容	活動例
Education(教育)	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	・ NIPSEAグループ: AYDA Awards(建築・インテリアデザイン志望の学生の育成を目的として毎年開催している国際コンペティション) ・ DuluxGroup: デザイン・インスティテュート・オブ・オーストラリア(オーストラリアン・インテリアデザイン・アワードの支援)
Empowerment(エンパワメント)	社会的弱者の活動支援や職業訓練、才能ある個人の発掘を行う活動	・ 日本グループ: ニッペファン・ファーム(障がい者の雇用支援) ・ Dunn-Edwards: アルバカーキ・プライドパレードの山車(地元プライドパレードへの塗料寄付)
Engagement(エンゲージメント)	コミュニティやステークホルダーとの協働、NGOとの協力、災害救援などを行う活動	・ 日本グループ: 東京大学との産学連携活動(未来社会のイノベーション創出に向けた連携) ・ DuluxGroup(Cromology): UNICEF(ウクライナの子どもと家族の支援を目的とする寄付)

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。

MSV実現に向けた道筋 ▶ P5参照



MSV実現に向けた取り組み

当社グループは取引先に対し、環境・社会・経済的に責任ある方法で、資材とサービスの持続可能な調達を行うよう求めています。「サプライヤー行動規範2022」において、コンプライアンス、環境、社会、ガバナンスの各分野で、当社が取引先に対して期待しているグローバ

ルで対処すべき課題を明確に示しています。その上で、既存・新規の取引先を対象とした調査を実施し、「サプライヤー行動規範」で定めたESG原則に対する責務への理解を確認します。

当社にとって取引先は、ESG対応を進める上で重要なパートナーであり、取引先に対して当社の対応方針への整合を促しながら、取り組みの高度化を求め

ています。例えば、現地調査として実施する「サプライヤーESG評価」を通じて、サプライチェーン上で改善が必要な分野の特定に役立てています。

ロードマップ

	2022	2023	2024	2025
活動	<ul style="list-style-type: none"> グローバルチームの発足 地域チームの編成 「サプライヤー行動規範」の策定 取引先への調査票の作成 	<ul style="list-style-type: none"> サプライヤー調査の実施(調達額ベースで上位40%を対象) 持続可能な事業の模索 指標の設定 	<ul style="list-style-type: none"> サプライヤー調査の実施(調達額ベースで上位75%を対象) 取引先の評価方法の決定 持続可能な取り組みと評価方法の決定 	<ul style="list-style-type: none"> サプライヤー調査の実施(調達額ベースで上位90%を対象) サプライヤー調査(広範なアセスメントの試験的実施) 持続可能な事業の追跡調査と評価(試験的実施) 報告指標の改良

「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
<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 環境インパクトの最小化 廃棄物管理 	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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

原材料調達での温室効果ガス排出量削減への取り組み

当社グループの温室効果ガス排出量(スコープ3)において、原材料に関わる排出が大半を占めています。このため、調達における温室効果ガス排出量の削減が重要な課題と認識しており、顧客の要望に応じてバイオマス原料などの使用を検討していきます。

原材料調達への取り組み

当社グループの事業は、原材料・設備・資材・情報サービスなど、多岐にわたる製品・サービスの供給によって成立しています。事業の持続的成長には、取引先との健全な協力関係が不可欠であるため、取引先との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。

日本グループ

日本グループは、「サプライヤー行動規範2022」を反映した「調達ガイドライン」において、より具体的な内容で、取引先と日本グループが順守する事項を明確にし、責任ある調達を推進しています。社会的側面については、本ガイドラインは人権の尊重を含む社会的な取り組みの規範を定めた主な国際的枠組みや規範に沿ったものです。環境面については、各国・地域の法令順守とともに、化学物質管理や環境影響の最小化などの取り組むべき重要な課題の理解と実践を深めています。

NIPSEAグループ

NIPSEAグループは、責任ある企業として高い基準を順守し、持続的な開発に好影響をもたらすよう引き続き注力しています。「サプライヤー行動規範」は、新規・既存の取引先に対して求める行動規範を明確に規定し、NIPSEAグループと同様の高い基準保持を確保しています。また、水や資材、電力管理などのさまざまな分野において、環境アセスメントを実施している各地域の関連団体から認定を受けるよう推奨しています。

DuluxGroup

DuluxGroupは、事業を展開する地域社会の持続可能性を確保し、事業のあらゆる側面に責任ある企業活動を組み込む努力を続けています。原材料の調達から包装、最終製品、サービスを含む製品・事業が環境や社会に与える影響を理解・管理しながら、プラスの影響を与えることを追求しています。このため、調達の各過程で、環境や安全衛生、労働条件、人権への配慮が確実に行われることを目指します。

Dunn-Edwards

Dunn-Edwardsは、サプライチェーンが強制労働や児童労働、人身売買、奴隷労働による製品を確実に排除するべく、適切な取り組みを行っています。

取引先のリスク評価と エンゲージメント

各パートナー会社は、「サプライヤー行動規範」に基づいて作成されたアンケート調査を利用し、取引先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された取引先に対しては、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

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、新たに開発した「サプライヤー・サステナビリティ・アンケート」を2022年から採用しています。

現場で不適合が発覚した場合、取引先と是正措置について協議し、一定期間内の実施を依頼しています。

DuluxGroup

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。このプログラムは、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、責任ある透明性の高いサプライチェーンを維持することが目的です。取引先やその施設で実施する現地調査を通じて、取引先が「持続可能な調達基準」を満たしているかどうかを確認し、改善措置が必要かどうかを判断します。

Dunn-Edwards

Dunn-Edwardsは取引先が供給する製品について、強制労働や児童労働、人身売買、奴隷労働との関連を調査・評価しています。事前に定めた基準を満たしていない取引先に対しては、説明責任を果たし、所定の手続きに従うよう求めます。直接取引のある取引先が非人道的な労働に関わっているという信頼性の高い情報を得た場合は、可能な範囲で第三者による非通知監査を実施します。

「サプライヤー・サステナビリティ・アンケート」の結果

当社グループは、取引先のEGSへの取り組みを調査するため、「サプライヤー行動規範2022」と併せて「サプライヤー・サステナビリティ・アンケート」を作成しました。2022年10月にグループ全体で共通の調査を開始し、これまでに166社を超える企業が「サプライヤー行動規範」の順守に同意しています。これらの取引先からの調達額は、当社グループの総調達額の約22%に相当します。また、こうしたグループ共通の調査に先立って、各国・地域が同様の調査を実施しており、全ての調査で得られた回答を合計すると、計481社が行動規範の順守に合意しています。481社からの調達額は、当社グループの総調達額の約61%に相当し、2023年の目標として定めた40%を達成しました。

当社グループは、総調達額に対する割合を2025年までに90%へ引き上げることを目指しています。

「サプライヤー・サステナビリティ・アンケート」の結果*

	NIPSEAグループ	日本グループ	DuluxGroup	Dunn-Edwards	合計
行動規範の順守に合意した取引先の数	—	—	—	—	481社
総調達額に対する割合	52%	78%	89%	80%	61%

※ Cromology、JUB、NPAAを除く

アセット別戦略

特集②

中国事業の成長可能性

MSV実現に向けた道筋 ▶ P5参照

当社の目指すもの

市場シェア・
収益性の
向上

テクノロジー、人材の飽くなき追求、
ITの集約的な利用

品質向上、コスト低減、設備投資の
効率化に向けた積極的な追求

成長余力の高い建築用市場において、
なぜNIPSEAはトップランナーであり続けられるのか？

NIPSEAは1992年に中国へ進出して以来、変化の激しい中国市場で常にトップランナーとして走り続けてきました。「中期経営計画(2021-2023年度)」期間においても、厳しい事業環境の中で、レジリエントな成長を遂げ、日本ペイントグループのけん引役となっています。今後も成長余力の高い中国建築用市場で、NIPSEAがトップランナーであり続けるための競争優位性、成長戦略についてご説明します。

中国で構築したリソース



組織の最適化と変革

Nippon Paint Chinaはビジネスの成功を重視し、組織の最適化と変革に継続的に取り組んでいます。フロント・ミドル・バックオフィスの構造を基本として、さまざまな事業グループと本社機能の合理化と最適化を図っています。

IPMT(統合グループ管理チーム)とPDT(製品開発チーム)を設置し、製品ライフサイクルを通じた管理を推進しています。



先進的な生産体制

新工場の建設には、「スマート・マニュファクチャリング」と「インダストリー4.0(第4次産業革命)」の原則を導入し、デジタル技術を駆使した環境に優しい工場を目指しています。水性塗料の完全自動化生産ラインでは、材料搬送にクローズド・パイプライン・システムを利用し、完全に自動化・デジタル化した、環境に優しく、安全でクリーンな生産プロセスを実現しています。

人的作業を大幅に削減して生産効率を高めることで、インダストリー4.0の要件を満たしています。



圧倒的な販売網

TUCでは2023年も引き続き、販売網の拡大や人材の強化、代理店との協力関係、高水準の販売拠点の確保に努めるとともに、既存販売店の水準を引き上げ、サービスの均一化を目指しています。

代理店の数は2023年5月末時点で15万4,000店と、2022年末から5万1,000店増加しました。専売店の数は4万2,000店と、2022年末から1万店増加しました。コンピュータ調色システム(CCM)の設置店は、1万店を超えています。



高いブランド力

1992年に中国へ進出して以降、中国の塗料・コーティング業界で有名なブランドに成長を遂げました。中国ブランド指数をはじめ多数のブランド賞を毎年継続的に獲得しているのは消費者からの信頼の証であり、引き続きブランド構築・ブランド力向上へ惜しみなく投資することで、「立邦」ブランドの認知度・評価向上に注力していきます。



Market Overview

中国市場の現状

新たな需要・市場が相次いで生まれ、
先進国対比で成長余地の大きい中国市場

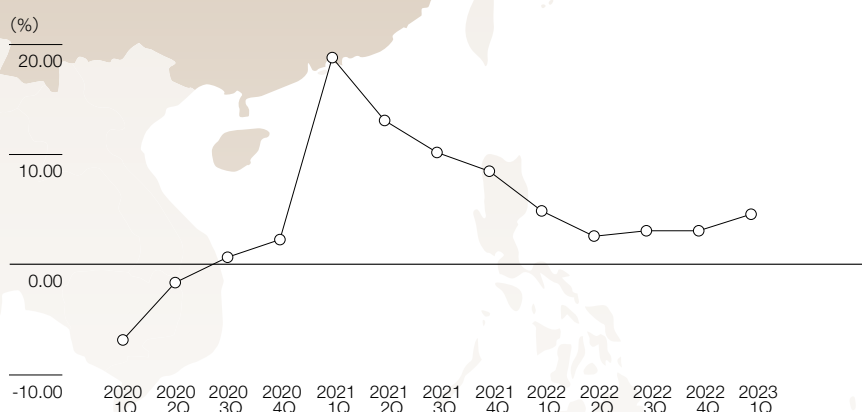
2023年第1四半期の中国国内総生産(GDP)成長率は前年同期比で4.5%増加し、市場の予測値4%を上回るとともに、前四半期からは1.6ポイント上昇しました。消費者信頼感も徐々に回復しており、消費財の小売総売上高は3月に前年同月比で10.6%増加しました。

2023年第1四半期の固定資産投資(農村世帯を除く)は10兆7,000億人民元となり、前年同期比で5.1%増と微増にとどまりました。インフラ投資は同8.8%増と、1~2月期からは0.2ポイント減少したものの、市場の予想を上回る高い成長率を維持しました。先端技術関連企業への投資も同15.1%増と高い伸びを維持しており、中でも製造業への投資は16.2%増加しました。

不動産市場を巡っては、2022年の不動産開発投資が前年比10%減にとどまり、初めて前年を下回りました。2023年第1四半期は、減少幅こそ縮小したものの、前年同期比では減少が続いています。商業施設の販売面積は2022年1月から16ヵ月連続で、新規着工面積は2021年7月から22ヵ月連続でそれぞれ減少しており、市場全体として回復の勢いはまだ十分ではありません。

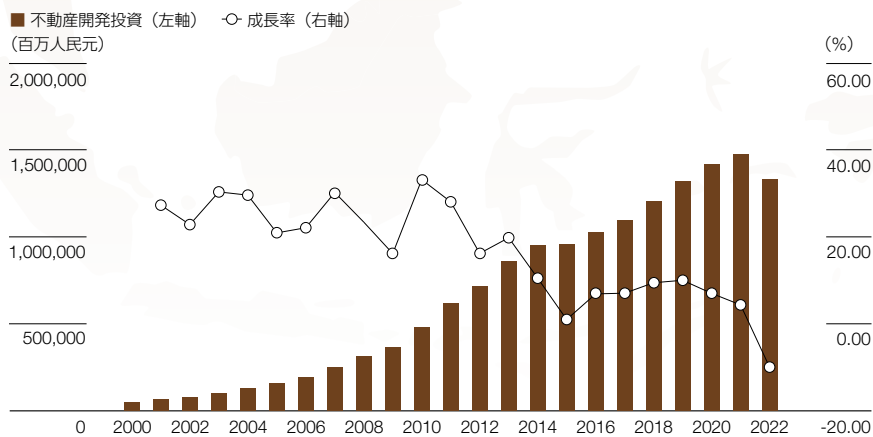
中国の不動産市場は2022年に低迷したものの、2023年以降は順調に推移する見通しです。海外の金融機関は中国の経済成長に大きな期待を示しており、2023年と2024年のGDP成長率をともに5%と予測しています。

GDP成長率(前年同期比)



出典：中国国家统计局

不動産開発投資



出典：中国国家统计局

アセット別戦略

「中古住宅時代」の到来により、塗り替え市場が急拡大

中国の不動産市場は今後、次のような傾向を示す見込みです。

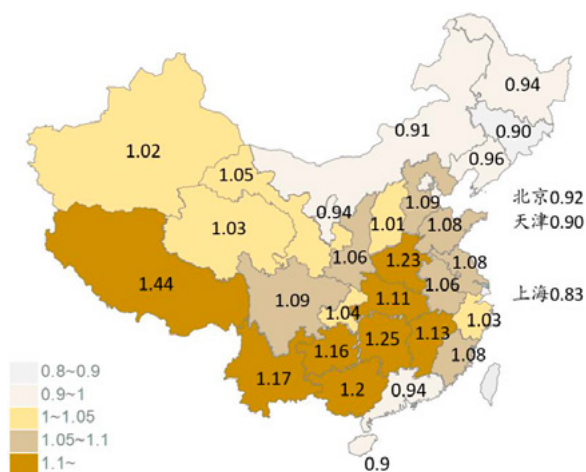
1) 不動産市場は、需要が旺盛だった時期から通常の需給バランスが取れた段階(phase of basic supply-demand balance)へと移行する見通しです。急速な開発を進めてきた時代は終わり、新規住宅供給は徐々にピークに達し、「中古住宅時代」へ移行する見込みです。第7回国勢調査によると、1人当たりの住宅戸数は、既に1戸を超えていることが明らかになりました。総人口も2022年に前年末比で85万人減となり、過去60年間で初めて減少に転じました。新規都市居住者数は、2021年の1,203万人から2022年には646万人へ半減し、過去42年間で最低水準を記録しました。人口増加の勢いがピークに達したということは、「中古住宅時代」の到来を意味します。不動産投資からの利益

(dividend)が減少することで、不動産部門の急成長の原動力は新築住宅開発から既存物件の改修へと移行していきます。住宅改修の周期を15年と仮定すると、中古住宅は2030年までに約927万戸に達し、住宅取引全体に占める中古住宅の割合は2022年比で約28%増となる約49%に達する見通しです。

2) 「中国共産党第20回全国代表大会(二十大)報告書」では、住宅の位置付けを「投機」ではなく「生活の場」と強調しており、複数の住宅供給機関や低価格住宅を供給する流通形態を整備し、賃貸物件と購入物件の均衡を目的とした住宅システムの確立に取り組む方針です。賃貸市場は今後、徐々に不動産市場の重要な構成要素となり、「購入より先に賃貸する」というモデルが一般化していく見通しです。優遇措置を盛り込んだ政策のもと、低価格住宅や都市再開発、老朽化した住宅団地の改修が今後の成長

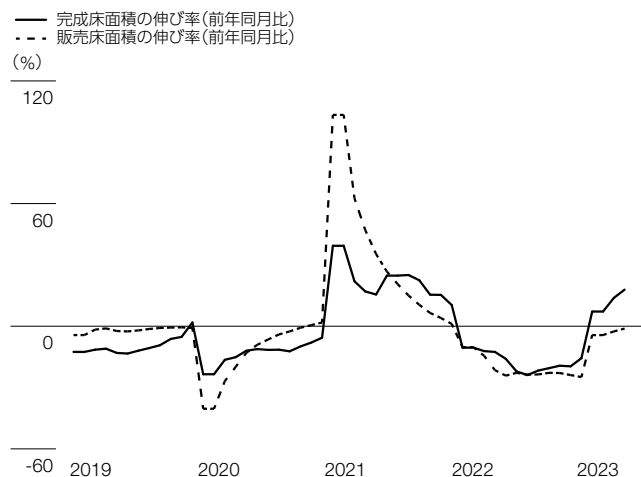
機会となる見込みです。第14次5か年計画における都市再開発への投資額は、年平均3兆6,000億人民元に達し、累計で18兆人民元に達する見通しです。

都市部(州・市別)における1人当たり住宅戸数(2022年)



出典：Debang証券「住宅所有時代の到来：向こう10年間の中国の住宅需給」

住宅・商業用不動産の開発・販売



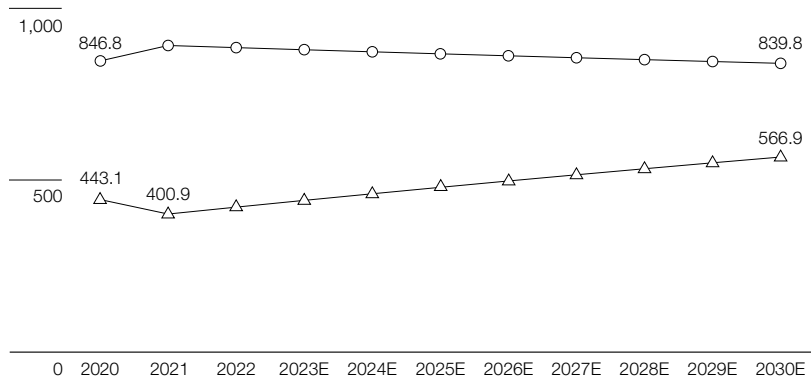
出典：中国国家统计局

新築住宅の規模は既にピークに達し、中国の不動産市場は「中古住宅時代」に突入しました。中国証券各社の試算によれば、2022年から2030年にかけて、都市部の不動産建設と完成床面積が年間で約2%減少する一方、都市部以外での建設が堅調な伸びを維持する見通しであり、塗り替えの周期と比率に今後変化がない前提に立てば、建築用塗料の総需要は2030年までに約1,407万トン(約1,238億人民元)に達する見込みです。このうち、新築向けは約840万トン、塗り替え向けが約567万トンとなり、塗り替え向けは総需要の約4割を占め、建築用塗料需要の拡大をけん引する主要な原動力となりつつあります。中国政府による建物の用途や総合的なエネルギー効率に対

する基準の厳格化に伴い、塗り替えの頻度が高まり、塗り替え需要全体がさらに拡大することが期待されます。

新築向け・塗り替え向け塗料の総消費量

○ 新築向け塗料の総消費量 △ 塗り替え向け塗料の総消費量 (万トン)



※ 2023E~2030Eは推計

出典：華西証券「建築用塗料特集1：国内建築用塗料市場は1000億人民元超に達し、塗り替え向けが長期的な需要拡大を支える」

Our Strategy

今後もトップランナーであり続けるための成長戦略

TUC (Trade Use Consumer)

高いブランド力を生かし、都市部・地方都市で市場シェア拡大を目指す

| TUC市場の概要

中国国内の2,000以上の都市でTUCを展開し、さまざまな用途や消費者層に向けた幅広い製品を提供しています。オフライン販売チャンネルでは、主に代理店の募集や代理店・専売店の拡大、CCMの増設に取り組んでいます。加えて、公共部門と住宅塗装部門での事業拡大を図り、市場シェアを獲得することに重点を置いています。

オンライン販売チャンネルでは、「Tmall(天猫)」や「JD.com(京東商城)」、「Douyin(抖音)」などの主要電子商取引(EC)プラットフォームでの存在感を維持しています。

2022年のTUCの売上収益は前年比10%増と、2021年からの力強い成長を維持しました。



アセット別戦略

特級・1～2級都市の特長、競争環境、NIPSEAのポジショニング

特級・1～2級都市は主に、省都や経済的に豊かな地域に位置しており、複数の強力な競合他社が存在します。当社は特級・1～2級の各都市に少なくとも担当者1人を配置し、販売チャネルの最適化や総合的な製品管理を通じて顧客を支援するとともに、住宅塗装、商業用塗装市場における事業展開を強化

しています。

特級・1～2級都市における市場シェアは50%を超えています(2022年消費者UA調査)。

3～6級都市においてシェア拡大を狙う

3～6級都市は主に、経済水準が比較的低い町や県レベルの地域で、現地の塗料メーカーや中小のブランドが競合相手となっています。3～6級都市における主な戦略は以下の通りです。

販売チャネルの拡大

既存のTUCの製品を統合し、地域に合わせたTUB製品を導入することにより、製品ラインアップを強化する。

組織と人員配置

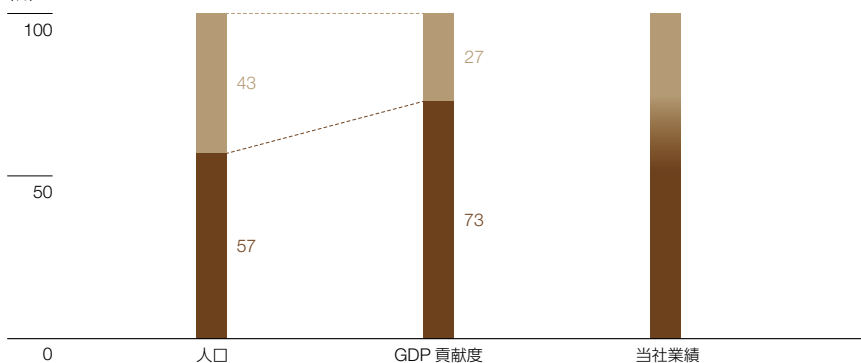
Pioneer社との協業を促進し、人員を倍増することで、包括的な相乗効果を実現する。

町村レベルでの店舗拡大

地方市場の開拓を加速し、町村レベルの市場への参入を図る。

都市部と地方都市の比率

■ 特級・1～2級都市 ■ 3～6級都市 (%)



出典：当社推計

TUB (Trade Use Business)

市況と顧客状況を踏まえながら、新たな需要を取り込み、シェア拡大を図る

TUB市場の概要と競争環境

TUBでは、6つのビジネス・シナリオ(①マルチシーン・ヘルシー・インテリア・ソリューション、②駐車場でワンストップ・デリバリー・ソリューション、③コーティングとメンテナンス資材のワンストップ・デリバリー・ソリューション、④低炭素プレハブの統合ソリューション、⑤産業用建築システム・ソリューション、⑥都市再開発・変革のためのワンストップ・コーティング・ソリューション)に基づき、さらなる成長を目指しています。なお、TUBの市場は年率約5%で成長しており、市場規模は2022年に1,021億人民元に達しました。当社の市場シェアは8%です。

TUB分野の概要

- 2023年のTUB市場規模は推定で1,071億人民元。このうち、住宅・商業用関係が539億人民元、低価格住宅関連が116億人民元、工業関連が188億人民元、その他が232億人民元。
- 中心都市38カ所の市場規模は325億人民元、準中心都市91カ所は397億人民元、周辺都市211カ所は353億人民元。
- 地域別では、長江デルタと珠江デルタの都市部で進行中の事業数が、江蘇省、浙江省、上海市、広東省などの地域の事業数を上回る。
- 市場規模、新規建設事業、開発企業の自己資本比率の観点から各地域の将来性を予想すると、南部地域は北部地域よりも、東部地域は西部地域よりもそれぞれ有望と見込まれる。

政府による経済構造調整と不動産規制の影響を受け、不動産の市場規模は縮小しています。しかし、商業用と住宅用の不動産は依然として市場全体の約50%を占めており、政府は低価格住宅やインフラ、非不動産部門への投資を拡大しています。TUBの市場規模はわずかに拡大しながら、安定的に推移する中、不動産市場は減少傾向、非不動産市場は増加傾向にあります。

万科企業(Vanke)をはじめとする不動産ディベロッパー上位100社による土地取得は引き続き減少しています。これに伴い、新規建設事業も大幅に減少しています。建設工事の進捗が遅れているため、プロジェクト期間と引き渡しのサイクルが長期化しています。

全国の不動産開発投資は、2023年1~4月に前年同期比6.2%減の3兆5,500億人民元、新規着工面積は同21.2%減の312万平方メートル、住宅用の新規着工面積は同20.6%減の229万平方メートルにとどまりました。

都市再開発分野では、政策方針の影響を大きく受けており、地方財政が重要

な役割を果たしています。政府主導のプロジェクト事業は、政府との関係に強く依存しています。2023年初めに、政府債務の比率が高まった結果、都市再開発の進捗が遅れました。市場競争に関しては、都市再開発ではブランドに強いこだわりがないため、ブランド製品の使用にはばらつきがあります。政府と企業の信頼関係がプロジェクト獲得の大きな決定要因となっています。

塗替え需要の確実な取り込み

- ・エンパワメント・ツールの開発：古いコミュニティ改修のための統合ソリューション・パッケージ、工業施設改修のための統合ソリューション・パッケージ、テスト・サービス・アウトソーシング・パッケージなどの主要なビジネス・シナリオに注力する。
- ・チャンネル競争力の構築：主要15都市に注力しながら、都市再開発のビジネスモデルの開発・推進に取り組み、「住みやすい都市(Livability City)」ブランドを立ち上げる。



TUBの重点取り組み項目

1. 6つの主要チャンネル(商業施設、住宅、低価格住宅、産業、インフラ、医療、教育)に関連する事業の開発に注力。
2. 3つの主要ビジネスグループ(戦略的顧客、工業部門の顧客、パートナー)に注力。
3. 都市部における事業体制の地域化に継続的に注力。

1. 6つの主要チャンネル

商業施設・住宅

売上・利益に貢献する優良顧客(国有企業、トップ企業30社、優良民間企業)との関係構築・深化に注力。

低価格住宅

政府との関係強化、主要な住宅関連機関との関係構築、低価格住宅チャンネル向け製品の導入、パートナーシップ構築を推進。

住宅以外の分野

工業分野のトップ企業500社、主要上場企業、国有企業、都市投資・建設関連企業などの顧客を対象とした協力関係の構築。

2. 3つの主要ビジネスグループ

戦略的顧客

国有企業との提携率65%、不動産トップ30社(ハイリスク顧客を除く)との提携率86%を目指す。

工業分野の顧客

トップ企業500社を対象とした製品と顧客の関係性を分析した市場マップに基づき、主要なインフラ事業と教育事業を特定。対象顧客に合わせたブランド統合、共同事業を推進。

パートナー

市場マップと都市部での事業目標に基づき、複数のチャンネルとカテゴリーにまたがる立体的・多角的なパートナーシップ体制を確立。

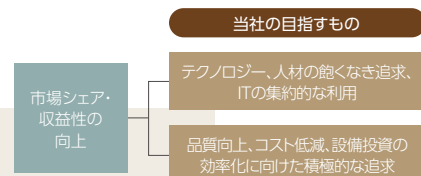
3. 都市部における事業体制の地域化

- ・詳細な市場調査の実施、市場機会の特定、市場マップの作製、対象を絞った戦略の実施。市場調査の結果に基づき、都市・チャンネル・製品別に正確で明確な目標を設定。
- ・市場マップに基づき、都市・チャンネル・製品別に対象顧客を特定し、パートナーシップを構築。
- ・プロジェクト・マーケティング戦略とチャンネル・マーケティング戦略を通じて、都市部での事業を推進。

アセット別戦略

ウィー共同社長が語る、 日本グループの 構造改革の進展と 収益性改善への道筋

MSV実現に向けた道筋 ▶ P5参照



取締役 代表執行役共同社長
ウィー・シューキム

日本グループの収益性の改善は、最も重要な経営課題の1つであり、共同社長のリーダーシップのもと、従来にはない手法や施策で構造改革に取り組んでいます。

当ページでは、取締役 代表執行役共同社長のウィー・シューキムが、日本グループの構造改革の進展と今後の収益性改善への道筋についてご説明します。

構造改革の進捗と成果

2017-2018年当時の利益率水準に向けて、コスト構造改善を推進

日本グループの収益性が2017年以降に低迷した根本的な原因が2015年に実施した「分社化」による弊害であるというのは、2022年度版の統合報告書でもご説明の通り、日本グループの経営陣の共通認識です。各市場に特化した事業別(自動車用・汎用・工業用・表面処理・船舶・持株会社が統括する調達)の組織に分社化するアイデアそのものは優れていたものの、市場競争力を考慮して導入しなかった結果、日本グループ全体のコスト構造の肥大化

や、機能の重複、煩雑な業務プロセスを招きました。非効率な事業運営や採算性の悪化によって事業損失が発生し、人材育成や老朽化した設備などへの適切な投資が十分に行えなくなるという悪循環に陥りました。

根本的な原因への認識が一致した上で、現在・将来の顧客ニーズに即応可能な組織の中核機能を維持しながら、こうした問題に対処するべく、まずは8つのタスクフォースを立ち上げ、生産・品質、販管費などのテーマごとに課題を抽出し、改善策を検討・実行しています(右表参照)。タスクフォースはあらゆる階層の従業員で構成していますが、

アクションプランを実施して最初に判明したことは、既存のルールに縛られず、かつ権限委譲した上で課題解決に取り組めば、ほとんどの難題はいずれ解決できるというものでした。つまり、上下関係に縛られたトップダウンの企業文化が、従業員の潜在能力を発揮する機会を阻害していたということです。また、日本ペイントコーポレートソリューションズ(NPCS)を新設し、サプライチェーン・生産拠点・人材開発・研究開発・財務・監査など、日本グループ全体の課題に対して横断的に対応する機能部門に位置付けることで、パートナー会社の縦割り構造を打破しています。

つまり、NPCSは事業に特化した国内パートナー会社の潜在能力を引き出すとともに、日本グループの効率性を高める役割を担っています。

構造改革に伴う組織の再編には、必然的に職務の大きな変更や廃止が伴います。2022年に実施した希望退職制度「ネクストキャリアプラン」では、従業員が公平に扱われるよう特別な早期退職金や次のキャリアへの斡旋などを提供しました。

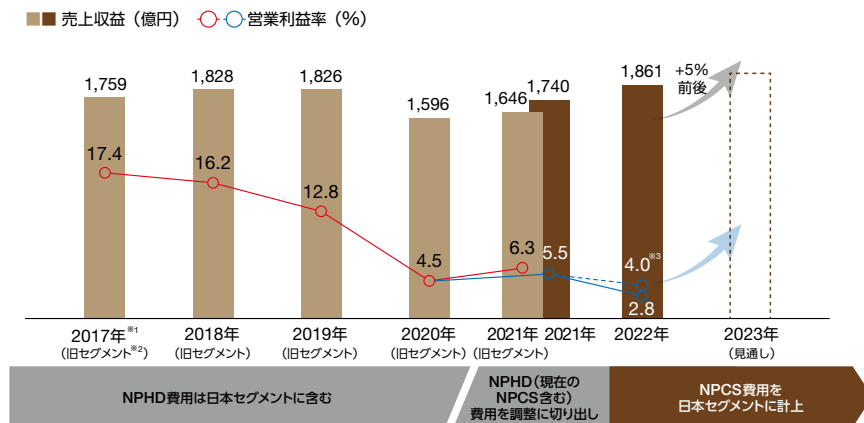
事業面では、主要なリーダー陣による各分野のコスト要因を深く分析したことに加え、幅広い階層の従業員が適切な財務情報に入手可能となったことで、リーダー陣は説明責任への意識を高め、数多くの改善点を見出しました。特に2022年は原材料価格が高騰し、一層のコスト削減だけでなく、顧客からの値上げ要請に伴う製品への価格転嫁に対応する覚悟も必要だったことから、この構造改革はまさに絶好のタイミング

でした。コスト削減や契約更新時以外のタイミングで販売価格を調整することができたことこそが、リーダー陣のマインドセット変革の明確な現れです。

日本グループはまだ多くの課題が残されているものの、2022年に実施した

構造改革を足掛かりとしながら2023年以降も取り組みを継続し、2017-2018年当時の営業利益率への回復を目指すことにより、持続的なEPSの拡大に貢献していきます。

日本セグメントの業績推移



※1 2017年度は日本基準の数値(2018年度以降はIFRSの数値)
 ※2 旧セグメントの船舶用事業は海外を含めず(日本のみ含む)。新セグメントでは海外も含む
 ※3 特別退職金約22億円を含めず

日本グループの収益性改善に向けた8つのタスクフォース

テーマ	タスクフォース(TF)	主な成果
生産・品質	1. NPAU Production TF (自動車用)	・内製工場の稼働率向上と生産性改善によるコスト低減 ・物流配送の効率化と保管費の削減 ・間接業務の効率化による労務費の削減
	2. NPTU Production TF (汎用)	・生産系子会社の再編・統合を完了し、管理コストを合理化 ・生産・物流プロセスの見直しにより、人的生産性と経費生産性を改善 ・次世代生産・物流機能を担うコア人材の教育訓練を開始
	3. NPIU Production TF (工業用)	・製品別生産工数の分析により、非効率生産品の生産性改善検討を開始 ・工場から計上される全経費の自動可視化を完了 ・委託生産品の内作化を遂行
販管費	4. NPIU & NPMC SG&A TF (工業用・船舶用)	・NPIUとNPMCの共同で販管費の合理化を実施 ・NPIUとNPMCの営業・管理部門の一部機能共有化による合理化 ・NPMCのサプライチェーン・マネジメント費用の合理化
	5. NPAU SG&A TF (自動車用)	・複数の部門を統合するなど業務の集約や合理化で、人件費率・販管費率を低減 ・生産・営業に分離された販売物流機能を統一し、業務プロセスを改善 ・技術・人事・総務などの分野でNPCSとの重複業務を見直し
	6. NPTU SG&A TF (汎用)	・関連会社の統合・再編に伴う連携強化と管理効率化 ・グループ内人員数の適正化と再配置 ・販売価格改定による収益確保
財務	7. BSC TF (原価管理の高度化)	・原材料単価の上昇影響を製品ごとにICTツールで可視化 ・予算連堂と標準原価管理の紐付けを強化し、各製品に反映 (ユーティリティコスト上昇などの経営環境変化に対応)
調達	8. NPMJ TF (調達)	・原材料の調達リスク情報と互換原料情報を可視化し、調達リスクを低減 ・他のパートナー会社と製品戦略と調達品種戦略を互いに共有し、実効性の高い施策を遂行。 原価低減活動の加速と収益拡大に寄与

アセット別戦略

船舶用・自動車用事業における改革の進展

短期策と長期策を織り交ぜながら、グローバル企業として成長

日本グループの船舶用事業と自動車用事業は改革当時、赤字に転落していたため、喫緊に取り組むべき課題でした。両事業に共通するのは、グローバルで事業展開する顧客を持ちながら、グローバルな顧客サポート体制や事業モデルが構築されていなかったことです。両事業とも適切な営業拠点を設置する一方で、日本のコスト構造や非効率な事業運営に対処する必要があるものの、各事業で主とする課題が異なっており、課題解決にはそれぞれで取り組んでいます。

船舶用事業では、日本のコスト構造や人材配置に対応するため、工業用事業との一体運営に舵を切り、両事業の経営資源を結集しました。日本ペイント・インダストリアルコーティングスのシニアリーダーやNIPSEAの事業リーダーを招聘し、改革を進めています。日本では、配合コストや価値提案の観点から「新造船」と「保守・修理船」の比率や顧客ごとの製品ポートフォリオを慎重に見直しました。営業のリーダー陣は、コスト構造を的確に把握することで、製品値上げの実行に結び付けています。こうした2022年の取り組みは、日本の船舶用事業が2023年に黒字化を達成する布石になると確信しています。一方、グローバ

ル・サプライチェーンに関しては、高いサービスを顧客に提供するべく、塗料・コーティングやシーストックの供給網を通じた迅速な供給体制を一から構築する必要があり、現在、その体制整備を進めています。

グローバルな船舶用事業としては、NIPSEAのシニア・マーケティング担当者が日本の担当者と協力しながら、新しいマーケティング資料や販売ツールを作成し、国際的な海事展に出展する準備を進めています。

日本以外では、中国・台湾・シンガポール・香港における組織合併や、マレーシア・インド・インドネシアのNIPSEAへの統合、韓国の規模縮小・再構築を実施するなど、海外の関連会社を矢継ぎ早に再編しました。

こうした取り組みによって、船舶用事業全体で2022年に数年ぶりとなる営業黒字を達成したことで、塗料会社に期待される厳しい環境基準を満たした真にグローバルな組織への確信を得ることができました。

日本の自動車用事業については、市場シェアの低下や営業赤字に陥り、コスト構造や技術面などで多くの課題を抱えていました。技術面では、NIPSEAの自動車用事業のCTOをトップに据えて技術部門全体を再編する一方、過去の慣習に縛られないエネルギーな若手日本人リーダーに多くの権限を委譲して、対応しました。これらの変革

により、特に重要と位置付ける次世代カーボン・ニュートラルの取り組みにおいて主導権を握っているという点は、非常に喜ばしく感じています。

当初から技術面に焦点を絞ったのは、当社が主要な競合他社に出遅れており、顧客に対して営業と技術サービスを統合した全く新しいアプローチが必要であると認識したためです。そこで、顧客中心主義をさらに徹底し、新しい製品設計プロセス(DR+)のもとで、営業リーダーが対象市場におけるコストや製品仕様について説明責任などを全て負う体制としました。

自動車用事業の「生産・品質」と「販管費」のタスクフォースでは、これまで分散していた事業所やオフィスから効率性を引き出すべく取り組んでおり、単なる部門・拠点の寄せ集めではなく、全体を1つの会社として運営できるようにしています。また、他の国内パートナー会社から自動車生産工場に人材を相互派遣することで、さらなる相乗効果を期待しています。

日本の自動車用事業の営業損失は、2022年に大きく縮小しました。今後、新たな設備などへの投資や、フィルム事業のグローバル化に伴う事業コストの増加に加え、事業再編に伴う影響などはあるものの、2023年には黒字転換できる見込みです。

企業文化の変革や従業員の意識改革に向けて

「J-LFG」の浸透を通じて、顧客へ真の価値を提供

日本グループには長い伝統と輝かしい歴史があるものの、急速に変化する市場環境に対応し、近年の行き詰まりから脱却するためには、仕事に対する取り組み方を変える必要がありました。「J-LFG(日本版LFG)」は企業文化を

変革するための行動指針として導入しており、職場においてあるべき行動を促すことで、全ての従業員が精力的・積極的にビジネスに取り組むことを目的としています。「J-LFG」は、日本のリーダー陣や従業員の意見を幅広く取り入れ作成したもので、従業員の成長・スピード・効率性を巡るマインドセットの変革を促しています。

「J-LFG」はかつて日本グループで実施した「サバイバルチャレンジ」によるコスト削減策とは発想を全く異にするもので、成長投資の要素を強く打ち出しています。その真意とは、俊敏性や成長に適した引き締まった身体を想起させる「筋肉質(Leanness)」という要素と相まって、あらゆる階層の従業員が、成長を続けるために無駄な業務

を見直し、自分の役割を果たせるようリソースを確保するとともに、全従業員の活力を引き出すことにあります。

▶ P95「変革を受け入れ、働き方を見直す」参照

私は、職場で実践されている「J-LFG」のフィードバックや事例から、多くの従業員が「J-LFG」の意義を理解し始

めていると実感しています。新たな企業文化の定着には時間を要するものの、企業のDNAとして「無駄のない成長」を浸透させるべく一丸となって取り組んでいきます。こうして創られる他社にはない企業文化を競争優位性として市場で発揮していきたいと考えています。

持続的なEPS成長に貢献するリーダーの育成

「脱日本」の柔軟な発想で、 勇気を持って行動する

「J-LFG」に基づく企業文化のもとで持続的にEPSを拡大するには、競合他社に打ち勝つための斬新かつ魅力的な提案を常に顧客に提供することが必要です。日本グループは世界中のパートナー会社から、既成概念にとらわれない発想やイノベーション、手法をオープンマインドで取り入れています。現状を打破しようとする姿勢や建設的な異論を唱えることは、日本グループの従業員やリーダー陣、日本社会の行動特性とは必ずしも一致しないかもしれない

ものの、変化には勇気が必要なのです。

日本グループのリーダー陣には勇気を持って行動することを求めており、リスクを回避しようとする消極的な従業員の姿勢を改めるべく、合理的かつ戦略的なリスクを取れる環境、心理的安全性を常に確保してあげなければなりません。リーダー自身が自らの行動でマインドセットの変革を示し続け、あらゆる階層の従業員の意見に耳を傾けることで、こうした環境はいずれ定着するはずで、こうして若いリーダー陣を育成することで、狼のようなハングリ精神を持つ起業家精神(J-LFG)が浸透し、全従業員による成長への飽く

なき追求心が事業の推進力となり、そうならば日本グループの成長はもはや止まらなくなるはずで、

リーダー陣は全従業員の手本となるべき存在であり、競合に打ち勝つ労働環境を整備する責務があります。多くの従業員がこうした変革が起きていることを確信するには時間を要するものの、その間に従業員へのトレーニングや教育を強化していきます。将来を担う人材を育成するための暫定的な措置を講じるため、この1年間でNPCSとパートナー会社の人事部門の連携を強化し、複数年にわたる取り組みを推進しています。

「J-LFG」の概要

J-LFG (Lean For Growth)

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



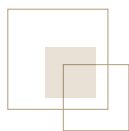
VITALS ~ LFGを実践するために必要な6つの要素~

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

「J-LFG」の位置付け



アセット別戦略



変革を受け入れ、働き方を見直す ～EPSを改善し、MSV実現に貢献するために～

業務・組織のあり方を見直し、意識改革を推進

日本グループでは、生産性の向上によるEPSの改善を通じて、MSV実現に貢献するべく、組織・人材の観点から変革を受け入れ、業務や組織のあり方を根本から見直すとともに、従業員一人ひとりの意識改革を進めています。

具体的には、NIPSEAグループの企業文化「LFG (Lean For Growth)」を踏まえ、今後の行動指針と意識改革のための「日本版LFG (J-LFG)」を2021年初に導入しました。以降、事業所・工場単位で「J-LFG」の理解を深めるための説明会や経営陣との対話を実施しながら、非効率な業務やプロセスを徹底的に見直し、場合によっては潔く排除しています(Lean)。こうした取り組みによって生まれたリソースは、顧客ニーズを満たす製品開発、サービス向上、従業員のスキルアップなどの将来の成長(Growth)に活用しています。

また、「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制度「J-LFG Awards」を創設するなど、取り組みや好事例を共有しながら、互いに認め合い、賞賛し合える文化を創っています(次ページ参照)。

このほか、高い成長力、効率性・生産性が追求できる組織体制への変革と、従業員一人ひとりの新たなキャリア形成を目的とした希望退職制度「ネクストキャリアプラン」を実施するなど、業務や組織のあり方を見直す各種施策を通じて、EPSの改善に取り組んでいます(下図参照)。

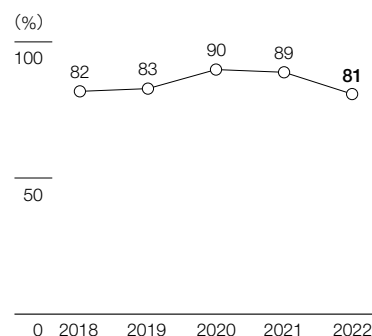
変革への影響を注視し、コミュニケーションを強化

日本グループでは、変革に伴う影響にも目を向けながら、従業員エンゲージメントの向上に取り組んでいます。

日本ペイント労働組合が2022年度末に実施した調査によると、従業員満

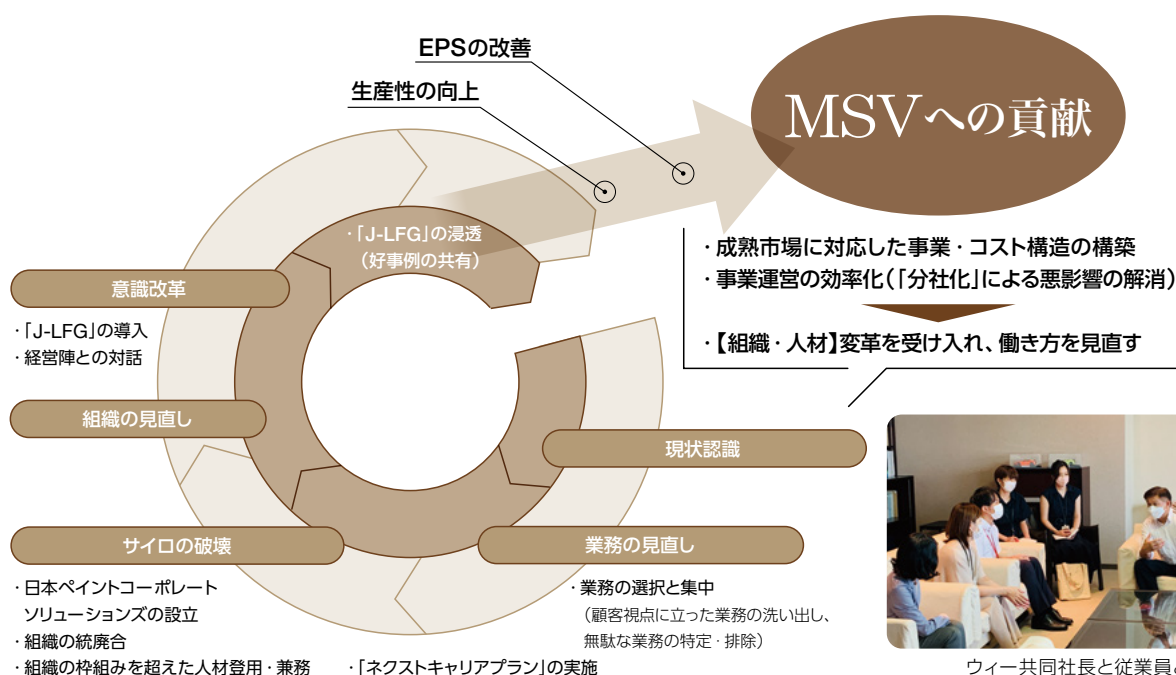
足度は81%にとどまり、2年連続で低下しました。こうした結果を踏まえ、従業員のやる気を引き出す組織の見直しをより一層進めながら、活躍できる場を提供し、努力に報いる報酬を設計するなどの取り組みを実施しています。共同社長をはじめとした経営陣からの積極的な発信に加え、パートナー会社単位で実施する対話の活発化など、コミュニケーションを強化しています。

従業員満足度(日本グループ)*



* 日本ペイント労働組合調査

EPS改善に向けた施策・取り組み



ウィー共同社長と従業員との対話

「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

「J-LFG Awards」は、生産や営業、研究開発、企画・管理部門などのあらゆる部門・職種において、事業や組織の成長に貢献し、活躍したチーム・個人をたたえる表彰制度です。日本グループの孫会社を含めた全ての従業員を対象に、自薦・他薦を問わず応募することができます。「J-LFG」[VITALS]（▶ P94参照）の体現度合いに基づき、成果だけでなく、取り組み姿勢などのプロセスも重視して各賞を決定しています。

「J-LFG Awards 2022」概要

【目的】

「J-LFG」[VITALS]の実践を通じて組織や周囲へ貢献したチームや個人をたたえ、表彰する

【スケジュール】

応募期間：2022年10月3日～11月4日

審査期間：2022年11月上旬～12月下旬

結果連絡：チーム賞・・・2022年12月上旬頃 一次審査結果連絡

2022年12月下旬頃 最終審査結果連絡

個人賞・・・2022年12月上旬頃 選出結果連絡

表彰：2023年1月5日

2022年度の表彰結果

2022年度は、初年度にもかかわらず、チーム賞・個人賞ともに多くの応募があり、積極的な姿勢が見られる中、チーム賞「J-LFG Excellence Award」6チーム、共同社長賞1チーム、個人賞「Inspired by you Award」30名を表彰しました。

こうした「J-LFG」[VITALS]に関する優れた取り組みを日本グループ全体で共有し、互いに感化し合うことで、新たな企業文化を創出し、持続的な成長につなげていきます。



表彰式の様子



「J-LFG Excellence Award」チーム賞

賞	会社	部署	受賞テーマ
Gold Award	NPIU	技術本部 調達技術部	原料管理システムを用いた製品の安定供給、安価原料調達
Silver Award	NPMC	GSCM本部 プロジェクト True GSCM	マリンサプライチェーン構造最適化による経費削減
Bronze Award	NPAC	Project X 低VOC2K クリヤーチーム	環境対応型低VOCクリヤーO-4100の開発・導入
Bronze Award	NPSU	技術・生産・調達共同チーム	原料採用の最適化によるESG経営への貢献
Encouragement Award	NPCS	国内グループ Life Cycle Assessment - Working Group	当社国内グループ横断でのLCA算定方法の確立
Encouragement Award	NPCS	法務部	PC・部門の壁を乗り越え、現場重視の法務サービスの提供

受賞者の声



Gold Award受賞

代表者 **澤口 彰廣**

「J-LFG」や「VITALS」の実践を通じて、事業環境の好不調にかかわらず当社グループの成長・収益性を最大化するため、原材料の安定調達や価格低減のためのICTツールを製作しました。従来、偏がかつ属人的であった原材料・製品関連情報をICTツールの活用により一元的に統合することで、関係する全部門が必要な情報を迅速かつ容易に複眼チェック・合意することが可能になり、有事の

際にも既存原材料に対する互換品の標準価格や実勢価格、クリスコロス実績の自動解析によるタイムリーな収益確保の仕組みが実現しました。今後も「J-LFG」や「VITALS」の理解をグループ会社やパートナー会社と共有しながら、ICTツールを通じた業務プロセスの変革による持続的な成長につなげていきます。



共同社長賞*受賞

代表者 **鈴木 康文**

「J-LFG」の浸透を通じて当社グループの成長・価値向上につなげるためには、NPTUグループの従業員一人ひとりが「J-LFG」とは何かを考え、何らかの行動を起こすことが最も重要だと考えました。早期浸透に向けては「認知～理解」のフェーズが重要と考え、ポスターの作製や経営メッセージの発信、全部門長への個別説明などのさまざまな活動を実施しました。その結果として、従業

員の「J-LFG」や「VITALS」への理解が深まり、グループ最多の応募件数に至ったと振り返っています。現在は応募件数だけでなく、テーマ1つ1つの「質」と「多様性」の拡張を目指し、新たな浸透活動に取り組んでいます。今後も「J-LFG」の浸透と実践を通じて、NPTUグループの新たな風土を醸成していきます。

* NPTUグループ全体の取り組みを評価し、共同社長の意向で特別に設けられた賞

MSVを支える経営体制

Chapter

- P99 コーポレート・ガバナンス
 - P102 取締役会議長メッセージ
 - P104 取締役会長メッセージ
 - P108 取締役会の議論
 - P109 指名委員会報告
 - P111 報酬委員会報告
 - P113 監査委員会報告
- P115 ガバナンス対談
- P121 リスクマネジメント
- P125 取締役・執行役

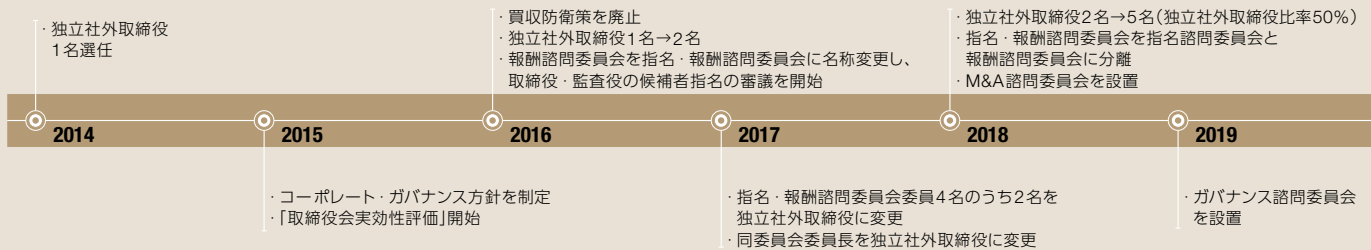


4

コーポレート・ガバナンス

MSVを追求するための経営モデル「アセット・アsembler」において、先進的なガバナンスは当社ならではの競争優位性の1つです。指名委員会等設置会社として、取締役会は独立社外取締役が過半数を占めており、大株主とともにMSVの実現という共通の価値観、判断軸を有し、少数株主利益の保護を徹底しています。本セクションでは当社ガバナンスの特徴やポイントをご説明します。

ガバナンス改革の歴史とMSV実現に向けたガバナンス強化



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**

氏名	役職	所属委員会		
		指名委員会	報酬委員会	監査委員会
若月 雄一郎 1966年8月28日生 所有株式数：180,110株	取締役 代表執行役共同社長			
ウィー・シューキム 1960年8月19日生 所有株式数：100,000株	取締役 代表執行役共同社長			
ゴー・ハップジン 1953年4月6日生 所有株式数：—	取締役会長	○	○	
原 壽 1947年7月3日生 所有株式数：100,215株	独立社外取締役	○ (委員長)		
ピーター・カービー 1947年8月2日生 所有株式数：36,800株	独立社外取締役			○
リム・フィーホア 1959年2月26日生 所有株式数：36,800株	独立社外取締役		○ (委員長)	
三橋 優隆 1957年9月30日生 所有株式数：63,089株	独立社外取締役			○ (委員長)
諸星 俊男 1953年8月24日生 所有株式数：83,089株	独立社外取締役	○		○
中村 昌義 1954年11月10日生 所有株式数：96,296株	筆頭独立社外取締役 取締役会議長	○	○	

ロードマップ

	2023	~2026
取締役会 ガバナンス	<ul style="list-style-type: none"> 取締役会運営のさらなる効率化 独立社外取締役のさらなる貢献 後継者計画の充実 	<ul style="list-style-type: none"> 取締役による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	<ul style="list-style-type: none"> グローバル・リスクマネジメント基本方針に基づく、各パートナー会社による自主リスク点検を通じたリスクマネジメントの実効性向上 各パートナー会社の内部通報窓口制度の運用定着・実効性向上 	<ul style="list-style-type: none"> 各パートナー会社による自主リスク点検を通じたリスクマネジメント体制の実効性検証・ブラッシュアップ 各パートナー会社の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)へのアップデート

・監査役会設置会社から指名委員会等設置会社へ移行
・取締役の9名中6名が独立社外取締役(独立社外取締役比率67%)

・取締役の11名中8名が独立社外取締役
(独立社外取締役比率73%)

・取締役の9名中6名が独立社外取締役
(独立社外取締役比率67%)
・筆頭独立社外取締役を取締役会議長に選定

・取締役の9名中6名が独立社外取締役
(独立社外取締役比率67%)

2020

2021

2022

2023

~2026

在任 年数	2022年度における取締役会・委員会への出席状況 (出席回数/開催回数)				保有する経験・スキル							
	取締役会	指名委員会	報酬委員会	監査委員会	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	
1年	11回/11回	—	—	—	○	◎	◎	◎	○			
1年	11回/11回	—	—	—	◎	◎	◎	○			○	
8年	16回/16回	12回/12回	12回/12回	—	◎	◎	○	○	○	○	◎	
5年	16回/16回	12回/12回	—	—	◎	◎	◎		◎			
1年	11回/11回	—	—	—	◎	◎	◎	○	○	○	○	
1年	11回/11回	—	—	—	○	◎	◎	◎		○		
3年	16回/16回	—	—	14回/14回	○	◎	◎	◎				
5年	16回/16回	12回/12回	—	14回/14回	◎	◎	○			◎	○	
5年	16回/16回	12回/12回	12回/12回	—	○	◎	◎	◎				

コーポレート・ガバナンス

2022年度の主な取り組み

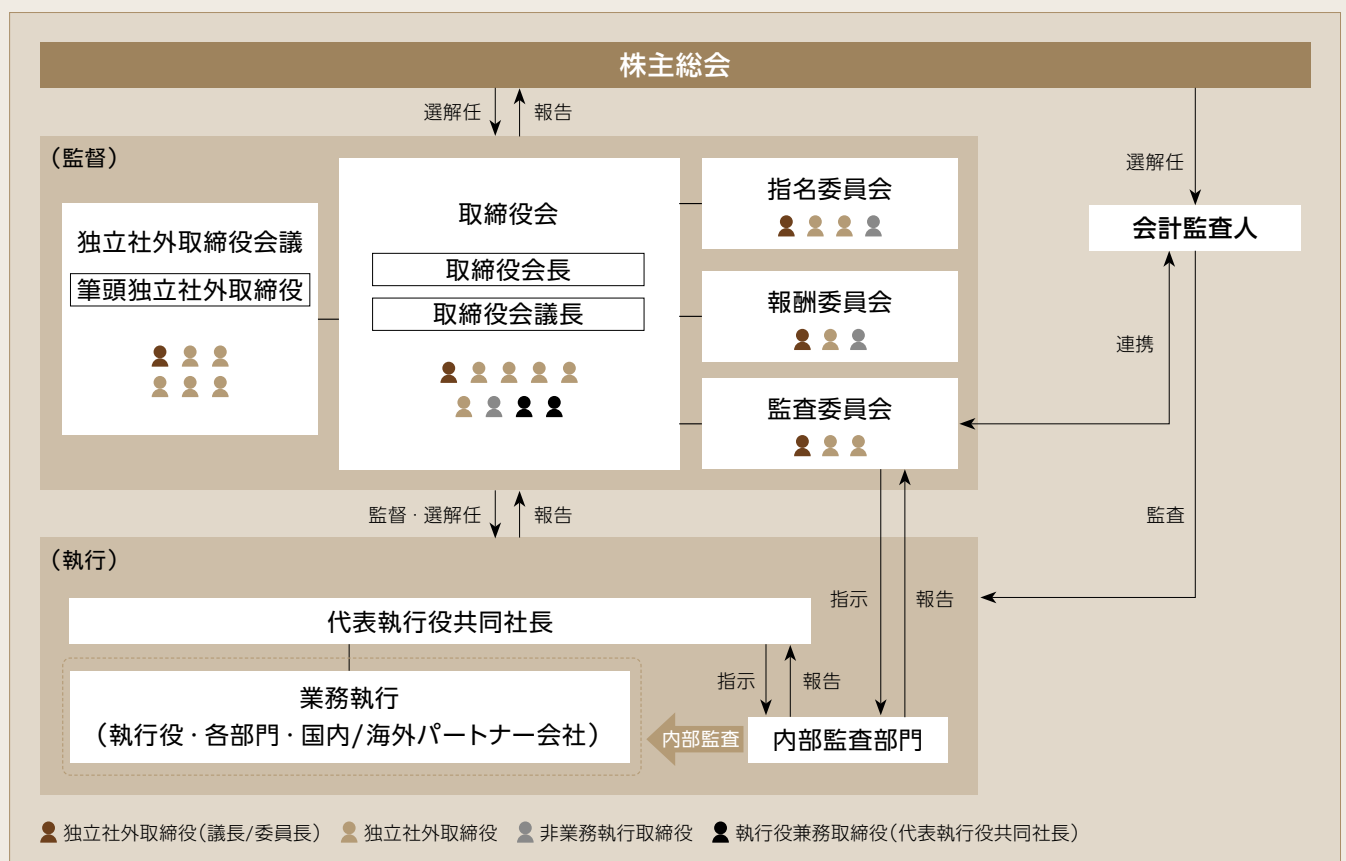
取締役会のさらなる実効性の向上に向けて、2022年度は以下の4つの取り組みを強化しました。

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

これらの取り組みにより、執行と監督の分離が進み、モニタリング・モデルが深化するとともに、MSVを追求する当社取締役会の役割についての共通理解が浸透し、議論の高度化が進みました。

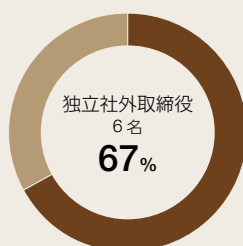
▶ P105「取締役会の実効性に関する分析・評価」参照

コーポレート・ガバナンス体制図

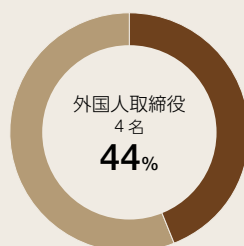


取締役構成の特長

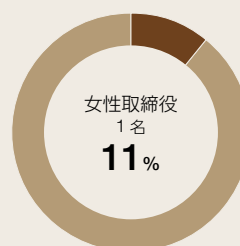
独立社外取締役比率



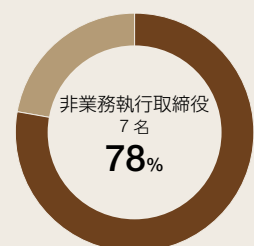
外国人取締役比率



女性取締役比率



非業務執行取締役比率



取締役会議長メッセージ

タイムリーかつ
適切なリスクを
執行が果敢に
取り続けるために

筆頭独立社外取締役
取締役会議長
中村 昌義



2021年4月に共同社長体制が発足してから2年が経過しました。その間に、新型コロナウイルスの影響やロシアによるウクライナ侵攻に端を発するサプライチェーンの激変にも耐え得る、より筋肉質な組織を構築することができました。次なる大きな飛躍に向けた「アセット・アsembler」モデルの基盤は、より強固に整いつつあります。

MSVの追求にはさらなるリスクテイクが不可欠です。当社の取り得るべきリスクは、既存のビジネス・アセットの価値向上に向けた施策に伴うリスク、新たなビジネス・アセットの積み上げに伴うリスク、資本市場からの資金調達を含むバランスシート・マネジメントに関わるリスクの3つに集約されましょう。監督側である取締役会は、当社の将来の姿を執行とともに作り上げていく使命があります。そのために、現状の課題解決もさることながら、よりサステナブルな飛躍に向けた成長戦略議論へと取締役会は傾注してきています。長期的なロードマップに関するブレインストーミング、その実現のための施策の選択肢を検討するオフサイトミーティングなど、執行との意見の擦り合わせを繰り返し行い、彼らにタイムリーで適切なリスクテイクを促しています。

取締役会は株主の皆様への負託に応え、MSVに向けたリスクテイクを実現するべく、事業会社経営、グローバル、M&Aの経験およびバックグラウンドを持つ9名(うち6名が独立社外取締役)により構成されています。

指名委員会は、執行が提案する施策のリスクを正確に理解し、同時に当社のリスク許容度を柔軟に測定し助言する取締役会とするべく、常にメンバーの構成を検証しています。

報酬委員会は、執行が激変する事業環境に都度左右されることなく、安心してリスクを取り、同時に株主の皆様との価値共有を可能とする報酬のあり方を模索しています。

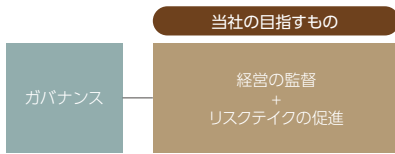
執行が積極的にこれらをリスクテイクする上で、既存ビジネス・アセットが内包するリスクをしっかりと把握し、しかるべき対処を可能とする、相互信頼に基づく内部統制システムは当社の最重要な経営基盤です。監査委員会は、相互信頼のバックボーンである内部統制プロセスを「Audit on Audit」の手法を駆使し、常時生き生きと保つことに注力しています。

筆頭独立社外取締役、取締役会議長として、私たち9名の知見と経験を取締役会の議論と決定に導くことで、一人ひとりが取締役会に対して成し得る貢献を最大化していきます。「アセット・アsembler」モデルを駆使した当社の飽くなき価値の創造と、少数株主利益の確保に向けた責務を果たしてまいります。

コーポレート・ガバナンス

ガバナンスの基本的な考え方

MSV実現に向けた道筋 ▶ P5参照



当社は、経営の透明性・客観性・公正性の向上、業務執行機能と経営の監督の分離・強化を図るため、指名委員会等設置会社を選択しています。

当社グループ共通の存在意義を示す「Purpose」のもと、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sembler」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、この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。

加えて、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」を基盤とし、「自律・分散型経営」を支える「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」を含む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「サステナビリティ」掲載の「コーポレート・ガバナンス方針」(別紙に「社外取締役の独立性判断基準」)、「コーポレート・ガバナンスに関する報告書」をご覧ください。
 ・コーポレート・ガバナンス方針
 ・コーポレート・ガバナンスに関する報告書
<https://www.nipponpaint-holdings.com/sustainability/governance/cg/>

ガバナンス改革の歴史

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

2021年4月の体制変更に伴い、筆頭独立社外取締役が取締役会議長を務めています。

当社の取締役会は現在、独立社外取締役が過半数を占めています。

▶ 詳細は、P99「ガバナンス改革の歴史とMSV実現に向けたガバナンス強化」参照

取締役会の構成(2020～2023年度)

年度	構成人数	独立社外取締役
2020年度	9名	67%
2021年度	9名	67%
2022年度	11名	73%
2023年度	9名	67%

今後のガバナンス改革に向けた考え方(ロードマップ)

取締役会においては、運営の効率化や独立社外取締役のさらなる貢献により、成長戦略議論の拡充と高度化へつなげています。また、サステナブルなMSV追求を確保するべく、指名委員会を中心として、取締役会のさらなる実効性向上に資する取締役構成とそのサクセッションに関する審議を重ねています。

執行側のガバナンスについては、グローバル・リスクマネジメント基本方針に基づく各パートナー会社の自主リスク点検、内部通報制度の運用定着を図ることで、当社のガバナンスの基盤をさらに強固にし、各社のベストプラクティスの共有や体制のブラッシュアップを継続することで、実効性を高めています。

▶ 詳細は、P105「取締役会の実効性に関する分析・評価」、P109「指名委員会報告」、P121「リスクマネジメント」参照

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、少数株主の利益を適正に保護する措置をとっています。2021年1月のアジア合併事業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たことで、少数株主の利益を確保し、MSVを目指す経営体制となりました。

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の利益を害することがないように、取引条件や利益・コスト水準をはじめ、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としています。

取締役会長メッセージ



「アセット・アSEMBラー」 としての優位性について

取締役会長
ゴー・ハップジン

日本ペイントは、経営の唯一のミッションを「株主価値最大化(MSV)」にしています。昨年もお伝えした通り、MSVはまずはステークホルダーへの法的・社会的・倫理的責務を十分に果たしたうえで、残存する株主価値を最大化することであり、株主の優先順位は法律上も実務上も一番下位であることを前提にした考え方です。その上で、「企業価値の向上」と「株主価値最大化」の違いであったり、如何に「ステークホルダー資本主義」という言い方が可笑しいか、といったことも十分に考慮した上で、私達はMSVが特に上場している企業の唯一のミッションであるべきだと確信しています。ステークホルダー価値最大化という偽善的な理論が流行している今日の社会に逆行しているかもしれませんが、繰り返しこの考え方は世に問い続けたいと思います。現在、当社では取締役会をはじめオペレーションの意思決定者に至るまで、このMSVをベースに議論・判断するようになっており、若月氏やウィー氏も常にMSVを軸に執行の判断をしており、であればこそ共同社長という世界でも稀な体制が、二人の相互補完的なバックグラウンドと併せて極めて有効に機能していると見ています。

そのミッションに到達する手段としての「アセット・アSEMBラー」モデルは、共同社長メッセージで説明の通り、極めて優位性の高いプラットフォームであり、株主価値の最大化に邁進できる体制が整ったものと感じています。その優位性の源泉は三点あり、一に低いファンディングコスト、二には買収した子会社に干渉することなく、強くEPSに寄与させる当社の能力、そして、三にそうした経営への共感を通じて世界中の経営クラスのタレントを惹きつける力、が挙げられると思います。こうした私たちの「連邦経営」の有効性については、買収した各社の社長とのエンゲージメントが深化し、買収後各々の会社が業績の拡大を加速させている中、私自身確信を深めています。

買収時のファンディングの優位性については、MSVをEPSの最大化とPERの最大化とに分解する考え方に基づく理解しやすいと思っています。まずEPSにおいては、例えば相対的に低いPERの会社を買収対象とすれば、仮に全額株式による買収であっても基本的にEPSは増大するわけですが、そこに低利の負債を最適なレバレッジレベルで組み込むことにより、さらなるEPSの増加、すなわちEPSの最大化を図ることが可能となります。また、高成長でなくてもリスクの低い安定的な業績を有する対象会社を低いPERでM&Aを通じて繰り返し積み上げていくことにより、当社EPS増大は継続的に遂げることができ、そうした積み上げに基づくEPS向上力に対する市場からの信頼がすなわちPERの最大化に資することになります。このように株式と負債を効果的に組み合わせ続けることで、当社の成長力にかかるポテンシャルは負債比率などの制約を取り払うことができ、ある意味上限はありません。その過程でEPSが継続的に最大化されるのであれば、ウットラムの議決権が低下することは全く問題なく、そういう意味でも、改めてウットラムの利害は少数株主と全く一致していると言えるのです。

「アセット・アSEMBラー」モデルに基づきM&Aを継続的に実施することは当然リスクも伴います。そのリスクに対する感応度・健全な警戒心はしっかりもちながら、私は大株主として現在の経営の方向性を全面的に支持し、取締役会長として日本ペイントグループのMSVの実現にあらゆる面で貢献していく所存です。

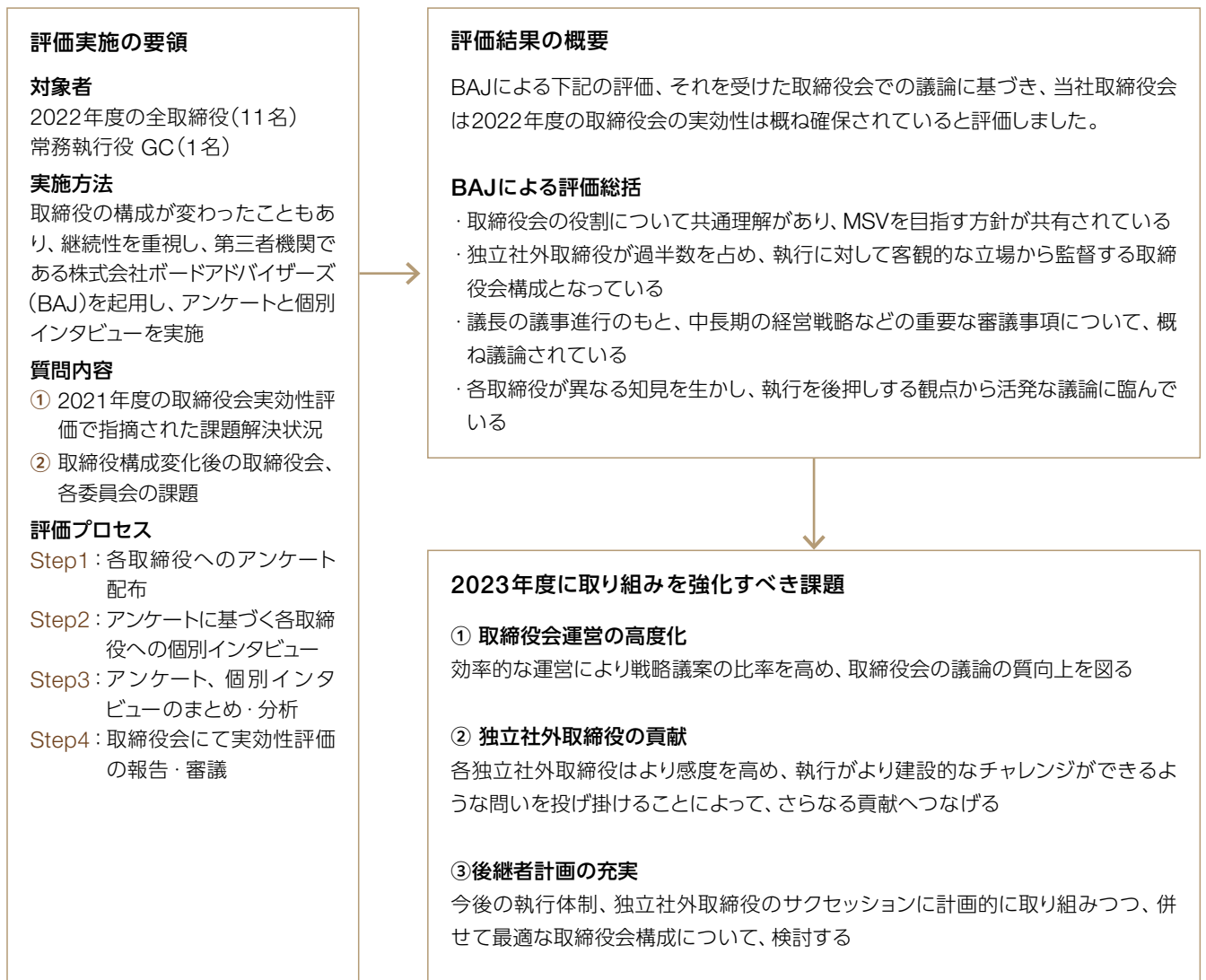
コーポレート・ガバナンス

取締役会の実効性に関する分析・評価

2021年度の実効性評価に基づく課題と、それに対する2022年度の主な取り組み

2022年度に取り組みを強化すべき課題	2022年度の主な取り組み
<p>① 成長戦略議論の充実 戦略議論の機会をさらに増やし、取締役会をより成長議論の場へ</p>	<p>→ 取締役会における成長戦略議論について、既存事業の拡大戦略に加えてポートフォリオ拡充などの、より俯瞰的な中長期経営戦略の議論の強化に努めました。また、ブレインストーミングやオフサイトミーティングなどの成長戦略議論に集中できる環境を整備・拡充しました(▶ P106「取締役会の議題・成長戦略議論の変遷」参照)。</p>
<p>② 取締役会運営の効率化 定例の議案報告などに費やす時間を極小化し、真にMSVの実現に資する議論へ</p>	<p>→ 「アセット・アセンブラー」モデルの深化に伴い、共同社長を中心とした執行からの審議・報告議案の高度化が進み、モニタリングモデルに基づく取締役会運営を徹底しました。また、グループ経営体制・モデルの革新に伴う体制整備が一定程度進んだことで、取締役会の綿密なアジェンダビルディングや年間計画の策定の早期化、付議基準の見直しなどを進め、取締役会運営の効率化に努めました。</p>
<p>③ 独立社外取締役のさらなる貢献 各取締役が執行に対してより建設的にチャレンジする問いを投げ掛け、貢献の向上へ</p>	<p>→ 多様な経験や専門性の高いスキルを有する2名の外国人独立社外取締役からの新たな視点を加え、これまで以上に多角的な議論を図ることで、取締役会での適切な監督・助言に貢献しました。また、定期的な独立社外取締役会議の開催やITを活用した会議体以外での緊密なコミュニケーションを通じて、多様な知見を有する社外取締役間の円滑な情報共有や意見交換を図り、取締役会でのMSVの追求に資する質の高い議論・意思決定に努めました。</p>
<p>④ 取締役会事務局機能の強化 戦略議論をさらに拡充するための取締役へのサポート機能の充実、グローバル化に因應する事務局機能へ</p>	<p>→ 資料や議事録の日英対応を徹底し、情報伝達の効率性と正確性を向上させるとともに、議題の論点がより明確に把握できる資料構成への刷新、起案部門との連携強化による資料配布の早期化を図ることで、取締役会での議論の質向上に努めました。また、取締役会運営におけるDX化を拡充し、セキュアな環境での適時適切な情報共有を実現しました。</p>

2022年度の評価と2023年度の課題



取締役会の議題・成長戦略議論の変遷

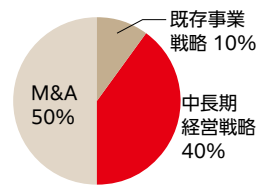
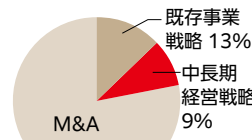
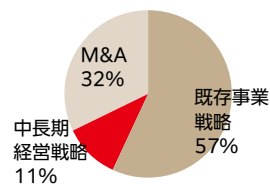
	2020年度 (2020年4月～2021年3月)	2021年度 (2021年4月～2022年3月)	2022年度 (2022年4月～2023年3月)
<グループ経営体制・モデル>	田中 代表執行役社長 兼 取締役会議長	若月・ウィー代表執行役共同社長	中村取締役会議長
	「蜘蛛の巣型経営」		「自律・分散型経営」
	「アセット・アSEMBラー」モデルの深化		

<取締役会運営状況>	2020年度 (2020年4月～2021年3月)	2021年度 (2021年4月～2022年3月)	2022年度 (2022年4月～2023年3月)
取締役会議題(議題数)	175	125	73
取締役会(開催回数)	16	23	12

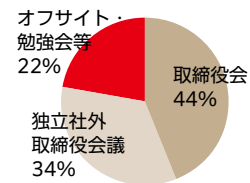
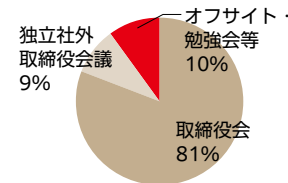
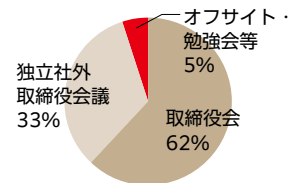
- ・2020年度に指名委員会等設置会社へ移行し、2021年1月にアジア合併事業100%化ならびにインドネシア事業の買収を完了。同年4月には共同社長体制へ移行しました。この2年間は、グループ経営体制・モデルの革新に伴う体制整備が急務であり、取締役会の議題数が一時的に増加しました。
- ・2021年度には、複数のM&A案件などに係る臨時取締役会の開催により、取締役会の開催回数が増加しました。
- ・2022年度には、体制変革が進み、取締役会の回数、議題数は平常化に向かいました。

<成長戦略議論の推移>

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体割合
(開催回数の割合)



■既存事業の拡大戦略に注力

「中期経営計画(2021-2023年度)」の策定に向け、既存事業の拡大戦略を中心に取締役会で審議

▶次年度への主な課題

M&Aなどの「重要議案の議論拡充」による成長戦略の実践

■M&A等の重要議案の議論に特化

「自律・分散型経営」への移行を契機に、各PCG(地域・事業ごとの会社群)を主体としたM&A案件が増加

▶次年度への主な課題

中長期戦略議論の機会をさらに増やし、取締役会による「成長戦略議論の充実」

■成長戦略議論を充実

オフサイトミーティングなどを充実させるとともに、取締役会におけるより俯瞰的な中長期経営戦略議論を強化

▶次年度への課題

- ・取締役会運営の高度化
- ・独立社外取締役の貢献
- ・後継者計画の充実

▶ P105 「2023年度に取り組みを強化すべき課題」参照

取締役会の主な活動

(以下のほかに、執行・3委員会への報告やM&A案件などを実施)



取締役会以外の主な活動

コーポレート・ガバナンス

「独立社外取締役会議」の開催

当社は、筆頭独立社外取締役を議長とし、独立社外取締役のみで構成する「独立社外取締役会議」を2022年度に10回開催しました。取締役会や指名・報酬・監査委員会での議案のみならず、中長期的な当社の方向性に関する議論や執行側の事案に関する包括的な背景の共有、意見交換を行い、取締役会や各委員会での決議につながる議論を行っています。また、筆頭独立社外取締役は、必要に応じて独立社外取締役会議での意見を集約し、取締役会長、共同社長、執行役に伝え、協議をしています。

2022年度の議題

- 取締役会のフォローアップ
財務戦略やリスクの確認
重要案件に関する事前共有
- 3委員会のフォローアップ
役員報酬についての意見交換
- 2022年度の取締役会実効性
評価の振り返り、2023年度の
検討
- オフサイトミーティングの
事前打ち合わせ
- 現場視察関連

「取締役会事務局」機能の高度化

取締役会事務局では、独立社外取締役が当社の執行状況を迅速かつ正確に把握できるよう、財務経理部、インベスターリレーション部などの各部門からの定期的な情報の提供を行っています。加えて、共同社長から直接資本市場の声や業務執行に関わるさまざまな情報を共有し、当社事業へのさらなる理解の深化を促しています。そして、執行の会議などへの出席調整、国内外の工場・拠点視察を実施しています。

また、取締役会においてITツールを積極的に活用し、取締役会のDX化を推進しています。

政策保有株式の方針

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

政策保有株式に関する
当社方針

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

2022年12月に当社が保有する全ての上場株式について、取締役会で保有の合理性を検証した結果、複数の株式について売却が妥当と判断し、一部の株式については売却を完了しました。

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

純投資目的以外の目的で保有する株式の銘柄数・貸借対照表計上額

	2020	2021	2022
銘柄数	24	22	18
うち上場株式の銘柄数	6	6	2
貸借対照表計上額の合計額（百万円）	23,645	30,191	5,831
うち上場株式の合計額（百万円）	22,704	29,268	4,834

取締役会の議論

「アセット・アセンブラー」モデルに適合するサステナビリティの推進

サステナビリティの議論は、当社グループのビジネスが長い期間にわたって生き残るために重要である——2023年3月に実施した「サステナビリティ基本方針」の見直しを契機に、取締役会で改めてサステナビリティのあり方について議論しました。当ページでは、その議論の一部をご紹介します。

ターゲット設定などに関する問題提起

◆取締役

私は、グループ統一のビジョンや目標設定の是非を確認したい。気候変動をはじめとしたサステナビリティの取り組みに対して、連結の観点をどのように反映するべきか？

◇チームリーダー

当社グループの特徴の1つは、各パートナー会社がビジネス構造と成熟度が大きく異なるそれぞれの市場で事業を推進していることです。例えば、地域が異なれば、特にエネルギー源、発電における炭素排出に差が生じます。各パートナー会社にとって、こうしたエネルギー源は気候変動に関する取り組みに制約を与えることから、各地域・事業で、サステナビリティに関する目標を考慮するのは非常に適切です。

私たちは、パートナー会社ごとに、各分野で改善すべき目標を掲げています。それらはパートナー会社グループが事業を進める市場の成熟度とレベルを反映した上で設定しています。例えば、再生可能エネルギーを利用しやすい地域と、これから再生可能エネルギーが普及する地域では、温室効果ガス排出に関して異なる目標を設定することは合理的です。パートナー会社が事業を展開する国において、2050年にネットゼロを目指すのか、それとも2060年にネットゼロを目指すのか、という政策目標や将来的な政策変更の可能性、これらを踏まえた顧客の動向は、パートナー会社の目標設定上の重要な要素です。

目標達成に向けた実績と具体的な活動については、現時点では各パートナー会社における事業の重要度に応じて把握しています。顧客や投資家をはじめとしたステークホルダーの関心が高い情報を開示することや、今後義務的開示となり得る情報を連結ベースで準備することは必須です。

◆取締役

私たちがどこに向かっているのか、社会や投資家が何を望んでいるのか、という視点は欠かせない。当社は、より多くのアセットを積み上げることを追求しているため、サステナビリティに関してどのような目標を設定すべきか、情報開示がいかにあるべきかを考える際に、当社の野心とのバランスが取れていることが重要である。

ステークホルダーが求めるある種の指標を統合して開示することも十分にあり得る。当社はアンテナを高く張りながら、ステークホルダーの要請をフォローする必要がある。状況は変化するという前提に立ち、当社がこうしたアプローチを採ることは賢明である。

◆取締役

私も、本末転倒なことは避けるべきだと考える。連結ベースでの開示やトップダウンで設定する目標がビジネスに悪影響を与える可能性には十分に配慮する必要がある。外部からのさまざまな要求を本社が中央集権的にパートナー会社に押し付けるべきではない。一方で、グローバルな競合他社の動向を注視するなど、警戒を怠らないことも重要である。

調達に関する問題提起①

◆取締役

当社グループのサプライヤー基盤は十分な厚みがあるのか？例えば、原材料生産時における児童労働との関連、紛争鉱物などの問題について、当社グループの調達に支障を来すリスクはないのか？

◇チームリーダー

当社グループが主に懸念する紛争鉱物は「マイカ」のような原料です。自動車やバイクなどの塗装において、キラキラした明るい色を出すための原料としてよく用いられるものです。これを代替原料に切り替えるには製品開発段階から取り組む必

要があるため、「イノベーション」チームと協力する必要があります。

代替原料という観点では、例えば、顧客からバイオ原料の問い合わせやサプライヤーからの提案が増加しています。製品のライフサイクルの観点が重要視されていることが背景にあり、「調達」チームと「イノベーション」チームのコラボレーションが重要と考えています。

児童労働については、当社グループのサプライヤーが関連しているリスクは極めて低いと認識しています。

調達に関する問題提起②

◆取締役

代替原料の活用も含めて、国境をまたぐ調達に伴うリスクはどのような手法で回避しているのか？

◇チームリーダー

原材料の調達に支障を来す場合、私たちは通常取引の範囲内で代替原料の利用可否を調べます。サプライヤーのリストは常に更新していますが、新型コロナウイルスのパンデミック(世界的大流行)時には、通常とは異なる地域からの調達、例えば、中国から調達できなくなった原材料をインドなどの別の地域から調達することを検討しました。

その他の議論(一部抜粋)

- ・ダイバーシティに関しては、日本ではジェンダーバランスに関する議論が多い。「LGBTQ」のような広範囲に捉える地域、文化的背景を踏まえて慎重に取り組む地域など、地域の特性に応じて検討する必要がある。
- ・化学物質管理について、製品の特定と段階的な廃止を進めているが、市場の需要なども考慮し、廃止の時期と度合いは慎重に決める観点も重要だ。
- ・ガバナンスに関して、腐敗防止などの重要コミットメントの充実やガバナンスを評価できる指標の導入に向けて、引き続き課題として取り組む。
- ・サステナビリティ・チームは各地域の特徴を十分に考慮・尊重しながら、ビジネスニーズに応え、「アセット・アセンブラー」モデルに適合するよう柔軟に取り組んでいる。
- ・サステナビリティ・チームによるサステナビリティの推進は、私たち取締役会にとって非常に励みになり、各パートナー会社、従業員、投資家とのさらなるコミュニケーションの手段にもなる。

コーポレート・ガバナンス

指名委員会報告

取締役会の実効性を確保し、MSVの実現に貢献



独立社外取締役
指名委員長
原 壽

共同社長体制移行後、共同社長はMSV追求に向けたさまざまなコーポレート・アクションを実行し、激変する環境下においても着実な成果を上げるとともに、今後の飛躍に向けた施策の準備を着々と進めています。

監督側である取締役会は執行側の意

思決定スピードを阻害することなく、適切かつ果敢なリスクテイクをサポートできるよう、さまざまな施策に対して、それによってもたらされる成果や起こりうるリスクの所在、重大性を正確に分析し、適切な監督・助言を行える体制を維持する必要があります。すなわち、形式的な

多様性や計画にとらわれることなく、今後の成長や方向性を踏まえ、的確な助言を与えることができる候補者を選定することや、最大限のパフォーマンスが発揮される多様性のある構成とすることが、私たち指名委員会に求められています。

私たちはこれらを実現するため、毎年実施している取締役会の実効性を評価する過程において、現状と課題の把握に努めるとともに、各取締役の資質や貢献について総合的に評価しています。その上で、人のつながりやコミュニケーションを通じて社内外から候補者を選定し、最適な構成について取締役間で継続的に共有し、認識を合わせています。

今後も指名委員会は取締役会の実効性の確保に努め、執行側に適切かつ果敢なリスクテイクを促す取締役会を構成することで、MSVの実現に貢献していきます。

指名委員会の概要と1年間の主な活動

委員長	原 壽(独立社外取締役)	開催回数	2022年度(2022年3月下旬～2023年3月中旬) 11回 2023年度(2023年3月下旬～2023年6月末) 2回
-----	--------------	------	--

委員会の構成	<ul style="list-style-type: none"> ● 非業務執行取締役 (1) ● 独立社外取締役 (3) 	主な活動内容	株主総会に提出する2023年度取締役の選任・解任に関する議案を決議したほか、2023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



取締役の経験・スキル、 取締役会の構成に関する考え方

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(下表)を特定しています。各委員会の構成については、それぞれの役割に応じた高い専門性を考慮の上、取締役会へ答申を行い、取締役会にて適切に選定しています。

「アセット・アsembler」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。ESGなどの概念も踏まえサステナブルな事業成長を率いた「事業会社経営経験」はとりわけ重要であり、その実績に裏打ちされた専門的なスキルに基づく具体的かつ適切な監督・助言がMSVの実現に資すると考えます。「グローバル経験」、「M&A経験」は、グローバルかつ中長期的な視点でより良いアセットを見極め、買収後のパートナー会社の成長をさらに促進する上で必要不可欠です。

取締役会の構成については、2023年3月の株主総会において9名の体制を提案し、可決されました。指名委員会は、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、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について継続的に確認し、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。これにより、指名委員会等設置会社へ移行した2020年度以降、新陳代謝に伴う人数

増減はありつつも、独立社外取締役が取締役会の過半数を占め、実効性のある取締役体制を保持しています。2023年度においても、取締役9名中、独立社外取締役6名(67%)、外国籍・海外在住の取締役5名(56%)、女性の取締役1名(11%)の構成となっており、取締役のダイバーシティに基づく多様な助言を通じ、MSV実現へ向けて多角的な監督機能を確保しています。

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、グループの人的資本の強化が重要な経営課題であると認識しています。

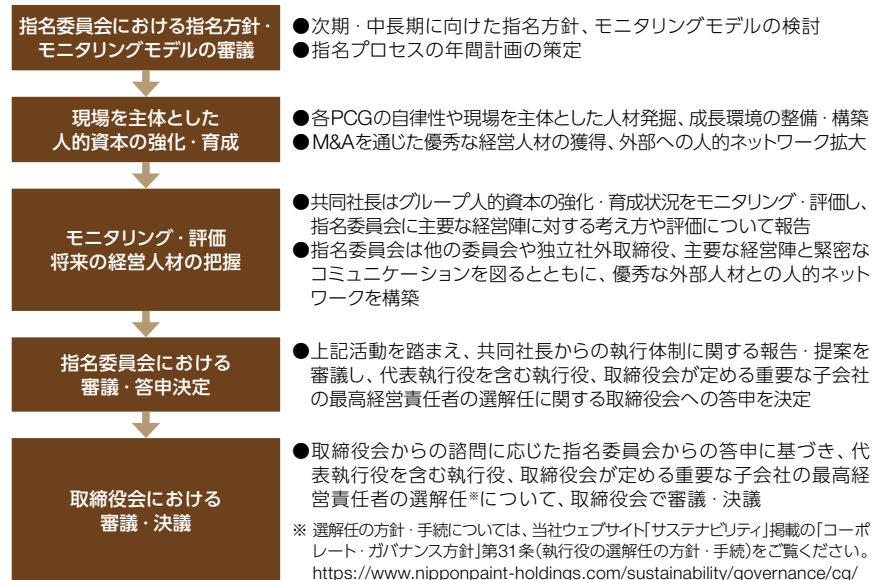
当社は、将来の経営人材について画一的な確保・育成は行いません。共同社長と各パートナー会社グループ(PCG: 地域・事業ごとのPC群)の責任者との相互信頼に基づき、各PCGの

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。共同社長は各PCG責任者との継続的なコミュニケーションを通じて、グループ人的資本の状況についてモニタリング・評価するとともに、定期的に報酬・指名委員会に報告を行い、グループ人的資本の強化に努めています。

また、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主要な経営陣に対する評価を把握するとともに、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っています。

これらに基づく共同社長を含む執行役などのパフォーマンスの多面的かつ正当な評価を通じて、MSVの実現に向けた将来の然るべき経営人材の検討を行い、取締役会からの諮問に応じた答申を決定することで、適切な選解任へ導いています。

人的資本の強化・選解任プロセス



求められる経験・スキル

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

コーポレート・ガバナンス

報酬委員会報告

優秀な人材を
惹き付け、
育成するために



独立社外取締役
報酬委員長
リム・フィーホア

株主価値の最大化を追求する当社は、他の多国籍企業と同様に人材の採用と定着が重要であり、適切な報酬制度を構築することは必要不可欠です。

当社の報酬委員会では、報酬フィロソフィーにおいて目標の設定や業績に対するインセンティブ、そして最終的に全株主

に対する説明責任に応えるべく幅広い審議を行っています。

優秀な人材を惹き付けるためには、会社のビジョン、使命、戦略を明確に伝える必要があります。従業員がビジョンを実現する責任を持ち、戦略を洗練させていくことを通じて、事業戦略に対して当事者意識

を持つことが重要であるからです。

また、市場競争力のある報酬でなければなりません。年功的な変動要素があったとしても、パフォーマンスに連動し、公正な評価を行うことで従業員が常にベストを尽くすよう動機付ける必要があります。そのためには、主要な業績目標を毎年設定し、責任を持たせることが重要です。適切な長期インセンティブは会社の長期的な利益と連動させる良い役割を果たすでしょう。

一方で、適切な報酬制度を設けるだけでは不十分です。技術革新や市場動向に関する研修や再教育を含むキャリア開発に加えて、地政学的な影響の把握に努めることも重要です。

報酬委員会は、経営人材のサクセッションについて指名委員会と緊密に連携し、積極的かつ責任感の強い優秀な人材の育成に努めます。

報酬委員会の概要と1年間の主な活動

委員長	リム・フィーホア(独立社外取締役)	開催回数	2022年度(2022年3月下旬~2023年3月中旬) 11回 2023年度(2023年3月下旬~2023年6月末) 2回
-----	-------------------	------	--

委員会の構成	<ul style="list-style-type: none"> ● 非業務執行取締役 (1) ● 独立社外取締役 (2) 	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



役員報酬の決定方針

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「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。
<https://www.nipponpaint-holdings.com/sustainability/governance/board/reward/>

少数株主利益の保護を前提としたMSVの実現に資する報酬委員会

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。また、独立社外取締役の報酬は、MSVの追求と株主との一層の価値共有を図ることを目的とし、報酬の概ね半分を譲渡制限付株式報酬で構成しています。

このように、報酬委員会は少数株主利益の保護を前提に、代表執行役共同社

長の報酬をMSVの追求に向けた取り組みと成果を中心とし、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。

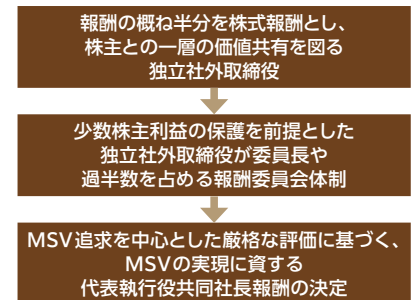
代表執行役共同社長の評価と報酬

代表執行役共同社長の報酬は、報酬委員会が前年度の共同社長のパフォーマンスを総合的に評価し、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することとしています。

2023年度の共同社長の報酬については、競合他社、国内主要企業における社長報酬実態も踏まえ、2022年度のパフォーマンスとして対競合他社比較での売上収益、当期利益成長率、および、MSV指標(EPS、PER)の優位性などの財務面に加え、さらなるMSVの実現に向けた体制整備や取り組みなどの非財務面を総合的に評価・決定しました。具

体的には、ウィー共同社長についてはMSV実現に向けたモチベーションの最大化が保持されていると判断し、前年度と同額とし、全額現金報酬としました。若月共同社長については共同社長間のバランスも考慮し、さらなる飛躍へのインセンティブとして前年度比で約13%の増額、全額現金報酬としました。

少数株主利益の保護を前提とした代表執行役共同社長報酬の決定



共同社長パフォーマンス評価 競合他社比較^{*1}(主要財務項目)

項目	2022実績	成長率 ^{*2} 2021年度比	成長率 ^{*2} 2020年度比
売上収益	13,090億円	31.1% (10.8%)	29.5% (12.9%)
親会社に帰属する 当期利益	794億円	17.5% (-3.2%)	33.4% (2.7%)
EPS	33.82円	15.0% (-2.8%)	10.2% (3.9%)
PER ^{*3}	倍率		
LTM (Last Twelve Months)	32.1x (28.1x)		
NTM (Next Twelve Months)	24.6x (19.0x)		

※1 当社を含めたグローバル塗料売上高上位6社(当社は6社中4位)における比較
 ※2 各社の表示通貨をもとに算出した年平均成長率、
 ()内は中央値
 ※3 出所：FactSet (2022年12月30日時点)、
 ()内は中央値

役員報酬の構成

<p>取締役報酬 執行役を兼務しない取締役 (独立社外取締役)</p> <p>基本構成のイメージ</p>	<p>固定報酬</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 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 <p>変動報酬</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 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 ● 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、株主との一層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
<p>代表執行役共同社長報酬</p> <p>基本構成のイメージ</p>	<p>報酬総額全体が変動報酬</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 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を鑑み、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

コーポレート・ガバナンス

監査委員会報告

Audit on Auditの 実効性向上により MSVに貢献



独立社外取締役
監査委員長
三橋 優隆

を対面形式で初めて行い、各PCGのリスク評価結果や「Audit on Audit」アプローチの確認に加え、PCGが共通に直面しているサイバーセキュリティや買収したグループ内企業のリスクプロファイルを踏まえた内部監査の課題について議論を交わしました。グループ内でベストプラクティスを共有する中で、彼らの抱える課題をオープンに議論できたことは大変有意義であり、関係者が一堂に会したことによりコミュニケーション強化にもつながりました。今後も相互の信頼関係を継続的に強化し、「アセット・アsembler」モデルにおいてMSVに貢献できる監査体制の整備に邁進してまいります。

2023年度からカービー取締役が監査委員に就任しました。彼のグローバル塗料業界における知見や専門性、経営経験が、「Audit on Audit」のさらなる実効性向上に貢献してくれることを期待しています。

監査委員会では毎年、実効性の自主評価を行い、その結果や強化すべき課題への取り組み状況を取締役に定期的に報告する一方、監査委員以外の取締役とも情報共有や意見交換を行うことで、実効性評価の客観性を高めています。2023年度は、2022年度の評価結

果に基づき、各パートナー会社グループ(PCG)の内部監査、外部監査に基づく「Audit on Audit」によるグループ監査体制(次ページ参照)の強化に継続的に取り組んでいます。3月には、グループの内部監査部門の責任者を集めて開催する「Group Audit Committee(GAC)」

監査委員会の概要と1年間の主な活動

委員長	三橋 優隆(独立社外取締役)	開催回数	2022年度(2022年3月下旬~2023年3月中旬) 13回 2023年度(2023年3月下旬~2023年6月末) 2回
委員会の構成	<p>● 独立社外取締役</p>	主な活動内容	執行役・取締役の職務執行状況の監査結果などに基づく監査報告書の作成、株主総会に提出する会計監査人の選解任・不信任に関する議案内容の決議、決算・定時株主総会に係る監査、GACにおけるベストプラクティス(監査事例、発見事項、リスク管理)の共有やテーマディスカッション(J-SOX評価、Audit on Auditの強化)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



**監査部による
グループ内部監査活動の統括**

監査委員会の活動を支援する監査部は、監査委員会と代表執行役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。具体的には、監査部はJ-SOX評価を行うほか、PCGの内部監査部門が実施する監査活動を統括する中で定期的に監査の状況を確認し、監査委員会に報告しています。

年2回開催するGACでは、各PCGが有する内部監査のベストプラクティスをグループ内で共有しています。また、各PCGが認識する重要リスクに関する監査部による分析結果をグループ内で還元することによって、グループ全体としてのリスク認識を共有するとともに、その結果を各PCGの内部監査計画へ反映させることによってグループ内監査の実効性向上につなげています。

**会計監査人や現地監査法人、
監査役との連携**

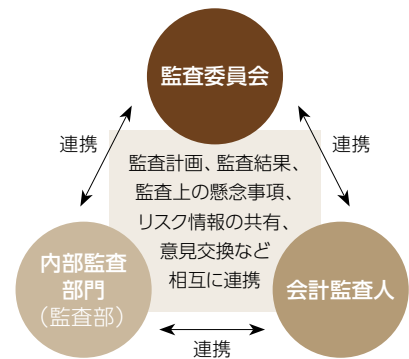
監査委員会は、会計監査人が独立の立場を保持しつつ、適正な監査を実施しているか、引き続き監視・検証を行っています。監査部、会計監査人が出席する「三様監査会議」を定期的に開催し、監査計画や期中の監査の状況、リスクへの対応などについて相互に情報共有、意見交換を行っています(右図参照)。特に「監査上の主要な検討事項(Key Audit Matters: KAM)」については、会計上の見積もりを含む経営者の重要な判断を伴う項目のほか、貸倒引当金の見積もりや買収に伴い計上したのれん評価の合理性など、財務諸表に大きく影響を及ぼすと考えられる項目を中心に会計監査人と協議を行うなど、緊密に連携しています。

また、主要な海外パートナー会社の会計監査を担当する各地の現地監査法人に対しても、監査委員会として直接インタビューを行い、担当するパートナー会社における監査上の発見事項、

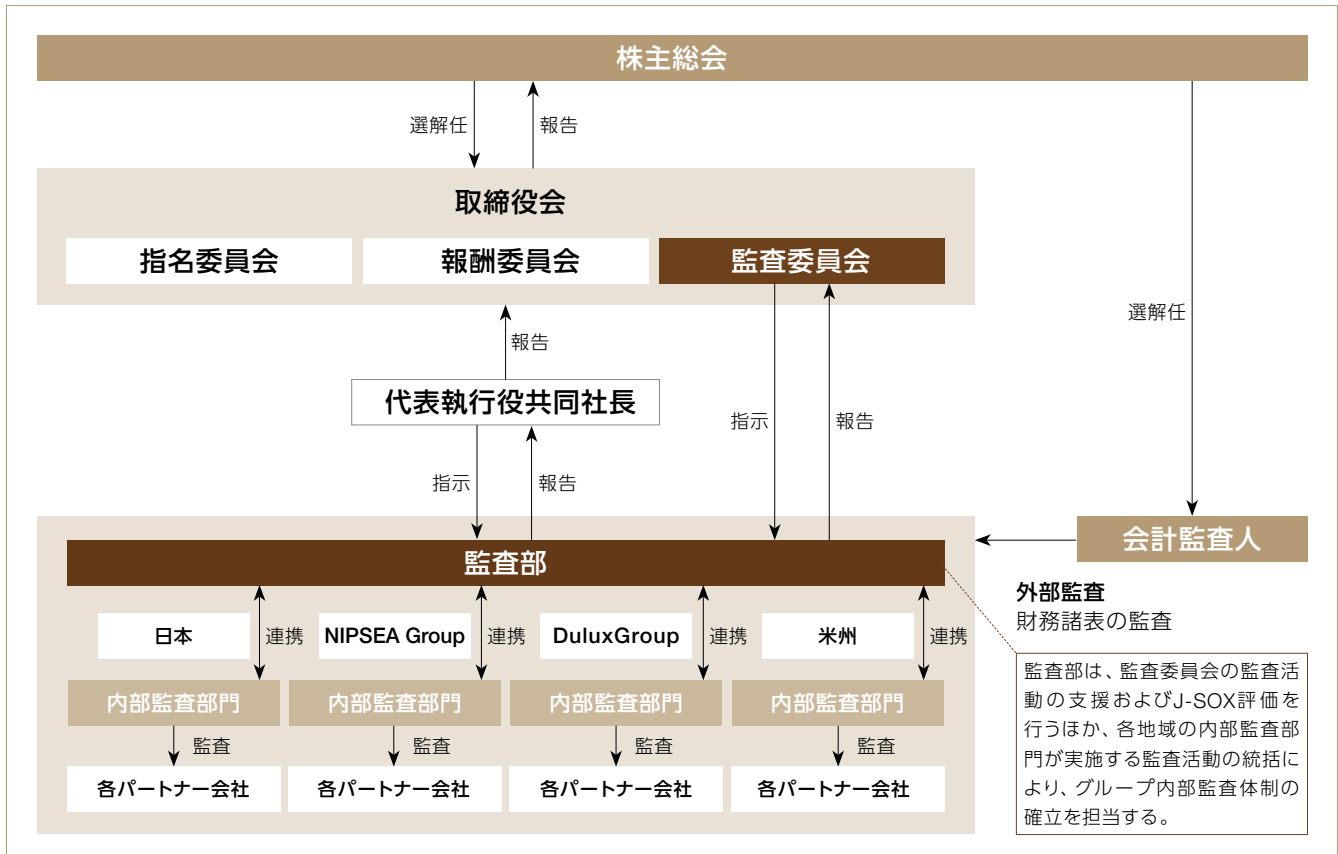
財務・税務上のリスク、現地経営層・当社会計監査人とのコミュニケーション状況などの議論により、リスク要素の把握と現地監査法人の職務執行状況の確認を行っています。

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

**三様監査体制：
効率的、効果的な監査の推進**



「Audit on Audit」によるグループ監査体制



**外部監査
財務諸表の監査**

監査部は、監査委員会の監査活動の支援およびJ-SOX評価を行うほか、各地域の内部監査部門が実施する監査活動の統括により、グループ内部監査体制の確立を担当する。

ガバナンス対談



独立社外取締役 監査委員長
三橋 優隆

筆頭独立社外取締役 取締役会議長
中村 昌義

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

グローバルにビジネス展開する当社グループが目指す、「パートナー会社(PC: 当社の連結子会社)の自律性尊重」が支える「実効的かつ効率的なグループ監査の実践」とは?——独立社外取締役である中村昌義(取締役会議長)と三橋優隆(監査委員長)が、取締役会と監査委員会が重ねてきた当社のグループ監査の手法に関する議論とその実践のための体制構築の変遷を振り返り、MSVの実現に資するグループ監査のあり方、その実現に向けた課題についてご説明します。

1. 監査役会から監査委員会へ

中村・当社の機関設計を従来の監査役会設置会社から指名委員会等設置会社へ変革してから3年が経過しました。この移行に向けて、当時私たちが掲げた目的のうちの1つが「グローバル監査体制の強化」でした。

現在、当社は共同社長の推進する「アセット・アsembler」モデルのもと、良質なアセットの積み上げによるサステナブルな成長を通じてMSVを追求しています。この経営モデルは、共同社長が各パートナー会社グループ(PCG: 地域・事業ごとのPC群)の責任者との相互信頼に基づき、業務執行の権限と内部統制に関する責任を各PCGに委ねることによって、各PCGの自律的成長の最大化を目指すものです。共同社長以下の経営陣に対する監督機能を担う取締役会に

とって、世界45の国・地域に展開するグループ経営のしかるべき透明性を保持し、執行のタイムリーかつ適切なリスクテイクをサポートすることは最も重要なテーマであり、グループ監査体制の強化や実効性の確保はますます重要な課題となっています。

本日は「『アセット・アsembler』モデルにおけるMSVを追求するグループ監査のあり方」を巡って、指名委員会等設置会社への移行時から監査委員長を務めておられる三橋さんと、これまでの足跡を振り返るとともに、現状の課題や今後のあり方について議論を進めたいと思います。

まず初めに、三橋さんが2020年3月に監査委員長に就任された当時について伺いすることから始めましょう。従来の監査役会から監査委員会への移行をどのように捉えていますか?
三橋・監査委員会設立前年の2019

年には、トルコのBetek Boya、豪州のDuluxGroupの買収が完了し、当社グループのポートフォリオは一層グローバルに拡充していました。当社のMSV実現への次なる大きな一歩として、アジア合併事業の100%化を見据えていた私たち取締役は、執行と監督の分離、それぞれのさらなる機能強化に加え、グローバルな視点からより理解されやすいガバナンス体制を実現する必要があると考えていました。監査役会は日本固有の機関設計であり、監査役は取締役会での議決権を持たないため、コーポレート・ガバナンスの観点で海外投資家からは経営への牽制機能が不十分に見える面があります。その点、指名委員会等設置会社では、経営を監視する立場にある監査委員会の過半数を社外取締役が構成し、株主からの負託を受ける取締役会の場で監査委

員が議決権を通じて経営の意思決定に参画するため、経営の透明性向上につながります。グローバルにビジネス展開する当社が指名委員会等設置会社へ移行したことは自然な流れであったと言えるでしょう。

中村・当時、当社がグループ監査の強化を急務とした背景についてさらに深掘りしておきたいと思います。この点について、どのような課題認識があったのでしょうか？

三橋・2017年末頃からわが国の製造業における品質不正問題が多発し、日本企業の内部統制、内部監査の建て直しが目玉を集めていました。これは当社にとっても対岸の火事とすべきものではなく、実際、当社の国内主要子会社においても、品質管理の不備に起因するクレームに関する当社への報告が遅れる事案などが生じており、組織慣習・ルールの弛みや歪みを正す組織風土改革が切望されていました。組織的な対応として、グループ内の業務プロセスを社外取締役からなる監査委員会の客観的な目で再確認することが、従来の慣れ合いを断ち切る契機にもなり得ると考えました。そのため、監査委員会設立を機に、当社の内部監査部門である監査部を社長と監査委員会へのデュアルレポートとしました。これによって、執行側の内部監査と監査委員会による監査の連携強化に向けた体制整備を進めることができたと考えます。

中村・このデュアルレポートに加え、三橋さんは、監査委員会設立当初からグループ監査体制として「Audit on Audit」のコンセプトを打ち出していました。このコンセプトの狙いはどのようなものでしたか？また、どのようにしてこのコンセプトに至ったのでしょうか？

三橋・グループ監査体制は、グループの経営体制・経営モデルの一翼を担うものです。「Audit on Audit」のコンセプトをご説明する前に、近年、大きな変化を遂げてきた当社グループの経営体制・モデルの変遷を振り返っておきましょう。

この変遷を大別すると、3つのステージにまとめられます。すなわち、

2014年12月のアジア合併事業の連結化(当社持分比率が40%から51%へ)の完了以降、2019年度までの数年来の期間に志向していた「World Headquarters (WHQ)/Regional Headquarters (RHQ)」モデルのステージ。その後、2020年3月の指名委員会等設置会社移行を機に打ち出した「蜘蛛の巣型経営」。続いて、2021年1月のアジア合併事業100%化・インドネシア事業の買収完了を経て、共同社長体制へ移行した後から現在に至る「自律・分散型経営」をベースとした「アセット・アsembler」モデルのステージです。

「WHQ/RHQ」モデルにおいては、日本本社をWHQとして中央集権的なグループ統制機能を強化するとともに、WHQからRHQへ役員を派遣しながら権限を委譲し、地域統括を行うことによって、地域・事業環境に密着した成長を促そうとしていました。私の監査委員長としての起点は、「WHQ/RHQ」モデルから、当社をWHQとしてグループ統制機能の中心としつつ、PCの自律性をさらに重視した「蜘蛛の巣型経営」へ一歩踏み出す時期に当たります。そこで、設立当初の監査委員会において、既に整備が進んでいたRHQ構造を生かし、国内外で地域ごとに自律的に実施されている監査を有効利用するべく、当社の内部監査部門が各地の監査結果を参照・活用しつつ、直接往査することによりグループ全体の監査の実効性を高める「Audit on Audit」のコンセプトを打ち出しました。また、当時は監査委員会の立ち上げ期でもあり、監査委員会の客観的な目で各地の現状を確認するべく、当社の監査部のみならず監査委員も積極的に現地往査を行うこととしていました。

中村・「Audit on Audit」によるグループ監査の実効性向上を目指すに際し、どのような課題があったのでしょうか？

三橋・当時の「Audit on Audit」は、当社の監査部が、各地の監査結果を参照・活用しつつ現地へ直接往査することを主軸としていましたので、解決すべき課題として、当社の監査部の人材確保と往査時の監査ノウハウ強化が必須と考えていました。

特に日本のPCにおいては、先ほど言及した品質管理の不備に関する報告遅延の問題などが生じており、リスク評価・対策や報告が適切に実施されておらず、また、監査で指摘された事象をその後どのように改善につなげるかという視点も不十分に見えました。

一方で、既にグローバルにビジネス展開していた当社グループの中には、参考とすべき事例もありました。1つは、現地の会計事務所に内部監査を委託し、先進的なリスクベースの手法を実践していた豪州のDulux Groupです。Dulux Groupでは、事象が発生する可能性と発生した場合の影響度の双方を見極めた上での重要性判定・リスク管理のみならず、機会損失の視点からの提言などを実践し、年に3回開催するAudit Risk Committeeを通じて経営層との間でリスク認識の共有を図っていました。もう1つは、アジア地域を中心とするNIPSEAです。NIPSEAでは少人数体制のもとでのオペレーションに焦点を当てながら、伝統的な問題指摘型よりもCorporate Assurance Reviewと称するレビューによってビジネス上の課題について解決策を提示し、組織価値の向上につながるという手法を採っていました。

中村・三橋監査委員長としては、各地の監査結果を参照・活用する「Audit on Audit」によるグループ監査の実効性向上のためには、各地の監査情報の信頼性向上が前提であり、グループ監査を通じて全体の質向上につながるためには、当社の内部監査機能のレベルアップが必要と当時考えられたわけですね。

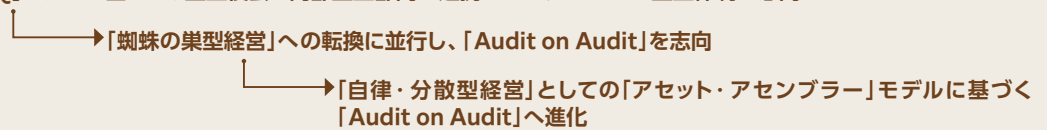
三橋・その通りです。監査委員会としては、これらグループ内のベストプラクティスを吸収し、グループ内で展開することによって、グループ全体として監査の質を向上させることが肝要と考えました。監査委員会発足に際し、10年後の2030年におけるグローバルな当社グループ監査体制のあるべき姿を展望し、「株主価値の最大化に向け、リスクベースで客観的な保証、保全、助言および洞察を提供する」ことをミッションとして掲げる「監

ガバナンス対談

グループ経営体制・モデルとグループ監査体制の設計思想の推移

	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
機関設計	監査役会設置会社		指名委員会等設置会社		
グループ経営体制	中央集権型経営 ▶▶ 蜘蛛の巣型経営 ▶▶ 自律・分散型経営				
経営モデル	World Headquarters (WHQ) / Regional Headquarters (RHQ) モデル		「アセット・アセンブラー」モデル		

グループ監査体制「WHQ/RHQ」モデルに基づき、監査役会と内部監査部門の連携によるグローバル監査体制を志向の設計思想



当社の主要なM&A・グループ再編、財務・非財務データの推移

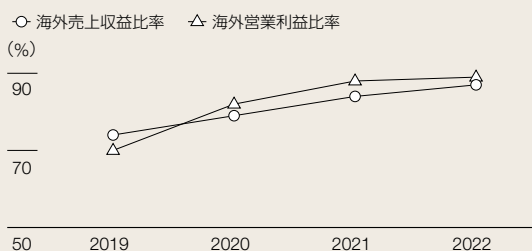
	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
--	--------	--------	--------	--------	--------

主要なM&A・グループ再編

- 当社・日本**
 - 2020年3月 指名委員会等設置会社への移行完了
 - 2021年1月 アジア合併事業100%化・インドネシア事業の買収完了
 - 2021年4月 共同社長体制へ移行
 - 2022年1月 純粋持株会社化と国内機能会社への再整備完了
- NIPSEA**
 - 2019年7月 Betek Boyaの買収完了
 - 2021年3月 Vital Technicalの買収完了
 - 2021年8月 欧州自動車用事業・インド事業のウツラムへの譲渡完了
 - 2022年5月 中国自動車用連結子会社の100%化完了
- DuluxGroup**
 - 2019年8月 DuluxGroupの買収完了
 - 2022年1月 Cromologyの買収完了
 - 2022年6月 JUBの買収完了
 - 2023年2月 NPTの買収決定

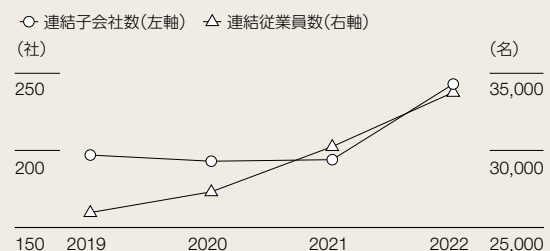
米州

海外売上収益・海外営業利益の比率



※ 2022年度より報告セグメントを変更

連結子会社数・連結従業員数



※ 2022年度より報告セグメントを変更

査委員会監査方針」を策定しました。「Audit on Audit」体制を構築・進化させ、グループ監査の実効性をさらに向上していくことが、このミッションを果たすことにつながると考えています。

2. 共同社長体制による「アセット・アSEMBラー」モデルへの移行

中村・指名委員会等設置会社へ移行する直前であった2019年度実績と2023年度計画を比較すると、グループの連結売上収益は6,920億円から1.4兆円へ倍増、従業員数は約2.6万人から約3.4万人、連結子会社数は197社から240社強へと成長しました。その間の2021年1月にはアジア合併事業100%化・インドネシア事業買収が完了し、当社グループはさらなる一体化を成し遂げました。さらに、同年4月には共同社長体制へ移行し、共同社長の進める「アセット・アSEMBラー」モデルのもとで当社のガバナンス体制も大きく変貌しました。ガバナンスの重要な構成要素であり、「Audit on Audit」を標榜するグループ監査体制は、この過程でどのように変化してきたのでしょうか？

三橋・当社グループの経営体制・モデルが、「蜘蛛の巣型経営」から、「自律・分散型経営」をベースとした「アセット・アSEMBラー」モデルへと進化していく中で、監査委員会ではグループ監査体制のあり方を「実効性」と「効率性」の2つの観点から検討していました。

それまでは、当社をWHQとしてグループ統制機能を強化する方針に則り、在日本の当社の監査部に各地の担当者を擁し、往査に基づく監査を実施していました。しかしながら、例えば、インドネシアの監査を行う場合、こうした日本からの往査よりも、ビジネスの実態を把握し、現地の法制・商慣習や労働慣行を適切に理解した現地の内部監査部門を活用した方が実効的な監査につながるのではないかと当社に多くの内部監査担当者を配置して中央集権的に管理するよりも、各PCGが自律的にガバナンスや

リスクコントロールの仕組みを整備・運営し、当社は少人数でその状況をモニターするアプローチの方が効率的ではないか？という課題認識を抱いていました。

監査体制の構築に必要なリソースの質と規模、その実装に係るコストを考え合わせた場合、当社が直接監査するよりも、各PCGが行う監査の結果に依拠したグループ監査を行うアプローチの方が、実効性と効率性をバランス良く保てると考えました。2020年3月に打ち上げた「Audit on Audit」は、「アセット・アSEMBラー」モデルのもと、進化を始めていきます。

中村・PCGが行う監査に依拠した監査体制を志向するためには、取り組むべき課題もあったと思います。「Audit on Audit」を進化させるために、具体的にどのように道筋をつけられたのでしょうか？

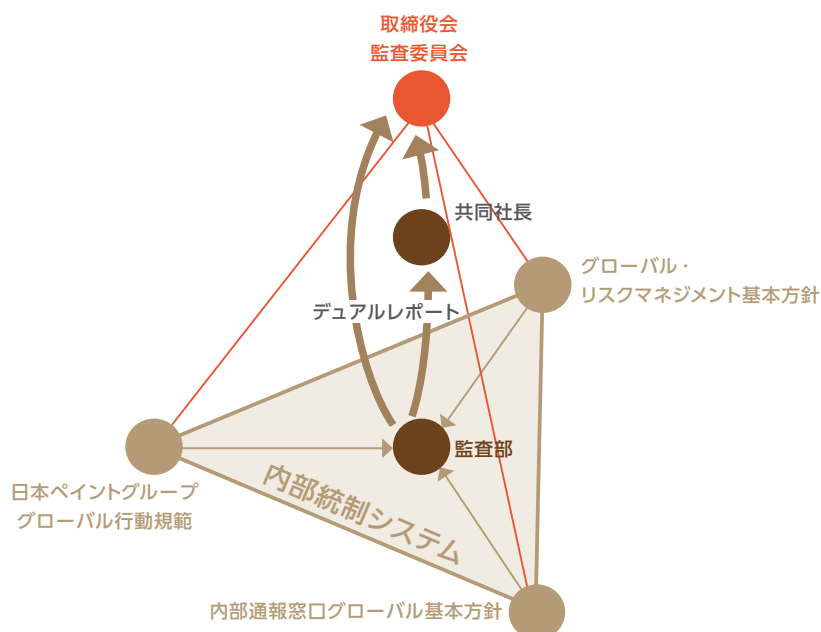
三橋・「Audit on Audit」の枠組みにおいてグループ監査体制を充実させるためには、どこにリスクがあるかを明確にすること、PCGの監査能力・スキルを向上することの2つが必要不可欠でした。

そもそも「Audit on Audit」が成立するためには、PCGが自律的に実施する内部統制がグループとして有効であることが大前提となります。

そのため、2021年度に私たち取締役会は共同社長とともに「グローバ

ル行動規範」の策定に加えて、「内部統制システム基本方針」を改定し、これに伴い「グローバル・リスクマネジメント基本方針」、各PCGの内部通報窓口の設置・運営について定めた「内部通報窓口グローバル基本方針」の改定をそれぞれ行いました。これらは、共同社長のイニシアティブによってグループ内部統制の枠組みとして各PCGに徹底されており、各PCGの監査機能はこの運営状況を監査しています。現在の「Audit on Audit」において監査委員会は、これらの枠組みが機能しているか、適切に運営されているかを監督する立場にあります。

また、「グローバル・リスクマネジメント基本方針」の整備に従い、リスクの所在を明確にする手段として、2022年度からPCGへのリスクアセスメント調査(Control Self-Assessment (CSA))を行っています。各PCG責任者は、経営上の潜在的なリスクを網羅するCSAに記載のリスク項目について自己点検・評価するのみならず、自らが認識する5大リスクを挙げるとともに、リスク削減策を共同社長に提示することが求められます。CSAの結果は監査委員会にも報告され、各PCGにおける内部監査においてどこに焦点を当て、どのような観点から掘り下げるべきか、といったロードマップを示すことにも生かされています。さらに、当社の監査委員会が中心となり監査部が事務



ガバナンス対談

局を行うGroup Audit Committee (GAC)を通じて、各PCGへグループ内のベストプラクティスを共有することにより、各PCGの監査能力・スキルの底上げにつながっています。このような仕組みにより、グループ監査のさらなる実効性の向上が可能になっています。

3. 信頼関係に基づく

「Audit on Audit」の深化

中村・「Audit on Audit」において、各PCGの自律的な経営が、実効的かつ効率的なグループ監査につながるということが改めて認識できました。

他方、この枠組みが有効に機能するためには、当社グループ経営の重要な概念である「信頼」が重要な役割を果たしていると思います。これまで、各PCGのメンバーなどとのように「信頼」を構築、また維持・向上してきたのでしょうか？

三橋・そうですね。共同社長、各PCG責任者をはじめとする現地主要メンバーに加え、各地の外部監査機関との信頼関係が、「Audit on Audit」体制の礎です。

最初に、共同社長との信頼関係が全ての根幹になります。現在の共同社長体制になる以前では、信頼をベースにした「Audit on Audit」体制への進化に踏み切ることはできませんでした。NIPSEAグループを連結売上収益の約5割、営業利益の6割強を占める中核事業へと押し上げた立役者であり、グローバルな塗料・周辺事業のマネジメントに精通したウィー氏。資本市場に造詣が深く、数

多のM&A取引を成功裏に収めた経験を通じてリスクアセットの評価とマネジメントに秀でた若月氏。この卓越したコミュニケーションスキルを持ち合わせた両氏を、アジア合併事業100%化を経て共同社長に迎えることができたことは、特筆すべき契機となりました。先ほど述べた通り、各PCGが自律的に実施する内部統制がグループ全体として有効であることを確保するべく、私たち取締役はグループ内部統制の仕組みを共同社長とともに刷新しました。この運営の成否は、共同社長のリーダーシップに懸かっています。共同社長との相互信頼に裏打ちされた緊密かつ実質的なコミュニケーションが何よりも重要です。

加えて、各PCG責任者をはじめとする現地主要メンバーとの信頼関係もとても大切な要素です。先ほど述べた通り、私たちのアプローチでは、各PCGの内部監査部門が現地のビジネスのあり方や法律、労働慣行なども念頭に置き、リスクの所在を意識しながらポイントを押さえた監査を自律的に実践することをベースとしており、当社の監査部が現地に出張して予め準備したチェック項目を確認するものではありません。しかし、グループ全体でその結果やノウハウを共有するためには、監査委員会や当社監査部と現地メンバーとの緊密な意思疎通が必要不可欠です。また、監査委員会は、各PCGの内部監査部門が期待されている監査を適正に実施しているかを確認する必要もあります。これらを全うするためには、円滑なコミュニケーションルートを確保し、相

互信頼に基づき情報共有の質を向上することが欠かせません。例えば、当社は中国における不動産ディベロッパー向けの売上債権に関して、2021年12月期に36億円、2022年第2四半期に130億円の貸倒引当金を計上しましたが、この事案については、早期から、監査委員会はもちろん、取締役会においても中国不動産市場の状況を積極的にモニタリングし、リスクコントロールに注力してきました。ここでも、共同社長と中国現地の経営陣との相互信頼に基づくコミュニケーションが、事案の全体像を正確に理解し、適切な対応を審議する上で極めて有益であったと評価しています。

また、監査委員会と当社監査部は各PCGから定期的な報告を受けるとともに、現地の経営陣、外部監査人から、経営上の問題意識や潜在的なリスクについて定期的に聴取し、「Audit on Audit」の稼働状況をチェックしています。各PCGの自律的かつ実効的な監査と、相互信頼に基づき緊密に行われるコミュニケーション、複眼的な情報提供を通じて得られる私たちの十全な理解が、「Audit on Audit」を効率的に運営する鍵となっています。

監査委員会では、PCG経営陣との信頼関係の構築に向け、積極的に対話の機会を持ってきました。監査委員会が設置された2020年以降、新型コロナウイルスの影響による制約はあったものの、可能な限り直接的な対話に努め、累計で約40回の対話を実施しました。抽出されたリスク項目、その解決策について、経営戦略にまで踏み込んだフラットかつ双方向のコミュ



“

共同社長、各PCG責任者をはじめとする
現地主要メンバーとの信頼関係が、
「Audit on Audit」体制の礎です。

”

監督手法の実効性・効率性を向上させ、
監査の質向上に貢献することを通じて
MSVを追求します。

”



ニケーションを重ね、現在の信頼関係が構築されてきたと思います。

監査委員会設立当初に設置したGACは2023年3月に第6回を迎え、国内外の各PCGの主要メンバーが東京で初めて顔を合わせました。このようなコミュニケーションを通じた信頼関係の構築により、これからの「Audit on Audit」体制はさらに深化していくでしょう。

4. MSV実現へのさらなる 貢献に向けて

中村・これまでのお話を伺って、当社の監査体制が現在の「Audit on Audit」に至る背景が理解できました。ここからは、MSVに資する「グループ監査体制」の将来像についてお伺いします。また、今後についてはどのような課題を認識されていて、どのように取り組もうとされているのでしょうか？

三橋・監査委員会では、実効性評価を毎年実施し、当年度の活動を振り返るとともに、次年度の注力テーマを抽出しています。これに基づき、2022年度の活動のトピックスとしては、「ESG・SDGsへの対応の有効性」や「ITガバナンス・情報システム体制の有効性」などを取り上げ、2023年度については、「リスクマネジメント体制監視の有効性」や「内部監査の監視、監査委員会監査との連携の有効性」などについてさらに踏み込んでいく予定です。ここではもう少し目線を

未来に移しながら、当社の「グループ監査体制」に関する長期的な課題について、監査委員会で審議していることに触れておきたいと思います。

私たち監査委員会は、「人的な対応の限界」を課題として認識しています。経営データのデジタル化に伴い、デジタル上の情報を効果的に活用するデジタルベースでの監査委員会活動を視野に入れる必要があります。私たちが行う監査においてもデジタルデータを念頭に置いた視点を持ち、デジタルツールを活用した監査へ移行することは避けて通れません。

具体的には、リスク度合いを念頭に置いた適切な監査を実施するためには、各分野に内在する固有リスクを把握し、そのリスクが適切に管理されているかという観点から、残存するリスクを正確に認識する必要があります。全ての主要なリスクエリアについてこのように残存リスクを認識することによって、各PCGにおいてどの分野のリスクが高いのか、どのように監査資源を配分すべきかを客観的に判断することが可能になります。現状でもグループ内にはデジタルベースの手法を実践して監査計画を策定し、効率的かつ客観的に監査資源を配分しているPCGがあります。将来的にはこのような手法をグループ内で展開して、グループ全体として監査の質と効率を向上させる必要があります。これが可能になると、前年度比較によって残存するリスクの変化を把握できるなど、各PCGの経営陣によるリ

スク認識がよりタイムリーに当社と共有可能になるとともに、「Audit on Audit」に基づくグループ監査においても、アセットである各PCGのリスクの詳細、グループ全体の状況をより効率的にモニターすることができるようでしょう。

中村・現地の経営情報、監査手法がデジタル化された後、監査委員会はどのように関わり、どのような役割を果たしていくことになるのでしょうか？

三橋・監査委員会としては、各PCGがデジタル化された経営データや分析結果をどのように活用しているか、という目線で監督することになります。したがって、各PCGの自律的な経営を尊重する点は変わらない一方で、私たちとしてはデジタル化された経営目線で何らかの助言はできないか、という視点で活動していくこととなります。

グループ全体として、人的な対応からAIなどを活用したデジタルなガバナンスやリスクコントロールへと変化する中で、監査委員会としても監督手法の実効性・効率性を向上させ、監査の質向上に貢献することを通じてMSVを追求することになるでしょう。

中村・当社グループの経営体制の進化とともに、監査委員会が考え実践してきた「Audit on Audit」体制の経緯、MSVに資する「グループ監査体制」の将来像についてお話を伺うことができ、とても有意義でした。本日はありがとうございました。

リスクマネジメント

「アセット・アsembler」モデルに基づく内部統制

～ガバナンス、リスクマネジメント、コンプライアンス(GRC)の考え方～

事業活動に潜在し、MSV実現の脅威になり得るリスクにどのように対応するか?——当社は各パートナー会社グループ(PCG: 地域・事業ごとのPC群)との「相互信頼」に基づく「アセット・アsembler」として、各PCGが自律的に運営する内部統制システムを基本とするリスクマネジメントを実践しています。

MSV実現に向けた考え方

各PCGによる自律的かつサステナブルな成長の最大化が当社のMSV追求の鍵です。

各PCGが展開する塗料・周辺分野は、比較的地域性が強く、地産地消型の自律的な事業展開が適しており、各PCGは自らの事業展開する地域・市場に潜在するリスクに精通しています。

当社はこうした事業特性に鑑み、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、共同社長がPCG責任者か

らの各種報告を受けながら、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することとしています。

当社はこのような「アセット・アsembler」としてのリスクマネジメントを強化すべく、2022年1月に「内部統制システム基本方針」^{※1}を改定・運用しています。本方針において、共同社長によって率いられる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、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。

この自律・分散型の内部統制体制に加え、気候変動をはじめとする地球規模の課題や将来に向けて行動すべき社会課題など、PCG横断で取り組むべき課題に対しては、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、グローバルな取り組みを推進しています。それぞれのテーマは、「環境&安全」、「人とコミュニティ」、「イノベーション」、「ガバナンス」、「調達」であり、各テーマに長けたビジネスリーダーを中心に活動を進めています(▶ P41「MSVの前提としてのサステナビリティ」参照)。

こうしたグループ内部統制システムによる各地域での事業に根差したリスクマネジメントと、各サステナビリティ・チームによる将来課題や社会的要請に関するグローバル活動の枠組みは、共同社長の指揮、Group Audit Committee (GAC)^{※2}における情報共有などを通じて各PCGに共有されています。そして、これらの枠組みを通じたコミュニケーションが「アセット・アsembler」モデルを支える「相互信頼」の基盤となっています。

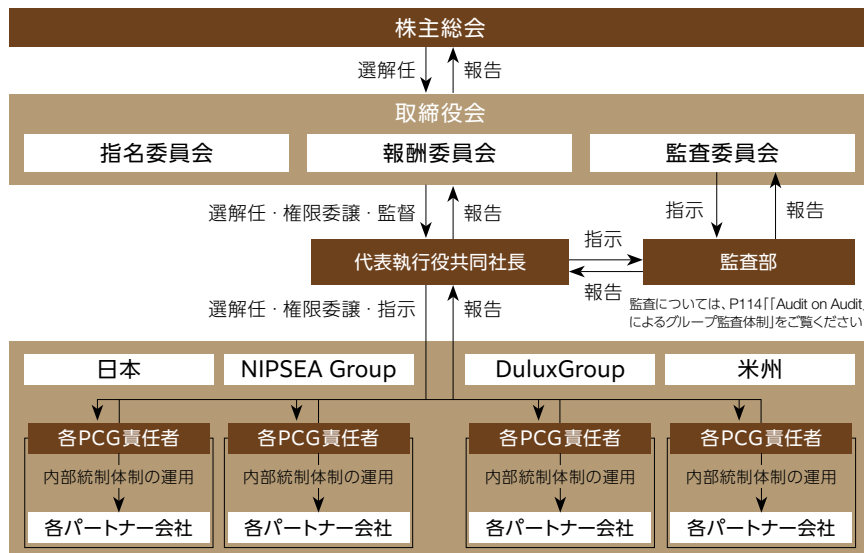
適切なリスクマネジメントはMSV追求の前提であり、当社は、変化する社会情勢やステークホルダーのニーズを注視し、内部統制システムのあるべき体制・仕組みを適時見直し、適切な更新を行います。

※1 詳細は、当社ウェブサイト「サステナビリティ」掲載の「内部統制」をご覧ください。

<https://www.nipponpaint-holdings.com/sustainability/governance/internal/>

※2 各PCGの内部監査部門の責任者、当社の監査委員会・監査部により年2回開催される会議体

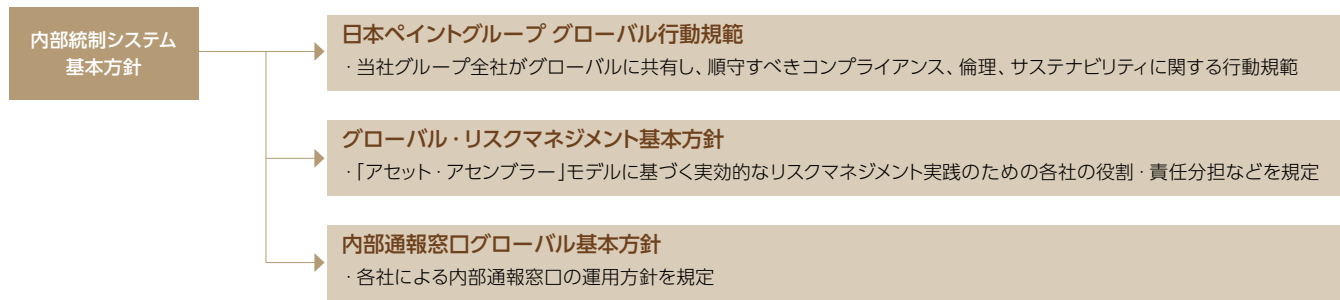
内部統制体制



内部統制システム基本方針における「グループ運営体制」の骨子

<p>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</p>
<p>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</p>
<p>共同社長のPC重要会議への直接参加 重要なPC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</p>
<p>「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</p>

内部統制システム基本方針における3つの核



リスクマネジメント体制

「内部統制システム基本方針」の刷新に伴い、当社グループは2022年1月から「グローバル・リスクマネジメント基本方針」を運用しています。

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責任者を自らの展開する事業における第一線として、それぞれの役割を定義しています。

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、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、実効的なモニタリング、必要なリスク対応を指示しています。

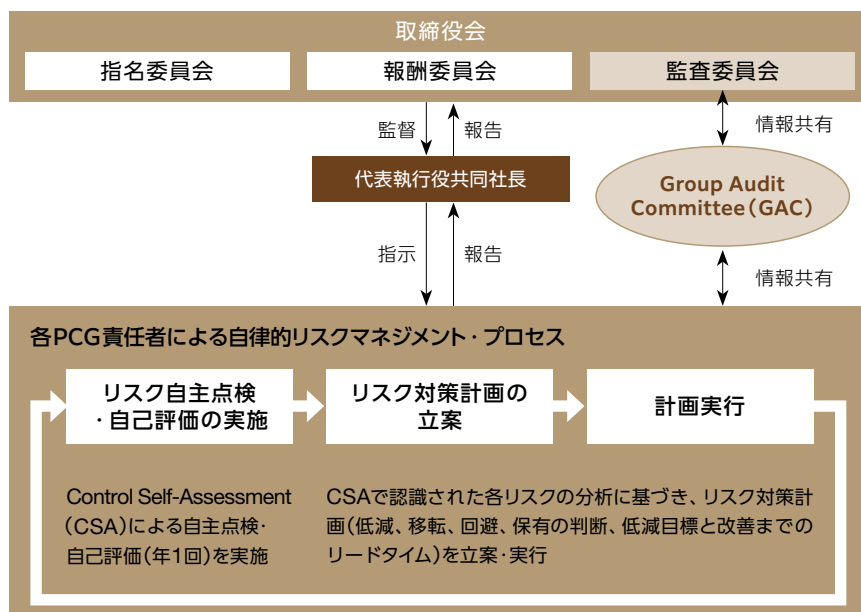
また、共同社長は当社グループ全体のリスクを俯瞰し、PCG横断で対処すべき共通リスクが認識された場合には、「リスクマネジメント委員会」を招集し、対策を審議・決定することとしています。

こうしたリスク分析の結果は、共同社長から監査委員会・取締役会へ報告されるとともに、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が行われています。

加えて、上記とは別に、既定のレベルを超える影響度を有するインシデントの発生やリスクの発覚などのグループ全体に影響を及ぼすような危機(災害や環境汚染、製造物責任、品質問題、不正行為など)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、共同社長が必要に応じてグループ横断での対応を指揮する体制としています。

グループリスクマネジメント・プロセス



リスクマネジメント

グループにおける高リスク感受項目(高リスク項目)への対応

当社は、毎年度実施するPCG責任者によるCSA結果から、当該年度において自社内、社会動向などを踏まえリスク感受度が高く評価された項目を「高リスク」項目として抽出・分析しており、2022年度の概況については以下の通りです。ここで認識されたリスクについては、各PCGが下表に示す必要な対策を実施しています。

- | | | |
|--|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ● 高リスクとして感受された項目は、2021年度から大きく変化していないものの、項目ごとにはリスク感受度が増減 ● 新型コロナウイルスの影響や政情不安が緊迫していた2021年度は、原材料の調達途絶するなど、短期的かつ重大なリスクを懸念して | <p>いたが、2022年度はより中長期的な原材料価格の高騰などの「事業継続計画(BCP)対応に係るリスク」や、ロジスティクスなどの「サプライチェーンに係るリスク」の感受度が増大傾向</p> <ul style="list-style-type: none"> ● M&Aによるポートフォリオ拡充に伴い、グループ間のブランド・技術・ | <p>ノウハウの連携深化が生じたことなどに伴う「国際税務などに係るリスク」については、今後も各国法規制の改正を注視しつつ適正な仕組み確保が必要であるものの、PCG間での連携検討などが行われており、リスク感受度としては減少傾向</p> |
|--|--|--|

リスクヒートマップ

2022年度において高リスクとして感受された項目(高リスク項目)	リスク感受度の変化傾向(2021年度対比)	リスク内容と主な対策
人的資本に係るリスク	やや増大	<ul style="list-style-type: none"> ■ グループ経営陣のサクセッションなど(対策) ・ PCGごとに将来の事業計画に基づく後継者計画を立案・実行 ・ 各PCGの主要経営陣の後継者計画は、重要な経営課題としてその状況を共同社長が監督しており、共同社長から指名・報酬委員会へも共有
事業継続計画対応に係るリスク	やや増大	<ul style="list-style-type: none"> ■ 世界的な原材料価格の高騰や為替影響、政情不安、新型コロナウイルスの影響、自然災害、ITセキュリティを含むBCP対応など(対策) ・ 各PCGにて自然災害、世界情勢、為替影響、ITリスクなどのさまざまな脅威に対して即時機動的に対応するべく、BCPの策定や更新、訓練、従業員への教育などを実施
コンプライアンスに係るリスク	増大	<ul style="list-style-type: none"> ■ 社会的にリスク増大している情報漏えい、従業員不祥事など(対策) ・ 当社グループ全社がグローバルに共有し、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」を制定し、リスクマネジメント活動の一環として、各PCGが自律的に実施するリスク自己点検・評価などを通じて行動規範の順守状況をモニター ・ 各PCGの内部通報制度においてもコンプライアンスに係る通報の事例があり、当該PCGによって適切な対策と研修などを実施
サプライチェーンに係るリスク	大きく増大	<ul style="list-style-type: none"> ■ 在庫管理・ロジスティクスの効率化や与信管理など(対策) ・ 原材料価格の高騰やサプライチェーンの変動による製品供給リスクに対して、各PCGが現場において、使用原材料、プロダクトミックス変更、価格転嫁、ロジスティクス効率化などを敏捷かつ適切に対応 ・ 各プロセスにおける回避・影響緩和策を講じ、サプライチェーンの最適化を図り、リスクを機会に転化
国際税務などに係るリスク	大きく減少	<ul style="list-style-type: none"> ■ グループ間のブランド・技術などの連携深化に伴う国際税務など(対策) ・ 各国の法規制などに基づいた適正な国際取引の仕組みの再構築を開始

グローバル行動規範

当社グループは2022年1月、グループ全社が共有し、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」を施行しました。この行動規範は、各PCGにおいて各地のビジネス環境に応じた詳細化^{※3}が行われるなど、共同社長のリーダーシップのもとで各国・地域へ幅広く受け入れられています。

※3 DuluxGroup Code of Conduct

<https://www.duluxgroup.com.au/media/wffcpd4/duluxgroup-code-of-conduct-2022.pdf>

Nippon Paint Group Global Code of Conduct(日本ペイントグループ グローバル行動規範)

“Global Code of Conduct”は、私たちが“Purpose”に沿って行動し、ステークホルダーが私たちの活動を明確に理解するための行動規範です。

誠実な行動

私たちは、公正かつ誠実に事業を行うことにより、信頼を維持します。

公正な競争を行います
責任あるマーケティング活動を行います
倫理に基づき事業を行います
法令規制を遵守し、正確な記録を保持します
賄賂や腐敗行為を許しません
利益相反をしません。贈答、接待は良識の範囲内でのみ行います
インサイダー取引を禁止します
品質と安全性に妥協しません
会社の資産と秘密情報を守ります
技術とイノベーションにより豊かな社会を実現します

協働

私たちは、すべてのステークホルダーの安全と幸福を目指し、ひとつのチームとして働きます。

共に働く人々を大切にします
チーム一体となって働きます
多様性を大事にします
お互いに、またステークホルダーに対しても、公正に接します
ハラスメントや差別のない、安全で健康的な職場環境を整備します
会社の最善の利益のために行動します
よりよい価値創造のためにパートナー会社と協働します
この“Global Code of Conduct”に従って行動し、声を挙げた人を守ります

コミュニティおよび環境への貢献

私たちは、私たちが活動するコミュニティおよび地球環境を尊重し、豊かにします。

社会的および環境に対する責任を果たします
人権を尊重し、強制労働や児童労働を排除するあらゆる取り組みを支持します
私たちの活動が環境に与える影響の軽減に尽力します
持続可能な社会に向けて着実に歩み (footprint) を進めます

“Global Code of Conduct”に基づいて行動すること、また違反の恐れがあった場合には声を挙げ、かつ声を挙げた人を守ることは、日本ペイントグループで働く皆さんの責務です。

〈従業員による内部通報の受付窓口は、通報者に対する不当な扱いや報復の恐れなく通報できるよう、各国ごとにその手続きを定めています。〉

内部通報制度

「内部統制システム基本方針」の刷新に伴い、当社グループは2022年1月より「内部通報窓口グローバル基本方針」を運用しています。

当社は「日本ペイントグループ グローバル行動規範」と本方針において、秘密保持、通報者の不利益扱いの禁止を定めており、当社グループでは、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責任者は本方針に基づき、各PCGにおける内部通報窓口の運用状況について、定期的(年1回)に当社の担当部門である内部統制部門、内部監査部門へ報告を行っています。これらの運用状況については、監査委員会、取締役会にも報告されます。

加えて、これとは別に、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の情報共有を行い、共同社長が必要な対応を指揮する体制としています。

2022年度にはグループ全社で、内部調査を実施した通報件数が合計62

件ありました。通報のあった事案については、内容に応じて各PCGの適切な部門が調査・分析・対応を行い、体制整備や従業員教育など、不正・違反行為の未然防止につなげています。

2022年度 内部通報実績	件数
労働環境 (労災、ハラスメント、差別)	40
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)	8
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)	7
その他	5
合計	62

取締役・執行役

2023年6月30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。

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



■ 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。

https://www.nipponpaint-holdings.com/sustainability/governance/board_01/



取締役



若月 雄一郎

取締役
代表執行役共同社長

1966年8月28日生
所有株式数：180,110株

日本興業銀行(現みずほ銀行)、シュローダー証券を経て、2000年にメリルリンチ日本証券(現BofA証券)に入社。同社のM&A部門の責任者を経て、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

1960年8月19日生
所有株式数：100,000株

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2010年まで、シンガポール政府の国会議員の経験を有する。2009年から現在に至るまでNIPSEAグループの最高経営責任者(CEO)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



1953年4月6日生
所有株式数：—

当社の親会社であるWuthelam HoldingsのManaging 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中国事業は、当社グループの主力事業に成長。同氏の卓越した経営手腕により、他のアジア各国でも日本ペイント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



1947年7月3日生
所有株式数：100,215株

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。



ピーター・カービー

独立社外取締役

1947年8月2日生
所有株式数：36,800株

ICI Paints WorldwideのChairman and CEOなど、グローバルな塗料事業会社での経験を経て、DuluxGroup(当時Orica子会社、現当社子会社)のIndependent Director, Board Chairmanとして経営陣を支援した経験を有する。米国や豪州の事業会社や投資銀行においても、Independent Directorを歴任。



リム・フィーホア

独立社外取締役

■ (委員長)

1959年2月26日生
所有株式数：36,800株

シンガポール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、政府系の投資会社でManaging Directorとして投資先企業の取締役就任し、リストラクチャリングや海外企業で戦略提携を実現。現在は、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。



三橋 優隆

独立社外取締役

■ (委員長)

1957年9月30日生
所有株式数：63,089株

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

1953年8月24日生
所有株式数：83,089株

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

1954年11月10日生
所有株式数：96,296株

Lehman Brothers、Morgan Stanleyなどの米国大手投資銀行、三菱UFJ証券(現三菱UFJモルガン・スタンレー証券)において、M&Aアドバイザー業務や資本市場からの資金調達に専門家として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。

執行役

取締役 代表執行役共同社長

若月 雄一郎

取締役 代表執行役共同社長

ウィー・シューキム

常務執行役 GC

井上 由理

11年間の主要財務データ

日本ペイントホールディングス株式会社および連結子会社

当社は、2016年12月期より決算期を3月31日から12月31日に変更しており、2016年12月期は2016年4月1日～12月31日の9ヵ月間を連結対象期間としています。

当社は、2018年12月期の年間決算より国際財務報告基準(IFRS)を適用しており、IFRSに準拠した数値を記載しています。

日本基準

財務指標	2012/3	2013/3	2014/3	2015/3	2016/3	2016/12	2017/12
会計年度 (百万円)							
売上高	222,256	233,380	260,578	260,590	535,746	470,161	605,252
売上総利益	73,329	82,038	93,640	92,550	223,343	204,875	245,196
営業利益	16,323	25,860	33,387	33,751	71,352	72,489	74,957
当社株主に帰属する当期純利益	12,312	20,018	32,156	181,477	30,020	34,788	37,123
EBITDA ^{※3}	24,626	33,093	40,438	40,722	97,885	95,382	104,405
設備投資額	3,553	5,107	5,980	5,130	19,034	21,019	24,814
減価償却費	8,302	7,233	7,051	6,970	26,533	22,892	29,447
研究開発費	6,573	6,018	5,915	5,987	15,177	12,037	14,814
キャッシュ・フロー (百万円)							
営業活動によるキャッシュ・フロー	22,483	31,848	26,920	34,419	63,101	77,916	79,265
投資活動によるキャッシュ・フロー	△3,713	△6,918	△7,173	△86,966	△5,308	△42,697	△100,680
財務活動によるキャッシュ・フロー	△11,942	△18,744	△21,034	85,298	△24,699	△8,583	△11,434
フリー・キャッシュ・フロー	18,769	24,929	19,746	△52,547	57,793	35,218	△21,414
会計年度末 (百万円)							
資産合計	274,105	287,992	324,028	810,727	791,459	827,996	920,591
負債合計	128,723	115,967	116,312	220,804	223,710	242,238	291,182
当社株主資本	149,784	166,881	188,782	465,513	474,989	496,944	521,040
純資産合計	145,382	172,024	207,715	589,923	567,748	585,757	629,408
ネット・デット ^{※4}	4,898	△18,582	△30,844	△105,959	△102,442	△140,895	△72,866
1株当たり情報 (円)							
1株当たり当社株主に帰属する 当期純利益 (EPS) ^{※6}	46.51	75.62	122.47	650.04	93.61	108.48	115.76
1株当たり純資産 (BPS)	514.45	609.20	746.25	1,496.16	1,464.06	1,475.93	1,572.60
1株当たり年間配当金	9.00	14.00	20.00	22.00	35.00	40.00	42.00
財務指標							
営業利益率 (%)	7.3	11.1	12.8	13.0	13.3	15.4	12.4
EBITDAマージン (%)	11.1	14.2	15.5	15.6	18.3	20.3	17.2
自己資本利益率 (ROE) (%)	9.3	13.5	18.1	53.8	6.3	7.4	7.6
総資産利益率 (ROA) (%)	4.6	7.1	10.5	32.0	3.8	4.3	4.3
投下資本利益率 (ROIC) (%) ^{※7}	6.9	11.3	15.2	9.5	10.3	11.7	11.5
D/Eレシオ (倍)	0.30	0.16	0.09	0.06	0.09	0.10	0.14
ネットD/Eレシオ (倍)	0.04	△0.12	△0.16	△0.22	△0.22	△0.30	△0.14
配当性向 (%) ^{※8}	—	—	—	—	27.8	29.1	27.6
株主総利回り (TSR) (%)	—	—	—	—	—	—	113.2
株価収益率 (PER) (倍)	13.5	12.4	12.8	6.8	26.7	29.4	30.8
株価純資産倍率 (PBR) (倍) ^{※9}	1.2	1.5	2.1	2.9	1.7	2.2	2.3
ネット・デット/EBITDA	0.2	△0.6	△0.8	△2.6	△1.1	△1.5	△0.7

※1 欧州自動車用事業・インド事業に関しウットラムグループへの譲渡 (2021年8月10日発表) に伴い非継続事業へ分類したこと、2021年第4四半期よりクラウドコンピューティング契約に関する会計方針を変更したことに伴い、2020年度・2021年度の遡及修正を実施

※2 2022年第2四半期より、IAS第29号に従いトルコ子会社に対する超インフレ会計を適用開始。2022年度は適用後の数値

※3 EBITDA: 営業利益+減価償却費及び償却費+減損損失+負ののれん発生益

※4 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))

※5 2021年3月31日を基準日および2021年4月1日を効力発生日として、普通株式1株につき5株の割合で株式分割を実施。

1株当たり情報 (EPS, BPS) は2018年度期首に当該株式分割が行われたと仮定して算定。2020年度の1株当たり年間配当金は株式分割前の実績

詳細は、P51「中期経営計画(2021-2023年度)の概要と進捗」をご覧ください。

IFRS

※1

※1

※2

	2018/12	2019/12	2020/12	2021/12	2022/12
会計年度 (百万円)					
売上収益	627,670	692,009	772,560	998,276	1,309,021
売上総利益	242,164	275,649	321,224	378,323	487,534
営業利益	86,542	78,060	87,594	87,615	111,882
親会社の所有者に帰属する当期利益	45,351	36,717	43,921	67,569	79,418
EBITDA ^{※3}	104,965	115,145	117,312	120,421	159,863
設備投資額	22,453	35,263	36,767	49,513	49,820
減価償却費	18,390	25,769	29,446	33,889	47,116
研究開発費	16,997	17,416	17,462	24,251	28,106
キャッシュ・フロー (百万円)					
営業活動によるキャッシュ・フロー	61,533	92,076	87,633	67,428	112,351
投資活動によるキャッシュ・フロー	△37,439	△352,769	△35,440	△102,355	△165,107
財務活動によるキャッシュ・フロー	6,228	254,018	60,869	△62,309	145,767
フリー・キャッシュ・フロー	24,093	△260,693	52,192	△34,927	△52,756
会計年度末 (百万円)					
資産合計	953,988	1,478,646	1,614,580	1,955,083	2,442,340
負債合計	306,370	790,667	915,578	986,388	1,286,982
親会社の所有者に帰属する持分	520,047	552,922	567,594	959,518	1,148,824
資本合計	647,618	687,979	699,002	968,694	1,155,358
ネット・デット ^{※4}	△89,335	310,890	309,162	429,287	574,386
1株当たり情報 (円) ^{※5}					
1株当たり親会社の所有者に帰属する当期利益 (EPS) ^{※6}	28.28	22.90	27.38	29.41	33.82
1株当たり純資産 (BPS)	324.31	344.75	353.80	408.61	489.19
1株当たり年間配当金	9.00	9.00	9.00	10.00	11.00
財務指標					
営業利益率 (%)	13.8	11.3	11.3	8.8	8.5
EBITDAマージン (%)	16.7	16.6	15.2	12.1	12.2
自己資本利益率 (ROE) (%)	8.8	6.8	7.8	8.8	7.5
総資産利益率 (ROA) (%)	4.8	3.0	2.8	3.8	3.6
投下資本利益率 (ROIC) (%) ^{※7}	11.5	7.1	6.8	5.7	5.4
D/Eレシオ (倍)	0.19	0.90	1.07	0.63	0.73
ネットD/Eレシオ (倍)	△0.17	0.56	0.54	0.45	0.50
配当性向 (%) ^{※8}	31.8	39.3	32.9	34.0	32.5
株主総利回り (TSR) (%)	106.7	160.7	321.6	181.1	152.5
株価収益率 (PER) (倍)	26.6	49.3	82.8	42.6	30.7
株価純資産倍率 (PBR) (倍) ^{※9}	2.3	3.3	6.4	3.1	2.1
ネット・デット/EBITDA	△0.9	2.7	2.6	3.6	3.6

※6 1株当たり当社株主に帰属する当期純利益 (EPS)、1株当たり親会社の所有者に帰属する当期利益 (EPS) は、発行済株式総数から自己株式数を控除して計算

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

※8 2017年度の配当性向は、日本基準数値にのれん償却額を調整し、算定

※9 PBR : 株価 ÷ 1株当たり純資産 (BPS)

11年間のセグメント別データ

日本ペイントホールディングス株式会社および連結子会社

当社は、2016年12月期より決算期を3月31日から12月31日に変更しており、2016年12月期は2016年4月1日～12月31日の9ヵ月間を連結対象期間としています。

旧セグメント

日本基準

地域別	2012/3	2013/3	2014/3	2015/3	2016/3	2016/12	2017/12
日本							
売上高 (億円)	1,723	1,745	1,875	1,872	1,743	1,279	1,759
営業利益 (億円)	153	224	270	264	292	243	306
従業員数 (名)	3,139	3,074	2,983	2,886	2,935	3,005	3,013
アジア							
売上高 (億円)	324	371	457	439	3,174	2,975	3,470
営業利益 (億円)	14	24	43	45	377	433	408
従業員数 (名)	2,057	2,173	2,214	12,282	12,617	12,793	14,449
NIPSEA中国							
売上高 (億円)	—	—	—	—	—	—	—
営業利益 (億円)	—	—	—	—	—	—	—
NIPSEA中国以外							
売上高 (億円)	—	—	—	—	—	—	—
営業利益 (億円)	—	—	—	—	—	—	—
オセアニア							
売上高 (億円)	—	—	—	—	—	—	—
営業利益 (億円)	—	—	—	—	—	—	—
従業員数 (名)	—	—	—	—	—	—	—
米州							
売上高 (億円)	151	191	236	258	332	322	682
営業利益 (億円)	△3	9	20	27	52	51	32
従業員数 (名)	510	585	502	525	536	627	2,407
その他							
売上高 (億円)	25	27	38	37	109	126	141
営業利益 (億円)	△0	△1	1	1	△9	△4	2
従業員数 (名)	56	56	56	87	410	447	388

事業別	2012/3	2013/3	2014/3	2015/3	2016/3	2016/12	2017/12
売上高 (億円)							
自動車用事業	724	813	925	934	1,388	1,290	1,484
汎用 (建築・重防食) 事業	398	438	501	458	2,534	2,262	3,088
工業用事業	421	436	476	464	683	584	730
ファインケミカル事業	134	130	146	155	174	156	189
その他 (船舶・自動車補修等) 事業	545	517	558	595	580	409	560

※1 日本セグメントの営業利益は、海外グループ会社からの受取配当金を控除

※2 欧州自動車用事業・インド事業に関しウットラムグループへの譲渡 (2021年8月10日発表) に伴い非継続事業へ分類したこと、

2021年第4四半期よりクラウドコンピューティング契約に関する会計方針を変更したことに伴い、2020年度・2021年度の遡及修正を実施

※3 新セグメント区分での日本セグメントには、船舶用の海外事業を含む

当社は、2018年12月期の年間決算より国際財務報告基準(IFRS)を適用しており、IFRSに準拠した数値を記載しています。
当社は、2022年12月期より経営管理単位または地域別のセグメント区分に変更しています。

詳細は、P51「中期経営計画(2021-2023年度)の概要と進捗」をご覧ください。

旧セグメント

IFRS	※1		※2	
	2018/12	2019/12	2020/12	2021/12
日本				
売上収益(億円)	1,828	1,826	1,620	1,646
営業利益(億円)	296	234	161	103
従業員数(名)	3,223	3,373	3,510	3,294
アジア				
売上収益(億円)	3,557	3,592	3,545	5,302
営業利益(億円)	524	508	553	609
従業員数(名)	14,287	14,303	15,354	18,253
NIPSEA中国				
売上収益(億円)	2,517	2,575	2,681	3,791
営業利益(億円)	384	401	439	359
NIPSEA中国以外				
売上収益(億円)	1,041	1,017	864	1,511
営業利益(億円)	140	107	114	250
オセアニア				
売上収益(億円)	—	476	1,483	1,762
営業利益(億円)	—	59	154	190
従業員数(名)	—	3,735	3,826	3,927
米州				
売上収益(億円)	752	746	701	764
営業利益(億円)	50	50	45	36
従業員数(名)	2,492	2,640	2,581	2,576
その他				
売上収益(億円)	139	280	376	508
営業利益(億円)	△5	△70	54	71
従業員数(名)	400	1,919	2,047	1,793
全社(共通)※5				
従業員数(名)	—	—	—	404

	※2		※2	
	2018/12	2019/12	2020/12	2021/12
売上収益(億円)				
塗料・コーティング事業	6,277	6,665	6,959	8,993
自動車用事業	1,602	1,496	1,135	1,327
汎用(建築・重防食)事業	3,225	3,707	4,409	6,071
工業用事業	688	702	691	848
ファインケミカル事業	194	189	156	164
その他(船舶・自動車補修等)事業	568	570	567	583
塗料周辺事業	—	255	767	990

新セグメント

IFRS	※2	
	2021/12	2022/12
日本※3		
売上収益(億円)	1,740	1,861
営業利益(億円)	95	53
従業員数(名)	—	3,612
NIPSEA※4		
売上収益(億円)	5,716	7,085
営業利益(億円)	688	727
従業員数(名)	—	19,819
NIPSEA中国		
売上収益(億円)	3,791	4,507
営業利益(億円)	359	349
NIPSEA中国以外※4		
売上収益(億円)	1,925	2,578
営業利益(億円)	330	378
DuluxGroup		
売上収益(億円)	1,762	3,149
営業利益(億円)	190	297
従業員数(名)	—	7,851
米州		
売上収益(億円)	764	995
営業利益(億円)	36	81
従業員数(名)	—	2,430
全社(共通)※5		
従業員数(名)	—	51

	※2	
	2021/12	2022/12
売上収益(億円)		
塗料・コーティング事業	8,993	11,740
自動車用事業	1,327	1,638
汎用(建築・重防食)事業	6,071	8,275
工業用事業	848	954
ファインケミカル事業	164	189
その他(船舶・自動車補修等)事業	583	682
塗料周辺事業	990	1,351

※4 2022年第2四半期より、IAS第29号に従いトルコ子会社に対する超インフレ会計を適用開始。2022年度は適用後の数値

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

なお、持株会社と国内機能会社の分社化に伴い、NPHDの従業員が日本ペイントコーポレートソリューションズ(NPCS)に転籍。

2022年度より、NPCSの従業員数は日本セグメントに組み入れ

主要非財務データ

非財務指標	2018/12	2019/12	2020/12	2021/12	2022/12
人材・組織(人的資本)					
取締役人数(名) ^{*1}	10	11	9	8	11
社外取締役比率(%) ^{*1}	50.0	45.5	66.7	75.0	72.7
連結従業員数(名)	20,402	25,970	27,318	30,247	33,763
海外従業員比率(%)	84.2	87.0	87.2	87.8	89.2
女性従業員比率(グローバル)(%)	—	—	24.0	25.9	26.6
女性幹部職比率(グローバル)(%)	—	—	23.8	23.0	24.8
女性幹部職比率(日本グループ)(%) ^{*2}	4.1	4.3	4.9	6.2	5.4
男性育児休業取得比率(日本グループ)(%)	—	—	6.8	16.0	51.4
従業員・請負業者の休業災害度数(グローバル)(20万労働時間当たり) ^{*3}	—	0.51	0.39	0.38	0.50
記録災害度数率(グローバル)(20万労働時間当たり) ^{*3}	—	1.29	1.08	0.91	0.90
死亡災害件数(グローバル)(件) ^{*3}	0	0	0	2	0
従業員満足度(日本グループ)(%)	82	83	90	89	81
技術(製造資本)					
新製品売上高指数(NPSI)(NIPSEA中国と日本グループの合計)(%)	—	—	—	21.1	20.0
技術系人材(グローバル)(名)	3,085	3,545	3,873	3,421	3,895
特許登録件数(グローバル)(件)	—	—	—	1,000	1,508
顧客基盤(社会関係資本)					
建築用塗料事業におけるNo.1シェアの国・地域数	5	8	8	8	13
ブランド(知的資本)					
社会貢献活動に費やしたお金(グローバル)(百万米ドル)	—	—	14.60	7.08	7.75
自然・環境(自然資本)					
温室効果ガス排出量(スコープ1, 2)(グローバル)(kg/生産量) ^{*4}	—	54.3	51.1	48.8	55.6
再生可能エネルギー比率(%) ^{*5}	—	0.1	0.2	0.5	4.6
再生可能電力比率(%) ^{*5}	—	0.3	0.4	1.0	10.3
温室効果ガス排出量(スコープ1, 2)(日本グループ)(t-CO ₂)	36,430	45,714	42,374	43,016	41,513
温室効果ガス排出量(スコープ3)(日本グループ)(百万t-CO ₂)	—	—	1.0	1.3	1.2
温室効果ガス排出量(スコープ3)(DuluxGroup(太平洋))(百万t-CO ₂)	—	1.0	1.0	1.0	1.0
総エネルギー消費量(グローバル)(GJ/t) ^{*3}	—	0.47	0.45	0.40	0.51
廃棄物等の発生量(グローバル)(kg/t) ^{*6}	—	11.3	10.1	11.1	15.9
再資源化(リサイクル・再利用)された廃棄物等の回収量(グローバル)(kg/t) ^{*7}	—	6.0	4.5	4.5	6.3
リサイクル比率(グローバル)(%) ^{*7}	—	53	45	41	42
有害廃棄物比率(グローバル)(%) ^{*6}	—	45	42	37	33
取水量(グローバル)(kL/生産量) ^{*3}	—	0.69	0.56	0.54	0.58
水消費量(グローバル)(kL/生産量) ^{*6}	—	0.44	0.33	0.36	0.39
建築用塗料事業における水性塗料割合(グローバル)(%) ^{*8}	83.8	86.7	87.5	89.9	82.2

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

*2 日本ペイントホールディングス(NPHD)を含む

*3 日本グループ、NIPSEAグループ、DuluxGroup(Cromology、JUBIは2022年～)、Dunn-Edwardsが対象

*4 日本グループ、NIPSEAグループ、DuluxGroup(Cromologyは2022年～、JUBIは除く)が対象

*5 日本グループ、NIPSEAグループ、DuluxGroup(Cromology、JUBIは2022年～)が対象

*6 日本グループ、NIPSEAグループ、DuluxGroup(Cromology、JUBIは2022年～)、Dunn-Edwards(2020年～)が対象

*7 日本グループ、NIPSEAグループ、DuluxGroup(Cromologyは除く、JUBIは2022年～)、Dunn-Edwards(2020年～)が対象

*8 2018～2021年は水性塗料出荷量(万トン)÷総出荷量(万トン)で計算。2022年からは水性塗料販売量(トン)÷総販売量(トン)で計算。日本ペイント(NPTU)、NIPSEAグループ、Dunn-Edwards、DuluxGroup(2019年～)、Cromology、JUBI(ともに2022年～)が対象



総合

「MSCIジャパンESGセレクト・リーダーズ指数」の構成銘柄に2年連続で選定(2023年6月)

2023 CONSTITUENT MSCIジャパン ESGセレクト・リーダーズ指数

「FTSE4Good Index Series」
「FTSE Blossom Japan Index」の
構成銘柄に2年連続で選定(2023年6月)
「FTSE Blossom Japan Sector Relative Index」の
構成銘柄に2年連続で選定(2023年6月)



「SOMPOサステナビリティ・インデックス」の
構成銘柄に12年連続で選定
(2023年6月)



人材・組織

「Morningstar Japan ex-REIT Gender Diversity Tilt Index」の構成銘柄に初選定
(2023年6月)



「MSCI 日本株女性活躍指数(WIN)」の
構成銘柄に4年連続で選定(2023年6月)

2023 CONSTITUENT MSCI日本株 女性活躍指数 (WIN)



技術

環境色彩コンペティション「第25回グッド・ペインティング・カラー(GPC)」の改修部門と内装部門で
「特別賞」を受賞(2023年1月)

「高耐久性道路用遮熱塗料」の開発技術で
「2020年環境技術賞」を受賞(2021年5月)

船底防汚塗料「アクアテラス」が環境賞
「GREEN4SEA TECHNOLOGY AWARD」を受賞
(2021年4月)



社外
パートナー

トヨタホーム株式会社の「品質管理特別優秀賞」を
12年連続で受賞(2023年5月)



顧客基盤

「中国の不動産開発企業トップ500が選ぶ塗料
ブランド」で12年連続1位を獲得(2023年3月)

「2022年全国消費会議」で「全国消費・影響力の
あるブランド」に選定(2022年12月)



ブランド

ブランドファイナンスの「世界で最も価値のある塗料
ブランドトップ10」に「Nippon Paint」ブランドが
2年連続で選出(2023年6月)

「中国ブランド指数(C-BPI)」で壁面用塗料が
7年連続1位、木部用塗料が11年連続1位を獲得
(2023年4月)

蒙州ブランド表彰にてDuluxGroupの各種ブランドが
1位を獲得(2023年4月)

「中国ブランド指数(C-NPS)」で
壁用塗料と木部用塗料が1位を獲得(2023年1月)



財務基盤

「JPX日経インデックス400」の構成銘柄に
9年連続で選定(2023年8月)



「JPXプライム150指数」の構成銘柄に選定
(2023年5月)



自然・環境

「S&P/JPXカーボン・エフィシエント指数」に
6年連続で選定(2023年6月)



企業・株式・格付・株価情報 (2022年12月31日現在)

企業情報

商号	日本ペイントホールディングス株式会社	創業	1881年3月14日
本社	東京本社 〒104-0031 東京都中央区京橋1-7-2 ミュージアムタワー京橋 14階 TEL：03-6433-0711 大阪本社 〒531-8511 大阪府大阪市北区大淀北2-1-2 TEL：06-6458-1111	資本金	6,714億3千2百万円
		従業員数	連結：33,763人
		事業年度	1月1日から12月31日

株式情報 (2022年12月31日現在)

発行可能株式総数	5,000,000,000株
発行済株式総数	2,370,512,215株
株主数	16,109名

所有者別分布状況 (株式数比率)

● 外国法人等	79.69%
● 金融機関	12.91%
● 個人・その他	3.79%
● その他の法人	2.91%
● 金融商品取引業者	0.70%

※ 自己株式22,036,217株は「個人・その他」に含めています。



大株主の状況

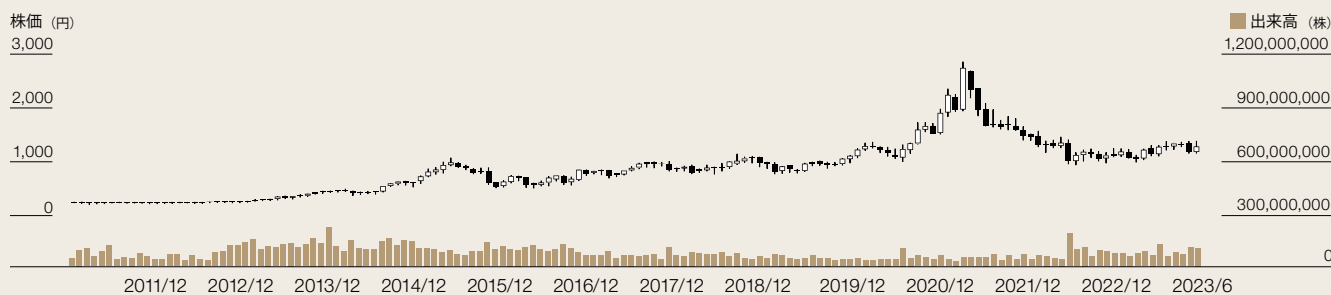
株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
Nipsea International Limited	1,293,030	55.05
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	134,787	5.73
Fraser (HK) Limited	85,000	3.61
CLEARSTREAM BANKING S. A.	84,478	3.59
HSBC BANK PLC A/C CLIENTS 3	76,244	3.24
日本生命保険相互会社	51,381	2.18
株式会社日本カステディ銀行(信託口)	43,827	1.86
GIC PRIVATE LIMITED - C	41,942	1.78
日本マスタートラスト信託銀行株式会社トヨタ自動車口	25,547	1.08
GOLDMAN SACHS INTERNATIONAL	20,973	0.89

※1 持株比率は自己株式22,036,217株を除いて算出しています。
 ※2 Nipsea International Limitedは、当社取締役ゴー・ハップジン氏がManaging Directorを務める Wuthelam Holdings Ltd.の100%子会社です。
 ※3 Fraser (HK) Limitedは当社取締役ゴー・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、関連当事者に該当します。

格付情報 (2023年6月30日現在)

格付機関名	格付	格付の方向性
格付投資情報センター (R&I)	A	安定的

株価情報



株価・出来高推移

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
12月末株価(円)	350	704	592	637	713	752	1,128	2,266	1,254	1,039
年間最高値(円)	353	764	972	745	904	1,046	1,270	2,796	2,292	1,314
年間最安値(円)	150	260	407	402	619	668	687	906	1,078	843
年間出来高(株)	1,569,575,000	1,430,850,000	1,094,497,000	1,066,649,000	774,400,000	701,485,000	493,972,000	604,362,500	601,920,600	1,040,218,600

※ 2021年4月1日付で1:5の株式分割を実施したため、2011年1月に行われたものと仮定し、株価・出来高を算出しています。

Pick up!

当社ウェブサイトのご紹介

独立社外 取締役への 質問

(一問一答)

ガバナンス上の問題、課題

取締役会の議長として、ガバナンス上の 一番の問題、課題は何か？



当社グループのガバナンス上の最大の課題は、「株主価値最大化(MSV)に向けてタイムリーかつ適切なリスクを執行が果敢に取り続けられるか」にあります。

現在共同社長が推進する「アセット・アsembler」モデルは、以前当社が志向した「蜘蛛の巣型経営」の進化形であり、グループ内の相互信頼に基づく「自律・分散型経営」をベースにMSVを追求するものです。当社はこの経営モデルに基づき、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けん引される優良なアセットをさらに積み上げていきます。

当社の既存のアセットである各パートナー会社では、共同社長のリーダーシップのもと、昨今の厳しい外部環境下においてもそれぞれの経営陣が敏速に事業を推進しています。私たち取締役会は、この執行からの求めに対し、そのスピードを減速することがなきように十分にその真意を理解し、適切な監督・サポートを続けなければなりません。また、新たなアセットを積み上げる機会を見逃さぬよう、買収戦略について常に執行と意見を交換し、方向性を共有しておくことが不可欠です。既存のアセットの価値向上、新しいアセットの積み上げに向けては、いずれも財務規律を守った上で、資本市場からの理解を醸成することがMSV追求の道であります。

この実現のためには、取締役会における監督と執行の間の信頼関係が最も重要です。指名委員会等設置会社である当社は、大幅に執行へ権限を委譲しており、その前提は自信を持って執行を信頼することにあります。取締役が執行を信頼できなければ、取締役として、監督の責務を果たすためにリスクを細部にわたって把握し対処せざるを得ず、執行への過干渉になり、判断を遅らせ、ひいては成長機会を逃すことにつながります。



続きは、当社ウェブサイト
「独立社外取締役への質問(一問一答)」をご覧ください。



<https://www.nipponpaint-holdings.com/sustainability/governance/q-and-a/>

主なテーマ	内容
「アセット・アsembler」モデル	「アセット・アsembler」モデルに関して、持株会社は各社に対する健全な牽制とモニタリング機能を担うとの説明だが、健全な牽制機能を発揮するために必要と考えられるものは何か?また、今のリスクマネジメントで見落としているリスクはないのか?
共同社長体制	共同社長体制を選択した背景や理由、現体制の強みや優れている点についての所感を伺いたい。共同社長体制に移行し、迅速な意思決定は実現できているのか?
独立社外取締役の役割、貢献	株主の考えを確認することなく「株主の代理人」を務めることは困難であることから、常日頃、どのように株主の意見を汲み上げて独立社外取締役としての活動に反映しているのか? 執行側が自律型体制への移行によって遠心力を強めて事業展開のスピードアップを目指しているのに対し、独立社外取締役としてどのように戦略や情報を共有しながら、グループ各社の経営をチェックしているのか?



Basic & New

日本ペイントホールディングス