

Chapter

# 2 資本・ビジネスモデル

- 25 日本ペイントグループの歩み
- 27 日本ペイントグループの経営資源
- 29 大株主ウツラムグループとのパートナーシップ
- 33 日本ペイントグループの価値創造モデル
- 35 価値創造の実践例
- 37 価値創造の成果
  - 37 財務ハイライト
  - 39 非財務ハイライト
- 40 日本ペイントグループの4つの強み
- 41 マテリアリティ／リスクと機会

PHOTO:  
豪州／The Ivanhoe Grammar School  
Senior Years and Science Centre  
(Photographer, John Gollings)

# 塗料技術で社会からの期待に応え、 社会の課題を解決してきた140年

当社グループは、無毒性の亜鉛華を日本で初めて開発して以来、140年にわたって革新的な技術の開発により社会課題の解決にグローバルで取り組んできました。今後も、環境や社会の変化に伴う新たな課題に積極的に対応するとともに、グループ共通のPurposeのもとで総合力を発揮し、「株主価値最大化(MSV)」を実現していきます。



**国産塗料への社会的ニーズの高まり**

- 1879 無毒性の亜鉛華を日本で初めて開発
- 1880 国産塗料の完成

**塗料需要の多様化と塗料が持つ機能性への着目**

- 1912 船底塗料の国産化に成功
- 1912 鉄道車両向けの漆塗料「光沢漆」を開発
- 1920- 国産初の耐アルカリ性塗料、耐酸塗料を開発
- 1929- 合成樹脂塗料を開発 (建築、家具、鉄道車両など)

**戦後復興としての民間需要の増加**

- 1945- 軍需から民需へ転換しながら、戦後復興に塗料技術で貢献
- 1951- 列車や家電、事務機などを対象とした新技術・新製品を開発

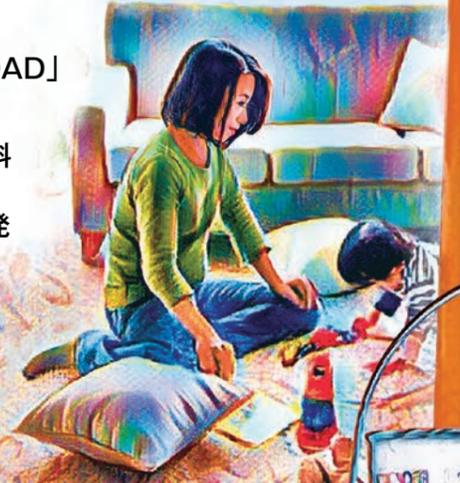
高度経済成長を背景とした  
造船・家電・自動車需要の増大

- 1960- 造船、家電、自動車需要に対応する新製品を投入
- 1965- 塗料工場、合成樹脂工場、物流拠点、研究所を相次いで整備



社会・環境意識の高まりと  
企業の社会的責任への注目

- 1980- 人手不足や労働安全への対応として、業界に先駆けて生産現場や管理部門の自動化・省人化に着手
- 1990 錫フリーの船底防汚塗料「エコフレックス」を世界で初めて開発
- 2006 道路用遮熱塗料「ATTSU-9 ROAD」を開発
- 2007 低摩擦型船底塗料「LF-Sea」を世界で初めて開発
- 2017 抗ウイルス・抗菌塗料の開発
- 2020 抗ウイルス・抗菌機能を備えた製品ブランド「PROTECTON」を立ち上げ



1880 1890 1900 1910 1920 1930 1940 1950 1960 1970 1980 1990 2000 2010 2020

## 日本ペイントグループのコーポレートアクション(グローバル)

1881 前身の「共同組合 光明社」設立(日本)	1918 DuluxGroup創業(豪州)	1949 Wuthelam(ウットラム)設立(シンガポール)	1967-1994 タイ、マレーシアをはじめとし、NIPSEA事業を積極的に拡大	1988 Betek Boya設立(トルコ)	2016-2019 M&Aによるグローバル化推進 Bollig & Kemper(2016)、 Dunn-Edwards(2017)、 DuluxGroup(2019)、Betek Boya(2019)
1898 「日本ペイント製造株式会社」設立(日本)	1919 Bollig & Kemper創業(ドイツ) (現Nippon Paint Automotive Europe)	1962 バン・マレーシア・ペイント・インダストリー (現日本ペイント・シンガポール)設立	1975 米国に進出 (日本ペイント・アメリカ設立)	1992 中国に進出 (日本ペイント・チャイナ設立)	2021 アジア合併事業の100%化 インドネシア事業の買収 日本ペイントグループのPurposeおよび 新中期経営計画(2021-2023年度)を策定
	1925 Dunn-Edwards創業(米国)	※ アジアの販売代理店としてウットラムと提携、 アジア合併事業(NIPSEA事業)の開始		2014 持株会社体制への移行 アジア合併事業の連結化	
	1927 「日本ペイント株式会社」と改称(日本)			2015 事業別の事業会社に分社化	

6つの資本分類

日本ペイントグループの経営資源

価値創造における経営資源の重要性

経営資源の競争優位性(強み)

主な外部評価

特に関連するマテリアリティ

▶「マテリアリティ」の詳細は、P.41 参照

「力強いパートナーシップ」による経営の高度化、資源の有効活用

▶「力強いパートナーシップ」の詳細は、P.22 参照

経営資源の積極活用、シナジー創出に向けた具体的な事例

人的資本

人材・組織 

● 地産地消や多様な用途のある塗料市場では、社会課題や顧客ニーズを的確に把握し、ソリューションを迅速に提供できる多様な人材・強い組織力が不可欠

- 各国市場に精通した海外人材(海外29ヵ国・地域に計23,808人、全従業員数に占める割合:87%)
- 積極的なダイバーシティ&インクルージョン(女性従業員比率(グローバル)24.0%、幹部職に占める女性比率(グローバル)23.8%)
- 高い従業員満足度(日本90%)  
▶P.39、P.113 参照
- 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パートナー会社(NIPSEA、DuluxGroupなど) ▶P.53-76 参照

● 「MSCI 日本株女性活躍指数(WIN)」に2年連続で選定(2021年6月)

- ダイバーシティ&インクルージョン
- 労働安全衛生

● 国内外パートナー各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が有する各事業でのシェア向上策やESG対応など)

製造資本

技術 

● 高い技術は、社会課題や顧客ニーズに応えるためのイノベーションを創出するとともに、製品の安定供給を可能にするなど競争優位性を高めるために必要不可欠

- 塗装技術、材料合成分散技術、界面表面技術などのコアテクノロジー
- 社会課題解決型製品の開発力
  - ①次世代自動車産業・脱炭素社会を見据えた「加飾フィルム」 ▶P.72 参照
  - ②抗ウイルス・抗菌塗料 ▶P.35、117 参照
  - ③高耐久性道路用遮熱塗料 ▶P.26 参照
  - ④次世代環境配慮型船底防汚塗料 ▶P.117 参照
- 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)

- 船底防汚塗料「アクアテラス」が環境賞「GREEN4SEA TECHNOLOGY AWARD」を受賞(2021年4月)
- 「高耐久性道路用遮熱塗料」の開発技術で「2020年環境技術賞」を受賞(2021年5月)

- 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

- 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

社会関係資本

社外パートナー 

● 世界中の顧客に質の高い製品やサービスを提供したり、社会課題を解決するイノベーションの創出には、産学協創をはじめ社外のパートナーとの連携は非常に有用

- 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) ▶P.118 参照
- 自動車塗装技術に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)
- ウットラムグループとの60年にわたるパートナーシップ ▶P.29 参照

● 「中国不動産ディベロッパーが選ぶ塗料企業」で10年連続1位を獲得(2021年3月)

- 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

● 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からの経営アドバイスをグループ間で共有し、経営・事業を強化

顧客基盤 

● 各事業の顧客との長期にわたる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

- 中国汎用(建築用)事業を支える圧倒的な販売網(58,000店) ▶P.53 参照
- 中国不動産トップディベロッパーとの戦略的関係 ▶P.56 参照
- 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 ▶P.71 参照
- 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

● 「中国不動産ディベロッパーが選ぶ塗料企業」で10年連続1位を獲得(2021年3月)

- 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

● 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

● 抗ウイルス・抗菌ブランド「PROTECTON」の開発を通じた「株主価値最大化(MSV)」の実践 ▶詳細は、P.35 参照

知的資本

ブランド 

● 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いる。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

- 技術力・品質の高さを示す「NIPPON PAINT」ブランド(グローバル) ▶P.29 参照
- 「立邦」ブランドの高い認知度(中国) ▶P.53 参照
- インドネシア汎用(建築用)において「Top of Mind」として高い消費者評価 ▶P.59 参照
- 「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) ▶P.65 参照

- 「壁面塗料ブランド認知国内1位」(中国)を獲得(2021年1月)
- 「中国ブランド指数(C-BPI)」でゴールドブランドを獲得(2021年4月)
- 豪州ブランド表彰にてDuluxGroupの各種ブランドが1位を獲得(2021年4月)

- 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

- 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)
- 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「Asia Young Designer Awards (AYDA)」の開催(アジア16ヵ国・地域で実施、エントリー総数8,400名超)

財務資本

財務基盤 

● 持続的成長を実現するには、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

- 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(フリー・キャッシュ・フロー:522億円) ▶P.37 参照
- アジア事業一体化に伴い、強固な財務基盤を確保(ネットD/Eレシオ:0.46倍、資本の部:8,771億円)
- ※ アジア合併事業100%化による変動を2020年度末時点のB/Sの数値に反映させたもの(未監査)

● R&I格付:A- →A(2021年2月) ▶P.80、P.128 参照

- 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

● 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

自然資本

自然・環境 

● 塗料メーカーとして、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

- エネルギーの使用量削減による地球温暖化防止への取り組み(日本など) ▶P.105 参照
- 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(日本など) ▶P.109 参照
- 化学物質の適切な管理に向けたレスポンス・ケア活動の推進(日本) ▶P.110 参照
- 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 ▶P.116 参照

- 「S&P/JPXカーボン・エフィシエント指数」に選定(2020年12月)
- 「SOMPOサステナビリティ・インデックス」の構成銘柄に10年連続で選定(2021年6月)
- 中国建材検査認証グループ(CTC)による日本ペイントチャイナ初の中国グリーン製品認証を取得(2021年3月)

- 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

● 塗料工場で使用される先端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

# アジアで「日本ペイント」ブランドを不動の地位に押し上げた戦略的パートナーシップ

当社とWuthelam(ウットラム)グループは、1962年にアジア合併事業(NIPSEA事業)を立ち上げて以降、強固なパートナーシップを着実に深め、進化させてきました。アジアで「日本ペイント(NIPPON PAINT)」ブランドを不動の地位に押し上げたこの戦略的提携は、2021年1月にアジア合併事業100%化が完了したことで、名実ともに完成しました。60年にわたる「日星パートナーシップ」の軌跡を振り返ります。なお、現在のウットラムグループは、投資業を営む資産管理会社です。



## 株主価値最大化 (MSV)

ブランド力(NIPPON PAINTブランド) UP!  
プレゼンス(市場シェア) UP!  
リターン(売上・利益) UP!

1960年代の「日星パートナーシップ」の姿



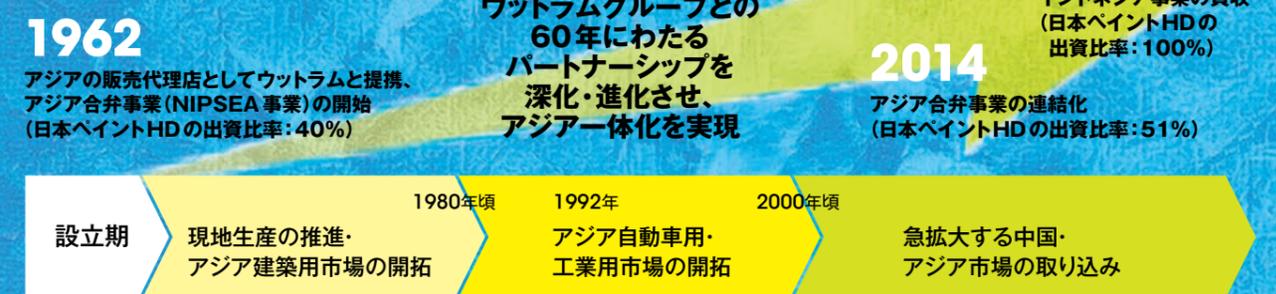
**WIN-WIN**

※ 現在のウットラムグループは、資産管理会社として投資業を営む

時代背景

1963年 マレーシア成立	1971年 ニクソン・ショック	1975年 サイゴン陥落	2001年 中国WTO加盟
1965年 シンガポール独立	1972年 米中共同声明	1978年 日中平和友好条約	2007年 ベトナムWTO加盟
1967年 ASEAN結成	日中国交正常化	1979年 米中国交正常化	2008年 リーマンショック
	1973年 第4次中東戦争 第1次オイルショック	イラン革命 第2次オイルショック	
		1985年 プラザ合意	
		1995年 米越国交正常化	
		1997年 アジア通貨危機	

「日星パートナーシップ」の軌跡



NIPSEA事業の歴史

<b>1962</b> バン・マレーシア・ ペイント・インダストリー (現日本ペイント・ シンガポール)を 共同設立	<b>1969</b> インドネシア進出	<b>1992</b> 中国進出	<b>2004</b> 台湾、中国進出	<b>2012</b> スリランカ進出
<b>1967</b> マレーシア進出 タイ進出	<b>1970</b> 香港、中国進出	<b>1994</b> ベトナム進出	<b>2006</b> インド進出	<b>2014</b> UAE進出
	<b>1976</b> フィリピン進出		<b>2007</b> パキスタン進出	<b>2017</b> ミャンマー進出
	<b>1977</b> 韓国進出		<b>2011</b> バングラデシュ進出	<b>2019</b> トルコ進出 エジプト進出

## 拡大するアジア塗料市場の将来性を見込んで誕生した「日星パートナーシップ」

### ウットラムとのパートナーシップの原点

当社とウットラムとの協業の始まりは、シンガポールにおいてバン・マレーシア・ペイント・インダストリー(現日本ペイント・シンガポール)を共同設立した1962年までさかのぼります。①住宅建設ラッシュ中のシンガポールなどの東南アジア諸国は、今後大きな塗料市場になり得ること、②日本から東南アジアに塗料を輸出するにはコストと納期で劣るため、競争力を高める必要があること、③1961年、シンガポール政府が輸入塗料に高い関税をかけることなどを背景に、当時既に事業交流のあった両社が技術提携と資本出資に合意し、新工場の建設に踏み切りました。これが、現在の「NIPSEA(Nippon Paint South East Asia)事業」の出発点です。

当社の小畑千秋専務取締役(当時)は新工場の設立に関して、

「バンマレーシアペイントの設立が実現すれば遠く赤道直下に日の丸の国旗がひるがえることになり、そこを基地として広大な地域に発展し得る可能性が生まれ、当社のみならず日本の塗料工業界としても大きな喜びである」(当社社内報)と期待を込めて語っています。また、パートナーであるウットラムに対する印象について、「われわれの接する人々は実によく働く。物事を徹底的に追求する。引受けたことは責任をもってやりとげる。安易な先入観をもってはこれらの人々におくれをとる」と称賛するとともに、日本の従業員に向けて「せまい日本国内での競争ではない。広い世界市場における競争である。本懐というべきであろう」という先見的なメッセージを発信しました。

こうして誕生した新工場は、敷地面積8,000平方メートル、月産300トンの生産能力を持つ現地唯一の近代工場として立ち



バン・マレーシア・ペイント新工場の竣工式(1965年)



シンガポールやマレーシアに派遣された日本の技術者たち



30周年を記念し塗料缶を模したケーキに入刀する  
ゴー・チェンリヤン氏(ウットラムグループ創業者)



新製品発売を記念したイベント



**NIPSEA 事業のプレゼンス**

事業展開地域  
**22**カ国・地域

塗料工場  
**95**カ所

売上収益(2020年度:アジア)  
**3,566**億円

営業利益(2020年度:アジア)  
**550**億円

※ 建築用事業の展開国・市場シェアNo.1

## 「NIPPON PAINT」ブランド×現地マーケティング力で アジア各国を席卷

上がりました。1965年4月15日に現地で開催した竣工式には、政府要人や両社の経営陣、従業員、需要家など総勢約600人が参加。その模様は現地新聞でも大きく報道され、「両国間の経済発展と親善に大きく貢献」「その成果は東南アジア諸国の関心事だ」などと報じられました。

### 互いの強みを掛け合わせ、 アジア塗料市場を次々に開拓

当社は1933年頃からアジア各国へ進出していましたが、ウットラムとの協業を皮切りに、両社のそれぞれの強みを生かした事業運営が可能になりました。以降、当社は日本の技術者を現地に派遣するなど、塗料技術や生産ノウハウを供与しながら、「NIPPON PAINT」ブランドを冠した製品の拡販を後押しする

一方、ウットラムはアジア現地市場における知見やネットワークを生かしてローカルマネジメントやセールス・マーケティングを担うなど、互いの強みを掛け合わせながら生産の現地化と事業拡大を推進しました。1970年代にかけては、タイやマレーシア、フィリピン、韓国など、アジア地域全体に事業を広げるとともに、1980年代には、日系の自動車メーカーや家電メーカーの相次ぐ現地進出と歩調を合わせて、それまでの建築用塗料にとどまらず、自動車用や工業用市場の開拓にも次々と取り組みました。

そして1992年、巨大市場である中国本土へ進出を果たすとともに、ベトナムやインド、スリランカ、トルコ、エジプトなどにも展開。急拡大するアジア市場の旺盛な塗料需要に積極的に対応することで、高い成長を実現してきました。

こうして当社とウットラムとは、60年前に設立したNIPSEA

## アジアでの「圧倒的No.1」と、 「株主価値最大化(MSV)」の実現に向けて

事業を通じて、時代とともに「日星パートナーシップ」を深め、進化させてきました。そして、NIPSEA事業は2014年の連結子会社化を経て、2021年1月には100%化に至るなど、パートナーシップの形は名実ともに完成しました(P.89「取締役会の議論」参照)。今後はグローバル一体経営をより一層加速していきます。

### 当社グループ独自の経営資源をMSVの実現に

日星パートナーシップの成果であるNIPSEA事業は現在、22の国と地域で展開し、アジア5カ国とトルコで建築用塗料市場シェアNo.1を獲得しています。アジアにおける2020年度の売上収益は3,566億円、営業利益は550億円に上り、当社グループにとって成長の大きなけん引役となっています。特に中国市場では、2019~2024年に年平均5.3%と引き続き高い成長が見込

まれる中、「立邦」の高いブランド力と強力な販売網を武器に市場優位なポジションを確立するなど、高成長を続けています(P.05「世界の塗料市場」参照)。

当社はこれからも、ウットラムと60年にわたって深め、進化させてきたパートナーシップを当社グループ独自の経営資源として大切にしながら、アジアでの「圧倒的No.1」の地位を盤石なものとし、「株主価値最大化(MSV)」の実現を目指していきます。

# 国内外のパートナー会社との 力強いパートナーシップを基軸に、 「株主価値最大化(MSV)」の 実現を目指します。

## INPUT

### Purposeを羅針盤とするグローバル体経営

#### 経営資源

- 人材・組織
- 技術
- 社外パートナー
- 顧客基盤
- ブランド
- 財務基盤
- 自然・環境



## サステナビリティ



## OUTPUT

## OUTCOME



→P.27「日本ペイントグループの経営資源」参照

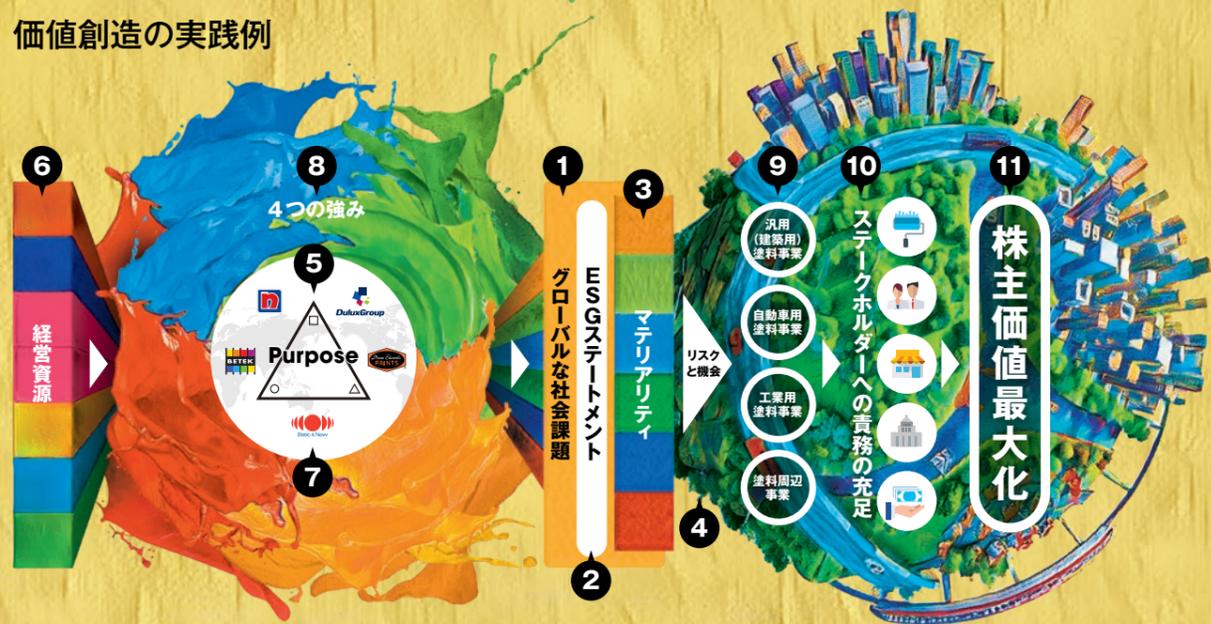
→P.01「Purpose」参照  
→P.22「力強いパートナーシップ」参照

→P.40「日本ペイントグループの4つの強み」参照

→P.41「マテリアリティ/リスクと機会」参照  
→P.77「サステナビリティ戦略」参照

→P.53-76「地域・事業戦略」参照

→P.21「株主価値最大化(MSV)」参照



# 抗ウイルス・抗菌ブランド 「PROTECTON」



## の開発を通じた「株主価値最大化(MSV)」の実践



新型コロナウイルス感染症への対応が深刻な社会課題となる中、当社グループは抗ウイルス・抗菌機能を備えた製品ブランド「PROTECTON(プロテクトン)」を2020年9月に立ち上げるなど、社会課題の解決に向けた取り組みを進めています。ここでは、PROTECTONの開発を事例として取り上げ、国内外のパートナー会社との力強いパートナーシップを基軸に、経営上のミッションである「株主価値最大化(MSV)」を目指す当社グループの価値創造モデル(P.33参照)の具体的な実践をご紹介します。

### 社会課題を解決するイノベーションを目指して

世界的な**社会課題①**である感染症をターゲットとして開発した抗ウイルス・抗菌ブランドPROTECTONは、当社グループが掲げる**ESGステートメント②**に込めた一文「社会課題の解決は、将来の世代に向けた私たちの責務であり、継続的な成長と成功への原動力です。」(P.03「塗料が果たす社会的役割」参照)という思いを具現化させたものであり、当社グループの**マテリアリティ(重要課題)③**の一つ「社会課題を解決するイノベーション創出」の具体的なアクション例です(P.41「マテリアリティ/機会とリスク」参照)。

社会課題を解決するイノベーションの創出に向けては、気候変動の抑制や適応に寄与する製品マーケットが今後拡大することに伴い、環境や社会の課題を解決する製品やサービスが長期的に社会貢献や企業業績に大きく寄与するなど、当社グループの成長機会が増えていくと想定しています。一方で、仮にイノベーションの創出力が不足した場合、新たなマーケットへの適用が遅れ、将来の業績へ悪影響が生じるリスクがあると認識しています(**リスクと機会④**)。

こうした機会とリスクを的確に把握しながら、当社グループは、PROTECTONに代表される社会課題解決型製品などの開発に注力し、ESGを通じてさらなる事業機会の拡大につなげています(P.77「サステナビリティ戦略」参照)。

### 「サイエンス+イマジネーション」で生み出すPROTECTON

こうしたイノベーションの創出に向けて当社グループが大切にしているのが、グループ共通の存在意義を示す**Purpose⑤**です。Purposeには「サイエンス+イマジネーション」の力で、わたしたちの世界を豊かに。」という想いが込められており、PROTECTONはまさにPurposeを体現した製品です。すなわち、PROTECTONが持つ優れた抗ウイルス・抗菌機能は、当社グループがこれまで培ってきた塗料技術をベースに、最先端の光触媒技術を組み合わせ創り出した製品であり、その意味でまさに「サイエンス」の成果です。一方で、こうした優れた技術(サイエンス)を生かすには、社会や顧客、最終消費者が置かれている状況を適切に理解し、想像する

「イマジネーション」も欠かせません。PROTECTONは、社会課題である感染症をターゲットとし、実際に感染症対策が必要となる屋内での活用を想定しながら、室内灯のような弱い光でも反応する「可視光応答形光触媒」を採用しています。また、住宅やオフィス、医療現場、学校、自動車、電車、娯楽施設、船舶など、生活のあらゆる場面で活用を想定し、ラインアップの拡充を進めています。このように、PROTECTONの開発を通じて、当社グループの強みである技術力を生かして社会課題を解決し、私たちの暮らす世界を持続可能で豊かなものにするのと同時に、富の創造に貢献することを目指しています。

### 「サイエンス+イマジネーション」を支える有形無形の多様な経営資源

「サイエンス」と「イマジネーション」の力を支えているのが、当社グループが戦略的な投資を通じて高めてきた有形無形の多様な**経営資源⑥**です(P.27参照)。強固な「財務基盤(財務資本)」による資金調達力などを活用しながら、国内外のR&D人材の育成などを通じた「人材・組織(人的資本)」の強化を通じて、東京大学など卓越した知見・技術を有する「社外パートナー(社会関係資本)」との連携・共創を加速(P.118「社会課題を解決するイノベーション創出」参照)するなど、PROTECTONの開発には、当社グループが140年の歴史を通じて獲得・蓄積してきたさまざまな経営資源が存分に生かされています。また、Purposeのもと強い絆で結び付いた世界各地の**「パートナー会社」⑦**と密接に連携し、当社グループならではの**「4つの強み」⑧**を発揮しながら(P.40参照)、PROTECTONの開発を通じて得られた知見やノウハウをグループ間で共有し、グローバルで社会課題の解決につなげています。

### ステークホルダーへの責務を充足し、MSVを実現

PROTECTONは2020年9月のブランド立ち上げ以降、2021年7月までに業務用やDIY・家庭用などの抗ウイルス・抗菌製品を5製品販売するなど、**事業を通じて⑨**製品ラインアップを順調に拡充しています。今後も継続的に業務用から家庭用まで、塗料のみならず幅広い抗ウイルス・抗菌製品をラインアップし、拡販を推進していくことで、果敢にトップライン成長を追求していきます。そして、トップラインの伸長を通じて、顧客からの信頼を獲得するとともに、原材料サプライヤーなどへの適切な支払いや従業員への対価、ひいては環境・社会への対応など、**「ステークホルダーへの責務の充足」⑩**をしっかりと果たしていきます。その上で、残余価値である「株主価値」の最大化に尽力し、富の創出を

図ることが、当社グループの経営上のミッションである**MSV⑪**です(P.21参照)。

当社グループは今後も、PROTECTONの開発をはじめとするESGを通じた事業機会の拡大を通じて、価値創造の具体的な実践に取り組んでいきます。そして、国内外のパートナー会社との力強いパートナーシップ(P.22参照)を基軸に、ステークホルダーへの責務を充足した上で、MSVの実現を目指していきます。

※ 全てのウイルスや菌あるいは特定のウイルスや菌に対する効果を保証するものではありません。また、病気の予防や治療効果を示すものではありません。  
 ※ 室内の空気中のウイルスを抑制するものではありません。  
 ※ 効果の発現条件は商品により異なります。また、効果は実際の使用環境によっても異なります。

「PROTECTON」についての詳細は、PROTECTONブランドサイトやDIY通販サイト「ニッペホームオンライン」をご覧ください。

PROTECTONブランドサイト  
<https://www.protecton.jp/>



ニッペホームオンライン  
<https://www.nippehome-online.jp/>



# 財務ハイライト

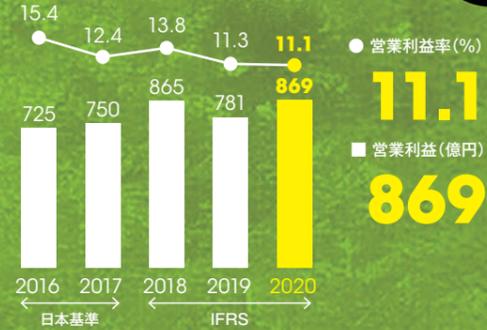
2016-2017年度は日本基準  
2018-2020年度はIFRSの数値を記載

## 売上収益



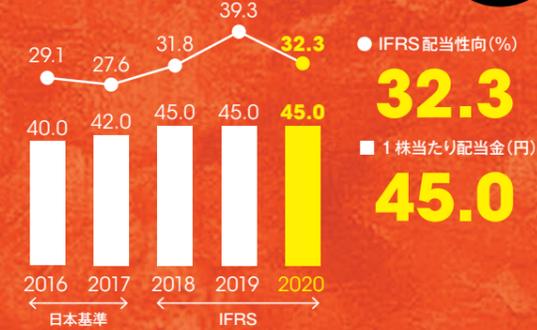
2017年度に米国塗料メーカー、2019年度に豪州とトルコの塗料メーカーを買収したことに加え、中国を中心にアジアでの汎用事業の拡大が奏功し着実な成長を果たしており、2020年度はコロナ禍にも関わらず、4年連続の増収、過去最高の売上収益を達成しました。

## 営業利益 / 営業利益率



2019年度の営業利益は減損損失などの一過性要因により減益となる一方、2020年度は買収効果や中国事業の成長により、過去最高益を達成しました。2020年度の営業利益率は、営業増益であったものの、グローバル成長に向けた人材強化などに伴う販管費率の上昇により、前年並みとなりました。

## 1株当たり配当金 / IFRS 配当性向※1



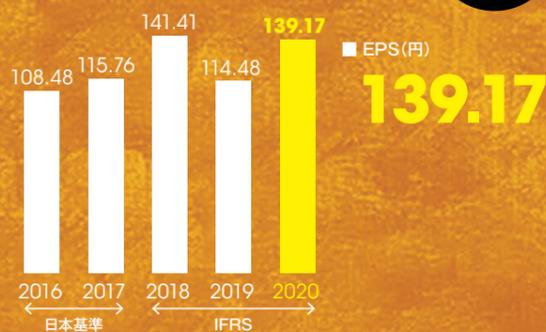
安定的かつ継続的な配当を基本方針とし、配当性向30%の維持を目標に掲げています。2019年度は減益となるものの、安定配当の方針に基づき45円を維持しました。2020年度の配当性向は32.3%となりました。

## 自己資本利益率 (ROE) / 投下資本利益率 (ROIC)※2



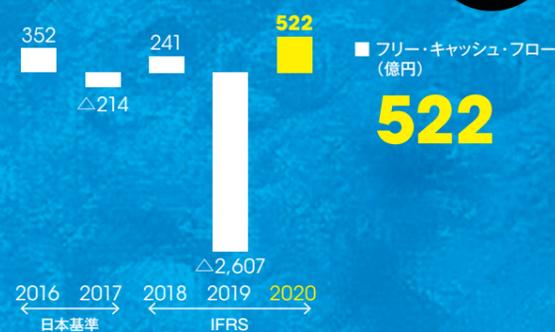
2019年度のROEは当期利益の減少により前年比で低下したものの、2020年度は8%に高まるなど、直近のROEは7~8%の水準で推移しています。ROICは、2019年度と2020年度にM&Aやアジア合併事業100%化に伴う有利子負債の増加、株主資本の増加によって投下資本回転率が低下したことで、2019年度以降低下しています。

## 1株当たり当期利益 (EPS)



1株当たり当期利益は、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年度は営業減益の影響により減少した一方、2020年度は営業増益の効果もあり、コロナ禍にも関わらず大きく増加しました。

## フリー・キャッシュ・フロー



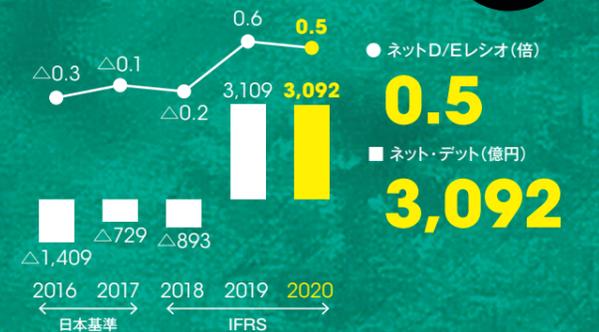
塗料業界は設備投資負担が軽くキャッシュ・フローを創出しやすいため、比較的プラスで推移する傾向にあります。2017年度と2019年度は海外塗料メーカーを買収したことで、マイナスに転じましたが、営業キャッシュ・フローは毎年順調に推移しており、2020年度は再びプラスとなりました。

## 株主総利回り (TSR)



増配基調や株価上昇により、TSRは年々上昇しています。2019年度以降は、配当を据え置いたものの株価が好調に推移した結果、2020年度は比較指標である配当込みTOPIXを2倍程度上回りました。

## ネット・デット※3 / ネットD/Eレシオ



塗料業界は比較的設備投資負担が軽くキャッシュ・フローを創出しやすいため、ネット・デットはマイナス推移してきましたが、2019年度はM&Aに当たり金融機関から資金を借り入れたことで、大きくプラスに転じました。ネット・デットの増加に伴い、2019年度のネットD/Eレシオは上昇しました。

※1 2016-2017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 ※2 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) ※3 ネット・デット: 有利子負債(社債及び借入金(流動・非流動)+その他の金融負債(流動・非流動))-手元流動性(現金及び現金同等物+その他の金融資産(流動))

# 非財務ハイライト

## 中国のブランド評価機関のブランド賞

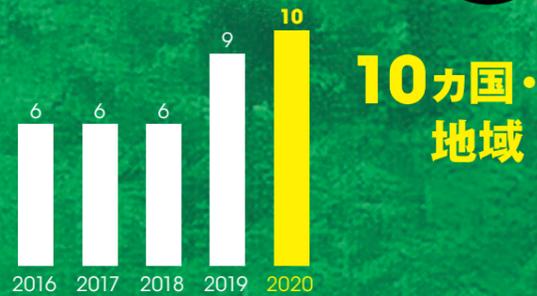


### 5年連続受賞



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、5年連続で1位を獲得しています。

## 汎用(建築用)塗料事業におけるNo.1シェアの国数



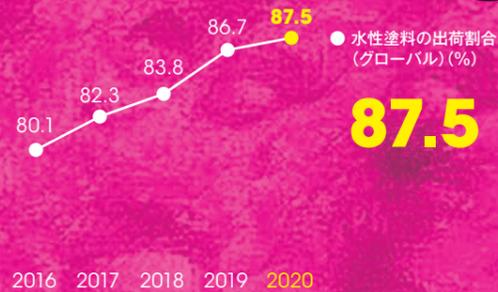
日本では長期にわたりNo.1シェアを維持するとともに、1967年以降、NIPSEA事業を積極的に拡大したことで、順次No.1国数が増加しました。2019年度以降は、DuluxGroupやBetek Boyaなどを買収したことで、新たに豪州やトルコ、インドネシアで1位となりました。

## 従業員満足度(日本)※4



日本の従業員満足度は、2017年度以降上昇傾向にあり、2020年度に過去最高に達しました。働きやすい環境整備で課題がある一方、当社グループのビジョンや方針への共感、在籍会社への満足度や信頼・安心感などの項目が向上しています。

## 汎用(建築用)塗料事業における水性塗料の出荷割合(グローバル)※5



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

※4 日本ペイント労働組合調査 ※5 水性塗料出荷量(万トン)÷総出荷量(万トン)で計算。日本ペイント(NPTU)、NIPSEA(ともに2016年度~)、Dunn-Edwards(2017年度~)、DuluxGroup(2019年度~)の4社が対象

# 日本ペイントグループの4つの強み

## 1 成長する塗料業界のリーディングカンパニー

グローバルの塗料市場は成長産業であり、世界人口の増加に伴って塗料需要の確実な伸長が期待できます。当社グループは現在、アジア1位・世界4位の市場シェアを誇りますが、世界シェアの半分を中小メーカーが占めていること、環境対応や資金力などの面で大手企業でなければ対応できない課題が増えていることなどを踏まえると、今後も当社グループがシェア拡大を実現する余地は大いにあると考えています。



アジア1位  
世界4位



## 2 アジア・中国での圧倒的なポジション

当社グループにおいて中国をはじめとするアジア事業は成長のけん引役であり、連結売上収益の46%を占めています。世界最大の市場である中国塗料市場は、2019~2024年に年平均5.3%と引き続き高い成長が見込まれる中、「立邦」の高いブランド力と強力な販売網を武器に市場優位なポジションを確立するなど、高成長を続けています。

## 3 積極的なM&Aを支える力強いパートナーシップ

当社グループは、塗料市場の特性を踏まえ、買収した会社やそこで働く経営陣・従業員が現地ですべてのパフォーマンスを発揮できるグループ支援体制を充実させています。買収先と既存グループ会社との協業から発生する新たな成長機会の発見や、調達の共通化による原価削減、優秀な人材獲得、ベストプラクティスの共有などを通じ、今後もシナジーの追求に積極的に取り組んでいきます。→P.79「M&A戦略」参照

### DuluxGroup, Betek Boya (ともに2019年買収)の買収効果



## 4 先進的なガバナンス

グローバルカンパニーとして当社グループの持続的な成長を確かなものとするため、先進的なコーポレート・ガバナンスの構築に取り組んでいます。2020年3月の株主総会を経て、指名委員会等設置会社へ移行し、現在では取締役8人のうち独立社外取締役が6人を占める体制を整えました。取締役会の透明性・客観性・公正性を確保し、「少数株主利益の保護」を図ります。→P.93「コーポレート・ガバナンスの体制と取り組み」参照



独立社外取締役比率

75%

社内

# 当社の強みを生かしたマテリアリティへの取り組みを通じて、社会課題の解決や事業機会の創出につなげていきます。

当社は、SDGs・ESGの視点を経営の中核に位置付ける方針のもと、海外事業の拡大に伴い、当社にとってのマテリアリティ（重要課題）の見直しを2020年8月に実施しました。

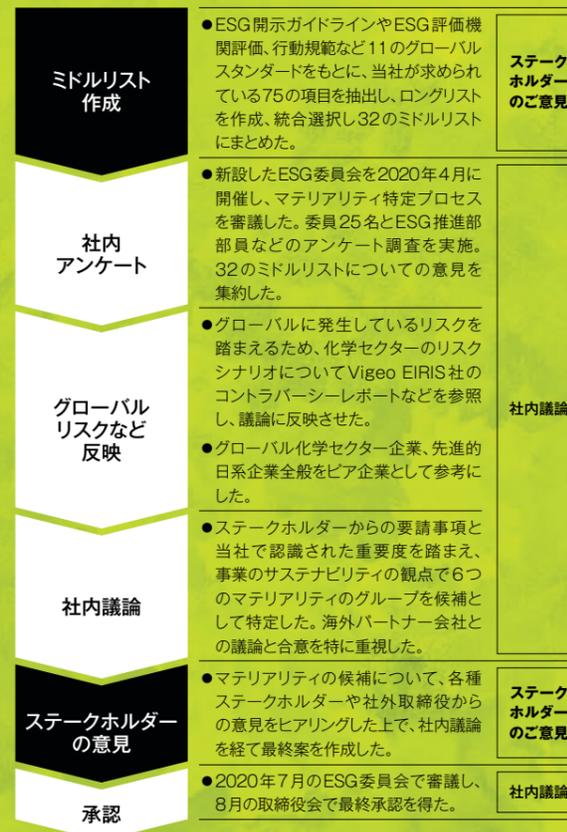
マテリアリティの特定においては、社会が求める重要課題をGRIやSASBなど国際的なESGガイドライン、ESG調査機関の要求項目を参考にリストアップし、それらを「ステークホルダーにとっての重要度」と「事業にとっての重要度」という二つの側面から定量評価し、重要度を検証しました。また、外部の有識者との対話により客観的な視点も取り入れた上で、国内および海外のパートナー会社と議論し、当社の事業モデルや事業環境に即して重要課題を抽出。その後、マテリアリティとして特定しました。

特定した各マテリアリティに対する取り組みを推進するため、ESG委員会のもとにマテリアリティ別にグループ横断で議論、推進するチームを作りました（P.78「ESG推進体制」参照）。重要トピックスについてグローバルに情報を収集しながら、最新の課題や考え方の共有を開始しています。

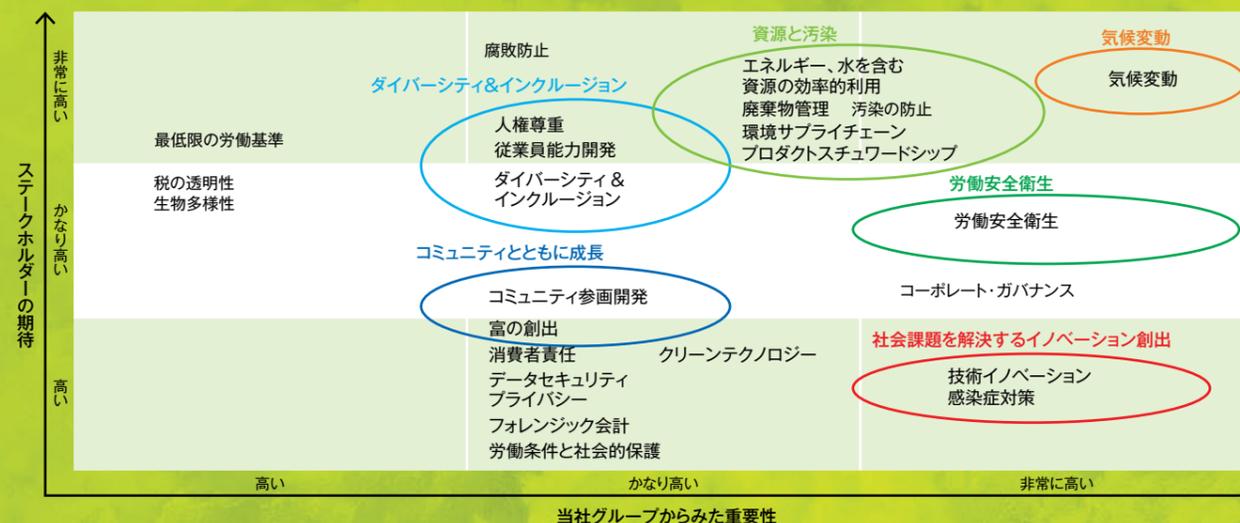
当社グループの強みを生かしつつ、社外のパートナーとも積極的に連携し、社会課題の解決に取り組んでいきます。また、2015年に国連で採択された「持続可能な開発目標（SDGs）」の達成に貢献していきます。

※「2020年度までのCSR目標」および「2020年度の取り組み状況や達成状況は、当社ウェブサイトをご覧ください。  
<https://www.nipponpaint-holdings.com/sustainability/about/materiality/>

## マテリアリティ特定のプロセス



## マテリアリティ特定マップ



マテリアリティ	関連するSDGs	マテリアリティの説明
気候変動	7 持続可能なエネルギー、9 産業と資源効率の向上、13 気候変動に具体的な対策を	気候変動は年々我々の生活に深刻な影響を及ぼし始めています。当社グループは気候変動影響緩和のために温室効果ガス(GHG)の排出量を抑制し、かつ気候変動の進行がもたらす事業リスクを最小化する取り組みを行います。
資源と汚染	3 持続可能な消費と生産、6 安全な水とトイレを世界中に、11 持続可能な都市とコミュニティ、12 つくもの責任、14 海の豊かさを守ろう	水やエネルギー、原料などの資源を有効活用し、環境汚染を防止することは、持続的な事業の推進にとって重要事項です。当社グループはライフサイクルを通じてこれらの取り組みを進めていきます。
ダイバーシティ & インクルージョン	4 質の高い教育をみんなに、5 ジェンダー平等を推進しよう、8 働きがいも経済成長も、10 人や国の不平等をなくそう	私たちを取り巻く人々を尊重し、多様な価値観を積極的に受け入れることは私たちの持続的な成長のために重要です。当社グループは、従業員をはじめ事業に関わる人々の多様性を重視し、人権を尊重します。
労働安全衛生	3 すべての人に健康と福祉を、4 質の高い教育をみんなに、8 働きがいも経済成長も	化学物質を取り扱うことによる災害や健康被害は依然として化学メーカーとしては大きなリスクと考えています。従業員をはじめ事業に関わる全ての人々の安全を確保しリスク最小化のための投資や教育などに取り組みます。
コミュニティとともに成長	1 貧困をなくそう、4 質の高い教育をみんなに、5 ジェンダー平等を推進しよう、8 働きがいも経済成長も、9 産業と資源効率の向上を促そう	バリューチェーンを通じたコミュニティへの投資を行い、市場の拡大、ブランドの強化、地域コミュニティとの良好な関係を基盤とした事業の持続的な成長を実現します。
社会課題を解決するイノベーション創出	3 すべての人に健康と福祉を、9 産業と資源効率の向上を促そう、11 持続可能な都市とコミュニティ、17 パートナーシップで目標を達成しよう	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。

