

# 中長期の成長戦略

- 47 中期経営計画の振り返り
- 49 新中期経営計画(2021-2023年度)の全体像
- 53 地域・事業戦略
  - 53 Nippon Paint China(中国)
  - 59 PT Nipsea Paint and Chemicals(インドネシア)
  - 61 Nippon Paint Singapore(シンガポール)
  - 63 Nippon Paint Malaysia(マレーシア)
  - 65 DuluxGroup(豪州)
  - 67 Betek Boya(トルコ)
  - 69 Dunn-Edwards(米国)
- 71 日本ペイント・オートモーティブコーティングス株式会社(NPAC)
- 73 日本ペイント株式会社(NPTU)
- 74 日本ペイント・インダストリアルコーティングス株式会社(NPIU)
- 75 日本ペイント・サーフケミカルズ株式会社(NPSU)
- 76 日本ペイントマリン株式会社(NPMC)
- 77 サステナビリティ戦略
- 79 M&A 戦略
- 81 財務戦略

PHOTO:  
シンガポール／REFLECTIONS AT KEPPEL BAY

# 安定した地域・事業ポートフォリオの 確立を通じた成長戦略の軌跡

## サバイバルチャレンジ I,II (2009年5月公表)

### 基本方針

確固たる利益体質の定着  
—成長企業への転換—  
(市場から稼げる体質への転換)

### 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     |          |
|---------|----------|----------|
|         | 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

## サバイバルチャレンジ III (2015年5月公表)

### 基本方針

コーティングスおよびその関連事業がそれぞれグローバル地域においてLeading Position(各事業セグメントにおいて売上高トップ3以内)を獲得する

### 基本戦略

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

| 定量目標・実績 | 2017     |          |
|---------|----------|----------|
|         | 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
- 米Dunn-Edwards、独Bollig & Kemperの買収

### 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

## N-20 (2018年5月公表)

### 基本方針

アジアでの圧倒的ポジションを確立し、  
グローバルに成長を加速する

### 基本戦略

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

### 成果

#### 将来の持続的な成長のための組織基盤を着実に強化

- M&A(DuluxGroup、Betek Boya)によるオセアニア・トルコでの事業拡充
- 先進的ガバナンス体制の構築(独立社外取締役比率67%、指名委員会等設置会社への移行)
- 「力強いパートナーシップ」におけるシナジー創出およびトップ同士のパートナーシップ構築
- 2020年度は過去最高の売上収益および営業利益を達成
- 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および収益性の改善
- ESGを通じた事業機会の創出やCO<sub>2</sub>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

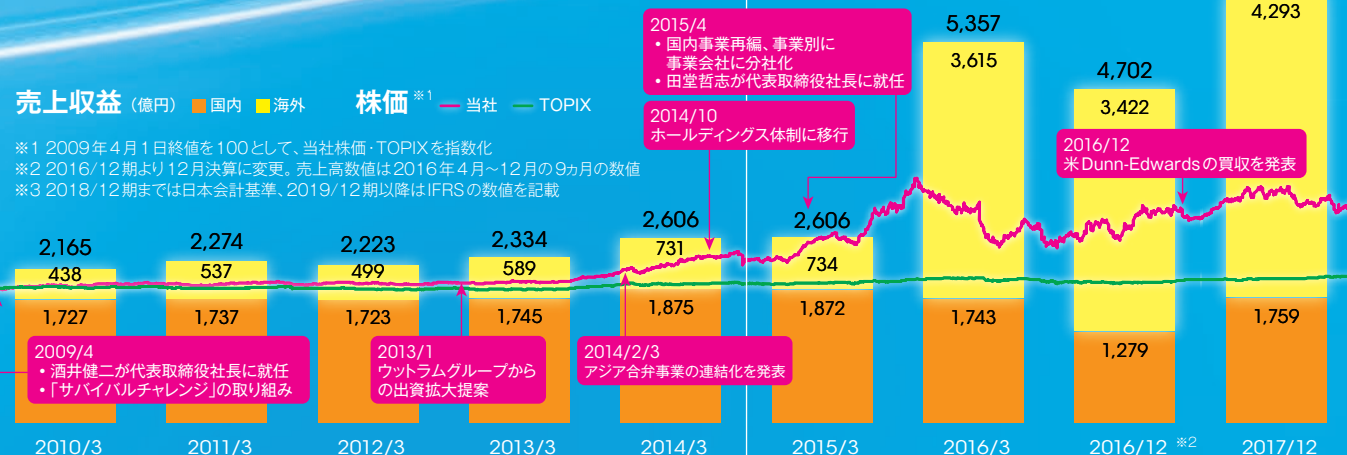
| 定量目標・実績 | 2017     | 2020     |          |
|---------|----------|----------|----------|
|         | 実績*      | 計画       | 実績       |
| 売上収益    | 6,102 億円 | 7,500 億円 | 7,811 億円 |
| 営業利益    | 854 億円   | 1,050 億円 | 869 億円   |
| 営業利益率   | 14.0 %   | 14.0 %   | 11.1 %   |

※ 国際会計基準(IFRS)に準拠して再計算した数値

## 2009-2014

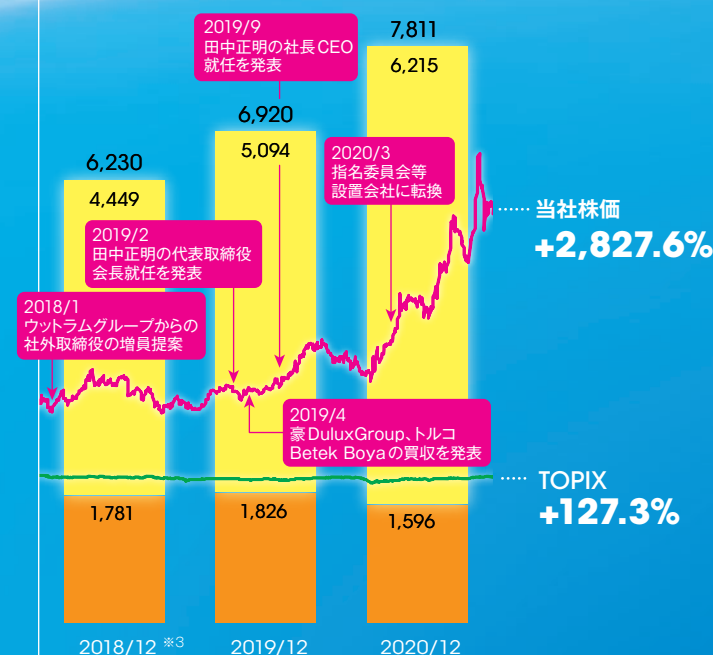
売上収益 (億円) ■ 国内 ■ 海外 株価 \*1 当社 \*2 TOPIX

\*1 2009年4月1日終値を100として、当社株価・TOPIXを指数化  
\*2 2016/12期より12月決算に変更。売上高数値は2016年4月～12月の9か月の数値  
\*3 2018/12期までは日本会計基準、2019/12期以降はIFRSの数値を記載

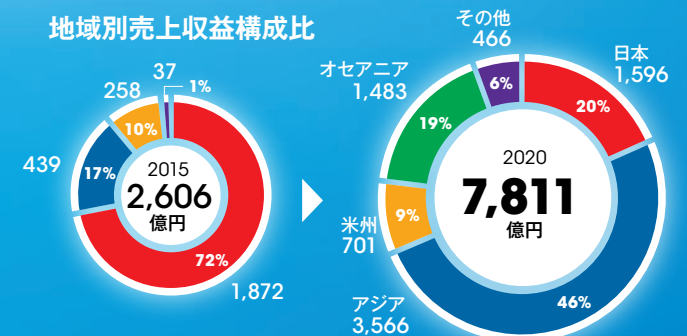


## 2015-2017

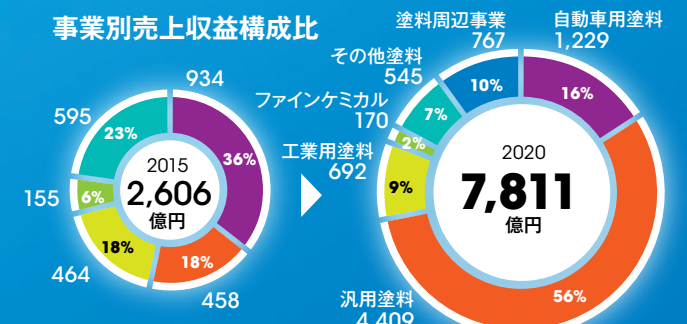
## 2018-2020



### 地域別売上収益構成比



### 事業別売上収益構成比



# 長期的な目標を設定し、そこに至るまでの「中期マイルストーン」として策定

当社グループは2021年3月、2023年度を最終年度とする3カ年の「新中期経営計画(2021-2023年度)」を発表しました。今回の新中期経営計画は、次の3つの方針に基づいて作成しています。

第一に、新中期経営計画の策定に当たり、各パートナー会社のリーダーに主体的な参加を求めました。これは、アカウンタビリティを明確にするとともに、参加意識を高めることによってグループ総合力を最大化し、計画の実現可能性を高めるのが目的です。

第二に、新中期経営計画に加えて、当社グループの“Purpose”(P.01参照)を策定しました。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、非常に多様な構成員からなる当社グループが Purpose に込められた共通の価値観のもとで事業を遂行しようという試みです。

第三に、新中期経営計画の位置付けです。現在のような変化の激しい経営環境においては、常に5-10年先を見据える視点が重要となります。そのため、新中期経営計画は長期目標を設定し、そこに至るまでの

「3年後のマイルストーン」と位置付けています。

当社グループは、パートナー会社とともに“Power of Teamwork”を発揮しながら、新中期経営計画に盛り込まれた成長戦略を各地域・事業で推進することで、持続的成長を確固たるものにしていきます。

当社グループの2024年度以降の長期的な目標として、売上収益のCAGR(年平均成長率)で「1桁台後半」を設定しました。ベンチマークとしている大手競合他社は同4~6%であることから、それを超えることを目標としています。また、営業利益およびEBITDAのCAGRは、売上成長に伴う限界利益の貢献によってマージンを向上させ、売上成長を上回る利益成長を目指します。

3年後のマイルストーンとしては、2023年度に売上収益1兆1,000億円、営業利益1,400億円、EPS(株式分割前)225円を目標とし、売上収益CAGRは10%プラス、営業利益率は2.7ポイント改善、EPSは25%増加させます。

2021-2023

## 新中期経営計画の策定方針

- ① **パートナー会社の主体的参加による中期計画策定**  
グループ総合力の最大化による実現可能性を確保すべく、パートナー会社が中期計画作成過程に参加し、グループとしての計画を策定
- ② **グループ共通の“Purpose”を策定**  
パートナー会社の自律性とアカウンタビリティを尊重する一方、日本ペイントグループの存在意義を示す“Purpose”を策定
- ③ **長期的視点を見据えつつ、中期マイルストーンとして策定**  
常に5-10年先を見据え、事業の実態の変化に対応して経営目標を更新する一方、本中期計画は当面の3年間のマイルストーンとして策定

## 新中期経営計画(2021-2023年度)

# 長期目標に至るまでの「3年後のマイルストーン」

2024-

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

## Inorganic Growth

M&Aを含む  
非連続な  
成長も視野に

## Organic Growth

強固な成長基盤を  
さらに強化

### 財務計画

| (億円)             | 2020<br>実績 | 2021<br>予想 | 2023<br>目標※4 | 2021-2023<br>CAGR目標※4 | 2024<br>CAGR目標   |
|------------------|------------|------------|--------------|-----------------------|------------------|
| 売上収益             | 7,811      | 8,900      | 11,000       | 10.0%+                | 1桁台後半            |
| 営業利益(アジアJV費用考慮前) | 869        | 920※1      | 1,400        | 25.0%                 |                  |
| 営業利益率            | 11.1%      | 10.3%      | c.※5 13.0%   | c.+2.7pt              | 売上成長を上回る<br>利益成長 |
| EBITDA※2         | 1,167      | 1,260※1    | 1,750        | 20.0%                 |                  |
| EBITDAマージン       | 14.9%      | 14.2%      | c.16.0%      | c.+1.8pt              |                  |
| 親会社に帰属する当期利益※3   | 446        | 670        | 1,050        | 25.0%                 |                  |
| EPS(株式分割前)(円)    | 139        | 143※6      | 225          | 25.0%                 |                  |

※1 一過性費用除く

※2 EBITDA: 営業利益+減価償却費及び償却費+減損損失

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

※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 circa: 約

※6 2021年1月25日付増資による増加後の株式数をベースに算出(期間按分除く)

### 地域・事業戦略

→ P.51 / → P.53-76

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

### M&A 戦略

→ P.79

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

→ P.77

持続的な成長に向けて、ESGを通じて事業機会を拡大

### 財務戦略

→ P.81

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

地域・事業戦略(概要)

|   |                                                                               |                        |
|---|-------------------------------------------------------------------------------|------------------------|
| 1 | 中国を含むアジア・トルコなどの高成長市場では、<br>マージンを確保しつつ、売上収益拡大により利益を成長                          | → P.53-64<br>→ P.67-68 |
| 2 | 安定成長市場のオセアニアでは、<br>市場成長率を上回る売上・利益成長を確保                                        | → P.65-66              |
| 3 | 日本では、中長期的な観点から設備更新や合理化投資を実施。<br>競争優位性と生産性向上を実現するとともに新需要創出を図る                  | → P.73-76              |
| 4 | 自動車用事業は、生産台数の回復を想定し、顧客ニーズをグローバルベースで捉え、<br>技術力の向上・品質保証体制の強化によるシェア拡大・新規取引獲得を目指す | → P.71-72              |
| 5 | DuluxGroupやBetek Boyaが有するSAF※1やCC※2、ETICS※3などの<br>経験を活用し、塗料周辺事業を中国・アジア地域で展開   | → P.53-64              |

※1 Sealants, Adhesives & Fillers(密封剤、接着剤、充填剤)  
※2 Construction Chemicals(建設化学品)  
※3 External Thermal Insulation Composite System(断熱材)

新中期経営計画を達成するための戦略を地域・事業別に  
ご説明します(地域・事業戦略の詳細は、P.53-76を参照ください)。

1 世界最大の市場である中国では、汎用における強固な  
ブランド力や販売網、不動産ディベロッパーとの提携関係を  
生かして、市場シェアを高め、毎期10%前後の売上成長を  
果たしていきます。競争環境の激化に伴いプロモーション費用  
などの増加は見込まれるものの、増収効果によりマージンは  
維持していきます。

トルコは、人口増加とGDP成長が期待できることから、  
マルチブランド戦略によってシェア拡大を図るとともに、  
ETICS事業の強化やトルコ近隣の国外への展開で、毎期10  
~15%の売上成長を目指します。

2 オセアニアは、安定したGDP成長や人口増加を背景に、  
補修・改修を中心とした市場拡大を見込んでおり、同市場への  
展開を加速します。また、デジタルプラットフォームの活用に  
よる顧客エンゲージメントの向上などで、毎期5%前後の売上  
成長、利益率の向上を図っていく計画です。

3 日本は、汎用市場において環境意識の高まりを背景とした  
水性塗料の販売機会が増加しているほか、抗ウイルス塗料  
などの新規需要が拡大しているため、抗ウイルス製品などの  
拡充、営業・プロモーションを強化していきます。また、DXを  
活用した生産自動化の推進などにも取り組み、日本事業全体  
で毎期5%前後の売上成長、マージンを改善していきます。

4 自動車用事業は、2023年度には自動車生産台数は  
コロナ前の水準に回復する見込みであり、当社グループとして  
は、NIPSEA中国の営業力と日本の技術開発力を活用して  
中国で大きくシェアを拡大するとともに、欧米でも着実に優位性  
を確保することで、毎期5~10%の売上成長を計画しています。

5 塗料周辺事業は、顧客ニーズの高まりに伴い世界各地  
で拡大を見せており、有望な市場と見込んでいます。当社  
グループでは、DuluxGroupが保有する接着剤「Selleys」や、  
Betek BoyaのETICSなどについて、「力強いパートナー

シップ」を通じてグループ内展開が可能と考えています。また、  
NIPSEAのProject事業でも、顧客サイドから塗料周辺製品  
への需要が高まっており、既存の流通網やパートナーシップを  
活用するとともに、戦略的な投資を進め、毎期5~10%の売上  
成長を目指していきます。

このように、2023年度は、いずれの地域・事業も売上成長を  
想定し、利益率は維持もしくは改善を図ることで、全体として、  
業界内でもトップクラスの高い成長を実現していきます。

事業別売上成長イメージ

| (億円)            |          | 地域・<br>事業戦略<br>との関係 | 売上収益               |              |            |                     |
|-----------------|----------|---------------------|--------------------|--------------|------------|---------------------|
|                 |          |                     | 2020<br>売上収益構成比(%) | 2020<br>実績※4 | 2021<br>予想 | 2021-2023<br>CAGR目標 |
| 塗料・<br>コーティング事業 | 自動車用塗料   | 3 4                 | 16%                | 1,229        | +15%前後     | +5-10%              |
|                 | 汎用塗料     | 1 2 3               | 56%                | 4,409        | +15-20%    | +10-15%             |
|                 | 工業用塗料    | 3                   | 9%                 | 692          | +10%前後     | +10-15%             |
|                 | その他塗料    | 3                   | 7%                 | 545          | +5%前後      | +5-10%              |
|                 | ファインケミカル | 3                   | 2%                 | 170          | +0-5%      | +15%前後              |
| 塗料周辺事業          |          | 5                   | 10%                | 767          | +5%前後      | +5-10%              |

地域別売上成長イメージ

| (億円)             | 地域・<br>事業戦略<br>との関係 | 売上収益         |            | 利益率          | 売上収益                  | 利益率          |
|------------------|---------------------|--------------|------------|--------------|-----------------------|--------------|
|                  |                     | 2020<br>実績※4 | 2021<br>予想 | 2021<br>予想※5 | 2021-2023<br>CAGR目標※5 | 2023<br>目標※5 |
| 日本(HD費用除く)       | 3 4                 | 1,596        | +5%前後      | ➡            | +5%前後                 | ↑            |
| NIPSEA中国         | 1 4                 | 2,681        | +10%前後     | ➡            | +10%前後                | ➡            |
| アジア(NIPSEA中国以外)  | 1 4                 | 885          | +5-10%     | ➡            | +5-10%                | ↑            |
| 新規連結(インドネシア・インド) | 1 4                 | 474※6        | +10-20%    | ➡            | +15%前後                | ➡            |
| オセアニア            | 2                   | 1,483        | +0-5%      | ↗            | +5%前後                 | ↗            |
| 米州               | 4                   | 701          | +5%前後      | ➡            | +5-10%                | ↑            |
| その他(Betek Boya)  | 1 4                 | 362          | +10%前後     | ➡            | +10-15%               | ➡            |
| 合計※7             |                     | 7,811        | 8,900      | ➡            | 11,000                | c. 13.0%     |

※4 短信ベース  
※5 現地通貨ベース  
※6 プロフォーマ値

※7 「新規連結(インドネシア・インド)」を含まない一方、表内には記載のない「その他地域の自動車用等」が含まれるため、各項目合算値と  
2020年度売上実績は一致しない。2021年度以降の数値には、「新規連結」および「その他地域の自動車用等」がいずれも含まれる



CEO  
エリック・チュン

#### PROFILE

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

#### SWOT 分析

|                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                      |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Strengths 強み</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>●中国で高いシェアを獲得し、さらなるブランド力の強化を図る老舗ブランド</li> <li>●高まる顧客ニーズに即応するため、継続的に拡大する幅広い事業領域や製品群</li> <li>●製造、販売、ステークホルダーとの強固なネットワークが効率的な生産を可能にし、業界リーダーとして信頼を確立</li> </ul> | <b>Weaknesses 弱み</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>●市場や顧客ニーズに合わせて、組織体制やビジネスモデルの変更が必要</li> <li>●技術投資を拡大し、業務効率の向上が必要</li> <li>●インセンティブを強化し、能力の高い人材に報いるための人材マネジメント戦略の構築が必要</li> </ul>                          |
| <b>Opportunities 機会</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>●今後数年間にわたって投資規模の拡大が予想されるインフラ分野において、成長機会を発見するための詳細な市場分析</li> <li>●消費者の消費パターンの変化(特にオンライン消費の増加)</li> <li>●デジタル化による業務効率や組織構造、ビジネスモデルの変革</li> </ul>          | <b>Threats 脅威</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>●競合他社製品が当社の市場シェアを奪う可能性(競合塗料メーカーの防水製品、防水製品メーカーの塗料製品など)</li> <li>●新規住宅開発の伸び率の鈍化、不動産投機の減少など、不動産サイクルが後退局面</li> <li>●新型コロナウイルス感染症がサプライチェーンの川上から川下まで影響</li> </ul> |

## DIY 部門の成長戦略

#### 市場の特徴・見通し

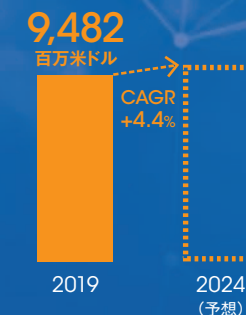
- 政府の後押しによる住宅ブームが終わり、民間住宅市場は停滞し始め、前年比で減速
- 政府の規制により、新築物件では、リノベーションが必要な装飾・家具のない住戸(スケルトン)ではなく、内装が施された即入居可能な住戸の発売が増加
- 一方で、全国的に築年数の経過した既存住宅の割合が増加しており、修理、リノベーション、再塗装の需要が拡大
- 塗料を販売するだけでなく、製品やサービスを統合し、顧客に利便性を提供するソリューションへの需要が高まっている

#### 2021-2023 年度の成長戦略

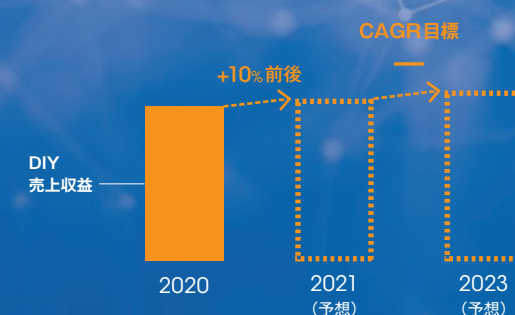
- 顧客ロイヤリティを生み出すブランド・アイデンティティの確立に注力する
- 顧客ニーズに合わせて製品ラインアップを整理統合し、高品質な製品を拡充する
- モノからサービスへと事業範囲を拡大し、単なる塗料の製造・販売会社から、総合的なコーティング・ソリューション・プロバイダーへと変貌する
- 塗り替え・リノベーション市場でのシェアを拡大する
- デジタル戦略やデータ重視の事業変革を推進する

#### 市場成長率

(建築用:中国全体) ※1



業績 ※2



※1 ACA-published Global Market Analysis for the Paint & Coatings Industry (2019 -2024), <https://paint.org/market>

※2 2020年、2021年の数値は現地通貨ベース

# Nippon Paint China



当社(日本ペイント・チャイナ)は1992年の設立以来、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してきました。「フルサービス・プロバイダー」を目指して、さまざまな市場に向けて製品の多様化を推進し、革新的な技術を駆使しながら中国の消費者に優れた製品を提供しています。当社製品は、オリンピックスタジアムや上海万博の会場など、多数の建造物で採用されています。

#### データ

従業員数: 9,300人  
所在地: 中国、上海  
持株比率: 100.0%

## DIY 市場の特徴・見通し

中国では1998年に住宅改革が実施されたことで不動産市場が活性化し、以来200億平方メートルの民間住宅が販売されました。しかし、住宅ブームが去った現在、成長率が鈍化し、その結果、住宅在庫が過剰となっています。現在販売中の民間住宅プロジェクトの面積は、17億平方メートルに及ぶと推定されています。

このような環境下、厳しい財政状況のため収益強化を目指す不動産開発業者が相次いでプロジェクトを立ち上げたことで、新たな住宅建設が増加しています。注目すべきは、これらの新しい建物の多くが、内装や装飾が施された即入居可能な住戸

であることです。これは、中国政府の住宅都市農村建設部が2017年に導入した政策で、2020年までに新築住宅物件の30%を全面内装・装飾済みとすることを義務付けていることから、その傾向が強まっています。

その一方で、中国全土には築年数の経過した住宅が数多く存在しており、そこにビジネスチャンスがあります。政府が最近、これらの住宅団地の改修を奨励していることから、住宅リノベーション関連の製品やサービスに対する大きな需要が生まれています。

## 2021-2023 年度のDIY 成長戦略

当社(日本ペイント・チャイナ)は、2021-2023年にDIY市場で成長を実現するため、主要な戦略を次の通り推進します。

1. 継続的なブランド構築とブランド向上
2. 顧客ニーズに合わせて製品ラインアップを整理統合し、高品質な製品を拡充
3. モノからサービスへと事業範囲を拡大し、単なる塗料の製造・販売会社から、総合的なコーティング・ソリューション・プロバイダーへと変貌
4. 塗り替え・リノベーション市場でのシェア拡大
5. デジタル戦略やデータ重視の事業変革を推進

他業界のブランドや製品と異なり、塗料は製品ロゴが見えない業界です。消費者は、塗料製品を使用した後に塗料容器を

保管することはありません。そのため、塗料業界でブランド認知を高めるためには、異なるアプローチが必要です。当社は2020年、消費者のライフスタイルやアイデンティティに着目し、「Refreshing a Beautiful Living Space」というブランドミッションを策定しました。このブランドミッションでは、仕事、生活、フィットネス、エンターテインメントなどの空間をより良くすることが、より良い人生につながることを表現しています。

ブランドミッションには、「リフレッシュされた生活空間からは、新たなビジョンが生まれ、意識の変革につながる」というメッセージが込められています。こうした取り組みが功を奏し、2021年4月に当社の壁面用塗料、木部用塗料の2ブランドが、格付け機関Chnbrand社のブランドランキング・分析レポート「2021 C-BPI®

Industry Brand Power Index」において、ともにトップを獲得しました。現在、木部用塗料ブランドは9年連続で業界No.1に選ばれており、消費者からの高い認知度や信頼の証となっています。

また、当社は全ての住宅リノベーション需要で一番に選ばれ続けるために、統合的な顧客体験を構築することを目指しています。2014年には、顧客ニーズを入念に分析して「Beyond Paint」戦略を策定しました。この戦略の中心となるのは、多様で高品質な製品ラインアップと整理統合されたサービスです。パテや防水材、シリコン、工具など、環境に配慮した高品質な基材・副資材を提供するなど、コーティング材の枠を超えた幅広い製品群を開発しています。

当社は、いくつかのサービスをまとめた「ワンストップ・ソリューション」を新たなサービスラインアップとして提供しています。例えば、2011年に開始した「改装

サービス」は、消費者が塗装作業を当社に委託できる魅力的なサービスです。このサービスによって、消費者は簡便かつ頻繁に塗り替えが可能となりました。その結果、顧客の購買行動における当社の役割が高まり、60万世帯以上の顧客から口コミで選ばれるようになりました。

## 再塗装サービス

中国政府の政策で築年数の経過した不動産改革が推進されたことに伴い、住宅のリノベーション市場が拡大していることは、当社においてビジネスチャンスであると考えています。2020年4月17日の政治局会議では、築年数の経過した地域のリノベーション投資を積極的に拡大する施策が提案されました。過去2年間、中国政府は全国にある約16万の住宅のリノベーションを奨励し、その面積は40億平方メートルに及ぶと推定されています。当社はこれを重要なチャンスと捉えています。なぜなら、当社のDIY製品システムと改装サービスは、住宅の塗り替えやリノベーションに積極的な消費者にとって大変便利なサービスだからです。これによって当社は市場シェアを拡大し、従来ビジネス（例えば、来店客数に左右される店舗販売）の減収を補完する有効な収益源とすることができま

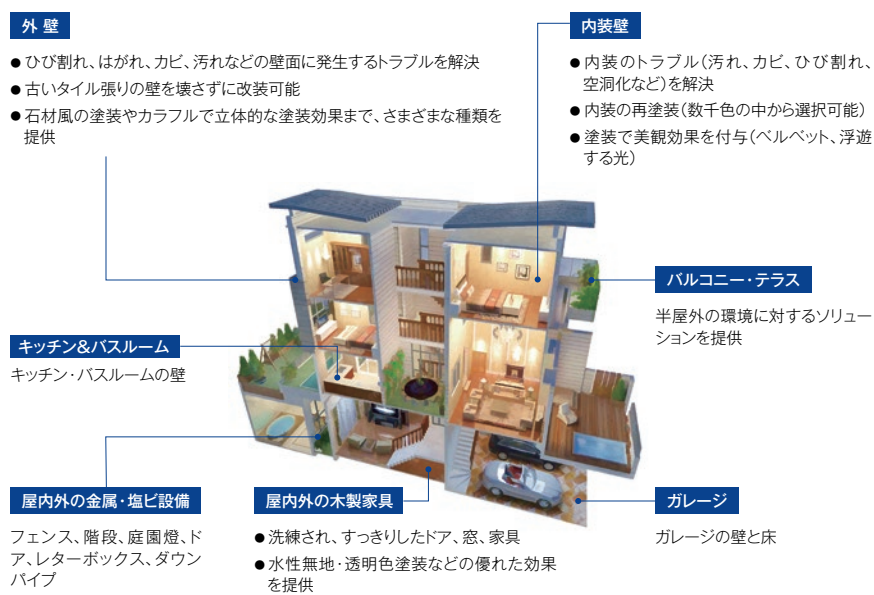
す。また、新型コロナウイルス感染症やデジタル革命なども、変化や成長の大きな原動力となります。2020年、新型コロナウイルス感染症は建設業界に壊滅的な打撃を与えましたが、住宅購入を検討していた消費者は、新築住宅を購入する代わりに、リノベーションという新たなトレンドに乗ることになったのです。消費者の多くは1990年代生まれで、ネット消費に全く抵抗感を持たないデジタルネイティブ世代です。そのため当社は、オンラインとオフラインの両方の販路で顧客接点を生み出すことで、顧客とのエンゲージメントの

最大化を図っています。

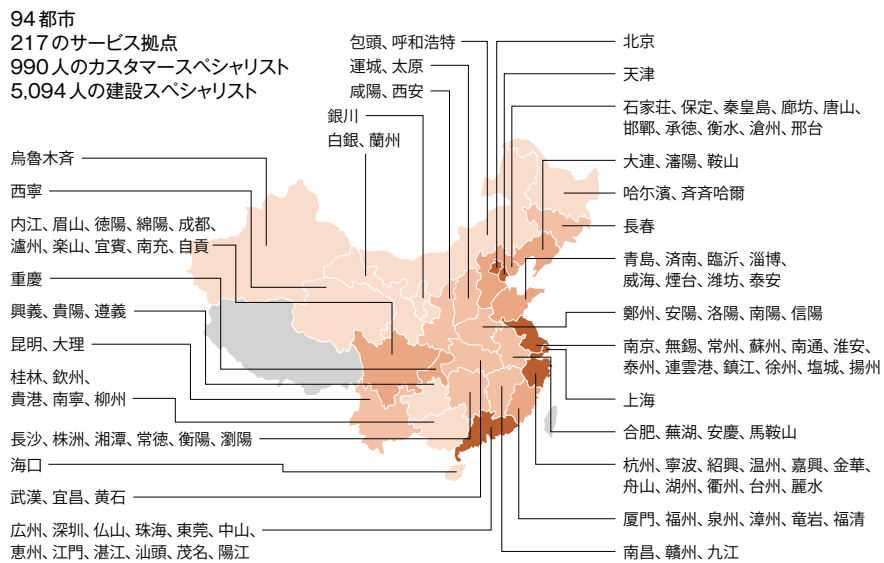
実店舗が消費者体験の基盤であることに変わりはありませんが、ブランドの新たな成長に向けて、市中ショッピング、スマートショッピングモール、ペインティングクラブなど複合的なデジタルプラットフォームの構築を模索していきます。また、天猫(Tmall)との戦略的提携により、2020年の「817 Super Brand Day」のセール

では、オンラインモール淘宝(タオバオ)のトップセールスアンバサダー 2人がライブストリーミングで当社製品を販売するなど、デジタル施策を成功させてきました。ビッグデータが作る未来の商流に対応するため、ビッグデータを活用し、顧客やデジタルプラットフォーム、デジタル市場をより深く分析し、自社のオペレーションを強化していきます。

## あらゆる改装ソリューションを提供



## 既存の都市の街並みを甦らせる



# Project部門の成長戦略

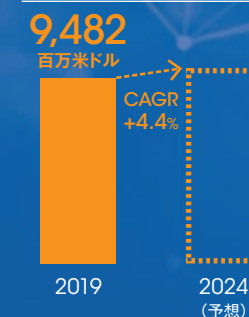
## 市場の特徴・見通し

- 民間住宅市場は前年比で減速
- 内装が完全に施された新規物件の販売が増加
- 築年数の経過した既存住宅が多く、補修・リノベーション・再塗装の需要が大きい
- 「モノを販売する」から「ソリューションを提供する」へと事業を移行、塗料や関連製品の販売を促進

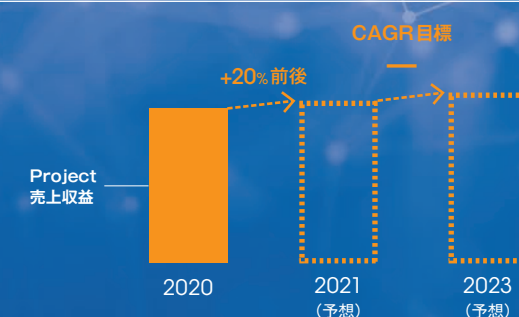
## 2021-2023年度の成長戦略

- 不動産開発業者やプロジェクト関係者など、より多様な顧客層へのアプローチ
- より広範な顧客ニーズに応えるため、製品ラインアップや製品システムを拡充
- 体系的なプロジェクト・コーティング・プロテクション・システムの構築
- 変革を主導する企業理念のもと、プロセス改善や組織改革を実施

## 市場成長率 (建築用:中国全体) ※1



## 業績 ※2



※1 ACA-published Global Market Analysis for the Paint & Coatings Industry (2019 -2024), <https://paint.org/market>  
 ※2 2020年、2021年の数値は現地通貨ベース

# Project市場の特徴・見通し

不動産開発業者は近年、市場での存在感を一貫して高めてきました。中国の不動産開発業者を調査したレポートによると、上位100社と上位10社は、いずれも市場シェアが前年比で増加しています。上位100社の不動産開発業者は、2015年から2019年の間に26.4ポイントもの大幅な市場シェア拡大を記録し、上位10社の不動産開発業者は同期間に11.3ポイントの増加を記録しました。市場シェアはさらに伸び続けており、2020年は上位100社の市場シェアが63.2%に上昇しました。

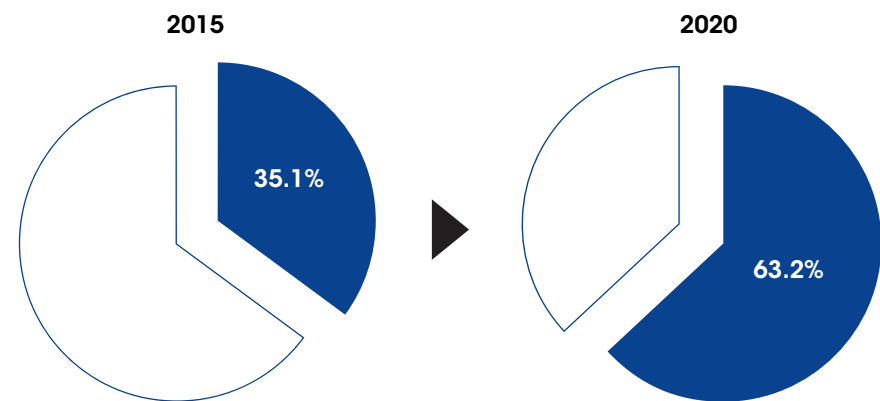
このため、不動産開発業者やプロジェクト関係者との協力関係を深めながら、当社が品質や品ぞろえで競合他社をリードする画期的な製品を提供することが不可欠になっています。

2020年3月、中国政府は「新インフラ

プロジェクト」という一連の建設プロジェクトを開始しました。40兆米ドル以上の投資が実行され、5G基地局、UHV電力網、都市間高速鉄道、都市鉄道輸送、新エネルギー車用の充電スタンド、ビッグデータセンター、インターネットインフラなどの

建設に充てられます。このような先端技術を駆使したプロジェクトでは、より高い機能性と耐障害性を備えた構造物が必要となりますが、当社は当該プロジェクトに大きなチャンスがあると考えています。

## 不動産開発業者の市場シェア上位100社の割合



## 2021-2023年度のProject成長戦略

Project市場において、当社顧客の大半は不動産開発業者ですが、顧客層は幅広いので、顧客開拓の余地は大きいと考えています。Project部門では、こうした新たな顧客の開拓に向けて、不動産業界に数多く存在する請負業者、建築・エンジニアリング会社、修繕業者などの周辺事業者との関係を構築することを目指しています。

そのためには、製品ラインアップや製品システムを継続的に改善していくことが必要です。Project部門では、幅広い顧客ニーズに応えるため、高品質で包括的な製品を開発し続けています。また、塗料製品だけでなく、基材製品や副資材、省エネルギー効果の高い断熱製品など、製品ラインアップを継続的に拡大しています。当社は、このような製品を効率的なシステムや迅速なデリバリー・サービスと合わせて提供しています。

顧客の獲得から配送までを一貫して行うプラットフォームを構築し、代理店や建設会社との強固な関係を構築することで、市場の拡大、技術、サプライチェーン・ファイナンス、リソース確保などを総合的に支援しています。ビッグデータや情報ツール、デジタルプラットフォームを相乗的に活用することで、総合的な製品システム、完成されたサプライチェーンシステム、高度な情報管理システム、グローバル設計など、顧客に最も価値のある製品・システムを開発し、提供することが可能となります。

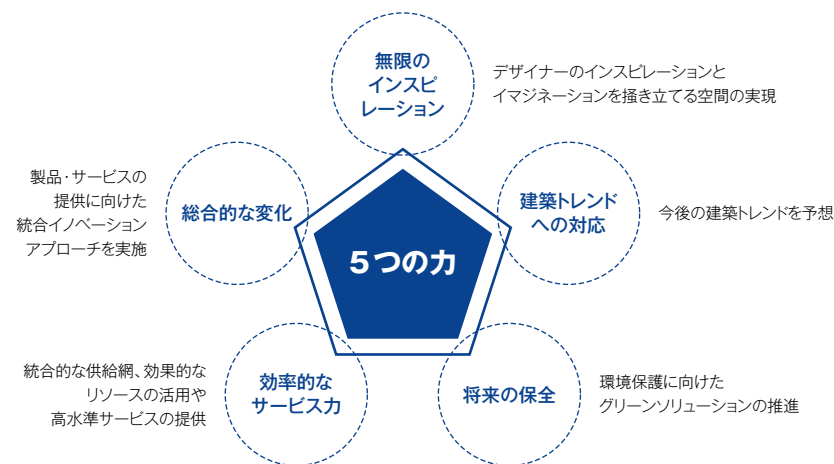
また、Project部門では、「ソリューションを提供する」という新しいアプローチに沿って、壁装システム、床面システム、断熱省エネルギーシステム、基材システムという4つの主要なシステムを展開しています。これらのシステムは、製品レンジ、要求性能、調達基準、プロセス開発、システムサポート、機械化施工、納入基準など

を含んでおり、包括的な技術優位性、高い品質基準、効率性の向上、高い費用対効果などのソリューションを実現しています。

顧客との協力関係の強化は、当社の成長戦略の重要な柱です。当社は、BtoB顧客が独自の要望を持っていると考えており、当社の製品やサービス、技術は当該顧客のニーズを満たすものでなければなりません。従って、「変化を推進し、定着

させ、迅速に行動する」というテーマを掲げ、当該要望に応える努力をしています。当社は、製品開発、販売、サービス、サプライチェーンを最適化するために、事業プロセスの改善や組織変更を実施していきます。組織としてのダイナミックさと合理性が高まれば高まるほど、当社の競争力はさらに高まり、顧客に大きな価値を提供することが可能になります。

### NPプロジェクト ～ブランドを維持し、革新する5つの側面～



### 底面から表面まで、壁面から床面までの一貫したシステムを提供

- |                                                |                                         |
|------------------------------------------------|-----------------------------------------|
| <b>① 保温と省エネルギー</b><br>環境に優しく、省エネルギーを実現する断熱システム | <b>② 壁面</b><br>高機能性・多機能性を有する外塗装・内塗装システム |
| <b>③ 床面</b><br>多様な機能と環境に配慮した専門的な床面システム         | <b>④ 補助基材</b><br>相乗効果を発揮する専門的な補完システム    |



## Project部門の象徴的なプロジェクト

### 中国3大国際空港

当社は、多数の工業・公共プロジェクトを主導してきた実績をもとに三大国際空港(北京大興国際空港、上海浦東国際空港、成都天府国際空港)に断熱材や内装・外装コーティング、装飾パネルを提供しました。

これら3空港にソリューションやシステムを提供するに当たり、当社は安全性や耐久性、美的価値、環境保護に配慮しました。空港ターミナルは公共エリアとして難燃性、防カビ性、抗菌性に優れ、水蒸気が透過しやすい建物空間であることが求められます。また、エポキシ塗

装床を採用することで優れた装飾性や耐久性、環境配慮を維持しながら、建物構造とのバランスも実現しました。

空港ターミナルは公共交通の拠点として交通量が多く、天井や壁は耐難燃性の内壁製品の使用が必須です。北京大興国際空港の北側に位置する駐車場ビルは、地上3階、地下1階建ての建物で、4,000台以上の駐車スペースがあります。空港職員の安全には駐車場の防火が必須であることから、空港建設時には耐難燃性に優れた当社の無機内壁塗料が採用されました。



### 中国尊ビル

「中国尊ビル(China Zun Building)」の建設にも、当社の専門技術が生かされました。ビジネス街として知られる北京商務中心区の中心に位置する中国尊は、北京で最も高いビルです。北京は中国の主要都市の中で最も耐震性要求が厳しく、中国尊の建設には構造と形状に関する慎重な計画と適切なコーティング・ソリューションが必要でした。

当社Project部門による安定した品質のコーティング製品や効率性の高い建設サービスの提供により、中国尊は強靱で割れにくい外壁、環境に配慮した難燃性の高い内壁、非繊維質の床など、厳しい品質要求に応じて建設されました。

中国尊のような高層ビルの建設に当たっては、太陽光や風、雨などの外的要因を考慮して、接着性や割れにくさを

重視した材料を使用する必要があります。高層外壁塗装には、安全で耐久性のある保護膜で壁を覆うため、弾性テクスチャーを持つ当社の表面塗装が部分的に施されています。塗膜は温度変化による熱膨張や収縮に柔軟に対応します。

また、当社は長期耐久性を実現するため、緻密な塗膜を施し、外部からの水の浸入によるコンクリートや壁の地下層の腐食を防ぎ、水が染み出すリスクを軽減しました。中国尊の最上位にあるエプロンは特殊な高さにあるため、高い耐候性が要求されます。そうした場所には、当社の水性フッ素メタリック塗料が適しており、空間に上品な金属の質感を演出するだけでなく、耐候性や耐水性、防汚性にも優れているため、塗膜を20年以上も新品同様に保つことができます。

中国尊に使用されている内壁用塗料は、ほとんどが無機塗料であり、A級の難燃性を持っており、燃焼を効果的に遮断することができます。



## SWOT分析

|                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Strengths 強み</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>●3つの生産拠点と全土を網羅する46の販売拠点(2022年末までにさらに16拠点の追加を計画)を有し、汎用・自動車用・二輪車用市場において圧倒的な地位を確立</li> <li>●高い認知度を誇り市場をけん引する汎用塗料ブランドを確立、コンピュータ調色システム(CCM)の国内最大供給網を保有</li> <li>●グローバル自動車OEMメーカーとの協業で培った強いサポート体制</li> </ul> | <b>Weaknesses 弱み</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>●原材料価格の高騰など外部環境の影響を受ける。ただし、影響を軽減するべく、徹底したコスト最適化や合理化策を実施</li> </ul>                                     |
| <b>Opportunities 機会</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>●インドネシア市場のさらなる成長により、プレミアム製品の需要拡大が見込まれる</li> <li>●製品やサービスを拡充するべく、塗装用付属品やツール、SAF(密封剤、接着剤、充填剤)、防水分野などにも進出</li> <li>●倉庫や営業所を倍増させて、第2級・第3級都市の販売網をさらに強化</li> </ul>                                       | <b>Threats 脅威</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>●全ての経済分野に悪影響を及ぼす新型コロナウイルス感染症の長期化や、海外からの投資の減少、インフラ整備の遅れ</li> <li>●大手競合企業や新規参入企業との激しい競争による価格低下圧力</li> </ul> |

President Director

ブディ・フィアント・ブナ

## PROFILE

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

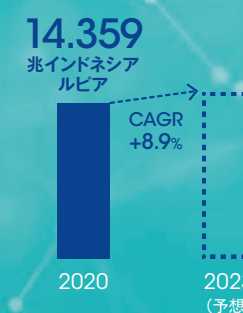
## 市場の特徴・見通し

- 新型コロナウイルス感染症の拡大にもかかわらず、GDPは平均4%成長が見込まれるなど、市場は安定的
- 人口は約2億7,000万人に上り、その大半が生産年齢に達していることから、市場は需要増維持に適した人口構成
- 活況なインフラ投資や法人税率の引き下げなど、ビジネス成長のための環境整備を背景に需要増が見込まれる
- 毎年のように改装する文化的な嗜好も、底堅い需要に貢献

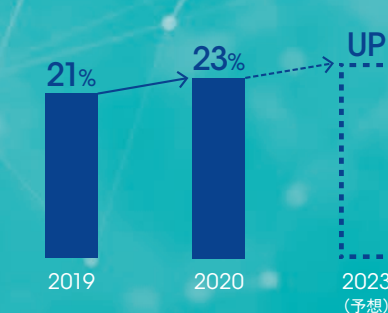
## 2021-2023年度の成長戦略

- 最終消費者の「業界トップのブランド認知度」の地位を維持するため、ブランド強化へ積極的に投資
- CCM設置増加を通じて、全ての分野で製品展開を促進
- パートナーや代理店との関係強化に引き続き注力し、新規販売チャネルや販売拠点を積極的に開拓
- ECビジネスを拡大し、オンライン販売の需要を取り込む

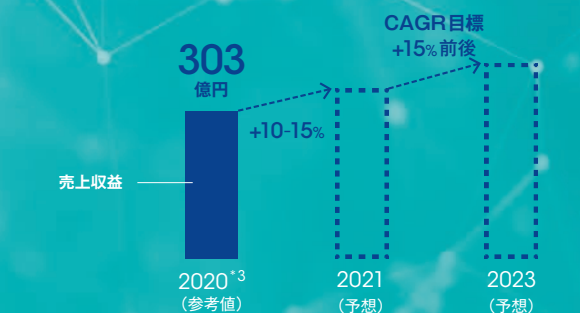
### 市場成長率 (建築用：インドネシア)※1



### 市場シェア (建築用・金額：インドネシア)※1



### 業績※2



※1 NPHD 推計

※2 2020年の数値は日本円ベース、2021年の数値および2021-2023年のCAGRは現地通貨ベース

※3 プロフォーマ値

※4 PPA 償却費：年2億円

営業利益率  
(PPA 償却前)※4

33.8%

→

→

# PT Nipsea Paint and Chemicals



当社(PT Nipsea Paint and Chemicals)は、「NIPPON PAINT」ブランドの塗料製品を製造するインドネシア大手メーカーです。自動車用分野で圧倒的な存在感を誇るだけでなく、建築用分野でも市場をリードし、50年以上にわたってインドネシアの消費者に愛され続けています。ジャカルタに本拠を構える当社は6,600人以上の従業員を擁し、販売網は全国40ヵ所以上に及んでいます。

## データ

従業員数：6,672人

所在地：インドネシア、ジャカルタ

持株比率：100.0%

## 市場の特徴・見通し

インドネシアの塗料市場は、新型コロナウイルス感染症拡大の影響で一時的に後退したものの、堅調な市況を維持しています。2020年の建築用塗料の市場規模は約14.4兆ルピアとなり、インドネシアの塗料消費、特に建築用は引き続き好調に推移すると予想しています。当社(PT Nipsea Paint and Chemicals)は当市場における成長に自信を持っていますが、それは旺盛な需要に加え、現在も増加する2億7,000万人もの人口基盤に裏打ちされたものです。特に、若年層や中産階級の台頭を踏まえると、経済成長に伴い当社

製品の需要が高まると見込んでいます。

インドネシア政府は新型コロナウイルス感染症拡大下にあっても、複数の大規模プロジェクト開発を積極的に推進しており、2024年までにインフラだけで累積4,300億米ドルを支出することを確約しています。こうした機会を生かし、これらのプロジェクトに幅広い製品やサービスを提供することで、当社は大きな成長を実現できると考えています。

また、新型コロナウイルス感染症拡大の影響で、デジタル化が急速に進み、電子商取引の普及が加速しています。インドネシア国民全体の生活を維持するために、

政府はインターネット環境の整備を推進し、地方の市町村の生活水準向上に取り組ましました。これにより、コンクリート製の住宅や、それらを装飾し、保護するための塗料需要が高まりました。さらに、住宅を毎年改装、再塗装するインドネシア独自の文化にも後押しされ、当社のビジネスは今後も順調に発展すると考えています。

## 2021-2023年度の成長戦略

当社は、次の3つの戦略を推進することにより、インドネシア市場における優位性を確立していきます。

1. 販売力・販売網の強化
2. 塗料周辺事業の成長
3. 新たな販売チャネルの展開

当社は今後3年以内に、販売拠点数を現在の40から80に倍増させる方針です。また、2023年までにCCM設置数を約

10,000台に拡大することで、インドネシアの遠隔地でもサービスを提供できるようにしていきます。

インドネシアのリフォーム・改修市場が堅調な伸びを示す中、当社は日本ペイントグループの強みを生かし、塗装用付属品やツール、SAF、防水分野などを既存の販路に組み入れることで、塗料だけに留まらない製品ポートフォリオを構築していきます。ポートフォリオの多様化や塗料周辺事業の強化は、今後3年間の収益成長に大きく寄与すると考えています。

当社は現在、全主要都市を網羅する30,000店の販売ネットワークを構築しており、今後も自社製品のさらなる普及を目指し、新たな販路開拓や既存販売網拡大に積極的に取り組んでいきます。特に重要な戦略として、幅広い製品の中から最適な色の選択を提案できるように、CCM設置済みの販売店の拡大を推進しています。

また、インドネシア政府がデジタル化を推進していることを受けて、Eコマースへの取り組みをさらに推し進め、さまざまなデジタル活動を通じて製品需要を喚起していきます。こうした新たな販売・営業活動を通じて、インドネシアにおける当社の地位をさらに強化することで、当社製品に対する顧客需要を確実に取り込んでいきます。

当社は、「株主価値最大化(MSV)」に向けて、持続的かつ強靱な事業構造を確立することを目指しており、ブランドへの着実な投資を継続していきます。今後も画期的な製品や顧客中心の充実したサービスを通じて、消費者に魅力的な価値を提案し、インドネシアにおいて「NIPPON PAINT」ブランドが業界トップの認知度を維持できるよう尽力していきます。

## SWOT分析

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>Strengths 強み</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●71%の消費者が最初に名前を挙げる「業界トップのブランド認知度」を誇るなど、強力なブランド資産を有する</li> <li>●充実した販売網やデザイナー・請負業者との強力な連携、塗装工との関わりを深めるエンゲージメントプログラムなどを通じて、シンガポールにおいて大規模な顧客基盤を構築</li> <li>●建築用分野におけるマーケットリーダーとして、幅広い製品を提供</li> <li>●地域に根差した製造拠点・営業拠点</li> </ul> | <p><b>Weaknesses 弱み</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●防食用分野では比較的历史が浅く、市場の信頼獲得にはまだ認知度が不足</li> <li>●他の企業と同様に、世界経済や新型コロナウイルス感染症などの外部要因が事業に影響</li> </ul> |
| <p><b>Opportunities 機会</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●市場機会を捉えて、建材、建設化学品(CC)、フロアコーティングなどに製品ポートフォリオを拡大</li> <li>●日本ペイントグループが保有する「Selleys」事業を活用し、SAF(密封剤、接着剤、充填剤)などの塗料周辺分野へ進出</li> <li>●抗ウイルスや抗蚊など、画期的な消費者向け製品を通じて顧客基盤を拡大</li> </ul>                                              | <p><b>Threats 脅威</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●Project市場において大手企業との価格競争</li> <li>●小売市場におけるEコマースの普及により、中小競合他社の参入障壁が低下</li> </ul>                   |

Managing Director  
ワン・チャン

## PROFILE

ミャンマー、シンガポール、ベトナム、スリランカを包括する日本ペイント・シンガポールグループのマネージングディレクター。35年にわたって新規事業や新市場の開拓に成功し、日本ペイント・シンガポールの事業基盤を拡大するとともに、防食用事業の責任者を兼務し、アジアにおける同事業の成長を推進。探求心に溢れるリーダーシップで効果的な戦略を打ち立て、チームのモチベーションを高めることで、NIPSEAの価値観に基づく目標達成に取り組む。

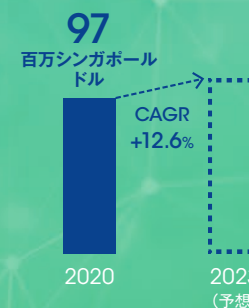
## 市場の特徴・見通し

- シンガポールは年間成長率が1桁前半の成熟市場
- 人口増加や政府のインフラ投資に支えられた良好な住宅市況見通しにより、建築用市場の成長が今後も期待される
- 政府が「シンガポール・グリーン・プラン2030」を発表したことにより、クール(Cool)塗料技術などの環境配慮型製品の需要が増加すると予想

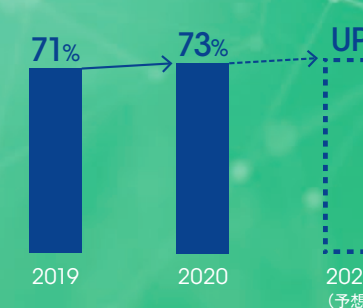
## 2021-2023年度の成長戦略

- オムニチャネルを活用したブランド構築の取り組みを通じて、圧倒的なブランド認知度を継続
- コンピュータ調色システム(CCM)普及率の向上、塗装工に対する顧客ロイヤリティ向上を目的とするプログラム、幅広い製品ラインアップにより、ディーラー・塗装業者の既存販売網を充実
- 住宅用、インフラ用を問わず、建築用市場で優位性を維持
- 既存の販売網を拡充し、SAF、建築資材、防食用などの新たな工業用事業に参入

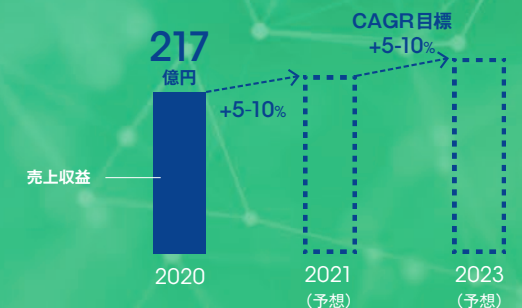
## 市場成長率 (建築用:シンガポール)※1



## 市場シェア (DIY・金額:シンガポール)※1



## 業績 (シンガポールグループ全体)※2



※1 NPHD 推計

※2 2020年の数値は日本円ベース、2021年の数値および2021-2023年のCAGRは現地通貨ベース

# Nippon Paint Singapore



当社(日本ペイント・シンガポール)は、1962年設立のシンガポール大手塗料メーカー。住宅リフォームや建築・建設業界向けの製品に加えて、プロの塗装業者向け、自動車補修用、工業用、防食用などのニーズに対応した特殊製品などを網羅したポートフォリオを構築しています。また、高度な訓練を受けた塗装工チームが「NIPPON PAINT」ブランドのアンバサダーとして、専門的な塗装サービスを提供しています。2020年には「Selleys」事業を買収し、ポートフォリオをSAFなどの塗料周辺分野にも拡大したことで、住宅リフォーム、建築・建設業界向けにトータルソリューションとして製品・サービスを提供することが可能となりました。

## データ

従業員数: 205人  
所在地: シンガポール  
持株比率: 100.0%

## 市場の特徴・見通し

当社(日本ペイント・シンガポール)にとってシンガポールは、主に建築用塗料の市場であり、さらに消費者向けの小売と業務用市場に細分されます。

シンガポールの小売チャネルは、当社の強力な販売網と地元の小売業者によって構築しています。また、オンラインチャネルなどのネットワークを介した流通の拡大にも注力しており、Eコマースビジネスを継続的に強化し、さらなる収益の増加を目指しています。

シンガポールでは、一定の年数で外壁を塗り替えることが法律で定められているため、当社の建築用塗料は、公共・民間の両方の塗り替えプロジェクトで安定した

需要を見込んでいます。

また、地方政府が進めるインフラ整備に伴い、公共建築分野においてさらなる需要の増加を予想しています。そのため、建築用と防食用の両分野において、今後も概ね好調な業況が持続可能です。

製品ポートフォリオの拡充や継続的なブランディングへの注力に加えて、シンガポールが新型コロナウイルス感染症から回復する中でインフラプロジェクトが加速していることもあり、当社の成長が今後の日本ペイントグループの収益性向上に貢献できると考えています。

## 2021-2023年度の成長戦略

シンガポール市場での優位性を維持し、安定した成長を実現するために、当社は次の戦略を推進します。

1. 建築用分野において市場シェアを維持するとともに、塗料周辺事業を成長
2. 顧客中心のアプローチや、ビジネスパートナーとのエンゲージメントプログラムを構築
3. 当社に対する信頼が厚い顧客向けに、高付加価値のサービスを提供
4. オンラインチャネルにおいて顧客との関わりを深め、当社の認知度を着実に向上

当社は建築用市場のマーケットリーダーであり、高品質な製品で高い知名度を有していることから、引き続き当該市場を中軸に収益を成長させていきます。また、この分野での需要を維持するために、

デジタルメディア広告やオンラインプロモーションを推進し、抗ウイルス塗料「VirusGuard」などの画期的な製品の認知度を高めていきます。

また、建築用に加えて、SAFや塗装用付属品、改修向け製品・サービスなどを提供する高付加価値ポートフォリオを構築しています。消費者が「NIPPON PAINT」ブランドを冠した高品質な製品やサービスを手に取りやすい環境を整えることで、好結果につながると考えています。

当社は2020年、「Selleys」事業を統合しました。今後は広範な販売網や顧客基盤を活用しながら、「リキッドネイル」接着剤、「S601」シリコン密封剤、「ノーモア・ギャップ」充填剤などのSAF製品を拡販することで、塗料周辺分野の需要を喚起していきます。

顧客に高付加価値のサービスを提供するために、ロイヤリティプログラムやトレーニングを通じて塗装業者との相互

ネットワークを充実させることで、彼らが互いにつながり、新しい技術を学び、顧客に優れたサービスの提供を可能にしていきます。

建材分野では、デザイナーや建築業者との強固なネットワークを活用し、サービスセンターに自社物流機能を構築することで、さらなる成長を目指します。

シンガポールの塗料市場でさらなるシェアを獲得するためには、塗料周辺分野も含めたポートフォリオの多様化が鍵となります。従って、フロアコーティング、塗装ツール、「Selleys」ブランドのSAF製品、CC製品の認知度を高め、当該分野での競争力を高めていきます。

イノベーションの推進と多様性の向上を通じて質の高い顧客体験を提供することが、当地域で盤石の地位を確立し、当社事業全体の成長を実現していくために必要不可欠と考えています。



Group Managing Director  
ヤウ・センヘン

## PROFILE

起業家精神とイノベーション精神を体現した先見のリーダーとして、日本ペイントグループに約30年在籍し、マレーシアグループをけん引。また、パキスタンやバングラデシュ、トルコ市場への進出に加えて、タイやインドネシアでの建築用事業を成功に導く。マレーシアグループにおいて「Selleys」事業の統合や Vital Technical の買収を推進し、SAF など塗料周辺分野への拡大を実現。

## SWOT 分析

|                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                          |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Strengths 強み</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>●高い認知度と広範な流通網を備えた塗料業界のリーディングブランド</li> <li>●防水、塗装用具、付属品、各種表面保護用製品など、あらゆるニーズを網羅する幅広いソリューション(製品・サービス)</li> <li>●「NIPPON PAINT」ブランドへのロイヤリティ向上に貢献する顧客サービスを重視</li> </ul>                                | <b>Weaknesses 弱み</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>●生産リードタイムの長期化、グローバルでの市場変化、世界の経済情勢、新型コロナウイルス感染症の拡大などの要因がビジネスに影響。ただし、既に事業成長を促進するためのプロセス最適化や戦略見直しに着手</li> </ul> |
| <b>Opportunities 機会</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>●競合他社との差別化に向けた顧客重視プログラムの促進により、市場機会を拡大</li> <li>●CSR活動を通じてブランドメッセージを発信し、強力な企業ブランドを構築</li> <li>●ECプラットフォームを活用したエンド・ツー・エンド(E2E)ソリューションの提供</li> <li>●より多くの顧客を獲得するために、製品ポートフォリオやサービスを拡充</li> </ul> | <b>Threats 脅威</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>●世界情勢の変化が、消費者の行動や購買活動に影響を与えており、付加価値の高い製品が求められる</li> <li>●顧客の嗜好や経済情勢の変化に合わせて価格設定の見直しが必要となる可能性</li> </ul>         |

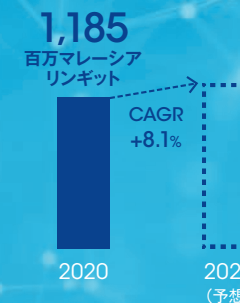
## 市場の特徴・見通し

- マレーシア経済は、2021年後半に回復し、2022年までには安定化を予想
- 新型コロナウイルス感染症の鎮静化後のインフラ整備や建設、低価格住宅プロジェクトの回復に伴い、工業用や建築用塗料の需要は引き続き堅調に推移すると予想
- 環境、健康、サステナビリティが重要な課題となる中、環境に配慮した製品や健康に寄与する製品需要が増加すると予想
- デジタル化の推進やEコマースの拡大により、顧客への直接販売が増加

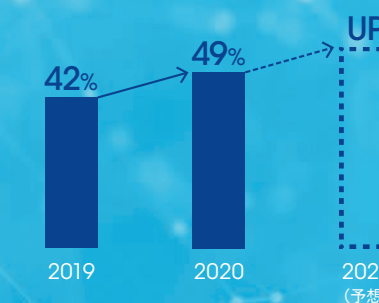
## 2021-2023年度の成長戦略

- ブランド構築のための投資を継続
- 建築用分野におけるマーケットリーダーとしての地位を強化すると同時に、防水、塗装用具、付属品、SAF(密封剤、接着剤、充填剤)などの塗料周辺分野をさらに拡大
- 自動車補修用および防食用の分野でリーダー的地位を確立するとともに、工業用分野で市場シェアを拡大
- 抗ウイルス製品や環境配慮型製品を提供し、健康分野での顧客基盤をさらに拡大
- オンライン・プラットフォームを通じたEコマースの拡充により、収益性を向上

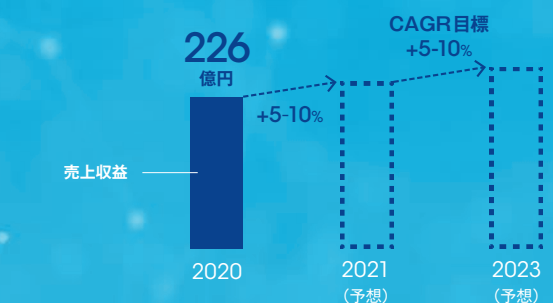
### 市場成長率 (建築用：マレーシア) ※1



### 市場シェア (DIY・金額：マレーシア) ※1



### 業績 (マレーシアグループ全体) ※2 ※3



※1 NPHD 推計

※2 2020年の数値は日本円ベース、2021年の数値および2021-2023年のCAGRは現地通貨ベース

※3 Betek Boya、PT Nipseaの業績は含まず

# Nippon Paint Malaysia



当社(日本ペイント・マレーシア)は1967年の設立以降、飛躍的な成長を遂げています。現在ではパキスタン、バングラデシュ、フィリピン、タイ、インドネシアなどの地域におけるマーケットリーダーであり、建築用や自動車用、工業用、船舶用、住宅補修などの多分野で、製品・サービスを提供する総合塗料ソリューション・プロバイダーです。

## データ

従業員数：1,057人  
所在地：マレーシア、セランゴール州  
持株比率：100.0%

## 市場の特徴・見通し

マレーシアの塗料市場は、東南アジアでも有数の製品供給量を誇ります。

新型コロナウイルス感染症拡大の影響でサプライチェーンが寸断し、建設プロジェクトが一時停止したことで市場成長はいったん止まりましたが、新型コロナウイルス関連規制の解除後にインフラや住宅の建設プロジェクトが再開し、市場成長は着実に回復すると予想しています。

また、マレーシアでは環境や健康への関心が高まっており、今後、環境に配慮した製品や健康に寄与する製品が消費者に選好されると考えています。こうした市場の変化は、当社(日本ペイント・マレーシア)が抗ウイルス塗料など画期的な製品を拡販し、新分野でマーケットリーダーの地位を

確立する良い機会になると考えています。

加えて、新型コロナウイルス感染症の世界的な広がりにより、マレーシアの消費者は、オンラインで過ごす時間が増加しており、かつてないほどデジタルチャネルの利用が増えています。その結果、ワンストップ・ソリューションを提供するブランドへの共感が高まっています。従って、当社は多様な塗料製品を提供するリーディングカンパニーとして、このような変化を好機と捉え、多数の顧客を自社のEコマース・プラットフォームへ誘導していきます。

顧客重視の姿勢やイノベーションへの継続的な取り組みに加え、Eコマースの急速な拡大に伴い、当社のビジネスは今後も引き続き成長すると確信しています。

## 2021-2023年度の成長戦略

当社は引き続き、マレーシアにおいて安定成長を目指すとともに、顧客の嗜好の変化に確実に対応していきます。主要な事業戦略は、次の通りです。

1. 建築用市場において優位性をさらに向上させる
2. 顧客にトータルソリューションを提供するため、製品やサービスを拡充する
3. 販路拡大のための着実な投資により、画期的な製品ブランドの認知度を向上させる

当社は、画期的で高品質な製品の開発・販売により、建築用や一般消費者向け製品の分野で常に市場をけん引していきます。住宅の建設プロジェクトが再開し、消費者が住宅リフォームに投資をすれば、当社の塗料製品やサービスの認知度を引き続き高めることが可能と考えています。2023年末までに、住宅所有者の当社ブランド認知度を50%以上に引き上げる

ことを目指します。

当社は、健康関連製品やサステナブル製品への需要の高まりを踏まえ、新規性のある製品を取り揃えており、顧客から高い評価を得ています。その中には、新型コロナウイルスに対応した「Nippon Paint VirusGuard (ニッポンペイント・ウイルスガード)」のような抗ウイルス製品や、「Green Choice (グリーンチョイス)」 「Child Wellness Range (チャイルド・ウェルネス・レンジ)」のような環境配慮型製品も含まれています。顧客が社会の持続可能性に貢献できるような選択肢を求める中で、これらの画期的な製品群が収益に貢献することを期待しています。

こうした顧客向けの取り組みを強化する一方で、ビジネスパートナーのために新たな技術やソリューション(製品・サービス)を提供していきます。具体的には、当社のコンピュータ調色システム(CCM)の販売店での設置比率を、現状の63%から2023年末までに70%に高めることや、全ての事業領域で製品の普及率を高める

ことに取り組んでいます。

顧客にトータルソリューションとして製品・サービスを提供するために、当社はポートフォリオの多様化を進め、業務用の防水材や建設資材など新しい事業分野を拡大していきます。また、「Selleys」事業の統合や Vital Technical の買収を通じて、SAFなどの塗料周辺分野の製品を強化したことにより、業務用に加え、一般顧客向けのエンド・ツー・エンド(E2E)の製品・サービスの提供も拡大していきます。この結果、新分野でのブランド浸透がさらに進むと期待しています。

事業領域の拡大に取り組む一方で、Eコマース・プラットフォームやオンラインでの収益を強化するため、これらへの投資を引き続き実施していきます。オンラインによるサービス提供は人気が高まっており、当社のプラットフォームに高付加価値の塗装サービスを加えるなど、さらにサービスを拡充していきます。



Chairman and  
Chief Executive Officer  
パトリック・フリーハン

## SWOT 分析

|                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                              |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>S</b> trengths <b>強み</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>●安定的かつ回復力のある市場におけるリーディング・ポジション</li> <li>●消費者の特性を理解し、マーケティングやイノベーションへの継続的な投資によって構築したリーディング・ブランド</li> <li>●営業力やサプライチェーン力に基づく顧客重視の姿勢</li> </ul>     | <b>W</b> eaknesses <b>弱み</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>●他のビジネスと同様、原材料価格の変動など経済環境の変化による影響（当社は、この影響を可能な限り軽減するため、慎重にビジネスを組み立て、事業やエンドマーケットを選択。逆境でも力強く利益成長を遂げてきた優れた実績がある）</li> </ul> |
| <b>O</b> pportunities <b>機会</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>●Eコマースなどのデジタルプラットフォームやダイレクトマーケティングを活用した顧客エンゲージメントの向上</li> <li>●「Selleys」ブランドの接着剤や密封剤、充填剤により、アジア・欧米DIY市場における日本ペイントグループの地位を高めることに貢献</li> </ul> | <b>T</b> hreats <b>脅威</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>●中核となる豪州やニュージーランド市場は、相対的に成熟市場であり成長率が低い。短期的には、新型コロナウイルス感染症対策に伴う国境制限により、純移民や人口増加が抑制される可能性</li> <li>●多国籍企業との競争</li> </ul>      |

## PROFILE

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

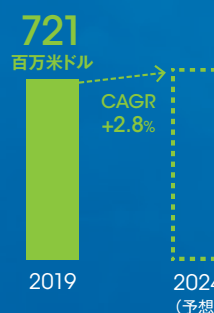
## 市場の特徴・見通し

- 安定したGDP成長や低金利、好調な住宅市場に支えられた力強い消費者マインド
- 建築用事業では、補修・改修市場が拡大の見通し

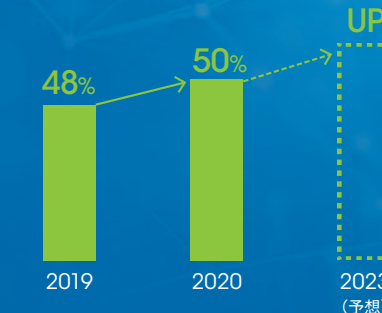
## 2021-2023年度の成長戦略

- 強固な営業力やイノベーションにより、補修・改修市場への展開を加速
- デジタルプラットフォームを活用した顧客エンゲージメントの向上
- 小売・業務用市場において、オムニチャネル化や物流の最適化を推進
- プレミアムブランドの育成、イノベーション、主要小売パートナーとの協働による顧客サービスの充実に注力

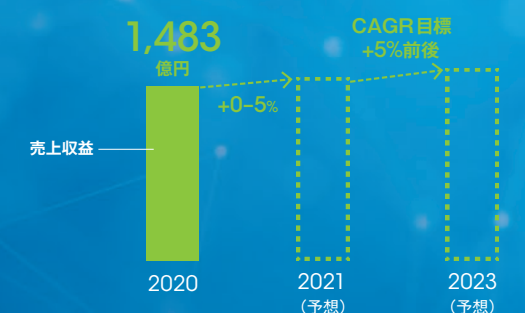
### 市場成長率 (建築用：豪州)※1



### 市場シェア (建築用・数量：豪州)※2



### 業績※3



※1 ACA-published Global Market Analysis for the Paint & Coatings Industry (2019-2024), <https://paint.org/market>  
 ※2 豪州建築用塗料市場データよりNPHD推計 ※3 2020年の数値は日本円ベース、2021年の数値および2021-2023年のCAGRは現地通貨ベース ※4 PPA償却費：年13億円

営業利益率  
(PPA償却前)※4

11.6%



# DuluxGroup



当社(DuluxGroup)は、豪州やニュージーランドにおいて、塗料、密封剤、接着剤、その他の住宅リフォーム製品を手掛けるマーケットリーダー。ブランド認知度は98%を超え、長年にわたって豪州で最も信頼できる塗料ブランドに選ばれています。

## データ

従業員数：3,912人  
 所在地：豪州、ビクトリア州  
 持株比率：100.0%

## 市場の特徴・見通し

当社(DuluxGroup)は、人々の生活空間や職場環境を改善、保護、維持するプレミアムブランド製品の製造・販売を手掛けています。当社は全ての事業活動の中心に、消費者と顧客を据え、魅力的かつ安定した市場にしっかりと注力することで、持続的な成長や高収益を実現しています。

豪州やニュージーランドにおける既存住宅の補修・改修市場は、当社売上収益の約3分の2を占めており、今後とも力強い収益力を伴った成長が続くと予測されます。両市場は、安定したGDP成長率や低金利、比較的堅調な消費者信頼感、好調な消費支出など、概ね良好を維持しています。なお、2020年は新型コロナウイ

ルス感染症を背景に巣ごもり需要が発生し、市場は非常に好調でしたが、中期的には「通常」の成長率に戻ると予想しています。

当社の主力事業とする建築用市場は、歴史的に見て毎年約1%ずつ拡大する市場です。一方、当社の売上収益は、これまで年間平均で約5%成長しており、常に市場を上回る成長を遂げてきました。

当社はこれからも、全ての事業活動の中心に消費者と顧客を据え続けることにより、市場におけるリーディング・ポジションを確固たるものにしていきます。

## 2021-2023年度の成長戦略

当社は今後も、中核とする豪州・ニュージーランド事業で安定的な成長を果たしていきます。さらに、日本ペイントグループが「株主価値最大化(MSV)」の実現に向けてグローバルな成長を加速するために、当社もグループの総合力を発揮していきます。

当社の成長戦略における3つの柱は、次の通りです。

1. 豪州やニュージーランドにおいて、市場をけん引する「Dulux」、「Selleys」、その他リフォーム事業を持続的に成長
2. 日本ペイントグループが保有するSAF（密封剤、接着剤、充填剤）や建設化学品(CC)の売上成長に貢献
3. 特に欧米市場において、日本ペイントグループの建築用、特殊コーティングの成長に貢献

当社がさらなる成長を果たすためには、「プレミアムブランドの育成」「戦略的マーケティング」「デジタルオムニチャネルを活用した消費者エンゲージメント」「イノベーション・技術力」「営業力」「小売・業界顧客チャネルの強化」「サプライチェーンの最適化」など、優先度の高い分野や中核事業への継続的な投資が欠かせません。

加えて、経験豊富で有能な人材や、成果を重視する企業文化も不可欠です。当社の従業員は、当社が掲げる価値観や行動指針のもとに団結し、消費者や顧客に対して、より洗練された、市場をリードするソリューションを継続的に提供しています。これらは、世界トップクラスの従業員エンゲージメントにつながっています。重要なのは、当社の戦略目標に沿った新しいスキル、能力、人材開発への投資を継続することだと考えています。

当社は103年にわたり、豪州・ニュージーランド市場において確固たる地位を

築いてきたマーケットリーダーであり、創業140年を迎えた日本ペイントグループのグローバル成長を加速させる重要な役割を果たしていきます。グループ間の連携により、既に相乗効果が創出され利益をもたらしています。この優位な市場機会を活用して、グループの総合力をさらに発揮し、MSVの実現に取り組んでいきます。



CEO  
タイフン・キュチュコール

## PROFILE

1988年のBetek Boyaグループ創立当初よりさまざまな役職を歴任し、1995年にBetek BoyaのCEO兼取締役就任。2003年に設立された塗料メーカー協会(BOSAD)の創設メンバーであり、現在も理事を務める。2015年から2017年にかけては断熱・防水・防音・防火材協会(IZODER)の理事長、2020年からは建設資材工業会(IMSAD)の会長も務める。

## SWOT 分析

|                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Strengths 強み</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>●「顧客中心」を事業の根幹に据え、多様な顧客ニーズへ即応するトルコのリーディングカンパニー</li> <li>●事業成長や環境変化への適応力、イノベーションを加速させる幅広い製品ポートフォリオ、広範な分野での協業</li> <li>●市場でリーダーシップを発揮し、消費者から高い認知度を獲得するための「戦略的マーケティング」「消費者エンゲージメント」への継続的な投資</li> </ul> | <b>Weaknesses 弱み</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>●他の企業と同様に、経済状況や需要の変化、原材料価格の変動、新型コロナウイルス感染症の拡大などの外的影響を受ける。ただし、これらの影響を戦略的に緩和し、着実な成長やイノベーションを継続</li> </ul> |
| <b>Opportunities 機会</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>●事業展開地域において健康や環境への関心が高まっており、環境配慮型製品など新たな市場機会の拡大</li> <li>●DIY製品に対する消費者の需要が増加する中、主力ブランド「Filli Boya」を活用し、欧米DIY市場における日本ペイントグループの地位強化に貢献</li> </ul>                                                | <b>Threats 脅威</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>●経済状況の変化が消費者の購買行動に変化をもたらし、低価格帯を求める消費者が増加する可能性</li> <li>●強力な多国籍企業との競争</li> </ul>                            |

## 市場の特徴・見通し

- 安定したGDP成長、ブランドロイヤリティ、高い顧客信頼度を背景に、住宅リフォーム市場はさらなる成長が見込まれる
- 建築用塗料は、住宅リノベーション市場の高成長が見込まれる
- 欧州環境規制の厳格化を背景にETICS(断熱材)需要は増加すると予想。トルコにおける建築物の70%は依然非断熱であり、ETICSの市場成長率は年率30%と高水準を維持する見通し
- トルコリラの為替動向に注視が必要

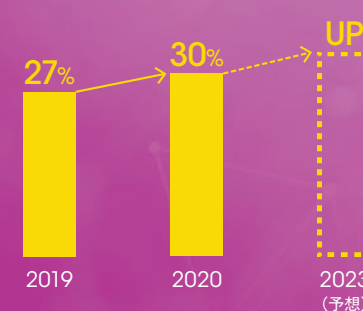
## 2021-2023年度の成長戦略

- 建築用塗料事業においてマルチブランド戦略を推進し、プレミアムブランドの強化、製品ポートフォリオの最適化、営業活動の強化により市場シェアを拡大
- ETICS事業で市場シェアを拡大し、収益性の高い成長を維持
- 「新世代ディーラー」店舗数の拡大や画期的な製品開発を推進
- トルコ国外におけるブランド構築を継続
- 日本ペイントグループ各社とのシナジーにより、工業用塗料事業での力強い成長を推進

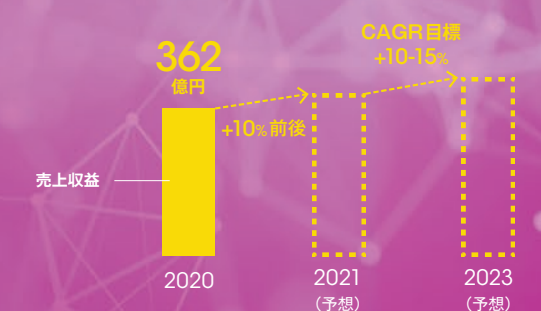
## 市場成長率 (建築用：トルコ) ※1



## 市場シェア (建築用・金額：トルコ) ※2



## 業績 ※3



※1 ACA-published Global Market Analysis for the Paint & Coatings Industry (2019-2024), <https://paint.org/market> ※2 NPHD 推計 ※3 2020年の数値は日本円ベース、2021年の数値および2021-2023年のCAGRは現地通貨ベース ※4 PPA償却費：年10億円

## 営業利益率 (PPA償却前) ※4

13.8%

→ →

# Betek Boya



当社(Betek Boya)は、トルコを代表する塗料・ETICSメーカーです。プレミアムブランドから低価格帯まで、トルコの塗料市場において複数のブランドを展開しています。建築用事業では、過去21年にわたってトルコの塗料市場をリードしており、7つの生産拠点を保有しています。また、10年以上にわたって塗料市場の評価指数でNo.1の地位を維持しています。近年では工業用製品も展開しており、全製品を30カ国以上に輸出しながら、重点地域でさらなる市場シェア拡大を目指しています。当社は、新型コロナウイルス感染症が拡大する中、トルコで初めて衛生管理証明を受けた企業として、社会的責任を果たしています。

## データ

従業員数：1,709人  
所在地：トルコ、イスタンブール  
持株比率：99.6%

## 市場の特徴・見通し

当社(Betek Boya)はトルコの塗料・ETICS業界のマーケットリーダーとして、技術やイノベーションへの投資を増やすとともに、建築用や工業用、家具用、防食用塗料などの幅広い製品を顧客に提供しています。これら製品を30カ国以上に輸出しており、今後も近隣地域への進出・市場シェア拡大を図っていきます。

建築用事業は、当社の国内向け塗料売上収益の55%を占めており、年3.6%の市場成長が予測されています。また、同分野は収益性が高く、売上収益全体の約60%を占めているほか、安定的なGDP成長に伴ってリノベーションや補修などの需要が増加すると予想されます。

そのため、今後も同分野の市場は着実な成長を見込んでいます。

健康や環境に関して、2023年までにEU規制が厳格化されることで、環境に配慮した製品需要が高まり、ETICS製品の採用が増加すると予想しています。当社は、革新的なETICS製品を提供することで顧客ニーズに的確に対応し、この分野をさらに成長させることで収益向上を目指します。

トルコにおいて持続的な成長を達成するには、「顧客中心のアプローチ」「強力な販売網」「イノベーションへの継続的な取り組み」の3つの要素が非常に重要です。当社は引き続きこれら3つに注力しながら、さらなる収益成長を実現します。

## 2021-2023年度の成長戦略

当社は、トルコにおける持続的な成長に加えて、日本ペイントグループのグローバル事業拡大戦略の一翼を担い、「株主価値最大化(MSV)」に取り組んでいきます。

当社の主要な成長戦略は、次の通りです。

1. 幅広い製品ブランドを活用し、建築用塗料の市場シェアを拡大
2. ETICS事業の持続的な成長に注力
3. トルコ近隣地域でブランドの存在感を高める
4. マーケティングや販売チャネルを通じて、シームレスでユニークな顧客体験を提供することで、「顧客中心のアプローチ」を構築
5. 日本ペイントグループとのシナジー創出を通じて、工業用事業における製品・技術への投資を促進

建築用事業における主な成長戦略は、「マルチブランド戦略の強化」や「製品ポートフォリオの最適化」による市場シェア拡大です。具体的には、シームレスな顧客体験や総合的な製品ラインアップを活用し、プレミアムブランドを強化していきます。一方、低価格帯製品については、事業ポートフォリオを抜本的に見直すとともに、マーケティングを強化し、消費者への訴求に取り組めます。

当社は、欧州最大規模のETICS一貫生産体制を有し、トルコ市場で唯一のシステムプロバイダーです。創業ブランドのDalmaçyalıは、競合他社を含めて200を超えるブランドがひしめくトルコETICS市場を代表するリーディングブランドです。当社は成長戦略として、ブランドや先端技術を用いた製品ポートフォリオへ継続的な投資を行い、収益性の高い成長を維持することで、さらに高い市場シェアを獲得していきます。

卓越した顧客体験の提供や顧客の信頼獲得は、引き続き当社のマーケティング戦略の中核となります。シームレスな塗装サービス「Filli Ustam」の開始や、進化したショッピング体験ができるように設計された「新世代ディーラー」店舗を活用し、顧客にオムニチャネル体験を提供します。新型コロナウイルス感染症拡大の終息後を見据え、電子商取引やオンライン契約が成長すると見込まれる状況下、当社は顧客とのつながりを強化し、新しい体験を提供するためにイノベーション創出に向けた戦略を策定していきます。

当社は全製品を30カ国以上に輸出しており、製品ポートフォリオや流通チャネルを最適化・刷新することで、特に重点地域での市場シェアを拡大するとともに、他の地域でも新たな成長機会を獲得していきます。

## SWOT分析

|                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Strengths 強み</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>●優れた顧客サービスの提供に向けて戦略的に配置された店舗網と高度な訓練を受けた人材</li> <li>●競合他社と比較して優位かつ高品質で多彩な製品ポートフォリオ</li> </ul>                             | <b>Weaknesses 弱み</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>●95年以上にわたってプロ向け塗料業界へのサービス提供に注力してきたものの、ナショナルブランドによる継続的な攻勢と人口構成の変化が顧客のブランド嗜好に影響を与えている。当社は、さらなる売上成長を図るため、販売チャネルや新市場の開拓など積極的な措置を講じ、顧客行動に変化を与えている</li> </ul> |
| <b>Opportunities 機会</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>●オムニチャネルのEコマースにおいて、塗装業者・一般消費者向けの製品・サービスを提供することで売上を拡大</li> <li>●販売チャネルや製品の拡販施策を通じて、米国における日本ペイントグループの認知度を向上</li> </ul> | <b>Threats 脅威</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>●ナショナルブランドによる大規模なマーケティングや販促活動が顧客のブランド選好に影響</li> </ul>                                                                                                      |

CEO

カール・アルターガット

## PROFILE

社長兼最高経営責任者(CEO)として12年間にわたりDunn-Edwardsを率いる。入社後すぐに業務効率の向上と優れた顧客サービスの提供に向けたプロジェクトに着手。完全自動化された製造プラントの建設による生産能力の拡大、小売店の近代化を推進するとともに、顧客の色選びに役立つカラーアドバイザープログラムを導入した。ロヨラ・メリーマウント大学の工学学士、ペハーダイン大学グラジアディオ経営大学院のMBAを有する。

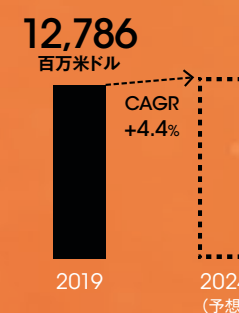
## 市場の特徴・見通し

- 冬季の悪天候を主因とした原材料不足が石油化学業界の生産に影響を与え、需要全体の大幅な増加も相まって著しい供給不安が発生
- 住宅の塗り替え需要は、新型コロナウイルス感染症の影響による「巣ごもり」終了後も継続すると予想。ホームエクイティローン(自宅を担保にした借入れ)の大幅な増加や住宅流通在庫の低さが要因
- 商業活動は活発化しているが、オフィス需要は非常に低水準
- リフォーム市場における消費が好調で、今後も成長が見込まれる

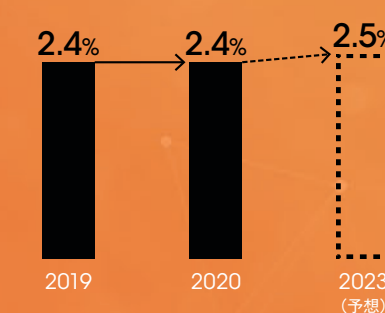
## 2021-2023年度の成長戦略

- DX(デジタルトランスフォーメーション)で自動化を推進することによって、無店舗型の販売体制を強化し、成長を加速
- 一般小売店、ディーラー、ホームセンター、Eコマースなど、新たな販売チャネルを活用
- 新規出店や既存の販売網を活用した新製品の供給により、市場シェアを拡大

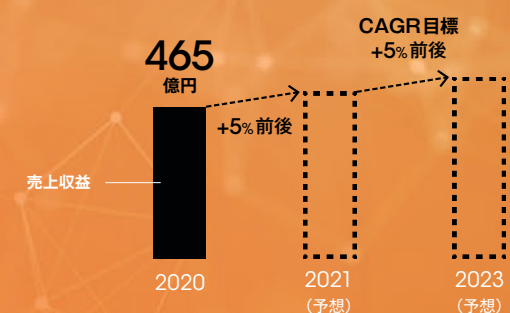
### 市場成長率 (建築用:米国)※1



### 市場シェア (建築用・金額:米国)※2



### 業績※3



※1 ACA-published Global Market Analysis for the Paint & Coatings Industry (2019-2024), <https://paint.org/market>

※2 NPFD 推計

※3 2020年の数値は日本円ベース、2021年の数値および2021-2023年のCAGRは現地通貨ベース

# Dunn-Edwards



当社(Dunn-Edwards)は1925年の創業以来、米国南西部を代表する塗料サプライヤーとして、プロの塗装業者や品質にこだわる消費者に対し、塗料、雑貨、機器などの充実した製品ラインアップを提供してきました。米国では建築用塗料の90%が大手メーカー6社により提供され、ブランドロイヤリティの高い地元メーカーが残り10%を占めています。Paintcare Recycled Paint Programの販売データによれば、当社はカリフォルニア市場で推定12%、他の周辺地域で10~20%のシェアを有しています。

## データ

従業員数: 1,888人

所在地: 米国、カリフォルニア州

持株比率: 100.0%

## 市場の特徴・見通し

当社(Dunn-Edwards)は、他社にない顧客サービスと高品質の製品を組み合わせることで、業界をリードしている地域密着型のメーカーです。

2020年は、想定外に溢れた一年でした。世界的な新型コロナウイルス感染症の拡大で経済が一時的に停滞し、多くの人が住宅投資やリフォームを実施したことで、塗料需要が高まりました。

当社がターゲットとする住宅塗り替え市場は、新型コロナウイルス感染症の影響による「巣ごもり」終了後も、強い需要が継続すると見込んでいます。ホームエクイティローン(自宅を担保にした借入れ)が大幅に増加していること、中古住宅の

流通量が少ないことが要因です。こうした動向は、当社の顧客である塗装業者、一般消費者向けの両事業分野にメリットをもたらします。

商業活動は活発化していますが、企業は全面的に社員を職場復帰させるわけではなく、在宅勤務も一定程度継続されると見込まれます。そのため、景気が回復し始めても、オフィス需要は低水準に留まり続けると予想しています。

リフォーム市場における消費は引き続き好調です。小売業者に向けたサービスを拡充することで、重要なリフォーム分野において大幅な成長を見込んでいます。

当社は、競合他社と比較して際立った優位性を持つ製品やサービスを提供する

ことを使命としています。こうした理念を持ちながら顧客のニーズに真摯に応えることで、既存市場にとらわれずさらなる成長のための地位を確固たるものにしていきます。

## 2021-2023年度の成長戦略

当社は、「株主価値最大化(MSV)」を図るため、成長戦略を推進することで、売上収益や市場シェアを高めつつ、利益率を向上し、今後の成長基盤を盤石のものとしていきます。

当社が掲げる成長目標は、次の3つです。

1. 実店舗への依存を減らし、効率性を向上  
当社の小売店モデルは、(自社保有のため)設備投資には慎重な検討が必要であり、費用をコントロールしながら効果的な資本投資を行います。さらなる成長を目指すため、従来の店舗拡大策に頼らず、展開地域を拡大することが

必要です。

2. 新たな販売チャネルの開拓  
一般小売業者やディーラー、ホームセンター、オンラインなど、既存・新規取引先との販売チャネルを新たな収益源として活用し、資産効率の最大化につなげていきます。さまざまな機会を活用し、ブランドの確立や販売チャネルの拡充に取り組んでいきます。
3. 既存セグメントの深耕  
当社は、既存市場でさらなる成長を図るため、主要製品を中軸に収益を拡大していきます。95年以上にわたる塗装業者との取引を通じて蓄積した知見を生かしながら、既存店舗や新規店舗への投資で売上を最大化していきます。

変化する市場ニーズに対応した革新的な製品は、成長目標を達成するための重要な要素です。当社は、最先端の設備や有能な人材を活用し、画期的な製品開発へ

継続的な投資を実施しています。新製品のパイプラインや日本ペイントグループのグローバルネットワークを活用することで、優れた新製品を市場に投入していきます。

また、環境への配慮は、当社ブランドにとって最も重要な要素です。国内外の環境規制を検証し、日本ペイントグループのESG方針や施策に基づいて、環境課題への対応を推進していきます。現在、当社の環境対策チームは、2050年のCO<sub>2</sub>排出量ゼロに向けた施策・戦略案の作成に取り組んでいます。

当社は、経験豊富な経営陣、多様な文化、高度な訓練を受けた優秀な人材が合わさることで成長し、成功を収めてきました。日本ペイントグループ各社のあらゆる階層の人材を継続的に活用することで、ソリューションを生み出す知識やノウハウを高め、MSVを実現していきます。

## SWOT 分析

|                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                   |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Strengths 強み</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>●世界の自動車用塗料大手の一角としての事業基盤</li> <li>●自動車ボディから内外装プラスチック部品まで、自動車に関わる全てのコーティングを一貫して提供する総合力</li> <li>●アジアを中心に世界中に広がる拠点網を活用した顧客サポート体制</li> </ul> | <b>Weaknesses 弱み</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>●欧米における競争力が低位（欧州は事業再編、米国では新生産拠点建設により強化中）</li> </ul>                                                   |
| <b>Opportunities 機会</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>●新興国を中心に、今後も大きな自動車産業成長が期待できる</li> <li>●各国での環境規制強化に伴う環境配慮型製品ニーズの高まり</li> <li>●「CASE」などの新領域で事業拡大の機会多数</li> </ul>                       | <b>Threats 脅威</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>●塗装代替工法の出現によって既存ビジネスの減少</li> <li>●新型コロナウイルスによる経済の減速、自動車メーカー各社の稼働縮小</li> <li>●原材料市況変動による業績への影響</li> </ul> |

代表取締役社長  
武田川 信次

## PROFILE

1984年に立教大学経済学部卒業後、旧日本ペイント株式会社に入社し、約37年間にわたって営業、企画、経営の多軸で自動車用塗料事業を支える。2016年より理事、2018年より常務取締役を務める。2021年1月に日本ペイント・オートモーティブコーティングス株式会社の副社長執行役員に就任。同年8月より代表取締役社長に就任し、日本ペイントグループの自動車用塗料事業を率いる。お客様に最も信頼されるパートナーとして、自動車コーティング領域におけるリーディングカンパニーの実現を目指す。

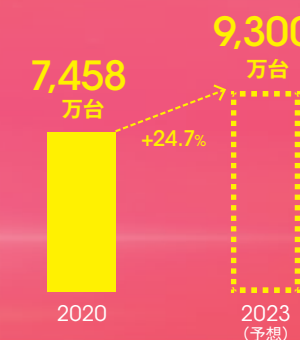
## 市場の特徴・見通し

- 2020年のコロナ影響からの回復が各市場で継続する見込み
- 一方、半導体供給不足による自動車業界への影響は深刻で、2022年前半まで長引く可能性
- 2023年までには各市場で2019年水準まで回復する見通し
- 自動車業界の大変革による新たなビジネス機会の増加

## 2021-2023年度の成長戦略

- 中国市場におけるシェアの大幅拡大
- アジアでの優位性を強化
- 海外3大電着工場の活用
- 加飾フィルム等、新事業参入

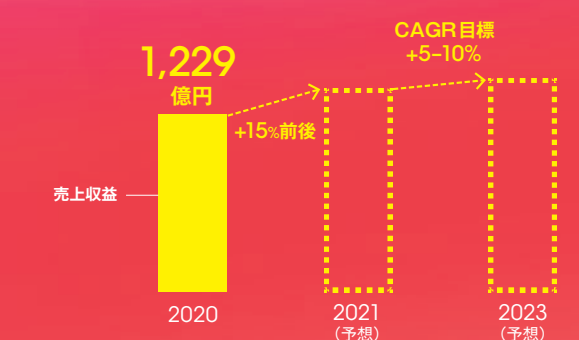
## 市場成長率 (自動車用：グローバル)※1



## 市場シェア (自動車用：グローバル)※2



## 業績※3



※1 IHS MarkitデータよりNPHD抜粋 ※2 2019年NPHD推計 ※3 2020年の数値は日本円ベース、2021年の数値および2021-2023年のCAGRは現地通貨ベース

# 日本ペイント・オートモーティブコーティングス株式会社(NPAC)



前処理、電着、中塗、ベース・クリアー塗料という自動車ボディ用の塗料から、バンパーや内装部品などのプラスチック部品用の塗料まで、全てを一社で一貫して提供できる世界屈指の自動車用塗料メーカー。国内15カ所、世界22の国・地域で事業を展開。

## データ

従業員数：約1,000人(国内)  
所在地：日本、大阪府  
持株比率：100.0%

## 市場の特徴・見通し

現在自動車用塗料業界は新型コロナウイルス感染症拡大による自動車減産の影響を大きく受けています。また、半導体供給不足による自動車業界への影響は2022年前半まで長引く可能性が予想されますが、2023年にはコロナ前の2019年を上回る9,300万台の生産が見込まれます。また、世界的に環境規制が強まる中、日本政府による「2050年までに温室効果ガス実質ゼロ達成」方針に向かう動きが自動車業界では加速しており、我々塗料メーカーにも環境負荷の少ない製品開発が求められています。

さらに、CASE(コネクテッド、自動運転、シェアリング、電動化)と呼ばれる技術革新

の波が押し寄せており、グローバル競合各社が活発に新技術の研究開発を進めています。

このように、自動車用塗料業界は多方面で大きな変化に直面しています。新たなニーズや顧客が顕在化してビジネスチャンスが現れる一方で、既存の塗料や塗装工程、バリューチェーンの見直しが強く求められています。

## 2021-2023年度の成長戦略

当社(NPAC)は自動車コーティング領域におけるグローバルリーディングカンパニーの実現を目指しています。そのために、業界の大変革期において複雑化する顧客ニーズをグローバルベースで捉え、

技術力の向上および品質保証体制の強化に取り組んでいきます。

日本地域では、我々のビジネスの中核をなす日系顧客向けのビジネスにフォーカスします。国内の自動車業界の動きに合わせ、環境配慮型の水性塗料や抗ウイルス塗料、CASE対応製品など、顧客のニーズを捉えた製品開発を加速させ、次世代コーティングへの転換と既存塗料の改良を両軸で推進していきます。また、高いデザイン性を持つプレミアムカラーのように、エンドユーザーの満足度を追求した製品も開発していきます。

また、日系顧客が展開する海外ビジネスへの迅速な対応やサービスの質の向上、および海外新規顧客の獲得のため、各国・地域においても生産・販売体制の強化を進めています。

近年急速に成長を続けている中国市場においては、アジア・中国地域に拠点網を多く持つパートナー会社NIPSEAの営業力を最大限に活用しつつ、日本と現地の

技術開発力を合わせたグループシナジーを発揮し、市場拡大を目指していきます。

米州地域では、米国テネシー州チャタヌーガ市に、事業拡大の基盤となる自動車用塗料新工場を建設中です。LEED(Leadership in Energy and Environmental Design)※4の基準を満たす省エネルギーや環境・自然に配慮した設計で、持続可能なモノづくりに貢献します。米州地域での顧客サポートを強化しながら、さらなるプレゼンスの向上を図っていきます。

欧州・インド地域では、新型コロナウイルス感染症などで事業環境が大きく変化しており、中長期的な企業価値の向上には、抜本的な事業再編や大規模な施策が必要と判断し、当該地域の子会社をウットラムグループに譲渡しました。この結果、上記再編・施策に伴う費用をはじめ短期的なリスクなどを回避しつつ、将来的に当該子会社を買い戻す権利を保持することで、上記施策が奏功した場合には、欧州・インド市場のさらなる成長を取り込むことを可能

にしています(詳細は、リリース※5参照)。

最後に、新事業軸の構築を目指し、次世代自動車へのシフトに伴う市場成長が著しい「フィルムビジネス」に本格参入しました。当社では2015年より新規領域としてフィルム向けのコーティング(加飾フィルム)技術開発に取り組んできました。今回の本格参入に伴い、組織体制を強化し、自動車用の加飾フィルムに加え、工業用や汎用製品などの他領域や、グローバルへの展開を加速していきます。2022年からはフィルム用コーティング剤だけでなく、コーティングされたフィルム自体の販売も計画しています。既存塗料事業に加え新たなフィルム事業を通じて、顧客の多様なニーズに沿った高品質な製品を提供していきます。

※4 非営利団体U.S. Green Building Councilが開発、運用する。世界で最も広く利用されているグリーンビルディング評価システム

※5 「連結子会社の異動を伴う株式の譲渡に関するお知らせ」(2021年8月10日)  
[https://www.nipponpaint-holdings.com/news\\_release/20210810ir02/](https://www.nipponpaint-holdings.com/news_release/20210810ir02/)



代表取締役社長  
喜田 益夫

## SWOT分析

### Strengths 強み

- 国内汎用市場でのトップシェア
- トップシェアを支える強固な販売網
- 抗ウイルス塗料などの新製品・新需要の創出力

### Weaknesses 弱み

- 生産物流設備の老朽化

### Opportunities 機会

- 新型コロナウイルス感染症による抗ウイルス塗料のニーズ拡大
- 環境対応ニーズの高まり

### Threats 脅威

- 人口減を背景とする国内市場の伸び悩み
- 新型コロナウイルスの社会・経済的影響
- 原材料価格の高騰

## 市場の見通し

民間企業などの建設投資需要は2020年度の落ち込みからの反動が期待できる一方、新型コロナウイルスの影響により、リテール領域における改修意欲の減退、さらに新設の需要回復には時間を要すると想定

## 2021-2023年度の戦略骨子

国内汎用塗料事業において、技術・サービスで競合を引き離し、名実ともに業界トップの地位を確立する

# 日本ペイント株式会社(NPTU)

住宅やビル、マンションなどの建築用塗料、橋梁やプラントなどの大型構造物用塗料、自動車の補修塗装向け塗料の開発、製造および販売を手掛ける。国内No.1の販売ネットワークを通じて、卓越した塗料の意匠性とコーティング技術を提供。国内汎用塗料市場においてトップシェアを誇る。

## 2021-2023年度の成長戦略

当社(NPTU)事業は、技術・サービスのさらなる躍進を図り、競合他社に勝る計画を随時実行することで、国内汎用市場の市況以上の成長を見込んでいます。これまでも着実にシェアアップを遂げてきましたが、各事業領域でのさらなるシェアの獲得・向上を目指し、例えば、最大需要地区である関東においては、優れた技術・サービスで競合を引き離し、名実ともに業界トップの地位を狙います。

マーケティング・営業戦略としては、安全・健康配慮製品の一つとして抗ウイルス

製品の拡充・普及に注力します。また、次世代製品の浸透に向けた営業・プロモーションの強化や顧客へのサービス向上に向けた取り組みを加速していきます。

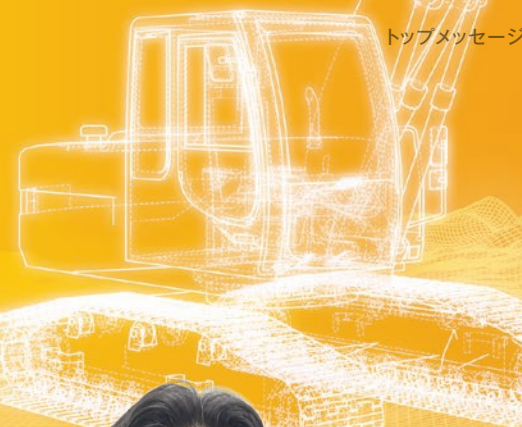
開発・製品戦略では、次世代製品の第一弾として新型コロナウイルス感染症の拡大でニーズの高まる抗ウイルス市場に着目し、2020年に抗ウイルス塗料ブランド「PROTECTON」シリーズの第一弾を発売しました。今後も継続的に業務用から家庭用まで、塗料のみならず幅広い抗ウイルス・抗菌製品をラインアップし、拡販を推進していくとともに、社会課題の解決に貢献していきます。

またその他にも、次世代型高意匠塗料や超高耐久塗料、水性技術など、建築、鉄構、AR(自動車補修用塗料)の各領域におけるさまざまな市場ニーズに対応すべく、多くのテーマへの取り組みを進め、製品開発を推進していきます。

生産設備については安全、品質の確保を維持・向上させるとともに、供給能力に

影響が出ないよう、老朽化が進んでいるものから順次計画的に設備の更新を行います。また、シェア拡大を支える供給力を確保するとともに、受発注システム、輸送システムの自動化など、適宜見直しを行い、お客様の利便性向上とコスト低減を強化していきます。

さらに、上記計画の達成とこれを上回るシェア拡大・売上拡大・収益性向上を見据えています。そのために、当社事業の基盤となる人材の計画的な育成はもとより、既存市場における競争力の強化や新市場への進出に加え、抗ウイルス製品の開発など、世界共通課題の分野で日本ペイントグループの海外パートナー会社とのグローバルシナジーを創出していきます。



代表取締役社長  
塩谷 健

## SWOT分析

### Strengths 強み

- 国内工業用塗料市場においてトップシェア
- 多様な事業セグメントを幅広く保有しており、市場の成長、機会に合わせて事業の新陳代謝を図るポートフォリオ経営が可能

### Weaknesses 弱み

- 国内市場で保有している既存事業セグメントの低成長化

### Opportunities 機会

- 環境対応や省人化ニーズを取り込んだ高付加価値な製品開発
- With / Postコロナを見据えた抗ウイルス製品をはじめとする新たな市場創造

### Threats 脅威

- コロナ禍で停滞する国内市場における競合メーカーとの競争激化

## 市場の見通し

国内工業用塗料市場全体では約1%程度のマイナス成長を見込む中、粉体塗料市場は環境、省人化ニーズによりプラス成長を見通す。海外工業用塗料市場はアジアを中心に高い成長性を維持する見込み

## 2021-2023年度の戦略骨子

Postコロナを含む新規事業を創造しながら、既存コア事業の盤石化を図るとともに、海外パートナー会社と協業しながら海外展開を加速する。ESG経営を実践し、経済的価値と社会的価値の両立を通じて、工業化社会の持続的な発展へ貢献していく

# 日本ペイント・インダストリアルコーティングス株式会社(NPIU)

自動車用塗料を除く工業用塗料事業領域全般を担う専門会社として、次代を切り拓く新たな価値提供により工業化社会の発展に貢献することをミッションとする。建築資材、住宅外装材、家電、オフィス家具、建設・農業機械、鉄道など幅広い工業製品の塗料やファインケミカル分野での機能性材料の製造・販売、および塗装用の設備機器の販売を手掛ける。

## 2021-2023年度の成長戦略

当社(NPIU)は、2023年度に向けて、主に以下の取り組みを推進していきます。一つ目は「事業構造改革」です。国内の既存市場は成熟期を迎え競争激化の事業環境下にあることから、各事業の市場トレンドや立地状況を再度見極め、当社の事業構成を成長性、収益性の高いモデルに組み替えていきます。具体的には、コア事業である粉体塗料事業は環境、省人化ニーズにより市場成長しており、「生・販・技」の一体化戦略により、確固たる市場

ポジションを築いていきます。コイルコーティング事業では、国内市場でドミナント化を推進するとともに、海外パートナー会社と協働し海外展開を加速していきます。同様に、建設機械・農業機械・鉄道車両向け事業においても、新技術・製品開発により国内プレゼンスをより強固にするとともに、グローバルメジャーへの推進を強化します。また前中期経営計画を通じて育成してきたセカンドコア事業については、工業用・汎用塗料市場における戦略製品の拡販、道路分野における遮熱塗料、高耐久白線材料の事業拡大に向けて引き続き注力していきます。また新規事業としてWith / Postコロナやリモート社会といった社会課題や将来トレンドを新たな需要の創造機会と捉え、2021年7月より抗ウイルス製品「PROTECTONバリアックス™スプレー」の販売を開始しました。さらに自動運転社会の到来を想定し、センシングや絶縁、耐熱などCASE分野を新たなビジネスフィールドとして構築して

いきます。同時にDX、IoT、自動化などの効率化投資も計画し、既存事業・新規事業の両構え戦略と収益性向上を実行していきます。

二つ目は「ESG経営の実践」です。環境面では温室効果ガス削減に向けて、当社マザー工場である千葉工場の粉体塗料新工場において、省エネルギー設計、消費電力一元管理などに取り組んでいます。サプライチェーン・ICT戦略としては、BIツール / システムの積極導入などにより、受注から製造、販売に至る業務プロセスの再設計・構築を進めています。人財戦略では、グループ横断のジョブ・ディスクリプション型の新人事制度と連動しながら、DX、グローバル強化などを目的とした人財の最適配置を進めています。

こうした計画のもと、高付加価値、高効率経営、高収益を実現するスマートカンパニーへの転身を図ることで、日本からグローバルに事業を展開できる強靱な競争力を有する企業を目指していきます。



代表取締役社長  
西村 智志

## SWOT分析

### Strengths 強み

- 塗料技術とセットでの製品開発による、高い顧客ニーズ対応力
- 日中韓の3極R&D体制や産学連携で創出した差別化技術

### Weaknesses 弱み

- 地域影響を受けやすい原材料の購入比率が高く、原材料費の安定化に課題

### Opportunities 機会

- 自動車をはじめとした各事業領域での環境対応ニーズの高まり
- アジア地域をはじめとした新興国での高機能コーティング需要の増加

### Threats 脅威

- 国内市場の縮小
- 原料価格の上昇

## 市場の見通し

国内の自動車、鉄鋼向けニーズは減少。一般工業用、飲料缶、アルミ製品向けニーズは維持または微増。海外ではアジアを中心に全領域において高成長の見通し

## 2021-2023年度の戦略骨子

国内シェア拡大による成長維持と海外グループ会社の成長加速によって売上・利益の最大化を図る

# 日本ペイント・サーフケミカルズ株式会社(NPSU)

自動車や一般工業製品、鉄鋼、飲料缶などに使用される塗装下地皮膜と、親水化処理剤に代表される超薄膜で高機能を付加する機能性コーティングを提供する。日中韓の3極R&D体制や産学連携で創出した技術を、アジアを中心としてグローバルに展開。

## 2021-2023年度の成長戦略

当社(NPSU)は、ESG課題に対応した新技術による持続的な成長と高収益体質の強化を進め、社会課題の解決と日本ペイントグループへの売上・利益貢献度の最大化を目指します。

マーケットの縮小を見込む国内事業においては、環境負荷・ランニングコスト低減技術による競合との差別化や、新規領域への進出など新しい製品・サービスの投入による持続的な事業成長を狙います。例えば、既存領域では、顧客の製造工程における環境負荷低減要求に応えるため、CO<sub>2</sub>排出量・水使用量削減に貢献できる

技術システムの開発・導入や、近年よりニーズが高まっている防錆高品質化に向けて、より高機能な製品の提供を進めることで、市場における当社製品の価値向上を目指します。また、新領域では、防汚コーティングをはじめとした社会インフラ保護の新しいコーティングシステムや、モビリティの電動化に貢献する材料技術の開発・導入などを通じて、新たな事業の柱を育成します。

生産に関しては、これまで培ってきた安全・品質・環境に関する強固な基盤を維持するだけでなく、さらなる人材育成の強化を図ります。その一環として、現場作業能力の見える化と技能向上を目的とした「生産マイスター制度」を導入しました。これにより熟練技術者の技能伝承を促進し、高品質な製品のさらなる安定供給と生産効率化を目指します。また物流の面では、グループ内での輸送システム最適化などを進め、コスト低減を推進していきます。

グローバル事業においては、中国・韓国にある表面処理専門のグループ会社との結び付きを経営から現場レベルでより深め、製品開発、プロモーション、生産性向上に一体となって取り組んでいきます。

開発・プロモーションにおいては、現地顧客特有のニーズを共有し、それぞれの得意技術を持ち寄り融合させることで、顧客提供価値と開発スピードの向上を目指すとともに、原材料調達においてもお互いの情報を共有することで低コスト化を図っていきます。また、各国グループ会社工場に対して、当社が長年培ってきたソフト・ハード面双方のノウハウを波及させることで、グローバルでの生産安全性、効率性および品質向上に貢献していきます。

これらの活動により、中国・韓国をはじめとする日本ペイントグループを通じた世界各地での表面処理市場での売上と利益の拡大を目指していきます。

# 日本ペイントマリン株式会社(NPMC)

日本ペイントグループの創業事業であり、2021年度に140年の歴史を刻む。船舶用塗料の製造・販売などをグローバルに手掛け、新造船から補修船まで、国内外で一貫した供給体制を確立。当社グループの総合力を生かした研究開発を通じ、優れた先端環境製品を開発・提供。SDGs・ESG視点を経営の中核とした価値創造を行い、世界で認められる企業を目指す。

## 2021-2023年度の成長戦略

2023年度までの新中期経営計画の3本柱として、「グローバル事業の拡大」「業界再編が進む日本造船への取り組み」「先端環境製品の開発」を掲げています。

「グローバル事業の拡大」については、次世代の船底防汚塗料「FASTAR」の本格展開による市場競争力の強化と売上・シェアの拡大、合併事業基盤を活用した欧州・中東での修繕ビジネスの拡大、オセアニア船舶市場およびアジア汎用船舶市場への推進を図ります。

また、売上・シェア拡大のキーとなる船底防汚塗料の安定供給を実現するため、グローバルサプライチェーンマネジメントを強化していきます。市況の影響に左右されない体制を目指すべく、NIPSEAグループをはじめ海外パートナー会社との協働によって技術・物流・生産・原料調達面で最適化を図り、グループとしての利益追求を目指します。

「業界再編が進む日本造船への取り組み」においては、顧客との関係構築・強化に注力し、戦略製品を通して新しい価値を提供するとともに、確実に収益確保できる体制を構築します。

「先端環境製品の開発」では、海洋への防汚剤の溶出削減による環境負荷低減、船舶によるCO<sub>2</sub>排出量の削減に貢献する製品に注力します。長期的な観点では「海洋汚染ゼロ」の船底防汚塗料の開発も進めていきます。2023年には、防汚性の発現メカニズムを見出し、基礎試験から製品開発段階に移行できている状態を

目指します。

また、臨海評価技術センター(岡山県玉野市)において、海洋環境や船舶運航状況などのビッグデータを活用した性能予測方法の研究に着手しました。同拠点を先端技術の発信拠点としても活用し、海外大手顧客との情報交換、市場ニーズの探索と次期開発テーマの抽出などを行っていきます。

コロナ禍で注目される抗ウイルス塗料については、船舶関連でのニーズを検討した上で、認証取得やパッケージング化を進めます。

その他、船舶塗料で培った防食技術を応用し、今後需要が高まる見通しの洋上風力発電向けの塗料事業を推進します。

## SWOT分析

### Strengths 強み

- 環境ニーズを先取りする製品開発力
- グループの総合力を生かした合理的な製造・物流・原材料調達機能

### Weaknesses 弱み

- 価格変動が大きい原材料の比率が高く、収益への影響を受けやすいビジネス構造
- 国内造船ではシェアを維持するも、中韓造船のシェアが高くない

### Opportunities 機会

- 長期的に右肩上がりで増加する世界の海上輸送量
- 環境規制強化およびESG投資の拡大に伴う環境配慮型塗料ニーズの高まり

### Threats 脅威

- 市況および船主経済の変動
- コロナ禍による運航スケジュールの不安定化とドックの遅延

## 市場の見通し

海運量は右肩上がりで今後も安定成長。2021年以降、建造需要の増加および海上運賃の上昇が期待され、塗料需要の増加を見込む

## 2021-2023年度の戦略骨子

先端環境製品を提供するメーカーとしてグローバルに認知され、競合他社にとって脅威となる存在へ

# 持続的な成長に向けて、 ESGを通じて事業機会を拡大

## SDGs・ESGへのさらなるコミットメント

| マテリアリティ(関連するSDGs)                 | ESG アジェンダ                                                                                             | ESG アクション事例                                                                                                                                                                      | 事業機会                                                                                                                                               |
|-----------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>気候変動</b><br>                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>温室効果ガス排出量の削減</li> <li>リスクと機会の特定</li> </ul>                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>CO2削減(スコープ1,2)</li> <li>スコープ3のグローバルでの算定開始</li> <li>TCFDシナリオ分析(リスクと機会の特定など)開始</li> </ul>                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>低CO2排出製品によるビジネスチャンス拡大</li> </ul>                                                                            |
| <b>資源と汚染</b><br>                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>廃棄物・エネルギー使用(効率的な使用)・水資源使用量・環境汚染物質管理・プロダクトステewardシップ</li> </ul> |                                                                                                                                                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>生産再編・自動化を通じた高齢化対策、収益性の向上</li> </ul>                                                                         |
| <b>ダイバーシティ &amp; インクルージョン</b><br> | <ul style="list-style-type: none"> <li>女性管理職比率向上</li> <li>従業員エンゲージメントの向上</li> </ul>                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>取締役会と管理職のダイバーシティの推進</li> <li>女性比率(2020年)<br/>取締役会の女性比率(日本ペイントHD単体) 12.5%<br/>女性従業員比率(グローバル) 24.0%<br/>幹部職に占める女性比率(グローバル) 23.8%</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>顧客ニーズ把握とブランディング強化</li> </ul>                                                                                |
| <b>労働安全衛生</b><br>                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>保安防災(火災事故撲滅)</li> <li>死亡事故・労働災害防止</li> </ul>                   |                                                                                                                                                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>イノベーション創出による収益の拡大<br/>(例)<br/>・抗ウイルス・抗菌ブランド「PROTECTON」<br/>・洋上風力発電設備用塗料<br/>・次世代型船舶底防汚塗料「FASTAR」</li> </ul> |
| <b>コミュニティとともに成長</b><br>           | <ul style="list-style-type: none"> <li>社会貢献方針策定</li> <li>社会貢献活動の戦略的展開</li> </ul>                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>「NIPPON PAINT Group Global Outreach Program」立ち上げ</li> <li>Education/Empowerment/Engagementの強化、データ収集</li> </ul>                            |                                                                                                                                                    |
| <b>社会課題を解決するイノベーション創出</b><br>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>異業種コラボの促進</li> <li>社会課題解決型製品の開発</li> </ul>                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>抗ウイルス製品や海洋環境配慮製品の開発</li> <li>社会課題解決型製品のラインアップ拡充</li> </ul>                                                                                |                                                                                                                                                    |

## ESG推進担当役員コミットメント

2021年度より始まった新中期経営計画の期間中は、マテリアリティに紐づく「ESGアジェンダ」に基づき、具体的なアクションをさらに前進させていきます。

「気候変動」への対応では、再生可能エネルギーへの転換や省エネルギー・電化設備への置換などを併用しながら、CO2排出量低減に確実に取り組んでいきます。市場が拡大する高成長国においても、原単位当たりの排出量削減に注力し、各国の掲げているネットゼロ目標の達成を目指します。

「社会課題を解決するイノベーション創出」に向けては、例えば、BtoBビジネスにおいて、低CO2排出製品は非常に重要なカテゴリーであることから、洋上風力発電設備用塗料や次世代型船舶防汚塗料「FASTAR」などを通じて、顧客ニーズに貢献していきます。一方で、2020年から世界的に拡大した新型コロナウイルス感染症の影響で、抗ウイルス・抗菌機能を備えた塗料のニーズがますます高まっており、今後も引き続き「PROTECTON」

ブランドの新製品を次々と発表する計画です。

また、当社グループが事業を営む上で、地域社会との共生は大切なテーマです。「コミュニティとともに成長」に向けては、2021年度に社会貢献活動のグローバルイニシアチブ「NIPPON PAINT Group Outreach Program」を立ち上げるなど、ビジネスを通じた社会貢献活動をグローバルで加速しています。Education、Empowerment、Engagementの3つの柱からなるこのイニシアチブの推進は、当社ビジネスの持続可能性に大いに寄与するものと確信しています。

当社グループはこれにより、SDGs・ESG視点の経営によって、ESGを通じて事業機会を拡大するとともに、社会全体のサステナビリティの向上に貢献していきます。

常務執行役 CAO  
黒田 芳明



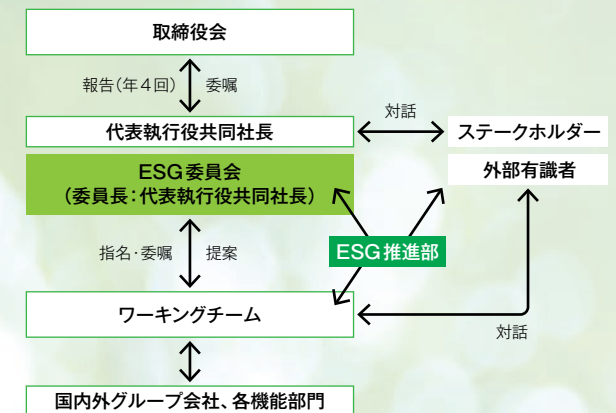
## ESG推進体制

2020年からSDGs・ESGを経営の中核に位置付け、持続可能な企業価値の創造・向上についてグループ横断的に議論し、ESG推進活動を加速するべく、「ESG委員会」を設置しました。

ESG委員会は、代表執行役共同社長が委員長を務め、SDGs・ESGを踏まえたグループの「あるべき姿」やESGに関する戦略、方針、活動計画の策定、活動の評価・推進をしています。

また、2020年8月に見直したマテリアリティ(重要課題)への取り組みを進捗させるため、ESG委員会の直下に世界各地の主要パートナー会社からメンバーを集めた「ワーキングチーム」を設置しました。ワーキングチームでは、当社グループが事業を展開する多様な地域の状況を共有し、グループ内での先進事例を学び合うとともに、グローバルで達成すべき目標の設定と各地域の状況に即した対策の立案に取り組んでいます。

## ESGマネジメント体制図



## KPI策定に向けた取り組み

当社グループは、30の国・地域で事業を展開しています。現在、グループ各社とともにマテリアリティ、ESGアジェンダを進捗させる具体的なKPIの検討を行っています。例えば、「温室効果ガス排出量の削減」に向けた取り組みについては、国や地域によって再生可能エネルギーや証書活用の状況が異なるため、それぞれの国・地域の状況を踏まえ、誠実に課題と対策の特定に取り組んでいます。

|        |      |                        |
|--------|------|------------------------|
| 2020年度 | ～6月  | グローバルで社内議論             |
|        | ～7月  | ステークホルダーとの対話           |
|        | ～8月  | ESG委員会で審議、取締役会での承認     |
|        | 8月   | マテリアリティ(重要課題)の見直し      |
| 2021年度 | 3月   | 新中期経営計画の策定、ESGアジェンダの設定 |
|        | ～9月  | 各国・地域の実情を踏まえた課題と対策の特定  |
|        | ～12月 | ESG委員会で審議、取締役会での承認     |

## ワーキングチームの活動

ESG委員会のもとに設置している5つのワーキングチームは、それぞれホールディングスと海外パートナー会社の役員、実務者で構成されており、分野別にグローバルで議論、対策の実行を進めています。グローバルプロモーションチーム1は「気候変動」をテーマに、ネットゼロに向けた各地の状況を共有しています。グローバルプロモーションチーム3は「コミュニティとともに成長」をテーマに、社会貢献活動の枠組み「NIPPON PAINT Group Global Outreach Program」のKPIと集計について議論を重ねています。

グローバル  
プロモーション  
チーム3



グローバル  
プロモーション  
チーム1

# 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

## 戦略の全体像

ターゲット

●汎用＋工業用  
●既存事業とのシナジーが期待できる塗料周辺分野  
●高いブランド力  
●優秀な経営陣  
●限定的な人員削減

当社グループの特長

●アジア事業一体化による財務健全性  
●日本という安定通貨・安全市場での調達力  
●アジアのプラットフォームのフル活用  
●「力強いパートナーシップ」における多様なマネジメント

財務規律

●EPSへの貢献  
●ROIC<sup>※1</sup> > WACC<sup>※2</sup>  
●十分なレバレッジ余力を維持  
●負債調達が優先だが資本調達も選択肢  
※1 投下資本利益率  
※2 加重平均資本コスト

塗料業界はその持続的な成長性に加え、キャッシュ・フローが非常に安定している特徴があります。また、昨今の市場環境は、低金利での調達が可能であり、併せてM&Aに非常に適した業界です。マーケット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、国ごとにビジネスモデルが大きく異なります。塗料は代替製品の脅威が低いことに加え、塗料製品間の技術的差別化が困難であることから、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、が成功の鍵となります。従って、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傾向にあります。このような塗料市場の特性を踏まえた当社グループのM&Aの特長は、買収した会社やそこで働く経営陣・従業員が現地で最大限のパフォーマンスを発揮できるグループ支援体制が充実していることです。具体的には、当社がターゲットとする企業は、成功の鍵となる上記の強みを保有していれば、買収後も彼らの自律性を重視しオペレーションを任せられます。当社グループの支援としては、①各パートナー会社のノウハウやベストプラクティスを共有、②原材料の共同調達、③マーケティングや設備以外に現地でのM&Aなどのさらなる成長投資のための資金提供などがあり、現地のオペレーションを強力にバックアップすることで、現地パートナー会社の強みを最大限生かしたM&Aを志向しています。

## 主要トラックレコード

|                | NIPSEA事業<br>2014年連結化、2021年100%化 | Dunn-Edwards<br>2017年 | DuluxGroup<br>2019年                    | Betek Boya<br>2019年       | インドネシア事業<br>2021年 | Vital Technical<br>2021年 |
|----------------|---------------------------------|-----------------------|----------------------------------------|---------------------------|-------------------|--------------------------|
| 国・地域           | アジア各国                           | 米国                    | オセアニア                                  | トルコ                       | インドネシア            | マレーシア                    |
| 事業内容           | 建築用、自動車用、工業用など                  | 建築用                   | 建築用、塗料周辺事業                             | 建築用、塗料周辺事業                | 建築用、自動車用など        | 塗料周辺事業                   |
| 買収効果<br>(売上収益) | 2016年度：－                        | (百万米ドル)<br>2017年度：334 | (百万豪ドル)<br>2019年度 <sup>※4</sup> ：1,805 | (百万トルコリラ)<br>2019年度：1,518 |                   |                          |
|                | 2020年度：－                        | 2020年度：437            | 2020年度：2,015                           | 2020年度：2,383              |                   |                          |
|                | CAGR:8.0% <sup>※3</sup>         | CAGR:9.4%             | YoY:11.6%                              | YoY:56.2%                 |                   |                          |

※3 為替一定ベースにて算出 ※4 2019年度は、DuluxGroupの年度業績を12月決算に換算したものと

当社グループは2014年以降、アジア合併事業の連結化をはじめ、米Dunn-Edwards、豪DuluxGroup、トルコBetek Boyaなどを相次いで買収し、グローバル化を進めてきました。2021年1月には、アジア合併事業の100%化およびインドネシア

事業の買収を完了し、高成長のアジア市場の取り込みにより、大幅に利益を増加させるなど、「株主価値最大化(MSV)」を実現しています。M&Aの対象は、大型案件に限定することなく、MSVに資する

案件であれば、中小型会社も対象としています。例えば2021年3月、塗料周辺事業への拡大戦略に沿って、マレーシアでシーラント・接着剤の市場シェアNo.1の有力メーカーであるVital Technicalを買収するなど、M&Aのトラックレコードを着実に

積み上げています。買収後、各パートナー会社はいずれも高い成長を果たしており、彼らの強みを生かしてシナジーを創出する当社グループ独自のM&Aスタイルが奏功しています。

## 財務規律の重視

事例：アジア合併事業100%化、インドネシア事業買収

EPS

ネット・デット  
EBITDA

格付

初年度よりEPSに10%以上寄与

短期的に約3倍に増加、高いCF創出力で中期的に改善

財務基盤の強化で格付は向上

3.0倍

A- → A

M&Aの推進に当たっては、財務規律の枠組みの中で検討しています。具体的には、「EPSへの貢献」に加え、「ROICがWACCを上回ること」や「十分なレバレッジ余力を維持できる

## 買収先人材の活用

買収後も現地経営陣が執行

当社グループによる強力なバックアップ

オペレーション向上

こと」を重視しています。また、資金調達では、負債調達を優先するものの、EPSの向上を前提に資本調達も選択肢として排除せず、資金制約なく継続的なM&Aが可能となります。

## グループの特長を最大限に生かしてM&Aを推進

財務健全性

|                         |         |   |         |
|-------------------------|---------|---|---------|
| ネットD/Eレシオ <sup>※5</sup> | 0.54倍   | ▶ | 0.46倍   |
| 資本の部 <sup>※5</sup>      | 6,998億円 | ▶ | 8,771億円 |
| 非支配持分 <sup>※5</sup>     | 1,314億円 | ▶ | 55億円    |
| 格付 <sup>※6</sup>        | A-      | ▶ | A       |

日本市場の魅力<sup>※7</sup>

|             |        |       |        |
|-------------|--------|-------|--------|
|             | 2000   | 2010  | 2020   |
| USD/JPY     | 114.41 | 81.12 | 103.25 |
| 円金利(円TIBOR) | 0.59   | 0.34  | 0.08   |

NIPSEA 事業

- アジアの強力な販売網
- 建築市場×成長モデル
- 高効率経営(LFG)

日本

- 先進技術・イノベーション
- 高品質ブランド
- 資金調達

DuluxGroup

- DIYの圧倒的モデル
- SAFなどの塗料周辺事業の知見
- 元上場企業マネジメント・トラックレコード

極めて強力なM&A推進体制

※5 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) ※6 株式会社格付投資情報センター(R&I) ※7 出所：Bloomberg

当社グループは、高いキャッシュ・フロー創出力に加えて、1倍を大幅に切るネットD/Eレシオに象徴される高い財務健全性、日本市場における低金利での資金調達力などの強みを有しています。また、NIPSEAやDuluxGroupをはじめとするパートナー会社の強みをグループ内で共有・活用するなど、

既に極めて強力なM&A推進体制を確立しています。こうしたM&A戦略における「明確なターゲット」「当社の特長」「財務規律」により、近年のM&A案件は大きな成功を収めており、引き続き積極的なM&Aを推進していきます。

# 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

## トップラインを伸ばすことでシェア向上と利益率改善の好循環を生み出す

新中期経営計画で掲げた2023年度の数値目標は、現在の事業ポートフォリオを持続的に成長させる観点(オーガニック)で打ち出した目標です。チャレンジが必要な目標であるものの、これまでどん欲に成長を追求してきた当社グループであれば、達成可能と考えています。また、オーガニックな成長に加えて、M&Aによるインオーガニックな成長も重要な戦略です(P.79「M&A戦略」参照)。

持続的な成長を確固たるものにするには、積極的なM&Aに加え、将来を見据えた設備投資や研究開発投資が必要であり、高いキャッシュ・フロー創出力の利点を生かし、成長のための投資を推進していきます。

従って、成長に必要な投資はしっかりと実施することで、売上成長に伴う限界利益の貢献に加え、シェア向上により、①タイムリーな製品値上げ、②原材料の大量調達による原価低減を図り、利益成長を果たしていきます。特に、原材料費用は売上収益の過半を占めるコストであり、原材料費率の低減

が利益率の改善に大きく貢献することから、当社は売上収益1兆円規模のスケールメリットやグローバルでの調達力を生かして、コストコントロールを徹底していきます。

## オーガニックでの高い成長を実現

具体的には、既存ビジネスは、中国・アジアを中心に引き続き順調な成長を確保することによって、年平均成長率(CAGR)で約10%の達成を目指します(図表1参照)。

買収したインドネシア事業は、塗料需要の伸長に加えてシェア獲得による高成長を図り、CAGR15%の達成を見込みます。

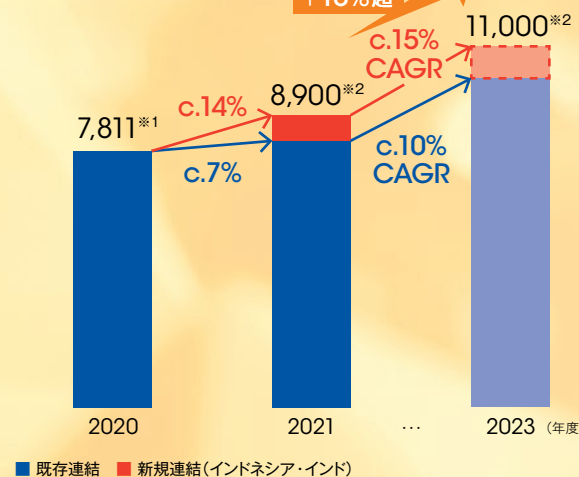
既存ビジネスにインドネシアなどの事業を加えると、売上収益は2021年度の8,900億円から2023年度の1兆1,000億円と、CAGR10%を超える成長が実現できると考えています。なお、地域・事業戦略の概要や詳細は、P.51-76を参照ください。

## 事業成長に加え、固定費の低減効果で利益成長を実現

利益成長のイメージとしては、図表2に記載の通り、2021

(図表1) 売上収益成長率

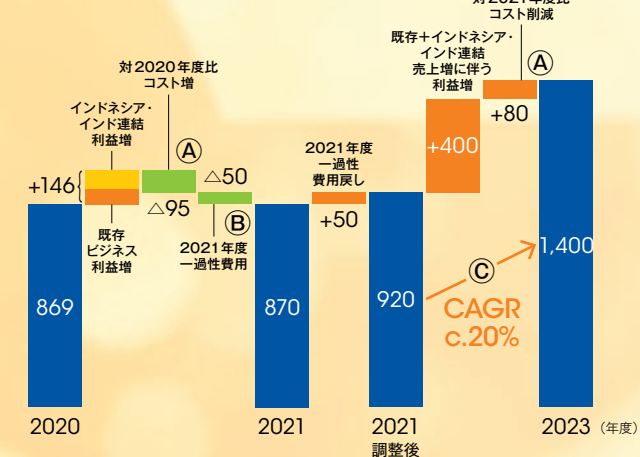
(億円)



※1 短信ベース ※2 各セグメント単純合算

(図表2) 営業利益推移

(億円)



年度はサプライチェーン改革やDX導入に加え、基盤システム整備にかかるコストの増加(2020年度比、約95億円増)を見込むものの、そのコストは2023年度に向けて漸減し、2023年度までには一層の効率化を推進して、2020年度並みの経費水準を目指します(図表2A)。なお、アジア合併事業100%化にかかる印紙税などの一過性費用約50億円を計上しています(図表2B)。

そして、既存ビジネスと新規連結による売上増加に伴う利益の増加によって400億円を積み上げるとともに、コストを80億円削減して、2023年度に営業利益1,400億円を目指します(図表2C)。

## キャッシュ・フロー創出力の強化と成長のための資本配分

塗料ビジネスは、半導体業界のように大規模な初期投資や更新費用は必要なく、設備投資負担が軽いため、キャッシュ・フローが非常に安定しています。今回、アジア合併事業一体化に伴い利益の社外流出がなくなったことで、当社のキャッシュ・フロー創出力は大幅に向上しましたので、これらの強みを生かした財務戦略を推進していきます。

資本配分としては、2021年度から2023年度の3年間で、営業キャッシュ・フローを約3,300億円創出し、配当850億円を差し引いた後、将来を見据えた設備投資に約1,250億円を配分し、残額の1,200億円を負債返済とM&Aに充当する予定です(図表3参照)。

(図表3) 2021-2023年度資本配分イメージ

|   |                    |              |          |
|---|--------------------|--------------|----------|
| + | 営業キャッシュ・フロー        | 2021-2023年度計 | ~3,300億円 |
| - | 設備投資 <sup>※3</sup> | 2021-2023年度計 | ~1,250億円 |
| - | 配当(30%配当性向)        | 2021-2023年度計 | ~850億円   |
|   |                    |              | ~1,200億円 |



- 適正なレバレッジによる最適資本構造を志向
- 戦略重要性の高いM&Aにおいて一時的なレバレッジ上昇容認

※3 土地取得・売却除く ※4 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) ※5 調整後

仮にM&Aがなく、負債返済のみに配分した場合は、2021年度はアジア合併事業100%化に伴う1,000億円の借り入れでネット・デットは増加するものの、2023年度末には負債返済およびEBITDAの増加により、ネット・デット/EBITDAは1.6倍まで低下する見込みです(図表4参照)。

なお、2021年4月からの新経営体制においては、新中期経営計画の目標を上回るべく、改めて本部費用や設備投資に関して、優先順位や金額の妥当性を精査しており、確定次第、別途ご報告します。

## EPS増大によりTSR向上を目指す 2021年度は記念配当を加えて、増配計画

「株主価値最大化(MSV)」の追求に当たっては、適正なレバレッジによる最適資本構成を志向することや、戦略性の高いM&Aにおいて一時的なレバレッジの上昇は容認するという財務規律を維持しつつ、成長投資を優先的に実施することでEPS(1株当たり当期利益)を増大させて、TSR(株主総利回り)を向上させていきます(P.38参照)。

TSRのうち株主の皆様への配当については、業績動向、投資機会、配当性向などを総合的に勘案しながらも、安定的かつ継続的に実施する方針で、現状の配当性向は30%を維持することを目標としています(P.38参照)。

なお、2021年度は、創業140年を迎えるに当たり、記念配当1株当たり1.0円を加えた年間10.0円(株式分割考慮後)の配当を計画しています。

(図表4) ネット・デット/EBITDA 推移

(億円)

