

日本ペイントホールディングス 統合報告書 2022



Basic & New

日本ペイントホールディングス



Basic & New

日本ペイントホールディングス

Integrated Report 2022

統合報告書

2021年12月期

イントロダクション	001 MSVストーリー 009 MSVの実現を目指す価値創造モデル 011 経営モデルの構築と成長戦略の進化
Chapter 01 トップメッセージ	015 「統合報告書 2022」の発行に当たって 017 若月共同社長メッセージ 021 ウィー共同社長メッセージ 025 株主価値最大化 (MSV) 027 アセット運用報告 031 スピーディーなコーポレートアクション
Chapter 02 経営モデル	035 経営モデル：アセット・アセンブラー 037 経営モデルを構成する強み 039 経営モデルに不可欠なアセット 041 経営モデルを支えるマテリアリティ
Chapter 03 中長期経営戦略	047 若月共同社長に聞く、中長期経営戦略 051 中期経営計画 (2021-2023 年度) の進捗 055 価値創造の成果 (財務・非財務ハイライト) 059 地域・市場環境分析 061 【特集】地域特性や市場の構造的変化を捉えた 中長期事業戦略 061 塗り替え市場が急拡大する中国での成長戦略 065 高成長国 (インドネシア・トルコ) での戦略展開 067 成熟市場 (豪州・ニュージーランド・ パプアニューギニア・欧州) における事業戦略 071 ウィー共同社長に聞く、 日本事業の収益性改善に向けた取り組み 074 変貌する自動車業界に対応した 次世代技術の開発戦略 077 サステナビリティ戦略 079 環境&安全 087 人とコミュニティ 091 イノベーション
Chapter 04 コーポレート・ ガバナンス	097 コーポレート・ガバナンスの体制と取り組み 111 独立社外取締役によるガバナンス対談 119 取締役会の議論 121 リスクマネジメント 123 取締役・執行役
Chapter 05 財務・企業情報	125 11 年間の主要財務・非財務データ 127 11 年間のセグメント別データ 129 企業・株式・格付情報

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

当社固有の主な経営用語とその定義は、以下の通りです。

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

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



※ 日本ペイントホールディングス (NPHD) の連結子会社の呼称

Nippon Paint Group Purpose

わたしたちの存在意義

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

共存共栄の精神

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

Why

なぜ、存在するのか？

サイエンス+
イマジネーションの力で、
わたしたちの
世界を豊かに。

サイエンス+
イマジネーション

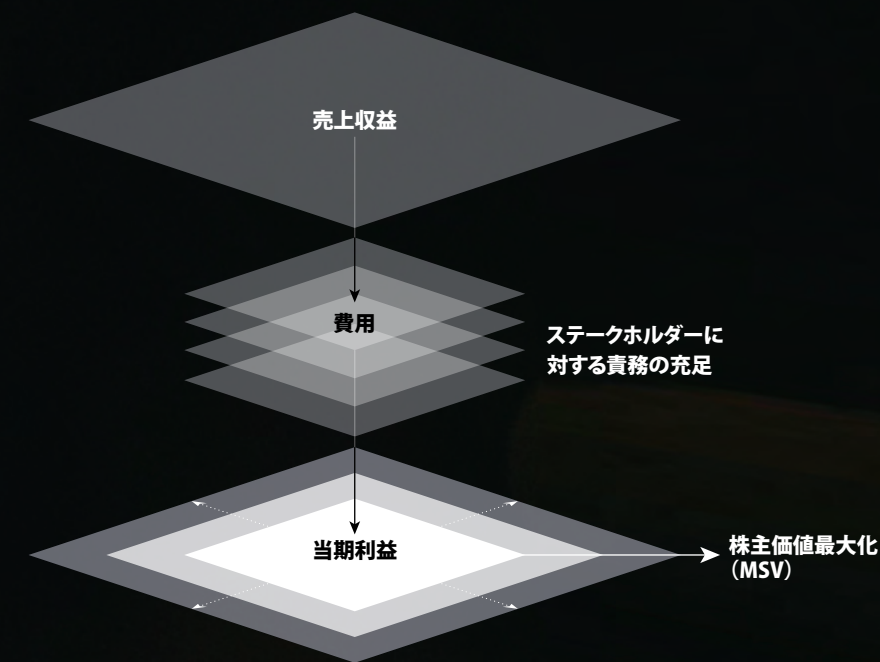
わたしたちは科学や想像のもつ無限の力
により、この世界を守り、より豊かに
する、画期的な技術とイノベーションを
生んでいきます。

力強い
パートナーシップ

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

What

なにを、目指すのか？



経営上の唯一のミッション

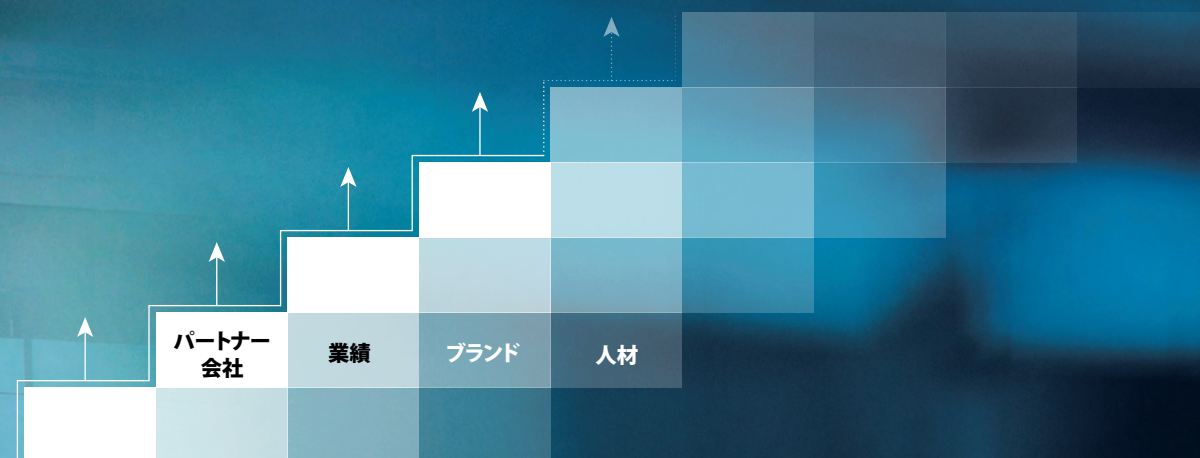
MSV

(株主価値
最大化)

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

How

どう、進めていくのか？

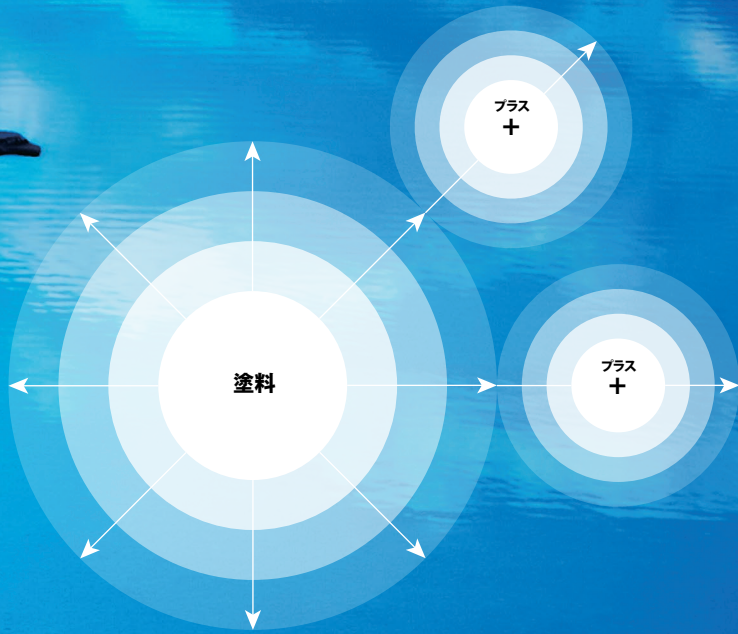


パートナー会社への強固な 信頼に基づく 自律・分散型経営

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

Where

どこへ、向かうのか？



塗料のみならず、さらにその周辺領域へ

Paint^{プラス}++^{プラス}

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

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

OUTCOME

MSV

株主価値最大化 ▶ P25

EPS (1株当たり当期利益)の最大化

PER (株価収益率)の最大化

ステークホルダーへの責務の充足

顧客

取引先

従業員

政府

金融機関

塗料のみならず、
さらにその周辺領域へ

Paint++ ▶ P47



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

コーポレートアクション

売上収益・株価

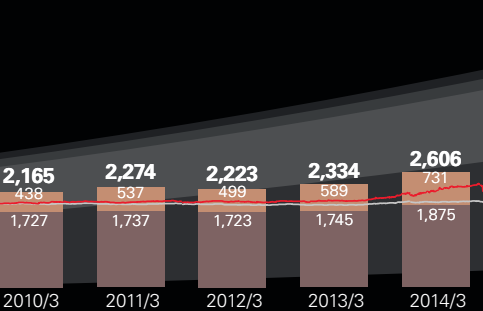
中期経営計画

日本国内におけるコスト構造改革の推進

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

売上収益(億円) ■ 国内 ■ 海外
株価※1 〓 当社 〓 TOPIX

※1 2009年4月1日終値を100として、当社株価・TOPIXを指数化
※2 2016/12期より12月決算に変更、売上高数値は2016年4月～12月の9ヵ月の数値
※3 2017/12期までは日本会計基準、2018/12期以降はIFRSの数値を記載
※4 欧州自動車事業・インド事業に関しウットラムグループへの譲渡(2021年8月10日発表)に伴い、非継続事業へ分類したこと、2021年第4四半期よりクラウドコンピューティング契約に関する会計方針を変更したことに伴い、2020年以降の過及修正を実施

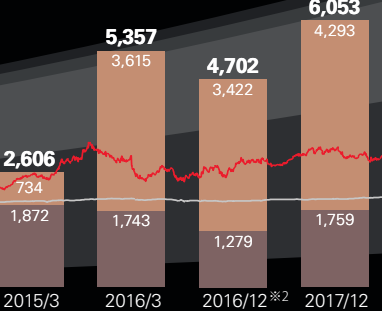


2009-2014 サバイバルチャレンジ I,II (2009年5月公表)

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

成長するアジア市場の取り込み

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



2015-2017 サバイバルチャレンジ III (2015年5月公表)

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

安定した地域・事業ポートフォリオの確立

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



2018-2020 N-20 (2018年5月公表)

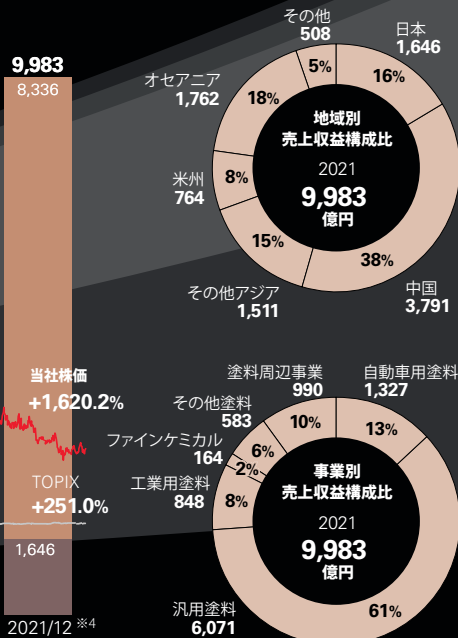
- 基本戦略**
- 既存セグメントの徹底的な強化
 - ポートフォリオ拡充の加速
 - 収益力の向上
 - “Global One Team”運営強化

「アセット・アSEMBラー」モデルによる飽くなき成長の追求

2021/1
アジア合併事業 100% 化並びにインドネシア事業の買収完了
2021/4
若月雄一郎とウィー・シューキムが代表執行役共同社長に就任

2021/10
欧州 Cromology・JUB の買収を発表
持株会社(NPHD)と国内機能会社(NPCS)体制への分社化を発表
2021/11
中国自動車用合併会社の完全子会社化を発表

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



積み上げてきた“5つの強み”

- 1 巨大な市場規模を誇る塗料・周辺分野に特化
- 2 塗料・周辺事業のリスク・リターン優位性
- 3 優秀なタレント・ブランドの集合体としての強み
- 4 日本円ベースの強み
- 5 先進的なガバナンス

▶ P37「経営モデルを構成する強み」参照

2021-2023 中期経営計画(2021-2023年度) (2021年3月公表)

▶ P51「中期経営計画(2021-2023年度)の進捗」参照

長期目標に至るまでの「3年後のマイルストーン」

地域・事業戦略 ▶ P61
グローバルな成長基盤をさらに強化するとともに、新たな課題に積極的に対応

サステナビリティ戦略 ▶ P77
持続的な成長に向けて、ESGを通じて事業機会を拡大

M&A戦略 ▶ P47
塗料市場の成長性やキャッシュ・フローの安定性を活用し、新たなパートナーの参加を積極的に検討

財務戦略 ▶ P47
高いキャッシュ・フロー創出力をもとに、財務基盤を強化し、M&Aや事業投資など成長のための資金を確保

中長期経営戦略

▶ P47「若月共同社長に聞く、中長期経営戦略」参照

Inorganic Growth

M&Aを含む非連続な成長も視野に

長期に目指す姿

持続的成長を確固たるものへ

- 売上収益CAGR1桁台後半
- 売上成長を上回る利益成長

Organic Growth

強固な成長基盤をさらに強化

2024-