

# 過去中期経営計画の振り返り

② 過去中期経営計画のコーポレートアクションは、当社ウェブサイト「[経営モデルの構築と成長戦略の進化](#)」をご覧ください。

## 2009-2014 サバイバルチャレンジI,II (2009年5月公表)

### 日本国内におけるコスト構造改革の推進

#### 基本戦略

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

#### 成果

- ▶ 国内中心に徹底したコスト削減で、収益性を大きく改善し、目標を達成

#### 課題

- ▶ リーマンショック後の緊急対策として、長期視点の投資も抑制したコスト削減を断行したため、現状の設備老朽化や人材高齢化を招く
- ▶ 2014年に連結化したアジア合弁事業を通じた中国・アジア地域での成長

## 2015-2017 サバイバルチャレンジIII (2015年5月公表)

### 成長するアジア市場の取り込み

#### 基本戦略

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

#### 成果

- ▶ 国内事業を再編し、事業別に分社化、持株会社化
- ▶ アジア合弁事業の連結化による大幅な収益成長

#### 課題

- ▶ 円高に加えて、中国の環境規制などに伴う原材料費高騰の影響で、計画未達
- ▶ アジア合弁事業100%化による利益の取り込み

## 2018-2020 N-20 (2018年5月公表)

### 安定した地域・事業ポートフォリオの確立

#### 基本戦略

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

#### 成果

- ▶ 将来の持続的な成長のための組織基盤を着実に強化
- ▶ M&A(DuluxGroup、Betek Boya)によるオセアニア・トルコでの事業拡充
- ▶ アジア合弁事業100%化、インドネシア事業買収を発表

#### 課題

- ▶ 中長期のサステナビリティの向上と収益性の改善
- ▶ 営業利益率は2018年に13.8%を達成するも、2019年は減損損失、2020年はコロナ影響などにより目標未達
- ▶ 成長する塗料市場において、競合他社を上回る売上成長・収益性改善
- ▶ ESGを通じた事業機会の創出や温室効果ガス排出ネットゼロへの取り組み
- ▶ 国内設備の老朽化、従業員の高齢化への対応として、DXの活用や優秀な人材の獲得

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

### 「アセット・アsembler」モデルによる飽くなき成長の追求

#### 基本戦略

##### アセット別戦略

- ▶ グローバルな成長基盤をさらに強化するとともに、新たな課題へ積極的に対応

##### 財務戦略

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

##### M&A戦略

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

##### サステナビリティ戦略

- ▶ 持続的な成長に向けて、ESGを通じて事業機会を拡大

#### 目標と実績

	2023 計画 (2021年3月発表)	2023 実績
売上収益	期初ガイダンス	14,000億円
	期末結果	11,000億円
	超過率	+3%
営業利益	期初ガイダンス	1,400億円
	期末結果	1,400億円
	超過率	+21%
EPS	期初ガイダンス	41.73円
	期末結果	45.00円
	超過率	+21%

#### 成果

- ▶ 「アセット・アsembler」として安定的なEPSの積み上げに成功
- ▶ 「アセット・アsembler」モデルにより、オーガニック・インオーガニックの双方にわたる成長を実現
- ▶ 計画時と比べて事業環境は激変するも、機動的に対応し収益を維持。各アセットの市況に左右されにくい「事業モデル」と「稼ぐ力」により、3年間にわたって期初ガイダンスを概ね達成
- ▶ 低いPERで優良なアセットの買収により、初年度からEPS向上

#### 課題

- ▶ 資本市場からの期待値向上と日本グループの収益性改善
- ▶ 「PERの最大化」に向けて、「持続的なEPSの積み上げ」に対する資本市場からの期待値向上
- ▶ 日本グループの収益性改善に向けた地盤は整いつつあるも、2017～2018年水準と比較すると道半ば

② 株価を意識した経営 P.25

HOME

Why Invest in Nippon Paint?

共同社長メッセージ

株主価値最大化 (MSV) の実現

中期経営方針

自律・分散型経営の実践

リスクテイクを支えるガバナンス

企業情報

過去中期経営計画の振り返り

企業情報

# 企業情報 (2024年12月31日現在)

## 企業情報

商号	日本ペイントホールディングス株式会社
本社	東京本社 〒108-0075 東京都港区港南1-2-70 品川シーズンテラス5階
	大阪本社 〒531-8511 大阪府大阪市北区大淀北2-1-2
創業	1881年3月14日
資本金	6,714億3千2百万円
従業員数	連結:38,562人
事業年度	1月1日から12月31日

## 株式情報

上場証券取引所	東京証券取引所(プライム市場)
業種	化学
証券コード	4612
単元株式数	100株
発行可能株式総数	5,000,000,000株
発行済株式総数	2,370,512,215株
株主数	17,935名

## 所有者別分布状況 (株式数比率)

外国法人等	82.47%
金融機関	10.60%
個人・その他	2.73%
その他の法人	2.49%
金融商品取引業者	0.79%
自己名義株式	0.92%

※ 株式数比率は小数点第3位以下を切り捨てて表示



◎ 詳細は、当社ウェブサイト「[株式状況](#)」をご覧ください。

## 大株主の状況

株主名	持株数(株)	持株比率(%)
Nipsea International Limited	1,293,030,000	55.05
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	131,644,700	5.60
Fraser (HK) Limited	85,000,000	3.61
UBS AGLB SEG AC UNTRADABLE SHARES	84,899,400	3.61
BNYM AS AGT/CLTS NON TREATY JASDEC	65,248,885	2.77
日本生命保険相互会社	45,625,565	1.94
株式会社日本カस्टディ銀行(信託口)	41,468,000	1.76
HSBC - FUND SERVICES CLIENTS A/C 500	24,277,900	1.03
GOLDMAN SACHS INTERNATIONAL	23,904,503	1.01
GOVERNMENT OF NORWAY	23,380,089	0.99

※1 持株比率は自己株式21,760,407株を除いて算出

※2 当社取締役ゴード・ハップジン氏は、Nipsea International LimitedのDirectorを務めており、同社の議決権を90.91%保有

※3 Fraser (HK) Limitedは当社取締役ゴード・ハップジン氏が議決権の過半数を自己の計算において所有している会社(W (BVI) Holdings Limited)の子会社であり、関連当事者に該当

## 株価情報



## 株価・出来高推移

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
12月末株価(円)	592	637	713	752	1,128	2,266	1,254	1,039	1,140	1,023.5
年間最高値(円)	972	745	904	1,046	1,270	2,796	2,292	1,314	1,313	1,258.5
年間最安値(円)	407	402	619	668	687	906	1,078	843	953	807.8
年間出来高(株)	1,094,497,000	1,066,649,000	774,400,000	701,485,000	493,972,000	604,362,500	601,920,600	1,040,218,600	979,697,000	870,911,200

※ 2021年4月1日付で1:5の株式分割を実施したため、2015年1月に行われたものと仮定し、株価・出来高を算出