

# 2018-2020年 グループ中期経営計画 “N-20”

2018年5月23日

日本ペイントホールディングス株式会社

代表取締役社長 田堂 哲志

 NIPPON PAINT HOLDINGS CO.,LTD.  
Basic & New



# アジェンダ

1. グループ中・長期経営方針 ..... 3
2. 前中期経営計画（2015-17年）の振り返り ..... 5
3. 中期経営計画“N-20” ..... 10
4. 当社グループが創造する価値  
       : 株主価値の最大化 ..... 18
5. ESG: ありたい姿と目標 ..... 19

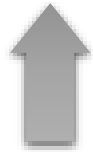
■ 特に記載のない限り、当社の業績数値は、下記の為替レートで換算しております。

|       | 2014年 | 2015年 | 2016年 | 2017年 | 2018~20年 |
|-------|-------|-------|-------|-------|----------|
| ¥/USD | 106.4 | 121.0 | 109.4 | 112.0 | 110.0    |
| ¥/RMB | 17.2  | 19.2  | 16.4  | 16.6  | 16.0     |

## グループ中・長期経営方針

【2030年を想定した“ありたい姿”】

**新たな価値を創造し続けるリーディングカンパニー**



ありたい姿へ

**Future Pull**



【2018-20年中期経営計画における2020年の“あるべき姿”】

**各事業領域・地域で「勝ち切る」**

- 2020年に売上高7,500億円
- 全ステークホルダーへの提供価値の最大化  
⇒ 株主価値の最大化

## 新・経営理念

2018年1月制定



### Mission

わたしたちは、  
塗料とコーティング技術の持つ力を高めることで、  
生活に彩と快適さ、安心を提供します。



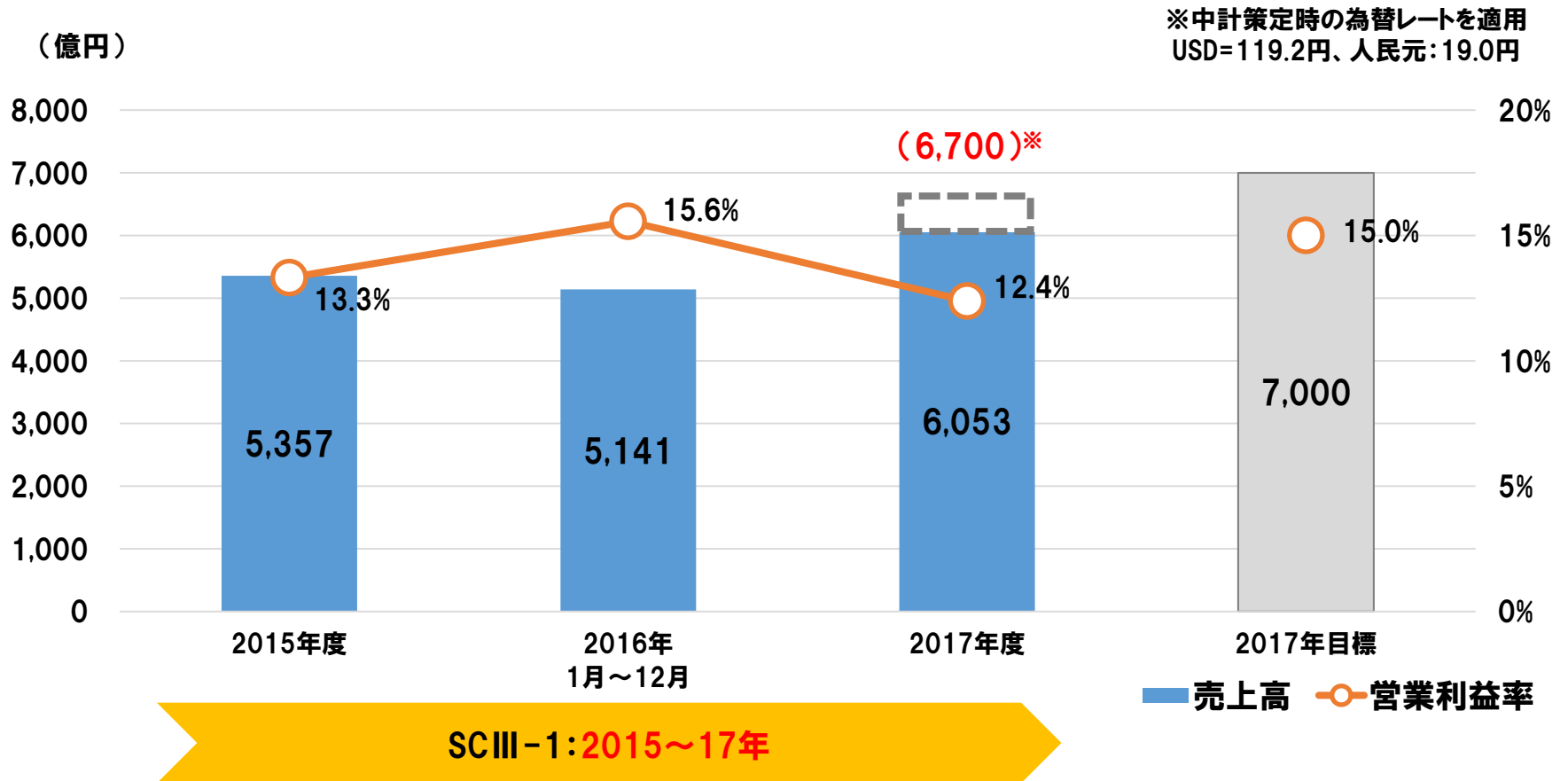
### Vision

わたしたちは、  
熱意と覚悟を持った者が集う活気あふれる風土の下、  
塗料をコアとした、優れたスペシャリティケミカル製品と  
サービスを通じた新たな価値を創造し続け、  
リーディングポジションを勝ち取ります。

# 前中期経営計画（2015-17年）の振り返り

## 戦略打ち手は計画通り進捗、目標達成

- 売上高・利益の拡大を実現
- Leading Positionへの基盤構築

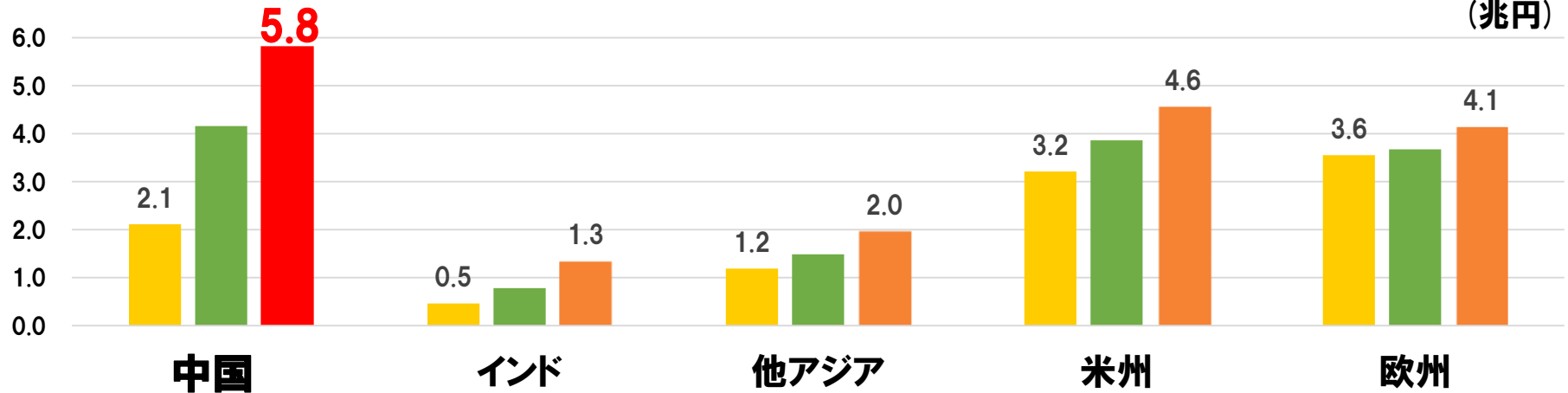


# 前中期経営計画（2015-17年）の振り返り

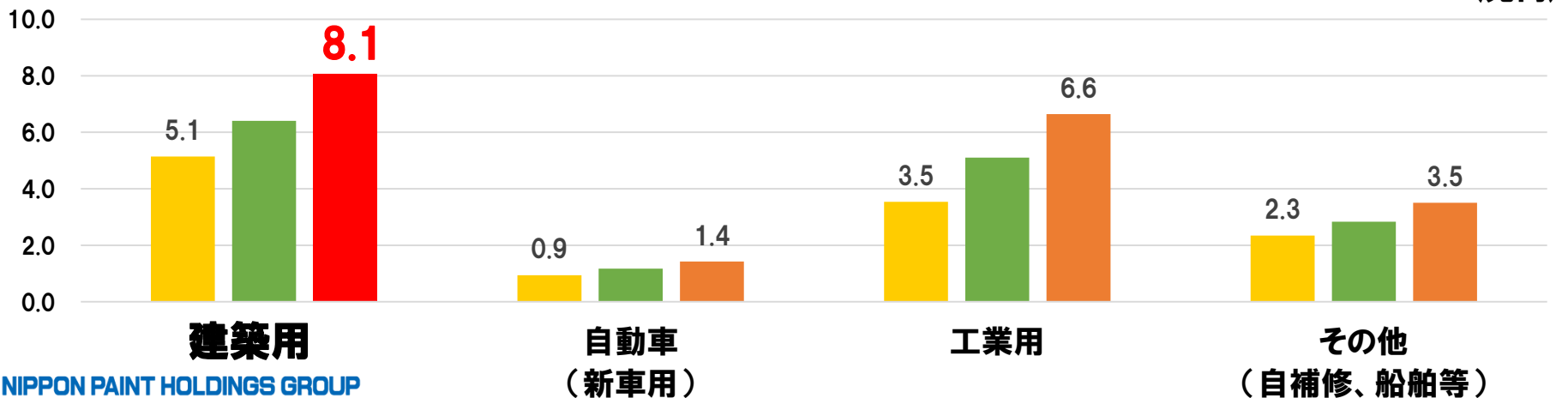
## 世界の塗料需要：地域は中国が牽引、事業は建築用が中心

■ グラフ：  
 左 2010年実績  
 中央 2015年実績  
 右 2020年予測  
 ※出所: IPPIC  
 ※為替レート USD=110円

<地域別>



<事業別>

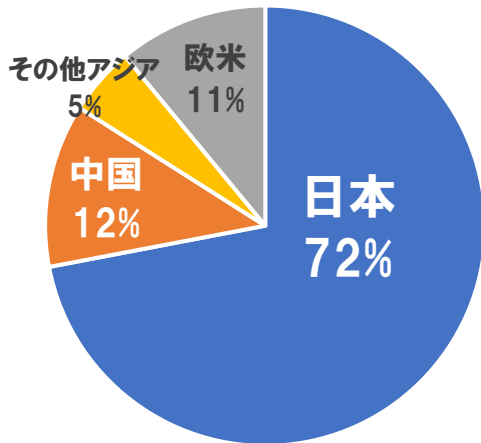


# 前中期経営計画（2015-17年）の振り返り

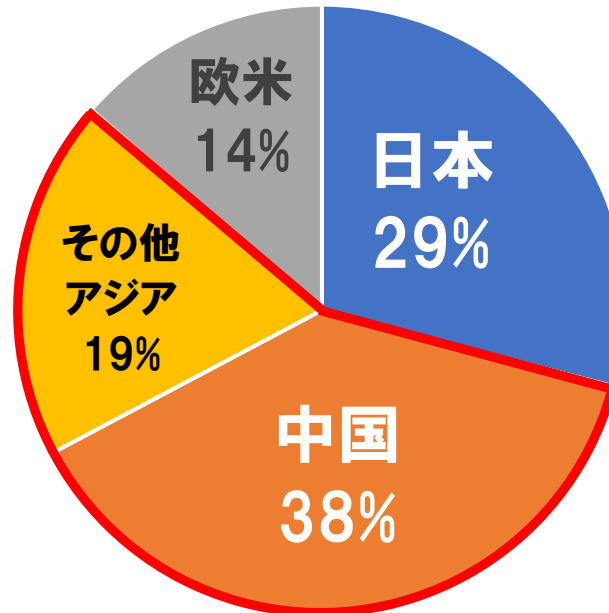
## 地域別売上高：成長市場“アジア”に立脚した強い事業構造

①既存事業の強化、②M&A推進により  
最大市場であるアジアでの成長取り込みと、欧米での成長も実現

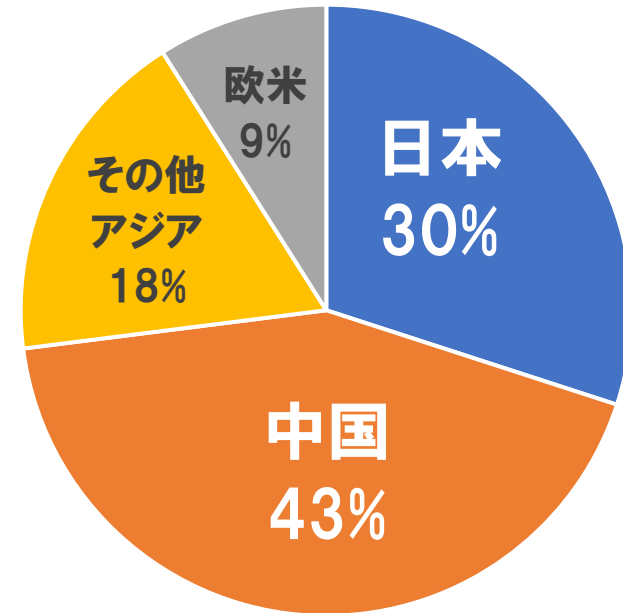
<地域別売上高構成の変化>



2014年実績



2017年実績



2017年中計目標

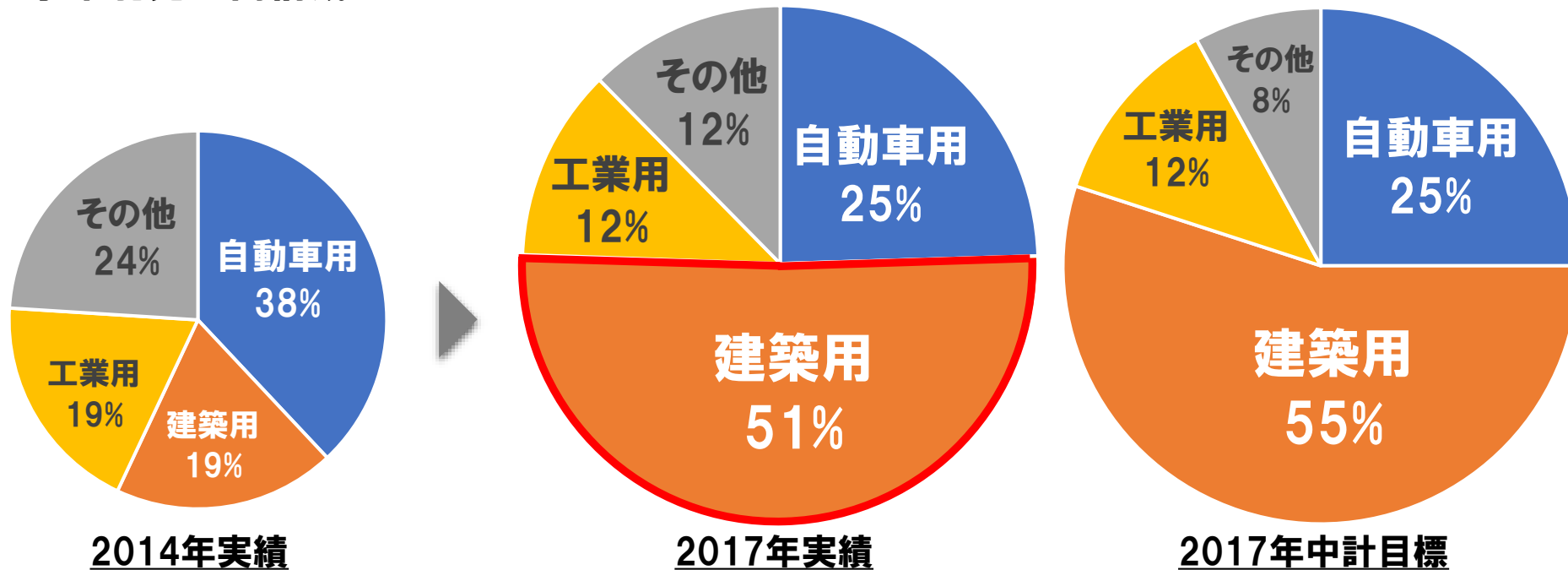
アジア比率 57%

# 前中期経営計画（2015-17年）の振り返り

## 事業別売上高：成長性・収益性の高い建築用塗料に注力

①既存事業の成長戦略、②M&A推進により、  
最大市場である建築用塗料の更なる成長を実現

### ＜事業別売上高構成＞



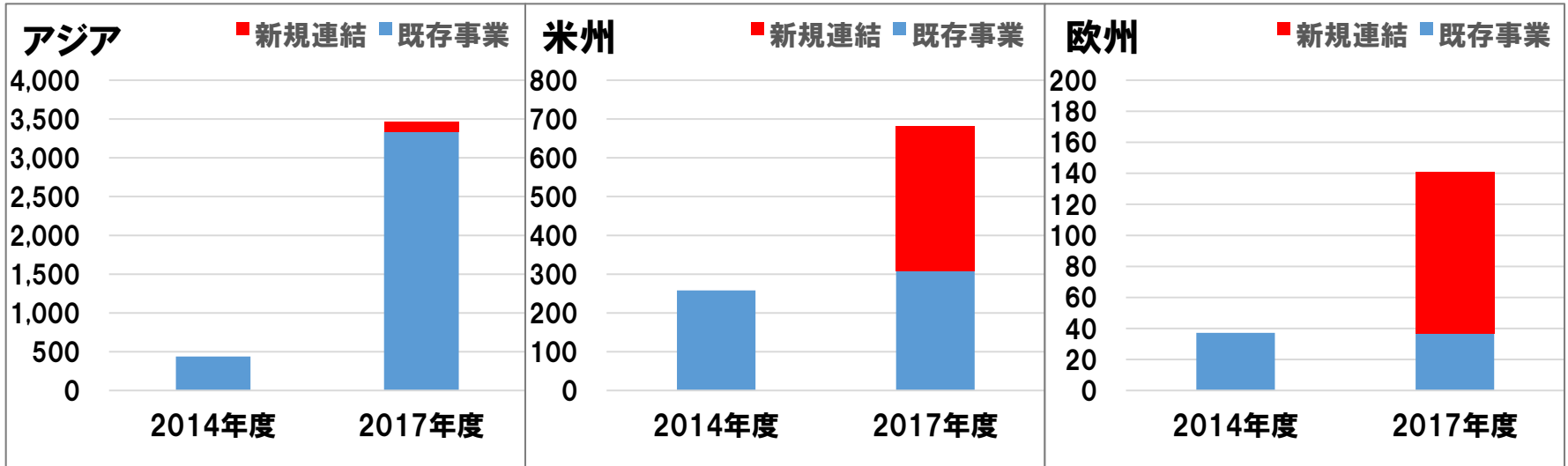
**建築用50%超**



# 前中期経営計画（2015-17年）の振り返り

## アジア・米州・欧州における事業拡大

(億円)



### 既存事業

- ・ワンストップサービス領域拡大
- ・ブランドイメージの強化

### 新規連結

- ・CRFの連結



### 既存事業

- ・メキシコの事業拡大

### 新規連結

- ・DUNN-EDWARDSの連結  
北米建築用の橋頭保獲得



### 既存事業

- ・トルコ事業の拡大

### 新規連結

- ・B&Kの連結  
欧州系OEMへのアクセス獲得



# 中期経営計画“N-20” 2020年に向けて

## 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

新たな価値を創造し続ける  
リーディングカンパニー

2020年中期計画  
**成長加速  
の3年**

各事業領域・地域で“勝ち切る”  
- 2020年に売上高7,500億円 -

2015

SC III-1

2017

2018

N-20  
(SC III-2)

2020

# 重点施策

## 1～3の重要施策達成を、“Global One Team”運営により実現する

1. 既存セグメントの徹底的な強化

- ✓ シェアアップ
- ✓ 強みを更に強く

各事業セグメントでの  
成長を更に加速

2. ポートフォリオ拡充の加速

- ✓ 成長加速のドライバー
- ✓ シナジーの早期発現

M&A推進と  
PMI加速

3. 収益力の向上

- ✓ 営業利益の拡大
- ✓ 経営資源の効率的活用

成長投資後  
営業利益率14%

4. “Global One Team”運営強化

- ✓ 地域 x 事業での  
リージョナル経営強化
- ✓ 機能部門グローバル連携

“GNNモデル”の  
グローバル展開

# 重点施策1-1. 既存セグメントの徹底的な強化

## NO.1から、“圧倒的なポジション確立”へ

### アジア事業

### Nippon Paint South East Asia・・・NIPSEA

- 中国・アジア各国での更なる汎用塗料市場の獲得
  - ブランド浸透加速とワンストップサービス強化



- 新規進出市場（木工用等）での成長加速
- M&A推進で、ポートフォリオ拡充・新規市場獲得
- 環境規制対応の強化
  - 環境規制は商機、サプライチェーン強化で圧倒的競争力確立
- 環境配慮型製品の拡充
  - 水性塗料の開発強化で差別化

## 重点施策1-2. 既存セグメントの徹底的な強化

### 主要3事業会社:成長加速への打ち手

#### 自動車用塗料事業

日本ペイント・オートモーティブコーティングス(株)

- OEM事業シェアアップ
  - 日系主要顧客:グローバルトップシェア獲得
  - 非日系顧客推進加速
- 欧米Tier-1顧客でのプラスチック塗料シェア拡大

#### 工業用塗料事業

日本ペイント・インダストリアルコーティングス(株)

- コア事業における国内シェアアップ
- 国内粉体塗料事業の圧倒的ポジション確立
- 日本“競争優位モデル”のアジア協働展開の基盤構築

#### 汎用塗料事業

日本ペイント(株)

- 国内汎用塗料事業トップシェア確立
- 米国建築塗料市場の成長基盤確立

## 重点施策2. ポートフォリオ拡充の加速

### 成長加速のドライバー／シナジーの早期発現



#### アジア：

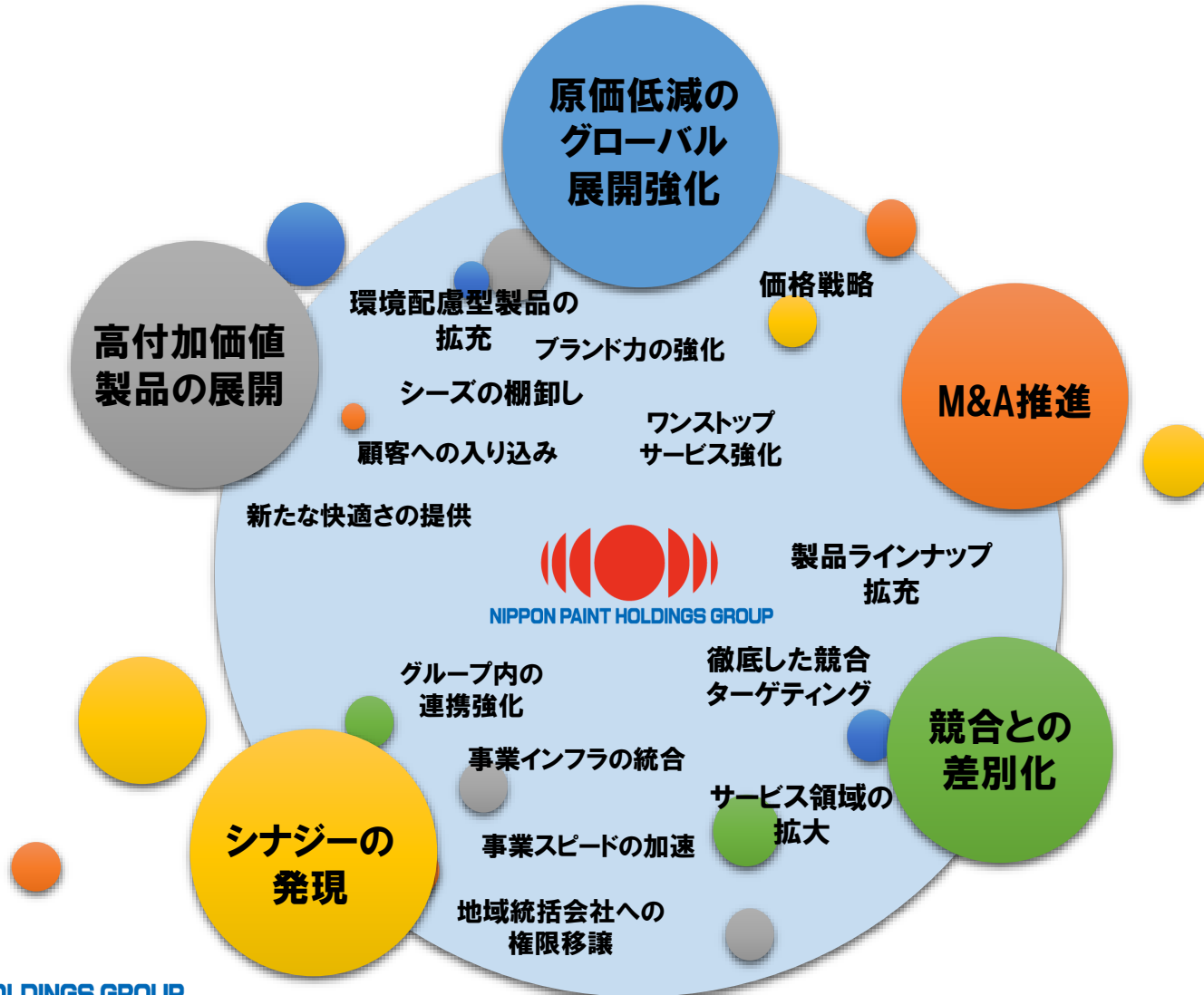
既存事業の徹底的強化で  
圧倒的ポジションを確立

#### アジア以外の地域：

既存事業の収益基盤を強化  
成長機会獲得も視野に

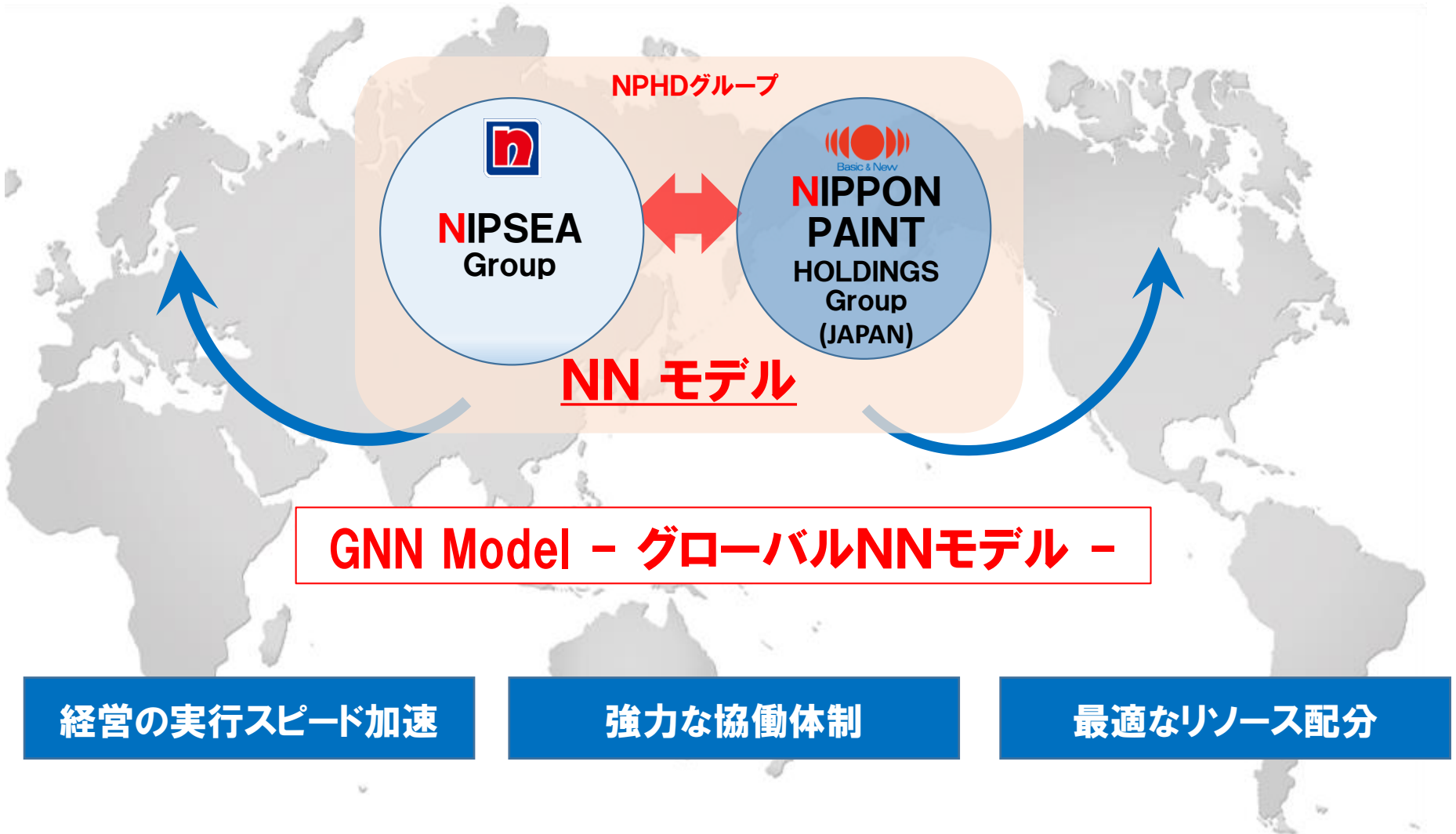
## 重点施策3. 収益力の向上

「強み」の要素をグローバルに共有・展開し、更なる収益力向上を図る



## 重点施策4. “Global One Team”運営強化

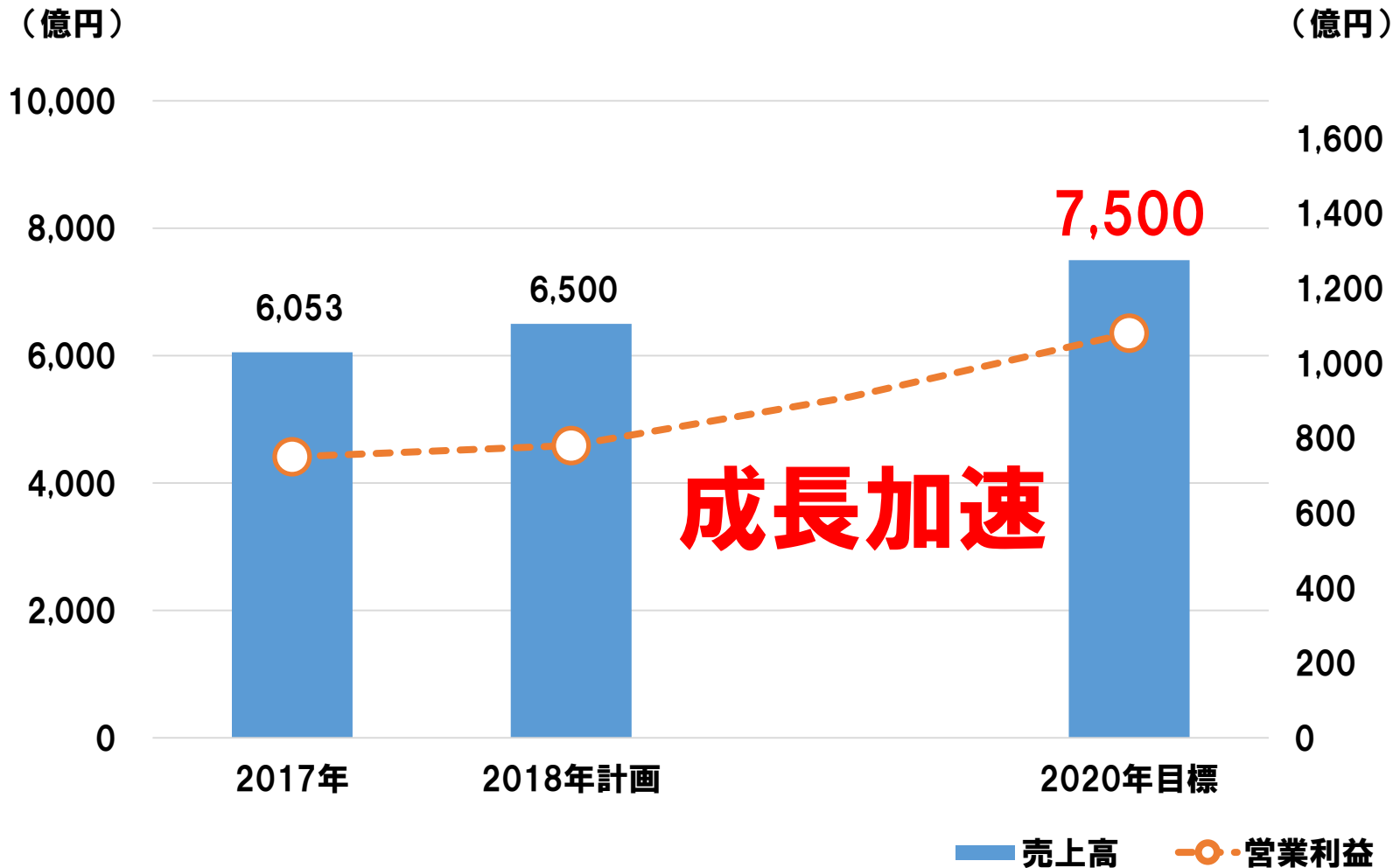
### アジアにおける成長の源泉、独自の経営モデルをグローバルに展開





# 2018-20年連結計数計画

2020年目標：売上高7,500億円、営業利益率14%



# 当社グループが創造する価値：株主価値の最大化

## ESG経営＝共存共栄の実践



NIPPON PAINT HOLDINGS GROUP

### 新たな価値を創造し続けるリーディングカンパニー

株主

# ESG: ありたい姿と目標

| 側面  | ありたい姿                        | 課題  | 2020年度の目標(達成状態)   |
|---|------------------------------|---|---|
| ガバナンス   | グローバル競争に<br>対峙し得る<br>ガバナンス体制 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ <b>新経営理念</b>の共有</li> <li>・ <b>RHQ体制</b>の確立(米・欧・亜)</li> </ul>                       | グローバルで<br>①経営理念浸透活動の定着<br>②CSR推進体制確立<br>③ <b>NNモデル</b> の展開<br>グローバルガバナンスの全体調和                   |
| 環境<br>    | 環境対応による<br>価値創造が<br>事業・収益を拡大 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ <b>環境配慮製品</b>の創出・普及</li> <li>・ 化学物質の適正管理</li> </ul>                                | グローバルで<br>①環境配慮製品の開発促進・普及<br>②排出化学物質の適正管理・削減  |
| 多様性<br> | 多様な人材の<br>集結による<br>「知の多様化」   | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ <b>多様な人財</b>が共働</li> <li>・ 意思決定の場で<br/>多様な人財が尊重される</li> <li>・ 安心して働ける職場</li> </ul> | グローバルで<br>① <b>統一基準の人事制度</b> 構築<br>②多様な働き方・人財の定着、活躍<br>③「 <b>世界の舞台</b> 」で活躍できる人財確保<br>④重大労働災害0件 |

本資料は、作成時点で入手可能な情報に基づき当社で判断したものであり、リスクや不確実性を含んでおります。従いまして実際の業績等は、これらと異なる可能性があります。万一この情報に基づいて被ったいかなる損害につきましても当社および情報提供者は一切責任を負わないことをご承知おきください。



Basic & New

**NIPPON PAINT HOLDINGS**

## 補足資料① P/L

(億円)

|                   | 2015年度  | 2016年<br>1月-12月 | 2017年度  | 2018年度<br>計画 | 2020年度<br>計画 |
|-------------------|---------|-----------------|---------|--------------|--------------|
| 売上高               | 5,357.5 | 5,140.8         | 6,052.5 | 6,500.0      | 7,500.0      |
| 営業利益              | 713.5   | 800.0           | 749.6   | 780.0        | 1,050.0      |
| 営業利益率             | 13.3%   | 15.6%           | 12.4%   | 12.0%        | 14.0%        |
| 経常利益              | 746.1   | 827.8           | 768.2   | 820.0        | -            |
| 純利益 <sup>※1</sup> | 300.2   | 360.1           | 371.2   | 355.0        | -            |

※1 親会社株主に帰属する当期純利益

## 補足資料② 地域別 売上高&営業利益

(億円)

|     |                    | 2015年度  | 2016年<br>1月-12月 | 2017年度  | 2018年度<br>計画 |
|-----|--------------------|---------|-----------------|---------|--------------|
| 日本  | 売上高                | 1,742.8 | 1,716.1         | 1,759.1 | 1,775        |
|     | 営業利益 <sup>※1</sup> | 291.6   | 320.6           | 306.3   | 294          |
| アジア | 売上高                | 3,174.0 | 2,977.5         | 3,470.3 | 3,800        |
|     | 営業利益               | 377.5   | 433.4           | 408.3   | 458          |
| 米州  | 売上高                | 331.6   | 321.7           | 682.3   | 780          |
|     | 営業利益               | 51.8    | 51.5            | 31.7    | 62           |
| その他 | 売上高                | 109.1   | 125.5           | 140.8   | 145          |
|     | 営業利益               | -9.0    | -3.7            | 2.5     | 4            |
| 合計  | 売上高                | 5,357.5 | 5,140.8         | 6,052.5 | 6,500        |
|     | 営業利益               | 713.5   | 800.0           | 749.6   | 780          |

※1 海外グループ会社からの配当を除く

## 補足資料③ 事業別 売上高

|            |                | (億円)    |                 |         |              |
|------------|----------------|---------|-----------------|---------|--------------|
|            |                | 2015年度  | 2016年<br>1月-12月 | 2017年度  | 2018年度<br>計画 |
| 塗料事業       | 自動車用           | 1,387.6 | 1,393.8         | 1,484.4 | 1,553        |
|            | 汎用(建築・重防食)     | 2,533.5 | 2,368.8         | 3,088.5 | 3,465        |
|            | 工業用            | 682.8   | 682.9           | 730.5   | 716          |
|            | その他(船舶・自動車補修等) | 579.7   | 514.9           | 560.4   | 566          |
|            | 塗料事業合計         | 5,183.6 | 4,960.4         | 5,863.7 | 6,300        |
| ファインケミカル事業 |                | 173.8   | 180.4           | 188.8   | 200          |
| 合計         |                | 5,357.5 | 5,140.8         | 6,052.5 | 6,500        |

## 補足資料④ 地域別・事業別 連結売上高

|     |                | (億円)    |                 |         |              |
|-----|----------------|---------|-----------------|---------|--------------|
|     |                | 2015年度  | 2016年<br>1月-12月 | 2017年度  | 2018年度<br>計画 |
| 日本  | 自動車用           | 396.5   | 404.2           | 434.3   | 437          |
|     | 汎用(建築・重防食)     | 437.4   | 423.7           | 415.2   | 432          |
|     | 工業用            | 380.1   | 393.4           | 397.0   | 414          |
|     | その他(船舶・自動車補修等) | 439.6   | 408.5           | 422.3   | 399          |
|     | ファインケミカル       | 89.2    | 86.2            | 90.3    | 93           |
| アジア | 自動車用           | 599.5   | 584.2           | 646.8   | 690          |
|     | 汎用(建築・重防食)     | 2,096.1 | 1,940.5         | 2,299.2 | 2,578        |
|     | 工業用            | 302.7   | 286.9           | 328.4   | 300          |
|     | その他(船舶・自動車補修等) | 128.1   | 113.4           | 136.2   | 165          |
|     | ファインケミカル       | 47.5    | 52.6            | 59.8    | 67           |
| 米州  | 自動車用           | 297.9   | 289.5           | 275.8   | 290          |
|     | 汎用(建築)         | -       | -               | 374.1   | 455          |
|     | ファインケミカル       | 31.1    | 30.4            | 31.1    | 33           |
| その他 | 自動車用           | 93.5    | 110.1           | 127.5   | 136          |
|     | ファインケミカル       | 6.1     | 5.8             | 7.7     | 7            |
| 合計  |                | 5,357.5 | 5,140.8         | 6,052.5 | 6,500        |



## 補足資料⑤ 設備投資・その他

(億円)

|       |        | 2015年度 | 2016年<br>1月-12月 | 2017年度 | 2018年度<br>計画 |
|-------|--------|--------|-----------------|--------|--------------|
| 設備投資  |        | 190.3  | 221.5           | 248.1  | 220          |
| 減価償却費 | 有形固定資産 | 94.4   | 83.0            | 105.1  | -            |
|       | 無形固定資産 | 67.4   | 61.8            | 73.2   | -            |
|       | 合計     | 161.8  | 144.8           | 178.3  | 180          |
| 研究開発費 |        | 151.8  | 147.7           | 148.1  | 160          |

### <配当金額・配当性向>

|                      | 2015年 |      | 2016年 |      | 2017年 |      | 2018年計画 |      |
|----------------------|-------|------|-------|------|-------|------|---------|------|
|                      | 上期    | 年間   | 上期    | 年間   | 上期    | 年間   | 上期      | 年間   |
| 年間配当金額(円/株)          | 15    | 20   | 20    | 20   | 20    | 42   | 22      | 45   |
| 配当性向(%) <sup>*</sup> | -     | 27.8 | -     | 29.2 | -     | 27.6 | -       | 30.4 |

※ IFRSベースで算出

# メモ

---

# メモ

---

本資料は、作成時点で入手可能な情報に基づき当社で判断したものであり、リスクや不確実性を含んでおります。従いまして実際の業績等は、これらと異なる可能性があります。万一この情報に基づいて被ったいかなる損害につきましても当社および情報提供者は一切責任を負わないことをご承知おきください。



Basic & New

**NIPPON PAINT HOLDINGS**