



# 日本ペイントグループ 新中期経営計画 (2021-2023年度)

～Enriching our living world through the power of Science + Imagination～

2021年3月5日

日本ペイントホールディングス株式会社

取締役会長 代表執行役 社長 兼 CEO 田中 正明

# 本日のアジェンダ

1. はじめに

2. 地域・事業戦略

3. Our Purpose

4. サステナビリティ戦略

5. 設備投資

6. M&A戦略

7. 財務計画

はじめに



## 1-1. 中計策定の方針

### 1 パートナー会社の主体的参加による中計策定

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計作成過程に参加し、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

## 1-2. N-20 (2018-2020年度) の振り返り (1)

- 1 オセアニア・トルコ・インドネシアにおける買収による事業拡充
- 2 Wuthelamとの約60年に亘るパートナーシップを完成し、持続的成長の基盤構築
- 3 先進的ガバナンス構築・少数株主保護を徹底
- 4 蜘蛛の巣型経営におけるシナジー創出及びトップ同士のパートナーシップ
- 5 自動車用事業 (NPAC) のグローバル一体展開を開始

- ✓ 将来の持続的成長のための組織基盤を着実に強化
- ✓ COV-19が蔓延した2020年に、過去最高の売上収益・営業利益を達成
- ✓ 更なる持続的成長確保のためDX化、ESG対応などの投資が課題

## 1-3. N-20 (2018-2020年度) の振り返り (2)

2020年売上収益・営業利益は過去最高を更新するも、コロナ禍もあり利益率は計画より下振れ。中長期のサステナビリティの向上とマージンの改善が新中計の課題

(億円)	2017年 実績	2020年 N-20計画	2020年 実績
売上収益	6,102*	7,500	7,811
営業利益	854	1,050	869
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



### N-20総括と課題

- ✓ M&A (DuluxGroup社・Betek Boya社) の推進やアジア事業の成長を達成
- ✓ 少数株主保護を担保したガバナンス、アジアJV100%化・インドネシア事業買収、NPAC設立など、新中計を見据えた経営・事業・財務基盤を強化
- ✓ 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。新中計では売上成長とともにマージン改善策の検討が課題
- ✓ 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は途上、新中計における重要課題
- ✓ 国内は収益確保のための投資抑制の副作用で設備が老朽化。対応としてDXを活用した計画的設備投資が必要

# 1-4. 新中期経営計画（2021-2023年度）の考え方（1）

## 地域・事業戦略～強固な成長基盤をさらに強化・見えてきた課題に積極的に対応

- 1 中国を含むアジア・トルコ等の高成長市場では、  
マージンを確保しつつ売上収益拡大により利益を成長
- 2 安定成長市場のオセアニアでは、市場成長率を上回る  
売上・利益成長を確保
- 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。  
競争優位性と生産性向上を実現すると共に新需要創出を図る
- 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、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
- 5 DuluxGroup社やBetek Boya社が有するSAF<sup>※1</sup>やCC<sup>※2</sup>、ETICS<sup>※3</sup>  
などの経験を活用し、塗料周辺事業を中国・アジア地域で展開

	売上収益 2021-2023年 CAGR 目標	営業利益率 2023年 目標 <sup>※4</sup> (現地通貨ベース)
NIPSEA中国	+10%前後	➡
アジア (NIPSEA中国以外)	+5~10%	⬆
Betek Boya社	+10~15%	➡
DuluxGroup社	+5%前後	↻
日本 (HD費用 <sup>※5</sup> 除く)	+5%前後	⬆
自動車用事業	+5~10%	

※1 Sealants, Adhesives & Fillers (シーリング材・接着剤・フィラー材)

※2 Construction Chemicals (建設化学品)

※3 External Thermal Insulation Composite System (断熱材)

※4 2020年比: ⬆(+2%以上) ↻(+1~2%) ➡(-1~+1%) ↻(-1~-2%) ⬇(-2%以上)、(以下本書において同じ)

※5 HD費用: NPHDの費用のうち、当社の内部規程に従い、当社グループのグローバル経営のために計上される費用

(以下本書において同じ)。2023年の営業利益率については、2020年12月期の日本(HD費用を除く)の営業利益との対比。

## 1-5. 新中期経営計画（2021-2023年度）の考え方（2）

### サステナビリティ・M&A戦略～持続的成長・利益率の改善を実現すべく、主要な施策を実施

- 1 日本ペイントグループレベルでの“Purpose”策定**  
 パートナー会社の自律性・歴史・価値を尊重しつつ、グループ共通の「存在意義」を策定
- 2 SDGs・ESGへのコミットメント**  
 グループ全体での取り組み、社会課題の解決と同時にビジネス成長機会を獲得
- 3 Digitalization活用による業務変革**  
 業務効率化・リスク耐性の強化、顧客エクスペリエンス及び従業員エクスペリエンスの向上
- 4 サプライチェーン改革**  
 パートナー会社の知見を十分に活用し、日本市場での持続的成長・競争優位・生産性向上を実現
- 5 積極的なM&Aの推進**  
 蜘蛛の巣型経営の成功（DuluxGroup社、Betek Boya社）、EPSへの貢献を前提

**2023年に売上収益1兆1,000億円、営業利益1,400億円、EPS225円※1を目標**

※1 分割前 ※具体的な数値についてはP41を参照

# 地域・事業戦略



# 2-1. 事業別売上目標

自動車用・汎用事業を中心に各事業で高成長を目指す

## 塗料・コーティング事業

## 塗料周辺事業

### 自動車用塗料



### 汎用塗料



### 工業用塗料



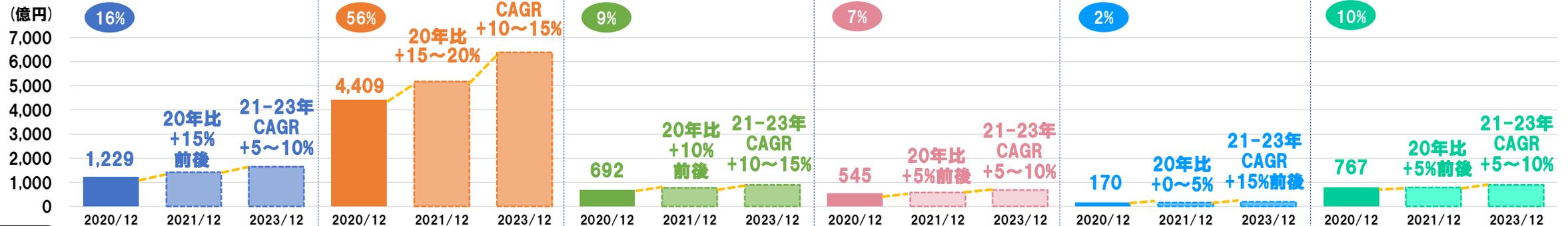
### その他塗料



### ファインケミカル



事業別売上収益推移



用途

自動車用

建築用  
構造物重防食用  
DIY

工業用  
ビル・住宅建材用

船舶用  
自動車補修用等

表面処理  
ファインプロダクツ

接着剤  
断熱材等

■ 売上収益 x%

2020年売上収益構成比

※2020年は短信ベース。2021年、2021-2023年CAGRは現地通貨ベース

## 2-2. NIPSEAグループの強み

「LFG (Lean For Growth)」のもとに、高い目標と志で成長するイノベーション集団

### 企業文化：無駄を省いた成長 (LFG)

- ✓ 現地の市場環境・需要を理解し、地域に根差した事業運営を常に重視
- ✓ 現地事業の自律性と説明責任能力を基盤とする、スリムで無駄のない企業構造を維持
- ✓ 連携・ベストプラクティス・知識・経験の共有を促進
- ✓ 積極性・現地のオーナーシップ・誇りを育むなどの強い企業文化が社内に浸透

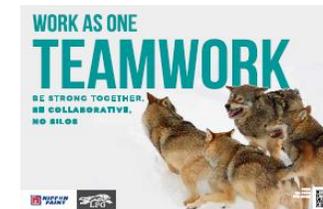
### コアバリュー「V.I.T.A.L.S」



健全な警戒心



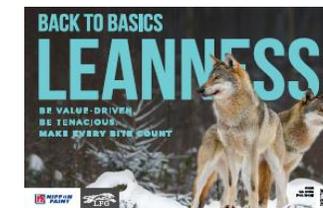
飽くことのない意欲



チームワーク



迅速さ



スリムで無駄のないこと



持久力

常に市場を上回る高成長・高効率経営を実現

## 2-3. 中国汎用 (DIY) 事業戦略

都市部に加え、地方都市でのシェア拡大、塗料周辺領域の拡充により、市場を上回る成長を目指す

### 市況見通し

- 世界最大かつ高成長の汎用市場
- 商品販売からワンストップサービスへシフト
- 中古住宅の改装需要の急激な拡大に伴い、DIY市場も安定成長
- 健康志向の増加・環境配慮製品への需要増加

### 強み

- LFGスピリットを持つ優秀なマネジメント・イノベーション集団
- 「立邦」ブランドの高い認知度 (壁面塗料ブランド認知 国内1位※1)
- 47,000店の圧倒的な販売網
- 世界有数の先進的な生産体制 (一部工場の全自動化を実施済)

### 2021-2023年戦略

- O2O※2店舗や調色機の増加などによる地方都市でのシェア向上
- オンラインビジネスの強化、実店舗との連携促進
- SNS・WEB/TV等のメディア活用による会員拡大
- 事業のデジタル化、データドリブン経営のさらなる強化

### 市場成長率※3

	2019-2024年
汎用 (全体)	+5.0%

### 業績※4

	2020年	2021年	2021-2023年 CAGR 目標
DIY 売上収益		+10%前後	

※1 China Customer Recommendation Index (C-NPS)

※2 Online-to-Offline

※3 World Coating Councilデータより当社作成

※4 2020年は短信ベース。2021年、2021-2023年CAGRは現地通貨ベース

## 2-4. 中国汎用 (Project) 事業戦略

■ トップ100の戦略的顧客への注力や顧客内でのシェア向上、製品の拡充により、着実な成長を目指す

### 市況見通し

- 世界最大かつ高成長の汎用市場
- CC・SAF等の塗料周辺商材、迅速な施工・配送や一体サービスの需要増
- 中古住宅の改装需要が急激に拡大し飛躍的に大規模市場へ変貌
- 不動産市場での大規模ディベロッパーの再編トレンドが進行

### 強み

- LFGスピリットを持つ優秀なマネジメント・イノベーション集団
- トップ100ディベロッパーとの強固な関係
- 強い資本力や製品ラインアップなど総合力で顧客へ手厚いサポート

### 2021-2023年戦略

- トップ100ディベロッパーへ注力・シェア向上
- トップ50リノベーション会社へ注力
- 顧客との提携加速、共同プロジェクトによる関係強化
- 製品ラインアップを幅広く拡充

### 市場成長率※1

	2019-2024年
汎用 (全体)	+5.0%

### 業績※2

	2020年	2021年	2021-2023年 CAGR 目標
Project 売上収益		+20%前後	

※1 World Coating Councilデータより当社作成

※2 2020年は短信ベース。2021年、2021-2023年CAGRは現地通貨ベース

## 2-5. DuluxGroup 事業戦略

「消費者・顧客」への注力や蜘蛛の巣型経営のシナジー効果により、確固たるリーディングポジションを目指す

### 市況見通し

- 中期においてGDPの安定成長、人口増加を想定
- 汎用は、補修・改修マーケット拡大が見込まれる

### 強み

- オセアニア地域での圧倒的ブランド力 No.1認知度・No.1シェア
- 優秀なマネジメントおよび業界最先端の工場設備
- 顧客視点に基づく強固なブランド、営業力およびイノベーション創出力
- 営業力とサプライチェーンに基づく強い顧客重視の姿勢

### 2021-2023年戦略

- 強固な営業力および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顧客エンゲージメントを向上
- 小売／業務用市場向けにオムニチャネル化・物流の最適化を推進
- プレミアムブランド、イノベーション、主要小売パートナーへのカスタマーサービスに注力

### 市場成長率※1

2019-2024年

汎用

+2.6%

### 市場シェア※2

2019年

2020年

2023年

48%

50%



### 業績※3

(億円)

2020年

2021年

2021-2023年  
CAGR 目標

売上収益

1,483

+0~5%

+5%前後

営業利益率  
(PPA償却前)※4

11.6%



※1 World Coating Councilデータより当社作成

※2 当社推計

※3 2020年は短信ベース。2021年、2021-2023年CAGRは現地通貨ベース

※4 PPA償却費用13億円/年

## 2-6. Betek Boya 事業戦略

ブランド戦略の推進やNIPSEAとのシナジーにより、トルコ国内No.1シェアのさらなる拡大を目指す

### 市況見通し

- 人口増加、GDP成長を想定
- 汎用は改装市場の高成長を見込む
- トルコリラの為替動向に注視
- 欧州の環境規制強化に伴う、ETICS等の需要増を想定

### 強み

- 汎用塗料・ETICSでのトルコ国内No.1シェア
- プレミアム・エコノミーなど全市場を網羅するマルチブランド戦略
- 最新鋭かつトルコ最大の製造能力を有する生産設備
- 充実したR&D設備と研究機関・学術機関等との連携

### 2021-2023年戦略

- 汎用のマルチブランド戦略の推進により、シェア拡大に注力
- ETICS市場でのシェア拡大
- トルコ国外への展開
- 提携塗装店数の拡大

### 市場成長率※1

2019-2024年

+3.6%

汎用

### 市場シェア※2

2019年

27%

2020年

30%

2023年



### 業績※3

(億円)

2020年

売上収益

362

2021年

+10%前後

2021-2023年  
CAGR 目標

+10~15%

営業利益率  
(PPA償却前)※4

13.8%



※1 World Coating Councilデータより当社作成

※2 当社推計

※3 2020年は短信ベース。2021年、2021-2023年CAGRは現地通貨ベース

※4 PPA償却費用1億円/年

## 2-7. PT NIPSEA (インドネシア) 事業戦略

差別化技術の開発やデジタル化により汎用・工業用事業での拡大を目指す

### 市況見通し

- 実質GDPは安定成長見通し
- 人口約2.7億人を背景に安定的な塗料需要を見込む
- インフラ投資を追い風に需要増
- 塗り替えを比較的頻繁に行う文化特性

### 強み

- 全土を網羅する3つの生産拠点と約40ヶ所の販売網による圧倒的競争優位
- NIPSEAスタイルの優秀な経営陣
- 汎用は“Top of Mind”として評価され、約40年に亘ってNo.1シェアを誇る
- 工業用は、強固な顧客関係とコスト管理能力を持ち、自動車OEM等で高シェア

### 2021-2023年戦略

- SNS・メディア等を活用したブランド投資を継続し、消費者の“Top of Mind”向上
- 小売ディーラーへのCCM※1配備を加速すると共に、全製品の店頭普及率を高める
- 販売拠点・物流拠点を積極的に新設
- Eコマースを拡大し、オンライン販売需要を取り込む

### 市場成長率※2

2020-2023年

+7.1%

汎用

### 市場シェア※2

2019年

21%

2020年

23%

2023年



### 業績※3

(億円)

売上収益

営業利益率  
(PPA償却前)※5

2020年※4  
(参考値)

303

33.8%

2021年

+10~15%



2021-2023年  
CAGR 目標

+15%前後



※1 Computerized Color Matching

※2 当社推計

※3 2020年は短信ベース。2021年、2021-2023年CAGRは現地通貨ベース

※4 プロフォーマ値

※5 PPA償却費用8億円/年(概算値)

## 2-8. 日本（汎用）事業戦略

### 新たな市場の創出とデジタルの活用を通じて、シェア向上を目指す

#### 市況見通し

- 建築・鉄構領域の新築はマイナス成長となる一方、塗り替えは安定した塗料需要を見込む
- 環境意識の高まりによる水性塗料の販売機会増加
- 抗ウイルス塗料等の新規需要拡大

#### 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（約1,600社の販売店、約150社の特約店）
- 抗ウイルス塗料等の新製品・新需要の創出力

#### 2021-2023年戦略

- 抗ウイルス製品等の拡充と営業・プロモーション強化
- DXを活用した生産自動化の推進による顧客サービスの向上
- デジタル拡充とインフラ整備による販売店・施工店へのサービス向上

#### 市場成長率※1

	2019-2024年
汎用	+0.7%

#### 業績※2

(億円)	2020年	2021年	2021-2023年 CAGR 目標
日本（汎用）売上収益	437	+10%前後	
(ご参考)			
日本 売上収益	1,596	+5%前後	+5%前後
日本 営業利益率 (HD費用除く)	10.2%		

※1 World Coating Councilデータより当社作成

※2 2020年は短信ベース。2021年、2021-2023年CAGRは現地通貨ベース

## 2-9. 事業戦略の基本的な考え方

ローカル・グローバルの事業特性や潜在成長性に鑑み、事業ごとの成長戦略を策定・実行

売上成長率 (YoY)

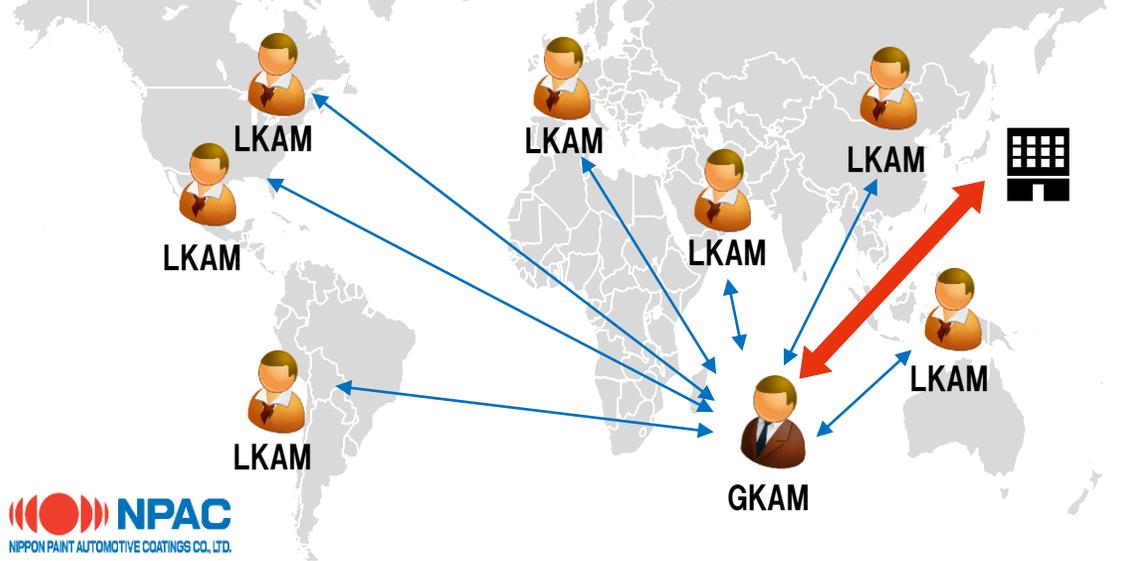


## 2-10. 自動車用事業のグローバル化開始

GKAM※1、LKAM※2制度の導入により、顧客への迅速な情報・サービスの提供をワンストップで実現

### 顧客中心の組織体制: GKAM/LKAM

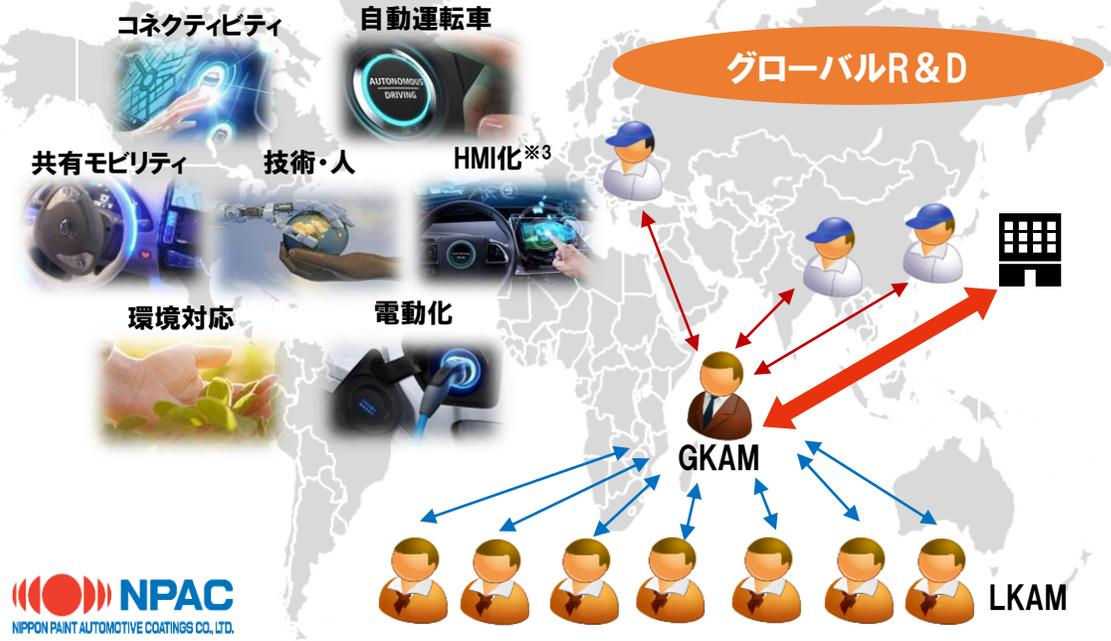
- ✓ 顧客対応強化のためのGKAM制度を導入
- ✓ GKAMを中心としたシンプルなレポートライン
- ✓ LKAMのグローバルネットワークで顧客サービスを提供



⌘: 顧客本社

### GKAMとの連携による研究・商品開発をグローバルで推進

#### 顧客ニーズと技術のタネのイメージ



⌘: 顧客本社

※1 Global Key Account Manager

※2 Local Key Account Manager

※3 Human Machine Interface: 人間と機械が情報をやり取りするための手段や、そのための装置やソフトウェアなどの総称

## 2-11. 自動車用事業戦略

コロナ影響からの回復に加え、事業軸での戦略スピードの加速により、シェア拡大を志向

### 市況見通し

- 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
- 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

### 強み

- ボディからバンパー、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が提供可能
- プレミアムカラーなどの高付加価値製品、環境配慮型製品などの開発力
- 市場成長性の高い中国・アジアでの優位性

### 2021-2023年戦略

- 中国市場におけるシェアの大幅拡大
- インドネシア・インドを含むアジアでの優位性を強化
- 海外3大電着工場の活用

### 市場成長率※1

	2019-2024年
自動車用	+3.1%

### 業績※2

(億円)	2020年	2021年	2021-2023年 CAGR 目標
自動車用 売上収益	1,229	+15%前後	+5~10%

※1 World Coating Councilデータより当社作成

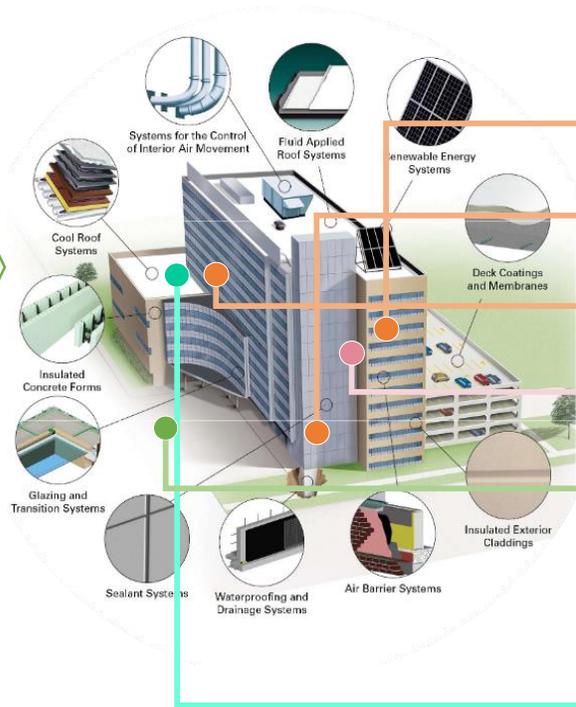
※2 2020年は短信ベース。2021年、2021-2023年CAGRは現地通貨ベース

## 2-12. 塗料周辺事業

SAFやCCなど塗料周辺市場への戦略的な投資によって、シェア拡大を目指す

### 2021-2023年戦略

- Selleys\*やETICS等の事業展開を「蜘蛛の巣型」でレバレッジ
- NIPSEAのProject事業の塗料周辺製品需要にアクセス
- 大規模かつ高成長の建設周辺分野に参入
- 強固な既存流通網およびパートナーシップを活用



\* 接着剤・密封材等の塗料周辺ブランド

# Our Purpose



### 3-1. “Purpose” および “MSV”

SDGs・ESGの視点を経営の中核に位置付け、「Purposeドリブン経営」により戦略指針を示すことで、国内外パートナー会社の戦略・投資効果を最大化し、MSVを推進

持続的成長を図るべく、インオーガニック・オーガニックに利益の再投資を強化

各事業領域で、社会課題を解決する製品投入や活発なマーケティングにより、売上成長



株主に配分する残余価値を最大化 (EPSの増加)

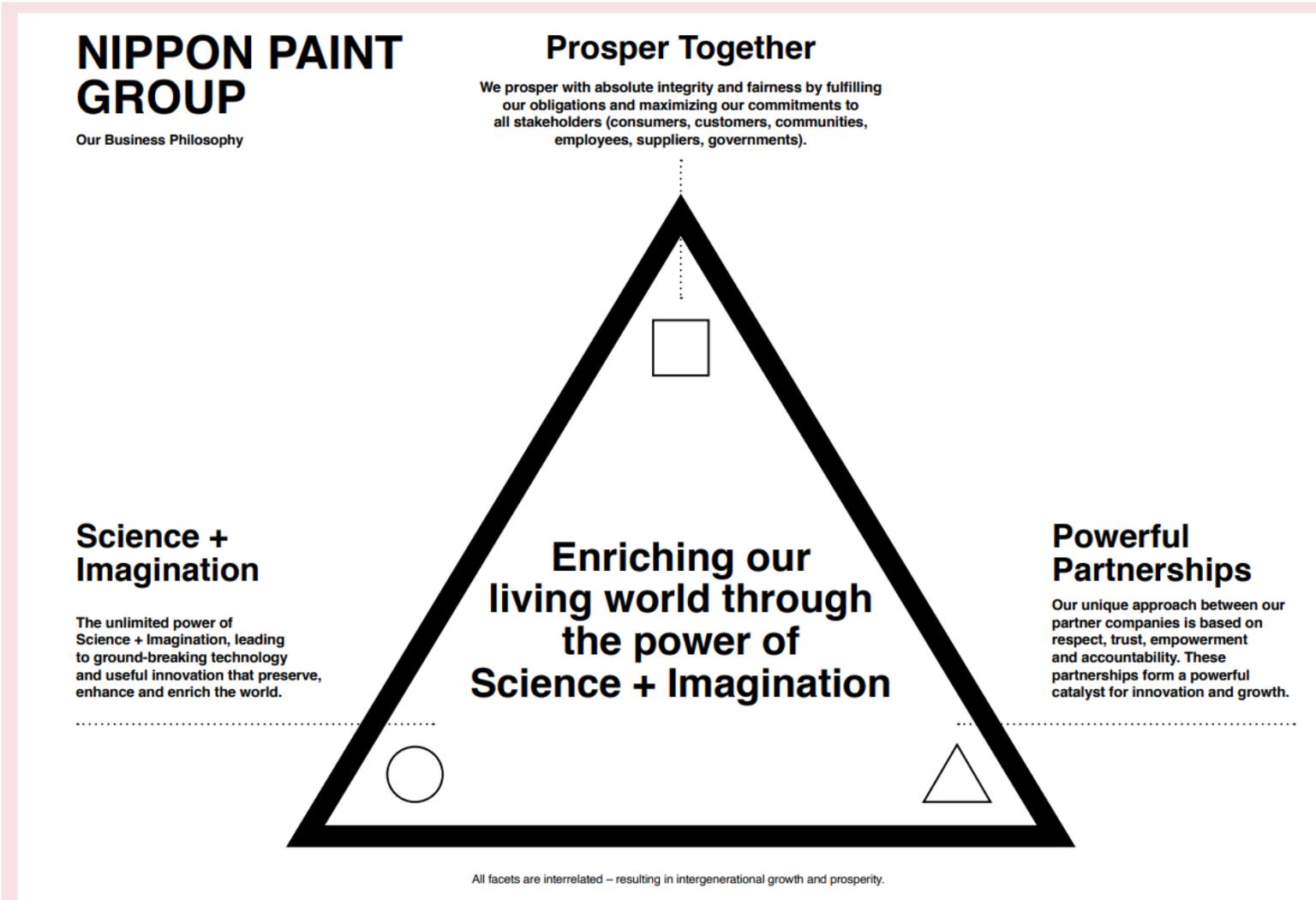


**MSV**  
(Maximization of Shareholder Value)

売上・製造・販売・雇用等を通じて、最初にステークホルダーの責務を充足

## 3-2. 日本ペイントグループの“Purpose”

各パートナー会社の自律性・歴史・価値を尊重しつつ、グループ共通の「存在意義」をグローバルで議論し策定



“Purpose”に盛り込まれた  
当社を特徴づける要素

MSVの意識

サステナビリティ

共存共栄の精神

科学と想像の力

グループ会社の絆

### 3-3. “Purpose”の内容説明

---

We are committed to the purpose of  
‘enriching our living world through  
the power of Science + Imagination’.

Our global business philosophy - Prosper Together,  
Powerful Partnerships, and Science + Imagination,  
ensure we remain aligned and focused.

Our ultimate objective is to maximize shareholder value (MSV)  
which is predicated on our fulfillment  
of duties to all stakeholders first.

# サステナビリティ戦略



# 4-1. SDGs・ESGへのさらなるコミットメント

持続的な成長に向けて、SDGs・ESG視点の経営により、ESGを通じて事業機会を拡大

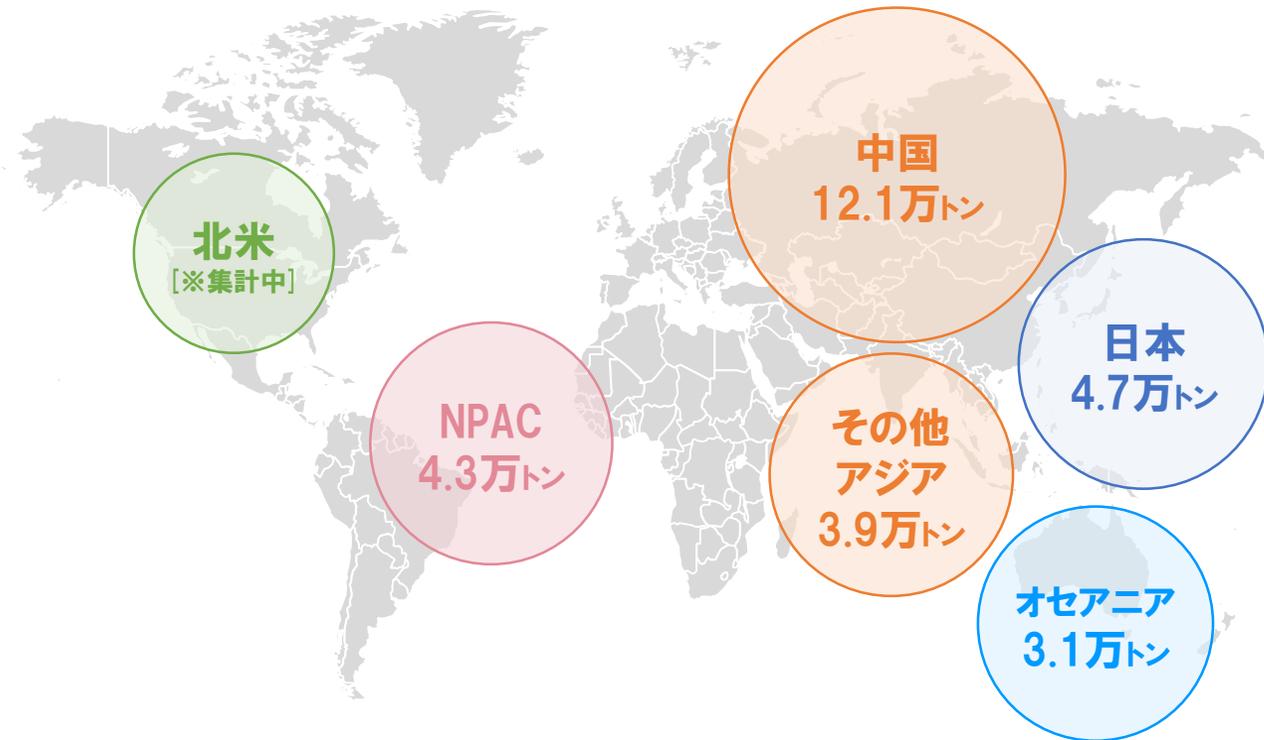
マテリアリティ (関連するSDGs)	ESGアジェンダ	ESGアクション事例	事業機会
<b>気候変動</b> 	温室効果ガス排出量の削減 リスクと機会の特定	CO <sub>2</sub> 削減 (Scope1,2) ※詳細次ページ Scope3のグローバルでの算定開始 TCFDシナリオ分析 (リスクと機会の特定等) 開始	低CO <sub>2</sub> 排出製品によるビジネス チャンス拡大
<b>資源と汚染</b> 	廃棄物・エネルギー使用 (効率的使 用)・水資源使用量・環境汚染物質 管理、プロダクトステewardシップ	取締役会と管理職のダイバーシティの推進	生産再編・自動化を通じた 高齢化対策、収益性の向上
<b>ダイバーシティ&amp;インクルージョン</b> 	女性管理職比率向上 従業員エンゲージメントの向上	<女性比率> 取締役会 0% (2016年) → 11% (2021年) 管理職 2.5% (2016年) → 5.3% (2021年)	顧客ニーズ把握とブランディング強化
<b>労働安全衛生</b> 	保安防災 (火災事故撲滅) 死亡事故・労働災害防止	NPHD Global Outreach Program立上げ (Education/Empowerment/Engagementの強化)	イノベーション創出による収益の拡大 (例) ・次世代型船底防汚塗料「FASTAR」 ・洋上風力発電設備用塗料
<b>コミュニティとともに成長</b> 	社会貢献方針策定	抗ウイルス商品や海洋環境配慮製品の開発 社会課題解決型商品のラインアップ拡充	
<b>社会課題を解決するイノベーショ                      ン創出</b> 	異業種コラボの促進 社会課題解決型商品の開発		

## 4-2. CO<sub>2</sub>排出ネットゼロに関する中長期取り組み (グローバル)

各国政府の掲げる温室効果ガス削減方針のもと、ネットゼロに向けた具体的な課題抽出や対策を検討

### 当社グループの推定年間CO<sub>2</sub>排出量 (Scope 1、2)

全世界合計30万トン程度\*

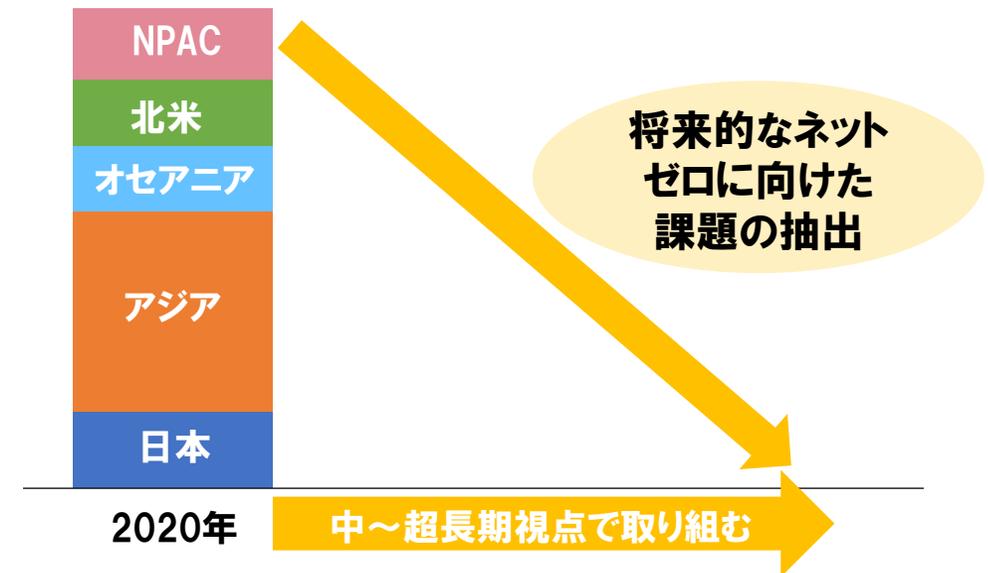


※ 集計対象は、日本 (NPHD、NPAU、NPIU、NPTU、NPSU、NPMC、NPMJ、エーエスペイント、エーエスレジン、日本ペイント防食コーティングス)、アジア (NIPSEA: 中国、韓国、マレーシア、タイ、インド、シンガポール)、NPAC海外 (中国、韓国、インド、その他アジア、欧州、北中米、南米)、オセアニア (DuluxGroup)、MC海外 (中国)。Dunn-Edwardsは集計中。(2019年時点。一部地域は推計値)

### 検討中の対策

- 再生可能エネルギーの調達
- 既存施設での省エネルギー設備採用
- 再生可能エネルギー自前調達への投資
- 炭素税等カーボンプライシングの財務影響把握
- 新設工場・本社ビルの脱炭素化
- EV化や燃料電池車(FCV)化

### 温室効果ガス排出削減推移のイメージ (Scope 1、2)



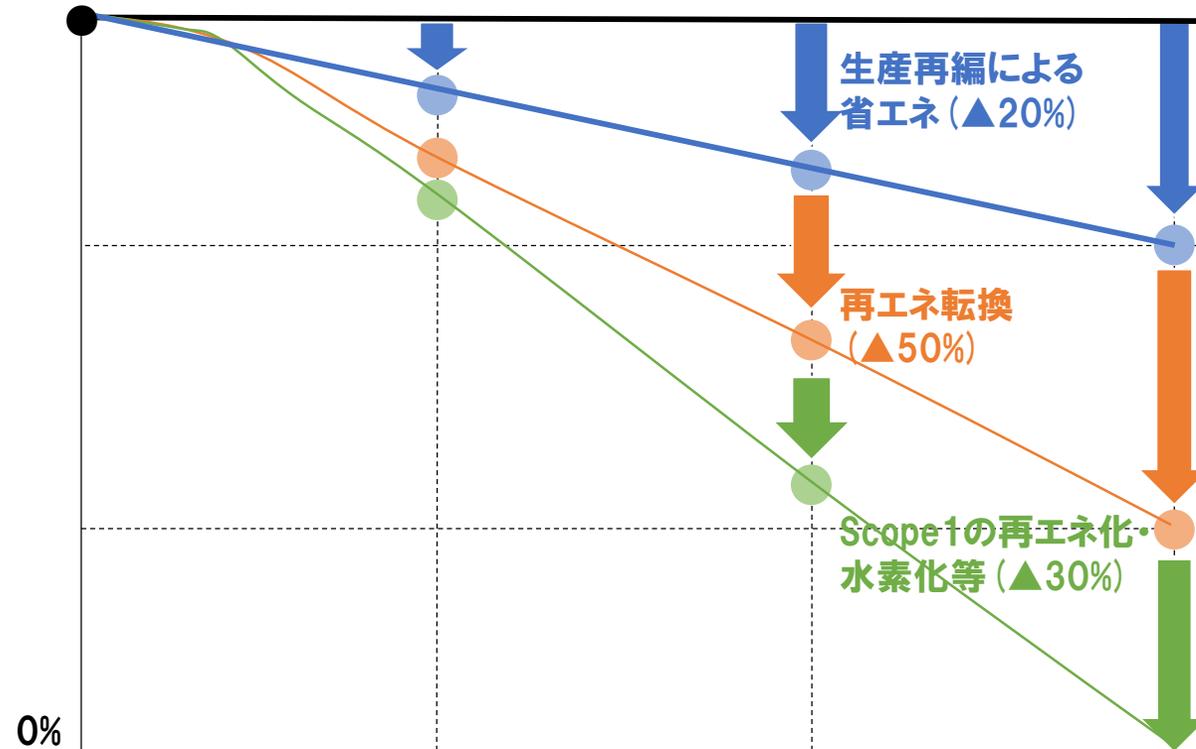
## 4-3. CO<sub>2</sub>排出ネットゼロに関する中長期取り組み（日本）

日本の「ネットゼロ」への取り組みは、燃料対応から使用電力対応まで段階的实施を想定

温室効果ガス排出削減推移のイメージ (Scope 1、2)

検討中の対策

CO<sub>2</sub>排出量推移



### 生産再編等による省エネルギー化

- 大型生産設備 (ボイラーなど) の最新設備による省エネルギー対応
- 排熱回収による新工場、新本社における省エネルギー対応

### Scope 2の再生可能エネルギーへの転換

- 再生可能エネルギーの調達
- 再生可能エネルギーの自前調達 (太陽光パネル設置など)

### Scope 1の再生可能エネルギー化・水素化

- 設備の電化→再生可能エネルギーへの転換
- 営業車のEV化や燃料電池車 (FCV) 化

2020年

中～超長期視点で取り組む

## 4-4. Digitalization戦略の基本方針

### 1. 顧客エクスペリエンスの向上

- 事業ニーズに基づいた顧客情報を収集し、顧客の理解を促進
- 顧客志向のビジネスプロセスの強化

### 2. オペレーショナル・エクセレンスの強化

- データドリブン経営の強化
- デジタルサプライチェーンの実現、基幹業務の標準化
- 先進技術 (AI/RPA<sup>※</sup>/IoT等) を活用した業務の効率化・高度化

### 3. 従業員エクスペリエンスの向上

- デジタルワークプレイス推進による社員満足度や作業効率の向上
- グローバルの連携強化

### 4. リスク対策の強化

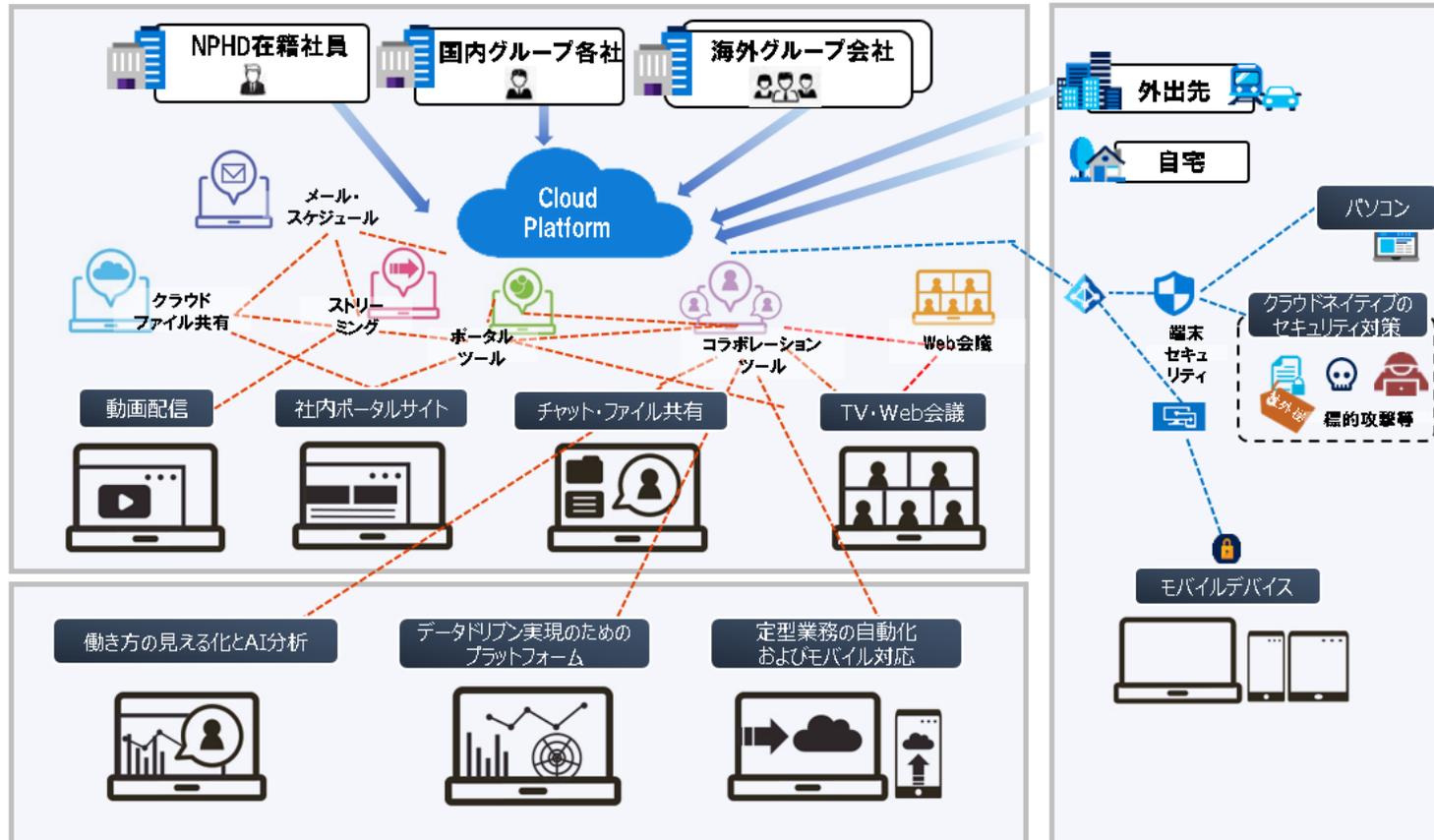
- グローバルでのサイバーセキュリティ強化
- 事業継続計画の強化

グローバル全体の  
優れたノウハウ・  
知見の共有、  
クラウド活用

## 4-5. (例) デジタルワークプレイス実現 (国内)

いつでもどこからでも安全に働き、繋がる、新しい働き方の実現  
業務生産性・従業員満足度の向上

### デジタル技術で“働き方環境改革”を実現



### 目的と期待効果

- 働く場所を選ばずスムーズかつ安全に業務遂行が可能な環境の提供
- 全社員を惹きつけるデジタルワークプレイスの提供

### 効果実現後の姿

国内におけるデジタルワークプレイス環境の導入が完了し、パソコン・モバイルデバイスと、社内アプリケーションが連携した働き方環境の提供ができている

# 設備投資



## 5-1. 設備投資のグローバル基本方針 (2021-2023年)

■ 新中計期間は持続的成長の土台を構築する期間と位置付け、世界各地の成長を取り込む「攻め」と、リスク耐性を強化する「守り」の投資を実行する

1	拠点新設・生産能力増強・流通網整備	650億円
2	設備維持更新・老朽化対策・安全強化	400億円
3	合理化・情報化	100億円
4	研究開発・環境保護等	100億円

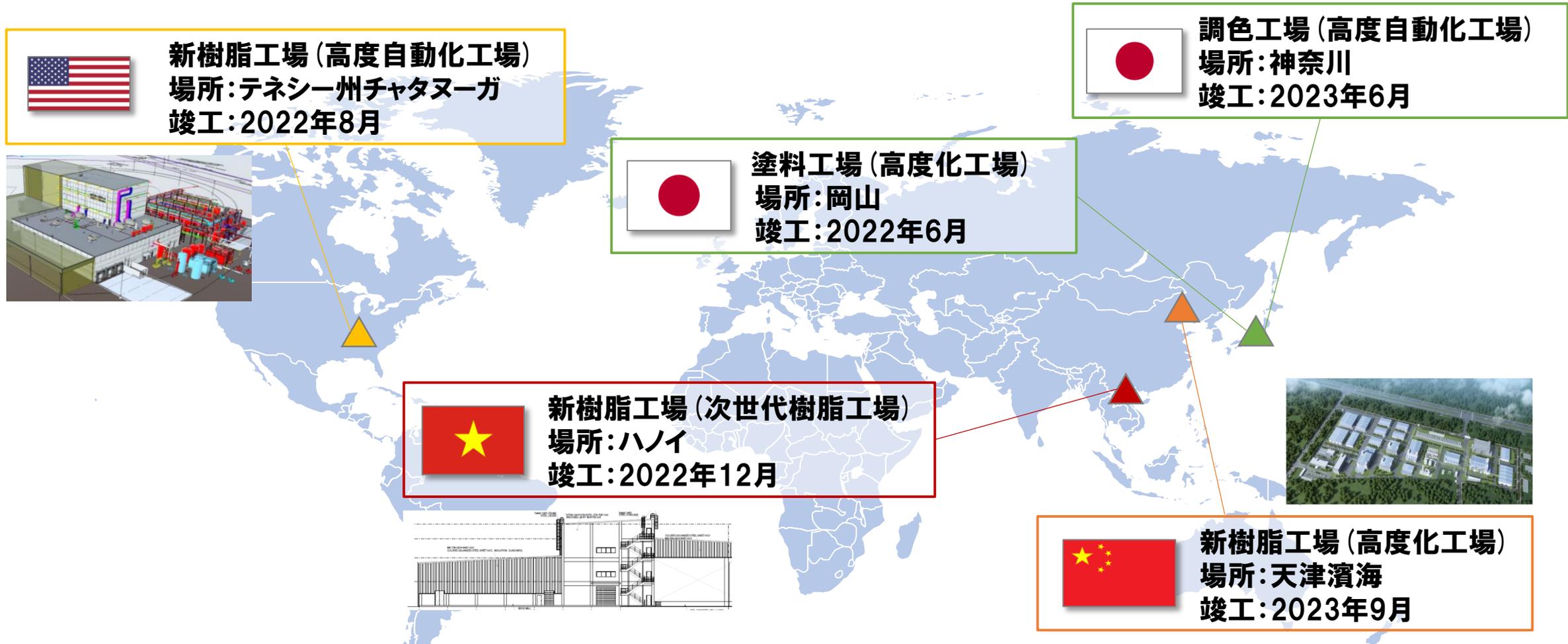
**合計 1,250億円**

### 財務規律

- ① 中計期間中の設備投資は減価償却の120%程度 (グローバルベース)
- ② 長期視点で、財務体力の範囲内で着実に更新を進める

## 5-2. 主な投資プロジェクト:生産能力増強※

高生産性・安全性を目指し、各対象工場にスマートファクトリーアイテム、自動化技術を導入予定



※ 上記施策はp33記載の①生産能力増強と②老朽化対策の一部。岡山工場は老朽化対策(②)、それ以外は生産能力増強(①)に該当

## 5-3. 日本における投資について:背景

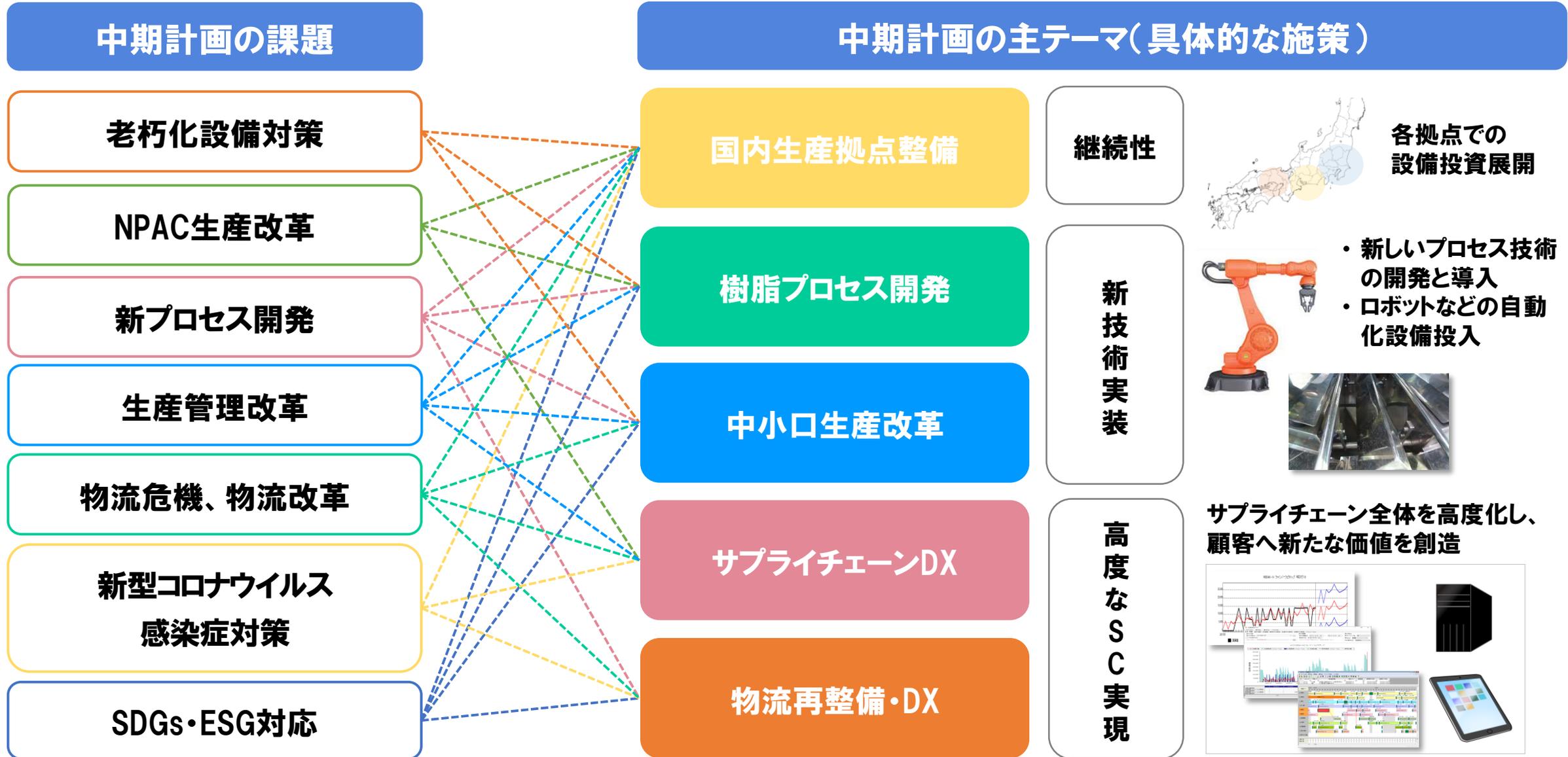
■ 当社の現状および取り巻く環境変化に鑑み、中期計画期間中に具体的投資を開始する

1	<p><b>日本における施設の極度の老朽化</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ N-20以前の設備投資は年30~60億円で推移。対象は設備機器類の更新</li> <li>・ 他方、既に複数の主要拠点において建屋の耐用年数50年を超過</li> </ul>
2	<p><b>生産労働人口減少</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 日本の生産人口の高齢化速度は世界最速レベル※1。2015年比で2029年までに10%、2040年までに24%減少。特に工場のある地方部の減少幅が大きい※2</li> <li>・ 人材獲得競争が激化すると予想され、「少ない人員でも回る」体制の構築が必要</li> </ul>
3	<p><b>SDGs・ESG対応への要請</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 生産・物流プロセス全体に非効率が見られ、政府・投資家から省資源化・低炭素対応がさらに求められる</li> <li>・ 工場・事業所における労働安全・衛生環境の改善も急務</li> </ul>
4	<p><b>SDGs・ESGへの対応</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 生産・物流プロセス全体において、省エネルギー・低炭素対応が必要</li> <li>・ 生産・物流プロセス全体において、省資源化・廃棄物削減の対応が必要</li> </ul>

※1 PwC (2017). *The Long View How will the global economic order change by 2050?*

※2 国立社会保障・人口問題研究所 (2017)「日本の将来推計人口 (平成29年推計)」; 同 (2018)「日本の地域別将来推計人口 (平成30年推計)」

## 5-4. 日本国内拠点再編プロジェクト一覧



# M&A戰略



## 6-1. M&Aの積極的活用は継続(1)

「蜘蛛の巣型経営」をベースに、新たなパートナーを積極的に検討

### 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
- 限定的なリストラ

### 当社の特徴

- 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
- 蜘蛛の巣型経営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

「株主価値の最大化 (MSV)」に寄与

※1 投下資本利益率    ※2 加重平均資本コスト

## 6-2. M&Aの積極的活用は継続 (2)

強固な財務基盤・資金調達力・グローバルネットワークの知見を集約し、強力にM&Aを推進

### アジア事業一体化

- ネット D/E<sup>※1</sup>:0.54倍→0.46倍
- 資本の部<sup>※1</sup>:6,998億円→8,771億円
- 非支配持分<sup>※1</sup>:1,314億円→55億円
- 格付<sup>※2</sup>:A- → A

### 日本市場の魅力<sup>※3</sup>

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

#### NIPSEA

- 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等周辺事業の知見
- 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・PMI推進体制

※1 アジア JV100%化による変動を20/12期末時点B/Sの数値に反映させたもの(未監査)

※2 株式会社格付投資情報センター (R&I)

※3 出所: Bloomberg

# 財務計画



## 7-1. 財務計画

2023年は売上収益1兆1,000億円、営業利益1,400億円、EPS225円を目標  
 中長期的には市場成長を上回る売上成長・規模拡大による効率化がもたらすEPSの持続的成長を目指す  
**短債ベース**

(億円)	2020年 実績	2021年 予想	2023年 目標※4	2021-2023年 CAGR 目標※4	2024年- 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%	売上成長を 上回る 利益成長
営業利益率	11.1%	10.3%	c.※5 13.0%	c. +2.7pt	
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 (分割前) (円)	139	143※6	225	25.0%	

※1 一過性費用除く ※2 EBITDA=連結営業利益+減価償却費用および減損損失(本書において同じ)

※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

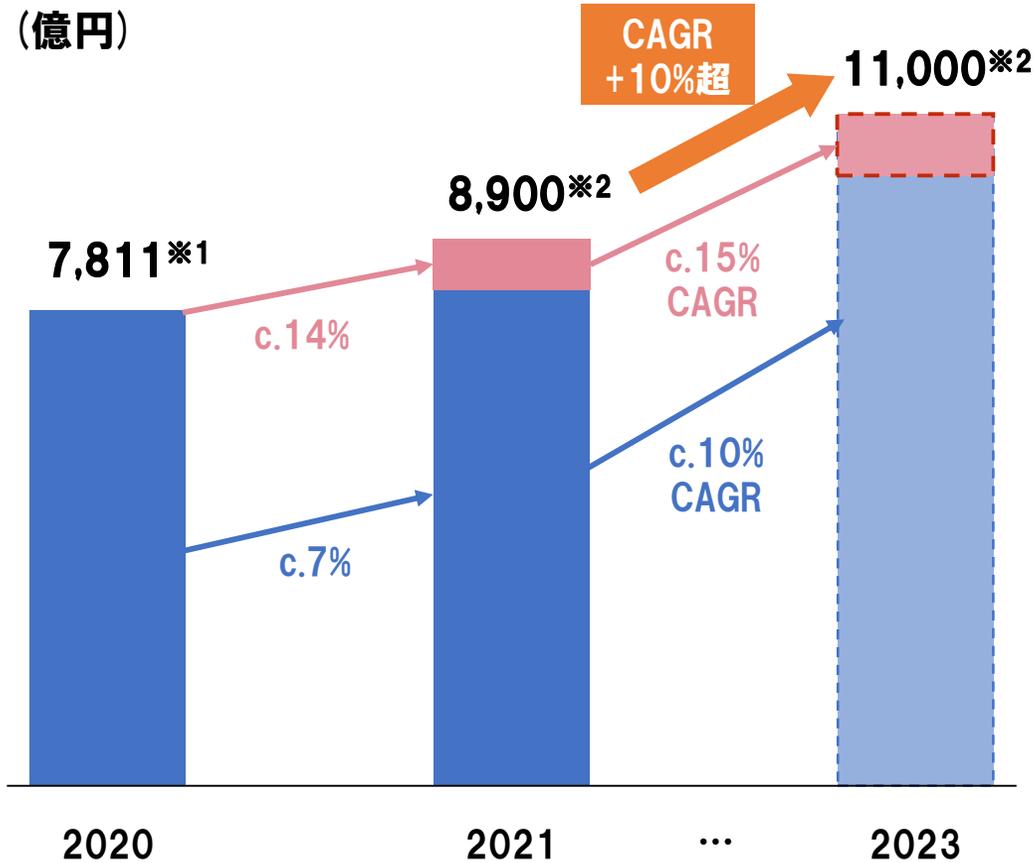
※4 為替レート前提 円/米ドル:106.0 円/人民元:15.7 円/豪ドル:75.0 ナフサ価格:40,000円 ※5 circa:約

※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)

## 7-2. 売上・利益成長モデル (1)

### オーガニックでの高い成長

#### 売上収益成長率



■ 既存連結 ■ 新規連結 (インドネシア・インド)

※1 短信ベース ※2 各セグメント単純合算

- ✓ 既存ビジネスについては、中国・アジアを中心に順調な成長 (c.10%CAGR)
- ✓ 新規連結 (インドネシア・インド) については、塗料需要の伸長に加えてシェア獲得による高成長を確保 (c.15%CAGR)
- ✓ 既存+新規連結を合わせて、2021年8,900億円から2023年1兆1,000億円とCAGR10%を超えるオーガニック売上成長を実現

## 7-3. 売上・利益成長モデル (2)

### 地域別売上成長イメージ

(億円)	2020年 売上実績※1	2021年 売上予想	2021年 利益率※2	2021-2023年 CAGR 目標※2	2023年 利益率 目標※2
日本 (HD費用除く)	1,596	+5%前後	⇒	+5%前後	↑
NIPSEA中国	2,681	+10%前後	⇒	+10%前後	⇒
アジア (NIPSEA中国以外)	885	+5~10%	⇒	+5~10%	↑
新規連結 (インドネシア・インド)	474※3	+10~20%	⇒	+15%前後	⇒
オセアニア	1,483	+0~5%	⇒	+5%前後	⇒
米州	701	+5%前後	⇒	+5~10%	↑
その他 (Betek Boya社)	362	+10%前後	⇒	+10~15%	⇒
合計※4	7,811	8,900	⇒	11,000	c. 13.0%

中国を含むアジア・トルコ等の高成長とオセアニア・米州の安定成長に日本の回復を加え、  
全体として業界内でもトップクラスの高い成長を実現

※1 短信ベース ※2 現地通貨ベース ※3 プロフォーマ値

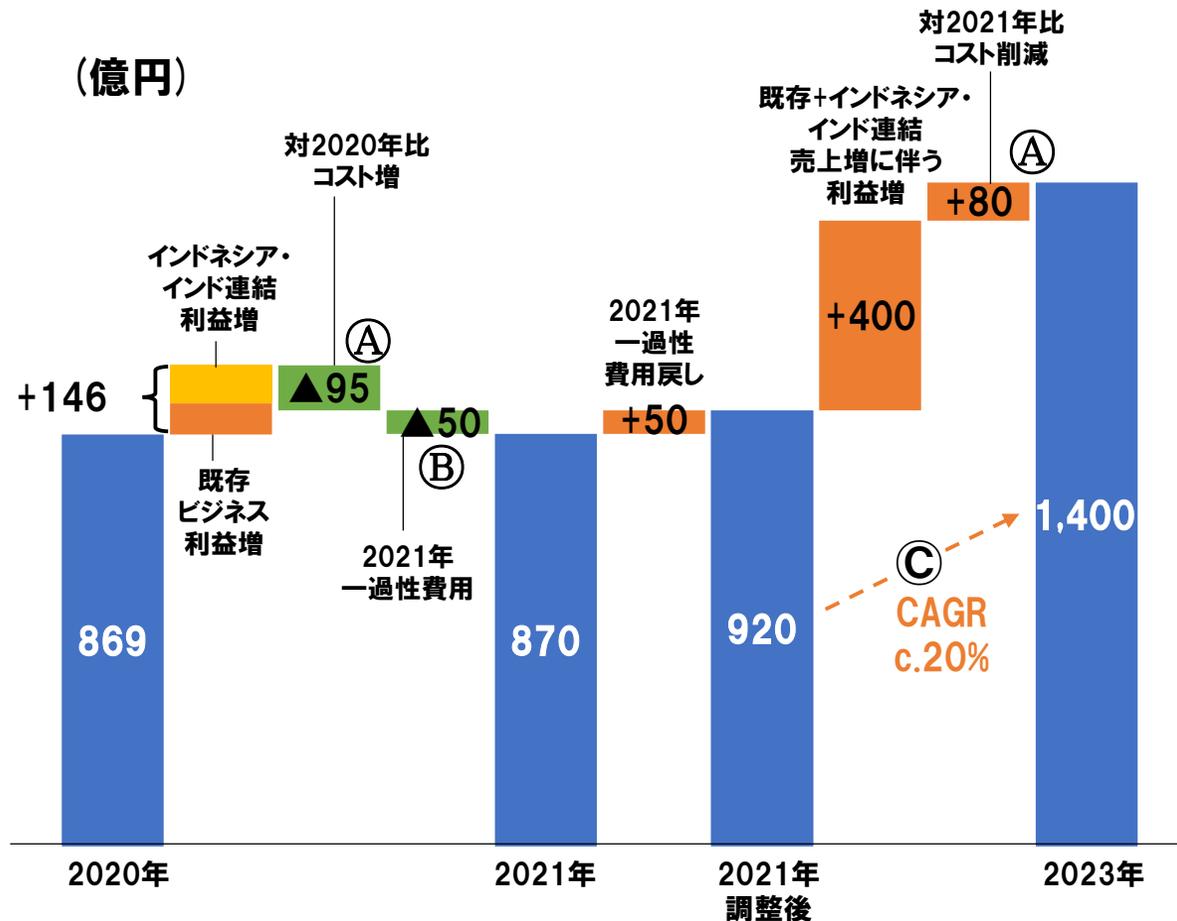
※4 新規連結(インドネシア・インド)を含まない一方、表内には記載のない「その他地域の自動車用等」が含まれるため、各項目合算値と2020年売上実績は一致しない。

2021年以降の数値には、新規連結および「その他地域の自動車等」がいずれも含まれる。

## 7-4. 売上・利益成長モデル (3)

順調な事業各社の利益成長に加えて、2021年をピークとした固定費の低減効果によるさらなる利益成長を実現

### 営業利益推移



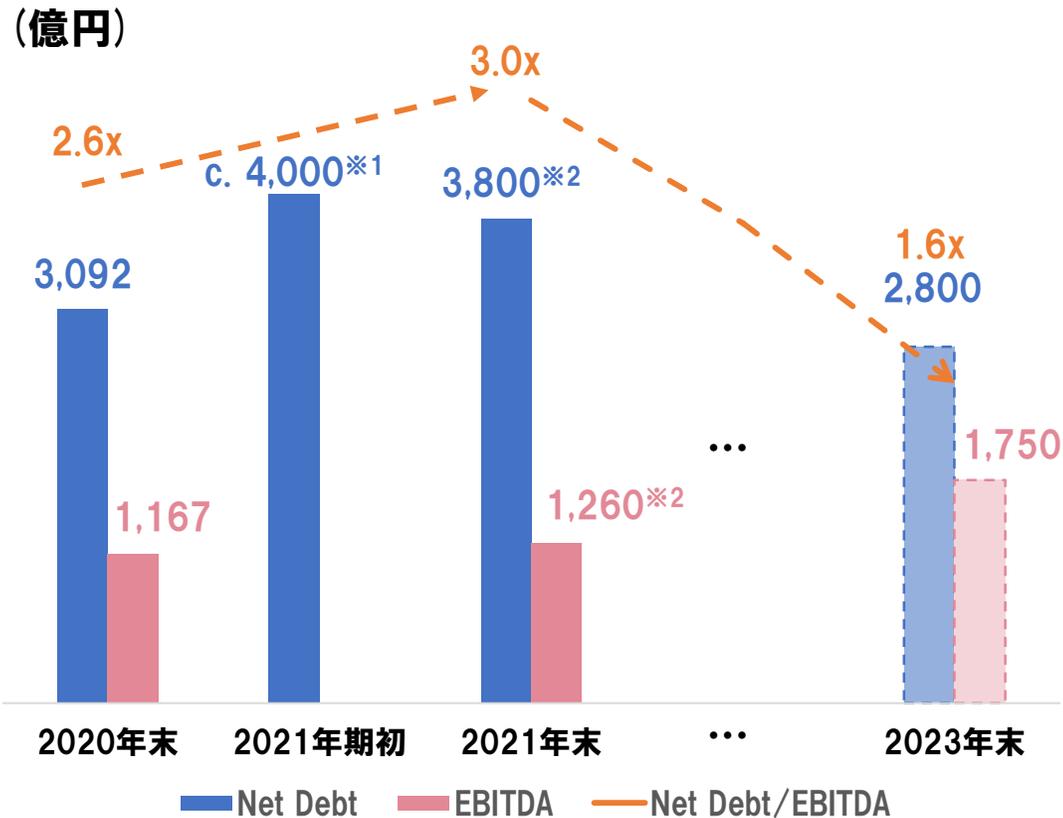
Ⓐ 2021年はサプライチェーン改革やDX導入、基盤システム整備にかかる経費増加(約95億円)を見込むものの、2023年に向けて漸減。2023年には効率化の推進と共に2020年並みの固定費に

Ⓑ 一過性費用は印紙税等の費用約50億円

Ⓒ 連結営業利益は2021年920億円(一過性費用調整後)から、順調な売上成長に加え、コスト削減により、2023年1,400億円の目標を達成

## 7-5. キャッシュフローと資本配分について

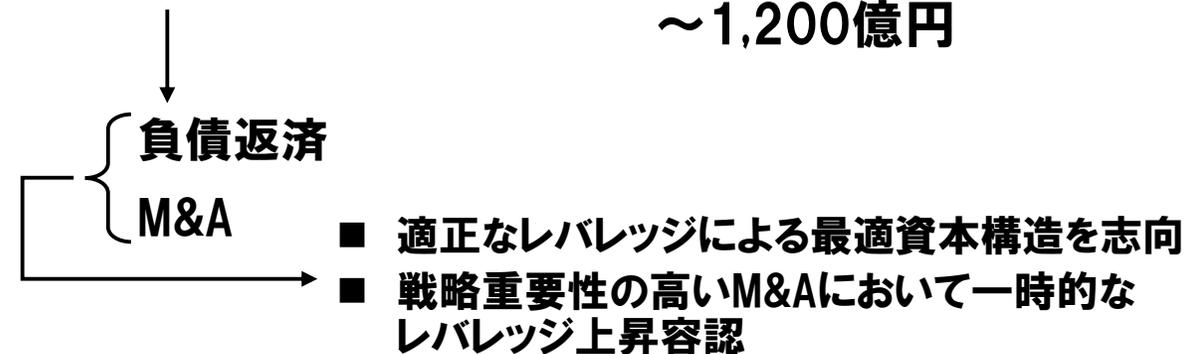
### Net Debt/EBITDA 推移



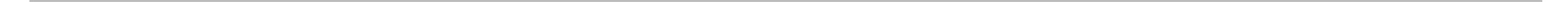
※1 アジア JV100%化による変動を20/12期末時点B/Sの数値に反映させたもの(未監査)  
 ※2 調整後  
 ※3 土地取得・売却除く

### 2021-2023年資本配分イメージ

+) 営業キャッシュフロー	~3,300億円
21年~23年計	
-) 設備投資※3	~1,250億円
21年~23年計	
-) 配当(30%配当性向)	~850億円
21年~23年計	
<hr/>	
	~1,200億円



アジア事業一体化に伴い社外流出がなくなりCF創出力は大幅に向上

  
  
| おわりに

**持続的成長を確固たるものへ**

**<お問い合わせ先>**

**日本ペイントホールディングス株式会社 インベスターリレーション部**

**+81 (0) 50-3131-7419**

**本書は、当社及び当社グループの企業情報等の提供を目的としており、日本国内外を問わず、一切の投資勧誘又はこれに類する行為のために作成及び公表されたものではありません。また、本書に記載されている当社及び当社グループの目標、計画、見積もり、予測、予想その他の将来情報については、本書の作成時点における当社の判断又は考えに過ぎず、実際の当社及び当社グループの経営成績、財政状態その他の結果は、国内外の経済情勢、企業の動向、他社との競争、法令規制の変化、技術革新、為替その他の幅広いリスク・要因の影響を受け、実際の経営成績等が本書の内容又は本書から推測される内容と大きく異なることがあります。**