



Basic & New

日本ペイントホールディングス

「統合報告書2023」説明会

2024年1月19日

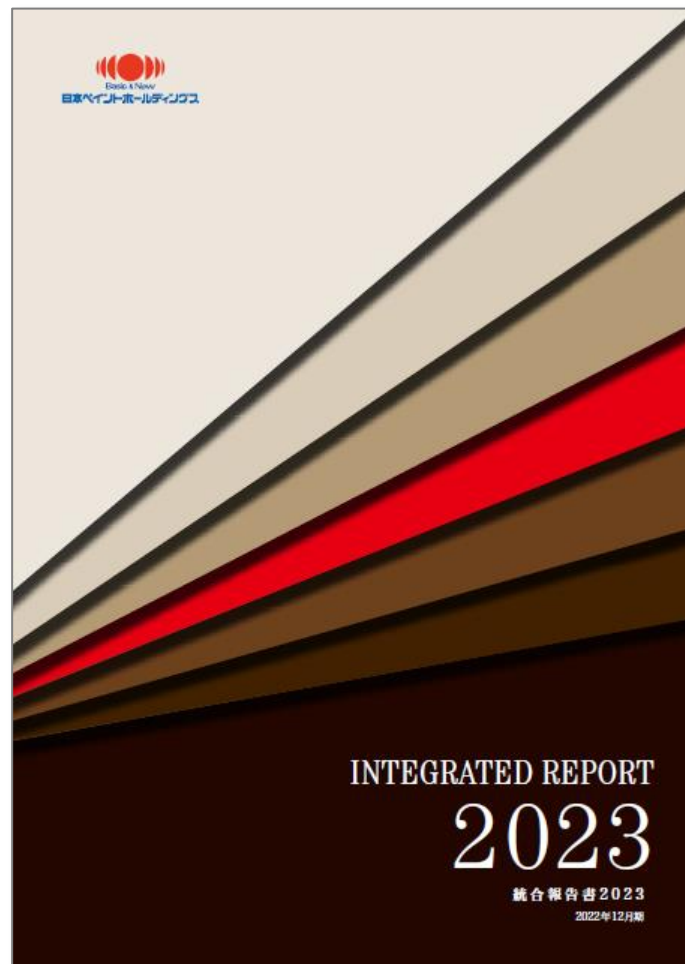
日本ペイントホールディングス株式会社

インベスターリレーション部

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います。実際の業績などは、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。

■ 本日の説明会の目的



1. 「統合報告書2023」のポイント解説を通じて、MSV(株主価値最大化)実現に向けた戦略的な取り組みをご理解いただく
2. 当社独自の経営モデルや競争優位性、経営戦略、サステナビリティ、事業環境などを巡って、皆様との対話を行い、今後の経営やIRに役立てる
3. 上記を通じて「PERの最大化」につなげるとともに、「統合報告書2024」企画・制作の糸口とする

「統合報告書2023」の制作プロセス・編集方針

→P8,10

「統合報告書2023」の制作プロセス



編集方針

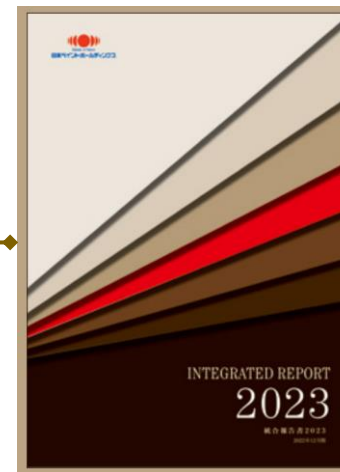
1. 良質なM&Aによるアセットの積み上げと、既存アセットの価値向上を通じた「MSV実現に向けたロジカルかつ合理的な道筋」をお伝えする
2. ①「アセット・アセンブラー」モデルを通じた経営人材・経営体制の優位性の理解醸成、②「中国銘柄」とのイメージを払拭、を目指す

(ご参考)情報開示体系

→P9

統合報告書

当社グループをハイレベルで
理解するための基本的な
考え方、方針、戦略ストーリーで構成



ウェブサイト

当社グループを深く理解する上で必要な
情報・データや各地域・市場での事例などで
詳細かつ網羅的に構成



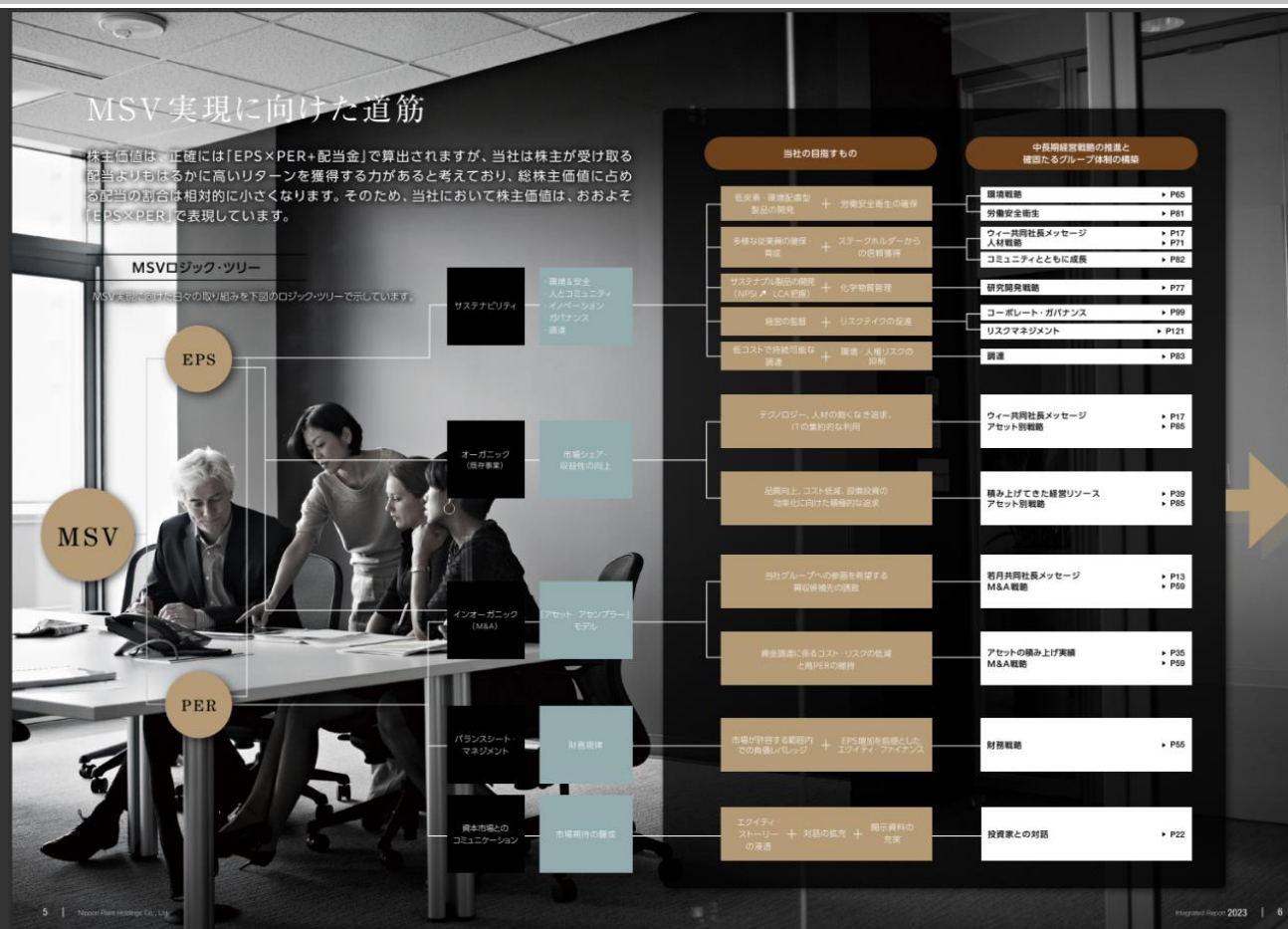
インベスターブック

当社グループを初めてリサーチするに当たって
有用な基礎的な情報・データで構成



「統合報告書2023」の構成

→P5



MSV実現に向けた道筋を示す「MSVロジック・ツリー」に即して、
統合報告書全体を使って解説

(ご参考)統合報告書の進化

ステージ 年度	前ステージ ～2019年	基礎構築(塗料メーカー)ステージ 2020年～2021年	独自性追求(AAモデル)ステージ 2022年～2023年
デザイン コンセプト	特になし	グローバル塗料メーカーを表現 (カラフル、塗料感、事業色)	事業会社の枠組みを超えたグローバル企業を表現 (知的、洗練、上品、余白)
強化 ポイント	- 従来のCSRレポートに決算や中計関連ページを追加 - 価値創造モデルの作成 - 国内限定のマテリアリティ、CSR目標	- 塗料の社会的役割、社会課題の解決を意識したコンテンツを作成 - グローバルベースのマテリアリティを作成 - 投資家の注目コンテンツ(中国事業、ガバナンス)	- MSV実現に至るロジック・ツリーやフォーミュラー - 経営モデルや競争優位性の解説 - MSVとサステナビリティのコネクティビティ - 投資家からの要望をもとにしたコンテンツ作成(中国特集、M&A特集、日本事業の収益性改善、人的資本など)
主な コンテンツ 追加例	- 価値創造モデル - ESG経営ページ	- グローバル・ビジネス・レビュー(各社のSWOT、トップメッセージ、戦略方針) - 大株主とのパートナーシップ - ガバナンス対談、取締役会の議論、3委員会報告	- MSVロジック・ツリー - 経営モデルの競争優位性、中長期経営戦略、アセット運用報告 - M&A特集、日本事業の収益性改善
ページ数	36～52	100～130	132～136
外部評価	—	GPIFの国内株式運用機関が選ぶ「優れた統合報告書」「改善度の高い統合報告書」	- GPIFの国内株式運用機関が選ぶ「優れた統合報告書」「改善度の高い統合報告書」 - 日興リサーチセンター「Integrated Report Award」ベストプラクティス賞 - 英国IR協会「Best Practice Awards」Shortlist(Large Cap)

共同社長メッセージの構成

→P11



MSVを追求する共同社長体制のもと、
それぞれの役割に基づくメッセージを発信

EPSの最大化 × PERの最大化

取締役 代表執行役共同社長
ウィー・シューキム

挑戦を後押しする人材基盤の
構築を通じて、
持続的なEPS成長を果たす

取締役 代表執行役共同社長
若月 雄一郎

EPSの継続的拡大に対する
期待・信頼を資本市場から
引き出す

若月共同社長メッセージ

→P13



メッセージのポイント

EPSの継続的拡大に対する期待・信頼を資本市場から引き出す

1. MSVで一致団結した“Integrityある経営集団”であることの強み
2. 迅速な経営判断がもたらした成果
3. 「中計」を通過点としたアスπιレーショナルな視点
4. 上限なき成長をもたらす「アセット・アセンブラー」モデルの優位性
5. MSVの前提としてのサステナビリティ
6. 顧客・取引先・社会の要請をビジネスチャンスに

MSV実現に向けた財務・M&A戦略

→P55



個社ROIC※1

	Year 1※2	Year 2	Year 3	Year 4
DuluxGroup (太平洋)	1.2%	3.2%	3.9%	5.3%
Betek Boya	3.5%	9.4%	11.8%	8.1%
PT Nipsea	3.7%	5.3%	-	-

※1 ROIC(IFRS): 税引後営業利益(PPAによる無形資産償却後)÷取得原価(移転対価、その後の増資などを含む)。いずれも各年度の実績レートによる円換算後

※2 DuluxGroup(太平洋)は4ヵ月分、Betek Boyaは6ヵ月分の業績をもとに算出

財務戦略

1. 「資本コスト」への意識
2. 「アセット・アセンブラー」モデルに資する財務戦略
3. バランスシート・マネジメント
4. キャピタル・アロケーションの考え方

M&A戦略

1. M&A基本方針
2. M&Aの選定プロセス
3. 既存事業と買収会社に成長をもたらすプラットフォーム

ウィー共同社長メッセージ

→P17



メッセージのポイント

挑戦を後押しする人材基盤の構築を通じて、持続的なEPS成長を果たす

1. 逆風下でも堅調な成長を実現
2. 競争に打ち勝ち、塗料・コーティング分野で市場支配権の獲得へ
3. 革新的な技術と柔軟な行動変容により、中国市場で成長を加速
4. 強みを生かして、塗料周辺分野で新たな成長
5. 挑戦を後押しする人材・組織基盤を構築

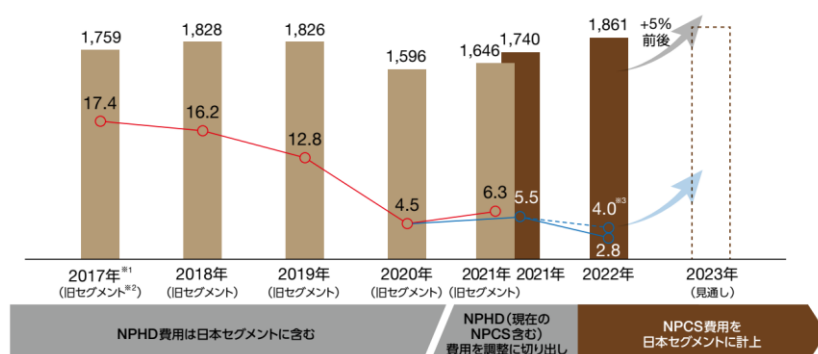
日本グループの構造改革の進展と収益性改善への道筋

→P91



日本セグメントの業績推移

■ 売上収益 (億円) ○ 営業利益率 (%)



※1 2017年度は日本基準の数値(2018年度以降はIFRSの数値)

※2 旧セグメントの船舶用事業は海外を含めず(日本のみ含む)。新セグメントでは海外も含む

※3 特別退職金約22億円を含めず

1. 構造改革の進捗と成果

2017-2018 年当時の利益率水準に向けて、
コスト構造改善を推進

2. 船舶用・自動車用事業における改革の進展

短期策と長期策を織り交ぜながら、
グローバル企業として成長

3. 企業文化の変革や従業員の意識改革

「J-LFG」の浸透を通じて、顧客へ真の価値を提供

4. 持続的なEPS成長に貢献するリーダーの育成

「脱日本」の柔軟な発想で、勇気を持って行動

アセットの積み上げ実績

→P35

マネジメントメッセージ

経営上の唯一のミッション(MSV)

MSV実現に向けた中期経営戦略

MSVを支える経営体制

企業情報

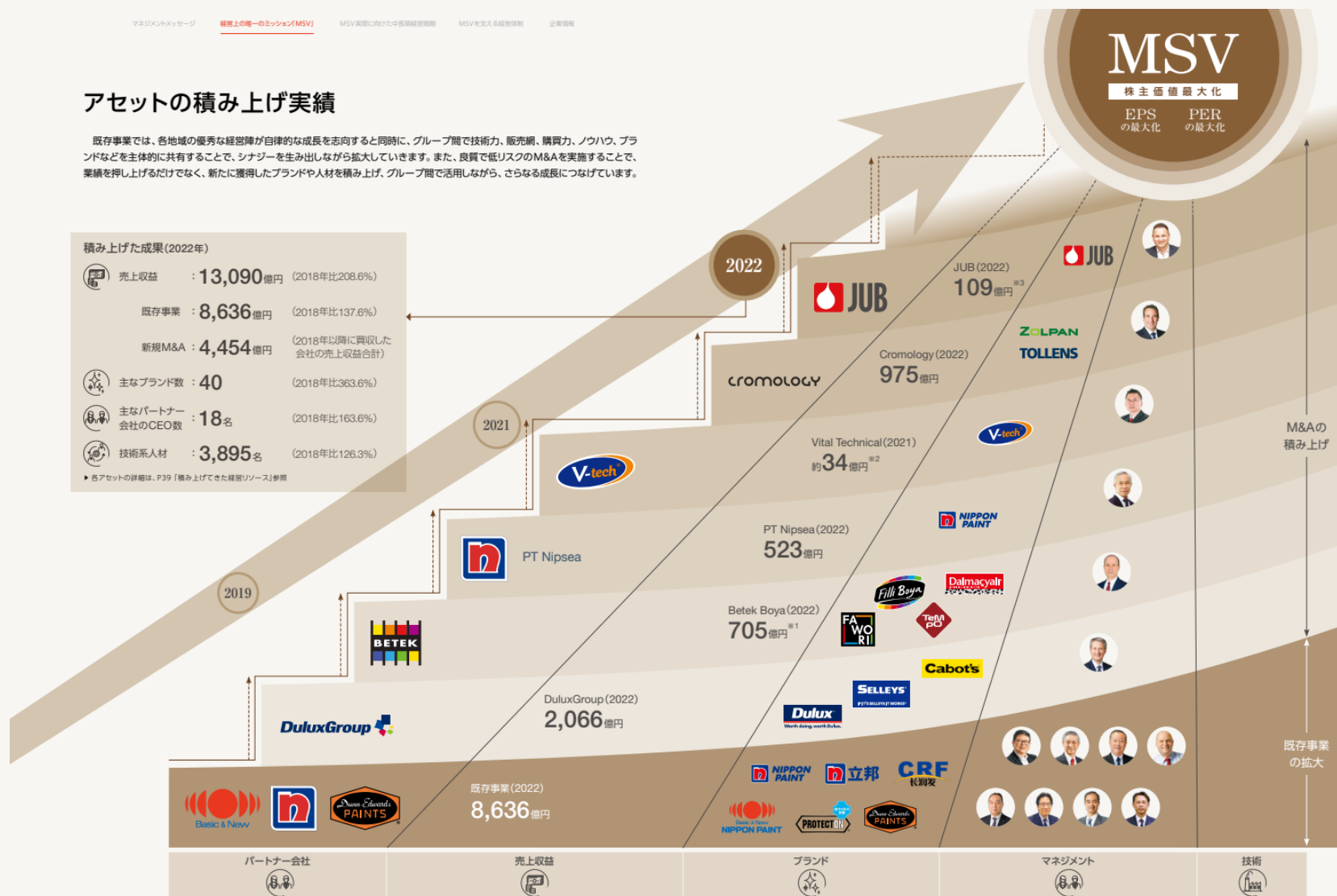
アセットの積み上げ実績

既存事業では、各地域の優秀な経営陣が自律的な成長を志向すると同時に、グループ間で技術力、販売網、購買力、ノウハウ、ブランドなどを主体的に共有することで、シナジーを生み出しながら拡大していきます。また、良質で低リスクのM&Aを実施することで、業績を押し上げるだけでなく、新たに獲得したブランドや人材を積み上げ、グループ間で活用しながら、さらなる成長につなげていきます。

積み上げた成果(2022年)

売上収益	13,090億円	(2018年比208.6%)
既存事業	8,636億円	(2018年比137.6%)
新規M&A	4,454億円	(2018年以降に買収した会社の売上収益合計)
主なブランド数	40	(2018年比363.6%)
主なパートナー会社のCEO数	18名	(2018年比163.6%)
技術系人材	3,895名	(2018年比126.3%)

▶ 各アセットの詳細は、P39「積み上げてきた経営リソース」参照

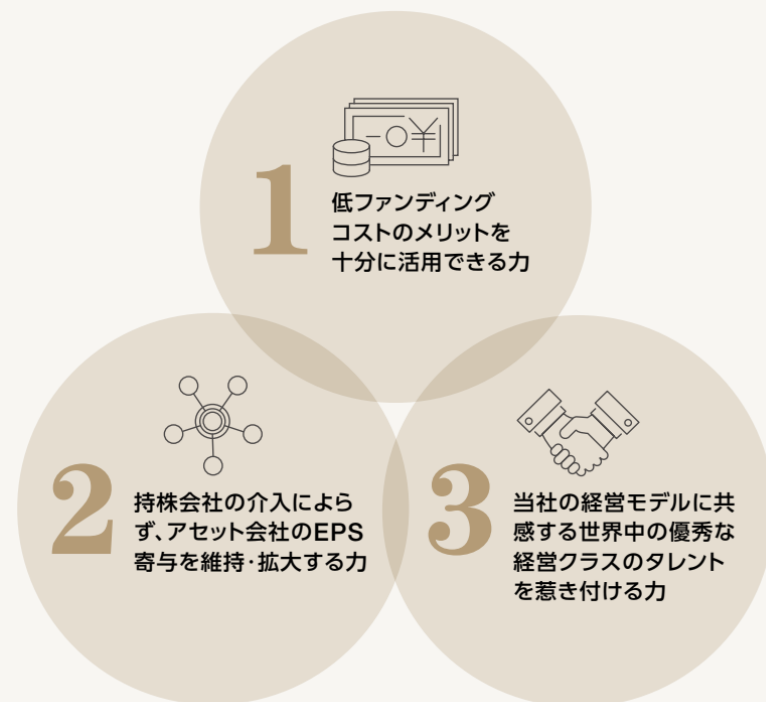


※1 総インフレ合計を適用後の数値 ※2 Vital Technicalの数値は9ヵ月分を表示。当該シートは10月1日-26.61円を適用 ※3 7ヵ月分の業績

「アセット・アセンブラー」モデルの基盤

→P37

3つの競争優位性



「アセット・アセンブラー」モデルによる持続的成長イメージ

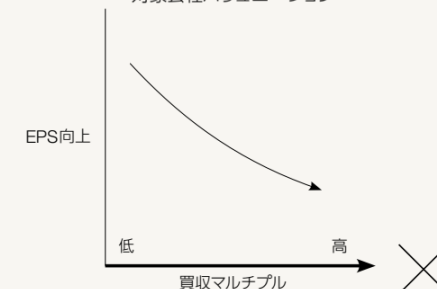
買収対象会社の前提

- ・安定的な収益力
- ・優秀な経営陣

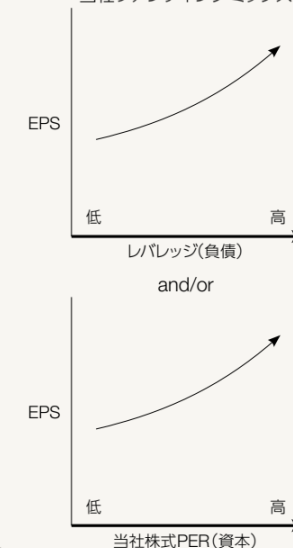
価値創出の要素分析

- ・対象会社のバリュエーション
- ・当社ファンディングミックス(負債or株式)
- 一円の低金利が前提
- 負債調達優先だが、EPS向上を前提に株式(資本調達)も視野

対象会社バリュエーション



当社ファンディングミックス



(例)

対象会社：当期利益500億円
 買収マルチプル(PER)：10～15倍
 全額負債の場合：EPSはc.+20円前後*
 全額株式の場合：EPSはc.+10円前後*
 負債と株式のミックスの場合：EPSは+15～20円が可能*

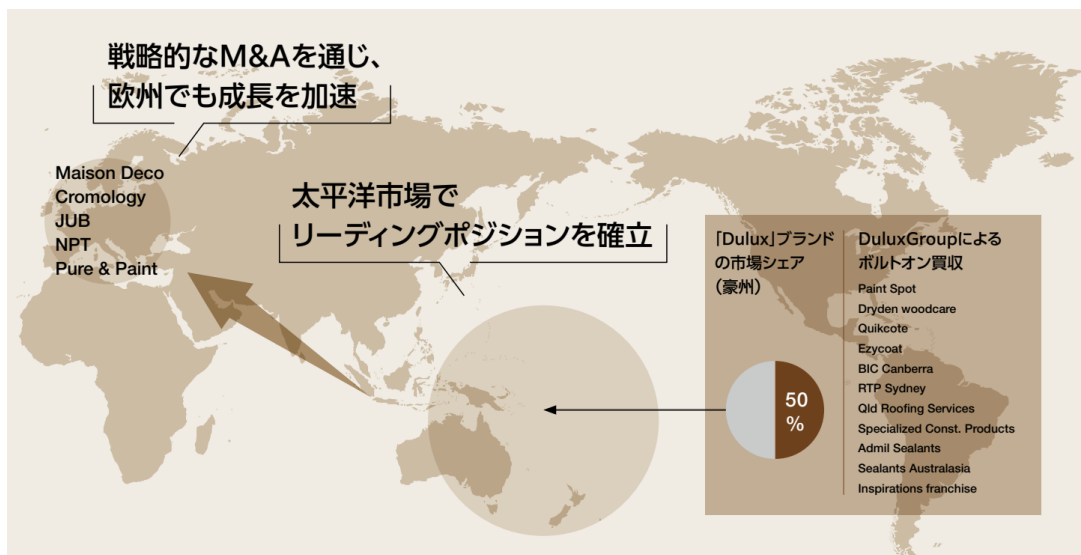
※ 金利水準、対象会社の負債水準、無形資産償却、使用自社株式の評価により変動

大型買収であっても、初年度EPSプラスになる考え方を示すとともに、

「自律・分散型の経営体制」と「優秀な経営人材」が他社の真似できないモデルであることを訴求

特集①:M&Aの成功例

→P61



2022年

日本ペイントグループの傘下に入った後も
成長を加速

売上収益: 3,149 億円
買収時(2019年度)からの成長: +133.4%

営業利益: 297 億円
買収時(2019年度)からの成長: +87.0%

市場シェア(豪州): 50%
買収時(2019年度)からの成長: +2pt



DuluxGroup
Chairman and
Chief Executive Officer
パトリック・フォーリハン

DuluxGroupは日本ペイントグループに入った後もなぜ、より一層の成長を加速できるのか？

1. 買収前から優秀
長年にわたって好調な業績とレジリエントな利益成長を実現
2. 日本ペイントグループが持つ魅力
DuluxGroupと日本ペイントグループの強固な協力関係
3. プラットフォームを活用して成長を加速
日本ペイントグループの一員として、M&Aを活用した成長ヘシフト
4. グループ傘下で新たな戦略的成長の柱を確立
MSVの実現に向けて利益成長を追求

「中国事業」を巡る解説

→P54、85

特集②：中国事業の成長可能性

当社業績に対する中国マクロデータの影響

アセット別戦略

特集② 中国事業の成長可能性

成長余力の高い建築用市場において、
なぜNIPSEAはトップランナーであり続けられるのか？

NIPSEAは1992年に中国へ進出してから、変化の激しい中国市場で常にトップランナーとして走り続けてきました。【中興新築計画（2021-2023年度）】期間においても、厳しい事業環境の中で、シェアメントな成長を選び、日本イベントグループの力や引援となっていました。今後も成長余力の多い中国建築用市場で、NIPSEAがトップランナーであり続けるための競争優位性、成長戦略についてご説明します。

中国で構築したリソース

 組織の豊潤化と革新

[illegible] 田園的出版[illegible]

しており、市場規模は2022年に1,021億人民元に達しました。当社の市場シェアは8%です。

Market Overview

中国市場の現状

新たな需要・市場が相次いで生まれ、
先進国対比で成長余地の大きい中国市場

2023年第1四半期の中国国内総生産(GDP)成長率は前年同期比で4.5%増、GDPの予測値は4%を上回るとみられ、GDP成長率は1.6ポイント上昇しました。消費者信頼感指数は回復しており、消費財の小売総額は3月に前年同月比で10.6%増えました。

2022年第1四半期のGDP成長率

四半期	GDP成長率(前年同期比)
2022年第1四半期	12.3%
2022年第2四半期	15.5%
2022年第3四半期	12.5%
2022年第4四半期	10.5%
2023年第1四半期	10.5%

(■) 時世を感心○は10兆7,000億円
 底心となり、前年同期比で5.1%増と費
 増にとどまりました。インフラ投資は前
 年9.0%増と、1~2月期からは0.2ポ
 イント減少したものの、市場の予想を上
 回る高い成長率を維持しました。先施
 新関連企業への投資も15.1%増と

前年同月比を減幅じとおり、平中も前年並
 への投資は16.2%増しました。

不動産市場を巡っては、2022年の不
 動産開発投資が前年比10%減にとどま
 り、初めて前年を下回りました。2023
 年第1四半期は、減少幅こそ前小したも
 のの、前年同期比では減少が続いてい
 ます。商業施設の先行回復は2022年

年次	設備投資 (設備)	設備投資 (建物)	設備投資 (機械・器具)	設備投資 (その他)
2019	1,200	1,000	1,100	1,000
2020	1,300	1,100	1,200	1,100
2021	1,400	1,200	1,300	1,200
2022	1,500	1,300	1,400	1,300
2023 第1四半期	1,400	1,200	1,300	1,200

1月から16ヵ月連続で、新規登録建物は2021年7月から22ヵ月連続でそれより減少しており、市場全体として回復の勢いはまだ十分ではありません。

中国の不動産市場は2022年に低迷したものの、2023年以降は順調に推移する見通しです。海外の金融機関は中国の経済成長に大きな期待を示して



図4 中国の新築住宅登録数

おり、2023年と2024年のGDP成長率をともに5%と予測しています。

2022年のTUCの売上収益は前年比10%増と、2021年からの力強い成長を維持しました。



・組合項目
・ネル(建築業)
・業、インフラ、
・事業の開発に)
・ネスグループ
・内の顧客、パー

・ネル
を
貢献する優待税
と賞30社、優
待- 深化に注力

強化、主要な貿易相手、低価格仕入れ、パートナ

リネスグループ
収束率85%、不
リスク顧客を
日増す。

都市部での車
数のチャネル
る立体的・多
層体制を確立

に基づき、都府
対象顧客を

マーケティング
マーケティング
0事業を推進。

当社業績に対する中国マクロデータの影響

株式市場は当社グループの中国汎用塗料事業(TUB・TUC)に関するマクロデータの動向を注目しており、当社株価は業績結果より、ニュースフローで大きく変動する傾向にあります。

には一定の相関性はあるものの、①当社の優位性や戦略などにより、
とんどの期間で不動産データを上回って推移していること、②連結売
収益に占める割合は、TUCが約17%、TUBが約9%であることから、「
国マクロデータ＝当社連結業績」というシンプルな構図にはならない。

参考として、NIPSEA中国事業責任者によるTUC・TUBのトレンドに対する解説をご紹介しますが、NIPSEA中国がベンチマークとしている指標は1つではなく、複数を多角的に分析してマーケティング施策に活用しています。

NIPSEA中国事業責任者に聞く TLIC・TLIRのトピック

TUCは商業・住宅販売取引面積の伸び率を大きく上回って推移

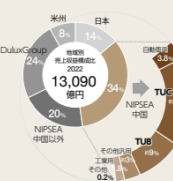
NIPSEA中国のTUCにおける強みの1つは、特級・1～2級の都市部において圧倒的な市場シェアを誇り、No.1であることです。都市部は、3～6級の地方都市と比較して、商業用・住宅取引面積が高い割合を占めていることに加え、市場回復も速いことが特徴です。こうした背景から、TUCの伸び率は取引面積よりも相対的に高い傾向にあります。

また、NIPSEA中国の広範な販売流通網、CCM(自動調色機)設置台数、高いブランド認知度・品質なども伸び率の高さに貢献しています。

| TUBは新規着工面積の伸び率を上回って増利

TUBは2008年3月以降、新規着工面積の伸び率を常に上回っています。これは、(1)財務基盤がより強固な不動産ディベロッパーへのシフト、(2)医療、産業、インフラ関連などの不動産ディベロッパー以外の顧客からの売上増加、(3)室内装飾会社や建築家からの売上増加、(4)下地材や建設化学品(CI)などの建築現場近郊の拡大・推進、によるものとみえます。

なお、今後の「中古住宅時代」の到来を6つの主要チャネル事業への開拓に注力すること、今後もTUB事業は安定的に成長していくと見込んでいます。



当社事業ポートフォリオに 占める中国事業(TUC・TUB) の割合

マクロデータと中国事業 (TUC・TUB)の相関関係

先行き不透明感の強い中国市場の状況や、 当社事業の優位性について丁寧に解説

中国のニュースフローで株価が動きがちな 現状に対して、中国事業責任者による 当社の考え方を明示

「サステナビリティ」を巡る解説

→P41,108

MSVの前提としてのサステナビリティ

サステナビリティ基本方針

日本ペイントグループは、環境など自然資本の保全・多様性の確保などによる人的資本の拡充・社会課題を解決するイノベーションの創出などを持続的な成長の機会と捉え、グループを構成するパートナー会社が、サステナビリティ戦略を自律的に策定し事業活動を行います。そのうえで、適切なグループガバナンスのもとマテリアリティに関するリスク・機会を把握し、顧客・取引先・従業員・社会などへの法的、社会的、倫理的責務を十分に果たしたうえで、経営上の唯一のミッションである「株主価値最大化(MSV)」を実現します。

主なポイント

	ESGステートメント(2020年8月-2023年2月)	サステナビリティ基本方針(2023年3月-)
MSVの位置付け	持続可能性改善計画を推進することは、新たな事業機会やMSVにつながる」と記載	MSVをサステナビリティのゴールとすることを明示
事業モデル	塗料とコーティング事業を前提に策定。達成するためのアクションに言及	「アセット・アセンブラー」モデル、「自律・分散型経営」を前提に策定
策定手続き	ESG委員会(当時)を中心に議論し、取締役会で最終承認(2020年8月)	取締役会にて議論し、決議(2023年3月)

取締役会の議論

取締役会の議論

「アセット・アセンブラー」モデルに適合するサステナビリティの推進

サステナビリティの議論は、当社グループのビジネスが長い期間にわたって生き残るために重要である。2023年3月に実施した「サステナビリティ基本方針」の策定を機に、取締役会でもサステナビリティのあり方について議論しました。当ページは、その議論の一部をご紹介します。

ターゲット設定などに関する経緯

●取締役
私は、グループ統一のビジョンや目標設定の意思を固くし、戦略実行を促したサステナビリティの取り組みに対して、連結の観点からどのように反映されるべきか、のチームリーダー
当社グループの特徴の一つは、各パートナー会社がビジネス構造と成熟度が大きく異なる点です。例えば、地域が異なる地域、特にエネルギー、医療における事業展開に力を入れています。各パートナー会社によって、こうしたエネルギー・医療事業展開に関する取り組みが異なることから、各地域・事業で、サステナビリティに関する目標を定めるのは非常に難しいです。私は、パートナーごとに、各分野で設定すべき目標を掲げています。それらはパートナー会社が事業展開する市場の成熟度によって異なるように設定しています。例えば、再生可能エネルギーを利用しやすい地域と、これら再生可能エネルギーが普及する地域では、再生可能エネルギーに関する目標を定めることは合理的です。パートナー会社が事業を展開する国において、2050年にネットゼロを目指すのか、それとも2060年にネットゼロを目指すのか、という政策目標や将来的な政策変更の可能性、これらを踏まえた顧客の動向は、パートナー会社の目標設定上の重要な要素です。目標達成に向けた実績と今後の活動については、現時点では各パートナー会社に対しては事業の重要事項として認識しています。顧客や投資家は、こうしたステークホルダーの関心が強い事項を認識することや、今後継続的に開示し続けるべき事項を認識ベースで準備することが必要だと感じています。

●取締役
私たちがどこに向かっているのか、社会や投資家が何を求めているのか、という問いは欠かせない。当社は、より多くのアセットを積み上げることを目指すのではなく、サステナビリティに貢献できるような目標を設定すべきか、掲載開示が適切であるべきかを考える際に、当社の野心とバランスが保たれていることが重要である。ステークホルダーが求めるものも十分にあり、顧客や投資家は、当社はアセットを多く持ちながら、ステークホルダーの要請をフォローする必要がある。その点に留意する必要がある。当社がこうしたアプローチを採ることは賢明である。

●取締役
私は、本末転倒なことでは避けたいと考える。連結ベースでの開示やトップダウンで設定する目標がビジネスに影響を与える程度に十分に適合する必要がある。外部からのさまざまな要求を本社が中央集権的にパートナー会社に押し付けるべきではない。一方で、グローバルな顧客や社会の動向を注視するなど、顧客を惹きつけることも重要である。

●取締役
私は、本末転倒なことでは避けたいと考える。連結ベースでの開示やトップダウンで設定する目標がビジネスに影響を与える程度に十分に適合する必要がある。外部からのさまざまな要求を本社が中央集権的にパートナー会社に押し付けるべきではない。一方で、グローバルな顧客や社会の動向を注視するなど、顧客を惹きつけることも重要である。

●取締役
私は、本末転倒なことでは避けたいと考える。連結ベースでの開示やトップダウンで設定する目標がビジネスに影響を与える程度に十分に適合する必要がある。外部からのさまざまな要求を本社が中央集権的にパートナー会社に押し付けるべきではない。一方で、グローバルな顧客や社会の動向を注視するなど、顧客を惹きつけることも重要である。

- ✓ サステナビリティがMSVの前提であることを繰り返し取締役会で議論(「取締役会の議論」で紹介)
- ✓ 「MSVロジック・ツリー」において、EPS・PERとのコネクティビティを明示
- ✓ 事業機会を見出してビジネスに直結させること、事業リスクの抑制を見込むことを具体的に説明
- ✓ 2023年3月に策定した「サステナビリティ基本方針」についての主なポイントを解説

環境戦略

→P65

気候変動シナリオ分析

	リスク	機会
1.5°C	炭素価格設定や温室効果ガス排出量削減目標などの規制の変化とその影響※1	サステナブル製品市場の成長 (低炭素製品の普及・製品の性能向上など)※2
	気候変動への適応と脱炭素化による調達費用の増加	気候関連のビジネスチャンスを捉えた新製品・サービスの開発
	低炭素社会への移行期における顧客と消費者の期待と行動の変化	—
4°C	操業・サプライチェーンに影響を及ぼす極端な気象事象(洪水など)、気候への影響(水ストレスなど)の増加	サステナブル製品市場の成長 (極端な気温に対応した低炭素製品の普及・製品の性能向上など)
	性能劣化による製品クレーム、ブランド毀損(極端な気温による影響など)	気候関連のビジネスチャンスを捉えた新製品・サービスの開発

※1 IEAのネットゼロシナリオに基づき、当社グループに影響を与える炭素価格は2030年に43億円、2040年に74億円になると試算しています(前提条件:2030年の炭素価格は、先進国が130米ドル、特定の新興国と途上国が90米ドル。2040年は先進国が205米ドル、特定の新興国と途上国が160米ドル。為替レートは2022年実績(1米ドル=132.1円)を使用)。
当社グループは、温室効果ガスの排出量削減などの取り組みを通じて、こうした影響を回避する方針です。

※2 日本グループの自動車用事業では、低溫焼付製品を含む低炭素製品の売上が2023年から2025年にかけて約3倍に増加すると見込んでいます。

パートナー会社グループ(PCG)ごとの目標

PCG	目標		2022年進捗と2023年計画
	温室効果ガス 排出量 (スコープ1, 2)	エネルギー消費量	
NIPSEA グループ	2025年: 15%削減 2060年: ネットゼロ	2025年: 8%削減	・各生産拠点は2025年の目標達成に向けた取り組みを継続しており、中国では8工場に太陽光発電設備を設置済みで、2023年にはさらに13工場に設置する計画 ・2023年に温室効果ガス排出量(スコープ3)を算出
DuluxGroup (太平洋)	2030年: 50% 2050年: ネットゼロ	2030年: 再生可能電力 消費量50%	・2030年の目標達成に向けた行動計画を策定・実施。2023年も引き続き、各生産拠点のエネルギー効率改善計画、太陽光発電設備の設置、再生可能電力の購入、電気自動車への乗り替えに向けた準備などを実施 ・気候変動のリスクと機会の分析を完了し、重要なサプライチェーンに関する事業継続計画(BCP)を策定
DuluxGroup (欧州)	—	—	・Cromologyは欧州全域で、再生可能電力の100%購入を開始 ・JUBはセルビア工場で、2023年の完成を目指した大規模な太陽光発電設備の設置を開始 ・2023年は、炭素・エネルギー報告を導入し、仮目標を策定
日本グループ	2030年: 37%削減 2050年: ネットゼロ	—	・今後の購入量の拡大を見据えつつ、再生可能電力の購入を開始 ・3年目となる温室効果ガス排出量(スコープ3)を算出
Dunn- Edwards	—	—	・2023年に温室効果ガス排出量(スコープ1, 2)に関する報告を導入し、将来的には削減目標を検討

TCFDに基づく開示の拡充を図りつつ、
パートナー会社グループ(PCG)ごとのKPIや進捗、具体的な取り組みを報告

研究開発戦略

→P77

ロードマップ

	2022	2023	~2027
サステナブル製品	- NIPSEAグループ：サステナブル製品を再定義 - NIPSEAグループ、日本グループ：「サステナビリティ・スコアボード(得点システム)」を開発 - DuluxGroup：サステナブル製品目標を設定し、ANZ^{*1}事業向けのロードマップを策定	- 各パートナー会社ごとに、製品のライフサイクルアセスメント(LCA)を算定 - DuluxGroup：温室効果ガス排出量(スコープ3)削減ロードマップを策定	- 四半期ごとのサステナビリティ・スコアボード(得点システム)の実績を各パートナー会社で管理 - より革新的なサステナブル製品の開発を推進 - DuluxGroup：サステナブル製品、温室効果ガス排出量(スコープ3)削減ロードマップを実行
化学物質管理	- 各パートナー会社が米国環境保護庁(EPA)、REACH規制に対応 - DuluxGroup：高懸念化学物質の50%に関するREACHステートメントを作成 - Dunn-Edwards：受入化学物質管理/特定化学物質ごとの選択	- 各パートナー会社において特定化学物質のフェーズアウトプランを検討 - NIPSEAグループ：有害重金属4種^{*2}の削減を中心に取り組みを実施 - DuluxGroup：高懸念化学物質の75%に関するステートメントの作成、欧州の特定化学物質規制対応に向けた体系的なプログラムを策定	フェーズアウト計画に基づくサステナブル製品の開発
研究開発	「グリーンデザイン・レビュー」の策定	日本グループやNIPSEAグループ以外でもサステナブル製品の研究開発を実施(例：DuluxGroup、Dunn-Edwardsなど)	国連のSDGs、カーボンニュートラルに向けたイノベーション推進
プロダクト・ステewardシップ	DuluxGroup：パッケージのリサイクル目標、ANZ事業のロードマップ策定	- 質問項目の特定 - ステークホルダーアンケートを実施 - NIPSEAグループ：PS&RA^{*3}チームの取り組みを強化 - DuluxGroup：フォーミュレーション管理、規制対応管理に向けたプロダクトビジョンを実施	- 質問管理データベースの実行 - 質問対応研修 - 顧客・取引先向け研修 - DuluxGroup：パッケージ・リサイクルロードマップの実行

※1 豪州・ニュージーランド ※2 鉛、クロム酸塩、カドミウム、水銀 ※3 Product Stewardship(プロダクト・ステewardシップ)、Regulatory Affairs(規制対応)

サステナブル製品データ

新製品売上高指数(NPSI)

20%

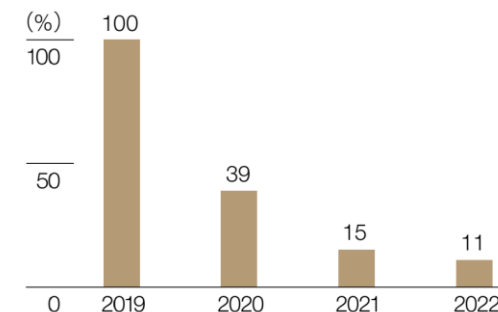
新製品売上に占めるサステナブル製品売上比率

52%

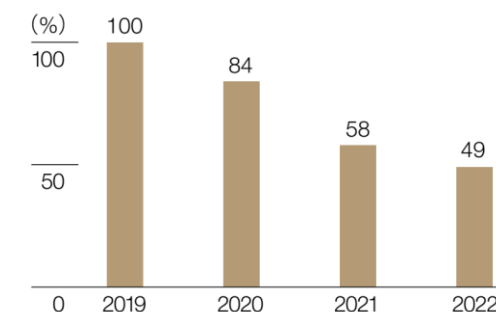
研究開発費に占めるサステナブル製品開発関連比率

47%

UV-328使用量(2019年の使用量=100%)



MCCP使用量(2019年の使用量=100%)



2025年に向けたロードマップをPCGごとに紹介するとともに、「サステナブル製品」や化学物質管理についてデータをもとに解説

人材戦略

→P71

ロードマップ

	2022	2023	~2025
NIPSEAグループ	・従業員の意識向上を目指した「D&Iウィーク」を立ち上げ ・「グローバルCSRフレームワーク」を導入	・「D&Iポリシー」を制定 ・幹部職と若手リーダーの両カテゴリで女性比率35%を目指したロードマップの策定を各国で推進 ・従業員エンゲージメント・キャンペーンにD&Iを組み込み	・「NIPSEA女性メンタープログラム」を開始 ・幹部職と若手リーダーの両カテゴリで女性比率35%達成を目指したロードマップの運用開始 ・目標に向けた進捗のモニタリング
DuluxGroup	・D&Iフレームワーク・戦略について、ジェンダーのみならず、先住民や障がい、文化面などの多様性を踏まえて見直し ・多様性に関する取り組みの進捗状況をCEO・経営陣に定期的に報告	・従業員にとって魅力ある価値の提案を全従業員に促進。特にサプライチェーンと営業部の女性従業員に促進 ・各戦略事業単位と連携して、独自の「ダイバーシティ・インクルージョン&ピロギング(DI&B)」戦略と行動計画を策定	・特にリーダーシップにおいて、ジェンダー・バランスへの推進力を維持するための効果的な取り組みを推進 ・インクルージョンを促進する社内プログラムの実施
Dunn-Edwards	・「DE&Iトレーニング」を導入	・全従業員を対象とした「DE&Iカリキュラム」フェーズ2を開始 ・「人とコミュニティ」のDE&I委員会に「DE&Iカリキュラム」を共有 ・ダイバーシティに対する関心を高めるべく、DE&I委員会が4月のダイバーシティ・セレブレーション・イベントに向けて全社的な活動を推進	・DE&I憲章の全ての目的を達成するため、方針の継続的な見直しと採用を実施
日本グループ	・「D&I Committee Japan」を発足。女性従業員の成長と活躍を促し、組織の活性化と事業の成長を加速する活動を開始	・2025年に向けたアクションプランを制定 ・女性活躍推進法への対応	・女性幹部職比率10%の達成 ・女性幹部職層のキャリア構築や成長支援を実施。一般従業員の中から次世代女性リーダー候補者を選抜し、キャリアアップに向けた育成を実施

日本グループの人材戦略

EPS改善	KPI	「J-LFG」を体现した人材・組織 (OUTPUT)	人的投資 (INPUT)
事業拡大	D&I指標 ・女性幹部職比率	多様な人材の活躍 ・若手ポテンシャル人材の安定供給 ・年齢分布の健全化/世代断絶の低減	積極的な採用(新卒・中途) ・2025年新卒採用の再開 ・戦略的なキャリア採用
		チャレンジする風土の醸成 ・従業員の主体的な努力を支援し、働きがいを向上 ・従業員の経営参画意識の向上	公平な評価・報酬・報奨制度 ・賞与制度の改訂 ・「J-LFG Awards」の導入
利益率向上	エンゲージメント指標 ・従業員満足度	タレント・マネジメント ・タレント・パイプラインの充実化 ・キーポジションに対する後継者の安定供給 ・タレント・マネジメント・システムの活用(人材の可視化)	自律的な成長とそれを支える仕組み ・OJTの強化 ・1on1の強化 ・選抜型・選択型研修の充実化
		やりがい・働きがいの向上 ・多様なライフスタイルに合わせた働き方 ・生産性の高い働き方	働きやすい環境整備 ・ヘルスケアサポートの強化 ・メンタルヘルス教育の強化 ・休暇取得の促進 ・長時間労働の防止

2025年に向けたPCGごとのロードマップの明示に加え、
日本グループを例とした「MSV実現に向けた人的資本」の考え方を紹介

コーポレート・ガバナンス

→P99

当社ガバナンスの5つの特長

- 1 大株主とMSVを共有しながら、少数株主利益の保護を徹底
- 2 独立社外取締役主導による取締役会実効性の向上
- 3 形式主義にとらわれず、実質を重視したサクセッションプラン
- 4 MSV の実現を真にサポートする報酬設計
- 5 加速するグローバル化に対応した監査体制

2022年度の主な取り組み

取締役会のさらなる実効性向上に向けて、以下の4つを強化することで、執行と監督の分離が進み、モニタリング・モデルが深化するとともに、MSVを追求する当社取締役会の役割についての共通理解が浸透し、議論の高度化が進みました。

1. 成長戦略議論の充実
2. 取締役会運営の効率化
3. 独立社外取締役のさらなる貢献
4. 取締役会事務局機能の強化

取締役会議長メッセージ

→P102



筆頭独立社外取締役 取締役会議長

中村 昌義

タイムリーかつ適切なリスクを執行が果敢に取り続けるために

- ✓ MSVの実現にはさらなるリスクテイクが不可欠
- ✓ 筆頭独立社外取締役、取締役会議長として、
9名の知見と経験を取締役会の議論と決定に導く
- ✓ 「アセット・アセンブラー」モデルを駆使した当社の飽くなき
価値の創造と少数株主利益の確保に向けた責務を果たす

**当社ガバナンスの理解促進に向けて、統合報告書でのメッセージに加えて、
資本市場と積極的な対話(スモールMTG、ウェブサイト上での「一問一答」)を実施**

取締役会長メッセージ

→P104



取締役会長
ゴー・ハップジン

「アセット・アセンブラー」としての優位性について

- ✓ MSVへの確信と、MSVに基づく議論・判断の徹底
- ✓ 「アセット・アセンブラー」モデルの競争優位性
- ✓ 買収時のファンディングの優位性
- ✓ 大株主・取締役会長として、MSV実現に貢献

大株主・取締役会長として、その時点で資本市場に一番伝えたいことを毎年掲載

ガバナンス対談

→P115

ガバナンス対談



三橋 優隆 氏（監査委員長）と中村 昌義 氏（取締役会議長）の対談。

「アセット・アセンブラー」モデルにおける株主価値最大化(MSV)を追求するグループ監査のあり方

「アセット・アセンブラー」モデルの採用により、株主価値の最大化が追求される。このモデルでは、各事業部門が独立した法人として機能し、それぞれが株主価値を最大化する責任を負う。このモデルを実現するためには、グループ監査のあり方が重要となる。

1. 監査体制と監査委員会のあり方

2019年度、世界45の国・地域に展開するグループのMSVを追求する。このモデルを実現するためには、グループ監査のあり方が重要となる。監査委員会の役割は、各事業部門のMSVを追求する責任を明確にし、株主価値の最大化を支援することである。

2019年度、世界45の国・地域に展開するグループのMSVを追求する。このモデルを実現するためには、グループ監査のあり方が重要となる。監査委員会の役割は、各事業部門のMSVを追求する責任を明確にし、株主価値の最大化を支援することである。

2. グループ監査のあり方

2019年度、世界45の国・地域に展開するグループのMSVを追求する。このモデルを実現するためには、グループ監査のあり方が重要となる。監査委員会の役割は、各事業部門のMSVを追求する責任を明確にし、株主価値の最大化を支援することである。

2019年度、世界45の国・地域に展開するグループのMSVを追求する。このモデルを実現するためには、グループ監査のあり方が重要となる。監査委員会の役割は、各事業部門のMSVを追求する責任を明確にし、株主価値の最大化を支援することである。

3. 株主価値の最大化

2019年度、世界45の国・地域に展開するグループのMSVを追求する。このモデルを実現するためには、グループ監査のあり方が重要となる。監査委員会の役割は、各事業部門のMSVを追求する責任を明確にし、株主価値の最大化を支援することである。

2019年度、世界45の国・地域に展開するグループのMSVを追求する。このモデルを実現するためには、グループ監査のあり方が重要となる。監査委員会の役割は、各事業部門のMSVを追求する責任を明確にし、株主価値の最大化を支援することである。

「アセット・アセンブラー」モデルにおける株主価値最大化(MSV)を追求するグループ監査のあり方

グループ経営体制・モデルとグループ監査体制の設計思想の推移

	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
機関設計	監査役会設置会社	指名委員会等設置会社			
グループ経営体制	中央集権型経営	蜘蛛の巣型経営	自律・分散型経営		
経営モデル	World Headquarters (WHQ) / Regional Headquarters (RHQ) モデル	「アセット・アセンブラー」モデル			

グループ監査体制「WHQ/RHQ」モデルに基づき、監査役会と内部監査部門の連携によるグローバル監査体制を志向の設計思想

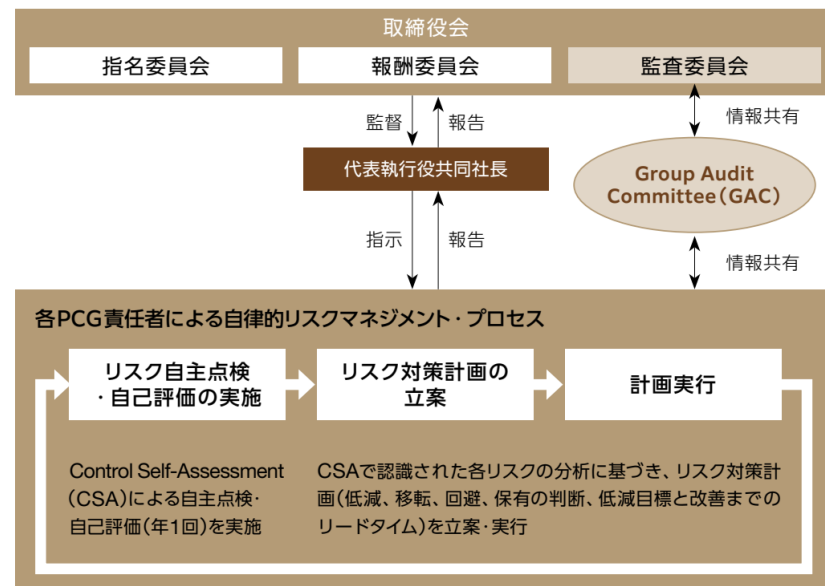
「蜘蛛の巣型経営」への転換に並行し、「Audit on Audit」を志向

「自律・分散型経営」としての「アセット・アセンブラー」モデルに基づく「Audit on Audit」へ進化

リスクマネジメント

→P121

グループリスクマネジメント・プロセス



PCGとの「相互信頼」に基づく
「アセット・アセンブラー」として、
各PCGが自律的運営する内部統制
システムを基本とする
リスクマネジメントを実践

リスクヒートマップ

2022年度において 高リスクとして 感受された項目 (高リスク項目)	リスク感受度 の変化傾向 (2021年度対比)	リスク内容と主な対策
人的資本 に係るリスク	やや増大	■ グループ経営陣のサクセッションなど (対策) ・ PCGごとに将来の事業計画に基づく後継者計画を立案・実行 ・ 各PCGの主要経営陣の後継者計画は、重要な経営課題としてその状況を共同社長が監督しており、共同社長から指名・報酬委員会へも共有
事業継続計画対応 に係るリスク	やや増大	■ 世界的な原材料価格の高騰や為替影響、政情不安、新型コロナウイルスの影響、自然災害、ITセキュリティを含むBCP対応など (対策) ・ 各PCGにて自然災害、世界情勢、為替影響、ITリスクなどのさまざまな脅威に対して即時機動的に対応するべく、BCPの策定や更新、訓練、従業員への教育などを実施
コンプライアンスに 係るリスク	増大	■ 社会的にリスク増大している情報漏えい、従業員不祥事など (対策) ・ 当社グループ全社がグローバルに共有し、順守すべきコンプライアンス、倫理、サステナビリティに関する「日本ペイントグループ グローバル行動規範」を制定し、リスクマネジメント活動の一環として、各PCGが自律的に実施するリスク自己点検・評価などを通じて行動規範の順守状況をモニター ・ 各PCGの内部通報制度においてもコンプライアンスに係る通報の事例があり、当該PCGによって適切な対策と研修などを実施
サプライチェーンに 係るリスク	大きく増大	■ 在庫管理・ロジスティクスの効率化や与信管理など (対策) ・ 原材料価格の高騰やサプライチェーンの変動による製品供給リスクに対して、各PCGが現場において、使用原材料、プロダクトミックス変更、価格転嫁、ロジスティクス効率化などを敏捷かつ適切に対応 ・ 各プロセスにおける回避・影響緩和策を講じ、サプライチェーンの最適化を図り、リスクを機会に転化
国際税務など に係るリスク	大きく減少	■ グループ間のブランド・技術などの連携深化に伴う国際税務など (対策) ・ 各国の法規制などに基づいた適正な国際取引の仕組みの再構築を開始

最後に

「統合報告書2024」制作に向けた検討中のポイント

- ✓「PERの最大化」に向けたさらなる考え方を提示
- ✓「アセット・アSEMBラー」の競争優位性をさらに分かりやすく提示
- ✓「中国銘柄の事業会社」と見られないような構成・切り口を提示
- ✓個別アセットのフォローアップを提示
- ✓「サステナビリティとEPS・PERの結び付き」が分かる見せ方や事例を提示
- ✓ユニークな経営モデルや事業戦略のベースとなる「当社人材」の優位性を提示
- ✓「資本効率の考え方」についてのさらなる説明の提示
- ✓「Scope3」を巡ってバウンダリーを拡大しながらさらなる説明を提示
- ✓多くの投資家に効率的に見てもらうための「コンサイス化」
- ✓「ウェブサイト」「インベスターブック」を活用した情報のすみ分け、多くの具体的事例の提示