

日本ペイントホールディングスの統合報告書 2024 から、知的財産や無形資産に関する情報開示や取り組みを調査し、それらが企業の業績向上にどのように貢献しているかを分析します。

具体的には、以下の観点で情報を整理します。

- 知的財産(特許、技術資産、ブランド価値、ノウハウ)の開示状況
- 研究開発(R&D)に関する取り組み
- 企業の成長戦略における無形資産の位置づけ
- これらの知的財産や無形資産が財務・業績に与える影響の説明

調査が完了次第、ご報告いたします。

日本ペイント HD 統合報告書 2024 に見る 知的財産・無形資産の開示と業績への貢献

知的財産(特許・技術資産・ブランド・ノウハウ)の開示状況

日本ペイントホールディングス(以下、NPHD)は**統合報告書 2024**において、知的財産や無形資産に関する具体的な情報を積極的に開示しています。たとえば、**グローバルでの特許保有件数**は 2021 年時点の 1,000 件から 2023 年には 1,610 件へ増加したことを明示し ([IntegratedReport_2024_all.jp.pdf](#))、知的財産(技術資産)の拡充状況を示しています。また、**技術系人材(研究開発人員)**は 2019 年の 3,545 名から 2023 年には約 4,300 名へと増強されており ([IntegratedReport_2024_all.jp.pdf](#))、社内の技術ノウハウ蓄積に努めている点が数値で開示されています。

一方、**ブランド資産**についても情報開示が充実しています。グローバルで主要ブランド数が 2019 年の 31 から 2023 年には 41 に増加したことが示され ([IntegratedReport_2024_all.jp.pdf](#))、M&A やブランド展開によりブランドポートフォリオが拡大していることがわかります。さらに、中国やインドネシア市場における**ブランド認知指標**(Top of Mind スコア)は、中国で 51%、インドネシアで 26%といった水準で推

移しており ([IntegratedReport_2024_all_jp.pdf](#))、主要市場での高いブランド想起率を維持していることが開示されています。これは NPHD グループ各社の製品・企業ブランド力を示す指標であり、顧客からの信頼の度合いを測るものです。実際、統合報告書では「**企業・製品ブランドやそれを生み出す各種ノウハウは事業展開する上で必要不可欠**」と述べられており ([IntegratedReport_2024_all_jp.pdf](#))、ブランド価値やノウハウといった無形資産が同社にとって極めて重要であるとの認識が示されています。

なお、NPHD はこれら無形資産の情報開示にあたり、日本政府の「知財・無形資産ガバナンスガイドライン」や SASB スタンドアードなども参照して報告内容を充実させたと述べています ([IntegratedReport_2024_all_jp.pdf](#))。このように、特許や技術、人材、ブランド、ノウハウといった知的財産・無形資産について具体的データを提示し、投資家に向けてその重要性和拡充状況を分かりやすく説明しています。

研究開発(R&D)に関する取り組み

統合報告書 2024 では、NPHD の研究開発戦略とイノベーション創出への取り組みが詳述されています。同社グループ全体で約 4,300 名(日本国内約 990 名)もの技術系人材を擁し、これら人材が「持続的な事業成長の実現に向けた強力なイノベーションの原動力」であり「競争力を生み出す中核的な存在」と位置付けられています ([IntegratedReport_2024_all_jp.pdf](#)) ([IntegratedReport_2024_all_jp.pdf](#))。この豊富な人材基盤を活かし、NPHD は**グローバルな技術協力の枠組み**を整備しました。例えば、世界各地の建築用塗料(デコラティブペイント)の技術チームによるコミュニティを形成し、共同の研究開発プロジェクトを通じてベストプラクティスや研究成果を共有することで、各市場での顧客ニーズへの対応力向上に成功しています ([IntegratedReport_2024_all_jp.pdf](#))。さらに、グループ内で技術を**「レバレッジ・共有・統合(LSI)」**する活動も開始しており、パートナー会社間での技術共有や能力向上、共同プロジェクト推進を図るプラットフォームを構築しています ([IntegratedReport_2024_all_jp.pdf](#))。

NPHD はまた、グループの中核となる技術を **12 のコア技術カテゴリー**に分類し(「高分子化学」「色彩科学」「塗料配合」「硬化技術」「分散技術」「塗装技術」「生産技術」「レオロジー(流変学)」「耐候・腐食」「計測学」「AI」「サステナビリティ」)、このカテゴリー別に知的財産を体系的に管理しています ([IntegratedReport_2024_all_jp.pdf](#))。各カテゴリーに専門家を配置した中核 R&D チームが存在し、世界中の技術センターと連携しながらグループ全体の製品開発を支援する体制を整えています

([IntegratedReport_2024_all_jp.pdf](#))。このように**技術資産と知見の体系化**を行うことで、グローバル規模で効率的かつ効果的な研究開発を推進しています。

イノベーション創出の成果指標として、新たに開発した「新製品売上高指数(NPSI: New Product Sales Index)」を導入した点も注目されます([IntegratedReport_2024_all_jp.pdf](#))。NPSIは「過去3年間に市場投入した新製品が売上収益に占める比率」と定義されており、革新的技術を投入した製品の貢献度を測る指標です([IntegratedReport_2024_all_jp.pdf](#))。NIPSEAグループ(アジア地域)は2018年から、日本グループは2022年からこの指標を運用しており、2023年には両グループ合算で****NPSI 25%****を達成しました([IntegratedReport_2024_all_jp.pdf](#))。つまり、**2023年の売上収益の4分の1が過去3年以内に発売した新製品によるものであり**、この期間に実に1万件もの新製品を市場投入したことが示されています([IntegratedReport_2024_all_jp.pdf](#))。このデータは、同社のR&Dの成果が着実に事業に結びついていることを物語っています。

さらに、NPHDは研究開発リソースを環境・サステナビリティ領域にも重点配分しており、「研究開発費に占めるサステナブル製品関連比率」は63%にのぼるとされています([IntegratedReport_2024_all_jp.pdf](#))。また、持続可能な製品を体系的に評価・創出するために「ポートフォリオ持続可能性アセスメント(PSA)」や「サステナビリティ・スコアボード」といった手法・ツールも導入している旨が記載されています([IntegratedReport_2024_all_jp.pdf](#)) ([IntegratedReport_2024_all_jp.pdf](#))。このように、研究開発戦略では単なる技術開発に留まらず、**持続可能なイノベーション創出**やグローバル連携による技術力強化を重視していることがわかります。

成長戦略における無形資産の位置づけ

NPHDは独自の経営モデルである「**アセット・アセンブラー**」を掲げており、中長期の成長戦略において無形資産が中核的な役割を果たしています。同社は「株主価値最大化(MSV)」を唯一のミッションとし、この実現のために**有形・無形の経営資源を効率的に組み合わせ**てEPSの持続的成長を図る方針です([IntegratedReport_2024_all_jp.pdf](#))。特にM&Aによるアセット(資産)の取得と活用を重視しており、オーガニック成長では各アセット(事業・ブランド等)の潜在力の最大化を追求し、インオーガニック成長では安全かつ継続的にEPSを積み上げるM&Aを積極的に推進する方針を示しています([IntegratedReport_2024_all_jp.pdf](#))。ここでいうアセットには、工場などの有形資産だけでなく**技術・ブランド・人材・ノウハウ**といった無

形資産が含まれており、これらをグループ全体で共有・活用することでシナジーを創出しています。

具体的に、グループ各パートナー会社は「自律・分散型経営」のもとで、NPHD グループの持つ資金力・技術力・ブランド力・販売網・購買力などの経営リソースを主体的に取り入れ、自社の成長に活かすと説明されています

([IntegratedReport_2024_all_jp.pdf](#))。こうしたグループプラットフォームの提供によって、買収後に各パートナー企業の潜在成長力を引き出し、Betek Boya(トルコ)や DuluxGroup(豪州)など 2019 年に買収した企業をはじめ、多くのパートナー会社でグループ加入後に成長が加速した実績があるとされています

([IntegratedReport_2024_all_jp.pdf](#))。NPHD はプラットフォーム上で自社リソースを惜しみなく提供するだけでなく、各パートナー会社同士がベストプラクティス(優良事例)を共有し互いに学び合う文化を醸成することで、グループ間の連携やシナジー、ブレイクスルーを実現していると述べています ([IntegratedReport_2024_all_jp.pdf](#))。これはすなわち、無形資産である知見・ノウハウの共有やブランドの相互活用が成長戦略の重要な柱になっていることを意味します。

実例として、統合報告書にはブランドと流通ネットワークの相乗効果による市場拡大のケーススタディが紹介されています。DuluxGroup 買収により取得したオーストラリア発の**「Selleys(セリーズ)」ブランド**について、当初その地理的知名度は豪州・NZに限られていましたが、NIPSEA グループ(アジア)の広範な流通ネットワークと組み合わせることで大きな成長余地が生まれると判断されました

([IntegratedReport_2024_all_jp.pdf](#))。実際に、NIPSEA のアジアネットワーク×Selleys ブランド力という無形資産同士を組み合わせた連携により、新たな価値創造が可能となり、これが引金となって 2021 年にはマレーシアの接着剤メーカー Vital Technical の買収にもつながりました ([IntegratedReport_2024_all_jp.pdf](#))。DuluxGroup と Vital Technical が持つ市場知見を統合して強みを結集することで、NPHD グループはアジアにおける SAF(シーラント・接着剤・充填剤)事業のプレゼンス拡大に成功しています ([IntegratedReport_2024_all_jp.pdf](#))。この事例は、買収ブランドの潜在力をグループの無形資産プラットフォームで開花させた好例と言えます。

さらに、米国の Dunn-Edwards 社における周辺商材(刷毛やサンドペーパー等)の高収益モデルに着目し、そのノウハウをアジア市場にも展開できないか検討するなど ([IntegratedReport_2024_all_jp.pdf](#))、地域・事業を超えた知見共有による成長機会の追求も行われています。加えて、NPHD は M&A で取得したのれんや商標権などの無形資産についても財務的観点から厳格に管理しています。買収によって増加した無形資産・のれんは資産効率や収益性の観点から積極的にモニタリングし、必要に応じて

事業構造改革も実施しています ([IntegratedReport_2024_all_jp.pdf](#))。また、のれんの減損リスクを抑制するため、「自律・分散型経営」による円滑な PMI(買収後統合)や適切なバリュエーションでの“良質な M&A”の積み重ねによって、無形資産がきちんと価値創出につながるように留意していると述べられています ([IntegratedReport_2024_all_jp.pdf](#))。このように、NPHD の成長戦略において無形資産は取得・活用・管理の各段階で重要視されており、競争優位の源泉かつ成長のエンジンとして位置づけられていることが分かります。

知的財産・無形資産が業績に与える影響

統合報告書 2024 では、知的財産や無形資産への取り組みが NPHD の業績向上に大きく貢献していることが具体的な事例とともに説明されています。まず、ブランド力の高さが収益面で寄与した例として、中期経営計画(2021-2023 年度)の期間中、各国・地域で圧倒的トップシェアを誇るブランド力とそれに裏打ちされた価格転嫁力、そして良質な M&A の積み上げによって、計画目標を大きく上回る業績を達成し、売上収益・営業利益の過去最高更新という強い成長を実現できたとしています ([IntegratedReport_2024_all_jp.pdf](#))。実際、2023 年の売上収益は 7 年連続の増収となり過去最高を記録しました ([IntegratedReport_2024_all_jp.pdf](#))。原材料価格高騰など逆風下でも、ブランド力による価格設定力で収益性を維持し、営業利益も 4 年連続増益・2023 年に過去最高益を達成しています ([IntegratedReport_2024_all_jp.pdf](#))。これらの記録的業績の背景には、各市場で強固なブランドを築き需要を獲得していること、ならびに M&A による事業拡大効果が大きかったことが読み取れます。

イノベーションによる新製品投入も業績押し上げに寄与しています。前述の NPSI が 25%に達したことは、新製品群が売上全体の 4 分の 1 を生み出したことを意味し ([IntegratedReport_2024_all_jp.pdf](#))、近年の研究開発投資が着実に収益へ結実していることを示します。統合報告書でも「優れた技術は社会課題や顧客ニーズに応えるイノベーション創出に役立つとともに、製品の安定供給を可能にするなど競争優位性を高めるために必要不可欠」と述べられており ([IntegratedReport_2024_all_jp.pdf](#))、技術・特許といった知的財産が新製品開発や製品品質向上を通じて競争力と業績向上の源泉となっていることが強調されています。例えば、8 年の歳月をかけ開発した船舶用塗料「AQUATERRAS(アクアテラス)」は顧客である海運業の燃費改善や CO₂削減に大きく貢献する革新的製品で、こうした技術資産が新たな収益機会を創出しています ([IntegratedReport_2024_all_jp.pdf](#)) ([IntegratedReport_2024_all_jp.pdf](#))。また、環境配慮型製品の開発に R&D リソースの 6 割以上を充てるなど

([IntegratedReport_2024_all_jp.pdf](#))、市場のニーズ先取りや規制対応による将来の収益基盤強化にもつなげています。

M&Aによる無形資産の取り込みも業績拡大に直結しています。2017年以降の積極的なM&Aにより取得した事業資産(ブランド・販売網・ノウハウ等)の積み上げと、中国を中心としたアジアの建築用塗料事業の高成長により、NPHDの売上成長は加速しました([IntegratedReport_2024_all_jp.pdf](#))。統合報告書によれば、これらの要因により2023年は7年連続の増収・過去最高の売上収益を達成できたと分析しています([IntegratedReport_2024_all_jp.pdf](#))。言い換えれば、無形資産への投資(M&A)と、それを活かした新興国市場でのブランド展開が持続的な業績拡大をもたらしたこととなります。実際、買収後にグループ入りした企業がNPHDプラットフォームを活用して業績を大きく伸ばしたトラックレコードが複数存在し(前述のBetek BoyaやDulux Group等)([IntegratedReport_2024_all_jp.pdf](#))、これがグループ全体の業績底上げに寄与しています。NPHDはこうしたM&A後の成長効果を高めるため、知的資産の統合と共有(技術供与・人材交流・ブランド統合など)を円滑に行う仕組みを整えており、それが結果として早期の収益貢献に繋がっています。さらに、無形資産に関連する指標(例えば特許件数や主要ブランド数、NPSIなど)を定期的に公開し([IntegratedReport_2024_all_jp.pdf](#))([IntegratedReport_2024_all_jp.pdf](#))、その推移をモニタリングすることで、無形資産が生み出す価値を経営陣自ら評価・管理している点も、業績への貢献度を高める一助となっています。

総じて、**統合報告書 2024**からは、NPHDが知的財産や無形資産を企業価値向上の原動力と位置づけ、積極的な情報開示と戦略的活用を行っていることが読み取れます。特許や技術力の強化による製品競争力向上、新製品イノベーションによる売上拡大、ブランド力やノウハウ共有による価格競争力・市場拡大、そしてM&Aによる資産ポートフォリオ強化とシナジー創出——これらを通じて、同社は持続的なEPS成長すなわち業績の着実な向上を実現しています。そしてその成功体験を踏まえ、今後も知的財産・無形資産をてこに株主価値最大化(MSV)の達成を目指す姿勢が鮮明に示されています([IntegratedReport_2024_all_jp.pdf](#))。無形資産の開示と取り組みをここまで包括的かつ具体的に示すNPHDの統合報告書は、同社の**無形資産経営が実際に成果を上げていること**を裏付けるものと言えるでしょう。

参考資料：日本ペイントホールディングス「統合報告書 2024」【6】【8】【9】【11】【12】【13】【20】【23】など。