

# 日本ペイント 中期経営方針説明会

～「アセット・アSEMBラー」としてのロードマップ～

2024年4月4日

# 本日のアジェンダ

1. エグゼクティブ・サマリー … P3

2. 「アセット・アSEMBラー」モデル … P5

3. EPS積み上げに向けた考え方 … P11

3-1. オーガニック成長 … P18

3-2. インオーガニック成長 … P21

4. サステナビリティ … P23

5. 財務戦略 … P27

Appendix

## 用語集

・CCM	:	Computerized Color Matching (自動調色機)
・CC	:	Construction Chemicals (建設化学品)
・ETICS	:	External Thermal Insulation Composite System (断熱材)
・SAF	:	Sealants, Adhesives & Fillers (密封剤・接着剤・充填剤)
・Selleys	:	接着剤・密封剤などの塗料周辺ブランド
・c.	:	Circa (約)
・PC	:	パートナー会社:NPHDの連結子会社の総称

・NPHD	:	日本ペイントホールディングス
・NPAC	:	日本ペイント・オートモーティブコーティングス
・NPTU	:	日本ペイント
・NPIU	:	日本ペイント・インダストリアルコーティングス
・NPSU	:	日本ペイント・サーフケミカルズ
・NPCS	:	日本ペイントコーポレートソリューションズ
・NPMC	:	日本ペイントマリン

# 1. エグゼクティブ・サマリー



Basic & New

**NIPPON PAINT HOLDINGS CO., LTD.**

## 本日のサマリー

### 前中期経営計画（2021-2023年度）を大きく上回る成長を達成

- ・ 2021年の計画策定時と比べて事業環境は激変するも、各地域においてレジリエントな成長を実現し、安定的なEPSの積み上げに成功
- ・ オーガニック成長、M&Aを両輪として当初計画を売上、利益ともに大幅に上回る

### 「アセット・アsembler」モデルの強み

- ・ 当社は、低リスクかつ持続的なEPSの積極的かつ継続的な積み上げを目指す
- ・ 自律性とアカウンタビリティを軸に、各アセットのポテンシャルを最大限引き出し、「株主価値最大化（MSV）」を追求

### 本中期経営方針ではオーガニック成長とM&Aによる持続的な価値創造に焦点

- ・ 「アセット・アsembler」モデルの進化に伴い、中期経営計画の位置付けも変化。  
各アセットレベルでは引き続き3年の中期計画は策定するも、連結グループとして従来のような3年後の数字を示す意義は薄れる
- ・ 本資料では、現在のポートフォリオを前提とした中期的なオーガニックの成長力を示した上で、M&Aによる価値創造についても改めて説明。  
MSVを経営上の唯一のミッションとする当社の強さを説明することを企図

## 2. 「アセット・アセンブラー」モデル



## 当社の概要

ウットラムグループとのパートナーシップとアセットの積み上げにより、当社グループの事業は過去10年で大きく変貌

創業



**143** 周年  
(1881年創業)

事業展開  
(2024年)



**47** 国・地域  
(2013年: 18ヵ国・地域)

ウットラムグループ  
とのパートナーシップ



**62** 年  
(1962年: アジア合併事業  
(NIPSEA事業) 設立)

売上収益  
(2024年予想)



**1.60** 兆円  
(2013年: 0.23兆円)

ウットラムグループの  
当社持分



**58.7** %  
(2013年: 14.5%)

時価総額  
(2024年3月29日時点)



**2.54** 兆円  
(2013年: 0.46兆円)

# 当社のあゆみ

## 2018年以降、経営上の唯一のミッションであるMSV実現に向けて、売上・利益成長を加速

### 1881- 創業

1881  
前身の「共同組合 光明社」設立

### 1962- アジア合併事業 (NIPSEA事業) スタート

1962  
アジアの販売代理店としてウツラムグループと提携、NIPSEA事業の開始

1967-1994  
タイ、マレーシアをはじめとし、ASEAN事業を積極的に拡大

1992  
中国に進出

### 2014- アジア発のグローバル化

2014  
持株会社体制への移行  
アジア合併事業の連結化

2017  
Dunn-Edwards社 (米国) の買収

### 2018- 経営上の唯一のミッション「MSV」

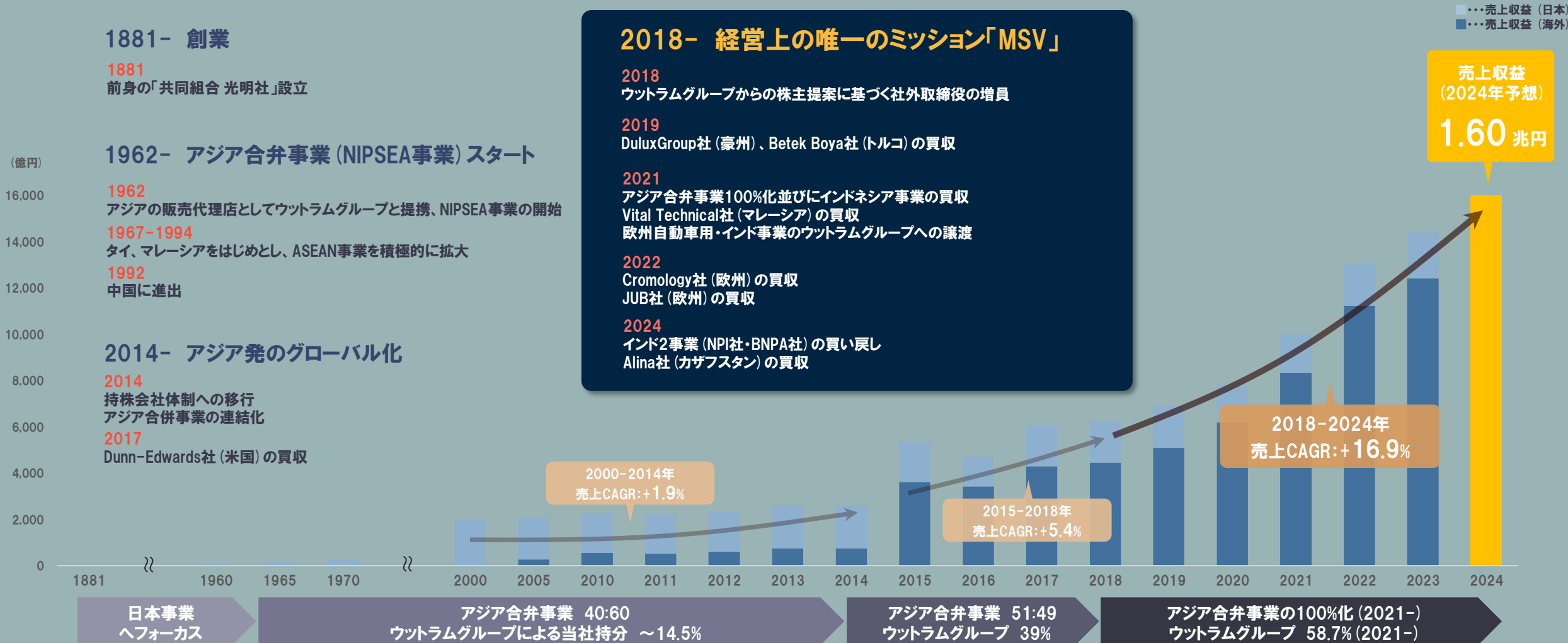
2018  
ウツラムグループからの株主提案に基づく社外取締役の増員

2019  
DuluxGroup社 (豪州)、Betek Boya社 (トルコ) の買収

2021  
アジア合併事業100%化並びにインドネシア事業の買収  
Vital Technical社 (マレーシア) の買収  
欧州自動車用・インド事業のウツラムグループへの譲渡

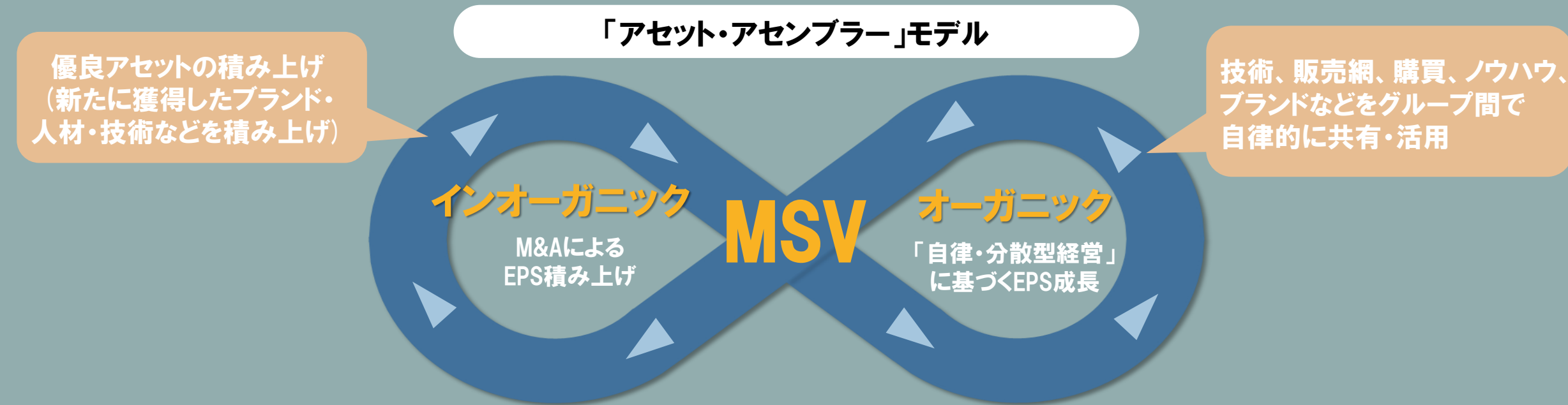
2022  
Cromology社 (欧州) の買収  
JUB社 (欧州) の買収

2024  
インド2事業 (NPI社・BNPA社) の買い戻し  
Alina社 (カザフスタン) の買収



# 「アセット・アセンブラー」モデル

「アセット・アセンブラー」とは、オーガニック・インオーガニックの両方にわたるEPS積み上げ



**前提条件**  
(中長期見通し)

- ・ マクロ環境はいつの時代も不透明・不鮮明
- ・ ローリスク・グッドリターン of 優良アセットはグローバルに存在
- ・ 日本の優位性 (日米金利差、日本への信頼など) は今後も健在



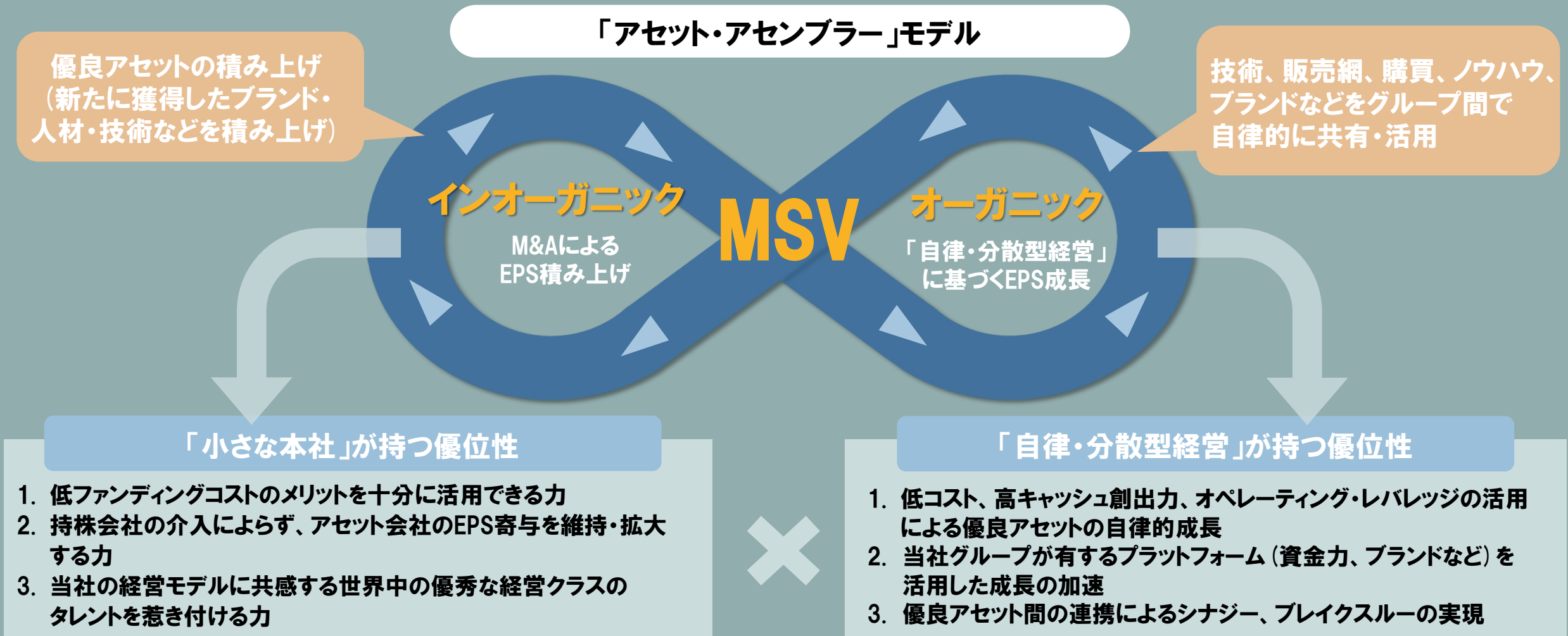
**特長**

- ・ オーガニック・インオーガニックでEPSを、安全に、安定的に積み上げられるモデル
- ・ 「アセット・アセンブラー」への理解・評価は、PERの向上につながり、MSVの実現が可能
- ・ 「アセット・アセンブラー」による成長力は無限大



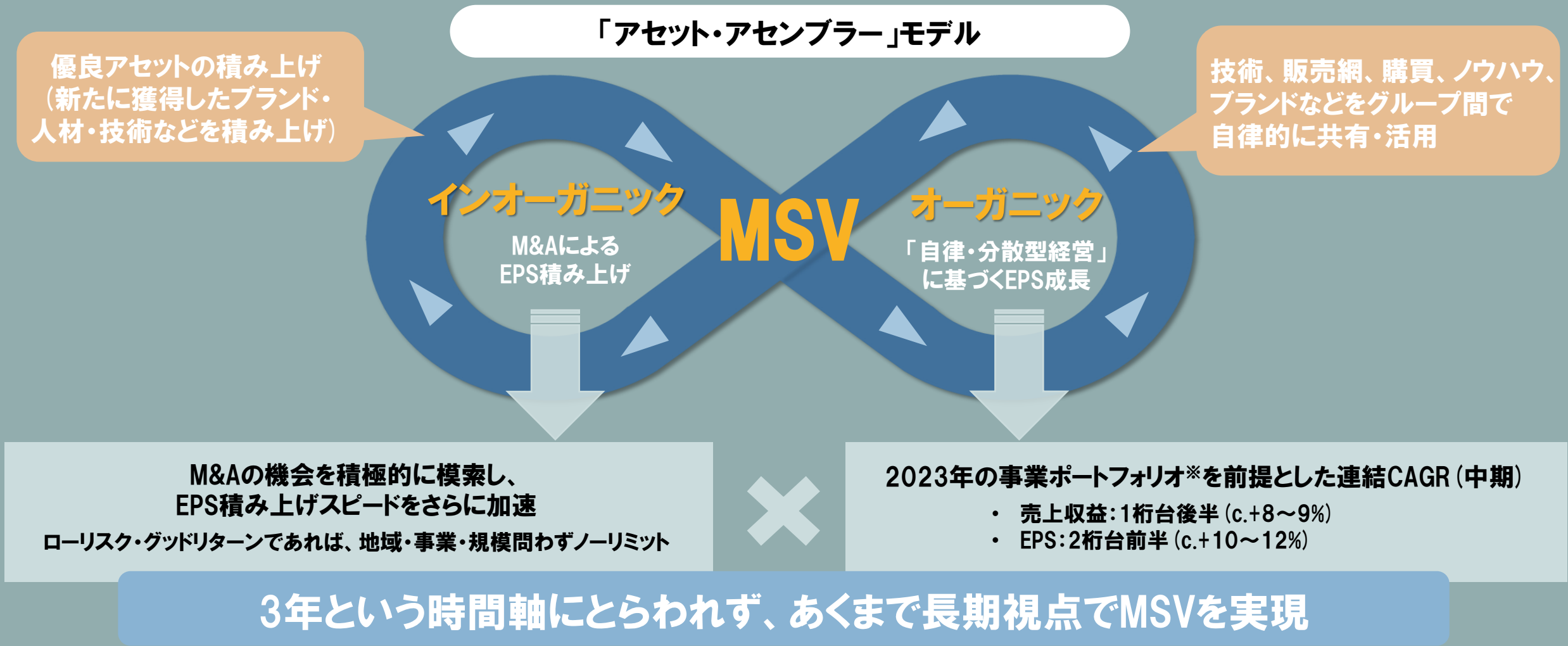
# 「アセット・アsembler」モデルの競争優位性

「小さな本社」と「自律・分散型経営」が持つ優位性の相乗効果で、EPS積み上げを加速



# 「アセット・アsembler」としての財務・非財務目標

持続的なEPS積み上げ実績を継続することでPER拡大につなげ、長期視点でMSVを実現



※インド2事業 (NPI社・BNPA社)、Alina社 (カザフスタン) を含む

# 3. EPS積み上げに向けた考え方



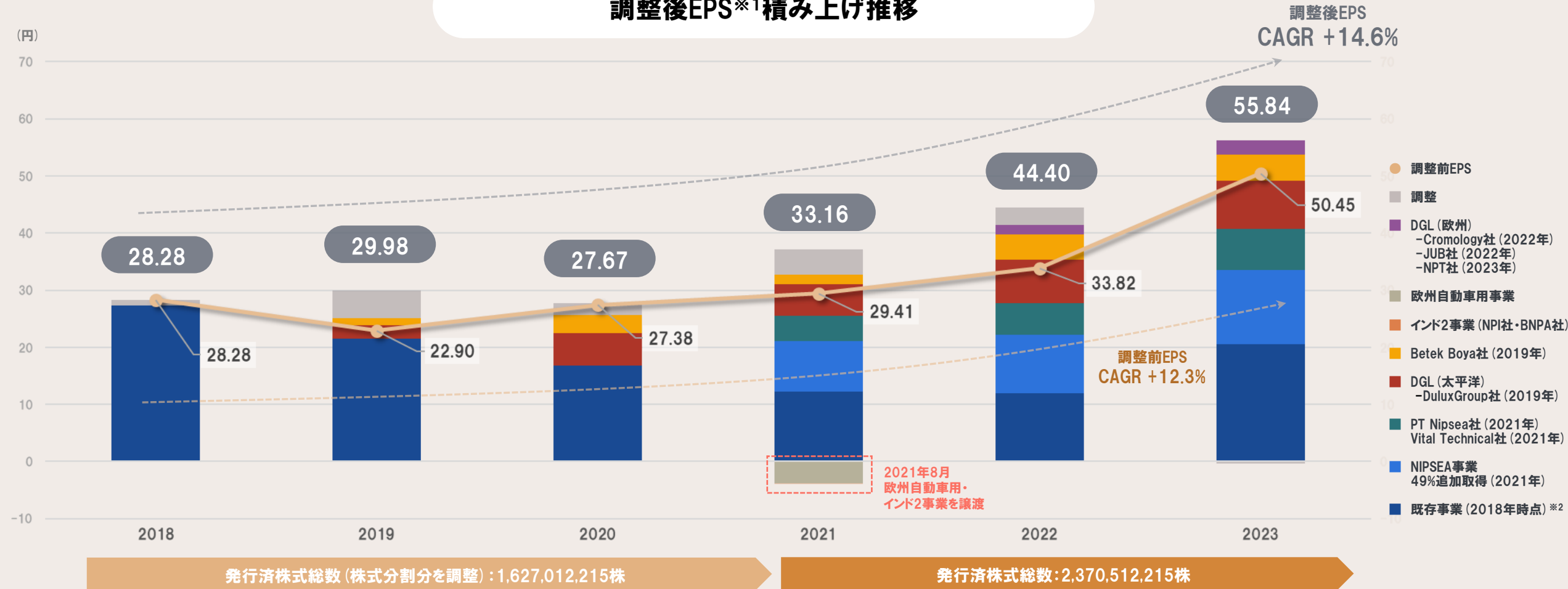
Basic & New

NIPPON PAINT HOLDINGS CO., LTD.

# 「アセット・アSEMBラー」としての積み上げ実績

2018年以降、オーガニック成長とインオーガニック成長の組み合わせにより、EPSの大幅な積み上げを実現

調整後EPS\*1積み上げ推移



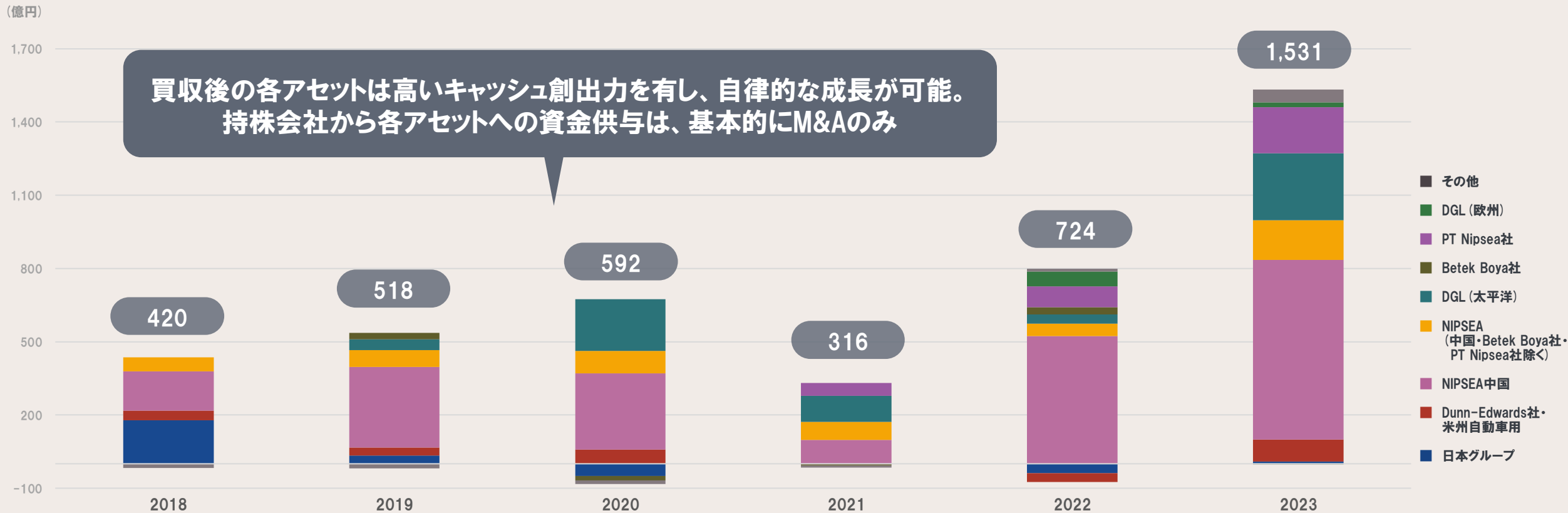
※1 影響が大きい一部の過剰要因 (減損損失、M&A費用、引当金、超インフレ会計影響額など)、グループ間の受取配当金を控除して単純合算で算出。2018-2020年は2021年株式分割分を調整・算出

※2 日本グループ、米州自動車用、アジア自動車用、海外船舶用、Dunn-Edwards社、欧州自動車用、NIPSEA事業 (持分51%)

# 積み上げたアセットの強力なキャッシュ・フロー創出力

各アセットは高マージン・低CAPEXを特長とした高キャッシュ創出力を持つ

## キャッシュ・フロー\*創出推移



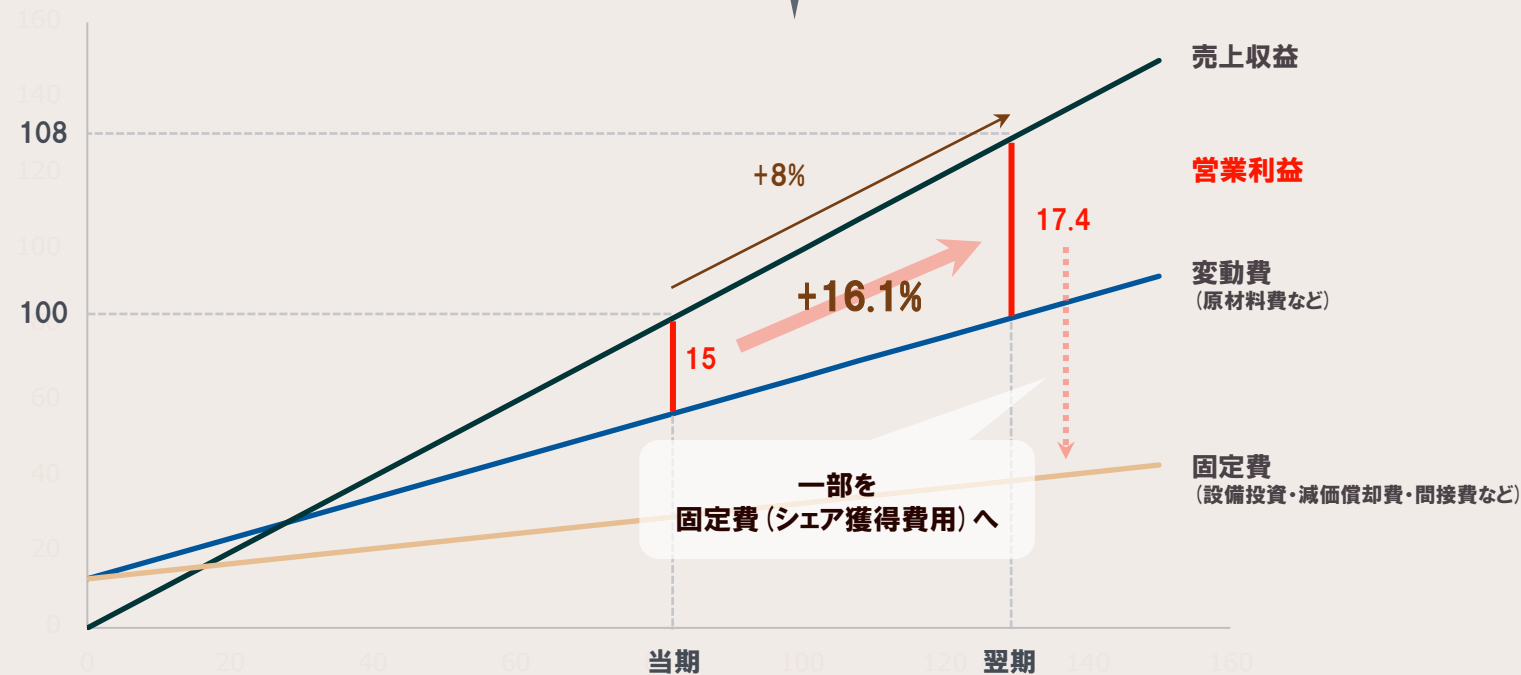
※営業キャッシュ・フロー(グループ間の受取配当金を除く) - 設備投資支出額(M&A、リースを除く)の単純合算で算出

# オペレーティング・レバレッジ効果

## 固定費負担の低さもあり、レバレッジ効果を生みやすい事業モデル

オペレーティング・レバレッジ (イメージ図)

売上成長以上に利益増加・マージン改善は可能だが、  
 ドミナンス獲得まではマージンを維持しつつ、シェア獲得のための再投資に活用



	当期		翌期
売上収益	100	+8%	108
変動費 (原材料費・その他変動費)	-50	+8%	-54
固定費			
設備投資・減価償却費	-3	±0%	-3
間接費	-32	+5%	-33.6
営業利益	15	+16.1%	17.4
営業利益率	15%	+1pt	16%

# 「アセット・アSEMBラー」としての“結果を出す力”

市況に左右されにくい事業モデルと各アセットの「稼ぐ力」により、着実に結果を創出

## 期初ガイダンスに対する達成率 (2020-2023年)

売上収益 (億円)	2020*	① 2021	② 2022	2023
期初ガイダンス	7,200	8,900	12,000	14,000
期末結果	7,811	9,983	13,090	14,426
超過率	+8%	+12%	+9%	+3%

営業利益 (億円)	2020*	2021	2022	2023
期初ガイダンス	630	870	1,150	1,400
期末結果	869	876	1,119	1,687
超過率	+38%	+1%	-3%	+21%

EPS (円)	2020*	2021	2022	2023
期初ガイダンス	15.59	29.17	34.49	41.73
期末結果	27.83	29.41	33.82	50.45
超過率	+79%	+1%	-2%	+21%

激変する環境下で機動的に対応し、収益を維持。  
4年間にわたって期初ガイダンスを概ね達成

- ① **2021年: 期中に下方修正**  
(要因) コロナ影響、原材料価格の高騰、自動車半導体不足など
- ② **2022年: 期中に下方修正**  
(要因) 中国における引当金の増加、トルコにおける超インフレ会計の適用など

※期初ガイダンスは2020年5月発表時点。EPSは株式分割後

# 「PERの最大化」に向けた考え方

「アセット・アSEMBラー」としてのエクイティ・ストーリーの浸透により、資本市場からの期待値を向上

## PERの最大化

「持続的EPS積み上げ」に対する資本市場からの期待値向上

「アセット・アSEMBラー」としてのエクイティ・ストーリーの浸透

対話機会の拡充  
(年間700社以上)

開示資料の充実  
(統合報告書など)

Step3

安全なM&A積み上げ実績、  
将来M&AによるEPS積み上げ可能性の理解浸透

→P22参照

Step2

既存ポートフォリオにおける  
将来EPS成長期待への理解浸透

→P19-20、Appendix参照

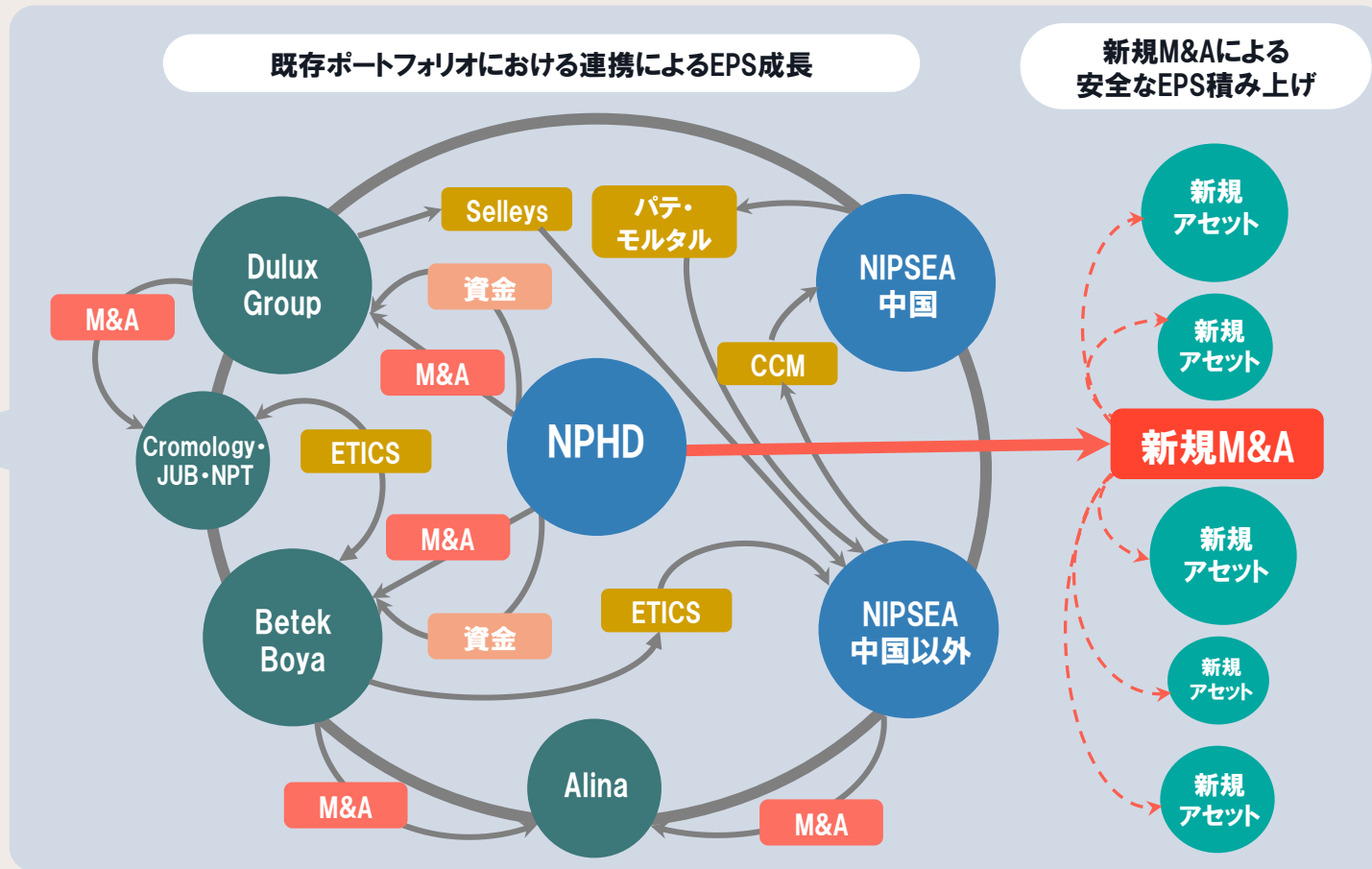
Step1

当社モデル・実績への理解浸透

→P8-10、P12-15参照

中国リスクへの  
市場不安

当社成長力  
過小評価



PER推移 (2021-2023年) ※

当社: 48.3x → 21.1x (-27.2pt)、競合他社平均: 37.8x → 24.5x (-13.3pt)、TOPIX化学業種平均: 32.8x → 20.8x (-12.0pt)

※出所: FactSet、Bloomberg。PER (今後12ヵ月間のPER) は、株価/EPS (今後12ヵ月間のEPS) で算出。  
競合他社には、Sherwin-Williams、BASF、Asian Paints、PPG Industries、Akzo Nobel、Berger Paints India、Axalta、SKSHU Paint、Kansai Paint、TOA Paint、Asia Cuanonを採用



## 「EPS積み上げ」を支える共同社長体制・大株主・取締役会

EPSの最大化 × PERの最大化

共同社長体制ではそれぞれ主たる役割を担い、  
共通の使命「MSV」を軸とした密なコミュニケーションによってEPSの大幅な積み上げを実現

### 大株主 ウットラムグループ

MSVという共通の価値観・判断軸を持ち、  
少数株主と利害が完全に一致

### 取締役会

MSVに精通した独立社外取締役が過半数(67%)を占め、  
執行とともにMSVを追求

# 3-1. オーガニック成長



Basic & New

**NIPPON PAINT HOLDINGS CO., LTD.**

# オーガニック成長①-アセット別成長予想

		2020-2023年実績		中期成長予想(現地通貨ベース)	
		売上収益CAGR(現地通貨ベース)	2023年営業利益率(短信ベース)	売上収益CAGR	2026年営業利益率 <sup>※1</sup> (vs2023年)
日本		+7.5%	9.5%	+0~5%	↗
NIPSEA中国	セグメント合計	+12.4%	12.5%	+10%前後	→
	TUC	+23.5% <sup>※2</sup>		+10~15%	
	TUB	+0.5% <sup>※2</sup>		+5%前後	
NIPSEA中国以外	セグメント合計	+32.5%	17.4%	+15~20%	→
	マレーシアグループ シンガポールグループ タイグループ	+17.8%		+5~10%	→
	PT Nipsea社(インドネシア)	+12.6%	32.9%	+10%前後	→
	Betek Boya社(トルコ)	+87.3%	10.9%	+10%前後	(→) <sup>※3</sup>
	NPI社・BNPA社(インド)	(ご参考)+26.6% <sup>※4</sup>	(ご参考)4.7% <sup>※4</sup>	+10%前後	→
	Alina社(カザフスタン)	(ご参考)+20.6% <sup>※4</sup>	(ご参考)20.2% <sup>※4</sup>	+10%前後	→
DuluxGroup	DGL(太平洋)	+5.7% <sup>※5</sup>	12.8%	+5%前後	→
	DGL(欧州)	+12.4% <sup>※6</sup>	4.4%	+5~10%	↑
Dunn-Edwards社(米国)		+2.5%		+5%前後	↗

<sup>※1</sup> ↑:+2%以上、↗:+1~2%、→:-1~+1%、↘:-1~-2%、↓:-2%以下 <sup>※2</sup> 2020年は旧定義(DIY・Project) <sup>※3</sup> 超インフレ会計の影響により変動  
<sup>※4</sup> 2020-2023年実績はプロフォーマ値(未監査)。2023年営業利益率(短信ベース)は1INR=1.74円、1KZT=0.31円で算出 <sup>※5</sup> 2020年はCraig & Rose、Maison Decoを含む <sup>※6</sup> 2022-2023年での算出

# オーガニック成長②-アセット別戦略

		市場成長率予想※1 (2024-2026年)		当社売上収益 中期成長予想 (CAGR)	「市場成長+α」の成長を実現するための主な戦略 →詳細は「Appendix」参照
		数量ベース	金額ベース※2		
日本	汎用	-1%	+1%	日本 +0~5%	高機能・サステナビリティ製品の拡充や物価変動に柔軟に対応した価格政策、デジタルを活用したサプライチェーンの強化
NIPSEA中国	TUC	+3%	+1%	+10~15%	シェアを維持・拡大。特に3~6級都市でのさらなるシェア拡大
	TUB	+1%	+2%	+5%前後	従来の新築向けに加えて、塗り替えや非住宅、インフラ向けを拡充・多様化
NIPSEA中国以外	シンガポールグループ マレーシアグループ タイグループ	シンガポール +1% マレーシア +3% タイ +2%	シンガポール +1% マレーシア +5% タイ +2%	+5~10%	<ul style="list-style-type: none"> <li>シンガポール: 広告投資やディーラーチャンネルとの強固な関係の維持</li> <li>マレーシア: 建築用ブランドで圧倒的なTop of Mindを獲得しながら、ウルトラ・プレミアム、プレミアム価格帯に注力することで、外装分野のけん引役に</li> <li>タイ: 「The Coatings Expert (TCE)」への転換、広告投資、プッシュ(色、製品)からプル(品質、ブランド、イノベーション)へのアプローチに転換</li> </ul>
	PT Nipsea社 (インドネシア)	+3%	+6%	+10%前後	ウルトラ・プレミアム、プレミアム価格帯への注力、新たな防水製品をラインアップに追加
	Betek Boya社 (トルコ)	+1%	+7%	+10%前後	SAFやCCなどの塗料周辺製品を拡充しながら、マルチブランド戦略を推進
	NPI社 (インド)	+6%	+4%	NPI+BNPA +10%前後	ブランド構築と広告活動に重点を置きながら、チャンネルネットワークを拡大
	Alina社 (カザフスタン)	+3%	+4%	+10%前後	当社のプレイブックを活用し、調達における規模と効率性や、SAPの統合、建築用塗料生産能力の拡充による即時シナジーの創出・実現
DuluxGroup	DGL (太平洋)	~+1%	+2~2.5%	+5%前後	塗料・コーティング、密封剤・接着剤事業でのシェアの維持・拡大と周辺事業での成長
	DGL (欧州)	±0~+1% (フランス)	+1~3% (フランス)	+5~10%	塗料・コーティング事業でのシェア拡大と周辺事業でのポジション強化
Dunn-Edwards社 (米国)		+2% (全米)	+5% (全米)	+5%前後	既存製品へ継続注力し、新たなエコノミー・プレミアム製品を市場投入する一方、販売数量と価格の双方で成長

※1 当社推定 ※2 数量増減を含む

## 3-2. インオーガニック成長



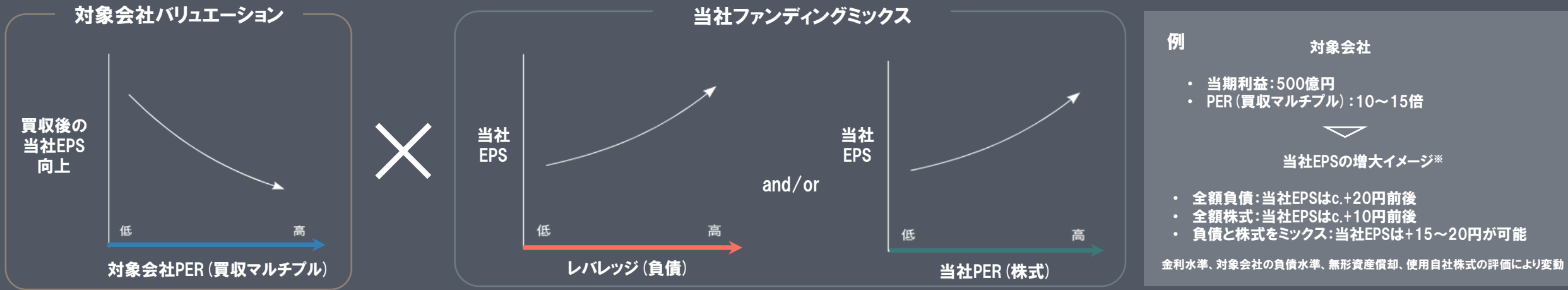
Basic & New

**NIPPON PAINT HOLDINGS CO., LTD.**

# インオーガニック成長イメージ

## 大型買収でも初年度EPS増加を前提とするM&Aモデルにより、上限なきEPS向上が実現可能

低いPERで良質な買収による持続的EPS成長イメージ



### 買収対象

- ・ ローリスク・グッドリターン
- ・ キャッシュ創出力
- ・ 地域・事業・規模問わずノーリミット
- ・ リスクとバリュエーションの相対感

### 前提

- ・ 初年度から持続性のあるEPS貢献
- ・ 属人的ではない利益創出力 (ブランド・人材・技術などを重視)

### 当社の強み

- ・ 良質なターゲットを見極める力
- ・ グループ入りした人財のモチベーション維持向上
- ・ 標準化を回避し、自律性とアカウンタビリティを組み合わせたプラットフォーム
- ・ 低ファンディングコスト・負債優先ながら初年度EPS貢献を前提とした株式発行も視野に

当社の資本力、目利き力、潜在力を引き出す力などにより、低リスクで安全なEPS積み上げに寄与するM&Aを継続的に実現

# 4. サステナビリティ



# EPS・PERに資するサステナビリティ①

サステナビリティ活動を通じて、収益の拡大や期待値の向上を図り、MSVの実現を目指す

## MSV (EPSの最大化×PERの最大化)

市場シェア・収益性の向上、市場の期待値向上

当社の目指すもの

テクノロジー・人材の飽くなき追求、  
ITの集約的な利用

品質向上、コスト低減、  
設備投資の効率化に向けた積極的な追求

「自律・分散型経営」の優位性

「アセット・アSEMBラー」としてのプラットフォームの活用  
(資金力・ブランド・技術・ノウハウの提供/事業・地域の枠組みを超えた連携プロジェクト)

マテリアリティに基づくサステナビリティ  
(サステナビリティチーム)

環境&安全

当社の目指すもの  
低炭素・環境配慮型製品の開発  
+  
労働安全衛生の確保

人とコミュニティ

当社の目指すもの  
多様な従業員の確保・育成  
+  
ステークホルダーからの信頼獲得

イノベーション

当社の目指すもの  
サステナブル製品の開発  
(NPSIノ・LCA把握)  
+  
化学物質管理

ガバナンス

当社の目指すもの  
経営の監督  
+  
リスクテイクの促進

調達

当社の目指すもの  
低コストで持続可能な調達  
+  
環境・人権リスクの抑制

成長の原動力

技術

人材

IT/DX



## EPS・PERに資するサステナビリティ②

### EPSに直結するイノベーション戦略例

日本とNIPSEAの協働による、EV向け機能性コーティング技術の開発

自動車市場シェア・収益性向上

日本・NIPSEAの技術を統合し、EV市場への製品導入を加速  
(一部投入済み)

機能性コーティング技術

接着性

断熱性

疎水性

難燃性

機能性コーティング技術を融合し、  
各分野の要望に応える差別化技術を創出。  
EV分野の顧客と連携して市場導入を加速

日本

NPAC

NPIU

NPSU

NIPSEA

地域・事業の枠組みを超えた連携プロジェクト

バイオベース樹脂を自動車用・建築用に活用\*

自動車用・建築用市場シェア・収益性向上

低コスト・低CO<sub>2</sub>の優位性を生かし、自動車・建築用の両市場で展開

自動車用

NIPSEAの主力樹脂として、強力な接着性、  
耐チッピング性、耐水性を付与。性能重視の  
薄膜フィルムコーティングにも最適

建築用

環境配慮型かつ木工用や内装用でも利用  
可能な樹脂として、より安全で健康的な生活  
空間への需要にも対応可能

バイオベース樹脂: CyDur 2763、83016など  
(優れた柔軟性と耐久性を備えたハイソリッド水性ポリウレタン樹脂)

NIPSEA

NIPSEA中国

シンガポールGr

マレーシアGr

タイGr

地域・事業の枠組みを超えた連携プロジェクト

# EPS・PERに資するサステナビリティ③

## EPSに直結する人材戦略例

### 日本のグループ一体運営

#### 各市場シェア・収益性向上

シニアマネジメントは、日本全体やグローバルな役割を兼務することで、より連携を深め、相乗効果を高める

各市場における事業領域の重複・空白を解消、グループ一体・一元的な事業推進

日本

NPAC

NPTU

NPIU

NPSU

NPMC

グループ一体での営業活動 (担当: NPIU社長)

グループ一体での樹脂開発 (担当: NPAC社長)

生産統合 (担当: NPTU社長)

### NIPSEA・日本の技術チーム連携

#### 各市場シェア・収益性向上

市場に適応した組織を開発し、日本の技術チームと連携しながら、「Not Invented Here症候群 (自前主義)」を克服

技術共有

ESG  
オープンイノベーション

グローバルR&D戦略

日本

テクノロジー・リーダーシップ・チーム

NIPSEA

テクノロジー・リーダーシップ・カウンスル

継続的に「活用」「共有」「統合」を推進

# 5. 財務戦略

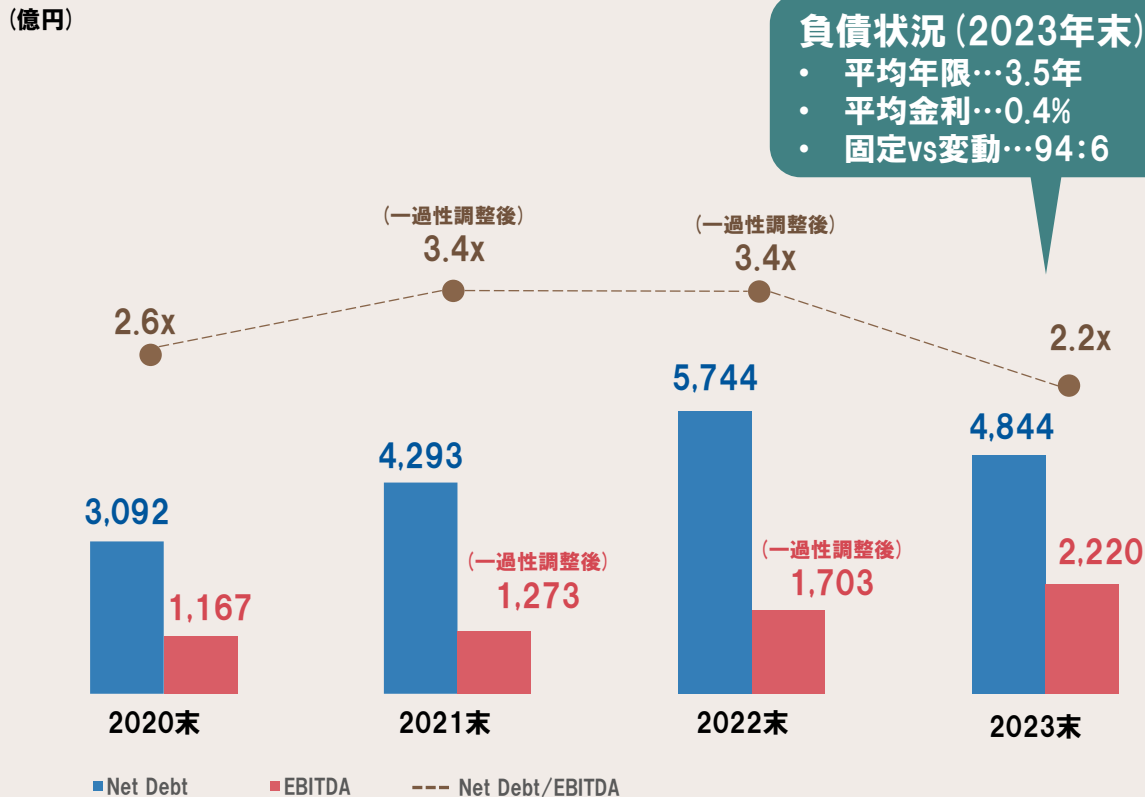


Basic & New

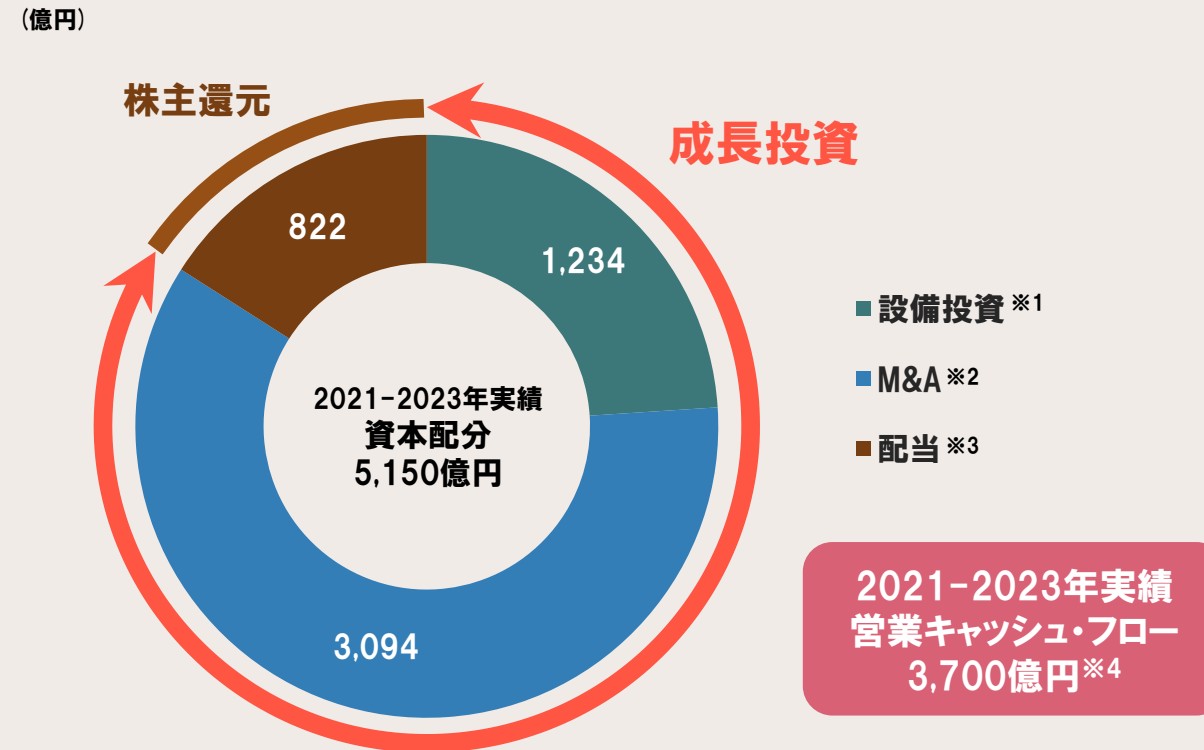
**NIPPON PAINT HOLDINGS CO., LTD.**

# EPS積み上げを加速する財務戦略①

## Net Debt/EBITDA推移



## 資本配分



- ・ Cromology社、JUB社などの買収を実施するも、大幅なキャッシュ創出により、Net Debt/EBITDAは2023年末時点までに2.2倍まで低下
- ・ 引き続き、将来の持続的成長に向けてM&Aを積極的に実施

※1 リースによる設備投資は含まず(継続事業ベース)

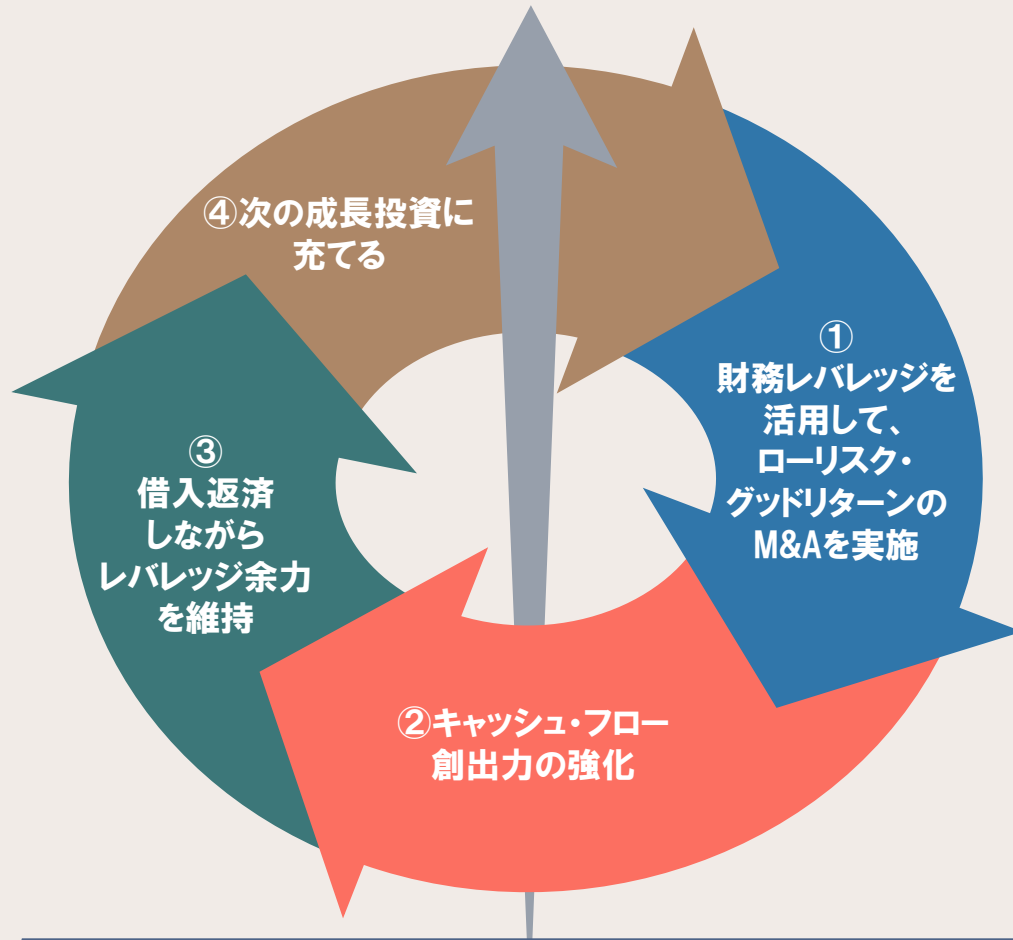
※2 一部買収会社の有利子負債や事業授受による支出なども含む

※3 配当金総額(一部支払いが翌年以降となるものも含む、旧NIPSEA株主への配当を除く)

※4 継続事業ベース

## EPS積み上げを加速する財務戦略②

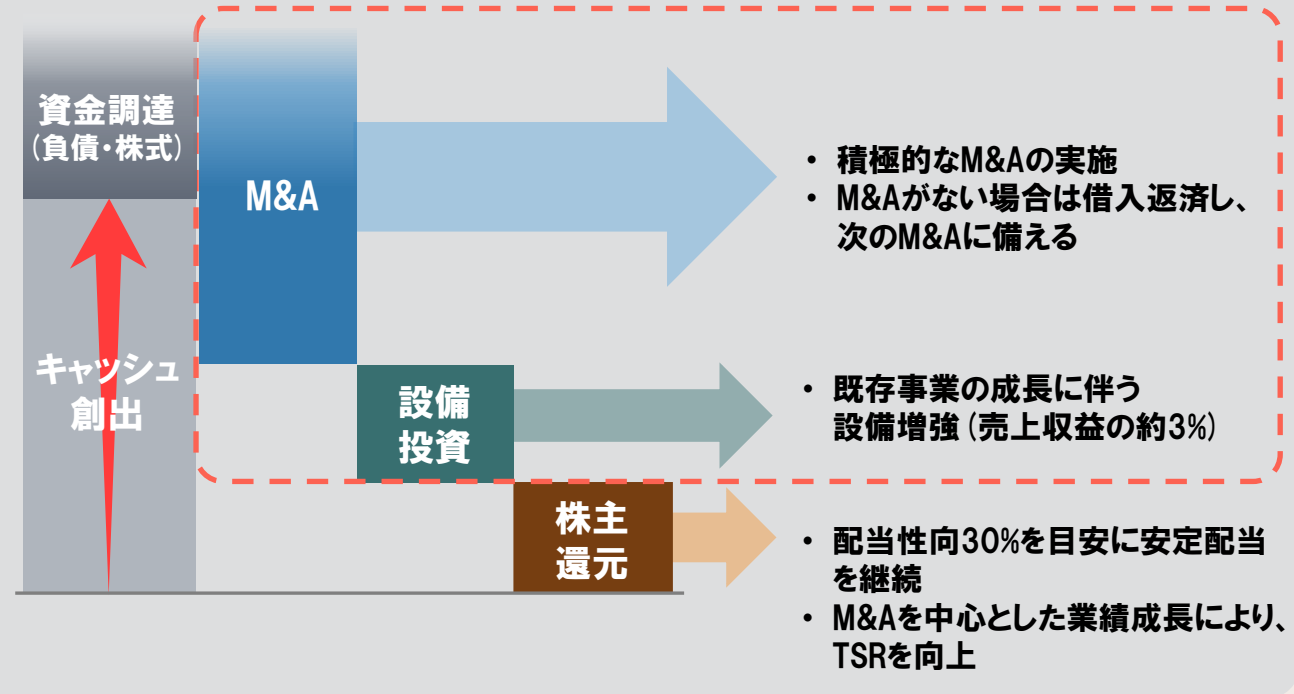
MSV (EPSの最大化×PERの最大化)



財務規律/バランスシート・マネジメント

### キャッシュ・アロケーション

### 成長投資



### 財務規律

1. 負債調達を優先
2. レバレッジ余力を維持、金融機関との対話を促進
3. EPS増加を前提として資本調達も選択肢

### バランスシート・マネジメント

KPI: CCC、キャッシュ・フロー  
ROIC、Net Debt/EBITDAなど

## まとめ

引き続き日本ペイントはMSVを経営上の唯一のミッションとする企業体。  
「アセット・アSEMBラー」としてのプラットフォームの優位性を生かしながら、  
オーガニックとM&Aによる継続的なEPSの積み上げによって、長期で「EPSの最大化」を追求

「EPSの最大化」の前提はリスクの低い、持続性の高いEPS。  
オーガニックには各アセットの潜在力を最大限引き出すことを志向し、M&Aではリスクとバリュエーションの  
バランスを十分に加味し、買収後の成長による安定的なEPSの積み上げに寄与。  
そうした持続的なEPS積み上げ能力・実績に対する信認によって、「PERの最大化」も目指す

3年と区切った計画はないものの、市場との対話は引き続き重視し、  
今後も毎年、各アセットの状況などのアップデートは継続予定

<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 Email [ir\\_kouhou@nipponpaint.jp](mailto:ir_kouhou@nipponpaint.jp)

本書は、当社およ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およ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およ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、実際の当社およ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、他社との競業、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。

# 中期経営方針説明会 Appendix

2024年4月4日  
日本ペイントホールディングス株式会社

## -目次-

1. アセット別中期成長戦略	2
2. アセット別市場シェア推移	5
3. サステナビリティチーム別アプローチ・事例	6
4. サステナビリティチーム別ロードマップ	7



# 1. アセット別中期成長戦略

		2020-2023年実績		中期成長予想(現地通貨ベース)		市場の特徴・見通し <sup>※2</sup>	「市場成長+α」の成長を実現するための戦略
		売上収益CAGR (現地通貨ベース)	2023年 営業利益率 (短信ベース)	売上収益CAGR	2026年 営業利益率 <sup>※1</sup> (vs2023年)		
NIPSEA中国	TUC	+23.5% <sup>※3</sup>	-	+10~15%	-	<p>◆市場成長率予想(2024-2026年) 数量ベース：+3%/金額ベース：+1%</p> <p>・中国政府は2024年のGDP成長率目標を約5%に設定。全体的なトーンとしては、成長促進と改革に焦点 ・市場成長の安定化、不動産セクターや経済全体に対する信頼を高めるため、中国政府はさまざまな施策を導入 ・下位・地方都市での成長を引き続き見込み、また、築年数の古い集合住宅の改修による塗り替え需要が高まっており、市場は緩やかに成長する見通し</p>	<p><u>新製品による製品ラインアップの充実化</u> ・先進的なブランドとして製品のイノベーション実現を追求し、顧客により大きな価値を提供するべく、ソリューション・サービスを提供 ・さまざまな市場ニーズに応えるため、塗料・非塗料分野において新製品を発売</p> <p><u>ブランド構築・ブランド力向上の継続</u> ・「Magic Paint」を通じて装飾効果のリーディング・ポジションを確立するため、ブランディングに投資 ・毎年のカラートレンドや人気色の発表を通じたカラー・プロモーションと教育を継続し、CCMへの投資を行う</p> <p><u>顧客・販売チャネルの最適化・拡大</u> ・流通ネットワークの改善を図り、新しいマルチブランド店やイメーjistアの開設による拡大を進める ・3~6級都市や農村都市でのシェア拡大に引き続き投資し、成長を図る</p>
	TUB	+0.5% <sup>※3</sup>	-	+5%前後	-	<p>◆市場成長率予想(2024-2026年) 数量ベース：+1%/金額ベース：+2%</p> <p>・中国政府は、低迷する住宅市場での需要安定・活性化を目指し、頭金比率の引き下げや住宅ローンの返済期限の延長などの支援策を実施 ・中国人民銀行(PBOC)は、住宅やインフラプロジェクトへの融資のため、1,500億人民元相当の低コスト資金を提供し、経済支援をさらに強化 ・市政府は、中断中の建設プロジェクトの完工推進を目的に、金融支援に適した住宅プロジェクトを銀行に推薦するとともに、年初に開始されたプロジェクト・ホワイトリスト・プログラムを通じて金融機関と協働</p>	<p><u>顧客基盤の多様化</u> ・継続的なシェア拡大や非住宅分野・インフラなどへの進出拡大により、顧客基盤のさらなる多様化を推進 ・戦略的に重要な建設業者、プロジェクトサービス業者、政府系企業、高品質で財務が安定した不動産会社との関係を強化</p> <p><u>ブランド力および幅広い製品・ソリューションを活用し、建築・省エネソリューションを展開</u> ・シナリオベースのソリューション、エンドツーエンドのコーティングシステム、カスタマイズ可能なデザイン・ソリューションの拡大・推進 ・幅広い塗料製品の提供により、建築、省エネ、ダブルカーボン目標、グリーンビルディング、超低エネルギービルディング政策関連の事業機会に対応</p>
PT Nipsea社 (インドネシア)		+12.6%	32.9%	+10%前後	→	<p>◆建築用市場成長率予想(2024-2026年) 数量ベース：+3%/金額ベース：+6%</p> <p>・輸出、国内消費、投資などの成長要因を背景に、2024年には5.1%を超える堅調な経済成長を見込む ・東カリマンタンにあるヌサンタラへの首都移転は、外国からの投資誘致の努力が続く中で順調に進んでおり、70%以上がすでに完成し、大規模な開発が進展中</p>	<p>・製品改良とカラーリーダーシップの浸透推進により、ウルトラプレミアム・プレミアム製品でのNippon Paintブランドの推進を継続 ・ブランド認知度の向上、防水製品の強化により、プロ向けのトータル防水ソリューションラインを提供 ・CCM設置店の拡大、CCM設置店舗での取り扱い製品ラインアップの拡大により、新規開設店での浸透を拡大 ・既存・新規の販売網活用により、SAFL（密封剤・接着剤・充填剤・潤滑剤）やドライミックスモルタル材などの取扱い製品・売上を拡大</p>

※1 ↑：+2%以上、↗：+1~2%、→：-1~+1%、↘：-1~-2%、↓：-2%以下

※2 市場成長率予想は当社推定。金額ベースには数量増減を含む

※3 2020年は旧定義(DIY・Project)

# 1. アセット別中期成長戦略

	2020-2023年実績		中期成長予想(現地通貨ベース)		市場の特徴・見通し <sup>※2</sup>	「市場成長+α」の成長を実現するための戦略
	売上収益CAGR (現地通貨ベース)	2023年 営業利益率 (短信ベース)	売上収益CAGR	2026年 営業利益率 <sup>※1</sup> (vs2023年)		
<b>Betek Boya社</b> (トルコ)	+87.3%	10.9%	+10%前後	(→) <sup>※3</sup>	<p>◆建築用市場成長率予想(2024-2026年) 数量ベース：+1%/金額ベース：+7%</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>市場成長は減速するものの、引き続きインフレがけん引。高インフレ環境の中で、数量成長の低迷継続を見込む</li> <li>低金利政策から大幅な金融引締めへの政策転換の結果、トルコ経済の見通しは安定的からポジティブな見通しに</li> <li>トルコ中央銀行は、2024年末のインフレ予測の中間値を36%に据え置く一方、2026年末までに9%へ下落し、中期的には5%で安定化させる目標</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>製品単体での販売ではなく、塗料・コーティングのトータル・ソリューションでの提供を促進し、SAFやCCなどの塗料周辺分野の売上貢献を拡大</li> <li>当社グループが有するノウハウと技術移転を活用し、工業用分野の新規事業に参入</li> <li>広告投資の継続により、高級ブランドとしての地位やブランド・リーダーシップを維持</li> </ul>
<b>NPI社・BNPA社</b> (インド)	(ご参考) +26.6% <sup>※4</sup>	(ご参考) 4.7% <sup>※4</sup>	+10%前後	→	<p>◆建築用市場成長率予想(2024-2026年) 数量ベース：+6%/金額ベース：+4%</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>公共投資、活況なサービス業界、企業のバランスシート改善が追い風となり、インドでは2024年も6.4%と世界で最も高い経済成長率の維持が見込まれる</li> <li>国内消費者の購買力は増加しており、ITや耐久消費財生産の代替供給元として見られている</li> <li>Grasim Industries、Pidilite、JSW Paintsなどの新規参入により、塗料市場の競争は激化が予想される</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ブランド構築と広告宣伝活動の強化により、販売網を拡大し、事業を展開している各州における全階級都市への浸透を促進</li> <li>生産能力の強化とサプライチェーン・マネジメントの改善を通じて、業務能力を強化</li> <li>CC、防水、SAF、フロアコーティング剤、ドライミックスモルタル材を組み合わせた広範な製品ラインアップとトータル・コンストラクション・ソリューションによって、競争優位性を強化</li> <li>主要な州および他の地域での塗料事業推進を目指した人材投資</li> </ul>
<b>Alina社</b> (カザフスタン)	(ご参考) +20.6% <sup>※4</sup>	(ご参考) 20.2% <sup>※4</sup>	+10%前後	→	<p>◆建築用市場成長率予想(2024-2026年) 数量ベース：+3%/金額ベース：+4%</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>カザフスタンは今後2年間にわたり安定した経済成長が見込まれる</li> <li>2022年のロシアのウクライナ侵攻の影響から回復後、石油生産量が予想を下回る水準で推移しており、2024年の経済成長率は3.4%に減速が見込まれる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>日本ペイントグループのプレイブックを活用し、シナジーを創出を目指す</li> <li>調達、SAPの統合、建築用塗料の生産能力の強化、デジタル・プラットフォームの統合を通じたCRM活動の改善、広範な領域での効率改善により、規模と効率性を追求</li> <li>グループ内のノウハウ活用により、建築用塗料分野の製品ポートフォリオを拡大し、市場リーダーシップをさらに強化</li> <li>革新的なブランド・エクイティを強化し、新製品を市場に投入</li> <li>プロ向け製品のマーケティング活動を強化することにより、顧客ロイヤルティの向上を推進し、エンドユーザーによる購入を促進</li> <li>プラスターボードのポートフォリオを活用し、システムとソリューション販売拡大を通じ、ドライモルタル市場におけるリーダーシップを強化</li> </ul>

※1 ↑：+2%以上、↗：+1~2%、→：-1~+1%、↘：-1~-2%、↓：-2%以下

※2 市場成長率予想は当社推定。金額ベースには数量増減を含む

※3 超インフレ会計の影響により変動

※4 2020-2023年実績はプロフォーマ値(未監査)。2023年営業利益率(短信ベース)は1INR=1.74円、1KZT=0.31円で算出

# 1. アセット別中期成長戦略

		2020-2023年実績		中期成長予想(現地通貨ベース)		市場の特徴・見通し <sup>※2</sup>	「市場成長+α」の成長を実現するための戦略
		売上収益CAGR (現地通貨ベース)	2023年 営業利益率 (短信ベース)	売上収益CAGR	2026年 営業利益率 <sup>※1</sup> (vs2023年)		
DuluxGroup	DGL (太平洋)	+5.7% <sup>※3</sup>	12.8%	+5%前後	→	<p>◆建築用市場成長率予想(2024-2026年)</p> <p>太平洋：数量ベース：~+1%/金額ベース：+2~2.5%</p> <p>欧州(フランス)：数量ベース：±0~+1%/金額ベース：+1~3%</p> <p>・豪州では塗り替え市場のレジリエンスは高いが、2020年のコロナ特需をピークに反動減し、いまだ正常時までの回復には至っていない</p> <p>・建築用塗料の需要は新築着工件数よりもGDP成長や金利と相関性が高い。GDPはプラス成長を維持、金利は過去最低水準から上昇、失業率は歴史的な低水準、住宅価格は過去最高水準から下落傾向となっており、塗料需要は依然として不透明</p> <p>・欧州の建築用塗料市場は、コロナ特需の正常化と、インフレや高金利からの正常化による消費者信頼感の低下を始めとした不透明なマクロ経済状況の影響が継続</p>	<p>・消費者エンゲージメント、プレミアムブランド、イノベーション、顧客サービスなどの主な強みへの注力を継続することで、太平洋市場での力強いオーガニック成長を継続</p> <p>・欧州地域では、買収したCromology社やJUB社の活用により、建築用・機能性塗料市場でのオーガニック成長を推進</p> <p>・NPT社を活用したSAFグローバル市場で成長を促進する一方、Selleys ANZ事業(小売、プロ向け、家庭用洗剤)の成長加速によってSelleys Asiaの成長を目指す</p> <p>・既存事業の補完・強化を目的とするM&amp;Aを通じて、戦略的成長を目指す</p>
	DGL (欧州)	+12.4% <sup>※4</sup>	4.4%	+5~10%	↑		
Dunn-Edwards社 (米国)		+2.5%	-	+5%前後	↗	<p>◆建築用市場成長率予想(2024-2026年)</p> <p>全米：数量ベース：+2%/金額ベース：+5%</p> <p>・米国塗料協会(ACA)によれば、DIYとプロ向けの両方で安定した数量成長が見込まれる</p> <p>・引き続き高い金利水準が住宅セクターや関連産業の成長を抑制</p>	<p>・事業展開が十分でない地域での店舗網を拡大</p> <p>・代替チャネル拡大を継続</p> <p>  -米国内外のディーラー販売網</p> <p>  -大規模小売業者</p> <p>・法人顧客対応能力を強化</p>

※1 ↑：+2%以上、↗：+1~2%、→：-1~+1%、↘：-1~-2%、↓：-2%以下

※2 市場成長率予想は当社推定。金額ベースには数量増減を含む

※3 2020年はCraig & Rose、Maison Decoを含む

※4 2022-2023年での算出

## 2. アセット別市場シェア推移

※当社推定		2021年	2022年	2023年
NIPSEA中国	TUC <sup>※1</sup>	23%	24%	25%
	TUB <sup>※1</sup>	9%	8%	9%
NIPSEA中国以外	シンガポール (汎用(消費者向け))	75%	75%	75%
	マレーシア (建築用)	44%	45%	48%
	Betek Boya社(トルコ) (建築用)	34%	34%	35%
	PT Nipsea社(インドネシア) (建築用)	17%	18%	19%
	NPI社(インド) (建築用)	-	-	南部2州(タミルナドゥ州・カルナータカ州)において No.2
	Alina社(カザフスタン)	ドライミックスモルタル材	-	-
建築用		-	-	28%
DuluxGroup	DGL(太平洋) (豪州建築用) <sup>※2</sup>	50%	50%	50%
	DGL(欧州) (建築用)	Cromology社：No.1(イタリア)、No.2(フランス・ポルトガル) JUB社：内装用No.1(スロベニア、クロアチア、ボスニア・ヘルツェゴヴィナ、コソボ)		
Dunn-Edwards社(米国) (建築用) <sup>※3</sup>		2.5%	2.5%	2.5%

※1 2023年より中国汎用の内訳を販売チャネル別のTUCとTUBへ変更。変更に伴い、TUC、TUBの定義に沿った市場シェアに修正

※2 数量ベース

※3 金額ベース

### 3. サステナビリティチーム別アプローチ・事例

	EPS拡大に向けたアプローチ	EPS拡大につながる取り組みと事例															
環境&安全	<ul style="list-style-type: none"> <li>・二酸化炭素排出量の削減と再生可能エネルギー消費量の増加</li> <li>・廃棄物発生量の削減、資源回収量(再利用、リサイクル)の増加、持続可能な水消費量の増加</li> <li>・人、資産、供給を保護するため、重大な安全上のリスクを管理</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・DuluxGroupやNIPSEA中国において太陽光発電システムを設置</li> <li>・DGL(欧州)と日本で再生可能電力を購入</li> <li>・全PCGにおいて、廃棄物と水の各種回収・再利用プロジェクトを実施</li> <li>・全PCGにおいて、安全上の潜在的重大事故の報告体制を導入</li> </ul>															
人とコミュニティ	<ul style="list-style-type: none"> <li>・社員一人ひとりが自らの資質・能力を最大限に発揮して挑戦し、新たな価値や事業を生み出す、ダイナミックでオープンな社風と働きがいのある働きやすい職場環境を推進</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・日本グループの経営陣が複数の役割を担い、グループシナジーの強化と市場シェア拡大に向けた取り組みを推進</li> <li>・NIPSEAのテクノロジーリーダーシップカウンシルと日本のテクノロジーリーダーシップチームが、さらなるサステナブル事業に向けて専門知識と研究開発戦略を共有・統合</li> </ul>															
イノベーション	<ul style="list-style-type: none"> <li>・サステナブル製品の販売を促進</li> <li>・革新的プロセスの導入による生産性の向上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆EVコーティング <ul style="list-style-type: none"> <li>・接着性、絶縁性、疎水性、難燃性を実現するために、NPSU/NPIU/NPAC/NIPSEAが有している機能性コーティング技術を融合</li> <li>・電池パッケージ用の絶縁粉体塗料や表面コーティングなどの製品を発売</li> </ul> </li> <li>◆ELN(Electronic Lab Notebook：電子実験ノート) <ul style="list-style-type: none"> <li>・ELNに粘度や耐傷性などの実験結果を収集</li> <li>・ELNシステムにAIを組み合わせて、イノベーションの最適化と加速化</li> </ul> </li> </ul>															
ガバナンス	<ul style="list-style-type: none"> <li>・取締役会はグループとしての成長戦略議論を重要課題と捉え、執行からの提案に対して意思決定のスピードを落とすことなく、タイムリーで適切なリスクテイクを促進</li> <li>・「アセット・アセンブラー」モデルにおけるシンプルで効率的な内部統制システムを構築(日本ペイントグループ グローバル行動規範、グローバルリスクリスクマネジメント基本方針(GRM)、内部通報窓口 グローバル基本方針により実現)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・取締役会における成長戦略議論拡充：2023年の成長戦略議論は2022年から倍増</li> </ul> <div data-bbox="1656 1045 2445 1262" data-label="Figure"> <table border="1"> <caption>&lt; 取締役会における議題別時間割合 &gt;</caption> <thead> <tr> <th>年</th> <th>成長戦略</th> <th>執行報告(決算含む)</th> <th>委員会報告</th> <th>体制整備, 他</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2023</td> <td>46%</td> <td>37%</td> <td>6%</td> <td>11%</td> </tr> <tr> <td>2022</td> <td>23%</td> <td>38%</td> <td>10%</td> <td>29%</td> </tr> </tbody> </table> </div> <ul style="list-style-type: none"> <li>・各PCGのGRMに基づく自主点検(CSA)を基軸とした運用の高度化</li> </ul>	年	成長戦略	執行報告(決算含む)	委員会報告	体制整備, 他	2023	46%	37%	6%	11%	2022	23%	38%	10%	29%
年	成長戦略	執行報告(決算含む)	委員会報告	体制整備, 他													
2023	46%	37%	6%	11%													
2022	23%	38%	10%	29%													
調達	<ul style="list-style-type: none"> <li>・サプライチェーン途絶のリスクを軽減するために持続可能で最適化された調達コストを確保</li> <li>・調達途絶リスクや生産コストの減少により、MSVへの安定貢献につなげる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・当社のサプライヤー行動規範に基づく「サプライヤー・サステナビリティ・アンケート」</li> <li>・アンケートにより、当社のサプライヤー行動規範に同意したサプライヤー、基準に満たないサプライヤーの特定を可能に</li> <li>・今後もサプライヤーと協力して持続可能性を向上させ、当社へのリスクを軽減</li> </ul>															

※PCG(パートナー会社グループ)...地域・事業ごとのPC(パートナー会社)群

#### 4. サステナビリティチーム別ロードマップ

		Step1	Step2	Step3	Step4
環境&安全	気候変動	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆2023年</li> <li>・気候変動に関連する財務情報の開示に関するタスクフォース(TCFD)の枠組みに基づいた気候リスクと機会の見直し</li> <li>・競合他社ベンチマークとグループ共通の指標(スコープ1, 2, 3, エネルギー、再生可能エネルギー)の導入継続</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆2024年</li> <li>・炭素(スコープ1, 2, 3)の測定・低減・改善の取り組みの共有・連携に向けて、共同グループを設立</li> <li>・炭素開示(TCFD、IFRS/CDSB)の継続的な見直しと対応</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆-2030年</li> <li>・NIPSEAグループ：2025年にスコープ1, 2を15%削減(2021年比)</li> <li>・DGL(太平洋)：2030年までに再生可能電力消費量を50%に拡大、スコープ1, 2を50%削減(2020年比)</li> <li>・DGL(欧州)：2024年に目標策定</li> <li>・日本グループ：2030年までにスコープ1, 2を37%削減(2019年比)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆2050-2060年</li> <li>・ネットゼロ排出(スコープ1, 2)達成</li> </ul>
	資源と汚染	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆2023年</li> <li>・競合他社ベンチマークとグループ共通の指標(廃棄物、水、VOC)の導入継続</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆2024年</li> <li>・サーキュラリティのベストプラクティス(廃棄物、水)を調査し、改善機会を特定</li> <li>・自然関連開示基準(TNFD)を検討し、必要に応じた措置を実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆-2060年</li> <li>・サプライチェーンのサーキュラリティ(再生可能資源、廃棄物、水など)の大幅な改善</li> </ul>	
	労働安全衛生	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆2023年</li> <li>・安全上の潜在的重大事故の管理のためベストプラクティスを調査</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆2024年</li> <li>・グループ共通の基準を開発するため、安全リスクの共同グループを設立</li> <li>・全PCGでの潜在的重大事故の報告体制導入と改善措置実施をサポート</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆-2060年</li> <li>・安全上の重大リスクを効果的に制御、潜在的重大事故を削減し、あらゆる災害や死亡事故を防止</li> </ul>	
人とコミュニティ	DE&I	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆2023年</li> <li>・各PCGにおいてD&amp;I研修を開始</li> <li>・NIPSEAグループ：女性メンターシッププログラムを開始</li> <li>・Dunn-Edwards社：あらゆるレベルの全従業員を対象としたDE&amp;Iカリキュラムを開始</li> </ul> <p>各PCGにおいてD&amp;Iワーキンググループを発足</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・NIPSEAグループ：NIPSEAグループ全体でD&amp;Iワーキンググループを開始</li> <li>・DuluxGroup：包括的な採用のためのワーキンググループを結成。障がい者雇用のためのプラットフォームと提携</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>◆2024年</li> <li>・NIPSEAグループ：各地域のメンターとなる人材を育成</li> <li>・DuluxGroup：リーダー主導のアプローチによるジェンダーバランスの推進</li> <li>・Dunn-Edwards社：女性の採用と昇進活動を継続</li> <li>・日本グループ：女性を含む30代をターゲットとした育成プログラムの検討</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆2025年</li> <li>・NIPSEAグループ：幹部職と若手リーダー職の双方で女性比率35%達成に向けたロードマップの実施・進捗管理</li> <li>・DuluxGroup：グループ全体のジェンダーバランス目標達成に向けて推進</li> <li>・Dunn-Edwards社：女性の採用と昇進活動を継続</li> <li>・日本グループ：女性幹部職比率10%達成</li> </ul>
	コミュニティとともに成長	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆2023年</li> <li>・NIPSEAグループ：グループのCSRサイトを開発</li> <li>・日本グループ：ブランドと事業の強化のため「HAPPY PAINT PROJECT」を進展</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>◆-2025年</li> <li>・NIPSEAグループ：CSR活動の支援のため、毎年少なくとも500万米ドルを投資</li> <li>・DuluxGroup：従業員のボランティア時間数を少なくとも10%増加</li> </ul>	

#### 4. サステナビリティチーム別ロードマップ

		Step1	Step2	Step3
イノベーション	サステナブル製品	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆2023年</li> <li>・各PCGで選択された製品のライフサイクルアセスメント(LCA)を算定</li> <li>・DuluxGroup：スコープ3削減ロードマップ作成中</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆2024年</li> <li>・LCAの手法とモデル化の開発(PCF<sup>※1</sup>、ソフトウェア、データベース)</li> <li>・製品の持続可能性スコアリングをシステムで実施するためのITツールを導入</li> <li>・サステナブル製品ポートフォリオの最適化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆-2030年</li> <li>・各PCGのサステナビリティ・スコアボード(得点システム)の実績を四半期ごとに管理</li> <li>・より革新的なサステナブル製品の創出を促進</li> <li>・サステナブル製品開発とスコープ3ロードマップの実施</li> </ul>
	化学物質管理	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆2023年</li> <li>・各PCGにおいて懸念化学物質の段階的廃止計画の実行</li> <li>・NIPSEAグループ：有害重金属4種<sup>※2</sup>の削減を中心に取り組みを実施</li> <li>・DuluxGroup：懸念化学物質の75%に関するステートメントの作成、欧州の懸念化学物質規制対応に向けた体系的なプログラムを策定</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆2024年</li> <li>・現地の状況を踏まえ、地域・事業単位で懸念化学物質の廃止計画を推進</li> <li>・懸念化学物質の制限条件を継続的に評価し、アクションプランを実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆-2030年</li> <li>・フェーズアウトプランに基づいたサステナブル製品開発</li> <li>・2030年末までにグローバルで4種の重金属を段階的に廃止</li> </ul>
	研究開発	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆2023年</li> <li>・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社など)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆2024年</li> <li>・サステナビリティ分野における主力プロジェクトの開始・推進</li> <li>・サステナブル分野における開発プロジェクトのポートフォリオを作成し、サステナブル事業の成長を推進</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆-2030年</li> <li>・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</li> </ul>
	プロダクト	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆2023年</li> <li>・質問項目の特定</li> <li>・ステークホルダーアンケートを実施</li> <li>・NIPSEAグループ：PS&amp;RA<sup>※3</sup>チームの取り組みを強化</li> <li>・DuluxGroup：配合管理、規制対応管理に向けたプロダクトビジョンを実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆2024年</li> <li>・グローバルでの規制変更を監視・記録・共有</li> <li>・原材料導入の評価、新規物質の登録、SDSやGHSラベルの生成、危険化学物質使用許可証の正確な登録</li> <li>・顧客からの要求への対応(RoHS、IMDSなど)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆-2030年</li> <li>・質問管理データベースの実行</li> <li>・質問対応研修</li> <li>・顧客・取引先向け研修</li> <li>・DuluxGroup：パッケージリサイクルロードマップの実行</li> </ul>

※1 Product Carbon Footprint(製品ごとの二酸化炭素排出量)

※2 鉛、6価クロム、カドミウム、水銀

※3 Product Stewardship(プロダクト・スチュワードシップ)、Regulatory Affairs(規制対応)

#### 4. サステナビリティチーム別ロードマップ

		Step1	Step2	Step3
ガバナンス	取締役会 ガバナンス	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆2023年                             <ul style="list-style-type: none"> <li>・取締役会運営のさらなる効率化(議案の厳選・ITツールの徹底活用など)</li> <li>・独立社外取締役のさらなる貢献(独立社外取締役会議の活用)</li> <li>・後継者計画の充実(グループ人的資本の強化・育成状況のモニタリング)</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆2024年                             <ul style="list-style-type: none"> <li>・成長戦略議論の充実</li> <li>・取締役会運営の効率化</li> <li>・後継者計画の充実</li> <li>・さらなるAudit on Audit体制の明確化</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆-2026年                             <ul style="list-style-type: none"> <li>・成長戦略議論のさらなる高度化</li> <li>・後継者計画の充実・実行</li> </ul> </li> </ul>
	執行側 ガバナンス	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆2023年                             <ul style="list-style-type: none"> <li>・CSAリストによる自主点検を通じたリスクマネジメントの実効性向上</li> <li>・PCGの内部通報窓口の運用定着・実効性向上</li> <li>・ステークホルダーのニーズやサステナビリティ・チームの活動を俯瞰し、腐敗行為防止/マネーロンダリング防止ステートメントを取締役に提案・制定</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆2024年                             <ul style="list-style-type: none"> <li>・CSAリストによる自主点検を通じた各PCGの状況に即した主体的な改善</li> <li>・各PCGの状況に即した内部通報窓口の運営・実効性向上</li> <li>・「人的資本」などの社会要請の変化に対応するべく、サステナビリティ・チーム間の連携を強化</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆-2026年                             <ul style="list-style-type: none"> <li>・実効性検証・ブラッシュアップ                                     <ul style="list-style-type: none"> <li>ーリスクマネジメント体制</li> <li>ー内部通報窓口制度</li> </ul> </li> <li>・社会の要請の変化に即応するガバナンス体制(コンプライアンス、リスクマネジメント含む)へのアップデート</li> </ul> </li> </ul>
調達	持続可能な調達への 社内意識の強化と 理解促進	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆2023年                             <ul style="list-style-type: none"> <li>・サステナブルな取り組みの開拓</li> <li>・指標の確立</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆2024年                             <ul style="list-style-type: none"> <li>・グループとしてのEHS促進をサポートし、NIPSEAグループのスコープ3取りまとめ</li> <li>・グループの調達部門に対して、研修を通じてスコープ3/ESGの理解を向上</li> <li>・サプライヤーのESG監査プログラムをNP中国とともに開発</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆2025年                             <ul style="list-style-type: none"> <li>・サプライヤーESG評価の実施</li> <li>・スコープ3開示の見直し(原材料関連)</li> </ul> </li> </ul>
	持続可能な調達における サプライヤーとの取り組み	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆2023年                             <ul style="list-style-type: none"> <li>・サプライヤーアンケートを実施 (調達額ベースで上位73%を対象)</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆2024年                             <ul style="list-style-type: none"> <li>・未調査のサプライヤーに対してアンケートを実施</li> <li>・スコープ3データの精度向上のため、サプライヤーにも主要なデータの提供を協力依頼</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆2025年                             <ul style="list-style-type: none"> <li>・サプライヤーアンケートを実施 (調達額ベースで上位90%を対象)</li> </ul> </li> </ul>