

MSV実現に向けた中長期経営戦略

Chapter

3

- P51 中期経営計画(2021-2023年度)の概要と進捗
 - P54 —— 当社業績に対する中国マクロデータの影響
- P55 若月共同社長が語る、MSV実現に向けた財務・M&A戦略
- P61 特集①：M&Aの成功例
- P65 環境戦略
 - P66 気候変動
 - P69 資源と汚染
- P71 人材戦略
- P77 研究開発戦略
- P81 労働安全衛生
- P82 コミュニティとともに成長
- P83 調達
- P85 アセット別戦略
 - P85 特集②：中国事業の成長可能性
 - P91 ウィー共同社長が語る、日本グループの構造改革の進展と収益性改善への道筋
 - P95 —— 変革を受け入れ、働き方を見直す

中期経営計画(2021-2023年度)の概要と進捗

「アセット・アセンブラー」モデルの強さを再認識

2022年に「中期経営計画(2021-2023年度)」の2年目を終了し、2023年に最終年度を迎えるに当たり、MSVを追求するための経営モデル「アセット・アセンブラー」の強さを再認識しました。中計策定時(2021年3月)と比べて当社グループを取り巻く外部環境が大きく変化中、既存事業ではレジリエントな成長を実現し、低利の調達コストを活用したM&Aによって積み上げた優良なアセットは、いずれもEPS向上に大きく貢献しています。今後も「アセット・アセンブラー」モデルによる成長を追求し、MSVを実現していきます。

2021-2023年 財務計画

(億円)

	2021実績 ^{※3}	2022実績	2023予想		2024-CAGR目標
			2021年3月発表 ^{※4}	2023年2月発表 ^{※5}	
売上収益	9,983	13,090	11,000	14,000	1桁台後半
営業利益	876	1,119	1,400	1,400	
営業利益率	8.8%	8.5%	c.13.0%	10.0%	
EBITDA ^{※1}	1,204	1,599	1,750	1,900	売上成長を上回る利益成長
EBITDAマージン	12.1%	12.2%	c.16.0%	13.6%	
親会社の所有者に帰属する当期利益 ^{※2}	676	794	1,050	980	
EPS(円)	29.41	33.82	45.00	41.73	

※1 EBITDA: 営業利益+減価償却費及び償却費+減損損失+負ののれん発生益
 ※2 2021年3月発表の親会社の所有者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
 ※3 継続事業ベース
 ※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 為替レート前提 円/米ドル: 125.0 円/人民元: 19.0 円/豪ドル: 90.0 ナフサ価格: 72,000円

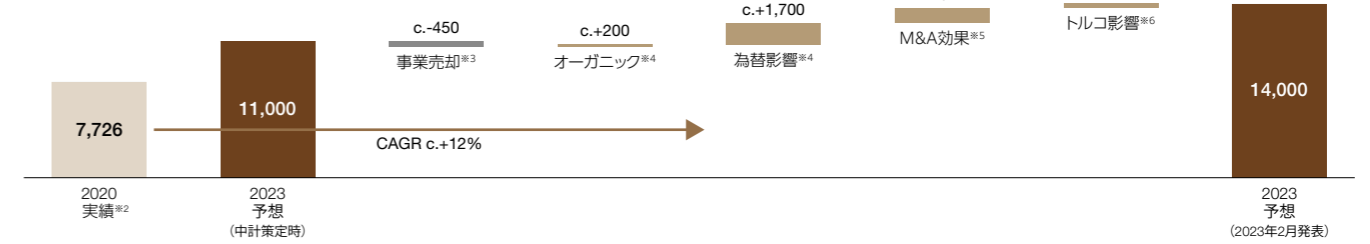
中計策定時(2021年3月)と2023年ガイダンス発表時(2023年2月)の比較分析

2023年の売上収益は、中計策定時の想定と比較して、事業売却によるマイナス影響がある一方、トルコを除くオーガニックの想定以上の成長に加え、円安影響、Cromology、JUBのM&A効果、超インフレ会計の適用などを含むトルコ影響により、合計で3,000億円上振れし、1兆4,000億円を予想しています。営業利益は、事業売却や原材料価格の高騰などの影響によるオーガニック、トルコ影響による下振れがあるものの、円安影響とM&A効果がそれらを補い、中計策定時と同じ1,400億円を予想しています。

このように、厳しい事業環境下にあっても、想定以上のオーガニック成長を遂げ、M&Aによる積み上げも貢献しており、最終年度である2023年も着実な成長を見込んでいます。

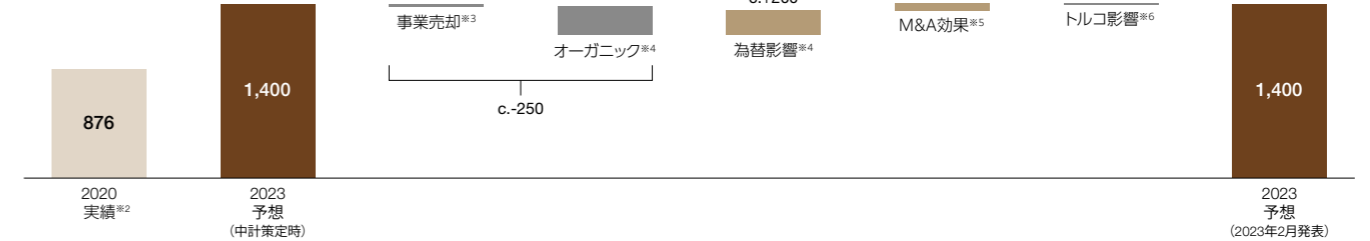
2023年12月期 売上収益の想定変化^{※1}

(億円)



2023年12月期 営業利益の想定変化^{※1}

(億円)



※1 数字は全て概数であり、2021年3月当時と異なる現況を加味したもの
 ※2 継続事業ベースかつクラウドコンピューティング契約に関わる会計方針変更に伴う遡及修正後。2020年当時のNippon Paint (India)は持分法適用会社
 ※3 Nippon Paint (India)を含む
 ※4 トルコ除く
 ※5 Cromology、JUBのみ
 ※6 オーガニック、為替影響、超インフレ会計を含む円ベースの想定差

地域別分析

地域別では、製品値上げや市場シェア拡大などにより、大部分の地域で中計策定時の計画を上回る売上成長を見込んでいます。特に、NIPSEA中国ではTUCでの想定以上の市場成長によるシェア拡大が、マレーシアグループ・シンガポールグループ・タイグループでは製品値上げや塗料周辺事業の拡大がそれぞれ貢献しています。新規連結であるCromologyとJUBを除いたDuluxGroupでは、製品値上げや塗料周辺事業でのボルトオン買収(既存事業の補完・強化を目的とする買収)が貢献しています。トルコにおいては、超インフレ会計の影響があるものの、製品値上げやブランド戦略の奏功によって市場シェアが向上し、計画を上回る見込みです。

一方、営業利益については、ほとんどの地域で中計策定時の計画並みを見込んでいますが、日本と中国においては計画を下回る見込みです。

	中計策定時(2021年3月)	
	2020実績(億円)	2021-2023 CAGR目標(現地通貨ベース)
日本	1,596	+5%前後
NIPSEA中国	2,681	+10%前後
アジア(NIPSEA中国以外)	885	+5-10%
新規連結(インドネシア・インド)	474 ^{※1}	+15%前後
オセアニア(太平洋 ^{※2})	1,483	+5%前後
米州	701	+5-10%
その他(Betek Boya)	362	+10-15%

※1 プロフォーマ(非監査)値
 ※2 オーストラリア・ニュージーランド・パプアニューギニア
 ※3 2022年第1四半期よりセグメント区分を変更したことに伴い、遡及修正を実施

	2023年2月発表			
	2021実績(億円)	2022実績(実質ベース)	YoY	2023予想(現地通貨ベース)
日本	1,740	1,842	+5.8%	+5%前後
NIPSEA中国	3,791	3,951	+4.2%	+5-10%
NIPSEA中国以外 ^{※4}	1,038	1,195	+15.1%	+0-5%
Betek Boya(トルコ)	492	1,236	+151.3%	+30%前後
PT Nipsea(インドネシア)	395	458	+15.9%	+15%前後
DuluxGroup(連結)	1,762	1,873	+6.3%	+5-10%
Cromology(欧州)	-	- ^{※5}	-	+5-10%
JUB(欧州)	-	- ^{※5}	-	+5-10%
米州	764	831	+8.8%	+0-5%

※4 NIPSEA中国以外のセグメント合計からBetek BoyaとPT Nipseaを差し引いた数値
 ※5 Cromologyは2022年1月より、JUBは2022年6月より新規連結開始のため、2022年の実質ベースには含まれません

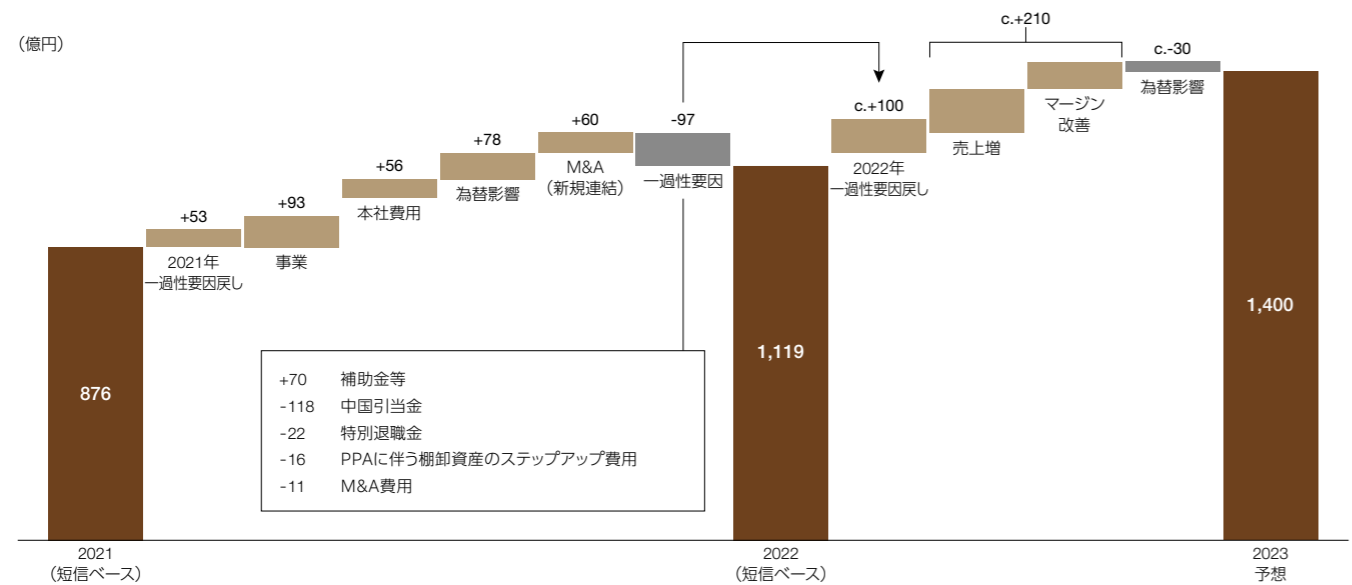
中期経営計画(2021-2023年度)の概要と進捗

中計最終2023年に向けて

2023年は市場環境を相応に厳しく見込む中、売上面では、低成長下でも市場シェアの向上を図り、製品値上げの通年寄与なども含めて、各地で着実な成長を追求していきます。利益面は、2022年と比べて円高想定による為替のマイナス影響があるものの、増収効果や製品値上げなどによるマージン改善、中国引当金や特別退職金などの一過性費用などの解消がプラスに寄与する見込みです。

その上で、売上収益は1兆4,000億円、営業利益は1,400億円、当期利益は980億円、EPSは41.73円、年間配当金は13円をそれぞれ見込んでいます。配当性向は、引き続き30%強を維持しており、3年連続の増配を計画しています。

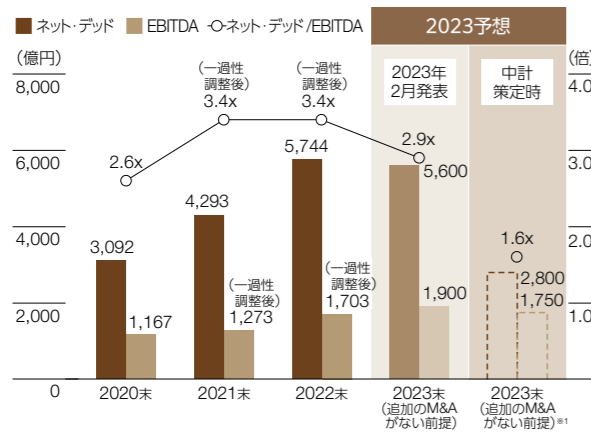
2021-2023年 営業利益イメージ



財務状況

財務状況については、Cromology、JUBの買収に伴い有利子負債が増加するも、EBITDAが増加したことにより、ネット・デッド/EBITDAは2022年末にかけて3.4倍を維持しました。2023年末のネット・デッド/EBITDAは追加のM&Aがない前提で、2.9倍程度まで下がる想定です。資本配分は、3年間での営業キャッシュ・フローが中計策定時と比較して約300億円下振れる一方、設備投資と配当はほぼ想定通りと見込んでいます。

ネット・デッド/EBITDA推移



*1 アジア合併事業100%化・インドネシア事業買収に伴う影響を含む
*2 継続事業ベース

資本配分推移

項目	2021-2023 予想 (億円)			
	2021-2022 実績	2023 2月発表 予想	2021-2023 予想	2021-2023 中計策定時 計画
+) 営業CF ^{*2}	1,826	1,200	c.3,000	~3,300
-) 設備投資 ^{*3}	760	550	c.1,300	~1,250
-) 配当 ^{*4}	493	300	c.800	~850
合計	573	350	c.900	~1,200
-) M&A (買収会社の現金ネット)	2,934	-	c.2,900	負債返済 M&A

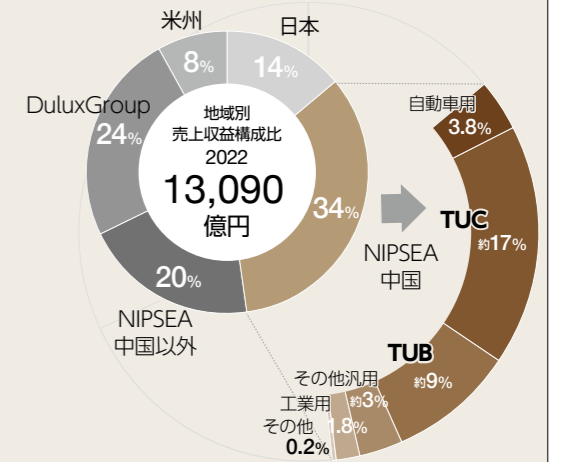
*3 リースによる設備投資は含まず。2021-2022年実績は短信ベース(継続事業)
*4 配当金総額(一部支払いが翌年以降となるものも含む)

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)に関連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もニュースフローで大きく変動する傾向にあります。

当社グループとしては、TUC・TUB事業といくつかの不動産データ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ほ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連結売上収益に占める割合は、TUCが約17%、TUBが約9%であることから、「中国マクロデータ=当社連結業績」というシンプルな構図にはならないと考えています。

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、TUC・TUBのトレンド

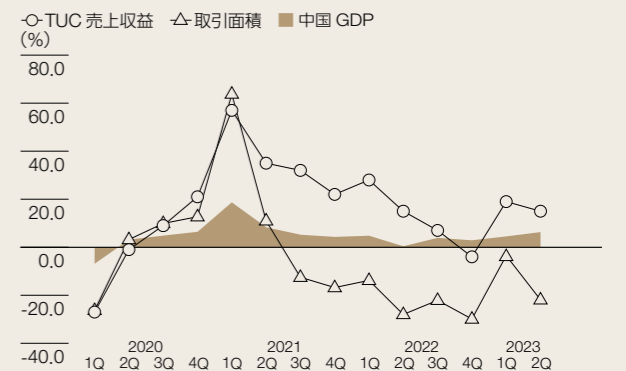
TUCは商業・住宅販売取引面積の伸び率を大きく上回って推移

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。

なお、今後の「中古住宅時代」の到来や地方都市でのシェア拡大を勘案すると、TUC事業は引き続き競合他社を上回る成長が期待できます。

TUC売上推移(前年同期比)

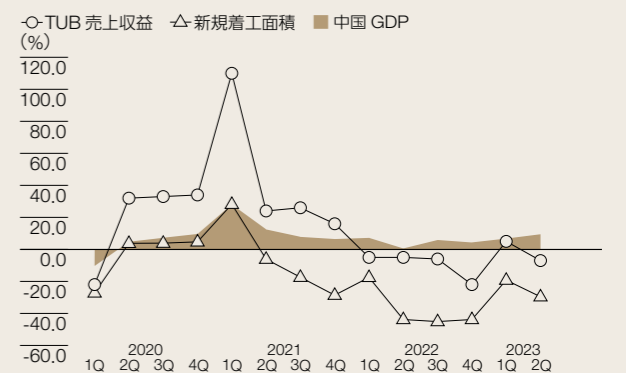


TUBは新規着工面積の伸び率を上回って推移

TUBは2020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業者からの売上増加、(4)下地材や建設化学品(CC)などの塗料周辺分野の拡大・推進によるものです。

なお、今後の「中古住宅時代」の到来や6つの主要チャネル事業(▶P90参照)の開発に注力することで、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。

TUB売上推移(前年同期比)



若月共同社長が語る、MSV実現に向けた財務・M&A戦略

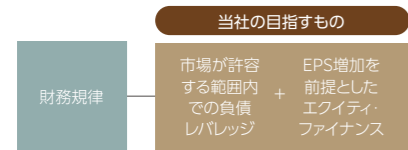


取締役 代表執行役共同社長
若月 雄一郎

当社は「アセット・アsembler」モデルによる中長期経営戦略を推進しています。当ページでは、取締役 代表執行役共同社長の若月雄一郎が、財務戦略、M&A戦略の基本的な考え方や特長、競争優位性などについてご説明します。

財務戦略

MSV実現に向けた道筋 ▶ P5参照



「資本コスト」への意識

当社は「EPSの最大化」と「PER最大化」を図りながら、ROIC(投下資本利益率)がWACC(加重平均資本コスト: 約6%)を最終的に上回るM&Aを実行

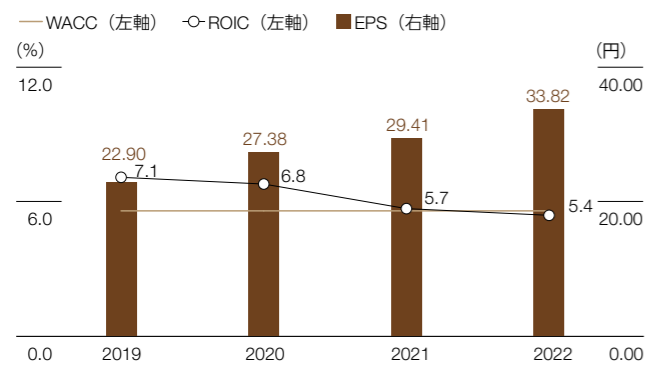
する方針です。

積極的なM&Aに伴うのれんの計上により資本効率はやや低下傾向にありますが、そもそも買収する会社は初年度からのEPS貢献を見込んでおり、買収後の利益成長やキャッシュ・コンバージョン・サイクル(CCC)の短縮化などを通じて、3~4年でROICがWACC(連結ベース)を上回ることを目指し、資本効率の改善につなげています。

資本効率の低下は、リスク増大につながるため警戒心を持って注視する必

要がある一方、ROICに傾倒し過ぎると優良なM&Aの機会損失につながりかねないため、利益成長とのバランスが必要と考えています。当社が展開する市場のリスク・リターンの優位性に加え、強固なバランスシートや低ファンディングコストにより、リスクをコントロールした上で、EPS向上を加速させることは十分可能と考えています。

WACC・連結ROIC・EPS



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

P55の表の通り、2019年以降に買収した主要なアセットのROICは、買収以降の利益成長とバランスシート・マネジメントが奏功し、年々改善しています。Betek BoyaのROICは買収2年目で連結ベースのWACCを上回っており、PT Nipseaは買収4年目の2024年、DuluxGroup(太平洋)もROICが徐々に改善し、2024年にスプレッドがプラスになると見込んでいます。

「アセット・アsembler」モデルに資する財務戦略

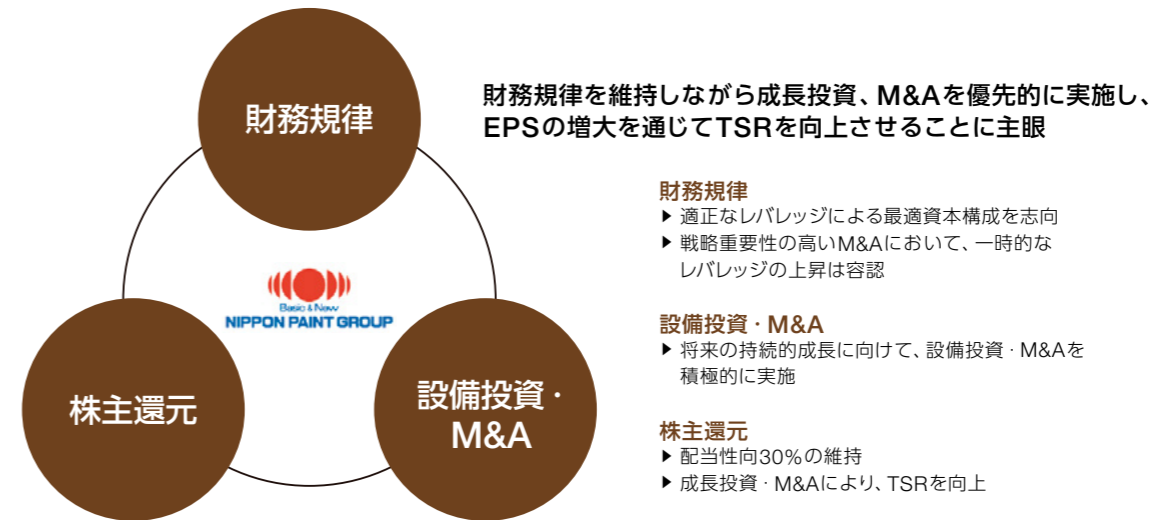
当社の資本政策は、財務規律を維持しつつ、成長投資を優先的に実施し、EPSの持続的増大を通じてTSR(株主総利回り)を向上させることに主眼を置いています。

財務規律としては、①負債調達を優先、②レバレッジ余力を維持、金融機関・格付機関との対話の促進、③EPS増加を前提として資本調達も選択肢、の3点を重視しています。塗料・周辺事業はキャッシュ・フロー創出力が非常に強く、当社としてはM&Aの実現に向けた資金を確保するべく、低ファンディングコストを積極的に活用していきます。

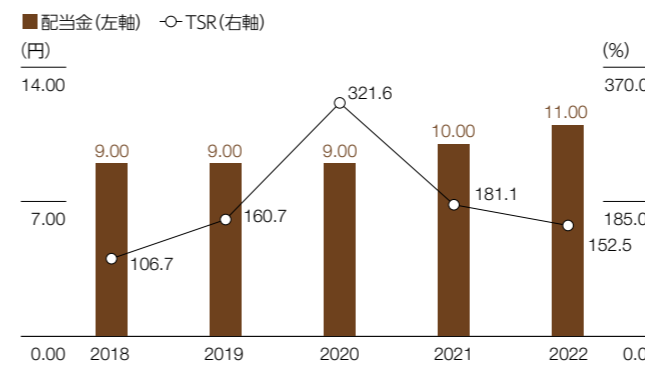
設備投資については、将来の持続的成長に向けて積極的に実施していますが、当社事業の売上規模やキャッシュ・フローに比べると設備投資の負担は比較的限られています。生産能力の増強やDX・研究開発の強化などの新規投資は規律を持って各地で実施していることから、M&Aこそが最も資金需要の高い投資先となります。「アセット・アsembler」モデルのもと、引き続

き良質で低リスクのM&Aを適正なバリュエーションで積み上げていきます。M&Aを中心とした成長投資を最重要視する中、株主還元についてはEPSの増大を通じたTSRの向上に主眼を置いています。配当は、業績動向、投資機会などを総合的に勘案しながらも、配当性向30%を目途に安定的に行う方針です。

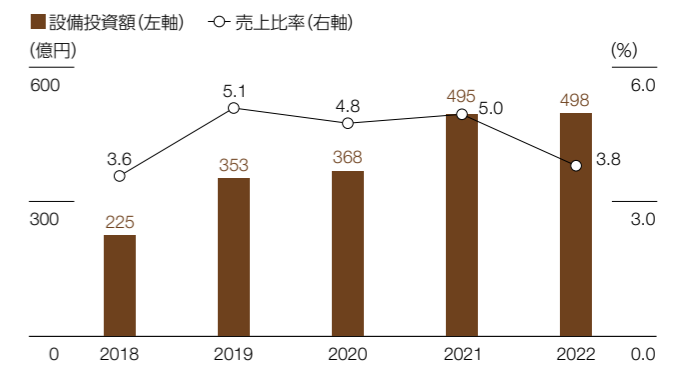
資本政策



配当金・TSR



設備投資額



若月共同社長が語る、MSV実現に向けた財務・M&A戦略

財務規律の徹底と最適資本構成の構築によるバランスシート・マネジメント

財務規律の徹底に向けては、当社は負債調達を優先する一方、低コストの資金調達を継続するべく、レバレッジ余力を維持しています。当社のリスクの性質について金融機関や格付機関からの適切な理解を獲得することが非常に重要であることから、積極的な対話の実施や開示資料の充実を図っています。

バランスシート・マネジメントとしては、CCCをKPIの1つに設定しており、

各パートナー会社は各地域・事業で取引条件を見直すなどの短縮化を進めています。政策保有株式についても、最近実施した売却などを通じて、継続して縮減に取り組んでいます。

固定資産(有形固定資産、無形資産、のれん)はM&Aの実施などにより増加傾向にあります。そうした中、資産効率や収益性の観点から積極的にモニタリングしており、欧州自動車用・インド事業の譲渡や、日本グループや船舶用事業の構造改革をはじめとした戦略的なコーポレート・アクションを適宜実施しています。

のれんについては、「自律・分散型経営」による円滑なPMIの実施や適切なバリュエーションで「良質なM&A」を積み上げることで、減損リスクを低減しています。

財務レバレッジとしては、2022年末時点のネット・デット/EBITDAが3.4倍(一過性調整後)、2023年末では追加のM&Aがない前提で約2.9倍となる見通しです(▶ P51「中期経営計画(2021-2023年度)の概要と進捗」参照)。

負債による資金調達は基本的に全て円ベースで実施しており、2022年末時点で平均年限は3.5年、平均金利

は税引前で0.35%と、極めて安定的な負債構成となっています。今後も新たな機会確保に向けた十分な負債余力を維持するべく、最適な資本構成を志向するとともに、借入金融機関や格付機関などからの信頼や信用を獲得していきます。

持続的な成長に向けたキャピタル・アロケーションの考え方

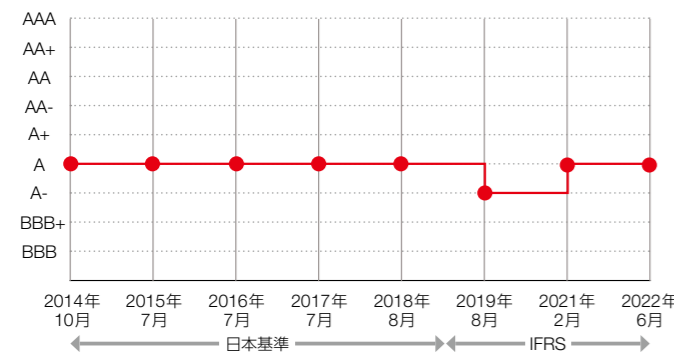
前中計(N-20:2018-2020年度)の営業キャッシュ・フローが約2,400億円であったのに対して、2021年に実施したアジア合併事業100%化に伴い、利益の社外流出がなくなったことなどにより、現中計(2021-2023年度)のキャッシュ・フロー創出力は向上しています。

現中計の3年間で、営業キャッシュ・フローで約3,000億円を稼ぐ一方、継続的な売上・利益成長に向けて連結売上3-4%程度を設備投資に振り向ける計画です。こうして残った1,700億円の約半分は配当性向30%を目安に配当として株主還元する一方、残りはタ

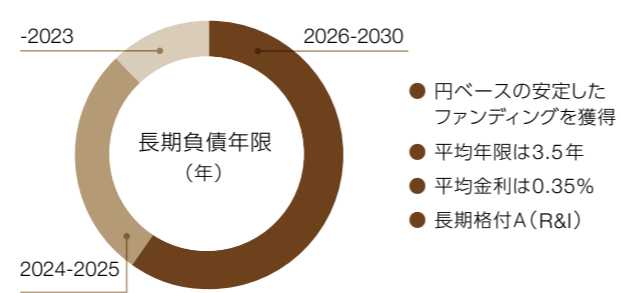
イミングによって負債の返済、または新たなM&Aに充当していく方針です。

今後も、金融機関や格付機関、株式投資家のサポートや理解を得ながら、2024年以降の成長戦略に沿ったM&Aに積極的に取り組んでいきたい考えです。

格付推移(R&I)



負債状況

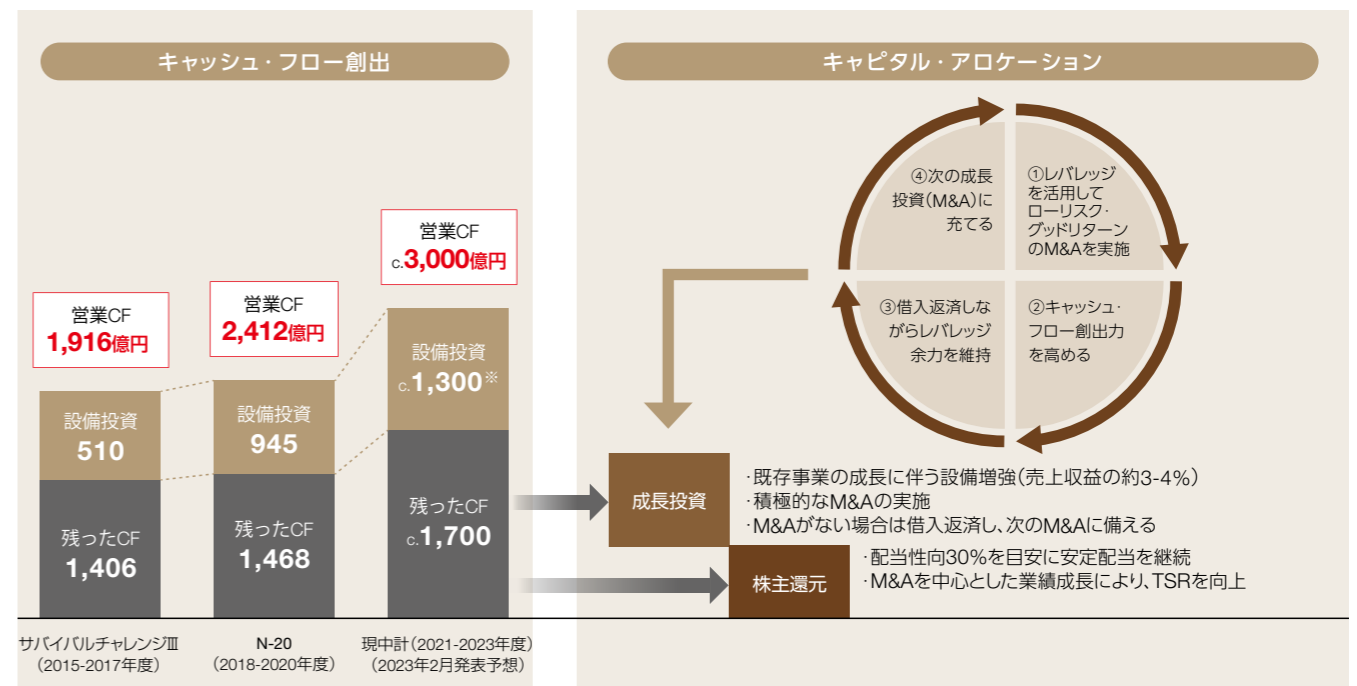


バランスシート・マネジメント方針

資産		負債	
現金・現金同等物 営業債権及びその他の債権 ● コロナ影響や中国不動産市況の悪化に対応したCCCの見直し(取引条件の見直しなど) ● 将来の債権回収リスクを踏まえた対応(中国売上債権に対する貸倒引当金の計上等) その他の金融資産(非流動資産) ● 政策保有株式について、保有継続の合理性を毎年検証(2022年度も一部株式を売却) 有形固定資産 ● 事業売却や構造改革を通じて資産効率の向上や収益性改善に取り組む(欧州自動車用・インド事業の譲渡、日本事業・船舶用事業の構造改革など) のれん / その他の無形資産 ● 「自律・分散型経営」でPMIリスクを最小化し、「良質なM&A」の積み上げによる減損リスクを低減	現金・現金同等物 2,426億円 営業債権及びその他の債権 3,113億円 その他の金融資産(非流動資産) 261億円 有形固定資産 3,768億円 のれん 8,255億円 その他の無形資産 4,001億円 合計 24,423億円	営業債務及びその他の債務 2,568億円 社債及び借入金 7,221億円 合計 12,870億円	社債及び借入金(有利子負債) ● 負債調達を優先し、レバレッジ余力を維持(2023年末時点のネット・デット/EBITDAは、追加のM&Aがない前提で約2.9倍を予想) ● 格付機関からの評価(R&I格付「A」を維持) ● 円ベースの安定した資金調達(低金利・長期年限)
資本		資本	
	資本金 6,714億円 利益剰余金 2,725億円 合計 11,554億円	資本金 利益剰余金	資本金 / 利益剰余金 ● M&Aなどの成長投資に向けて財務基盤を強化(第三者割当増資による資本増強) ● EPSが増加する前提に、資本調達も選択肢 ● M&Aにおいて、ROICがWACCを上回るなど、資本効率も考慮 ● 配当性向30%を維持

2022年12月末時点

キャピタル・アロケーションの考え方

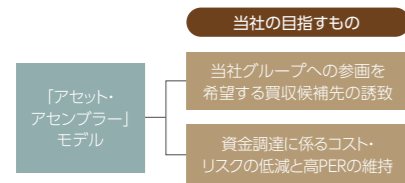


* リースによる設備投資は含まず

若月共同社長が語る、MSV実現に向けた財務・M&A戦略

M&A戦略

MSV実現に向けた道筋 ▶ P5参照



M&A基本方針

当社のM&Aの基本的な方針は、P37に記載の通り、「アセット・アセンブラー」モデルにおける3つの優位性である①低ファンディングコストのメリットを十分に活用できる力、②持株会社の介入によらず、アセット会社のEPS寄与を維持・拡大する力、③当社の経営モデルに共感する世界中の優秀な経営クラスのタレントを惹き付ける力、を駆使してM&Aを推進することです。これらの基本方針のもと、当社が現在、塗料・周辺分野でM&Aを推進しているのは、リスク・リターン

の優位性が高い市場であるためです。塗料市場の過半を占める建築用市場は地産地消のビジネスであり、原材料の調達や消費者の嗜好、販売ネットワーク、環境規制に至るまで、国や市場ごとにビジネスモデルが大きく異なります。また、塗料は代替製品の脅威が低いことに加え、特に建築用塗料においては地域特性が強いことから、①強いブランド力、②充実した流通網、③現地に精通したオペレーションの確立、などが成功の鍵となります。したがって、これらをベースに市場シェアNo.1を獲得すれば、競合他社による逆転は容易ではなく、No.1の会社は市場シェアをさらに伸ばして収益を享受できるなど、好循環サイクルを生み出すことが可能です。

「アセット・アセンブラー」モデルにおける当社グループのM&Aの具体的なポイントは下図の通りであり、①業態や地域にとらわれずリスクの低い安定収益事業でMSVに資すること、②強いブランド・優秀な経営陣を擁すること、

③初年度からEPSへのプラス貢献が見込まれ、適切なリスク・リターンが得られること、を重視しています。

2014年以降に当社が買収した主要パートナー会社のパフォーマンスは、P23「アセット運用報告」にも記載の通り、高成長国・成熟国のどちらの市場でも高い成長を遂げています。

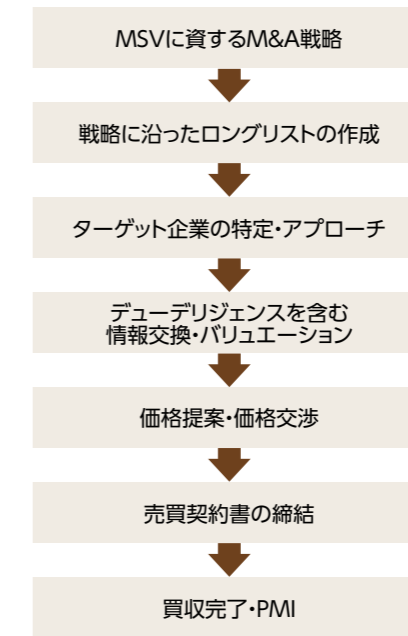
今後もM&A案件の成功実績(トラックレコード)を数多く積み上げることで、M&A対象企業に対して、当社グループ傘下に入ることのメリットを幅広く伝えていく一方、株式市場に対しても、当社が今後も継続的に高いEPS成長が可能な企業であるという期待値を醸成していきます。

M&Aの選定プロセス

M&Aの選定プロセスは右図の通りです。まず、ターゲット候補となる企業のロングリストを作成した上で、優先順位を付け、実現可能性に関して検討しながら、今後どのようなタイミングでどのような提案でM&Aを実現していくかなどの具体的な議論を進めます。ターゲット選定に当たっては、「MSVに資するかどうか」を唯一の判断としており、例えば、「売上世界No.1になりたい」などの規模だけの議論、あるいは「社長として大きな実績を作りたい」といった経営者のエゴや思惑などが入る余地は一切ありません。当社にとっては、仮に売上世界No.1になったとしても、そこに至るまでの過程で株主価値を毀損するようでは意味がないのです。

具体的な検討に当たっては、魅力的な案件であったとしても、常に「健全な警戒心」を持ってパートナー会社グループ(PCG:地域・事業ごとのPC群)を中心としたPMIや、さまざまなリスク度合いを多角的に議論した上で判断しています。「アセット・アセンブラー」モデルで重要な人的資本に関しては、現地マネジメントからのコミットメントやサクセッションプランなど、リスクを極小化する仕組みを取り入れています。特に重要なのは、初年度からEPSにプラス貢献することを財務規律の1つに据えていることであり、いたずらに買収シナジーを正当化し、買収3年後にEPSがプラスとなればよしとするような楽観的な想定は組んでいません。当社が実施する価値計算においては、「PER」や「EV/EBITDA」などだけではなく、案件を実行した結果として当社グループのバランスシート上での余裕をどこまで求めるのかなどの点を同時に検討しています。

M&A選定プロセス



既存事業と買収会社の双方に成長をもたらすプラットフォーム

「アセット・アセンブラー」モデルのプラットフォームの強さは、買収を実施した後に、既存事業、M&A対象会社の双方に成長シナジーをもたらすことにあり、欧米型の単なるコスト・カット・シナジーとは一線を画します。日本企業による海外M&Aでは、買収実施後の数年内に減損を計上する事例が少なくない中、当社ではM&Aを本格化した2019年度以降、全ての案件で想定以上の結果を出しています。これは、当社のプラットフォームが奏功している証左であり、その要諦をご説明します。

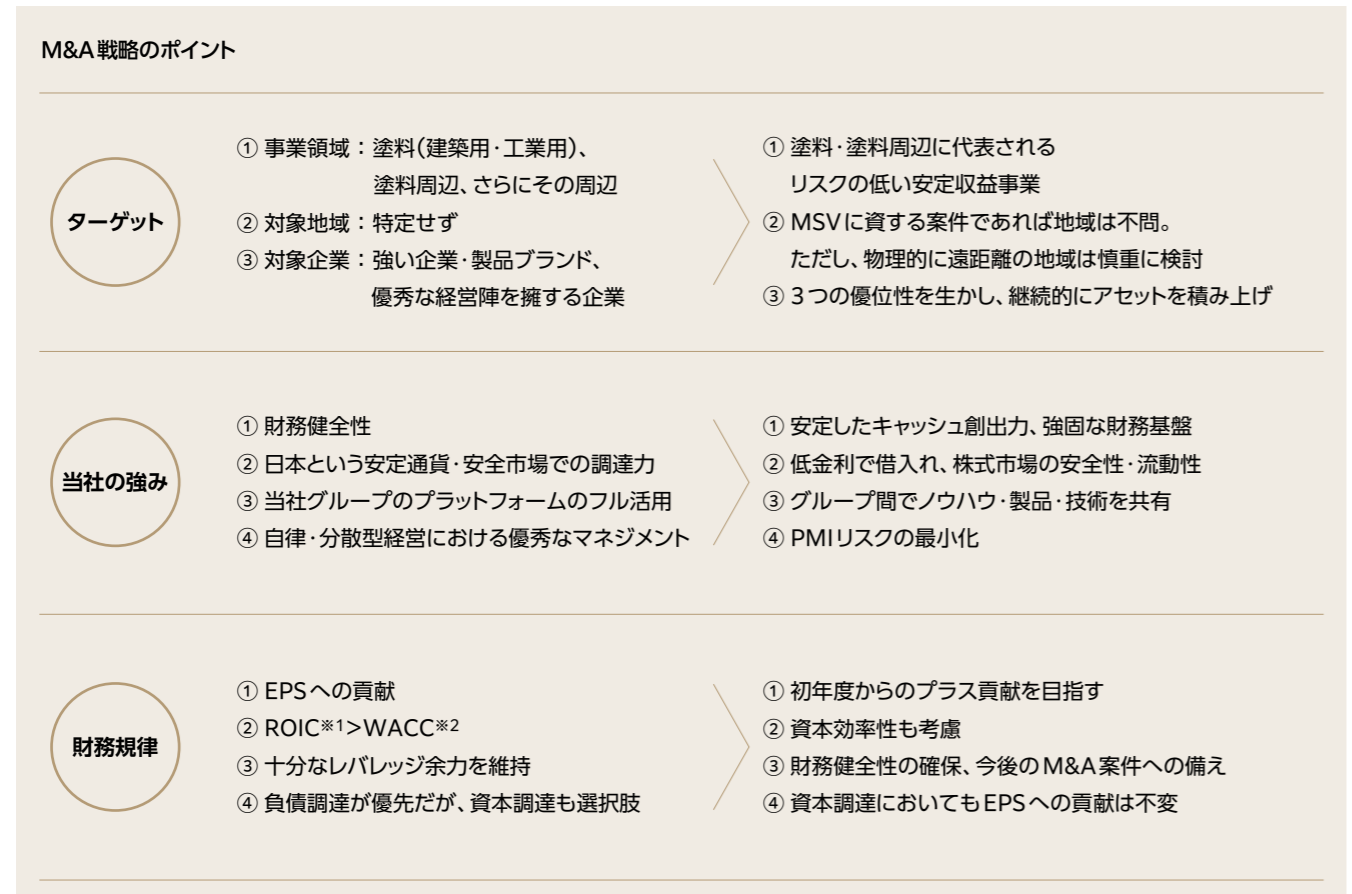
共同社長は現地マネジメントと常にコミュニケーションを重ねた上で、彼らの実績や成長意欲を含めて「信頼」できると判断してから、結果責任とセットで権限を委譲し、現地決裁による

シンプルかつ迅速な意思決定プロセスを採用しています。本社からマネジメントを派遣すれば、現地との溝ができやすく、上位のマネジメントを日本人で固めれば、現地の優秀な人材のモチベーションが低下しかねません。

当社がすべきことは、現地の優秀なマネジメントによるオペレーションを支援することであり、共同社長と直接相談できる関係の構築に加え、成長投資のための日本円ベースの資金調達や「NIPPON PAINT」ブランドの活用、パートナー会社間で自律的に連携可能なプラットフォームを提供しています。もちろん、重要な子会社に対するガバナンスは共同社長も担った上で、一定額以上の資本支出や社長クラスの報酬や選解任については本社が担います。

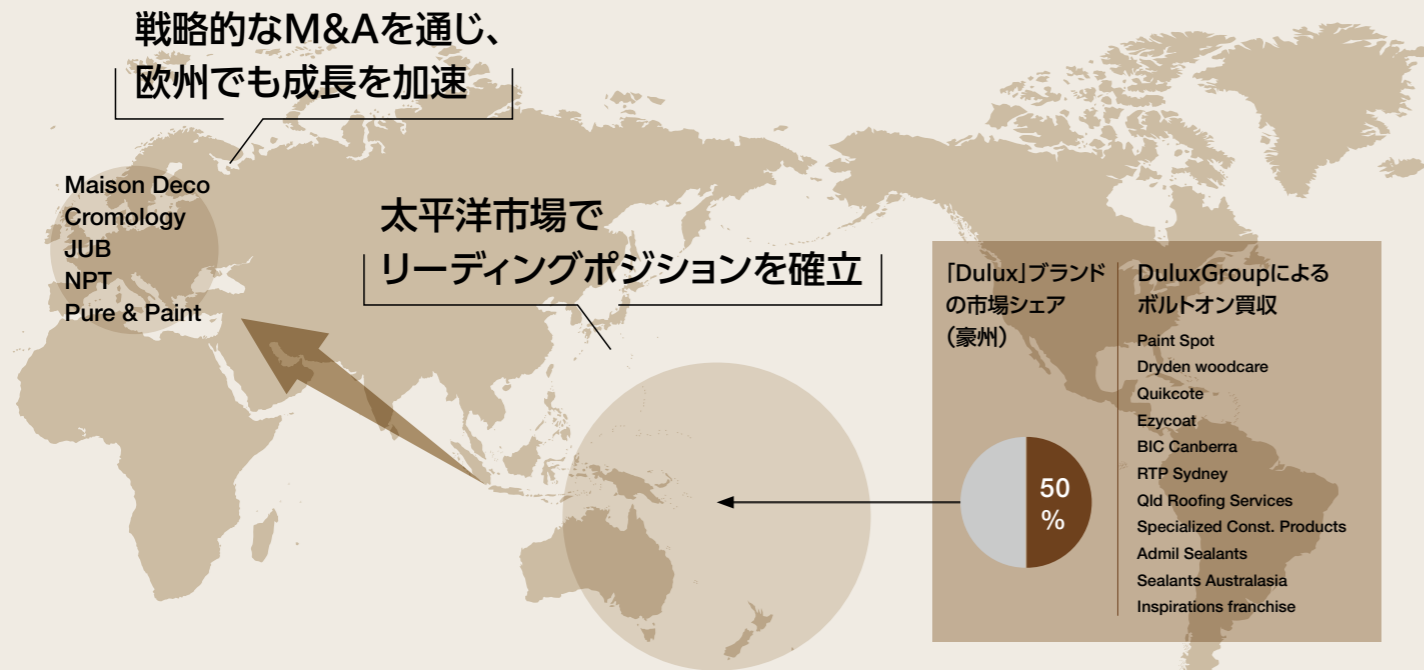
当社プラットフォームの強さは、MSVの実現という共通の目標を目指す仲間が、必要に応じて国境を越えて助け合うだけでなく、成熟国・新興国での成長施策や、既存・新規事業からのブランド・ノウハウ、原材料購買などをパートナー会社間で積極的に共有することができる一方、本社から押し付けられることなく、自由に取捨選択できる点です。このように、信頼と結果責任を組み合わせることで、既存事業とM&Aの両輪で成長することが可能になっています。

したがって、成長を志向する現地マネジメントであれば、自身の経営手腕をいかに発揮することが可能となるため、当社グループへの加入に関心を持つ企業は増え始めています。



※1 投下資本利益率(一過性費用調整後) ※2 加重平均資本コスト

特集① M&Aの成功例



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?

DuluxGroupは豪州市場でシェアを拡大しながら、着実に成長してきました。日本ペイントグループの傘下に入った後もさらに成長を加速し、太平洋市場だけでなく、欧州市場でも積極的に事業展開を進めています。

当ページでは、DuluxGroupが日本ペイントグループのプラットフォームをどのように活用しながら、成長戦略を推し進めているかについてご紹介します。

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

DuluxGroupは1918年の設立以降、1997年までは世界の塗料大手ICI World Paintsの子会社、2010～2019年には独立企業として豪州証券取引所に上場するなど、経営主体の変遷を経ながら成長を続けてきました。

上場企業時代には、毎年確実に利益と配当を拡大する企業として高い評価を受け、株主総利回り(TSR)で豪州証券取引所「ASX200(時価総額の上位200社)」の上位5%に入っていました。

上場企業時代に利益を2倍以上に伸ばした結果、2010年に約8億豪ドルだった市場評価額は、日本ペイントグループが買収した2019年には約40億豪ドルまで跳ね上がりました。

DuluxGroupは事業の中核となる成熟した太平洋市場において、消費者

主導型のインサイト(洞察)や戦略的なブランドマーケティング、イノベーション、顧客サービスなどに関する基礎能力の強化に注力することで、市場を上回る成長を維持してきました。加えて、「従業員エンゲージメント指数」が世界の優良企業の標準を大きく上回るなど、優れた企業文化が継続して保たれ、DuluxGroupの成功を支えてきました。

DuluxGroupと日本ペイントグループの強固な協力関係

オセアニア地域のマーケットリーダーであるDuluxGroupは、日本ペイントグループに入る以前から、アジア市場をリードする世界4位の塗料会社としての日本ペイントグループの実績を高く評価していました。特に力強い成長に向けたマインドセットは、DuluxGroupが志向する成長意欲と見事に合致していました。

DuluxGroupは日本ペイントグループに入った後、自らが培ってきたマーケット

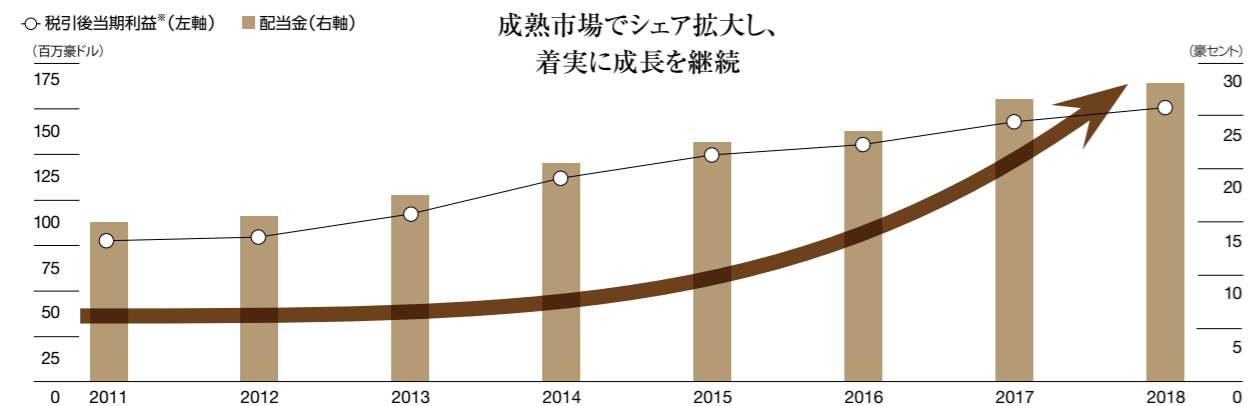
リーダーとしての経営力、リーダーシップ、企業文化を日本ペイントグループの強み(世界規模の事業展開力、「アセット・アsembler」モデル、豊富な資金力、アジア各地に築いた拠点)と融合することで、成長を加速してきました。このように、MSV実現に向けて、太平洋・欧州市場で成長を推進するための戦略的な自律型経営、アジア市場で展開するNIPSEAグループをはじめとする各パートナー会社と協働する機会を手に

することができました。

中でも、MSVを追求しながら、日本ペイントグループが有する資金調達力と国内外に広がるプラットフォームを活用することで、成長を実現する施策や市場をより積極的に検討することが可能になりました。DuluxGroupはかねてより市場をリードするブランドを育成する力を持っていましたが、大きな変革につながる成長を実現するには規模が小さかったためです。

2010年

Oricaから独立し、豪州証券取引所に上場



※ 非経常的項目除外前

2019年

日本ペイントグループの傘下に
株式価値: 約37億6,000万豪ドル

買収のポイント

- ・成熟市場でも着実に市場シェアを拡大し、安定成長し続ける「信頼性の高さ」
- ・安定成長を実現する「優秀な経営陣」

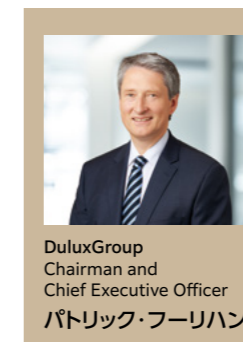
2022年

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



特集①：M&Aの成功例

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

DuluxGroupは上場時代の9年間で、既存事業の成長を支える9件の買収を手掛けたのに対し、日本ペイントグループに入ってから、既に23件の戦略的買収を実施し、既存事業の継続的な成長の実現を図っています。

DuluxGroupは太平洋地域において、以下のような複数のポルトオン買収(既存事業の補完・強化を目的とする買収)を通じて、顧客基盤や市場領域を拡大し、戦略的なブランドポートフォリオを拡充するとともに、技術力とサプライチェーンを強化しながら、リーディングポジションを維持しています。

- ・DuluxによるInspirations Paintのフランチャイズ網の買収を通じて、100カ所を超えるフランチャイズ店や直営店を傘下に収め、取引先となる顧客チャンネル(trade customer channel)を強化
- ・YatesによるSeasolの買収を通じて、消費者向け・業務用有機肥料市場へ

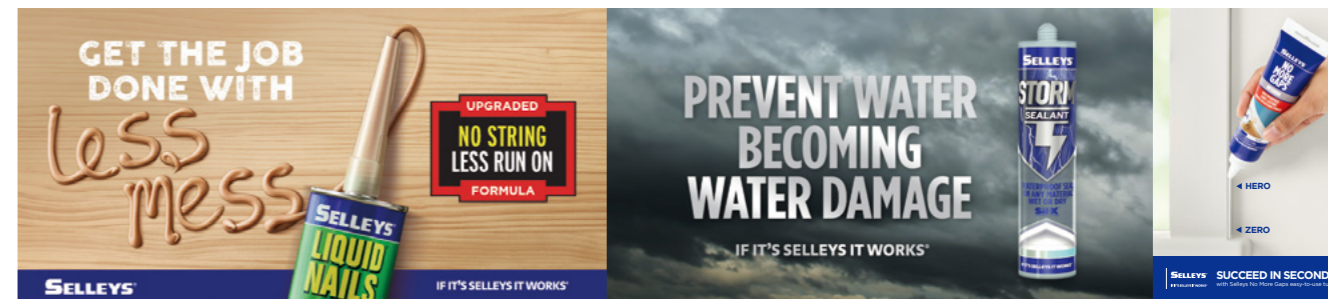
の展開を拡充。市場をリードするブランドに加えて、新たな市場、顧客層、技術的な専門知識を獲得

・Dulux Papua New Guineaの買収では、独自の強みと顧客チャンネルのネットワークを活用し、「NIPPON PAINT」ブランドの製品を販売

DuluxGroupは、ニッチ市場向け製品を展開するMaison DecoとCraig & Roseを通じて、以前から小規模ながらも欧州で足掛かりを築いていましたが、プレミアムブランド、消費者主導型のマーケティング、イノベーション、小売・流通管理に関する専門知識と併せて、日本ペイントグループの規模とリソースを活用することで、建築用塗料事業の基盤を強化する機会になると見込んでいました。欧州塗料市場をリードするCromologyとJUBを買収したことで、太平洋市場と似た消費者、顧客、競争環境を持つ市場で成長するために不可欠な事業基盤を手に入れることができ

ました。さらに、イタリアのマーケットリーダーであり、世界有数の技術と欧州におけるサプライチェーン・マネジメント力を有するNPTの買収(合併事業)を通じて、密封剤・接着剤などの塗料周辺分野で成長を実現するための欧州事業基盤を確立する動きも加速しています。

M&A戦略と太平洋地域での既存事業の成長を補完するため、日本ペイントグループが有するグローバルなプラットフォームの1つである、パートナー会社との協働が成長機会になると考えています。特に、アジア市場をリードする日本ペイントグループの強みを生かし、NIPSEAグループの広範な顧客販売網、現地市場に関する卓越した情報・専門知識を通じて、豪州・ニュージーランド市場をリードするSAF(密封剤、接着剤、充填剤)の主力ブランド「Selleys」で市場を拡大しています。また、欧州市場においてNPTとの協業関係をさらに強化し、SAF事業拡大を進めていきます。



MSVの実現に向けて利益成長を追求

DuluxGroupは、次の3つの戦略的成長の柱に注力することにより、安定した収益成長を実現していきます。

1. 太平洋市場(豪州・ニュージーランド・パプアニューギニア)におけるリーディングポジションのさらなる強化
2. これまで培ってきた成長力を成熟した欧州塗料市場で活用
3. これまで培ってきた成長力をグローバルSAF事業で活用

太平洋市場におけるリーディングポジションのさらなる強化

DuluxGroupは比較的成熟した豪州・ニュージーランド市場において、非常に体系化された市場セグメントでのマーケットリーダーとしてのポジションと地域的なスケールメリットを活用し、安定した収益成長を実現してきました。

ブランド、イノベーション、顧客サービスに対する絶え間ない継続的な努力が既存事業の成長をけん引してきましたが、EPSの増大や戦略の具体化につながるポルトオン買収が今後の既存事業の成長を支える機会となる見込みです。

また、従業員のスキルや能力、人材開発への投資を継続し、成長目標の達成に向けた積極的・意欲的・献身的な従業員の育成に努めていきます。

これまで培ってきた成長力を成熟した欧州塗料市場で活用

フランスのCromologyとスロベニアのJUBの買収によって、中国に次ぐ世界2位の規模を持つ欧州の建築用塗料市場で、DuluxGroupと日本ペイントグループが成長戦略を推進するために必要な市場ポジションと地域的なスケールメリットを手に入れることができました。CromologyとJUBはプレミアムブランドをそれぞれ有しており、西欧・中欧市場におけるリーディングポジションを確立しています。両社は優秀な経営陣、現地市場に関するノウハウ、強固な流通・小売販売網、安定した生産資産、サプライチェーン・マネジメント力を有しています。

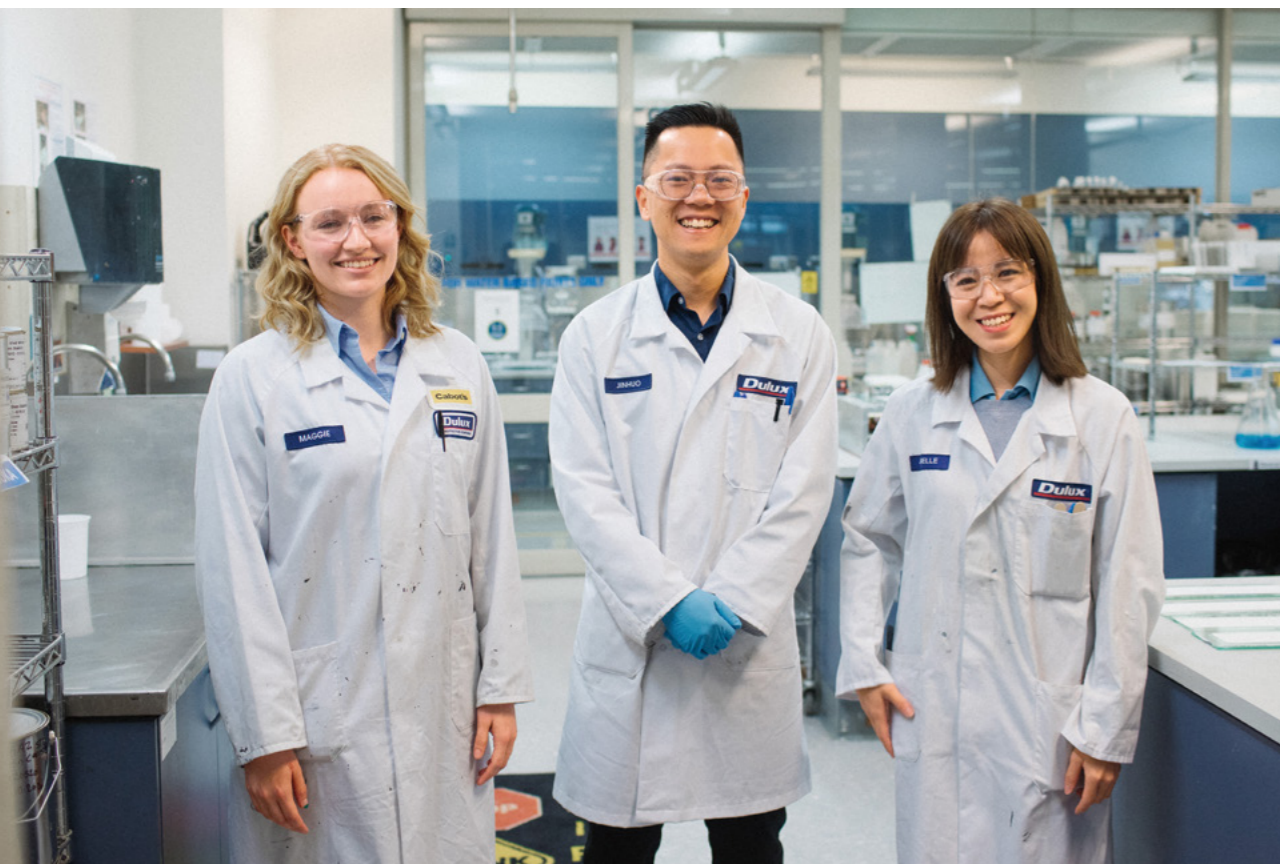
DuluxGroupは、欧州建築用事業の中長期的な成長を推進するため、自社の製品ポートフォリオ、技術、マーケティング・イノベーション、調達・顧客チャンネルに関する管理能力を活用した成長機会に照準を合わせています。EPSの増大や戦略の具体化につながるポルトオン買収を通じて、既存事業の成長を支えています。

これまで培ってきた成長力をグローバルSAF事業で活用

DuluxGroupは、NIPSEAグループとの良好な協力関係を引き続き継続しながら、消費者インサイト、マーケティング、製品、技術、サプライチェーンの専門知識などが蓄積された「Selleys」ブランドを活用することで、SAF事業でリーディングポジションの構築を進めていきます。

さらに、「Selleys」ブランドの豪州・ニュージーランド市場での事業経験と似たような市場特性を持ちながら、明らかに有利な競争を展開できる市場で成長を目指し、グローバルのSAF事業で成長を目指します。

直近で実施したNPTの買収により、高評価のブランドと技術的なポートフォリオに、現地・輸出市場での確立した地位、最先端の生産体制、経験豊富な経営陣が加わりました。NPTの買収は、DuluxGroupの経営戦略に沿ったものであり、確立したプレミアムブランド、現地の状況に応じた製品構成と技術、強力なサプライチェーン・マネジメント力、広範囲の流通網、優秀な経営陣、SAF分野での豊富な事業経験を手に入れる機会となりました。DuluxGroupは、こうした事業基盤から長期的に持続可能な成長を実現していきます。



DuluxのR&Dチーム
(Dulux's paints & coating Innovation Centre in Melbourne, Australia)

環境戦略

当社グループにとって、マテリアリティに対処することは、MSVを実現する上で極めて重要です。環境分野では、「気候変動」と「資源と汚染」に重点を置き、特に廃棄物と水の分野は事業継続に不可欠な要素と判断しています。

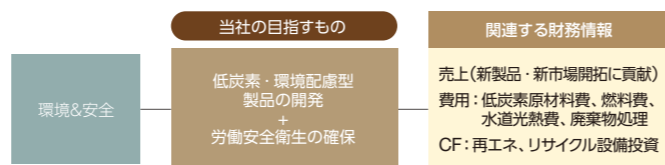
MSV実現に向けた取り組み

「環境&安全」チームの支援のもと、各パートナー会社グループ(PCG：地域・事業ごとのPC群)は2022年、マテリアリティに対する独自の目標や優先事項に対応する取り組みを推進しました。

「環境&安全」チームは各PCGの環境・安全部門のシニアリーダーで構成され、マテリアリティに関するグループ全体の活動進捗を詳細に把握するため、他社比較、ベストプラクティスの共有、共通指標の策定に取り組んでいます。

共通指標を全てのPCGに導入するには時間を要するものの、2022年は再生可能エネルギーや再生可能電力、水消費量に関する新たな指標を作成するなどの進展がありました。今後は、温室効果ガス排出量(スコープ3)を開示するPCGの範囲を拡大するとともに、水ストレスの高い地域での取水量・水消費量、揮発性有機化合物(VOC)排出量などの指標も追加していきます。これらの指標に関する作業の一環として、2022年には収集データの精度向上にも取り組み、前年までの一部実績を修正しました。2023年は、マテリアリティの影響やリスク・機会の管理向上、理解促進を中心に取り組んでいます。

MSV実現に向けた道筋 ▶ P5参照



当社グループは2021年9月、「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)」による提言(最終報告書)への賛同を表明しました。MSVの実現に向けて、気候変動関連施策や情報開示の拡充に取り組んでいます。

TCFD提言に基づく報告

ガバナンス	MSVの前提としてのサステナビリティ ▶ P41 取締役会の議論 ▶ P108
戦略	環境戦略 -気候変動シナリオ分析 ▶ P66 研究開発戦略 ▶ P77
リスク管理	MSVの前提としてのサステナビリティ ▶ P41 リスクマネジメント ▶ P121
指標と目標	環境戦略 -目標と改善点 ▶ P66 -実績 ▶ P67

気候変動

グループ方針

気候変動は、当社グループの事業やコミュニティに影響を及ぼしています。温室効果ガス排出の削減を通じて、気候関連リスクを管理し、機会を獲得していきます。

リスクと機会

「気候変動」に関連する主なリスクと機会は、P41「MSVの前提としてのサステナビリティ」をご覧ください。各PCGが独自のサステナビリティ戦略や行動計画の一環として特定した優先的な取り組みを進めており、シナリオごとのリスクと機会を右の表に示しています。

目標と改善点

各PCGは2022年、気候関連の影響やリスクと機会に対する個別目標と改善計画の策定に継続して取り組みました。各PCGの目標と計画の進捗は下記の通りです。

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

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つ捉えた新製品・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つ捉えた新製品・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)。

※2 日本グループの自動車用事業では、低温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。

環境戦略

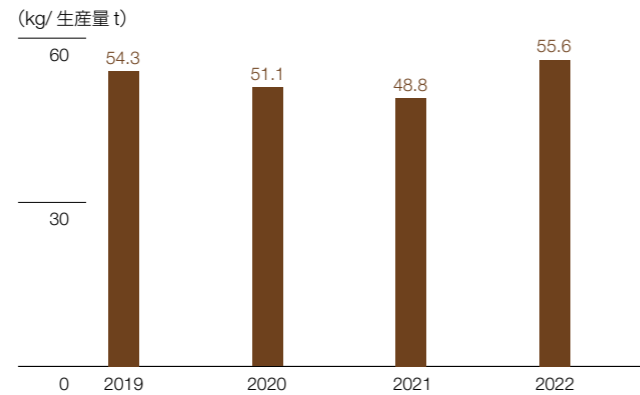
実績

2022年は、温室効果ガス排出量(スコープ1, 2)と総エネルギー消費量に加え、再生可能エネルギーと再生可能電力の消費量が増加しました。各PCGの個別の要因に加え、DuluxGroupによる欧州のCromologyとJUBの買収が大きく影響しました。

温室効果ガス排出量(スコープ1, 2)は、生産量1トン当たり14%増加し、55.6キログラムになりました。全体的に排出量が増加したのは、Cromologyの買収に加え、これまで計上していなかったNIPSEAグループの生産拠点からの排出量データの報告開始、DuluxGroup(太平洋)でロックリー工場が洪水被害を受けたことに伴う生産量の減少、複数の事業部門での生産構成比の変更などによるものです。

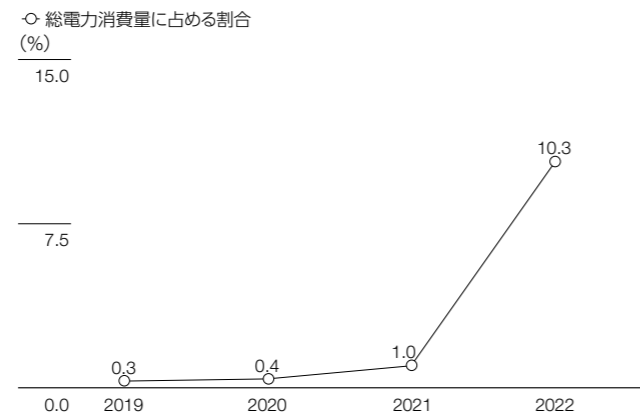
総エネルギー消費量は、生産量1トン当たり27%増加し、0.51キログラムとなりました。総エネルギー消費量に占める再生可能エネルギー消費量と総電力消費量に占める再生可能電力の消費量の割合は、それぞれ4.1ポイント増の4.6%、9.3ポイント増の10.3%となりました。総エネルギー消費量が増加したのは、温室効果ガス排出量(スコープ1, 2)の増加要因と同じです。再生可能エネルギーと再生可能電力の消費量が増加したのは、Cromologyと日本グループによる再生可能電力の購入拡大に加え、NIPSEA中国、DuluxGroup(豪州)、JUBセルビアによる太陽光発電設備の設置などによるものです。

温室効果ガス排出量(スコープ1, 2)



※ 日本グループ、NIPSEAグループ、DuluxGroup(Cromologyは2022年～、JUBは除く)が対象

再生可能電力消費量



※ 日本グループ、NIPSEAグループ、DuluxGroup(Cromology、JUBは2022年～)が対象

温室効果ガス排出量(スコープ3)(t-CO₂)

DuluxGroup(太平洋) + 日本グループ		2022
1	購入した製品とサービス	1,742,146
2	資本財	129,501
3	燃料・エネルギー関連活動	45,755
4	輸送・配送(上流)	55,717
5	事業から出る廃棄物	21,824
6	出張	4,083
7	雇用者の通勤	18,258
8	リース資産(上流)	0
9	輸送・配送(下流)	115,722
10	販売した製品の加工	0
11	販売した製品の使用	8,706
12	販売した製品の廃棄	60,763
13	リース資産(下流)	9,487
14	フランチャイズ	0
15	投資	16,313
	その他	1,385
	合計	2,229,660

各PCGにおける2022年実績と前年からの変化、主要要因については下表の通りです。

パートナー会社グループ(PCG)ごとの実績

PCG	炭素	エネルギー			主要要因
	温室効果ガス排出量(スコープ1, 2)(kg/生産量t)	総エネルギー消費量(GJ/t)	再生可能エネルギー消費量(総エネルギー消費量に占める割合)	再生可能電力の消費量(総電力消費量に占める割合)	
NIPSEAグループ	48 (+17%)	0.32 (+28%)	1.6% (+0.9pp)	2.8% (+1.6pp)	・中国8工場への太陽光発電設備の設置
DuluxGroup(太平洋)	146 (+4%)	0.99 (+11%)	1.6% (+0.7pp)	3.0% (+1.4pp)	・ロックリー工場で洪水被害を受けたことに伴う生産量の減少 ・太陽光発電設備に関して、Cabot's製品を生産するダンデンン工場で設置完了、Duluxトレードセンター数カ所で設置開始 ・複数の事業部門での生産構成比の変更
DuluxGroup(欧州)*1	30*2	0.80	31.6%	66.2%	・Cromologyによる欧州全域での再生可能電力購入 ・JUBセルビアでの太陽光発電設備の設置開始
日本グループ	153 (-7%)	3.31 (-2%)	1.9% (+1.9pp)	7.3% (+7.3pp)	・再生可能電力の購入開始 ・岡山工場での石油からガスへの変更
Dunn-Edwards	-	0.19 (-5%)	-	-	-

※1 2022年買収以前の実績がないため、前年比データはなし

※2 JUBを除く

DuluxGroupにおける温室効果ガス排出量削減に向けた取り組み

DuluxGroupは2021年、太平洋事業(豪州・ニュージーランド・パプアニューギニア)での目標を設定しました。温室効果ガス排出量(スコープ1, 2)を2030年までに50%削減、2050年までにネットゼロを実現するほか、総電力消費量に占める再生可能電力の割合を2030年までに50%に引き上げることを目指します。2022年には目標達成に向けて重点計画を策定しており、生産拠点ごとのエネルギー効率の改善、太陽光発電設備の設置、再生可能電力の購入、電気自動車の導入など、必要な取り組みと実行時期を特定し、2022年末に取り組みを開始しました。具体的には、豪州メルボルンのダンデンンサウスにあるCabot's、Fosroc、Duluxの防食用塗料工場での太陽光発電設備(出力250kW)設置などで、2023年にはさらに複数の生産拠点で太陽光発電設備の設置が完了する予定です。



DuluxGroupダンデンンサウス工場の屋根に設置した太陽光発電設備

環境戦略

資源と汚染

グループ方針

持続可能な資源の利用や環境・生物多様性の保護は、当社グループの事業やコミュニティにとって不可欠です。製品とサプライチェーンにおけるライフサイクルと資源循環の改善に取り組んでいきます。

リスクと機会

「資源と汚染」に関連する主なリスクと機会は、P41「MSVの前提としてのサステナビリティ」をご覧ください。当社グループ全体に共通する課題も存在する一方で、各PCGはそれぞれの地域の現状を反映した重点分野や優先項目を抱えています。

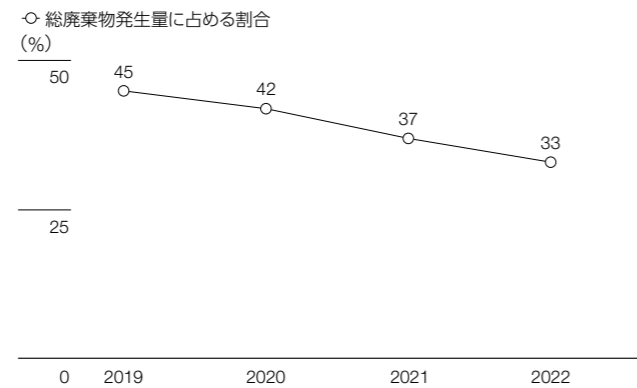
改善点と実績

2022年は、廃棄物の総発生量と回収量、取水量、水消費量の全てが増加しました。各PCGの個別の要因に加え、DuluxGroupが欧州でCromologyとJUBを買収したことが大きく影響しています。

廃棄物総発生量は生産量1トン当たり43%増加し、15.9キログラムとなる一方、総廃棄物に占める有害廃棄物の割合は4ポイント減少し、33%となりました。廃棄物の回収量(再利用・再使用量)は、生産量1トン当たり43%増加し、6.3キログラムとなりました。廃棄物の総発生量に占める割合は、1ポイント増加し、42%となりました。主な変化要因は、CromologyとJUBの買収、これまで計上していなかったNIPSEA中国からの非有害廃棄物データの報告開始、DuluxGroup(太平洋)ロックリー工場における洪水被害後の処理に伴う廃棄物増加です。

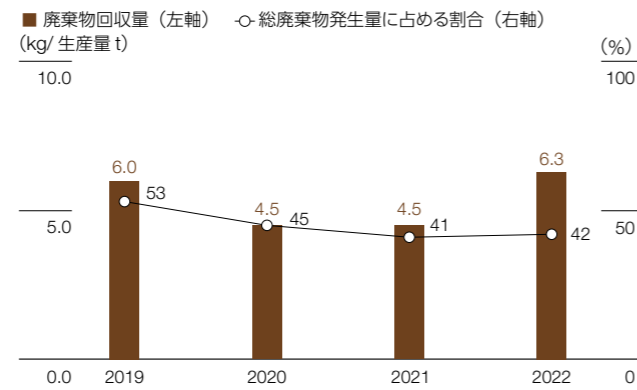
取水量は生産量1トン当たり7%増加し、0.58キロリットル、水消費量は同8%増加の0.39キロリットルとなりました。主な増加要因は、CromologyとJUBの買収、NIPSEAグループの生産構成比の変更、DuluxGroup(太平洋)ロックリー工場における洪水被害後の処理に伴う増加です。

有害廃棄物発生量



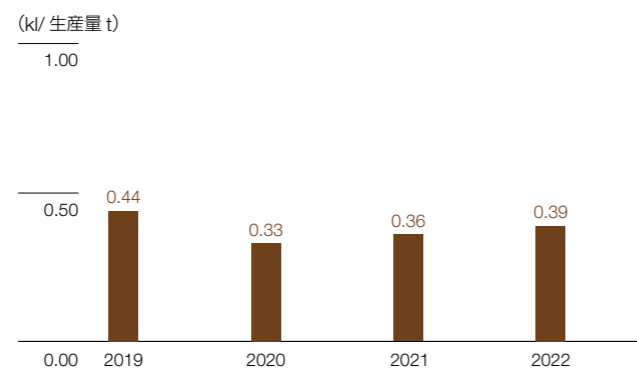
※ 日本グループ、NIPSEAグループ、DuluxGroup(Cromology、JUBは2022年～)、Dunn-Edwards(2020年～)が対象

廃棄物回収量(再利用・再使用量)



※ 日本グループ、NIPSEAグループ、DuluxGroup(Cromologyは除く、JUBは2022年～)、Dunn-Edwards(2020年～)が対象

水消費量



※ 日本グループ、NIPSEAグループ、DuluxGroup(Cromology、JUBは2022年～)、Dunn-Edwards(2020年～)が対象

各PCGにおける2022年実績と前年からの変化、主な要因については下表の通りです。

パートナー会社グループ(PCG)ごとの実績

PCG	廃棄物			水		2022年の改善要因と優先事項
	総廃棄物発生量 (kg/生産量t)	有害廃棄物発生量 (総廃棄物発生量に占める割合)	廃棄物回収量 (総廃棄物発生量に占める割合)	取水量 (kl/生産量t)	水消費量 (kl/生産量t)	
NIPSEAグループ	10.5 (+46%)	43.2% (-1.7pp)	23.9% (0pp)	0.52 (+6%)	0.38 (+8%)	<ul style="list-style-type: none"> 目標：2025年までに水強度を8%低減 2022～2023年計画の一環として、これまで計上していなかったNIPSEA中国からの非有害廃棄物データの報告開始に伴う廃棄物の増加 Betek Boyalは、廃水リサイクルや雨水回収、廃水からのポリマー回収を実施 中国金山に、揮発性有機化合物(VOC)を処理するために熱酸化装置を設置
DuluxGroup(太平洋)	65.6 (+10%)	32.1% (-3.3pp)	51.4% (+1.8pp)	0.41 (+14%)	0.23 (+64%)	<ul style="list-style-type: none"> 目標：廃棄物の埋め立てを2030年までに50%削減 ロックリー工場における洪水被害後の処理による廃棄物・廃水の増加 埋立廃棄物の削減に向けた2030年までの行動計画を策定・実施 Yates Wyeにおけるバルクバッグのリサイクル開始とトレードセンターにおける廃棄物の分別・回収の改善
DuluxGroup(欧州)*	33.5	15.9%	—	0.75	0.47	<ul style="list-style-type: none"> Cromologyの工場3カ所(フランス、イタリア)に廃水処理施設を設置
日本グループ	50.1 (-12%)	14.3% (-3.6pp)	96.5% (+17.1pp)	1.62 (-7%)	0.61 (-24%)	<ul style="list-style-type: none"> 廃水処理場での污泥削減 廃棄物分別の改善 洗浄水リサイクルの増加
Dunn-Edwards	11.1 (+1000%)	0% (0pp)	10.3% (-44pp)	0.57 (-17%)	0.52 (-23%)	—

※ 2022年買収以前の実績がないため、前年比データはなし

人材戦略

当社グループは、中国・アジアをはじめとする世界45カ国・地域で事業を展開する日本発のグローバル企業として、ステークホルダーへの責務を充足した上で、人的資本の多様性と強みを生かしながら、MSVの実現を目指しています。

MSV実現に向けた取り組み

MSVの実現に向けた人材戦略では、継続的な力強い成長を可能にする、優れた人材による多様で強固な組織を構築することが重要です。

人材は事業成長の原動力として、組織の中で重要な役割を果たします。優れた業績を上げているパートナー会社では、多様な人材で構成する強力なチームや優秀なリーダーがけん引するチームが成功を実現しています。重要なのは、個人ではなく、チームで目標を達成しようとすることです。

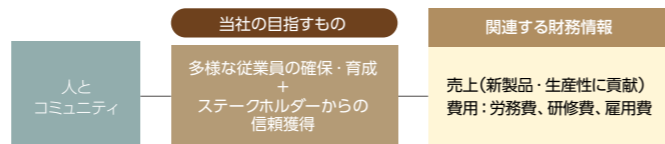
長期的に見ると、市場は必ず変化します。その変化に適応するだけでなく、その変化をチャンスと捉え、素早く活用できる人材が必要となります。目標を達成するためにリスクを取って失敗しても、その経験から学ぶことによって、変化を受け入れてチャンスをつかむことができます。MSVの実現には、心理的に安全で活気に満ちた企業文化を醸成することで従業員一人ひとりの挑戦を後押しすること、そして新たな価値提供やビジネスを実現する創造性を十分に発揮できるような、働きやすく、働きがいのある職場環境を整えることが重要です。

当社グループは、成長を維持できる組織を確立するため、人的資本に適切かつ必要な投資を行っています。技術系人材に向けても、革新的で生産性が高い技術開発のため、技術者のモチ

人的資本に関する指標(2022年度)

	NIPSEAグループ	DuluxGroup	Dunn-Edwards	日本グループ
女性従業員比率	25.0%	32.7%	30.0%	22.5%
女性幹部職比率	25.2%	31.5%	34.5%	5.4%
従業員満足度	75%	80% (2021年度)	—	81%

MSV実現に向けた道筋 ▶ P5参照



ベーションを高める人事制度を構築するべく、長期的な視野で人的資本に投資していきます。

「人とコミュニティ」チームは、「ダイバーシティ&インクルージョン(D&I)」と「コミュニティとともに成長」の2つのマテリアリティを中心とした活動を展開しています。①女性幹部職の増加、②多様性の尊重、③コミュニティとの関係構築・活性化、を活動の柱に設定し、各国・地域で積極的な取り組みを進めています。

▶ P82の「コミュニティとともに成長」参照

当社グループは、EPSの持続的成長の実現のため、従業員エンゲージメントの向上とそれによる採用コストの低減や生産性の向上を図っています。その上で、働きやすく、働きがいのある職場環境という、従業員に対する企業としての責務を果たしています。

研修時間や教育投資をKPIとして研修制度を拡充することや、女性幹部職比率をKPIとして、NIPSEAグループでは2025年までに35%、日本グループでは2025年までに10%などと設定しながら、さまざまな具体策を推進することは、強いチームを構築する上で重要な取り組みです(次ページ以降参照)。

こうした取り組みは、KPIの達成だけが目的ではなく、多様な考え方を受け入れる、変革に意欲的な組織であるという当社グループに対する社会の認識を高める意味もあります。年齢や性別、

国籍、民族、宗教などを問わずに集結した優秀な人材がシナジー効果を生み出し、当社グループの変革のさらなる原動力になると確信しています。重要なのは、優秀な人材がより大きな役割を果たし、付加価値を生み出すことができる環境を整えることです。このような環境は業務効率を高め、変革をもたらすとともに、売上収益や当期利益に好影響を与え、最終的にはMSVの実現に貢献すると考えています。

MSV実現に不可欠な人材開発

当社グループの持続的な成長のためには、優秀な人材を確保するだけでなく、働きやすく、働きがいのある職場環境と企業文化を整備し、一人ひとりの従業員が個性と能力を最大限に発揮できるように後押しすることが不可欠です。

当社グループは従業員の能力開発に重点を置いており、業績に応じて報酬を支給し、キャリア形成の機会を提供することで、優秀な人材の確保に取り組んでいます。

人的資本への投資として、各パートナー会社が直面する課題に応じて独自に開発した研修体制の拡充を図り、人材の質を高めています。

研修プログラムの拡充は、従業員のスキルアップという直接的な効果に加え、従業員のモチベーションやエンゲージメントの向上、新卒・中途採用における競争優位性の向上、退職率の低下といった効果も期待できるため、人材ポートフォリオを強化する上で重要な取り組みと考えています。

DuluxGroup

DuluxGroupは、向上心と高い技能を持ち、多様性に富んだ人材こそが継続的な成功の鍵と認識しています。DuluxGroupには、各部署の責任者が、関連する事業や地域、役割に特化した学習プログラムを活用しながら、継続的に部下の能力を向上させるといった人材開発の文化があります。

DuluxGroup(太平洋)では、リーダーシップや基礎から専門的な分野までを網羅するスキル、製品に関する知識の習得を目的とする包括的な研修制度を導入しています。実施形態としては、社内プログラムや外部プログラム、オンラインプログラムのほか、ライブストリームやポッドキャストを利用した研修などがあります。3日間にわたる「ラーニング・フェスティバル」を毎年開催し、福利厚生や将来のスキル、自社事業に関する深い洞察力など、幅広い課題に関する学習を全従業員に提供しています。「自分の成長は自分で決める(Own your Growth)」、あらゆる

学習機会を利用する、ことを従業員に奨励しています。

CromologyとJUBについても、新入社員の研修や法令・社内規定で義務付けられている研修、専門能力研修、リーダーシップ能力研修など、従業員のビジネス能力や専門的なスキルを支援する学習プログラムを実施しています。

NIPSEAグループ

NIPSEAグループは、組織全体の成長と成功には研修と能力開発が重要であると認識しています。従業員の総合的な能力開発を確実にするため、個人のニーズに合わせた学習・能力開発計画を国・地域ごとに策定しています。研修のニーズを分析する「トレーニング・ニーズ・アナリシス(Training Needs Analysis)」を毎年実施し、職務レベルごとに必要な能力の向上に焦点を絞りながら、効果的な学習プログラムを策定しています。

従業員の学習能力のさらなる向上に向けては、2021年度から学習管理システム「ラーニング・マネジメント・システム(Learning Management System)」を順次導入しています。同システムは多言語に対応しており、各国・地域でそれぞれのニーズに合わせた学習プログラムを策定することができます。

NIPSEAグループの学習プログラムには、リーダーシップ能力「リーダーシップ・コンピテンシーズ(Leadership Competencies)」(AGILE)、安全衛生・環境、情報技術、身体的・精神的健康に関する研修や基礎研修などがあります。

2022年度は延べ162万6,370時間、従業員研修を実施しました。

Dunn-Edwards

Dunn-Edwardsの研修は、現在の職務遂行に必要なスキルや知識を提供するだけでなく、将来を見据えた専門能力の開発に役立つプログラムを開発・実施することを目指しています。テクノロジー(学習管理システム、対話型プログラムなど)と従来の研修手法(マイクロラーニング、実践研修など)を併用し、進化を続ける職場環境においてキャリ

ア形成を成功に導く多種多様なツールやリソースを提供しています。

社内研修プログラムは、部署ごとに作成した新入社員オリエンテーションに加えて、営業や製品性能、小売・事業管理、労働法、ハラスメント防止、リスク管理、安全、有害物質(HAZMAT)、ダイバーシティ&インクルージョンなどに関する職種別のプログラムを提供しています。

また、全従業員(正規従業員、非正規従業員)が利用できる「学費補助プログラム」も提供しています。認定教育機関での学位取得だけでなく、専門資格プログラムや職業訓練プログラム、教育セミナーも対象になっています。

日本グループ

日本グループでは、全従業員を対象として期待する役割やキャリアステージに応じた研修(新卒・中途採用者向けオリエンテーション研修、フォローアップ研修、新任幹部職研修、年次研修など)を実施しています。2022年度には、一部チームのリーダーを対象としたリーダーシップ研修を新たに開始したほか、コミュニケーション・プログラム(1on1、フィードバック、コーチング)を実施しました。また、海外のパートナー会社や取引先とのやり取りが多い従業員に対し、選抜型の英語研修も実施しています。

2022年度は延べ2万8,000時間の従業員研修を実施しました。

人材戦略

多様な人的資本の育成

多様な人的資本の育成は、「アセット・アセンブラー」モデルにおける最も重要な基盤の1つです。

MSVの実現には、高いスキルと意欲を持った多様な人材が不可欠であり、多様なバックグラウンドを持つ人材の登用に加え、「ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン(DE&I)」に関する教育と意識の向上を推進しています。職場における人種、性別、宗教などの多様性に関連する差別やハラスメント、暴力の排除に加えて、誰もが歓迎・尊重されていると感じられる快適な職場環境の構築に取り組んでいます。

各パートナー会社は、それぞれが事業を展開する国・地域に適した取り組みを通じて、人的資本を強化しています。

2022年1月に制定した「グローバル行動規範」は、多様性と人権尊重に向けた当社グループの取り組みを明確に示したものです。これに加え、世界各地のパートナー会社では、多様性の維持・拡大を目指した人材マネジメントを行っています。「コーポレート・ガバナンス方針」においても、当社グループが多様性を重視することを明記しています。

DuluxGroup

DuluxGroupは、多様な視点や経験がイノベーションを後押しし、業績を向上させると確信しています。各リーダーは、全従業員が職場を自分の居場所と感じ、個人の能力を最大限に発揮できるような環境を整えることに重点を置いています。

男女平等の実現に向けては、採用戦略、社内の人材管理、人材育成を通じて組織内の全ての職種、特に幹部職における女性比率を高めてきました。上層部200人の女性比率は、過去10年間で2倍以上になりました。

キャリア形成の機会やフレックスタイム制度などの魅力ある施策・制度を積極的に推進することで、優秀な女性人材を起用・維持するだけでなく、業界からジェンダーに対する固定観念を取り除くことを目指しています。

Dunn-Edwards

Dunn-Edwardsは、北米市場の多様性を反映した組織を構築してきたことに誇りを持っており、全ての従業員が会社に受け入れられ、評価されていると感じ、機会や指導、サポートを平等に利用できる包括的で多様な環境を整備しています。

こうした考えに基づいてDE&I委員会を設置した2020年以降に実施した全ての活動や取り組みは、DE&Iに向けた取り組みと現状に関する従業員の感想などの調査をもとに作り上げてきました。

Dunn-Edwardsは、キャリア形成やキャリアアップに必要なリソースの拡充、全従業員を対象としたDE&I研修の実施、透明性の向上を目的とした新たなイントラネットとコミュニケーション戦略の立ち上げに取り組んできました。今後もデータを活用した取り組みを通じて、心地よく協力的な職場環境を整備していきます。

NIPSEAグループ

NIPSEAグループは、性別、世代、国籍、専門性の異なる人材を受け入れる、多様で包括的な人材育成に誇りを持って取り組んでいます。事業を展開する地域で実績を上げるためには、多様性のあるチームを築くことが重要と認識しています。「ダイバーシティ&インクルージョン(D&I)」活動の一環として、「人とコミュニティ」の取り組みに関する専門委員会を設置しました。同委員会は、D&Iに関する方針やプログラムに沿った取り組みを実施する上で重要な役割を果たしています。

NIPSEAグループは、幹部職と若手リーダー職の双方で女性比率35%を目指しています。この目標を達成するため、メンタープログラムやコーチング、リーダーシップ育成など、優秀な女性人材を起用・確保・育成することを目的とした支援を提供する職場環境を整備しています。

日本グループ

日本グループは、女性幹部職比率を2025年までに10%へ引き上げる目標を掲げており、次世代女性リーダー候補の育成やキャリアビジョン策定の支援、幹部職への昇進に関する従業員の意識改革などを進めています。特に注力する取り組みとしては、2022年7月に発足した「D&I Committee Japan」の活動の一環として進めている次世代女性リーダー候補の育成です。この取り組みを通じて、女性従業員にあらゆる支援と育成機会を提供し、より主体的にキャリア目標を設定することを奨励しています。

従業員は年に1回実施する自身のキャリア目標の発表と上司との個別面談を通じて、目標の達成に継続的に取り組んでいます。この取り組みにより、女性を含む全ての従業員が自分でキャリアを築く重要性を認識するようになり、意識改革を推し進める効果をもたらしています。年1回発表される幹部職人事で女性が優遇されるわけではありません。ただ、優秀な人材として女性が見過ごされないよう、経営も上司も注意深く人選し、適任者を昇格させています。

ロードマップ

	2022	2023	~2025
NIPSEAグループ	<ul style="list-style-type: none"> ・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 	<ul style="list-style-type: none"> ・「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ーで女性比率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 	<ul style="list-style-type: none"> ・「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ーで女性比率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	<ul style="list-style-type: none"> ・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 	<ul style="list-style-type: none"> ・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 	<ul style="list-style-type: none"> ・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	<ul style="list-style-type: none"> ・「DE&Iトレーニング」を導入 	<ul style="list-style-type: none"> ・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 	<ul style="list-style-type: none"> ・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	<ul style="list-style-type: none"> ・「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 	<ul style="list-style-type: none"> ・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 	<ul style="list-style-type: none"> ・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

人材戦略

従業員満足度の向上により期待できる効果

従業員エンゲージメントの向上は、優秀な人材が継続的に最大限の力を発揮できる環境の整備につながります。「アセット・アsembler」モデルのもと、当社グループへ新たに加わったパートナー会社の従業員満足度を定期的に調査・モニタリングしています。

各パートナー会社の調査結果は、同じ地域の同業他社平均などの指標や過去のデータを用いて比較・分析し、従業員満足度を向上させるために必要な措置の検討に活用しています。

例えば、NIPSEAグループのエンゲージメント・スコアは2022年度に75%に達し、2019年度と比べて5ポイント上昇したほか、APAC(アジア太平洋地域)平均を5ポイント上回りました。

DuluxGroupのエンゲージメント・スコアは2021年度に80%に達し、当社グループに入る前の72%を8ポイント上回りました。DuluxGroupは、事業分野ごとのパルスサーベイや退職する従業員との面談などのさまざまな手法を通じて、従業員エンゲージメントの評価を実施しています。従業員エンゲージメントを推進する上で鍵となるのはリーダーです。各部署のリーダーは、定期的な意見の聞き取りや部下との能力開発に関する面談を通じて、チームのエンゲージメントを見直し、従業員エンゲージメントの向上に努めています。

Dunn-Edwardsでは、従業員満足度調査に代えて、退職者へのインタビュー調査を実施しています。同調査で得られた分析データから、入社後の2年間で会社とのつながりを築く上で

最も重要なこと、従業員の定着には報酬・退職金制度(401(k))や幹部職のリーダーシップが重要であることが分かりました。こうした調査結果を踏まえ、他社よりも魅力的な制度を提供するために報酬・退職金制度の方針を定め、あらゆるステージでのキャリアアップ研修を展開・拡充しています。

日本グループでは、日本ペイント労働組合が定期的実施する従業員エンゲージメント調査の結果を経営陣と共有しています。

▶ 詳細は、P95「変革を受け入れ、働き方を見直す」をご覧ください。

日本グループにおけるMSV実現のための人的資本の考え方

日本グループにおける人材戦略は、事業拡大と利益率向上によるEPSの改善を目標としています。

目標達成に向けては、人材戦略上重視する指標として、女性幹部職比率などのD&I指標と従業員満足度などのエンゲージメント指標を設定しています。

多様な人材の活躍やチャレンジする風土の醸成など、行動指針「J-LFG」を体現した人材・組織を目指し、新卒・中途人材の積極的な採用や公平な評価・報酬・報奨制度の導入などの人的投資を実施し、持続的な成長に貢献できる力強い人材基盤を構築するべく挑戦を続けています。

足元では、次世代女性リーダー候補を育成する取り組みとして、女性の一般従業員が、より積極的にキャリア目標を持てるよう、あらゆるサポートや育成の機会を提供しています。年に一度、全従業員が自分のキャリア目標を宣言し、上司が1on1セッションを通じて継続的に支援する機会を設けることで、女性だけでなく全ての従業員が「自分のキャリアを自分で築く」ことの重要性を意識するようになるなど、意識改革につなげています。

また、幹部職登用に関する説明会を開催する際には、各事業部のリーダーに対して、女性の幹部職比率の現状と2025年までの目標とのギャップを説明し、KPIとして意識するよう促しています。

なお、日本グループは収益性改善に向けて構造改革に取り組んでいます。従業員満足度について、変革に伴う影響を注視し、コミュニケーションを強化しています。

▶ 詳細は、P95「変革を受け入れ、働き方を見直す」をご覧ください。

日本グループの男女別賃金差異

日本グループ全体について、賃金は従事する役割や職務の大きさに基づき決定しており、従事する役割や職務が同一の場合、当然のことながら賃金の基準に性別による差はありません。

男女の賃金差異を生じさせている主な要因は、幹部職に占める女性従業員の割合が低いことと分析しています。幹部職に占める女性の比率を2025年までに10%へ引き上げる数値目標のもと、女性従業員やその上司に対する育成などの施策を進めており、今後、女性幹部職比率の向上に伴い男女の賃金差異は縮小すると考えています。

男女別賃金差異(2022年度)

	全従業員	正規従業員	非正規従業員
日本ペイント・オートモーティブコーティングス (NPAC)	66.9	75.8	67.3
日本ペイント・インダストリアルコーティングス (NPIU)	77.8	79.8	81.4
日本ペイント (NPTU)	73.6	77.2	76.3
日本ペイントコーポレートソリューションズ (NPCS)	77.4	79.6	77.8

※ 常勤雇用 300 人超を超えるパートナー会社
 ※ 男性の賃金 (= 100) に対する女性の賃金の割合

(参考)NPACにおける賃金差異分析

NPACは他のパートナー会社に比べて非正規従業員の人数が多く、非正規従業員における差異が67.3%となっていることが大きく影響しています。非正規従業員における男女の差異は、労務構成差(定年再雇用者の比率：男性64%、女性2.9%)によるものと分析しています。

日本グループの人材戦略

EPS改善	KPI	「J-LFG」を体現した人材・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 ・従業員の主體的な努力を支援し、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

研究開発戦略

今日の社会においては、過去の手法によっては解決が困難な課題が次々と顕在化しています。積極的にパートナーシップを活用し、イノベーション創出力を強化します。

MSV実現に向けた取り組み

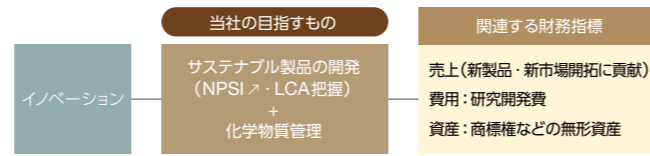
当社グループの技術的な使命は、塗料・周辺市場で世界をリードする技術集団を目指すとともに、日本と世界で成長を加速し、市場シェアを向上することです。イノベーション戦略としては、①適応可能な組織の構築、②実現力あるコアテクノロジーの開発、③周辺市場、新興市場への進出、の3つの柱で構成しています。これは技術的な視点からMSVを実現するものであり、顧客中心主義と社会的責任、社会との協調を重視する企業集団としての文化が今後の

成功につながる鍵になります。当社グループは「アセット・アSEMBラー」モデルのもと、世界のパートナー会社間で技術協力、知的財産の共有を行っており、パートナー会社の技術チームは、各市場や顧客ニーズに効果的に対応するため、高い自律性を維持しています。

当社グループは、知的財産の付加価値を向上するため、グローバルな技術提携の強化に適應できる体制を構築しました。例えば、建築用塗料の技術チームは、グローバルな技術コミュニティを形成し、共同の技術開発プロジェクトを通じてベストプラクティスの共有

と研究能力の有効活用を進めており、各国の顧客ニーズに対応する中で効果を上げてきました。パートナー会社間での技術共有や能力向上を目的として、LSI (Leverage, Share & Integrate) 活動を開始し、基盤技術の共有やパートナー会社横断的なプロジェクトの促進を行っています。

MSV実現に向けた道筋 ▶ P5参照



ロードマップ

	2022	2023	~2027
サステナブル製品	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 「グリーンデザイン・レビュー」の策定 	<ul style="list-style-type: none"> 日本グループやNIPSEAグループ以外にもサステナブル製品の研究開発を実施(例：DuluxGroup、Dunn-Edwardsなど) 	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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)

研究開発の枠組みとコア技術

当社グループの技術系人材はグローバルで3,895名、このうち日本では1,141名に上ります。技術系人材は、持続的なビジネスの成長を実現する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です。

技術系人材は国内外の顧客と消費者のニーズに対応するため、日本・東京と大阪、中国・上海、シンガポール、豪州・メルボルン、米国・ロサンゼルスとクリーブランド、フランスなど、世界52カ所の研究開発・技術施設に従事しています。2022年の研究開発費は281億円に達し、新たに169件の特許を出願しました。2022年末時点で登録されている特許権は1,508件に達しています。

当社グループでは、塗料と塗装に関するコアテクノロジーを12のカテゴリ

リーに分類しながら、知的財産を管理しています。それらは、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、耐候・腐食、計測学、人工知能、サステナビリティとなります。

研究開発拠点の中核となるチームには各分野の専門技術者が従事しており、世界で展開する技術開発拠点の技術者と協力しながら、グループ全体の製品開発を支援しています。当社グループは、世界の大学や学術研究機関と、幅広いオープン・イノベーション・ネットワークを構築しています。

日本グループは2020年に東京大学と戦略的研究に関する提携を結び、共同研究を行う枠組みを構築しました。東大との提携は、感染症のリスク低減、社会コストと環境負荷の抑制、スマート社会の基盤づくりの3分野を対象としており、革新的な塗料技術の創造を目指して

います。

NIPSEAグループはシンガポールで、数十年にわたり科学技術研究庁(A*STAR)の研究機関と提携しています。最近ではA*STARと戦略的に提携し、自律走行を可能にするスマート・サーフェス分野、塗料研究で人工知能(AI)を応用する分野で破壊的技術を開発しています。

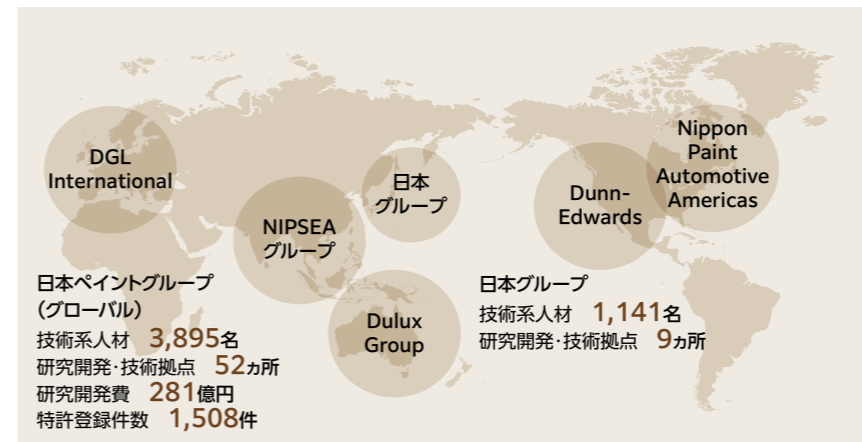
さらに、当社グループは米国マサチューセッツ工科大学と世界中の企業の互恵関係を構築・強化することを目的とする産学連携プログラム(MIT-ILP)へ参加しました。

イノベーション創出に向けた取り組み・プログラム

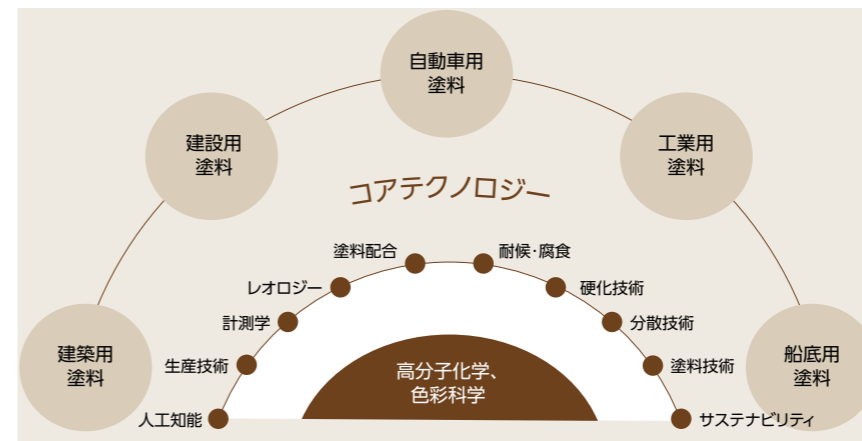
新製品売上高指数(NPSI)は、テクノロジーを駆使して生産した製品の生産量を測定する指標の1つです。新製品は、段階的な改良によりグレードアップした製品から、破壊的イノベーションにより新たに市場に登場した製品まで、複数の分野に分類されます。NPSIは、技術チームとビジネス・サプライチェーンのオペレーションチームが共同で取り組んだ実績を反映しており、両者の強い連携により、MSVへのコミットメントを実現しています。

NIPSEAグループと日本グループを合わせたNPSIは2022年に20%を達成し、12,000もの新製品を発売しています。

研究開発組織



コアテクノロジー



研究開発戦略

サステナブル製品の創出によって長期視点で事業へ貢献

製品のサステナビリティ

当社グループの製品が社会に貢献し、ビジネスの成功を長期的にもたす上で、サステナビリティは不可欠な要素です。当社は、国連の「持続可能な開発目標(SDGs)」の枠組みに従い、製品ライフサイクルの原則に基づいてサステナブル製品、技術を定義しています。これは、製品ライフサイクルにおける生産、使用、サービスの3つの主要段階などを網羅する体系的なアプローチであり、各段階において塗料製品の特性をSDGsに照らし合わせることで、市場に流通している主力製品よりも当社製品が優れている点を評価しています。製品の生産段階では、製造効率や原材料、物流、包装などが評価の重要なポイントになります。使用段階では、エネルギーや資材の消費量と化学物質の排出量とともに削減し、化学物質の有害性の低減による顧客や消費者への支援が評価対象となります。サービスの段階では、製品の耐用年数、クリーンテクノロジーへの応用、健康や福祉への寄与、使用後の処理などを評価しています。

こうしたサステナビリティに関する原則のもと、新製品の評価に用いる「サステナビリティ・スコアボード(得点シ

テム)」を開発し、NIPSEA中国と日本グループのNPSIシステムに導入しました。2022年のNIPSEA中国と日本グループを合わせた新製品売上高のうち、52%が新たに開発したサステナブル製品でした。

また、「グリーンデザイン・レビュー」も併せて開発し、日本グループとNIPSEAグループの研究開発プロジェクトの管理システムに導入しています。日本グループとNIPSEAグループのプロジェクトポートフォリオにおいて、研究開発費の47%が「グリーンデザイン・レビュー」の原則に従ってサステナブルな優位性を持つ製品の創出に使用されています。

サステナブル製品事例

Dulux enviro₂TM

Dulux enviro₂TMは、低臭・低VOCで優れた性能を発揮するプレミアムアクリル塗料です。2022年には同シリーズの15Lパッケージで50%のリサイクル率を達成しました。豪州の塗料ブランドで唯一Global GreenTagTM認証を獲得しています。



加飾フィルム

当社グループは、持続可能な低炭素社会の実現に向けて、太陽光発電システムやリチウムイオン電池(LIB)向けの製品開発にも取り組んでいます。

トヨタ自動車株式会社とNPACは、太陽電池モジュールにデザインと色の自由度を提供する太陽電池モジュール用加飾フィルムを共同開発しました。



高密着プライマー

NPSUは、パウチ型リチウムイオンバッテリーのパッケージ用高密着プライマー「サーフコートNR-Z」を開発しました。電解質に長時間浸漬した後の優れた密着性を実現しています。



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%

有害化学物質規制に適合した製品の市場展開

化学物質管理

2021年、環境や人体への影響を最小限に抑える目的で、化学物質管理システム「Green30」を立ち上げました。このシステムは欧州REACH規制、米国TSCA、日本の化審法などで取り上げられる懸念化学物質を管理するために作製したものです。該当する化学物質のリスクを、ビジネスを実施する国や地域の規制に応じて、3つのカテゴリー(ランクA、ランクB、ランクC)*に分類しています。このシステムは2021年より日本グループで運用を開始し、現在、日本以外のパートナー会社に導入されつつあります。

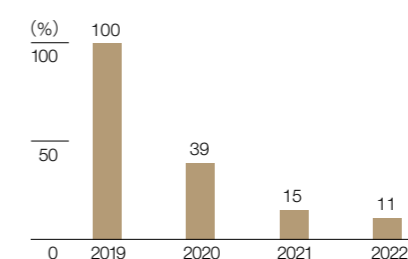
このシステムで管理している物質の1つであるアルキルフェノールエトキシシレート類(APE類)は主に界面活性剤として使用され、ノニルフェノールエトキシシレート(NPEO/NPE)はその一種です。これらの原料であるノニルフェノール(NP)は、欧州REACHや米国TSCAにより規制されていることが

ら、当社グループはAPE類を含む界面活性剤の段階的な廃止を進めています。また、残留性有機汚染物質(POPs)として問題視されている紫外線吸収剤(UV-328, UV-327など)の代替も進めています。現在は2023年末までに、欧州向け全製品での完全廃止を目指しています。また、日本グループにおいても同様に使用量の削減が進んでいます。さらに、中鎖塩素化パラフィン(MCCP:炭素数14~17で塩素化率45重量%以上のもの)のような他のPOPsについての使用量削減も日本グループで進めています。

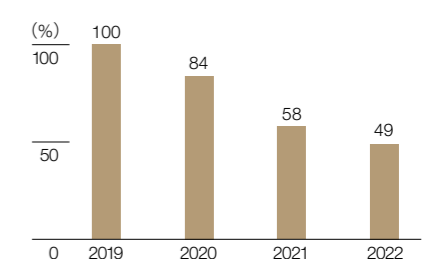
DuluxGroupは、より安全な製品を

市場に提供するため、懸念化学物質に関する新規特定、管理、対処に引き続き注力しています。2022年の主な取り組み事例として、Cabotの「アクアデック」、インターグレイン・ウルトラデッキ」シリーズからアルキルフェノールエトキシシレート類(APE類)を除去し、ニュージーランド事業においては、製品に含まれるAPE類を100万リットル分除去することに成功しました。加えて、「Selleys」ブランドからDCM(ジクロロメタン)を含まない塗料剥離剤や、トルエン、環状シロキサン、UV-327を除去した製品を複数発売しました。

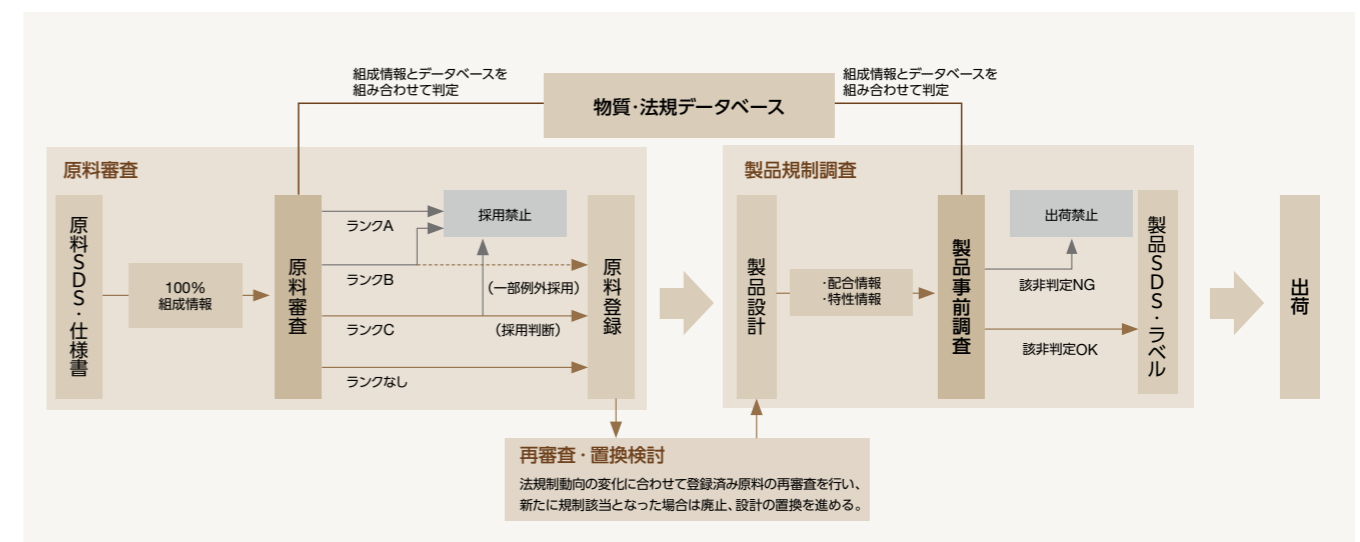
UV-328使用量(2019年の使用量=100%)



MCCP使用量(2019年の使用量=100%)



化学物質管理フロー



* カテゴリーの定義
 ランクA(禁止): 採用禁止
 ランクB(新規採用禁止): 一部の例外を除き新規採用禁止
 ランクC(新規採用回避): 規制動向、環境影響、事業環境を踏まえ採用可否を判断する
 ランクなし: 原料採用への影響なし

労働安全衛生

重大な安全衛生リスクを効果的に管理し、従業員や事業、コミュニティを確実に保護することは、当社グループの重要な責務であり、優先的に取り組むべき課題です。特に、当社グループの工場では災害や死亡事故のリスクも想定できることから、マテリアリティの1つとして特定し、MSVの実現に重要な課題と捉えています。

MSV実現に向けた取り組み

「環境&安全」チームの支援のもと、各PCGは2022年、深刻なリスクと日常的なリスクなどの労働安全衛生を確保するため、それぞれが策定した改善計画の実施に取り組みました。

「環境&安全」チームは各PCGの環境・安全部門のシニアリーダーで構成され、労働安全衛生に関する重大なリスクの監視状況を強化するための共通指標の策定、他社比較、ベストプラクティスの共有に取り組んでいます。全てのPCGに共通指標を導入するには時間を要するものの、プロセスの安全性を損なう恐れのある出来事(可燃性溶剤の漏えいなど)や事故につながる可能性の高い出来事(死亡リスクを伴う重大なニアミスなど)を含む深刻な被害のリスク管理に対する理解向上と監視状況の改善に重点的に取り組んでいます。2023年は、深刻な被害のリスク管理に関する効率改善を活動の中心としています。

グループ方針

当社グループが手掛ける事業には、従業員やサプライチェーン、コミュニティに影響を及ぼしかねない重大な安全衛生上のリスクが存在します。これらのリスクを適切に管理し、被害を防止するために、特に深刻度の高いリスクへ重点的に対応していきます。

リスクと機会

「労働安全衛生」に関連する主なリスクと機会は、P41「MSVの前提としてのサステナビリティ」をご覧ください。当社グループ全体に共通する課題も存在する一方で、各PCGはそれぞれの地域の現状を反映した重点分野や優先項目を抱えています。

改善点と実績

当社グループの死亡事故は、2021年にNIPSEAグループで2件(報告された3件のうち1件は業務外の通勤途中の事故)発生したのに対し、2022年は0件でした。

従業員と請負業者の記録災害度数率(20万労働時間当たり)は、前年比1%減の0.90件となった一方で、休業災害度数率(20万労働時間当たり)は同31%増の0.50件となりました。主な変化要因は、DuluxGroupによるCromologyとJUBの買収であり、他のPCGは前年比で改善または微増しています。

各PCGにおける2022年実績と前年からの変化、主な要因については下表の通りです。

パートナー会社グループ(PCG)ごとの実績

PCG	死亡者数	記録災害度数率 (20万労働時間当たり)	休業災害度数率 (20万労働時間当たり)	2022年の改善要因と優先事項
NIPSEAグループ	0 (-2)	0.42 (-4%)	0.22 (+5%)	・交通事故に重点を置いた安全教育や改善活動を実施
DuluxGroup(太平洋)	0 (0)	1.50 (+3%)	0.80 (0%)	・製造工程の安全性を強化した工場3ヵ所において、新たに導入した危険度に関する定期調査を完了、改善措置を実施
DuluxGroup(欧州)*	0	2.25	1.70	・主要拠点で重大リスクに関する監査を開始し、深刻な被害を引き起こす災害や死亡事故のリスク回避に重点を置いた取り組みを実施
日本グループ	0 (0)	0.39 (-33%)	0.08 (-50%)	・高温・低温物との接触や転倒に重点を置いたリスク評価の見直しと対策を実施
Dunn-Edwards	0 (0)	4.60 (-40%)	2.01 (-20%)	・保有する全ての施設で包括的な安全性評価を実施

* 2022年買収以前の実績がないため、前年比データはなし

コミュニティとともに成長

当社グループは、CSRの枠組みと長期的なコミュニティ・エンゲージメント戦略のもと、全てのステークホルダーを含めた良好なコミュニティを構築し、持続可能な事業成長を実現していきます。

MSV実現に向けた取り組み

全ての人々に豊かな彩りと快適さを提供する革新的なソリューションを提供することは、当社グループの創業以来の変わらぬ使命です。当社グループは持続可能な発展へのコミットメントの一環として、事業活動を通じたコミュニティのより良い生活の実現に向けた支援と推進に努めています。この目標を達成するため、グローバルCSRの枠組み「Coloring Lives」のもとで、3つの重点分野(3E)を設定しました。3Eは、将来のステークホルダー育成に重点を置く「Education(教育)」、職業訓練を通じた社会的弱者の支援と才能ある若者の発掘に重点を置く「Empowerment(エンパワメント)」、コミュニティやステークホルダーとの協働に重点を置く「Engagement(エンゲージメント)」で構成されます。

コミュニティへの投資は、コミュニティの活性化を通じたビジネスチャンスの拡大、当社グループの従業員エンゲージメントとコミットメントの向上、コミュニティ

との連携強化などの潜在的な機会をもたらし、当社グループのミッションであるMSVの実現に寄与します。一方で、ステークホルダーに対する責務の充足を軽視した場合はリスクにつながります。コミュニティからの信頼を失えば、優秀な人材や信頼できる取引先を確保・維持できなくなり、消費者や顧客のロイヤルティ、ひいては株主からの信頼の低下を招き、MSV実現に悪影響を及ぼしかねません。

社会貢献活動の成果

当社グループは2022年度、世界の約1,065万人の生活に好影響を与えた448件の取り組みに775万米ドルを超える資金を投入しました。

例えば、NIPSEAグループが主催する「AYDA Awards」は、アジアで開催されるインテリアデザインや建築部門のコンペティションとして高い評価を得ており、世界のステークホルダーとの関係を深め、持続可能なデザインの採用を促進してデザイナー間の協働を奨励していま

す。5,314人のデザイナー志望者がこの権威あるコンペティションから刺激を受け、自分のスキルを活用して社会にプラスの変化をもたらしたいと考えるようになりました。また、このコンペティションを通じて、140人を超える業界の専門家が新世代のデザイナーからフレッシュな気付きを得ることができました。

日本グループでは、障がい者を雇用して運営する「ニッペファン・ファーム」で収穫した無農薬野菜を約3年前から毎月、子ども食堂に寄付しています。この活動は社会福祉協議会事業への支援として地元で高く評価されています。

こうした取り組みは、多様なコミュニティに大きな変化をもたらす活動に当社グループが積極的に関わっていることを示しており、持続可能な発展と社会福祉の向上を促進するという当社のコミットメントを実証しています。

社会貢献活動への投資と成果・影響(2022年度)

国・地域	39	
プロジェクト数	448件超	
投入リソース	活動に費やしたお金	775万米ドル超
	活動に費やした時間	125,000時間超
	活動に参加した従業員・ボランティア	33,000人超
成果・影響	活動に使用した塗料	24万リットル超
	影響を与えた方々	1,065万人超

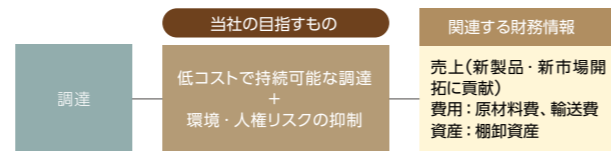
社会貢献活動の重点分野と活動例

重点分野	内容	活動例
Education(教育)	将来の顧客や従業員になり得る子どもや学生を対象とした活動	・NIPSEAグループ: AYDA Awards(建築・インテリアデザイン志望の学生の育成を目的として毎年開催している国際コンペティション) ・DuluxGroup: デザイン・インスティテュート・オブ・オーストラリア(オーストラリアン・インテリアデザイン・アワードの支援)
Empowerment(エンパワメント)	社会的弱者の活動支援や職業訓練、才能ある個人の発掘を行う活動	・日本グループ: ニッペファン・ファーム(障がい者の雇用支援) ・Dunn-Edwards: アルバカーキ・プライドパレードの山車(地元プライドパレードへの塗料寄付)
Engagement(エンゲージメント)	コミュニティやステークホルダーとの協働、NGOとの協力、災害救援などを行う活動	・日本グループ: 東京大学との産学連携活動(未来社会のイノベーション創出に向けた連携) ・DuluxGroup(Cromology): UNICEF(ウクライナの子どもと家族の支援を目的とする寄付)

調達

当社グループは、倫理的かつ責任ある事業活動を進めており、調達プロセスと意思決定にESG原則を組み込む持続可能な調達により、MSVの実現を目指しています。

MSV実現に向けた道筋 ▶ P5参照



MSV実現に向けた取り組み

当社グループは取引先に対し、環境・社会・経済的に責任ある方法で、資材とサービスの持続可能な調達を行うよう求めています。「サプライヤー行動規範2022」において、コンプライアンス、環境、社会、ガバナンスの各分野で、当社が取引先に対して期待しているグローバ

ルで対処すべき課題を明確に示しています。その上で、既存・新規の取引先を対象とした調査を実施し、「サプライヤー行動規範」で定めたESG原則に対する責務への理解を確認します。

当社にとって取引先は、ESG対応を進める上で重要なパートナーであり、取引先に対して当社の対応方針への整合を促しながら、取り組みの高度化を求め

ています。例えば、現地調査として実施する「サプライヤーESG評価」を通じて、サプライチェーン上で改善が必要な分野の特定に役立てています。

ロードマップ

	2022	2023	2024	2025
活動	<ul style="list-style-type: none"> グローバルチームの発足 地域チームの編成 「サプライヤー行動規範」の策定 取引先への調査票の作成 	<ul style="list-style-type: none"> サプライヤー調査の実施(調達額ベースで上位40%を対象) 持続可能な事業の模索 指標の設定 	<ul style="list-style-type: none"> サプライヤー調査の実施(調達額ベースで上位75%を対象) 取引先の評価方法の決定 持続可能な取り組みと評価方法の決定 	<ul style="list-style-type: none"> サプライヤー調査の実施(調達額ベースで上位90%を対象) サプライヤー調査(広範なアセスメントの試験的実施) 持続可能な事業の追跡調査と評価(試験的実施) 報告指標の改良

「サプライヤー行動規範」の主要項目

コンプライアンス	環境	社会	ガバナンス
<ul style="list-style-type: none"> 法令順守 下請業者のコンプライアンス 「環境・衛生・安全」に関するコンプライアンス 	<ul style="list-style-type: none"> 環境インパクトの最小化 廃棄物管理 	<ul style="list-style-type: none"> 児童労働 強制労働 差別 労働条件 紛争鉱物 製品の安全性とコンプライアンス 安全教育 結社の自由 	<ul style="list-style-type: none"> 腐敗防止 贈答品・接待 利益相反 秘密保持 記録保持 公正な競争 国際貿易 下請業者のESGコンプライアンス

原材料調達での温室効果ガス排出量削減への取り組み

当社グループの温室効果ガス排出量(スコープ3)において、原材料に関わる排出が大半を占めています。このため、調達における温室効果ガス排出量の削減が重要な課題と認識しており、顧客の要望に応じてバイオマス原料などの使用を検討していきます。

原材料調達への取り組み

当社グループの事業は、原材料・設備・資材・情報サービスなど、多岐にわたる製品・サービスの供給によって成立しています。事業の持続的成長には、取引先との健全な協力関係が不可欠であるため、取引先とのコミュニケーションを深め、信頼性を強化し、新たな機会を創出します。

日本グループ

日本グループは、「サプライヤー行動規範2022」を反映した「調達ガイドライン」において、より具体的な内容で、取引先と日本グループが順守する事項を明確にし、責任ある調達を推進しています。社会的側面については、本ガイドラインは人権の尊重を含む社会的な取り組みの規範を定めた主な国際的枠組みや規範に沿ったものです。環境面については、各国・地域の法令順守とともに、化学物質管理や環境影響の最小化などの取り組むべき重要な課題の理解と実践を深めています。

NIPSEAグループ

NIPSEAグループは、責任ある企業として高い基準を順守し、持続的な開発に好影響をもたらすよう引き続き注力しています。「サプライヤー行動規範」は、新規・既存の取引先に対して求める行動規範を明確に規定し、NIPSEAグループと同様の高い基準保持を確保しています。また、水や資材、電力管理などのさまざまな分野において、環境アセスメントを実施している各地域の関連団体から認定を受けるよう推奨しています。

DuluxGroup

DuluxGroupは、事業を展開する地域社会の持続可能性を確保し、事業のあらゆる側面に責任ある企業活動を組み込む努力を続けています。原材料の調達から包装、最終製品、サービスを含む製品・事業が環境や社会に与える影響を理解・管理しながら、プラスの影響を与えることを追求しています。このため、調達の各過程で、環境や安全衛生、労働条件、人権への配慮が確実に行われることを目指します。

Dunn-Edwards

Dunn-Edwardsは、サプライチェーンが強制労働や児童労働、人身売買、奴隷労働による製品を確実に排除するべく、適切な取り組みを行っています。

取引先のリスク評価とエンゲージメント

各パートナー会社は、「サプライヤー行動規範」に基づいて作成されたアンケート調査を利用し、取引先のリスク評価を実施しています。基準を満たしていないと判断された取引先に対しては、エンゲージメント活動を実施し、リスク低減を図っています。

NIPSEAグループと日本グループ

NIPSEAグループと日本グループは、グローバルで調査方法を標準化するために、新たに開発した「サプライヤー・サステナビリティ・アンケート」を2022年から採用しています。現場で不適合が発覚した場合、取引先とは是正措置について協議し、一定期間内の実施を依頼しています。

DuluxGroup

DuluxGroupは、「持続可能な調達プログラム」を通じて、サプライチェーン全体で現代奴隷制のリスクを管理しています。このプログラムは、国際労働機関(ILO)の条約、倫理的貿易イニシアチブ(ETI)の基本労働規範、ISO14001、SEDEXの行動規範をはじめとするグローバル・サプライチェーンの規範や指針に準拠する内容となっており、現代奴隷制のリスクを特定・対処し、責任ある透明性の高いサプライチェーンを維持することが目的です。取引先やその施設で実施する現地調査を通じて、取引先が「持続可能な調達基準」を満たしているかどうかを確認し、改善措置が必要かどうかを判断します。

Dunn-Edwards

Dunn-Edwardsは取引先が供給する製品について、強制労働や児童労働、人身売買、奴隷労働との関連を調査・評価しています。事前に定めた基準を満たしていない取引先に対しては、説明責任を果たし、所定の手続きに従うよう求めます。直接取引のある取引先が非人道的な労働に関わっているという信頼性の高い情報を得た場合は、可能な範囲で第三者による非通知監査を実施します。

「サプライヤー・サステナビリティ・アンケート」の結果

当社グループは、取引先のEGSへの取り組みを調査するため、「サプライヤー行動規範2022」と併せて「サプライヤー・サステナビリティ・アンケート」を作成しました。2022年10月にグループ全体で共通の調査を開始し、これまでに166社を超える企業が「サプライヤー行動規範」の順守に同意しています。これらの取引先からの調達額は、当社グループの総調達額の約22%に相当します。また、こうしたグループ共通の調査に先立って、各国・地域が同様の調査を実施しており、全ての調査で得られた回答を合計すると、計481社が行動規範の順守に合意しています。481社からの調達額は、当社グループの総調達額の約61%に相当し、2023年の目標として定めた40%を達成しました。当社グループは、総調達額に対する割合を2025年までに90%へ引き上げることを目指しています。

「サプライヤー・サステナビリティ・アンケート」の結果*

	NIPSEAグループ	日本グループ	DuluxGroup	Dunn-Edwards	合計
行動規範の順守に合意した取引先の数	—	—	—	—	481社
総調達額に対する割合	52%	78%	89%	80%	61%

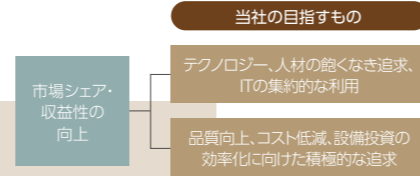
* Cromology, JUB, NPAAを除く

アセット別戦略

特集②

中国事業の成長可能性

MSV実現に向けた道筋 ▶ P5参照



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以来、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。「中期経営計画(2021-2023年度)」期間においても、厳しい事業環境の中で、レジリエントな成長を遂げ、日本ペイントグループのけん引役となっています。今後も成長余力の高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

組織の最適化と変革

Nippon Paint Chinaはビジネスの成功を重視し、組織の最適化と変革に継続的に取り組んでいます。フロント・ミドル・バックオフィスの構造を基本として、さまざまな事業グループと本社機能の合理化と最適化を図っています。

IPMT(統合グループ管理チーム)とPDT(製品開発チーム)を設置し、製品ライフサイクルを通じた管理を推進しています。



先進的な生産体制

新工場の建設には、「スマート・マニュファクチャリング」と「インダストリー4.0(第4次産業革命)」の原則を導入し、デジタル技術を駆使した環境に優しい工場を目指しています。水性塗料の完全自動化生産ラインでは、材料搬送にクローズド・パイプライン・システムを利用し、完全に自動化・デジタル化した、環境に優しく、安全でクリーンな生産プロセスを実現しています。

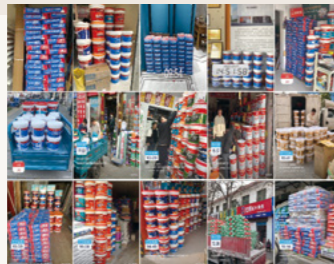
人的作業を大幅に削減して生産効率を高めることで、インダストリー4.0の要件を満たしています。



圧倒的な販売網

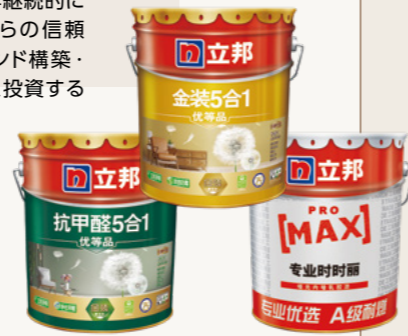
TUCでは2023年も引き続き、販売網の拡大や人材の強化、代理店との協力関係、高水準の販売拠点の確保に努めるとともに、既存販売店の水準を引き上げ、サービスの均一化を目指しています。

代理店の数は2023年5月末時点で15万4,000店と、2022年末から5万1,000店増加しました。専売店の数は4万2,000店と、2022年末から1万店増加しました。コンピュータ調色システム(CCM)の設置店は、1万店を超えています。



高いブランド力

1992年に中国へ進出して以降、中国の塗料・コーティング業界で有名なブランドに成長を遂げました。中国ブランド指数をはじめ多数のブランド賞を毎年継続的に獲得しているのは消費者からの信頼の証であり、引き続きブランド構築・ブランド力向上へ惜しみなく投資することで、「立邦」ブランドの認知度・評価向上に注力していきます。



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

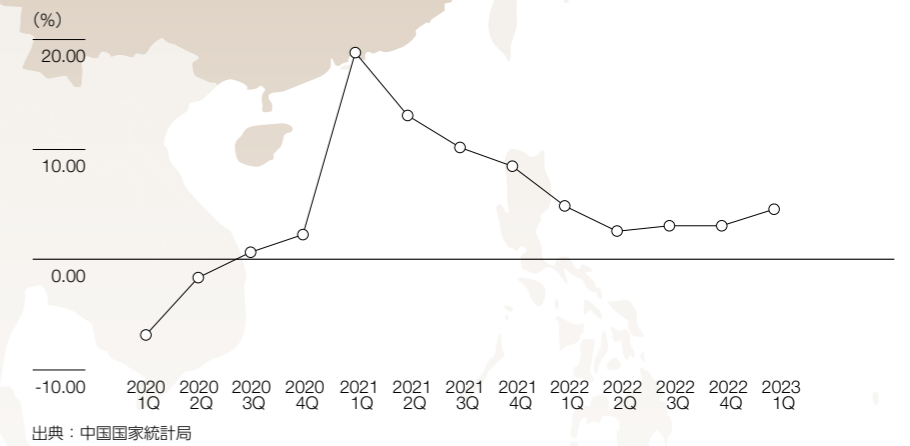
2023年第1四半期の中国国内総生産(GDP)成長率は前年同期比で4.5%増加し、市場の予測値4%を上回るとともに、前四半期からは1.6ポイント上昇しました。消費者信頼感も徐々に回復しており、消費財の小売総売上高は3月に前年同月比で10.6%増加しました。

2023年第1四半期の固定資産投資(農村世帯を除く)は10兆7,000億人民元となり、前年同期比で5.1%増と微増にとどまりました。インフラ投資は同8.8%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。先端技術関連企業への投資も同15.1%増と高い伸びを維持しており、中でも製造業への投資は16.2%増加しました。

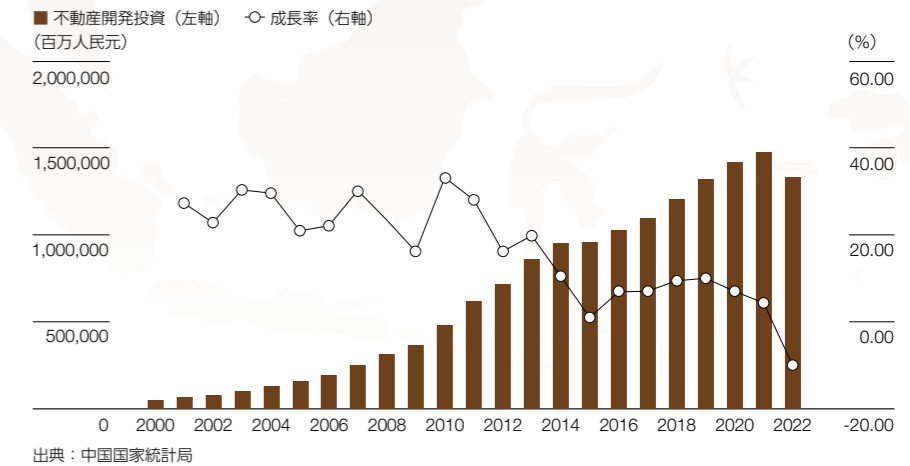
不動産市場を巡っては、2022年の不動産開発投資が前年比10%減にとどまり、初めて前年を下回りました。2023年第1四半期は、減少幅こそ縮小したものの、前年同期比では減少が続いています。商業施設の販売面積は2022年1月から16ヵ月連続で、新規着工面積は2021年7月から22ヵ月連続でそれぞれ減少しており、市場全体として回復の勢いはまだ十分ではありません。

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。

GDP成長率(前年同期比)



不動産開発投資



アセット別戦略

「中古住宅時代」の到来により、塗り替え市場が急拡大

中国の不動産市場は今後、次のような傾向を示す見込みです。

1) 不動産市場は、需要が旺盛だった時期から通常の需給バランスが取れた段階(phase of basic supply-demand balance)へと移行する見通しです。急速な開発を進めてきた時代は終わり、新規住宅供給は徐々にピークに達し、「中古住宅時代」へ移行する見込みです。第7回国勢調査によると、1人当たりの住宅戸数は、既に1戸を超えていることが明らかになりました。総人口も2022年に前年末比で85万人減となり、過去60年間で初めて減少に転じました。新規都市居住者数は、2021年の1,203万人から2022年には646万人へ半減し、過去42年間で最低水準を記録しました。人口増加の勢いがピークに達したということは、「中古住宅時代」の到来を意味します。不動産投資からの利益

(dividend)が減少することで、不動産部門の急成長の原動力は新築住宅開発から既存物件の改修へと移行していきます。住宅改修の周期を15年と仮定すると、中古住宅は2030年までに約927万戸に達し、住宅取引全体に占める中古住宅の割合は2022年比で約28%増となる約49%に達する見通しです。

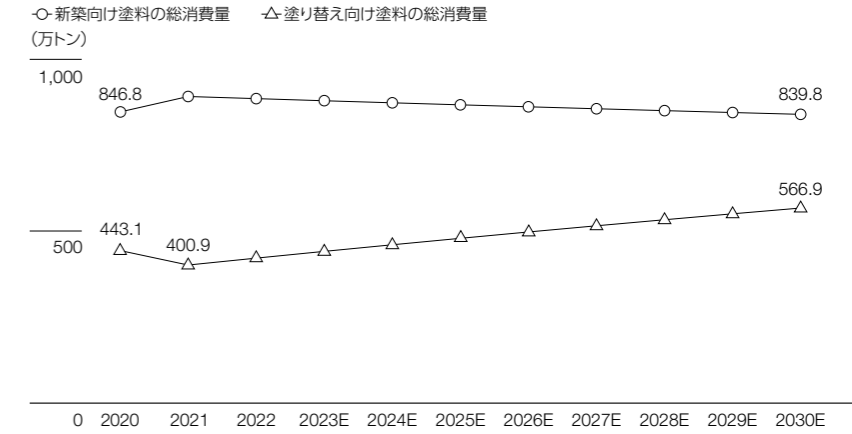
2) 「中国共産党第20回全国代表大会(二十大)報告書」では、住宅の位置付けを「投機」ではなく「生活の場」と強調しており、複数の住宅供給機関や低価格住宅を供給する流通形態を整備し、賃貸物件と購入物件の均衡を目的とした住宅システムの確立に取り組む方針です。賃貸市場は今後、徐々に不動産市場の重要な構成要素となり、「購入より先に賃貸する」というモデルが一般化していく見通しです。優遇措置を盛り込んだ政策のもと、低価格住宅や都市再開発、老朽化した住宅団地の改修が今後の成長

機会となる見込みです。第14次5カ年計画における都市再開発への投資額は、年平均3兆6,000億人民元に達し、累計で18兆人民元に達する見通しです。

新築住宅の規模は既にピークに達し、中国の不動産市場は「中古住宅時代」に突入しました。中国証券各社の試算によれば、2022年から2030年にかけて、都市部の不動産建設と完成床面積が年間で約2%減少する一方、都市部以外での建設が堅調な伸びを維持する見通しであり、塗り替えの周期と比率に今後変化がない前提に立てば、建築用塗料の総需要は2030年までに約1,407万トン(約1,238億人民元)に達する見込みです。このうち、新築向けは約840万トン、塗り替え向けが約567万トンとなり、塗り替え向けは総需要の約4割を占め、建築用塗料需要の拡大をけん引する主要な原動力となりつつあります。中国政府による建物の用途や総合的なエネルギー効率に対

する基準の厳格化に伴い、塗り替えの頻度が高まり、塗り替え需要全体がさらに拡大することが期待されます。

新築向け・塗り替え向け塗料の総消費量



※ 2023E~2030Eは推計
出典：華西証券「建築用塗料特集1：国内建築用塗料市場は1000億人民元超に達し、塗り替え向けが長期的な需要拡大を支える」

Our Strategy

今後もトップランナーであり続けるための成長戦略

TUC (Trade Use Consumer)

高いブランド力を生かし、都市部・地方都市で市場シェア拡大を目指す

TUC市場の概要

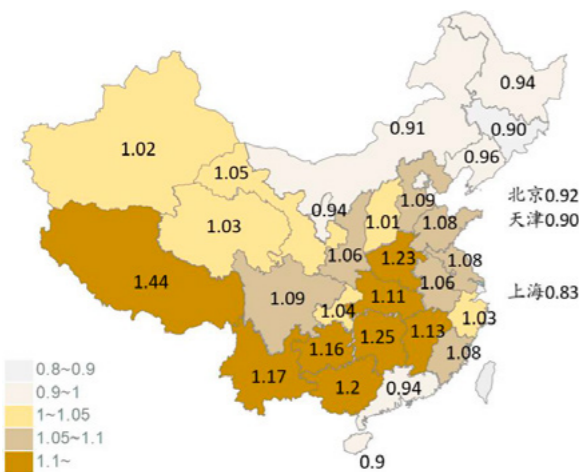
中国国内の2,000以上の都市でTUCを展開し、さまざまな用途や消費者層に向けた幅広い製品を提供しています。オフライン販売チャネルでは、主に代理店の募集や代理店・専売店の拡大、CCMの増設に取り組んでいます。加えて、公共部門と住宅塗装部門での事業拡大を図り、市場シェアを獲得することに重点を置いています。

オンライン販売チャネルでは、「Tmall(天猫)」や「JD.com(京东商城)」、「Douyin(抖音)」などの主要電子商取引(EC)プラットフォームでの存在感を維持しています。

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。

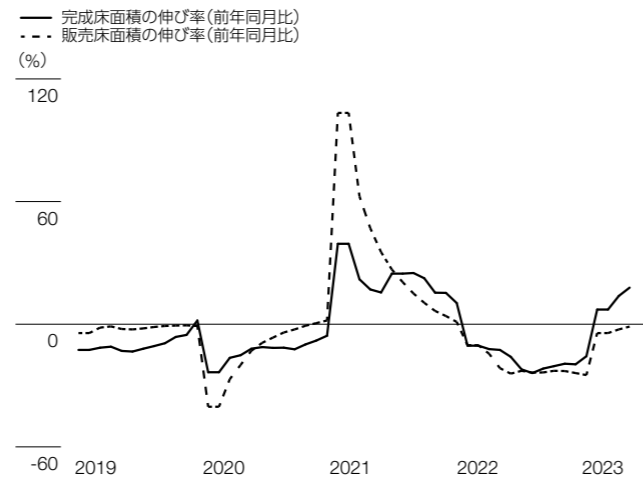


都市部(州・市別)における1人当たり住宅戸数(2022年)



出典：Debang証券「住宅所有時代の到来：向こう10年間の中国の住宅需給」

住宅・商業用不動産の開発・販売



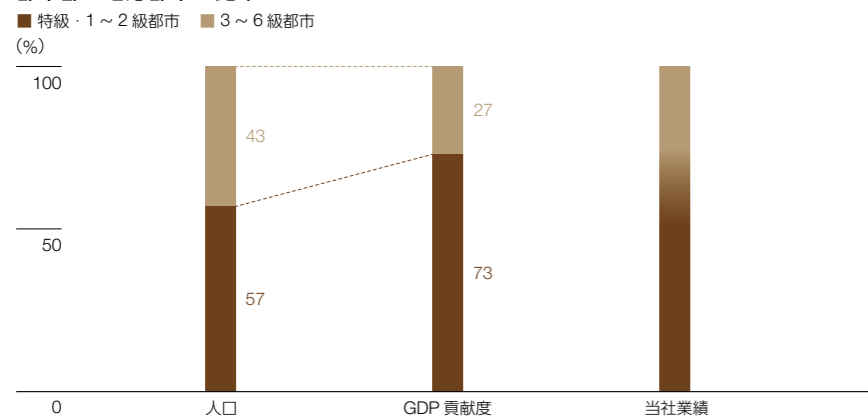
出典：中国国家统计局

アセット別戦略

特級・1～2級都市の特長、競争環境、NIPSEAのポジショニング

特級・1～2級都市は主に、省都や経済的に豊かな地域に位置しており、複数の強力な競合他社が存在します。当社は特級・1～2級の各都市に少なくとも担当者1人を配置し、販売チャネルの最適化や総合的な製品管理を通じて顧客を支援するとともに、住宅塗装、商業用塗装市場における事業展開を強化

都市部と地方都市の比率



出典：当社推計

TUB (Trade Use Business)

市況と顧客状況を踏まえながら、新たな需要を取り込み、シェア拡大を図る

TUB市場の概要と競争環境

TUBでは、6つのビジネス・シナリオ(①マルチシーン・ヘルシー・インテリア・ソリューション、②駐車場のワンストップ・デリバリー・ソリューション、③コーティングとメンテナンス資材のワンストップ・デリバリー・ソリューション、④低炭素プレハブの統合ソリューション、⑤産業用建築システム・ソリューション、⑥都市再開発・変革のためのワンストップ・コーティング・ソリューション)に基づき、さらなる成長を目指しています。なお、TUBの市場は年率約5%で成長しており、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。

しています。

特級・1～2級都市における市場シェアは50%を超えています(2022年消費者UA調査)。

3～6級都市においてシェア拡大を狙う

3～6級都市は主に、経済水準が比較的低い町や県レベルの地域で、現地の塗料メーカーや中小のブランドが競合相手となっています。3～6級都市における主な戦略は以下の通りです。

販売チャネルの拡大

既存のTUCの製品を統合し、地域に合わせたTUB製品を導入することにより、製品ラインアップを強化する。

組織と人員配置

Pioneer社との協業を促進し、人員を倍増することで、包括的な相乗効果を実現する。

町村レベルでの店舗拡大

地方市場の開拓を加速し、町村レベルの市場への参入を図る。

政府による経済構造調整と不動産規制の影響を受け、不動産の市場規模は縮小しています。しかし、商業用と住宅用の不動産は依然として市場全体の約50%を占めており、政府は低価格住宅やインフラ、非不動産部門への投資を拡大しています。TUBの市場規模はわずかに拡大しながら、安定的に推移する中、不動産市場は減少傾向、非不動産市場は増加傾向にあります。

万科企業(Vanke)をはじめとする不動産ディベロッパー上位100社による土地取得は引き続き減少しています。これに伴い、新規建設事業も大幅に減少しています。建設工事の進捗が遅れているため、プロジェクト期間と引き渡しのサイクルが長期化しています。

全国不動産開発投資は、2023年1～4月に前年同期比6.2%減の3兆5,500億人民元、新規着工面積は同21.2%減の312万平方メートル、住宅用の新規着工面積は同20.6%減の229万平方メートルにとどまりました。

都市再開発分野では、政策方針の影響を大きく受けており、地方財政が重要

な役割を果たしています。政府主導のプロジェクト事業は、政府との関係に強く依存しています。2023年初めに、政府債務の比率が高まった結果、都市再開発の進捗が遅れました。市場競争に関しては、都市再開発ではブランドに強いこだわりがないため、ブランド製品の使用にはばらつきがあります。政府と企業の信頼関係がプロジェクト獲得の大きな決定要因となっています。

塗り替え需要の確実な取り込み

- ・エンパワメント・ツールの開発：古いコミュニティ改修のための統合ソリューション・パッケージ、工業施設改修のための統合ソリューション・パッケージ、テスト・サービス・アウトソーシング・パッケージなどの主要なビジネス・シナリオに注力する。
- ・チャネル競争力の構築：主要15都市に注力しながら、都市再開発のビジネスモデルの開発・推進に取り組み、「住みやすい都市(Livability City)」ブランドを立ち上げる。



TUBの重点取り組み項目

1. 6つの主要チャネル(商業施設、住宅、低価格住宅、産業、インフラ、医療、教育)に関連する事業の開発に注力。
2. 3つの主要ビジネスグループ(戦略的顧客、工業部門の顧客、パートナー)に注力。
3. 都市部における事業体制の地域化に継続的に注力。

1. 6つの主要チャネル

商業施設・住宅
売上・利益に貢献する優良顧客(国有企業、トップ企業30社、優良民間企業)との関係構築・深化に注力。

低価格住宅
政府との関係強化、主要な住宅関連機関との関係構築、低価格住宅チャネル向け製品の導入、パートナーシップ構築を推進。

住宅以外の分野
工業分野のトップ企業500社、主要上場企業、国有企業、都市投資・建設関連企業などの顧客を対象とした協力関係の構築。

2. 3つの主要ビジネスグループ

戦略的顧客
国有企業との提携率65%、不動産トップ30社(ハイリスク顧客を除く)との提携率86%を目指す。

工業分野の顧客
トップ企業500社を対象とした製品と顧客の関係性を分析した市場マップに基づき、主要なインフラ事業と教育事業を特定。対象顧客に合わせたブランド統合、共同事業を推進。

パートナー
市場マップと都市部での事業目標に基づき、複数のチャネルとカテゴリーにまたがる立体的・多角的なパートナーシップ体制を確立。

3. 都市部における事業体制の地域化

・詳細な市場調査の実施、市場機会の特定、市場マップの作製、対象を絞った戦略の実施。市場調査の結果に基づき、都市・チャネル・製品別に正確で明確な目標を設定。

・市場マップに基づき、都市・チャネル・製品別に対象顧客を特定し、パートナーシップを構築。

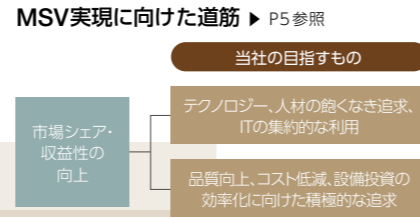
・プロジェクト・マーケティング戦略とチャネル・マーケティング戦略を通じて、都市部での事業を推進。

アセット別戦略

ウィー共同社長が語る、日本グループの構造改革の進展と収益性改善への道筋



取締役 代表執行役共同社長
ウィー・シューキム



日本グループの収益性の改善は、最も重要な経営課題の1つであり、共同社長のリーダーシップのもと、従来にはない手法や施策で構造改革に取り組んでいます。

当ページでは、取締役 代表執行役共同社長のウィー・シューキムが、日本グループの構造改革の進展と今後の収益性改善への道筋についてご説明します。

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

日本グループの収益性が2017年以降に低迷した根本的な原因が2015年に実施した「分社化」による弊害であるというのは、2022年度版の統合報告書でもご説明の通り、日本グループの経営陣の共通認識です。各市場に特化した事業別(自動車用・汎用・工業用・表面処理・船舶・持株会社が統括する調達)の組織に分社化するアイデアそのものは優れていたものの、市場競争力を考慮して導入しなかった結果、日本グループ全体のコスト構造の肥大化

や、機能の重複、煩雑な業務プロセスを招きました。非効率な事業運営や採算性の悪化によって事業損失が発生し、人材育成や老朽化した設備などへの適切な投資が十分に行えなくなるといった悪循環に陥りました。

根本的な原因への認識が一致した上で、現在・将来の顧客ニーズに即応可能な組織の中核機能を維持しながら、こうした問題に対処するべく、まずは8つのタスクフォースを立ち上げ、生産・品質、販管費などのテーマごとに課題を抽出し、改善策を検討・実行しています(右表参照)。タスクフォースはあらゆる階層の従業員で構成していますが、

アクションプランを実施して最初に判明したことは、既存のルールに縛られず、かつ権限委譲した上で課題解決に取り組めば、ほとんどの難題はいずれ解決できるというものでした。つまり、上下関係に縛られたトップダウンの企業文化が、従業員の潜在能力を發揮する機会を阻害していたということです。また、日本ペイントコーポレートソリューションズ(NPCS)を新設し、サプライチェーン・生産拠点・人材開発・研究開発・財務・監査など、日本グループ全体の課題に対して横断的に対応する機能部門に位置付けることで、パートナー会社の縦割り構造を打破しています。

つまり、NPCSは事業に特化した国内パートナー会社の潜在能力を引き出すとともに、日本グループの効率性を高める役割を担っています。

構造改革に伴う組織の再編には、必然的に職務の大きな変更や廃止が伴います。2022年に実施した希望退職制度「ネクストキャリアプラン」では、従業員が公平に扱われるよう特別な早期退職金や次のキャリアへの斡旋などを提供しました。

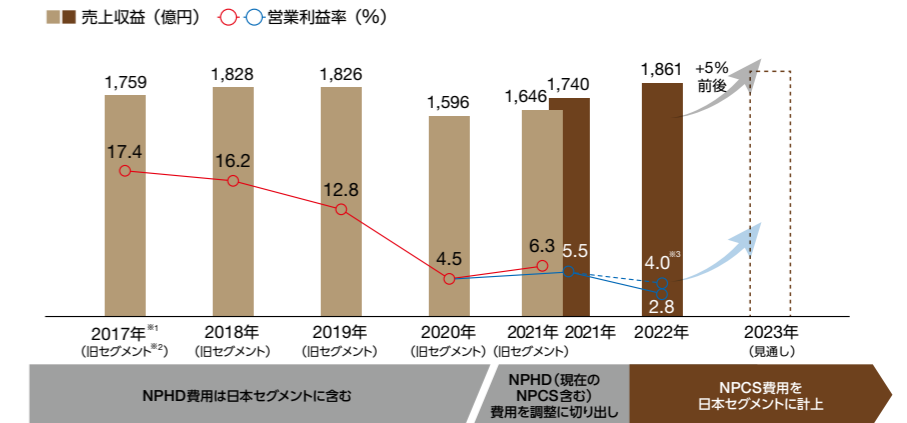
事業面では、主要なリーダー陣による各分野のコスト要因を深く分析したことに加え、幅広い階層の従業員が適切な財務情報に入手可能となったことで、リーダー陣は説明責任への意識を高め、数多くの改善点を見出しました。特に2022年は原材料価格が高騰し、一層のコスト削減だけでなく、顧客からの値上げ要請に伴う製品への価格転嫁に対応する覚悟も必要だったことから、この構造改革はまさに絶好のタイミング

でした。コスト削減や契約更新時以外のタイミングで販売価格を調整することができたことこそが、リーダー陣のマインドセット変革の明確な現れです。

日本グループはまだ多くの課題が残されているものの、2022年に実施した

構造改革を足掛かりとしながら2023年以降も取り組みを継続し、2017-2018年当時の営業利益率への回復を目指すことにより、持続的なEPSの拡大に貢献していきます。

日本セグメントの業績推移



日本グループの収益性改善に向けた8つのタスクフォース

テーマ	タスクフォース(TF)	主な成果
生産・品質	1. NPAU Production TF (自動車用)	・内製工場の稼働率向上と生産性改善によるコスト低減 ・物流配送の効率化と保管費の削減 ・間接業務の効率化による労務費の削減
	2. NPTU Production TF (汎用)	・生産系子会社の再編・統合を完了し、管理コストを合理化 ・生産・物流プロセスの見直しにより、人的生産性と経費生産性を改善 ・次世代生産・物流機能を担うコア人材の教育訓練を開始
	3. NPIU Production TF (工業用)	・製品別生産工数の分析により、非効率生産品の生産性改善検討を開始 ・工場から計上される全経費の自動可視化を完了 ・委託生産品の内作化を遂行
販管費	4. NPIU & NPMC SG&A TF (工業用・船舶用)	・NPIUとNPMCの共同で販管費の合理化を実施 ・NPIUとNPMCの営業・管理部門の一部機能共有化による合理化 ・NPMCのサプライチェーン・マネジメント費用の合理化
	5. NPAU SG&A TF (自動車用)	・複数の部門を統合するなど業務の集約や合理化で、人件費率・販管費率を低減 ・生産・営業に分離された販売物流機能を統一し、業務プロセスを改善 ・技術・人事・総務などの分野でNPCSとの重複業務を見直し
財務	6. NPTU SG&A TF (汎用)	・関連会社の統合・再編に伴う連携強化と管理効率化 ・グループ内人員数の適正化と再配置 ・販売価格改定による収益確保
	7. BSC TF (原価管理の高度化)	・原材料単価の上昇影響を製品ごとにICTツールで可視化 ・予算運営と標準原価管理の紐付けを強化し、各製品に反映(ユーティリティコスト上昇などの経営環境変化に対応)
調達	8. NPMJ TF (調達)	・原材料の調達リスク情報と互換原料情報を可視化し、調達リスクを低減 ・他のパートナー会社と製品戦略と調達品種戦略を互いに共有し、実効性の高い施策を遂行。原価低減活動の加速と収益拡大に寄与

アセット別戦略

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

日本グループの船舶用事業と自動車用事業は改革当時、赤字に転落していたため、喫緊に取り組むべき課題でした。両事業に共通するのは、グローバルで事業展開する顧客を持ちながら、グローバルな顧客サポート体制や事業モデルが構築されていなかったことです。両事業とも適切な営業拠点を設置する一方で、日本のコスト構造や非効率な事業運営に対処する必要があるものの、各事業で主とする課題が異なっており、課題解決にはそれぞれで取り組んでいます。

船舶用事業では、日本のコスト構造や人材配置に対応するため、工業用事業との一体運営に舵を切り、両事業の経営資源を結集しました。日本ペイント・インダストリアルコーティングスのシニアリーダーやNIPSEAの事業リーダーを招聘し、改革を進めています。日本では、配合コストや価値提案の観点から「新造船」と「保守・修理船」の比率や顧客ごとの製品ポートフォリオを慎重に見直しました。営業のリーダー陣は、コスト構造を的確に把握することで、製品値上げの実行に結び付けています。こうした2022年の取り組みは、日本の船舶用事業が2023年に黒字化を達成する布石になると確信しています。一方、グローバ

ル・サプライチェーンに関しては、高いサービスを顧客に提供すべく、塗料・コーティングやシーストックの供給網を通じた迅速な供給体制を一から構築する必要があり、現在、その体制整備を進めています。

グローバルな船舶用事業としては、NIPSEAのシニア・マーケティング担当者が日本の担当者と協力しながら、新しいマーケティング資料や販売ツールを作成し、国際的な海事展に出展する準備を進めています。

日本以外では、中国・台湾・シンガポール・香港における組織合併や、マレーシア・インド・インドネシアのNIPSEAへの統合、韓国の規模縮小・再構築を実施するなど、海外の関連会社を矢継ぎ早に再編しました。

こうした取り組みによって、船舶用事業全体で2022年に数年ぶりとなる営業黒字を達成したことで、塗料会社に期待される厳しい環境基準を満たした真にグローバルな組織への確信を得ることができました。

日本の自動車用事業については、市場シェアの低下や営業赤字に陥り、コスト構造や技術面などで多くの課題を抱えていました。技術面では、NIPSEAの自動車用事業のCTOをトップに据えて技術部門全体を再編する一方、過去の慣習に縛られないエネルギーな若手日本人リーダーに多くの権限を委譲して、対応しました。これらの変革

により、特に重要と位置付ける次世代カーボン・ニュートラルの取り組みにおいて主導権を握っているという点は、非常に喜ばしく感じています。

当初から技術面に焦点を絞ったのは、当社が主要な競合他社に出遅れており、顧客に対して営業と技術サービスを統合した全く新しいアプローチが必要であると認識したためです。そこで、顧客中心主義をさらに徹底し、新しい製品設計プロセス(DR+)のもとで、営業リーダーが対象市場におけるコストや製品仕様について説明責任などを全て負う体制としました。

自動車用事業の「生産・品質」と「販管費」のタスクフォースでは、これまで分散していた事業所やオフィスから効率性を引き出すべく取り組んでおり、単なる部門・拠点の寄せ集めではなく、全体を1つの会社として運営できるようにしています。また、他の国内パートナー会社から自動車生産工場に人材を相互派遣することで、さらなる相乗効果を期待しています。

日本の自動車用事業の営業損失は、2022年に大きく縮小しました。今後、新たな設備などへの投資や、フィルム事業のグローバル化に伴う事業コストの増加に加え、事業再編に伴う影響などはあるものの、2023年には黒字転換できる見込みです。

企業文化の変革や従業員の意識改革に向けて

「J-LFG」の浸透を通じて、顧客へ真の価値を提供

日本グループには長い伝統と輝かしい歴史があるものの、急速に変化する市場環境に対応し、近年の行き詰まりから脱却するためには、仕事に対する取り組み方を変える必要がありました。「J-LFG(日本版LFG)」は企業文化を

変革するための行動指針として導入しており、職場においてあるべき行動を促すことで、全ての従業員が精力的・積極的にビジネスに取り組むことを目的としています。「J-LFG」は、日本のリーダー陣や従業員の意見を幅広く取り入れ作成したもので、従業員の成長・スピード・効率性を巡るマインドセットの変革を促しています。

「J-LFG」はかつて日本グループで実施した「サバイバルチャレンジ」によるコスト削減策とは発想を全く異にするもので、成長投資の要素を強く打ち出しています。その真意とは、俊敏性や成長に適した引き締まった身体を想起させる「筋肉質(Leanness)」という要素と相まって、あらゆる階層の従業員が、成長を続けるために無駄な業務

を見直し、自分の役割を果たせるようリソースを確保するとともに、全従業員の活力を引き出すことにあります。

▶ P95「変革を受け入れ、働き方を見直す」参照

私は、職場で実践されている「J-LFG」のフィードバックや事例から、多くの従業員が「J-LFG」の意義を理解し始

めていると実感しています。新たな企業文化の定着には時間を要するものの、企業のDNAとして「無駄のない成長」を浸透させるべく一丸となって取り組んでいきます。こうして創られる他社にはない企業文化を競争優位性として市場で発揮していきたいと考えています。

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、勇気を持って行動する

「J-LFG」に基づく企業文化のもとで持続的にEPSを拡大するには、競合他社に打ち勝つための斬新かつ魅力的な提案を常に顧客に提供することが必要です。日本グループは世界中のパートナー会社から、既成概念にとらわれない発想やイノベーション、手法をオープンマインドで取り入れています。現状を打破しようとする姿勢や建設的な異論を唱えることは、日本グループの従業員やリーダー陣、日本社会の行動特性とは必ずしも一致しないかもしれない

ものの、変化には勇気が必要なのです。

日本グループのリーダー陣には勇気を持って行動することを求めている、リスクを回避しようとする消極的な従業員の姿勢を改めるべく、合理的かつ戦略的なリスクを取れる環境、心理的安全性を常に確保してあげなければなりません。リーダー自身が自らの行動でマインドセットの変革を示し続け、あらゆる階層の従業員の意見に耳を傾けることで、こうした環境はいずれ定着するはずです。こうして若いリーダー陣を育成することで、狼のようなハングリ精神を持つ起業家精神(J-LFG)が浸透し、全従業員による成長への飽く

なき追求心が事業の推進力となり、そうすれば日本グループの成長はもはや止まらなくなるはずで

す。リーダー陣は全従業員の手本となるべき存在であり、競合に打ち勝つ労働環境を整備する責務があります。多くの従業員がこうした変革が起きていることを確信するには時間を要するものの、その間に従業員へのトレーニングや教育を強化していきます。将来を担う人材を育成するための暫定的な措置を講じるため、この1年間でNPCSとパートナー会社の人事部門の連携を強化し、複数年にわたる取り組みを推進しています。

「J-LFG」の概要

J-LFG (Lean For Growth)

お客様に他社より優れた価値を素早く提供し、株主価値を最大化(MSV)するため、全社員が事業環境が良い時も悪い時も、前向きで無駄のない取り組みを心掛け、それにより生み出した余力を成長策に振り向ける。



VITALS ~ LFGを実践するために必要な6つの要素 ~

Vigilance	健全な警戒心	視野を広く持ち、警戒し、備え、反応する
Insatiable appetite	飽くなき追求	「より良く、より多く」を追求し、大志を持ち、妥協しない
Teamwork	全社的チームワーク	お互いを信頼し、尊重し、協働することで組織を強くし、サイロを作らない
Agility	敏捷性	状況を察知し、迅速かつ臨機応変に対応し、競合より常に一步先を行く
Leanness	組織の効率性	余分なものをそぎ落とし、筋肉質な組織とする
Stamina	強靭な持続力	期待を上回るための努力を惜しまず、情熱的かつ粘り強く、やり抜く

「J-LFG」の位置付け



アセット別戦略

変革を受け入れ、働き方を見直す ～EPSを改善し、MSV実現に貢献するために～

業務・組織のあり方を見直し、意識改革を推進

日本グループでは、生産性の向上によるEPSの改善を通じて、MSV実現に貢献するべく、組織・人材の観点から変革を受け入れ、業務や組織のあり方を根本から見直すとともに、従業員一人ひとりの意識改革を進めています。

具体的には、NIPSEAグループの企業文化「LFG(Lean For Growth)」を踏まえ、今後の行動指針と意識改革のための「日本版LFG(J-LFG)」を2021年初に導入しました。以降、事業所・工場単位で「J-LFG」の理解を深めるための説明会や経営陣との対話を実施しながら、非効率な業務やプロセスを徹底的に見直し、場合によっては潔く排除しています(Lean)。こうした取り組みによって生まれたリソースは、顧客ニーズを満たす製品開発、サービス向上、従業員のスキルアップなどの将来の成長(Growth)に活用しています。

また、「J-LFG」の実践を通じて事業や組織の成長に貢献したチームや個人を表彰する制度「J-LFG Awards」を創設するなど、取り組みや好事例を共有しながら、互いに認め合い、賞賛し合える文化を創っています(次ページ参照)。

このほか、高い成長力、効率性・生産性が追求できる組織体制への変革と、従業員一人ひとりの新たなキャリア形成を目的とした希望退職制度「ネクストキャリアプラン」を実施するなど、業務や組織のあり方を見直す各種施策を通じて、EPSの改善に取り組んでいます(下図参照)。

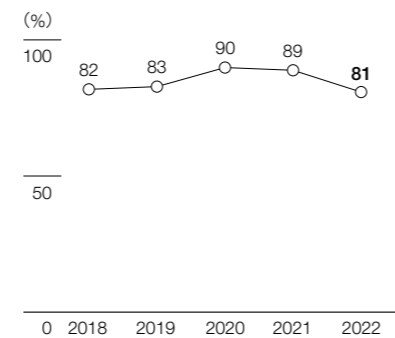
変革への影響を注視し、コミュニケーションを強化

日本グループでは、変革に伴う影響にも目を向けながら、従業員エンゲージメントの向上に取り組んでいます。

日本ペイント労働組合が2022年度末に実施した調査によると、従業員満

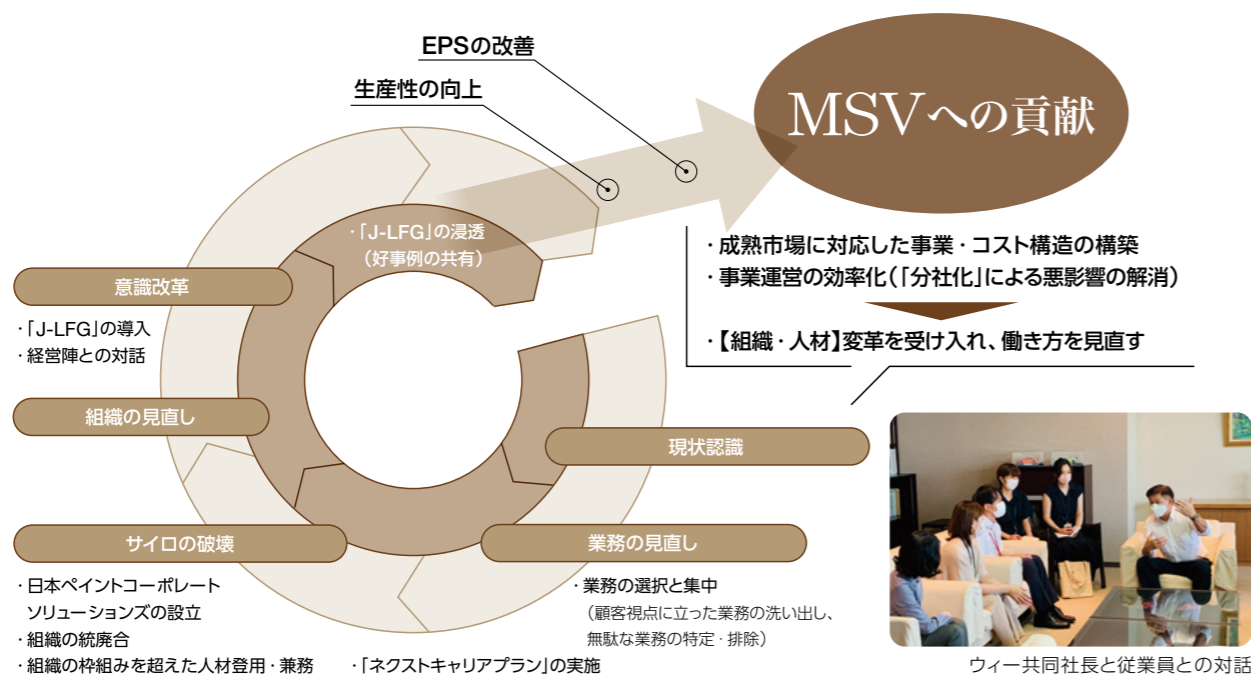
足度は81%にとどまり、2年連続で低下しました。こうした結果を踏まえ、従業員のやる気を引き出す組織の見直しをより一層進めながら、活躍できる場を提供し、努力に報いる報酬を設計するなどの取り組みを実施しています。共同社長をはじめとした経営陣からの積極的な発信に加え、パートナー会社単位で実施する対話の活性化など、コミュニケーションを強化しています。

従業員満足度(日本グループ)*



* 日本ペイント労働組合調査

EPS改善に向けた施策・取り組み



「J-LFG」の実践を通じて、事業や組織の成長に貢献したチームや個人を表彰

「J-LFG Awards」は、生産や営業、研究開発、企画・管理部門などのあらゆる部門・職種において、事業や組織の成長に貢献し、活躍したチーム・個人をたたえる表彰制度です。日本グループの孫会社を含めた全ての従業員を対象に、自薦・他薦を問わず応募することができます。「J-LFG」[VITALS](▶P94参照)の体現度合いに基づき、成果だけでなく、取り組み姿勢などのプロセスも重視して各賞を決定しています。

「J-LFG Awards 2022」概要

【目的】

「J-LFG」[VITALS]の実践を通じて組織や周囲へ貢献したチームや個人をたたえ、表彰する

【スケジュール】

応募期間：2022年10月3日～11月4日
 審査期間：2022年11月上旬～12月下旬
 結果連絡：チーム賞・・・2022年12月上旬頃 一次審査結果連絡
 2022年12月下旬頃 最終審査結果連絡
 個人賞・・・2022年12月上旬頃 選出結果連絡
 表彰：2023年1月5日

2022年度の表彰結果

2022年度は、初年度にもかかわらず、チーム賞・個人賞ともに多くの応募があり、積極的な姿勢が見られる中、チーム賞「J-LFG Excellence Award」6チーム、共同社長賞1チーム、個人賞「Inspired by you Award」30名を表彰しました。

こうした「J-LFG」[VITALS]に関する優れた取り組みを日本グループ全体で共有し、互いに感化し合うことで、新たな企業文化を創出し、持続的な成長につなげていきます。



表彰式の様子



「J-LFG Excellence Award」チーム賞

賞	会社	部署	受賞テーマ
Gold Award	NPIU	技術本部 調達技術部	原料管理システムを用いた製品の安定供給、安価原料調達
Silver Award	NPMC	GSCM本部 プロジェクト True GSCM	マリンサプライチェーン構造最適化による経費削減
Bronze Award	NPAC	Project X 低VOC2K クリヤーチーム	環境対応型低VOCクリヤーO-4100の開発・導入
Bronze Award	NPSU	技術・生産・調達共同チーム	原料採用の最適化によるESG経営への貢献
Encouragement Award	NPCS	国内グループ Life Cycle Assessment - Working Group	当社国内グループ横断でのLCA算定方法の確立
Encouragement Award	NPCS	法務部	PC・部門の壁を乗り越え、現場重視の法務サービスの提供

受賞者の声



Gold Award受賞
代表者 澤口 彰廣

「J-LFG」や「VITALS」の実践を通じて、事業環境の好不調にかかわらず当社グループの成長・収益性を最大化するため、原材料の安定調達や価格低減のためのICTツールを製作しました。従来、偏在かつ属人的であった原材料・製品関連情報をICTツールの活用により一元的に統合することで、関係する全部門が必要な情報を迅速かつ容易に複眼チェック・合意することが可能になり、有事の

際にも既存原材料に対する互換品の標準価格や実勢価格、クリスクロス実績の自動解析によるタイムリーな収益確保の仕組みが実現しました。今後も「J-LFG」や「VITALS」の理解をグループ会社やパートナー会社と共有しながら、ICTツールを通じた業務プロセスの変革による持続的な成長につなげていきます。



共同社長賞®受賞
代表者 鈴木 康文

「J-LFG」の浸透を通じて当社グループの成長・価値向上につなげるためには、NPTUグループの従業員一人ひとりが「J-LFG」とは何かを考え、何らかの行動を起こすことが最も重要だと考えました。早期浸透に向けては「認知～理解」のフェーズが重要と考え、ポスターの作製や経営メッセージの発信、全部門長への個別説明などのさまざまな活動を実施しました。その結果として、従業

員の「J-LFG」や「VITALS」への理解が深まり、グループ最多の応募件数に達すると振り返っています。現在は応募件数だけでなく、テーマ1つ1つの「質」と「多様性」の拡張を目指し、新たな浸透活動に取り組んでいます。今後も「J-LFG」の浸透と実践を通じて、NPTUグループの新たな風土を醸成していきます。

* NPTUグループ全体の取り組みを評価し、共同社長の意向で特別に設けられた賞