中長期経営戦略の実践

当社は2024年4月、オーガニックとインオーガニックにわたる「持続的なEPSの積み上げ（Sustainable EPS Compounding）」に焦点を当てた「中期経営方針」を公表しました。

本セクションでは、「中期経営方針」のもと推し進める財務戦略やM&A戦略、サステナビリティ戦略、アセット別戦略のポイントを具体事例などを交えながらご説明します。

39 中期経営計画の振り返り
41 中期経営方針（2024年4月公表）
44 若月共同社長が語る財務戦略
47 M&A戦略
48 ウィー共同社長に聞く「アセット戦略」
51 「持続可能なEPSの積み上げ」を目指すアセット戦略
51 (1)インドネシア事業戦略
54 (2) 中国事業戦略
57 「中国マクロデータ＝当社業績」ではないと考える4つの理由
59 組織の壁や枠を乗り越え、グループ一体で収益性改善を目指す日本事業
62 環境戦略
65 人材戦略
68 研究開発戦略
70 労働安全衛生
71 コミュニティとともに成長
72 調達

中期経営計画の振り返り

中期経営計画

2009-2014
サバイバルチャレンジ Ⅰ,Ⅱ
（2009年5月公表）

日本国内におけるコスト構造改革の推進

基本戦略
- コスト構造の改革／既存事業の売上・利益拡大／新市場の創造
- アジアでの持続的成長・収益体質強化／北米収益基盤の強化

目標と実績

	2014（日本基準）	
	計画	実績
売上高	2,500億円	2,606億円
営業利益	250億円	334億円
営業利益率	10.0%	12.8%

成果
- 国内中心に徹底したコスト削減で、収益性を大きく改善し、目標を達成

課題
- リーマンショック後の緊急対策として、長期視点の投資も抑制したコスト削減を断行したため、現状の設備老朽化や人材高齢化を招く
- 2014年に連結化したアジア合弁事業を通じた中国・アジア地域での成長

2015-2017
サバイバルチャレンジ Ⅲ
（2015年5月公表）

成長するアジア市場の取り込み

基本戦略
- 最重要市場である中国で“Dominant”となる基盤を作る
- 事業構造を大きく変え、アジアに立脚した事業展開を図り、成長性・収益性の高い汎用塗料の割合を高める

目標と実績

	2017（日本基準）	
	計画	実績
売上高	7,000億円	6,053億円
営業利益	1,050億円	750億円
営業利益率	15.0%	12.4%

成果
- 国内事業を再編し、事業別に分社化、持株会社化
- アジア合弁事業の連結化による大幅な収益成長

課題
- 円高に加えて、中国の環境規制などに伴う原材料費高騰の影響で、計画未達
- アジア合弁事業100%化による利益の取り込み

2018-2020
N-20
（2018年5月公表）

安定した地域・事業ポートフォリオの確立

基本戦略
- 既存セグメントの徹底的な強化
- ポートフォリオ拡充の加速
- 収益力の向上
- “Global One Team”運営強化

目標と実績

	2017	2020	
	実績※	計画	実績
売上収益	6,102億円	7,500億円	7,811億円
営業利益	854億円	1,050億円	869億円
営業利益率	14.0%	14.0%	11.1%

※ IFRSに準拠して再計算した数値

成果

将来の持続的な成長のための組織基盤を着実に強化
- M&A（DuluxGroup、Betek Boya）によるオセアニア・トルコでの事業拡充
- アジア合弁事業100%化、インドネシア事業買収を発表

課題

中長期のサステナビリティの向上と収益性の改善
- 営業利益率は2018年に13.8%を達成するも、2019年は減損損失、2020年はコロナ影響などにより目標未達
- 成長する塗料市場において、競合他社を上回る売上成長・収益性改善
- ESGを通じた事業機会の創出や温室効果ガス排出ネットゼロへの取り組み
- 国内設備の老朽化、従業員の高齢化への対応として、DXの活用や優秀な人材の獲得

コーポレートアクション

- 酒井健二が代表取締役社長に就任、「サバイバルチャレンジ」スタート（2009.4）
- アジア合弁事業の連結化を発表（2014.2）
- 持株会社体制に移行（2014.10）

- 国内事業の再編、事業別に事業会社に分社化、田堂哲志が代表取締役社長に就任（2015.4）
- 米国Dunn-Edwardsの買収を発表（2016.12）

- ウット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（2018.1）
- 田中正明の代表取締役会長就任を発表（2019.2）
- 豪州DuluxGroup、トルコBetek Boyaの買収を発表（2019.4）
- 田中正明の社長CEO就任を発表（2019.9）
- 指名委員会等設置会社に移行（2020.3）

中期経営計画の振り返り

2021-2023 中期経営計画（2021-2023年度）（2021年3月公表）

「アセット・アセンブラー」モデルによる飽くなき成長の追求

アセット別戦略
グローバルな成長基盤をさらに強化するとともに、新たな課題へ積極的に対応

財務戦略
高いキャッシュ・フロー創出力をもとに、財務基盤を強化し、M&Aや事業投資など成長のための資金を確保

M&A戦略
塗料市場の成長性やキャッシュ・フローの安定性を活用し、新たなパートナーの参加を積極的に検討

サステナビリティ戦略
持続的な成長に向けて、ESGを通じて事業機会を拡大

目標と実績

		2023計画（2021年3月発表）	2020※	① 2021	② 2022	2023
売上収益	期初ガイダンス	11,000億円	7,200億円	8,900億円	12,000億円	14,000億円
	期末結果		7,811億円	9,983億円	13,090億円	14,426億円
	超過率		+8%	+12%	+9%	+3%
営業利益	期初ガイダンス	1,400億円	630億円	870億円	1,150億円	1,400億円
	期末結果		869億円	876億円	1,119億円	1,687億円
	超過率		+38%	+1%	-3%	+21%
EPS	期初ガイダンス	45.00円	15.59円	29.17円	34.49円	41.73円
	期末結果		27.83円	29.41円	33.82円	50.45円
	超過率		+79%	+1%	-2%	+21%

※ 期初ガイダンスは2020年5月発表時点。EPSは株式分割後

成果

「アセット・アセンブラー」として安定的なEPSの積み上げに成功

- 「アセット・アセンブラー」モデルにより、オーガニック・インオーガニックの両方にわたる成長を実現
- 計画時と比べて事業環境は激変するも、機動的に対応し収益を維持。各アセットの市況に左右されにくい「事業モデル」と「稼ぐ力」により、3年間にわたって期初ガイダンスを概ね達成
- 低いPERで優良なアセットの買収により、初年度からEPS向上

課題

資本市場からの期待値向上と日本グループの収益性改善

- 「PERの最大化」に向けて、「持続的なEPSの積み上げ」に対する資本市場からの期待値向上
- 日本グループの収益性改善に向けた地盤は整いつつあるも、2017～2018年水準と比較すると道半ば

»» P29「PERの最大化」に向けた考え方
»» P59 組織の壁や枠を乗り越え、グループ一体で収益性改善を目指す日本事業

期中に下方修正
① 2021年：（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：（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

- アジア合弁事業100%化、インドネシア事業の買収完了（2021.1）
- 若月雄一郎、ウィー・シューキムによる共同社長体制へ移行（2021.4）
- 欧州自動車用・インド事業のウットラムグループへの譲渡（2021.8）
- 株式の海外売出しを実施（2022.1）

日本事業の収益性改善

- 日本ペイントコーポレートソリューションズ（NPCS）設立（2022.1）

サステナビリティ

- 「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）」への賛同（2021.9）
- 自律型サステナビリティ体制の深化（2022.1）

複数のM&Aによるアセット積み上げ

- Vital Technical（2021.3）
- Cromology（2021.10）
- JUB（2021.10）
- 中国自動車用合弁（2021.11）
- NPT（2023.2）
- インド事業のウットラムグループからの買い戻し（2023.8）
- Alina（2023.11）

»» 買収案件ごとのプレスリリースや説明会資料などは、当社ウェブサイト「M&A情報」をご覧ください。

中期経営方針（2024年4月公表）

「アセット・アセンブラー」として、3年という時間軸にとらわれず、長期視点でMSVを実現

当社は2024年4月、「アセット・アセンブラー」の優位性を改めて見直し、オーガニックとインオーガニックにわたる「持続的なEPSの積み上げ（Sustainable EPS Compounding）」に焦点を当てた「中期経営方針」を発表しました。オーガニックには2023年の事業ポートフォリオを前提とした中期連結CAGRとして売上収益で8～9%の成長、EPSで10～12%の成長を目指していく一方、インオーガニックには安全かつ継続的にEPSを積み上げるM&Aを志向し、併せてその積み上げ能力や実績に対する資本市場からの信認を獲得することによって「PERの拡大」につなげることで、長期視点でMSVの実現を目指します。

「アセット・アセンブラー」モデル
»P20

財務・非財務目標

M&Aの機会を積極的に模索し、EPS積み上げスピードをさらに加速

ローリスク・グッドリターンであれば、地域・事業・規模を問わず、ノーリミット

リスクとバリュエーションのバランスを見極め、EPS積み上げに寄与させる

2023年の事業ポートフォリオ※を前提とした連結CAGR（中期）

売上収益 1桁台後半（c.+8～9%） EPS 2桁台前半（c.+10～12%）

アセットの潜在力を最大限に引き出すことを追求

※ インド2事業（NPI・BNPA）、Alina（カザフスタン）を含む

「持続的なEPSの積み上げ」を継続し、その積み上げ能力・実績に対する資本市場からの信認によって、「PERの拡大」につなげる

中期経営方針（2024年4月公表）

オーガニック成長による「EPSの積み上げ」

「市場成長＋α」の成長を通じたEPSの積み上げ

オーガニックには「自律・分散型経営」が持つ優位性を生かし、低コスト、高キャッシュ創出力、オペレーティング・レバレッジの活用による各アセットの自律的な成長を促す一方、当社グループが有するプラットフォームの活用やアセット間の連携によるシナジー、ブレイクスルーの実現により、「市場成長＋α」の成長を通じたEPS積み上げを目指します。

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※1（vs2023年）
日本グループ			+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%※2	—	+10～15%	—
		TUB	+0.5%※2	—	+5%前後	—
NIPSEA中国以外	セグメント合計		+32.5%	17.4%	+15～20%	→
		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	+17.8%	—	+5～10%	→
		PT Nipsea（インドネシア）	+12.6%	32.9%	+10%前後	→
		Betek Boya（トルコ）	+87.3%	10.9%	+10%前後	（→）※3
		NPI・BNPA（インド）	（ご参考）+26.6%※4	（ご参考）4.7%※4	+10%前後	→
		Alina（カザフスタン）	（ご参考）+20.6%※4	（ご参考）20.2%※4	+10%前後	→
DuluxGroup	DGL（太平洋）		+5.7%※5	12.8%	+5%前後	→
	DGL（欧州）		+12.4%※6	4.4%	+5～10%	↑
Dunn-Edwards（米国）			+2.5%	—	+5%前後	↗

※1 ↑：+2%以上、↗：+1～2%、→：-1～+1%、↘：-1～-2%、↓：-2%以下　※2 2020年は旧定義（DIY・Project）　※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
※5 2020年はCraig & Rose、Maison Decoを含む　※6 2022～2023年での算出

アセット別市場成長予想

		市場成長予想※1（2024-2026年）	
		数量ベース	金額ベース※2
日本グループ	汎用	-1%	+1%
NIPSEA中国	TUC	+3%	+1%
	TUB	+1%	+2%
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%
	PT Nipsea（インドネシア）	+3%	+6%
	Betek Boya（トルコ）	+1%	+7%
	NPI（インド）	+6%	+4%
	Alina（カザフスタン）	+3%	+4%
DuluxGroup	DGL（太平洋）	～+1%	+2～2.5%
	DGL（欧州）	±0～+1%（フランス）	+1～3%（フランス）
Dunn-Edwards（米国）		+2%（全米）	+5%（全米）

※1 当社推計
※2 数量増減を含む

»» P48 ウィー共同社長に聞く「アセット戦略」

»» アセット別の中期成長戦略も含めた詳細は、当社ウェブサイト掲載の「日本ペイント 中期経営方針説明会」説明会資料をご覧ください。

インオーガニック成長による「EPSの積み上げ」

初年度よりEPSにプラス貢献する優良アセットの積み上げ

インオーガニックには「小さな本社」が持つ優位性を生かし、ローリスク・グッドリターンであれば、地域・事業・規模を問わず、ノーリミットでEPSを積み上げていきます。リスクとリターンのバランスを見極め、買収初年度からEPSへのプラス貢献が見込まれる、安全かつ継続的なEPS積み上げを追求していきます。

»» P21「アセット・アセンブラー」モデルの競争優位性
»» P47 M&A戦略

EPS積み上げを加速する財務戦略 »» P44 若月共同社長が語る財務戦略
「アセット・アセンブラー」として「EPSの積み上げ」を後押しする財務戦略を推進

EPS・PERに資するサステナビリティ »» P31 MSVの前提としてのサステナビリティ
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

「PERの最大化」に向けて »» P29「PERの最大化」に向けた考え方
「アセット・アセンブラー」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

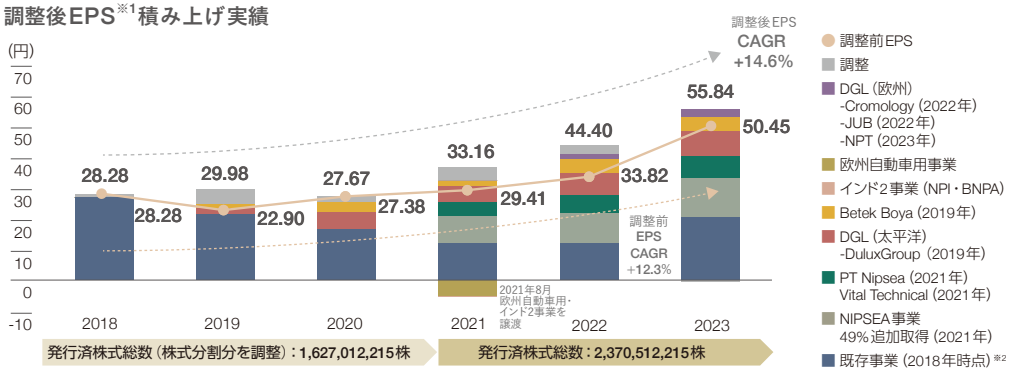
中期経営方針（2024年4月公表）

「EPSの積み上げ」に向けた考え方

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

既存アセットによる着実なオーガニック成長に加え、M&Aを駆使して安全かつ継続的にEPSを積み上げるインオーガニック成長により、「持続的なEPSの積み上げ」を実現していきます。

調整後EPS※1積み上げ実績

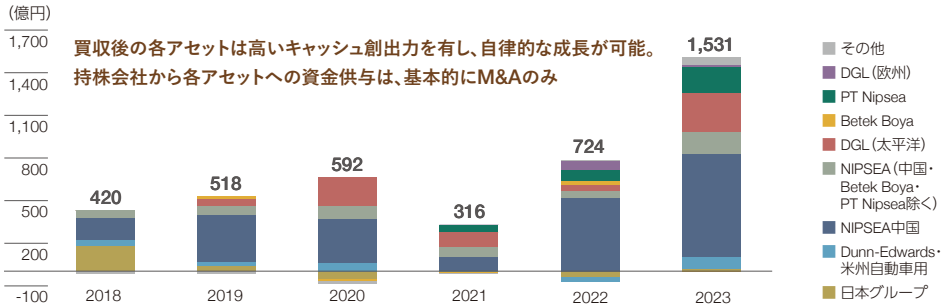


※1 影響が大きい一部の一過性要因（減損損失、M&A費用、引当金、超インフレ会計影響額など）、グループ間の受取配当金を控除して単純合算で算出。2018～2020年は2021年株式分割分を調整・算出
※2 日本グループ、米州自動車用、アジア自動車用、海外船舶用、Dunn-Edwards、欧州自動車用、NIPSEA事業（持分51%）

積み上げた各アセットは、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

各アセットは設備投資負担が軽く、市況に左右されにくい「事業モデル」と「稼ぐ力」を備えており、安定的にキャッシュを創出しながら、市場シェアの拡大に取り組んでいます。

キャッシュ・フロー※3創出実績



※3 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

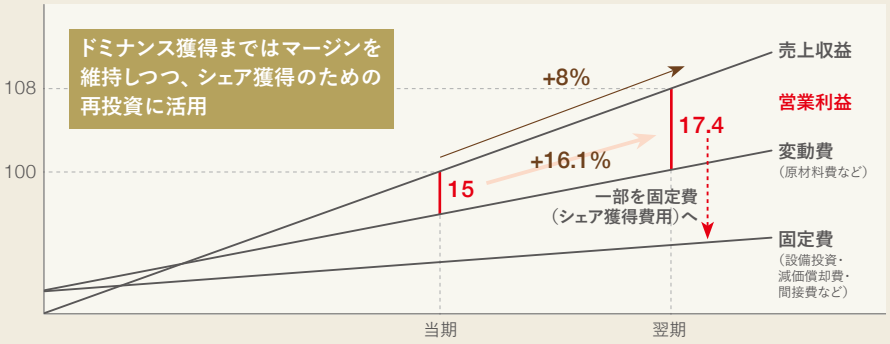
オペレーティング・レバレッジ効果

設備投資などの固定費の負担が比較的軽い塗料事業は、レバレッジ効果を生み出しやすく、売上成長を上回る利益成長が可能です。地域・事業によってその効果は異なるものの、基本モデル（下図）では、売上収益に対して変動費が概ね50%、固定費が約35%となり、その結果として営業利益率は15%となります。通常は成長に比べて固定費や設備投資の上昇は抑えられるため、8%の売上成長があれば、16%の利益成長が可能です。

当社はこうした基本モデルを前提としつつ、超過マージン分を広告・インセンティブなどの成長投資へ戦略的に回すことで、マージンは維持していく方針です。市場でドミナンス（シェア50～60%程度）を獲得するまでは成長投資が重要であり、競合状況によってはドミナンス獲得後もさらに投資が必要な場合もあるためです。

中期連結CAGRとして売上収益で8～9%の成長、EPSで10～12%の成長を目指していく中、オペレーティング・レバレッジ効果は相応に効いているものの、長期視点でのMSVの実現を目指すべく、今後も引き続き成長投資を続けていきます。

オペレーティング・レバレッジ効果のイメージ



	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%**

若月共同社長が語る財務戦略

MSV実現に向けた道筋 »P3-4

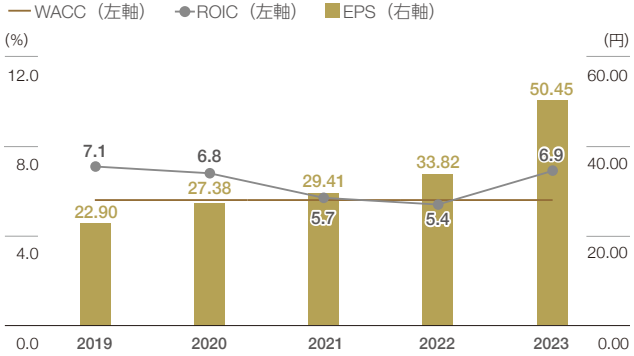
	当社の目指すもの	
財務規律の徹底	市場が許容する範囲内での負債レバレッジ	＋ EPS増加を前提としたエクイティ・ファイナンス

連結ROIC実績

2023年の連結ROIC（投下資本利益率）は6.9％に上昇し、前年を1.5ポイント上回りました。これは、①2023年に大きなM&Aがなく、追加のれん計上が僅少だったこと、②既存事業のEPSの積み上げが加速したこと、③中国事業を中心にキャッシュ・コンバージョン・サイクル（CCC）が改善したこと、などによるものです。なお、WACC（加重平均資本コスト）は約6%を見込んでいます。

一方、過去5年間で見れば、EPSは着実に増加しているものの、ROICが約5～7%で停滞しているのは、積極的なM&Aに伴うのれんの計上が大きく影響しており、M&Aを戦略の柱としている中、不可避なものであると考えます。

WACC・連結ROIC・EPS



※ ROIC（IFRS）：税引後営業利益÷（ネット・デット+資本合計）

ROICに対する考え方

投資家の皆様からROICに関する質問が最近増えていることを踏まえ、下記の質問に回答する形で、基本的な考え方をご説明します。

Q1 資本効率の高い会社を買収できているのか？

「アセット・アセンブラー」としての当社の強みは、安全な買収を継続的に積み上げる力にあり、買収を通じた長期的かつ持続的なEPSの「最大化」を目指す中、ROIC一辺倒の考え方は当社プラットホームの最有効活用に資さず、戦略とも整合しないと考えています。特に私が強調したいのは、買収対象会社が、①運転資本や設備投資などの投下資本に対して、現地で非常に高い資本効率で事業をオペレーションしていること、②安定的なビジネスモデルや高いブランド力、優秀な経営陣などの観点から、総じて事業リスクが低く、安全性が高いこと、の2点です。

次ページの「個社ROIC推移」をご覧ください。投資家の皆様から預かる資本を使用して買収する以上、個社のROICはもちろん確認し、買収後数年内にWACCを上回ることを目指す中、実際に2019年以降で買収した主要5社は既にWACCを越えているか、WACC越えが視野に入っており、いずれもROICは年々改善傾向にあります。一方、ご参考とし

て、「のれん抜き」の個社ROIC推移を見ると、いずれも買収直後（初年度～2年目）から比較的高いROICであることが見て取れます。

一般的に、積極的なM&Aを推進する企業はリスクが高いと思われがちですが、現地でキャッシュや利益を生み出し、設備投資負担も軽いため、実はとても効率性が高いのが当社ビジネスの特長です。当社はこうした安全性の高い会社をM&Aで積み上げていくため、連結ではのれんが加算されるものの、非常にリスクが低いアセットの集合体であると言えます。

Q2 株式投資家へのリターンはどう考えるのか？還元強化によるリターン向上の考えはないのか？

投資家の皆様との対話において、2桁の期待成長率を求める声があります。当社が手掛ける事業領域の特徴として、M&Aを実施せず、豊富に創出されるキャッシュを自己株式の取得に使えば、ROICは着実に改善していきます。例えば、ROICの高いある競合塗料メーカーでは、「オーガニックEPS成長1桁％＋自己株式取得」で2桁成長が可能というストーリーを描いています。

一方、当社としては「中期経営方針」で示した通り、オーガニックの中期連結CAGR目標は自社株買いなしで10～12%のEPS成長を見込み、既に2桁の成長力があります。豊富に創出されるキャッシュは長期的なEPSの最大化に資するM&Aに優先的に振り向け、結果として初年度からEPS貢献するM&Aを志向する中で、「オーガニックEPS成長10～12%＋M&Aでアップサイド」と十分に高い成長を目指しています。

こうした一貫した戦略のもと、還元については、①短期的な株主還元よりも、M&Aを通じたEPSのベースを拡大する、②短期的にレバレッジが低下したとしても、将来のM&Aに活用するためのドライパウダー（待機資金）とする考えです。買収において株主資本を活用する可能性があることは常々表明しているものの、もちろん負債調達を優先する中で、自社株買いなどの短期的な還元はそうした意味でも劣後し、ファイナンスの選択肢を狭めることから、将来のM&A機会の損失にもつながりかねないとも考えます。

当社は「アセット・アセンブラー」モデルにおいて、ローリスク・グッドリターンであれば、M&Aの対象地域・事業・規模は問わずノーリミットであり、安全性が高くEPSに貢献する案件は多数あることから、以上のような方針・戦略には合理性があると考えています。当然、ROICも指標の1つとして捉えており、オーガニックでの利益成長やCCCの短縮化などを徹底するものの、連結ROICだけで当社の潜在力を評価するのは不十分と考えます。

個社ROIC推移※

	2019	2020	2021	2022	2023
DuluxGroup（太平洋）	-	3.6%	4.2%	5.6%	5.8%
Betek Boya	-	9.4%	11.8%	8.1%	12.6%
PT Nipsea	-	-	3.7%	5.3%	6.5%
Cromology	-	-	-	2.6%	3.1%
JUB	-	-	-	-	5.9%

※ 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
※ DuluxGroup（太平洋）、Betek Boya、JUBは期中に買収したため、初年度は除外
※ 各社とも初年度の取得関連費用は負担せず
※ DuluxGroup（太平洋）は、DuluxGroup連結からCromology、JUBを控除した数値。
2022年はCromology、JUBの取得関連費用（その他少額案件を含む）を除く
※ Betek Boyaは、超インフレ会計などで法人税率が異常値になる2022年、2023年は法定実行税率を使用

ご参考：個社ROIC推移（のれん抜き）※

	2019	2020	2021	2022	2023
DuluxGroup（太平洋）	-	9.7%	10.5%	12.6%	12.9%
Betek Boya	-	16.8%	21.1%	14.5%	22.5%
PT Nipsea	-	-	13.8%	19.5%	24.1%
Cromology	-	-	-	6.9%	7.8%
JUB	-	-	-	-	8.4%

※ ROIC（IFRS）：税引後営業利益（PPAによる無形資産償却後）÷取得原価（のれんを除き、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
※ DuluxGroup（太平洋）、Betek Boya、JUBは期中に買収したため、初年度は除外
※ 各社とも初年度の取得関連費用は負担せず
※ DuluxGroup（太平洋）は、DuluxGroup連結からCromology、JUBを控除した数値。
2022年はCromology、JUBの取得関連費用（その他少額案件を含む）を除く
※ Betek Boyaは、分母から控除したのれんは超インフレ会計による影響を未反映。
超インフレ会計などで法人税率が異常値になる2022年、2023年は法定実行税率を使用

財務規律

当社は財務規律の方針として、負債調達を優先し、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きます。当社が抱える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。

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、ネット・デット/EBITDA、ROIC など

バランスシート・マネジメント

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、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。その結果、2023年はアジア、特に中国事業でCCCが大きく改善しました。固定資産（有形固定資産、無形資産、のれん）はM&Aの実施を主因として増加傾向にある中、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、日本グループの船舶用事業などでは構造改革も実施しています。「のれん」については、キャッシュを生む対象事業の選定や「自律・分散型経営」による円滑なPMIの実施、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、2023年は収益成長やCCCの改善により、キャッシュ創出が大幅に増えたため、2023年末のネット・デット/EBITDAは2.2倍にまで低下しています（下図）。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、2023年末時点で平均年限は3.5年、平均金利は税引前で0.4%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しながら、最適な資本構成を志向するとともに、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。

キャピタル・アロケーション

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の持続的かつ長期的な最大化に主眼を置きながら、結果として「PERの最大化」にもつなげることを志向しています（下図）。

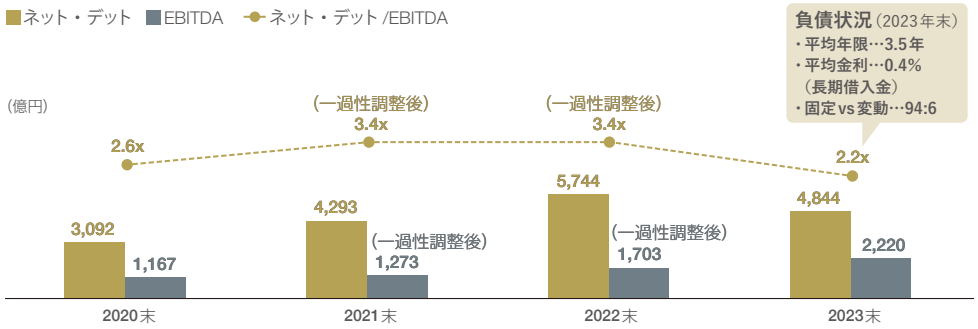
成長投資のうち設備投資については、将来の持続的成長に向けて積極的に実施していますが、売上収益に占める割合は維持更新投資を中心に3%程度であり、設備投資の負担は比較的限られています。そうした中、生産能力の増強やDX・研究開発の強化などの新規投資は規律を持って各地域・事業で実施していることから、M&Aこそが最も資金需要の高い投資先となります。「アセット・アセンブラー」モデルのもと、引き続き良質で低リスクのM&Aを適正なバリュエーションで積み上げていきます。

配当については、業績動向や投資機会などを総合的に勘案しながら、現時点では配当性向30%を目途に安定的に行う方針です。

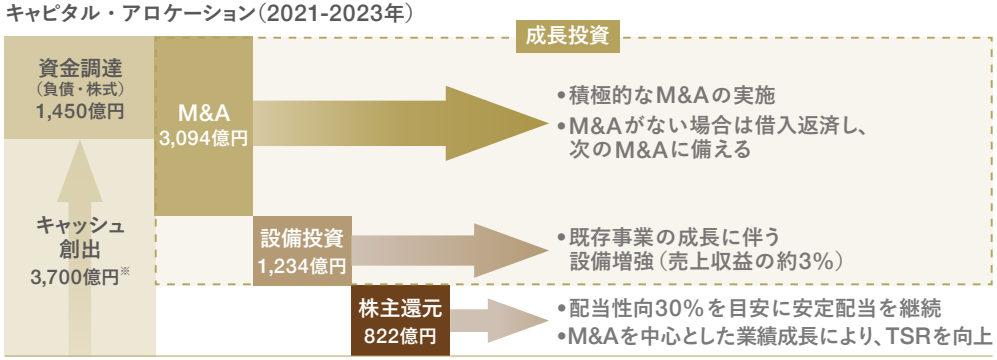
2021～2023年の3年間を見れば約3,700億円のキャッシュを創出した一方、設備投資に約1,200億円、配当に約800億円、M&Aに3,000億円強を振り向けた結果、負債調達によってネット・デットは増えたものの、EBITDAも増えており、当社の事業特性に鑑みても全くの安全圏にあります。

自社株買いに関しては、現在（2024年7月末時点）の株価水準には満足していないものの、現時点では検討していません。貴重な資本を当社株式の購入に充てるよりも、安全なM&Aに使うことの方が、将来の持続的なEPSの積み上げに寄与すると考えるためです。ただし、将来的には市場の動向を常に見極めながら、あらゆる選択肢を確保していきます。

ネット・デット/EBITDA推移



キャピタル・アロケーション（2021-2023年）

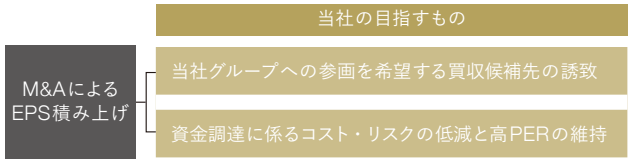


※ 営業キャッシュ・フロー（継続事業ベース）

M&A戦略

「アセット・アセンブラー」モデルの競争優位性を生かし、M&Aの機会を積極的に模索することで、EPSの積み上げスピードをさらに加速していきます。

MSV実現に向けた道筋 »» P3-4



対象事業・地域・規模はノーリミット

当社は、「アセット・アセンブラー」モデルの競争優位性を活用すれば、M&Aの対象事業・地域・規模に制限を設けることなく、リスクを抑えたEPSの積み上げが可能と考えています。現在は建築用塗料会社の買収が中心ですが、MSVに資する案件であれば、塗料・周辺事業に限定することなく、積極的に検討していきます。

»» P20「アセット・アセンブラー」モデル

リスクを抑えた厳格な買収基準

M&Aの選定に当たっては、「MSVに資するかどうか」を唯一の判断軸にしています。具体的には、①ローリスク・グッドリターンであること、②優秀な経営陣を擁すること、③キャッシュを生み出すこと、などを掲げており、いわゆる「良い会社」を選別して買収しています。特に、買収初年度からEPSがプラス貢献することを財務規律の1つとして重要視しており、リスクに対して非常に敏感な低リスクのM&Aを志向しています。さらに、M&Aの経験が豊富な共同社長や取締役が目利き力を発揮して、買収対象会社の魅力やCEOの資質を見極めることで、「自律・分散型経営」におけるパートナー会社の潜在成長力を引き出しています。

»» M&A選定プロセスについては、当社ウェブサイト「M&A戦略」をご覧ください。

「自律・分散型経営」による買収会社の高い成長

建築用塗料市場は地産地消のビジネスであり、国や市場ごとにビジネスモデルが大きく異なっています。そのため、当社は「自律・分散型経営」のもと、優秀な現地経営陣にアカウンタビリティとセットで権限を委譲し、現地決裁による迅速な意思決定プロセスを採用しています。

当社の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・新規事業からのノウハウ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にあり、これらが既存事業、M&A対象会社の双方に成長シナジーをもたらしています。

»» P23「自律・分散型経営」を支えるプラットフォーム

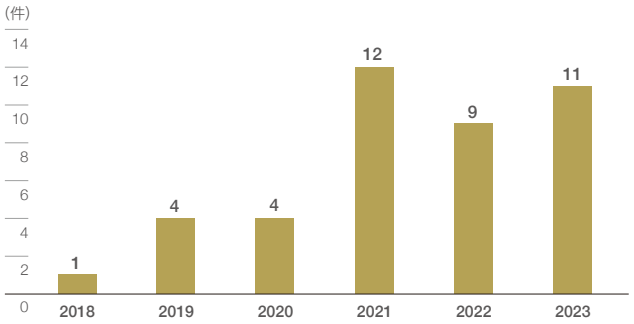
「アセット・アセンブラー」モデルがもたらす新たなM&A機会

当社のM&Aは、欧米型の単なるコスト・カット・モデルとは一線を画しており、そのトラックレコードとレピュテーションは新たなM&Aの機会を創出しています。特に、成長を志向する現地企業のCEOは、自身の経営手腕をいかんなく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事例が増加しています。また、非上場会社においては、対象会社の歴史、ブランド、経営陣などを最大限にリスペクトする当社の方針は、次世代への橋渡しを探りながらも自社に思い入れのあるアセットオーナーに高い関心をもたらしています。

厳格な買収基準

ターゲット
・ローリスク・グッドリターンの優良企業 ・優秀な経営陣を擁する企業 ・買収初年度からEPSがプラス貢献

M&A※件数推移



※ 各地域・事業における小規模な事業買収（未公表）も含む

当社グループ入り後の成長

	2019-2023年		
	売上収益CAGR	営業利益CAGR	市場シェア
DuluxGroup（太平洋）	+13.3%	+15.7%	48% → 50%
Betek Boya	+27.1%	+25.5%	27% → 35%
PT Nipsea※	+26.2%	+25.2%	17% → 19%

※ PT Nipseaは2020～2023年での比較

ウィー共同社長に聞く「アセット戦略」

「持続的なEPSの積み上げ」に向けて ～実利的に課題へ取り組み、オペレーショナル・エクセレンスを目指す～

取締役
代表執行役共同社長
ウィー・シューキム

NIPSEAグループ：

逆風を乗り越え、成長の機会を模索

「中期経営計画（2021-2023年度）」の3年間を振り返ると、計画策定時には十分に予想できなかった3つの大きな課題が事業環境に影響を与えました。すなわち、長期にわたるコロナ影響とサプライチェーンへの影響、中国の不動産市場危機と市場心理への連鎖的な影響、複数の市場で生じた著しいインフレ影響と経済危機です。

コロナ影響の深刻化は複数の市場で回復の遅れにつながったほか、業務面では部品や材料が不足したり、製品の配送が滞るといった物流上の制約が生じるなど、サプライチェーンの課題に直面し、原材料やエネルギーなどの投入コストの上昇は業績に影響を及ぼしました。しかしながら、顧客と当社グループへの影響を最小限に留めることができたのは、従業員が一丸で取り組んだ努力の賜物です。

中国不動産市場の苦境は、前例がないほど深刻化、長期化しました。中国政府によるゼロコロナ政策も長期間に及び、NIPSEA中国（Nippon Paint China）はゼロコロナ政策の制約に耐えながら事業を継続しただけでなく、戦略的な転換を図りました。TUB事業（Project顧客や主要建設会社とのBtoBビジネス）では、地域の不動産ディベロッパーや建設業者、請負業者にまで顧客基盤を拡大したほか、新築住宅分野のみならず、クリーンルームや工場、病院、学校などを対象とした製品を相次いで開発しました。TUB事業においてこうした対応可能な市場を広げていくに当たっては、TUC事業（消費者向け事業、DIY事業、代理店・販売店経由、EコマースなどBtoCビジネス）が地方の小規模な顧客に向けてアプローチしてきたこれまでの経験を活用しました。また、TUC事業では、3～6級都市に区分される約4,000もの小規模都市でシェアを拡大するべくリソースを増強するとともに、さまざまな製品を開発・販売し、多くの人材を再配置しました。これらの施策はまだ初期段階ではあるものの、過去2年間にわたって3～6級都市で実現してきた売上成長の高さは、NIPSEA中国が正しい方向に向かっていることの表れとして、自信を深めています。

このような大都市から地方都市への進出を支えるNIPSEA中国の販売・マーケティング戦略は、多くの現地塗料メーカー、パテメーカーに働き掛けることによってパートナーとして取り込み、自社で抱える工場ネットワークを補完するサプライチェーン・イニシアチブを柱としています。こうしたメーカーとのパートナーシップを通じて、NIPSEA中国は自社ブランドの製品販売をより速く、より大規模に、より遠隔の市場へ拡大することが可能となりました。強力な「NIPPON PAINT」ブランドと当社グループのグローバル企業としての優位性は、パートナーにとって非常に魅力的であるケースが大半です。2023年はNIPSEA中国からのパートナーシップの呼び掛けに対して60社から好意的な反応があり、2024年にはさらに多くの現地企業をパートナーに迎え入れるべく懸命に取り組んでいます。

今後数年間は新築住宅戸数の減少が予想されるため、「カラー戦略」を通じて住宅改修や塗り替え需要を喚起していきます。卓越したデザインや質感仕上げと環境配慮機能を組み合わせた革新的な新製品「Magic Paint」の大規模な広告・プロモーションキャンペーンを既に開始しているほか、数千色の色

彩に顧客が簡単にアクセスできるよう、自動調色機（CCM）の設置をスピーディーに進めています。CCMは2023年末までに中国全土で約19,000台を設置しました。

»» P54 中国事業戦略

過去3年間にわたって経験した前例のない著しいインフレ影響と経済危機は、当社グループにとって厳しい試練でした。連結ベースでは超インフレ会計の影響を受ける中、Betek Boyaは基本的な運営規律の徹底や新製品の発売、市場への継続的な投資に注力したことで、トルコ市場でのシェアを5ポイント向上させたほか、トルコとエジプトで将来を見据えた生産能力の増強に取り組みました。さらに、カザフスタンの大手塗料・ドライミックスモルタルメーカーであるAlinaを当社グループに加えたことで、Betek Boyaを中心としながら中央アジアを著しい成長地域として見据える態勢を整えました。

»» P25 Betek Boyaに見る、当社プラットフォームを活用したグループ連携事例

当社は2021年8月、インド事業が積極的な成長路線を歩めるよう、大株主であるウットラムグループにインド事業を売却する戦略的な選択を決断しました。急発展する市場で高い成長を図り、2州に限定しながらも、大規模な市場で先行するマーケット・リーダーとの差を縮めるためには、グループとして非常に不確実でリスクの高い、大胆かつ大規模な投資が必要であるとの認識のもとで売却を実行しました。その結果、市場シェアの向上で大きな成果を収め、持続可能な収益性を確保するなど、収益性を確保しながら堅調で明るい成長見通しを見出すことができたことから、2023年8月にインド事業を買い戻す決定に至りました。

インドネシア事業についても一貫して高い収益性を確保し続けていながら、最高クラスと評される新製品を通じた改革を自ら推進し、新分野に進出し始めています。こうして当社グループがまいた数々の種は、今後数年間でさらなる成長として花開く見通しです。

»» P51 インドネシア事業戦略

日本グループ：

組織改革と機能統合による「収益プラットフォーム」の強化

2022年に実施した希望退職制度「ネクストキャリアプラン（NCP）」は、最も困難でありながら、丁寧に取り組んだ施策の1つでした。従業員が公平に扱われるよう早期退職金の特別支給や次のキャリアへの斡旋を図ったものの、長期にわたって勤務してきた従業員が会社を去っていくのは、組織にとって非常に辛い経験でもありました。

こうしたNCPの経験を乗り越えながら、日本で最初に開催した経営会議において、リーダーたちが呼び掛けたメッセージが「One NIPPE」です。各市場に特化した事業別（自動車用、汎用、工業用、船舶用、表面処理など）の組織に分ける「分社化」を2015年に実施して以降、各パートナー会社は改革を加速させてきましたが、「One NIPPE」のもとで新たな統合アプローチを推進することで、「分社化」のメリットは維持しながらも、あたかも1つの企業であるかのように運営するべく、必要となる構造的な課題に対処しています。こうした両立を図るためには大きなリスクが伴うものの、その過程において従業員を一致団結させるためには、実利的なアプローチが必要になります。

そのアプローチの1つとしては、日本グループの全従業員に部門の垣根を越えた連携を促すことでした。リーダーが率先して模範を示さなければならないという固い信念のもと、リーダー自らが複数の役職を兼務することによって、日本グループの一体感を積極的に体現しようとしており、パートナー会社と日本グループ全体の役割の双方を担うシニアマネジメントは、事業部門間やグループ間のトレードオフの調整に常に取り組んでいます。こうした新しい取り組みは時間の経過とともに進化しており、既に一部の幹部職と従業員が新たな仕事の考え方を受け入れ始め、狭く定義された役割と組織の境界を越えて、共通の価値創造に向けた視点から大胆に考え始めています。

こうした取り組みに加えて、これまで実施してきた船舶用事業の立て直しにより、財務の健全性と成長への段階的な取り組みが日本グループにおいても機能することが確信できました。第1フェーズでは、工業用事業の塩谷健氏のリーダーシップのもと、経営陣の刷新を図りました。工業用事業と船舶用事業の社長を塩谷氏が兼務することで、両事業の経営リソースと強みを活用することができたほか、海外関連会社の刷新に向けてグラディス・ゴー氏を副社長に任命するなど、日本事業の収益性改善に向けた取り組みを自ら主導しました。第1フェーズは、船舶用事業の全部門で黒字を確保したことから2023年をもって終了し、2024年からはグラディス氏が社長に就任し、さらなる成長と拡大の活性化に向けた第2フェーズに取り組んでいます。

塩谷氏は日本グループ全体の営業機能を束ねるCCO（最高営業責任者）へ新たに就任しており、船舶用事業の再編、特に販売と収益性を活性化させた実績を踏まえつつ、自動車用や建築用事業を中心とした日本グループ全体で再現してもらいたいと期待しています。

「収益プラットフォーム」の強化という目標に向けては、実利的にカスタマイズしたアプローチが有効となりました。例えば、自動車用事業では初期の段階において技術部門に焦点を置いていたものの、技術的な遅れを取り返し、技術に係るリーダーシップの団結により、市場勢力図のリセットを図るような将来に向けたプロジェクトに貴重なリソースを振り向

ける必要がありました。こうした課題に対しては、自動車用事業の経験を持つNIPSEAグループのCTO（最高技術責任者）がグローバル自動車用事業のCTOを兼務することで、海外のリソースを活用できるようにしました。そして、主要な技術プロジェクトが順調に進んでいる場合にのみ、CCOが先頭に立って営業力の改革に着手しています。

唯一絶対の解決策はなく、実利主義（Pragmatism）が鍵となります。2023年後半には、各パートナー会社から集めたさまざまな製品を組み合わせて電動モビリティ市場と3C市場をそれぞれターゲットとするタスクフォース「Jupiter」「Gemini」を立ち上げ、日本グループ全体での協力関係をさらに強化しました。さまざまな組織のタスクフォースメンバー間のコミュニケーションと信頼関係を強化しながら、1つの統一チームとして主要顧客にアプローチしている姿に心強さを感じます。

数多くのプロジェクトが進行中ですが、共通するのは、協力関係を促進し、事業の成長と収益の獲得を目指してサイロを打破することです。こうした経営陣の職務改革と従業員の意識変革により、既に初期的な成功をいくつか得ることができましたが、今後もこうした改革を継続していきます。

»» P59 組織の壁や枠を乗り越え、グループ一体で収益性改善を目指す日本事業

自動車用事業：

顧客中心主義でグローバルな協力体制を育む

自動車用事業は、当社グループにおいて建築用に次いで2番目の事業規模を誇るものの、2021年には競争の激化や複数の市場での営業損失の計上、コスト構造の肥大化、技術的な課題などに直面しました。自動車用事業はこれまで、日本、NIPSEAグループ、欧州、米州といった地域ごとの組織に分かれながら、それぞれが独立した事業として運営されてきました。唯一のつながりは、取引先のほとんどが日本の顧客ということでした。こうしたバルカン化（balkanized：地域ごとに細分化された状態）された体制は、多くの顧客に魅力的な販売提案がしにくい上、共通の目的と方向性が欠如していたことから、技術や人材開発などの面で機能不全に陥るなど、当社グループにとって大きな課題でした。

そうした状況下で最初に取り組んだのが、日本グループとNIPSEAグループの技術リソースを迅速に結集し、限られた主要プロジェクトに集約し直すことでした。日本グループは主な強みである日系自動車メーカーとの連携を生かしながら、日系自動車メーカー向けの製品開発とサポートに対してグローバルで責任を担う一方、NIPSEAグループと欧州部門は中国と欧州系の自動車メーカーに対する責任を受け持つ体制としました。これは顧客視点に立った分業体制ですが、日本グループとNIPSEAグループの双方を兼務するCTOを設置することで、新たに開発した技術を開発国に留めることなく、さまざまな自動車メーカーに向けてグローバルに提供できるようになりました。順調にいけば、2024年には主要プログラムでかなりの顧客を獲得できる見通しであり、「取り組みの成功こそが進歩の唯一の試金石（Winning is the only acid test of progress）」であると考えています。

米州では、米国、メキシコ、ブラジルの各事業を統合し、米国部門とメキシコ部門を自動車用事業の一部として機能させるべく対応しました。現時点では、米州の全部門で収益性を改善することができており、米国部門は新規事業であるフィルム事業で重要な役割を果たしているほか、世界的な部品メーカーとの密接な関係を生かして自動車部品用事業にも注力しています。

当社グループは、適切なタイミングで自動車用事業の統合を図ったと考えています。中国の自動車メーカーが競争力のある電気自動車（EV）を中心に輸出へ目を向ける中、グローバルなフットプリントと中国の自動車メーカーへの深い知識を持つ日本ペイント・オートモーティブコーティングス（NPAC）は、こうした顧客や業界のパートナーとともにグローバルで成長できる有利な立場にあります。社内に向けては、中国部門が海外自動車用事業を支援してグローバルに収益を上げた場合には、しっかりとインセンティブが働くような制度を導入しています。

NPACの主要顧客は全て世界規模であるため、顧客重視のGKAM（Global Key Account Manager）とLKAM（Local Key Account Manager）を配置しながら、主要な自動車メーカーや自動車部品メーカーからの将来にわたる期待に応えられる体制を導入しています。こうした顧客中心の体制は近年導入・強化したものであり、学ぶべきものはたくさんあることから、早晩具体的な成果に結び付き、主要なパートナーとして当社グループが選ばれることを願っています。

このように、当社グループは市場の混乱や投入コストなどの課題に直面しながらも「中期経営計画（2021-2023年度）」の目標を達成することができたのは、従業員の粘り強さと創意工夫の賜物であり、数多くの変革に乗り出し、赤字の事業・部門を立て直すことに取り組んだ結果です。これまで取り組んできた前向きな経験と、まいた種が花開くのを心待ちにしながら、2024年4月に公表した「中期経営方針」の実現に向けて自信を持って前向きに取り組んでいきます。

「持続可能なEPSの積み上げ」を目指すアセット戦略（1）

PT Nipsea（インドネシア）
取締役社長
タイ・リム・ヘン

MSV実現に向けた道筋 »P3-4

EPSの最大化

市場シェア・収益性の向上

インドネシア事業戦略

事業環境

成長ドライバー
1.ブランド力　2.販売チャネル　3.人材

市場成長予測（2024-2026年）
建築用：
数量ベース：+3% / 金額ベース：+6%

当社中期成長予想（現地通貨ベース）
売上収益CAGR…+10%前後
2026年営業利益率…32.9%前後
（2023年実績）

インドネシア事業戦略

～ブランド・チャネル・人材の強化により、建築用塗料市場No.1シェアの確立へ～

建築用塗料市場の概況

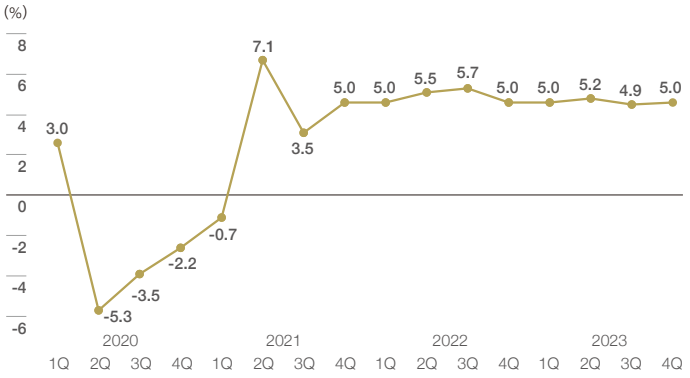
インドネシアの経済成長率は2023年に5.05％となり、世界経済が停滞局面にある中でも比較的力強い成長を遂げました。中でも中間所得層が急速に拡大しており、世界銀行のデータによると、経済的安定を確保したインドネシア国民は少なくとも人口の5分の1に相当する5,200万人に達しています。新首都ヌサンタラ（IKN）の開発を含む国家戦略プロジェクト（PSN）が複数進行中であることも踏まえれば、インドネシア市場は政府によるインフラ・建設投資に後押しされて今後も引き続き成長していく見通しです。

エコノミー市場は競争環境が極めて激しく、国内外の企業が市場シェアを拡大するべく競い合っています。エコノミー市場は価格感応度が重要な要素であることから、PT Nipseaは広範な販売網と高いブランド認知度を生かし、強固な地位を確立しています。予算重視の消費者に対しては、主力である中価格帯製品と製品保証に加えて、低価格帯製品も併せて提供することで、品質と購入しやすさを両立しています。

一方で、可処分所得の拡大を背景に、高価格帯製品の販売も好調に推移しています。プレミアム市場の消費者は、洗練された美観や機能性、環境への配慮を求めているため、海外の有名ブランドやブランド認知度の高いローカルブランドが大きな存在感を示しています。PT Nipseaは、グローバルで高い評価を得ているイノベーション力を生かし、最高水準の品質を備えた製品をプレミアム市場に導入することで、競合他社との差別化を図っています。また、信頼性や評判の高い日本のブランドとして、競争の激しいプレミアム市場で卓越した顧客サービスを提供しています。

このように、PT Nipseaは低価格・中価格・高価格の全価格帯の製品を戦略的に展開することで、インドネシア市場でトップクラスの地位を維持・強化しています。他社製品との差別化やターゲット別のブランド・ポジショニングを図ることで、インドネシア市場の成長機会を最大限に取り込んでいます。

インドネシアのGDP成長率



成長ドライバーの活用によるEPS積み上げ戦略

Vinilexシリーズ

ブランド力の包括的な強化

PT Nipseaは1969年以降、インドネシア市場で強固なブランドを確立してきました。ニールセンのブランド調査(Brand Health Check)によると、「NIPPON PAINT」ブランドのTop of Mind(第一想起ブランド)スコアは26%に達し、市場をけん引するブランドリーダーとして揺るぎない地位を確保しています。PT Nipseaは、低価格帯から機能性の高い高価格帯までさまざまな製品を展開することで、包括的な塗料ソリューションを提供しています。

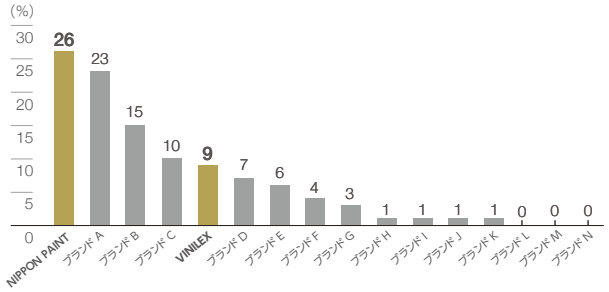
また、PT Nipseaはバリューチェーン全体でロイヤリティを確立するべく、以下のような多角的なマーケティング戦略を展開しています。

(1) 当社製品を顧客に対して効果的に訴求するべく、研修やマーケティング活動での連携、販売奨励金を通じて特約店の販売力を強化

(2) 塗装業者に対する研修プログラムを通じて、当社製品全般に関する知識と効果的なサービス提供に役立つ販売促進ツールを提供することで、塗装品質の向上やブランド価値を強化

(3) Top of Mindのさらなる強化に向けて、さまざまなメディア・チャネルを通じて住宅所有者にターゲットを絞った広告を展開。販売促進やロイヤリティ・プログラムを通じて消費者の購買意欲をさらに高め、ブランドとの親和性を強化

Top of Mindスコア



出典：2023 Nielsen Indonesia Brand Health Check-H1 2023 (4,940 homeowners, 52 cities)

こうした包括的なアプローチにより、マーケットリーダーとしての地位をさらに強化していきます。

エコノミー市場でドミナンスを確立

PT Nipseaは、長年培ってきた強力なブランド力を生かした戦略的アプローチを展開し、エコノミー市場でのドミナンス確立に取り組んでいます。エコノミー市場では「価格」が重要な要素であるため、主力の中価格帯製品に加えて低価格帯製品を展開してきました。こうしたアプローチにより、品質に妥協することなく低価格の選択肢を消費者に提供することが可能となり、Top of MindのNo.1獲得につながっています。また、PT Nipseaはインドネシア全土で製品を販売することができる広範な販売網を有していることから、消費者は当社製品の代替品を探す必要がありません。PT Nipseaは各地の現地販売店と協業することで、販売店の市場知識やビジネスパートナーとの関係性を活用してきました。販売店としては、独占的な契約やリベート、セット販売、販売奨励金などを活用しながら、PT Nipseaの低価格帯製品を顧客に対して積極的に訴求することができます。また、割引や製品保証などのターゲットを絞ったプロモーション活動を通じて、コスト意識の高い消費者の購買意欲をさらに高めています。こうしたアプローチによって、販売を促進するだけでなく、低価格帯製品の価値提案を強化しています。

PT Nipseaは、ブランド力や製品の入手しやすさ、ビジネスパートナーとの提携、ターゲットを絞ったプロモーション活動、製品保証などを組み合わせた多面的な戦略を通じた魅力的な価値提案を行うことで、コスト意識の高い全国の消費者の共感を得ていきます。

プレミアム市場をけん引

PT Nipseaは、グローバルでの高い評価や国内No.1のブランド力を生かし、ステークホルダーの期待を上回る最高水準の機能性(優れた隠蔽力、鮮やかな発色、滑らかさ、飛散の少なさ、環境への配慮)を有する高価格帯製品を提供しています。ターゲットを絞ったマーケティング・キャンペーンを通じて、生活空間を変える力を持っていることを訴求しています。PT Nipseaの製品が理想的な生活空間を実現する鍵になることを伝えるため、高級志向の消費者向けメディア・チャネルを活用し、消費者の購買力を刺激するデザイン・プロジェクトを中心に展開しています。また、プレミアム市場ではキー・オピニオン・リーダー(KOL)やデザイナーの影響力が大きいことから、インフルエンサーや専門家とパートナーシップを構築し、彼らの専門知識を活用しながら、高級志向のプロジェクト向けとして高価格帯製品を展開しています。

ラマダン・カラー・トレンド・キャンペーンにおける4人のデザイナー

こうした取り組みはブランドの認知度を高めるだけでなく、高価格帯製品への信頼感を高め、価値提案の強化にもつながります。

また、PT Nipseaは高級志向の顧客ニーズを理解した上で、製品の販売にとどまらず、個別相談や色・製品に関する専門知識、購入直後から利用できるアフターサービスなどの卓越した顧客サービスを提供しています。こうした包括的アプローチによって、製品の価値に見合った最高の体験を顧客に届けています。

圧倒的な販売力

PT Nipseaの6つの戦略

1. インドネシア全域への販売拠点の拡大
2. 自動調色機（CCM）の設置拡大と全価格帯での製品普及
3. ビジネスパートナーを通じた販売チャネルの新規開拓
4. 売上の大きい代理店を対象とした重要顧客管理（KAM）
5. 自動車業界の補修・塗装ニーズに対応するビジネスパートナー向け「Nippeスター・アウトレット」
6. 小規模な地方市場や特定のスプレー塗料に特化したビジネスパートナー向け「Pyloxスター・アウトレット」

PT Nipseaは、ブランドの強みを最大限に活用した6つの戦略（上記）を実行することで、インドネシア事業のさらなる成長を追求しています。 競合他社を圧倒する当社の販売力は、広範な販売網と戦略的パートナーシップという2つのアプローチを通じて維持しており、販売拠点を全国に拡大しながら、当社製品に対する消費者アクセスを向上させています。また、CCMの設置拡大と全価格帯での製品普及にも注力しています。こうした取り組みを補完するために取り組んでいるのが、調色機能も含めた当社の全製品ラインアップをビジネスパートナーが顧客に提供可能な新たなパートナーシップの構築です。このような包括的な戦略の推進によって、PT Nipseaはインドネシアで最も利用しやすく、汎用性の高い塗料ブランドとしての地位を確立しています。

色と製品の選択肢を大幅刷新

PT Nipseaは、低価格帯と高価格帯の双方にわたる顧客へ大きなメリットをもたらす独自の取り組みとして、CCMの設置拡大に重点を置いています。価格重視の消費者にとっては低価格帯の色の中から調色できる一方、高級志向の消費者にとっては膨大な色の選択肢の中から唯一の色を作り出すことが可能となり、カスタマイズが特に重視されるプレミアム市場においてPT Nipseaの競争力強化に寄与しています。各店舗はCCMを導入することで、売上増加や在庫コストの削減につなげるなど、さまざまな可能性を広げることができるほか、ワンストップ店舗としての展開が可能となります。これは、PT Nipseaと店舗の双方に利益をもたらすウィンウィン（win-win）の戦略と言えます。

CCM設置店舗

ビジネスパートナーとの協業を拡大

PT Nipseaは、既存の販売店とともにこれまで生み出してきた成功事例に基づき、新たなビジネスパートナーの選定を戦略的に実施しています。PT Nipseaと提携した販売店は、定評ある「NIPPON PAINT」ブランド、包括的な研修プログラム、厳選された製品ポートフォリオ、特別な技術サービスを利用することが可能となるため、極めて優れた顧客サービスを提供し、多様な消費者ニーズに応えることができるようになります。新たなビジネスパートナーは、既存の提携販売店と同様の成功体験を得ることになる一方、PT Nipseaとしては定評あるビジネスパートナーの専門知識を活用することで市場拡大を円滑に進め、マーケットリーダーとしての地位をさらに強固にしていきます。

ビジネスパートナー

層の厚い人材構造

PT Nipseaは、経営陣と現場スタッフの双方で層の厚い人材構造を作り上げています。

優れた経営陣： 当社の経営陣は、競争の激しいさまざまな分野で数多くの経験を積んでおり、この多様性が革新的なアプローチの礎になっています。例えば、LFG（Lean For Growth：無駄のない成長）アワードを受賞した「販売促進スタッフの活用」「廃棄物の再利用」プロジェクトでは、分野横断的な専門知識を生かし、顕著な実績を上げる経営陣の能力を明確に示すものです。人材の確保を通じた次世代経営陣の育成にも力を入れています。後継者候補の育成は着実に進んでおり、やがて担うことになる大きな任務に向け、さまざまな経験を積んでいます。

優秀な現場スタッフ： 顧客体験を支えているのは、現場で働く従業員です。PT Nipseaは、深い製品知識や塗装技術、優れた顧客サービス・スキルの習得に必要な総合的な研修プログラムを提供するなど、現場スタッフの育成に多額の投資を行っています。こうした投資は、販売促進スタッフを製品・カラーコンサルタントに登用する制度にも表れています。研修プログラムを通じて能力を向上させた現場スタッフが十分な知識や技術を得た上で、 顧客の塗料や色の選択をサポートすることによって、顧客のブランド・ロイヤリティと信頼を醸成しています。

PT Nipseaは、多様な業界経歴を持ち、適応力のある経営陣を構築する一方で、現場スタッフの継続的な育成に投資することで、インドネシアで成功を加速させる優秀な人材を確保しています。

「持続可能なEPSの積み上げ」を目指すアセット戦略（2）

Nippon Paint China（NIPSEA中国）
最高経営責任者（CEO）
エリック・チュン

MSV実現に向けた道筋 »P3-4

EPSの最大化

市場シェア・収益性の向上

中国事業戦略

事業環境

成長ドライバー
1.ブランド力　2.販売チャネル　3.人材

市場成長予測（2024-2026年）
TUC：数量ベース：+3%/金額ベース：+1%
TUB：数量ベース：+1%/金額ベース：+2%

当社中期成長予想（現地通貨ベース）
売上収益CAGR…
TUC：+10～15%、TUB：+5%前後
2026年営業利益率
（NIPSEA中国）…12.5%前後（2023年実績）

中国事業戦略

～「ブランド力」の多面的な活用で、圧倒的No.1シェアの確立へ～

建築用塗料市場の概況

TUC市場を押し上げる住宅改修需要

中国経済において不動産市場は引き続き重要な位置を占めており、政府の金融引き締め政策の緩和が進むにつれ、不動産市場では所得の増加を背景に快適な生活空間を求める動きが高まる見通しです。新たな成長分野として期待できるのは、既存住宅の改修、再改修、一部改修となっています。2023年11月時点で、住宅塗装分野の約40%を占める既存住宅の総面積は134億平方メートルに上り、年5～6%で拡大を続けているため、塗り替え需要のさらなる増加が期待できます。

カラーバリュエーションとカスタマイズ需要が高まる1～2級都市

2023年に住宅塗装を行った消費者の72.6%は、経済的に豊かな1～2級の大都市に集中していました。経済成長が著しい大都市の消費者は1990～1995年以降に生まれた比較的若い世代が中心であり、カラーバリュエーションやカスタマイズに関する需要が高まっています。1～2級都市ではNippon Paint Chinaと大手ブランド1社、美術用ブランドの数社が競争関係にある中、認知度の高い大手ブランドは若い消費者をターゲットとした戦略的マーケティングを展開する一方、美術用ブランドは革新的な製品と価格競争力のある製品に重点を置いて市場シェアの獲得を狙っています。

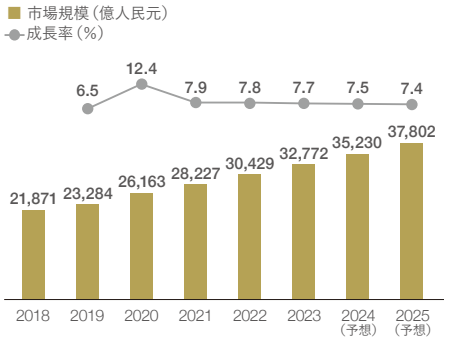
市場シェアの拡大余地が大きい3～6級都市

2023年に住宅改修を行った消費者の約27%は、3～6級都市（経済発展が進んでいない町・県レベルの地域）に居住しています。こうした地方都市では現在、都市化が進展し、個人消費が拡大しているため、特に十分なサービスが浸透していない5～6級都市には多くの成長機会が広がっています。3～6級都市では、Nippon Paint Chinaと大手メーカー1社、小規模な地元メーカーの数社が競争関係にある中、大手メーカーは積極的な販売促進活動と店舗拡大に多額の投資を行う一方、小規模な地元メーカーは地方市場の顧客に対象を絞って低価格帯製品を販売し、顧客との密接な関係を構築しています。

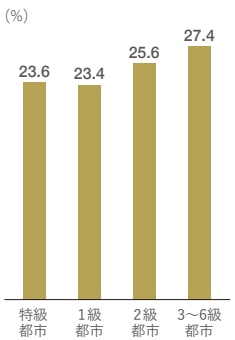
大都市と地方都市の割合（2024年予想）

	人口（万人）	GDP（100万人民元）
1～2級都市	58,161（42%）	459,216（47%）
3～6級都市	61,942（45%）	282,978（29%）
全国	138,034（100%）	974,975（100%）

中国建築用市場の成長率



都市別の消費者割合



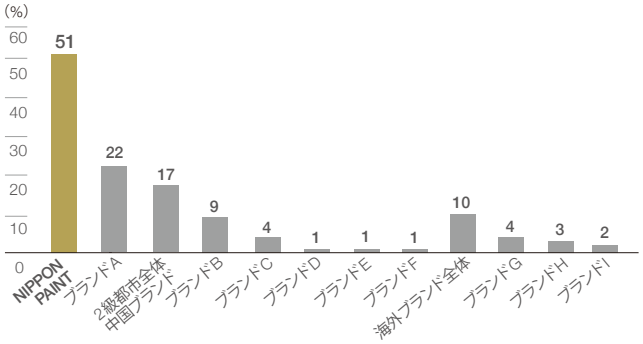
出典：iResearch 2023 China Home Decoration New Trend Insight Report

成長ドライバーの活用によるEPS積み上げ戦略

Top of Mind首位のブランド力の活用と塗装業者へのトレーニング

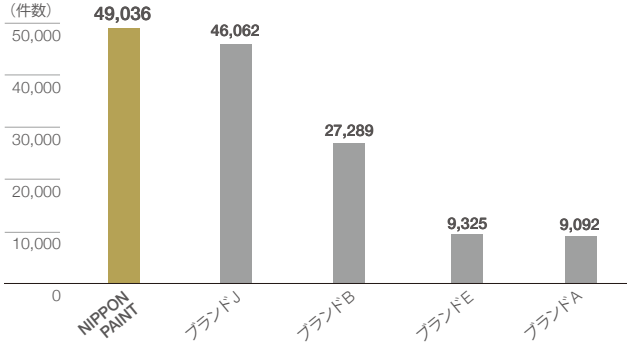
Nippon Paint Chinaは中国市場に参入した1992年以来、中国塗料業界で圧倒的なブランドを他社に先駆けて構築してきました。ブランド認知度は常に首位を維持しており、消費者のTop of Mind(第一想起ブランド)スコアは50%超を獲得しています。

Top of Mindスコア



出典：UA Report 2023, NP China

シェア・オブ・ボイス(Share of voice)



出典：All Media, China

Nippon Paint Chinaの「Magic Paint」は2023年、「Baidu(百度)」や「Tmall(天猫)」、「Douyin(抖音)」、「Xiaohongshu(小紅書)」などの主要ECサイトにおけるテクスチャー・ペイント(texture paint)カテゴリーにおいて、検索順位1位のブランドとなりました。毎月7,000人超の消費者がライブコマース(ライブ動画とECを組み合わせた新しい販売手法)などを通じて「Magic Paint」を購入しています。こうして得られた顧客情報は、Nippon Paint Chinaのデジタル・インテリジェント・クルー・センター(digital intelligent clue center)を通じて自動的に最寄りの代理店に送られ、フォローアップやアフターサービスによる事業機会の拡大につなげています。

また、Nippon Paint Chinaは中国全土に保有する16の研修・認定センターを通じて、過去14年間で40万人を越える塗装業者を養成してきました。「私立学校運営許可」を取得した初の外資系企業として、内壁・外壁を手掛ける塗装業者に研修を実施し、専門レベルの技術習得者を認定しています。研修や認定を受けたり、ポイントを獲得できる「Nippon Paint Club」の会員数は現在、140万人を超えています。

加えて、Nippon Paint Chinaは過去2年間、テレビ番組「ドリーム・ホーム・メイクオーバー(Dream Home Makeover)」、若いデザイナーを対象としたコンペティション「フューチャー・スター(Future Star)」、上海と広州のデザイン・ウィーク期間中に設置した「Magic Paint」の展示ブース「光と影のワンダーランド(Light and Shadow Wonderland)」を通じて、国内のデザイナーとの関係強化を続けており、高品質の塗装を求める高級志向の消費者に向けた影響力の拡大に努めています。

ブランドの影響力(Nippon Paint Chinaの展示ブース)

CCMを通じた「カラー戦略」の強化

1. TUCが進める「カラー戦略」では、自動調色機(CCM)市場におけるシェア拡大と顧客の色彩心理の把握に重点を置いています。
2. Nippon Paint Chinaは2020年以降、中国流通市場においてCCMへの投資や1,988色のカラーカードなどへの投資を拡大してきました。また、中国美術学院の宋建民教授と協力し、毎年トレンドカラーを発表しているほか、「Xiaohongshu(小紅書)」のコミュニティをはじめとする主要SNSを活用しながら、Nippon Paint Chinaが推薦する人気カラーを発信しています。
3. Nippon Paint Chinaは2024年以降、毎年8,000~1万台のCCMを増設する計画を進めており、一定の売上を達成した販売店には、無償でCCMを提供しています。

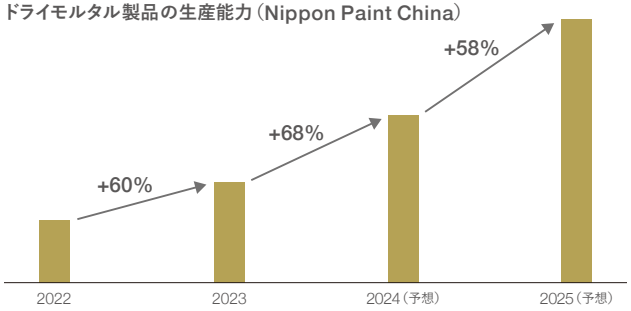
Nippon Paint Chinaの
ライフスタイル・ストア

CCM

「アセット・ライト戦略」の成功

Nippon Paint Chinaは素早く市場を占有しながら競争力をさらに強化するべく、現地メーカーに製品製造を委託する「OEM(相手先ブランドによる生産)」を活用しています。例えば、鉱物資源が豊富な地域では、資源の調達力に強みを持ち、十分な生産能力と流通網を保有するメーカーと提携しています。こうした戦略を採用することにより、自社で資産を保有せずして生産能力を迅速に拡大することが可能となります。実際にドライモルタル製品の生産コストの大幅な削減に成功しており、急速な成長と市場占有に向けた基盤を固めることができました。Nippon Paint Chinaは2023年末時点で、24省にある県レベルの都市58ヵ所で、現地メーカー62社と提携しました。このように中国全土に確保した95ヵ所の工場(うち33ヵ所は自社工場)を通じて強固な原材料サプライチェーンと生産網を構築しており、近年の目覚ましい成果につながっています。

ドライモルタル製品の生産能力(Nippon Paint China)



カテゴリー別生産量(2023年実績)

	粉体パテ	石膏プラスター	タイル用グラウト
1位	NIPPON PAINT	NIPPON PAINT	ブランドD
2位	ブランドA	ブランドC	ブランドE
3位	ブランドB	ブランドB	NIPPON PAINT

※ 当社推計

人材戦略

1. Nippon Paint Chinaの経営陣は、①結果を重視し、成長を優先する、②状況を分析・洞察する、③リーダーシップへの意欲を有する、④全てにおいて協力的である――という特長を持っています。今後の成長に欠かせない4つの重要な役職者(TUB地域ディレクター、TUC地域ディレクター・スーパーバイザー、工場長、PDTマネージャー)は、業務遂行能力、チームを率いるリーダーシップ、自己管理能力など、それぞれのポジションで必要な能力を備えています。
2. 幹部職については、それぞれの能力に基づいて配属を決定する方針としており、その後任も各ポジションに最適な人材の「選任と定着」を図っています。また、潜在能力の高い有望な人材の発掘を目的とした全ての人材評価を毎年実施しているほか、組織的なエンパワーメント研修の実施や各幹部職の能力に応じた配置転換を行いながら、次世代人材の成長を後押ししています。
3. 従業員に対しては、「どう対処し、どう教育するか(how to fight, how to train)」に重点を置いた育成を進めています。各市場における具体的な対処方法については、従業員の職務基準とNippon Paint Chinaの実際の競争シナリオを組み合わせた研修システムを構築しています。店頭で販売を担当する新入社員には、「シューティング研修(Shooting Training)」や「セイル・パワー(Sail Power)」など、各事業グループのニーズに合わせてテーマを明確に絞った専門的な研修を実施しています。業界に関する深い洞察力や商品知識、販売スキルなどのさまざまな観点から新入社員の専門能力を高め、能力向上を図っています。現場で活躍している従業員や技術者、特に創色や調色に携わる職種では、有資格者の雇用を増やすだけでなく、創色コンペティションなどを継続的に開催し、全従業員の専門能力を継続的に向上しています。

現場で活躍する人材の育成

TUCの人材育成

実務レベルの人材育成

TUBの人材育成

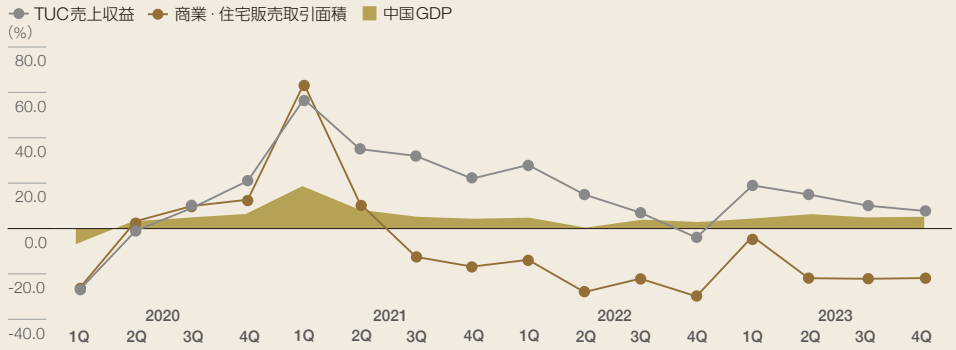
「中国マクロデータ＝当社業績」ではないと考える4つの理由

当社株価は、実際の業績結果よりも中国のニュースフローなどに大きく左右される傾向にあり、株式市場は中国経済に関するマクロデータの動向を注目し過ぎているのではないかと分析しています。当社としては、当社業績と中国経済のマクロデータの動向に一定の相関性は認めるものの、以下の4つの理由から、それが全てではないと考えています。

理由 1 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

TUCが圧倒的No.1シェアを誇る特級・1～2級都市は、3～6級都市に比べて商業・住宅販売取引面積の割合が高く、また市場回復が速いという特徴を持つことから、TUCの伸び率は取引面積に関する全国データよりも相対的に高い傾向にあります。加えて、中国全土に広がる広範な流通網、自動調色機（CCM）設置台数、高いブランド認知度、製品の品質に加え、「中古住宅時代」の到来や3～6級都市でのシェア拡大なども、マクロデータ全般を上回る伸び率に貢献しています。

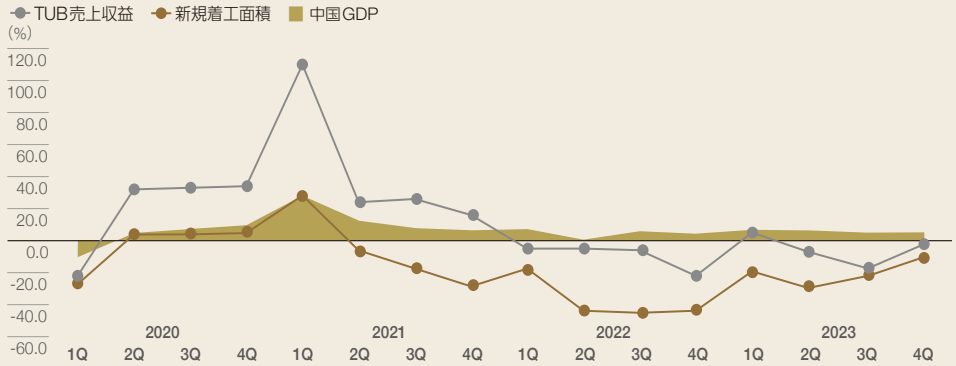
TUC売上推移（前年同期比）



理由 2 TUBは「新規着工面積」の伸び率を継続して上回って推移

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) 財務基盤が強固な不動産ディベロッパーへのシフト、(2)（不動産ディベロッパー以外の）医療、産業、インフラ関連などの顧客や、室内装飾会社、建築業者からの売上増加、(3) 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。「中古住宅時代」の到来や主要チャネルへの注力により、TUBは今後も安定的な成長が可能と見込んでいます。

TUB売上推移（前年同期比）



「中国マクロデータ＝当社業績」ではないと考える4つの理由

理由3 中国の持続的成長とマージンを支えるTUCの優位性や事業構成比の高さ

2023年のNIPSEA中国の売上成長率はやや伸び悩みましたが、中国経済や不動産市場の見通しの弱さによるTUBや自動車用の軟調が要因であり、TUCは市場や競合他社を上回る成長を果たしました。営業利益率は、厳しい事業環境にも関わらず、中国全体で競合他社よりも高いマージンを維持しています。これは、高い成長力をもつTUCの売上収益が中国汎用事業の約70%を占め、また収益性が非常に高いためです。

TUCが高収益性を維持できる背景には、BtoCのブランドビジネスであることに加えて、(1)長年築き上げてきた高いブランド力を背景とした価格コントロール力、(2)CCMによる需要創出やマージン改善、(3)「アセット・ライト戦略」、(4)当社グループの規模を生かした調達力やマーケティング力などの優位性があるためです。TUCの中期成長予想は引き続き市場を上回って推移する計画であり、今後も収益性の維持と持続的な成長の両立を追求していきます。

»» P41 中期経営方針 (2024年4月公表)
»» P54 中国事業戦略

NIPSEA中国 2023年実績

売上成長率(YoY)	連結ベース※1	+7.1%
	自動車用※1	+0.6%
	TUC※2	+13%
	TUB※2	-7%
営業利益率(連結ベース)※1		12.5%
中国建築用売上に占めるTUCの割合※2		約70%

※1 短信ベース
※2 現地通貨ベース

理由4 中国に依存しない地域・事業ポートフォリオ

当社は「アセット・アセンブラー」として、広範な地域・事業ポートフォリオを構成しています。中国は重要なアセットの1つであるものの、連結売上収益に占める割合は33%にとどまり、中国市場に特化した現地競合他社と比べると依存度は高くありません。また、中国以外のアジアでは、中国事業を上回る売上成長や収益性を確保しています。

NIPSEA中国vsNIPSEA中国以外 2023年実績(短信ベース)

		NIPSEA中国	NIPSEA中国以外
連結業績に占める割合	売上収益	33%	20%
	営業利益	36%	30%
売上成長率(YoY)		+7.1%	+12.0%
営業利益率		12.5%	17.4%

特 集

組織の壁や枠を乗り越え、グループ一体で収益性改善を目指す日本事業

日本グループでは、共同社長のリーダーシップのもと、かつてない手法や施策で近年進めてきた構造改革などが奏功し、収益性の改善が着実に進展しつつあります。しかしながら、2017～2018年当時の利益水準への回帰に向けては、依然として道半ばの状況です。こうした中、「持続的なEPSの積み上げ」に向けて、各パートナー会社のシニアマネジメントのリーダーシップのもとで組織の壁や枠を越えた協調や連携が加速しています。

当ページでは、日本グループ一体で進めるプロジェクトや取り組みをご紹介しながら、さらなる収益性改善に向けた道筋をご説明します。 »» P48 ウィー共同社長に聞く「アセット戦略」

「One NIPPE」に向けて

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

目指すもの　**事業領域の重複や空白を解消し、組織の壁や枠を越えた協調や連携を実現**

日本グループ

NPAC	NPTU	NPIU	NPSU	NPMC

- 営業活動の一体化（担当：NPIU社長）»» P60
- 樹脂生産の一体化（担当：NPAC社長）»» P60
- 生産・物流機能の統合（担当：NPTU社長）»» P60
- 管理間接機能（NPCS）の集約・高度化（担当：NPCS副社長）»» P61
- デジタル技術を活用した業務の見直し・高度化（担当：NPCS常務執行役員）»» P61

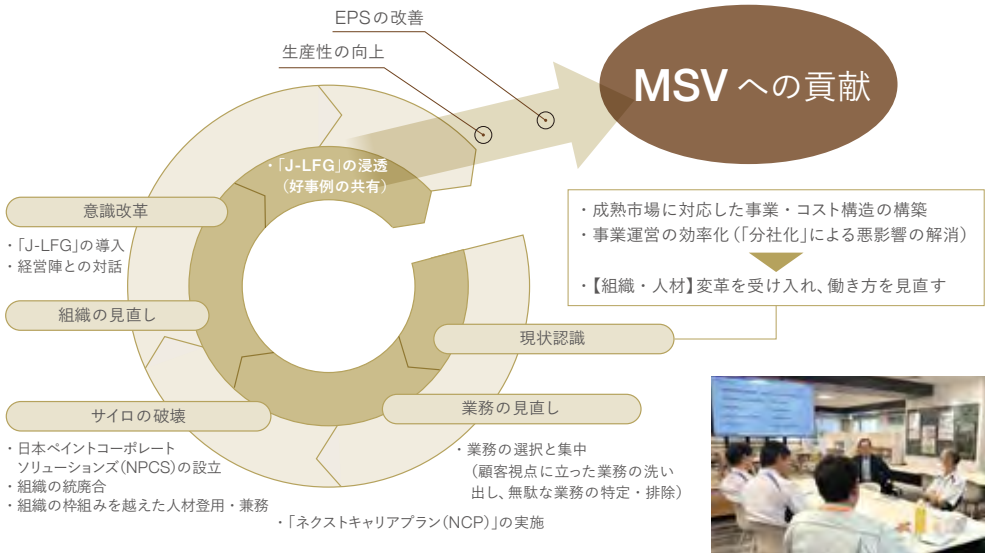
事業領域の重複や空白を解消し、組織の壁や枠を越えた協調や連携を実現

日本グループでは、2015年に実施した「分社化」以降、各事業の自律性やアカウンタビリティが向上したものの、コスト構造の肥大化や機能の重複、煩雑な業務プロセス、組織のサイロ化、人材配置の硬直化など、時間の経過とともにさまざまな課題が顕在化してきました。

こうした課題に対処するべく、(1)タスクフォースを通じた課題の抽出や改善策の検討・実行、(2) 日本ペイントコーポレートソリューションズ(NPCS) の設立を通じたグループ支援機能の集約と高度化、(3) 希望退職制度「ネクストキャリアプラン(NCP)」の実施、(4) 自動車用事業と船舶用事業の立て直し、(5)「J-LFG」の浸透を通じた企業文化の変革や従業員の意識改革、などの施策に取り組んできました。

そして今、「One NIPPE」の旗印のもと、事業領域の重複や空白を解消し、組織の壁や枠を越えた協調や連携を進展させ、日本グループの5つの事業会社があたかも1つの事業体であるかのような一体的な取り組みを進めています。シニアマネジメントのリーダーシップのもと、自らが率先して複数のポジションを兼務し、各パートナー会社が有する経営資源を相互に有効活用しながら、個別最適から全体最適化への意識転換を図るとともに、コスト競争力の基盤を確固たるものにしています。

「変革を受け入れ、働き方を見直す」組織・人材アプローチ



»» 「J-LFG」の浸透などの詳細については、当社ウェブサイト「MSV実現に向けた人材開発」をご覧ください。

2024年5-7月に開催した「コミュニケーションフォーラム」の様子

営業機能

グループを横断したマーケティング・販売体制の構築による持続的成長ドライバーの確立

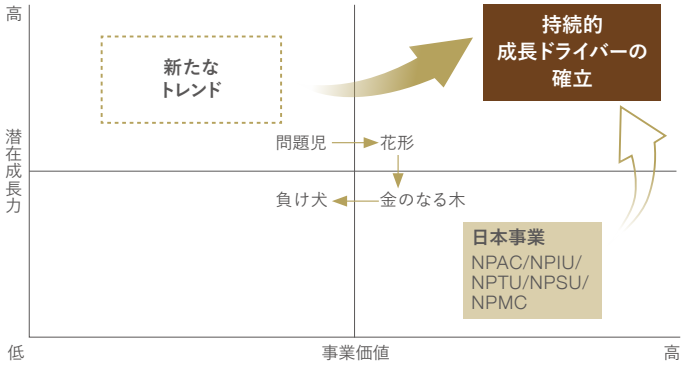
日本ペイント・インダストリアルコーティングス(NPIU)
代表取締役社長
塩谷 健

日本グループが今後さらなる成長を実現していくためには、強靭なマーケティング・販売機能が必要不可欠です。とりわけ、電気自動車(EV)や自動運転などの新市場・分野では、既存の事業セグメントや組織の枠を越えて、グループを横断した相乗的かつ効率的でスピーディーな対応が求められています。

こうした課題意識に基づいて2024年1月に新設した役職が、日本グループCCO(最高営業責任者)です。日本グループ全体の営業機能を束ねる総責任者として、日本ペイント・インダストリアルコーティングス(NPIU)の塩谷社長が就任し、各パートナー会社の経営陣や営業責任者をつなぎながら、縦横無尽に施策を実行する役割を担っています。既存の市場や顧客にフォーカスした従来の事業体制に加え、営業機能をグループ横串で統括することにより、急速に変化する市場を的確に捉え、マーケティング・販売活動を柔軟に推進できる体制整備を進めています。

こうして営業機能の視点から日本市場や日本グループの各事業を俯瞰的に分析・共有し、マーケティング・販売機能を横断的に強化することで、各パートナー会社の収益性を向上させるとともに、新たな事業機会の創出による持続的成長と持続的成長ドライバーの確立を目指していきます。

営業機能の強化を通じた持続的成長ドライバーの確立



生産・物流機能

生産・物流機能の再構築とサプライチェーンの高度化・効率化

日本ペイント
(NPTU)
代表取締役社長
喜田 益夫

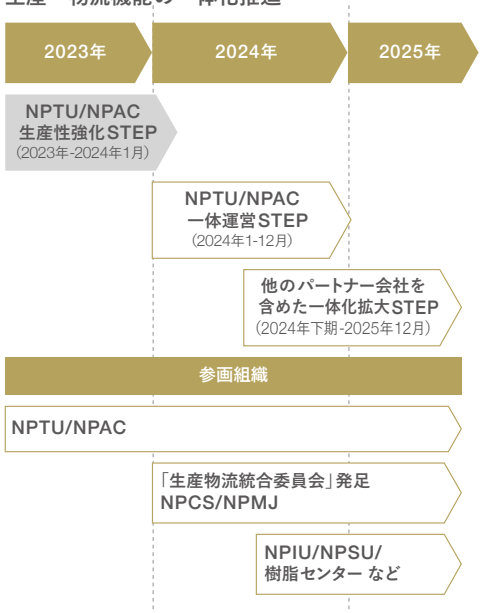
日本ペイント・オートモーティブコーティングス(NPAC)
代表取締役社長
西村 智志

2015年の「分社化」以降、経営資源の分散や組織のサイロ化は生産・物流部門においても散見され、生産性や効率性が低下するなどの影響が発生していました。こうした生産・物流部門の課題を解消して、日本グループ全体の基盤である生産力の向上を図る「生産物流統合プロジェクト」を2023年から推進しています。

プロジェクトの責任者には日本ペイント(NPTU)の喜田社長が就任し、まずはNPTUと日本ペイント・オートモーティブコーティングス(NPAC)を対象とする一体運営に着手しました。2024年は「生産物流統合委員会」を発足させるとともに、NPTUとNPACのさらなる連携強化や活動範囲の拡大、人材の育成を通じて生産と物流の横串機能の強化を図り、一体運営の確立・定着を目指しています。また、NPACの西村社長を責任者として新設した「樹脂センター」では、コア技術の1つである樹脂に係る開発・量産化・生産技術の集約を進めながら、日本グループの樹脂製造やサプライチェーンの全体最適を図っています。

こうした生産・物流機能の再構築やサプライチェーンの高度化・効率化を追求することで、組織の壁やサイロを乗り越え、日本グループ全体を一体と捉えた全体最適化に貢献していきます。

生産・物流機能の一体化推進



管理間接機能

管理間接機能の見直しと経営資源の最適配分

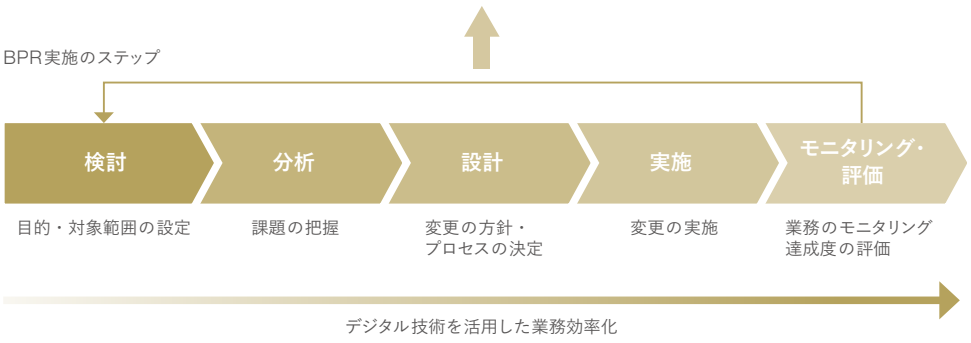
日本ペイントコーポレートソリューションズ(NPCS)
代表取締役副社長
齋藤 真一

日本グループは、2022年に設立したNPCSを通じて、サプライチェーンや生産、人材開発、研究開発、財務、監査、情報システムなどの分野で、日本グループ共通の課題に対して横断的に対応することで、パートナー会社の縦割り構造の打破に取り組んできました。

NPCSは現在、日本グループへのさらなる効率的な支援のため、齋藤副社長(日本ペイントマテリアルズ社長)のリーダーシップのもと、管理間接機能の見直しと経営資源の最適配分を目指す「ビジネスプロセス改革(BPR)」に取り組んでいます。BPRは5部門(財務経理・コーポレートサービス・人事・IT&ソリューション・オペレーショナルエクセレンス)を対象に2023年下期から着手しており、非効率な業務やプロセスを組織横断で特定・効率化し、生み出された余力を人が関わることによって価値が高まる分野へと振り向けることで、支援機能会社としての運営効率化を追求しています。

BPRではデジタル技術の積極的な活用による業務効率化(次テーマ参照)にも主眼を置いていることも特徴の1つで、生成AIやRPAのようなITツールを業務プロセスへと組み込むことで、従業員のデジタルリテラシーを高めつつ、従業員、組織がともに成果を享受できる好循環の創出を目指しています。

BPRの全体像



IT/DX

新たな価値創造と経営判断の高度化・迅速化に向けたDX戦略の推進

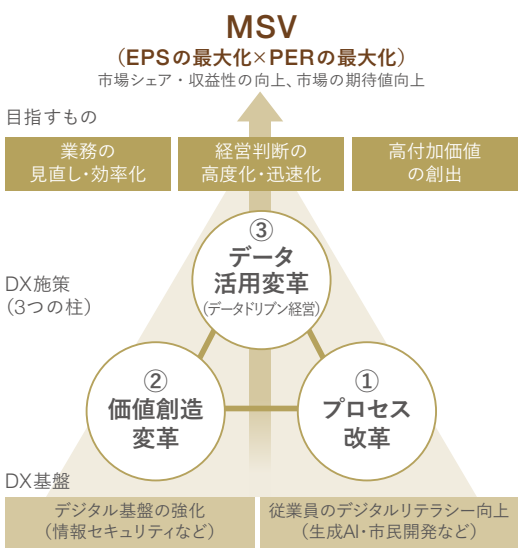
日本ペイントコーポレートソリューションズ(NPCS)
常務執行役員
石野 普之

日本グループは、情報セキュリティの強化や基幹業務・システムの刷新などを含む「デジタル基盤の強化」と生成AI・市民開発などを通じた「従業員のデジタルリテラシー向上」をベースに、①プロセス改革、②価値創造変革、③データ活用変革の3つの柱からなるDX戦略を推進しています。

①プロセス改革では、海外のパートナー会社が先行して進めてきたシステム導入実績や成功事例に学びながら、日本グループ全社横断の「標準プロセスとそれを支えるERPシステム」の導入を順次進めており、徹底的な業務のシンプル化と標準化の実現を目指しています。②価値創造変革では、生成AIを利用した日本グループ専用のAIツール「NP ASSISTANT」の展開を通じた業務の効率や質の向上を図っています。RPAやローコードツールなどと併せて、従業員一人ひとりが「市民開発者(Citizen Developer)」として組織・事業の成長に貢献しながら、従来にない手法で新たな価値創造に取り組んでいます。③データ活用変革では、「標準プロセスとそれを支えるERPシステム」(上述)の導入とプロセス改革を通じた「データドリブン経営」を早期に実現することによって、経営環境の変化に素早く対応し、経営資源の最適な割り当てや意思決定プロセスの強化、迅速な経営判断などを可能にしていきます。

こうしたDX戦略の推進によって、刻々と変わりゆく経営環境に柔軟に対応しながら、新たな事業機会の創出につなげ、日本事業の収益改善、ひいては「MSV」の実現を目指していきます。

日本グループのDX戦略



詳細は、当社ウェブサイト「日本グループのDX戦略」をご覧ください。

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実現に向けた道筋 »P3-4

	当社の目指すもの	関連する財務情報
環境&安全	低炭素・環境配慮型製品の開発 + 労働安全衛生の確保	売上（新製品・新市場開拓に貢献） 費用：低炭素原材料費、燃料費、水道光熱費、廃棄物処理費 CF：再エネ、リサイクル設備投資

MSV実現に向けた取り組み

各パートナー会社グループ（PCG： 地域・ 事業ごとのPC群）は2023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引き続き推進しました。「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、競合他社との比較、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。全てのPCGで共通指標の導入を促進しており、その結果、2023年にはスコープ3の排出量を算定するパートナー会社が増えました。共通指標が全てのPCGに導入されれば、気候、製品の資源循環、性能に対する理解向上と監視状況の改善につながります。共通指標の例としては、温室効果ガス排出量や再生可能エネルギー・ 資源、廃棄物回収、水ストレスの高い地域での水消費量が挙げられます。

「環境&安全」チームは2024年も、「気候変動」と「資源と汚染」という2つの課題に関連した影響やリスク、機会に対する理解向上と、監視状況の改善に重点を置いた取り組みを継続していきます。その中で、温室効果ガス排出量や気候変動への適応に関連した取り組み方法を見直していきます。

気候変動

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。温室効果ガス排出量の削減を通じて、気候関連リスクを管理し、機会を獲得していきます。

TCFD提言に基づく報告

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。

ガバナンス

当社グループのサステナビリティ・チームの1つである「環境&安全」チームは、各パートナー会社の気候変動に関する取り組みについて協議し、共同社長に報告しています。共同社長が必要に応じて取締役会に報告書を提出することで、マテリアリティに関連した「環境&安全」チームの活動を取締役会が監督できる仕組みを整えています。

戦略

「気候変動」に関連する主なリスクと機会は、「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います。

気候変動シナリオ分析に基づくリスクと機会は、下表の通りです。

»» 詳細は、当社ウェブサイト「気候変動」掲載の「戦略」をご覧ください。

気候変動シナリオ分析

リスク			機会
想定事象	1.5℃	4℃	
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	規制の厳格化	限定的な地域での規制強化	**サステナブル製品市場の成長** - 1.5℃シナリオ 低炭素製品の普及や性能向上など - 4℃シナリオ 極端な気温に対応した低炭素製品の普及や性能向上など **気候関連のビジネスチャンスを捉えた新製品・サービスの開発** - 1.5℃、4℃シナリオ共通
サプライヤーにおける気候変動や脱炭素化への対応による影響	調達費用の大幅な増加	限定的な脱炭素化対策ではなくなり、気候変動への適応に向けた調達費用が一定程度増加	
顧客・消費者行動への影響	低炭素製品に対する需要増加と炭素製品の需要低下	低炭素製品に対する需要増加	
気温上昇による製品性能への影響	性能劣化による製品クレームやブランド毀損が限定的に発生	性能劣化や故障による製品クレーム、ブランド毀損が頻発	
洪水や水ストレスによる操業やサプライチェーンへの影響	限定的に発生する洪水や水ストレスが操業やサプライチェーンに影響	頻発する洪水や水ストレスが日常的に操業やサプライチェーンに影響	

環境戦略

リスク管理

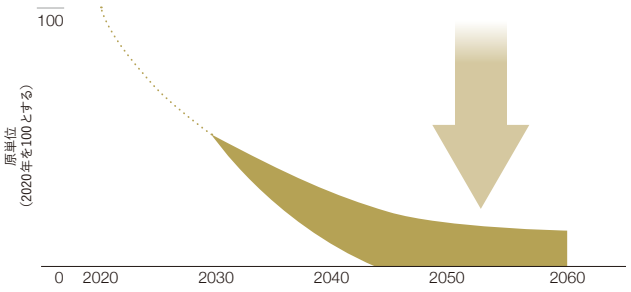
共同社長直下のサステナビリティ・チームにおいて、当社グループの操業に直接関連するリスク（原材料やエネルギー、水消費量、温室効果ガス排出量など）や製品・顧客に直接関連するリスク（製品の影響や用途、機能に関するニーズなど）を特定した上で、評価しています。

詳細は、当社ウェブサイト「気候変動」掲載の「リスク管理」をご覧ください。

指標と目標

各PCGは、温室効果ガス排出量を実質ゼロにする「ネットゼロ」の実現に向けた取り組みの特定と推進を通じて、温室効果ガス排出量の削減やネットゼロへの適応など、気候変動への対応を強化しています。全てのPCGで進めている主な取り組みとしては、エネルギー効率の改善、再生可能エネルギー電力の購入、太陽光発電設備の設置、電気自動車への移行計画などがあります。こうした取り組みを通じて、日本グループとDuluxGroupは2050年までに、NIPSEAグループは2060年までに、温室効果ガス排出量（スコープ1, 2）のネットゼロをそれぞれ実現できる見通しです。スコープ3については、日本グループとDuluxGroup（太平洋）に加え、新たにNIPSEAグループの大部分が排出量の算定を実施しており、既にスコープ3排出量の削減計画の策定に着手したPCGもあるなど、対象となるPCGを徐々に拡大しています。

温室効果ガス排出量削減目標（スコープ1,2）



「気候変動」関連の目標

PCG	目標※		実施項目
	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	中国での太陽光発電設備の追加設置、エアコンプレッサーと集塵機のエネルギー効率化プロジェクトの完了、グループの90%でスコープ3排出量の算定
DuluxGroup	2030年：50%削減 2050年：ネットゼロ	2030年：再生可能電力消費量を50%に増加	太陽光発電設備の追加設置（豪州、欧州）、再生可能エネルギー電力の購入（欧州、ニュージーランド）、工場などのエネルギー効率化計画の策定、サプライヤーとの協議を踏まえたスコープ3排出量削減計画の策定、スコープ3排出量の算定開始（欧州）
日本グループ	2030年：37%削減 2050年：ネットゼロ	—	再生可能エネルギー電力の購入拡大、エネルギー効率化の継続、サプライヤーとの協議を踏まえたスコープ3排出量削減計画の策定
Dunn-Edwards	—	—	—

※ 目標の基準年は、NIPSEAグループが2021年、DuluxGroupが2020年、日本グループが2019年

実績

2023年、当社グループは温室効果ガス排出量（スコープ1, 2）を27%減の40.2kg/tに、総エネルギー消費量を10%減の0.46GJ/tにそれぞれ削減しました。主な要因としては、主要パートナー会社のほぼ全てがエネルギー効率の改善と再生可能エネルギー電力の購入を進めたことや、複数事業での生産構成の変更、直近の買収による影響が挙げられます。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の割合は5.7％に留まる一方、総電力消費量に占める再生可能エネルギー電力の消費量の割合は1.5ポイント減の8.7%となりました。主な要因としては、温室効果ガス排出量（スコープ1, 2）や総エネルギー消費量に影響を与えた要因と同様であるほか、DuluxGroup（欧州）のCromologyで再生可能エネルギー電力の購入量が減少したことも影響しています。スコープ3排出量は3%増の840万トンとなり、NIPSEAグループの生産拡大と新事業への参入が主な要因です。スコープ3排出量には、DuluxGroup（欧州）やDunn-Edwards、NIPSEAグループの一部（約10%）の事業は含まれていないものの、これらのパートナー会社も算定開始に向けた取り組みを進めています。

「気候変動」関連の指標と実績（2023年）

※（）内は前年比

PCG	温室効果ガス排出量（スコープ1,2）（kg/生産量t）	温室効果ガス排出量（スコープ3）（Mt）	総エネルギー消費量（GJ/生産量t）	再生可能エネルギー消費量（総消費量に占める割合）	再生可能電力消費量（総消費量に占める割合）
NIPSEAグループ	32.3 (-33%)	6.2 (+5%)	0.29 (-9%)	3.0% (+1.4pt)	5.8% (+3.0pt)
DuluxGroup	75.0 (-5%)	0.9 (-6%)	0.83 (-6%)	7.4% (-11.0pt)	13.8% (-23.9pt)
日本グループ	149.8 (-2%)	1.2 (+0%)	3.32 (+0%)	10.1% (+5.1pt)	14.4% (+7.1pt)
Dunn-Edwards	—	—	0.20 (+5%)	—	—
合計	40.2 (-27%)	8.4 (+3%)	0.46 (-10%)	5.7% (+0.1pt)	8.7% (-1.5pt)

2022年以前のデータや、その他のESGデータについては、当社ウェブサイト「ESGデータ」をご覧ください。

サステナブル製品

EV(電気自動車)コーティング分野では、日本グループとNIPSEAグループが、機能性コーティング剤の技術を統合した上で、各モジュール(部品)に合わせた技術を開発しました。EVモジュール部門の顧客と連携しながら、接着機能や絶縁性、疎水性、難燃性などの技術の市場導入に取り組んでいます。

急成長しているEV市場への総合的なソリューションの提供を目指しており、絶縁用粉体「PD E-501」やバッテリーパック用表面コーティング剤「SURFCOAT NRX」などの製品を既に市場導入しています。

資源と汚染

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。

ガバナンス

「環境&安全」チームのもと、「資源と汚染」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ています。

»» 体制についての詳細は、P62「気候変動」のガバナンスをご覧ください。

戦略

資源循環の影響に関する理解を高め、リスクと機会の特定を可能にする共通指標の策定を現戦略の土台としており、その策定作業を着実に進めています。各PCGも、廃棄物や水、環境に関する独自の優先課題の改善に向けた取り組みを続けており、中期的には資源循環や自然に関連した目標や計画を策定する計画です。

リスク管理

「資源と汚染」に関する主なリスクと機会は、当社グループ全体で概ね共通している一方、各PCGはそれぞれの地域の状況や各社の改善計画の進捗に基づいた独自の優先事項を打ち立てています。

指標と目標

2023年、当社グループの廃棄物総発生量は前年比7%減の14.7kg/tとなったものの、有害廃棄物が占める割合は3.3ポイント増の36.6%となりました。廃棄物総発生量に対する回収率(再利用、再使用)は、5.5ポイント減の30.8%となりました。こうした変化の要因として、多くの事業における廃棄物発生量の削減や回収率の改善、NIPSEAグループの生産量増加、複数事業での生産構成の変更、最近の買収による影響などが挙げられます。このような複合的な要因は水に関連した実績にも影響を与えており、取水量は0.54kL/tと7%減少した一方、水消費量は20%増の0.47kL/tとなりました。水の総消費量の61%は水ストレスが高い、または極めて高い地域で消費されていることから、こうした地域での水消費量に関する理解を深めるための新たな指標を2023年に設定し、水消費に関連したサステナビリティへの影響の観点からの優先改善事項の特定に役立てています。

「資源と汚染」関連の指標と実績(2023年)

※()内は前年比

PCG	廃棄物			水			実施項目
	総廃棄物発生量(kg/生産量t)	有害廃棄物発生量(総発生量に占める割合)	廃棄物回収量(総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)	高ストレス地域の水消費量(総消費量に占める割合)	
NIPSEAグループ	10.4 (-1%)	46.8% (+3.6pt)	11.0% (-9.9pt)	0.49 (-6%)	0.48 (+26%)	66%	上海工場における生産工程での再使用により排水量を90%削減するなど、各地域で改善プロジェクトを実施。2025年までに水集約度8%削減を目指す
Dulux Group	40.1 (-13%)	26.6% (+1.8pt)	52.5% (+15.0pt)	0.55 (-11%)	0.34 (-10%)	36%	2030年までに廃棄物の埋立量を50%削減する計画の実施(DuluxGroup(太平洋))、廃水処理施設の整備(フランス、イタリア)、直近買収した企業への廃棄物・廃水に関する指標の導入
日本グループ	53.6 (+7%)	12.4% (-1.9pt)	80.6% (-15.9pt)	1.66 (+2%)	0.53 (-13%)	0%	塗料製造における廃棄物の分別回収、洗浄水のリサイクルを継続実施
Dunn-Edwards	9.9 (-11%)	1.0% (+1.0pt)	5.4% (-4.9pt)	0.63 (+10%)	0.50 (-4%)	93%	–
合計	14.7 (-7%)	36.6% (+3.3pt)	30.8% (-5.5pt)	0.54 (-7%)	0.47 (+20%)	61%	水ストレスの高い地域での水消費に関する新たな指標の導入支援など、グループ全体でのベストプラクティスの共有

»» 2022年以前のデータや、その他のESGデータについては、当社ウェブサイト「ESGデータ」をご覧ください。

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47ヵ国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実現に向けた道筋 »P3-4

	当社の目指すもの	関連する財務情報
人とコミュニティ	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	売上（新製品・生産性に貢献） 費用：労務費、研修費、雇用費

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の実現に向けては、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、新たな価値提供やビジネスを実現する創造性を存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。

人材開発

ガバナンス

パートナー会社の自律性を尊重した「自律・分散型経営」を基本とする当社グループにおいては、各PCGが人的資本への投資を主導しており、国、地域、事業の特性に合わせて包括的かつ長期的な視点で取り組んでいます。各パートナー会社は、自社のニーズに合わせた従業員の能力開発を行い、多様性豊かな自律型人材を育成しています。

»詳細は、当社ウェブサイト「人材戦略」掲載の「日本ペイントグループの人材育成に対する考え方」をご覧ください。

戦略

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。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。

»各パートナー会社の具体的な取り組みなどの詳細は、当社ウェブサイト「人材戦略」掲載の「MSV実現に不可欠な人材開発」をご覧ください。

研修プログラム

	概要
NIPSEAグループ	**包括的な人材開発を成功させるため、各国の従業員のニーズに合わせた学習・能力開発計画を国ごとに策定** ●「リーダーシップ開発（LEAD）」「リーダーシップ能力（AGILE）」「LFGバリュー（VITALS）」「女性メンタープログラム」をはじめとするグループ全体の能力開発プログラムの実施 ●基礎研修、安全衛生・環境、IT、健康に関する研修などのプログラムを国ごとに実施 ●能力開発プログラムを効果的に実施する上で不可欠なツールやリソースを各国に提供し、プログラムの策定を支援（学習管理システム、開発プログラムなど）
Dulux Group	**リーダーシップや専門的技能に対応した包括的な学習プログラム** ●宿泊プログラム、外部プログラム、オンラインプログラム、ライブストリームやポッドキャストを利用した研修 ●「ラーニング・フェスティバル」（幅広い課題に関する3日間の学習会） ●CromologyとJUBは、従業員のビジネススキルと専門的技能をサポートする学習プログラムを提供
日本グループ	**2023年より上級・中級幹部職の管理能力強化に着手** ●主に技術系・製造系人材を対象として、専門性を高める独自のキャリアプログラムを開始 ●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）のほか、人事部による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
Dunn-Edwards	**将来を見据えた専門能力の開発を支援するプログラムの策定と実施** ●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で成功するキャリア形成を支援 ●新入社員オリエンテーション ●営業、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、危険物（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の実施

リスク管理

従業員エンゲージメントの向上は、優秀な人材が最大限の力を常に発揮できる環境の整備につながります。また、「アセット・アセンブラー」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、従業員満足度の向上に向けて必要な措置の検討に活用しています。

»» 各パートナー会社の具体的な取り組みなどの詳細は、当社ウェブサイト「人材戦略」掲載の「従業員満足度の向上により期待できる効果」をご覧ください。

エンゲージメントに関する指標と取り組み

	概要
NIPSEAグループ	●シニアリーダーによるコミュニケーションの強化、従業員の能力開発と正当な評価、プロセスの合理化などを通じて、従業員が精力的に業務に向き合えるよう支援すると同時に、従業員のエンゲージメントと定着率の向上を目指しています(2022年のエンゲージメント・スコアは75%)。 ●シニアリーダーと従業員が事業目標や業績、会社の取り組みについて対話する重要性を引き続き重視していきます。基礎研修に加え、リーダーシップやソフトスキル、技術、健康に関するプログラムで構成する能力開発プログラムを継続するほか、キャリアや不足している技能、成長機会に関する各従業員との対話を通じて、従業員の定着率の向上にも努めます。
Dulux Group	●リーダーによる従業員エンゲージメントのモニタリングに重点を置いています。直近のエンゲージメント調査では、世界水準のエンゲージメント・スコアを達成しました(2021年の満足度は80%)。 ●従業員を指導し、従業員エンゲージメントを高める役割を果たせる人材をリーダーに据え、異なる国や事業部門での従業員の価値観や行動に対する理解を深め、各従業員の目標との関わりを強化していきます。
日本グループ	●従業員エンゲージメントを重要な経営課題と位置付け、2024年からNIPSEAグループと同じ手法でエンゲージメントサーベイを開始しており、今後はその結果を踏まえたエンゲージメント改善に向けた取り組みを推進していきます。

ダイバーシティ・エクイティ＆インクルージョン(DE&I)

ガバナンス

当社グループのサステナビリティ・チームの1つである「人とコミュニティ」チームは、各パートナー会社の人材に関する方針や取り組みについて協議し、共同社長に報告しています。共同社長が必要に応じて、取締役会に報告書を提出することで、マテリアリティに関連した「人とコミュニティ」チームの活動を取締役会が監督できる仕組みを整えています。

戦略

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。

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。

»» 詳細は、当社ウェブサイト「ダイバーシティ&インクルージョン」掲載の「多様な人的資本の育成」をご覧ください。

リスク管理

2022年1月に制定した「日本ペイントグループ 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。

人材戦略

DE&I推進プログラム

	概要
NIPSEAグループ	**性別や世代、国籍、専門性の異なる人材を受け入れダイバーシティ＆インクルージョンを尊重した人材育成を展開** ●DE&I委員会が、ダイバーシティ＆インクルージョンの推進に重点を置いた取り組みを継続 ●グループ全体の女性従業員を対象としたメンタープログラムを終了させ、女性のエンパワメントを推進し、各地域の女性従業員を対象としたメンタープログラムを立ち上げて参加者をサポート ●NIPSEAグループが事業を展開する各国でのDE&I施策を導入
DuluxGroup	**全従業員が職場に帰属意識を持ち、最大限の能力を発揮できる環境の整備を重視** ●採用戦略、人材管理、人材育成を通じて、組織内の全ての階層、特に幹部職における女性比率の引き上げ ●キャリア形成の機会、フレックスタイム制度など魅力ある施策・制度の推進
日本グループ	**次世代リーダー育成の推進** ●2022年7月に発足した「D&I Committee Japan」の取り組みの一環として、2023年に約50人の次世代女性リーダー候補を選抜。各種プログラムを含むキャリア形成に必要な支援を実施 **»» 日本グループのD&I取り組み事例については、当社ウェブサイト「ダイバーシティ&インクルージョン」掲載の「日本グループのD&I取り組み事例」をご覧ください。**
Dunn-Edwards	**全従業員が、自分は会社に受け入れられ、正当に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ダイバーシティ＆インクルージョンを尊重した環境の醸成** ●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 ●従業員を対象としたDE&I研修の実施 ●組織全体の透明性向上を目的とした新たなイントラネット・コミュニケーション戦略の実施

指標と目標

ロードマップ

	2023	2024	2025
DE&I	**各PCGでD&I研修を開始** ●NIPSEAグループ：女性メンターシッププログラムを開始 ●Dunn-Edwards：あらゆるレベルの全従業員を対象としたDE&Iカリキュラムを開始 **各PCGにてD&Iワーキンググループを発足** ●NIPSEAグループ：NIPSEAグループ全体でD&Iワーキンググループを開始 ●DuluxGroup：包括的な採用に向けた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	●NIPSEAグループ：各地域のメンターとなる人材を育成 ●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 ●Dunn-Edwards：女性の採用と昇進活動を継続 ●日本グループ：若手から中堅をターゲットにした育成プログラムの検討	●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 ●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 ●Dunn-Edwards：女性の採用と昇進活動を継続 ●日本グループ：女性幹部職比率10%達成

人的資本に関する指標と実績（2023年）

	NIPSEAグループ	DuluxGroup	日本グループ	Dunn-Edwards	合計
女性従業員比率	25.2%	33.4%	22.0%	30.0%	26.9%
女性幹部職比率	26.6%	30.5%	5.3%	35.0%	26.5%
自己都合離職率	-	13.1%	3.6%	22.0%	-

»» 2022年以前のデータや、その他のESGデータについては、当社ウェブサイト「ESGデータ」をご覧ください。

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ていきます。

MSV実現に向けた道筋 »P3-4

	当社の目指すもの	関連する財務情報
イノベーション	サステナブル製品の開発（NPSI↗/LCA把握） ＋ 化学物質管理	売上（新製品・新市場開拓に貢献） 費用：研究開発費 資産：商標権などの無形資産

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、日本を含む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実現を目指すものであり、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。

「LSI(Levaraging(活用)・Sharing(共有)・Integration(統合))」は、グローバル研究開発分野におけるパートナー会社間の共同作業です。さまざまな地域・セグメントで実施する14件のプロジェクトにより、今後3年間で5億3,000万米ドルの事業インパクトが期待できる見通しです。さらに、建築用塗料の技術チームはLSIの一環として、世界各地の技術チームが参加する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や研究能力の活用を進めています。こうした取り組みを通じて、サイロを取り払い、連携を促進し、組織全体の専門知識と資産をMSV実現に向けて最適化することを目指しています。

ガバナンス

当社グループの技術系人材はグローバルで約4,300名、このうち日本では約990名に上ります。技術系人材は、持続的な事業成長の実現に向けた強力なイノベーションの原動力であり、競争力を生み出す中核的な存在です。

当社グループは、知的財産の付加価値向上を目指し、グループ全体のグローバルな技術協力を強化する枠組みを確立しました。その一例が、世界各地の建築用塗料技術チームによるコミュニティの形成であり、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や研究能力の活用に取り組み、各市場で顧客ニーズへの対応が向上しました。パートナー会社間の技術共有と能力向上の推進を目指す「LSI」活動を通じて、パートナー会社間の技術共有を可能にする基盤づくりや、共同プロジェクトの実施を進めています。

当社グループは、塗料とコーティングに関連するコアテクノロジーを12のカテゴリー(「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」「耐侯・腐食」「計測学」「AI」「サステナビリティ」)に分類した上で、知的財産を管理しています。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、各国の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。

戦略

イノベーション創出に向けた取り組み

イノベーションを促進する取り組みの一環として開発した「新製品売上高指数(NPSI)」は、革新的な技術を駆使して生産した製品の販売量を測定する指標として使用しており、過去3年間に市場導入した新製品が売上収益全体に占める比率と定義しています。NIPSEAグループは2018年から、日本グループは2022年から、それぞれNPSIの使用を開始しています。NIPSEAグループと日本グループを合わせたNPSIは2023年に25%を達成し、10,000もの新製品を発売しています。

製品のサステナビリティ

当社グループは、持続可能な製品の特定を支援する「ポートフォリオ持続可能性アセスメント(PSA)」を採用し、国連の持続可能な開発目標(SDGs)に沿って持続可能な製品や技術を特定しています。PSAは、原材料、生産、使用、廃棄という製品の主なライフサイクル段階で、SDGsのターゲットと当社グループの塗料・コーティング製品の特性を照らし合わせることで、市場に流通している製品に比べ、どれほど優れているかを評価する体系的なアプローチです。こうしたサステナビリティに関する取り組みを支える目的で開発したのが「サステナビリティ・スコアボード」で、現在は日本グループとNIPSEAグループのほとんどのパートナー会社で使用している

サステナブル製品

「アクアテラス」は日本ペイントマリンが提供する革新的な船舶用塗料であり、船舶の運航や燃料・コスト効率を改善し、海洋産業におけるCO_2排出量を削減します。開発と試験に8年を費やした防汚剤フリーの自己研磨型塗料(SPC)として、船舶の摩擦を約15%、燃料消費量とCO_2排出量を約10%削減します。最先端の医療用抗血栓ポリマー技術を応用し、親水・疎水ミクロドメイン構造を組み込むことで生物の付着を防ぎます。この結果、海洋生物の船体への付着と繁殖を効果的に防ぎ、船舶の運航効率を向上させることができます。

» 当社ウェブサイト「サステナブル製品の創出」掲載の「サステナブル製品事例」も併せてご覧ください。

研究開発戦略

「NPSI」システムに組み込まれています。研究開発プロジェクトの管理システムとして導入した「グリーン・デザイン・レビュー」は、持続可能な社会の構築に向けた各事業の貢献度を評価するプロセスです。

リスク管理

環境や人体への影響を最小限に抑える目的で2021年に立ち上げた化学物質管理システム「Green30」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成したものです。該当する化学物質のリスクを、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。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。

「Green30」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から、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。

さらに、残留性有機汚染物質(POPs)として問題視されているUV-328やUV-327などの紫外線吸収剤の代替も進めています。日本グループでは、2023年末までにUV-328を完全に廃止しました。また、中鎖塩素化パラフィン(MCCP:炭素数14～17で、塩化率45重量%以上のもの)など他のPOPsの使用量削減にも取り組んでいます。

※ 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

»» その他の取り組み事例については、当社ウェブサイト「化学物質管理」をご覧ください。

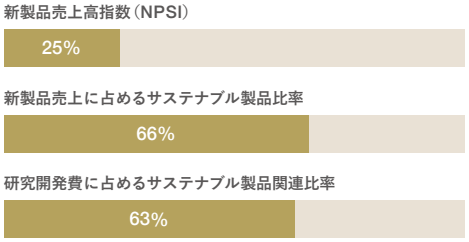
指標と目標

ロードマップ

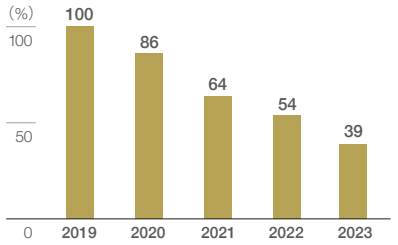
	2023	2024	-2030
サステナブル製品	●各PCGで選択した製品のライフサイクルアセスメント(LCA)を算定 ●DuluxGroup:サステナブル製品販売、パッケージ開発ロードマップの実施	●LCAの手法とモデル化の開発(PCF※1、ソフトウェア、データベース) ●製品の持続可能性スコアリングをシステムで実施するためのITツールを導入 ●サステナブル製品ポートフォリオの最適化 ●DuluxGroup: - スコープ3削減目標、ロードマップの提案作成 - サステナブル製品販売、パッケージ開発ロードマップの実施を継続	●各PCGの「サステナビリティ・スコアボード」実績を四半期ごとに管理 ●より革新的なサステナブル製品の創出を促進 ●サステナブル製品開発とスコープ3削減ロードマップの実施 ●DuluxGroup:2030年をターゲットとする業界最高水準のサステナブル製品販売目標の達成
化学物質管理	●各PCGにおいて懸念化学物質の段階的廃止計画の実行 ●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: 懸念化学物質の75%に関する取扱方針の作成、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	●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 ●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 ●DuluxGroup:懸念化学物質を対象とする取扱方針の作成を継続	●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 ●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
研究開発	●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(DuluxGroup、Dunn-Edwardsなど)	●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 ●サステナブル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	●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・スチュワードシップ	●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: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	●グローバルでの規制変更を監視・記録・共有 ●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 ●顧客からの要求への対応(RoHS、IMDSなど)	●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のロードマップを実行

※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)

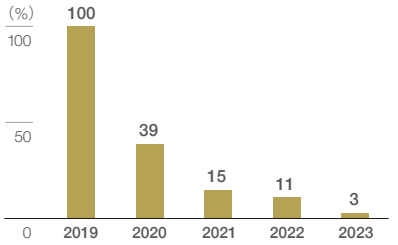
サステナブル製品データ(2023年)



塩素化パラフィン使用量(2019年の使用量=100%)



UV-328使用量(2019年の使用量=100%)



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実現に向けた道筋 »P3-4

	当社の目指すもの	関連する財務情報
環境&安全	低炭素・環境配慮型製品の開発＋労働安全衛生の確保	売上（新製品・新市場開拓に貢献） 費用：低炭素原材料費、燃料費、水道光熱費、廃棄物処理費 CF：再エネ、リサイクル設備投資

MSV実現に向けた取り組み

各パートナー会社グループ（PCG）は2023年、「労働安全衛生」の改善に向けて、重大リスクと日常的リスクの双方に対応した各社の優先事項を継続実施しました。「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、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おり、2023年も全てのPCGでの共通指標導入を促進しました。共通指標が全てのPCGに導入・確立されれば、プロセス安全事故（可燃性溶剤の漏えいなど）や重大事故につながる潜在的事故（死亡リスクを伴う重大なニアミスなど）を含む、重大リスクの管理に対する理解向上と監視体制の改善につながります。

「環境&安全」チームは2024年も引き続き、プロセス安全リスク管理に関連した共通基準の策定や見直しを計画するなど、重大リスク管理の有効性向上に努めます。

ガバナンス

「環境&安全」チームのもと、「労働安全衛生」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ています。

»体制の詳細については、P62「気候変動」のガバナンスをご覧ください。

戦略

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。

リスク管理

「労働安全衛生」に関わる主なリスクと機会は、当社グループ全体で概ね共通している一方、各PCGはそれぞれの地域の状況や各社の改善計画の進捗に基づいた独自の優先事項を打ち立てています。

実績

当社グループの死亡事故は、2件の発生があった2021年以降、2年連続で0件となりました。2023年にはプロセス安全事故の報告を導入しており、Tier 1とTier 2のプロセス安全事故発生件数は2023年に計4件で、前年の3件から増加しました。この新しい指標により、重大な安全リスクの管理に焦点を当てることが可能となり、将来的には重大事故につながる潜在的事故に関する指標を導入し、管理をより強化していきます。

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7%減の0.84、休業災害度数率（同）は6%減の0.50となりました。主な要因としては、DuluxGroupとDunn-Edwardsでの改善や直近の買収による影響です。

「労働安全衛生」関連の指標と実績（2023年）

※（）内は前年比

PCG	プロセス安全事故（Tier 1,2）	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）	実施項目
NIPSEAグループ	3 (±0)	0 (±0)	0.41 (-0%)	0.27 (+0%)	全てのパートナー会社が参加する定期的なミーティングを通じて、リスク軽減活動、事故から学んだ教訓、特定の安全テーマに関する経験と知識の共有
DuluxGroup	1 (+1)	0 (±0)	1.60 (-13%)	1.18 (-2%)	新たに導入したプロセス安全のハザード調査、死亡事故防止のためのスコアカードの検証、直近の買収により取得した施設での重大リスクに関する調査を通じて必要と特定された取り組みの実施
日本グループ	0 (±0)	0 (±0)	0.62 (+59%)	0.19 (+138%)	フォークリフトの安全研修に重点を置きつつ、全てのパートナー会社間での事故の教訓や是正措置を共有
Dunn-Edwards	0 (±0)	0 (±0)	4.72 (+3%)	1.42 (-29%)	包括的な現地調査プログラムの実施、ドライバーの安全意識向上に重点
合計	4 (+1)	0 (±0)	0.84 (-7%)	0.50 (-6%)	プロセス安全事故と重大事故につながる潜在的事故に関する新指標の導入支援など、グループ全体でのベストプラクティス共有

»2022年以前のデータや、その他のESGデータについては、当社ウェブサイト「ESGデータ」をご覧ください。

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実現に向けた道筋 »P3-4

	当社の目指すもの	関連する財務情報
人とコミュニティ	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	売上（新製品・生産性に貢献） 費用：労務費、研修費、雇用費

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創出することは、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。こうした目標を達成するため、グローバルなCSRの枠組み「Coloring Lives」のもとで、3つの重点分野（3E）を設定しており、それぞれ下記に重点を置いて活動しています。

- 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
- 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
- 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

ガバナンス

当社グループのサステナビリティ・チームの1つである「人とコミュニティ」チームは、各パートナー会社の人材や社会貢献に関する方針や取り組みについて協議し、共同社長に報告しています。共同社長が必要に応じて、取締役会に報告書を提出することで、マテリアリティに関連した「人とコミュニティ」チームの活動を取締役会が監督できる仕組みを整えています。

戦略

社会への投資は、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。反対に、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。

リスク管理

当社グループは、社会貢献活動が極めて大きなプラスの変化をもたらす可能性を持っている一方で、リスクを伴うことも認識しています。このため、社会からのマイナスイメージや資源の制約、規制上の障害、外的要因などを検討し、潜在リスクや不確実性を特定・評価する包括的なリスク管理方法を採用しています。 当社グループがコミットしている透明性の確保やステークホルダーとの対話、規制順守といった強みを生かした緩和戦略を、特定したそれぞれのリスクに対して策定・実行しています。ソーシャル・インパクト・プロジェクト（社会的影響を与える事業）については、継続的なモニターと評価を実施することで、状況の変化に迅速に対応できる体制を整えています。予防的なリスク管理を通じて事業の成功を担保するだけでなく、長期的な影響力を最大化し、より良い社会とコミュニティの実現に大きく貢献しています。

指標と目標

社会貢献活動への投資と成果・影響（2023年）

プロジェクト数		540件超
投入リソース	受益者への寄付金額	95万米ドル超
	活動に費やした時間	18万時間超
	活動に参加した従業員・ボランティア	9,300人超
	活動に使用した塗料	46万L超
成果・影響	影響を与えた方々	1,507万人超

»2022年以前のデータや、その他のESGデータについては、当社ウェブサイト「ESGデータ」をご覧ください。

実績

2023年、当社グループは世界で約1,507万人を対象とする540件超の社会貢献活動を実施しました。受益者や団体への寄付金額は95万米ドルを超えています。

例えば、NIPSEAグループが主催する「AYDA Awards」は、20の国や地域を対象に開催されるインテリアデザインや建築部門の世界的な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ることにつながっています。DuluxGroupの「Colour your Club」では、AFL（Australian Football League）クラブと連携し、塗料の寄付を通じた地域スポーツ施設の改修を支援しています。

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対して当社グループが積極的に関与していることを示しており、持続可能な発展と社会のウェルビーイング（Social well-being）の向上を促進する当社のコミットメントの証でもあります。

»その他の活動事例などの詳細は、当社ウェブサイト「コミュニティとともに成長」掲載の「社会貢献活動の重点分野と活動例」をご覧ください。

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 »P3-4

	当社の目指すもの	関連する財務情報
調達	低コストで持続可能な調達 ＋ 環境・人権リスクの抑制	売上（新製品・新市場開拓に貢献） 費用：原材料費、輸送費 資産：棚卸資産

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ています。

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ステナビリティ調査を通じて、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。

ガバナンス

当社グループのサステナビリティ・チームの1つである「調達」チームは、各パートナー会社の調達方針や取り組みについて協議し、共同社長に報告しています。共同社長が必要に応じて、取締役会に報告書を提出することで、マテリアリティに関連した「調達」チームの活動を取締役会が監督できる仕組みを整えています。

戦略

原材料調達における温室効果ガス排出量削減への取り組み

原材料調達が当社の温室効果ガス排出量（スコープ3）に大きく影響していることは重要な課題であり、「調達」チームのみならず、技術チームとも協力しながら取り組んでいます。引き続き顧客の要望に応じてバイオマス資源や燃料の使用を検討していきます。

原材料調達における考え方

当社グループが手掛ける事業は、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、取引先との戦略的な関係の維持・構築が不可欠であるため、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。

持続可能な調達に関する認識・理解度向上

当社グループの調達における取引に関する基本的な考え方は「調達方針」として開示しており、当社グループの従業員、取引先の全てがこの方針を理解し、実践することを目指しています。

日本グループでは調達方針をより具体的な内容に詳細化した「調達ガイドライン」を策定し、取引先と当社グループが順守するべき事項を明確にしながら、責任ある調達を推進しています。「調達ガイドライン」では、人権尊重のための枠組みを含めて、主要な国際的な枠組みや基準との整合を図っています。

サステナビリティに関する取引先への対応

当社にとって取引先は重要なパートナーであり、当社のESG対応方針への整合を促しています。当社は、各国の取引先に求める内容を「コンプライアンス」「環境」「社会」「ガバナンス」の主要4項目に分けて策定した「サプライヤー行動規範2022」を踏まえ、各取引先のサステナビリティ活動をグローバルに調査しています。

調査に当たっては、「サプライヤー行動規範2022」に基づいて作成され、5言語（英語、中国語、セルビア語、スロベニア語、トルコ語）に対応した「サプライヤー・サステナビリティ・ア

「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
●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	●環境インパクトの最小化 ●廃棄物管理	●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	●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

ンケート」を利用しており、調査を通じてサプライチェーンにおけるサステナビリティに関する取り組みを明らかにし、改善が必要な分野を特定できる仕組みを整えています。行動規範を順守していないと判断した取引先に対しては、リスク改善などを求めるエンゲージメント活動を実施します。

今後はサプライヤー調査プログラムにESG項目を追加し、サステナビリティに焦点を絞った取り組みをさらに強化していきます。必要に応じて、サプライヤー調査プログラムの一環として現地調査も実施します。

リスク管理

各パートナー会社は、「サプライヤー行動規範」に基づいて作成し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し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は、グローバルで調査方法を標準化するために「サプライヤー・サステナビリティ・アンケート」を採用しています。現場で不適合が発覚した場合、取引先と是正措置について協議し、一定期間内の是正実施を依頼しています。

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。当プログラムは、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、透明性の高い責任あるサプライチェーンを維持することが目的です。また、高リスクと判断した取引先に対してより強固な保証を得るために、第三者保証の導入を検討しています。

Dunn-Edwardsは、価値観を共有する取引先とともに、強制労働や児童労働、人身売買、奴隷労働のないサプライチェーンの構築に取り組んでいます。具体的には、「サプライヤー行動規範」を通じて当社グループが求める内容を取引先に明確に伝えながら、現地調査を通じて各取引先が行動規範を順守しているかどうかを確認しています。

指標と目標

ロードマップ

	2023	2024	2025
持続可能な調達への社内意識の強化と理解促進	●サステナブルな取り組みの開拓 ●指標の確立	●グループとして環境・健康・安全（EHS）をサポートし、NIPSEAグループのスコープ3取りまとめ ●グループの調達部門に対する研修を通じて、スコープ3/ESGの理解を向上 ●サプライヤーのESG監査プログラムをNIPSEA中国とともに開発	●サプライヤーESG評価の実施 ●スコープ3開示の見直し（原材料関連）
持続可能な調達におけるサプライヤーとの取り組み	●サプライヤー・アンケートを実施（調達額ベースで上位40%を対象）	●サプライヤー・アンケートを実施（調達額ベースで上位75%を対象） ●スコープ3のデータ精度向上のため、サプライヤーにも主要なデータの提供協力を依頼	●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）

実績

2022年10月から開始した「サプライヤー・サステナビリティ・アンケート」調査において、現在までに1,181社の取引先が「サプライヤー行動規範」の順守に合意しており、当社グループの総調達額の84%を占めています。

当社は、合意済みの取引先を2025年までに90%以上に引き上げることを目標としており、今後も取引先との対話を継続し、エンゲージメント強化に取り組んでいきます。

「サプライヤー・サステナビリティ・アンケート」の結果（2023年）※1

	NIPSEAグループ	DuluxGroup	日本グループ	Dunn-Edwards	合計※2
行動規範の順守に合意した取引先数	812	273	272	106	**1,181**
総調達額に対する割合	82%	89%	88%	74%	**84%**

※1 Cromology、JUB、NPAE、Alinaは除く
※2 各パートナー会社の合計数値は、ダブルカウントのない一意の値