NIPPON PAINT HOLDINGS CO., LTD.

日本ペイント
中期経営方針アップデート説明会

～「アセット・アセンブラー」としてのロードマップ～

2026年2月13日

本日のアジェンダ

1. エグゼクティブ・サマリー … P. 3
2. 業績ヒストリカル推移（通期） … P. 4
3. 2024年4月策定中期経営方針の振り返り … P. 5
4. オーガニック … P. 6
5. インオーガニック … P. 9
6. キャピタル・アロケーションの考え方 … P.12
7. 最後に … P.14

（巻末）Appendix

用語集

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

・LSD: Low Single Digit（1桁台前半）、MSD: Mid Single Digit（1桁台中盤）、HSD: High Single Digit（1桁台後半）、DD: Double Digit（10%以上）、LDD: Low Double Digit（10%台前半）、Flat（0%前後）

1. エグゼクティブ・サマリー

「アセット・アセンブラー」戦略によるオーガニック・インオーガニックを通じた無限の成長追求は不変

- これまでオーガニック・インオーガニックともに成長に高い貢献。引き続き両輪を通じたEPSの積み上げスピードを加速
- 各パートナー会社による「ボルトオン」型と持株会社による「アセット取得」型の両方を追求

オーガニックの売上・利益成長力は健在

- 2025年は厳しい市場環境のため利益率改善に軸足を置いたが、売上（市場シェア）を拡大し、利益を伴う成長を追求する基本方針は変わらず
- グループ傘下に入ったパートナー会社は、プラットフォームを通じてブランド力など経営リソースを取り入れることで着実な成長が継続
- 2025年の事業ポートフォリオを前提としたオーガニック成長は、売上収益+MSD、調整後営業利益+HSD、調整後EPS+HSDを目標

引き続き「株主価値最大化（MSV）」に資するM&A機会を積極的に追求

- 各アセットの高いキャッシュ創出力を背景に、資本のアロケーションはM&Aを中心とすることが当社プラットフォームの潜在力を最大化
- より資本コストを意識する中で、EPS偏重からROICも十分意識した買収へと変遷、買収基準もより厳格化
- 手堅い成長が見込まれる市場で、競争優位性（マネジメント、マージン、キャッシュ・フローなど）を有する会社が対象。当面は化学領域において十分な買収機会あり。「ボルトオン」型、「アセット取得」型ともにシナジーは積極的に追求

2. 業績ヒストリカル推移（通期）

連結PL

（億円）	2018年通期	2019年通期	2020年通期	2021年通期	2022年通期	2023年通期	2024年通期	2025年通期	2018-2025年通期CAGR（%）
売上収益	6,277	6,920	7,726	9,983	13,090	14,426	16,387	17,742	16.0%
売上総利益	2,422	2,756	3,212	3,783	4,875	5,761	6,574	7,502	17.5%
売上総利益率	38.6%	39.8%	41.6%	37.9%	37.2%	39.9%	40.1%	42.3%	-
調整後営業利益	863	959	925	1,013	1,408	1,815	1,996	2,749	18.0%
調整後営業利益率	13.7%	13.9%	12.0%	10.1%	10.8%	12.6%	12.2%	15.5%	-
調整後当期利益※1	448	488	486	794	1,066	1,353	1,419	2,017	24.0%
調整後EPS（円）	27.9	30.5	30.3	34.6	45.4	57.6	60.4	86.0	17.4%
EPS（円）	28.3	22.9	28.5	29.0	33.8	50.4	53.6	76.7	15.3%

オーガニック・インオーガニック

	2018年通期	2019年通期	2020年通期	2021年通期	2022年通期	2023年通期	2024年通期	2025年通期	2018-2025年通期Average（%）
調整後営業利益	863	959	925	1,013	1,408	1,815	1,996	2,749	-
オーガニック調整後営業利益	863	873	789	873	1,326	1,803	1,932	2,189	-
M&Aによる調整後営業利益※2	-	86	136	140	82	13	64	560	-
調整後成長率	-	11.1%	-3.6%	9.6%	39.0%	28.9%	9.9%	37.8%	19.0%
オーガニック調整後営業利益寄与度	-	1.2%	-17.7%	-5.6%	30.9%	28.0%	6.4%	9.7%	7.5%
M&Aによる調整後営業利益寄与度	-	10.0%	14.1%	15.2%	8.1%	0.9%	3.5%	28.1%	11.4%

※1 親会社の所有者に帰属する調整後当期利益　※2 買収後1年間の損益を集計

3. 2024年4月策定中期経営方針の振り返り

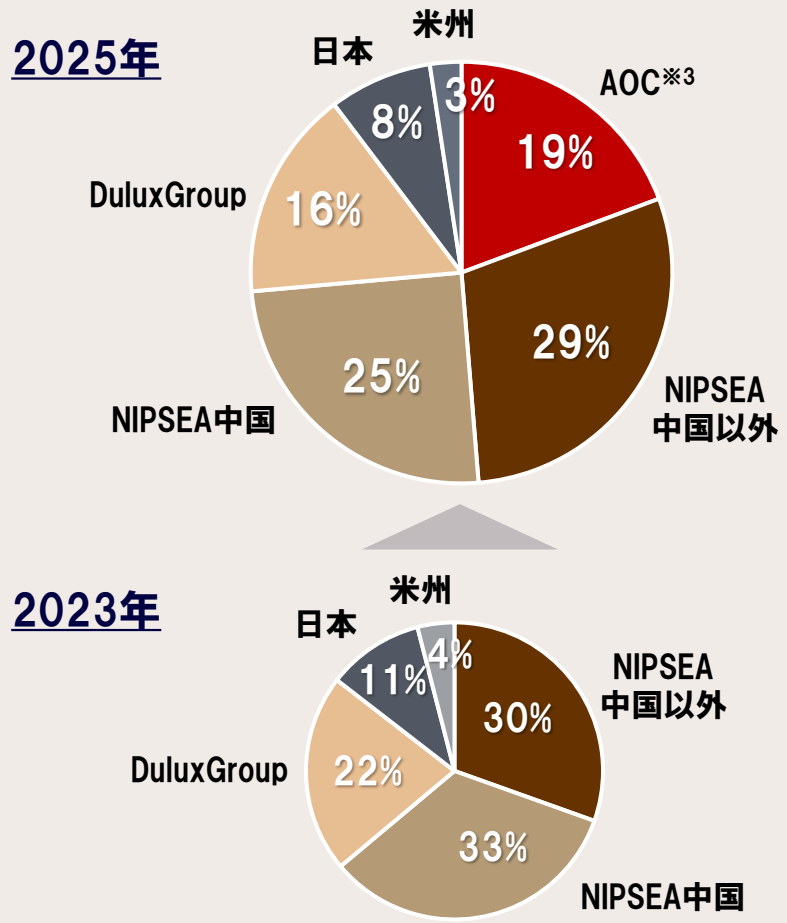
厳しい市場環境ながら、オーガニック売上収益CAGR実質+6.7%、調整後EPS CAGR+10.3%に加え、インオーガニック貢献により大幅成長

連結ベース

(億円)	2023年	2024年	2025年	2023-2025年 CAGR (除AOC)	2023-2025年 CAGR (込AOC)
売上収益	14,426	16,387	17,742	5.9% (6.7%) ※1	10.9%
営業利益	1,687	1,862	2,571	11.2%	23.4%
営業利益率	11.7%	11.4%	14.5%	-	-
調整後営業利益	1,815	1,996	2,749	10.4%	23.1%
調整後営業利益率	12.6%	12.2%	15.5%	-	-
調整後EPS (円)	57.6	60.4	86.0	10.3%	22.2%
EPS (円)	50.4	53.6	76.7	9.8%	23.3%

- オーガニックでは、過去買収した会社も継続的に成長
- AOC買収もあり、マージン、キャッシュ創出力、事業構成比は改善

調整後営業利益構成比※2



※1 NIPSEA中国汎用におけるトレーディング事業の取引形態の見直しを2023年に実施したと仮定した場合　※2 セグメント利益の単純合算値に対する比率　※3 10ヵ月分の業績

4. オーガニック（サマリー）

厳しい市場環境なるも、オペレーションの強さを発揮して利益目標を達成、今後も高い成長を目指す

1 市場環境

- 中期経営方針の発表時点（2024年4月）と比較して、先進国でGDP成長率が低下するなど、 世界の景気動向は全般に弱含んでおり、塗料市場もGDPに一定程度連動

2 当社実績（vs.2024年4月中期経営方針 目標値）

- 2023-2025年の3年間は、売上収益CAGR+11%、調整後営業利益CAGR+23%の高成長を達成
- オーガニックでは、各地域・事業でプラットフォームの強さを発揮し、売上収益CAGR実質+6.7%※、調整後営業利益CAGR+10%。利益は当初目標を達成
- NIPSEA中国以外がけん引役として調整後営業利益CAGR+21%、NIPSEA中国・DuluxGroup・日本は堅調な利益成長でCAGR+6%を達成

3 中期経営方針の目標値アップデート

- 2025年の事業ポートフォリオを前提とした連結CAGR（中期）は、売上収益+MSD、調整後営業利益+HSD、調整後EPS+HSDを目標
- 各地域・事業の利益CAGRは+MSD～+DDを想定し、各地域・事業にフォーカスした戦略執行で売上成長と利益率改善の双方を志向

4 中国事業・AOCに対する見方

- 厳しい市場環境でも優位性は堅持しており、引き続き成長事業としての魅力は不変

※NIPSEA中国汎用におけるトレーディング事業の取引形態の見直しを2023年に実施したと仮定した場合

4. オーガニック～2024年時予想・2023-2025年実績・現中期予想

セグメント	当社・中期成長							
	2024年時予想（現地通貨ベース）		2023-2025年 実績			現中期予想（現地通貨ベース）		
	売上収益 CAGR	営業利益率 (vs2023年) ※1	売上収益 CAGR	調整後 営業利益 CAGR	調整後 営業利益率 (2025年)	売上収益 CAGR	調整後 営業利益 CAGR	調整後 営業利益率 (vs2025年) ※1
日本	+0～5%	↗ (2023年:9.5%)	+1.0%	+6.3%	10.7%	+LSD	+MSD	↗
NIPSEA中国	+10%前後	→ (2023年:12.5%)	-1.3% (+1.1%) ※2	+5.9%	14.7%	+MSD	+MSD	→
NIPSEA中国以外	+15～20%	→ (2023年:17.4%)	+20.1%	+20.7%	19.6%	+HSD	+HSD	→
DuluxGroup	+5%前後	↗ (2023年:9.6%)	+6.0%	+6.1%	11.1%	+MSD	+DD	↑
AOC	-	-	-	-	34.1%※3	+MSD	+MSD	↗

※1 ↑:+2%以上、↗:+1～2%、→:-1～+1%、↘:-1～-2%、↓:-2%以下　※2 NIPSEA中国汎用におけるトレーディング事業の取引形態の見直しを2023年に実施したと仮定した場合　※3 10ヵ月分の業績

4. オーガニック～中国事業に対する見方

引き続き軟調な市場見通しを前提に、「プレミアム化×サービス化×用途転換」で成長回帰へ

2026年見通し：TUC：High single-digit growth、TUB：Positive growth

成長ドライバー

TUC

①プレミアム化の継続（ブランド投資）

Trend Color/Magic Paintの認知拡大（主要デジタルPF活用）



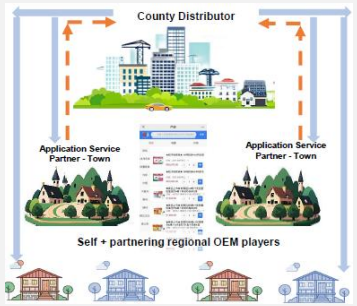


「Decoration Solution」など、製品×サービスの一体提案



②3～6級都市攻略：County Distributor×ASP※モデル

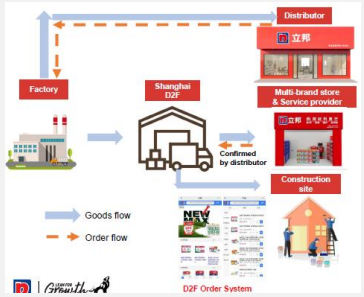
塗装工（painters）への直サービスを構築



2025-2026年でASP5,000人採用

③D2F（Direct2Front）：供給・施工の効率化

受注～配送の効率化（D2F order system）

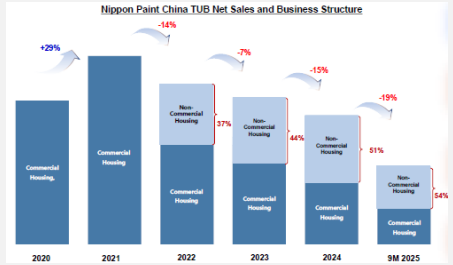


上海：注文の70%をD2Fで配送（残り30%は工場配送）

TUB

住宅偏重から新領域へ

非住宅比率を50%超へ漸増



重点：Commercial housing、Industrial clean room/high-end manufacturing, Urban investment/General Constructors（塗り替え需要）、Municipal infra & heavy industry（ワンストップ）

市場環境：引き続き軟調を前提

※Application Service Partner

5. インオーガニック（サマリー）

オーガニックで創出される豊富なキャッシュをもとに、引き続き良質なアセットの買収を模索

1 M&A市場環境

- マクロ環境の不透明感、全般的なマルチプルの切り下がりから、良質なアセットを合理的なバリュエーションで買収する好機
- 世界的にM&A関連の会話は活発化傾向

2 当社実績

- Cromologyを除き、買収会社は軒並み成長を実現。ROICも改善傾向
- AOCは買収初年度から想定通りのEPS貢献、豊富なキャッシュ創出

3 当社の強み

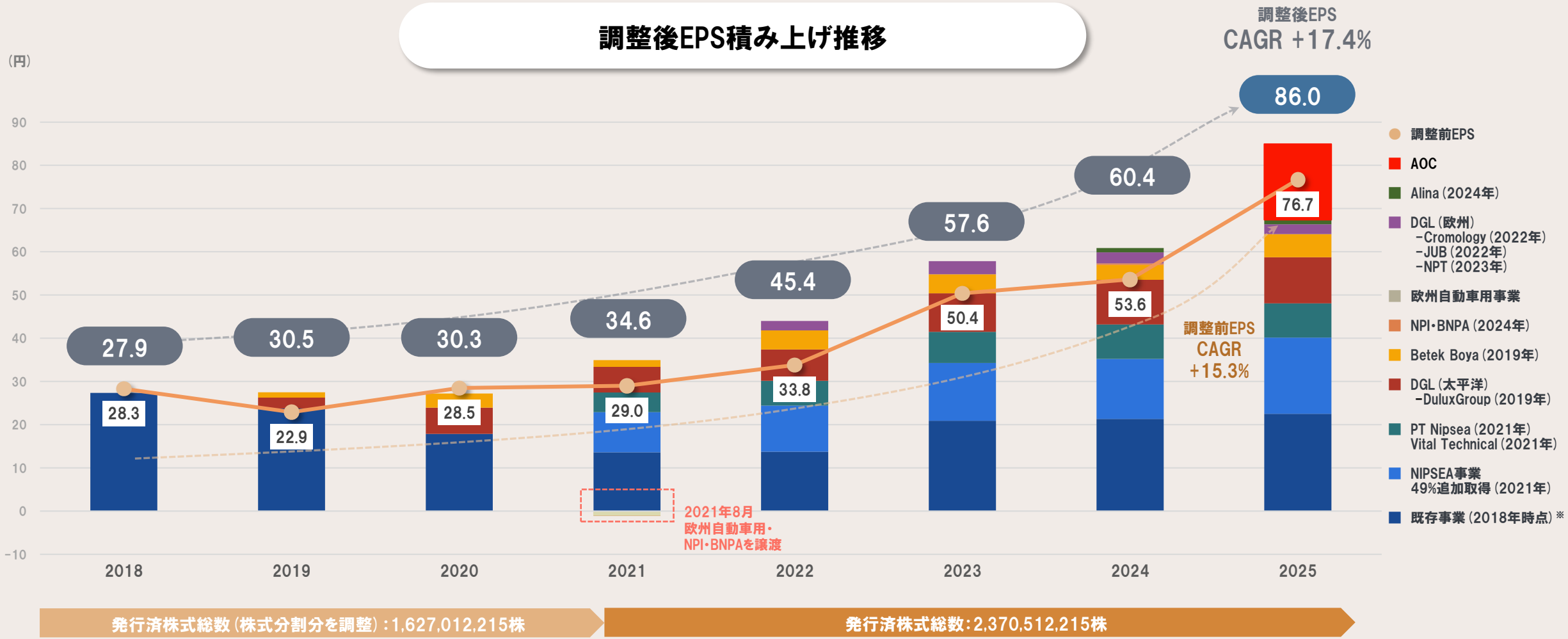
- 良質なターゲットの見極め
- グループ入りした人材のモチベーション維持・向上
- 自律性とアカウンタビリティ
- 低ファンディングコストの享受

4 買収基準・対象

- 手堅い成長が見込まれる市場
- 競争優位性（マネジメント、マージン、キャッシュ・フローなど）を有する会社
- 初年度からEPS貢献、3年以内でROIC＞WACCとなるバリュエーション
- ボルトオン型ではシナジー重視、アセット取得型でもシナジーは追求するも、高いバリュエーションの正当化要素ではない

5. インオーガニック～当社のM&Aトラックレコード（1）

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



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

5. インオーガニック～当社のM&Aトラックレコード（2）

買収対象会社の資本効率は年々改善傾向、AOCは初年度よりのれん・無形資産込みROICでも7%超

個社ROIC推移

のれん・無形資産含む

※日本円ベース （）内は現地通貨ベース	2020年	2021年	2022年	2023年	2024年	2025年
DGL（太平洋）	3.7% (3.4%)	4.4% (3.6%)	5.6% (4.5%)	5.8% (4.6%)	7.0% (5.1%)	7.2% (5.5%)
Betek Boya	7.4% (9.1%)	9.9% (14.9%)	7.9% (20.7%)	11.8% (45.7%)	16.4% (68.1%)	18.4% (94.3%)
PT Nipsesa	- -	3.7% (3.6%)	5.3% (4.4%)	6.6% (5.2%)	7.1% (5.4%)	7.2% (5.8%)
Cromology	- -	- -	2.2% (2.1%)	2.6% (2.2%)	2.5% (2.0%)	2.1% (1.6%)
JUB	- -	- -	- -	5.7% (5.2%)	6.7% (5.6%)	7.8% (6.3%)
AOC	- -	- -	- -	- -	- -	7.2% (7.2%)

のれん・無形資産抜き

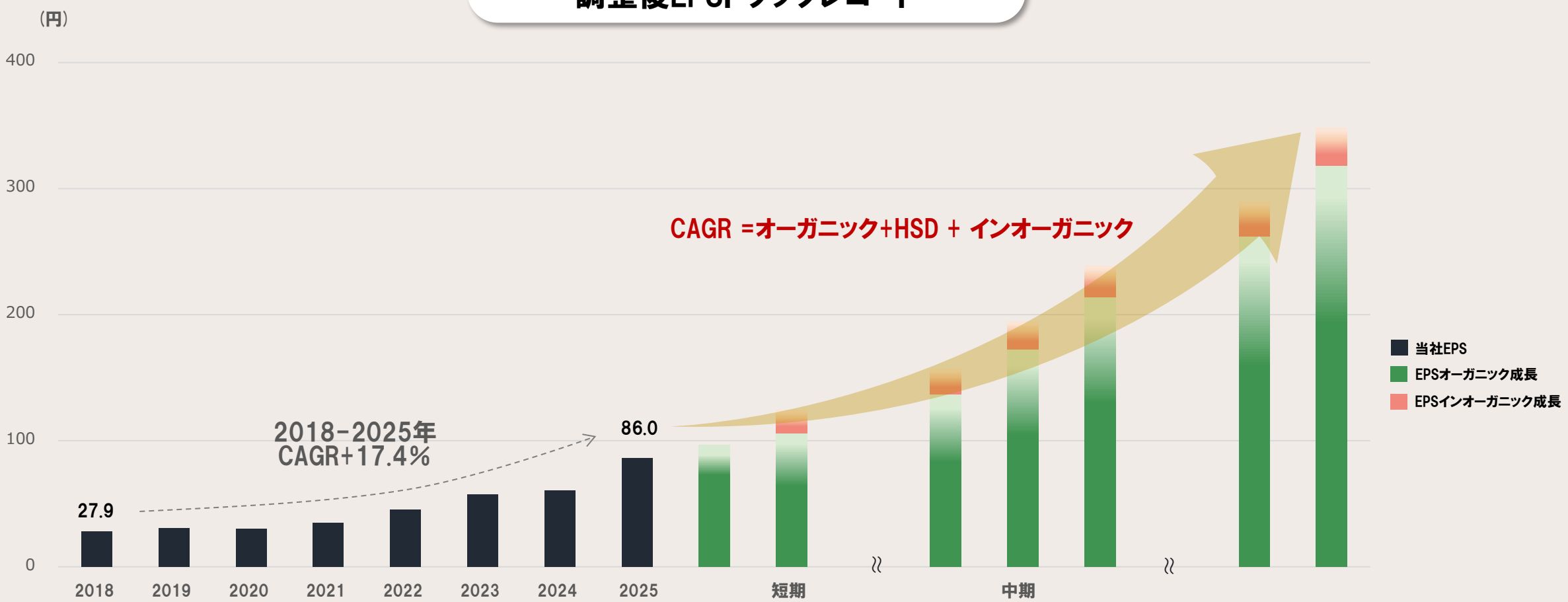
※日本円ベース （）内は現地通貨ベース	2020年	2021年	2022年	2023年	2024年	2025年
DGL（太平洋）	52.4% (32.5%)	40.1% (23.1%)	32.9% (28.6%)	34.2% (29.3%)	41.6% (32.7%)	42.3% (34.7%)
Betek Boya	21.9% (20.8%)	27.3% (33.8%)	19.0% (47.5%)	29.3% (104.1%)	38.3% (155.1%)	45.8% (214.6%)
PT Nipsesa	- -	34.7% (34.0%)	50.2% (41.7%)	62.2% (48.9%)	68.4% (51.2%)	68.1% (55.1%)
Cromology	- -	- -	50.3% (44.0%)	35.3% (28.0%)	31.0% (25.7%)	23.9% (22.3%)
JUB	- -	- -	- -	12.8% (11.2%)	15.1% (12.9%)	17.4% (14.4%)
AOC	- -	- -	- -	- -	- -	74.3% (74.9%)

※作成条件
・DGL（太平洋）、Betek Boya、JUBは期中に買収したため、初年度は除外して2年目から作成。年初から買収したPT NipseaとCromologyは初年度を含む。各社とも初年度の取得関連費用は負担していない
・DGL（太平洋）：2019-2023年はDuluxGroup連結からCromology、JUBを控除。2024年以降はDulux（太平洋）の数値を使用。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：分母から控除しているのれんは超インフレ会計による影響を反映せず。分子の税引後営業利益は超インフレ会計適用後
・AOCは12ヵ月プロフォーマ値を使用。在庫ステップアップは除く
・法人税率については、Betek Boyaは超インフレ会計などで異常値になるため、法定実効税率25%を使用、その他の会社（PT Nipsea、DGL（太平洋）、Cromology、JUB）は直近3年の法人税率の平均値を全ての年に使用

6. キャピタル・アロケーションの考え方（1）

オーガニック・インオーガニックの両輪による成長力を背景として、当社のEPS・PERのアップサイドは非常に大きい

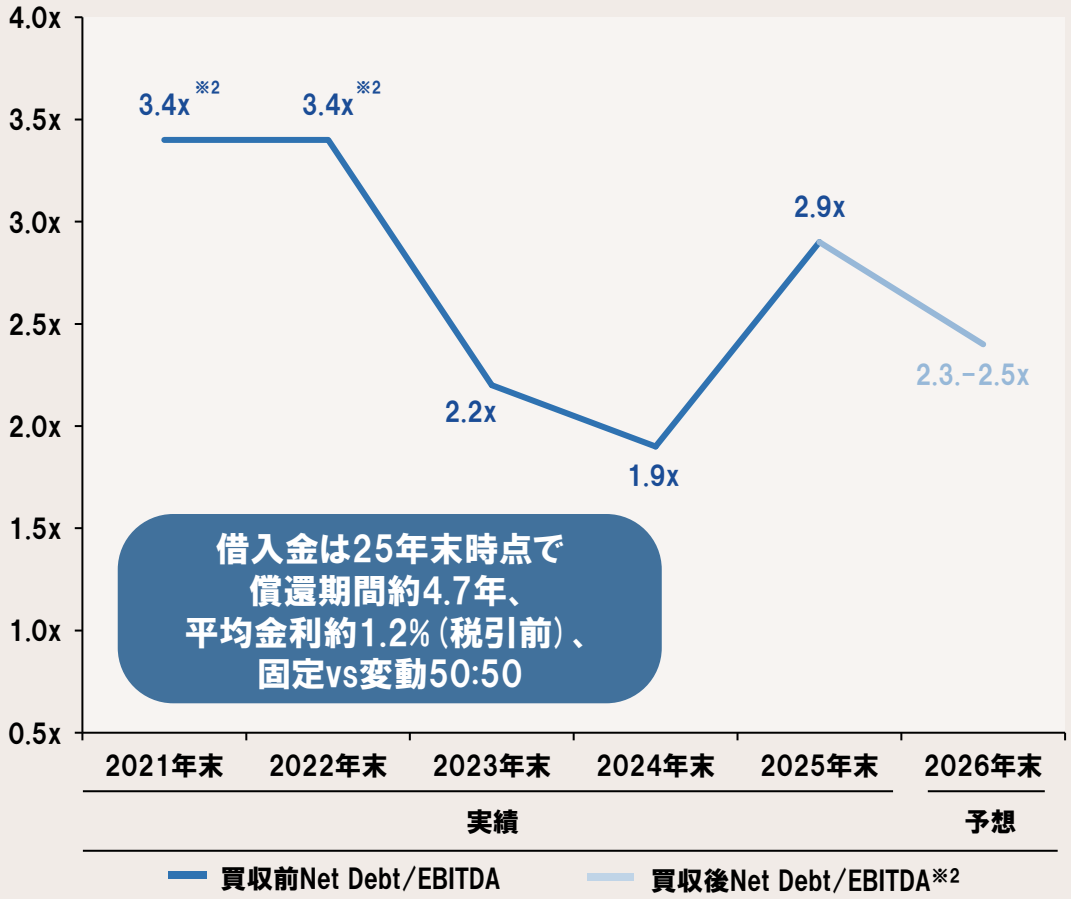
調整後EPSトラックレコード



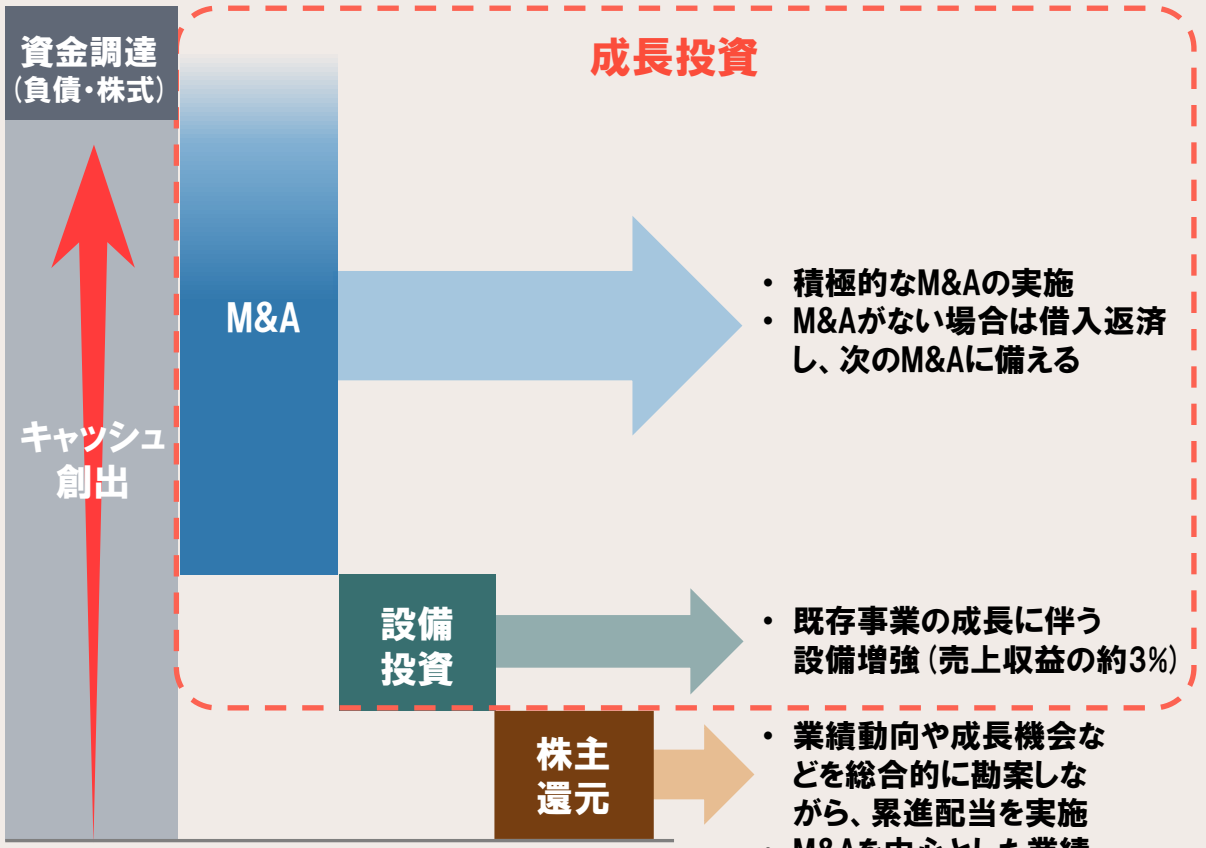
6. キャピタル・アロケーションの考え方 (2)

財務規律を維持しながら、MSVに資するM&A機会を逃さず、積極的にM&A投資を実施

レバレッジ水準



キャッシュ・アロケーション



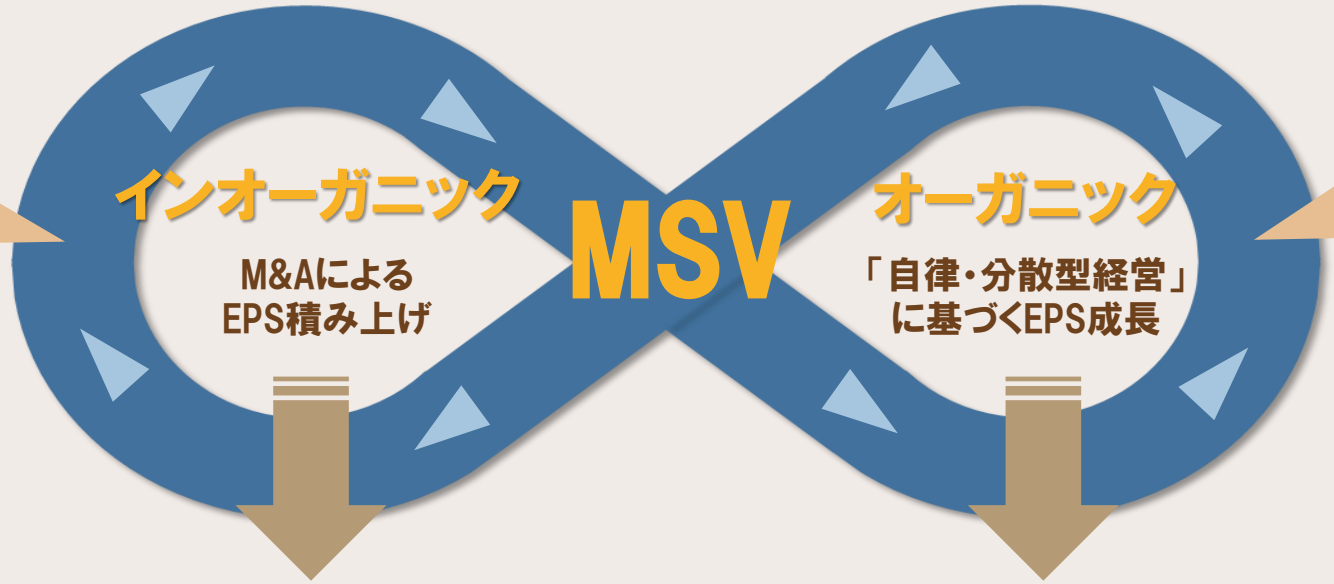
※1 他の買収がない前提　※2 一過性項目を除く

7. 最後に

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

「アセット・アセンブラー」モデル

優良アセットの積み上げ
（新たに獲得したブランド・人材・技術などを積み上げ）



技術、販売網、購買、ノウハウ、ブランドなどをグループ間で自律的に共有・活用

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

ターゲット：手堅い成長が見込まれる市場で、
競争優位性（マネジメント、マージン、キャッシュ・フローなど）を有する会社

×

2025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：+MSD
- 調整後営業利益：+HSD
- 調整後EPS：+HSD

日本ペイントの「株主価値最大化（MSV）」への追求は今後も続く．．．

＜お問い合わせ先＞
日本ペイントホールディングス株式会社　インベスターリレーション部
+81 (0) 50-3131-7419　Email ir_kouhou@nipponpaint.jp

本書は、当社および当社グループの企業情報等の提供を目的としており、日本国内外を問わず、一切の投資勧誘又はこれに類する行為のために作成および公表されたものではありません。
また、本書に記載されている当社および当社グループの目標、計画、見積もり、予測、予想その他の将来情報については、本書の作成時点における当社の判断又は考えに過ぎず、
実際の当社および当社グループの経営成績、財政状態その他の結果は、国内外の経済情勢、企業の動向、他社との競業、法令規制の変化、技術革新、為替その他の幅広いリスク・要因の
影響を受け、実際の経営成績等が本書の内容又は本書から推測される内容と大きく異なることがあります。

中期経営方針アップデート説明会 Appendix

2026年2月13日
日本ペイントホールディングス株式会社

−目次−

1. アセット別中期オーガニック成長　結果	2
2. アセット別中期オーガニック成長　計画	4
3. アセット別市場シェア推移	7
4. サステナビリティチーム別アプローチ・事例	8
5. サステナビリティチーム別ロードマップ	9

1. アセット別中期オーガニック成長　結果

		当社・中期成長					市場・中期成長※2				要因コメント
		2024年時予想（現地通貨ベース）		2023-2025年 実績			2024年時予想		2023-2025年 実績		
		売上収益 CAGR	営業利益率 (vs2023年)※1	売上収益 CAGR	調整後 営業利益 CAGR	調整後 営業利益率 (2025年)	数量ベース CAGR	金額ベース CAGR	数量ベース CAGR	金額ベース CAGR	
日本	セグメント合計	+0～5%	↗ (2023年：9.5%)	1.0%	6.3%	10.7%					
	汎用			-1.7%			-1%	+1%	-4%	0%	物価上昇に伴う製品値上げにより、販売数量は減少したものの、建築市況が物価高騰の影響で当初想定に対してマイナスとなった一方、構造物向け塗料の安定的な伸長により相殺し、汎用全体としては概ね計画並みで推移
NIPSEA中国	セグメント合計	+10%前後	→ (2023年：12.5%)	1.1%	5.9%	14.7%					
	TUC	+10～15%		1.2%			+3%	+1%	-3%	-6%	シェアを維持・拡大。特に3～6級都市でのさらなるシェア拡大
	TUB	+5%前後		-17.9%			+1%	+2%	-6%	-11%	従来の新築向けに加え、塗り替えや非住宅、インフラ向けを拡充・多様化
NIPSEA 中国以外	セグメント合計	+15～20%	→ (2023年：17.4%)	20.1%	20.7%	19.6%					
	マレーシアGr シンガポールGr タイGr	+5～10%	→	12.5%			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%	合算 +3%	合算 +3%	・シンガポール：広告投資やディーラーチャネルとの強固な関係を維持 ・マレーシア：建築用ブランドで圧倒的なTop of Mindを獲得しながら、ウルトラ・プレミアム、プレミアム価格帯に注力することで、外装分野のけん引役に ・タイ：「The Coatings Expert(TCE)」への転換、広告投資、プッシュ(色、製品)からプル(品質、ブランド、イノベーション)へのアプローチに転換
	PT Nipsea (インドネシア)	+10%前後	→ (2023年：32.8%)	4.0%	4.8%	33.7%	+3%	+6%	+1%	+2%	ウルトラ・プレミアム、プレミアム価格帯への注力、新たな防水製品をラインアップに追加
	Betek Boya (トルコ)	+10%前後	(→)※3 (2023年：10.4%)	12.3%	12.2%	17.1%	+1%	+7%	+0%	0.17	塗料事業における強力なブランド力と広範な販売網の活用による市場シェアの維持・拡大、新市場におけるETICSの拡販での貢献

※1↑：+2%以上、↗：+1%～2%、→：-1%～+1%、↘：-1%～-2%、↓：-2%以下
※2 市場・中期成長は当社推定。金額ベースには数量増減を含む
※3 超インフレ会計の影響により変動

1. アセット別中期オーガニック成長　結果

		当社・中期成長					市場・中期成長※2				要因コメント
		2024年時予想（現地通貨ベース）		2023-2025年 実績			2024年時予想		2023-2025年 実績		
		売上収益 CAGR	営業利益率 (vs2023年)※1	売上収益 CAGR	調整後 営業利益 CAGR	調整後 営業利益率 (2025年)	数量ベース CAGR	金額ベース CAGR	数量ベース CAGR	金額ベース CAGR	
DuluxGroup	セグメント合計	+5%前後	↗ (2023年：9.6%)	6.0%	6.1%	11.1%					
DuluxGroup	DGL (太平洋)	+5%前後	→ (2023年：12.8%)	6.3%	6.9%	14.1%	～+1%	+2～2.5%	～-1%	～+1%	2020年のCOVID特需から市場は正常化しているものの、景気低迷によるリノベーション市場への影響により成長回復が遅延
DuluxGroup	DGL (欧州)	+5～10%	↑ (2023年：4.4%)	5.7%	3.2%	6.1%	～+1% (フランス)	+1～3% (フランス)	～-3% (フランス)	～-4% (フランス)	数量ベースでは市場はやや軟調から横ばいで、価格圧力により金額ベースの伸びが制限
Dunn-Edwards		+5%前後	↗	4.3%			+2% (全米)	+5% (全米)	-1% (全米)	+1% (全米)	既存の製品売上や新製品の市場投入、北カリフォルニア市場でのシェア向上に重点を置きながら、数量・価格増加を通じた成長を図る
AOC		-	-	-	-	34.1%	+3% (米国) +3% (欧州)	+5% (米国) +5% (欧州)	-6% (米国) -8% (欧州)	-7% (米国) -9% (欧州)	全体的な市場需要は、金利、住宅着工件数、インフレ、GDP成長率などのマクロ経済状況の悪化により、全地域・エンドマーケットで低迷

※1↑：+2%以上、↗：+1%～2%、→：-1%～+1%、↘：-1%～-2%、↓：-2%以下
※2 市場・中期成長は当社推定。金額ベースには数量増減を含む

2. アセット別中期オーガニック成長　計画

		当社・中期成長						市場・中期成長※2				市場の特徴・見通し※2	「市場成長＋α」の成長を実現するための戦略
		2023-2025年 実績			現中期予想 (現地通貨ベース)			2023-2025年 実績		予想			
		売上収益 CAGR	調整後 営業利益 CAGR	調整後 営業利益率 (2025年)	売上収益 CAGR	調整後 営業利益 CAGR	調整後 営業利益率 (vs2025年)※1	数量ベース CAGR	金額ベース CAGR	数量ベース CAGR	金額ベース CAGR		
日本	セグメント合計	1.0%	6.3%	10.7%	+LSD	+MSD	↗						
	汎用	-1.7%						-4%	0%	-2%	-1%	◆市場成長率予想（2025年-2028年 平均） 数量ベース：-2% ／ 金額ベース：-1% 建築領域： 新設住宅着工戸数の減少継続に対し、膨大な建築ストックを背景とした改修需要が市場を下支えする見通し。物価高騰の影響からリテール領域の回復は緩やかとなる一方、遮熱・断熱等の省エネ塗料、環境配慮型製品のニーズが増加する見込み 構造物領域： 社会インフラの老朽化対策を背景に、橋梁やプラント等のメンテナンス需要が中長期的に安定推移する見込み。過酷な環境下での耐久性を高める高性能防食塗料や、深刻な人手不足に対応する「省工程・厚膜塗装」といった高付加価値製品のニーズが高まると予想する。建設領域と同様、機能性重視の市場転換による質的成長が期待される	新築/改修物件への推進強化・新規顧客開拓・販売提案とカスタマーサポート力の強化を推進。特に、建築・構造物領域双方で市場のニーズに応える高機能/差別化製品の上市を積極的に行なうことで、市況を上回る増収を見込む
NIPSEA 中国	セグメント合計	1.1%	5.9%	14.7%	+MSD	+MSD	→						
	TUC	1.2%			+MSD			-3%	-6%	+1%	-1%	◆市場成長率予想： -数量ベース: +1% / 金額ベース：-1% ・中国における2026年のGDP目標は4.5～5%と見込まれ、質の高い発展を目指す中で安定的ではあるが緩やかな成長が見込まれる ・財政緩和や長期化する不動産市況の下支え策など、安定化を目指す政策実施が継続 ・下層／地方都市における需要が比較的好調であり、新築住宅建設が低迷するもリフォーム需要が続く中、緩やかな市場成長が継続	<u>新製品による製品ラインアップの充実化</u> ・多様な市場層の顧客ニーズに対応した総合的な塗料および非塗料のポートフォリオを構築し、TUCの品揃えと価値の両面で競争力を強化 <u>ブランド構築・ブランド力向上への継続的な取組み</u> ・「Magic Paint」や優れた装飾効果、感情に訴えるブランド認知のきっかけを通じて、TUCをカテゴリーリーダーとして位置付けるために一貫してブランド構築に投資 <u>顧客・販売チャネルの最適化・拡大</u> ・Nippon Paintストアの運営強化とコミュニティストアの拡大により、塗替え案件の成約率を向上、地域密着の進化、サービスを軸とした差別化を促進 ・全国的にリーチとサービス品質を向上させる効率的なラストマイル配送システムを構築
	TUB	-17.9%			+LSD			-6%	-11%	-1%	-2%	◆市場成長率予想 数量ベース：-1% / 金額ベース：-2% ・住宅市場の需要安定化を目的とした広範な取り組みの一環として、頭金比率の引き下げや柔軟な住宅ローン条件などの措置により、住宅規制緩和が継続 ・都市部では、強化された「プロジェクトホワイトリスト」制度を通じて停滞していたプロジェクトを推進することで銀行の融資を迅速化、プロジェクト完成を確実にする取り組みを推進 ・当局は、手頃な価格の住宅供給拡大を推進、政府や国有企業による既存商業用不動産の購入を促進。都市再開発の取り組みは、中央政府の補助金や2026～2030年の五カ年計画の優先事項により推進 ・政策により、完成住宅の販売促進や透明性向上、買い手リスクの軽減を促進	<u>顧客基盤の多様化</u> ・新築住宅向け中心から、既存住宅の塗り替え用や非住宅分野・インフラなどへの進出拡大により、顧客基盤のさらなる多様化を推進 ・戦略的に重要な建設業者、プロジェクトサービス業者、政府系企業、財務状況が安定した不動産会社との関係を強化し、上位200社と開発・協力を推進 <u>特約販売パートナーとの関係強化</u> ・当社の特約販売パートナーに対する信用取引やリベートなどの支援により、TUBにおける市場シェアの拡大や市場課題への取組みを共同で実施 <u>ブランド力や幅広い製品・ソリューションを活用し、建築・省エネソリューションを展開</u> ・シナリオベースのソリューション、EtoEの塗装システム、カスタマイズ可能なデザイン・ソリューションの拡大・推進 ・幅広い塗料製品の提供により、建築、省エネ、ダブルカーボン目標、グリーンビルディング、超低エネルギービルディング政策関連の事業機会に対応 <u>デザイン会社へのプロモーション</u> ・デザイン会社へのプロモーションを戦略的なエントリーポイントとして活用し、設計段階で当社製品を組み込むことで確実な売上につなげる

※1↑：+2%以上、↗：+1%～2%、→：-1%～+1%、↘：-1%～-2%、↓：-2%以下
※2 市場・中期成長は当社推定。金額ベースには数量増減を含む

2. アセット別中期オーガニック成長　計画

		当社・中期成長						市場・中期成長※2				市場の特徴・見通し※2	「市場成長＋α」の成長を実現するための戦略
		2023-2025年 実績			現中期予想 (現地通貨ベース)			2023-2025年 実績		予想			
		売上収益 CAGR	調整後 営業利益 CAGR	調整後 営業利益率 (2025年)	売上収益 CAGR	調整後 営業利益 CAGR	調整後 営業利益率 (vs2025年)※1	数量ベース CAGR	金額ベース CAGR	数量ベース CAGR	金額ベース CAGR		
NIPSEA 中国以外	セグメント合計	20.1%	20.7%	19.6%	+HSD	+HSD	→						
	マレーシアGr シンガポールGr タイGr	12.5%			+MSD		→	合算 +3%	合算 +3%	合算 +3%	合算 +4%	◆市場成長率予測 数量ベース：+3% / 金額ベース: +4% ・マレーシア、シンガポール、タイにおいては、地域の投資活動や輸出拡大基調の改善に支えられ、安定した成長を見込む ・国内消費は、インフレの比較的安定化、政府の支援継続、堅調な家庭支出により、引き続き主要なドライバーとなっている	・製品改良とカラーリーダーシップの浸透推進により、ウルトラプレミアム・プレミアム製品でのNippon Paintブランドの推進を継続 ・ブランド認知度の向上、防水製品の強化により、プロ向けのトータル防水ソリューションラインを提供 ・CCM設置店の拡大、CCM設置店での取り扱い製品ラインアップの拡大により、新規開設店での浸透を拡大 ・既存・新規の販売網活用により、SAFL(密封剤・接着剤・充填剤・潤滑剤)やドライミックスモルタル材などの取扱い製品・売上を拡大 ・製品ミックス、ステークホルダーへのマーケティング戦略、販売チャネル戦略に基づき、都市階層別戦略を策定 ・販売チャネル拡大を目指し、ビジネスパートナーを特定 ・セールスプロモーターのサポートによってCCM設置店の生産性向上と取扱製品拡大を推進 ・BtoB(建築用、船舶用、保護用、床用)セグメント向けへの販売強化
	PT Nipsea (インドネシア)	4.0%	4.8%	33.7%	+HSD	＋HSD	→	+1%	+2%	+2%	+3%	◆建築用塗料市場成長予測 数量ベース：+2% / 金額ベース：+3% ・世界銀行の予測によれば、インドネシアの2026-2027年の成長率は、投資や純輸出に支えられ約5.0%で推移する見通し ・国内消費はインドネシアの主要な成長エンジンであり、低インフレ、社会支援策、安定した家庭支出が引き続き下支え	・製品改良とカラーリーダーシップの浸透推進により、ウルトラプレミアム・プレミアム製品でのNippon Paintブランドの推進を継続 ・ブランド認知度の向上、防水製品の強化により、プロ向けのトータル防水ソリューションラインを提供 ・CCM設置店の拡大、CCM設置店での取り扱い製品ラインアップの拡大により、新規開設店での浸透を拡大 ・既存・新規の販売網活用により、SAFL(密封剤・接着剤・充填剤・潤滑剤)やドライミックスモルタル材などの取扱い製品・売上を拡大 ・製品ミックス、ステークホルダーへのマーケティング戦略、販売チャネル戦略に基づき、都市階層別戦略を策定 ・販売チャネル拡大を目指し、ビジネスパートナーを特定 ・セールスプロモーターのサポートによってCCM設置店の生産性向上と取扱製品拡大を推進 ・BtoB(建築用、船舶用、保護用、床用)セグメント向けへの販売強化
	Betek Boya (トルコ)	12.3%	12.2%	17.1%	+DD	＋DD	→	+0%	+17%	+2%	+5%	◆建築用塗料市場成長率予測 数量ベース：+2% / 金額ベース：+5% ・IMFの予測によると、2026年のGDP成長率は約4.2%と見込まれており、トルコ中央銀行は2026年のインフレ率を13-19%と予測しており、デフレ圧力の緩和傾向が継続 ・インフレは緩やかに緩和するも依然高水準であるため、価格上昇の影響により市場の価値増大が継続する見込み ・インフレの中期目標5％達成を目指し、金融政策は2026年も引締め基調の継続見通し	・製品単体での販売ではなく、EtoEでの塗料・コーティングのトータル・ソリューションでの提供を促進 －高付加価値ブランドの活用やマス市場へのアピールにより建築用のブランド力を強化し、Top of Mindリーダーとしての地位確立に向けたマーケティング施策を展開 －特殊製品セグメントにおけるディーラー強化や非主要地域、塗料周辺事業(ETICS)の貢献拡大 －公共事業への注力強化により事業成長機会創出

※1 ↑：+2%以上、↗：+1%～2%、→：-1%～+1%、↘：-1%～-2%、↓：-2%以下
※2 市場・中期成長は当社推定。金額ベースには数量増減を含む

2. アセット別中期オーガニック成長　計画

		当社・中期成長						市場・中期成長※2				市場の特徴・見通し※2	「市場成長＋α」の成長を実現するための戦略
		2023-2025年 実績			現中期予想 (現地通貨ベース)			2023-2025年 実績		予想			
		売上収益 CAGR	調整後 営業利益 CAGR	調整後 営業利益率 (2025年)	売上収益 CAGR	調整後 営業利益 CAGR	調整後 営業利益率 (vs2025年)※1	数量ベース CAGR	金額ベース CAGR	数量ベース CAGR	金額ベース CAGR		
Dulux Group	セグメント合計	6.0%	6.1%	11.1%	+MSD	＋DD	↑						
	DGL (太平洋)	6.3%	6.9%	14.1%	+MSD	＋MSD	→	～-1%	～+1%	～+1%	+2～2.5%	◆建築用塗料市場成長率予想（3－5年間） −太平洋地域：数量ベース約1% / 金額ベース約2-2.5% −フランス：数量ベース約1% / 金額ベース約1-2% ・豪州においては、建築用塗料の塗替え・修繕セグメントは回復力の高い成熟市場であり、需要は2020念をピークとする新型コロナ影響の特需以降、横ばい傾向 ・建築用塗料市場の販売数量は、主にGDPと金利、やや遅れて新築住宅着工数と相関。消費者信頼感指数は低迷を続けており、GDP成長の鈍化、高インフレ率、記録的な低水準からの金利上昇など生活費高騰が継続。堅調な雇用市場が家庭支出の拡大を下支えし、豪州経済は2026年にかけて緩やかな改善が見込まれる ・フランスにおいては、建築用塗料市場は新型コロナ影響による需要増加、信用条件の引き締めと住宅セクターの低迷により縮小が継続。これらの緩和と消費者信頼感の回復に伴い、2026年以降、市場は徐々に改善に向かう見通し	・成長の細分化と消費者エンゲージメント、プレミアムブランド、イノベーション、顧客サービスなどの主な強みへの注力を継続することで、太平洋市場での力強いオーガニック成長を継続 ・B＆Dの製品イノベーションとYates Garden Careの小規模のボルトオンM&Aを通じて成長推進 ・戦略的成長機会をとらえるため、太平洋・欧州地域でのM&Aを追求 ・欧州地域では、DGL(太平洋）の経営資源を活用しCromologyの業績大幅改善やJUBの主な取組みへの集中を推進 ・NPTを活用したSAFグローバル市場で成長を促進する一方、Selleys ANZ事業(小売、プロ向け、家庭用洗剤)の成長加速によってSelleys Asiaの成長を目指す ・B&DおよびYates Groupにおける構造変革の実施およびLincoln Sentryの戦略見直しによる成長推進 ・太平洋および欧州地域で戦略的成長機会を捉えるM&Aを実施
	DGL (欧州)	5.7%	3.2%	6.1%	+MSD	＋DD	↑	～-3% (フランス)	～-4% (フランス)	～+1% (フランス)	+1～2% (フランス)		
Dunn-Edwards		4.3%			+MSD		↑	-1% (全米)	+1% (全米)	+2% (全米)	+3% (全米)	◆市場成長率予想 －建築用塗料市場（米国全体）：数量ベースで+2% / 金額ベースで+3% ・米国塗料協会（ACA）は、DIYおよびプロフェッショナル顧客セグメントともに安定した数量成長を見込む ・米国における金利の緩和により、住宅セクターおよび関連産業の成長への寄与が見込まれる	・住宅市場の回復による需要増 ・事業展開が十分でない地域での店舗網を拡大 －主に北カリフォルニアに注力 ・代替チャネル拡大を継続 －米国内外のディーラー販売網 ・法人顧客対応能力を強化
AOC				34.1%	+MSD	＋MSD	↗	-6% (米国) -8% (欧州)	-7% (米国) -9% (欧州)	+5% (米国) +2% (欧州)	+4% (米国) +2% (欧州)	市場需要予測は、2025年から2028年にかけての各地域や最終市場のマクロ経済要因の見通しに沿った回復を反映	・強力なイノベーションエンジン；他の素材の代替となるソリューション分野を中心に、強固なパイプラインを維持。市場回復に伴い、需要増を見込む。 ・AOCとその顧客の価値向上を促進するビジネスシステムの継続的導入

※1 ↑：+2%以上、↗：+1%～2%、→：-1%～+1%、↘：-1%～-2%、↓：-2%以下
※2 市場・中期成長は当社推定。金額ベースには数量増減を含む
※3 プロフォーマ値(未監査)

3. アセット別市場シェア推移

※当社推定			2021年	2022年	2023年	2024年	2025年
NIPSEA中国	TUC※1		23%	24%	25%	25%	25%
	TUB※1		9%	8%	9%	9%	8%
NIPSEA中国以外	シンガポール (汎用(消費者向け))		75%	75%	75%	75%	75%
	マレーシア※2 (建築用)		39%	40%	41%	42%	43%
	Betek Boya(トルコ) (建築用)		34%	34%	35%	35%	36%
	PT Nipsea(インドネシア) (建築用)		17%	18%	19%	19%	20%
	NPI(インド) (建築用)		-	-	南部2州(タミルナドゥ州・カルナータカ州)において No.2		タミルナドゥ州においてNo.2 カルナータカ州においてNo.3
	Alina(カザフスタン)	ドライミックスモルタル材	-	-	56%	57%	58%
		建築用※3	-	-	14%	14%	14%
DuluxGroup	DGL(太平洋) (豪州建築用)※4		50%	50%	50%	50%	50%
	DGL(欧州) (建築用)		Cromology：No.1 (イタリア)、No.2 (フランス・ポルトガル) JUB：内装用No.1 (スロベニア、クロアチア、ボスニア・ヘルツェゴヴィナ、コソボ)				
Dunn-Edwards (建築用)※5			2.5%	2.5%	2.5%	2.5%	2.5%
AOC			-	-	北米市場のリーダー、 より細分化された欧州市場でリーディングポジション		

※1 2023年より中国汎用の内訳を販売チャネル別のTUCとTUBへ変更。変更に伴い、TUC、TUBの定義に沿った市場シェアに修正
※2 2025年、従来入手できていなかったより包括的なデータを用いた内部レビューにより、市場シェアの遡及修正を実施　　※3 2025年、従来の「水性塗料のみ」から「水性と溶剤系塗料の双方」へ対象範囲を拡大したことに伴い、市場シェアの遡及修正を実施
※4 数量ベース　　※5 金額ベース

4. サステナビリティチーム別アプローチ・事例

	EPS拡大に向けたアプローチ	EPS拡大につながる取り組みと事例
環境＆安全	・二酸化炭素排出量の削減と再生可能エネルギー消費量の増加 ・廃棄物発生量の削減、資源回収量(再利用、リサイクル)の増加、持続可能な水消費量の増加 ・人、資産、供給を保護・確保するため、安全上の重大リスクを管理	・スコープ1,2,3の排出量に関するカーボン報告の定義の整合性とデータ収集、共有経験の支援を通じて、義務化された気候情報開示への準備を促進 ・全PCGにおける廃棄物と水のリカバリーおよび再利用プロジェクトの推進と、報告アプローチの整合性を図り、洞察を得て改善機会をさらに推進 ・危険性の認識向上、共通のガイダンスと知識共有により、プロセス安全リスクの管理を強化
人とコミュニティ	・社員一人ひとりが自らの資質・能力を最大限に発揮して挑戦し、新たな価値や事業を生み出す、ダイナミックでオープンな社風と働きがいの ある働きやすい職場環境を推進 ・包摂的なビジネスの取り組みとして、「Coloring Lives」は当社の事業展開国のコミュニティに具体的な社会的影響をもたらすことを目指す ・社会経済的に困難な地域への投資と成長促進を優先し、教育、エンパワメント、エンゲージメントの3つのCSRの柱を通じて取り組む	・日本グループの経営陣が複数の役割を担い、グループシナジーの強化と市場シェア拡大に向けた取り組みを推進 ・NIPSEAのテクノロジーリーダーシップカウンシルと日本のテクノロジーリーダーシップチームが、さらなるサステナブル事業に向けて専門知識と研究開発戦略を共有・統合 ・グループ全体がコミュニティにおいて社会的影響を創出するための指針となるグループCSRフレームワークの策定
イノベーション	・サステナブル製品の販売を促進 ・革新的プロセスの導入による生産性の向上	◆低温・高速硬化プラットフォーム 2016年に自動車分野でのプロジェクト開始以来、現在まで30以上のプロジェクトが開始され進行中。2030年までに大幅な事業拡大を見込み、持続可能な事業成長を促進し、顧客に向けて更なる価値の提供を継続 ◆LSI 当社グループの効率向上を目指し、各PCGの優れた製品、プロジェクト、プロセスの共有、活用、統合を推進。実例として、グループの共同会議では、持続可能な原料や応用技術、サービスまで多くの議題がカバーされ、今後のサステナブル事業の強化に寄与
ガバナンス	・取締役会はグループとしての成長戦略議論を重要課題と捉え、執行からの提案に対して意思決定のスピードを落とすことなく、 タイムリーで適切なリスクテイクを促進 ・「アセット・アセンブラー」モデルにおけるシンプルで効率的な内部統制システムを構築(日本ペイントグループ グローバル行動規範、 グローバルリスクリスクマネジメント基本方針(GRM)、内部通報窓口 グローバル基本方針により実現)	・オフサイトミーティングなどを柔軟に活用し、成長戦略の議論を拡充 ・各PCGのGRMに基づく自主点検(CSA)を基軸とした運用の高度化
調達	・サプライチェーン途絶のリスクを軽減するために持続可能で最適化された調達コストを確保 ・調達途絶リスクや生産コストの減少により、MSVへの安定貢献を実現	・リスクベースのアプローチによりサプライチェーン管理を実施し、以下を通じてプロセス改善を目指す - マルチソーシングを促進し、単一のサプライヤーへの依存を減らすことで、自然災害の影響を軽減 - グループ全体で標準化されたマトリックスを使用して、リスクが高く影響の大きい原材料の状況を把握 ・「サプライヤー行動基準」に基づいた「サプライヤー・サステナビリティ・サーベイ」を実施し、当社の行動規範に準拠しているサプライヤーと、特定の分野で課題のあるサプライヤーを把握

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

5. サステナビリティチーム別ロードマップ

		Step1	Step2	Step3	Step4
環境＆安全	**気候変動**	◆2025 ・炭素排出量の理解を深めるために設立したカーボンコラボレーショングループを活性化： - スコープ1,2,3の報告に関する共通定義を合意 - 調達や技術チームと連携したスコープ3削減プログラムの推進 - データ収集や報告ツールに関する経験の共有	◆2026 ・炭素削減の理解と改善を目的としたカーボンコラボレーショングループを継続： - スコープ1,2のデータ分析を活用してPCGの削減を推進 - 調達や技術チームと連携しながら、スコープ3のデータ取得と削減プログラムを推進 - 気候関連義務開示に備えたデータ収集および報告ツールの経験共有を継続	◆-2030 ・DuluxGroup（太平洋）：2030年までに再生可能電力使用率50%の達成、およびスコープ1,2排出量50%削減（2020年基準） ・日本グループ：2030年までにスコープ1,2排出量37%削減（2019年基準）	◆2050-2060 ・ネットゼロ排出(スコープ1, 2)達成
	資源と汚染	◆2025 ・報告定義の明確化・共有を通じた資源利用および効率性向上に向けた継続的な取り組み	◆2026 ・高ストレス地域の水資源使用の改善推進、取水量・消費量の継続的モニタリング ・廃棄物発生量への注力、報告の高度化による可視性向上を通じた発生量改善の推進	◆-2060 サプライチェーンの循環性の大幅な向上（再生可能資源、廃棄物、水）	
	労働安全衛生	◆2025 ・重大なプロセス安全リスク（可燃性溶剤、可燃性粉塵など）の管理のため、共同グループにおいてPCG全体で技術基準と運用基準を共有、レビュー、調整	◆2026 ・プロセス安全協働グループを設置し、重大なプロセス安全リスクの管理に関する共通ガイダンスを比較し、整合を図る ・潜在的リスクの高い事故からの学びと共有を継続し、PCG全体でハザードに対する認識を高める	◆-2060 ・重大なプロセス安全リスクを効果的に管理・抑制し、潜在的リスクの高い事故を減らすとともに、災害や死亡事故の防止につなげる	
人とコミュニティ	**DE&I**	◆2025 ・NIPSEAグループ： - 人事コンピテンシーフレームワークの導入、キャリア開発と内部異動のための明確な基準と構造化されたロードマップの確立 - 人事全体でのデジタル化とAI推進 ・DuluxGroup： - 初のDulux トレード・ファースト・ネーション和解戦略の策定・導入 - AIに焦点を当てた能力構築 ・Dunn-Edwards： - 調査結果（キャリア成長）に基づく施策の形成、DEIからエンゲージメント重視の委員会へ移行 - DE内の機会発見と面接プロセスに関する研修の開発と実施 ・日本グループ： - 女性の活躍を支援する持続可能な文化を築くための施策採用と公開 - 職場での利用を容易にするフレームワークを用いた従業員エンゲージメント調査の実施	◆2026- ・NIPSEAグループ： - 従業員エンゲージメントの分析結果を活用を通じた、タレント・バリュー・プロポジション強化に向けた人材戦略の策定・推進 - 事業優先事項の把握に加え、人材ニーズの評価も目的とした環境分析実施に向けたMTPプロセスの刷新 ・DuluxGroup： - ジェンダーバランスと賃金格差の測定・報告に再焦点を当てる - ファースト・ネーション和解戦略のロードマップを提供 ・Dunn-Edwards：従業員エンゲージメントに注力し、企業文化を継承・醸成 ・日本グループ：従業員エンゲージメント調査結果を活用した課題解決フレームワークの確立	◆2027-2029 ・NIPSEAグループ： - 従業員エンゲージメントの分析結果を活用を通じた、タレント・バリュー・プロポジション強化に向けた人材戦略の策定・推進 - 従業員が自信を持ってAIを採用・活用できるよう支援 ・DuluxGroup： - インクルーシブな取り組みに直結する商業的成果により強化された、より均衡が取れ代表性の高いリーダーシップ・パイプライン - 重要職務に後継者不在を生じさせない、グローバル連携した将来対応型タレントシステム ・Dunn-Edwards：従業員エンゲージメントへの継続的注力し、企業文化を継承・醸成 ・日本グループ：会社と従業員が対等なパートナーとして協働し、未来志向の働き方を実践する組織	
	コミュニティとともに成長	◆2025 ・NIPSEAグループ：NPSEA全グループに従業員ボランティア政策を導入 ・DuluxGroup： - CSR活動に150万ドル以上を投資 - 従業員ボランティア時間を前年比少なくとも10%増加を継続	◆2026- ・NIPSEAグループ： - 毎年1,000万人の生活に影響を与える - 毎年少なくとも500万ドルをCSR活動に投資 ・DuluxGroup：関係するマーケティングチームと協議し、地域や事業を超えた知識共有のためのDGLコミュニティ（CSR）フォーラムを設立	◆2027-2029 ・NIPSEAグループ： - 毎年1,000万人の生活に影響を与える - 毎年少なくとも500万ドルをCSR活動に投資 ・DuluxGroup：CSR活動によるブランド価値とEVPの向上 ・Dunn-Edwards：アリゾナ州、サンディエゴ、オレンジ郡での職業訓練プログラムを拡大し、地域の労働ニーズに対応、明確な雇用の道筋を創出 ・日本グループ：創業150周年に向けた取り組みを継続し、HAPPY PAINT PROJECTの全国展開を拡大	

5. サステナビリティチーム別ロードマップ

		Step1	Step2	Step3
イノベーション	**サステナブル製品**	◆2025- ・日本と中国にわたる持続可能なプロジェクトポートフォリオの構築 　- 重点分野の定義と推進：低温高速硬化と低炭素原料 　- 主要な適用分野の優先順位付け：自動車用コーティングと工業用コーティング	◆2026 ・NIPSEA Group：サステナブルプロジェクトポートフォリオの最適化を継続、持続可能な収益成長に向けた現実的な目標設定を計画 ・DuluxGroup：成長を促進するためにサステナブル製品販売ロードマップの実施を継続 ・AOC：開発ポートフォリオのうち59%をサステナビリティを目的に設定	◆-2030 ・NIPSEA Group：低炭素原料から製品廃棄段階のソリューションまで、バリューチェーン全体の活用を通じた持続可能な収益成長の推進 ・DuluxGroup： 　- 2030年までに最上位水準のサステナブル製品売上比率20%達成 　- 2030年までに包装材の平均再生材含有率30%達成
	化学物質管理	◆2025- ・NIPSEAグループ： 　- MCCPのグローバル規制マッピングを完了し、R&Dと協力して代替ソリューションを特定 　- 中国の汎用塗料事業において、3つの製品パイプラインからCMR物質（発がん性、変異原性、生殖毒性物質）を段階的に廃止 ・AOC： 　- 製品からPFAS化学物質を排除 　- TSCAの優先順位付け措置が継続される中、米国におけるスチレン状況を監視	◆2026 ・規制監視： 　- AOC：主要物質に関するEU化学品分類（CLH）の動向を追跡 ・製品改良： 　- EMEA地域でCIPPフォーミュレーションのTPOを排除し、可能な範囲で代替品を導入 ・イノベーショントライアル： 　- BPAフリーの飲料水用フォーミュレーションを顧客試験段階へ進展 　- NIPSEAグループ：引き続きCMR物質の段階的廃止を実施 　- DuluxGroup：高懸念化学物質に関するグループのCoC方針を継続的に見直し、実施	◆-2030 ・地域や事業ユニットごとにCoCのフェーズアウトプランを推進、現地の状況に基づき実施 ・他のCoC制限要件も継続的に評価し、対応策を実施
	研究開発	◆2025 ・AOCの顧客や最終使用者によるサステナビリティ目標の達成を可能にするプログラムを含めた、イノベーション・パイプラインの定量化 ・新たな能力：SimaProやEnOSソフトウェアを活用した、AOCおよび中国におけるLCA（ライフサイクルアセスメント）社内専門性の獲得 ・サステナブル・プロジェクト・ポートフォリオの最適化、MSVへの貢献に向けたLSIの実施	◆2026 イノベーション： 　- NIPSEAグループ：放射冷却コーティング、生分解性パッケージ、低温高速硬化など複数事業領域にわたる製品開発の継続 　- DuluxGroup：製品のサステナビリティ（カーボンフットプリント、耐久性、VOC低減）の向上を目的とした、サステナブル製品ロードマップおよび新製品イニシアチブの継続的推進、包装材の再生材含有率向上の継続的推進 　- AOC：EV航続距離の延伸およびICE車の効率向上を目的とした、超低密度ボディパネル「TCA float」プログラム	◆-2030 ・NIPSEAグループ：循環型、バイオベース、デジタル最適化されたコーティングソリューションの開発と拡大 ・AOC：グローバルにデジタル化されたR&Dプロセスを完全導入し、製品の品質向上と開発サイクルの短縮を実現
	プロダクト・スチュワードシップ	◆2025 ・NIPSEAグループ：化学品管理および業務効率の向上に向けた、新SDSツール導入イニシアチブの開始 ・AOC：専任の規制対応チームおよび文書化体制の整備	◆2026 ・AOC： 　- グローバル規制の変化を構造的に監視・伝達する体制を確立 　- プロダクトスチュワードシップに関する照会対応、顧客サーベイの標準化 　- SDSとGHSラベリングの更新（例：EUのマイクロプラスチックに関する新指令） ・NIPSEAグループ： 　- グローバル規制の変化を構造的に監視・伝達 　- 業務効率向上に向けた、中国向けSDSツール導入の完了 ・DuluxGroup： 　- 新たな懸念物質の規制動向、ステークホルダー懸念の監視を継続的に推進	◆-2030 ・規制情報の監視、文書（SDS、CLPラベリング）および製品における完全な法令遵守と透明性の継続的確保

* Product Carbon Footprint

5. サステナビリティチーム別ロードマップ

		Step1	Step2	Step3
ガバナンス	**取締役会 ガバナンス**	◆2025 ・成長戦略議論の充実 ・後継者計画の充実 ・「Audit on Audit」体制のさらなる高度化	◆2026 ・成長戦略議論の拡充 ・後継者計画の充実 ・「Audit on Audit」の実効性の向上	◆2027- さらなるガバナンスの充実により執行によるMSV追求を積極的にサポート
	執行側 ガバナンス	◆2025 ・CSAリストを自主検査のツールとして有効活用し、各PCGでの自律的な、網羅性のあるリスク抽出から対策実施までの仕組みの浸透実現 ・内部通報窓口について、各PCGのベストプラクティスを共有し、より効果的、効率的に運用 ・当社グループ全体でのガバナンス・内部統制を維持・向上すべく、各種施策および取り組みの新規グループ加入となるAOCへの拡張・ブラッシュアップを実行	◆2026 ・コーポレート・ガバナンス・コードの改訂に向けた対応 ・CSAリストの継続的な見直しによる有効性の維持 ・内部通報事例をふまえた内部通報窓口のさらなる活用 ・AOCなど新規PCGの体制整備フォロー ・不安定な国際情勢下での経済制裁法の動向に関する継続モニタリング	◆2027- ・CSAをグローバルリスク管理の主要ツールとして継続活用 ・通報実績をふまえた内部通報制度の効果的な活用 ・ビジネスと人権等の新たなコンプライアンス課題の動向をモニタリングし、当社のガバナンスを継続維持する
調達	**持続可能な調達への社内意識の強化と理解促進**	◆2025 ・サプライヤーESG評価の実施 ・サプライヤーESGエンゲージメント枠組みを構築 - サプライヤー向け意識向上研修/ワークショップ - サプライヤーESG監査プログラム ・原材料のライフサイクルアセスメント（LCA）データの取りまとめ ・スコープ3炭素排出量の算定をサポート ・SAPシステムにおける原材料の産地情報（国・地域）を更新（気候リスク評価のため）	◆2026- ・持続可能な調達に向けた社内意識の強化を継続	
	持続可能な調達におけるサプライヤーとの取り組み	◆2025- ・サプライチェーン管理にリスクベース・アプローチを採用、プロセス改善の推進 - 自然災害影響の低減に向けた、マルチソーシングの推進および単一サプライヤー依存の低減 - 標準化されたマトリクスを用いたグループ全体の高リスク・高インパクト原材料を追跡 ・サプライヤー行動規範に基づくサプライヤー・サステナビリティ調査を実施し、規範遵守サプライヤーと弱点を有するサプライヤーを特定 ・グローバル・キーアカウント・マネジメント（GKAM）戦略を通じて、主要サプライヤーと協力し、持続可能な製品とプロセスの革新を推進	◆2026 - ・サプライチェーン管理にリスクベース・アプローチの継続採用、プロセス改善を推進 - コスト影響と自然災害影響の低減に向けた、マルチソーシングの推進および単一サプライヤー依存の低減 - 標準化されたマトリックスを用いた、グループ全体の高リスク・高インパクト原材料を追跡 ・サプライヤー行動規範に基づくサプライヤー・サステナビリティ調査を実施し、規範遵守と弱点のあるサプライヤーを特定、並びにAlinaとAOCと連携してフォローアップを完了 ・グループ共通のサプライヤーと調達金額に基づき、GKAM戦略を通じて主要サプライヤーと協力、サステナブル製品とプロセスの革新を推進	