

03

Chapter

中長期経営戦略

047 若月共同社長に聞く、中長期経営戦略

051 中期経営計画(2021-2023年度)の進捗

054 マージン改善に向けて：
原材料価格の高騰と当社対応について

055 価値創造の成果(財務・非財務ハイライト)

059 地域・市場環境分析

061 【特集】地域特性や市場の構造的変化を捉えた中長期事業戦略

061 塗り替え市場が急拡大する中国での成長戦略

065 高成長国(インドネシア・トルコ)での戦略展開

067 成熟市場(豪州・ニュージーランド・パプアニューギニア・欧州)
における事業戦略

071 ウィー共同社長に聞く、日本事業の収益性改善に向けた取り組み

074 変貌する自動車業界に対応した次世代技術の開発戦略

077 サステナビリティ戦略

079 環境&安全

087 人とコミュニティ

091 イノベーション

PHOTO

日本／レインボーブリッジ



「アセット・アセンブラー」モデルによる 中長期経営戦略の推進で、 MSVの実現を目指します。

当社はMSVを追求するための経営モデル「アセット・アセンブラー」による中長期経営戦略を推進しています。ここでは、取締役 代表執行役共同社長の若月雄一郎が、当社独自の経営戦略の考え方や方向性、M&A戦略や財務・資本戦略の競争優位性などについて具体的にご説明します。



取締役 代表執行役共同社長

若月 雄一郎

Q.1

「アセット・アセンブラー」モデルによる
経営戦略について教えてください。

A 当社は塗料・コーティングだけでなく、その周辺分野(Paint++)へ事業領域を中長期的に広げていく戦略(P17「若月共同社長メッセージ」参照)を進めており、競合他社との差別化が可能なユニークな「アセット・アセンブラー」モデルにより、EPS・PERの最大化を目指しています。

「アセット・アセンブラー」はMSV追求モデルであり、当社の競争優位性として、既存事業と新規M&Aの両輪で成長を加速させることが可能です。

このモデルのポイントは、優秀な経営陣が当社グループ傘下で自律的な成長を志向し、同時にグループが有する技術力、販売網、購買力、ノウハウ、ブランドなどのさまざまな要素を本社主導ではなく主体的に取り入れ、多様な専門知識が積み上がることでグループ間シナジーを生むとともに、さらに新しく買収した会社を迎え入れることができる点です。そして、塗料・周辺事業という分かりやすい成長市場、かつ高い利益・キャッシュ創出力を有する市場に特化することで、M&Aに伴うPMIリスクを極力抑えながら、加速的な成長を実現することが

可能です。特に、SAF(密封剤・接着剤・充填剤)やCC(建設化学品)などの周辺領域は、塗料製品の販売ルートやブランドの重要性、参入障壁の高さなど重複する部分が多く、メリットは大きくなります。

その結果、P35のモデル図の通り、既存事業そのものも着実に成長させた上で、M&Aで獲得した会社の収益、ブランド、人材が積み上がっていくことで、当社グループ全体として大きく、強くなっていくことがお分かりになるかと思います。

この経営モデルは、①巨大な市場規模を誇る塗料・周辺分野に特化、②塗料・周辺事業のリスク・リターン優位性、③優秀なタレント・ブランドの集合体としての強み、④日本円ベースの強み、⑤先進的なガバナンス、の5つの強みを持つ当社ならではのユニークなモデルであり、これらを駆使してEPS・PERの最大化を図っていきます(P37「アセット・アセンブラー」モデルを構成する“5つの強み”参照)。各地域・事業における具体的な取り組みや成長戦略については、P61「【特集】地域特性や市場の構造的変化を捉えた中長期事業戦略」を参照ください。

Q.2

M&A戦略における競争優位性や
特長を教えてください。

A 「アセット・アセンブラー」モデルの5つの強みが、欧米型の単なるコスト・カット・シナジーではなく、既存事業・M&A獲得会社の双方に成長シナジーをもたらし、M&A獲得以前よりも高い収益成長を実現しています。

一般的に、日本企業における海外M&Aでは、数年後に減損を計上する事例が少なくないのですが、当社ではM&Aを本格化した2019年度以降の案件は全て想定以上の結果を出しています。これは、「アセット・アセンブラー」モデルの5つの強みが奏功しているためであり、その要諦をご説明します。

まず、塗料業界はその持続的な成長性に加え、キャッシュ・フローが非常に安定している特長があります。また、昨今の金融市場では、過年度と比較して低金利での調達が可能であり、M&Aに非常に適した市場環境です。

マーケットの過半を占める建築用塗料市場は地産地消のビジネスであり、原材料の調達や消費者の嗜好、販売ネットワーク、環境規制に至るまで、国や市場ごとにビジネスモデルが大きく異なります。

塗料は代替製品の脅威が低いことに加え、特に建築用塗料においては地域特性が高いことから、①強いブランド力、②充実した流通網、③現地に精通したオペレーションの確立、などが成功の鍵となります。したがって、これらをベースに市場シェアNo.1を獲得すれば、競合他社による逆転は容易ではなく、No.1の会社は市場シェアをさらに伸ばして収益を享受できるなど、好循環サイクルを生み出すことが可能です。

このような塗料市場の特性を踏まえた当社グループのM&Aの特長は、下図の通りです。具体的なターゲットや地域を申し上げることはできませんが、ポイントは業態や地域にとらわれず、MSVに資すること、

特にEPS貢献が初年度から見込まれ、適切なリスク・リターンが得られること、を重視しています。

また、当社のモデルは欧米型の世界標準化やコスト・カット・プログラムに基づくものではなく、まずは持続的にEPS貢献の見込める優良な会社に当社傘下へ入ってもらい、グローバルな各パートナー会社との協業やファイナンス面でのサポートを促しながら、自律的な成長を追求してもらうものです。ローカル色の強い塗料・周辺事業において、当社はこのモデルこそが中長期的な価値創造につながると考えています。具体的な実績としては、次ページに掲載したBetek Boyaの事例を参照ください。

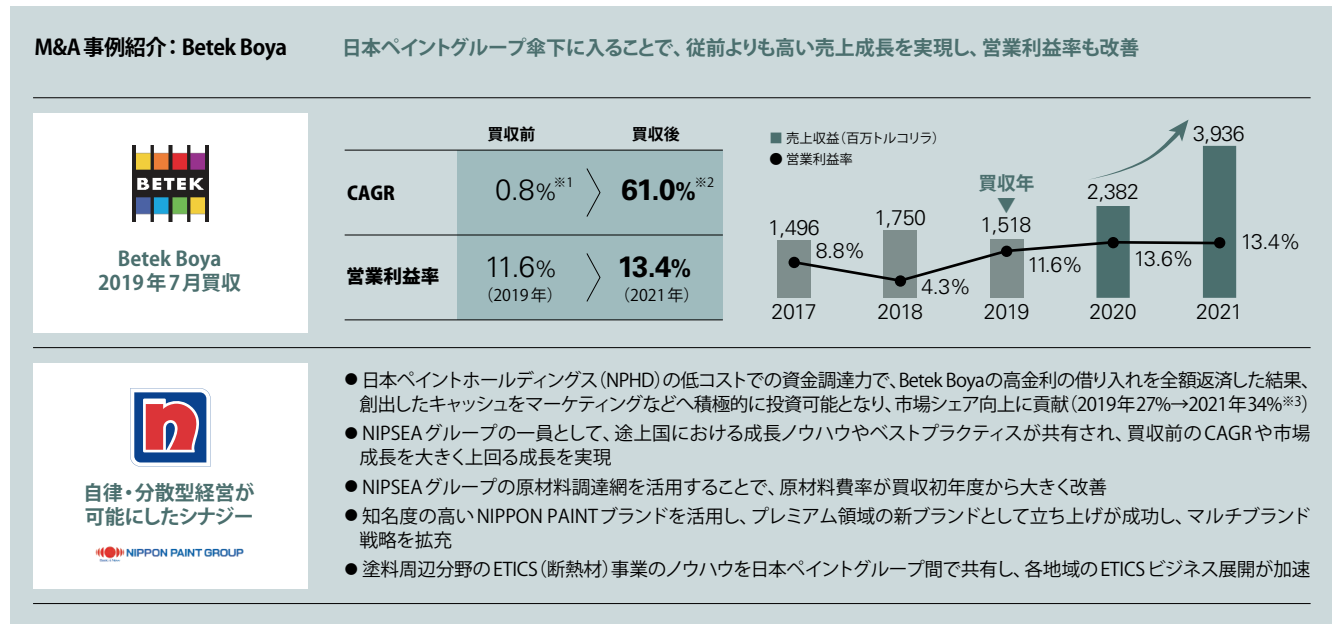
投資家の皆様からは、M&A案件をどのように検討して決定しているのか、いわゆる「目利き力」に関するご質問を受けますので、もう少し掘り下げてご説明します。まず、M&Aの唯一の判断はMSVに資するかどうかであり、例えば、売上世界No.1になりたいといった規模だけの議論、あるいは社長として大きな実績を作りたいといった経営者のエゴなどの思惑が入る余地は一切ありません。当社にとっては、仮に売上世界一になったとしても、そこに至る過程で株主価値を毀損するようでは意味がないのです。

また、具体的な検討に当たっては、魅力

M&A戦略のポイント

ターゲット	① 事業領域：塗料(建築用・工業用)、塗料周辺 ② 対象地域：特定せず ③ 対象企業：強い企業・製品ブランド、優秀な経営陣を擁する企業	① 人口増加、都市化など塗料・塗料周辺市場のファンダメンタルは大きな成長ポテンシャル ② MSVに資する案件であれば地域は不問。ただし、物理的に遠距離の地域は慎重に検討 ③ 自律・分散型経営を生かし、継続的にアセットを積上げ
当社の強み	① 財務健全性 ② 日本という安定通貨・安全市場での調達力 ③ 当社グループのプラットフォームのフル活用 ④ 自律・分散型経営における優秀なマネジメント	① 安定したキャッシュ創出力、強固な財務基盤 ② 低金利で借入れ、株式市場の安全性・流動性 ③ グループ間でノウハウ・製品・技術を共有 ④ PMIリスクの最小化
財務規律	① EPSへの貢献 ② ROIC※1>WACC※2 ③ 十分なレバレッジ余力を維持 ④ 負債調達が優先だが、資本調達も選択肢	① 初年度からのプラス貢献を目指す ② 資本効率性も考慮 ③ 財務健全性の確保、今後のM&A案件への備え ④ 資本調達においてもEPSへの貢献は不変

※1 投下資本利益率(一過性費用調整後) ※2 加重平均資本コスト



売上成長とマージンの改善によって、 2023年度の売上・利益目標達成へ

「アセット・アSEMBラー」モデルの礎を築く

2023年度を最終年度とする3ヵ年の「中期経営計画(2021-2023年度)」1年目は、既存事業とM&Aの両輪で成長を加速させる「アセット・アSEMBラー」モデルの基盤構築を進めることができました。

各パートナー会社の自律的成長を加速させながら、塗料・周辺事業でのM&Aによる成長も積極的に推進する一方、「小さな本社」を志向する中で、持株会社の役割明確化やガバナンス強化と併せて、さらなる

成長に向けた基盤整備に取り組んでいます。今後も、「アセット・アSEMBラー」モデルのもと、中長期にわたる成長への飽くなき追求を加速させていきます。

2021-2023年 財務計画 (億円)

	2021 実績 ^{※3}	2022 予想
売上収益	9,983	12,000
営業利益	876	1,150
営業利益率	8.8%	9.6%
EBITDA ^{※1}	1,204	—
EBITDA マージン	12.1%	—
親会社に帰属する当期利益 ^{※2}	676	810
EPS(円)	29.41	34.49

※1 EBITDA：営業利益＋減価償却費及び償却費＋減損損失＋負ののれん

※2 親会社に帰属する当期利益の目標値は、営業利益に想定実効税率を乗じて算出

※3 欧州自動車用事業・インド事業に関しウットラムグループへの譲渡(2021年8月10日発表)に伴い非継続事業へ分類したこと、2021年第4四半期よりクラウドコンピューティング契約に関する会計方針を変更したことに伴い、2020年以降の補正を実施

※4 為替レート前提 円/米ドル:106.0 円/人民元:15.7 円/豪ドル:75.0 ナフサ価格:40,000円

2021-2022年 売上収益

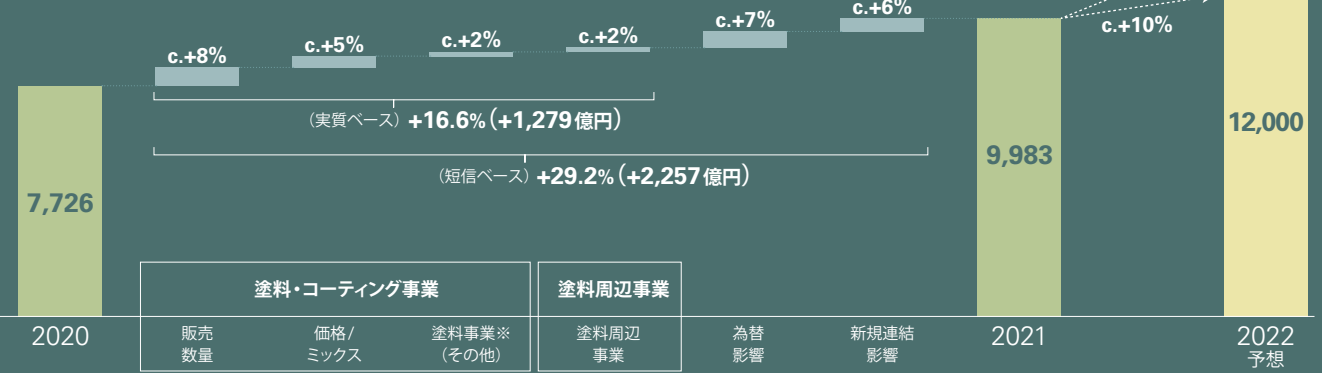
2021年の売上収益は、新型コロナウイルスの影響が継続する中、販売数量の増加と価格/ミックスの改善に加え、為替

影響やインドネシア事業の新規連結効果などにより、過去最高を達成しました。2021年はグローバル各地域における高い市場シェアや各パートナー会社の自律性を尊重するビジネスモデルの強さを再確認

できた年でもあり、2022年も引き続き自律的成長とM&Aの寄与などにより約20%の増収を見込み、中計3年目の売上収益目標1兆1,000億円を1年前倒しで達成していく計画です。

トップメッセージ
経営モデル
中期経営戦略
コーポレート・ガバナンス
財務・企業情報

2021-2022年 売上収益分析 (億円)



※ 塗料・コーティング事業に含まれるものの、半製品やファインケミカルなど、塗料製品とは数量単価が大幅に異なる製品を指す。より合理的なデータを算出するため、本グラフでは販売数量、価格/ミックスから切り出して開示

2021-2022年 売上収益・成長率 (億円)

	2021 実績 (短信ベース)	2021 成長率 (現地通貨ベース)	2022 予想 (現地通貨ベース)	2021-2023 CAGR目標 (現地通貨ベース)
日本	1,646	+1.6%	+10-15%	+5%前後
NIPSEA 中国	3,791	+27.3%	+10-15%	+10%前後
アジア (NIPSEA 中国以外)	1,511	+74.9%	+10%前後	+5-10%
新規連結(インドネシア)	395	+25.3%	+15%前後	+15%前後
オセアニア	1,762	+5.9%	+5%前後	+5%前後
米州	764	+4.9%	+10%前後	+5-10%
その他 (Betek Boya)	492	+65.3%	+10-15%	+10-15%
合計	9,983	—	12,000 (短信ベース)	11,000

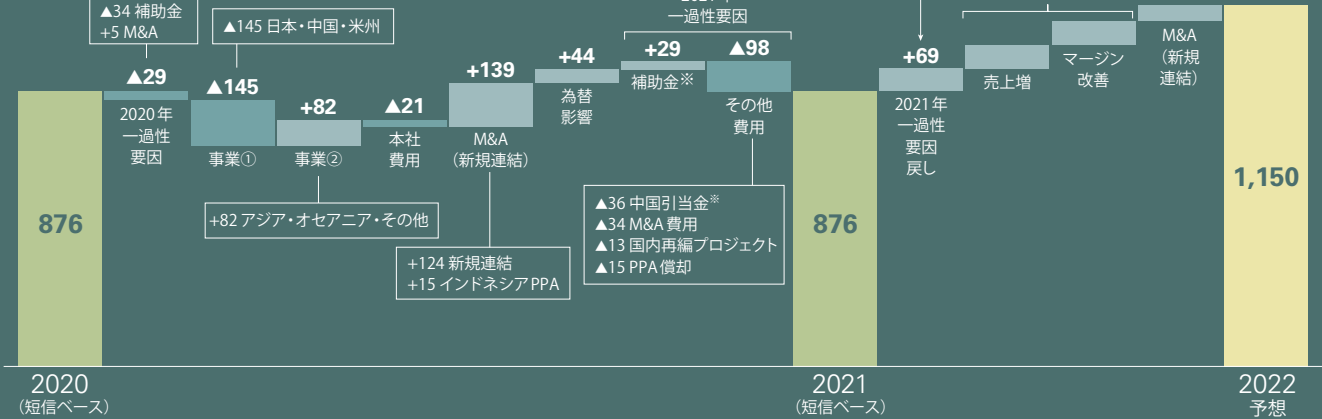
2021-2022年 営業利益

2021年の営業利益は、原材料価格の高騰やサプライチェーンの混乱などを背景に、必ずしも満足のいく水準には到達でき

なかったものの、着実な利益成長を果たした豪州やトルコ、中国以外のアジアなどに加え、インドネシア事業の新規連結貢献があったほか、当初想定していた本社費用も「小さな本社」を志向する中で大幅に削減すること

ができたことで、一過性費用を除いたベースで実質増益を果たすことができました。2022年は、増収効果に加えて、製品値上げと販管費見直しによるマージン改善に取り組み、約30%の増益を見込んでいます。

2021-2022年 営業利益分析 (億円)



※ 2021年実績為替レートで算出

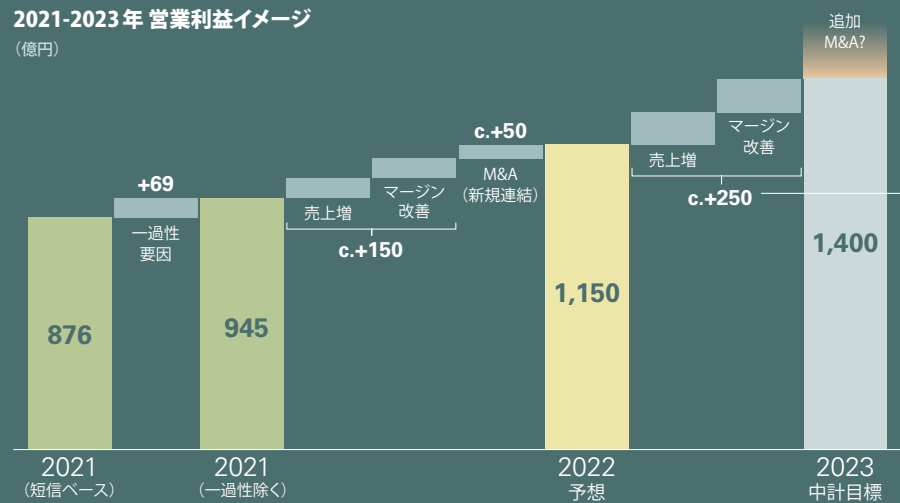
中計最終 2023 年に向けて

2022 年以降も、中国を含むアジアを中心とした根強い塗料需要をベースに、当社の市場シェアを向上することで、営業

利益率は1桁台後半から10%台前半のオーガニック成長は可能と想定しています。2022 年中に原材料価格の高騰が落ち着けば、2023 年には値上げによるマージン改善が大きく寄与し、追加の M&A がなく

とも、中計3年目の営業利益目標1,400 億円の達成は十分可能と見込んでいます。

2021-2023 年 営業利益イメージ
(億円)



2022-2023 年
+c.250 億円増益への道筋

(例1)
売上+10%増+営業利益率1.0pt改善ケース

売上+10%増加	=	1.32兆円
営業利益率10%	=	+120億円
マージン改善1.0pt	=	+132億円
		+c.250億円

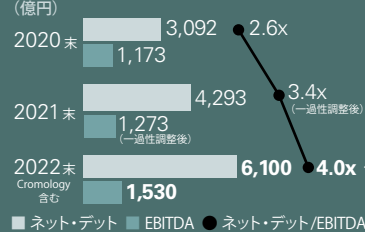
(例2)
売上+15%増+営業利益率0.5pt改善ケース

売上+15%増加	=	1.38兆円
営業利益率10%	=	+180億円
マージン改善0.5pt	=	+69億円
		+c.250億円

2021 年 財務状況

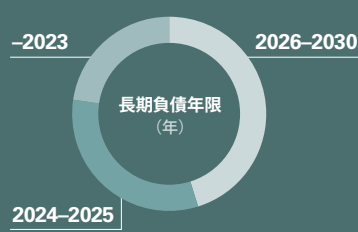
財務状況については、Cromology、JUBの買収などにより、2022 年末にかけて有利子負債は増加傾向にあるものの、円ベースの安定した資金調達により、長期格付は「A」(R&I)を維持しています。営業キャッシュ・フローは原材料価格の高騰により計画を下振れたものの、継続的な売上増と成長のための設備投資を維持しながら、配当性向も引き続き30%維持を目標としています。

ネット・デット/EBITDA 推移



2022 年末は、Cromology、JUBの買収などを主旨とした資金借入れを想定し、有利子負債の増加を予想

負債状況



●円ベースの安定したファンディングを獲得
●平均年限は5.0年
●平均金利は0.4%
●長期格付 A (R&I)

資本配分

(億円)	2021 実績
+) 営業キャッシュ・フロー※	702
-) 設備投資※	495
-) 配当	235
-) M&A(買収会社の現金ネット)	988

※ 継続事業ベース

営業キャッシュ・フローは、原材料高騰により計画よりも下振れしたが、継続的な売上増・成長のために設備投資は維持。配当は引き続き30%維持を目標

設備投資

(億円)	2021 実績*	2022 予想
日本	83	100
NIPSEA 中国	202	170
アジア (NIPSEA 中国以外)	51	70
オセアニア	43	50
米州	82	60
その他	34	50
合計	495	500

※ 2021 年実績は短信ベース(継続事業)。日本に本社の設備投資額を合算

売上成長率が高いアジアやその他地域では新設・増設を中心に投資する一方、日本では設備更新・保全への投資が中心。連結売上対比c.5%を想定

マージン改善に向けて：原材料価格の高騰と当社対応について

ウクライナ情勢などを背景として原材料価格が高騰・高止まりする中、中計3年目の営業利益目標1,400 億円の達成に向けて、戦略的な製品値上げと販管費の継続的な見直しを実施しており、マージン改善の効果は着実に表れつつあります。

原材料価格の状況

国際物流の混乱継続や散発的なプラントトラブルに加え、英米のロシア産原油の禁輸措置により原油・ナフサが上昇しており、2022 年上期にかけて、原材料価格は一段と上昇しました。

原油・ナフサ	英米のロシア産原油の禁輸措置により、現在の原油・ナフサ相場は、2022 年期初の想定を超えて大幅に上昇しており、現時点で短期間で下落する可能性は低いと想定
酸化チタン	鉱石価格の継続的上昇や物流混乱、需給バランスの不均衡などを背景に価格が一段と上昇しており、ウクライナ情勢の影響により、価格上昇に拍車がかかる可能性も想定
中国	電力制限に加え、生産規制やゼロコロナ規制により、原材料の生産から物流網への影響が継続

当社対応状況(～2022 年第2 四半期まで)

原材料価格の高騰が全地域の事業に影響する中、販売価格の値上げや原材料の代替品の調達、販管費の見直しなどを継続的に実施しています。

製品価格の値上げ	建築用は2021 年第2 四半期以降、主要地域で販売価格の値上げを継続的に実施。自動車用・工業用も、顧客との関係性を維持しながら価格交渉を継続
代替品の調達	グローバル各地の R&D・生産部門が連携し、情報やノウハウを共有しながら、代替品調達を検討中
販管費の見直し	グローバル各地で販管費の見直しを進行中。2021 年度の連結販管費率は、前年に比べて1pt 改善(30.5%→29.5%)

主要地域での製品値上げの実施状況(建築用)

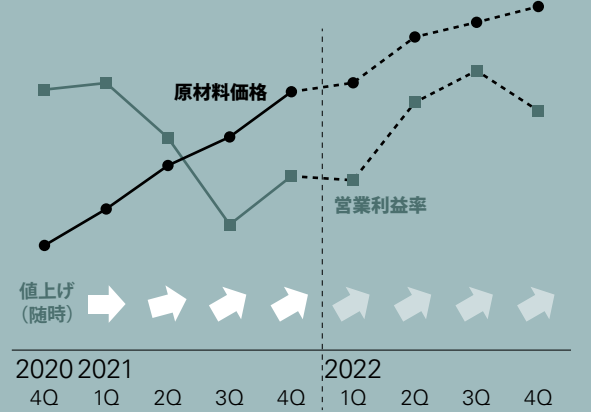
●全製品の価格改定 ▲一部製品の価格改定

	2021				2022	
	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q
中国(DIY)		●		●	▲	▲
中国(Project)				▲	▲	
シンガポール		●	●	●		●
豪州			●			●
米国		●		●	●	
日本			●			●

マージン改善に向けた道筋

2022 年2月に発表した2022 年度ガイダンスでは、国産ナフサの市場価格は上期にかけて引き続き6 万円以上で推移する想定であったものの、英米のロシア産原油の禁輸措置による原油・ナフサ上昇により、原材料価格は当社想定を超えて上昇しています。当社は引き続き原材料価格の上昇に見合う販売価格の値上げを継続することで、営業利益率は今後も緩やかに改善すると想定しています。原油・ナフサ相場などの動向次第では改善が遅れる可能性もありますが、中長期的には、販売価格の継続的な値上げにより、従来のマージン水準への回復は十分に可能と見込んでいます。

原材料価格と営業利益率の推移

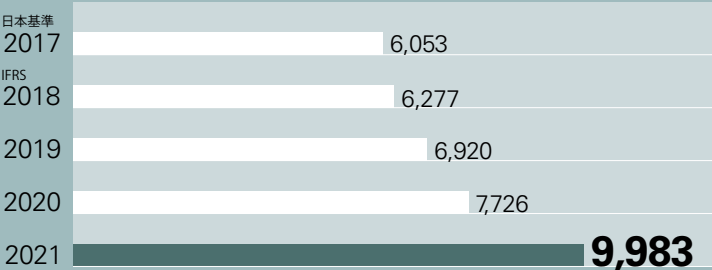


財務ハイライト

2017年度は日本基準、2018-2021年度はIFRSの数値を記載



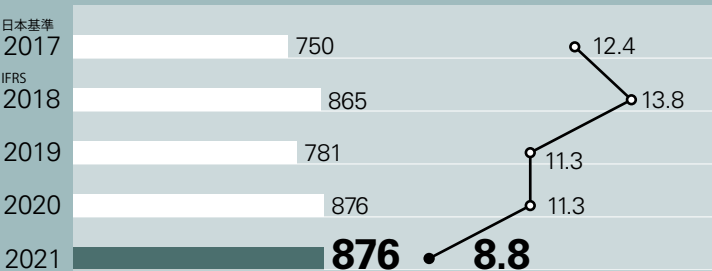
売上収益
(億円)



2017年度に米州塗料メーカー、2019年度に豪州とトルコの塗料メーカーを買収したことに加え、中国を中心にアジアでの建築用事業の拡大が奏功しました。2021年度は、インドネシア事業の買収や各地域での製品値上げの浸透、円安が貢献し、5年連続の増収・過去最高の売上収益を達成しました。

営業利益／営業利益率

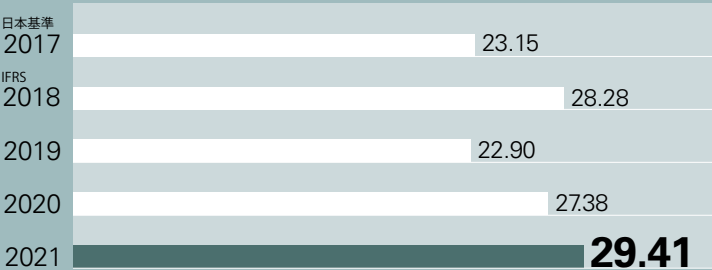
■ 営業利益 (億円) ● 営業利益率 (%)



2020年度の営業利益は買収効果や中国事業の成長により、過去最高を達成しました。2021年度は原材料価格の高騰や中国での引当金などの計上も、増収効果や固定費削減により前年並みを維持しました。2021年度の営業利益率は原材料費率の上昇などにより、前年を下回りました。

1株当たり当期利益 (EPS) ※

(円)

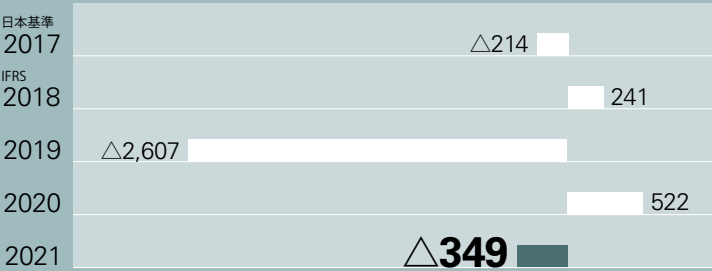


※ 2021年4月1日付で1:5の株式分割を実施したため、2017年1月に行われたものと仮定し、算出

1株当たり当期利益 (EPS) は、営業利益などの利益項目の推移に概ね比例しています。2021年度はアジア合併事業100%化・インドネシア事業の買収のために第三者割当を実施したものの、当期利益の大幅な増加により、EPSは増加しました。

フリー・キャッシュ・フロー

(億円)

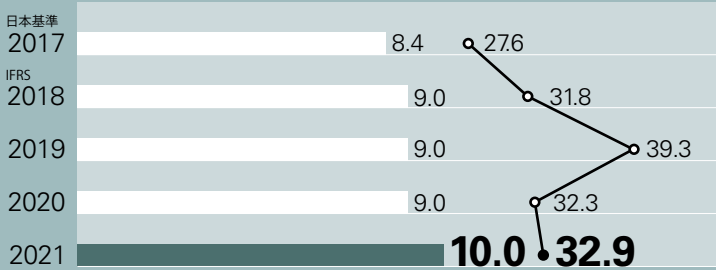


塗料業界は比較的設備投資負担が軽くキャッシュ・フローを創出しやすいため、プラスで推移する傾向にあります。2017年度、2019年度、2021年度は海外塗料メーカーを買収したことでマイナスに転じましたが、営業キャッシュ・フローは毎年安定的に推移しています。



1株当たり配当金※1／配当性向※2

■ 1株当たり配当金 (円) ● 配当性向 (%)

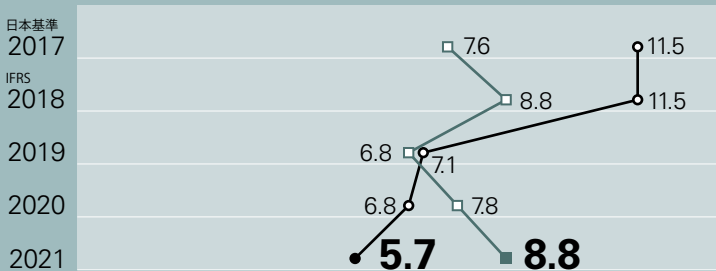


※1 2021年4月1日付で1:5の株式分割を実施したため、2017年1月に行われたものと仮定し、算出
※2 2017年度の配当性向は、日本基準数値にのれん償却額を調整し、算定

安定的かつ継続的な配当を基本方針とし、配当性向30%の維持を目標に掲げています。2018年以降、30%を上回る配当性向を維持しており、2021年度は創業140周年の記念配当1円を含めた年間10円を配当し、配当性向は32.9%となりました。

自己資本利益率 (ROE)／投下資本利益率 (ROIC) ※

■ ROE (%) ● ROIC (%)

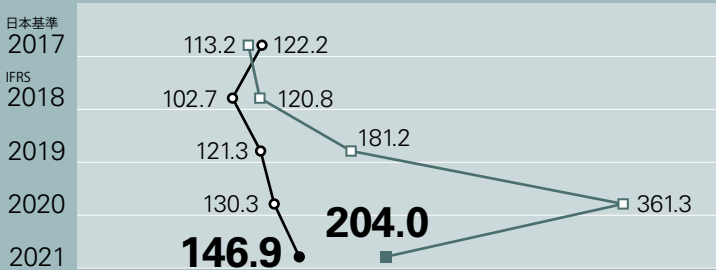


※ ROIC (日本基準) : 税引後営業利益 ÷ (ネット・デット + 純資産合計) ROIC (IFRS) : 税引後営業利益 ÷ (ネット・デット + 資本合計)

2019年度のROEは当期利益の減少により前年比で低下したものの、直近は概ね8%前後の水準で推移しています。ROICは、2019年度、2020年度、2021年度にM&Aを実施したことやアジア合併事業100%化に伴う有利子負債の増加、株主資本の増加によって投下資本回転率が低下したことで、2019年以降低下しています。

株主総利回り (TSR)

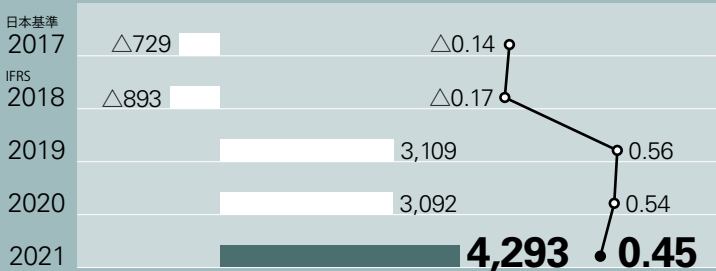
■ TSR (%) ● 配当込みTOPIX (ご参考)



TSRは増配基調や株価上昇により、2019年度以降、比較指標である配当込みTOPIXを上回って推移しています。2021年度は増配効果もあり204.0%となりました。

ネット・デット※／ネットD/Eレシオ

■ ネット・デット (億円) ● ネットD/Eレシオ (倍)



※ ネット・デット : 有利子負債 (社債及び借入金 (流動・非流動) + その他の金融負債 (流動・非流動)) - 手元流動性 (現金及び現金同等物 + その他の金融資産 (流動))

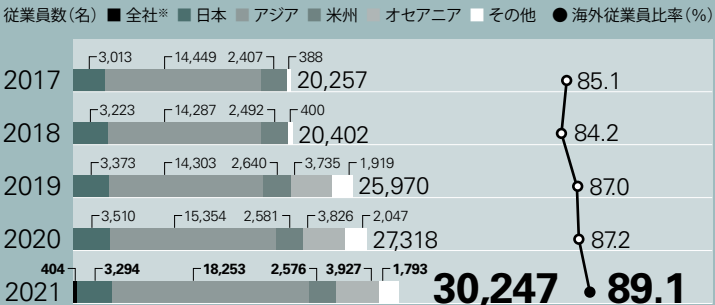
塗料業界は比較的設備投資負担が軽くキャッシュ・フローを創出しやすいため、ネット・デットはマイナス推移してきましたが、2019年度以降はM&Aを目的とした金融機関からの資金の借り入れによりプラスで推移しています。2021年度のネットD/Eレシオは、第三者割当によって自己資本が増加した結果、低下しました。

非財務ハイライト



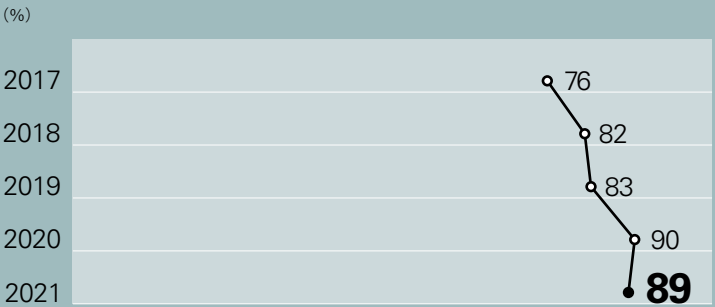
人材・組織

従業員数・海外従業員比率



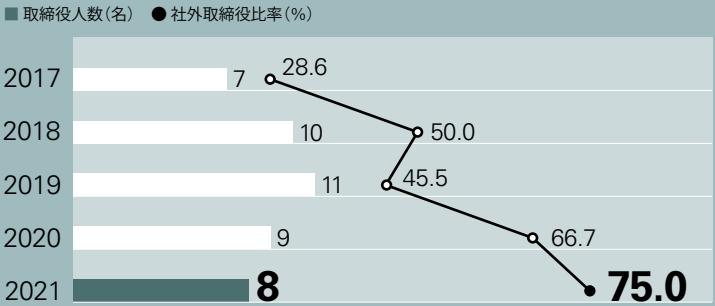
※ 日本ペイントホールディングス(NPHD)の従業員数は2021年度から、従来の「日本」セグメントから「全社(共通)」に変更

従業員満足度(日本)※



※ 日本ペイント労働組合調査

取締役人数※・社外取締役比率※



※ 当期中に開催された定時株主総会終了後に就任した取締役数。ただし、2021年度は2021年4月28日以降の取締役数

建築用塗料事業におけるNo.1シェアの国・地域数



2017年度に米州塗料メーカー、2019年度に豪州とトルコの塗料メーカー、2021年度にインドネシア事業をそれぞれ買収するなど、積極的なM&Aを背景として海外従業員比率は上昇傾向にあり、2017年度の85.1%から2021年度は89.1%へと4ポイント上昇しています。また、アジア・オセアニアなどでは、さらなる成長に向けて人材の増強・増員にも取り組んでいます。

日本の従業員満足度は、2017年度以降上昇傾向にあり、2020年度に過去最高に達し、2021年度も引き続き高い水準を維持しています。事業環境が大きく変化する中、ビジョン・方針への共感、会社への信頼や安心感の項目で評価がやや低下した一方、2020年度に課題とされた働きやすい環境整備などで改善が見られました。

当社は「アセット・アセンブラー」モデルのもと、中長期的な成長と少数株主利益の保護に向けて、先進的なコーポレート・ガバナンスの構築に取り組んでおり、2020年3月に指名委員会等設置会社へ移行しました。2021年度には、筆頭独立社外取締役が取締役会議長を務めるとともに、取締役8名のうち独立社外取締役が6名を占める体制を整えました。

日本では長期にわたりNo.1シェアを維持するとともに、1967年以降、ASEAN事業を積極的に拡大したことで、順次No.1国・地域数が増加しました。2019年度以降は、DuluxGroupやBetek Boyaを買収したことで、豪州やトルコなどで1位となりました。



ブランド

中国のブランド評価機関からのブランド賞

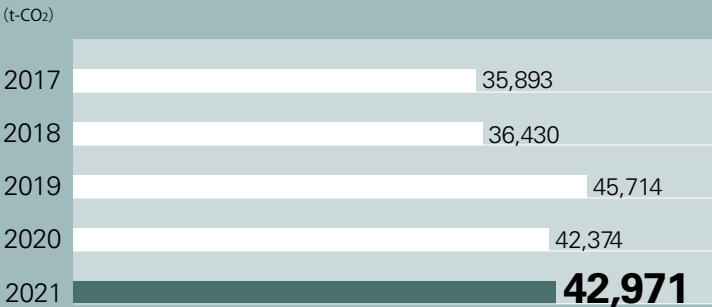


1992年に中国に進出後、高品質の「立邦」ブランド製品の浸透を進め、中国国内トップのブランドを確立しています。中国のブランド評価機関が主催するブランド指数(C-BPI)において、壁面用塗料部門で6年連続1位を獲得しています。



自然・環境

日本のCO₂排出量(スコープ1,2)※



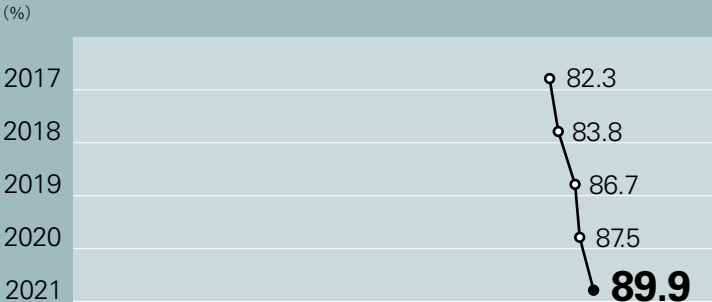
※ 2017年度以前は、日本ペイントホールディングス(NPHD)、日本ペイント(NPTU)、日本ペイント・オートモーティブコーティングス(NPAC)、日本ペイント・インダストリアルコーティングス(NPIU)、日本ペイント・サーフケミカルズ(NPSU)、日本ペイントマリン(NPMC)の6社が対象。2018年度以降は、日本ペイントマテリアルズ(NPMJ)を加えた7社が対象

日本の水使用量※



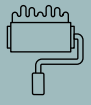
※ 2017年度以前は、日本ペイントホールディングス(NPHD)、日本ペイント(NPTU)、日本ペイント・オートモーティブコーティングス(NPAC)、日本ペイント・インダストリアルコーティングス(NPIU)、日本ペイント・サーフケミカルズ(NPSU)、日本ペイントマリン(NPMC)の6社が対象。2018年度以降は、日本ペイントマテリアルズ(NPMJ)を加えた7社が対象

建築用塗料事業における水性塗料の出荷割合(グローバル)※



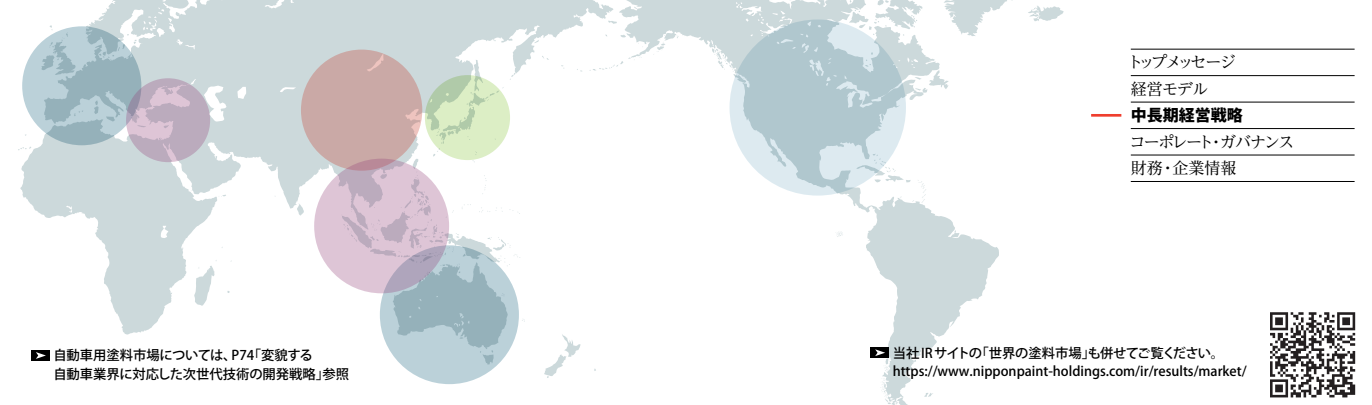
※ 水性塗料出荷量(万トン)÷総出荷量(万トン)で計算。日本ペイント(NPTU)、NIPSEA(ともに2016年～)、Dunn-Edwards(2017年～)、DuluxGroup(2019年～)の4社が対象

世界的な環境意識の高まりや環境規制の強化に伴い、水性塗料の需要が拡大しています。当社の強みである技術力を活用した競争優位性の高い水性塗料製品をグローバルで積極的に開発しており、水性塗料の出荷比率は年々高まっています。



顧客基盤

地域特性を有し、中長期的な成長ポテンシャルに富んだ世界の塗料市場



トップメッセージ
経営モデル
中長期経営戦略
コーポレート・ガバナンス
財務・企業情報

中国 ―― 建築用塗料市場

▶ 当社グループにおける具体的な対応や取り組み、成長戦略は、P61「塗り替え市場が急拡大する中国での成長戦略」参照

中長期的な成長ポテンシャルは不変

中国の塗料需要は都市化の進展とともに拡大しており、都市化率は2016年の50%程度から2021年には60%超~70%程度まで上昇し、今後も緩やかに都市化が進むと予想されています(図1)。また、1人当たりの塗料消費量は先進国の1/3程度にとどまるなど、今後も中産階級の拡大に伴う可処分所得の増加により、「GDP成長+α」での持続的成長が見込まれています(図2)。

急速に拡大する塗り替え需要

中国では1998年の住宅改革を皮切りに不動産市場が活性化し、現在に至るまで膨大な民間住宅が供給されてきました。そして今、1990年代後半から大規模に供給されてきた民間住宅が相次いで老朽化の時期を迎えており、それに伴う塗り替え需要が急速に拡大しています(図3)。こうした住宅市場の状況に対して、中国政府は2020年、全国3万9,000ヵ所、700万世帯の老朽化した住宅団地(老旧小区)の改修・改良・再開発に着手することを発表するとともに、2000年以前に建設された住

宅団地の改修を2025年末までに終えるという目標を打ち出しています。住民に対しては、自宅内部のリフォームや家電の買い替えを推奨しています。

このような中古住宅の現状と政府の後押しを背景に、今後も塗り替え需要は継続的に拡大していくと予想されています。なお、当社推計では、中国全土の住宅用塗料需要のうち、中古住宅の塗り替え向けが約1/3、新築住宅向けが約2/3を占めており、大都市では住宅の急速な老朽化により、既に中古住宅向けと新築住宅向けの需要がほぼ同程度となっています。

図1 都市化率の推移 (%)

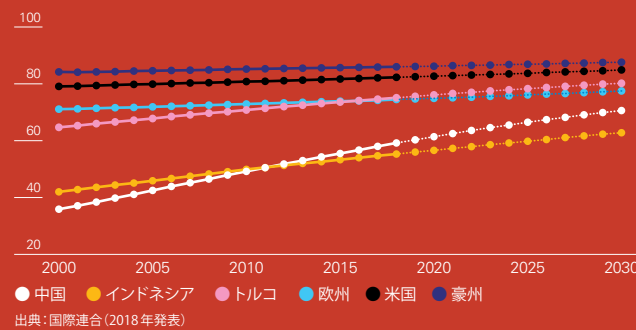


図2 GDP成長率の推移 (%)

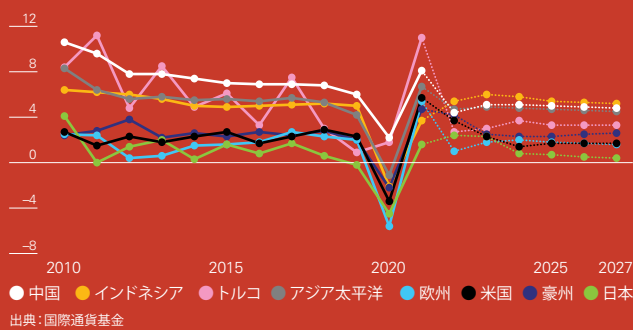
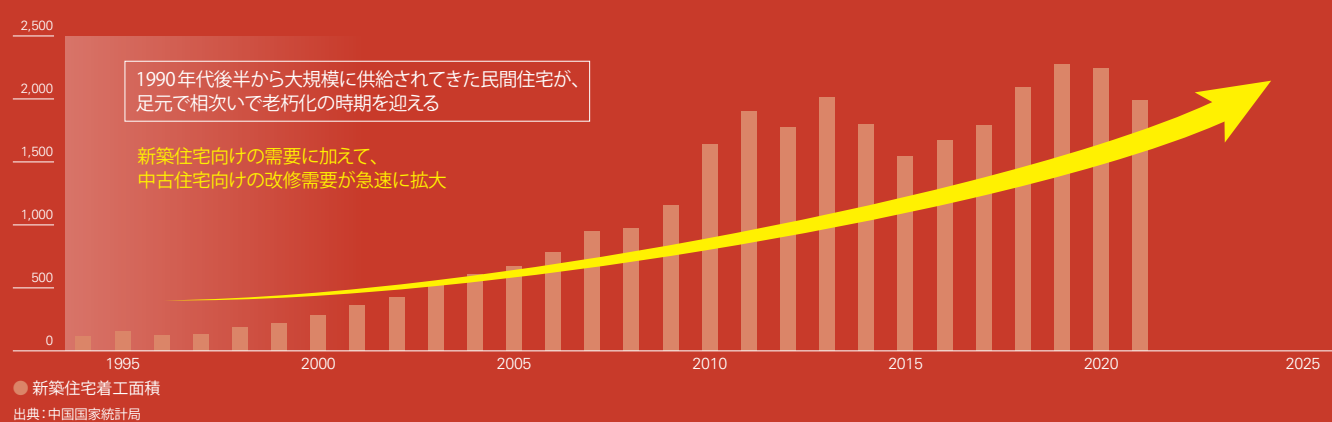


図3 中国の新築住宅着工面積 (100万m²)



高成長国(インドネシア・トルコ) ―― 建築用塗料市場

▶ 当社グループにおける具体的な対応や取り組み、成長戦略は、P65「高成長国(インドネシア・トルコ)での戦略展開」参照

GDP成長や都市化、政策などを追い風とした高成長が続く

インドネシア、トルコの都市化率はそれぞれ、2015年の53%、74%から、2021年には57%、77%に上昇し、2030年にはさらに63%、80%まで上昇が予想されるなど、中国と同様に、今後のさらなる都市化の進展が見込まれています(図1)。

インドネシアでは、首都移転に伴うインフラ投資をはじめとする各種政策を追い風として、さらなる塗料需要の拡大が期待されています。トルコでは、通貨安を背景とした高いインフレにもかかわらず、今後も市場

成長が引き続き見込まれるほか、GDP成長に伴うリノベーションや補修などの需要が増加すると予想されています(図2)。両国とも可処分所得の増加が続いており

(図4・図5)、従来のエコノミー・スタンダード市場のみならず、プレミアム市場の拡大が見込まれるほか、1人当たりの塗料購入額の上昇が期待されています。

図4 インドネシアの所得状況

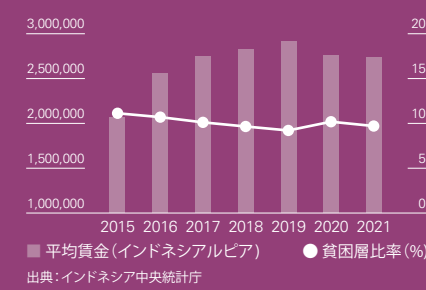
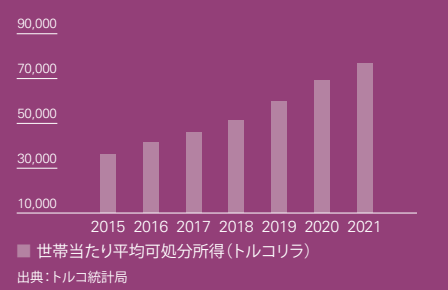


図5 トルコの世帯当たり平均可処分所得



成熟国(豪州・欧州) ―― 建築用塗料市場

▶ 当社グループにおける具体的な対応や取り組み、成長戦略は、P67「成熟市場(豪州・ニュージーランド・バアニューギニア・欧州)における事業戦略」参照

住宅市場の回復とGDP成長を背景に市場成長を見込む

豪州では、堅調な人口成長が継続しています(図6)。

住宅着工件数は豪州、欧州ともに、2020年に新型コロナウイルスの影響から落ち込んだものの、足元では供給サイドの制約による混乱も、政府刺激策により回復傾向にあります(図7)。

一般的に、成熟国では既存住宅の補修・改修が中心となるため、建築用塗料の需要は新築着工件数よりもGDP成長と相関性が高い傾向があります。豪州、欧州でも引き続きGDP成長が続くと予想(図2)されることから、建築用塗料市場も中期的に底堅く推移すると見込んでいます。

図6 人口推移 (億人)

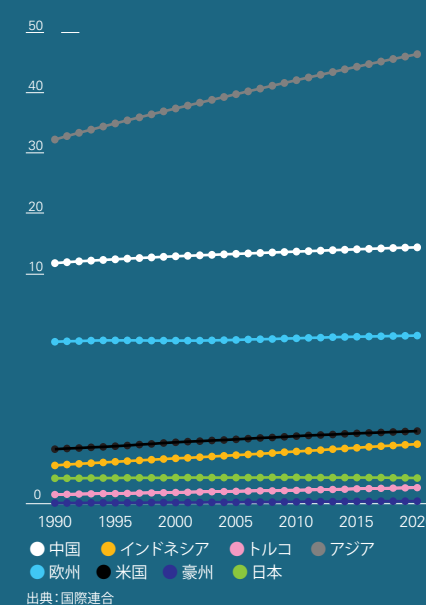
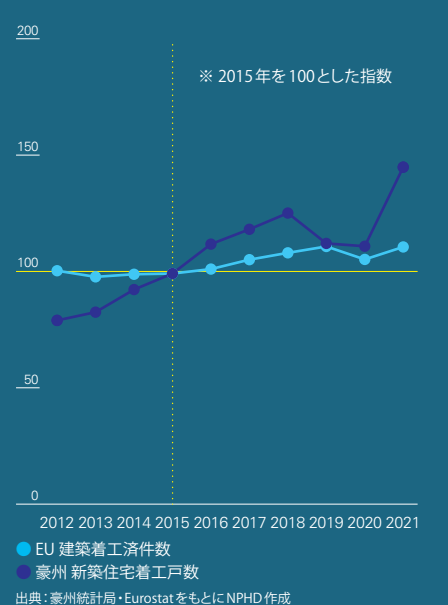


図7 豪州・欧州の建築着工状況



Feature Article

塗り替え市場が急拡大する 中国での成長戦略

1. 中国塗り替え市場における 成長機会と可能性

「中古住宅時代」に突入した中国不動産市場

中国の不動産市場は、「不動産投資禁止 (Domicile Not Speculate)」政策の影響を背景に低迷しています。固定資産投資全体に占める不動産開発への投資比率は2021年に25.2%にとどまり、前年から2ポイント低下しました。建設分野における2005～2015年の年平均成長率(CAGR)は、不動産開発投資が20%、始動したプロジェクト数が8.5%、住宅取引が8.8%、完成したプロジェクト数が6.5%であったのに対し、2016～2021年はそれぞれ7.5%、3.5%、2.7%、-0.9%と落ち込んでいます。また、新築物件の年間取引量は今後20年間で40%減少し、10億平方メートルを下回ると予測されています。

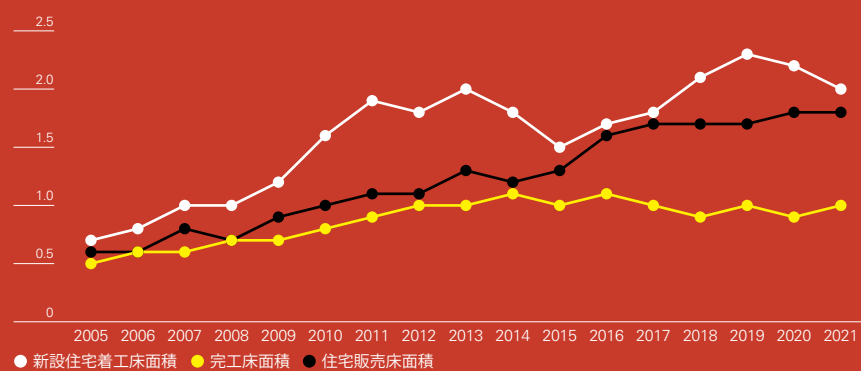
不動産投資禁止政策を背景に新築物件の取引量が減少していることから、不動産市場では中古住宅の占める割合が徐々に高まっており、その戸数は2025年までに3億5,000万戸、2030年には4億2,000

万戸に達する見込みです。2016年以降、中古住宅が住宅取引全体の40%超を占め、2021年も41%を占めていることは、中国の不動産市場が「中古住宅時代」に突入したことを示しています。

中国の1級都市は以前より「中古住宅時代」に突入しており、北京では中古住宅取引が不動産取引全体の70%近くを占め、上海では60%、深圳と広州では約50%をそれぞれ占めています。2～4級都市における中古住宅取引の割合は30%超ですが、その割合は年々着実に増加しつつあります。

中国の不動産市場は1998～2008年に「黄金の10年」を迎えたこと、住宅の補修やメンテナンスの周期が10～15年であることを踏まえると、大量の中古住宅が「改修(Refreshing)」の時期に差し掛かっていると考えられます。中古住宅の塗り替え件数は今後、新築住宅の物件数を上回り、住宅塗装全体の需要を塗り替えが下支えることはほぼ確実です。住宅改修需要に占める中古住宅の塗り替え需要は2025年までに42%を占める見込みで、この割合は2030年までに50%超に拡大すると予測されています。

不動産投資開発 (10億平方メートル)



Nippon Paint China

CEO

エリック・チュン

PROFILE

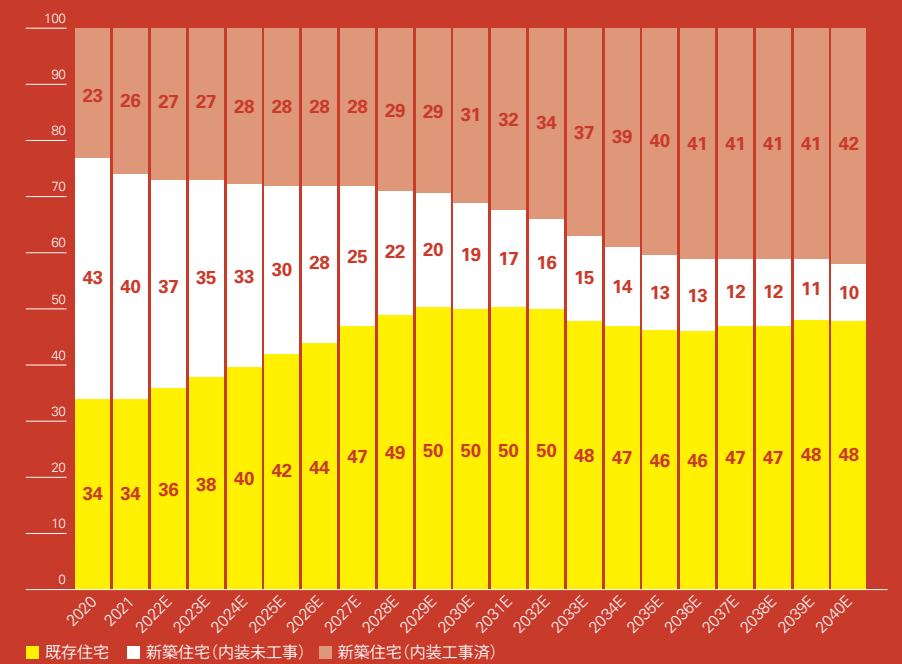
Nippon Paint ChinaのCEOとして、中国の全事業を統括。2007年のNippon Paint China入社以前は、Master Kong Holdings Co. Ltd.の子会社2社で管理職を務める。明確な事業ビジョンに基づく企業戦略、ブランディング、製品技術などの分野で全社的な変革を指揮した経験を持つ。また、Nippon Paint Chinaの事業領域を拡大し、塗料メーカーから総合的なコーティング・ソリューション・プロバイダーへ進化させる。強力なリーダーシップのもと、10年連続で2桁以上の成長を達成。

「中古住宅時代」の到来と政府政策で 拡大する塗り替え市場

中国国務院(中央政府)は2020年、「都市と町村部における老朽化集団住宅改修に関する指針」を発表し、老朽化した集合住宅の改修は社会保障住宅の枠組みに組み込まれ、中央政府からの補助金の対象となりました。2021年に策定された第14次5ヵ年計画では、2000年末までに完成した集合住宅は2021～2025年の期間に改修することが定められるなど、「都市整備(City Upgrading)」は国家戦略のレベルまで引き上げられています。

改修対象の集合住宅は21万9,000ヵ所、総建築面積は40億平方メートルに達し、改修費用は4兆人民元に達する見通しです。この結果、建材市場の規模は2,400億人民元に上り、このうち建築用塗料が400億元を占めると予測されています。

住宅改修需要 (%)



都市再開発プロジェクト: 上海巴林コミュニティの改修



北京朝陽病院再開発プロジェクト



都市再開発プロジェクトにおける現地申請



専売店

2. 中国塗り替え市場に対応する事業戦略

当社(Nippon Paint China)は、「生活空間のリフレッシュと美化(Refresh and beautify the living spaces)」を企業理念として、「テクノロジーを活用して価値の高いエコシステムを構築し、塗料のトータル・ソリューションで業界をリードする」というビジョンを掲げています。

また、当社の企業理念には、「顧客の課題を解決する」「イノベーションを通じてリードする」「成果のために協力する」「成功への原動力を促進する」ことも含まれています。

当社は中国塗料業界をリードする企業として、中国政府の第14次5ヵ年計画に

積極的に対応しながら、「都市整備(City Upgrading)」やインフラ整備、老朽化した集合住宅の改修、生活環境の改善に向けた塗料業界の貢献をけん引しています。

当社はまた、都市再生設計や状況に合わせたソリューションの提供、製品技術の向上、サービスモデルの構築、炭素排出量を抑えた環境配慮への変革と情報システムのサポートを通じて事業機会を模索することで、塗り替え事業の成長を目指し、国や顧客、ビジネスパートナーの要望を満たす製品やソリューション、サービスを提供していきます。

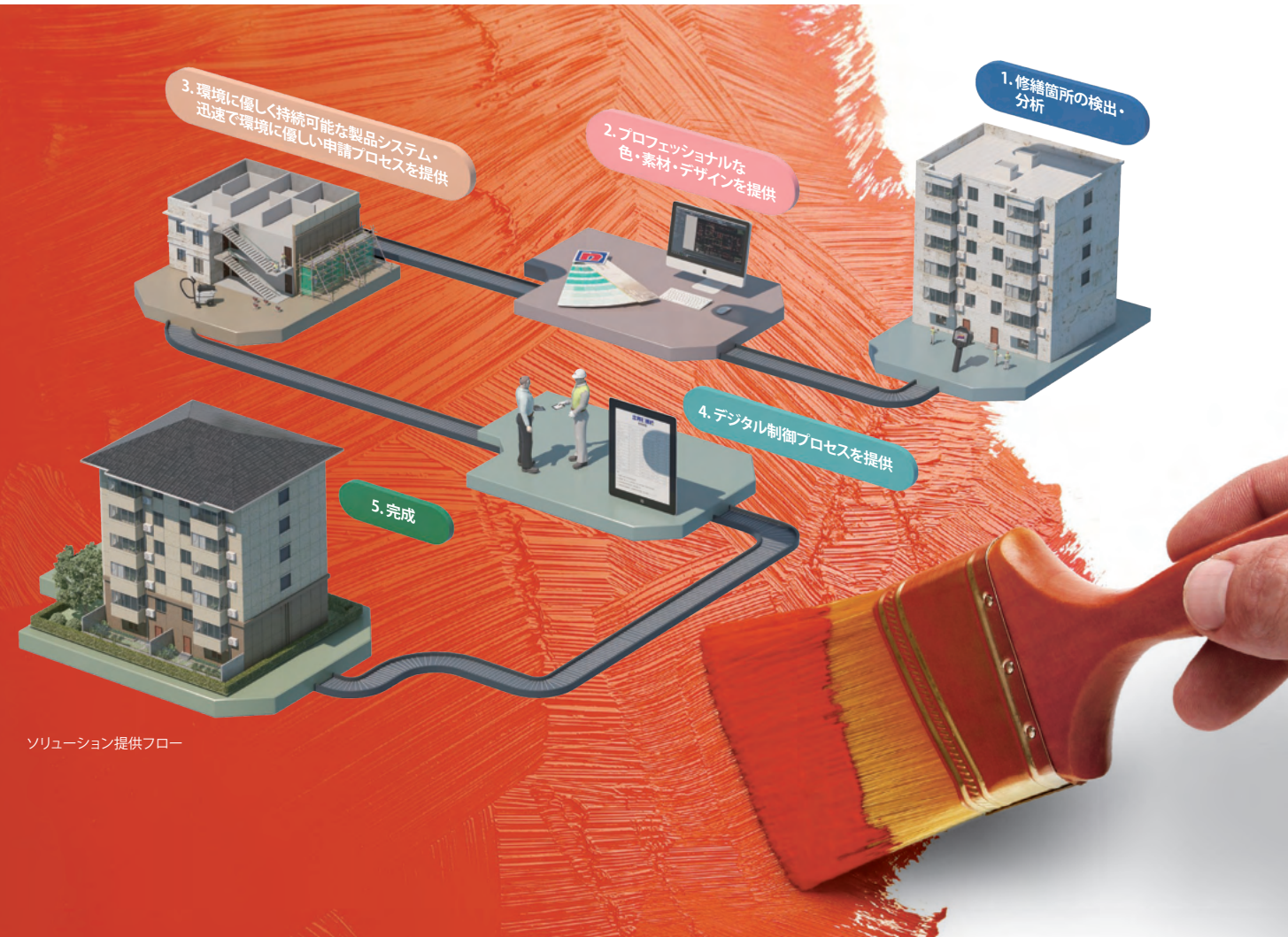
BtoCとBtoBでは、顧客ニーズのポイントが異なるため、当社はそれぞれ個別の戦略を立てながら、塗り替え需要に対応しています。



「リフレッシュ」サービス：壁磨き



「リフレッシュ」サービス：外壁への吹き付け塗装



DIY 戦略

コア事業とコア都市に焦点を合わせながら、持続的成長を目指す

1. 高意匠塗料(Art paints)に重点を置いて、消費の拡大と個々のニーズに対応
2. 今後の成長可能性の高い都市に重点を置いて効率化を図り、高い収益性を確保

既存の塗り替えモデルの改善(リフレッシュ)

1. デジタルチャネルの活用により、住宅所有者のニーズを深く掘り下げ、「リフレッシュ(Refresh)」を通じた塗り替えを普及

ネット・プロモーター・スコア(NPS)の改善

1. サービスと納入に関する基準を強化し、サプライヤー管理や評価システムを確立した上で、アフターサービスを閉ループ管理(Closed-loop management)

成長をけん引する多角的なイノベーション

1. ビジネスモデルのイノベーション：パートナーシップのあり方を模索し、成長の推進力を創出
2. エコシステムのイノベーション：塗り替え事業で建材メーカーと提携し、有力企業と協力
3. 製品のイノベーション：浴室や窓、バルコニー、外壁、サンルーム、地下室、屋上など、主な塗り替えシーンに対応する製品・ソリューションを開発

Project 戦略

組織：「アップグレード」プロジェクトチームの設置

1. 「アップグレード(Upgrade)」に関する戦略や計画、取り組みを調整し、製品やソリューションの提供、納入、品質保証の各プロセスを合理化

チャネル：能力開発センターの設置と「アップグレード」パートナーの獲得

1. 販売地域ごとに能力開発センターを設置し、「アップグレード」を支援するための技術や応用に関する専門知識を開発
2. 「アップグレード」のパートナーを募り、プロジェクトの主導やプロモーション、開発を共同で管理

ニーズに応じた製品・ソリューションの提供

1. 「アップグレード」プロジェクトの総合管理を目的としたクラウドベースのデジタル・スマートシステム
2. 「アップグレード」のパートナーシップ確立
3. ニーズに応じた製品とソリューション

高成長国(インドネシア・トルコ)における成長戦略

高成長国(インドネシア・トルコ)の市場特性・特長

インドネシアとトルコは、新型コロナウイルス拡大による景気後退の影響を乗り越えてその回復力を証明し、現在、最も有力な市場の1つとして頭角を現しています。両国には多くの共通点があります。例えば、人口の年齢中央値は、インドネシアが31.1歳(2021年時点)、トルコが32.2歳であり、ともにサステナビリティに関心が強い若者が増加しています。こうした若い世代が健全な中間所得層の成長を促進し、インターネットを利用した小売経済が普及する中で、両国の供給面を支えてきました。インターネット普及率については、インドネシアで73.7%、トルコで82%とともに高い水準にあり、インターネット経済、特にEコマースの発展が著しいのが特長です。

トルコにおける2021年のEコマース売上高は、前年比で69%増加し、小売業全体の17.7%を占めています。インドネシアでは、2021年のインターネット利用者が2億200万人を突破し、デジタル経済の規模は700億米ドルに達しました。この額は2025年までに倍増すると予測されており、これは塗料業界にとっても非常に喜ばしいことです。2021年の経済成長率は、インドネシアで4%、トルコで11%となり、ともに力強い回復を見せており、コロナ禍後の所得拡大とともに、塗料製品の売上も伸びています。

これらの背景には、住宅改修に関する両国に共通した文化があります。例えば、新型コロナウイルスの影響で長期的な都市封鎖

(ロックダウン)や移動規制が実施され、国民の間で衛生に対する意識が高まった結果、より多くの人々が自宅の改装や塗り替えを行うようになりました。現在、インドネシアでは1年半~2年ごと、トルコでは2~3年ごとに塗り替えするのが一般的となっています。

インドネシアにおける成長戦略

インドネシア市場は好況が続いていることから、当社(PT Nipsea)の戦略的成長の見通しは明るいと見え、安定した成果を上げること重点を置いています。当社の成長戦略はこの目標に沿って、「戦略的産業」「技術力」「ソーシャルメディア・マーケティング」の3分野で策定しています。

産業分野の重要な事業機会の1つとして、自動車業界を挙げています。インドネシア経済は、新型コロナウイルスの影響から回復し、ニューノーマル(新常态)へと移行することで、2022年8月ごろから自動車生産台数が急増すると予測されています。これは、新型コロナウイルスの影響が拡大していた時期に比べ、賃金が大幅に上昇することで中間所得層が拡大し、この層が

自動車の主要な購買層になると考えられるためです。この結果、都市化の加速や移動需要の拡大に対応するべく、自動車メーカーが競って増産に乗り出し、自動車用塗料の需要急増が予測されています。

技術力の向上も、塗料業界に大きな変革をもたらすと見込んでおり、その一例がコンピュータ調色システム(CCM)です。調色はこれまで手作業で行われ、色の選択肢も限られていましたが、CCMはわずか3分ほどで、数種類のベースカラーから最大1万色を作り出すことが可能です。このような新技術で作業効率と品質を著しく改善し、顧客満足度をさらに向上しました。当社はインドネシアの塗料メーカーとして初めて、CCMで調色した全ての製品の色が、見本色と完全に一致することを保証しています。

製品マーケティングに関しては、インドネシアにはITに精通した国民が多いことから、ソーシャルメディアに軸足を置くことが適切な戦略と考えています。当社はこれまで、オンラインでの活動やソーシャルメディアで活躍するインフルエンサーとのコラボレーションを通じて、ソーシャルメディアでの存在感を高め、当社のブランド認知度を向上させることに取り組んできました。建築用塗料部門では、プレミアムブランドに



PT Nipsea Paint and Chemicals

President Director

ブディ・フィアント・ブナ

PROFILE

1976年にインドネシアの私立大学を卒業。1970年にPT Nipsea Paint and Chemicals Indonesiaに入社後、人事・給与担当役員としてキャリアをスタートし、営業、マーケティング、総務などの分野で次々とリーダーシップを発揮。1990年から取締役社長(President Director)を務める。インドネシア市場における事業成長の陣頭指揮を執ったチームメンバーの一人で、そのリーダーシップのもと、汎用、工業用OEM、二輪車用塗料の各事業でトップシェアを獲得している。

加え、中間所得層の支持が高いVinilexシリーズ(7種類のサブブランド)の需要が増大する可能性があります。オンラインマーケティングと積極的な販売計画に重点を置くことで、日本ペイントのブランド力を高め、プレミアム製品や中間所得層向け製品の販売拡大につなげていきます。

トルコにおける成長戦略

当社(Betek Boya)はトルコ市場での競争優位性を生かし、事業基盤の拡大と全てのステークホルダーに対する価値提供を着実に進めています。その実現に向けて、ETICS(断熱材)事業の拡大、顧客中心のアプローチ展開、工業用塗料への投資との相乗効果、に焦点を合わせた目標を設定しています。

トルコでは、当社の塗料売上収益の3分の1を占めるETICS事業がさらに成長する見通しです。2021年のETICS供給量は年22.5mm平方メートルに上る中、当社は競合他社と比べて4倍の規模を誇り、マーケットリーダーとしての地位を確立しているほか、欧州圏でもリーディングポジションを築いています。今後数ヵ月間で住宅リフォームが増加し、断熱材の需要が急増すると予測されるため、当社に大きな好機をもたらす可能性があります。トルコのエネ



ルギー消費では、住宅用途が産業用途を上回り、全体の40%を構成しています。また、エネルギー消費の80%は冷暖房が占めていることから、省エネルギーに寄与するETICSへの成長期待がさらに高まっています。断熱材は快適性と健康保護という特長を有し、最大60%のエネルギーを節約します。エネルギーの効率化は、世界と子どもたちの未来を守ることにつながり、断熱材は環境衛生と地球温暖化防止において重要な役割を果たします。

主カブランド「Filli Boya」は、全ての顧客層の中で最も認知度が高く、当社の「新世代ディーラー」制度や塗装業者向けのロイヤリティプログラム「Filli Ustam」は、競合他社との差別化を図る最も大きな特長となっています。

顧客中心のアプローチ展開では、1993年以来取り組んできたマルチブランド戦略を継続し、全ての社会経済分野の全ての

消費者ニーズに貢献していきます。このマルチブランド戦略は、トルコにおける国内・多国籍塗料メーカーの中で最大の製品ポートフォリオの構築に貢献し、競争優位性をさらに高めることができます。

これらの戦略に継続的に投資することで、過当競争の発生を未然に防ぐことに努めています。また、顧客中心のビジネス展開により、有用な経験を蓄積し、リーダーシップをさらに発揮する長期的な関係を築いていきます。

工業用塗料は、最先端のテクノロジープロバイダーとの相乗効果が期待できるとともに、競合他社を大きく引き離すことが可能な分野です。この分野への投資により、腐食・紫外線劣化の防止や防水などの機能を備えた塗料を提供していきます。当社は、技術の向上だけでなく、環境に与える影響を最小限に抑えるため、サステナビリティに関する厳格な手順を順守しています。

成熟市場(豪州・ニュージーランド・パプアニューギニア・欧州)における事業戦略



Duluxブランドは10年連続で、豪州で最も信頼できる塗料ブランドに選ばれています*。
※ Reader's Digest 2022



当社(DuluxGroup)は、次の3つの戦略的成長の柱に注力することにより、収益成長を今後も実現し続けていきます。

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

1. 太平洋市場におけるリーディングポジションのさらなる強化

当社は1918年の創業から、人々の生活空間や職場環境を改善、保護、維持するプレミアムブランド製品の製造、販売を手掛けるリーディングカンパニーとして成長を続けてきました。これは、「より良い場所を思い描く(Imagine a Better Place)」という中核目標を体現しています。

当社は、相対的に成熟した豪州・ニュージーランド市場で、トップシェアと事業規模を獲得するための投資を行い、継続的な収益成長を図ってきました。

当社が豪州とニュージーランドで展開する事業の約75%は、Duluxブランドの塗料事業、SelleysブランドのSAF事業で構成されています。この他の事業としては、Yates、B&D Group、Lincoln Sentryブランドの住宅リフォーム製品を手掛け、どのブランドもマーケットをけん引し、利益を創出しています。

パプアニューギニアでは1968年から



DuluxGroup

Chairman and
Chief Executive Officer

パトリック・フリーハン

PROFILE

1989年にDuluxGroup入社、2007年から最高経営責任者(CEO)を務め、2019年にCEO兼取締役会長に就任。CEO就任前は、R&D、セールス、マーケティング、経営統括など、さまざまな分野でシニアリーダーとしての役割を果たす。マードック小児研究所の会長、メルボルン大学セントメリーズカレッジの諮問委員会、豪州政府の公的機関であるIndustry Innovation & Science Australiaの理事会メンバーを務めるとともに、Australian Institute of Company Directors (AICD)のメンバーを兼務。豪州の経済団体Business Council of Australia、Manufacturing Australiaにて、当社代表として参与。理学士号(優等学位)、MBAを取得。

事業を展開しており、主力ブランドであるDuluxとSelleysを提供しています。

当社が主力とする建築用塗料市場は、出荷量ベースで毎年1%ずつ拡大しています。マーケットリーダーである当社は、常に市場の成長率を上回る伸びを示し、過去20年間で年平均5%の成長を記録しています。また、厳格なマージン・コスト管理により、何年にもわたって前年を上回る利払前・税引前利益(EBIT)の伸びを実現し、利益につながる実績を確実に積み重ねてきました。

事業基盤への投資と注力による成功

当社は、常に消費者と顧客を全ての事業活動の中心に据え、以下の4項目を重点的に推進することで、安定的な成長を実現してきました。

1. 市場をけん引する各事業で、次の3つの中核分野への積極的で継続的な投資を進めています。

- プレミアムブランド
- 消費者主導型のインサイト(洞察)・イノベーション・マーケティング
- サービスと体験への注力による、小売・プロ向

け顧客チャネルを通じた成長の実現

2. 安定した市場、持続的な成長と高収益をもたらす市場に注力しており、特に当社売上収益の約65%を占める既存住宅の補修・改修市場に重点を置いています。
3. 消費者の信頼、品質、継続的なイノベーション、サプライチェーンの最適化を通じて競争優位性を確保するため、プレミアムブランド製品に重点を置いています。
4. 企業文化の醸成にも継続的に取り組んでいます。企業文化は当社が掲げる価値観や行動指針に支えられ、世界トップクラスの従業員エンゲージメントにも反映されています。多様で優秀な従業員の採用、教育、維持・確保も企業文化の一環です。

価値を創出するM&Aを活用した自律的成長

当社は、現在までの成功を支えてきた事業基盤に継続的に投資することで、持続的な成長を実現していきます。特に注力する分野としては、次の通りです。

- 強固な営業力やイノベーションにより、需要が

増大傾向にある消費者向けDIFM(Do It For Me: 業者による施工が必要な事業)サービスなど、補修・改修市場への展開を加速

- デジタルプラットフォームを活用した顧客エンゲージメントの向上
- 小売・プロ向け市場で、オムニチャネル化や物流の最適化を推進
- プレミアムブランドの育成、イノベーション、主要な小売パートナーとの協働による顧客サービスの拡充に注力

また、既存事業を強化するため、豪州とニュージーランドで収益を上げている複数のボルトオン買収(既存事業の補完・強化を目的とする買収)を過去3年間にわたって実施し、成長を実現してきました。

最近の買収例としては、Duluxの店舗網に「Paint Spot outlets」を取り込んで直接販売チャネルを拡大したこと、「Admil シリコン密封剤・接着剤」を取り入れてSelleysの技術力を向上したこと、「QRS Roofing Supplies」を買収して屋根修復システム市場でDuluxのポジションを強化したこと、などが挙げられます。

当社は今後もボルトオン買収を継続することで、戦略事業単位による主要戦略の後押ししながら、グループ全体の収益拡大を

持続的な成長を補完する戦略的M&A(2019-2022年)



プロ向けサプライチェーン・販売網への投資を継続

図っていきます。

当社の成長を支えるため、従業員のスキルや能力、人材開発への投資を継続し、成長目標の実現に向けて積極的・意欲的・献身的な従業員の育成に努めていきます。

2. これまで培ってきた成長力を成熟した欧州塗料市場で活用

当社は、2016年に英国のCraig & Rose、2019年にフランスのMaison Deco、2020年には環境に優しいニッチ市場向け製品を展開するフランスのブランドPure & Paintをそれぞれ買収し、欧州市場参入への足掛かりを築きました。買収した事業規模が比較的小さいこともあり、当社は小売チャネルの管理能力に加え、プレミアムブランドや消費者主導型のマーケティング、イノベーションに関する専門知識、オンラインを含む他のチャネルを活用しながら、欧州の大型小売店(Big Box)におけるプレゼンスを徐々に高めています。

Cromology・JUB——十分な規模と経営能力を備えた強力な成長基盤

当社と日本ペイントグループは、マーケットリーダーであるフランス大手Cromologyとスロベニア大手JUBの買収により、欧州建築用塗料市場で成長戦略を推進する上で必要な市場ポジションと規模を獲得しました。両社はそれぞれプレミアムブランドを持ち、西欧と中欧で高い市場シェアを誇っています。また、有能な経営陣や現地市場でのノウハウ、プロ・小売向けの強固な販売力、優れた生産設備・サプライチェーンを確立しています。

CromologyとJUBはMaison DecoやCraig & Roseとともに、中国に次いで世界2位の建築用塗料市場である欧州において、当社の成長基盤となっています。

DuluxGroupとの相似性——消費者・顧客・市場の力学

欧州は豪州と同様に成熟した市場であり、持続的な成長に向けては、プレミアムブランドへの継続的な投資、消費者主導型のマーケティングとイノベーション、優れた顧客サービスとサプライチェーンが必要です。

当社がCromologyとJUBを傘下に収めたのは必然的な流れです。なぜなら、消費者(DIFMやDIY)、顧客(プロ向け、直営店、大型小売店(Big Box)、個人商店)、競争環境などの点で、両社と共通点があるためです。欧州でもグローバルな競合他社が多数存在しますが、当社は豪州・ニュージーランド市場で多くの競合他社と既に何年にもわたって競争関係にあります。

当社の製品ポートフォリオ、技術、マーケティング、イノベーション、調達、顧客チャネルの管理力と、世界で事業を展開する日本ペイントグループの規模とリソースを活用することにより、今後のさらなる成長可能性を見込んでいます。

当社は、豪州とニュージーランド、パプアニューギニアで数十年にわたって市場を上回る利益成長を維持してきた能力を活用しながら、欧州におけるパートナー会社であるCromology、JUB、Maison Deco、Craig & Roseの欧州建築用塗料市場での中長期的な成長を実現していきます。

欧州パートナー会社の自律的成長とM&Aによる成長

- **顧客チャネルの強化**——プロ向け顧客チャネルでのシェア向上(オムニチャネルでの取引の実現など)、DIY消費者向け小売チャネルでの有意なプレゼンス構築(既に取り引のある大型小売店(Big Box)でのプレゼンス強化など)
- **製品カテゴリーの拡大**——機能的塗料(木部用

塗料、鉄部用塗料、コンクリート用塗料、意匠性塗料など)、ETICS、SAFなど、当社と日本ペイントグループが有する幅広い技術・製品ポートフォリオを活用

- **地理的拡大**——市場・消費者動向が類似している周辺市場への注力

3. これまで培ってきた成長力をグローバルSAF事業で活用

当社は、豪州・ニュージーランドの塗料周辺市場で成長を続けており、特に成長が著しいのがSAF事業です。

当社は現在、消費者インサイト(洞察)、マーケティング、製品、技術、サプライチェーンなどのSelleysの能力をNIPSEAグループに提供することにより、持続可能で市場をけん引するアジアSAF事業を強化しています。当社とNIPSEAグループはこれまでの成功体験に基づき、今後こうした協業を続けていく計画です。

また、豪州・ニュージーランドにおけるSelleysの経験が生かせるほか、競争優位性の確立が可能と確信するグローバルSAF事業でさらなる成長を目指しています。当社は欧州市場で販売ネットワークを拡大しており、欧州のSAF事業を塗料周辺事業として成長させるべく、さまざまな検討を引き続き重ねていきます。

当社はこのような取り組みを通じて、確立したプレミアムブランドや現地製品、現地適合技術、強力なサプライチェーン、流通網、経営人材、SAFの深い経験を提供する機会に焦点を当てていきます。大型小売店(Big Box)を含めた能力を活用することにより、長期的に持続可能な成長を図っていきます。

Cromology

CEO

ロイック・デアン

PROFILE

Hilti France, SigmaKalon, PPGを経て、2018年にCromologyに入社。PPGではEMEA(欧州・中東・アフリカ)南部地域の建築用塗料部門のゼネラルマネージャー、PPG Architectural Coatings Franceの取締役会長を務めるなど、深い業界経験を持つ。École Centrale de MarseilleとISBAで工学の学位、HEC Paris(経営大学院)で経営修士号をそれぞれ取得。



データ

従業員数

3,184名

所在地

ラ・デファンス、フランス

持株比率

100%

市場プレゼンスとポジション

欧州No.4の建築用塗料会社であり、イタリア、フランス、スペイン、ポルトガルで3位以内のポジションを確立するなど、西欧のマーケットリーダー。広範な直営店ネットワークを通じて幅広く販売しているプレミアムブランドのポートフォリオにより、他の顧客チャネルや周辺製品、他地域へと展開可能な成長力を有する



JUB

President & CEO

サン・コカルジ

PROFILE

2013年1月にJUBのCEOに就任。2003年の入社以来、経営統括や生産、事業開発の分野でさまざまな役割を担い、業界経験を深化、蓄積してきた。University of Ljubljanaで工学の学士号と経営学・経営経済学の修士号、University of Mariborで生産管理学の学士号をそれぞれ取得。



データ

従業員数

774名

所在地

リュブリャナ、スロベニア

持株比率

99.83%

市場プレゼンスとポジション

旧ユーゴスラビアを中心とした中欧内装用塗料・ETICS市場でリーディングポジションを構築しており、中欧各国で塗料・レベリング材・ETICS分野でポジションを強化



SWOT 分析

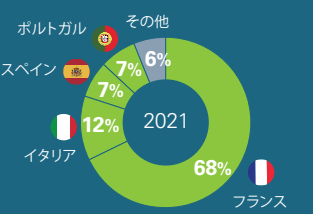
強み

- 高い市場シェア(フランス、イタリア、スペイン、ポルトガル、モロッコで3位以内)
- 幅広い製品ポートフォリオでプレミアムブランドを展開
- 優秀な経営陣
- 充実した生産拠点
- 広範なプロ向け市場での販売網(欧州全土に広がる390の直営店など)

機会

- DuluxGroupの強み(オムニチャネルの満足度など)を活用したプロ向け市場でのポジション強化
- 大型小売店(Big Box)でのプレゼンスなど、小売チャネルでのポジション強化
- DuluxGroupと日本ペイントグループの強みと自社の事業規模を生かした製品ポートフォリオの拡大
- 販売網の地域拡大
- ポルトオンM&A

地域別売上収益構成比



弱み

- 多くの企業と同様、原材料費を含む不安定な投入コストに課題があるも、近年はマージン・コスト管理に成功しており、十分に対処が可能と想定
- 消費者向け小売チャネルにおけるプレゼンスの弱さ

脅威

- 相対的に成熟している市場に起因する低い成長率
- 大手グローバル企業との競争
- ウクライナ情勢を背景とした世界的なサプライチェーンの混乱とエネルギー価格の変動

業績 ※1,2 (億円)

売上収益

2020 833
2021 919

営業利益 (IFRS16号適用前)

2020 58
2021 82

SWOT 分析

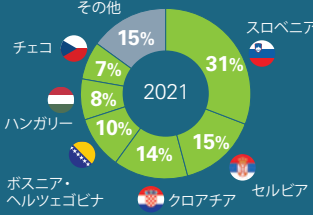
強み

- 強力な市場ポジション
- 研究開発(R&D)力に支えられたプレミアムブランド
- 優れた市場ノウハウを持つ有能な経営陣
- ETICSに関する深い知見を備えた幅広い製品ポートフォリオ
- 広範にわたる販売網

機会

- DuluxGroupの企業力を活用し、大型小売店(Big Box)でのポジションを強化
- 製品ポートフォリオと販売網の拡大
- 経済が成熟しつつある東欧市場からの収益機会
- Betek Boyaの製品ポートフォリオを活用しながら、SAFを含む幅広いDuluxGroup製品を展開するための基盤整備
- DuluxGroupが持つETICSの知見を拡大

地域別売上収益構成比



弱み

- 調達規模が小さく、グループ購買から受ける恩恵が大きい
- 多くの企業と同様、原材料費を含む不安定な投入コストに課題があるも、マージン管理により対処

脅威

- ウクライナ情勢を背景とした世界的なサプライチェーンの混乱とエネルギー価格の変動

業績 ※2,3 (億円)

売上収益

2020 156
2021 172

営業利益 (IFRS16号適用前)

2020 18
2021 15

※1 為替レートは、1EUR=132.79円を適用 ※2 2020年・2021年実績の数値はプロフォーマ値 ※3 為替レートは、1EUR=135.19円を適用



ウィー共同社長に聞く、 日本事業の収益性改善に向けた取り組み

当社グループは、日本事業の収益性改善を経営課題の1つとして捉えており、共同社長体制のもと、海外のパートナー会社の支援も仰ぎながら、構造改革に取り組んでいます。ここでは、取締役 代表執行役共同社長のウィー・シューキムが、日本グループが抱える課題や対応策についてご説明します。



取締役 代表執行役共同社長

ウィー・シューキム

Q.1

日本事業の収益性が年々低下している理由や背景をどのように分析していますか？

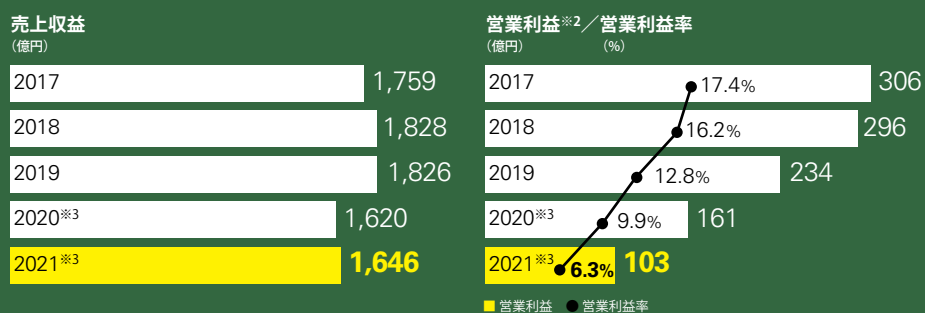
A 足元の事業環境は非常に不安定であり、新型コロナウイルスの世界的な流行や国際紛争、サプライチェーンの混乱、インフレ、迫りくる景気後退懸念などが事業運営に影響を与えています。

日本では、自動車生産台数の減少や原材料価格の高騰などの外部要因による影響を一時的に受けていますが、根本的には2015年に実施した「分社化」による悪影響が生じていると分析しています。事業別(自動車用・汎用・工業用・表面処理)の組織に

分社化することが日本グループにとって有益であることは既に実証済みですが、分社化によって各パートナー会社が互いに協力・協業する意識が希薄となるなど、長期視点で事業を運営していく上での悪影響が散見されます。また、各パートナー会社がそれぞれ独自で持っている経営機能や適切に事業を運営するためのフレームワーク、事業を成功させるための人的資源への投資などの面でも、いくつかの課題を抱えています。

日本グループの売上収益は全体で1,600

日本セグメントの業績推移※1



※1 2017年度は日本基準、2018-2021年度はIFRSの数値を記載

※2 日本セグメントからの本部費用の調整項目への組み換えに関し、2020年以降は実施後の値を掲載

※3 欧州自動車用事業・インド事業に関しウットラムへの譲渡(2021年8月10日発表)に伴い非継続事業へ分類したこと、2021年第4四半期よりクラウドコンピューティング契約に関する会計方針を変更したことに伴い、2020年以降の遡及修正を実施

Q.2

日本事業の収益性の改善策は、具体的にどのように進めていますか？

A 成長が続く海外の塗料市場とは対照的に、日本の塗料市場は過去10年間にわたって一貫して縮小傾向が続いていることから、成熟市場に対応したコスト・事業構造の構築が極めて重要であり、他の地域とは異なる別の経営アプローチが必要です。

収益性を確保しながら持続的な成長を可能にするため、日本グループでは現在、2つの重点成長分野に焦点を当てています。1つ目は、2021年4月に前向きな構造転換が実現可能と判断した船舶用事業と自動車用事業に注力し、収益性と成長性の回復を目的に両事業を再構築することを当面の課題としました。具体的には、日本事業を見直す中で、塩谷健氏のリーダーシップのもと、工業用と船舶用事業を一体運営していく決断をしました。現在、塩谷氏は日本ペイント・インダストリアルコーティングス(NPIU)と日本ペイントマリン(NPMC)の社長を兼務しながら改革を進めており、これまでの確かな実績とリーダーシップ、優れた経営力によって船舶用事業を前向きに変革できると確信しています。まずはコスト管理手法や営業力など、工業用事業で

分野に適切な投資が行えず、これらが競争力や収益性を低下させる大きな要因となっています。

しかし、混沌とした事業環境を乗り越えることを可能にした当社独自の経営モデル「アセット・アセンブラー」のもとで、日本グループはイノベーションに焦点を当てながら、事業とオペレーションを再活性化できると確信しています。

培ったベストプラクティスを船舶用事業に展開することにより、船舶用事業の財務改善につなげていきます。

2つ目は、分社化による悪影響を断ち切るため、8つのタスクフォースを立ち上げ、生産や品質、販管費などのテーマごとに、それぞれの課題を抽出した上で、改善策を検討・実施しています。このタスクフォースの目的は、コスト構造を抜本的に見直し合理化することであり、既に目的達成に向けて必要な分析結果は出ています。第1弾として、各パートナー会社の責任者が組成した実行部隊が主導して、分析結果をもとにした対策を今後6~9ヵ月かけて進めていくなど、コスト構造改革に取り組んでいます。

コスト構造改革の第2弾は2022年6月から着手しており、2つの柱から成り立っています。1つ目の柱は、分社化で実施した施策のいくつかを分社化前の状態に戻すことを検討しています。例えば、国内の複数の地域に点在している各パートナー会社の工場やサプライチェーンを集約しながら、日本グループ全体として事業運営を効率化することを目指して検討を重ねています。

2つ目の柱としては、日本グループの技術

とイノベーション創出に関する変革です。日本グループは従来、高品質で革新的な製品を常に提供してきましたが、グループ全体で持続的にイノベーションを創出していくためには、優秀な技術者や優れた技術力を発揮する人材などへの投資を強化する必要があります。人的資源への継続的な投資は、日本のみならず海外の市場においても優先的に取り組むべきテーマです。現在、人材への投資を見直し、技術力とマネジメント力を兼ね備えた俊敏で有能なリーダーシップ・チームの構築に取り組んでいます。こうした取り組みは、イノベーションのパイプラインを再活性化させる重要な手法であると考えています。

コスト構造改革の第3弾は、日本グループの次世代リーダーシップ・チームを構築することです。将来有望なリーダー人材を特定し、今後2~3年で幹部人材に育成することで、経営陣の中に新しいアイデアや考え方を取り込むだけでなく、日本の企業文化を変革するための大きな一歩にしていきます。既に日本ペイント・オートモーティブコーティングス(NPAC)において、製造・品質、販売・マーケティング、技術開発などの分野で候補者を選抜し、次世代リーダー育成に必要な支援を盛り込んだオーダーメイドの人材育成プログラムを進めています。今後、同様のプログラムを他のパートナー会社にも展開しつつ、日本グループのさらなる成長を推進していきます。

日本事業の収益性改善に向けた8つのタスクフォース

生産・品質	1. NPAU Production TF
	2. NPTU Production TF
	3. NPIU Production TF
販管費	4. NPIU & NPMC SG&A TF
	5. NPAU SG&A TF
	6. NPTU SG&A TF
財務	7. BSC TF
船舶用事業	8. NPMJ TF

Q.3

企業文化や従業員のマインドセットの変革には、
どのように取り組んでいきますか？

A 前述の通り、変革は避けることはできません。当社グループがさらに成長していくためには、変革を受け入れ、卓越性(excellence)の獲得に向けて動くことが重要です。当社グループの今後の成長を見据えた時に、日本グループの変革は極めて重要な役割を果たします。従来の働き方を抜本的に見直し、より透明性の高い管理手法を活用することで、誰もが自信を持って自身の考えや意見を共有できるようになることが肝心です。

日本グループの従業員のマインドセットを変革することは、NIPSEAグループの企業文化「LFG(無駄のない成長)」を参考にすることが近道です。LFGは、従業員が

持つ成長への意欲に火を付けるとともに、自ら発信する力と変化や敏捷性に対応する勇気を与えるものです。

日本グループでは実際に、今後の行動指針とマインドセット変革のための「日本版LFG(J-LFG)」を作成しました。J-LFGは企業文化や従業員のマインドセットを変革するために、NIPSEAグループの価値観を日本の特性に合わせてローカライズしたもので、さらなる成長とイノベーションを後押しするものです。

J-LFGを導入して半年後、私は日本グループの事業所や工場を訪問し、日本の従業員と意見交換しましたが、6ヵ月という短期間にもかかわらず、既にJ-LFGを

実践する意義や重要性を理解できていると実感し、大変嬉しく感じました。J-LFGの重要なコンセプトの1つは、いかに無駄を省き、顧客に価値を生み出す業務に集中するかにあります。これにより、常に前を向いてコミュニケーションを図り、組織の壁や上下の階層を打ち破り、従業員一人ひとりの多様性と強みを引き出す組織づくりにつなげていきます。J-LFGが日本グループに真に根付いて、その成功を当社グループで広く共有される日を心待ちにしています。



NPAC 枚方事業所訪問時

J-LFGの位置付け



J-LFGの概要

J-LFG (Lean For Growth)

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



VITALS ～LFGを実践するために必要な6つの要素～

Vigilance	健全な警戒心	視野を広く持ち、警戒し、備え、反応する
Insatiable appetite	飽くなき追求	「より良く、より多く」を追求し、大志を持ち、妥協しない
Teamwork	全社的チームワーク	お互いを信頼し、尊重し、協働することで組織を強くし、サイロを作らない
Agility	敏捷性	状況を察知し、迅速かつ臨機応変に対応し、競合より常に一歩先を行く
Leanness	組織の効率性	余分なものをそぎ落とし、筋肉質な組織とする
Stamina	強靱な持続力	期待を上回るための努力を惜まず、情熱的かつ粘り強く、やり抜く

変貌する自動車業界に対応した 次世代技術の開発戦略

自動車業界の構造的変化と 塗料業界への影響

100年に1度の大変革期を迎える 自動車業界

自動車業界は今、100年に1度の大変革を迎えており、さまざまなビジネスチャンスが顕在化する一方、既存の塗料や塗装工程、サプライチェーンの見直しが強く求められています。

特に「カーボンニュートラル」は、自動車業界における最も大きいキーワードの1つです。世界的に環境規制が強化される中、多くの自動車メーカーは2050年に向けて、CO₂排出ゼロ達成を含む環境負荷低減を主要戦略の1つとして掲げています。

自動車メーカーにおけるカーボンニュートラルでは、製造などの自社活動による排出(スコープ1、2)と、部材調達から販売、廃棄までを含む自社以外の全てのサプライチェーンにおける排出(スコープ3)の2つの観点が注目されています。

自動車メーカーのスコープ1、2では、代替エネルギーの調達や製造プロセスの簡素化などの対策が検討されており、塗装工程においても、工程そのものの短縮化や塗装の代替技術などが求められています。

なお、スコープ3においては、自動車走行中を含む販売から廃棄までのCO₂排出量低減のために、新エネルギー車への転換(電動化)やカーシェアリングによる資源の節約・効率化が進められようとしています。

このほか、「CASE(コネクテッド、自動

運転、シェアリング、電動化)」や「MaaS(Mobility as a Service)」などに代表されるパラダイム転換が起きており、自動車業界では既存プレイヤーのみならず、異業種企業も新規参入してくる中で、業界構造の変化が予想されます。

自動車業界の変化が 塗料業界に与える影響

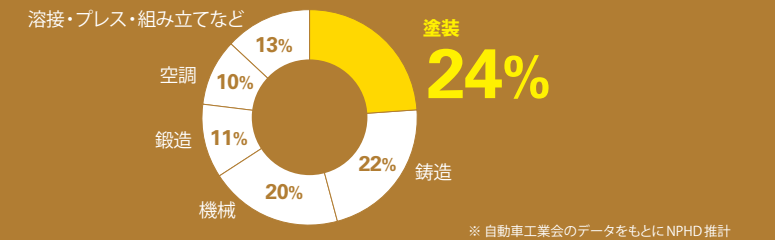
このような自動車業界の変化に合わせ、自動車用塗料事業も大きな変革期を迎えています。今までとは異なる新しいニーズが多く発生し、さまざまなビジネスチャンスが生まれています。そのため、私たち塗料

メーカーは、いかに従来の考え方から脱却し、顧客に新しい価値を提案できるかで今後の成長が左右されます。

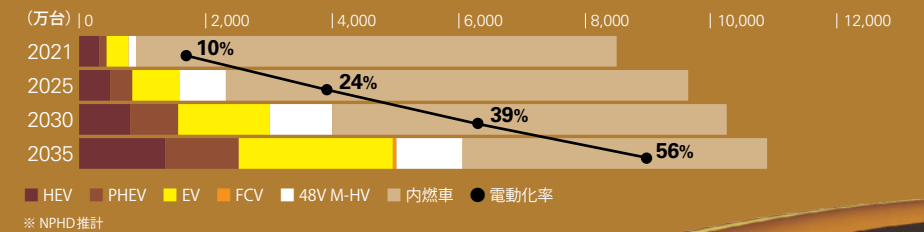
自動車業界のカーボンニュートラルは急激に加速しており、塗料メーカーにも早期対策が求められています。自社の塗料製造過程、原材料の選定などの見直し検討に加え、顧客の塗装ラインでの空調設備や乾燥炉などのエネルギー低減を考慮した製品開発など、顧客の課題解決に、よりスピード感を持って貢献していくことが将来ビジネスにとって最も重要なポイントになります。

CASEやMaaSなどの自動車産業の変革が塗料業界へ直接与える影響は限定

自動車製造工程におけるCO₂排出量



パワートレイン別の自動車販売台数



的であると考えられるものの、さまざまなビジネスの機会創出が考えられます。電気自動車関連では、既存顧客の事業範囲の拡大や新規顧客の登場がさらなる売上・市場シェア拡大のチャンスとなります。

既存顧客である自動車メーカーは、車づくり以外の周辺事業にも領域を広げており、塗料メーカーにとっても既存の事業領域にとらわれない新たなビジネス機会が発生すると予想されます。

また、自動車性能の高度化に伴い、自動車用塗料に求められる価値も変わりつつあります。例えば、自動運転の中心となるセンシング技術に対して、センサーの光を透過させる「加飾フィルム」を開発するなど、コーティングで提供できる付加価値の可能性が拡大しています。また、シェアリングの時代が到来することによって、車に対するエンドユーザーの価値観も変化し、個性が強い色や簡単に色を変えられるコーティングなど、色彩や機能に対する新しいニーズが広がることも予測されます。

このように、無限の可能性がある時期であるからこそ、塗料メーカーはコーティング技術のプロとして、新しい時代のニーズに応えるソリューションを提供することが最も重要な競争力となります。

グローバルリーディングカンパニーを目指す NPAC の研究開発

こうした大変革期、VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) な時代の中に置かれているからこそ、当社 (NPAC) は新世代技術の研究開発を積極的に進めています。長年積み重ねてきた技術力を新しい発想で磨きながら、顧客の良き相談相手として、サービスや付加価値を提供できるグローバルリーディングカンパニーを目指していきます。

次世代技術の研究開発

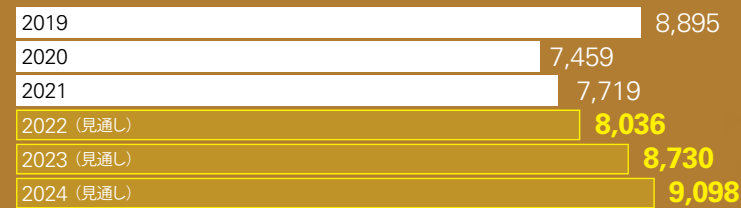
当社は持続可能な社会の実現、CASE や MaaS への対応に向けて、既存の塗料の改良に加え、環境配慮型塗料、抗ウイルス性機能付与などの次世代コーティングへの転換を加速させています。また、創業時から培ってきた基盤技術を活用し、新たなコーティング技術の応用を進め、ステークホルダーへのさらなる付加価値提供のために挑戦を続けています。

当社が今注力している加飾フィルム技術は、塗料では実現できなかった自由なデザインを施すことや、自動車メーカーのスコ

プ 1,2 における CO₂ 排出量の低減も期待できます。これらの加飾フィルム技術を巡っては、自動車内装用の Center Information Display などへの展開に加え、多機能化する外装用への活用や、自動車以外への応用についても検討を進めており、常に社会課題や顧客ニーズに応じていける将来技術と捉えています。2022 年 2 月より当社のコーティング材が塗布された機能性加飾フィルムの販売を開始しており、国内・自動車業界に限定することなく積極的に推進し、当社の主要事業の 1 つとして成長させていきます。また、ダイレクトコーティング技術とも呼ばれる、塗装ブースや乾燥炉を必要としない型内塗装技術の開発も進めており、塗装工程の抜本的な見直しによる廃棄塗料の低減や塗装関連エネルギーの削減が期待できます。

なお、日本で開発し、グローバル各社へ展開している技術に対して、全世界で同様の技術支援ができるように、グローバル協力体制の強化にも注力し、世界各地における顧客の要望、課題へより迅速な対応が可能となるように努めています。

グローバル自動車生産台数 ※
(万台)



※ IHS Markit



フィルム加飾による意匠形成
(メッキ調、Body 色、柄、マット調、グロス調)



日本ペイント・オートモーティブコーティングス株式会社 (NPAC)

代表取締役社長
武田川 信次

PROFILE

1984 年に立教大学経済学部卒業、旧日本ペイント株式会社に入社し、約 38 年間にわたって営業、企画、経営の多軸で自動車用塗料事業を支える。2015 年の日本ペイント・オートモーティブコーティングス株式会社発足に伴い移籍。2018 年に常務取締役、2021 年 1 月に副社長執行役員、同年 8 月より代表取締役社長に就任し、日本ペイントグループの自動車用塗料事業を率いる。顧客に最も信頼されるパートナーとして、自動車コーティング領域におけるリーディングカンパニーの実現を目指す。

収益性改善と海外事業体制の強化を目指して

現在、自動車業界では新型コロナウイルスや半導体・部品不足などによる自動車生産台数の減少が続いています。また、塗料業界においても、世界情勢を背景とした原材料価格の高騰や原材料供給懸念、物流困難が継続しています。

収益性改善に向けた取り組み

原材料価格の高騰や自動車減産の長期化が続いている市況下において、収益性改善は避けて通れません。当社は、社内の生産性向上や調達コストの適正化による収益性改善を進め、厳しい状況の中でも成長し続けられることを目指しています。

業界の構造的変化に伴い、当社ビジネスも従来のやり方から脱却する必要があります。そのため、過去の慣例にとらわれない全社的な業務プロセス改善を行っています。例えば、社内で募った改善すべき事項を集めてプロジェクト化したボトムアップの取り組みや、長期的な視野で見た生産・営業体制の再編、非効率業務の集約など、全社視点での効率化に向け、徹底的な改善活動を行っています。

また、長期的かつ複数部門間の協議を要する課題はプロジェクト体制を構築し、改善策を日々検討しています。さまざまな外部要因で増加している調達・製造コストへの対策としては、原価低減活動を通じて原材料価格の上昇インパクトを最小限に抑え、グローバル視点での最適調達・最適生産により供給懸念の解消と収益性改善を図っています。また、市況に見合った販売価格の適正化にも取り組んでいます。

海外事業体制の強化

アジア地域では、複数のに分かれていた事業体の統合を推進しており、2022 年 5 月に中国地域の統合を完了しました。一体運営によるシナジー発揮や権限の集中により、急速な成長が見込まれるアジア・中国地域の事業体制の強化を図っています。特にアジア地域では、新エネルギー車向けの販売が増加する中、当社グループの強い販売網を生かし、変革期のチャンスを逃さず、当社の市場シェアを積極的に拡大していきます。米州地域では、2022 年 4 月に経営

体制を変更し、メキシコ・ブラジルを含む米州全体の責任を持つ会長職を新設しました。これにより、各国の自律運営は維持しながらも、米州全体のシナジーを発揮できる体制が整いました。2023 年には、米国テネシー州チャタヌーガ市に新工場が完工予定であり、省エネルギーかつ高度自動化による次世代ものづくりが可能。新工場を生かし、既存事業の強化や電着塗料の現地生産化による市場シェア拡大に米州地域一丸となって積極的に取り組んでいきます。

各地域での協力体制の強化を通じて、グローバルに事業展開を図る顧客の最も良き相談相手として、グローバル・プレゼンスの向上とビジネスの拡大に引き続き努めていきます。

事業との結び付きを強化したサステナビリティ戦略の推進で、MSVに貢献

マテリアリティに基づくサステナビリティ戦略 ▶「マテリアリティ」の詳細は、P41 参照

	マテリアリティ（関連するSDGs）	ESGアジェンダ	ESGアクション事例	MSVへの貢献
環境&安全	気候変動 	●温室効果ガス排出量の削減 ●リスクと機会の特定	●CO ₂ 削減（スコープ1,2） ●スコープ3の算定 ●TCFDに基づく開示 ●再生可能エネルギーの活用	●低CO ₂ 排出製品により収益拡大 ●人的資本への投資による持続的成長 ●コミュニティへの投資によるブランディング強化 ●安全教育やテクノロジーの活用によるリスク抑制 ●イノベーション創出による収益拡大（例） ・職務レベルごとの教育プログラムを実施 ・建築やインテリアデザインの学生の国際コンペティション「AYDA Award」開催 ・抗ウイルス・抗菌ブランド「PROTECTON」 ・次世代船底塗料「FASTAR」
	資源と汚染 	●廃棄物・水資源使用量・環境汚染物質の管理	●廃棄物や水に関するグローバル方針の策定 ●方針を踏まえた各パートナー会社のKPI設定	
	労働安全衛生 	●保安防災（火災事故撲滅） ●死亡事故・労働災害防止	●安全などに関するグローバル方針の策定 ●方針を踏まえた各パートナー会社のKPI設定	
人とコミュニティ	ダイバーシティ&インクルージョン 	●女性管理職比率の向上 ●従業員エンゲージメントの向上	●取締役会と管理職のダイバーシティの推進 ●人的資本の可視化 ●人権リスクアセスメントの実施	●サステナブル製品の定義とデータ集計 ●化学物質管理強化と有害物質代替品の開発 ●社会課題解決・環境配慮型製品の開発 ●オープンイノベーションの推進
	コミュニティとともに成長 	●社会貢献活動の戦略的展開	●社会貢献活動の充実を図るための「NIPPON PAINT Group Global Outreach Program」立ち上げ ●事業活動を通じた活動方針「3E」（Education/Empowerment/Engagement）を重点分野として設定	
イノベーション	社会課題を解決するイノベーション創出 	●異業種コラボの促進 ●社会課題解決型製品の開発 ●化学物質管理の強化		

ESGステートメント

日本ペイントグループは、当社が活動するあらゆる地域における持続可能な発展を支え、推進するために事業活動を行うことを目指します。そして、その活動は、経済・社会・環境という3つの要素を、バランスよく一体となった形で、実施します。

塗料とコーティングを通じて、全ての人々に豊かな彩、快適さおよび安心を提供することは、創業以来の私たちの変わらぬ使命です。

グローバルな持続可能性に関する社会課題の解決は、将来の世代に向けた私たちの責務であり、継続的な成長と成功への原動力です。私たちは、これらを達成するために、次のことを行います。

- 革新的な製品やサービス、新たな事業機会を通じて、持続可能性の強化に資するため、バリューチェーンのあらゆる場面での技術による貢献を追求します。
- ステークホルダーの期待に応えるため、ステークホルダーとの対話を重視し、共に活動することで、共有する持続可能性への約束、責任や課題に応えます。
- 透明性・客観性・公正性を備えた経営を確保し、当社が活動する全ての社会からの信頼を得るために、実効性のあるガバナンスの枠組みを確立します。

- 当社の多様な従業員および関係会社の職員が、それぞれの可能性を最大限に発揮し、革新的で持続可能な価値を創造することを尊重し、支援し、かつ、推進します。
- 持続可能性改善計画を推し進めることは、新たな事業機会や株主価値最大化※につながるかと理解し、「持続可能な開発のための2030アジェンダ」（SDGs）を支持します。

※「株主価値最大化」は、顧客・取引先・従業員・社会などへの責務を果たすことを前提とした上で、残存する「株主価値」を最大化することを意味します。

自律型サステナビリティ体制

当社は、「アセット・アsembler」モデルのもと、2022年よりサステナビリティ体制を一新し、本社主導ではなく、ビジネスとの結び付きをより強化する自律的な体制に変更しました。取締役 代表執行役共同社長の直下に、マテリアリティをベースとした

4つのグローバルチームを構成し、グループ一体でサステナビリティ戦略を進めています。チームリーダーは進捗や提案を共同社長

に向けて直接報告し、共同社長は取締役会に随時報告することで、取締役会はサステナビリティに関する活動を監督しています。



KPI 策定に向けた取り組み

当社グループは、マテリアリティごとに捉えたりリスクと機会に加えて、事業展開している地域・市場の特性、ステークホルダーからの要請などを踏まえ、サステナビリティに関する方針や戦略を策定しています。また、こうした方針・戦略に沿ったKPIを必要に応じて設定し、KPI達成に向けた進捗を管理しています。

気候変動に関する取り組みについては、中長期的なネットゼロ目標達成に向けて国・地域ごとにKPIを検討・設定するとともに、国内外のパートナー会社間でベストプラクティスを共有しながら、具体的なアクションプランの策定・実行につなげています。

環境 & 安全の KPI

	CO ₂ 排出量削減（長期ターゲット）	CO ₂ 排出量削減（中間ターゲット）	廃棄物削減	工場における事故件数削減
日本グループ	2050年ネットゼロ	2030年までに37%削減（2019年比）	廃棄物基準年比で削減（パートナー会社ごとに基準年を設定）	重大事故ゼロ件
アジア	2060年ネットゼロ	2030年まで毎年5%削減	有害廃棄物を原単位で毎年5%削減	2021年から2023年に火災ゼロ件 2022年の職業性疾病ゼロ件
オセアニア	2050年ネットゼロ	2030年までに50%削減（2020年比） 2030年までに再エネ化50%	2030年までに廃棄物埋立を原単位で50%削減（2020年比）	重大なニアミス件数削減（2021年度比） 重傷者数削減（2021年度比）
米州（Dunn-Edwardsのみ）	2050年ネットゼロ	設定に向けて検討中	設定に向けて検討中	指標を特定中

グローバルチームを通じた気候変動対応の強化

DuluxGroup

ブラッド・ホーデン



当社グループにとって最も重要なサステナビリティの影響に対処することは、MSVを確実にするために極めて重要な最優先事項です。「環境&安全」の中で特定された優先的な影響分野は、気候変動、資源と汚染(特に廃棄物と水)、労働安全衛生です。

各パートナー企業グループ(PCG:当社グループの地域または事業グループごとの会社群)は2021年、これらの影響分野において、目標や優先事項へ野心的な対応を進めてきました。本報告書では、これらの影響に関する連結ベースの指標を新たに公開しています。大部分の指標で前年度より改善が見られたことは喜ばしい一方、安全性のパフォーマンスは、重大なリスク管理を改善する必要性を痛感させるものでした。2021年のパフォーマンスを前年と比較すると、以下のような進展が見られます。

《グローバル指標》

- 気候変動:温室効果ガス排出量(スコープ1、2)8%削減、エネルギー消費量14%削減
- 資源と環境:廃棄物発生量6%増、廃棄物回収量(リサイクル、再利用)4%増、取水量4%減
- 安全衛生管理:死亡事故3件(2020年はゼロ件)、休業災害10%削減

これらの結果の多くは心強いものであり、次年度のさらなる改善に向けた強力な基盤となるものの、NIPSEAグループで3名(社員1名、請負業者2名)の死亡事故が発生したことは、当社グループで働く全ての人々を守るために安全管理を効果的に行うことの重要性が高まっていることを示しています。ご遺族の皆様、職場の皆様にご心よりお悔やみ申し上げます。こうした影響分野における各PCGの進捗の詳細とハイライトは、次のページをご覧ください。

2022年は、各PCGのシニアリーダーで構成される新設のワーキンググループを通じて、より緊密に協力していきます。当社グループ全体にわたる最大のリスク・機会、改善に向けた優先事項を特定し、長期視点で確実な改善を推進するために、ベストプラクティスの共有、ベンチマーキング、学習、行動計画の実施を重点的に促進していきます。また、グループ全体のアプローチや基準が適切であるかどうかの判断に加えて、進捗状況の理解を深め、ステークホルダーに対する情報開示の改善に向けた追加のパフォーマンス指標の設定などにも対応していきます。

気候変動

気候変動は年々我々の生活に深刻な影響を及ぼし始めています。当社グループは気候変動影響緩和のために温室効果ガス(GHG)の排出量を抑制し、かつ気候変動の進行がもたらす事業リスクを最小化する取り組みを行います。

気候変動は近年、我々の生活に深刻な影響を及ぼしています。当社グループは気候変動を真摯に取り組むべき重要な社会課題であると捉え、グループ全体で気候変動に適応・緩和するため、気候変動・エネルギーに関するグローバル方針の中で「私たちは積極的にエネルギー消費量(原単位)を削減し、再生可能エネルギーの利用を拡充させることで、グローバルネットゼロに対応します」と定めています。

当社グループはこうしたグローバル方針に基づき、温室効果ガス(GHG)の排出量を抑制し、気候変動の進行がもたらす事業リスクを最小化する取り組みを行っています。また、塗料の製造過程におけるエネルギー削減、再生可能エネルギーの積極的な利用は、GHG排出量抑制という気候変動対策のみならず、エネルギー資源枯渇という課題解決にも貢献できると考えています。

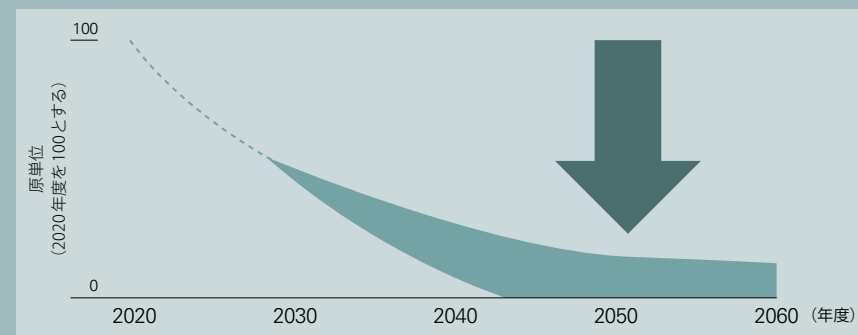
TCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)提言に基づく報告

当社グループは2021年9月、TCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)による提言(最終報告書)への支持を表明しました。MSVの実現に向けて、気候変動関連施策の充実、情報開示の拡充に努めています。

ガバナンス

当社グループは「アセット・アセンブラー」モデルのもと、2022年よりサステナビリティ体制を一新し、本社主導ではなく、ビジネスとの結び付きをより強化する自律的な体制に変更しました。取締役 代表執行役共同社長の直下に、気候変動を含むマテリアリティをベースとした4つのグローバルチームを構成し、グループ一体でサステナビリティ戦略を進めています。気候変動に関する取り組みの進捗や提案をグローバルチームから共同社長に向けて直接報告し、共同社長は取締役会に随時報告することで、取締役会はサステナビリティに関する活動を監督しています。

当社グループのCO₂削減目標(スコープ1、2)



戦略

当社グループの戦略にとって重要な気候関連リスク・機会を特定し、財務影響の算定に取り組んでいます。

気候変動対策への関心が高まる昨今の情勢から、地球温暖化対策税が引き上げられ、操業時にかかるエネルギーコストの増加や脱炭素化のための設備投資、技術開発に係る追加的なコストが発生する懸念があります。

また、異常気象に起因する洪水などの事象の重大性と頻度が上昇した場合、当社グループの工場が被災し、生産が停止することなどにより、売上が減少するリスクがあります。

一方で、当社グループの技術力を生かしてCO₂排出量削減に貢献する製品を開発し、新市場に参入するなど、ビジネスに直結させることも検討しています。

こうした気候変動関連リスク・機会の分析を踏まえ、当社グループの中長期成長戦略の策定につなげています。

当社グループのエネルギー消費量は、原単位ベースで他の多くの製造業と比較して大きくないと認識していますが、顔料などの原材料を分散・安定化させる工程における冷却などのエネルギーが必要なことから、総量としては依然として相当量のエネルギーを消費しており、エネルギー消費量の積極的な削減を図っています。

当社グループは、操業に直接影響する最大のリスクとして炭素税を確認しており、炭素税の価格上昇によるコスト増加が想定されるため、回避策として再生可能エネルギーの調達に向けた検討も開始しています。既に炭素税が導入されている国もあり、各国のネットゼロ目標に向けた段階的な税率引き上げが見込まれています。

気候関連シナリオについては、当社グループは4℃シナリオと2℃シナリオについて検討を行いました。国際エネルギー機関(IEA)によると、世界の脱炭素化が進んだ場合(世界が2℃上昇シナリオを達成した場合)の当社グループへの影響額、IEAによる世界の脱炭素化が現状の政策のままと仮定する成り行きシナリオ

(4℃上昇シナリオ)を想定した場合の影響額のそれぞれについて、CO₂排出量が現時点と同等として試算した結果、一定の費用が生じることが判明しています。当社グループの今後の事業拡大に伴う排出量の増加の可能性も考慮すると、炭素価格が操業コストに与える影響はさらに大きくなることが懸念されます。

一方、地球温暖化は当社グループの主要顧客を含めた社会全体が関心を持っており、物理的・規制的なリスクに伴う一方で、戦略的に対応することで当社グループの事業を拡大する機会として結び付けることができます。具体的には、船舶の燃費を向上させる製品、自動車製造工場でのCO₂削減に寄与する製品、路面の温度上昇を低減する製品の販売拡大などを機会として捉えています。

例えば、高反射性舗装を実現するATTSU-9 ROAD®はヒートアイランド現象を抑制し、CO₂排出量削減に貢献することが期待されます。当社グループでは、道路舗装塗料の市場成長率に関する見通しのもとで、収益貢献度などの財務的な影響を算出しています。

リスク管理

共同社長直下のグローバルチームにおいて、当社グループの直接操業にかかるリスク(原料使用量・製造工程のエネルギー、水、CO₂)やそれ以外のリスク(「ユーザーの使用時のニーズ」や「製品機能へのニーズ」)などの観点から、重要度を含めたリスクを特定・評価しています。

特定・評価されたリスクと機会について、グローバルチームは目標の設定やアクションプランの策定を行い、共同社長に報告・提案します。パートナー会社においては、上記目標やアクションプランに沿った事業計画などを自律的に策定し、対応を進めます。共同社長は重要性などに応じて取締役会にアクションプランや目標設定などを報告・提案します。取締役会は目標やアクションプランについての助言・監督を行うほか、必要に応じて当社グループの目標設定を促します。

また、監査委員会では実効性評価を踏まえ、ESG・SDGsへの対応の有効性を課題の1つとして抽出しており、MSVの観点から審議を進めています。

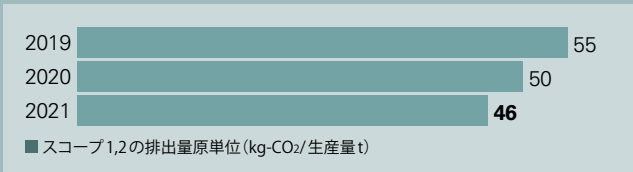
指標と目標

気候変動への対応を加速させるため、各国政府の掲げるネットゼロ目標やカーボンニュートラル宣言に沿った排出量削減活動に取り組み、グローバル各地域でネットゼロに貢献していきます。具体的には、再生可能エネルギーの導入、省エネルギー設備や電化設備への置換などにより、市場が拡大する新興国においても原単位当たりの排出量削減に注力していきます。

こうした取り組みにより、日本グループ、DuluxGroup、Dunn-Edwardsは2050年に、NIPSEAグループでは2060年にそれぞれネットゼロ達成を目指しています。

スコープ3については、日本グループに加えて、DuluxGroupにて算定を実施しており、グローバルでの算定範囲を拡大しています。

GHG 排出量(スコープ1,2) (グローバル)

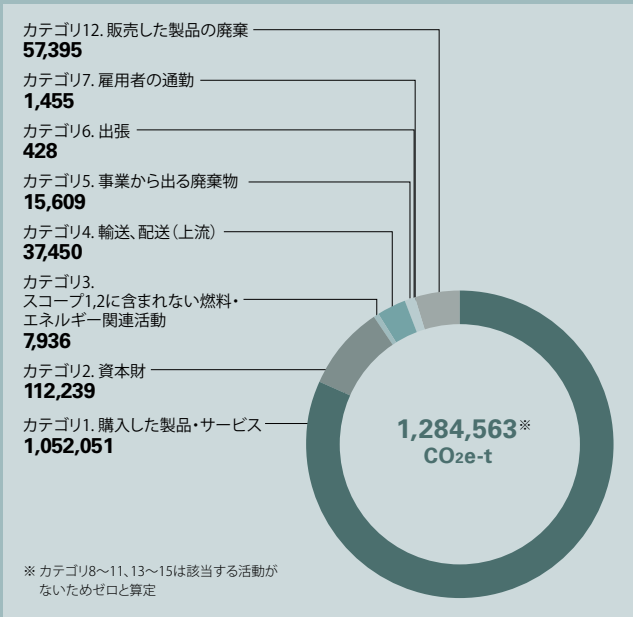


エネルギー消費量(グローバル)



※ グローバルデータは、NIPSEAグループ、DuluxGroup、日本グループ、Dunn-Edwardsの合算。ただし、GHG排出量(スコープ1,2)はDunn-Edwards除く

スコープ3(日本グループ)



ネットゼロに向けた中間ターゲットと取り組み

NIPSEAグループ

- 経営、人的資本、環境などのあらゆる方面からサステナブル開発を目指すNIPSEAグリーンプラン1.0を策定
- 2025年までにエネルギー原単位を2021年比で8%削減(年間2%削減)。2025年までに排出原単位(スコープ1、2)を15%削減(年間4%削減)
- 再生可能エネルギー(水力タービン、ソーラーパネル)と非再生可能エネルギー(ガソリン、ディーゼル)を組み合わせながら、事業活動と非生産活動の両方に電力を供給
- バッテリー式フォークリフトを採用

DuluxGroup

- 2030年までに再生可能エネルギー利用50%達成、CO₂排出量50%削減、2050年までのネットゼロ実現目標を策定
- 2030年ターゲットに向けた取り組みを2022年前半に開始
- エネルギー効率専門調査員によるCO₂排出量削減に向けた機会特定のためのパイロットプログラムを2工場で開始
- エネルギー消費量を原単位で5%削減(2021年)
- 2021年のCO₂排出量(スコープ1,2)を原単位で5%削減し、過去最小値を達成

Dunn-Edwards

- 2050年までのネットゼロ(スコープ1,2)達成に向けて、スコープ3を含むCO₂排出量を把握のためのソフトウェアを2022年上期中に導入
- 新社屋の再生可能エネルギー化を検討
- 効率的な照明、EnergyStar™機器などによるエネルギー消費量削減に関する方針を決定
- 電気自動車の充電設備を提供
- 各州の再生可能エネルギーを活用(カリフォルニア州で少なくとも34%が再生可能エネルギーから供給)

ケーススタディ
DuluxGroupにおける
ハイブリッド車の導入

DuluxGroupでは、主に豪州とニュージーランドの顧客を担当する従業員が使用する970台以上の車両を保有しており、これらの車両を合わせたエネルギー消費量はグループ全体の34%を占めています。2030年、2050年の目標に向けた移行計画達成に向けて、電気自動車と必要なインフラが広く利用可能になるまでの間、ハイブリッド車の導入は利用可能な施策の1つです。ハイブリッド車は、10万km走行当たり約700リットルのガソリンと1.6トンのCO₂を削減すると推定されることから、DuluxGroupの車両によるガソリン使用量とCO₂排出量削減に大きく貢献することが想定されます。2021年にハイブリッド車への移行開始後、現在では豪州で8%、ニュージーランドで68%の車両がハイブリッド車となっており、これはDuluxGroupが保有する車両全体の18%に相当します。



ハイブリッド車

日本グループ

- 2030年までにCO₂排出量(スコープ1,2)を37%削減(2019年比)、2050年までにCO₂排出量をネットゼロとする目標を策定
- 再生可能エネルギーを調達。2021年に大阪本社で100%再エネ化、2022年に使用電力の約7%相当を再エネ化するなど、順次拡大
- 炭素税の影響を軽減するため、省エネルギーや再生可能エネルギーの利用を検討
- 省エネルギー化を実施(例:2022年1月から岡山工場にて重油からLNGに燃料転換)

グローバルな事業活動を通じた
CO₂排出量・エネルギー消費量

当社グループ全体のエネルギー消費量(生産量当たり)は、最近の買収影響や売上増に伴う生産量の大幅な増加にもかかわらず、2021年に14%減少しました。これは主に、グループ全体の消費量の57%を占めるNIPSEAグループで2%削減したこと、8%を占めるDuluxGroupで7%削減したことが貢献しており、その他のグループは前年並みでした。エネルギー消費量の減少に伴い、グループ全体の温室効果ガス排出量(スコープ1、2:生産量当たり)は、2021年に8%減少しました。この実績値は、排出量データが入手できていないDunn-Edwardsを除いた数値ですが、同社のエネルギー消費量はグループ全体の1%であるため、大きな影響はないと判断しています。現在、各PCGは、スコープ1、2の排出量削減目標を設定しており、今後数年間でさらなる改善に取り組む計画です。スコープ3の温室効果ガス排出量については、DuluxGroupと日本グループが引き続き年間のフットプリント指標を算出しており、他のPCGも近い将来同様の算出を行う予定です。これにより、将来的には連結ベースでの排出量報告が可能となり、PCG全体のリスク・機会、削減計画についての踏み込んだ議論が可能になります。

日本のCO₂排出量・エネルギー消費量(実績)

日本グループでは2021年度、新型コロナウイルスの影響を背景に、引き続き生産調整やリモートワークを実施しました。生産量が前年比で少し回復したことを受けて、エネルギー消費量は若干増加しましたが、CO₂排出量はほぼ横ばいとなっています。スコープ3は事業上のリスク・機会を把握する上でも重要性が増していることから、算出手法の精緻化を進めています。販売した製品の加工(カテゴリ10)、販売し他製品の使用(カテゴリ11)については、WBCSD化学セクター向けガイダンスに基づいて、算定対象外としています。

資源と汚染



水やエネルギー、原料などの資源を有効活用し、環境汚染を防止することは、持続的な事業の推進にとって重要事項です。当社グループはライフサイクルを通じてこれらの取り組みを進めていきます。

当社グループはマテリアリティの1つとして「資源と汚染」を掲げています。塗料の製造工程における法令遵守はもとより、汚染の未然防止を目的とした活動を積極的に実施しています。

2021年、ESG委員会(当時)傘下のグローバルワーキングチーム(現:グローバルチーム)にて、①廃棄物の削減・資源の有効活用に関する方針、②環境汚染防止に関する方針、③水に関する方針を設定しました。

廃棄物の削減・資源の有効利用に関する方針

私たちはReduce・Reuse・Recycle(削減・再使用・再生利用)を通じて積極的に廃棄物を削減していきます。各国・各地域の法令を遵守し、特に有害廃棄物の責任ある管理を行います。

廃棄物の削減に向けた取り組み

廃棄物の削減や資源の有効利用は、持続的な事業の推進において重要であると考え、廃棄物の適正管理や資源の効率の利用に努めています。

NIPSEAグループでは、中国で発生す

る廃棄物が大きな割合を占めています。中国における廃棄物を効果的に管理するため、情報管理システムを導入し、環境パフォーマンス評価と汚染物質排出指数の予測を行い、改善すべき事項の特定が可能となりました。このシステムは、中国政府が発表する最新のガイドラインや情報に基づいて、毎年の汚染物質排出量の統計や環境税の自動計算機能も備えています。

Dunn-Edwardsでは、余った塗料の回収とリサイクルを実施するペイントケア(PaintCare)に参加しています。このプログラムはカリフォルニア州、オレゴン州などで展開されており、各州が定める塗料容器のサイズに応じた手数料によって運営されています。

グローバル全体での廃棄物発生量(実績)

グループ全体の廃棄物総発生量(生産量当たり)は2021年に6%増加しましたが、これは主にNIPSEAグループの中国事業におけるデータ収集の改善と日本グループにおいて発生量が3%増加したことが要因です。グループ全体の廃棄物発生量のうち、NIPSEAグループと日本グループが80%

を占める一方で、その他のPCGにおける発生量は一定水準にとどまっています。こうした発生量の増加に伴い、リサイクルや再利用のために回収された総廃棄物量(生産量当たり)は4%減少したものの、DuluxGroupでは廃棄物回収量が5%増加しました。

ケーススタディ

DuluxGroupにおける溶剤の回収

DuluxGroupのRockleaでは、プロセス機器の洗浄の副産物として毎年500キロリットル以上の廃溶剤が発生し、外部の廃棄物処理会社を通じて焼却処理されていました。新たに建設された溶剤回収プラントにより、廃溶剤の80%を再利用できるようになり、新たな洗浄溶剤の購入は86%削減されました。

工場の洗浄工程で出た廃溶剤は、回収プラントの蒸留容器に移され、溶剤と塗装工程残渣を分離した後、工場に戻されて新しい洗浄溶剤として使用されます。蒸留工程から排出される蒸気についても、バイオフィルターを通すことで自然環境への排出を最小限に抑えています。



溶剤回収プラント

廃棄物の削減と資源の有効利用に向けた日本グループの取り組み

日本グループでは、廃棄物の削減や資源の有効利用は持続的な事業の推進において重要であるとの考えのもと、電子マニフェスト制度にも対応できる廃棄物総合管理システムを導入しており、廃棄物などの発生量

管理、発生した廃棄物などの適正処理、その有効利用も含めた活動の展開、グループ全体で廃棄物などの削減に取り組んでいます。

2021年度は前年度より生産量が回復したことなどを受けて、廃棄物等の発生量が増加しました。

再資源化等の割合は2020年度より上昇しており、引き続き再資源化等の活動を継続します。また、2022年4月よりプラスチック資源循環促進法が施行され、日本グループは排出事業者に該当するため、排出抑制と再資源化等の活動をより一層推進していきます。

漏洩事故は減少しておりますが、構外への流出事故が2件発生しました。いずれも速やかな処置により、水質や土壌への影響は生じていません。なお、2020年度から事故区分を変更しており、併せて開示内容を更新しています。

環境関連の罰金・処罰の総コストに関しては、日本グループが2021年度に日本国内で環境関連の法規制の違反による罰金やその他の制裁処置を受けた事実はありません。

大気・水の保全

当社グループは、環境汚染の予防は持続的な事業の推進や企業経営の基盤であるとして、環境汚染防止の取り組みを推進してきました。最近の社会情勢の変化、ステークホルダーの期待・要請に対応していくために、環境汚染防止に関する方針を設定し、大気・土壌・水質汚染の防止に努めています。

NIPSEAグループでは、より効果的にVOC(揮発性有機化合物)の排出削減を

図るよう、現行の酸化処理(燃焼式)の代替法として電気分解(非燃焼式)によるVOC分解の技術開発を行っています。並行して、水性や無溶剤の塗料製品に向けた製品構成の最適化、VOCのリサイクルと再利用の技術力向上のための投資も実施しています。

環境汚染防止に関する方針

私たちは大気や土壌、水圏[※]への汚染を回避し、環境に配慮した運営を行います。

※ 海洋、湖沼、河川、地下水など

水リスク

水資源は、生産工程に使用する水だけでなく、原材料の調達にも影響を及ぼします。また、渇水や洪水、水質悪化が起これば、生産活動に影響を与えかねません。当社グループは、水消費量・排水の管理徹底・有効活用、水の再利用や節水などの具体的な取り組みを推進していきます。

水に関する方針

私たちは水を効率的に利用し、責任ある排水管理を行います。

グローバル全体での取水量(実績)

当社グループ全体の総取水量(生産量当たり)は4%減少しました。その主な要因は、DuluxGroupで取水量が24%減少し、日本グループで9%減少したことです。

大気保全と水資源保護に向けた日本グループの取り組み

日本グループは、自主基準値を定めて定期的に汚染負荷量を測定することにより、大気汚染・水質汚濁に関する法規制を遵守しています。

2021年度の大気・水質の汚染負荷量は、前年度に比べて大きな変化はありません。また、水使用量と排水量は前年度に比べて減少しています。引き続き、環境への負荷低減に努めてまいります。

水ストレスについては、「取水における困難が持続的に存在する懸念がある」とことと定義しています。日本グループ拠点の水消費量の多い上位7カ所(千葉、高浜、大阪、枚方、岡山、栃木、豊明)を対象とした水ストレス程度を、世界資源研究所(WRI)が提供する「Aqueduct(アキダクト)」などで工場ごとに確認した結果、取水における水ストレスの程度は低いことを確認しています。

塗料生産における水集約度を大きく分類すると、①製造プロセスに使う水集約度と、②原料用の水集約度に分けることができます。

①製造プロセスに使う水集約度の低下に向けては、一部の工場において設備洗浄などの水使用量の管理・把握、冷却水などのリサイクル化などを行い、取水量の低下に向けた取り組みを始めています。また、安全パトロール時に節水確認(漏れ・オーバーフローのチェック)を組み込み、雨水・排水処理場処理水の有効利用を開始しています。

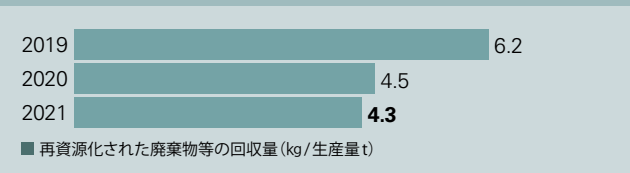
②原料用の水集約度の削減については、原材料の材料として用いる水使用量(取水量)は塗料の水性化に伴い、集約度の増加はやむを得ないと考えていますが、塗料の高加熱残分製品の開発・置換による製品当たりの水含有量削減を検討しています。

原料用の水集約度低下の例としては、粉体塗料が挙げられます。原料に水を含有しない粉体塗料は、有機溶剤を使用せず、未塗着塗料の回収・再利用が可能で廃棄分がゼロという特長があるほか、省人化や自動化を進めやすいとされ、粉体塗料市場の成長が見込まれています。日本グループは2019年、粉体塗料の製造を主体とした千葉工場を新たに稼働させました。また、粉体塗料以外の製品では、水と薬品を使わない塗装回収システムを検討しています。

廃棄物等の発生量(グローバル)



再資源化された廃棄物等の回収量(リサイクル・再利用)(グローバル)



取水量(グローバル)



労働安全衛生



化学物質を取り扱うことによる災害や健康被害は依然として化学メーカーとしては大きなリスクと考えています。従業員をはじめ事業に関わる全ての人々の安全を確保しリスク最小化のための投資や教育などに取り組みます。

当社グループは、マテリアリティの1つとして「労働安全衛生」を掲げています。各パートナー会社は、職場の安全や従業員一人ひとりの健康維持・増進が企業経営の基盤であるとして、労働安全衛生の取り組みを推進しています。

2021年、ESG委員会(当時)傘下のグローバルワーキングチーム(現:グローバルチーム)にて、労働安全衛生に関する方針を設定しました。

NIPSEAグループでは、健康・安全・環境(HSE)について、①安全衛生対策の重要性をめぐる従業員の意識を高めること、②主要なHSEパフォーマンス指標(KPI)の目的と目標を設定すること、③HSEパフォーマンスの定期的なレビューを実施すること、④HSEの実施、維持、改善のための予算を配分すること、⑤苦情処理制度を利用できるようにすること、を推進しています。例えば、①については、トップマネジメントやHSE委員会、部門長、従業員に対し、さまざまなコミュニケーションツールを活用して意識向上を促し、化学物質やPPEの安全性、機械の使い方、救命・救急法などについて、社内外の専門家による講習会や説明会を開催し、HSEに関する注意事項の周知を図っています。

Dunn-Edwardsでは安全確保のため、職場の評価、データ・観察結果の分析、是正措置の実施、是正措置の評価の側面からの対応を検討しています。2022年度は車両安全、施設の安全、吊り上げの安全3分野に注力し、例えば持ち上げに関連する負傷の頻度や重大性のため、吊り上げによる負傷を減らすための努力に重点を置いています。具体的には、トレーニング、機械的

補助装置、エクササイズなどの取り組みを行っています。

DuluxGroupのトレードセンターでは、接客する従業員が毎日ペンキ缶を持ち上げたり運んだりする際のリスクを減らすため、空気圧で作動するフックリフトを設置するなどの多くの投資を行ってきました。さらに、2021年にカーティン大学と共同でウェアラブルテクノロジーを活用した日常業務における手作業のストレス分析、高リスク作業の特定などを実施しました。この情報を活用し、特定の作業のリスク低減や身体にかかる負担の可視化が可能となりました。

労働安全衛生に関する方針

私たちは顧客・従業員・取引先・社会全体の健康と安全、幸福に配慮します。

グローバルの労働安全衛生

2020年度までの過去2年間で死亡災害発生件数はゼロでしたが、2021年度は3件発生したことを受け、全ての職場で重大な事故につながり得るリスクを効果的に特定・管理する必要性が高まりました。この3件の死亡災害はNIPSEAグループで発生したもので、残念ながら従業員1名、請負業者2名が巻き込まれました。休業につながる従業員・請負業者の負傷件数(20万時間当たりの発生件数)はグループ全体で10%減少しました。これは、DuluxGroupで13%、NIPSEAグループで9%減少したことが要因で、両グループでグループ全体の負傷者の53%を占めています。Dunn-Edwardsにおける負傷者数はグループ全体の43%を占め、過去2年間で災害件数が大幅に増加していますが、職場における新型コロナ

ウイルスの影響によるものです。

労働安全衛生に向けた日本グループの取り組み(実績)

日本グループでは「安全は全てに優先する」という考え方のもと、災害発生 of 未然防止に取り組んでいます。2021年度の災害件数は、前年度と比較して減少しましたが、休業災害は4件増加しました。長期休業を要する熱中症が1件発生したことを踏まえた対応としては、グループ拠点全体で熱中症リスクの再確認と対策見直しを行い、再発防止に努めています。

安全衛生活動の根幹であるリスクアセスメントにおいては、2020年度に増加した「はさまれ、巻き込まれ」、「有害物との接触」災害を重点見直し対象として推進しました。また、日本と海外拠点で発生した災害についてはグループで共有し、現場ルール・安全対策の見直しや、現場作業への教育などを通じて管理強化を図りました。

サプライチェーンマネジメント

原材料調達における考え方

当社グループの事業は、原材料・設備・資材・情報サービスなど、多岐にわたる製品・サービスを供給することによって成立しています。事業の持続的成長には、取引先との健全な協力関係が不可欠です。取引に関する当社グループの基本的な考え方を「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、調達方針をブレイクダウンした「調達ガイドライン」を策定し、より具体的な内容で、取引先と日本グループが遵守する事項を明確にし、責任ある調達を推進しています。日本グループの調達活動は、QCD(品質・価格・納期)はもとより、ESG側面も最重要課題と位置付け、サプライチェーンの持続性をより意識したものへと変容させていきます。

NIPSEAグループでは、持続可能な開発

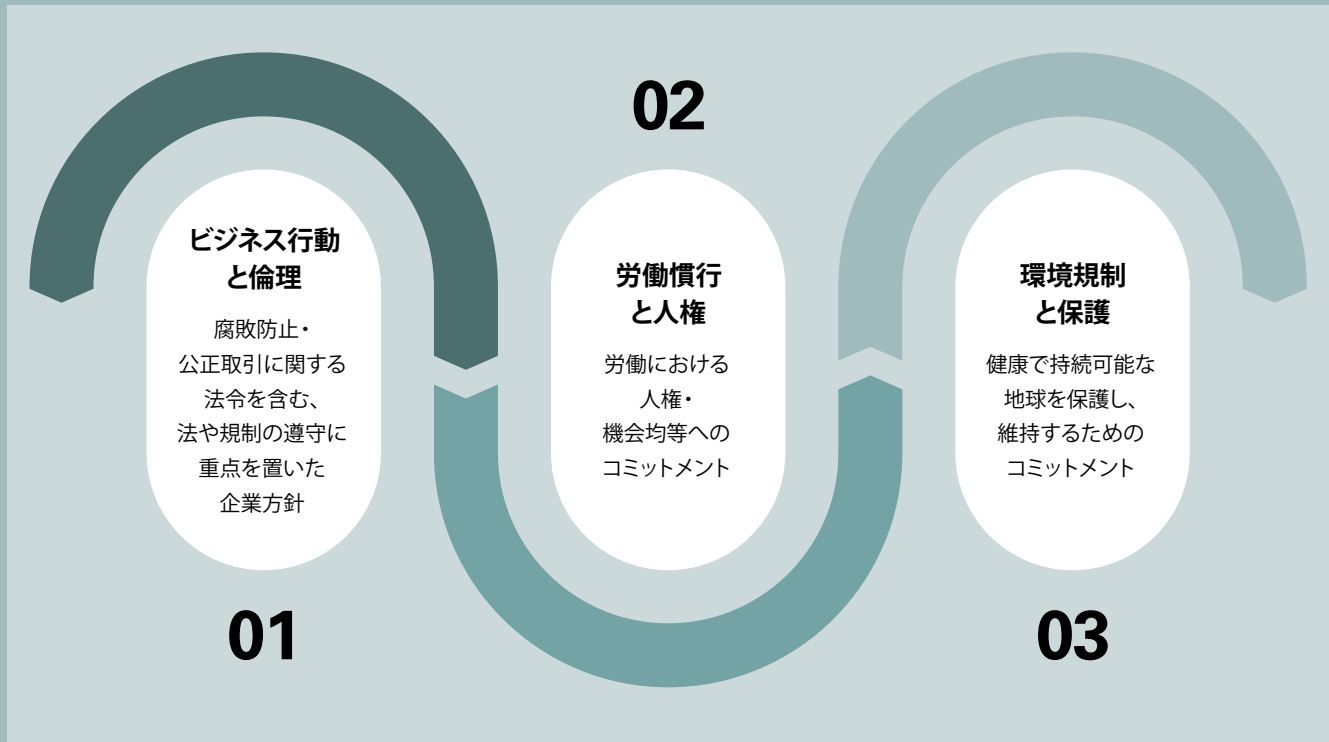
にプラスの影響を与えるべく努力する、責任ある企業として高い基準を持って運営することを約束しています。サプライヤー行動規範は、新規・既存のサプライヤーに求める明確なビジネス行動の概要を示し、ビジネスパートナーがNIPSEAグループと同じ高い基準を維持することを保証するものです。NIPSEAグループのサプライヤー行動規範は、主要な3分野をカバーして

います(下図参照)。

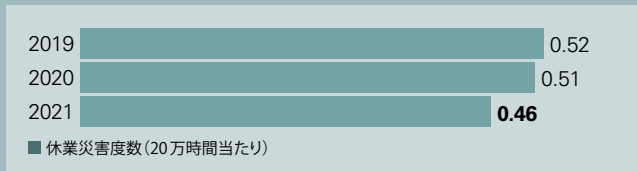
NIPSEAグループの調達部門は、毎年サプライヤーの評価を行っています。このサプライヤー評価には、サプライヤーが環境問題の管理においてNIPSEAグループが要求する標準作業手順書(SOP)を満たしているかどうかを確認するための環境評価も含まれています。サプライヤーがNIPSEAグループの期待に満たない場合

には解決策を提供し、プロセスの改善を支援しています。

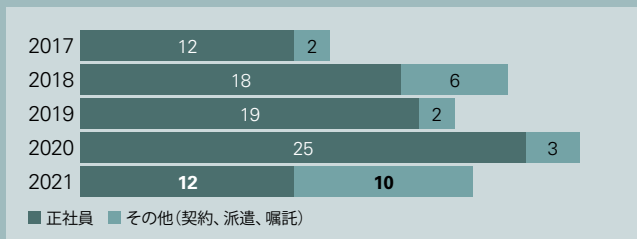
NIPSEAグループ サプライヤー行動規範



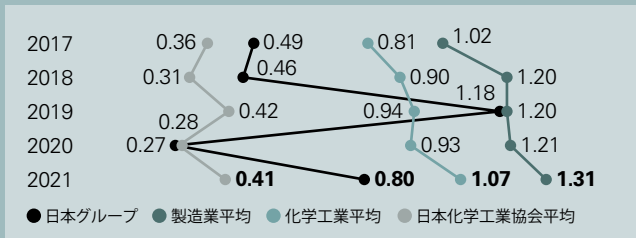
従業員・請負業者の休業災害度数(グローバル)



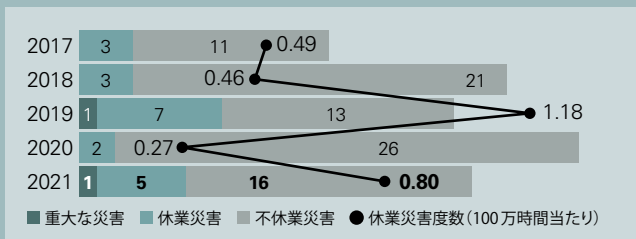
雇用形態別災害発生件数(日本グループ)



休業災害度数率(日本グループ)



労働災害発生件数(日本グループ)



人的資本の強みを 生かし、MSV を追求

NIPSEA グループ
グラディス・ゴー

当社グループは、中国・アジアをはじめ世界30の国と地域で事業を展開する日本発のグローバル企業として、人的資本の多様性と強みを生かしたMSVへの貢献に加え、MSVが前提とするステークホルダーへの責務の充足を重視しています。

「人とコミュニティ」チームでは、「ダイバーシティ&インクルージョン」と「コミュニティとともに成長」の2つのマテリアリティを対象としており、活動の柱として①女性管理職の増加、②多様性の尊重、③地域社会との関係構築・活性化を設定して、各国・地域で積極的な取り組みを進めています。

こうした取り組みは、「女性管理職比率」などの指標に成果が表れることに加えて、当社グループが重要な指標の1つと捉えている「従業員満足度」にも反映されます。従業員満足度は、人材の採用・定着にかかる費用に影響する側面と、モチベーションの維持・向上などを通して生産性に影響する側面があることを踏まえて、各パートナー会社の状況に応じた自律的な対応を進めています。

ダイバーシティ& インクルージョン



私たちを取り巻く人々を尊重し、多様な価値観を積極的に受け入れることは私たちの持続的な成長のために重要です。当社グループは、従業員をはじめ事業に関わる人々の多様性を重視し、人権を尊重します。

持続的成長のための人的資本

当社グループの持続的な成長のためには、優秀な人材を確保するだけでなく、働きやすく、働きがいのある企業風土・環境の整備により、各々が個性や能力を存分に発揮することが不可欠です。当社グループは、人的資本への投資として、パートナー会社ごとの課題に応じて自律的に構築した研修体制の充実を図り、人材の質を高めて

います。研修体制を拡充することは、新卒・中途採用における競争優位性の向上や退職率の低下といった効果も期待され、人材ポートフォリオを高度化する上でも重要な取り組みです。

DuluxGroupは、新任リーダーからシニアリーダーまでを対象として、グローバルリーダーとして活動するために必要なスキルを身に付け、継続的な学習を促進し、キャリアパスに沿って能力を高めることを目的とした包括的な学習プログラムを提供して

います。従業員には「自分の成長は自分で決める」ことを奨励し、スキルや専門知識を向上させるために必要な学習には率先してアクセスするよう促しています。カリキュラムが適切かつ効果的でDuluxGroupの成長目標に沿ったものであるように、継続的にカリキュラムを見直し、改善しています。現在、ハーバード大学との提携による「複雑性の中でのリーダーシップ」、「ビジネスにおける洞察力」などのプログラム、セールス、マーケティングのカリキュラムを提供しています。

NIPSEAグループでは、地域・国・会社を横断した学習フレームワークを採用しており、各職務レベルに必要な経験・スキルやコンピテンシーを備えた従業員の育成に注力しています。例えば、さまざまな職務分野向けに、技術スキルからリーダーシップスキルに至るまでの一連のトレーニングや教育プログラムを提供しています。プログラムは、毎年実施される研修結果・効果性のレビューと各国・各社の要望に基づいて強化・改善を図っています。2021年度は、従業員1人当たり15.0時間、合計387,243時間の従業員トレーニングを実施しました。

日本グループでは、全従業員を対象に個々の期待役割・キャリアステージに応じた階層別研修(内定者教育・新入社員導入研修・フォローアップ研修・新任幹部職研修・年次研修など)を実施しています。日本グループ共通のトレーニング時間は、2021年度に延べ32,000時間となりました。中途社員に向けたオンボーディング教育の強化、幹部職のビジネスリテラシー強化を目的としたビジネスカレッジの開講など、研修受講生や研修日程を拡充・充実させたことがトレーニング時間の増加につながりました。

多様性の確保・拡充

多様性を確保した人的資本の積み上げは、「アセット・アセンブラー」モデルにおける最重要基盤の1つです。当社グループは2022年1月に制定した「Nippon Paint

Group Global Code of Conduct(日本ペイントグループ グローバル行動規範)」で多様性を大事にする旨を明示しているほか、国内外の各パートナー会社は多様性の確保・拡充に向けた人材マネジメントに取り組んでいます。

NIPSEAグループは、アジア各国で経営陣、取締役会におけるジェンダー比率を改善するため、継続して活動しています。また、事業を展開している国・地域で現地人材を採用することは、市場シェアの獲得に向けた競争力強化につながる一方、地域コミュニティでの雇用機会の創出にも貢献します。地域コミュニティから上級管理職に採用された割合は57.1%へ達しています。

DuluxGroupは、階層別に女性比率向上施策を展開し、特に上級管理職におけるジェンダーバランスの適正化に注力しています。この結果、全事業部門のチームにおける女性上級リーダーの数は、過去5年間で倍増しました。

Dunn-Edwardsは、リーダーシップ層における女性比率を過去5年間で20%から30%に増加させるとともに、事業を展開する地域の民族的特徴を反映させることに成功しました。

日本グループでは、海外パートナー会社

女性比率

	従業員	幹部職
NIPSEAグループ	24.9%	25.1%
Dunn-Edwards	29.6%	30.1%
DuluxGroup	34.7%	32.9%
日本グループ	22.0%	6.1%

従業員数(名)

	2019	2020	2021
日本	3,373	3,510	3,294
アジア	14,303	15,354	18,253
オセアニア	3,735	3,826	3,927
米州	2,640	2,581	2,576
その他	1,919	2,047	1,793
全社*	—	—	404
合計	25,970	27,318	30,247

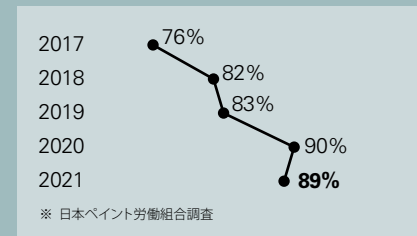
* 日本ペイントホールディングス(NPHD)の従業員数は2021年度から、従来の「日本」セグメントから「全社(共通)」に変更

の成功事例などを参考にしながら、女性従業員の登用に向けた取り組みを進めています。具体的には、社内公募で選出された女性従業員を外部の異業種交流研修に派遣しており、他業種メンバーとの協働を通じたリーダーシップの醸成や、多様なロールモデルを知ることによる自律的なキャリア形成を図ることで、幹部職人材の育成に取り組んでいます。また、外部から高い専門性を持つ経営・幹部職人材の登用も積極的に進めています。日本ペイントホールディングス(NPHD)では女性の取締役2名、執行役1名、執行役員1名が職責に当たっています(2022年6月30日時点)。

従業員エンゲージメントの向上

従業員エンゲージメントの向上は、優秀な人材が持続的に最大パフォーマンスを発揮することにつながります。また、「アセット・アセンブラー」モデルのもと、新たに当社グループに加わったパートナー会社の従業員満足度を定期的にフォロー・確認しています(「DuluxGroupの従業員満足度」参照)。Dunn-Edwardsは、従業員満足度調査

従業員満足度(日本グループ)



の代替として退職者インタビューを活用しています。退職者インタビューから得られたデータを検討した結果、入社後の2年間が会社とのつながりを作る上で最も重要な期間であることや、報酬・退職金制度(401(k))・管理職のリーダーシップなどが重要な要素であることが分かりました。Dunn-Edwardsはこうした分野で魅力的かつ競争力のある仕組みを提供できるよう、報酬と退職金制度の方針を定め、全階層でキャリアアップのためのトレーニングを開発し、発展させています。

日本では、男性の積極的な育児参加を支援するために、男性の育児休暇取得を後押ししています。加えて、在宅勤務制度や時間単位の有給休暇取得制度、時短勤務など、育児・介護などの従業員のライフイベントに合わせた柔軟な勤務制度を整えています。在宅勤務制度は、働く時間や場所の制約をハードルとすることなく、100%の力を発揮する環境を整備し、「働きたい」社員の意欲を会社が尊重・サポートすることを目的として導入し、新型コロナウイルス対策も兼ねて対象者や実施頻度について制限を設けずに運用しています。2022年2月に実施した在宅勤務制度に関するアンケートでは、海外との会議で時間調整が容易になり、効率的な業務が可能となっていることや、ウェブ会議システムを活用することで

円滑に情報共有や意思決定ができる、などの前向きな意見が寄せられました。

ケーススタディ
DuluxGroupの従業員満足度

2021年のエンゲージメント・スコアは80%に達し、日本ペイントグループ参画前の2017年に実施された調査結果(72%)よりも8ポイント高く、業界やパフォーマンス基準を大きく上回る結果となりました。

エンゲージメント・スコアが高い要因として、従業員の97%が家族や友人にDuluxGroup製品を勧めているなど、自社ブランドに対する情熱が挙げられます。また、従業員は自身の仕事が事業戦略の優先課題にどのように貢献しているかを理解しているほか、各地域のリーダーがチームと協力しながら高い成果を上げる権限を与えられていることも、高いエンゲージメント・スコアを維持する上で重要な要素となっています。DuluxGroupは、リーダーシップの育成に多額の投資を行うことで、これを可能にしています。

人権尊重に向けた基本的な考え方

当社グループは、グループ共通の「Nippon Paint Group Global Code of Conduct

(日本ペイントグループ グローバル行動規範)」の中で、従業員やステークホルダーの人権を尊重する旨を明記しました。

人権デューディリジェンス

DuluxGroupは過去2年間、豪州の法律を踏まえ、現代奴隷制度に関する声明を発表しています。DuluxGroupは、自社事業、サプライチェーン全体において、現代奴隷制のリスクを特定、評価、対処することに尽力しています。現代の奴隷制度は、基本的人権を著しく侵害するものです。DuluxGroupは、あらゆる形態の現代奴隷制に反対し、自社事業内、サプライチェーン全体における労働者の人権と自由を尊重し、支援します。

日本では、サプライチェーン上のリスクを把握するために、グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパンが提供している自己診断(UN Global Compact SAQ調査)を用いて、サプライヤーのESG活動状況を調査・把握しています。調査は、コーポレート・ガバナンス、人権、労働、環境、公正な企業活動、品質・安全性、情報セキュリティ、サプライチェーン、地域社会との共生などの項目で、取り組みレベルを審査しています。

コミュニティとともに成長

バリューチェーンを通じたコミュニティへの投資を行い、市場の拡大、ブランドの強化、地域コミュニティとの良好な関係を基盤とした事業の持続的な成長を実現します。

全ての人々に豊かな彩、快適さおよび安心安全を提供することは、当社グループの創業以来の変わらぬ使命です。当社グループは、事業活動を通じて地域の持続可能な発展を支え、推進することに貢献していきます。「コミュニティとともに成長」はグローバルCSRの枠組み「Coloring Lives」のもとで3つの柱(3E)を重点に活動を進めており、「Education(教育)」は将来のステークホルダー育成に向けて、「Empowerment(エンパワメント)」は社会的弱者の支援や職業訓練などを通じた産業の発展に向けて、「Engagement(エンゲージメント)」は

地域社会やステークホルダーとの協働に向けて、それぞれ取り組んでいます。コミュニティへの投資により、地域社会や地域経済の活性化によるビジネスチャンス拡大、従業員の自社に対するコミットメント向上、地域コミュニティとの連携強化などが期待され、MSVへの貢献につなげていきます。一方で、MSVの前提である「ステークホルダーへの責務」を仮に軽視すれば、地域社会からの信頼を失い、優秀な人材や優良な取引相手、投資家が当社グループを敬遠するリスクを認識しています。

社会貢献活動の柱と活動例

柱	内容	活動例
Education (教育)	将来の顧客や従業員などになり得る子どもや学生を対象とした活動	大学との産学連携(日本グループ:東京大学との産学連携); AYDA Awards(NIPSEAグループ:将来の顧客である建築・インテリアデザイン志望の学生を対象とした国際競技会を毎年実施); Smiling Mind(DuluxGroup:小学校にマインドフルな空間を造る); Off the wall Graffiti(Dunn-Edwards:都市部のアーティストを対象としたイベントや放課後を含む学校でのアート教育プログラム)
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	ニッペファン・ファーム(日本グループ:障がい者の雇用支援); Rural Revitalization for Chengde County(NIPSEAグループ:村の外壁を塗り直す); Pet Refuge NZ(DuluxGroup:DVから逃れてきた人たちのペットのための避難所の建設に協力); Tradeswoman(Dunn-Edwards:建設業・関連産業に従事する女性を増やすためのプログラム)
Engagement (エンゲージメント)	地域やステークホルダーとの協働、NGOとの連携、災害支援などを行う活動	Color Way of Life - ART+(NIPSEAグループ:学生の芸術や色彩、ペインティング文化への関心を高める); Department of Conservation Trail Huts(DuluxGroup:歴史的建造物と地域資産の保護); Martin Auto Museum(Dunn-Edwards:10代向けの新しい機械学校をペイントするための寄付)

社会貢献活動への投資と成果・影響

2021年度		集計項目	数値
グローバル	国・地域		20
	プロジェクト数		204件超
	投入リソース	活動に費やしたお金	708万米ドル超
		活動に費やした時間	61,000時間超
		活動に参加した社員・ボランティア	2,100人超
		活動に使用された塗料	64万リットル超
成果・影響	影響を与えた方々	29万人超	



DuluxGroupのメルボルンオフィス

Innovation & Product Stewardship

サステナブル製品の開発推進とイノベーションの追求

NIPSEAグループ／日本ペイントコーポレートソリューションズ
ホン・ジャン



日本ペイントグループのPurposeは、「サイエンス+イマジネーションの力で、わたしたちの世界を豊かに。」です。サイエンス+イマジネーションは、私たちの優れた技術力、知的財産・知的資産、組織力、技術的なネットワークをグループ全体で活用し、社会に貢献するイノベーションを生み出すことを意味しています。新型コロナウイルスが拡大し始めた2020年以降では、抗ウイルス技術への投資を大幅に拡充し、社会の課題を解決するための幅広い塗料製品を開発してきました。

私たちの技術的な使命は、塗料・周辺市場で世界をリードする技術集団を目指すとともに、日本と世界で成長を加速し、市場シェアを向上することです。

私たちのイノベーション戦略は、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つの柱で構成されています。これは技術的な視点から、「株主価値最大化(MSV)」を実現するものです。私たちは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ると確信しています。

当社グループは「アセット・アセンブラー」モデルのもと、世界のパートナー会社間で技術協力、知的財産の共有が行われていることは注目に値します。パートナー会社の技術チームは、各市場や顧客ニーズに効果的に対応するため、高い自律性を維持しています。一方、パートナー会社間で技術の共有と能力の活用を進めるため、「グローバル・テクノロジー・カウンシル(GTC)」を設立し、技術交流に必要なプラットフォームと全ての塗料製品で運用できるプロジェクトを促進しています。

私たちは、知的財産の付加価値を向上するため、グローバルな技術提携の強化に適応できる体制を構築しました。建築用塗料の技術チームは、グローバルな技術コミュニティを形成し、共同の技術開発プロジェクトでベストプラクティスの共有と研究能力の有効活用を進めており、各国の顧客ニーズに対応する上で効果を上げてきました。他方、自動車業界の顧客は世界的な規模で事業を展開していることから、世界各地で自動車用塗料に携わる技術チームは2021年、日本ペイント・オートモーティブコーティングス(NPAC)のもとで一体化し、「One Team」に生まれ変わりました。

社会課題を解決するイノベーション創出

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



知的財産の活用と付加価値創出に向けた、塗料・周辺事業での研究開発の意義

当社グループの技術系人材はグローバルで3,887名、このうち日本では1,171名に上ります。技術系人材は、持続的なビジネスの成長を実現する強力なイノベーションの原動力であり、競争力を生み出す中核的な存在です。技術系人材は国内外の顧客と消費者のニーズに対応するため、東京と大阪、中国・上海、シンガポール、豪州・メルボルン、米国・ロサンゼルスとクリーブランド、フランスなど、世界50カ所の研究開発・技術施設に従事しています。2021年の研究開発費は243億円に達し、新たに200件の特許を出願しました。2021年末時点で登録されている特許権は1,000件に達しています。

当社グループでは、塗料に関するコアテクノロジーを10のカテゴリー(右図参照)に分類しながら、知的財産を管理しています。研究開発センターの中核となるチームには各分野の専門技術者が従事しており、世界で展開する技術センターの科学者と協力しながら、グループ全体の製品開発を支援しています。

当社グループは、世界の大学や学術研究機関と、幅広いオープン・イノベーション・ネットワークを構築しています。日本グループは2020年に東京大学と戦略的研究に関する提携を結び、共同研究所を設立しました。東大との提携は、感染症のリスク低減、社会コストと環境負荷の抑制、スマート社会

の基盤づくりの3分野で、革新的な塗料技術の創造を目指しています。NIPSEAグループはシンガポールで、数十年にわたり科学技術研究庁(A*STAR)の研究機関と提携しています。最近ではA*STARと戦略的に提携し、自律走行を可能にするスマート・サーフェース分野、塗料研究で人工知能(AI)を応用する分野で破壊的技術を開発しています。

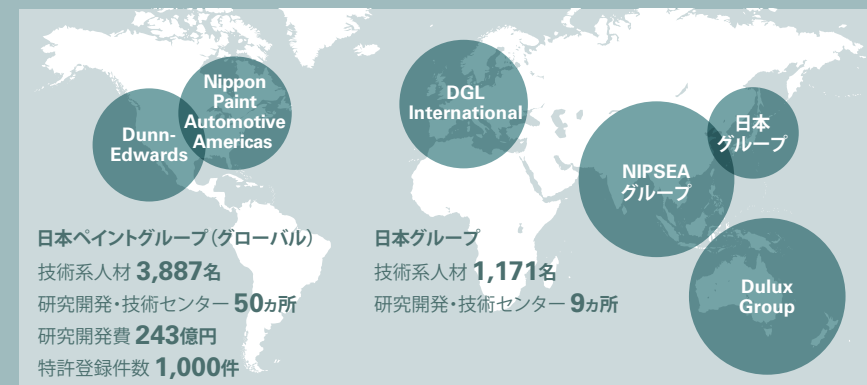
イノベーション創出に向けた取り組み・プログラム

新製品売上高指数(NPSI)

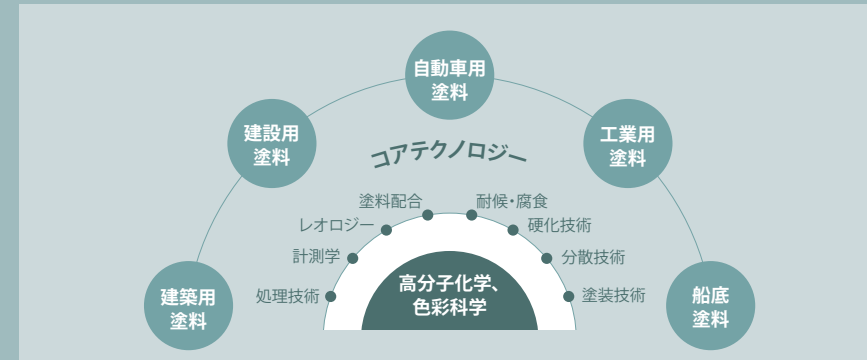
新製品売上高指数(NPSI)は、テクノロジーを駆使して生産された製品の生産量を測定する指標の1つです。当社グループは、過去3年間に製品化された新製品の売上高推移を把握するため、さまざまなツールを用いて適切なNPSIシステムを構築しました。新製品は、段階的な改良によりグレードアップした製品から、破壊的イノベーションにより新たに市場に登場した製品まで、複数の分野に分類されます。NPSIは、技術チームとビジネス・サプライチェーンのオペレーションチームが共同で取り組んだ実績を反映します。両者の強い連携により、MSVへのコミットメントが実現されます。

NIPSEAグループは2018年にNPSIの導入を開始しました。NIPSEAグループ

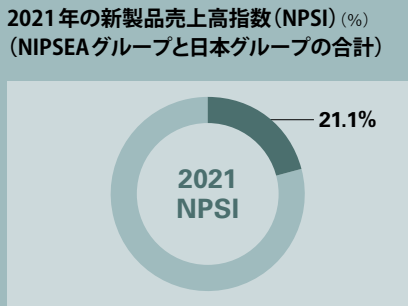
研究開発組織



コアテクノロジー



と日本グループを合わせたNPSIは2021年に21.1%を達成し、18,000もの新製品を発売しています。



当社製品のサステナビリティ

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

こうしたサステナビリティに関する原則のもと、新製品の評価に用いる「サステナビリティ・スコアボード(得点システム)」が開発され、日本・中国グループのNPSIシステムに導入されました。2021年の日本グループと中国グループを合わせた新製品売上高のうち、38%が新たに開発されたサステナブル製品でした。また、「グリーンデザイン・レビュー」も開発され、日本グループとNIPSEAグループの研究開発プロジェクト

の管理システムに導入されています。日本グループとNIPSEAグループのプロジェクトポートフォリオのうち、40%の研究開発プロジェクトが「グリーンデザイン・レビュー」の原則に従ってサステナブルな優位性を持つ製品の創出を重点分野としています。

化学物質の管理

日本グループでは2021年、環境や人体への影響を最小限に抑える目的で、化学物質管理システム「Green 30」を立ち上げました。このシステムは、日本の化学物質に関する規制だけでなく、欧州連合(EU)のREACH規則(化学物質の登録・評価・認可・制限に関する規則)などの国際協定により、世界的に懸念が高まっている化学物質を管理するために開発されました。事業を展開する各国の法規制に基づき、化学物質のリスクを「禁止」「新規導入制限」「新規導入回避」の3つに分類しています。2021年に日本で運用を開始し、海外のパートナー会社への導入も進めています。アルキルフェノールエトキシレート(APEO)は界面活性剤で、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、米環境保護庁やREACHにより規制されていることから、当社グループはAPEOを含む界面活性剤の段階的な廃止を進めています。2021年には欧州製品へのノニルフェノール化合物の使用を廃止しました。Dunn-Edwardsは、製品の改良を通じてAPEOを含む界面活性剤の段階的な廃止に取り組んでおり、新たに開発される製品へのAPEOを含む原材料の使用を認めていません。

また、残留性有機汚染物質(POPs)として問題視されている紫外線吸収剤の代替も進めています。現在は2023年末までに、欧州向け全製品での完全廃止を目指しています。

DuluxGroupでは、製品の製造に使用される有害化学物質に関連したリスク管理が重要な優先事項となっています。健康や環境に長期的な影響を与える恐れのある物質(懸念化学物質)を特定し、そのリスクを

評価する手法を開発しました。危害を及ぼすリスクを低減・排除するために、製法の変更、パッケージやラベルの改良などの改善を行っています。懸念化学物質は、サプライヤーの安全データシート、欧州の「高懸念物質」などの規制リスト、ステークホルダーのサステナビリティ・プログラムのリスト(国際リビング・フューチャー協会のリビング・ビルディング・チャレンジのレッドリストなど)の情報をもとに特定されています。

新しい原材料の導入が提案された場合は必ず、懸念化学物質の基準や既存リストと照合します。懸念化学物質であることが判明した場合はリスク評価を行い、その化学物質が特定製品の中で、もしくはエンドユーザーによって、安全に使用することが可能かどうか、追加規制や別の製法が必要かどうかを判断します。

化学物質に関する科学的知見や規制は常に更新され、地域社会の懸念は高まり続けています。DuluxGroupは、最新の知識を常に入手するため、ステークホルダーや規制当局による化学物質分類の見直しを監視、検討するプロセスを確立しました。新たに発生した懸念をいち早く特定し、事前に対応できるような体制を整えています。

優先度の高い懸念化学物質の使用量と、リスク管理計画が策定されている化学物質の割合を確認することで、このプログラムの効果を測定しています。2018年以降、懸念化学物質リストに新たな物質が追加されたにもかかわらず、DuluxGroupは、優先度の高い懸念化学物質の使用量を17%削減することに成功しました。懸念化学物質に関する2021年の取り組みは、以下の通りです。

Dulux 防食用塗料: Congardシリーズで、コバルトとメチルエチルケトンオキシム(Meko)の使用を廃止
Dulux 防食用塗料: トルエンを含まない新たなエポキシプライマー、Durepon 66を製造
Dulux Porter's: 製法を変更し、シリーズ製品から結晶シリカを排除

ケーススタディ
イノベーション事例

当社グループは、経済成長の不確実性、産業界の激しい変化、環境規制の厳格化などの大きな課題に直面しています。しかし、こうした課題を解決する革新的な製品、特にカーボンニュートラル社会の実現に寄与し、SDGsに沿ったサステナブルな特長を持つ製品に大きな事業機会があると確信しています。当社グループは、環境に優し、エネルギー効率が高く、経済的に実現可能な塗料製品の開発を目指し、イノベーションに取り組んでいます。

抗ウイルス塗料の
イノベーション

当社グループは2020年9月、日本市場で「PROTECTON®(プロテクトン)」ブランドを立ち上げました。ウイルスや細菌の脅威から人々の生活を「PROTECT」する機能に加え、その機能をあらゆるものの表面に「ON」することから、このブランド名に決定しました。この時から、当社グループの塗料・表面処理技術の全てを結集し、工業用、DIY用、家庭用などの各種製品を提供しています。

2022年2月には、日本ペイント(NPTU)から「PROTECTON インテリアウォールVKコート」と「PROTECTONフロアVKクリヤー」、日本ペイント・オートモーティブコーティングス(NPAC)から「PROTECTON カーインテリアVKコート」がそれぞれ発売され、3つの新製品がPROTECTONシリーズに加わりました。「インテリアウォール」シリーズの内壁用に加えて、床用の水性クリヤー塗料「フロアVKクリヤー」は、ウイルスを含む飛沫などが床面に付着した際、抑制効果を発揮します。「カーインテリアVKコート」は、車内装部材への均一塗布と基材への固定化により、美しい外観と抗ウイルス機能の持続を実現します。

当社グループは東京大学とともに、感染リスク低減を実現する抗ウイルス・抗菌

機能を備えたコーティング技術に関する共同研究を行っています。これは、2020年5月に締結された産学協創協定に含まれている共同研究テーマの1つです。

当社グループは、世界各地で共同してウイルス対策に取り組んでいます。中国では2021年10月、「ウイルス除去・健康の盾」を意味する抗菌技術「ClearShield」を発売しました。この技術を用いた革新的なコーティング製品とフィルムは、中国の抗ウイルスコーティング規則に準拠した高い抗ウイルス性と耐変色性を備えています。2021年1月には、塗膜表面に付着したウイルスと細菌を抑制し、ホルムアルデヒドを除去、揮発性有機化合物(VOC)を低減、低臭気設計の抗ウイルス・抗菌キッズペイントを発売しました。

マレーシアでは、銀イオン技術を用いて、塗膜表面に付着したウイルスや細菌を持続的に抑制し、ウイルスなどの感染拡大を抑える「ウイルスガード」を開発しました。シンガポールでも、銀と酸化第一銅の技術をそれぞれ用いたコーティング製品「ウイルスガード」と「ウイルスガードプラス」を発売しました。

Dulux UltraAir® (ウルトラエア)

室内の空気の質に対する社会的関心が高まる中、DuluxGroupは内壁用塗料シリーズ「UltraAir®」を発売しました。UltraAir®は、臭いと化学物質の排出量を著しく低減した製品で、VOC排出量を少量に抑え、GREENGUARD Gold 認証を取得しました。これは、1万種類を超える化学物質やVOCを検査する第三者機関による認証で、UltraAir®が室内空気汚染の低減に役立つことを証明しています。また、別の第三者認証機関「Global GreenTag」のグリーンレート・レベルAとブラチナム・ヘルスの2つの認証も取得しており、WELL や Green Starといった環境に優しい建物を対象とした

認証も取得できると考えています。UltraAir®は、製品の環境フットプリントを定量化する環境製品宣言(EPD)の認証も受けています。EPDとGreenTag 認証を取得していれば、豪州の商業部門で高く評価されます。また、塗料臭や塗料から出るガスの低減は、業者と自宅用塗料を求める一般消費者の双方にとって重要なことから、UltraAir®はあらゆる市場でその魅力を十分に発揮できます。

建設業向けクロム(Cr)
フリー・プライマー

近年、VOCや重金属を対象とした公害防止に関するさまざまな規制が施行され、建設業界では環境保護への関心がますます高まっています。当社グループは、クロム(Cr)を含まないコイルコーティング用プライマーを開発しました。この製品は現在、工業用途で重要な役割を果たしています。環境に優しいコーティングは、装飾や保護を目的とした、広い面積を持つ金属への塗布に活用されています。米労働安全衛生局の調査で、六価クロムは使用者に重大な医学的リスクをもたらすことが分かりました。肺がんを誘発する可能性だけでなく、鼻や喉、肺の炎症の原因となり、長期間さらされると潰瘍や中隔穿孔を引き起こす恐れがあります。当社グループの新製品であるクロムフリーのコイルコーティング用プライマーは、使用者に対する医学的リスクを排除し、規制要件を満たすことができます。加えて、工業用油性プライマーに比べ、耐腐食性と機械的特性に優れています。

クロムフリー・プライマー製品は、世界最大のコイルコーティング市場である中国の顧客向けに発売し、クロムの使用を完全に廃止しました。



抗ウイルス塗料のイノベーション



Dulux UltraAir® (ウルトラエア)