

ウィー共同社長に聞く、  
「自律・分散型経営」の具体的実践

ケーススタディ②：  
ブランド力を活用した市場リーダーシップの強化  
（NIPSEA中国事業戦略）

「中国マクロデータ=当社業績」ではないと  
考える4つの理由

ケーススタディ③：  
成熟市場における成長戦略  
（DuluxGroup事業戦略）

ケーススタディ④：  
「Selleys」ブランドに見る、当社プラットフォームを  
活用したグループ連携事例

環境戦略

人材戦略

ケーススタディ⑤：  
日本グループの従業員エンゲージメント向上に向けて

研究開発戦略

労働安全衛生

コミュニティとともに成長

調達

# 自律・分散型経営の実践

40 ウィー共同社長に聞く、  
「自律・分散型経営」の具体的実践

43 ケーススタディ②：  
ブランド力を活用した市場リーダーシップの強化  
（NIPSEA中国事業戦略）

46 「中国マクロデータ=当社業績」ではないと  
考える4つの理由

48 ケーススタディ③：  
成熟市場における成長戦略  
（DuluxGroup事業戦略）

51 ケーススタディ④：  
「Selleys」ブランドに見る、  
当社プラットフォームを活用した  
グループ連携事例

53 環境戦略

57 人材戦略

61 ケーススタディ⑤：  
日本グループの従業員エンゲージメント  
向上に向けて

63 研究開発戦略

66 労働安全衛生

68 コミュニティとともに成長

70 調達

## MSVロジック・ツリー

◎ 詳細は、「[MSV実現に向けた道筋](#)」[☐](#)をご覧ください。

株主価値最大化  
（MSV）

EPSの  
最大化

PERの  
最大化

## サステナビリティ

|          |                          |   |                 |
|----------|--------------------------|---|-----------------|
| 環境&安全    | 低炭素・環境配慮型製品の開発           | + | 労働安全衛生の確保       |
| 人とコミュニティ | 多様な従業員の確保・育成             | + | ステークホルダーからの信頼獲得 |
| イノベーション  | サステナブル製品の開発（NPSI /LCA把握） | + | 化学物質管理          |
| ガバナンス    | 経営の監督                    | + | リスクテイクの促進       |
| 調達       | 低コストで持続可能な調達             | + | 環境・人権リスクの抑制     |

サステナビリティを  
事業へ深く  
結び付ける  
＝  
MSV実現の大前提

## オーガニック（既存事業）

|                                   |                                                                                             |
|-----------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|
| 「自律・分散型経営」に基づくEPS成長（市場シェア・収益性の向上） | テクノロジー・人材の飽くなき追求、ITの集約的な利用<br>品質向上、コスト低減、設備投資の効率化に向けた積極的な追求<br>「アセット・アセンブラー」としてのプラットフォームの活用 |
|-----------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|

## インオーガニック（M&A）

|                |                                                      |
|----------------|------------------------------------------------------|
| M&AによるEPSの積み上げ | 当社グループへの参画を希望する買収候補先の誘致<br>資金調達に係るコスト・リスクの低減と高PERの維持 |
|----------------|------------------------------------------------------|

## バランスシート・マネジメント

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

## 資本市場とのコミュニケーション

|         |                |   |       |   |         |
|---------|----------------|---|-------|---|---------|
| 市場期待の醸成 | エクイティ・ストーリーの浸透 | + | 対話の拡充 | + | 開示資料の充実 |
|---------|----------------|---|-------|---|---------|

ウィー共同社長に聞く、  
「自律・分散型経営」の具体的実践

ケーススタディ②：  
ブランド力を活用した市場リーダーシップの強化  
（NIPSEA 中国事業戦略）

「中国マクロデータ＝当社業績」ではないと  
考える4つの理由

ケーススタディ③：  
成熟市場における成長戦略  
（DuluxGroup 事業戦略）

ケーススタディ④：  
「Selleys」ブランドに見る、当社プラットフォームを  
活用したグループ連携事例

環境戦略

人材戦略

ケーススタディ⑤：  
日本グループの従業員エンゲージメント向上に向けて

研究開発戦略

労働安全衛生

コミュニティとともに成長

調達

# ウィー共同社長に聞く、 「自律・分散型経営」の具体的実践

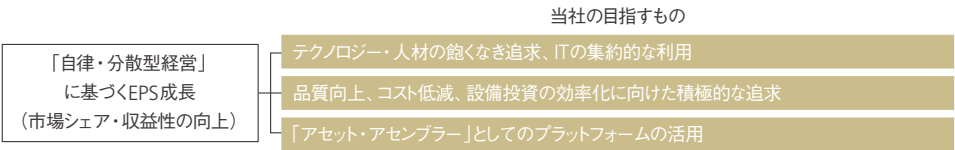


## 「持続的なEPSの 積み上げ」に向けた 未来への布石

取締役  
代表執行役共同社長  
ウィー・シューキム

### MSVロジック・ツリー

② 詳細は、「MSV実現に向けた道筋」[📄](#)をご覧ください。



## Executive Summary

エグゼクティブサマリー

- 日本グループは変革により「全体最適」への意識転換を図り、シナジーを最大限に引き出す
- 強力なリーダーシップと従業員の挑戦意欲を高める職場環境によって、日本グループでも「変革の魔法」を起こす
- 自動車用事業は世界各地で生まれる事業機会を捉えるべく、グローバル市場での競争力強化に焦点を当てた改革を推進
- インド市場への再参入は、インドでの成長機会をつかむという強い意志と自信の表れ

## 成熟市場における日本グループの 変革と未来への挑戦

時に困難を伴いながらも、近年稀に見る非常にユニークな手法や施策で構造改革を進めてきた日本グループは今、その運営モデルの大胆な変革に取り組んでいます。顧客と業界に重点を置いたパートナー会社（PC）を中心とした従来の運営モデルから脱却し、2025年1月にスタートさせた「CXO体制」のもと、顧客中心主義をさらに強化し、組織の垣根を越えた協業促進に力を入れています。4人のCXO（最高営業責任者（CCO）、最高サプライチェーン責任者（CSCO）、最高技術責任者（CTO）、最高管理責任者（CAO））の任命は象徴的かつ戦略的な転換を図るものであり、「One NIPPE」の旗印のもと、顧客中心主義の強みを引き続き生かしながら、5つの事業会社があたかも1つの事業体であるかのように一体的に運営しています。こうした変革は、各パートナー会社の利益を優先する「個別最適」から、日本事業全体の利益を優先する「全体最適」への意識転換を図り、「持続的なEPSの積み上げ」に貢献する組織としてのシナジーを最大限に引き出すことを狙いとしています。

幸運にも、日本グループは経験豊富で優秀なリーダーが揃っており、これまでPC責任者であった喜田氏と塩谷氏が全体最適実現のためのCXOに就任すると同時に、日本ペイント

コーポレートソリューションズ（NPCS）で日本全体の視点から事業運営に携わってきた井上氏がCAOとして、3年前に策定した技術計画を着実に実行しているホン氏がCTOとして引き続き職責を果たしています。また、ともに船舶用事業の改革で大きな功績を残した榎本氏、加賀美氏を新たにPC責任者に抜擢することで、次世代リーダーを育成する機会も提供することができました。才能ある若手従業員が急速に成長し、新たなポジションに迅速に就任できる環境を併せて整備することで社内の人材プール、組織の活性化を図るとともに、日本グループ全体としてのシナジー創出につなげていきます。

2024年9月に東京で開催された「Japan-Group Management Meeting（J-GMM）」では、日本グループが伝統的な日本企業の枠組みを超え、時にそこから逸脱する経営・人事慣行を受け入れるべきとする意欲的な挑戦を掲げました。こうした大胆なテーマを採用することができた背景としては、近年抜本的な改革を進めてきた船舶用事業の成功があります。日本ペイントマリン（NPMC）は新造船分野で過去20年間にわたって「不可能」と考えられてきた黒字化を実現するなど、従業員の意識と行動の変化が組織の成長を支える不可欠な要素であることを日本グループの従業員に証明しました。また、グローバルな競争環境において、世界の顧客が求める迅速な対応力を磨き、効率的なコスト

自律・分散型経営の実践

ウィー共同社長に聞く、  
「自律・分散型経営」の具体的実践

ケーススタディ②：  
ブランド力を活用した市場リーダーシップの強化  
（NIPSEA中国事業戦略）

「中国マクロデータ=当社業績」ではないと  
考える4つの理由

ケーススタディ③：  
成熟市場における成長戦略  
（DuluxGroup事業戦略）

ケーススタディ④：  
「Selleys」ブランドに見る、当社プラットフォームを  
活用したグループ連携事例

環境戦略

人材戦略

ケーススタディ⑤：  
日本グループの従業員エンゲージメント向上に向けて

研究開発戦略

労働安全衛生

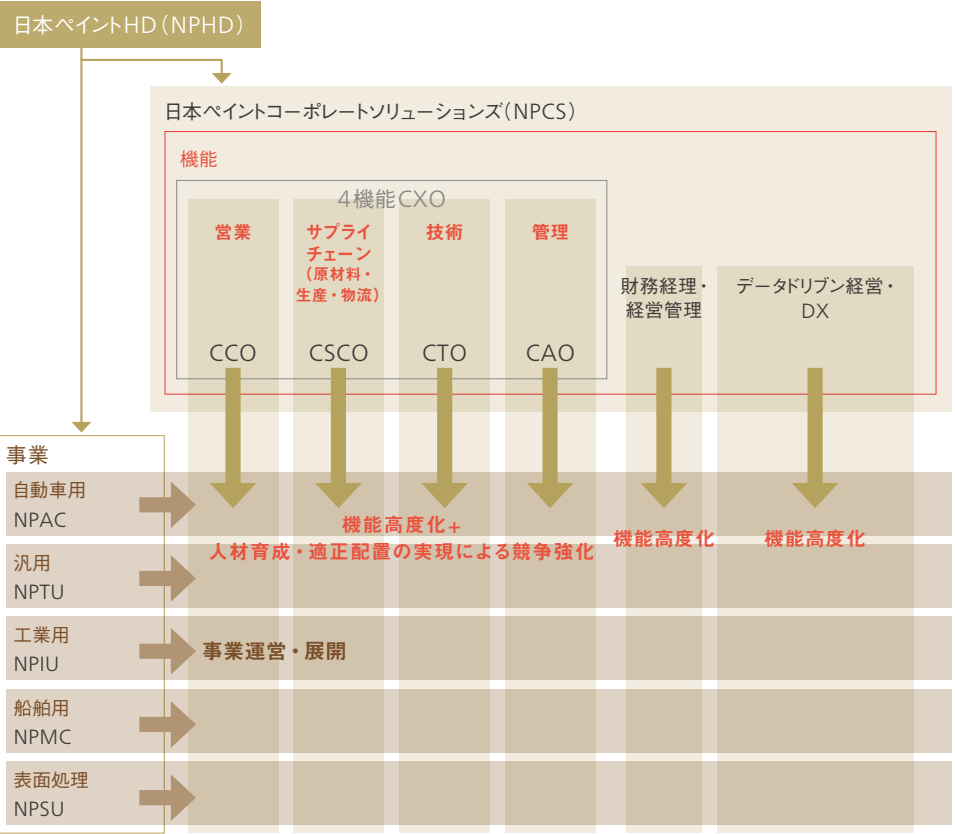
コミュニティとともに成長

調達

ウィー共同社長に聞く、「自律・分散型経営」の具体的実践

構造を強化することで、3年間の中期経営計画を初年度で達成する目覚ましい成果を上げ、中期目標の上方修正を迫られる嬉しい状況となりました。こうした成果は、強力なリーダーシップと従業員の挑戦意欲を高める職場環境によって、日本グループでも「変革の魔法（magic of transformation）」が起こり得ることを示しています。

四機能CXO/PC社長体制



グローバル自動車市場で  
未来を切り拓く競争力

自動車用事業においても、グローバル市場に向けた挑戦や未来を見据えた取り組みを加速しています。当社は日本市場への注力にとどまらず、世界各地で生まれる事業機会を捉えるべく、グローバル市場での競争力強化に

焦点を当てた改革を推し進めています。

自動車業界は現在、大きな転換期を迎えています。顧客である自動車メーカーはカーボンニュートラル製品やコスト効率を追求するとともに、従来の内燃機関車から電気自動車（EV）や水素燃料車への移行を加速し、塗料とフィルムの最適な組み合わせを模索しています。当社はこうした変化に対応するべく、次世代自動車の設計において重要な要素である「軽量化」や、先進的なフィルム・コーティングを中心的なテーマに据えた新たなソリューション開発に取り組んでいます。

こうした変化の激しい状況下、当社は新たなパラダイムにおいても活躍できる人材の育成に注力しています。自動車用事業を地域ごとに個別に運営する方法から、顧客のニーズに応じて1つのグローバルユニットとして機能させる中、アジアや米州、欧州において日本の自動車メーカーによる海外進出を継続的に支援してきましたが、近年では中国の自動車メーカーがEV分野での成功を背景に海外進出を進めています。そのため、NIPSEA中国が現地で培った専門知識や技術力を生かし、NIPSEA中国の中国国内の自動車メーカーへの対応力とNPX（当社グループの現地事業体）の現地サポート力・納品力を融合した事業モデルを構築することで、グローバル競争力の強化に取り組んでいます。NIPSEA中国とNPXの連携を深化させることによって、コスト効率が高い運営体制を通じて地域に最適化

されたソリューションを機敏に提供することで、グローバル化する中国自動車メーカーにおけるシェア獲得につなげています。

グローバル・キー・アカウント・マネージャー（GKAM）は現在、カスタマイズされたサービスやソリューションでグローバルに事業を展開する顧客をサポートする一方、世界各国の事業・機能責任者は自動車用事業全体としての競争力をさらに高めるプロセス強化に取り組んでいます。

こうした顧客中心の取り組みに加えて、新たに開発した環境配慮型のソリューションや、フィルムという新分野への展開も含め、当社グループは自動車業界において進化するトレンドを先取りし、グローバル市場の多様なニーズへ積極的に対応していきます。そして、将来の事業機会を確保するべく、長期的かつ持続可能な競争力の構築に尽力していきます。

HOME

Why Invest in Nippon Paint?

共同社長メッセージ

株主価値最大化 (MSV) の実現

中期経営方針

自律・分散型経営の実践

ウィー共同社長に聞く、  
「自律・分散型経営」の具体的実践

ケーススタディ②：  
ブランド力を活用した市場リーダーシップの強化  
(NIPSEA 中国事業戦略)

「中国マクロデータ=当社業績」ではないと  
考える4つの理由

ケーススタディ③：  
成熟市場における成長戦略  
(DuluxGroup 事業戦略)

ケーススタディ④：  
「Selleys」ブランドに見る、当社プラットフォームを  
活用したグループ連携事例

環境戦略

人材戦略

ケーススタディ⑤：  
日本グループの従業員エンゲージメント向上に向けて

研究開発戦略

労働安全衛生

コミュニティとともに成長

調達

リスクテイクを支えるガバナンス

企業情報

ウィー共同社長に聞く、「自律・分散型経営」の具体的実践

再参入したインド市場で  
成長に向けて築く未来

当社のインド事業は2021年当時に成長性と収益性を巡って大きな課題を抱えていましたが、3年にわたる構造改革や大胆なマーケティング施策などの奏功によって持続的な利益成長の道筋を見出し、2024年に当社グループへ再統合する運びとなりました。インド市場の競争激化に冷静に対処し、インド市場への再参入を果たせたことは、インドにおける将来的な成長機会の確保に向けた当社グループの強い意志と自信の表れとなります。

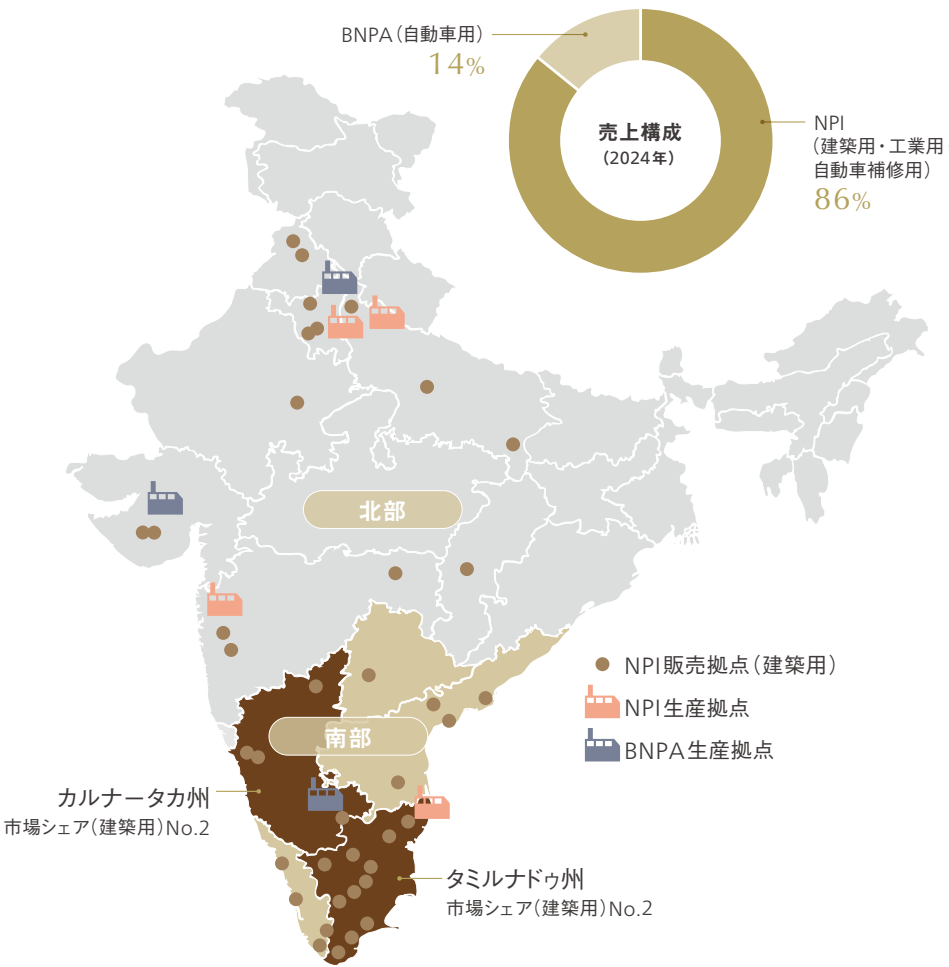
今、かつてないほどの急速な変化を遂げているインド市場の中でも、最も著しい変化が生じているのが建築用塗料市場です。従来5社程度の主要プレーヤーで構成された市場でしたが、近年は異業種からの新規参入が相次ぐなど、競争が激化しています。このような環境下で当社が優位性を維持するためには、競合他社の動向を注視し、新規参入企業のイノベーションに注意を払いながら、慎重に戦略を練る必要があります。当社は南インドのタミルナドゥとカルナータカの2州に注力しつつ、強力なブランド認知と流通ネットワークを構築しながら安定した市場シェアを確保しており、今後も現地チームの独自の強みと当社グループの多様な製品ラインアップを組み合わせることによって、競争の激しい市場において差別化を図っていく考えです。

インドの自動車市場も急速に成長しており、将来的には世界第3位の自動車市場になる見込みです。当社としてはこうした成長の勢いを捉え、主要顧客との連携深化を通じて持続的な事業拡大を目指しています。合併パートナーと手を携えながらインド国内外の自動車メーカー、自動車部品メーカーの期待に応えることで、市場需要の拡大から生み出される利益を確保していきます。

自動車補修用事業も引き続き着実な成長を遂げており、この3年で実施した企業買収によって機能強化を図りつつ、当社と顧客の双方の成功をもたらす強固なサポート体制に支えられた幅広い製品・サービスを市場に提供するべく注力しています。

工業用事業では、コイルコーティング分野の売上の半分を輸出で稼いでおり、高品質でコスト効率の高い輸出拠点としてインドを活用しながら、中央アジアや東アフリカなどの海外市場へ製品を供給しています。このように国内市場と海外市場の需要をバランスよく組み合わせることで、国内で競争が激化する中でもレジリエントな成長を確保しています。

インド事業 (NPI・BNPA) の概要



ウィー共同社長に聞く、  
「自律・分散型経営」の具体的実践

ケーススタディ②：  
ブランド力を活用した市場リーダーシップの強化  
(NIPSEA 中国事業戦略)

「中国マクロデータ=当社業績」ではないと  
考える4つの理由

ケーススタディ③：  
成熟市場における成長戦略  
(DuluxGroup 事業戦略)

ケーススタディ④：  
「Selleys」ブランドに見る、当社プラットフォームを  
活用したグループ連携事例

環境戦略

人材戦略

ケーススタディ⑤：  
日本グループの従業員エンゲージメント向上に向けて

研究開発戦略

労働安全衛生

コミュニティとともに成長

調達

## Case Study

# NIPSEA 中国事業戦略 ブランド力を活用した市場リーダーシップの強化



不確実性が高い中国市場において、当社はどのようにして市場リーダーシップを強化しているのか？——ケーススタディ②では、中国において長年培ってきたブランド力を活用した競争戦略についてご説明します。

### MSVロジック・ツリー

② 詳細は、「[MSV実現に向けた道筋](#)」[📄](#)をご覧ください。



## 中国建築用市場における圧倒的なブランド力

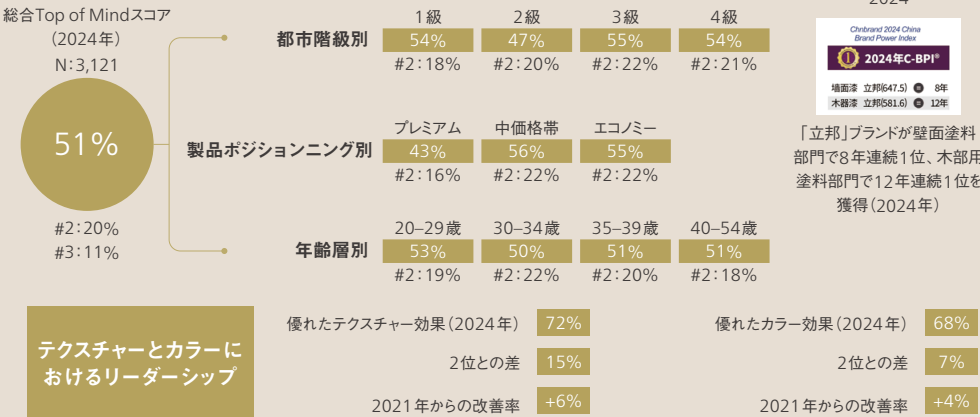
中国の塗料市場は過去30年間にわたって急速に発展し、消費者需要も拡大、競争も激化してきました。同時に、メディア環境はますます複雑化し、消費者はさまざまなタッチポイントからブランド情報を得ようになりました。それゆえ、ブランド認知度の強化はこれまで以上に重要になっています。

Nippon Paint Chinaは中国市場に参入して以来、年間売上の約3%をブランド構築と販売チャネルの開発に投資してきました。過去10年間、消費者のTop of Mind（第一想起ブランド）スコアは50%以上を維持し、塗料業界において競合他社の2倍となる絶対的な優位性を持つリーディングポジションを確保しています。特にプレミアム市場や若年層（20～29歳）での認知度は引き続き拡大しています。また、26万店舗を超える小売店ネットワークを擁し、販売チャネルの拡大において優位性を築いています。

コミュニケーション面では、11年連続でテレビ番組「Dream Home Makeover」とコラボレーションし、「美しい住空間を蘇らせる」というブランドイメージを消費者に浸透させてきました。長年にわたりカラー（色彩）の専門知識を推進・普及させ、住宅の内壁カラートレンドのリーダーとしての地位を確立してきました。2022年に「Magic Paint」シリーズを発売し、初めてブランド・アンバサダーを起用するなど、テクスチャー塗料の新たなトレンドを牽引しています。

Nippon Paint Chinaは今後も継続的なイノベーションとサービス向上を通じて、「プレミアム」「プロフェッショナル」「若々しさ」をキーワードにしたブランドイメージを構築していきます。

## ブランド・リーダーシップ——明確なTop of Mindリーダー



出所: Paint Usage & Attitude Study, IPSO (June 2024) and Chnbrand 2024 China Brand Power Index

ウィー共同社長に聞く、  
「自律・分散型経営」の具体的実践

ケーススタディ②：  
ブランド力を活用した市場リーダーシップの強化  
(NIPSEA 中国事業戦略)

「中国マクロデータ=当社業績」ではないと  
考える4つの理由

ケーススタディ③：  
成熟市場における成長戦略  
(DuluxGroup 事業戦略)

ケーススタディ④：  
「Selleys」ブランドに見る、当社プラットフォームを  
活用したグループ連携事例

環境戦略

人材戦略

ケーススタディ⑤：  
日本グループの従業員エンゲージメント向上に向けて

研究開発戦略

労働安全衛生

コミュニティとともに成長

調達

特級・1～2級都市の市場環境と当社戦略

グローバルの塗料・コーティング市場規模は、2024年現在で約1,960億米ドルに達しています。このうち、中国市場が25%（約490億米ドル）を占めて引き続き世界最大の単一市場となっており、次いで欧州市場が22%（約431億米ドル）、北米市場が19%（約372億米ドル）となっています※。中国の1人当たり塗料消費量は先進国の約50～60%にとどまり、建築用塗料市場は中長期的に大きな成長機会が見込まれます。

中国の不動産政策は、2024年に「下落抑止と市場安定化」にシフトしました。こうした政策は特級・1～2級都市を中心に実施されており、住宅の購入を促進するために購入制限の緩和、頭金要件の引き下げ、住宅ローン金利の引き下げなどの措置が講じられ、旧市街地や都市再開発も推進されています。2025年には、より強力な施策が講じられ、不動産市場の健全な発展を促進するとともに、初めての住宅購入や住宅改修に対する潜在的な需要を最大限に引き出すことが期待されています。

Nippon Paint ChinaのTUC部門は、中国全土の2,000以上の都市に販売網を持ち、さまざまな用途や消費者層に対応した製品ラインアップを展開しています。2024年は、全ての都市階級で成長（特級で+5%、1～2級で+3%、

| 都市階級別分布 (2024年) |     |     |
|-----------------|-----|-----|
|                 | 人口  | GDP |
| 特級・1～2級都市       | 42% | 47% |
| 3～6級都市          | 45% | 29% |

Nippon Paint Chinaの特級・1～2級都市におけるコア戦略

- チャンネル改革2.0: 新たなカテゴリーに特化した販売代理店を育成し、豊富なリソースと資金力のあるパートナーを獲得することで、Nippon Paint Chinaの事業成長を共同で推進
- 販売店の人員確保: 販売代理店に十分な人員を確保し、Nippon Paint Chinaの販売チャネルにおける強みを活用
- ホームデコレーション事業の強化: 国内有数のリノベーション企業と提携・協力、デザイナーの確保・誘致、地域の中小リノベーション企業との提携拡大を加速
- 商業プロジェクトの推進 (Phoenix計画): 重点的な取り組みを通じた公共空間（商業スペース）の装飾事業を推進
- 販売店の維持・拡大: 既存店舗の維持、新規店舗の開発、製品ラインアップの拡充、店舗運営の効率化（1平方メートル当たりの売上向上など）

※ 出所: Orr & Boss, “2024 Global Paint & Coatings Market Estimates”

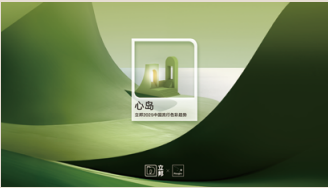
消費者需要が低迷する市場環境下において、「Magic Paint」やカラーバリエーションなどの主要カテゴリーをオンライン・オフラインの両方で積極的に展開し、若年層を中心にブランドの認知度と好感度を高めています。さらに、ますます高度化する消費者ニーズへの対応と刺激を図るほか、eコマースチャネルの強化によってオンラインの顧客アクセスを販売へと結び付けています。

メディア戦略としては、屋外広告と高品質なデジタルメディアを組み合わせ、露出を維持しながら、コスト効率を継続的に最適化しています。塗料製品の選択において消費者がより慎重になり、意思決定においてソーシャルメディアへの依存度が高まっていることから、従来のメディア予算の大部分を「Douyin」や「Xiaohongshu」などのプラットフォームにシフトし、インフルエンサーの起用やおすすめサイトなどのコンテンツへの投資を拡大しています。

Nippon Paint Chinaは、主要メディアのプラットフォームにおけるコンテンツマーケティングを強化し、展示会やホームエキスポ、デザイナーとのコラボレーション、各種コンテストなど、あらゆるチャネルを通じて「Magic Paint」のプロモーションを実施しています。魅力的なコンテンツを通じて「イノベーション+サービス」のブランドイメージを訴求し、消費者に「NIPPON PAINT」のブランドイメージを「プレミアム」「プロフェッショナル」「若々しさ」として認識してもらうことを目指します。

「NIPPON PAINT」ブランドの総広告露出は、2024年に前年比20%増となる35億インプレッションを超える見込みです。全チャネル・全シナリオで「Magic Paint」製品を展開することで、サービスと製品の両面からの取り組みを通じて多様な顧客ニーズに応え、競争力をさらに向上させていきます。

- サービス施策: 供給・塗装サービスの強化、「Magic Paint」の配送基準の策定、プロの塗装人材の育成、認定「Magician」チームの育成によるカテゴリーへの信頼性の向上、顧客満足の改善、ブランド・レピュテーションの向上
- 製品施策: 各チャネルで「Magic Paint」の競争力を継続的に強化、全てのチャネルや用途のニーズに対応した包括的な製品ラインアップの整備



ウィー共同社長に聞く、  
「自律・分散型経営」の具体的実践

ケーススタディ②：  
ブランド力を活用した市場リーダーシップの強化  
（NIPSEA中国事業戦略）

「中国マクロデータ＝当社業績」ではないと  
考える4つの理由

ケーススタディ③：  
成熟市場における成長戦略  
（DuluxGroup事業戦略）

ケーススタディ④：  
「Selleys」ブランドに見る、当社プラットフォームを  
活用したグループ連携事例

環境戦略

人材戦略

ケーススタディ⑤：  
日本グループの従業員エンゲージメント向上に向けて

研究開発戦略

労働安全衛生

コミュニティとともに成長

調達

3～6級都市におけるブランド力の活用を通じた市場シェアの拡大

3～6級都市の市場環境と当社戦略

3～6級都市は主に町や県レベルの地方都市を指し、経済水準は比較的低い地域です。新築住宅需要が全体の約70%を占めるものの、今後は古い住宅の改修や中古住宅の需要が徐々に増加する見通しです。主な競合他社は、国内大手塗料メーカー2社と地元の塗料メーカーとなっています。

Nippon Paint Chinaの3～6級都市におけるコア戦略  
－石材調塗料、タイル接着剤、防水剤などの分野に積極展開を図るとともに、浴室やキッチンの改修と施工を一括して推進  
－5～6級都市において、これまで未開拓だった地域へのプレゼンスを拡大  
－販売代理店の営業チームと連携し、販売店を共同で開拓・維持し、市場シェアを拡大



ブランド力を活用し、市場シェアを拡大

住宅改修市場の洞察とデータを収集した2024年のUA調査によると、Nippon Paint Chinaは消費者のTop of Mindスコアで引き続き大きくリードし、高級志向の消費者や若年層の間で高い認知度を獲得しています。これは、「Douyin」や「Xiaohongshu」、エレベーター内のポスター、大型屋外広告などの幅広いメディアチャネルの活用や、テレビ番組「Dream Home Makeover」、著名人によるおすすめ、インフルエンサーの発信、ライブ配信、デザインウィーク（Design Week）、各種コンテストなどのプロモーション・プラットフォームなどを通じて実現しています。

Nippon Paint Chinaはまた、塗装・施工の専門業者や工事請負業者360万人以上を動員し、会員向けの活動とコンテストのさらなる開催を通じて、「One Test、Dual Certifications」プログラムへの参加を促進しています。参加者はこのプログラムを通じて、一度の審査で業界の認定資格とNippon Paintの認定資格の両方を取得することが可能であり、「Magic Paint」や

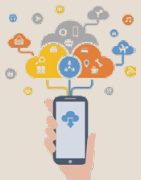
テクスチャー外壁塗装、キッチン・バスの防水パッケージサービスなどのスキル向上の支援を受けることができます。さらに、「Xiaohongshu」や「Douyin」などのソーシャル・プラットフォームも活用しながらこれらのサービスの展開を拡大し、「専門性と効率性」を核とするコアの競争力を確立しています。

3～6級都市においては、「プレミアム」「プロフェッショナル」「若々しさ」のブランドイメージを強化し、イノベーションとサービスを通じてリーディング・ブランドとしての地位を強化しています。こうして引き続き石材調塗料の拡大を進めながら、物流・配送の最適化を推進し、スピード感を持った市場シェアの拡大を目指していきます。

総合的なアプローチ：ITイノベーションによる販売チャネルの変革

Nippon Paint Chinaは2024年末までに約26万店の小売店ネットワークを構築し、2万台以上のCCM（自動調色機）を全国に設置しました。トレンドや口コミで人気のカラーを推進し、CCMの稼働率を大きく向上させ、中高価格帯の調色製品の売上を伸ばしました。

さらに、パートナーのエコシステム全体に向けたデジタル・インテリジェント・プラットフォームの構築を進めており、AI技術を統合して業界の変革をリードしています。このプラットフォームは、TUC部門の全体戦略と軌を一にしたもので、販売代理店や小売り、流通ネットワークの現場での導入を可能にし、顧客訪問や製品ラインアップの拡充、地域に合わせた広告、見込み客の獲得、注文の追跡、モバイルベースのデータ統合など、プライベートドメインのトラフィック管理を強化しています。こうした取り組みにより、業務の標準化が進み、現場チームによる状況把握や業務実行を簡易化し、最終的な市場シェアの拡大に貢献していきます。



ウィー共同社長に聞く、  
「自律・分散型経営」の具体的実践

ケーススタディ②：  
ブランド力を活用した市場リーダーシップの強化  
（NIPSEA中国事業戦略）

「中国マクロデータ=当社業績」ではないと  
考える4つの理由

ケーススタディ③：  
成熟市場における成長戦略  
（DuluxGroup事業戦略）

ケーススタディ④：  
「Selleys」ブランドに見る、当社プラットフォームを  
活用したグループ連携事例

環境戦略

人材戦略

ケーススタディ⑤：  
日本グループの従業員エンゲージメント向上に向けて

研究開発戦略

労働安全衛生

コミュニティとともに成長

調達

# 「中国マクロデータ=当社業績」ではないと考える4つの理由

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

理由

1

## TUCは「商業・住宅販売取引面積」の伸び率を上回る

TUCが圧倒的No.1シェアを誇る特級・1～2級都市は、3～6級都市に比べて商業・住宅販売取引面積の割合が高く、市場回復が速いという特徴を持つことから、TUCの伸び率は販売取引面積に関する全国データよりも相対的に高い傾向にあります。2024年は全国的な政府刺激策によって販売取引面積が成長しており、特に2024年9月に発表された政策は、2024年第4四半期の販売取引面積を大きく押し上げました。これらの政策による効果は、時間差を伴ってTUCの成長にもプラスの影響を与える見込みです。

また、中国全土に広がる広範な流通網、CCM（自動調色機）設置数、高いブランド認知度、製品の品質に加え、「中古住宅時代」の到来や3～6級都市でのシェア拡大なども、マクロデータ全般を上回る伸び率に貢献しています。

理由

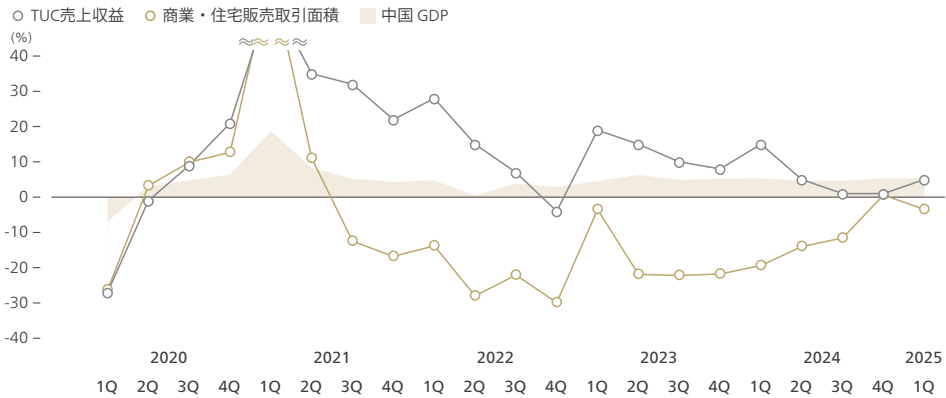
2

## TUBは「新規着工面積」の伸び率を継続して上回る

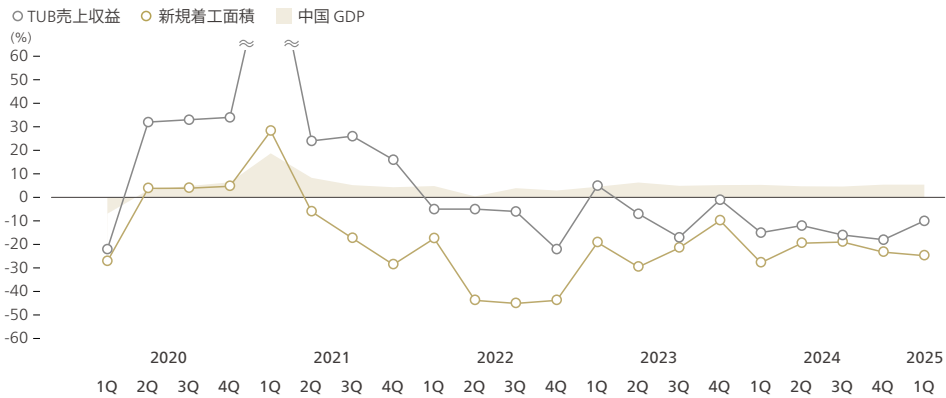
TUBは2020年3月以降、新規着工面積の伸び率を常に上回っています。これは、(1)財務基盤が強固な不動産ディベロッパーへのシフト、(2)（不動産ディベロッパー以外の）医療、産業、インフラ関連などの顧客や、室内装飾会社、建築業者からの売上増加、(3)下地材や建設化学品（CC）などのその他周辺分野の拡大・推進、によるものです。こうした多角化戦略により、TUBにおける住宅向けと非住宅向けの売上比率は2024年には概ね半々となっており、よりバランスの取れた売上構成に変化しています。

また、「中古住宅時代」の到来や主要チャネルへの注力により、TUBは今後も安定的な成長が可能と見込んでいます。

TUC売上推移（前年同期比）



TUB売上推移（前年同期比）



HOME

Why Invest in Nippon Paint?

共同社長メッセージ

株主価値最大化 (MSV) の実現

中期経営方針

自律・分散型経営の実践

ウィー共同社長に聞く、  
「自律・分散型経営」の具体的実践

ケーススタディ②：  
ブランド力を活用した市場リーダーシップの強化  
(NIPSEA 中国事業戦略)

「中国マクロデータ=当社業績」ではないと  
考える4つの理由

ケーススタディ③：  
成熟市場における成長戦略  
(DuluxGroup 事業戦略)

ケーススタディ④：  
「Selleys」ブランドに見る、当社プラットフォームを  
活用したグループ連携事例

環境戦略

人材戦略

ケーススタディ⑤：  
日本グループの従業員エンゲージメント向上に向けて

研究開発戦略

労働安全衛生

コミュニティとともに成長

調達

リスクテイクを支えるガバナンス

企業情報

「中国マクロデータ=当社業績」ではないと考える4つの理由

理由

3

中国の持続的成長とマージンを支える、TUCの優位性や事業構成比の高さ

NIPSEA 中国は、高い成長力と収益性を持つTUCが売上収益全体の約56%を占めており、厳しい事業環境にも関わらず、TUCの牽引などにより、中国全体で高いマージンを維持しています。また、特定の事業が一時的に経済や市場の影響を受けたとしても、多角的な事業構成により、中国全体でレジリエントな成長が可能です。

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

③ ケーススタディ②：ブランド力を活用した市場リーダーシップの強化(NIPSEA 中国事業戦略) P43

③ 中国の販売店舗数、CCM設置数の推移は、「パフォーマンス・ハイライト」[📄](#)をご覧ください。

理由

4

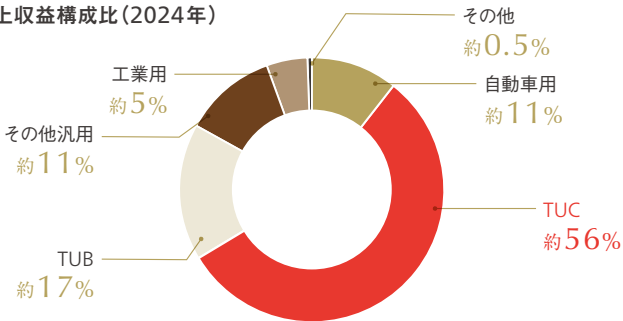
AOCが加わったことにより、ポートフォリオはさらに多様化

当社は「アセット・アセンブラー」として、広範な地域・事業ポートフォリオを構成しています。中国は重要なアセットの1つではあるものの、連結営業利益に占める割合は32%にとどまります。さらに、AOCが新たに加わったことによって24%まで低下しており、中国市場に特化した現地競合他社と比べると依存度は高くありません。また、中国以外のアジアでは、中国を上回る売上・利益成長や収益性を確保しています。

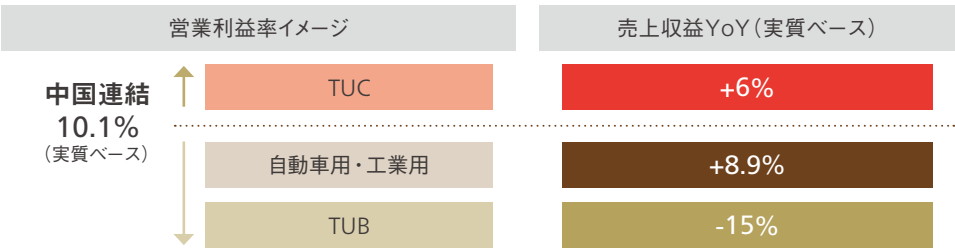
NIPSEA 中国vsNIPSEA 中国以外 (2024年、実質ベース)

|               | NIPSEA 中国 | NIPSEA 中国以外 |
|---------------|-----------|-------------|
| 売上成長率 (YoY)   | +6.3%     | +13.1%      |
| 営業利益成長率 (YoY) | -0.4%     | +10.6%      |
| 営業利益率         | 10.1%     | 17.0%       |

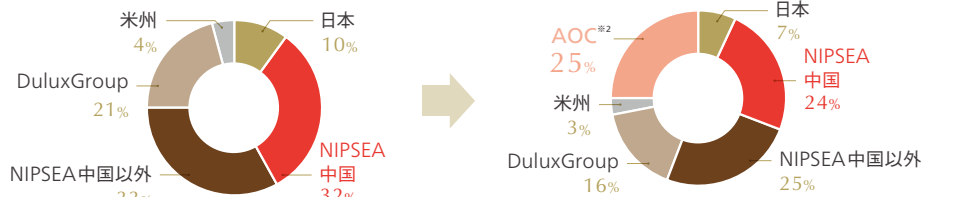
NIPSEA 中国の売上収益構成比 (2024年)



NIPSEA 中国事業別の営業利益率イメージと売上成長率 (2024年)



連結営業利益構成比 (2024年) ※1



※1 AOCの2024年実績はプロフォーマ値(未監査)。セグメント利益の単純合算値に対する比率  
※2 PPAは現時点の想定を反映しているが、在庫ステップアップなどの一過性費用は除く。AOC買収に関わるM&A費用は除く。  
当社買収後の損益構造と同条件にするため、欧州・中東・アフリカ(EMEA)セグメントにおけるインド事業や旧株主関連会社への費用支払いなどを除く

ウィー共同社長に聞く、  
「自律・分散型経営」の具体的実践

ケーススタディ②：  
ブランド力を活用した市場リーダーシップの強化  
(NIPSEA 中国事業戦略)

「中国マクロデータ=当社業績」ではないと  
考える4つの理由

ケーススタディ③：  
成熟市場における成長戦略  
(DuluxGroup 事業戦略)

ケーススタディ④：  
「Selleys」ブランドに見る、当社プラットフォームを  
活用したグループ連携事例

環境戦略

人材戦略

ケーススタディ⑤：  
日本グループの従業員エンゲージメント向上に向けて

研究開発戦略

労働安全衛生

コミュニティとともに成長

調達

# 3 Case Study

## DuluxGroup 事業戦略

### 成熟市場における成長戦略



成熟市場である豪州において、DuluxGroupは  
どのようにして持続的な成長を達成してきたのか？  
——ケーススタディ③では、DuluxGroupの  
強固なブランド力やボルトオン買収を活用した  
成長戦略をご紹介します。

#### MSVロジック・ツリー

③ 詳細は、「[MSV実現に向けた道筋](#)」[☞](#)をご覧ください。



#### 持続的な成長を支える長期投資

DuluxGroupは、経済情勢や競争環境が目まぐるしく変化する中、前年対比で「利益ある成長」を安定的に遂げるなど、力強い実績を上げています。これは、「利益ある成長」をもたらすファンダメンタルズの強化に長期的に注力してきたことで実現しました。

- 消費者主導のマーケティング、技術、イノベーションを通じたプレミアム・ブランドへの継続的な投資
- より収益性の高い市場セグメントへの戦略的シフト
- 徹底した顧客サービス文化と卓越したサプライチェーンに支えられた消費者向けとプロの専門業者に対する重点的な取り組み

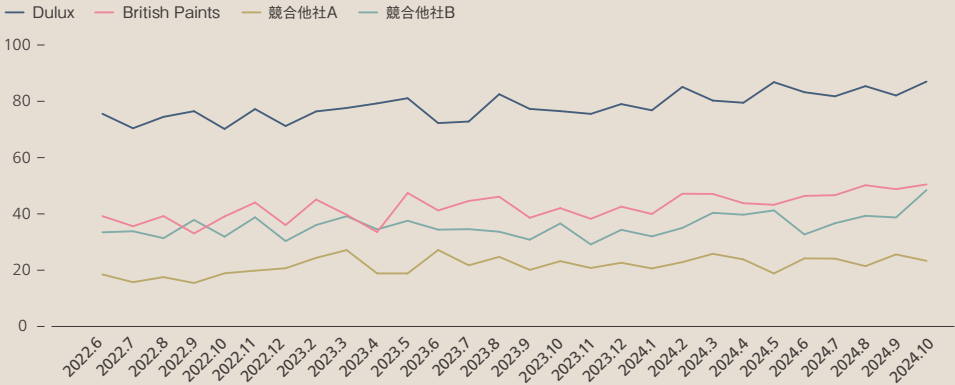
こうした長期的なファンダメンタルズの強化施策はいずれも、消費者と顧客をDuluxGroupの全ての活動の中心に位置付け、「消費者・顧客・競争 (CCC)」環境を絶えず注視することを目的としています。

#### 積極的な投資を通じて実現した市場をリードするブランド力

DuluxGroupの多くの事業は過去40年間にわたり、競争が激しく比較的低成長な成熟市場（数量ベースの年間成長率は一般的にGDPの半分以上となる約1%）で、収益力の高いマーケットリーダーへと進化を遂げてきました。

豪州で最大の事業であるDulux塗料・コーティング事業は、マーケットリーダーの地位を確立しました。DuluxGroupの建築用塗料市場におけるシェアは数量ベースで2004年の34%から50%に拡大し、長年にわたるブランド戦略が奏功して、高い営業利益率を維持しています。「Dulux」ブランドは豪州で最も信頼されている塗料ブランドとして常に選ばれ、消費者のブランド認知度は2番手の競合他社の2倍の水準に達しています。さらに、DuluxGroupが保有する

#### 自発的なブランド認知度



ウィー共同社長に聞く、  
「自律・分散型経営」の具体的実践

ケーススタディ②：  
ブランド力を活用した市場リーダーシップの強化  
(NIPSEA 中国事業戦略)

「中国マクロデータ＝当社業績」ではないと  
考える4つの理由

ケーススタディ③：  
成熟市場における成長戦略  
(DuluxGroup 事業戦略)

ケーススタディ④：  
「Selleys」ブランドに見る、当社プラットフォームを  
活用したグループ連携事例

環境戦略

人材戦略

ケーススタディ⑤：  
日本グループの従業員エンゲージメント向上に向けて

研究開発戦略

労働安全衛生

コミュニティとともに成長

調達

「British Paints」ブランドの認知度も、競合他社と同等か、それ以上となっています。

DuluxGroupの各事業は、それぞれの「消費者・顧客・競争 (CCC)」環境に応じて独自のブランド戦略を策定しています。この結果、「Selleys」ブランドのSAF (密封剤・接着剤・充填剤)、「Yates」ブランドの園芸用品などの事業も収益性の高いマーケットリーダーへと成長し、それぞれの製品カテゴリーにおいて消費者から最も信頼されるブランドとして常に選ばれています。

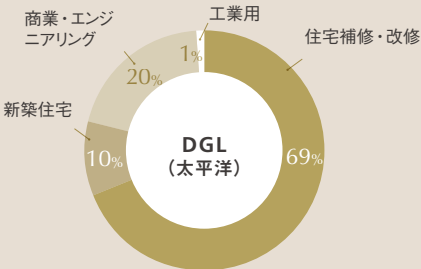
DuluxGroupは、何よりもまずマーケティングを重視するブランド主導型の企業です。売上の一定割合をマーケティング投資に充てており、Dulux 塗料・コーティング事業は数十年にわたって毎年売上成長を達成してきたため、それに伴い金額ベースのマーケティング費用も増加しています。こうしたブランドとイノベーションに再投資するモデルは、継続的な売上成長と市場シェアの拡大に貢献してきました。

### 既存住宅分野への注力

DuluxGroupの太平洋事業の約70％は、利益率の高い既存住宅の補修・改修分野に重点を置いており、残りは市場プレゼンスがやや小さいながら新築住宅分野や商業・エンジニアリング分野が占めています。背景として、豪州には約1,100万戸の既存住宅があり、そのうち約3分の2が築20年以上、その大部分が戸建て住宅となっているためです。

DuluxGroupはさまざまな製品カテゴリーで事業を展開していますが、こうした製品の最終消費者は最も重要な資産である「住宅」に対する手入れを頻繁には行わないのが一般的です。自宅の外観は、世間に対する自己表現の一種です。塗装、ガーデニング、自宅の改修、補修、メンテナンスに投資する場合、消費者は「やるからには、きちんとやろう (do-it-once, do-it-right)」と考えています。消費者は自宅に関して、高い品質を提供すると約束してくれるブランド・プロミス(ブランドの約束)を守るプレミアム・ブランドの価値を認識しています。

### エンドマーケット別の売上構成比



Worth doing, worth Dulux

### 成熟市場でプレミアム・ブランドを志向する消費者の傾向

建築用塗料の場合、歴史的に見ると、各国の経済成長に伴って1人当たりの塗料消費量が増加すると、プレミアム塗料への志向が高まります。豪州の建築用塗料市場は、数量ベースの成長率が年間約1％の成熟市場ですが、DuluxGroupは市場を上回る約5％の年平均成長率 (CAGR) を常に維持しており、売上を着実に伸ばしてきました。こうした実績を支えているのが、品質を重視する消費者のプレミアム塗料に対する志向となります。

DuluxGroupは、「Dulux」以外のブランド製品を他の価格帯でも展開していますが、売上高の75％以上はプレミアム製品が占めており、下図はその一例となります。

### 消費者向けDIY 製品ブランド (価格帯別)



### 消費者主導のマーケティングとイノベーション

DuluxGroupの太平洋部門は、約250名のマーケティング担当者と約150名の研究者を擁しており、市場のトレンドを予測し、先手を打つとともに、消費者と顧客の期待を上回る製品とサービスのイノベーション機会を模索しています。ブランドに対する消費者ロイヤリティを高めるために実施している継続的な投資は、消費者向けとプロの専門業者の継続的な成功をサポートし、既に強固な関係をさらに強化することに役立っています。

Dulux 塗料・コーティング事業では、「Dulux」ブランドのカラーリーダーとしてのポジションを確立するために多額の投資を行ってきました。これは、毎年開催している「Dulux Color Awards」や、多くの顧客からの期待が大きい「Dulux Color Forecast」などの取り組み、過去数十年間にわたり築き上げてきた建築分野、デザイン専門分野との強固な関係を通じて実現しています。

デジタル機能への投資により、各事業やブランドとの直接的なエンゲージメントを強化しています。この結果、消費者は「ヘルプ&アドバイス」(お客様サポート)への迅速なアクセス、自宅での塗装イメージの確認、最寄りの販売店の検索、製品サンプルの注文、自宅でのカラー・コンサルタントの

ウィー共同社長に聞く、  
「自律・分散型経営」の具体的実践

ケーススタディ②：  
ブランド力を活用した市場リーダーシップの強化  
(NIPSEA 中国事業戦略)

「中国マクロデータ=当社業績」ではないと  
考える4つの理由

ケーススタディ③：  
成熟市場における成長戦略  
(DuluxGroup 事業戦略)

ケーススタディ④：  
「Selleys」ブランドに見る、当社プラットフォームを  
活用したグループ連携事例

環境戦略

人材戦略

ケーススタディ⑤：  
日本グループの従業員エンゲージメント向上に向けて

研究開発戦略

労働安全衛生

コミュニティとともに成長

調達

予約、自宅カラー・デザイン専門家とのオンライン相談への参加が可能になりました。

DuluxGroupの顧客である3万人の塗装業者についても、携帯電話のアプリを通じて、いつでもどこでもあらゆる製品を購入することができ、その都度ロイヤルティ特典を獲得することができます。

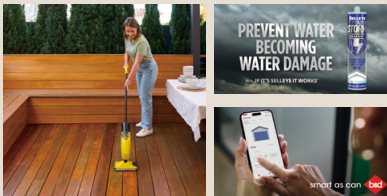
### 成長を促進する研究開発投資

DuluxGroupは、グローバルで事業を展開していたICIの傘下の時代から受け継いできた強力な研究開発体制を有しています。メルボルン本社のDulux研究開発所は、ICIが世界3ヵ所に設置していた主要なグローバル研究開発施設の1つでした。DuluxGroupの太平洋部門では、塗料・コーティング、SAF、園芸用品、住宅・ビルのアクセス自動化分野をはじめとする主要製品カテゴリーを専門とする技術センターに約150名の研究者を擁しており、製品の改良や持続可能性、プロセス改善、製品の開発に焦点を絞った新技術とイノベーションのパイプラインを構築しています。これにより、DuluxGroupはスーパー・プレミアム塗料、「Dulux Renovation Range」、使いやすくて効果がすぐに実感できる消費者向けの木材コーティング用アプリケーション、豪州で最も安全な家庭用ガレージドア・ロックシステムなどの新たなカテゴリーを創出し、高い製品品質と性能を維持しながら、全ての製品カテゴリーで持続可能な製品開発をさらに進めることにより、市場を拡大しています。

### 強力なファンダメンタルズを持つ事業への投資と収益性の高いマーケットリーダーへの成長

プレミアム・ブランド、技術力、利益率の高い市場セグメントにおけるリーディングポジション、既存の能力を活用して成長できる能力——DuluxGroupにはこうした強力なファンダメンタルズを持つ企業を買収してきた確固たる実績があります。特に、マーケティングや販売、サプライチェーンにおける優位性など、DuluxGroupの強みを発揮できる企業を求めています。

例えば、DuluxGroupは1993年にCabot'sの木材用塗料事業を買収し、当時市場シェアと利益率が低迷していた事業を2桁の営業利益率を誇るマーケットリーダーへと成長させました。1988年に買収したSelleysのSAF事業は、現在では2桁の営業利益率を誇るマーケットリーダーであり、新たな顧客や製品市場分野への進出も果たしています。



Dulux W&W (the "best just got better"); Cabot's Easy Deck; Selleys Storm; B&D Autolock

また、2003年には当時赤字が続いていたYatesの園芸用品部門を買収しました。Yatesは、1世紀以上の歴史を持つ象徴的なプレミアム・ブランド、強力な研究開発技術力、利益率の高いセグメントにおける事業機会などの必須のファンダメンタルズを持ち、DuluxGroupの持つ既存の能力を活用した成長機会を兼ね備えていました。結果として、Yatesは赤字経営から脱却して2桁の営業利益率を達成し、継続的な成長機会に恵まれたマーケットリーダーに成長しました。

### 「成長の粒度」——ボルトオン買収でオーガニック成長を支える

DuluxGroupが「利益ある成長」を毎年継続できているのは、主にオーガニック成長によるもので、これを成長戦略に沿った価値創造型の買収が支えてきました。ボルトオン買収（既存事業の補完・強化を目的とする買収）では、カテゴリーの拡大（Porterのスーパー・プレミアム塗料など）、その他周辺分野への参入（Cabot'sの木材用塗料、Pentalの家庭用クリーニング製品など）、新技術の獲得（NPTの密封剤・接着剤、Seasolの園芸用品など）、顧客層の拡大（Paint Spot & Inspirationsの専門業者向け塗料販売など）などの機会を模索しています。こうした取り組みが、既存事業において一貫してきめ細やかな成長を積み重ねる「成長の粒度 (granularity of growth)」を支えています。例えば、Duluxは建築用塗料事業を皮切りに、過去数十年で木材用塗料、保護用塗料、テクスチャー塗料、粉体塗料分野へと事業を拡大し、「スーパー・プレミアム」建築用塗料のカテゴリーも生み出しました。Yatesの住宅用園芸用品事業は有機栽培用の園芸用品事業へと拡大したほか、最近買収したSeasolの肥料事業、Munnsの芝生ケア事業とともに、業務用園芸用品分野での事業機会を模索しています。Selleysの密封剤・接着剤事業は建設化学品(CC)分野への進出を進めており、家庭用クリーニング分野への展開も拡大しています。

### マーケティングで市場をリードする欧州事業の成長支援に向けた能力の活用

DuluxGroupは、事業領域を従来の太平洋から欧州にも拡大する中、西欧のCromologyと中欧のJUBグループを買収することで、従来同様の取り組みを通じた欧州塗料市場での成長を目指しています。CromologyとJUBグループは幅広いプレミアム・ブランドの製品ポートフォリオ、有望な市場でのマーケットリーダーとしての地位、技術力、豊富な経験を持つ有能な人材を擁しています。DuluxGroupは、欧州における今後大きな成長機会を見込んでおり、太平洋事業で過去数十年間にわたって継続的に事業を成長させてきた経験と能力を生かして、両社の戦略的な成長目標をサポートしていきます。

ウィー共同社長に聞く、  
「自律・分散型経営」の具体的実践

ケーススタディ②：  
ブランド力を活用した市場リーダーシップの強化  
(NIPSEA 中国事業戦略)

「中国マクロデータ=当社業績」ではないと  
考える4つの理由

ケーススタディ③：  
成熟市場における成長戦略  
(DuluxGroup 事業戦略)

ケーススタディ④：  
「Selleys」ブランドに見る、当社プラットフォームを  
活用したグループ連携事例

環境戦略

人材戦略

ケーススタディ⑤：  
日本グループの従業員エンゲージメント向上に向けて

研究開発戦略

労働安全衛生

コミュニティとともに成長

調達

# 4 Case Study

## 「Selleys」ブランドに見る、当社プラットフォームを活用したグループ連携事例



当社グループの各パートナー会社は、どのように当社プラットフォームの優位性を活用し、どうシナジーを追求しているのか?——ケーススタディ④では、DuluxGroupが豪州で育んだ「Selleys」ブランドのアジア展開を巡って、NIPSEAグループの取り組みをご紹介します。

### Case 1

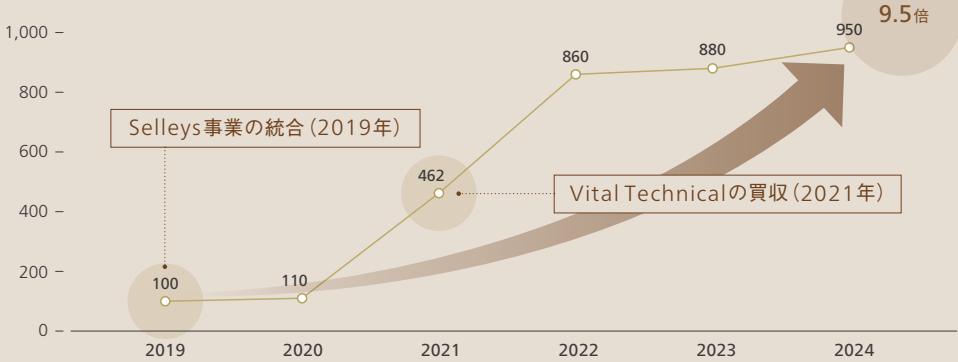
#### 「Selleys」ブランドの強みを生かした NIPSEAグループの機会創出と成長促進

日本ペイントHDがDuluxGroupを2019年に買収した後、NIPSEAグループは「Selleys」ブランドのアジア展開による価値創出の好機を見出しました。「Selleys」は豪州とニュージーランド市場で高い認知度と信頼を誇るブランドでしたが、成熟市場における成長余地は限定的であり、アジア地域での存在感は主要市場以外であまり高くありませんでした。一方、NIPSEAグループは特に消費者向けとDIY分野で市場に深く食い込んでおり、高いTop of Mind (第一想起ブランド) と市場シェア、28ヵ国に及ぶ広範な販売網を有しており、「Selleys」とは戦略的な親和性がありました。そこで、NIPSEAグループは展開している地域へSelleys事業を即座に取り込むための体系的な拡大プランを策定しました。この結果、「Selleys」のNIPSEA地域での展開は、2025年には13ヵ国へと大きく拡大し、市場へのリーチやブランドの存在感、そしてNIPSEAグループの事業基盤の大幅な強化につながっています。

こうした成長の背景には、「Selleys」のSAF (密封剤・接着剤・充填剤) 製品ポートフォリオとNIPSEAグループの主力事業である建築用塗料・DIY事業との戦略的な連携があります。両者を組み合わせることで、小売り、Projectの両部門でクロスセルの可能性が大きく広がりました。その

実行に当たっては、NIPSEAグループの現地チームが主導し、コミュニケーションや製品構成、価格設定を現地の消費者ニーズに合わせて調整しています。こうしたSelleys事業の知見を生かしたきめ細やかなアプローチが、市場への適合性を高め、消費者エンゲージメントの向上を促し、アジアにおける長期的で持続的な成長を後押ししています。

#### NIPSEAグループにおけるSAF事業の売上推移



※ 2019年を100として指数化

### Case 2

#### マレーシアにおけるSelleys事業の統合と Vital Technicalの買収を通じた戦略的拡大

NIPSEAグループは、主力事業と位置付ける建築用塗料事業の周辺領域にも成長を拡大していく戦略のもと、SAF事業を重点領域として位置付けました。2019年に「Selleys」ブランドをNIPSEAグループに統合したことは、アジアにおいてその他周辺領域で事業基盤を強化する重要な一歩となりました。

Selleysは、マレーシアにおいて高品質で使いやすい密封剤、接着剤、住宅用補修製品を幅広く提供するなど、DIY小売市場で高い評価を獲得しています。消費者向けSAF市場で15%のシェアを有する「Selleys」ブランドの導入により、NIPSEAグループは消費者の認知度が高く、需要拡大が見込まれる分野で事業基盤を強化することができました。

こうした戦略的統合は、マレーシアのBtoB事業向けSAF市場の主要企業であるVital Technicalの買収(2021年)へとつながりました。Vital Technicalは、施工業者や工業用ユーザーの間で強力な支持を得ており、マレーシアのプロ向けSAF市場で約40%のシェアを持ち、優れた製造力や研究開発力、広範な販売網を有しています。

ウィー共同社長に聞く、  
「自律・分散型経営」の具体的実践

ケーススタディ②：  
ブランド力を活用した市場リーダーシップの強化  
（NIPSEA中国事業戦略）

「中国マクロデータ＝当社業績」ではないと  
考える4つの理由

ケーススタディ③：  
成熟市場における成長戦略  
（DuluxGroup事業戦略）

ケーススタディ④：  
「Selleys」ブランドに見る、当社プラットフォームを  
活用したグループ連携事例

環境戦略

人材戦略

ケーススタディ⑤：  
日本グループの従業員エンゲージメント向上に向けて

研究開発戦略

労働安全衛生

コミュニティとともに成長

調達

NIPSEAグループはSelleysとVital Technicalを組み合わせるにより、消費者向けとプロ向けの双方に対応するデュアルチャネル戦略を実現しました。こうした補完的な提携は、住宅改修や建築ソリューション分野の多角化を目指すNIPSEAグループの長期的な目標と合致しているだけでなく、マレーシア市場における「トータル・コーティング&コンストラクション・ソリューション（TCCS）」プロバイダーとしての競争力を強化しています。

このような連携は、NIPSEAグループにおいてグローバルなブランド力と現地の市場に関する知見を統合し、シナジーを生み出すパートナーシップ力を示す好事例です。NIPSEAグループはSAF事業の強化と持続的成長、その他周辺領域の拡充による中長期的な成長基盤の確立を一体的に推進していきます。

Case 3

シンガポール住宅改修市場の拡大に向けた国境を越えた連携

Nippon Paint SingaporeとSelleys Australiaの連携は、グループ内で国境を越えた効果的な協働を示す好事例となります。Nippon Paint Singaporeは、豪州におけるSelleysの高い品質と「やればできる精神（can-do spirit）」を認識した上で、複数の製品カテゴリーと販売チャネルでシンガポールでの存在感を高めるチャンスと捉えました。

シンガポールにおける従来の塗料販売では、家庭用品店やホームセンターでの展開が限定的でしたが、SAFやクリーニング市場をリードしているSelleysは、こうした未開拓のチャネルへの橋渡し役となりました。Selleys Australiaの戦略的なサポートを受け、Nippon Paint Singaporeは300ヵ所を超える家庭用品店や小規模ホームセンターへの展開を加速し、新たな顧客と密接な関係を築くとともに、これまで提案できていなかった塗料製品を導入するチャンスを手に入れました。

Nippon Paint Singaporeが実施した市場分析によると、こうした販売チャネルでは、その利便性から住宅所有者や請負業者がクリーニング製品を購入していることが判明しました。そこで、Selleys Australiaとの連携をさらに強化し、その主力クリーニング製品である「Sugar Soap」、「Rapid Mould Killer」、「White-for-Life-Tile & Grout Cleaner」を投入しました。さらに、



床用クリーナーや多目的除菌剤、ガラス用クリーナーなどのクリーニング製品を開発し、シンガポール市場向けの製品ラインアップを拡充しました。

家庭用品店やホームセンターでの成功を受け、多くの消費者が日用品を購入する近代的なスーパーマーケットでの可能性にも着目しました。Nippon Paint SingaporeはSelleys Australiaの知見を生かし、専門チームを立ち上げて、NTUC FairPrice、Sheng Siong、DFI Retail Groupなどの大手小売企業と戦略的パートナーシップを構築しました。

Nippon Paint Singaporeは、こうした3つのチャネル戦略によってシンガポール全土に展開し、「NIPPON PAINT」と「Selleys」はシンガポールで総合的な住宅改修ソリューションを提供する信頼できるブランドとしての地位を確立しました。こうした連携は、パートナー会社の強みを相互に掛け合わせることで、大きな市場機会が生まれることを示しています。



コラム

DuluxGroupが育んだ「Selleys」ブランドとは？

1939年に豪州で生まれたSelleysは、SAFやDIY製品を手掛ける老舗ブランドです。長年にわたり「If it's Selleys, it works（Selleysなら大丈夫）」のスローガンで信頼を築き、豪州やニュージーランド市場で圧倒的な認知度とシェアを誇っています。高性能な製品と豊富なラインアップを強みとしながら、DIYとプロのユーザーの双方に幅広く支持されるソリューションを提供しています。

「Selleys」ブランドの歴史

- 1939年 豪州シドニーでSelleys創業
- ▼
- 1977年 スローガン「If it's Selleys, it works」誕生
- ▼
- 1988年 DuluxGroupがSelleysのSAF事業を買収
- ▼
- 2000年代 ニュージーランドやアジア市場の一部でSelleys事業を展開
- ▼
- 2019年 日本ペイントHDがDuluxGroupを買収  
→ NIPSEAグループとの連携・協業がスタート

HOME

Why Invest in Nippon Paint?

共同社長メッセージ

株主価値最大化（MSV）の実現

中期経営方針

自律・分散型経営の実践

ウィー共同社長に聞く、  
「自律・分散型経営」の具体的実践

ケーススタディ②：  
ブランド力を活用した市場リーダーシップの強化  
（NIPSEA 中国事業戦略）

「中国マクロデータ＝当社業績」ではないと  
考える4つの理由

ケーススタディ③：  
成熟市場における成長戦略  
（DuluxGroup 事業戦略）

ケーススタディ④：  
「Selleys」ブランドに見る、当社プラットフォームを  
活用したグループ連携事例

環境戦略

人材戦略

ケーススタディ⑤：  
日本グループの従業員エンゲージメント向上に向けて

研究開発戦略

労働安全衛生

コミュニティとともに成長

調達

リスクテイクを支えるガバナンス

企業情報

環境戦略

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

MSVロジック・ツリー

⑤ 詳細は、「MSV実現に向けた道筋」をご覧ください。

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

「EPS・PERの最大化」に向けて

2024年の活動ハイライト

- ▶TCFD（気候変動に関連する財務情報の開示に関するタスクフォース）、IFRS（国際会計基準）/CDSB（気候変動情報開示基準審議会）などの炭素開示を必要に応じて継続的に検討・実施
- ▶スコープ3排出量の算定・調査など、炭素削減に向けた理解と改善に向けたPCGとの連携を強化
- ▶資源循環のベストプラクティス（廃棄物、水）を見直し、改善機会を特定
- ▶TNFD（自然関連財務情報開示タスクフォース）の見直しと適切な対応を実施

CASE

具体的に「EPS・PERの最大化」へどう貢献させるのか？

DuluxGroupは2024年、1,400キロワット相当の屋上型太陽光発電施設を追加増設し、生産施設と倉庫における太陽光発電の総発電量を3,700キロワットに引き上げました。この取り組みは、同社の温室効果ガス削減目標に寄与するだけでなく、既存の電力網から再生可能エネルギーを購入するよりも費用効率が高い場所に太陽光発電施設を設置することでコストを最適化します。この結果、外部の供給業者からの電力購入量が削減され、事業運営に必要なエネルギー費用を抑えました。

エネルギー費用の削減と営業利益率の改善は、EPSの拡大に直接貢献します。また、太陽光発電への投資は、将来の電気価格の上昇リスクを軽減し、中期的なコスト安定化に寄与します。再生可能エネルギー使用量の増加を報告することで、環境指標の改善につながり、顧客と規制当局の二酸化炭素排出量削減に対する期待にも応えることができます。

運営コストの削減と環境コンプライアンスの向上は、事業リスクを軽減し、財務全体のレジリエンスを強化します。こうした成果は、より安定した利益をもたらし、投資家に対して慎重な資源管理を示すことで、PERの維持、将来的な向上にも寄与します。

屋上型太陽光発電の拡大は、運営効率とエネルギー転換に焦点を絞った戦略的な投資プロジェクトが長期的な競争力を強化しながら、継続可能な財務上の利益をもたらすことができますことを示しています。

MSV実現に向けた取り組み

各PCG（地域・事業ごとのPC群）は2024年、マテリアリティに対する独自の目的や目標、優先事項の達成に向けた取り組みを引き続き推進しました。こうした取り組みを支えているのが、環境・安全部門のシニアリーダーで構成するグローバル「環境&安全」チームで、特にベンチマーキングやベストプラクティスの共有、共通のパフォーマンス指標の策定に重点を置いて取り組んできました。2024年にはスコープ3排出量を算定するパートナー会社が増えるなど、共通指標の導入が継続的に進んでいます。共通指標が確立されれば、気候や資源循環の影響、実績に対する理解と監視の向上につながります。共通指標の例としては、温室効果ガス排出量や再生可能エネルギー・資源、廃棄物回収、水ストレスの高い地域での水消費量が挙げられます。

「環境&安全」チームは2025年も、「気候変動」と「資源と汚染」という2つのマテリアリティに関連した影響やリスク、機会に対する管理と理解の向上を支援・促進し、気候・ESGの義務的開示への移行を進めていきます。

ウィー共同社長に聞く、  
「自律・分散型経営」の具体的実践

ケーススタディ②：  
ブランド力を活用した市場リーダーシップの強化  
（NIPSEA 中国事業戦略）

「中国マクロデータ＝当社業績」ではないと  
考える4つの理由

ケーススタディ③：  
成熟市場における成長戦略  
（DuluxGroup 事業戦略）

ケーススタディ④：  
「Selleys」ブランドに見る、当社プラットフォームを  
活用したグループ連携事例

環境戦略

人材戦略

ケーススタディ⑤：  
日本グループの従業員エンゲージメント向上に向けて

研究開発戦略

労働安全衛生

コミュニティとともに成長

調達

気候変動

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

TCFD 提言に基づく報告

当社グループは2021年9月、「気候変動に関連する財務情報の開示に関するタスクフォース(TCFD)」による提言（最終報告書）への賛同を表明しました。MSVの実現に向けて、気候変動関連施策や情報開示の拡充に取り組んでいます。



気候変動シナリオ分析

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

ガバナンス

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

戦略

各PCGが独自のサステナビリティ戦略や行動計画の一環として特定した優先的な取り組みを進めています。

気候変動シナリオ分析に基づくリスクと機会は、下表の通りです。

リスク

- ▶炭素価格設定や温室効果ガス排出量削減目標などの規制の変化やその影響
- ▶オペレーションやサプライチェーンに影響を及ぼす気象事象（洪水など）や気候への影響（水ストレスなど）の増加
- ▶気候変動への適応と脱炭素化による調達費用の増加
- ▶低炭素社会への移行期における顧客・消費者の期待や行動の変化
- ▶性能劣化による製品クレームやブランド毀損（極端な気温による影響など）

機会

- ▶サステナブル製品市場の成長（極端な気温に対応した低炭素製品の普及・製品の性能向上など）
- ▶気候関連のビジネスチャンスを捉えた新製品・サービスの開発

リスク管理

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

指標と目標

各PCGは温室効果ガス排出量を実質ゼロにする「ネットゼロ」の実現に向けた取り組みの特定と推進を通じて、温室効果ガス排出量の削減やネットゼロの未来への適応など、気候変動への対応を強化しています。スコープ1,2の改善に向けて全てのPCGで進めている主な取り組みとしては、エネルギー効率の改善、再生可能エネルギー電力の購入、太陽光発電設備の設置、電気自動車への移行などです。このような取り組みを通じて、Dunn-Edwardsは2045年までに、日本グループとDuluxGroupは2050年までに、NIPSEA

HOME

Why Invest in Nippon Paint?

共同社長メッセージ

株主価値最大化（MSV）の実現

中期経営方針

自律・分散型経営の実践

ウィー共同社長に聞く、  
「自律・分散型経営」の具体的実践

ケーススタディ②：  
ブランド力を活用した市場リーダーシップの強化  
（NIPSEA 中国事業戦略）

「中国マクロデータ＝当社業績」ではないと  
考える4つの理由

ケーススタディ③：  
成熟市場における成長戦略  
（DuluxGroup 事業戦略）

ケーススタディ④：  
「Selleys」ブランドに見る、当社プラットフォームを  
活用したグループ連携事例

環境戦略

人材戦略

ケーススタディ⑤：  
日本グループの従業員エンゲージメント向上に向けて

研究開発戦略

労働安全衛生

コミュニティとともに成長

調達

リスクテイクを支えるガバナンス

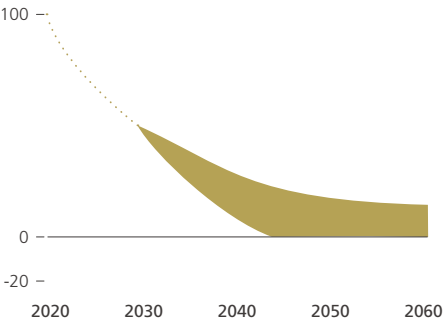
企業情報

環境戦略

グループは2060年までに温室効果ガス排出量（スコープ1,2）のネットゼロ達成を目指しています。スコープ3については、日本グループとDuluxGroup、NIPSEAグループの大部分で排出量を算定しており、他の事業でも徐々に拡大しています。また、既にスコープ3排出量の削減計画の策定に着手したPCGもあります。日本グループは直近、スコープ3の目標と削減計画を策定しました。スコープ3削減に向けた重要な要素は、カテゴリー1排出量の削減を達成するためにサプライヤーと連携を強化することです。こうした取り組みの一環として、

温室効果ガス排出量削減目標（スコープ1,2）

原単位（2020年を100とする）



「気候変動」関連の指標と実績（2024年）※（）内は前年比

| PCG          | 温室効果ガス排出量<br>（スコープ1,2）（マーケット基準）<br>（kg/生産量t） | 温室効果ガス排出量<br>（スコープ1,2）（ロケーション基準）<br>（kg/生産量t） | 温室効果ガス排出量<br>（スコープ3）（Mt）※ | 総エネルギー消費量<br>（GJ/生産量t） | 再生可能エネルギー消費量<br>（総消費量に占める割合） | 再生可能電力消費量<br>（総消費量に占める割合） |
|--------------|----------------------------------------------|-----------------------------------------------|---------------------------|------------------------|------------------------------|---------------------------|
| NIPSEAグループ   | 36.8 (n/a)                                   | 36.6 (+13.5%)                                 | 8.0 (+11.5%)              | 0.4 (+28.6%)           | 8.8% (+5.7 pp)               | 21.8% (+15.9 pp)          |
| DuluxGroup   | 85.8 (-4.4%)                                 | 74.3 (-8.2%)                                  | 1.0 (+16.6%)              | 0.9 (+6.8%)            | 2.6% (-4.8 pp)               | 7.3% (-6.5 pp)            |
| 日本グループ       | 139.5 (-6.9%)                                | 164.3 (+3.0%)                                 | 1.2 (-1.6%)               | 3.3 (+0.5%)            | 15.9% (+5.7 pp)              | 22.2% (+7.8 pp)           |
| Dunn-Edwards | -                                            | -                                             | -                         | 0.3 (+26.5%)           | -                            | -                         |
| 合計           | -                                            | 45.0 (+9.4%)                                  | 10.2 (+10.2%)             | 0.5 (+18.4%)           | 9.6% (+3.9 pp)               | 19.1% (+10.4 pp)          |

※ NIPSEAグループは中国、マレーシア、Betek Boyaのみが対象（NIPSEAグループの生産量の約90%を占める）。DuluxGroupはDGL（太平洋）のみが対象（DuluxGroup全体の生産量の約45%を占める）

日本グループは二酸化炭素排出量の多い原料上位30品目について、カーボンフットプリント（CFP）サプライヤー調査を開始しました。

実績

当社グループの温室効果ガス排出量（スコープ1,2）は2024年、前年比9.4%増の45.0kg/tとなりました。2024年の温室効果ガス排出量は可能な限り、マーケット基準とロケーション基準の両方を対象にした二重報告となっています。スコープ1,2排出量とエネルギー消費量の増加は、運営・エネル

「気候変動」関連の目標

| PCG                      | 目標※ <sup>1</sup>                                              |                                                      | 実施項目                                                                                                                    |
|--------------------------|---------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                          | 温室効果ガス排出量                                                     | エネルギー消費量                                             |                                                                                                                         |
| NIPSEAグループ               | スコープ1,2<br>2025年：15%削減<br>2060年：ネットゼロ                         | 2025年：8%削減                                           | NIPSEAグループ全体に炭素排出削減のベストプラクティスを周知し、事業全体で一貫した採用を促進                                                                        |
| DuluxGroup※ <sup>2</sup> | スコープ1,2<br>2030年：50%削減<br>2050年：ネットゼロ                         | 2030年：再生可能電力消費量50%に増加                                | 太陽光発電容量1,400キロワットの追加供給、各事業拠点でのエネルギー効率向上に向けた取り組みの継続、太平洋事業とCromology事業で車両移行計画の継続的な実施、DuluxGroup全体で気候目標の見直し（スコープ3の目標設定を含む） |
| 日本グループ                   | スコープ1,2<br>2030年：37%削減<br>2050年：ネットゼロ<br>スコープ3<br>2030年：13%削減 | 2030年：再生可能エネルギー消費量を62%に増加<br>エネルギー消費量（GJ/t）<br>10%削減 | 再生可能電力の購入を増やし、オフサイトの太陽光発電購入契約（PPA）を始動。スコープ3の目標と削減計画を策定。カテゴリー1排出量の削減に向けたサプライヤーとの連携を強化                                    |
| Dunn-Edwards             | 2045年：ネットゼロ                                                   | －                                                    | ロサンゼルスとフェニックスのオフィスで再生可能電力を使用                                                                                            |

※<sup>1</sup> 目標の基準年は、NIPSEAグループが2021年、DuluxGroupが2020年。日本グループはスコープ1,2排出量が2019年、スコープ3排出量・エネルギー消費量が2021年

※<sup>2</sup> 対象はDGL（太平洋）のみ

ギー効率の向上に向けた取り組みの実施（LED照明への転換など）、工場における太陽光発電への投資、車両移行計画、再生可能エネルギー由来の電力購入によって緩和されています。

スコープ3の温室効果ガス排出量は前年比10.2%増の1,020万トンとなりました。増加の要因は、主にNIPSEAグループの生産拡大と報告対象事業の拡大によるものです。また、DGL（太平洋）のスコープ3排出量は新事業（PentalとSeasol）の買収により増加した一方、日本グループは1.6%減少しました。

PCGは、スコープ3排出量の報告範囲をDGL（欧州）、NIPSEAグループの一部事業、Dunn-Edwardsに拡大する取り組みを進めています。

総エネルギー消費量は前年比18.4%増の0.54 GJ/tとなりました。増加の要因は、主に新規買収とデータ収集・報告の強化によるものです。特に、総エネルギー消費量に占める再生可能エネルギー消費量の割合が前年比3.9ポイント増の9.6%に、総電力消費量に占める再生可能電力消費量の割合が全体の19.1%に達しました。

📄 2023年以前のデータや、その他のESGデータについては、当社ウェブサイト「[ESGデータ](#)」🔍をご覧ください。

HOME

Why Invest in Nippon Paint?

共同社長メッセージ

株主価値最大化（MSV）の実現

中期経営方針

自律・分散型経営の実践

- ウィー共同社長に聞く、「自律・分散型経営」の具体的実践
- ケーススタディ②：ブランド力を活用した市場リーダーシップの強化（NIPSEA中国事業戦略）
- 「中国マクロデータ＝当社業績」ではないと考える4つの理由
- ケーススタディ③：成熟市場における成長戦略（DuluxGroup事業戦略）
- ケーススタディ④：「Selleys」ブランドに見る、当社プラットフォームを活用したグループ連携事例

|                                   |
|-----------------------------------|
| 環境戦略                              |
| 人材戦略                              |
| ケーススタディ⑤：日本グループの従業員エンゲージメント向上に向けて |
| 研究開発戦略                            |
| 労働安全衛生                            |
| コミュニティとともに成長                      |
| 調達                                |

リスクテイクを支えるガバナンス

企業情報

サステナブル製品

**低炭素バインダー**

セメントは基材製品の原材料として広く使われていますが、生産時に多量の二酸化炭素を排出します。当社は二酸化炭素の排出削減に向け、セメントに代わる低炭素バインダーの開発を進めています。2024年にはパテに含まれるセメントの40～50%を自社開発の低炭素バインダーに代替しました。代替後の性能は従来の配合と大きく変わらない一方で、二酸化炭素排出量を30%以上削減しました。現在は配合の二重試験を実施しており、2025年には二酸化炭素排出量をさらに削減した新しいパテ製品を発売する計画です。

⑤ 当社ウェブサイトの「[サステナブル製品事例](#)」[📄](#)も併せてご覧ください。



資源と汚染

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

ガバナンス

「環境&安全」チームのもと、「資源と汚染」に対する独自の目標や優先事項に対応する取り組みを推進しています。

⑤ 体制についての詳細は、[「気候変動」📄](#)のガバナンスをご覧ください。

戦略

資源循環の影響に関する理解を深め、リスクと機会の特定を可能にする共通指標を策定することが、現在の戦略の基盤となっています。各PCGは、廃棄物や水、環境に関する

優先課題の推進を継続しており、ベストプラクティスの共有を通じてさらなる改善を推進することに注力しています。

リスク

- ▶ 廃棄物処理の制限、処理費用の増加などの規制の変化や影響
- ▶ 供給の制約や資源不足に伴うコストの増加
- ▶ コミュニティに被害を及ぼすような重大事故や汚染（土壌や地下水など）
- ▶ 循環型経済への移行期における顧客・消費者の期待や行動の変化

機会

- ▶ サステナブル製品の市場成長（再生可能製品、リサイクル製品など）
- ▶ リサイクル技術、資源効率、循環原料の開発・活用による競争力の強化

リスク管理

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

指標と目標

2024年の結果は下表の通りです。廃棄物実績の変化は、買収企業の組み入れによる増加が含まれる一方、廃棄物回収改善施策の実施による効率性の向上や、データ統合や報告の改善など、さまざまな要因の影響を受けています。水に関しては、報告を開始してから2年目を迎える高ストレス指標を活用し、水ストレスが通常より高い、あるいは極端に高い地域における消費に関する知見を引き続き提供し、改善すべき地域の優先順位付けに役立てています。

「資源と汚染」関連の指標と実績（2024年） ※（）内は前年比

| PCG          | 廃棄物                  |                          |                        | 水                |                   |                              |
|--------------|----------------------|--------------------------|------------------------|------------------|-------------------|------------------------------|
|              | 総廃棄物発生量<br>(kg/生産量t) | 有害廃棄物発生量<br>(総発生量に占める割合) | 廃棄物回収量<br>(総発生量に占める割合) | 取水量<br>(kL/生産量t) | 水消費量<br>(kL/生産量t) | 高ストレス地域の水消費量<br>(総消費量に占める割合) |
| NIPSEAグループ   | 12.1(+16.3%)         | 52.8%(+6.0 pp)           | 37.3%(+26.4 pp)        | 0.49(+0.2%)      | 0.48(+0.8%)       | 63% (-3 pp)                  |
| DuluxGroup   | 32.9(-17.9%)         | 24.1%(-2.5 pp)           | 52.4%(-0.1 pp)         | 0.57(+4.8%)      | 0.38(+12.2%)      | 27% (-9 pp)                  |
| 日本グループ       | 53.1(-0.8%)          | 11.0%(-1.4 pp)           | 82.7%(+2.1 pp)         | 1.63(-1.6%)      | 0.57(+7.5%)       | 0% (0 pp)                    |
| Dunn-Edwards | 36.4(+267.5%)*       | 2.9%(+1.9 pp)            | 15.3%(+9.8 pp)         | 0.85(+35.5%)     | 0.85(+69.7%)      | 0% (0 pp)                    |
| 合計           | 16.0(+9.1%)          | 40.3%(+3.7 pp)           | 45.7%(+14.9 pp)        | 0.55(+0.9%)      | 0.48(+2.3%)       | 56% (-4 pp)                  |

※ 店舗廃棄物も新たに報告対象に加えており、総廃棄物の約70～80%を占める

⑤ 2023年以前のデータや、その他のESGデータについては、当社ウェブサイト「[ESGデータ](#)」[📄](#)をご覧ください。

HOME

Why Invest in Nippon Paint?

共同社長メッセージ

株主価値最大化（MSV）の実現

中期経営方針

自律・分散型経営の実践

ウィー共同社長に聞く、  
「自律・分散型経営」の具体的実践

ケーススタディ②：  
ブランド力を活用した市場リーダーシップの強化  
（NIPSEA 中国事業戦略）

「中国マクロデータ＝当社業績」ではないと  
考える4つの理由

ケーススタディ③：  
成熟市場における成長戦略  
（DuluxGroup 事業戦略）

ケーススタディ④：  
「Selleys」ブランドに見る、当社プラットフォームを  
活用したグループ連携事例

環境戦略

人材戦略

ケーススタディ⑤：  
日本グループの従業員エンゲージメント向上に向けて

研究開発戦略

労働安全衛生

コミュニティとともに成長  
調達

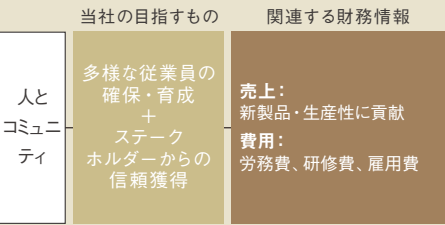
リスクテイクを支えるガバナンス

人材戦略

当社グループは、中国・アジアをはじめとする世界48ヵ国で事業を展開する日本発のグローバル企業として、ステークホルダーへの責務を充足した上で、人的資本の多様性と強みを生かしながら、MSVの実現を目指しています。

MSVロジック・ツリー

⑤ 詳細は、「MSV実現に向けた道筋」[📄](#)をご覧ください。



「EPS・PERの最大化」に向けて

2024年の活動ハイライト

▶ NIPSEAグループ：

- 各地域における強力なリーダーシップ・パイプラインの構築を継続

- グループレベルのリーダー育成プログラムを通じ、将来を見据えたリーダーを育成

▶ DuluxGroup：

- リーダー主導のアプローチを通じて、性別や経歴に関係なく、全ての人を受け入れるインクルーシブな環境を確保することで、あらゆる階層の人材の確保・定着・維持を継続

▶ Dunn-Edwards：

- 全階層を対象としたダイバーシティ研修、フォローアップ調査を実施

▶ 日本グループ：

- 女性従業員の採用と研修、個々の従業員の潜在能力を引き出す環境を整備

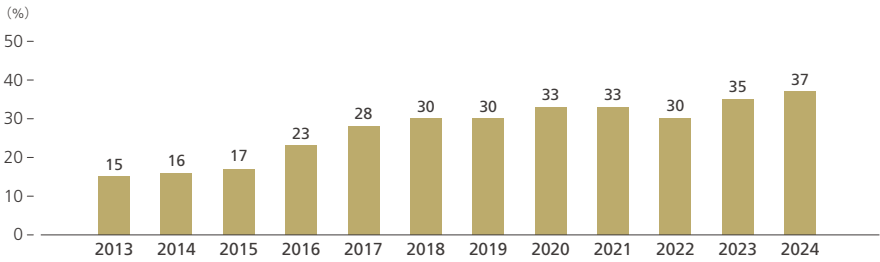
CASE

具体的に「EPS・PERの最大化」へどう貢献させるのか？

DuluxGroupにおけるジェンダーバランスによる未来

DuluxGroupは、多様性のある職場環境を整備することは正しい取り組みであるだけでなく、多様な視点や経験がイノベーションを促進し、業績を向上させると考えています。豪州の労働力の半分近くは女性です。DuluxGroupは優秀な女性の採用・育成にリーダーが重点的に取り組んだ結果、組織のあらゆる階層で女性の比率を高めてきました。特に幹部職では、過去11年間で「トップ200」のリーダーに占める女性の割合が2倍以上（15%から37%）に上昇しました。特に幹部職において、ジェンダーバランスが「40：40：20」（男性40%、女性40%、性別不問20%）となるような組織の構築を目指しており、目標達成に向けて継続的な取り組みを進めています。

「トップ200」のリーダーに占める女性比率



MSV実現に向けた取り組み

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

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

長期的に見ると、市場は必ず変化します。その変化に適応するだけでなく、その変化をチャンスと捉え、素早く活用できる人材が必要となります。目標を達成するためにリスクを取って失敗しても、その経験から学ぶことによって、変化を受け入れてチャンスをつかむことができます。

MSVの実現に向けては、心理的に安全で活気に満ちた企業文化を醸成することで従業員一人ひとりの挑戦を後押し、新たな価値の提供やビジネスを実現する創造性を存分に発揮できるような、働きやすく、働きがいのある職場環境を整えることが重要です。

ウィー共同社長に聞く、  
「自律・分散型経営」の具体的実践

ケーススタディ②：  
ブランド力を活用した市場リーダーシップの強化  
（NIPSEA 中国事業戦略）

「中国マクロデータ＝当社業績」ではないと  
考える4つの理由

ケーススタディ③：  
成熟市場における成長戦略  
（DuluxGroup 事業戦略）

ケーススタディ④：  
「Selleys」ブランドに見る、当社プラットフォームを  
活用したグループ連携事例

環境戦略

人材戦略

ケーススタディ⑤：  
日本グループの従業員エンゲージメント向上に向けて

研究開発戦略

労働安全衛生

コミュニティとともに成長

調達

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

MSVの実現に向けた人材戦略では、継続的な力強い成長を可能にする、優れた人材による多様で強固な組織を構築することが重要です。当社グループは、成長を維持できる組織を確立するため、人的資本に適切かつ必要な投資を行っています。技術系人材に向けても、革新的で生産性の高い技術開発のため、技術者のモチベーションを高める人事制度を構築するべく、長期的な視野で人的資本に投資していきます。

⑤ 具体的な取り組みなどの詳細は、当社ウェブサイト「**MSV実現に不可欠な人材開発**」をご覧ください。

| 概要           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|--------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| DuluxGroup   | <b>リーダーシップと専門的技能に対応した包括的な学習プログラム</b><br>▶ 合宿プログラム、外部プログラム、オンラインプログラム、ライブストリーム、ポッドキャスト、DGx（さまざまな学習の課題を取り扱う1日単位のライブイベント）<br>▶ CromologyとJUBは、従業員のビジネススキルと専門的技能をサポートする学習プログラムを提供                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| NIPSEAグループ   | <b>学びが企業文化に不可欠な要素であることを認識し、従業員の能力開発機会の拡充を継続</b><br>▶ NIPSEA 人材開発プログラム「LEAD」：ダイナミックなビジネス環境において、卓越したスキルを従業員に体得させることを目的とした体系的なリーダーシッププログラム<br>▶ NIPSEA 女性メンターシッププログラム：メンターシップとピアサポートを通じて、意欲的な女性を育成するプラットフォーム<br>▶ 戦略的マーケティング能力研修：事業目標に沿った基本的なマーケティングスキルを従業員に体得させることを目的とした自社開発プログラム<br>▶ ラーニング・カーニバル：専門家による講演、ワークショップ、対話型セッションなどを通じて、従業員に魅力的な学習機会を提供するグループ全体の取り組み<br>▶ NIPSEA リーダーシップ能力研修「AGILE」：AGILE手法に沿った重要なリーダーシップのスキルを開発することに重点<br>▶ ESG研修：責任あるビジネス慣行を推進するために必要なサステナビリティに関する知識の付与 |
| Dunn-Edwards | <b>将来を見据えた専門能力の開発を支援するプログラムの策定と実施</b><br>▶ テクノロジー（学習管理システム、対話型プログラムなど）と従来の研修手法（マイクロラーニング、実践研修など）を併用し、進化を続ける職場環境で成功するキャリア形成を支援<br>▶ 営業、製品性能、小売・事業管理、労働法、ハラスメント防止、リスク管理、安全、危険物（HAZMAT）、ダイバーシティ&インクルージョンなどに関する職種別のプログラムの実施                                                                                                                                                                                                                                                            |
| 日本グループ       | <b>シニアリーダーと全従業員を対象とした人材管理専任チームを再編・強化</b><br>▶ 個人育成計画に基づくリーダーの育成<br>▶ 各階層の全従業員向け研修プログラム、新卒・中途採用者の双方を対象とするオンボードプログラム、選抜型プログラム、特定目的別プログラム（評価者研修など）の実施<br>▶ リーダーシップ育成プログラムの強化                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |

ウィー共同社長に聞く、  
「自律・分散型経営」の具体的実践

ケーススタディ②：  
ブランド力を活用した市場リーダーシップの強化  
（NIPSEA 中国事業戦略）

「中国マクロデータ＝当社業績」ではないと  
考える4つの理由

ケーススタディ③：  
成熟市場における成長戦略  
（DuluxGroup 事業戦略）

ケーススタディ④：  
「Selleys」ブランドに見る、当社プラットフォームを  
活用したグループ連携事例

環境戦略

人材戦略

ケーススタディ⑤：  
日本グループの従業員エンゲージメント向上に向けて

研究開発戦略

労働安全衛生

コミュニティとともに成長

調達

| 概要           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|--------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| DuluxGroup   | ▶ DuluxGroupは、リーダーによる従業員エンゲージメントのモニタリングに重点を置いています。直近のエンゲージメント調査では、世界水準のエンゲージメント・スコアを達成しました（2021年度の満足度は80％）。従業員を指導し、従業員エンゲージメントを高める役割を果たすことができる人材をリーダーに据え、異なる国・事業に携わる従業員の価値観や行動に対する理解を深め、各従業員の目標との関わりを強化していきます。                                                                                                                   |
| NIPSEAグループ   | ▶ NIPSEAグループでは、従業員エンゲージメントの向上はビジネスの成功、イノベーション、持続的な成長の基盤になると考えています。従業員エンゲージメントの継続的な改善に向けた取り組みの一環として、「2024年NIPSEAグループ従業員エンゲージメント調査（EES）」を実施し、96%を超える従業員から回答を得ました。この調査で得た知見に基づき、従業員エクスペリエンスの向上、前向きな職場文化の醸成、将来の人材戦略構築に向けたデータ主導型アプローチを進めています。今後も、エンゲージメント、イノベーション、エンパワメントを重視する企業文化を維持し、NIPSEAグループがグローバル市場で「働きたい企業」であり続けられるよう注力していきます。 |
| Dunn-Edwards | ▶ Dunn-Edwardsの退職者面談データによると、新しいチームメンバーが会社と強いつながりを築く上では、入社初年度が最も重要であることが分かりました。従業員の定着に影響を与える重要な要素には、報酬、福利厚生（ヘルスケアプラン、退職金制度、休暇・有給プログラム、学費補助プログラムなど）、キャリア開発の機会、管理職の強力なリーダーシップなどがあります。こうした分野で競争力を維持し、魅力的な職場を提供するため、報酬と福利厚生の提供内容を定期的に評価・更新しています。また、キャリア向上を目指す研修プログラムの開発・強化も継続的にを行っています。                                               |
| 日本グループ       | ▶ 日本グループは従業員エンゲージメントを重要な経営課題として位置付け、2024年からエンゲージメントサーベイを開始しました。調査の結果、数年間にわたって変革を推進してきた経営陣と現場を担う従業員の意識にはギャップがあることが判明しました。従業員のエンゲージメント向上とパフォーマンス最大化を図るためには、経営陣の強力なリーダーシップ、最適な人材と人員配置、高い生産性を可能にする業務環境が重要であると認識しています。これらの課題に対処するため、CXO体制によるマトリックス経営、役員層向けのEQアセスメントとリーダーシッププログラム、全社的な人事評価制度の見直し、IT投資を通じた業務改善プロジェクトを実施しています。           |

◎ 日本グループの取り組みについての詳細は、「[ケーススタディ⑤：日本グループの従業員エンゲージメント向上に向けて](#)」[📄](#)をご覧ください。

## ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン（DE&I）

### ガバナンス

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

### 戦略

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

多様なバックグラウンドを持つ人材の登用に加え、「ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン（DE&I）」に関する教育と意識の向上を推進しています。職場における人種、性別、宗教などの多様性に関連する差別やハラスメント、暴力の排除に加えて、誰もが歓迎・尊重されていると感じられる快適な職場環境の構築に取り組んでいます。各パートナー会社は、それぞれが事業を展開する国・地域に適した取り組みを通じて、人的資本を強化しています。

◎ 詳細は、当社ウェブサイト「[多様な人的資本の育成](#)」[📄](#)をご覧ください。

### リスク

- ▶ 多様な人材の拡充を怠れば、従業員エンゲージメントの向上や継続的なイノベーション創出が阻害され、成長戦略に支障
- ▶ ダイバーシティに関する活動を適切に実行できなければ、パーセプション（認識）リスクに直面（従業員に十分に評価されないプログラムやキャンペーンを実施する企業に対し、世界的に厳しい視線が注がれている）

### 機会

- ▶ グローバルカンパニーとして多様で優秀な人材を確保
- ▶ ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョンを尊重した組織の構築を通じて、企業、労働者、コミュニティの豊かさを創出

### リスク管理

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

Why Invest in Nippon Paint?

共同社長メッセージ

株主価値最大化（MSV）の実現

中期経営方針

自律・分散型経営の実践

ウィー共同社長に聞く、  
「自律・分散型経営」の具体的実践

ケーススタディ②：  
ブランド力を活用した市場リーダーシップの強化  
（NIPSEA 中国事業戦略）

「中国マクロデータ＝当社業績」ではないと  
考える4つの理由

ケーススタディ③：  
成熟市場における成長戦略  
（DuluxGroup 事業戦略）

ケーススタディ④：  
「Selleys」ブランドに見る、当社プラットフォームを  
活用したグループ連携事例

環境戦略

人材戦略

ケーススタディ⑤：  
日本グループの従業員エンゲージメント向上に向けて

研究開発戦略

労働安全衛生

コミュニティとともに成長

調達

リスクテイクを支えるガバナンス

企業情報

人材戦略

DE&I推進プログラム

| 概要          |                                                                                                                                                                                                                                           | 概要                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                         |
|-------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Dulux Group | 全従業員が職場に帰属意識を持ち、最大限の能力を発揮できる環境の整備を重視<br>▶採用戦略、人材管理、人材育成を通じて、組織内の全ての階層、特に幹部職における女性比率の引き上げ<br>▶キャリア形成の機会、フレックスタイム制度などの魅力ある施策・制度を推進                                                                                                          | Dunn-Edwards                                                                                                                                                    | 全従業員が、自分は会社に受け入れられ、正當に評価されていると感じ、機会や指導、サポートを平等に利用できるダイバーシティ・エクイティ&インクルージョンを尊重した環境の醸成<br>▶キャリア形成やキャリアアップに必要なリソースの拡充<br>▶従業員を対象としたDE&I研修の実施<br>▶組織全体の透明性向上を目的とした新たなイントラネット・コミュニケーション戦略の実施 |
| NIPSEA グループ | 性別や世代、国籍、専門性の異なる人材を受け入れ、ダイバーシティ・エクイティ &インクルージョンを尊重した人材育成を展開<br>▶DE&I委員会が、ダイバーシティ&インクルージョンの推進に重点を置いた取り組みを継続<br>▶グループ全体の女性従業員を対象としたメンタープログラムを終了させ、女性のエンパワメントを推進し、各地域の女性従業員を対象としたメンタープログラムを立ち上げて参加者をサポート<br>▶NIPSEAグループが事業を展開する各国でのDE&I施策を導入 | 日本グループ                                                                                                                                                          | 2023年に引き続き、2024年も約30人の次世代女性リーダー候補を選び、キャリア形成に向けた以下の支援プログラムを提供<br>▶幹部職の魅力に関する情報を社内報で発信<br>▶若手幹部と次世代女性リーダーとの座談会<br>▶若手幹部によるメンタリング(助言や指導)<br>▶キャリア研修とワークショップの実施                             |
|             |                                                                                                                                                                                                                                           | ⑤ その他の取り組み事例については、当社ウェブサイト「 <a href="#">日本グループのD&amp;I取り組み事例</a> 」  をご覧ください。 |                                                                                                                                                                                         |

指標と目標

ロードマップ

|      | 2024                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | 2025                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | 2026–                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| DE&I | ▶NIPSEAグループ：<br>- 各地域でメンターとなる人材を育成するための体制を継続して構築<br>- グループ全体のリーダー育成プログラムを通じて、将来に備えたリーダーを育成<br>▶DuluxGroup：<br>リーダー主導のアプローチにより、<br>- 女性従業員比率の低い分野を特定し、ジェンダーバランスを推進<br>- 障がい者雇用やインクルージョンに関わるリーダーシップ実践など幅広い施策を展開<br>▶Dunn-Edwards：<br>全従業員を対象とした多様性に関する研修を実施し、<br>その後のフォローアップ調査を実施<br>▶日本グループ：<br>女性従業員を対象とした育成プログラムを開始 | ▶NIPSEAグループ：<br>幹部職と若手リーダー職において女性比率35%達成を目標に設定<br>- キャリアポータルを立ち上げ<br>- キャリアパス、リーダー育成プログラム、女性メンターシッププログラムの強化を通じて、リーダーシップの多様性を向上<br>▶DuluxGroup：<br>グループ全体のジェンダーバランス目標達成に向けて推進<br>- 各国に合わせたインクルージョン施策を組み込み<br>- 優秀な女性の採用、育成、昇進を促進<br>▶Dunn-Edwards：<br>調査結果をもとにキャリア成長関連の施策を形作り、DE&I委員会を従業員エンゲージメントに重点を置いた方向に転換<br>▶日本グループ：<br>女性幹部職比率の向上を継続し、中期目標を再設定 | ▶NIPSEAグループ：<br>人材育成の長期的な進展を維持<br>- キャリアパスのさらなる充実<br>- インクルーシブなリーダーシップの実践を統合<br>- メンターシップ施策の拡大<br>- 従業員エンゲージメント調査から得られたデータを活用<br>▶DuluxGroup：<br>- 各国のリーダーが法的要件に関係なく、ジェンダー間の給与格差を把握・対処<br>- インクルージョンと「所属感」を促進する施策を継続<br>▶Dunn-Edwards：<br>従業員エンゲージメント重視の継続、当社カルチャーの伝承<br>▶日本グループ：<br>- 女性の採用と育成の推進<br>- 個々の能力を最大限に引き出すための環境づくり |

「人的資本」関連の指標と実績（2024年）

|         | NIPSEAグループ | DuluxGroup | Dunn-Edwards | 日本グループ | 合計    |
|---------|------------|------------|--------------|--------|-------|
| 女性従業員比率 | 24.9%      | 33.6%      | 29.4%        | 22.4%  | 26.6% |
| 女性幹部職比率 | 23.7%      | 30.1%      | 35.3%        | 6.4%   | 24.9% |
| 自己都合離職率 | –          | 9.8%       | 18.1%        | 3.2%   | –     |

⑤ 2023年以前のデータや、その他のESGデータについては、当社ウェブサイト「[ESGデータ](#)」をご覧ください。

ウィー共同社長に聞く、  
「自律・分散型経営」の具体的実践

ケーススタディ②：  
ブランド力を活用した市場リーダーシップの強化  
（NIPSEA 中国事業戦略）

「中国マクロデータ＝当社業績」ではないと  
考える4つの理由

ケーススタディ③：  
成熟市場における成長戦略  
（DuluxGroup 事業戦略）

ケーススタディ④：  
「Selleys」ブランドに見る、当社プラットフォームを  
活用したグループ連携事例

環境戦略

人材戦略

ケーススタディ⑤：  
日本グループの従業員エンゲージメント向上に向けて

研究開発戦略

労働安全衛生

コミュニティとともに成長

調達

# 5 Case Study

## 日本グループの従業員 エンゲージメント向上に向けて



日本グループはどのように企業文化を醸成し、どう生産性の向上やEPSの改善、ひいてはMSVの貢献を目指しているのか？——ケーススタディ⑤では、2024年に導入した「従業員エンゲージメント」のサーベイ結果を踏まえて実施している施策や取り組みなどをご紹介します。

### 従業員エンゲージメントのサーベイ結果と課題

日本グループでは、従業員の声を把握し、今後の人事施策に生かすべく、「従業員エンゲージメントサーベイ」を2024年に導入しました。サーベイ結果として、エンゲージメントの構成要素である「Say（会社の良さを語る）」、「Stay（会社に留まる）」、「Strive（会社のために努力する）」のうち、「Say」と「Strive」のスコアが「Stay」よりも低い傾向にあり、日本平均と比べても低い結果となりました。

分析の結果、従業員エンゲージメントの改善に向けて、以下3点を課題として設定しています。

1. 会社の将来への高揚感の欠如
2. 業務環境の整備不足
3. 従業員の能力・キャリア開発機会の不足

日本グループは、これらの課題解決に向けた取り組みを既に本格化しており、①全ての従業員が潜在力を最大化し、未来志向で働ける職場の実現、②個人の成長と持続的な企業価値向上を両立する「ONE NIPPE, ONE People」の実現を目指していきます。

### 3つの課題の解決に向けて

#### 1. 会社の将来への高揚感

従業員が会社の将来を描くことは、組織における文化の醸成とエネルギー発揮に不可欠です。日本グループでは、2024年に経営メッセージの発信や直接対話の機会などを設けたほか、2025年からはCXO体制を本格化させ、効率性の向上と日本グループが目指す方向性を組織横断的に共有する体制に移行しました。ビジョンと戦略を組織内でより広く共有し、オープンで透明性の高いコミュニケーションを強化しています。

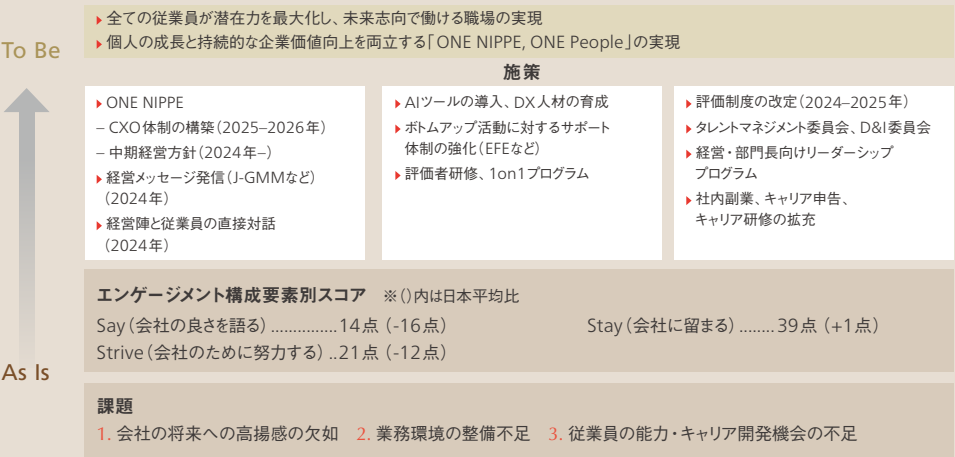
#### 2. 業務環境の整備

従業員の効率的な業務遂行は、組織全体の生産性向上に不可欠です。日本グループでは、AIツールの積極的な導入やDX人材の育成を開始しました。また、従業員の心理的安全性の向上と円滑なコミュニケーション文化の醸成に向けて、ボトムアップ活動の支援や幹部職を対象とした評価者研修を実施し、上司・部下の関係性を向上する「1on1プログラム」を推進しています。

#### 3. 能力・キャリア開発

会社の成長は個々の従業員の能力・キャリア開発と密接に関係しています。日本グループでは、人事評価の公平性や客観性を高め、より風通しの良い組織運営につなげるべく、人事評価制度を改定し、挑戦する従業員により報いるメリハリのある処遇を目指しています。また、経営陣が主体となり日本グループ横断でのタレントマネジメント委員会、D&I委員会を継続実施しています。そして、キャリア形成や組織間コミュニケーションの活性化を狙いとした社内副業制度を2024年から試行し、本格導入に向けた準備を進めています。

### 従業員エンゲージメントのサーベイ結果を踏まえた課題と施策



ウィー共同社長に聞く、  
「自律・分散型経営」の具体的実践

ケーススタディ②：  
ブランド力を活用した市場リーダーシップの強化  
（NIPSEA中国事業戦略）

「中国マクロデータ=当社業績」ではないと  
考える4つの理由

ケーススタディ③：  
成熟市場における成長戦略  
（DuluxGroup事業戦略）

ケーススタディ④：  
「Selleys」ブランドに見る、当社プラットフォームを  
活用したグループ連携事例

環境戦略

人材戦略

ケーススタディ⑤：  
日本グループの従業員エンゲージメント向上に向けて

研究開発戦略

労働安全衛生

コミュニティとともに成長

調達

1 Japan-Group Management Meeting (J-GMM)

共同社長主催として2024年9月に開催したJ-GMMでは「真のリーダーたちが集う圧倒的に強い日本企業集団へ」をテーマに、日本グループから約400名が参加しました。従来の会議は売上改善や業務プロセスの見直しを主題としていましたが、従業員エンゲージメントのサーベイ結果を踏まえて、「人材」が最重要課題として取り上げられました。共同社長からは、従業員一人ひとりがリーダーシップを発揮し、付加価値を創出することの重要性が示されました。業績結果だけでなく、遂行過程をより重視した評価制度に改定するなど、挑戦を奨励する文化の醸成を改めて強調し、未来志向の働き方を実現する環境づくりを目指す方針を共有しました。



2 Engagement for Employee (EFE)

元々有志の従業員が発案・結成したサードコミュニティとしてスタートしたEFE活動は、誰もが自分の意志で参加でき、対話を通じて従業員が潜在力を引き出し、成長を促す場です。特に、「ファーストペンギン」としての行動変容を促し、共創の場を提供することで、より良い未来を描くことに力を入れ、これまでに社内外のワークショップやさまざまな社外共創プロジェクトを実施しました。経営陣は2025年からEFEを日本グループの公式コミュニティとして認定するとともに、従業員のボトムアップ活動に寄り添い、ともに歩む伴走者としてサポート体制を強化しています。



3 IT事例発表会

IT事例発表会が年間を通じて開催され、2024年には約300名の従業員が参加しました。デジタル技術の進化や生成AIの重要性が強調され、物流現場のデジタル化、業務効率の改善、情報共有の仕組み構築、RPA活用などの具体的な事例が紹介されました。任意参加ながら危機感を持った従業員が積極的に参加し、質疑応答が活発に行われました。発表会後にはポスターセッションや相談会が行われ、参加者同士の交流が深まりました。



日本グループは「ONE NIPPE, ONE People」を掲げ、従業員が主体的にリーダーシップを発揮し、全体最適を目指す企業文化の定着を進めています。これまでに業務プロセスの標準化や樹脂センターの設立、営業連携などの横断的な取り組みで成果を上げてきましたが、真の「ONE NIPPE」実現には課題が残されています。

次のステージでは、CXO体制の本格化や人事機能の集約を通じて効率化・高度化を図り、タレントマネジメントや評価報酬の公平性向上、異動配置の最適化を進めます。また、兼務や横断的なプロジェクトへの参加を促進し、柔軟な働き方を支援することで従業員の主体性を引き出します。「ONE NIPPE」は心のサイロを取り除き、従業員が一体となることでシナジーを最大化する取り組みです。従業員がリーダーシップを発揮し、付加価値を生む企業文化を築き、日本グループ全体で協働し、生産性の向上やEPSの改善、そしてMSVの貢献を目指しています。

従業員エンゲージメント向上を通じて当社が目指す姿



HOME

Why Invest in Nippon Paint?

共同社長メッセージ

株主価値最大化 (MSV) の実現

中期経営方針

自律・分散型経営の実践

ウィー共同社長に聞く、  
「自律・分散型経営」の具体的実践

ケーススタディ②：  
ブランド力を活用した市場リーダーシップの強化  
(NIPSEA 中国事業戦略)

「中国マクロデータ＝当社業績」ではないと  
考える4つの理由

ケーススタディ③：  
成熟市場における成長戦略  
(DuluxGroup 事業戦略)

ケーススタディ④：  
「Selleys」ブランドに見る、当社プラットフォームを  
活用したグループ連携事例

環境戦略

人材戦略

ケーススタディ⑤：  
日本グループの従業員エンゲージメント向上に向けて

研究開発戦略

労働安全衛生

コミュニティとともに成長

調達

リスクテイクを支えるガバナンス

企業情報

# 研究開発戦略

今日の社会においては、過去の手法によつては解決が困難な課題が次々と顕在化しています。当社はサプライヤー、顧客、業界トップ企業、その他のパートナーと協力し、イノベーション創出力を高め、課題解決に効果的に貢献していきます。

MSVロジック・ツリー

② 詳細は、「MSV実現に向けた道筋」[📄](#)をご覧ください。

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

## 「EPS・PERの最大化」に向けて

### 2024年の活動ハイライト

- ▶ サステナビリティ分野における主力プロジェクト(バイオベースや低温高速硬化)を開始・推進
- ▶ サステナビリティ分野における開発プロジェクトのポートフォリオを作成し、サステナブル事業の成長を推進
- ▶ ライフサイクルアセスメント(LCA)の手法とモデルを開発(PCF※1やEPD※2、ソフトウェア、データベース)
- ▶ 製品の持続可能性スコアリングをシステム化するためのITツールを導入
- ▶ 懸念化学物質(CoC)のフェーズアウトプランを推進
- ▶ グローバルでの規制変更を把握・記録・共有
- ▶ 原材料導入の評価、新規物質の登録、SDSやGHSラベルの生成、危険化学物質使用許可証の正確な登録

※1 Product Carbon Footprint (製品ごとの二酸化炭素排出量)  
※2 Environmental Product Declaration (製品環境宣言)

## CASE

具体的に「EPS・PERの最大化」へどう貢献させるのか？

当社グループは、バイオベース素材と低温高速硬化技術という2つの主要分野に重点を置きながら、バリューチェーン全体における炭素削減の推進をリードしてきました。川上のサプライヤーと川下の顧客の双方と連携することで、原材料調達から最終製品に至るまで、生産のあらゆる段階でサステナビリティを取り入れています。

当社グループは2017年以降、強固な低温高速硬化技術プラットフォームの開発を推進し、建築、工業用、自動車、船舶分野で33件のプロジェクトを実施する規模にまで成長しました。このプラットフォームは、高性能を維持しながら塗料の低温硬化を可能にすることで、エネルギー効率と持続可能性を大幅に向上させました。この技術は、エネルギー消費量を10～30%、温室効果ガス排出量を5～20%削減することで、カーボンニュートラルに向けた世界的な取り組みを支援しています。

こうしたプラットフォームの革新を通じて、自動車用(ACECRON 130)、工業用(Biryusia PL7000, PL7100)、船舶用(FASTARシリーズ)など、各市場に適応した製品化の実現に成功しました。これらは、焼付時間の短縮やエネルギー使用量の削減、塗装効率の向上を実現し、高速硬化と環境負荷低減を必要とする製品に最適なソリューションを提供しています。

## MSV実現に向けた取り組み

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

「LSI (Leveraging (活用)・Sharing (共有)・Integration (統合))」は、グローバル研究開発分野におけるパートナー会社間の共同作業です。さまざまな地域・セグメントで14件のプロジェクトを実施しており、2026年までに5億3,000万米ドルの事業インパクトが期待できる見通しです。さらに、建築用塗料の技術チームはLSIの一環として、世界各地の技術チームが参加するグローバルな技術コミュニティを形成し、共同の技術開発プロジェクトを通じてベストプラクティスの共有や研究能力の活用を進めています。こうした取り組みを通じて、サイロを取り払い、連携を促進し、組織全体の専門知識と資産をMSV実現に向けて最適化することを目指しています。

ウィー共同社長に聞く、  
「自律・分散型経営」の具体的実践

ケーススタディ②：  
ブランド力を活用した市場リーダーシップの強化  
（NIPSEA中国事業戦略）

「中国マクロデータ＝当社業績」ではないと  
考える4つの理由

ケーススタディ③：  
成熟市場における成長戦略  
（DuluxGroup事業戦略）

ケーススタディ④：  
「Selleys」ブランドに見る、当社プラットフォームを  
活用したグループ連携事例

環境戦略

人材戦略

ケーススタディ⑤：  
日本グループの従業員エンゲージメント向上に向けて

研究開発戦略

労働安全衛生

コミュニティとともに成長

調達

当社グループの技術系人材はグローバルで4,200名以上、このうち日本では約1,000名に上ります。技術系人材は、持続的な事業成長の実現に向けた強力なイノベーションの原動力であり、競争力を生み出す中核的な存在です。

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

当社グループは、塗料とコーティングに関連するコアテクノロジーを12のカテゴリー（「高分子化学」「色彩科学」「塗料配合」「硬化技術」「分散技術」「塗装技術」「生産技術」「レオロジー」「耐候・腐食」「計測学」「AI」「サステナビリティ」）に分類した上で、知的財産を管理しています。研究開発拠点の中核となるチームには各分野の専門技術者が従事しており、各国の技術開発拠点の技術者と協力しながら、グループ全体の製品開発を支援しています。

### リスク

- ▶ イノベーション創出力が不足した場合、新たな市場への対応が遅れるなど、将来の企業業績への影響が拡大

### 機会

- ▶ 気候変動の抑制・適応に寄与する製品市場が拡大
- ▶ 社会課題を解決する製品やサービスは、長期的に社会貢献や企業業績に大きく寄与

### イノベーション創出に向けた取り組み

イノベーションを促進する取り組みの一環として開発した「新製品売上高指数（NPSI）」は、革新的な技術を駆使して生産した製品の販売量を測定する指標として使用しており、過去3年間に市場導入した新製品が売上収益全体に占める比率と定義しています。NIPSEAグループは2018年から、日本グループは2022年から、それぞれNPSIの使用を開始しています。NIPSEAグループと日本グループを合わせたNPSIは2024年に25%を達成し、約9,000もの新製品を発売しています。

### 製品のサステナビリティ

当社グループは、持続可能な製品の特定を支援する「ポートフォリオ持続可能性アセスメン

ト（PSA）」を採用し、国連の持続可能な開発目標（SDGs）に沿ってサステナブルな製品や技術を特定しています。PSAは、原材料、生産、使用、廃棄という製品の主なライフサイクル段階で、SDGsのターゲットと当社グループの塗料・コーティング製品の特性を照らし合わせることで、市場に流通している製品に比べた優位性を評価する体系的なアプローチです。こうしたサステナビリティに関する取り組みを支える目的で開発したのが「サステナビリティ・スコアボード」で、現在は日本グループとNIPSEAグループのほとんどのパートナー会社で使用している「NPSI」システムに組み込まれています。研究開発プロジェクトの管理システムとして導入した「グリーン・デザイン・レビュー」は、持続可能な社会の構築に向けた各事業の貢献度を評価するプロセスです。

### リスク管理

環境や人体への影響を最小限に抑える目的で2021年に立ち上げた化学物質管理システム「Green30」は、欧州REACH規制、米国TSCA、日本の化審法などで取り上げられる懸念化学物質を管理するために作成したものです。該当する化学物質のリスクを、国・地域の規制に応じて、3つのカテゴリー（ランクA、ランクB、ランクC）※1に分類しています。2021年より日本グループで運用を開始し、現在、日本以外の各パートナー会社で導入を進めています。

「Green30」で管理している物質の1つであるアルキルフェノールエトキシレート類（APE

類）は主に界面活性剤として使用され、ノニルフェノールエトキシレート（NPEO/NPE）はその一種です。これらの原料であるノニルフェノール（NP）は、欧州REACHや米国TSCAにより規制されていることから、当社グループはAPE類を含む界面活性剤の段階的な廃止を進めています。

日本グループは、UV-328や UV-327などの紫外線吸収剤の代替も進め、2023年末までにUV-328を完全に廃止しました。さらに、その他の残留性有機汚染物質（POPs）、中鎖塩素化パラフィン（MCCP：炭素数14～17で、塩化率45重量%以上のもの）などの塩素化パラフィンの削減も進めています。中国では、サステナビリティを推進するため、製品の説明責任、戦略的アプローチ、実際の成果に焦点を絞り、CMR※2物質の削減を目的としたイニシアチブを実施しています。これには汎用事業と建築用事業も含まれ、防水性や高機能、基材分野などで全てのCMR物質を廃止し、今後も使用予定はありません。

※1 カテゴリーの定義  
ランクA（禁止）：使用禁止  
ランクB（新規使用禁止）：一部の例外を除き新規使用禁止  
ランクC（新規使用回避）：規制動向、環境影響、事業環境を踏まえて使用の可否を判断  
ランクなし：原料使用への影響なし  
※2 発がん性、変異原性、生殖毒性

⑤ その他の取り組み事例は、  
当社ウェブサイト「[化学物質管理](#)」[📄](#)をご覧ください。

| 自律・分散型経営の実践                                           |                                                           |
|-------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|
| ケーススタディ②：<br>ブランド力を活用した市場リーダーシップの強化<br>（NIPSEA中国事業戦略） | ウィー共同社長に聞く、<br>「自律・分散型経営」の具体的実践                           |
|                                                       | ケーススタディ③：<br>成熟市場における成長戦略<br>（DuluxGroup事業戦略）             |
|                                                       | ケーススタディ④：<br>「Selleys」ブランドに見る、当社プラットフォームを<br>活用したグループ連携事例 |
|                                                       | 環境戦略<br>人材戦略                                              |
| 研究開発戦略                                                | ケーススタディ⑤：<br>日本グループの従業員エンゲージメント向上に向けて                     |
|                                                       | 労働安全衛生                                                    |
| コミュニティとともに成長<br>調達                                    |                                                           |

PFAS（有機フッ素化合物）規制

|              |                                                                                                                                                                                                          |
|--------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| DuluxGroup   | ▶ ストックホルム条約に記載されている全てのPFAS類は、トリガー濃度閾値を超える使用が禁止されています。また、DuluxGroupは使用が確認されている非ポリマー形式のPFASのみを利用した配合にも取り組んでいます。PFASは安全データシートに開示されているとは限らないため、サプライヤーと協力して、供給材料に含まれる非開示のPFASを特定し、段階的な廃止に向けた検討ができる体制を構築しています。 |
| 日本グループ       | ▶ 各国のPFAS規制に関する動向を注視し、国内での使用と輸出の双方に関して、各国のPFAS規制への適切な準拠に努めています。                                                                                                                                          |
| Dunn-Edwards | ▶ 2025年末までにPFAS含有樹脂と界面活性剤の代替を進めています（既存材料の一部に関しては2026年初めに完了予定）。                                                                                                                                           |

指標と目標

「イノベーション」関連の指標と実績（2024年）

|         | Step1                                                                                                                                                                                                                                                                         | Step2                                                                                                                                | Step3                                                                                                                                                   |
|---------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| イノベーション | サステナブル製品<br><br>2024<br>▶ ライフサイクルアセスメント（LCA）の手法とモデル化を開発（PCF※、ソフトウェア、データベース）<br>▶ 製品の持続可能性スコアリングをシステムで実施するためのITツールを導入<br>▶ サステナブル製品ポートフォリオの最適化<br>▶ DuluxGroup：<br>- スコア3削減目標とロードマップの提案を作成<br>- サステナブル製品販売、パッケージ開発ロードマップの実施を継続<br>- 新製品開発や持続可能な製品評価のための社内LCAツールを継続使用（DGL（太平洋）） | 2025–<br>▶ LCAツールを日本グループとNIPSEA中国の日常業務に導入し、東南アジア事業への拡大を計画、DuluxGroup事業への適用性を検討<br>▶ サステナブル製品ポートフォリオを最適化し、バリューチェーン全体と連携して持続可能な事業成長を推進 | –2030<br>▶ 各PCGのサステナビリティ・スコアボード実績を四半期ごとに管理<br>▶ より革新的なサステナブル製品の創出を促進<br>▶ サステナブル製品開発とスコア3ロードマップを実施<br>▶ DuluxGroup：2030年をターゲットとする業界最高水準のサステナブル製品販売目標を達成 |
|         | 化学物質管理<br><br>2024<br>▶ 現地の状況を踏まえ、地域・事業単位で懸念化学物質（CoC）のフェーズアウトプランを推進<br>▶ 懸念化学物質の制限条件を継続的に評価し、アクションプランを実施<br>▶ DuluxGroup：懸念化学物質に関する取扱方針の作成                                                                                                                                    | 2025–<br>▶ 現地の状況を踏まえ、地域・事業単位で懸念化学物質のフェーズアウトプランを継続して推進<br>▶ 懸念化学物質の制限条件を継続的に評価し、アクションプランを実施<br>▶ DuluxGroup：グループ全体の懸念化学物質取扱方針の推進を継続   | –2030<br>▶ フェーズアウトプランに基づいたサステナブル製品を開発<br>▶ 2030年末までにグローバルで有害重金属4種を段階的に廃止                                                                                |
|         | 研究開発<br><br>2024<br>▶ サステナビリティ分野における主力プロジェクトを開始・推進<br>▶ サステナブル分野における開発プロジェクトのポートフォリオを作成し、サステナブル事業の成長を推進                                                                                                                                                                       | 2025–<br>▶ バリューチェーン全体を通じて、炭素排出量削減に取り組み、顧客にさらなる価値を提供<br>- 上流側でバイオプラットフォームを開発<br>- 顧客側で低温・高速硬化ソリューション、長寿命プラットフォームを開発                   | –2030<br>▶ 国連のSDGs、カーボンニュートラルに向けたイノベーションを推進                                                                                                             |
|         | プロダクト・スチューワードシップ<br><br>2024<br>▶ グローバルでの規制変更を把握・記録・共有<br>▶ 原材料導入の評価、新規物質の登録、SDSやGHSラベルの生成、危険化学物質使用許可証の正確な登録を実施<br>▶ 顧客からの要求に対応（RoHSやIMDSなど）                                                                                                                                  | 2025–<br>▶ グローバルでの規制変更を把握・記録・共有<br>▶ 原材料導入の評価、新規物質の登録、SDSやGHSラベルの生成、危険化学物質使用許可証の正確な登録を継続して実施<br>▶ 顧客からの要求に継続して対応（RoHSやIMDSなど）        | –2030<br>▶ 調査管理データベースの実装・調査対応に関する研修を実施<br>▶ 顧客・サプライヤー向けの研修を実施<br>▶ DuluxGroup：パッケージリサイクルロードマップを実行                                                       |

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

サステナブル製品

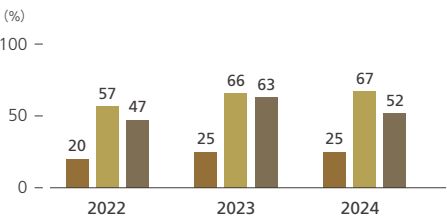
② 当社ウェブサイト「サステナブル製品事例」も併せてご覧ください。

低温・高速硬化「ACECRON 130」

Nippon Paint Chinaの「ACECRONシリーズ」は、自動車産業のESG性能を強化するために設計された画期的な低温硬化型エレクトロコート(電着塗装)プラットフォームです。この製品は、特に低温での乾燥や複雑な組み立てが必要な部品に適しており、エネルギー効率が高く、環境に優しい塗料に対する市場の需要に対応しています。「ACECRON 130」は、鉛やスズを利用せずに130℃まで硬化可能である点が評価されており、従来の硬化プロセスと比べてエネルギー消費量と二酸化炭素排出量を大幅に削減することができます。さらに、優れた耐食性と塗膜の安定性を実現し、低温で高い性能を維持することが可能です。

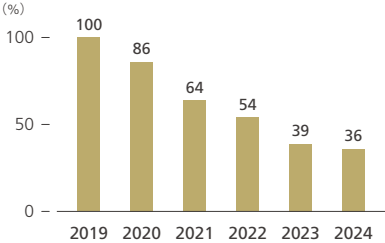
サステナブル製品データ※

■ 新製品売上高指数(NPSI)  
■ 新製品売上に占めるサステナブル製品比率  
■ 研究開発費に占めるサステナブル製品関連比率

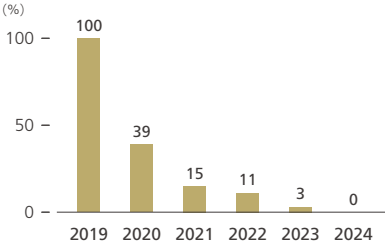


※ NIPSEAグループと日本グループの合計

塩素化パラフィン使用量（2019年の使用量＝100％）



UV-328使用量（2019年の使用量＝100％）



HOME

Why Invest in Nippon Paint?

共同社長メッセージ

株主価値最大化（MSV）の実現

中期経営方針

自律・分散型経営の実践

ウィー共同社長に聞く、  
「自律・分散型経営」の具体的実践

ケーススタディ②：  
ブランド力を活用した市場リーダーシップの強化  
（NIPSEA 中国事業戦略）

「中国マクロデータ＝当社業績」ではないと  
考える4つの理由

ケーススタディ③：  
成熟市場における成長戦略  
（DuluxGroup 事業戦略）

ケーススタディ④：  
「Selleys」ブランドに見る、当社プラットフォームを  
活用したグループ連携事例

環境戦略

ケーススタディ⑤：  
日本グループの従業員エンゲージメント向上に向けて

研究開発戦略

労働安全衛生

リスクテイクを支えるガバナンス

企業情報

労働安全衛生

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

MSVロジック・ツリー

⑤ 詳細は、「MSV実現に向けた道筋」をご覧ください。

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

「EPS・PERの最大化」に向けて

2024年の活動ハイライト

- ▶ 共通の定義に基づき、潜在的リスクの高い事故報告の実施を支援
- ▶ PCG間で潜在的リスクの高い事故事例を共有し、学習と改善を促進

CASE

具体的に「EPS・PERの最大化」へどう貢献させるのか？

事故の発生とそのリスクを減らすことは、従業員の安全と安心を守る上で最も重要な課題です。そのため、各PCGではリスクの特定・分析を継続的に実施し、予防的な安全対策を徹底しています。さらに、発生した事故に対しては迅速かつ適切に対応し、同様の事故が2度と発生しないよう再発防止策を講じています。こうした取り組みを通じて、従業員が安全かつ安心して働ける職場環境の構築を目指しています。例えば、NIPSEAグループで発生した事故を巡っては、2024年に以下の対策を実施しました。

- ▶ NPI-AR（インド）中央配送センターでの火災事故（2023年11月）
  - 事故発生拠点の全ての中央配送センター（CDC）と事業部の倉庫にCCTVを設置
  - NIPSEAグループの安全ガイドライン順守を確認するため、全ての事業部が外部倉庫の検査を実施
  - 外部倉庫の高リスク在庫について財務部門によるSAPを用いたレビュー
  - サプライチェーンチームと安全チームによるCDC・倉庫の共同検査を実施し、現地での在庫管理状況を評価
  - 外部倉庫や施設を賃借する前に、徹底したデューデリジェンスを実施
  - 事業部責任者が四半期ごとに外部倉庫の状態を写真で確認。火災危険リスクを最小に抑えるべく、可燃性物質の厳格な保管管理プロトコルを施行

- ▶ PT Nipsea（インドネシア）製造拠点での爆破事故（2023年12月）
  - 事故の根本原因に対処するべく、タンクの適切な設置や安全対策を改善
  - 関連従業員への再研修を実施し、製造施設全体で定期的な再研修のスケジュールを確立

MSV実現に向けた取り組み

各PCGは2024年、労働安全衛生に向けた改善すべき優先事項に取り組み、著しい進捗を遂げました。こうした取り組みを支えているのが、環境・安全部門のシニアリーダーで構成するグローバル「環境&安全」チームで、特にベンチマーキングやベストプラクティスの共有、共通のパフォーマンス指標の策定に重点を置いて取り組んできました。これら指標は2024年に全てのPCGで導入が進み、各PCG内での相互学習と改善の機会拡大につながっています。2025年に向けては、プロセス安全により重点的に取り組み、PCG間で共通の技術・業務プロセスの安全基準と、管理策を適用するためのベストプラクティスを連動させることで、深刻度の高いリスクを効果的に管理していきます。

HOME

Why Invest in Nippon Paint?

共同社長メッセージ

株主価値最大化（MSV）の実現

中期経営方針

自律・分散型経営の実践

ウィー共同社長に聞く、  
「自律・分散型経営」の具体的実践

ケーススタディ②：  
ブランド力を活用した市場リーダーシップの強化  
（NIPSEA中国事業戦略）

「中国マクロデータ=当社業績」ではないと  
考える4つの理由

ケーススタディ③：  
成熟市場における成長戦略  
（DuluxGroup事業戦略）

ケーススタディ④：  
「Selleys」ブランドに見る、当社プラットフォームを  
活用したグループ連携事例

環境戦略

人材戦略

ケーススタディ⑤：  
日本グループの従業員エンゲージメント向上に向けて

研究開発戦略

労働安全衛生

コミュニティとともに成長

調達

リスクテイクを支えるガバナンス

労働安全衛生

ガバナンス

「環境＆安全」チームのもと、「労働安全衛生」に対する独自の目標や優先事項に対応する取り組みを推進しています。

⑤ 体制についての詳細は、「[「気候変動」](#)」のガバナンスをご覧ください。

戦略

グループ方針

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

リスク

- ▶ 火災などの大規模な災害・事故による資産への被害、サプライチェーンの寸断、人的被害、コミュニティへの重大な被害
- ▶ 工場や工程の新設・改修などの重大な変更による安全管理の有効性の喪失

機会

- ▶ 世界のベストプラクティスの採用・共有によるリスクの最小化
- ▶ ブランド評価と従業員エンゲージメントを高め、安全を重視する職場として優秀な人材を獲得

リスク管理

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

実績

当社グループの死亡事故は、2024年に3年連続でゼロを記録しました。新たな指標として導入して2年目となるTier1とTier2のプロセス安全事故は5件発生しました。新たな指標の導入は、深刻度の高い事故の効果的な管理に向けてグループ全体で学ぶ機会の増加につながっています。従業員と請負業者の記録災害度数率（20万労働時間当たり）は

前年比6%減の0.65、休業災害度数率（同）は27%減の0.37となりました。こうした改善は、NIPSEAグループが安全監査や知識共有を強化し、安全に向けた協働やリスク低減策の共有に取り組んだことが大きな要因となっています。

「労働安全衛生」関連の指標と実績（2024年） ※（）内は前年比

| PCG          | プロセス安全事故<br>(Tier 1,2) | 死亡者数     | 記録災害度数率<br>(20万労働時間当たり) | 休業災害度数率<br>(20万労働時間当たり) | 実施項目                                                              |
|--------------|------------------------|----------|-------------------------|-------------------------|-------------------------------------------------------------------|
| NIPSEAグループ   | 4<br>(+1)              | 0<br>(0) | 0.21<br>(-0.5%)         | 0.16<br>(-41.9%)        | グループ全工場における安全監査の実施による最新の安全基準・規制への準拠確認                             |
| DuluxGroup   | 1<br>(0)               | 0<br>(0) | 1.42<br>(-13.1%)        | 0.99<br>(-16.3%)        | 重大リスク監査により特定された対策の実施と、強化された安全データ報告システムの開発に注力                      |
| 日本グループ       | 0<br>(0)               | 0<br>(0) | 0.49<br>(+56.5%)        | 0.07<br>(-66.4%)        | 災害対応訓練を通じた危険物質の高温化管理強化とコミュニケーションプロトコルの強化                          |
| Dunn-Edwards | 0<br>(0)               | 0<br>(0) | 5.15<br>(+2.6%)         | 1.62<br>(+13.6%)        | 健康促進指標（HPI）の導入、塗料調色工程での換気監視の実施、定量的な健康リスク管理強化の開始                   |
| 合計           | 5<br>(+1)              | 0<br>(0) | 0.65<br>(-6.1%)         | 0.37<br>(-27.0%)        | 共有学習と改善に重点を置きながら、安全に関するベストプラクティスの共有、潜在的リスクの高い事故のパフォーマンス指標の導入支援を継続 |

⑤ 2023年以前のデータや、その他のESGデータについては、当社ウェブサイト「[ESGデータ](#)」をご覧ください。

HOME

Why Invest in Nippon Paint?

共同社長メッセージ

株主価値最大化 (MSV) の実現

中期経営方針

自律・分散型経営の実践

ウィー共同社長に聞く、  
「自律・分散型経営」の具体的実践

ケーススタディ②：  
ブランド力を活用した市場リーダーシップの強化  
(NIPSEA 中国事業戦略)

「中国マクロデータ＝当社業績」ではないと  
考える4つの理由

ケーススタディ③：  
成熟市場における成長戦略  
(DuluxGroup 事業戦略)

ケーススタディ④：  
「Selleys」ブランドに見る、当社プラットフォームを  
活用したグループ連携事例

環境戦略

人材戦略

ケーススタディ⑤：  
日本グループの従業員エンゲージメント向上に向けて

研究開発戦略

労働安全衛生

コミュニティとともに成長

調達

リスクテイクを支えるガバナンス

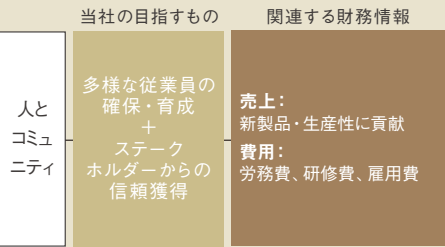
企業情報

コミュニティと  
ともに成長

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

MSVロジック・ツリー

◎ 詳細は、「MSV実現に向けた道筋」☞をご覧ください。



「EPS・PERの最大化」に向けて

2024年の活動ハイライト

- ▶ NIPSEAグループ：
  - 84件の社会貢献活動を実施、168,142時間、628,453リットルの塗料を投入、13,876人の従業員が参加
  - 日本ペイントグループCSRウェブサイトを開発
  - MSV実現に向けたCSRに関する包摂的な事業戦略を共有し、さらに発展させるためのグループ会議・ワークショップを開催
- ▶ DuluxGroup：
  - コミュニティに根差した161件のプロジェクトを推進する「Dulux Community Donations」を始動
  - SNSを通じたCSRプロジェクトの発信を大幅に増やし、「Color your Club」プログラムを拡大
- ▶ 日本グループ：
  - 720人以上の従業員が参加し、コミュニティの35万人超を対象とした58件の社会貢献活動を実施
- ▶ Dunn-Edwards：
  - 100件の社会貢献活動を実施、8,000リットル以上の塗料を寄付
  - 「Dunn-Edwards財団」を運営

CASE

具体的に「EPS・PERの最大化」へどう貢献させるのか？

当社の社会貢献活動は、コミュニティの活性化を通じて事業機会の拡大へとつながっています。例えば、PT Nipsea（インドネシア）では、製品試用として5,300隻以上の漁船を塗装することで、2024年の関連売上高は前年比37%増収を達成しました。インドネシア国内には約62.5万隻の漁船があるため、今後もさらなる成長を見込んでいます。また、NIPSEA中国では、中国建設業界における労働力不足を解消する取り組みとして、塗装職人向けの研修プログラムを実施しました。政府との協働関係を強化することで、「Magic Paint」と外壁向け意匠性塗料事業で前年比28%増収を達成しました。



MSV実現に向けた取り組み

全ての人々に豊かな彩りと快適さを提供する革新的なソリューションを創出することは、当社グループの創業以来の変わらぬ使命です。当社グループは持続可能な発展へのコミットメントの一環として、事業活動を通じたコミュニティのより良い生活の実現に向けた支援と推進に努めています。こうした目標を達成するため、グローバルなCSRの枠組み「Coloring Lives」のもとで、3つの重点分野(3E)を設定しており、それぞれ下記に重点を置いて活動しています。

▶ Education (教育)

定義：将来の顧客や従業員になり得る子どもや学生を対象とした活動

考え方：協調学習システム、美術と色に関する教育プログラムを策定し、子どもや学生に教育機会を提供

▶ Empowerment (エンパワメント)

定義：社会的弱者の活動支援や職業研修、才能ある個人の発掘を行う活動

考え方：職業に関するエンパワメント、研修、認定プログラム、就業機会の促進を通じてコミュニティのメンバーに技能と知識を提供

▶ Engagement (エンゲージメント)

定義：コミュニティやステークホルダーとの協働、NGOとの協力、災害救援、環境美化などを行う活動

考え方：

- 健康とウェルビーイング：事業を展開するコミュニティの福祉向上と、特に緊急時における生活ニーズへの対応
- 保護と保全：生活環境の改善と地域の文化遺産の保全を目的とした共有スペースの改修

ウィー共同社長に聞く、  
「自律・分散型経営」の具体的実践

ケーススタディ②：  
ブランド力を活用した市場リーダーシップの強化  
（NIPSEA中国事業戦略）

「中国マクロデータ=当社業績」ではないと  
考える4つの理由

ケーススタディ③：  
成熟市場における成長戦略  
（DuluxGroup事業戦略）

ケーススタディ④：  
「Selleys」ブランドに見る、当社プラットフォームを  
活用したグループ連携事例

環境戦略

人材戦略

ケーススタディ⑤：  
日本グループの従業員エンゲージメント向上に向けて

研究開発戦略

労働安全衛生

コミュニティとともに成長

調達

## ガバナンス

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

## 戦略

社会への投資は、コミュニティの活性化を  
通じたビジネスチャンスの拡大、当社グループ  
の従業員エンゲージメントとコミットメントの向  
上、コミュニティとの連携強化などの潜在的な  
機会をもたらし、当社グループのミッションで  
あるMSVの実現に寄与します。反対に、ス  
テークホルダーに対する責務の充足を軽視し  
た場合はリスクにつながります。コミュニティか  
らの信頼を失えば、優秀な人材や信頼できる  
取引先を確保・維持できなくなり、消費者や  
顧客のロイヤルティ、ひいては株主からの信  
頼の低下を招き、MSV実現に悪影響を及ぼ  
しかねません。

## リスク

- ▶ コミュニティとつながり、投資する  
善良な企業市民として認知されない  
場合は、企業ブランドを大きく毀損
- ▶ コミュニティに配慮した活動が不十分  
な場合、塗料産業のイメージが低下

## 機会

- ▶ バリューチェーンを通じたコミュニ  
ティへの投資により、企業ブランドの  
認知向上
- ▶ 社会貢献活動によってコミュニティ  
の健全な成長を促進し、当社グルー  
プに対するファンが拡大

## リスク管理

当社グループは、社会貢献活動が極めて  
大きなプラスの変化をもたらす可能性を持って  
いる一方で、リスクを伴うことも認識していま  
す。このため、社会からのマイナスイメージや  
資源の制約、規制上の障害、外的要因などを  
検討し、潜在リスクや不確実性を特定・評価  
する包括的なリスク管理方法を採用してい  
ます。当社グループがコミットしている透明性の  
確保やステークホルダーとの対話、規制順守  
といった強みを生かした緩和戦略を、特定した  
それぞれのリスクに対して策定・実行していま  
す。ソーシャル・インパクト・プロジェクト(社会  
的影響を与える事業)については、継続的な  
モニターと評価を実施することで、状況の変化

に迅速に対応できる体制を整えています。予  
防的なリスク管理を通じて事業の成功を担保  
するだけでなく、長期的な影響力を最大化し、  
より良い社会とコミュニティの実現に大きく  
貢献しています。

## 指標と目標

「社会貢献活動（グローバル）」への投資と成果・影響（2024年）

| プロジェクト数 |                   | 800件超      |
|---------|-------------------|------------|
| 投入リソース  | 受益者への寄付金額         | 158万米ドル超   |
|         | 活動に費やした時間         | 17.5万時間超   |
|         | 活動に参加した従業員・ボランティア | 14,000人超   |
|         | 活動に使用した塗料         | 69.3万リットル超 |
| 成果・影響   | 影響を与えた方々          | 2,946万人超   |

⑤ 2023年以前のデータや、その他のESGデータについては、当社ウェブサイト「[ESGデータ](#)」[📄](#)をご覧ください。

## 実績

2024年、当社グループは世界で約2,946  
万人を対象とする800件超の社会貢献活動  
を実施しました。受益者や団体への寄付金額  
は158万米ドルを超えており、うち約86万米ド  
ルは非営利団体への寄付となります。

具体的な活動としては、「Dulux Study  
Tour」を通じてオーストラリア建築家協会との  
パートナーシップを継続しており、次世代の建  
築家育成を支援しています。2024年には、  
選拔された5名の建築家と東京・ベルリン・  
マドリードの象徴的な建築現場を訪問し、世界  
の建築コミュニティとのつながりをさらに強化し  
ました。NIPSEAグループでは「Color, Way of

Love」プロジェクトの一環として、中国の小学  
校の改修を毎年行っています。2024年には、  
地方の小学校20校を塗り替え、本やバッグを  
寄贈することで、地域社会に愛と彩り、喜びを  
もたらしました。こうした取り組みは、多様な  
コミュニティに大きな変化をもたらす活動に  
対して当社グループが積極的に関与しているこ  
とを示しており、持続可能な発展と社会ウェル  
ビーイングの向上を促進する当社グループの  
コミットメントの証でもあります。

⑤ その他の活動事例などの詳細は、当社ウェブサイト  
「[社会貢献活動の重点分野と活動例](#)」[📄](#)をご覧ください。

HOME

Why Invest in Nippon Paint?

共同社長メッセージ

株主価値最大化（MSV）の実現

中期経営方針

自律・分散型経営の実践

ウィー共同社長に聞く、  
「自律・分散型経営」の具体的実践

ケーススタディ②：  
ブランド力を活用した市場リーダーシップの強化  
（NIPSEA 中国事業戦略）

「中国マクロデータ＝当社業績」ではないと  
考える4つの理由

ケーススタディ③：  
成熟市場における成長戦略  
（DuluxGroup 事業戦略）

ケーススタディ④：  
「Selleys」ブランドに見る、当社プラットフォームを  
活用したグループ連携事例

環境戦略

人材戦略

ケーススタディ⑤：  
日本グループの従業員エンゲージメント向上に向けて

研究開発戦略

労働安全衛生

コミュニティとともに成長

調達

企業情報

調達

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

MSVロジック・ツリー

② 詳細は、「MSV実現に向けた道筋」[📄](#)をご覧ください。

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

「EPS・PERの最大化」に向けて

2024年の活動ハイライト

- ▶グループとして環境・健康・安全（EHS）をサポートし、NIPSEAグループのスコープ3を段階的に算定
- ▶スコープ3とESGの研修を強化
- ▶サプライヤーとの関係強化のため、ESG監査プログラムを検討
- ▶「サプライヤー・サステナビリティ・アンケート」調査を実施（調達額ベースで94%を達成）

CASE

具体的に「EPS・PERの最大化」へどう貢献させるのか？

当社は、価値創造と株主に対して長期的な価値を生み出す持続可能な事業の構築に注力しています。具体的には、コスト削減、利益率の改善、持続可能な調達プロセスの強化などが含まれ、特にコスト削減策の実施や業務の最適化、サプライヤーとの良好な取引関係の構築に取り組んでいます。コスト面では、コスト削減（CR）目標を設定し、確実に目標を達成するべく月次レビューを実施しています。また、サプライヤー管理に向けた取り組みも強化しており、サプライヤー・サステナビリティ・アンケートにおいて調達額ベースで94%を達成しました。

今後は、サプライヤーとの関係強化に向け、サプライヤーESG監査プログラムの実施を検討しています。特に調達コミュニティの知識強化に向けて、全てのグループ企業がESG研修に投資できるよう支援・推奨していきます。こうした取り組みは、持続可能な事業を構築し、株主に対して長期的な価値を生み出すために調達プロセスを変革する中、当社の従業員が適切な機会を把握し、課題に対処する能力と姿勢を身に付ける上で大きな役割を果たします。

MSV実現に向けた取り組み

当社グループのサプライヤーは、環境・社会・経済面で責任あるプロセスを通じて、持続可能な製品・サービスの調達を確保する上で重要な役割を担っていると考えています。当社グループはこうしたサプライヤーとのパートナーシップを強化し、コンプライアンス・環境・社会・ガバナンスの各分野でグローバルな期待に応えるため、「サプライヤー行動規範」を制定しています。「サプライヤー行動規範」に規定されたESG原則への取り組みを強化するため、調査活動を通じたサプライヤーとの対話を深めています。

今後は、サプライヤーと協力し、ESGへの取り組みを整合させるための継続的な取り組みの一環として、サプライヤーESG監査プログラムを活用しながら、サプライチェーンにおける改善点を特定していきます。

ウィー共同社長に聞く、  
「自律・分散型経営」の具体的実践

ケーススタディ②：  
ブランド力を活用した市場リーダーシップの強化  
（NIPSEA 中国事業戦略）

「中国マクロデータ＝当社業績」ではないと  
考える4つの理由

ケーススタディ③：  
成熟市場における成長戦略  
（DuluxGroup 事業戦略）

ケーススタディ④：  
「Selleys」ブランドに見る、当社プラットフォームを  
活用したグループ連携事例

環境戦略

人材戦略

ケーススタディ⑤：  
日本グループの従業員エンゲージメント向上に向けて

研究開発戦略

労働安全衛生

コミュニティとともに成長

調達

「調達」チームは、各パートナー会社の調達方針や取り組みについて協議し、共同社長に進捗状況を報告しています。共同社長が必要に応じて、取締役会に報告書を提出することで、マテリアリティに関連した「調達」チームの活動を取締役会が監督できる仕組みを整えています。

リスク

- ▶ 調達した原材料がサステナビリティに関する基準に満たない場合、サプライチェーンが寸断（健全な警戒心のもと、原材料調達に伴う潜在リスクの特定に取り組む）
- ▶ 紛争鉱物や化学物質管理などに関して責任ある調達を確保できない場合、企業評価に影響を及ぼし、法的な問題に発展

機会

- ▶ サプライヤーに対するサステナビリティ・アンケートを通じて潜在リスクを事前に特定。当社グループのサステナビリティへの取り組みに同調するサプライヤーとの協力のもと、より強靱なサプライチェーンの構築やサステナブル製品の開発が可能

原材料調達における温室効果ガス排出量削減への取り組み

原材料調達が当社の温室効果ガス排出量（スコープ3）に大きく影響していることは重要な課題であり、「調達」チームのみならず、技術チームとも協力しながら取り組んでいます。当社は、輸送・流通システムの多様化を推進し、時間的に余裕のある社内輸送については船舶や鉄道の利用を増やしています。

原材料調達における考え方

当社グループが手掛ける事業は、原材料・設備・資材・情報サービスなど、多岐にわたる製品・サービスの供給によって成立しています。事業の持続的成長には、サプライヤーとの戦略的な関係の維持・構築が不可欠であるため、コミュニケーションを深め、信頼性を強化し、新たな機会を創出します。

持続可能な調達に関する認識・理解度向上

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

日本グループでは調達方針をより具体的な内容に詳細化した「調達ガイドライン」を策定し、サプライヤーと当社グループが順守すべき事項を明確にしながら、責任ある調達を推進しています。「調達ガイドライン」では、人権尊

重のための枠組みを含めて、主要な国際的な枠組みや基準との整合を図っています。

サステナビリティに関する取引先への対応

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

「サプライヤー行動規範」の主要項目

| コンプライアンス                                              | 環境                       | 社会                                                                                     | ガバナンス                                                                                       |
|-------------------------------------------------------|--------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|
| ▶ 法令順守<br>▶ 下請業者のコンプライアンス<br>▶ 「環境・衛生・安全」に関するコンプライアンス | ▶ 環境インパクトの最小化<br>▶ 廃棄物管理 | ▶ 児童労働<br>▶ 強制労働<br>▶ 差別<br>▶ 労働条件<br>▶ 紛争鉱物<br>▶ 製品の安全性とコンプライアンス<br>▶ 安全教育<br>▶ 結社の自由 | ▶ 腐敗防止<br>▶ 贈答品・接待<br>▶ 利益相反<br>▶ 秘密保持<br>▶ 記録保持<br>▶ 公正な競争<br>▶ 国際貿易<br>▶ 下請業者のESGコンプライアンス |

調査は、「サプライヤー行動規範2022」に基づいて作成され、5言語（英語、中国語、セルビア語、スロベニア語、トルコ語）に対応した「サプライヤー・サステナビリティ・アンケート」を利用しています。この調査により、サプライチェーンにおけるサステナビリティ活動を明らかにし、改善が必要な分野を特定できる仕組みを整えています。行動規範を順守していないと判断したサプライヤーに対しては、リスク改善を目的としたエンゲージメント活動を実施します。

HOME

Why Invest in Nippon Paint?

共同社長メッセージ

株主価値最大化（MSV）の実現

中期経営方針

自律・分散型経営の実践

ウィー共同社長に聞く、  
「自律・分散型経営」の具体的実践

ケーススタディ②：  
ブランド力を活用した市場リーダーシップの強化  
（NIPSEA 中国事業戦略）

「中国マクロデータ=当社業績」ではないと  
考える4つの理由

ケーススタディ③：  
成熟市場における成長戦略  
（DuluxGroup 事業戦略）

ケーススタディ④：  
「Selleys」ブランドに見る、当社プラットフォームを  
活用したグループ連携事例

環境戦略

人材戦略

ケーススタディ⑤：  
日本グループの従業員エンゲージメント向上に向けて

研究開発戦略

労働安全衛生

コミュニティとともに成長

調達

リスクティクを支えるガバナンス

企業情報

調達

リスク管理

各パートナー会社は、「サプライヤー行動規範2022」に基づいて作成したアンケート調査を利用し、サプライヤーのリスク評価を実施しています。基準を満たしていないと判断したサプライヤーに対しては、エンゲージメント活動を実施し、リスク低減を図っています。

NIPSEAグループと日本グループは、グローバルで調査方法を標準化するために「サプ

ライヤー・サステナビリティ・アンケート」を採用しています。現場で不適合が発覚した場合、サプライヤーと是正措置について協議し、一定期間内の是正実施を依頼しています。

DuluxGroupは、「持続可能な調達プログラム」を通じて、サプライチェーン全体で現代奴隷制のリスクを管理しています。当プログラムは、国際労働機関（ILO）の条約、倫理的貿易イニシアチブ（ETI）の基本労働規範、

指標と目標

ロードマップ

|                         | 2024                                                                                                                               | 2025–                                                                                                                                                                                                                         | 2026–                   |
|-------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|
| 持続可能な調達への社内意識の強化と理解促進   | ▶ グループとして環境・健康・安全（EHS）をサポートし、NIPSEAグループのスコープ3を段階的に算定<br>▶ グループの調達部門への研修を通じて、スコープ3とESGの理解を向上<br>▶ NIPSEA中国とともに、サプライヤーのESG監査プログラムを開発 | ▶ サプライヤーESG評価の実施<br>▶ サプライヤーESGエンゲージメント枠組みを構築<br>- サプライヤー向け意識向上研修・ワークショップ<br>- サプライヤーESG監査プログラム<br>▶ 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<br>▶ スコープ3の算定をサポート<br>▶ 気候リスク評価のため、SAPシステムにおける原材料の産地情報（国・地域）を更新                          | ▶ 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 | ▶ サプライヤーアンケートを実施（調達額ベースで94%を達成）<br>▶ スコープ3データの精度向上を目的に、サプライヤーに主要なデータの提供を依頼                                                         | ▶ 組織の内部機能を強化し、温室効果ガス排出量を削減するとともに、デューデリジエンスを実施してサプライチェーンの持続可能性を確保<br>▶ グローバル・キー・アカウント・マネージャー（GKAM）戦略を通じて主要なサプライヤーと協力し、持続可能な製品・プロセスの革新を推進<br>- サプライヤー評価の方法を定義<br>- 低炭素原料・原材料の定義に向けてサプライヤーと連携<br>- サプライヤーに対する温室効果ガス排出量削減期待レベルを設定 |                         |

実績

2022年10月から開始した「サプライヤー・サステナビリティ・アンケート」調査において、現在までに1,600社を超えるサプライヤーが「サプライヤー行動規範」の順守に合意しており、当社グループの総調達額の約94%を占めています。これは、2025年の目標として定めた90%を上回っています。

「サプライヤー・サステナビリティ・アンケート」の結果（2024年）※1

|                     | NIPSEAグループ | 日本グループ | DuluxGroup | Dunn-Edwards | 合計※2  |
|---------------------|------------|--------|------------|--------------|-------|
| 行動規範の順守に合意したサプライヤー数 | 1,154      | 352    | 365        | 134          | 1,654 |
| 総調達額に対する割合          | 95%        | 94%    | 95%        | 91%          | 94%   |

※1 Cromology、JUB、NP AE、Alinaは除く

※2 各パートナー会社の合計数値は、ダブルカウントのない一意の値

ISO14001、SEDEXの行動規範をはじめとするグローバル・サプライチェーンの規範や指針に準拠する内容となっており、現代奴隷制のリスクを特定・対処し、透明性の高い責任あるサプライチェーンを維持することを目的としています。また、高リスクと判断したサプライヤーに対してより強固な保証を得るために、第三者保証の導入を検討しています。

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