

日本ペイント 中期経営方針アップデート説明会

～「アセット・アセンブラー」としてのロードマップ～

2025年4月3日

本日のアジェンダ

1. エグゼクティブ・サマリー	… P3	5. 2025年通期 業績予想修正	… P11
2. 「アセット・アセンブラー」モデル	… P4	6. 財務戦略	… P12
3. インオーガニック	… P5	7. PERの最大化	… P13
4. オーガニック	… P7	8. まとめ	… P15

Appendix

用語集

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

・NPHD	:	日本ペイントホールディングス
・NPAC	:	日本ペイント・オートモーティブコーティングス
・NPTU	:	日本ペイント
・NPIU	:	日本ペイント・インダストリアルコーティングス
・NPSU	:	日本ペイント・サーフケミカルズ
・NPCS	:	日本ペイントコーポレートソリューションズ
・NPMC	:	日本ペイントマリン

1. エグゼクティブ・サマリー

「アセット・アセンブラー」モデルの強みは変わらず

- ・ 低リスクかつ安定的なEPS積み上げをオーガニック・インオーガニックの両輪で目指す方針に変更なし
- ・ 自律性とアカウンタビリティを軸に、各アセットのポテンシャルを最大限引き出し、「株主価値最大化 (MSV)」を追求

インオーガニックによるノーリミットの成長の第一歩＝AOC買収により具現化

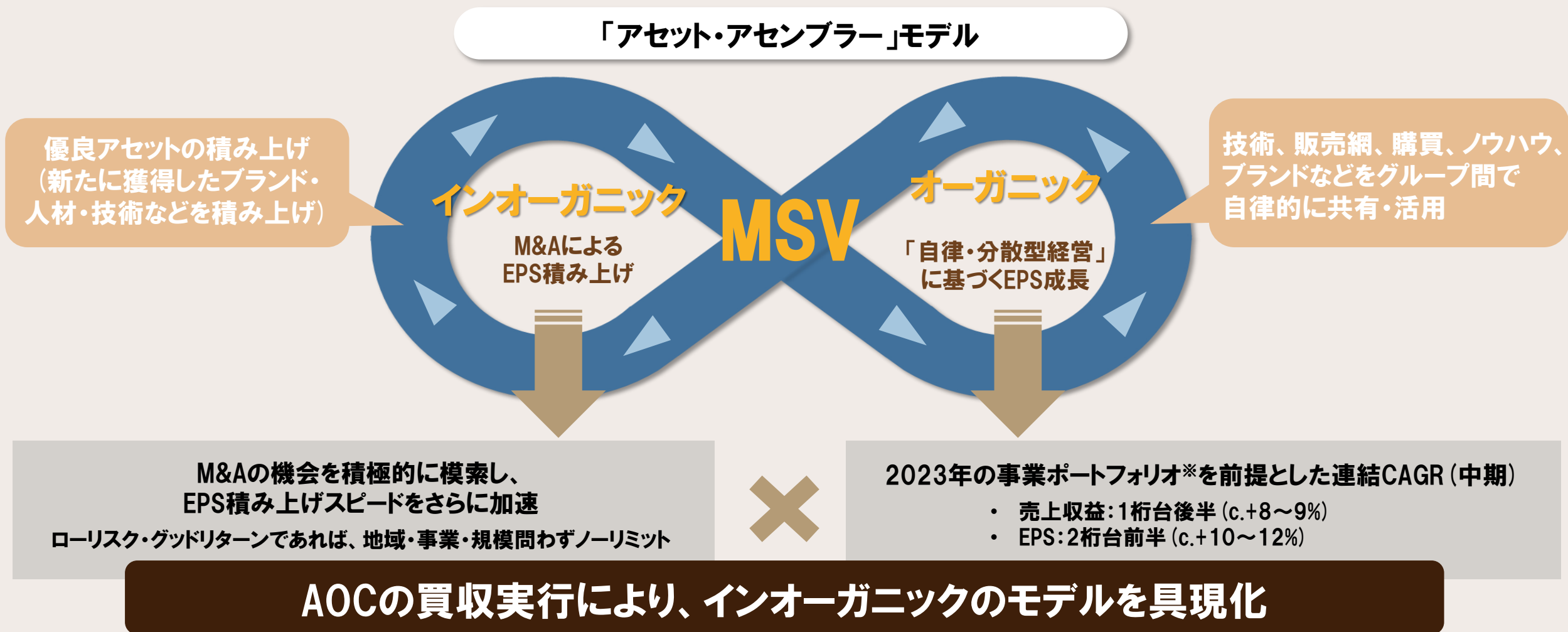
- ・ AOCは強固なビジネスモデルや高度にカスタマイズされた製品により、底堅く収益を確保。初年度からEPS大幅向上に貢献
- ・ NIPSEA、DuluxGroupなどに次ぐ新たな柱として、連結ベースのマージン・キャッシュ創出力の向上に加え、バランスの取れた地域構成比を構築

オーガニックの堅調な成長は継続

- ・ 2024年想定より厳しい市場環境においても、高いブランド価値・技術をもとに底堅く成長し、各地域・事業の市場シェアも維持・上昇
- ・ レジリエントなビジネスモデルの構築により着実な成長が継続しており、各パートナー会社の中期成長予想値の達成は十分可能
- ・ 中国事業は、厳しい市場環境でも利益成長しており、引き続き成長事業としての魅力は不変

2. 「アセット・アセンブラー」モデルのレビュー

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



3. インオーガニック (サマリー)

AOC買収は「アセット・アセンブラー」戦略を体現

1 中期経営方針 (2024年4月) 振り返り

- ・ 買収対象はローリスク・グッドリターン、キャッシュ創出、地域・事業・規模問わずノーリミット、リスクとバリエーションの相対感
- ・ 初年度から持続性のあるEPS貢献

2 AOCの買収

- ・ 上記いずれも満たす買収を実現
- ・ 今後は実績のデリバリーが肝要

3 当社の強み

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

4 今後について

- ・ 引き続き優良なアセットの買収を継続
- ・ Must HaveではなくNice to Haveなアセットを合理的なバリエーションで積み上げ
- ・ 負債調達を優先も、EPSの十分な増大を前提にエクイティファイナンスも視野に入れることにより、上限なきアップサイドを追求

3. インオーガニック～AOC買収について

NIPSEA、DuluxGroupなどに次ぐ新たな柱が加わり、マージン、キャッシュ、事業構成比が大きく変貌

AOC※1

		短債ベース	
(百万米ドル)		2024年	2025年
		実績 ※1	予想
		(現地通貨ベース)	(現地通貨ベース)
		(参考値:年間ベース)	(参考値:年間ベース)
AOC	売上収益	1,355	0～-5%
	営業利益	416	-
	営業利益率※2	30.7%	→
	EBITDA	504	-
	EBITDAマージン※2	37.2%	-

2025年業績予想の前提

2024年の営業利益率は維持

販売数量については金利水準、関税、経済不確実性などを要因に、欧米でやや回復遅れ

※ ↑: +2%以上、↗: +1%～+2%、→: -1%～+1%、↘: -1%～-2%、↓: -2%以下

AOC※1取り込み後の当社グループ (2024年)

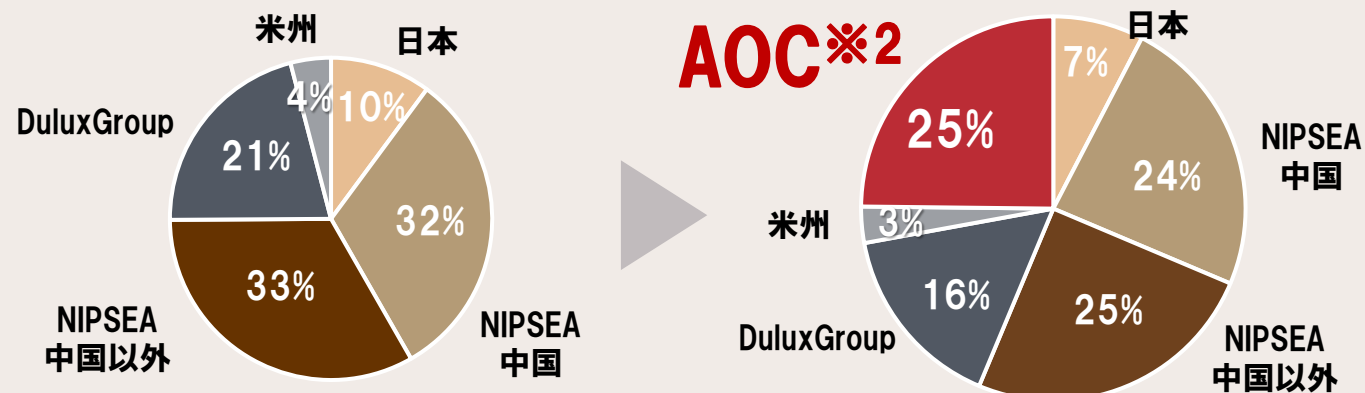
営業利益率

11.5% → 13.7%

営業キャッシュ・フロー

1,674億円 → 2,213億円

営業利益構成比※3



※1 2024年実績はプロフォーマ値 (未監査) ※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等を除く ※3 セグメント利益の単純合算値に対する比率

4. オーガニック (サマリー)

想定より厳しい市場環境なるも、オペレーションの強さを発揮して堅調に推移

1 市場環境

- ・ 中期経営方針の発表時点 (2024年4月) と比較して、欧州や日本、トルコでGDPが低下するなど、世界の景気動向は全般に弱含んでおり、塗料市場もGDPに一定程度連動

2 当社実績

- ・ 2024年は、厳しい市場環境においても、マーケティング戦略や価格戦略が奏功したことで底堅く成長し、各地域・事業における市場シェアも概ね維持・上昇

3 中期経営方針の目標値

- ・ 各地域・事業はレジリエントで着実に成長してきており、各パートナー会社の中期成長予想値は、過去のトラックレコードの範囲内であり、達成は十分可能

4 中国市場・事業に対する見方

- ・ 現状の市場環境でも事業成長しており、今後の市場ポテンシャルを踏まえれば、引き続き成長事業としての魅力は不変

4. オーガニック～成長（1）

		2024年実績		中期成長予想 (現地通貨ベース)		市場成長予想※2		「市場成長+α」の成長を実現するための主な戦略 →詳細は「Appendix」参照
		売上収益YoY (現地通貨ベース)	営業利益率 (短信ベース)	売上収益CAGR	営業利益率 (vs2023年)※1	数量ベース	金額ベース	
日本		+0.1%	9.6%	+0～5%	↗	-1% (汎用)	+1% (汎用)	高機能・サステナビリティ製品の拡充や物価変動に柔軟に対応した価格政策、デジタルを活用したサプライチェーンの強化
NIPSEA中国	セグメント合計	+6.3%	11.1%	+10%前後	→			
	汎用 (TUC)	+6%		+10～15%		+3%	+1%	シェアを維持・拡大。特に3～6級都市でのさらなるシェア拡大
	汎用 (TUB)	-15%		+5%前後		+1%	+2%	従来の新築向けに加え、塗り替えや非住宅、インフラ向けを拡充・多様化
NIPSEA 中国以外	セグメント合計	+13.1%※3	17.2%	+5～10%	→			
	マレーシアグループ シンガポールグループ タイグループ			+5～10%	→	シンガポール +1% マレーシア +3% タイ +2%	シンガポール +1% マレーシア +5% タイ +2%	・シンガポール：広告投資やディーラーチャンネルとの強固な関係を維持 ・マレーシア：建築用ブランドで圧倒的なTop of Mindを獲得しながら、 ウルトラ・プレミアム、プレミアム価格帯に注力することで、外装分野の けん引役に ・タイ：「The Coatings Expert (TCE)」への転換、広告投資、プッシュ（色、 製品）からプル（品質、ブランド、イノベーション）へのアプローチに転換
	PT Nipsea (インドネシア)	+3.4%	34.9%	+10%前後	→	+3%	+6%	ウルトラ・プレミアム、プレミアム価格帯への注力、新たな防水製品をライ ンアップに追加
	Betek Boya (トルコ)	+34.9%	13.2%	+10%前後	(→)※4	+1%	+7%	塗料事業における強力なブランド力と広範な販売網の活用による市場 シェアの維持・拡大、新市場におけるETICSの拡販での貢献
	NPI・BNPA (インド)	(ご参考) +0.8%※5	(ご参考) 4.2%※5	+10%前後	→	+5% (汎用)	-2% (汎用)	ブランド構築と広告活動に重点を置きながら、チャンネルネットワークを拡大
	Alina (カザフスタン)	(ご参考) +8.1%※6	13.2%※7	+10%前後	→	+3%	+4%	当社のプレイブックを活用し、調達における規模と効率性や、SAPの統合、 建築用塗料生産能力の拡充による即時シナジーの創出・実現

※1 ↑: +2%以上、↗: +1～2%、→: -1～+1%、↘: -1～-2%、↓: -2%以下 ※2 当社推定。金額ベースには数量増減を含む ※3 インド (NPI・BNPA)、Alinaを含まず ※4 超インフレ会計の影響により変動
 ※5 プロフォーマ値 (未監査)。2024年は通年換算 ※6 2023年はプロフォーマ値 (未監査) ※7 PPAに伴う棚卸資産のステップアップ費用 (一過性) を含む

4. オーガニック～成長（2）

		2024年実績		中期成長予想 (現地通貨ベース)		市場成長予想※2		「市場成長+α」の成長を実現するための主な戦略 →詳細は「Appendix」参照
		売上収益YoY (現地通貨ベース)	営業利益率 (短信ベース)	売上収益CAGR	営業利益率 (vs2023年)※1	数量ベース	金額ベース	
DuluxGroup	DGL (太平洋)	+4.5%	13.3%	+5%前後	→	～+1%	+2～2.5%	塗料・コーティング、密封剤・接着剤事業でのシェアの維持・拡大と周辺事業での成長
	DGL (欧州)	-2.3%※3	4.9%	+5～10%	↑	～+1% (フランス)	+1～3% (フランス)	塗料・コーティング事業でのシェア拡大と周辺事業でのポジション強化
Dunn-Edwards		+4.8%		+5%前後	↑	+2% (全米)	+5% (全米)	既存の製品売上や新製品の市場投入、北カリフォルニア市場でのシェア向上に重点を置きながら、数量・価格増加を通じた成長を図る
AOC※4		(ご参考) -8.9%	(ご参考) 30.7%	+5%前後	→	+3% (米国) +3% (欧州)	+5% (米国) +5% (欧州)	強力なイノベーションエンジン；他の素材の代替となるソリューション分野を中心に強固なパイプラインを維持。市場の回復に伴い需要増加を見込む。AOCと顧客の価値向上を促進するビジネスシステムの継続導入

※1 ↑: +2%以上、↗: +1～2%、→: -1～+1%、↘: -1～-2%、↓: -2%以下 ※2 当社推定。金額ベースには数量増減を含む ※3 NPT (6ヵ月分) を含まず
 ※4 2024年実績はプロフォーマ値 (未監査)。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等を除く

4. オーガニック～中国市場・事業に対する見方

成長ポテンシャルは不変であり、引き続き成長事業として注力

＜中国市場の成長ポテンシャル＞

- ◆ 建築用市場：「中古住宅時代」の到来、1人当たりの塗料消費量は先進国の50～60%程度
- ◆ 自動車用市場：1人当たりの自動車保有台数は先進国の30%程度

NIPSEA中国		2023年 (現地通貨ベース)	2024年 (現地通貨ベース)	中期成長予想 (現地通貨ベース)		今後のマージンの考え方
売上収益 YoY	TUC	+13%	+6%	+10～15%	特級・1～2級都市：↗ 3～6級都市：↗↗	◆マージンへのプラス要因 ・売上増加に伴うオペレーティングレバレッジ効果 ・中国連結における建築用事業の売上構成比の上昇 ・建築用事業におけるTUCの売上構成比の上昇 ・トレーディング事業の伸長
	TUB	-7%	-15%	+5%前後		
	連結ベース	+5.1%	+6.3%	+10%前後		
NIPSEA中国建築用売上に占めるTUCの割合		c.70%	c.70%	↗		◆マージンへのマイナス要因 ・「特級・1～2級都市」と「3～6級都市」におけるプロダクトミックスの悪化
営業利益率(短信ベース)		12.5%	+11.1%	→		

5. 2025年通期 業績予想修正～売上収益・営業利益とも過去最高を大幅更新の見込み

2025年 業績予想

(短信ベース)

(億円)	2月 時点	4月 時点 (今回)	2月 予想比	YoY
売上収益	17,400	18,200	+4.6%	+11.1%
営業利益	1,980	2,440	+23.2%	+30.1%
営業利益率	11.4%	13.4%	+2.0pt	+1.9pt
税引前利益	1,880	2,260	+20.2%	+24.5%
当期利益 ^{※1}	1,340	1,620	+20.9%	+27.2%
EPS	57.1円	69.0円	+20.9%	+27.2%
年間配当金	16円	16円	±0円	+1円

- 売上収益は前期比+11.1%増収の見込み。AOCの新規連結効果(10ヵ月)、為替予想の円高への修正などと併せて、2月予想値から+4.6%上方修正。なお、既存事業の為替以外の要因には変更なし
- 営業利益は前期比+30.1%増益の見込み。2月予想値から+23.2%上方修正

- 主な修正要因は以下の通り(数字はいずれも概算)

【売上収益】

- AOCの新規連結効果により、c.+1,600億円の押し上げ
- 既存事業は2月想定為替レート比で円高により、c.-800億円の押し下げ

【営業利益】

- AOCの新規連結効果により、c.+480億円の押し上げ^{※2}
- 既存事業は円高により、c.-90億円の押し下げ
- 品川事業所における固定資産の譲渡により、c.+70億円を計上

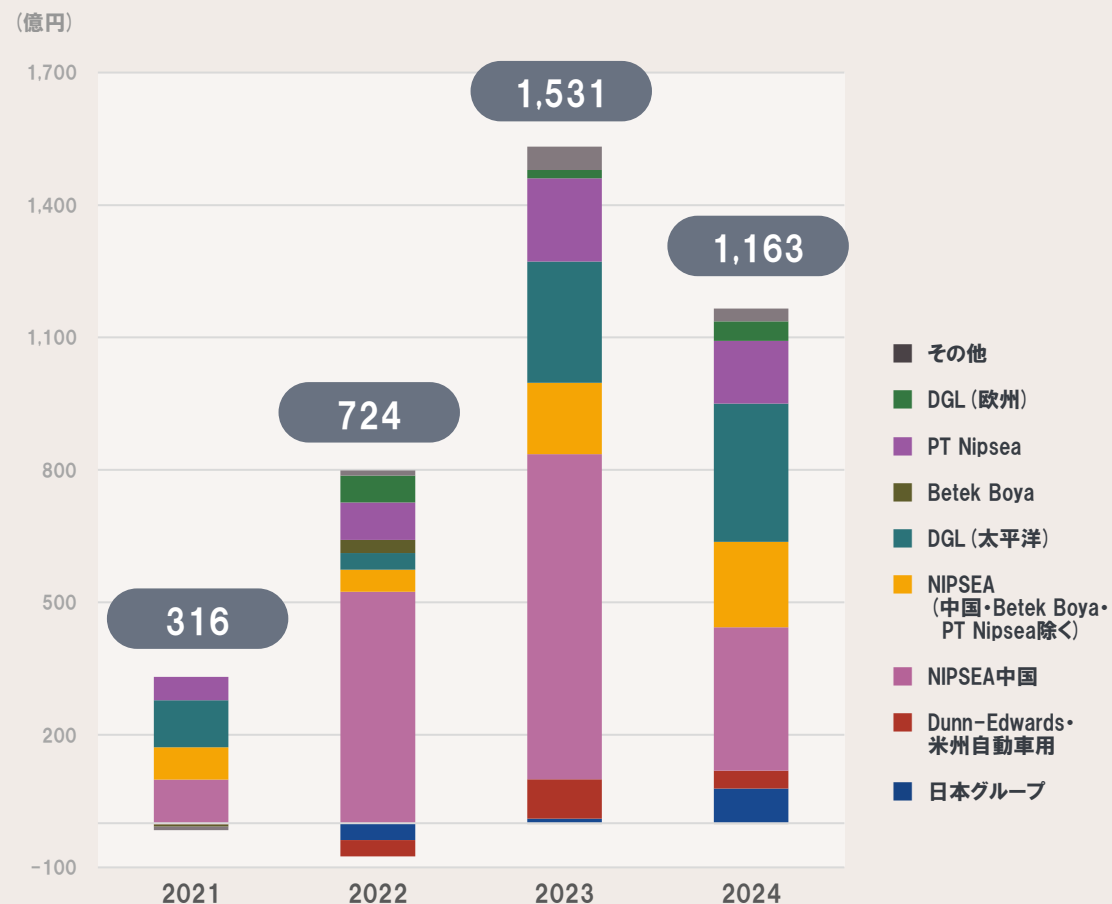
- EPS上方修正/配当金維持

- EPSは69.0円を予想
(前期比+27.2%/2月予想比+20.9%)
- 年間配当金は16円(前期比+1円)と
2月予想を添え置き

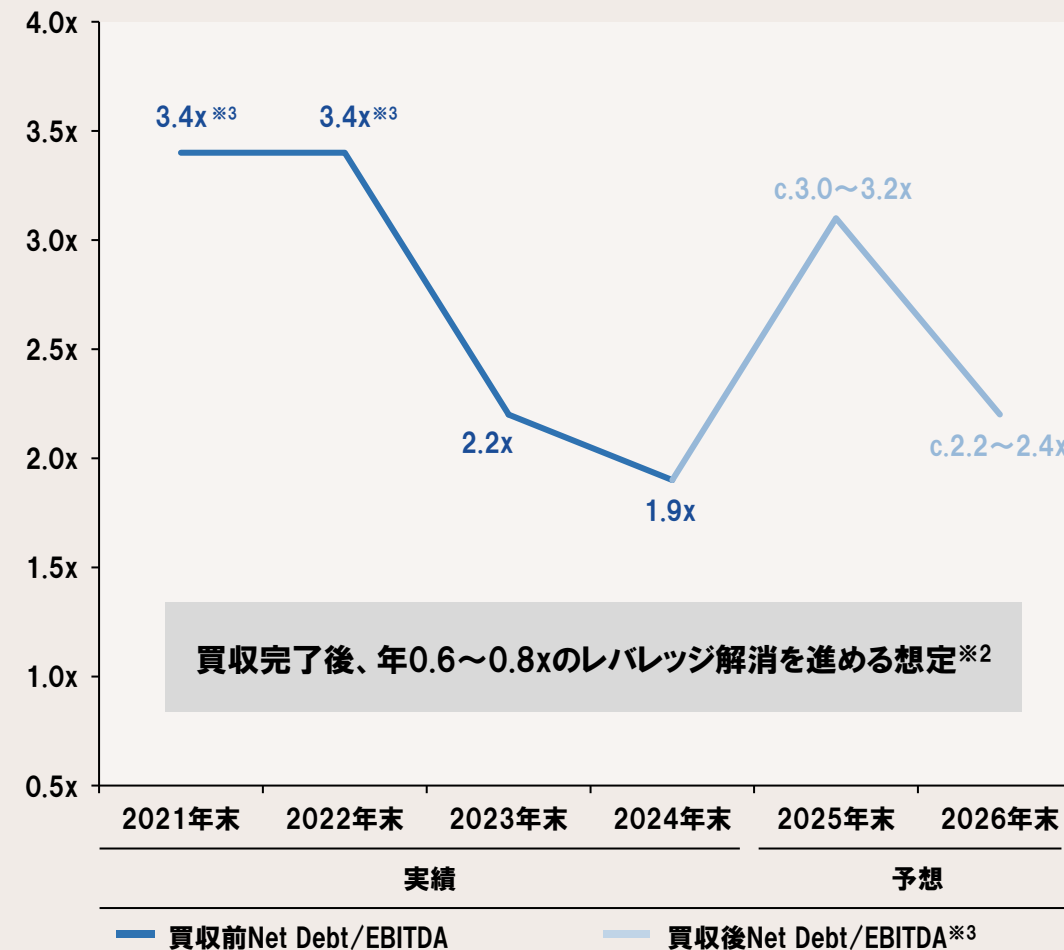
	2024年 実績	2025年 予想 (2月時点)	2025年 予想 (4月時点)
円/米ドル	152.2	152.2	148.0
円/人民元	21.1	21.1	20.5
円/豪ドル	100.1	100.1	92.0
円/ユーロ	164.4	164.4	153.9
円/トルコリラ ^{※3}	4.5	4.5	4.1
円/インドネシアルピア	0.0096	0.0096	0.0090

6. 財務戦略アップデート

キャッシュ・フロー※1創出推移



レバレッジ水準



7. PERの最大化（バリエーション）に向けた考え方（1）

「持続的なEPSの積み上げ」実績と「経営への信頼」をベースに、今後の成長イメージを資本市場と共有

1 「EPS積み上げマシン」としての日本ペイント

- ・ コロナ影響や原油価格の高騰など厳しい外部環境に直面するも、5期連続でEPSが増加
- ・ M&Aにおける優良トラックレコードを継続

2 当社の目指す経営に対するコンビクションレベルの向上

- ・ MSVを追求する日本ペイントは、オーガニック・インオーガニック双方の成長で結果を出すことにこだわっており、今後も資本市場の期待に応える

3 成長イメージの共有（リスクを抑え、ノーリミットな成長を志向）

- ・ 各地域・事業はレジリエントで着実に成長してきており、持続的な成長実現は十分可能
- ・ 安全なM&A積み上げ実績が継続しており、明快なEPSへの貢献
- ・ ボルトオンM&Aに加えて、AOCのような良質なアセットのM&Aを継続的に実現し、ノーリミットな成長を志向する考え

CAGR
(2016-2025年予想)

+14%

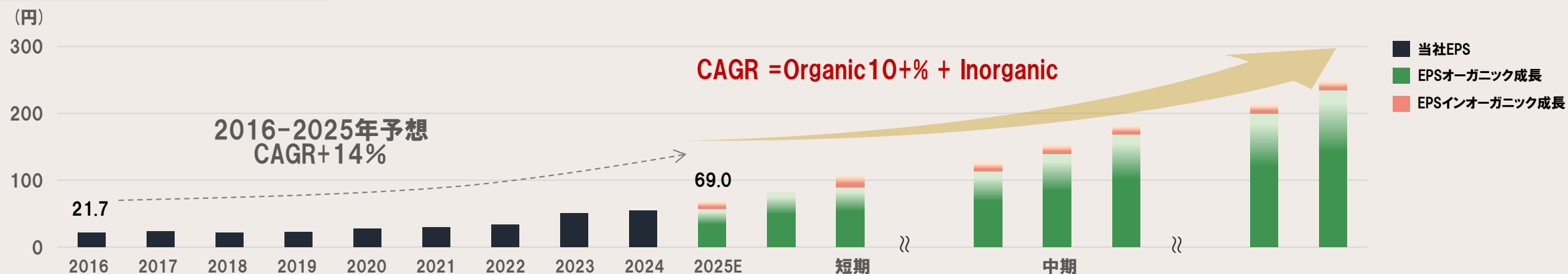


AOC
Trusted Solutions

7. PERの最大化（バリエーション）に向けた考え方（2）

オーガニックとインオーガニックによるEPSトラックレコードを積み上げ、市場の成長コンフィデンス＝PERを回復

EPSトラックレコード



PERトラックレコード



8. まとめ

MSVは日本ペイントの経営上の唯一のミッション
「アセット・アセンブラー」としてのプラットフォームの優位性を活用することで、ノーリミットな成長を志向

オーガニックには各アセットの強固なビジネスモデルをもとに潜在力の最大限引き出しを追求
M&Aではリスクとバリエーションのバランスを十分に考慮し、良質なアセットに自律性と
アカウントビリティを付与することで買収後の成長力も確保

「EPSの最大化」の前提は低リスクと高い持続性
そうしたEPS積み上げ能力・実績に対する信認により、「PERの最大化」も目指す

日本ペイントの「株主価値最大化 (MSV)」への追求は今後も続く...

Appendix

当社の概要

■ ウットラムグループとのパートナーシップとアセットの積み上げにより、当社グループの事業は過去10年で大きく変貌

創業



144

周年
(1881年創業)

事業展開
(2025年)



48

国・地域
(2013年: 18ヵ国・地域)

ウットラムグループ
とのパートナーシップ



63

年
(1962年: アジア合併事業
(NIPSEA事業) 設立)

売上収益
(2025年予想)



1.82

兆円
(2013年: 0.23兆円)

ウットラムグループの
当社持分



58.7

%
(2013年: 14.5%)

時価総額
(2025年4月2日時点)



2.73

兆円
(2013年: 0.46兆円)

当社のあゆみ

2018年以降、経営上の唯一のミッションであるMSV実現に向けて、売上・利益成長を加速

1881- 創業

1881
前身の「共同組合 光明社」設立

1962- アジア合併事業 (NIPSEA事業) スタート

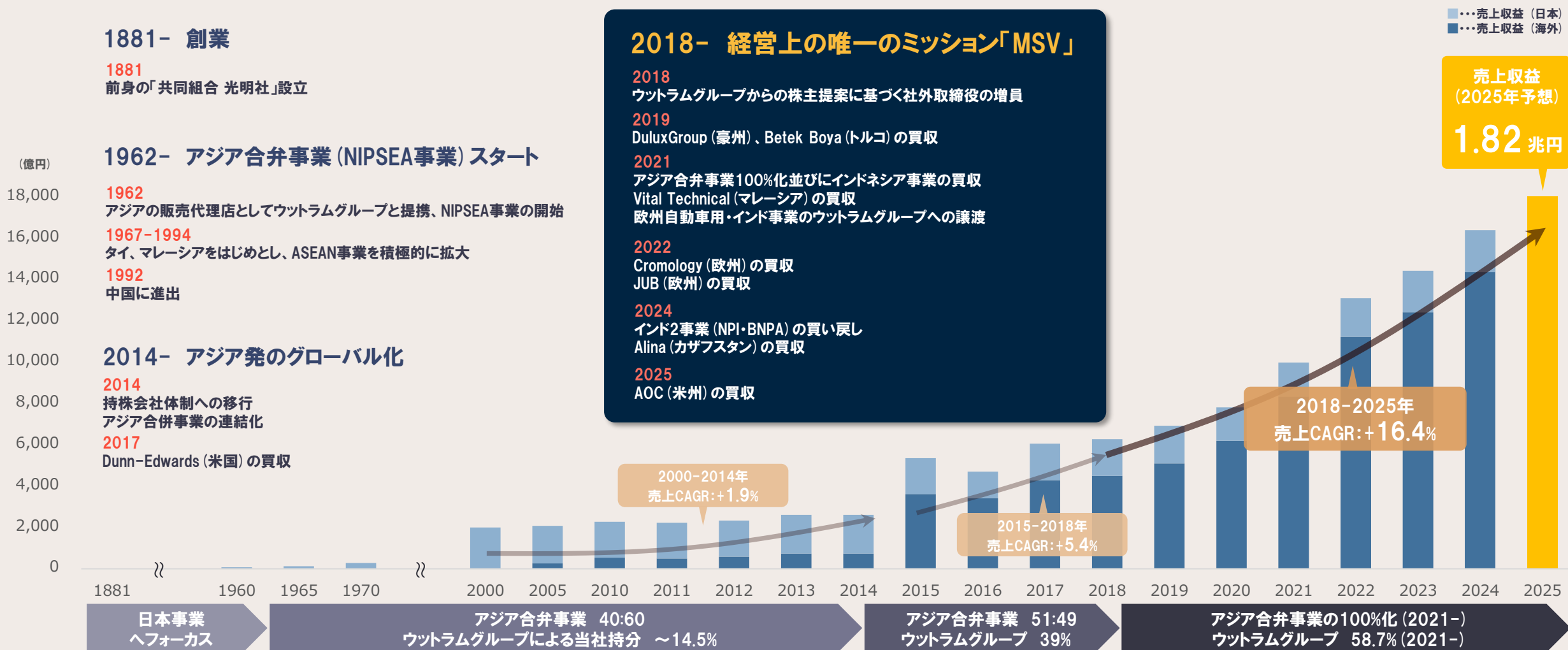
1962
アジアの販売代理店としてウツラムグループと提携、NIPSEA事業の開始
1967-1994
タイ、マレーシアをはじめとし、ASEAN事業を積極的に拡大
1992
中国に進出

2014- アジア発のグローバル化

2014
持株会社体制への移行
アジア合併事業の連結化
2017
Dunn-Edwards (米国) の買収

2018- 経営上の唯一のミッション「MSV」

2018
ウツラムグループからの株主提案に基づく社外取締役の増員
2019
DuluxGroup (豪州)、Betek Boya (トルコ) の買収
2021
アジア合併事業100%化並びにインドネシア事業の買収
Vital Technical (マレーシア) の買収
欧州自動車用・インド事業のウツラムグループへの譲渡
2022
Cromology (欧州) の買収
JUB (欧州) の買収
2024
インド2事業 (NPI・BNPA) の買い戻し
Alina (カザフスタン) の買収
2025
AOC (米州) の買収



「アセット・アセンブラー」モデルの競争優位性

「小さな本社」と「自律・分散型経営」が持つ優位性の相乗効果で、EPS積み上げを加速

前提条件 (中長期見通し)

- マクロ経済の先行きは今後不透明
- ローリスク・グッドリターンの優良アセットはグローバルに存在
- 日本の優位性(日米金利差、日本への信頼など)は今後も健在

特長

- オーガニック・インオーガニックでEPSを、安全に、安定的に積み上げられるモデル
- 「アセット・アセンブラー」への理解・評価は、PERの向上につながり、MSVの実現が可能
- 「アセット・アセンブラー」による成長力は無限大

「アセット・アセンブラー」モデル



インオーガニック～AOC買収について(1)

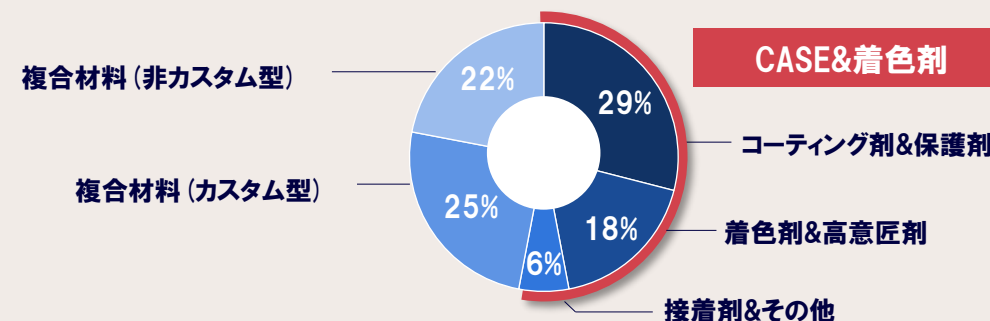
AOCの概要

事業・財務プロフィール

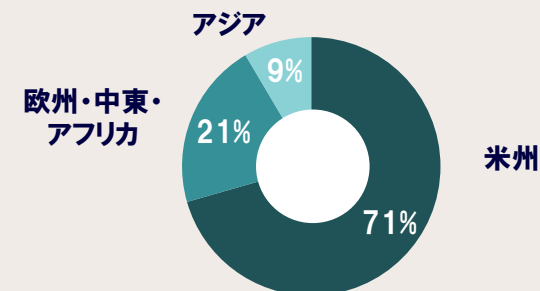
- 1 AOCは、CASE・着色剤ソリューションのリーディング・フォーミュレーター
- 2 高度にカスタマイズされた製品、細分化された顧客基盤、魅力的な市場構造を背景とした優れたマージン
- 3 さらなる価値創造が追求可能なビジネスシステム
- 4 市場成長率を上回る、コントロール可能で多面的な成長機会
- 5 業界でも突出したキャッシュ・フロー創出力と財務プロフィール
- 6 価値創造で確固たる実績を持つ優れた経営陣

主要データ(2024年)※1

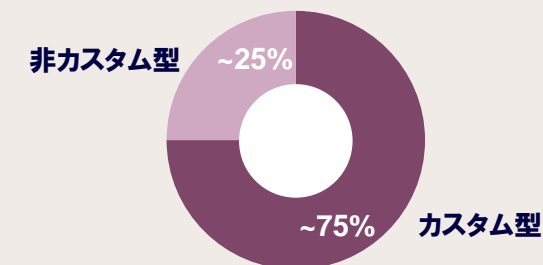
製品ラインアップ(数量ベース)



セグメント別売上高※2



カスタム比率※3



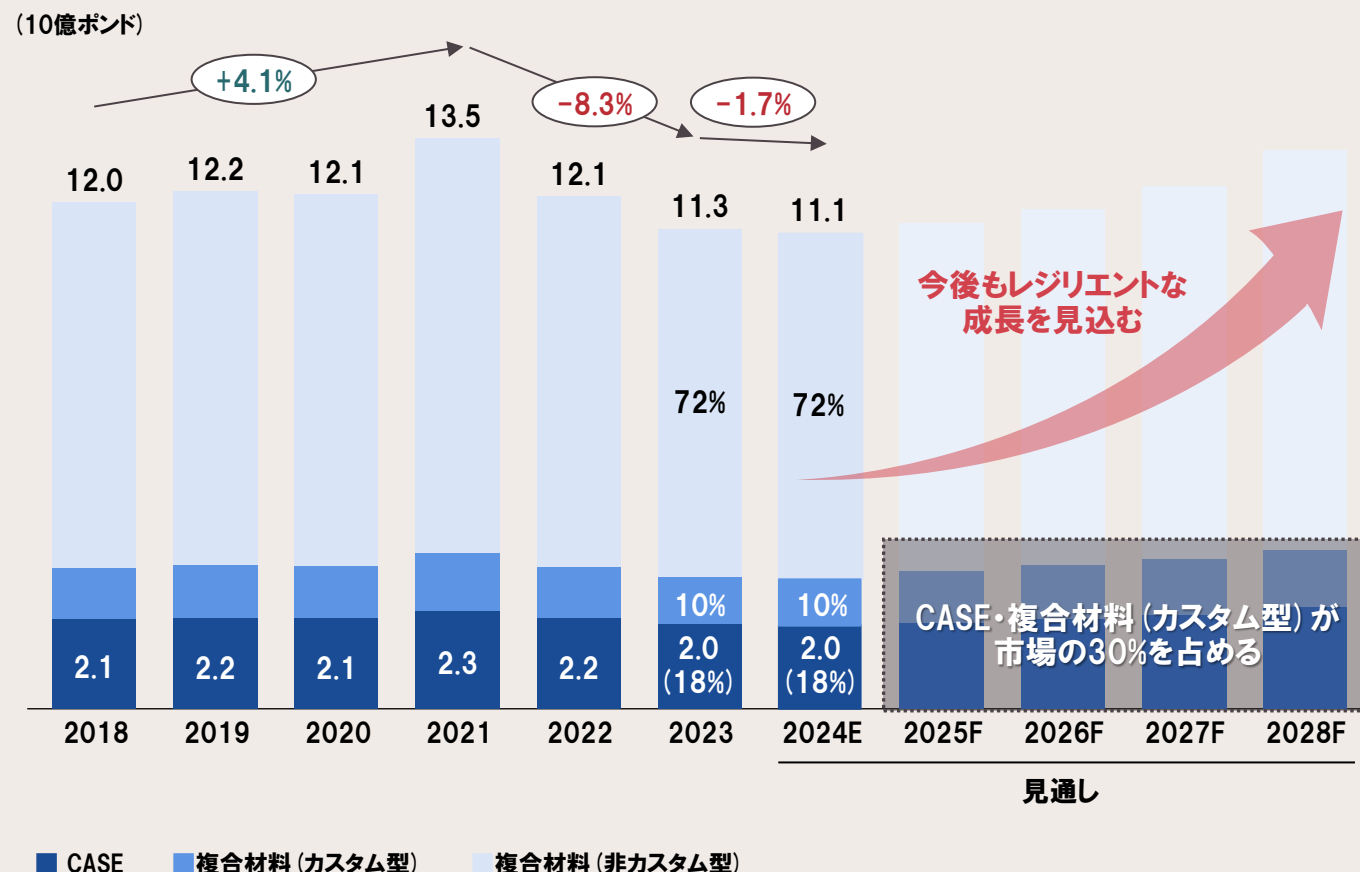
業界における強固な市場プレゼンス

北米市場のリーダー、より細分化された欧州市場でリーディングポジション

インオーガニック～AOC買収について (2)

CASE・複合材料フォーミュレーション市場で安定的な成長が見込まれる魅力的な市場

CASE・複合材料フォーミュレーション市場※の推移



コロナ禍やインフレ・高金利下における需要の変動を経て、中長期的にはインフラ投資を中心としたレジリエントな成長が見込まれる市場

インオーガニック～AOC買収について (3)

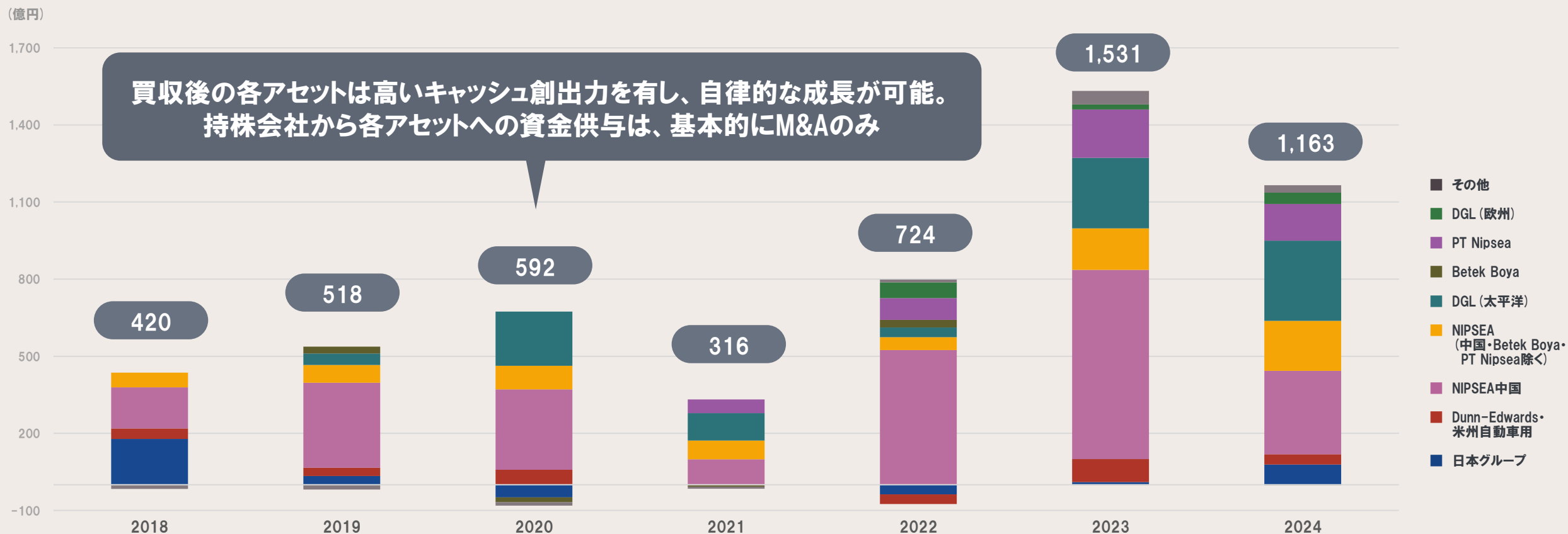
中核エンドマーケットで長期的な需要トレンドに応える革新的で持続可能な製品

	軽量化/EV	グローバルなインフラ成長 (エネルギー転換を含む)	住宅不足&リサイクル材料
エンドマーケット (構成比)※	輸送 (15%)	インフラ (34%)	建設 (33%)
AOC製品&用途例	<ul style="list-style-type: none"> 自動車構造部品・ボディ部品関連の配合 超低密度クラスAガラス繊維・炭素繊維ソリューション 	<ul style="list-style-type: none"> リライニング用の新規配合 飲料水、ラテラル、排水溝などの水関連用途 風力エネルギー関連の配合 	<ul style="list-style-type: none"> 多数の建設関連用途 リサイクル素材を使用した配合
代替&差別化	<ul style="list-style-type: none"> 鉄鋼製品などの伝統的な材料の代替 大幅な軽量化と排出ガスの削減 高い費用対効果、デザインの柔軟性向上 	<ul style="list-style-type: none"> 特許で保護されたソリューションと主要なCIPPプレーヤーとのパートナーシップ 都市部などでの交通渋滞の緩和 風力タービンの効率性向上やエポキシ溶液の代替 	<ul style="list-style-type: none"> リサイクル素材の使用比率の変更を可能とするオーダーメイドのソリューション さまざまなリサイクル素材 未使用の新原料を使用して同じ特性を生み出す配合

積み上げたアセットの強力なキャッシュ・フロー創出力

各アセットは高マージン・低CAPEXを特長とした高キャッシュ創出力を持つ

キャッシュ・フロー※創出推移



※営業キャッシュ・フロー（グループ間の受取配当金を除く）-設備投資支出額（M&A、リースを除く）の単純合算で算出

「アセット・アSEMBラー」としての“結果を出す力”

市況に左右されにくい事業モデルと各アセットの「稼ぐ力」により、着実に結果を創出

期初ガイダンスに対する達成率（2020-2024年）

売上収益 (億円)	2020*	① 2021	② 2022	2023	2024
期初ガイダンス	7,200	8,900	12,000	14,000	16,000
期末結果	7,811	9,983	13,090	14,426	16,387
超過率	+8%	+12%	+9%	+3%	+2%

営業利益 (億円)	2020*	2021	2022	2023	2024
期初ガイダンス	630	870	1,150	1,400	1,840
期末結果	869	876	1,119	1,687	1,876
超過率	+38%	+1%	-3%	+21%	+2%

EPS (円)	2020*	2021	2022	2023	2024
期初ガイダンス	15.59	29.17	34.49	41.73	52.80
期末結果	27.83	29.41	33.82	50.45	54.22
超過率	+79%	+1%	-2%	+21%	+3%

激変する環境下で機動的に対応し、
収益を維持。
5年間にわたって期初ガイダンスを
概ね達成

- ① 2021年: 期中に下方修正
(要因) コロナ影響、原材料価格の高騰、自動車半導体不足など
- ② 2022年: 期中に下方修正
(要因) 中国における引当金の増加、トルコにおける超インフレ会計の適用など

「アセット・アセンブラー」モデルを可能にする当社経営

EPSの最大化 × PERの最大化

共同社長体制ではそれぞれ主たる役割を担い、
共通の使命「MSV」を軸とした密なコミュニケーションによってEPSの大幅な積み上げを実現

大株主 ウットラムグループ

MSVという共通の価値観・判断軸を持ち、
少数株主と利害が完全に一致

取締役会

MSVに精通した独立社外取締役が過半数（67%）を占め、
執行とともにMSVを追求

EPS・PERに資するサステナビリティ

サステナビリティ活動を通じて、収益の拡大や期待値の向上を図り、MSVの実現を目指す



＜お問い合わせ先＞

日本ペイントホールディングス株式会社 インベスターリレーション部

+81 (0) 50-3131-7419 Email ir_kouhou@nipponpaint.jp

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

中期経営方針アップデート説明会 Appendix

2025年4月3日
日本ペイントホールディングス株式会社

－目次－

1. アセット別中期成長戦略	2
2. アセット別市場シェア推移	5
3. サステナビリティチーム別アプローチ・事例	6
4. サステナビリティチーム別ロードマップ	7

1. アセット別中期成長戦略

		2024年実績		中期成長予想(現地通貨ベース)		市場の特徴・見通し※2	「市場成長+α」の成長を実現するための戦略
		売上収益YoY (現地通貨ベース)	営業利益率 (短信ベース)	売上収益CAGR	営業利益率※1 (vs2023年)		
NIPSEA中国	TUC	+6%	－	+10～15%	－	<p>◆市場成長率予想 数量ベース：+3%／金額ベース：+1%</p> <p>・中国政府は2025年のGDP成長率目標を5～6％に設定。「着実な成長」を目指す方針を明示</p> <p>・市場成長の安定化、不動産セクターや経済全体に対する信頼を高めるため、中国政府はさまざまな施策を導入</p> <p>・下位・地方都市における高い成長の継続、築年数の古い集合住宅の改修による塗り替え需要増を背景に、市場は緩やかに成長する見通し</p>	<p><u>新製品による製品ラインアップの充実化</u></p> <p>・リーディングブランドとして製品のイノベーションを追求し、ソリューションとサービスを提供することで顧客への提供価値をさらに向上</p> <p>・塗料・非塗料分野において、さまざまな市場ニーズや需要に応える新製品を発売</p> <p><u>ブランド構築・ブランド力向上への継続的な取り組み</u></p> <p>・「Magic Paint」を通じて高意匠分野でリーディング・ポジションを確立するべく、ブランディングに投資</p> <p>・毎年のカラートレンドや人気色の発表を通じた継続的なカラー・プロモーションと教育、自動調色機(CCM)設置拡大への投資</p> <p><u>顧客・販売チャネルの最適化・拡大</u></p> <p>・チャネルイノベーション：各セグメントカテゴリごとに関客層拡大施策を実施。マルチブランドストアでのサービス向上と流通チャネルにおける競争優位性拡大に向けて独占販売代理店を拡大</p> <p>・CCMの利用率向上と売上拡大により、Nippon Paintストアの運営強化</p>
	TUB	-15%	－	+5%前後	－	<p>◆市場成長率予想 数量ベース：+1%／金額ベース：+2%</p> <p>・中国政府は、低迷する住宅市場での需要安定・活性化を目指し、頭金比率の引き下げや住宅ローンの返済期限の延長などの支援策を実施</p> <p>・中国人民銀行(PBOC)は、住宅やインフラプロジェクトへの融資のため、1,500億人民元相当の低コスト資金を提供し、経済支援をさらに強化</p> <p>・市政府は、中断中の建設プロジェクトの完工推進を目的に、金融支援に適した住宅プロジェクトを銀行に推薦するとともに、「プロジェクト・ホワイトリスト(Project Whitelist)」プログラムを通じて金融機関と協働</p> <p>・住宅都市農村開発省(MOHURD)と中国人民銀行(PBOC)は、政府や企業が既存の商用住宅を購入し、低価格の「保障性住宅」として提供できるよう支援策を提案。既に15都市が都市再生イニシアティブを実施するための財政支援を受けており、中央金融委員会から8億～12億円の補助金を受ける見込み</p>	<p><u>顧客基盤の多様化</u></p> <p>・新築住宅向け中心から、既存住宅の塗り替え用や非住宅分野・インフラなどへの進出拡大により、顧客基盤のさらなる多様化を推進</p> <p>・戦略的に重要な建設業者、プロジェクトサービス業者、政府系企業、財務状況が安定した不動産会社との関係を強化し、上位200社と開発・協力を推進</p> <p><u>特約販売パートナーとの関係強化</u></p> <p>・当社の特約販売パートナーに対する信用取引やリポートなどの支援により、TUBにおける市場シェアの拡大や市場課題への取り組みを共同で実施</p> <p><u>ブランド力や幅広い製品・ソリューションを活用し、建築・省エネソリューションを展開</u></p> <p>・シナリオベースのソリューション、EtoEの塗装システム、カスタマイズ可能なデザイン・ソリューションの拡大・推進</p> <p>・幅広い塗料製品の提供により、建築、省エネ、ダブルカーボン目標、グリーンビルディング、超低エネルギービルディング政策関連の事業機会に対応</p> <p><u>デザイン会社へのプロモーション</u></p> <p>・デザイン会社へのプロモーションを戦略的なエントリーポイントとして活用し、設計段階で当社製品を組み込むことで確実な売上につなげる</p>

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

1. アセット別中期成長戦略

	2024年実績		中期成長予想(現地通貨ベース)		市場の特徴・見通し ^{※2}	「市場成長＋α」の成長を実現するための戦略
	売上収益YoY (現地通貨ベース)	営業利益率 (短信ベース)	売上収益CAGR	営業利益率 ^{※1} (vs2023年)		
PT Nipsea (インドネシア)	+3.4%	34.9%	+10%前後	→	<p>◆建築用市場成長率予想 数量ベース：+3%／金額ベース：+6%</p> <p>・世界的な需要低下に伴う貿易黒字の減少を起因として、インドネシア国内の2024年経済成長率は大統領が目標とした8%には届かず、5%で着地</p> <p>・東カリマンタンにあるヌサンタラへの首都移転は、外国からの投資誘致が続く中で順調に進んでおり、大規模な開発が進展中</p>	<p>・製品改良とカラーリーダーシップの浸透推進により、ウルトラプレミアム・プレミアム製品でのNippon Paintブランドの推進を継続</p> <p>・ブランド認知度の向上、防水製品の強化により、プロ向けのトータル防水ソリューションラインを提供</p> <p>・CCM設置店の拡大、CCM設置店での取り扱い製品ラインアップの拡大により、新規開設店での浸透を拡大</p> <p>・既存・新規の販売網活用により、SAFL(密封剤・接着剤・充填剤・潤滑剤)やドライミックスモルタル材などの取り扱い製品・売上を拡大</p> <p>・製品ミックス、ステークホルダーへのマーケティング戦略、販売チャネル戦略に基づき、都市階層別戦略を策定</p> <p>・販売チャネル拡大を目指し、ビジネスパートナーを特定</p> <p>・セールスプロモーターのサポートによってCCM設置店の生産性向上と取扱製品拡大を推進</p> <p>・BtoB(建築用、船舶用、保護用、床用)セグメント向けへの販売強化</p>
Betek Boya (トルコ)	+34.9%	13.2%	+10%前後	(→) ^{※3}	<p>◆建築用市場成長率予想 数量ベース：+1%／金額ベース：+7%</p> <p>・金額ベースの市場成長は減速するものの、引き続きインフレがけん引。高インフレ環境の中で、数量成長の低迷継続を見込む</p> <p>・インフレ抑制と経済安定化を目的とする1年に及ぶ金融引き締め政策の影響により、2024年の経済成長は3%に留まる</p> <p>・トルコ政府は2025-2027年の中期プログラムにおいて経済戦略を見直し、景気刺激とインフレ抑制のバランスを目指したより慎重なアプローチを採用。トルコ中央銀行は、2025年のインフレ率を2024年末(44.3%)よりも大幅に低い24%と予測</p>	<p>・製品単体での販売ではなく、EtoEでの塗料・コーティングのトータル・ソリューションでの提供を促進</p> <p>ー高付加価値ブランドの活用やマス市場へのアピールにより建築用のブランド力を強化し、Top of Mindリーダーとしての地位確立に向けたマーケティング施策を展開</p> <p>ー特殊製品セグメントにおけるディーラー強化や非主要地域、塗料周辺事業(ETICS)の貢献拡大</p> <p>ー公共事業への注力強化により事業成長機会創出</p>
NPI・BNPA (インド)	(ご参考) +0.8% ^{※4}	(ご参考) 4.2% ^{※4}	+10%前後	→	<p>◆建築用市場成長率予想 数量ベース：+5%／金額ベース：-2%</p> <p>・2024年のインド国内GDPは、政府の景気刺激策実施を主因に6.5%程度に着地</p> <p>・建築用市場は、食品価格の高騰、消費者の支出行動の変化、長引くモンスーンの影響により、低迷が継続</p> <p>・新規参入については、Birla Opusが4つの製造拠点(南部2拠点、西部1拠点、北部1拠点)を開設。またJSW PaintsとPidiliteの塗料部門(Haisha)も2024年に事業開始。需要は概ね横ばいだったが、塗料・コーティング製品の供給は40%増加し、ディーラーや塗装業者などのステークホルダーにとっては恩恵が増大</p>	<p>・タミルナドゥ州とカルナータカ州を戦略市場として引き続きリソースを集中させ、当社が事業展開する都市や販売者における地盤保持により市場シェアを維持</p> <p>・外壁用高意匠性製品、塗り替えサービス、住宅改修サービス、断熱ソリューション、e-commerce.com、大規模小売店、大規模改修プロジェクトへの取り組みを拡大</p> <p>・主力である塗料製品や利益率の高い総合建設化学品(防水剤、SAF、床用、ドライミックス材)への注力により持続的に利益ある売上を実現</p> <p>・収益最大化、コスト構造の改善、業務効率の改善により売上・利益を拡大</p> <p>・人材への投資、エンパワメント、成長の促進、「Lean For Growth/VITAL」の浸透</p>

※1 ↑：+2%以上、↗：+1%～2%、→：-1%～+1%、↘：-1%～-2%、↓：-2%以下

※2 市場成長率予想は当社推定。金額ベースには数量増減を含む

※3 超インフレ会計の影響により変動

※4 プロフォーマ値(未監査)。2024年は通年換算

1. アセット別中期成長戦略

		2024年実績		中期成長予想(現地通貨ベース)		市場の特徴・見通し ^{※2}	「市場成長+α」の成長を実現するための戦略
		売上収益YoY (現地通貨ベース)	営業利益率 (短信ベース)	売上収益CAGR	営業利益率 ^{※1} (vs2023年)		
Alina (カザフスタン)		(ご参考) +8.1% ^{※3}	13.2% ^{※4}	+10%前後	→	◆建築用市場成長率予想 数量ベース：+3%/金額ベース：+4% ・カザフスタンの経済は2024年に4%成長。2025年は5.1-5.5%の成長見通しである一方で、インフレ率は6.9%と予測され、光熱費や燃料コストの上昇によりインフレ率加速の可能性がある、景気への影響が懸念される ・加えて、石油生産の不透明性や外部からの経済圧力が持続的な成長に大きなリスクをもたらしている	・生産能力の強化やNippon Paintブランド製品の展開を通じた建築用セグメントでのドミナンス強化により製品ラインアップを拡充し、マーケットリーダーとしての地位を確立 ・製品ポートフォリオの多様化や未開拓市場進出の可能性模索により「既存の製品カテゴリーを超えた」アプローチを通じた付加価値創出 ・デジタル・プラットフォームの統合を通じたCRM活動の改善、生産性やコストシナジーの向上、調達シナジーによって効率性や競争力を向上 ・中央アジアへの戦略的な拡大により新たな成長機会に繋げる ・ドライミックス材におけるイノベーションと品質を強化し、新製品を市場に投入するとともに、システムやソリューションの提供によりドライモルタル市場におけるリーダーシップをさらに強化
DuluxGroup	DGL (太平洋)	+4.5%	13.3%	+5%前後	→	◆建築用市場成長率予想 太平洋：数量ベース：~+1%/金額ベース：+2~2.5% 欧州(フランス)：数量ベース：~+1%/金額ベース：+1~3% ・豪州のリフォーム・修繕市場のレジリエンスは高い一方、2020年のコロナ特需からの正常化の過程にある ・建築用塗料の需要は新築着工件数よりもGDP成長や金利と相関性が高い傾向にある。GDP成長の低迷、高いインフレ水準、金利の過去最低水準からの上昇などによる生活費高騰を背景に消費者信頼感は低水準が継続。豪州経済は2025年に緩やかな改善が見込まれ、金利の短・中期的な引き下げが家計支出増加を下支えする見通し ・フランス国内では、金融引き締めや住宅セクターの需要低迷などを背景にコロナ特需の正常化による建築用市場の縮小が継続。2025年は前年並みを見込むも、2026年から市場環境や消費者信頼感の上昇により市況の緩やかな改善を見込む	・消費者エンゲージメント、プレミアムブランド、イノベーション、顧客サービスなどの主な強みへの注力を継続することで、太平洋市場での力強いオーガニック成長を継続 ・欧州地域では、買収したCromologyやJUBの活用により、建築用・機能性塗料市場でのオーガニック成長を推進 ・NPTを活用したSAFグローバル市場で成長を促進する一方、Selleys ANZ事業(小売、プロ向け、家庭用洗剤)の成長加速によってSelleys Asiaの成長を目指す ・B&DおよびYates Groupにおける構造変革の実施およびLincoln Sentryの戦略見直しによる成長推進 ・太平洋および欧州地域で戦略的成長機会を捉えるM&Aを実施
	DGL (欧州)	-2.3% ^{※5}	4.9%	+5~10%	↑		
Dunn-Edwards		+4.8%	—	+5%前後	↑	◆建築用市場成長率予想 全米：数量ベース：+2%/金額ベース：+5% ・米国塗料協会(ACA)によれば、DIYとプロ向けの両方で安定した数量成長が見込まれる ・高い金利水準が既存住宅の販売や住宅セクター・関連産業の成長を引き続き抑制	・事業展開が十分でない地域での店舗網を拡大 ー主に北カリフォルニアに注力 ・代替チャネル拡大を継続 ー米国内外のディーラー販売網 ・法人顧客対応能力を強化
AOC		(ご参考) -8.9% ^{※6}	(ご参考) 30.7% ^{※6}	+5%前後	→	◆市場成長予想 全米：数量ベース：+3%/金額ベース：+5% 欧州：数量ベース：+3%/金額ベース：+5% ・米国の住宅着工件数は2025年に減少も、2026年には回復が見込まれる ・AOCのエンドマーケットは、繰延需要が成長を押し上げ、中期的な見通しは好調	・強力なイノベーションエンジン；他の素材の代替となるソリューション分野を中心に、強固なパイプラインを維持。市場回復に伴い、需要増を見込む。 ・AOCとその顧客の価値向上を促進するビジネスシステムの継続的導入

※1 ↑：+2%以上、↗：+1%~2%、→：-1%~+1%、↘：-1%~-2%、↓：-2%以下

※2 市場成長率予想は当社推定。金額ベースには数量増減を含む

※3 2023年はプロフォーマ値(未監査)

※4 PPAに伴う棚卸資産のステップアップ費用(一過性)を含む

※5 NPT(6ヵ月分)は含まず

※6 2024年実績はプロフォーマ値(未監査)。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

2. アセット別市場シェア推移

※当社推定			2021年	2022年	2023年	2024年
NIPSEA中国	TUC※1		23%	24%	25%	25%
	TUB※1		9%	8%	9%	9%
NIPSEA中国以外	シンガポール (汎用(消費者向け))		75%	75%	75%	75%
	マレーシア (建築用)		44%	45%	48%	49%
	Betek Boya(トルコ) (建築用)		34%	34%	35%	35%
	PT Nipsea(インドネシア) (建築用)		17%	18%	19%	19%
	NPI(インド) (建築用)		-	-	南部2州(タミルナドゥ州・カルナータカ州)において No.2	
	Alina(カザフスタン)	ドライミックスモルタル材	-	-	56%	57%
		建築用(水性塗料)	-	-	23%	23%
DuluxGroup	DGL(太平洋) (豪州建築用)※2		50%	50%	50%	50%
	DGL(欧州) (建築用)		Cromology：No.1 (イタリア)、No.2 (フランス・ポルトガル) JUB：内装用No.1 (スロベニア、クロアチア、ボスニア・ヘルツェゴヴィナ、コソボ)			
Dunn-Edwards (建築用)※3			2.5%	2.5%	2.5%	2.5%
AOC			-	-	北米市場のリーダー、 より細分化された欧州市場でリーディングポジション	

※1 2023年より中国汎用の内訳を販売チャネル別のTUCとTUBへ変更。変更に伴い、TUC、TUBの定義に沿った市場シェアに修正

※2 数量ベース

※3 金額ベース

3. サステナビリティチーム別アプローチ・事例

	EPS拡大に向けたアプローチ	EPS拡大につながる取り組みと事例												
環境 & 安全	<ul style="list-style-type: none">・二酸化炭素排出量の削減と再生可能エネルギー消費量の増加・廃棄物発生量の削減、資源回収量(再利用、リサイクル)の増加、持続可能な水消費量の増加・人、資産、供給を保護・確保するため、安全上の重大リスクを管理	<ul style="list-style-type: none">・DuluxGroupやNIPSEA中国において太陽光発電システムを設置・DGL(欧州)と日本で再生可能電力を購入・全PCGにおいて、廃棄物と水の各種回収・再利用プロジェクトを実施・全PCGにおいて、安全上の潜在的事故の報告体制を導入												
人とコミュニティ	<ul style="list-style-type: none">・社員一人ひとりが自らの資質・能力を最大限に発揮して挑戦し、新たな価値や事業を生み出す、ダイナミックでオープンな社風と働きがいの ある働きやすい職場環境を推進	<ul style="list-style-type: none">・日本グループの経営陣が複数の役割を担い、グループシナジーの強化と市場シェア拡大に向けた取り組みを推進・NIPSEAのテクノロジーリーダーシップカウンシルと日本のテクノロジーリーダーシップチームが、サステナブル事業の充実に向けて専門知識と研究開発戦略を共有・統合												
イノベーション	<ul style="list-style-type: none">・サステナブル製品の販売を促進・革新的プロセスの導入による生産性の向上	<p>◆低温・高速硬化プラットフォーム</p> <p>2016年に自動車分野でのプロジェクト開始後、現時点で30以上のプロジェクトが進行中。2030年までに大幅な事業拡大を見込み、持続可能な事業成長を促進し、顧客に向けてさらなる価値の提供を継続</p> <p>◆LSI(Leveraging(活用)・Sharing(共有)・Integration(統合))</p> <p>当社グループの効率性向上を目指し、各PCGの優れた製品、プロジェクト、プロセスの活用・共有・統合を推進。実例として、グループの共同会議では、持続可能な原料や応用技術、サービスまで多くの議題がカバーされ、今後のサステナブル事業の強化に寄与</p>												
ガバナンス	<ul style="list-style-type: none">・取締役会はグループとしての成長戦略議論を重要課題と捉え、執行からの提案に対して意思決定のスピードを落とすことなく、タイムリーで適切なリスクテイクを促進・「アセット・アセンブラー」モデルにおけるシンプルで効率的な内部統制システムを構築(日本ペイントグループ グローバル行動規範、グローバルリスクマネジメント基本方針(GRM)、内部通報窓口 グローバル基本方針により実現)	<ul style="list-style-type: none">・オフサイトミーティングなどを柔軟に活用（2023年から2024年でほぼ倍増）し、成長戦略の議論を拡充 <div><p><会議毎の時間割合 (取締役会, 独立社外取締役会議, オフサイトミーティング他)></p><table><tr><th>年</th><th>取締役会</th><th>独立社外取締役会議</th><th>オフサイト・勉強会・プレスト</th></tr><tr><td>2024</td><td>43%</td><td>16%</td><td>41%</td></tr><tr><td>2023</td><td>53%</td><td>23%</td><td>24%</td></tr></table></div>	年	取締役会	独立社外取締役会議	オフサイト・勉強会・プレスト	2024	43%	16%	41%	2023	53%	23%	24%
年	取締役会	独立社外取締役会議	オフサイト・勉強会・プレスト											
2024	43%	16%	41%											
2023	53%	23%	24%											
		<ul style="list-style-type: none">・各PCGのGRMに基づく自主点検(CSA)を基軸とした運用の高度化												
調達	<ul style="list-style-type: none">・サプライチェーン途絶のリスクの軽減に向けて、持続可能で最適化された調達コストを確保・調達途絶のリスクや生産コストの減少により、MSVへの安定貢献を実現	<ul style="list-style-type: none">・リスクベースのアプローチによりサプライチェーン管理を実施し、以下を通じてプロセス改善を目指す<ul style="list-style-type: none">- マルチソーシングを促進し、単一のサプライヤーへの依存を減らすことで、自然災害の影響を軽減- グループ全体で標準化されたマトリックスを使用して、リスクが高く影響の大きい原材料の状況を把握・「サプライヤー行動基準」に基づいた「サプライヤー・サステナビリティ・サーベイ」を実施し、当社の行動規範に準拠しているサプライヤーと、特定の分野で課題のあるサプライヤーを把握												

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

4. サステナビリティチーム別ロードマップ

		Step1	Step2	Step3	Step4
環境 & 安全	気候変動	◆2024 ・炭素の測定・削減・改善の取り組みを共有し、連携するための共同グループを設立： - スcope3のフットプリント計算と分析 - 削減機会と改善施策 - PCGのイノベーション、調達チームとの連携 ・炭素開示(TCFD、IFRS/CDSB)に関する継続的な見直しと対応	◆2025 ・炭素の測定・削減・改善の取り組みを共有し、連携するための共同グループを実行可能な形で運用開始： - スcope1, 2の改善 - スcope3のデータアプローチ、高度化 - 調達チームとの連携によるscope3の改善プログラム - データ収集・報告ツールに関する経験の共有 ・NIPSEAグループ：scope1, 2を15%削減(2021年比) ・DGL(欧州)：温室効果ガス排出量削減目標策定	◆-2030 ・DGL(太平洋)：2030年までに再生可能電力消費量を50%に拡大、scope1, 2を50%削減(2020年比) ・日本グループ：2030年までにscope1, 2を37%削減(2019年比)	◆2050-2060 ・ネットゼロ排出(scope1, 2)達成
	資源と汚染	◆2024 ・サーキュラリティのベストプラクティス(廃棄物、水)を調査し、改善機会を特定 ・自然関連開示基準(TNFD)を検討し、必要に応じた措置を実施	◆2025 ・報告指標を組み込み、PCGの取り組みや知見を活用した学習の促進、機会を特定 ・自然関連開示基準(TNFD)を検討し、必要に応じた措置を実施	◆-2060 ・サプライチェーンにおけるサーキュラリティ(再生可能資源、廃棄物、水など)の大幅な改善	
	労働安全衛生	◆2024 ・プロセス安全の共同グループを設立 ・PCG全体での潜在的重大事故の報告体制導入と改善措置実施をサポート	◆2025 ・重大なプロセス安全リスク(可燃性溶剤、可燃性粉塵など)の管理のため、共同グループにおいてPCG全体で技術基準と運用基準を共有・レビュー・調整	◆-2060 ・安全上の重大リスクを効果的に制御、潜在的重大事故を削減し、あらゆる災害や死亡事故を防止	
人とコミュニティ	DE&I	◆2024 ・NIPSEAグループ： - 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 - グループ全体のリーダー育成プログラムを通じ、将来に備えたリーダーを育成 ・DuluxGroup： - リーダー主導のアプローチによりジェンダーバランスを推進 - 女性が少ない分野に重点を置き、障がい者や包括的なリーダーシップ実践を含む幅広いインクルージョン施策を展開 ・Dunn-Edwards： - 全社員を対象とした多様性に関する研修を実施し、その後のフォローアップ調査を実施 ・日本グループ： - 女性社員を対象とした育成プログラムを開始 - 従業員エンゲージメント調査を開始	◆2025 ・NIPSEAグループ： - 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 - キャリアポータルを立ち上げ - 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 ・DuluxGroup： - グループ全体のジェンダーバランス目標達成に向けて推進 - 各国に合わせたインクルージョン施策推進 - 優秀な女性の採用・育成・昇進を促進 ・Dunn-Edwards： - 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 ・日本グループ： - 女性幹部職比率の向上を継続し、中期目標を再設定 - 従業員エンゲージメント調査を継続的に実施	◆2026- ・NIPSEAグループ： - 人材育成の長期的な進展を維持 - キャリアパスのさらなる充実 - インクルーシブなリーダーシップの実践を統合 - メンターシップ施策の拡大 - 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 ・DuluxGroup： - 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 - インクルージョンと「所属感」を促進する施策に継続的に推進 ・日本グループ： - 女性の採用と育成の推進 - 個々の能力を最大限に引き出すための環境づくり	
	コミュニティとともに成長	◆2024 ・日本ペイントグループ：グループのCSRウェブサイトを開発 ・DuluxGroup： - 「Dulux Communtty Donations」ポータルを立ち上げ - SNSを通じたCSRプロジェクトの発信を大幅に増加し、「Colour your Club」プログラムを拡大 ・Dunn-Edwards：「Dunn-Edwards財団」を設立	◆-2025 ・NIPSEAグループ：毎年500万米ドル以上をCSR活動支援に投資 ・DuluxGroup： - 毎年150万ドル以上をCSRプロジェクトに投資 - 従業員のボランティア時間数を前年比10%以上増加させる取り組みを継続	◆2026- ・NIPSEAグループ：CSR活動の支援のため、毎年500万米ドル以上を投資	

4. サステナビリティチーム別ロードマップ

		Step1	Step2	Step3
イノベーション	サステナブル製品	<p>◆2024</p> <ul style="list-style-type: none">・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)・製品の持続可能性スコアリングをシステムで実施するためのITツールを導入・サステナブル製品ポートフォリオの最適化 <p>・DuluxGroup：</p> <ul style="list-style-type: none">- スコープ3削減の目標とロードマップの提案を作成- サステナブル製品販売、パッケージ開発ロードマップの実施を継続	<p>◆2025-</p> <ul style="list-style-type: none">・LCAツールを日本と中国の日常業務に導入し、東南アジアやDuluxGroupの事業を含む他地域への拡大を計画・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	<p>◆-2030</p> <ul style="list-style-type: none">・各PCGのサステナビリティ・スコアボード実績を四半期ごとに管理・より革新的なサステナブル製品の創出を促進・サステナブル製品開発とスコープ3ロードマップを実施 <p>・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</p>
	化学物質管理	<p>◆2024</p> <ul style="list-style-type: none">・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・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 <p>・DuluxGroup：懸念化学物質の95%に関する取扱方針の作成を継続</p>	<p>◆2025-</p> <ul style="list-style-type: none">・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・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 <p>・DuluxGroup：グループ全体の懸念化学物質取扱方針の推進を継続</p>	<p>◆-2030</p> <ul style="list-style-type: none">・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・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	<p>◆2024</p> <ul style="list-style-type: none">・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・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	<p>◆2025-</p> <ul style="list-style-type: none">・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<ul style="list-style-type: none">- 上流側でバイオプラットフォームを開発- 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	<p>◆-2030</p> <ul style="list-style-type: none">・国連のSDGs、カーボンニュートラルに向けたイノベーションを推進
	プロダクト	<p>◆2024</p> <ul style="list-style-type: none">・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を実施・顧客からの要求に対応(RoHSやIMDSなど)	<p>◆2025-</p> <ul style="list-style-type: none">・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を継続して実施・顧客からの要求に継続して対応(RoHSやIMDSなど)	<p>◆-2030</p> <ul style="list-style-type: none">・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・顧客・サプライヤー向けの研修を実施 <p>・DuluxGroup：パッケージリサイクルロードマップを実行</p>

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

4. サステナビリティチーム別ロードマップ

		Step1	Step2	Step3
ガバナンス	取締役会 ガバナンス	◆2024 ・成長戦略議論の充実 ・取締役会運営の効率化 ・後継者計画の充実 ・Audit on Audit体制の高度化	◆2025 ・成長戦略議論の充実継続 ・後継者計画のさらなる充実 ・Audit on Audit体制のさらなる高度化	◆-2026 ・成長戦略議論のさらなる高度化 ・後継者計画の充実・実行
	執行側 ガバナンス	◆2024 ・CSAリストによる自主点検を通じた各PCGの状況に即した主体的な改善 ・各PCGの状況に即した内部通報窓口の運営・実効性向上 ・「人的資本」などの社会要請の変化に対応するべく、サステナビリティ・チーム間の連携を強化	◆2025 ・CSAリストを自主検査のツールとして有効活用し、各PCGでの自律的で網羅性のあるリスク抽出から対策実施までの仕組みの浸透実現 ・内部通報窓口について、各PCGのベストプラクティスを共有し、より効果的、効率的に運用 ・当社グループ全体でのガバナンス・内部統制を維持・向上すべく、新規グループ加入となるAOCへの各種施策・取り組みの拡張・ブラッシュアップを実行	◆-2026 ・リスクマネジメント体制、内部通報窓口制度の実効性検証・ブラッシュアップ ・社会の要請の変化に即応するガバナンス体制(コンプライアンス、リスクマネジメント含む)への高度化
調達	持続可能な 調達への 社内意識の強化と 理解促進	◆2024 ・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 ・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 ・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	◆2025 ・サプライヤーESG評価の実施 ・サプライヤーESGエンゲージメント枠組みを構築 - サプライヤー向け意識向上研修/ワークショップ - サプライヤーESG監査プログラム ・原材料のライフサイクルアセスメント(LCA)データの取りまとめ ・スコープ3の算定をサポート ・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	◆2026- ・持続可能な調達に向けた社内意識の強化を継続
	持続可能な 調達における サプライヤーとの 取り組み	◆2024 ・サプライヤーアンケートを実施(調達額ベースで94%を対象) ・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	◆2025- ・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、デューデリジェンスを実施してサプライチェーンの持続可能性を確保 ・グローバルキーアカウントマネジメント(GKAM)戦略を通じて主要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 - サプライヤー評価の方法を定義 - 低炭素原料・原材料の定義に向けてサプライヤーと連携 - 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	