

信頼の深化 アセットのさらなる強化

# 価値創造モデル

価値創造モデルを支えるのは、①既存事業のEPS向上、②M&Aを活用したEPS向上、③PERの最大化、の3つです。

# OUTCOME MSV

株主価値最大化

EPSの最大化 PERの最大化



ステークホルダーへの責務の充足

▶ P22 参照

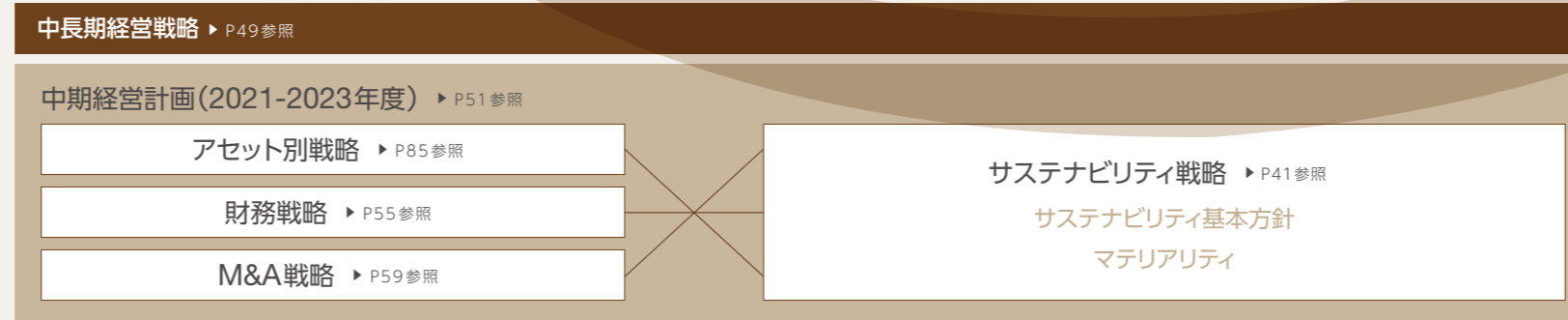
## INPUT

## 経営モデル

## OUTPUT

- 外部環境
- 世界人口・1人当たりGDPの増加、都市化の進展
  - 世界的なインフレーションの進行
  - 地政学リスクの増加
  - AI・デジタル技術の進化
  - 気候変動、環境意識の高まり
  - 競合他社との競争激化

- 財務・非財務リソース ▶ P39 参照
- 人材・組織**
    - 多様な人材が活躍できる職場づくり
    - 変革を受け入れ、働き方を見直す
    - 「Purpose」「グローバル行動規範」の浸透
    - リスクマネジメントの実効性向上
  - 技術**
    - 技術系人材の育成
    - 研究開発の強化
    - 生産設備などの維持・増強
    - サステナブル製品の開発
  - 社外パートナー**
    - 大学・研究機関などとのオープンイノベーションの推進
    - 自動車メーカーなどとの共同研究の推進
    - 投資家、ステークホルダーとの対話の促進
    - ウツラムグループとのパートナーシップの進化・深化
  - 顧客基盤**
    - 世界各国の消費者への供給を可能にする販売網の構築
    - 不動産ディベロッパーなどとの戦略的提携の推進
    - 自動車メーカーなどとの強固な信頼関係の構築
  - ブランド**
    - 広告宣伝・マーケティング活動の推進
    - 消費者からの認知度向上
    - 国際コンペティション「AYDA Awards」開催
    - 社会貢献活動の推進
  - 財務基盤**
    - 財務規律の徹底
    - 負債調達を優先、レバレッジ余力の維持
    - 金融機関・格付機関との対話促進
    - グローバルな投資家基盤の構築
  - 自然・環境**
    - 地球温暖化防止への取り組み
    - 適切な水利用
    - 環境配慮型製品などの開発を通じた環境負荷の低減



- 価値創造を支える基盤
- コーポレート・ガバナンス ▶ P99 参照
  - リスクマネジメント ▶ P121 参照
  - グローバル行動規範 ▶ P124 参照

- 財務・非財務リソースの蓄積・拡充
- 人材・組織**
    - 連結従業員数(海外比率) 33,763人(89.2%)
    - 従業員満足度 81%(日本グループ)
    - 女性幹部職比率(グローバル) 24.8%
  - 技術**
    - 技術系人材(グローバル) 3,895人
    - 新製品販売指数(NPSI) 20% (NIPSEAグループと日本グループの合計)
  - 社外パートナー**
    - 東京大学との共同開発 新規抗ウイルス材料
    - ウツラムグループへ譲渡 欧州自動車用事業・インド事業
  - 顧客基盤**
    - 中国国内の販売店数 104,000店
    - 建築用塗料事業におけるNo.1シェアの国・地域数 13カ国・地域
  - ブランド**
    - 中国ブランド評価機関のブランド賞 7年連続で1位(壁面用塗料部門)
    - 豪州ブランド表彰 1位(DuluxGroupの各種ブランド)
  - 財務基盤**
    - ネットD/Eレシオ 0.50倍
    - R&I 格付 A
    - 株主総利回り(TSR) 152.5%
  - 自然・環境**
    - GHG排出量(スコープ1,2、グローバル) 55.6kg/生産量t
    - GPIFが採用するESG株式指数 6つ全てに選定