

積み上げてきた経営リソース

「アセット・アsembler」モデルに必要な不可欠な財務・非財務リソース

6つの資本分類	人的資本	製造資本	社会関係資本
「アセット・アsembler」モデルに必要な不可欠な財務・非財務リソース	 人材・組織	 技術	 社外パートナー
「アセット・アsembler」モデルの観点から見たリソースの重要性	● 地産地消や多様な用途のある塗料市場では、社会課題や顧客ニーズを的確に把握し、ソリューションを迅速に提供できる優秀な経営陣、多様な人材・強い組織力が不可欠	● 優れた技術は、社会課題や顧客ニーズに応えるためのイノベーションを創出するとともに、製品の安定供給を可能にするなど、競争優位性を高めるために必要不可欠	● 世界中の顧客に質の高い製品やサービスを提供し、社会課題を解決するイノベーションを創出するためには、産学協創や投資家との対話をはじめ、社外のパートナーとの連携・協働が不可欠
リソースの具体例	● 各国市場に精通したグループ人材(世界45カ国・地域に計33,763人、海外従業員比率：89.2%) ● 積極的なダイバーシティ&インクルージョン(女性幹部職比率：24.8%) ● 高い従業員満足度(日本グループ：81%) ▶ P47 参照 ● 各国・地域の市場特性を理解するだけでなく、MSVも熟知した優秀な経営陣 ● 独自の企業文化、ノウハウを有し、各市場で高いプレゼンスを誇る国内外のパートナー会社(NIPSEA、DuluxGroupなど)	● イノベーション創出の担い手であるグローバル技術系人材(計3,895人) ● 塗装技術、材料成分分散技術、界面表面技術などのコアテクノロジー ● サステナブル製品の開発力(次世代自動車産業・脱炭素社会を見据えた「加飾フィルム」、抗ウイルス・抗菌塗料、高耐久性道路用遮熱塗料、次世代環境配慮型船底防汚塗料など) ● 工場の自動化を促進するなど、世界有数の先進的な生産体制(中国、豪州など)	● 大学・研究機関などのアカデミアとの積極的なオープンイノベーション活動(東京大学など) ● 自動車塗装技術を応用した自動車メーカーとの共同開発(トヨタ自動車株式会社など) ● ステークホルダーに対する責務の充足、株主価値の最大化 ▶ P22 参照 ● ウットラムグループとの60年以上にわたるパートナーシップ
「自律・分散型経営」によるリソースの活用、自律的シナジーの創出、経営の高度化(事例)	● 国内外の各パートナー会社が有する成功事例やノウハウの共有により、適切な人材配置や組織構築、経営の高度化を実現(NIPSEAやDuluxGroupが有する市場シェア向上策やESG対応など)	● 国内外の技術・研究部門、技術者同士の交流を通じた技術共有 ● 世界最先端の生産技術・ノウハウの共有	● 産学協創で生まれた日本発の技術や製品をグループ間で共有し、グローバルに展開 ● ウットラムグループに対して、欧州自動車用事業・インド事業の再建にかかる追加費用・投資を負担してもらうことでリスクを軽減 ▶ P31 参照
特に関連するマテリアリティ ▶ 「マテリアリティ」の詳細は、P41 参照	● ダイバーシティ&インクルージョン ● 労働安全衛生	● 気候変動 ● 資源と汚染 ● 社会課題を解決するイノベーション創出	● 気候変動 ● 資源と汚染 ● 労働安全衛生 ● コミュニティとともに成長 ● 社会課題を解決するイノベーション創出
中長期経営戦略を通じたリソース強化策 ▶ 「中長期経営戦略」の詳細は、P49 参照	● 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	● 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 ● ウットラムグループとのパートナーシップの進化・深化

非財務リソース

	知的資本	財務資本	自然資本
	 顧客基盤	 ブランド	 自然・環境
	● 各地域・事業における顧客との長期の信頼関係に根差した強固な顧客基盤は、収益や製品供給の安定化において重要な要素であり、製品やサービスの改善にも貢献	● 顧客や消費者は製品・サービスに対する信頼度を重要視しており、信頼の証である企業ブランドや製品ブランドは世界で幅広く事業展開する上で必要不可欠な資源	● 持続的成長の実現には、M&Aや新技術・最先端設備へ継続的に投資可能な潤沢な資金が必要であり、キャッシュ創出力の向上と強固な財務基盤は必要不可欠
	● 中国建築用事業を支える圧倒的な販売網(104,000店) ● 中国不動産トップディベロッパーなどとの戦略的提携 ● 日米欧を代表する自動車メーカー、自動車部品メーカーとの長期安定的な関係 ● 工業用や塗料周辺事業などのBtoBビジネスにおいて、国内外で高シェアを可能にする顧客との強固な信頼関係	● 技術力・品質の高さを示す「NIPPON PAINT」ブランド(グローバル) ● 「立邦」ブランドの高い認知度(中国) ● インドネシア建築用事業において「Top of Mind」として高い消費者評価 ● 「Dulux」「Selleys」など、DuluxGroupが有する各種ブランドの圧倒的な消費者の認知度(豪州) ● 建築やインテリアデザインを学ぶ学生を対象とした国際コンペティション「AYDA Awards」開催(アジア16カ国・地域で実施、エントリー総数50,000名超)	● 日本という安定通貨・安全市場での調達力を最大限に活用 ● 塗料ビジネスは設備投資負担が軽く、キャッシュ・フロー創出力が高い(営業キャッシュ・フロー：1,124億円) ● アジア事業一体化などに伴い、強固な財務基盤を確保(ネットD/Eレシオ：0.50倍、資本合計：1兆1,554億円) ▶ P46 参照
	● 自動車メーカーなどグローバル展開する顧客情報のグループ間共有や、顧客へのきめ細かなサポートにより、顧客との関係強化を実現	● 技術力・品質の高さを示す「NIPPON PAINT」ブランドの海外展開 ● 高い認知度を誇るブランド製品をグループ間で共有し、グローバル展開(豪州「Selleys」ブランドのアジア展開など)	● 強固な財務基盤や資金調達力を背景に、国内外パートナー会社のM&Aや最先端設備への積極的な投資を可能にし、グローバルでの成長を実現 ▶ P55 参照
	● 気候変動 ● 資源と汚染 ● 労働安全衛生 ● コミュニティとともに成長 ● 社会課題を解決するイノベーション創出	● 資源と汚染 ● 労働安全衛生 ● コミュニティとともに成長 ● 社会課題を解決するイノベーション創出	● 気候変動 ● 資源と汚染 ● コミュニティとともに成長 ● 社会課題を解決するイノベーション創出
	● 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	● 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」の開催 ● 社会貢献活動の推進	● 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
	● 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		● 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