既存事業とM&Aの両輪で成長を加速させる「アセット・アセンブラー」モデルを通じて、「株主価値最大化（MSV）」を実現

OUTCOME

MSV

株主価値最大化 ▶ P25

- EPS（1株当たり当期利益）の最大化
- PER（株価収益率）の最大化

ステークホルダーへの責務の充足

顧客 | 取引先 | 従業員 | 政府 | 金融機関

塗料のみならず、さらにその周辺領域へ

Paint++（プラスプラス） ▶ P47

INPUT	経営モデル	OUTPUT
財務・非財務アセット ▶ P39	「アセット・アセンブラー」による中長期経営モデル ▶ P35	財務・非財務アセット ▶ P39
人材・組織 ● 自律・分散型経営の推進 ● ダイバーシティ＆インクルージョンの推進 ● 「Purpose」「グローバル行動規範」の策定 ● 従業員エンゲージメントの推進		**人材・組織** ● 連結従業員数（海外比率）**30,247人**（89.1%） ● 従業員満足度**89%、80%**（日本グループ）（DuluxGroup）
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 ● 社会課題解決型製品の開発		**技術** ● 技術系人材**3,887人** ● 新製品販売指数（NPSI）**21.1%** NIPSEAグループと日本グループの合計
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 ● ウットラムグループとのパートナーシップの進化・深化		**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** ● ウット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 ● 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		**顧客基盤** ● 中国国内の販売店数**58,000店** ● 建築用塗料事業におけるNo.1シェアの国・地域数**8カ国・地域**
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」の開催 ● 社会貢献活動の推進		**ブランド** ● 中国ブランド評価機関のブランド賞**6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 ● 財務規律の徹底 ● 負債調達を優先、レバレッジ余力の維持 ● 第三者割当増資の実施 ● 金融機関・格付機関との対話促進		**財務基盤** ● ネットD/Eレシオ**0.45倍** ● R&I格付**A**
自然・環境 ● 地球温暖化防止への取り組み ● 適切な水利用 ● 水性塗料などの開発を通じた環境負荷の低減		**自然・環境** ● 国内CO_2排出量（スコープ1＋スコープ2）**42,971t-CO_2** ● GPIFが採用するESG株式指数**5つ全てに選定**

「アセット・アセンブラー」モデルによる飽くなき成長の追求

「アセット・アセンブラー」モデルを構成する“５つの強み” ▶ P37

1. 巨大な市場規模を誇る塗料・周辺分野に特化
2. 塗料・周辺事業のリスク・リターン優位性
3. 優秀なタレント・ブランドの集合体としての強み
4. 日本円ベースの強み
5. 先進的なガバナンス

ESGステートメント ▶ P77

グローバル行動規範 ▶ P122

「アセット・アセンブラー」モデルを支える“マテリアリティ” ▶ P41

気候変動 | 資源と汚染 | 労働安全衛生 | ダイバーシティ＆インクルージョン | 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