

02

Chapter

経営モデル

035 経営モデル:アセット・アセンブラー

037 経営モデルを構成する強み

039 経営モデルに不可欠なアセット

041 経営モデルを支えるマテリアリティ

PHOTO

シンガポール／Singapore Sports Hub

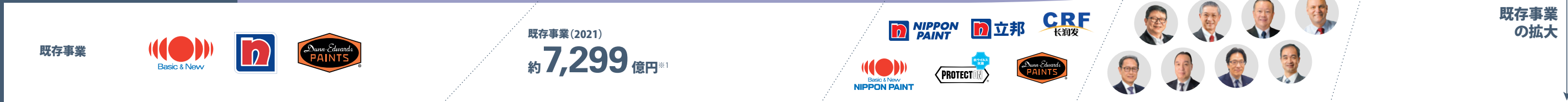


「アセット・アセンブラー」による 中長期成長モデル

当社は、MSVを唯一のミッションとする日本発のユニークなグローバル企業として、「アセット・アセンブラー」モデルによる飽くなき成長を追求しています。

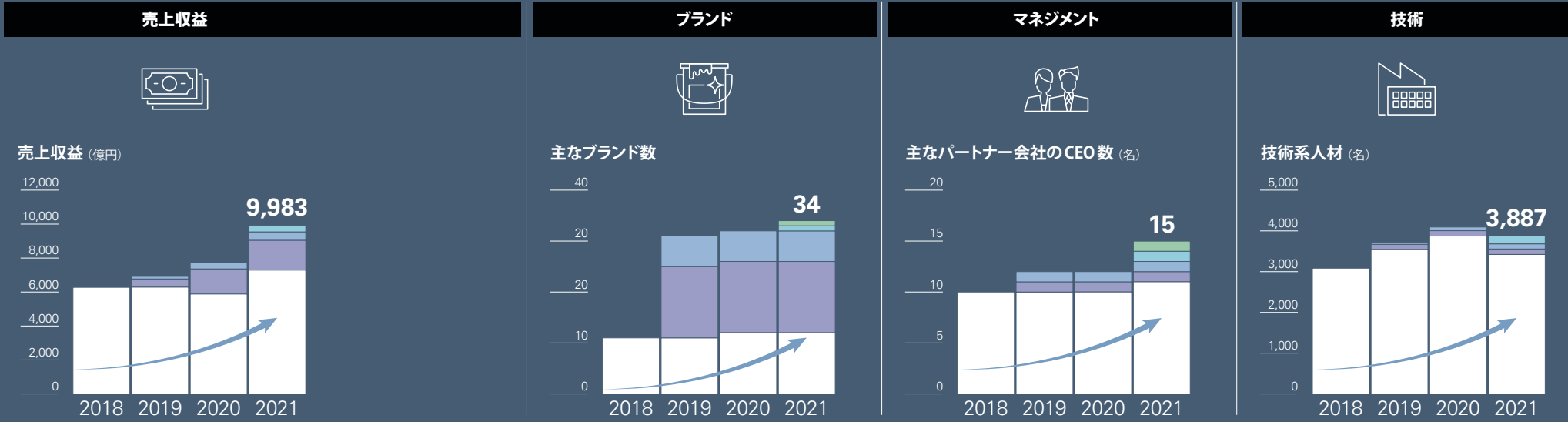
既存事業の拡大と積極的なM&Aの両輪により、強力なブランドや優秀な人材を積み上げることで、限定的なリスク下で成長を加速していきます。

※1 セグメントベース（内部取引消去後、PPA反映後）
※2 Vital Technical社の業績は9ヵ月分を表示。
為替レートは1MYR=26.61円を適用
※3 為替レートは1EUR=132.79円を適用。
プロフォーマ値
※4 為替レートは1EUR=135.19円を適用



「アセット・アセンブラー」モデルにおいて、既存事業では、各地域の優秀な経営陣が自律的な成長を志向し、同時にグループ間で技術力、販売網、購買力、ノウハウ、ブランドなどを主体的に共有することで、シナジーを生み出しながら拡大していきます。

一方、積極的なM&Aを実施することで、業績を押し上げるだけでなく、新たに獲得したブランドや人材が積み上がり、グループ間で活用しながら、さらなる成長につなげています。



▶ 各アセットの詳細は、P39「経営モデルに不可欠なアセット」参照

「アセット・アセンブラー」モデルを構成する“5つの強み”

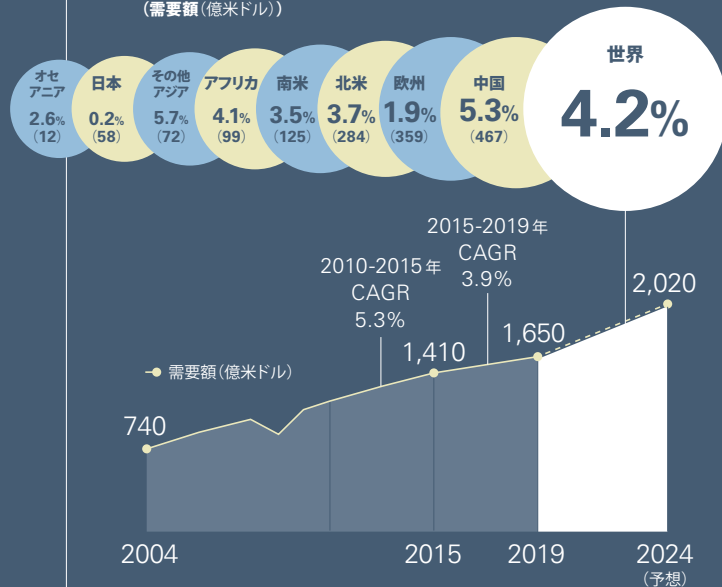
当社は「アセット・アセンブラー」モデルのもと、中長期的な発展を可能ならしめる“5つの強み”を活用することで、リスクを抑えながら継続的な利益成長を図り、MSVの実現を目指していきます。

1 巨大な市場規模を誇る塗料・周辺分野に特化

当社は、人口や1人当たりGDPの増加、都市化の進展などとの相関性が高く、巨大な市場規模を誇り、今後の成長ポテンシャルの大きい塗料・周辺分野に特化しており、深い専門知識を有しています。SAF(密封剤・接着剤・充填剤)やCC(建設化学品)に代表される塗料周辺市場も魅力的な市場規模となっており、塗料製品に加えて、周辺製品をワンストップで提供できる体制を整えています。

世界の塗料需要推移 ※1 ※2

2019-2024年CAGR
(需要額(億米ドル))



※1 各国・地域の合計値は2019年の市場規模予想
※2 出典: ACA-published Global Market Analysis for the Paint & Coatings Industry (2019-2024), <https://paint.org/market>
※3 出典: Fortune Business Insights ※4 出典: ReportLinker ※5 出典: European Commission Paper

2 塗料・周辺事業のリスク・リターン優位性

当社は、塗料・周辺市場において、強いブランド力・高い市場シェアを有しており、新規参入ハードルを高め、強固なリーディングポジションを構築しています。地産地消で地域特性のある塗料・周辺市場は、自律・分散型経営によってPMIリスクを最小化できる一方、利益・キャッシュ創出を見込みやすい“ローリスク・グッドリターン”の特長を有しており、M&Aにも適した市場となっています。

塗料・塗料周辺事業の特長

地産地消型ビジネス
各国・地域で異なる顧客ニーズ



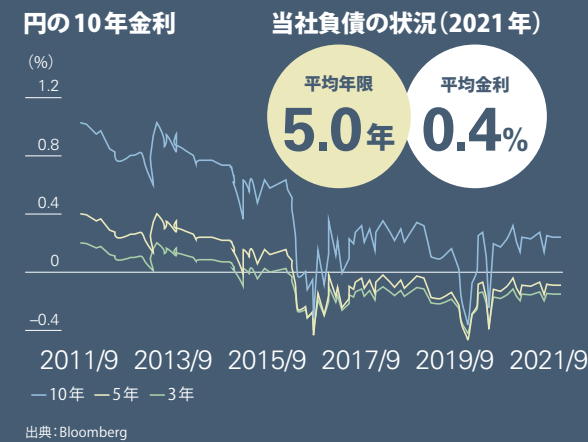
3 優秀なタレント・ブランドの集合体としての強み

優秀なタレントやブランドの集合体をもたらす強みは、塗料・周辺分野に特化しているがゆえに、想定以上のシナジーを期待することができます。各地域の市場特性を深く理解するパートナー会社のマネジメントはMSVを熟知し、自律・分散型経営によってその能力を最大限に発揮しています。欧米型の

標準化モデルやコスト・カット・シナジーではなく、ローカル色の強い業界にあって各パートナー会社の強みを最大限に生かせるモデルとなっており、当社グループへの参画を希望する企業にも魅力的なモデルとなっています。

4 日本円ベースの強み

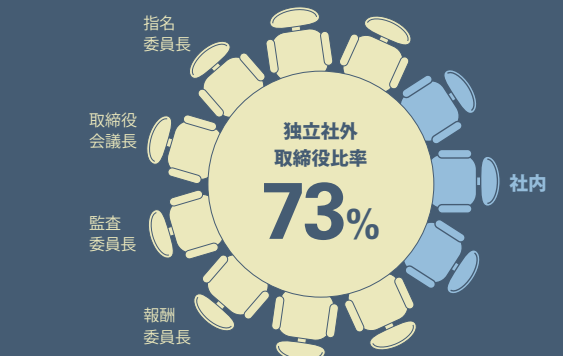
日本という安定通貨・安全市場において、金融機関との長期的な関係性、強力な支援のもと、低金利での借入れが可能となっている点は、グローバルな競合他社にはない独自の強みとなっています。



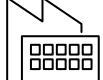
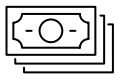
5 先進的なガバナンス

当社は、独立社外取締役が過半数を占める、先進的かつ実質的な実効性を伴うガバナンスを構築しています。取締役会が大株主とともにMSVの実現という共通の判断軸を有し、少数株主利益の保護を徹底しているのは、当社ならではの強みです。

独立社外取締役比率



「アセット・アセンブラー」モデルに 必要不可欠な財務・非財務アセット

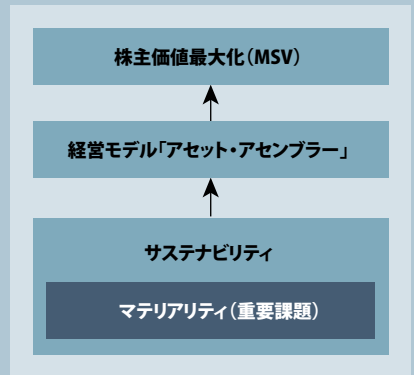
6つの資本分類	人的資本	製造資本	社会関係資本		知的資本	財務資本	自然資本
「アセット・アセンブラー」モデルに 必要不可欠な財務・非財務アセット	 人材・組織	 技術	 社外パートナー	 顧客基盤	 ブランド	 財務基盤	 自然・環境
「アセット・アセンブラー」モデルの 観点から見たアセットの重要性	●地産地消や多様な用途のある塗料市場では、社会課題や顧客ニーズを的確に把握し、ソリューションを迅速に提供できる多様な人材・強い組織力が不可欠	●高い技術は、社会課題や顧客ニーズに応えるためのイノベーションを創出するとともに、製品の安定供給を可能にするなど、競争優位性を高めるために必要不可欠	●世界中の顧客に質の高い製品やサービスを提供したり、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	●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	●塗料・周辺事業を傘下に抱える企業として、原材料や電力、水などの資源は必要不可欠であり、サステナビリティの観点からも重要
アセットの具体例	●各国市場に精通したグループ人材（世界30ヵ国・地域に計30,274人、海外従業員比率：89.1%） ●積極的なダイバーシティ&インクルージョン（女性従業員比率（グローバル）25.9%、幹部職に占める女性比率（グローバル）23.0%） ●高い従業員満足度（日本グループ：89%、DuluxGroup：80%） ●各地域の市場特性を理解するだけでなく、MSVも熟知した現地マネジメント ●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3,887人） ●塗装技術、材料合成分散技術、界面表面技術などのコアテクノロジー ●社会課題解決型製品の開発力（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） ●投資家、ステークホルダーとの対話  P109参照 ●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	●中国建築用事業を支える圧倒的な販売網（58,000店） ●中国不動産トップディベロッパーとの戦略的提携 ●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ヵ国・地域で実施、エントリー総数47,000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：702億円（継続事業ベース）） ●アジア事業一体化に伴い、強固な財務基盤を確保（ネットD/Eレシオ：0.45倍、資本合計：9,687億円）  P55参照	●エネルギーの使用量削減による地球温暖化防止への取り組み ●先進的な生産体制による自然環境への影響を低減（米国、豪州、中国など） ●自主基準に基づく適切な管理による水利用 ●化学物質の適切な管理に向けたレスポンス・ケア活動の推進（日本など） ●競争優位性の高い水性塗料、船底防汚塗料、遮熱塗料などの開発を通じた環境負荷の低減
「自律・分散型経営」による アセットの活用、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Dulux Group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分散  P119参照	●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  P47参照	●塗料工場で使用する先端技術・環境技術のグループ間での共有、社会課題解決型製品のグループ間共有、グローバル展開を通じた環境負荷の軽減
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	●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	●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
最近の主な外部評価	●「MSCI日本株女性活躍指数（WIN）」に3年連続で選定（2022年6月）	●船底防汚塗料「アクアテラス」が環境賞「GREEN4SEA TECHNOLOGY AWARD」を受賞（2021年4月） ●「高耐久性道路用遮熱塗料」の開発技術で「2020年環境技術賞」を受賞（2021年5月） ●環境色彩コンペティション「第24回グッド・ペインティング・カラー（GPC）」の改修部門で「最優秀賞」を受賞（2022年1月）	●トヨタホーム株式会社の「品質管理特別優秀賞」に11年連続で受賞（2022年4月）	●「中国の不動産開発企業トップ500」が選ぶ塗料ブランド」で11年連続1位を獲得（2022年3月） ●「2022年中国家庭用家具消費動向調査および業界の代表的企業調査」で「塗料業界・塗装具業界の代表的企業」「消費者が最も好きな塗料ブランド・塗装具ブランド」に選定（2022年3月） ●「中国建材協会 床材産業分会（CFA）」の「年間中国床材産業トップ20ブランド賞」に2年連続で選定（2022年3月）	●「中国ブランド指数（C-NPS）」でゴールドブランドを獲得（2022年1月） ●「中国ブランド指数（C-BPI）」で壁面用塗料が6年連続1位、木部用塗料が10年連続1位を獲得（2022年3月） ●豪州ブランド表彰にてDuluxGroupの各種ブランドが1位を獲得（2022年4月） ●ブランドファイナンスの「世界で最も価値のある塗料ブランドトップ10」にNippon Paint Chinaが初選出され、2位を獲得（2022年6月）	●R&I格付：A（2022年6月） ●「JPX日経インデックス400」に9年連続で選定（2022年8月）	●「S&P/JPXカーボン・エフィシエント指数」に5年連続で選定（2022年3月） ●「FTSE Blossom Japan Sector Relative Index」の構成銘柄に初選定（2022年4月） ●「FTSE4Good Index Series」「FTSE Blossom Japan Index」の構成銘柄に初選定（2022年6月） ●「SOMPOサステナビリティ・インデックス」の構成銘柄に11年連続で選定（2022年6月） ●「MSCIジャパンESGセレクトリーダーズ指数」の構成銘柄に初選定（2022年7月）

「アセット・アセンブラー」モデルを支える“マテリアリティ”

「アセット・アセンブラー」モデルを支えるマテリアリティへの取り組みを通じたサステナビリティ活動の推進により、MSVを実現していきます。

当社は、経営上の唯一のミッションとしてMSVを掲げていますが、その実現に当たっては、何よりもまず、顧客・取引先・従業員・社会などへの責務の充足が大前提であると考えています。2020年にグローバルの視点で特定したサステナビリティを巡る重要な課題(マテリアリティ)に関する取り組みは、こうした責務を果たすだけでなく、事業機会を見いだし、新市場に参入するなど、当社ビジネスに直結させることを要諦としています。また、将来的な法規制に対処することや、サプライチェーン上の課題へ競合他社に先んじて対応することで、費用増加の回避や事業リスクそのものの抑制なども見込んでいます。

当社は、マテリアリティに関するリスクと



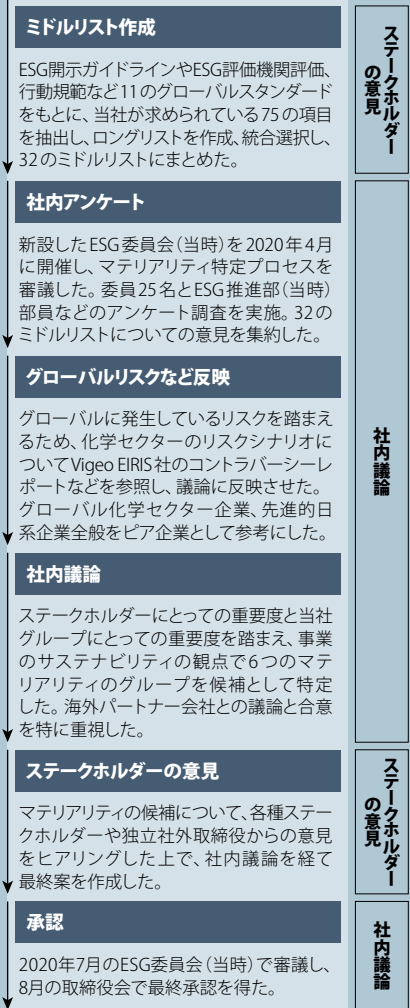
機会を中長期的な視野で幅広く把握しながら、ビジネスに直結する取り組みを進めており、「アセット・アセンブラー」モデルのもとで、既存事業の成長を支援するイノベーション創出などにつなげています。こうした取り組みを通じて、収益の拡大や期待値の向上(EPS・PERの最大化)を図り、MSVを実現していきます。

マテリアリティの特定プロセス

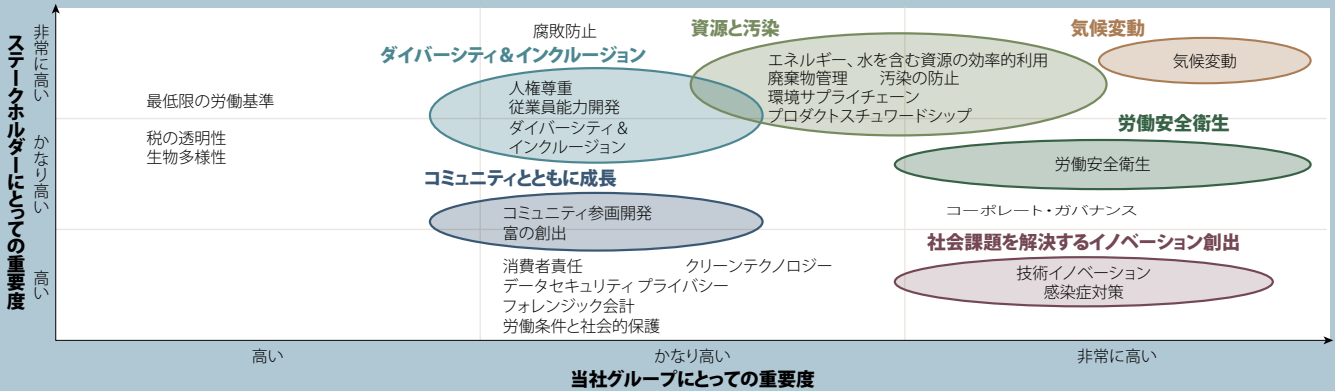
マテリアリティの特定においては、社会が求める重要課題をGRIやSASBなど国際的なESGガイドライン、ESG調査機関の要求項目を参考にリストアップし、それらを「ステークホルダーにとっての重要度」と「当社グループにとっての重要度」という2つの側面から定量評価し、重要度を検証しました。また、外部の有識者との対話により客観的な視点も取り入れた上で、国内外のパートナー会社と議論し、当社の事業モデルや事業環境に即して重要課題を抽出し、マテリアリティとして特定しました。

▶ サステナビリティ推進体制やKPI特定に向けた取り組みは、P77「サステナビリティ戦略」参照

マテリアリティの特定プロセス



マテリアリティ特定マップ



マテリアリティ	関連するSDGs	マテリアリティの説明
気候変動		気候変動は年々私たちの生活に深刻な影響を及ぼし始めています。当社グループは気候変動影響緩和のために温室効果ガス(GHG)の排出量を抑制し、かつ気候変動の進行がもたらす事業リスクを最小化する取り組みを行います。
資源と汚染		水やエネルギー、原料などの資源を有効活用し、環境汚染を防止することは、持続的な事業の推進にとって重要事項です。当社グループはライフサイクルを通じてこれらの取り組みを進めていきます。
労働安全衛生		化学物質を取り扱うことによる災害や健康被害は依然として化学メーカーとしては大きなリスクと考えています。従業員をはじめ事業に関わる全ての人々の安全を確保しリスク最小化のための投資や教育などに取り組みます。
ダイバーシティ＆インクルージョン		私たちを取り巻く人々を尊重し、多様な価値観を積極的に受け入れることは私たちの持続的な成長のために重要です。当社グループは、従業員をはじめ事業に関わる人々の多様性を重視し、人権を尊重します。
コミュニティとともに成長		バリューチェーンを通じたコミュニティへの投資を行い、市場の拡大、ブランドの強化、地域コミュニティとの良好な関係を基盤とした事業の持続的な成長を実現します。
社会課題を解決するイノベーション創出		今日の社会においては、過去の手法によっては解決が困難な課題が次々と顕在化しています。積極的にパートナーシップを活用しイノベーション創出力を強化します。

マテリアリティ	関連するSDGs	リスク	機会	ESGアジェンダ	ESGアクション事例
気候変動	  	●炭素税の導入などの政策・法規制などの実施・変更 ●近年増加傾向にある台風、豪雨などの異常気象に伴う生産・出荷などへの影響 ●脱炭素社会への顧客の行動変化	●脱炭素などの環境配慮型製品市場の拡大 ●研究開発による新規事業の育成	●温室効果ガス排出量の削減 ●リスクと機会の特定	●CO₂削減(スコープ1,2) ●スコープ3の算定 ●TCFDに基づく開示 ●再生可能エネルギーの活用
資源と汚染	    	●エネルギーや水資源の枯渇などによる事業活動への影響 ●廃棄物に関する規制強化や処理コストの上昇 ●原材料などに関する顧客ニーズの変化	●環境配慮型製品市場の拡大 ●リサイクル技術の高度化、資源効率改善、多様な原材料の活用による競争力向上	●廃棄物・水資源使用量・環境汚染物質の管理	●廃棄物や水に関するグローバル方針の策定 ●方針を踏まえた各パートナー会社のKPI設定
労働安全衛生	  	●生産現場などで大きな事故が発生した場合、操業へ多大な影響 ●大幅な増産などによる製造工程での安全衛生の確保	●グローバルでの労働安全衛生に関する事例共有や教育プランなどを通じた職場の安全面や衛生面の環境改善 ●従業員のモチベーション向上と人材獲得における競争力向上	●保安防災(火災事故撲滅) ●死亡事故・労働災害防止	●安全などに関するグローバル方針の策定 ●方針を踏まえた各パートナー会社のKPI設定
ダイバーシティ&インクルージョン	   	●リクルート人口の減少に伴い、多様性を満たした人材の確保が困難 ●顧客の多様性を反映した事業活動が低迷	●グローバルカンパニーとしての多様で優秀な人材を確保 ●多様でインクルーシブな組織の構築を通じて、会社、労働者、地域へ豊かさを創出	●女性管理職比率の向上 ●従業員エンゲージメントの向上	●取締役会と管理職のダイバーシティの推進 ●人的資本の可視化 ●人権リスクアセスメントの実施
コミュニティとともに成長	    	●企業市民として地域社会に認められない場合は、企業ブランドを大きく毀損 ●地域社会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	●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 ●社会貢献活動により、コミュニティの健全な成長を促進し、当社ファンが拡大	●社会貢献活動の戦略的展開	●社会貢献活動の充実を図るための「NIPPON PAINT Group Global Outreach Program」立ち上げ ●事業活動を通じた活動方針「3E」(Education/Empowerment/Engagement)を重点分野として設定
社会課題を解決するイノベーション創出	   	●イノベーション創出力が不足した場合、新たなマーケットへの適用が遅れるなど、将来の企業業績への影響大	●気候変動の抑制や適応に寄与する製品マーケットが拡大 ●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	●異業種コラボの促進 ●社会課題解決型製品の開発 ●化学物質管理の強化	●サステナブル製品の定義とデータ集計 ●化学物質管理強化と有害物質代替品の開発 ●社会課題解決・環境配慮型製品の開発 ●オープンイノベーションの推進

2021-2022年度の取り組み実績
●TCFDの最終提言への支持を表明し、気候変動関連施策の充実、情報開示の拡充に着手 ●グループ戦略上の重要気候関連リスク・機会の特定と財務影響を算定 ●各国政府のネットゼロ目標に貢献するため、CO₂排出量削減目標を各パートナー会社が策定 ●日本に加えて、豪州でスコープ3を算出し、グローバルで算定範囲を拡大 ●グローバルの温室効果ガス排出量8%削減、エネルギー消費量14%削減(2021年度) ▶ 詳細はP79「環境 & 安全」参照
●「廃棄物・資源の有効活用」「環境汚染防止」「水」に関するグローバル方針の策定と開示 ●各国での廃棄物や水に関する取り組みの優先順位、重点分野目標を設定 ●廃棄物削減・適正処理や管理強化、再資源化活動を各国で継続 ●グローバルの廃棄物回収量4%増、取水量4%減(2021年度) ▶ 詳細はP79「環境 & 安全」参照
●労働安全衛生に関するグローバル方針の策定と開示 ●安全教育やテクノロジーの活用などを各国で強化 ●各国の災害発生事象の共有による安全策の見直し、管理強化の実施 ●グローバルの休業災害10%減少(2021年度) ▶ 詳細はP79「環境 & 安全」参照
●各国・地域の多様性を確認し、人的資本を可視化 ●各国で持続的成長のための人的資本への投資を実施 NIPSEAグループ：職務レベルごとの教育プログラムを実施(2021年度は38万7,243時間) ●日本ペイントホールディングス(NPHD)の女性取締役2名、女性執行役1名、女性執行役員1名(2022年6月30日時点) ▶ 詳細はP87「人とコミュニティ」参照
●「3E」に基づく活動を活発化し、グローバルでの影響・効果を集計・開示 ●社会貢献活動でのグローバル会議を立ち上げ、情報共有、グループ連携を強化 ●2021年度のグローバルでの活動投資は総額708万ドル(204件/約29万人へプラス影響) ▶ 詳細はP87「人とコミュニティ」参照
●抗ウイルス塗料をグループ横断で開発・発売 ●顧客の二酸化炭素排出量の削減を支援する製品の開発 ●次世代自動車向け製品開発・研究の促進 ●グローバルでの技術共有と能力の活用を推進 ●研究開発費は243億円、200件の新規特許出願(2021年度) ▶ 詳細はP91「イノベーション」参照