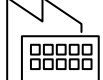
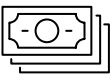


「アセット・アセンブラー」モデルに 必要不可欠な財務・非財務アセット

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） ● 自動車塗装技術に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） ● 「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）