

若月共同社長メッセージ

「アセット・アsembler」モデルの進化と確信 ～株主価値の無限のアップサイドを追求～



Executive Summary

エグゼクティブサマリー

- 「PERの最大化」は「株価を意識した経営」と同義であり、3つの投資魅力で投資家からの信頼を高めていく
- 各パートナー会社が中期経営方針で掲げる目標は、過去のトラックレコードの範囲内にあり、十分に達成可能
- AOCの買収は、厳しい基準を満たして実現した案件であり、さらなる価値創造が可能
- 株式と負債をバランスよく調達し、今後もAOCクラスの良質なアセットをコンスタントに積み上げていく
- 「自律性」と「アカウンタビリティ」の両立を重視する経営姿勢は、グループ全体の持続的な成長を実現する原動力
- サステナビリティの取り組みを通じて、最終的にMSVの実現へ寄与させていく

取締役 代表執行役共同社長
若月 雄一郎

投資家の皆様に認識してもらいたい 当社の潜在的な投資魅力

当社の経営上の唯一のミッションであるMSVの実現に向けた取り組みは、今後も変わることはありません。私の主たる役割である「PERの最大化」に向けては、投資家の皆様からの信頼をよりいっそう高めていくことが重要ですが、これは何も特異な施策によるものではなく、いわゆる「株価を意識した経営」と同義だと考えています。株価はEPSとPERの掛け算で決まるため、PERを意識することは、当社の成長力を市場から適切に評価してもらうことに他なりません。したがって、「株価を意識した経営」は当社にとって何ら特別なことではなく、日常のかつ根幹的な取り組みとなっています。

それでは、投資家の皆様に認識してもらいたい当社の潜在的な投資魅力とは何なのか？—1点目は、「EPS積み上げマシン」としての当社の姿です。当社はコロナ禍やサプライチェーンの混乱、原材料価格の高騰などの外部環境の逆風にもかかわらず、5年連続でEPSを増加させる成果を上げ、M&Aにおけるトラックレコードを着実に継続してきました。これは、「アセット・アsembler」としてのオーガニック、インオーガニックの双方にわたる実績に他ならず、「持続的なEPSの積み上げ」にこだわる当社姿勢の安定的かつ長期的な成長の確からしさを示すものです。

2点目は、当社の「エゴなき経営スタイル」です。当社は取締役会においてミッションであるMSVが通底しており、私やウィー・シューキム氏などの経営者個人の思惑に左右されることはありません。実際、当社ほど純粋にMSVを追求している経営は他になかなかないと自負しています。また、現時点では私とウィー・シューキム氏による共同社長体制がベストな選択であることを取締役会として判断しているわけですが、経営の属人性を排除

HOME

Why Invest in Nippon Paint?

共同社長メッセージ

若月共同社長メッセージ

ウィー共同社長メッセージ

株主価値最大化 (MSV) の実現

中期経営方針

自律・分散型経営の実践

リスクテイクを支えるガバナンス

企業情報

若月共同社長メッセージ

することで、将来的にもシステマチックにサステナブルな経営基盤を確立している点が、当社の明確な強みとなっています。

3点目は、「ノーリミットな成長」と「リスクを抑えた安全性」の両立です。各地域・事業は厳しい経営環境下でも底堅く成長しており、今後も持続的な成長は十分に実現可能です。これに加え、健全なリスクテイクに基づく合理的かつ安全な **M&A 戦略** [☞](#) を通じて、「持続的なEPSの積み上げ」を実現しています。特に、2024年10月に発表したAOCの買収はその象徴的な事例であり、当社の「アセット・アSEMBラー」戦略が確固たるものであることを示しています。

もちろん、中国リスクなどに対する市場不安を緩和していくことや、M&Aのトラックレコードを今後しっかりと積み重ねていくことも肝要です。継続的な実績のデリバリーがもたらす「経営への信頼」をベースに、投資家の皆様に当社の成長イメージをより明確にご理解いただけるよう努めていきます。

「アセット・アSEMBラー」モデルの 成果が結実した1年

2024年は、3年という時間軸にとらわれない長期視点でMSVを追求する「**中期経営方針**」[☞](#)を策定した転換の年となりました。中期経営方針では、オーガニック、インオーガニックの両面から「持続的なEPSの積み上げ」に注力していく中、毎年毎年を勝負の年と捉え、短期的な業績向上にもコミットしています。こうした中期経営方針に基づき取り組んだ初年度として、2024年はMSV実現に向けた確かな成果を収めることができました。

オーガニックの側面では、世界経済の成長鈍化に伴う厳しい市場環境にもかかわらず、当社の高いブランド力や技術力などを武器に底堅く成長し、各地域・事業で市場シェアを維持・

拡大することができました。売上収益、営業利益ともに過去最高を更新し、EPSも増収増益効果により5年連続の増加となりました。こうした成果は、当社グループの事業モデルが着実に機能している証左です。例えば、中国事業は依然として市場環境の好転が見込みにくい状況下ではあるものの、実績として着実に利益成長を果たしており、引き続き魅力的な事業と位置付けています。今後も世界経済に相応の厳しさが続くとしても、各パートナー会社の中期成長予想は過去のトラックレコードの範囲内にあり、中期経営方針で掲げる目標の達成は十分可能と考えています。

インオーガニックの側面では、AOCの買収発表が2024年最大の成果として挙げられます。AOCは買収初年度からEPSの大幅な積み上げに寄与する案件であり、当社が掲げる買収基準に完全に合致しています。投資家の皆様に訴求してきた「アセット・アSEMBラー」戦略における“インオーガニック・ストーリー”を具体的に示し、このモデルの真の価値を明確に示すことができたのは、大きな成果であったと考えています。

当社の“インオーガニック・ストーリー”を 体現したAOCの買収

中期経営方針にて進化した「アセット・アSEMBラー」モデルにおいては、塗料・コーティング分野やSAF(密封剤・接着剤・充填剤)、CC(建設化学品)などの周辺分野(Paint++)に限らず、ローリスク・グッドリターンであれば地域・事業・規模を問わず「ノーリミット」でMSVの実現を長期視点で追求しています。当社は取締役会の議論でも、M&Aをバリエーションが高騰する塗料分野に限定してしまうと、M&Aが目的化してしまい、採算性が乏しい案件に飛び付き、高値つかみしてしまうリスクを認識しました。

一方、インオーガニックの経験を積み重ねていく中で、当社がプラットフォームとして持つ強みも次第に明確になってきました。それは、①鋭敏なリスク感覚と良質なターゲットの精緻な見極め、②自律性とアカウントビリティの維持、③当社グループ入りした人材のモチベーションの維持・向上、④低ファンディングコストの積極的な活用、の4つです。これらの要素を核として、「買収先の良さやブランド・文化を壊さない」、「エゴなきM&A」を実行する経営姿勢が、当社のインオーガニックの戦略全体を支えています。

AOCの買収は、こうした“インオーガニック・ストーリー”に基づき、厳しい基準を満たして実現した案件となります。具体的には、①買収初年度からEPSに大幅なプラス貢献が見込め、事業リスクが低く、高い収益性を有すること、②スタンド・アローンでの成長力が十分に見込まれること、③優れた経営陣を擁し、当社グループの傘下で長期的な視点での価値創造にこだわっていること、④高いキャッシュ創出力と相まって、財務規律を十分に守れること、などの点を考慮した結果となります。

AOCは米国・欧州市場でリーディングポジションを確保しており、優れたビジネスシステムや少ない設備投資負担を背景に高い収益性とキャッシュ・フロー創出力を有しています。これまで複数のプライベート・エクイティ傘下で規律ある利益成長を遂げてきたAOCが当社グループに参画することで、数年単位でのエグジットを意識することなく、真に長期視点でさらなる価値創造を追求してもらえると確信しています。

買収プロセスに際しては、ウィー・シューキム氏やゴー・ハップジン氏とともに、**CEOのジョー・サリー氏** [☞](#)をはじめとする経営陣と密な対話を重ねてきました。その中で私たちが最も意識したのは、どうすれば当社がAOCにとっての「良き株主」になれるのか?という観点です。それをAOCの経営陣に理解してもらおうべく、AOCへの訪問や面談を繰り返す中でMSVの理念や

共同社長メッセージ

若月共同社長メッセージ

ウィー共同社長メッセージ

株主価値最大化(MSV)の実現

中期経営方針

自律・分散型経営の実践

リスクテイクを支えるガバナンス

企業情報

若月共同社長メッセージ



「アセット・アsembler」の考え方を伝え、信頼関係を構築してきました。その結果、当社経営陣とAOCの経営陣が互いに優秀なパートナーと認め合えると確信し、ジョー・サリー氏を中心とした経営陣が今後も経営に当たり、AOCのさらなる成長を導いていくことを確認して買収が実現しました。

当社グループにとっては、2019年にDuluxGroupを買収して以来の大きな柱を構築するものであり、「アセット・アsembler」戦略を象徴する成果と言えます。

AOCクラスの良質なアセットを コンスタントに積み上げ

AOCの買収は当社のM&Aにおける競争優位性を象徴する事例となりましたが、AOCの買収はゴールではありません。むしろ、MSVに貢献するローリスク・グッドリターンを確保できる案件であれば、今後も継続的に実行していく方針です。

この点については、一部の投資家の皆様から「M&Aはリスクが高いのではないか?」という懸念をいただくことがあります。実際、リスクのないM&Aは存在しません。しかしながら、当社は「経営者のエゴ」を排し、純粋にMSVの観点から緻密な検討プロセスを経てM&Aを実行しており、非常に慎重かつ安全性の高いものになっている自負があります。

まず、独立社外取締役を中心に構成された取締役会において、[投資家視点を加味しながら徹底的な議論](#) [☑](#)を重ねています。そのため、執行による無謀なリスクテイクを防ぎつつ、健全なリスクの選択と価値創造を両立するバランスの取れた意思決定を行っています。経営の判断軸が「MSV」という共通言語で統一され、それが深いレベルにまで浸透している“Integrityある経営集団”だからこそ、こうしたリスクを回避しながらも慎重で、高度かつ迅速な経営判断を可能ならしめていま

す。そして、こうした緻密な検討プロセスこそが、当社におけるM&Aの強さ、安全性の源泉となっています。

さらに、当社のM&A戦略が持つもう1つの強みは、強固な財務基盤に裏打ちされている点です。当社は強力なキャッシュ創出力を維持しており、当社のアセット・ポートフォリオは基本的に全てのパートナー会社が自律的に成長し、安定したキャッシュを生み出すことができる状態にあります。AOC買収後のレバレッジ水準についても、ネット・デット/EBITDA倍率は2026年末までにほぼ2023年末と同じ水準の2.2～2.4倍に戻すことができる見通しであり、競合他社のトラックレコードと比較しても、財務の健全性は十分にあると考えます。

なお、当社はこうした安全性の高い健全なリスクテイクを前提としながらも、十分なEPSの拡大が見込まれる局面においてはエクイティファイナンスも視野に入れ、「EPS積み上げマシン」としてアップサイドを上限なく追求していく考えです。株式と負債をバランスよく調達し続けることで、今後もAOCクラスの良質なアセットをコンスタントに積み上げていくことができると考えています。こうした点を視野に入れば、当社における少数株主利益の保護の重要性をなおいっそうご理解いただけるものと思います。

「小さな本社」の強みを生かし、 自律的な成長とグループ連携を促進

当社は「[自律・分散型経営](#)」[☑](#)のもと、各パートナー会社の優秀な経営陣に対して自律性とアカウントビリティを付与しながら、自律的な成長を促しています。各パートナー会社を「日本ペイント化」するのではなく、彼らが持つ独自の強みを尊重しながら、自律的な成長のために必要なプラットフォームを惜しみなく提供することに焦点を当てています。つまり、資金力や技

HOME

Why Invest in Nippon Paint?

共同社長メッセージ

若月共同社長メッセージ

ウィー共同社長メッセージ

株主価値最大化(MSV)の実現

中期経営方針

自律・分散型経営の実践

リスクテイクを支えるガバナンス

企業情報

若月共同社長メッセージ

術力、ブランド力、販売網、購買力などの経営リソースを活用できる環境を整備・提供することで、当社グループ傘下でよりいっそうの価値創造を可能としています。

塗料・周辺業界は、地産地消の傾向が強く、各国・地域ごとの市場特性や需要を深く理解した現地経営陣に経営を任せられた方が、高い価値創造につながります。そのため、中央集権的な管理体制ではなく、「小さな本社」として各パートナー会社を支援する柔軟で分散的な体制を整えています。こうした「自律・分散型経営」により、各パートナー会社は独立性を保ちながらも、当社プラットフォームを活用しながら自律的な成長を遂げることができるのです。

また、当社プラットフォームを活用したグループ連携も、優秀な経営陣の自律性を尊重する延長の中で、自由闊達に行われています。例えば、既にAOCの購買担当者は当社グループの関係部門と積極的な連携に動き出しており、CEOのジョー・サリー氏ともグループ全体で成長機会をともに徹底追求していく考えを共有しています。また、AOCが持つ優れたビジネスシステムは、他のパートナー会社の経営陣にも良い刺激を与えており、互いに学び、良いところを吸収し合う環境が生み出されています。

当社グループの強みは、こうしたグループ連携を本社である当社が主導するのではなく、各パートナー会社が主体的、自発的に取り組んでいる点にあり、本社は必要に応じて支援する役割のみを担っています。こうした「自律性」と「アカウントビリティ」の両立を重視する経営姿勢は、各パートナー会社のモチベーションを高め、優秀な人材を惹き付け、結果として当社グループ全体の持続的な成長を実現する原動力となっています。

MSVの追求を通じたサステナビリティの実現

サステナビリティに対する当社の考え方  も一貫しています。それは、サステナビリティ自体を目的化するのではなく、あくまでMSVに資するサステナビリティを重視していることです。MSVは、顧客や取引先、従業員、金融機関、政府などのステークホルダーへの責務の充足を大前提としており、サステナビリティの実現も重要な責務の1つです。こうしたサステナビリティを巡る基本的な考え方は取締役会でも繰り返し議論しており、当社グループ全体の共通認識として徹底・共有されています。

今、社会から企業に求められるサステナビリティの内容や基準は刻々と変化をしており、1つ対応を誤ればEPSやPERにも影響を与えかねません。それゆえ、当社はそうした外部環境の変化に機敏に対応するべく、積極的に情報を収集し、具体的な施策を講じています。その一環として、2024年には**気候変動への取り組み**  を強化するため、炭素の測定や削減、改善の取り組みを各パートナー会社で共有し、温室効果ガス排出量削減を目指す枠組みを整えました。2025年にはこうした枠組みを実践的に運用し、温室効果ガス排出量のスコープ1,2の改善に加え、スコープ3におけるデータアプローチの高度化・改善を進めていきます。NIPSEAグループではスコープ1,2排出量を2021年比で15%削減する目標を掲げるなど、「自律・分散型経営」を通じて気候変動対策を強力に推進していきます。

こうしたサステナビリティの取り組みを通じてEPSやPERへと結び付けていくことで、最終的にMSVの実現へ寄与させたい考えです。

当社の「MSVジャーニー」は今後も続く

AOCの買収は「アセット・アSEMBラー」戦略の大きな可能性を示す第一歩となりました。経営上の唯一のミッションであるMSVの追求は、これからも続きます。オーガニックにはアセットの潜在力を最大限に引き出し、M&Aにおいてはリスクとバリエーションのバランスをしっかりと見極め、いずれもEPSの積み上げに寄与させていきます。そして、確固たる実績のデリバリーを果たし、正しい将来期待の醸成をもって当社経営に対する期待値を高めることで、「PERの最大化」を目指していきます。

そうした中、投資家の皆様とのコミュニケーションの充実がMSVの実現にとって肝要であり、当社の成長イメージをより明確にご理解いただきたいと考えています。ステークホルダーに対する責務は有限である一方で、株主価値のアップサイドは無限です。その追求を唯一のミッションとしている当社にご期待いただくとともに、引き続きご支援のほど、よろしく願います。

取締役 代表執行役共同社長

若月 雄一郎

ウィー共同社長メッセージ

「アセット・アsembler」の強みを生かし、
長期的な株主価値の創出を追求



Executive Summary

エグゼクティブサマリー

- 1 スピードは決定的な強みとなるため、俊敏性を維持して成果を生み出していく
- 2 AOCのような優れたアセットをグループに取り込むことで、さらなる成長を加速させる
- 3 「自律・分散型経営」は、当社独自の事業構造や市場環境に合わせて設計しており、人的資本を重視する当社の強いコミットメントの表れ
- 4 各パートナー会社の独立性を尊重しながら、グローバルなプラットフォームを活用した連携とシナジー創出を推進
- 5 従業員を鼓舞し、ともに協力することで、迅速な行動を促し、野心的な目標を達成

取締役 代表執行役共同社長
ウィー・シューキム

独自の強みの相乗効果を通じた 「アセット・アsembler」モデルの成功

当社グループは揺るぎない使命であるMSV[®]を実現するべく、「アセット・アsembler」[®]戦略を力強く推進しています。成功の要は、スピード、素早い意思決定、強力な実行力、円滑な連携、財務規律にあります。組織のあらゆるレベルで整合性と機動性を確保し、取締役会と密接に連携しながら共同社長の若月氏とともに協働できることを、私は幸運に思います。何よりも、当社の経営陣は、「アセット・アsembler」戦略に対するステークホルダーの信頼と確信を得ることが、長期的な株主価値の創造の鍵であることを確信しています。

私はこうした挑戦に深くコミットしており、「EPSの持続的かつ安全な積み上げ」を目指して各地域・事業の経営陣を成功へと導くことに大きな意義を感じています。私が思う当社グループは、常に変化し続けるダイナミックな企業であり、挑戦を恐れず革新的で、影響力のある取り組みを推進しています。スピード感を持って成果を生み出すことが、当社グループの成功に不可欠だと私は強く信じています。熾烈な競争と不確実性が渦巻く経営環境においては、スピードは決定的な強みとなります。慎重な意思決定も重要ですが、立ち止まることは後れを取ることを意味することから、俊敏性を維持することが必要です。スピードは、複雑さを取り除いてシンプルに捉えることによって実現します。こうした考え方は、組織の設計や経営陣に対する権限付与、コア人材への注力などに反映されています。

「アセット・アsembler」戦略に命を吹き込む

価値創造の強みと能力が独立・自律的なパートナー会社に備わり、分散型の組織構造を活性化する—— そのための経営アプローチとして、当社は「信頼」と「協働」を基本に据えています。若月氏と私は結果に対して共同で責任を負う一方、

HOME

Why Invest in Nippon Paint?

共同社長メッセージ

若月共同社長メッセージ

ウィー共同社長メッセージ

株主価値最大化(MSV)の実現

中期経営方針

自律・分散型経営の実践

リスクテイクを支えるガバナンス

企業情報

ウィー共同社長メッセージ

お互いの能力と経験を深く尊重し合い、それぞれの専門分野に焦点を絞って業務を遂行しています。こうした強固な信頼と相互理解の基盤は、組織全体に浸透し、地域・事業をまたいだ経営陣間のシームレスで迅速な連携を促進しています。

2024年4月に発表した**中期経営方針**は、「アセット・アセンブラー」戦略の実現に向けた決定的な一歩となりました。そして、その初年度にAOCを買収したことは、「アセット・アセンブラー」戦略の本格的な実行と戦略的な意図を示すマイルストーンとなりました。当社グループは過去10年にわたり、米国のDunn-Edwards、豪州のDuluxGroup、トルコのBetek Boya、インドネシアのPT Nipseaなどを買収し、主力の塗料事業の統合に注力しながら、事業基盤を強化してきました。AOCの買収はこれとは対照的に、従来の枠組みを超え、より広範な事業領域へと拡大することを企図するものです。また、「アセット・アセンブラー」戦略の持つ柔軟性を際立たせ、バランスシートの強みを効果的に活用することでその適応力を具体的に示すとともに、併せて「安全なEPSの積み上げ」の考え方を明示するものです。

AOCの買収は、当社グループの強固な財務基盤を活用して実現しました。他の買収候補と比較しても、AOCは優れた経営陣、堅実な財務状況、高いキャッシュ・フロー創出力、優れた業績指標などの面で際立っていました。特に、AOCが自律的な運営を維持しながら独立して事業を運営できている能力は注目に値するポイントであり、今後も事業成長を継続することで当社グループのEPSにプラスの貢献をしてくれる見込みです。まさにAOCは当社がパートナー会社に求める重要な資質を体現しており、当社グループに迎えることができ大変嬉しく思います。

AOCの買収は当社グループの進化において重要なマイルストーンであり、「アセット・アセンブラー」戦略の真価を示すものです。同時に、AOCのような優れたアセットをグループに取り込むことで、さらなる成長を加速させることへのコミットメントの表れでもあります。

2024年は、「アセット・アセンブラー」戦略が持つ適応性と拡張性のもう1つの側面を示すことができました。2019年に当社グループ入りしたBetek Boyaは従来、NIPSEAグループのマレーシアグループに属していましたが、2024年にカザフスタンのAlinaの買収完了後、トルコグループとして独立しました。これは、「アセット・アセンブラー」戦略のボルトオン機能が有する戦略的な柔軟性や拡張性を示しています。Alinaを中央アジアへの事業拡大に向けた重要な足掛かりとしながら、北アフリカや中央アジアにおける成長機会に注力しています。トルコグループは地域展開の戦略的ハブとして、グループ内の役割拡大と持続可能で長期的な成長に向けた基盤を構築しています。

「自律・分散型経営」のもと、相互信頼を通じて優秀な経営陣の能力を最大限活用

当社グループはMSV実現に向けた「アセット・アセンブラー」戦略を効果的に実行するため、「**自律・分散型経営**」を採用しています。この経営体制は、当社独自の事業構造や市場環境に合わせて設計しており、人的資本を重視する当社の強いコミットメントの表れとして、持続的な成長の基盤となっています。

重要な意思決定が本社に集中し、地域レベルでの意思決定のスピードや機動性が損なわれることが多い中央集権的な経営体制とは異なり、当社グループの「自律・分散型経営」は、各地域の経営陣の市場ニーズに合わせた迅速かつ柔軟な意思決定を可能にします。こうしたアプローチは、当社グループの対応力を向上させるのみならず、本社にのみ専門知識を集中させるのではなく、グループ全体の優秀な人材の能力を最大限に活用することにもつながります。また、地域・事業を横断する優秀な人材を戦略的に配置することを可能にし、相互信頼に基づく自律的なリーダーシップの発揮を可能にするほか、

各地域におけるリーダーシップの潜在能力を最大限に引き出し、各市場における競争優位性を強化します。「自律・分散型経営」の成功は、慎重に構築された信頼と権限委譲の枠組みにかかっており、これにより現地の経営陣は決断力と責任感を持って業務を遂行することができ、当社グループはこれまで持続可能な成果を一貫して上げることができました。

信頼と権限委譲のバランスは、「自律・分散型経営」の実効性にとって欠くことができません。中央集権的な意思決定に回帰してしまい、こうしたバランスを崩せば、パートナー会社の独立性を損ない、機動的な業務遂行を妨げることになります。そのため、当社は「本社からの過剰な干渉は、パートナーシップの基盤となる信頼を損なうリスクがある」ことを常に自戒しており、こうしたリスクを認識した上で、常に行動を通じて信頼を示すことに尽力しています。

紛れもなく、信頼は当社経営の考え方において最も重要な要素です。信頼は双方向の関係であり、パートナー会社の経営陣を信頼し、その信頼が報いられることによって初めて価値が生まれます。信頼関係がまだ構築されていない新規買収案件では、徹底したデューデリジェンスを重ね、経営陣の性格や価値観を理解することに最優先で取り組みます。個人的な関係や継続的な対話によって信頼の基盤を築くとともに、新たな経営陣が当社の意図や取り組みを真に理解できるよう努力を惜しみません。真の信頼は一朝一夕に得られるものではなく、相互理解や心からの敬意、積極的な努力を通じて時間をかけて育まれるものです。

「自律・分散型経営」の成功は、制約のない自律性を与えることではなく、「制御された自律性(controlled autonomy)」の枠組みを維持することにあります。パートナー会社の経営陣には、相互信頼に基づく大きな裁量ある権限を委ねる一方で、適切な監督とアカウントビリティを確保するためのガバナンス体制を整えています。例えば、組織全体の内部監査に向けた「Audit on Audit」体制や、積極的な自己評価を促す

共同社長メッセージ

若月共同社長メッセージ

ウィー共同社長メッセージ

株主価値最大化(MSV)の実現

中期経営方針

自律・分散型経営の実践

リスクテイクを支えるガバナンス

企業情報

ウィー共同社長メッセージ

「Control Self-Assessment (CSA)」などの仕組みを導入し、過剰な規制に伴う落とし穴を積極的に回避しながら、効果的なリスクマネジメントを支援しています。投資家の皆様からは「自律的な経営はコントロールが難しいのでは?」、「グループとしての目標からパートナー会社が逸脱しないようにどう防ぐのか?」などの質問を受けることもあります。しかし、当社の「自律・分散型経営」の実態は、言わば「制御された混沌 (controlled chaos)」であり、「過剰な制御や不整合をどう防ぐか?」という絶え間ない自問自答によって成り立っています。こうした不断の自問自答こそが、「自律・分散型経営」の核心であり、ダイナミックな自律性と分散性の神髄とも言えます。

当社グループは、グループの一員であることのメリットと自律性のバランスを適切に維持することによる成果を継続的に示すことで、優秀な人材を惹き付けています。こうした潜在能力を最大限に発揮できる人材の継続的な流入が、当社グループの持続的な成功の原動力となっています。優秀な人材を確保・維持する基盤を継続的に強化することによって、「持続的で安定的なEPS成長」につなげています。

パートナー会社の計画的な実行を通じた「アセット・アSEMBラー」モデルの証明

当社グループは、塗料分野のみならず、さらにその周辺分野 (Paint++)へと規律を持って事業領域を押し広げながら、現在の「アセット・アSEMBラー」モデルへと進化を遂げることで、持続的なオーガニック成長を実現してきました。NIPSEAグループ、DuluxGroup、日本グループ、Dunn-Edwards、新たに参画したAOCなどのパートナー会社は、「アセット・アSEMBラー」戦略の重要な業績指標である「持続的なEPSの積み上げ」を実現する責任を明確に認識しています。これらの各パートナー会社は、当社グループのプラットフォームが持つ強みを最大限に活用しつつ、自律的で独立した事業運営を維持して

います。コロナ影響やサプライチェーンの混乱、インフレの昂進などの厳しい事業環境下にあっても、当社グループは「持続的なEPS成長」を着実に実現してきました。こうした一貫した実績は、「アセット・アSEMBラー」モデルの基本原則が戦略実行に効果的であり、レジリエントな結果をもたらすという自信の根拠になっています。

例えば、[DuluxGroup](#) は太平洋事業の好調な業績を通じてEPS成長を継続して推し進め、欧州事業の回復の遅れを補っています。フランスでは、Cromologyが旗艦ブランドの「Tollens」と「Zolpan」の統合を進めるとともに、流通効率の向上やサプライチェーンの合理化に取り組んでいます。DuluxGroupは、業務用やDIY向け塗料市場の知見を共有し、Cromologyが市場を活性化させて、市場シェアを向上させるのと同時に、グループの購買力を活用してコストの最適化と競争力の強化を図る新たな戦略策定を支援しています。こうした取り組みは、今後市場が回復するタイミングでEPS成長を牽引する見込みです。

[NIPSEA中国](#) は、柔軟な戦略調整とターゲットを絞った市場施策を通じて、不動産市場の低迷や消費者センチメントの鈍化に苦戦しながらも、「持続的なEPS成長」を実現しています。不動産ディベロッパーが主導してきた住宅セグメントが縮小する中、既存の特級・1～2級都市に加え、3～6級都市へと事業を拡大し、小売り市場でのプレゼンス強化に取り組んでいます。これまで培ってきたブランド力や市場洞察力を生かすことで、地方都市に住む現地の消費者ニーズに合わせた製品を提供できることから、今後の成長見通しには確信を持っています。同時に、消費者の想像力を刺激し、塗り替え需要の拡大を促す「カラー」戦略を推進する変革にも取り組んでいます。

NIPSEA中国はまた、学校や病院、工場、老朽化地域の再生プロジェクトなど、政府や公共部門向けのBtoG事業を新たに立ち上げることで、市場カバレッジを拡大しています。これまで確立してきたブランド・プロミスに基づき、防水剤や

接着剤、パテ、トップコート、プライマーなどを包括的に取り扱う「トータル・ソリューション」を提供することで、多くの新規大口顧客にとって魅力的なパートナーとなりながら、競合他社との差別化を図っています。

このように、各パートナー会社は、厳しい市場環境をもとめせず、「持続的なEPS成長」の実現を追求し続けています。当社のコミットメントを現実的で測定可能な成果として継続的に示すことによってのみ、「アセット・アSEMBラー」モデルの信頼性と実効性を強化し続け、将来の潜在的なパートナー会社を惹き付ける可能性を高めることができます。

多様性がグループ・シナジーの創出を促進

当社グループは、各パートナー会社の独立性を尊重しながら、[グローバルなプラットフォームを活用した連携とシナジー創出](#)を推進しています。これには継続的で積極的なマネジメントが必要であり、パートナー会社の経営陣がグループの力を十分に理解するだけでなく、当社グループにとって、各パートナー会社が持つ固有の強みを維持、守ることが重要であることを受け入れることで、こうしたバランスをより容易に実現することができます。



共同社長メッセージ

若月共同社長メッセージ

ウィー共同社長メッセージ

株主価値最大化(MSV)の実現

中期経営方針

自律・分散型経営の実践

リスクテイクを支えるガバナンス

企業情報

ウィー共同社長メッセージ

これまでも折に触れて紹介してきた「[Selleys](#)」[🔗](#)は依然としてその好事例です。DuluxGroupを2019年に買収したことで、「Selleys」ブランドが新たに加わり、SAF(密封剤・接着剤・充填剤)事業の大きな成長可能性が明らかになりました。DuluxGroupとNIPSEAグループの経営陣が協力し、NIPSEAグループが有するアジア全域にわたる広範な流通ネットワークに「Selleys」を展開することで、新たな価値を創出することができました。そして、2021年にはマレーシアの大手SAFメーカーであるVital Technicalの買収につながり、NIPSEAグループの域内での地位のさらなる強化につながりました。また、シンガポールの家庭用洗剤・クリーニング市場にも「Selleys」を展開し、スーパーマーケットや大型ホームセンターでの販売を開始し、SAF事業の枠を超えてブランドの強みを拡大しています。今後もこうした勢いを維持しながら、アプローチ方法を調整し、人材基盤を構築することで、ブランド価値の向上や消費者認知度の向上、SAF事業の成長を推進していきます。

グループ横断の連携は、強力なブランドや革新的な製品、新技術、あるいは圧倒的な規模の領域だけに限定されるものではありません。市場の洞察やアイデアを積極的に共有することで、リーダー陣の想像力を刺激し続けています。日本の建築用塗料市場も、こうした取り組みが加速している好事例です。伝統的な慣行が根強く残る日本市場において、新たなグローバル人材を投入し、日本の若いリーダー陣に他のダイナミックな市場を経験させることで、市場参加者、ステークホルダー、消費者の慣行や習慣の変革を目指しています。変革に向けた取り組みの1つとして、販売代理店が主導する日本の伝統的な市場構造に新風を吹き込むべく、Betek Boyaのマーケティング責任者のリーダーシップのもと、グループ全体の知見と経験を活用しています。Betek Boyaのマーケティング責任者は、日本の伝統的な考え方や前提に挑戦しようとしています。

日本市場で成功するためには、当社が大切にしている日本の

コアな特性をしっかりと踏まえつつも、大企業特有の行動様式から脱却し、新しいアイデアや考え方を取り入れる必要がある——「伝統的な考え方や前提に挑戦する」という姿勢は、こうした日本グループのリーダー陣の決意に端を発したものです。これは従来の慣習という逆風に逆らって進む進行途上の取り組みではあるものの、日本において誰かが成功できるとするならば、それは世界中から多様な経験を持ち寄ることができる当社だと確信しています。当社グループは過去数年にわたって日本グループの経営陣の国際化を進めてきたことで、今後も変化のスピードがさらに加速し、将来的には日本の潜在的なパートナー会社にとっても魅力的な存在になっていきたい考えです。

幅広いグローバルな柱に沿った地域密着の 取り組みを通じてサステナビリティを実現

当社グループは「アセット・アSEMBラー」モデルのもと、グループ全体で統一したガイドラインと各パートナー会社の自律性をバランスよく組み合わせることで、[サステナビリティを推進](#)[🔗](#)しています。こうした分散型の体制により、現地のチームは、各国・地域に特有のニーズを反映した施策を立案・実行することが可能となっています。各地域の規制や顧客の期待に応えることで、機動性と適合性を高めつつ、より広範なサステナビリティ目標を支える事業価値を創出しています。

具体的には、「[人とコミュニティ](#)」[チーム](#)[🔗](#)は、各地域特有の社会的課題に対応する地域密着型の取り組みを進めています。インドでは女性の塗装工の育成を通じたエンパワメントを推進しているほか、インドネシアでは漁船の塗装プログラムを通じた漁業コミュニティの支援に取り組んでいます。中国では、地元との学校と連携した学生支援の取り組みを展開しています。これらの活動は、地域のニーズに応えるだけでなく、事業価値の創出にも貢献しているのが特長です。一方、「[調達](#)」[チーム](#)[🔗](#)

は、監査を受けた優良なサプライヤーを活用し、グループ全体でサプライヤー情報を共有することで、社会的責任と業務効率の両方を推進しています。

株主価値の持続的な創出に向けて

私を突き動かすのは、従業員一人ひとりを鼓舞し、ともに協力することで、迅速な行動を促し、野心的な目標を達成する機会です。従業員の間で幅広い共通の目的意識を育むことは、深い充実感をもたらすだけでなく、長期的にはやりがいを感じ、豊かな人生につながります。あらゆるレベルで成功体験を共有することで、必然的に仕事への満足度と組織への誇りを高め、従業員とその家族の生活の質を向上させるとともに、顧客の満足度を高め、ひいては株主価値の最大化につながります。

「アセット・アSEMBラー」モデルのもと、実績のある優れた経営陣が、独自の価値創造戦略を通じて持続的な発展を推進し、当社グループの潜在能力を最大限に引き出しています。投資家の皆様からの継続的な信頼と支援を得ながら、今後も新たな挑戦に果敢に取り組み、MSV実現というミッションを達成していきます。

取締役 代表執行役共同社長

