

「アセット・アセンブラー」モデル

MSVの実現に向けて、オーガニック・インオーガニックの両面でEPSを積み上げる



株主価値のアップサイドを無限に追求

前提条件 (中長期見通し)	- マクロ経済の先行きは今後も不透明 - ローリスク・グッドリターンの優良アセットはグローバルに存在 - 日本の優位性(日米金利差、日本への信頼など)は今後も健在
特長	- オーガニック・インオーガニックでEPSを、安全に、安定的に積み上げられるモデル 「アセット・アセンブラー」への理解・評価は、PERの向上につなぎ、MSVの実現が可能 「アセット・アセンブラー」による成長力は無限大

「アセット・アセンブラー」モデルは、オーガニック、インオーガニックの両方にわたる「持続的なEPSの積み上げ(Sustainable EPS Compounding)」を目指すものです。

マクロ経済の先行きは今後も不透明であるとの前提に立ち、グローバルに今なお存在するローリスク・グッドリターンであるアセットを積み上げていきます。また、日本円が持つ低金利の優位性のみならず、日本企業が買収側に立つことへの信頼感なども含めた「日本の優位性」をM&Aでは生かしていきます。

このようなオーガニック、インオーガニックの両方にわたってEPSを安全に、安定的に積み上げる「アセット・アセンブラー」モデルに対して、資本市場からの理解・評価を獲得していくことによって、PERの向上へとつなげ、MSVの実現を目指します。そして、買収したアセットのポテンシャルを最大限に引き出すことで、オーガニックでも成長を加速し、それがまた新たなアセットを呼び込むという好循環を作り出すことで、株主価値のアップサイドを無限に追求していきます。

「アセット・アセンブラー」モデルの競争優位性

「自律・分散型経営」と「小さな本社」が持つ優位性の相乗効果で、「EPSの積み上げ」を加速

オーガニック ～「自律・分散型経営」が持つ優位性

1.

低コスト、高キャッシュ創出力、
オペレーティング・レバレッジの
活用による優良アセットの
自律的成長

各パートナー会社は、設備投資の負担の低い業界特性を生かした低コストな運営力、高いキャッシュ創出力を特長としています。持株会社から各パートナー会社への資金供与は基本的にM&Aを実施する場面のみであり、各パートナー会社は根強い市場需要を取り込みながら、オペレーティング・レバレッジを生み出し、各地域で市場シェアの拡大を図っています。

優良アセットの3大特長

MSVに共感した優秀な経営陣のもと、
自律的な成長が可能

低コストな運営力、高いキャッシュ創出力

根強い市場需要を取り込み、
オペレーティング・レバレッジの活用が可能

2.

当社グループが有するプラット
フォーム（資金力、ブランドなど）を
活用した成長の加速

各パートナー会社は、「アセット・アセンブラー」モデルというプラットフォームを生かし、グループが有する資金力や技術力、ブランド力、販売網、購買力などの経営リソースを主体的に取り入れ、自律的な成長を目指しています。当社グループ加入後に成長をより加速しているトラックレコードは、2019年に買収したBetek Boya、Dulux Groupをはじめ、多くのパートナー会社で見取れます。

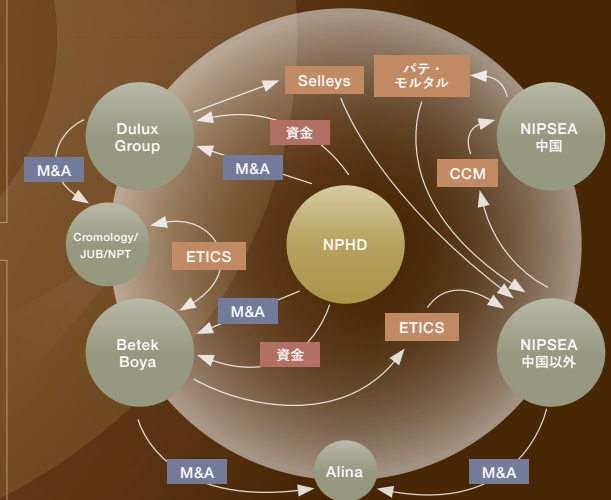
≫ 詳細は、当社ウェブサイト「[アセット運用報告](#)」をご覧ください。

3.

優良アセット間の連携による
シナジー、ブレイクスルーの実現

当社は、独自のプラットフォームを各パートナー会社に惜しみなく提供することで、各アセットの潜在成長力を最大限に引き出していきます。各パートナー会社もこうしたプラットフォームに対して自らのベスト・プラクティスなどを共有しながら、自発的に学び合うことで、時にパートナー会社間の連携やシナジー、ブレイクスルーが実現しています。

プラットフォームを活用したEPS成長



≫ P23 「自律・分散型経営」を支えるプラットフォーム

「アセット・アセンブラー」モデルの競争優位性

インオーガニック ～「小さな本社」が持つ優位性

1. 低ファンディングコストのメリット
を十分に活用できる力

当社は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、低ファンディングコストのメリットを活用する力、明確な意思を持っています。安定通貨でありながら、低金利が継続する日本円の優位性を積極的に生かすことで、金利がより高くなった欧米企業に対して、その優位性は拡大しています。

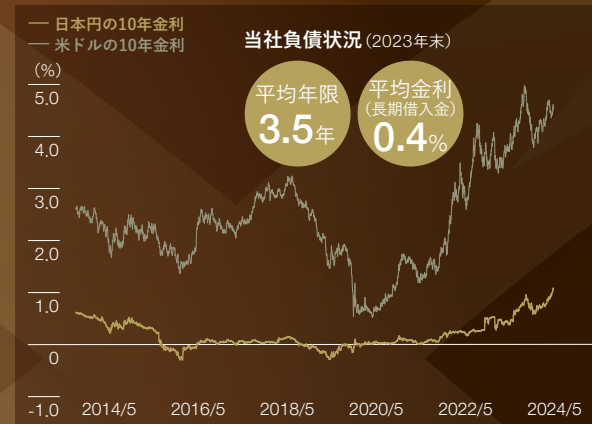
2. 持株会社の介入によらず、
アセット会社のEPS寄与を
維持・拡大する力

当社は「小さな本社」を維持した「自律・分散型経営」のもと、各パートナー会社に対して独自のプラットフォームを惜しみなく提供しています。併せて、リスクの低いアセットを見極め、適正なバリュエーションで買収し、優秀な現地経営陣に対して自律性とアカウンタビリティを求めることで、各パートナー会社の潜在成長力を引き出しています。

3. 当社の経営モデルに共感する
世界中の優秀な経営クラスの
タレントを惹き付ける力

当社のM&Aは、欧米型の単なるコスト・カット・モデルとは一線を画しており、そのトラックレコードとレピュテーションは新たなM&Aの機会を創出しています。当社グループのもとでMSVに共感し、自律性とアカウンタビリティを組み合わせた上で、さらなるEPS寄与の増幅が可能なプラットフォームは、多くの優秀な人材を惹き付ける力があります。

日本円／米ドルの10年金利



MSVへの共感



優秀な経営陣の獲得