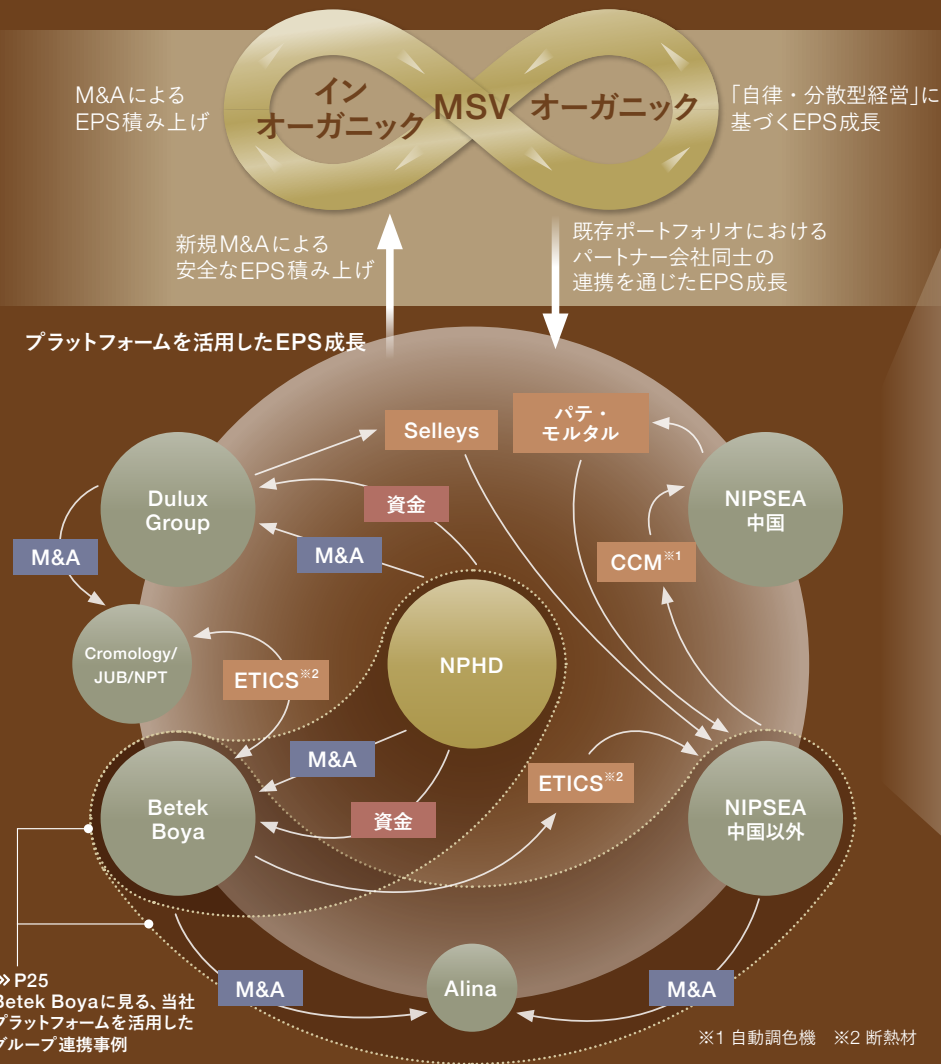


「自律・分散型経営」を支えるプラットフォーム

各パートナー会社は「自律・分散型経営」のもと、グループが有する資金力や技術力、ブランド力などの経営リソースを主体的に取り入れ、時にパートナー会社同士で自発的に学び合いながら、さらなる成長を目指しています。

当ページでは、「自律・分散型経営」を支えるプラットフォームや経営リソース、プラットフォームを活用したグループ連携事例についてご紹介します。

「アセット・アセンブラー」モデル



プラットフォームを通じて活用している経営リソース

人的資本

人材・組織

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優秀な経営陣、多様な人材・強い組織力が不可欠

リソースの具体例と拡充状況

- 海外従業員比率（グローバル）
87.0% (2019年) → 89.9% (2023年)
- 女性幹部職比率（グローバル）
23.8% (2020年) → 26.5% (2023年)
- 従業員満足度（日本グループ）
83% (2019年) → 79% (2023年)

中長期経営戦略におけるリソース強化策

- 多様な人材が活躍できる職場づくり
- 変革を受け入れ、働き方を見直す
- 「Purpose」「グローバル行動規範」の浸透
- リスクマネジメントの実効性向上

特に関連するマテリアリティ

- ダイバーシティ＆インクルージョン
- 労働安全衛生

主な関連コンテンツ

人材戦略 ※P65
労働安全衛生 ※P70
リスクマネジメント ※P91

製造資本

技術

優れた技術は、社会課題や顧客ニーズに応えるためのイノベーション創出に役立つとともに、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

リソースの具体例と拡充状況

- 技術系人材数（グローバル）
3,545名 (2019年) → 約4,300名 (2023年)
- 工場数（グローバル）
119カ所 (2019年) → 163カ所 (2023年)
- 特許登録件数（グローバル）
1,000件 (2021年) → 1,610件 (2023年)

中長期経営戦略におけるリソース強化策

- 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
- サステナブル製品の開発

特に関連するマテリアリティ

- 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

主な関連コンテンツ

環境戦略 ※P62
研究開発戦略 ※P68

「自律・分散型経営」を支えるプラットフォーム

社会関係資本

 社外パートナー

世界中の顧客に質の高い製品やサービスを提供し、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、社外のパートナーとの連携・協働が不可欠

リソースの具体例と拡充状況

「新世代ディーラー」プログラムによる店舗数 (Betek Boya)

約50店 (2019年) → 約380店 (2023年)

IR面談社数 (グローバル)

281社 (2019年) → 707社 (2023年)

大株主ウットラムグループ (非上場) の当社株式持分

14.5% (2013年) → 58.7% (2023年)

中長期経営戦略におけるリソース強化策

大学・研究機関、自動車メーカーなどとのオープンイノベーションの推進

投資家をはじめとする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

特に関連するマテリアリティ

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

主な関連コンテンツ

環境戦略 ▶▶P62

人材戦略 ▶▶P65

研究開発戦略 ▶▶P68

労働安全衛生 ▶▶P70

コミュニティとともに成長 ▶▶P71

顧客基盤

各地域・事業における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

リソースの具体例と拡充状況

販売店舗数 (NIPSEA 中国)

約50,000店 (2019年) → 約290,000店 (2023年)

CCM設置数 (NIPSEA 中国)

約3,000台 (2019年) → 約19,000台 (2023年)

建築用塗料事業におけるNo.1シェアの国数 (グローバル)

8ヵ国 (2019年) → 13ヵ国 (2023年)

中長期経営戦略におけるリソース強化策

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

知的資本

 ブランド・ノウハウ

顧客・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・製品ブランドやそれを生み出す各種ノウハウは事業展開する上で必要不可欠

リソースの具体例と拡充状況

主なブランド数 (グローバル)

31 (2019年) → 41 (2023年)

Top of Mindスコア (NIPSEA 中国)

51% (2019年) → 51% (2023年)

Top of Mindスコア (インドネシア)

26% (2021年) → 26% (2023年)

中長期経営戦略におけるリソース強化策

広告宣伝・マーケティング活動、社会貢献活動の推進

当社プラットフォームを通じた専門知識・ノウハウの共有・蓄積

国際コンペティション「AYDA Awards」の開催

特に関連するマテリアリティ

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

主な関連コンテンツ

環境戦略 ▶▶P62

研究開発戦略 ▶▶P68

労働安全衛生 ▶▶P70

コミュニティとともに成長 ▶▶P71

財務資本

 財務基盤

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財務基盤の強化は必要不可欠

リソースの具体例と拡充状況

営業キャッシュ・フロー (連結)

921億円 (2019年) → 1,898億円 (2023年)

ネットD/Eレシオ (連結)

0.56倍 (2019年) → 0.36倍 (2023年)

資本合計 (連結)

6,880億円 (2019年) → 1兆3,681億円 (2023年)

中長期経営戦略におけるリソース強化策

財務規律の徹底

負債調達を優先、レバレッジ余力の維持

金融機関・格付機関との対話促進

グローバルな投資家基盤の構築

特に関連するマテリアリティ

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

主な関連コンテンツ

若月共同社長が語る財務戦略 ▶▶P44

M&A戦略 ▶▶P47

環境戦略 ▶▶P62

研究開発戦略 ▶▶P68

自然資本

 自然・環境

塗料・周辺事業を傘下に抱える企業グループとして、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

リソースの具体例と拡充状況

GHG排出量 (スコープ1,2, グローバル)

54.3kg/生産量t (2019年) → 40.2kg/生産量t (2023年)

有害廃棄物比率 (グローバル)

45% (2019年) → 37% (2023年)

水消費量 (グローバル)

0.44kL/生産量t (2019年) → 0.47kL/生産量t (2023年)

中長期経営戦略におけるリソース強化策

TCFDへの賛同表明と、気候変動関連施策や情報開示の拡充

持続可能な資源の利用や環境・生物多様性の保護

環境配慮型製品などの開発を通じた環境負荷の低減

特に関連するマテリアリティ

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

主な関連コンテンツ

環境戦略 ▶▶P62

研究開発戦略 ▶▶P68

「自律・分散型経営」を支えるプラットフォーム

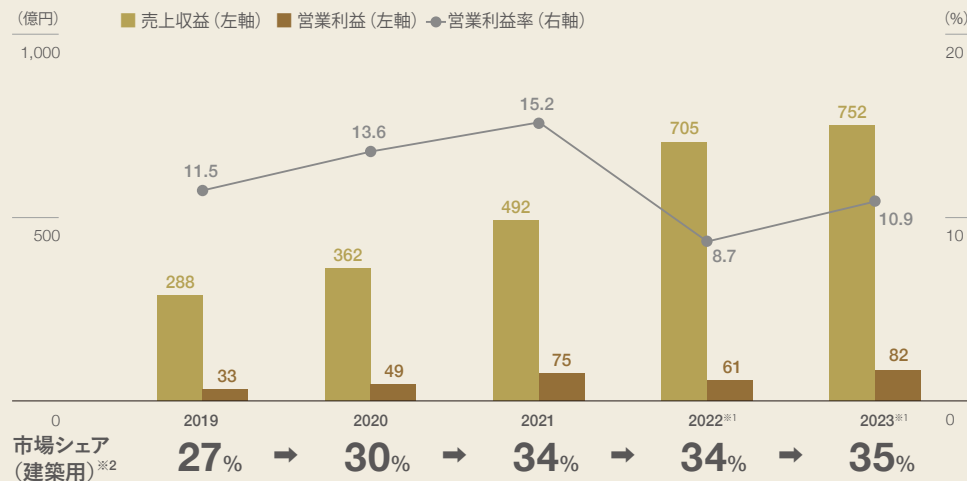
Betek Boyaに見る、当社プラットフォームを活用したグループ連携事例

case 1 当社 (NPHD) の資本注入がもたらした効果

2019年に当社グループ入りしたBetek Boyaは、運営面からも財務面からも、さまざまな側面で成長を遂げています。当社が提供した資金を活用したことで、従前から抱えていた借入金を完済し、キャッシュ・フローを大幅に向上させることができました。そして、財務面の負担が軽減されたことで、営業や運営、マーケティング、ブランディングに注力することができるようになり、市場での存在感を急速に高め、市場シェアの拡大を進めています。

また、当社グループの一員に加わったことで、マーケティングや購買、ファイナンス、技術的なノウハウ、塗料配合、IT、サプライチェーン、生産などに至るバリューチェーン全体で、規模の経済によるメリットを直ちに享受することができました。こうした当社グループの支援を踏まえ、Betek Boyaは例えば、トルコ全土のディーラー4,000人が参加するディーラー会議を開始したり、ブランド認知度・認識度を高めるべく、マーケティング投資を増やしたりと、シェア拡大に向けた取り組みを強化しています。

当社グループ入りした2019年からの成長



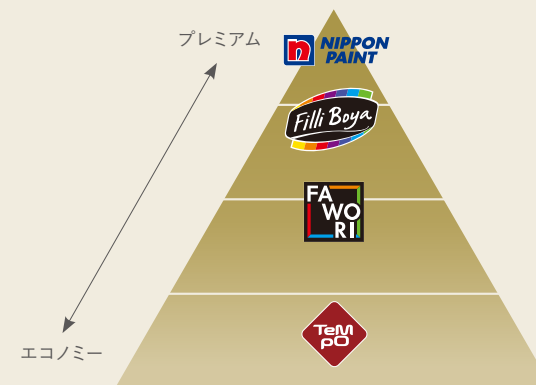
case 2 インフレ環境下で推し進めるマルチブランド戦略

Betek Boyaは、「NIPPON PAINT」「Filli Boya」「FAWORI」「Tempo」の4ブランドを活用しながら、内外装のあらゆる塗装面に対応した幅広いカラー・オプションを提供しています。各ブランドとも特定の市場セグメントと顧客層のニーズに対応しており、最終消費者に高品質の製品を提供しています。

Betek Boyaは厳しい経済状況下において、消費者の明確かつ新たな2つの嗜好を見出しました。すなわち、消費者は購買力の低下に伴ってコスト意識が高まった結果、エコノミー製品を選好する傾向が高まっていること、価値と信頼性（コストパフォーマンス）の高い製品への人気が高まっていることです。そのため、近年人件費や製造コストの割合が大きく高まる中で、労働力の合理化や生産の効率化を図ることで、製品ポートフォリオの設計に向けて新たな取り組みを進めています。

Betek Boyaは、主力ブランドである「Filli Boya」を通じて、価値をより求める消費者の期待に応える戦略を積極的に推進しています。また、ブランドの魅力を強化するべく、専門のディーラー・ネットワークを通じて独自のサービスを導入し、特に電子商取引に重点を置いた最新の販売チャネルを通じて消費者へのアクセスを拡大しています。「マスティージブランド（masstige brand=手頃な価格の高品質ブランド）」として位置付けられている「Filli Boya」は、幅広い市場セグメントに向けて高品質で魅力的な製品を提供してきました。こうしたアプ

ブランド・ポジショニング



「自律・分散型経営」を支えるプラットフォーム

ローチが奏功したことで、トルコ国内の16セクター、150ブランドを対象とした全国調査による「トルコの信頼できるブランド・トップ10」における唯一の塗料ブランドとして「Filli Boya」が選出されるなど、極めて優れたポジショニングを獲得しています。

Betek Boyaが推し進めるマルチブランド戦略において、「NIPPON PAINT」はエレガンス(elegance)の頂点、象徴として位置付けており、細心の注意を払って最高品質で生産した幅広い製品をプレミアム・セグメントでのみ展開しています。経済情勢が芳しくない中でも、プレミアム・セグメントの購買力は堅調であり、塗料ソリューションの需要が継続しています。「NIPPON PAINT」ブランドをプレミアム・セグメントで浸透させることで、専門的な製品や独自のカラー・オプション、優れた顧客サービスを求める専門家、目の肥えた消費者をターゲットにしています。また、感情や経験、機能面の優位性に焦点を当てることで、プレミアム市場におけるポジショニングを着実に強化し、比類のない顧客メリットを提供しています。

case 3 今後の成長が期待できるカザフスタン市場の開拓

塗料ポートフォリオの拡大

Betek Boyaが成功したマルチブランド戦略をカザフスタンの塗料市場に適用するには、Alinaが有する強力な低・中価格帯ブランドに対して、Betek Boyaの高価格帯ブランドを組み合わせる必要があります。これにより、各価格帯に合わせた明確なブランド・アイデンティティを提供し、それぞれに対応する流通チャンネルに展開することで、エンドユーザーの多様なニーズに応えていきます。

また、Alinaが保有する塗料ポートフォリオを強化・拡大するためには、最高クラスの塗料生産能力と強力な配合ノウハウの共有が不可欠です。Alinaにとっては、Betek Boya製品の生産をAlinaの施設内で開始することにより、トルコから輸入する必要性がなくなり、より優れたコスト構造と価格競争力を実現できるようになります。

コスト・シナジー

当社グループの規模を生かしてAlinaのコスト構造を合理化するには、原材料や自動調色機(CCM)などの資本支出を最適化する必要があります。当社グループの豊富な経営リソースと交渉力を活用することで、有利な価格と条件を確保し、最終的にAlinaの運営効率やコスト競争力を高めていきます。

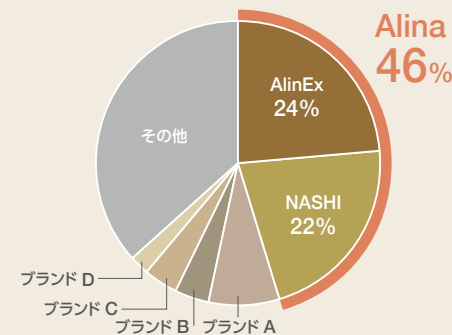
付加価値カテゴリーを中長期的に導入

AlinaはBetek Boyaが有する製品や専門知識を活用することで、ETICS(断熱材)や家具コーティング、工業用コーティングなどの付加価値カテゴリーへの進出を目指しています。ETICS分野におけるBetek Boyaのリーダーシップを生かすことで、Alinaはカザフスタン市場に革新的な断熱手法を導入する機会が生まれ、居住空間における断熱性と快適性を向上させることで、カザフスタンの人々の生活の質を向上させながら、大幅な市場成長を促進できる可能性があります。

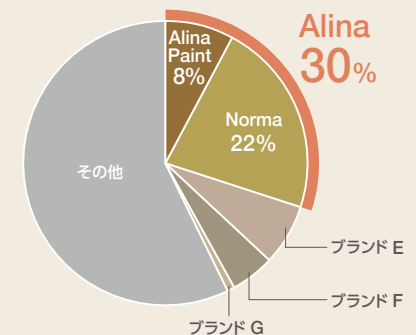
カザフスタンを拠点に中央アジア事業へ拡大

Alinaは、強力なドライミックス材・塗料の生産設備と、強固なブランド・エクイティを備えた優れた製品を有しています。こうしたAlinaが持つ強みをBetek Boyaが中央アジアに構築した広範な流通ネットワークに活用・統合することで、まずはキルギスにおいて事業成長を図りつつ、近い将来には他の中央アジア市場へと拡大していく計画です。

ドライミックス材市場シェア(数量ベース)※



塗料市場シェア(数量ベース)※



※ 当社推計