

若月共同社長メッセージ

当社プラットフォームが持つ 潜在成長力を引き出し、 株主価値の創造を上限なく追求

堅実なアセットを積み上げ、 アセットの潜在力を最大限に引き出す

当社は「中期経営計画(2021-2023年度)」の期間中、原材料価格の急騰への対応や中国における引当金の計上、トルコにおける超インフレ会計の適用を余儀なくされるなど、非常に厳しい経営環境に見舞われたものの、激変する環境下でも機動的に対応することで、毎年期初に打ち立てたガイドランスをほぼ確実に達成してきました。これは、各アセットが有する市況に左右されにくい「事業モデル」と「稼ぐ力」が上手く機能したことが大きな要因です。つまり、設備投資の負担の低い業界特性を生かしながら、根強い市場需要を取り込み、不断のコスト抑制策や製品値上げの実施などと併せてキャッシュを創出し、各地域で市場シェアを維持・拡大することができた結果ということです。

このような過去3年間にわたる実績は、各アセットレベルではさまざまな事象が起こり得るものの、広範な事業ポートフォリオ全体では着実に結果を創出できる力があることの証左です。すなわち、安定してキャッシュを創出することができるアセットの集合体としての「安全性」が当社には備わっており、当社の経営モデル「アセット・アセンブラー」の特長

取締役 代表執行役共同社長

若月 雄一郎

若月共同社長メッセージ

となっています。当社は、M&Aという言葉が持つ派手さや華々しい響きとは裏腹に、インオーガニックにはキャッシュを安定して生み出すことのできる堅実なアセットを積み上げていくことで、低リスクかつ持続的なEPSの積み上げを目指しています。オーガニックには、そうした堅実なアセットを率いる優秀な経営陣に対して自律性とアカウンタビリティを求め、アセットの潜在力を最大限に引き出しています。

こうしたオーガニック、インオーガニックの両面にわたって安全に「持続的なEPSの積み上げ」を目指していくのが、「アセット・アセンブラー」モデルの要諦です。

「アセット・アセンブラー」モデルに見る 「慎重な経営姿勢とリスク回避志向」

「アセット・アセンブラー」モデルの根底にあるものとは何か？——それは、当社の経営姿勢としての「慎重さ」、あるいは「リスク回避志向」であると私は考えます。例えば、M&Aの選定に当たっては、リスクを徹底的に回避しながら慎重に検討を重ねるなど、常に「健全な警戒心」を持って判断しています。これらは、M&Aのアドバイザー業務を手掛けてきた私の投資銀行員時代の思考や経験とも通じており、ウィー氏が持つ事業経験と私の資本市場の経験を互いに補完し合いながら、「MSV」という共通の理念のもとで常に判断することで、リスクとリターンのバランスを見極め、安全かつ継続的なEPS積み上げの追求を可能にしています。

また、堅実なアセットを見極める場面においても、相当な「慎重さ」を持って判断しています。特に優秀なCEOに対する見極めにおいては、経営者としてこれまで積み上げてきたトラックレコードを評価・分析することで、実績が十分に証明されたCEOに対してはより権限を与え、さらなる自律的な成長を促しています。例えば、2019年に当社グループ入りしたDuluxGroupは、パトリック・フーリハン氏がCEOに就任



した2009年以降、上場企業としてEPSや株価を継続的に伸長させるとともに、市場シェアを一貫して拡大してきました。こうした優れた実績に加えて、経営陣のサクセッションプランも含めた体制が充実している点などを勘案しながら当社はM&Aを実行しました。単にCEO個人に対する「信頼」だけに重点を置いて判断しているわけではなく、ガバナンススペースで慎重に堅実なアセットを積み上げています。

リスクを回避しながら慎重な判断ができるのは、経営の判断軸が「MSV」という共通言語で統一され、かつそれが深いレベルにまで浸透しているからです。大株主、取締役、執行役の全員が「MSV」で一致団結できているため、高度かつ迅速な経営判断が可能となっています。そして何よりも、私が経営者として大事にしている「Integrity(誠実)」に溢れる経営者が集い、形式よりも実質を重んじながらオープンで活発なコミュニケーションができているからこそと確信しています。今後も引き続き、“Integrityある経営集団”として安全かつ継続的なEPS積み上げを追求していきます。

3年という枠にとらわれず、 長期視点でノーリミットにMSVを追求

当社は2018年以降、オーガニック、インオーガニックにわたって売上・利益成長を加速し、経営上の唯一のミッションであるMSVの実現を一貫して追求してきており、2022年1月

には株式の海外売出しのタイミングと併せて、MSV実現モデルである「アセット・アセンブラー」を対外的に打ち出しました。「アセット・アセンブラー」モデルの進化が加速する中、2022年は持株会社である当社から日本グループの支援機能を切り出して日本ペイントコーポレートソリューションズ(NPCS)を設立するなど、「小さな本社」を志向したタイミングでもあります。持株会社も含めて日本中心主義で凝り固まっていた従来の意識構造から脱して、日本グループも重要なプロフィット・センターの1つと見なしながら、持株会社自身も「小さな本社」を志向するには、さまざまな痛みやハレーションも伴いましたが、その危機感覚をグループ全体で共有しながら、いたずらに官僚組織を増やさない決意や認識を持つことができた点は、「中期経営計画(2021-2023年度)」期間中に成し遂げた成果の1つでした。

こうしたコーポレートアクションの延長で2024年4月に公表した「中期経営方針」では、「アセット・アセンブラー」の強みを改めて整理し、オーガニックとインオーガニックにわたる「持続的なEPSの積み上げ(Sustainable EPS Compounding)」に焦点を当てました。そして、2023年の事業ポートフォリオ(カザフスタン・インド2事業を含む)を前提とした中期連結CAGRとして、売上収益で8~9%の成長、EPSで10~12%の成長を目指していくガイダンスを掲げました。各アセットレベルでは引き続き3~4年の中期経営計画を策定・実行する一方、3年後の目標数字をグループ連結で

若月共同社長メッセージ

一律に設定することをあえてしなかったのは、当社のポートフォリオにおける潜在成長力への理解を資本市場の皆様にも深めてもらいたいと考えるのと同時に、ある意味で上限のない、安全かつ継続的なM&AによるEPS積み上げのアップサイドは、数値化するには困難であるからです。インオーガニックには、ローリスク・グッドリターンであれば、地域・事業・規模を問うことなく、ノーリミットでEPSを積み上げていきたい考えであることから、毎年毎年が勝負であるとして短期でもしっかりと業績を上げながら、3年と期間を区切らず、長期視点でMSVの実現を目指していくという意志の表れでもあります。

「EPSコンパウンダー」として、 資本市場からの認知や期待値を向上

当社はなぜ、「当期利益の最大化」ではなく、「EPSの最大化」にこだわるのか？ — その理由は、EPSの希薄化につながるような新株発行を実施すれば、たとえ当期利益を拡大したとしても株主価値の減失につながりかねないからです。当社はこのように、非常に安全性の高いEPSを継続的に積み上げていく「EPSコンパウンダー(EPS Compounder)」として資本市場に認知され、「持続的なEPSの積み上げ」に対する資本市場からの期待値を向上させることによって、「PERの最大化」につなげていきます。

近年、EPSこそ順調に積み上がってきているものの、株価はなかなか上がってこない状況下、当社は中国リスクに対する市場不安に加えて、オーガニックでの当社の潜在成長力が資本市場で過小評価されている、追加の安全なEPS積み上げにつながるM&Aの実現可能性についても十分な確信を得られていない、と分析しています。「PERの最大化」に向けては、当社経営モデルや実績、現在のポートフォリオにおける将来性などの理解を促進させていくとともに、当社が今

後実践していくM&AによるEPS積み上げの確からしさについて安心感を持ってもらうことが重要と考え、実績の積み上げと同時に対話機会の拡充や開示資料の充実などと併せて、丁寧に取り組んでいく計画です。

最高クラスの人材に活躍を促す 「自律・分散型経営」

当社は「アセット・アセンブラー」モデルのもと、各パートナー会社に自律的な成長を促す「自律・分散型経営」を推進しています。そこで重要な考え方は、最高クラス(best in class)の人材に活躍してもらう人材マネジメントです。当社は、持株会社として中央集権的に国内外のパートナー会社へ指示・管理するよりも、各地域・事業の市場の特徴や需要を深く理解した優秀なCEOに権限を委譲して、自律的な成長を促す方がMSVに寄与しやすいと考えています。各パートナー会社が「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、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く一方、持株会社としての当社は「小さな本社」としての役割や機能を維持・徹底しながら、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、優秀なCEOに活躍を促し、アセットの潜在力を最大限に引き出していきます。

例えば、かつて上場企業であったDuluxGroupのサステナビリティ、特に環境や安全に対する考え方は先進的であり、グループ全体で参考にすべき事例を豊富に有することから、日本の当社において必要以上にサステナビリティ人材を補強・強化することはせず、DuluxGroupのエキスパートを「環境&安全」チームのグローバルリーダーに抜擢し、各地域・市場の法規制や社会慣習に応じたサステナビリティを推進する体制を構築・推進しています。グループ内の優秀な人材を率先して生かすことで、当社グループにおけるサステナビリティの実利的な議論や取り組みを加速させています。

当社が「小さな本社」として各パートナー会社に権限を与え、優秀なCEOにさらなる活躍を促す人材マネジメントは、DuluxGroupやBetek Boyaをはじめ、各パートナー会社のCEOを実際に惹き付ける「求心力」にもなっています。また、各パートナー会社の優秀なCEOに当社グループが有するプラットフォームの優位性を真に実感してもらうことで、CEO自らが当社グループに加入することで得られるメリットを率先して社内外へ伝えてくれる役割を担ってくれています。それらは実体験を伴った生きた言葉として強い説得力を持つことから、将来の潜在的なパートナー会社候補へと評価が伝播していくこととなります。グローバルなM&A市場において

PER

「持続的なEPSの積み上げ」に対する資本市場からの期待値を向上させることによって、「PERの最大化」につなげていきます。

若月共同社長メッセージ



は、日本企業が買い手の主体となることへの安心感や信頼感が根強く、「NIPPON」ブランドを背負うことはM&Aにおいてプラスに作用しているとも実感しており、こうしたメリットも併せて活用しながら、優秀で堅実なアセットを積み上げていきます。

「自律・分散型経営」の優位性を生かした サステナビリティを推進

「アセット・アsembler」としての考え方が進化する中、サステナビリティはMSV実現のための前提条件であり、それ自体を目的化するものではないことは、2023年3月の

取締役会で決議・公表した「サステナビリティ基本方針」にも明記した通り、当社の共通認識としてグループ全体で徹底しています。一方で、社会が企業に対して求めるサステナビリティ関連の要求事項は常に変化しており、中にはEPSやPERへの影響が懸念される内容も少なくないことから、当社グループ全体で常にアンテナを高く張っています。例えば、カーボンニュートラルへの対応や調達活動におけるCO₂排出量(スコープ3)の測定は、今まさに社会や顧客から要求されている具体的な事項の1つです。仮に対応を誤れば、社会からの信用低下や顧客離れを招いて売上減少にも直結しかねない一方、社会や顧客ニーズの変化を的確に捉えて迅速な対応ができれば、新たなイノベーションや収益機会を創出するための千載一遇のチャンスとなり、MSV実現を目指す上で極めて重要な意味を持ちます。

「アセット・アsembler」としてのサステナビリティ戦略は、「自律・分散型経営」のもと、各国・地域の社会や顧客のニーズを熟知する各パートナー会社が主導しています。各社はMSV実現に向けた独自のサステナビリティ戦略や指標を策定し、ロードマップを作成しながら、ビジネスに即した取り組みを進めています。そうした中、社会や顧客からの要請に基づき連結ベースで情報収集や開示が必要な分野については、「小さな本社」である当社が積極的な対応を進めていく一方、パートナー会社に対して一律にサステナビリティ目標を設定するわけではありません。例えば、ダイバーシティへの取り組みを積極的に進めるDuluxGroupは、10年前の女性幹部職比率が18%であったのに対し、現在では30%超に上昇しています。これはDuluxGroupが拠点を置く豪州においてダイバーシティ&インクルージョン(D&I)が深く浸透してきた文化的・社会的背景に加え、経営幹部自身の意識改革と併せて女性の採用や幹部職への登用が進んだ結果です。こうしたさまざまな背景や事情を抜きにしてグループ内で数値の高低を議論したり、グループ一律に目標数値を定めた

りはしません。「自律・分散型経営」の優位性を生かし、各サステナビリティ・チームがそれぞれの分野を主導する中で、効果の出ている有効な手法やノウハウ、経験などをグループ間で共有し合いながら、顧客・社会などのステークホルダーからの期待に応え、MSVの実現を目指していきます。

プラットフォームの潜在成長力を引き出し、 株主価値の創造を上限なく追求

このように、株主価値の創造はある意味で上限なく追求することが可能と考えています。当社はプラットフォームの優位性を生かし、短期的にはもちろん、長期的に「EPSの最大化」を追求していく方針です。その上で、非常に安全性の高いEPSを継続的に積み上げていく「EPSコンパウンダー」として資本市場に認知され、「持続的なEPSの積み上げ」に対する資本市場からの期待値を向上させることによって、「PERの最大化」へと着実に結び付けながら、長期視点でMSVの実現を目指していきます。

投資家の皆様との積極的なコミュニケーションを通じてMSVの実現を図っていきますので、今後ともぜひご期待ください。

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・アセンブラー」 モデルの実践を通じた 「持続的なEPS積み上げ」 に向けて

「アセット・アセンブラー」モデルの 実践を通じた成長機会の確保

2019年に当社グループに加わったDuluxGroupは、「アセット・アセンブラー」モデルの実践による好事例と言えるものです。

成熟した豪州市場のマーケットリーダーであるDuluxGroupは、当社グループ入り後にいっそうの高い成長を果たし、現在では連結売上収益の25%を占めるほどの貢献をしています。DuluxGroupが独立企業として豪州証券取引所 (ASX) に上場していた9年間に手掛けたボルトオン買収 (既存事業の補完・強化を目的とする買収) が9件だったのに対して、当社グループに入ってからには既に30件以上のボルトオン買収を実行に移しており、実に8週間に1件のペースで買収を

取締役 代表執行役共同社長
ウィー・シューキム



ウィー共同社長メッセージ

繰り返してきた計算となります。

当時、DuluxGroupの経営陣に現在の「アセット・アSEMBラー」モデルの基本理念を伝えたところ、当社グループが有する財務力などの経営リソースを活用しながら自律性を維持するメリットをすぐに理解するとともに、今後訪れる成長可能性を実現するチャンスに歓喜し、それを実際に過去4年間で実現してきました。DuluxGroupは当社グループに入った後、当社の後ろ盾を背景にして豪州とニュージーランドで事業拡大を進め、中核事業である塗料・コーティング事業で成長を果たすとともに、SAF(密封剤、接着剤、充填剤)や家庭用クリーニング、ガーデニングなどの分野で一連のボルトオン買収を繰り返し、主要顧客や消費者に向けた製品提供力を大幅に強化してきました。

DuluxGroupはまた、主軸とする家庭用市場以外にも、2022～2023年にCromology、JUB、NPTを相次いで買収するなど、比較的小規模ながら重要な足掛かりを構築しつつ、欧州建築用塗料市場でプレゼンスを大きく高めることに成功しました。欧州チームとDuluxGroupのチームは互いに協力し合いながら、成長をさらに加速するべく、新たな洞察と独自のアイデアで市場の活性化に取り組んでいます。

欧州事業の収益性改善に期待感を持てるのは、欧州チームに対する信頼だけでなく、成熟市場において高い収益成長を実現してきたDuluxGroupの実績に安心感を持っているためです。DuluxGroupは豪州の建築用塗料市場で過去30年以上にわたって、新たな施策を実行しながら毎年1%ずつシェアを拡大する一方、それまで歴史的に低迷状態にあったプロ向け分野を活性化してきました。収益性の改善は一朝一夕に実現できるわけではなく、戦術を柔軟に試行錯誤することが必要になるものの、欧州事業に携わる全従業員が将来の成長に自信を深めています。

自律性の追求を通じたグループ連携による 相互価値の創造

当社は、パートナー会社の自律性を尊重しながら、グループ連携を通じた相互価値の創造を可能とする成長環境の醸成に向けた戦略的アプローチを実践してきました。「自律・分散型経営」においてパートナー会社は、自社の成長戦略は自らが決定することを基本としており、本社である当社がパートナー会社に対して成長に向けたグループ連携を求めることはありません。パートナー会社の経営陣は、各社の視点から経済的合理性があると判断した場合にのみ、「アセット・アSEMBラー」というプラットフォームの傘下にある全てのパートナー会社が保有している能力を最大限に活用しながら、地域・事業の枠組みを越えて連携し、オーガニックな成長を推進していきます。どこで、何を、どのように連携するかは各パートナー会社に委ねられており、こうした連携から経済的な利益を得られるかどうかは、「自律・分散型経営」を実践する各経営陣のビジネス感覚と実行能力の有効性にかかっています。

パートナー会社間の連携を通じた市場拡大の事例の1つ

として、SAF事業の成長と、SAFブランド「Selleys」がアジアで実現した成長力があります。当社はDuluxGroupの買収を通じて「Selleys」ブランドを取り込んだものの、当初は小売市場で強い存在感を示しているだけで、工業分野にはあまり重点が置かれておらず、豪州・ニュージーランド以外の地域での存在感は極めて希薄でした。

DuluxGroupとNIPSEAグループの各リーダーは「Selleys」ブランドが持つ潜在力を理解しており、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と「Selleys」のブランド力、製品提供力を組み合わせることで、新たな価値創造が可能になると判断しました。こうした連携はさらに、NIPSEAグループのSAF部門を強化する起爆剤にもなり、2021年にはマレーシアでSAF製品を製造・販売するVital Technicalの買収へとつながりました。DuluxGroupとVital Technicalが持つ市場洞察力を統合し、強みを結集することで、当社グループはアジアにおけるSAF事業のプレゼンス拡大を成功に導いています。

2つ目の事例としては、米国のDunn-Edwardsの売上構成のうち、ブラシやサンドペーパーといったツールやアクセサリーの割合が約20%に達していることに着目したことを

M S V =

M(EPS)

×

M(PER)

ウィー共同社長メッセージ

きっかけとしています。特にアジアにおけるサプライチェーンに関する知識を活用しながら、米国で実現できたことをアジアでも再現できるか検討を続けています。高品質で費用対効果の高い製品を調達できる能力を生かしながら、NIPSEAグループ全体でツールとアクセサリーの売上比率を高めるべく、事業構築を進めています。

こうしたグループ連携によって成長を目指すアプローチは、増加するパートナー会社を財務規律の徹底を通じてまとめ上げる「自律・分散型経営」のプラットフォームを通じて、「アセット・アセンブラー」としての「持続的なEPSの積み上げ」を支えています。

サステナビリティの鍵～人材、能力、組織の敏捷性

当社グループはサステナビリティと長期的な成長に向けて、「人材」「能力」「組織の敏捷性」に重点を置いています。従業員の幸福 (Well-being) と成長を優先しながら、敏捷な組織構造を育み、革新的な施策を推進することでEPSを

積み上げ、相互価値の創造を推進しています。将来の潜在的なパートナー会社の見極めに当たっては、対象企業の経営陣の資質を最優先にしています。当社グループに加わり、従業員の質を高め、導き、次世代リーダーを育成することができる極めて優秀な経営陣がいることで、当社グループの成長戦略が前進するからです。

一貫して優れた業績を挙げ続けてきたという実績も、優秀さを見極めるポイントの1つとなります。成功の背景を掘り下げて理解することで、経営陣に対する評価がさらに明確になります。潜在的なパートナー会社候補とその経営陣に可能な限り早い段階から関わることで、さらなる洞察が得られ、単なる直感を越えた評価が可能になります。経営陣の評価に完璧な公式はなく、その時々判断に委ねられますが、時間の経過とともに評価の精度は向上していくと信じています。

既存のパートナー会社においては、定期的な能力評価やキャリア開発、複数の階層における後継者育成などを徹底することで、経営陣の活力を維持しています。各パートナー会社は独自の人材発掘や育成計画に取り組んでいますが、特定の人材についてはパートナー会社間で登用できる柔軟な体制を確保しており、結果としてグループ全体における人材基盤のさらなる充実につながっています。当社グループとし

て事業効率を高め、人材の活躍を促すことは、人材市場での地位向上につながります。人材は非常に重要であることから、私たち共同社長は、株主の皆様と従業員に向けて長期的なサステナビリティと活力を確保する義務と責任を共同で負っています。

当社は、組織は静的なものではなく、動的なものであり、利用可能な人材基盤と事業上の必要性に応じて常に変化すべきことを認識した上で、組織の敏捷性の維持に努めています。組織の欠員に合わせて人材を補充するだけでなく、利用可能な人材の意欲や志向、その時々課題に応じて柔軟に対応することを心掛けています。これは、後継者の確保に努めたとしても、実際には計画通りに進まないケースが多い実態を踏まえ、組織構造が硬直化しないよう留意する必要があるからです。

日本グループは2023年、こうした組織の敏捷性を高める施策を実施しました。例えば、組織横断の樹脂センター設立やサプライチェーン・生産機能の再編、日本グループ全体を統括する役割を同時に担う経営陣の抜擢、フィルムや電気自動車 (EV) などの新分野に重点を置く新たな組織やチームの結成など、さまざまな組織が誕生しました。これらの一連の施策を、「性急」「激しい」「圧倒的」と受け止める従業員は

EPS

従業員の幸福 (Well-being) と成長を優先しながら、敏捷な組織構造を育み、革新的な施策を推進することでEPSを積み上げ、相互価値の創造を推進していきます。

ウィー共同社長メッセージ



少なくないものの、経営陣がそれらの意図を丁寧に説明しながら、適切な方向へ導いていきます。

技術革新を通じた価値創造

「顧客の声 (Voice of the Customer)」を重視することで、製品や技術、プロセスなどで新たなアイデアが次々と生まれ続けています。当社グループのさまざまな部門において、市場と当社自身に最大の価値をもたらす取り組みに技術・開発リソースを投入するべく、規律あるゲート・プロセス (gate processes) を導入しています。近年顧客からの要請が高まっている分野の一つである「カーボンニュートラル製

品の開発」は、今後市場への導入ペースが急速に進展すると見込んでおり、向こう3年内にこうした環境配慮型製品を市場に提供していきたい考えです。

新たな事業機会を逃してしまうリスクへの対応については、事業リーダーや技術リーダーが国際フォーラムなどへ積極的に参加することで、顧客や市場に向けて通常のアプローチをしているだけでは見えてこない、新たなイノベーションを見出ししていきます。材料や新エネルギー、グリーン・テクノロジーなどの各種領域において、さまざまなフォーラムなどを通じて得られた知見は、製品への応用を視野に入れながら実験を繰り返しています。さらには、日本の東京大学、米国のマサチューセッツ工科大学、中国の清華大学などといった著名な研究機関とオープン・イノベーションを推進しています。当社の技術系人材、特に技術職に携わる従業員は、こうした研究者との交流を通じて、確実に知識と理解を深め、市場を驚かせるような技術革新を生み出してくれることを期待しています。ちょうど今年に入って世界各国の技術者が東京に集まり、「当社グループは部分の総和以上である (the Group is stronger than the sum of its parts)」との信念のもと、「LSI(活用・共有・統合)」の考え方で協力し合うことを確認・約束したばかりです。

規律あるキャッシュ・マネジメント

当社グループは、規律あるキャッシュ・マネジメントが事業効率と長期成長戦略の基本であることを認識しています。キャッシュ・フローを効果的に管理することで、流動性リスクを軽減し、投資機会を捉え、不安定な経済状況においてもレジリエンス(回復力)を維持することができます。規律あるキャッシュ・マネジメントは、当社が構築しようとしているEPS積み上げのためのプラットフォームに不可欠な要素です。そのプラットフォームにおいては、経営上の唯一のミッシ

ョンである「株主価値最大化 (MSV)」のもとで団結した優秀な経営陣が率いる自律的なパートナー会社が、お互いに選択的に連携し合いながら、新しいパートナー会社を随時グループに迎え入れていくことで、当社グループの一員としてのメリットを享受することが可能です。

さらに付言すれば、「持続的なEPSの積み上げ」には、従業員が効果的、効率的、安全に勤務し続けられるよう、施設やインフラへの継続的な投資を必要とします。そのため、資本支出を慎重に見極めながら、資産の有効活用を促進して、さらなる成長に向けてキャッシュ・フローを絞り出すことを、全てのリーダーに求めています。当社グループは十分な財務力を有しているものの、あらゆる業務レベルで規律あるキャッシュ・マネジメントに取り組むことによって、賢明な選択を委ねることができる次世代リーダーの継続的な輩出に向けた洞察力と判断力を養っています。

約束の一貫した履行を通じた「信頼」の獲得

投資家や株主の皆様からの「信頼」は獲得していくものであり、その「信頼」を獲得するための唯一の方法は、基本原則を厳守しながら成果を挙げ続けることです。経営上の唯一のミッションであるMSVの実現に全力を注ぐことで、「持続的なEPSの積み上げ」を目指していきます。当社グループの将来性に自信を持つ有能な従業員が主導する組織がこうした基本原則を順守すれば、投資家や株主の皆様からの「信頼」は確実に獲得できると、私は確信しています。

取締役 代表執行役共同社長