

「アセット・アSEMBラー」モデルの構築と成長戦略の進化による持続的成長の軌跡

中長期経営戦略

▶ P47「若月共同社長に聞く、中長期経営戦略」参照

コーポレートアクション

日本国内におけるコスト構造改革の推進

- 2009/4 酒井健二が代表取締役社長に就任「サバイバルチャレンジ」の取り組み
- 2014/2 アジア合併事業の連結化を発表
- 2014/10 持株会社体制に移行

成長するアジア市場の取り込み

- 2015/4 国内事業再編、事業別に事業会社に分社化
- 田堂哲志が代表取締役社長に就任
- 2016/12 米国Dunn-Edwardsの買収を発表

安定した地域・事業ポートフォリオの確立

- 2018/1 ウットラムグループからの株主提案に基づく社外取締役増員
- 2019/2 田中正明の代表取締役会長就任を発表
- 2019/4 豪州DuluxGroup、トルコBetek Boyaの買収を発表
- 2019/9 田中正明の社長CEO就任を発表
- 2020/3 指名委員会等設置会社に移行

「アセット・アSEMBラー」モデルによる飽くなき成長の追求

- 2021/1 アジア合併事業100%化並びにインドネシア事業の買収完了
- 2021/4 若月雄一郎とウィー・シューキムが代表執行役共同社長に就任
- 2021/10 欧州Cromology・JUBの買収を発表 持株会社(NPHD)と国内機能会社(NPCS)体制への分社化を発表
- 2021/11 中国自動車用合併会社の完全子会社化を発表

▶ 2021年以降のコーポレートアクションとその詳細は、P31「スピーディーなコーポレートアクション」参照

売上収益(億円) ■ 国内 ■ 海外
株価 ※1 当社 — TOPIX

※1 2009年4月1日終値を100として、当社株価・TOPIXを指数化
※2 2016/12期より12月決算に変更。売上高数値は2016年4月～12月の9ヵ月の数値
※3 2017/12期までは日本会計基準、2018/12期以降はIFRSの数値を記載
※4 欧州自動車用事業・インドネシア事業にウットラムグループへの譲渡(2021年8月10日発表)に伴い非継続事業へ分類したこと、2021年第4四半期よりクラウドコンピューティング契約に関する会計方針を変更したことに伴い、2020年以降の過及修正を実施



2009-2014

サバイバルチャレンジ I,II

(2009年5月公表)

基本戦略

- コスト構造の改革/既存事業の売上・利益拡大/新市場の創造
- アジアでの持続的成長・収益体質強化/北米収益基盤の強化

2015-2017

サバイバルチャレンジ III

(2015年5月公表)

基本戦略

- 最重要市場・中国で“Dominant”となる基盤を作る
- 事業構造を大きく変え、アジアに立脚した事業展開を図り、成長性・収益性の高い汎用塗料の割合を高める

2018-2020

N-20

(2018年5月公表)

基本戦略

- 既存セグメントの徹底的な強化
- ポートフォリオ拡充の加速
- 収益力の向上
- “Global One Team”運営強化

2021-2023

中期経営計画(2021-2023年度)

(2021年3月公表)

長期目標に至るまでの「3年後のマイルストーン」

地域・事業戦略 ▶ P61

グローバルな成長基盤をさらに強化するとともに、新たな課題に積極的に対応

サステナビリティ戦略 ▶ P77

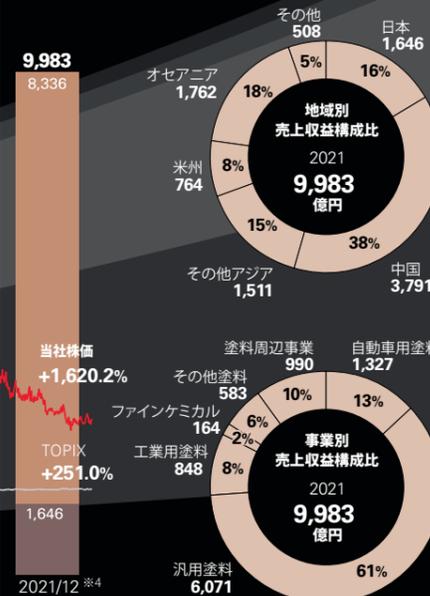
持続的な成長に向けて、ESGを通じて事業機会を拡大

M&A戦略 ▶ P47

塗料市場の成長性やキャッシュ・フローの安定性を活用し、新たなパートナーの参加を積極的に検討

財務戦略 ▶ P47

高いキャッシュ・フロー創出力をもとに、財務基盤を強化し、M&Aや事業投資など成長のための資金を確保



積み上げてきた“5つの強み”

- 1 巨大な市場規模を誇る塗料・周辺分野に特化
- 2 塗料・周辺事業のリスク・リターン優位性
- 3 優秀なタレント・ブランドの集合体としての強み
- 4 日本円ベースの強み
- 5 先進的なガバナンス

▶ P37「経営モデルを構成する強み」参照

長期に目指す姿
持続的成長を
確固たるものへ

- 売上収益CAGR1桁台後半
- 売上成長を上回る利益成長

Inorganic Growth

M&Aを含む
非連続な
成長も視野に

Organic Growth

強固な成長基盤
をさらに強化

2024-

売上収益・株価

中期経営計画