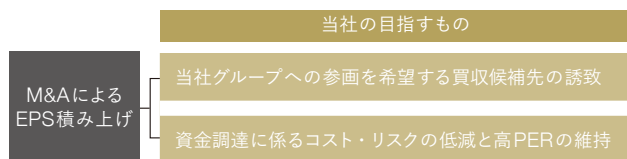


M&A戦略

「アセット・アセンブラー」モデルの競争優位性を生かし、M&Aの機会を積極的に模索することで、EPSの積み上げスピードをさらに加速していきます。

MSV実現に向けた道筋 ※P3-4



対象事業・地域・規模はノーリミット

当社は、「アセット・アセンブラー」モデルの競争優位性^②を活用すれば、M&Aの対象事業・地域・規模に制限を設けることなく、リスクを抑えたEPSの積み上げが可能と考えています。現在は建築用塗料会社の買収が中心ですが、MSVに資する案件であれば、塗料・周辺事業に限定することなく、積極的に検討していきます。

※P20 「アセット・アセンブラー」モデル

リスクを抑えた厳格な買収基準

M&Aの選定に当たっては、「MSVに資するかどうか」を唯一の判断軸にしています。具体的には、① ローリスク・

厳格な買収基準

ターゲット
・ ローリスク・グッドリターン の優良企業 ・ 優秀な経営陣を擁する企業 ・ 買収初年度からEPSがプラス貢献

グッドリターンであること、② 優秀な経営陣を擁すること、③ キャッシュを生み出すこと、などを掲げており、いわゆる「良い会社」を選別して買収しています。特に、買収初年度からEPSがプラス貢献することを財務規律の1つとして重要視しており、リスクに対して非常に敏感な低リスクのM&Aを志向しています。さらに、M&Aの経験が豊富な共同社長や取締役が目利き力を発揮して、買収対象会社の魅力やCEOの資質を見極めることで、「自律・分散型経営」におけるパートナー会社の潜在成長力を引き出しています。

※ M&A選定プロセスについては、当社ウェブサイト「M&A戦略」^③をご覧ください。

「自律・分散型経営」による買収会社の高い成長

建築用塗料市場は地産地消のビジネスであり、国や市場ごとにビジネスモデルが大きく異なっています。そのため、当社は「自律・分散型経営」のもと、優秀な現地経営陣にアカウンタビリティとセットで権限を委譲し、現地決裁による迅速な意思決定プロセスを採用しています。

当社のプラットフォームの強さは、MSVの実現という共通の目標を目指す仲間が必要に応じて国境を越えて助け合う

だけでなく、成熟国・新興国での成長施策や、既存・新規事業からのノウハウなどをパートナー会社間で積極的に共有することができる一方、本社から押し付けられることなく、自由に取捨選択できる点にあり、これらが既存事業、M&A対象会社の双方に成長シナジーをもたらしています。

※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」モデルがもたらす新たなM&A機会

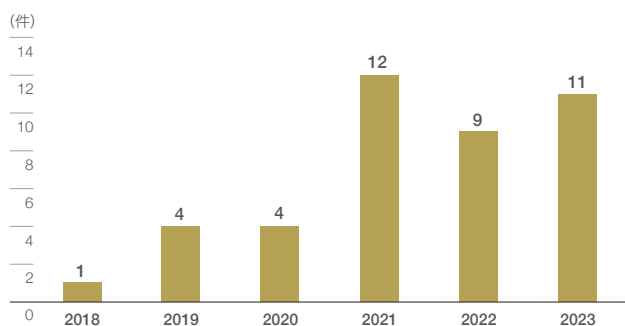
当社のM&Aは、欧米型の単なるコスト・カット・モデルとは一線を画しており、そのトラックレコードとレピュテーションは新たなM&Aの機会を創出しています。特に、成長を志向する現地企業のCEOは、自身の経営手腕をいかに発揮することが可能となるため、当社グループへの加入に関心を持つ事例が増加しています。また、非上場会社においては、対象会社の歴史、ブランド、経営陣などを最大限にリスペクトする当社の方針は、次世代への橋渡しを探りながらも自社に思い入れのあるアセットオーナーに高い関心をもたらしています。

当社グループ入り後の成長

	2019-2023年		
	売上収益CAGR	営業利益CAGR	市場シェア
DuluxGroup (太平洋)	+13.3%	+15.7%	48% → 50%
Betek Boya	+27.1%	+25.5%	27% → 35%
PT Nipsea※	+26.2%	+25.2%	17% → 19%

※ PT Nipseaは2020～2023年での比較

M&A※件数推移



※ 各地域・事業における小規模な事業買収（未公表）も含む