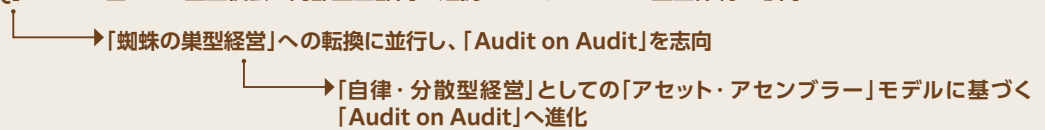


ガバナンス対談

グループ経営体制・モデルとグループ監査体制の設計思想の推移

	2019 年度	2020 年度	2021 年度	2022 年度	2023 年度
機関設計	監査役会設置会社		指名委員会等設置会社		
グループ経営体制	中央集権型経営 ▶▶ 蜘蛛の巣型経営 ▶▶ 自律・分散型経営				
経営モデル	World Headquarters (WHQ) / Regional Headquarters (RHQ) モデル 「アセット・アセンブラー」モデル				

グループ監査体制 「WHQ/RHQ」モデルに基づき、監査役会と内部監査部門の連携によるグローバル監査体制を志向
の設計思想



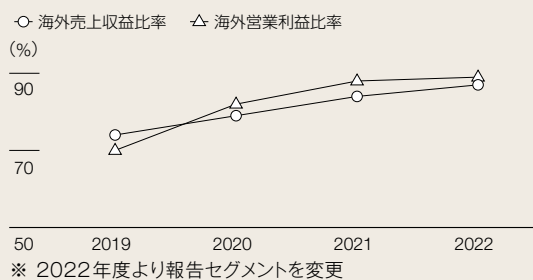
当社の主要なM&A・グループ再編、財務・非財務データの推移

	2019 年度	2020 年度	2021 年度	2022 年度	2023 年度
--	---------	---------	---------	---------	---------

主要なM&A・グループ再編

当社・日本	・2020年3月 指名委員会等設置会社への移行完了 ・2021年1月 アジア合併事業100%化・インドネシア事業の買収完了 ・2021年4月 共同社長体制へ移行 ・2022年1月 純粋持株会社化と国内機能会社への再整備完了				
NIPSEA	・2019年7月 Betek Boyaの買収完了 ・2021年3月 Vital Technicalの買収完了 ・2021年8月 欧州自動車用事業・インド事業のウットラムへの譲渡完了 ・2022年5月 中国自動車用連結子会社の100%化完了				
DuluxGroup	・2019年8月 DuluxGroupの買収完了 ・2022年1月 Cromologyの買収完了 ・2022年6月 JUBの買収完了 ・2023年2月 NPTの買収決定				
米州					

海外売上収益・海外営業利益の比率



連結子会社数・連結従業員数

