

# 安定した地域・事業ポートフォリオの 確立を通じた成長戦略の軌跡

## サバイバルチャレンジ I,II (2009年5月公表)

### 基本方針

確固たる利益体質の定着  
—成長企業への転換—  
(市場から稼げる体質への転換)

### 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

定量目標・実績	2014	
	計画	実績
売上高	2,500億円	2,606億円
営業利益	250億円	334億円
営業利益率	10.0%	12.8%

### 成果

- 国内中心に徹底したコスト削減で、収益性を大きく改善し、目標を達成

### 課題

- リーマンショック後の緊急対策として、長期視点の投資も抑制したコスト削減を断行したため、現状の設備老朽化や人材高齢化を招く
- 2014年に連結化したアジア合併事業を通じた中国・アジア地域での成長

## サバイバルチャレンジ III (2015年5月公表)

### 基本方針

コーティングスおよびその関連事業がそれぞれグローバル地域においてLeading Position(各事業セグメントにおいて売上高トップ3以内)を獲得する

### 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

定量目標・実績	2017	
	計画	実績
売上高	7,000億円	6,053億円
営業利益	1,050億円	750億円
営業利益率	15.0%	12.4%

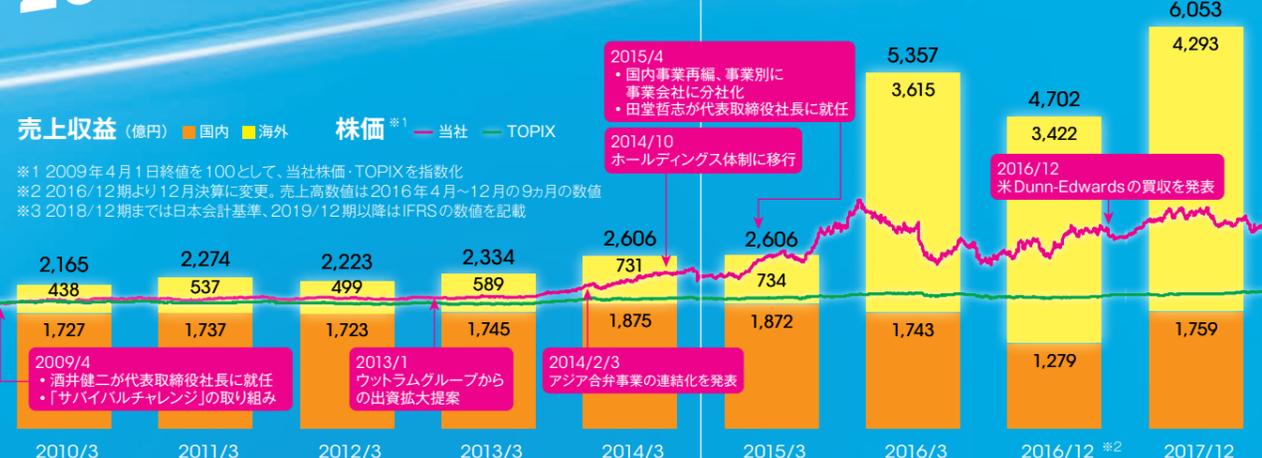
### 成果

- 国内事業を再編し、事業別に分社化、持株会社化
- アジア合併事業の連結化による大幅な収益成長
- 米Dunn-Edwards、独Bollig & Kemperの買収

### 課題

- 円高に加えて、中国の環境規制などに伴う原材料費高騰の影響で、計画未達
- アジア合併事業100%化による利益の取り込み

## 2009-2014



## 2015-2017

## 2018-2020



## N-20 (2018年5月公表)

### 基本方針

アジアでの圧倒的ポジションを確立し、グローバルに成長を加速する

### 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

### 定量目標・実績

	2017	2020	
	実績*	計画	実績
売上収益	6,102億円	7,500億円	7,811億円
営業利益	854億円	1,050億円	869億円
営業利益率	14.0%	14.0%	11.1%

※ 国際会計基準(IFRS)に準拠して再計算した数値

### 成果

#### 将来の持続的な成長のための組織基盤を着実に強化

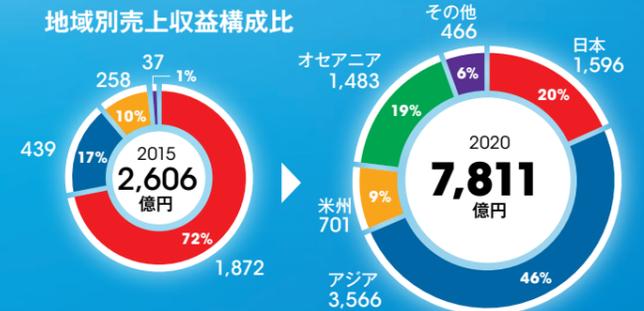
- M&A(DuluxGroup、Betek Boya)によるオセアニア・トルコでの事業拡充
- 先進的ガバナンス体制の構築(独立社外取締役比率67%、指名委員会等設置会社への移行)
- 「力強いパートナーシップ」におけるシナジー創出およびトップ同士のパートナーシップ構築
- 2020年度は過去最高の売上収益および営業利益を達成
- アジア合併事業100%化、インドネシア事業買収を発表

### 課題

#### 中長期のサステナビリティの向上と収益性の改善

- 営業利益率は2018年度に13.8%を達成するも、2019年度は減損損失、2020年度はコロナ影響などにより目標未達
- 成長する塗料市場において、競合他社を上回る売上成長および収益性の改善
- ESGを通じた事業機会の創出やCO<sub>2</sub>排出ネットゼロへの取り組み
- 国内設備の老朽化、従業員の高齢化への対応として、DXの活用や優秀な人材獲得

### 地域別売上収益構成比



### 事業別売上収益構成比

