

# 経営モデルの構築と成長戦略の進化

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

- ▶ 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(2009.4)
- ▶ アジア合併事業の連結化を発表(2014.2)
- ▶ 持株会社体制に移行(2014.10)

## 成長するアジア市場の取り込み

- ▶ 国内事業の再編、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(2015.4)
- ▶ 米国Dunn-Edwardsの買収を発表(2016.12)

## 安定した地域・事業ポートフォリオの確立

- ▶ 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の増員(2018.1)
- ▶ 田中正明の代表取締役会長就任を発表(2019.2)
- ▶ 豪州DuluxGroup、トルコBetek Boyaの買収を発表(2019.4)
- ▶ 田中正明の社長CEO就任を発表(2019.9)
- ▶ 指名委員会等設置会社に移行(2020.3)

中期経営計画

## 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

定量目標・実績	2014(日本基準)	
	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

売上収益イメージ  
(2009～2022年度)

## 2015-2017

サバイバルチャレンジ III  
(2015年5月公表)

### 基本戦略

- ▶ 最重要市場である中国で“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(日本基準)	
	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

### 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

## 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

定量目標・実績	2017		2020	
	実績*	計画	実績	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
- ▶ 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・収益性改善
- ▶ 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

## 「アセット・アSEMBラー」モデルによる飽くなき成長の追求

▶ P35「アセットの積み上げ実績」参照

- ▶ 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(2021.1)
- ▶ 若月雄一郎、ウィー・シューキムによる共同社長体制へ移行(2021.4)
- ▶ 欧州自動車用・インド事業のウットラムグループへの譲渡(2021.8)
- ▶ 株式の海外売出しを実施(2022.1)

### 日本事業の収益性改善

- ▶ 日本ペイントコーポレートソリューションズ(NPCS)設立(2022.1)／希望退職制度「ネクストキャリアプラン」実施(2022.9)

### 複数のM&Aによるアセット積み上げ

- ▶ Vital Technical(2021.3)／Cromology(2021.10)／JUB(2021.10)／中国自動車用合併(2021.11)／NPT(2023.2)

### サステナビリティ

- ▶ 気候関連財務情報開示タスクフォース提言への賛同(2021.9)
- ▶ 自律型サステナビリティ体制の深化(2022.1)

## 2021-2023

### 中期経営計画(2021-2023年度)

(2021年3月公表)

▶ P51「中期経営計画(2021-2023年度)の概要と進捗」参照

### 長期目標に至るまでの「3年後のマイルストーン」

- ▶ アセット別戦略 ▶ P85  
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
- ▶ 財務戦略 ▶ P55  
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
- ▶ M&A戦略 ▶ P59  
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
- ▶ サステナビリティ戦略 ▶ P41  
持続的な成長に向けて、ESGを通じて事業機会を拡大

定量目標・実績	2021年3月発表		2023年2月発表	
	2022		2023	
	実績	計画	計画	計画
売上収益	13,090億円	11,000億円	14,000億円	14,000億円
営業利益	1,119億円	1,400億円	1,400億円	1,400億円
営業利益率	8.5%	c.13.0%	10.0%	10.0%

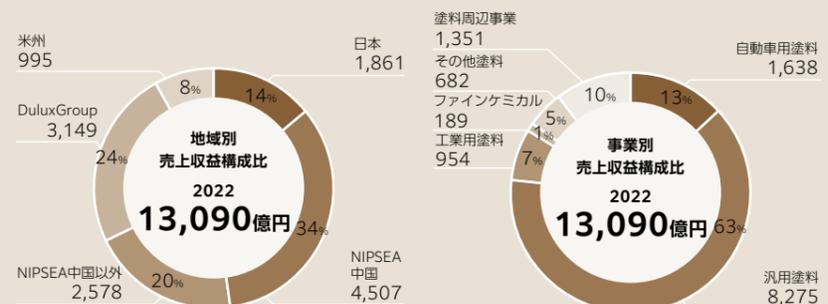
### 成果

#### 「アセット・アSEMBラー」モデルの強さを再認識

- ▶ 厳しい事業環境においてもレジリエントな成長を実現
- ▶ 低利調達コストにより優良な会社の買収において初年度からEPS向上
- ▶ 「アセット・アSEMBラー」モデルの強み
- ▶ 金利上昇局面はさらなる機会に

## セグメント別概況(2022年)

▶ P23「アセット運用報告」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

## 2024-

### 中長期経営戦略

▶ P49「MSV実現に向けた中長期経営戦略」参照

### Organic Growth

強固な成長基盤をさらに強化

### Inorganic Growth

M&Aを含む非連続な成長も視野に

## 「アセット・アSEMBラー」モデルの競争優位性

1 低ファンディングコストのメリットを十分に活用できる力

2 持株会社の介入によらず、アセット会社のEPS寄与を維持・拡大する力

3 当社の経営モデルに共感する世界中の優秀な経営クラスのタレントを惹き付ける力

▶ P37「アセット・アSEMBラー」モデルの基盤」参照