

中期経営計画の振り返り

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)

日本国内におけるコスト構造改革の推進

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

目標と実績

	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

2015-2017

サバイバルチャレンジ III
(2015年5月公表)

成長するアジア市場の取り込み

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

目標と実績

	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)

安定した地域・事業ポートフォリオの確立

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

目標と実績

	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%

※ 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年に13.8%を達成するも、2019年は減損損失、2020年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温室効果ガス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の獲得

コーポレートアクション

- ▶ 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」スタート(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)

- ▶ 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)

- ▶ 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)

中期経営計画の振り返り

2021-2023

中期経営計画（2021-2023年度）（2021年3月公表）

「アセット・アセンブラー」モデルによる飽くなき成長の追求

アセット別戦略

グローバルな成長基盤をさらに強化するとともに、新たな課題へ積極的に対応

財務戦略

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

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

持続的な成長に向けて、ESGを通じて事業機会を拡大

目標と実績

	2023計画 (2021年3月発表)	2020※	① 2021	② 2022	2023
売上収益					
期初ガイダンス		7,200億円	8,900億円	12,000億円	14,000億円
期末結果	11,000億円	7,811億円	9,983億円	13,090億円	14,426億円
超過率		+8%	+12%	+9%	+3%
営業利益					
期初ガイダンス		630億円	870億円	1,150億円	1,400億円
期末結果	1,400億円	869億円	876億円	1,119億円	1,687億円
超過率		+38%	+1%	-3%	+21%
EPS					
期初ガイダンス		15.59円	29.17円	34.49円	41.73円
期末結果	45.00円	27.83円	29.41円	33.82円	50.45円
超過率		+79%	+1%	-2%	+21%

※ 期初ガイダンスは2020年5月発表時点。EPSは株式分割後

成果

「アセット・アセンブラー」として安定的なEPSの積み上げに成功

- ▶ 「アセット・アセンブラー」モデルにより、オーガニック・インオーガニックの両方にわたる成長を実現
- ▶ 計画時と比べて事業環境は激変するも、機動的に対応し収益を維持。各アセットの市況に左右されにくい「事業モデル」と「稼ぐ力」により、3年間にわたって期初ガイダンスを概ね達成
- ▶ 低いPERで優良なアセットの買収により、初年度からEPS向上

課題

資本市場からの期待値向上と日本グループの収益性改善

- ▶ 「PERの最大化」に向けて、「持続的なEPSの積み上げ」に対する資本市場からの期待値向上
- ▶ 日本グループの収益性改善に向けた地盤は整いつつあるも、2017～2018年水準と比較すると道半ば

» P29 「PERの最大化」に向けた考え方

» P59 組織の壁や枠を乗り越え、グループ一体で収益性改善を目指す日本事業

期中に下方修正

- ① 2021年：（要因）コロナ影響、原材料価格の高騰、自動車半導体不足など
- ② 2022年：（要因）中国における引当金の増加、トルコにおける超インフレ会計の適用など

- ▶ アジア合併事業100%化、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）

サステナビリティ

- ▶ 「気候変動に関連する財務情報の開示に関するタスクフォース(TCFD)」への賛同（2021.9）
- ▶ 自律型サステナビリティ体制の深化（2022.1）

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）
- ▶ インド事業のウットラムグループからの買い戻し（2023.8）
- ▶ Alina（2023.11）

» 買収案件ごとのプレスリリースや説明会資料などは、当社ウェブサイト「M&A情報」[📄](#)をご覧ください。