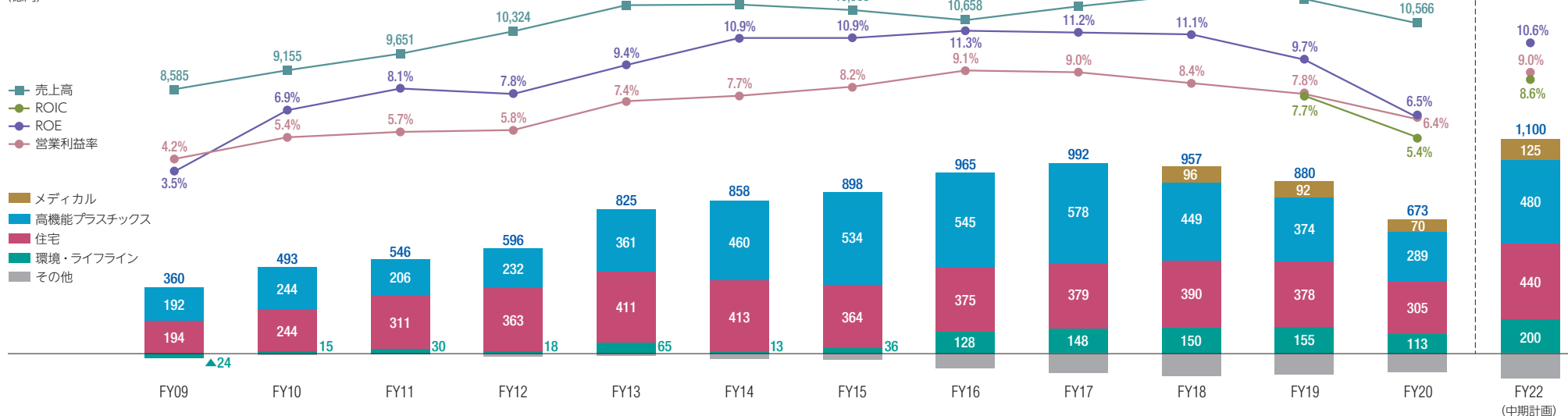


# 中期経営計画の振り返り (営業利益推移)

(億円)



外部環境	2008年10月 リーマンショック	2011年3月 東日本大震災発生	2014年4月 消費増税 5%→8%	2016年1月 急速な円高進行	2017年1月 米新政権誕生	2018年3月 世界貿易摩擦懸念台頭	2019年10月 消費増税 8%→10%	2020年2月 COVID-19感染拡大
------	----------------------	---------------------	-----------------------	--------------------	-------------------	-----------------------	-------------------------	-------------------------

為替レート (期中平均)	FY2009 ¥94/US\$	FY2010 ¥87/US\$	FY2011 ¥80/US\$	FY2012 ¥83/US\$	FY2013 ¥100/US\$	FY2014 ¥110/US\$	FY2015 ¥120/US\$	FY2016 ¥108/US\$	FY2017 ¥111/US\$	FY2018 ¥111/US\$	FY2019 ¥109/US\$	FY2020 ¥106/US\$
--------------	--------------------	--------------------	--------------------	--------------------	---------------------	---------------------	---------------------	---------------------	---------------------	---------------------	---------------------	---------------------

## GS-21-SHINKA! (FY2009-2013)

### 施策と成果

住宅事業における「スマートハウスNo.1」戦略の確立や、環境・ライフラインカンパニーにおける三菱樹脂管材事業の獲得などにより、国内の基盤事業の収益力強化が進みました。また、米国 Celanese Corporation グループからポリビニルアルコール樹脂事業を買収したほか、住宅事業がタイに生産・販売の合併会社を設立するなど、グローバル事業体制整備も進捗しました。当期はCSR経営を進化させ、「環境貢献製品」の売上も拡大しました。

### 課題

- ・ フロンティア領域の開拓
- ・ 海外事業の現地社会への適応

## SHINKA!-Advance 2016 (FY2014-2016)

### 施策と成果

戦略事業・製品へ特化し、構造改革を進展させることで利益の拡大を図りました。特に高機能中間膜等を中心に、海外事業が大きく伸長しました。また、社内外の連携による新市場・新分野の開拓を進め、まちづくりの事業化への動きを加速させました。当期はCSR経営の浸透とガバナンス強化に着手し、指名・報酬等諮問委員会の設置などを進めました。

### 課題

- ・ 売上成長復帰
- ・ フロンティア領域の事業化・構築
- ・ CSR経営の展開とさらなる社員への浸透

## SHIFT 2019 -Fusion- (FY2017-2019)

### 施策と成果

量的・質的成長の両立を目指した当期は、融合の加速を進め、まちづくりなど、融合による売上高は398億円増加 (FY16 VS FY19) しました。また成長に向けた積極投資を行い、M&Aによる売上高(ソフランウイズ社、Veredus Laboratories 社、AIM Aerospace 社)は154億円増加 (FY19 VS FY16) しました。持続可能な経営基盤の構築に向けたESGへの取り組みを強化し、GLOBAL100などの高評価を継続獲得しました。

### 課題

- ・ 成長投資のリターン発現遅れ
- ・ 構造改革スピード
- ・ ESG経営強化

## Drive 2022 (FY2020-2022)

### ※ AIM Aerospace 社買収について

持続的な成長のため、モビリティ分野における領域拡大を目的とし、航空機分野に本格参入するため、2019年度に AIM Aerospace 社 (現: セキスイエアロスペース社) を買収しました。(買収金額: 約500百万US\$)

### 【概要】

・ 本社: 米ワシントン州シアトル  
・ 事業内容: CFRP (熱可塑、熱硬化) 複合材等成型品の開発・製造・販売

参入障壁の高い航空機分野で、当社が保有する熱可塑CFRP技術との開発シナジーや、グローバル拠点を活かした販売シナジーを創出し、さらに医療用機器等の他用途展開を推進し、業容拡大を図ります。