

# IR DAY 2024 質疑応答要旨

2024 年 12 月 2 日

## ～Brand Strategy by DuluxGroup～

### ◆ 質問者 A

|    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Q1 | DuluxGroup には、哲学を持った強力なブランドが数々あり、買収後に各ブランドの収益性が 1 桁から 2 桁に向上している。DuluxGroup 全体として、全てのブランドや業務に共通する理念は何か？また、どのような改善を行っているのか？                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| A1 | <p>当社が管理する全てのブランドに共通する哲学は、消費者は塗り替えをめったに実行しないという事実、つまりは「やるからには、きちんとやろう」という姿勢と結び付いています。消費者はリスクを避け、安心を求める傾向があり、それが損益計算書の観点からどのように現れるかについて考えてみたいと思います。オーストラリア証券取引所に上場していた時の私の経験では、投資家はこうに考えるからです。</p> <p>当社が属する市場は通常、年間で約 1%の数量成長を遂げており、市場シェアの拡大によって売上が若干増加します。市場シェアを 40%と仮定した場合、その 40 分の 1、つまり市場シェアが 1 ポイント増えるごとに売上が 2.5%増加します。通常は価格面からも若干の売上を得られますが、これは単に販売価格を上げるだけでなく、製品ミックスやイノベーション、それをサポートする取り組みによるものです。数量が 1%増加する市場では、売上成長率はおよそ 1 桁台半ばになります。</p> <p>当社の成熟事業は全て非常に安定した成長を遂げており、適切かつ健全な粗利益を確保しています。その段階に達すると、求めるのは販売価格が投入コストをカバーすることのみであり、投入コストが 2%上昇し、販売価格を 2%引き上げた場合、投入コストの比率は維持されるため、粗利益率は売上収益と同じ割合で増加します。</p> <p>その上で、インフレや豪州国内の給与・賃金の上昇率（通常は 3%程度）に合わせて固定費を管理しています。しかし、先ほども申し上げたように、当社はマーケティングに対して重点的な投資をしています。売上収益が 5%増加すれば、マーケティング費用も 5%増加します。</p> <p>例えば、営業利益率が 15%の事業を獲得した場合、利益率を戦略的に維持しながら市場シェアを拡大し続ける、あるいは、周辺分野の事業を追加できるようなポジションを築くことを考えます。</p> <p>営業利益率 8%、市場シェア 20%の事業であれば、利益率とシェアの両方を伸ばすことを目指します。</p> <p>しかし、最終的な目標は、健全なトップシェアと堅実かつ安定した営業利益率を確保し、その哲学に基づいて成長し続けることです。</p> <p>その上で、先ほどのプレゼンテーションからもご理解いただけたように、当社は現状にとどまることはありません。</p> <p>Dulux 建築用事業から始まり、ウッドケア事業、保護用コーティング事業、粉体塗料事業へと成長し、現在は SAF（密封剤・接着剤・充填剤）や建築化学品（CC）事業も展開しています。</p> <p>Selleys ブランドの密封剤・接着剤事業を買収し、Yates ブランドのガーデン事業にも参入しました。直近では Seasol ブランドのガーデン事業を買収し、今後はさらに業務用ガーデン事業への参入も検討しています。</p> <p>このような粒度の細かい成長もまた、当社の哲学の 1 つの側面です。</p> |

◆ 質問者 B

|    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Q1 | <p>マーケティングに係る広告宣伝費について具体的に伺いたい。現在の市況環境は多くの領域であまり活気がない状況だが、貴社は最近大規模なブランド刷新を行っている。広告宣伝費の使い方はこれまでと変化はあったのか？</p> <p>また、広告宣伝費の効率化に向けた課題認識についても詳しく教えて欲しい。</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| A1 | <p>最大の違いはデジタルの導入と考えます。なぜなら、従来の非デジタル世界ではマーケティング費用の 1/3 を広告とコミュニケーションに費やすのが通常で、それは日曜夜の映画で効果的なテレビ CM を流すのと同じくらい容易いことだったのかも知れません。マーケティング費用の 1/3 は色材に費やしていました。例えば、Bunnings の店舗に行けば色見本を持ち帰ることができて、それがマーケティング費用の大部分を占めるからです。残りの 1/3 は、市場調査から人件費などのマーケティング関連費用に使っていました。</p> <p>この 10 年間で明らかにデジタル化が加速しています。塗装業者 (Trade Painter) 向けのサービスを例に取れば、iPhone 版の「Dulux Trade」アプリを立ち上げれば、オンラインでいつでもどこでもどんな製品でも購入できるようにしました。唯一最大の変化としては、消費者や住宅所有者がカラー・コンサルタントとオンラインサイト上でチャットができるようになりました。このように、当社はマーケティングに重点を置いた投資を行っています。</p> <p>そうした中で、当社は現在でもテレビ広告を行っています。なぜなら、当社が属する市場において、消費者にリーチする主たるマーケティング手法としてはテレビ広告が最良だからです。</p> <p>ある意味、私がお伝えしている内容にそれほど目新しいものはないかも知れませんが、それは従来の手法と、デジタルがもたらした新しく、素晴らしい機会を融合させたものです。</p> |

|    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Q2 | <p>デジタルの加速が最大の変化でありつつ、依然としてテレビ広告も行っている結果として、売上収益に占めるコストの比率、特にマーケティング関連コストの比率は上昇傾向にあるか？低下傾向にあるのか？あるいは、今後は横ばいになると考えているのか？</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| A2 | <p>当社の哲学は、数量と価格の両面で市場を凌駕し続けることです。そうすることで、大幅な売上成長が可能となり、それに応じてマーケティング費用も増やすことができます。</p> <p>このように考えると、当社のマーケティング投資は売上収益に対して一定の割合となります。売上に占めるマーケティング費用の割合が変わることは想定していませんが、売上成長に伴って利用できるマーケティング予算は変化し、柔軟性は大きくなります。</p> <p>マーケティング投資をうまく実施できれば、いわば再投資に向けた好循環が生まれます。</p> <p>そして、優先順位を付けながら支出の最適なバランスを検討するのは、各事業のマーケティング責任者の役割です。デジタルとテレビ広告の選択、そして先ほどご説明したその他の活動です。</p> <p>結論として、売上収益に占めるマーケティング費用の割合は横ばいですが、マーケティングの絶対的な投資額は売上成長に合わせて増加しています。</p> |

◆ 質問者 C

|    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Q1 | 日本ペイントホールディングスによる 2019 年の買収を受けて上場廃止となったが、買収の背景と日本ペイントグループに加わるメリットについて教えて欲しい。また、事業拡大に向けてはどのようなメリットがあり、現在どのようなシナジー効果が得られ、今後どのようなシナジー実現を期待しているのか？                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| A1 | <p>当社がオーストラリア証券取引所に上場していた当時、会社売却の意向はありませんでした。トップクラスの業績を上げており、このような状況で他社に買収されるようなことはあまりありません。しかしながら、当社の歴史は、市場を上回る成長を遂げている優れた企業であったとしても買収される可能性があることを示しています。当社が買収に応じた理由はさまざまあります。</p> <p>日本ペイントのゴー・ハップジン、ウィー・シューキムをはじめとする経営陣が当時の株主に買収を持ち掛け、圧倒的な支持で受け入れられた際、ゴー氏と面会したことを覚えています。ゴー氏からは、<b>DuluxGroup</b> の経営陣として何をしたいのか？その理由は何か？と尋ねられました。そして、日本ペイントが株主となり、<b>DuluxGroup</b> の野心が「株主価値最大化（MSV）」というミッションと一致する限り、日本ペイントはその実現に協力すると言われました。</p> <p>日本ペイントは、「自律・分散型経営」に基づく「アセット・アセンブラー」モデルをベースに、「<b>Let 1,000 flowers bloom</b>（千の花を咲かせよう）」というモットーや、パートナー会社の役割、アカウンタビリティを伴った自律性の重要性を語ってくれました。私は、これは本当に重要なことと考えています。</p> <p>私は <b>DuluxGroup</b> の経営陣とともに、日本ペイントの経営理念を受け入れることを決定しました。日本ペイントの経営理念はトップ 200 人のリーダーたちにも受け入れられ、そのほとんどが 5 年後の今日に至ってもなお在籍しています。彼らが日本ペイントの企業文化に愛着を抱き、機会を享受していることの現れです。</p> <p>当社は厳格なコンプライアンス基準を保っています。監査・リスク委員会、報酬・人事委員会、安全・サステナビリティ委員会など、引き続きオーストラリア証券取引所の上場会社に求められる基準に沿って運営しています。</p> <p>当社は日本ペイントグループのパートナー会社モデルの活用に集中しています。ICI 傘下時代に蓄積した知識、オーストラリア証券取引所の上場企業としての知識、そして、現在の日本ペイントグループからのサポートとアカウンタビリティを伴った自律性の推進を最大限に活用していく意向です。</p> |

以 上