

アセット運用報告 2023

アセット運用報告

欧州自動車用事業・インド事業に関しウットラムグループへの譲渡(2021年8月10日発表)に伴い非継続事業へ分類したこと、2021年第4四半期よりクラウドコンピューティング契約に関する会計方針を変更したことに伴い、2020年の遡及修正を実施

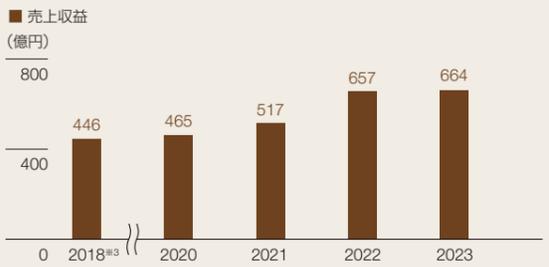
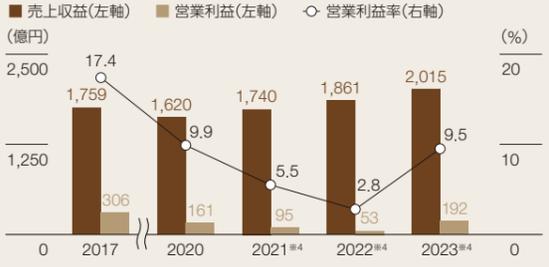
買収時と現在では、会計基準が異なる場合、市場シェア算出に係る各種前提条件が異なる場合があり、買収時比の値は概算値
市場シェアは全てNPHD推計

アセット	財務成果		非財務成果
<p>NIPSEAグループ (アジア)</p>  <p>アジアを中心とした22カ国で展開し、5カ国の建築用市場でシェアNo.1を獲得するなど、当社グループの成長をけん引</p>	<p>2023年実績</p> <p>売上収益は、自動車用では、電気自動車市場が伸びる中で日系自動車メーカーを中心に自動車生産台数が伸び悩んだものの、自動車メーカー、部品メーカーにおけるシェア上昇もあり、増収となりました。汎用では、中国において、都市封鎖などの解除による経済活動の正常化が進化したことや、既存住宅向け内装需要が引き続き堅調に推移したことに加え、シンガポール、マレーシア、インドネシアなどの主要市場において、製品値上げが浸透した結果、増収となりました。これらにより、売上収益は前期比8.9%増の7,715億円となりました。</p> <p>営業利益は、増収効果や製品値上げの浸透などに伴う原材料費率の改善により、前期比51.8%増の1,104億円となりました。</p>	<p>買収時(2014年)からの成長</p> <p>2014年の連結子会社化以降、①卓越したブランド力、②企業文化「LFG(Lean For Growth:無駄のない成長)」によって培われた優秀な人材、③強力な生産拠点網と販売網、④高い技術力などを強みとして、市場や競合他社を大きく上回る成長を果たし、当社グループの業績をけん引しています。また、買収したBetek BoyaやPT Nipseaに対して、過去60年にわたって蓄積した幅広い知見や技術を共有することにより、買収前よりも高い成長を実現することに貢献しているほか、DuluxGroupの「Selleys」ブランドの導入やVitalTechnicalの買収などにより、塗料周辺事業を着実に拡大しています。</p> <p>これらの結果、買収時と比較して、売上収益は226.2%増、営業利益は376.0%増となりました。</p>	<p>2023年実績</p> <ul style="list-style-type: none"> ■人材・組織 <ul style="list-style-type: none"> ジェンダー比率改善への積極的な取り組み <ul style="list-style-type: none"> 女性従業員比率:25.2%(前年比+0.2pt) 女性幹部職比率:26.6%(前年比+1.4pt) 従業員エンゲージメントの向上 <ul style="list-style-type: none"> 従業員満足度(2022年):75.0% ■ブランド <ul style="list-style-type: none"> 「NIPPON PAINT」ブランドの認知度・信頼度の向上 ブランドファイナンスの「世界で最も価値のある塗料ブランドトップ10」に3年連続で選出 ■自然・環境 <ul style="list-style-type: none"> 温室効果ガス削減に向けた取り組み <ul style="list-style-type: none"> 温室効果ガス排出量(スコープ1,2):前年比33%削減
<p>NIPSEA中国 (中国)</p>  <p>1992年の設立以来、中国塗料業界のリーディングカンパニーとして成長。中国の急速な経済・社会の発展とともに、中国全土で事業を着実に拡大</p>	<p>2023年実績</p> <p>売上収益は、自動車用では、電気自動車市場が伸びる中で、日系自動車メーカーを中心に自動車生産台数が伸び悩んだため、前期並みとなりました。汎用では、TUCにおいて、3~6級都市での力強い成長により13%増収(現地通貨ベース)となった一方、TUBにおいては、住宅分野以外の事業拡大が貢献するも、軟調な不動産市場の影響を受けて7%減収(現地通貨ベース)となりました。工業用では、不採算顧客の合理化・整理の実施に加え、コイル事業や粉体塗料事業などの低迷により、減収となりました。これらにより、売上収益は、前期比7.1%増の4,827億円となりました。</p> <p>営業利益は、増収効果や原材料費率の改善に加え、一過性費用として貸倒引当金を計上した前期からの反動増により、前期比72.3%増の602億円となりました。</p> <p>市場シェアは、TUC・TUBともに前期比1pt向上しました。</p>	<p>買収時(2014年)からの成長</p> <p>2014年の連結子会社化以降、LFGスピリットを持つ優秀なマネジメントを筆頭に、①高い認知度・信頼度を持つ「立邦」ブランド、②高まる顧客ニーズに即応するために、継続的に拡大する幅広い事業領域や製品群、③製造、販売、ステークホルダーとの強固なネットワークをベースとした効率的な生産体制など、高い信頼性と総合力を強みとして、毎年高い成長を維持しています。TUCでは高い市場シェアを持つ特級・1~2級都市に加えて、3~6級都市へ積極的に展開する一方、TUBでは非住宅分野など顧客基盤の多様化を進めています。</p> <p>これらの結果、買収時と比較して、売上収益は150.0%増、営業利益は198.5%増となりました。</p>	<p>2023年実績</p> <ul style="list-style-type: none"> ■顧客基盤 <ul style="list-style-type: none"> 建築用事業を支える包括的な販売網の構築 <ul style="list-style-type: none"> 店舗数:約290,000店(前年比+179%) CCM設置数:約19,000台(前年比+73%) 中国不動産ディベロッパーなどとの戦略的提携 <ul style="list-style-type: none"> 「中国の不動産開発企業トップ500が選ぶ塗料ブランド」で13年連続1位を獲得 ■ブランド <ul style="list-style-type: none"> ブランド地位向上への継続的な投資 <ul style="list-style-type: none"> 消費者のTop of Mind(第一想起ブランド)スコアにおいて、51%を獲得 ■自然・環境 <ul style="list-style-type: none"> 自主基準に基づく適切な管理による水使用 <ul style="list-style-type: none"> 上海工場において排水量を前年比90%削減
<p>Betek Boya (トルコ)</p>  <p>トルコを代表する塗料・ETICS(断熱材)メーカーとして、プレミアムから低価格帯まで幅広いブランドを展開し、変化の激しい市場をけん引</p>	<p>2023年実績</p> <p>売上収益は、インフレなどへの対応による製品値上げの浸透や、ブランド戦略の奏功により、前期比6.7%増の752億円となりました。</p> <p>営業利益は、超インフレ会計の影響や、広告宣伝費、販管費が増加したものの、増収効果や原材料費率の大幅改善により、前期比33.8%増の82億円となりました。</p> <p>市場シェアは、超インフレ影響により販売数量の成長が限定的となる中、前年比1pt増の35%となり、引き続きシェアNo.1となりました。</p>	<p>買収時(2019年)からの成長</p> <p>当社グループの低コストでの資金調達力を生かし、高金利借入を全額返済した結果、創出したキャッシュをマーケティング活動などへ積極的に投資可能となりました。また、NIPSEAグループからの新興市場における成長ノウハウの共有や、「NIPPON PAINT」ブランドの活用によるプレミアムブランドの立ち上げなどにより、買収前を大きく上回る収益成長や市場シェア向上を実現しています。</p> <p>これらの結果、買収時と比較して、売上収益は160.9%増、営業利益は147.7%増となりました。</p>	<p>2023年実績</p> <ul style="list-style-type: none"> ■社外パートナー <ul style="list-style-type: none"> 「新世代ディーラー」プログラムやロイヤリティプログラム <ul style="list-style-type: none"> 店舗数:約380店(前年比+9%) 「Filli Ustam」プログラムによる、ディーラーや塗装業者との関係強化 <ul style="list-style-type: none"> プログラムを利用する塗装業者:約2,700人(前年比+8%) ■ブランド <ul style="list-style-type: none"> マーケットリーダーとしての地位の強化 <ul style="list-style-type: none"> 建築用塗料において、約20年にわたりシェアNo.1を維持

※1 2022年第1四半期より、セグメント区分を変更。2021年以降は新セグメントベースの数値であり、船舶用海外事業を除く
 ※2 IAS第29号に従い、トルコ子会社に対する超インフレ会計を2022年第2四半期より適用開始。2022年以降は適用後の数値
 ※3 2023年より中国汎用の内訳を販売チャネル別のTUCとTUBへ変更。変更に伴い、TUC、TUBの定義に沿った市場シェアに修正。TUC・TUBの市場シェアの買収時比の値は、2020年との比較
 ※4 セグメントベース(内部取引消去後、PPA反映後)

欧州自動車用事業・インド事業に関しウットラムグループへの譲渡(2021年8月10日発表)に伴い非継続事業へ分類したこと、2021年第4四半期よりクラウドコンピューティング契約に関する会計方針を変更したことに伴い、2020年の遡り修正を実施

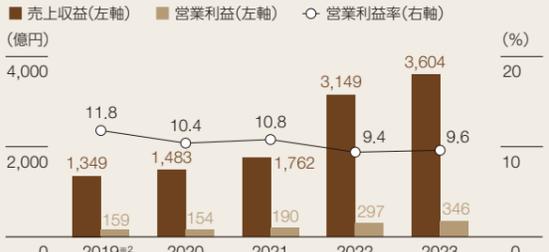
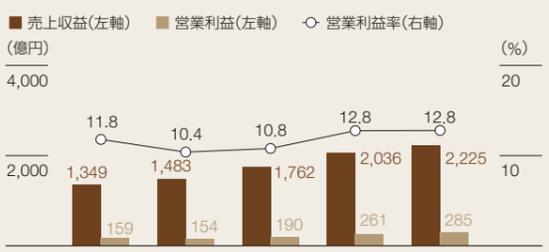
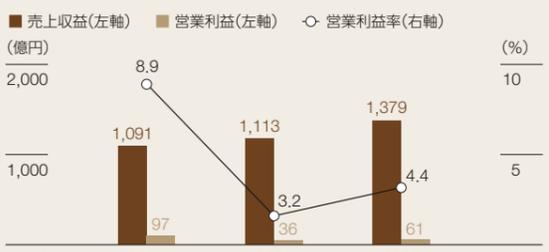
買収時と現在では、会計基準が異なる場合、市場シェア算出に係る各種前提条件が異なる場合があり、買収時比の値は概算値
市場シェアは全てNPFD推計

アセット	財務成果		非財務成果	
<p>PT Nipsea (インドネシア)</p>  <p>高成長国インドネシアにおいて、自動車用分野で圧倒的な存在感を誇り、建築用分野でも市場をリード。当社グループ随一の高い収益性を誇る</p>	<p>2023年実績</p> <p>売上収益は、販売数量の増加や製品値上げの浸透、販売網の拡大、販売代理店の拡充、自動調色機(CCM)の普及拡大などによる力強い成長により、前期比16.3%増の609億円となりました。</p> <p>営業利益は、増収効果や原材料費率の改善により、前期比19.9%増の200億円となりました。</p> <p>建築用の市場シェアは、前年比1pt向上の19%となり、シェアNo.2の地位を維持しています。</p>	<p>買収時(2021年)からの成長</p> <p>NIPSEAスタイルの優秀な経営陣のもと、①インドネシア全土を網羅し、拡大を続ける生産拠点と販売網、②高い認知度を誇る汎用塗料ブランド、③国内最大規模の自動調色機(CCM)供給体制、④グローバルOEMメーカーとの協業で培った強いサポート体制などを強みとして、買収前を大きく上回る収益成長や市場シェア向上を実現しています。</p> <p>これらの結果、買収時と比較して、売上収益は100.9%増、営業利益は96.2%増となりました。</p>	<p>売上収益*1/営業利益*1/市場シェア(前期比/買収時比)</p> <p>609億円(+16.3%/+100.9%) / 200億円(+19.9%/+96.2%) / 19%(+1pt/+2pt)</p>  <p>■ 売上収益(左軸) ■ 営業利益(左軸) ○ 営業利益率(右軸) (億円) (左軸) (右軸) (%)</p>	<p>2023年実績</p> <ul style="list-style-type: none"> ■顧客基盤 <ul style="list-style-type: none"> 国内最大規模のCCM設置を通じた顧客サービスの向上 船舶補修用塗料の試用提供による漁師コミュニティとの関係強化 ■ブランド <ul style="list-style-type: none"> ブランド地位向上への継続的な投資 建築用において、消費者のTop of Mind(第一想起ブランド)スコアで26%を獲得
<p>Dunn-Edwards (米国)</p>  <p>1925年創業の米国南西部を代表する塗料サプライヤーとして、充実した製品ラインアップとサービスをプロ向け塗料業界へ提供</p>	<p>2023年実績</p> <p>売上収益は、米国経済や住宅市場の低迷に加え、カリフォルニア州における天候不順の影響を受けた結果、前期比1.1%増の664億円となりました。</p> <p>市場シェアは、前年並みの2.5%を維持しました。</p>	<p>買収時(2018年*3)からの成長</p> <p>米国南西部を中心として、他社にはない独自の顧客サービスと高品質で多彩な製品を組み合わせるとともに、当社グループが有するノウハウを活用しながら、新規出店や既存の販売網による新製品の供給を進めた結果、売上収益は2018年と比較して48.9%増と順調に成長しています。</p>	<p>売上収益/市場シェア(前期比/買収時比)</p> <p>664億円(+1.1%/+48.9%) / 2.5%(+0.0pt/+0.1pt)</p>  <p>■ 売上収益 (億円)</p>	<p>2023年実績</p> <ul style="list-style-type: none"> ■人材・組織 <ul style="list-style-type: none"> 積極的なダイバーシティ&インクルージョンの推進 女性従業員比率:30.0%(前年比+0pt) 女性幹部職比率:35.0%(前年比+0.5pt) ■自然・環境 <ul style="list-style-type: none"> 生産量が13%増加するなか、製品の配合変更などにより、VOC排出量を前年比55%削減 廃棄物削減に向けて余った塗料の回収・リサイクルを実施する「ペイントケア(Paint Care)」に参加
<p>日本グループ (日本)</p>  <p>高い技術力とブランド力をもとに、自動車用や汎用、工業用、ファインケミカル、船舶用などの幅広い事業を手掛け、日本の塗料市場をリード</p>	<p>2023年実績</p> <p>売上収益は、自動車用では、自動車生産台数の回復が続いたことから、増収となりました。汎用では、物価高騰に伴う消費控えや低価格製品ニーズの高まりの影響を受けたものの、製品値上げの浸透が進んだ結果、増収となりました。工業用では、製品値上げの浸透が進んだものの、市況が前期を下回って推移した結果、前期並みとなりました。これらにより、売上収益は前期比8.3%増の2,015億円となりました。</p> <p>営業利益は、原材料費率の改善や販管費の抑制に加え、国内機能会社(日本ペイントコーポレートソリューションズ(NPCS))にかかる費用や特別退職金を計上した前期からの反動増により、前期比261.9%増の192億円となりました。</p>	<p>買収時(2017年)からの成長</p> <p>買収後、自動車用を中心に、製品力強化や販路拡大を進め、売上収益は買収時比100.9%増の2,015億円、営業利益は買収時比261.9%増の192億円となりました。</p>	<p>売上収益/営業利益(前期比)</p> <p>2,015億円(+8.3%) / 192億円(+261.9%)</p>  <p>■ 売上収益(左軸) ■ 営業利益(左軸) ○ 営業利益率(右軸) (億円) (左軸) (右軸) (%)</p>	<p>2023年実績</p> <ul style="list-style-type: none"> ■技術 <ul style="list-style-type: none"> 自動車塗装技術国際会議「SURCAR」で「審査員特別賞(Jury's Award)」を受賞 環境色彩コンペティション「第26回グッド・ペインティング・カラー(GPC)」の改修部門において、「最優秀賞」を受賞 ■社外パートナー <ul style="list-style-type: none"> 東京大学などとの産学協創によるオープンイノベーションの推進 トヨタホーム株式会社の「品質管理特別優秀賞」を13年連続で受賞 ■自然・環境 <ul style="list-style-type: none"> 温室効果ガス削減に向けた取り組み 温室効果ガス排出量(スコープ1,2):前年比2%削減

※1 セグメントベース(内部取引消去後、PPA反映後)
 ※2 プロフォーマ値
 ※3 Dunn-Edwardsの買収初年度(2017年)は10ヵ月分の業績のため、2018年で比較
 ※4 2022年第1四半期より、セグメント区分を変更。2021年以降は新セグメントベースの数値であり、船舶用海外事業を含む

欧州自動車用事業・インド事業に関しウットラムグループへの譲渡(2021年8月10日発表)に伴い非継続事業へ分類したこと、2021年第四四半期よりクラウドコンピューティング契約に関する会計方針を変更したことに伴い、2020年の遡及修正を実施

買収時と現在では、会計基準が異なる場合、市場シェア算出に係る各種前提条件が異なる場合があり、買収時比の値は概算値
市場シェアは全てNPFD推計

アセット	財務成果		非財務成果	
<p>DuluxGroup (連結) (太平洋・欧州)</p>  <p>成熟した太平洋(豪州・ニュージーランド・パプアニューギニア)・欧州市場の22カ国で展開し、豪州を含む4カ国の建築用市場でシェアNo.1、6カ国でトップ3を獲得。毎年着実な成長を遂げ、当社グループの成長をけん引</p>	<p>2023年実績</p> <p>売上収益は、汎用において、太平洋・欧州において経済要因や地政学要因に伴って販売数量が横ばいまたは減少となったものの、ブランド投資やイノベーション、顧客サービスへの継続的な注力により、増収となりました。塗料周辺事業においては、欧州において政府支援策の減少に伴いETICS(断熱材)の販売が伸び悩んだものの、主にNPTの新規連結影響により増収となりました。これらにより、売上収益は前期比14.4%増の3,604億円となりました。</p> <p>営業利益は、新規連結影響や増収効果に加え、売上総利益率におけるコロナ影響からの正常化により、前期比16.7%増の346億円となりました。</p>	<p>買収時(2019年)からの成長</p> <p>優秀な経営陣のもと、3つの戦略を柱に据えたオーガニック成長や戦略的なインオーガニック成長により、高い収益成長を実現しています。また、インオーガニック成長を補完することを目的に、2019年の買収以降、30件以上の戦略的M&A(小規模なボルトオンM&Aを含む)を実行しました。これらの結果、買収時と比較して、売上収益は167.2%増、営業利益は117.7%増となりました。</p>	<p>売上収益^{*1}／営業利益^{*1}(前期比／買収時比)</p> <p>3,604億円(+14.4%／+167.2%)／ 346億円(+16.7%／+117.7%)</p> 	<p>2023年実績</p> <ul style="list-style-type: none"> ■人材・組織 <ul style="list-style-type: none"> 一女性従業員比率:33.4% 一女性幹部職比率:30.5% ■自然・環境 <ul style="list-style-type: none"> ・自主基準に基づく適切な管理による水使用 一水消費量:前年比10%削減
<p>DGL (太平洋) (太平洋)</p>  <p>Duluxブランドの認知度は約80%(2位のブランドの約2倍)に達するなど、最も信頼できる塗料ブランドとして常に選ばれ続けており、成熟した豪州市場のマーケットリーダー</p>	<p>2023年実績</p> <p>売上収益は、汎用では、小売り向けにおいてコロナ影響からの正常化に伴い販売数量が減少するも、プロ向けにおける販売数量の増加により、全体では販売数量が前期並みとなり、増収となりました。</p> <p>塗料周辺市場では、主にボルトオン買収により増収となりました。これらにより、売上収益は、前期比9.3%増の2,225億円となりました。</p> <p>営業利益は、増収効果や売上総利益率におけるコロナ影響からの正常化がインフレに伴う販管費の上昇を打ち消したことにより、前期比9.3%増の285億円となりました。</p> <p>豪州の建築用市場におけるシェアは、数量・金額ベースともにNo.1を維持しています。</p>	<p>買収時(2019年)からの成長</p> <p>プレミアムブランド製品への継続的な投資、消費者主導型のインサイト(洞察)、イノベーション、マーケティング、小売・プロ向け顧客サービスなどに重点的に取り組むことで、市場の成長を上回る成長を継続しています。また、複数のボルトオン買収を実施することで継続的なオーガニック成長を補完しています。これらの結果、買収時と比較して、売上収益は65.0%増、営業利益は79.4%増となりました。</p>	<p>売上収益^{*1}／営業利益^{*1}／市場シェア^{*3}(前期比／買収時比)</p> <p>2,225億円(+9.3%／+65.0%)／ 285億円(+9.3%／+79.4%)／ 50%(+0pt／+2pt)</p> 	<p>2023年実績</p> <ul style="list-style-type: none"> ■人材・組織 <ul style="list-style-type: none"> ・階層別に女性比率向上施策を展開 一女性従業員比率:36.8% 一女性幹部職比率:30.7% 一トップ200のシニアリーダー会議における女性比率:35%(2013年の15%より+20pt) ・従業員エンゲージメント向上への投資 一従業員満足度(2021年):80%(2017年比+8pt) ■ブランド <ul style="list-style-type: none"> ・ブランド認知度の強化 一DuluxGroupの各種ブランドが、豪州で最も信頼されるブランドとして継続的に選出されており、業界最高のブランド認知度を誇る ■自然・環境 <ul style="list-style-type: none"> ・エネルギー使用量削減への取り組みとして、太陽光発電設備の設置を開始。2030年までに再生可能エネルギーの活用比率50%を目指す 一再生可能エネルギー消費率(全体に占める割合):2.4%(前年比+1.0ポイント) 一再生可能電力消費率(総電力消費量に占める割合):4.5%(前年比+2.5ポイント)
<p>DGL (欧州) (欧州)</p>  <p>欧州建築用塗料市場No.4のCromology、建築内装用とETICS市場でリーディングポジションに位置するJUBなどを有し、DuluxGroupの経営ノウハウを生かして成長を拡大</p>	<p>2023年実績</p> <p>売上収益は、汎用では、経済要因や地政学要因によってフランスを中心に軟調な市況が継続するも、増収となりました。塗料周辺事業では、NPTの新規連結影響などにより、増収となりました。これらにより、売上収益は、前期比23.9%増の1,379億円となりました。</p> <p>営業利益は、増収効果や新規連結影響、売上総利益率におけるコロナ影響からの正常化がインフレに伴う販管費の上昇を吸収し、増益となりました。これらにより、営業利益は前期比70.4%増の61億円(2022年はPPAに伴うステップアップ費用などの一過性要因を含む)となりました。</p> <p>主要な欧州市場の建築用におけるシェアは、Cromology、JUBともにリーディングポジションを維持しています。</p>	<p>買収時(2022年)からの成長</p> <p>太平洋市場における長年の継続的な成長力をもとに、欧州建築用市場No.4のCromology、中欧建築用市場のリーダーであるJUBを中心に成長加速を進めています。また、イタリアの接着剤メーカーであるNPTの買収を通じ、塗料周辺事業においても基盤を拡大しています。これらの結果、買収時と比較して、売上収益はNPTの新規連結影響がフランスにおける販売数量の減少を吸収し、26.4%増となりました。営業利益は、フランスにおける軟調な市況の影響や、NPTのM&A関連費用の計上などにより、37.2%減となりました。</p>	<p>売上収益^{*5}／営業利益^{*5}(前期比／買収時比)</p> <p>1,379億円(+23.9%／+26.4%)／ 61億円(+70.4%／-37.2%)</p> 	<p>2023年実績</p> <ul style="list-style-type: none"> ■人材・組織 <ul style="list-style-type: none"> 一女性従業員比率:29.4% 一女性幹部職比率:29.8% ■自然・環境 <ul style="list-style-type: none"> ・再生可能エネルギーの利用促進 一再生可能エネルギー活用比率:11%(前年比-20ポイント) 一再生可能電力活用比率:21%(前年比-45ポイント) <p>※ 2022年からの数値の低下は市場価格の変動の影響を受けたためであり、Cromologyにおいては再生可能エネルギーの購入、JUBにおいては太陽光発電の継続利用を実施しており、再生可能エネルギーの利用を促進する傾向に変化はありません。</p>

※1 セグメントベース(内部取引消去後、PPA反映後)
 ※2 プロフォーマ値。M&A費用などの一過性費用を含む
 ※3 数量ベース

※4 DuluxGroupの開示区分を変更したことにより、2022年・2023年はCraig&Rose、Maison Decoを含まず
 ※5 2021年はプロフォーマ値(Cromology・JUBの合算値)。2022年のJUBの業績は、12ヵ月分を表示(プロフォーマ値)。為替レートは1EUR=138.5円を適用。また、DuluxGroupの開示区分を変更したことにより、2022年・2023年はCromology、JUB、NPT、Craig&Rose、Maison Decoの各事業を含む