

「統合報告書2023」の発行に当たって

$$MSV = M(EP\text{S}) \times M(PER)$$

「自律・分散型経営」のもと、
「アセット・アSEMBラー」モデルによる
「株主価値最大化(MSV)」実現へ

取締役 代表執行役共同社長




取締役 代表執行役共同社長

若月 雄一郎

Chapter



2021年度にスタートした「中期経営計画(2021-2023年度)」は、最終年度の1年を残すばかりとなりました。これまでの2年間を振り返れば、コロナ影響の拡大・長期化やロシアによるウクライナ侵攻などの影響により、サプライチェーンの混乱や急激なインフレによる原材料価格の高騰、金利上昇など、当社グループを取り巻く経営環境は大きく様変わりしました。しかしながら、各地でのシェア向上や継続的な製品値上げ、Cromology、JUBのM&A効果などもあり、2022年度の売上収益は過去最高を達成することができました。営業利益についても、中国引当金などの一過性費用の計上、トルコにおける超インフレ会計の適用があったものの、増収効果や継続的なコスト抑制策などにより、過去最高を達成しています。為替影響などの一過性要因を除いた実質ベースでも増収増益を確保しており、既存事業と新規M&Aの両輪で成長を加速する「アセット・アSEMBラー」モデルの強靭さを強く実感する結果となりました。中計目標として掲げる2023年度の営業利益1,400億円を超える水準の達成に向けて、シェア向上とマージン改善にグループ一丸で取り組んでいきます。

当社は既に、次期中期経営計画に向けた準備に着手しています。次期中計では、現中計で達成できたこと、未達に終わったことを整理しながら、より一層の成長を図っていく方針です。

私たち共同社長は、強固なパートナーシップのもと、それぞれが主に担当する役割を果たしつつも経営判断は共同で行い、MSVに資するコーポレート・アクションを実行しています。今後も、グループ全体を貫く存在意義を示すPurpose「サイエンス+イマジネーション」の力で、わたしたちの世界を豊かに。」のもと、国内外のパートナー会社を率いる経営陣の能力を最大限に引き出す「自律・分散型経営」を推進していきます。また、各パートナー会社の経営陣は、当社グループのスケールメリットを活用した上で、相互に連携・協働しながら、自律的な成長を追求していきます。さらに、「アセット・アSEMBラー」として、良質で低リスクの買収を継続して積み重ねていきます。

投資家の皆様には、今後ともご理解、ご指導を賜りますよう、よろしく願い申し上げます。

2023年9月30日

取締役 代表執行役共同社長

若月 雄一郎

取締役 代表執行役共同社長

ウィー・シューキム

若月共同社長メッセージ

$$MSV = M(EPS) \times M(PER)$$

“Integrityある経営集団”として、
株主価値を上限なく追求



取締役 代表執行役共同社長
若月 雄一郎

良質なアセットを持つ企業連邦として、MSVで一致団結した“Integrityある経営集団”であることの強み

2021年4月に共同社長へ就任して以降、MSVの実現に向けた施策を果敢に実行できているポイントは3つあります。1つ目は、ウィー氏とのパートナーシップ、つまり、ウィー氏が持つ事業経験と私の資本市場の経験が互いに補完し合うことで、共同社長体制が効果的に機能し、スピード感のあるコーポレート・アクションを可能にしている点です。

2つ目は、取締役会議長の中村氏をはじめとする取締役メンバーとのコミュニケーションが密であることです。形式的

に社内プロセスを踏むのではなく、実質的な議論を相当に高いレベルで交わしており、コミュニケーションの頻度や要点を絞った議論などが、迅速かつ高度な意思決定に結び付いています。経営の判断軸がMSVという共通言語で統一され、それが深いレベルで浸透していることがこれらを可能にしています。

そして、3つ目のポイントは、根本的に人間として「信頼」できる経営者の集団であることです。例えば、私と議長の中村氏は、同じ投資銀行出身者として、議論の詰め方や考え方から、軽重の付け方に至るまで思考に共通項が多く、執行の意思を尊重した上で、リスク判断を含めて壁打ちや議論に真正面か

ら向き合ってくれます。こうした信頼できる取締役メンバーからの期待を受け止めながら、オープンで活発にコミュニケーションしているのが当社の特長です。まさに、私が経営者として大事にしている「Integrity」(誠実)が随所に現れており、“Integrityある経営集団”として一致団結しています。

迅速な経営判断がもたらした2つの大きな成果

「中期経営計画(2021-2023年度)」がスタートした2021年以降、そうした密なコミュニケーションを核にして成し遂げた成果を2つ挙げたいと思います。まず、2022年1月に実施した株式の海外売出しです。国内金融機関を中心とした伝統的で安定的な株主構造から、長期視点で当社の成長戦略に理解を示すグローバルな投資家層を新たに構築するという強い決意のもと、経営課題の1つとして捉えていた市場流動性の向上と潜在的な追加売却懸念に対して、当社としてプロアクティブに対処しました。当社の経営モデルである「アセット・アセンブラー」を対外的に初めて打ち出したのもこのタイミングであり、海外資本市場の優良な機関投資家をターゲットとして、当社独自の成長ストーリーを理解してもらいながら、当社に対してアクティブに評価してくれる投資家基盤を経営の意思としてグローバルに構築できたのは大きな成果でした。

2つ目は、欧州におけるCromology、JUB、NPTの買収です。共同社長同士の間での活発な議論もさることながら、買収のリード役であるDuluxGroupのパートナーリック・フリーハンCEO率いるチームや取締役メンバーとも要所を押さえた議論を積み重ねながら、スピード感を持って経営判断することができました。

このように、MSVという共通言語とアクティブなコミュニケーションが、競争相手が複数いる中でも一連の買収を成功に導いた主因であり、今後のMSV実現にも大きく寄与すると私は考えています。

▶ P31 「経営モデルの構築と成長戦略の進化」参照

「中計」を通過点としたアスピレーションな視点こそが当社の経営スタイル

ここまでの中計の進捗を振り返ると、新型コロナウイルスの影響やサプライチェーンの問題に直面し、工業用市場は相応に苦戦した一方、建築用市場は根強い成長が見られました。こうした中、当社グループ全体としては原材料価格の高騰やインフレに見舞われながらも、不断のコスト抑制策や製品値上げの着実な実施による収益成長によって、各地域で市場シェアを維持・拡大しました。また、塗料周辺分野において、DuluxGroupの「Selleys」ブランドの伸長や、Vital Technicalの買収、ETICS(断熱材)に強みを持つJUBの買収などが寄与し、売上収益は想定以上の成果を出しています。オーガニック成長とM&Aによる積み上げが足元でしっかり実現できており、「アセット・アセンブラー」モデルの強さを改めて認識しています。

▶ P51 「中期経営計画(2021-2023年度)の概要と進捗」参照

現中計で掲げる数値目標は、次期中計も見据えたマイルストーンの1つとして私は意識しているものの、中計達成そのものが目的ではありません。当社が目指すべき目的はあくまでMSVの実現であり、例えば、Cromologyの

買収は中計のためやスケールメリットを追求したものではなく、株主価値に資するか否かの観点に立って、「健全な警戒心」を持ちながら判断しました。

上限なき成長をもたらす「アセット・アセンブラー」モデルの優位性

私は、当社の「アセット・アセンブラー」モデルというプラットフォームには大きく3つの優位性があると考えています。すなわち、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、です。

1点目の「ファンディングコストの低さ」は、M&Aにおいて極めて重要な要素です。低金利が継続する日本円をベースにすることで、金利が上昇した欧米企業に対し、その優位性は拡大しています。足元の低金利下における買収では負債調達を優先することで、通常EPSは増大しますが、負債にのみ依存すればいずれデットキャパシティの限界に直面します。それに対して、当社は株式による調達も視野に入れており、高いPER株式を使って相対的に低いPERの会社を買収すれば、全額株式を使ったとしても基本的にEPSは増大します。EPSの最大化は最適なレバレッジ水準の負債と株式を組み合わせることにより達成でき、これらの手法を繰り返せば、デットキャパシティの制約を受けず、上限なく継続的に買収を積み上げることが可能となります。対象としてはリスクの低い安定収益企業であり、そのような対象会社は相当数に上ります。

▶ P37 「「アセット・アセンブラー」モデルの基盤」参照

若月共同社長メッセージ

当社のファンディングコストの優位性は、低リスク・安定収益資産の集合体によるレバレッジ力と、MSVの前提条件である金融機関への責務の充足を両立させる経営力にあります。しかし、低ファンディング力は当社だけではありません。次の2点目、3点目と組み合わせることで、当社独自の優位性が生じます。

2点目の「EPS寄与の最大化を引き出す力」は、まず買収対象会社の魅力やリーダーシップの強さ、特にCEOの資質が高い会社に対する目利き力に現れます。加えて、当社は買収後も対象会社のブランドや歴史に対するリスペクトを失わず、優秀な人材のモチベーションを高く維持することで、本社が管理・干渉をせずにスケールメリットなどを提供することにより、パートナー会社がEPS寄与の拡大を続けられるのです。

そこには、現地子会社の自律的な判断を促す方が意思決定の遅滞を避け、競合に打ち勝つ迅速・適切な判断が可能という考え方がベースにあります。

自律性と結果責任の組み合わせを最

適化することで、パートナー会社の潜在成長力を引き出し、相当数の優良な会社を積み上げることができる力こそが、当社の強みの1つです。

3点目は「経営クラスのタレントを惹き付ける力」です。当社グループのもと、MSVに共感し、自律性と結果責任を組み合わせる上で、さらなる成長が可能なプラットフォームは、多くの優秀な人材を惹き付ける力があり、今後のM&Aにおいても非常に有効です。当社グループ入りしたCEO自らがそのメリットを実体験として伝播することで、新しい買収でも同様の共感を生み出し、買収後の円滑なエンゲージメントをもたらします。ここに至って、当社の考え方は、世界中の数多くのトップ人材から共感を得ています。

私たちは、こうした強みに自負を持つ一方で、M&Aのようなリスクあるアクションに対して常に「健全な警戒心」を持ちながら、EPSの継続的な拡大を志向しています。

①優良な会社を適切なバリュエーショ

ンと最適なファンディングで積み上げ続ける力、②買収後の会社の潜在力を開花させる力、③優秀な人材を惹き付け、連邦経営を拡大させる力、を備えた当社の「アセット・アセンブラー」モデルは世界でもユニークな存在であり、MSVという唯一のミッションと併せて投資家の皆様の期待に応えるモデルであると確信しています。

サステナビリティがMSV実現の前提であることを明確化

MSVの実現には、顧客や取引先、従業員、社会などへの責務を充足することが大前提になります。サステナビリティは、ステークホルダーに対する責務の充足の一環として取り組むものであり、MSVの前提条件の1つという位置付けです。この考え方は取締役会で繰り返し議論されており、当社の共通認識として、グループ全体で徹底しています。

▶ P41 「MSVの前提としてのサステナビリティ」、P108 「取締役会の議論」参照

PER

「良質なM&A」の実績を積み上げ、
将来の成長期待を高める

顧客・取引先・社会の要請を
ビジネスチャンスに

CO₂排出量(スコープ1,2)の削減に向けては、千篇一律な基準を世界共通で設けるのではなく、各地域・市場の実情に合わせた適切な取り組みを進めていきます。当社は大手化学メーカーと比較して排出量は少ないものの、代替エネルギー開発などの取り組みを着実に進め、排出量を削減していきます。全てのサプライチェーンにおけるCO₂排出量(スコープ3)についても徐々に対応を開始しています。製品面では、塗装回数を減らす、早く乾燥させるなど、ビジネスにつながる機会が拡大しており、顧客ニーズの変化をイノベーションのチャンスと捉え、高付加価値な製品を現地需要に合わせて開発していきます。

サステナビリティにかかる責務の充足に向けては、2022年度に「調達」の新チームを発足・追加しました。既存チームとの多少の重複はあるものの、各チームで抱える課題も増加する中、新チームの設立がボトムアップで上がってきたことを契機としており、新チームを通じて人権問題を含む倫理的調達を巡る課題を「見える化」することを狙っています。当社グループの持続的な成長には取引先との健全な協働関係が不可欠であり、調達における当社グループの基本的な考え方を改めて開示するなど、持続可能な調達の確保と取引先との関係性の強化につなげていきます。

EPSの継続的拡大に対する
期待・信頼を資本市場から引き出す

資本市場との有意義な対話は欠かすことができず、レバレッジを高めた中でも負債の返済が可能であることや、適切なリスクを取りながらも持続的なEPSの積み上げが可能であること、オーガニック・インオーガニックな成長を志向していることへの期待・信頼の醸成が重要です。「PERの最大化」に向けて、継続的なEPS向上への自信に裏打ちされた積極的なIR活動や最適な財務戦略、サステナビリティの推進を進めてまいります。当社グループは引き続きMSVの実現を図っていきますので、今後ともぜひご期待ください。

▶ P55 「若月共同社長が語る、MSV実現に向けた財務・M&A戦略」参照

当社の「アセット・アセンブラー」モデルには、大きく3つの優位性があります



取締役 代表執行役共同社長

若月 雄一郎

ウィー共同社長メッセージ

MSV = M(EPS) × M(PER)



挑戦を後押しする人材基盤の構築を通じて、持続的なEPS成長を果たす

取締役 代表執行役共同社長
ウィー・シューキム

逆風下でも堅調な成長を実現

「中期経営計画(2021-2023年度)」がスタートした2021年以降、当社グループを取り巻く環境は大きく変化したものの、当社グループはこうした難局を冷静な対応で乗り越え、2022年は売上収益・営業利益ともに過去最高を達成することができました。世界がどのように変化しようとも、資本市場にコミットした売上収益や営業利益などの計画を、当社は必ず達成していきます。今後さまざまな困難に直面したとしても、高い能力を持つ意欲的な仲間たちとともに、新たに挑戦していく風土を醸成し続けることが、将来の当

社グループの成功につながると確信しています。

▶ P51「中期経営計画(2021-2023年度)の概要と進捗」参照

当社グループは、「アセット・アセンブラー」モデルを着実に実行し、引き続き堅調な成長を維持しています。「アセット・アセンブラー」モデルのもと、それぞれが非常に強固な事業基盤を持つ、自律的な事業グループであるパートナー会社は、当社グループの豊富な資金力を活用しながら、飽くなき成長を目指しています。各パートナー会社は、中核事業の成長だけでなく、中長期的に周辺分野へ事業領域を拡大すること

で、成長の機会を追求しています。また、塗料周辺分野でも魅力的な買収候補先が見つければ、当社グループは周辺分野の企業もパートナーとして積極的に迎え入れ、より幅広い分野で競争力のあるアセットを積み上げていく方針です。

例えば、2019年に当社グループへ加わったDuluxGroupは、当社グループの豊富な資金力を生かして成長を加速し、連結業績に貢献している好事例です。この4年間で中核事業である塗料・コーティングのみならず、SAF(密封剤、接着剤、充填剤)やガーデニング用塗料分野での買収を繰り返し、太平洋地域での存在感を高めてきました。欧州地域においては、2021年までの複数の買収に加え、2022年にフランスのCromology、スロベニアのJUBへ戦略的なM&Aを実施したほか、2023年にはイタリアのNPTを買収するなどにより、事業基盤を大幅に拡大しています。これらの買収先企業は、DuluxGroupの専門知識やノウハウ・経験、技術力、豊富な製品ラインアップを活用しながら、持続的な価値を創造しています。加えて、DuluxGroup以外のパートナー会社も、これら買収先企業の技術や製品を取り入れることで、収益を拡大することが可能です。

また、DuluxGroupを買収したことで、NIPSEAグループはDuluxGroupの保有する「Selleys」ブランド製品を既存の販売網を通じて積極的に販売するとともに、マレーシアのVital TechnicalやCMIを買収したことで併せて、SAF事業に自信を持って参入することができました。このように、各パートナー会社は当社グループの資金力やリソースの活用によって着実な成長を遂げています。

▶ P61「特集①：M&Aの成功例」参照

事業ポートフォリオの合理的な運営に当たっては、事業売却も選択肢の1つです。欧州の自動車用事業とインド事業は、コロナ影響による需要低下とサプライチェーンの混乱継続によって高まった市場の不確実性に直面しました。こうした状況を勘案し、当社グループは2021年、これらの事業に買い戻しの条件を付けてウットラムグループへ売却する経営判断を下しました。こうした手法の活用により、市場環境が好転した場合、欧州の自動車市場やインド市場に再参入する機会を確保しています。

一方、新しいパートナー会社を迎え入れるだけでなく、既存事業における力強い売上成長と収益性の改善を追求しており、MSV実現に向けて、今後も全社一丸となって取り組んでいきます。

競争に打ち勝ち、塗料・コーティング分野で市場支配権の獲得へ

当社グループが中核事業とする塗料・コーティング市場は、グローバルで約2,000億米ドルに上る市場規模と推定され、人口増加や経済発展に伴って持続的な成長が見込める魅力的な産業です。収益性が非常に高く、安定したキャッシュ・フローを生み出すビジネスでもあることから、競合他社や異業種からの注目を集めています。最近では、防水剤や接着剤、セメントなどのメーカーから参入が相次ぎ、競争が激化しています。当社はこうした非伝統的なプレーヤーとのゲームにも打ち勝っていかなければなりません。

激しい競争環境の中であっても、適切な取り組みを続けることで、当社グループが展開する各市場で支配権を獲得するという方針に変更はありません。当社グループは、ブランド、販売網、テクノロジー、サプライチェーン、市場に関

する知識・ノウハウ、優秀な人材などで優れた強みを持っています。特に、アジアNo.1ブランドとして、アジア・太平洋地域で非常に強いプレゼンスを有しており、今後もこれらの全ての強みを活用しながら世界各国・地域で成長を続けていきます。MSVの実現に向けて、単純に規模ばかりを追い求めるのではなく、収益性を確保しながら成長を追い求めていきます。

収益性の改善が課題の日本グループでは、特に自動車用と船舶用に焦点を当てながら構造改革に取り組んでおり、2022年に船舶用事業で早くも黒字化を達成するなど、既に成果が現れ始めています。国内のパートナー会社は、各事業領域に特化した独立組織で構成されていますが、国内機能会社として誕生した日本ペイントコーポレートソリューションズ(NPCS)の運営が軌道に乗れば、日本グループ全体を網羅したシナジーを発揮し、国内各社の事業収益に恩恵をもたらすと考えています。

▶ P91「ウィー共同社長が語る、日本グループの構造改革の進展と収益性改善への道筋」参照

革新的な技術と柔軟な行動容容により、中国市場で成長を加速

中国事業は、当社グループの業績に占める割合が大きいと、常に注目を集めています。現中計期間中に中国市場で多くの逆風に見舞われました。中でも、コロナ影響に伴う長引く景気低迷や、政府による不動産ディベロップメントに対する過剰な借り入れ抑制策の導入によって、TUB(Project顧客や主要建設会社とのBtoBビジネス)市場の成長が大きく鈍化しました。こうした状況下、当社グループはこれまで取り組んでいた大手不動産ディベロップメントに関

ウィー共同社長メッセージ

焦点を当てた市場シェアの拡大から、より広範に顧客基盤の多様化を進める方向に舵を切っています。多様な顧客へ働き掛ける一方、既存顧客に対して付加価値の高い製品を継続的に提供することで、重要顧客を慎重にサポートしていきます。近いうちに、緩やかながらも着実な市場回復を受けて、TUB事業は回復に転じると見込んでおり、併せて「中古住宅・エコノミー住宅時代」の到来などによる新たな事業機会も踏まえると、今後も継続的な発展・成長が期待できる市場であると認識しています。

TUB市場が縮小したことで、TUC(消費者向け事業、DIY事業、代理店・販売店経由、EコマースなどBtoCビジネス)市場は、先述の通り、非伝統的なプレーヤーも含めた競争が激化していますが、TUC事業は私たちが熟知している分野であり、さらなる市場地位の確立に向けて取り組みを強化しています。NIPSEA中国では、TUC事業でのさらなる成長余地を見出しており、圧倒的な市場シェアを持つ特級・1~2級の大都市でのさらなる成長に加えて、3~6級の地方都市でさらなる市場浸透を強力に推し進めています。小規模都市では、専門チームを組成し、強力なブランド力や販売網などを活用しながら急成長を目指しています。加えて、卓

越した高意匠性と環境配慮を両立した消費者向けの革新的な新製品「Magic Paint」を中心とした拡販にも注力しています。顧客に対して新たな付加価値を提供することで、差別化要因を革新性・性能・審美性・付加価値にシフトさせたい考えです。NIPSEA中国は企業文化として俊敏性を有しており、顧客の期待に対して機敏に対応し、市場シェアをさらに獲得することが可能です。

▶ P85「特集②：中国事業の成長可能性」参照

強みを生かして、塗料周辺分野で新たな成長

SAF・工具・フロアコーティング・建設化学品・防水材料などの塗料周辺分野は、新たな成長領域として存在感が高まっています。当社グループは、塗料・コーティング分野で培ってきた市場へのリーチ力、ブランド構築力などを活用しながら、周辺分野へ事業を拡大しています。現時点では、多くのパートナー会社において、周辺分野の売上規模は大きくないものの、「無駄のない成長(LFG: Lean For Growth)」を志向する各パートナー会社は、現中計期間において大きな成果を生み出してくれると確信しています。

先述の通り、DuluxGroupが有する「Selleys」ブランドは、豪州・ニュージーランドで高い認知度を誇っており、NIPSEAグループが展開する市場に持ち込み、流通力を生かして拡販したところ、良好な成果を上げています。NIPSEAグループ各社では、「Selleys」ブランド製品の売上拡大だけでなく、家庭用品やホームケア製品などのブランド化も推し進め、金物店や大型量販店での販売スペースの確保に取り組んでいます。一部の地域では、「NIPPON PAINT」ブランドと「Selleys」ブランドのクロスプロモーションを展開することで、顧客認知度が向上し、市場での存在感が増しています。

欧州においても、ETICS(断熱材)を成長分野の1つとして注目しています。2019年に当社グループ入りし、トルコのETICS市場をけん引するBetek Boyaとともに、欧州のCromologyやJUB、NPTは、個社単独で生み出す価値以上のシナジー効果を創出するべく、互いに成長を支援し合える協力体制の構築を進めています。

当社グループの各国・地域の経営陣は、塗料周辺分野の拡大に向けて意欲的に取り組んでおり、その取り組みはまだ第一歩を踏み出したばかりです。

人が鍵であり、人こそが事業成長の原動力です

正しいリーダーのもとで、挑戦を後押しする人材・組織基盤を構築

私は、組織は人によって作られるものと確信しています。人が鍵であり、人こそが事業成長の原動力です。当社グループで持続的な成長を果たしているパートナー会社には、強力なリーダーシップを持つ優秀なリーダーがいます。「アセット・アセンブラー」モデルを追求する中で買収対象となり得るのも、優れた実行力を持つ強力な経営陣を擁する企業になります。

当社グループは2022年度も引き続き、グループ全体で組織開発に向けた取り組みを強化しています。日本では、「J-LFG」を通じた企業文化の変革に加え、上級幹部職や中間幹部職の能力開発にも取り組んでいます。最終的には、全経営陣を動員し、幅広い階層の従業員を参画させることで、これまでの慣習に束縛されることなく、潜在的な能力を発揮し、現時点で後塵を拝するようなセグメントでも競争に打ち勝って欲しいと考えています。その出発点となるのが、リーダーや従業員のトレーニングとエンゲージメントであり、あらゆる階層の従業員が、新しい未来に向けた大胆な一歩を踏み出せる環境を構築していきます。技術者を対象とした試験的な報酬制度の導入が成功したこと

を受け、業績に連動したインセンティブや報酬制度を補完する幹部職・専門職のキャリアアップ制度を抜本的に見直し、日本グループ全体に適用していきます。近い将来、成長が緩やかな成熟市場である日本においても、高いモチベーションを持ってトレーニングを受けた従業員がより高い業績を達成してくれると確信しています。

当社グループのグローバルなサステナビリティへの取り組みは、若月共同社長が陣頭指揮を執り、「環境&安全」、「人とコミュニティ」、「イノベーション」、「ガバナンス」、「調達」のサステナビリティチームが推進しています。「人とコミュニティ」チームでは、ダイバーシティ&インクルージョンと社外コミュニティとのエンゲージメントに特に注力しています。当社グループはサステナビリティ推進の一環として、従業員の福利厚生と能力開発のあらゆる側面で徹底した取り組みを実施しています。

MSV実現の重要な指標である「EPS」を持続的に拡大

当社グループのミッションはMSVの実現です。私は、世界各国のリーダー陣やそのチームがMSV実現に向けて一致団結していると強く信じています。まずは全てのステークホルダーへの責務

やコミットメントを充足した上で、残存する株主価値の最大化の実現に向けて全力で取り組むことが必要です。MSVの実現に向けては、その重要な指標である「EPS」を持続的に拡大していきます。

先行きは依然として楽観視できないものの、当社グループは「アセット・アセンブラー」モデルのもと、各パートナー会社の独自の企業文化を堅持しながら、従業員・顧客を重視し続けることで、今後も持続的な成長を遂げていきます。

EPS

高い能力を持つ意欲的な仲間たちとともに、新たに挑戦していく風土を醸成し続ける

取締役 代表執行役共同社長



「株価」を意識した経営

「EPS・PERの最大化」で、「株価」に反映

当社は、「EPS」と「PER」の最大化を通じて、経営上の唯一のミッションである「MSV」を追求しており、その帰結となる「株価」を意識した経営を実践しています。

過去10年間の株価・EPS・PERを見ると、いずれもTOPIX化学業種平均や競合他社(中央値)を上回って推移しています(下図参照)。今後も、持続的なEPS成長や資本市場からの期待を高めていくことで、MSVの実現を目指していきます。

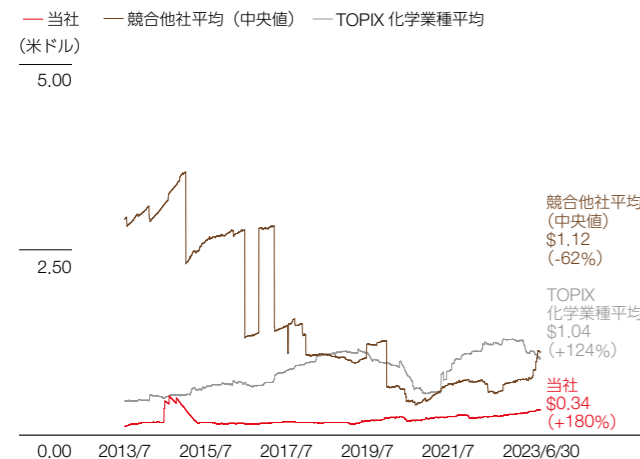
▶「資本コスト」を意識した経営については、P55「若月共同社長が語る、MSV実現に向けた財務・M&A戦略」をご覧ください。

当社株価の推移



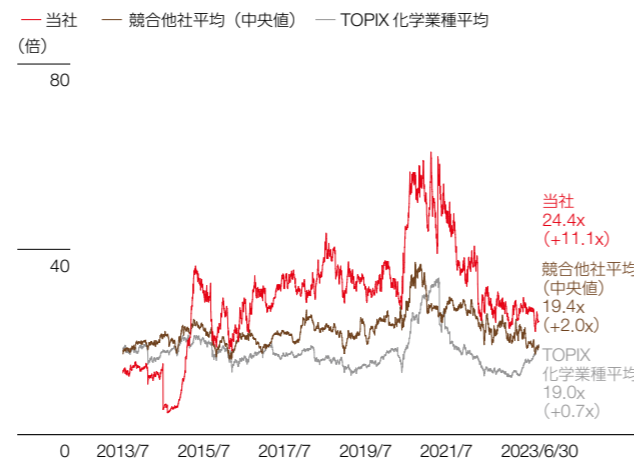
※1 出所: FactSet(2023年6月30日時点)、Bloomberg
 ※2 2013年7月1日の株価を100として指数化
 ※3 競合他社には、Sherwin-Williams、BASF、Asian Paints、PPG Industries、Akzo Nobel、Berger Paints India、Axalta、SKSHU Paint、Kansai Paint、TOA Paint、Asia Cuanonを採用
 ※4 Axalta、SKSHU Paint、TOA Paint、Asia Cuanonについては、上場日の指数化されたSherwin-Williamsの株価で指数化

当社EPSの推移



※1 出所: FactSet(2023年6月30日時点)、Bloomberg
 ※2 競合他社には、Sherwin-Williams、BASF、Asian Paints、PPG Industries、Akzo Nobel、Berger Paints India、Axalta、SKSHU Paint、Kansai Paint、TOA Paint、Asia Cuanonを採用
 ※3 EPS(今後12ヵ月間のEPS)の為替計算について、2023年6月30日時点の数値を使用
 (USD/EUR=1.091000、USD/INR=0.012190、USD/CNY=0.137664、USD/JPY=0.006919、USD/THB=0.028205)

当社PERの推移



※1 出所: FactSet(2023年6月30日時点)、Bloomberg
 ※2 PER(今後12ヵ月間のPER)は、各日の株価/各日のEPS(今後12ヵ月間のEPS)で算出
 ※3 競合他社には、Sherwin-Williams、BASF、Asian Paints、PPG Industries、Akzo Nobel、Berger Paints India、Axalta、SKSHU Paint、Kansai Paint、TOA Paint、Asia Cuanonを採用

投資家との対話

当社は、国内外の投資家に対する公平な情報開示の徹底、継続的な対話などの資本市場とのコミュニケーションにより、投資家の理解を促し、当社への期待を高めるとともに、情報の非対称性を解消し、資本コストを抑えることで、「PERの最大化」につなげ、MSVの実現を目指しています。

2022年度は、IR活動をさらに強化し、IR面談を695社(前年比33.9%増)実施しました。IRイベントとしては、「中期経営計画(2021-2023年度)進捗説明会」、共同社長2名による「NIPSEA事業説明会」、取締役会議長である中村筆頭独立社外取締役による「ガバナンス・スモールミーティング」などを開催しました。また、個人投資家説明会を積極的に開催するなど、幅広い投資家層に訴求しています。併せて、統合報告書やIRサイトを強化・拡充するなど、積極的な情報開示についても引き続き注力しています。

IR面談社数

	2020	2021	2022
国内投資家面談	136社	232社	311社
海外投資家面談	210社	287社	384社
うち ESG 投資家面談(国内外)	9社	30社	49社
合計	346社	519社	695社

IR実施イベント

	2020	2021	2022
決算説明会	4回	4回	4回
機関投資家向け説明会	1回	4回	4回
M&A説明会	1回	2回	0回
個人投資家向け説明会	1回	5回	6回
合計	7回	15回	14回

ステークホルダーへの責務の充足

MSVの実現に当たっては、何よりもまず、顧客・取引先・従業員・社会などへの責務を充足することが大前提であり、ステークホルダーとの対話を通じた信頼関係は、「アセット・アsembler」モデルに必要な不可欠なアセットです。今後も、ステークホルダーへの責務を果たした上で、残存する「株主価値」の最大化に尽力していきます。

主なステークホルダー	「責務の充足」例
顧客	<ol style="list-style-type: none"> 社会課題解決に向けた共同開発(加飾フィルム、自動運転支援ターゲットラインペイントなどの新世代技術) 定期的な製造現場への見学案内、顧客満足度調査の実施(技術・営業分野など) 健康と安全に配慮した高品質製品の提供 <p>▶ 詳細は、P77「研究開発戦略」をご覧ください。</p> <ol style="list-style-type: none"> 業界トレンドや技術共有などを目的とした各種イベントへの出展・参加(SURCAR(自動車)、国際オートアフターマーケット EXPO(自動車補修用)、高機能塗料展などでの講演、各種執筆活動) 顧客要請に応じてCDP(国際的なNGO)などの調査に回答
取引先	<ol style="list-style-type: none"> 資材とサービスの持続可能な調達に向けたアンケート調査の実施 人権侵害に負担した組織や人権侵害のもとで製造された原材料の排除 <p>▶ 詳細は、P83「調達」をご覧ください。</p>
従業員	<ol style="list-style-type: none"> 労働組合のアンケートや外部調査などを通じた従業員満足度の把握、対話の実施 製品や事業などに関する知識・スキルの習得に向けた研修制度の設計・実施 不利益を受けることなく通報・相談できる内部通報制度の構築 <p>▶ 詳細は、P71「人材戦略」、P121「リスクマネジメント」をご覧ください。</p>

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年度、2021年度の遡及修正を実施

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

NIPSEAグループ
(アジア)



アジアを中心とした22カ国・地域で展開し、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

2022年度実績

売上収益は、自動車用では、半導体供給不足などの影響を受けたものの、自動車生産台数が前期を上回ったことなどにより、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影響を受けるも、既存住宅向け内装需要が引き続き堅調に推移したことや、中国、インドネシア、トルコなどの主要地域において積極的な製品値上げが奏功した結果、増収となりました。これらにより、売上収益は前期比24.0%増の7,085億円となりました。

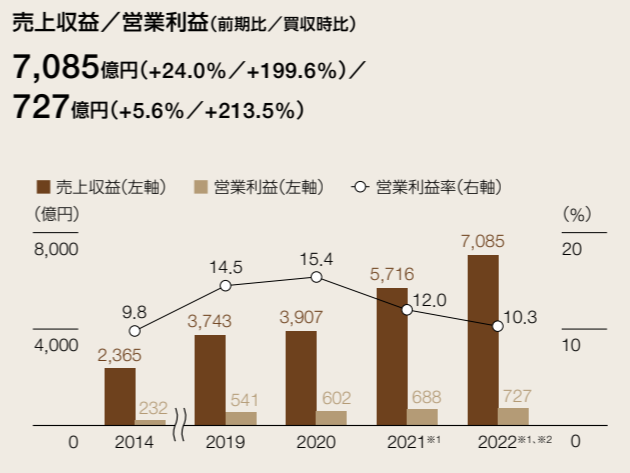
営業利益は、原材料価格高騰の影響や、中国での貸倒引当金の計上などがあったものの、増収効果や製品値上げの浸透により、前期比5.6%増の727億円となりました。

買収時(2014年)からの成長

2014年の連結子会社化以降、①圧倒的なブランド力、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 Nipseal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Vital Technical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。

これらの結果、買収時と比較して、売上収益は199.6%増、営業利益は213.5%増となりました。



- 2022年度実績**
- 人材・組織
 - ジェンダー比率改善への積極的な取り組み
 - 女性従業員比率:25.0%(前年比+0.1pt)
 - 女性幹部職比率:25.2%(前年比+0.1pt)
 - 従業員エンゲージメントの向上
 - 従業員満足度:75.0%
 - ブランド
 - 「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2年連続で選出
 - 自然・環境
 - 自主基準に基づく適切な管理による水使用
 - 水使用量:前年比6.4%削減

NIPSEA中国
(中国)



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

2022年度実績

売上収益は、自動車用では、半導体供給不足などの影響を受けたものの、自動車生産台数の前年からの反動増や、製品値上げの浸透により、増収となりました。汎用では、TUCにおいて、製品値上げの浸透や3～6級都市での販売好調により10%増収(現地通貨ベース)となった一方、TUBにおいては、軟調な不動産市場の影響を受けて14%減収(現地通貨ベース)となりました。工業用では、コイル向け塗料をはじめとした全事業がコロナ影響を受けて販売不振となり、減収となりました。これらにより、売上収益は、前期比18.9%増の4,507億円となりました。

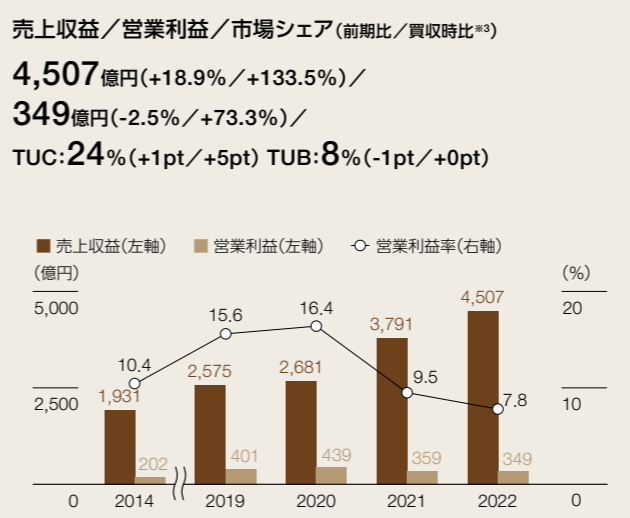
営業利益は、増収効果や製品値上げの浸透があったものの、貸倒引当金の計上により、前期比2.5%減の349億円となりました。

市場シェアは、TUCで前期比1pt向上した一方、TUBではリスクのある顧客との取引を絞るなどの施策を進めた結果、1pt減少しました。

買収時(2014年)からの成長

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では顧客基盤の多様化を進めています。

これらの結果、買収時と比較して、売上収益は133.5%増、営業利益は73.3%増となりました。



- 2022年度実績**
- 顧客基盤
 - 建築用事業を支える圧倒的な販売網の構築
 - 店舗数:約104,000店(前年比+80%)、CCM設置店数:約11,000カ所(前年比+65%)
 - 中国不動産ディベロッパーなどとの戦略的提携
 - 「中国の不動産開発企業トップ500が選ぶ塗料ブランド」で12年連続1位を獲得
 - 技術
 - 工場の自動化を促進するなど、世界有数の先進的な生産体制の整備
 - 自動化工場:15カ所(前年比+36%)
 - 自然・環境
 - 再生可能エネルギーの利用推進
 - ソーラーパネル設置工場:8カ所(前年比+300%)

Betek Boya
(トルコ)



高成長国トルコを代表する塗料・ETICS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

2022年度実績

売上収益は、リラ安やインフレの影響を受けたものの、製品値上げの浸透に加え、販売代理店の拡充や販売店での取り扱いシェアの向上、ブランド戦略の奏功により、前期比43.3%増の705億円となりました。

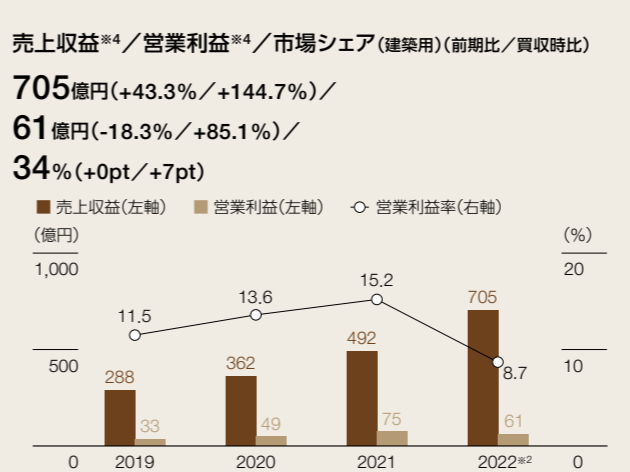
営業利益は、増収効果も、超インフレ会計の適用やリラ安の影響、原材料費率の悪化により、前期比18.3%減の61億円となりました。なお、為替影響を除いた現地通貨ベースでは、前期比33.1%増と引き続き高い成長を維持しています。

市場シェアは、インフレ影響により販売数量の成長が限定的となる中、前年並みの34%を維持し、引き続きシェアNo.1となりました。

買収時(2019年)からの成長

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。

これらの結果、買収時と比較して、売上収益は144.7%増、営業利益は85.1%増となりました。



- 2022年度実績**
- 社外パートナー
 - 「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「Filli Ustam」による、ディーラーや塗料業者との関係強化
 - 「新世代ディーラー」プログラムによる店舗:約350店
 - 「Filli Ustam」プログラムを利用する塗料業者:約2,500人
 - ブランド
 - マーケットリーダーとしての地位の強化
 - 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年度、2022年度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年度は適用後の数値
 ※3 TUC・TUBの市場シェアの買収時比の値は、2020年度との比較

※4 セグメントベース(内部取引消去後、PPA反映後)

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年度、2021年度の遡及修正を実施

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>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>2022年度実績</p> <p>売上収益は、製品値上げや販売網の拡大、販売代理店の拡充、コンピュータ調色システム(CCM)の普及拡大などによる力強い成長により、前期比32.5%増の523億円となりました。</p> <p>営業利益は、原材料価格高騰の影響を受けるも、製品値上げや広告宣伝費の抑制、製造・販管費の節約に向けた事業効率化の奏功により、前期比42.1%増の167億円となりました。</p> <p>建築用の市場シェアは、前年比1pt向上の18%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国内最大規模のコンピュータ調色システム(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72.7%増、営業利益は63.7%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>523億円(+32.5%/+72.7%) / 167億円(+42.1%/+63.7%) / 18%(+1pt/+1pt)</p>  <p>■ 売上収益(左軸) ■ 営業利益(左軸) ○ 営業利益率(右軸)</p> <table border="1"> <tr><th>年</th><th>売上収益(億円)</th><th>営業利益(億円)</th><th>営業利益率(%)</th></tr> <tr><td>2020*1</td><td>303</td><td>102</td><td>33.8</td></tr> <tr><td>2021</td><td>395</td><td>118</td><td>29.7</td></tr> <tr><td>2022</td><td>523</td><td>167</td><td>31.9</td></tr> </table>	年	売上収益(億円)	営業利益(億円)	営業利益率(%)	2020*1	303	102	33.8	2021	395	118	29.7	2022	523	167	31.9	<p>2022年度実績</p> <ul style="list-style-type: none"> ■顧客基盤 <ul style="list-style-type: none"> ・国内最大規模のコンピュータ調色システム(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、“Top of Mind”として高い消費者評価を維持 								
年	売上収益(億円)	営業利益(億円)	営業利益率(%)																									
2020*1	303	102	33.8																									
2021	395	118	29.7																									
2022	523	167	31.9																									
<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>2022年度実績</p> <p>売上収益は、米国経済の減速や金利上昇、インフレ影響などによって販売数量が伸び悩むも、原材料価格の高騰に対応した複数回にわたる製品値上げの奏功や、上期までの底堅い住宅需要や好天などが影響し、前期比26.8%増の657億円となりました。</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(2017年)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生かしながら、新規出店や新製品の供給による販売網の活用を進めた結果、売上収益は2018年度と比較して47.2%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*2)</p> <p>657億円(+26.8%/+47.2%) / 2.5%(+0.0pt/+0.1pt)</p>  <p>■ 売上収益(億円)</p> <table border="1"> <tr><th>年</th><th>売上収益(億円)</th></tr> <tr><td>2017</td><td>374</td></tr> <tr><td>2019</td><td>454</td></tr> <tr><td>2020</td><td>465</td></tr> <tr><td>2021</td><td>517</td></tr> <tr><td>2022</td><td>657</td></tr> </table>	年	売上収益(億円)	2017	374	2019	454	2020	465	2021	517	2022	657	<p>2022年度実績</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+0.4pt) —女性幹部職比率:34.5%(前年比+4.4pt) ■自然・環境 <ul style="list-style-type: none"> ・米国各州の再生可能エネルギーを活用 —カリフォルニア州における再生可能エネルギー活用比率:34%以上 ・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 												
年	売上収益(億円)																											
2017	374																											
2019	454																											
2020	465																											
2021	517																											
2022	657																											
<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>2022年度実績</p> <p>売上収益は、自動車用では、半導体供給不足などの影響を受け、自動車生産台数が通年で前期並みにとどまったことで、前期並みとなりました。汎用では、コロナ影響の再拡大や原材料価格の高騰の影響を受けたものの、製品値上げや拡販に向けたプロモーションが奏功し、増収となりました。工業用では、コロナ影響や市況の回復遅延の影響があるも、原材料価格の高騰に対する価格転嫁が進展し、増収となりました。これらにより、売上収益は前期比6.9%増の1,861億円となりました。</p> <p>営業利益は、製品値上げや販管費の抑制を進めるも、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の計上により、前期比44.5%減の53億円となりました。</p>	<p>買収時(2021年)からの成長</p> <p>買収時(2021年)からの成長</p>	<p>売上収益/営業利益(前期比)</p> <p>1,861億円(+6.9%) / 53億円(-44.5%)</p>  <p>■ 売上収益(左軸) ■ 営業利益(左軸) ○ 営業利益率(右軸)</p> <table border="1"> <tr><th>年</th><th>売上収益(億円)</th><th>営業利益(億円)</th><th>営業利益率(%)</th></tr> <tr><td>2017</td><td>1,759</td><td>306</td><td>17.4</td></tr> <tr><td>2019</td><td>1,826</td><td>234</td><td>12.8</td></tr> <tr><td>2020</td><td>1,620</td><td>161</td><td>9.9</td></tr> <tr><td>2021*3</td><td>1,740</td><td>95</td><td>5.5</td></tr> <tr><td>2022*3</td><td>1,861</td><td>53</td><td>2.8</td></tr> </table>	年	売上収益(億円)	営業利益(億円)	営業利益率(%)	2017	1,759	306	17.4	2019	1,826	234	12.8	2020	1,620	161	9.9	2021*3	1,740	95	5.5	2022*3	1,861	53	2.8	<p>2022年度実績</p> <ul style="list-style-type: none"> ■技術 <ul style="list-style-type: none"> ・サステナブル製品の開発による競争優位性の向上 —高耐久性道路用遮熱塗料:「2020年環境技術賞」受賞 —一次世代環境配慮型船底防汚塗料:「アクアテラス」が環境賞「GREEN4SEA TECHNOLOGY AWARD」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 ・トヨタ自動車株式会社などとの、自動車塗装技術を応用した共同開発 ■自然・環境 <ul style="list-style-type: none"> ・再生可能エネルギーの活用拡大 —使用電力の約7%相当を再生エネルギー化
年	売上収益(億円)	営業利益(億円)	営業利益率(%)																									
2017	1,759	306	17.4																									
2019	1,826	234	12.8																									
2020	1,620	161	9.9																									
2021*3	1,740	95	5.5																									
2022*3	1,861	53	2.8																									

※1 セグメントベース(内部取引消去後、PPA反映後)

※2 Dunn-Edwardsの2017年度業績は、2017年3月の買収完了後の10ヵ月分を記載。買収時比の値は、2018年度の業績を用いて算出

※3 2022年第1四半期より、セグメント区分を変更。2021年度と2022年度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

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年度、2021年度の遡及修正を実施

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カ国に展開し、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>2022年度実績</p> <p>売上収益は、Cromology、JUBの新規連結効果に加え、汎用において太平洋で製品値上げが奏功し、増収となりました。塗料周辺事業においても、全ての事業で製品値上げが奏功したことに加え、欧州においてETICS(断熱材)の販売が好調だったことから、増収となりました。これらにより、売上収益は前期比78.7%増の3,149億円となりました。</p> <p>営業利益は、新規連結効果や増収効果に加え、原材料が高騰する中でマージン・コスト管理を徹底したことにより、前期比55.8%増の297億円となりました。</p>	<p>買収時(2019年)からの成長</p> <p>優秀な経営陣のもと、①太平洋市場におけるリーディングポジションの構築、②培ってきた成長力を成熟した欧州市場で活用、③培ってきた成長力をグローバルSAF(密封剤・接着剤・充填剤)事業で活用、の3つを戦略の柱に据え、高い収益成長を実現しています。</p> <p>これらの結果、買収時と比較して、売上収益は133.4%増、営業利益は87.0%増となりました。また、オーガニック成長に加え、2019年の買収以降、太平洋・欧州市場で20件以上のM&Aを行いました。</p>	<p>売上収益*1/営業利益*1(前期比/買収時比)</p> <p>3,149億円(+78.7%/+133.4%) / 297億円(+55.8%/+87.0%)</p> 	<p>2022年度実績</p> <ul style="list-style-type: none"> ■人材・組織 <ul style="list-style-type: none"> —女性従業員比率:32.7% —女性幹部職比率:31.5%
<p>DuluxGroup (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、常に最も信頼できる塗料ブランドとして選ばれており、成熟した豪州市場のマーケットリーダー</p>	<p>2022年度実績</p> <p>売上収益は、汎用では原材料高騰に対応した製品値上げが、販売数量の減少を相殺し、増収となりました。塗料周辺事業では、プロ向け市場における販売数量の増加と製品値上げの奏功により、増収となりました。これらにより、売上収益は、前期比17.2%増の2,066億円となりました。</p> <p>営業利益は、塗料周辺事業におけるプロ向け販売の好調による増収効果に加え、原材料価格が高騰する中でマージン・コスト管理を徹底したことにより、前期比33.9%増の255億円となりました。</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(既存事業の補完・強化を目的とする買収)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。</p> <p>これらの結果、買収時と比較して、売上収益は53.2%増、営業利益は60.6%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>2,066億円(+17.2%/+53.2%) / 255億円(+33.9%/+60.6%) / 50%(+0pt/+2pt)</p> 	<p>2022年度実績</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 —女性従業員比率:35.9%(前年比+0.5pt) —女性幹部職比率:33.3%(前年比+1.1pt) ・従業員エンゲージメント向上への投資 —従業員満足度(2021年度):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 —豪州ブランド表彰にて、DuluxGroupの各種ブランドが1位を獲得 ■自然・環境 <ul style="list-style-type: none"> ・エネルギー使用量削減などへの取り組み —エネルギー消費量を原単位で3.0%削減(前年比+1.6pt)
<p>DuluxGroup (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>2022年度実績(2022年買収)</p> <p>売上収益は、フランスを中心に軟調な市況環境が継続したことで、販売数量は前期並みにとどまるも、原材料価格の高騰に対応した製品値上げが奏功し、前期比7.6%増の1,173億円となりました。</p> <p>営業利益は、Cromologyでは、製品値上げやコスト管理を進めるも、主にフランスでの消費者需要の減少による市況の悪化や原材料価格の高騰の影響を受け、減益となりました。JUBでは、製品ミックスの改善や価格統制、コスト管理の徹底により、原材料価格や人件費、エネルギーコストの増加を吸収し、増益となりました。これらにより、営業利益は前期比46.9%減の51億円(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>買収時(2019年)からの成長</p> <p>これらの結果、買収時と比較して、売上収益は53.2%増、営業利益は60.6%増となりました。</p>	<p>売上収益*4/営業利益*4(前期比/買収時比)</p> <p>1,173億円(+7.6%/+7.6%) / 51億円(-46.9%/-46.9%)</p> 	<p>2022年度実績</p> <ul style="list-style-type: none"> ■人材・組織 <ul style="list-style-type: none"> —女性従業員比率:29.1% —女性幹部職比率:29.2% ■自然・環境 <ul style="list-style-type: none"> ・再生可能エネルギーの利用促進 —再生エネルギー活用比率:31.6% —再生可能電力活用比率:66.2%

※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 数量ベース
 ※4 2021年度はプロフォーマ値。2022年度のJUBの業績は、12カ月分を表示(プロフォーマ値)。為替レートは1EUR=138.5円を適用