

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>NIPSEAグループ (アジア)</p>  <p>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</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。</p> <p>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。</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。</p> <p>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。</p> <p>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。</p>	<p>2022年度実績</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 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 <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2年連続で選出 ■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 水使用量:前年比6.4%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>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。</p> <p>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。</p> <p>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。</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133.5%増、営業利益は73.3%増となりました。</p>	<p>2022年度実績</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 <ul style="list-style-type: none"> 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 <ul style="list-style-type: none"> 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%)
<p>Betek Boya (トルコ)</p>  <p>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</p>	<p>2022年度実績</p> <p>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。</p> <p>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。</p> <p>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。</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144.7%増、営業利益は85.1%増となりました。</p>	<p>2022年度実績</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「Filli Ustam」による、ディーラーや塗装業者との関係強化 「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装業者:約2,500人 ■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 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NPHD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>  <table border="1"> <caption>売上収益・営業利益・営業利益率 (2020-2022)</caption> <thead> <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> </thead> <tbody> <tr> <td>2020*</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> </tbody> </table>	年	売上収益 (億円)	営業利益 (億円)	営業利益率 (%)	2020*	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 ・一建築用において、“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*	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*)</p> <p>657億円(+26.8%/+47.2%) / 2.5%(+0.0pt/+0.1pt)</p>  <table border="1"> <caption>売上収益 (2017-2022)</caption> <thead> <tr> <th>年</th> <th>売上収益 (億円)</th> </tr> </thead> <tbody> <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> </tbody> </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>  <table border="1"> <caption>売上収益・営業利益・営業利益率 (2017-2022)</caption> <thead> <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> </thead> <tbody> <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*</td> <td>1,740</td> <td>95</td> <td>5.5</td> </tr> <tr> <td>2022*</td> <td>1,861</td> <td>53</td> <td>2.8</td> </tr> </tbody> </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*	1,740	95	5.5	2022*	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 ・一使用電力の約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*	1,740	95	5.5																									
2022*	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