



アセット運用報告 2026

注記:

- 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
- 市場シェアは全て当社推計であり、注記がない限り金額ベース
- LSD: Low Single Digit (1桁台前半)、MSD: Mid Single Digit (1桁台中盤)、HSD: High Single Digit (1桁台後半)、DD: Double Digit (10%以上)、LDD: Low Double Digit (10%台前半)、Flat (0%前後)

アセット運用報告



日本グループ

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

財務成果

2025年実績

売上収益

自動車用塗料の売上収益については、自動車生産台数が前期に減少した反動から増加したことにより、前期を上回りました。

工業用塗料の売上収益については、市況が低調に推移した影響を受けたものの、製品値上げの浸透が進んだことで、前期を上回りました。

汎用塗料の売上収益については、新製品をはじめとした高付加価値製品の拡販を進めたものの、物価高騰に伴い改修工事が低調に推移したことで、前期を下回りました。

これらにより、売上収益は前期比1.1%増の2,054億円となりました。

営業利益

増収効果や原材料費率・販管費率の改善、東京事業所における固定資産譲渡益などにより、前期比44.6%増の281億円となりました。

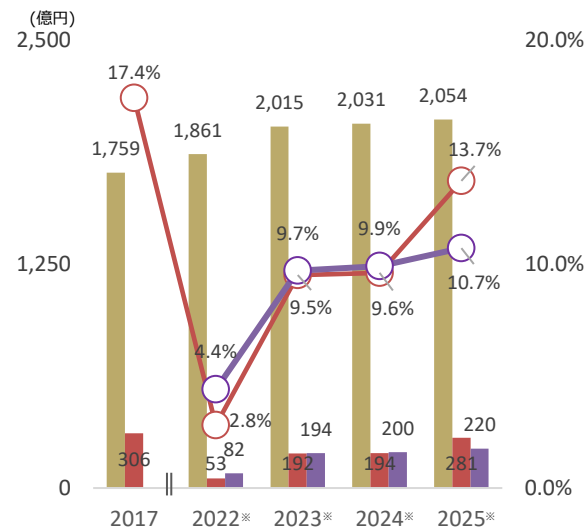
売上収益/営業利益/調整後営業利益 (前期比/買収時比)

売上収益
2,054 億円 (+1.1%/-)

営業利益
281 億円 (+44.6%/-)

調整後営業利益
220 億円 (+9.7%/-)

■ 売上収益 ■ 営業利益
■ 調整後営業利益 ○ 営業利益率
○ 調整後営業利益率



* 報告セグメントは2022年第1四半期より変更。2021年以降は新たな報告セグメントに基づく数値であり、海外船舶用事業を含む

非財務成果

2025年実績



技術

- 重防食用塗装システム「ダンジオーラシステム」が「第9回インフラメンテナンス大賞」にて国土交通大臣賞を初受賞
- 「第1回モーダルシフト優良事業者賞」奨励賞、「第26回物流環境大賞」奨励賞を受賞



社外パートナー

- 東京大学と日本ペイントグループの産学協創
—2020年に産学協創協定を締結し、5年間にわたり社会連携講座を開設してきた中、2025年10月より第2期として講座「革新的コーティング技術の創生」を開始し、社会課題解決への取り組みを実施



自然・環境

- 再生可能エネルギーの利用促進
—再生可能エネルギー消費量（総消費量に占める割合）：19.8%（前期比+3.9ポイント）

当社・中期成長

売上収益

2023-2025年実績 (CAGR)	2025年実績 (YoY)	現中計予想 (現地通貨ベース)
+1.0%	+1.1%	+LSD

調整後営業利益

2023-2025年実績 (CAGR)	2025年実績 (YoY)	現中計予想 (現地通貨ベース)
+6.3%	+9.7%	+MSD

調整後営業利益率

2025年実績	2025年実績 (YoY)	現中計予想 (現地通貨ベース)
10.7%	+0.8pt	↗※1

「市場成長 + α」の成長を実現するための戦略

新築/改修物件への推進強化・新規顧客開拓・販売提案とカスタマーサポート力の強化を推進。特に、建築・構造物領域双方で市場のニーズに応える高機能/差別化製品の上市を積極的に行なうことで、市況を上回る増収を見込む

市場・中期成長

市場・中期成長（建築用）※2

2023-2025年実績 (CAGR)		予想 (CAGR)	
数量ベース	金額ベース	数量ベース	金額ベース
-4%	0%	-2%	-1%

市場の特徴・見通し

建築領域：

新設住宅着工戸数の減少継続に対し、膨大な建築ストックを背景とした改修需要が市場を下支えする見通し。物価高騰の影響からリテール領域の回復は緩やかとなる一方、遮熱・断熱等の省エネ塗料、環境配慮型製品のニーズが増加する見込み

構造物領域：

社会インフラの老朽化対策を背景に、橋梁やプラント等のメンテナンス需要が中長期的に安定推移する見込み。過酷な環境下での耐久性を高める高性能防食塗料や、深刻な人手不足に対応する「省工程・厚膜塗装」といった高付加価値製品のニーズが高まると予想する。建設領域と同様、機能性重視の市場転換による質的成長が期待される

競争優位性

自動車用：

- ✓ 世界の自動車用塗料大手の一角としての事業基盤
- ✓ 自動車ボディから内外装プラスチック部品まで、自動車に関わる全てのコーティングを一貫して提供する総合力
- ✓ アジアを中心に世界中に広がる拠点網を活用した顧客サポート体制

汎用：

- ✓ 国内汎用市場でのトップシェア
- ✓ トップシェアを支える強固な販売網と歴史
- ✓ 総合塗料メーカーとしての幅広い製品（建設、重防食、自動車補修、家庭用など）

工業用：

- ✓ 国内工業用塗料市場においてトップシェア
- ✓ 多様な事業セグメントを幅広く保有しており、市場の成長、機会に合わせて事業の新陳代謝を図るポートフォリオ経営が可能

※1 ↑：+2%以上, ↗：+1%~2%, →：-1%~+1%, ↘：-1%~2%, ↓：-2%以下

※2 市場成長率予想は当社推定。金額ベースには数量増減を含む

アセット運用報告



NIPSEAグループ (アジア)

アジアを中心とした28カ国で展開し、6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

財務成果

2025年実績

売上収益

自動車用塗料の売上収益については、タイにおいて自動車生産台数が前期並みにとどまったものの、中国において自動車生産台数が前期を上回り、中国現地メーカー向けの販売が好調だったことから、セグメント全体では前期を上回りました。

汎用塗料の売上収益については、マレーシア、シンガポール等の主要市場において販売数量が増加したものの、その他のアジア地域において消費者センチメントなどの市況低下の影響を受けたことにより、前期を下回りました。

これらにより、前期比2.9%減の8,875億円となりました。

調整後営業利益

調整後営業利益は、減収となったものの、原材料費率の改善に加え、各地域で継続しているコスト削減・業務効率化の取り組みにより、前期比15.6%増の1,512億円となりました。

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、買収後の成長加速に貢献しているほか、DuluxGroupの「Selleys」ブランドの導入やVital Technical、Alinaの買収などにより、その他周辺事業を着実に拡大しています。

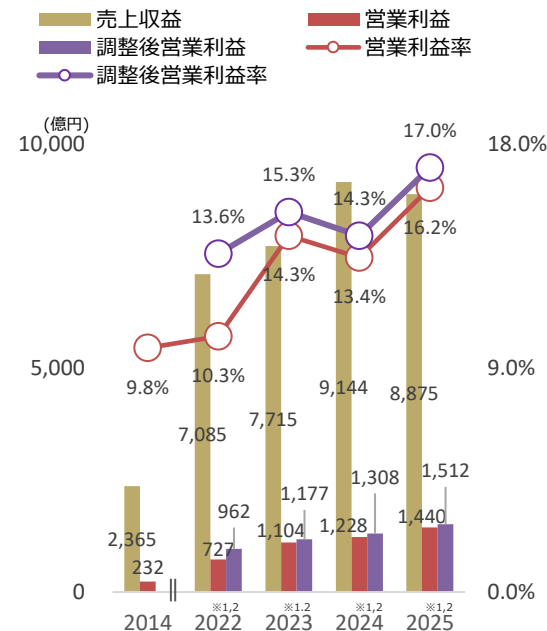
これらの結果、買収時と比較して、売上収益は275.2%増、営業利益は520.8%増となりました。

売上収益/営業利益/調整後営業利益 (前期比/買収時比)

売上収益^{※1,2}
8,875 億円 (-2.9%/+275.2%)

営業利益^{※1,2}
1,440 億円 (+17.3%/+520.8%)

調整後営業利益^{※1,2}
1,512 億円 (+15.6%/+)



非財務成果

2025年実績



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：24.8%
 - 女性幹部職比率：26.4%
- ▶ 従業員エンゲージメントの向上
 - 従業員満足度 (2024年)：76.0%



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4年連続で選出



自然・環境

- ▶ 廃棄物回収の取り組みを通じた廃棄物管理
 - 各種回収プロセスを通じた廃棄物の再資源化率：41.3%

※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 2022年第2四半期より、トルコ子会社に対する超インフレ会計を適用。2022年以降の売上収益は適用後の数値

アセット運用報告



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

財務成果

2025年実績

売上収益

自動車用では、中国における自動車生産台数の微増に加え、中国自動車メーカー向けの販売が好調だったことにより、増収となりました。

汎用では、TUCにおいて、その他周辺事業の成長があったものの、厳しい市場環境や消費者センチメントの低迷を背景とした塗料事業の軟調により、2%減収（現地通貨ベース）となりました。TUBにおいては、不動産市場が引き続き厳しい状況にある中、20%減収（現地通貨ベース）となりました。

工業用では、全ての工業用塗料事業において業績が低調に推移したことから、減収となりました。

これらにより、売上収益は前期比13.7%減の4,707億円となりました。

調整後営業利益

減収となったものの、原材料費率の改善やコスト削減施策に加え、イノベーションやサービスへの継続的な注力により、調整後営業利益は前期比9.4%増の692億円となりました。

市場シェア

TUCは、全ての都市階層でシェアを拡大し、市場シェアは25%を維持しました。

TUBは、新築住宅向け中心から、既存住宅の塗り替え用や非住宅分野・インフラなどへ顧客基盤の多様化を進める中、市場シェアは8%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、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、不採算顧客の整理に加えて、非住宅分野などへの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143.8%増、営業利益は232.0%増となりました。

売上収益/営業利益/調整後営業利益

(前期比/買収時比)

売上収益

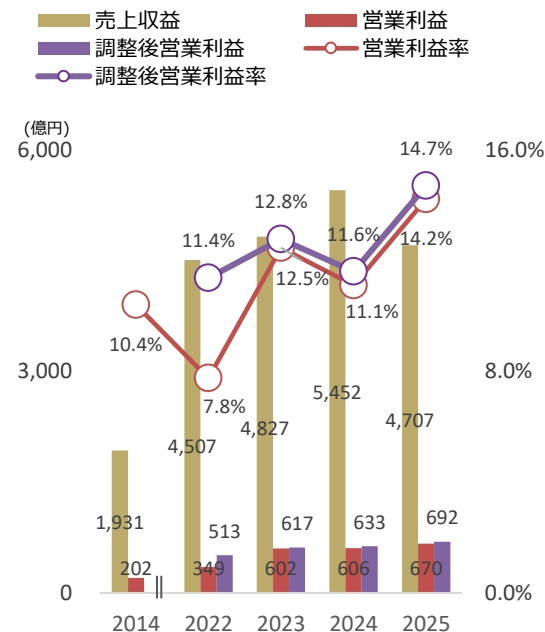
4,707 億円 (-13.7%/+143.8%)

営業利益

670 億円 (+10.5%/+232.0%)

調整後営業利益

692 億円 (+9.4%/+)



非財務成果

2025年実績



顧客基盤

- 建築用事業を支える包括的な販売網の構築
 - 販売店舗数：約270,000店
 - CCM設置数：約22,000台
- 中国不動産ディベロッパーなどの戦略的提携
 - 「中国の不動産開発企業トップ500が選ぶ塗料ブランド」で14年連続1位を獲得



ブランド

- ブランド地位向上への継続的な投資
 - 消費者のTop of Mind（第一想起ブランド）スコアにおいて、50%を獲得



自然・環境

- 廃棄物削減とリサイクル効率の向上に向け、全ライフサイクルにわたる包括的な廃棄物管理システムを導入部門ごとの役割・責任の明確化、管理プロセスの強化、工場における発生源での廃棄物発生を最小化するための重点的な技術改善を通じて、取り組みを推進

当社・中期成長

売上収益

	2023-2025年実績 (CAGR)	2025年実績 (YoY)	現中計予想 (現地通貨ベース)
TUC	+1.2%	-2%	+MSD
TUB	-17.9%	-20%	+LSD

「市場成長+α」の成長を実現するための戦略

TUC

新製品による製品ラインアップの充実化

- ✓ 多様な市場層の顧客ニーズに対応した総合的な塗料および非塗料のポートフォリオを構築し、TUCの品揃えと価値の両面で競争力を強化

ブランド構築・ブランド力向上への継続的な取組み

- ✓ 「Magic Paint」や優れた装飾効果、感情に訴えるブランド認知のきっかけを通じて、TUCをカテゴリリーダーとして位置付けるために一貫してブランド構築に投資

顧客・販売チャネルの最適化・拡大

- ✓ Nippon Paintストアの運営強化とコミュニティストアの拡大により、塗替え案件の成約率を向上、地域密着の進化、サービスを軸とした差別化を促進
- ✓ 全国的にリーチとサービス品質を向上させる効率的なラストマイル配送システムを構築

TUB

顧客基盤の多様化

- ✓ 新築住宅向け中心から、既存住宅の塗り替え用や非住宅分野・インフラなどへの進出拡大により、顧客基盤のさらなる多様化を推進
- ✓ 戦略的に重要な建設業者、プロジェクトサービス業者、政府系企業、財務状況が安定した不動産会社との関係を強化し、上位200社と開発・協力を推進

特約販売パートナーとの関係強化

- ✓ 当社の特約販売パートナーに対する信用取引やレポートなどの支援により、TUBにおける市場シェアの拡大や市場課題への取組みを共同で実施

ブランド力や幅広い製品・ソリューションを活用し、建築・省エネソリューションを展開

- ✓ シナリオベースのソリューション、EtoEの塗装システム、カスタマイズ可能なデザイン・ソリューションの拡大・推進
- ✓ 幅広い塗料製品の提供により、建築、省エネ、ダブルカーボン目標、グリーンビルディング、超低エネルギービルディング政策関連の事業機会に対応

デザイン会社へのプロモーション

- ✓ デザイン会社へのプロモーションを戦略的なエントリーポイントとして活用し、設計段階で当社製品を組み込むことで確実な売上につなげる

※ 市場成長率予想は当社推定。金額ベースには数量増減を含む

市場・中期成長

市場・中期成長（建築用）※

2023-2025年実績 (CAGR)	2023-2025年実績 (CAGR)		予想 (CAGR)		
	数量ベース	金額ベース	数量ベース	金額ベース	
TUC	-3%	-6%	TUC	+1%	-1%
TUB	-6%	-11%	TUB	-1%	-2%

市場の特徴・見通し

TUC

- 中国における2026年のGDP目標は4.5～5%と見込まれ、質の高い発展を目指す中で安定的ではあるが緩やかな成長が見込まれる
- 財政緩和や長期化する不動産市場の下支え策など、安定化を目指す政策実施が継続
- 下層・地方都市における需要が比較的好調であり、新築住宅建設が低迷するもリフォーム需要が続く中、緩やかな市場成長が継続

TUB

- 住宅市場の需要安定化を目的とした広範な取り組みの一環として、頭金比率の引き下げや柔軟な住宅ローン条件などの措置により、住宅規制緩和が継続
- 都市部では、強化された「プロジェクトホワイトリスト」制度を通じて停滞していたプロジェクトを推進することで銀行の融資を迅速化、プロジェクト完成を確実にする取り組みを推進
- 当局は、手頃な価格の住宅供給拡大を推進、政府や国有企業による既存商業用不動産の購入を促進。都市再開発の取り組みは、中央政府の補助金や2026～2030年の5年計画の優先事項により推進
- 政策により、完成住宅の販売促進や透明性向上、買い手リスクの軽減を促進

競争優位性

組織の最適化と改革

- ✓ フロント・ミドル・バックオフィスの構造を基本とし、さまざまな事業グループと本社機能の合理化・最適化を推進
- ✓ IPMT（統合グループ管理チーム）とPDT（製品開発チーム）の設置により、製品ライフサイクルを通じた管理を推進

先進的な生産体制

- ✓ 新工場の建設には、「スマート・マニュファクチャリング」と「インダストリー4.0（第4次産業革命）」の原則を導入。デジタル技術を駆使した環境に優しい工場を目指す
- ✓ 水性塗料の完全自動化生産ラインを設置
- ✓ 人的作業の大幅な削減と、生産性効率の向上を推進

圧倒的な販売網（TUC）

- ✓ 販売網の拡大や人材の強化、代理店との協力関係、高水準の販売拠点を継続して確保
- ✓ 既存販売店の水準向上により、サービスの均一化を図る

高いブランド力

- ✓ 多数のブランド賞を毎年継続的に獲得
- ✓ 「立邦」ブランドの認知度・評価向上に注力

アセット運用報告



PT Nipsea (インドネシア)

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

財務成果

2025年実績

売上収益

為替換算のマイナス影響があったものの、販売数量の増加や販売網の拡大により、前期比1.4%増の659億円となりました。

調整後営業利益

増収効果や原材料費率の改善により、調整後営業利益は前期比1.8%増の222億円となりました。

市場シェア（建築用）

市場シェアは前期の19%から20%へ上昇し、市場シェアNo.2の地位を維持しました。

買収時（2021年）からの成長

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高い認知度を誇る建築用塗料ブランド、③国内最大規模のCCM（自動調色機）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の向上を実現しています。

さらなる持続的成長に向けては、ウルトラプレミアム・プレミアム建築用塗料の成長を加速するとともに、開拓余地のある郊外市場への展開を進めています。また、塗装システムと防水技術を組み合わせたソリューション提案型のアプローチを通じて、顧客への提供価値を高めています。

これらの結果、買収時と比較して、売上収益は117.4%増、営業利益は115.7%増となりました。

売上収益/営業利益/調整後営業利益 (前期比/買収時比)

売上収益※1

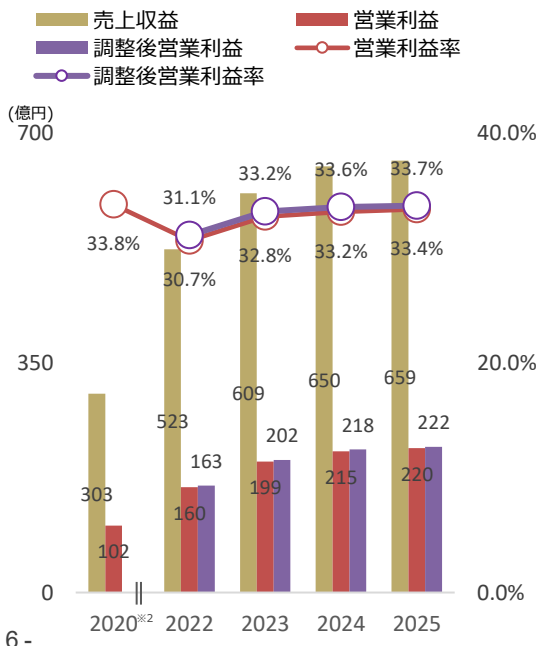
659 億円 (+1.4%/+117.4%)

営業利益※1

220 億円 (+2.1%/+115.7%)

調整後営業利益※1

222 億円 (+1.8%/+)



非財務成果

2025年実績



- 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



- 継続的なマーケティング投資や消費者起点のキャンペーンを通じたブランド価値の向上
- 建築用塗料カテゴリーにおいて、消費者からの高い認知度およびTop of Mindを維持

※1 セグメントベース（セグメント間取引消去後、PPA反映後）

※2 プロフォーマ値

PT Nipsea (インドネシア)

当社・中期成長

売上収益

2023-2025年実績 (CAGR)	2025年実績 (YoY)	現中計予想 (現地通貨ベース)
+4.0%	+1.4%	+HSD

調整後営業利益

2023-2025年実績 (CAGR)	2025年実績 (YoY)	現中計予想 (現地通貨ベース)
+4.8%	+1.8%	+HSD

調整後営業利益率

2025年実績	2025年実績 (YoY)	現中計予想 (現地通貨ベース)
33.7%	+0.1pt	→※1

「市場成長 + α」の成長を実現するための戦略

- ✓ 製品改良とカラーリーダーシップの浸透推進により、ウルトラプレミアム・プレミアム製品でのNippon Paintブランドの推進を継続
- ✓ ブランド認知度の向上、防水製品の強化により、プロ向けのトータル防水ソリューションラインを提供
- ✓ CCM設置店の拡大、CCM設置店での取り扱い製品ラインアップの拡大により、新規開設店での浸透を拡大
- ✓ 既存・新規の販売網活用により、SAFL(密封剤・接着剤・充填剤・潤滑剤)やドライミックスモルタル材などの取り扱い製品・売上を拡大
- ✓ 製品ミックス、ステークホルダーへのマーケティング戦略、販売チャネル戦略に基づき、都市階層別戦略を策定
- ✓ 販売チャネル拡大を目指し、ビジネスパートナーを特定
- ✓ セールスポモーターのサポートによってCCM設置店の生産性向上と取扱製品拡大を推進
- ✓ BtoB(建築用、船舶用、保護用、床用)セグメント向けへの販売強化

市場・中期成長

市場・中期成長 (建築用)※2

2023-2025年実績 (CAGR)		予想 (CAGR)	
数量ベース	金額ベース	数量ベース	金額ベース
+1%	+2%	+2%	+3%

市場の特徴・見通し

- ✓ 世界銀行の予測によれば、インドネシアの2026-2027年の成長率は、投資や純輸出に支えられ約5.0%で推移する見通し
- ✓ 国内消費はインドネシアの主要な成長エンジンであり、低インフレ、社会支援策、安定した家庭支出が引き続き下支え

競争優位性

汎用・自動車用・二輪用市場での圧倒的なポジションとブランド力

- ✓ 1969年以来インドネシアで長い歴史を持ち、日本の伝統を持つ信頼のブランド
- ✓ 自動車用・二輪用では、強固な顧客関係と高いコスト管理能力により高い市場シェアを維持

幅広い販売網

- ✓ 3つの生産拠点と、全土を網羅する64の販売拠点
- ✓ 建築用のCCM (自動調色機) の国内最大供給網を保有

建築用において全価格帯の製品を展開し、トップクラスの地位を維持・強化

- ✓ エコノミー市場では、高いブランド認知度、広範な販売網を生かし、強固な地位を確立
- ✓ 最高水準品質の製品をプレミアム市場に導入し、競合他社と差別化。信頼性や評判が高い日本ブランドとして、卓越した顧客サービスを提供

※1 ↑ : +2%以上, ↗ : +1%~2%, → : -1%~+1%, ↘ : -1%~2%, ↓ : -2%以下

※2 市場成長率予想は当社推定。金額ベースには数量増減を含む

アセット運用報告



Betek Boya (トルコ)

高成長国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

財務成果

2025年実績

売上収益

為替換算のマイナス影響があったものの、販売キャンペーンの奏功や製品値上げの浸透により、売上収益は前期比0.2%減の948億円となりました。

調整後営業利益

リラ安に伴い減収となったものの、原材料費率の改善により、調整後営業利益は前期比14.7%増の162億円となりました。

市場シェア

建築用では、市場シェアは前期の35%から36%へ上昇しました。

ETICS（断熱材）においては、市場シェアが前期の47%から50%へ上昇し、引き続きシェアNo.1を維持しています。

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」ブランドの活用を通じたプレミアムブランドの立ち上げなどにより、インフレの影響を受ける中でも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。

さらなる持続的成長に向けては、主力ブランドである「Filli Boya」を、建築用塗料の全価格帯におけるTop of Mind（第一想起ブランド）として確立するとともに、高い成長が見込まれる新興地域や中央アジアなどの海外市場への展開を進めています。また、急速に拡大するETICS（断熱材）需要を取り込み、事業成長を図っています。

これらの結果、買収時と比較して、売上収益は229.1%増、営業利益は272.4%増となりました。

売上収益/営業利益/調整後営業利益 (前期比/買収時比)

売上収益^{※1,2}

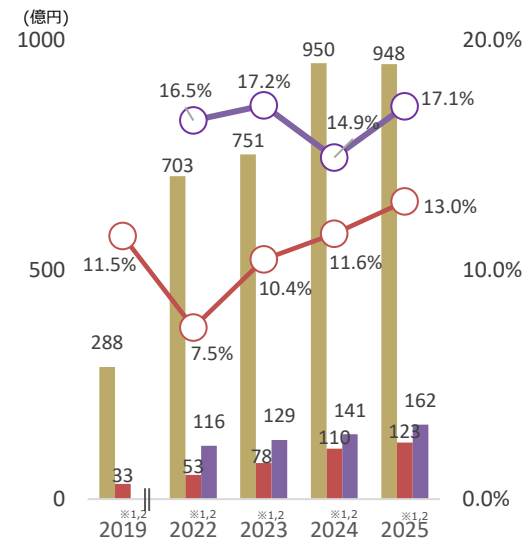
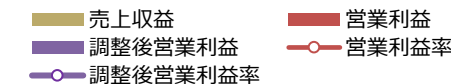
948 億円 (-0.2%/+229.1%)

営業利益^{※1,2}

123 億円 (+11.9%/+272.4%)

調整後営業利益^{※1,2}

162 億円 (+14.7%/+)



非財務成果

2025年実績



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
—店舗数：約400店

▶「Filli Ustalar」プログラムによる、ディーラーや塗装業者との関係強化
—プログラムを利用する塗装業者：約25,000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、ETICS（断熱材）において、20年以上にわたり市場シェアNo.1を維持

※1 セグメントベース（セグメント間取引消去後、PPA反映後）

※2 2022年第2四半期より、トルコ子会社に対する超インフレ会計を適用。2022年以降は適用後の数値

Betek Boya (トルコ)

当社・中期成長

売上収益

2023-2025年実績 (CAGR)	2025年実績 (YoY)	現中計予想 (現地通貨ベース)
+12.3%	-0.2%	+DD

調整後営業利益

2023-2025年実績 (CAGR)	2025年実績 (YoY)	現中計予想 (現地通貨ベース)
+12.2%	+14.7%	+DD

調整後営業利益率

2025年実績	2025年実績 (YoY)	現中計予想 (現地通貨ベース)
17.1%	+2.2pt	→ ※1

「市場成長 + α」の成長を実現するための戦略

- ✓ 製品単体での販売ではなく、EtoEでの塗料・コーティングのトータル・ソリューションでの提供を促進
- ✓ 高付加価値ブランドの活用やマス市場へのアピールにより建築用のブランド力を強化し、Top of Mindリーダーとしての地位確立に向けたマーケティング施策を展開
- ✓ 特殊製品セグメントにおけるディーラー強化や非主要地域、塗料周辺事業(ETICS)の貢献拡大
- ✓ 公共事業への注力強化により事業成長機会創出

市場・中期成長

市場・中期成長 (建築用)※2

2023-2025年実績 (CAGR)		予想 (CAGR)	
数量ベース	金額ベース	数量ベース	金額ベース
+0%	+17%	+2%	+5%

市場の特徴・見通し

- ✓ IMFの予測によると、2026年のGDP成長率は約4.2%と見込まれており、トルコ中央銀行は2026年のインフレ率を13-19%と予測しており、デフレ圧力の緩和傾向が継続
- ✓ インフレは緩やかに緩和するも依然高水準であるため、価格上昇の影響により市場の価値増大が継続する見込み
- ✓ インフレの中期目標5%達成を目指し、金融政策は2026年も引締め基調の継続見通し

競争優位性

当社プラットフォームの活用

- ✓ 当社（当社）の資本注入により財務面の負担を軽減し、キャッシュ・フローを大幅に向上
- ✓ マーケティングや購買、技術、生産などバリューチェーン全体で当社グループにおける規模の経済のメリットを活用し、事業成長に注力

マルチブランド戦略

- ✓ マルチブランド展開によりエコノミーからプレミアムまでカバーし、幅広い市場や顧客層のニーズに対応
- ✓ プレミアム市場でのポジショニングを強化し、経済情勢が芳しくない中でも着実に成長

トルコ建築用塗料市場、ETICS（断熱材）市場での圧倒的リーダー

- ✓ 圧倒的リーダーとしてトルコ市場をけん引し、継続的にシェアを拡大
- ✓ 「戦略的マーケティング」「消費者エンゲージメント」への継続的な投資により、極めて有意なポジショニングを獲得
 - 「トルコの信頼できるブランド・トップ10」で「Filli Boya」が唯一の塗料ブランドとして選出

※1 ↑ : +2%以上, ↗ : +1%~2%, → : -1%~+1%, ↘ : -1%~2%, ↓ : -2%以下

※2 市場成長率予想は当社推定。金額ベースには数量増減を含む

アセット運用報告



DuluxGroup (太平洋/欧州)

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

財務成果

2025年実績

売上収益

汎用では、太平洋地域において市場シェアの小幅な拡大や製品値上げの浸透により増収となったほか、欧州における市況軟化の影響を其他市場の成長で補いました。

その他周辺事業においては、太平洋地域および欧州における市況低迷の影響があったものの、小規模買収の寄与や製品値上げの浸透により、概ね横ばいとなりました。

これらにより、連結売上収益は前期比1.7%増の4,052億円となりました。

営業利益

欧州市場の悪化を踏まえて実施したCromologyグループの減損テストの結果、のれんの減損損失を計上したことを主因に、連結営業利益は前期比13.5%減の349億円となりました。

買収時（2019年）からの成長

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200.4%増、営業利益は119.8%増となりました。

売上収益/営業利益/調整後営業利益 （前期比/買収時比）

売上収益^{※1}

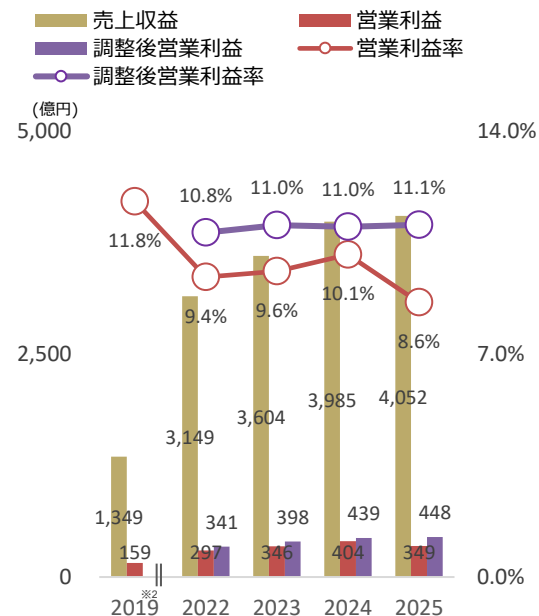
4,052 億円 (+1.7%/+200.4%)

営業利益^{※1}

349 億円 (-13.5%/+119.8%)

調整後営業利益^{※1}

448 億円 (+2.2%/+)



非財務成果

2025年実績



人材・組織

- ▶女性従業員比率：33%
- ▶女性幹部職比率：32%



自然・環境

- ▶自主基準に基づく適切な管理による水使用
一水使用量：前期比9.8%削減

※1 セグメントベース（セグメント間取引消去後、PPA反映後）

※2 プロフォーム値。M&A関連費用などの一過性項目を含む

アセット運用報告



DGL (太平洋)

DuluxGroup

「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

財務成果

2025年実績

売上収益

汎用では、市場環境が横ばいで推移する中、市場シェアの小幅な拡大や製品ミックスの改善により、増収となりました。その他周辺事業では、同様に厳しい市場環境が継続したものの、Selleys事業およびYates事業における小規模買収の寄与により、増収となりました。これらにより、売上収益は前期比1.0%増の2,512億円となりました。

調整後営業利益

製品ミックスの改善による増収効果や、その他周辺事業における小規模買収の寄与により、調整後営業利益は前期比1.7%増の354億円となりました。

市場シェア（豪州建築用）

汎用では、市場シェアを小幅に拡大し、豪州における市場シェアNo.1を維持しました。

買収時（2019年）からの成長

プレミアムブランド製品、消費者インサイト、イノベーション、マーケティング、小売・業務用顧客向けサービスへの継続的な投資を通じて、市場成長を上回る成長を実現しています。また、複数の戦略的M&AやボルトオンM&Aにより、着実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86.3%増、営業利益は109.0%増となりました。

売上収益/営業利益/調整後営業利益

(前期比/買収時比)

売上収益※1

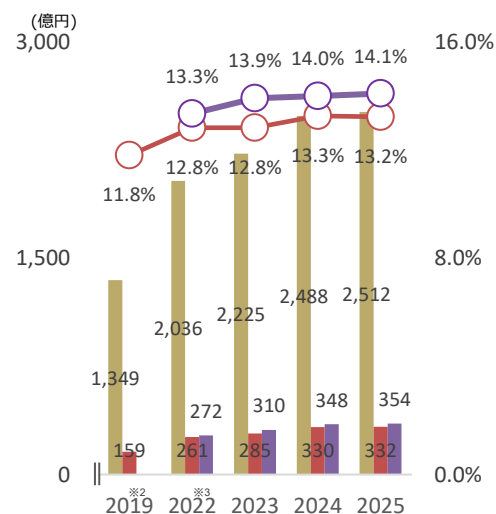
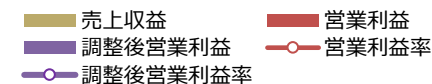
2,512 億円 (+1.0%/+86.3%)

営業利益※1

332 億円 (+0.8%/+109.0%)

調整後営業利益※1

354 億円 (+1.7%/+)



非財務成果

2025年実績



人材・組織

- あらゆる職位における女性従業員比率の向上に向けた施策を推進
 - 女性従業員比率：37.0%
 - 女性幹部職比率：32.6%
 - トップ200のシニアリーダー会議における女性比率：38%（2013年の15%より+23pt）
- 従業員エンゲージメント向上への投資
 - 従業員エンゲージメント（2021年度）：80%（2017年度比+8pt）



ブランド

- ブランド認知度の向上
 - DuluxGroupの複数ブランドが、各製品カテゴリーにおいて消費者から「豪州で最も信頼されるブランド」に選出
 - Duluxは、豪州全体でも最も信頼されるブランドの一つとして継続的に選出されるとともに、業界最高水準の自発想起率を維持



自然・環境

- エネルギー使用量削減に向けた取り組みとして、太陽光発電設備の導入を開始。2030年までに再生可能電力消費量比率50%の達成を目指す
- 再生可能エネルギー消費量（総消費量に占める割合）：3.9%（前期比+0.4pt）
- 再生可能電力消費量（総消費量に占める割合）：8.2%（前期比+1.3pt）

※1 セグメントベース（セグメント間取引消去後、PPA反映後）

※2 プロフォーム値。M&A関連費用などの一過性項目を含む

※3 DuluxGroup内の報告セグメント変更に伴い、2022年以降の数値にはCraig & RoseおよびMaison Decoを含ませ

DGL (太平洋)

当社・中期成長

売上収益

2023-2025年実績 (CAGR)	2025年実績 (YoY)	現中計予想 (現地通貨ベース)
+6.3%	+1.0%	+MSD

調整後営業利益

2023-2025年実績 (CAGR)	2025年実績 (YoY)	現中計予想 (現地通貨ベース)
+6.9%	+1.7%	+MSD

調整後営業利益率

2025年実績	2025年実績 (YoY)	現中計予想 (現地通貨ベース)
14.1%	+0.1pt	→※1

「市場成長 + α」の成長を実現するための戦略

- ✓ 成長の細分化と消費者エンゲージメント、プレミアムブランド、イノベーション、顧客サービスなどの主な強みへの注力を継続することで、太平洋市場での力強いオーガニック成長を継続
- ✓ B & Dの製品イノベーションとYates Garden Careの小規模のボルトオンM&Aを通じて成長推進
- ✓ 戦略的成長機会をとらえるため、太平洋・欧州地域でのM&Aを追求

市場・中期成長

市場・中期成長 (建築用)※2

2023-2025年実績 (CAGR)		予想 (CAGR)	
数量ベース	金額ベース	数量ベース	金額ベース
~-1%	~+1%	~+1%	+2~2.5%

市場の特徴・見通し

- ✓ 豪州においては、建築用塗料の塗替え・修繕セグメントは回復力の高い成熟市場であり、需要は2020年をピークとする新型コロナ影響の特需以降、横ばい傾向
- ✓ 建築用塗料市場の販売数量は、主にGDPと金利、やや遅れて新築住宅着工数と相関
- ✓ 消費者信頼感指数は低迷を続けており、GDP成長の鈍化、高インフレ率、記録的な低水準からの金利上昇など生活費高騰が継続。堅調な雇用市場が家庭支出の拡大を支え、豪州経済は2026年にかけて緩やかな改善が見込まれる

競争優位性

太平洋市場における圧倒的なポジションとブランド力

- ✓ イノベーションやマーケティングへの継続的投資により業界最高の認知度、圧倒的なシェアを維持・拡大
 - ✓ 「Dulux」ブランドの自発的認知度：約80% (2位のブランドの約2倍)
 - ✓ 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

当社グループのプラットフォームを活用した成長力

- ✓ 当社が有する資金調達力により、継続的なオーガニック成長を補完するボルトオン買収を実行

「自律・分散型経営」による成長機会の創出

- ✓ 世界に広がる各アセットのプラットフォームを活用しさらなる成長を実現する施策や市場を積極的に検討

※1 ↑ : +2%以上, ↗ : +1%~2%, → : -1%~+1%, ↘ : -1%~-2%, ↓ : -2%以下

※2 市場成長率予想は当社推定。金額ベースには数量増減を含む

アセット運用報告

Cromology

DGL (欧州)



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

財務成果

2025年実績

売上収益

汎用では、フランス市場が横ばいで推移する中、南欧およびJUBの成長や前年からの為替影響により、増収となりました。

その他周辺事業では、JUBにおけるETICS市場の軟調な影響があったものの、前年からの為替影響により、概ね横ばいとなりました。

これらにより、売上収益は前期比2.8%増の1,539億円となりました。

営業利益/調整後営業利益

欧州市場の悪化を踏まえたCromologyグループののれんの減損損失計上を主因に、営業利益は前期比76.9%減の17億円となりました。

一方、調整後営業利益は、フランスおよびJUBにおける減益があったものの、南欧における増益や前年からの為替影響により、前期比4.4%増の94億円となりました。

市場シェア

CromologyはイタリアでNo.1、フランス・ポルトガルでNo.2、またJUBはスロベニア・クロアチア・ボスニア・ヘルツェゴビナ・コソボで内装用No.1であるなど、主要な欧州市場においてリーディングポジションを維持しています。

※1 2021年はプロフォーマ値（Cromology・JUBの合算値）

※2 2022年のJUBの業績は、12か月分を表示（プロフォーマ値）為替レートは1EUR = 138.5円を適用

※3 DuluxGroupの開示区分を変更したことにより、2022年以降はCromology、JUB、NPT、Craig&Rose、Maison Decoの各事業を含む

買収時（2022年）からの成長

DuluxGroupは、太平洋市場で長年にわたり継続的な成長を実現する中で培った中核的な成長力を生かし、欧州建築用塗料市場No.4のCromology、中欧建築用塗料市場でリーディングポジションを持つJUBを中心に、成長を加速しています。また、イタリアに拠点を置く接着剤メーカーNPTの買収により、その他周辺事業の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41.1%増となりました。営業利益は、欧州市場の悪化を踏まえて実施したCromologyグループの減損テストの結果、のれんの減損損失を計上したことを主因に、82.4%減となりました。

売上収益/営業利益/調整後営業利益
(前期比/買収時比)

売上収益

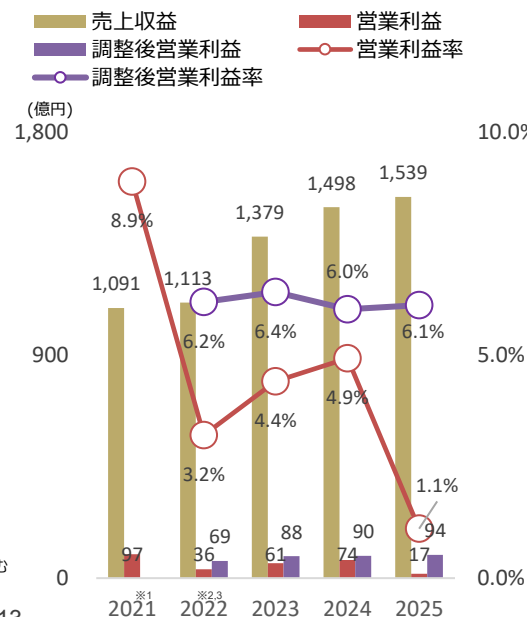
1,539 億円 (+2.8%/+41.1%)

営業利益

17 億円 (-76.9%/-82.4%)

調整後営業利益

94 億円 (+4.4%/+)



非財務成果

2025年実績



人材・組織

- 女性従業員比率：29%
- 女性幹部職比率：30%



自然・環境

- 再生可能エネルギーの利用を推進
 - 再生可能エネルギー消費量（総消費量に占める割合）：4.5%（前期比+2.5pt）
 - 再生可能電力消費量（総消費量に占める割合）：10.8%（前期比+3.2pt）
 - JUBにおける太陽光発電の継続利用や、NPTにおける再生可能電力の購入を推進

DGL (欧州)

当社・中期成長

売上収益

2023-2025年実績 (CAGR)	2025年実績 (YoY)	現中計予想 (現地通貨ベース)
+5.7%	+2.8%	+MSD

調整後営業利益

2023-2025年実績 (CAGR)	2025年実績 (YoY)	現中計予想 (現地通貨ベース)
+3.2%	+4.4%	+DD

調整後営業利益率

2025年実績	2025年実績 (YoY)	現中計予想 (現地通貨ベース)
6.1%	+0.1pt	↑ ^{※1}

「市場成長 + α」の成長を実現するための戦略

- ✓ 欧州地域では、DGL(太平洋)の経営資源を活用しCromologyの業績大幅改善やJUBの主な取組みへの集中を推進
- ✓ NPTを活用したSAFグローバル市場で成長を促進する一方、Selleys ANZ事業(小売、プロ向け、家庭用洗剤)の成長加速によってSelleys Asiaの成長を目指す

市場・中期成長

市場・中期成長 (建築用)^{※2}

2023-2025年実績 (CAGR)		予想 (CAGR)	
数量ベース	金額ベース	数量ベース	金額ベース
~-3%	~-4%	~+1%	+1~2%
(フランス)	(フランス)	(フランス)	(フランス)

市場の特徴・見通し

- ✓ フランスにおいては、建築用塗料市場は新型コロナ影響による需要増加、信用条件の引き締めと住宅セクターの低迷により縮小が継続。これらの緩和と消費者信頼感の回復に伴い、2026年以降、市場は徐々に改善に向かう見通し

競争優位性

M&Aを通じて、欧州建築用市場でリーディングポジションを確立

- ✓ Cromologyは欧州建築用市場No.4、JUBは中欧市場でリーディングポジションを持つ

類似した市場特性を持つ太平洋市場でのノウハウの活用

- ✓ 欧州市場は、太平洋市場と似た消費者、顧客、競争環境を持ち、DuluxGroupが培ってきた知見を活用した成長が可能

その他周辺市場での成長力

- ✓ JUBやBetek Boyaが持つETICSのノウハウの活用
- ✓ 「Selleys」ブランドで蓄積されたSAFの専門知識と、NPTが持つ欧州SAF市場でのサプライチェーンや技術力の融合

※1 ↑ : +2%以上, ↗ : +1%~2%, → : -1%~+1%, ↘ : -1%~-2%, ↓ : -2%以下

※2 市場成長率予想は当社推定。金額ベースには数量増減を含む

アセット運用報告



Dunn-Edwards (米国)

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

財務成果

2025年実績

売上収益

米国における景気の先行き不透明感や住宅市場の低迷継続に伴う需要減少により、売上収益は前期比3.7%減の723億円となりました。

市場シェア（建築用）

米国全体における市場シェアは前期比横ばいの2.5%を維持しました。

買収時（2017年）からの成長

Dunn-Edwardsは、競合他社との差別化につながる独自の顧客サービスに加え、高品質で幅広い製品群を提供しています。

また、当社グループのマーケティングに関するノウハウを活用し、新規店舗および既存の販売網を通じて新製品の供給を推進しています。

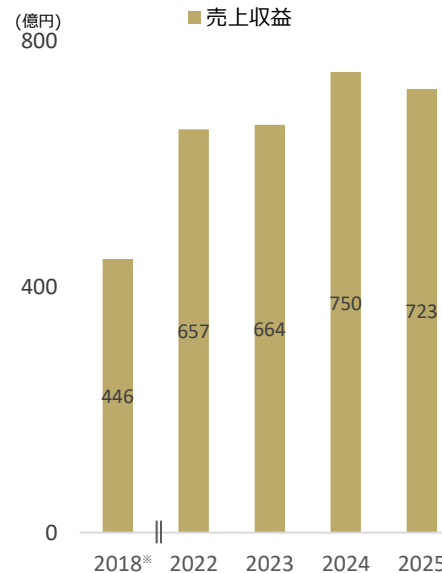
これらの結果、2018年と比較して、売上収益は62.0%増となりました。

売上収益（前期比／買収時比）

売上収益*

723 億円 (-3.7%/+62.0%)

(億円)



非財務成果

2025年実績



人材・組織

- ダイバーシティ&インクルージョンに関するさまざまな取り組みを推進
 - 女性従業員比率：29.7%
 - 女性幹部職比率：34.6%



顧客基盤

- 2024年に北カリフォルニアで17店舗を新規出店し、同地域における市場プレゼンスの拡大を継続



自然・環境

- 余剰塗料の回収・リサイクルを行う「PaintCare」プログラムへの参加を通じた廃棄物削減
- 一部製品に炭素回収・有効利用（CCU）技術を採用一年間200万ポンド超の回収CO₂を再利用する見込み
- 製品製造時における50万ガロン超の水の再生・再利用

* 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

Dunn-Edwards (米国)

当社・中期成長

売上収益

2023-2025年実績 (CAGR)	2025年実績 (YoY)	現中計予想 (現地通貨ベース)
+4.3%	-3.7%	+MSD

調整後営業利益率

2025年実績	2025年実績 (YoY)	現中計予想 (現地通貨ベース)
-	-	↑※1

「市場成長 + α」の成長を実現するための戦略

- ✓ 住宅市場の回復による需要増
- ✓ 事業展開が十分でない地域での店舗網を拡大
-主に北カリフォルニアに注力
- ✓ 代替チャネル拡大を継続
-米国内外のディーラー販売網
- ✓ 法人顧客対応能力を強化

市場・中期成長

市場・中期成長 (建築用)※2

2023-2025年実績 (CAGR)		予想 (CAGR)	
数量ベース	金額ベース	数量ベース	金額ベース
-1% (全米)	+1% (全米)	+2% (全米)	+3% (全米)

市場の特徴・見通し

- ✓ 米国塗料協会 (ACA) は、DIY、プロフェッショナル顧客セグメントともに安定した数量成長を見込む
- ✓ 米国における金利の緩和により、住宅セクター、関連産業の成長への寄与が見込まれる

競争優位性

米国南西部を代表する塗料サプライヤーとしての地位を確立

- ✓ カリフォルニア市場で推定13%、ほか周辺地域で推定10~20%の市場シェア

高品質で革新的な製品の多様なポートフォリオ

- ✓ 競合他社に対して有意義で測定可能なパフォーマンス上の優位性を提供可能

※1 ↑ : +2%以上, ↗ : +1%~2%, → : -1%~+1%, ↘ : -1%~2%, ↓ : -2%以下

※2 市場成長率予想は当社推定。金額ベースには数量増減を含む

アセット運用報告

AOC (米国)

Trusted Solutions

米国に本拠を置き、主に米国と欧州で事業を展開する、顧客用途に応じた高機能化学品の製品設計・供給を手掛けるグローバル企業。北米市場で強固な販売基盤を有するとともに、より細分化された欧州市場においても確固たる地位を確立

財務成果

2025年実績

売上収益 / 調整後営業利益

2025年3月から、AOCの収益および費用を当社グループの連結業績に取り込んでいます。各地域・エンドマーケットにおいて厳しいマクロ経済環境が継続し、売上収益は引き続き影響を受けました。

この結果、連結売上収益は1,573億円、営業利益は486億円、調整後営業利益は530億円となりました。

売上収益/営業利益/調整後営業利益

売上収益^{※1}

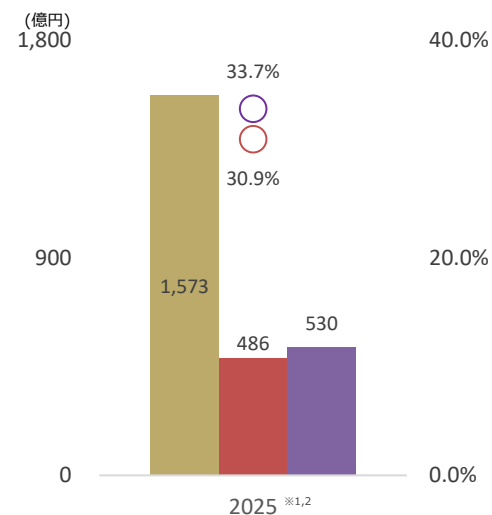
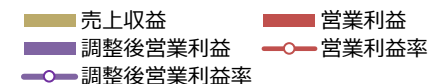
1,573 億円

営業利益^{※1}

486 億円

調整後営業利益^{※1,2}

530 億円



※1 10ヵ月分の業績

※2 AOCのPPAが確定したことに伴い、2025年の遡及修正を実施。プロフォーマ値を掲載

非財務成果

2025年実績



顧客基盤

- 多様な顧客基盤と顧客ニーズに応じたカスタマイズ製品・ソリューションの提供
 - 1,000社超の顧客に対し、3,000点超のSKUを提供。このうち約70%は、個別顧客の要件に合わせたカスタマイズ製品



自然・環境

- 懸念化学物質への取り組み
 - AOC製品からPFASを排除
 - 米国におけるTSCAに基づくスチレンの優先評価を巡る議論の継続的な動向を注視

AOC (米国)

当社・中期成長

売上収益

2023-2025年実績 (CAGR)	2025年実績 (YoY)	現中計予想 (現地通貨ベース)
-	-	+MSD

調整後営業利益

2023-2025年実績 (CAGR)	2025年実績 (YoY)	現中計予想 (現地通貨ベース)
-	-	+MSD

調整後営業利益率 ※1,2

2025年実績	2025年実績 (YoY)	現中計予想 (現地通貨ベース)
33.7%	-	↗ ※3

「市場成長 + α」の成長を実現するための戦略

- ✓ 強力なイノベーションエンジン；他の素材の代替となるソリューション分野を中心に、強固なパイプラインを維持。市場回復に伴い、需要増を見込む。
- ✓ AOCとその顧客の価値向上を促進するビジネスシステムの継続的導入

※1 10ヵ月分の業績

※2 AOCのPPAが確定したことに伴い、2025年の遡及修正を実施。プロフォーム値を掲載

※3 ↑：+2%以上, ↗：+1%~2%, →：-1%~+1%, ↘：-1%~2%, ↓：-2%以下

※4 市場成長率予想は当社推定。金額ベースには数量増減を含む

市場・中期成長

市場・中期成長 ※4

2023-2025年実績 (CAGR)		予想 (CAGR)	
数量ベース	金額ベース	数量ベース	金額ベース
-6%	-7%	+5%	+4%
(米国)	(米国)	(米国)	(米国)
-8%	-9%	+2%	+2%
(欧州)	(欧州)	(欧州)	(欧州)

市場の特徴・見通し

- ✓ 市場需要予測は、2025年から2028年にかけての各地域や最終市場のマクロ経済要因の見通しに沿った回復を反映

競争優位性

CASE・着色剤ソリューションにおけるリーディングカンパニー

- ✓ 汎用品市場ではなく、高度にカスタマイズされた製品が求められ、顧客基盤が分散している魅力的な市場セグメントに注力

卓越した技術サービスと製品設計に関する専門性

- ✓ エンドユーザーの用途や顧客の製造プロセスに対する深い理解を基盤に、供給対応力や技術サービスにおける競争優位性を発揮し、業界をリードする製品を提供

地域密着型の対応力と機動的な物流体制

- ✓ 戦略的に配置した拠点を通じて、短いリードタイムと柔軟な供給体制を実現。通常は1日圏内の配送により、地域ごとに変化する需要や使用期限の短い高機能製品に対応

持続的な競争力を生み出す強固な「ビジネスシステム」

- ✓ 営業力の強化、新製品開発、リーン生産、調達において、プロセス、人材、業績管理を一体的に運用し、価値創造と再現性のある成果を実現

世界的なメガトレンドに対応する、持続可能で革新的な製品ポートフォリオ

- ✓ 軽量化や排出量削減、資源保全、インフラの改修・更新（例：CIPP）、エネルギー転換などの世界的な潮流に対応する、高度にカスタマイズされたソリューションを提供