Basic & New
日本ペイントホールディングス

アセット運用報告

2024

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推計であり、注記がない限り金額ベース

NIPSEAグループ（アジア）

アジアを中心とした28ヵ国で展開し、6ヵ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牽引

財務成果

2024年実績

売上収益

自動車用では、タイにおいて自動車生産台数が前期を下回ったものの、中国において自動車生産台数が前期を上回ったことにより、増収となりました。汎用では、中国に加え、マレーシア、シンガポールなどの主要市場において、販売数量が増加したことにより、増収となりました。また、新規連結影響もあり、前期比18.5%増の9,144億円となりました。

営業利益

増収効果や製品値上げの浸透に伴う原材料費率の改善、新規連結影響などにより、前期比12.6%増の1,243億円となりました。

買収時（2014年）からの成長

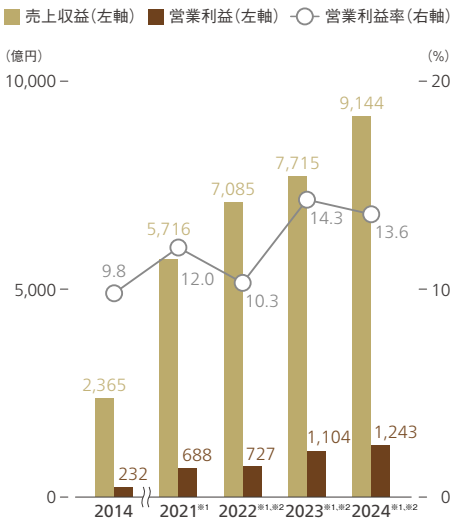
2014年の連結子会社化以降、①卓越したブランド力、②企業文化「LFG（Lean For Growth：無駄のない成長）」によって培われた優秀な人材、③強力な生産拠点網と販売網、④高い技術力などを強みとして、市場や競合他社を大きく上回る成長を果たし、当社グループの業績を牽引しています。また、買収したBetek BoyaやPT Nipseaに対して、過去60年にわたって蓄積した幅広い知見や技術を共有することにより、買収前よりも高い成長を実現することに貢献しているほか、DuluxGroupの「Selleys」ブランドの導入やVitalTechnical、Alinaの買収などにより、その他周辺事業を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286.6%増、営業利益は435.6%増となりました。

売上収益／営業利益

（前期比／買収時比）

9,144億円（+18.5%／+286.6%）／
1,243億円（+12.6%／+435.6%）



非財務成果

2024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：24.9%
  - 女性幹部職比率：23.7%
- 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

- 自主基準に基づく適切な管理による水使用
  - 水使用量（総量）：前年比-2.2%削減

※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

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推計であり、注記がない限り金額ベース

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

2024年実績

売上収益

自動車用では、自動車生産台数が前期を上回ったことに加え、中国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、販売数量の増加や3～6級都市での販売好調により6%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引き続き受け15%減収（現地通貨ベース）となりました。工業用では、コイル事業や一般工業用事業の好調を受け、増収となりました。これらにより、前期比12.9%増の5,452億円となりました。

営業利益

原材料費率が悪化するも、増収効果や販管費の抑制により前期比0.7%増の606億円となりました。

市場シェア

TUCは消費者センチメントの低迷などに伴う製品値下げを行うも、販売数量の増加などにより前期並みを維持しました。TUBは不採算顧客の合理化・整理を実施する中で、前期並みを維持しました。

買収時（2014年）からの成長

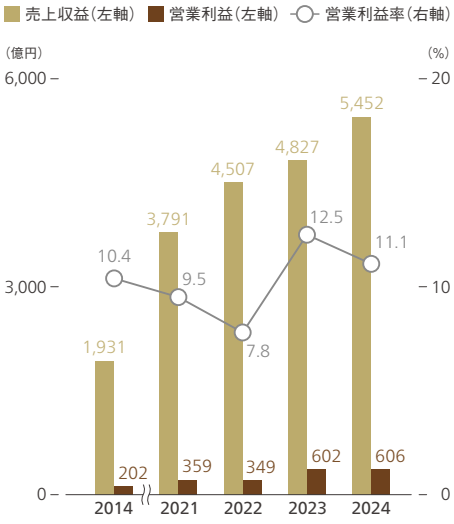
2014年の連結子会社化以降、LFGスピリットを持つ優秀なマネジメントを筆頭に、①高い認知度・信頼度を持つ「立邦」ブランド、②高まる顧客ニーズに即応するために、継続的に拡大する幅広い事業領域や製品群、③製造、販売、ステークホルダーとの強固なネットワークをベースとした効率的な生産体制など、高い信頼性と総合力を強みとして、毎年高い成長を維持しています。TUCでは高い市場シェアを持つ特級・1～2級都市に加えて、3～6級都市へ積極的に展開する一方、TUBでは不採算顧客の整理に加えて、非住宅分野などへの顧客基盤の多様化を進めています。

これらの結果、買収時と比較して、売上収益は182.4%増、営業利益は200.5%増となりました。

売上収益／営業利益／市場シェア※

（前期比／買収時比）

5,452億円（+12.9%／+182.4%）／
606億円（+0.7%／+200.5%）
TUC：25%（+0pt／+6pt）
TUB：9%（+0pt／+1pt）



非財務成果

2024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260,000店
  - CCM設置数：約20,000台

※ 2024年の販売店舗数については、休止店舗を除外するなどの集計対象の精査を行った結果、2023年比で販売店舗数が減少しましたが、従来通りの比較では約5%増加

- 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、51%を獲得

自然・環境

- 廃棄物削減に向けて、全ライフサイクル廃棄物管理システムを導入し、リサイクル効率を向上

※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

中期成長戦略

売上収益（現地通貨ベース）

	2020-2023年実績（CAGR）	2024年実績（YoY）	中期成長予想（CAGR）
TUC	+23.5%※1	+6%	+10～15%
TUB	+0.5%※1	-15%	+5%前後

市場成長率予想※2

	数量ベース	金額ベース
TUC	+3%	+1%
TUB	+1%	+2%

市場の特徴・見通し

TUC

- 中国政府は2025年のGDP成長率目標を5~6%に設定。「着実な成長」を目指す方針を明示
- 市場成長の安定化、不動産セクターや経済全体に対する信頼を高めるため、中国政府はさまざまな施策を導入
- 下位・地方都市における高い成長の継続、築年数の古い集合住宅の改修による塗り替え需要増を背景に、市場は緩やかに成長する見通し

TUB

- 中国政府は、低迷する住宅市場での需要安定・活性化を目指し、頭金比率の引き下げや住宅ローンの返済期限の延長などの支援策を実施
- 中国人民銀行（PBOC）は、住宅やインフラプロジェクトへの融資のため、1,500億人民元相当の低コスト資金を提供し、経済支援をさらに強化
- 市政府は、中断中の建設プロジェクトの完工推進を目的に、金融支援に適した住宅プロジェクトを銀行に推薦するとともに、「プロジェクト・ホワイトリスト（Project Whitelist）」プログラムを通じて金融機関と協働
- 住宅都市農村開発省（MOHURD）と中国人民銀行（PBOC）は、政府や企業が既存の商用住宅を購入し、低価格の「保障性住宅」として提供できるよう支援策を提案。既に15都市が都市再生イニシアティブを実施するための財政支援を受けており、中央金融委員会から8億～12億元の補助金を受ける見込み

「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

- リーディングブランドとして製品のイノベーションを追求し、ソリューションとサービスを提供することで顧客への提供価値をさらに向上
- 塗料・非塗料分野において、さまざまな市場ニーズや需要に応える新製品を発売

ブランド構築・ブランド力向上への継続的な取組み

- 「Magic Paint」を通じて高意匠分野でリーディング・ポジションを確立するべく、ブランディングに投資
- 毎年のカラートレンドや人気色の発表を通じた継続的なカラー・プロモーションと教育、CCM（自動調色機）設置拡大への投資

顧客・販売チャネルの最適化・拡大

- チャネルイノベーション：各セグメントカテゴリーごとに顧客層拡大施策を実施。マルチブランドストアでのサービス向上と流通チャネルにおける競争優位性拡大に向けて独占販売代理店を拡大
- CCMの利用率向上と売上拡大により、Nippon Paintストアの運営強化

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リベ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り組みを共同で実施

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

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

※1 2020年は旧定義（DIY・Project）　※2 市場成長率予想はNPHD推定。金額ベースには数量増減を含む

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推計であり、注記がない限り金額ベース

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牽引

財務成果

2024年実績

売上収益

国内消費の抑制とインフレ対策に向けた金融引き締め策の影響を受けるも、販売キャンペーンの奏功や製品値上げの浸透により、前期比26.5%増の950億円となりました。

営業利益

超インフレ会計や、インフレに伴う販管費の増加の影響を受けるも、増収効果や原材料費率の改善により、前期比53.7%増の126億円となりました。

市場シェア

建築用では、国内消費の抑制などに向けた金融引き締め策の影響を受けるも、前期並みのシェア35%を維持し、引き続きシェアNo.1となりました。

ETICS（断熱材）においても、引き続き圧倒的No.1シェアを維持しています。

買収時（2019年）からの成長

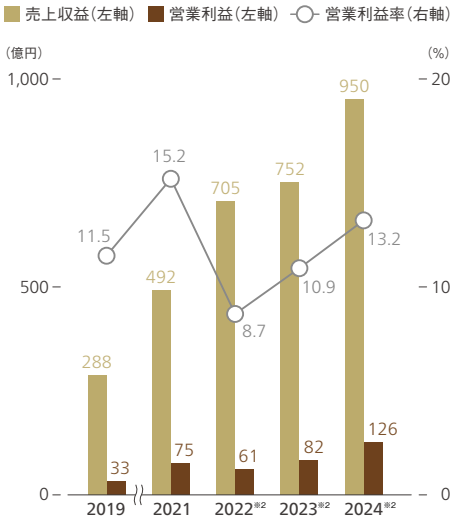
当社グループの低コストでの資金調達力を生かし、高金利借入を全額返済した結果、創出したキャッシュをマーケティング活動などへ積極的に投資可能となりました。また、NIPSEAグループからの新興市場における成長ノウハウの共有や、「NIPPON PAINT」ブランドの活用を通じたプレミアムブランドの立ち上げなどにより、インフレの影響を受ける中でも買収前を大きく上回る収益成長や市場シェア向上を実現しています。

これらの結果、買収時と比較して、売上収益は230.0%増、営業利益は280.7%増となりました。

売上収益※1／営業利益※1／市場シェア

（建築用）（前期比／買収時比）

950億円（+26.5%／+230.0%）／
126億円（+53.7%／+280.7%）／
35%（+0pt／+8pt）



非財務成果

2024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 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
  — プログラムを利用する塗装業者：約2,600人

※トルコにおける経済状況の悪化に伴う塗装業者のトルコ国外への移住により、2023年比で減少

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（内部取引消去後、PPA反映後）
※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

中期成長戦略

売上収益（現地通貨ベース）

2020-2023年実績（CAGR）	2024年実績（YoY）	中期成長予想（CAGR）
+87.3%	+34.9%	+10%前後

営業利益率

2023年実績（短信ベース）	2024年実績（短信ベース）	中期成長予想（vs2023年）※1
10.9%	13.2%	(→)※2

市場成長率予想（建築用）※3

数量ベース	金額ベース
+1%	+7%

市場の特徴・見通し

- 金額ベースの市場成長は減速するものの、引き続きインフレが牽引。高インフレ環境の中で、数量成長の低迷継続を見込む
- インフレ抑制と経済安定化を目的とする1年に及ぶ金融引き締め政策の影響により、2024年の経済成長は3%に留まる
- トルコ政府は2025-2027年の中期プログラムにおいて経済戦略を見直し、景気刺激とインフレ抑制のバランスを目指したより慎重なアプローチを採用。トルコ中央銀行は、2025年のインフレ率を2024年末（44.3%）よりも大幅に低い24%と予測

「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、その他周辺事業（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を創出

競争優位性

当社プラットフォームの活用

- 当社（NPHD）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牽引し、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 超インフレ会計の影響により変動
※3 市場成長率予想はNPHD推定。金額ベースには数量増減を含む

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推計であり、注記がない限り金額ベース

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

2024年実績

売上収益

販売数量の増加や販売網の拡大により、前期比6.7%増の650億円となりました。

営業利益

原材料費率の悪化や広告宣伝費の増加があるも、増収効果により、前期比13.1%増の226億円となりました。

市場シェア（建築用）

前期並みの19%を維持し、引き続きシェアNo.2の地位を維持しています。

買収時（2021年）からの成長

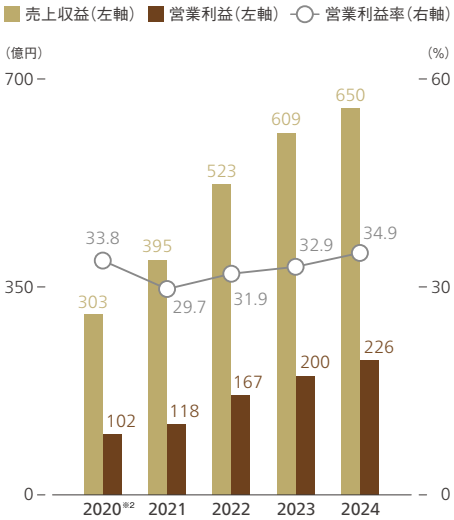
NIPSEAスタイルの優秀な経営陣のもと、①インドネシア全土を網羅し、拡大を続ける生産拠点と販売網、②高い認知度を誇る汎用塗料ブランド、③国内最大規模のCCM（自動調色機）供給体制、④グローバルOEMメーカーとの協業で培った強いサポート体制などを強みとして、買収前を大きく上回る収益成長や市場シェア向上を実現しています。

これらの結果、買収時と比較して、売上収益は114.4%増、営業利益は122.0%増となりました。

売上収益※1／営業利益※1／市場シェア

（前期比／買収時比）

650億円（+6.7%／+114.4%）／
226億円（+13.1%／+122.0%）／
19%（+0pt／+2pt）



非財務成果

2024年実績

顧客基盤

- 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

- 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 スコアで高い評価を獲得

※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

中期成長戦略

売上収益（現地通貨ベース）

2020-2023年実績（CAGR）	2024年実績（YoY）	中期成長予想（CAGR）
+12.6%	+3.4%	+10%前後

営業利益率

2023年実績（短信ベース）	2024年実績（短信ベース）	中期成長予想（vs2023年）※1
32.9%	34.9%	→

市場成長率予想（建築用）※2

数量ベース	金額ベース
+3%	+6%

市場の特徴・見通し

- 世界的な需要低下に伴う貿易黒字の減少を起因として、インドネシア国内の2024年経済成長率は大統領が目標とした8%には届かず、5%で着地
- 東カリマンタンにあるヌサンタラへの首都移転は、外国からの投資誘致が続く中で順調に進んでおり、大規模な開発が進展中

「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
- セールスプロモーターのサポートにより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

※1 ↑:+2%以上、↗:+1～+2%、→:-1～+1%、↘:-1～-2%、↓:-2%以下
※2 市場成長率予想はNPHD推定。金額ベースには数量増減を含む

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、強固な地位を確率
- 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

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推計であり、注記がない限り金額ベース

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

2024年実績

売上収益

米国経済や住宅市場の低迷の影響を受けたものの、製品値上げの浸透やカリフォルニア州において天候不順の影響が前期よりも減少したこと、競合他社が撤退した店舗跡地への新規出店効果などにより、前期比12.9%増の750億円となりました。

市場シェア（建築用）

前期並みの2.5%（全米市場）を維持しました。

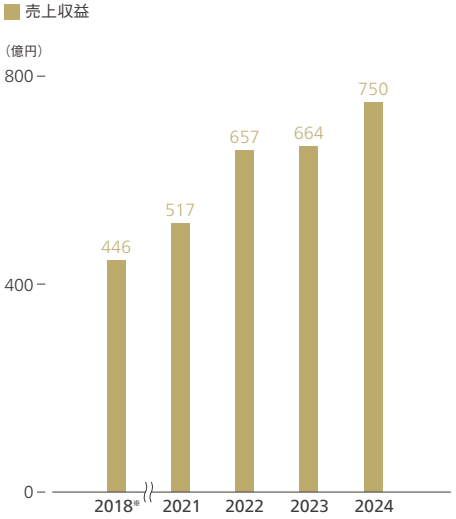
買収時（2018年※）からの成長

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68.1%増と順調に成長しています。

売上収益／市場シェア

（前期比／買収時比※）

750億円（+12.9%／+68.1%）／
2.5%（+0.0pt／+0.1pt）



非財務成果

2024年実績

人材・組織

- 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：29.3%
  — 女性幹部職比率：34.1%

顧客基盤

- 北カリフォルニアにおいて新たに17店舗を開業し、販売網を拡大

自然・環境

- 水の再利用を2023年比で10%増加
- 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

※ 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

中期成長戦略

売上収益（現地通貨ベース）

2020-2023年実績（CAGR）	2024年実績（YoY）	中期成長予想（CAGR）
+2.5%	+4.8%	+5%前後

営業利益率

2023年実績（短信ベース）	2024年実績（短信ベース）	中期成長予想（vs2023年）※1
—	—	↑

市場成長率予想（全米建築用）※2

数量ベース	金額ベース
+2%	+5%

市場の特徴・見通し

- 米国塗料協会（ACA）によれば、DIYとプロ向けの両方で安定した数量成長が見込まれる
- 高い金利水準が既存住宅の販売や住宅セクター・関連産業の成長を引き続き抑制

「市場成長+α」の成長を実現するための戦略

- 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
- 法人顧客への対応能力を強化

競争優位性

米国南西部を代表する塗料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12%、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NPHD推定。金額ベースには数量増減を含む

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推計であり、注記がない限り金額ベース

日本グループ（日本）

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

2024年実績

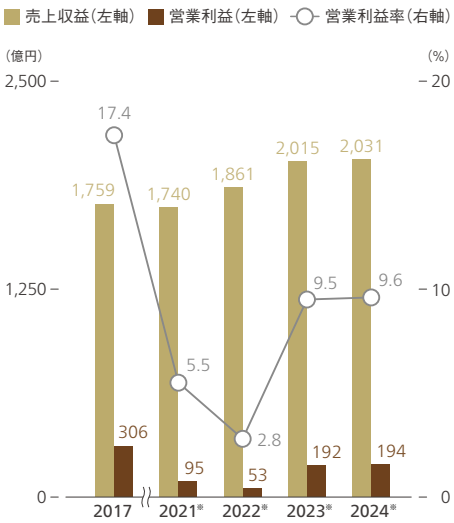
売上収益

自動車用では、自動車生産台数が減少したことにより、減収となりました。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、製品値上げの浸透や販売施策が寄与した結果、前期並みとなりました。工業用では、市況が低調に推移したものの、製品値上げの浸透が進んだ結果、前期並みとなりました。これらにより、前期比0.8%増の2,031億円となりました。

営業利益

製品値上げの浸透などによる売上総利益率の改善により、前期比1.5%増の194億円となりました。

売上収益／営業利益
（前期比）
2,031億円（+0.8%）／
194億円（+1.5%）



非財務成果

2024年実績

技術

- 日本化学工業協会「第56回日化協技術賞」で船底防汚塗料「FASTAR」が「環境技術賞」を受賞
- 日本流行色協会「オートカラーアウォード2024」で「グランプリ」を受賞

社外パートナー

- 東京大学との産学協創によるオープンイノベーションの推進
  — 「USE2023（The 44th Symposium on Ultra Sonic Electronics）」で「論文賞」を受賞
- トヨタホーム株式会社の「品質管理特別優秀賞」を14年連続で受賞

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）:15.9%（前期比+5.7ポイント）

※ 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

中期成長戦略

売上収益(現地通貨ベース)

2020-2023年実績(CAGR)	2024年実績(YoY)	中期成長予想(CAGR)
+7.5%	+0.1%	+0~5%

営業利益率

2023年実績(短信ベース)	2024年実績(短信ベース)	中期成長予想(vs2023年)※1
9.5%	9.6%	↗

市場成長率予想(汎用)※2

数量ベース	金額ベース
-1%	+1%

※1 ↑:+2%以上、↗:+1～+2%、→:-1～+1%、↘:-1～-2%、↓:-2%以下
※2 市場成長率予想はNPHD推定。金額ベースには数量増減を含む

競争優位性

日本塗料市場の各分野でリード
- 汎用、工業用においてトップシェアを長年維持
- 自動車用においてNo.2(2021年)

トップシェアを支える販売網
- 各分野で幅広く強固な販売網を保有
- 販売網の活用した手厚い顧客サポート体制

各事業で培った技術のグループ総合力
- 高い技術力により、各事業において幅広い製品ポートフォリオを保有
- 各事業で培った技術を生かし、新製品の開発や新領域の開拓を推進

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推計であり、注記がない限り金額ベース

DuluxGroup（連結）（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ヵ国で展開し、豪州を含む4ヵ国の建築用市場でシェアNo.1、6ヵ国でトップ3を獲得。
毎年着実な成長を遂げ、当社グループの成長を牽引

財務成果

2024年実績

売上収益

汎用では、太平洋及び欧州において市況が軟化した影響などにより販売数量が伸び悩んだものの、円安による影響もあり、増収となりました。その他周辺においては、軟調な市況の影響を受けたものの、太平洋における事業買収や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、前期比10.6%増の3,985億円となりました。

営業利益

インフレに伴う販管費の増加があるも、新規連結影響や増収効果に加え、売上総利益率の改善により、前期比16.6%増の404億円となりました。

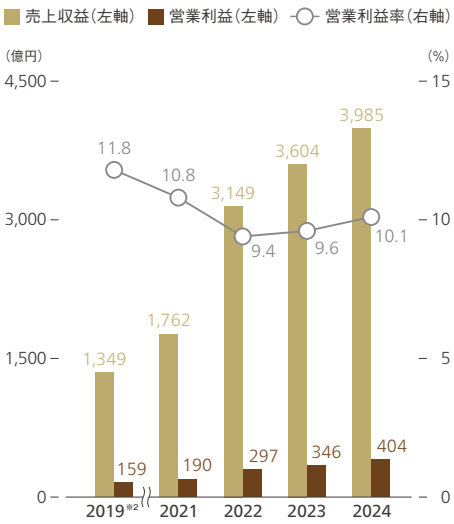
買収時（2019年）からの成長

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195.4%増、営業利益は153.9%増となりました。

売上収益※1／営業利益※1

3,985億円（+10.6%／+195.4%）／
404億円（+16.6%／+153.9%）



非財務成果

2024年実績

人材・組織

— 女性従業員比率：34%
— 女性幹部職比率：30.1%

自然・環境

▸自主基準に基づく適切な管理による水使用
— 水消費量：前期比12.2%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。M&A費用などの一過性費用を含む

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推計であり、注記がない限り金額ベース

DGL（太平洋）（太平洋）

「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

2024年実績

売上収益

汎用では、軟調な市況の影響を受けるも、製品値上げや製品ミックスの改善に加えて円安の影響もあり、増収となりました。その他周辺では、既存事業は軟調な市況の影響を受けるも、現地の小規模な事業買収により、増収となりました。これらにより、前期比11.8%増の2,488億円となりました。

営業利益

インフレに伴う販管費の増加があるも、増収効果により、前期比15.6%増の330億円となりました。

市場シェア（豪州建築用）

数量・金額ベースともにNo.1を維持しています。

買収時（2019年）からの成長

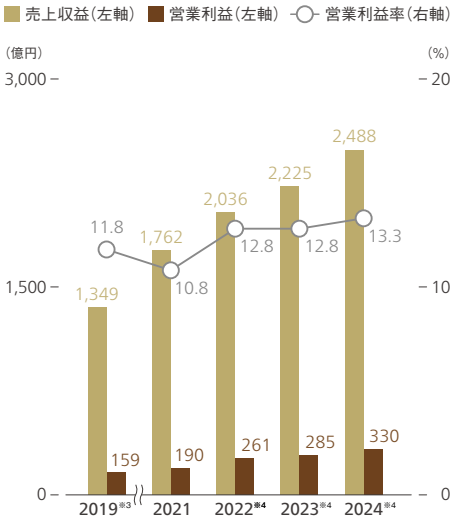
プレミアムブランド製品への継続的な投資、消費者主導型のインサイト（洞察）、イノベーション、マーケティング、小売・プロ向け顧客サービスなどに重点的に取り組むことで、市場の成長を上回る成長を継続しています。また、複数のボルトオン買収を実施することで継続的なオーガニック成長を補完しています。

これらの結果、買収時と比較して、売上収益は84.5%増、営業利益は107.5%増となりました。

売上収益※1／営業利益※1／市場シェア※2

（前期比／買収時比）

2,488億円（+11.8%／+84.5%）／
330億円（+15.6%／+107.5%）／
50%（+0pt／+2pt）



非財務成果

2024年実績

人材・組織

- 階層別に女性比率向上施策を展開
  - 女性従業員比率：37%
  - 女性幹部職比率：31%
  - トップ200のシニアリーダー会議における女性比率：39%（2013年の15%より+24pt）
- 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）：80%（2017年比+8pt）

ブランド

- ブランド認知度の強化
  - 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、業界最高の自発的ブランド認知度を誇る

自然・環境

- 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
  - 再生可能エネルギー消費量（総消費量に占める割合）：3.5%（前期比+1.1pt）
  - 再生可能電力消費量（総消費量に占める割合）：6.9%（前期比+2.4pt）

※1 セグメントベース（内部取引消去後、PPA反映後）
※2 数量ベース
※3 プロフォーマ値。M&A費用などの一過性費用を含む
※4 DuluxGroupの開示区分を変更したことにより、2022年以降はCraig&Rose、Maison Decoを含まず

中期成長戦略

売上収益（現地通貨ベース）

2020-2023年実績（CAGR）	2024年実績（YoY）	中期成長予想（CAGR）
+5.7%※1	+4.5%	+5%前後

営業利益率

2023年実績（短信ベース）	2024年実績（短信ベース）	中期成長予想（vs2023年）※2
12.8%	13.3%	→

市場成長率予想（建築用）※3

数量ベース	金額ベース
～+1%	+2～2.5%

市場の特徴・見通し

- 豪州のリフォーム・修繕市場のレジリエンスは高い一方、2020年のコロナ特需からの正常化の過程にある
- 建築用塗料の需要は新築着工件数よりもGDP成長や金利と相関性が高い傾向にある。GDP成長の低迷、比較的高いインフレ水準、金利の過去最低水準からの上昇などによる生活費高騰を背景に消費者信頼感は低水準が継続。豪州経済は2025年に緩やかな改善が見込まれ、金利の短・中期的な引き下げが家計支出増加を下支えする見通し

「市場成長+α」の成長を実現するための戦略

- 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
- 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
- B&DおよびYates Groupにおける構造変革の実施、Lincoln Sentryの戦略見直しによる成長推進
- 太平洋および欧州地域における戦略的成長機会を捉えるM&Aを実施

※1 2020年はCraig & Rose、Maison Decoを含む
※2 ↑:+2%以上、↗:+1～+2%、→:-1～+1%、↘:-1～-2%、↓:-2%以下
※3 市場成長率予想はNPHD推定。金額ベースには数量増減を含む

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な投資により、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

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推計であり、注記がない限り金額ベース

DGL（欧州）（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

2024年実績

売上収益

汎用では、フランスにおいて軟調な市況を背景に販売数量が伸び悩むも、円安の影響などにより、増収となりました。その他周辺では、ETICS需要やその他周辺市場の低迷も、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、前期比8.6%増の1,498億円となりました。

営業利益

インフレに伴う販管費の増加があるも、売上総利益率の改善やCraig&Rose工場の売却益などの計上により、前期比21.3%増の74億円となりました。

市場シェア（建築用）

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。

買収時（2022年）からの成長

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を中心に成長を加速しています。また、イタリアの接着剤メーカーであるNPTの買収を通じ、その他周辺事業においても基盤を拡大しています。

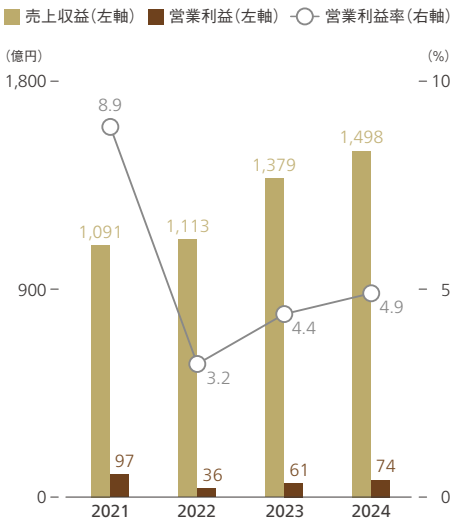
これらの結果、買収時と比較して、売上収益はNPTの新規連結影響がフランスにおける販売数量の減少を吸収し、37.3%増となりました。

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、インフレに伴う販管費の増加などにより、23.8%減となりました。

売上収益※／営業利益※

（前期比／買収時比）

1,498億円（+8.6%／+37.3%）／
74億円（+21.3%／-23.8%）



非財務成果

2024年実績

人材・組織

— 女性従業員比率：29%
— 女性幹部職比率：28%

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活用比率：2%（前期比-9.5pt）
— 再生可能電力活用比率：7.6%（前期比-13.2pt）

※ 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は不変

※ 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年以降はCromology、JUB、NPT、Craig&Rose、Maison Decoの各事業を含む

中期成長戦略

売上収益（現地通貨ベース）

2020-2023年実績（CAGR）	2024年実績（YoY）	中期成長予想（CAGR）
+12.4%※1	-2.3%※2	+5～10%

営業利益率

2023年実績（短信ベース）	2024年実績（短信ベース）	中期成長予想（vs2023年）※3
4.4%	4.9%	↑

市場成長率予想（フランス建築用）※4

数量ベース	金額ベース
～+1%	+1～3%

市場の特徴・見通し

- フランス国内では、金融引き締めや住宅セクターの需要低迷などを背景にコロナ特需の正常化による建築用市場の縮小が継続。市況は2025年末にかけて安定し、2026年からは市場環境や消費者信頼感が上昇し緩やかな改善を見込む

「市場成長+α」の成長を実現するための戦略

- 欧州地域では、買収したCromologyやJUBの活用により、建築用・機能性塗料市場でのオーガニック成長を推進
- NPTを活用したSAFグローバル市場で成長を促進
- 太平洋および欧州地域で戦略的成長機会を捉えるM&Aを実施

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 2022-2023年での算出
※2 NPT（6ヵ月分）を含まず
※3 ↑:+2%以上、↗:+1～+2%、→:-1～+1%、↘:-1～-2%、↓:-2%以下
※4 市場成長率予想はNPHD推定。金額ベースには数量増減を含む