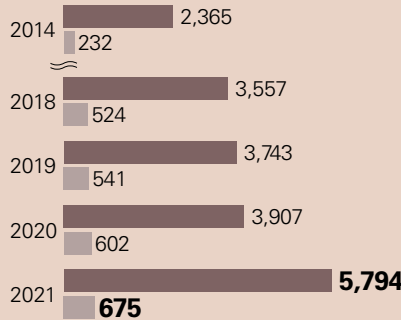
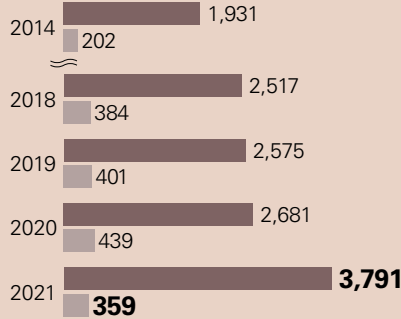
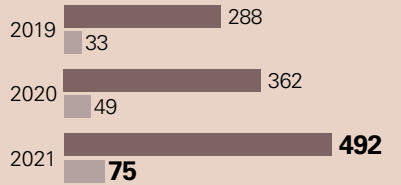


自律的な成長を続けるアセット(パートナー会社)の状況

アセット	概況		財務指標		2021 年度※1	前期比※1	買収時比※2	売上収益／営業利益（億円）
NIPSEA Group (アジア) 	2021 年度実績 売上収益は、インドネシア事業の新規連結効果に加え、NIPSEA 中国の汎用における力強い市場成長や製品値上げの奏功により、増収となりました。NIPSEA 中国以外のアジアにおいても、一部地域で新型コロナウイルスの影響が見られたものの、各地域で製品値上げの浸透が進み、増収となりました。これらにより、売上収益は前期比48.3%増の 5,794 億円となりました。 営業利益は、原材料価格高騰の影響を大きく受けたものの、新規連結や為替影響などを含む増収効果により、前期比 12.1% 増の 675 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圧倒的なブランド認知度、②企業文化である「無駄のない成長(LFG:Lean For Growth)」によって培われた優れた人材、③強力なサプライチェーン基盤と生産拠点網、④競争力の高いテクノロジーを強みとして、市場や競合他社を大きく上回る成長を果たしています。 当社グループの業績をけん引するとともに、買収した Betek Boya や PT Nipsea に対して、過去 60 年にわたって新興市場で蓄積した幅広い知見や技術を共有することで、買収前よりも高い成長を実現することに貢献しています。これらの結果、買収時と比較して、売上収益は 145.0% 増、営業利益は 191.1% 増となりました。	売上収益	5,794 億円	+48.3%	+145.0%		
			営業利益	675 億円	+12.1%	+191.1%		
			営業利益率	11.5%	-3.8pt	+1.8pt		
NIPSEA 中国 (中国) 	2021 年度実績 売上収益は、自動車用では、半導体不足や新型コロナウイルスの影響による部品供給の停滞を受け、自動車生産台数が前年並みにとどまったものの、原材料価格の高騰に伴う値上げの浸透により、増収となりました。汎用では、前年の新型コロナウイルスの影響の反動も要因となり高い成長率を達成した上期に加えて、下期も力強い市場成長が継続したほか、製品値上げの浸透によって、DIYは35%、Projectは29%の増収となりました。工業用では、堅調な塗料需要に加え、一般工業用塗料や粉体塗料の力強い需要により、増収となりました。これらにより、売上収益は前期比41.4%増の 3,791 億円となりました。 営業利益は、増収効果も、原材料費率の悪化や貸倒引当金の計上により、前期比 18.3% 減の 359 億円となりました。	市場シェアは、製品値上げやマーケティング施策が奏功したことで、DIY、Project でそれぞれ 27%、9% となり、ともにシェア No.1 の地位を維持しました。 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「立邦」ブランドの高い認知度、②全国を網羅する圧倒的な販売網、③世界有数の先進的な生産体制、④トップ 100 ディベロッパーとの強固な関係、⑤強い資本力や製品ラインアップなどの総合力をもとに顧客へ提供する手厚いサポートを強みとして、毎年高い成長を維持し、市場シェアを着実に向上しています。これらの結果、買収時と比較して、売上収益は 96.4% 増、営業利益は 77.8% 増となりました。	売上収益	3,791 億円	+41.4%	+96.4%		
			営業利益	359 億円	-18.3%	+77.8%		
			営業利益率	9.5%	-6.9pt	-1.0pt		
			市場シェア※3	DIY	27%	+3pt		+5pt
				Project	9%	+1pt		+6pt
Betek Boya (トルコ) 	2021 年度実績 売上収益は、リラ安の影響を受けたものの、販売代理店の拡充に加え、積極的な販売・マーケティング施策の推進による販売店での取り扱いシェアの向上、製品値上げの奏功により、前期比 35.9% の 492 億円となりました。なお、為替の影響を除いた現地通貨ベースでは、前期比 65.3% 増とさらに高い成長を果たしています。 営業利益は、原材料価格の高騰も、高い売上成長を継続したことで、コスト増や為替影響を吸収して前期比 53.1% 増の 75 億円となりました。 市場シェアは、マルチブランド展開や積極的なマーケティング施策が奏功したことで 34% となり、シェア No.1 の地位を維持しました。	買収時(2019年)からの成長 NIPSEA グループからの新興市場における成長ノウハウや日本ペイントブランドの共有に加え、当社グループの低コストでの資金調達力を生かした高金利借入れの全額返済を進めたことで、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することが可能となり、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、買収時の 2 年前と比較して、売上収益は 70.6% 増、営業利益は 124.1% 増となりました。	売上収益※4	492 億円	+35.9%	+70.6%		
			営業利益※4	75 億円	+53.1%	+124.1%		
			営業利益率※4	15.2%	+1.6pt	+3.6pt		
			市場シェア(建築用)※3	34%	+4pt	+7pt		

※1 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 年以降の通及修正を実施

※2 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

※3 NPHD 推計

※4 セグメントベース (内部取引消去後、PPA 反映後)

アセット	概況		財務指標	2021 年度 ^{※1}	前期比 ^{※1}	買収時比 ^{※2}	■ 売上収益 ／ ■ 営業利益（億円）
PT Nipsea (インドネシア) 	2021 年度実績 (2021 年買収) 売上収益は、新型コロナウイルス関連規制や都市封鎖（ロックダウン）の影響により経済活動の一時的な減速が見られたものの、製品値上げや販売網の拡大、代理店の拡充、コンピュータ調色システム（CCM）普及による力強い成長により、前期比 30.4%増の 395 億円となりました。 営業利益は、原材料価格の高騰や販促費などの増加も、増収効果や製品ミックスの改善により、前期比 15.7%増の 118 億円となりました。 市場シェアは、前年並みの 17%ながら、シェア No.2 の地位を維持しています。		売上収益 ^{※3}	395 億円	+30.4%	+30.4%	2020 2021 ■ 売上収益 ■ 営業利益 303 102 395 118
			営業利益 ^{※3}	118 億円	+15.7%	+15.7%	
			営業利益率 ^{※3}	29.7%	-4.1pt	-4.1pt	
			市場シェア ^{※4}	17%	+0pt	+0pt	
Dunn-Edwards (米国) 	2021 年度実績 売上収益は、カリフォルニア州やアリゾナ州を中心とした各地域で塗り替え需要が堅調に推移したことに加え、原材料価格の高騰に対応する複数回にわたる製品値上げを実施したことにより、前期比 11.2%増の 517 億円となりました。 市場シェアは、前年並みの 2.5%を維持しました。	買収時 (2017 年) からの成長 当社グループの傘下入り後、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の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 年度と比較して 15.8%増と順調に伸長しています。	売上収益	517 億円	+11.2%	+15.8% ^{※5}	2017 2018 2019 2020 2021 ■ 売上収益 ■ 営業利益 374^{※5} 446 454 465 517
			市場シェア ^{※4}	2.5%	+0.1pt	+0.1pt	
DuluxGroup (豪州・欧州) 	2021 年度実績 汎用・塗料周辺事業の売上収益は、新型コロナウイルス関連規制や都市封鎖（ロックダウン）の緩和を背景としたプロ向け DIFM ^{※6} 市場の回復と積極的な製品値上げの奏功によって、増収となりました。一方、消費者向け DIY 市場は、新型コロナウイルスの影響に伴い塗り替え需要が一時的に高まった前年に比べて、需要は減少しました。これらにより、売上収益は前期比 18.8%増の 1,762 億円となりました。 営業利益は、プロ向け販売の好調とコスト管理の徹底により、原材料価格高騰の影響を相殺したことで、前期比 23.7%増の 190 億円となりました。 豪州の建築用市場におけるシェア（数量ベース）は、No.1 の約 50%を維持しています。	買収時 (2019 年) からの成長 成熟した豪州・ニュージーランド市場において、ボルトオン買収（既存事業の補完・強化を目的とする買収）を補完的に複数活用しながら、消費者インサイト（洞察）や戦略的なブランド・マーケティング、イノベーション、顧客サービスへの注力を通じて、市場を上回る成長を継続してきました。また、こうした強みを当社グループへ共有することで、アジアにおける SAF（密封剤・接着剤・充填剤）事業の成長を後押ししているほか、2022 年に買収したフランスの Cromology、スロベニアの JUB など、的を絞った戦略的な M&A の推進によって、成熟した西欧・中欧市場における将来の成長基盤を提供しています。これらの結果、買収時の 2 年前と比較して、売上収益は 30.7%増、営業利益は 57.0%増となりました。	売上収益 ^{※3}	1,762 億円	+18.8%	+30.7%	2019 2020 2021 ■ 売上収益 ■ 営業利益 1,349 121 1,483 154 1,762 190
			営業利益 ^{※3}	190 億円	+23.7%	+57.0%	
			営業利益率 ^{※3}	10.8%	+0.4pt	+1.8pt	
			市場シェア (豪州) ^{※4※7}	50%	+0pt	+2pt	
日本グループ (日本) 	2021 年度実績 売上収益は、自動車用では、半導体不足や新型コロナウイルスの影響による部品供給の停滞を受け、自動車生産台数が前年を下回ったものの、原材料価格の高騰を背景に製品価格の値上げを進めた結果、増収となりました。汎用では、塗料販売店網を最大限活用した独自の拡販施策と積極的な製品提案により、建築用塗料を中心とした全領域で、増収となりました。工業用では、住宅や建機・農機などの分野で新型コロナウイルスの影響下にあった前年から回復し、増収となりました。これらにより、売上収益は前期比 1.6%増の 1,646 億円となりました。	営業利益は、上期においてコロナ影響からの回復による増収効果があったものの、下期における原材料価格の高騰を受けて、前期比 36.2%減の 103 億円となりました。	売上収益	1,646 億円	+1.6%	—	2017 2018 2019 2020 2021 ■ 売上収益 ■ 営業利益 1,759 306 1,828 296 1,826 234 1,620 161 1,646 103
			営業利益	103 億円	-36.2%	—	
			営業利益率	6.3%	-3.7pt	—	

※1 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 年以降の通及修正を実施
※2 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
※3 セグメントベース（内部取引消去後、PPA 反映後）
※4 NPHD 推計
※5 Dunn-Edwards の 2017 年度業績は、2017 年 3 月の買収完了後の 10 ヶ月分を記載。買収時比の値は、2018 年度の業績を用いて算出

※6 Do It For Me：業者による施工が必要な事業
※7 数量ベース