

# 成熟市場(豪州・ニュージーランド・ パプアニューギニア・欧州)における事業戦略



Duluxブランドは10年連続で、豪州で最も信頼できる塗料ブランドに選ばれています\*。  
※ Reader's Digest 2022



当社(DuluxGroup)は、次の3つの戦略的成長の柱に注力することにより、収益成長を今後も実現し続けていきます。

1. 太平洋市場(豪州・ニュージーランド・パプアニューギニア)におけるリーディングポジションのさらなる強化
2. これまで培ってきた成長力を成熟した欧州塗料市場で活用
3. これまで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

## 1. 太平洋市場におけるリーディングポジションのさらなる強化

当社は1918年の創業から、人々の生活空間や職場環境を改善、保護、維持するプレミアムブランド製品の製造、販売を手掛けるリーディングカンパニーとして成長を続けてきました。これは、「より良い場所を思い描く(Imagine a Better Place)」という中核目標を体現しています。

当社は、相対的に成熟した豪州・ニュージーランド市場で、トップシェアと事業規模を獲得するための投資を行い、継続的な収益成長を図ってきました。

当社が豪州とニュージーランドで展開する事業の約75%は、Duluxブランドの塗料事業、SelleysブランドのSAF事業で構成されています。この他の事業としては、Yates、B&D Group、Lincoln Sentryブランドの住宅リフォーム製品を手掛け、どのブランドもマーケットをけん引し、利益を創出しています。

パプアニューギニアでは1968年から



DuluxGroup

Chairman and  
Chief Executive Officer

パトリック・フーリハン

## PROFILE

1989年にDuluxGroup入社、2007年から最高経営責任者(CEO)を務め、2019年にCEO兼取締役会長に就任。CEO就任前は、R&D、セールス、マーケティング、経営統括など、さまざまな分野でシニアリーダーとしての役割を果たす。マードック小児研究所の会長、メルボルン大学セントメリーズカレッジの諮問委員会、豪州政府の公的機関であるIndustry Innovation & Science Australiaの理事会メンバーを務めるとともに、Australian Institute of Company Directors (AICD)のメンバーを兼務。豪州の経済団体Business Council of Australia、Manufacturing Australiaにて、当社代表として参与。理学士号(優等学位)、MBAを取得。

事業を展開しており、主力ブランドであるDuluxとSelleysを提供しています。

当社が主力とする建築用塗料市場は、出荷量ベースで毎年1%ずつ拡大しています。マーケットリーダーである当社は、常に市場の成長率を上回る伸びを示し、過去20年間で年平均5%の成長を記録しています。また、厳格なマージン・コスト管理により、何年にもわたって前年を上回る利払前・税引前利益(EBIT)の伸びを実現し、利益につながる実績を確実に積み重ねてきました。

## 事業基盤への投資と注力による成功

当社は、常に消費者と顧客を全ての事業活動の中心に据え、以下の4項目を重点的に推進することで、安定的な成長を実現してきました。

1. 市場をけん引する各事業で、次の3つの中核分野への積極的に継続的な投資を進めています。

- プレミアムブランド
- 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
- サービスと体験への注力による、小売・プロ向

け顧客チャネルを通じた成長の実現

2. 安定した市場、持続的な成長と高収益をもたらす市場に注力しており、特に当社売上収益の約65%を占める既存住宅の補修・改修市場に重点を置いています。
3. 消費者の信頼、品質、継続的なイノベーション、サプライチェーンの最適化を通じて競争優位性を確保するため、プレミアムブランド製品に重点を置いています。
4. 企業文化の醸成にも継続的に取り組んでいます。企業文化は当社が掲げる価値観や行動指針に支えられ、世界トップクラスの従業員エンゲージメントにも反映されています。多様で優秀な従業員の採用、教育、維持・確保も企業文化の一環です。

## 価値を創出するM&Aを活用した自律的成長

当社は、現在までの成功を支えてきた事業基盤に継続的に投資することで、持続的な成長を実現していきます。特に注力する分野としては、次の通りです。

- 強固な営業力やイノベーションにより、需要が

増大傾向にある消費者向けDIFM(Do It For Me: 業者による施工が必要な事業)サービスなど、補修・改修市場への展開を加速

- デジタルプラットフォームを活用した顧客エンゲージメントの向上
- 小売・プロ向け市場で、オムニチャネル化や物流の最適化を推進
- プレミアムブランドの育成、イノベーション、主要な小売パートナーとの協働による顧客サービスの拡充に注力

また、既存事業を強化するため、豪州とニュージーランドで収益を上げている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)を過去3年間にわたって実施し、成長を実現してきました。

最近の買収例としては、Duluxの店舗網に「Paint Spot outlets」を取り込んで直接販売チャネルを拡大したこと、「Admil シリコン密封剤・接着剤」を取り入れてSelleysの技術力を向上したこと、「QRS Roofing Supplies」を買収して屋根修復システム市場でDuluxのポジションを強化したこと、などが挙げられます。

当社は今後もボルトオン買収を継続することで、戦略事業単位による主要戦略を後押ししながら、グループ全体の収益拡大を

## 持続的な成長を補完する戦略的M&A(2019-2022年)



プロ向けサプライチェーン・販売網への投資を継続

図っていきます。

当社の成長を支えるため、従業員のスキルや能力、人材開発への投資を継続し、成長目標の実現に向けて積極的・意欲的・献身的な従業員の育成に努めていきます。

## 2. これまで培ってきた成長力を成熟した欧州塗料市場で活用

当社は、2016年に英国のCraig & Rose、2019年にフランスのMaison Deco、2020年には環境に優しいニッチ市場向け製品を展開するフランスのブランドPure & Paintをそれぞれ買収し、欧州市場参入への足掛かりを築きました。買収した事業規模が比較的小さいこともあり、当社は小売チャンネルの管理能力に加え、プレミアムブランドや消費者主導型のマーケティング、イノベーションに関する専門知識、オンラインを含む他のチャンネルを活用しながら、欧州の大型小売店(Big Box)におけるプレゼンスを徐々に高めています。

### Cromology・JUB——十分な規模と経営能力を備えた強力な成長基盤

当社と日本ペイントグループは、マーケットリーダーであるフランス大手Cromologyとスロベニア大手JUBの買収により、欧州建築用塗料市場で成長戦略を推進する上で必要な市場ポジションと規模を獲得しました。両社はそれぞれプレミアムブランドを持ち、西欧と中欧で高い市場シェアを誇っています。また、有能な経営陣や現地市場でのノウハウ、プロ・小売向けの強固な販売力、優れた生産設備・サプライチェーンを確立しています。

CromologyとJUBはMaison DecoやCraig & Roseとともに、中国に次いで世界2位の建築用塗料市場である欧州において、当社の成長基盤となっています。

### DuluxGroupとの相似性

#### ——消費者・顧客・市場の力学

欧州は豪州と同様に成熟した市場であり、持続的な成長に向けては、プレミアムブランドへの継続的な投資、消費者主導型のマーケティングとイノベーション、優れた顧客サービスとサプライチェーンが必要です。

当社がCromologyとJUBを傘下に収めたのは必然的な流れです。なぜなら、消費者(DIFMやDIY)、顧客(プロ向け、直営店、大型小売店(Big Box)、個人商店)、競争環境などの点で、両社と共通点があるためです。欧州でもグローバルな競合他社が多数存在しますが、当社は豪州・ニュージーランド市場で多くの競合他社と既に何年にもわたって競争関係にあります。

当社の製品ポートフォリオ、技術、マーケティング、イノベーション、調達、顧客チャンネルの管理能力と、世界で事業を展開する日本ペイントグループの規模とリソースを活用することにより、今後のさらなる成長可能性を見込んでいます。

当社は、豪州とニュージーランド、パプアニューギニアで数十年にわたって市場を上回る利益成長を維持してきた能力を活用しながら、欧州におけるパートナー会社であるCromology、JUB、Maison Deco、Craig & Roseの欧州建築用塗料市場での中長期的な成長を実現していきます。

### 欧州パートナー会社の自立的成長とM&Aによる成長

- **顧客チャンネルの強化**——プロ向け顧客チャンネルでのシェア向上(オムニチャンネルでの取引の実現など)と、DIY消費者向け小売チャンネルでの有意なプレゼンス構築(既に取引のある大型小売店(Big Box)でのプレゼンス強化など)
- **製品カテゴリーの拡大**——機能性塗料(木部用

塗料、鉄部用塗料、コンクリート用塗料、意匠性塗料など)、ETICS、SAFなど、当社と日本ペイントグループが有する幅広い技術・製品ポートフォリオを活用

- **地理的拡大**——市場・消費者動向が類似している周辺市場への注力

## 3. これまで培ってきた成長力をグローバルSAF事業で活用

当社は、豪州・ニュージーランドの塗料周辺市場で成長を続けており、特に成長が著しいのがSAF事業です。

当社は現在、消費者インサイト(洞察)、マーケティング、製品、技術、サプライチェーンなどのSelleysの能力をNIPSEAグループに提供することにより、持続可能で市場をけん引するアジアSAF事業を強化しています。当社とNIPSEAグループはこれまでの成功体験に基づき、今後もこうした協業を続けていく計画です。

また、豪州・ニュージーランドにおけるSelleysの経験が生かせるほか、競争優位性の確立が可能と確信するグローバルSAF事業でさらなる成長を目指しています。当社は欧州市場で販売ネットワークを拡大しており、欧州のSAF事業を塗料周辺事業として成長させるべく、さまざまな検討を引き続き重ねていきます。

当社はこのような取り組みを通じて、確立したプレミアムブランドや現地製品、現地適合技術、強力なサプライチェーン、流通網、経営人材、SAFの深い経験を提供する機会に焦点を当てていきます。大型小売店(Big Box)を含めた能力を活用することにより、長期的に持続可能な成長を図っていきます。

## Cromology

CEO  
**ロイック・デアン**



### データ

従業員数

**3,184**名

所在地

**ラ・デファンス、フランス**

持株比率

**100%**

### 市場プレゼンスとポジション

欧州No.4の建築用塗料会社であり、イタリア、フランス、スペイン、ポルトガルで3位以内のポジションを確立するなど、西欧のマーケットリーダー。広範な直営店ネットワークを通じて幅広く販売しているプレミアムブランドのポートフォリオにより、他の顧客チャンネルや周辺製品、他地域へと展開可能な成長力を有する



### SWOT分析

#### 強み

- 高い市場シェア(フランス、イタリア、スペイン、ポルトガル、モロッコで3位以内)
- 幅広い製品ポートフォリオでプレミアムブランドを展開
- 優秀な経営陣
- 充実した生産拠点
- 広範なプロ向け市場での販売網(欧州全土に広がる390の直営店など)

#### 機会

- DuluxGroupの強み(オムニチャンネルの満足度など)を活用したプロ向け市場でのポジション強化
- 大型小売店(Big Box)でのプレゼンスなど、小売チャンネルでのポジション強化
- DuluxGroupと日本ペイントグループの強みと自社の事業規模を生かした製品ポートフォリオの拡大
- 販売網の地域拡大
- ポルトオンM&A

#### 弱み

- 多くの企業と同様、原材料費を含む不安定な投入コストに課題があるも、近年はマージン・コスト管理に成功しており、十分に対処が可能と想定
- 消費者向け小売チャンネルにおけるプレゼンスの弱さ

#### 脅威

- 相対的に成熟している市場に起因する低い成長率
- 大手グローバル企業との競争
- ウクライナ情勢を背景とした世界的なサプライチェーンの混乱とエネルギー価格の変動

### 地域別売上収益構成比



### 業績<sup>\*1,2</sup>(億円)

項目	2020	2021
売上収益	833	919
営業利益(IFRS16号適用前)	58	82

## JUB

President & CEO  
**サン・コカルジ**



### データ

従業員数

**774**名

所在地

**リュブリャナ、スロベニア**

持株比率

**99.83%**

### 市場プレゼンスとポジション

旧ユーゴスラビアを中心とした中欧内装用塗料・ETICS市場でリーディングポジションを構築しており、中欧各国で塗料・レベリング材・ETICS分野でポジションを強化



### SWOT分析

#### 強み

- 強力な市場ポジション
- 研究開発(R&D)力に支えられたプレミアムブランド
- 優れた市場ノウハウを持つ有能な経営陣
- ETICSに関する深い知見を備えた幅広い製品ポートフォリオ
- 広範にわたる販売網

#### 機会

- DuluxGroupの企業力を活用し、大型小売店(Big Box)でのポジションを強化
- 製品ポートフォリオと販売網の拡大
- 経済が成熟しつつある東欧市場からの収益機会
- Betek Boyaの製品ポートフォリオを活用しながら、SAFを含む幅広いDuluxGroup製品を展開するための基盤整備
- DuluxGroupが持つETICSの知見を拡大

#### 弱み

- 調達規模が小さく、グループ購買から受ける恩恵が大きい
- 多くの企業と同様、原材料費を含む不安定な投入コストに課題があるも、マージン管理により対処

#### 脅威

- ウクライナ情勢を背景とした世界的なサプライチェーンの混乱とエネルギー価格の変動

### 地域別売上収益構成比



### 業績<sup>\*2,3</sup>(億円)

項目	2020	2021
売上収益	156	172
営業利益(IFRS16号適用前)	18	15

\*1 為替レートは、1EUR=132.79円を適用 \*2 2020年・2021年実績の数値はプロフォーム値 \*3 為替レートは、1EUR=135.19円を適用

