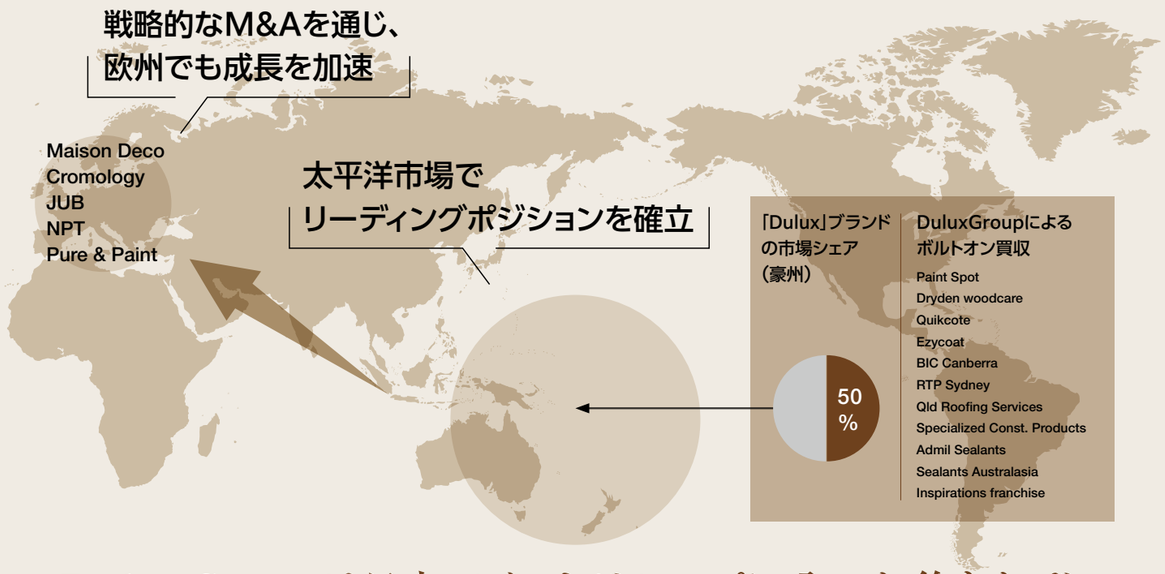
特集① M&Aの成功例



DuluxGroupは日本ペイントグループに入った後もなぜ、より一層の成長を加速できるのか?

DuluxGroupは豪州市場でシェアを拡大しながら、着実に成長してきました。日本ペイントグループの傘下に入った後もさらに成長を加速し、太平洋市場だけでなく、欧州市場でも積極的に事業展開を進めています。

当ページでは、DuluxGroupが日本ペイントグループのプラットフォームをどのように活用しながら、成長戦略を推し進めているかについてご紹介します。

長年にわたって好調な業績とレジリエントな利益成長を実現

DuluxGroupは1918年の設立以降、1997年までは世界の塗料大手ICI World Paintsの子会社、2010～2019年には独立企業として豪州証券取引所に上場するなど、経営主体の変遷を経ながら成長を続けてきました。

上場企業時代には、毎年確実に利益と配当を拡大する企業として高い評価を受け、株主総利回り(TSR)で豪州証券取引所「ASX200(時価総額の上位200社)」の上位5%に入っていました。上場企業時代に利益を2倍以上に伸ばした結果、2010年に約8億豪ドルだった市場評価額は、日本ペイントグループが買収した2019年には約40億豪ドルまで跳ね上がりました。

DuluxGroupは事業の中核となる成熟した太平洋市場において、消費者主導型のインサイト(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、顧客サービスなどに関する基礎能力の強化に注力することで、市場を上回る成長を維持してきました。加えて、「従業員エンゲージメント指数」が世界の優良企業の標準を大きく上回るなど、優れた企業文化が継続して保たれ、DuluxGroupの成功を支えてきました。

DuluxGroupと日本ペイントグループの強固な協力関係

オセアニア地域のマーケットリーダーであるDuluxGroupは、日本ペイントグループに入る以前から、アジア市場をリードする世界4位の塗料会社としての日本ペイントグループの実績を高く評価していました。特に力強い成長に向けたマインドセットは、DuluxGroupが志向する成長意欲と見事に合致していました。

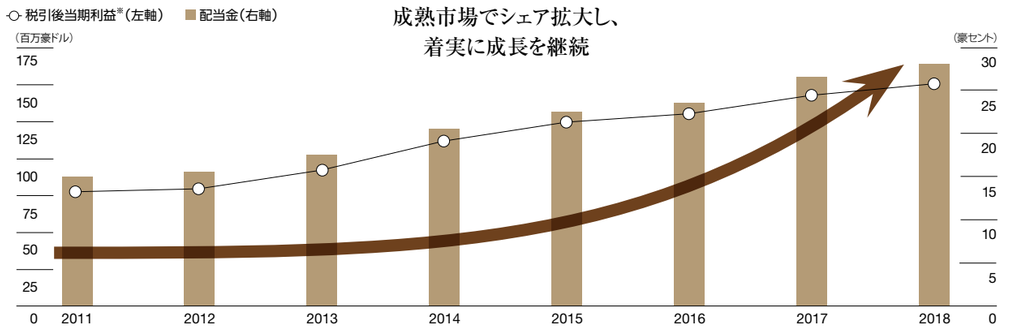
DuluxGroupは日本ペイントグループに入った後、自らが培ってきたマーケットリーダーとしての経営力、リーダーシップ、企業文化を日本ペイントグループの強み(世界規模の事業展開力、「アセット・アセンブラー」モデル、豊富な資金力、アジア各地に築いた拠点)と融合することで、成長を加速してきました。このように、MSV実現に向けて、太平洋・欧州市場で成長を推進するための戦略的な自律型経営、アジア市場で展開するNIPSEAグループをはじめとする各パートナー会社と協働する機会を手にすることができました。

中でも、MSVを追求しながら、日本ペイントグループが有する資金調達力と国内外に広がるプラットフォームを活用することで、成長を実現する施策や市場をより積極的に検討することが可能になりました。DuluxGroupはかねてより市場をリードするブランドを育成する力を持っていましたが、大きな変革につながる成長を実現するには規模が小さかったためです。

2010年

Oricaから独立し、豪州証券取引所に上場

時価総額：約8億豪ドル



※ 非経常的項目除外前

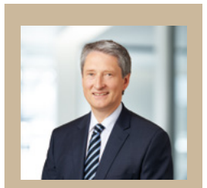
2019年

日本ペイントグループの傘下に

株式価値：約37億6,000万豪ドル

買収のポイント

- 成熟市場でも着実に市場シェアを拡大し、安定成長し続ける「信頼性の高さ」
- 安定成長を実現する「優秀な経営陣」



DuluxGroup
Chairman and
Chief Executive Officer
パトリック・フーリハン

2022年

日本ペイントグループの傘下に入った後も成長を加速

売上収益：3,149億円
買収時(2019年度)からの成長：+133.4%

営業利益：297億円
買収時(2019年度)からの成長：+87.0%

市場シェア(豪州)：50%
買収時(2019年度)からの成長：+2pt

特集①：M&Aの成功例

日本ペイントグループの一員として、M&Aを活用した成長へシフト

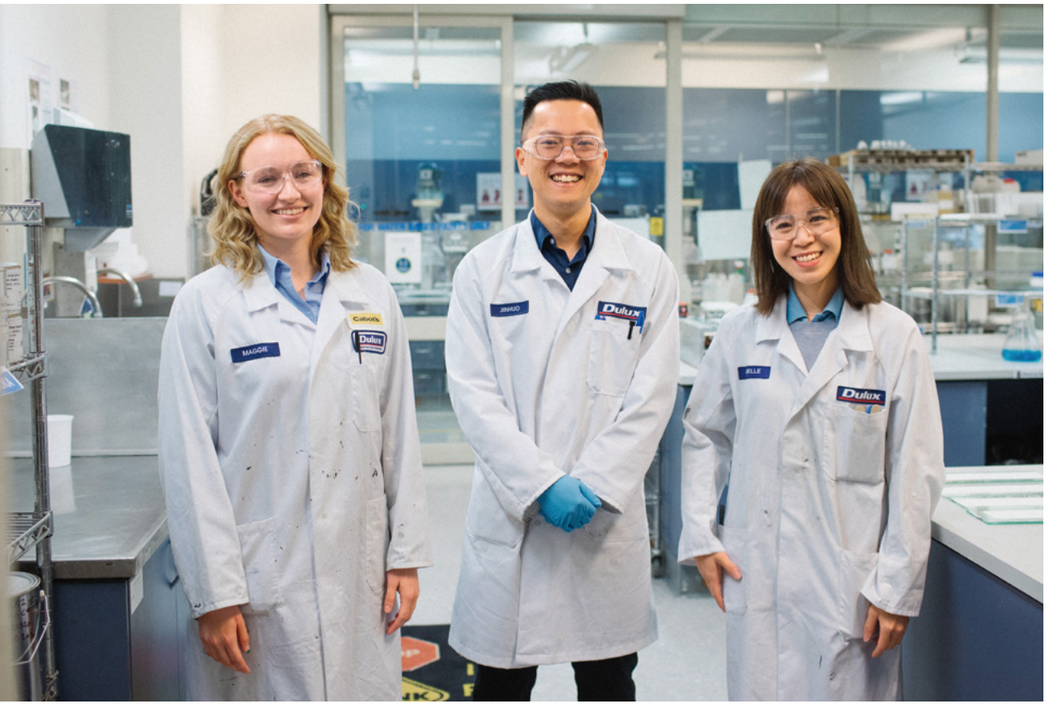
DuluxGroupは上場時代の9年間で、既存事業の成長を支える9件の買収を手掛けたのに対し、日本ペイントグループに入ってからは、既に23件の戦略的買収を実施し、既存事業の継続的な成長の実現を図っています。

DuluxGroupは太平洋地域において、以下のような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）を通じて、顧客基盤や市場領域を拡大し、戦略的なブランドポートフォリオを拡充するとともに、技術力とサプライチェーンを強化しながら、リーディングポジションを維持しています。

- DuluxによるInspirations Paintのフランチャイズ網の買収を通じて、100ヵ所を超えるフランチャイズ店や直営店を傘下に収め、取引先となる顧客チャネル（trade customer channel）を強化
- YatesによるSeasolの買収を通じて、消費者向け・業務用有機肥料市場への展開を拡充。市場をリードするブランドに加えて、新たな市場、顧客層、技術的な専門知識を獲得
- Dulux Papua New Guineaの買収では、独自の強みと顧客チャネルのネットワークを活用し、「NIPPON PAINT」ブランドの製品を販売

DuluxGroupは、ニッチ市場向け製品を展開するMaison DecoとCraig & Roseを通じて、以前から小規模ながらも欧州で足掛かりを築いていましたが、プレミアムブランド、消費者主導型のマーケティング、イノベーション、小売・流通管理に関する専門知識と併せて、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で、建築用塗料事業の基盤を強化する機会になると見込んでいました。欧州塗料市場をリードするCromologyとJUBを買収したことで、太平洋市場と似た消費者、顧客、競争環境を持つ市場で成長するために不可欠な事業基盤を手に入れることができました。さらに、イタリアのマーケットリーダーであり、世界有数の技術と欧州におけるサプライチェーン・マネジメント力を有するNPTの買収（合弁事業）を通じて、密封剤・接着剤などの塗料周辺分野で成長を実現するための欧州事業基盤を確立する動きも加速しています。

M&A戦略と太平洋地域での既存事業の成長を補完するため、日本ペイントグループが有するグローバルなプラットフォームの1つである、パートナー会社との協働が成長機会になると考えています。特に、アジア市場をリードする日本ペイントグループの強みを生かし、NIPSEAグループの広範な顧客販売網、現地市場に関する卓越した情報・専門知識を通じて、豪州・ニュージーランド市場をリードするSAF（密封剤、接着剤、充填剤）の主力ブランド「Selleys」で市場を拡大しています。また、欧州市場においてNPTとの協業関係をさらに強化し、SAF事業拡大を進めていきます。



DuluxのR&Dチーム（Dulux's paints & coating Innovation Centre in Melbourne, Australia）

MSVの実現に向けて利益成長を追求

DuluxGroupは、次の3つの戦略的成長の柱に注力することにより、安定した収益成長を実現していきます。

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事業で活用

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

DuluxGroupは比較的成熟した豪州・ニュージーランド市場において、非常に体系化された市場セグメントでのマーケットリーダーとしてのポジションと地域的なスケールメリットを活用し、安定した収益成長を実現してきました。

ブランド、イノベーション、顧客サービスに対する絶え間ない継続的な努力が既存事業の成長をけん引してきましたが、EPSの増大や戦略の具体化につながるボルトオン買収が今後の既存事業の成長を支える機会となる見込みです。

また、従業員のスキルや能力、人材開発への投資を継続し、成長目標の達成に向けた積極的・意欲的・献身的な従業員の育成に努めていきます。

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

フランスのCromologyとスロベニアのJUBの買収によって、中国に次ぐ世界2位の規模を持つ欧州の建築用塗料市場で、DuluxGroupと日本ペイントグループが成長戦略を推進するために必要な市場ポジションと地域的なスケールメリットを手に入れることができました。CromologyとJUBはプレミアムブランドをそれぞれ有しており、西欧・中欧市場におけるリーディングポジションを確立しています。両社は優秀な経営陣、現地市場に関するノウハウ、強固な流通・小売販売網、安定した生産資産、サプライチェーン・マネジメント力を有しています。

DuluxGroupは、欧州建築用事業の中長期的な成長を推進するため、自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・顧客チャネルに関する管理能力を活用した成長機会に照準を合わせています。EPSの増大や戦略の具体化につながるボルトオン買収を通じて、既存事業の成長を支えていきます。

これまで培ってきた成長力をグローバルSAF事業で活用

DuluxGroupは、NIPSEAグループとの良好な協力関係を引き続き継続しながら、消費者インサイト、マーケティング、製品、技術、サプライチェーンの専門知識などが蓄積された「Selleys」ブランドを活用することで、SAF事業でリーディングポジションの構築を進めていきます。

さらに、「Selleys」ブランドの豪州・ニュージーランド市場での事業経験と似たような市場特性を持ちながら、明らかに有利な競争を展開できる市場で成長を目指し、グローバルのSAF事業で成長を目指します。

直近で実施したNPTの買収により、高評価のブランドと技術的なポートフォリオに、現地・輸出市場での確立した地位、最先端の生産体制、経験豊富な経営陣が加わりました。NPTの買収は、DuluxGroupの経営戦略に沿ったものであり、確立したプレミアムブランド、現地の状況に応じた製品構成と技術、強力なサプライチェーン・マネジメント力、広範囲の流通網、優秀な経営陣、SAF分野での豊富な事業経験を手に入れる機会となりました。DuluxGroupは、こうした事業基盤から長期的に持続可能な成長を実現していきます。