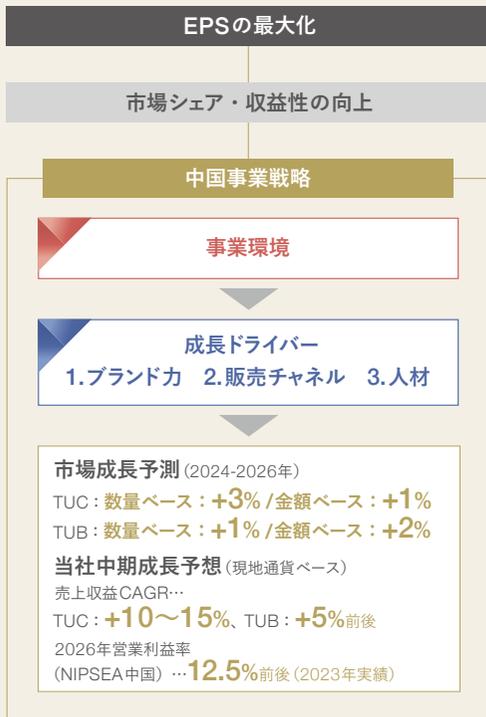


「持続可能なEPSの積み上げ」 を目指すアセット戦略(2)



Nippon Paint China
(NIPSEA 中国)
最高経営責任者 (CEO)
エリック・チュン

MSV実現に向けた道筋 >>> P3-4



中国事業戦略

～「ブランド力」の多面的な活用で、圧倒的No.1シェアの確立へ～

建築用塗料市場の概況

TUC市場を押し上げる住宅改修需要

中国経済において不動産市場は引き続き重要な位置を占めており、政府の金融引き締め政策の緩和が進むにつれ、不動産市場では所得の増加を背景に快適な生活空間を求める動きが高まる見通しです。新たな成長分野として期待できるのは、既存住宅の改修、再改修、一部改修となっています。2023年11月時点で、住宅塗装分野の約40%を占める既存住宅の総面積は134億平方メートルに上り、年5~6%で拡大を続けているため、塗り替え需要のさらなる増加が期待できます。

カラーバリエーションとカスタマイズ需要が高まる1~2級都市

2023年に住宅塗装を行った消費者の72.6%は、経済的に豊かな1~2級の大都市に集中していました。経済成長が著しい大都市の消費者は1990~1995年以降に生まれた比較的若い世代が中心であり、カラーバリエーションやカスタマイズに関する需要が高まっています。1~2級都市ではNippon Paint Chinaと大手ブランド1社、美術用ブランドの数社が競争関係にある中、認知度の高い大手ブランドは若い消費者をターゲットとした戦略的マーケティングを展開する一方、美術用ブランドは革新的な製品と価格競争力のある製品に重点を置いて市場シェアの獲得を狙っています。

市場シェアの拡大余地が大きい3~6級都市

2023年に住宅改修を行った消費者の約27%は、3~6級都市(経

済発展が進んでいない町・県レベルの地域)に居住しています。こうした地方都市では現在、都市化が進展し、個人消費が拡大しているため、特に十分なサービスが浸透していない5~6級都市には多くの成長機会が広がっています。3~6級都市では、Nippon Paint Chinaと大手メーカー1社、小規模な地元メーカーの数社が競争関係にある中、大手メーカーは積極的な販売促進活動と店舗拡大に多額の投資を行う一方、小規模な地元メーカーは地方市場の顧客を対象を絞って低価格帯製品を販売し、顧客との密接な関係を構築しています。

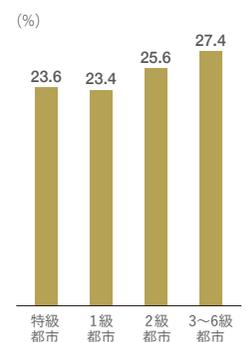
大都市と地方都市の割合 (2024年予想)

	人口(万人)	GDP(100万人民元)
1~2級都市	58,161 (42%)	459,216 (47%)
3~6級都市	61,942 (45%)	282,978 (29%)
全国	138,034 (100%)	974,975 (100%)

中国建築用市場の成長率



都市別の消費者割合



出典: iResearch 2023 China Home Decoration New Trend Insight Report

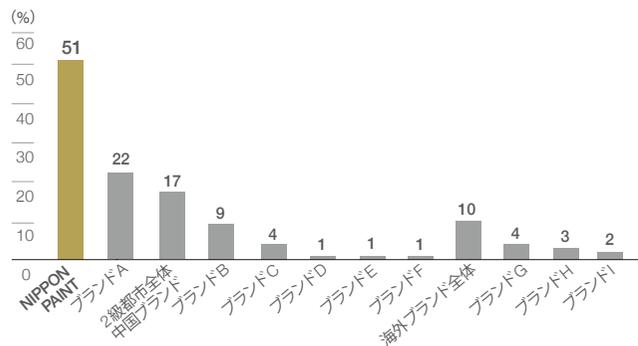
中国事業戦略

成長ドライバーの活用によるEPS積み上げ戦略

Top of Mind首位のブランド力の活用と
塗装業者へのトレーニング

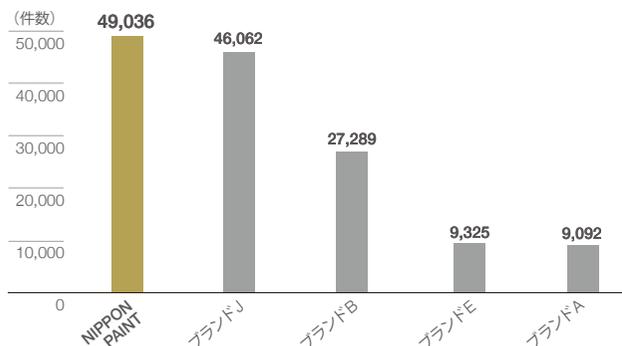
Nippon Paint Chinaは中国市場に参入した1992年以来、中国塗料業界で圧倒的なブランドを他社に先駆けて構築してきました。ブランド認知度は常に首位を維持しており、消費者のTop of Mind(第一想起ブランド)スコアは50%超を獲得しています。

Top of Mindスコア



出典：UA Report 2023, NP China

シェア・オブ・ボイス(Share of voice)



出典：All Media, China

Nippon Paint Chinaの「Magic Paint」は2023年、「Baidu(百度)」や「Tmall(天猫)」、「Douyin(抖音)」、「Xiaohongshu(小紅書)」などの主要ECサイトにおけるテクスチャー・ペイント(texture paint)カテゴリーにおいて、検索順位1位のブランドとなりました。毎月7,000人超の消費者がライブコマース(ライブ動画とECを組み合わせた新しい販売手法)などを通じて「Magic Paint」を購入しています。こうして得られた顧客情報は、Nippon Paint Chinaのデジタル・インテリジェント・クルー・センター(digital intelligent clue center)を通じて自動的に最寄りの代理店に送られ、フォローアップやアフターサービスによる事業機会の拡大につなげています。

また、Nippon Paint Chinaは中国全土に保有する16の研修・認定センターを通じて、過去14年間で40万人を超える塗装業者を養成してきました。「私立学校運営許可」を取得した初の外資系企業として、内壁・外壁を手掛ける塗装業者に研修を実施し、専門レベルの技術習得者を認定しています。研修や認定を受けたり、ポイントを獲得できる「Nippon Paint Club」の会員数は現在、140万人を超えています。

加えて、Nippon Paint Chinaは過去2年間、テレビ番組「ドリーム・ホーム・メイクオーバー(Dream Home Makeover)」、若いデザイナーを対象としたコンペティション「フューチャー・スター(Future Star)」、上海と広州のデザイン・ウィーク



ブランドの影響力(Nippon Paint Chinaの展示ブース)

期間中に設置した「Magic Paint」の展示ブース「光と影のワンダーランド(Light and Shadow Wonderland)」を通じて、国内のデザイナーとの関係強化を続けており、高品質の塗装を求める高級志向の消費者に向けた影響力の拡大に努めています。

CCMを通じた「カラー戦略」の強化

1. TUCが進める「カラー戦略」では、自動調色機(CCM)市場におけるシェア拡大と顧客の色彩心理の把握に重点を置いています。
2. Nippon Paint Chinaは2020年以降、中国流通市場においてCCMへの投資や1,988色のカラーカードなどへの投資を拡大してきました。また、中国美術学院の宋建民教授と協力し、毎年トレンドカラーを発表しているほか、「Xiaohongshu(小紅書)」のコミュニティをはじめとする主要SNSを活用しながら、Nippon Paint Chinaが推薦する人気カラーを発信しています。
3. Nippon Paint Chinaは2024年以降、毎年8,000~1万台のCCMを増設する計画を進めており、一定の売上を達成した販売店には、無償でCCMを提供しています。



Nippon Paint Chinaの
ライフスタイル・ストア



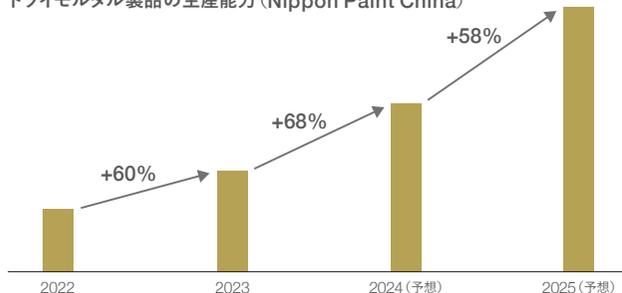
CCM

中国事業戦略

「アセット・ライト戦略」の成功

Nippon Paint Chinaは素早く市場を占有しながら競争力をさらに強化するべく、現地メーカーに製品製造を委託する「OEM(相手先ブランドによる生産)」を活用しています。例えば、鉱物資源が豊富な地域では、資源の調達力に強みを持ち、十分な生産能力と流通網を保有するメーカーと提携しています。こうした戦略を採用することにより、自社で資産を保有せずして生産能力を迅速に拡大することが可能となります。実際にドライモルタル製品の生産コストの大幅な削減に成功しており、急速な成長と市場占有に向けた基盤を固めることができました。Nippon Paint Chinaは2023年末時点で、24省にある県レベルの都市58カ所で、現地メーカー62社と提携しました。このように中国全土に確保した95カ所の工場(うち33カ所は自社工場)を通じて強固な原材料サプライチェーンと生産網を構築しており、近年の目覚ましい成果につながっています。

ドライモルタル製品の生産能力 (Nippon Paint China)



カテゴリー別生産量 (2023年実績)

	粉体バテ	石膏プラスター	タイル用グラウト
1位	NIPPON PAINT	NIPPON PAINT	ブランドD
2位	ブランドA	ブランドC	ブランドE
3位	ブランドB	ブランドB	NIPPON PAINT

※ 当社推計

人材戦略

1. Nippon Paint Chinaの経営陣は、①結果を重視し、成長を優先する、②状況を分析・洞察する、③リーダーシップへの意欲を有する、④全てにおいて協力的である——という特長を持っています。今後の成長に欠かせない4つの重要な役職者(TUB地域ディレクター、TUC地域ディレクター・スーパーバイザー、工場長、PDTマネージャー)は、業務遂行能力、チームを率いるリーダーシップ、自己管理能力など、それぞれのポジションに必要な能力を備えています。
2. 幹部職については、それぞれの能力に基づいて配属を決定する方針としており、その後任も各ポジションに最適な人材の「選任と定着」を図っています。また、潜在能力の高い有望な人材の発掘を目的とした全ての人材評価を毎年実施しているほか、組織的なエンパワーメント研修の実施や各幹部職の能力に応じた配置転換を行いながら、次世代人材の成長を後押ししています。

3. 従業員に対しては、「どう対処し、どう教育するか(how to fight, how to train)」に重点を置いた育成を進めています。各市場における具体的な対処方法については、従業員の職務基準とNippon Paint Chinaの実際の競争シナリオを組み合わせた研修システムを構築しています。店頭で販売を担当する新入社員には、「シューティング研修(Shooting Training)」や「セイル・パワー(Sail Power)」など、各事業グループのニーズに合わせてテーマを明確に絞った専門的な研修を実施しています。業界に関する深い洞察力や商品知識、販売スキルなどのさまざまな観点から新入社員の専門能力を高め、能力向上を図っています。現場で活躍している従業員や技術者、特に創色や調色に携わる職種では、有資格者の雇用を増やすだけでなく、創色コンペティションなどを継続的に開催し、全従業員の専門能力を継続的に向上しています。



現場で活躍する人材の育成



TUCの人材育成



実務レベルの人材育成



TUBの人材育成