

アセット別戦略

特集②

中国事業の成長可能性

MSV実現に向けた道筋 ▶ P5参照



成長余力の高い建築用市場において、なぜNIPSEAはトップランナーであり続けられるのか？

NIPSEAは1992年に中国へ進出して以来、変化の激しい中国市場で常にトップランナーとして走り続けてきました。「中期経営計画(2021-2023年度)」期間においても、厳しい事業環境の中で、レジリエントな成長を遂げ、日本ペイントグループのけん引役となっています。今後も成長余力の高い中国建築用市場で、NIPSEAがトップランナーであり続けるための競争優位性、成長戦略についてご説明します。

中国で構築したリソース

組織の最適化と変革

Nippon Paint Chinaはビジネスの成功を重視し、組織の最適化と変革に継続的に取り組んでいます。フロント・ミドル・バックオフィスの構造を基本として、さまざまな事業グループと本社機能の合理化と最適化を図っています。

IPMT(統合グループ管理チーム)とPDT(製品開発チーム)を設置し、製品ライフサイクルを通じた管理を推進しています。



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)」の原則を導入し、デジタル技術を駆使した環境に優しい工場を目指しています。水性塗料の完全自動化生産ラインでは、材料搬送にクローズド・パイプライン・システムを利用し、完全に自動化・デジタル化した、環境に優しく、安全でクリーンな生産プロセスを実現しています。

人的作業を大幅に削減して生産効率を高めることで、インダストリー4.0の要件を満たしています。



圧倒的な販売網

TUCでは2023年も引き続き、販売網の拡大や人材の強化、代理店との協力関係、高水準の販売拠点の確保に努めるとともに、既存販売店の水準を引き上げ、サービスの均一化を目指しています。

代理店の数は2023年5月末時点で15万4,000店と、2022年末から5万1,000店増加しました。専売店の数は4万2,000店と、2022年末から1万店増加しました。コンピュータ調色システム(CCM)の設置店は、1万店を超えています。



高いブランド力

1992年に中国へ進出して以降、中国の塗料・コーティング業界で有名なブランドに成長を遂げました。中国ブランド指数をはじめ多数のブランド賞を毎年継続的に獲得しているのは消費者からの信頼の証であり、引き続きブランド構築・ブランド力向上へ惜しみなく投資することで、「立邦」ブランドの認知度・評価向上に注力していきます。



Market Overview

中国市場の現状

新たな需要・市場が相次いで生まれ、先進国対比で成長余地の大きい中国市場

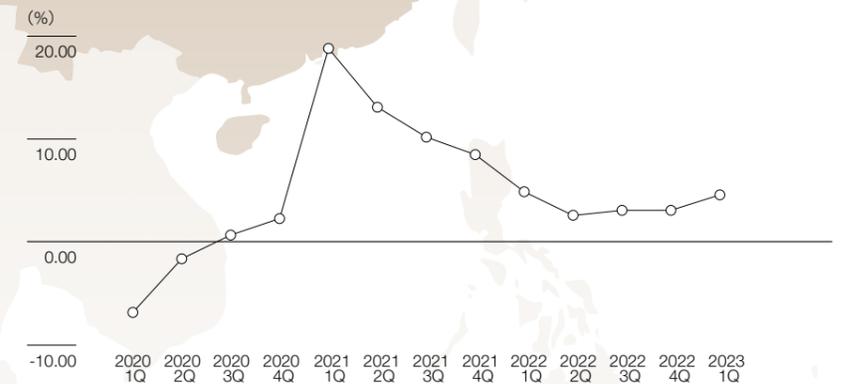
2023年第1四半期の中国国内総生産(GDP)成長率は前年同期比で4.5%増加し、市場の予測値4%を上回るとともに、前四半期からは1.6ポイント上昇しました。消費者信頼感も徐々に回復しており、消費財の小売総売上高は3月に前年同月比で10.6%増加しました。

2023年第1四半期の固定資産投資(農村世帯を除く)は10兆7,000億人民元となり、前年同期比で5.1%増と微増にとどまりました。インフラ投資は同8.8%増と、1~2月期からは0.2ポイント減少したものの、市場の予想を上回る高い成長率を維持しました。先端技術関連企業への投資も同15.1%増と高い伸びを維持しており、中でも製造業への投資は16.2%増加しました。

不動産市場を巡っては、2022年の不動産開発投資が前年比10%減にとどまり、初めて前年を下回りました。2023年第1四半期は、減少幅こそ縮小したものの、前年同期比では減少が続いています。商業施設の販売面積は2022年1月から16ヵ月連続で、新規着工面積は2021年7月から22ヵ月連続でそれぞれ減少しており、市場全体として回復の勢いはまだ十分ではありません。

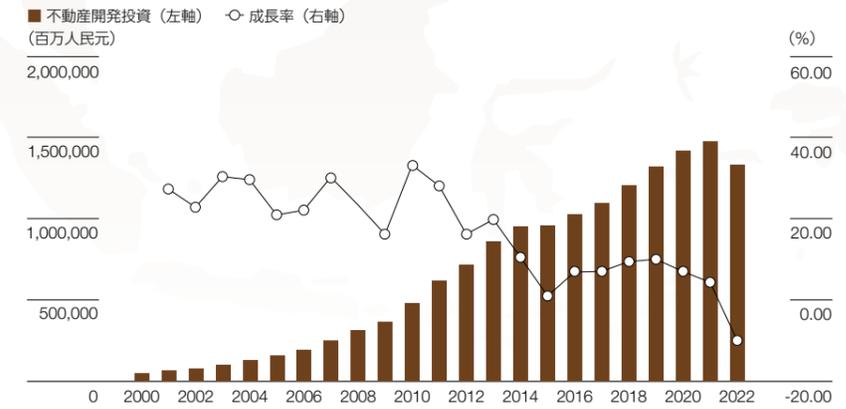
中国の不動産市場は2022年に低迷したものの、2023年以降は順調に推移する見通しです。海外の金融機関は中国の経済成長に大きな期待を示しており、2023年と2024年のGDP成長率をともに5%と予測しています。

GDP成長率(前年同期比)



出典：中国国家统计局

不動産開発投資



出典：中国国家统计局

アセット別戦略

「中古住宅時代」の到来により、塗り替え市場が急拡大

中国の不動産市場は今後、次のような傾向を示す見込みです。

1) 不動産市場は、需要が旺盛だった時期から通常の需給バランスが取れた段階(phase of basic supply-demand balance)へと移行する見通しです。急速な開発を進めてきた時代は終わり、新規住宅供給は徐々にピークに達し、「中古住宅時代」へ移行する見込みです。第7回国勢調査によると、1人当たりの住宅戸数は、既に1戸を超えていることが明らかになりました。総人口も2022年に前年末比で85万人減となり、過去60年間で初めて減少に転じました。新規都市居住者数は、2021年の1,203万人から2022年には646万人へ半減し、過去42年間で最低水準を記録しました。人口増加の勢いがピークに達したということは、「中古住宅時代」の到来を意味します。不動産投資からの利益

(dividend)が減少することで、不動産部門の急成長の原動力は新築住宅開発から既存物件の改修へと移行していきます。住宅改修の周期を15年と仮定すると、中古住宅は2030年までに約927万戸に達し、住宅取引全体に占める中古住宅の割合は2022年比で約28%増となる約49%に達する見通しです。

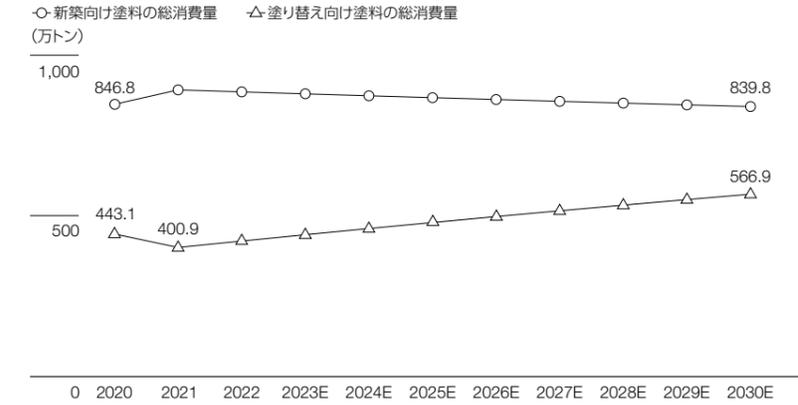
2) 「中国共産党第20回全国代表大会(二十大)報告書」では、住宅の位置付けを「投機」ではなく「生活の場」と強調しており、複数の住宅供給機関や低価格住宅を供給する流通形態を整備し、賃貸物件と購入物件の均衡を目的とした住宅システムの確立に取り組む方針です。賃貸市場は今後、徐々に不動産市場の重要な構成要素となり、「購入より先に賃貸する」というモデルが一般化していく見通しです。優遇措置を盛り込んだ政策のもと、低価格住宅や都市再開発、老朽化した住宅団地の改修が今後の成長

機会となる見込みです。第14次5カ年計画における都市再開発への投資額は、年平均3兆6,000億人民元に達し、累計で18兆人民元に達する見通しです。

新築住宅の規模は既にピークに達し、中国の不動産市場は「中古住宅時代」に突入しました。中国証券各社の試算によれば、2022年から2030年にかけて、都市部の不動産建設と完成床面積が年間で約2%減少する一方、都市部以外での建設が堅調な伸びを維持する見通しであり、塗り替えの周期と比率に今後変化がない前提に立てば、建築用塗料の総需要は2030年までに約1,407万トン(約1,238億人民元)に達する見込みです。このうち、新築向けは約840万トン、塗り替え向けが約567万トンとなり、塗り替え向けは総需要の約4割を占め、建築用塗料需要の拡大をけん引する主要な原動力となりつつあります。中国政府による建物の用途や総合的なエネルギー効率に対

する基準の厳格化に伴い、塗り替えの頻度が高まり、塗り替え需要全体がさらに拡大することが期待されます。

新築向け・塗り替え向け塗料の総消費量



※ 2023E~2030Eは推計
出典：華西証券「建築用塗料特集1：国内建築用塗料市場は1000億人民元超に達し、塗り替え向けが長期的な需要拡大を支える」

Our Strategy

今後もトップランナーであり続けるための成長戦略

TUC (Trade Use Consumer)

高いブランド力を生かし、都市部・地方都市で市場シェア拡大を目指す

TUC市場の概要

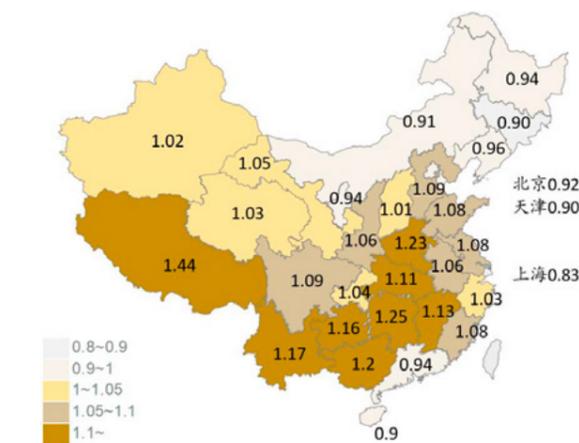
中国国内の2,000以上の都市でTUCを展開し、さまざまな用途や消費者層に向けた幅広い製品を提供しています。オフライン販売チャネルでは、主に代理店の募集や代理店・専売店の拡大、CCMの増設に取り組んでいます。加えて、公共部門と住宅塗料部門での事業拡大を図り、市場シェアを獲得することに重点を置いています。

オンライン販売チャネルでは、「Tmall(天猫)」や「JD.com(京東商城)」、「Douyin(抖音)」などの主要電子商取引(EC)プラットフォームでの存在感を維持しています。

2022年のTUCの売上収益は前年比10%増と、2021年からの力強い成長を維持しました。

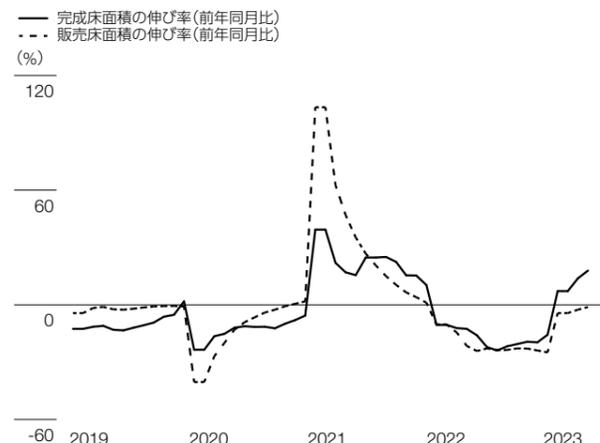


都市部(州・市別)における1人当たり住宅戸数(2022年)



出典：Debang証券「住宅所有時代の到来：向こう10年間の中国の住宅需給」

住宅・商業用不動産の開発・販売



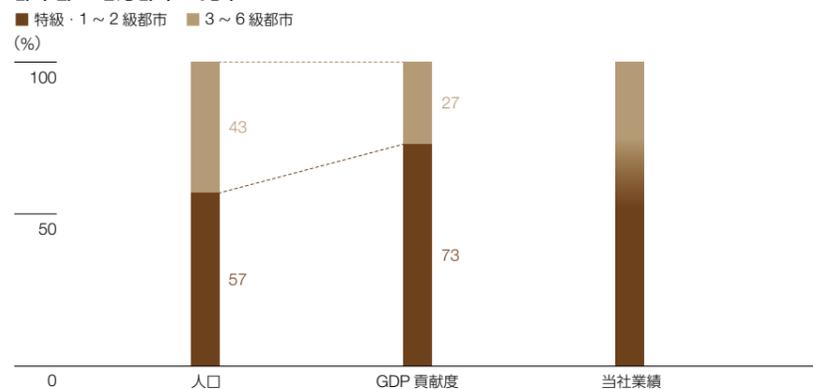
出典：中国国家統計局

アセット別戦略

特級・1～2級都市の特長、競争環境、NIPSEAのポジショニング

特級・1～2級都市は主に、省都や経済的に豊かな地域に位置しており、複数の強力な競合他社が存在します。当社は特級・1～2級の各都市に少なくとも担当者1人を配置し、販売チャネルの最適化や総合的な製品管理を通じて顧客を支援するとともに、住宅塗装、商業用塗装市場における事業展開を強化

都市部と地方都市の比率



出典：当社推計

TUB (Trade Use Business)

市況と顧客状況を踏まえながら、新たな需要を取り込み、シェア拡大を図る

TUB市場の概要と競争環境

TUBでは、6つのビジネス・シナリオ(①マルチシーン・ヘルシー・インテリア・ソリューション、②駐車場でワンストップ・デリバリー・ソリューション、③コーティングとメンテナンス資材のワンストップ・デリバリー・ソリューション、④低炭素プレハブの統合ソリューション、⑤産業用建築システム・ソリューション、⑥都市再開発・変革のためのワンストップ・コーティング・ソリューション)に基づき、さらなる成長を目指しています。なお、TUBの市場は年率約5%で成長しており、市場規模は2022年に1,021億人民元に達しました。当社の市場シェアは8%です。

しています。

特級・1～2級都市における市場シェアは50%を超えています(2022年消費者UA調査)。

3～6級都市においてシェア拡大を狙う

3～6級都市は主に、経済水準が比較的低い町や県レベルの地域で、現地の塗料メーカーや中小のブランドが競合相手となっています。3～6級都市における主な戦略は以下の通りです。

販売チャネルの拡大

既存のTUCの製品を統合し、地域に合わせたTUB製品を導入することにより、製品ラインアップを強化する。

組織と人員配置

Pioneer社との協業を促進し、人員を倍増することで、包括的な相乗効果を実現する。

町村レベルでの店舗拡大

地方市場の開拓を加速し、町村レベルの市場への参入を図る。

政府による経済構造調整と不動産規制の影響を受け、不動産の市場規模は縮小しています。しかし、商業用と住宅用の不動産は依然として市場全体の約50%を占めており、政府は低価格住宅やインフラ、非不動産部門への投資を拡大しています。TUBの市場規模はわずかに拡大しながら、安定的に推移する中、不動産市場は減少傾向、非不動産市場は増加傾向にあります。

万科企業(Vanke)をはじめとする不動産ディベロッパー上位100社による土地取得は引き続き減少しています。これに伴い、新規建設事業も大幅に減少しています。建設工事の進捗が遅れているため、プロジェクト期間と引き渡しのサイクルが長期化しています。

全国不動産開発投資は、2023年1～4月に前年同期比6.2%減の3兆5,500億人民元、新規着工面積は同21.2%減の312万平方メートル、住宅用の新規着工面積は同20.6%減の229万平方メートルにとどまりました。

都市再開発分野では、政策方針の影響を大きく受けており、地方財政が重要

な役割を果たしています。政府主導のプロジェクト事業は、政府との関係に強く依存しています。2023年初めに、政府債務の比率が高まった結果、都市再開発の進捗が遅れました。市場競争に関しては、都市再開発ではブランドに強いこだわりがないため、ブランド製品の使用にはばらつきがあります。政府と企業の信頼関係がプロジェクト獲得の大きな決定要因となっています。

塗り替え需要の確実な取り込み

- ・エンパワメント・ツールの開発：古いコミュニティ改修のための統合ソリューション・パッケージ、工業施設改修のための統合ソリューション・パッケージ、テスト・サービス・アウトソーシング・パッケージなどの主要なビジネス・シナリオに注力する。
- ・チャネル競争力の構築：主要15都市に注力しながら、都市再開発のビジネスモデルの開発・推進に取り組み、「住みやすい都市(Livability City)」ブランドを立ち上げる。



TUBの重点取り組み項目

1. 6つの主要チャネル(商業施設、住宅、低価格住宅、産業、インフラ、医療、教育)に関連する事業の開発に注力。
2. 3つの主要ビジネスグループ(戦略的顧客、工業部門の顧客、パートナー)に注力。
3. 都市部における事業体制の地域化に継続的に注力。

1. 6つの主要チャネル

商業施設・住宅
売上・利益に貢献する優良顧客(国有企業、トップ企業30社、優良民間企業)との関係構築・深化に注力。

低価格住宅
政府との関係強化、主要な住宅関連機関との関係構築、低価格住宅チャネル向け製品の導入、パートナーシップ構築を推進。

住宅以外の分野
工業分野のトップ企業500社、主要上場企業、国有企業、都市投資・建設関連企業などの顧客を対象とした協力関係の構築。

2. 3つの主要ビジネスグループ

戦略的顧客
国有企業との提携率65%、不動産トップ30社(ハイリスク顧客を除く)との提携率86%を目指す。

工業分野の顧客
トップ企業500社を対象とした製品と顧客の関係性を分析した市場マップに基づき、主要なインフラ事業と教育事業を特定。対象顧客に合わせたブランド統合、共同事業を推進。

パートナー
市場マップと都市部での事業目標に基づき、複数のチャネルとカテゴリーにまたがる立体的・多角的なパートナーシップ体制を確立。

3. 都市部における事業体制の地域化

・詳細な市場調査の実施、市場機会の特定、市場マップの作製、対象を絞った戦略の実施。市場調査の結果に基づき、都市・チャネル・製品別に正確で明確な目標を設定。

・市場マップに基づき、都市・チャネル・製品別に対象顧客を特定し、パートナーシップを構築。

・プロジェクト・マーケティング戦略とチャネル・マーケティング戦略を通じて、都市部での事業を推進。