



CEO
エリック・チュン

PROFILE

日本ペイント・チャイナのCEOとして、中国の全事業を統括。2007年の日本ペイント・チャイナ入社以前は、Master Kong Holdings Co. Ltd.の子会社2社で管理職を務める。明確な事業ビジョンに基づく企業戦略、ブランディング、製品技術などの分野で全社的な変革を指揮した経験を持つ。また、日本ペイント・チャイナの事業領域を拡大し、塗料メーカーから総合的なコーティング・ソリューション・プロバイダーへ進化させる。強力なリーダーシップのもと、10年連続で2桁以上の成長を達成。

SWOT 分析

Strengths 強み ●中国で高いシェアを獲得し、さらなるブランド力の強化を図る老舗ブランド ●高まる顧客ニーズに即応するため、継続的に拡大する幅広い事業領域や製品群 ●製造、販売、ステークホルダーとの強固なネットワークが効率的な生産を可能にし、業界リーダーとして信頼を確立	Weaknesses 弱み ●市場や顧客ニーズに合わせて、組織体制やビジネスモデルの変更が必要 ●技術投資を拡大し、業務効率の向上が必要 ●インセンティブを強化し、能力の高い人材に報いるための人材マネジメント戦略の構築が必要
Opportunities 機会 ●今後数年間にわたって投資規模の拡大が予想されるインフラ分野において、成長機会を発見するための詳細な市場分析 ●消費者の消費パターンの変化(特にオンライン消費の増加) ●デジタル化による業務効率や組織構造、ビジネスモデルの変革	Threats 脅威 ●競合他社製品が当社の市場シェアを奪う可能性(競合塗料メーカーの防水製品、防水製品メーカーの塗料製品など) ●新規住宅開発の伸び率の鈍化、不動産投機の減少など、不動産サイクルが後退局面 ●新型コロナウイルス感染症がサプライチェーンの川上から川下まで影響

DIY 部門の成長戦略

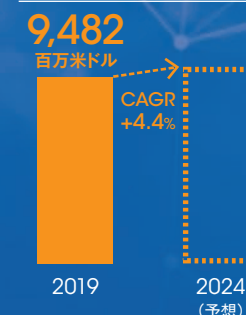
市場の特徴・見通し

- 政府の後押しによる住宅ブームが終わり、民間住宅市場は停滞し始め、前年比で減速
- 政府の規制により、新築物件では、リノベーションが必要な装飾・家具のない住戸(スケルトン)ではなく、内装が施された即入居可能な住戸の発売が増加
- 一方で、全国的に築年数の経過した既存住宅の割合が増加しており、修理、リノベーション、再塗装の需要が拡大
- 塗料を販売するだけでなく、製品やサービスを統合し、顧客に利便性を提供するソリューションへの需要が高まっている

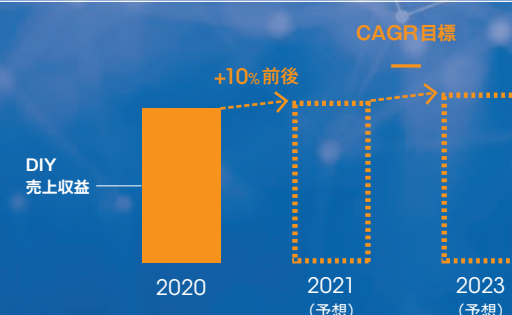
2021-2023 年度の成長戦略

- 顧客ロイヤリティを生み出すブランド・アイデンティティの確立に注力する
- 顧客ニーズに合わせて製品ラインアップを整理統合し、高品質な製品を拡充する
- モノからサービスへと事業範囲を拡大し、単なる塗料の製造・販売会社から、総合的なコーティング・ソリューション・プロバイダーへと変貌する
- 塗り替え・リノベーション市場でのシェアを拡大する
- デジタル戦略やデータ重視の事業変革を推進する

市場成長率 (建築用:中国全体)※1



業績※2



※1 ACA-published Global Market Analysis for the Paint & Coatings Industry (2019 -2024), <https://paint.org/market>
 ※2 2020年、2021年の数値は現地通貨ベース

Nippon Paint China



当社(日本ペイント・チャイナ)は1992年の設立以来、塗料業界のリーディングカンパニーとして成長。中国の急速な経済・社会の発展とともに、中国全土で事業を着実に拡大してきました。「フルサービス・プロバイダー」を目指して、さまざまな市場に向けて製品の多様化を推進し、革新的な技術を駆使しながら中国の消費者に優れた製品を提供しています。当社製品は、オリンピックスタジアムや上海万博の会場など、多数の建造物で採用されています。

データ

従業員数: 9,300人
 所在地: 中国、上海
 持株比率: 100.0%

DIY 市場の特徴・見通し

中国では1998年に住宅改革が実施されたことで不動産市場が活性化し、以来200億平方メートルの民間住宅が販売されました。しかし、住宅ブームが去った現在、成長率が鈍化し、その結果、住宅在庫が過剰となっています。現在販売中の民間住宅プロジェクトの面積は、17億平方メートルに及ぶと推定されています。このような環境下、厳しい財政状況のため収益強化を目指す不動産開発業者が相次いでプロジェクトを立ち上げたことで、新たな住宅建設が増加しています。注目すべきは、これらの新しい建物の多くが、内装や装飾が施された即入居可能な住戸

であることです。これは、中国政府の住宅都市農村建設部が2017年に導入した政策で、2020年までに新築住宅物件の30%を全面内装・装飾済みとすることを義務付けていることから、その傾向が強まっています。その一方で、中国全土には築年数の経過した住宅が数多く存在しており、そこにビジネスチャンスがあります。政府が最近、これらの住宅団地の改修を奨励していることから、住宅リノベーション関連の製品やサービスに対する大きな需要が生まれています。

2021-2023 年度のDIY 成長戦略

当社(日本ペイント・チャイナ)は、2021-2023年にDIY市場で成長を実現するため、主要な戦略を次の通り推進します。

1. 継続的なブランド構築とブランド向上
2. 顧客ニーズに合わせて製品ラインアップを整理統合し、高品質な製品を拡充
3. モノからサービスへと事業範囲を拡大し、単なる塗料の製造・販売会社から、総合的なコーティング・ソリューション・プロバイダーへと変貌
4. 塗り替え・リノベーション市場でのシェア拡大
5. デジタル戦略やデータ重視の事業変革を推進

他業界のブランドや製品と異なり、塗料は製品ロゴが見えない業界です。消費者は、塗料製品を使用した後に塗料容器を

保管することはありません。そのため、塗料業界でブランド認知を高めるためには、異なるアプローチが必要です。当社は2020年、消費者のライフスタイルやアイデンティティに着目し、「Refreshing a Beautiful Living Space」というブランドミッションを策定しました。このブランドミッションでは、仕事、生活、フィットネス、エンターテインメントなどの空間をより良くすることが、より良い人生につながることを表現しています。ブランドミッションには、「リフレッシュされた生活空間からは、新たなビジョンが生まれ、意識の変革につながる」というメッセージが込められています。こうした取り組みが功を奏し、2021年4月に当社の壁面用塗料、木部用塗料の2ブランドが、格付け機関Chnbrand社のブランドランキング・分析レポート「2021 C-BPI®

Industry Brand Power Index」において、ともにトップを獲得しました。現在、木部用塗料ブランドは9年連続で業界No.1に選ばれており、消費者からの高い認知度や信頼の証となっています。また、当社は全ての住宅リノベーション需要で一番に選ばれ続けるために、統合的な顧客体験を構築することを目指しています。2014年には、顧客ニーズを入念に分析して「Beyond Paint」戦略を策定しました。この戦略の中心となるのは、多様で高品質な製品ラインアップと整理統合されたサービスです。パテや防水材、シリコン、工具など、環境に配慮した高品質な基材・副資材を提供するなど、コーティング材の枠を超えた幅広い製品群を開発しています。当社は、いくつかのサービスをまとめた「ワンストップ・ソリューション」を新たなサービスラインアップとして提供しています。例えば、2011年に開始した「改装

サービス」は、消費者が塗装作業を当社に委託できる魅力的なサービスです。このサービスによって、消費者は簡便かつ頻繁に塗り替えが可能となりました。その結果、顧客の購買行動における当社の役割が高まり、60万世帯以上の顧客から口コミで選ばれるようになりました。

再塗装サービス

中国政府の政策で築年数の経過した不動産改革が推進されたことに伴い、住宅のリノベーション市場が拡大していることは、当社においてビジネスチャンスであると考えています。2020年4月17日の政治局会議では、築年数の経過した地域のリノベーション投資を積極的に拡大する施策が提案されました。過去2年間、中国政府は全国にある約16万の住宅のリノベーションを奨励し、その面積は40億平方メートルに及ぶと推定されています。当社はこれを重要なチャンスと捉えています。なぜなら、当社のDIY製品システムと改装サービスは、住宅の塗り替えやリノベーションに積極的な消費者にとって大変便利なサービスだからです。これによって当社は市場シェアを拡大し、従来ビジネス（例えば、来店客数に左右される店舗販売）の減収を補完する有効な収益源とすることができま

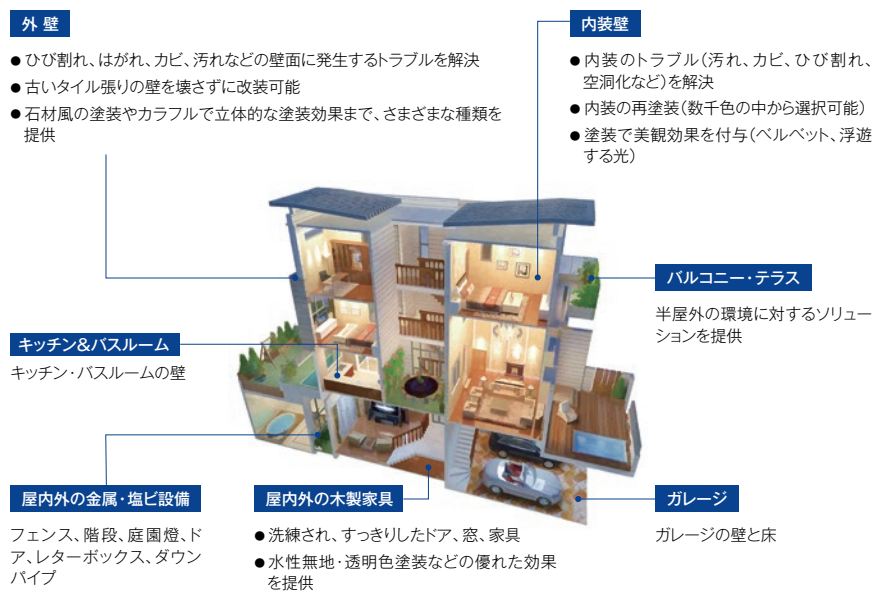
す。また、新型コロナウイルス感染症やデジタル革命なども、変化や成長の大きな原動力となります。2020年、新型コロナウイルス感染症は建設業界に壊滅的な打撃を与えましたが、住宅購入を検討していた消費者は、新築住宅を購入する代わりに、リノベーションという新たなトレンドに乗ることになったのです。消費者の多くは1990年代生まれで、ネット消費に全く抵抗感を持たないデジタルネイティブ世代です。そのため当社は、オンラインとオフラインの両方の販路で顧客接点を生み出すことで、顧客とのエンゲージメントの

最大化を図っています。

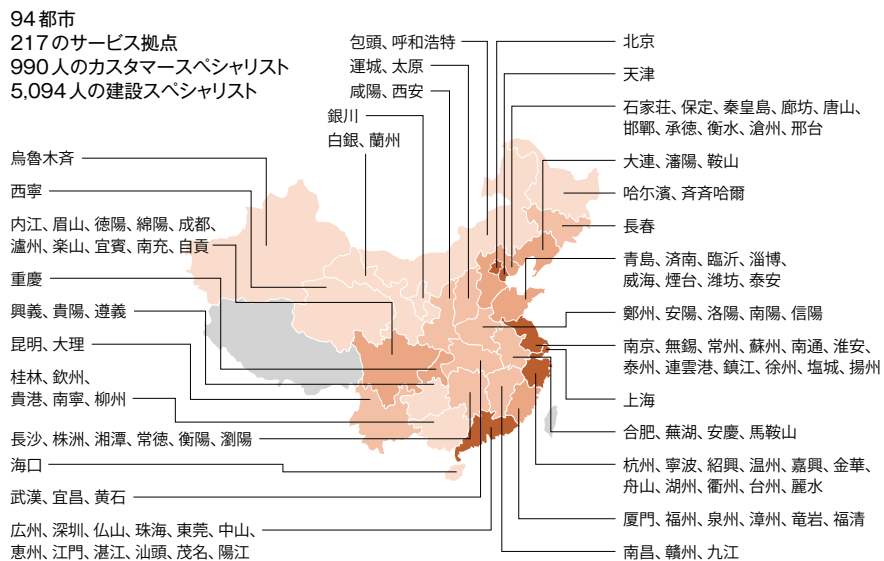
実店舗が消費者体験の基盤であることに変わりはありませんが、ブランドの新たな成長に向けて、市中ショッピング、スマートショッピングモール、ペインティングクラブなど複合的なデジタルプラットフォームの構築を模索していきます。また、天猫(Tmall)との戦略的提携により、2020年の「817 Super Brand Day」のセール

では、オンラインモール淘宝(タオバオ)のトップセールスアンバサダー 2人がライブストリーミングで当社製品を販売するなど、デジタル施策を成功させてきました。ビッグデータが作る未来の商流に対応するため、ビッグデータを活用し、顧客やデジタルプラットフォーム、デジタル市場をより深く分析し、自社のオペレーションを強化していきます。

あらゆる改装ソリューションを提供



既存の都市の街並みを甦らせる



Project部門の成長戦略

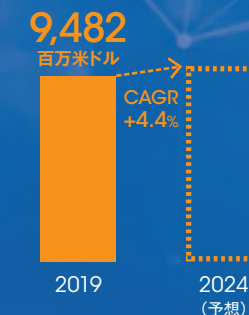
市場の特徴・見通し

- 民間住宅市場は前年比で減速
- 内装が完全に施された新規物件の販売が増加
- 築年数の経過した既存住宅が多く、補修・リノベーション・再塗装の需要が大きい
- 「モノを販売する」から「ソリューションを提供する」へと事業を移行、塗料や関連製品の販売を促進

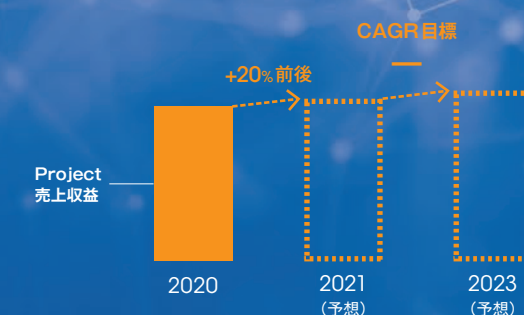
2021-2023年度の成長戦略

- 不動産開発業者やプロジェクト関係者など、より多様な顧客層へのアプローチ
- より広範な顧客ニーズに応えるため、製品ラインアップや製品システムを拡充
- 体系的なプロジェクト・コーティング・プロテクション・システムの構築
- 変革を主導する企業理念のもと、プロセス改善や組織改革を実施

市場成長率 (建築用:中国全体) ※1



業績 ※2



※1 ACA-published Global Market Analysis for the Paint & Coatings Industry (2019 -2024), <https://paint.org/market>
※2 2020年、2021年の数値は現地通貨ベース

Project市場の特徴・見通し

不動産開発業者は近年、市場での存在感を一貫して高めてきました。中国の不動産開発業者を調査したレポートによると、上位100社と上位10社は、いずれも市場シェアが前年比で増加しています。上位100社の不動産開発業者は、2015年から2019年の間に26.4ポイントもの大幅な市場シェア拡大を記録し、上位10社の不動産開発業者は同期間に11.3ポイントの増加を記録しました。市場シェアはさらに伸び続けており、2020年は上位100社の市場シェアが63.2%に上昇しました。

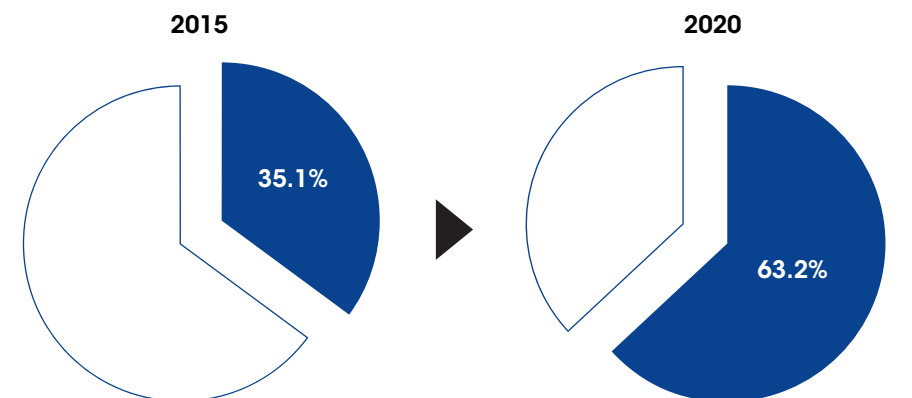
このため、不動産開発業者やプロジェクト関係者との協力関係を深めながら、当社が品質や品ぞろえで競合他社をリードする画期的な製品を提供することが不可欠になっています。

2020年3月、中国政府は「新インフラ

プロジェクト」という一連の建設プロジェクトを開始しました。40兆米ドル以上の投資が実行され、5G基地局、UHV電力網、都市間高速鉄道、都市鉄道輸送、新エネルギー車用の充電スタンド、ビッグデータセンター、インターネットインフラなどの

建設に充てられます。このような先端技術を駆使したプロジェクトでは、より高い機能性と耐障害性を備えた構造物が必要となりますが、当社は当該プロジェクトに大きなチャンスがあると考えています。

不動産開発業者の市場シェア上位100社の割合



2021-2023年度のProject成長戦略

Project市場において、当社顧客の大半は不動産開発業者ですが、顧客層は幅広いので、顧客開拓の余地は大きいと考えています。Project部門では、こうした新たな顧客の開拓に向けて、不動産業界に数多く存在する請負業者、建築・エンジニアリング会社、修繕業者などの周辺事業者との関係を構築することを目指しています。

そのためには、製品ラインアップや製品システムを継続的に改善していくことが必要です。Project部門では、幅広い顧客ニーズに応えるため、高品質で包括的な製品を開発し続けています。また、塗料製品だけでなく、基材製品や副資材、省エネルギー効果の高い断熱製品など、製品ラインアップを継続的に拡大しています。当社は、このような製品を効率的なシステムや迅速なデリバリー・サービスと合わせて提供しています。

顧客の獲得から配送までを一貫して行うプラットフォームを構築し、代理店や建設会社との強固な関係を構築することで、市場の拡大、技術、サプライチェーン・ファイナンス、リソース確保などを総合的に支援しています。ビッグデータや情報ツール、デジタルプラットフォームを相乗的に活用することで、総合的な製品システム、完成されたサプライチェーンシステム、高度な情報管理システム、グローバル設計など、顧客に最も価値のある製品・システムを開発し、提供することが可能となります。

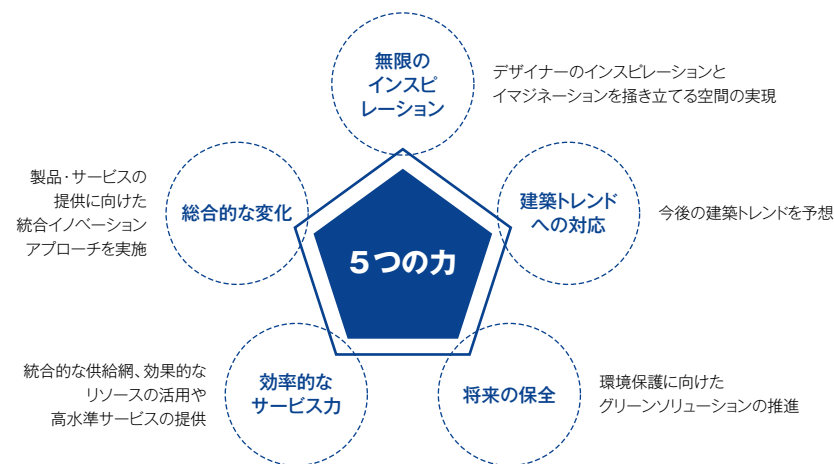
また、Project部門では、「ソリューションを提供する」という新しいアプローチに沿って、壁装システム、床面システム、断熱省エネルギーシステム、基材システムという4つの主要なシステムを展開しています。これらのシステムは、製品レンジ、要求性能、調達基準、プロセス開発、システムサポート、機械化施工、納入基準など

を含んでおり、包括的な技術優位性、高い品質基準、効率性の向上、高い費用対効果などのソリューションを実現しています。

顧客との協力関係の強化は、当社の成長戦略の重要な柱です。当社は、BtoB顧客が独自の要望を持っていると考えており、当社の製品やサービス、技術は当該顧客のニーズを満たすものでなければなりません。従って、「変化を推進し、定着

させ、迅速に行動する」というテーマを掲げ、当該要望に応える努力をしています。当社は、製品開発、販売、サービス、サプライチェーンを最適化するために、事業プロセスの改善や組織変更を実施していきます。組織としてのダイナミックさと合理性が高まれば高まるほど、当社の競争力はさらに高まり、顧客に大きな価値を提供することが可能になります。

NPプロジェクト ～ブランドを維持し、革新する5つの側面～



底面から表面まで、壁面から床面までの一貫したシステムを提供

- | | |
|--|---|
| ① 保温と省エネルギー
環境に優しく、省エネルギーを実現する断熱システム | ② 壁面
高機能性・多機能性を有する外塗装・内塗装システム |
| ③ 床面
多様な機能と環境に配慮した専門的な床面システム | ④ 補助基材
相乗効果を発揮する専門的な補完システム |



Project部門の象徴的なプロジェクト

中国3大国際空港

当社は、多数の工業・公共プロジェクトを主導してきた実績をもとに三大国際空港(北京大興国際空港、上海浦東国際空港、成都天府国際空港)に断熱材や内装・外装コーティング、装飾パネルを提供しました。

これら3空港にソリューションやシステムを提供するに当たり、当社は安全性や耐久性、美的価値、環境保護に配慮しました。空港ターミナルは公共エリアとして難燃性、防カビ性、抗菌性に優れ、水蒸気が透過しやすい建物空間であることが求められます。また、エポキシ塗

装床を採用することで優れた装飾性や耐久性、環境配慮を維持しながら、建物構造とのバランスも実現しました。

空港ターミナルは公共交通の拠点として交通量が多く、天井や壁は耐難燃性の内壁製品の使用が必須です。北京大興国際空港の北側に位置する駐車ビルは、地上3階、地下1階建ての建物で、4,000台以上の駐車スペースがあります。空港職員の安全には駐車場の防火が必須であることから、空港建設時には耐難燃性に優れた当社の無機内壁塗料が採用されました。



中国尊ビル

「中国尊ビル(China Zun Building)」の建設にも、当社の専門技術が生かされました。ビジネス街として知られる北京商務中心区の中心に位置する中国尊は、北京で最も高いビルです。北京は中国の主要都市の中で最も耐震性要求が厳しく、中国尊の建設には構造と形状に関する慎重な計画と適切なコーティング・ソリューションが必要でした。

当社Project部門による安定した品質のコーティング製品や効率性の高い建設サービスの提供により、中国尊は強靱で割れにくい外壁、環境に配慮した難燃性の高い内壁、非繊維質の床など、厳しい品質要求に応じて建設されました。

中国尊のような高層ビルの建設に当たっては、太陽光や風、雨などの外的要因を考慮して、接着性や割れにくさを

重視した材料を使用する必要があります。高層外壁塗装には、安全で耐久性のある保護膜で壁を覆うため、弾性テクスチャーを持つ当社の表面塗装が部分的に施されています。塗膜は温度変化による熱膨張や収縮に柔軟に対応します。

また、当社は長期耐久性を実現するため、緻密な塗膜を施し、外部からの水の浸入によるコンクリートや壁の地下層の腐食を防ぎ、水が染み出すリスクを軽減しました。中国尊の最上位にあるエプロンは特殊な高さにあるため、高い耐候性が要求されます。そうした場所には、当社の水性フッ素メタリック塗料が適しており、空間に上品な金属の質感を演出するだけでなく、耐候性や耐水性、防汚性にも優れているため、塗膜を20年以上も新品同様に保つことができます。

中国尊に使用されている内壁用塗料は、ほとんどが無機塗料であり、A級の難燃性を持っており、燃焼を効果的に遮断することができます。

