

# Feature Article

## 塗り替え市場が急拡大する 中国での成長戦略



Nippon Paint China  
CEO  
エリック・チュン

PROFILE

Nippon Paint ChinaのCEOとして、中国の全事業を統括。2007年のNippon Paint China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、Nippon Paint China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。

### 1. 中国塗り替え市場における成長機会と可能性

#### 「中古住宅時代」に突入した中国不動産市場

中国の不動産市場は、「不動産投資禁止(Domicile Not Speculate)」政策の影響を背景に低迷しています。固定資産投資全体に占める不動産開発への投資比率は2021年に25.2%にとどまり、前年から2ポイント低下しました。建設分野における2005~2015年の年平均成長率(CAGR)は、不動産開発投資が20%、始動したプロジェクト数が8.5%、住宅取引が8.8%、完成したプロジェクト数が6.5%であったのに対し、2016~2021年はそれぞれ7.5%、3.5%、2.7%、-0.9%と落ち込んでいます。また、新築物件の年間取引量は今後20年間で40%減少し、10億平方メートルを下回ると予測されています。

不動産投資禁止政策を背景に新築物件の取引量が減少していることから、不動産市場では中古住宅の占める割合が徐々に高まっており、その戸数は2025年までに3億5,000万戸、2030年には4億2,000

万戸に達する見込みです。2016年以降、中古住宅が住宅取引全体の40%超を占め、2021年も41%を占めていることは、中国の不動産市場が「中古住宅時代」に突入したことを示しています。

中国の1級都市は以前より「中古住宅時代」に突入しており、北京では中古住宅取引が不動産取引全体の70%近くを占め、上海では60%、深圳と広州では約50%をそれぞれ占めています。2~4級都市における中古住宅取引の割合は30%超ですが、その割合は年々着実に増加しつつあります。

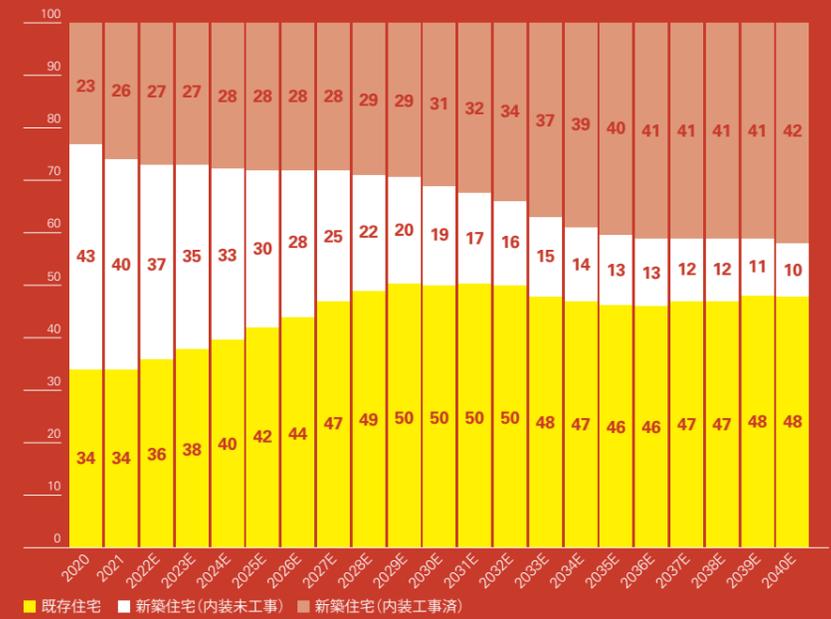
中国の不動産市場は1998~2008年に「黄金の10年」を迎えたこと、住宅の補修やメンテナンスの周期が10~15年であることを踏まえると、大量の中古住宅が「改修(Refreshing)」の時期に差し掛かっていると考えられます。中古住宅の塗り替え件数は今後、新築住宅の物件数を上回り、住宅塗装全体の需要を塗り替えが下支えることはほぼ確実です。住宅改修需要に占める中古住宅の塗り替え需要は2025年までに42%を占める見込みで、この割合は2030年までに50%超に拡大すると予測されています。

### 「中古住宅時代」の到来と政府政策で拡大する塗り替え市場

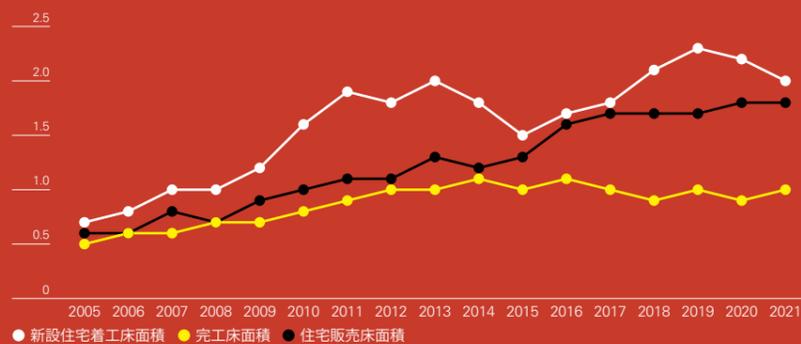
中国国務院(中央政府)は2020年、「都市と町村部における老朽化集団住宅改修に関する指針」を発表し、老朽化した集合住宅の改修は社会保障住宅の枠組みに組み込まれ、中央政府からの補助金の対象となりました。2021年に策定された第14次5ヵ年計画では、2000年末までに完成した集合住宅は2021~2025年の期間に改修することが定められるなど、「都市整備(City Upgrading)」は国家戦略のレベルまで引き上げられています。

改修対象の集合住宅は21万9,000ヵ所、総建築面積は40億平方メートルに達し、改修費用は4兆人民元に達する見通しです。この結果、建材市場の規模は2,400億人民元に上り、このうち建築用塗料が400億元を占めると予測されています。

#### 住宅改修需要 (%)

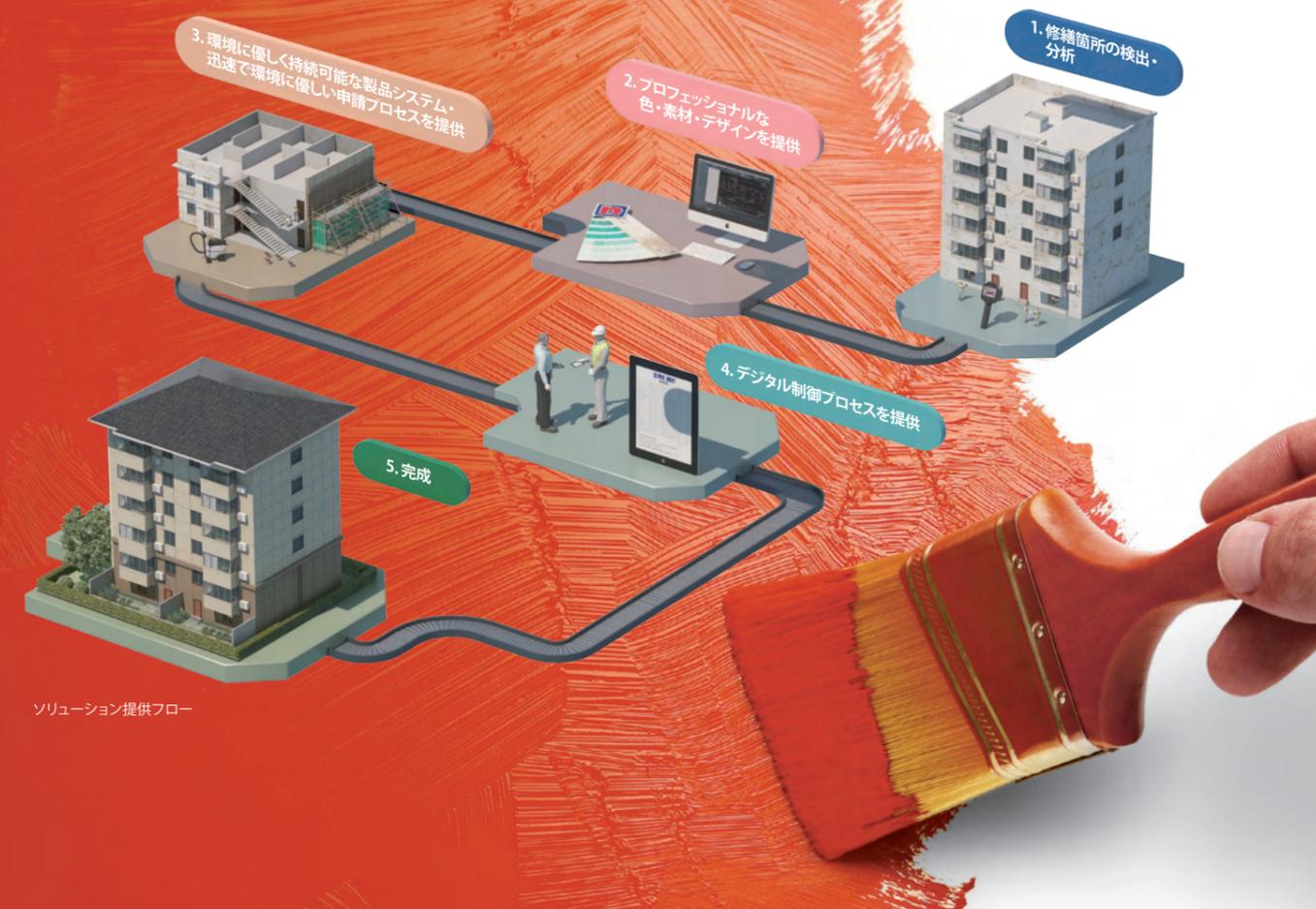


#### 不動産投資開発 (10億平方メートル)





専売店



ソリューション提供フロー

## 2. 中国塗り替え市場に対応する事業戦略

当社(Nippon Paint China)は、「生活空間のリフレッシュと美化(Refresh and beautify the living spaces)」を企業理念として、「テクノロジーを活用して価値の高いエコシステムを構築し、塗料のトータルソリューションで業界をリードする」というビジョンを掲げています。

また、当社の企業理念には、「顧客の課題を解決する」「イノベーションを通じてリードする」「成果のために協力する」「成功への原動力を促進する」ことも含まれています。

当社は中国塗料業界をリードする企業として、中国政府の第14次5ヵ年計画に

積極的に対応しながら、「都市整備(City Upgrading)」やインフラ整備、老朽化した集合住宅の改修、生活環境の改善に向けた塗料業界の貢献をけん引しています。

当社はまた、都市再生設計や状況に合わせたソリューションの提供、製品技術の向上、サービスモデルの構築、炭素排出量を抑えた環境配慮への変革と情報システムのサポートを通じて事業機会を模索することで、塗り替え事業の成長を目指し、国や顧客、ビジネスパートナーの要望を満たす製品やソリューション、サービスを提供していきます。

BtoCとBtoBでは、顧客ニーズのポイントが異なるため、当社はそれぞれ個別の戦略を立てながら、塗り替え需要に対応しています。



「リフレッシュ」サービス：壁磨き



「リフレッシュ」サービス：外壁への吹き付け塗装

### DIY 戦略

**コア事業とコア都市に焦点を合わせながら、持続的成長を目指す**

1. 高意匠塗料(Art paints)に重点を置いて、消費の拡大と個々のニーズに対応
2. 今後の成長可能性の高い都市に重点を置いて効率化を図り、高い収益性を確保

**既存の塗り替えモデルの改善(リフレッシュ)**

1. デジタルチャネルの活用により、住宅所有者のニーズを深く掘り下げ、「リフレッシュ(Refresh)」を通じた塗り替えを普及

**ネット・プロモーター・スコア(NPS)の改善**

1. サービスと納入に関する基準を強化し、サプライヤー管理や評価システムを確立した上で、アフターサービスを閉ループ管理(Closed-loop management)

**成長をけん引する多角的なイノベーション**

1. ビジネスモデルのイノベーション：パートナーシップのあり方を模索し、成長の推進力を創出
2. エコシステムのイノベーション：塗り替え事業で建材メーカーと提携し、有力企業と協力
3. 製品のイノベーション：浴室や窓、バルコニー、外壁、サンルーム、地下室、屋上など、主な塗り替えシーンに対応する製品・ソリューションを開発

### Project 戦略

**組織：「アップグレード」プロジェクトチームの設置**

1. 「アップグレード(Upgrade)」に関する戦略や計画、取り組みを調整し、製品やソリューションの提供、納入、品質保証の各プロセスを合理化

**チャネル：能力開発センターの設置と「アップグレード」パートナーの獲得**

1. 販売地域ごとに能力開発センターを設置し、「アップグレード」を支援するための技術や応用に関する専門知識を開発
2. 「アップグレード」のパートナーを募り、プロジェクトの主導やプロモーション、開発を共同で管理

**ニーズに応じた製品・ソリューションの提供**

1. 「アップグレード」プロジェクトの総合管理を目的としたクラウドベースのデジタル・スマートシステム
2. 「アップグレード」のパートナーシップ確立
3. ニーズに応じた製品とソリューション