

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。

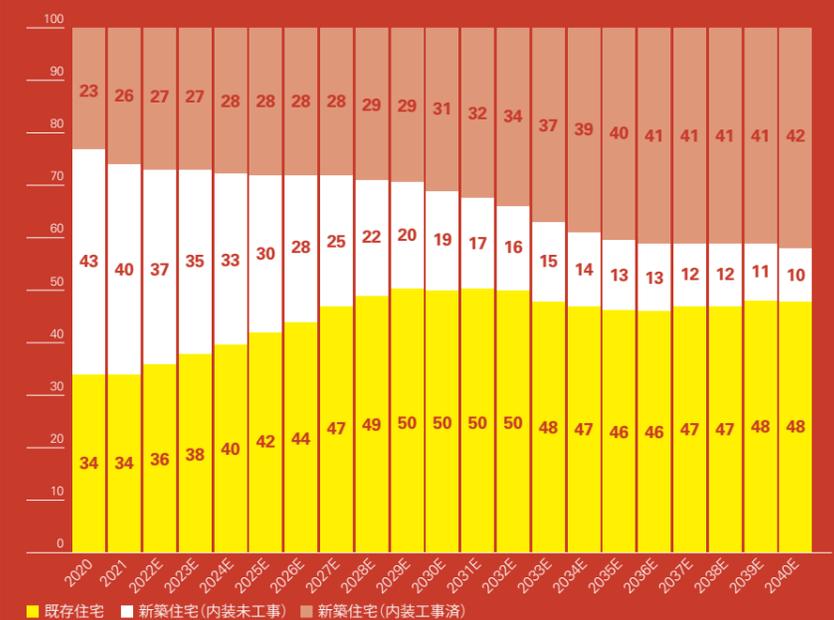
中国の不動産市場は1998~2008年に「黄金の10年」を迎えたこと、住宅の補修やメンテナンスの周期が10~15年であることを踏まえると、大量の中古住宅が「改修(Refreshing)」の時期に差し掛かっていると考えられます。中古住宅の塗り替え件数は今後、新築住宅の物件数を上回り、住宅塗装全体の需要を塗り替えが下支えることはほぼ確実です。住宅改修需要に占める中古住宅の塗り替え需要は2025年までに42%を占める見込みで、この割合は2030年までに50%超に拡大すると予測されています。

「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

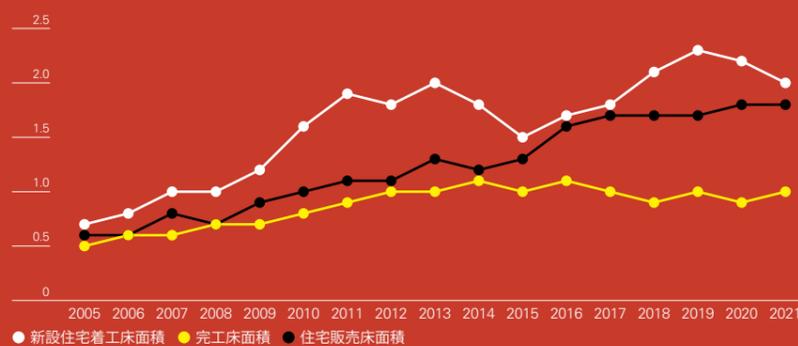
中国国務院(中央政府)は2020年、「都市と町村部における老朽化集団住宅改修に関する指針」を発表し、老朽化した集合住宅の改修は社会保障住宅の枠組みに組み込まれ、中央政府からの補助金の対象となりました。2021年に策定された第14次5ヵ年計画では、2000年末までに完成した集合住宅は2021~2025年の期間に改修することが定められるなど、「都市整備(City Upgrading)」は国家戦略のレベルまで引き上げられています。

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 (%)

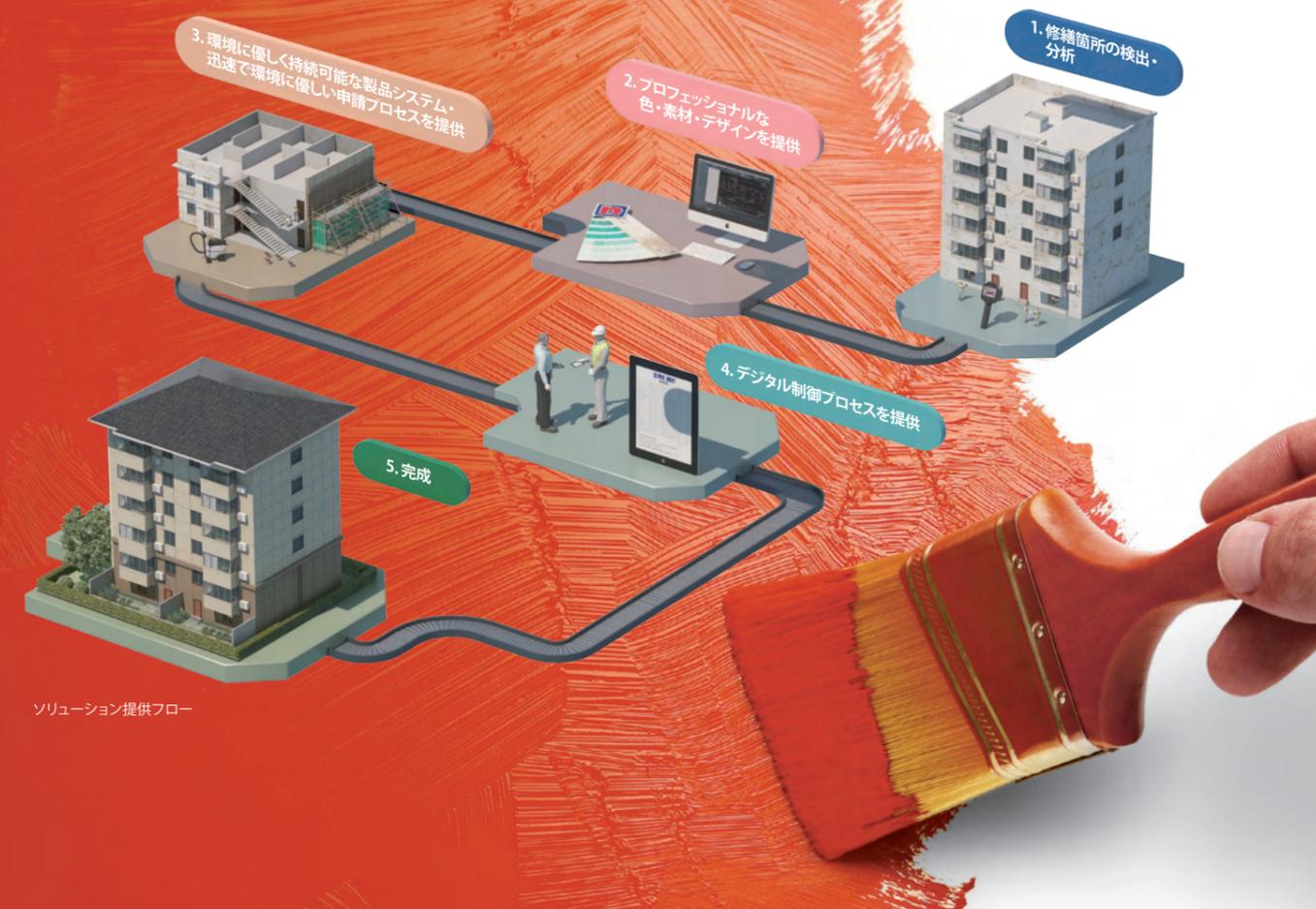


不動産投資開発 (10億平方メートル)





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

高成長国(インドネシア・トルコ)における成長戦略

高成長国(インドネシア・トルコ)の市場特性・特長

インドネシアとトルコは、新型コロナウイルス拡大による景気後退の影響を乗り越えてその回復力を証明し、現在、最も有力な市場の1つとして頭角を現しています。両国には多くの共通点があります。例えば、人口の年齢中央値は、インドネシアが31.1歳(2021年時点)、トルコが32.2歳であり、ともにサステナビリティに関心が強い若者が増加しています。こうした若い世代が健全な中間所得層の成長を促進し、インターネットを利用した小売経済が普及する中で、両国の供給面を支えてきました。インターネット普及率については、インドネシアで73.7%、トルコで82%とともに高い水準にあり、インターネット経済、特にEコマースの発展が著しいのが特長です。

トルコにおける2021年のEコマース売上高は、前年比で69%増加し、小売業全体の17.7%を占めています。インドネシアでは、2021年のインターネット利用者が2億200万人を突破し、デジタル経済の規模は700億米ドルに達しました。この額は2025年までに倍増すると予測されており、これは塗料業界にとっても非常に喜ばしいことです。2021年の経済成長率は、インドネシアで4%、トルコで11%となり、ともに力強い回復を見せており、コロナ禍後の所得拡大とともに、塗料製品の売上も伸びています。

これらの背景には、住宅改修に関する両国に共通した文化があります。例えば、新型コロナウイルスの影響で長期的な都市封鎖

(ロックダウン)や移動規制が実施され、国民の間で衛生に対する意識が高まった結果、より多くの人々が自宅の改装や塗り替えを行うようになりました。現在、インドネシアでは1年半~2年ごと、トルコでは2~3年ごとに塗り替えするのが一般的となっています。

インドネシアにおける成長戦略

インドネシア市場は好況が続いていることから、当社(PT Nipsea)の戦略的成長の見通しは明るいと見え、安定した成果を上げることに重点を置いています。当社の成長戦略はこの目標に沿って、「戦略的産業」「技術力」「ソーシャルメディア・マーケティング」の3分野で策定しています。

産業分野の重要な事業機会の1つとして、自動車業界を挙げています。インドネシア経済は、新型コロナウイルスの影響から回復し、ニューノーマル(新常态)へと移行することで、2022年8月ごろから自動車生産台数が急増すると予測されています。これは、新型コロナウイルスの影響が拡大していた時期に比べ、賃金が大幅に上昇することで中間所得層が拡大し、この層が

自動車の主要な購買層になると考えられるためです。この結果、都市化の加速や移動需要の拡大に対応するべく、自動車メーカーが競って増産に乗り出し、自動車用塗料の需要急増が予測されています。

技術力の向上も、塗料業界に大きな変革をもたらすと見込んでおり、その一例がコンピュータ調色システム(CCM)です。調色はこれまで手作業で行われ、色の選択肢も限られていましたが、CCMはわずか3分ほどで、数種類のベースカラーから最大1万色を作り出すことが可能です。このような新技術で作業効率と品質を著しく改善し、顧客満足度をさらに向上しました。当社はインドネシアの塗料メーカーとして初めて、CCMで調色した全ての製品の色が、見本色と完全に一致することを保証しています。

製品マーケティングに関しては、インドネシアにはITに精通した国民が多いことから、ソーシャルメディアに軸足を置くことが適切な戦略と考えています。当社はこれまで、オンラインでの活動やソーシャルメディアで活躍するインフルエンサーとのコラボレーションを通じて、ソーシャルメディアでの存在感を高め、当社のブランド認知度を向上させることに取り組んできました。建築用塗料部門では、プレミアムブランドに



PT Nipsea Paint and Chemicals
President Director
ブディ・フィアント・ブナ

PROFILE

1976年にインドネシアの私立大学を卒業。1970年にPT Nipsea Paint and Chemicals Indonesiaに入社後、人事・給与担当役員としてキャリアをスタートし、営業、マーケティング、総務などの分野で次々とリーダーシップを発揮。1990年から取締役社長(President Director)を務める。インドネシア市場における事業成長の陣頭指揮を執ったチームメンバーの一人で、そのリーダーシップのもと、汎用、工業用OEM、二輪車用塗料の各事業でトップシェアを獲得している。

加え、中間所得層の支持が高いVinilexシリーズ(7種類のサブブランド)の需要が増大する可能性があります。オンラインマーケティングと積極的な販売計画に重点を置くことで、日本ペイントのブランド力を高め、プレミアム製品や中間所得層向け製品の販売拡大につなげていきます。

トルコにおける成長戦略

当社(Betek Boya)はトルコ市場での競争優位性を生かし、事業基盤の拡大と全てのステークホルダーに対する価値提供を着実に進めています。その実現に向けて、ETICS(断熱材)事業の拡大、顧客中心のアプローチ展開、工業用塗料への投資との相乗効果、に焦点を合わせた目標を設定しています。

トルコでは、当社の塗料売上収益の3分の1を占めるETICS事業がさらに成長する見通しです。2021年のETICS供給量は年22.5mm平方メートルに上る中、当社は競合他社と比べて4倍の規模を誇り、マーケットリーダーとしての地位を確立しているほか、欧州圏でもリーディングポジションを築いています。今後数ヶ月間で住宅リフォームが増加し、断熱材の需要が急増すると予測されるため、当社に大きな好機をもたらす可能性があります。トルコのエネ



Betek Boya
General Manager
タイフン・キュチュコール

PROFILE

Betek BoyaグループのGeneral Manager。1988年のBetek Boya創立当初よりさまざまな役職を歴任し、1995年には取締役役に就任。Filli Boya事業の共同創業者でもあり、2001年のマーケットリーダーの地位確立にも貢献。また、現在に至るまでETICS分野のパイオニア的存在としても活動している。2003年設立の塗料メーカー協会(BOSAD)の創設委員会の一員であるほか、2015~2017年に断熱・防水・防音・防火材協会(IZODER)の理事長、2020年からは建設資材工業会(IMSAD)の会長を歴任。



ルギー消費では、住宅用途が産業用途を上回り、全体の40%を構成しています。また、エネルギー消費の80%は冷暖房が占めていることから、省エネルギーに寄与するETICSへの成長期待がさらに高まっています。断熱材は快適性と健康保護という特長を有し、最大60%のエネルギーを節約します。エネルギーの効率化は、世界と子どもたちの未来を守ることにつながり、断熱材は環境衛生と地球温暖化防止において重要な役割を果たします。

主カブランド「Filli Boya」は、全ての顧客層の中で最も認知度が高く、当社の「新世代ディーラー」制度や塗装業者向けのロイヤリティプログラム「Filli Ustam」は、競合他社との差別化を図る最も大きな特長となっています。

顧客中心のアプローチ展開では、1993年以来取り組んできたマルチブランド戦略を継続し、全ての社会経済分野の全ての

消費者ニーズに貢献していきます。このマルチブランド戦略は、トルコにおける国内・多国籍塗料メーカーの中で最大の製品ポートフォリオの構築に貢献し、競争優位性をさらに高めることができます。

これらの戦略に継続的に投資することで、過当競争の発生を未然に防ぐことに努めています。また、顧客中心のビジネス展開により、有用な経験を蓄積し、リーダーシップをさらに発揮する長期的な関係を築いていきます。

工業用塗料は、最先端のテクノロジープロバイダーとの相乗効果が期待できるとともに、競合他社を大きく引き離すことが可能な分野です。この分野への投資により、腐食・紫外線劣化の防止や防水などの機能を備えた塗料を提供していきます。当社は、技術の向上だけでなく、環境に与える影響を最小限に抑えるため、サステナビリティに関する厳格な手順を順守しています。

成熟市場(豪州・ニュージーランド・ パプアニューギニア・欧州)における事業戦略



Duluxブランドは10年連続で、豪州で最も信頼できる塗料ブランドに選ばれています*。
※ Reader's Digest 2022



当社(DuluxGroup)は、次の3つの戦略的成長の柱に注力することにより、収益成長を今後も実現し続けていきます。

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(密封剤・接着剤・充填剤)事業で活用

1. 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

当社は1918年の創業から、人々の生活空間や職場環境を改善、保護、維持するプレミアムブランド製品の製造、販売を手掛けるリーディングカンパニーとして成長を続けてきました。これは、「より良い場所を思い描く(Imagine a Better Place)」という中核目標を体現しています。

当社は、相対的に成熟した豪州・ニュージーランド市場で、トップシェアと事業規模を獲得するための投資を行い、継続的な収益成長を図ってきました。

当社が豪州とニュージーランドで展開する事業の約75%は、Duluxブランドの塗料事業、SelleysブランドのSAF事業で構成されています。この他の事業としては、Yates、B&D Group、Lincoln Sentryブランドの住宅リフォーム製品を手掛け、どのブランドも市場をけん引し、利益を創出しています。

パプアニューギニアでは1968年から



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

PROFILE

1989年にDuluxGroup入社、2007年から最高経営責任者(CEO)を務め、2019年にCEO兼取締役会長に就任。CEO就任前は、R&D、セールス、マーケティング、経営統括など、さまざまな分野でシニアリーダーとしての役割を果たす。マードック小児研究所の会長、メルボルン大学セントメリーズカレッジの諮問委員会、豪州政府の公的機関であるIndustry Innovation & Science Australiaの理事会メンバーを務めるとともに、Australian Institute of Company Directors (AICD)のメンバーを兼務。豪州の経済団体Business Council of Australia、Manufacturing Australiaにて、当社代表として参与。理学士号(優等学位)、MBAを取得。

事業を展開しており、主力ブランドであるDuluxとSelleysを提供しています。

当社が主力とする建築用塗料市場は、出荷量ベースで毎年1%ずつ拡大しています。マーケットリーダーである当社は、常に市場の成長率を上回る伸びを示し、過去20年間で年平均5%の成長を記録しています。また、厳格なマージン・コスト管理により、何年にもわたって前年を上回る利払前・税引前利益(EBIT)の伸びを実現し、利益につながる実績を確実に積み重ねてきました。

事業基盤への投資と注力による成功

当社は、常に消費者と顧客を全ての事業活動の中心に据え、以下の4項目を重点的に推進することで、安定的な成長を実現してきました。

1. 市場をけん引する各事業で、次の3つの中核分野への積極的に継続的な投資を進めています。

- プレミアムブランド
- 消費者主導型のインサイト(洞察)・イノベーション・マーケティング
- サービスと体験への注力による、小売・プロ向け顧客チャネルを通じた成長の実現

2. 安定した市場、持続的な成長と高収益をもたらす市場に注力しており、特に当社売上収益の約65%を占める既存住宅の補修・改修市場に重点を置いています。
3. 消費者の信頼、品質、継続的なイノベーション、サプライチェーンの最適化を通じて競争優位性を確保するため、プレミアムブランド製品に重点を置いています。
4. 企業文化の醸成にも継続的に取り組んでいます。企業文化は当社が掲げる価値観や行動指針に支えられ、世界トップクラスの従業員エンゲージメントにも反映されています。多様で優秀な従業員の採用、教育、維持・確保も企業文化の一環です。

価値を創出するM&Aを活用した自律的成長

当社は、現在までの成功を支えてきた事業基盤に継続的に投資することで、持続的な成長を実現していきます。特に注力する分野としては、次の通りです。

- 強固な営業力やイノベーションにより、需要が

- 増大傾向にある消費者向けDIFM(Do It For Me: 業者による施工が必要な事業)サービスなど、補修・改修市場への展開を加速
- デジタルプラットフォームを活用した顧客エンゲージメントの向上
- 小売・プロ向け市場で、オムニチャネル化や物流の最適化を推進
- プレミアムブランドの育成、イノベーション、主要な小売パートナーとの協働による顧客サービスの拡充に注力

また、既存事業を強化するため、豪州とニュージーランドで収益を上げている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)を過去3年間にわたって実施し、成長を実現してきました。

最近の買収例としては、Duluxの店舗網に「Paint Spot outlets」を取り込んで直接販売チャネルを拡大したこと、「Admil シリコン密封剤・接着剤」を取り入れてSelleysの技術力を向上したこと、「QRS Roofing Supplies」を買収して屋根修復システム市場でDuluxのポジションを強化したこと、などが挙げられます。

当社は今後もボルトオン買収を継続することで、戦略事業単位による主要戦略の後押ししながら、グループ全体の収益拡大を

持続的な成長を補完する戦略的M&A(2019-2022年)



プロ向けサプライチェーン・販売網への投資を継続

図っていきます。

当社の成長を支えるため、従業員のスキルや能力、人材開発への投資を継続し、成長目標の実現に向けて積極的・意欲的・献身的な従業員の育成に努めていきます。

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

当社は、2016年に英国のCraig & Rose、2019年にフランスのMaison Deco、2020年には環境に優しいニッチ市場向け製品を展開するフランスのブランドPure & Paintをそれぞれ買収し、欧州市場参入への足掛かりを築きました。買収した事業規模が比較的小さいこともあり、当社は小売チャンネルの管理能力に加え、プレミアムブランドや消費者主導型のマーケティング、イノベーションに関する専門知識、オンラインを含む他のチャンネルを活用しながら、欧州の大型小売店(Big Box)におけるプレゼンスを徐々に高めています。

Cromology・JUB——十分な規模と経営能力を備えた強力な成長基盤

当社と日本ペイントグループは、マーケットリーダーであるフランス大手Cromologyとスロベニア大手JUBの買収により、欧州建築用塗料市場で成長戦略を推進する上で必要な市場ポジションと規模を獲得しました。両社はそれぞれプレミアムブランドを持ち、西欧と中欧で高い市場シェアを誇っています。また、有能な経営陣や現地市場でのノウハウ、プロ・小売向けの強固な販売力、優れた生産設備・サプライチェーンを確立しています。

CromologyとJUBはMaison DecoやCraig & Roseとともに、中国に次いで世界2位の建築用塗料市場である欧州において、当社の成長基盤となっています。

DuluxGroupとの相似性

——消費者・顧客・市場の力学

欧州は豪州と同様に成熟した市場であり、持続的な成長に向けては、プレミアムブランドへの継続的な投資、消費者主導型のマーケティングとイノベーション、優れた顧客サービスとサプライチェーンが必要です。

当社がCromologyとJUBを傘下に収めたのは必然的な流れです。なぜなら、消費者(DIFMやDIY)、顧客(プロ向け、直営店、大型小売店(Big Box)、個人商店)、競争環境などの点で、両社と共通点があるためです。欧州でもグローバルな競合他社が多数存在しますが、当社は豪州・ニュージーランド市場で多くの競合他社と既に何年にもわたって競争関係にあります。

当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、顧客チャンネルの管理能力と、世界で事業を展開する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により、今後のさらなる成長可能性を見込んでいます。

当社は、豪州とニュージーランド、パプアニューギニアで数十年にわたって市場を上回る利益成長を維持してきた能力を活用しながら、欧州におけるパートナー会社であるCromology、JUB、Maison Deco、Craig & Roseの欧州建築用塗料市場での中長期的な成長を実現していきます。

欧州パートナー会社の自立的成長とM&Aによる成長

- **顧客チャンネルの強化**——プロ向け顧客チャンネルでのシェア向上(オムニチャンネルでの取引の実現など)と、DIY消費者向け小売チャンネルでの有意なプレゼンス構築(既に取引のある大型小売店(Big Box)でのプレゼンス強化など)
- **製品カテゴリーの拡大**——機能性塗料(木部用

塗料、鉄部用塗料、コンクリート用塗料、意匠性塗料など)、ETICS、SAFなど、当社と日本ペイントグループが有する幅広い技術・製品ポートフォリオを活用

- **地理的拡大**——市場・消費者動向が類似している周辺市場への注力

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

当社は、豪州・ニュージーランドの塗料周辺市場で成長を続けており、特に成長が著しいのがSAF事業です。

当社は現在、消費者インサイト(洞察)、マーケティング、製品、技術、サプライチェーンなどのSelleysの能力をNIPSEAグループに提供することにより、持続可能で市場をけん引するアジアSAF事業を強化しています。当社とNIPSEAグループはこれまでの成功体験に基づき、今後もこうした協業を続けていく計画です。

また、豪州・ニュージーランドにおけるSelleysの経験が生かせるほか、競争優位性の確立が可能と確信するグローバルSAF事業でさらなる成長を目指しています。当社は欧州市場で販売ネットワークを拡大しており、欧州のSAF事業を塗料周辺事業として成長させるべく、さまざまな検討を引き続き重ねていきます。

当社はこのような取り組みを通じて、確立したプレミアムブランドや現地製品、現地適合技術、強力なサプライチェーン、流通網、経営人材、SAFの深い経験を提供する機会に焦点を当てていきます。大型小売店(Big Box)を含めた能力を活用することにより、長期的に持続可能な成長を図っていきます。

Cromology

CEO
ロイック・デアラン



PROFILE
Hilti France, SigmaKalon, PPGを経て、2018年にCromologyに入社。PPGではEMEA(欧州・中東・アフリカ)南部地域の建築用塗料部門のゼネラルマネージャー、PPG Architectural Coatings Franceの取締役会長を務めるなど、深い業界経験を持つ。École Centrale de MarseilleとISBAで工学の学位、HEC Paris(経営大学院)で経営修士号をそれぞれ取得。

データ

従業員数 **3,184**名
所在地 **ラ・デファンス、フランス**
持株比率 **100%**

市場プレゼンスとポジション

欧州No.4の建築用塗料会社であり、イタリア、フランス、スペイン、ポルトガルで3位以内のポジションを確立するなど、西欧のマーケットリーダー。広範な直営店ネットワークを通じて幅広く販売しているプレミアムブランドのポートフォリオにより、他の顧客チャンネルや周辺製品、他地域へと展開可能な成長力を有する



SWOT分析

強み

- 高い市場シェア(フランス、イタリア、スペイン、ポルトガル、モロッコで3位以内)
- 幅広い製品ポートフォリオでプレミアムブランドを展開
- 優秀な経営陣
- 充実した生産拠点
- 広範なプロ向け市場での販売網(欧州全土に広がる390の直営店など)

機会

- DuluxGroupの強み(オムニチャンネルの満足度など)を活用したプロ向け市場でのポジション強化
- 大型小売店(Big Box)でのプレゼンスなど、小売チャンネルでのポジション強化
- DuluxGroupと日本ペイントグループの強みと自社の事業規模を生かした製品ポートフォリオの拡大
- 販売網の地域拡大
- ポルトオンM&A

地域別売上収益構成比



弱み

- 多くの企業と同様、原材料費を含む不安定な投入コストに課題があるも、近年はマージン・コスト管理に成功しており、十分に対処が可能と想定
- 消費者向け小売チャンネルにおけるプレゼンスの弱さ

脅威

- 相対的に成熟している市場に起因する低い成長率
- 大手グローバル企業との競争
- ウクライナ情勢を背景とした世界的なサプライチェーンの混乱とエネルギー価格の変動

業績^{*1,2}(億円)

項目	2020	2021
売上収益	833	919
営業利益(IFRS16号適用前)	58	82

JUB

President & CEO
サン・コカルジ



PROFILE
2013年1月にJUBのCEOに就任。2003年の入社以来、経営統括や生産、事業開発の分野でさまざまな役割を担い、業界経験を深化、蓄積してきた。University of Ljubljanaで工学の学士号と経営学・経営経済学の修士号、University of Mariborで生産管理学の学士号をそれぞれ取得。

データ

従業員数 **774**名
所在地 **リュブリャナ、スロベニア**
持株比率 **99.83%**

市場プレゼンスとポジション

旧ユーゴスラビアを中心とした中欧内装用塗料・ETICS市場でリーディングポジションを構築しており、中欧各国で塗料・レベリング材・ETICS分野でポジションを強化



SWOT分析

強み

- 強力な市場ポジション
- 研究開発(R&D)力に支えられたプレミアムブランド
- 優れた市場ノウハウを持つ有能な経営陣
- ETICSに関する深い知見を備えた幅広い製品ポートフォリオ
- 広範にわたる販売網

機会

- DuluxGroupの企業力を活用し、大型小売店(Big Box)でのポジションを強化
- 製品ポートフォリオと販売網の拡大
- 経済が成熟しつつある東欧市場からの収益機会
- Betek Boyaの製品ポートフォリオを活用しながら、SAFを含む幅広いDuluxGroup製品を展開するための基盤整備
- DuluxGroupが持つETICSの知見を拡大

地域別売上収益構成比



弱み

- 調達規模が小さく、グループ購買から受ける恩恵が大きい
- 多くの企業と同様、原材料費を含む不安定な投入コストに課題があるも、マージン管理により対処

脅威

- ウクライナ情勢を背景とした世界的なサプライチェーンの混乱とエネルギー価格の変動

業績^{*2,3}(億円)

項目	2020	2021
売上収益	156	172
営業利益(IFRS16号適用前)	18	15

*1 為替レートは、1EUR=132.79円を適用 *2 2020年・2021年実績の数値はプロフォーム値 *3 為替レートは、1EUR=135.19円を適用



ウィー共同社長に聞く、 日本事業の収益性改善に向けた取り組み

当社グループは、日本事業の収益性改善を経営課題の1つとして捉えており、共同社長体制のもと、海外のパートナー会社の支援も仰ぎながら、構造改革に取り組んでいます。ここでは、取締役 代表執行役共同社長のウィー・シューキムが、日本グループが抱える課題や対応策についてご説明します。



取締役 代表執行役共同社長
ウィー・シューキム

Q.1

日本事業の収益性が年々低下している理由や背景をどのように分析していますか？

A 足元の事業環境は非常に不安定であり、新型コロナウイルスの世界的な流行や国際紛争、サプライチェーンの混乱、インフレ、迫りくる景気後退懸念などが事業運営に影響を与えています。日本では、自動車生産台数の減少や原材料価格の高騰などの外部要因による影響を一時的に受けていますが、根本的には2015年に実施した「分社化」による悪影響が生じていると分析しています。事業別（自動車用・汎用・工業用・表面処理）の組織に

分社化することが日本グループにとって有益であることは既に実証済みですが、分社化によって各パートナー会社が互いに協力・協業する意識が希薄となるなど、長期視点で事業を運営していく上での悪影響が散見されます。また、各パートナー会社がそれぞれ独自で持っている経営機能や適切に事業を運営するためのフレームワーク、事業を成功させるための人的資源への投資などの面でも、いくつかの課題を抱えています。日本グループの売上収益は全体で1,600

日本セグメントの業績推移※1



※1 2017年度は日本基準、2018-2021年度はIFRSの数値を記載
 ※2 日本セグメントからの本部費用の調整項目への組み換えに関し、2020年以降は実施後の値を掲載
 ※3 欧州自動車用事業・インド事業に関しウットラムへの譲渡(2021年8月10日発表)に伴い、非継続事業へ分類したこと、2021年第4四半期よりクラウドコンピューティング契約に関する会計方針を変更したことに伴い、2020年以降の遡及修正を実施

Q.2

日本事業の収益性の改善策は、具体的にどのように進めていますか？

A 成長が続く海外の塗料市場とは対照的に、日本の塗料市場は過去10年間にわたって一貫して縮小傾向が続いていることから、成熟市場に対応したコスト・事業構造の構築が極めて重要であり、他の地域とは異なる別の経営アプローチが必要です。収益性を確保しながら持続的な成長を可能にするため、日本グループでは現在、2つの重点成長分野に焦点を当てています。1つ目は、2021年4月に前向きな構造転換が実現可能と判断した船舶用事業と自動車用事業に注力し、収益性と成長性の回復を目的に両事業を再構築することを当面の課題としました。具体的には、日本事業を見直す中で、塩谷健氏のリーダーシップのもと、工業用と船舶用事業を一体運営していく決断をしました。現在、塩谷氏は日本ペイント・インダストリアルコーティングス(NPIU)と日本ペイントマリン(NPMC)の社長を兼務しながら改革を進めており、これまでの確かな実績とリーダーシップ、優れた経営力によって船舶用事業を前向きに変革できると確信しています。まずはコスト管理手法や営業力など、工業用事業で

億円規模ですが、パートナー会社1社当たりでは400億円程度にとどまり、それだけでは個社として十分に設備やシステム、人材に投資する余裕はありません。分社化によって各事業がそれぞれ自前の製造設備や物流、倉庫などを抱えた結果、コスト構造が肥大化し、事業運営の非効率化が生じています。さらに、日本の各パートナー会社は、さらなる強化や拡充が必要な人材育成などの分野に適切な投資が行えず、これらが競争力や収益性を低下させる大きな要因となっています。しかし、混沌とした事業環境を乗り越えることを可能にした当社独自の経営モデル「アセット・アsembler」のもとで、日本グループはイノベーションに焦点を当てながら、事業とオペレーションを再活性化できると確信しています。

培ったベストプラクティスを船舶用事業に展開することにより、船舶用事業の財務改善につなげていきます。2つ目は、分社化による悪影響を断ち切るため、8つのタスクフォースを立ち上げ、生産や品質、販管費などのテーマごとに、それぞれの課題を抽出した上で、改善策を検討・実施しています。このタスクフォースの目的は、コスト構造を抜本的に見直し合理化することであり、既に目的達成に向けて必要な分析結果は出ています。第1弾として、各パートナー会社の責任者が組成した実行部隊が主導して、分析結果をもとにした対策を今後6~9ヵ月かけて進めていくなど、コスト構造改革に取り組んでいます。コスト構造改革の第2弾は2022年6月から着手しており、2つの柱から成り立っています。1つ目の柱は、分社化で実施した施策のいくつかを分社化前の状態に戻すことを検討しています。例えば、国内の複数の地域に点在している各パートナー会社の工場やサプライチェーンを集約しながら、日本グループ全体として事業運営を効率化することを目指して検討を重ねています。2つ目の柱としては、日本グループの技術

とイノベーション創出に関する変革です。日本グループは従来、高品質で革新的な製品を常に提供してきましたが、グループ全体で持続的にイノベーションを創出していくためには、優秀な技術者や優れた技術力を発揮する人材などへの投資を強化する必要があります。人的資源への継続的な投資は、日本のみならず海外の市場においても優先的に取り組むべきテーマです。現在、人材への投資を見直し、技術力とマネジメント力を兼ね備えた俊敏で有能なリーダーシップ・チームの構築に取り組んでいます。こうした取り組みは、イノベーションのパイプラインを再活性化させる重要な手法であると考えています。コスト構造改革の第3弾は、日本グループの次世代リーダーシップ・チームを構築することです。将来有望なリーダー人材を特定し、今後2~3年で幹部人材に育成することで、経営陣の中に新しいアイデアや考え方を取り込むだけでなく、日本の企業文化を変革するための大きな一歩をしていきます。既に日本ペイント・オートモーティブコーティングス(NPAC)において、製造・品質、販売・マーケティング、技術開発などの分野で候補者を選抜し、次世代リーダー育成に必要な支援を盛り込んだオーダーメイドの人材育成プログラムを進めています。今後、同様のプログラムを他のパートナー会社にも展開しつつ、日本グループのさらなる成長を推進していきます。

日本事業の収益性改善に向けた8つのタスクフォース

生産・品質	1. NPAU Production TF
	2. NPTU Production TF
	3. NPIU Production TF
販管費	4. NPIU & NPMC SG&A TF
	5. NPAU SG&A TF
	6. NPTU SG&A TF
財務	7. BSC TF
船舶用事業	8. NPMJ TF

Q.3

企業文化や従業員のマインドセットの変革には、
どのように取り組んでいきますか？

A 前述の通り、変革は避けることはできません。当社グループがさらに成長していくためには、変革を受け入れ、卓越性(excellence)の獲得に向けて動くことが重要です。当社グループの今後の成長を見据えた時に、日本グループの変革は極めて重要な役割を果たします。従来の働き方を抜本的に見直し、より透明性の高い管理手法を活用することで、誰もが自信を持って自身の考えや意見を共有できるようになることが肝心です。

日本グループの従業員のマインドセットを変革することは、NIPSEAグループの企業文化「LFG(無駄のない成長)」を参考にするのが近道です。LFGは、従業員が

持つ成長への意欲に火を付けるとともに、自ら発信する力と変化や敏捷性に対応する勇気を与えるものです。

日本グループでは実際に、今後の行動指針とマインドセット変革のための「日本版LFG(J-LFG)」を作成しました。J-LFGは企業文化や従業員のマインドセットを変革するために、NIPSEAグループの価値観を日本の特性に合わせてローカライズしたもので、さらなる成長とイノベーションを後押しするものです。

J-LFGを導入して半年後、私は日本グループの事業所や工場を訪問し、日本の従業員と意見交換しましたが、6ヵ月という短期間にもかかわらず、既にJ-LFGを

実践する意義や重要性を理解できていると実感し、大変嬉しく感じました。J-LFGの重要なコンセプトの1つは、いかに無駄を省き、顧客に価値を生み出す業務に集中するかにあります。これにより、常に前を向いてコミュニケーションを図り、組織の壁や上下の階層を打ち破り、従業員一人ひとりの多様性と強みを引き出す組織づくりにつなげていきます。J-LFGが日本グループに真に根付いて、その成功を当社グループで広く共有される日を心待ちにしています。



NPAC 枚方事業所訪問時

J-LFGの概要

J-LFG (Lean For Growth)

お客様に他社より優れた価値を素早く提供し、株主価値を最大化(MSV)するため、全社員が事業環境が良い時も悪い時も、前向きに無駄のない取り組みを心掛け、それにより生み出した余力を成長策に振り向ける。



VITALS ~ LFGを実践するために必要な6つの要素~

Vigilance	健全な警戒心	視野を広く持ち、警戒し、備え、反応する
Insatiable appetite	飽くなき追求	「より良く、より多く」を追求し、大志を持ち、妥協しない
Teamwork	全社的チームワーク	お互いを信頼し、尊重し、協働することで組織を強くし、サイロを作らない
Agility	敏捷性	状況を察知し、迅速かつ臨機応変に対応し、競合より常に一歩先を行く
Leanness	組織の効率性	余分なものをそぎ落とし、筋肉質な組織とする
Stamina	強靭な持続力	期待を上回るための努力を惜みず、情熱的かつ粘り強く、やり抜く

J-LFGの位置付け



変貌する自動車業界に対応した
次世代技術の開発戦略

自動車業界の構造的変化と
塗料業界への影響

100年に1度の大変革期を迎える
自動車業界

自動車業界は今、100年に1度の大変革を迎えており、さまざまなビジネスチャンスが顕在化する一方、既存の塗料や塗装工程、サプライチェーンの見直しが強く求められています。

特に「カーボンニュートラル」は、自動車業界における最も大きいキーワードの1つです。世界的に環境規制が強化される中、多くの自動車メーカーは2050年に向けて、CO₂排出ゼロ達成を含む環境負荷低減を主要戦略の1つとして掲げています。

自動車メーカーにおけるカーボンニュートラルでは、製造などの自社活動による排出(スコープ1, 2)と、部材調達から販売、廃棄までを含む自社以外の全てのサプライチェーンにおける排出(スコープ3)の2つの観点が注目されています。

自動車メーカーのスコープ1, 2では、代替エネルギーの調達や製造プロセスの簡素化などの対策が検討されており、塗装工程においても、工程そのものの短縮化や塗装の代替技術などが求められています。

なお、スコープ3においては、自動車走行中を含む販売から廃棄までのCO₂排出量低減のために、新エネルギー車への転換(電動化)やカーシェアリングによる資源の節約・効率化が進められようとしています。

このほか、「CASE(コネクテッド、自動

運転、シェアリング、電動化)」や「MaaS(Mobility as a Service)」などに代表されるパラダイム転換が起きており、自動車業界では既存プレイヤーのみならず、異業種企業も新規参入してくる中で、業界構造の変化が予想されます。

自動車業界の変化が
塗料業界に与える影響

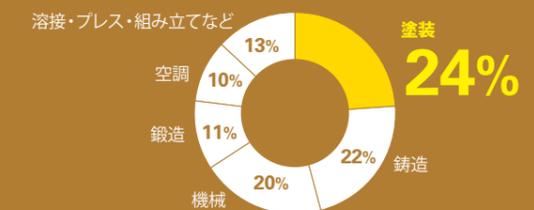
このような自動車業界の変化に合わせ、自動車用塗料事業も大きな変革期を迎えています。今までとは異なる新しいニーズが多く発生し、さまざまなビジネスチャンスが生まれています。そのため、私たち塗料

メーカーは、いかに従来の考え方から脱却し、顧客に新しい価値を提案できるかで今後の成長が左右されます。

自動車業界のカーボンニュートラルは急激に加速しており、塗料メーカーにも早期対策が求められています。自社の塗料製造過程、原材料の選定などの見直し検討に加え、顧客の塗装ラインでの空調設備や乾燥炉などのエネルギー低減を考慮した製品開発など、顧客の課題解決に、よりスピード感を持って貢献していくことが将来ビジネスにとって最も重要なポイントになります。

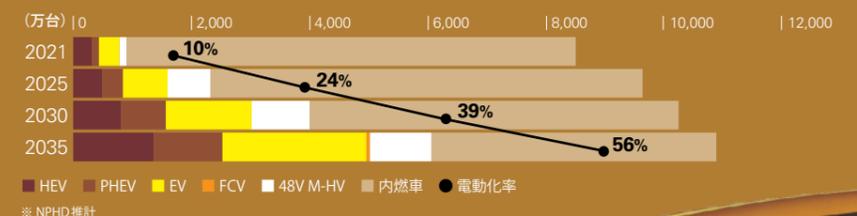
CASEやMaaSなどの自動車産業の変革が塗料業界へ直接与える影響は限定

自動車製造工程におけるCO₂排出量



※自動車工業会のデータをもとにNPHD推計

パワートレイン別の自動車販売台数



※NPHD推計

的であると考えられるものの、さまざまなビジネスの機会創出が考えられます。電気自動車関連では、既存顧客の事業範囲の拡大や新規顧客の登場がさらなる売上・市場シェア拡大のチャンスとなります。

既存顧客である自動車メーカーは、車づくり以外の周辺事業にも領域を広げており、塗料メーカーにとっても既存の事業領域にとらわれない新たなビジネス機会が発生すると予想されます。

また、自動車性能の高度化に伴い、自動車用塗料に求められる価値も変わりつつあります。例えば、自動運転の中心となるセンシング技術に対して、センサーの光を透過させる「加飾フィルム」を開発するなど、コーティングで提供できる付加価値の可能性が拡大しています。また、シェアリングの時代が到来することによって、車に対するエンドユーザーの価値観も変化し、個性が強い色や簡単に色を変えられるコーティングなど、色彩や機能に対する新しいニーズが広がることも予測されます。

このように、無限の可能性のある時期であるからこそ、塗料メーカーはコーティング技術のプロとして、新しい時代のニーズに応えるソリューションを提供することが最も重要な競争力となります。

グローバルリーディングカンパニーを目指す NPACの研究開発

こうした大変革期、VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) な時代の中に置かれているからこそ、当社 (NPAC) は新世代技術の研究開発を積極的に進めています。長年積み重ねてきた技術力を新しい発想で磨きながら、顧客の良き相談相手として、サービスや付加価値を提供できるグローバルリーディングカンパニーを目指していきます。

次世代技術の研究開発

当社は持続可能な社会の実現、CASEやMaaSへの対応に向けて、既存の塗料の改良に加え、環境配慮型塗料、抗ウイルス性機能付与などの次世代コーティングへの転換を加速させています。また、創業時から培ってきた基盤技術を活用し、新たなコーティング技術の応用を進め、ステークホルダーへのさらなる付加価値提供のために挑戦を続けています。

当社が今注力している加飾フィルム技術は、塗料では実現できなかった自由なデザインを施すことや、自動車メーカーのスコ

プ1,2におけるCO₂排出量の低減も期待できます。これらの加飾フィルム技術を巡っては、自動車内装用のCenter Information Displayなどへの展開に加え、多機能化する外装用への活用や、自動車以外への応用についても検討を進めており、常に社会課題や顧客ニーズに応じていける将来技術と捉えています。2022年2月より当社のコーティング材が塗布された機能性加飾フィルムの販売を開始しており、国内・自動車業界に限定することなく積極的に推進し、当社の主要事業の1つとして成長させていきます。また、ダイレクトコーティング技術とも呼ばれる、塗装ブースや乾燥炉を必要としない型内塗装技術の開発も進めており、塗装工程の抜本的な見直しによる廃棄塗料の低減や塗装関連エネルギーの削減が期待できます。

なお、日本で開発し、グローバル各社へ展開している技術に対して、全世界で同様の技術支援ができるように、グローバル協力体制の強化にも注力し、世界各地における顧客の要望、課題へより迅速な対応が可能となるように努めています。



日本ペイント・オートモーティブコーティングス株式会社 (NPAC)

代表取締役社長
武田川 信次

PROFILE

1984年に立教大学経済学部卒業、旧日本ペイント株式会社に入社し、約38年間にわたって営業、企画、経営の多軸で自動車用塗料事業を支える。2015年の日本ペイント・オートモーティブコーティングス株式会社発足に伴い移籍。2018年に常務取締役、2021年1月に副社長執行役員、同年8月より代表取締役社長に就任し、日本ペイントグループの自動車用塗料事業を率いる。顧客に最も信頼されるパートナーとして、自動車コーティング領域におけるリーディングカンパニーの実現を目指す。

収益性改善と海外事業体制の強化を目指して

現在、自動車業界では新型コロナウイルスや半導体・部品不足などによる自動車生産台数の減少が続いています。また、塗料業界においても、世界情勢を背景とした原材料価格の高騰や原材料供給懸念、物流困難が継続しています。

収益性改善に向けた取り組み

原材料価格の高騰や自動車減産の長期化が続いている市況下において、収益性改善は避けて通れません。当社は、社内の生産性向上や調達コストの適正化による収益性改善を進め、厳しい状況の中でも成長し続けられることを目指しています。

業界の構造的変化に伴い、当社ビジネスも従来のやり方から脱却する必要があります。そのため、過去の慣例にとらわれない全社的な業務プロセス改善を行っています。例えば、社内でも募った改善すべき事項を集めてプロジェクト化したボトムアップの取り組みや、長期的な視野で見た生産・営業体制の再編、非効率業務の集約など、全社視点での効率化に向け、徹底的な改善活動を続けています。

また、長期的かつ複数部門間の協議を要する課題はプロジェクト体制を構築し、改善策を日々検討しています。

さまざまな外部要因で増加している調達・製造コストへの対策としては、原価低減活動を通じて原材料価格の上昇インパクトを最小限に抑え、グローバル視点での最適調達・最適生産により供給懸念の解消と収益性改善を図っています。また、市況に見合った販売価格の適正化にも取り組んでいます。

海外事業体制の強化

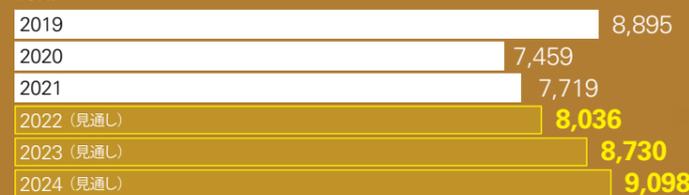
アジア地域では、複数に分かれていた事業体の統合を推進しており、2022年5月に中国地域の統合を完了しました。一体運営によるシナジー発揮や権限の集中により、急速な成長が見込まれるアジア・中国地域の事業体制の強化を図っています。特にアジア地域では、新エネルギー車向けの販売が増加する中、当社グループの強い販売網を生かし、変革期のチャンスを逃さず、当社の市場シェアを積極的に拡大していきます。

米州地域では、2022年4月に経営

体制を変更し、メキシコ・ブラジルを含む米州全体の責任を持つ会長職を新設しました。これにより、各国の自律運営は維持しながらも、米州全体のシナジーを発揮できる体制が整いました。2023年には、米国テネシー州チャタヌーガ市に新工場が完工予定であり、省エネルギーかつ高度自動化による次世代ものづくりが可能な新工場を生かし、既存事業の強化や電着塗料の現地生産化による市場シェア拡大に米州地域一丸となって積極的に取り組んでいきます。

各地域での協力体制の強化を通じて、グローバルに事業展開を図る顧客の最も良き相談相手として、グローバル・プレゼンスの向上とビジネスの拡大に引き続き努めていきます。

グローバル自動車生産台数※
(万台)



※ IHS Markit



フィルム加飾による意匠形成
(メッキ調、Body色、柄、マット調、グロス調)