

「持続可能なEPSの積み上げ」 を目指すアセット戦略 (1)



PT Nipsea (インドネシア)
取締役社長
タイ・リム・ヘン

MSV実現に向けた道筋 >>> P3-4

EPSの最大化

市場シェア・収益性の向上

インドネシア事業戦略

事業環境

成長ドライバー

1.ブランド力 2.販売チャネル 3.人材

市場成長予測 (2024-2026年)

建築用：
数量ベース：+3% / 金額ベース：+6%

当社中期成長予想 (現地通貨ベース)

売上収益CAGR…+10%前後
2026年営業利益率…32.9%前後
(2023年実績)

インドネシア事業戦略

～ブランド・チャネル・人材の強化により、建築用塗料市場No.1シェアの確立へ～

建築用塗料市場の概況

インドネシアの経済成長率は2023年に5.05%となり、世界経済が停滞局面にある中でも比較的力強い成長を遂げました。中でも中間所得層が急速に拡大しており、世界銀行のデータによると、経済的安定を確保したインドネシア国民は少なくとも人口の5分の1に相当する5,200万人に達しています。新首都ヌサンタラ(IKN)の開発を含む国家戦略プロジェクト(PSN)が複数進行中であることも踏まえれば、インドネシア市場は政府によるインフラ・建設投資に後押しされて今後も引き続き成長していく見通しです。

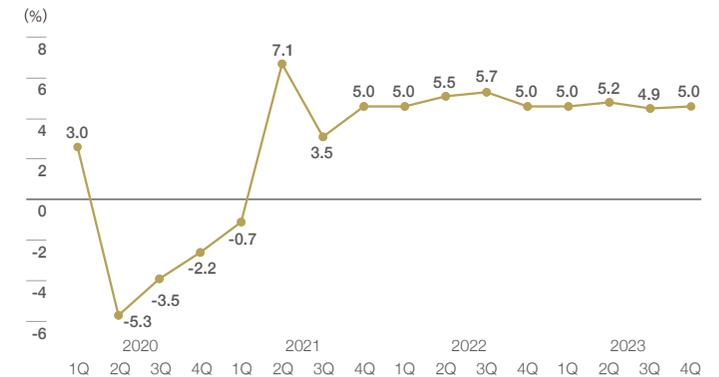
エコノミー市場は競争環境が極めて激しく、国内外の企業が市場シェアを拡大するべく競い合っています。エコノミー市場は価格感応度が重要な要素であることから、PT Nipseaは広範な販売網と高いブランド認知度を生かし、強固な地位を確立しています。予算重視の消費者に対しては、主力である中価格帯製品と製品保証に加えて、低価格帯製品も併せて提供することで、品質と購入しやすさを両立しています。

一方で、可処分所得の拡大を背景に、高価格帯製品の販売も好調に推移しています。プレミアム市場の消費者は、洗練された美観や機能性、環境への配慮を求めているため、海外の有名ブランドやブランド認知度の高いローカルブランドが大きな存在感を示しています。PT Nipseaは、グローバルで高い評価を得ているイノベーションを生かし、最高水準の品質を備えた製品をプレミアム市場に導

入することで、競合他社との差別化を図っています。また、信頼性や評判の高い日本のブランドとして、競争の激しいプレミアム市場で卓越した顧客サービスを提供しています。

このように、PT Nipseaは低価格・中価格・高価格の全価格帯の製品を戦略的に展開することで、インドネシア市場でトップクラスの地位を維持・強化しています。他社製品との差別化やターゲット別のブランド・ポジショニングを図ることで、インドネシア市場の成長機会を最大限に取り込んでいます。

インドネシアのGDP成長率



インドネシア事業戦略

成長ドライバーの活用によるEPS積み上げ戦略

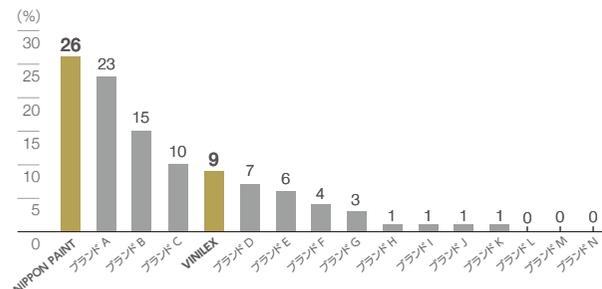
ブランド力の包括的な強化

PT Nipseaは1969年以降、インドネシア市場で強固なブランドを確立してきました。ニールセンのブランド調査(Brand Health Check)によると、「NIPPON PAINT」ブランドのTop of Mind(第一想起ブランド)スコアは26%に達し、市場をけん引するブランドリーダーとして揺るぎない地位を確保しています。PT Nipseaは、低価格帯から機能性の高い高価格帯までさまざまな製品を展開することで、包括的な塗料ソリューションを提供しています。

また、PT Nipseaはバリューチェーン全体でロイヤリティを確立するべく、以下のような多角的なマーケティング戦略を展開しています。

- (1) 当社製品を顧客に対して効果的に訴求するべく、研修やマーケティング活動での連携、販売奨励金を通じて特約店の販売力を強化
- (2) 塗装業者に対する研修プログラムを通じて、当社製品全般に関する知識と効果的なサービス提供に役立つ販売促進ツールを提供することで、塗装品質の向上やブランド価値を強化
- (3) Top of Mindのさらなる強化に向けて、さまざまなメディア・チャンネルを通じて住宅所有者にターゲットを絞った広告を展開。販売促進やロイヤリティ・プログラムを通じて消費者の購買意欲をさらに高め、ブランドとの親和性を強化

Top of Mindスコア



出典：2023 Nielsen Indonesia Brand Health Check-H1 2023 (4,940 homeowners, 52 cities)

こうした包括的なアプローチにより、マーケットリーダーとしての地位をさらに強化していきます。

エコノミー市場でドミナンスを確立

PT Nipseaは、長年培ってきた強力なブランド力を生かした戦略的アプローチを展開し、エコノミー市場でのドミナンス確立に取り組んでいます。エコノミー市場では「価格」が重要な要素であるため、主力の中価格帯製品に加えて低価格帯製品を展開してきました。こうしたアプローチにより、品質に妥協することなく低価格の選択肢を消費者に提供することが可能となり、Top of MindのNo.1獲得につながっています。また、PT Nipseaはインドネシア全土で製品を販売することができる広範な販売網を有していることから、消費者は当社製品の代替品を探す必要がありません。PT Nipseaは各地の現地販売店と協業することで、販売店の市場知識やビジネスパートナーとの関係性を活用してきました。販売店としては、独占的な契約やリベート、セット販売、販売奨励金などを活用しながら、PT Nipseaの低価格帯製品を顧客に対して積極的に訴求することができます。また、割引や製品保証などのターゲットを絞ったプロモーション活動を通じて、コスト意識の高い消費者の購買意欲をさらに高めています。こうしたアプローチによって、販売を促進するだけでなく、低価格帯製品の価値提案を強化しています。

PT Nipseaは、ブランド力や製品の入手しやすさ、ビジネスパートナーとの提携、ターゲットを絞ったプロモーション活動、製品保証などを組み合わせた多面的な戦略を通じた魅力的な価値提案を行うことで、コスト意識の高い全国の消費者の共感を得ていきます。

プレミアム市場をけん引

PT Nipseaは、グローバルでの高い評価や国内No.1のブランド力を生かし、ステークホルダーの期待を上回る最高水準の機能性(優れた隠蔽力、鮮やかな発色、滑らかさ、飛散の少なさ、環境への配慮)を有する高価格帯製品を提供しています。ターゲットを絞ったマーケティング・キャンペーンを通じて、生活空間を変える力を持っていることを訴求しています。PT Nipseaの製品が理想的な生活空間を実現する鍵になることを伝えるため、高級志向の消費者向けメディア・チャンネルを活用し、消費者の購買力を刺激するデザイン・プロジェクトを中心に展開しています。また、プレミアム市場ではキー・オピニオン・リーダー(KOL)やデザイナーの影響力が大きいことから、インフルエンサーや専門家とパートナーシップを構築し、彼らの専門知識を活用しながら、高級志向のプロジェクト向けとして高価格帯製品を展開しています。



ラマダン・カラー・トレンド・キャンペーンにおける4人のデザイナー

こうした取り組みはブランドの認知度を高めるだけでなく、高価格帯製品への信頼感を高め、価値提案の強化にもつながります。

また、PT Nipseaは高級志向の顧客ニーズを理解した上で、製品の販売にとどまらず、個別相談や色・製品に関する専門知識、購入直後から利用できるアフターサービスなどの卓越した顧客サービスを提供しています。こうした包括的アプローチによって、製品の価値に合った最高の体験を顧客に届けています。



Vinilexシリーズ

インドネシア事業戦略

圧倒的な販売力

PT Nipseaの6つの戦略

1. インドネシア全域への販売拠点の拡大
2. 自動調色機 (CCM) の設置拡大と全価格帯での製品普及
3. ビジネスパートナーを通じた販売チャネルの新規開拓
4. 売上の大きい代理店を対象とした重要顧客管理 (KAM)
5. 自動車業界の補修・塗装ニーズに対応する
ビジネスパートナー向け「Nippeスター・アウトレット」
6. 小規模な地方市場や特定のスプレー塗料に特化した
ビジネスパートナー向け「Pyloxスター・アウトレット」

PT Nipseaは、ブランドの強みを最大限に活用した6つの戦略（上記）を実行することで、インドネシア事業のさらなる成長を追求しています。競合他社を圧倒する当社の販売力は、広範な販売網と戦略的パートナーシップという2つのアプローチを通じて維持しており、販売拠点を全国に拡大しながら、当社製品に対する消費者アクセスを向上させています。また、CCMの設置拡大と全価格帯での製品普及にも注力しています。こうした取り組みを補完するために取り組んでいるのが、調色機能も含めた当社の全製品ラインアップをビジネスパートナーが顧客に提供可能な新たなパートナーシップの構築です。このような包括的な戦略の推進によって、PT Nipseaはインドネシアで最も利用しやすく、汎用性の高い塗料ブランドとしての地位を確立しています。

色と製品の選択肢を大幅刷新

PT Nipseaは、低価格帯と高価格帯の双方にわたる顧客へ大きなメリットをもたらす独自の取り組みとして、CCMの設

置拡大に重点を置いています。価格重視の消費者にとっては低価格帯の色の中から調色できる一方、高級志向の消費者にとっては膨大な色の選択肢の中から唯一の色を作り出すことが可能となり、カスタマイズが特に重視されるプレミアム市場においてPT Nipseaの競争力強化に寄与しています。各店舗はCCMを導入することで、売上増加や在庫コストの削減につながるなど、さまざまな可能性を広げることができるほか、ワンストップ店舗としての展開が可能となります。これは、PT Nipseaと店舗の双方に利益をもたらすウィンウィン (win-win) の戦略と言えます。



CCM設置店舗

ビジネスパートナーとの協業を拡大

PT Nipseaは、既存の販売店とともにこれまで生み出してきた成功事例に基づき、新たなビジネスパートナーの選定を戦略的に実施しています。PT Nipseaと提携した販売店は、定評ある「NIPPON PAINT」ブランド、包括的な研修プログラム、厳選された製品ポートフォリオ、特別な技術サービスを利用することが可能となるため、極めて優れた顧客サービスを提供し、多様な消費者ニーズに応えることができますようになります。新たなビジネスパートナーは、既存の提携販売店と同様の成功体験を得ることになる一方、PT Nipseaとしては定評あるビジネスパートナーの専門知識を活用することで市場拡大を円滑に進め、マーケットリーダーとしての地位をさらに強固にしていきます。



ビジネスパートナー

層の厚い人材構造

PT Nipseaは、経営陣と現場スタッフの双方で層の厚い人材構造を作り上げています。

優れた経営陣：当社の経営陣は、競争の激しいさまざまな分野で数多くの経験を積んでおり、この多様性が革新的なアプローチの礎になっています。例えば、LFG(Lean For Growth：無駄のない成長)アワードを受賞した「販売促進スタッフの活用」「廃棄物の再利用」プロジェクトでは、分野横断的な専門知識を生かし、顕著な実績を上げる経営陣の能力を明確に示すものです。人材の確保を通じた次世代経営陣の育成にも力を入れています。後継者候補の育成は着実に進んでおり、やがて担うことになる大きな任務に向け、さまざまな経験を積んでいます。

優秀な現場スタッフ：顧客体験を支えているのは、現場で働く従業員です。PT Nipseaは、深い製品知識や塗装技術、優れた顧客サービス・スキルの習得に必要な総合的な研修プログラムを提供するなど、現場スタッフの育成に多額の投資を行っています。こうした投資は、販売促進スタッフを製品・カラーコンサルタントに登用する制度にも表れています。研修プログラムを通じて能力を向上させた現場スタッフが十分な知識や技術を得た上で、顧客の塗料や色の選択をサポートすることによって、顧客のブランド・ロイヤリティと信頼を醸成しています。

PT Nipseaは、多様な業界経歴を持ち、適応力のある経営陣を構築する一方で、現場スタッフの継続的な育成に投資することで、インドネシアで成功を加速させる優秀な人材を確保しています。

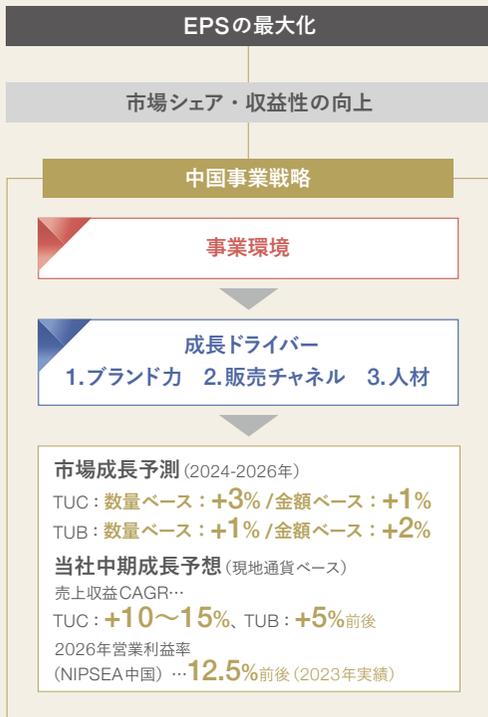


「持続可能なEPSの積み上げ」 を目指すアセット戦略(2)



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。

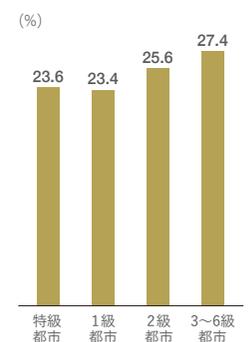
大都市と地方都市の割合 (2024年予想)

	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

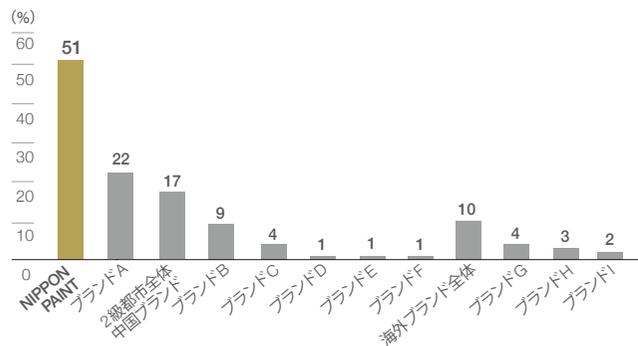
中国事業戦略

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

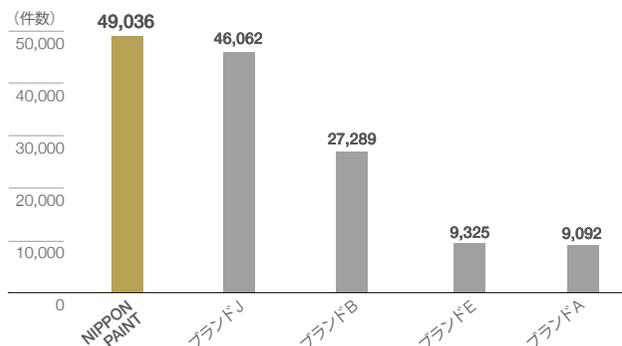
Nippon Paint Chinaは中国市場に参入した1992年以来、中国塗料業界で圧倒的なブランドを他社に先駆けて構築してきました。ブランド認知度は常に首位を維持しており、消費者のTop of Mind(第一想起ブランド)スコアは50%超を獲得しています。

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40万人を越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



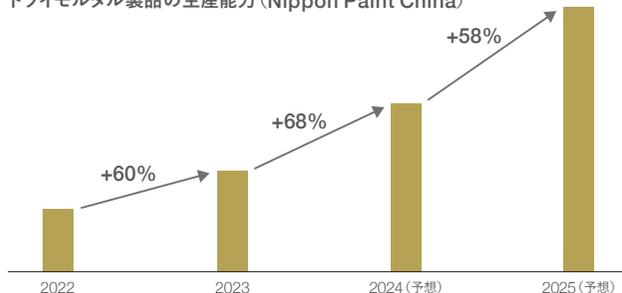
CCM

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)

	粉体パテ	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