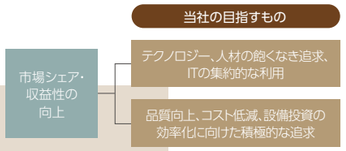
アセット別戦略

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

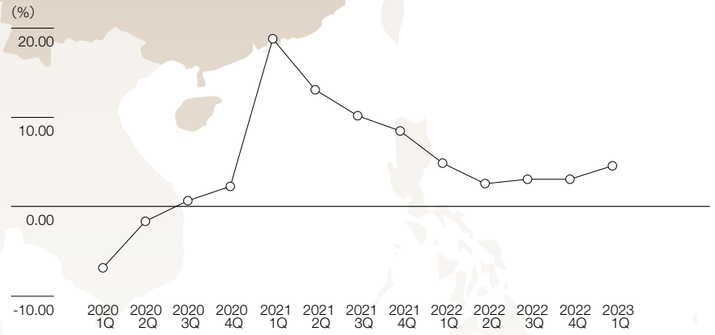
2023年第1四半期の中国国内総生産(GDP)成長率は前年同期比で4.5%増加し、市場の予測値4%を上回るとともに、前四半期からは1.6ポイント上昇しました。消費者信頼感も徐々に回復しており、消費財の小売総売上高は3月に前年同月比で10.6%増加しました。

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。

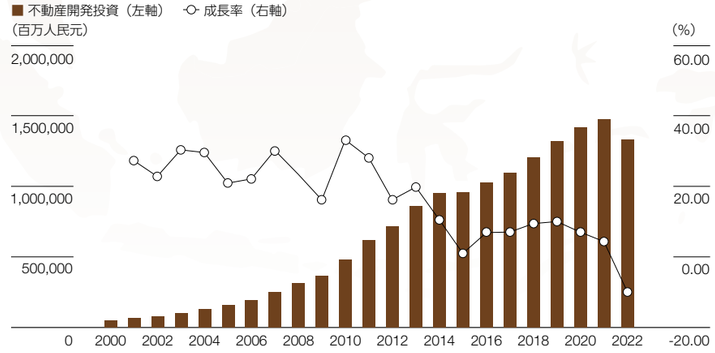
中国の不動産市場は2022年に低迷したものの、2023年以降は順調に推移する見通しです。海外の金融機関は中国の経済成長に大きな期待を示しており、2023年と2024年のGDP成長率をともに5%と予測しています。

GDP成長率(前年同期比)



出典：中国国家統計局

不動産開発投資



出典：中国国家統計局

アセット別戦略

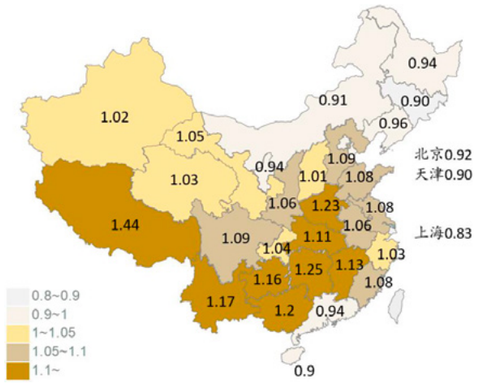
「中古住宅時代」の到来により、塗り替え市場が急拡大

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。

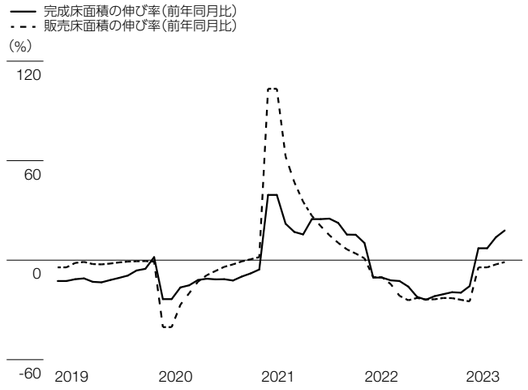
2）「中国共産党第20回全国代表大会（二十大）報告書」では、住宅の位置付けを「投機」ではなく「生活の場」と強調しており、複数の住宅供給機関や低価格住宅を供給する流通形態を整備し、賃貸物件と購入物件の均衡を目的とした住宅システムの確立に取り組む方針です。賃貸市場は今後、徐々に不動産市場の重要な構成要素となり、「購入より先に賃貸する」というモデルが一般化していく見通しです。優遇措置を盛り込んだ政策のもと、低価格住宅や都市再開発、老朽化した住宅団地の改修が今後の成長機会となる見込みです。第14次5ヵ年計画における都市再開発への投資額は、年平均3兆6,000億人民元に達し、累計で18兆人民元に達する見通しです。

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」

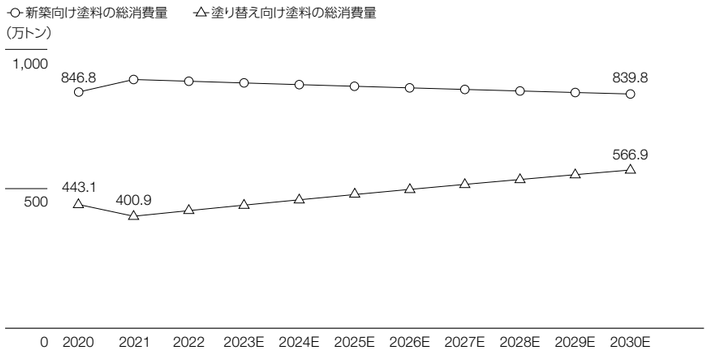
住宅・商業用不動産の開発・販売



出典：中国国家統計局

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、公共部門と住宅塗装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。

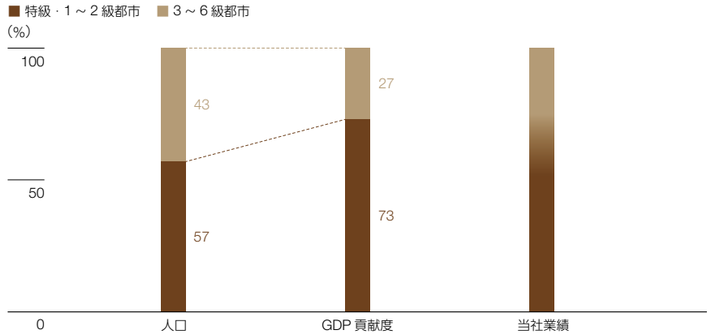
アセット別戦略

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)。

都市部と地方都市の比率



出典：当社推計

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。

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駐車場でのワンストップ・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。

TUB分野の概要

1. 2023年のTUB市場規模は推定で1,071億人民元。このうち、住宅・商業用関係が539億人民元、低価格住宅関連が116億人民元、工業関連が188億人民元、その他が232億人民元。
2. 中心都市38ヵ所の市場規模は325億人民元、準中心都市91ヵ所は397億人民元、周辺都市211ヵ所は353億人民元。
3. 地域別では、長江デルタと珠江デルタの都市部で進行中の事業数が、江蘇省、浙江省、上海市、広東省などの地域の事業数を上回る。
4. 市場規模、新規建設事業、開発企業の自己資本比率の観点から各地域の将来性を予想すると、南部地域は北部地域よりも、東部地域は西部地域よりもそれぞれ有望と見込まれる。

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。

全国の不動産開発投資は、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。

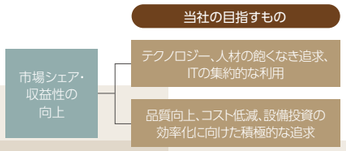
3. 都市部における事業体制の地域化

- 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。

アセット別戦略

ウィー共同社長が語る、日本グループの構造改革の進展と収益性改善への道筋

MSV実現に向けた道筋 ▶ P5参照



日本グループの収益性の改善は、最も重要な経営課題の1つであり、共同社長のリーダーシップのもと、従来にはない手法や施策で構造改革に取り組んでいます。

当ページでは、取締役 代表執行役共同社長のウィー・シューキムが、日本グループの構造改革の進展と今後の収益性改善への道筋についてご説明します。

構造改革の進捗と成果

2017-2018年当時の利益率水準に向けて、コスト構造改善を推進

日本グループの収益性が2017年以降に低迷した根本的な原因が2015年に実施した「分社化」による弊害であるというのは、2022年度版の統合報告書でもご説明の通り、日本グループの経営陣の共通認識です。各市場に特化した事業別（自動車用・汎用・工業用・表面処理・船舶・持株会社が統括する調達）の組織に分社化するアイディアそのものは優れていたものの、市場競争力を考慮して導入しなかった結果、日本グループ全体のコスト構造の肥大化や、機能の重複、煩雑な業務プロセスを招きました。非効率な事業運営や採算性の悪化によって事業損失が発生し、人材育成や老朽化した設備などへの適切な投資が十分に行えなくなるという悪循環に陥りました。

根本的な原因への認識が一致した上で、現在・将来の顧客ニーズに即応可能な組織の中核機能を維持しながら、こうした問題に対処するべく、まずは8つのタスクフォースを立ち上げ、生産・品質、販管費などのテーマごとに課題を抽出し、改善策を検討・実行しています（右表参照）。タスクフォースはあらゆる階層の従業員で構成していますが、アクションプランを実施して最初に判明したことは、既存のルールに縛られず、かつ権限委譲した上で課題解決に取り組めば、ほとんどの難題はいずれ解決できるというものでした。つまり、上下関係に縛られたトップダウンの企業文化が、従業員の潜在能力を発揮する機会を阻害していたということです。また、日本ペイントコーポレートソリューションズ（NPCS）を新設し、サプライチェーン・生産拠点・人材開発・研究開発・財務・監査など、日本グループ全体の課題に対して横断的に対応する機能部門に位置付けることで、パートナー会社の縦割り構造を打破しています。

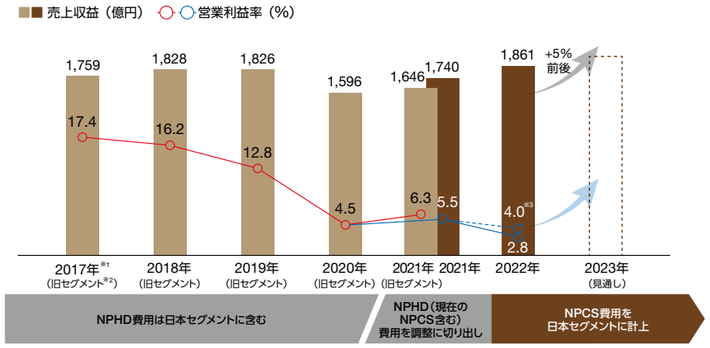
つまり、NPCSは事業に特化した国内パートナー会社の潜在能力を引き出すとともに、日本グループの効率性を高める役割を担っています。

構造改革に伴う組織の再編には、必然的に職務の大きな変更や廃止が伴います。2022年に実施した希望退職制度「ネクストキャリアプラン」では、従業員が公平に扱われるよう特別な早期退職金や次のキャリアへの斡旋などを提供しました。

事業面では、主要なリーダー陣による各分野のコスト要因を深く分析したことに加え、幅広い階層の従業員が適切な財務情報に入手可能となったことで、リーダー陣は説明責任への意識を高め、数多くの改善点を見出しました。特に2022年は原材料価格が高騰し、一層のコスト削減だけでなく、顧客からの値上げ要請に伴う製品への価格転嫁に対応する覚悟も必要だったことから、この構造改革はまさに絶好のタイミングでした。コスト削減や契約更新時以外のタイミングで販売価格を調整することができたことこそが、リーダー陣のマインドセット変革の明確な現れです。

日本グループはまだ多くの課題が残されているものの、2022年に実施した構造改革を足掛かりとしながら2023年以降も取り組みを継続し、2017-2018年当時の営業利益率への回復を目指すことにより、持続的なEPSの拡大に貢献していきます。

日本セグメントの業績推移



※1 2017年度は日本基準の数値（2018年度以降はIFRSの数値）
※2 旧セグメントの船舶用事業は海外を含めず（日本のみ含む）。新セグメントでは海外も含む
※3 特別退職金約22億円を含めず

日本グループの収益性改善に向けた8つのタスクフォース

テーマ	タスクフォース（TF）	主な成果
生産・品質	1. NPAU Production TF（自動車用）	・内製工場の稼働率向上と生産性改善によるコスト低減 ・物流配送の効率化と保管費の削減 ・間接業務の効率化による労務費の削減
	2. NPTU Production TF（汎用）	・生産系子会社の再編・統合を完了し、管理コストを合理化 ・生産・物流プロセスの見直しにより、人的生産性と経費生産性を改善 ・次世代生産・物流機能を担うコア人材の教育訓練を開始
	3. NPIU Production TF（工業用）	・製品別生産工数の分析により、非効率生産品の生産性改善検討を開始 ・工場から計上される全経費の自動可視化を完了 ・委託生産品の内作化を遂行
販管費	4. NPIU & NPMC SG&A TF（工業用・船舶用）	・NPIUとNPMCの共同で販管費の合理化を実施 ・NPIUとNPMCの営業・管理部門の一部機能共有化による合理化 ・NPMCのサプライチェーン・マネジメント費用の合理化
	5. NPAU SG&A TF（自動車用）	・複数の部門を統合するなど業務の集約や合理化で、人件費率・販管費率を低減 ・生産・営業に分離された販売物流機能を統一し、業務プロセスを改善 ・技術・人事・総務などの分野でNPCSとの重複業務を見直し
	6. NPTU SG&A TF（汎用）	・関連会社の統合・再編に伴う連携強化と管理効率化 ・グループ内人員数の適正化と再配置 ・販売価格改定による収益確保
財務	7. BSC TF（原価管理の高度化）	・原材料単価の上昇影響を製品ごとにICTツールで可視化 ・予算運営と標準原価管理の紐付けを強化し、各製品に反映（ユーティリティコスト上昇などの経営環境変化に対応）
調達	8. NPMJ TF（調達）	・原材料の調達リスク情報と互換原料情報を可視化し、調達リスクを低減 ・他のパートナー会社と製品戦略と調達品種戦略を互いに共有し、実効性の高い施策を遂行。原価低減活動の加速と収益拡大に寄与

アセット別戦略

船舶用・自動車用事業における改革の進展

短期策と長期策を織り交ぜながら、グローバル企業として成長

日本グループの船舶用事業と自動車用事業は改革当時、赤字に転落していたため、喫緊に取り組むべき課題でした。両事業に共通するのは、グローバルで事業展開する顧客を持ちながら、グローバルな顧客サポート体制や事業モデルが構築されていなかったことです。両事業とも適切な営業拠点を設置する一方で、日本のコスト構造や非効率な事業運営に対処する必要があるものの、各事業で主とする課題が異なっており、課題解決にはそれぞれで取り組んでいます。

船舶用事業では、日本のコスト構造や人材配置に対応するため、工業用事業との一体運営に舵を切り、両事業の経営資源を結集しました。日本ペイント・インダストリアルコーティングスのシニアリーダーやNIPSEAの事業リーダーを招聘し、改革を進めています。日本では、配合コストや価値提案の観点から「新造船」と「保守・修理船」の比率や顧客ごとの製品ポートフォリオを慎重に見直しました。営業のリーダー陣は、コスト構造を的確に把握することで、製品値上げの実行に結び付けています。こうした2022年の取り組みは、日本の船舶用事業が2023年に黒字化を達成する布石になると確信しています。一方、グローバル・サプライチェーンに関しては、高いサービスを顧客に提供するべく、塗料・コーティングやシーストックの供給網を通じた迅速な供給体制を一から構築する必要があり、現在、その体制整備を進めています。

グローバルな船舶用事業としては、NIPSEAのシニア・マーケティング担当者が日本の担当者と協力しながら、新しいマーケティング資料や販売ツールを作成し、国際的な海事展に出展する準備を進めています。

日本以外では、中国・台湾・シンガポール・香港における組織合併や、マレーシア・インド・インドネシアのNIPSEAへの統合、韓国の規模縮小・再構築を実施するなど、海外の関連会社を矢継ぎ早に再編しました。

こうした取り組みによって、船舶用事業全体で2022年に数年ぶりとなる営業黒字を達成したことで、塗料会社に期待される厳しい環境基準を満たした真にグローバルな組織への確信を得ることができました。

日本の自動車用事業については、市場シェアの低下や営業赤字に陥り、コスト構造や技術面などで多くの課題を抱えていました。技術面では、NIPSEAの自動車用事業のCTOをトップに据えて技術部門全体を再編する一方、過去の慣習に縛られないエネルギッシュな若手日本人リーダーに多くの権限を委譲して、対応しました。これらの変革により、特に重要と位置付ける次世代カーボン・ニュートラルの取り組みにおいて主導権を握っているという点は、非常に喜ばしく感じています。

当初から技術面に焦点を絞ったのは、当社が主要な競合他社に出遅れており、顧客に対して営業と技術サービスを統合した全く新しいアプローチが必要であると認識したためです。そこで、顧客中心主義をさらに徹底し、新しい製品設計プロセス(DR+)のもとで、営業リーダーが対象市場におけるコストや製品仕様について説明責任などを全て負う体制としました。

自動車用事業の「生産・品質」と「販管費」のタスクフォースでは、これまで分散していた事業所やオフィスから効率性を引き出すべく取り組んでおり、単なる部門・拠点の寄せ集めではなく、全体を1つの会社として運営できるようにしています。また、他の国内パートナー会社から自動車生産工場に人材を相互派遣することで、さらなる相乗効果を期待しています。

日本の自動車用事業の営業損失は、2022年に大きく縮小しました。今後、新たな設備などへの投資や、フィルム事業のグローバル化に伴う事業コストの増加に加え、事業再編に伴う影響などはあるものの、2023年には黒字転換できる見込みです。

企業文化の変革や従業員の意識改革に向けて

「J-LFG」の浸透を通じて、顧客へ真の価値を提供

日本グループには長い伝統と輝かしい歴史があるものの、急速に変化する市場環境に対応し、近年の行き詰まりから脱却するためには、仕事に対する取り組み方を変える必要がありました。「J-LFG(日本版LFG)」は企業文化を変革するための行動指針として導入しており、職場においてあるべき行動を促すことで、全ての従業員が精力的・積極的にビジネスに取り組むことを目的としています。「J-LFG」は、日本のリーダー陣や従業員の意見を幅広く取り入れ作成したもので、従業員の成長・スピード・効率性を巡るマインドセットの変革を促しています。

「J-LFG」はかつて日本グループで実施した「サバイバルチャレンジ」によるコスト削減策とは発想を全く異にするもので、成長投資の要素を強く打ち出しています。その真意とは、俊敏性や成長に適した引き締まった身体を想起させる「筋肉質(Leanness)」という要素と相まって、あらゆる階層の従業員が、成長を続けるために無駄な業務を見直し、自分の役割を果たせるようリソースを確保するとともに、全従業員の活力を引き出すことにあります。

▶ P95「変革を受け入れ、働き方を見直す」参照

私は、職場で実践されている「J-LFG」のフィードバックや事例から、多くの従業員が「J-LFG」の意義を理解し始めていると実感しています。新たな企業文化の定着には時間を要するものの、企業のDNAとして「無駄のない成長」を浸透させるべく一丸となって取り組んでいきます。こうして創られる他社にはない企業文化を競争優位性として市場で発揮していきたいと考えています。

持続的なEPS成長に貢献するリーダーの育成

「脱日本」の柔軟な発想で、勇気を持って行動する

「J-LFG」に基づく企業文化のもとで持続的にEPSを拡大するには、競合他社に打ち勝つための斬新かつ魅力的な提案を常に顧客に提供することが必要です。日本グループは世界中のパートナー会社から、既成概念にとらわれない発想やイノベーション、手法をオープンマインドで取り入れています。現状を打破しようとする姿勢や 建設的な異論を唱えることは、日本グループの従業員やリーダー陣、日本社会の行動特性とは必ずしも一致しないかもしれないものの、変化には勇気が必要なのです。

日本グループのリーダー陣には勇気を持って行動することを求めており、リスクを回避しようとする消極的な従業員の姿勢を改めるべく、合理的かつ戦略的なリスクを取れる環境、心理的安全性を常に確保してあげなければなりません。リーダー自身が自らの行動でマインドセットの変革を示し続け、あらゆる階層の従業員の意見に耳を傾けることで、こうした環境はいずれ定着するはずです。こうして若いリーダー陣を育成することで、狼のようなハングリー精神を持つ起業家精神(J-LFG)が浸透し、全従業員による成長への飽くなき追求心が事業の推進力となり、そうなれば日本グループの成長はもはや止まらなくなるはずです。

リーダー陣は全従業員の手本となるべき存在であり、競合に打ち勝つ労働環境を整備する責務があります。多くの従業員がこうした変革が起きていることを確信するには時間を要するものの、その間に従業員へのトレーニングや教育を強化していきます。将来を担う人材を育成するための暫定的な措置を講じるため、この1年間でNPCSとパートナー会社の人事部門の連携を強化し、複数年にわたる取り組みを推進しています。

「J-LFG」の概要

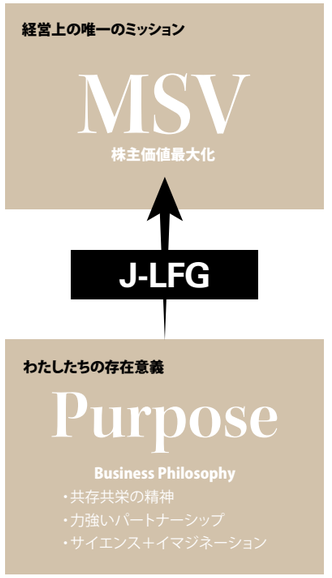
J-LFG (Lean For Growth)

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、前向きで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しまず、情熱的かつ粘り強く、やり抜く

「J-LFG」の位置付け



アセット別戦略

変革を受け入れ、働き方を見直す ～EPSを改善し、MSV実現に貢献するために～

業務・組織のあり方を見直し、意識改革を推進

日本グループでは、生産性の向上によるEPSの改善を通じて、MSV実現に貢献するべく、組織・人材の観点から変革を受け入れ、業務や組織のあり方を根本から見直すとともに、従業員一人ひとりの意識改革を進めています。

具体的には、NIPSEAグループの企業文化「LFG（Lean For Growth）」を踏まえ、今後の行動指針と意識改革のための「日本版LFG（J-LFG）」を2021年初に導入しました。以降、事業所・工場単位で「J-LFG」の理解を深めるための説明会や経営陣との対話を実施しながら、非効率な業務やプロセスを徹底的に見直し、場合によっては潔く排除しています（Lean）。こうした取り組みによって生まれたリソースは、顧客ニーズを満たす製品開発、サービス向上、従業員のスキルアップなどの将来の成長（Growth）に活用しています。

また、「J-LFG」の実践を通じて事業や組織の成長に貢献したチームや個人を表彰する制度「J-LFG Awards」を創設するなど、取り組みや好事例を共有しながら、互いに認め合い、賞賛し合える文化を創っています（次ページ参照）。

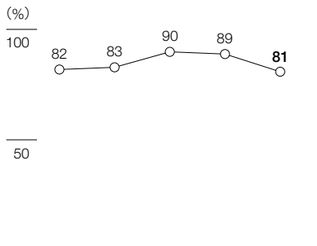
このほか、高い成長力、効率性・生産性が追求できる組織体制への変革と、従業員一人ひとりの新たなキャリア形成を目的とした希望退職制度「ネクストキャリアプラン」を実施するなど、業務や組織のあり方を見直す各種施策を通じて、EPSの改善に取り組んでいます（下図参照）。

変革への影響を注視し、コミュニケーションを強化

日本グループでは、変革に伴う影響にも目を向けながら、従業員エンゲージメントの向上に取り組んでいます。

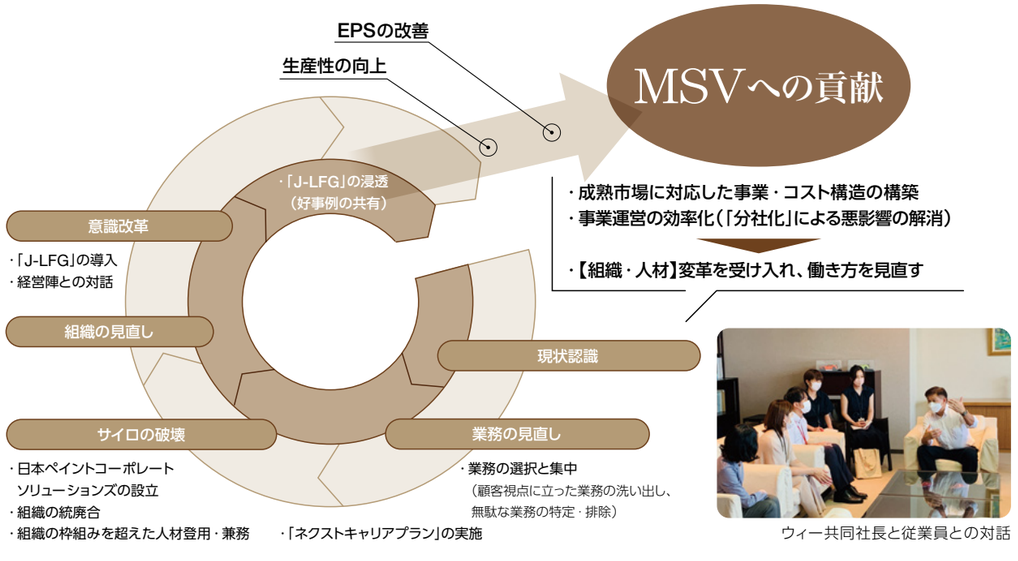
日本ペイント労働組合が2022年度末に実施した調査によると、従業員満足度は81%にとどまり、2年連続で低下しました。こうした結果を踏まえ、従業員のやる気を引き出す組織の見直しをより一層進めながら、活躍できる場を提供し、努力に報いる報酬を設計するなどの取り組みを実施しています。共同社長をはじめとした経営陣からの積極的な発信に加え、パートナー会社単位で実施する対話の活発化など、コミュニケーションを強化しています。

従業員満足度（日本グループ）※



※ 日本ペイント労働組合調査

EPS改善に向けた施策・取り組み



ウィー共同社長と従業員との対話

「J-LFG」の実践を通じて、事業や組織の成長に貢献したチームや個人を表彰

「J-LFG Awards」は、生産性や営業、研究開発、企画・管理部門などのあらゆる部門・職種において、事業や組織の成長に貢献し、活躍したチーム・個人をたたえる表彰制度です。日本グループの孫会社を含めた全ての従業員を対象に、自薦・他薦を問わず応募することができます。「J-LFG」「VITALS」（▶ P94参照）の体現度合いに基づき、成果だけでなく、取り組み姿勢などのプロセスも重視して各賞を決定しています。

「J-LFG Awards 2022」概要
【目的】
「J-LFG」「VITALS」の実践を通じて組織や周囲へ貢献したチームや個人をたたえ、表彰する

【スケジュール】
応募期間：2022年10月3日～11月4日
審査期間：2022年11月上旬～12月下旬
結果連絡：チーム賞・・・2022年12月上旬頃 一次審査結果連絡
2022年12月下旬頃 最終審査結果連絡
個人賞・・・2022年12月上旬頃 選出結果連絡
表彰：2023年1月5日

2022年度の表彰結果

2022年度は、初年度にもかかわらず、チーム賞・個人賞ともに多くの応募があり、積極的な姿勢が見られる中、チーム賞「J-LFG Excellence Award」6チーム、共同社長賞1チーム、個人賞「Inspired by you Award」30名を表彰しました。

こうした「J-LFG」「VITALS」に関する優れた取り組みを日本グループ全体で共有し、互いに感化し合うことで、新たな企業文化を創出し、持続的な成長につなげていきます。

表彰式の様子

「J-LFG Excellence Award」チーム賞

賞	会社	部署	受賞テーマ
Gold Award	NPIU	技術本部 調達技術部	原料管理システムを用いた製品の安定供給、安価原料調達
Silver Award	NPMC	GSCM本部 プロジェクト True GSCM	マリンサプライチェーン構造最適化による経費削減
Bronze Award	NPAC	Project X 低VOC2K クリヤーチーム	環境対応型低VOCクリヤーO-4100の開発・導入
Bronze Award	NPSU	技術・生産・調達共同チーム	原料採用の最適化によるESG経営への貢献
Encouragement Award	NPCS	国内グループ Life Cycle Assessment - Working Group	当社国内グループ横断でのLCA算定方法の確立
Encouragement Award	NPCS	法務部	PC・部門の壁を乗り越え、現場重視の法務サービスの提供

受賞者の声

Gold Award受賞
代表者　**澤口 彰廣**

「J-LFG」や「VITALS」の実践を通じて、事業環境の好不調にかかわらず当社グループの成長・収益性を最大化するため、原材料の安定調達や価格低減のためのICTツールを製作しました。従来、偏在かつ属人的であった原材料・製品関連情報をICTツールの活用により一元的に統合することで、関係する全部門が必要な情報を迅速かつ容易に複眼チェック・合意することが可能になり、有事の際にも既存原材料に対する互換品の標準価格や実勢価格、クリスクロス実績の自動解析によるタイムリーな収益確保の仕組みが実現しました。今後も「J-LFG」や「VITALS」の理解をグループ会社やパートナー会社と共有しながら、ICTツールを通じた業務プロセスの変革による持続的な成長につなげていきます。

共同社長賞※受賞
代表者　**鈴木 康文**

「J-LFG」の浸透を通じて当社グループの成長・価値向上につなげるためには、NPTUグループの従業員一人ひとりが「J-LFG」とは何かを考え、何らかの行動を起こすことが最も重要だと考えました。早期浸透に向けては「認知～理解」のフェーズが重要と考え、ポスターの作製や経営メッセージの発信、全部門長への個別説明などのさまざまな活動を実施しました。その結果として、従業員の「J-LFG」や「VITALS」への理解が深まり、グループ最多の応募件数に至ったと振り返っています。現在は応募件数だけでなく、テーマ1つ1つの「質」と「多様性」の拡張を目指し、新たな浸透活動に取り組んでいます。今後も「J-LFG」の浸透と実践を通じて、NPTUグループの新たな風土を醸成していきます。

※ NPTUグループ全体の取り組みを評価し、共同社長の意向で特別に設けられた賞