

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？

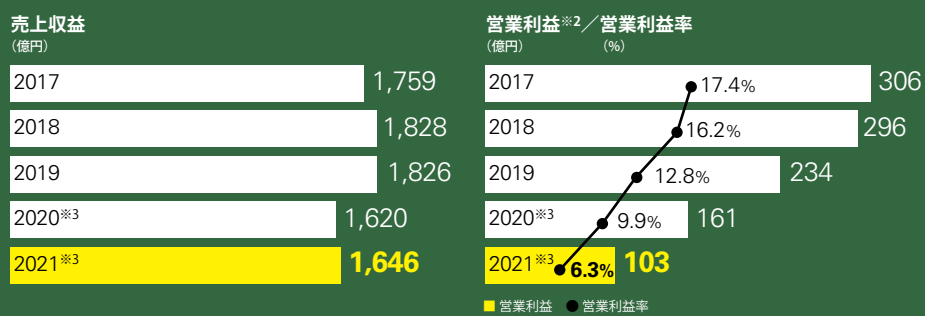
A 足元の事業環境は非常に不安定であり、新型コロナウイルスの世界的な流行や国際紛争、サプライチェーンの混乱、インフレ、迫りくる景気後退懸念などが事業運営に影響を与えています。

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

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・アセンブラー」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にしていきます。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)」を参考にすることが近道です。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がっていきます。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	強靱な持続力	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

経営上の唯一のミッション

MSV

株主価値最大化

J-LFG

わたしたちの存在意義

Purpose

Business Philosophy

共存共栄の精神

力強いパートナーシップ

サイエンス+イマジネーション