

「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。

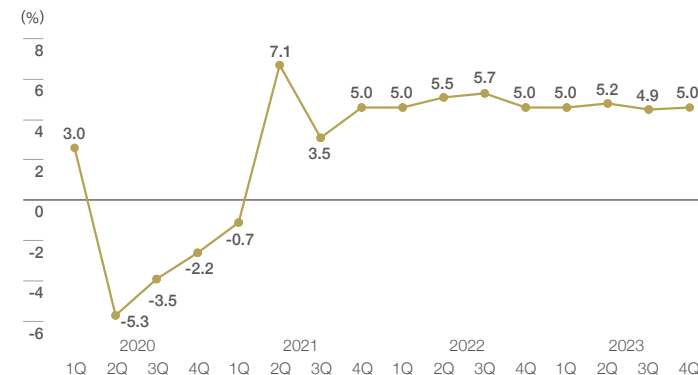
エコノミー市場は競争環境が極めて激しく、国内外の企業が市場シェアを拡大するべく競い合っています。エコノミー市場は価格感応度が重要な要素であることから、PT Nipseaは広範な販売網と高いブランド認知度を生かし、強固な地位を確立しています。予算重視の消費者に対しては、主力である中価格帯製品と製品保証に加えて、低価格帯製品も併せて提供することで、品質と購入しやすさを両立しています。

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

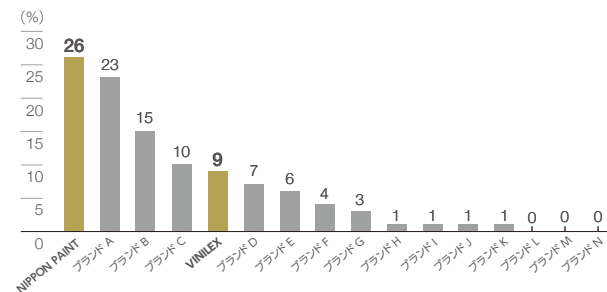
ブランド力の包括的な強化

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げるなど、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

EPSの最大化

市場シェア・収益性の向上

中国事業戦略

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)

TUC: 数量ベース: +3% / 金額ベース: +1%

TUB: 数量ベース: +1% / 金額ベース: +2%

当社中期成長予想 (現地通貨ベース)

売上収益CAGR...

TUC: +10~15%、TUB: +5%前後

2026年営業利益率

(NIPSEA 中国) ...12.5%前後 (2023年実績)

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

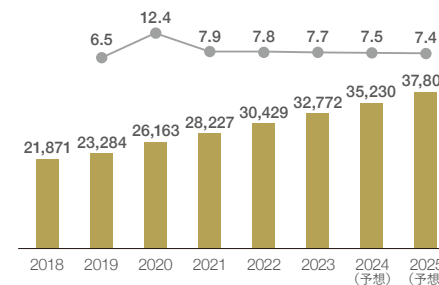
済発展が進んでいない町・県レベルの地域)に居住しています。こうした地方都市では現在、都市化が進展し、個人消費が拡大しているため、特に十分なサービスが浸透していない5~6級都市には多くの成長機会が広がっています。3~6級都市では、Nippon Paint Chinaと大手メーカー1社、小規模な地元メーカーの数社が競争関係にある中、大手メーカーは積極的な販売促進活動と店舗拡大に多額の投資を行う一方、小規模な地元メーカーは地方市場の顧客を対象を絞って低価格帯製品を販売し、顧客との密接な関係を構築しています。

大都市と地方都市の割合 (2024年予想)

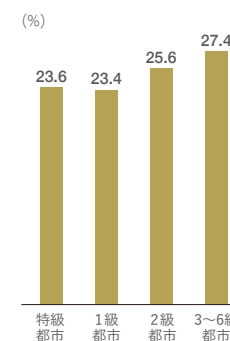
	人口(万人)	GDP(100万人民币)
1~2級都市	58,161 (42%)	459,216 (47%)
3~6級都市	61,942 (45%)	282,978 (29%)
全国	138,034 (100%)	974,975 (100%)

中国建築用市場の成長率

■ 市場規模 (億人民币)
● 成長率 (%)



都市別の消費者割合



出典: iResearch 2023 China Home Decoration New Trend Insight Report

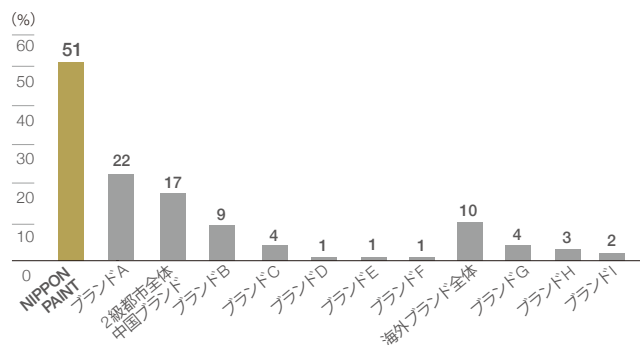
中国事業戦略

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

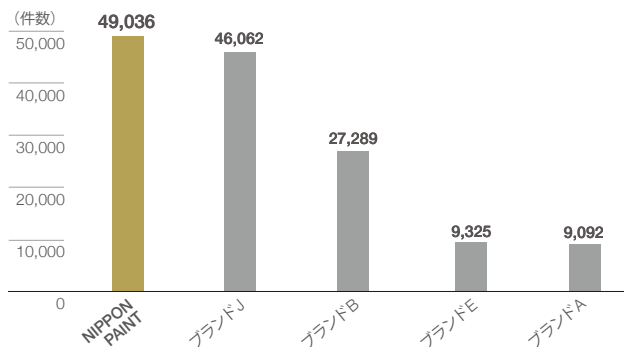
Nippon Paint Chinaは中国市場に参入した1992年以来、中国塗料業界で圧倒的なブランドを他社に先駆けて構築してきました。ブランド認知度は常に首位を維持しており、消費者のTop of Mind(第一想起ブランド)スコアは50%超を獲得しています。

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

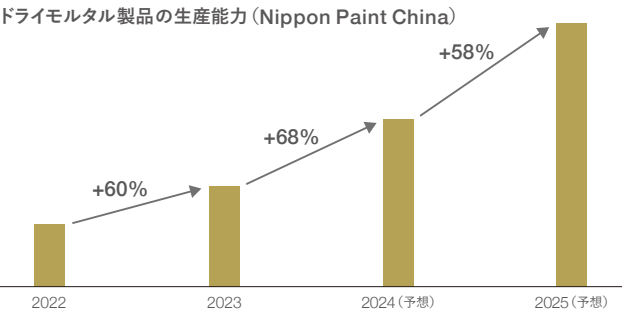


CCM

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ヵ所で、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ヵ所の工場(うち33ヵ所は自社工場)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。



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。



TUCの人材育成



実務レベルの人材育成



TUBの人材育成

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

「中国マクロデータ＝当社業績」ではないと考える4つの理由

当社株価は、実際の業績結果よりも中国のニュースフローなどに大きく左右される傾向にあり、株式市場は中国経済に関するマクロデータの動向を注目し過ぎているのではないかと分析しています。当社としては、当社業績と中国経済のマクロデータの動向に一定の相関性は認めるものの、以下の4つの理由から、それが全てではないと考えています。

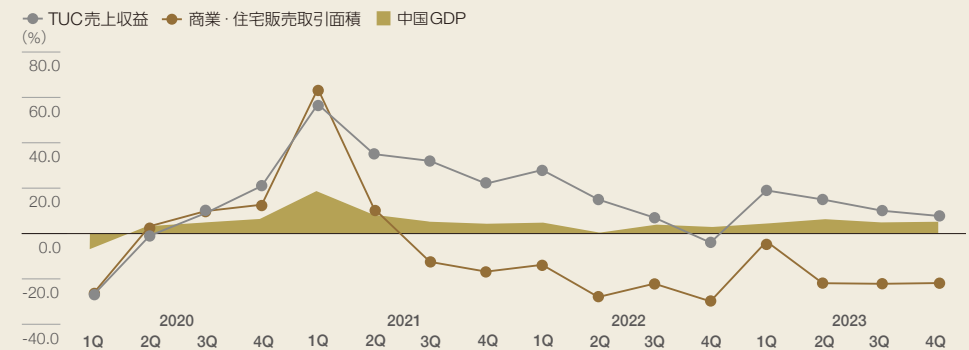
理由

1

TUCは「商業・住宅販売取引面積」の伸び率を大きく上回って推移

TUCが圧倒的No.1シェアを誇る特級・1～2級都市は、3～6級都市に比べて商業・住宅販売取引面積の割合が高く、また市場回復が速いという特徴を持つことから、TUCの伸び率は取引面積に関する全国データよりも相対的に高い傾向にあります。加えて、中国全土に広がる広範な流通網、自動調色機（CCM）設置台数、高いブランド認知度、製品の品質に加え、「中古住宅時代」の到来や3～6級都市でのシェア拡大なども、マクロデータ全般を上回る伸び率に貢献しています。

TUC売上推移（前年同期比）



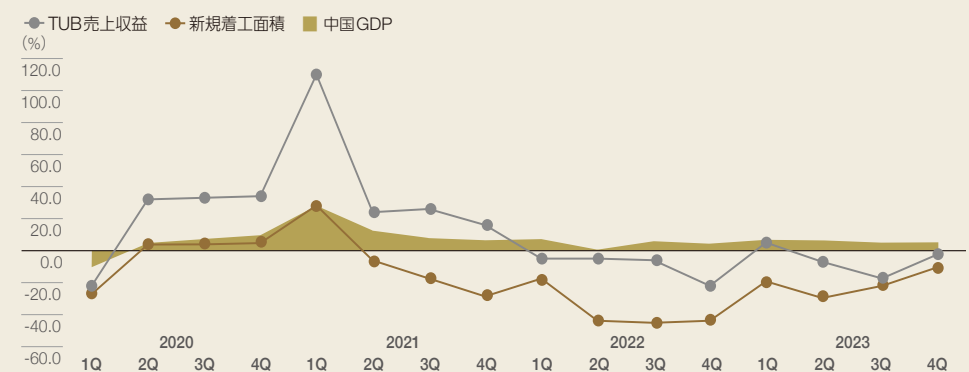
理由

2

TUBは「新規着工面積」の伸び率を継続して上回って推移

TUBは2020年3月以降、新規着工面積の伸び率を常に上回っています。これは、(1) 財務基盤が強固な不動産ディベロッパーへのシフト、(2) (不動産ディベロッパー以外の) 医療、産業、インフラ関連などの顧客や、室内装飾会社、建築業者からの売上増加、(3) 下地材や建設化学品（CC）などの塗料周辺分野の拡大・推進によるものです。「中古住宅時代」の到来や主要チャネルへの注力により、TUBは今後も安定的な成長が可能と見込んでいます。

TUB売上推移（前年同期比）



「中国マクロデータ=当社業績」ではないと考える4つの理由

理由

3

中国の持続的成長とマージンを支えるTUCの優位性や事業構成比の高さ

2023年のNIPSEA中国の売上成長率はやや伸び悩みましたが、中国経済や不動産市場の見通しの弱さによるTUBや自動車用の軟調が要因であり、TUCは市場や競合他社を上回る成長を果たしました。営業利益率は、厳しい事業環境にも関わらず、中国全体で競合他社よりも高いマージンを維持しています。これは、高い成長力をもつTUCの売上収益が中国汎用事業の約70%を占め、また収益性が非常に高いためです。

TUCが高収益性を維持できる背景には、BtoCのブランドビジネスであることに加えて、(1)長年築き上げてきた高いブランド力を背景とした価格コントロール力、(2)CCMによる需要創出やマージン改善、(3)「アセット・ライト戦略」、(4)当社グループの規模を生かした調達力やマーケティング力などの優位性があるためです。TUCの中期成長予想は引き続き市場を上回って推移する計画であり、今後も収益性の維持と持続的な成長の両立を追求していきます。

» P41 中期経営方針 (2024年4月公表)

» P54 中国事業戦略

理由

4

中国に依存しない地域・事業ポートフォリオ

当社は「アセット・アセンブラー」として、広範な地域・事業ポートフォリオを構成しています。中国は重要なアセットの1つであるものの、連結売上収益に占める割合は33%にとどまり、中国市場に特化した現地競合他社と比べると依存度は高くありません。また、中国以外のアジアでは、中国事業を上回る売上成長や収益性を確保しています。

NIPSEA中国 2023年実績

売上成長率 (YoY)	連結ベース ^{※1}	+7.1%
	自動車用 ^{※1}	+0.6%
	TUC ^{※2}	+13%
	TUB ^{※2}	-7%
営業利益率 (連結ベース) ^{※1}		12.5%
中国建築用売上に占めるTUCの割合 ^{※2}		約70%

※1 短信ベース

※2 現地通貨ベース

NIPSEA中国vsNIPSEA中国以外 2023年実績 (短信ベース)

		NIPSEA中国	NIPSEA中国以外
連結業績に占める割合	売上収益	33%	20%
	営業利益	36%	30%
売上成長率 (YoY)		+7.1%	+12.0%
営業利益率		12.5%	17.4%

特集

組織の壁や枠を乗り越え、グループ 一体で収益性改善を目指す日本事業

日本グループでは、共同社長のリーダーシップのもと、かつてない手法や施策で近年進めてきた構造改革などが奏功し、収益性の改善が着実に進展しつつあります。しかしながら、2017～2018年当時の利益水準への回帰に向けては、依然として道半ばの状況です。こうした中、「持続的なEPSの積み上げ」に向けて、各パートナー会社のシニアマネジメントのリーダーシップのもとで組織の壁や枠を越えた協調や連携が加速しています。

当ページでは、日本グループ一体で進めるプロジェクトや取り組みをご紹介します。さらなる収益性改善に向けた道筋をご説明します。 ▶▶ P48 ウィー共同社長に聞く「アセット戦略」

「One NIPPE」に向けて

MSV
(EPSの最大化×PERの最大化)

市場シェア・収益性の向上、市場の期待値向上

目指すもの
事業領域の重複や空白を解消し、
組織の壁や枠を越えた協調や連携を実現

日本グループ

NPAC	NPTU	NPIU	NPSU	NPMC
営業活動の一体化(担当：NPIU社長) ▶▶ P60				
樹脂生産の一体化(担当：NPAC社長) ▶▶ P60				
生産・物流機能の統合(担当：NPTU社長) ▶▶ P60				
管理間接機能(NPCS)の集約・高度化(担当：NPCS副社長) ▶▶ P61				
デジタル技術を活用した業務の見直し・高度化(担当：NPCS常務執行役員) ▶▶ P61				

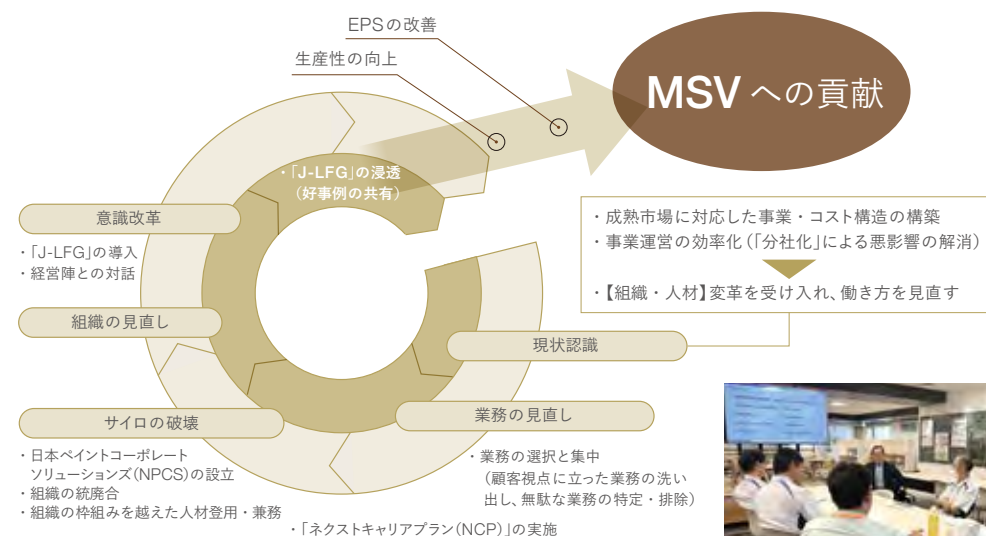
事業領域の重複や空白を解消し、組織の壁や枠を越えた協調や連携を実現

日本グループでは、2015年に実施した「分社化」以降、各事業の自律性やアカウンタビリティが向上したものの、コスト構造の肥大化や機能の重複、煩雑な業務プロセス、組織のサイロ化、人材配置の硬直化など、時間の経過とともにさまざまな課題が顕在化してきました。

こうした課題に対処するべく、(1)タスクフォースを通じた課題の抽出や改善策の検討・実行、(2)日本ペイントコーポレートソリューションズ(NPCS)の設立を通じたグループ支援機能の集約と高度化、(3)希望退職制度「ネクストキャリアプラン(NCP)」の実施、(4)自動車用事業と船舶用事業の立て直し、(5)「J-LFG」の浸透を通じた企業文化の変革や従業員の意識改革、などの施策に取り組んできました。

そして今、「One NIPPE」の旗印のもと、事業領域の重複や空白を解消し、組織の壁や枠を越えた協調や連携を進展させ、日本グループの5つの事業会社があたかも1つの事業体であるかのような一体的な取り組みを進めています。シニアマネジメントのリーダーシップのもと、自らが率先して複数のポジションを兼務し、各パートナー会社が有する経営資源を相互に有効活用しながら、個別最適から全体最適化への意識転換を図るとともに、コスト競争力の基盤を確固たるものにしていきます。

「変革を受け入れ、働き方を見直す」組織・人材アプローチ



▶▶ 「J-LFG」の浸透などの詳細については、
当社ウェブサイト「MSV実現に向けた人材開発」[📄](#)をご覧ください。



2024年5-7月に開催した
「コミュニケーションフォーラム」の様子

特集 組織の壁や枠を乗り越え、グループ一体で収益性改善を目指す日本事業

営業機能

グループを横断したマーケティング・販売体制の構築による持続的成長ドライバーの確立



日本ペイント・インダストリアル
コーティングス (NPIU)
代表取締役社長

塩谷 健

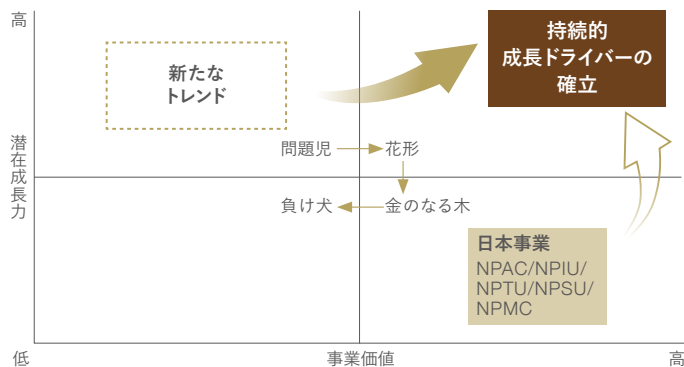
日本グループが今後さらなる成長を実現していくためには、強靱なマーケティング・販売機能が必要不可欠です。とりわけ、電気自動車 (EV) や自動運転などの新市場・分野では、既存の事業セグメントや組織の枠を越えて、グループを横断した相乗的かつ効率的でスピーディーな対応が求められています。

こうした課題意識に基づいて2024年1月に新設した役職が、日本グループCCO(最高営業責任者)です。日本グループ全体の営業機能を束ねる総責任者として、日本ペイント・インダストリアルコーティ

ングス(NPIU)の塩谷社長が就任し、各パートナー会社の経営陣や営業責任者をつなぎながら、縦横無尽に施策を実行する役割を担っています。既存の市場や顧客にフォーカスした従来の事業体制に加え、営業機能をグループ横串で統括することにより、急速に変化する市場を的確に捉え、マーケティング・販売活動を柔軟に推進できる体制整備を進めています。

こうして営業機能の視点から日本市場や日本グループの各事業を俯瞰的に分析・共有し、マーケティング・販売機能を横断的に強化することで、各パートナー会社の収益性を向上させるとともに、新たな事業機会の創出による持続的成長と持続的成長ドライバーの確立を目指していきます。

営業機能の強化を通じた持続的成長ドライバーの確立



生産・物流機能

生産・物流機能の再構築とサプライチェーンの高度化・効率化



日本ペイント
(NPTU)
代表取締役社長

喜田 益夫



日本ペイント・オートモーティブ
コーティングス (NPAC)
代表取締役社長

西村 智志

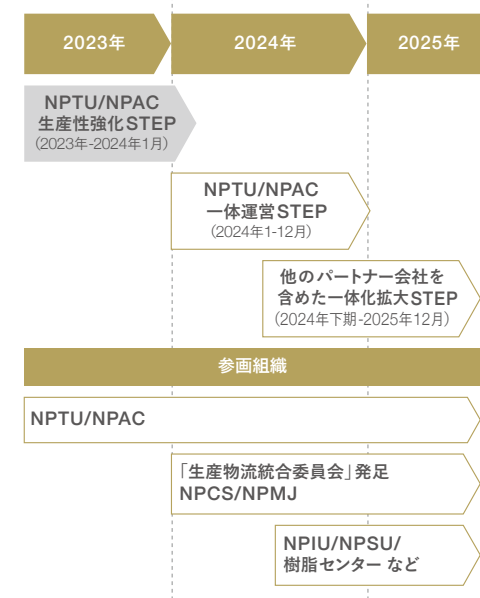
2015年の「分社化」以降、経営資源の分散や組織のサイロ化は生産・物流部門においても散見され、生産性や効率性が低下するなどの影響が発生していました。こうした生産・物流部門の課題を解消して、日本グループ全体の基盤である生産力の向上を図る「生産物流統合プロジェクト」を2023年から推進しています。

プロジェクトの責任者には日本ペイント(NPTU)

の喜田社長が就任し、まずはNPTUと日本ペイント・オートモーティブコーティングス(NPAC)を対象とする一体運営に着手しました。2024年は「生産物流統合委員会」を発足させるとともに、NPTUとNPACのさらなる連携強化や活動範囲の拡大、人材の育成を通じて生産と物流の横串機能の強化を図り、一体運営の確立・定着を目指しています。また、NPACの西村社長を責任者として新設した「樹脂センター」では、コア技術の1つである樹脂に係る開発・量産化・生産技術の集約を進めながら、日本グループの樹脂製造やサプライチェーンの全体最適を図っています。

こうした生産・物流機能の再構築やサプライチェーンの高度化・効率化を追求することで、組織の壁やサイロを乗り越え、日本グループ全体を一体と捉えた全体最適化に貢献していきます。

生産・物流機能の一体化推進



特集 組織の壁や枠を乗り越え、グループ一体で収益性改善を目指す日本事業

管理間接機能

管理間接機能の見直しと
経営資源の最適配分

日本ペイントコーポレート
ソリューションズ(NPCS)
代表取締役副社長
齋藤 真一

日本グループは、2022年に設立したNPCSを通じて、サプライチェーンや生産、人材開発、研究開発、財務、監査、情報システムなどの分野で、日本グループ共通の課題に対して横断的に対応することで、パートナー会社の縦割り構造の打破に取り組んできました。

NPCSは現在、日本グループへのさらなる効率的な支援のため、齋藤副社長（日本ペイントマテリアルズ社長）のリーダーシップのもと、管理間接機能の見直しと経営資源の最適配分を目指す「ビジネスプロセス改革（BPR）」に取り組んでいます。BPRは5部門（財務

経理・コーポレートサービス・人事・IT&ソリューション・オペレーショナルエクセレンス）を対象に2023年下期から着手しており、非効率な業務やプロセスを組織横断で特定・効率化し、生み出された余力を人が関わることによって価値が高まる分野へと振り向けることで、支援機能会社としての運営効率化を追求しています。

BPRではデジタル技術の積極的な活用による業務効率化（次テーマ参照）にも主眼を置いていることも特徴の1つで、生成AIやRPAのようなITツールを業務プロセスへと組み込むことで、従業員のデジタルリテラシーを高めつつ、従業員、組織がともに成果を享受できる好循環の創出を目指しています。

BPRの全体像

管理間接機能の見直しと経営資源の最適配分

BPR実施のステップ



IT/DX

新たな価値創造と経営判断の
高度化・迅速化に向けたDX戦略の推進

日本ペイントコーポレート
ソリューションズ(NPCS)
常務執行役員
石野 普之

日本グループは、情報セキュリティの強化や基幹業務・システムの刷新などを含む「デジタル基盤の強化」と生成AI・市民開発などを通じた「従業員のデジタルリテラシー向上」をベースに、①プロセス改革、②価値創造変革、③データ活用変革の3つの柱からなるDX戦略を推進しています。

①プロセス改革では、海外のパートナー会社が先行して進めてきたシステム導入実績や成功事例に学びながら、日本グループ全社横断の「標準プロセスとそれを支えるERPシステム」の導入を順次進めており、徹底的な業務のシンプル化と標準化の実現を目指しています。②価値創造変革では、生成AIを利用した日本グループ専用のAIツール「NP ASSISTANT」の展開を通じた業務の効率や質の向上を図っています。RPAやローコードツールなどと併せて、従業員一人ひとりが「市民開発者（Citizen Developer）」として組織・事業の成長に貢献しながら、従来にはない手法で新たな価値創造に取り組んでいます。③データ活用変革では、「標準プロセスとそれを支えるERPシステム」（上述）の導入とプロセス改革を通じた「データドリブン経営」を早期に実現することによって、経営環境の変化に素早く対応し、経営資源の最適な割り当てや意思決定プロセスの強化、迅速な経営判断などを可能にしていきます。

こうしたDX戦略の推進によって、刻々と変わりゆく経営環境に柔軟に対応しながら、新たな事業機会の創出につなげ、日本事業の収益改善、ひいては「MSV」の実現を目指していきます。

» 詳細は、当社ウェブサイト「[日本グループのDX戦略](#)」をご覧ください。

日本グループのDX戦略

