

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

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
目指すもの

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				

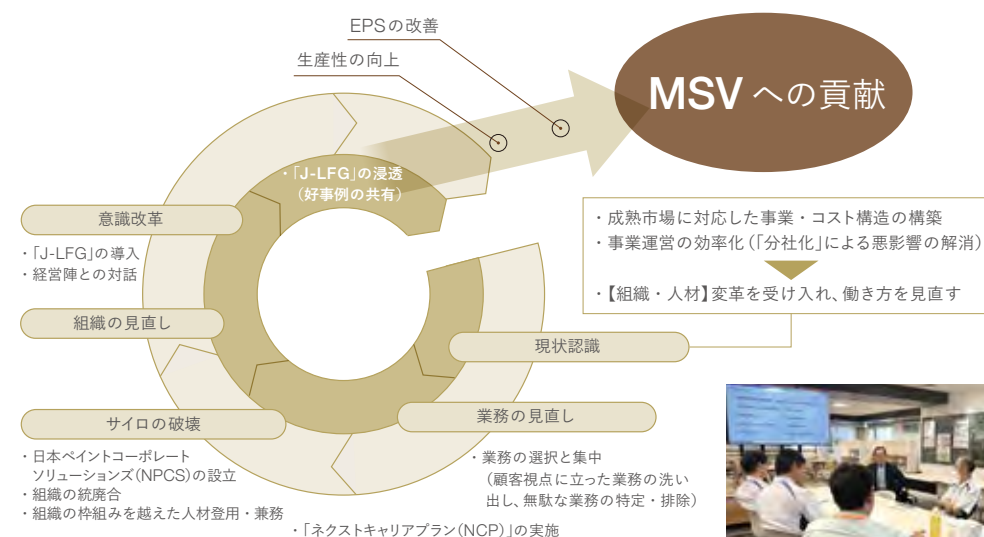
事業領域の重複や空白を解消し、組織の壁や枠を越えた協調や連携を実現

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

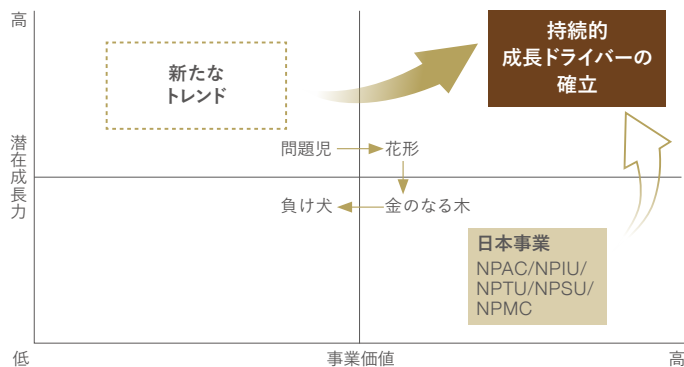
日本グループが今後さらなる成長を実現していくためには、強靱なマーケティング・販売機能が必要不可欠です。とりわけ、電気自動車 (EV) や自動運転などの新市場・分野では、既存の事業セグメントや組織の枠を越えて、グループを横断した相乗的かつ効率的でスピーディーな対応が求められています。

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

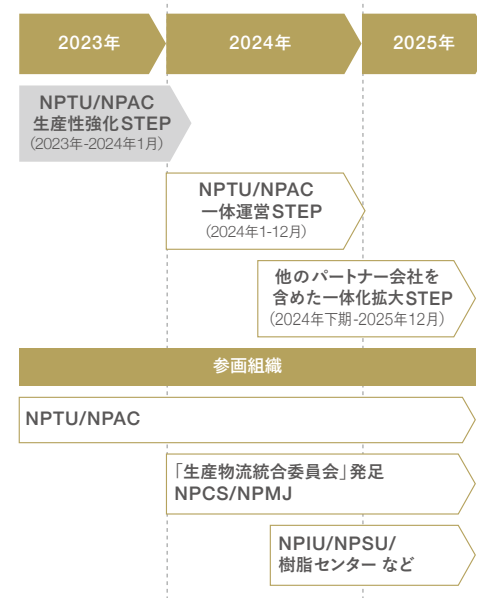
2015年の「分社化」以降、経営資源の分散や組織のサイロ化は生産・物流部門においても散見され、生産性や効率性が低下するなどの影響が発生していました。こうした生産・物流部門の課題を解消して、日本グループ全体の基盤である生産力の向上を図る「生産物流統合プロジェクト」を2023年から推進しています。

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

