

公益財団法人 りそなアジア・オセアニア財団セミナー

「成長戦略の切り札 T P P とビジネスチャンス」

第二部「関西ペイントのグローバル化戦略」

～グローバル中堅後発メーカーのチャレンジャーとしての戦略～

<講師> 関西ペイント株式会社

代表取締役社長 石野 博 氏

2016年6月22日（水）

帝国ホテル大阪 3階エンパイアルーム

(司会)

それでは第二部「関西ペイントのグローバル化戦略 グローバル中堅後発メーカーのチャレンジャーとしての戦略」につきまして、石野さまにご講演をお願いします。

石野さまのご経歴を簡単にご紹介させていただきます。石野さまは昭和 26 年のお生まれで、昭和 50 年東京大学法学部をご卒業され、三菱商事株式会社へご入社。平成 15 年関西ペイント株式会社にご入社。以降、平成 18 年取締役、平成 20 年常務取締役、平成 22 年専務取締役を歴任され、平成 25 年代表取締役社長にご就任されました。

それでは石野さま、よろしくお願い申し上げます。

(石野)

皆さま、こんにちは。ただ今ご紹介にあずかりました、関西ペイントの石野でございます。きょうは、りそなアジア・オセアニア財団さまのセミナーでこのように大変多数の参加者の前でお話することができまして、大変光栄でございます。

私の話は全部実体験に基づいております。「リソースの少ないグローバル中堅後発メーカーのチャレンジャーとしての戦略」と長々しくここに書いてあります。先ほど控え室で「関西ペイントさんは一流会社で、大会社で」という話がありましたが、私のイメージの中、考えの中では、グローバルで見ますと、明らかに周回遅れです。

関西ペイントは国内では非常に強いのですが、海外に出るためのいろいろなリソースと云うのでしょうか、開発、リサーチ、英語のできる人材、たぶんにやはり人材ですが、いろいろな意味でまだまだと言いますか、ほとんどないのが現状です。

その中で、今までどのようにしてグローバル化してきたか。後で申し上げますが、海外売上高比率が 2000 年過ぎには 22% です。これが去年は約 60% と、どのように 3 倍に持ち上げてきたのか。幾つか方策がありますが、そのあたりの方策をお話しすることで、きょう来ていらっしゃる皆さんは関西を代表するメーカーさん、いろいろな銀行さんなどの方々ですから、少しは役に立つか、ということが一つです。

もう一つ常々思っているのは、やはり日本でいるとナンバー1、あるいは伝統がある、グローバルで見ると日本の製造業は世界ナンバー1、品質はナンバー1、というように言っていることで、逆に外のことを学ぶガッツが少し薄れているのではないかということです。僕はナンバー1 でも何でもなし、そのようなものはイリュージョン、幻影なのだ、作り上げられた幻想ということでそれを打ち破ろう、それに謙虚に学んで勇気を持って変えて

いこう、と常々会社で言っています。その意味も含めて、ここに書いてある表題になると思っただけであればいいと思います。きょうの話が少しでも皆さんのグローバル戦略、あるいはグローバルに限らず会社の在り方の戦略のお役に立てばと思います。

きょうの話の進め方ですけれども、左に書いてある講演の流れということで、グローバル化への経緯、それからビジネスモデル変化。B to B から B to C へのお話もします。それから、先ほど少し申し上げた社内改革を今やっています。それから、真のグローバル企業になるための取り組みというものを今やっています、という順番で話します。

特にお伝えしたいキーワードを先ほど少し言いましたが「品質至上主義の打破」、品質は大事ですが、それだけでは勝てません。トータル競争力です。コストや納期を含めて QCD と言われているもの全部で戦っていくわけです。あるいはビジネスモデルで戦っていくわけで、このあたりの話をします。

それから「日本がベストとは限らない」、「脱・自前主義、脱・日本主義」、これでなければグローバルにやっていけないと感じています。そのやり方の一環として「ベストプラクティス」というものを海外も含めグループ全体でやっています。「3つのクロス」というものもよく出てきますし、日産さんのクロス・ファンクショナル・チームの例が大きいです。ファンクションは機能ですから、うちの中でもそうですが、技術、生産、購買、販売、それぞれが独立して、仲はいいのですが、なかなか機能の垣根を超えてはやっていけません。これをクロスでやりましょうということです。

それから、クロスディビジョン。これはいろいろな言い方がありますが、うちの場合では自動車用塗料と建築用塗料は全く違う分野です。同じ塗料でも全く違います。けれども、いろいろなところにヒントは転がっています。これをどのようにして一緒にやっていくか。もう一つは、クロスリージョン、クロスカントリーと言ってもいいのですが、会社が違えば全く違う、国が違えば違う。うちの場合では日本と中国とアフリカと、それぞれ違いますが、それぞれいいところを持っていて、どのようにしてそれをクロスで克服していくかということです。

もう一つ言いますと、実は私が見ているのはクロスタイムと申しますか、過去、現在をどのようにして未来につなげていくかという目線です。

「長期的視点経営」というのは、そういう意味では時間軸を長く、将来を見ていくということです。きょうは、このあたりの話もいたします。

関西ペイントは、そうはいつでも関西ではよく知られていますので、あまり詳しくはご説明しませんが、創立は 1918 年ということで、百年企業です。事業内容は各種塗料の製造・販売です。塗料は一つだと思われがちですが、自動車用、工業用、自動車補修などと各種あります。防食というのは橋やタンク、東京タワーなど長期間持つものです。それから船舶、一番大きい建築といったものがあります。それぞれ使っている材料は同じで、フォーミュレーションと言いますか配合も近いのですが、ビジネスモデルは全く違います。

関西ペイントは自動車用塗料がもともと非常に有名で、日本の車の約 2 台に 1 台はうちの塗料を使っています。トヨタさんでは 10 台に 6 台、レクサスの 10 台に 9 台はうちの塗料を使っています。世界でもシェアが大体 2 割程度で、5 社あるうちのトップ 3 社が、大体 20% から 25% ずつです。うちが 20% ですから、世界の車の 5 台に 1 台はうちの塗料を使っているということです。

世界的に見てランキングは 9 位、世界 50 カ国で 106 社あります。連結売上高が 3281 億円、これは円高の関係ですとか、新興国のスローダウンということで、その前は 3500 億円でした。約 3300 億円、海外売上高比率は 57% ということです。

右のパイチャートは、自動車が赤いところで 30%、左のブルーが建築で 27%、これは少し話をします。地域別は下のパイですが、オレンジが日本で 43%、それ以外が 57% です。

事業構成の変遷を次のページで見っていきます。関西ペイントがどのように伸びてきたかということですが、海外比率を赤い線を出しています。青い線が売り上げで、リーマンのときには落ちました。リーマンで落ちて自動車が打たれたので、やはり建築をしなくてはならないとなりました。建築用塗料は非常に安定的ですので、そのあたりから建築用塗料に事業をシフトしていきました。

したがって、ちょうど 2007 年のリーマンショックまで、ずっと伸びました。これはどうやって伸びたかと言いますと、日本の自動車メーカーの行ったところに付いて行って、マジョリティを取りながら連結を進めました。1990 年代ごろから日本も連結経営を始めましたが、これをきちんと実践したのはここまでです。それ以降は、建築用、汎用と言われるところを 2009 年ごろから上げていきました。グリーンフィールド、自前でやったものと、買収、M&A でやったものの二つです。

自動車塗料と行くときは、私はぶら下がりと言っていますが、一緒に出て行きます。お客さんがしっかりいます。したがって、うまくいくと進出して 1 年か 2 年で黒転します。

というのは、日本のビジネスモデルをそのまま再現すればいいからです。どのようにして再現するか、どのようにして品質レベルを守るか。これは他社ができないことを我々は海外で品質を打ち立てる、これが題目でした。

ところが建築用になりますとお客さんはいません。ぶら下がれませんので、フェーズが全然違ってきます。自分で市場を開拓して、自分で市場を定義して、どこの市場を狙って、どの品質レベル、どの仕様をするかを全部決めなければなりません。それが 2007 年以降ということで、ここを伸ばしてきました。そのかいあって、先ほどの 2000 年の赤い線に戻ると海外比率は 22%から 60%ということで、15 年で 3 倍に伸びました。

先ほどから自動車用塗料が強いと申し上げていますが、リーマンの時はピークでポートフォリオではグローバルに 40%です。それに対して建築はグローバルに 17%ということで、ブルーの建築の 2.5 倍程度が自動車でした。これが、去年、おとし、赤い自動車が 30%、建築が 27%ということで、ポートフォリオ的にもほぼ一本足から二本足になれたというのがこの 15 年の経緯です。

それでは、グローバルのポジショニングはどうかということで、次を見ますと、先ほど 9 位だとか 8 位だとか申し上げましたがトップ 3 は欧米です。先ほど周回遅れと言いましたのは欧米の規模だけではなく、グローバルなオペレーションのやり方という意味で私は周回遅れと思っています。トップ 3 はアメリカ、アメリカ、オランダの会社ということで、欧米の会社です。

実は 2005 年、2006 年、私が関西ペイントに入ったころは黄色がありませでした。ほかの会社もほどほどみんな一線で、トップ 3 が少し大きいくらいでした。これがこの 10 年間で PPG がガラスを売って塗料に、そして Akzo がケミカルや薬品を売って塗料にということで、コングロマリットが全部塗料に事業を集中し成長してきました。

私が常々言っているのは、塗料というのは、国内だけで見ると衰退とは言いませんが停滞産業ですが、世界で、グローバルで見ると、一大成長産業だから頑張ろうということで。まさにそのとおりで、PPG も Akzo も乗り換えて塗料に来ていて、ますます塗料にシフトしています。年間 5%から 10%の成長を遂げています。我々も実は売上が 2000 億円弱程度でしたのでこれが 2 倍に伸びたわけですから、彼らは 2 倍ではありませんので、そういう意味では伸び方は大きいということです。そうは言っても、この一群の一つに入らなければ、なかなか競争は難しいというのが現状です。

次のページで国内はと言いますと、もともと 90 年代までがピークでそこからだんだん落ちているのですが、もっと落ちたのがリーマンです。リーマンの時に比べると 15%、もともとに比べると 20%、30%落ちているというところで、国内は縮小で走っていきたくらうと見ています。落ち方と言いますか、停滞の仕方はいろいろ、マーケットの違いもあるので、きょうはその話は省きます。

次のページで、ではグローバルはどうかということですが、特にうちは新興国に傾注してやりました。なぜかという、先進国は既に勝負がついています。考えてみれば、ほかの欧米メーカーが日本に入ってくようと思うと、なかなか入れません。それと同じことで、欧米に今から入ろうと思ってもなかなか入れません。特に建築です。

ですから、欧米に入らずに新興国にシフトします。その新興国が引っ張っています。新興国は大体塗料では GDP の 2 倍の成長です。今インドで GDP は 5%、一時、中国は 10% 走っていましたがその時は 20%、インドでは 10%、これぐらいのスピードで走るという産業です。どちらにしても、今、新興国はスローダウンしていますが、必ず戻ってきます。大体今、伸びは年率 5%程度で、先ほど申し上げた中国の 20%のようなことはなくなりましたが、それでも中国の GDP の伸びが 6%が進みますと、建築用塗料は 12%程度で進むと見ています。

今までグローバルと申し上げて、塗料産業だけではなく、おそらくほかの産業にも当てはまることあるかと思うのですが、グローバル市場を見てもみると、実は日本市場と全く違い、建築用塗料が主要です。日本も建築は多いのですが、やはり日本は自動車用塗料が非常にプレゼンス、存在感があります。これは自動車産業が強いからです。

ところが、次のページに飛んで、この 9 ページのパイチャートはグローバルの市場規模と日本の市場規模の比較です。赤いところが、先ほどから申し上げている建築用の塗料、ハウジングの塗料です。グローバルで見ると 43%、日本では 26%です。構造物というのはインフラも含めてですが、これを合わせると、グローバルでは塗料の半分は建築やインフラのものです。ところが日本では全体の 3 分の 1 の 33%です。それに比べて自動車用の塗料は世界では 6%ですが、日本では 16%です。ですから、日本だけを見ているとミスリードで、世界を見ると、こちらのほうが大きいですが、しかもこちらのほうが早く走ります、これを認識しなければ、やり方を間違えます、というのがこの表です。

次に行きます。ではどこが伸びているのかと言いますと、これは先ほど来申し上げている新興国が我々のターゲットです。この表はあまり詳しく説明しなくても、おそらく 4、5

年前の日経ビジネス等、いろいろなところにたくさん出てきた図です。何を言っているかと言いますと、所得分布、income distribution で、紫で少しあるのが富裕層、グリーンが上位中間層、赤が下位中間層、完全なブルーが低所得者層です。自動車を見ていると分かるのですが、買えるのはブルーとグリーンの上位中間層以上です。赤の一部は買えます。2000年の初めごろはG7が7億、8億のマーケットでした。ブリックスが、みんなが認識をして市場がどんどん広がるということで、よく言われたのが、上位中間層だけではなく、下位中間層に買えるキャパシティーが大きく広がったということです。7億ぐらいのマーケットだったのが37億、50億というかたちで、5倍、10倍程度のスピードで広がってこうなっています。

もう一つは、下位中間層がもともとあったのですが、ここはローカルメーカーが攻めていました。これも後で話しますが、ここをグローバルメーカーが取りに行きだしました。日本でもよく言う、味の素さんが例えば小袋に入れて小さく分けて売るとか、もともとターゲットにしていなかったところをどのようにしてファイナンスをつける、買いやすくする、安くする、スペックを変えるなど、いろいろな手を使ってグローバルメーカーはここに出て行きました。ですから、ここがマーケットになったのです。今まではここに見向きもしませんでしたし、それで十分でした。これが今大きく違ってきて、世界が寡占化に走っています。大きいところはどんどん大きくなるというかたちになっています。

次のページに行きますと、もう一つ、先ほどの図は何人買える層がいたのかというセグメントでした。今度は1人当たり幾ら使っているかというものです。例えば中国は13億人で1人6.4キロです。これは経済発展が進めば進むほど、1人当たりの塗料使用量が増えます。したがって、掛け算です。そういう意味では発展途上国のこのあたりの人口が増える、下位中間層が増える、購買力が増えます。同時に、増えますから1人当たりの使用量が増えます。ですから、掛け算的にマーケットが増えます。ここを取らずしてどうするのかという考え方です。

今までお話したのは建築用ですが、では自動車用は伸びないのかというと、伸びます。必ず伸びます。着実に欧米に加えて新興国が今どんどん増えています。次のページを見れば分かります。私はもともと自動車のマーケティングをやっていた人間なのですが、赤が車の塗料の需要だとします。よく言うモータリゼーションというのは、1人当たりのGDPが3000ドルと聞いたことがあるかもしれませんが。今は少し下がって2500程度からスタートします。日本も当時、1960年代、タイが1990年代、中国が2010年あたりです。大体

インカムレベルが 3000 ドル、2500 ドルになると一気に立ってきます。ある程度来ると、ここでサチュレートしてしまいます。必ずこれは来ます。ただ、建築用塗料はもっと早く来ます。先ほどの下位中間層が来るために早く来ます。ですから、このときを待っていては駄目で、マーケットは完成してしまいます。早く行きましょうというものです。

ですから、メッセージは二つです。一つは早く行かなくてはいけないけれども、自動車も必ず来ます。ステディーに来ます。自動車のほうが我々としては堅い産業です。我々が言うコアビジネスです。コアがあるときにここに出て行って、リスクを取ってマーケットを取らないとマーケットを取られてしまい、完全に寡占が終わってしまって後から行ってもどうにもならないというのがこの図式です。

次に、グローバル塗料の特徴の三つ目、何度も言っている寡占化へということですが、これも簡単にお話ししますと、実は 2 段階ありまして、今でもそうですが、ASEAN、中国は日本の庭と、大体 ASEAN にみんな進出しています。ヨーロッパは歴史的に中東、アフリカと言われていました。アメリカは南米と言われていました。

これが自分たちの庭だったのが、先ほどのグローバル企業がどんどん大きくなった、それから新興国がブリックスの 2000 年から非常に大きなマーケットになったということからグローバル企業が認識し始めました。ここを取らなければならないということで、アメリカの企業が南米だけでなく中国、インド、中東に、ASEAN にはなかなか出て行ききれていませんが、それでも出て行きます。ヨーロッパの企業も中国、インド、南米に出ます。みんな出てきました。日本は後れてしまい、いまだに ASEAN と中国で、インドにすらなかなか行けていません。中東にもアフリカにも行けていません。グローバルメーカーは、先ほどの下位中間層のボリュームが増えるとみて、どんどん取りに行っているのです。

グローバル企業の対応の仕方ですが、リバース・エンジニアに聞いたことがあると思うのですが、GE か何かが中国で低コスト、低スペックのものを作って本国に持ち帰りました。まずスペックを変えます。それから梱包を小さくして買いやすくします。ファイナンスをつけます。いろいろな形で今、ビジネスモデルをつくってグローバル展開をやっています。これが、グローバル企業がどんどん大きくなり、寡占化が進んでいる状況です。

2、3 年前から、私は 5 年か 10 年程度で寡占が完成します、それまでにやらなければと言っていたのですが、ここへ来てものすごいスピードで寡占が進んでいます。これは M&A ですが、M&A の買い先がだんだんなくなってきて、M&A をやるのものすごく高

くなっているという現状があります。我々は幸いインドにもともと出ることができていましたし、中東とアフリカにはリーマン後に出ています。

私はカンブリア宮殿に出ましたので、きょう来られている方の中にもそれで顔を見に来た方が、というわけではないと思いますが、そこで紹介されたのですけれどもアフリカのM&Aは敵対的でした。中東は、先ほどのAkzoというナンバー1のメーカーがICIという建築のナンバー1のメーカーを買収した時に、潔しとしない連中が飛び出して我々の仲間で合弁会社をつくり、中東でスタートしたというもので、これはグリーンフィールド、全くゼロからやっています。

進出の仕方に戻りますと、先ほどのぶら下がりが一番安全です。メーカーと一緒にいけば、絶対に大丈夫です。これは絶対にやったほうがいいです。それからグリーンフィールド。これは我々もやっていますが、実はなかなか難しいです。これも産業によって違います。自動車用塗料というのは品質、サービスの差別化ができます。差別化ができるために後から行ってもカバーができます。ところが、先ほどから申しあげている建築用は製品で差別化ができません。皆さんも家の塗料を塗るときに、どこのペイントと指定する人はほぼいないと思います。差別化できませんから、後から行くのは大変です。これも後で話しますが、ブランドがないと大変です。ブランドを立てるのに10年かかります。ですから、グリーンフィールドで行くのは産業次第です。実際大変でした。

その中で我々が成功しているのは中東です。中東は唯一グリーンフィールドです。誰もいないところへ行こうと中東に行ったのです。そして先ほどのICIというAkzoに買収されたICIの非常に優秀な連中6人がいっぺんに出ました。ここで組んだというもので、この人たちが走ってくれました。そこはグリーンフィールドをやっています。それ以外はやはり買収です。いいところ、いいパートナー、いいプロモーター、これがうちの考え方です。ですから、うちは目線が上から目線ではなく、いいところを取って、いいパートナーと組んで、そこのいいところを学んで世界展開します。また後ほど言います。

そのような形で寡占がどんどん進んでいます。次のページは先ほどの蒸し返しですが、先ほどのページに加えてValsparという、4800億ですが、この企業がSHERWINに買われました。1兆3,000億の巨大企業になりました。寡占の最終段階に入ってきているということです。はっきり言って、4位以下は団子です。この団子の中で、どのようにしてここに抜け出していくかが一つのポイントです。世界に5社程度しか残らないと思っていますので、頑張ろうということです。

もう一つ、ここが買われたということは、我々も買われる可能性があります。今は日本のM&Aの話をしみますと、今まで日本がターゲットになっていたのはなぜかといいますと、日本の市場が大きいから、いいからです。人口1.3億の非常に上質なマーケットです。ここで勝つ、だから買いにきます。ところが今、日本のマーケットを買いにくる人はあまりいません。産業によって違うかもしれませんが、ターゲットのほとんどは日本のマーケットではありません。日本のブランドと品質と技術者です。一番近いのはシャープがホンハイになぜ買われたのか、日本の市場を取りにきたということはありません。シャープのブランドで、シャープの技術力が素晴らしいからです。そういう人を、これを取りにきました。

我々の業界では、実は日本ペイントはウットラムというシンガポリアンに約40%の出資を受けましたが、全く同じです。彼らは日本のマーケットは取りにきていません。中国、ASEAN、いろいろなグローバルにそのブランドを使いたいということです。東芝さんはどうなるか分かりませんが、日産さんもそうです。ルノーさんは同じような形で、独立は守っていますが、それを使ってやっていきたいという、まさにそういう時代に入ってしまった。

だから我々もうかうかしてられません。いい、いいと言っていたら、なぜいいか、極東の実はニッチだったのですけれども、自動車用にもものすごく強い、うちは新興国にもものすごく強い。これはほかのグローバル企業にはない強みです。独禁法にもぶつかりません。いいターゲットになるという、これが今の認識です。

そういう世界認識、業界認識、うちの認識、その認識の中でうちはどうするかというのが次のページです。真のグローバルカンパニーになりましょうということです。先ほどから申し上げているように、グローバルで見ると後発、チャレンジャーなのです。どのようにやっていくか、いろいろ書いてあるので後で見ただけであればいいですが、要するに競争力を持つ、成長する、この二つです。

そのために何をやらなくてはいけないかというのはいろいろと書いていますが、目的は競争力を持った成長できる産業に、あるいは会社になることです。これがポイントです。そのときに大きいのが、先ほどから何度も申し上げていますが、うちは自動車が非常に強いのです。強いところをもっと強くするという意味では、日系の中国、インドには強く、ほぼ半分以上のシェアを持っています。今入っていているのは欧米の企業で、去年、おとしからフォルクスワーゲン、ルノー、このあたりに入っていけるようになりました。

やっと入りだしたところで、まだ試行錯誤で、トライアンドエラーと言うのでしょうか、いろいろなことを繰り返していますが、それを経ることで強くしていきます。

そのようにしていかななくては、グローバルに見て何が起きているかわかりません。英国のユーロ離脱についても、ユーロが下がる可能性があります。そうすると原材料が問題で、ここには日本のサプライヤーさんも来られているのでいろいろとありますが、日本のフォーミュレーションで日本の材料を使っていると、コストは下がりません。

ここでまたユーロが下がると、ヨーロッパ系の材料が下がってきます。我々が日本で勝負をするのではなく、ヨーロッパ、中東、アフリカで勝負をするとき、あるいは中国で勝負をするとき、彼らはヨーロッパの材料を持ってきます。ユーロがものすごく下がったときに日本の材料を使っているのは、うちの競争力はありません。こういう状況です。関係ないようで、実はすごく関係があります。ASEAN でも中国でもそういうところと戦わざるを得ません。グローバル企業とはそういうものです。明らかにコストが 2 割、3 割、軽く変わってきます。

我々の産業でいくと、原料費コストはコストの大半を占めます。そういう産業です。産業によっては、例えば設備費が過多なところや人件費が過多なところ、いろいろな産業があります。うちは原料費が効くのです。話はズレますが、どうやってそこを変えていくか。自動車であれば、そこを変えることによって欧米企業に入り、グローバルトップの礎を築いていきます。今はありますから、それをもっと強くしていくというのが一つです。

しかしそうは言っても、先ほどから申し上げている一番伸びるマーケットであり一番大きなマーケットであるのが、日本では弱いのですが、建築マーケット、インフラマーケットです。ここを押さえずして、やはりできないということが次のページです。自動車の一本足から、汎用と言っていますが、建築用の二本足にやっとなりました。もっとこれを増やす必要があります。

今まで何をやったかということを書いています。アフリカでは、先ほど申し上げたように TOB でマーケットに入りました。今日は詳細の説明は飛ばします。

要するに敵対的買収でナンバー1 企業を買いました。現地の建築用塗料のシェアは 45% 程度です。ナンバー1 企業を買うと落ちません。利益が取れます。昔、GE がナンバー1、2 を取れと言っていますが、誠にそのとおりです。ナンバー1 の企業です。そのときはものすごく安く買えました。なぜかというと、南アフリカというのは、南アフリカだけでいくと、日本がそうですが成熟国、マチュアード国です。利益倍率で評価すると、利益もし

っかり出ており、非常に安く買えました。というのは、マーケットは南アフリカしか見ていません。成熟国だから、もう成長しない。南アフリカが成熟国だというのはなぜかという、白人がほとんどで、うちのマーケットもほとんど白人です。黒人はものすごくお金がなくて、まだまだ中間層に來ないという理由なのです。

ところが、なぜ我々がこれを買ったかと言いますと、アフリカ全土、サブサハラを新興国と見て、ここを攻めの基点にしようということで買いました。ですから、10年程度先を見えています。それほど早く来るとは思っていないのです。これは後で言いますが、建築用はそれほど簡単には取れません。10年くらいのスパンで見なければ取れません。これはうちのインドの経験、あるいはうちのコンペティターの日ペ（日本ペイント）さんの経験からです。中国で95年から入って、うちもインドで90年あたりから入って、やはり実を結んだのは2005年あたりからで、10年、15年たってからです。アフリカもそれぐらいのスパンで見えています。

その間、アフリカのオペレーションは崩れません。それはナンバー1で利益を出しているからです。その間にそれをベースにアフリカでいろいろなことをやっていこうというのがアフリカ戦略です。

その次が、先ほどから申し上げている中東です。これは全くグリーンフィールド、ゼロからスタートして非常に成功しています。この間、実はNHKでイランのうちの再参入というのをやってもらいましたが、イラン、それから当然ドバイ、カタール、サウジ、今は自動車でモロッコです。これは急速に拡大していますが、パートナーがいいからです。

先ほどから連結の話をしてしていますが、当然、連結のためには51%、あるいは欧米の企業は100%を取って、当然コントロールします。効率を考えれば、100%を取るのが絶対にはいいのですが、うちはそういう意味では当社はチャレンジャーで、後発です。しかも力がない、金がないので、100%を取ろうと思うと大変です。100%の会社は取った後で、自分でマネジメントしなければなりません、この人材がいるかというとなかなかいません。うちは51%でベストとします。考え方が全く違うのです。相手パートナーは49%持ってください、基本は利益を折半でいきましょうという、ウィンウィンです。欧米の考え方は全く違います。南アフリカを買収のときに、買収をいろいろとやってくれる昔のリーマンの連中のトップと買収方針をめぐってけんかになったのですが、この考え方は明確に違います。うちはローカルに残ってもらいたい。彼らは、なぜだ、100%取れと言って、全然違います。

つい最近、2、3週間前に、うちはトルコで買収をしますと発表しました。ここへの出資は50%ですが、ものすごくいい会社です。トルコの中の建築ですが、トップ3で今伸び盛りの内装用の会社です。これを、欧米系の会社が2年間、何度も交渉して、最終的に決裂したのが今年の1月末です。それを聞いて、トルコで自動車をやっているうちのパートナーが教えてくれて、これで交渉ができるということで2月に入って決めたのが4月なので、2カ月です。2年かかって決裂する会社もあれば、我々は2カ月で成立しました。

なぜかと言うと、うちは50%でいい、という方針だからです。利益を折半しましょう。あなた方もプロモーターです。パートナー以上です。我々はプロモートできないのです。プロモートというのは、要するに推進役です。現地で推進役はうちではありません、パートナーなのです。彼らはそう認めてもらうのであり、これは後で出ますが、人間認めてもらいたいものです。これはうちのグループの中でも同じです。会社の中でもそうですね。しかも利益を折半します。うちのブランド、うちのテクノロジー、うちの商品を使って、彼らは現地のノウハウといいますか、知見を使ってプロモートしていきます。だから2カ月で決着がつかしました。これがうちの強みです。

先ほどから言っているグローバルチャレンジャーとして、後発企業として、我々はそう認識しています。リソースがない、人がいない、その中でどうやっていくのか。もっと言うと、アフリカです。これは一時有名になりましたが、日本人はマネジメントどころかゼロです。トップを取らせたのは先ほどのICIというインペリアルケミカルから来て、うちの中で働いて当時のM&Aの交渉をやった人材を、36歳で就けました。彼は何でいいかと言うと、非常に柔らかく、お父さんは外交官でパキスタンの国連代表です。パキスタン人ですか、とびっくりしますが、インド人と同じように非常に優秀です。そして柔らかいです。アフリカの中の知見を、みんなをうまくまとめて話をします。日本人では正直難しいでしょう。中東も日本人はゼロです。インドは日本人が入っていますが、これは自動車の商売のためのエンジニアが入っています。マネジメントにはゼロです。

これがうちのやり方です。日本人である必然性はありません。出資パートナーとして残ってもらったら、悪いことをするよりも利益を折半したほうがいいに決まっています。悪いことをするとき、日本人が行ったからといって何でも分かるとは思いません。私はフィリピンで自動車会社等をやっていました。ここにも三菱商事の人が来ていますが、三菱商事でナンバー1、2と言われるくらいのファイナンスの人間に来てもらってやっていましたが、悪いことというのは外々など、仕組みがいろいろとあります。中での話は縦横の数

字が絶対に合います。ここに銀行の方がいらっしゃいますが、合わないということは現物と数字が合わない、あるいは外々でやっていて見えないということなのです。

これは日本人よりも現地の人の方が、よほど臭覚が利きます。うわさが飛びます。あり得ます。だから、必ずしも日本人がそこでリライアブルだとは思いません。日本人は悪いことをしないというのはそのとおりですが、見つけれられるかということ、なかなか難しいものです。ですから、リライアブルなパートナー以上のプロモーター、自分の会社だと思ってくれる人を見つけれられる人が一緒にいるのがベストです。

先ほどから言っているように、我々は後発のリソースの少ないチャレンジャーだということの戦略がこれです。中東もそれで今、彼らは自分の会社だと思っていますから、すごく一生懸命やっています。リスクはありますが、リスクを取りながら走っています。

もう一つが一番下に書いてあるインドネシアです。これはもともとうちがずっと技術提携していた先で、それを買ってくれというので買いました。これも買い方の一つということなのです。

次に、先ほどから自動車とそれ以外といいますか、B to BとB to Cとは違います。これはあまり言わなくても当然のことなのですが、違うということで、自動車というのはグローバルに一つの製品で同じサービスでやってくださいというものです。品質レベル、仕様、全部変えられません。とにかく同じレベルをサプライする、これがなかなかできません。インドで同じレベルでなかなかできません。これをどのようにするかがうちの仕事ですので、これは徹底的にやっています。ただ、それができれば基本的に商売としては難しくありません。日本のレベルの押し出し、日本の仕事の押し出し、それにくっついていくぶら下がりができれば、これは成功します。それに対して汎用は誰も教えてくれません。誰も引っ張ってくれません。自分でやるしかありません。

もう一つ、先ほど申し上げたように、自動車というのは差別化ができていくかどうかです。これは大きい問題で、自動車そのものは自動車によって各種差別化があります。素晴らしいデザイン、素晴らしいエンジンができたなら一気に売れるのと同じことです。我々の塗料、我々のサービスレベル、我々の製造品質はナンバー1 ですよとえば、後から入っていても取れます。

ところが、建築用となるとそうはいきません。先ほどから申し上げているように、差別化が難しいのです。我々の商品は松竹梅で言うと日本でも松レベルで非常に高級だと言われていますが、そのようなことは、お客さんは誰も気にしません。ペインターの方には当

然分かっていただいています、お客さんには分からないのでお金が取れません。ですから、マーケットシェアがそれほど伸びませんが、そういうイメージは大きいのです。これはブランドイメージです。これは宣伝広告をしたから、1年頑張ったからといって、それほど簡単に取れません。差別化の切り口が少ないからで、10年がかりと思っています。10年かかるということは、早く行かないと負けてしまいます。ブランドの立っているところに行っても、コストばかり掛かってしまいます。高く売れない、入れない、だから難しいのです。

先ほどから言っているように、アメリカの企業が日本に入ってくよと思っても、建築など入ってこられません。差別化がないからですが、我々も一緒です。行くときは早く行きましょう、それが先ほどから言っている中東、アフリカです。

実は私が言っていたのは、こういうビジネスモデルですから、誰もいないところに行こうということです。Go where no one there と。要するに誰もいないところに行って旗を立てよう。中東は一つがそれです。ヨーロッパのメーカーも頑張っていましたけれども、リテールは少ないです。むしろ防食、石油に特化しています。それなら建築はうちがやろうということで、建築で入って成功していています。アフリカは誰もいないだろうと思ったら、先ほどの45%のマーケットシェアを持っているところがいました。それなら買うしかない、ということで買ったわけです。

考え方は一緒です。誰もいないところでブランドを立てます。ブランドを立てるには10年かかります。それなら買うか誰もいないところに行くか、どちらかしかありません。これが考え方です。あと、生産体制というのはここで話をすると長くなりますので、きょうは割愛します。

次に、今まで申し上げたことをだいたいまとめています。汎用、無人の野へと言っています。誰もいないところへ行こうということを言っています。言い方は悪いのですが、中国もインドもブラジルもアフリカもまだ新興国であり陣取り合戦を行っている、そういう感じですが。中国はまだまだグローバルメーカーのシェアは低く、合併、買収などがこれからまだまだ起こるところですが、インドやブラジルはほとんど分割が終わっていますので、行っても難しいです。マーケットを見定める必要がありますが、そういうマーケットです。そういうマーケットで少なくとも我々は誰もいないところに頑張っていくべきというものがこの話です。7極体制というのは後で申し上げます。

先ほどから言っている強いパートナー、リライアブルな信頼できるパートナーと一緒にやる。パートナーをプロモーターとして使う。それから現地に根ざしたビジネスは当たり前ですね。日本方式にこだわらないということは大きいのです。日本の商品にこだわらない、日本至上主義で、日本、日本と言っていると物事は進みません。自動車は日本、日本と言っていていいのですが、ただ欧米メーカーに対しては、先ほどから言っているように、材料を変えなくてははいけません。これも起こりつつあります。ただ、日本の日本が、というのがまだ通用するのは自動車用塗料です。それ以外は通用しない、と認識して進めています。

その次に全分野共通という意味では、経営リソースの共有というのが我々のやり方で、これは後ほど述べます。これは非常に特徴的で、二つあるうちの一つです。一つは先ほど申し上げた、日本人なしで現地を重視する。もう一つがこの経営リソースの共有です。ベストプラクティスと書いていますが、これがやり方です。非常に効いています。

それから品質至上主義からの脱却という意味では、どうしても日本がやると品質にこだわりますが、その品質というのは何か、ということです。例えば中東で商品を入れるときに、日本に持ってきてチェックしようとしても、中東の品質レベル、スペックレベルを分かっているのか。なぜ日本のスペックレベル、品質レベルで判断するのか。しかし、これが起こります。サンプルを持ってくる、いろいろと持ってくる、日本でチェックしようします。すると、時間とコストがかかります。それ以上にターゲットの求めているものは何か。マーケティングというのは、大きなセグメントの中のどこかのセグメントを特化して商品作りをするわけです。これをどういう判断でやっているのか。関係なしに日本の判断でしようとする、全然話が進まなくなってしまう。そこのところを変えようというのが QCD、コスト重視で、かつ現地重視です。

その次に、先ほどから申し上げているベストプラクティスであるとか、いろいろなグローバルの展開の仕方ということで、うちのやり方はグローバルを七つの極に分けています。日本も one of them にしています。べつに日本がトップを取っていません。7極のうちの一つが日本だという認識でいきましょうというリベラルな考え方です。

なぜ分けているかという、先ほど申し上げたように、建築用となると、本当なら各国で違うはず。であれば各国で開発すべきで、各国で材料を手配し、各国で生産すべきですが、そうするとボリューム、コスト、効率で勝てないのです。一番いいのはグローバルで単一で一番安いもので、あるいは一番高くてもいいのですが、それを一番高く買って

もらえればいいのです。これが生産効率ベストです。どこへ行っても同じもので、ボリューム効果も出ます。原材料効果も安くなりますが、それはできません。

その両極の間がこれです。ASEANはASEANで、タイでもマレーシアでもインドネシアでも、大体同じような嗜好性を持っています。そうすると、商品を統一しましょう。作る場所は統一してやりましょう。原材料もまとめて買いましょう。開発もここにやらせましょう、となります。アフリカも同じです。中東、インドも同じです。それぞれ嗜好性がはっきりと分かれて、原料のアベイラビリティがはっきりしているところをまとめましょう、というものです。だから、一極でなくて個別でもないのがこの7極、これが我々にとってベストだということを進めています。この中のベストプラクティスというのは、また後で述べます。

次にグローバル化が進んできて、何が違って来たかということです。我々も先ほどの中堅の極東ニッチでした。はっきり言って、極東のニッチの素晴らしい自動車に特化した会社でした。これがグローバルプレイヤーになってきました。成長を望める企業になってきました。明らかに変わってきたのは、実はグローバルサプライヤーさんです。要するに材料は日本でも当然手に入りますが、グローバルに売っている、グローバルにしか手に入らない材料というものはあります。

これにはサプライヤーさんがいるのです。欧米のサプライヤーさん、特に欧州です。明らかに対応が変わり、いや、関西ペイントさん、我々はチームを変えました、グローバルチームで対応します、値段から対応から変えます、と言って来ました。これは南アを買った後です。それなら、今までは何だったのか、要するに今までうちはローカルチームとして対応されていたのか、ということです。全然違ってきています。

それから、もう一つは先ほどから言っているローカルメーカーと一緒にやっとうと、大事にするということはずごく知られてきています。いろいろなところで話をすると、関西ペイントのやり方に賛同しているから一緒にやりたいという、特に欧州のグローバルメーカーは、アメリカのメーカーに全部取られるというのには反発しています。先ほどのトルコのメーカーがそうです。トルコだけではなく、欧州は結構自分でやっとうと、これからどうしようというところが残っています。販路も少ない、ボリューム負けしているけれども、アメリカには取られたくない。関西ペイントのやり方なら一緒にやっとうと、というのが増えてきています。

それから外を見る眼、先ほど申し上げた寡占です。こういう時代です。この中でどうするのかという眼が見えてきています。それからもう一つ、グローバルメーカーから周回遅れというのはすごく感じるところです。

うちの中でいくとインド以西、変な話ですが、今までは中国、ASEAN がグローバルオペレーションで、インドだけはどうも例外だと思っていました。インドは文句も多く、なかなか品質も上がらないし、難しい国です。インドをやっている方は分かると思いますが、ものすごくハードシッポの高い国で、うちの中でもインドだけは例外だと思っています。ところが、中東をやり、アフリカをやり、トルコをやり、英国をやってくると、インドのオペレーションというあれほど多様な国をまとめるオペレーション方式、要するにシステムはすごいなと、つまり、グローバルウェイをやっているのはインド以西であると気が付きます。そうすると、今のスタンダードはどこかということ、実は日本ではなくてインド以西のほうがスタンダードに近いのではないかと見えてきます。グローバルにオペレーションをするときには見方が違ってきているということが言えます。

それからもう一つ、内での変化ということで、先ほどから申し上げている品質至上主義、日本がベストというあたりがどんどん内の中で変わりつつあります。出自の異なるというのは、先ほどから申し上げている ICI や、アフリカにも百年企業のうちよりも古い 140 年の企業があります。しかもヨーロッパの系譜を引いて、ヨーロッパの色を持っています。色で言うと中間色のヨーロッパ色、非常におしゃれな色を持っています。アフリカのストロングカラーではありません。生産方式も先ほどから少し言っているように、実は日本よりヨーロッパは非常に進んでいます。塗料でいくと、生産性は日本より上です。自動車も、良しあしは別として、トヨタさんの TNGA、Toyota New Global Architecture を聞いたことのある方もいらっしゃると思います。3 年ぐらい前から TNGA を進めています。このモデルはフォルクスワーゲンのモジュールです。

これはべつにヨーロッパで特殊なものではなく、モジュールが現れてきた現象だけであって、その考え方というのは 1990 年ごろにザ・ゴールという、これは覚えていらっしゃる方もいると思いますが、イスラエルの教授が書いた制限理論でそこからスタートしています。ある思想があって、それに基づいて生産性をものすごく上げています。うちでいくと、例えば 100 人使っていた工場を彼らは 30 人でやります。べつに IOT は関係ないです。考え方の問題です。これをベースに IOT を進めています。生産方式について圧倒的にコストは向こうが上です。これは生産だけではなく、当然フォーミュラ、技術が絡まなければ

できないということも含めてクロスファンクションになるのですが、営業も技術も購買も絡みます。一緒になって 100 人を 30 人でできる体制をつくっています。そのあたりのいろいろなことを学べます。

これが最後に書いてある、3 つのクロスにもあったベストプラクティスがもう一つの大きなうちのアセットになっています。これを次のページで見ます。何をやっているか、ファンクションでいくと、先ほどから申し上げているように、技術、調達、生産、マーケティングが、見にくくて申し訳ないですが、この黄色のファンクションごとにあります。この周りに中東など、先ほどのリージョン、7 極あります。それぞれの地域、あるいはそれぞれの国でベストプラクティスを選んで発表させます。

そうすると、日本から見ると目からうろこ、のようなことは結構あります。それから日本がベストだと思ったら違うということがあります。学ぶことがたくさんあります。というのは、先ほどのアフリカも 140 年、インドもうちより長くて 110 年の会社があります。みんな出自が違うというのは、そういうことです。それでいいところをたくさん持っています。しかも、発表させることによってみんなに一体感が生まれます。認めてもらっているということです。日本はそういう意味ではたくさん学んでいます。彼らにはグループとして一体感ができてきています。非常によくできてきています。

この会議をもう 2 年ぐらいやっています。調達は当然やりますが、それぞれ生産会議、技術会議、商品会議、販売会議とやっています。マーケティングもいろいろなやり方があるのでやっています。そのうちに先ほどのディビジョンで自動車は自動車で、自動車補修は自動車補修で自発的にやり始めました。

全ての会議は日本でやれと言っています。最初は海外へ出ていくとか、そこを見たいという声もありました。しかし、そんなものを見るよりも、あるいは、見てどうするのだということなのです。日本人が行って帰ってきて、日本で展開できるかというとなかなか難しいのです。日本はみんなが細分化されています。海外は一人のトップが全部まとめることができます。海外のことをやっていらっしゃる方は経験があると思います。そうすると、海外から日本に来てもらえば一人で済みますし、帰ってそのベストプラクティスを展開できます。日本から行くと、10 人程度行かなければなりません。コストも大変ですし、仕事も滞ってしまいます。

もう一つ、英語の問題があります。日本でやって、できるだけトップマネジメントは全部会議に出なさい、技術の人は生産にも出なさい、購買にも出なさい、販売の人も全部出

なさい、としています。それがほかの国でやると出るわけにはいきません。日本でやっていたら出られます。ですから、参加者が 20 人、オブザーバーが 30 人とか、そういう会議です。最初は当然、誰も手を挙げない、誰も質問をしません。僕は少し英語ができますから、丁々発止でやっているのは、私と現地の出席者の質問やコメントだけです。

これが去年の暮れあたりから、日本人が手を挙げてコメントや質問をする数がとても増えてきています。2 年かかりました。やはり英語は抵抗があるかもしれませんが、塗料業界で塗料の話は大体分かります。聞いていて分からないことはありませんし、分からなければ手を挙げればいいのです。ちょっとストップ。難しいかもしれませんが、これでいいのです。

少なくともタームが分かっていることが前提であり、塗料でいくと、まずどういうコンセプトなのかということです。コンセプトが分かっていなければ聞いても分かりません。コンセプトが分かっているということです。タームは言わば単語ですので、これが分かっていること、そうすると大体言っていることぐらいは分かります。そうするとコメントができます。あとはその雰囲気はコメントをできる雰囲気かというだけのことだけです。

ですから、これは今相当効いています。うちの中で意識改革はどのようにやるのか、なかなか意識を改革しろというのは難しいです。これをやることによって、みんなの意識がすごく変わりつつあります。海外が別物ではなく我々と同じレベルであり、我々よりも優れているところもある、みんなで胸襟を開いて情報を交換する、というスタイルが確立されつつあります。あまり時間がないのでこの話はここまでということにしますが、これがうちの今一番大きく動いているところです。

その次に、これからやらなくてはいけないことをたくさん書いています。標準化、前者改革、ヘッドクォーター、IT、これもみんなだいたい似たような話です。

一番大きいのは標準化で、先ほどから申し上げているように、商品を例えば中東で作る、あるいは原料を中東で調達する、あるいはクレームが出たときにどうする、これは日本に持って帰っていたのでは話になりません。現地で分析センターを持ってやりなさい、と指示します。そのためには、またタームと言いますが、つまり、言語、やるコンセプト、やるツール、これを標準化しましょうということになります。そうすれば、どこでやってもそれは信じてできるはず。問題が起これば、材料が出たら、中東できちんと分析をしない。コンセプトがはっきりしていれば、できるはず。コンセプトがはっきりしていないからやらせることができない、というだけの話です。やらせることができない、日

本に持ってくる、ということは、あなたたちのコンセプトが明確でないからではないですか、ということです。明確であればどこでもできるはずですが、これを進めようということをやっています。あとはだいたいよく言われていることですので、割愛します。

最後にぜひ聞いていただきたいのは、うちの宣伝です。外に少し出していて、小さくて分かりにくいので、申し訳ありません。先ほどから建築用塗料はなかなか差別化できないと申し上げましたが、差別化できる商品があります。

第一に漆喰塗料です。漆喰は日本古来のもので、姫路城やお蔵などに使われています。非常に機能が高いからです。ヨーロッパにも実は地中海漆喰など、漆喰があります。けれども、日本の漆喰は優れています。スタディすれば、純度が高い等、いろいろとあります。日本漆喰は伝統的な漆喰ですが、これは例えばお蔵がそうですが、湿度をコントロールします。冷房がなくても湿気を吸ったり吐いたりすることで、結露が少ないです。美術館も使っています。なぜかという人ではなく美術品を守るために使っています。それぐらい明快に違います。

湿度の話でいくと、皆さん、珪藻土をご存知ですね。おそらく漆喰より珪藻土のほうが有名だと思います。実は珪藻土も湿気を吸ったり吐いたりするのは同じです。そして安いのです。

私の友達がやはり珪藻土を使って家を造って、海外に転勤するために貸していて、帰ってきたらカビだらけだと怒っています。要するに、借家人の使い方が悪かったと言うのですが、友達に違うと言いました。珪藻土は理論的にカビがいくのです。なぜかという、水分を吸うのですが、殺菌作用はありません。

これは後で述べますが、漆喰のすごいところは殺菌作用があるのです。これは単にバクテリアや細菌だけでなく、ウィルスまで殺すのです。べつに壁はウィルスまで殺さなくてもいいのですが、ウィルスまで殺します。ですから、珪藻土でカビがいかないものには殺菌剤が入っています。漆喰は全くの自然ですが、これで殺します。なぜかという強アルカリだからです。僕は技術者ではありませんが、PHが12.5です。非常に強いアルカリで殺すのです。

これはこの間発表したのですが、長崎大学の安田先生という日本のウィルス学の権威で、パンデミック、感染症の権威の先生と全部一緒にやりました。SARSは8年前にはやった時、鳥ウィルスですね、大阪大学に証明してもらいました。

おとしでしょうか、エボラがはやった時も、これも効くはずだと言ってやろうと思っ
たら、エボラが収束してしまいました。もう間に合わないという具合です。この調子だと、
だいたい半年ぐらいで収束するのに、その菌も手に入りません。いろいろなことを考えて
証明できないということで、マッピング法というらしいのですが、いろいろなウィルスを
マップして、全部に効くということを証明してもらいました。したがって、SARS やヒト
コブラクダの MERS、エイズ、エボラ、ノロウィルス、みんなだいたい 30 分で 99% 死に
ます。これは不活性化といって、ウィルスの触手を強アルカリでつぶしていくのです。で
すから、論理的に何でも効きますし、しかもナチュラルなものです。

珪藻土に話を戻しますと、珪藻土は水を吸うけれどもカビがいきます。そういう意味で
は、完全にナチュラルなもので調湿できるいいものは漆喰です。これを覚えておいてくだ
さい。

その次に臭いです。これは外にいろいろありますが、臭いが本当にしません。コーヒー
のネスレがキャットフードを作るときに、一緒にやりませんかと声をかけてきました。な
ぜかという、ネコのおしっこは臭いのです。だから、そこに敷けるようなものができま
せんかという話があったぐらいで、今、進めています。これはカンブリアではなくて、20
世紀ジャパンで、ロシアでやはりネコの臭いがものすごく臭いということで、そこに漆喰
の板を入れると翌日全然臭いませんでした。本当に臭わないです。これは臭いのアルデヒ
ドなど、みんな同じですが、吸着して殺していきます。

漆喰はすごく優れています。消臭、調湿、殺菌、あとはアルデヒド、この四つです。た
だ、漆喰はすごく高いのです。というのも左官だからです。これを塗料化して全く一緒の
機能、こてさばき、要するに外の風合い、質感とありますが、これができます。これはう
ちしかありません。かなりの優れものです。

それにプラス、1 週間くらい前に発表したのですが、これを紙に、布に、シートに塗れ
ます。布に塗っても、こすっても落ちません。ただ、10 回洗濯しなければウォッシュブル
とは言えないのですが、10 回洗濯はできません。使い捨てになります。7 回ぐらいしかで
きないそうです。何に使うかという、もともと考えたのは、エボラの際に、エボラ患者
よりも医療関係者で死ぬ人が多いということで、シーツ、介護服、もともとはこういうこ
とで使いたいと思って作っています。

今行っているのは空港です。例えば患者が出ると、後から白い消石灰をまきます。あれ
は漆喰です。後追いで歩いたところを見つけるのが大変です。初めから全部塗っておくか

貼っておくかすれば、触った、吐しゃ物がかった、30分後には殺菌されています。日本の窓である空港、もっと言うと飛行機も新幹線もそうです。

今はアフリカの空港に話をしています。それからアフリカのホスピス、エイズの患者が最後に行きます。ここは外務省の ODA でこれを塗ってもらっています。これもエイズ患者というよりも医療従事者がかからないためということです。

これをぜひ覚えておいてください。漆喰塗料です。いろいろな用途があります。

次にムシヨケクリーンです。これは今年日経の最優秀賞でアワードを受けました。十何社受けたのですが、当然トヨタの水素自動車 MIRAI、それからホンダのジェット、その中に漆喰塗料が入ってきて、これを受けました。

これは少し発想が違うのですが、キンチョー等の普通の殺虫剤と同じ薬品が入っています。ああいうものは実は空中散布というのはあまりなくて、壁につきます。蚊は飛び続けることはできませんので、壁に止まります。習性として壁か天井につきます。そうすると足からそれが入ってノックダウンされます。人間など哺乳類は酵素があるので、それを全部流します。昆虫は酵素が働かないので、それが神経に効きます。これは WHO も完全にプルーブしています。それをスプレーすると、1日か2日でスプレーは飛んでしまいます。塗料に入れていると、1年くらい、じわじわと中から出てきて、ずっと効力が続きます。そういうことでこれを出して、最優秀賞を受けました。

最後がガラス遮熱です。遮熱塗料は屋根、壁、いろいろありますが、うちはガラスも使っているということで、日本ではなかなか難しいですが、中東など暑い国で売ろうということで進めています。

最後にいろいろと宣伝させていただきましたが、きょうはべつにこのために来たものではありません。長くなりましたが、質問があれば、ぜひお受けしたいと思います。これで一応私の説明を終わらせていただきます。ご清聴、ありがとうございました。

(司会) それでは、ご質問をお受けさせていただきます。挙手にてお知らせいただけますでしょうか。

(女性 A)

貴重なお話をどうもありがとうございました。

先ほどお話の中で、ある国や地域に出ていかれて、ブランド化されるまで十数年かかるというお話があったのですが、そのブランド化されるまでの取り組みはどのようなものになるのか教えていただけたらと思います。

(石野)

基本的には信頼がベースです。10年間、やはりお客を裏切らない商品、サービスを続けている。そのプレゼンスをどう訴求していくか。誰もいないときは宣伝広告も高くありません。例えばうちはミャンマーにも出ていますが、だからあまり高くないときにそれをやっていきましょうということです。プラス、やはりPRをするしかありません。ですから愚直に10年間、これということではなく、やはり信頼を失わないことと、いい商品ですと繰り返しお客に訴えることです。誠に愚直なやり方しかないと思っています。

(女性A)

ありがとうございます。

(司会) ありがとうございました。どうぞ。

(男性A)

どうもありがとうございます。いろいろと初めの表題がある中で、社内改革というのを挙げられていますが、どのように取り組まれたか、長くなるかと思いますが、かいつまんで教えていただけたらと思います。

(石野)

最初におち当たったのが、海外に出ていった時にコスト競争力がないということが一番です。日本の商品が勝てないのです。下手をすると3割ぐらいは高いのです。これをどのようにして変えていくかというのが切り口です。一般的な題目で変えろと言っても、何を变えるのか、なかなか分かりません。やはり切り口が必要です。

我々の切り口でいくと、コスト競争力です。それを見ていると、まず一般的に言われるのは、当然仕様が違うということです。それから購買力も違います。みんないろいろなことを言います。最初に負けた時はなぜかと聞くと、あれはコンペティターがばかでダンピングをしていると、自分たちは悪くないと、そういうところからスタートします。いやいや、例えばそれは一国だけであればそうでしょうと指摘します。

僕はいつも三つの例と言っています。例えば商品を作るとき、売るところはベトナムとしても、だいたいファブリケーターと言いますが、作る場所、作るのは日本ではなくて今はタイで一部を作り、それから中国でも作り、それからミャンマー、ベトナムでも作ります。それぞれ比較すると、それぞれのところでうちは全部負けました。3割違います。そうすると、3カ国でやっている人たちがみんなばかなのかと、みんなダンピングをしているのか、ということになります。そうではないでしょう。うちが悪いのではないか、まずそこからスタートです。やはり自分が悪いのではないかという、自分のポジショニングを自覚するところからのスタートです。

三つの例を挙げなくても、先ほどのベストプラクティスを見れば、これが進化形なのですが、最初はそのからです。ブレークダウンすると、まず一番出るのは購買力が違うということです。先ほど言ったように5割程度が原料ですから、購買力をどのようにして上げるか、必死になってやります。けれども、机をたたいてやるのも購買ですし、サプライヤーさんがいるのであまり言えませんが。スペックやボリュームをまとめようという話になります。

けれども、それだけではありません。一番大きいのは実は仕様です。松竹梅のレベルです。それはその商品の原料のレベルと、もっといくと商品企画の使っているレベル、これではないのか、ということです。日本はオーバースペックではないですか、ということです。ここからです。電器もみんなそうですが、これをきちんと反省してスペックを変えましょう、原料を変えましょう、それから生産です。私の感覚では、やはり生産性が日本は、少なくとも塗料メーカー、我々はあぐらをかいています。品質ばかりを考えています。

ですから、サイロと言いますが、僕はアイスクリーム方式とよく言います。例えば六つアイスクリームの箱があって、ピスタチオ、チョコレート、バニラといろいろあります。日本はこれを一個一個ゼロから全部完成させます。混じりけのない素晴らしいピスタチオや、チョコレートのアイスクリームができます。海外はどうしているかという、アイスクリーム原液を一発作ります。そうすると、24時間365日フル稼働します。もうコストが全然違います。これが売れても、これが売れても、原液はほとんどイコールに売れます。ボリューム、安定性が全然違います。その次にそれを混ぜるやり方をやります。それで最後に店頭でトッピングします。工場ですべてトッピングまでやってどうするのか、ということです。

これは産業によって違いますが、うちでいくと、例えば基本的に最後まできれいにやって、終わったらスプーンまできれいに洗っての素晴らしい品質です。しかし、それは海外では通用しません。というのは、お客さんがそれを望んでいますか、ということです。

ほかのところで日本刀を作る例を言ったのですが、日本刀はビューティフルです。美術品を作らせたなら、日本刀に勝てるものはありません。けれども、インドで作れば日本刀ではないけれども、きちんとした型がたくさんできます。日本刀は1年に10本できるけれども、彼らは1万本作ります。勝てますか、という話です。いろいろな例を挙げながら話をしていくということで進めています。例はできるだけ三つ以上挙げる、具体例を挙げるということです。

もう一つは何回も出ましたが、クロスファンクショonzです。やはりローテーションをするなどして、あるいはベストプラクティスをして、引き出しをたくさん持って、目を広く持てば持つほど受け入れ態勢ができます。受け入れる気持ちがあれば、どのようなコンセプトがあっても、どのようないいことがあっても、目の前を通過します。ですから、どのようにすればみんな受け入れる気持ちになるかということが続けながらやっています。

(男性A)

どうもありがとうございました。

(司会) ありがとうございました。大変申し訳ございません。まだご質問があるという方もいらっしゃるかもしれませんが、時間が押してまいりましたので、これ以上のご質問になりましたら、また財団を通じてご連絡を賜りますようお願い申し上げます。申し訳ございません。

それではいま一度、石野社長に大きな拍手をお届けください。

～拍手～