

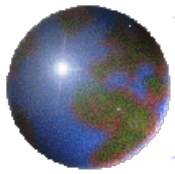
りそなアジア・オセアニア財団様 セミナー
関西ペイントのグローバル化戦略

～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～



2016年6月22日

関西ペイント株式会社 石野 博



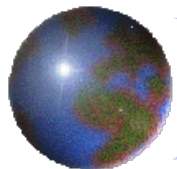
はじめに

本日の講演の流れ

- ・グローバル化への経緯
- ・ビジネスモデル変化
(B to B ⇒ B to Cへ)
- ・社内改革
- ・真のグローバル企業と
なるための取り組み

本日、特にお伝えしたいキーワード

- ・品質至上主義の打破
- ・日本がベストとは限らない
- ・脱・自前主義、脱・日本主義
- ・ベストプラクティス、3つのクロス
- ・長期視点経営



1. 関西ペイント概要 (会社紹介)

・創立

1918年設立

・事業内容

各種塗料の製造・販売

(自動車塗料は世界トップ5の1社)

・塗料業界 世界ランキング9位

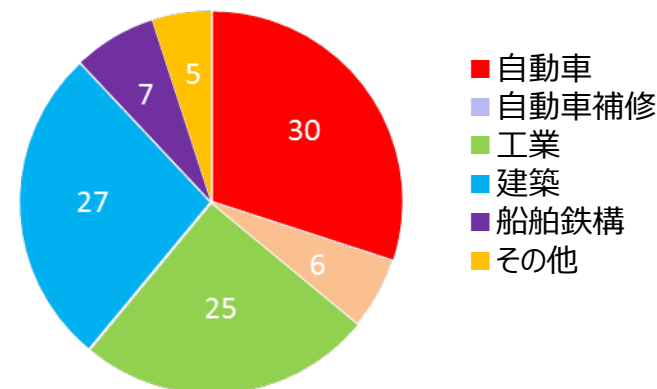
(106社、約50カ国で事業展開)

・2015年度連結売上高

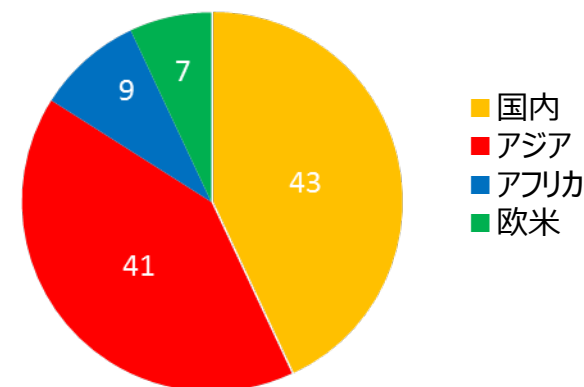
3,281億円

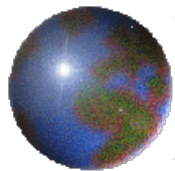
(海外売上高比率57%)

2015年度連結売上高構成 <分野別>



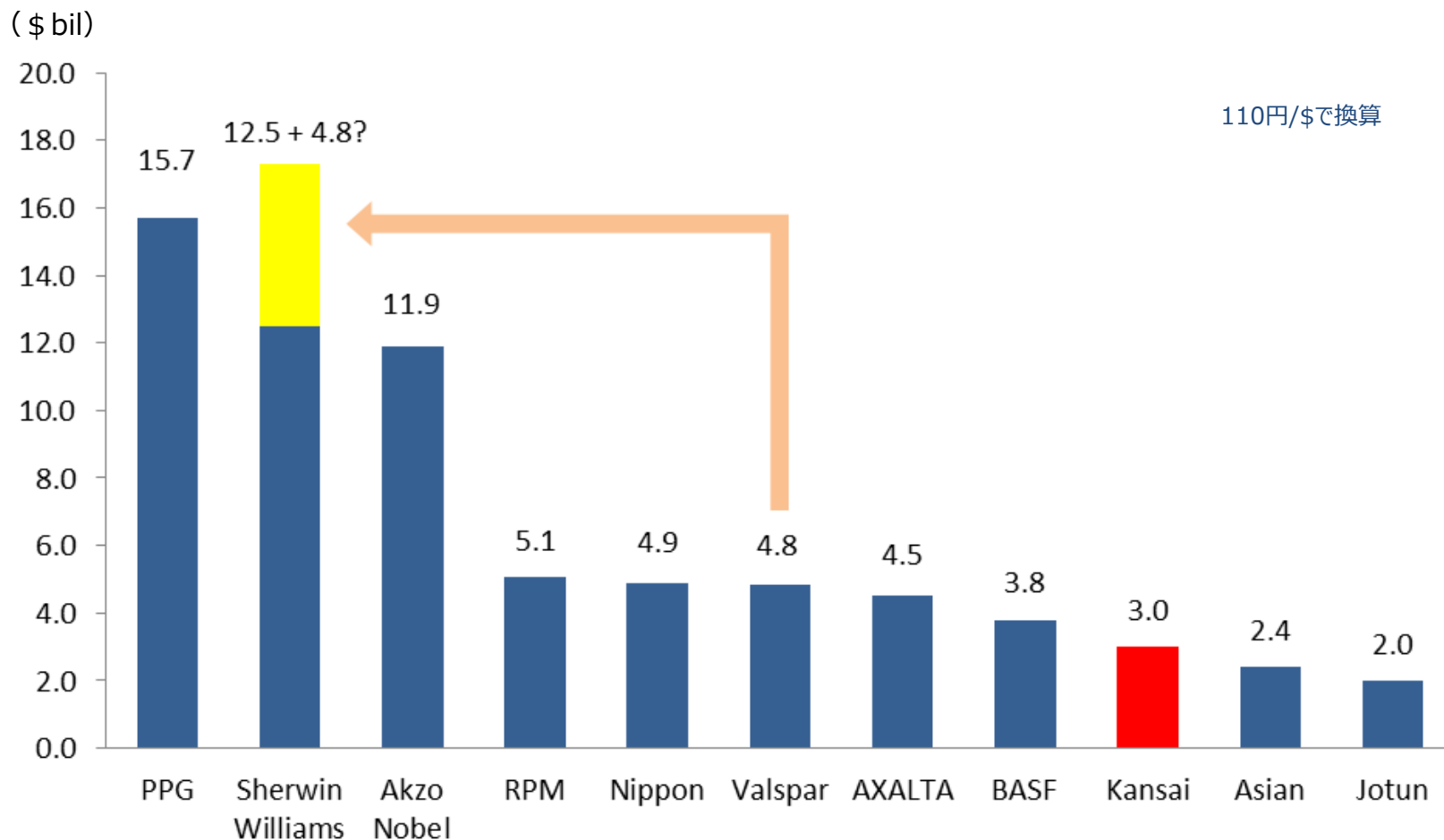
<地域別>

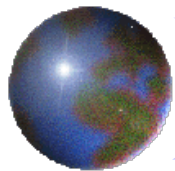




1. 関西ペイント概要（中長期目標）

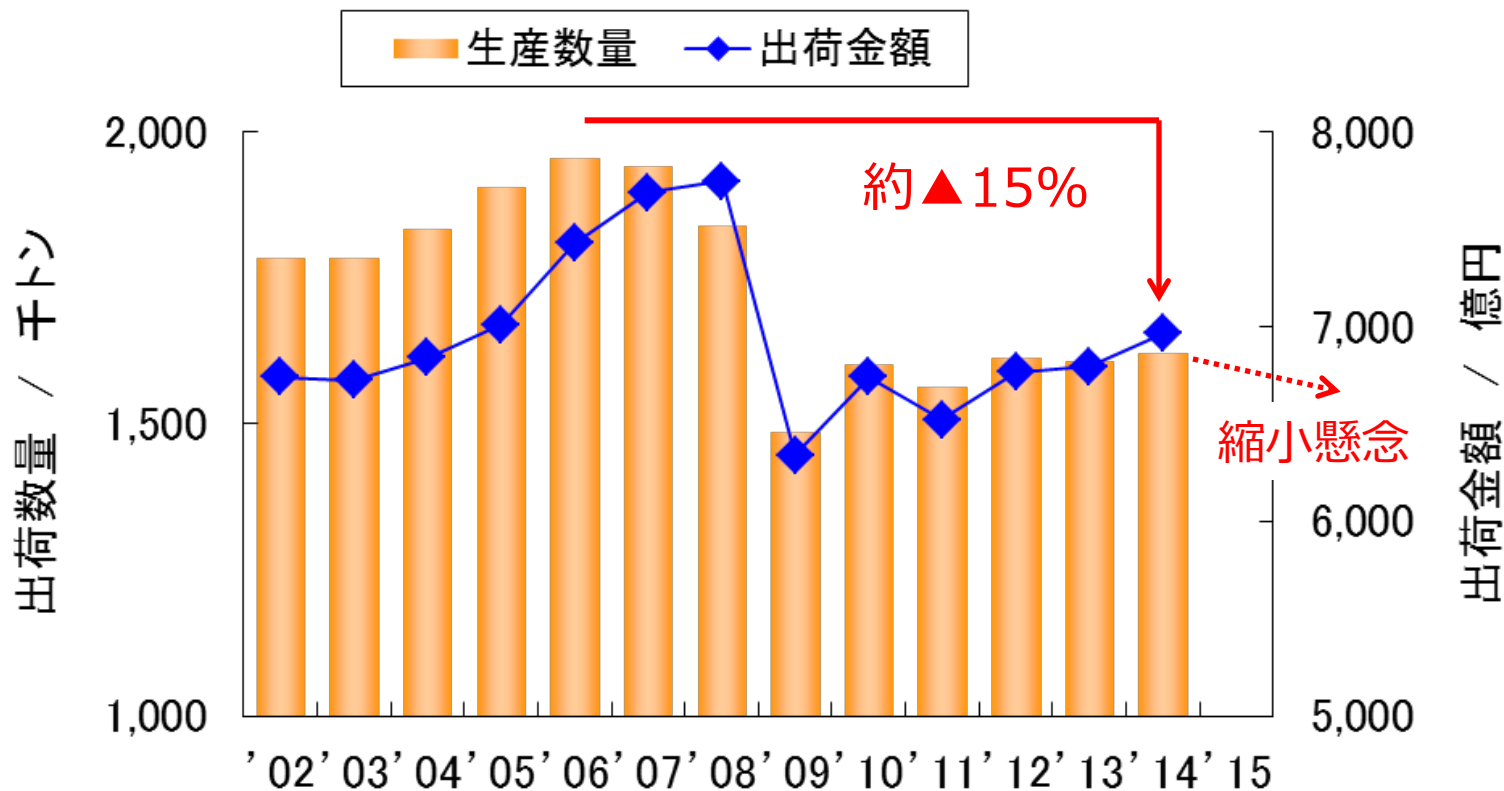
これからの10年で、塗料業界世界No.1を目指す

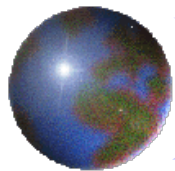




2. 塗料市場動向（国内）

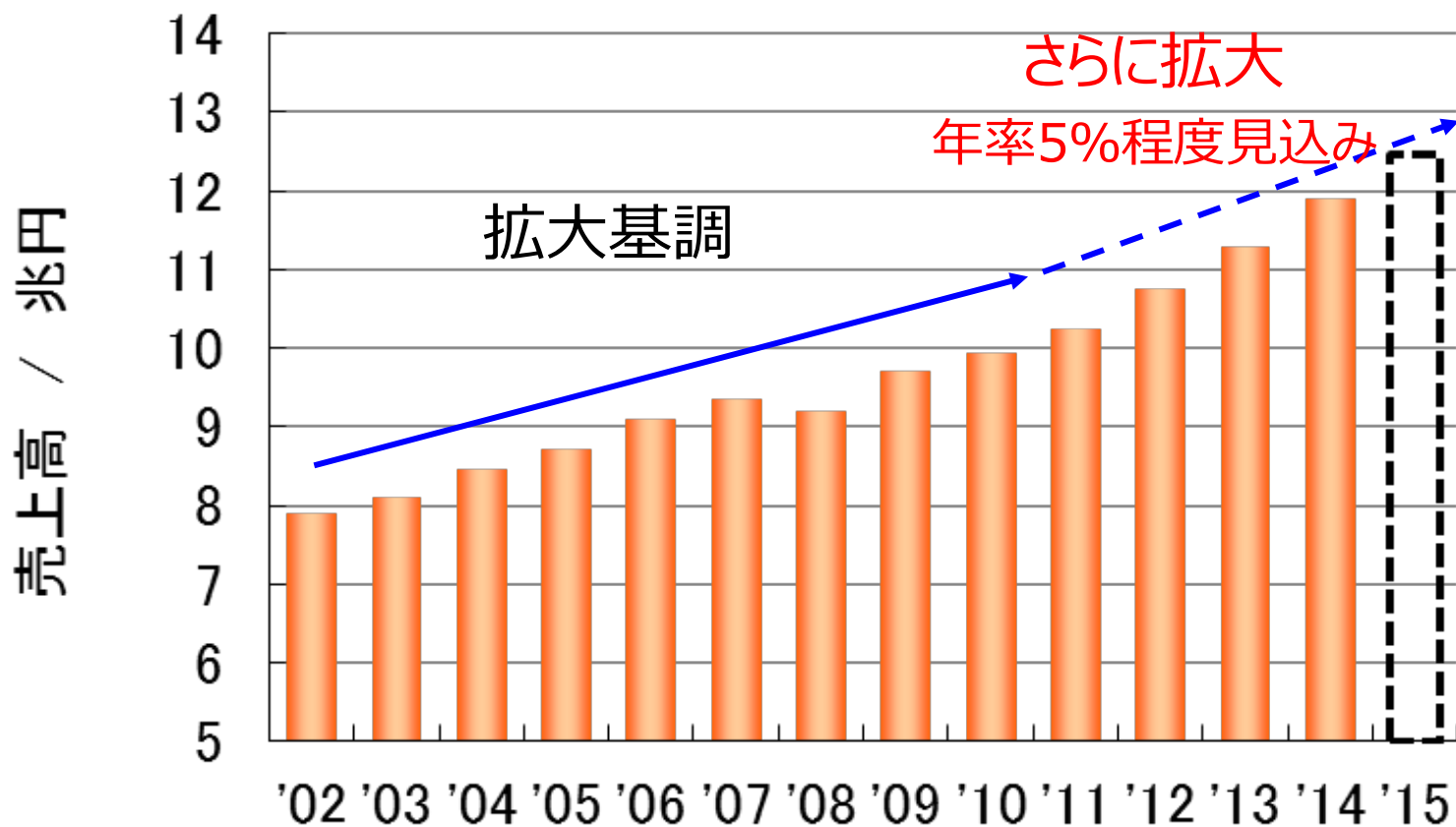
2007年レベルが需要のピーク。現状はピーク時の85%程度。
今後もこの規模水準が続くだろう（＝量的拡大は見込めない・・・）

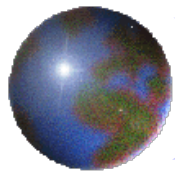




2. 塗料市場動向（グローバル）

拡大の主役はアジア・中東・アフリカを中心とした新興国
成長のためにはグローバル化が必須





3. グローバル塗料市場（特長や動向）

グローバルベースで見ると、塗料産業は一大成長産業の位置づけ

1. 建築塗料が主要分野

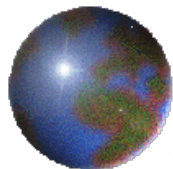
- ・ 建築用（建物向け）が塗料市場の最大分野
- ・ 需要拡大期が他分野よりも早く到来、早期化

2. 自動車塗料は着実に拡大

- ・ 日系に加え、欧米自動車メーカーへの事業展開

3. 寡占化へ

- ・ 新興国市場での需要拡大加速
- ・ グローバルプレイヤーの新興国への市場参入

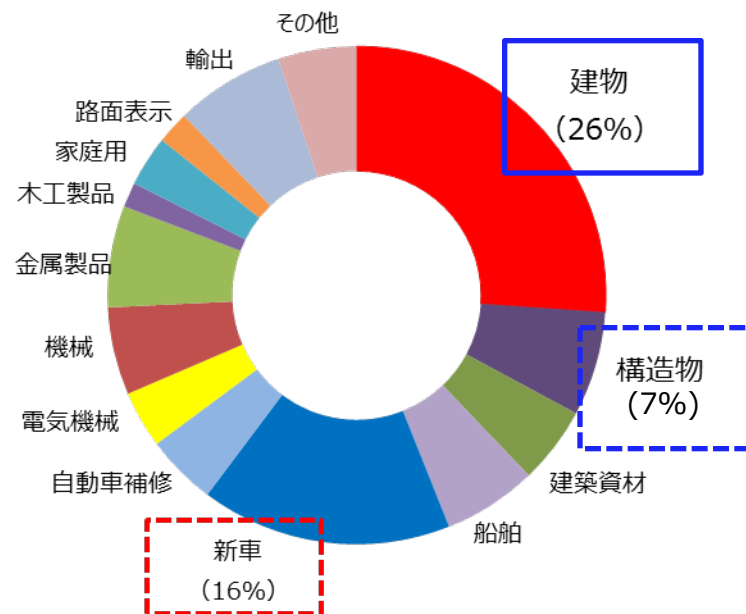
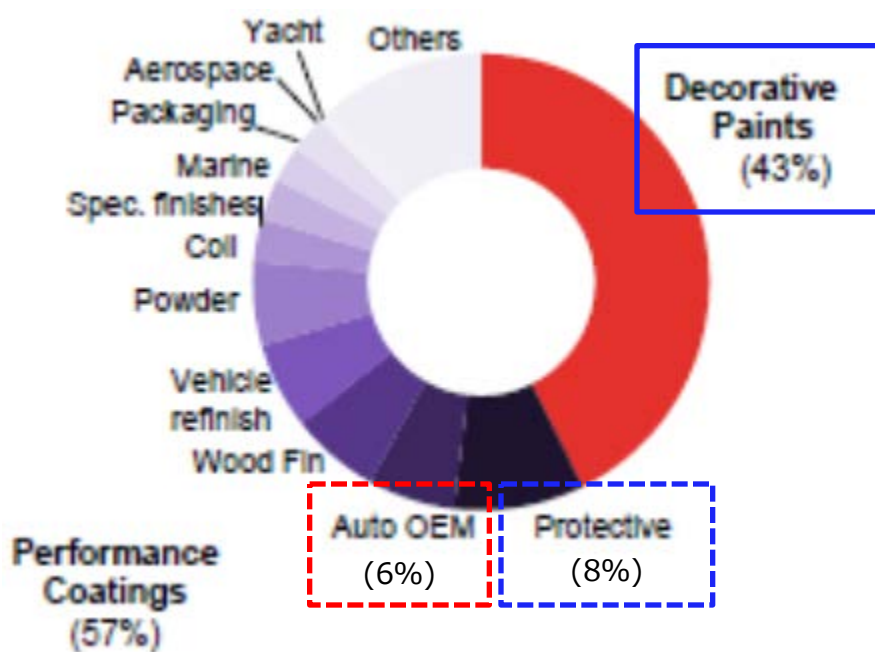


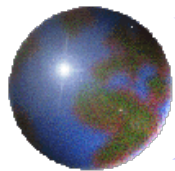
3. グローバル塗料市場（分野別売上構成）

グローバル塗料市場の約半分が建築塗料
塗装対象でみると、半分以上が建物・インフラ向け

グローバル塗料市場規模
= 約 1 3 兆円超（2014年度）

日本塗料市場規模
= 約 7 0 0 0 億円（2014年度）

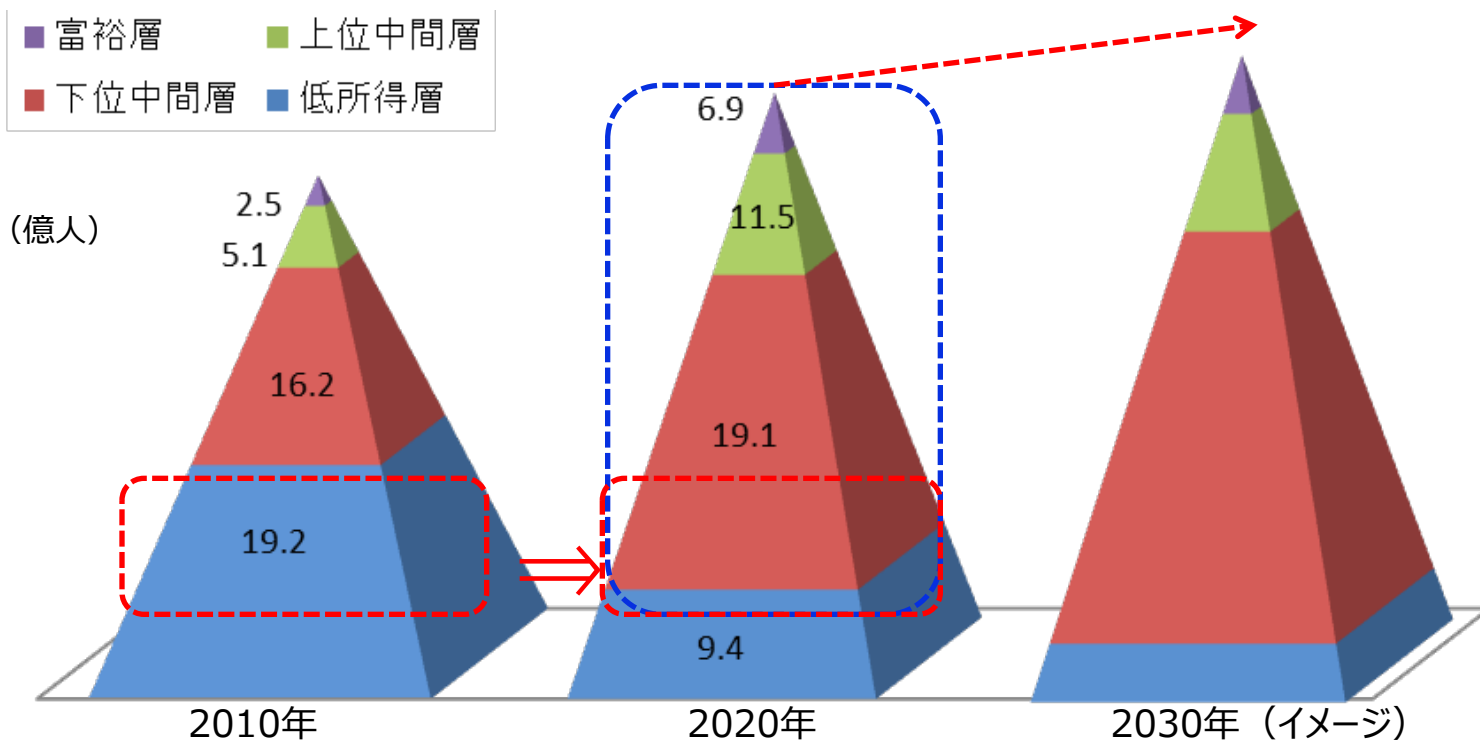




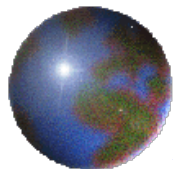
3. グローバル塗料市場（需要ターゲット）

新興国の中間層が急速に増加（低所得者層が中間層に移行）
この層が塗料市場において、ボリュームゾーンとなる

中間層以上人口 23.8億人 ⇒ 37.5億人 ⇒ 更に増加

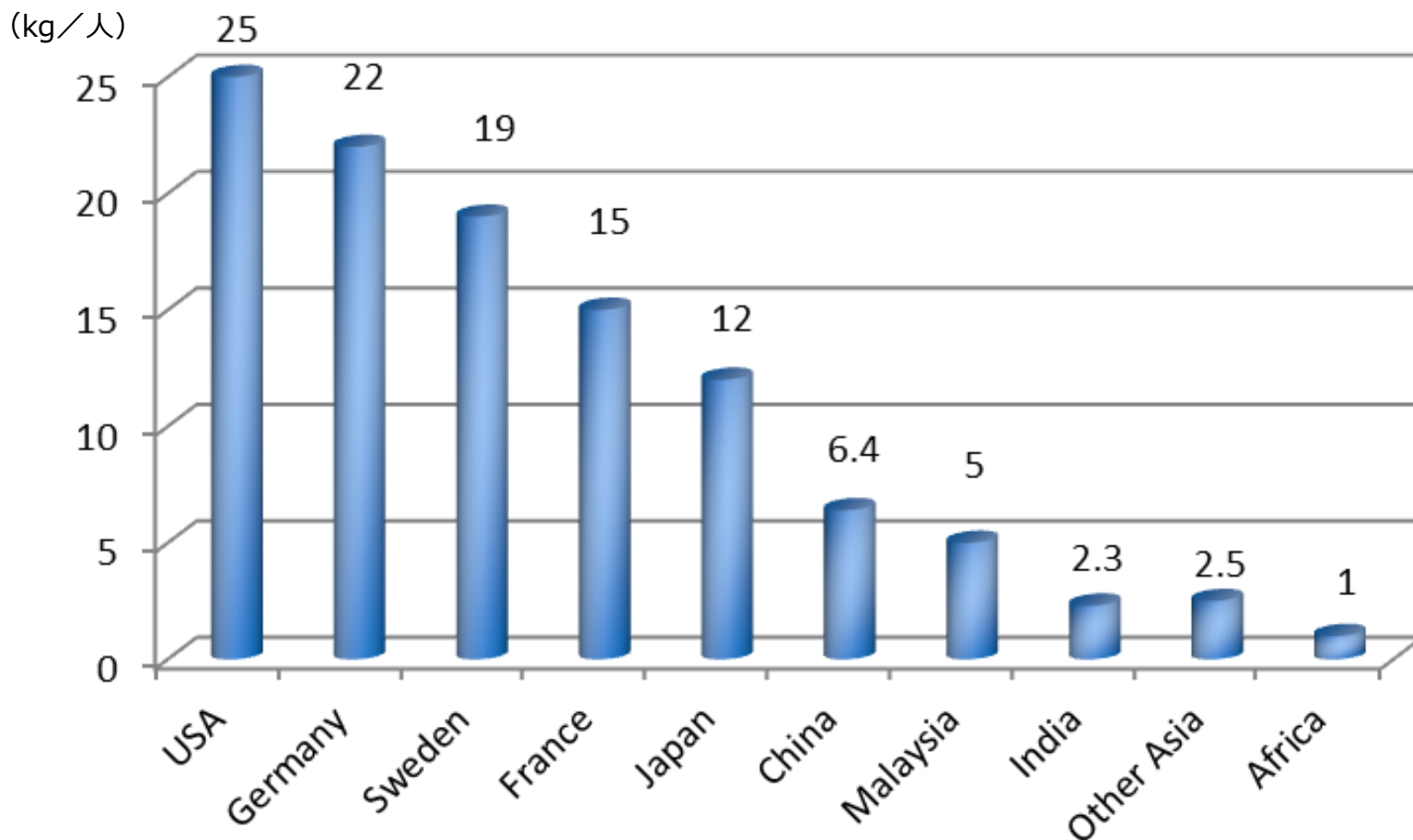


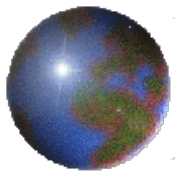
Source : 経済産業省統計情報



3. グローバル塗料市場（塗料消費量/人）

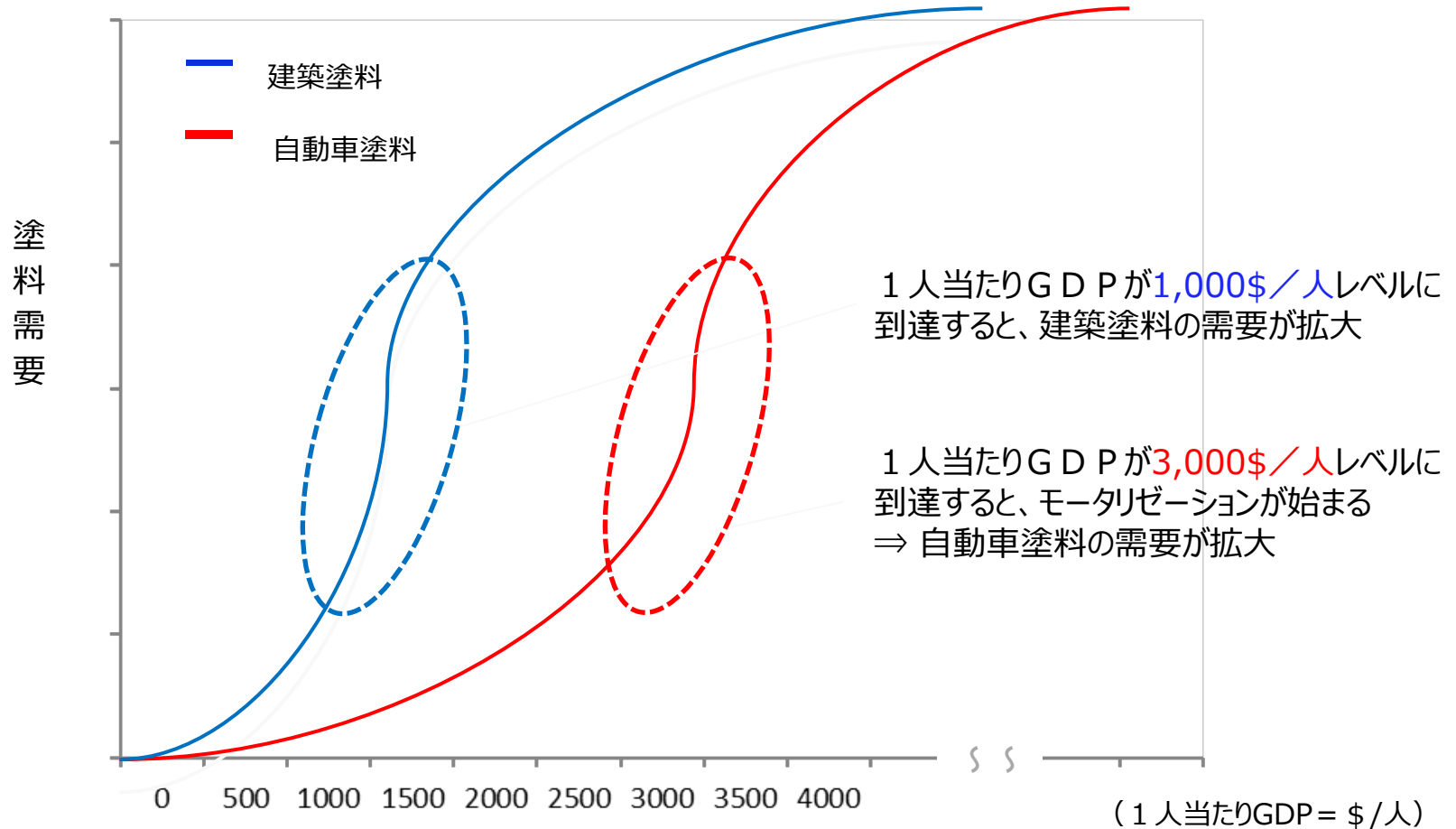
新興国の1人当たり塗料消費量は、今後、必ず上昇する

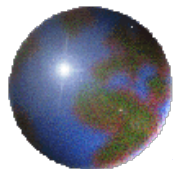




3. グローバル塗料市場（需要予測）

建築塗料が自動車塗料に先行して、需要拡大

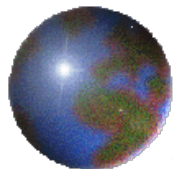




3. グローバル塗料市場（競合の動き）

グローバル企業の新興国への進出が加速
結果、塗料市場はグローバル企業での寡占が進む

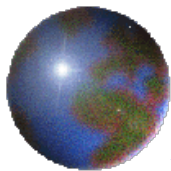




4. 当社のグローバル化（目指す姿）

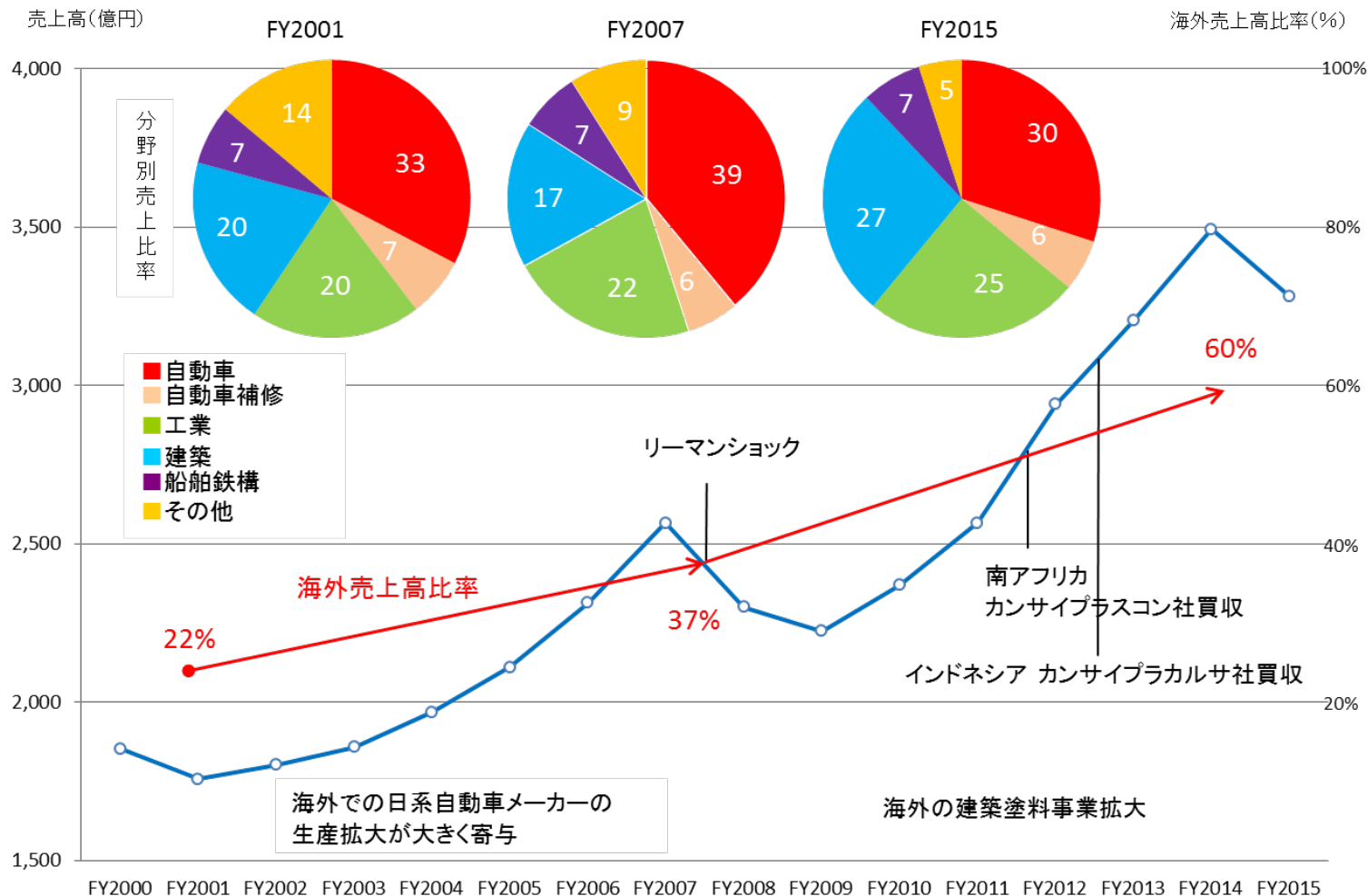
グローバルベースで競争力のある会社を目指す

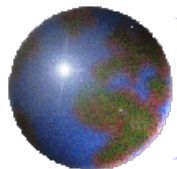




4. 当社のグローバル化（業績推移）

リーマンショックを境に事業ポートフォリオを大きくシフト





4. 当社のグローバル化（汎用分野の拡大）

自動車の1本足から汎用との2本柱化でグローバル化を加速

アフリカ事業

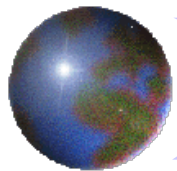
T O Bで南アフリカの会社をM & A (敵対的買収、デューデリなし)して参入
買収後、トップ人材供給、それ以外は現地オペレーションをそのまま残す
南ア市場だけでなく、アフリカ全体に展開するコア拠点

中東事業

競合メーカーから独立したメンバーとJ Vを設立（当社マイノリティ）して参入
将来、パートナーから株式を買い取るスキームあり
中東 + 北アフリカで、早期の参入地域拡大と収益向上の両立を目指す

インドネシア事業

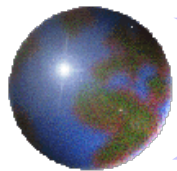
技術供与先からの株式買取りによる参入



4. 当社のグローバル化（事業別の特長）

B to B主体のビジネスからB to C主体のビジネスへと移行
異なる特長を持つビジネスモデルの両立が必要

事業分野	自動車・工業用塗料	汎用（建築・自動車補修）塗料
事業スタイル	B to B （グローバルメーカー向け）	B to C （一般顧客向け）
差別化訴求点	日本と同一レベルの 品質・サービスで差別化	地域ニーズ（ローグレード・安価）対応 （コモディティのため差別化困難）
市場展開のカギ	日本レベル達成 技術サービス、製造重視	ブランド・販売網樹立 他社ベンチマーク、自ら目標品質設定
市場参入	日本主導／日本方式の押し出し （後発可能）	地域主導 （先行優位）
生産体制	地域まとめ生産	アイスクリーム方式生産



4. 当社のグローバル化（取り組み内容）

汎用分野

・無人の野へ

グローバルプレイヤーによる市場寡占完了前に地歩を築く（ブランド樹立に10年）
既存のコア拠点からの周辺国への事業展開（7極体制）

・現地で強いパートナーと組んで事業展開

パートナーとの長期視点の共有、リソース確保、スピード重視

・現地に根ざしたビジネスモデルの構築

現地化の推進（日本方式にこだわらない）

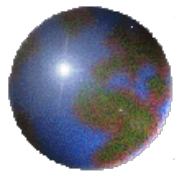
全分野共通

・経営リソースの共有と活用

信頼をベースとするブランド構築
ベストプラクティス推進、脱・自前主義

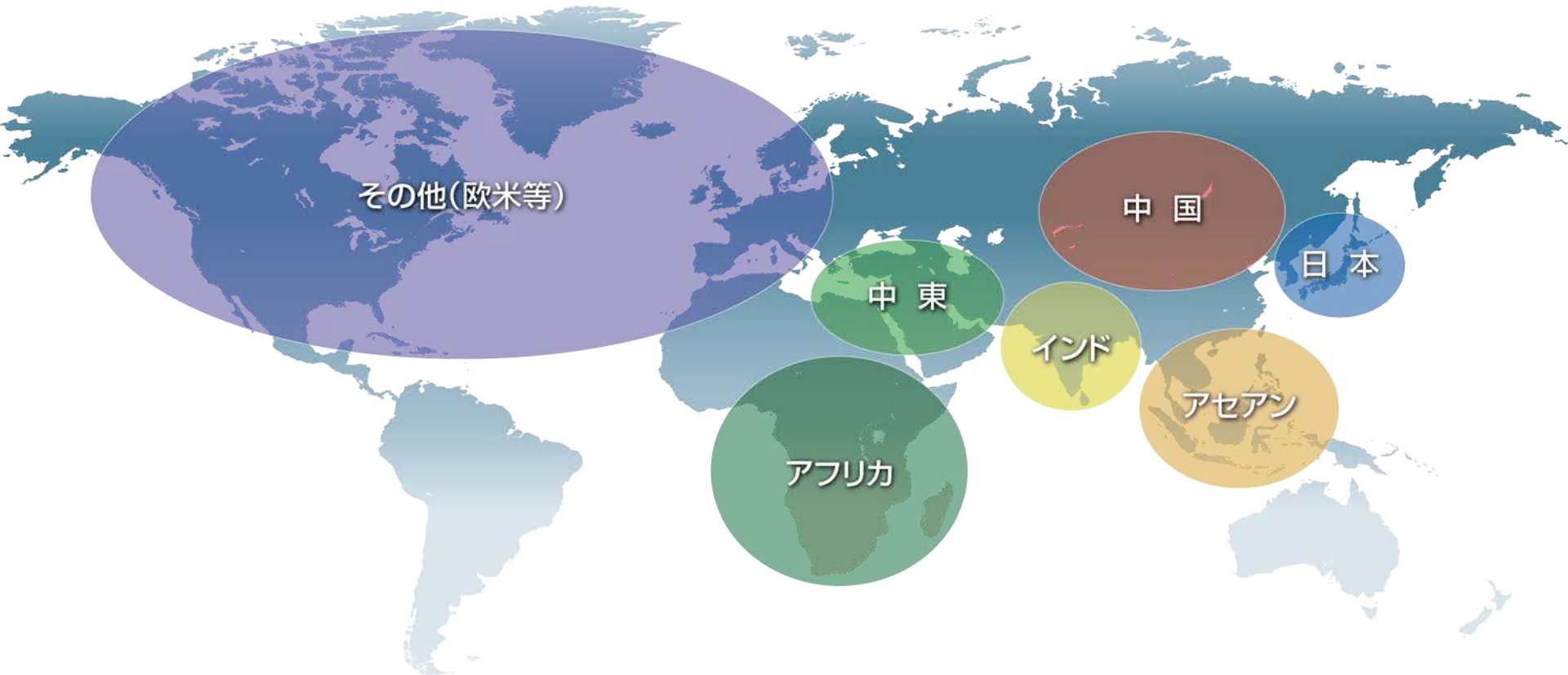
・高品質重視からQCD（特にコスト）重視へ

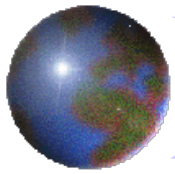
目標品質設定、競争ベンチマーク
工場重視からサプライチェーン（販売含む）トータルでの改善
品種・原材料、生産方式の統合化（極単位）



4. 当社のグローバル化（極単位経営）

世界を7極体制に分け、地域に根ざした事業展開を行う。
同時に、7極間での経営リソース(人材、ノウハウほか)の共有化と有効活用を推進 ⇒ 地域ごとの事業基盤の強化とシナジー創出





4. 当社のグローバル化（フェーズの変化）

汎用事業の拡大（アフリカ進出、中東展開など）に伴ない、
ビジネスフェーズが変化

・外から見る眼

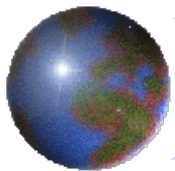
極東のニッチメーカー ⇒ グローバルメーカー、成長期待の高いプレイヤー
現地（ローカル）を大事にするプレイヤー ⇒ M & A 案件の増加

・外を見る眼

今後5年で市場が寡占化、トップメーカー間のシャッフルもあり得る
グローバルトップメーカーからの遅れ
インド以西の優れたビジネスモデル
スピード、コストが重要

・内での変化

品質至上主義の打破、日本がベストとは限らないことへの気づき
出自の異なるアセット保有が強みに
グローバル化を加速、ベストプラクティス・3つのクロス活動の推進



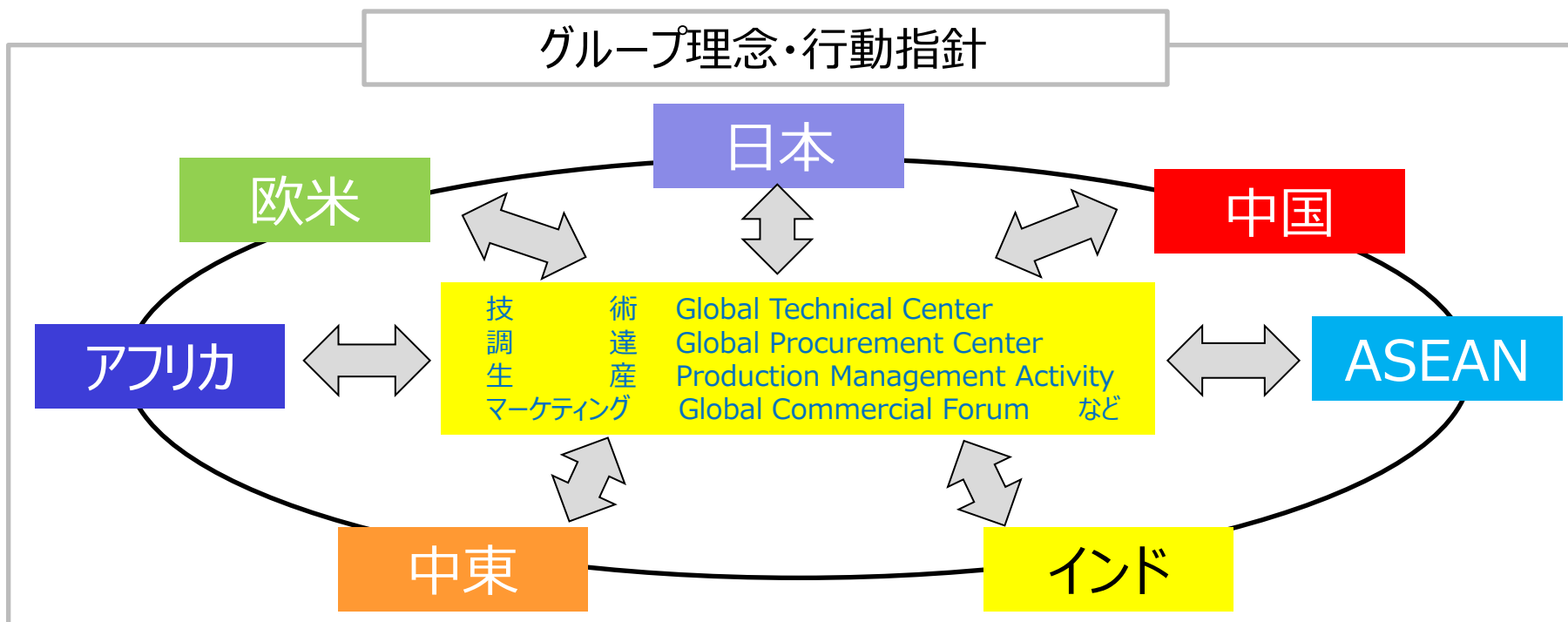
4. 当社のグローバル化（地域間連携）

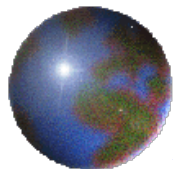
グループとして理念・行動指針を共有し、
 経営リソースの共有化・相互活用を行う。
 ⇒ グループ全体での戦略共有・効率化・
 コスト最小化を行い、競争力および
 経営基盤強化を図る。



地域統合の確立・自立・成長と
 グローバルKansaiの売上・利益
 人材力向上への貢献

ベストプラクティス活動の推進





4. 当社のグローバル化（進行中課題など）

・標準化

グローバルスタンダード構築

標準化による効率化・横展開加速、教育による浸透度向上

・全社改革の実施展開

生産領域でスタートした改革活動をグループ全体の活動へと進化

ベストプラクティスの共有と推進活動による全体のレベルアップ

穴ぐら視点からの脱却（オーナーシップ共有へ）

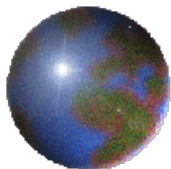
・ヘッドクォーター機能構築／コーポレート部門の強化

グループ全体を俯瞰し、モニタリング・舵取りによりシナジーを創出

業務監査的な立場で現場を強くする役割も担う

・I T 機能・体制の強化と活用

情報共有と活用による意思決定・業務スピード向上／セキュリティ対策



5. 当社の機能性製品の紹介



■ 漆喰(しっくい)塗料

日本古来の自然素材の漆喰を塗料化
漆喰特有の自然素材の風合いはその
ままに多彩な機能を発揮します。

- ▶ 消臭機能
- ▶ 抗菌・抗ウイルス機能
- ▶ VOCの吸着除去機能
- ▶ 結露抑制機能



■ ムシヨケ塗料

ムシ除け成分配合の塗料を壁に塗装
するだけで不快なムシが寄りつきに
くくなる。

- ▶ 人体への影響は無し
- ▶ 壁面の汚れ防止機能を有す



■ ガラス遮熱塗料

ガラス窓の外側に施工することで、
室内温度上昇防止する。

- ▶ 日射赤外線を60% カット
- ▶ 可視光透過率80%以上
- ▶ 省エネ効果の寄与

ご清聴有難うございました



関西ペイント株式会社