

関西ペイント…ミドルクラス、レートカマー(中堅の遅参者)の知恵

関西ペイントにおいては買収や合併会社の設立となった際に重視するのは、出資先の理念と関西ペイントの理念が同じ方向を向いているかどうかだそうです。大事なのは、目指す山が同じなら登り方が多少違ってても良しとすること。現地の経営陣や経営方針を尊重し、提携相手との間に信頼を築くことです。それが、結果的に速やかな買収や提携に結びついています。



関西ペイント 尼崎事業所

トルコのポリサンホールディングス傘下の塗料メーカーへの出資案件は約5カ月でまとめ、2016年10月に決まりました。この会社はそれ以前にも世界大手と出資交渉をしていましたが、経営体制の有り方を巡って交渉が難航し、1年以上話が進みませんでした。一方、関西ペイントは、相手方の経営の方針や独立性を尊重したため、スムーズな締結に至りました。このような自主独立の方針は、インド子会社の関西ネロラック・ペイントでも見られます。

関西ネロラック・ペイントはスズキ自動車のインド進出と共に設立されましたが、今では建築向け塗料のビジネスに大きく寄与していて、関西ペイントの海外事業展開の立役者となっています。日系企業においては、とかく日本流のやり方を良しとして現地会社に押し付けがちな傾向がありますが、関西ペイントは、現地労働者にも自由度の高さで好評だそうです。経歴や出身が多様な人材の構成が、さらに才能ある人材を呼び、会社の原動力と成長に結びついています。

しかし、有能な人材に任せるだけで成果が生まれるほど、経営は簡単ではないことも事実です。権限委譲型マネジメントのネックは、東芝の原発事業に見られるような「本社が現地企業を管理できなくなる事態」です。裁量を与えすぎて現地の子会社が暴走し、本社の指示や注意を聞かなくなると大変です。グローバル経営における権限委譲においては、管理と現地裁量のバランスの取り方が鍵となってきます。

関西ペイントでは、次の点に留意しながら現地体制を整えています。まずは、技術的優位性を常に関西ペイント側で持つことです。自動車、建築、工業など各種の塗料に共通する基盤技術…原料の設計技術、顔料の分散技術、色彩の設計技術です。これらの技術について、関西ペイントが絶対的な優位性を堅持することで、リーダー的な立場でいられるのです。

もうひとつは、相互的で親密なコミュニケーションを図ることです。各地域の経営のトップどうしで、技術、生産、購買など、各部門ごとに交流を図る「グローバル・ミーティング」の設定です。これは、「各々に展開している事業やアイデアを紹介・共有し合っていて、事業に役立てようとする場」です。

前号で紹介した蚊を寄せ付けない塗料やしっくい技術も、グローバル・ミーティングを活用して、「日本と海外」「海外と海外」の交流を図り、グループ各社に活かされています。このように技術や利益を共有・享受することでグループの結束力を保ち、現地子会社の身勝手を防ぐこともできるのです。要は資本関係による完全支配がない分、対話の機会を増やし常に相手の状況を知っておくことが肝心で不正や暴走の防止にも役立ちます。

このように関西ペイントは、ミドルクラス、レートカマー(中堅の遅参者)として知恵を絞りながら、グローバル企業としてトップクラスへの昇進を伺っています。尼崎・小田村の地で創業した関西ペイントが、国内後発メーカーからトップへ躍進したように、今度は世界屈指の企業に成長していく日もきっと訪れるに違いありません。