時を そして菌も 捉えろ

代表取締役社長**石野博氏**が、どのようにしてイノベーションと伝統的な価値が関西ペイントをグローバルな成功に導いたかを語る。聞き手はブランズウィックの**土屋大輔**。

関西ペイントは、何十年もの間、日本の組立ラインを流れる車を魅力的で耐久性のある色で覆うことを主なビジネスとしてきた。しかし、創立100周年に近づき国際的に拡大するにつれ、この日本の塗料メーカーは、自らのルーツである建設セクターがイノベーションへの新たな道を示していることを見出した：病気と闘うペンキを生み出したのである。アレスシックイは、消臭やウイルスや細菌を捕まえるしっくいをベースとした屋内用製品で、クリーンルームや診療所に適している。また、アレス・アンチモスキートは、デングウイルスの流行に対抗するためにマレーシアとインドネシアで導入された、蚊除け塗料である。

三菱商事出身の石野博氏は2013年に関西ペイントの代表取締役社長に就任。関西ペイントのグローバル展開と、技術的に高度な製品開発の両方を指揮している。成功するビジネスに共通してみられる特徴であるイノベーション、信頼、エンデュランス（持続性）の絡み合った糸について、関西ペイントの東京オフィスにて石野氏に話を聞いた。石野氏は、顧客満足へ注意を払うこと、またコアとなる社業が社会に明確な利益をもたらすことに注力することの重要性を強調。最も注目に値することは、石野氏が大企業らしからぬ柔軟性こそ必要と主張している点だ。「何事も世界中で同じやり方が通用するとは思っていない」と石野氏は言う。

この関西ペイントの価値観は、1863年京都生まれの創業者、岩井勝次郎に遡ることができる。彼の幼少時代、日本は活気に満ちた時代であった。1868年、長く続いた幕府による統治と鎖国政策が終焉を迎えた。新天皇は、彼の治世を「明治」換言すれば「開明的な統治」と定め、国を近代化の道に導き、その結果44年間の統治に渡って猛烈な社会変革がもたらされた。

1918年に大阪に創立された関西ペイントは、そのような近代化の波がもたらした産物だった。しかし会社を形作るにあたって、岩井氏は両親から学んだ伝統的な価値観も持ち合わせていた。–石野氏が関西ペイントの成功の礎と考える価値観である。岩井氏は父からは、「国家に役立つ人間になれ」と教えられ、母からは「如何なる困難にも耐えるように」と教えられた。

御社創業者の岩井氏の、「如何なる困難にも耐える」というエンデュランス（持続性、忍耐力、耐久力）への決意は、未だに御社に引き継がれていますか？

物事を成すためには一朝一夕ではできないし、そのためにはネバーギブアップの精神が絶対に必要。挑戦したり、難しい仕事をしたりすることで、目的意識が高められる–生き生きと生きることが出来るようになる。

塗料を作るのは驚くほど難しい。ケミカルの中に多くの要素が入っていて、用途に応じた使用条件がある。温度、湿度、塗布されるものの材質–これらを全部考慮しないといけない。その上設備や腕の問題がある。

難しい問題に直面した時はそれを成し遂げる能力が必要。これが「ネバーギブアップ」と言っている意味。それから、これはどこの業界でも同じだが成功するためにはイノベーティブでなければいけない。当社は日本の伝統的な塗料である漆を石油製品から作った日本で初めての会社だった。そういったイノベーションが、当社が長きにわたって商品を販売し続けている一つの理由だ。

もう一つの理由は、変化する時代のニーズに対応すること。要所要所で、どうしたらより良い顧客サービスができるかが見える人材が組織に入ってくる。過去50年で当社のビジネスは建設から造船、造船から自動車へとシフトしてきた。また、2007–2008頃のリーマンショック以降、当社はもっとインターナショナルになった。

日本の関西ペイントの塗料ブースにて、自動車本体にトップコートが塗布されている。

ILLUSTRATION NIGEL BUCHANAN

このように変化できる能力が鍵。我々の、会社としてのエンデュランスの起源は、社会貢献と顧客重視という当社のモットーに戻る。当社の社是の第一行目であり、トッププライオリティだ。当社はフレキシブルに顧客のニーズに応えていく用意ができているということだ。

建設、造船、自動車と御社が発展してきた中で、会社はどのように変化しましたか？

建設では、キーワードは信頼–顧客の信頼を得ることだった。それは必ずしもイノベーションの問題だけではなくて、良いサービスを提供することから絶対逃げないということ。

船でいうと、船底用に特別に開発された塗料が差別化要因になった。船底には沢山のフジツボや藻など海の生物が付着してしまう。これが水の中を進む時に船体の抵抗を上げてしまう。当社はこう言った生物が船底に付着しにくくする塗料を開発したが、同時に、スズや鉛の使用を規制する新しい環境規制にも対応させた。これが真のイノベーション。このような技術はいまだに当社のナンバーワンの強みとなっている。

そして船用のペンキと自動車のペンキというのは・・・

全く違う。船も建築も“常乾”（常温乾燥）といって、焼き付けずに塗っておしまい。自動車は大量生産だから、塗って、自然乾燥するまで待たずに焼いて、また塗って、また焼いて。そうすると塗料の化学反応が変わってくる。そんな中で数秒間に一台で回転させている。速乾性、焼く温度、冷却に必要な時間、樹脂が変形してしまう温度、これらの問題をすべて解決しないといけない。

自動車は美粧性が重要だが、船は海の生物が船底に付着しなければ充分、長持ちすればそれで充分。精度が全然違う。

今やグローバル規模で品質管理していかなければいけない。当社は日本の自動車2台につき1台の塗料を塗っている。しかし、グローバルサプライヤーになるためには、クライアントが行くところにどこへでもグローバルについて行って、同じサービスをどこでも提供しなければいけなかった。ついていけなければ、切られていただろう。

グローバルサプライヤーになるまでの移行期間にどのような困難がありましたか？

今から思うと、北米、ヨーロッパのやり方を知るチャンスを逃したと思う。というのも、自分の手でビジネスをやらなかったから。ヨーロッパは特に生産方式が進んでいて、90年代に出た非常に進んだコスト重視の生産方式がある。当社だけでなく日本のメーカーのほとんどが、変化が起こっていることに気が付けなかった。逆にインド、中東、アフリカでは、自分でビジネスをやっていたから、苦労した所もあったけれども、苦労したなりに成功するために何が必要かが見えてきた。

謙虚に学ぶつもりで事に当たれば、色々なことが目に見えてくる。そうでなければ目に見えてこない。少なくとも、そういう物の見方をする癖を付けなければいけない。自分でやらなければならないとしたら、どうやるのか？この視点を失うと、ポイントが分からなくなる。

それは企業全般にとって重要な教訓ですね。ほかにご自身のご経験から得た教訓はありますか？

日本企業はとても規律正しくて、特に生産の細部とか人との約束事に非常に厳格。そうすると信頼を得る。日本の強さはそこ。けれどもそれは日本の弱さでもある。日本企業はマネジメントを標準化したり、プロセスや合意事項で相手にも期待している規律のようなものをはっきり明示する癖が付いていない。日本国内ではそれで構わないかもしれないが、企業がグローバル展開するとき、一気に問題になる。やることと、やらないことははっきりと明示して、皆に伝えて、教育しないといけない。このことは、これから日本がグローバル化するときに、非常に重要なポイントになってくるだろう。

そうすると、自動車用塗料のイノベーションによって技術重視へと繋がっていったのですか？

そうです、重要なステップだった。自動車用塗料はこれからも最も注力して行く。もし安定的に技術で勝てれば、技術で差別化できるから競合他社より有利に立てる。だから自動車は当社のメイン顧客だし、当社のベースとなるのは当社が確立された日本。この強い基盤がなければリスクをとることはできない。では、リスクを取るのはどこか？それは商品でいうと建築であり、場所でいうとインド、アフリカ、中国。

新しいマーケットでリスクをとり、アレスシックイのような塗料も開発しているところということですね？

そう。両方です。ロケーションは当社の扱う商品にとって大きく影響する。日本では塗り替えを7年から10年ごとに行うから品質を優先する。海外は、場所によっては1年ごとに塗り替える。そうすると、安くないといけないし、耐久性は二の次。安いものを作るのは難しい。

競争力という意味では、「松竹梅」*の「松」ばかりでは勝負にならない。「松」はピラミッドのトップの5%でしかなくて、大部分は「竹」–このボリュームゾーンを持っていなかったら商売にならない。日本の電機メーカーが失敗するのはそこ。

*

「松竹梅」という言い回しは、何かの品質についてランク分けするためのラベルとして日本で広く使われている。「松」は高品質で最も値段が高いこと、「竹」は中程度の品質、「梅」は低品質や値段が安いことを示している。

PHOTOGRAPHS: COURTESY OF KANSAI PAINT

大阪近くにある関西ペイント工場。写真は1937年に撮影された。中央の煙突は日本語で会社名を冠している。関西ペイントは1918年に創立、工場の中でも最も古い部署は左下角の部分に見られる。

しかし、マスマーケット用の「竹」で差別化するのは簡単ではない。ブランドを確立するには、長い時間をかけてやっていかないといけない。–レートカマーにとっては、簡単なことではない。なのでまず、知名度を良くするという意味では、当社はマンチェスターユナイテッドをスポンサーしている。それで人々に当社のブランドについて語ってもらう。次に技術で差を見せる。虫除け塗料とか、機能性の高い製品を提供するのは、それが伸びることはもちろん期待してるけれども、それに加えてこういった製品から得られる知名度やブランド力も期待している。これらの商品は当社にこれだけの技術があるということを示してくれる。グローバル市場でのレートカマーとしては、イノベーティブだということを示さないとブランドを確立することはできない。

もう一つの動機はやはり社会貢献–我々のトッププライオリティだ。単にサステナブルとか、毒性がない塗料というだけではなく、健康に寄与するものを作っていきたい。虫除けの製品は発展途上国だけでなく、先進国でも重要になるだろう。

これはこれから着手しないといけない新しいフェーズ。企業がサステナビリティーや健康に、チャリティーではなく、コアとなる社業を通じてどうやって寄与できるかが問われている。

当社のCO2排出へのアプローチは良い例。自動車塗料の焼き付け温度を下げたり時間を短縮すれば、CO2排出量が減る。同様に、液化天然ガスのパイプラインの内径をコーティングして摩擦を減らす製品がある–運送効率が20%ぐらい上がる。パイプラインは何千マイルにもなる。内径がスムーズになって運送効率が上がれば、運送に必要なCO2、エネルギー量が減る。

こういう形で社会に貢献するのがベスト。コアとなる商売から切り離されたCSRプログラムに注力することはできない。

最初から抗菌、抗ウイルスを目指してペンキを開発していたのですか？

いいえ。基本的には、湿度調整や消臭の研究を進めていたところ、我々の開発した製品に抗菌やウイルスを殺す効果があることがたまたま分かった。大阪大学の教授にそのことを証明してもらっていた。エボラが発生した時、現場の看護師や医師への二次感染の予防に役立つのではないか、と考えた。–患者の治療において深刻な問題だ。そこで、布を塗料でコーティングしようと考えた。今では紙、フィルムにも塗れる。

しっくいという素材を使おうと思われたきっかけは？

しっくいの中には、サンゴや貝が元になって生まれた石灰が含まれている。しっくいにはポーラスと呼ばれる穴が沢山開いていて二酸化炭素と水分を吸う。日本では昔から土蔵に使われていた。単なる断熱だけでなく、室内がひんやりして、さらっとしている。菌が発生しにくくなる。

ポーラスの中にまた無数の穴が開いているので、すごい表面積になる。それが完全に固まるまで7、8年かかる。それまでの間、湿気を吸って臭いを消す。中でずっと生きて呼吸している。しっくいの構造が、こういった使用用途に適している。

世界中で昔からずっと、しっくいは壁に使用されてきたのですね。長く耐え残ってきた技術です。

そうです、日本独特ではない。関西ペイントは、しっくいを使いつつ、高品質で尚且つきれいに見せるペイントを開発してきた。SARSのときに長崎大学の安田二朗教授という、疫学、エピデミックの権威の先生に、製品の効果を調べてもらった。風邪であれ、ノロであれ、SARSであれ、MERSであれ、エボラであれ、ウイルス全体に効くということが証明された。–どれでもメカニズムは一緒。穴の中に空気中の水分が入ってきて、中で吸着すると、アルカリの雰囲気が出てきて、結局ウィルスは不活性化されてしまう。しかも石灰石なのでCO2を吸い込むわけで、地球温暖化対策にも良い。

虫除けの製品を開発するに至ったきっかけは？

4年前に、茂木敏充経済産業大臣（当時）とご一緒したタンザニアとケニアへの視察の際、住友化学の方がオリセットネット（マラリア蚊除け成分が繊維に織り込まれた蚊帳）の中にピレトロイド系殺虫剤が織り込まれていると説明しているのを偶然聞いた。ではこれを塗料に入れてみたら？という発想で、住友化学の方から分けてもらった。

素早くできるので、南アフリカで開発させた。グローバルで発表したところ、アフリカと、デング熱が発生していたマレーシアで提供した。デング熱対策として、マレーシア政府が支援する協力企業と一緒にやってすぐに実現した。

会社の大きな転換点になったご決断は？

一番大きいのはアフリカ。色々な買収をしたが、南アフリカの買収は一番効果が大きかった。色々なことが見えてきた。製造方法とか、色をどこで製造するとか、どうやって製品統合するか、など。それまでうちはASEAN、中国、インドまで進出していた。インドビジネスは異質な印象だったが、アフリカでの買収によって、インドはアフリカに共通するビジネスのやり方、特にサプライチェーンの扱いについて、先例を示していたのだと気づいた。これは会社としての成長フェーズが変わった時だった。あるサプライヤーさんから、「関西ペイントさん、グローバル企業にやっとなりましたね」と言われた。

日本オフィスでは、今までASEANとか中国がグローバルプラクティスの標準値と考えていた。しかしアフリカでの買収後、当社はこれまでとは全く違った視点を持っている。

以前お勤めだった三菱商事でのご経験は今のお仕事に生かされていますか？

ものすごく生きている。三菱商事は自動車メーカーであるいすゞのフィリピン参入を支援することになった。トヨタ、三菱自工、ホンダなどが進出した後の最後参入。ではいすゞはどのように勝負するか？

他の企業はモデルチェンジはグローバルに統一しているから一つのマーケットのために何かをするというのは問題外。新モデルは4、5年に1回出るけれども、その間は空白。そこで我々はいすゞに毎年フィリピン用に新モデルを出すように説得した。シートも真っすぐきれいにしたり、あるいはDVDプレイヤーを後ろに付けてみたり、マッサージ器を付けてみたり、チカチカするサイドランプを持ってきたり、グリルを変えたり、色を変えたり。大幅な変更ではないけれどフィリピンのマーケットで受けが良いマイナーチェンジ。

新モデルを出すことがブランドの宣伝になるというのが我々自身の発見だった。宣伝広告費が他社の10分の1になったけれども、それほど必要がないので広告はやめた。マーケットのレートカマーとして、他社と違う方法でビジネスする方法を見つけることが鍵。

技術のイノベーションと同じくらいビジネスモデルのイノベーションが重要。それはマーケットのニーズに合わせて何でも調整をすること。車を農作業等に使う層が非常に多いタイだと、いかに燃費がいいかとかリセールバリューが徹底的に宣伝される。フィリピンでは車を購入する層が富裕層だから、誰もそんな広告は気にしない。そうではなくて、何か新しいもの、ファッショナブルなものが欲しい。顧客のデモグラフィックが違う。

これは今の私の仕事にも重要な点だ。何事も世界中で同じやり方が通用するとは思っていない。マーケット毎に何が関西ペイントにとってベストかを探すしかない。どうやって関西ペイントの強みを生かしたビジネスモデルを作るかと？そこは私はフレキシブル。色々なことに徹底的にね。

御社は創業後100年の節目を迎えようとしています。日本企業は非常に息の長いことで有名なわけですが、その秘訣はどういったところに？

顧客のニーズは常に変化している。つまるところ、常にアンテナを張って、顧客や世の中が本当に求めてるものは何かということへの感度を上げることが重要。長期の戦略をもって、愚直に、正直に、信頼を裏切らずに、やっていくことに尽きる。

ブランズウィックのパートナーである**土屋大輔**は入社前は日本外務省に勤務。日系クライアントへの国際コミュニケーションのアドバイスや非日系クライアントの日本での活動をサポート。ロンドン事務所のジュニア・リサーチャーの**セーラ・スクラー**とコンサルタントの**原田亮子**が取材をサポート。

謙虚に学ぶつもりで事に当たれば、色々なことが目に見えてくる。そうでなければ目に見えてこない。

石野 博

2003年に三菱商事を経て関西ペイントに入社。2013年より関西ペイント代表取締役社長。南アフリカにおけるトップ塗料メーカーで取締役会議長も務めている。

関西ペイントは大阪で1918年に創立、日本の最大手塗料メーカーの一つである。世界中に展開しておりペンキ製品のアレスコブランドを製造している。