

아프리카에서 세계시장으로

간사이페인트



KANSAI PAINT

- ❖ 소재지: 大阪市中央区今橋二丁目6番14号
- ❖ 설립: 1918년 5월
- ❖ 자본금: 25,658백만 엔
- ❖ 종업원 수: 12,491명 (연결, 2016년 3월 31일 현재)
- ❖ 매출액: 39,714백만 엔 (연결, 2016년 3월 31일 현재)

아프리카에서 세계시장으로_간사이페인트 (No.55)

< 요약 >

- 일본 국내시장에서는 자동차용 도료분야에서 최강자의 이미지가 있었지만 해외시장에서는 그렇지 못했던 간사이페인트를 종합상사 출신인 이시노 사장이 부임하면서 대담한 개혁에 착수함
- 간사이페인트를 ‘중간규모의 지각자’로 설정하고 아프리카를 기점으로 한 세계 톱클래스 진입을 목표로 매진하고 있음
- (벤치마킹 포인트) 강자가 개척하지 못한 지역을 공략하는 등 상대적으로 늦게 시장에 진입하는 지각자로서 취할 수 있는 전략을 하나씩 추진하며 성장을 거듭하고 있음

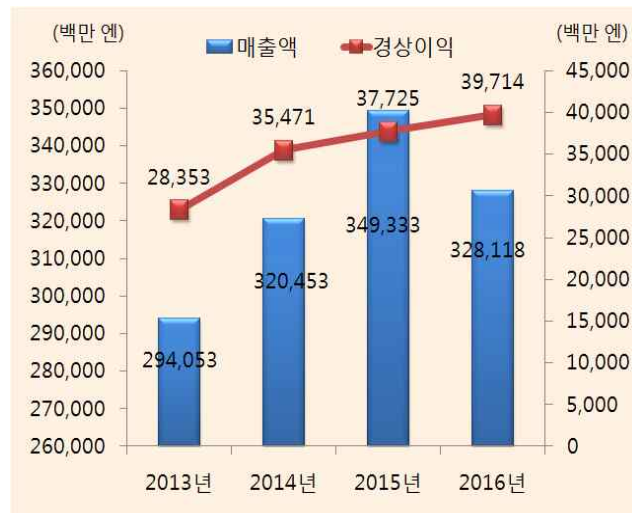
1. 국내 1위 자리를 내준다

- 간사이페인트는 자동차용 도료 분야에서는 일본 국내에서 가장 큰 규모를 자랑하는 기업임
 - 도요타자동차를 비롯한 일본의 자동차업체 모두를 고객으로 확보하고 있으며, 그들이 요구하는 높은 품질수준을 지켜올 수 있었던 것은 간사이페인트의 기술력이었다고 할 수 있음
 - 독자적인 발색(發色)기술은 물론 흠집이 나기 어려운 도료기술 등은 세계 최고 수준이라는 평가를 받고 있음
- 해외시장에도 자동차업체와 함께 비교적 빠른 단계에 진출했음
 - 인도와 아시아지역의 사업은 그 동안 확대를 지속해 앞으로 몇 년 후면 일본 국내 사업을 뛰어넘을 수준에까지 이르렀음
 - 2016년 3월 결산 매출액은 전년대비 6% 감소한 3281억 엔이었으며, 영업이익은 10% 증가한 347억 엔을 기록했음

□ 엔화가치가 상승한 영향을 받아 매출이 감소하기는 했지만 해외사업의 확대기조에는 변함이 없음

○ 그럼에도 불구하고 이시노(石野)사장은 “세계 최고 수준의 기업과 비교하면 아직 규모가 작다. 이대로라면 세계 최고 수준에 들어가기 어렵다.”고 말함

<그림1> 간사이페인트의 매출액 및 경상이익 추이



자료: 간사이페인트의 홈페이지에서 인용

□ 간사이페인트가 비교적 이른 시기에 해외에 진출했던 것은 주요 고객인 일본의 자동차업체에 도료를 현지에서 공급하기 위함이었음

○ 따라서 당시에는 스스로 해외 현지에서 도료사업을 개척하겠다는 의식이 거의 없었다고 할 수 있음

<표1> 간사이페인트의 세계 지역별 생산실적(2016년 3월말 결산)

	생산액(백만 엔)	전년동기대비(%)
일본	83,051	△5.0
인도	41,380	△10.9
아시아	43,458	△16.2
아프리카	18,613	△18.2
기타	12,403	△16.7
합계	198,907	△11.0

자료: 간사이페인트의 유가증권보고서에서 인용

□ 약 130조 원에 이르는 것으로 알려져 있는 세계 도료시장 중에 자동차용으로 쓰이는

도료는 약6%에 불과함

- 전체 시장의 약40%는 주택과 오피스의 내외장용의 건축용 도료가 차지하고 있음
- 그러나 자동차용 도료분야에서 강점을 보이고, 일본 국내의 건축용 도료 시장이 작았기 때문에 이 분야에서 간사이페인트의 존재감은 크지 않았던 것이 사실임

□ 이러한 상황이었음에도 불구하고 간사이페인트 사내에서는 위기의식이 그다지 높지 않았음

- 최고수준의 시장점유율을 확보하고 있는 자동차용 도료 분야에서의 ‘승자 의식’이 해외사업 확대의 필요성을 느끼지 못하게 했던 것임

□ 2014년 이러한 사내 분위기를 극적으로 전환시키는 일이 일어났음

- 당시 일본 국내 2위 업체였던 ‘일본페인트’가 지주회사제로 변환하면서 싱가포르의 대형 도료업체 월트럼 그룹과 아시아에서 전개하는 합작회사를 연결 자회사로 편입했음
- 연결 매출액으로 5000억 엔 규모가 된 일본페인트는 간사이페인트를 제치고 도료 업계 일본 국내 최대 규모가 되었고, 세계에서 5위로 부상하였음

<표2> 간사이페인트의 세계 지역별 판매실적(2016년 3월말 결산)

	생산액(백만 엔)	전년동기대비(%)
일본	155,367	0.9
인도	65,800	△5.4
아시아	58,897	△11.1
아프리카	29,251	△26.0
기타	18,801	△6.1
합계	328,118	△6.1

자료: 간사이페인트의 유가증권보고서에서 인용

2. 세계 업계재편

□ 규모를 키우며 급부상한 일본페인트와는 달리 간사이페인트는 세계 10위 밖으로 밀려나게 되었음

- 자동차용 도료만으로는 세계 최고 수준의 대열에 합류할 수 없다는 것이 분명해지는 순간이었음

- 간사이페인트가 세계적인 업계 흐름을 파악했을 때는 이미 도료업계의 재편이 막바지에 들어선 단계였음
 - 네덜란드의 어그노벨, 미국의 PPG인더스터리즈 등 세계 최고 수준의 업체들은 최근 10년 사이에 인수합병을 통해 글로벌 체제의 기반을 다졌음
- 간사이페인트는 일본 국내에서 강한 사업기반을 가지고 있으면서 세계시장에서의 사업전개는 적극적으로 하지 못한 전형적인 내수지향형 기업이었음
 - 그러나 이시노사장은 근본적인 변환의 여지가 충분히 있다고 생각하고 포기하지 않고 밀어붙였음
 - 2013년 4월 사장에 부임한 이후 세계 시장으로 나아가기 위한 전략을 하나씩 추진하기 시작했음
- 이시노사장은 세계시장에서 간사이페인트가 어떤 존재인가를 명확하게 하고 경쟁하는 방법을 강구하면 세계 최고 수준의 업체로 탈바꿈할 수 있을 것으로 믿었다고 함
 - 이시노사장은 먼저 간사이페인트를 뒤늦게 세계시장에 뛰어드는 중견업체로 규정했음
 - 일본 국내에서는 상대적으로 규모가 큰 기업이라는 이미지가 굳어 있지만 해외시장에서는 달랐기 때문임

<표3> 간사이페인트의 아프리카 및 중동지역에서의 최근 주요 사업 동향

지역		시기	사업내용
중동	터키	2016년 10월	화학업체, 도료업체에 출자
	이란	2016년 2월	경제제재 해제를 계기로 이란에 재진출을 검토
	사우디아라비아	2016년 8월	플랜트설비용 도료의 사우디인더스트리얼페인트컴퍼니 인수를 발표
아프리카	모로코	2016년 4월	자동차용 도료의 신공장 건설. 2017년 2월에 가동 예정
	나이지리아	2016년	현지 도료업체와 합작회사 설립. 주택 내장 등에 쓰이는 건축용 도료 등을 공급할 계획
	남아공	2011년 4월	최대 도료업체 프리월드코팅을 인수
	짐바브웨	2013년 7월	최대 도료업체 아스트라 인더스트리를 인수
	케냐	2016년 8월	최대 도료업체 인수를 위해 합작회사 설립

자료: NIKKEI BUSINESS 2016.10.17. 企業研究 Vol.96에서 인용

3. 아프리카에서의 도전

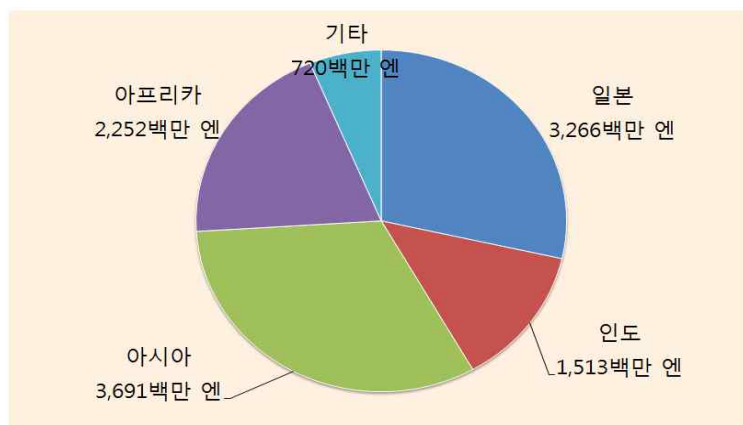
- 간사이페인트는 아프리카에서 생활환경을 개선하는데 도움이 되는 프로젝트를 진행시키고 있음
 - 아프리카 남부에 위치한 빈민 국가 중 하나로 꼽히는 잠비아는 10월은 우울한 시기의 시작임
 - 우기의 잠비아에는 많은 주택지역에서 비가 오면 하수가 범람하고 모기가 대량으로 발생함
 - 이것이 모기를 매개로 하는 감염병인 말라리아의 온상이 됨
- 잠비아 대부분의 지역에서 매년 빠짐없이 말라리아가 크게 유행하고 있는 상황임
 - 특히 어린 아이들이 감염되면 생명을 잃을 수 있는 심각한 상황에 이르는 경우가 있음
 - 따라서 많은 아이를 가진 부모들은 이 시기를 불안에 떨며 매일 매일을 보내야 하는 어려운 상황임
- 말라리아의 위협은 아프리카에 사는 많은 사람들을 고통스럽게 하는 사회문제가 된지 오래되었음

- 2016년 10월에 이 문제를 해소하기 위한 프로젝트가 바로 잠비아 수도에서 시작된 ‘안티 감염 프로젝트’임
 - 주택 벽면에 특수한 도료를 칠해서 집안으로 모기가 들어오지 못하게 하는 프로젝트임
- 이 도료에는 살충제 등에 사용되는 필레스로이드 계열의 화합물이 포함된 특수한 것임
- 이 물질은 모기가 흡인하게 되면 신경이 마비되어 결국에는 사망하게 됨
 - 벽면에는 동시에 바이러스를 활성화하는 것을 억제하는 효과를 가진 특수 도료도 칠함
- 일본의 회반죽에 사용되는 석회(石灰)를 포함하고 있고, 실내를 무균 상태에 가깝도록 만들어 냄
- 잠비아는 에이즈 감염자가 많은 나라로 알려져 있는데, 면역력이 떨어진 에이즈환자가 사는 집 등에 칠해 환자의 생활환경 개선에도 도움을 줄 수 있을 것으로 기대하고 있음
 - 앞서 언급한 특수도료는 모두 간사이페인트가 개발해서 일본 등에서 판매하고 있는 제품임
- 이들 제품은 일반적인 도료보다 30%정도 비싼 가격 때문에 지금까지 아프리카지역에서의 판매를 전개하지 못했음
- 잠비아에서 조사를 시작해서 아프리카의 소득수준에서도 구입할 수 있는 제품을 개발할 계획임
 - 이러한 제품이 수익에 기여하기까지는 10년 정도의 세월이 필요할 것으로 보고 있음
- 그렇지만 아프리카 지역은 도료업계의 세계 톱클래스를 목표로 하고 있는 간사이페인트에게는 단념할 수 없는 시장임
- 2003년에 미즈비시상사에서 옮겨온 이시오 사장은 ‘지금부터 포석을 구축하는 것이 중요하다’고 강조함

4. 새로운 성장전략

- 뿐만 아니라 시장을 선도하는 선구자가 아니게 되었는데 경쟁에 합류하는 시장 참여자라는 생각이었음
 - 결국 간사이페인트는 도전자로서 해외시장에서 경쟁하는 방법은 지금까지와는 달라야 한다고 다시 정의를 내렸음
 - 그리고 다음과 같은 세계적인 도료업체와는 다른 방법의 3가지 기본전략을 채택하고 사업 확대에 나서고 있음
- 뒤늦게 세계시장에 참여하는 업체로서 선택한 첫 번째 전략은 아프리카와 중동에서 승부수를 던지는 것임
 - 나이지리아의 현지 도료업체와 합작회사 설립, 케냐의 대형 도료업체 인수 합의, 터키의 대형 도료업체와의 출자협상 시작 등등
 - 2016년 간사이페인트는 아프리카와 중동지역에서 합작회사 설립을 연이어 발표하고 있음

<그림2> 간사이페인트의 세계 지역별 설비투자액(2015년 실시 기준)



자료: 간사이페인트의 유가증권보고서에서 인용

- 간사이페인트의 전략은 세계의 대형 도료업체가 아직 진출하지 않은 시장을 겨냥해서, 중점적으로 개척하는 것이었음
 - 그 상징적인 사례가 잠비아를 비롯한 아프리카 시장을 개척하는 것이었음
- 세계적으로 알려진 대규모 도료업체가 패권을 쥐고 있는 것은 유럽, 미국 그리고 중국이 중심임

- 각각의 시장에서 이미 일정 규모 이상의 규모를 확보하고 있고 수익성도 높은 편인 것으로 알려져 있음
 - 한편 아프리카와 중동과 같은 지역의 수익성은 아직 미지수로 남아있고, 대규모 업체들도 완전하게 시장을 공략하지 못한 상황임
- 2011년에 이시노 사장이 전무였던 시절에 인수한 남아공 최대 규모의 프리월드코팅즈(현재 간사이플러스컨아프리카)를 기점으로 아프리카에서의 사업을 확장시켜 나가고 있음
- 이 회사를 기점으로 짐바브웨, 잠비아, 콩고로 남아프리카를 북상하는 형태로 사업을 넓혀나가고 있음
- 2016년 8월에는 케냐에도 생산거점을 확보하고 아프리카에서의 기업 세력을 확장시키고 있음
- 아프리카에서 최대 규모의 국내총생산(GDP)을 자랑하는 나이지리아에도 같은 방법으로 거점을 확보했음

<그림3> 간사이페인트 그룹 내의 주요 사업연계 사례



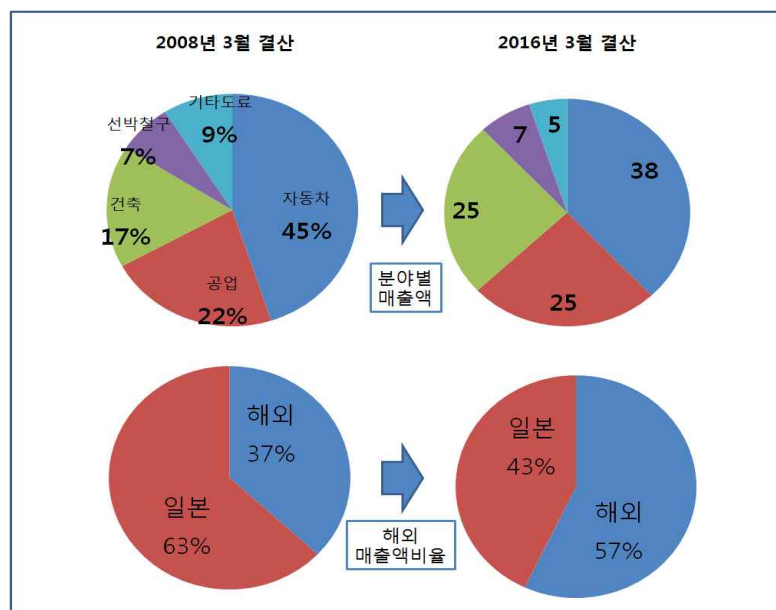
자료: NIKKEI BUSINESS 2016.10.17. 企業研究 Vol.96에서 인용

- 불과 5년 전만 하더라도 전무했던 아프리카시장의 매출액은 2016년 3월 결산에서 300억 엔 규모로 확대되었음
 - 건축용 도료 분야에서는 현재 아프리카의 시장 점유율에서 1위를 지키고 있는 상황임
- 건축용 도료는 일반적으로 국민의 평균연간소득이 1000달러를 넘으면 수요가 급증하는 것으로 알려져 있음
 - 또한 2000달러를 넘으면 자동차의 대중화 현상이 나타나면서 자동차용 도료 수요가 늘어나기 시작하는 것이 일반적임
 - 건축용 도료분야의 사업기반을 구축하게 되면 그 다음에 오는 자동차용 수요에도 그대로 이어질 수 있는 장점이 있음
- 아프리카에서의 이와 같은 방법으로 대형 도료업체가 아직 진출을 본격적으로 추진하고 있지 않은 중동지역에서도 공세를 강화해 나가고 있음
 - 2016년 인수를 발표한 사우디아라비아의 도료업체는 플랜트 설비용의 공업도료를 생산하고 있음
 - 이 지역에서는 자동차 이외의 분야에서 실적을 쌓아 시장에 진입하면서 새로운 고객을 확보해 나갈 방침임
- 간사이페인트가 선택한 두 번째 시장진입 전략은 현지 사정에 정통한 인재를 모으는 것임
 - 지금은 그렇지 않지만 아프리카와 중동지역도 머지않아 세계의 대규모 도료업체가 진출하게 될 것이 자명함
 - 실제 세계 최대 규모의 악조노벨은 아프리카에서의 비즈니스를 점차 확대시켜 나가고 있음
- 선행하는 간사이페인트에게 주어진 문제는 대규모 업체가 본격적으로 진출하기 이전에 어떻게 신속하게 사업기반을 다지는가 하는 것임
 - 모두다 자체적으로 하겠다는 생각과 발상을 버리는 것이 중요하다고 이시노 사장은 강조함

- 새로운 시장을 개척하는데 제휴, M&A 등 진출하기 위한 방법은 특별히 가리지 않고 선택하고 있음
 - 뿐만 아니라 인수 및 합작회사를 설립하는 경우에도 100% 경영을 장악하는 것을 생각하는 것은 아님
- 간사이페인트가 가장 중요하게 생각하는 것은 출자 회사의 이념과 간사이페인트의 이념이 같은 방향을 바라보고 있는가 라는 점임
- 이시노 사장은 “목표로 설정한 산이 같다면 올라가는 방법이 다소 차이가 나더라도 문제가 안 된다.”고 말함
 - 상대의 경영방침을 존중하면서 경영진을 교체하는 일도 하지 않음
- 이것이 제휴 상대기업과의 사이에서 신뢰를 만들어내고, 인수와 제휴안건의 체결 속도를 향상시키는데 기여하고 있는 것으로 판단됨
- 2016년 10월에 결정된 터키의 화학업체인 폴리선흐딩스 산하의 도료업체에 대한 출자안건은 약 5개월 만에 마무리했음
- 이 도료업체는 이전에 세계 최대 규모의 업체와도 출자협상을 했었으나 경영체제를 상대에 맞추라는 요구를 받고 협상이 난항하면서 1년이 지나도록 타결되지 못했었음
- 한편 간사이페인트와의 협상에서는 ‘경영 독립을 유지하는 방침을 공감할 수 있었다’고 말함
- 이 같은 자주독립의 경영방침은 이미 간사이페인트에게 다양한 실질적 혜택을 가져다주고 있음
- 그 대표적인 사례가 인도 현지에서 자회사로 운영되고 있는 ‘간사이 네로락페인트’임
- 원래 이 회사는 스즈키자동차의 인도 진출과 더불어 설립된 현지거점이었으나 현재는 건축용 도료의 비즈니스가 크게 성장하였음
- 이 회사의 매출액은 약 710억 엔으로 지금은 간사이페인트의 핵심적인 해외사업 중 하나가 되어 있음
 - 현지 인도인 사장은 본사가 현지 경영을 존중해 주는 것이 성장의 원동력이 되고 있다고 강조함

- 해외사업을 추진하는데 있어서 현지사정에 가장 밝은 인재를 채용한다는 간사이페인트의 방침은 독특하고 창의적인 외국인재가 연이어 간사이페인트에 모여드는 효과를 가져 오고 있음
 - 남아공의 자회사 사장은 이슬람은행 출신의 금융전문가이고, 전사적인 사내 커뮤니케이션을 담당하는 인도현지인은 원래 심장이식을 전문으로 하던 외과의사로 일본IBM에서의 근무경험을 가지고 있음
 - ‘간사이 네로락페인트’ 사장은 미국 포춘지가 선정한 ‘인도 경영인 100’에 선출되기도 했던 인물임
- 현지에서 채용된 사람들은 간사이페인트에서 일을 하는 이유에 대해서 모두 ‘일본 기업답지 않은 자유로움에 매력을 느꼈다’고 입을 모으고 있음
 - 최근 5년 사이에 외국인임원은 3명에서 8명으로 늘어났음
 - 다양한 인재가 보다 유능한 인재를 끌어들이는 선순환 인재시스템이 가동되고 있다고 볼 수 있음

<그림4> 간사이페인트의 분야별 매출액 비중과 해외매출액비중 변화



자료: NIKKEI BUSINESS 2016.10.17. 企業研究 Vol.96에서 인용

- 늦게 시장에 진입하는 간사이페인트가 선택한 세 번째 전략은 기술과 대화로 구심력을 확보하는 것이었음
 - 유능한 인재에게 경영을 맡기는 것만으로 성과가 나올 정도로 경영은 단순하지 않음

- 권한이양형 매니지먼트로 종종 일어나는 문제는 본사가 현지기업을 관리할 수 없게 되는 사태임
- 너무 많은 재량권을 부여해서 자회사가 본사의 지시를 무시하고 폭주하는 일도 적지 않음
 - 원심력과 구심력의 균형을 잡는 방법은 글로벌 경영을 하는데 있어서 권한이양 분야에서 많은 일본기업이 고민하는 포인트임
- 간사이페인트는 두 가지 요소에서 구심력을 높이려고 하고 있음
 - 첫째는 본사인 간사이페인트가 항상적으로 기술 우위성을 가지고 있을 수 있도록 하는 것임
 - 자동차, 건축, 공업 등 모든 도료에는 공통으로 적용되는 기반기술이 있음
- 원료인 합성수지의 설계기술, 원료를 잘게 부수는 분산기술, 색채의 설계기술 등 세 가지에 이에 해당함
 - 이들 요소기술은 간사이페인트가 타사보다 절대적으로 앞서 있는 상황을 유지할 수 있도록 하는 것임
 - 기반기술에 대해서는 간사이페인트 본사가 리드함으로써 구심력을 유지하고 있다고 할 수 있음
- 둘째는 해외와 일본의 커뮤니케이션의 빈도를 높이는 것임
 - 최고경영자는 물론 기술, 생산, 구매 등 다양한 부문별로 해외기업과 일본본사와의 사이에서 교류하는 ‘글로벌 미팅’을 마련하고 있음
 - 각국에서 전개하고 있는 사업과 아이디어를 공유하고 서로의 비즈니스에 도움이 되는 장이 형성되어 있다고 할 수 있음
- 가령 모기가 달라붙지 않는 도료와 회반죽 기술을 이용한 도료가 그룹사로 확산될 수 있었던 것은 글로벌미팅의 성과 중 하나임
 - 2106년 9월에 러시아에 개설한 소비자용 건축도료 쇼룸의 노하우는 남아공의 자회사가 갖고 있던 것을 적극적으로 활용한 것임
 - ‘일본과 해외’만이 아니라 ‘해외와 해외’와의 기술 및 노하우의 교류에서도 성과가 나오기 시작하고 있음

- 간사이페인트는 자본관계에 의한 완전한 지배가 없기 때문에 대화의 기회를 늘릴 필요가 있다고 보고 있는 것임
 - 커뮤니케이션을 지속함으로써 항상 상대의 상황을 알아두고, 부정행위 등의 견제 효과도 만들어진다는 설명임
 - 지금은 부문과 직책별로 글로벌미팅을 개최하고 있지만 앞으로는 기능을 횡단하는 형태로 회의를 늘릴 계획임
- 2013년 사장 취임과 동시에 이시노 사장이 제시한 ‘지각자(late comer)전략’은 이제 하나씩 결실을 맺어가고 있음
 - 2016년 3월 결산에서 나타난 전체매출에서 차지하는 해외매출비율은 57%를 기록했음
 - 8년 전의 37%에 비해 대폭 상승한 것으로, 일본 국내 매출액을 뛰어넘은 상태임

4. 향후 전망

- 자동차용 도료에 의존했던 수익구조도 개선되어 건축 및 공업용 도료의 비율이 높아지고 있고, 2013년 이후 주가도 지속적으로 상승하고 있음
 - 물론 안고 있는 문제가 없는 것은 아닌데, 특히 해외사업 성장과 더불어 본사기능이 약해지고 있는 단점이 부각되고 있음
 - 그 배경에 대해 본사 방침을 그룹 전체에 신속하게 전달하는 기능, 그룹사 간을 연계하는 기능 등 종래에 없던 일이 필요해졌기 때문이라는 설명임
- 특히 그룹전체를 조율하는 기능을 담당하는 부문은 현재의 간사이페인트에 없기 때문에 글로벌 본사의 설치를 서두르고 있는 상황임
 - 본사와 해외거점을 연결하는 일본인 직원의 육성도 풀어야 할 중요한 과제임
 - 실제 필요한 것은 해외 사정을 이해하고 단순히 가고 역할을 하는 것이 아니라 주체적으로 사업을 성장으로 이끌 수 있는 인재임
- 지금까지 자동차용 도료 분야에서 상대적인 경쟁력을 가지고 있었던 간사이페인트에 이러한 강점을 가진 인재는 많지 않은 것이 사실임
 - 이러한 인재 수요의 변화에 대응하기 위해 최근에는 신입사업보다 바로 실전에 배치할 수 있는 경력직의 채용을 늘리고 있음
- 해외의 우수한 인재를 지속해서 확보하기 위해서는 세계에 통용할 수 있는 기업 미

션을 다시 정의할 필요도 있었음

- 해외의 우수한 인재는 보수만이 아니라 회사의 이념을 중시하는 경향이 강하기 때문임
- 따라서 모기가 달라붙지 않는 도료 등 간사이페인트가 인명에도 기여하는 회사라는 점을 더 적극적으로 부각시킬 계획임

□ 재편이 급속도로 확산되고 있는 세계 도료업계는 앞으로 3년 안에 대략적인 세력도가 굳어진 것으로 보고 있음

- 따라서 해외사업을 성장시키면서 내실을 다지는 과제도 극복할 수 있을지가 최대 관건이라고 할 수 있음
- 간사이페인트는 2018년에 창업 100년을 맞는데, 앞으로의 100년을 위한 포석을 어떻게 다져나갈지 업계의 관심이 모아지고 있음

이시노 사장 인터뷰

개혁은 콘셉트가 전부

조직의 의식개혁에는 무엇보다 출발점이 가장 중요하다. 나는 이것을 콘셉트라고 부르지만, 추진해 가는 각도를 잘못 설정하면 정말 엉뚱한 방향으로 회사가 가버린다. 일단 달리기 시작하면 중간에 방향을 바꾸려고 하면 대단한 노력이 필요해진다.

2013년에 사장에 취임했을 때 회사는 ‘중간규모의 지각자’로 설정했다. 분명히 간사이페인트는 자동차용 도료 분야에서는 톱클래스의 기업이다. 국내에서도 잘 알려진 기업이지만 세계시장에서는 아직 갈 길이 멀다. 규모와 속도도 많이 부족하다.

그런 회사가 세계적인 기업과 경쟁하기 위해서는 먼저 도전자 의식을 가질 필요가 있다. 도전자로 세계 대규모 기업과 경쟁하는 회사가 되자고 강조했다. 그리고 마지막에 세계 톱클래스에 진입하자는 말도 하고 있다.

이상하게도 콘셉트가 명확해지면 전략은 자연스럽게 나타난다. 가령 자동차용 분야가 강했던 시대는 뭐든지 스스로 개발하지 않으면 만족하지 못했다. 그런 방법도 나름대로 좋지만 우리 회사는 도전자이기 때문에 선행기업의 좋은 기술이 있으면 모방하면 된다. 모든 것을 스스로 하는 전략에서 벗어나 속도를 추구해야 한다.

대규모 도료업체가 없는 시장을 공략한다. 현지에 정통한 인재를 활용한다. 등 시장 진입에 늦은 도전자의 경쟁방법에 대해 가능한 한 쉽게 표현하면서 사내에서 설명을 반복하고 있다.

전략을 정해지면 사장의 중요한 역할은 사원이 활약할 수 있는 무대를 가능한 한 많이 준비하는 것이다. 지금 효과를 올리고 있는 것은 다양한 부문에서 열리고 있는 글로벌 미팅이다. 회의는 기본적으로 일본에서 하고 있다. 커뮤니케이션의 장벽이 높은 것은 압도적으로 일본인이기 때문이다. 회의와 직접적인 관계가 없는 사람도 참가하도록 해서 외국인과의 회의 모습을 보게 하고 있다. 외국인과의 회의가 별개 아니라는 생각을 참석하는 일본인 직원이 생각해 주기를 바라고 있다.

회의를 시작하고 3년이 지난 지금 의식이 상당히 바뀌었다. 얼마 전 회사에서 슬로건을 모집한 결과 1400명의 직원으로부터 1390개가 모였다. 직원도 개혁에 적극적으로 동참하고 있다고 느끼고 있다.

물론 과제도 산적해 있다. 해외에서 취급하고 이는 제품을 건축용도료만이 아니라 공업용분야로 확대해서 이미 갖추고 있는 자동차용 도료와 함께 종합 도료업체로 규모 확대를 지향해야 할 필요가 있다. 아프리카와 중동 지역에 일정 수준 이상의 포석을 마련하면 세계 최대 시장인 구미에도 진출할 계획이다. 세계 톱클래스가 되기 위해 남은 시간은 그다지 많지 않다.

<참고자료>

1. NIKKEI BUSINESS 2016.10.17. 企業研究 Vol.96
2. 간사이페인트 홈페이지