

特集：執行役員座談会

変革への挑戦 × リージョナル経営の推進

日本パーカライズングは、2024年度より国内事業の連携強化と海外事業の拡大を目的にリージョナル経営を推進しています。リージョナル経営とは、各地域のニーズに応じたマーケティング活動や技術開発を促進するために、事業活動エリアを複数の地域に分割し、地域ごとに担当役員を配置してリージョン統括者として、担当地域内の事業を統括する体制です。この体制により、異なる事業部門間および地域間の連携を強化し、迅速な意思決定を可能にしています。この体制のもと、各リージョンの統括者と、リージョンと連携する事業部門・研究部門、そしてそれらを支える管理部門の執行役員が、現状の課題や今後の戦略について意見交換を行いました。

田村 裕保 ●●
代表取締役 副社長執行役員
日本・韓国・台湾リージョン担当、
コーポレート管掌



当社グループは、これまで自動車産業の発展に歩調を合わせるかたちで、薬品・加工・装置の三事業を成長させてきました。また、日系メーカーの海外展開にいち早く対応し、積極的に海外展開を進めてきました。現在、自動車のEV化による市場環境の急速な変化に柔軟に対応することが重要になっており、変革への挑戦の一環として、医療機器など新規事業の創出にも取り組んでいます。日本国内では、薬品・加工・装置の三事業のうち、自動車関連産業の比率が高い加工事業の生産性向上による収益力強化が喫緊の課題と捉えています。台湾や韓国の企業もグローバル化を進めています。当社グループはそうした大手グローバルメーカーの進出先でも安定したサービスを提供できる体制を整えています。リージョナル経営の推進には、グローバル人材の育成が不可欠です。主体性を持ち、国内外で問題解決や新規事業に果敢に挑戦・推進できる人材の育成に、今後も取り組んでいきます。

吉田 昌之 ●
副社長執行役員
インド・ASEANリージョン担当



インド・ASEAN地域は、日本で今までに培ってきた技術を使ってまだまだ伸ばすことができると見えています。昨年からはスタートしたリージョナル経営では、インド・ASEAN地域を一つのリージョンとしていますが、これは主に地理的な条件によるものです。しかしながら、インド・ASEANの6カ国、9社は、経済、民族、宗教、文化などすべてが異なるといっても過言ではないでしょう。共通点はパーカーグループということだけです。多様性を受け入れながら、共通点を生かして、各拠点を伸ばしていくことを目指しています。以前は各国と日本を点と点で結ぶ感じでしたが、昨年からは拠点同士をつないで面にする、会社の規模はさまざまですが、互いにカバーしあって全体として効率をあげて成長していくことを推進しています。経済成長についていえば、インドでは成長の勢いを感じる一方、タイやマレーシアはかなり成熟してきており、リージョン内に高成長期の国と円熟期の国が混在していることが、この地域の妙味であり難しさです。

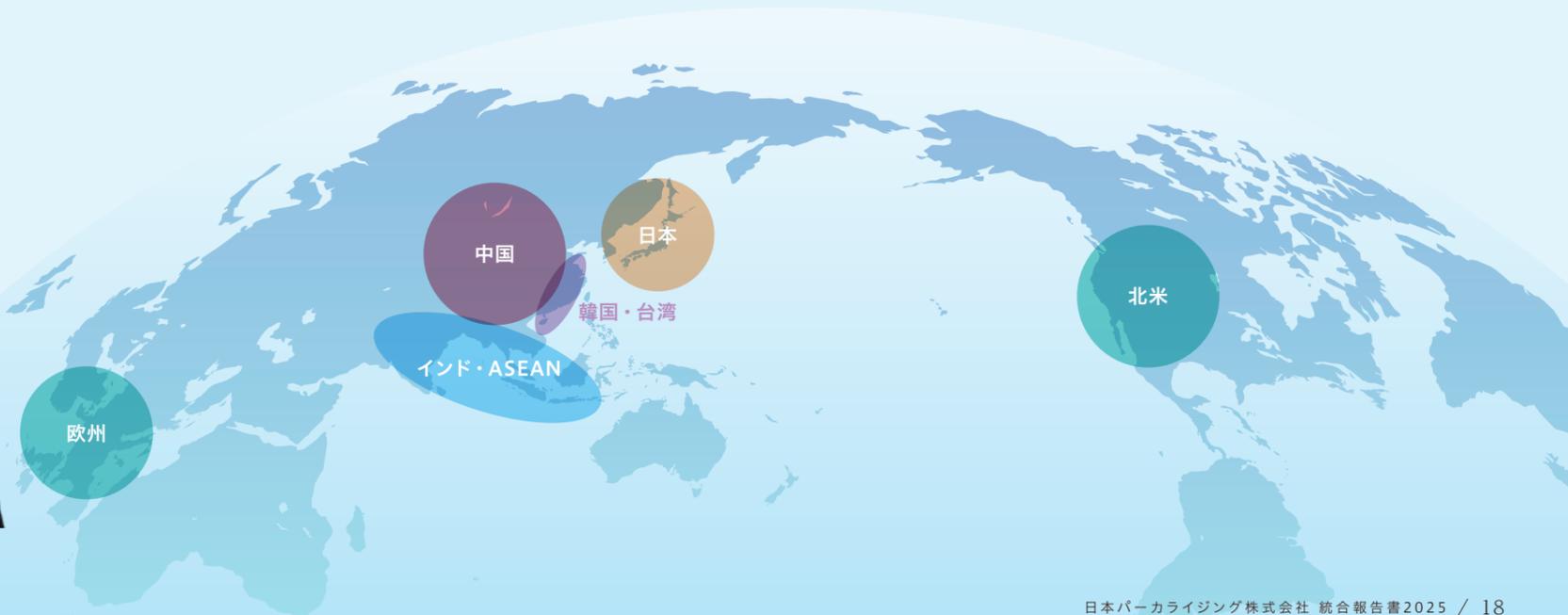
中村 充 ●
常務執行役員
中国リージョン担当



中国はコロナ禍を経て、現在は米国との相互関税問題もあり、停滞する経済環境に対して政府主導で中国系企業を中心に成長戦略を推進している段階にあります。当社グループは1985年に瀋陽に合弁会社を設立して以来、自動車分野を中心に事業を展開していますが、今や環境やEV車が重視され、中国メーカーが拡大していく中、中国国内に6拠点を持つ当社グループとしては、急速な変化に柔軟な対応が求められるというのが、最近の状況です。私は上海に駐在し、中国リージョンを統括していますが、リージョナル経営に移行してから地域内のグループ会社同士が連携し、情報交換や協力をしながら、スピード感を持って事業に取り組んでいます。特に、日系企業を中心に進めてきた加工事業が厳しい状況にある中、薬品事業との連携を強化しながら、新たな事業機会の創出を目指しています。

各リージョン担当と各事業本部はグループの現状を把握し、何が最適かという判断の上、全体の事業戦略を組み立てています。欧米においては、欧州では薬品事業を、米国とメキシコでは主に受託加工サービスを提供していますが、EV化に対応した新たな技術サービスの開発や日系企業への依存度からの脱却など、変革の時期を迎えています。現在は国ごとに異なる事情などをリージョン内で取りまとめてもらい、事業本部と各リージョンとで協議しながら事業戦略を立案していますが、日本からの技術を海外に発信、展開できるようにと考えています。限りある人的資源については、成長地域もあれば停滞地域もあり、各拠点のニーズを見極め、営業的にも技術的にも最適な人員配置を図りつつ、各リージョンを支援しています。

福田 康政 ●
取締役 常務執行役員
欧米リージョン担当、薬品事業管掌



現在、国内市場では自動車の生産台数が減少傾向にあり、加えてグローバル市場においても競争が一層激化しています。こうした状況の中、加工事業の持続的成長に向けて、従来の枠組みにとられない柔軟かつ機動的な対応が求められています。そうした市場環境の変化に対応するために、各リージョン統括および国内外のグループ会社との連携を一層強化し、グループ全体でのシナジーを最大限に発揮できるように、取り組んでいきたいと思ひます。

尾崎 文一

取締役 専務執行役員
加工事業管掌

2024年7月1日に発足したコーポレート本部は、経営基盤を支える部署です。総務部、人事部、経理部、環境安全部、情報システム部、グループ統括部からなり、生産性向上に取り組みながら、グループ全体を視野に入れた組織づくり、グローバル競争に打ち勝つためのグローバル人材育成などの仕組みづくりをしています。業務の標準化、全体最適やガバナンスの充実など、当社単体では実践していても、グループ全体でとなるとまだ道半ばです。サポート部門からすると、2024年のリージョナル経営の導入以来、これまで以上に各地域との連携を強化し、課題解決に向けた支援をコーポレート本部としても推進していきたいと思ひます。制度設計の難しさは、ないと組織がバラバラになるし、あると組織がギシギシになってしまうところですが、ガイドラインをしっかりと策定し、守るべき項目を明確に設定しなければなりません。2025年4月からは、国内会計システムの統一など、属人化していた業務の標準化を始めております。

相島 敏行

執行役員
コーポレート本部長

近藤 祐次

執行役員
製品事業本部長

製品事業本部は、2019年度から表面処理の販売会社として世界首位を目標に掲げて活動しています。自動車、鉄鋼、非鉄等の各分野で日系企業はもとより非日系企業、現地企業との関係も深め、シェアアップを目指しています。製品事業本部が構築した全体戦略に基づいて、現地へ出向いて状況を把握し、各リージョン統括と協議して、現地を支援しつつ、最適な分野別の戦略を構築しています。薬品事業では中国などでローカル企業と競合する案件も増えており、価格競争力を高めるために、現地での原料調達と製造の比率を高める戦略を採っています。

里見 宣彦

執行役員
経営企画室長

今期より「第5次グループ中期経営計画」が始動し、その中には、昨年構築されたリージョナル経営体制の浸透に向けた取り組みも盛り込まれています。経営企画室は、各施策の進捗状況を的確に把握しながら、計画の実効性を高める役割を担っており、「Vision2030」の実現に向けた推進役としての責任を果たしていきます。また、私たちの重要な使命の一つとして、地域社会および地域環境に配慮した企業責任を果たすことがあげられます。この点においても、各リージョンとの連携を一層強化し、取り組みの成果を社内外に広く発信することで、企業としての信頼と価値の向上を目指します。

加工事業は、自動車部品などの表面処理加工を中心に発展してきました。今後、自動車の電動化が進むと、日本でも海外でも内燃機関関連の部品は減少すると予想され、これまでの延長線ではなく、耐摩耗性や耐熱性の向上など新技術で新市場を開拓していくことが急務になっています。今回、新総合技術研究所が開所し、研究開発体制も強化されており、営業が顧客のニーズをつかめるテーマを研究部門に提供し、新しい技術を開発、確立することが、加工事業本部の重要な役割になると考えています。海外市場に関してはローカル企業の開拓支援や、日本で開発した新技術を展開するための人員派遣や技術支援もしています。また、海外リージョンとの定期的な情報共有会議など、日本と海外の連携を強化しています。

増田 明弘

執行役員
加工事業本部長

中山 隆臣

執行役員
技術本部長

技術本部にとって、海外拠点で製品を製造する際に取り扱う化学薬品の情報を取りまとめることも重要な仕事の一つです。技術本部の業務の内容自体はリージョナル経営導入前と変わりませんが、例えば、情報入手の際、以前は個別会社ごとに依頼していたのが、現在は各リージョン統括を通じて依頼すれば、まとめて収集できるなど、業務効率が上がり、知的財産なども管理がしやすくなりました。海外の製造工場でも日本の工場と同じやり方ができるよう、リージョン統括とも協力しながら標準化を進めています。

表面処理のスペシャリストである当社グループには、環境負荷低減など社会課題を解決する技術開発が求められています。これまで培ってきたコア技術と新たに開発した技術により、社会貢献できるよう研究開発を推進しています。中でも脱炭素化という大きなテーマに対しては、従来の工程エネルギーの削減に加え、多様なエネルギーや動力の損失低減による有効活用、新エネルギー分野向けの研究開発など、多面的なアプローチで開発を行っています。リージョナル経営に関して言えば、地域ごとに製品の活用方法や考え方、ニーズやスピード感が異なりますので、当社の知識、知見をそれぞれの地域にアジャストしていく必要があると感じています。時代やニーズに即した開発テーマを設定し、柔軟に人的支援および開発支援を行っていきます。

山口 英宏

執行役員
総合技術研究所長

リージョナル経営導入後の変化と連携強化



吉田 ●

インド・ASEANリージョンの場合、地域内の横のつながりが広がってきています。私のいるタイ拠点に先週はマレーシアから、来週はインドネシアからと、地域内の人材交流が活発になってきています。インドからも頻繁にいろいろなセクションの方が来られます。ただ、リージョナル経営は始まったばかりで、末端まで浸透して機能するには時間を要すると思います。企業のトップは孤独が常ですが、海外になるとそれはより強くなると思います。独りで判断しなければならぬとなると慎重になりがちになります。リージョナル経営の導入により、リージョンと各国および日本のコミュニケーションが活性化することで、各拠点のトップが意思決定しやすくなってきているように感じています。



中山

インド・ASEANリージョンでは社長会のような地域で集まる会議を定期的に行っているのですか。



吉田 ●

地域内で集まる会合はまだ開催していません。要望はあるものの、やるからには効果的なことをしたいと、現在、検討中です。



中村 ●

リージョナル経営を開始して以来、すべての会社で予実管理を徹底しています。会社ごとや事業ごとの成長具合が如実に分かるようになり、情報共有しながら、話し合い、前進していくことがスムーズになりました。インド・ASEANリージョン同様、中国でも横の連携が強まりました。年一回、上海で各社のローカルスタッフも含めた部長クラス以上の全員を集めた技術交流会を開催しています。薬品事業に加えて、加工事業の関係者も参加するようになり、薬品事業と加工事業それぞれの事情が異なることも共有できていますし、事業本部を含めて一つの会社としての方向性が打ち出せるようになってきました。これが結果として数字に出てくるよう期待しています。



田村 ●●

リージョナル経営の目的は、マーケットインの視点で、各地域の顧客ニーズを把握し、製品・サービスに反映することで、さらなる事業拡大とVision2030の達成を目指すことです。リージョナル経営の発端は、中国国内のグループ会社が一体となって、マーケティングや技術開発に取り組んだことがきっかけでした。一方、インド・ASEAN地域では国によって経済、言語、民族、宗教、文化などの背景が異なるため、それぞれの地域や国の特性に合わせた戦略が必要です。当社グループは、1928年に創業し、1965年に台湾に進出、その後も積極的にグローバル展開を進め、現在では日本以外に12の国と地域に拠点を設けていますが、リージョナル経営の導入後、日本と各リージョンとの連携がより密になり、日本が各リージョンや地域の悩みや考えを把握して、進捗をしっかりと確認し合い、運営するようになってきていると感じます。



中村 ●

私は中国駐在が10年以上になりますが、中国の市場や顧客のニーズは日本とは大きく異なります。特に加工分野においては、その違いの難しさを実感しています。環境が異なる中で情報を共有しながら収益を上げるためには、事業本部との連携がますます重要になってきます。事業本部とリージョンが共同で行う取り組みは非常に効果的だと考えています。また、ポートフォリオの拡大や新規市場への参入にも積極的に取り組んでいます。これには、ローカルスタッフの意見が大切であり、それを反映させる体制がようやく整ってきたところではあります。



増田

中国に関しては、製品関係の営業も加わって各社で情報を共有し、それに対する技術開発も共同で動き出したと感じています。最近、情報共有会議を行いました。同様の感触は現地工場のスタッフも持っており、今後収益向上につながっていくと思います。



福田 ●

これまで製品事業と加工事業は別々に動いていたのですが、最近是一緒になって考えようという流れがあり、そこにリージョンも加わって相乗効果が出てきましたね。1+1+1が5や6になることが望

まれます。例えば北米の加工事業で必要ならば、日本リージョンに限らず、適材がいればインド・ASEANのスタッフの派遣もありうると思います。まずは顧客の要望を中心に、こちらからも積極的に提案していきます。

コミュニケーションや人材面の課題



里見

コロナ禍当時、私は米国に駐在していましたが、当初は音声だけの電話会議でした。最近では資料を投影したオンライン・ミーティングができるようになり、コロナ禍前に比べて、本社との会議が格段に容易になり、より密にコミュニケーションをとれるようになりました。現地スタッフも会議に格段に参加しやすくなったと述べています。

話是可以の、会議後の普通の会話に苦労するなんてことがありました。



福田 ●

確かに、TeamsなどのWeb会議のおかげで、現地の状況が把握しやすくなり、派遣する人材も選びやすくなりました。以前よりも、若い社員の海外派遣も増加しています。



相島

海外も含めたグループのグローバル経営を進めるにあたり、世界全体で見たときには英語が主な共通言語となります。グローバル人材育成のために、日本ではスピーキング力の向上を狙い、2024年から希望制で語学研修を受けられる制度を設けました。日本で採用した外国籍のスタッフも、日本社員の英語力向上に貢献してくれています。



山口

中国は、ほぼ中国語ですし、インド・ASEANリージョンでも英語を公用語としているのはマレーシアとインドくらいです。相互理解を進める上で語学の壁はついて回りますが、実は技術的なディスカッションとなると同じ用語を使うので、コミュニケーションを取りやすいです。むしろタイの現地スタッフと英語で技術の



吉田 ●

多様な人材が活躍できる環境を整備して、リージョナル経営をますます推進させていきたいですね。



中村 ●

人的経営力を強化し、スピード感を持ってリージョナル経営を推進することは持続的成長、ひいては企業価値向上につながります。是非とも成功させていきましょう。

インド・ASEANをはじめとして、高い経済成長が見込まれる地域において、地域特性に合わせた戦略を進めることで、更なる事業拡大とVision2030の達成を目指します！

- 国内外の市場を以下の5つに区分し、地域別に統括責任者を配置
～①日本、②インド・ASEAN、③中国、④欧州・北米、⑤韓国・台湾～
- 市場動向を的確に捉えた迅速な意思決定
- マーケットインの視点で、各地域の顧客ニーズを把握し、製品・サービスに反映
- 各リージョンにおける経営目標を明確にすることで、損益管理を強化
- グローバル人材の育成と重用による人的経営力の強化

Think Globally & Act Locally of, by, and for the Local