「巻頭対談」

変革の知恵――未来に挑む

アイディアが〝自由に〟飛び交いイノベーションは生まれる

江守康昌（えもりやすまさ）
日華（にっか）化学株式会社代表取締役社長

VS

遠藤功（えんどういさお）
株式会社ローランド・ベルガー会長

福井の繊維産業とともに発展した界面活性剤メーカー・日華化学は、すでに一九六〇年代から海外に進出する先見性に富み、さらに、繊維加工薬剤をベースに、イノベーションによって他分野への展開に成功した。その根底には、顧客のニーズに寄り添って製品をつくる「マーケット・イン の現場力」があった。

福井という地方から〝チャレンジ精神〟で世界に出ていきました

遠藤――福井県は、屈指の〝織物王国〟として栄えてきました。これを支えてきたのは、織物を織る機屋（はたや）さんや染色、繊維機械メーカー、繊維加工に用いる化学品メーカーなど、幅広い分野の産業です。日華（にっか）化学は繊維を「織りやすく、染めやすく、柔らかくする」繊維加工用薬剤のトップメーカーであり、また繊維加工用薬剤のベースとなる界面活性剤メーカーです。

そして、界面科学を中心とするサーフェスサイエンス、毛髪科学を中心とするライフサイエンスを基盤とし、繊維加工をはじめ、

福井市に来秋完成予定の「NICCA イノベーションセンター」の模型

江守康昌氏（右）と遠藤功氏。日華化学東京支店にて。「覇気」の書は、創立64周年の記念式典で故・江守幹男会長から社員へ贈ったメッセージを、福井県出身の書家・吉川壽一氏が揮毫したもの

えもり・やすまさ
1962年、福井県生まれ。慶應義塾大学理工学部卒業後、三菱化成株式会社に入社。89年、日華化学株式会社に入社。取締役、代表取締役専務を経て、2001年より現職。各経済団体の役員をはじめ、福井市日本中国友好協会の会長を務める

金属加工、紙・パルプ、樹脂、クリーニング、化粧品など、さまざまな分野の顧客に製品・技術を提供して、目を見張る成長を遂げてきたわけです。

江守―ありがとうございます。

遠藤―日華化学の発展には〝日華化学ならでは〟の経営ポリシーと実践があります。これから具体的にお伺いしていくわけですが、まず、日華化学の生い立ちからお話しいただけますか。

江守―今年は、当社が七五周年を迎える記念すべき年ですが、七五年前といえば、太平洋戦争が間近に迫った頃です。当時は経営難になった宮下精錬所への経営参画から始まり、繊維油剤を製造していましたが、中国で塩酸と大豆を使ってアミノ酸醤油を造っていたお客様から、「風水害で造れなくなった。江守さん、アミノ酸を造ってくれ」と言われて、創業者である私の祖父が引き受けました。そして、日本の「日」と中華人民共和国の「華」をとって「日華化学」という名前の会社にして、アミノ酸を製造し、油剤とともに中国へ輸出していたのです。

　その後、戦乱を乗り越え、戦後は繊維加工用薬剤に集中しました。ご承知の通り、一九五〇～七〇年代にかけて、日本は高度成長を遂げていきますが、福井の繊維産業もそれに合わせて急成長を遂げます。当時、織機をガチャンと一回織るたびに数万円の利益を生んだことから、〝ガチャマン景気〟と言われるほどでした。

　界面活性剤は繊維産業において必要不可欠な薬剤で、たくさん消費されますから、日華化学もその製造・販売で業績を上げてきました。

遠藤―日華化学の存続と成長の要因は、どのようにお考えですか。

江守―「二つのチャレンジ」が挙げられると思います。一つは、七〇年代までは繊維はどんどん伸びてきましたが、八〇年代～二〇〇〇（平成12）年にかけて、日本における需要が飽和状態になり生産量が下がっていきます。おそらく現在、日本ではピークの四分の一ぐらいになっているのではないでしょうか。

遠藤―そうですね。確かに国内は衰退しました。

江守―この変化は、繊維産業が日本国内では成熟産業になったから起こったものです。しかし、世界を見ると、繊維はまだ成長産業です。われわれは一九六八（昭和43）年、すでに台湾に工場を出しており、その後、繊維加工の市場を追い求めて韓国、タイ、インドネシア、米国、中国、ベトナムなどに展開し、現在、八つの国と地域合わせて一二拠点を有しています。

　このようなグローバル展開が成功したことが、現在の礎の一つになっています。当時、福井という日本の地方の人たちが世界に出ていったということは、ものすごいチャレンジであり、大変な努力のたまものだったと思います。

遠藤―日本企業のパイオニアだったのですね。

江守―もう一つは、イノベーションというか、繊維で培った技術をどんどん他の分野に展開していったことです。その一番象徴的な分野が「頭髪化粧品」です。実は、羊毛も絹もタンパク質の繊維ですよね。当社の、繊維を「傷めずに染める・洗う」技術には、七五年間という非常に長い歴史があります。

　われわれはこの技術を頭髪用の化粧品に応用し、界面科学分野同様、プロの方にお使いいただく製品として、主に美容師さんに販売しています。おかげさまで、この事業も昨年、売り上げ一〇〇億円を超えるまでになり、立派な二本目の柱に成長しています。

まさに、体当たりの営業を繰り返して、小さい信用を一つひとつ積み重ねていった

遠藤―世界的に見ても、化学と言えば〝規模の経済〟がきいて、大企業は大量生産を追求していきますね。そういう意味では、単なるプロダクト・アウト（作り手の考えを優先した製品開発）ではなくて、マーケット・イン（消費者・実需者目線）の顧客への対応こそが、日華化学の強みでもあるわけですね。

江守―そうです。われわれは研究開発もそうですが、生産体制においても、お客様から要望を受けた製品の種類や数量に広くお応えするため、生産釜が小さいものから大きいものまで、ずらりと並んでいるわけです。

遠藤―それは面白い。

江守―そこで、一品一品違うものを生産していく。まさに少量多品種多ロット生産です。お客様から注文が飛び込みで入ったときも、素早く対応していきます。確かに、現場の負担は大きいです。

遠藤―当時、北陸には日華化学さん以外にも界面活性剤を作っている会社が数多くあったのですか。

江守―名古屋、東京、京都あたりには大手の界面活性剤メーカーがすでにありましたが、北陸にはあまりなかったですね。大手企業は、当時から品質の高い競争力のある製品を大ロット生産で展開されていましたが、われわれにはまねできません。ですので、われわれはお客様のニッチな要望をきっちりと製品化していく方法をとりました。

遠藤―まずは、お客様の話を聴くことを重視したのですね。

江守―創業者が「日華化学は製品を売るにあらずして技術を売る」という言葉を残している通り、われわれは、お客様が抱える悩みを一緒になって解決していく〝ソリューション営業〟を展開しています。

が、そうやって国内外のマーケットを獲得してきたわけです。

遠藤―なるほど。海外へのチャレンジには、何が機動力になったのですか。

江守―一つは、創業者の強いリーダーシップがあったことは事実ですが、社員のバイタリティーがすごかった。本当に現地に溶け込んで、福井しか知らない人がインドネシアに行って、現地語を習得して、マーケティング、いや、顧客が必要と言えばほぼなんでもやるという……。

日華化学の「大家族主義」は運命共同体で、苦境にも共に耐える相互扶助の精神です

遠藤―日華化学を一言で表すと、「挑戦する会社」ですね。常に新しいことに挑戦する〝飢餓感〟というか、迫力を感じます。

江守―やはり、会社のＤＮＡだと思います。そしてもう一つは「大家族主義」です。この大家族主義は創業者が非常に強い思いでつくりあげたもので、その根底には、運命共同体的な発想があり、会社が苦境に陥ったらワークシェアリングをしてでも、共に耐え忍ぼうとする相互扶助精神です。少なくとも、従業員を解雇し、人件費を切り詰めればそれで済む、という発想はどこにもありません。

そうした思いが信頼関係を生んで、盤石な経営基盤が築かれます。これは日本だけではなくて海外でも例外ではありません。

それから、福井人の質、つまり、質実剛健という人間性もあると思います。とにかく、コツコツと愚直に信用を積み重ねていく。福井人の素晴らしい気骨です。

遠藤―どうやったら使ってもらえるか、どうしたら買ってもらえるかと……。

江守―はい。体当たりの営業を繰り返して、小さい信用を一つひとつ積み重ねていった。まさに、Ｍ＆Ａで成長するのではなく、オーガニック・グロース（商品やサービスを進化・拡大して売り上げを伸ばしていく戦略）で、四〇〇億円を超える売り上げを上げてきたのです。

遠藤―歴史的・文化的な背景も含めて、ローカルの良さを逆に生かす。会社を支えている人たちが共通の何かをもっている、ということですね。

江守―福井県は社長輩出率がナンバーワンで学力もトップクラス、小中学校は体力もあわせてトップクラスです。つまり、基本的な教育はしっかりしているということです。それから、街の中を見渡せば、結構知っている人が多い。そういう人の顔に泥を塗ってはいけない。あるいは、世間さまに後ろ指をさされないようにと……。

遠藤―それが、頑張る一つのきっかけにもなるんでしょうね。それから、学歴を問わない会社ですね。

江守―そうですねえ。

遠藤―本当に能力とやる気がある人間であれば、チャンスを与えて抜擢するということもあって、そういうことも、社員にとってはすごく励みになるのではないでしょうか。実際に、大卒でなくても高い能力を発揮している方もいらっしゃいますね。

江守―ええ。私は新人研修のときに、「学生のときには、一般的には、勉強ができる人のほうがいい成績をとるでしょうし、チャンスも多いでしょう。でも、仕事はぜんぜん違う。勉強ができるできないは関係ない。今からは皆さんに同じようにチャンスがある」と言っています。

遠藤―「何くそ精神」ですね。

江守―はい。ですから、頭の良さよりも、むしろ「心の強さ」です。われわれの会社を引っ張ってきたのは、福井の高校を卒業して入社

月に三〇軒、美容室に一軒一軒出向いて〝毛髪科学〟を伝えていきました

していただいた方が多かったですね。その社員たちが未踏の地に斬り込んでいって、結果を出してきました。まあ〝野武士〟ですね。

遠藤―海外にも、そういう方が先兵として出ていった……。

江守―そうです。例えば、バングラデシュに駐在している社員は今、六八歳ですが、「俺を行かせてくれ」と、六二歳で赴任しました。彼はとにかく雑草をかき分けて市場を切り開きました。「ここにあったぞ～」と……。そういう力が必要なんです。

いい大学を出ても、そのような力が備わるとは限りません。人を惹きつけ、納得してもらい物を買っていただく、というのは理論だけではありませんよ。

遠藤―人としての魅力が問われるわけですね。

それから、グローバルだけではなくて〝他分野へのチャレンジ〟ということで、デミ コスメティクス（美容室専売頭髪化粧品）も成功しましたね。しかし、新しい分野に挑戦していくといっても、当然、新しいアプリケーションで、新しい顧客にも対応しなければいけない。そんなに簡単ではないはずですが……。

江守―よく新規事業は〝千三つ〟、すなわち、一〇〇〇個やって三つ当たるかどうかわからないと言われます。われわれの成功要因は、先ほども申し上げたように、その業界に入って、ただ「はい、界面活性剤があります」と出すのではなくて、その業界のさまざまな問題点や悩みを解決していくスタイルをとったことです。

遠藤―どのような問題解決でしょうか。

江守―例えば、クリーニング加工も繊維加工技術の延長線上にありますから、繊維加工で培った「洗い」の技術をクリーニング店用の技術に変えてきました。これはそんなに難しい問題ではありません。つまり、現業からかけ離れた〝飛び地〟には行っていないのです。

ただ、クリーニング業界は家族経営が多く、設備が不十分でもクリーニング効果を発揮できる、簡単で使いやすい製品を出していかなければいけません。そういった分野でもきちんと適切なアドバイスや、ソリューションをご提供させていただきました。

遠藤―きめ細かい対応をしているのですね。

江守―「紙」業界も同じです。紙の主成分はセルロース繊維なんですが、われわれの界面活性剤技術やポリマー技術でお客様の課題を解決していきました。

「マインド」があれば必ず、営業なら数字に、研究なら新たな発見となって表れてきます

遠藤―それが「製品を売るにあらずして技術を売る」ですね。

江守―はい。ですから、「頭髪化粧品」も同じく、だいたい香りやイメージ、ブランディングが先行していましたが、われわれはそうではありません。事業を始めた当時は美容室を一軒一軒回って「毛髪科学」を伝えていきました。

遠藤―それはすごい。

江守―毛髪の仕組みはどうなっているのか、髪を染めるとはどういうことか、われわれの薬剤の反応などを美容師さんにレクチャーするという〝臨店講習〟を、営業マンによっては月に三〇軒行なっていました。これはまったく新しい売り方だったわけです。美容師さんたちに非常に喜んでいただきましたよ。それでマーケット・シェアは上がって、一軒当たりのデミ コスメティクスの売上高は業界でもトップクラスでした。

江守―美容室が夜八時とか九時に終わると、そこから臨店講習が始まり、終わる時間は時には深夜に及ぶこともあります。そして、翌朝は通常の始業時間から代理店を訪問したりしますので、臨店講習を月に三〇軒行なうということは、土・日がほとんどなかったということです。あくまで、当時の話ですけどね。

遠藤―本当ですねえ。すごい現場力です。

江守―それが当社の強みです。やればやっただけ返ってきます。それを楽しむというか、勢いがあるというか……。

遠藤―それは達成感もあるでしょうし。そういう熱を帯びた人が多いですね。それを私は「組織の熱量」と言うのですが、日華化学の組織の熱量は非常に大きい。しかし、そこには当然、成功もあるし失敗もあるでしょうね。

人に対する評価は、どのように考えていらっしゃいますか。

江守―「マインドで仕事をしているかどうか」を見ます。マインドがあれば、営業なら数字に、研究なら新たな発見となって表れます。ですから、一番の評価対象は「その人の成果とマインド」です。

難しいと思うのですが……。

江守―今、「パイプライン管理※」を導入しているのですが、数字としてすぐには出てこない、つまり、「新しい事業のために種まきをやっている」というフェーズ(段階)で、五カ月後、あるいは、一年後かもしれないけれども、具体化されて、売り上げとしてきっちりとした数字になってくる部分を、どうスケジュールし、マイルストーンと比較してどうかというところも合わせて、評価の対象にしています。

遠藤―なるほど。私は、仕事をする人間のタイプには三種類あると思っています。すなわち、①ゼロから一を生むことができる人間、②一を一〇にすることができる人間、③一〇を一〇〇にすることができる人間です。

やはり、「〇・一」ができる人間は絶対に必要です。しかし、せっかくつくった一を一〇までもっていく人間がいなければ、事業として成り立ちません。そして、一〇を一〇〇にするのは、それなりに組織的なサポートが出てくるから、皆できるけれども、「〇・一」、「一・一〇」の人をどう評価するか。

それは、「一〇・一〇〇」と同じ物差しでは評価が難しい。そういうときの切り分けが、日本の場合は結構きめ細かくて、「これは〇・一だから、中・長期的に見なければいけない」、あるいは、「一・一〇も相当チャレンジングだ」ということで、皆さんは、仕事の難易度を暗黙的に理解しながらやっていると思います。

江守―一〇〇をキープする仕事もある。これもまた難しいですね。

遠藤―ですから、それらの評価はきめ細かくやったほうがいいでしょうね。そうしなければ、「〇・一」や「一・一〇」が育たない。そこをうまくやっている会社からは、新しい製品が生まれてきます。

えんどう・いさお
1956年生まれ。早稲田大学商学部卒。ボストンカレッジ経営学修士取得。三菱電機株式会社、米系コンサルティング会社を経て、欧州系最大の戦略コンサルティング・ファームであるローランド・ベルガーの日本法人会長に。近著は『五能線物語―「奇跡のローカル線」を生んだ最強の現場力』(PHP研究所)

※パイプライン管理：見込みの売り上げが出るまでの流れを管理する手法

NICCA イノベーションセンターは人が集まり、新規事業を生み出す「創発の場」です

江守―バングラデシュに行っている六八歳の社員は、まさに「〇・一」ですよ。その代わり、皆から「彼は変わり者だ」と言われています。

遠藤―「〇・一」は変人にしかできません。また、「一・一〇」ができる人も、結構変人です。

江守―うちには変人がたくさんいたんですね（笑）。

遠藤―イノベーションは結局、変人が生み出すんです。

江守―そうなんですよ。

遠藤―「一〇・一〇〇」は一番楽です。要は、一〇まで基盤ができていますからね。しかし、「一〇〇を維持する」のも、一〇〇から七〇、五〇と下がっていきそうなときは結構、大変ですね。仕事も面白くなくなってきますから。そういうなかで「一〇〇」を維持するのは、もう一つ、違うチャレンジですね。そういう意味では、〝人材のポートフォリオ〟が大事ではないでしょうか。

さて、日華化学は福井を代表するイノベーションカンパニーですが、まさに、来年の秋にできるイノベーションセンターが次の新しいイノベーションを生み出す中核拠点になっていくわけですね。

江守―はい。このＮＩＣＣＡ イノベーションセンターというのは、研究開発拠点として機能するだけでなく、全国からあらゆる多種多様な人と技術が集まり、新たなビジネスモデル、新規事業を生み出す「創発の場」にしたいと思っています。イメージからすれば、トルコ・イスタンブールの〝バザール（市場）〟でしょうか。そこに行くと何かバイタリティーを感じるような、何か珍しい貴重な情報が詰まっているような、エキサイティングな場にしたいと思っています。

遠藤―面白いですね。自由にアイディアが飛び交うという……。

江守―そうです。自由に話をしていただくこと自体が、まさにイノベーションを生みます。ですから、社内外のアイディアやリソース（資源）を組み合わせ、新しい事業を生み出す〝地方発のオープンイノベーション〟にしたいと思っています。やはり、ここは「〇・一」ですね。

遠藤―ますます、日華化学のチャレンジは続きますね。

江守―何かあったときに必ず「日華化学さんに相談してみよう」と声が掛かる、「ファースト・コール・カンパニー」になりたいですね。創業者が言っていたのもそういうことです。

遠藤―お客様の信頼の証しですね。

江守―お客様との対話が増えることでイノベーションが生まれ、その結果、売り上げという顧客価値が上がることにつながればと考えています。さらに、ＮＩＣＣＡ イノベーションセンターに、すべての事業の研究部隊が集結することにより、新たなシナジーも期待できます。イノベーションから生まれた新規事業が日華化学の米櫃（こめびつ）になってくれば、さらに盤石な経営になっていきます。

遠藤―よくわかりました。いやあ、これから楽しみですね。

構成　吉田博行

撮影　中村ノブオ　1946年福島県生まれ。ニューヨークでブルース・ローレンスのスタジオマネジャーを経て、独立。写真集に『ハーレムの瞳』（筑摩書房）、『MIHARU』（シングルカット）など