花王株式会社　取締役会会長　後藤卓也 GOTO,Takuya

和歌山県知事　仁坂吉伸 NISAKA,Yoshinobu

「絶えざる改良」が良きモノづくりの原点

サクセスの裏にトップの決断と現場の粘り

仁坂知事　花王は家庭用品のトップメーカーとして知らない人はいないといえる企業です。その親しみ易さは日本企業の中でもトップ・テンに入るでしょう。衣料用洗剤の概念を変えた「アタック」の開発には和歌山研究所の成果が大きくかかわっていたと聞きましたが。

後藤会長　そうなんですよ。アタックの開発には十年かかりました。石油ショック後の一九七五年に、それまでの半分の重さの洗剤を開発したんです。その時は、トラックに積んだ写真を見せて「二倍積めます、これでガソリンの消費量も減ります。だから環境にも…」と訴えたんですが、見事に失敗しました。目分量で必要量以上に入れてしまうから、買ってきてもあっという間になくなる（苦笑）。一～二年でやめてしまいました。

社内では、消費者が受け入れてくれないんだったら、もう新しい洗剤は作らなくていいよっていう風潮になったんですが、経営者は「そんな馬鹿なことがあるか。もう一回原点に立ち返って洗剤を研究しろ」と大号令をかけたんですね。そのようにして、一九八七年にコンパクト洗剤「アタック」が誕生しました。この商品は、これまでの発想をすべて変えたものです。四分の一の大きさで、目分量じゃなくて、スプーンをつけた。出来てしまえばどうってことないんですが、当時スプーンをつけるという発想はまったくなかった。「スプーン一杯で驚きの白さに」で、本当に真っ白になったから、競合メーカーが二～三年ついて来れなかった。

当時、「まず 和歌山で生産して様子を見て、うまくいけば次の工場で…」という提案をしたら、「そんなに自信がないならやめちまえ！」っていわれた。自信があるなら一斉にやれと。結局、和歌山・川崎両工場で一気に生産を開始したので、製造面でも他社が追いつけなかった。粘りに粘ったサクセスストーリーです。その後もずっと「現状に満足しないことが大切だ」と考えて、アタックも毎年改良を重ねています。

仁坂知事　十年間頑張った研究者も偉いけれど、「やれ」といった経営者もすごい決断ですね。私も今、県庁のリーダーとなっています。流れに沿って旗を振るときには精神的負担は少ない。しかし、どちらがいいのか判断を迫られ、リーダーとして全責任を背負って決断するのは大変勇気のいることです。

後藤会長　本当にそうですよね。トップに立つリーダーには正確な判断力が求められます。正しい決断をするためには、判断材料となる情報をいかに集めるかが重要でしょうね。必要な情報が届くのを受身で待っていてはだめで、自ら積極的に集め頭の中でシミュレーションを繰り返し、決断をしなければなりません。ですから会長になってから、私は意識的に地方や海外の現場を回り社員との直接対話を心がけています。

花王和歌山工場で

花王和歌山工場前・花王橋で

「絶えざる改良」を支える和歌山

仁坂知事　花王の中で和歌山研究所と工場はどんな役割を担っているんですか。

後藤会長　これはもうはっきりいって、研究所・工場としての花王の母体です。私たちは「良きモノづくり」、「絶えざる改良」を標榜していますが、それは和歌山なくしては語れない。

たとえば華やかなコマーシャルをしたり、あるいは値段を下げたりして一回はお買い求めいただいても、優れた技術がないとお客様は離れてしまい二度と戻ってきません。あぁ良かったな、次も買いたいなと思っていただかないと。その技術のベースを和歌山が担っているところがとても大きい。素材の研究から、応用研究の大部分、生産も国内出荷の四割強をまかなっていて　和歌山抜きに花王の生産、技術はありえないんです。

仁坂知事　それは、私を含めて県民にとっても大きな誇りですね。花王の和歌山工場は操業以来六十三年間も和歌山に根をおろしていただき、和歌山にとってなくてはならない企業です。今のお話を聞いて思ったんですが、花王の「絶えざる改良」という姿勢は、和歌山のモノづくりと共通するところがあるんですね。果樹などもそうですが、最高の品質をめざすためには常に改良と工夫を意識する必要があると思っています。

花王和歌山工場／研究所

1887（明治 20）年　花王創業（前身の長瀬商店として）

1944（昭和 19）年　航空機潤滑油工場として、和歌山市の現在地で和歌山工場が操業開始。戦後、油脂化学の技術を基礎に、洗濯用洗剤などを開発・製造してきた。シャンプー・洗剤・歯磨きなどの生活用品と、カラーコピー用のトナーなど産業界向けの化学品を生産。同社の生産量の 4 割強を占める主力工場になっている。研究所と合わせた従業員数は 1650 人。

1964（昭和 39）年　和歌山研究所を設立。
素材などの基礎研究と、新製品開発につながる応用研究を担当する同社の最大の研究拠点となっている。洗剤を従来の 4 分の 1 にコンパクト化した「アタック」など数々のヒット商品を生み出している。

後藤卓也

1940年　東京都生まれ
千葉大学工学部を卒業後、
花王石鹸(現花王)に入社
栃木工場長、化学品事業本部長などを経て
1997年　代表取締役社長に就任、2004年から取締役会会長
2007年9月　日本マーケティング協会会長に就任

ルコールを陸揚げしています。私は昭和三十九年入社ですが、当時の丸田社長が、「雑音がいっぱい入ってくる東京なんかで研究はできない。静かなところで研究しなければならない」と、和歌山に今のベースの研究所を造りました。現在、和歌山研究所は当社最大の研究拠点になっており、和歌山から発信していく技術は非常に重要です。歴代の経営者が和歌山に愛着を持ち、花王の基盤である技術や人材は和歌山で大きく育っていますね。

「髪」を洗う技術で「紙」も洗う。

仁坂知事　化学業界では外国にも手ごわい企業がいっぱいあり、一方で中国の発展などを考えるとコストが安ければ海外で作った方がいいという議論もありますよね。国際競争力の原点はどこにあるのでしょうか。

後藤会長　二つあります。一つは原料加工の現地化です。環境にやさしい植物原料、ヤシをしぼった油だけを持ってきて日本で加工するという考え方も当初はあったんですが、付加価値を残し現地の方々の役に立てればと思い、十年以上前にフィリピンでアルコールまで加工して輸入することにしました。マレーシアでも同様です。

二つ目は、「清潔／美／健康」をコンセプトにした花王の家庭用品ですが、その技術を産業界でも役に立てています。分かり易い話をしますと、髪(ヘア)を洗うシャンプーと、紙(ペーパー)を洗う技術は共通しています。紙を洗うということは、再生紙にするためにインクを取り除く。これは洗濯機で汚れを流し取るのと同じ技術なんです。産業分野の事業の六割は海外のビジネスになっており、互角以上に戦えています。

仁坂知事　和歌山でも産業界向けの事業を展開されているのですか。

後藤会長　カラーコピーのトナー(粉末インク)を紙に定着させるトナーバインダーでは、和歌山で開発した技術が世界に出て行っており、私たちが世界のトップシェアなんです。和歌山工場の競争力は高く、先進国のカラーコピーの四枚に一枚に、私どもの材料が入っています。

仁坂知事　そうなんですか、うれしいですね。これからコピーを見たら四分の一は花王なんだと注目しなければ(笑)。世界を見ながら最適生産・販売をして、和歌山が競争力を持っているということは世界に誇れる話だと思います。

太刀魚で思い出す。和歌山は「第二のふるさと」

仁坂知事　後藤会長は、和歌山で二回勤務されているそうですね。

後藤会長　最初は新入社員で、生まれて初めての夜行列車に乗って赴任しました。和歌山工場横の水軒川を渡って、二年間、雨の日も風の日も台風の日も自転車で通勤

豊富な水量の「紀の川」。紀伊半島の屋根・大台ケ原から紀伊水道に注ぎ込む。

後藤会長　絶えざる改良が、良きモノづくりの原点ですよね。和歌山工場は、第二次世界大戦中、植物油から航空機の潤滑油をつくる工場として着工し、戦後、日本に洗濯機が普及し始めたころにタイミングよく粉石鹸を出すことができました。その後、石鹸、洗剤など当時の花王を支える商品を主体に、発展していきました。

仁坂知事　当時を含めて和歌山県の立地条件はどうだったのでしょうか。

後藤会長　原料の輸送に港湾を活用できたことが大きかったと思います。今も和歌山港でヤシ油アしましたね。その六年後に妻と子どもを連れて和歌山に帰ってきて、この時期に、下の子どもが生まれたんです。紀伊駅(和歌山市)の山の上に家を建て、五年間の勤務の後、転勤になりましたが、それ以降も頻繁に来ています。和歌山はいわば第二のふるさとですね。気候も温暖で、住むにはいいところです。食べ物もおいしいし、太刀魚を食べるたびに和歌山の話をしています。

仁坂知事　太刀魚やマグロ、新鮮さが売り物のケンケン鰹など、和歌山の海の幸は皆さん高く評価してくださいますね。また、これからの季節だと「クエ」は絶品ですよ。

後藤会長　そうでしょうね。本当にいい思い出が多くて、家族も和歌山が好きです。紀の川も水量が多くいいですよね。有吉佐和子さんの小説「紀ノ川」も有名ですし、映画にもなっていますよね。また、和歌山市だけではなく紀南の熊野地域も素晴らしいので、今度当社の社外取締役に和歌山工場見学の後、世界遺産の熊野古道を案内しようと思っているんです。

仁坂知事　ぜひ、「語り部」の方にガイドをお願いして歩かれるのがいいと思います。語り部の方々は熊野の歴史や文化を深く理解しておられるので、熊野の魅力を十二分に堪能できるはずです。

資源を活かす。PRとインフラ整備

仁坂知事　今、和歌山県全体としてみるとちょっと発展が遅れてきている。今までのお話を聞いて和歌山も花王の発展モデルに見習わないと、と思うところがあります。実直な技術開発と卓越したマーケティングなど特にそうですね。

後藤会長　とりわけPRは大切ですよ。それと和歌山では交通インフラですね。高速道路が田辺市までは開通しましたが、そこから南へのインフラも整備しないと。

仁坂知事　今まさに最も力を入れているのがその二つです。一つは和歌山のいいところを知ってもらうこと。例えば、立地環境でいえば関西国際空港にこれほど近い県都はない。それにどんどん伸びている企業もたくさんあり、経済産業省の「元気なモノ作り中小企業300社」に二年連続で県内から六社も選定されています。昔は地価も高かったが、今はそれほどでもない。そういうことをどんどんアピールしなければと思っています。

それから観光。これだけ風光明媚な場所が多いところはめったにありません。また、白浜のパンダ二頭が先日、繁殖のために中国に行きましたが、東京から一時間のところに南紀白浜空港とパンダが六頭もいるということ、温泉も豊富ですし、潜在的な資源はたくさんありますので、戦略を立てて、売り出していこうと思っています。

インフラ整備のお話もありましたが、これが二つ目です。高速道路を中心とする整備をこれから頑張っていかなきゃいけない。それなのに、もう公共事業はいいじゃないか、道路特別会計を一般財源にして財政赤字解消に回そうという話が強くなっている。「和歌山はさあこれからだ」という時にそれでは大変ですので、道路整備の重要

仁坂吉伸

1950年　和歌山市生まれ
東京大学経済学部を卒業後、
通商産業省(現経済産業省)に入省
ブルネイ国大使を経て
2006年12月　和歌山県知事に就任

性を声を大にして訴えているところです。

後藤会長　先ほどもふれましたが紀の川の豊かさももっとPRしたらいいと思いますね。

仁坂知事　そうですね。紀の川はとうとうと流れていますが、実は和歌山県にはこんこんと湧いている名水もいっぱいあるんです。食品工業は、良い水を求めて立地される。食品工業向けに名水を売り込んだらいいなと思っているんです。

品質「日本一」。ブランドづくりに力点

後藤会長　和歌山のみかんは生産量日本一ですよね。他にも柿、梅など日本一の果樹が多いんですから、もう少し資源の豊かさもPRされたらいいと思いますね。

仁坂知事　花王と同様、和歌山県の農家も品質改良や生産方法の改善を続け、素晴らしい果樹を作っています。和歌山のみかんの品質は日本一だと自負していますが、意識してブランド力を高める努力をしているかというと、そうではない。有田みかん、下津みかん、紀州みかん、和歌山みかんなどブランド名がバラバラなので、愛媛みかんのような統一されたイメージがない。これはマーケティングの面では損ですよね。

　この間、東京へ柿を売り込みに行きました。他県の柿も買って食べましたが、和歌山の柿が断然おいしい。それなのに同じ値段。ブランドイメージを高くすれば、もっと高く売れるはずです。「花王」というブランドがあるからこそ、「アタック」や「メリット」などのブランド力が高まるように、これからは、水産物も含めて、圧倒的に売るということに力を入れていきます。どうやったら花王のようなブランドイメージを作れるのか、きっと十年以上は必死にならないといけないでしょうけどね。

後藤会長　そのとおりです。ブランド力を維持し続けるには大変な苦労が必要ですね。しかもちょっと手を抜くとあっという間になくなりますよ。

仁坂知事　われわれ自身が、和歌山ということを意識していないところもあります。例えば花王の主力部隊が和歌山にあるとか、（企業の独創的な生産技術を顕彰する）「大河内記念生産特賞」を受賞した二社、ニット編み機トップメーカーの㈱島精機製作所、和歌山製鉄所で最高品質のシームレスパイプを生産している住友金属工業㈱とか、すごく立派な企業があることを、もう一度われわれは心の中で感じ、「和歌山」に誇りを持つことも大事だと思っています。

動き出すには大きな力。いよいよこれからです。

仁坂知事　会長が今度訪れる「熊野」は、古くから「老若男女、浄不浄、信不信を問わず」と、あらゆる人を寛容に受け入れてきた地域です。県民性はとてもオープンなんですよ。

後藤会長　とにかく、人も企業も、県外から引き寄せていかなければなりませんね。

仁坂知事　和歌山出身の人たちは全国で活躍していますが、故郷で就職したい人もおり、その人たちを定着させたいんです。企業が和歌山に来てくれれば、人材も集まってきます。これまではマイナスのサイクルがありましたが、これを強烈なプラスのサイクルにしていきたいですね。

後藤会長　本当に和歌山県の皆さんにはご理解をいただいていて、当社の和歌山工場は順調に発展しています。我々もまだまだ和歌山が発展するお手伝いができると思います。和歌山工場のアルコール生産をマレーシアに移し、更地が一万二千平方㍍できたので、「ここに百億～二百億円投資できるような開発をしろ」といっているんですよ。そのためには設備投資の対象になるような新素材の開発をめざしています。

仁坂知事　和歌山で大きな投資をしていただければ、大変ありがたいことです。機械でも、動き出す前には大きな力が必要ですが、今、和歌山はまさにそういう時期なんです。いよいよこれからです。私としては、和歌山県が元気に動き出し、県民が誇りを持てるよう、全力を注いでいきたいと思っています。今日はどうもありがとうございました。