

ミレニアム・プロミス・ジャパン 第32回研究会

世界の変化と、ビジネスの対応

- 【講師】** 更家 悠介 氏
(サラヤ株式会社代表取締役社長)
- 【日時・場所】** 2017年5月11日(木) 午後7時～午後8時30分
日本財団ビル2階 第1、第2会議室
- 【概要】**
1. 自己紹介
 2. 社会問題と共に発展；サラヤのレガシー
 3. ヤシノミ洗剤と生物多様性の保護、持続可能な油の活用
 4. ウガンダ「100万人の手洗い」プロジェクト
 5. これからのビジネスの構想

I. 北岡伸一名誉会長よりご挨拶

はじめに、更家さんがどういう方であるかご紹介したい。私はMPJの前会長で、現職はJICAの理事長である。以前私は、米日財団という財団の理事をしており、その時に更家さんと知り合いになった。米日財団は、アメリカ人と日本人が半々位で、理事会の過半数はアメリカ人で構成される。共通言語は全て英語で、このような理事会でアメリカ側と議論するのはなかなか大変である。その時に最も頼もしいパートナーが更家さんであった。特にアメリカ人は金融リテラシーのレベルが非常に高く、色々な表を読む能力等が優れている。米日財団は日米関係をよくしていこうという趣旨の財団なのだが、経済分野や財務の問題について議論をしていく中で、彼は全く臆せずに行っていて、最も頼もしいパートナーで、発想はとてもイノベーティブで本当に感心していた。そういうこともあってMPJの理事会にもご参加いただいた。

それから、昨年JICAは、その在り方を見直そうという主旨から有識者会議を立ち上げ、更家氏にもお引き受けいただき、その後は経営諮問会議を作って、さらに色々なアイデアを出していただくということになった。実は今日、その第一回が行われたのだが、大変活発な議論でよかったと思っている。日頃、最も尊敬する実業家の一人であり、本日お話を聞くことができ嬉しく思う。

II. 講演

1. 自己紹介

今日は学生さんが多いと思います、学生時代の写真を持って来たのだが、私は1970年に大阪大学の発酵工学科に入学した。69年が東大紛争で入試が流れた年でその余波もあったのだが、高校の先輩方も角棒を持ってヘルメットをかぶって学生運動に沢山参加していた。阪大は文科系と理科系が分かれています、理科系工学部が吹田にあり、文科系は豊中にある。新入生を豊中に入れると悪い虫がいたらいけないということで、すぐ工学部に預けられた。しかし工学部でも、授業では教授を皆で囲んで吊るし上げのような状態であった。そのような時代であったが、私は排水処理を生物的にやるということに興味を持って、市川教授の教室に入った。また私は柔道部だったので、若干いかつい体をしていることや、自家用車のカローラで学校に通っていたこともあり、先生から目をかけられて、更家君ちょっとここへ行くので乗せてくれないかということが度々あった。この写真は、山口県の協和発酵に先輩を訪ねて行って、色々なプロジェクトの話をしながらふぐをご馳走になったときのものだ。

74年に卒業して、外国へ行こうと思った。当時は、成績表と推薦表とを各大学へ送って入学審査があり、入学を受け入れてもらうのだが、当時ダスティン・ホフマンが主役の「卒業」という映画が流行っていて、その恋人役のキャサリン・ロスがカリフォルニア大学のバークレーに行っていた。映画の雰囲気非常不错だったので、バークレーに行きたいと思った。ベトナム戦争が終わったのが1975年で、そのころにはサンフランシスコやバークレーにヒッピーが多くて、社会が新しい価値観を模索している時代だった。この地域はヒッピーたちの新しい価値観を受け入れるといった、比較的自由的な雰囲気のところ、そうした中でアメリカの学生生活を送らせていただけたことは、自分としては非常に大きな経験になったと思っている。

1975年の暮れに大学院を終えて、サラヤに入った。実は、その時アメリカのインガソール・ランドという会社が、日本企業と合併企業を作るということで、衛生工学科のマスターを出て、日本語と英語を話せて、技術も分かる人という人材の募集があったので、そこに応募した。給料は幾ら位を望むのか聞かれて、大体周りから聞いていて2万5千ドルですと答えたところ、それは高い、もう少しまからないかということで、2万3千ドルで決まった。それでも当時は1ドル300円だったので、非常にラッキーだと思ってアメリカで就職しようと決めた。しかし、実家の家業が、ちょうどオイルショックの後でたいへん混乱していて、親父からも帰ってきてくれということで、すこし後ろ髪を引かれたが、インガソール・ランドを諦めて日本に帰ってきた。

2. 社会問題と共に発展；サラヤのレガシー

ここでサラヤの紹介をする。サラヤは私の父が創業したのだが、父は三重県熊野の出身である。北岡前会長は吉野川の上流の北山川の奈良県川上村のご出身だが、うちは大台ヶ原を超えた熊野川

Millennium Promise Japan

ミレニアム・プロミス・ジャパン

水系の北山川の熊野市・育生というところで、代々山林業を行っていた。雨が多くて温暖なので、木が良く育つ。育った木の伐採が終わると筏を組んで、熊野川の河口の新宮という町まで流していく。新宮という町は、河原に木材市が立っていて、東京で火事があったら木場に木を送れとか、大阪で普請が多ければ大阪に木を送れとか言った具合で、毎回市が立ちたいへん賑わっていた。新宮の町には戦前戦後でも芸子さんが25人位いたとか聞いたが、山から来て木が売れると皆喜んで散財し、どんちゃん騒ぎをしたようで、田舎だが花街もあり賑やかなところだった。

しかし、ちょうど戦後を迎えて、20歳の半ばだった父は、山の中で暮らすのが退屈だった様で、大阪に出て来て仕事を始めた。そのときに新宮では、代々、水野家の御典医を勤めていた家柄の北岡さんという方が「猫石竜虎丹」という何にでも効く滋養強壯薬を作っていた。この方を誘って大阪に出てきて「大力」という滋養強壯薬を作って販売を始めたが、これが全く売れない。そこで職域販売といって、こういうものを社員に推売してくれないかと産業医の先生にお願いした。当時は紡績業が非常に盛んだったので、紡績の会社に行って頼んだようだが、その産業医の先生から、この滋養強壯薬は要らないけれども、今は赤痢が非常に流行っているので、手を洗って消毒するような装置や薬剤だったら買ってあげようということだった。父は、三重県の松坂工業高校の応用化学を出てから、大阪専門学校の化学科に学び、その途中で豊橋の陸軍士官学校に徴用され、まさに戦地に赴く前に終戦を迎えた。そのため化学はお手の物だった。大阪専門学校は、今は近畿大学になっている。従って近大の応用化学を出たという経歴だったため、ハイ分かりましたということで、手指消毒と洗浄が同時にできる石鹸と容器を作って売った。厚生省の統計によれば、昭和27年は11万人が赤痢になっていた。写真のような、手を洗って消毒する装置を学校や事業所に取り付けていただき、これでやっと商売がうまく回るようになったということだ。

しかし、夏は手を洗ってくれるのだが、当時はお湯の出る装置が普及していなかったもので、冬場になると売り上げがガタッと落ちてしまう。企業は年間を通して、お金を回していかないといけないので、どうしたものかということになり、冬は風邪やインフルエンザが流行るので、うがい薬を作ろうということになった。夏は手洗い、冬はうがいという、こういうきれいな仕事を始めたのだが、風邪の予防では無い分野で、売り上げが出てきた。当時日本は大気汚染がひどくて、今の中国のPM2.5のようなものだが、特に工業地帯で、光化学スモッグや煤塵が激しくて、喉をやられたりとか、生徒が通学途中で目をやられたりということが社会問題になっていた。最初うがい薬をやかんに入れて、皆でうがいをしてもらっていたが、それではとても追い付かないというので、ペダルを踏めばうがい薬が自動的に出てくる、ユニークな「自動うがい器」という機械を作って、工業地帯の学校や事業所に沢山置いていただくようになった。そうやって、夏は手洗い、冬はうがいということで、夏冬ともにキャッシュフローが回るようになって企業の基盤ができた。これも、社会の動きと対応してお仕事をさせていただいたということだ。

さてこの画像は、ベースン消毒法というものだ。昔はお医者さんや学校の保健室にこういう金盥が置いてあって、殺菌剤を薄めて入れてあり、手を浸けると手が消毒される。ところがこれを調べてみると、5~6人が手を浸けた後は、その液は既に汚れて殺菌剤が効かなくなっていて、7人目からは前の人の菌をもらうという、恐ろしい現実が確認された。そこで、アルコールで速乾性の消毒

Millennium Promise Japan

ミレニアム・プロミス・ジャパン

剤を作って、病院や施設で使っていただくようになった。ついでに自動でやろうということで、インフルエンザが流行った時には自動手指消毒機が随分普及した。これも、社会的現象と仕事が非常に連動している事例である。

ヤシノミ洗剤は 1971 年から作っている。1960 年代の日本はやはり効率重視の社会なので、安く、性能のいい石油系の中性洗剤が売れていた。ところがこの洗剤は自然界で分解しにくい。河川で分解しないと、魚が死ぬ、卵が孵化しない。また泡がもうもうと出て、風が吹いてくると飛んで舞い上がり洗濯物について怒られる。更に性能を上げる為に、リンを入れていたので、琵琶湖では富栄養化がおこり、公害を引き起こした。これらの問題があって、自治労をはじめ各団体が台所洗剤の問題を取り上げ、1960 年代には大きな社会問題になった。そこでサラヤは、植物系の洗剤を作った。これは分解性も良いが、若干値段が高かった。自治労などの推薦もあり、学校給食で使っていたところ、学校給食で働く女性の方々が分けて欲しいというので、3kg など小ボトルに小分けして売ったところ良く売れた。そこで、これはひょっとして消費者用に作ったら売れるのではないかということになった。それが 1971 年だ。だから、ヤシノミ洗剤も、元々は公害があって出来た商品だ。当時ヤシノミ洗剤は 600ml が 380 円で、花王の洗剤が 800ml で 320 円だったので、小売店から生意気だと叱られ、そこを無理矢理お願いして店に置いていただいたが、最初はなかなか売れないので、返品をされたりした。しかし入れたり出したりしているうちに、段々お客さんがついてきてくださった。これは台所用洗剤の全体のマーケットでいうと 2~3%位だが、手が荒れないということですとお客さんがついてくださり、今に至っている。洗剤で 45 年とか 46 年位の長期ブランドというのはいらないのだが、これはこのように長くご愛顧いただいている。値段がすこし高いので、居直って写真のようなパックの商品を作った。これは環境資材が少ないので、その分値段を安くすることができた。また容器をポンプタイプにすると、380 円とか 320 円とかいう一般的な価格設定の議論から外れてしまうので、写真のようなセットを作ったりして苦労しながら洗剤を育ててきた。

このような経過を経て、サラヤは今、海外事業本部、コンシューマー事業本部、サニテーション事業本部、メディカル事業本部の 4 つの事業部で仕事をしている。メディカルは、手指を消毒し、医療器具を洗う、洗浄消毒、滅菌をする、そして環境もきれいする。食品衛生も、まず手を洗う、それから、まな板、包丁、食品機械を洗浄する。また食品機械だけでなく環境も清浄にする。公衆衛生もまず手洗い。コンシューマーでは、先ほどのようなヤシノミ洗剤や環境に優しい自然派の商品を作る。そして、それを海外に広めようというので、これら 4 つの事業部で仕事をさせていただいている。

コンシューマー事業本部では、ラカントという食品も作っている。サニテーション事業本部では、機械と薬剤とサービスと、三位一体で販売しているメディカルでも機器を扱うようになってきた。今は、国内は製造 2 拠点、営業 50 拠点で、海外は 15 か国に営業拠点を置き、製造は中国、マレーシア、タイとアメリカでの、5 拠点で行っている。

■ 経営の心がけ

Millennium Promise Japan

ミレニアム・プロミス・ジャパン

経営として、近年特に心がけているのは、変化への対応ということだ。変化ということ考えた時に、やはり時代の流れが非常に大事だと思う。

18世紀半ば、産業革命が起こり、新しい生産機械が出て、農民を労働者として困り込んで工場に働かせた。これをしたのは資本家で、労働者をこきつかった。子どもを一日17時間働かせたりして、今でいえば超ブラック企業だが、昔は平気で、相当非常にひどいことをやっていた。資本を持って投資する人が資本家で、労働者から搾取したので、社会的な緊張や、資本家への批判が生まれた。マルクスは「資本論」を書き、生産手段は労働者のものであり、労働者は団結して資本家に対抗せよと説いた。またアダムスミスは、「国富論」を書き、資本主義のありかたを論じた。このように、資本や労働を通じてどのような方法が人々や国を富ませるかというので、色々な考え方が出て来た。近年では、貧富の拡大が生まれ、産業資本というより金融資本を動かしている人々が力を持ってきており、ピケティは、お金を持っている方が生産活動をするよりも結局は利益が上がるということを言いだして金持ちにもっと課税せよと主張している。

だが、我々がこれから考えることは、まず人が非常に大事だということだ。今までは産業資本として、大きな工場の機械が無いとなかなか生産ができなかったものが、今はコンピュータが一個あれば、頭のいい人は色々なソフトを考えて、機械では無く頭が富を生む源泉になっている。また環境資本という考え方も重要だ。今までは、海や大地、鉱山や地下など、自然環境から、魚や植物、鉱物や石油等を好き放題とっていたが、やはり成長の限界ということ踏まなければならない。環境から活用する資材には限界があるので、環境をどのように持続可能に使っていくのが、大切になってきている。元々は産業資本が重要であったものが、これから人的資本や環境資本が重要になってきているといった、このように資本の形が変わってきていることに注目しないといけない。そういった中で、企業道徳や倫理、どういうガイドラインで仕事をしていくかというのは非常に大事になってきていると思う。生物多様性の減少や、温暖化、DNA といったことに対して、ビジネスは一つの見解を持ちながらやらなければならない時代だ。

ではそれは何かと考えた時に、ビジネスの大先輩であって、私も尊敬する渋沢栄一さんという方がいる。ところで江戸幕府は、朱子学という学問を打ち立てて、幕府のガバナンスの倫理的な背景にしようとした。朱子学では、「計を用い数を用いるは、仮令い功業を立て得るも、ただこれ人慾の私にして、聖賢の作処とは天地懸絶す」とある。また仁義道徳をもって人を治める者は、生産利殖などに関係するものではない。即ち、「仁をなせば富まず、富をなせば仁ならず」という理屈で、士農工商という身分制度ができた。しかし、これに江戸の中期から末期に向かって矛盾が噴出して来た。渋沢栄一の家業は藍染めの問屋だったのだが、江戸末期に幕府の代官に金を出せと無謀なことを言われて腹を立てて、武士になろうと考えた。そこで、お金で武士の身分を買って、算術ができると言うので、江戸幕府に召し抱えられた。ところが慶喜公の弟、徳川昭武の随行でフランスのパリで開催された万国博覧会に随行した時、すさまじい産業と富の力を見て、日本も国力をつけるには、ビジネスが大事だと目覚めた。維新が終わり、この人は江戸幕府の幕臣だったが、算術ができるものだから明治政府にも請われて大蔵省に入った。明治6年にそれを辞めて、民間でビジネスをやることにしたのだが、その時に同僚の玉野世履という人が、「卑しむべき金銭に目が眩み、官

Millennium Promise Japan

ミレニアム・プロミス・ジャパン

を去って商人になるとは実に呆れる」と言ったそうだ。今の中央官公庁も、江戸時代の官尊民卑をひきずっているところがあって、この間までは海外の日本大使館に行くと、館員の態度は、国会議員のフォローは必死にするが、武士が町人を見るように、ビジネスには興味が無いという感じで、外国の大使館とは全然違っていたものです。

渋沢栄一はそういった中で、「論語と算盤」という本を書いている。それによれば、「士魂商才」、つまり、商才は道徳と離るべからざるもので、道徳の規範は論語に求める。国の富をなす根源は何かといえば、仁義道徳で、正しい道理の富でなければ、その富は完全に永続することはできぬ。利用厚生と仁義道徳の結合、つまり、義理合一の信念を確立し、仁義道徳により利用厚生を進めてゆく、などのことを書いておられる。日本の資本主義の初めにこういう人がいて、こういうことを考え多くのビジネスに実践したということは、我々も是非考えなければならない。

今はアメリカの資本主義万能の世の中で、ビジネスではリターン・オン・インベストメントが最も大事で、やはり利益を上げる企業が偉いことになっており、時に道徳が欠如していると思われることもある。利益の上げ方には色々な方法があるけれども、金持ちが儲かる、あざとい仕組みもある。例えば綿の種を植えるのに、モンサントの種を植えないとアフリカやインドでは収穫ができないなど、確かに生産性は上がっても、貧富の格差を産む問題にもなっており、環境や貧困に対する見識と論理が必要である。

二宮尊徳は、「経済無き道徳は寝言であり、道徳なき経済は頹廢である」と言っている。やはり、良いことばかり言っても経済が伴わないとだめだ。だが、経済に道徳というものが無いと退廃であるので、我々もこういう先人の訓戒を一つの規範にしてやっていかないといけないと思う。

1970年に大阪万博があった。大阪は2025年の万博に立候補するが、テーマは「いのち輝く未来社会のデザイン」である。この万博には、パリが立候補していて、アゼルバイジャンのバクーやロシアのエカテリーナブルグも興味があるようだ。70年の大阪万博のテーマは「人類の進歩と調和」で、ちょうどこの頃、万博で月の石やソ連の宇宙船が展示されて、注目を集めていた。また月は荒涼たる砂漠だけれども、月から地球を見ると、宇宙にこういうすばらしい星があったのかと驚き、改めて地球を見直したのではないかと思う。今まで外から自分たちの姿を見たことなかったものが、こういう新しいビジョンが生まれたということは非常に素晴らしいことで、こうした感覚を私はサラヤの仕事の起点にしたいと思っている。

1971年にローマクラブが「成長の限界」を発表し、このままでは地球の資源の限界がくると警鐘を鳴らした。その時にオイルショックが来たもので、皆が非常に慌てて、これは大変だということで、日本は省エネや軽薄短小という道に進んで、ここから日本が非常に繁栄する論理と道筋があったと思う。しかしその後のバブルで、投機が横行し、金満主義に走った。

エコロジカル・フットプリントというものがある。生活を支える土地の広さだが、世界中の人達がアメリカ人のような暮らしを始めると、地球が5.3個必要になる。日本人と同じ暮らしでも2.4個必要である。地球は1個しかないのだから、これをいかにうまく上手に持続可能に使うかということだ。これが、2015年に制定されたSDGsのテーマの源泉になっていると思う。

しかし、経済なき道徳は寝言なので、道徳なき経済にならないようにしながらも、SDGsを経済的

Millennium Promise Japan

ミレニアム・プロミス・ジャパン

に実現していかなければいけない。これが我々のミッションである。倫理的消費というのは、最近、消費者庁も随分熱心にやっておられて、我々も運動に参画している。倫理的消費とは、環境に配慮する消費を進めることや、科学技術の発展と消費をいかに調和させるか等がテーマになる。たとえば今、途上国に行くと豚や牛や鶏の飼育や魚の養殖に、抗生物質や成長ホルモン大量に投与している。速く大きくなって餌の効率も良いのだが、耐性菌が出てきたり、成長ホルモンを間接的に人間が食べてどうなるかという疑問もあり、ちょっと行き過ぎているように思う。タイでも、養魚場で、欲に駆られて魚やエビを高密度に入れすぎ、池にウィルスが発生し、それが荒廃すると、次の養魚場、また次の養魚場ということになっている。まるで焼畑農業だ。このような社会問題の解決の手段として、倫理的消費には、消費者も参加できるというのが非常に大事な視点である。後ほどどのような体験をご紹介します。

■ マネジメントとイノベーション

こういう経済と倫理や SDGs を実現するためには、イノベーションを起こさなければならない。イノベーションで、時代の変化に対応して、新しい考え方を取り入れ、新しい価値を生んでいくのである。「やってみなはれ」というのは、サントリーの創業者である鳥井信治郎氏の言葉だ。これもチャレンジとイノベーションの奨励だ。

変化への対応スピードについては、アルビントフラーによれば、企業が最も速く、NPO はその次である。公教育制度は民間の 10 分の 1 のスピードもない。国の方は更に遅いので、こういうことを考えながら、国の変化を待つのではなく、民間でどんどん変化に対応しなければならない。

未来もどんどん変わっている。ダイヤモンド社によれば、技術進化のスピードは更に加速し、異次元の都市化のパワーが進み、超高齢化社会が実現し、貿易、人間、金融が超高速で結びついているといったグローバルな変化が起こっている。その変化を嫌がらずに、前向きに取り入れることをやっていかなければならない。

3. ヤシノミ洗剤と生物多様性の保護、持続可能な油の活用

まず、私たちが寝言では無く、実際に取り組んだヤシノミ洗剤と象の保護についてお話する。ヤシノミ洗剤の原料のパームオイルの木には、写真のように年に 10 回くらい実が生る。順次生ってきて、20~30kg の実の中に小さな数百個の実がなる。その実の外側と種があって、ここから油を搾る。バイオマスでいうと 3 分の 1 くらい油がとれるが、実はこれが、皆さん食べているマーガリンや、フライポテト、ラーメンやチョコレートなどに使われている。チョコレートと思って食べている食品の中にも、カカオではなくパーム油を加工してできたチョコレートが非常に多い。キャンドルや、ペイントの乳化剤等にも使われており、洗剤はこの一部だ。私共は、パーム油やパーム核油を、台所洗剤の原料や、シャンプー・リンス、Happy Elephant といった洗剤の原料に使っている。

2004 年 8 月に受けたテレビの取材で、サラヤのヤシノミ洗剤は環境に良いと聞いているが実は環境に悪いのではないかと問われた。当時、原料は問屋さんに電話したら原料タンクに入れてくれる

Millennium Promise Japan

ミレニアム・プロミス・ジャパン

といった位の感覚で、原料がどのようにして出来ているかという理解が無く、お客様の方ばかり向いて仕事をしてきた。そこで、なぜ取材でそのようなことを言われるのかが分からなかった。お客様にアピールする、生分解性がよいことや、手肌にも優しい、環境に優しい、そういうマーケティングの意識で、ヤシノミ洗剤は環境に優しいと謳っていた。しかし、サラヤの商品の原料はパームを使っていて、そのおかげでパーム農園が広がり、オランウータンや象がひどい目にあっている、従ってヤシノミ洗剤は環境に悪いと、こういうロジックだった。取材では、知らなかったということを通じて、正直に言って、すぐ調べるということになった。写真のような状況がヤシノミ洗剤のせいだと関連付けられてしまうと、他の大手メーカーの方がサラヤの何十倍も使っているとか、更に食品の方がその何十倍も使っているとか言っても、話は通らない。これは何とかしなければいけないということになり、すぐに象のレスキューを始めた。サバ野生生物局というサバ州の動物保護の役所に相談したところ、スポンサーになってくれたら象の救出作戦をやってあげようというので、2005年からすぐに救出作戦を始めた。

パーム油は、世界中で非常に需要が多い油だ。昔は大豆油が多かったのだが、2004年にパームが逆転し、5000万トンからさらに伸びていて今は年間7000万トン位になっている。環境に悪いなら、パーム油を他の油に替えたらいいではないかといっても、パームは貧しい人にとっても安く、安定的に買える油で、貴重なエネルギー源・栄養素になっている。主にインドや中国での需要が大きく、アフリカでも随分伸びている。従ってあながちパーム油を否定することもできない。しかしそのおかげで、ボルネオの北の方のキナバタンガンという川沿いの地域は、20年前には熱帯雨林が深く繁り、多くの生物が棲むメガバイオダイバーシティの地域と呼ばれていたのだが、今は緑の地域は川沿いのパッチ状態になり、残りの土地は全部パーム農園になってしまっている。だから我々もこのような背景の中で、自然保護団体からパーム農園の拡大に反対の烽火が上がり、テレビの取材を受けたのである。川沿いのエコツアーをボートで廻ると、熱帯雨林の裏は薄っぺらい緑で、大体パーム農園になっており、パーム農園に入ってきた象は、パームの若木を食べたり、また罠に引っかかったりして、人間との軋轢が絶えない。またパーム農園が広がることによってオランウータンの生息地域が限られ、1平方kmに1匹程度では、交流が限定的になる。そのような緑が川沿いにパッチワーク状になっているというのが現状だ。

■ Roundtable on Sustainable Palm Oil

2004年当時、Roundtable on Sustainable Palm Oil (RSPO) という、持続可能なパーム油を作るための認証機関を作ろうという運動があって、世界中で約20社がこれに参加していた。世界動物基金・WWF等も参加しており、批判の矢面に立っていたユニリーバやネスレ等の大手も参加した。サラヤは2005年の1月に入会して、早速行動を起こした。その年の11月に開催された、シンガポールの総会にも積極的に参加した。サバ野生生物局によると、川沿いの緑だけでも残してつなげれば、非常に生物多様性に貢献するというのを聞いて、これを解決策として、総会の決議文として、「緑の回廊に皆で賛成しないか」と提案した。賛成しても義務はない提案である。当時、ユニリーバの副社長のJan Kees Vis氏がPRPO代表を務めており、彼のこれぐらいだったらいいだろうとい

Millennium Promise Japan

ミレニアム・プロミス・ジャパン

う意見だったので提案したのだが、反対意見が次から次へと出て来て、これを強行すると否決されるので、「この決議文はとりあえず撤回しよう」、ということになった。

■ Borneo Conservation Trust

ところが 2006 年の 2 月に JICA がスポンサーをしていた BBEC (Bornean Biodiversity and Ecosystems Conservation) の会合に行って、全く同じ話をすると、メーカーから来てこんな話をするのは初めてだ、あなたはいい人だといって皆がこの案に賛成してくれた。その後、これを実際にやろうととんとん拍子に話が進み、気運が盛り上がり、同年 2006 年 9 月に、Borneo Conservation Trust (BCT) ができた。このトラストは、野生生物保護と、緑の土地保全のために、サバ州・州政府の認可した団体である。私は 2006 年からずっとその理事を務めており、もう 10 年位やっている。現地のトラストなので、年に 2 回位向こうに行かないといけない。トラストはできたがお金がないので、それならヤシノミ洗剤の売り上げの 1% を寄付して、運動を支援することにした。これがスタートになり、この 1% 寄付をする“ボルネオはあなたが守る！”キャンペーンはずっと続いている。

■ Borneo Conservation Trust Japan and RSP0

これを追いかけて、2008 年に日本でも Borneo Conservation Trust Japan (BCTJ) ができ、私も理事を務めて、BCT と BCTJ が親密にやっていくことのお手伝いをしている。BCTJ には各地の動物園や、ハンティングワールド (伊藤忠)、キリンベバレッジ、などスポンサーや協力会社も増えてきた。

また RSP0 だが、パーム油の認証制度がスタートしている。サラヤはこの認証油をスタートの 2013 年から使っている。日本のパーム油関連企業に、もっと RSP0 を広めなければいけないというので、2006 年から我々独自に持続可能なパーム油のシンポジウムを 3 回開催したが、今は WWF が引き取ってこの推進をしており、去年は WWF が RSP0 のシンポジウムを開催した。RSP0 も、2005 年頃は会員が 20~30 社で我々もチャーターメンバーの次のメンバーだったのだが、今は 3000 社を超える会社や団体が加盟し、認証油を使おうという流れになってきている。

■ 社員によるボルネオ・ミッション

それから、社員にも現状を見てもらわないといけないということで、社員の人がボルネオ・ミッションを行った。

■ 恩返しプロジェクト

また、象のレスキューもずっと続けている。毒を盛られ、尻に火をつけられた象の写真が時々流出し、問題になっている。これの根本的解決は難しいのだが、そうこう言わずに、象の保護をまだまだやらないといけないということだ。保護された象たちを保護する場所があるということで、BCTJ が中心になって、「恩返しプロジェクト」という、象の保護園を作るプロジェクトを実施した。

Millennium Promise Japan

ミレニアム・プロミス・ジャパン

旭川動物園・園長の坂東さんが随分熱心に取り組まれて、我々も協力した。なぜ恩返しかというと、60年代、70年代に日本の商社が入り込んで、大きな木を沢山切って、高度成長期の日本の住宅や建設に役立てた。しかしその後、伐採地を放ったらかしにして荒廃したので悪い評判がある。従ってその恩返しをしようということで、恩返しプロジェクトとなづけた。この象の保護園は2013年にできて、いま運用をしている。

■ 市民参加の橋づくり

BCTJが中心になり、市民の方が協力して、消防署から頂いた消防の古ホースでオランウータンの橋を作る活動も行った。テングザルの場合は川へ飛び込んで泳いで向こう岸に行くことができるのだが、オランウータンは金槌なので川を泳いで渡れない。そこで、橋があればパッチワーク状になっている緑をまたいで、移動できるのではないかと誰かが考えて、橋を作ろうというアイデアが生まれた。このプロジェクトの良いところは、市民の皆さんと一緒に参加して野生生物を考え、具体的に行動することで、それぞれに参画意識が生まれたことだ。2009年にはオランウータンが橋を渡っている写真を撮ることができ、皆が大変喜んだ。

■ ボルネオ調査隊

消費者への理解促進ということで、消費者によるボルネオ調査隊という活動も行った。現在は外務省の渡航自粛地区になったので、去年から行くことができていないが、この調査隊では、消費者の方々に現地を実際に見ていただいて、それを自分のブログ等を書いていただくことで、野生生物保護の意識を共有することだ。パーム農園の栽培やミルで油が採れるところから、ご家庭で使っている洗剤まで、こうした環境から商品ができ消費されるまでを野生生物保護を結びつけることで、一つのバリューチェーンができ、こういうバリューチェーンを皆で意識して、これを一緒に守って育てていこうということがポイントだ。このような考え方を、これからもビジネスの中に活かしていくということである。

■ 緑の回廊計画

ボルネオ島の北、キナバタンガン河の川沿いを、できるだけ緑でつなげていこうというのが「緑の回廊計画」で、徐々に今、つながってきている。テングザルや象やオランウータン、ラフレシアもこの地域に生息しており、生物多様性の保全が非常に豊富なので、この地域を、我々アジア人の環境価値・バリューとして、守り育てようという意識を持ってやっている。

■ パーム園の廃棄物再利用

ただし、動物保護だけだとパーム農園は儲からない。パーム園では1ヘクタールあたり約6トンの油が採れる。1トンの卸価格は800~1000ドルだ。従って、毎年、1ヘクタールあたり6トン採れば5000~6000ドル売り上げが上がる。木を植えると20年位ずっと油が採れるので、毎年10ヘクタールでは5万ドル、100ヘクタールでは50万ドル、1000ヘクタールでは500万ドルと、非

Millennium Promise Japan

ミレニアム・プロミス・ジャパン

常に儲かる。そのため少しでも隙間があるとパームの木を植えて、ビジネスにしようという圧力が非常に強い。本当に人間は欲深い。そこで、パーム農園の面積をあまり増やさず、農園全体の売り上げを上げていくという発想で、サラヤの関連会社や現地の会社等が協力して、このプロジェクトを立ち上げた。パームの実から油を絞ったあと廃棄物である、①空の房、②実を絞った後のファイバー、③種の油を絞ったあとの核（パームカーネルシェル）をバイオ燃料に加工したり、④BODの高い排水をメタン発酵してバイオガスを取って発電し、エネルギーにしたりグリッドに戻したり、パーム油の廃棄物からエネルギーをつくり出すプロジェクトだ。日本もまだバイオマスのFIT制度をやっている、安いバイオマスの燃料が入ると使っただけ、特にセメント会社等でまだまだ需要がある。これらは、空気中の二酸化炭素がパームの木のバイオマスになって固定されているが、それをペレットにしてまた燃やすことによりエネルギーがとれるので、カーボンニュートラルなエネルギーで、空気中の二酸化炭素を増やさない。これから、こういうバイオガスのプラントを現地と協働して設置し、環境に優しいエネルギーを作ろうしている。

4. ウガンダ「100万人の手洗い」プロジェクト

2012年にサラヤは60周年を迎えた。2009年に、ユニセフに記念事業ができないかと相談に行ったところ、ウガンダでは乳幼児や5歳未満の死亡が非常に多く、それも下痢等が原因が多いので、手洗い運動をウガンダ政府がユニセフと一緒にやりたがっているということだった。こうした要望を受けて、サラヤより手洗い関連の商品の売り上げの1%を拠出して、2010年からウガンダ「100万人の手洗い」プロジェクトを始めた。

写真を見ていただくと分かる通り、子どものお下の世話をした後、そのまま子供に手で食事を与えている。手洗いという概念があまりないので、手を洗わずに食事を食べたり、子供に食べさせたりするため、子どもが下痢になる率が多い。それから、マタニティセンターでは、新生児のお取り上げをするのだが、お取り上げをする時に手を洗わず、手が汚いと、赤ちゃんが下痢をしたり、お母さんが敗血症になったりするリスクが非常に高い。従って、取り上げる前にはちゃんと、アルコール系手指消毒剤で手をきれいにしましょうということを、学校の手洗い教室と共に、主たるキャンペーンとして行った。

キャンペーンでは、学校の授業で手洗いをやっていただき、正しい手洗い方法を生徒に教えたり、病院で普及のための実験をしたりした。またPRのために、道路沿いの民家の屋根に広告を上げさせていただいた。病院での実証実験はJICAのご支援をいただいた。このデータは、ウガンダの中型病院のゴンベ病院の産科病棟で行った実験だが、手洗いを徹底していただいて、コンプライアンスが50%とか60%を超えてくると、敗血症や下痢がガタンと減ることが証明できた。こういうデータを、現地の人がつくって、それなりの学会に報告し出してもらおうというのがミソで、現地の先生にデータを作っていただいた。これは産科病棟の写真で、家族の人は床で寝ている。妊婦さんに触れる時は、このように手をちゃんと消毒しましょうということでアピールした。実験の結論としては、速乾性アルコール消毒は、非常に効果的だが、価格が高いということだった。これは当然予測されていることだったが、実際にどうするかと皆で議論して、現地で工場を作ろうということに

Millennium Promise Japan

ミレニアム・プロミス・ジャパン

なった。現地で砂糖を作っているカキラシュガーという会社にご協力いただき、その敷地で電力と水を分けていただいて、工場をつくり生産を始めている。現在、売上は上がったたり下がったりで、なかなか一筋縄ではいかない。エボラ騒ぎの時は沢山商品が出たのだが、その後在庫が増えて、その処理に大変苦労した。いろいろな体験をしながら、生産を続けている。今後、この工場を利用してもう少し商品を増やし、固定費の割合を下げようと話し合っている。アフリカ人スタッフはまだ10人位だが、「成功するまで止めるな」と檄を飛ばし、更なる持続的な発展を目指して働いている。

また WHO は、患者の安全のためアルコールによる手指消毒を非常に推奨している。最も安いコストで感染予防ができる（手指消毒と院内感染の相関関係がはっきりしている）手段が速乾性アルコールによる手指消毒だ。2005年のWHOの会合で、1st Global Patient Safety Challenge という運動が採択され、具体的には手洗い運動が始まった。WHOは商業的活動ができないので、POPS (Private Organizations for Patient Safety) という仕組みをつくり民間企業と連携できるようにし、いま世界中で約13社が参加して、WHOをサポートして手指消毒を広める活動をしている。この13社の中で、アフリカで活動しているのはサラヤだけだ。院内感染予防のこの運動には、看護師さんや医療スタッフの教育が鍵になるので、JICAの支援を受けて、約40名のウガンダの医療スタッフを日本に招聘した。約1ヶ月に亘り、日本の病院研修や座学など、実地研修を行なった。援助活動においては教育が非常に大事なので、それを実践している。

うちは中小企業だが、手洗いという狭い範囲では3M等の大手企業と競争しながら頑張っている。2015年に開催されたICPIC(International Conference for Prevention and Infection Control)では、3MやJ&Jに囲まれていたが、頑張ってみると、ウガンダのチームを呼んで手洗いダンスをしました。元々、電通の並河氏が手洗いダンスを始めたのを、もう少し世界的に普及しようということで、手洗いダンスが始まり、それをアレンジしたのだ。2017年にも、またコンファランスがあるので、ジュネーブに訪問する予定だ。

アジアでは、カンボジアでも同じパターンで手指衛生促進活動を始めようということで、日本の駐カンボジア大使や、カンボジアの保健大臣、ジュネーブ大学のピッテ教授に応援いただき、写真のような会議と、政府のサポートをいただく調印式を挙行了。実務はこれからどんどんやっていくことになっている。

2016年の夏、日本政府が主催するアフリカ開発会議・TICAVIがケニアのナイロビで開催された。サラヤもアフリカで、これからもどんどんやっていきたいと思いますということで、写真のようにケニアのテレビにも出していただき、日本のアピールをした。

5. これからのビジネスの構想

■ GDPの推移

さて、名目GDPの推移をみると、1990年から、日本は157%、アメリカは311%、中国は2814%伸びている。日本はOECD主要国中で最低だ。韓国は505%で日本の3倍伸びている。ドイツは218%で、日本よりは上だ。なぜこうなったのか考える必要がある。

一人あたり名目GDPをみても、アメリカは人口流入が多いので全体も広がるが240%で、日本は153%、

Millennium Promise Japan

ミレニアム・プロミス・ジャパン

中国は 2325%、韓国は 423%でやはり日本の 3 倍位だ。ドイツは 208%、シンガポールは 415%、香港は 328%となっており、日本では個人の所得もあまり伸びず、生活保護の方々も増えている。いったいどうしたのだ。日本は、潜在力はあるが、これを十分活用できておらず、行政や政治も含めて、企業はグローバルな構想の中でどこかを上手くチューニングしなければならないと思う。

■ デジタル・ネットの系譜

アメリカの経済が伸びている理由は色々あるが、私の体験をお話する。1982 年に大阪青年会議所で海外経営研究委員会が創設され、私が委員長を務めた。この委員会は、アメリカのベンチャービジネスとベンチャーキャピタル研究する委員会で、皆で西海岸、サンフランシスコやパラアルトなどに出かけて、企業調査をした。これはその時の写真だが、これはヒューレット・パッカー드가創業した小屋で、ベンチャーの聖地になっている。その後、ヒューレット・パッカードの本社を見て、こんなに成長したのかという感想を持つのだが、アメリカではデジタル・IT が大きな原動力となって、経済が発展した。その中心が、パラアルトの有る、シリコンバレーだ。

1976 年にはアップルコンピュータができ、1985 年にウィンドウズが発売され（これをゲイツ元年と呼ぶ人もいる）、ウェブに関する色々イノベーションや、情報技術、コミュニケーションツールなど、発明・発見をベースに、次から次へとビジネスが出てきた。ヤフーとグーグルは創業してまだ 20 年だ。楽天の創業は 97 年で、これも 20 年である。紹介したものはごく一部だが、デジタル・ネットの系譜はどんどん進んでいる。

先日亡くなったスティーブ・ジョブズは、アップルを創業してコンピュータを作り会社を大きくしたけれど、独裁的な手法に、皆から反発と反対を受けて、一時会社を放り出された。そして、ピクサーや、Next Computer といった会社を創業した。これらの会社もとても大きくなったのだが、やはりスティーブ・ジョブズがいないと、アップルが立ち行かないということで、またアップルに呼び戻された。そして iPhone を発売し、現在の繁栄を迎えた。今やアップルの売り上げは、年間約 25 兆円、営業利益は約 8 兆円という、すごい企業に成長した。

ご存じのビル・ゲイツは、マイクロソフトという会社で、売り上げは約 8 兆円、営業利益は約 2 兆円だ。グーグルは、ラリー・ページとセルゲイ・ブリンというまだ若い二人が 1998 年に創業した。またアマゾンジェフ・ベゾスという人が、1995 年に設立したが、今や日本でも大きく躍進し、まだまだ伸びている。このようなビジネスが、枚挙にいとまの無いくらい産まれてきた。

90 年代、日本では、97 年に山一事件があり、以後多くの証券会社や銀行が破たんした。1991 年にバブルははじけても、バブルの夢にしがみついて、金融ファイナンスがどうも上手くいかず、それをなんとか修正しようと言っている間に、今を迎えている。その間に、アメリカではこのようなイノベーションとビジネスがどんどん産まれていた。アメリカでは 2000 年頃に IT バブルがはじけたと言われても、次から次へと、今はイーロン・マスクのような人が出てきて経済を活性化させている。イーロン・マスクはまだ 40 代だが、皆さんご存知のペイパルという電子決済会社を創立した後、これを売ってお金をつくり、スペース X とテスラモーターという会社を設立し、今やビジネス界で大きな気を吐いている。そして、シェアリングサービスで、たとえばタクシーの変わりにな

Millennium Promise Japan

ミレニアム・プロミス・ジャパン

る Uber など、新しいビジネスもどんどん出てきている。マーク・ザッカーバーグは、1984 年生まれた。大学を中退して Facebook を創立し、33 歳のいまや、純資産 4 兆円のオーナーだ。

銭ゲバになって金を儲けろと言うのではないが、やはりイノベーションを事業化するということが大切で、社会に新しい価値を生んでいく。このように経済を引っ張る分野がないと、アメリカ経済は 3 倍には伸びていないし、日本も負けずに頑張るべきだ。

■ 産業と経済の構想

私の皆さんへの提案の第一は、英語能力を上げようということだ。学生の皆さんには、英語力と、その表現力をつけていただきたいと思う。例えば、昔フランス人はあまり英語を話さなかったが、話さないとビジネスができないので、今はけっこう話せるヒトが多い。

それから、日本人で海外に留学する学生が少ないのも気になる。経済的な理由もあると思うが、世界にどんどんネットワークを作ってほしい。我々も中小企業だが、どんどんネットワークを作っている。

また、今朝 JICA で議論があったのだが、日本は海外に対して、まずは信頼や安心、安全等の日本品質とブランドを売り込もうということは大切だ。日本品質は、世界の人々に非常に信頼がある。中国も経済規模がどんどん拡大しているが、やはり日本には日本の良さがある。我々は我々の良さを伸ばしていくということが大事だ。サラヤでは、メイドインジャパンの e コマース向き商品に、にけっこうお問い合わせがある。メイドインジャパンのサラヤの商品を日本で買っていて、中国に持って行って、中国の保税倉庫（税関の外の倉庫）に置き、e コマースで個人の注文があれば、そこで個人輸入の形をとって中国の国内に入れて、それぞれのご家庭で消費するという仕組みだ。今は e コマースが非常に流行っており、各企業も力を入れている。中国製の同じ商品を買っていても、やはりメイドインジャパンじゃないとだめだということだ。また花王のメリーズというオムツが良く売れている。一時は中国人のバイヤーが日本に来て、薬局やスーパーの棚から直接買ってきて、コンテナ倉庫に入れて送っていた。最近は花王さんも酒田に大きな工場を建てて、月にコンテナ 200 本とか 300 本くらい、メイドインジャパンのオムツを、輸出をしている。メイドインジャパンの目に見えない価値というと、例えばお客様に対する信頼とか、日本人は嘘をつかないということとか、安心・安全とかいったことが、何事においても、我々が思っているよりも深く浸透していると思う。

それから今日の JICA の議論で、Japanese All という話があった。なんでもかんでも日本のものを集めて、日本軍団を形成してプロジェクトをするというのは、それはそれで良いのだが、コストが高いし、考え直す必要があると思う。世界にはほかに色々なリソースがあるので、それをうまく活用して、付加価値をつくるべきだ。従って、Japanese All の代わりに Japanese Initiatives という発想で、日本人がイニシアティブを取って、海外のお客様に最適なプロポーザルができる提案力も大事なのではないか。日本の安心・安全というコアバリューをきちんと持った上で、たとえばコンサルティング業にしても、製造にしても、海外のリソースを上手く使っていくことを覚えたほうが良いと思う。なんでもかんでも全て日本というのではなく、何度も言うが、日本がイニシアテ

Millennium Promise Japan

ミレニアム・プロミス・ジャパン

イブをとりながら、海外チームの力も借りて、最適な業務ミックスを作っていこうと、これが Japanese Initiatives だ。

我々としては、先程言ったように、地球価値や環境価値というものが非常にこれから大事になることを考えたい。今までは地球というものは無限に大きかったが、いまや資源は限界に近付いている。今年になって、漁業関係の方々が、最近カツオが獲れないといって嘆いている。でもカツオはフィリピンでも取っているし、この頃はインドネシアでも資本力がついてきて、大きな船を購入して、カツオやマグロをいっぱい獲っている。サンマはサンマで、中国と台湾の軍団が大きな母船と運搬船をオホーツク海に持ち込み、その周辺に業線を 20 隻も 30 隻も入れて、組織的に魚を取り、加工・運搬を行っているが、これでは日本に来るサンマも少なくなる。当然、獲ったら魚はなくなるので、これから漁業資源は全体的に資源をコントロールしながらやっていく必要がある。持続可能なパーム油・RSPO においても、そういう持続可能性についても議論している。養殖や栽培漁業は日本が得意としている分野だが、一昨年位に、天然の魚が 8000 万トンで、養殖魚も 8000 万トンを超え、天然と養殖が逆転した。実は養殖というのは、日本のお家芸でもあるのだが、今はノルウエーのサーモンなど、世界的に広がっている。そこでも、成長ホルモンを入れないとか、抗生物質を多用しないと、品質にこだわった日本らしいモノづくりが非常に大事だ。リサイクルとカリキュスのビジネスも含めて、今は、環境価値をビジネスに活用する時代だ、ということである。

最後に、一番大事なところは、人間の価値を高めようということだ。先程、資本のところでも議論したのだが、商業的なお金の運用で投機をしているヒトが大もうけをしているが、やはり本当の価値を作り出すのは、人間の頭と行動だ。現在では工場に大きな資本を入れなくても、小さな資本で新しいものが作れる時代になってきている。こういった時には教育が非常に大事だ。教育というのは、大学だけではなくて、大学を終わってからでも、やはり新しい知識を求めるといえることが必要だと思う。それから、変化というものをちゃんと見定めて、変化に対応できる知識を作っていく。こういう構想を持って、特に学生さんは自分の未来を設計していただきたい。

関西は iPS 細胞や再生医療の研究が非常に盛んだ。こういう技術を活用して、神経や心臓、皮膚等色々なものをつくり、再生医療に活用できる日が近い。神戸の理研では、網膜を iPS で作ることに成功して日本の第一号で網膜の再生手術に成功した。バイオームという手のロボットをつくる会社があるが、これはただのロボットではなくて、脳の電気信号を取り出して、ロボットにこの電気信号を入れて、手をどう曲げればペットボトルをつかんで口にもっていけるかなどを AI が判定し、動く仕組みになっている。これを延長していくと、脳の信号を全部パソコンの GPU に入れて、パソコンで脳の信号やパターンを取り出して、今度はロボットの全体を動かすとすると、これはロボットなのか、人間なのか、という区別がつかなくなってくる。また、遺伝子操作も今どんどん盛んになっている。写真の 6 つの異なった個体の遺伝子を混ぜて誕生したサルは、6 つの遺伝子が皆それぞれ上手く混ざって発現しているというので、これは人工生命かどうかもわからなくなってくる。写真のビーグル犬は、遺伝子に筋肉を増強する遺伝子を組み込んで、3 倍の筋肉がついたビーグル犬だ。オリンピックにはドーピング検査があるけれども、ひょっとすると遺伝子を変えてしまって、3 倍の足の筋肉を持った、走るのがとても早い人を作るといえることも可能だ。

Millennium Promise Japan

ミレニアム・プロミス・ジャパン

私の環境のお師匠さんである山本良一先生は、倫理的消費を進めている方だが、最近動物保護にめざめ、人間のエゴに嘆いている。ブロイラーの養殖では、鶏が鶏舎の A4 一枚位の広さに入れられ、餌を無理矢理食べさせられ、卵を産ませ、6 か月位して卵の生みが弱くなると、潰されて肉になり、動物の餌にされたりもする。鶏からすれば、生まれて来てすぐ狭くて暗い鶏舎に入れられ、感染が発生しないように殺虫剤をかけられ、抗生物質がたくさん入った餌を食べさせられている。鶏らしい暮らしはとっくに失くして、これは生物なのか機械なのか、わからなくなっている。

生物や機械にかかわるこうした事例は、これから価値というものをどういう風に考えるかという我々に突き付けられた問題である。渋沢栄一は論語というものに倫理を見だしてビジネスをしてみた。我々もそれに学びつつ、具体的にこのような問題をどのように考えて、ビジネスに対応していくかということが、これからの課題ではないかと思う。

■ SDGs (SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS)

そういった意味で、SDGs は、MPJ の皆さんにも大きなテーマである。持続可能な発展というものを、途上国と我々が一緒になってやっていく。一緒になってやっていく時の共通の価値は、やはり地球や自然を大切に、持続可能に使うという価値であり、環境的価値でもある。現地でも時々議論するが、アフリカに來ているアメリカの農業系 NPO は大企業からも随分支援をもらっていて、モンサントや農業機械の会社の大規模な商業的農業を広めようと活動している。他方、日本では、例えば MPJ の支援で、宮下さんという方がウガンダで農薬なしのオーガニックな農業を広めようとしている。どちらが正しいかということではないが、自然に対する価値観を持ってやっていくということが、これからのゴールではないか。以上のように、金融資本、環境資本、人的資本を活用して、持続的な発展を目指そうというのが今日の私のテーマである。

III. 質疑応答

Q1: 企業倫理について、たとえば 2004 年にテレビの取材でボルネオ島のオランウータンと象の話を知ったように、正しいことをやっていると思って進めていく中で実は違う側面があったということは多々あると思う。正しいことをしていく上で、広い視野を持って取り組まないと、実際に自社もしくは自分が見ることができていない側面があるのではないかと思う。企業倫理や個人の倫理を追求していく為に、どういう形で視野を広げていけばよいのか。あるいは、今まで自分達が考えていなかった側面で物事がはっきりした時に、どういう対応をしていくのか。そういった心構えや、普段から気を付けていらっしゃるようなことがあればありがたい。

更家氏: サラヤは、Borneo Conservation Trust Japan と時々意見交換をしている。意見があっても一緒にやる時は一緒にやって、それ以外は一切干渉していない。向こうは向こうで自由にやって、こちらはうちで自由にやっている。NPO 等と色々と一緒に活動すると、企業としてはやはり視点が広がると思う。形だけやるよりも、一緒にやれることはやった方がいいし、やれないことはお互い自由

Millennium Promise Japan

ミレニアム・プロミス・ジャパン

にやったらいいと思う。従って、学生さんは、色々なところに参加されて、ネットワークを広げるといい。本を読むのもいいし、色々なニュースを集めたり、統計を読んだりするのもいいと思うが、生身の人から話を聞くとまた違うので、是非できる範囲でそういうことをやっていただけたらいいかと思う。

Q2：衛生、環境、健康ということは、開発途上国で一番の問題である。企業利益と公共の利益の整合をどのようにするか。1970年代に活躍したE・F・シューマッハーという仏教経済学者が、欲望、貪欲で企業をやってはいけないということを述べており、更家社長のされていることと方向性が似ていると感じるが、社長はこういったものを勉強なさったのか。

更家氏：本などは読むが、格別な勉強をしたわけではない。うちは仏教の曹洞宗で、祖母からお経を読まされたりしていた。曹洞宗は禅宗なので、たとえば、知足という、足るを知るという言葉がある。祖母は、普段からもったいないといって包装紙や包装紙の紐を捨てないで置いて次の機会に使ったりしていたので、そういうところで学んだということはあったかもしれない。

Q2：問題情報と技術情報を組み合わせることによって発明ができる。開発途上地域には問題情報が山積しているわけだが、知的財産戦略というのはとっておられるか。

更家氏：サラヤの中国の会社は、中国名で現地登録しているのだが、商品や事業の分野によって、商標登録していないところがある。今度、中国で食品分野を始めようと思ったら、昔サラヤに訪問したことがある中国の企業がその商標を登録していた。それで買戻ししようとしたら多額の要求をされたので、やはり知財管理はしっかりやっておかないといけないと思った。

Q3：①今後の途上国でのビジネスの展開戦略、計画があれば教えていただきたい。

②マネジメントとイノベーションということで、変化を知って変化に対応し変化をチャンスとして捉えるということで、非常に共感した。サラヤさんが10年後にどういった分野でどういったことをリードされていく企業になりたいのかということをお聞きしたい。

更家氏：①途上国の構想は色々ある。現地は、足りないものも多いが、お金もないので、やはり現地の人がある程度お金を取れるようなビジネスに貢献できればいいと思っている。今、うちはアルコールを主体とした冷凍機を作っている。魚のフィレをそこへ入れるとマイナス30度で急速冷凍して非常に品質の良い冷凍食品ができる。機械自体も200万くらいで、高くない。これを農村に持ち込んで、商業流通が始まっているので、養殖や畜肉に使えるようにしたい。またJICAさんが今、大規模な開発をしているケニアのモンバサという港では、大手の水産関係企業は50億や60億を出して大きな魚の処理工場を作られると聞いているが、私共は何千万単位で、地元のコミュニティ工場をつくり、地元の人が自分達で活用していけるような仕組みができないかと考えている。

②10年後のサラヤの姿というのはなかなか難しいが、衛生・環境・健康というのは幅が広い。先程のグローバルネットワークの観点で言うと Japanese Initiatives の発想で、元々、我々が扱う原料も南洋のものが多いので、使える材料はどんどん使わせていただきながら、世界にも売れ、日

Millennium Promise Japan

ミレニアム・プロミス・ジャパン

本でも売るといふ企業の形を考えたいと思う。

Q4: ウガンダで手洗い運動をされたということだが、現地の人達はどのような様子だったかということをもう少し詳しくうかがいたい。

更家氏: 特に学校に行くと、子どもさんはやはり真面目なので、きっちり手を洗われる。子どもさんも手洗いダンスを現地ですてくれたりした。学校は、便所がないところも多い。便所を作っているのだが、穴を掘った便所なのですぐ満杯になってしまうので、メンテナンスをしなければいけない。今はLIXILという会社が、少なくとも便所に蓋をしようというので、2ドル便所とか1ドル便所を作っている。これはJapanese Initiativesで、バングラデシュかインドで成型をしてアフリカに持ってきている。手洗い運動をする中で、我々としてももう少し力を入れたいのは、マタニティセンターだ。阪大の中村教授は、日本の母子手帳を世界に広めようとしている。こういうところとバンドルすることで（テーマをいくつかを束ねること）、それで手洗いが広がると思う。ウガンダのお母さんも非常にまじめに手洗いを勉強していただいているのだが、やはり資材が続かなかったりする。つまりサプライチェーンが結局はちゃんとできていない。これをきっちりやっていくのはもう少し時間がかかるかもしれない。そして、ウガンダの保健省が主導して、手洗いアンバサダーというものを養成している。これはボランティアなのだが、村々で、Hand Washing Ambassadorsと書かれた「ちゃんちゃんこ」を配って、パブリックサーバントのようになって、これを着るといふのが一つのステータスになっている。それでその手洗いアンバサダーが、村の人に手洗いの指導をしてくれている。ただ、機材がないので、手洗いは、ジェリカンという缶に穴をあけて水を入れ、足で踏んで缶を傾け、水を手にかけているのが現状だ。手を洗わなければいけないという意識だけは残っていると思うので、段々経済力が上がってくれば、消費国としても伸びてくることを期待している。

Q5: ウガンダで商品を試していただいたら、よく効くのだが高いということで、現地生産を進めておられるというお話だった。高い品質を維持しながらできるだけ安くしようという試みだと思うのだが、やはり消費財から果てはインフラまで、何をやっても日本のものは、品質は良いのだが値段が高い。それで、アフリカであれ他の途上国であれ、なかなか選んでいただけない。他の新興国の援助の場合でも、普通のビジネスの場合でもそういうケースが多々あると思う。高品質であるという日本のコアバリューを維持しながらも、できるだけ価格を下げていくのか。それともコアバリューを理解してもらうのか。日本の援助でもビジネスでも、新興国のものと競合して良さを分かっていたら選んでいただくために、更家社長としては、価格と品質のバランスについてどういった落としどころを狙っているのか。あくまでも高品質なのか、両方中程度でいくべきなのか。それとも日本も、商品によってはBOPビジネスになるような、非常に価格を抑える方向にチャレンジしていくべきなのか。その辺りのお考えをうかがいたい。

更家氏: 日本のものが全ていいということは、もう少し検証しなければいけないと思っている。中国を始め各国も、商品の品質レベルが上がってきている。先ほど申し上げたように、「信頼」「何か

Millennium Promise Japan

ミレニアム・プロミス・ジャパン

あっても最後まできちんとやる」「手は抜かない」「まじめ」こういうところで、これらのコアバリューをきちんと作ってビジネスをすべきと思う。後は相手の懐の問題もあるので、いくら品質が良くても高く買えないのであれば、場合によっては中国のものを使ってでもコアバリューに見合うものであればいいのではないかという考え方もある。先程のLIXILのように、日本では1ドルで蓋を作るのはとても無理だけれども、バングラデシュでは1ドルで作っていただける。今日もJICAで議論になったが、リーダーシップとコアバリューを持ちながら、相手の立場にはまるように、商品やサービスを創り上げていく方がよいのではないかと考えている。

Q6: 日本政府に対する期待、あるいは、こういうことをするのはよろしくないというものがあればうかがいたい。日本政府がどういった振る舞い方をするのが、企業の側面から国際貢献をされる方にとって効果的であるのか。また、どのような役立ち方があるのかということをお聞きしたい。

更家氏: 色々なファイナンスが、円借款も含めて大分広がっているようなので、これはありがたいことなのだが、企業サイドから言うと、もう少しマルチな金、たとえば世界銀行とか、アフリカでいうとアフリカ開発銀行等があるので、色々ミックスしながら上手く使えるようにガイダンスしていただくとよいのではないかと考える。日本政府も自分のポケットだけではなくて、ワンクッション、ツークッションの金も上手く使えるようになると、更にレバレッジ（槌子）がきいてくるのではないかと考える。あとは、日本で言うと、民間はどんどん進んでいるが、どうしても行政の制度改革が遅れている。グローバル経済競争のなか、制度改革が遅れてくると、どうしてもその産業セクターが弱くなってしまふ。かといって、のべつ幕無しに自由化するわけではない。倫理観とか論理はどうしても既存の業界寄りにならざるを得ないのだが、既得権益に囚われず、消費者の立場に立って先を見据えた改革が必要だ。Airbnb や Uber 等もそうだが、お客さんの立場に立って何がよいかという視点は、非常に重要だと思う。やはり、制度の変化に対応して、前向きに制度を変えていくという、お互いの理解が必要だと思っている。

以上