

「清流」 経営を貫く

サラヤ株式会社
代表取締役社長

更家 悠介氏



時代は「きれいごと」を求めていると提唱する、環境ブランド日本一のサラヤ株式会社は、創業から継承する「清流の感覚」を企業風土とし、一貫して、環境に配慮した製品開発、経営を貫いている。同社の代表取締役社長 更家悠介氏にその「清流」経営についてうかがった。

熊野の清流が原点

— 今回の特集テーマは「ディープエシカル」ですが、エシカルは、最終的には個人一人ひとりが、消費や暮らしのなかで実践することが重要です。御社は、多くの消費者の方から「環境に優しい」と支持されています。その経営の原点は、創業者、更家章太氏の、故郷三重県熊野地方に流れる「清流」への思いであるとお聞きしました。

更家悠介氏 わたしは、そこに2歳までいたのですが、父の生家は林業を営んでいまして、山奥の清流では鮎や鰻が獲れ、豊かな自然のなかで育ったので、父は環境に対する思い

が強かったのだと思います。

— 自然との共生を体感されていたんですね。大阪に出ていらしたのは、どのような経緯が？

更家 父は、「予備士官学校」で終戦となり熊野へ帰ったのですが、そのままくすぶっているのもいやだと思ったようです。

最初は滋養強壮薬（※1）を売ろうと、サラヤの前身「三恵薬糧」を始めました。それがあまり売れず、紡績工場で「殺菌消毒できる石けん液と、それを入れる容器があれば」と言われたそうです。父は学校で応用科学を勉強していたので、石けん作りなら得意でした。

— それが石けんへの道筋なんですね。

更家 植物油から石けんを作り、安性能が高い殺菌剤を入れて「パールバーム」という薬用石けん液を作りました。1952年ですが、当時は赤痢が多く、ニースが多かったので普及して、これがきっかけで「衛生」

の事業に入りました。

―「手洗い」は、水で洗い清めることですから、清流に通じるものがあります。そのころの液体石けんの主原料は植物油だったそうですが、それ以後も石油系油脂を使わず、植物油系にこだわられたのは、やはり環境への思いからなんですね。

更家 企業として扱う衛生と、熊野の清流で育った自然観からくる環境への思いが、会社経営のキーワードになりました。

―そのお父様の背中を見ながら成長なされた。

更家 昔なので工場と家が近く、母が昼飯を作り、職工さんといっしょに食べたりしていました。

―ところが大学を出ると、アメリカへ留学。一気にカルチャーが変わりますね。

更家 このまま就職すると大阪漬けになってしまうので(笑)、どこ

かへ行きたいけれど、行くなら海外がいいと。

―カリフォルニア大学バークレー校でしたね、どのような留学生生活でしたか？

更家 ちょうど1975年で、ベトナム戦争の終結の年でした。サンフランシスコのベイブリッジを渡った向かい側にパークレーがありましたが、ユニオンスクエアなどには、

まだヒッピーがたくさんいた時代です。みんながブレイクスルーなイメージを持っていて、既成の価値観にとらわれない気運がありました。スタンフォード大学も、サンフランシスコの南60キロのパロアルトにあり、カルチャーとして、いまのIT系の進歩と繁栄に続いていると思います。

当時の、自由で、物事にとらわれない雰囲気や空気が形を変え、産業であれば従来の枠を外れて新しいものにチャレンジする。あるいは、そういう人を応援するベンチャーキャピタルができるようになった。そのベースとなる雰囲気がありました。

したから、自分にとってもプラスだったと思いますね。

―いい環境に、ご自分を置かれたたんですね。その後、卒業されてから、呼び戻されて会社に入られた訳ですが、その自由な雰囲気は、更家さんに大きな影響を与えたのでしょうか。

ボルネオ島の環境保全への取り組み

―創業から自然派で、環境に配慮した経営を一貫して守られてきた御社ですが、ボルネオ島の環境問題に関するテレビ番組「素敵な宇宙船地球号」(2004年)で、企業としてインタビューを受けられたことが一つの転機になられたとか。

更家 「環境に優しい」といつているけれど、実は環境に悪いんじゃないんですか。ヤシノミ洗剤に使うパーム油をとるためにアブラヤシのプランテーションが拡大し、それによって追われた野生生物が、生存の危機にあります。それをどう思われますか」とインタビューされました。



―野生動物が生息地を奪われ、畏にかかったボルネオ象の子象の映像が映し出されたそうで、企業としては厳しい質問です。反響を心配する周りから、出演を反対されたとか。

更家 環境負荷の少ないパッケージで、商品も生分解性が高く、洗つ

たあとですぐに分解して二酸化炭素と水になり、環境にいいという口ジックだったんです。そのころは、ブランドーションと野生動物のことは、全く知らなかったので衝撃でした。終わってから「なぜそんな油を使うのか、他の油を使いなさい」「環境にやさしいと思っていたのに、期待外れだった」など、随分お電話をいただきました。

―でも、それを受けることで、新しい情報や提案につながっていったのですね。

更家 どの企業も、五年、十年経つとリスクがあります。そういうときに、お客さまに納得いただく形で乗り切っていくと、違う局面に達します。別の意味で、バックヤードからお客様のところまで幅広く考える機会を与えていただいた。それに對して、すぐに取組みをはじめられたので、よかったですと思います。

―ただちに現地調査をし、「持続可能なパーム油のための円卓会議（※2）」という国際会議に参加されました。さらに、ボルネオ島の生物多様性保全活動と自然保護活動に取り組み、緑の回廊プロジェクトなどを支援。素晴らしい対応でした。

更家 グリーンコリドー（緑の回廊）といいますが、象やオランウータンが分断された森を移動できるように、緑をつなげようというものです。パートナーのサバ州野生生物局（マレーシアの政府機関）が中心になり、パーム油のブランドーションも産業として大事なので、野生動物を含めた自然と融和する意味でグリーンコリドーを作ろうと、ブラン

テーションの多いサバ州に「ボルネオ保全トラスト（BCCT）」ができました。日本では、翌年に、特定非営利活動法人ボルネオ保全トラスト・ジャパン（BCTJ）が発足しました。

―更家さんはその理事になられて、ヤシノミ洗剤の売り上げ1%を寄付する活動を始められたのですね。

更家 BCTJには、天王寺動物園の園長さんをはじめ、動物園協会の方7、8人が参加し、リーダーシップをとっているのは、旭山動物園の坂東先生です。市民も参加する「オランウータンのための橋」を作る活動などを、イニシアティブをとってやっています。企業が前に出るよりも、NPOがやったほうが賛同を得やすいことがあります。

―NPOとの協働で、視界が広がりますね。商品に関するパーム油の問題からはじまって、ボルネオの生物多様性保全まで、一気に舞台が広がりました。

更家 その舞台が面白いと思いましたが。時代の流れといいますか、ここにわたしたちの働ける場があると感じたのです。

—商品だけの部分最適で終わるのではなく、全体最適、ホリスティックに捉え始めた、ということですね。

更家 環境政策や環境改善は、価値観や目的がいろいろあるけれど、基本的には、ホリスティックにオーガナイズできる、ホリスティックアプローチが重要です。

—わたくしどもは、子どもの寄付の教育をやっていますが、心理学の先生に教えていただいたことに「共視体験」があります。お互いが見つめ合っているときの関係はまだ浅く、同じ方向を一緒に見る、目指すという関係が共視体験で、お互いの関係性も深まると。

更家 その意味で、わたしたちがしているのは、消費者の方と、サブライチエーン上流の野生生物保護、ポルネオの方々の共視です。パーム

油を使う洗剤などの1%の寄付も、お客様に買っていただいて、その思いをオーガナイズすること。売って1%というのではなく、お客様と一緒にポルネオと生物を大事にしましょうという感覚です。

—企業のそういう動きが、お客様個人としての行動につながるドライブになればと願います。更家さんご自身も、さきほどの理事や、特定非営利活動法人ゼリ・ジャパン(※3)の理事長など、NPO活動も積極的になさっています。

更家 私は、こだわらないほうで、アドバイスはしますが、あまり口を出さないですよ。事業目的でいえば、企業は収益がひとつの目的ですが、NPOは収益よりも社会的な関係が強いので、一緒にやることで複眼的になります。そこが面白いと思います。

—NPOにコミットするトップの方が少ないと思うのですが、更家さんは、気負わずに参加されているのですか。

更家 さらにさらすと、ですな(笑)。

一人ひとりの意識の高まりに

—環境への配慮を、先駆的に行っている御社では、社員の方への教育や研修はあるのですか？

更家 一過性でやっても意味がないと思っています。会社としてはISOや会社の経営目標のプロセスがあるので、環境については、いくつかの切り口でやっています。折に触れて発信するなかで、参画しやすい仕組みやインセンティブを。例えば、大和川・石川クリーン作戦は、工場でもオーガナイズして、30人程で家族の方も来られて、ゴミ拾いをやります。強制はしていません。自主的な気持ちがあればいいなと思っています。

—ポルネオでの活動などへの理解はどうですか？

更家 理解がないと、「どうしてポルネオに金を出すのか、それなら



2005年、マレーシア・サバ州野生生物局のボルネオ象の保護活動を支援。

もつとボーナスを増やしてほしい」という思いがあるかもしれません。できるだけ情報を提供して、「プライドを持ってやりましょう」とお伝えしています。

—社員さんも活動に参加なさるんですか？

更家 最近、ボルネオに行ったという社員が、夜九時に着いたら、メガネザルなどの写真が撮れたと喜んでいました。彼は何回も向こうへ行き、植林などに参加しています。

—社員一人ひとりの見るスコープも広がっていて、ワクワク感がありますね。

さらに御社は、環境に関連する活動で数々の賞を受賞され、環境ブランドとして最高評価を得ています。そのことは社員の方の理解を深め、誇りにもなりますね。社員の方の声は、どのように届くのですか？

更家 年に何回か、満足度調査をやります。経験はなくとも、見方がフレッシュな面もあるので、新人で

も、「なにかあつたら言ってくさいね」と言っています。お客様の声や、現場を社員が見たときの声、社員の声は、ドライビングフォースや技術開発力になります。これらを経営にどのように活かすのが、大切だと思います。

—風通しのよさがあるのですね。そこから清流の文化が生まれているのでしょうか。更家さんご自身もさっぱりとした性格で、その雰囲気を楽しんでおられる。

更家 わたし自身がさらさらの理論なんです（笑）。なにごと物を持つと物欲が生まれます。もちろん、だれにも物欲はありますけど、あまりこだわらずにやればいいのではと思います。

—では最後に、これからの課題を教えてください。

更家 世の中がどんどん変わっていくので、変わっている世の中に、ビジネスとして対応していかなければいけません。日本も高齢社会に突入

していきますが、子どもさんのマーケットもあれば、高齢のマーケットもありです。変化の多いときにはたくさんの戦略があるので、そういったものを、一つの考え方、フィランソピックな道筋でできるといいと思います。

—いまや、洗浄という衛生の分野から、健康食品や医療機器まで多角的に商品開発をしていらっしゃるし、アフリカ・ウガンダでの「100万人の手洗いプロジェクト（※4）」をはじめ、それに続くBOPビジネス（※5）など、海外に事業を広げていらっしゃるようです。そのなかにおいて、清流の精神はブレない軸なのですね。

更家 それが大事だと思います。海外ですが、メコン川沿いにタイ・マレーシア・ベトナム・カンボジアと事業を広げ、現在ミャンマーで組織づくりをしています。やりたいと手をあげた社員が、現地に足を運んでいます。フロンティアが広がって面白いですね。



2015年、BCTと共に社員もキナバタンガン川沿いで植林を実施。

「御社では、ビジネスだけでなく、地域の人たちと一緒に課題にも取り組もうという夢を共有することで、新たなビジネスも生まれ、課題解決への道筋も見えてきますね。」

更家 ややもすれば軸がブレやすいので、それを社員と共有できて、お客様をはじめ多様なステークホルダーの方とも共有できるといいと思います。

「清濁飲み込む大河ではなく、あくまでも谷間を自在に、自浄作用を宿しながら流れる清流の経営。この清流経営で牽引していただき、より多くの人の意識が、「いのちをつなぐ」方向にいつてほしいと思います。今日はありがとうございました。」

※1 練葉「ねこい」

熊野の近く新宮で古くから伝わる健康菓のこと、「大力」という商品名で売った。

※2 持続可能なパーム油のための円卓会議 RSPO (Roundtable on Sustainable Palm Oil)

世界的に信頼される認証基準の策定とステークホルダー(関係者)の参加を通じ、

持続可能なパーム油の生産と利用を促進するための、関係国や地域のNGO、農園経営者、企業経営者などで運営される非営利組織。

※3 特定非営利活動法人ゼリ・ジャパン ZERI (Zero Emission Research and Initiative)

資源とエネルギーを循環再利用し、廃棄物を0に近づけるゼロ・エミッション構想を出発点として、日本における環境教育の啓発と実践、産業クラスター(連環)の構築、会員企業への情報提供や技術指導などを行い、循環型社会を実現するために2001年に設立されたNPO法人

※4 100万人の手洗いプロジェクト 2010年にスタート。対象となる衛生商品の売り上げの1%を寄付し、アフリカ・ウガンダで展開するユニセフ手洗い促進活動を支援する。

※5 BOPPビジネス 東アフリカでの院内感染をなくすために、ウガンダで、アルコール手指消毒剤の現地生産、医療従事者への教育、普及活動を進めている。また、カンボジアでも準備調査事業をスタートした。

インタビュアー

公益社団法人日本フィランソロピー協会

理事長 高橋陽子

【2017年5月15日 サラヤ株式会社大阪本社にて】

さらや・ゆうすけ

1951年生まれ。1974年大阪大学工学部卒業。1975年カリフォルニア大学バークレー校工学部衛生工学科修士課程修了。1976年サラヤ株式会社入社。1998年、代表取締役社長に就任。

その間 1986年に大阪青年会議所の会頭、1989年に日本青年会議所会頭を務める。2014年、渋沢栄一賞受賞。その他、特定非営利活動法人ゼリ・ジャパン理事長、特定非営利活動法人ボルネオ保全トラスト・ジャパン理事、特定非営利活動法人エコデザインネットワーク副理事長、ボルネオ保全トラスト(BCT)副理事長などを兼任。