

Title	世界一小さな象が教えてくれたチャレンジ
Sub Title	
Author	更家, 悠介(Saraya, Yusuke)
Publisher	慶應義塾大学工学部
Publication year	2011
Jtitle	人間教育講座：社会を知る自分を知る自分を育てる (2011. ) ,p.63- 99
JaLC DOI	
Abstract	
Notes	
Genre	Book
URL	<a href="https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=KO50001001-20110000-0063">https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=KO50001001-20110000-0063</a>

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the KeiO Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

---

世界一小さな象が教えてくれたチャレンジ

サラヤ株式会社代表取締役社長

## 更家 悠介



さらや・ゆうすけ サラヤ株式会社代表取締役社長。一九七四年、大阪大学工学部卒業。一九七五年、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。翌年にサラヤに入社、取締役工場長に就任。一九八〇年に専務取締役、一九九八年、代表取締役社長に就任し現在に至る。環境問題への造詣が深く、財団法人地球市民財団理事、NPO法人ゼリ・ジャパン理事長、NPO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）理事、社団法人日本WHO協会副理事長なども務める。著書に『世界で一番小さな象が教えてくれたこと——エコロジーの時代に「清流の経営」で生きる日本企業』（東洋経済新報社）がある。

## 変革の時代の中で

みなさん、こんばんは。今日は雨が降る中、私の話を聞きに来ていただいて、誠にありがとうございます。私は企業を経営していますが、そのなかで感じることは、今、企業経営をはじめとして社会のいろいろなところで大きな変革が始まっているということです。社会人や学生などさまざまな人たちがお互いに意見を交換しながら、新しい社会のあり方を考えていく必要があるのではないかと。企業、国や地方、公共団体、NPOなどいろいろな団体についても、もう一度それぞれの内容や役割を見直す時代にあるのではないかと考えています。

私は、昨日、一昨日と仙台に行き、被災地の様子を目の当たりにしてきました。地震の数日後に、三〇〇〜四〇〇人の屍体が打ち上がったという荒浜というところは海岸からずっと平地になっていて、津波が五キロメートルぐらいの内陸部にまで押し寄せたそうです。

この津波で、わが社の社員の妹さんも亡くなっています。この人は真面目な人で、知り合いの車を借りていたので、車から離れたらまずいなど思ってた車に残っていたのが仇になってしまったようです。仙台などで仕事をしていたほかの社員にも話を聞いたところ、津波が来るぞ、ということ、どつと逃げたものの、大きな道路は大渋滞。その人はいつも仕事で使っている裏道を抜けて、やっと助かったそうです。車を捨てて逃げた人は助かった、ちょうど境目になっている高速道路を逆行して登って助かった、あるいはしっかりした鉄筋のビルの二階に避難して助かったなどいろいろでした。亡くなった方たちは本当にお気の毒なのですが、何千人、何万人もいるなかで、五キロメートルもあるところを

三〇分ぐらいの時間の中でどうやって津波から逃げるのができたのかと不思議に思ったりもします。田んぼは冠水してしまつて、塩水でお米がつかれない。住宅も押し流され、車やトラック、電車なども津波でひっくり返っています。残っている建物もありますが、一階、二階の部分はやはり流されてしまつていて、いずれにしても撤去しなければいけない状態でした。本当にすごいエネルギーだったのだなと思います。津波に襲われた後、何千万円、何億円を費やして建てた家が残つても、自分のお金を出してまた撤去しなければいけません。しかもまだ原発問題は解決していませんので、これからどうするかという課題も残っています。

問題があるのは被災地だけではなくありません。今回の東日本大震災により、関東や東北では今夏、エネルギーを一五%カットしなければならなくなりました。慶應大学でも二九度ぐらいの教室の中で授業を受けることになるでしょうが、そうすると汗はだらだら出るし、暑くてたまらないということです。ではどうするのかということですが、具体的に言うと、いろいろなチャレンジをしてみたいということですが、また、日本全体では、今、原子力を見直そうという動きが起こっていますが、これがどうなっていくのか、どういふふうにしていくのか。慶應の学生のみなさんにも、他人が考え、つくったものに従うのではなく、自分が世の中を変えていくという気概を持つてほしい。そのためにはどのような社会をめざしていくかという大きな展望が必要になると思います。

わが社のビジネスにおいても同じです。パーム油や植物油の消費はすごい勢いで伸びているのですが、環境保護団体・グリーンピースや Friends of the Earth など、それに反対する社会団体もたくさんあります。こうした団体とどう折り合いをつけていくか。というか、環境保護と開発、そしてわれわれのビジネス

をどのようにマッチングしていけばいいのかについて考えながらやっていかなければならないと思っています。つまりビジネスのチャレンジもありますし、社会のチャレンジもあるわけです。こうしたことが、今、われわれのひとつの総括としてあります。

### さまざまなビジネスのかたち

小泉改革後、竹中平蔵さんがずいぶんやり玉に上げられて、アメリカ資本主義的な利益をあまり主体に考えすぎると、社会が壊れると批判されました。また、リーマンショック後の派遣切りでは、仕事というものと、企業の利益を上げていくということのどちらが大切なのかという議論も起りました。つまりビジネスの目的とはいったい何なのかということなのです。

こうしたビジネスの対極をおこなっているのがソーシャルビジネスです。ソーシャルビジネスといえば、バンクラディシユのムハマド・ユヌスさんという人が興したグラミン銀行がよく知られています。ソーシャルビジネスの定義とはたとえば次のようなものです。

- ① 経営目的は、利潤の最大化ではなく、人々や社会を脅かす貧困、教育、健康、情報アクセス、環境といった問題を解決することである。
- ② 財務的・経済的な持続可能性を実現する。
- ③ 投資家は投資額のみを回収できる。投資の元本を超える配当は行なわれない。

- ④ 投資額を返済して残る利益は、会社の拡大や改善のために留保される。
- ⑤ 環境に配慮する。
- ⑥ 従業員に市場賃金と標準以上の労働条件を提供する。
- ⑦ 楽しむ！

ムハマド・ユヌス『ソーシャルビジネス革命』（早川書房）より

金を出してもらったけれど、投資した分だけ回収したら、後は企業に寄付して社会のために企業を運営するという、先ほどの資本主義的な考え方とは対極的な考え方が入っています。利益を上げないという集団であれば、社団法人や財団法人、NPO法人などの方法もありますが、ただしNPO法人でも利益を上げているところもありますし、最近ではコミュニティビジネスというよく似たビジネスもあります。コミュニティビジネスではこんなものがあります。たとえば親と遠く離れて暮らしている人の親が亡くなった場合、親の財産処分をビジネスとして代わりにやってくれる。亡くなった親の財産を全部調べて、売れるものは売って、「費用を差し引いて、これでいくらです」と精算して、割り切った感じでビジネスとしてサービスを提供しています。あるいは生徒さんが引きこもりになった時に、わざわざ学校に連れて行って、元の生活に戻すビジネスなどいろいろなビジネスが出てきています。ですから、これから企業のかたちというものも考えなければなりません。

こうした現状の中でわが社もいろいろと考えているのですが、ひとつは「持続可能性（サステナビリティ）」ということなのです。

みなさんは「フットプリント」という言葉を知っているでしょうか。フットプリント（エコロジカル・フットプリント）とは、人間活動により消費される資源量を分析・評価する手法のひとつで、人間ひとりが持続可能な生活を送るのに必要な生産可能な土地面積で表されています。このフットプリントで考えると、およそ七〇億人いる世界の人がみんな日本人と同じ暮らしをすると、地球が二・四個必要になります。アメリカ人と同じ暮らしをすると、五・三個の地球が必要になります。つまり、日本人は現在の経済活動の、エコ効率を二倍にするか、消費を二分の一以下に戻すことが求められているわけです。

エネルギーを一五%削減しても、それではまだ足りません。これからどういうふうにしてこれを実現していくか。そういう具体的などころで言うと、企業人というのはやはり評論家ではなく実践家なのです。評論家は本を書いて批判していいのですが、企業人はそうではありません。小さくてもひとつずつ現実を変えていくところに企業の価値があるので、ビジネスを通じてそういうことをしようというのが私どものチャレンジです。こういうチャレンジは小さなチャレンジですが、みなさんそれぞれがその気になって、新しいスキームを考えて世の中を変えていってほしい。言っていることとやっていることが一緒に、実際に変化を起こしていくことをお願いしたいと思います。

## サラヤの歴史

私の会社のことをまず話したいと思います。

サラヤという会社を創業したのは私の父です。三重県熊野出身なのですが、熊野というところは紀伊



半島の突端にあり、雨が多くて、温暖なので、木がよく育つところです。昔はトラックもなく、それほど大きな道路もないので、木の運搬には川を使っていました。イカダをつくって、和歌山県の新宮という町まで流していきます。新宮には大きな木材の市が立っていて、その木材市で、たとえば江戸で火事があると、木が高く売れて、そこから船で東京の木場などに木を引いていっていました。私もはもともと山林業です。田舎の山奥で木を育てます。小さいまま切る木もあれば、大きくして切る木もあります。だいたい平均六〇年で木を切るのです。

祖父が早くに亡くなったので、父は「更家の当主として山林業を継いでいくように」と言われて育ってきました。山林業というのは、六〇年に一回しか木を切らないので、ある意味資産が大きくないといけません。サラヤのような製造業ですと、たとえば、工場の製造機器やいろいろなもので仮に一億円資産があると、このアセットを年間何回転させて利益を生み出すかという発想ですが、山林業の場合は、かなり大きなアセットをまわしながら、六〇年に一回、木を切り出して売り上げと利益を上げて、生活していくというパターンなのです。ですから、当主は少々のことをやってもいいけれど、絶対にビジネスを起業してはいけないと言われていたようです。ほかの仕事をする、資金繰りが必要になり、ヘタをするとお金がいくらあっても足りなくなるので、アセットが小さくなり、山林業として持続可能になり立っていかない可能性がある。そこでそれだけはくれぐれもやってはいけないと言われていたわけです。当時は木を流して、木が高く売れると、みんな喜んで新宮の花街でお金を使っていました。新宮のような田舎町でも三〇人ぐらいの芸者がいたようです。しかし、外国の安い木材がだんだんと入ってくるようになって、国内の山林業は不況になり、今はもうそういう花街も消えました。

ところが、だいたい若い人はやってはいけないことをやる傾向があります。「こんなこと、やってはいけない」と言われていたら、ついそちらのほうに走ってしまふ。戦後、父もほかの仕事に手を出しました。これはたいへんエネルギーがいることです。戦後すぐに、これからはエネルギーの需要があると思ひ、山奥に窯をつくって炭焼きをしました。二回ほど焼いて、あまりのしんどさに放棄しようです。次は勝浦で魚の間屋を始めました。この間屋が火事で焼けてしまったので、それをおし夫婦に残して、大阪に出てきたのです。

父は大阪に出てくるにあたって、何の仕事をしたらいいかと考えました。当時新宮には、練り薬を飴のようにして舐める「猫石龍虎丹」という健康食品がありました。これは万能薬で、風邪にも咳にも喉にも効くという、民間伝承の練り薬。それを代々つくっていた家の北岡さんに「北岡君、是非大阪に行つて、若い者同士一旗揚げようじゃないか」と言つて誘ひ、「大力」という丸薬をつくつて大阪で販売し始めました。

ところがこれが思ったように売れない。あまり売れないので、職域販売を思いついて、各企業に向向いて、企業の産業医の先生に「先生、こういうものをつくつてきたのですが、従業員の健康のために是非買つていただけませんか？」と売り込みました。当時は繊維産業が全盛でしたが、鐘紡の産業医の石川先生に「更家君、そんなのじゃだめだよ。今は赤痢がすごく流行つてるので、手を洗つて消毒できるような装置と石鹼液をつくつてきたら買つてあげてもいい」と言われたそうです。父は松阪高校の応用化学科を出て、大学では近畿大学の前身である大阪専門学校で応用化学を学んでいましたので、石鹼をつくるのはイロハのイで比較的簡単で、「わかりました」と喜んで、それなりに苦勞もして液体石



て出てくるような装置とうがい薬をつくったところ、学校にもたくさん付けていただきました。新聞でも「児童はうがい器を使え」と掲載してもらったおかげで、非常に売りやすく、販売の土気も上がりました。これがわが社の創立時です。

一九八〇年代には、速乾性アルコール手指消毒剤をつくりました。昔は診療所や保健室に行くと、ホウロウの洗面器に殺菌剤を薄めたものが入っていて、それに手をつけて消毒するベースン消毒法という方法がとられていました。誰もこの方法について疑問を持っていなかったのですが、私は何かの機会にこれについて調べてみました。何でも鵜呑みにせず、懐疑心をもって自分で調べるのがビジネスのもとになります。調べてみると、六人ぐらいが手をつけた後には、手の汚れで殺菌剤の効果がなくなり、七人目からは前の人たちがつけていた菌を手にかけているということがわかってきました。そこで何か



図1 噴霧式消毒液ディスペンサー

もつといい方法はないだろうかと考え、アルコールで消毒して乾燥する薬剤をつくりました。この商品は、日本で初めての速乾性アルコール手指消毒剤の許可をいただきました。先日、ノロウイルスや新型インフルエンザウイルスなどが流行った時にずいぶん使っていたのですが、例のシューっと手に吹きつけて使うものです。現在では自動の噴射式消毒液ディスペンサー（図1）を病院でもずいぶん使っています。一九八〇年頃からはアルコール消毒の意識も徐々に広まり、開発・販売に加え、シンポジウムを開くなど教育・啓発にも力を入れています。みなさ

んに知っていたたくということがたいへん大事ですね。新型インフルエンザが流行した時にもニーズが高まって、参議院議員会館などでも使っていました。

今ではこうした消毒剤がグローバルな競争になっています。後ほどそういうお話もちよつとしましょう。

## ヤシノミ洗剤と象の救出

私どもは石鹼、洗剤といった洗浄剤の原料として植物油脂を使っています。一九七〇年代当時は石鹼

も石油系でした。石油が原材料となった洗剤を使うなど、みんなジャブジャブと石油を使って、これが日本の高度成長のひとつのベースになりました。石油からつくった洗剤は生分解性が悪く、川や池、湖で魚が死んだり、落差のあるところでは泡がたくさんたつて公害の原因にもなりました。風が吹くと、その泡が飛んで洗濯物について主婦が怒ったり、俗に言う洗剤問題が日本各地で起こりました。洗浄力を上げるためにリン酸を入れているため、富栄養化（海や川などの水域が、富栄養状態から富栄養状態へと移行する現象）も起こり、琵琶湖でも問題が起こりました。

私どもは植物ベースの生分解性のいい洗剤はできないかということで「ヤシノミ洗剤」を開発して、一九七一年、全国的に売り出しま



図2 ヤシノミ洗剤



ロープが鼻に  
からまってしまった  
小象



図3 小象の涙

した。ところが値段が高いのであまり売れない。石油系の洗剤は、私どもの中小企業ではちょっと太刀打ちできないような安い値段でした。じゃあポンプ容器をつくって、いなおって高い価格で売ろう。そのかわり包装コストの安い詰め替えパックを一緒に売り出しました(図2)。今でこそ詰め替えタイプは多いのですが、売り出した一九八二年頃にはどこにもありませんでした。また、エコマークを取ったり、バイオマスマーク(生物由来の資源を活用し、品質及び関連法規、基準、規格等に合致している環境商品の目印)を取ったり、サラヤの洗剤は環境に優しい洗剤だと自信をもって売っていたわけです。

ところが二〇〇四年、テレビ朝日の「素敵な宇宙船地球号」という番組の取材の依頼がありました。社員たちは取材を受けるかどうかで議論したのですが、私は「まあ、受ける」ということで取材をお引き受けることにしました。どうして議論があったかというと、「サラヤさんのところのヤシノミ洗剤は環境に優しい」と言っていますが、実は環境に悪いのではないですか」という主旨だったからです。なぜならば、ヤシノミ洗剤の原料のひとつであるパーム油の農園がどんどん広がっているせいで森林が減り、そこに住む子象がたいへんな目にあっている。たとえば農民が仕掛かけた罠にかかって、鎖やロープが鼻に巻きつき、ちぎれたり、足をなくしたりして、子象が死んでしまっている(図3)。だからサラヤの洗剤は環境に悪い——端的に言うると、そういう理論で

した。本当に私はこの事実を知りませんでした。ですから二〇〇四年八月一日に放送された、「子象の涙」とタイトルがつけられた同番組に出て、正直に「知りませんでした」と言いました。その後、たくさん抗議電話がかかってきました。

ここで気づいたのは、我々はいつも消費者の方しか見ていなかったということです。それまではバックヤードであるサプライチェーンにあまり意識がなかったんですね。

とはいっても実体はつきりわかりませんので、うちでも独自に現地調査をすることにしました。問題が起きているのはボルネオ島サバ州のキナバタンガン川のあたりでメガダイバーシティと呼ばれる生物多様性があるところです。行ってもらったのは歯医者をしている中西君という人です。他人の口の中ばかり見ているのもう飽きたというので、大学で国際協力の勉強をしているところ、担当教授を通じて調査員に紹介していただき、現地調査に行ってもらいました。するとやはり現実にこういうことが起こっていることがわかりました。これはたいへんだ。何とかできるところからやろうということで、あちこちでいろいろと話をしていたら、サバ州の野生生物局から「資金提供いただけたら、象をつかまえて治療して森に放します」という保護活動プロジェクトを申し出てくださいました。じゃあ、とりあえずやりましょうということ、チームを組んで、傷ついた象をつかまえては治療して、森に放しました。年に二頭ぐらいですが、きちんと治療して、森に戻しています。

しかし、これでは根本的な解決にはなりません。もっと何かできる方法はないかということを考えていました。

## パーム油の現状

洗剤につかえる植物油脂には大きくパーム油やヤシ油があります。ヤシ油がとれるココヤシは海岸に生えています。全世界でサメに食べられて死ぬ人は年間五〜六人らしいですが、ココヤシの実が落ちてきて、頭に当たって亡くなる人は一〇〇人ぐらいいるそうなので、ココヤシのほうがサメより危険ということですね。海岸になっているので、あまりたくさんはとれず、

年間二〇〇万トンぐらいで、コストも高くあまり商業的ではありません。

一方、パーム油の原料となるパームヤシはたくさんの実をつけて、年に十回ぐらいとれます(図4)。果房ひとつが三〇キログラムあって、ここから四〜五センチメートルの小さい実が二〇〇〜三〇〇粒ぐらいとれます。この三〇キログラムの果房からだいたい三分の一、一〇キログラムぐらいの油がとれます。ただ、この実は非常に熟れやすいので、その日のうちに絞らないといけません。絞るためには、搾油工場がある。搾油工場を動かすためには後背地にかなり広いプランテーションが必要です。およそ五〇〇〜一百万ヘクタールのプランテーションで、やっと搾油のプラントが保てるわけです。そのかわり搾油工場は年中稼働

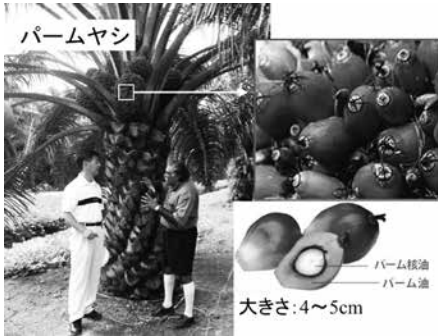


図4 パームヤシ



することができません。

私たちは「ヤシノミ洗剤」というネーミングの洗剤をつくっているのですが、パームヤシの油はヤシノミヤシノミ洗剤という連想で、やり玉に上がったのですが、実はヤシノミ洗剤が占めるパーム油の消費量はほんの少力で、パーム油の全生産量の八五%ぐらいは学生のみなさんがずいぶんお世話になっている外食産業の揚げ油やクリーム、マーガリン、インスタント麺、菓子、スナック、パンなど食品に使われています。あるいは、クツション剤や車のハンドドル、キャンドル、化粧品、インクなどにも使われています。私どもの洗剤に使われているのはほんのわずかなのですが、「ヤシノミ洗剤」という名前のご縁でこうした取り組みを始めたわけです。

今、世界で使われている植物油の割合を見ると、パーム油がおよそ三〇%、大豆油が二九%、ドイツやフランスをはじめとした欧州でよく使われている菜種油が一四%、ヒマワリ油が八%となっており、パーム油は世界最大の消費量を誇る油となることがわかります。このパーム油は年間四七〇〇万トンほど作られていて、需要が多いのはインドや中国、EUです。EUでは食用以外に、今はその一部、二〇〇万トンぐらいがバイオディーゼルに使われています。

ただし、パーム油は悪い油かという点、先ほどのフットプリントの議論ではそうではありません。パーム油の場合、一ヘクタールから三七四トンの油がとれます。菜種油が〇・六七トン、ヒマワリ油が〇・四八トン、大豆油が〇・三八トンですから、パーム油が土地に対してかなり生産効率のいい油だということがわかると思えます。そういうこともあって、毎年、非常に生産量も伸びています。どこでとれているかというと、マレーシアが三九%、インドネシアが四三%となっていて、世界の九〇%近くをこの

二地域でつくっているわけですが、世界各地にも生産がどんどん広がっています。

消費を見ると、一人当たりの年間消費量はアメリカで五三キログラム、EUで五一キログラム、インドが一三キログラムとなっており、こういう国がどんどん消費し始めると、いくら油があっても足りません。そして価格も上がってきています。需要も上がっていますが、石油や小麦と同じで投機資金がいぶん入って、価格が上がってきているわけです。こういうところが今の資本主義のゆがみとして、竹中平蔵さんが批判されるところがあると思いますが、金さえあつたら、食品にまで投機して、金儲けの理論の中でやってもいいのかという疑問もついています。

インドネシアにおけるパーム油の作付け面積のグラフを見ると、右肩上がりに上がってきています。値段が高く売れるものですから、ちよつとでもすぎがあつたら、熱帯雨林を切り倒し、土地をつくってパーム園をやるかということになっています。一万ヘクタールぐらいの土地ですから、ものすごく広い。現地に行くと、見渡す限りのパーム園の中でインド人の労働者やインドネシア人、フィリピン人の人が働いています。彼らは大きな鎌をもって、パームヤシの実をすんと切り落として、パーム園の中を走り回るトラックに載せて収穫していきます。

しかし、こういうパーム園が広がっていくと、やはりどうしても動物が影響を受けてしまいます。今や森がなくなり、川岸までパーム園が広がっています。ボルネオの熱帯雨林はあまりにも深く、重層していたので、第二次世界大戦の折りに日本軍が死の行軍をしてたくさんの兵士が亡くなりました。二〇年前くらいまでは、森はまだまだ深かったのですが、今ではかなり少なくなり、そのかわりパーム園が広がっています。

これに対して、自然保護団体が「パーム油は非常に残酷である」というキャンペーンを開始し、パーム油は“cruel oil”と呼んで、パーム油を使う企業や製品に対するアンチ・キャンペーンをおこなっています。たとえば、Friends of the Earthでは、オランウータンのかっこうをして、“You shop, we drop.”というキャッチフレーズをつけ、これは買つてはいけないものということアピールしました。昨年は、ネスレという世界企業のチョコレート「キットカット」を食べていると、オランウータンの指に変わり、血が流れてくるなど厳しいキャンペーンCMを流していました。同じように、“Dying for a Cookie?”というキャンペーンでは、小さなオランウータンの前にたくさんのオランウータンの頭蓋骨が並んでいる写真を使って、クッキーはパーム油を使わなくてもほかの方法で作れるけれど、オランウータンはほかの方法では作れないでしょう？ と訴えています。それに輪をかけて、バイオ燃料での消費が出てきて、さらにパーム油の需要が広がっています。

かといってパーム油をなくすと、発展途上国のインドやアフリカの人はパーム油をたくさん食べているわけで、パーム油をカロリー源としている貧しい人たちはたいへん困るわけです。一方で動物たちも困っている。われわれは一体どうするかということを考えていかなければいけません。

### 持続可能なパーム油のための円卓会議・RSPPO

私たちが象の救出を始めたものの、根本的にどうするかということを考えていた時に、たまたまできたのがRSPPOという団体でした。RSPPOとは、アブラヤシの生産からパーム油類の販売・流通・消

費までのステークホルダー（利害関係者）が集まり、持続可能なパーム油の生産と供給・活用を探るために設立された国際的な非営利団体です。

R S P O（Roundtable on Sustainable Palm Oil＝持続可能なパーム油のための円卓会議）は二〇〇四年八月にできて、私どもその年の十二月に日本に籍を置く企業として初めて入りました。二〇一一年現在、メンバーは四五五、アフィリエイテッドなどを入れると六〇〇ぐらいの会員がいます。ステークホルダーがすべて集まって、上下なしに円卓で会議をしましょうということが始まったのですが、残念ながらヨーロッパ、特にW F FやM I G R O Sというスーパード、ザ・ボディショップ、ユニリーバといった組織や企業によるイニシアティブが強いのが現状です。

二〇〇五年一月に開催されたR S P Oのクアラルンプールでの研究会で、私たちは象をこういうふうに出していますと体験談を発表しました。意見はいろいろとありましたが、サバ州野生生物局の人たちと話をしている、わかったことがありました。それは、大事なことは動物が移動をするということです。象は川辺を行ったり来たりしますし、オランウータンもそうなのですが、水があるところは生物相が豊かです。ですから川沿いの緑が非常に大事で、緑が深い、もしくは長い、強弱はあっても緑をつなげていくことがやるべきことだと話し合いました。そこで同年十一月のR S P Oの総会で、主要河川の両岸一キロメートルを保全林として残そうという決議案を出しました。われわれはメンバーですから、決意文を出す権利があるんですね。しかし決議案には拘束力があるわけではなく、こういうものをみんなが大事だと認識しようというレベルです。その決議案の内容は次のようなものです。

## 【決議案】

河口から高地までの川岸の生息地が欠けることなく守られる為、RSPPOのラウンドテーブル3における総会は、主要河川の両岸につき少なくとも一キロメートルの範囲が保全林として守られるべきことを指示する。この提議に同意する者について、所有地の私有権は保護されるとともに、売却に際しては適切な価格補償を受けることができるものとする。

決議案として出す前に、RSPPOの事務局でこの案について話をしていました。最初は難色を示されたのですが、決議案の最後の行に「売却に際しては適切な価格補償を受けることができる」という文句が入れば、何とかいいのではないかという意見をもらい、そこでこの文章を入れて、これなら決議が通るだろうと思って出しました。ところが総会では、ひとりが反対し始めて、それが火をつけて、二人、三人と増え、「科学的根拠を示せ」とか、「なぜ一キロメートルなのか」「こういうことをやるならまだ議論が足りない」など、会場の中で反対意見が続出する状態になってしまいました。このまま決議したら負けれると思って、この時は決議文を撤回しました。

翌年二月十四日、コタキナバルで開かれたBBEC (Bornean Biodiversity and Ecosystems Conservation programme) II ボルネオ生物多様性保全・生態系保全プログラム) という会議でも同じことを言いました。すると、この会議ではみんな大拍手です。「サラヤさん、いいこと言いますね」「あなたたちはメーカーなのにこんなことをよく言ってくれる」と。つまり開発サイドは非常に慎重ですが、保全サイドは大拍手だったのです。

## Borneo Conservation Trust から始まったやまやまな運動

こういう経験をしながら、サバ州の司法長官とともにヘリコプターで現状を視察したところ、やはり緑がかなり分断していることがわかりました。川岸の水に浸かって生産性のないところにまでパームヤシが植えられています。人間の強欲がパームヤシの木を植えさせているんですね。どうせ育たないのに植える。二〇〇六年中にこうした場所に保護林を植え、ある程度緑をつないでいこうと、「緑の回廊」プロジェクトの話がトントンと盛り上がりまして、二〇〇六年九月、サバ州野生生物局の人やオランウータン保護に関わる人、メーカー、学者などが加わって、BCT (Borneo Conservation Trust // ボルネオ保全トラスト) をつくりました。どうしてトラストをつくるかというところ、土地があってもそれを管理するのは現地ですし、法的に認められた団体でないと保全ができないからです。

トラストはつくったものの、お金はありません。事務局が活動をやっていけるようにと、ヤシノミ洗剤の売り上げの1%を寄付することにしました。そして消費者と一緒にやっというスタンスで始めることにして、わが社も消費者に向けて一生懸命に訴えることにしました。さらにサラヤだけでやるのではなく、日本のステークホルダー、たとえば食品で言うと、日清オイリオや不二製油など大手の会社がパーム油をたくさん使っていますので、こういう会社にもみんなでやりましょうと呼びかけ、持続可能なパーム油についてのシンポジウムをこれまで三回開催しました。

さらにNPO法人ゼリ・ジャパン (Zero Emission Research and Initiative JAPAN) という団体が当面の窓口になって、いろいろなところで展示会をおこないました。特に動物園には動物保護や環境保全活動

に対して理解のある方が多いので、動物園水族館協会に入って、いろいろなところで展示をしました。こういう活動の中で Borneo Conservation Trust JAPAN をつくりたいという運動が出てきて、二〇〇八年十二月に NPO が設立されています。現在ではこうした運動はすべて BCT JAPAN がやっていて、私どもは一メンバーとしてバックアップを続けています。

また、難しいことを言ってもわかりづらいので、違う方向からのアプローチも考えました。それがキティちゃんと同様に「ヤシノミ洗剤」の発売です。「キティちゃんがボルネオのサポーターをしているなら私もしたい」と考えてくれる人もいるだろうからというノリで行ったのですが、実はキティちゃんのロイヤリティのほうが、1%の寄付よりは高いんですね。

そうしているうちに、ハンティング・ワールドが「うちのロゴマークも象だから協力します」と協力を申し出てくれました。ハンティング・ワールドはエコバッグをつくられて、その売り上げの一部を寄付してくれることになりました。エコバッグといっても一万円ぐらいするのですが、よく売れました。これに気をよくして、ハンティング・ワールドにもいろいろ寄付や協力をいただきました。

消費者の目線で、ボルネオに行ってもらって、レポートを上げてもらうということもしました。

二〇〇七年から毎年一回実施しているボルネオ調査隊です。また社員研修も現地で行ったりもしています。また日本だけでやってはいけません。国際会議に出て、こういう活動をみんなに知らせなくてはならないということで、ドイツでおこなわれた生物多様性条約第九回締結国会議に出席し、フォーラムで活動を紹介したり、記者会見を開いたりしました。ここでは世界から八四社が参加していて、そのうち日本企業では積水ハウス、森ビル、富士通、住友信託銀行、レストラン経営事業を展開するアレフなど



図5 売り上げの2%を寄付するキャンペーン

八社が出ています。

二〇〇九年に開催されたRSPPOのRound T7 Session 4では、以前には撤回した決議文や「緑の回廊」について、RSPPOから話をもう一度聞きたいという主旨の申し出を受けて、再度話をしました。また二〇一〇年のSusCon (International Conference on Sustainable Business and Consumption // 持続可能なビジネスと消費のための国際会議) が、ドイツのニュルンベルグで開催され、二六カ国の産業界、学術、政治、NPOなどからメンバーが集いました。そこでもBCITの活動とヤシノミ洗剤の話を見せていただきました。

こうした活動が続けている間にいいことがあって、いろいろな賞をいただきました。たとえばイオン環境財団理事長の岡田卓也さんが代表をなさっている第一回生物多様性日本アワードの利用コミュニティが代表をなさりました。後でお礼に行った時、会長に「キャンペーンでヤシノミ洗剤の売り上げの1%寄付を2%にしますから、お店においてください」と言っていて、2%の商品を無理矢理いい場所においていたでいて、これはサラヤもイオンも儲かりどっちもよかつたなと思っています(図5)。こういうふうな営業しながら、サービスをサポートしていった結果、三井住友銀行、日本政策投資銀行から、よい企業として環境格付けをいただいていたこともありました。



## オランウータンの吊り橋や象の保護センター

二〇〇九年、一〇年には象をつかまえて治療し、放すことと並んで、おもしろいイベントをやっています。それはオランウータンのための吊り橋プロジェクトです。

オランウータンは水を怖がります。オランウータンは水に落ちると、金槌状態になって、必ず沈んでしまうようです。ボルネオのオランウータンの保護区は何平方キロメートルもあるのですが、そこにはたいてい二〜三匹しか棲んでおらず、そのなかに自分の好きなオス／メスがいないと、結婚しないので、子孫も増えません。これではどうしようもない。ここでネックになっているのが川なのです。二メートルぐらいの川があると、そこがネックになって、そのエリアから出て行かないんですね。ある時、動物園の園内にかけられた橋をオランウータンが渡っているのを見て、「自然の中にもこんな橋をつくれればいいのではないか？」と、BCT JAPANに提案がありました。そこで、私どもの地元の東住吉消防署から古い消防ホースをもらってきて、ボルネオ現地の人に声をかけて、それをつなげてもらい、吊り橋を四、五つほどつくりました。

橋をつくった後、オランウータンが実際に橋を渡っていると写真を撮りたいと思ったのですが、これがなかなかうまくいきません。カニクイザルという凶暴なサルにカメラを振り回されて、そのサルの乳首が写っただけで、挙げ句の果ては壊されてしまったりもしました。しかし昨年、やっと写真に撮ることができました。オランウータンは人間のように橋を歩いて渡るのではなく、張りわたしたホースにぶらさがった状態で渡っていきます。オランウータンが川を渡っている写真が撮れてよかったと、み

んな盛り上がりが出てやっていますが、こういうことをすると、関心を持つ方が増え、活動への参加者も増えてきます。この試みは今も BCT JAPAN が引き続きやっています。

また、現地に象の保護センターをつくりましょうという話も進んでいます。このプロジェクトには旭山動物園の坂東園長もずいぶんと乗り気になり、大成建設やキリンビバレッジものつてくれています。ボルネオのセピロクにはオランウータンのリハビリテーションセンターがあり、お母さんを失った子どももオランウータンを保護しています。ここに行くと、オランウータンを間近に見ることができるとあって、年間何十万人もの人が観光的に来られるので、現地にも金が落ちる。象の保護センターにもそういう効果があるのではないかということです。象とオランウータンとエコツアーとをセットにして、やはり現地に金が落ちる仕組みをつくらないといけません。現地の人は「外から来て、おまえら何を言っているのか」ということもありますので、こういう点での配慮も必要です。

二〇一〇年には愛知県名古屋市で生物多様性条約の COP 10 (Conference of the Parties) が開かれました。The United Nations International Year of Biodiversity ということで、ここでもこの BCT の活動もふまえて発言をしたりしています。そういつているうちに、お金が少しずつ集まってきました、実際にいくつか土地を買い始めております。最初はゆっくりやっていたのが、徐々に運動が大きくなってきているなど実感しております。

## ビジネス面での取り組み

社会貢献的な面だけでなく、ビジネスの面でも取り組みを開始しています。私たちはRSPPOに参加していますが、そのRSPPOでは二〇〇九年から認証制度の運用をスタートしました。持続可能なパーム油、つまり環境と同時に人権にも配慮した持続可能性についての認証制度を始めているのですが、この認証制度の運用にあたって私どもは「これは日本の第一号をとらなくてはいけない」ということで、「ヤシノミ洗たくパウダーネオ」という新しいタイプの洗剤を開発しました。その結果、二〇一〇年、日本初となるRSPPOSCCS (Supply Chain Certificate System) を取得しました。

RSPPOの認証方式には、分離方式、ミックス方式、台帳方式といくつかの認証方式がありますが、認証制度を商品に活用しようと考えています。ユニリーバは二〇一五年に全商品に適用すると言っていますし、花王さんやライオンさんなども導入する予定です。もちろん私どももできるだけたくさん入れようと考えている。そういうムードがだんだんとできてきて、われわれに引きずられるかたちで、徐々に運動が広がっていつているようです。

また、今、「ハッピーエレファント」というブランドをつくっているところですが、外国の人に「ヤシノミ洗剤」を買ってくれといっても、ちょっとピンとこないようなので、ヤシノミ洗剤プラスもうちょっと新しい洗剤の要素や自然派の商品でご家庭向けの自然派の商品をつくって売ろうということで行ったブランドです。この売り上げについてもその一％をBCCTに寄付していくつもりです。



図6 Clean Care is Safer Care

WHOのキャンペーンに協力  
先ほど、一九七〇〜八〇年代にアルコールの消毒剤をつくっていたと言いました。ちょっと話を手洗いに戻したいと思います。

WHOでは二〇〇五年から“Clean Care is Safer Care”（図6）というアルコールによる手指消毒推奨キャンペーンをやっています。病院やヘルスケアの分野では看護師さんやドクターなどのなかに手を洗っていない人が非常に多いのです。実は病院内でのMRSA（Methicillin-resistant *Staphylococcus aureus* =メチシリン耐性黄色ブドウ球菌）などによる院内感染の原因の多くは、この手洗いがしつかりとおこなわれていないことによるものです。ドクターはひとりの患者さんを診る時に「あ、ずいぶん治ってきたね」など言いながらからだに触るでしょう？ そして手洗いをせずにそのまま次の患者さんに触る。かりにその手にMRSAがついていると、次の患者に移ってしまうリスクがあります。ICUなどでもみんな焦って手を洗わずに入ってきて、患者さんを診た後に手を消毒したりしています。まるで患者さんが菌を持っているようなイメージなのですが、それはないでしょう、ちゃんと手を消毒しましょ

うということですが。WHOは世界の二三四カ国でこのキャンペーンをしており、私たちはそのキャンペーンに協力しています。そのなかの一貫として、WHOをリードしているピテ先生を招聘して日本で講演をしていただいたり、いろいろな大学とコラボレーションをして勉強会をしていたりしています。わが社でも、これからこういうふうな世界的にやっつけていこうということ、食品衛生やヘルスケア、公衆衛生、一般消費者というビジネスセグメントにしました。たとえば公衆衛生では、新型インフルエンザが流行した時に、手洗いや消毒が大切だということが強く言われました。ウィルスがクシャミで飛んで、ティンブルや吊り革、ドアノブなどいろいろなところについているリスクがある。それを手で拾って、また口に入れたりする可能性があるのです、必ず外から帰ったら手洗い消毒しようということで、企業や公的機関などの入り口に消毒剤が置かれていました。今もその習慣が残っているところもありますね。

こういうなかでわれわれ先進国だけで事業をやっている、持続可能性はなかなか達成できません。というか、企業の中だけでやるだけのしくみをやはり変えていかなければならないわけです。

BOP (Base of Pyramid) ビジネスというビジネス形態が最近では注目されています。BOPとは、世界の所得別人口構成の中で、最も収入が低い所得層を指す言葉で、約四〇億人がここに該当すると言われる。BOPビジネスは、市場規模が約五兆ドルにも上ると言われるこの層をターゲットとしたビジネスのことです。BOPビジネスは日本でもこれから広がっていくと思われませんが、このビジネスは一〇〇%金融だけではやっていけません。先ほどのソーシャルビジネスで行くのか、ビジネス・ビジネスで行くのか、あるいはもっと違う考えで行くのか。これはこれからわれわれがチャレンジしていくところだと思います。



子供の死亡の3大原因: AIDS, マラリア, 下痢

### 図7 手洗いプロジェクト

#### ウガンダ一〇〇万人の手洗いプロジェクト

こうしたなかで、二〇一〇年、ユニセフとともに「ウガンダ一〇〇万人の手洗いプロジェクト」を始めました(図7)。

ウガンダ共和国はアフリカにあり、東はケニア、西がコンゴ、南がタンザニア、北がルワンダに囲まれた国です。ちょっと高地にあり、南にはビクトリア湖があって、そこからナイロ川が流れ出しています。ウガンダの乳児死亡率は一〇〇〇人あたり八五人、五歳未満児死亡率は一〇〇〇人あたり一三五人にも及ぶなど(二〇〇八年度)、たくさんの子どもたちが亡

自然の持続可能性を希求することに加えて現地の雇用の重視することも大切です。そして現地の文化的な側面にも配慮しなければなりません。また、商品が使いやすいと壊れにくいことも重要です。私の友人もインドネシアでNPOをやっているのですが、日本から上等な秤がODAで送られてきても、すぐに壊れてしまうと云います。だから現地の方は、そんな上等な秤よりも昔から使っている天秤棒の方が壊れなくて使いやすいと、そちらの方を使っているようです。あわせて、分散型システムとしてソーラーやインターネット、通信手段、風力などの活用も考えなければなりません。今では現地の村の人も携帯電話をもっていることが多いからです。ですからBOPビジネスにもイノベーションがいるということなのです。

くなっています。そして子どもたちの三大死亡原因は下痢、マラリア、エイズです。下痢はどうして起こるか。お母さんが子どもの世話をする時に、手で食べ物をつかんで子どもに食べさせ、その同じ手で子どものお尻を洗っています。お母さんたちや子供たちに、食事の前にちゃんと手を洗いましょう、トイレに行ったら手を洗いましょうと、手洗いの重要性や正しい手洗いの方法を理解してもらい、その実行をすすめるのがこのプロジェクトの目的です。

ウガンダは内戦の多かった国なので、一五〇ドルぐらいで簡単にできる土壁と茅葺き屋根でできた家に、四〜五人が暮らしています。内部で薪などをくべて調理をするので一酸化炭素中毒になったりするリスクも多いそうです。でも現地の子どもたちは本当に明るく元気で、カメラを向けると寄ってきます。日本で赤痢が多かったのは、ひとつには地下水にお便所の水が流れて、それが真水にまざって、そこから罹患していたからです。肥料がなく、下肥を肥料にしてまく下肥の時代だったので、野菜に菌がついているなどというリスクもありました。ウガンダはまさにそういう時代です。ウガンダには手洗い設備がありません。一・五キロメートルにひとつぐらいの井戸があるので、その井戸からみんな水汲んで、村まで持つてきて、それをためて、バケツのようなもので汲んで手を洗う。手洗い習慣をつけることをすぐに身につけるのは無理でも、手洗いが大事だということを子どもたちが勉強して認識することは大事ですよ。ここから始めようと頑張っています。

お便所ありません。子どもたちはみんな野原でトイレをしているようなので、学校ではお便所もつくりました。便器にまたがって、お便所をするというトイレ教育もしています。私も使いましたが、すぐぐにいっぱいになって、たいへん臭い。ほったてゴヤですから、あまりに臭くなったら、隣にまた穴を

掘ってつくっているようです。そういうふうにお便所も勉強になっています。

ユニセフと協力して、現地との協力を三年間続けていきます。三年間でこれはとりあえず終わりなので、今は一〇〇万人の手洗いプロジェクトを継続するために、現地に二〇一一年三月会社をつくって、青年海外協力隊にいた宮本君とその奥さんの二人に経営をやってもらっています。宮本君はNPOをたちあげて、手銭の五〇〇万円円でマイクロファイナンスして、だいたい一〇〇%回収できています。二割ぐらいでまわるので、一〇〇万円ぐらいでいろいろな用を足しているようです。その事業に加えてアルコール消毒剤などの衛生事業をしてもらいます。砂糖の絞りがすに酵母を入れて発酵させるとアルコールができます。現地では砂糖をつくっている会社があつて、この会社に話をして、アルコールをつくりませんかと言ひ、そのアルコールをいただいて手指の消毒剤をつくるなど、ビジネスチャンスを探しています。

### チャレンジ&勉強しながら前進する

震災を契機にして日本はこれから大きく変わってくると思いますし、変わっていかなければいけないと思います。世界的に見ても、持続可能性でみんなが日本やアメリカのような生活をめざす、また資本主義の論理で金を儲けたほうが勝ち、いくら経済が発展しても金持ちのところにはかり金が集まって、貧しい人は小麦が買えない、油が買えないとなると、またそこで世界がおかしくなってしまう。資本を通じて、どのようなビジネスが適正で、どのように解決していくのか——私どもはチャレンジしな



がら、要は勉強しながら進んでいます。

ですから学生のみなさんにも是非頑張っていたきたい。こういうことがみなさんの参考になればたいへんありがたいということで、今日はお話をさせていただきました。どうもご静聴ありがとうございました。

## 質疑応答

Q1 学生A（理工学部3年生） 更家さんはアメリカの大学院で学んでいらっしやいます。僕も将来、アメリカの大学院に行ってみたいと思っておりますが、アメリカで学んだことのなかで今のビジネスに影響を与えたことがあれば教えてくださいませんか。

A 私がアメリカに行ったのは個人的な理由で、ダスティン・ホフマンの『卒業』という映画を見て、その恋人が通っていた大学がバークレーで、一度どこかと思って大学院に申し込んだら受かったで行ったわけです。カリフォルニア大学バークレー校では衛生工学を学びました。それが今の仕事に役に立ったという面と、それがあったから今の仕事につながったという両方の面があると思うのですが、技術的なことはかなり忘れましたが、衛生的な環境や医療、もしくは廃棄物の処理などをやっていたので、今の仕事のベースの考え方の一部にはなっているのではないかと思います。

日本人で海外に出る人が最近少ないので、是非、無理矢理工面してでも行っていただきたいと思いま

す。日本に帰ってくるのだんだん忘れてきますが、欧米の人たちは何か言わないと損だと考えて、積極的に意見を言ったり、質問をぶついたりします。そういう人たちと対抗していこうと思うと、何でも発言しないとイケません。「こんなしかたのないことを聞いてくる」「こんなことを言っている」と思われようが何をしようが、やはりまずは表現することが大事です。いろいろなことを体験していただいて、さらにそれを磨いて発信していただきたいと思います。

**Q2 学生B (商学部4年生)** 私はゼミでマーケティングを勉強しています。企業の社会貢献が問われて久しいのですが、更家さんがいろいろとビジネス以外の活動をされていて、それがビジネスにつながって利益を生み出しているという実感があるかどうかをお聞きしたいと思います。

**A** 企業人というのは常にそういうプレッシャーにさらされているので、いくらこういうことをしても、それが売り上げや利益に反映しなければなりません。しかも、それが持続可能でなければなりません。今はダメでも来年は少しくなったというのであればいいのですが、ずっと下降傾向をたどると、やはり難しいと思います。ですからこれはやはりチャレンジなんです。私どもの場合は、ある部門では一%を寄付している。でもこれはコストですからね。お客様もこのことを理解していただいて、サポートいただいて、その結果、たとえば環境好感度が上がったたり、それによって売り上げがもう少し増えたりすることがあると思います。あるいは、先ほどの二%の例ではないですが、無理矢理理屈をこねて、入っていったりしたこともあります。ですから企業の運営の考え方を変えていかないといけないわけです。

CSR (Corporate Social Responsibility) = 企業の社会的責任) というと、まだ大半の企業はCSR部が

あつて、本業とはまた別の仕事というようになっていきます。しかし、そのCSRという言葉が適切かどうかはわかりませんが、できるだけ本業ラインで社会的な動きの中に入っていきけることが理想的だと考えています。

WHOの事例をお話ししたのは、WHOは非営利で、ビジネスにすることを極端に嫌いますが、WHOがやりたいことをわれわれがやって、それがビジネスに展開していけば、これは効果が一致してくるわけです。ですから、これをできるだけ早く取り入れて、逆に言うと、アフリカのようなこれからビジネスの可能性があるところでビジネスを展開していきたいと考えています。こんな話があるんですよ。ある日本人がアフリカに行つて「アフリカの人たちはまったく靴を履いていませんから、靴のマーケットはありません」と帰つてきた。別の人は「これからたくさんの方が靴を履いてくれる。これはマーケットがある」と考えた。要するにトップの考え方だと思います。われわれは、アフリカはこれからますます手洗い消毒をやってくれると前向きにとらえてやっていきたいと考えています。日本のCSRという考え方もこれからもう少し内容が変化してくるようになっていきます。

**Q3 学生C (理工学部3年生)** 私も将来は、持続可能性が保たれていたり、BOPに関するビジネスをしていきたいと思っています。三年生ということもあり、これから就職口を探すのか、大学院に進むのか、すごく迷っていて、海外にどんどん出て視野を広げるといふ選択肢もあります。どういう道に進んだら、自分のめざす仕事に近づけるのか、アドバイスをいただけますか。

**A** 日本の大企業に入ると体制の中にとけこんでしまうのですよね。ですから本当のことを言うと、

大企業に行っても、体制の中に入ってしまうと、そこがチャレンジングな会社ならいいですが、そうではないところに入ってしまうと、もうそこから逃げるのも怖くなるし、また個性もなくなってくると思います。

私的に言うと、無責任な言い方ですが、やはりみなさんにはチャレンジしていただきたいので、そのためには力をつけてもらいたいと思います。その力には語学力も入っていますし、表現力もそうです。私のように外に行っているいろいろなことを喋ると、それなりに喋る技術もないといけないので、それを身につけていくことも大事だと思います。つけていけば、必ず自分の能力を買ってくれるところもあるし、さらにもっと力がついてくれば資本を集めて、BOPビジネスをやってみたいという時にもみんなが信用してくれるようになると思います。

スポーツでもそうです。トップアスリートでも本番で自分の能力をできるだけ表現できることが試されますよね。自分を信じて、硬くならず演技する。まず自分を信じてやり抜いていくということからスタートするのではないのでしょうか。

**Q4 学生D (理工学部1年生)** 1年生なので感覚的な質問かもしれませんが、冒頭で紹介されたソーシャルビジネスというビジネススタイルについて更家さんはどうお考えか、お聞きしたいと思います。

**A** リーマンショックはまだ記憶に新しいと思います。ゴールドマン・サックスの社員の給与が平均七〇〇万円あるなど、これはいくら何でも取りすぎではというほどの高給取りでした。こういうふう

にみんなからお金を集めて、レバレッジを効かせて二〇倍、三〇倍と運用して利益を上げ、社員にその

金を配っていたわけです。そしてリスクがあつた時には自分たちがそれをとらずに、社会にそのリスクをすべて負担させたというので批判を浴びました。そしてリーマン・ブラザーズはつぶれました。またこれらの人々がよみがえってきています。たとえば先ほども言ったように、石油や小麦などの相場は需給だけではここまで上がらないので、おそらく投機資金がかなり入ってきていると思います。

一方で、その反対側にソーシヤルビジネスがある。グラミン銀行は、みんなからお金を集めて利益を全部社会還元する、株主配当も出資金以上は渡さないということをやっていました。しかし結局創始者のユヌスさんはそこから放り出されてしまいました。ですから、これは極論の話なわけです。ここはちよつと両極端を見ながら、その中間で社会にとって正しい姿がどうあるべきかを考え、それを実行していくというのが最も可能性の高い考え方ですね。

環境的に言うと、昔は日本企業でもひどい企業がありました。たとえば日本では禁止されているのに、海外の国では法律上禁止されていないからそこで使つてもいいといった論理がまかり通つていて、日本で禁止されている薬剤を使った殺虫剤をつくり、それを発展途上国で売っていた会社もありました。しかし、こういうことが許されていいのかどうかということです。

市場というものを通じて、すべてが解決するという論理、特に利益を上げていく者が最も正しいという論理——ホリエモンや村上世彰などはこうした論理のシンボルでした。そこから急に政権も変わって、震災があり、今、日本では国の役割が問われるようになっていますが、おそらく正しい姿というのはそのどこかの中間にあると思うし、状況によって柔軟性を保ちつつ動いていくことが大切だと思えます。ただし、あまりにも社会の変化が激しいので、みんな困惑しているんですね。

私的に言うと、ソーシャルビジネスもひとつの社会実験であって、そのほかにNPOや法人、行政などいろいろな仕事のスタイルがあると思います。国の役割にしても、国がやりすぎて今や九〇〇兆円の赤字になっていきますから、私たち日本国民は一人当たり七〇〇〇〇万〇〇〇円という借金を持っているということになっていきます。四人家庭なら三〇〇〇万円ですよ。これは誰かが返さないといけない。あなた方もっと年を取った時にこの問題がもっと現実的になるかもしれないですね。こういうことに対して、どういう答えを出していくのかということもあります。ですから、結局はチャレンジ、挑戦ですね。また、海外の発展途上国だけが大事、先進国だけが大事というわけでもありません。発展途上国も先進国もそれぞれに大事だと思います。バランスを取りながら進んでいって、ひとつのサンプル事例としてBOPビジネスが実現できればいいと思います。

まだ四年間あります。じっくり考えて、学校の勉強をしながら、海外の人たちと議論をしたりするなど幅広くいろいろな体験をしながら、是非正しい姿を摸索していってください。あなたも自分で考えてみるのが大事ですよ。だいたいの言うことはろくなことがないからね。政府もそうだし、企業もそうです。やはり自分で考えて決める習慣をつけないといけません。欧米の人たちはそうです。今回の震災でもそうでした。アメリカから来ていた研修生がいたのですが、研修の二日目で東北地方太平洋沖地震が起こり帰ってしまいました。社長の私が「大丈夫だよ」といくら言っても、言うことを聞きません。彼らは自分の考えで動くんですね。「じゃあ成田経由で帰りなさい」と言ってもチケットをとってあげたら、それをキャンセルして、自分で高い金を出して関西国際空港経由で帰っていきました。いいにしろ、悪いにしろ、自分で考えることは大事だと思います。そういう習慣を身につけてください。