

## 大阪の役割と中堅・中小企業の可能性

特集 1

大阪商工会議所 中堅中小企業委員長  
更家 悠介

### ●中堅・中小だからこそ素早く対応できるはず

私は主催者の両方に関係し、大阪商工会議所では中堅・中小委員会の委員長、生産技術振興協会では常務理事をしております。商工会議所の役割の中で中堅・中小企業の政策要望を取りまとめ国に伝える機能があり、7月11日には中小企業庁長官に要望書を手渡すことになっています。要望をまとめる際に、大震災後の中堅・中小企業が厳しいとか、リーマンショック後の状況が厳しいままだとか、後ろ向きな話題がどうしてもベースになってしまいがちですが、私は中堅・中小企業が頑張って前向きに取り組むことが大事だと思っています。

振り返れば1989年のベルリンの壁崩壊、91年の国内バブルの崩壊というように、日本全体を見渡すと経済は落ちる一方の感じがあります。その中でも大阪の地位はどんどん落ちて、中部圏にも追い越されてしまった状況です。ここでこの傾向を盛り返さなければなりません。我々中堅・中小企業にとって得意なことは何でしょうか。大企業と比べ従業員数をはじめ経営規模が小さく全体を見通しやすいため、本来なら変化に対し素早い対応ができるはずですが、そして変化に対して、「前向き」に対応していかなければならないと思います。

高校野球部の女子マネージャーがドラッカーのマネジメント論を勉強し、弱小野球チームを変革して全国大会出場を目指すという物語が話題になっていますが、ドラッカーは「イノベーションと企業家精神」という本を書いています。その中で、企業家とは「変化を知る」、そして「変化に対応し、変化をチャンスとして捉えることができる」と定義づけしています。それは前向きな気持ちがあってこそのことです。牛乳瓶の牛乳の量が半分になったとして、「半分も飲んでしまった」と思うのか、「半分も残っている」と思うのか。また、アフリカに行って「皆が靴を履いていないからマーケットはない」と思うのか、「これから皆が靴を履いてくれるから100%のマーケットがある」と考えるのでは、見方が180

度違ってきます。事業化とは、ビジネスとして持続可能な形につくり上げていくことであり、単に技術があればよいというものではなく、ものづくりの技術だけでなく、サービス産業であれ何であれ、イノベーションが必要です。我々にとっては、イノベーションつまり革新を念頭にした事業化が大切なことだと思います。

### ●変化に対し組織的対応も必要

「変化を知る」ことでは、中小企業の社長が自らの感性によって変化を知るといのが特長のようにですが、企業規模が大きくなっていくと組織論も必要になってきます。私は先週、3M（スリーエム、Minnesota Mining Manufacturing）の日本法人を訪問する機会がありました。同社は米国ミネソタで発祥した会社です。イノベーションに取り組んでいることで有名で、ふつうに見られるテクノロジーを磨き上げています。例えば、紙のうしろに粘着テープをつけたポストイットはグローバルマーケットで大きなシェアを確保しています。タワシや磨きパッドでも非常に高いシェアを占めている様です。同社では新商品で1年以内に売上の10%を、4年以内に40%を構成することを経営目標にしています。日本法人の社長はインド人のシンさんという人で、年



講師 更家 悠介 氏



間売上は約2300億円、世界の3M全体の約1割を占めます。シンさんは40代の若い経営者ですが、2002年に入社、ミネソタで採用されて3年前に来日し、現在は日本の社長。こうした人材をどんどん登用していることに私も感心しました。

1年で10%、4年で40%という経営目標どおりに開発ができていくのかをシン社長に聞いたところ、実現できているとのことでした。また、研究開発の現場担当者は、85%は上司に指示された会社の研究開発を行うものの、15%は担当者の好きなこと、興味のあることを研究してもよいことになっています。上司の許可なく、無条件にできることが徹底されているということです。いちばん感心したのは、テクニカルセンターでの取り組みです。ここではお客さんと呼び込んで、同社が持つ様々なコアテクノロジーを説明、「お宅の市場で何かつながることはありませんか」と呼びかけて徹底的にディスカッションしています。お客さんと一緒になってのグラウンドワークから商品開発をしていることがイノベーションだということで、同社はそれを組織的に行っているわけです。我々の中堅・中小企業も、お客さんと一緒にやっていくような工夫が大事ではないでしょうか。

### ●顧客の言葉に前向きに取り組む

当社の創業は1952年ですが、当時の日本では赤痢が流行していました。創業者である私の父は熊野から出て仕事を始めるために何がよいのかと思案し、新宮で漢方薬を扱う人を口説いて大阪で三恵薬糧という会社を創業、健康食品を販売したものの、あまり売れなかったようです。繊維全盛の頃だから職域販売ということで繊維会社に営業していた時に、「そ

れよりも手が洗える石鹼液とディスペンサー（液体定量吐出装置）があれば買ってやる」と言われました。父は大阪専門学校（近畿大学応用化学の前身）の出身ですから、石鹼づくりはイロハのイの字、石鹼剤をつくりディスペンサーを組み合わせ持っていきました。それがサラヤの仕事の始まりです。うがい薬やアルコール消毒へと広がっていくわけですが、アルコールも昔は洗面器に消毒液を入れて手を浸していました。このイノベーションは、洗面器の中の菌を調べてみたところ、4人目、5人目には溶け出した手の汚れの有機物によって殺菌効果がなくなり、6人目、7人目には逆に汚れが増えてしまうことがわかりました。それではだめだと、アルコールをその都度噴射する噴射法による消毒器を作り、1982年に噴射法によるアルコール消毒を始めました。今は病院の入り口を始め様々な所で使われ、世界的にも普及しています。こうした商品づくりのイノベーション、何かおかしいのではないかと疑問を抱くこと、お客さんに言われたことを前向きに取り組んで実現できたことが企業の発展につながっていると思います。

### ●50周年契機にグローバル化宣言

当社は2002年の創業50周年の年に「グローバル化宣言」をしました。当社が現在取り扱う洗剤やディスペンサーなどは、ある部分では価格競争が激しい分野ですが、世界にも積極的に出ていくことになり、当時から現在までに3つのプロジェクトが進んでいます。

その1つは「ボルネオの自然保護」ですが、次のことがきっかけでした。当社は植物系油を使った台所用のヤシノミ洗剤を作っているのですが、テレビのインタビューでヤシノミ洗剤の原料のパーム油が、ボルネオの象の環境に影響を与えていると指摘されました。パーム園の拡大で現地の象が難儀しているということです。環境によい洗剤と言いながら、一方で環境に悪いことをしているのではないかと問われたわけです。それをまじめに受け止めて、ボルネオに行って象の保護活動に乗り出し、ボルネオ保全トラストを支援し、消費者の方々とのコミュニケーションを行いながらヤシノミ洗剤のことも知っていただくという、逃げずに進めていったことがプラスに動いて、ヤシノミ洗剤関係の売上は年間15億円、

その他のコンシューマー商品を含めれば年商約35億円になってきました。

2つ目ですが、WHO（世界保健機関）の本体で「Clean Care is Safer Care」というキャンペーンが行われています。このように医療分野での「手指衛生」の推奨は日本だけでなくグローバルで行われています。今年6月末には、ジュネーブで感染予防の展示会と感染症関係のドクターを集めた国際会議があります。「プレッジ」というのですが、手指衛生の普及活動の宣言に賛成している国は先進国・発展途上国を含め120カ国ありますが、企業として参加しているのは世界で6社、アジアからは当社だけです。何のために参加するのかと聞かれますが、やはりグローバルの中で競争することは緊張感があり、新しい商品をさらにグレードアップしようという気になります。例えば手術前の手指消毒では、殺菌剤と組み合わせたときに昔は5分間もブラッシングしていました。外科手術では手指を内臓に突っ込んでいくわけですから手指が不潔だと感染をおこす可能性があるからです。これがアルコール消毒になってきて、今では30秒で手洗いをする時代になっています。30秒で術前手指消毒をするためには、薬剤機能とデリバリーの方法が最前線だといわれます。やはりそういった最前線の場に行かないと技術は磨かれないし、イノベーションのヒントも出ません。また医療の感染予防では、手洗いの次には医療器具の洗浄・消毒（滅菌等）、医療環境の洗浄・消毒というような展開の可能性があります。6月末に社員十数人がジュネーブに出かけて1週間で展示会をやっていますが、私も途中から参加してきます。



### ●ウガンダで「100万人手洗いプロジェクト」

3つ目は、アフリカ・ウガンダでユニセフとともに昨年「100万人の手洗いプロジェクト」をやっています。日本で赤痢が多かったように、ウガンダで子供が死亡する三大原因は下痢、マラリヤ、HIV。母親が子供のお尻の世話をし、手を洗わないまま子供に直接食事を与えるので、下痢になって死んでしまう子供が多いわけです。私も昨年、ウガンダに行ってきました。これは3年間のプロジェクトで、2年目の今年は何とかビジネスとしても持続可能なことができないかと話をしていて、偶然にも現地で青年海外協力隊OBの宮本君と出会い、彼と一緒に会社をつくらうということになりました。新会社は手洗い関係の仕事になりますが、会社の登記も今年5月に終わりました。ウガンダは途上国ですが中には大金持ちもいます。大金持ちの砂糖メーカーを口説いて、アルコールをつくらうと考えています。砂糖を精製するときに廃棄物に廃糖蜜がありますが、酵母を加えるとアルコールが作れます。いい酵母を日本から持ってきますからアルコールを作りましょう、当社もそのアルコールを買いますと持ちかけたわけですが、前向きで現在そのビジネスの構想を練っているところです。発展途上国を対象とするBOP（Base Of the Pyramid）ビジネスが話題になっています。アフリカの伸びしろのある途上国の経済は年間5%~10%というように毎年経済が伸びており、今の段階で入っていけばそうしたマーケットに入れるのではないかと。そうした人といかに商売ができるかということもイノベーションですね。

### ●キラリと光る技術、そしてイノベーション

やはり我々は、イノベーションを起こすという気



持ちを持って、仕事に取り組んでいくことが大事だと思います。それぞれが我田引水的にやるのですが、その中でCSR（企業の社会的責任）というか、我々として何をしていくかが大事だと思います。とくに環境問題、持続可能な社会という観点からいうと、エコロジカル・フットプリント（地球の環境容量を表す指標）では、世界の人たちが日本と同じような生活をする地球が2.4個あり、アメリカと同じような生活をする地球が5.3個あるといわれています。地球は1個しかありませんので、まさに資源の有用性が指摘されているのです。今回の大震災を契機に日本では、強烈にエネルギー制限や省エネが言われています。火力発電所や原発をどうするか議論を通じて、エネルギーに対する持続可能性が問われています。食料では、小麦の価格が上がっていますが、一方で米相場を再び大阪に復活しようと大阪商品取引所の岡本君らが中心となって取り組んでいます。農業も工業も全てが持続可能性の問題に絡んできていますので、こうしたことに正しい考え方でイノベーションをしながら仕事をしていく。筋目はきちっと正していくことが、日本人にとってやはり大事なことだと思います。中国と値段の競争をしても負けません。きらりと光る技術や、きらりと光るイノベーションの中で、新しい考え方と世界のグローバルな価値とを共有しながらビジネスに取り組むことが大事だと、私は思っています。

今回の大震災では原発問題がいちばん憂鬱です。事故後1日、2日の初期対応の責任が国会等でも議論されていますが、日本最高のリーダーである総理とビジネス界最高のリーダーである東電社長のどちらも、リーダーシップを発揮できなかったのには、もっと根が深いものがあるように思います。1つは

中央官庁のあり方に問題があり、産業との関わりや技術へのルールづくりをもう一度見直す必要があると思います。反省を踏まえて、我々はどのような形を目指すかといえば、やはり大阪、関西の役割は非常に大きいと思っています。とくに首都機能がやられたときの副首都としての在り方を明確にし、関西に分権をして予算や権限を自ら行使できるような国の形を目指さないと厳しいのではないのでしょうか。過去からの中央集権的なやり方がまったく機能しなくなったシンボルが、今回の震災対応にもでているのではないかと思います。東北にも早く復興省をつくるべきです。町のことはいちばん住民の方が知っているわけで、予算と権限を下ろして、それを大きな枠で認めていくということが最も正しい国の姿だと思います。

#### ●イノベーションは周辺から興る

我々としては強い関西を目指すべきで、その中心となるのが中堅・中小企業です。最初に申し上げたイノベーションというのは、歴史を振り返ると中央からは興っていません。体制の中で満足しているから興りにくいわけです。イノベーションは、センターより周辺から興りやすい。逆にいうと我々は切磋琢磨して、新しい技術やイノベーションを興す心意気がないとやっていけないと思います。さきほど生産技術振興協会の巽さんは「産学金」と言われましたが、やはり「お金」は大事です。今回は金融関係の方々も積極的に参加されていますが、東京の強さはいろいろなタイプの投資・金融機関が揃っていることです。そして積極的にハイテクやソフトに金を出し、それを上場まで持って行って上場益を得、90年代以降もホリエモンに代表される億万長者がたくさん出ています。しかし、関西からものづくりや社会的なCSRを含めてかなり新しい姿のイノベーションをしながら、そこに産学金と金も付いていて、大阪から発信できることを望んでおります。

とくに生産技術振興協会は学術面で先生方とのつなぎ役をやらせていただいています。穴はOBの先生方で、退官された先生方はまだまだ元気であり、人脈、コネなどはかなり持っておられます。学校に居る時は制約があって自由に活動ができにくいのですが、OBになれば制約がなくなりますから、共同研究や相談事など積極的な連携をやっていただければ

ばと願っています。共同研究のような大きなものは大阪大学と直接やるということになると思いますが、具体的な研究開発というよりもアドバイザー契約のような軽い形で関わっていただくこともよいので

はないかと思います。

最後になりましたが、皆様も関西・大阪から元気を出していただけますように、よろしくお願ひしたいと思います。ご清聴、ありがとうございました。

