

# サラヤ株式会社 「人の縁」が取り持つユーラシア事業

1952年創業の衛生用品の総合企業、サラヤ株式会社は、海外進出先として米国・アジアだけでなく、アフリカ（ウガンダ・ケニア）やユーラシア地域（ロシア・ウクライナ）にも早期から進出し独自の事業展開を見せている。同社のユーラシア地域への進出の経緯・現状を中心に、一般財団法人海外投融資情報財団 日塔貴昭専務理事がサラヤ株式会社 更家悠介 代表取締役社長にうかがいました（文責：JOI）。

## サラヤの海外事業展開

### ■ 日塔貴昭（海外投融資情報財団専務理事）

本日は、お時間をいただきありがとうございます。御社の海外事業は、1995年の米国への進出に始まり、その後アジア、欧州、そしてアフリカと積極的な展開をされていますがそれぞれの経緯について教えてください。

### ■ 更家悠介（サラヤ株式会社代表取締役社長）

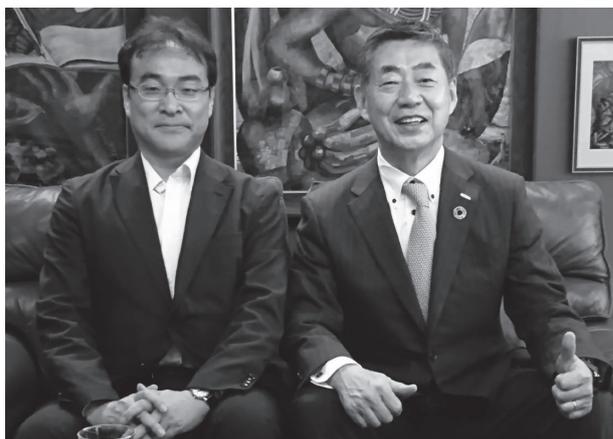
まず、米国については、90年代にJETROのイベントで医療用品の売り込みに来ていた米企業が、たまたま当社と隣のブースになり、この会社の社長と知り合いになって意気投合したのがきっかけです。

最初は現地企業との合弁で、商品供給についても輸出と現地OEMで始めましたが、苦労が多く追加資金を増資しているうちに当社持ち分が多くなっていきました。しかし粘り強く事業を進め、ケンタッキーに自社工場を確保したころから事業が回り始めたという経緯です。

2000年代になるとSARSの流行等により手指消毒の重要性が世界的に認知され、当社の速乾性アルコール消毒剤ビジネスが伸びる基盤が広がりました。中国・東南アジアに進出したのもこのころです。中国の場合、当社の販売後、3カ月後にはコピー品が出回るという経験もありました。また供給面でも国内工場が飽和状態になっていて、2005年にタイと中国の東莞に工場をつくり、生産拠点の整備を進めていきました。アジアの場合も、製造許可と販売許可を国ごとに取らなければなりません。2000年代を通じて、地道な取り組みを行っていきました。

欧州については、2008年以降、フランス企業の買収を通じて展開することを狙っていましたが、リーマンショックなど紆余曲折を経て、2017年によく製造・販売体制が整い始めました。

アフリカについては、最近紹介させていただく機会が多いのですが、ユニセフの「100万人の手洗いプロジェクト」がきっかけとしてありました。ただCSRと



日塔専務理事（左）、更家代表取締役社長（右）

してだけでは妙味はなく、これをきっかけにビジネスとして発展させていくということで始まりました。

## ロシア・ウクライナ事業のきっかけ

■日塔 ご縁がきっかけだったり、オーソドックスな形であったり、CSRであったり、それぞれの地域で異なっていて大変興味深いです。ロシア・ウクライナ事業のきっかけを教えてください。

■更家 そもそもきっかけは1980年代に私が日本青年会議所の活動を支援していて、そのなかに北方領土返還運動がありました。ただ、「北方領土を返せ」とだけ言っても始まらないので、向こう側ともよくわかり合わなければということで日本青年会議所とコムソモール（ソ連共産党の青年組織）との交流事業を始めました。そんな活動のなかで、モスクワ大学日本語学科の学生で万博のソ連館のコンパニオンも務めたサブリーナさんとの出会いがありました。彼女もロシアと日本は仲良くしなければならぬ、という信念があり文化交流をさせていただいていましたが、当社ビジネスとしても隣国としてのロシアは興味深く、サブリーナさんを水先案内人として可能性を探っていました。やはりビジネスの関係を築くことで継続的な取り組みにつながられるし、当然収益にもなります。ロシアでは

国営企業の売却話などもありましたが、当社にフィットするところはなかなかなく、2005年に数人規模で100%子会社を立ち上げて恐る恐る始めたというのが実態です。

ただ、今では28人まで従業員が増え、病院関係と大手スーパーを中心とした小売市場に展開し、売上げも年5～6億円程度にまで伸びて成長を続けています。

**■日塔** 現地では人の確保であったり、経営の安定だったりご苦労も多いのではないですか。

**■更家** 確かにロシアではまず言葉ができないと話になりません。ただ当社では、サブリーナさんとの文化交流のご縁のきっかけで現地でも有機化学の高度な人材を確保できたり、またロシアから日本への訪問者に通訳してもらっていたウクライナ留学生のミハイル君が当社に入ってもらったりと、さまざまな縁を通じて優秀な人材を確保できています。

経営面については、ルーブルの下落は頭の痛い問題ですが、製品供給の大宗は現地OEMにしており収益は確保しています。

**■日塔** ウクライナに進出した経緯はいかがですか。

**■更家** ウクライナは、ミハイル君が出身ですが、彼を通じてウクライナ人の優秀な研究開発人材を確保できたのを契機に2016年に当社60%、現地パートナー40%で販売会社を立ち上げました。ウクライナでも日本製品は相応に信頼のあるブランドとして認知されていて、たとえば子ども用のシャンプー・リンスなどは安全な日本製品として根付いています。

**■日塔** いずれもサブリーナさん、ミハイルさんといった「懸け橋」になってくれる人がいるということが大きいですね。

**■更家** そうです。今当社に安本という社員がいますが、彼は東京外大ロシア語科卒でサブリーナさんとのご縁でつながった人です。以前はロシア情報通信省職員としてボイス・オブ・ロシアというラジオ向けに喋っていたという経歴もあり、語学のみならず非常に力になっています。当然ロシア・ウクライナでも許認可は非常に厳しいです。こうした地域で規制面等をハンドリングしてもらえ現地語人材は非常に重要です。

## 今後の海外事業の展開について

**■日塔** 今後のロシアを含む欧州、そしてグローバル事業展開の方向性についてはいかがですか。

**■更家** まず欧州については、ポーランドに製造・販売拠点を立ち上げます。今後、ここを通じてロシアを含む欧州全体への製品供給体制が相当充実すること



更家社長（左）、安本様（右）

が見込まれます。また販売面でも中東欧・バルカン半島の市場拡大をさらに進めていく方針です。従来から当社の主力事業である手指消毒について、感染症や院内感染に対する関心が高まってきていますし、そのほか褥瘡予防や歯周病予防など衛生関連での注目テーマは広がってきており、新たなジャンルを開発しています。

また衛生以外では、エジプトとチュニジアで現地の植物から抽出されるエッセンシャルオイルを用いたシャンプー・リンス、基礎化粧品といった高付加価値な製品を日本、アジア、欧州地域でも展開していきます。さらに食品分野では、カロリーゼロの自然派甘味料ラカントを日本、米国などで展開していますが、これも欧州地域で展開していければと考えています。

いずれも競争の厳しいマーケットですが、たとえば米国ではラカントをアマゾンで当初売り出し、SNSの力と、実店舗でのロードショーといった地道な手法で販売を伸ばしていきました。欧州やロシア・ウクライナでもラカントをはじめとした低糖質食品について、同様にSNSと実店舗という手法でマーケットをこじ開けていければと考えています。

**■日塔** 色々なグローバル企業がありますが、そのなかでもユニークな展開ですね。御社は、2017年のSDGsアワード、アフリカ進出の経緯など社会性の高い企業というイメージがありましたが、加えて、世界の各地域の消費者に近いところで地道でしたたかな取り組みをしているということがよくわかりました。本日はありがとうございました。



ロシア地域販売製品（日本語表記で安全性をアピール）