

過去 25～30 年間、日本は世界をリードする製品を開発するようなことで有名でした。しかし最近では、韓国、台湾、中国といった地域の競合企業が台頭し、日本の成功モデルを再現しつつ、より安価な労働コストで製品を製造しています。このような地域の競合他社は、御社のビジネスにどのような影響を及ぼしていますか？また、日本の製造業が競合他社と異なる点は何でしょうか。

日本はかつて、自動車や半導体、エレクトロニクス産業で世界を席卷し、強い歴史を誇っていました。自動車分野は今でも世界で高いシェアを占めていますが、半導体やエレクトロニクス分野は諸外国も強化に取り組んでおり、日本はかつてほどの勢いを取り戻すことは厳しい状況にあります。企業の方針決定に関しても、日本はかなり孤立し、苦戦しています。ガラパゴス化した日本から脱却し、デファクトスタンダードを目指す必要があります。当社は、接着剤業界のニッチトップを目指し、お客様に『オーシカイズム』を浸透させるという企業経営を行ってきた結果、市場動向の変化に対応できるようになりました。『オーシカイズム』とは、単に製品を販売・供給するだけでなく、お客様と一緒に製品を作り、具体的な指導を行い、お客様の意見を聞くこと、いわば当社の接着剤を最大限に活用する方法を提供しています。これが、私の考える『オーシカイズム』です。

日本の人口は、今大きな転換期を迎えています。2008 年以降人口が減少しているだけでなく、出生率が低いため、今世紀半ばには日本の人口は 1 億人を下回るとの予想もされています。企業にとっては採用が難しくなり、国内での販売先減少に繋がりますが、このような人口問題に対して、オーシカはどのように対応していますか。

これは、住宅業界に携わるすべての人が格闘していますが、この人口減少の結果、私たちは皆影響をじかに受けることになります。そこで、都市施設や高層ビルなど、住宅以外の産業への事業展開を考えています。例えば、競技大会に使用される体育館の建設などに接着剤を供給したり、最近では当社の大阪事業所に、無柱空間による開放感を特徴とする木造倉庫を建設しました。また、国際的な展示会やイベントに使用されるような木造建築に当社の製品を提供できないか検討しています。そうすることで、当社の製品群をアピールすることができます。一方、住宅業界は、非常に文化的に特有な面があると同時に、国の政策などによって、そのやり方はまったく違います。しかし、私たちは、木材を中心材料とする国の住宅産業で展開したいと考えており、こうした政策が展開される海外の住宅市場で私たちの接着剤を広めていきたいです。

住宅産業と非住宅産業、どちらにも、当社は接着剤をはじめとする製品や技術の展開には揺るぎない実績があり、転換点を迎えている今、更なる普及に努めます。

建設業は、全世界の炭素排出量の 40%を占めています。都市化が急速に進む中、アフリカとアジアでは今後 30 年間で 25 億人が都市に移住すると言われています。しかし、この流入人口を収容できる住宅の 6 割はまだ建設されていません。このように世界的に拡大する建設需要に対応しながら二酸化炭素排出量を削減するために、建設業界にとって最も持続可能なモデルとはどのようなものかと考えていますか。

カーボンニュートラルへの移行は世界的な流れであり、私たちのビジネスでも真剣に考えなければならないことです。私たちは、木そのものの再生を信じ、木の素材をどんどん再利用していくことが、環境にやさしい手段だと考えています。さらに接着剤についても、リグニンなど、自然の副産物そのものを利用した、環境に配慮した材料も使用しています。

木の再生とその活用という点では、まだまだ規模が小さいと言わざるを得ません。しかし、木質材料の建築への活用という点では、フラッグシップカンパニーとして果たすべき役割があると考えており、今後も世界中への普及を進めていきたいと考えています。

サステナブルな世界を目指すということは、一企業だけでは実現できないことです。むしろ、パートナーや共同生産者、お客様、サプライヤーと連帯してこそ実現できるものです。私たちは、それを実現するために協力し合う必要があると考えています。

そのためにも、化学品部門と建材部門という異なる 2 つの部門を組み合わせたビジネスモデルを構築されていますが、この 2 つの部門がもたらす相乗効果について教えてください。また、顧客との共創によって提供できる主な製品は何でしょうか。

接着剤などを生産する化成品部門と建材部門を併せ持つというのは、実はかなり珍しいモデルです。このモデルにより、さまざまな製品をスピーディーに市場に投入することができます。例えば、リグニンフェノール樹脂の場合、グループ内で製造、それを合板にすることができるなど、自社で販売・マーケティングするモデルを作ることができます。また、業界内のさまざまな政策や規格に対応するために必要な検査や試験もすべて行うことができ、これにより工程を効率化し、より早く製品を市場に投入することが可能になります。

建材部門の社員は、住宅資材業界の方々と常に連絡を取り合っており、非常に強固なコミュニケーションチャンネルを持っています。そのため市場の最新動向を常に把握し、適切なスピードで仕事を進めることができ、また、迅速な意思決定も可能です。

御社は木材を専門に、接着剤や独自の接着技術で繋いでいます。日本の建築ブームが起きた1960年代を振り返ると、戦後の住宅はほとんどが木造でした。しかしそのほとんどが老朽化し、環境対策や耐震性などの建築基準を満たさないまま現在に至っています。木造の技術もずいぶん進歩したようですが、木造を支持する点は何でしょうか？

今、日本政府は木材を広く推進しています。かつて日本は長い歴史のなかで木材を有効活用していましたが、近代に発生した災害などがターニングポイントとなり、市場の軌道は非木材へと転換されました。しかし政府が再び木材利用を有効な資源として認識し始めたのは、2010年になってからで、公共施設やインフラの建設資材として木材を導入するために、さまざまな政策や基準が変わりました。ある意味、日本はようやく世界標準に追いつこうとしているのです。

個人の意見ですが、木材の利用には文化的・地域的な馴染みも係わってきます例えば、ヨーロッパではCLT（Cross Laminated Timber）がかなり古くから使われていますが、彼らは木材独自の特徴ともうまく付き合うことで、CLTを用いた木造高層ビル建築など、CLTの可能性をさらに広げています。日本でもCLTは注目され始めており、木材が有効でサステナブルな資源として再度意識されている今だからこそ、その将来的な成長のポテンシャルには大きな期待ができます。

接着剤についてですが、接着剤の中にはホルムアルデヒドという非常に毒性の強い成分が含まれているものがあることが分かっています。吸引したり、人体に取り込まれたりすると、有毒な中毒を引き起こす可能性があります。御社は、製品に含まれるホルムアルデヒドを抑制するためのキャッチャー剤などの製品を提供しています。しかし世界的に見ると、キャッチャー剤やホルムアルデヒドの使用に関して、地域ごとに設定された基準や規制が大きく異なっています。国際的な企業として、このような世界各地の規制にどのように対応しているのか、教えてください。

日本では、製品を市場に出すにあたって、VOC排出基準を満たす必要があります。この基準や要件は、政府によってかなり透明化されており、私たちは、政府と同じ試験装置を導入し自社で試験を行った上で、政府機関に製品を送り、試験をしてもらうという方針をとっています。そうすることで、規格に適合していることを十分に保証することができるのです。しかし、海外ではさまざまな種類の規格があります。例えば、ヨーロッパにはEN規格というものがあり、日本が持っているように別で試験を行

う部門や機関を持っています。そのため、外部のサポートや支援を活用して要求を満たしているかを確実なものとしています。私たちの一般的な方針としては、そのように政府機関などが実施する試験や検査と同じものを先ずは自分たちで実施し、その後第三機関に正式に試験を依頼することで製品がすべての要求を満たしていることを保証していくことです。

ホルムアルデヒド放散量以外にも、接着剤はその種類や要求される性能によって、例えば GLTAA や GOST など、それぞれの地域の試験機関ではそれぞれ異なる基準を持っています。このような国際的な基準を満たすため、異なる試験機関のサポートを組み合わせ活用するようにしており、これにより最新の規格と要求を満たすことができます。オーシカは今、このような認証取得を積極的に進めており、認証を活用できる地域への更なる拡販に努めています。

木質材料向け接着剤を使用することで、従来は 60%しか使えなかった木が、95%使えるようになります。エンジニアリングウッドはその好例で、接着剤で接合することにより、木のほぼ全部の部材を利用することができます。エンジニアリングウッドがいかにサステナブルな建築物であるか、読者の皆様にご説明いただけますか？

木材は、森林の炭素貯蔵効果により、合板やエンジニアリングウッドといった建築材料に利用すること自体がサステナブルな社会に貢献することはもちろんです。それに加え、CLT や集成材などのエンジニアリングウッドは、ホルムアルデヒドを原料に使用しないノンホルムアルデヒド系接着剤で作ることができます。例えば、CLT や集成材の製造に使用できるノンホルムアルデヒド系接着剤の一つとして Emulsion polymer isocyanate adhesive (水ビ)があげられます。またホルムアルデヒド含んだ接着剤を使用して接合された木材には、アルデヒド抑制するキャッチャー剤により、人体に無害な木材製品に変換できます。オーシカではこれらの接着剤やキャッチャー剤も幅広くラインナップしており、お客様の製造条件や要求している性能に最適なお提案をしています

私は以前、あるケミカル会社に勤めていて、ケミカル販売の部署を担当していたことがあります。もちろん、化学物質を全体的に使用することは必ずしも最善ではなく、それは前歴からもわかっていたことです。しかし、その性質を十分に理解した上で、いかにビジネスに活用できるかを考えるのが、化学品を扱う者の役割だと考えています。それが、私のアプローチです。

リグニンは、従来、製紙工程で副産物として燃料として使用されていました。リグニンフェノール樹脂の建築用接着剤としての有用性をどのように発見されたのでしょうか。また、この樹脂はどのようなビジネスチャンスをもたらすのでしょうか？

当社が原料として使用しているリグニンは一般的にクラフトリグニンと呼ばれているものです。おっしゃるとおり、もともとは製紙会社で紙の製紙工程で排出される副生成物で、用途がなく主に燃料として使われていました。私たちがクラフトリグニンを応用したリグニフェノールに取り組み始めたのは10年ほど前で、この製品をどのように開発するか、どう展開するか、研究開発を行いました。当初はリグニンの品質も安定せず、利用がかなり難しいとされ、研究開発はなかなか思うように進まなかったのです。そんな折、欧州の大手メーカーと提携し、一定の品質を維持したリグニンを安定的に調達することができるようになりました。これによって研究開発を強化できるようになったのです。3~4年かけて建築材料用（合板）リグニフェノール樹脂の開発に取り組み、ようやくコストと品質の両面で実現可能な製品に仕上げることができました。

リグニフェノール樹脂の販売を始めた当初は、リグニン自体の知名度も低く、お客様も戸惑われたようです。現在では、リグニンの用途をさらに発展させるために、公的機関が研究開発に取り組むほど、行政にも広く認知されてきています。彼らが開発を手掛けているリグニン（改質リグニン等、製紙工程とは別の方法で抽出されるもの）は、主に高分子系の用途で、リグニンを医薬品や化粧品、FRPに代わる成形材に利用する方法を研究しています。また、リグノマテリアという会社を設立し、この化学製品をより広く使用するための開発に力を注いでいる。今、リグニンは、国を挙げて研究されるほど注目されているのです。

御社は1995年にインドネシアで、2002年に中国・江蘇省で事業を開始して以来、グローバル企業となっています。その後、閉鎖されましたが、現在も中国の大連に事務所を構えておられます。御社の海外展開の中で、インドネシアは大きな位置を占めていると思います。インドネシアでのプロジェクトについて、また、グローバルなビジネスをどのように発展させていこうとしているのか、もう少し詳しく教えてください。

中国に関しては、拠点はあります。中国市場は住宅材にとっては非常に大きな市場だと考えられています。木材の利用自体はそこまでポピュラーではありません。

インドネシアビジネスについては、1995年、インドネシアの接着剤メーカー PT.Polychemie Asia Pacific Permai と合併会社 PT.PolyOshika を設立し、2013年には現地に販売会社 PT.OSHIKA INDONESIA も設立しました。技術供与を開始して以来、特に水性高分子イソシアネート系接着剤の分野において日本と同等の高品質接着剤をインドネシアに広く展開してトップシェアを維持しています。。最近では生産能力を2倍に拡大し、現地と日本を中心とした世界中の需

要に応えたいと考えており、また様々な業界で木材が多く使用されるようなベトナム・マレーシアといった近隣の東南アジア諸国への拡販をしたいと思います。

インドネシアでビジネスを始めたのは、現地に進出していた日系企業との取引がきっかけで、私たちはそのような企業を中心に展開をしていました。しかし、現在ではインドネシアのローカル市場にも顧客がおり、当社の接着剤へ高いニーズがあります。製造した接着剤は、PT. OSHIKA INDONESIA 及びパートナー経由でも、現地顧客へ販売し、お客様への技術的なサポートを実施し、インドネシアでの製造から販売後のアフターサービスまで一貫した体制を築くことを可能にしています。インドネシアでのビジネスは、東部のスラバヤが中心なので、スラバヤにミナラボを設置することもパートナー企業と決定し、これによりスラバヤ地区の営業と技術サポートを強化してレスポンスをさらに早めることができるようになりました。

御社は今年で創業 118 周年になります。7 年後、御社が 125 周年を迎えるときに、もう一度このインタビューをすることを想像したとき、何を伝えたいですか？その時まで、この会社にどんな夢を持ち、どんな目標を達成したいですか？

今の時代を考えると、7 年先を見通すのは難しいです。しかし、日本は今後人口減少の時代に入ることを考えると、住宅産業は変革の時期を迎えることとなり、そうした中で非住宅産業への進出も非常に重要です。住宅産業そのものについては、日本国内でしっかりとしたポジションを確保することに重点を置いています。一方で積極的に海外に進出していきたいと考えています。

世界市場ということでは、これまでは原料の調達日本国内が中心でした。海外にも多くのチャンスがあります。中国情勢とそのリスク、エネルギー危機、ウクライナ情勢など、現在の世界情勢を考えると、BCP を考える上で、調達チャンネルを広げることは非常に重要です。特に、中国が抱える大きなリスクを考えると、そのことがよくわかります。代替供給ルートを通じて、このリスクを軽減できるようにする必要がありますので、原材料のサプライチェーンを海外に広げたいと思っています。

また、人脈を増やし、パートナーシップを構築することも非常に重要です。世界中に、特にオーシカイズムに共感してくれるようなパートナーとのネットワークを広げていくことが私の目標です。友人と呼べるような幅広いネットワークを持ちたいと思います。創業 125 周年までには、そのネットワークをしっかりと構築したいですね。そして、オーシカイズムを海外に広げること、それが私のこれからの目標です。