

# 百年で培った技術を新結合し 「第三の創業」を歩む



第一工業製薬株式会社  
代表取締役会長兼社長

## 坂本隆司氏に聞く

今年で創業108年を迎える

第一工業製薬株式会社は、長い歴史の中で培ったコア技術を大切に、舵を切り替えながら工業用薬剤メーカーとして持続的に発展・成長をとげてこられました。そして、同社は一昨年の新5カ年計画のスタートと共に、「第三の創業」の幕を開かれました。

その戦略と抱負について、代表取締役会長兼社長坂本隆司氏にうかがいました。

## 歴史の転換点は、 工業用素材への特化から

**森瀬** 坂本社長は「第三の創業」を宣言され、現在、5カ年経営計画「REACT1000」を推進することで、強い企業創りに取り組んでおられる最中です。我々の世代ですと御社の製品というと何といっても衣料用洗剤「モノゲン」の印象が強く残っていますが、まず、100年を超える御社の歴史を遡って、創業時からの御社の歩みをお話しいただけますか。

**坂本** 当社が創業したのは明治42年、1909年4月1日で、108年目を迎えます。創業者は負野小左衛門、中村嘉吉郎、小野茂平の三方で、今も西本願寺前で看板を掲げられているお香の老舗である負野薫玉堂の納屋から産声をあげました。いわば当時のベンチャーです。蚕繭（さかん）解舒液（かいじょえき）という、蚕からきれいに糸を紡ぐための薬剤で、油脂を取り除く石鹼（せっけん）みたいなものです。この製品は後にシルククリーナーと改称されて、紡糸の生産性を向上させ、絹産業における量産技術の確立に貢献しました。当時の日本の基幹産業は絹産業であり、輸出して外貨を稼ぐとい



Interviewer  
京都総合経済研究所  
代表取締役会長  
森瀬 正博



明治29年、会社創業当時の負野薫玉堂

う貿易立国のさきがけをなしました。これが「第一の創業」です。

先日、その負野小左衛門の末裔となる川崎さんが、先祖に関係のある会社だと伝え聞いて訪ねてくれました。往時のように悠々かどうかは心許ないですが(笑)、上場企業として存続し、頑張っていることを喜んでいただきました。負野薫玉堂には当社の創業当時の写真や資料など残っていないようです。しかし、親戚の川崎さんのお宅には残されていて、それを持参してくださいました。セピア色した写真や古い書類を手にとると、タイムマシンに乗って当時の世界に遡ったような気持ちになりました。

その後、1915年にはフランスのマルセイユから取り寄せた石鹼の製造レシピを基に、玄武印マルセル石鹼を製造して売り出しました。

そして、1918年に第一工業製菓株式会社が設立されました。1934年には合成界面活性剤を使った日本初の合成洗剤を開発し、後にこれが「モノゲン」として販売されます。当時は第一工業製菓といえ「モノゲン」、「モノゲン」といえば第一工業製菓というくらいに知名度も高く、洗剤のトップメーカーでした。

た。しかし、消費者向けの最終商品は厳しい価格競争にさらされ、市場での生き残りが難しくなりました。今で言うコモディティ化の荒波の中で1973年、当時の経営陣が大きな決断を下しました。最終商品である家庭品の生産から退き、界面活性剤の技術をベースに工業製品に特化しました。食品、化粧品、石油の掘削などの分野に素材を供給するメーカーに転換したのです。そのときから当社は表に出る家庭品ではなく、縁の下の力もちである工業品の製造企業となりました。

この意思決定が、私は「第二の創業」であったと考えています。当時、外資と組むとかいろいろな試み、選択肢があったようです。もし洗剤メーカーを続けていたら、倒産していたかもしれませぬ。あるいはどこかのグループに買収されていたかもしれませぬ。ライフサイクルが短い最終商品に比べて、素材の流通は長持ちします。たとえば、砂糖やパルプを原料にした製品は30年、40年以上にわたり需要が継続します。よくサステイナブルといいますが、我々は循環する自然の原料を使って材料を作っています。植物などはお天道様がある限り、なくなることはありません。小粒の化学材料メーカーとして、急拡大はしなくてもしぶとく長生きできると信じています。

## 四日市のマザー工場を軸に「第三の創業」は始まった

**森瀬** 家庭品から工業品へとシフトすることで第二の創業を迎え、そして、まさに今、第三の

創業に入っています。第三の創業にはどんな思い、戦略が託されているのですか。

**坂本** 高度成長期には、良い素材であれば食品へ、化粧品へと用途がどんどん広がる時代が続きました。つまり、今までは良い商品を開発しさえすれば、お客様が買って下さいました。ニーズが多様化しライフサイクルの短い現在に、本当にそれでいいのか。商品の良さと共に、お客様固有のニーズに沿う開発が求められています。小粒な会社が、それなりに安定して存続する使命を果たすにはプロダクトアウトだけでは限界に来ていっていると見ています。

顧客志向、カスタマー・オリエンテッドで優良なお客様に応える行動が大切です。私はこれを「コバンザメ作戦」と言っています。経済環境という海の流れの中にあつて、マーケットを作れるのは有力企業の大ザメさんです。小粒のコバンザメが、市場を作るには困難があり過ぎます。大ザメさんに評価されるコバンザメになってお客様との関係を深める戦略です。お客様のニーズを探り当て「こたえる、化学」を実践することが重要になります。

化学の素材メーカーの道を選んで、表から見え難い会社になってしまいました。企業像を象徴するブランドイメージを模索した結果、「ユニ・トップ」にたどりつきました。唯一無二で「他にはないユニークさ」で、新たな価値創造を行う会社。ユニークさでトップを目指し、お客様から「光っているね」とうなずいていただけるような企業になることです。「ユニ・トップ」に相応しい会社になることが、第三の創業の道です。



2015年に竣工した四日市の霞工場

従来の当社工場は砂糖なら滋賀工場、パルプなら新潟の工場と素材別に工場を建設し、そこから商品をA社、B社、C社へと出荷してまいりました。しかし、2015年7月、四日市に竣工した霞工場は違います。素材を軸に次々と拡張した寄せ集めの従来の工場とは異なり、最初から工場全体のグラウンド・デザインを描いています。敷地全体の面積10万㎡を三つの段階で仕上げる構想です。用地の約三分の一を使って、第一段階が完成しました。開発した製品を認めていただいた世界的な電機メーカー向けに特化して生産する工場が、その一つです。カスタマー・オリエンテッドの新しい拠点です。

ジャパン製品を発信するマザー工場を通じて、お取引先、地元の方々や株主様、投資家の皆様、地域社会との交流・共存を図ります。

この第三の創業にあつて期待する新素材が、パルプを原料にしたセルロースナノファイバー（CNF）です。商品名を「レオクリスタ」とし、事業部にもこの呼称を使用しています。東京大学の磯貝明教授の研究成果と当社のセルロースの応用技術を活用し、この分野で世界初の商品を産み出しました。三菱鉛筆株式会社様と「ユニボール シグノ 307」というボールペンを共同開発し、2016年5月から全国で販売しています。インクの増粘剤として用いることで、速書きでもかすれず、ペン先にインクが溜まりません。「G7伊勢志摩サミット」で国内外の関係者に「日本発の新商品」として提供され、好評だったとうかがっています。レオクリスタのべたつきのない触感などの特性を生かして、サンスクリーンやリキッドファンデーションなど化粧品への用途開発にも注力しています。今後、食品や自動車、人工衛星に搭載する



## 坂本 隆司 (さかもと たかし)

1947年兵庫県生まれ。70年京都大学経済学部卒業、株式会社富士銀行入行。91年同行マドリッド支店長。99年富士投信投資顧問(株)常務取締役。2001年第一工業製薬(株)入社。04年常務取締役。07年専務取締役。11年代表取締役副社長。13年代表取締役会長。15年代表取締役会長兼社長、現在に至る。

それからリニア中央新幹線の土木工用製品はゼネコンのお客様向け、並びに、販売強化を図る素材分野の工場。更に、第二段階として昨秋に着手した工場、別の世界的な優良企業向けに特化した工場です。この霞工場はインダストリー4.0を念頭に置いた「スマート化」も目指しています。世界にメイド・イン・



「G7伊勢志摩サミット」関係者に提供された三菱鉛筆(株)と共同開発した「ユニボール シグノ307」

蓄電池の素材として拡大する可能性があります。現在の5カ年経営計画「REACT1000」は、この4月から3年目に入りました。三つの「1000への挑戦」を掲げた中期経営計画の初年度に「第三の創業」を宣言しました。

## 変化を先取りする原点が、社訓の「品質第一、原価逦減、研究努力」

**森瀬** 時代の変化にあわせて、第二、第三の創業に踏み切るといえるのは大きな決断力を要したことと思いますが、一方で第一の創業から継承する創業精神のようなものが、その底には流れているということでしょうか。御社は社是、社訓、社歌を三位一体として企業統治を実践されているとうかがいます。

**坂本** 諸行無常といわれるように、経済環境とともに会社も変わっていきます。変化しても変えてはいけないものがあります。創業者が社は

や社訓にこめた思いというのは、100年の時間が経過しても、現在の我々の心に響きます。

社は、「産業を通じて、国家・社会に貢献する」です。当たり前のようですが、すごい言葉だとかみ締めます。自分たちが関わる産業、化学で、会社のためだけではなく、国や社会の役に立とうと言っている。社訓では「品質第一、原価削減、研究努力」と、うたっています。品質第一でお取引先に評価されるというメーカーの原点。原価削減により、コストを継続的に減らしお客様の信頼を得る。そして、世の中の変化を先取りする「研究努力」を行う。三つ目の「研究努力」が「品質第一」、「原価低減」を実現する原動力であり、技術こそが成長の源だと三位一体を説いているのです。

経営の難しい判断を迫られたときに、じつと社は、社訓を見つめますと不思議に解決のヒントが与えられます。当社では、社歌も創業者が遺したものと今でも大事に受け継いでいます。歌詩は4節からなり、あの『荒城の月』の詩で名高い詩人の土井晩翠が作詞しました。1節から4節に進んで結びになると、私は気持ちの高まりを抑えられなくなります。『日本の工業 日本の富を、促し文化の光を増さん』。メーカーの社歌でありながら、文化に貢献せよというメッセージを発信しています。当社では正月の仕事始め式、4月と10月の始業式に全社員が大きな声で歌います。

社は、社訓、社歌には、時の試練を経た創業の精神が脈打っています。社員には大事に引き継いでもらいたいし、製造業の原点を味わってほしいと願っています。

## 「REACT1000」で 売上高1千億円企業の道を

**森瀬** そこでいよいよ、先ほどからお話に出てくる「REACT1000」についていかがいます。2015年4月からスタートされた、この5カ年経営計画の考え方、社長の思い入れについてお聞かせください。

**坂本** 英語のREACTには、互いに、すばやく、応えながら、力強く行動するという意味があります。第三の創業でお話しした生産、研究、営業の複合基地となる四日市のマザー工場を主軸に3年間で生産性を高め、その後の2年間で大きく飛躍し、売上高1千億円企業への歩みを進めようという計画です。経営目標として2020年3月期に売上高750億円、営業利益率8・0%、純利益36億円などの数値を掲げています。

計画を実現するために会社を取り巻く四つの関係者、社員、株主様、お取引様、社会の視点を横軸にしました。そして、重点テーマを縦軸にして、アルファベットの頭文字R・E・A・C・Tで示しました。RETURN＝還元、EXPORT＝輸出(海外)、ADVANCE＝前進、CREATE＝創出、TRAIN＝育成です。この横軸と縦軸で四つのステークホルダーと五つの重点テーマとして5×4の20項目のマトリクスにまとめました。21世紀の初め、2001年、当社の本店にたたずんで、まとめた問題意識、あるいは、課題が108ありました。これが「REACT1000」計画を立てる起点に

なっています。

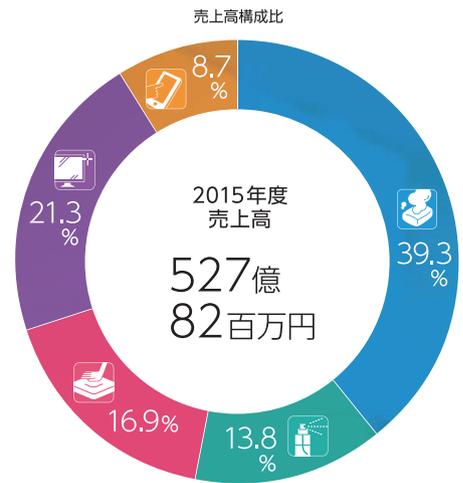
**森瀬** 四つのステークホルダーのうち、社員を真つ先にあげておられますね。

**坂本** 昨年、東京での株主様説明会でお金の使い方についてご質問をいただき、お答えしました。メーカーとしてモノを作るためには社員が頑張らなければいけないので、社員に適切妥当な報酬を出したい。次にメーカーの成長の根幹となる設備投資に充てたい。そして、株主様に配当を行い、余力があれば自社株購入などに使いたい、としました。株主様を前にして社員第一などと言うとお叱りを受けるのではないかと思います。思いでしたが、幸いご理解をいただきました。私は企業力の根源は社員のやる気と成長にあると考えています。ステークホルダーの一角を担う社員の働く力が連鎖することで、関係する皆様にとつてより良い結果が生まれると信じているからです。

**森瀬** それでマトリクスが一番はじめに社員の項目をもってこられたのですね。ところで、5カ年計画の3年目が始まりましたが、社長ご自身からみて進捗状況はいかがですか。

**坂本** この4月から3年目に入りましたが「REACT1000」の考え方は修正せず、このまま進めていきます。この計画を立てるにあたっては三つの前提がありました。一つ目は、この先も世界を牽引していくのはアメリカであること。10年前でしたか、手にした調査レポートに、2025年にはGDPで中国がアメリカを上回ると出ていました。私はまだまだアメリカの上位が続くと見通しました。今もその思いは変わりません。それから二つ目はバブル崩壊

## 5つのコア事業を展開



### 界面活性剤事業

207億79百万円

1909年の創業以来、高性能界面活性剤を提供

- ・非イオン界面活性剤
- ・カチオン界面活性剤
- ・アニオン界面活性剤
- ・両性界面活性剤

### アメニティ材料事業

72億8百万円

生活環境において快適性を求める材料や周辺応用技術を提供

- ・シヨ糖脂肪酸エステル
- ・ビニル系高分子材料
- ・セルロース系高分子材料
- ・アクリル系高分子材料

### ウレタン材料事業

89億34百万円

塗料、接着剤、土木・建築材料、電気絶縁材料など工業用素材やウレタン用原料を提供

- ・ポリエーテルポリオール
- ・ウレタンシステム
- ・ウレタンプレポリマー

### 機能材料事業

112億59百万円

家電製品や生活の必需品用途に、難燃剤、光硬化樹脂や水系ウレタン樹脂などの製品を提供

- ・光硬化樹脂用材料
- ・難燃剤
- ・水系ウレタン樹脂
- ・アミド系滑剤

### 電子デバイス材料事業

46億円

家電や電子部品用途に、セラミックス材料や導電性ペーストなどを提供

- ・電子部品用導電性ペースト
- ・機能性無機材料
- ・射出成形用ペレット

後、失われた30年を抜け出した日本経済、日本企業の中身がキャッシュフローを含めて非常に改善していること。三つ目は安倍政権の下で日本の政治が安定していることです。その後さらに、プラスチック材料として2020年の東京五輪・パラリンピックの開催が決まりました。

売上げ高の数値はIMFが予測した日本の名目成長率をベースに考えました。日本の名目成長率が3%であれば、民間企業として、6%を目指したい。2015年度の売上高が555億円だったため、それを6%で複利計算すると、750億円程度になります。しかし、現状の足元では2016年度の計画よりも売上高がほとんど伸びませんでした。一つは原油安でプラスチックや合成洗剤などの原料のナフサ価格も下がったこと。販売価格が下がることになり、売上高が減少すると見込んでいます。もう一つは期待していた太陽光発電分野が不振で、売上げ高の計画値を大幅に下回ったことです。一方利益の方に転じると、こちらは原料価格の下落で

製造原価比率が改善されています。損益分岐点比率も低くて良い水準にあります。それから、第三の創業に向かい開発してきた電子デバイス分野の二つの孝行息子が5カ年計画の初年度から収益に貢献しています。5カ年計画の進捗としては、目指した売上高は低迷しているものの、

収益はほぼ計画通りになっています。企業の価値を計る「ものさし」は、安定性、収益性、成長性の三つであると強調しています。投資家が注目する成長性は、年々の売上げの伸びに表れます。トップライン、売上高目標へのこだわりを叫んでいます。減収増益が実態です。現状を謙虚に直視して2020年の3月末の売上高だけは、ローリング、見直しすることにしました。先ほど、申し上げたREACTマトリクスの20項目は、ほぼ9割を既に実行しています。ローリング作業の中で、1000への挑戦とした、売上高、総資産、株価への実現時期を2025年以前にと、設定しました。実現のための行動革新を、ローリングで事業現場と論じるこ

とになりました。

## 技術の塊に新たな結合を、業種を越えた連携で

**森瀬** 第三の創業にあたり坂本社長は「ユニ・トップ」経営、「コバンザメ作戦」等と次々と戦略を提唱し実行されていきましたが、営業活動についての問題意識をお聞かせ下さい。

**坂本** 当社は少量多品種の会社ですから、いろいろなお客様と接しています。営業部隊にご訪問する時のテーマはどう決めているのかと聞いたことがあります。新聞やインターネット等の情報から選んで決めるという答えが返ってきました。有用な情報は、マスコミ等に発表されていないことがポイントです。それをいかに入手するか。当社の素材を使って生産するA社が、その製品を自社の中でどのように位置づけしているのか。つまり、A社の担当者の考えだけではなく、社長がこの分野をどの程度、伸ばそうと



しているのか。あるいは製造を近々に打ち切る方針かもしれない。A社における製品の重要性を、理解して工作することが大切です。私は、「トップ外交」先として新規のお客様25社を定めています。私は技術畑ではないのでご面談するトップの方に、研究部門の責任者の方をご紹介して頂きます。そして、当社の研究責任者と情報交換してもらおうのです。こういう方法で取引先の経営方針をお聞きし、種まきをして、ニーズ探しをするのが「トップ外交」です。トップ外交は、「ストラップ（＝編み上げ靴の紐）作戦」の一環です。編み上げ靴の紐のように、ボトム担当、ミドル管理職、トップ社長が、それぞれの役割を担って集団の総合力を強化することを指します。ボトム、ミドルの行動が大切です。

昨年4月の始業式で、売上げを伸ばす「トップライン」へのこだわりを訴えました。利益項

目は達成していますが、売上高は計画数値に対して大幅な未達成です。ローリングは、既にお話ししました。現在の「REACT1000」計画の副題を、「飛躍への行動を」としています。営業の行動に問題があると考えています。ローリングでは、数値の見直し作業のみならず営業の行動分析を行い、効率的活動に徹する論議をしました。飛躍のための人事も4月1日付けで実施しました。少量多品種の企業ですから、相当数の技術の在庫があります。これを整理分類しました。この技術の個々の塊を結びつける。また、お取引先のニーズを、塊の新結合によって発掘する。その代表的な例がCNFの商品化です。CNF事業はまだ赤字ですが、食品、化粧品、蓄電池などの用途開発に研究員と営業の両部門が一体となって取り組む体制は出来上がっています。

## 21世紀は化学の時代、 メイド・イン・ジャパンの発信を

**森瀬** それは先行き楽しみですね。それでは最後に御社は創業時から現在まで社会貢献を強く意識され経営を行っておられますが、これについて御社が取り組んでおられることをお話してください。

**坂本** 申し上げましたREACTマトリクスに、「社会」があります。R（還元）は、経済の好循環、E（輸出）は、マザー工場、A（前進）は、ブランド、C（創出）は、地方創生、T（育成）は、出前授業、を掲げています。業績によって経済循環に貢献し、マザー工場から海外に輸出しま



小学校出前授業（滋賀県東近江市）

す。三重県における「ユニ・トップ」拠点として、報道界からも注目されています。四日市の工場で、地方の雇用を増やそうとしています。さらに、出前授業で地元の小、中学校で化学の出前授業をしています。CNFに関して、国際標準化のルール作りで経済産業省の指定企業となっています。また、リニア中央新幹線では、トンネルに当社の崩落防止剤が使われています。当社はこの材料で約7割のシェアをもっています。目立たない縁の下の材料会社として社会に貢献し、役に立っている事例です。社員には、小さな会社が大きく社会に貢献していると思いをこめたいと望んでいます（笑）

「こたえる化学」のREACTに込める思いを、リ・ア・ク・トで結ばせて下さい。四文字熟語で申します。リ、「臨機応変」の行動。ア、「合縁機縁」の商売。ク、「君子三楽」の勤労。ト、「闘志満々」の気概。三楽とは、仲間を愛し、仕事を誇りに、皆で成長する、ことのようにです。社員一人ひとりが、三楽を意識し、国家・社会に貢献してくれることを願っています。

**森瀬** 本日はパワフルでチャレンジングなお話を聞かせていただき、ありがとうございます。