

片山 郁夫

100年企業のサステナビリティ経営
— 白鳥製薬株式会社創業者 白鳥與惣左衛門 —

2025/02/04

No. 270

Ikuo Katayama

**Sustainability Management
in a Century-Old Company:
Shiratori Pharmaceutical Co. and
Its Founder Shiratori Yosozaemon**

February 4, 2025

No. 270

100年企業のサステナビリティ経営
-白鳥製薬株式会社創業者 白鳥與惣左衛門-
Sustainability Management in a Century-Old Company
: Shiratori Pharmaceutical Co. and Its Founder Shiratori Yosozaemon

片山 郁夫

(立教大学大学院ビジネスデザイン研究科特任教授)

1. はじめに

1.1 研究の背景と目的:

本研究は、白鳥與惣左衛門¹の起業家精神と、彼が創業した白鳥製薬株式会社の企業活動を中心に考察する。白鳥製薬株式会社（以下、白鳥製薬）は、1916年5月に千葉県習志野市で創業し、医薬品事業と健康食品事業を展開する地方企業である。現在、本社は千葉市美浜区に所在し、資本金は9,500万円、2023年度の売上高は61億円、従業員数は202名を数える。

白鳥與惣左衛門は、家業である精米業を営む傍ら、第一次世界大戦中のカフェイン供給不足という社会問題に着目した。当時の日本では、医薬品原料の多くを輸入に依存しており、大戦の影響でその供給が途絶していた。この危機的状況の中、與惣左衛門はカフェインの国産化を進める必要性を痛感し、自らの精米用ボイラーを活用するという独創的な方法でカフェイン抽出に成功したのである。

與惣左衛門の成功は、単なる技術的な成功にとどまらず、日本の製薬産業の発展に大きく寄与した。彼の革新的な発想と行動力、そして開発した技術は、その後の白鳥製薬の成長を支える原動力となり、今日に至るまでその精神は受け継がれている。

本研究の目的は、白鳥與惣左衛門の起業家精神と、與惣左衛門が創業した白鳥製薬に注目し、創業期の困難を乗り越え、業界をリードする企業へと成長を遂げた要因を解明し、現代の起業家や経営者への示唆を得ることである。特に、天然カフェイン抽出に関わる革新的な取り組み、その独創性と行動力に焦点を当て、現代に継承されている成功要因を明らかにすることを目指す。

1.2 研究の方法

非上場企業である白鳥製薬に関する公開情報は限られている。そのため、本研究では、主として、白鳥製薬の社史およびコーポレートブック、同社現社長白鳥悟嗣氏のインタビューを情報源として、分析を行なった。

2. 白鳥與惣左衛門と創業期

2.1 生い立ちと家業

白鳥製菓を創業した白鳥輿惣左衛門（よそうざえもん）は1889年、千葉県津田沼村（現在の千葉県習志野市津田沼）²に江戸時代から続く豪農の白鳥家の総領（跡取り）として生まれた。1908年には現在の千葉県立高校を卒業し、順当に家業の精米業を継いでいる。

白鳥家の総領として、世襲で代々当主と同じく「輿惣左衛門」の名を継いだとされるが、「名の世襲」について触れておきたい。これは、歴史ある商家における改名であり、戸籍名まで変更するものである。歌舞伎役者などが芸名として、「何代目市川團十郎」、「尾上菊五郎」などを襲名するケースはよく知られているが、本件とは異なる。今日では、日本橋の山本海苔店では「山本徳治郎」、同じく日本橋の山本山では「山本嘉兵衛（かへえ）」を襲名することが知られている。地方の大企業である、物流を中心とする企業グループ鈴与では、家督を継承して代表者に就任する際に、「鈴木与平」を襲名し、改名を行う。白鳥輿惣左衛門の場合も、このような商家の世襲であったが、白鳥家の世襲での名の継承は、輿惣左衛門が最後になったと見られる。輿惣左衛門が何歳の時に代々の当主の名を世襲したのか、なぜ、以後の世襲をやめたのかはよくわかっていない。

筆者の理解では、本業の精米業から製菓業に転換したこと、あるいは後を継ぐ男系後継者が少なかったことなどが理由ではないかと推測している。

2.2 カフェイン国産化への挑戦

19歳から家業に精進していた輿惣左衛門の人生が変わる出来事が25歳の時に起きる。それが、1914年7月の第一次世界大戦の勃発である。当時の日本は欧米からの輸入に依存しており、中でも医薬品業界はドイツ・欧州への依存が高かったため大混乱に陥った。その際に、輿惣左衛門はカフェイン輸入が絶たれたことが、国家にとって一大事であると聞かされ、国産化の必要性を痛感する。

おりしも政府は化学工業化を企図し、医薬品の国産化、国産新薬の奨励策を行っていた。そのため、1914年前後に創業した製菓企業は多く（図表1）、1916年創業の白鳥製菓もこの振興策の機運の中で誕生したという見方もできる。

図表1 1914年前後に創業した国内製菓企業

創業年	設立年 (法人化または 株式会社化)	企業名：創業時の社名（ ）内は現社名
1912	1928	大正製菓所（現・大正製菓株式会社）
1915	1918	アーセミン商会（現・第一三共株式会社）
1916	1948	白鳥製菓所（現・白鳥製菓株式会社）
1917	-	株式会社神戸衛生実験所（現・ビオフェルミン製菓株式会社）
1921	1924	大五製菓合資会社（現・日本製菓株式会社）
1921	1964	大塚製菓工場（現・大塚製菓株式会社）
1923	1939	山之内薬品商会（現・アステラス製菓株式会社）
1924	1932	エヌ・エス・ワイ合名会社（現・中外製菓株式会社）

出所 製菓企業各社の公式サイトを基に筆者作成。

2.3 カフェイン発見の伝承・伝播と効用

ここで、カフェインの効用について、少し整理しておきたい。カフェインといえば、誰しもコーヒー、紅茶、日本茶がイメージされるだろう。その中でも、コーヒー＝カフェインというイメージは強く、コーヒーの木がいかに伝播したのかについては、コーヒー飲用の歴史とともに詳細な研究が行われている。本稿では、コーヒーあるいはコーヒーの木の歴史に触れることはしないが、カフェインは誰が発見したのかについての伝承を紹介しておきたい。歴史的には諸説あり、さらに古い伝承もあるが、一般的によく知られているのが、9世紀の半ば頃の山羊（やぎ）飼いのカルディという人物が発見したという話である。世話をしている山羊が草と一緒にコーヒーの木の実を食べると、興奮して活発になったことから発見されたと言われている³。「カルディ（KALDI）」という言葉は、今日、コーヒーや食品・酒類の販売を全国約 500 店舗で展開する株式会社キャメル珈琲の店舗ブランド名として知られている⁴。この山羊飼いのカルディが出入りの修道院の僧侶にコーヒーの効用を伝え、そこから宗教の鍛錬や活動の眠気覚ましや集中力の向上に使われるようになったとされる⁵。

以後、コーヒーはトルコ、イタリア、フランス、イギリス、ドイツなど欧州を中心に広まっていくが、その過程で生まれたのがコーヒーハウスで、現代の喫茶店やカフェとはずいぶん趣が異なる場だった。イギリスでは、オックスフォードからロンドンにも広がり、学术界、法律家、政治、商取引などの議論の場、ビジネスの場として発展していった。中でも有名なものが、1688年のロイズコーヒーハウスで、ロイドという店主が開店したこのコーヒーハウスでは、海運関係者が多数集い、航海情報や海上保険の取引が行われた。今日、世界の再保険ネットワークの中心的存在で知られるロイズ保険組合はこのロイズコーヒーハウスが発祥である⁶。

ただ、コーヒーハウスでの議論やビジネスは時に体制批判や活動につながることもあり、権力者の懸念によって弾圧されることもあったが、それを許さぬ市民からの支持が集まり、結局制限は撤回されるという悪循環を繰り返した。

実は、カフェインの効用は戦争でも発揮されている。アメリカ南北戦争（1861-65年）では北軍が勝利を収めたが、その鍵を握ったのが、コーヒーのカフェインだとされる。Morris（2019）は、北軍はコーヒーを大量に確保し、将軍たちはカフェインが持つ覚醒作用を認識していたため、戦闘前には必ず兵士にたっぷりコーヒーを飲ませるとともに、南軍へのコーヒーを遮断し、それが勝利に少なからず影響したと述べている⁷。

以上、コーヒーを題材としてカフェインの歴史と発展を紐解くと、その背景にはカフェインの他の食品には見られない効果・効用があったといえる。その効用は記述の通り、意欲増進、覚醒作用・興奮作用、解熱・鎮痛効果、利尿作用、運動機能の向上など幅広く、主に嗜好品、医薬品として用いられてきた。最近取り上げられた過剰摂取による健康被害の問題はかなり特殊なケースとされているが、一般的には、健康上はプラスのイメージを持つ人が多いだろう。また、カフェイン製品としては、コーヒー、紅茶、日本茶、コーラ、エナジード

リンク、栄養ドリンク、風邪薬、頭痛薬、鎮痛剤などバラエティに富み、現代人の生活の必需品といえる存在になっている。

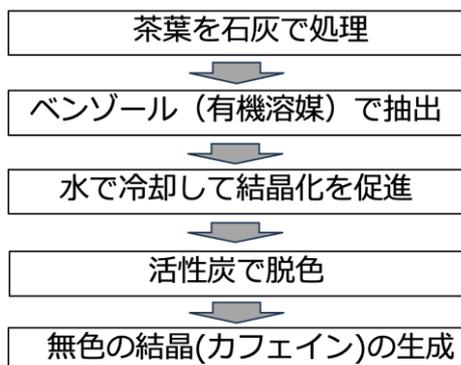
2.4 試行錯誤の末のカフェイン抽出成功と事業化

奥惣左衛門がなぜ国産カフェインが必要だと感じ、その製造に挑戦しようと思ったのか。その理由に関する記録は残っておらず、詳細を知ることは叶わないが、カフェイン途絶の危機に関わる情報は当時の取引先であった複数の薬品会社や薬品問屋からもたらされたとされる。奥惣左衛門は、白鳥家の生業である精米業で物資を移送する際に、取引先から戦争でカフェインが途絶することがいかに大きな問題なのかをつぶさに聞かされた結果、自身の生来の進取の精神を大いに刺激されたに違いない。さらに、お茶を燻す（いぶす）ボイラで天然カフェインを製造しようとする静岡の情報を聞くにつけて、自身の精米用のボイラでできないはずはないと思い立ったのだろう。

カフェイン製造への挑戦を決めた奥惣左衛門は、すぐさま茶処静岡から茶葉を取り寄せ、独学でカフェイン抽出の研究に没頭した。おそらくその間も、静岡での開発情報を耳にすることで、さらに意欲が高まり、研究に全力投球したと思われる。奥惣左衛門は医薬品としての需要とともに軍需品としても需要があることなど天然カフェイン需要の可能性を知り、国家への貢献とともに、ビジネスとしての成長性にも魅力を感じたと考えられる。

1916年、奥惣左衛門は2年に及ぶ試行錯誤の末について天然カフェイン抽出に成功する。

図表2 白鳥奥惣左衛門の抽出工程



出所 白鳥製菓（2016）p.27 の記述を基に筆者作成。

奥惣左衛門のカフェイン抽出工程（図表2）を簡単に説明する。まず、茶葉を石灰（酸化カルシウム）で処理する。これは茶葉をアルカリ性にしてカフェインを抽出しやすい状況にする重要なプロセスである。次に、有機溶媒であるベンゾールを使ってカフェインを溶かし出す。ベンゾールによってカフェインを分離しやすくすることと、ベンゾールという薬品は低沸点なので、加熱することで容易に蒸発させることができ、カフェインの結晶を生成しやすくなる。この時、水で冷却する工程が入る。冷却することによって、温度が下がり、カフェインの結晶化を効率的に進めることができる。

この成功は、日本にとっても、家業の精米業がありながらカフェイン製造に熱心に取り組んできた興惣左衛門自身にとっても大きな意味を持った。この成功を機に、同年、興惣左衛門は、個人経営で白鳥製薬所を設立し、事業化するとともに、新たな技術開発に取り組んでいく。1918年にはカフェイン製造法で、1919年にはカフェイン製造装置で特許を取得し、タンニン酸の採取法、タンパク質の採取法など各種製造法の研究・開発に日夜努力を続けながら、事業を拡大していった。その功績として、1928年には、大正記念国産振興東京博覧会⁸にて博覧会総裁である閑院宮載仁親王からカフェインに対する「優良国賞牌」を授与されている。

2.5 静岡のカフェイン産業との比較

2.5.1 静岡のカフェイン産業の歴史

静岡は茶葉の一大生産地として、明治から大正期にかけてカフェイン産業の中心地となった。この地域の産業動向を研究した二村（2004）は、静岡では中村圓一郎が1908年頃に茶葉からカフェインを抽出する試製を行い、1914年には片山兵次郎が「片山式茶素製造法」の特許を取得するなど、技術革新が進んでいたと指摘する。また、1917年時点で静岡には16の企業が20の工場を運営し、カフェイン製造が活発だったという（図表3）。しかし、大正末期には品質純度の低下や原料高騰により、企業数が徐々に減少し、産業全体が衰退に向かったとしている⁹。

既述の通り、興惣左衛門はカフェイン抽出の研究段階から静岡から茶葉を調達していたが、二村（2004）には、「大正から昭和初期にかけて、カフェイン抽出に必要とされる泥粉は需要が多く、（中略）千葉県にある大正5年創業の白鳥製薬所（現白鳥製薬株式会社）等とも売買していた」¹⁰と記されている。静岡と興惣左衛門あるいは白鳥製薬の間の直接的な技術交流の証拠は見られないものの、茶葉取引に関する商業的接点が双方から確認されたことは興味深い。

図表3 静岡県に設立されていたカフェイン製造企業（1917年時点）

1 富士製薬株式会社	9 伊藤製薬合資会社
2 吉永茶素製造株式会社	10 塚本彌四郎
3 片山式カフェイン製造合名会社	11 平口鹿太郎
4 笹野工場	12 青島カフェイン工場
5 不二三共株式会社	13 中村敬一
6 坂口栄太郎	14 木佐森文平
7 東海製薬所	15 中央製薬合名会社
8 平井甚作	16 斉藤幸吉

出所 二村（2004）を基に筆者作成。

2.5.2 静岡と興惣左衛門の技術革新の比較

静岡の片山兵次郎が1914年に取得した特許は、地域的優位性を活かしながら、茶葉を加工する技術として評価される。一方、奥惣左衛門は、精米業のボイラーを活用した独自のアプローチで1916年に天然カフェイン抽出に成功し、1918年には製造法で特許を、1919年には製造装置で特許を取得した。この技術革新は、単なる既存技術の適用に留まらず、異なる産業資源を統合した独創的な取り組みであった。

地の利という観点では、静岡は茶葉の供給地として恵まれた環境にあり、片山兵次郎の特許もその地域的優位性を背景に生まれたといえる。一方で、奥惣左衛門が拠点とした千葉には、このような直接的な利点はなく、原料供給の制約を克服するために技術開発や生産体制の工夫を必要とした。このハンデを乗り越えた奥惣左衛門の取り組みは、品質と量産の両面で競争優位を築き、白鳥製菓の成長を支える基盤となった。

さらに、静岡のカフェイン産業が大正末期以降に衰退していく中で、白鳥製菓は安定した成長を続けた。この対照的な結果は、奥惣左衛門の経営戦略が地域的優位性に依存しない革新的な技術開発を重視していたことを物語っている。その結果、白鳥製菓は国内市場での競争力を強化し、100年企業としての基盤を築くに至った。

3. 企業の成長と変革

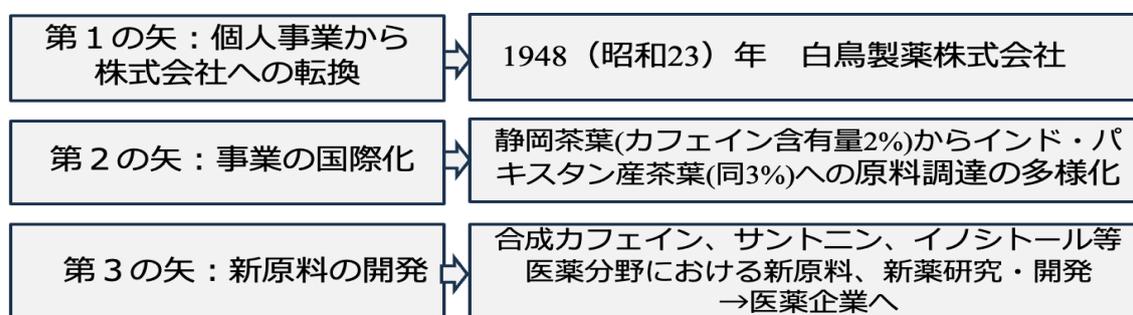
3.1 第二次世界大戦前後

1939年、奥惣左衛門50歳の時、第二次世界大戦が勃発する。カフェインは戦闘機のパイロット用の軍需品として需要が高まり、白鳥製菓のカフェイン生産も継続された。戦時は、東京大空襲で各地は大変な被害を被ったが、千葉・習志野地域は幸いにも空爆対象から外れ、白鳥製菓の工場も被害を受けずに済んだ。

3.2 戦後の復興と「中期事業計画3本の矢」による環境変化への対応

終戦を機に、奥惣左衛門は白鳥製菓の持続的成長と強固な企業基盤の確立を目指し、中期事業計画として白鳥製菓3本の矢を策定した（図表4）。

図表4 白鳥製菓3本の矢



出所 白鳥製菓（2016）pp.31-34を基に筆者作成。

第1の矢は、個人事業から株式会社への転換で、1948年、白鳥製薬株式会社に組織変更を行なっている。

第2の矢は、事業の国際化である。ただし、ここでいう国際化は、海外に拠点を設けたり、カフェイン事業で海外進出することではない。カフェインの原料である茶葉の調達先を静岡に依存していたところを、インド・パキスタンから輸入する、つまり、原料調達の多様化だった。インド・パキスタンの茶葉は、静岡茶よりもカフェインが1%多く含有しているため、抽出効率が高かったのである。

第3の矢は、新しい原料の開発である。言い換えれば、経営環境への対応である。自社の将来ビジョンとして、本格的な医薬企業に飛躍するための取り組みだった。天然カフェインに依存した事業を展開してきた会社だったが、西ドイツで開発された天然より安価な合成カフェインが国内市場に入ってくると、マーケットシェアが奪われる可能性があるという危機感を抱いたのである。専門家を雇い、大学研究室の協力も得て、合成カフェインの開発を進めていくと、実は、原料である尿素を日本で調達し、製造したのでは完成品の価格が輸入品よりも高額になることがわかった。やむを得ず、西ドイツ企業からカフェインの中間体（半製品）を輸入する方針に戦略変更した。白鳥製薬は、天然カフェイン、輸入合成カフェインいずれにも対応可能という手応えを得て、本社工場に合成カフェインの製造ラインを設置し、製造を開始した。カフェイン事業の天然と合成の2本柱が完成したことで、同社は国内カフェイン市場の主導的地位を確固たるものにしたのである。

さらに、持続性血行ビタミンの原薬の国産化、西ドイツの化学会社のバイエル社とイオン交換樹脂レバチットの特約販売権を締結するなど、事業の幅を広げるとともに、営業力強化の一環として、東京営業所を日本橋に開設している。

3.3 飛躍の契機となったコカ・コーラとの取引

1957年、興惣左衛門68歳の時に白鳥製薬の飛躍につながる歴史的な取引が成立した。取引相手は、米国コカ・コーラの日本法人日本飲料工業だった。同社は、翌年には日本コカ・コーラに商号変更している。同社は、コーラの原液工場を東京・洗足池に建設し、カフェインの供給先を検討していた。物理的な距離の優位性によって白鳥製薬に白羽の矢が立ち、天然カフェインを供給することが決定したのである。

コカ・コーラは日本の消費者の絶大な支持を得たが、その背景には、日本コカ・コーラの全国各地にフランチャイズを展開するという流通チャネル戦略があった。このコカ・コーラの成功は、白鳥製薬の国内カフェイン市場におけるシェア拡大を牽引し、結果として業績の飛躍的な成長をもたらした。

4.サステナビリティ経営への取り組み

4.1 地域貢献

興惣左衛門は、地元久々田（くぐた）、津田沼の地主ということもあるが、地域との関係

を非常に大事にした。地元への貢献として知られるエピソードを紹介する。

茶葉を抽出する時には冷却用に大量の水を使うことになり、その結果、水は温水になる。この温水は純粋に冷却専用であるため、無害で不純物がないため風呂の湯としても優れていた。興惣左衛門は、大きな浴槽を米倉に設け、地域の住民に解放した。昭和初期の日本の一般家庭には風呂はなく、興惣左衛門の地元への思いに住民も大変感謝したという。その後、この風呂湯の提供は1965年頃まで続いたとされる¹¹。

4.2 環境問題への取り組み

1960-70年代の日本では高度経済成長の負の側面である環境問題として、大気汚染、自然破壊、廃棄物、騒音などが深刻度を増していた。白鳥製菓ではカフェイン抽出後の廃茶葉の廃棄問題が課題となっていたが、同時に、日本コカ・コーラの急激な成長にともなうカフェイン増産にいかんして応えていくのかという新たな経営課題も浮上していた。

すでに齢79になっていた興惣左衛門は、経営者としての晩年に入っていたにも拘らず大きな決断をする。それが千葉県から敷地面積1,500m²の払い下げを受けて千葉に新工場を建設するという社運をかけたプロジェクトだった。新工場は、事務所、研究所、工場、倉庫などを含めて延床面積5,500m²で、最新鋭のカフェイン抽出装置を導入するものだった。数年がかりのプロジェクトは、順次稼働し、増産体制が強化されていったため、営業部門では生産面の不安なく、受注を増やすことができたという。

数年がかりの大規模プロジェクトが順調に進む中、創業者白鳥興惣左衛門は享年82歳で他界する。当時の白鳥製菓の国内カフェイン市場におけるマーケットシェアは70%を超えていたとされている。1916年の創業以来のたゆまぬ努力がここに結実したのである。

日本経済の成長によって日本社会は大量生産・大量消費の時代が到来していた。既述の通り、全国各地で環境問題がクローズアップされるようになってはいたものの、それに対する、企業の意識や対応はまだ希薄だった。白鳥製菓でもカフェインを抽出した後の廃棄物（廃茶葉）の処理が問題になっていた。この廃茶葉は、異臭もなく、有害物質を含有していないが、廃棄処分場の確保が問題だった。興惣左衛門は地域の住民に決して迷惑をかけるはいけないと考え、創業工場の一角への廃棄を指示し、地域住民も大いに支持したとされる。後年、白鳥家から習志野市に土地は譲渡され、一部が現在の久々田公園として、地域住民に親しまれている。

4.3 経営理念の変遷

4.3.1 経営理念策定の背景

白鳥製菓が経営理念を策定するに至った背景には、創業からの長い歴史が関係している。新規企業においては、長らく事業を牽引してきた創業者が他界し、後継者が経営を担うようになる。同時に、企業の成長や規模の拡大といった変化が進むとともに、経営環境もまた劇的に変化していく。こうした要因が重なることで、企業の体質や文化が変容し、時には利益

中心主義に陥ったり、自由闊達な企業風土を失うケースも少なくない。その結果、働く社員にとって、「私たちは何を目指して働くのか」という指針が曖昧になり、企業全体としての方向性が揺らぎかねない状況が生まれる。

この多くの企業が陥りやすい経営課題は白鳥製薬でも同様だった。例えば、巨額のコストを投じたウーロン茶事業が失敗に終わったことや、特許侵害をめぐる訴訟で敗訴したことなど、経営を揺るがす事態が相次いでいる¹²。歴史ある名門企業が経営危機や転換期を契機に経営理念を見直すことは珍しくない。白鳥製薬もまた、経営理念の策定が必要とされるフェーズに差し掛かっていたといえるだろう。

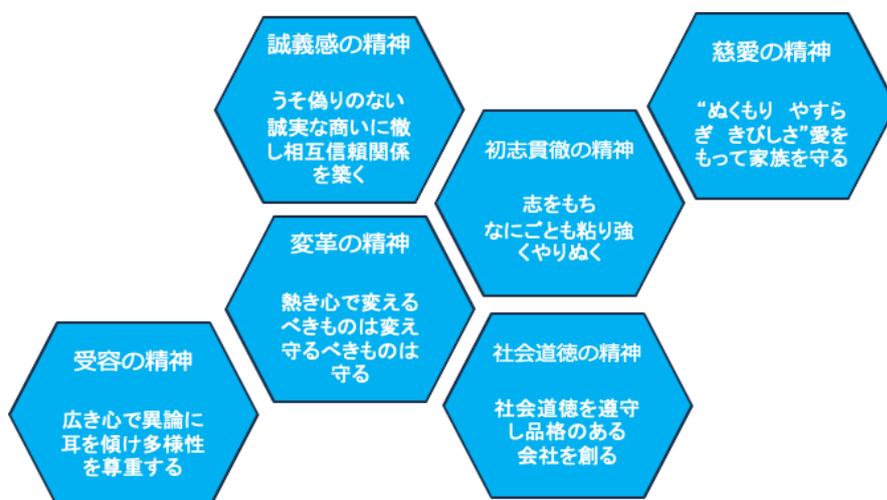
こうした課題を受け、白鳥製薬では経営理念、行動指針、クレド（信条）を整備するとともに、コンプライアンスやガバナンス、さらには企業としての社会的責任（CSR）を重視する姿勢が高まったという¹³。

4.3.2 経営理念の策定とその進化

白鳥製薬は1995年、初めて正式に経営理念を策定した。その後、2010年には行動規範であるクレドを制定し¹⁴、2023年には、創業の精神を改めてまとめ直すプロジェクトを実施している。この過程で明らかになったのは、創業以来、同社内の様々な部門において、部分的かつ断片的に規範や価値観が伝えられていたことである。それらを整理し、企業全体として統一した形でまとめられたのが、以下の創業の精神をはじめとする経営理念である。

まず、「創業の精神＝Founding Spirit」（図表5）は、創業者白鳥興惣左衛門が天然カフェイン抽出に挑戦して以来大事にしてきた志をまとめたもので、「受容の精神」「誠義感の精神」「変革の精神」「初志貫徹の精神」「社会道德の精神」「慈愛の精神」の6つの精神から構成される。

図表5 創業の精神 Founding Spirit



出所 白鳥製薬株式会社公式HPより。

図表 6 経営理念（私たちの行動指針/私たちの使命） / ビジョン「Change the World」

<ol style="list-style-type: none"> 1. 私たちは 熱き心で お客さまに 満足いただける物づくりに挑戦します 2. 私たちは 広き心で 異論に耳を傾け 多様性を尊重します 3. 私たちは 志をもち なにごとも粘り強く やり抜きます 4. 私たちは 社会道徳を遵守し 品格のある会社を創ります 5. 会社は 愛をもって 一人一人の成長を支援し 社員とその家族の幸せを守り抜きます 	<p>私たちは、医薬品原薬と健康食品の開発・製造・販売を通じて、お客様のQOLの向上に貢献します。</p> <p>※QOL・・・Quality of life</p>
<p>Change the World</p> <p>グループ全員で目指す目標があるから、 変わっていきける、進んでいきける。</p>	

出所 白鳥製薬株式会社公式 HP より。

図表 6 の「経営理念～私たちの行動指針～」は、いわゆる行動規範としてクレドに相当するものである。また、右上図の「経営理念～私たちの使命～」は、クレドにもつながるが、むしろ、企業である白鳥製薬のミッションとしての位置付けと考えられる。さらに、同社が様々な機会に積極的に社内外に発信しているのが、下図の「白鳥製薬のビジョン『Change the World』」である。これは企業スローガンの役割を有している。

今後、こうした経営理念が社員やステークホルダーにどのように活用され、同社の企業活動にどのような影響を与えていくのかが注目される。

5. 白鳥興惣左衛門の経営哲学と今日の白鳥製薬

5.1 経営哲学の分析

白鳥興惣左衛門の経営哲学はどのようなものだったのか。企業家白鳥興惣左衛門に関しては、残念ながら、創業から企業発展の様々な転換点で発したであろう発言集や語録の類がないため、人物像を示す記録や何時・何を語ったのか、どのような信条を持ち、どのように行動したのかは明確に知る術がない。したがって、創業からの事業の沿革や社史などの限られた情報に、現社長のインタビューを加えて考察する。

まず、1914 年、第一次世界大戦の影響でカフェインの輸入が途絶え、医療面でも軍需面でも国家的な危機になすという情報を聞いた白鳥興惣左衛門は国家に貢献したいという思いとともに、そこにビジネスオポチュニティを見出した。その情報は、茶葉からカフェインを抽出するという不確かながら興味深いものだった。

そして、2 年の歳月をかけ、研究に没頭し試行錯誤を続けた結果、ついに抽出に成功したのである。その後も国内の競合企業との競争（特に、茶の産地である静岡のライバル企業と

の競争)に打ち勝ち、国内カフェイン製造分野における確固たる歴史を作った。

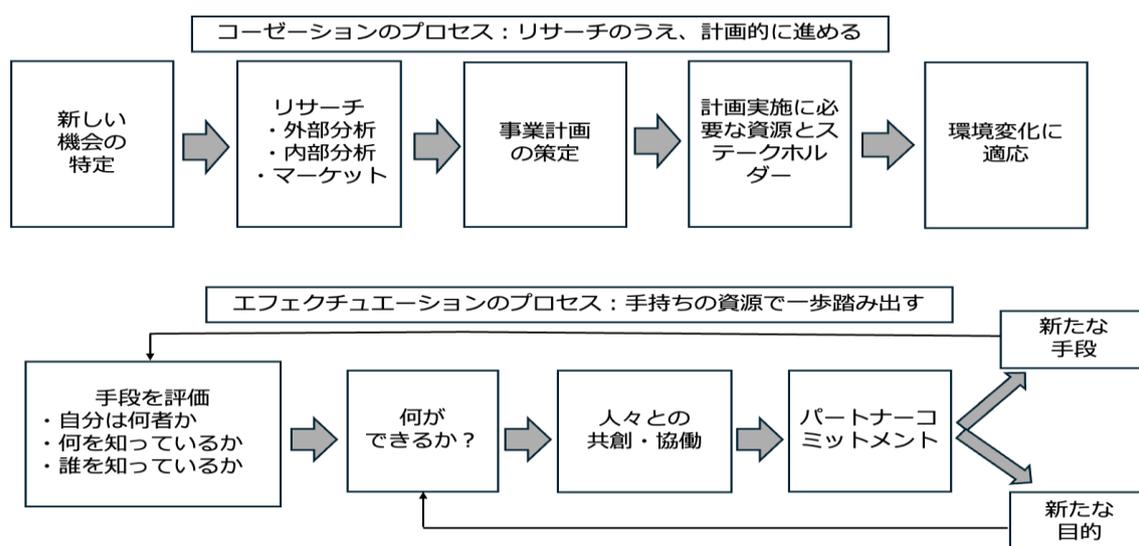
現社長の白鳥悟嗣(さとし)氏は、2018年に第6代目の社長に就任し、非常にアグレッシブな積極経営をしている。白鳥社長は、創業者白鳥興惣左衛門という人は、本業と関係のないカフェイン製造に没頭していることを揶揄されることもあったが、国家の一大事に貢献したい、救いたいという志を持って突き進んだ人物だったと伝え聞いていると話す¹⁵。

また、既述の通り、白鳥製薬では2023年、「創業の精神」を大切に、これまで伝わってきた理念などを整理し直したというが、その際に創業者の人物像について関係者にヒアリングを実施している。白鳥社長は、「曾祖父の人となりについては、創業の精神をまとめる際に周りの方々に聞いた。定かではないものの、変革意識が強く、新しいことに挑戦する気持ちを持っていた人のようだ。また、習志野の地主でもあり、地元のサポートも得ながら事業をしてきたこともあり、常に地域のために何かをしようという思いを持っていた」¹⁶と語っている。

ここまで見てきた白鳥興惣左衛門の企業家行動は近年注目されているヴァージニア大学のサラスバシー教授が熟達した企業家を研究することで発見した意思決定の一般理論である「エフェクチュエーション」に近いものではないか。

図表7の上側は、一般的なビジネスにおける思考様式であるコーゼーションと呼ばれる意思決定のプロセスである。コーゼーションでは、不確実性の高いビジネス機会に対して関連情報の詳細を収集し、外部環境・内部環境分析を経た上で、計画立ててことを運ぶやり方である。通常のビジネスはこのステップで意思決定されていることが多い。

図表7 コーゼーションとエフェクチュエーションのプロセス



出所 吉田・中村(2023) p.24, p.27 を基に筆者作成。

一方、図表7の下側のエフェクチュエーションでは全く異なるステップを踏むとされる。

従来にはなかったビジネスを行うという極めて不確実性が高い問題では、先が見えないだけでなく、初期段階では見えていないことが多くなる。そこで、自分の手持ちの資源でどのようなことができるのかを考え、まずは行動していくことになる。その間に様々な人からの情報や知見を取り込み進んでいくが、端的に言えば、走りながら考えるという発想であり、手持ちの手段に基づいて、まず一步を踏み出すという思考方法となる。まさに、このような思考を白鳥興惣左衛門は持っていたのではないだろうか。

そして、もう1つの白鳥興惣左衛門の経営者としての思考の特徴として、「変化への適応力」が挙げられる。ビジネスというものは、創業に成功したとしても、それで終わりではない。経営環境、競争環境、時代の要請は激しく変化していく、つまり、変化にいかにして適応していくのかというアウトサイドインの思考が重要である。白鳥製菓にとっての祖業であるカフェインの原料・製造についても実に多くの変化への適応が見られる。

白鳥製菓では、創業以来、静岡産茶葉を原料としていたが、静岡茶葉のカフェイン含有量が2%と少なかったことから、インド、パキスタン産茶葉（カフェイン含有量3%）を輸入することによって、原料調達の多様化とともに、生産効率の向上を図った。また、西ドイツで安価な合成カフェインが開発されると、自社で研究した結果、西ドイツから半製品を輸入する決断をした。また、静岡茶を含む国産茶葉の需要拡大により調達しづらくなると、茶葉からコーヒー豆に原料を切り替えていった。さらには、海外競合品への対応として粗カフェインの輸入を決断するなど、激しい環境変化に対してしなやかに適応していった。

既述のとおり、静岡にはかつてカフェイン製造企業が多数存在していたが、戦後その多くが立ち行かなくなるとされる。静岡のカフェイン製造企業の衰退を見ると、白鳥製菓・白鳥興惣左衛門がいかに環境変化を捉えて適応したのかがわかる。

5.2 現代の白鳥製菓における精神の継承

白鳥製菓は、創業以来、時代の変化とともにその事業領域を拡大し、常に挑戦と変革を続けてきた。図表8に示すように、売上高は変動を繰り返しながらも、長期的に成長を遂げている。これは、創業者白鳥興惣左衛門の「変化への適応力」と「チャレンジ精神」が、企業文化として深く根付いており、それが今日の白鳥製菓を牽引している証と言えるだろう。

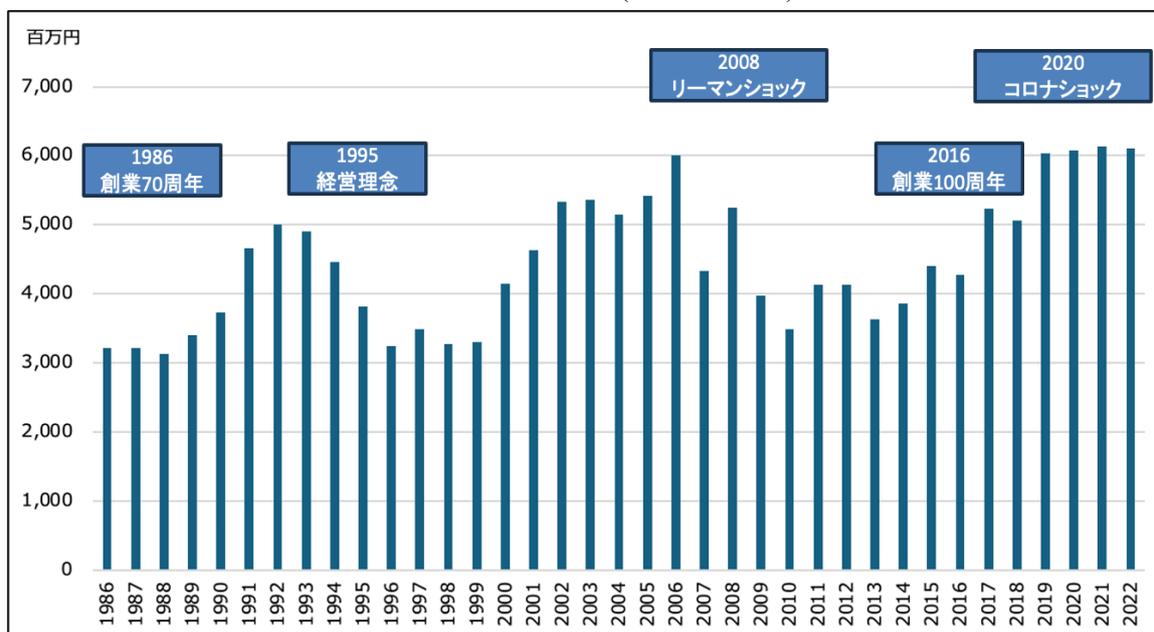
創業当初はカフェイン製造に特化していたが、現在はその技術力を生かし、医薬品原薬、健康食品、美容食品へと事業領域を拡大している。そのため、老舗企業にも関わらず積極的な経営を続け、堅実で高い収益力を発揮しており、国や県をはじめ各方面から注目されている。近年は多数の大学や研究者との共同研究やジェネリック原薬の開発・製造、さらに創薬にも挑戦している。これらは、創業者精神である「社会貢献」の理念を現代に継承するものであり、同社の持続的な成長を支える原動力となっている（図表9）。これらの活動は、単なる企業の社会的責任を果たすだけでなく、長期的な視点で企業価値を高めることにつながっている。

創業者白鳥興惣左衛門がカフェインの抽出に成功し、日夜、技術革新に邁進したように、

同社は常にイノベーションを追求し、新たな価値を創造してきた。この姿勢は、今日の白鳥製薬においても脈々と受け継がれている。

白鳥製薬では、社員一人ひとりが主体的に行動し、企業の発展に貢献できるような組織文化を醸成している。同社が2019年に発行したコーポレートブック『SMALL GIANTS 未来を切り拓く白鳥製薬の共創力』では様々なステークホルダーが登場するがその中においての主役は生き生きと働く社員とその活躍であろう¹⁷。これは、創業者白鳥興惣佐衛門が重視した「人材育成」の思想が、現代においても活かされている証である¹⁸。

図表 8 白鳥製薬売上高推移(1986-2022年)



出所 白鳥製薬 (2016) および白鳥製薬からの提供資料より筆者作成。

図表 9 白鳥製薬のサステナブルな企業活動(1998-2024年)

- ・ 1998年 液晶分野への参入 (TV・PC等)
- ・ 2001年度 売上高経常利益率ランキング上位30社中12位
売上高4,653百万円、経常利益率19.0%
「多彩な合成技術を駆使して、制がん剤などの新薬の原料供給で、高い収益を確保している」(2002年6月18日日経産業新聞)
- ・ 2002年 中小企業研究センター賞・地区表彰受賞
- ・ 2002年 健康食品販売 (アンフィス、飲み会番長)
- ・ 京都大学(2012)、名古屋大学(2006)をはじめ、東北大学、東京工業大学、千葉大学との共同研究実績
- ・ 2008年 ジェネリック原薬の開発・製造
- ・ 2018年「経済産業省 地域未来牽引企業」に選定
- ・ 2024年「伝えたい千葉の産業技術100選」に選出
- ・ 創業にチャレンジ アルツハイマー型認知症の進行抑制剤の開発で世界的に著名な杉本八郎先生と共同研究中

出所 白鳥製薬 (2016) 『白鳥製薬 100年の歩み』、白鳥製薬提供資料、その他資料より筆者作成。

5.3 まとめ

白鳥製薬は、創業者の革新的な精神を礎とし、時代とともに変化しながら、常に新しいことへの挑戦を続けてきた。サステナビリティ経営への取り組み、イノベーションの追求、人材育成など、多岐にわたる活動を通じて、同社は100年を超える歴史の中で、持続的な成長を遂げてきた。創業者白鳥興惣佐衛門の精神は、現代の白鳥製薬においても脈々と受け継がれ、今後も同社の発展を支える重要な要素となるだろう。

近年の白鳥製薬の売上推移を見ると、経営環境の変化にともなうブレはあるものの、時代を先取りする戦略を講じることで発展を続けている。

白鳥製薬は1986年頃には売上30億円を超えるほどに成長した。その後、経営環境の変化、あるいは経営革新を図り、企業体質を強化しながら新たな成長に向かっている。直近の売上は60億円を上回る規模に拡大しており、チャレンジ精神は健在である。

6. 結論

6.1 研究成果のまとめ

本研究では、白鳥興惣左衛門の企業家活動を詳細に掘り下げるとともに、彼が創業した白鳥製薬株式会社を事例として、創業者の起業家精神がどのように現代に受け継がれ、サステナビリティ経営を実現する企業へと成長してきたかを分析した。その結果、以下の点が明らかになった。

第1に、創業者の革新的な精神の継承について、白鳥興惣左衛門の「変化への適応力」や「チャレンジ精神」は、現在の白鳥製薬の企業文化に深く根付いており、同社の持続的な成長を支える原動力となっている。第2に、サステナビリティ経営への取り組みでは、環境問題への配慮や地域社会への貢献といった活動が企業の長期的な成長に寄与していることが確認された。これにより、同社は単なる利益追求を超えた価値創造を実現している。第3に、イノベーションと研究開発の重視について、創業以来、新技術や製品の開発を継続的に行い、それが同社の持続的な競争優位性を生み出している。第4に、人材育成と組織文化の醸成として、社員が主体的に行動し、企業全体の発展に貢献できるような組織文化の構築に注力していることが確認された。

さらに、白鳥興惣左衛門の起業家としての思考には、エフェクチュエーション的な要素が顕著に見られ、その後の事業成長を支えたのは、柔軟に環境変化に適応するアウトサイドインの発想にあることが示唆された。

これらの結果から、創業者の精神を継承し、時代に合わせて変革を続けることが、企業の持続的な成長にとって不可欠であるという重要な示唆が得られた。

6.2 今後の研究課題

本研究は、白鳥興惣左衛門と白鳥製薬株式会社を事例として分析を行ったが、以下の課題についてさらなる研究が求められる。

まず、他企業への適用可能性の検討である。創業者精神の普遍性を明らかにし、異業種や異なる企業規模での応用可能性を検証する必要がある。また、創業者精神と業績の関連性の定量的分析である。創業者の理念や価値観が、企業の持続可能性や競争優位性にどの程度寄与するかを具体的に測ることが重要である。さらに、激しく移り変わる経営環境の変化への適応とその中での創業者精神の継承も重要である。創業者精神の継承には、後継者のリーダーシップや社員の共感・行動が不可欠であり、これらが組織文化や企業としての発展にどのような影響を及ぼしたのかの解明も課題となる。

以上の課題に取り組むことで、創業者精神の継承がもたらす経営的意義について、より包括的な知見が得られると考えられる。

6.3 結論

本研究を通じて、白鳥製薬株式会社の成功事例は、創業者白鳥輿惣左衛門の革新性と先見性を基盤とし、それを継承しながらも、環境の変化や市場のニーズに柔軟に適応していくというアウトサイドインの思考がいかに重要であることを明らかにした。同社は、創業当初のカフェイン抽出技術の革新により業界に足跡を残しただけでなく、その後も技術開発や事業戦略の転換を通じて、変化する時代の中でサステナブルな成長を遂げてきた。

この知見は、現代企業にとっても示唆に富む。特に、不確実性の高いビジネス環境においては、創業時の理念や価値観を軸としつつも、柔軟な変革を恐れずに実行することが、競争優位性の確立と持続可能な成長の鍵となる。本研究の結果は、企業経営における伝統と革新のバランスの重要性を示すとともに、他の企業にも適用可能な洞察を提供するものである。

(注)

- ¹ 白鳥輿惣左衛門は、1889（明治 22）年～1971（昭和 46）年（享年 82 歳）。
- ² 1889（明治 22）年、明治の大合併により、谷津・久々田・鷺沼・藤崎・大久保新田の 5 村が合併して津田沼村となる。1903（明治 36）年、津田沼村から津田沼町（千葉県津田沼町）に、1954（昭和 29）年千葉県習志野町を経て習志野市となった。
- ³ Ukers（2012）pp.36-37.
- ⁴ キャメル珈琲公式サイト「カルディ伝説」<https://www.kaldi.co.jp/aboutus/>
- ⁵ Ukers（2012）pp.36-39.
- ⁶ 同前, pp.163-168.
- ⁷ Morris（2019）pp.113-115.
- ⁸ 大礼記念国産振興東京博覧会は 1928 年、上野恩賜公園で行われた優良国産品の一大博覧会である。国産品の製造と普及を図る振興を目的とし、主催：東京商工会議所、協賛：商工省、東京府、東京市で行われ、入場者数は約 223 万人に及んだ。
- ⁹ 二村（2004）pp.52-53.
- ¹⁰ 同前, p.53.
- ¹¹ 白鳥製薬（2016）p.30.

- 12 同前, pp.49-52.
13 同前, p.28, pp.76-80.
14 飯盛義徳研究室 (2014) p.4.
15 筆者作成「白鳥悟嗣社長インタビュー記録」 p.1.
16 同前, p.2.
17 白鳥製薬 (2019) pp.18-23, pp.30-41.
18 同前, pp.50-55.

【参考文献】

飯盛義徳研究室 (2014) 『ファミリービジネスの経営革新/白鳥製薬株式会社』。
岩切正介 (2009) 『男たちの仕事場—近代ロンドンのコーヒーハウス』 法政大学出版局。
Morris, Jonathan (2019) *Coffee: A Global History*. Reaktion Books (ジョナサン・モリス著, 龍和子訳 (2019), 『コーヒーの歴史』 原書房)。
二村悟 (2004) 「静岡茶とカフェイン産業の歴史」 『茶業研究報告』 98号, pp.51-54。
白鳥製薬 (2016) 『白鳥製薬 100年の歩み』。
白鳥製薬 (2019) 『SMALL GIANTS 未来を切り拓く白鳥製薬の共創力』。
Ukers, William H. (2012) *ALL ABOUT COFFEE*. Adams Media (ウィリアム・H・ユーカーズ著, 山内秀文訳 (2017), 『ALL ABOUT COFFEE コーヒーのすべて』 KADOKAWA)。
吉田満梨・中村龍太 (2023) 『エフェクチュエーション 優れた起業家が実践する「5つの原則」』 ダイアモンド社。

【資料】

筆者作成「白鳥悟嗣社長インタビュー記録」(2024年9月5日実施)。
白鳥製薬 『白鳥製薬会社案内』。

【インターネット資料】

松本俊彦 (2024) 「身近な薬物のはなし カフェイン(1)(2)」 『たねをまく』 岩波書店 WEB マガジン。
<https://tanemaki.iwanami.co.jp/posts/8004> <https://tanemaki.iwanami.co.jp/posts/8065>.
千葉県 「伝えたい千葉の産業技術 100選」
<https://www.pref.chiba.lg.jp/bunshin/event/2024/20240417100sen.html>
経済産業省 「地域未来牽引企業一覧」
https://www.meti.go.jp/policy/sme_chiiki/chiiki_kenin_kigyuu/index.html

付表 白鳥與惣左衛門略年譜

年号	年齢	内 容
1889 (明治22) 年	0	千葉県津田沼村 (現・習志野市津田沼) に本家総領として誕生、與惣左衛門を世襲
1908 (明治41) 年	19	千葉県立千葉中学校 (現・千葉県立千葉高校) 卒業。卒業後、家業の精米業を継ぐ
1914 (大正3) 年	25	第一次世界大戦の影響でカフェインの輸入途絶
1916 (大正5) 年	27	天然カフェイン抽出の国産化に成功。個人商店「白鳥製薬所」設立、初代社長に就任
1918 (大正7) 年	29	特許第3278号取得：カフェイン製造法
1919 (大正8) 年	30	特許第34014号取得：白鳥式カフェイン製造装置開発。その後も改善・改良し多数の特許取得
1928 (昭和3) 年	39	大礼記念国際振興東京博覧会総裁よりカフェインに対する優良国賞牌授与
1937 (昭和12) 年	48	特許第123161号取得：タウリン製造法
1940 (昭和15) 年	51	天然カフェインを潜水艦で同盟国ドイツに輸出
1942 (昭和17) 年	53	軍の管理下で軍需品としての天然カフェイン製造
1943 (昭和18) 年	54	特許第15811号取得：茶葉よりカフェイン製造
1944 (昭和19) 年	55	特許第172186号取得：茶葉粕より強力活性炭素製造法
1945 (昭和20) 年	56	事業再興を目指し「中期経営計画」を策定
1947 (昭和22) 年	58	関係会社弘栄産業株式会社設立
1948 (昭和23) 年	59	白鳥製薬株式会社に組織変更 (法人化)、初代社長に就任
1950 (昭和25) 年	61	医薬品の統制撤廃を機に販売強化として白鳥薬品株式会社設立
1953 (昭和28) 年	64	関係会社清光薬品工業株式会社設立
1954 (昭和29) 年	65	ルチン製造開始
1955 (昭和30) 年	66	サントニン製造開始
1956 (昭和31) 年	67	創立40周年。東京薬科大学の研究室を借り、合成カフェインの研究開始
1957 (昭和32) 年	68	合成カフェインを中間体より製造開始。米コカ・コーラ社が同年設立した日本飲料工業 (現・日本コカ・コーラ) に天然カフェインを供給
1958 (昭和33) 年	69	アミノフィリンを製造開始
1959 (昭和34) 年	70	弘栄産業株式会社を白鳥化学工業株式会社に商号変更。テオフィリン製造開始
1960 (昭和35) 年	71	米糠よりイノシトールの国産化に成功
1962 (昭和37) 年	73	クエン酸カフェインを製造開始
1963 (昭和38) 年	74	東京営業所開設 (日本橋室町)。藍綬褒章授与
1964 (昭和39) 年	75	本社工場 (習志野市津田沼) 建替え
1965 (昭和40) 年	76	イノシトールの国産化に成功。持続性血行ビタミンイノシトールヘキサニコチネート製造販売
1966 (昭和41) 年	77	創立50周年。ノスカピン製造開始。勲五等双光旭日章授与
	77	台湾、韓国の製薬会社に技術指導および原料輸出。インド、欧米、東南アジア諸国へ技術輸出
1968 (昭和43) 年	79	塩酸ノスカピン製造開始
1969 (昭和44) 年	80	千葉工場新設 (千葉市美浜区新港食品コンビナート内)、天然カフェイン製造開始 東京支店開設 (東京営業所を京橋に移転)
1970 (昭和45) 年	81	合成カフェイン、イノシトール製造開始
1971 (昭和46) 年	82	與惣左衛門逝去

出所 白鳥製薬 (2016) を基に筆者作成。



本ワーキングペーパーの掲載内容については、著編者が責任を負うものとします。

法政大学イノベーション・マネジメント研究センター
The Research Institute for Innovation Management, HOSEI UNIVERSITY

〒102-8160 東京都千代田区富士見 2-17-1

TEL: 03(3264)9420 FAX: 03(3264)4690

URL: <https://riim.ws.hosei.ac.jp>

E-mail: cbir@adm.hosei.ac.jp

(非売品)

禁無断転載