

山本 倍章

Masuaki Yamamoto

代表取締役



株式会社 ワンウィル

二つの領域のビジネスを結ぶ キーワードは「地球環境の保護」

珪藻土を使った壁材で
住宅が快適・安心安全に！

珪藻土という素材を耳にしたことがあるだろうか。珪藻土は、ガラス質の殻を持った珪藻（藻の一種）が海底に800万〜1000万年沈積して化石化した堆積土。特徴は、1ミクロンにも満たない小さな孔が無数にあること。多孔物質としては木炭が有名だが、珪藻土の孔の数は木炭よりずっと多い。木炭は湿気を取るために使われることもあるが、珪藻土の吸湿能力は木炭のそれをはるかに上回る。

もともと工業用でビールの濾過装置などに利用されていたが、近年は珪藻土入りバスマットが普及するなど、一般家庭にも少しずつ浸透しつつある。

この素材を壁材として広めているのが株式会社ワンウィルだ。同社が開発した「ケイソウくん」は、漆喰のように練って壁に塗るものから、塗料のようにローラーで塗るもの、壁紙のように貼るだけでよいものなどさまざまなタイプがあるが、共通するのは調湿能力だ。山本社長は商品をこうアピールする。

「湿気を吸うだけでなく、乾燥すれば湿気を吐き出して、湿度をコントロール。カビの発生やダニの繁殖を

内装の仕上げ材と、土砂などを運搬するときに使うフレコンバッグなどの産業資材。いっけん関係のない二つの分野でユニークな商品やビジネスモデルを展開しているのが、横浜市に本社を置く株式会社ワンウィルだ。二つの事業に直接の関係はないが、同社は2000年代前半からどちらの領域でも「環境配慮型」を打ち出している。SDGsという言葉がなかった時代から、なぜ環境を意識して事業展開してきたのか。山本倍章社長に狙いを聞いた。

防ぎます。また小さな穴が空気層となつて断熱・遮熱する効果も実証されています」

「ケイソウくん」が備えているのは珪藻土の性質だけではない。珪藻土は単独だと固まらないため、壁材として使うには他の素材を配合する必要がある。「ケイソウくん」は、自然由来の消石灰などいくつかの無機鉱物を配合。それらがホルムアルデヒドなどの有害物質やタバコやペットの嫌な悪臭、さらに二酸化炭素を吸着する力を持っている。

「消石灰は空気中の二酸化炭素を吸うと炭酸カルシウムになって硬くなります。消石灰が主成分である漆喰が年月とともに硬さを増すのも、その性質があるからです。小さな孔が湿気を吸うのが物理的機能なら、二酸化炭素を吸着するのは化学的機能。

両方の機能を持っているのが「ケイソウくん」の特長です」

住まいを快適かつ安心・安全に保つ珪藻土壁材だが、現在2000億〜3000億円といわれる壁材市場の圧倒的多数を占めているのはビニールクロスだ。自然素材系珪藻土壁材はワンウィルの独壇場だが、珪藻土壁材のシェアはそもそも1%に満たない。

珪藻土壁材に素材として優位性があっても市場に普及しないのは、大手住宅メーカーが主導するビジネスモデルに要因があるという。

「メーカーはコストを抑えるため、工場で部材を生産して、現場で組み立てます。一方、珪藻土壁材は現場で職人が塗る必要があります。工場生産の仕組みにそぐわないのでメーカーはまず採用しません」

もちろん施工主が望めば珪藻土壁材を使用することは可能だ。ただ、立ちはだける壁は高い。

「自然素材に関心がある施工主さんでも、メーカーに『何かあっても保証はされません』と言われるれば、100人中99人が断念します。残った1人も、最終的には妥協する方が多い。建築中は何かと予算が膨らみますが、内装は最後の工程なのでここにしわ寄せがきて、『予算

内で納めるためには仕方ない』とビニールクロスに変更してしまうのです」

珪藻土壁材が普及しにくい業界の構造があるが、なかには「それでも自然素材を」とこだわる工務店や施工主



「ケイソウくん」は家庭で手軽に利用できる珪藻土の壁材。刷毛で塗るタイプと、ローラーで塗るタイプ、珪藻土を主原料とした壁紙の3種類の商品をラインアップする。



がいます。ワンウィルがターゲットとしているのはその層だ。

「工務店の中には、自然の素材を使って職人が丹精込めてつくった家こそが住む人の健康や地球環境を守る」と信念を持っているところがありま

企業データ
本社…神奈川県横浜市中区日本大通 15 番地 横浜朝日会館 8F
設立…1983 年
資本金…4900 万円
売上高…●●●●●円
従業員…●●名

ワンウィルのフレコンバッグは全てUV 剤配合で長持ち



す。珪藻土壁材でリフォームした施工主さんから、『家の中の空気が変わりました』とお礼のお手紙をいただくことも多い。たしかなニーズはあるので、輪を少しずつ広げていきたいですね」

ポリ製フレコンバッグを日本で初めて海外から輸入

ワンウィルの設立は1983年。「ケイソウくん」の発売は1998年であり、珪藻土壁材は同社として比較的新しい事業になる。

では、もともとの事業の柱は何だったのか。物を運ぶときに使われるフレコン（フレキシブルコンテナ）バッグの輸入販売だ。ワンウィルの売り上げのうち、フレコンバッグを含む産業資材は約7割を占めており、今も同社の屋台骨になっている。

実はフレコンバッグを製造販売する会社は多い。一部高価格帯を除いてコモディティ化しているため生き残るのは容易ではないが、その中でワンウィルは2.5%のシェアを維持している。競合がしのぎを削る中で、なぜワンウィルのフレコンバッグは売れ続けているのか。背景には、同社が業界で先駆けてやった二つの挑戦がある。

一つは海外からの輸入販売だ。同社の創業当時、バッグなどの産業資

材は国内生産ばかりだった。プラスチックでもバッグは縫製が必要で、40年前は国内に縫製工場が数多くあったからだ。しかし、山本社長は国内生産の将来性を疑問視していた。「いずれ縫製工場は労働力の安い地域にシフトする。その流れが見えていたので、まず韓国からの輸入を始め、1989年にタイ、1991年に中国に合弁で工場をつくって生産を始めた。フレコンバッグを日本に輸入したのはわが社が最初です」

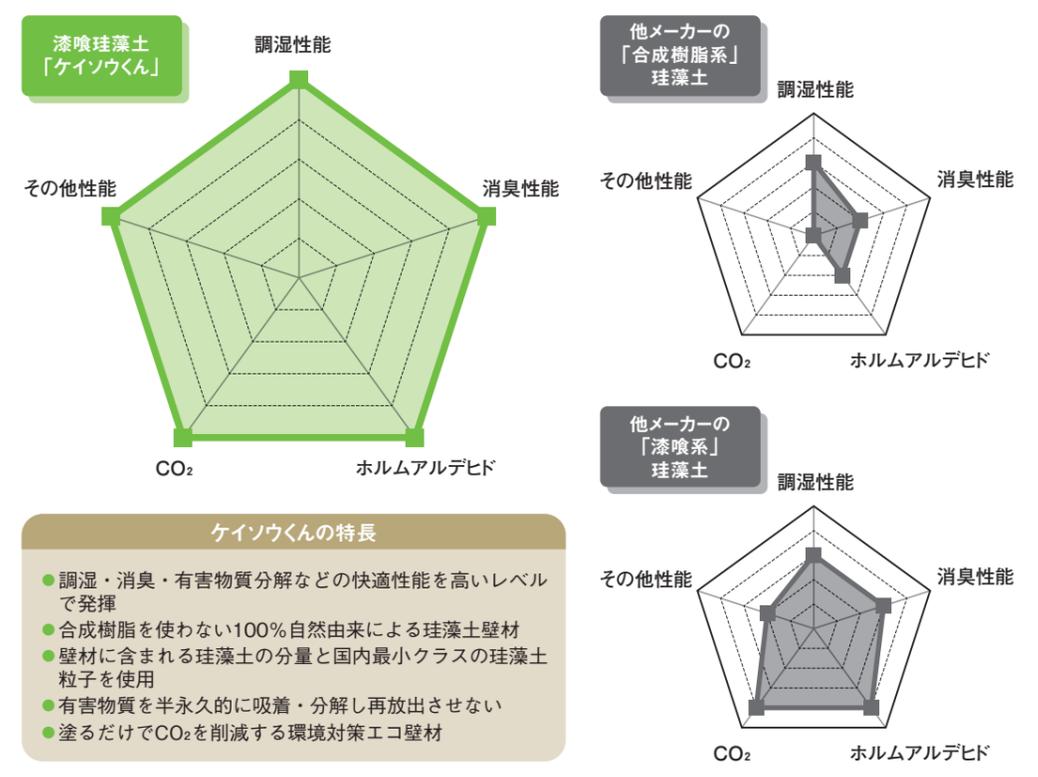
今、国内で流通しているフレコンバッグはほぼ輸入品になった。30年以上前に輸入に舵を切った山本社長は慧眼だったと言える。

ただ、輸入品がスタンダードになった今、それは優位性にならない。今、フレコンバッグ業界でワンウィルが注目されているのは、もう一つの先進的な取り組みがあるからである。6年前から始めたリユースだ。

ワンウィルは新品のフレコンバッグを販売後、希望する顧客から使用済みのフレコンバッグを買い取っている。

「使用済みのフレコンバッグを産業廃棄物として引き取ってもらうには、1袋60〜80円程度の費用がかかるうえ、排出者がマニフェスト（産業廃棄物管理表）という書類を書く手間がかかります。一方、私たちは1袋1

ケイソウくん他メーカーの珪藻土壁材との比較



〜2円と安いですが、逆に有価で買い取り、マニフェストも不要です。何よりリユースすれば環境負荷も小さい」

顧客にとって、使用済みフレコンバッグの売却はコスト、書類の手間、社会貢献の三つの点でメリットがある。では、買い取るワンウィル側にはどのようなメリットがあるのか。「引き取ったフレコンバッグは工場

現在、売上比率で新品の5分の1程度まで事業として育ってきました」

「環境保護」への思い

実は同社は2000年代前半にもフレコンバッグのリユースに挑戦している。このときは使用済みのフレコンバッグを引き取る物流コストが高く、採算が取れずに挫折した。現在は新品を客先に運んだトラックの帰りに荷台で使用済み運ぶ流れを確立。中古フレコンバッグ事業単体で利益が出る体制を構築している。

とはいえ、中古フレコンバッグの利益率は高くない。中古フレコンバッグを始めたもう一つの狙いは、新品の販促だ。

「使用済みフレコンバッグの処理に困ってわが社に連絡をくださる新規のお客さまがいます。使用済みフレコンバッグはわが社が販売したものでなくても引き取ります。ただ、お客さまはそれでは申し訳ないと思うのか、次から新品を注文いただくことが多い」

本来、顧客が中古品を買えばそれだけ新品の購入機会が減り、新品の売り上げが減るのが道理である。しかしワンウィルの場合は、中古市場で新規の顧客を獲得して、新品市場でのスイッチングを促している。フレコンバッグが同社の主力事業として陰りを見せない背景には、こうしたカラクリがあった。

ワンウィルは、なぜ珪藻土壁材とフレコンバッグという領域が異なる商材を柱にしているのか。山本社長のヒストリーからひもといてみよう。

山本社長は岡山県高梁市川面町で旅館業を営む両親のもとで生まれた。ビジネスに目覚めたのは岡山大学ビジネスに入学後だ。乳酸菌飲料「クロレラノーベル」を展開する株式会社ノーベルと岡山総代理店契約を締結。権利金250万円は、旅館を廃業して着物の展示販売をしていた親から借りた。8地区の営業権を販売したが、売りっぱなしではなく地区の代理店の販売もサポートした。山本社長は当時からアイデアマンだった。

「学生なのでお金はないけど友達が多い。『クロレラノーベル』と刺繍した日傘を女の子に持たせて街を歩いてもらい、宣伝しました」

卒業時に権利は人に売り、親に借りた資金は返済した。将来起業するつもりで商社のイトマンに就職する。イトマンではプラスチック担当になった。原料を日本のフレコンバッグやブルーシートのメーカーに販売し、その完成品を海外に輸出した。

1983年、30歳で独立。義理の父が海外から無垢のドアやフローリ

フレコンバッグのリサイクル事業は順調に成長中



ワンウィルでは自社が販売した使用済みのフレコンを買い取り、点検・メンテナンス後に中古品として販売するリユース事業をおこなっている。

ングを輸入する会社を経営していたので、その会社からドアとフローリングを仕入れて工務店に販売する事業を始めた。しかし、ほとんど売れず、半年後には資金が底をついた。もう会社を畳むしかない諦めかけていたとき、イトマン時代の顧客だった加工メーカー社長から連絡があった道が開ける。

「そのメーカーはイトマンを通してスウェーデンの会社にヨット用の保護シートを売っていましたが、スウェーデンの会社とイトマンの関係が悪化。代わりに私に入ってもらいたいと頼まれて輸出を始めました」

今、主力となっているフレコンバッグの輸入販売は、このビジネスの延長で始まっている。

フレコンバッグで成長したワンウィルは、1992年、住宅事業に進出する。義父と将棋を指しているとき、「無垢の床はいいものなのに売れない」とぼやくのを聞き、勢いで「僕が無垢のドアと床を標準品にした住宅を売ります」と約束したことがきっかけだった。

住宅は5年で230棟建てた。それ以上の拡大が見込めずにクロージングしたが、第二の柱につながる種は見つけた。

「建てた家に行くとき、どうも目がかちかちかするんです。原因はビニールクロスを貼る糊に含まれていたホルムアルデヒド。せつかく床やドアに無垢の木を使っても、壁が塩ビでは台無し。そこから快適で安心安全な

壁材の開発を始めました」

そこで目をつけたのが珪藻土だ。珪藻土壁材は先行品があったが、完成までに3回塗る必要があったが、実用的ではなかった。もっとよい配合を探して、気軽に使えるようにしたい――。その思いで、神奈川県立産業総合技術研究所（現在、独立行政法人）と共同で実験を繰り返した。

「合成樹脂を混ぜると孔が液体で埋まって除湿力が落ちます。セメントを使うと今度は早く固まりすぎる。さまざま無機鉱物をブレンドして、2000パターン以上は試しました。それで1998年に誕生したのが『ケイソウくん』でした」

「珪藻土壁材だけでは、工務店のネットワークづくりに限界があります。しかし、断熱材もセットにして健康性能のいい家づくりができれば、流れが変わるかもしれません」

その他、珪藻土で断熱性を高めたシートの研究開発も進行中だという。山本社長は「微力ですが」と前置きをしつつ将来展望を語ったが、表情はむしろ自信に満ちていた。環境への貢献を微力で終わらせるつもりはないようだ。



寺本明輝の
独創企業に学ぶ

フレコン（フレキシブルコンテナ）バッグは、主に粉体や粒体をひとまとめにかつ大量に保管・仕分け・輸送・運搬できるといった用途から幅広い業界で使用されているものだ。

フレコンバッグは、現在、ほぼ輸入品となっているが、今から約30年以上前、国内生産が中心であったフレコンバッグを日本で最初に海外から輸入したパイオニア企業がワンウィルである。持ち前のチャレンジスピリットで、さまざまな事業に挑戦してきた同社の山本社長に、事業への思いと志（Will）を伺った。

創発的に出現した 二つの事業

戦略には二つのパターンがある。一つは、事前に将来を予見し、計画的に推進していく意図的戦略（事前戦略）だ。もう一つは予期されない機会や意図的戦略を実行していく過程で発生する問題や機会に対処していくことで形成される創発的戦略（事

環境、健康に配慮し、一隅を照らす ワンウィルの創発戦略

ワンウィルのSDGsの取り組み

SDGs 目標ナンバー	テーマ	取り組み概要
12.13	CO ₂ 排出量の削減	年間約 86,000 枚の中古フレコンバッグを販売。86,000 枚全て焼却した場合排出される約 500t の二酸化炭素を抑制。
3.11	室内空気環境改善に着目した製品開発	「ケイソウくん」により、ホルムアルデヒドをはじめとする有害物質によるシックハウスの改善、快適な室内環境づくりを実現。
7.13	「ケイソウくん」による省エネ～CO ₂ 削減	「ケイソウくん」により、不燃性、CO ₂ 吸収性能、断熱効果による省エネを実現。
13.14.15	自然との共生を考えた「室内空気環境改善」	「ケイソウくん」を、家1棟の天井・壁など約 300m ² に使用した場合、生育した杉の木 26 本分相当の二酸化炭素を吸収。
9.12	自社の発想と研究機関との共同開発	「ケイソウくん」シリーズを、神奈川県産業総合技術研究所と共同開発。
5.1	技術者の育成とグローバルな展開	現在三つの国と地域で、「ケイソウくん」シリーズを展開し、各国で現地スタッフが活躍。
17	子育て支援活動のサポート	お母さんの笑顔をつなぐ「百万母力協働プロジェクト」に賛同し、「お母さん新聞 YOKOHAMA」支援。

出所：株式会社ワンウィルHP (<https://www.onewill.co.jp/company/sdgs/>) を基に筆者作成

後戦略)である。

山本社長は、1983年に独立。しかし、思うように事業が立ち上がらず諦めかけたとき、知人からの相談を契機に、スウェーデンに特殊な建築シートを輸出するビジネスに着手する。その後、コンテナバッグやブルシート（海外生産をおこない、1989年、日本で初めてフレコンバッグを海外（韓国）から輸入

する。そのアドバンテージにより、現在の事業基盤を構築する。また、市場が輸入品にシフトしていく中、2015年には業界初となる使用済みフレコンバッグの回収・買い取り・販売するリサイクル事業をスタートさせ、差別化戦略を打ち出す。顧客の産業廃棄物処理コスト、煩雑なマニフェスト書類作成の手間の軽減、環境負荷の低減に貢献するサービスにより、新たな

として高い評価を獲得し、住宅の内装材として国内はもとより、中国、韓国、台湾、アメリカに販売するなど第二の事業として結実する。

二つの事業の共通点

このように二つの事業は、さまざまな成功、失敗経験を繰り返す過程から、創発的に生まれたものといえる。重要な点は、創発的戦略は、決して成り行き

顧客を開拓し、事業基盤をアップデートさせる。この間、1992年にカナダの輸入住宅を手掛ける住宅事業を立ち上げるが、1997年には採算面から住宅事業を閉鎖。しかし、その経験をもとに、珪藻土を主原料とした壁材の開発に挑戦する。そして、神奈川県立産業総合技術研究所との共同で、さまざまな無機鉱物を研究し、数千にわたるトライアルを繰り返すことで、自然由来の国産珪藻土壁材（ケイソウくん）を商品化する。

「ケイソウくん」は、健康と環境に配慮した壁材