

著者プロフィール

小野瀬 拡（おのせ ひろむ）

駒澤大学 経営学部 教授

昭和 53 年、栃木県生まれ。青山学院大学経営学部第二部経営学科卒業。

ベンチャー企業経営を中心に研究し、東洋大学大学院経営学研究科経営学専攻博士前期課程および同博士後期課程を修了し、平成 18 年博士（経営学）取得。

同年九州産業大学経営学部産業経営学科専任講師として着任。行政機関等との共同調査等を行いつつ准教授、同大学大学院研究指導教員となり、平成 27 年、駒澤大学経営学部准教授、平成 28 年同大学大学院 経営学研究科 経営学部 市場戦略学科教授に就任。

著書に『ベンチャー企業存立の理論と実際』（文真堂、平成 19 年）がある。

嘘をつかない 約束を守る～キミカと笠原一族～

発行 2021 年 4 月第 1 刷

著者 小野瀬 拡

発行者 市川 覚峯

発行所 一般社団法人 企業家ミュージアム

〒101-0021

東京都千代田区外神田 2-2-19 丸和ビル 2F

TEL 03-5256-7500 FAX03-5256-7600

メール info@keieido.jp URL <http://csm.or.jp>



ビジネスは変わっても続く理念

「生産は愛なり」

昭和天皇皇后が行幸啓された笠原工業の心継承

目次

国内シェア九〇%のアルギン酸メーカー	1
ルーツは長野の笠原工業	2
女工	4
須賀川工場	5
ビジネスは変わっても続く理念「生産は愛なり」	6
三度の行幸啓	7
笠原工業の創業のエピソード!?「嘘をつかない 約束を守る」	8
キミカ国内シェア九〇%の「アルギン酸」とはなにか	10
コア・コンピタンス	12
アルギン酸の父 笠原文雄	13
国に役立つことはなにか	14
世界初「海藻化学」のスタート	15
GHQに技術公開させられる	16
病魔が迫りくる	17
研究に熱を入れる	18

「神」の助けで東大博士号取得!?	19
笠原文善入社	24
生産は愛なり 笠原良平	25
南米チリに進出	27
戦艦大和に立ち向かう	28
約束が戦略に打ち勝つ	30
社名変更 創業六〇年目の大決断	31
最大の火災	32
ベスト・イン・ザ・ワールド	33
なぜ勇気をもてるのか	34
「怖いもの知らず」と上昇志向	34
向上心	36
助けてくれる	37
夢は、叶う	39

国内シェア九〇%のアルギン酸メーカー

二〇一七年「第14回勇氣ある経営大賞」において、株式会社キミカが大賞を受賞した。同賞は、厳しい経営環境の中で勇氣ある挑戦をしている中小企業またはグループを顕彰する事業であり、東京商工会議所主催である。キミカが受賞した大賞は、その年に顕彰する企業の中でもトップに与えられるものである。

表彰式でスポットライトのあたるなか同社代表の笠原文善が堂々と語る。

「今から三〇年前、何のツテも、資金も無い中で、日本から最も遠い地球の裏側チリで南半球初にして唯一のアルギン工場を立ち上げました。今にして思えば無謀な挑戦ではありましたが、全社一丸となって他社の出来得ない超ファイン製品の量産化を追求し続け、他を圧倒する競争力を身につけました。」(<https://www.kimica.jp/news/161015/>)

同社はアルギン酸の製造販売で、国内シェア九〇%以上、世界シェアでもトップを誇る企業である。世界トップを取った理由が、笠原文善の語った「南米チリへの進出」であった。ただ単に海外に進出しただけの話ではない。この時の同社は創業者の逝去と様々な問題をクリアしていかなければならない状況での進出だったためである。

なぜ、キミカが勇氣を表彰されたのか。振り返ってみると、キミカの成長の経緯ではいつも「勇氣」が重要な役割を果たしていることがわかる。さらにそれは同社の設立される前、笠原一族の正直さにたどり着くことができる。

「なぜキミカは勇氣ある行動に出て成功したのか」は、「なぜ私たちはキミカのように勇氣ある行動に出られないのか」ということと、「なぜ私たちは勇氣ある行動に出たとしてもキミカのようにうまくいかないのか」という二つの問題意識に基づくものである。

この答えはシンプルである。「嘘をつかない」と「約束を守る」ことである。

なぜ「嘘をつかない」と「約束を守る」ことがアルギン酸の王者の地位を築くことにつながるのか。なぜ全員の勇氣を奮い立たせ、多くの人からの支持を獲得し、そして成功につながるのか。ここではこの問いに答えていきたいが、その前に同社のルーツとなる笠原工業に時間を戻してみよう。

ルーツは長野の笠原工業

長野といえば製糸業として有名であった。さかのぼれば養老元年（七一七年）の『続日本紀』に信濃の国の調（税金のようなもの）として絹を納めていたことが記録されている。本格的に産業となるのは江戸時代であるが、これは蚕の養殖と製糸に適した気候と水があった

ためである。

明治時代、弱肉強食の世界の中で日本が生き残っていくためには産業の振興が欠かせなかった。その時に伸ばさなければならぬ産業といえば絹糸だった。まさに糸によって日本は大国の思惑に吞まれずに済んだのであった。

その一翼を担ったのが笠原房吉である。明治八年に長野県平野村（現・岡谷市）の地に蚕糸売買で創業した。岡谷といえば、製糸産業で日本全国にその名を轟かせた地であり、片倉工業など片倉財閥の発祥の地でもある。房吉は小口善重とともに共同経営をしていたが、その後独立し、明治十一年に平野村の隣の下諏訪に機械製糸会社を創業した。この会社こそ笠原グループの中心となる株式会社笠原工業の前身である。

明治二十三年に房吉を組長として龍上館と称した十二名の共同経営による製糸場が始まった。ただし生産量が増えるに従い、それぞれが別の事業体として分かれていった。

長野は製糸においては日本最大となった。ただしその中でも、上田は従来型の製法が採用されていた。そこに最新鋭の機械設備を導入することで、さらに生産量を高めることができる予想された。このため上田に進出したのが笠原組であった。明治33年に常田館製糸場が完成する。この工場が現在「常田館」として広く知られるものである。このように長野県の他の地域に進出する事例は、片倉工業の松本進出などにもみられる当時のトレンドであった。

製造業が業績を上げるためには、当然ながら、良質な原料を多く買い集めることが欠かせない。そこで神田ニコライ堂の下に東京支社を開設した。日本の発展は笠原のような先見性をもった当時の企業家たちに支えられてなされたものであった。

女工

製糸業に欠かせないものが女工であった。もし職工・女工が足りなければ、どれだけ優れた機械を導入しても生産できない。製糸業では一年契約で女工を募集した。一年契約の終了後、帰郷した家に募集営業をかけるが、その際に一年分の不平不満をぶつけられながらも契約更新をしなければならない。つまり、売り手市場であったわけである。

大正昭和には女工の争奪もあるほどだったので、岡谷に製糸同盟事務所で仲裁をしていたという記録がある（『七〇年のあゆみ』百五十三ページ）。

近年『女工哀史』の検証が行われるようになり、企業が女工をひどく扱ったという点のいくつかに疑問が投げかけられるようになった。とはいえ、過去の製糸業には、「女工が劣悪な環境で労働を強いられた」というイメージが先行しやすい。この点について、笠原組では、養成所の教育に熱を入れていた。読み書きはもちろんのこと、生け花も教授していた。戦後日本の教員不足の際には、笠原組の女工のなかから代用教員として採用され定年まで

勤め上げた者がいたほどである。それだけ笠原組の女工は教育が行き届いていると評判であった。

須賀川工場

一九一七年に、笠原組は福島県須賀川町に工場を設置する。笠原組は増産を重ねる中で、東北地方から原料を買い求めている。原料を買い求めて移送するよりは直接現地で作った方が効率がよいと判断し、養蚕が盛んな福島県南部の須賀川に工場を作ることになった。

須賀川工場は、その後の第二次大戦の際に、製糸業を停止し、清算せざるを得なくなつた。対戦国となったアメリカやヨーロッパでは日本製品排斥が起こり、笠原組の糸はそれらの市場で売れなくなつたためである。さらに、大戦の中だったので、軍需工場としての要請を受け、製品の転換を迫られたこともある。こうして、会社を清算することとなった。

残務整理をしたところ、十三万円が残つた。社内で相談しあつた結果、「このお金はお国のために使おう」ということになり、海軍省と陸軍省に飛行機を一機ずつ納めた。須賀川工場は本当に丸裸になつた。その後、東亜航空電機須賀川工場として戦闘機用のプラグ製造を開始した。

ビジネスは変わっても続く理念「生産は愛なり」

戦後ようやく製糸業を再開した笠原組は笠原製糸と改称した。しかし、その後の高度経済成長の時代には、経済成長に合わせて賃金を上げていかざるを得なくなつた。そうになると当然コストが高くなるため、国際市場での生糸の価格競争力が低くなる。一九六〇年代から七〇年代にかけて昭和時代の養蚕業はピークを迎える。他の第二次産業、第三次産業の興隆とともに、絹産業の地位は相対的に低下していった。

そこで笠原製糸は、使わなくなった繭倉庫の活用として、生糸の製造方法に近い発泡スチロール製造に乗り出す。発泡スチロールは大量輸送の時代になくはならないものとなっていたのだ。笠原製糸は、一九六二年に笠原工業と称する。それまで社名を常田館、笠原組、笠原製糸と変更してきたが、製糸業からの多角化経営を目指したためである。

このように笠原工業は、半導体製造装置の製造、発泡スチロールなど、時代のニーズに沿ったものを製造している。笠原賢二は「生糸と発泡スチロールは、マーケットが全然違います。でも生産の領域は同じ。『余っているものを使つていく方法は何か』を考えたときに出てきた発想です」(『百年の軌跡』九ページ)と語る。

その根底にあるのは「生産は愛なり」である。製造するものは変わつていったとしても、原料を提供する者や、原料から製品を作つていくもの、購入し使用する者のことを考えたこ

の言葉は、笠原工業の元社長の笠原良平がしばしば口にしていた言葉である。様々な多角化を見ていくと複雑に見える笠原グループの事業だが、グループはこの言葉をもとに発展していったといっても過言ではない。

三度の行幸啓

笠原工業の発展がどれほどのものであったのかは、天皇后両陛下の行幸啓の経歴を見れば明らかである。

一九六四年五月十五日に、昭和天皇后両陛下が笠原工業株式会社上田工場に行幸啓された。笠原グループのウェブサイトには四代目社長の笠原信平、五代目社長の笠原正己が案内する写真が掲載されている。昭和時代の養蚕業のピークは一九六〇年代から七〇年代にかけてである。当然数多くの絹産業の企業が存在していた。数ある業者の中で行幸啓の先として選ばれたのが笠原だったわけである。

さらに一九七〇年五月十二日に、同じく昭和天皇后両陛下が今度は同社の須賀川工場に行幸啓された。この時ご覧になられたのは製糸ではなく発泡スチロール製造過程であった。

この後、二〇一六年八月二十三日には、笠原工業株式会社(上田)へ上皇上皇后両陛下

が行幸啓された。笠原工業は一九九六年に製糸業を止めているわけなので、今回の行幸啓は意味合いが異なる。

そして、現在の同社の常田館本社事務所や繭蔵煙突が二〇〇七年に経済産業省「近代化産業遺産」に選ばれた。そして二〇一二年には国の「重要文化財」として認められた。

三度にわたる行幸啓を受けたことや産業遺産や文化財として認められたことは、社会における同社の位置づけを示すものである。

笠原工業の創業のエピソード!? く嘘をつかない 約束を守る

次に示すエピソードは、キミカの笠原文善代表が同創業者の父・文雄から聞いた話である。したがって、文献上に示されているわけではないことを断っておく。

実は、笠原一族は、製糸業が軌道に乗るまでに倒産した経緯があるという。その理由は生糸の相場にある。原料となる繭の仕入れには相場がある。そして出来上がった糸にも相場がある。仕入れ価格が低い時に多く仕入れ、販売価格が高い時に多く売れば利益が上がる。しかし相場は不確実性を伴うもので、いつも思うように利益が上がるわけではない。この相場の変動に巻き込まれ、破綻したという。だからこそ同社では相場などの時運によった事業ではなく、生産自体を大事に扱う哲学「生産は愛なり」が生まれ、脈々と受け継

がれていたわけである。

この倒産は、一方で「嘘をつかない」と、「約束を守る」という同社の姿勢を確たるものにした。

倒産するときには、その後の生活などのために「隠し財産」をつくることかしばみられる。かいつまんで言えば、倒産とは借りた金の一部を免除してもらう措置である。だから本来「隠し財産」は貸した側のお金の一部を懐に入れる行為である。しかし、この時の笠原は「隠し財産」を一切つくらず、本当に一文無しの裸になった。正直に、うそ偽りなく、持っていた金をすべて戻したのである。

その結果どうなったか。「笠原一族は窮地に追い込まれたときにうそやごまかしをしない一族だ」という評判につながった。そして次の養蚕事業を始めようとする際に、「笠原なら間違いない」ということで声がかかったのである。

逆に、倒産の際に、隠し財産をつくっていたら、どうなったであろうか。貸した金を持ち逃げした一族として信用を失い、以降の笠原工業の発展はなかったはずである。一見すると「賢い」やり方とみられる隠し財産は、長い目で見たら最悪の手である。どんな時でも嘘やごまかしをしないというDNAはこの時に生まれた。

以上の話は、父文雄から聞いた話であって、それを示す文献証拠はない。しかし、この物語があるために、同社では嘘や隠し事をしないという経営哲学が出来上がっている。

今でもキミカでは契約の際に「弊社はアルギン酸しか知りませんが、お約束したことは守ります。人後に落ちないと自負しております」という。

キミカが紹介されるときには勇気や夢がキーワードとして紹介される。しかしこれらを理解するには、そもそも「嘘をつかない」と、「約束を守る」という同社の基本的な姿勢を度外視すると大きな誤解につながることがある。「嘘をつかない」「約束を守る」はあまりにも当然のこととして、皮肉にもしばしば見過ごされがちなものでさえある。そして人々は大きく誤るのではないか。アルギン酸の頂点にたどり着いたキミカのこれまでの動きを追えば、この点が大きな役割を果たしていたことがわかる。

キミカ国内シェア90%の「アルギン酸」とはなにか

キミカの説明に入る前に同社の製品「アルギン酸」を紹介する。聞きなれない言葉だが、アルギン酸の使われている場面は私たちの身近にある。

今朝の朝食のパンがふんわりとしていたとすれば、それはアルギン酸のおかげかもしれない。アルギン酸はパンのしっとり感を長く持たせるために使用される。そのため、コンビニエンスストアのサンドイッチに使用されている。

昼は冷凍食品のラーメンと餃子にする。ラーメンの生麺を茹でようとしたときに、簡単

にほぐれる。茹であがると、お店で食べるようにつるのラーメンになる。冷凍餃子を温めてみる。これもお店で食べるのと遜色がないほど、きれいな餃子に仕上がる。その時気づくはずだが、ラーメンの生麺はいつももちりしている。冷凍餃子も餃子同士が貼り付いていない。実はこれもアルギン酸のなせるわざだ。

夜になったので、泡が自慢のビールを買ってきた。きれいに泡立ち、その泡も崩れない。そのすべてというわけではないが、その長持ちする泡にアルギン酸が使われている。

つまりアルギン酸とは食品添加物である。食品添加物と聞くと身体への影響を連想する。アルギン酸はもともと海藻からとるものである。昆布などを煮るとドロドロしたものがでてくるが、あれがアルギン酸だ。海藻からアルギン酸を取り出すときに化学反応を応用する。このために化学調味料・食品添加物という表現になる。

「アルギン酸という食品添加物入りのパン」というと少し身構えてしまうが、これは、「パンに昆布成分をいれてふくらませました」という話とほとんど同じだ。アルギン酸は国連食糧農業機関(FAO)と世界保健機関(WHO)でも、最も安全な物質のひとつと評価されているものだ。とはいえ、どうしても言葉の恐ろしさというものからイメージを払拭するのが難しい。

食品以外にも様々な分野で活用されている。たとえば、「落ちない口紅」にもアルギン酸が使用されている。医薬品分野でも、錠剤の崩壊剤や、胃壁の保護材などにキミカのア

ルギン酸が使用されている。歯科で歯型を取る時に使うアルジネート印象剤は、アルギン酸が主成分である。さらに、布に模様をつけるときに使われる捺染用糊料や、ペットフードや養殖魚の飼肥料の結着剤や増粘剤として利用されている。まだまだあるが、身近なものだけにしておく。

コア・コンピタンス

アルギン酸には多くの用途があるので、それぞれの用途に合ったグレードの製品を提供することがこの事業の最大のポイントになる。多くの製品に適した製造ラインをもち、多様な品質と価格とで製品を出していけることが同社の強みになっている。中でも最も高品質アルギン酸の製品力、製造力に秀でている。

それは、同社の創業から続く試行錯誤の末に出来上がったものである。なにより、製品としてのアルギン酸は創業者笠原文雄が生み出したものである。むしろ、この事実のほうがキミカの強みであるといった方がよい。

国内には、これまで多くのアルギン酸メーカーが存在した。それらは大手企業が手掛けることが多く、当然会社の規模で考えればキミカよりも大きな会社がシェアをもっていた。しかし、それらの企業ではアルギン酸事業を取りやめていった。それら大企業では、アルギ

ン酸は数ある製品の一つでしかない。これに対し、キミカはアルギン酸を一から手掛けしてきた経緯がある。

文善は「大手企業の人は、結局サラリーマン。決められた数値を満たさなければやめてしまう。しかし当社は親がわが子を育てるようにアルギン酸を育ててきた。アルギン酸の生みの親なんだ。命がけで子を守るのは当然なんだ」という。アルギン酸の生みの親として、子のアルギン酸を守るという約束を守り続ける。この姿勢が、国内シェア九〇%を可能にし、同社に襲い掛かった数々のピンチを切り抜けさせた最大のコア・コンピタンスであろう。これは同業他社では真似をすることが不可能なものである。

アルギン酸の父 笠原文雄

すでに説明した通り、笠原一族は製糸業として上田、つまり山岳地域で発展した一族である。アルギン酸は主に海藻からとれるもので、海洋のものである。なぜ山の人が海のアルギン酸に目を付けたのかということについて説明しよう。

笠原文雄は、笠原工業の笠原善吉の三男として上田に生まれた。高等工業学校（現・東京工業大学）を志願するも、当時の審査項目の色覚について、異常があったため入学を断念せざるをえなかった。その後東京商科大学（現・一橋大学）専門部入学する。

この時、笠原工業は製糸業として発展の一途をたどっていた。そんななかであったが、善吉は今後の製糸業において、業態変革が起こりうるを意識していた。特に海外市場に直接自社製品を売り込む企業体を構想していた。伸びていく時代には、現状に満足しがちだが、その時期にも変革を意識するという先見性があったのである。

ちなみに、文雄は入学後、ボート部の選手として一九三三年ロサンゼルス五輪大会出場を見込まれたほどのスポーツマンであった。

国に役立つとはなにか

一九三三年笠原工業に就職した文雄だったが、間もなく招集がかかり、満州に赴任する。帰国後しばらくたった一九三八年には二度目の招集がかかる。二度目の招集に応じた時の一九三八年に、心ならずも出征先の大陸でマラリアにかかってしまう。笠原文雄は帰国を余儀なくされ、君津の民間療養施設に送られることとなった。

千葉の周西村人見（君津市人見）の海岸では、砂浜にカジメという海藻が上がつていた。

療養のため滞在していた房総の海岸には、何ら利用されることもなく腐ってゆく海藻が山のように放置されていた。このカジメを焼いて化学工場に収める現地人を見た。ヨウ素やカリウムなどのミネラルが入っていたため、それが売れたわけである。また入浴剤として

現地の人は活用していた。

しかし海藻には天然のアルギン酸がある。カジメを焼いてしまつてはアルギン酸を取り出すことはできない。

日米開戦前夜、日本は連合国側から経済封鎖を受け物資の輸入は完全に途絶えていた。文雄は考えた。

「この海藻を使って何かお国のために役立つことはできないだろうか？ この海藻を資源として活用する産業を興そう とにかくやってみよう」

瞬く間に文雄の部屋は化学実験室になった。

世界初「海藻化学」のスタート

海藻にはヨウ素と塩化カリウムが含まれている。これらのものは様々なことに活用できる物質であった。

ただし統制経済の中で、アルギン酸に重きを置いた開業は許可されなかった。そこで、塩や火薬の原料になる塩化カリウムをメインにした内容で認可された。

一九四一年、こうして「海藻化学」という独自の名称をかかげ君津化学研究所がスタートする。君津化学研究所の製品は軍が購入した。

一九四二年に工場建設計画を打ち出すも、建設予定地は海苔で生計を立てている人が多い場所であった。そこで、迷惑はかけない、雇用も生むといって地元の人を説得して回った。やがて、賛同を得ることになった。一九四三年にアルギン酸を世界の主要な方法とは異なる産法での抽出に成功した。従来の手法より効率がよく高品質のアルギン酸を抽出することが可能になった。ここまでで申請した特許は二〇件以上。壮絶な試行錯誤の結果であった。

その後軍事時工場として「皇国三一四一工場」という名称となった。

GHQに技術公開させられる

戦争が終わったので、軍需工場としての看板を外し、君津化学研究所は再出発した。戦後まもなくのことで食糧事情が悪かったために、君津化学工業は海藻とアルギン酸を使って食糧の代用品を生産した。しかし経営状況は改善せず、金融機関の融資もままならない状況が続いた。その中で支援したのが小西安であった。また笠原工業からも多くの人材が投入された。

GHQからは、アルギン酸の製造方法の公開も余儀なくされた。君津化学工業が一から築いた技術が公開されたことで、競合が参入し、競争が激化することとなった。粗悪品が

市場に出回ったり、価格が低下したり、様々なことが起こった。

しかし、君津化学工業は、進駐軍が持ち込んだアイスクリームを商機として、メーカーに納入することに成功した。これが可能だったのは、もともと専業としてアルギン酸を取り扱ってきたからこそ高品質低価格のアルギン酸を提供することができたためである。

そしてこのアイスクリームが、アルギン酸の存在を広く知らしめる絶好の商品となったのである。

病魔が迫りくる

こうして君津化学工業は発展の糸口をつかんだ。しかし文雄には結核の魔の手が迫った。一九四八年文雄は空気のきれいな軽井沢の別荘で静養することとなった。しかし、ここで文雄はただ休んでいたわけではなくアルギン酸の研究に打ち込んだ。

なぜ研究に打ち込んだのか。それはまだ未解明なことの多いアルギン酸の広報活動のためである。ここでの研究が学会発表や特許出願につながった。

なかでももっとも大きい発見はアルギン酸の粉末化技術であった。そして一九五四年に文雄は現場に戻る。このときアルギン酸によく似たCMCという物質が市場に出回りだす。しかし、研究生活をもとに用途や販路をひろげ、食用はアルギン酸、工業用はCMCといっ

たようにすみわけに成功する。

研究に熱を入れる

そもそもアルギン酸の工業化に取り組むも素人の文雄にはわからないことだらけだった。終戦後、東大工学部の高橋武雄教授と交流する機会を得た。地獄に仏とばかりに文雄は高橋教授にすがりついた。わからないことは何でも訊き、自分の考えも聞いてもらい先生にアドバイスを求めた。先生にとつて自分は、ずいぶん煩わしく厄介な存在なのだろうと思っ

てはいたが、そんなことを気にしている余裕もなく先生のことを勝手に師と仰ぎ利用した。アルギン酸を世に知らせるには、宣伝するしかない。しかも用途を開拓するためには、世の技術者にアルギン酸の性質を知ってもらい、使い方をアピールすることが最も重要だった。文雄はがむしゃらに実験した。それを学会誌に投稿し、特許を出願した。学会誌なら会費を納め、内容さえ良ければ掲載してもらえ。特許なら印紙さえ貼れば公開特許公報が公開される。資金の乏しい君津化学にとっては最良の宣伝方法だった。

「神」の助けて東大博士号取得!?

高橋教授との交流も十年を超えたある日、先生から「あなたが今までやったことを博士論文として東大工学部へ提出しなさい」との命が下った。まさに青天の驕震だった。

いよいよ論文審査である。論文審査で「あり得ない!」と断言された。文雄は言い返す「あり得ないとおっしゃいましたが、本当のことは神のみぞ知るであって、誰にもわかりやしません!」と言い返す。この一言は東大工学部の論文審査で、初めて登場した「神」であった。この結果、一九六一年「アルギン酸の工業的利用に関する研究」によって文雄は博士号を取得する。

一体なにがあつたのか?

当然だが博士論文には不正や誤りがあつてはならない。その時危惧されたのは、代筆による学位取得である。自分以外の研究を自分のものだということは研究不正である。二十世紀の現在でもしばしば問題となる。

審査に当たった教授陣が危惧したのは、文系大学の出身であり、会社の経営者であるから、部下の成果を自分のものだとして偽って取得しようとしているのではないかというものだった。

これまで説明してきたように、アルギン酸は笠原文雄が一から生み出したものである。

そして、うそやごまかしをしないことを一族の物語としていた文雄なのだから、当然自分の研究として行ったものであつた。しかし文雄には、研究の世界の細かい言い回しなどわからない。そこで出た言葉が「本当のことは神のみぞ知るのであって、誰にもわかりやしません!」である。論文審査の場でこんな言葉が出るとはだれも思わなかった。しかし、そこまでいうからには「あり得ない」点は、本当にブラックボックスなのだろう。主査の祖父江寛教授は間違いなく文雄が自分で行った研究であつたと確信し、文雄に合格を告げた。

文雄は後年「祖父江先生の顔が神様にみえた。やつぱり神様はいた」と語つたという。

無事に工学博士の学位を与えられた文雄は、「自分のような素人がさんざん先生に付きまといご迷惑をおかけした」と高橋教授に詫び、礼を言つた。すると高橋教授から「自分の方こそ笠原さんからアイデアやヒントをたくさんもらった。そして、何よりも笠原さんとの交流がとても楽しかつたんですよ」と言われた。

この一言は文雄にとつて人生最高の喜びだった。

しかし喜びもつかの間、君津化学工業には困難が続いていく。

困難一 チクロシヨック

一九六九年に、チクロという合成甘味料の発がん性を示唆する研究が発表された。これによりチクロを使用する食べ物どころか、食品添加物の入っているものは毒であるという風

潮が日本を包んだ。小売店には食品添加物の入った商品は置かれなくなり、君津化学工業は大ダメージを受けた。もちろん、君津化学工業では、チクロなど使用してはいなかったし、アルギン酸の安全性に懸念が生じたわけでもない。しかし、少しでも人々の間に生まれた疑惑は、同社の取引機会を次々と奪った。

ちなみにこのチクロだが、その後の研究でシロであることが明らかになった。それでも風評被害は恐ろしいもので、アルギン酸は使用できないものとして扱われてしまった。なお、これよりずっと後に、アメリカが関税障壁であると言言っただけでその状況も変わった。

困難二 買収騒ぎ

チクロショックでダメージを受けた君津化学工業に業界再編の動きが起ころうとしていた。ある大手商社から、仕入れと販売を商社が引き受けて環境変化に対応しようという話が持ち掛けられた。しかし話が進むと仕入れと販売を一社に限定されることがわかった。このことに君津化学工業は危険性を感じたため、この話はとん挫した。チクロショックが後を引く中、当然、業績が上向くわけではない。

その後、別の商社から協力の申し出があった。そこでその商社を引受先とした第三者割当増資を一九七一年に行った。しかし、やはりというか、資材納入と製品販売に介入する計画を示してきた。これに対し文雄は抵抗し始めたが、当然ながら商社も対抗策をもつて

いた。一九七三年の定時株主総会において、筆頭株主となった大手商社から笠原文雄に対する退陣要求が出された。これに対し、「アルギン酸の生みの親としても独立を保持すべき」と社内役員が一致し、商社との関係を清算する方針が賛成多数で成立した。ところで、この時に社内を買収を仕掛けた企業に加担する社員も現れた。その社員は協力をしつづけてきた社員であったため、うそやごまかしを嫌う文雄にとっては大きなショックであった。

さて、関係清算のためには、大手商社が買い取った株を買い戻さなければならない。これに地元の信用金庫と小西安が協力した。これまで君津化学工業が嘘をつかず約束を魔音律づけた信頼のおける企業であったからこそ、業界と地域の安定に重要と判断したことがあったのではないか。なにより、文雄がなんとしてもわが子アルギンを守ろうとする約束を身を捨ててまで守ろうとしたという姿勢が大きく影響していたはずである。

困難三 文雄氏逝去

このような大変な中、君津化学にとつて痛恨となる出来事が起こる。創業者の笠原文雄がこの世を去った。アルギン酸の父であり君津化学工業を一から大きくしていった人物であった。八月六日木更津市内の告別式には六百人以上の弔問客が行列を作った。

創業者の想いはずっと後に作られた社歌「帆をあげて」で「色褪せることのない航海図のよ

う」と表現される。それはいつまでもキミカに関係する人々に勇気を与えてくれるものである。

しかし創業者の喪失は、君津化学工業を『ベスト・イン・ザ・ワールド』では「羅針盤を失い漂流する」と表現されているように、これから多くの困難が同社に迫ってくる。

困難四 訴訟騒ぎ

一九八四年の黒岩体制となったばかりのときに、養殖魚用のえさの製造法について、日海研から特許侵害の訴えをうけた。しかし日海研の取った特許が、君津化学工業の關係する現場で製造された方法とは異なる方法の特許であった。それよりも君津化学工業を驚かせたことは、日海研のとった特許が、もともと君津化学工業にいた社員によつてなされたものであったことだった。その社員とは、実は買収騒ぎの際に大手商社側と通じていた人物であった。生前の文雄は、その人物から「君津化学工業のアルギン酸を売るため」と聞かされていた。だから、養殖魚用のえさの製造法について君津化学工業では特許にしなければ。創業者が逝去したのを機会として飼い犬が飼い主の手を噛んだ形である。

一九八八年の和解では、君津化学工業側の勝訴に近い形で裁判が終つた。その後、嘘をつかず事業を続けた君津化学工業に顧客は戻り、策に溺れた日海研は顧客を失い、解散した。

笠原文善入社

創業者を失い二代社長となつたのは君津化学創業から参謀の役割をつとめてきた黒岩功充であった。ピンチのさなかの文雄の逝去により、文善が会社に入社した。文善は創業者文雄の子であり、当時製薬会社に勤務していた。現在社長となつた文善は、当時の四重苦を次のように振り返る。

第一に、二〇世紀最大といわれたエルニーニョ現象の発生である。エルニーニョ現象とは太平洋の赤道付近の海面温度が高くなることで、生態系に影響を与え、経済活動にも影響が生じるものである。取引のあつた南米チリの海藻は全部だめになつたと聞かされ、赤字大出血を覚悟した。実はエルニーニョにやられたのはチリの北部の方であつた。南部には良質の海藻を確保することができたため、しばらくすると良質のアルギン酸の原料を確保することができた。

第二に、最大の取引相手であつた自動車メーカーの契約打ち切りである。このため売り上げは一気に落ちた。第三に、東京湾の排水処理の総量規制がかつた。君津化学工業は売上高が落ちている時に、追加費用のプレッシャーにも耐え忍ばなければならなかつた。

市場環境も決してよいものではなかつた。第四に、中国産の廉価なアルギン酸が登場した。中国産アルギン酸はクオリティでは劣るものの、君津化学工業の三分の一の値段で販売

された。世界市場は、価格面で優位な中国産アルギン酸を選んでいった。君津化学工業は劣勢を強いられた。

生産は愛なり 笠原良平

君津化学がピンチの時に会社に訪問してきた人物がいた。笠原工業の笠原良平である。

笠原良平といえば、笠原工業で「生産は愛なり」を示し、同社の哲学を形作った人物である。そして文雄がこの世を去ったピンチの時代にも君津化学工業を支援し続けていた。

入社して間もない文善は良平の姿を追った。工場を見た良平が次のように言う。

「アルギン酸っていい仕事だな」

アルギン酸は君津化学工業が人から教わった仕事や、人まねでやってきた仕事ではない。こういう会社は展開力と応用力がある。時代が変わっても、それに適合してどんどん自分で変えていける。これに対し、人から教わった仕事はそうではない。人から教わったときはいいけど、時代はどんどん変わる。時代に合わせて自分を変えていかなきゃいけない時に、どう変えていいかわからない。

富士山も、五合目あたりから自分の足で上った人は、八合目で放り出されても頂上まで自力でいける。しかし、いきなりヘリコプターで頂上に放り出された人はどうにもならず、

そのまま凍えて死んでしまう。

良平は、以上の旨を話した。まさに「生産は愛なり」を体現する笠原工業の意気込みを伝えたのである。

良平は生糸一本だった笠原工業で、発泡スチロール事業を開き、発展させた立役者である。製造するものは変わっていったとしても、「生産は愛なり」の姿勢を崩さない人物であった。そして良平は、このピンチのあとの一九八九年に君津化学工業の社長を務めることになる。

文善はこの話を聞いて「できないことに悩むよりも、できることに全力で取り組もう」とマインドを変えた。こうしてアルギン酸の分野では誰にも負けないということを決めた。

この良平の言葉が君津化学工業の強さを確認させた。後年、『日本経済新聞』で文雄はどのように答えている。

「未知の産物だったアルギン酸一つで六十年以上も業界トップで居続けられたのは、取り巻く環境が変わっても、地道に『用途開発』を続ける精神が当社に根づいているからだ」。

（「海藻成分の食品増粘剤大手キミカ——粘って一筋、世界つかむ」 『日経産業新聞』

二〇〇四年二月十六日、二十二ページ）

南米チリに進出

このピンチの中で進めていったのが、南米チリへの進出計画であった。当時南米に生産拠点を移すことは難しいといわれていた。当時の日本では、大企業が海外に生産拠点をくりつたが、人々は半信半疑であった。そして、なかでも前例のほとんどない南米への生産拠点設立は非現実的と見られていた。そして地球温暖化が叫ばれ、一九八二年のエルニーニョ現象もあった。

企業内にも問題があった。ずっとピンチの続いていた君津化学工業では、資金も尽きてきた。設備だつて十分に購入できるわけではない。限られた条件の中で、どうやってチリの工場を稼働させるか。

多くの人が非現実的と見ていたチリ進出の計画を、君津化学工業はどのようにクリアしたか。

設備を買えないのであれば、持つていけばいい。千葉の工場にあった機械類をチリにもつていくこととなった。話は単純ではない。それぞれの機械同士が、どのように結びついているのか、先代の経営者たちがどのようにして組み立てていったのか、当時の社員たちは悩みながら機械同士を組み立てていった。そして本当に良質な製品ができるかどうかには試行錯誤が続いた。

しかし文善は「ここを拠点に世界市場に打つて出る」と考えるだけで心細さは消えたという。

一九八七年にサンティアゴに設立された君津化学工業チリ有限公司では、試行錯誤の末、一九八九年チリ工場が稼働し、初めての製品が製造された。その後、ハイグレードのアルギン酸を製造することにも成功した。文善が考えたように、チリの工場が世界市場に打つて出る最大の拠点となつていった。それはだれもが予想しえなかつた勇氣ある挑戦の結果であった。

戦艦大和に立ち向かう

一九九一年にケルコ社から十五トンのファーストオーダーを受けた。その後、毎月追加注文が入り、六か月で一〇八トンとなった。これは君津化学の当時の一年間の生産量十三トンを大幅に超えるものであった。しかも国内相場一kg二千円よりもずっと低い一kg千三百円で納めるというものであった。

ほとんど嫌がらせのような取引だ。生産量を増やすには追加費用もかかるし、ずっと安い値段で納めなければならない。なんのうまみもない。しかし、君津化学は「赤字覚悟」でこれを受ける。実際ケルコの要求水準を満たす製品は、君津化学工業の試行錯誤の末に納

期一か月前にようやく完成したものであった。千葉工場には膨大な量の失敗作が積み重なったほどであった。

なぜこんな利益にならない上に手間のかかる無理な注文を受けたのか。

実は文善には戦略があった。委託販売を引き受け続ければ、ケルコは君津化学への依存度を高め自社で生産することが難しくなる」とみていた。もし当時このことを聞いたものがあったら、「世界トップのケルコが日本国内の一メーカーの君津化学が何を言っているのか」と思っただけだ。戦艦大和と漁船との差があった。

そして結果は、文善の見た通りケルコが身売りに追い込まれたのであった。

ケルコはその後どうなったか。一九九三年にケルコはモンサントに買収された。しかし、モンサントも一九九九年もアルギン酸事業をISPに売却した。さらにISPも二〇〇八年にアルギン酸事業をFMCに売却した。このM&Aの繰り返しによって、かつて戦艦大和と恐れられたケルコのアルギン酸の製造拠点がすべて封鎖された。

「ビジネスはビジネス」と割り切れば、別に事業を譲渡することはなにも不自然な話ではないし、批判されるべきものでもない。アルギン酸が儲からないと思えば、売却なり整理するなりすればいい。しかし、アルギン酸をわが子のように育ててきた君津化学工業ではそのようなことはできない。だからこそ、漁船が戦艦大和を討ち取ることができたのである。

約束が戦略に打ち勝つ

これだけ見れば、文善の戦略性ばかりが目されるが、その自信はアルギン酸を守るというわが子アルギン酸との約束である。「アルギン酸への愛」といふべきものだろう。文雄の没後に大日本製薬食品化成産部部長が語った思い出話がある。

当時、アルギン酸業界で世界のトップメーカーであったケルコの日本における総代理店は大日本製薬であった。その責任者であった小川氏が笠原文雄の没後に定年退職の挨拶にいられた時に次のようなエピソードがある。

日本におけるアルギン酸のマーケティングをケルコから任された小川が、売上が伸びず苦悩していた時、思い切って日本の業界の草分けである笠原文雄を訪ね、意見を求めてみた。当然、ライバル関係にある業界最古参の社長なので撤退を促されるのではないかと思っていた。ところが笠原の口から出てきたのは、「アルギン酸には男を夢中にさせる何かがある。諦めずにもっとやってみよう」という激励の言葉だった。小川氏は「この人は本当にアルギン酸を愛している。そしてアルギン酸を極めた人なんだな」と心から尊敬の念を抱いたという。

この間、競争力を高めていった「漁船」君津化学工業では、一九九五年にはアルギン酸委託製造と濾過機の改良で、売上高が二十億円を超えた。千葉プラント工事では、ハイグレ

ードのアルギン酸の製造が可能になった。一方で、それまで同社にとって脅威であった中国産アルギン酸を、工業用製品に応用することで、脅威を同社の競争力に変えていた。

社名変更 創業六〇年目の大決断

二十一世紀スタートとなる二〇〇一年、笠原文善が社長として就任する。君津化学工業からキミカへと社名変更した。食品添加物への警戒から、「化学」がついていると化学的合成品をイメージするというのがその理由であった。

もちろんためらいもある。アルギン酸の生みの親となった父文雄をはじめ、多くの先人たちが支えてきた社名である。そして、創業六〇周年にあたり第二の創業として社名変更を行った。人間で言えば還暦にあたり新しいスタートを切る思いがあった。

この間、アルギン酸業界ではM&Aである再編が進んでいった。合理性が進めばノウハウが継続されず、商品の統廃合が進む。さらに小ロット生産が敬遠されるようになる。文善はここにキミカが競争で勝ち残り成功するチャンスがあるとみている。

二〇〇四年かつての「戦艦大和」ケルコのアルギン酸事業を引き継いだISPはキミカの協力が不可欠として、OEMを依頼することとなった。二〇〇五年にかつてのケルコの生産拠点サンディエゴ工場が閉鎖されることとなり、キミカがその設備の一部を引き取ることと

なった。こうして、かつての世界トップが倒れ、アルギン酸の世界でキミカが世界を制したのである。

最大の火災

二〇〇六年キミカチリの工場で火災が発生する。これはキミカの歴史の中で最大の災害となった。このとき現地スタッフが重要な機材を外に持ち出し、機能マヒを防いだ。四つのプラントのうち、一つは全焼したが、他はフル稼働した。労使が一体となって復興に向けて一丸となった。千葉工場は代替生産のためフル稼働した。

この時、ISPがキミカのために世界中の在庫を調べ、キミカに融通した。

単なるキミカ対ISPの戦いという構図でとらえていては、このようなことは不自然極まりないことだ。キミカの戦略性ばかりに注目すれば、OEMに徹し、相手の生産能力を奪い生産拠点を奪ったというストーリーである。ISPはキミカの敵でしかないはずだ。しかし、実際にはそれだけではない。キミカは「してあげる」経営で信頼関係をつくったからこそなされたものがある。

文善は「同業者とはなるべく争わず、むしろ相手のために『してあげる』方が幸福」と語っている。ケルコの時がいい例だが、こちらが不利でもしてあげたほうが信頼が築かれ、よい

関係ができる。

戦略的には、相手の能力を失わせる面がある考え方だが、何より信頼を築くこと、つまり嘘をつかず約束を守ることが前提となつて成立する話である。

ベスト・イン・ザ・ワールド

「こんな会社は世界にありません。アルギン酸メーカーでは御社にとってベストな会社です」ということで「ベスト・イン・ザ・ワールド」を旗印としたと文善は語る。

この言葉は、日刊工業新聞社から出版された同社の経緯を紹介した書籍のタイトルにもなっている。実にチリへの進出、中国企業への出資など、世界市場を視野にしている。そして、顧客にとってベストな会社でありたいとする同社の姿勢が示された言葉である。

多くの会社でベストやトップなどが標榜されることがある。残念ながらそれらの多くは絵空事で終わることが多い。

それではなぜキミカは堂々と「ベスト・イン・ザ・ワールド」を掲げることができるのか。それは代々受け継がれてきた「約束を守る」という姿勢にある。「ベスト」を掲げた以上はベストを目指さないといけない。「ワールド」を掲げた以上は世界を視野にいれなければならない。そして実際にこの言葉に示された通りにキミカは世界市場に次々と進出している。

掲げるだけならどんな人でも大きなことを言える。しかし「約束を守る」強い姿勢があるからこそ、この言葉に力がある。

なぜ勇気をもてるのか

さて冒頭の話に戻る。二〇一七年「第十四回勇気ある経営大賞」において、株式会社キミカが大賞を受賞した。なぜキミカは勇気ある行動に出て成功したのかの問いは、キミカを理解する上で大事なものである。なぜなら、「勇気」という言葉を切り取って理解しては同社の成功がわからないためである。

「怖いもの知らず」と上昇志向

当たり前だが創業には不確実性が伴う。無計画な事業がうまくいくわけではない。しかも、入念な事業計画だからといって、必ずうまくいくというものでもない。だから、創業にあたっては本来様々な知識情報を知っておく必要があるはずだ。これについて、創業者文雄の晩年の述懐から創業者として大事なことが指摘されているので紹介する。

「もし、俺が若い頃に化学の高等教育を受けていたならば、アルギン酸なんてこんなに難しいものに取り組まなかった。自分は化学の素人だったから『怖いもの知らず』で突っ走ることができた。そして、国家のために自分がなすべき天命だと思い込んで食らいついていった。」

これを読めばたしかに経営には勇気が大事だと感じさせられる。「怖いもの知らず」だったから成功したという話だからだ。

そもそも、アルギン酸は簡単に生成されるものではない。「アルギン酸の父」が事前に知識をもっていたら「取り組まなかった」と言っているほどアルギン酸は難しいものだ。化学の高等教育を受けた場合とはつまり知識や情報があった場合ということだ。創業者としての文雄は知識や情報があったら成功しない事業がある、ということを示す事例だ。

そして、このことは単に「怖いもの知らず」が最強で「無知こそ正義」ということを示すものではない。私たちは、その後、文雄が成功する結果を知っているが、文雄は置かれている状況が異なる。まさに「コロンブス」である。

単に「無知こそ正義」なら、「アルギン酸なんかより、もつと儲かることをしよう」と匙を投げるだけである。単に「化学の高等教育を受けていたならば、アルギン酸なんてこんなに難しいものに取り組まなかった」だけなら、「そんな難しいことをなぜ始める必要があるの

か」「そんな難しいことをなぜ続ける必要があるのか」がわからない。そこでこの文章は最後の一文が大きな意味を持っている。

「国家のために自分がなすべき天命だと思い込んで食らいついていった。」

つまり、天命と思い込むことが、知識や情報の不足を凌駕するということである。アルギン酸が国家のためになるのだと考えることができるから、どんなに難しいものでも取り組んでいけるわけである。実際にアルギン酸は、物質それ自体の難しさもさることながら、事業環境としても、荒波にもまれ続けるものであった。

M&Aやイグジットなどの言葉がもてはやされる現在となった。そのこと自体は時代の流れだし、それによって大きな価値を生む場合も多くあるので、断じて否定されるものではない。ただ、この雰囲気によりかかき、あまりにも簡単に事業を手放し、何のシナジーも社会への貢献も生まないまま終焉を迎える事業が目につくようになったのも、一面の事実ではないか。本当に価値ある事業とは何か、を考えるのにこの言葉には学ぶものがある。

向上心

このように「怖いもの知らず」と「天命」についての大事さが理解できた。もちろんこれにくわえて、世界を相手に大きな仕事をするとなると、現状に満足しない大きな向上心が

必要だ。文雄がどれだけの向上心でアルギン酸に向き合ったかを考えるいい一言がある。

「あーあ、俺も一生かけてアルギン酸ひとつ、ちゃんと出来なかったなあ」

アルギン酸の工業化を成し遂げ、一生涯をアルギン酸メーカーの社長として全うした文雄であったが、目指したゴールはまだまだ遙か遠かった、ということなのだろう。もちろん「ちゃんと出来なかった」どころか、アルギン酸の事業をつくり、世界のアルギン酸メーカーをつくったのが文雄である。しかし、これだけの向上心を持つ心があれば、どんなものでも一から成功させる力となるのではないだろうか。

わが子アルギン酸をしつかり守りたい。アルギン酸との約束は単に事業を成立させるというものだけではなかったようだ。文雄の考える約束とはそれほど強いものだったのだろう。

助けてくれる

そして、ピンチの時に助けてくれるプレイヤーがいる。創業の際の工場建設には反対多数の中、文雄に味方した地元の人があった。大手商社からの買収騒ぎの際には、地元信金や小西安が助けてくれた。チリプラントでは前代未聞の工場建設に日本国内からも現地チリでも協力を惜しまない人々がいた。チリプラントが火災になった際には現地の人が復興に協力してくれた。

笠原工業創業前のエピソードを見ることが明らかになる。極限に追い詰められたときに「嘘をつかない」「約束を守る」姿勢があるから多くの人の協力を得られるのである。現在のキミカにも貫かれているこの姿勢があるからこそ、ピンチの時に勇気を出さざるを得ない場面に多くの人が協力をするのである。

キミカのように勇気ある行動がなかなかできない理由は、「嘘をつかない」「約束を守る」ことを、そこまで意識出来ないからではないだろうか。不確実な挑戦をするかどうかの局面に立った時、もし最悪な状況に陥ったときに「嘘をつかない」「約束を守る」状況を意識すると意思決定に変化が生じるかもしれない。

逆に、この点を見無視してキミカのいいところだけを真似しようとしても、おそらくうまくいかないだろう。なぜ私たちは勇気ある行動に出たとしてもキミカのようにうまくいかないのかということ考えた時にも「嘘をつかない」「約束を守る」が大事な意味を持つ。単に無謀な挑戦になってしまうのは、「結果的に嘘になってしまってもいいし、約束が守れなくなってしまうもいい」という前提があるから判断の道筋がずれてくる。なにがなんでも「嘘をつかない」「約束を守る」という前提があるから「勇気ある行動」がとれて、かつ「成功する」のである。

夢は、叶う

二〇二〇年六月二十四日夜、コロナ禍で東京はいつもより暗かった。その中で、お茶の水の企業家ミュージアムで話す文善は東京を照らすように明るく話していた。

「夢は、叶う」その言葉は会場のみならず、世界を照らす言葉であった。

人の夢と書いて「夢い」とはよくいわれるが、約束を守ることを信条とするものにとつての夢は中途半端なものではなく、そして人生を楽しくさせてくれるものである。この約束を遂げるためにキミカは発展してきたし、これからも発展していくだろう。

恐慌、地震、台風、感染症…… 起こった後に聞く「X年に一度」はもはや聞き飽きた。とんでもないピンチは今までもたくさんやってきたし、残念ながらこれからもやってくるのだ。ピンチのときに前を向き進んでいく姿勢と、それを可能にする「約束を守る」姿勢こそ、私たちが学ぶべきものではないだろうか。

「ここでは、「嘘をつかない」「約束を守る」を軸に同社を説明してきた。さらに現在の同社を引き寄せるものは夢である。

「一体自分はどうなりたいのか、どんな会社にしたいのか。その具体的な夢を持つことじゃないかなと思います。夢がないと努力することが辛くなる。夢があると努力がしたくな

る。夢と理想と使命感とがあるとあれもやつとかなきゃ、これもやつとかなきゃということ、忙しくて忙しくてしようがなくなる。でもその忙しさが楽しくて楽しくてしようがなくなるんです。」

私たちは夢を夢のまままで終わらせてしまいがちだ。当然その後にある選択と集中も進まず、夢が嘘となつて約束にもならない夢となつてしまう。キミカに学ぶとすれば、私たちの語る夢を嘘にしないよう、約束として示してはどうだろうか。そうすることで、自分の夢がベスト・イン・ザ・ワールドに近づくのではないだろうか。

年

やること

出来事

一八七五 笠原房吉蚕糸売買を開始

一八七八 機械製糸業創業（笠原工業の創業）

一九〇〇 常田館創業

一九一三 笠原文雄上田市にて生まれる

一九三一 笠原文雄東京商科大学専門部入学
満州事変

一九三三 笠原文雄一度目の徴兵

一九三八 笠原文雄笠原工業就職 二度目の徴兵

マフリアと破傷風罹患 日本に復員

一九四一 君津化学研究所創業
真珠湾攻撃

年

やること

出来事

一九四四 皇国第三二四一工場に改称させられ

塩化カリウムを製造

一九四五 ポツダム宣言受諾

一九四七 笠原文雄結核罹患 軽井沢で静養

一九五三 食品添加物指定制度

一九五六 笠原文善誕生

一九五八 食品衛生法改正

一九六九 チクロ発がん性を示唆する発表

（チクロシヨック）

メリアノ社にアルギン酸ソーダの

アポロ十一号月面着陸

製造技術を輸出

一九七〇 業界再編の交渉

一九七一 大手商社に第三者割当増資

一九七三 文雄紫綬褒章受章

一九八二 エルニーニョ現象

一九八三 工学博士・笠原文雄

勲四等旭日小綬章を綬章

一九八四 笠原文雄永眠

黒岩功充二代目社長就任。

年 やるいこと

出来事

一九八七 チリにIndustrias Quimicas

国鉄民営化

Kimitsu Chile Ltda.を設立

一九八八 チリにアルギン酸プラント建設

一九八九 笠原良平三代目社長就任

リクルート事件

チリ工場で初めての製品

日経平均最高値

一九九一 ケルコ社から初受注

一九九三 笠原義昭四代目社長就任

一九九五 千葉プラント工事 食品衛生法が一部改正

一九九九 オゾンを使った脱臭・殺菌システムを

開発、本格販売

二〇〇一 キミカに社名変更

二〇〇六 チリ工場火災

ライブドアショック

二〇一三 『ベスト・イン・ザ・ワールド』出版

二〇一六 第一四回「勇気ある経営大賞」(東京

熊本地震

商工会議所主催)において大賞受賞

「青島明月海洋科技有限公司」を

子会社化

二〇一八 キミカヨーロッパ設立

社歌「帆をあげて」

参考文献

笠原工業株式会社一〇〇周年記念誌編集委員会編『笠原工業株式会社一〇〇周年記念誌』笠原工業株式会社、二〇一七年。

笠原文善『ベスト・イン・ザ・ワールドをめざして』『生物工学』第九六巻、第一号、二〇一八年、三三―三七ページ。

笠原正巳『笠原善吉翁の憶い出』一九六九年。

笠原良平『私の半生』笠原工業株式会社、一九九二年。

七十周年記念誌刊行委員会『笠原工業株式会社上田工場七十年のあゆみ』笠原工業株式会社上田工場、一九七〇年。

日刊工業新聞「企業誕生」取材班編『ベスト・イン・ザ・ワールド』日刊工業新聞社、二〇一三年。

一〇〇周年記念誌刊行委員会『笠原工業株式会社上田工場百年のあゆみ』笠原工業株式会社上田工場、一九七〇年。

ウェブサイト

「株式会社キミカ」(<https://www.kimica.jp/>)

「笠原工業株式会社」(<http://www.s-kasahara.co.jp/>)

「笠原工業株式会社 上田」(<http://www.kasahara.co.jp/kasahara/>)