

グ

を続ける企業がある一方、苦戦・撤退を強いられる企業も少なくない。

商機を見極め、ねばり強く事業を成功に導く社長

A cartoon illustration of a man in a grey suit and glasses, seen from the side. He is holding binoculars to his eyes with his right hand and a black briefcase in his left hand. The background is a light blue wall with horizontal lines.

特集



社長が売らずに 誰が売る

海外顧客の つかみ方

海外顧客の つかみ方

徹底した
「GIVE」で
圧倒的強者に



会社名/Company's name

Company's name
丰三力

氏名 / name

笠原文善
代表取締役社長


 日本国
 
 JAPAN
 本社 / Headquarters
 JPN

本社 / Headquarters
JPN

海辺の海藻を事業化 危機を乗り越える発想力

アルギン酸は、海藻に含まれる天然食物繊維で、パンや麺の食感をよくしたり、ゼリーを固める増粘剤や安定剤として使われたりするほか、

化粧品や医療品など幅広い分野で活用される、生活に欠かせない添加物である。

1946年創業のキミカ（東京都中央区）は、アルギン酸で世界シェアの約2割を占め、食品、医薬品分野で世界トップ、国内唯一のメーカーだ。同社には売上高80億円となるまで、海外進出を足がかりに成長してきた軌跡がある。

「中国南方戦線で負傷して、房総半島で療養中だった父（文雄氏）が、海岸に打ち上げられた海藻を見て、化学的資源に使う事業を発想したのです」と笠原文善社長は創業の発端を語る。

キミカは、もともととは研究所だったが、物資不足の戦時中は、潤滑油の代替品の軍需工場として稼働、戦後は「海洋資源で産業を興すべき」というGHQの提案で、アルギン酸の産業用途向け開発に取り組んだ。文雄氏は研究論文をまとめ、一橋大学の出身者として初めて工学博士号を受けた。

アルギン酸の新工場も建設し、事業は順調に発展していくように見えた。だが、父親が急逝し、笠原氏が

キミカに入社した84年は「八方塞がりの状況」にあったという。

「エルニーニョの影響でアルギン酸の原料となるチリの海藻が全滅し、残渣の買い取りがなくなり、安い中国製品が出回るほか、東京湾の環境規制で工場の廃水処理に数億円の投資が必要になったのです。周囲から事業転換をすすめられましたが、父が情熱を注いだアルギン酸事業ですから諦められない。生き延びる方法を必死で考えました」

トップの目で勝機を見極めた チリ工場開設の決断

その第一歩が、チリでの工場開設だった。現地の海岸には海藻が大量に漂着し、背後のアタカマ砂漠は、いわば「天然の乾燥機」。アルギン酸の製造にこれ以上ないくらいに適したこの地に、集荷体制を確立することを決断した。

海藻の供給ルートを安定的に確保した後は、自社の事業が生き残るためのポジショニングを設定していった。まず、人間の口に入らない非食品分野においては、中国製の安い製品を巧みに利用する技術を確立した。



1988年に操業を開始したチリのアルギン酸工場は、スタッフ200人以上を抱える世界トップクラスの生産拠点に成長した

「技術力の高い中国メーカーを選び、価格は安いが品質の安定していない中国製品に、日本やチリでつくった自社製品をミックスして、顧客の品質要求に合わせて製剤化しました。とくに繊維の染色に用いる糊剤として大量に販売し、当社が品質を保証するため顧客は安心して利用でき、中国メーカーも日本市場での販路拡大を喜ぶという図式です」

一方、チリの工場では、食品と医薬品用途に特化、圧倒的に高品質のアルギン酸を生産し、安価な中国品とは絶対に競合しない戦略をとった。たとえば、アルギン酸エステルだ。

ビールのきめ細やかで消えにくい泡をつくる泡沫安定剤など、活用範囲が広く、これを武器に、世界の大手と正面からぶつかるのを避ける戦略を採った。その発想は、1990年代に笠原氏がアメリカのトップメーカー、ケルコの巨大な工場を見学したときにさかのぼる。

「私たちが『漁船』なら、相手はまさに『軍艦』。それならば競争を避けて、彼らがしたくない仕事を徹底的に引き受け、得意分野にしようと考えたのです」

世界の大手は、在庫を抱えず、フアイングレードのアルギン酸エステルも、製造難度が高く歩留まりが悪いため、キミカへのOEM（相手先ブランドによる生産）に切り替えていった。「競争相手の懐に入り込み、われわれがさまざまなOEMを引き受けるほど、相手はモノづくり力を失い、やがて工場は閉鎖に追い込まれました。結果的に当社が圧倒的な強者になることができたのです」。

キミカがアルギン酸の専門メーカーとして海外でも成功しているもう一つの理由は、国際部を設置したことで。

「競争が激化すると、商社はすぐに値下げして売りやすい価格で売ろうとする。これでは価格と品質のバランスが取れず、利益も確保できません。やはり、自社の製品は自分で売らなければ」

アルギン酸事業への情熱が グローバル競争を制する

社長自身の目で事業環境を見極め、先々の展開を読んだ戦略を展開した結果、同社の連結売上高は笠原社長就任当時の8倍以上になった。近年はドイツの現地法人を起点にしてヨーロッパ市場で販路拡大に本腰を入れるほか、再生医療など最先端医療分野での用途開発にも力を入れていくという。

「私たちがオンリーワンのアルギン酸専門メーカーになったのは、創業以来一貫して、わが子のようにアルギン酸に愛情を注ぎ、育ててきたからです。チリへの工場進出は無謀と言われましたが、『深掘り』したからこそ結果が出た。アルギン酸に対する情熱と事業構想力の差が、世界の大手メーカーとの勝負を決めたと自負しています」