

顧客の期待を裏切らず アルギン酸一筋の経営 夢に向かって

当社の主力製品であるアルギン酸ナトリウムなどは、わかめや昆布などの海藻（褐藻類）から抽出される成分で、増粘剤や安定剤などとして食品、薬品分野に広い用途があります。例えばソフトクリームがきれいに渦を巻き、おいしそうな形状を保つために、クリームや気泡を支え、型崩れを防ぐ安定剤が欠かせないのです。

当社では1941年の創業以来、大量の海藻から抽出した原料にイオン交換を施す手法で精製度の高い製品を作り続けてきました。用途の提案から始まり原料調達、量産化、海外展開、顧客開拓と苦労の連続でした。

2016年に勇気ある経営大賞をいただいたことで、積極果敢に挑戦してきた自分達の取り組みが、評価されたことが何よりも喜びでした。社員の自信にもつながり、マインドが変わりました。

では経営における勇気とは何だろう。私は顧客や関係取引先、従業員を裏切らない正直さ、企業としての信念を曲げない強さだと考えています。

「勇気ある経営大賞」大賞を受賞した

笠原文善
キミカ社長



Best in the worldへ キミカの歩む道

■ 2代目社長、3重苦からの船出

当社は私の父、笠原文雄が立ち上げた君津化学工業が前身です。傷病兵として帰還した父が内房の海岸に大量に打ち捨てられたカジメという硬い海藻を見て有効利用を思い立ち、独学でアルギン酸ナトリウムを作り出す方法を確立、掘削時の潤滑剤などとして売り出したのが始まりです。私は二代目社長ですが、父と一緒に働いたり、経営の薫陶を受けたことはありません。私が他社（持田製薬）で研究員をしていたころ、父が急逝し、急きょ経営を引き継ぐことになったためです。1984年、私が27歳のときでした。

このころ、海洋気象の異常で海藻が取れなかったり、中国など海外メーカーとの苛烈な価格競争、環境規制に伴う排水処理設備の投資負担増など3重苦の状況にありました。当社はアルギン酸類の製造販売に特化した、いわば「一本足打法」の経営体制でした。これは現在も変わっていません。苦境に悩む中、事業の多角化や健康食品など高収益が見込めそうな事業への転換をアドバイスされることが多くありました。大いに心は揺らぎましたが、ふと頭に浮かんだのは食品や製薬など幅広い業界に及ぶ顧客の顔でした。なくてはならない商品として買っていた。その期待を裏切ることにはできない。よし、どうせならアルギン酸類で世界一を目指そう。アルギン酸という一つの土俵で誰にも負けない力をつけ、横

綱になろう。Best in the world。この言葉をわが社の旗印としました。

■ 絶対にノーと言わない。誰もができないことでも引き受け、力をつける

1987年、海藻資源に恵まれた南米チリへ工場進出しました。アルギン酸ナトリウムの日本国内での需要は当時、極度に細っていました。食品衛生法で食品添加物の表示が義務付けられたため、消費者や食品メーカーから敬遠されるようになったのです。国内では当社を含め3社が市場を奪い合っていました。このまま国内に留まって、座して死を待つわけにはいかない。世界に打って出るにあたって何が強みにできるかを考えました。そこで世界一の原料供給国のチリで高品質のアルギン酸類を生産し、供給しようと考えたのです。チリは海藻が多いことはわかっていたが地理的に欧米からも遠く、アルギン酸の工場は1つもありませんでした。資金的余裕もなかったため、新たな機材を購入するのではなく、日本から遊休設備を運び、手作りで生産工程をくみ上げました。狙ったのは日本でも作れない超高品質のアルギン酸類の生産。今市場にないもの、簡単に価格競争に巻き込まれないものを目指したのです。こうした取り組みが業界でも注目され、1990年に世界最大のアルギン酸メーカー（当時）だったKelco社（米）から事業提携が打診されました。

Kelcoから打診されたのは、手間がかり難い仕事ばかりでした。「絶対にノーと言わない」を信条に当社ができないこと、やりたくないことを「してあげよう」と思いました。引き受けたほうは力を付け、やがて立場が逆転するのではないかと思い、遮二無二に取り組みました。事実、提携開始から15年後、Kelcoは主力工場のサンディエゴ工場（米）を閉鎖、高付加価値のアルギン酸エステルの生産を当社に全面委託することとなりました。ライバルだからとむやみに牙をむき戦うよりも「してあげる」ことでやがてなくてはならない存在になる。そんな教訓を得たと思っています。

■ 人づくりに注力

勇気ある経営大賞で大賞を受賞した際、副賞として賞金200万円をいただきました。検査機器の購入なども考えましたが、後世に残るものにとしようと、社歌を制作することにしました。地道なもの

づくりと世界に羽ばたくことをイメージして、社員全員といつまでも共有しようと社歌「帆をあげて」を作りました。

今、取り組みたいのは次代の会社運営を託せる人づくり。当社の経営規模は、決して大きくなく、大企業と世界で戦い、勝つために重要なことは人です。私と一緒に当社の成長を支えてきたメンバーも60代になってきました。大きな設備投資を考えていますが、本格稼働する頃には自分達の世代はいません。今、30代くらいの世代が自分のこととして考え、行動することが大切だと考えています。そのためには彼らが経営者のように会社を見つめ、ベクトルを合わせて前進していく環境を整えたい。若手社員と食事をするなど積極的に付き合いながら、情報を与え自ら考える力や判断力を養うなど人材育成に取り組んでいます。

勇気ある経営大賞はうまく儲けた企業を表彰するものではないと理解しています。紆余曲折を経ながらズルをしないで、真正面から経営と向き合い、顧客や従業員に一定の幸福をもたらしたと思われる企業を称え、日本企業の手本にしようという制度です。日本にはまだまだこうした企業がたくさんあるはず。勇気をもって応募してほしいと切に願います。

会社概要

本社=東京都中央区八重洲2-4-1
創業=1941年5月
資本金=1億円
従業員=173名
事業内容=アルギン酸ならびにその応用製品の製造販売



1987年には海藻資源に恵まれた南米チリに工場進出



次代を担う従業員育成にも熱心に取り組んでいる