

戦時中に父が創業した 軍需工場からスタート

大久保 「勇気ある経営大賞」はこれまで17回顕彰されていますが、今日は第14回の大賞受賞企業である株式会社キミカの代表取締役社長、笠原文善さんです。まずはどういう会社なのかということから教えてください。

笠原 この会社は私の父が創業しましたので、私が二代目の社長ということになります。

父は太平洋戦争で中国南方戦線に従軍していました。激戦地を転戦して、戦友の多くが戦死したなか、父は転戦途中でマラリアに罹患して除隊になったので、九死に一生を得ました。帰国した後は、戦友が大勢亡くなったのに、自分だけが生き残ったことについて、だいぶ鬱々としていたようですが、まずは体調を治さなければならぬということ、気候が温暖な千葉県の君津市で療養生活を送っていました。それで、時々、房総の海岸を散歩したりしていたある日、海岸に大量のカジメが打ち上げられているのを見たそうです。当時は「産業報国運動」といって、産業をもって国

大久保 お父様は化学に関する知見をお持ちだったのですか。

笠原 いえ、まったくの素人でした。「こんなもの、俺がやれば3年で軌道に乗せてみせる」と大見えを切って事業をスタートさせたのですが、実際にやってみたら苦勞の連続で、結局は一生かけてアルギン酸に取り組むことになり、1961年には東京大学から博士号を授与されているのですが、合わせて「アルギン酸しか知らない博士」という称号もいただくことになりました。

大久保 面白いお話ですね。どういう経緯で博士号を授与されることになったのですか。

笠原 会社の経営を成り立たせるためには、アルギン酸の用途開発をしなければなりません。そのためには、アルギン酸の使い方を広く宣伝する必要があります。

しかし、宣伝したくても宣伝費用がありません。だから自ら実験に取り組んで結果を出し、特許を取っていったのです。特許を取れば特許公報に掲載されるので、それが技術屋さんの目に留まって、アルギン酸を使ってみようということになります。

新連載

勇気ある 経営の 在り方

第 1 回

COURAGEOUS
ENTREPRENEURS

アルギン酸のビジネスを 徹底的に深化させて 世界最良の 企業をつくる

株式会社キミカ 代表取締役社長 笠原文善

今号から「勇気ある経営の在り方」という新連載を始めます。「勇気ある経営大賞」は私も副会頭を務めている東京商工会議所が2003年に創設し、「過去に拘泥することなく高い障壁に挑戦し、理想の追求を行なう勇気ある挑戦をしている中小企業やグループ」を顕彰するものです。今回はその第14回（2016年度）の大賞受賞企業である株式会社キミカの社長の笠原文善さんに、これまでの歩みと今後の夢について伺いました。

（協力：東京商工会議所 中小企業部）

に報いるという運動が行なわれていたこともあり、父もこの大量にあるカジメを資源にして何か新しい産業を興そうと考えました。海藻にはヨードやカリウムが大量に含まれています。戦時中の統制経済下で日本には海外から鉱物資源が入ってこなくなっていたので、海藻からそれらを採取できれば、まさにお国のためになるわけです。

加えて海藻からはぬめりの成分であるアルギン酸が抽出できます。戦後、物資が豊かになつて鉱物資源が輸入されるようになると、海藻からヨードやカリウムを抽出する必要はなくなりましたが、アルギン酸は海藻から抽出するしか製造法はなく、食品や医薬品、化粧品を増粘安定剤として使われ続けています。たとえば山崎製パン、日清食品、パスコ、ライオン、サンスター、資生堂さんといった大手企業に、弊社のアルギン酸を使ってもらっています。

アルギン酸というものの存在は知られていて、多くの人が工業化にトライしたものの、なかなか成功しなかったなか、初めてアルギン酸の工業化に成功したのが弊社だったのです。



かさはら・ふみよし（写真左） 1956年千葉県生まれ。1979年東京理科大学工学部第一部工業化学科卒業。早稲田大学大学院を修了後、持田製薬株式会社に入社し、研究開発の技術者として勤務。1984年、株式会社キミカに入社し、技術課長、管理部長、常務、専務を歴任。2001年から現職に就く。

加えて実験結果を論文にして学術誌に投稿しました。学会誌は会費さえ支払っていれば、内容次第で掲載してくれますし、これも技術屋さんの目に留まる

きっかけになります。それが最終的に博士論文を書くことになつたり、晴れて博士号をいただくことになったという次第です。

ギン酸をどのようなことに用いていたのですか。

笠原 戦時中は海外から油が入ってこなくなつたので、潤滑油がつかれませんでした。鉱山で

新連載

勇気ある 経営の 在り方

笠原文善

COURAGEOUS ENTREPRENEURS

掘削をする際に、潤滑油を入れて滑りを良くしながら掘削作業をしていくのですが、それに使う潤滑油の代わりとして、アルギン酸のぬめりが用いられました。あるいは潜水艦の塗装をする際に、塗料のエマルジョンの安定剤がなくなったため、その代用品として用いられたこともあったようです。

創業が太平洋戦争の火ぶたが切って落とされた1941年ですから、創業してすぐ軍需工場に指定されました。そのため戦中は比較的仕事にも恵まれていたようですが、逆に終戦になると同時に軍需が失われたため、会社は存続の危機に直面しました。ですから、戦後は再びゼロから用途開発を始めなければなりません。

三重苦のなかで社長に就任し、事業を続けるか否かで迷う

大久保 先代から経営を引き継いだのが1984年。笠原社長が28歳のときですが、当時、御社を取り巻く経営環境は非常に厳しかったと聞いております。海洋汚染、価格競争、環境規制による三重苦を抱えていたそう

この仕事はやり方次第で儲かる。成長する。絶対にいい仕事だ」と言われたのです。

また、「この仕事はあんたのおやじさんが自分で海藻の皮をむいて、どうやったらこれが溶けるだろうかなどと考えて、ひとつひとつを積み上げてきた仕事なんだ。こういう仕事は展開力がある。対応力がある」とも言うのです。

大久保 叔父様も経営者だと思うのですが、どのような会社をやられていたのですか。

笠原 繊維会社の社長です。ただ、当時はすでに繊維産業が斜陽になっていたので、電子部品やポリマー成形などに事業転換を図っている最中で、シャープのVTRの一貫生産ラインを持つていたくらい大きな会社を経営していました。

そして、「うちはきれいな工場で隆々と経営をしているように見えるだろう。でも、実際には全部人から教わった仕事ではない。つくり方も、装置も、材料も全部、支給されていて、それを組み立てているだけなんだ。そして、時代が変わったら、変化に対応するために、また人から教わらなければならぬ。

ですわ。
笠原 私が大学を卒業して持田製薬の研究所で働いていたときに父が急逝して、急きよ、経営を担うことになりました。

いまおっしゃられたように東京湾は工業廃水に総量規制がかかっていて、廃水処理に数億円をかけないと工場を操業できない状況でした。

また、アルギン酸を抽出したときに発生する残渣を日産自動車エンジンに型取りをする際の鋳型の連結剤として納入していたのですが、ある日、突如として打ち切りの通告がきました。8割近い残渣を納入していましたが、そうなるも残渣の行き場がなくなってしまう、こちらとしてはアルギン酸をつくりたいのにつくれないう状況に陥りました。

加えて、中国製の安価なアルギン酸がどんどん入ってくるようになったことも会社の経営を苦しくしていました。

そして何といっても最大の危機はエルニーニョ現象ですね。弊社はアルギン酸を抽出する原材料の海藻を、南米のチリから輸入しているのですが、そのチリでエルニーニョ現象が起こっ

自分では何もできない。何よりも向こうが原価計算までやってきて、いくらならできるはずだと言って毎年コストダウンを強いられる。だからやってもやっても儲からない。その点、アルギン酸は自分で考えて、自分で展開できる。値段も自分で決められる。良い用途開発をすれば、これだけの価値があると主張できる。こんなにいい仕事はほかにないぞ。事業転換なんてとんでもない」とおっしゃるのでした。

これで完全に目が覚めました。また、当時、すでに食品製造をはじめとして、さまざまな用途別の処方を出していたので、もしうちがアルギン酸の商売をやめたとなったら、処方を提供しているお客様にも迷惑がかかってしまうことにもなりまから、続けていかなければならないという使命感もありました。

それで、何が何でも続けていくしかない。やるからには覚悟を決めて、さらにこの事業を深化させていく。世界のライバル会社と並んでもキミカが「ベスト・イン・ザ・ワールド」だと認められるようになる、ということまでビジョンを掲げたのです。

て、海藻が全滅してしまつたのです。これには正直、途方に暮れました。父が急に亡くなり、引き継ぎも満足にできていない状況でしたから。

周りの方に相談すると、皆さん判で押したように、アルギン酸の仕事は父一代の事業だったということにして、足元がまだ明るうちに他の事業に変えたほうが良いという声ばかりでした。私が製薬会社にいたので薬の事業はどうだとか、その他にも健康食品やプラスチック成形などいろいろなことを言われて、ますますどうすればいいのかわからなくなっていました。

アルギン酸の潜在力に気付き、徹底的に深化させることを決意

大久保 そんななかで、「ベスト・イン・ザ・ワールド」というビジョンを掲げて、今日、それを実現されました。それはどういいう経緯だったのですか。

笠原 父の従兄にあたる叔父の一言が、事業を続けるきっかけとなりました。当時、私は実質的に経営を担っていたものの、まだ年齢的に若かったため、対

在庫を多く持つことが競争力の源泉

大久保 やつていくと決めても、課題は山積です。まず、中国製アルギン酸との価格競争には、どうやって対抗したのですか。
笠原 アルギン酸は白い粉なのですが、中国産のものと比べた場合、まず白さが違います。それは不純物がないということでもあります。

また、一言でアルギン酸といっても、粘性に違いがあります。その中で、中国勢はいちばん製造しやすいものを量産して、価格面での優位性を確保します。これに対して私たちは、お客様のニーズに合わせて、粘度はどうしますか、水に溶けやすいものにしませるか、ゼリーにしたときのゲル強度はどのくらいにしますか、というようにさまざまな要素を組み合わせて、ワンユーザー・ワンスペックで、かつ小ロットにもオンデマンドで対応することに、中国製品とは完全に異なるゾーンで勝負をするようにしました。

大久保 素晴らしいですね。しかし、ワンユーザー・ワンスペックを維持していくのは大変で



第14回（2016年度）の表彰状

外的な信用を高める意味もあって、叔父に代表取締役を引き受けてもらっていました。

彼が工場を見にこられたときに、私は「これはダメだ。早く事業転換しなさい」と言われることを内心期待していたのですが、そうではなく、「アルギン酸はいい仕事だ。こんなにいい仕事を残してもらったのに、どうして儲からないんだ。よほどやり方が悪いとしか思えない。

はありませんか。

笠原 在庫をたくさん持つことがポイントです。アルギン酸には高粘度、高ゲル強度、低粘度というようにいくつかカテゴリーがあつて、その組み合わせによって多種多様な製品をつくり出すことができます。お客様のニーズに応じて粉末をブレンドする際のノウハウが、弊社の付加価値なのです。

銀行やコンサルティング会社の方には「在庫が多過ぎませんか」と言われるのですが、実は私たちがとっては在庫が多いことが競争力の源泉になっているのです。

大久保 一顧客一戦略の重要性については、私も常に会社で話をしていきます。商品やサービスの規格を統一したほうが効率は上がるでしょうが、事業には効率の良さを追求することよりも優先して考えるべきことがたくさんあります。

エルニーニョの影響でチリの海藻が全滅したにもかかわらず、1987年にチリへの進出を果たしています。これについては何か勝算があつたのですか。

笠原 当時は商社を通じてチリから海藻を調達していたのです



事業には効率の良さを
追求することよりも
優先して考えるべきことが
たくさんあります。

が、エルニーニョで全滅という情報が入った半年後ぐらいから、質の良い海藻が徐々に入ってくるようになりまし。なぜだろうと不思議に思っていたら、もともと集荷していた地域がチリの北にあるアントファガスタというところで、そこにエルニーニョ被害が発生しただけだったのです。つまり集荷エリアにある海藻が全滅しただけのことで、別の場所に集荷エリアを伸ばしたら、まだまだ原材料に使える海藻があったのです。そもそも産地のこともよくわからず事業をやっていたのがおかしな話なのですが、それを機にチリの手配に現地法人を設立しました。ただ、当時はまだ年商10億円程度に小さな会社で、調査のた

めだけに現地に1人貼り付けておく余裕はなかったもので、いそのこと現地生産してみようかということになりました。ちょうど中国製アルギン酸に攻め立てられて千葉工場が減産していたため、生産設備が余っていました。それをチリに現物出資という形で持つていき、現地生産を始めたのです。

度という感じだったので当初は大変な状況でした。その後、チリに赴任している日本人でチリ人の女性と結婚している人がたくさんいることがわかり、そういう人たちから現地での採用や労使関係に至るまでさまざまなアドバイスをいただきながら、何とか軌道に乗せることができました。

わが子を育てるのと

同じ気持ちで

社員教育にあたる

大久保 「勇気ある経営大賞」を受賞されたときの賞金200万円で社歌をつくられましたね。その理由と、社歌をどのように使っていたらっしゃるのかについても教えてくださいませんか。

笠原 記念として何か残るものに使いたいと思ったのですが、

な人、というところからやりやすいでしょうか。

また、社内において、お互いに耳障りの悪いことでも言うべきことは言える人間関係を築くことが大切だと思っております。社員教育についても、そういう視点に立って行なっています。たしかに耳障りの悪いことは、言うのも言われるのも嫌なことですが、だからといってそれを避け、陰で「あの人はこんな常識も知らないのか」などと言っているほうが不幸です。だから、我が子をしつかりとした人間に育てたいと思うのと同じ気持ちで社員教育に取り組んでいます。

大久保 笠原社長が考える、企業の理想像は何でしょうか。

笠原 私たちはモノづくりの会社ですから、やはり心を一点に

集中し、脇目も振らずに道を究めていく、武士道のような在り方

で筋を通していくのが企業のあるべき姿だと思っています。私たちはアルギン酸に特化しようという覚悟を決めたときから、世界のどんな大企業かきたとしても、アルギン酸に関しては絶対に負けないという自負と自信がありますし、社員全員がそれを自覚しています。

大久保 笠原社長にとって企業経営とは何ですか。

笠原 そこに愛情を注げるかどうかだと思います。私たちが一貫してやってきたことは、アルギン酸を愛することです。私たちはアルギン酸の生みの親です。アルギン酸を我が子を育てるがごとく愛情を持って育てて、そのことを通じて社会に貢献するという気持ちで今日ま

でやってきました。

ライバル会社は、たとえば海外だとデュボンやケルコ、カーギルといった巨大企業が一部門としてアルギン酸を製造してきていましたが、彼らに呑み込まれることはありませんでしたし、逆に力強くシェアを拡大していき、いまではオンリーワンになりました。

何が違うのかというと、他の会社はサラリーマンがビジネスとしてアルギン酸をつくっているのに対して、私たちは我が子を育てるようにアルギン酸を育ててきたことです。精神論のようですが、結局のところ、こういう気概が圧倒的な差になって現れたと考えています。

デュボン、ケルコ、カーギルといった巨大企業と並んだときにも、「やはりアルギン酸はキ

ミカでしよう」とお客様から選んでもらえる存在になる。それが「ベスト・イン・ザ・ワールド」というビジョンにつながっているのです。

大久保 では、最後に経営者とは何でしょうか。

笠原 プレないことです。経営者がどちらを向いているのか、何を言っているのかわからないという状態では、社員の迷いにつながります。経営者にとってときには朝令暮改も必要なことだと思いますが、核心の部分には絶対にブレないようにする。その気持ちを強く持てば、自分の考え、覚悟もまともになり、社員にもそれが伝わると思います。

大久保 ありがとうございます。

新連載
勇気ある
経営の
在り方

笠原文善
COURAGEOUS ENTREPRENEURS

心を一点に集中し、脇目も振らずに
道を究めていく、武士道のような在り方で
筋を通していくのが企業のあるべき
姿だと思っています。