

激動の経営

海藻高度利用

「我々は海藻を安定的に調達するために行ってきたのだが、それを評価されて素直にうれしい」。キミカ社長の前原文善は語り始めた。政府がSDGs

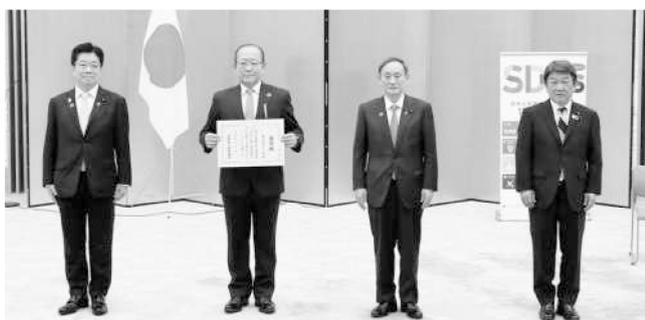
キミカ

①

（国連の持続可能な開発目標）の優れた取り組みを表彰する「ジャパンSDGsアワード」の特別賞受賞が2020年に決まった時のことだ。

SDGsが国連総会で採択されたのが15年9月だが、同社の創業は1941年。笠原の父である笠原文雄が海藻の化学的高度利用を目的として君津化学研究所を立ち上げたのが始まりだ。5月10日に創業80周年を迎えた。浜辺に打ち上げられる海藻は食用に適さな

SDGsに貢献



い。未利用のままでは朽ち果てて二酸化炭素（CO2）に戻るだけだ。そのため焼いて灰にし、カリウムやヨウ素を回収していたが、

第二次世界大戦下の物資不足の中、文善は「さらに高度に利用できないか」と考え、漂着海藻からアルギン酸を抽出して利用することを構想した。そしてついに日本で初めてアルギン酸の工業的製法の確立に成功した。戦後も文善は独学で研究を重ね、アルギン酸の用途開発にまい進した。行きつまること庭でゴルフの練習をした。芝生の管理は、当時、小中

SDGsパートナーシップ賞を受賞した

海藻からアルギン酸抽出

学生だった文善の「仕事」だった。

海洋保全に寄与

現在、アルギン酸はパンや麺の食感を向上させたり、きめ細かで消えにくいビールの泡をつくったりするなど、食品を中心に医薬や化粧品などに必要不可欠な素材として活用されている。キミカは国内唯一のアルギン酸メーカーで、国内シェアは90%以上だ。

原料はチリで調達しており、現地の漁民から30年間にわたり、漂着海藻を買い取ることで、漁民の生活水準を向上させている。漂着

した海藻を利用してのことから、海藻の乱獲抑制にもつながり、海洋資源の保護にも寄与する。チリ海藻産業協会の一員としても活動し、海洋資源に関する調査活動にも協力している。調査結果は同国の水産管轄官庁に報告され、資源保全のための法制度整備に役立つ。

「当社の事業はSDGs達成を実現する活動そのものだった」と文善は再認識し、創業の精神を進化させると気を引き締める。

残渣も活用

製造工程ではアタカマ砂漠に面する同国北部という「天然の乾燥機」（文善）を利用し、電力を消費せずに海藻を乾燥・保管する。さらにアルギン酸

を抽出した後に残る海藻残渣を土壌改良材に、チリ工場ワイン用ぶどう栽培を始めており、24年にはキミカブランドの2種類の赤ワインが飲める。

（敬称略）

▽所在地 東京都中央区八重洲2の4の1▽代表 前原文善氏▽設立 1946年（昭和21）▽資本金 1億円▽従業員数 182人▽売上高 85億2700万円（20年12月期）

激動の経営

父の残した仕事

「(アルギン酸の製造という)よい仕事を残してもらったのに、なぜもうからないんだ」。キミカの創業者、笠原文雄のいふことである。笠原良平は、笠原文

善(現キミカ社長)に問いかけた。そして「それはやり方が悪いからだ」と付け加えた。

文善は1979年に東京理科大学工学部第一部工業化学科卒業後、早稲田大学大学院を修了。持田製薬に入社し、研究開発部門の技術者として勤務していた。父の文雄は文善に「中小企業の経営者は苦勞する。進みたい道があるなら、それもいだろう」と後継ぎを強く求めなかった。文善も「持田製薬に骨を

キミカ

②

創業者急死で転身



良平は文善の経営の師匠だ(左から文雄、幼少期の文善、良平)

埋める気持ちで働いていた」が、文雄が急死し、文善は84年に君津化学工業(現キミカ)に入社する。

だが、経営環境は最悪だった。当時はエルニニョ現象の影響で原料の漂着海藻が安定的に調達できなかったほか、製造設備の老朽化などに伴い、大きな設備投資も必要だった。さらに大口取引が

きらりと光る存在に

打開策求める

文善も真剣に考え、健康食品などあらゆることに挑戦する。だが、どれもうまくいかない。心配する周囲の人ほど「諦めて事業転換しろ」と勧めた。行きづまりを感じていた時に頼ったのが、繊維メーカーを経営し、名経営者とうたわれた良平だった。

良平は文善が独学で確立したアルギン酸事業には応用力と展開力があると言説した。そして製造現場を見学後

「存在になりたい」と気を取り直す。

良平は社長に就任して文善を支えることもに指導した。89年に文善は常務に就任し、実質的な経営を担い、創業60年の01年に社名を現在のキミカに変更、社長に就任する。文善は良平について「父(文雄)と同様に尊敬し、感謝している。私の経営の師匠だ」という。君津化学工業の売上高は1988年12月期に10億6900万円だったが、キミカの20年12月期は連結で85億2700万円と大きく成長した。

(敬称略)

激動の経営

不可能を可能に

「負け犬根性が抜けてきつていない」。それが社長の笠原文善には不満だった。創業者で父の笠原文雄のいところである笠原良平のアドバイスで、従業員の意

キミカ

③

識改革は進んだが、目標を実現するための方法ではなく、できない理由を探る従業員が少なくなかった。

そうした中、1991年に舞い込んだのが、米国の競合他社からのアルギン酸のOEM（相手先ブランド）供給のビジネスだ。供給量は当時の製造量の10倍以上で価格も安い。当然、古参の従業員を中心に「設備投資が必要ですが、我々には資金がありません」など反対の声が挙がる。その中で「やりま

米社にOEM供給



創業者の笠原文雄は困っている人にこそ優しく接した

しよう」と名乗りを上げたのが、現在、ともに専務としてキミカを支える山口壽と鈴木純一だ。

当時、製造能力は60〜70%しか發揮してい

ない。設備を増強して改善活動を進めれば不可能が可能になる。試行錯誤の末に成功し、山口は「これを機に製造技術も向上し、売上高も利益も上昇した」

背伸びしてチャレンジ

と振り返る。この「背伸びしてチャレンジする」という笠原の決断は、挑戦が許される企業文化として根付く。

チリ工場で火災

笠原は山口と鈴木に支えられて企業を一つにまとめたが、次のピンチがキミカを襲った。06年にチリ工場が発生した大火災だ。ビールの泡の安定剤としてアルギン酸の需要は急増し、製造量は月産10ト規模から同80トへと急拡大していた。

同工場を担当する鈴木は深夜に電話で連絡があり、現場に駆けつけた。「工場の上空が

責任者責めず

明るくなっていった」（鈴木）。完全に消火するまでに3日間かかり、最終製品をブレンドするラインと在庫が被災し、出荷ができなくなる。

幸いだっただ。

笠原文雄の生き方を踏襲する。労働間の賃金交渉の最中の火災で、工場の復旧・復興を優先すること一致し、チリの現地法人も一つにまとまったことは不幸中の幸いだっただ。

欠品は避けられたものの「完全に私の責任だった」（鈴木）。だが、笠原は「鈴木を責めることは一切禁止する」と厳命した。原因究明は必要だが、鈴木を責めても追いつめるだけで、キミカと本人のためにならない。笠原は「困っている人にこそ優しく接する」という創業者で父である（敬称略）

激動の経営

一体感を重視

アルギン酸という強力な商品を持つと同時に、社長の笠原文善が専務の山口壽と鈴木純一に支えられながら一つにまとまったキミカは強かった。リーマン

キミカ

④

・ショックや東日本大震災などのピンチを乗り越える。2020年12月期は新型コロナウイルスの感染拡大の影響で減収だったが、営業・経常、当期利益は過去最高を更新する。業績が堅調に推移する中、あえて「ワン・キミカ」を訴えるのが笠原の二男でプロジェクト推進室長の笠原善太郎だ。このまま事業が拡大し、従業員が増え「3000人を超える」と、経済的には満足できているが、現在の一体感というキミカの良さを

「ワン・キミカ」



キミカの良さである一体感を維持し続ける（左から善太郎、文善）

維持できるのか」と危惧する。

善太郎は東北大学農学部で化学と生物学を学び、同大学院生命科学研究所に進む。そして11年にカリフォルニア大学バークレー校ニア大学パークレー校に研究者として国費留学する。20年にノーベル化学賞を受賞したジュニア・ダウドナ博士の研究室で研究活動を行っていたが「世界の最先端に触れ、圧倒的な差を感じた」。

世界へ 未来へ 羽ばたく

そのため研究者を断念して帰国、三菱商事で営業畑を歩む。その際に「キミカの後を継ぎたい思いが湧き上がってきた」。そして大塚製薬グループ発祥の大塚製薬工場に入社し、グローバルに成功するための同族経営を学ぶ。キミカに入社したのは19年だ。

新オフィス設計

現在、善太郎が手がけるのはワン・キミカの特徴である新オフィスの設計だ。経営側からのトップダウンではなく、従業員の意見を全面的に採用し「快適に働き、充実した時を

過ごせる」オフィスを目指す。建物の中央に配した内階段で1階と2階をつなぎ、社員のリフレッシュを高めるなどコミュニケーションを促し、一つになる工夫を凝らす。

医療分野開拓

文善も「食品分野に立ち止まっていたのは追い抜かれる」と気持ちに緩みはない。今後の展開について「健康を守る」「人の命を救う」「痛みを和らげる」と医療分野へのアルギン酸の用途開発を積極化する方針だ。グローバルに活躍できる人材も育ちつつあり、22年8月には新オフィスが完成する。今の同社は世界へ、未来へと大きく羽ばたく前夜だ。（敬称略）

善太郎は有力な後継者候補ではあるが「社長の息子に生まれたという理由だけで、後継者は選んでもらえたくはないし、選んでもらいたくない」と言い切る。文善と同様にキミカを一つに続けることに心血を注ぐと同時に「キミカをより付加価値を与えられる会社になりたい」と言葉に力を込める。

（この項おわり。千葉編集委員・中沖泰雄が担当しました）