



## ベスト・イン・ザ・ワールドをめざして

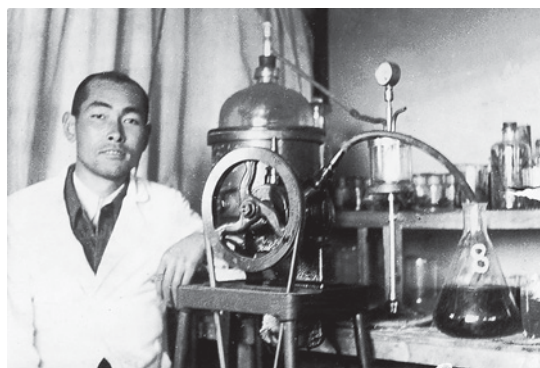
笠原 文善

アルギン酸をご存知だろうか？コンブやワカメなど褐色の海藻に含まれる水溶性の多糖類，いわばコンブのネバネバ成分である。わが社は日本で初めてこのアルギン酸の製法を確立し，今年で77年目を迎える。戦後は多くの企業が参入し熾烈なサバイバル戦を繰り広げたが，現在はわが国唯一のアルギン酸メーカーである。

1941年，まさに日米開戦の年にわが社は生まれた。中国南方戦線でマラリアに罹患し傷病兵として復員した私の父，故笠原文雄が療養のため滞在していた房総の地で，大量に漂着し利用されていない海藻を見て「これを資源として利用できないか」と思い立ったのが始まりである。

創業者の長男として1956年に生まれた私であるが，応用化学専攻で大学院修士課程修了後は持田製薬株式会社に就職し研究員となった。「中小企業の経営はとても苦労だから，自分の進みたい道があるならそれもよからう」という父の勧めがあつてのことだった。しかし入社して2年半後の27歳の時，父が他界し，急遽，持田製薬を辞めアルギン酸メーカー（君津化学工業）の後継者として経営に参画することとなった。

したがって，私は二世経営者ではあるが，父とは一緒に仕事をしたこともなければ，引継ぎも何もしていない。まさに自分流，無手勝流で会社経営に挑戦し続けて



創業社長 故笠原文雄（1941年頃）

きた。この33年間，いつも仕事は楽しく，充実した日々を過ごし，「辛い」とか「苦労だ」とか感じたことはまったくなかった。事業規模も創業者である父を亡くし途方に暮れていた27歳の頃に比べ，ほぼ10倍に成長し，増粘安定剤やゲル化剤として食品分野で使われるのはもとより，医療分野，なかでも最近は再生医療分野での利用など，新たな活用の可能性も広がっている。

無謀なチャレンジも自由にさせてもらい，エキサイティングな日々であった。しかし最近になって，自分が経営者として歩んできた三十余年を振り返ると，「俺って苦労人だなあ」と，つくづく素直にそう思うようになった。

まだまだ人としても，経営者としても「道半ば」であり，履歴書を書くのは早すぎると思うが，これから世に出て活躍する若い方々に，思いきり羽ばたく勇気や自信をお届けできればという思いをこめて私の体験談をご披露させていただきたい。

### 父の導き：理系への進学

父は一橋大学卒，商学部の出身であった。27歳で当社の前身である君津化学研究所を立ち上げアルギン酸の製造に乗り出した。しかし化学についてはまったくの素人，『高等化学深論』なる書籍を入手し，ひたすら独学で化学を学び，アルギン酸の製法確立と用途開発に取り組んだ。

戦時中は軍需工場としてヨード，カリウム，アルギン酸をひたすら製造し軍関係機関に納入すればよかったが，戦後は自ら用途を開発し，顧客を開拓しなければならなかった。そのためには，アルギン酸の存在を知ってもらい，特性を理解してもらうこと，それも開発に携わる技術者や研究者の目に触れ，試してもらうための広報活動が必要であった。

大々的に宣伝をする資金もない当時，父は公開特許広報を活用してアルギン酸の利用技術を公開することと，学術誌にアルギン酸の物性や化学的特性についての研究

成果を発表することでアルギン酸の存在をアピールする戦略をとった。学会誌なら会費を納めれば、特許出願なら印紙を貼れば、あとは内容次第で大きなお金をかけずにできる最高の広報活動である。

傷病兵で除隊させられた療養中の身でありながら、自宅の座敷を研究室に改造、まさに寝食を忘れて研究に打ち込んでいた。その成果が認められ、創業から20年後の1961年、東京大学から工学博士の学位が授与された。一橋大学からは初の理系博士の誕生であり、東大工学部としても初の文系学部出身者への博士号授与であった。

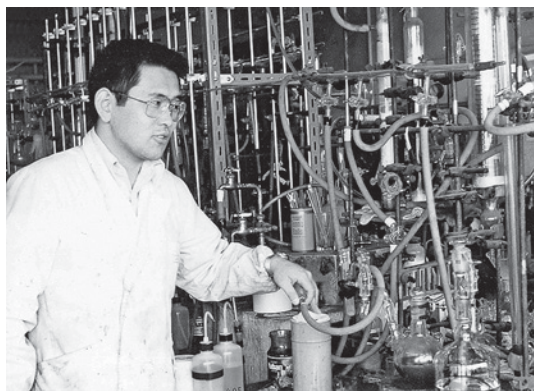
そんな研究好きの父であったが、息子の私は母親の血を濃く受継いだらしく、数学や理科が嫌いで国語が大得意の典型的な文系人間であった。大学進学にあたっては、当然得意な文系科目を活かして文系学部へと思っていたが、父はそれを許してくれなかった。

「せっかく4年間も時間とお金を使って大学へ行くなら、絶対に化学を専攻しろ」そして「文系の学問は、本人にその気さえあれば努力によっていくらでも追いつくことができる。でも化学は、良い先生がいて、きちんとしたカリキュラムがあって、実験設備が整っているところで基礎からしっかり学ばないと到底身につくものではない。本人の得手不得手や将来何をやるかはともかく、大学では化学を学んでおけ」と譲らなかつた。さらに、自分が仕事上の必要から独学で化学に取り組んできた今までの苦労話を切々と語るのであった。

### 苦労しつつも研究者に

大学進学のスポンサーである父にそこまで言われては仕方がない。担任の先生の奨めも振り切って理系を志し、一浪の末、東京理科大学工学部工業化学科へ進学した。伝統的に単位取得が難しく留年の多い理科大で、文系人間の自分は相当に苦労したが、それでもなんとか4年で卒業した。しかしながら4年進級時には単位不足の仮進級で、卒業研究では学内の研究室には入れてもらえず、やむなく東京大学工学部へ外部卒研生として出向、居候することとなった。この東大工学部への出向が私には大きな刺激となり、やっと卒業できるかどうかの仮進級(学内推薦での大学院進学は不可能)だった私が他大学の大学院への進学を決意するきっかけになった。

夏休み、本当にひと夏の詰め込み勉強で挑んだ大学院入試、外部からの学生をたくさん採るはずの東大、東工大は不合格であったが、なぜか外部からはほとんど入れないはずの早大に合格。早大理工学部で2年間の大学院生活を送った。いかにも早稲田マンらしい破天荒な教授



卒業研究～東大工学部内田研究室にて～

や先輩から多くの刺激を受け、研究成果はともかく、有意義な2年間であった。

私は、この多感な学生時代に期せずして三つの大学の空気を吸う機会に恵まれた。校風の違いや、それによって生じる価値観や卒業後の進路の違い、師や友の影響の大ききなど、多くを学ばせてもらった。

卒業後は持田製薬へ入社、当時の持田製薬は凄まじいほどの厳しい新入社員教育で有名だった。毎週土曜日には技術系男子の新入社員を缶詰にして、生理学、病理学、薬理学、生化学、免疫学、統計学などの講義をし、最後に前週講義した内容についてのテスト、60点以下の不合格者は翌週再テスト、これが合格するまで続くのだった。日常業務だけでも残業続きでヘトヘトなうえにこの週末テストは本当にきつかった。中には不合格が雪だるま式に膨らんでどうにもなくなり辞めていく者もあった。特に生物系の科目が多いので、化学系学部の出身者にはハードであった。

私は最初、免疫診断薬の製造部門でモノクローナル抗体を新規導入するプロジェクトに携わったが、どうせ細胞培養に関わるなら、製造部でなく本格的に細胞工学に取り組んでいる研究部門に移りたいと、ダメ元で自己申告書を出してみた。前年まで「インターフェロン生産技術研究所」と名乗っていた細胞科学研究所は、まだ30代の鬼のような所長に率いられ、異様な緊張感と常に臨戦態勢といった雰囲気漂う職場だった。仕事の厳しさゆえに中途退職者も多く欠員が常態化していた細胞科学研究所で私の申告は二つ返事で受け入れられた。

ここで鬼所長、延原正弘氏(後に常務取締役)のスパルタ教育を受けることとなった。延原氏は、当時夢の新薬と期待され、世界中の名だたる製薬企業が開発競争を繰り広げたインターフェロンの開発において、30代前





延原氏（右）との交友。ある居酒屋にて（2010年）

半の若さでその豪腕をふるい持田製薬を成功に導いた人物である。

ただでさえも厳しい週末研修に加え、延原氏は自分の部下の新人には毎週一報、最新の英文学術誌の翻訳という宿題を課した。内容は遺伝子工学から免疫やガン治療まで多岐にわたり、訳文の提出先は延原所長、一週間後には蛍光ペンでしっかりと添削され戻ってくる。「再提出」「意味不明！口頭で説明せよ」など、辛辣なコメントが並ぶ。ホワイトボードで口頭説明すれば、良くできた時には素直に褒めてくれるが、大体はシドロモドロで「おまえの脳ミソ腐っとんのやないか？」「やり直し！」「顔見とうない！出てけ！」と完膚なきまでに罵倒された。私も一年くらいは延原所長とはまともに目を合わせることができないくらい恐ろしかった。彼がデスクから睨みをきかせている姿は、当時の私の心象としては、まるでコブラが鎌首をもたげて獲物を狙っている姿のようにしか見えなかった。

それでもなんとか延原所長配下の研究員として認められるようになった矢先の1984年8月、父の急逝により持田製薬を去ることとなってしまった。その時に私の将来をもっとも案じてくれたのが延原氏であり、父の通夜、葬儀ともに延原氏の配慮で取締役研究本部長まで動員し、多くの部下を引き連れ弔問に来てくれた。大変な思いもした持田製薬での2年半であったが、仕事への向き合い方や、研究で飯を食うことの厳しさを叩き込んでもらった。持田製薬に感謝するとともに、あれほど情熱的に部下を可愛がり、育てようとしてくれた延原氏を私は生涯の師と敬い、今でも深く感謝している。

延原氏との交友はその後も続き、亡くなるまでその毒舌は変わらなかったが、和やかで愉快なお付き合いを楽しんだ。時には互いの仕事についても熱く語り合い、私が持田を去って18年も経った2002年には、当社と持田

製薬との共同で新規事業プロジェクトがスタートした。延原氏は故人となってしまったが、持田を辞めて30年以上たった今、このプロジェクトが花開き実を結ぼうとしている。

### 経営者になる

1984年10月、私は後継者としてアルギン酸メーカー 君津化学工業（現キミカ）へ入社した。くしくも父が創業した時と同じ27歳であった。当初は父の腹心であった専務が社長に就いたが、実質的には自分が全責任を担っての再出発であった。

この時、わが社は四重苦と言われるほど厳しい環境下にあった。前年に発生した大規模なエルニーニョ現象で原料主産地のチリで海藻が全滅したとの情報が流れ、実際に良質な海藻はきわめて入手困難になり、価格も高騰していた。また、アルギン酸抽出残渣は加工して鑄型粘結剤として販売していたが、製品のほとんどを納入していた日産自動車から突如使用中止の通告を受け残渣処理に窮してしまった。さらに、東京湾沿岸の工場排水に対して濃度規制に加え総量規制がかけられることになり、操業を続けるには排水処理設備に数億円の投資が必要となっていた。さらに、中国製アルギン酸が輸入され始め、市場価格を引き下げる大きな要因となってきた。

原料はない、残渣も排水も処理に窮し、そのうえ中国で安価な製品がどんどん造られるようになってしまい、周囲からは「アルギン酸にばかりこだわらないで、事業転換すべき」という声も聞こえてきた。健康食品やポリマーの成型加工など、さまざまな事業への誘いも受け、真剣に思い悩む日々が続いた。

しかしアルギン酸の用途もお客様も、みんな父が苦勞して一つひとつ開拓してきたものだ。食品業界でも製薬会社でも、買ってくださるお客様はみな当社のアルギン酸を処方にも組み込んでいて、お客様にとってはなくてはならない素材なのだ。そう思うと、とてもアルギン酸に背を向けることはできなかった。どうせやるなら、アルギン酸の世界を切り開いてきたパイオニア企業としての地力を活かし「世界で一番になろう」と心に誓った。当時アメリカやヨーロッパには当社の数十倍の規模でアルギン酸を生産している企業があり、わが社がトップになることは想像の域を遥かに越えていた。そこで「トップは無理でもベストにはなれるはずだ」という心意気を込めて“Best in the world”をわが社の旗印とした。

## 起死回生の国際化戦略

アルギン酸塩は、海藻から抽出した多糖類であるのに、日本の食品衛生法上は「化学的合成品の食品添加物」に分類されていた。当時、添加物表示を極端に嫌う風潮から、食品業界におけるアルギン酸の利用は長期にわたって極度に低迷していた。したがって、日本の市場規模は欧米先進国に比べ非常に小さく、日本に3社あったメーカーは、どれも小規模で国際競争力はまったくなかった。

私は、このまま国内でやっても「座して死を待つ」ようなもの、優勝劣敗の決め手になる何かを仕掛けなければと思うようになった。

わが社は1987年、世界中でもっとも恵まれた海藻資源を持つ国、南米チリへの工場進出を決めた。南半球で初のアルギン酸工場である。低稼働率で苦しんでいた千葉の工場から遊休設備を現物出資で持ち込み、創業者の父が日本初のアルギン酸工場を立ち上げた時のように、自分たちの手で生産ラインを組み上げる、まさに手作りの工場だった。今から思えば無謀な挑戦だったが、目いっぱい背伸びをした起死回生の挑戦だった。

3年後の1990年、当時世界最大のアルギン酸メーカーだった米国Kelco社から突然招待を受けた。世界一の原料供給国でありながら誰も生産拠点の立ち上げに挑まなかったチリに、小規模とはいえ高品質のアルギン酸を安定生産する工場を立ち上げたことへの表敬と国際的な事業連携の持ちかけだった。

Kelcoとの連携は少しずつ実現していった。これは傘下に入る連携ではなく、Kelcoが「できない」または「やりたくない」ことをお引き受けして「してあげる」連携である。最初は難しい仕事ばかりで不良在庫の山を築き、工場は大変な苦勞をした。しかし当社は「絶対にノーと言わない」ことを身上として、「してあげる」ことに徹した。便利な外注先を見つけたKelcoは、どんどん注文量を増やしてきた。「してあげた方は能力を身につけ、してもらった方は能力を失う」こう確信してKelcoからの仕事はすべて引き受けた。その結果15年後の2005年、Kelcoは主力のサンディエゴ工場を閉鎖、高付加価値製品アルギン酸エステルの生産はキミカに全面委託された。

もし市場の競争で力づくで奪いに行っていたら、アルギン酸エステルの市場価格はどれだけ下がってしまっただろう。受託生産の価格は少し低いが、市場価格を下げることなく、間接的にではあるがアルギン酸エステルの市場をすべて頂いてしまった。

初めてKelcoに招かれた時、その工場の威容はまるで

戦艦大和のように見えた。それに対し当社は、小さな漁船にしか思えなかった。絶対敵にまわしてはならない相手だと思った。だから「戦うよりも、してあげる」ことに徹し、製造難度の高い製品の生産を受託しまくり、やがてKelcoにとってキミカは「なくてはならない」存在になった。そして、かつての王者Kelcoは度重なるM&Aで身売りを重ね、「不採算」の汚名を着せられ、アルギン酸業界におけるプレゼンスを失っていった。

一方で当社がチリに設立した子会社Alginatos Chile S.Aは、従業員200余名と海藻調達のための子会社2社を擁し、もっぱらファイングレードのみを生産する世界有数のアルギン酸生産拠点に育った。非常に苦勞はしたが、当社はチリで造りやすいものは造らず、製造難度の高いものに特化して挑戦してきた。なぜならば、底なし沼のような価格構造の中国メーカーとは絶対に競合せず、欧米先進国メーカーを相手に勝ち戦をするためである。

また、中国のアルギン酸メーカーに対しても「決して敵にまわさない」むしろ「してあげる」戦略で対応し、良好な関係を構築、中国最大（生産量では世界最大）のアルギン酸メーカーと合弁で、中国市場向けにアルギン酸エステルを生産する子会社を持つに至っている。

その他にも、最大の市場であるアメリカでの市場開拓や、チリの工場で大火災が発生し、会社存亡の危機を日本とチリと、そして労使一丸となって乗り越えた話など、ご披露したいドキュメンタリードラマもたくさんあるが、紙面の都合で割愛する。ご興味のある方は『ベスト・イン・ザ・ワールド アルギン酸メーカー・キミカの挑戦』（日刊工業新聞社刊）<sup>1)</sup>をお読みいただければ幸いです。

## 夢は叶う

Dreams Come True（ドリカム）のヒット曲「未来予想図II」の歌詞「ずっと心に描く未来予想図は、ほら思った通りになんて描かれてく」私はこの歌が好きだ。本当にその通りだと思える体験を何度もしているからだ。そのうちの一つ、今でも半信半疑の夢実現のエピソードをご紹介します。

1964年、長野県巡幸の昭和天皇皇后両陛下が、父の生家である製糸工場（笠原工業上田工場）を視察に来られた。当時8歳の私も父母に連れられお迎えの列に加わった。御料車のロールスロイスの分厚いドアが開き、毛足の長い絨毯が敷き詰められた車内から降り立った両陛下を最前列で目の当たりにした私は、ある種の衝撃と感動を覚えた。私が「天皇陛下って何なの？」と母に問



笠原工業(株)上田工場にご到着の両陛下(1964)  
「笠原工業株式会社 行幸啓記念アルバム」より

うと、母も忙しかったのかずいぶん適当な答えをした「日本で一番偉い人よ」。その後、学校で「将来の夢」を作文に書く時間があり、ほかの生徒がみんなプロ野球選手とかパイロットとか子供らしい夢を書く中、私は「天皇陛下になりたい」と書いた。

絶対に叶うことのない夢と思われるが、そうでもなかった。2001年に英国の某社と共同研究プロジェクトがあり私はロンドンを訪問した。日本からトップが来るということで、先方はずいぶん気をつけてロンドン郊外の湖畔に佇む格式高いホテルを取ってくれていた。仕事が終わって帰国の日、私はテラスから朝靄の湖面に浮かぶスワンの姿をうっとり眺めていた。そこにゆつたりと、まるでドラマのワンシーンのように、あの時両陛下がお乗りになっていたのとまったく同型で黒塗りのロールスロイスが現れた。何と、シルクハットに黒服、白手袋の運転手がベルボーイに「ミスターカサハラをお迎えにきた」と伝えていた。

共同研究の相手先企業が手配してくれたハイヤーは、おそらく儀典用であろうロールスロイスのクラシックカーであった。ヒースロー空港までの約一時間、ロンドンの町を静々と走るロングノーズのロールスロイスの乗り心地は快適の極みであり、まさに夢見心地であった。

今にして思えば、自動車のおもちゃが大好きだった8歳の私があの時受けた感動は、初めて見る超高級車ロー

ルスロイスへの強い憧れにほかならず、「あんな車に乗れるような人になりたい」という思いが「天皇陛下になりたい」という表現になったのであろう。もちろん天皇陛下にはなれなかったが、やっぱり夢は叶ったのだ。

かの吉田松陰も「夢なき者に理想なし、理想なき者に計画なし、計画なき者に実行なし、実行なき者に成功なし、故に、夢なき者に成功なし」と説いている。何事をなすにも、まず夢と理想を持つことが大切だということだ。

### 子孫のために美田を買わず

これは西郷隆盛の残した言葉である。子孫のために肥沃な田畑を買って残すようなことはするな、自立心と勤勉さを失わせ、かえってためにならないという戒めである。私が受け継いだ時、会社は大きな借金を抱え、八方ふさがりと評され事業転換を勧められるほどの逆風下にあった。決して美田と言えような状態ではなかったが、私はアルギン酸に賭ける父の真摯な後姿を見て育った。文系人間の私に化学を専攻することを強く勧めたのも父の愛情だった。延原氏の情熱的な「可愛がり」も、すべてが私の実力になった。こうした経験が、どんな荒田であろうと美田に変えてみせる力量を身につけさせてくれたのだと思う。

お金も、土地も、活用する手腕があってこそその財産であり、力なき者に与えられても、それは重圧となり、その人を苦しめる。これからの時代を担う若者には、財産や金儲けにばかり目を奪われることなく、どんな難局でも乗り切れる、そしてチャンスに変えることができる「手腕」や「力量」を身につけることに日々挑戦してほしい。

そうすれば必ず、夢は叶う。

### 文 献

- 1) 日刊工業新聞「企業誕生」取材班：ベスト・イン・ザ・ワールド アルギン酸メーカー・キミカの挑戦、日刊工業新聞社(2013)。

<略歴> 1981年3月 早稲田大学大学院理工学研究科応用化学専攻 修士課程修了、1981年4月 持田製薬株式会社入社、1984年10月 君津化学工業株式会社(現、株式会社キミカ)入社、常務・専務として実質的に同社の経営にあたり、2001年3月より現職。

<趣味> 読書、ゴルフ