

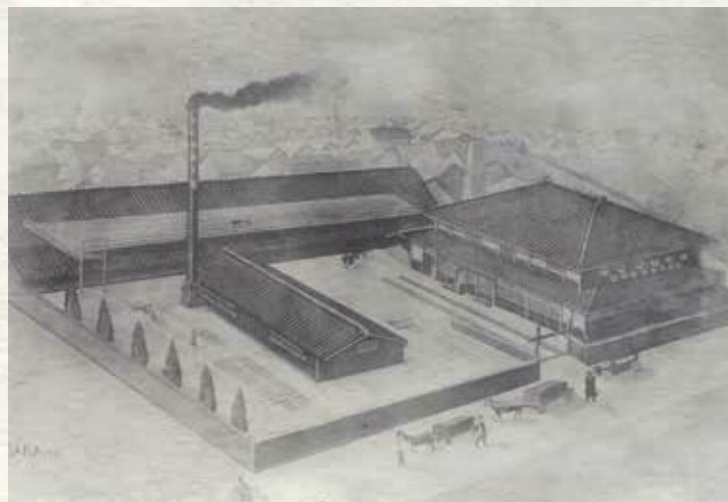
CASE 3 マックス

「お客様の素肌の悩みを解決」する商品開発を追求

老舗化粧品メーカーの新たな挑戦

創業113年を数えるマックス。

1世紀以上にわたり、化粧石けんをはじめとして素肌に優しい商品開発を追求。経営理念を重視し、「社会から必要とされる商品作り」に努めている。



1905(明治38)年、大阪市内で創業した「小川石鹸製造所」。約1000㎡の敷地に500㎡の工場と住宅を構えたが、終戦5カ月前の大阪空襲で全焼した

世界各国に石けんを輸出して成功

老舗化粧品メーカーのマックスは、創業者の小川竹治郎氏が1905(明治38)年に創業したのが起源である。竹治郎氏は京都の石けんメーカーで修業し、工場長を経て37歳の時に大阪市内で「小川石鹸製造所」を開業した。

現代表取締役社長の大野範子氏によると、「国内の大手化粧品メーカーなどと創業がほぼ同時期で、当時、独自製法による洗濯石けんを開発。さらに化粧石けんの製造に着手して、現在の事業の基盤を築いた」とのことだ。

大正時代に入ると、中国をはじめ東南アジアやインド、アフリカ、さらには中南米に至るまで販路を拡大。高級香水石けんとして商品化した「白蘭花」は中国などで大ヒットし、化粧石けんの生産量の実に8割を輸出するほどだった。「創業者の曾祖父は、今で言う“チャレンジ精神”が旺盛な経営者で、それが奏功して海外展開に成功した」という。

大正から昭和の初期にかけて事業を拡大したものの、太平洋戦争の大阪空襲により工場や事業所が全焼。戦後、焼け跡からの事業再建となった。以降、経済成長期の中で化粧石けんやボディケア製品の研究開発に注力して販売を伸ばしたほか、自社ブランド商品を通じて中元や歳暮などのギフト需要を積極的に開拓した。一方、昭和40年代～50年代にかけてはドルショックやオイルショック、天然油脂原料

の暴騰といった逆風の試練をくり抜けてきた。

「お風呂場から素肌の悩みやトラブルをなくしたい」

そして現在、「ライフスタイルが変化している中で、化粧石けんをはじめとするスキンケア製品の新たな価値の創出が欠かせない」と大野氏は強調する。

新たな価値創出のきっかけとなったのが、自身の闘病生活だった。2009年、マックスの社長に就任したものの、その半年後にがんであることが発覚。一時は全身に転移して重篤な症状に陥った。しかし、「絶対に諦めない」という強い意志のもと治療を続け、食事療法を通じてがんを奇跡的に克服したのである。

「およそ4年半にわたる闘病生活はとても苦しく大変でしたが、実は得たものも大きかったです。がん治療では肌荒れが激しくなり、お風呂場で体を洗うのが痛くて、痛くて、とても苦痛でした。そこで着想した



小学校の手洗い用に広く使われる「MAX レモン石鹸」

のが、肌のトラブル解決に役立つスキンケア商品の開発です」(大野氏)

がん患者に限らず、素肌の悩みを抱えている人がどんどん増えている実情から、大野氏は「お風呂場から素肌の悩みをなくすことがわが社の使命」と決意したのだ。

しかし、2013年に現場復帰した大野氏を待っていたのは、市場環境の変化に伴う会社の業績悪化だった。このままでは赤字に転落するという危機の中、自らの闘病経験を踏まえて「会社経営も患部の除去と体質改善が必須」と覚悟し、事業の構造改革を断行した。

「一部役員の退任や役員賞与のカットを手始めに、販路や商品の改廃、さまざまな費用の削減に努め

ましたが、結果が伴わず、最終的に希望退職を募ることになりました。これは私だけではなく、残った社員にとってもつらく、苦しい決断でした。もう二度とこのような事態は招かないと心に決めました。そして、そのためにも主力となる新しい商品の開発を進め、持続的成長に向けた道筋をつけたいと考えました」。大野氏は当時をそう振り返る。

社長と従業員が議論を重ねビジョンと中期経営計画を策定

併せて取り組んだのが、次の100年を見据えた企業文化の確立だった。自身の闘病体験に基づいて掲げた「商品を通じてお客様の悩みを解決し、笑顔をお届けする」という経営理念が、会社組織の中でいかに浸透するか、具現化させていくかが課題となった。

「最初は、職場のあらゆる場面でこれからの理念を高らかに訴えたものの、(前述の)構造改革によってすっかり疲弊してしまった社内で、私の意図がなかなか伝わらずに苦勞しました。『その理念は、自分たちの目の前の仕事や、いまの生活に何の関係があるのか? 意味があ

素肌への負担を抑えた新発想の「素あわ」(左) 敏感肌に優しい無添加スキンケア化粧品「肌楽プラセンタ」(右)



るのか?』と。従業員の意欲が日に日に低下していく中で、ずいぶん悩んだ時期がありました」

そこで大野氏が着手したのが、企業のこれからのグランドデザインを従業員と一緒に作っていったことだった。

「幹部1名と中堅社員8名を指名してプロジェクトチームを結成しました。そして、1年かけて議論を重ね、経営理念にひも付く経営ビジョンや中期経営計画を策定したのです。

その中で、これからの100年に向けて会社はどうあるべきかといったテーマにも取り組みました。これによって、これからのマックスの考えを共有し、彼らの行動が社内で伝播し、さらには従業員が自主的に考え、行動する空気が生まれてきたのです」(大野氏)

2017年、中期経営計画の第1期がスタート。ボトムアップによる経営革新は順調に進んでいるという。また、2015年に刷新した人事制度

が、やりがいのある職場とキャリアの実現を後押ししている。さらに工場では、生産ラインの機械化・自動化を進め、力仕事をほとんどなくすことで、誰もが安心して作業ができる環境を整えている。

「社内からは、テレビに取り上げられるような新商品のアイデアや業務改善策が続々と出るなど、従業員の自主性が目に見えて形に現れるようになっていきます」と、大野氏は構造改革の手応えを実感している。

「メイド・イン・マックス」による独自の商品開発

研究開発の面でも、注目すべき取り組みが始まっている。社内の研究機関である「マックス化粧品開発研究所」が、弱アルカリ性の洗顔料の有用性を証明したのだ。従来、洗顔料と言えば、弱酸性が良いとされてきた。ところが、同研究所は弱アルカリ性の洗顔料で洗顔を行うことで、弱酸性の洗顔料と比べて、洗顔後に肌の水分量が高まることを突き止めたのである。

さらに、弱アルカリ性の状態で洗顔した後、化粧水や美容液などの保湿ケアを行うことで、弱酸性の洗顔後と比べて、より多くの水分が浸透することを観測した。これはスキンケアの常識を覆す発見だった。マックスでは今後、この実証結果を新商品の開発に生かしていくという。そして「メイド・イン・マックス」を掲げ、他社にはない商品開発を通じて「お客様の悩みを解決」していく考えだ。

「当たり前のことながら、会社というのは、世の中で必要とされるからこそ経営を続けていくことができるもの。それは老舗企業であっても同様であり、当社としてもお客様の悩みを解決し、ニーズに応じていくことで、次の100年を目指します」(大野氏)

全国に100年以上続く企業が3万社超にも上り、世界有数の老舗大国といわれる日本。その一方で、この数年、倒産企業の約3割が老舗企業である。いずれも、過去の

成功体験に甘んじ、発想を転換できなかったことが、経営破綻の一因といえる。

その中でマックスは、経営革新を通じて新たな時代を見据えた経営に乗り出している。「企業における伝統とは、革新の連続があつてこそ培われる」という大野社長の言葉こそ、老舗企業が持続的成長を成し遂げるための一番の要諦といえるだろう。

マックス 代表取締役社長
大野 範子氏



株マックス
所在地：〒581-0084
大阪府八尾市植松町2-9-29
TEL：072-994-5050
創業：1905(明治38)年
資本金：2500万円
売上高：19億6400万円
(2017年3月期)
従業員数：93名(2018年2月現在)
事業内容：一般化粧石けん・特殊高級化粧石けん・贈答化粧石けん・薬用石けん(医薬部外品)・液体石けん(ボディソープ)・キャラクター化粧石けん・業務用化粧石けん・入浴剤(医薬部外品)・液体洗淨料(シャンプー・リンス)などの製造・企画・販売
<http://soapmax.co.jp/>

COLUMN 老舗企業として地域貢献にも注力

創業113年のマックスでは、CSR(企業の社会責任)の観点からいち早く社会貢献にも取り組んできた。創業者の小川竹治郎氏が、地域社会への奉仕に熱心であり、当時から日本赤十字社や保育施設などへの寄付を積極的に行っていたという背景がある。

現在は、地域貢献の一環として、産地との連携を通じて原料の調達を行っている。例えば、「体臭の悩みを解消する」というコンセプトで開発した柿渋石けんでは、島根県松江市東出雲の農家と提携し、農薬や化学肥料の使用を抑えた「エコファーマー指定」のブランド柿を原料に用いている。

使用する原料は、生育段階で間引いて捨てられる実を有効利用し、柿渋エキスを抽出しているものだ。これによって原料から加工までのトレーサビリティ(履歴の追跡)を明確にし、消費者に安心してもらえる商品作りを追求している。また、同社の主力工場があ

る奈良県においても、地域に根差した商品の開発に取り組んでいるという。安心・安全ニーズが年々高まる中、産地との密接な連携を通じた取り組みを加速させ、信頼性の高いものづくりを追求。それとともに、地域貢献を通じて企業としての社会的な使命も果たしている。



柿渋石けんの原料に用いる柿の実