

特集 元気な中小企業訪問記13

第4章

ユニークな商品開発を続ける 石鹸メーカー

—大阪府八尾市 木村石鹸工業株式会社



山田 麻耶香
大阪府中小企業診断協会

会社名 木村石鹸工業株式会社
代表 代表取締役社長 木村 祥一郎
資本金 2,900万円
従業員 50名
所在地 大阪府八尾市北亀井町2-1-30
連絡先 TEL: 072-994-7333
URL <https://www.kimurasoap.co.jp/>

大阪のある中小企業がクラウドファンディングサイト「Makuake」にて、達成率1,699%、応援購入金額510万円を達成した。「12/JU-NI」という名前のシャンプー&コンディショナーだ。流行に一切乗らず、本当に髪を良くするにはどうするべきかを徹底して突き詰めた商品である。

木村石鹸工業株式会社は、上記商品をはじめ、多くのユニークな商品を開発し、販売してきた。国内では数社しか行っていない釜焚き製法で、職人が手作業で石鹸を製造している。釜焚き製法を守りながら、安心・安全・環境にもやさしいことをモットーに、高品質で特徴のある商品づくりにこだわってきた。

今年、創業96年を迎えた老舗企業でありながら、日々成長し続ける同社について、代表取締役社長の木村祥一郎氏にお話を伺った。

1. こだわりの「釜焚き製法」

木村石鹸工業は、1924年の創業以来、石鹸、洗剤を開発・販売してきた。同社で行われて

いる釜焚き製法は、次ページの写真のような大きな釜で石鹸を焚き上げる製法だ。油脂の種類や気温などの条件で石鹸の品質が変化するため、職人の経験と勘が大きなウエイトを占めている。決して効率的とはいえない製法だ。

大量であれば、海外で製造・輸入したほうが安価となるため、国内で釜焚き製法を続けている企業は少ない。その中で、釜焚き製法を重視して続けている理由について、木村社長は「自分たちで油脂から石鹸を作っているから、細かな調整ができるという優位性があります。また、石鹸は紀元前から使われている安全で環境にやさしいモノ。『石鹸屋』としての誇りにかけて、安全な石鹸をお届けするために、今後も釜焚き製法を大切にしていきたい」と語る。



木村石鹸工業の木村社長（提供：木村石鹸工業株式会社）



職人が手作業で丁寧に製造する（提供：木村石鹼工業株式会社）

2. 人を、家族を大切にしている経営姿勢

同社の社訓の1つに「家族を愛し仲間を愛し豊かな心を創ろう」がある。きっかけは、先代である3代目の社長の考えだ。「『仕事のうえに家族や生活があるのではなく、家族や生活のうえに仕事がある。自分の家族や生活を犠牲にして仕事をするのは、本末転倒だ』という考えです」と木村社長は話す。

同社の取組みの1つに「親孝行強化月間」がある。毎年4月を「親孝行強化月間」と位置付け、親孝行をしましょうということで、社員全員に1万円を支給している。3代目の社長から始まった取組みは、社長が代替わりしても続けられている。

3. 2度の事業承継の失敗と直系の帰還

木村社長は、直系としては4代目に当たる。もともと会社を継ぐつもりはなく、大学時代の友人と一緒にIT企業を創業し、木村石鹼工業に入社するまで副社長をしていた。

木村石鹼工業に入社したのは2013年。2度の事業承継の失敗により、3代目社長だった父がもう一度社長に復帰したことがきっかけだ。当初、「自分はIT企業で働き、まったく石鹼に関係のない人間であり、最初は抵抗されるのではないかと考えていた。

しかし、実際に入社してみると、社員から「ようやく3代目社長の意思をわかっている

身内の人が帰ってきてくれた」と歓迎を受けた。

仕事を行っていく中で、社員たちには本当に良い人が多いことがわかった。石鹼や洗剤の分野にも奥深さ、楽しさがあり、この仕事をやり始めたら前職より面白くなったという。

そして、3年後の2016年4月、代表取締役社長に就任した。

4. OEM重視からの転換

木村社長が入社した2013年、営業利益が0%近くになった。デフレの影響もあり価格が上がらないことと、原料費と人件費の上昇による費用増加が主な理由で、営業利益が右肩下がり状態だった。「売上の60%をOEM先の2社に大きく依存しているため、要求には応じるしかないのです。要求に応えるために、利益を削っていきました」と当時を振り返る。

このままOEM事業だけに頼るのは経営上リスクが高いという判断から、ほかの突破口を模索し始める。その中で「モノづくりの会社なので、モノづくりをしよう」という思いから、自社で製品を作り、今までとは異なる販路で付加価値の高い商品を売る自社ブランドを開発することにした。

2015年4月、自社ブランドの「SOMALI」を発売し、自社ブランド事業を本格的に開始した。当初は社内から反対の声も上がるなど、紆余曲折はあったが、「ロフトなどの人気店に並んでいる自分の作った製品を家族に自慢できた」という社員も多く、徐々に自社ブランドに対して協力、応援する風向きへと変わっていった。現在は、売上の10%以上を自社ブランドが占めるようになっている。

5. 社員自ら、自分事として動く文化

(1) 責任＝自分事としてやりきる

木村社長が入社した際、社員との面談の中で「言った者負けの会社です」と社員に言われることがあった。当時、何か新しいことや

変わったことをして、失敗したときに責められるのではないかという恐怖心が社内に充満していた。木村社長は、何とか恐怖心を解きほぐさなければと感じ、同社における責任について再定義した。

「責任を取るという言葉は、問題が起きたときにペナルティを負うことではありません。自分で決めたことに対して最後まで向き合ったかどうか、ということです」

この思いを社員に逐次伝え、実際に単なる失敗に対してはペナルティを課さなかった。このことを続けていくにつれて、社員のリスクや責任に対する恐怖心は徐々に薄れていった。

また、商品開発をする際に必要な書類であった開発依頼書もなくした。売れるか売れないか、商品が成功するか、という開発判断基準を、自分がその商品を欲しいか、面白いと思えるかどうか、に変えた。

今では、自分の決めた商品に最後まで自分事として取り組む文化へ変化した。「社員が水を得た魚のように、非常に前向きに取り組んでくれるようになりました」と木村社長は語る。



開発室の様子（提供：木村石鹸工業株式会社）

(2) 会社の不満を解決するのは自分たち

同社では、これまでに「じぶんプロジェクト」という取り組みを2度実施してきた。部門を横断して中堅から若手の5～6人が集まり会社の問題点から改善の実行まで自分たちで考えて行うプロジェクトだ。月に1度、メン

バーと外部から呼んだファシリテーターが集まって、会社の根本的な問題点や改善策について、丸1日話し合う。

「会社の問題点を社員に聞くと、たいいてい不満が上がってきます。その不満に対してあなたはどうするの？」と聞いたら、ほとんどの人がそれを解決するのは自分ではなく、誰かが、あるいは、会社が解決すると思っているのです」と木村社長は話す。会社の問題には、実は自分でも解決できることがあることを知ってもらい、自分たちが働きたい会社を自分で作っていきこうという気持ちになってほしいという考えが、同プロジェクト導入のきっかけだ。

「じぶんプロジェクト」の終了後も、当時のメンバーは、活動に自律的に取り組んでいる。積極的に行動しているメンバーの姿は、メンバー以外の社員にとって良い刺激となっている。

6. 緊急時だからこそ

新型コロナウイルスによる緊急事態の中、「手肌のお守りハンドミルク」という商品を開発、販売を開始した。「手洗い回数増加による手荒れが増えると思うから、ボディミルクを改良して、ハンドミルクを出してみてもどうか」という社員から木村社長への提案がきっかけとなり、開発された商品だ。もともとは、開発者が自分の肌荒れのために作っていたボディミルクをベースとしている。

商品化を進めていく中、TV取材が決まる。木曜日に日程が決まり、日曜日に放送する運びとなった。しかし、木曜日の時点では、予約ページどころか、パッケージやデザインも検討中だった。そのような状況の中、社員たちが「せっかく全国放送されるのだから、何とかして予約できるようにしよう！」と、取材の調整や開発者のインタビュー動画作成に奮闘した。そして、日曜日にインタビューがお茶の間に流れた。すると、一瞬にして予約予定数が完売し、購入者の反応も良かった。

この件は、すべて現場の社員が自ら考え、行動し、木村社長は現場での奮闘を後で知ったとのこと。「私が取材の話を受けていたら、無理な要求は断っていたと思います。しかし、現場の人たちは何とかこのチャンスを生かさないと、ということやってくれました」と木村社長はうれしそうに語った。

ほかにも同社では、マスクの洗浄剤などの開発を進めている。どのような商品が求められているかを社員が自分事として考え、自分たちで立ち上がる文化、組織づくりが、緊急事態の中で真価を発揮した瞬間だった。



「手肌のお守りハンドミルク」のパッケージイラスト
(提供：木村石鹼工業株式会社)

7. 文化祭前のような雰囲気になりたい

今後について、木村社長は「文化祭前のような雰囲気がずっと続くようにしたい。文化祭の前は大変さもあるが、一緒にやっているのが友人だから、作業が大変でも楽しいではないですか。そういう雰囲気の会社になりたいです」と思いを込めて話す。

この考えは、前職であるIT企業での経験からきている。会社を経営する中で、何度もピンチを迎えたが、どんなピンチのときでも一緒に働く信頼できるメンバーがいたから、今までやってることができた。このような実体験から、仕事の中身よりも誰と仕事をすることが非常に重要である、という考えに至った。

会社を、会社内の枠を超えて、さまざまな取組みを協力して行っていくプラットフォーム

ムにする。その中で、各自がやりたいことにプロジェクトとして取り組めるような組織を目指す。同社には、ある程度の組織図や職種はあるものの、細かいルールは決めていない。会社という役割、枠に当てはめて堅苦しい組織にならないようにするためだ。

8. 木村石鹼工業の元気の秘訣とは

今回の取材を通して筆者が感じた木村石鹼工業の元気の秘訣は、「社員が自ら自分事として活発に活動し、社長は社員を信頼して任せる経営姿勢」だ。

それを支える要因として、自分たちで最後までやりきる文化と、社員が自分で考えて行動する自律型組織が挙げられる。また、これらの文化、組織を下支えているのが、「家族を大切に作る社内文化」である。感謝を忘れず他者を思いやる心が、お互いを信じながら自分事として積極的に取り組む姿勢につながっているといえる。

木村社長の言葉一つひとつに、社員を信頼し任せていることが感じられた。取材終了後、やり取りをさせていただいた社員から届いたメールの一文を紹介したい。

「私自身、弊社は、働いていく中で『自律・成長・貢献』という3つの意識を自然に身につけていける環境だと感じております。何事も自分事としてとらえて行動していけるよう、今後も努めてまいります」

木村社長の思いが社員に伝わっている紛れもない事実が、ここにあった。社員を信頼し、任せた先にあったもの。それは、緊急事態でも柔軟に対応し、積極的なチャレンジを続けていく元気な会社の姿だった。

山田 麻耶香

(やまだ まやか)
大学卒業後、インフラ関係のメーカーに勤務。自社製品の見積もりや管理会計業務などを担当。2019年中小企業診断士登録。現在、企業内診断士として活動している。

