

「変革の連続を「伝統」とし、時代の潮流に挑み続ける企業」

【創業113年の老舗化粧品メーカー】

明治38年（1905年）3月、大阪府大阪市に「小川石鹸製造所」として創業。洗濯石鹸の製造を手掛けた後、創業から10年を経過した1916年（大正5年）に化粧石鹸の製造に乗り出し、現在の事業の礎を築いた。二度の世界大戦や石油危機、バブル崩壊という困難な時期を、良いものをつくるという姿勢（製品の品質改良）のみならず、市場開拓、ブランドの確立やマーケティングの活用を通じた臨機応変の経営により乗り切る。昭和期には小学校の手洗い用レモン石鹸でも知名度を上げる。2018年3月で創業満113年を迎え、現在ではスキンケア・ボディケア製品の製造販売を行う老舗企業。

以下では、同社の社歴を通じて、長く経営を続けるために肝要な要素の炙り出しを試みたい。

【時流を捉え、いち早く海外需要の取込みに成功】

創業から10年を迎え、同社が化粧石鹸事業へ乗り出した頃、日本経済は、第一次世界大戦に伴う「大戦景気」に沸いていた。主戦場となった欧州の企業による対外事業活動が縮小する中、同社はコスト競争力を活かして輸出を開始。中国をはじめ東南アジア、インド、アフリカ、中南米の石鹸市場を開拓。同社の化粧石鹸生産量の約80%を輸出に回すなど、海外需要の取込みに成功した。主に中国向けに販売した化粧石鹸の「白蘭花」（同社の化粧石鹸第1号）は、高級品ではあったが大ヒットを記録し、同社のブランドを確立するきっかけとなった。この間に培った販売力やブランド開発力が、第一次世界大戦後に訪れた長期不況期を乗り切る原動力ともなった。

【戦災からの再生を支えた設備投資・研究開発、マーケティング】

第二次世界大戦下での大阪空襲により工場・事業所が全焼したが、昭和22年（1947年）10月に、「株式会社小川石鹸製造所」として再始動。日本経済が復興し、家計消費が拡大した昭和30年代から、膨らんだ需要を獲得するため、工場設備の一新を行う（昭和32年（1957年））とともに、全国に販売網を

持つ代理店との契約など販路開拓に取り組んでいる。量販店市場の開拓は、石鹸メーカーの中では同社が他社に先駆けて最も早く取り組んだとされており、品質の高いものづくりのみならずマーケティングを重視する同社の姿勢が現れている。

同社は、昭和40年代から50年代にかけて年々高効率の工場設備に切り替えていったが、昭和57年（1982年）4月には、当時の最先端設備であるガスクロマトグラフ、分光光度計、研磨溶解度試験機等を備えた本社社屋を新設した。こうした設備投資に加え、1985年には、生活スタイルに密着した商品の開発力を高めるため、女性3名で構成される企画・デザイン室を設置。また、1987年には、「若い力」と「グローバルな視野」で商品開発、パッケージデザイン、展示会のスペースデザインを手掛けるクリエイティブオフィスを設置するなど、マーケティングにも注力した。

このように、第二次世界大戦後、ニクソンショック、オイルショック、円高不況、バブル崩壊という幾多の厳しい時局を同社がしのぎきれたのは、高品質な製品製造を可能とする研究開発投資・設備投資を適切に行なったこと、顧客が製品に求める機能や価値観を適格に捉えるためのマーケティング力を磨いてきたことにあるといえよう。

【人手不足下でも有効な経営方針】

長い社歴を持つ同社が厳しい経済情勢のもとで創意工夫してきた取組は、人手不足が深刻化している現状においても有効な手段となり得る。これまで適時に設備投資を行ってきたため、主力工場では製造ラインの9割が機械化・自動化されている。これにより、従業員が力仕事や危険な作業を行う必要がなくなった。また、製品（化粧石鹸、ボディソープ、入浴剤等）の成分調整・配合はシステム化しているため、従業員に専門知識や経験が無い場合でも作業をできる仕組みとなっている。これと併せ、従業員の出勤日・出勤時間を柔軟化させることにより、子育て中の女性でも働くことができる環境を整えている。

【変化こそが、変わらない伝統】

現在は、次の100年も世の中から必要とされ続ける企業を目指して、「お客様の悩みを解決する商品づくり」を理念として掲げて、「臭い」の悩みを解消する柿渋石鹸や、「肌トラブル」の悩みを解決する敏感肌用スキンケア・ボディケア製品などでヒット商品を生み出している。また、研究開発では、これまでの

常識を覆す“スキンケアにおける、洗顔時の弱アルカリ性（石鹸使用）の有用性”を発表して、その独自の技術を活用した基礎化粧品の商品化を進めるなど、注目すべき取り組みも始まっている。

「マックスの伝統は、変革の連続で培われる」という姿勢が、創業から脈々と引き継がれている。



大野範子社長



レモン石鹸