

日本の百年企業

10

「つぶれない会社」をつくるために
100年続く企業の教え

あくまでも本業にこだわり 受け継がれていく商品をつくる

ぬか袋を商品化した「美人ぬか」をはじめ、一二〇年もの間、米ぬかを原料とした化粧品で日本女性の素肌美づくりを応援してきた株式会社リアル(神戸市)。米ぬか事業と酵素事業を二本柱に歴史を築いてきた同社は、海外展開も視野に入れている。

取材/TOMAコンサルティンググループ 代表取締役・公認会計士 藤間秋男

初期のころのロゴを 復刻させたら、若者に受け 売り上げが伸びた

(株)リアルは、創業以来二二〇年にわたり「米と米ぬかの美容効果」を追求し続けてきた。二〇二二(平成23)年に社長に就任した久保尚子さんは五代目にあたり、米ぬかを木綿袋に入れ洗身・洗顔料として商品化した創業者の祖父か

ら、祖母↓伯父↓父↓娘という流れで受け継がれてきた同族企業でもある。

今日でも「おばあちゃんの知恵」のひとつとして生きているが、米ぬかや米のとき汁の美容効果は古くから女性の間では知られている。江戸時代の浮世絵にはぬか袋を片手に行水する図もあるし、湯屋(銭湯)には手製のぬか袋を持参したという。明治に入ってから石けんが普及するまでは必需品であったぬか袋は、家庭でつくると腐敗しやすく、においがきつくなるという欠点があった。それを克服するための改良を重ねて商品化されたの

が元祖「美人ぬか」で、これが今日まで続く超ロングセラー商品となっている。

藤間 化粧品や美容関係には疎く、初歩的な質問から入らせていただきますが、米ぬかの美容効果は多くの女性が知っているものなのでしょうか。

久保 みなさんご存じだと思います。米ぬか自体は昔から普通にあつて、その美容効果は母から娘へというように伝えられてきました。実は「源氏物語」にも出てくるのですよ。

藤間 そうなのですか。御社の商品は、どうい

かたちで流通していますか。

久保 卸を通して、業務用に全国の理美容業界とエステティック業界、そのほかドラッグストアなどの一般流通チャネルでも販売しています。それぞれ販路ごとにブランドや商品は異なります。

藤間 ブランドも異なるのですか。
久保 ドラッグストアは価格帯が低いチャネルで、お客様も価格を重視されます。ですから、価格面と使用実感をうまくバランスさせたブランドづくりをしています。美容室や理髪店は、また別のお客様がいらつやいます。ですから、販売チャネルや商品のターゲットごとにブランドも商品の中身も変えているのです。

藤間 理髪店でも御社の商品は使われているのですね。
久保 はい。昭和の初めごろからは理髪店への販売をメインにしていました。というのは、美容師は顔剃りの免許をもっていないので、昔は女性も理髪店で顔剃りや簡単なフェイスマッサージをされていたからです。その顔剃り用の商材は男性用にもありまして、メンズ化粧品もずっと出しています。

あとは直販やOEM受託製造もやっています。
藤間 どういう会社からOEMを頼まれるのですか。
久保 まったく化粧品とは関係のない業界の会

社や、個人的に銀座のママさんから頼まれることもあつて、いろいろですね。地域で素材もっている

ので、なんとかそれを化粧品にできないかという相談を受けることもあります。弊社は米ぬか以外に、酵素美容にも取り組んでおり、それに共感いただいたお客様からOEMでという依頼もあります。

藤間 なるほど。ところで、リアルという社名から米ぬか化粧品は連想しづらいと思いますが、リアルという社名にはどんな由来があるのでしょうか。

久保 これは三代目の社長である伯父が付けたものでして、それまでは「美人ぬか本舗」という名称でしたが、戦地から帰ってきて「現実」を意味する英語のリアルという言葉に強く惹かれたそう

で、リアル美化学研究所へ改称し、一九七〇(昭和45)年に「株式会社リアル」に法人成りしました。

藤間 カタログを見ると、商品数はすごくあるのですね。

久保 メイン商品の「純米シリーズ」だけでなく一四アイテムあります。もともとは「米ぬかローション」ということで細々と販売していたのですが、二五年ほど前に、初期に使っていた赤いロゴマークを復刻版としてつけたら、なぜか二〇代とか若い方に受けて一気に売り上げが増えて、最近では男性の方にも純米シリーズの化粧品を使っていた



株式会社リアル

【経営理念】

「商品に心を」

心を込めて商品をつくる
心を込めて商品をお届けする
すべてのものに感謝する

代表取締役社長

ひさこ
久保尚子

いています。

安心・安全な農法や 古代米の栽培など 原料の米ぬかにこだわる

藤間 原材料となる米ぬかは、精米所から仕入れていくわけですか。

久保 私どもが独自に開発する米ぬかエキスは、契約農家様より直接仕入れた米ぬかを使用して



洗身・洗顔料「美人ぬか」。
ぬか袋は今も1つひとつ心を
込めて手縫いで仕上げている

います。例えば、兵庫県豊岡市に「コウノトリ育む農法」というのがありまして、その田んぼはコウノトリが餌を食べに来るくらいで、無農薬に近いのです。その米ぬかを採用させていただいています。ほかに広島県に契約水田があり、そちらでは古代米の赤米と黒米を栽培しています。

藤間 そうですか。おほかたの事業内容についてはわかりました。それでは創業からの流れについておつかがいします。久保社長は五代目ということですが、創業は何年ですか。

久保 一八九四(明治27)年です。

藤間 私どもの会社も九〇(同23)年創業で、私も同じ五代目です。創業年が近いということは、創業者は曾祖父にあたる方ですか。

久保 いえ、祖父です。創業する前は、土地をもっていたと聞いています。その祖父が亡くなったあと、祖母が事業を引き継いで、戦後は伯父、そして父から私です。

藤間 うちの創業者は曾祖父で、神奈川県茅ヶ崎の名家の出だったそうですけど、末っ子だったので東京に出てきて司法書士の事務所を開いたのが始まりで、今は公認会計士や社会保険労務士などもある総合コンサルタント会社が変わってきています。御社は米ぬかと酵素以外の事業は行なっていないのですか。

久保 基本は米ぬかと酵素の化粧品に注力して

のある原料メーカーや、いろいろな会社が事務所を貸してくださったりしましたし、物流センターは明石に近いほうにあり、在庫もストックしていました。でも、精神的な危機感はずっとありましたね。当時、私は経営には携わっていませんでしたが、「神戸のあの会社、もうつぶれたんじゃないか」というような風評被害もあって、従業員をふくめて危機感をもたなければいけないときがきたと痛感しました。

藤間 売り上げはどのくらい減りましたか。

久保 長年お取引のあったエステのグループとの契約が切れたこともあって、一時的には四割ほど減りました。幸いなことに、ドラッグストアのほうの売り上げが膨らんできていた時期で、大事にはいたりませんでした。

藤間 常にいろいろな方へ言っていることですが、永遠にいい状態のまま続くということはないのですよね。

久保 そうですね。だけど、ついそう思ってしまうですよ。

藤間 風評被害とか、思ってもいなかった事情で商品が売れなくなることはあります。でも、粘り強くあきらめないでやっていくと、なんとか持ち直していく。そういうことが長寿企業にはあるような気がします。だから、普段から商品開発や市場開拓を、危機感をもってやらなければならないの

です。酵素は、米ぬかを発酵させたりするなかで研究が始まりました。それ以外に、二〇年前くらいから「未病」ということがいわれ、それをなんとか健康食品に活かせないかという研究もやりましたが、半ばで断念しました。

藤間 ドラッグストアの販路があるのですしたら、そつちへ進む可能性はありますか。

久保 ただ、ドラッグストアの販路というのは二二〇年の歴史のなかでは短くて、ここ二五年ほどなのです。

藤間 健康食品、サプリメントも競合が激しくて、相当な研究開発費、広告費などをかけないといけないから大変ですね。だけど、やはり挑戦してみないとわかりません。未病などは、まだ可能性はあるかもしれませんね。

久保 そうですね。大学と連携して、というのはあるかもしれないですね。

(株)リアルは「日本人の肌を美しく健康に」というテーマのもと、米づくりそのものから取り組み、米と米ぬかの美肌効果の研究開発を継続的に行なってきた。例えば、古代米の有効性に関する近畿大学の教授との共同研究で、二〇〇四(平成16)年の日本油化学会で論文がエディター賞を受賞。そのほか、天然米ぬかセラミドの有効性に関する兵庫医科大学との共同研究を小児科学会

です。危機感のなかから、新しいものは生まれてきます。

米ぬかへのこだわりと 工場と営業が連携を とりやすい組織体制が強み

藤間 御社の強みと申しますか、コアコンピタンスについてはどのように捉えていますか。

久保 やっぱり、米ぬかにこだわり続けている点と、小さい会社なので工場と研究室や営業部隊が同じ場所にあつて、すぐに連携がとれるというところですね。

藤間 全部、本社にあるのですか。

久保 各地域の営業所は別にして、ここに集中しています。なにかあれば、すぐに対応できる強みは大きいと思います。

藤間 商品をつくる場所と本社と営業が連携すれば、すぐ対応できますからね。商品開発についてはどうですか。

久保 基本的に化粧品の世界は、春と秋に新商品が出る業界ですが、そんなに頻繁に出さなくてもいいというのが弊社の考え方で、最近では一

で発表するなど、学術活動やその成果の講演活動の実績も積んでいる。

阪神淡路大震災後、 従業員とともに危機感を もたなければと痛感

藤間 二二〇年にわたって事業をされてきて、例えば戦争などもありましたが、経営危機はありましたか。

久保 戦争のときは祖母がずっと切り盛りしていました。土地をもっていて貸家からの収入がありましたので、石けんなどの物資がなくなりそうという情報を早く聞きつけて手を打ったりもしたそうです。もとは兵庫県庁の近くの自宅のそばでやっていましたが、戦災にあわずに切り抜けて長田区のほうに引越して、現在地の兵庫区に本社工場を建てたのは一九八五(昭和60)年です。

藤間 長田区から引越してなければ阪神淡路大震災で大変な被害を受けていたかもしれませんね。

久保 そうですね。兵庫区も揺れは当然ありまして、研究していたものの瓶が割れたりはしましたが、建物などは大丈夫でした。長いお付き合い

日本の百年企業

「つぶれない会社」をつくるために100年続く企業の教え

■会社概要

創業/1894年
業種/米ぬか化粧品、酵素・酵母化粧品・医薬部外品などの製造販売
従業員数/60名
本社所在地/兵庫県神戸市 資本金/1,000万円
ホームページ/http://www.real-co.com

■会社沿革

- 1894 (明治27)年 美人ぬか本舗として創業。米ぬかを木綿袋に入れ、洗身・洗顔料として商品化、販売開始。
- 1952 (昭和27)年 酵素化粧品の開発に着手。
- 1963 (昭和38)年 酵素・酵母化粧品の販売を開始。
- 1970 (昭和45)年 株式会社リアルとして法人設立。
- 1990 (平成2)年 一般市場向けに美人ぬか復刻版・純米シリーズを販売開始。
- 2003 (平成15)年 直営店「神戸美人ぬか本舗」を「北野工房のまち」(神戸市中央区)内にオープン(2014年2月に閉鎖)。
- 2004 (平成16)年 第43回日本油化学会年大会にて「黒米糠抽出物の抗変異原性」についての論文がエディター賞を受賞。
- 2011 (平成23)年 久保尚子氏が5代目社長に就任。10月に有色素米のα-グルコシダーゼ阻害剤の特許取得。

いつてもまったく関係のないことはできないな、と思っています。「米」「酵素」「神戸」「老舗」を資源とした、「美」のライフスタイルメーカーを目指していきたくて、お米を食べる地域は東南アジアを中心に米国や欧州にもありますので、海外にもお届けしたいという気持ちもあ



どうま・あきお
1952年東京都生まれ。公認会計士、税理士、司法書士、社会保険労務士等、150名の専門家集団であるTOMAコンサルタンツグループ代表取締役。同社も1890年に創業した百年企業。事業承継をライフワークとする実力派コンサルタントとして活躍。『どんな危機にも打ち勝つ100年企業の法則』(PHP研究所)など著書多数

調を崩して、毎日会社に来られないという状況になったので急ぎよ、継いだのです。藤間 お父様は元気になられたのですか。久保 はい、元気になって今は会長です。藤間 御社には家訓や理念はございますか。久保 弊社には「商品に心を」という理念があります。いろいろな意味にとれますが、心を込めて商品をつくる、心を込めて商品をお届けする。すべてのものに感謝をというように理解して、それを従業員に伝えていきます。すぐ当たり前のことですけれど、そこを忘れて流れて作業的なことになってしまうと消費者のお客様に心が伝わりません。

化粧品はお客様が直接肌につけるもので、夢の世界なのです。これを使ったらきれいになれるのではないかな、というように。それと、基礎化粧品は、メイクを落とすとしてホツとしたときにけるので、癒やしでもあります。ですから、心をきっちりお届けしたいという思いがあります。藤間 なるほど。第二創業とか、多角化をするというお考えはあるのでしょうか。久保 バブルのときなどに、いろいろなことに手を出して本業が立ちゆかなくなると倒産したという会社の話をよく聞きます。弊社がなぜ存続しているかという点、本業と関係のないことはしてこなかったからです。ですので、多角化といつてもまったく関係のないことはできないな、と思っています。「米」「酵素」「神戸」「老舗」を資源とした、「美」のライフスタイルメーカーを目指していきたくて、お米を食べる地域は東南アジアを中心に米国や欧州にもありますので、海外にもお届けしたいという気持ちもあ

年に一商品出すか出さないかというスタンスにしています。理美容業界やエステティック業界に卸すサロン事業部は、営業からいいアイデアが出ればすぐに話し合っって商品化に取り組みます。ただ、そうはいっても、商品ごとにどうしていくか、ブランドをどうしていくかというスケジュールは、年単位で組んでいます。ただ、化粧品は流行りがありますので、市場に流通している商品や、業界の情報、営業・企画・開発部門からの情報やお客様の声など、さまざまなものにアンテナを張ったなかで、新しいものも徐々に開発していくようにしています。藤間 業界特性として流行り廃り、変化があるわけですね。久保 そうですね。近年ではオールインワンタイプの化粧品が出たり、シリコンフリーのヘアケア商品は出たりしています。特に化粧品の成分は、新しいものが次々と出てきます。例えば、ヒアルロン酸でもどんどん進化して、3Dヒアルロン酸とかが出てくれば、それについていけないといけません。商品開発はすごく大変です。藤間 それが売ればいいけれど、売れないと在庫が残るので大変ですね。ただ、御社の商品は日持ちのするものですよ。久保 開封しなければ二年持ちます。藤間 そういう意味では、営業は長丁場で考え

会社の存続が社長の使命 二〇〇年三〇〇年と続く なら同族にはこだわらない

藤間 後継者についてはどうお考えですか。

ていけばいいわけですね。久保 弊社は問屋さんとの商談がメインです。理美容業界も各地にディーラーや問屋があるので、そこに対して営業をかけるかたちです。あと、通販業務は事務が担当し、OEMは工場が担当するなど、みんなで手分けしてやっています。藤間 直営の小売店を開いてというのはないわけですね。久保 そうですね。藤間 パイロット店みたいな感じでやる手はあると思いますが。久保 以前は、観光客の多い「北野工房のまち」に「神戸美人ぬか本舗」というお店を出していましたが、お土産物屋さんばかり入るようなところだったので、化粧品販売には不向きと考えたので二〇一四(平成26)年二月で閉めました。藤間 チャレンジはしないといけません。撤退の見極めも大事ですね。

久保 私になってまだ三年でして、まだ先のことになると思います。ただ二〇〇年、三〇〇年続く会社にしていただけるなら、後継者は同族でなくてもいいと思っています。藤間 これまでの社長はずっと久保姓でいるのですか。久保 そうです。藤間 社名や商品名に久保と入っていないの、こだわっていないと思いますが、もし、同族の若い人がいるなら、なるべく早めに継いでもらうための環境づくりをしておかないと、なかなか継いでくれないということがあってもいいですね。久保 そうですね。私自身は、生まれたときから家の隣に工場があつて、ぬか袋を詰めているところをずっと見てきましたが、私が継ぐという話はありません。誰か別の人がやるのだからとぼんやり考えていました。結局、ふたを開けてみると私しかいなかったという感じだったので。藤間 会社には入っていらっやったわけですよ。久保 事務の仕事はしていました。藤間 では、青天の霹靂で「私なの？」みたいな感じだったのでいいですか。久保 ちょっと、そんな感じでしたね。父親が体

ります。藤間 世界の米ぬか化粧品ですか、いいですね。打つ手は無限だと思えます。久保 とにかく、やらないと始まりませんからね。藤間 最後に、好きな言葉はありますか。久保 高校を卒業するとき、学校の取り組みで両親からもらった手紙のなかに「一隅を照らす人になつてください」という言葉がありました。うちは天台宗ではないし、何だろうなと思いつながら手紙は持ち続けていたのですが、年を重ねるにつれてすごく好きな言葉になりました。自分自身が置かれている場所で、その役割に全力を尽くし、明るく輝くことにより、会社全体、社会全体を照らしていけるような心豊かな人になりたいです。藤間 それは素晴らしいですね。本日は長時間、どうもありがとうございました。