

日本の百年企業

「つづれない会社」をつくるために
100年続く企業の教え

一七七年続いた赤字を乗り越え 連綿と受け継がれる信念

合成洗剤主体の時代に、無添加石けん一本に踏み切ったシャボン玉石けん株式会社。「体に悪いとわかった商品を守るわけにはいかない」という父の志を三代目・森田隼人社長は受け継ぎ、人と環境に優しい石けんのさらなる普及に邁進する。

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

撮影／手島雅弘

日用品の卸売業から 合成洗剤の製造販売に 主力を変えて成長

藤間 一〇〇年以上続く企業だと通常、当代経営者は四代目か五代目になるのですが、森田社長は、三代目ということでしょうか。

森田 はい。私ぐらいの年齢の社長だと五代目になるのが普通でしょうね。

藤間 創業者のお祖父様とお父様がともに長命

で晩年までお元気に社長を務められたんですね。
森田 そうです。私は父が四五歳のときの子供で、父も祖父が四五歳のときの子供です。父が二代目を継いだのは三三歳、私も三〇歳で三代目社長になりました。

藤間 資料を読ませていただくとお祖父様のお生まれは一八八五(明治18)年ごろで、一九一〇(同43)年創業ということは二〇代半ばで、商売を始めたことになりそうですね。皆さん、若くして社長になっておられます。創業期には雑貨を扱っておられたそうですが。

森田 はい、日用品全般を扱っていて、石けん製品



代表取締役社長
もり た は や と
森田隼人

シャボン玉石けん株式会社

【企業理念】

人にやさしいものは
自然にもやさしい

【基本理念】

健康な体と
きれいな水を守る

【基本方針】

- ①人と環境に優しい無添加石けんの普及によって、社会に貢献する。
- ②社会的責任を自覚し、企業及び地域活動の持続的発展に努める。
- ③たゆまぬ努力と研究で、よりよい製品開発に努める。
- ④やりがいと魅力に溢れる職場づくりを追求する。

森田 それは、合成洗剤の製造販売を一切やめて無添加の純石けんに切り替えた後のことですね。自社工場が完成した八七(昭和62)年からです。父が社長になってから一時期、小倉のほうに移転していたのを若松の現在地に移し、社名も

「シャボン玉石けん株式会社」に改称しました。石油や油脂を原料として化学的に生産される合成洗剤は、水溶性にすぐれ、洗浄力が強く、石けん滓も発生しないことから、洗濯機の普及とと

もに大きく消費量が拡大した。

創業社長・森田範次郎の三男であった光徳さんは、長兄が急逝したため、学習院大学卒業後の五二(同27)年に帰郷して父が経営する「株式会社森田商店」に入社する。次兄が主力商品だった靴の卸販売を仕切り、光徳さんは石けん・洗剤部門を受け持つことになった。光徳さんは、いち早く合成洗剤に将来性を見いだし、卸売りからメーカー領域へ進出。売り上げは順調に伸び、社長就任から一〇年を経た七四(同49)年度時点で八億円を突破し、従業員も一〇〇名規模に成長した。

無添加石けんで湿疹が
治ったことをきっかけに
合成洗剤からの撤退を決心

藤間 合成洗剤をやめて無添加石けん一本に切り替えられたきっかけは、国鉄(現・JR)から機関車に使う錆の出ない洗浄用洗剤をつくってほしいという要請があったからですか。

森田 はい。それが七一(同46)年のことで、大きな転機となりました。昔は粉・固形・液体をふくめて石けんしかあ

りませんでした。六〇年代に入るところ、父は「これからは合成洗剤の時代だ」と他社に先駆けて合成洗剤に力を入れました。時代背景として、酒が飲めれば仕事が貰えたとかで、若いころから精力的に炭鉱の方とつき合い、国鉄にも縁を広げて商品を納めさせていた。だくようになつていたようです。

藤間 ところが、合成洗剤で洗うと機関車に錆が出て困る、と。

森田 はい。錆が出ないのは無添加剤、今でいう無添加の粉石けんだろうというヒントをいただいて、七二(同46)年の二月に佐世保の協力工場に泊まり込みで無添加石けんの試作を開始しました。三月月ほど試行錯誤して納期の五月に納品したあと、その無添加石けんを自分で使ってみたら、長年悩まされ続けていた湿疹が一週間ほどきれいに消え、その後、合成洗剤を使うと再び湿



本社受付にある2代目・光徳さんの像。台座に刻まれた本居宣長の「好信楽」は、光徳さんと隼人さんの座右の銘であり、社員全員にもこの考えは浸透しているという

疹が出たそうです。無添加石けんだとなぜ湿疹が消えるのか、なぜ体に良いのか。父は本を読みあさるなどして勉強した結果、「体に悪いとわかった商品を売るわけにはいかない」と、合成洗剤からの撤退を一大決心しました。

藤間 すでに合成洗剤主体の時代になっているときに、無添加一本に踏み切ったというのは、すごく勇気がいったでしょうし、健康や環境に配慮したその感性が素晴らしいですね。

森田隼人社長の父・光徳さんは九二(平成3)年三月に、『自然流「せつけん」読本』と題した書籍を刊行している。出版元は農文協(一般社団法人農山漁村文化協会)で、三〇刷以上も版を重ねるロングセラー本となり、現在はサンマーク文庫に収められているほか、電子ブックで読むこともできる。それほど長く読み継がれてきたのは、同書

が純粹に啓蒙書として際立つ内容だからだろう。自身の体で効果を確かめ、専門書などで知識を得て科学的に裏づけられた「体と自然(環境)にやさしい」無添加石けんの良さを解説し、合成洗剤の有害性を世に訴えた本なのだ。

七五(昭和50)年、三月に粉石けん、五月には固形石けんを発売。そ

義、信念に感ずるものがあつたのでしようね。「ぜつたい成功する」というよりは、「この人についていこう」という気になったのではないかな。

偶然手にした紙で

無添加石けんに対する

先代の覚悟と思いに触れた

藤間 財務的見地から言うと、十年年も赤字だと普通はもちません。手形決済をやめて現金決済にして資金ショートからの倒産がないように配慮していたそうですが、やっぱり不動産の切り売りとかで凌いだのでしょうか。

森田 不動産はそんなにもつていなかったと思います。株券とかゴルフの会員権とかは売っていますけれど、合成洗剤で大きく稼いでいた時期が十数年あつて、基本的にはそのときに貯め込んだ内部留保を取り崩していました。

藤間 他誌の取材で、「父が鏡を見て笑う練習をし、悩みがないような顔をして銀行に行った」と話されていましたよね。僕はあれを読んで、涙が出ました。事業を続けているなかで、僕も辛い時期がありましたのでね。

森田 儲かった時期の蓄えがあつたこと、ダブル

のほか、今も親しまれているシンボルマーク「シャボンちゃん」を考案し、通販事業部の「株式会社シャボン玉本舗」を設立し、着々と販売体制を整えた。しかし、売り上げは前年度の二〇〇分の一まで落ち込み、そこから一七年連続で赤字というドン底状態に追い込まれた。「自然流「せつけん」読本」の執筆は、「追いつめられて書いた」ものだそう。

「本当に自分が正しいと

思うことをやりたい」

死を考えた先代の一大決心

藤間 合成洗剤をやめた直後は月の売り上げが一割まで落ちたそうですが、僕がその立場だったら、そんな状態を長くは続けられなかったと思います。たぶん、合成洗剤をやりながら、無添加石けんもやるというような方法をとったのではないかと。

森田 駄目なら駄目で諦め、良かったら切り替える。それが普通だと思えますけれど、合成洗剤は完全にやめていました。

藤間 そこまで思い切るまでに、どんな葛藤があつたのか。何か聞いておられますか。

期で景気が良かったので、笑顔で行けば何とか相談に応じてくれる金融機関はありました。それから、従業員もリストラをすることなく減っていて人件費の負担も減っていました。父は、会社のあらゆる体制を持久戦仕様に見直したのです。だから一七年の苦境を乗り越えられたのだと、私は理解しています。

藤間 まだ過去の負債は残っているのですか。

森田 いえ、それは父が亡くなる前に消えていて、無借金経営が一〇年ほど続いています。

藤間 企業というのは、いったん軌道に乗るとうまく回るんですよ。

森田 父自身、資金繰りに相当な苦勞をしたので、晩年はなるべく借入れはしたくないという思いがあつたみたいです。

森田社長が誕生した七六(同51)年は、父・光徳さんが「第二の創業」となる無添加石けん専業に転じた直後だ。

家庭内で寡黙だった光徳さんは、子どもの躰や教育にあまり口出しせず、「俺の跡を継げ」などと口にしたこともなかった。小学生時分から工場で遊んだり、製品の箱詰め作業を手伝ったりしていた隼人さんは、「父親はやっぱり僕に会社を継いでほしいのだから」「いずれは自分が継ぐことになるのだから」と、そんなふうにはぼんやりとは考え

森田 やはり、大きな動機は先ほど言ったように、もともと薬を塗つても治らなかつた湿疹が、無添加石けんを使つたらあっさり治つたことです。それと、無添加石けんを開発したあと、父は過労で体調を崩し、病院の先生に「入院しないと、あんな死ぬよ」と言われ、強制的に入院させられたらしいのです。病室のベッドで安静にしているとき、「人間、いつかは死ぬんだな」と死について真剣に考え、「一度きりの人生であるならば、本当に自分が正しいと思うことをやりたい」というふうな決心したそうです。

藤間 そういつときでも、なかなか決心できない人が多いのですが、志操堅固(しそくけんこ)というか、半端(はんぱ)じゃない一徹(いつぱ)ぶりですね。

森田 安静にしていたら病状も治まって、退院したその足で出社して社員を集め、「うちは無添加石けん一本でやっっていく」と宣言しました。

藤間 それで売り上げが落ち込んで、社員のほうから見切りをつけて大勢辞めていった、と。でも、残った社員さんもいるのですよね？

森田 いえ、いません。一〇〇人いたのが五人にまで減つて、その五人もまた辞めていくので補充して五人。そんな繰り返しだったそうです。七八(同53)年に、大卒一期生として何人か入っています。残つたのは現専務の高橋一人だけです。

藤間 専務さんの心の中に、やっぱり先代の大

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/1910 (明治43) 年
業種/無添加石けん製造販売 (販売・通販・企画事業部はそれぞれ別法人化)
従業員数/73名 (グループ計。パートを含めた総員は97名)
本社所在地/福岡県北九州市若松区 **資本金**/3億円
ホームページ/http://www.shabon.com/

■シャボン玉石けん株式会社の概略史

1910 (明治43) 年 福岡県若松町 (現・北九州市若松区) にて「森田範次郎商店」として創業
1949 (昭和24) 年 法人化し、「株式会社森田商店」と改称
1964 (昭和39) 年 森田光徳、株式会社森田商店の2代目社長に就任
1965 (昭和40) 年 本社を現福岡県北九州市小倉北区に移転し「森田商事株式会社」に社名変更
1971 (昭和46) 年 当時の日本工業規格 (JIS) を上回る「石けん分96%、水分5%」の無添加石けん誕生
1975 (昭和50) 年 「シャボン玉粉石けん」を発売 (3月)。固形石けんを発売し (5月)、通信販売を開始 (株式会社シャボン玉本舗設立)
1987 (昭和62) 年 自社工場落成に伴い「シャボン玉石けん株式会社」に社名変更 (現在地に移転)
1991 (平成3) 年 『自然流「せっけん」読本』を出版。会員制度「シャボン玉友の会」を設立 (12月)
1999 (平成11) 年 グループ4社でISO14001の認証を取得
2001 (平成13) 年 環境に配慮した消火効果の高い石けん系消火剤開発を本格スタート
2007 (平成19) 年 森田隼人が3代目社長に就任 (3月)。一般建物用消火剤「ミラクルフォーム」本格販売開始 (10月)
2010 (平成22) 年 創業100周年を迎える



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。

てしま・まさひろ 1951年生まれ。(有)スタジオクリエイションプラン代表。2005年、銀座にて「その後のチェルノブイリ」写真展を開催。

ていた。しかし、人から「石けん屋の息子」と言われることには嫌悪感があり、石けんへの愛着、思い入れをもてずすいたという。

父親がどれほどの覚悟で無添加石けん事業に取り組んでいたか、理解できたのは高校受験を前にした時期のこと。英単語などを繰り返し書いて覚えるために、たまたま使っていた裏が白い紙。その表側にいったい何が書いてあるのか気になって読んでみたら、それが前述した光徳さんの著書の草稿をプリントした用紙だったのだ。

断片的ながらも無添加石けん事業の社会的意義などを書いた草稿に接したことで、隼人少年に「父の事業を受け継ごう」という積極的な意思が目覚めていく。

『自然流「せっけん」読本』刊行を機に無添加石けんの愛好家は少しずつながら増えていったが、さらに追い風になったのは、九九(平成11)年五月発行の『買ってはいけない』が約二〇〇万部も売れるベストセラーになったこと。同書でシャボン玉石けんの製品が安心と評価され、一気にファンが増えたという。

隼人さんは大学卒業後の二〇〇〇(同12)年、シャボン玉石けんに入社し、二年目にまず工場で石けんの「釜炊き」に従事し、経理の仕事も経験した。その後、〇二(同13)年に取締役その翌年には取締役副社長の肩書がついた。実際の仕事は全国の

えない。そういった意味で「理念がしっかり根づいていてよかったな」とものすごく実感しました。

藤間 やっぱり理念の後継をしたところが長く続いているのです。ところで、森田社長は継げとは言われないまでも、小学校のころから工場で遊んだり作業を手伝ったりはしていたそうですね。やはり、親が子どもに仕事をしている姿を見せるということも大事だと思います。森田社長はまだ二七歳ですが、後継者候補はいらっしゃるのですか。

森田 結婚はしていますが、子どもはまだいません。「自分が後継者」という感覚がまだ抜けきれていないからかもしれませんが、正直、まだ次の代までは考えがいたっていないのです。今回、百年企

問屋やドラッグストアへの販売活動で年の半分は出張だったが、社長室に机を並べる関係となり、会社でも寡黙な父親から一七年に及ぶ苦境を乗り越えた秘訣を問わず語らず学んだ。そして〇七(同19)年三月、三〇歳にして社長就任の覚悟を決める。その披露パーティーを見届けて安心したかのように、同年九月、光徳さんは七五年の生涯を閉じた。

社員一人ひとりに 理念が浸透していることが 商品力を支える強み

藤間 森田社長は自社の強みがどこいうところにあると考えておられますか。

森田 端的に言うところ、まずモノ自体です。無添加石けんづくりのノウハウ、商品力、ブランド力も一つの強みです。その根底にあるのは「健康な体ときれいな水を守る」という理念が、社員一人ひとりにしっかりと浸透していることです。そこがたぶん、根本的な一番の強さだと思います。それは「いい無添加の製品をつくらう」「無添加の輪を広げていこう」という思いにつながります。

藤間 当社の理念は「明るく・元氣・前向き」で業ということで取り上げていただくことになって、実は申し訳ないような気もしています。何しろ赤字の期間が長く、赤字になったのは一九九二(同4)年で、社員もそこから「シャボン玉に入りたい」と志望動機を書いて入ってくるような人が多い。だから、理念も浸透しやすいという面もあります。四〇代、五〇代が少なく、平均年齢三三・三四歳で一緒にわいわい騒ぎながらやってきて、風通しが良すぎるくらいです。

藤間 お父様の時代が新創業、第二の創業というところですね。

森田 だから百年企業と言われるのかつこいし、うれしいのですけれど、基本は父が無添加石

ですが、それを徹底してここまで来られました。こういうシンプルでわかりやすい理念はほんとに心の中に入るし、社員さんも常にそういうことを考えて行動し、いろんなアイデアも出してくれます。だから御社の場合も、みんなに理念が浸透していることで、商品開発するにしても「こういうのが健康につながるよね、環境にいいよね」「こういうのは使えないね」と自分で判断できるのですね。

森田 上にあげて判断を仰ぐまでもなく、これは使えないというのが現場で迷うことなく判断できます。

藤間 不当表示とか、会社の不祥事がよくニュースになりますが、理念を朝礼で唱和しながら、それと合致しないことをやるというのは、社員にとつて辛いことです。

森田 そう思います。働くうえで誇りがもてなくなり、人生の大半を会社で過ごすわけですからね。

藤間 そういう意味では、モノ自体もそうだけど、理念が強みというのはよくわかります。

森田 話がちょっと飛躍するかもしれませんが、先代はだいぶ高齢で、一気に若い代に代わったわけです。それでも、曲がりなりにも数年間やってこられたのは、その理念がしっかりと浸透しているので、企業としてどこへ向かうというのが明確だったからです。方法論はいろいろあるにせよ、方向は間違

けん專業を宣言してからの四〇年の方が重い気がします。

藤間 これからもお父様の信念を引き継いで無添加石けん專業で行くということですね。

森田 無添加と添加剤入りの両方をやったら、企業の理念が成り立たなくなりますので、無添加石けんを消火剤に応用するなどの用途開発や、国外市場開拓にも力を入れていきたいと考えています。

藤間 将来への種まきもすでに始めておられるようですね。僕はよくお客さんに言うんです。自己資本比率が五割を超えたい、無借金経営になるんですけど、五割を超えた分を新商品の開発や海外などへの拠点開拓につき込むべきだって。あんまり財政体制が良すぎると安心してしまつから、五割を超えたらその分将来への種まきにつき込んでいかないと企業に明日はないんです。本日はとてもいい話が聞けました。今後の末永いご発展を期待しています。どうもありがとうございます。