

HOUHAN Journal

Dr. Bronner's President Mike Bronner Talks About the Succession of his American-Based Company's Social Stance and Profitability as the Reach of its Natural Soap Products Expands Globally

When thinking about what a company means to society, one major premise is that it contributes to society by offering employment and paying taxes. Things such as pursuing customer satisfaction or raising stakeholder profits might seem like issues or hurdles that only companies which have exceeded certain management standards would need to consider.

During our interview, Mike Bronner, President of Dr. Bronner's—the American soap company that exports its organic soap products to major countries worldwide as well as sells via mail order—repeatedly emphasizes the importance of social contribution and passionately discusses the fulfillment of employee benefits. While listening to him talk on this subject, I get the feeling that the reason President Bronner gives such a large part of the company's business earnings to its employees and society is because this is how the company (not publically listed) evokes the will to preserve a stable level of earnings.

Mike, who became company president in 2015, along with his older brother David, are known to have been instrumental in boosting the management of the company that was begun by their grandfather in 1948, making these Bronner brothers 5th generation soapmakers. While Dr. Bronner's has expanded overseas sales to 9 countries and regions, Mike, who at one time worked for a 3-year period as an English teacher in Japan, says of the country, “it holds a special place in my heart.”

—Where does Japan rank among the countries in which your products are sold?

Bronner:

In terms of both amount of product distribution and money, Japan is first. Outside of America, Japan was the fastest to expand, and because I had once lived in Japan, my desire to do business there was especially impassioned. The fact that transaction volumes grew in Japan and expanded into other countries is especially meaningful to me.

When I first began to think about moving into the Japanese market, I had the chance to talk with a variety of concerned parties. One thing I heard a lot of people say was “I want to carry your product in my store.”

Relating to this, the first time I met Hiroshi Wada, President of Sahara International, which for the last 14 years has exclusively handled our distribution in Japan, he said to me, “With a soap this great, I would love to try a strategy in which we get placed in distribution channels to specialty stores that actively stock new and interesting items.” I was very impressed with his vision and so we both agreed, “let's do this,” and thus distribution throughout Japan began.

Wada-san quickly began to expand our products in specialty shops as well as used TV shopping channels to expand the “Magic Soap” brand.

There's also a huge difference when you compare how we entered Japan as a pioneer in organic soaps, whereas in Germany, for example, there was already a huge market for organic products when we entered there.

—Since it's been nearly 70 years that the company has continued to thrive, can you tell us about the things that you have changed and the things that you have decided to leave as is.

Bronner:

There haven't been any major changes. Our original DNA is still very much intact, which means we wish to remain a family business and have no shareholders. Since the beginning, the predominant idea has been to make and offer products that are good. At the same time, we believe that our employees are the most important part of our company.

Which is why we have made it our policy to never pay those in upper management positions more than 5 times the amount of the lowest paid employees.

However, under this system there are some executive staff who would likely earn twice as much if they went to another company. The reason they stay and work for us, I believe, is because they agree with our philosophy and mission.

Furthermore, at present we donate 8.6% of our total sales to charities. If we didn't have the special company structure (meaning we aren't a regular public company with shareholders) that we have, there's the possibility that we'd be facing legal action to prevent that level of donation (by shareholders).

This is possible because we don't have shareholders giving us directions to this and that. We manage our own finances, and we have the power to make these decisions. I think this is key.

There is a style of company in the U.S. called a "B corp," which means benefit corporation. By registering as this kind of company, even if we were a public entity, there would be no stipulations on donating, regardless of our level of income. Thus, we have appropriated this system. Furthermore, even if the president were to change, or if we were purchased through M&A, the structure would not lapse. And, as great as this sounds, the regulations are very strict, but somehow, we manage to make it work [laughing].

—While placing such importance on social contribution and the treatment of your employees, how is business progressing?

Bronner:

My grandfather lost both his parents in Nazi concentration camps. From this horror, he wished to spread the importance of peace, and he would preach this on the street. During this time, he would distribute to his audience soap that he himself had made using the know-how passed down from his parents. On the soap labels he printed his claims to the world and message. My grandfather's true aim was simply to spread and permeate this message. I, too, have inherited this.

Then, by the time we entered the 60's, the soap's reputation had begun to grow. By 1997, the year my grandfather passed, and the soap had managed to reach the no. 1 spot in America for all-natural soap products by pure word of mouth.

We have grown from 15 employees in 2000 to 200 employees in 2017. Business has also grown. When we had 15 employees, our sales were about a little over 500 million yen, but now they are at 11.3 trillion yen (shipped base). Since my brother and I have taken over, I feel that the business has solidified and become a true business entity.

—What is the main factor for growth?

Bronner:

Our organic soaps are made according to food standards. There are no chemicals, preservatives, or any detergent or detergent-like ingredients in our soap whatsoever. And one reason why this matters is because of the access consumers have to information through the internet. Consumers want to know what ingredients are in the products they buy. Our company completely welcomes this kind of knowledge and openness concerning our ingredients.

Another area that is very important to us is keeping a high morale among employees. One thing we do is to make sure that every employee knows about how the products are performing and other important information. Even people working in the bottling and packaging areas will hear things like, “The popularity of our organic soap is really growing in Japan.” I think this helps bring about a sense of pride throughout.

Sometimes I hear from major companies that there are indications that marketing and sales are in disagreement. To that point, I have to say that at Dr. Bronner’s everything is done as a team. We all help each other out, regardless of the division or area in which you work. We have a very strong teamwork oriented work culture. There is no hierarchal system, and instead we work through things as a family.

Finally, based on our policy to really take care of our employees, all of our employees receive full healthcare benefits, which means they have zero healthcare costs. Also, we do our best to maximize bonuses and retirement benefits regardless of an employee’s position at the company.

訪販ジャーナル

禁無断転載

© 本紙の全部または一部を無断で複写複製(コピー)することは、著作権法上の例外を除き、禁じられています。

四半期

訪販ジャーナル 2017年9月25日(月) 第3903号

米ドクタープロナー、社会性と収益性両立を ノウハウ継承したプロナー社長自然石けんを世界に

企業が社会に存在する意義を考えた時、まずは雇用と納税で世の中に貢献することが大前提となる。顧客満足の追求や、ステークホルダーの収益性向上までを考えることは、一定の経営水準を超えた会社であってこそその課題やハードルといえるかもしれない。

世界主要国への輸出や通信販売でオーガニック石けんを展開している米ドクタープロナー社のマイケル・プロナー社長は、取材中、再三にわたって社会貢献を重要視している企業姿勢を強調するとともに、社員の福利厚生を充実させていると熱心に話していた。そうした話を聞き進むうち、プロナー社長がビジネスであがった利潤の多くを社会と社員へ再配分している理由は、非上場である同社が一定の収益レベルを維持するための意志喚起の手法であるように感じられた。

また、2015年に社長就任したプロナー氏は石鹸職人の5代目として、また創業者の孫として、兄のデービッド氏とともに1948年に始まった同社の経営を引き上げたことで知られている。海外展開している世界9カ所の国やエリアのうち、かつて英語教師として3年間を過ごした日本は「特別な思い出がある」愛着の国だという。

INDEX

- ◆ ポーラ、「リクルートフォーラム」に女性580名が参加……(4)
- ◆ ファンケル、新マイクレで「愛されクレンジングNo.1」へ……(5)
- ◆ ディセンシア、システムの連携・統合でサービスの質向上……(6)
- ◆ 日本介護美容セラピスト協会、認定セラピスト講座の開講を全国17カ所に……(7)

——製品を展開している世界各国のうち、日本はどのような位置づけにありますか。

プロナー 日本は製品の流通量、金額ともに一番多い。アメリカ以外では一番早く広がった国が日本だったうえ、私が住んでいた国だから込める気持ちが高い。日本の取扱量が増えて他国へ広がっていくことは、特別な意味がある。

初めて日本に進出しようと考えた時、いろいろな関係者と話す機会があった。すると皆さんから、「私の店に置きたい」という言葉を聞くことが多かった。

それに対し、14年前から日本の総代理店をやってもらっているサハラ・インターナショナルグループの和田浩志社長は、最初に会った時から「こんな素晴らしい石けんは、新しいモノをどんどん積極的に採り入れているスペシャリティストアの流通に乗っけていく戦略でやってみたい」と言ってくれた。感銘を受けて、「一緒にやろう」と日本における流通が始まった。

和田さんはすぐにスペシャリティストアへの展開を始めたほか、テレビショッピングなども駆使してブランド「マジックソープ」を拡大していった。

オーガニック石けんのパイオニア的存在として入ってきた日本に対し、例としてドイツを挙げると、オーガニック市場が大きく拡大した後に私たちが追加のように入って行ったケースがある。これらは、大きな違いだと思う。

——70年近く続いてきた貴社において、プロナー社長が変えた部分と、また守り抜いてきた部分について聞かせてください。

プロナー 大きな変化はない。もともとのDNAとしてあるのは、株主を持たずにファミリービジネスをやっっていこうという考え方で来ている。古くから、当社は良いものを作って提供することを一番に考え、同時に企業として最も大切なのは従業員だと信じている。

そのため経営陣の給与は、一番安い給与となっている人たちの5倍以上は絶対に支払わないことを確定づけている。

ただ、そうした給与体系下で当社の幹部の中には、他社へ行ったら現在の倍くらいの収入が得られる人材がいる。それでも当社で働いてくれる理由は、私たちのフィロソフィーやミッションに共感してくれているのだと思う。

また、いまは売上全体の8.6%をチャリティーとして寄付することになっている。これは特別な株式会社だったら、「そんなにあげないで」と裁判沙汰になってしまうケースが考えられる。

こうしたことが可能なのは、当社には「ああしろ」また「こうしろ」と指図する株主がおらず、自分たちでファイナンスをマネージし、自分たちに決定権があることが大きいと思う。

いま、アメリカには「Bコープ」(ベネフィットコーポレーション)と呼ぶ会社のスタイルがある。登録の仕方により、株式会社であっても利益額にしばられない形で社会貢献ができるようになった。私たちは、当制度に該当することができた。これは社長が替わっても、また当社がM&Aによって買収されても失効するものではない。ただ、規則が非常に難しい(笑)

——社会貢献や社員の待遇を重視する中で、経営の進捗はいかがですか。

プロナー 私の祖父は、両親を独ナチス収容所で失った悲しみから平和の大切さを訴えるため、街頭で演説をしていた。この時、親から受け継いだノウハウで作った石けんを聴衆に進呈していた。ラベルには平和への主張とメッセージを書き込んでいた。祖父の真の狙いは、このメッセージを普及・浸透させることだった。私も、これを受け継いでいる。

やがて1960年代に入ってくると、石けんの評判が高まり始めた。1997年に祖父が他界する頃、当社の製品はクチコミだけで全米で一番の自然派石けんになっていた。

2000年に15名だった従業員数が、2017年は約200名になった。ビジネスが成長して、15名の頃に5億円ちょっとだった売上が今年でいうと113億円位(出荷ベース)になっている。私と兄が経営を担ってから、地に足をつけた真剣なビジネスが始まったように思う。

——成長要因は何でしょう。

プロナー 当社のオーガニックソープは、食品の基準で作っている。化学製品や保存料のほか、洗剤関係の成分は全く入っていない。その点、いまの消費者はインターネットの普及で情報が豊富に集められる中で、どんな材料でどのように作られた製品かを知りたがっている。これは、当社にとってウエルカムな環境だといっている。

また、社員の士気を高めることが非常に大事だと考えている。製造現場でボトリングする人や、パッケージングを担当している人へも、例えば「日本で、私たちのオーガニックソープの人气が上昇している」といった情報が皆へ浸透するよう努めている。そこから、誇りが生まれてくる。

時々、大手企業から「マーケティングと営業が不仲だ」といった兆候が聞こえてくる。その点、ドクタープロナーの場合はチームワークによって助け合っているから、どこの部門も一緒になって仕事をしているカルチャーがある。上下関係のない、ファミリー感覚でやっている。

さらに、社員を大切にする施策では健康保険の負担額を全員へゼロにしているほか、ボーナス支給や退職金もポジションに係わらず全てのスタッフへ最大限の努力をしている。

企業として、社会貢献を一番に重要なミッションに掲げている当社としては、まず自社のビジネスがきちんとしていなければ、人を助けることはできないという考えがある。