

TopによるLeaderのためのReader誌

ニュートップ.

New Top Leader

4

2013 April No.43

顧客が離れない会社

【特集】「困い込み」をせずとも支持は集まる!

【特別記事】

不思議なほど成果が上がる

いまどきの
ユニーク企業研修

【トップの手記】

あのころがあって、いまがある
——私の修業時代

【好評連載】

キラリと光る スモールカンパニー



なかはた しんいち

1962年、東京都生まれ。83年、ビジネススクール卒業後、公益財団法人モラロジー研究所に勤務。85年喜久屋クリーニングセンター（現・喜久屋）に就職。92年、専務取締役就任。98年に代表取締役役に就任。経営理念を策定し、次々に組織と事業の改革に着手する。

COMPANY DATA

- 設立 ■ 1956年
- 業種 ■ クリーニング一般加工および衣類のリフォーム
- 従業員 ■ 150名（パート含む）
- 年商 ■ 12億円（2012年度）
- 本社 ■ 東京都足立区
- URL ■ <http://www.kikuya-cl.co.jp>

取次店方式をクリーニング業界で先駆けて導入し、最盛期には300店もの取次店を抱える大手となるが、市場の縮小、価格競争の激化に苦しむ。二代目の中島信一社長は、顧客満足とは何かを見つめ直し、業界の常識を打ち破る新サービスを次々と提供。固定観念にとらわれず、旧来型のクリーニング業を脱し、顧客の「タンス」代わりになる「シティクロゼット」をめざしている。



喜久屋本部

顧客の声に耳を傾け、
社会に役立つサービスを共創する

株式会社喜久屋 代表取締役CEO 中島信一氏

「もし、売上やお客様の数が伸びないなら、それは提供するサービスや商品に何か足りないからです。お客様や社会が必要と思えば、売上は勝手に伸びていく。顧客の困り込みというのは、お客様を無理やり取り込んで売上をつくらうという発想で、もはや通用しません」

首都圏を中心にクリーニング店を運営する喜久屋の中島信一社長（50歳）は、確信をもって語る（以下、発言は同氏）。同社は直営店を六店舗、直営出店後、オーナーを公募して業務委託している店

が二二店、そしてフランチャイズ（FC）一三二店の計一四〇店を運営する。

国内クリーニング市場は、カジュアル志向や洗濯機の機能向上などによって縮小し続け、Yシャツ一枚が一〇〇円を切るような価格競争に陥っている。そんななかで、喜久屋は今後三年間で一〇〇店舗の新規開店とタイへの海外進出を計画しているほどの成長企業だ。しかもただのクリーニング店ではない。同社は今春

から既存店を含めて、全店の店名を「クリーニング喜久屋」から「シティクロゼット喜久屋」に変更する。クロゼットの名前の通り、預かった衣類を洗濯して保管するサービスを強化するのだ。

同社ではこれまでもネットで受け付けて宅配便で集荷・配送し、最長六か月間無料で保管する「イークロゼット」サービスを提供していた。一万五〇〇〇人が会員登録し、その八割がリピートするなど人気のサービスだが、受付時期が春と秋の年二回と決まっており、半年後には



既存のクリーニング業から脱却をめざす



仕事量の平準化を実現（工場内）

指定した日に引き取らなければならぬ。時期を問わず受け付け、洗濯後最長六か月まで無料で保管する「宅配クリーニングパック」というサービスもあるが、一〇着（九八〇〇円）あるいは一五着（一万三八〇〇円）の定額料金となっている。

クリーニング業から「クロゼットサービス業」へ

これに対して、シテイクロゼットは一着から受け付け、半年間はクリーニング代だけで無料保管、その後も一定額を支払えば、二〜三年間保管し続けることができる。返却日を指定する必要はなく、急遽必要になれば、最短で翌日には引き取れる。もちろん、宅配便を使って受け

必要な服だけ受け取れる。

現在、スマートフォンやパソコンで預けた品物を確認、返却日を指定できるシステムも構築中で、順次各店に導入する。

「これは保管というよりタンスの機能を提供するサービスです。必要な服を必要なときに必要なだけ取り出せる。普段着だけ手元に置いておけばいい。洋服、和服、布団だけでなく、ブーツ、ベビーカー、ゴルフバッグ、スキー板、スノーボードなど、保管できるアイテムを今後拡げていきたいと思っています」

温度、湿度などが管理された部屋で保管されるので、礼服やおしゃれ着などは家に置いておくより安心だ。しかも、返却日指定後にプレスして「できたて」を渡すので、しわもできない。すでに、二年前からシテイクロゼットサービスを直営店で試験的に実施してきたが、店全体

取ることも可能だ。イークロゼットや宅配クリーニングパックでは、預けた複数の衣類を丸ごと引き取る必要があったが、シテイクロゼットでは一着ごとに管理するので、

の売上が平均で二〜三割増えたことから、中島社長は全店導入を決めた。「最近のマンションは収納スペースが少ないのに、家財はむしろ増えている。われわれは『家が広くなる』という価値を提供しているのです。最終的には家庭からタンスや下駄箱をなくすことが目的です。もちろん、クリーニングのクオリティも年々上げていきますが、お客様にとっては『ついでに洗濯』ぐらいの感覚でいいのだと思います」

不要品の無償引き取りサービスもすでに開始、預けたものの、いらなくなってしまうベビーカーなどそのままリサイクルに回せる。システムが全店で稼働すれば、会員間で不要品を交換することも可能だ。今後は、喜久屋のサービスは「シテイクロゼット」ブランドで統一していく予定で、イークロゼットもシテイクロゼットのネットサービスという位置づけになり、店舗と同価格で対応する。

また、大規模マンションを対象に、管理会社などと提携し、住民にサービスを提供する「フロントコンシェルジュサービス」も一〇〇棟以上と契約しているが、同様にシテイクロゼットサービスが利用できるようになる。

ただし、夕方五時から夜一時まで自宅や会社にスタッフが宅配する夜間集配サービスは、今回、フランチャイジーの

企業に事業譲渡する予定だ。

「喜久屋でよかった！」を 旗印に次々と改革を断行

喜久屋は中島社長の父、憲治氏が一九五六年に創業し、高度経済成長に乗って取次店をチェーン化して拡大、最盛期には三〇〇店も抱える大手クリーニングチェーンになった。取次店とはクリーニングの受付けだけを行なう窓口的な店で、多くは米屋などが副業で営業する兼業店だ。

バブル期にデザイナーズブランドなどが流行したことからはクリーニング市場も活況を呈し、九二年には八二〇〇億円に達したが、バブル崩壊後は縮小し続け、二〇〇九年には四三〇〇億円と半減した。中島社長は八五年に入社、九二年に二九歳ながら専務として実質経営を担うようになったが、その時期から市場は縮小を始めている。

高齢化により取次店の廃業も増え、危機感を感じた中島社長は、何のために喜久屋が存続するべきか、経営理念を考えたい。それが「喜久屋でよかった！」というシンプルなもので、顧客、従業員、取引先、地域社会から喜久屋でよかったと思われ「三方よし」の精神を訴えた。

そこから中島社長の社内改革が始ま

る。まずは、業務の平準化だ。クリーニング業界はピークが四月と一〇月、ボトムが二月と八月で、二月は四月の半分まで落ち込む。また、週単位では土日にその週の五割の注文が入る。しかも、即日あるいは翌日仕上げが業界の常識になっていたため、ピークに対応するには設備もスタッフも過剰になり、平日は工場も人も遊んでしまうという悪循環に陥っていた。問題は翌日に仕上げても引き取りに出来ないことだった。保管できなくなるので、早く引き取った人には割引サービスを行なうような事態になっていた。

「あるとき、お客様が何日か遅れて取りに来られ、『遅くなってすみません』と店に入ってきました。そのとき、これはおかしい、なぜお客様が謝らなくてはならないのか、と気づいたので」

そこで中島社長は、顧客に希望返却日を聞いてみることにした。意外なことに「翌日」は二割、「翌々日」も二割、「中二日」も二割、「次の土曜日」が二割、さらに「いつでもいい」が二割とバラバラであることがわかった。さっそく、顧客の都合に合わせて仕上げ、返却するようになると週の仕事が平準化した。

工場の生産（クリーニング）方式も自社都合から顧客都合に徹底して変え、預かった衣類を顧客単位の小ロットでライオン上を流すようにした。クリーニング溶

剤も絶えず清潔を保つように交換するなど、クリーニング品質向上に努めた。

さらに、年間の平準化に取り組むため、春に預かった秋冬物を半年後に返し、秋に預かったものを春に返し、その間は無料で保管するサービスを始めた。〇三年からはそのネット版としてイークロゼットを開始、年間の平準化も実現した。

シテイクロゼットはさらに進化し、預かり時に返却日さえ聞かずに顧客の判断に任せてしまった。この新サービス開始に当たって、中島社長はネット会員から公募した顧客十数人と計四回話し合い、要望を聞いた。当初は保管料を有料にしようと思っていたが、六か月間無料をアドバイスされて決断したという。

「お集まりいただいたお客様は、自分たちの利益ばかり考えるような人たちはありません。喜久屋と一緒に社会に役立つ新しいサービスをつくりたいという考えをおもちでした。私はこれからのサービスはお客様との「共創」だと思います。顧客というより、私や従業員も含めて同じ生活者や地域社会の住人として同じ土俵で議論し、考える。今後もステイクホルダーというより、むしろ仲間としてお客様と対話していきたいと思えます」

顧客に真摯に向き合ってきた会社は、顧客とともに歩き始めている。