

月刊

平成6年1月5日第三種郵便物許可 平成25年7月1日(毎月1回1日)発行第21巻第7号通巻238号

リーダーシップ

Leadership Vol.21 No.678

2013

7
July

こんなとき
どうする?

●今月のテーマ●

ほめ方・叱り方ケーススタディー



一般社団法人日本監督士協会

平準化の追求が生んだ 新しいサービスのかたち

株式会社 喜久屋

東京都足立区保木間1-5-4
従業員数 150人

クリーニング業界の業績は大きく落ち込んでいる。背景には、家庭用洗濯機の性能向上、コインランドリーの普及、形状安定素材を使用した衣類の普及、スーツやワイシャツなどフォーマルウェアを着る機会が減ったこと…など、いくつかの原因が重なっており、現在の平均的なクリーニング店の売上げはバブル期の6割といわれる。そんな中、既存店でバブル期の5割増しの売上げをあげているのがこの会社である。ネット環境を利用し、従来のクリーニング業に保管業をプラスした新しいサービスのかたちをつくり出した。新規事業の着眼のいきさつと、背後にある経営哲学を中島信一社長に聞いた。

■クリーニング業の繁閑の波

東京・埼玉・千葉に130店のクリーニングチェーンを展開する(株)喜久屋の中島信一社長は、かねてから関心を持っていたトヨタ生産方式をクリーニング工場に応用できないかと考えていた。バブル崩壊後、売上げ

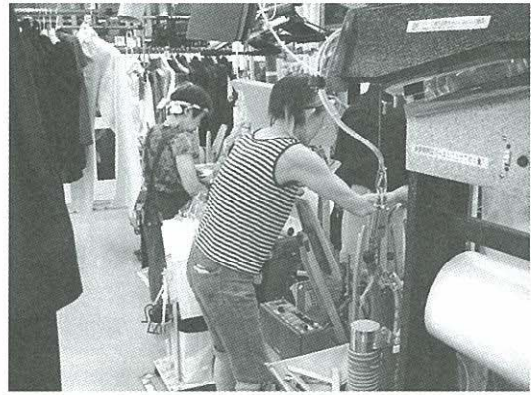


中島信一社長

がどんどん落ち込んでいく中で、いまある売上げで最大の利益をあげるにはどうしたらよいか悩んでいたときのことである。

繁閑の波があれば設備にも人員にも遊びが生まれる。波の山の部分を削って谷を埋め、日々の仕事量を平準化すれば、設備も人員も最大限に有効活用することができ、コストミニマムを達成できる、とトヨタ生産方式では説く。

クリーニング業の悩みは、お客様の生活スタイルがその繁閑の波をつくり出していることだ。いちばんの繁忙期は春と秋の衣替えの季節で、真夏と真冬は閑散期。春秋と夏冬の受注量の高低差は2倍に及ぶ。4～5月と10～11月には残業に次ぐ残業になるが、8月や2月は昼過ぎには仕事が終わ



クリーニング工場内部。繁閑の差が激しく、平準化が課題だった

り、パートさんたちに早めに帰ってもらわねばなくなる。洗浄・乾燥・プレス・包装などのクリーニング設備も繁忙期はフル稼働するが、閑散期には半分が遊んでいる状態になった。

週単位の波もある。注文は土日に集中しており、土日だけで全体の5割を占める。お昼の12時までに受け付けたクリーニングは、翌日の夕方5時にはお返しするというサイクルだったから、土日はいつも目が回るほど忙しい。

これらの波をどうしたら平準化できるかというのが、中畠さんの頭をずっと悩まし続けていた問題だった。

■イクローゼット

ひらめいたのは、インターネットを利用できないか、というアイデアだった。店舗を経由せずにネットを通じて集めた注文で、谷の部分埋められないかというのである。洗濯物は宅配便で送ってもらい、宅配便で送り返す。そうすれば自宅で居なが

らにしてクリーニングを注文できるから、土日に注文が集中することはなくなるだろう。いつまでに仕上げ返すか、お客様の希望を聞けば、返却時期は必ずしも2日後でなくてもよいことになる。

考えてみると、衣替えの季節にクリーニングに出した冬物衣料を次に着るのは、次の冬が巡ってきたときである。それを残業までして翌日の夕方5時に仕上げ返しても、お客様は本当にはそれほど喜んでいないのではないかと。「そんなに早くなくていいんだよ。次の冬でいいんだよ」と思っているかもしれない。そういえば、いくつかの店舗から、ときどき返却日を過ぎて、何度も電話しても取りにこないお客様がいて困るという話を聞いたことがあった。

そこで、返却時期はお客様の希望を聞いて決める。お客様が希望されるならクリーニング代だけで半年間預かります、という売り方にたどり着いた。そうすることで納期に余裕が生まれる。その範囲で工程を組み替えれば、仕事の平準化が可能になる。



喜久屋店舗

こうして、クリーニングと保管サービスを組み合わせた新しいサービスが誕生した。インターネットを利用したクローゼットサービスという意味で「イークローゼット(e-closet)」と名付けられた。2003年のことだった。

「イークローゼット」はインターネットからメールで申し込んでもらう。喜久屋は申し込みを受け付けると、専用バッグと送り状の入ったキットを宅配便で送る。それに必要事項を書き込み、洋服を詰めて送り返してもらう。喜久屋ではそれを荷受けし、検品して、先方にメールで料金を知らせる。代金が支払われたことを確認したら、返却日に合わせてクリーニングのスケジュールに乗せ、所定日まで保管した後、宅配便で送り返す。

これにより、クリーニング工程は平準化がすすみ、パートさんたちは残業も早退もなくなって雇用が安定化する。さらにクリーニング設備は半分で済み、2工場が1工場で済むようになる。設備を撤去した工場は、預かった衣類の保管スペースにあて

る。こうして大幅なコストダウンが実現する。そのはずだった。

しかし、それまでどこにもないシステムだったから、理解され、浸透するにはかなりの時間が必要だった。数千万円をかけてシステムをつくり上げ、フリーペーパーに広告掲載するなど準備万端を整えてリリースしたとき、最初に入ってきた注文はわずかに30件だった。

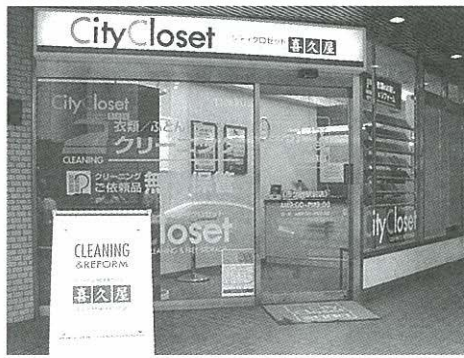
初期投資を回収してコストダウン効果をあげるには、数年が必要だった。店舗では、その後も、お昼12時に受付締切、翌日夕方5時渡しのかたちが続いていた。新規事業がようやく軌道に乗り、このシステムが多くの人たちに受け入れられたことを確かめてから、一部の店舗についても、返却希望日を申告してもらう保管システムを取り入れた。2年前、2011年のことである。

■クリーニング業から保管業へ

クリーニング業+保管業という事業形態は、喜久屋の側から見るとコストダウンのための平準化が動機だったが、お客様の側に目を転じると、それまで誰も気づかなかった保管サービスというニーズが、世の中にかかなりの大きさで存在することがわかってきた。現在の都会の住宅事情は、一戸建てよりもマンションのほうが主流になりつつある。当然、収納スペースには限りがある。そのうえに生活が高度化し、多様化してきたことで、どこの家庭も1年に数回し

か使わないいろいろなものを抱え込んでいる。

季節外れの衣類を預かってくれるというそれまでにないサービスは、収納スペースがな



喜久屋の店舗（上）と、旧工場内の保管スペース（右）

くて困っていた都会の人々に次第に受け入れられ、ネットや雑誌でその存在を知った全国の人々が徐々に依頼してくるようになった。現在のイークロゼット登録会員は1万6千人。北海道から沖縄まで47都道府県すべての地域の人たちが含まれている。

対象品目も広げた。洋服からはじまって、和服、布団、ブーツ、ベビーカー、チャイルドシート、スキー板、スノーボードなども引き受ける。洋服、和服、布団、ブーツは自社でクリーニングするが、スキー板やスノーボードは専門業者に依頼してチューニングしワックスをかける。保管期間中は、それぞれの品物にとって最良の状態維持管理する。

店舗ではクリーニング代だけをいただき、6ヵ月以内は保管料は無料。6ヵ月を超えたら別途保管料をいただく。預けたものが増え、預かり期間が長期化すると、お客様は何をいつまで預けたのか忘れてしまうので、ネット上で預かった品目と返却予定日を写真付きで表示し、いつでも確認できるようにしている。

■喜久屋でよかった

喜久屋は、中畠さんが生まれる6年前、1956年に中畠さんの両親が創業した。創業期の両親の苦勞をそばで見ながら、この会社はやがて自分が後を継ぐことになるだろうと思いつつ、中畠さんは少年期を過ごし、高校を出るとビジネススクールで経営学の勉強に打ち込んだという。「会社を継いでくれるつもりなら心の勉強をしたほうがいい」という父の勧めで、静岡県御殿場市にある社会教育センターの職員となり、そこで倫理・道徳を学び、その後に喜久屋に入った。以来、企業と社会の関わり方について、ずっと考え続け、近江商人の「売り手よし、買い手よし、世間よし」の「三方よし」の考え方を大切にしてきた。

そこから「喜久屋でよかった」という経営理念が生まれている。お客様にも、取引先にも、従業員にも「喜久屋でよかった」と言ってもらえるような経営をしていきたい、内外にそう宣言してきた。

その考え方が底流にあって、クリーニン



喜久屋本部

グ業という「もの」よりも、時流を見極めてお客様に喜んでいただく「こと」のほうを優先させてきたと

と思います。使わない毛布があったらぜひご提供ください」。呼びかけに応じて多数の会員から毛布が送られてきた。驚いたのは、その6～7割がクリーニング済みだったことである。お客様も何かできることをしたかったのだ。しかし、何をしたらいいか、何ができるか、わからなかった。そこへ喜久屋から提案があった。使っていない毛布を送ることだったら自分にもできる。お客様たちはそう思った。

中嶋さんは言う。その言葉から、まるで修行僧のような、自身に対する厳しさが垣間見える。

喜久屋は一介の私企業にすぎないが、多くのお客様がその呼びかけに応え、毛布やオーバーコートを託した。「わかりました。皆さんから託していただいた品物とお気持ちを必ず被災地にお届けします」、そんな気持ちになった。それまで相對（あいたい）でいたものが、このときはお客様と喜久屋が手を携えて同じ方向を向いていた、お客様と喜久屋が同志になったと中嶋さんは言う。

■被災地に毛布を送る

「もう着ることはないが、捨てるのは忍びないという衣服がありましたら、店頭にお持ちください。無償で引き取って福祉施設などで活用させていただきます」。お客様サービスの一環として、そんなキャンペーンを展開したことがあった。コート類をはじめ、予想を大幅に超える2万着が集まり、さてどう処分したものかと思っていた。5ヵ月後、そこに東日本大震災が起る。テレビや新聞で伝えられる被害の甚大さ、悲惨さに呆然となりながら、何かできることはないかと考え、5ヵ月前に集まった冬物衣料のことを思い出し、数台のトラックを仕立てて、それを被災地に送った。

■社会に役立つサービスの

「共創」をめざす

次にもっと何かできることはないかと、店舗ご利用のモバイル会員2万5千人にこう呼びかけた。「被災地に毛布を送りたい

CSR（企業の社会的責任）として、企業はしばしば営利活動の傍らで、清掃奉仕や、寄付や、スポーツ・文化・芸術活動への支援などを行う。CSRは、本業から離れた非営利活動によって企業イメージを高めることと理解されている。しかし企業は、そんな取って付けたような社会貢献をするだけでよいのだろうか、そもそも営利

活動と非営利活動は、そんなふうに対立的にとらえられるものだろうか、中島さんは疑問を投げかける。

企業活動は本来、「善」でなければならぬと中島さんは考えている。自分たちの利益のための手段として製品・サービスを提供するだけの企業は、遅かれ早かれ淘汰される。世の中が本当に必要としている製品・サービスを提供し、社会に貢献することが企業の本来の使命で、その結果として利益を得る。安定的に継続的に社会貢献を続けるためには、必要最小限の利益を確保する必要がある、そのために営利活動のかたちを取らざるを得ない。そういう企業だけが、何十年も何百年も続いていくのだろう。

それでは、世の中が喜久屋に求めている社会貢献とはどういうものか。それを探るために、中島さんはいくつものネットワークを持っている。そのひとつがネットワーク会員の中に組織したモニター会員である。その中から選んだ10人くらいの人たちを何度か都内のレストランに招待し、ランチをともにしながら、喜久屋のサービスへの評価を聞き、同時にいま人々が困っていることや必要としているサービスについて意見を聞いている。

サービスの提供者とお客様という関係だけでなく、社会に役立つサービスを「共創」していきたい。お客様との間にそういう関係と仕組みをつくり上げることが、中島さんのこれからの課題だという。

取材・執筆 山口 幸正 (やまぐち ゆきまさ)

《プロフィール》

外資系食品製造業人事部勤務の後、産業教材出版業勤務。全国提案実績調査を担当し、改善提案教育誌を創刊。1985年に独立し創意社を設立、『絵で見る創意くふう事典』『提案制度の現状と今後の動向』『提案力を10倍アップする発想法演習』『提案審査表彰基準集』『改善審査表彰基準集』『オフィス改善事例集』などの独自教材を編集出版。40年にわたって企業・団体の改善活動を取材。現在はフリーライター。

●創意社ホームページ <http://www.souisha.com> 「絵で見る創意くふう事典」をネット公開中

* * *