

# JA共済

11  
2016

# KYOSAI

**介護・年金の日を活用した普及広報施策**



# 仕事の 凶鑑

## お客様の 満足の ために

クリーニング会社の株式会社喜久屋は1956年5月、東京の南千住で創業した。南千住は昔ながらの東京の風情が残る下町で、同社は町のクリーニング屋さんとして始まった。1965年からチェーン店方式を採用し、現在は首都圏に100店舗以上を展開している。本社は足立区にあり、ほかに3か所の工場がある。従業員は約200名。「ハイ・サービスマン日本300選(2008年)」、「日本サービスマン・優秀賞(2016年)」など著名な経営賞も受賞している。

\*

中島信一社長は1962年生まれの53歳。高校卒業後、ビジネス系の専門学校で2年間学び、その後は公益財団法人モラロジー研究所の研修生として2年間過ごした。22歳で喜久屋に入社し、1998年、35歳のとき創業者である父親の跡を継ぎ、二代目社長に就任した。社員時代

縮小するクリーニング市場でも、お客様のために一生懸命頑張っている同業者たちと一緒に成長していくことが理想。高度なITを活用し、全国各地に地域密着型の事業モデルを創造する。

### 第62回

株式会社 喜久屋  
代表取締役兼 CEO

## 中島 信一さん



から一貫して業務改革に取り組み、次々と新たな事業を立ち上げてきた。クリーニング市場の動勢を注視し、常に問題意識をもって経営にあたるイノベーターだ。

社長になった頃のことを、中島社長は次のように語る。

「年度の途中で専務から社長になりました。父は、時代の変化が激しい、昔からのやり方はもう通用しない、だから早く交替したほうがいい、と言っていました。そうは言ったものの、父は新しいことにも積極的でした。例えば機械化です。メーカーと協力して新しい機械を開発し、それまでクリーニング職人にしかできなかった仕事を普通の人もできるようなりました。うちが女性の登用は早かったのですが、機械化でそれがさらに進みました。私は父のような腕利きのクリーニング職人タイプではありませんが、何か新しいことを始めたいという気持ち強いことは共通しているかもしれません」

同社には「利他の精神で三方善しの経営を実現する」という主旨の企業理念がある。先代社長が決めたものだ。中島社長はそれを「喜久屋でよかった」という言葉に置き換え、「売り手よし、買い手よし、世間よし」の三方よしをわかりやすく表現し

ている。中島社長は次のように語る。

「クリーニング業界は市場が縮小しています。ピークはバブル経済の終わりの頃で、1992年の市場規模は8000億円以上ありましたが、今は3700億円程度しかありません。クリーニングへの消費支出がそれだけ減っているのです。事業所も減っています。ピーク時には全国に15万店以上あったようですが、現在は10万店を割り込んでいます。このような環境で経営が苦しくても、お客様のために、地域のために、という気持ちで真面目に一生懸命やっているクリーニング店があります。私はそういう人たちと一緒に良くなりたいという思いがあるのです。現代はITを活用した利便性など、いろいろなサービスの付帯が必要で時代ですが、例えばそういう部分に私が協力していければと思っています」

真面目に一生懸命やっている同業者に思いを寄せることは、ある意味で三方よしの要素のすべてにあてはまる。父がつくった企業理念は確実に二代目に継承されている。

\*

企業理念が明確に表れた事業として、2015年5月に開始した「リアクア (REAQUA)」があげられる。



本社ビル(右)と、2016年に創業60周年を記念してビルの1階に建てた「洗人の碑」。

冒頭の「日本サービスマン・優秀賞」の表彰対象にも取り上げられたこの事業は、いわゆる宅配クリーニングサービスだ。実際にクリーニングを行うのは全国各地のクリーニング会社で、受注や集金をはじめとするすべての管理業務を喜久屋のコールセンターが担当する。そして、クリーニングの集配はヤマト運輸が行うというものだ。全国の多くのクリーニング会社を組織化すると同時に、それぞれの地域において地元重視のサービスマン力を強化する事業だ。

事業開始までの準備期間は約1年半で、その間、中島社長は

本社工場（左の写真は工場内部）



全国各地のクリーニング会社を訪ね歩いた。

「システム関係は社内の開発チームに任せ、私は北海道から沖縄まで全国のクリーニング会社を訪ね、リアクアの主旨を説明して回ったのです。受注管理や集金はすべて喜久屋が担当する、集配は各地域のヤマト運輸が担当する、クリーニングは地元会社が担当してお客様に安心してもらおう、売上の10%が喜久屋

の管理費です、という説明ですね。現在は店舗営業だけではなくITを通じた新しいサービスが求められる時代で、いわばクリーニング業界の過渡期である、という認識は皆さん持っていたように思います。また、独自にITを導入するのもまた大変だという認識も持ちだったようです。最終的に、事業スタート時点で38社が加盟してくれました。今は56社に増えています」と、中島社長は語る。

リアクアの事業理念は「競争から共創へ」だ。全国の加盟会社それぞれに担当エリアを振り分け、クリーニング作業をそのエリアの中で完結させることで、ともすれば価格破壊につながるような消耗的な競争を回避する。一方で加盟会社を組織化し、リアクアに関するさまざまな情報を共有する。全国規模の大会を年2回のペースで開催し、全体研修や事例発表などを行う。

全国大会とは別に、加盟会社が地区単位で自発的に会合を開くケースも増えてきた。担当エリアが決まっているため、互いに手の内を見せて教え合うことができる。リアクアというブランドで、ライバルが連帯感で結ばれた。

「加盟会社同士が地域単位で連携することは重要です。例えば受注量が目いっぱいになったと

き、近くの会社に協力してもらえるからです。この安定性がリアクアの大きなメリットなのです。お客様にとっても加盟会社にとっても安心だと思えます。リアクアには大手アパレルメーカー数社にも協賛していただき、提携クリーニングサービスとして推奨していただいています。それも加盟会社の連携による安定性があるからこそです。もし、受注をこなせなかったらどれだけご迷惑をかけることか。それは絶対に避けなくてはならない。

その意識が全体的に高まってきているように感じます。仲間迷惑をかけてはいけません、リアクアの評判を落とすにはいけないという気持ちが強くなっているのではないのでしょうか」と、中島社長は語る。そうした意識の変化はスキルアップのきっかけとなる。皆で一緒に成長していきたいという中島社長の思いは、加盟会社の連携という形で現実のものとなった。

\*

リアクアはITをインフラとし、ウェブサイトや管理システムはすべてクラウドで運用している。加盟会社はパソコンでクラウドにアクセスし、管理システムを通じて本部からのさまざまな情報を入手できる。コールセンターの苦情対応の情報もすべて把握できる。

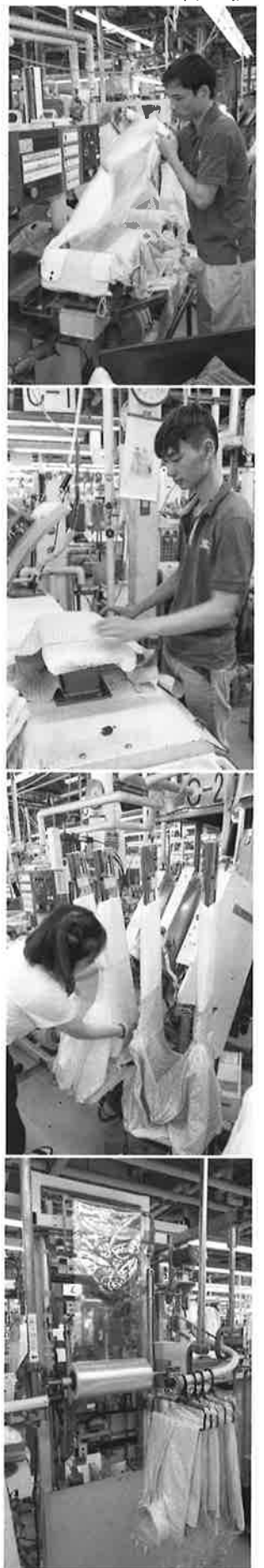
「スター以来ずっと普及活動

リアクアにはクリーニング完了後6か月無料保管という付帯サービスがあるが、その保管情報などもクラウドで確認できる。クラウドはヤマト運輸の集配システムとも連携しており、集荷受付の自動化や、集荷伝票の自動発行などが可能になっている。集配は各地域の営業所エリア内で完結するため送料は低減化されている。

代金の支払いはクレジットカード決済だけでなく代引きもできる。ウェブサイトで注文はクレジット決済、電話注文は代引きというケースが多いようだ。

電話注文、電話での問い合わせ、そして代引きといったアナログのサービスは事業者にとってコストがかさむ。しかしアナログの選択肢があることは、クレジットカード決済を好まない人、インターネットを使わない人など、利用者の裾野を広げるうえで大きな意義がある。とりわけ、地域社会にクリーニング店がなくなると不自由している高齢層にとって電話注文と代引きは便利だ。いわゆる「クリーニング難民」の解消にも役立つサービスである。代引きは全体の約30%を占めている。

リアクアの現況を中島社長は次のように語る。



を続けてきましたが、最近はずえが感じられるようになりました。クリーニングは日常生活に根ざしたサービスですから、派手な広告を打って急激に拡大させるのではなく、まずじっくりと良いサービスをやってお客様にリピートしていただく。

幸いこの1年余りでリピートが確実に増え、口コミで新しいお客様にじわっと広がってきたことを感じます。じわっと増えたものは急には目減りしないものなのです。町に新店舗を出店した場合、地域に浸透するまで3年かかるといわれますから、リアクアはまずまずのペースで起きていると思います。私としては、今後も加盟会社を増やしていきたいと考えています。そうすることで、サービスをさらにきめ細かくしていきたい。また、地元色を出していきたいです。地元で知られているクリーニング会社は地元のことをよく知っていますし、何かトラブルがあったと

きもスピーディーに対応できずから、お客様も安心だと思いません。リアクアではそうした面を大事にしていきたいと思えます

\*

同社の工場は、独自の効率的な受注・生産システムで運営されている。中島社長が「トヨタ生産方式」を長年勉強して生み出したシステムで、20年ほど前から導入した。高い生産性を実現し、同じ業務をこなすための人員が従来の半分から3分の1ですんでいる。

生産性向上にはさまざまなアプローチがあるが、基本は業務の標準化だという。顧客を対象にクリーニングの仕上りの希望納期を調査した結果、翌日仕上がり希望、中1日希望、中2日希望、1週間後希望がそれぞれ2割だった。残りの2割は「いつでもよい」だった。誰もが仕上りの早さを求めているわけではなかった。この結果を踏

まえ、中島社長は顧客単位の小ロットでクリーニングできるラインを新たに構築した。これにより納期がさらに短縮された。一方、従来からの衣類単位に仕分けしたクリーニングのラインも再整備した。通常納期のも

は主にこのラインで対応する。このように、納期によって整理するシステムによって、工場の稼働率が標準化した。そして生産性が上がった。

「クリーニング業界は4月から5月が最も忙しいのです。ゴールデンウィークあたりがピークでしょう。一番暇なのは2月20日前後で、ピークとの差はうちの時点で約14倍ありました。ピークに人員と設備を合わせていたら生産性が上がりませんから、ピークをなくす。つまり標準化するというのが大切なのです。つまり、お急ぎのお客様には翌日納品で、そんなに急ぎでない場合はそれに合わせて作業を組む。その積み重ねによって受

注を平均化してきましたから、今では工場の作業は春夏秋冬はほぼ同じ時間に終わっています。冬場は受注の絶対量が少ないので、どうしてもちょっと暇になります。年間で見ればピークがありませんから人員が少なくてすむ、おのずと生産性も高くなります」と中島社長は語る。

なお、「いつでもよい」「寒くなったら配達してほしい」という納期の長い顧客向けには、2003年から開始した「イークロゼット (e-closet)」というサービスを開発した。店舗型保管サービスの「シティクロゼット」で対応している。

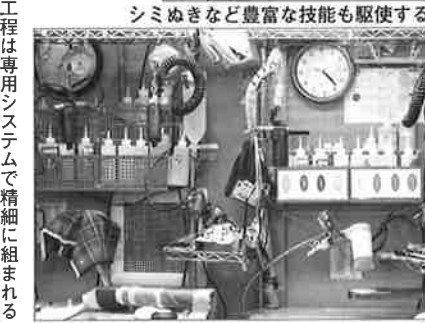
クリーニング完了後に6か月間無料で保管するサービスで、業務の標準化にも大きな効果を発揮する。配達依頼を受ければ翌日配達する体制をつくっている。

そのほか、同社は首都圏で夜間集配サービスを行う「ムーンライトデリバリー23」を200

4年から、マンションの居住者のクリーニングサービスを行う「マンションFCS (フロントコンシェルジュサポート)」を2007年から開始している。これらの事業によるさまざまな経験が、リアクアの基盤を形成する強い素材になったようだ。

\*

クリーニング業界の市場縮小は、アパレルの不振が要因の一つという。経済産業省の資料によると1991年に15兆3000億円だったアパレル市場は、2013年に10兆5000億円まで縮小した。一方で商品供給は年々過剰になり1991年の20億点が、2013年には40億点になった。その結果、価格破壊が起こり低価格の商品が市場の中心を占めるようになった。そして、クリーニングに出される服の絶対量が減った。また、人口の減少や高齢化もクリーニングの利用を低下させる。クリーニング店の廃業が増える。



リアクアなど中島社長の事業には、そうした市場環境に対する強い問題意識が窺える。「そのクリーニング店を利用する一番の理由は何か」というと家に近いということなんですね。政府の調査でもそうなっています。値段や技術より、まず近さが重要視される。ということは、クリーニング店に行かずに済むならそれが一番ということですね。ですから、クリーニング店の最大のサービスは、クリーニング店に來なくて済むようにすることだと思っております。そうすればお客様の余暇が少し増えま

すよね」と、中島社長は笑顔を見せた。クリーニング市場を活性化するために必要なのは、クリーニング店に來なくて済む環境を整備することだという発想である。

\*

中島社長は講演などで「たい」と「ちゃ」の話をする。ドイツに「ニーランド」に行きたい。映画に行きたい。歯医者さんに行かなくちゃ。クリーニングを出さなくちゃ。クリーニングを取りに行かなくちゃ。クリーニングは「ちゃ」だ。したがって、最大のサービスは「ちゃ」をなく

すことだ。中島社長は次のように語る。「リアクアはかなりご利用いただいています。しかし宅急便の集配には多少のご不便もありません。集荷を待ったり、再配達を依頼したりする時間ですね。リアクアの利用者層のコアは30歳代から40歳代で、仕事をしている人が中心ですから平日などは集配の対応が面倒かもしれませんが。これは今はまだ構想段階ですが、クリーニングを出すのも受け取るのもコンビニで完結すれば、完全に自分のペースでできるようになりますね。専用のバッグなどを使って発送や受取の簡易化も図る。旅先のコンビニで出したクリーニングを自宅の近所のコンビニで受け取ることができる。それが実現したら本当に便利じゃないですか」

コンビニは必ずしも「行かなくちゃ」ではなく、ビールでも買いに行こうかな、と気軽に利用される性格もある。リアクアの場合でいえば、衣替えの季節は別として、日常のクリーニングは1回あたり4、5着だという。専用のバッグで十分間に合う程度の容量だから、たいてい荷物にならない。クリーニング店がなくなつた地域でも、コンビニはある場合が多い。今は準備段階ではあるが、このサービスが実現したらクリーニング業

界の活性化が全国レベルでさらに一歩進む。チャレンジは尽きない。

\*

本社から車で10分ほどのところにある本社工場。駐車場には東京の下町の人には見覚えのある集配車がずらりと並ぶ。毎日2回店を回る。ドライバーの半数以上は女性だ。

工場では3本の生産ラインが稼働している。クリーニング、乾燥、仕上げなどの場所ごとに多くの機器が配置されている。社員は工場全体で約100名いて、50名から60名単位のシフト勤務体制になっている。ベテランも大勢いる。同社の場合、パート従業員であっても勤続10年は珍しくなく、中には勤続30年、40年の人もいる。

「うちは勤続年数が長いんです。永年勤続表彰は割にしょっちゅうです。工場は夏場は暑いし、立ち仕事ですし、仕事自体も厳しいので大変ですが、長く勤務してくるのは、やはり何か居心地が良いからじゃないですか」

と、中島社長は語る。同社の事業が、いずれも順調に発展してきた裏には、工場の安定的な稼働とスキルがあるようだ。長年勤務する従業員それぞれが優れた技能を持つため、工場は一つの大きな技能集団でもあるようだ。

工場のラインには外国人の従

業員も目立つ。皆、元気で親切である。OJTなのか、時々別の従業員から指導を受ける若手もいる。今年度、同社は5人のベトナム人社員を採用した。いずれも大学の新卒で技術の修得にも熱心だ。いつかは故国でクリーニング会社を創業するのかもしれない。

\*

成長著しい東南アジア諸国では、クリーニング市場も急成長している。同社は2015年にタイに現地法人を設立し、現在はタイ国内に18店舗を展開している。その現況を、中島社長は次のように語る。

「タイでは経済成長に合わせて、おしゃれ文化もどんどん発展しています。良い服を着たビジネスマンも多いですよ。暑いのですが、びしりとスーツで決めたクリーニング需要は右肩上がりです。どの国にも昔から富裕層を対象にした超高級クリーニングはあるのですが、成長するにまだこれからです。日本のクリーニング技術は世界一ですから、大きなニーズを得られると思います。私たちの持つ技術を伝承するというやりがいもありますから、リアクアなどで知り合った皆さんと一緒に進出していきたくですね」