

縮小を続けるクリーニング業界を 新規事業の創造でけん引する

(株) 喜久屋

代表取締役兼CEO 中島 信一 氏

聞き手＝西村道子(本誌発行人)

1992年をピークに縮小を続けるクリーニング業界にあって、いまだ好業績を誇る(株)喜久屋。今回は「三方よし」の経営理念に則り、新機軸を打ち出し続ける、同社代表取締役兼CEOの中島信一氏に、その事業開発の極意についてお話を伺った。

新たな事業領域を開拓して ピーク時の売り上げを維持

——御社の概要をお聞かせください。

中島：弊社は1956(昭和31)年、私の父が(有)喜久屋クリーニングセンターという名称で立ち上げました。一般家庭向けのクリーニングやリペアー・リフォーム、洗濯した後の保管などを行っています。チャンネルはいくつかありますが、基本は店舗です。現在、147店舗を展開しております。直営が5店舗。直営として出店した後、オーナーを公募して業務を委託しているところが25店舗。そのほかはFC店になります。

店舗以外のチャンネルとしては、8年前からクリーニング料金だけで最長半年間の保管も請け負う「e-closet(イクローゼット)」を、7年前から東京都心部で夜間に特化したデリバリーサービスの「ムーンライトデリバリー23」を、3年前から全国でコンシェルジュのある大規模マンションの管理会社との提携によるクリーニング受付サービスである「FCS(フロント コンシェルジュ サポート)」

を実施しています。

私自身は1985年の4月に入社、工場での勤務を7年間経験した後、1992年に専務取締役として本部に入りました。その後、1999年に代表となり、今日に至っています。

——現在の業績は？

中島：業界全体では、1992年の8,160億円をピークに、2009年度では4,300億円を割り込むなど、市場規模は半分になりました。

弊社の売り上げも、一時期はバブル崩壊の影響を受けて下がっていたのですが、現在はピーク時のレベルまで盛り返しています。その間、スクラップ&ビルドを行い、1992年の時点では290店舗ぐらいに達していた店舗数を、現在の店舗数まで絞り込みました。兼業店を削る一方、直営店の出店を強化したのです。その成果として、バブル期よりも1店舗当たりの売り上げが伸びました。バブル期には1店舗の最大年間売上高が3,000万円ぐらいでしたが、現在は6,000万円と倍増しています。

ここ最近の動きを見ると、2005年から4年間は対前年比プラスを

記録していたのですが、リーマンショックでまた下がってしまいました。しかし、今年に入ってからは持ち直し、この5月、6月はプラスに転じてきています。

——業界の市場規模が半減する中でも御社が躍進している秘訣は？

中島：1992年、本部に入ったときに第2の創業という意識で組織変更を行い、併せて旧社名の喜久屋クリーニングセンターから「クリーニングセンター」を取った現在の(株)喜久屋に社名を変更しました。

それは、時代のどのような状況にもフレキシブルに対応できるようにしたい。10年後、20年後にはクリーニング業というビジネスがなくなってしまうと、企業として存続できる人と組織、文化を作っていきたいと考えたからです。

私は企業や商品は、時代に合わせでどんどん変化していくものだと思います。つまり、業種や自分がこうしたいからといったことではなく、お客さまが何を望んでいるかに柔軟に合わせることが大切なのです。弊社の経営理念は「相手、自分、

第三者共によし」という、いわゆる「三方よし」の精神です。そして結果として、お客さま、社員、取引先、地域社会など、かかわり合う一人ひとりが「喜久屋でよかった」と思っていたできるようにしたいのです。

時代に合わせるということは、お客さまに合わせることは、お客さまに合わせるということは、お客さまのお役に立つこと。それを根本に持ちながら、とにかく時代性というものを極めてどんどんシフトしていこうということで、先ほど申し上げた3つの新規事業を開発してきたことが大きかったと思います。

今期の計画は、総売上高が12億4,000万円で、そのうちe-closetが2億円、ムーンライトデリバリーとFCSを合わせて1億5,000万円を見込んでいます。

“三方よし”の経営理念で 新規事業を創造する

——新規事業の中で最も売上高の大きいe-closet開発のいきさつは？

中島：基本的には、経営理念の実現ですね。クリーニング業界というのは大昔から変わることなく、ピークが4月と10月、ボトムが8月と2月にやってきます。例えば4月の稼働率が100%としたとき、8月は55%、10月が80%、2月は50%にまで落ち込みます。ですから、ピーク時には大残業、ボトム時には早上がりという事態に陥るのです。これは古くからの課題でしたから、何とかして解決したいと考えていました。

そんな中、本気で取り組むきっかけになったのはデフレですね。現在の売り上げで最大限の利益を得るためにはどうすればいいのかを考えたとき、仕事量の平準化以外に道はな

いと思ったのです。

実はe-closetには前身となるサービスがありました。それは、店舗でお預かりした衣類の仕上がり日を私どもにお任せいただく代わりに、スタンダードの料金で1.5倍の料金が掛かるデラックス加工をする「お任せコース」というものでした。サービス立ち上げ後、衣替えの衣類を中心に徐々に利用が増え、最初は工場に保管していた依頼品が、ついに本部オフィスにまで押し寄せてくるようになりました。この結果、単にモ

ノを動かしても付加価値は付かないし、コストも掛かるということを学びました。

ただ、お任せコースのおかげで工場の労働環境はかなり改善することができました。ピークとボトムの差が少なくなったのです。工場のスタッフからは、大残業や早上がりがなくなって感謝されましたね。またお客さまからは、通常料金でデラックス加工をしてもらえると好評でした。しかし、会社としてはコストがかさんで採算が取れないため、そのまま



Shinichi Nakahata

1962年11月12日生まれ。1985年、父親が経営する有限会社 喜久屋クリーニングセンター(現・株式会社 喜久屋)へ入社。1992年専務取締役に就任。1998年、代表取締役に就任、現在に至る。経営のモットーは「三方よし」を原理原則とした思考と行動。都内足立区にて3世代7人家族で同居中。