

経営の「こつ」を尋ねる 第26回

クリーニング店で

県内シェア1位を独走する ほぼ笑み創造企業



小柴 繁美氏
コシバ社長

中央大経営学部卒。1984年同社に入社。88年に常務に就き、97年代表取締役社長に就任。1962年3月3日生まれ、呉市出身。

永続する企業、伸び続ける企業の経営には職人的な勘所がある。連載でインタビュー。牛来千鶴が、経営の「こつ」を尋ねる。

アイロン1つ、おけ1つで創業 60年間に169店舗を展開

パンダのマークで知られる小柴クリーニンググループ。創業は1957年、来年60周年を迎える。

現会長で小柴社長の父である小柴克佳氏が、たった1つのアイロンとおけでスタートした「小柴クリーニング店」は、現在、169店舗を有し、広島県内シェアナンバーワンを独走する。自社工場は県内に8カ所。リフォーム事業やコインランドリー事業などを含むグループ売り上げは、13年間連続増という快挙を遂げている。

同社のキャラクター「パンダくん」は、日本に初めてパンダがお目見えした72年に爆発的な人気だったパンダの縫いぐるみを、コンテナ買いして顧客にプレゼントしたのを機に誕生した。「お客さま・社員・当社に關係する全ての人が微笑んでいるお手伝いする」企業理念にもあるその思いは、見る人を笑顔にするパンダくんからも感じられる。

既存の枠にとらわれず 新たな仕組みを築く努力

小柴社長が同社に入社したのは、

84年、大学卒業の夏。取次店は、地域のパン屋さんや酒屋などが主流だった頃。平社員からスタートし、配送の運転手や店頭での受付業務、外交、工場での仕事など、全ての業務を経験した。

店舗の営業時間が平日午前9時から午後6時までだった当時、店頭で受け付けをして気付いたのは、これでは働いている人はなかなか来られないということ。

「日祝も、店を開けよう」と提案したが、社員たちからは反対された。日曜・祝日出勤を嫌がられるのは同社に限らないことと思われ、そこを諦めず、

「自分が言った以上、自分がやる」と、自ら日祝に出て店を開けた。売り上げは伸びたが、次は、工場がパンク。店は開けても工場は休みなので、工場での作業が休み明けに集中してしまうからだ。

まずは、急ぎのものだけ回すようにするなど、少しずつコツコツと体制を変えていき、全工場を日祝営業にするには、5年を要したという。アイデアだけではない。それを実用化するまでの地道な努力が、新たな仕組みを築くのだ。

35歳で社長就任 スムーズな事業承継のカタチ

社長に就任したのは、97年。まだ35歳の時だった。青年会議所(JC)などで同年代の経営者らとの活動に、いそむ様子が、父の目には心配に映ったようで、

「ちゃんとやれ」と言われ、社長を継ぐことになったという。

「若かったし、社長というのは名ばかりだったかもしれない」と小柴社長。

会長に就いた父は、後方支援はすれども口は出さない。おかげで、

「40歳、45歳と経験を積むに連れ、経営者としての力がついた」と実感できたという。そんな経験から、

「名ばかりでもいい。若いうちに社長を継いで、5年、10年かけて事業承継し、フェードアウトするのがいい」現在25歳の息子にも、

「32歳になったら、(社長を)代わるから」(小柴社長が60歳になった時)と伝えていくという。

「その方が、性根が入っている」と言葉に、実感がこもる。

「二歩前へ」の姿勢で開拓し、実績を挙げ、広げる

(第3種郵便物認可)



13年間、増収 「右肩上がり」の理由

以来、経営が行き詰まりをみせた同業他社と、次々とM&A(合併・買収)を進めてきた。吸収合併された会社の社員から恨まれることはないのか。率直な質問に、

「倒産寸前で不安に感じている従業員、全員を受け入れ、救うというスタンスで合併している」と小柴社長は語る。

結果、スケールメリットから売り上げや営業利益が上がるだけではない

そんな折、空港通りのあるスーパ―にチャンスがあると聞きつけ、アプローチ。98年、そのスーパ―への出店がなかった。

「1店舗目が決まれば、実績を挙げることでも認めてもらい、2店舗目につなげられる」と

実際、その店舗での売り上げを2倍以上にし、さらに2店舗目も同様にして次へとつなげた。

なぜ、2倍以上もの売り上げが達成できるのか。

「うちのやり方をやっただけ」と小柴社長。

営業時間を延ばす。店をきれいにする。スタッフは制服を着て名札を着ける。次の日の夕方仕上げ等、納期を明確にするなど。

これまで築いてきた、一歩前を行く独自のやり方が、さらなる大きな一歩を可能にしたのだった。

「右肩上がり」の理由

「倒産寸前で不安に感じている従業員、全員を受け入れ、救うというスタンスで合併している」と小柴社長は語る。

結果、スケールメリットから売り上げや営業利益が上がるだけではない

そんな折、空港通りのあるスーパ―にチャンスがあると聞きつけ、アプローチ。98年、そのスーパ―への出店がなかった。

「1店舗目が決まれば、実績を挙げることでも認めてもらい、2店舗目につなげられる」と

実際、その店舗での売り上げを2倍以上にし、さらに2店舗目も同様にして次へとつなげた。

なぜ、2倍以上もの売り上げが達成できるのか。

「うちのやり方をやっただけ」と小柴社長。

営業時間を延ばす。店をきれいにする。スタッフは制服を着て名札を着ける。次の日の夕方仕上げ等、納期を明確にするなど。

これまで築いてきた、一歩前を行く独自のやり方が、さらなる大きな一歩を可能にしたのだった。



「アイディアは、困った時に思いつく」

コインランドリー事業を始めた時は、クリーニング出店の折、広過ぎる採算が合わずどうしようかと思案していた思いだったという。

「コインランドリーを併設すれば、家賃は半々、スタッフも兼任できるじゃないか!」

もともと、コインランドリーをやらなにかと提案は受けていたが、ずっと断っていた。それが、困った時にパッと結び付き、クリーニングとコインランドリー併設の、低ランニングコストの店舗が実現したというわけだ。

「一歩前へ」

失敗もあった。出店したが半年で撤退したこともある。

「今思えば、売り上げを上げることばかりを考えていた」

何か危険を感じながらも、売り上げ優先で進めてしまった。

「慢心していたのだと思う」と、素直に反省する小柴社長。これがトラウマとなり、一時は出店が怖くもなったが、この学びから、最善と最悪の想定をよりシビアに捉え、経営に生かしている。

もともと、

「よいと思ったことは、素直に、やる性格」

例えば、講演を聴いていいなと思っても、その場限りの人は少なくない



インタビュー! 記事「牛来 千鶴」

ソアラサービズ社長。広島最大のシェアオフィス「ソアラビジネスポート」を運営。「広島に、あったらいいな」をカタチに」を理念に掲げ、地場企業とのコラボ商品の開発や創業支援など、地域を元気にするプロジェクトを推進している。

【主な公職】広島県総合計画審議会委員、広島市産業振興センター理事、中小企業基盤整備機構経営支援アドバイザーほか。

(第3種郵便物認可)