

## 「競争から共創へ」 ～縮小する業界にも活路あり～



株式会社喜久屋代表取締役

中島 信一

NAKAHATA Shinichi

プロフィール

1962年11月12日。東京の下町である千住でクリーニング業を営む両親のもとに生まれる。経営のモットーは「三方善し・喜久屋でよかった」を理念とし、善を創造し、周囲に提供し、結果企業の永続・発展を目指すこと。

今般の「エンターテインメントビジネス」への執筆に際し、現在私が、そして喜久屋が最も重要としている取り組み事例（事業）をご紹介します。

ご縁があって、お読み頂く皆様のお役に少しでも立つことが出来れば幸いです。

### 私の原点

喜久屋は、東京の下町である千住において、1956年（昭和31年）に創業しました。昨年おかげさまで60周年を迎えることができました。

高度成長とクリーニング需要拡大の波に乗り、また早くからチェーン店方式を採用して取次店舗を増やし、平成のはじめには年商が20億円を突破していました。しかし、バブル経済期が終わった直後からのクリーニングの需要は右肩上がりから右肩下がりへ転じ、それに並行して喜久屋の売り上げ規模も縮小して行きました。

私は当時専務として現状打破を目指し、現場改革や新しいビジネスモデルの開発等に必死で取り組んでいました。そんなある日に突然、社長である父から、「私ではもう通用しない時代だ。今すぐにでもお前と社長を交代する」と言われ、全く予定をしていない状態の中での事業承継となりました。その時私は35才（1998年6月）でした。

借入金も多く業績も低迷する中、これと言った手立

てが見つからないままに二代目経営者としてチャレンジすることとなりました。そしてその半年後には私の人生を大きく変えた試練に遭遇することになったのでした。

年の瀬も迫る平成10年12月20日の正午過ぎ、自宅で大掃除をしていた私に一本の電話がかかってきました。電話の相手は営業部の女性社員でした。電話に出るや否や「社長ですか？」「（私）どうかした？」「大変です、燃えています、草加工場が燃えています！」と告げられました。

当時4つあった工場の1つが火災に見舞われたという報告でした。私はすぐさま車に乗り込み、10分ほどの道のりを猛スピードで走り、埼玉県の草加市にある工場へ向かいました。

工場まであと少しと言う辺りで私は愕然としました。信じられない光景が目に入ってきたのです。草加工場から天高く舞い上がる炎と黒煙。そして、テレビでしか見たことの無い科学消防車を含む多くの消防車両が、草加工場（現在の本社工場）へ向けて一斉に放水をしていたのです。

その時私は「死傷者がいるな・・・」と、その惨状から察知しました。ですが、すぐさま「どのような状況であっても、社長として全責任を負い、本人やその家族に対して一生償おう」と誓い、「よしっ！」と、まるで自分の肚を括るかの様な大きな掛け声を自分自身に掛け、車を飛び降り駆け足で現場へ向かいました。

現場に着いた私は、工場から少し離れたところに避難している、当日勤務の従業員の集団を見つけ直ぐに駆け寄り「けが人は！」と確認をしました。幸いにも重度の怪我・火傷を負った人はいないと言う報告でした。

私の姿を見て緊張の糸が切れたのか、その場で泣き崩れる者、自責の念からか私に対して「申し訳ありません」と涙ながらに謝る者など様々でした。私は咄嗟に、従業員達に安心してもらおうと考え、燃え盛る工場を指差しながら「心配しなくていいから。工場は直ぐに造るから。そうだ、今度はもっと大きな工場を造ろうよ」と声を掛けたのでした。

結局工場は全焼しましたが、「物はまた作れば良い」と直ぐに考え、それよりも尊い人命が奪われずに済んだことに安堵し、そして、目に見えない何かによって護られた気持ちになり、心からその「何か」へ対し感謝をしました。

夕方なって火災が完全に沈下し、責任者として消防の現場検証に立ち会いました。消防士と共に検証を行なったのですが、その際衝撃的な話を聞かされました。

「あなたが社長さんですか？この度は大変でしたね。しかし、あなたは幸運（ツイ）ていますよ。これだけの火事で重傷者や亡くなる方も出さず、類焼も無く済んだのですから。永く消防士をしています、普通この規模の科学火災では人命が奪われていても何ら不思議ではありません」と。

現場検証も終わり、その後の喜久屋本部での緊急対策会議の指揮も終え、自宅へ帰り独りとなり、改めて今回の火災事故のことを考えました。「何故、民家が密集している地域で類焼がなかったのか」「重傷者や亡くなる方がなかったのか」と言うことを。

私は、事故の翌日から近隣への謝罪や怪我をした従業員へのケア等を出来る限り行いました。その間、住民への事故及び再建に関する説明会開催等もあり、本当に無我夢中の数日でしたが、ふと気が付くと世の中では新しい年を迎える準備が整っていました。

年が明けて平成11年となりました。私は23歳の頃より毎年元日に「年頭の誓い」を立て、自らの精進を神仏に誓っています。その年の誓いは次の通りです。

## 経営理念「喜久屋でよかった」

～昨年12月20日の草加工場での火災に際し、守られ・支えられていることを涙の出る程痛感いたしました。（奇跡としか言いようのない事実）そこで、平成11年の年頭の誓いを次のように掲げ、実行いたしますことをお約束申し上げます～

一、感謝報恩の1年とする

一、毎日「至誠」をお届けし、感謝報恩の心で人心の開發を誓い、救済を願う

草加工場の火災事故は、父親から引き継いだ多額の借入金、バブル崩壊による業績の低迷と相まって「三重苦」となり、社長就任半年の私に強く押し掛かりました。しかしながら、実はこの火災での「恩寵的試練」こそが私の成長の原点であり、後の大きな転機に繋がって行くものでした。

若手経営者やマスコミの方々から「経営において一番大切なものは何ですか？」とよく質問をされます。その時私は決まって「経営理念です」と答えます。

喜久屋の経営理念は「喜久屋でよかった」と言うものです。これは、お客様・従業員・取引先・地域社会等、全てのステークホルダーから、喜久屋と取引できてよかった、利用してよかった、就職してよかった、縁があってよかったと、様々な「よかった」を提供していきたい。そういう企業を目指していきたいという私の想いを込め、創造しました。

別の言い方をしますと「三方善し」の実現です。三方善しとは、三方に善を施すことで、善というのは「人類の生存・発達・安心・平和・幸福を実現するためのモノやコトの提供」と教わっています。喜久屋ではこの善の創造と言う世界共通且つ恒久的価値をベースに様々な取組みをしています。喜久屋の関係者の中で一番偉く、そして最も権威があるのは社長でもなく株主でもなく「経営理念」です。

## 日本社会の現状と将来

喜久屋の取り組み事例をご紹介します前に、共通認識

としてご理解いただきたいことがあります。それは日本の現状と将来像です。

現在日本は少子高齢化社会です。総務省統計局から発表されている日本の人口ピラミッド（人口統計分布表）を見ると大きな特徴があります。それは「人口のコブ（出生数のイレギュラー）」と呼ばれるもので、2016年現在においては「団塊の世代」と「団塊ジュニア世代」の2つのコブが存在します。

この2つのコブが現在の消費と労働、そして年金制度等へも大きく関わっています。

しかしながら34年後の2050年には団塊ジュニアが70代を超え、消費の低迷と人口減少がますます進みます（その頃には既に団塊の世代はほぼ死去）。そうなるともう次のコブはありません。人口ピラミッドとしては「極高齢化社会」を形作ります。（2020年を境に東京都の人口も減少に転じます）

最近、大手企業もいろいろなところと業務提携、事業提携をしています。トヨタとスズキ、コカ・コーラと麒麟、ホンダとヤマハ…と、なぜ以前ライバルだったところが事業提携、業務提携をしていくのか。

それは基本的にほぼ同じ理由です。将来の人口減少及び経済縮小を前提とし、その中で生き残っていくには、たとえライバル企業であっても今から手を携えることが賢明であると言う考えからです。

将来の日本においては、現在の取り組みのままでは本質的な景気は絶対に良くなりません。名目GDPにしても、インバウンド（海外からの訪日者等）景気が良いから良いと思いがちですが、実は輸出を除くとマイナス成長が現実です。

「本質的な景気（国としての成長と言う意味）」が良くなる要因は、人口増加（労働人口及び消費人口）以外にはあり得ないと思います。

以上を共通の認識、そして危機意識として共有頂ければ幸いです。

## クリーニング業界の現状

少しクリーニング業界の動向に触れてみたいと思います。需要のピークは1992年で、8,120億円あった市場が2015年では3,723億円に縮小しました。つまり

約60%の需要がなくなっているということです。しかしながら事業者の数はそれほど減ってはいません。

なぜクリーニング需要が減ったのか。それは、ユニクロやH&M、ZARAといった所謂ファストファッション（家庭で洗うことの出来る消耗衣料）の台頭、そして、クリーニングサービス対象人口の減少（主に団塊の世代のリタイヤによる）、クールビズ等も含めた衣服のカジュアル化傾向によります。また、エコロジー、ロハス、ミニマリズム志向等の影響も多分にあると考えられます。

経済が成熟していくと、エコロジー、ロハスの方向に振れていく傾向があり、文化レベルが上がると消費は低迷していきます。その影響をクリーニング業界のみならず全産業が受けているのではないかと思います。

タイでも事業をしている関係上、現地の動向は目の当たりにしますが、タイはそうではありません。ようやく可処分利益が増え、欲しかったものを買うぞ、食べるぞという状況です。新興国（中国、東南アジア、インド他）は食欲に消費をしようとしています。先行き不安もなく、人口ピラミッドの歪さもなく、経済成長も好調で活気が違います。（クリーニング需要も右肩上がりです）

日本では需要減少と先行き不安感から一つの林檎を奪い合うような感覚で、他社よりも安く・早く（朝出せば夕方お渡し等）し、皆自社だけの生き残りを目指しています。ワイシャツ1枚数十円とありえない料金も彼方此方で目にします。

クリーニング業を縁の下で支える非正規労働者の最低賃金は毎年二桁単位で上がり、それに人手不足も相まって人件費は高騰、今後も政府方針を受けた同一労働同一賃金政策等により、人に対するコストはさらに上昇して行きます。

その様な状況・環境下では、よほど生産性を向上させるか、もしくは全く新しい仕組み（イノベーション）を作らなければ、本当の意味での「安く・早く」は到底できません。

そもそもクリーニング業は労働集約型の産業です。繁閑の差が激しく、一番忙しいとされるGW前後と、一番暇である二月の給料日前とを比較した場合の繁閑

の差は瞬間的に約 14 倍程度あります。その様な前提条件がある中での「朝出せば夕方お渡し」というサービス内容は要求品質（必要な工程を積み上げる）と言う観点から見た場合には絶対にできないことなのです。

一つの例としてご紹介します。

スーツをお預かりしたとします。それを一番普及している石油系溶剤で洗うとすると、洗う時間も乾燥させる時間も短縮しないと 14 倍の差を埋めることができません。よって、無理矢理（短時間もしくは規定以上の洗濯量）洗って短時間で乾かすことになります。石油系溶剤の場合は良く乾燥しないと溶剤が衣服に残ります。溶剤の残った衣服を着用すると皮膚が化学火傷（揮発性溶剤による皮膚炎症）を起こしてしまいます。

この様に、短時間・低価格ではそういった事故も誘発しますし、クオリティやサービスが下がるといった不安要素が確実に増えていきます。それでも我先にと残った林檎を取り合って「安く・早く」しているのがクリーニング業界の現状です。

クリーニング業界はこれまで時流を掴めずに、また、イノベーションも起こせず歴史を刻んできました。基本形態としては小規模企業の集合業界なのです。ここが永きに亘る低迷の原因だとも考えています。

## 共創という考え方

日本経済の不透明さと先行き不安。そして需要縮小による業界荒廃。この2つの課題を如何にして解決して行くかがクリーニング業界に身を置く者としての最大のテーマとなります。

自国の経済が右肩上がりのトレンドである場合は大いに競争をし、切磋琢磨することが互いの成長に繋がります。業績に反映すると思いますが、残念ながら現在の日本はそうではありません。

今、日本でクリーニング事業をされている人たちは皆「日本洗濯丸」と言う経済船に乗り込んでいるようなものです。この船が沈没すれば、乗組員全員が大海原の底に沈んでしまうことになるのですが、今はまだ何とか浮かんでいるので、たまたま船底にいるか（業績低迷）、デッキにいるか（業績順調）程度の違いだ

けです。

にも関わらず、過度の安売りや無理な生産等を繰り返して行ない、互いの首を絞め合っています。そこから何も生まれません。生まれるどころか無理な生産による品質低下で消費者の信頼を失っています。

下りのエレベーターの中で背伸びをして争っても全く意味がないのです。エレベーター自体が業界を丸ごと乗せて加速度的に下っているのですから。

その様な業界を危惧し、喜久屋は「競争から共創へ」と言う概念を業界へ提唱し、具体的な取り組みを始めることとしました。一つの林檎を奪い合う話を前述しましたが、昔は（高度成長期、バブル期等）各人に林檎の分け前が沢山ありました。それが一つ減りまた一つ減り、とうとうたった一つになってしまった状況が現在です。

そうなった場合、お行儀の良い人達は一つの林檎をきちんと等分（シェア）し、全員に行き渡る様に努めます（しかし、食べたら無くなります）。一方お行儀の悪い人達は、「蜘蛛の糸」の主人公である犍陀多の様に、一つの林檎を方法などは選ばずに我先に取りに行きます。（過度な安売り、無理な生産がそれに当たります。でも、これも食べたら無くなります）

では、一体どうすれば良いのでしょうか。

答えはどちらでもありません。正しくは、最後の一つの林檎を使い、100 個も 1,000 個も実のなる「林檎の木」をみんなで短期間に栽培し、共に恩恵を受けることです。そのためには正に叡智を結集した取り組みで、一人一人の強みや特徴、特技や経験を活かすことが大切だと思います。

例えばある人はバイオテクノロジーの専門家、またある人はアグリ事業の専門家、そしてまたある人は農作業用の重機と広い土地を所有している農業家、またある人は素人ではあるが資金を潤沢に持っている資産家とします。その人たちがそれぞれの強みを出し合い、知恵や経験を持ちより「メガ林檎の木」を開発・栽培し、沢山の実を付け収穫し（需要創造）、それを食べて共に生き残り、そして成長することです。

この考え方と取り組みが「共創（共に創造する）」と言うことです。

## 共創としての取り組み「リアクア」

県内の人口が減少して過疎化が進み、この土地ではクリーニングの専門店としての継続は難しい・IT企業や他業種からの事業参入、クリーニング離れ等の業界共通の課題がある・人手が足りず募集賃金は上昇するばかり・

この様な事柄に対し、業界に身を置く者として共通の課題を何とか克服したいと考えました。

「時代に則した変革を業界横断的に行う」「個々の技術を活かし、その組み合わせにより新たな価値を創造する」「真面目に一生懸命取り組んでいる事業者の努力が報われる様にしたい」等を動機・目的とし、約一年半をかけて全国にある沢山のクリーニング店に出向き、「今こういうことを考えている」「こうしなければ業界の未来はない」「ここは俺のシマだと言っている時代ではない。このままでは共倒れになる」と、一人ひとりに話しをしました。そして、その中で理解と賛同を得た56社と共に、平成27年5月「宅配クリーニング・リアクア」を立ち上げました。

「リアクア」の事業及びサービス内容は、ブランド、システム、サービス、料金は全国共通としつつ、北海道のクリーニング事業者には北海道エリアでのクリーニングサービスを担当し、岐阜県の事業者であれば岐阜エリアを担当すると言う地産地消型であることが特徴です。

基本的にはインターネットの事業ですので、お客様にはネット上から受注を、もしくはコールセンターへ電話をしていただきます。喜久屋は、リアクア本部として、コールセンターでの問い合わせ対応や受注窓口を請け負います。

例えば岐阜県在住のお客様から依頼があったとします。その場合は、「リアクア認定工場」として予め加盟登録をされている岐阜の事業者を受注情報を伝えます。そして、ほぼ同じタイミングで、提携しているヤマト運輸の県内営業所へ同一の情報が流れ、その後、顧客の希望に合わせて集荷に伺うと言った仕組みです。リアクア本部、そして各都道府県のエリア担当事業者及びヤマト運輸とはクラウド・システムで連携していますので、受注情報や顧客情報は常に共有されて

います。

また、「地産地消型クリーニングサービス」と言う特性上、小回りがきき物流スピードが上がり（早い）、且つ物流範囲も狭くなることから、お届け日数も短縮され（最短4営業日でお預かりからお届までを完結することができます）、物流コストも極端に抑えることができます。その結果送料が安くなり、利用者負担がかなり軽減されます。（3,000円以上で往復送料無料）

そして、お客様から見ればネットでのサービスとは言え地元根差して経営をしているクリーニング業者なので安心感があります。（更にウェブサイトで加盟登録事業者をオープンにしていますので、顔が見えて安心）

通常の宅配クリーニングは全国を一社で請け負っています。当社のイークロゼットサービスも同様ですが、13年間取り組んできて、「クリーニングはそもそも地域密着型のサービスではないか？わざわざ北海道や九州から東京へ宅配便を使い洗濯物を送るのは何か変？全然エコではないし、時代に逆行している気がする・・・」と考え始めていたところでした。

その点では今回のリアクアは正に地域密着且つ地産地消であり、エコであり、地方の雇用の機会も奪うことなく、地元の事業者が同じエリアに住んでいる生活者の衣類をクリーニングするので、「誰もが安心で、便利で、助かる」と言う喜久屋の基本方針に合致しています。

## 異業種との共創

リアクアでは最長半年間の無料保管サービスも提供しています。その結果、大手の住宅産業企業や大手アパレル企業等との事業提携をしています。

その理由を説明します。「クリーニング」という生活サービスはただ単に衣類を綺麗にするだけですが、そこへ「保管・収納」と言うサービスが付帯され「モノ」から「コト」へ変化した途端にあらゆる産業との親和性が増してきます。

住宅産業にとって必要なセールスポイントは「暮らし」です。その暮らしの中に大きく比重を占めるものは「間取りと空間」です。そして、この間取りと空間

を侵害する物の多くは「衣類・布団・靴、ブーツ」等のシーズン性のある生活必需品です。

リアクアの無料保管サービスによってその「間取りと空間」が創造されるとすれば、正に住宅価格、賃料以上の価値になるはずで、レンタル収納サービス等の有料サービスを利用することも可能ですが、当然のことながらコストが掛かります。故に、住宅産業側（マンション管理会社等含む）にとっては無料保管サービスを「売り」として外すことができないところに提携の理由があります。

一方、アパレル業界では、どのような理由において提携を希望しているかを説明します。

クリーニング業界同様にファストファッションに押され気味のファッション衣料業界ですが、それを打破するだけの有効な施策はなかなかありません。季節のセール（最近では前倒しで行われている）は勿論のこと、古い衣服を買い取り、新しい商品を買ってもらえるように「下取りサービス」等も展開していますが、オークションやフリーマーケット等のサービスサイトには歯が立たないようです。

そこでアパレル企業は考えました。リアクア（無料保管サービス）と提携し、保管サービスを通じ自社顧客の洋服ダンスを空っぽにし、その分新しい洋服をたくさん買ってもらう。

これは我々クリーニング事業者に対しても有益です。それは、新しい服ほどクリーニングに出すと言う事実が存在するからです。衣類の売り上げとクリーニングの需要は昔からずっと正比例しています。よって、好循環が生まれるという理由で提携をしました。

大手アパレルメーカーとの提携（現在はオンワードとワールドの2社）ですが、そんなお話がくるとは夢にも思っていませんでした。もともとクリーニング業界とアパレル業界は水と油の関係と言われてきました。

アパレル業界は「洗う」ことを考えずにデザイン優先でのモノづくりをしてきており、その結果クリーニングでの事故が起き、消費者からの苦情がお門違いにクリーニング業者へ舞い込むと言う理由において犬猿の仲でした。

今回、その両者が提携したということは、クリーニ

ング業界にとっても、アパレル業界にとっても、とても大きなニュースなのです。別の言い方をすれば、それだけアパレル業界も大変だということです。

## ネットワークを組み「スケールメリット」を創造する

最近では、住宅産業やアパレル業界以外にもリアクアのネットワークを活かした他業種との提携が進んでいます。

電力会社等の生活インフラ、リサイクル・リユース事業者、介護施設等、多くの企業や施設とも現在提携に向けた協議を行なっています。ですが、このような提携話は喜久屋一社での事業展開ならばオファーすらこなかったと思います。

全国のリアクアの加盟事業者56社全ての店舗と工場を合わせると約2,000店舗、150工場になります。この規模は既に中小企業の枠を超えた大企業並みの組織構成です。そしてさらには、それぞれが地域性を兼ね備えた独立した事業体ですから、大きな組織に見られる「大企業病」には成り難い構造の組織です。

また、何かの理由で一定の地域や工場に受注が集中し、キャパシティ・オーバーになったり、突然工場が稼働できなくなった場合でも、エリア変更や生産拠点の変更を瞬時にしそのリスクを回避することができます。

これが「安心と信頼」と言うスケールメリットになり、また、インターネット事業と言う特性も相まって、様々な提携の可能性を生み出しています。

## 複合的生活サービスへ向けて

「モノからコトへ変えましょう」と、社内や業界に向けてずっと発信してきました。それはクリーニング業界、そしてそこで働き生活する全ての人達へ向けた動機付けのメッセージであり、また携わる人たちが「生存・発達・安心・平和・幸福を実現するため」の手段と方法だからです。

今後リアクアは益々スケールメリットを活かし、様々な業種や業態と提携し、現在の「住環境改善型クリーニングサービス」から「複合的生活サービス」へ

進化して行くことになると思います。もしかしたらその時は「リアクア」と言うネーミングではなくなるかも知れません。

クリーニングの歴史が始まり 100 年余りです。単一サービスとしての「クリーニング」は幕を閉じようとしています。しかし、そこから得た経験や知識、技術を活かし、時流に則して変化し続け、新たな価値を創造することこそが自ら未来を切り開くことになると思います。

その手立てが「共創」です。

## 「競争から共創へ」～無益な争いはやめましょう

「共創」には 4 つの種類があります。

第一の共創は、「同じ業界に身を置く者同士で、世のため人のために役立つものを共に考え、共に作り、それが結果的に自身（企業・業界）の永続・発展となるように」という呼びかけと行動です。

第二の共創は、それを「異業種・異業態の皆さんでもやりましょう」という呼びかけと行動です。1 足す 1 が 3 にも 4 にも 5 にもなればいいですね、素敵ですね、と声をお掛けしています。

第三の共創としては、「お客様とでもやりましょう」と言うもので、「社会に役立つ生活サービスを共に創造下さい」という呼びかけと行動です。

「リアクア共創パートナー制度」と言うものがあり、現在約 100 名の皆様からご協力頂けることになっています。

そして、第四の共創は世界です。「世界中の皆で手を携え、世界の人達に役立つものを共に考え、共に作りましょう」という呼びかけと行動です。

タイにおいても、日本の喜久屋に来てくださる海外の方々に対しても常にそう話しています。最終的には、日本丸ではなく、地球丸です。我々は〇〇人の前に地球人ですから地球全体が良くならなければ、我々も良くなる筈はありません。無益な争いはやめて「共創～新しい価値を共に創造」し、そのことにより一人ひとりが助かる。そういった取組みを目指します。

## 最後に

私がこの様に思うことができるのは、父親の代から学ばせて頂いている道徳（モラロジー）のおかげです。

平成 10 年 12 月 20 日に頂いた「恩寵的試練」の際にも「只々、皆様へご安心を」と言う心の発動があり、結果として護られました。それは、道徳的な心遣いと行ないを不十分ながらも日々実践してきたことによる累積の結果であり、「気付き」であると思います。

今後も「喜久屋でよかった」と言う经营理念のもと、感謝の心を忘れずに関わり合うお一人お一人の幸せを願ひ、「共創」と言う取り組みを通じて人間的に成長して参りたいと思います。



写真1 2014年6月日本生産性本部主催の  
海外研修会（カイゼンの勉強）

### ■ 企業概要

企業名……………株式会社 喜久屋  
創 業……………1956 年  
資本金……………1,000 万円  
従業員数……………200 名（パートを含む）  
年 商……………11 億円  
事業内容……………クリーニング一般加工及び衣料リフォーム他  
本社所在地……………東京都足立区