

## 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 ほほ笑み創造企業



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。

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しむ様子が、父の目には心配になつたようだ。

「ちゃんとやれ」と言われ、社長を継ぐことになつたという。

「若かつたし、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」と実感できたという。

### アイロン1つ、おけ1つで創業 60年間に169店舗を展開

アイロン1つ、おけ1つで創業

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

オ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つたパンダ

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。

「お客様・社員・当社に関係する全

ての人が微笑んでいるよお手伝いする

企業理念にあるその思いは、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、配達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るが、そこを諦めず、「自分が言つた以上、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まま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、少しづ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。

「一步前へ」の姿勢で開拓し、実績を挙げ、広げる

時は、長い不況が始まった96年の頃。スーパー・マーケットなど、大型店の進出で個人店の存続が厳しい時代。社長に就任したばかりの小柴社長は、模索していた。「どうしたらスーパーへ出店できるか」しかし、これが本当に難しかった。「1店舗目が難しい。担当者に会つてすらもらえないなかつた」と、当時振り返る。

タイミングは、既存のクリーニング店が業績不振で退店する時、それ狙うしかない。スタッフや業者に、とにかく情報が入ればすぐに知らせるようにと網を張つた。



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

「右肩上がり」の理由  
13年間、增收

「うちのやり方をやつただけ」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、一步前を行く独自のやり方が、さらなる大きなか歩みを可能にしたのだつた。

そんな折、空港通りのあるスーパーにチャンスがあると聞きつけ、アーチ。98年、そのスーパーへの出店がかなつた。

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

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。

「うちのやり方をやつただけ」

そんな折、空港通りのあるスーパーにチヤンスがあると聞きつけ、ア

く、同社の核となる経験豊富な人材も得てきた。

従業員に気さくに声を掛け、若い女子社員の声にも耳を傾ける、そんな小柴社長の様子を垣間見、同社のM&Aの成功は、根底に人を大切にする心があるからこそと感じた。

また、2002年からは、リブオーランドリー事業「お母さんの裁縫箱」やコインランドリー事業「パンダくんのせんたく市場」など、本業に付随したサービスも展開。現在、1年間の新規

出店は7～10店舗という驚きの数だ。「アイデアは、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、広過ぎて採算が合わずどうしようかと思案していく思いついたという。「コインランドリーを併設すれば、家賃は日々、スタッフも兼任できるんじゃないかな！」

もどもと、コインランドリーをやらないかと提案は受けていたが、ずっと断っていた。それが、困った時にぱっと結び付き、クリーニングとコイ

一步前へ

失敗もあつた。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、  
優先で進めてしまつた。  
『漫心していたのだと思つう』

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

くもなつたが、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、

「よいと思つたことは、素直にやる性格」



## 〈インタビュー・記事〉牛来 じらい

千鶴

【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。

ジネスパート」を運営。「広島に「あつたらいいな」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。



(第3種郵便物認可)