

変革の中に本質あり

～ネットクローゼットをクリーニング業界のスタンダードに！～

産業振興部 企業振興課

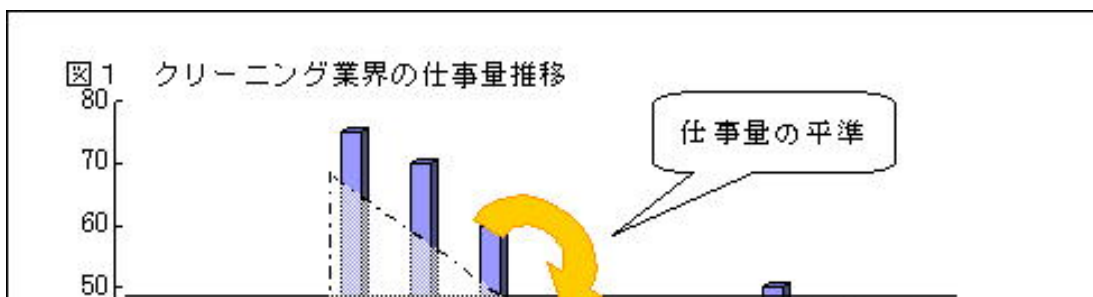
はじめに

保管衣料に関しては「4月の衣替えシーズンに預かった冬物衣料はしばらくストックし、設備稼働に余裕のある8月頃にまとめ洗いをするんですよ」この言葉が事業を理解する上での前提条件です。この業界特有の商習慣を多くのクリーニング業者は当たり前のように行いつづけてきました。それは、設備投資型の業種のため、設備の稼働を一年間平準化させることに基づいた策です。そのような業界で特有の商習慣を克服し、顧客ニーズを創造するために革新行動を起こした「クリーニングの北川」（株）朋有の北川社長にネットクローゼットシステムについてインタビューしてみました。

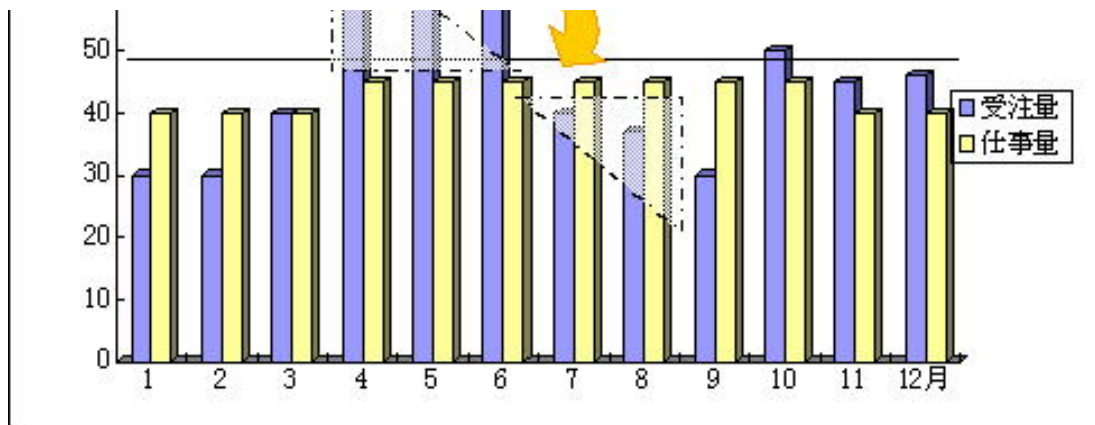
| | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|
| 株式会社 朋有  | |
| 事業内容 | クリーニング業 |
| 代表者 | 北川 伝吉 |
| 所在地 | 泉佐野市中町2-1-37 |
| 従業員 | 32名 |
| URL | http://www.hohyu.co.jp/index.htm |

クリーニング業界の商習慣

読者の皆さんはクリーニング屋さんで洗った洗濯物をいつ出しますか？多くの方が「衣替え」のシーズンである4・5月にかさの高い冬物を、10月にかさの低い夏物を出すのではないのでしょうか。その時期がクリーニング業界の繁忙期であり、その谷間である7・8・9月、12・1・2月は閑散期なのです（図1）。



4・5月に集中して洗った洗濯物を出すために、多くのクリーニング屋さんも多くの受注量を抱え



ているのです。しかし、設備の処理能力には限界があるために、保管衣料については、預かった姿（汚れがついた状態）のままバスケット（洗い待ち袋）に詰められ保管されるので

す。つまり、それらの洗い物は手が空く閑散期までその状態でストック（放置）されるということです。「汚れはすぐに洗うと落ちやすいんやけど、放っておくと酸化して落ちにくくなる。まして、汚れたものと一緒に詰めておくと虫食い等の原因にもなる。こうしてクレームの原因が生まれるんや。クリーニング業がクレーム産業と言われる裏の事情なんや」と北川社長は業界の商習慣を指摘します。「われわれ中小企業は小回りを利かせて、工夫することでストックする時間を減らす努力をしてるんやけど、大手さんはそこまで手が回らへんから、保管衣料に関してクレームが多いんとちゃうか」と中小企業の小回りの良さに自信を持っている様子でした。

| | 多くの業者 | 同社 |
|----------|----------|---------------|
| ○洗い待ちの有無 | 繁忙期大量に有り | 極少にしている（変量処理） |
| ○繁忙期の納期 | 納期不確定がある | すべて納期確定 |
| ○洗い回数 | 一度洗い | 数度再洗 |
| ○検査時期 | 仕上げ後検査 | 受付、工程内、仕上げ後検査 |
| ○重点事項 | 量重視 | 品質重視 |

💡 同社の特徴

同社ではこの繁忙期に対応するために、引き受け時期の分散化を促す勧誘を行っています。上得意客には早い時期から洗い物を出していただくように電話で呼びかけたり、接客時に声かけしています。また、店ごとにキャンペーンの時期を計画的にずらして、集中を回避しています。そのほかにも週単位の繁閑差を利用した処理により洗い前の在庫を極少化しています。最終的にどうしても日単位でストックが出来そうな時は、経営幹部が夜遅くまで残業することで対応しています。

また、「クレームを作り出すとお客様にもご迷惑をかけ、仕事の流れも停滞しかねないため、出来るだけクレームを減らす努力をしてる。そのために検査回数を増やし、内容を記録してるんよ」と高品質を実現するために実施している管理方法を説明していただきました。通常、仕上げプレス後だけ検査している業者が多い中、受付時、洗浄前、仕上げ前、仕上げ後というように数回の検査をしています。洗う前にほつれやタバコの焼き穴を確認することで、店と顧客との行き違いを防いでいます。「クリーニング屋は、洗う前が大切なんですわ」と社長はこだわりと自信をもっています。仕上げ前では現場担当者（仕上げ係）の目利きによる検査を行い、その者の判断で再洗指示が行えるようにしています。これにより、クレームの主たる原因となるシミが放置されることを防ぐことができます。シミが落ちないなど同社に寄せられるクレームは年間1, 2件に留まっています。現場担当者に判断を委ねた権限委譲を行っているため、能動的で正確な判断を行うことが可能となったのでしょう。

さらに、クレームが著しく少ない要因の一つとして顧客に製品特性を説明し、了承してもらった上で洗浄を始めるルールを徹底していることが挙げられます。加えて、技術面ではオゾンクリーニングを導入していることも同社の特徴です。大阪府下でオゾンクリーニングを初めて実施

したのが同社です。溶剤や洗浄水にオゾン発生器からオゾンを発生させ加えることで、一回で落ちにくかった汚れが洗浄できるようです。最初は効果に疑心暗鬼だったようですが、クレームが減少し、汚れが落ちていることが実証されたため自信を持てたようです。これにより、再洗処理する洗い物の数は減少し、処理待ちストックを減少させることにも効果を得ました。



クリーニングデータベース

前述のようにクレームの中で一番多い汚れの付着やほつれ等を確認しなかったために発生する行き違いは、顧客への製品知識の提供、受付時等複数回のチェックによって解消することが可能となっているようです。同社では洗い前のシミや汚れを受付時にチェックし、そのデータをカルテとしてデータベース化しています。洗いが終了し顧客からのクレームが出た場合、そのデータベースから洗い前の状況を画像やカルテで提供し顧客に確認していただき納得してもらうという仕組みです。この方法は手間のかかるものですが、同社では既にチェックリストを紙面で実施済みであるため、実現へのハードルも低いものと予想されます。



ネットクローゼットシステム (Net Closet)

同社は以前から顧客の利便性や満足度を上げるために、顧客に様々な聞き取り調査等を行ってきました。その結果を熊取町の商店街活性化事業に専門家として従事されていた埼玉県尚美学園大学村山恭平助教に見せたところ、「どんな物を預けたか忘れる」「どの店に預けたか管理できない」などの項目から発想し、「顧客が預けた洗い物を画像で確認できる仕組みを作ってみては？」というアイデアを考え出されました。このアイデアをもとに実現したのが現在の新ビジネスとなった「ネットクローゼットシステム」です。

ネットクローゼットシステムは保管衣類を画像で見せる業界初のサービスです。まず、保管業務で預かった洗い物を一点ずつ画像でデータ化します。顧客は割り振られたID、パスワードを使用し自分が預けた洗い物をWeb上に画像で閲覧することが可能です(図2)。この仕組みは現在ビジネスモデル特許を申請中です。この仕組みを利用すれば、顧客は何を預けているかの確認を即時にすることができます。その上指示一つで手元や特定の場所への配送も行えます。

また、顧客に対し預かっている洗い物を画像で見せるため、大きな安心感を付与できるのだと思われれます。将来的にはこれらの保管衣類を指示一つでオークションに出品することができる仕組みも検討中だそうです。クリーニング屋が洗い、保管していた衣類が出品されれば、それを購入するオークション参加者にとって大きな安心感が得られるに違いありません。また、受付時に作成したカルテも添付することでさらなる安心感を印象付けるでしょう。

この仕組みで最も重要な事項は保管衣料については、預かり日から3日経過後はいつでも取り出し可能だということです。他社では一旦閑散期までストックしておくので、3日経過しても取り出すことは出来ません。同社が取り出し可能となったのは洗い処理待ちを極力無くした仕組みによるところが大きいのです。洗い処理待ちを多く抱え、預かり日から3ヶ月間ストックするのでは、洗い物をいつでも引き渡せる状況にはなく、このサービスの実現は不可能なのです。

「今後このネットクローゼットシステムをクリーニング業界のインフラとし、顧客への利便性や満足度を上げることで、クレーム産業をノンクレーム産業にしていくつもりや」と社長は意気込んでいます。



「クリーニングの北川」さんの事例から

どの業界にも古くから根強く、変革しにくい商習慣が残っています。その業界に身を置く方々にとっては当たり前のごとく、問題や矛盾を感じても変革させることは稀です。なぜなら、変革には既成概念という大きな壁が立ち上がるからです。その壁の前に立ったとき、人はいくつかの行動をとります。じっと見つめる人、壁を背に来た道に戻る人、がむしゃらに壁にアタックす

る人、壁の向こうにある世界を創造し着実にクリアする方法を考える人など様々です。多くの方は労力を掛けず、効果を得ようと変革に尻込みするでしょう。しかし、壁の向こうに期待して変革を進んで行くのが北川社長なのです。

図2 日本発！預けた商品を確認できちゃう！



<http://www.hohyu.co.jp/index.htm>

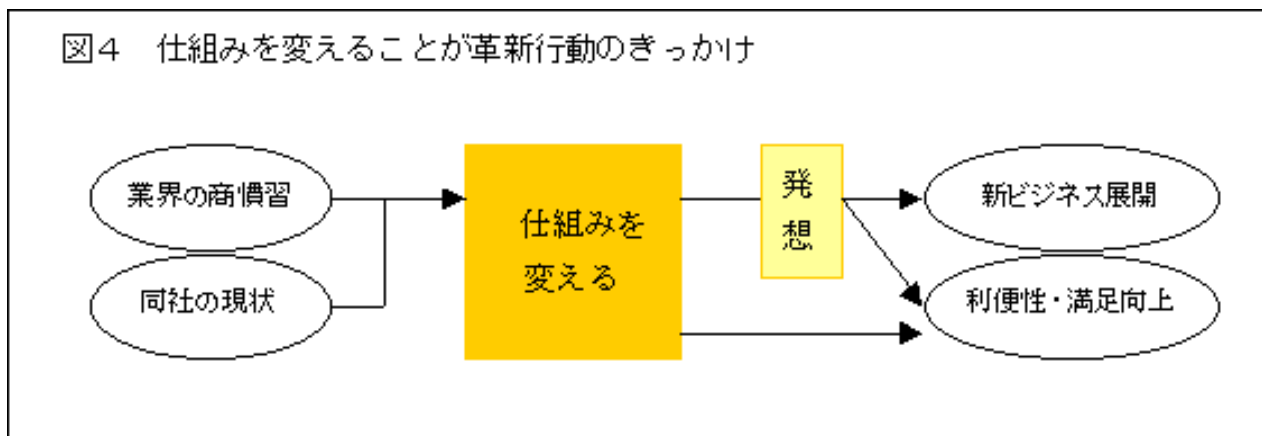
サンプル画面へリンク

ただ課題も多く抱えています。再洗を決定する現場担当者の「目利き」の水準を一定のものとする、目利きを伝承する仕組みを構築することが最重要課題として挙げられます。近年、プレスの仕事もパートやアルバイトに頼らざるを得ません。したがって、出入りが激しく定着が難しい現場担当者の即戦力化を図り、目利きを均一化することが必要不可欠です。それには再洗基準を目で見てもわかる程度見本の整備が必要となるでしょう。

また、今後の品質改善や商品開発のシリーズ展開のマップ作りも必要だと思われます。継続して顧客ニーズを収集していく予定であるため、それを社内で共有できるような仕組みが求められます。そのためには品質機能展開（QFD：Quality Function Deployment）を実践することで対応できると思われます。顧客からの要望項目を表の縦項目に、対策として考えられる方法を横項目にとりそれぞれを対応させ、新ビジネスの着眼点を整理し、合わせて他社との比較を行うことで自社の優位な点を判断するのです（図3）。「顧客ニーズを系統立ててまとめる方法はないか」と社長より質問を受けた答えとして、筆者が作成した品質表です。顧客ニーズの実現方法を開発していくツールとして有効に活用されています。

これまで新しい方法を導入され、変革を積極的に行ってきた北川社長。なかでも、クリーニング業界特有である保管衣料の洗い待ちを無くす方法を確認したことが大きな壁を乗り越えた変革だと思われます（図4）。それによって足かせがなくなったため、これまでにない発想のネットクローゼットシステムという新ビジネスが可能となりました。これらの新ビジネスによってさらに顧客の利便性や満足度の向上を実践しようとしています。「変革の中に本質あり」「私達は仕事を通して、皆様のお役に立ちます 私達は仕事を通して、自らをみがきつづけます 心豊かなより良い社会環境づくりを目指します」との社長の言葉が印象に残りました。

図4 仕組みを変えることが革新行動のきっかけ



💡 謝 辞

お忙しい中、長時間お時間を頂きまして北川社長には、大変感謝いたしております。益々の変革を期待しております。泉州地域のリーディング企業として、一層のご活躍を期待しています。この場を借りてお礼申し上げます。

本文は、社団法人大阪能率協会『産業能率』2001年11月号に掲載