

「第20回 毛利春雄セミナー公開講座」レポート

私（毛利）からの報告は、ブログ、サービスニュースを通してさせてもらっていますので、今回は、受講の立場からどのように受け取られたかを、メディアの坂東さんにお願ひしました。

ご存じのように坂東さんは、日本クリーニング新聞社の編集主幹ですので、一般のクリーニングの方々ともまた異なつたとらえ方をされているかも知れませんが、この点ご含み上のレポートとしてお読みください。

毛利セミナーで感じたこと 坂東護

10月1日神戸で業界の多様な課題を論じ合う「毛利春雄セミナー公開講座」が開催された。毛利代表は記念の20回とあつて講座設立の原点に立ち返りながら、新たな時代へ立ち向かう「変革が必要なのです！」と呼びかけた。

剣道防具洗濯の誕生秘話

■露木幹也(有)大佛社長



写真1 剣道着を着て熱演される露木社長

ハロウィンも近いぞ、ということで剣道着を着て講演したのは大佛クリーニング露木社長（東京・武蔵野市）。実は剣道7段の猛者。「剣士がいるクリーニング店の提案」として剣道具は絶対に洗うべきと紹介した。

なぎなた、銃剣道ほか各種格闘防具を洗うブランド「武蔵坊剣洗」を立ち上げて

6、7年。剣道は格闘技であり、常に汗まみれになるが防具を洗うという文化はまったくと言っていいほどない。当然防具は常に臭いという悩みを抱えていた。例えば剣道の聖地である日本武道館は試合する期間中は館全体が臭くなるほどの強烈さであるが、剣道ってそんなものと思っていた。

ところが露木社長が剣士であるとは知らずに結婚した奥さんが、子供を近所の道場に通わせ始めたが防具が臭くてたまらない。「貴方、クリーニング屋さんなのだから洗いなさいよ」と再三言われて渋々防具洗いを手掛けた。まずは子どもや友だちのものから、自分の防具もぼちぼち洗ったら臭いがなくなったと大好評。「ああ防具は洗えるのか」と思った時、奥さんから「貴方、クリーニングの経営者なのだからこれを商売にしたら？」と言われたのが「剣洗」設立のきっかけとなった。

しかし、剣道の世界はしきたりが強く、防具屋というテリトリーもあって簡単にビジネス化できるものでない、それなりに高いハードルがあり、趣味ではなく商売にするにはそれなりの目指す方向性、展望がなければ続くものではない。

いったい市場はどれほどあるかの調べてみると日本の剣道人口は学校から社会人まで全日本剣道連盟に登録している数は177万人。16万人の柔道の10倍もあり、世界の剣道市場は何と250万人！これはチャンスがあるのではと考えた。

さらに対象は剣士だけではなかった。歴史もある武道故か趣味人、オタクが厚い層をなしていたのだ。(図で見る通り)練習大好き稽古オタクから素材や道着の縫い方、道具を愛でる剣道具オタク、どこやらの地方大会で勝ったという情報オタク、試合オタク、そして剣道パトロール、観戦・応援・見取りオタク等など愛好家・オタクが各段位に取り付いていて、ピラミッド層を構築。相当の厚みが存在するマーケットなのであった。

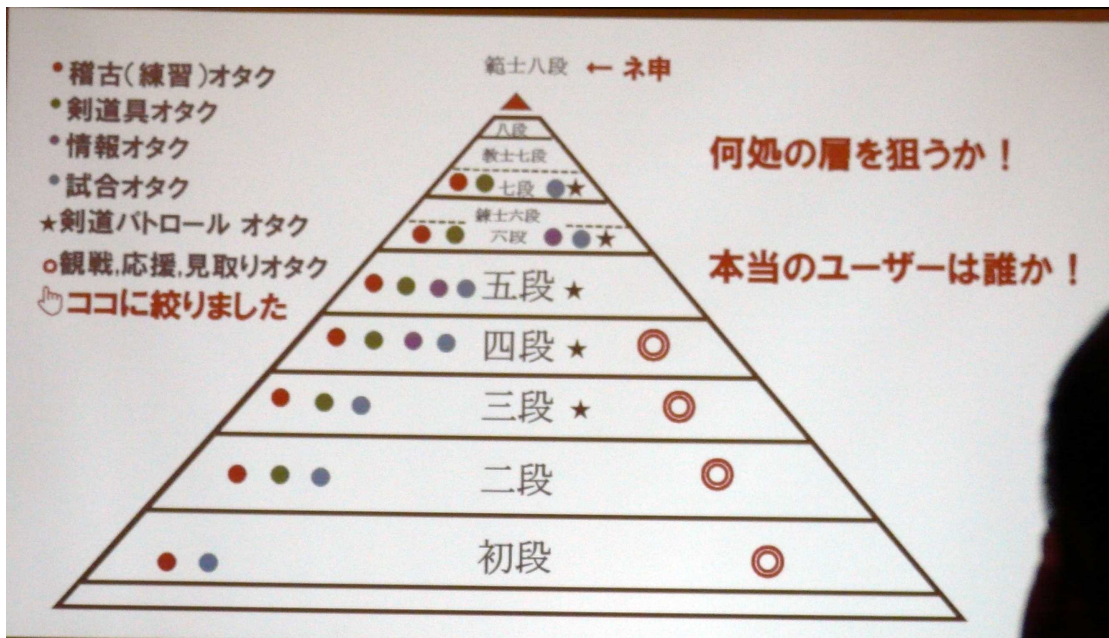


写真1-2 剣道の段位と思考

問題はどの層にターゲットを当てて防具洗濯の普及を図るのか? 本当のユーザー

一は誰かであり、「剣洗」は初段から 4 段を支援している観戦・応援・見取りオタク（主に家族）に絞って、「どう知って貰うか、そして洗う文化を作りたい」との販促販売方法を組み立てていった。

専門ホームページや動画を作って、剣道の世界で全国版の知名度を誇る（レッツ剣道サイト）にCMのナマ配信、さらにSMSの発信等などを展開。徐々に防具は洗えるのだとのアピールが広がり、サイト経由で注文が入るようになって、95%がネットから、5%が剣道具屋から注文が入る展開になっていったが、ネット世界はユーチューバーなども含め多様複雑な経路があって、契約している道具屋の方が注文が多くなるような逆転現象が起き、「これはいけない！」自社にダイレクトで入ってくる新たな対策、戦略を考えねばならない段階となっている。

しかし、これからの時代は他社がやっていない商品やサービス、何か特化したものを持って戦わねばならない時代。それもはっきりした理念や目的がなければ長くは続かないし、後発に遅れを取ることになる。

「武蔵坊剣洗」はブレずに「防具を洗う文化を作る」という命題をもって社会に膺炙する。それは、引いては剣道人口を増やすことに繋がり、道具を大切に扱うことが生涯の修練に繋がり、社会貢献に寄与するとした。

新外交「クリコムの出来るまで」 ■川村昌大カラキヤ洗染(株)社長



写真 2-1 クリコムのお話しをする川村社長

明治42年創業の100年企業であり、首都圏で抜きん出た外交の老舗・カラキヤ洗染(株)（東京・品川）の4代目川村社長は、約15年前にスピンオフして新外交

「クリコム」を創業。

準備も万端、業界で先んじた起業は、巧みに時代の波に乗って現在はカラキヤの売上の2/3を占めるまでに成長、さらに売上が伸びている。ご承知の通り高度成長期に対応して業界を大いに膨らました取次店政策が今やすっかり衰退し、直営店展開に切り替えても頭打ちが続く昨今、時代に呼応する〈新外〉も考えたいが、なかなかその1歩が踏み出せない。その差は何か。起業する動機や展開、今後について伺う内容となった。

川村社長が語るクリコム創業のポイントは2つで、1つは「シンクロシティ」（意味のある偶然の一致＝共時性）とし、同社長はある偶然から工場の現場から外交の助っ人に出ることになったが、外交での売上作りが自分に合っていることを発見。そして既存ルートの継承ではなく、飛び込みで自前ルートを発掘して頑張る中、新しい経験と実績を積み上げていった。

折から品川を核にしたカラキヤのエリアは次々に高級マンション、タワマンが建つ時代で、順調にルートの開発ができていったが、品質を重視するカラキヤとお客様の納期のズレが発生し、追い詰められるケースが出てきた。新規ルートはどんどんオーダーが増える。一方、カラキヤのサービスは臨界点……ということで、「クリコム」創業を迎えるに至ったという。

当時かなりのキャリアを積んだ川村社長には業界仲間の輪が広がり、支援体制はある。常に貴重なアドバイスをくれるベンチャー企業社長も存在し、知恵も確保した。まだ若干29歳だったが、新外交システム「クリコム」（会社名はクリーニングとコミュニケーションから取った）創業へ踏み切ったのだ。

ポイントのもう1つは「事業承継」。業界では近年業績が悪く、なかなか後を継げないというケースが少なくないが、クリコムのようなスピンオフ創業はリスクが少ないケースであるのを知って貰いたい。すなわち、ある程度のキャリアを積んだから既に業界地図を知っている利点。サービス提供の情報や実績、課題についても認識している。そして幅広い経営チームだって作れるし、細かな日常事務であるが手抜きができず負担になりがちなバックオフィス部門でも応援団を作れるなどメリットは数多く上げられる。

先に「シンクロシティ」と表現し、スピリチャルに聞こえたかもしれないが、偶然が導くという意味ではなく、常に自分の意識がこうしたいというものを秘めて、準備していてこそチャンスは拾えるもの。自意識の覚醒、鍛錬こそ大事で、それが「クリコム」誕生に導いたとした。

新外交「クリコム」はシステム上、お客さんとの直接の接客がないが、代わりにその名の通り、〈マンションフロント〉〈顧客〉〈取引工場〉とのコミュニケーションを強化し、機能改善を進めることで着実に実績が伸びるもので、目下、首都圏だけでなく北海道や京都の仲間から仕事を貰う展開になっている。新外交のメリットはたくさんある（近年各展示会で講演し、デメリットも紹介している）。地方でもどんどん都市化が進む趨勢の中、改めて新外交を考えては、との提案となった。

『当事者語る「業界のM&A」フランス屋本部のケース

「毛利春雄セミナー」ではホームもリネンでも件数が増えているM&A問題を取り上げた。業界を取り巻く環境が厳しくなる中、企業合併、営業提携は生き残り、再生の道へ繋がるのか。事例は(株)フランス屋本部（大阪府岸和田市）の(株)東洋クリーニング、(株)ミセスクリーニングのM&Aで、現場実務者同士が詳細を語った。M&Aを進めながらそれぞれがどんな将来像を描いていたのか。M&Aの具体例が少ない中、貴重な事例となる。』

フランス屋本部のM&A事例 ■天崎稔(株)フランス屋本部顧問。

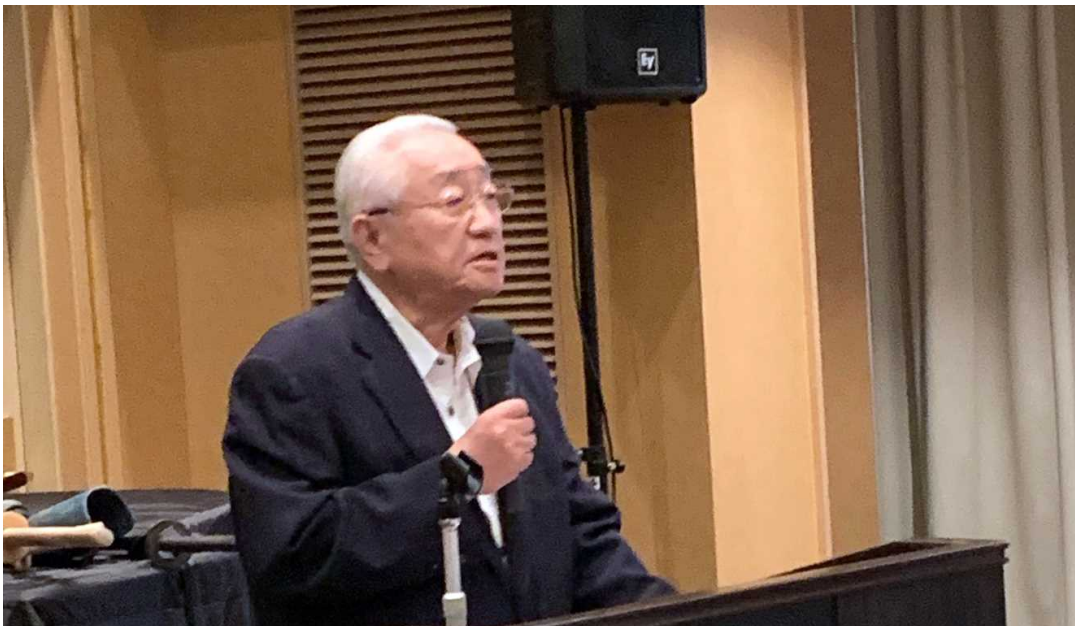


写真3-1 公演をされる天崎氏
[東洋クリーニング]

2008年フランス屋本部専務を退職した時、同社の後輩から会社が非常事態状況である、給与遅配、仕入れ資材商への支払い滞りだけでなく消費税、社会保険料未払いもあってこの会社は大丈夫なのか、改革や自主再建なら協力してほしいとの相談が発端でした。

本部に持ち帰り会長や長谷川社長、大西副社長と話し合いましたが、経理の詳細な実態が分からないと方向を出せないということで3年分の決算書を預かり、検討させて戴いた。同社はホームが2工場、直営・取次合計40店舗強。リネン（ユニフォーム下請け）で1工場。従業員はパート込みで約140人という規模で売上は約7億8000万円。ホームが6億、リネンが1億8000万というものでした。一方で銀行借入が5億5500万円抱えていた。

そして同社社長に会ってこれ以外に高利の金は借りていないことを確認（これが本当に救われました）、そして口頭であるが決算書に現れていない社会保険料800万、消費税600万、固定資産税300万円の未払いがあった。

では何故銀行借入れが増え、資金繰りが苦しくなったのかですが、2006年に約80坪2階建ての立派な森ノ宮工場を作っていた。その土地と建物、機械設備で3億5000万円ほど投資していた。うち3億が銀行融資で残りは融資できず機械はリース物件という内容です。リースは利益が出ているうちは良いのだが、利益が出ない場合は固定費として負担がかかる厄介者で、それを無頓着に組まれていた。それやこれらで資金繰りが悪化していったのです。

一方、自社物件は何があるかという本社工場に森ノ宮、さらに約80坪のリネン大淀工場で自社物件2、社長個人の持ち物1があり、公示価格で調べると2億5000万円ほどの価値でした。

それなら何とか自主再建できそうだと引受けさせて戴くことになりました。しかし私の頭の中では最悪の場合、自己破産か民事再生、うまく行けばM&Aの道もあるかと考えながら再建計画書作りを取組んだわけです。

しかし決算書からは見えない問題が幾つも出てきました。消費税未払いは1800万円、社会保険料2400万円、仕入れ業者未払いは1200万円に上りました。1週間遅れだが給与はちゃんと払っているとされるが、遅配の罪悪感は微塵もない経営者でした。

とはいえ、4月から1年間の再建計画とそれ以降のロードマップに着手し、まず担保権者の銀行に挨拶に行きました。銀行さんは既に苦しい状況は熟知していますから逆に激励された。しかし応援しますというが、資金は出してくれません。そして一般の債権者さんに説明とお詫び行脚を繰り返しました。

消費税未払いは国税、社会保険は年金機構と確認しつつ再建計画を作り上げ、6月各担保権者と本格交渉です。それまでに良好な関係を作り上げてきましたから計画通りに進められるなら了解ですという手応えでした。

ところが何と年金機構がうんと言わない。「他の担保権者には了解を取り付けました。ご理解と協力を戴きたい」と頭を下げる中、これまで顔を見せなかった課長が出てきて「それは受けられない」と言い放った。じゃどうするんですかというところ「工場を封鎖する」という。ホトケの天崎にも限界があります。「ふざけるな、銀行さんも国税も府税も市税も納得されている。封鎖すれば即座に東洋は倒産する。そうなれば協力戴いた担保権者に迷惑がかかり、取次店も最終的にはお客様にも迷惑をかけることになる。私は全力を上げて年金機構に東洋が潰されたと公表する」とテーブルを叩き、社長らと席を立ちかけた。結局は1日返事を待つことになり、課長が「この計画とロードマップをしっかりと受け止め機構も協力致します」となりました。

しかし実は私は財務関係が不得手で古くからの友人に依頼して改めて徹底調査して貰ったら、リネンホテルのランドリー関連で保証金約6000万円を入れていることが分かった。これは資産になるし、加えて売掛金も約6000万あった。全て

前払いのホームと違ってリネンにはツケ販売があり、売掛金が発生する世界でした。仕事にあまり変動差がないリネンにおいて月平均1500万ほどの売上予想が立つのですが、その4倍の入金がない。架空の売上を資産に見せかけている帳簿であり、さらに取引業者から300万、社員2名から500万円借りていることも分かった。しかも借用書さえない。

どうやって返すつもりなのか。余りにズサンすぎる展開だから経営が可怪しくなったのです。経費率が50%以上の不採算の直営店も一杯ある。これは幾ら家賃の交渉をしても経費率が下がるはずはありません。しかし経費率47、48%にして家賃軽減に応じてくれる家主さんがいれば交渉し、何件かに応じてくれて助かりました。そうでなければ閉店せざるを得ない切羽詰まった状況でした。「売上ありきから利益ありき」の体質転換しなければ生き残れる状況ではないのです。

そしてある程度のリストラ、工場閉鎖と吸収を断行に行い、2017年3月の決算作りに入りました。そして10年経ったら戻ってくるはずの保証金6000万円があれば、危機の中だが乗り切れるはずと当てにしていたのですが、実はそれはもう戻っていると社長は言う。帳簿のどこにも記載されていない。しかしどこにいったか分からない。それを詮索しても話にならないから売掛分と合わせ12000万円は決算で落として今後ガラス張り決算で行きますから了承して下さい、と銀行さんを説得しました。

その後社長交代やリストラでは小さな労働争議も経験し、社会保険対策では社員の協力を取り付け、さらに直営10店舗をフランス屋本部に買って貰うなど苦勞を重ねましたが、やはり自主再建は非常に厳しく「M&Aにシフト変更せざるを得ない」とメイン銀行に相談するに至ったのです。

その仲介として最初は大阪府中小企業開発支援協議会を紹介されましたが、着手金で1000万かかると言われ、そんなお金はどこにもありませんから断り、次いで㈱地域経済活性化支援機構を紹介されました。あのJALを再生したところですよ。ここは着手金不要、成果報酬で賄うというやり方でした。そして「M&Aになった時、スポンサーのあてがあるのか」と聞かれました。スポンサーとは買い手側ということ。私の頭にはフランス屋本部が一番望ましいが、それは口にはしませんでした。「どこか良いスポンサーを見つけて下さい」ということでM&Aが始まったのです。

直ぐに監査法人が入ってきて過去の帳簿検査を行い、不正の有無や隠れ資産を調べた。不動産鑑定士は会社の持ち物調査や土壌汚染の評価を行った。一方、担保権者だけの債権者集会も開催し、M&Aを進めている説明と了解を求めました。各銀行や日本政策金融公庫が対象です。その時支援機構の手法で感心したのは債権の配当率の説明です。担保債権者の配当は民事再生なら8%を切る。しかしM&Aなら12%超の配当率、それをご評価と説明し、民事再生でなくM&Aを取り付けた。

それ以外は他銀行はもちろん双方の会社社員に明かされない秘密裏の調査が3、4カ月続く中で買収が決定しました。

決算書から見えるもの見えないもの、新事実発覚、リストラや店舗売却、そして

自主再建からM&Aへのシフト変更といろいろ合った末の決定となりました。それ以外にM&Aを進める場合、是非アドバイスしておきたいのは、会社においてはどんな会合でもきちんと議事録を取っておくことです。役員会や株主総会だけでなく管理職、営業・生産管理会議から小さなサークル活動までしっかり記録を残しておけば監査法人や弁護士が入った時の評価、協力が違って来る。そして言うまでもなく、これは会社が可怪しくなった時だけでなく健全でいる時も必ず役立つと思います。

東洋クリーニングのスポンサーにはご承知の通りフランス屋本部が決定しました。これは私がどうこうしたのではなく地域経済活性化支援機構が同社の姿勢・内容を評価されてまとめたM&Aであり、現在フランス屋も東洋も一体化して実績を上げていることが、その成果と言えるでしょう。

そして最後に言っておきたいのは、職を奪われかねない事態に陥った従業員が再び生活の場を得てイキイキと働けることになったのは、大変重要なことだと思います。仕事場を失ってはいけない！　そういう大切な役がM&Aにあるのです

[ミセスクリーニング]

一方、ミセスクリーニングのM&Aは、東洋と違って奥さんがしっかり金銭管理され、決算書にはウソはありませんでした。ただ売上がだんだん低調になるうちに資金繰りに窮するようになり、近いメーカーさんを通して協力要請があり、井筒社長と各金融機関へ何とか債務をカットする方法はありませんかと相談に行きました。フランス屋の名刺を持っていくわけにいきませんからクリーニング経営アドバイザーの名刺を作りました。しかし銀行は公の機関ならいざ知らずコンサルタントや弁護士が行ったって一切耳を貸しません。

これまで担保も取らずにお金を貸していたのに何故いま貸し渋りだしたのか。ある銀行は井筒社長が自宅のローンを組まれているのを今取引しているところに切り替えてくれないかと言う。今度は担保を取るぞと見え見えの姿勢を出してくる。

それならフランス屋として何が出来るかとなります。ということでフランス屋の2店舗をミセスの外注としながら資金繰りの改善に努め、正式には昨年8月からフランス屋本部のグループの一員としてM&Aしたという経過です。

決算書での債務内容確認、金融機関との折衝とM&A、ウィンウィンの関係構築というプロセスがミセスクリーニングにおける内容です。

◇まとめとしてフランス屋本部のM&Aのあるべき姿ですが、人には寿命がありますが、企業には寿命がありません。永遠に発展し続けなければなりません。そこで事業継承ということが重要になる。しかし業界では黒字であっても後継者がいないケースも少なくないという。本当に後継者がいないのか、親族にも従業員にもいないのか。これまで支えてくれた取引先やお客さんのためにも、簡単に終わりにしていいものでしょうか。

今日お話ししたようにM&Aでの事業継続の方法もあるのではないかと、それが経営者の努めではなかろうかと考えます。

事業継承において国もさまざまな施策を講じていてそれを利用されることもある

し、M&Aに進む道もあるのです。企業は公器であります。それぞれの会社が互いの特徴を一つにして強くなり、企業価値を高めるのもM&Aです。フランス屋はそうした考え方に立って現在も幾つかの案件を進めさせて戴いております。

人々が楽しく生き生きと働き、育っていく会社作りを是非お願いしたいと思います。

ミセスクリーニング事例 ■井筒敏文(株)ミセスクリーニング顧問

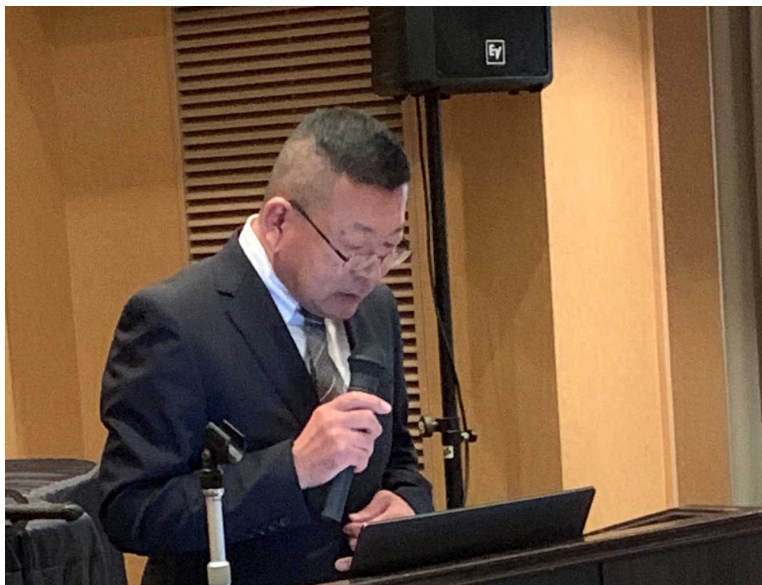


写真4-1 話をする井筒氏

最初に言っておきますが、まず、私は当初M&Aという言葉さえ知らなかった経営者であるということです。当時の会社は直営1・取次26店舗、従業員20人の規模の個人店でした。

そしてM&Aに至っていく経緯について話させて戴きます。私は神戸の個人店でスタートし、(株)交栄の社員となって関山社長に見込まれ娘婿になり、やがて社長が独立しろということで池田工場を貰って交栄の下請けとして独り立ちしました。交栄にはある期間、毛利先生も在籍され、一緒に仕事をしました。交栄は儲かっていましたが、バブル期で商品はいつも山積み状態。どこの会社もそうだったようにブラック企業的な働き方で死に物狂いで朝まで働いていました。それが先生がやってきて何か教えてくれるのかと思ったら「困っていることは何？」と聞く。

「仕事量が大変だ」「何で終わらないの」、「それを教えてよ」みたいな中から入出荷チェック、点数コントロールすると品物が流れ出し、商品の紛失も少なくなって、やっと早く家に帰れるようになりました。嬉しかったですね。そうこうするうちに関山社長がそのやり方を〈レインボーシステム〉として販売したりした。フランス屋さんも導入していました。

そうこうするうちにバブルが弾け、交栄は倒産してしまいます。私は独立させて

貰っていて、今後一体どうなるんだろうと置いていたら交栄の取次店の方が来てくれ、助かることになりました。

やれ、良かったと思ってゴルフなんか始めたのですが、皆さんご承知のように時代の流れは業界の需要減に入っていて年々売上が下がっていく。

それでも銀行はお金を貸してくれていました。

短期の手形貸し付けですが、春の繁忙期で稼いだもので返せましたから、何とか回せるわというもんです。ところが忘れもしません、2017年秋ですわ。10月、11月の繁忙期が土日全部雨にたたられて売上にならなかった。何か対策を考えなければならぬのですが、何も浮かばず、銀行で借りるしかないと出かけたのです。それまで短期借入といっても秋に借りたら半年どころか6、7月まで待たれていた。ところがこちらの懐具合を調べたのでしょう。4月に返すなら、という。

貸し渋りです。後で天崎さんに銀行を信用してはいけませんよと叱られました。世間知らずもいいとこでした。これはえらいことになった、今後経営をやっているかしらんと言いつつも、でも、うちは取次店ばかりだから営業経費は変動費だ。直営店なら固定費だが、それと比べたら利益は出しやすい。まだ何とかかなると思っていた。

しかし親しいクリーニングの経営者に実情と考え方を話したら「井筒さん、いつまで取次店にこだわるの。客観的に店を見てごらん。取次店の平均年齢をみてみい」と言われた。調べたら平均年齢は70を超えていた。こりゃ4、5年ももたないわと一気に不安が押し寄せてきました。

それから悩みに悩み、いろんな方に相談しました。4、5年のうちに何かいい解決策が見つかるだろうという安易な気持ちと資金が持たないという不安、解決策が見つからないという焦りの中で日頃付き合ひの深いメーカー：JVSさんからフランス屋本部の天崎顧問に相談したらとのアドバイスを受けました。豊富なキャリアに基づいて相談に乗ってくれると思うよ、ということです。

天崎顧問の顔を見た途端、嗚呼これが解決策かとホッとしました。顧問は各店の住所と売上、それにバランスシート、損益計算書を揃えてくれといわれた。そして数日後、

貴方の求めている答えを今から書きますと言われて黒板に「M&A」と書いた。何ですか、それ？

天崎さんは共同経営ということ、ともに同じ方向の経営の道を歩んでいくことと説明された。さらに非常に分かりやすい説明も戴きました。そして

フランス屋本部さんを紹介し、M&Aを行うことになっていきました。

これがミセスクリーニングの経緯です。私は社長の座は下りましたが顧問として残り、従業員にもお客様にも迷惑をかけず事業発展に結び付いています。M&Aに関しては私のようにカツカツ状況に苦しんでいる経営者や後継ぎがない経営者も全国にたくさんおられると思う。ご承知のようにいまや銀行もスーパーも合併していつているではないですか。形にこだわる必要なんてどこにもない。共同経営でうまく生き残れば互いに助かり、さらなる発展が望める。タイミングもある

し、ご縁もあるでしょうが、M&Aをお勧めします。

お客様の信頼関係構築による売上の創造

■菅俊介(株)ウインドプラス社長

全く異なる視点から、クリーニング業界を見ておられる菅社長。「自分のしている仕事に自信を持ちなさい」、「自分のお客様を信じなさい」そこに新たな活路があるのです。



写真5-1 公演をされる菅社長

美容、エステ、クリーニングの業界で「お客様の信頼関係構築による売上の創造」のテーマで売上UPに直結する人材育成のノウハウを提供している菅社長は「クリーニング業にバラ色の未来はないのか？」と迫り、需要減の常識を疑い、CL業に値段設定と家事代行サービスの値段設定（平均時間単価は8000円に）の現状、CL業はサービス業か加工業かという異業種の視点を提示。

そして「適正なマーケティングに基づいて適正な値付けを行えば売上は上がる」、実際に鹿児島県のCL業者の成功事例を紹介。そしてヘアサロンでの売上UPの具体手順を紹介（嫌なことを捨てる／客単価を上げる／人材育成で成長を導き、生産性向上）。問診票やアフターカウンセリングで料金UPに繋げる事例。

そして理念（志のない経営者が何を訴えてもお客に通じない。何をしたい＝理念と、指針＝手順を示すことが大事。自社の問題解決の近道は『有能なスタッフの困りごとを解決』『お客様の声を取り入れる』）で、マーケティングのセットにして正当な料金を設定して未来を掴もうと提案した。

資料 7 営業時間4時間短縮ならびに値上げ時の来店者数

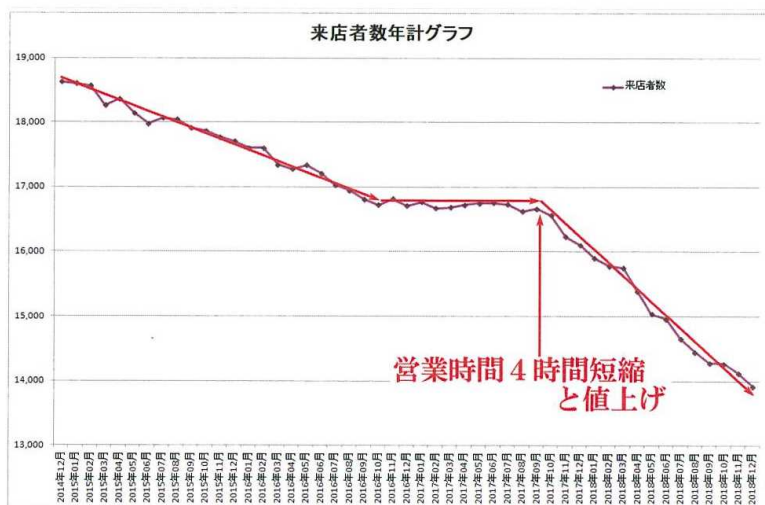


写真 5 - 2 値上げと客数の相関図

資料 8 営業時間4時間短縮ならびに値上げ時の客単価

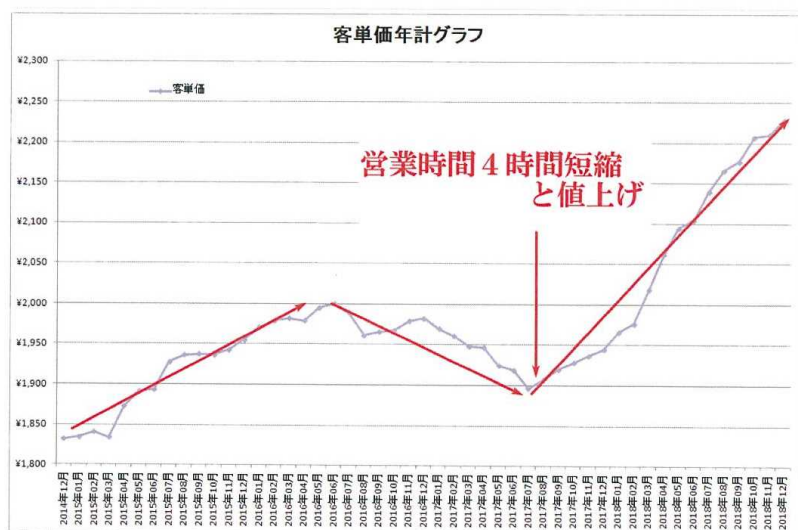


写真 5 - 3 値上げと客単価の相関図

グラフはお話しの中で使われたものです。詳しく、お知りになりたい方は、ホームページ、または、ブログを参照ください。

この他、テキスタイル協会の住連木理事長より、「紳士服整形仕上げの基本」三島良弘著の紹介。岡野社長より「紬かけつぎ」の紹介がありました。

この両者については、サービスニュースで詳しく取り上げてあります。