



TITLE:

株式会社レインボークリーンの事例

AUTHOR(S):

飯塚, 隼光; 越智, 崇実史

CITATION:

飯塚, 隼光 ...[et al]. 株式会社レインボークリーンの事例. 2023: 1-6

ISSUE DATE:

2023-07-25

URL:

<http://hdl.handle.net/2433/284469>

RIGHT:

株式会社レインボークリーンの事例

飯塚隼光*・越智崇実史†

企業の概要、起業のきっかけ

株式会社レインボークリーンは医療業界に特化した清掃・メンテナンスを展開する企業である。本社は滋賀県にあり、滋賀県内の医療機関をメインの顧客としている。従業員数は、2023年時点で現場に直行直帰するパート10数名に加えて、事務作業員としてアルバイトを1名雇用している。正社員の雇用はない。協力会社が複数あり、自社では捌ききれない受注については協力会社に委託する形を取っている。

レインボークリーンの設立は2018年だが、その前身は現社長である福永篤氏が2012年個人で清掃業を開業したことに遡る。30代半ばで地元に戻ってきた福永氏は自分で独立して事業を行うために、複数のアルバイトを兼業した。

起業する上で重要視していたのは、なるべく自分は自由でありたいという点であった。社員を雇うというよりも外注するようなビジネスで、仕事が増えていくような仕組みを作りたかったのである。必ず週2日は休暇があるように、最も理想的なのは週1回勤務で、年収が1,000万円を超えるようなビジネスを夢見たのである。

ビジネスの選択として転機になったのが、叔父が夫婦で経営していた清掃業で働いたことである。そこで感じたのが清掃業の参入障壁の低さである。大規模な施設を清掃するとなるとそのための人員や道具、薬品類が必要になるものの、小さい施設を対象とすればそこまで多くの設備が求められるわけではない。極端に考えれば、自分が食べて行けるだけの給料を稼ぐだけであれば、車1つとそこに積めるだけの掃除道具があればいい。自分で起業することを前提に考えて、このビジネスに可能性を感じたのである。

そこで、清掃業界大手の企業にも将来の独立を前提にアルバイトとして勤務することにした。そこで上司の営業方法や、実際の現場作業、接客方法、同業他社の価格等を積極的に情報収集を行った。その結果、このビジネスであれば戦えるだろうと、根拠があったわけではないものの漠然と感じた。

2012年に個人で開業してからも1年程度は兼業を行っていた。叔父の会社からは外部委託として業務を受けるなどしていた。徐々に自社の仕事が増え、少しずつ自社の業務のみを行うようになっていった。

外部の専門家との出会い

* 京都大学 経営管理大学院管理会計寄附講座 特定助教

† 税理士法人 Grow Up 代表社員

現在のレインボークリーンを形作るうえで、2012 年内に 2 名の外部の専門家との出会いがあった。清掃業専門のコンサルタントと会計専門家である。

顧客に飛び込み営業をかけることには、それまでの経験から自信があった。しかし、清掃業の仕事をどうやっていくのか、特に新規顧客をどのように増やしていけばいいのか等のマーケティングには疎かった。叔父も積極的な営業をかけていくようなタイプではなく、その営業方法もまさに足を使った営業であり、3 日回って 1 件 1 万円の仕事が取れるか取れないかというところに効率の悪さを感じていた。そこで、インターネットで「清掃業 集客」と検索し、検索結果の中でも最も気が合いそうなコンサルタントに無料相談をすることにした。

このコンサルタントは清掃業に特化し、特にマーケティングや営業方法を得意としたコンサルタントであり、全国に会員がいた。セミナーや電話等で悩み相談を受けるスタイルでコンサルティングを行っていた。その中で、多くの事業者が何で悩んでいるのか、それをどう乗り越えてきたのか、その成功事例について多くのノウハウを蓄積していた。

コンサルタントからはまず、清掃業に参入する人で営業に抵抗感がない人材は稀であり、この業界では福永氏のような人材は最適であると伝えられた。その上で、1 から清掃業を組み立てていく上で、成功する秘訣を 3 つ伝授された。

第 1 に、定期収入の重要性である。スポットで 1 回きりのいい仕事をとるよりも、定期的に年何回か仕事をくれるような顧客をどうやって作るのかが肝要であると教えられた。

そのうえで、第 2 に、自分で開業して成功している事例の多くで、クリニックや地域の医療機関からの受注をうまく取ってこられていると指摘したのである。

これについては福永氏もそれまでの大手企業でのアルバイト経験からも、クリニックの仕事の方が他の業種のクリーニングに比べて効率がよいと感覚的に分かっていた。コンサルタントの後押しを受け、開業 1 年程で医療業界に特化することにした。

第 3 にコスト面に関係して、固定費をかけて従業員をおおく雇うよりも、身軽に経営する方がいいという点である。人を雇用するようなやり方では売上は増えても利益は伸びず、忙しくなるだけだと教えられたのである。これは当初福永氏が起業の要件としていた自分の自由度を確保したいという想いとも合致するものであった。

コンサルタントの引き合わせもあり、大阪ですでに成功している清掃業の社長と直に話す機会があったのも大きかった。清掃業の社長とは思えないような格好の良さがあり、成功すればこうなれるのかという実感を得ることができた。

もう 1 人の専門家として、税理士の越智氏との出会いがあった。開業してから商工会議所の紹介で当時福永氏よりも少し前に独立していた越智氏が四半期に 1 度記帳指導を行ったのである。福永氏としては、越智氏に対して好印象であったことと何かのめぐりあわせだろうと感じて、規模がさらに大きくなったら越智氏に税理士を依頼しようと感じていた。

正社員の雇用と無給時代

福永氏にとって大きな転機となったのが、正社員1名の雇用であった。2015年の年始に、それまでメインのアルバイトとして働いてもらっていた従業員を正社員として雇入れたのである。当時の売上は数百万円程度で、売上が無い月もあるような状態であり、正社員の雇用は時期尚早であると感じていた。ただ、繁忙期の12月を超えて多少手元に資金があったため、これを「試練」と捉えて、雇用に踏み切ったのである。もしかしたら、雇いきれなくなるかもしれないということは事前に伝えていたが、根拠はないもののどうにかなるだろうという思いもあった。

以降半年間ほど福永氏はほぼ無給で仕事をするようになった。ただ、逆に自分を追い込んだことによって売上を取る意識が強まり、営業にも一層力を入れていった。

ここで大きかったのが、顧客から新たな顧客を紹介してもらったことだった。それまでは顧客からすでに仕事を依頼してもらっている立場であるという事もあって、顧客に対してさらに人まで紹介してもらうことに負い目を感じてしまう部分があった。直接顧客に営業をするのは得意でも、ネットワークを活かすと言ったことには消極的だったのである。ただ、状況が状況だけに、そうもいってられず地域の医師会等の役員歴任していたクリニックの委員長をお願いをしてみたところ快諾され、県内の多数のクリニックを紹介してもらうことができた。

紹介で顧客を増やす方法についてはコンサルタントから習ったことが活かされている。最初にクリニックの一部分のクリーニングを無料で行い、そのサービスを体験してもらってから、定期顧客につなげるという方法である。この方法あれば紹介する側としても無料であることから、他のクリニックを紹介しやすい。紹介された側も無料であることから試しにやってもらうという形で、障壁が低くなるのである。体験してもらえば、あとは従来からの営業のノウハウを活用して顧客を獲得していった。

税理士法人 Grow Up との契約

売上獲得に向けた取り組みの成果として売上が1,000万円を超え始めると、仕事量その分多くなっていった。当時は現場作業や、顧客への連絡や受付等、会計など外注している仕事以外のほぼすべての仕事を福永氏が担当していた。コンサルからも、価値を生み出す仕事以外は減らすべきであると指導を受けていたこともあって、まだ早いとは思っていたものの税理士と契約することとした。

そこで候補に挙がったのが、以前記帳指導をしてもらっていた越智氏であった。自分より少し早く独立していたこともあって、調子がどうなのか確認する意味を含めて連絡をとると、事務所に招待された。事務所もおしゃれで、従業員を雇用する程に成長しており、この人からなら何か習えるかもしれないと思い、2016年に顧問契約を行った。

越智氏は税理士事務所を2011年に設立し、2015年に税理士法人に組織変更し、税理士法人 Grow Up を設立した。仕組みを作る、具体化することが好きで、開業当初はHPのデザイン等も設計するほどであった。

お互いに経営者としてのタイプの違いは認識していた。福永氏は思い切りがよく、前に進む馬力が強いタイプ。越智氏は堅実に仕組みを作っていくタイプであった。

会社設立支援と中期経営計画策定

越智氏と契約してからは毎月月次の会計報告が Grow Up の事務所で行われるようになった。その中では、売上、利益が報告された。それまでも記帳等を自分でやっていたこともあり、会計数値への抵抗感はなかった。2年間ほどはこうした税務顧問による月次報告を受けていた。

その間も売上は拡大し続け 2,000 万円程度になるようになった。その中で、福永氏が越智氏に相談したのが会社設立についてであった。それまでは個人事業主で経営を行っていたものの、規模も考慮して会社設立を検討し始めたのである。

越智氏は現在の事業を会社にした際の会計数値上の違いをシミュレーションして見せ、その上で、メリットデメリットを説明した。その結果、福永氏は法人成りを決断し、2018 年株式会社レインボークリーンを設立した。

その後、2018 年内に越智氏が会計以外の経営サポートといった取り組みを始め、中期経営計画策定を行う「将軍の日」に誘われた。福永氏にとっては、それまで中期経営計画を策定したことはなく、誘われたから行ってみるかといった認識であった。

越智氏は、中期経営計画策定の中で、社長のなりたい姿と数字が乖離していることを指摘していった。福永氏が思い描く売上をとれたとしても、利益として思ったほど残らない、つまり社長の所得が増えないような状況になりうることを数字上で見せていったのである。

ただ、福永氏にとってはそこまで実感があったわけではなく、数値目標がかなり高かったとしても実現可能だろうと感じていた。そのため、中期経営計画を策定してみても、その意義については半信半疑であった。そのためそれ以降のモニタリングについてもその必要性を強く認識していたわけではなかった。

越智氏から補助金を活用して、以降のモニタリング活動（MAS 監査）を半年間試行してみないかと打診を受け、MAS 監査に関する契約を行うことになった。

MAS 監査の開始

MAS 監査を行う上で越智氏と福永氏がまず取り組んだのが、単年度計画の策定である。中長期経営計画で策定した 5 年計画をベースに、1 日かけて作成した。それをもとに、月次のモニタリングが行われることになる。

モニタリングは月 1 回 2 時間ほどかけて行われる。(1)予実管理、(2)向こう 3 カ月の予測、(3)アクションプランを立てる、という 3 段階に分けて行われた。(1)予実管理では、年次目標と共に立てた月次の予算と当月の数字を、変動損益計算書のフォーマット上で比較する。(2)向こう 3 カ月の予測では、以降の 3 カ月で予算と大きくずれそうなのか確認する。

この(1), (2)の時間は 20 分~30 分であり、全体の 1~2 割を占めるに過ぎない。細かく数字を説明するというよりかは、「社長が気になる数字はあるか」と逆質問をすることが多い。これは越智氏のコーチングを重視するスタイルであるのと同時に、福永氏の経営者としての手腕やビジネスモデルに最適なものを選んでいく側面もある。

福永氏は、個人事業からスタートした創業者でもある。利益は社長の所得に直結する為、コストについては、当初からかなり絞られているような印象であった。それに加えて、自由度を優先し外注を行っていくようなビジネスであれば、固定費が莫大にかかるわけでもない。「月々の固定費を見て、~円程は残そう」といった指摘で十分であると越智氏は考えたのである。

そのため、月次のモニタリングの場面でも、数字を厳密に追求することはない。例えば粗利率も、その月にどれぐらい外注を使ったのかによって変動するため、昨年度対比、前月対比はそこまで大きな意味がないと考えている。あくまでも数字は経営者を安心させるための材料として活用されている。

一方で、越智氏がモニタリングで重視しているのはアクションプランの策定である。まず経営者のやりたいこと、なりたい姿を語ってもらう。無理に方向修正はせずに、聞きながらメモを取ることを心掛けていく。その上で、「そのためになにができるのか」を経営者に問うようにしている。必要であれば、非財務の数値目標（KPI に近いもの）を設定することもある。

福永氏とのやり取りの中では、「社長は今どんな仕事をしているのか」「どの仕事は社長にしかできないのか」をリストアップしたこともあった。当時福永氏は現場作業も含め、事務手続きも全て自分で行っていた。福永氏としてみれば大体の仕事が自分にしかできないのではないかと感じていたのである。そこで越智氏は「社長にしかできない仕事をしていきましょう」と提案した。

やり取りをしていく中で、福永氏もこの仕事は自分でなくてもできそうだというものが見えるようになってきた。例えば、会計処理・記帳業務である。これについては、それまでも清掃業で事務職を担当していた知り合いがいたため、パートとして雇用することにした。

これに加えて、顧客の受付・連絡についてもマニュアルを整備し、パートの従業員に任せられるようにしていった。越智氏は事務所で様々なマニュアルを作成していたため、「うちではこうやっていますよ」と事例を示しながら、それを一部福永氏が取り入れていく形でマニュアルの整備が進んでいった。実際に従業員にマニュアルを渡してみると、福永氏が思っている以上にうまく回り始めたので、「こうすればうまくいくのか」と感じた。

月次モニタリングは福永氏に新たな視点を与えることになった。福永氏は当時立てた年次の売上目標は当然達成可能な水準にあると考えていた。越智氏は、年間の売上高の目標から、新規の顧客数が約何件必要なかを平均の単価を考慮して算出した。その上で、成約割合を考えて、何件に対して営業が必要なかを逆算した。こうして計算された目標売上を達成するための必要営業件数を月次に割り振って、それを数値目標として設定したのである。

実際にそれを受けて次月その数値目標を達成するために営業をかけてみたところ、数値目標で示した営業件数には遠く及ばなかったのである。これを見て、福永氏はその当時立てた計画が実現可能ではないことを強く実感した。

これをきっかけとして、営業方法の見直しも行っている。モニタリングの場面で、現状の営業方法、つまり飛び込み営業をしていくことの効率の悪さを感じているといった話になった。そこで、何ができるのかを考えた時に、福永氏から「問い合わせがあったところと既存の顧客に絞る」という案が提示された。それを越智氏が「数カ月はそれで実験してみませんか」と後押ししたのである。

結果、営業先を絞っても売上は下がらなかった。そこで、今まで営業をしていた時間をチラシ内容やマーケティングの質向上のための活動に充てていくこととした。

近年では飛び込み営業を完全に廃止しており、HP上で動画を公開し、自分の代わりに営業ができる媒体を作るようにしている。これも越智氏の事務所で取り組んでいた方法を見て、取り組んでいった施策である。

MAS 監査の効果

福永氏は越智氏とのやり取りを通じて、以前の自分と比べて「根拠がある自信」を持てるようになったと自覚している。それまでは「やっしまえ」というメンタリティーであったのが、数字を見てそれをベースに考えるようになったことから、現実を見て意思決定が行えるようになったと感じている。

越智氏から見ても MAS 監査開始後、「自分の考え方を福永氏が取り込んでくれている」感覚がある。当初はなりたい状況と数値が乖離する状況が散見されたものの、2~3年すると目標の設定の精度が大きく向上した。経営者の馬力だけではなく、仕組みとして会社をどうやって動かそうかといった視点を感じるようになってきている。

さらに会計数値についての理解度やその見通しについても精度が向上している。その例として、近年それまで正社員として雇用していた従業員を独立させたことが挙げられる。従業員で雇用するよりも、独立させて外注という形になる方が間違いなくコストはかかる。しかし、福永氏は「このままの売上増大を見込めれば、必ず利益率は以前の水準まで戻る」と感じ、そうした方策を施行した。その結果、その言葉通り、利益率の水準は独立させる前と同水準まで持ち直したのである。

福永氏にとって同じ経営者目線で打合せをするような人材は社内にはいない。要するに自分がしっかり経営出来ているのかチェックしてくれるような存在がないのである。そのため、越智氏とコンサルタントに「見てもらっている」と感じている。越智氏については「外部の役員」に近い存在として認識している。

こうした取り組みを通じて、少しずつ社長が当初思い描いていたビジネスが実現しつつある。