

# イノベーションサービスモデル 知的資産経営報告書

2008, 08, 17

株式会社 **ハッピー**

Happy ケア・ナビ

## 第一部 目次

1 . 経済・社会の環境	
( 1 ) 経済	6
( 2 ) 社会	7
( 3 ) モノづくりの動向	8
( 4 ) モノづくりからサービス産業へ	8
2 . サービス産業の特徴と課題の克服	
( 1 ) 経済におけるサービスの定義	9
( 2 ) サービス産業の特徴	9
( 3 ) サービス産業の長所短所	9
( 4 ) サービス産業の課題	10
( 5 ) 人材の育成	11
1 . 知的資産経営とは何か	13
2 . 目に見えない知的資産経営	14
知的資産経営概要	16
イノベーション知的資産経営戦略	17
毎年6000億円～1兆円のマーケットを創出する方法とその独占的手法	19
ケア・メンテ <sup>®</sup> のマーケット分析	22
1 . 前提条件	22
2 . 衣料購買意識調査	22
3 . ケア・メンテマーケットの規模	25
4 . 1兆円推定マーケット	26
5 . ケア・メンテマーケットのアンケートまとめ	26

## 第二部 目 次

1 . 経営哲学	
社是社訓	．．．．． 3 0
経営理念	
品質方針	
ハッピーへの3つの約束	．．．．． 3 1
2 . これまでの事業展開と今後の展開	
これまでの事業展開	．．．．． 3 1
展望	．．．．． 3 2
3 . 事業内容	
内容	．．．．． 3 2
価値の再生産による経済効果	．．．．． 3 3
4 . 経営戦略・方針	
基本戦略（イノベーションによる新マーケット創造）	．．．．． 3 4
商品戦略	．．．．． 3 5
5 . 事業の強み	
再生技術の研究開発	．．．．． 3 7
水油系アクアドライ洗浄方法を独自に開発	．．．．． 4 0
新洗浄理論の発明と実機開発	．．．．． 4 2
電子カルテシステム（特許取得済み）の開発に成功	．．．．． 4 5
ハッピーナレッジ混流生産方式	．．．．． 5 0
ハッピーナレッジ混流生産方式（ITによる見える化）と トヨタカンバン方式の比較	．．．．． 5 6
ワードローブシステム（特許取得済み）	．．．．． 5 9
収益性の確保の仕組	．．．．． 6 1
ブランド価値の創造（困り込みの経済）	．．．．． 6 1
新商品で新収益軸 - 「着物を水で丸洗い」	．．．．． 6 4
知的財産権で技術やブランドを守る	．．．．． 6 6
人材の育成	．．．．． 6 7
知的資産経営まとめ	．．．．． 7 0
ハッピー価値創造と継続の成長・繁栄 （環境時代と価値の再生産が文化価値を作る）	．．．．． 7 1
【総合・まとめ】	．．．．． 7 5

## 第一部

# ハッピー ケア・メンテ サービス イノベーション ストラテジー

## 1. 経済・社会の環境

### (1) 経済

日本経済は、先の戦争終結以降、画一的な規格統一製品のモノづくりによって、工業化製品を一挙に普及させて経済成長した。その高度経済成長によって、国民全体の生活水準が飛躍的に向上し、十分過ぎるほどにモノが普及して成熟しきっていることで、従来型の高度経済成長を脱却し、先進文化国としての「個の道」を歩み始めている。

先進文化国の道は、高度経済成長期に示したような画一化された規格統一の工業製品の需要が再び発生するとは考えにくく、モノづくりという面において、既存需要を拡大させたり、新たな需要を創出することは、非常に困難なことであるといえる。

つまり、モノづくり産業は、経営資源を集中投下し、製造原価を圧縮して安価な価格を設定し、均質の製品を大量生産して市場に供給する。これがモノづくり産業を基本にした経済の仕組みであり、大量生産して大量消費するという一面において「個に対応する経済」を苦手としている。

また、最近では、サブプライムローン問題に端を発して、アメリカの景気後退を考え合わせると、さらなる円高が懸念される。そのことによって、輸出に翳りが出てくるのも時間の問題ともいえる。一方では、国内消費が停滞している中、次なる需要が創出されるかといえば楽観できるものでもない。貿易輸出の縮小、国内需要の成長鈍化で雇用の創出も低迷することが懸念され、景気後退が気になるところである。

こういう現実を見据える中で、いかにサービス産業が重要であるかを理解しなければならない。この視点から考察すると、すでに、モノづくり産業に依存しているのではなく、日本経済を支えているのは、GDPの70%を占める「個に対応するサービス産業」が中心にならなければならない。

特に、サービス産業として、観光、医療、保険、金融と通信、価値の再生産（自然循環型）事業がサービス産業のポジションを占めていくと考えられる。ところが、日本のサービス産業は、先進諸国に較べて生産性が、非常に低いという課題を抱えている。同時に、低生産性のままでは、日本経済を牽引することは困難であるともいえる。

そこで、低生産性を高生産性にシフトするには、IT技術を駆使することで、その課題をクリアできると考えられる。とはいえIT技術の導入は、コストカットに役立ち生産性の向上は果されるが、付加価値の高いビジネスモデルの創造やイノベーションにはなりえないものだといえる。

また、サービス産業は労働集約型であり、モノづくり大企業ほどの収益力のないことも課題の一つである。この課題をクリアするには、新しい付加価値を見出

すことで、新しいビジネスモデルの構築をなしえなければならない。その高付加価値の創造ができれば、既存の需要 = 市場パイを拡大することは可能であるといえる。

高付加価値は、各企業が強みとする収益軸を中心にして、サービスとモノづくりを複合的に組み合わせたり、個々別々なサービスの組み合わせをすることで、高付加価値の新ビジネスモデルが創られることになる。

同時に、それとは別次元の全く新しい市場を創出するイノベーション サービスを起こさなければならない。

イノベーション サービスとは付加価値を高め、情報処理と通信をITによって一元管理データベース化し、業務の管理コスト、生産コスト、開発コストを極限まで圧縮し、その上で、商品技術・生産技術の技術品質を新しく構築する。その一連のデータベースをマーケティング・商品開発と営業・販売へ複合的に活用することで、イノベーション サービス モデルが誕生する。当初、このビジネスは市場の潜在的なウォンツであるが、そのウォンツをサービスビジネスモデルとして市場へ供給することで新規の需要が発生する。

過去になかった新しい需要を創出して収益力の強化を図り、日本経済を活性化して牽引する力を有する事業を起こさなければならない。さらに、そのイノベーション サービス モデルに伴って、第二・第三の副次的産業が生まれ、雇用の創出を図られることになる。

知識と知恵と英知を結集して、イノベーション サービス モデルが必要不可欠な時期にきている。

これが、当社の目指してきた本来のイノベーション サービス モデル（価値の再生産事業）であり、到達点である。

当社のイノベーション サービス モデルが、経済活性化の一役を担い、その方法と原理を他のサービス産業全体に与えること、もしくは置き換えることが急務であり責務であると考えている。

## （２）社会

社会は少子高齢化に向かい、成熟期を迎えようとしている。

これは規格統一の工業製品が十分に普及し尽くして、経済が成熟期を迎えようとしていることに似ている。社会が成熟期に達すると規格統一の工業製品に対する需要は減少することが予測される。

成長途上の社会では社会全体の不足を補うという一定のニーズがあった。そのため、規格統一の工業製品に対する大衆の需要が増大したと考えられる。さらに、国内全体で「社会を豊かにしたい、自分たちが豊かな生活をしたい」という共通のスローガンのようなものがあり、その豊かさを大衆が自ら享受しようとしたこ

とにより、購買意欲が増大したのではないかと考えられる。

言い換えれば、高度成長期は、大衆の活力が日本経済を牽引してきたことにより実現したと考えられる。社会全体が豊かになると、日本経済を牽引してきた大衆に格差が生じ始めた。

成熟期の社会において大衆のニーズは一定水準以上で満足され、そのニーズは多様化された「個のウォンツ」に代わる。なぜなら、社会が成熟すると、ニーズの中心は必需品から奢侈品へと次第に割合を変える(個人単位で考えるとエンゲル係数がその現象の具体例である)。欲求がより高度になるという置き換えである。

必需品は一定したモノであるが、奢侈品は個別バラバラと考えられるためである。この多様化されたウォンツに新しい付加価値を形成することによって経済活動が発生する。

成熟社会において、有形の生産物を供給するものづくり産業よりも無形の効用(ウォンツに応じて多様なカタチに変えられる)を提供するサービス産業の方が大きな需要を創出させる可能性があると考えられる。

### (3) モノづくりの動向

過去において、日本のモノづくり産業は、工業製品を大量に輩出すると同時に、国内の雇用を確保してきた。

この効果によって国民の経済を支えてきた。戦後から高度成長期かけて、モノづくり産業が雇用を確保し、所得水準を向上させ新しいニーズを創出するという経済の好循環があった。

大量生産の工業製品が十分過ぎるくらいに普及している現在、高度成長期のような大量消費を見込めなくなっている。このことに対する国内の各メーカーの対策は、製造コストを削減するために製造部門を海外に移転させるというものである。

これによって国内の雇用が大幅に減少すると予測できる。そうなるとものづくり産業の雇用を社会全体で吸収することが必要になる。

### (4) モノづくりからサービス産業へ(モノづくり産業とサービス業の特徴は後述)

モノづくり産業は規格製品を一定量以上生産供給することによって成立する産業である。成熟した経済・社会の環境下においても、モノづくり産業は、ニーズを分析してカテゴリー別に分割したマーケティングによって新製品を開発し、高い収益性を確保することができる。しかし、いずれ新製品は普及し尽くして、買い換え需要に頼るようになると考えられる。モノづくり産業は、新市場の開拓と新製品の開発を繰り返すことになる。

現在の成熟経済・社会の環境において、サービス産業は、ものづくりに比較して繁栄する可能性を秘めた産業である。

需要創出という意味において、サービス業は、ものづくりと比較して、大きな利点がある。サービス産業の利点とは、「サービス産業は同じサービスで繰り返し需要を発生させることができる。」ということである。(下記2.(3)を参照)しかし、サービス産業はその性質上、多くの課題を抱えている。(下記2.を参照)

サービス産業は、下記に示す多くの課題を全て克服し、収益力を強化して、日本経済を牽引する活力を持たなければならないと考えている。

## 2. サービス産業の特徴と課題の克服

### (1) 経済におけるサービスの定義

サービスとは、売り買いした後にモノが残らず、効用や満足などカタチのない財のことである。

### (2) サービス産業の特徴

同時性(生産と消費が同時に起きる)

消滅性(在庫できるものではない)

無形性(目に見えず、流通媒体となるモノがない)

不可分性(生産と消費を切り離すことはできない)

変動性(品質が一定でない)

### (3) サービス産業の長所短所

#### 長所

サービス産業は生活密着型の産業で供給が完了すれば経済価値が消滅(消滅性)し、かつ、生活消費の産業構造であるため、一度需要を創出すると、同じサービスで自然派生的に繰り返し需要が発生する。(例)クリーニング、理容、美容、飲食・・・。

#### 短所

- ・サービスを在庫することはできないため(消滅性)、供給量をコントロールすることが難しい。(例)理容、美容、病院、飲食、・・・生産と営業を切り離すことができない(不可分性)ため、経営資源を集中できない。(ものづくり産業ならば製造と販売を別法人にして経営資源を集中できる。)
- ものづくり産業は業務のインダストリアル化が容易

- ・品質が一定でない（変動性）ため、サービスをインダストリアル化することが困難

ものづくり産業は業務のインダストリアル化が容易

- ・目に見えないため（無形性）経済的価値を客観的に評価することが難しい。  
サービス産業は中小企業が多い
- ・カタチとして残らない（無形性・消滅性）消費者と供給者に情報の乖離が生じやすい。
- ・フロントオフィスとバックオフィスが不一致（不可分性）であるため、生産性が著しく悪い。

（例）病院の場合

外来患者を診察する際、受付、医者、検査技師、薬局、会計の情報共有にタイムラグがあるため、各工程で膨大な待ち時間が発生する。

#### （４）サービス産業の課題（＝生産性が著しく低い）克服

サービス産業は生活消費の財・役務を提供しているため繰り返し同じ需要が発生するという長所の反面、生産性が著しく低いという課題がある。

低い生産性の原因は、二つの理由にある。

一つには、フロント（営業・販売）とバックヤード（製造）の不一致である。二つめは、サービス業においてフロント（営業・販売）とバックヤード（製造）を分けることができないため、経営資源を集中できないことである。

一つめの問題を解決するために、フロントとバックヤードを串刺しにするITが必要である。これはサービス産業の個々の事業体内部におけるコストカットに有効である。この方法は、新たに需要を創出するものではないが、既存需要を拡大することができる。

二つめの経営資源を集中できないという課題については、産業の性格上解決が困難であると考えられる。サービス産業の供給体制が人対人、人対空間の個別供給であり、経営資源を分散せざるを得ないというのがこの産業全体の性質であると考えられるためである。（後述するが当社はこの課題も克服している）

IT技術を駆使することは、コストカットに役立つことで、低生産性という課題を克服できる可能性を秘めている。

フロントと高付加価値サービスの開発、経営資源をバックヤード（製造＝モノづくり）に集中、新原理の構築（発明）による新技術の組み合わせ、財務をITによって一元管理することで、イノベーション サービスモデルが可能となり、新しい需要を創出することができる。

## (5) 人材の育成

高度経済成長のために教育制度がつくられ、どこを切っても金太郎飴の画一された平均化人間が戦後來つづけられてきた。そして、91年のバブル崩壊と同時に、大量生産大量消費によって支えられてきた社会構造が崩れるのと同時に、人間教育にも変化が見られ、画一平均人間から「個」に移行されようとしている。いわゆる文明から文化への移行が始まったといってもいいのかもしれない。

そして、IT革命が起きたことで、ITベンチャーに代表するように拝金主義者が、IT産業の虚業に群がった。IT技術による情報社会は、全産業に革命を起こしたのは、誰もが否定できないところである。ところが、その一方でホリエモンを代表するM&Aマネーゲームが国内でブームとなり、世界では、ITを活用した金融技術の台頭で、経済の根幹を揺るがすほどの問題に直面している。

こういうことが背景となって、格差社会が驚くほどのスピードで広がりを見せて、ワーキングプアと言われる人たちが、1200万人を超えるという現実問題も表面化している。

また、モノづくりも日本の国から徐々に姿を消し、モノづくり立国も夢のまた夢になる可能性もある。ITにしる、その他最先端技術は一部の人間が凌駕できるものであり、誰でもが広く凌駕できるものではない。

ところがサービス産業は、特別な技能が必要でなく、誰でもが成しうるし、また、サービス産業が高生産性を達成し、次代を担えることができれば、格差社会が少しでも是正される要因になるのではないかと考えている。誰にでも、平等に功の成る職場の提供ができなければ国家の疲弊に繋がるとも思っている。

アメリカンドリームのような一攫千金のビジネスは、日本人の「敵に塩を贈る」精神・ココロには相容れないものがある。日本国は、水穂の国という言葉に代表されるように、農業民族であり、コツコツと時間をかけて熟成させていくという国民性である。

ところが、戦後教育で男女平等が叫ばれ、女性の社会進出が盛んになる一方で、男子の女性化が気になるところである。特に最近では、夫婦で共働きをして、夫婦の収入で家計を支えるようになったことで、男子が昔のように働かなくなってきた。男子が家庭を養うということが少なくなり、男子が社会を牽引していく、男子が家庭を守るという構図が日本社会から消えつつあるような気がしている。

また、「敵に塩を贈る」という日本人独特ののココロの優しさというDNAが置き去りにされてしまうのではないかと危惧している。

女性の社会進出問題の是々非々を問うているのではなく、現実の姿を直視する中から、次代のあり方を模索していかなければ、問題点の本質から遠ざかるばかりである。

こういうことを踏まえながら、イノベーション サービスモデルの展開に向け

て、人間の教育から始めなければならないと考えている。

「世の中の役に立てる」企業づくりで必要条件を満たし、かつ、その収益によって社会貢献をしていくことで十分条件を満たす。「世の中の役に立てる」人間教育は、人間が骨格になる企業を創造できる。それが、国家を支える力になると考えている。

以上のような高邁な精神に基づいて企業経営活動をする中で、人づくりに日々狂奔している。こういう人間教育の場や日本人の持つ「敵に塩を贈る」厳しさと優しさの精神がなければ、企業も、社会も、全てが墮落の道に走るの非を見るより明らかである。

#### ハッピーのイノベーション サービスモデル ケーススタディ

当社は、自社独自のITを完成させ、経営資源を集中することによって極限まで生産性を高められる事業構造を構築した。さらに当社はこれを基礎に新需要を創出し、雇用を創出して新産業を創造しようとしている。

新産業を創造するためには、( )コアとなる技術、( )全業務を一元で管理しかつ多様化された要望を管理できるIT、( )コア技術をインダストリアル化するための生産技術、( )ブランド、( )知的財産権、( )知的資産が必要であり、これら全てを支えるのが人材である。

当社は、技術、IT、生産技術、ブランド、知的産権、知的資産、人材育成を高次元で融合させることによって消費者、株主、投資家、銀行、サプライヤー、地域社会、国等のステークホルダーに貢献できる産業の構築を目指している。

サービス業のフロントの業務・仕組み・マネジメント、バックヤード・モノづくりの業務・仕組み・マネジメント、物流ロジスティック、Web、財務・会計にいたるものをIT技術で一元管理（串刺し一環）しなければならない。

## 1. 知的資産経営とは何か

知的財産という言葉は「特許」などで耳なれしているが、知的資産は、あまり耳なれた言葉ではない。企業には、人材、技術、ノウハウなどが成長の源泉となり、IT革命が進んでいくなかで、製造業も非製造業も知識集約産業としての性格が強くなっている。こういうものを「知的資産」と考えればわかりよい。知的の「知」には、知識・知恵・英知の三つの知があり、この三つの知の活かし方と相乗効果が「知の経営」の要となると考えてよい。

つまり、技術もノウハウも、すべて人間の知から生まれており、そういう意味において、モノの経営から人の「知の経営」へシフトさせなければならない。

たとえば言うなら、日本人のDNAに刻まれた勤勉さでつくる知識集約が世界経済をリードする。つけ加えて、言わせてもらえるなら国際会計基準の見なおしで、貸借対照表に知的資産の計上が認められると、技術立国ニッポンの経済は、おどろきのスピードで加速して、もう一度、高度成長する可能性が秘めている。

平成20年7月2日の経済財政諮問会議の『構造変化と日本経済』専門調査会で、グローバル経営に生きる「日本経済の若返り」が諮問された。その一部を抜粋して引用する。

世界経済は、加速するグローバル化や新興国の成長、資源制約の高まりといった急激な構造変化を経験しており、その中で日本経済は新たな成長を模索している。そうした世界経済と日本経済の現状と課題について整理するとともに、わが国がめざす10年後の経済社会の姿を描き、そのために克服すべき課題をしめす。と、冒頭文にある。

第1章には、世界経済と日本経済に何がおこっているか、1, 劇的に変化する世界経済のなかでは、次のことが述べられている。

世界の経済成長の歴史は、市場拡大とイノベーションの歴史であるが、冷戦構造崩壊後に進んだ旧計画経済諸国の市場経済化とデジタル革命によって劇的に変わり、成長の新たな局面を迎えた。2000年代に入ってから、その勢いは加速し、成長センターは、地理的にも拡大している。世界経済は、以下の3点を要因として、地球規模での経済成長という新たな時代を迎えている。

その3点に、世界市場の一体化・・・BRICsの世界経済で存在感を示し、貿易直接投資などを通じて密接につながるようになった。世界市場のフラット化・・・貿易投資の自由化でヒト・モノ・カネ・サービス・情報が国境を越えて障壁が低くなっている。飛躍的な技術革新・・・バイオやナノテク、IT、環境、エネルギー技術、金融技術が、製品、コンテンツやビジネスモデルに一大変革をもたらしている。さらに、デザインやブランドも高い付加価値を生む。としている。

第2章は、世界に開かれ、世界とともに生きるという中で、「潜在的な強みである知的資本と自然資本」では、わが国が開放的なプラットホームを形成するためにため

の潜在的な力(資本)をもっていることをここで確認しておく。第一には、優れた人材、高い技術力、蓄積された金融資産など、これまでも強みだったものであり、経済システムのも「若返り」によって、再び強みを発揮することができるものである。

そして、ここからが知的資産に入るのであるが、人材、技術、ノウハウなどの知的資産を活かすとして、成長の源泉となりつつあるのは知的資本(人材や技術やノウハウ)である。IT革命の中で、製造業も非製造業も知識集約産業としての性格が強まっており、それを牽引するのが知的資本である。

わが国は、優れた人材とチームワークの力、そこから生み出される技術やノウハウを、これまで強みとしてきた。この知的資本は、これからの経済においても十分に強みとなりうるものであり、世界に事業展開する製造業では、すでにその力が発揮されている。

開放的なプラットホームのもとに、海外から多様な人材が集うことで知的資本がより強化されるならば、高度技術やモノづくりの領域から「おもてなし」の現場まで、さまざまなレベルで知的イノベーションが展開されるようになろう、とある。

今後の日本経済を占ううえで、大変重要な考え方が諮問会議で討議されている。また、その経済財政諮問会議においても、知的資産の位置づけを確かなものにしていく。

## 2. 目に見えない知的資産経営

知的資産とは、人材、技術、組織力、顧客とのネットワーク、ブランドなどの目に見えない資産のことで、企業の競争力の源泉となるものだ。これは、特許やノウハウなどの「知的財産」だけでなく、組織や人材、ネットワークなどの企業の強みとなる財務諸表に表れない資産を総称する幅広い考え方である。

企業が、固有の知的資産を認識し、有効に組み合わせて活用していくことを通じて収益につながる経営を『知的資産経営』とよんでいる。

具体的な例を引用すると、「知的資産」を人的資産・組織力・経営理念・顧客とのネットワーク・技術などとし、「知的財産」をブランド・企業営業機密・ノウハウなど「知的財産権」を特許・実用新案・著作権・商標などとすればわかりやすい。

つまり、知的資産は、企業のほんとうの価値・強み・企業競争力の源泉であり、企業経営活動は、知的資産の活用なしにはなりたないものである。

こういう会社のそれぞれの強みをしっかりと把握し、活用することで業績の向上や企業の価値向上に結びつけることが「知的資産経営」である。

企業が勝ち残っていくには、差別化による競争優位の源泉を確保する必要があるが、特別大きなコストをかけなくとも、身の回りにある「知的資産(見えざる資産)」を活用することで、他社との差別化を継続的に実現することができる。とは言え、

単なる差別化では、すぐにマネ化がはじまるので、知的財産との組み合わせやノウハウにしてしまうことも考えあわせなければならない。

しかし、難しく考えれば、どこまでも難しくなり、シンプルに考えれば、これほどシンプルなものはない。たとえば、あなたの会社の強みは？と、聞かれたら即座に答えが出せるように、いつのときも考えておかなければならない。

京都府知的資産活用推進委員会の委員長 中森孝文氏は、知的資産経営を次のように分かりやすく説明している。(京都府 知恵の経営報告書 ガイドブックより) 山椒は小粒でも、ピリリと辛い！

多くの中小企業が、山椒のようにアクセントのある何らかの特徴(強み)をもっている。ところが、しばしば経営者は『ウチ(当社)は、大したことやっていません』といわれる。謙遜の意味も込められているのですが、他社の製品や事業に比較して優位性に乏しいと認識されている場合が見受けられる。つまり、自ら過小評価している。

しかし、会社の主力となっている製品・事業について、売れている原因を外部のヒトにも理解できるように説明してもらおうと、『このサイズで、ここまでの精度を出せるのは当社だけだ』とか、『他社よりも納期が早いから』という答えが返ってくる。

まさに、ここに強みの原因が隠されている。

精度を支えるオンリーワン技術や、原料メーカーとの良好なネットワークといった無形の強みが関係している。

さらに、もう一步踏みこむと、オンリーワン技術を構築・承継するための工夫があったり、高品質の追求するための社長の徹底した「こだわりの経営方針」存在する。

オンリーワン技術やメーカーとのネットワークなどの無形の強みは、商品や事業を介して顧客や消費者にも見ることができるが、技術の構築・承継に向けた人づくりや社長のも経営方針といった経営哲学は、一般的に外部の者には眼にすることはできない。

ところが、偽装問題などが発覚すると、経営方針や事業活動などが注目され、マイナスの価値評価の原因となり、経営に大きなダメージを与える。

つまり、技術やネットワークなどの無形の強みと、それを支える人事戦略や経営方針は、無形であるがゆえに、顧客や消費者だけでなく、経営者自身も、それらが経営に重要な資産価値であることに気づいていない。

しかしながら無形資産は、他社との差別化や違いの根源であって、無形資産を活用することが、企業の競争力の強化につながり、結果的に企業の評価となって現われる。

## 知恵の経営報告書概要

### 【イノベーション知的資産経営】

商品が市場導入されて需要が発生し、そのマーケットが満杯状態になると、買い換え需要と供給のサイクルが循環しながら、次の新商品が生まれて発展していくものであるが、当社が事業領域とする「ケア・メンテ」マーケットは、生活消費材に属することから自然派生的に、毎年、同じ量の需要が繰り返し発生する。

そこで、当社がターゲットとするプレミアム層への衣服購買動機の意識調査をしたところ、「ケア・メンテ」の潜在需要が年間1兆円規模になることが判明した。当社では、1兆円規模の潜在需要を喚起するべく、洗浄技術的に不可能とされていた酸化黄変のシミ・汚れ除去する技術確立してブラックボックス化し、世界で初めて、無重力バランス洗浄方法論を発明し特許化して洗濯機械装置の実機化に成功、さらに全業務をITシステムによる一元管理体制の確立を推進して、生産供給体制のインダストリアル化を実現させた。

また、ハッピーでは、サービスの新価値創造と継続の力を養い、潜在需要の1兆円を新しいマーケットに育てあげるために、マスプロ的な物性の合理的領域と文化・芸術の領域をミックスした「アート テクノクラート=ケア・メンテ技能士」を育成することだと考えている。そして、店舗を持たない宅配による流通販売チャネルと新しい流通販売チャネルをミックスした方法を創造して、1兆円の潜在需要を独占していく準備段階に入りたいと考えている。

ハッピーは、サービス業を活性化させて経済効果を生み、雇用を創出することで、次元の高いイノベーション サービス企業としての「お手本」になることを使命とする。

本書は、ハッピーの一連のケーススタディと社会の未来予測を交えながら、それに伴うハッピーの近未来世界戦略を記載したものである。

## イノベーション知的資産経営戦略

経済産業省が進める04年に掲げた知的資産経営のガイドラインは、マーケットにおけるポジショニング傾向が強く、マーケットシェアを確保するためのビジネスモデルと言えなくもない。また、07年6月の安倍元首相の所信表明演説で、「イノベーション25」を内閣府として表明したが、ビジネスモデルとイノベーションの概念の違い・差異を明らかにしておかなければ、経営戦略の立案が明確にならないので大枠で定義化する。

ビジネスモデルという言葉の定義は、現在進行中のビジネスの連続線上にあり、多少の新規性と進歩性、優位性・差別化により、ごく一般的な付加価値の追求を主としている。過去からの連続線上のデータや財務・会計・経営指標の発想に基づくものは、ポジショニングを超えるものではないといえる。商品やサービスのポジショニングの傾向が強すぎると、新商品の導入をしても価格競争に陥り、収益面での財務体質が弱体化する可能性が大きい。しかし、その反面、リスクが少ないので安定した経営の運営も可能であるともいえるが、この安定もマンネリ化になると、マンネリがリスクとなって財務に支障をきたすことにもなる。また、商品やサービス提供の面からすると、コモディティ化に陥りやすい。

かたやイノベーションは、翻訳のままで「革新」であり、ヨーロッパで18世紀末に興った産業革命に匹敵するようなものでなければならない。

例えば、既定、固定概念に捉われない作用の方法を変えたり、原理を創意工夫して定理や定義を変えたり、とまったく新しい着眼と発想で仮説を立て、新たな産業を起こし、過去になかったような新しいマーケットを創出して、日常のビジネスの中に想像すらできないものでなければならない。

それは、非連続性の中に生まれ、時として、突然変異的に発生するものであるといえる。それをイノベーション知的資産高付加価値経営と位置づけるのが正しいのではないかと考える。

以上を定義としてとらえた場合に、クリーニングの概念を一掃したイノベーションビジネスの展開を「価値の再生産＝ケア・メンテ」と位置づけて区別する。

つまり、ケア・メンテが時間軸において、どれだけ長期間にわたって持続・継続するかが鍵となり、100年、200年の時間軸単位で「存続企業になりうるか」ということにおきかえられる。

そういう意味において、クリーニング業は明治初年に日本に導入され、すでに120年以上経過している。すでに、成熟産業として疲弊しているクリーニング業にイノベーション旋風をまき起こし、新しい産業をケア・メンテとして創出し、ケア・メンテのコア技術や仕組みが、数百年単位で存続可能なコンテンツになりうるかどうかである。

衣服のメンテナンスは、衣生活になくてはならないサービスであり、特に日本の高温多湿な気候・風土からすれば、ケア・メンテサービスは必要不可欠なものである。また、

日本人の清潔・きれい好きは、日本人のDNAに深く刻み込まれており必然的に発生したサービスであるといえる。

さらに、日本人の芸術性文化度は高く、衣服に対するお洒落の憧憬も深い。

文化度とお洒落は、正比例して進化・向上するものであり、人間の欲望として高級化に進化するのが自然なカタチといえる。たとえば、ヨーロッパの産業革命後に文化度が高くなって少子高齢化が進んだ。日本もそういう意味においては決して例外ではない。

衣服における文化度の進化は、衣服の繊維素材・縫製・染色、異素材の組み合わせ、天然素材の多様化という高級路線化において求められているが、現在のクリーニングの方法では対応することはできない。つまり、現在のクリーニング技術・サービス品質では、市場が求める要求に応えることは不可能に近い。

さらには、一方の社会現象である人口減少において、ケア・メンテ利用の減少が心配されるところもあるにはあるが、労働人口の減少に伴い、女性の社会進出がさらに顕著になり、共働き人口が増加するのは必然である。そうなると、家事などはサービスの専門家に任せて、文化性の高い芸術やスポーツに興じ、時間を有効に使う傾向が増加する。

専門家は、通常の知識や技能では、まかないきれないところが多くなり、プロ中のプロが求められる。そこにアート性のあるアートテクノクラート＝ケア・メンテ技能士が必要とされて当然といえれば当然すぎる。

いわゆる衣服に対する高級化の定義として、物性によるモノづくりではなく、感性によるモノづくりでなければならない。つまり、いかにセクシーに見せるかというモノづくりの価値である商品の個別化の特性、個人の性格・性質をとらえた「個に対応した価値の再生産」、個とインダストリアル化を融合させて、アート・文化に昇華させるものが要求されている。

このようなアート・文化に昇華された衣服を「長く楽しむための工夫」が、ケア・メンテであることに誤認はない。ケア・メンテのすべての仕組みをトータルで構築するところに、コモディティ化を回避し、他の追随を許すことのない産業に仕立てる。

これが正に、クリーニング業をイノベーションしてケア・メンテ新産業を創出することになる。

ケア・メンテ市場を創出して、その市場を独占支配すれば、衣服の文化的条件が変わるまで存続し、数百年単位の企業存続ではなくなり、半永久存続となる可能性を秘めている。

残る憂慮は、生命衰退の原理である「栄枯盛衰、世のならい」をいかに回避するか。人間力の修養を旨とした経営をしなければならない。それには、人材の教育が最も大切となることは言うに及ばない。

では、良いこと尽くめかと言えば、そうとばかりは言えない。イノベーションは、失敗のリスクも高く、大きな危険を伴う可能性がある。しかし成功すれば、創業者利益が

もたらされ一挙に飛躍することができるというメリットもかたやにはある。

ここでは、当社の経験において、知的資産経営のガイドラインの目的、主旨を理解したうえでコモディティ化を回避しながら知的資産経営を強力に実践し、リスクの少ない独自のイノベーション経営戦略を体系化し、新たな市場を創出する具体的実践方法を記す。

毎年6000億円～1兆円のマーケットを創出する方法とその独占的手法

クリーニングマーケットの環境

1992年に、およそ1兆円の市場が2006年には4500億円の激減している。その理由に、安価な衣料、高度な家庭洗濯機などが販売されるようになったことが原因の一つとして挙げられる。しかしながら、クリーニングに関するクレーム・トラブルが、毎年1万件近く、過去10年間にわたって国民生活センターに寄せられている。

クリーニング市場激減の原因は、百年以上、進化のない洗浄方法に頼り、その技術の未熟さ、サービス品質の低下がクリーニングの悪循環を作っていると言える。この結果が、毎年およそ1万件のクレーム発生となっている。

置き換えれば、「クリーニングすることが洋服の寿命を短くしている」ことに他ならない。このことが消費者に広く知られるようになってきたので、客離れの原因になり市場の激減に繋がっていると推測するのが妥当である。

ビジネスモデルからイノベーション知的資産経営「価値の再生産」へ

そこでハッピー ケア・メンテは、「洋服の寿命を短くする」という今までのクリーニングの概念を覆すサービスの構築をしてきた。後述する8500サンプルのアンケートの結果から、ケア・メンテマーケットは、およそ1兆円近くになりそうだ。

新マーケットを創出するには、ポジショニングのようなビジネスモデル構築の延長線上にはなく、常識を覆すようなイノベーション経営戦略が必要になる。そして、イノベーションを文化の領域に昇華させることができれば、新しいマーケットを自然派生的に毎年創出することが可能になると考えている。それが、「価値の再生産」である。

また、マーケットが創出されるようになってくると、コモディティ化が発生して似たような商品、モノがはびこる。コモディティ化を排除しなければマーケットを独占することはできない。

コモディティ化の排除には、ブラックボックスの技術と、その技術を工業化するための生産技術を組み合わせた技術のコア化と生産管理、それ等を核にしたサービスの仕組みと営業・ロジスティック・会計財務・労務の、それぞれを一元管理したITシステム化、さらに間接的ではあるが、それ等を支える知的財産権、人材育成、ブランドを有効に活用することでコモディティ化を回避することが可能となる。

イノベーション知的経営資産経営戦略というのは、蒸気機関、空を飛ぶ、IT革命な

どに匹敵するほどの革命的技術を発明して特許化し実機化できなければならない。かつ、その実機化したものを生産技術として生産ラインに組み入れてインダストリアル化させ、そのラインのすべてをITによって、高度なマネジメントをしなくても、誰でもが判断できるマネジメントの仕組みを確立させなければならない。

インダストリアル化された生産のモノと、サービスの全業務をトータルでITシステム化して、さらには人間が作り出すハウツー・ノウハウ・ノウハウットを一元的にIT化して、さらに感性の部分である定性表現を定量表現できるようにしなければならない。

そうすることによって個別別におけるトレーサビリティが明確となり、生産途上のプロセス、いわゆる仕掛り品までの責任が明確になって、顧客満足が得られるようになる。顧客満足は、社員満足に繋がり、社員満足が人材教育（スキルアップ）になって企業発展・繁栄の基礎が築かれる。

マーケットを独占するには、すべての業務・生産・販売・サービスが連関して循環しなければ成立するものではない。これ等のトータルの仕組み化が従来のビジネスモデルの延長線上にはないイノベーション産業としての位置づけである。

およそ1兆円ほどにもなる新しいマーケットを独占確保するには、さらに流通の構築、生産拠点の展開なども視野に入れた展開をしなければならないことは言うに及ばない。（独占が良いか、どうかは別途に考える）

#### 会計から見た知的資産経営

現状において当社の知的資産について貸借対照表価額決定のための客観的な評価基準がないという点及び名目貨幣資本維持の観点から制度会計上はその計上について否定されている。しかし、実態資本維持（注1）という観点から考えると、知的資本（注2）を加味した一定の物的生産能力を維持した後の余剰資産が利益とみなされることになるため、何らかの経済的便益が将来にわたって企業にもたらすことが合理的に予測できる場合は知的資産の計上が可能という考え方ができる。これが知的資本維持という考え方である。知的資産経営において重視すべきところは、事業のコアコンテンツが明確で社会のニーズに合致していること、全体として基本的な設計概念を維持しながら、周辺部分については自発的な設計変更が可能であり、その変更を含んだ部分を再統が可能であること。会計のトレーサビリティが明確で、経営意思決定資料として有用であるような内部統制の仕組みがあることなどが上げられる。

#### （注1）実体資本維持

資本維持概念は、維持すべき資本量を決定し、投下回収量を「資本」と「利益」に区分する概念である。

実体資本維持とは、利益計算過程において実質的に資本として維持すべきものを資本として分類し維持するという考え方で、実質的に維持すべき資本とは経営環境や経営実態によって異なる。現行の制度会計で採用されている

「名目資本維持」( = 株主からの払込のみを資本としそれを超えた回収余剰は利益とする概念 ) の対となる資本維持概念である。

( 注 2 ) 知的資本 ( 造語 )

知的資産の会計的な発生源を知的資本と定義している。利益の計算において名目資本維持における投下資本の回収余剰計算を採用している現行の会計基準において自己創設の資産は計上されない。つまり、知的資産を計上するとすればその発生源 ( 複式簿記上の貸方項目 ) の計上が必要である。経営活動上知的資産はその発生源において維持すべき資本であるという意味で資本維持の観点から、知的資本という言葉を用いている。

( 注 3 ) コアコンテンツ

コアコンテンツとは、企業が提供する製品やサービスの基底にある経営ビジョン、経営理念のこと

## 経済効果

日本の GDP の 7 割を占めるサービス業の生産性が低いため、一人あたりの平均年間収入は 270 万円と低賃金である。これに対して大企業は、一人あたりの平均年間収入は 700 万円と非常に高い ( 2006 年財務省法人統計課 )。サービス業を大企業並みに、もしくは同等にまで、引き上げる施策を早急に立てなければならない。

ハッピー ケア・メンテをサービス業の実践モデルとし、生産性を極限にまで高める。生産性をアップさせることは、個人の収入を向上させることに繋がる。およそ 1 兆円のマーケットを創出することは、雇用を創出して経済の活性化を図ることも可能となる。

また、GDP の 7 割を占めるサービス業の従事者の個人収入が増加することにより、内需が高まり GDP への成長貢献もできることになると考えられる。

ハッピーでは企業を永久的に存続させることは経済の成長に繋がり、企業の繁栄は必要十分条件が満たされることであると定義する。必要条件は、世の中の役に立つことから生まれ、十分条件は収益性を高めて社会的貢献の責任を全うすることである。

ハッピーでは必要十分条件を高次元でバランスさせ、イノベーションを自らが自らの力において、いつの時も繰り返して行える人間集団を創造する。

## ケア・メンテ<sup>R</sup>マーケットの分析

### 1. 前提条件

#### 衣料購買意識調査

この調査は全国の世帯年収 1000 万円～5000 万円、個人年収 1000 万円～5000 万円の 8500 サンプルのプレミアム層に対してWeb上で3回に分けてアンケート調査を行った。

調査協力: ヤフーバリューインサイト社

「ヤフーバリューインサイト社」は検索サイト「ヤフー」系列の調査会社です。

A. 2007 年 12 月実施 世帯年収 1000 万円～5000 万円の 2000 サンプル

B. 2008 年 1 月実施 個人年収 1000 万円～5000 万円の 5000 サンプル

C. 2008 年 1 月実施 個人年収 1500 万円～5000 万円の 1500 サンプル

サンプル数合計 8500 サンプル

年収1000万円以上の顧客を弊社のコアとなる利用者層として、衣料購買意識調査をもとにケア・メンテマーケットの分析をおこなった。

### 2. 衣料購買意識調査

#### 高級衣料の売れ行きに翳りが見られる

2004 年頃から、ラグジュアリーブランドやデパートの衣料の売れ行きに翳りが見え始めている。その背景に、消費が活発化されないという理由だけでなく、衣料におけるメンテナンスの独特の問題が潜在している。

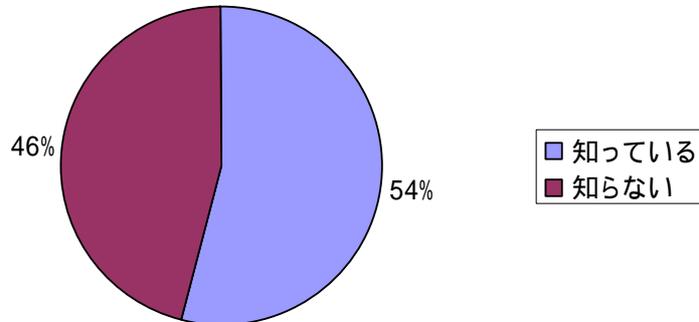
特に、高価な衣料、ラグジュアリーブランドにいたっては、希少価値高級繊維や高級皮革・毛皮、異素材の組み合わせなど、デリケートで複雑に作られているので、通常のドライクリーニングや水洗いなどをうたった高級クリーニングと称するクリーニングでも、対応が仕切れなくなっているのが現状だ。

#### クリーニングが服の寿命を短くしている

シーズンの終わりにクリーニングしたスーツをクローゼットから出してみると、黄ばんでいたり、風合いが損なわれていることがある。通常のクリーニングでは、シミや汚れがキレイにならなったり、シルエットや風合い・質感も失われ、衣料の寿命が短くなっている。高級クリーニングやロイヤル、水洗いなどといっても同様のことがおきている。

ハッピーが行ったプレミアム層の購買意識調査( )では、クリーニングをすることで衣料の寿命が短くなるのを知っているという答えが50%を超えた。

Q. クリーニングで服の寿命が短くなっていることをご存知ですか



高級な衣料買うことをためらう理由に、「流行」「価格」がトップで、続いて、高品質・高級な衣料を買っても、クリーニングではキレイにならない。すぐに着れなくなると思えば、購買意欲が薄らいでしまうという答えが圧倒的に多い。

特にデリケートな素材や皮革などの異素材を用いることが多いラグジュアリーブランドは、メンテナンスが難しいので、すぐに着れなくなる衣料に、高いお金を出すのは無駄使いになるから安い服で我慢するという理由で買い控えていることがプレミアム層の意識調査で明らかになった。

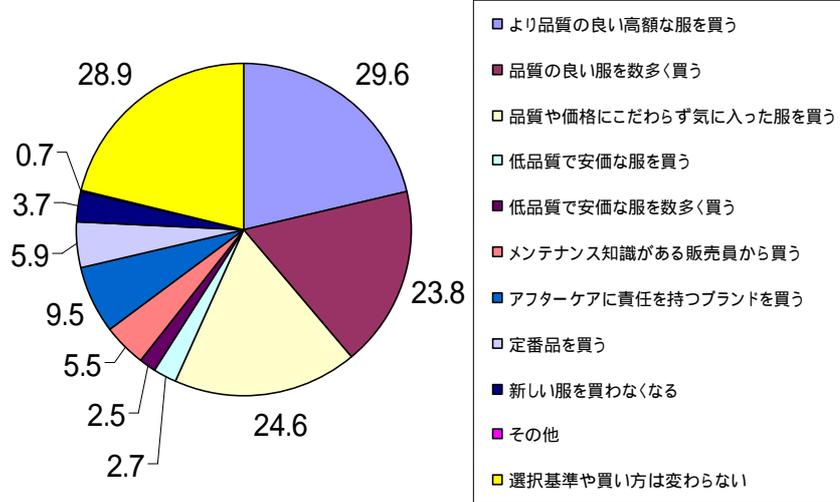
ラグジュアリーブランドがハッピーを求める理由

ダンヒルは、ハッピーとのコラボを次のように語る。

『ダンヒルが得意とする皮革と異素材のコンビネーションなど、今後衣料のデザインはますます多様化していくと思いますが、長くお付き合いさせていただくためにも、お客様には安心してご購入いただきたい。そのためには、衣料のケアやメンテナンスに高い技術力を誇る企業とコラボレーションすることが必要でした。だからハッピーなのです。』

事実、先に挙げたプレミアム層意識調査でも、ケアとメンテナンスで衣料がキレイになり衣料の寿命が長くなるなら、「品質の良い高級な服を買う(29.6%)」「品質や価格にこだわらず気に入った服を買う(24.6%)」さらに数多く買うようになると23.8%の人が答えている。

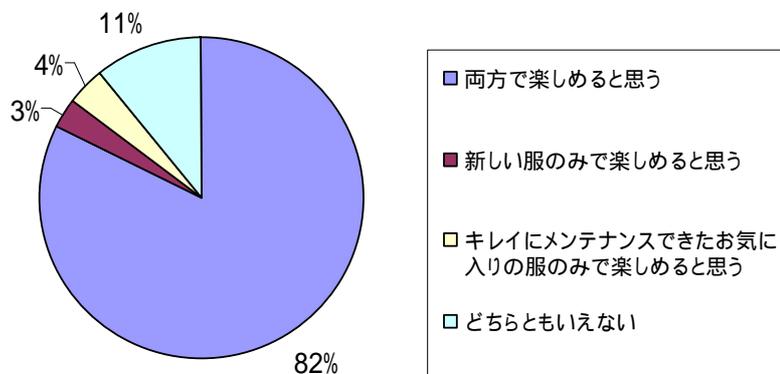
Q . ハッピーケア・メンテで服がキレイになり、寿命が長くなれば、服を買う  
 選択基準や買い方がどう変わりますか



キレイになれば高級衣料を買い足したいという人が8割を超える

ハッピーのHPを見て「ケア・メンテ」によってキレイなメンテナンスができるなら、お気に入りの服と新しく買った服の両方で、着まわしのお洒落が愉しめると期待する人はなんと82.2%にのぼる。

従来アパレル・販売業者の中では、メンテナンスで長く愛用できると服が売れなくなるという意見が多くを占めていたが、メンテナンスで長く愛用できることが購買動機につながるということがわかった。



Q . キレイにメンテナンスできたお気に入りの服と新しく買った服の両方で、  
 着まわしのお洒落が楽しめるとおもいますか。

### 3. ケア・メンテマーケットの規模

年収1000万円以上の顧客を弊社のコアとなる利用者層として、衣料購買意識調査をもとにケア・メンテマーケットの分析をおこなった。

年収1000万円以上の人は何名いるのか？

・2007年9月28日 国税庁発表「民間給与実態統計調査」によると年収1000万円以上の人は前年比4.4%増の **224万2000名**

・平成16年度税務統計速報によると年収1000万円以上の申告所得者は **80万3605名**

給与所得者 + 申告所得者 = 224万2000名 + 80万3605名  
= **304万5605名**

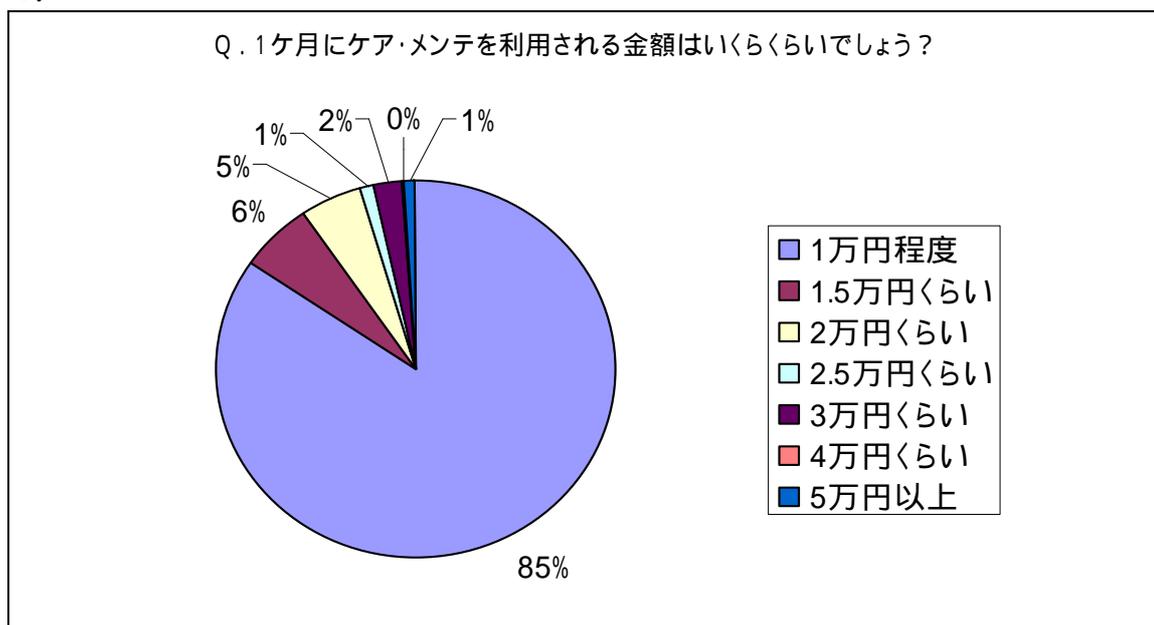
クリーニングを利用する人は何名いるのか？

ハッピーが行ったプレミアム層の衣料購買意識調査によると、4.2%の方がクリーニングを利用しないことがわかった。残り95.8%の方がクリーニングを利用することがわかる。

304万5605名 × 95.8% = **291万7689名**

一人当たりのケア・メンテ利用金額は？

衣料購買意識調査によると、「ハッピーのHPを見て1ヶ月にケア・メンテを利用される金額はいくらくらいでしょう」という問いに対し84.5%の方が1万円程度、残りが1万円以上と答えている。



弊社の実績より、春の衣替え時期(4月、5月、6月)、秋の衣替え時期(10月、11月)については他の月の約2.5倍利用することが分かっており、月2万5千円程度使うと考えられる。  
以上より試算すると一人当たりの年間ケア・メンテ金額は 19万5000円

プレミアム層のケア・メンテマーケットの規模は？

$$291万7689名 \times 19万5000円 = 5689億円$$

プレミアム層のケア・メンテマーケット(日本):5689億円

今回のマーケット調査にはキモノ利用者やプレミアム層以外のこだわりのお客様、駆け込み利用者は含んでいないため、実際のマーケットはさらに大きくなる。

#### 4. 1兆円推定マーケット

上記の5689億円の市場は304万人を対称に分析した数値である。この他にこだわりのあるだけでも衣類を確かなメンテナンス先に依頼したいと考える消費者は一定量で存在するだろうと考えられる。このプラスを計算する。

クリーニングされている点数の推定

クリーニング市場：4500億円

単価：400円とすると

1年間に11億点クリーニングされている。

全体の1割程度がこだわりの衣類とすると

$$11億点 \times 0.1 = 1億1000万点$$

プラス

$$1億1000万点 \times 4000円(ケア・メンテ単価) = 4400億円$$

推定マーケット

$$5689億円(3. プレミアム層推定マーケット) + 4400億円 \\ = 1兆89億円$$

#### 5. ケア・メンテマーケットのアンケートまとめ

2004年ころから、ラグジュアリーブランドの流通、販売がダウン傾向にある。この理由を天候の不順や株価の低迷を理由にしてよいものか、どうか疑問がある。

切り口を変えて売上不振を考察してみると、次のようなことが明らかになった。

アンケートリサーチの結果をまとめると、年収 1000 万円以上のプレミアム層の人たちであっても、自分で選んだ「お気に入りの一着」を安心して長く愛用したいという思いを持っていることが窺える。現在のクリーニング技術では高級衣料の対応はできないし、アンケート調査からも明らかなように、プレミアム層の半数以上は「クリーニングではキレイにならない」と認識している

クリーニングでキレイにならないので服を買わなくなっている回答が寄せられている。なぜなら、デリケートな素材・異素材の組み合わせでできている高額な服が、クリーニングできないで、もしくは、クリーニングしても、シミや黄ばみになって、一年や二年でダメになるのだったら、新しい服を買うのが無駄遣いだという判断をしている回答者が少なくないからだ。

メンテナンスでキレイになって長持ちしなければ、気に入ったブランド・アパレル商品であっても買うのを控える傾向にあることが分かった。

また、クリーニングしてもキレイにならないから、汚れが目立ちにくい黒っぽい洋服が定番という名の売れ筋になる。

販売する人から考えても、パステルカラーや発色のきれいな服は、店頭においてある時点で取扱に注意しなければならないし、一度汚れてしまったらもう元には戻らないのであれば、クレームを誘発しやすいため売るのを敬遠することになりかねない。販売する人が、敬遠するから、つくっても売れないという理由でメーカーも販売する洋服の枠（カテゴリー）が狭まって、毎年同じようなものばかりをつくって売ようになる。しかし、その反面に、メンテナンスでキレイになって長持ちすれば、さらに高品質で高額な服を買い足していくことが判明した。

販売のアトに、高品質・良品質のメンテナンスを介在させなければ、販売に悪循環がおきて、売上の伸びなやみが生まれる。

アンケートによれば、「ケア・メンテ」によってキレイな洋服を着続けられるのであれば、「汚れることを気にせず服を買い、それに合わせてバッグや靴、小物も買い揃える。」という傾向が出ており、ワイシャツやネクタイもベルトも靴も今よりも頻繁に新調することになって、当然売上に結びつく。キレイな色やデリケートな素材の洋服が売れることがわかれば、ブランド・アパレルの販売のラインナップも増やすことができ、斬新で高品質な服を楽しむ顧客層が広がることにつながるはずだ。

ケア・メンテは技術面においてだけでなく、むしろ概念として、既存のクリーニングや洗濯といったものと明らかに違うものである。サービス提供者側には衣服の文化をケアしているとか、お洒落をメンテナンスしているとか、衣文化を維持しているといったアート感覚への意識改革が必要である。

そういうモノづくり及びメンテナンスの概念を再構築するところに、付加価値が生まれて購買動機に繋がる。販売は、メンテナンスの「良し悪し」が決め手になる。

デパートで、高級クリーニングなどと銘打ってメンテナンスに力を注いでいるようだ

が、クリーニングの領域を超えるものではない。すでに、アンケート調査で分かっているように、クリーニングでは高級衣料の対応はできない。当社はクリーニングの限界を超える新メンテナンスサービスを提供するためにケア・メンテ<sup>®</sup>技術(知的資産経営報告書5 . 参照)を開発し、市場を日本全国に求めて全国宅配システム及びITによる一元管理システムを構築し、生産体制を整備した。そしてさらに市場を拡大するために新洗浄方法を発明し、実機化して生産ラインに組込んでいる。(無重力バランス洗浄方法及び洗浄装置、知的資産経営5 . 参照)

これらの技術・IT・新洗浄方法による生産供給体制を基礎として、プレミアム層と洋服にこだわる層のウォンツに合わせた「新しい価値の創造 = 価値の再生産」は、低価格競争がなく、収益性の高い新市場を創出しようとしている。

そして、新しい価値により、高い価格帯で潜在需要と新市場をつくろうとしているが、経営の方針や目的は、経済偏重型経営ではなく、自然循環型による環境保護に配慮した社会的責任を満足させて、人間を中心としたヒューマン経営を旨ざしている。つまり、衣類を長持ちさせることや捨てられる運命の衣類を再生するため、ケア・メンテ<sup>®</sup>サービス自体が地球環境に役立つものだ。その基幹となるのが、ブラックボックス化されたコア技術と、これをインダストリアル化して品質を均質化する『無重力バランス洗浄(イノベーション技術)』によって支えられている。

第二部  
知的資産経営報告書

## 1. 経営哲学

### 社是社訓

私たちハッピーは、お客様に感動と喜びを与える心もち、新しい技術を創造する企業であり続けます。風通しの良い会社を創ろう。

### 経営理念

創造性のある知的好奇心人間を創造し、さらに顧客とともに商品構築のできるクリエイティブ人間を創造する。

#### 【利益】

企業成長の維持と目的達成に必要な経営資源を確保するために、適性かつ最大の利益を上げます。

#### 【顧客】

最高の品質と最大の価値あるサービスをお客様に提供します。

#### 【事業】

ケア・メンテにおける私達の技術とワ－ビスは、継続的な成長のチャンスを創ります。お客様への貢献と私達の利益となる分野で事業を行います。

#### 【成長】

お客様の本当のニーズに応える“良いサービス”をいつまでも提供するために、私達の利益能力の成長を図ります。

#### 【従業員】

社員が得た成果は公平に分配し、その成績に基づいて雇用の安定を確保し、安全快適な作業環境を整え、一人一人への功績を正しく評価します。仕事を通して満足感と達成感のある職場を提供します。

#### 【マネジメント】

明確な目標を達成する際、最大限の自由度を各個人に与えることにより、イニシアティブと創造力を大いに発揮してもらいます。

#### 【社会】

私達が業を営む国や地域にとって、経済的・知的・文化的、そして社会的によき資産となることによって世界への責任を果たします。

### 品質方針

ハッピーは自然循環型のケア・メンテ新産業を創出します。

顧客満足 お客様のご意見・ご要望・アイデアをカタチにします。

企業価値創造 世界戦略 excellent company の構築 visionary company の構築

### ハッピーへの3つの約束

- ・ 私たちは環境を守るケア・メンテ新産業を創出し、誇らしい企業を作ります。
  - ・ 私たちは雇用を創出し社会に役立つ企業です。
  - ・ 私たちは常に技術とアイデアを追及します。
- 素直に 謙虚に 感謝して 辛抱して 継続させます。

## 2. これまでの事業展開と今後の展開

### これまでの事業展開

当社の前身企業はクリーニングを業としていた。しかし、クリーニング市場は92年をピークに年々減少を続けていることは既にも書いた。業界内では、品質や安全を無視したコストカットによる安売り合戦が激化し、収益力の低下が顕著になっていた。

2002年1月、当社は、新しい概念(ケア・メンテ<sup>®</sup>)の自然循環型の「価値の再生産」サービスを全国に提供する企業として設立した。

過去に事業モデルがないことから、モノづくりとサービスをミックスした全業務の仕組みづくりと体系をつくり上げてきた。

第1～3期(2002年～2004年)は、最低限の顧客確保のためパブリックリレーションズによるPR活動を重点に営業展開を行い、ほぼ成功を収めたといえる。

第4期(2004年～2005年)は、ITによるシステム構築と仕組み作りに取り組み、生産品質の安定とコスト削減の基礎を構築した。

第5、6期(2005年～2007年)は、ブランド価値を確立させるために、アパレルと経済界への間接的訴求を重視した経営活動をおこなうと同時に、労働集約の手工業からインダストリアル化への道を模索し、過去にない洗浄方法を考案発明し実機化に成功(イノベーション)したことで、製品品質と技術品質の安定が可能となったが、受注を抑制して高度な品質の向上化を図り、顧客の信頼を得ることに、そして安心を提供することに専念した。

これを機に2006年11月、ハッピーブランドの価値を確立するために世界大会を開催し、内外からの高い評価を得て『ケア・メンテ』が、世界基準となることをヨーロッパの研究機関から認知されるにいたっている。

これが引き金となって、高級ブランドとのコラボレーションがはじまり、消費者からの信用度が高くなっている。

それを受けて2007年12月に、ダンヒルとの業務提携にいたり、このことについては、イギリス本国に選ばれて、シナジー効果が生まれている。

ダンヒルとの業務提携を境にして、2008年の初頭から、世界のトップラグジュアリーブランドから業務提携の申し入れが相次ぐようになり、また、小売り流通のデパートからも業務提携の申し入れが増加している。

## 展望

- ・ラグジュアリーブランドとのコラボ・パートナーによってブランド価値を高める。  
(企業価値創造)

- ・百貨店とのコラボにより流通面での弱さを補う。(流通)

今後は、マーケット創出活動と同時に、企業価値の向上や短期の収益力UPにも力を費やす。営業利益を増加させ、高い収益性を引き出すことを短期目標として、キャッシュフローの改善、コスト削減を図り、適正な減価償却を行うことによって内部留保を高めていくと同時に、本格的なマーケット創造にとりかかる基礎部の構築は、完成の域に達したといえるので拡販体制を整える。

## 3. 事業内容

### 内容

ドライクリーニングが普及して百数十年になるが、その間洗浄技術に進歩がなく、サービスの仕組みにも進歩がない。その結果として1992年に1兆円あった市場が現在4000億円を割り込むところまで激減している。そして、クリーニングは衣服の寿命を短くしてしまうということが周知され始めている。これが百数十年続いたクリーニング産業の実態である。

当社は、クリーニング業における一切の固定概念を排除し、洗浄技術及びサービスの仕組み(ITによる完全一元管理)にイノベーションを起こして、産業独特の問題点を解決し、ケア・メンテ新産業を創出した。技術及びITによるイノベーションにより、サービスを日本全国はもちろん世界へ展開することも可能となった。

クリーニング業は、地域産業であり有店舗展開をするのが一般的常識だが、無店舗で日本全国のみならず、世界からインターネットと電話で注文を受けている。(引き取り・お届けの往復宅配運賃無料、キャンセルになっても往復宅配運賃無料としている。ヤマト運輸と当社システム乗り入れのロディスティックをつくっている)

また、クリーニング業の最大の弱点に内部統制管理の問題があり、店舗受付けと生産現場における作業指示と会計の物理的照合がなく、また整合をしないことから収益管理の業務運営体制がなく、粉飾決算の温床になるというのがクリーニング業の潜在的体質である。この体質は、クリーニング産業の成長・発展を停止させる原因になっている。

当社は、この悪体質の根本的解決を図っており、その方法として、衣類のデータベース電子カルテとハッピーナレッジ混流生産方式とハッピーナレッジ技能生産方式の一元管理ITシステムを社内で開発し実用化した。

マーケットパイの面から詳細に考察してみると、クリーニングマーケットは、1992年のピークに8500億円(実際は1兆円あったといわれている)あるとされていたが、2007年には、4000億円にまで激減している。

マーケット激減の原因は、外的要因として、庭洗濯機の技術の向上や衣類の安価販売等があり、内在的要因として、クリーニング業の技術的低迷とクリーニングに対する消費者の不満等があげられる。

さらに、品質やサービスとは、まったく別次元の問題にドライクリーニングには健康被害や環境汚染がある。

クリーニング業における独特の問題を、アクアドライ<sup>®</sup>およびリプロン<sup>®</sup>という独自開発(何れも世界初=ブラックボックス技術)技術で解決するにいたっている。このコア技術によって、新しい価値「ケア・メンテ」を構築した。クリーニングからケア・メンテへ。「方法と原理」を変えれば、価値の転換が図られ、新しい需要の創出が可能になる。

たとえば、ドライクリーニングより水洗いの方がきれいになり、人体や環境に優しいことは、業界では周知の事実だが、手作業になる水洗いに要するコストは、ドライの20倍以上になるために敬遠されていた。

このような労働集約型のクリーニングというビジネスモデルをインダストリアル化するために無重力バランス洗浄方法の自社考案・機械装置開発に成功(特許取得済み)し、いかなる衣類も形や風合いを崩さずに水で丸洗いすることに成功した。しかも、洋服だけでなく、和服についても水で丸洗いできるようにした。

この洗浄方法の発明は、衣類に物理的外力を加えて洗浄する有史以来の洗濯原理をくつがえす発明である。

無重力バランス洗浄装置を実機化して生産ラインへ導入している。これによって当社の洗浄技術及び作業性は、導入前と比べて、革命的な進歩をとげた(イノベーション)。このイノベーションが、新市場創出の基礎になることはいうまでもない。

この新しい方法と原理によって、ケア・メンテ<sup>®</sup>という新しい概念を世界へ向け て告知するため、2006年11月8日世界大会を開催した。

これによってケア・メンテ<sup>®</sup>は、技術面、環境面において、イギリスやドイツ、イタリアから「ケア・メンテ<sup>®</sup>が世界基準になりそうだ」という高い評価を得た。

#### 価値の再生産による経済効果

サービス業は、日本のGDPの70%を占める産業である。この産業が活性化することで日本の経済は大きく発展する。

しかし、日本のサービス業は、生産性が著しく低いため、一人あたりの収入を向上させることができない。このことが内需の拡大を妨げ、経済を活性化できない理由となっている。日本人の場合に「サービスは無償」という概念が、サービスを受ける側だけでなく、提供する側にもある。

この概念が、サービス業の生産性を著しく低いものとしている。この問題を解消するために、サービスの価値を明確にしなければならない。

たとえばホテルは、空間の演出や人的サービスの質、さらには、ミシュランなどの格付けによって価格が大きく異なる。そういう意味で、サービスの価値が価格をつくって、それだけの価格差がある。

「ケア・メンテ<sup>R</sup> = 価値の再生産」というサービスの価値を明確にして、収益の増加をはからなければならない。ケア・メンテのマーケット需要を創出して、労働人口を吸収して社会の安定性と経済発展につなげたいと考えている。

#### 4. 経営戦略・方針

基本戦略(イノベーションによる新マーケット創造)

プレミアム層と洋服にこだわる層のウォンツに合わせた「新しい価値の創造 = 価値の再生産」は、低価格競争がなく、収益性の高い新市場を創出しようとしている。

新しい価値により、高い価格帯で潜在需要と新市場をつくろうとしているが、経営の方針や目的は、経済偏重型経営ではなく、自然循環型による環境保護に配慮した社会的責任を満足させて、人間を中心としたヒューマン経営を旨としている。

つまり、衣類を長持ちさせることや捨てられる運命の衣類を再生するため、ケア・メンテ<sup>R</sup> サービス自体が地球環境に役立つものだ。その基幹となるのが、ブラックボックス化されたコア技術と、これをインダストリアル化して品質を均質化する『無重力バランス洗浄(イノベーション技術)』によって支えられている。

さらに、モノのサービスをIT(情報処理技術)によって、コトのサービスへ変化させる。もちろんITは、コスト削減の最適のツールであり、業務全体のオペレーションをルーティン化できる武器であることには違いない。しかし、単にコスト削減のための活用では、IT化のなす意味から離れてしまう。

「モノとコト」の別次元のものを同一次元に結ぶのがITで、それを一つのイノベーション サービスとして提供するところに、グローバル化の真の意味が生まれる。

日本初の「モノとコト」のサービスを世界に向けて発信する。それが、サービスイノベーションのグローバル化だ。

IT化を狭義でとらえると、異種の関係・関連、他部署、個人・個物の個々への対応を一元化し、その仕組みをIT化することで、経営戦略、マーケティング、生産活動、リスクマネジメント、問題点の早期解決、労務管理、物流ロディスティック、内部統制管理、財務・会計、販売における顧客ネットワークに活用できる。

つまり、サービスの人と空間、モノづくりのプロセスをオペレーション化して仕組みを見える化する。人のオペレーションは、誤動作によって、まちがいを生ずるのが当たり前ととらえるのが正しい。

その誤りをオペレーションフローのトレーサビリティによって、リアルタイムで打開策が検討されて実行される。そして、その効果をリアルタイムで見える化する

る。いわゆる、責任の所在が明らかになるため、意識改革がはかられて、問題解決がジャストタイミングになるので、顧客に絶対的な安心と安全と信頼を得られる。

つまり、サービスのフロントにおける「人がする」個々への対応、さらにモノづくりのオペレーションと、そのフローをITによって一元的（串刺し）にして見える化することからはじめなければならない。

ところが、サービス業は生産と消費が同時に発生するので、経営資源を集中投下できなかった弱点がある。

そういうサービス業の難題を克服し、経営資源を集中投下して高い生産性を追求して、サービス業の弱点を克服するように変質させるのがITといえる。

さらに、そのデータベースによって、CRM (Customer Relationship Management) 顧客ネットワークを構築し、潜在マーケットを掘りおこして市場の確立を図る。

イノベーションを真に実行できるカタチにするには、研究開発を間断なく行い、新商品開発を絶え間なく市場導入しなければならない。商品開発は、マーケティングのルール上の提案だけでなく具体性がなければならない。

それを実践するのは、磨かれた感性をもつ人材の発掘から育成までを考えたものでなければならない。

「世の中の役に立ち」そして、「収益をあげる」という必要十分条件を満たすことに成長・繁栄の基がある。その上で、ケア・メンテRが生活の一部になれば、この事業は、文化価値が生まれて「永年存続」になる。

## 商品戦略

過去、不可能であった酸化・黄変したシミ・汚れを除去する技術をコア技術として開発し、ブラックボックスにしている。コア技術は、水洗いによる手作業が不可欠であり、その手作業には、高度な勘と熟練された技術、そして、科学的な根拠に基づいた技術を必要とする。

そこで、コア技術を勘や熟練度に頼るのではなく、だれにもできるように、無重力洗濯方法を生産技術として実機化し、導入したことで商品品質において均質化できるようになった。

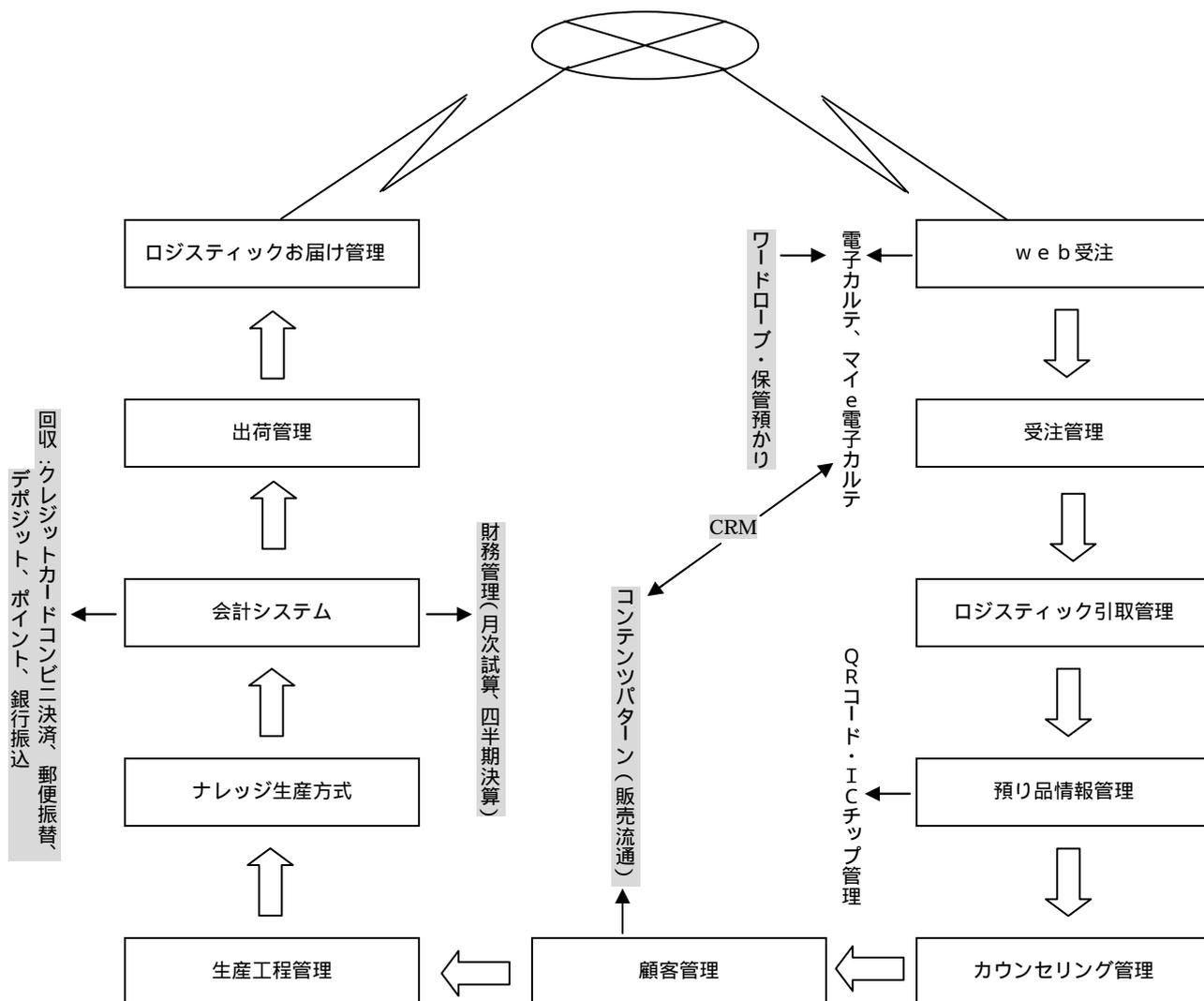
さらに、物品情報管理については、ITシステムの構築によって全情報をデータベース化した。そのITシステムによってトレースができ、全業務を一元管理してコントロールしている。

固体別、個人別の作業履歴を明確にすることができることで、お客さまには、安心と安全と信頼を提供できるようになり、より高次元の顧客満足をしてもらえるサービスの提供が可能になった。

つまり、ケア・メンテサービスの業態そのものを「商品化」した。

ケア・メンテサービスモデルのフレーム

ネットワーク ITシステム 一元管理、トレサビリティ  
 フロントとバックヤードを串刺し 同期化



全情報を見る化(可視化)にした

見える化の内製化 同期化、ISO、高品質化、生産性向上化、問題意識化、労務管理  
 財務・会計管理・出荷管理、ロジスティック、受託販売顧客管理

## 5. 事業の強み

### 再生技術の研究開発

) リプロン<sup>®</sup> ———— 世界初

クリーニングでは不可能といわれていた衣料再生技術である。

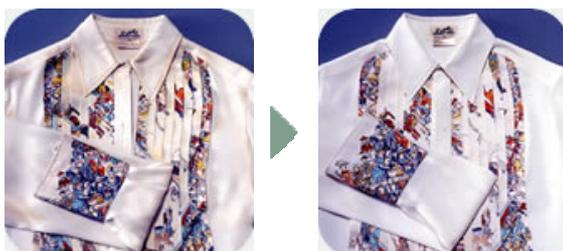
たとえば、去年クリーニングに出してシーズンに着ようと思って、タンス・クローゼットから出したら黄ばんでいた。このような問題は、日常的におこっており、クリーニングによって洋服の寿命を短くしていることに他ならない。この黄ばみだけを除去して、『色や柄は美しいままで残して、・・・』そのような虫の良い話しはないものか、という問題に応えたのが、リプロン黄ばみとりである。

独自の洗浄液の開発により酸化されてしまった「黄ばみ」を除去する技術である。クリーニングの分野というより化学の分野に近いものだ。

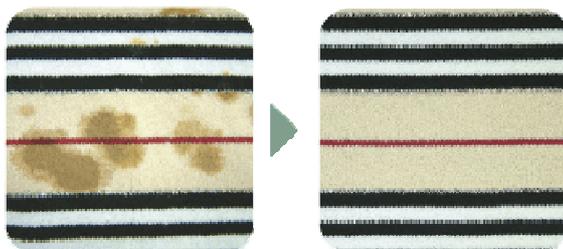
さらに、皮革やウールなど、スパンコールや多彩な付属物などがデザイン的に工夫されたり、異素材の組み合わせによって、デリケートなラグジュアリーブランドの衣服が、劣化・損傷したものを新品の状態に近づける技術である。

また、カシミアのセーターが虫食いで着用できなくなったものは、「リプロン編み目ひろい」で解決し、色柄物の色が流れて着用できなくなったときなどは「リプロン色移りクリア」を商品化している。

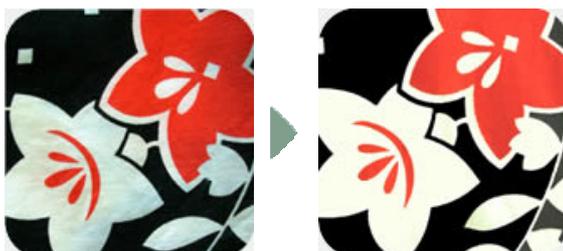
パーティーでワインをこぼして



リプロン黄ばみとり エルメス シルク 100%



シミ汚れ落とし バーバリー ラメ入りカットソー



リプロン色移りクリア MaxMara レーヨン・綿



リプロン編み目ひろい ウール ニット・セーター

しまった、皮革にカビができてしまったなど、ライフスタイルに合わせたり、また、アレルギー体質や過敏症の人向けに、洋服に銀イオンを定着させて、滅菌作用を起こさせるプロテクトガードなどを、個人別の状態・状況にあわせて加工するなど、25種類の修復・再生技術を開発して商品化している。

これらリプロンは、洋服として販売したのちの完成商品に、メンテナンス工程の途中で再加工することが特徴である。リプロンの技術的解決要素は、無重力バランス洗浄装置があるがゆえに商品化できたものである。

この発想は、リプロンそのものが自然循環型であり、リサイクル・リデュース・リサイクルで衣服の寿命を伸長する。

### ）サイジング技術 ————— 世界初

いわゆる捨てられる運命の洋服を甦らせる技術として、リプロン®をサービス商品化し、安定供給できるようにした。この技術も、洋服の寿命を伸長させる決め手になっている。ところが、水油系 アクアドライとリプロンを商品化したことによって、新たな問題が発生した。その問題とはメンテナンス後に元の風合いを戻すことが困難であるという問題である。この問題を解決するための技術開発が必要となった。



サイジング技術を可能とする 無重力バランス洗浄

洋服には風合いや肌触りなど、物性で明らかにすることがほとんど不可能で、定量表現のしにくい繊維の感触や着心地感が重要

である。いわゆる「仕上がり感」といわれる厄介なものを新品同様に戻す、感性の技術がサイジン技術である。

背広を例にとると、表生地はウール、裏地はレーヨン、肩のパットはポリエステル、胸や肩、襟裏に貼り付けられている芯地は綿とウールであったりと、様々な素材が利用されている。様々な繊維素材を水に浸けたり、物理的な機械力を加えて洗浄すると、それぞれの収縮率が違うため形状が崩れてしまう。さらに、縫製の縫い糸にポリエステルや絹が使われていると縫い目が吊ってしまって、ひどいものになると5cmは縮んでしまい、見るも無残な姿となる。

これらの収縮によって起こる型崩れや繊維の乱れを元の状態に戻すのがサイジン技術である。このサイジング技術は、無重力バランス洗浄によって完成する。

このサイジング技術がなければ、水洗いすることは不可能である。買ったときの新品の衣類には、防シワ加工や防縮加工などのさまざまな加工が施されて、洋服のウールの張り感やカシミアのヌメリ感を与えている。

その繊維が持つ独特の風合いや感触は加工剤によって保持されているわけだが、水で洗ったり、水に浸漬すると、その洋服を生かしている加工剤が外れて、

コシのないペラペラの状態になったり、その反対に硬くなったり、ゴワゴワになったりする。

このような加工が外れてしまったモノを元の形に仕上げるのは、至難のワザとされており、また、新品の時の風合いや感触を、クリーニング工程で再加工するのは不可能に近い。

この不可能に近いとされている再加工を無重力バランス洗浄機械装置を使って、メンテナンス工程の中でできるようにした。これも世界で初めてのことである。

それが、当社のサイジング技術であり、このサイジング剤は、当社のブラックボックス技術で作られ社外秘となっている。

サイジング剤は、動物・植物繊維の種類によって、また繊維の撚りの甘さや硬さによって、また服のデザインや質感によってサイジング剤の調合・作り方を変えており、また使い分けられている。

この再加工によって、シルク、ウール、麻、レーヨンなど、それぞれの繊維の特質を生かすことができるようにした。

また、サイジングによって、生地の表面の摩擦抵抗が少なくなることで、アイロンやプレス機の滑面機能も併せ持ち、仕上げ時間の短縮にも威力を発揮している。

#### ) シルエットプレス技術 ———世界初

サイジングされた衣類は、独自に開発した人体工学に基づいたプレスツールやパフ台・人型・馬型を使用して、個体別の立体的できれいなシルエットが作られる。

シルエットは、電子カルテのデータを確認しながら、元のサイズに戻す。プレスツールで使用する型は、さまざまな固体別に対応する必要があるため、上ゴテの型を一定にして、下ゴテの型を変えるように設計され使われている。

不特定多数の人型に合わせるために最大公約数で型を制作するが、実際の仕上げは最小公倍数すなわち個々に対応できるようにしている。生産性を追及しながらもあくまで美しいシルエットを引き出せるプレスツールである。人型、馬型などのプレスツールは、ハッピー独自で設計し開発している。つまり、生産技術の一環である。

ラグジュアリーブランドの洋服類は、異素材の組合せや鮮やかな発色、繊細な縫製のさまざま



まさにアート・芸術 シルエットプレス

まな特徴をもち、アート・芸術品といっても過言でないくらいにデリケートである。

メンテナンスをして、洋服そのものの特性を引き出して生かすには、プレスツールに頼るだけでなく、プレスをする人間側に、よほど優れたアート性が必要である。洋服のファッション性において、物性と感性の混ざり合ったシルエットや風合いを出すのが、独自開発のプレスツールであり、個々人間が持つ感性の部分である美的センスが、仕上げ技術の熟練度によって引き出される。それが、シルエットプレスである。

再生技術(リプロン®、サイジング技法、シルエットプレスの技術・技法)と、後の項で記述するケア技術(アクアドライ®)、ITシステムを統合しトータルで生かしている。

物性と感性の世界をアートで表現している。複合的で多岐にわたる作業を単純化することで、ハッピー独自のビジネス分野が、クリーニングにイノベーションをおこしたといえる。

これらは社外秘のノウハウ・技術・生産技術としてブラックボックス化している。

#### 水油系アクアドライ洗浄方法を独自に開発

##### ) 既存の洗浄方法の問題点と新洗浄方法の発明

洗浄方法は、大別して水洗いとドライクリーニングがあり、その原理は、「たたく・揉む・捻る・浸ける」などがある。

##### ) 水洗いの問題点と長所

衣類の汚れの90%以上が水性の汚れである。その水性の汚れを除去するには、水系のクリーニングが理想であるとされている。水系洗浄・洗濯の概念は、界面活性剤を利用し、「たたく、揉む、捻る、浸ける」等の物理的な外力を加えることによって汚れを落とすことである。

しかし、背広、オーバーなどのアイテムに、レーヨン、シルク、皮革などの素材によって複合的につくられている衣類は、形崩れや風合いの変化(収縮・膨潤フェルト化)が起こり、修復が困難である。

水系洗浄は、繊維を著しく損傷させたり、形状や風合いを壊してしまうことが欠点で、場合によっては着用不可能になる。また仕上げの時間が、ドライクリーニングに較べて20倍ほど必要となる。水系洗浄には、こうしたさまざまな欠点があるが、ドライクリーニングに較べて、なによりも洗浄力が優れていることが長所といえる。

## ）ドライクリーニングの問題点と長所

ドライクリーニングは、洗浄効果の面においては、油溶性の汚れは落としやすく、水溶性の汚れを落としにくいという問題がある。

すでに書いたように、衣類の汚れの 90%以上が水溶性の汚れであるため、ドライクリーニングの洗浄効果は乏しく、繊維の奥に水性の汚れが残り、その残った汚れが酸化して、クリーニング後に黄ばんだり、シミが浮いてくるのが欠点とされているが、「繊維が収縮しない、型崩れがおきにくい」など、水洗いにはない長所もある。

ところがドライクリーニングは、環境の面において大気汚染の原因になったり、発ガンなど人体に直接、重大な健康被害を与えらるゝとして、欧米では社会問題になっている。ドライクリーニングは、品質面、環境面、社会面において、すでに限界点に達している。また、水洗いであっても、ドライクリーニングであっても、クリーニングそのものに問題があり、いずれにしても洋服の寿命を短くしていることに変わりはない。水洗いとドライクリーニングの欠点と長所、矛盾する二律背反の問題を、どのように解決していくか、それが、クリーニング業の永遠のテーマといえる。

## ）水油系 アクアドライ<sup>®</sup> —— 世界初

水で洗うと油性の汚れ（皮脂・脂肪）が残る。ドライクリーニングの溶剤で洗うと水性の汚れ（アンモニア・たんぱく質・塩分）が繊維の奥に残る。通常のクリーニングではどちらか片方の汚れが残り、後から黄ばんできたり、シミが浮いてきたりする。



ドライ 水洗い

水洗い ドライ

この問題を解消するために、

水洗いをした後で、ドライクリーニングをすればキレイになると考えられた。その反対に、ドライクリーニングの後に水洗いをすれば良いと考えられるが、実際は、そうではない。

それぞれのドライクリーニングと水洗いの洗浄工程の後に乾燥工程が入ると、乾燥温度で水性、油性の汚れが酸化し、汚れを除去できなくなる可能性が高くなる。クリーニングの洗浄概念では、この問題を一挙に解決することは不可能に近い。この二律背反の矛盾した問題、つまり、水系とドライクリーニングの同時処

理ができないとシミや汚れは除去できない。

そこで、この二律背反の矛盾した難題を同時に解決する洗浄方法を開発した。それが水油系・アクアドライ®である。

水油系 アクアドライ®は、油性の汚れと水性の汚れを同時処理する洗浄方法

で、繊維・デザイン・縫製・色彩など、洋服の着用状況・損傷状態・劣化度に合わせて数種類の洗浄剤・薬剤を变幻自在に使い分ける。

基本的な洗浄としては30数種類がベースとなり、875通りに使い分けられる。それでもなお、日進月歩で技術を進化させており1000通りにも増えそうである。

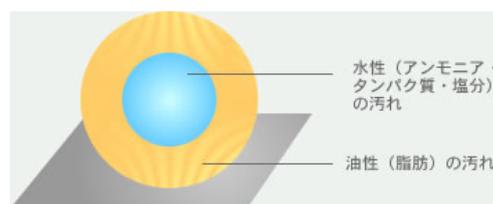
水油系 アクアドライ®の特長は、ドライクリーニングやクリーニング店でに行われている水洗いのように、後から黄ばんできたり、シミが浮いてきたり、ニオイのすることがないので、洋服の寿命を延長させることができるようになった。

875通りの洗浄の使い分けは、無重力バランス洗浄機がなければ完成の域はみない。



ドライクリーニング

水油系 アクアドライ



汗汚れの模式図

ドライクリーニングや水洗いだけでは汚れが繊維に残って黄ばみのもとを作ります。

## 新洗浄理論の発明と実機開発

）無重力バランス洗浄方法（イノベーション＝方法論特許取得済）

以上のように、水であってもドライクリーニングであっても、いずれの洗浄方法にも大きな問題がある。二つの矛盾した二律背反の問題点を解決するために発明した洗浄方法が、無重力バランス洗浄方法だ。

現在の業務用洗濯機や一般家庭用洗濯機、もしくは浸漬方法の手洗いであっても、繊維に対して、物理的外力＝機械力の攪拌・捻じる・たたく・押すを加えることによって汚れを落としている。



NRW州立ニーダーライン大学  
汚れの除去試験 試料

そのため、有史以来の洗浄方法は、繊維を著しく損傷させたり形状や風合いを壊していたが、この新しい無重力バランス洗浄方法は、水洗いとドライクリーニングの欠点を克服した。

水系洗浄は、ドライクリーニングより洗浄効果が高いことは知られているので、世界各国で水系洗浄のテスト機が開発されて試験は行われているが、どの方法も採用にいたっていない。なぜなら、繊維やシルエットが必ず損壊することが幾多のテストによって判明しており、水系洗浄は採用したくても採用されなかった。ところが無重力バランス洗浄は、常識を覆して洗浄後の風合い・シルエットを美しく保持できることをホーエンシュタイン研究所（注1）とニーダ - ライン大学（注2）が証明したことで、ヨーロッパにおいては地球環境保全のニーズと重なって大きな期待が寄せられている。



ホーエンシュタイン研究所  
検査結果

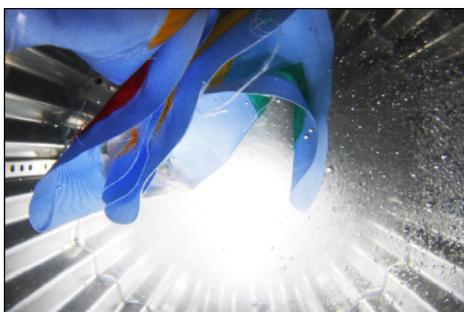
（注1）ホーエンシュタイン研究所

衣類について人体生理学と環境保全に貢献する権威ある実践的研究所

（注2）ニーダ - ライン大学

紡糸から衣服までつくる生産設備を持ち、デザインからマーチャンダイジングまで幅広い研究分野を併せ持ち、繊維・服飾分野で著名なドイツ十大専門大学のうちの一枚

）無重力バランス洗浄装置（イノベーション＝洗浄装置特許取得済）



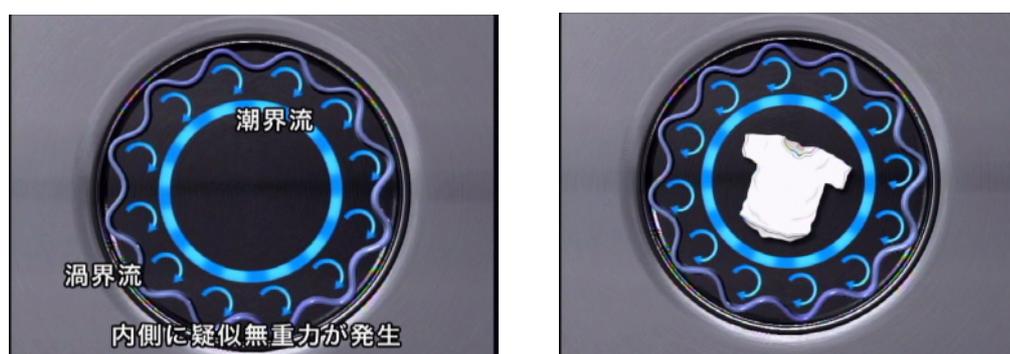
無重力バランス洗浄方法

当社が開発した洗濯装置は、今までの洗濯装置の概念とは異なる無重力バランス洗浄の構造で、ほとんどの繊維を損傷させることなく、また、形状を崩すことなく、風合いを維持・保持し、洗ってから濯ぎ、脱水までを全自動で水洗いできる洗濯装置である。

無重力バランス洗浄方法とは、洗濯ドラム槽にSラインカーブがドラム層の内壁面を被っている。そのドラム槽に水を満杯にしてドラムを回転させると、ドラム内壁面に渦流が発生し、そのドラムの中心に擬似無重力の場ができる。（無重

力というネーミングは、被洗物が洗濯槽ドラムの中で、宇宙遊泳をするような動きから無重力という名前を採用した)

この擬似無重力の中で、衣類を浮遊状態にすることで「捻じる・揉む・攪拌する・たたく」などの物理的機械力をかけることなく、被洗物を原型のまま洗濯槽内で広げる状態になる。



広がった被洗物の汚れを界面活性剤が抱き込み、洗濯槽内に圧力差が発生して位相の緩やかな流れによって、界面活性剤が働き、被洗物の汚れを引き剥がして除去する洗浄装置である。この方法であれば衣類の形状を崩すことなく、元の風合いを維持したまま汚れを落とすことが可能である。

既に、この無重力バランス洗濯機械装置を開発し、生産ラインに組込んでいる。この洗浄装置による生産性においては驚異的な実績を収めている。

たとえば、発明した無重力バランス洗浄方法を実機化することによって、洗浄工程における生産性は、導入前1点20分を導入後10点10分以内で、少しの教育で誰にでもできるようにした。

なおかつ、無重力バランス洗浄方法は水洗いであっても、繊維の損傷をほとんど起すことなく、また形や風合いを崩さないのので、キレイなシルエットを引き立たせることができるようになったことで、仕上げにおける生産性が、通常の洗濯機の水洗いや浸け置き洗いに比べて、格段に向上した。これによって仕上げ作業のコストを10分の1程度にまで低減させることが可能になった。

つぎの項で書く、コア技術である「アクアドライ、リプロン、サイジング、シルエットプレス」の各工程に威力を発揮して、個人の感や経験に頼ることなく、だれにも、簡単に、速くできるようになった。

#### ) インダストリアル化の必要性

無重力バランス洗濯装置は、高品質を均質的に安定供給すると同時に、洗浄業務および仕上業務の生産性を向上させるためのものである。この洗濯装置を生産ラインに導入することによって、当社のコア技術を自動化・機械化することができ、業務を標準化・平準化することができた。

また、生産能力については機械を増設するだけで数倍に向上できる。その意味で、供給能力を容易に拡大できる体制になった。さらに、これをコンピュータ制御して本部で集中管理することによって、技術漏洩を阻止し複数拠点での生産が可能となる。

## 電子カルテシステム（特許取得済み）の開発に成功

### ）内容

クリーニング産業は国民生活センターに毎年1万件、過去10年にわたって苦情が寄せられており、そのクレームのトップが紛失であるという実態があることは事前に書いた。同センターにクリーニング専門の相談部署が設置されるほどで、クレーム産業と揶揄されるくらいである。

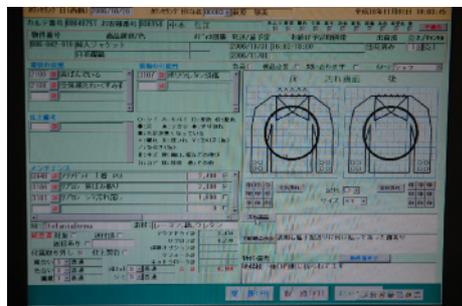
またクリーニング産業の実態は、産業として成立・存続しにくい闇の体質がある。たとえば、クリーニングでは、預った商品と経理が全く別なルートで流される仕組みにあり、生産の現場において、預かったときの伝票と預り品を照合せず、作業履歴も一切残らない(証拠を残さない)という偽装体質が習慣化している。

情報開示もできなければ、仮に不正が発覚した場合でも、その不正の原因が何たるかも調査できない。その原因を発見することなど及びもつかない。

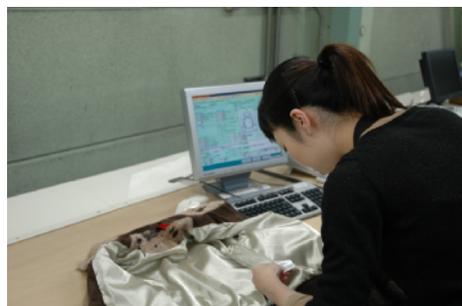
クリーニングの上場企業でさえ、売上げる時点と生産時点の伝票とを照合せずに、モノだけを作業現場に流す仕組みになっている。

各管理機能をコントロールできないため、完成品として社外に出してしまえば、収益として預った商品に対して、それに掛かった原価（加工賃を含む）計算ができない構造になっている。こういうやり方が、クリーニング業における管理機能の標準的なものになって一般恒常化している。

工場に入荷したものを洗って、品質を無



電子カルテシステム 画面



洋服1点ごとに100項目以上をチェック



一点ごとにカウンセリングをおこなう

視して生産し、単純作業で工場出荷するという作業を繰り返しているだけで、コンプライアンスは無視している状態にある。

このような体質の問題を根本から解決すべく 20 年間の試行錯誤を繰り返して、ようやく自前の IT システムを完成させた。それが、ハッピー電子カルテ一元管理システムである。電子カルテが、全業務のデータベースとなっており、一点ごとの情報管理及びお客様との情報の共有は必要不可欠といえる。すべての業務を一元管理できる IT システムを構築したことによって、安定供給が可能になり生産性が格段に向上した。

電子カルテは、洋服一点ごとに作成され、シミや損傷度合いなど、100 項目以上に渡ってチェックされたものが入力されデータベース化される。データベース化されたものが、全業務に生かされる仕組みだ。

さらに電子カルテ作成後にカルテに基づいて、お客さまのお一人ずつに電話もしくは Web 上で、一点ごとのカウンセリングをおこなう。

このカウンセリングは、預かり時点の状態、着用状態の劣化損傷、現状の洋服の物性もつ弱点を情報開示して、修正、修復、再生が可能かどうか、リスクがあるのかないのか、その費用の支払い方、納期、事故損害賠償まで、お客さまに納得をしていただく、もちろん、カルテとカウンセリングの内容すべてを紙ベースにしたものをカウンセリング後に請求書と同時送付される。病院のインフォームドコンセントと同様の考え方に基づいている。お客さまごと、一点ごとに、カウンセリング情報のすべてを入力し、さらに、一点ごとに採寸する。採寸は、一点に対して、ほぼ 10 ヶ所ていどを採寸し、データベース化される。

お客さまの納得とご了解を得られなければ作業は進めない。情報開示と説明責任の徹底をはかることでリスクの回避に繋がることも視野に入っている。

Web 上おいてのカウンセリングも進化しており、一度のログインで、その後はパスワードが不要のワンクリック（アマゾンタイプ）で、自分のカルテを自分の PC に上に引き出し、自分でカウンセリングすることを可能にした。

カウンセリングで時間を取られるのが嫌な方のために、多忙な方のために、24 時間いつでも、どこにいても、PC 上でカウンセリングが受けられるというシステムである。

もちろん、書き込み自由で、「この部分は伝えたい」と思われれば、その旨を書き込めば、当社のカウンセラーが改めて電話連絡をすることも可能である。

お客さまへの選択の自由という便利性と機能を追求したものである。

この PC の電子カルテは e 電子カルテとして電話カウンセリングとは区別され、お客さまにとってのメリットだけでなく、当社のカウンセラー人員の削減に効力を発揮してコスト削減に寄与している。

たとえば、営業・販売拡販（セグメント別のセーリング）作業指示一元管理

は、生産供給体制の工程管理において不可欠なものである。また、工程のデータは、画像データとともにトレースされてデータベース化されている。

顧客に対する正しい情報を開示する（説明責任の履行）という消費者保護に合致させており、要求があれば、いつでも開示説明できる体制にある。

一元管理されたデータは、営業、生産、物流、流通（販売）、商品開発、経理、財務、労務管理にいたる経営活動においてなくてはならない存在である。

また、電子カルテシステムによって、顧客一人一人の情報、物品一点一点のトレーサビリティが明確になっており、さらに会計・財務・一般事務の実務を遂行する一人一人、現場作業をする一人一人と経営幹部が情報を共有でき、必要なときに必要な情報を即時に確認できる。

主だった業務は、業務進捗状況がテレビのディスプレイで可視化（見える化）されており、適時、適切な判断がなされ、問題処理がオンデマンドで解決される指示が与えられるような仕組みになっている。

これがITシステムによって行われるリスクマネジメントになり、いつでも、どんなときでも情報開示に対応できるようになっている。つまり、ITシステムによって内部監査体制が整い内部統制管理に直結している。ITシステムの進化によって、コンプライアンス体制を完成の域まで押し上げた。

#### ）一元管理システムの必要性

一般的には、ITの開発には莫大な経費がかかるため、汎用品のパッケージソフトで間に合わせようとする。

ところが、パッケージソフトで間に合わせようとする、導入したソフトに業務をあわせることになり、導入前より業務が複雑・煩雑化してしまう。システムに合わせた業務と従前の業務とが重複し、実態の実務とかけ離れてしまう。

また、部署間の関連した業務をお互いのシステムで乗り入れを図ろうとすると、作られている言語が違っていたり、データの形式が違っていたりするので、さらに新しい乗り入れソフトが必要になる。

パッケージソフトそのものが、相互に乗り入れられるようにつくられていないので、現実問題として相互乗り入れすることができない。

ITのパッケージソフトは便利なようであるが、実は不便なところがあり、使い勝手や機能の面だけでなく、自社の業務に合致しているかどうかの問題である。つまり、自社の業務プロセスを仕組化して管理するにあたっては、効率の面だけでなく最適化が図れるのかが重要である。

このような問題を解決するためには、カスタマイズされた一元管理システムが必要となり、業務をトータルで、一元管理できなければ、コスト削減のために導入したはずのITがデメリットとなる危険性をともなう。

) 完全一元管理とトレーサビリティ・音と映像記録

電子カルテシステムのデータベースによって、営業管理・Web受注管理・物流ロジスティック・入出荷管理・ナレッジ混流生産方式管理・ナレッジ技能生産方式管理・流通販売管理・顧客管理・請求書発行 代金回収管理・会計管理・財務管理・税務管理・労務管理・ワードローブ（ビジネスモデル特許）にいたる全業務を一元管理するITシステムであることは前項に記述した。

この完全一元管理システムは、顧客の要望をITシステムに取り入れることで、複雑多岐にわたる作業をシンプルにして、その時々に必要な作業内容を明確にし、かつ、作業工程を同期化することに成功した。

入荷した梱包を開けるところから、作業工程の進捗状況、出荷状況まで全工程を12台のテレビカメラが撮影し続けて、10年間の保存体制をとっている。お客さまの思い違いを確認するために効力を発揮している。

たとえば、箱に10点入れたと思い込まれたり、実際は、9点であったり、11点のときもあり、信じ込み、思い込みをテレビカメラの記録・履歴・トレーサビリティによって証明できたり、付属物の取り付け位置状況を確認できたりと、リスク回避に役立っている。

何らかのトラブルが発生したときに、日時、物件番号を入力すると、その前後の作業進捗状況がテレビモニターで確認できるようになっている。

また、言った言わない、聞いた聞かないの電話でのリスク回避は、当社への全外線は、すべて自動録音され、4000時間10年間にわたって保存されるようになっている。万一、クレームになったときの「言った、言わない」の水掛論争を防ぐためにあり、同時に、リスクマネジメントとして役立っている。

もちろんPCと同様、日時、物件番号を入力すれば、近似値でピックアップされてオンエアされる。

以上のトレーサビリティ（履歴・記録）は、顧客満足になる。お客との情報の共有化は絶対必要条件で、お互いの思い違いや勘違いの主観的な言い分を消す。国民生活センターのクレームの大半は、紛失であるが、こういうトラブルも無くすることになる。実際に過去7年間で、およ



「開梱・検品」、「ケア・メンテ®」、「出荷工程」等12箇所で作業状況を撮影。この画像は画像DBシステムに10年間保存されています。

そ 30 万点を処理しているが紛失は 0 である。

また、ボタンがあったとか無かったとか、損傷があったとか、無かったとか、さまざまなトラブルに対応している。さらに、電話でのカウンセリングや説明において、トラブルになるときは、お客の言い分の大半は「聞いた、聞かない」を繰り返されるが、最後の詰めは、電話の録音を聞いていただくようにすることで、客観性が生まれてお客も納得してくださる。こういうトラブルがなくなることこそ、顧客満足的第一步であろうと考えている。

こういうものが、すべて、データベース上でトレースされるので、会計上においても、生産管理、事務作業管理、労務管理、営業販売管理、ISO など、全業務の内部統制管理にやくだっている。

特筆すべきことに、社員が客観的な仕事の習慣が身につく。たとえば、技能を身につける場合において、ビデオで自分の手さばきや動きを見て、良いところ、悪いところを見つけて、技術や技能のスキルアップに繋げて生産性の向上に役立っている。

また、カウンセラーは、言った言わないをなくし、客観性をもつことで、社内の組織上においての信頼関係やコミュニケーションを保ち風通しが良好になることで、顧客満足指数を上げるのに役立っている。

カウンセラー同士がモニタリングして、良いところ、悪いところを指摘して業務のスキルアップに役立っている。お客に安心と信頼を提供することは、社員に自信と社員同士の信頼関係が良くなり、人材教育に大きく貢献していることも見逃せない。

顧客満足指数は 98% を維持し、リピート率は、42%。年間 6 万点お預かりして、クレーム・トラブルは 5 件（お客の思い違いで実質的なトラブルは 0 という成績）で、トラブルのお客も全員が継続しているという成績である。つまり、顧客満足、社員満足の両方が同時に得られるというメリットがある。

先にも紛失について書いたが、クリーニングの紛失が、なぜ発生するのかについて触れていないので、この問題について書いておきたい。クリーニング店に預けた服が自分の手元に帰ってこない原因は、預かり時点の情報がないからだ。

預かったときに、預かりタグ を取り付けるが、タグには、営業所番号と預かりの順番の番号であって、顧客の名前や仕上げ依頼の情報などは一切のデータはない。服に取り付けて、工場に入荷したものを服の種類を見て、ワイシャツならワイシャツ、背広なら背広で仕分けされて、まとめて一挙に洗って、一挙に仕上げられる。工場の作業者は、モノに対して単純作業をしているだけで、そこには、お客の希望や依頼ごとの作業指示もなければ管理項目も何も無い状態で仕上げられて店に戻されるだけだ。

つまり、店から被洗物の服が入荷するが、預かり時点の伝票や金額、何も知ら

されずに物理的に仕事を消化しているに過ぎず、預かり伝票と服とを照合して、会計伝票との照合すらされない。

モノを販売する店であれば、棚卸や納品書が添付されるが、そういうものは一切ない。

だから、紛失が発生して当然というのがクリーニング業の体質である。この最も、手間のかかる作業オペレーションを仕組みにしてIT化にしたことで、紛失ゼロの達成のみならず、生産性の向上、品質の安定化などなど、次項に掲げるサービスが可能になった。

#### ）コンテンツパターンシステムによる販促と囲い込み

電子カルテシステムの顧客情報データベースにより効果的な販促を行うことが必要とされる。その内容はパレートの法則（2割の顧客で、8割を売上げを占める）に基づいている。

電子カルテの顧客データベースにより顧客の好みや性向を分析して、適時・適切に販売促進活動を行うことができるようにしている。

電子カルテのデータベースを活用して、顧客の利用傾向・頻度・特性などの様々な因子を分析し、約40種類以上のセール・キャンペーン・フェアのコンテンツをパターン化しセグメント・チョイスしてピンポイントでDMを送付している。

チョイスされたDMによって、利用反応率が1.5%から3%強に伸長した。人気のセールなどは利用反応率が20%を超える場合もある。

コンテンツパターンによって、リピーターを確保し、顧客ロイヤルティを高め、拡販する体制をとれるようになり、経費対効果が改善されるようになった。

2007年はコンテンツパターンシステムにより確率の高い販促を展開した。その実績はDM費用を75%削減して売上を140%UPさせたというものだった。

金額にして、半年間の対昨年比較をしてみると、DM郵送代が1500万円に対し、500万円を超えなかったという実績ができた。

また、「友人・知人にケア・メンテ<sup>R</sup>サービスを紹介したい」というお客様が増えている。これは、既存顧客の満足度が高いことを示すもので、これらの情報もコンテンツパターンシステムに組込んでいくことにより、潜在マーケットを刺激する新たな施策を展開することができており、顧客紹介価値にも大きな力を発揮している。

#### ハッピーナレッジ混流生産方式

##### ）同期化の必要性（ジャスト オン タイミング）

生産を同期化するという事は、生産ラインを一本化して、製造開始から完成までの各工程で滞留させることなく、最短時間で生産して即時に梱包し出荷する

(売上る)。

この最適化された流れを作る  
ことによって、生産コストを最小  
限に抑えて、かつ、最短で投下資  
本を回収することができる。つま  
り、同期化することによって、製  
造における財務的な効率を高め  
ることができるということだ。

しかし、クリーニング業にとっ  
ての同期化は、製造業のそれと比  
較してはるかに難しいといえる。

当社における生産工程フロ  
ーでは、衣類の本体から付属パ  
ーツを全て取り外して、それぞれの  
別々の工程でメンテナンスする。

つまり、本体や本体に付いて  
いる付属物がバラバラのもの、また  
バラバラに混流、混在させて洗  
浄・加工を行い、再びそれらの組  
立て同期を図り完成品にする。通  
常、一人のお客様は複数の商品を  
依頼しているため梱包するときに  
複数のアイテムを同期しなければ  
梱包もできないし、もちろん出荷  
もできない。個人別に5点の依頼  
で4点まででき上がったけれど、  
左袖ベルトの1点が未完成で出  
荷できないという状況になって  
は大きなロスになる。当然、出荷  
場所においても、電子カルテに基  
づいて、生産された分から、地域  
別、個人別、個体別に、単品の同  
期化のコントロールが図られ、テ  
レビディスプレイで梱包できる  
順番が表示される。

つまり、ITシステムによって、

担当者	仕上点数	社内返品	作業時間	点/時間
高先 美佐	45	8	2.82	15.98
山田 弥生	25	3	5.42	4.62
浅野 晴美	37	10	7.08	5.22
山本 茜	29	1	5.10	5.69
杉原 早和子	6	0	0.92	6.55

カルテ作成現場のナレッジ画面

品番	品名	地域
00084062	西野 雅也	018564 香川県
00083199	鈴木 千穂	024450 千葉県
00083886	川端 祥子	029430 滋賀県
00084227	木村 仁美	032820 大阪府
00081910	今西 信浩	033207 兵庫県
00081428	安藤 昌徳	034301 東京都
00083576	エムメシ'ルト'セ'ニア 青山店	038398 東京都 4
00083763	エムメシ'ルト'セ'ニア 丸の内店	038544 東京都 6
00083402	エムメシ'ルト'セ'ニア 銀座店	038565 東京都 6
00083536	エムメシ'ルト'セ'ニア 伊勢丹新宿	

出荷用ナレッジ画面



ITシステムによって、顧客別・地域別に出荷の同期化もジャスト  
オンタイミングでコントロール

担当者	仕上点数	社内返品	作業時間	点/時間
高先 美佐	45	8	2.82	15.98
山田 弥生	25	3	5.42	4.62
浅野 晴美	37	10	7.08	5.22
山本 茜	29	1	5.10	5.69
杉原 早和子	6	0	0.92	6.55

仕上げ用ナレッジ画面

顧客別・地域別に出荷の同期化もジャストオンタイミングでコントロールできるようにしている。

製造業では、商品を組み立てる場合、決められたパーツで決められた順番に組み立てていけば完成商品ができる。極端に言えば、完成商品にするためのパーツが1万点であっても、1万点を順序よく組上げる生産ラインをつくれればそれでよい。パーツに不良品や欠損品があれば、新パーツと取り替えて、代替品を再びラインに戻せば、なんの支障もなく組み立てが可能である。

ところが、当社の場合、完成品に必要なのはメンテナンスをする際に本体から取り外した特定のパーツそのものでなければならない。つまり、代替品がない。代替品の片袖を本体に取り付けられれば良いというものではなく、またボタンは装飾品であり、似たような物で良いということは決してない。

ボタンは、機能的なことよりも、服のデザインの一部でありファッションである。破損したり、欠損すると服が死ぬことになる。ボタンは、その服用に作られているので、服とともに生きている。だから、取り外して、プレス直前に取りつける。服、本体とボタンを同期化し、ボタンの糸も合わせて同期化しなければならない。

また、電子カルテのデータベースから作業指示が各ポジションのPCに表示して、その寸法に合わせた仕上げをしたり、洗浄・仕上げ・リフォームなどのさまざまな依頼に基づいて仕上げて確認（検品）をしなければならない。（1点に対して100項以上のチェックと数十項目の希望・要望・依頼がある）それらを確認しながら一点一点に対応しなければならない。その工程は、製造業よりもはるかに複雑である。

預り品の受け取りから洗浄・加工・仕上、配送にいたるまで、全ての業務プロセスを串刺しにして最適に流す仕組みは、複雑であるがゆえに、このシステム自体が当社にとって大きな強みである。

この同期化がなければ、ITを導入してもコスト削減どころかコストアップにつながり、品質のバラつきを抑えられず、短納期・均質な安定供給は難しい。

#### ) 内容

「ナレッジ混流生産方式」は、千点の入荷があれば、一万点くらいのアイテムになる商品をジャストオンタイミングで、地域別・個体別・個人別・洗浄機別・仕上機別に生産されているバラバラのものを、包装・梱包別に同期化して、一元管理できるようにしたものである。それらの生産工程指示管理をテレビディスプレイに表示して生産ラインをコントロールしている。

### ）混流生産の同期化

同期化とは、「洋服の付属物（例えば、ボタン、袖口ベルト、肩ベルトその他）を全て取り外し、別々の洗浄機に投入して洗浄し、仕上げる前に取り付ける作業（バラバラで生産されてくるものを合わせる）があり、仕上げ前に付属物を滞留させることなく、本体と合わせて出荷作業まで完了させてしまうことが混流生産の同期化である。

それによって、一人の顧客が複数のアイテムを同時に仕上げ、ジャストオン タイミングで出荷作業まで行えるようにしている。

### ）固体識別追跡データベース（可視化＝見える化）

ボタンやベルト、フード、ライナーなど付属品はすべて取り外してケア・メンテを行う。ところが、洗浄から仕上げにいたって、一点ずつの処理方法が違い、また仕掛かりリードタイムがバラバラのために、従来は出荷時点の同期化を図ることができなかった。

そこで、洋服本体から付属パーツまでのあらゆる個体を識別管理するシステムを開発、導入した。個体識別管理をITシステムによって管理・把握し、それを大型モニターテレビに可視化（見える化）表示することで、生産現場作業者がその情報を共有化して、テレビディスプレイ指示に基づいて出荷のタイミングを同期化させることに成功した。

このハッピーナレッジ混流生産方式で個体識別追跡ができるようになったことで、生産性が飛躍的に向上した。

例えば、間接的なロスタイムがなくなったことで、生産点数として、1人が1日10時間で50点（時間当たり5点）仕上げていたものを、1人が8時間で60点（時間当たり7.5点）仕上げられるようになった。50%アップの生産効率であり、ISOの不適合が、1日5点くらいあったものが2点くらいに減少した。さらに、出荷担当であれば、100点を1人が10時間かかっていたものを、100点を1人で3時間でできるようになった。

そして、洗浄工程、仕上げ、ボタン取付け工程のロスタイムがなくなり、リアルタイムで生産できることから、全体で50%の人員カットが可能となった。

### ）個とインダストリアル化の融合

同期化や個体識別管理といったハッピーナレッジ混流生産方式は、サービス業の合理化・工業化のためにも必要であるが、感性の時代に対応するために必要不可欠な行程である。衣服の高級化は、衣服の繊維素材・縫製・染色、異素材の組み合わせ、天然素材の多様化という高級路線化において、現状のクリーニングでは対応できないのと、市場の技術品質的な要求に応えることは不可能に近いとい

える。

通常の知識や知恵、技能では消化しきれない。そこにアート性のあるアートテクノクラート＝ケア・メンテ技能士が必要とされるようになる。いわゆる高級化された衣服のメンテナンスに対する定義として、物性によるモノづくりではなく、感性によるモノづくりに対応したメンテナンスをしなければならなくなる。

つまり、いかにセクシーに、お洒落に見せるかという価値を追求した衣服としての個別化の特性、個人の性格・性質をとらえた「個に対応した価値の再生産」を片やにおいて、主観的な追求をしながら、一方において、客観性・合理性・科学的な根拠に基づいて、個とインダストリアル化を融合させるアート・文化に昇華させるものでなければならない。

このような個に対応しなければならない生産ラインにおいて、困難なことではあるけれどインダストリアル化を可能にしなければならない。

この問いかけを考察・検証すると、大量生産であるクリーニング概念の領域では、それに対応することは不可能であるといわざるをえない。

その不可能を可能にしたのが、すでに書いているナレッジ混流生産方式、ナレッジ技能生産方式、可視化であり、同期化である。

固体別・個人別の個々に生産管理しなければならないものをITシステムによってデータベース化され、それに基づいて、個々の異質・特異な情報をITシステムでコントロールし、ナレッジディスプレイによって、マネージャー不要の業務管理をコントロールしてインダストリアル化している。

つまり「個とマスプロを融合」し、アートに昇華させたということになる。

#### ）進化（個人技能の見える化）・・・ナレッジ短納生産システム

サービス業はこの価値観に対応するビジネスであり、サービス提供者の生産性も個々人の感性によって大きく左右される。個人の好き嫌いや苦手意識に頼るところが多く、この部分を払拭した作業をしない限り、インダストリアル化として定着させにくいところがあった。そこで当社は、個人の技能・生産性を、さらに進化させる方法を考案した。そのために各個人の目標を設定し、各人の技術レベルを見極めて、数値化してデータベース化する。

月に一度、もしくは状況に合わせて、個人のレベル見極め査定を行う。個人の技術レベル実績との乖離をなくし、スピードアップと品質のレベルアップに努める。

このナレッジ生産短納システムは、全作業者の技術能力をデータベース化することにより、適正な作業延べ時間を算出し、現場に全体の作業終了時間、個人のアイテム別作業終了時間をテレビ画面に表示することで、各個人が生産管理の把握ができて、適切な作業が可能となる。個人の能力がデータベース化されることで、全体の教育機関の問題や個人の弱点を把握して強化するなど、全体の生産能

力を向上させる具体的な課題、いわばボトルネックを発見することができる。また、この人的ボトルネックを解消するのに作業員間の応援体制をとっている。生産性の高い技能者が生産性の低い生産者を応援することで、全体の作業リードタイムを平均化することができる。

しかし、合理性だけを追求をすると、社内に歪みや軋みが生じたり、またモチベーションの低下による低品質化が起こる可能性もあるため、人事考課の一要素として扱うことで、マネージャーや経営幹部による適切かつ客観的な指導につなげ、管理者の主観による暗黙知をなくし、個人を尊重したプロ意識の高い集団をつくっている。

ナレッジ生産方式を進化させた個人別技能管理によって、企業規模の拡大においても各業務の管理者の必要がなく、経営幹部のマネジメントによって、全社的に機能するようにしている。中間管理職を多くは必要としないという経営体質は、財務面において絶大な効果となり、その利益を社員、その他ステークホルダーに還元することによって、企業は、さらに継続して成長することができる。

#### ）業務管理体制 ――― 収益性の高い事業の体質

当社の業務は、すべてITシステムで一元管理され、個人別目標も自らで管理できる。そして社内全員で情報を共有できるため、経営幹部が業務の遂行・進行・進捗状況について管理者を介さず直接確認できる。

ITシステム進歩により、中間の管理者を必要としない経営体質を構築した。この体質は、企業規模を拡大したときも維持可能であり、真に収益性の高い事業の体質が整ったといえる。

(参考)

ハッピーナレッジ混流生産方式( ITによる見える化)とトヨタカンバン方式の比較  
カンバン方式とは、ジャストオンタイム生産システムとも呼ばれ、“必要なものを、  
必要なときに、必要な量だけ生産する”という生産方式である。

具体的には、工程間在庫の最小化を狙って、生産指示票としてカンバンを利用する。  
このカンバンは後の工程に対して納品書となり、前の工程に対して発注書として引き渡  
される。前工程では、そのカンバン(発注書)に基づいて仕掛品加工を行う。この仕組  
みによって、必要なものを、必要なときに、必要な量だけ生産する。これがカンバン方  
式である。

### 1. カンバン方式とハッピーナレッジ混流生産方式の共通点

工程間の仕掛品在庫を最小に抑えることができる。

出荷を同期化することができる。

無駄の削減

- ) 作りすぎの無駄      ) 手待ちの無駄      ) 運搬の無駄
- ) 加工の無駄          ) 動作の無駄          ) 不良をつくる無駄

### 2. カンバン方式とハッピーナレッジ混流生産方式の相違点

工程間での情報伝達及び情報共有の方法に大きな違いがある。

カンバン方式では物体(かんぱんによって工程間の情報伝達をするが、ナレ  
ジ生産方式では、一元管理ITによって全工程で情報を同時に共有している。

作業指示方法

カンバン方式ではカンバンで作業指示を行うが、ハッピーナレッジ生産方式で  
は、生産管理の内容をITによって把握し、その情報をテレビモニターに写し  
て、モニターに作業内容、生産の順番が表示される。生産全体の時間工程管理  
と個人別時間工程管理が、ITによって共有されテレビモニターに表示される。

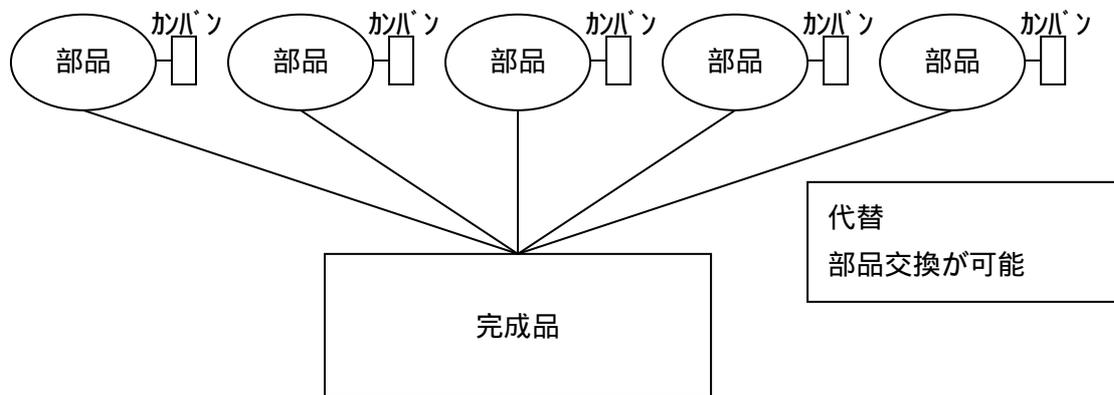
### 3. ハッピーナレッジ混流生産方式の長所(見込み在庫の必要性)

ものづくりのカンバン方式では、見込み在庫を抑えることができるが、その負担  
は、下請けやサプライヤーに転嫁され、仕掛品在庫を抑えることによる経済効果  
は小さいと考えている。

これに対してハッピーは生産形態が完全受注生産であるため、見込み在庫を必  
要としない。そのため、仕掛品在庫を削減する効果は絶大である。

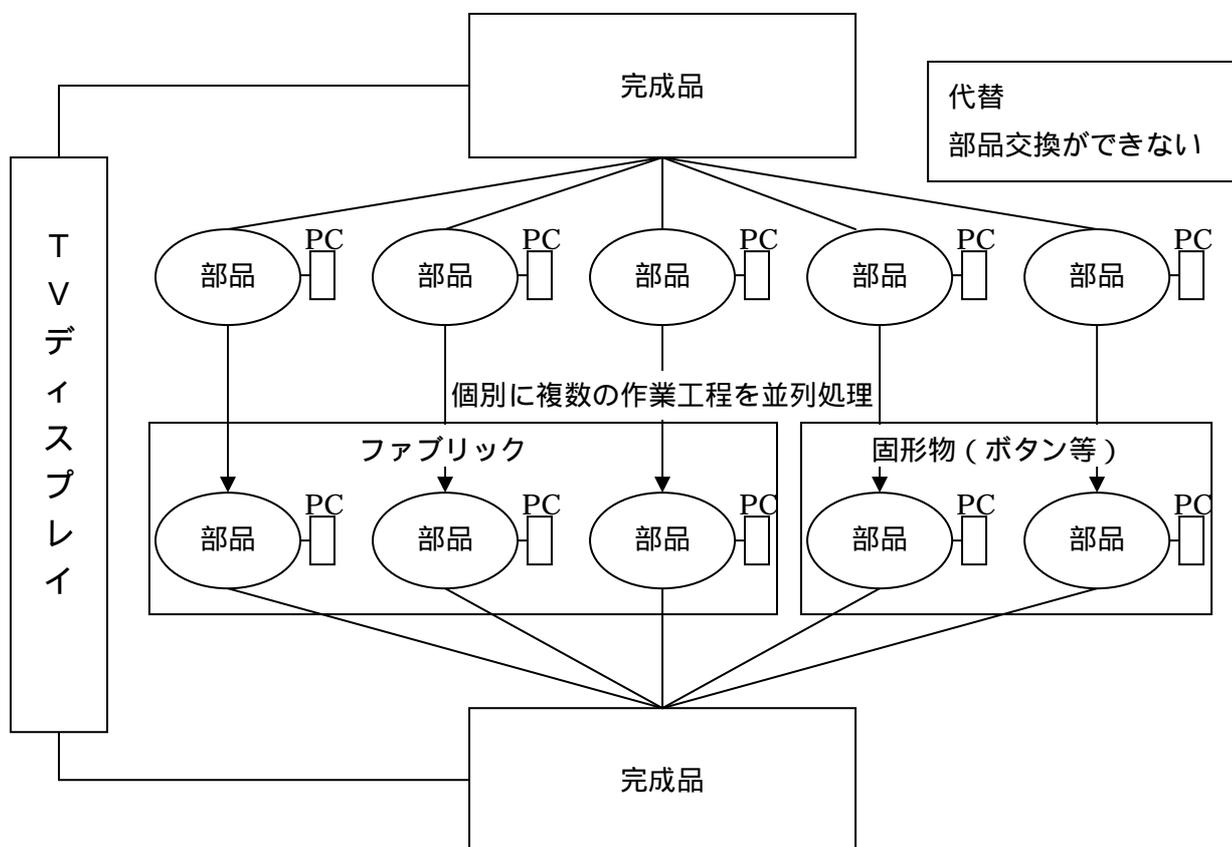
さらに、ハッピーナレッジ生産方式は、一元管理ITによって全工程で情報を  
共有しそれを可視化しているため、仕掛品在庫の最小化の経済効果を極限まで高  
めることができる。

モノづくり トヨタカンバン方式・・・目視表示

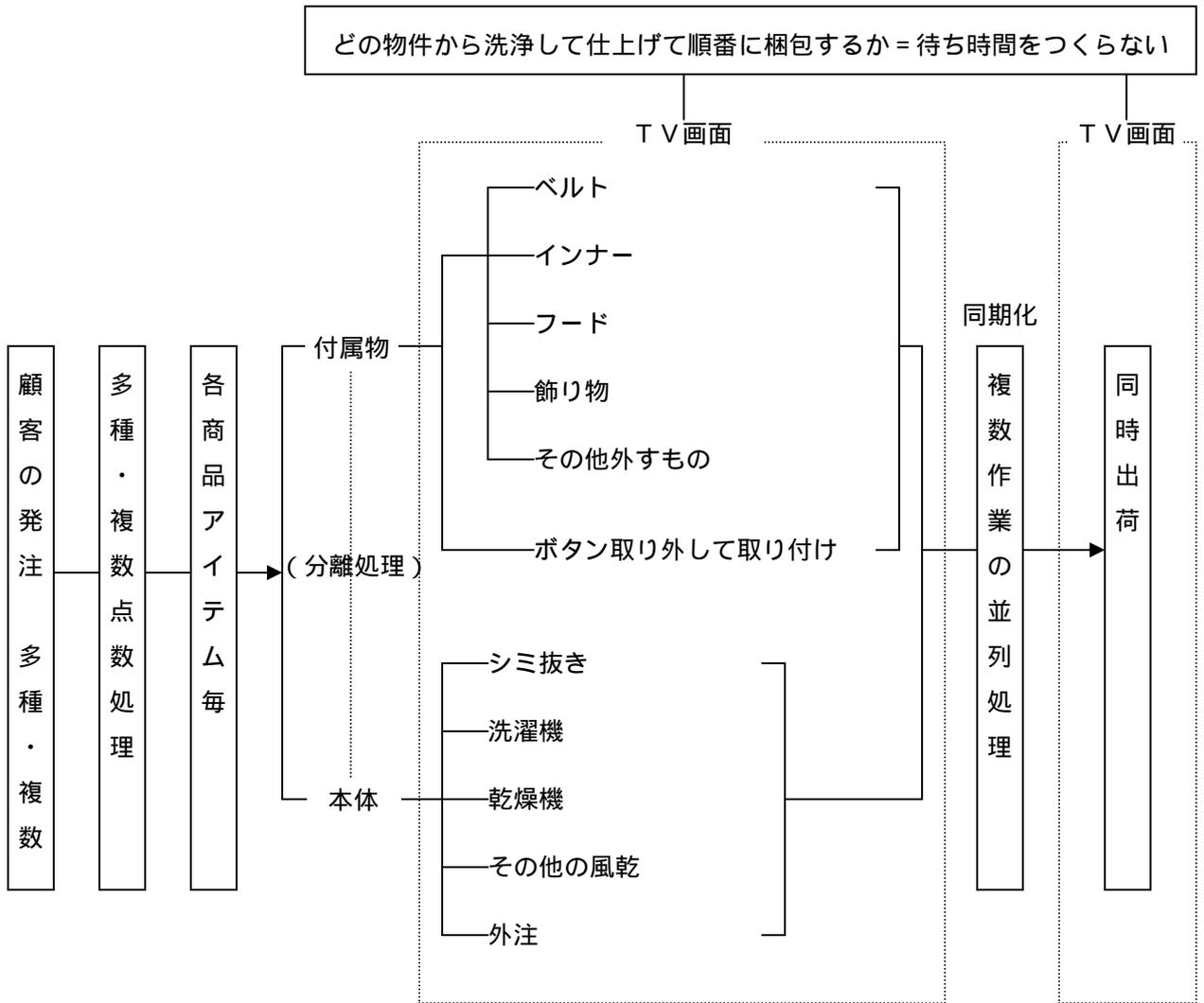


ハッピーナレッジ混流生産方式

・・・コンピュータシステムによる TV ディスプレイ表示



ハッピーナレッジ混流生産方式（見える化） ジャスト オン タイミング（同期化）



## ワードローブシステム（特許取得済み）

### ）必要性・利便性

#### ）需要

平成16年2月実施のマーケットリサーチの結果27.7%が利用したいと答えた。  
調査協力会社 サイバーブレインズ実施 1000人アンケート

#### ）保管スペース確保

- ・日本の住宅事情は高層マンション化やリビングの拡大によりクロークの面積が縮小傾向にあるため、各家庭で衣類を保管するスペースの確保が難しくなっている。
- ・住宅設備が高密度化したことにより、自宅で保管するとカビ・虫食い・色やけ変色等を起こしてしまう。

大きく分けて、二つの問題を解決するために開発したのがワードローブである。

#### ）自宅のタンス替わり

- ・顧客はインターネットにより保管衣類の画像の閲覧や取出し指示ができるため顧客の要望に即座に対応でき、必要なときに必要なものだけを自由に入れられる空間を提供できる。（目で見ても必要なものをその場で選ぶことができるため、自宅のタンスと同様に利用することができます。）

#### ）その他

- ・顧客は納期納入場所を自由に選ぶことができる。
- ・衣類を購入するとき自らの所持品アイテムを確認し、重複買いを防ぐことができる。

#### ）当社としての利便性と顧客ロイヤルティ

- ・コアとなるケア・メンテサービス面を充実させられるので、収益面の補完を促進させることができ、顧客の囲い込みが促進できるのでロイヤルティが高まる。
- ・シーズン中の利用を訴求することにより利用サイクルを短縮し収益規模を拡大させることができる。

#### ）内容

ワードローブシステムとは、お客様の衣類を預り、除菌クリーンルーム（温度23度、湿度30%～50%）で保管し、インターネットにより保管衣類の画像の閲覧や

取り出し指示ができるため、お客様の要望に即座に対応でき、ひつようなときに必要な衣服だけを自由に出し入れできる（お客さまは洋服タンスとして利用できる。）システムである。つまり、ユーザーは、預けた洋服の画像が携帯電話・パソコンで見ることができ、必要に応じて、衣類の預け入れや取り出して、出張先や冠婚葬祭先などに自由に送ることができる。契約期間内であれば、使用後に当社へ送り返し、ケア・メンテした後、再預かりが可能である。



カビ・虫食い・色やけ変色等を寄せ付けません



除菌クリーンルーム（温度 23 度、湿度 30% ~ 50%）で保管。

#### ）需要と利用状況

##### ）需要

平成 16 年 2 月、当社が行ったマーケットリサーチ（調査会社サイバーブレインズ実施）1000 人アンケート（当社の顧客を一切含まず）の結果によると 27.9%の消費者が利用したいという回答を示している。

##### ）利用状況

2003 年度	利用件数	142 件	利用点数	1416 点
2004 年度	利用件数	193 件	利用点数	1557 点
2005 年度	利用件数	380 件	利用点数	3122 点
2006 年度	利用件数	580 件	利用点数	4300 点
2007 年度	利用件数	900 件	利用点数	8000 点

2005 年度及び 2007 年度の利用状況の急激な増加はクローク設備の増設によるものであり、需要はさらに拡大できると考えている。

2007 年の全利用率は約 10%で、金額では 3500 万円である。重要は拡大傾向にあってお客様の絶対的的支持を得ている。さらに、クローク利用率をあと 20%分確保できると考えている。そのためにさらに効果的な訴求をすることによって収益性を高めていくことが可能である。

## 収益性の確保の仕組

### ）規模の経済

クリーニング業は、対人サービスで、人对物の関係にあり、通常、注文引き受けの場所と作業場の分離が可能なサービスである。これまでの経緯から、直営店、取次店システムを廃止しているが、ネット上のHP、電話での申し込み受付を行い、引き取りは顧客に対し無料の宅急便を提供して、電話、携帯、FAX、HP上から行うことを可能としている。

これは、ネット・電話と宅配便のサービスの組合せで、上記の注文を受けつける市場の制約を乗り越えて、広域からの受注を可能としている。さらに顧客が通常行う宅配便代金支払いを免除することにより、顧客の市場距離の制約も乗り越えることが可能となっている。

### ）スピードの経済

代金決済の方法として、郵便振替、銀行振込、コンビニ振込、クレジットカード、代金引換を利用している。クレジットカード、コンビニ振込み、代金引換は、計画的な代金回収を可能にし、キャッシュフローを安定させる効果がある。

クレジットカードの構成比率は40%である。郵便振替、銀行振込は代金回収に流動性を持たせ、資金需要により回収サイトをコントロールできるという効果がある。

郵便振替、銀行振込みでは1週間以内の回収も可能である。デポジットシステムを活用することによって、さらにキャッシュフローが拡充される。

電子カルテに記載された情報は、顧客に公開されており、ホームページを通じて何時でも閲覧することができるし、また、女性の社会進出がさらに活発化することを予測して、ホームページ上でカウンセリングが24時間行えるようにしている。コールセンターのコストカットを同時に狙ったものである。

さらに、これらのハッピー電子カルテデータベースシステムは、入金管理(クレジットカード・コンビニ・郵便・銀行)を会計システムに移行するシステムが整備されている。(全システムを社内構築している)

また、日本版SOX法の内部統制に準拠していることも特筆しなければならない。

## ブランド価値の創造(困り込みの経済)

当社は、イギリスのダンヒルからの申し入れを受けて業務提携した。

この業務提携は、当社の仕事スタイルであるケア・メンテ技術やITシステムをイギリスのダンヒルが認めたカタチとなっている。

業務提携の内容は、ダンヒルが売る物に対して、ハッピーがダンヒル商品の説明責任を果し、メンテナンスに関する品質保証するという性格のものである。そ

の反対にダンヒルがハッピーのケア・メンテが最高であるという品質保証をする形をとっており、双方のシナジー効果が大きい。

アルフレッド ダンヒル銀座本店（床面積 760 m<sup>2</sup>）では、ハッピーのスタッフが常駐して、そこで販売するダンヒル商品のメンテナンスについて、ハッピーのスタッフがカウンセリングアドバイスをして、安心してお買い求めいただくという仕組みをつくった。この運営システムは既に構築済みでビジネスモデル特許の申請も終わっている。



ハッピーのスタッフが常駐するアルフレッド ダンヒル銀座本店

ハッピーのメリットとしては、ダンヒルとの業務提携による直接的に売上げを見込むというより、ダンヒル以外のラグジュアリーブランドからの間接的な信頼が大きくなり、ダンヒル以外のラグジュアリーブランドが、当社との取引を求めてくる状況が増えてきた。

ダンヒルとのコラボ・パートナー（業務提携）は、ダンヒルが世界で築き上げているブランド価値にあやかって、ハッピーのブランド価値を大きく前進させるのに役立ち、ハッピー ケア・メンテが信頼・安心・安全のブランドになった感がある。

ハッピーは、ダンヒル ジャパンだけでなく、「本国のイギリス ダンヒルから選び抜かれたハッピー」というイメージが、社会評価として揺るぎなく定着してきたようにも思われる。

ハッピーケア・メンテサービスが、海外でも認知されつつあり信頼を得た証しということである。さらに、イタリアのミラノでトップサルト（仕立て師）といわれているマリオ・ペコラ氏からの絶賛されたことで、ハッピーのブランドが徐々に固まりつつある。また、営業面だけでなく経営面においても相当の企業価値が上昇した。



ミラノでトップサルト（仕立て師）といわれているマリオ・ペコラ氏もハッピーを絶賛

同時に、技術的裏付けにおいても、ヨーロッパにおける水系洗浄のテスト基準であるアクアカーブ法による最高得点以上の成績を獲得したことで立証された。このテストは、ドイツの人体生理学のテキスタイル研究で権威あるホーエンシュタイン研究所がハッピーの技術

の高さを証明した。

また、ドイツNRW州の州立ニーダーライン大学の繊維研究所でも最高の評価を得た。イタリアのミラノでトップサルト（仕立て師）と言われているマリオ ペコラ氏からも、絶賛の声をもらったことで、ハッピーのブランド社格が徐々に固まりつつあるとあってよい。

ブランドのモノづくり販売関係先とは、ダンヒルと提携の実績で大きく前進しているが、流通の小売り販売流通（デパート）においては、ハッピーにとっては未知の世界であり、今後のビジネス展開の課題が残る。1兆円のマーケットを創出できるかどうか、小売・流通との展開がケア・メンテビジネスのターニングポイントになる。

その試金石として、2008年11月に反新刊の西宮球場跡地に完成した11万㎡のショッピングモール内で、阪急百貨店がハッピーの「ケア・メンテサービス」を運営する。百貨店自身による衣類メンテナンスの運営は、他に類を見ない。

阪急百貨店とのコラボ・パートナーが実行されると、阪急外の流通業（デパート）からのオファーが相当数増えると考えられる。

また、小売り販売流通（デパート）は、デパート内にテナントさせているブランドやアパレルに対して、さまざまな制約を加えていることは周知である。

例えば、ブランドやアパレルが、ハッピーのケア・メンテによって売上げを上げるために、ハッピーのカタログを配布しようとしても、デパートは、テナント先に強い圧力と制約をかけてカタログ配布の許可をしない。しかしながら、阪急デパートとのコラボ・パートナーが始まると、ハッピー ケア・メンテに対してのみ、その制約を取り除くようになると予測している。

こうなってくると、今まで、耐えに耐えていたラグジュアリーブランド・アパレルが雪崩を打って、ハッピー ケア・メンテのカタログを配布して、口コミ宣伝してくれるようになる可能性が高い。そういう具体的なアパレルの動きがはじまっている。ハッピーの経営の理念や手法、仕事スタイルが、消費者の求めるものだとなればデパート側は、猛スピードで、ハッピーとの取り組みを推進するようになる。

高価な衣料が、ケア・メンテによって守られ、服の寿命が長くなることで、新しい高品質な服を買うプレミアム層の人たちが、ハッピーのアンケート調査による



世界初の百貨店自身が衣類メンテナンスを運営

と82%存在していることが分かっているからだ。(冒頭の調査結果より)

ラグジュアリーブランド(海外メーカー)、百貨店(流通販売)双方とパートナーを組むことにより、信頼と安心・安全の位置づけになり、さらにプレミアム層のお客さまによって、ハッピーのブランド価値が向上すると考えている。ブランド価値は、衣服の小売り販売流通(デパート)に大きな変革をもたらす力を持ち、その変革の中心位置にある。

ハッピー ケア・メンテは、最上級の美的センスを必要とし、アートテクノクラートによって、お客さまに最高の満足を提供することを使命とするところにブランドの価値、いわゆる「価値の再生産」が生まれる。

また、日本の文化の代表といえる「和服」を扱うことで、洋服のブランドとは異質なところで、文化度が高いという企業価値評価を得られるようになる。

ハッピー本社を京都に置いていることから、和服は京都のイメージで周知されており、ハッピーの企業・ブランド価値は、その意味において大きな意味を持つようになる。さらに言えば、京都の和服・ヨーロッパの洋服の衣文化価値がハッピーと同義となり、ハッピー ケア・メンテがアートと直結するようになる。

高付加価値のブランドを創造するのは困難なことではあるが、財務面からみて高収益の確保になくてはならないものであることは言うまでもない。

高価格とブランドを両立させて、骨太の力強い財務体質の経営をしなければならない。

それが、ステークホルダーへの企業責任と社会貢献である。

#### 新商品で新収益軸 - 「着物を水で丸洗い」

「和服」のメンテナンスには、「丸洗い」と呼ばれる、「和服」を解かずに仕立てたままの状態ドライクリーニングをする方法と、「洗い張り」と呼ばれる、仕立てた「和服」を解いて水で洗う方法がある。

ドライクリーニングの「丸洗い」は、仕上げ作業の作業工数も、ほとんど手間なしで手軽に洗えるが、石油系の溶剤で洗うため、水性の汚れや汗は繊維の奥に残る。この残った汚れが、時間経過とともに酸化して脇、襟、袖口、裾、帯部が黄ばんでしまうので、有効なメンテナンス方法とはいえない。

また、「洗い張り」は水で洗うため、ドライクリーニングの丸洗いよりキレイになることは知られているが、「和服」を全部解いて反物状にして洗うため、再び仕立て直しをしないと着用ができない。時間と費用(期間:平均2ヵ月、費用:5万~10万)がかかり、日常的な手入れには向いていないといえる。

このように「和服」のメンテナンスは、大きな手間と費用がかかり、その割りにキレイになりにくいとされてきた。そのため、いかに汚さずに着るかという点

に重点がおかれ「日本の文化」でありながら気軽に着ることができない欠点があった。

そこで、無重力バランス洗浄装置機械で、仕立てたまま「そのまま水で丸洗い」する方法を開発した（なお、着物を水で丸洗いできるのも、独自のコア技術 サイジング技術があるからできることである）。

この方法であれば、ドライクリーニングの「丸洗い」とほぼ同じ工数で、和服を仕立てたまま「水で丸洗い」することができる。しかも水で洗うため、水性の汚れをキレイにすることができ、素材のもつ風合い・感触を損なわず、風合い良く柔らかく仕上げることができる。

また、費用的にも洗い張りで5万～10万かかっていたものが4万円程度で、期間的にも平均2ヶ月程度かかっていたものが1週間くらいでできるようになり、無重力バランス洗浄方法であれば、正絹の振袖をはじめ、長襦袢などの汚れやすいものも水で洗うことができ、これにより、「和服」を日常的に、気がねなく楽しむことができるようになり、大きなマーケットが創出されるのではないかと期待をしているが、このマーケットは、どれくらいのモノになるのか想像がつきにくい。

ある調査によると、毎日、和服を着てビジネスする人が70万人くらいいて、その人たちは年間に2着ていど、新調するという統計がある。この統計から考察すると、毎年数百億円のマーケットが創出されるのではないかと推測できる。

この和服のマーケットについても、ハッピーとしては、衣服のケア・メンテとは違った意味で掌中にしたいと考えて準備中である。

07年12月に、経営計画支援法を受けてマーケット創出に向けて出発したばかりで鋭意努力中である。



友禅流しがヒント



正絹のキモノを仕立てたまま水で丸洗い。

## 知的財産権で技術やブランドを守る

コアとなる技術をブラックボックス技術として社外には公開しないで、それ以外の周辺技術の特許でガードする知財戦略を推進している。

また、自社の仕組みをビジネスモデルとして出願、取得し、特許に基づいて強力に業務推進を図っている。

ブランド戦略の一端であるマークやロゴ、コーポレートカラー、ネーミングは、C Iを中心に統一し、それらを商標登録でサポートしている。

注意しなければならないことは、社会に浸透する際に、監視体制を強化し一般名詞化させないようにリスクマネジメントの徹底を図らなければならない。つまり、コモディティ化や誤認されそうなものについては、法的根拠によって排除しなければならない。

特に工業特許とビジネスモデル特許の連携をはかり、戦略的に工業技術とサービスのモデルをミックスした知的財産権を主張できるように戦略的な組み立てを図らなければならない。

### ) 特許

宅配BOX鍵情報認証ビジネスモデル特許		取得済み
e電子カルテビジネスモデル特許		取得済み
eワードローブビジネスモデル特許		取得済み
無重力洗濯方法特許(方法論特許)		取得済み
無重力洗濯装置(装置特許)		取得済み
クリーニングシステム		取得済み
国際特許	1カ国 2件	取得済み
国際特許	6カ国 12件	出願中
国内特許	4件	出願中
国際特許	6件	出願準備中

### ) 商標 (以下、取得済み)

ハッピークリーニング  
Happy(図形)  
アクアドライ  
リプロン  
ネットクローゼット  
ネットクローク  
バランス洗浄技法  
e電子カルテ

Happyケア・メンテ ロゴ(正方形)  
 王様マーク  
 おしゃれの王さまMr.ハッピー (ロゴ、キャラクター)  
 Happyケア・メンテ  
 洗濯ソムリエ  
 洗濯コンシェルジュ  
 ハッピーマイスター  
 まち角ポケット  
 どこでもポケット  
 アイロンソムリエ  
 クリーニングのかけこみ寺  
 着だおれ京都から発信  
 無重力  
 ゼロG

商標出願中 多数

国際商標	2カ国	登録済み
国際商標	8カ国	出願中

## 人材の育成

### ）経営幹部の育成と組織の基本戦略

表現が少しオーバーかもしれないが、前人未踏のイノベーション サービスを展開しているために、過去の成功事例に当てはめられない。

経営やマーケティング、生産管理などの、さまざまな手法を外部の専門家から学ぼうとしても期待する成果をえることは難しい。

企業評価においても、一般的な財務指標は、ほとんど当てはまることはない。また、会計財務面だけでなく、各部門の業務を遂行する専門・一般人材教育のあり方にしても同様のことがいえる。

外部からスペシャリストを雇用して、それぞれの分野で、その技能を発揮してもらおうとしても、イノベーション サービスを理解して、身体で把握していなければ、スペシャリストのスキルが生かされない。

頭脳で覚えた理屈の知識では、現場で生かせることはなく、身体で覚えて知恵化したものが必要となり、知恵にプラスした知識が必要になる循環作用が必要だ。

一兆円規模のマーケットを創造するには、一人ひとりが会社に誇りを持ち、理念をよく理解し、社長に代わる経営の実践者でなければならない。

企業の目的と目標を達成するためには、一人が複数の業務をこなし、会社の全業務を理解した人材を多数育成し、その人材が会社の精神・理念に基づいて、各専門分野で技能を発揮する組織づくりをしなければならない。

年商規模の小さい今の段階で、全社員が複数の業務をこなし、事業に対する理解を深める。今が最高にして最大のチャンスである。このような会社組織の運営の仕方、実践がハッピー独自の成功事例を作り出し、この成功事例が、のちに経営判断の指針になる。

当社の人材戦略において、最も重要なことは「世の中の役に立つために、自社特有の技能やノウハウを自らの創意工夫によって構築して、知的好奇心人間を創造する」そして、「アートの美的センスを養う」という企業風土を確立することである。

#### ）経営ビジョンの提示

当社は事業の長期ビジョンの30年年表を各自に配布（自分の人生と会社の方向性をリンクできるようにしている。自らの書き込みができる。半期に一度の割りで見直し作業がある）している。また、世界戦略マップを作成し、社員に公開して全員が目的と目標を共有できる体制をとっている。

それぞれがハッピーで、目標設定から人生設計を立てて、それに向かって努力できる崇高な意識・精神をもつための動機づけが、いつのときも最重要課題であると位置づけている。

#### ）個人別目標の設定

全社的な目的や目標設定、個人の人生設計とは別に、日常のルーティンワークについても目標を設定して、自己管理を徹底して、その目標をクリアする。それが個人の収入に転化できる仕組みをITにおける一元管理システムの中に構築している。

#### ）人材とマネジメント

マネジメントについては規模が拡大しても、経営幹部のトップマネジメントによって全社的に機能する仕組みがITシステムによって構築されている。つまり、当社は、ITシステムによって、必要最低限の中間管理者によって運営される仕組みができあがっている。

人材を育成していくのは、企業として最重要課題である。特に、技能職の人材を養成しなければならない。そこで、ハッピーマイスターやハッピー洗濯ソムリエ・コンシェルジュの資格認定を制度化している。その資格の取得によって、収入とリンクしている就業規則にもなっている。

これらは、電子カルテのデータベースによって、管理されており、年に二回の考課され、見直しができる仕組みをつくっている。数値化することにより上司や同僚の主観（個人感情）を排除し、誰もが受け入れられやすい客観的なものとなる。しかし、科学的合理性だけを判断材料にするのではなく、作業や生産性は多少低くてもムードメーカーとしての働きをしてくれる人への配慮も必要である。よって当社では、上司による考課採点もできるようにしている。

教育方法として、全社員が、毎日、午後の30分を就業時間中に組み込み、技能取得の訓練をしている。この訓練は、教育マスト（mustとmastの両義を持たせた独信用語）とカリキュラムに基づいておこなわれている。前術している「音と映像記録」が役立っている。

たとえば、お客さまからの返品があったとすると、データベースから履歴を抽出し、だれが、どの時点で、クレームになるようなことをしているのか、映像記録によって検討する。現物と履歴を照合して、弱いところを探して、同じ過ちを繰り返さないようにする。

また、その商品を洗ったのは何時で、仕上げたのは何時か。人間の緊張感が、どれくらい持つのか。クレームパターンをISOに準拠して検討して解決策をみつける。また、カウンセラーの教育も同様だ。音の記録に基づいて、その人の強いところ、弱いところを知って教育していく。もちろん、みんなでモニタリングしながら検討して、指摘しあう。

すべてにおいて、ITによるデータベースがあり、トレサビリティが整っているから教育とリスクマネジメントに応用できる。人材養成、教育は、同じことを繰り返かえして訓練していく、それが習慣になって、はじめて自分のモノになる。つまり、プロ化につながる。

目標にしているのは「世の中の役に立ちたい・人に喜んでもらいたい」という高い精神性を持つことで、芸術的感性が優れた技能者を数多く育成できると考えている。

重複するが、企業内で「自分の発見」をしてもらうことが重要なことだ。技能職の会社であるがゆえに、毎日30分間の技能力訓練をおこなっている。コツコツとした仕事がおこなせてこそ、お客さまに喜んでもらえるようになる。就業時間中の30分技能力訓練こそを企業風土にしていかなければならない。もちろん、事務職から専門職、管理職、役員にいたる全員である。これを何十年と続けると、良習慣が企業そのものになる。

そして、企業が未来への30年年表や戦略キャンパスをつくって公表することである。それを半期ごとに見直し、見極めることがモチベーションを高めることになる。30年年表は、企業の成長に合わせた自分の年表でもあり、企業の描いている年毎に自分の「したいこと、やりたいこと、こうなっていたい、希望や欲望

など収入」についてリンケージさせて記載している。

つまり、人生の青写真を描けるように、具体的なグランドデザイン・ロードマップを示すことで、自分との約束を守るようになる。自分の仕事に誇りと自身と責任をもった行動ができる。

知的資産・「こころ」の知の経営は、人材づくりにはじまって人材づくりに終わるといってよい。企業は、人材を育成し続けることが永遠のテーマである。企業は、人材を育成し続けることが永遠のテーマである。

企業の成長と平行して、人材育成の仕組みと収入の仕組みをリンケージさせている。

#### 知的資産経営まとめ

現状において当社の知的資産について貸借対照表価額決定のための客観的な評価基準がないという点及び名目貨幣資本維持の観点から制度会計上はその計上について否定されている。しかし、実態資本維持（注1）という観点から考えると、知的資本（注2）を加味した一定の物的生産能力を維持した後の余剰資産が利益とみなされることになるため、何らかの経済的便益が将来にわたって企業にもたらすことが合理的に予測できる場合は知的資産の計上が可能という考え方ができる。これが知的資本維持という考え方である。仮に当社の知的財産所有権及び知的資産を資産計上すれば、どれほどの貸借対照表価額になるだろうか。

その評価方法としてマーケットの成長性やそれによって発生する新たな周辺需要などを複合的に試算しなければならない。

また、将来における超過収益力及び将来において収益から生じるキャッシュフロー（資金の流れ）及びマテリアルフロー（モノの流れ）を試算しなければならない。まずは、モノの流れにそって情報を管理し、資金の流れに関する情報を結びつけるカタチで情報の流れをトータルに管理可能な状態にしておく。

会計的に評価されるべき知的資産の内容としては、経営活動の各意思決定のポイントで意思決定の内容を追跡可能にする内部統制の仕組みがあること、事業のコアコンテンツが明確で社会のニーズに合致していること、全体として基本的な設計概念を維持しながら、周辺部分については自発的な設計変更が可能であり、その変更を含んだ部分を再統合することが可能な業務フローであること、全業務がコアコンテンツ（注3）に直結していること、財務的不確実性及び事業オペレーションの不確実性を管理運用できることなどがあげられる。これら全てを総合的に判断して知的資産を測定し、オンバランス化する。そうすることによって会計的に自社の企業価値を明確に表現することができると考えている。

(注1) 実体資本維持

資本維持概念は、維持すべき資本量を決定し、投下回収量を「資本」と「利益」に区分する概念である。

実体資本維持とは、利益計算過程において実質的に資本として維持すべきものを資本として分類し維持するという考え方で、実質的に維持すべき資本とは経営環境や経営実態によって異なる。現行の制度会計で採用されている「名目資本維持」( = 株主からの払込のみを資本としそれを超えた回収余剰は利益とする概念 ) の対となる資本維持概念である。

(注2) 知的資本 (造語)

知的資産の会計的な発生源を知的資本と定義している。利益の計算において名目資本維持における投下資本の回収余剰計算を採用している現行の会計基準において自己創設の資産は計上されない。つまり、知的資産を計上するとすればその発生源 (複式簿記上の貸方項目) の計上が必要である。経営活動上知的資産はその発生源において維持すべき資本であるという意味で資本維持の観点から、知的資本という言葉を用いている。

(注3) コアコンテンツ

コアコンテンツとは、企業が提供する製品やサービスの基底にある経営ビジョン、経営理念のこと

ハッピー価値創造と継続の成長・繁栄(環境時代と価値の再生産が文化価値を作る)

今までのようなモノづくりやサービスのあり方で「売れば良い。売れば良い」という売りっぱなし、使い捨てのビジネスが次世代に通用するだろうか、この疑問には、二つの理由で「ノー」であると言わざるを得ない。

まず最初の理由に挙げられるのが、モノを大事に使用して文化的価値を高めようとする。言い換えれば、イタリア・フィレンツェで起きたルネッサンスのような文化・芸術回帰化が表面化ようになる。そして、二つ目には、人類史上において経験したことのない地球温暖化が驚異的なスピードで迫ってくる。

つまり、二つの理由を検証すると、使い捨てではなく、价格的に多少高くても、高・良品質のものを手に入れて、修理・修復(メンテナンス)しながら長く愛用したいという人が増えると結論づけられる。このことを考えると「売りっぱなし」は、通用しないということになる。

環境の面から捉えると、たとえばモノを買うときの選択基準として、そのモノを使用する際のエネルギー消費はどれくらいか、その環境負荷は？

さらにモノづくりやサービスのバックヤード・プロセスの環境負荷がクリーンに行われているか、そのモノの物流に対して、モノの移動に対する環境負荷は、どの程度か、などなど、地球環境に負荷を与えないことが購買の動機になりモノ

やサービスを選ぶときの選定基準になる。当然と言えば、当然すぎる。

ラグジュアリー・ブランド商品であろうが、耐久消費材であろうが、一般生活必需品であろうが、なんであろうが、モノやサービスに地球環境負荷基準数値が設けられるようになり、それが規定化されていないモノは市場から消えていかざるをえない。

他方において、少子高齢化が進み、文化が成熟期に達すると、消費者は、本当に良いものを長く大切に使用したいと考えるようになり、衣類のメンテナンスにおいても、衣類の寿命を延長させるケア・メンテの社会的役割が大きくなると考えられる。

さらに、もう一方のモノづくりやサービスの仕事スタイルが、文化・芸術的価値に位置づけられないと購買動機から外されてしまう。

環境と文化・芸術は、異質なもののように思えるが、時間軸で考えると、何十年何百年、何千年という長いスパンから成り立っており「美」の面で共通している。

モノを購入する購買動機やサービスを受ける利用動機が、使い捨ての消費から、ケアやメンテナンスによって「価値が再生産」できるものでなければならない。

「価値の再生産」によって作り直されたモノやサービスが、身の回りの生活・暮らしに生かされなければ、文化・芸術的価値が高まったと言えない。

「価値の再生産」が時間軸を作り「美」を創出する。つまり、文化・芸術的価値が生まれないうちに「価値の再生産」が創造されることはない。

ヨーロッパでは、中世の大聖堂の建造物や絵画が、当時の面影のまま残されているが、これ等を維持・保存するのは並大抵のことではなく、その裏側には、修復士たちの技術力によって維持・保存されている。

修復士の技術力を「アート テクノクラート」と位置づけると理解を得やすくなる。この修復士の技術力は、子から孫へと何代にもわたって繋がれ連綿と続いていく。このような歴史的な時間軸がなければ、文化・芸術を維持・保存していくことは難しい。造られた当時のとおり、修復士が「価値の再生産」をしていくことで現存させている。

衣類において、ハッピー ケア・メンテ技能士は、伝統・文化の芸術品を修復する修復士と同様の「価値の再生産」をするアートテクノクラートととらえている。

未曾有の地球環境悪化と文化・芸術の「美」をバランスさせた仕事スタイルを創出しなければ次代に生きのこれない。

この問題は、大企業であろうと中小企業であろうと同一条件であり、その意味において、価値の再生産は文化・芸術創造と同義であり、文化創造は「価値の再生産」がなければ維持・保存できない。

次世代は文化創造の時代であり、文化・芸術を次代に引き継ぐ「価値の再生産」が課題となって、ケアやメンテナンスが有効に作用・機能しないものは、人々の購買動機につながらない。

Ex 1・・・ハッピーは、ヨーロッパの文化・芸術を修復・再生する修復士と同義であり、また洋服・ファッションの分野において、品質の再生産技術を開発し完成した。

再生産技術の無形サービスをカタチ化し、その品質をアートにまで昇華させた。さらに、それらをITによって、コンプライアンスの徹底を図りトレーサビリティを究極の次元に高めて、サービスの業務そのものを商品化してところに、ハッピーの最大の特徴がある。それをビジネスのの仕事スタイルにして世界を駆け巡ろうとしている。

ハッピーの仕事スタイルが「価値の再生産」という知的資産であり、それが地球環境保全にも繋がる事業である。

Ex 2・・・たとえば、通常の間で言うクリーニングは、建物のモルタルのヒビ割れをパテで修理して、雨漏りを防ぐのと似ており、それには「美」という概念はない。ハッピー ケア・メンテは、文化・芸術品を修復士が「美」を追求して修復するのと似ており、その昔に作られたままを修復して再現するのがケア・メンテ技能士(ケア・メンテ アート テクノクラート)であり、また、再現だけでなく、それを維持するのも、ケア・メンテ技能士(ケア・メンテ アート テクノクラート)である。

ケア・メンテの事業領域は、プレミアム層やお洒落文化度の高い人々を対象とし、高級・高額なデリケートな衣料を対象にしている。そのため、メンテナンスする衣類は、感性度の高いラグジュアリーブランドや高額な洋服・和服が中心になる。

ラグジュアリーブランドや和服は感性度が高く、繊細な発色や縫製、異素材の組合せ等、そのケアとメンテナンス処理には、高度な技術力と知識を必要とする。

また、時代を超えて、地域を超えて、衣類・衣服を芸術・アート・文化で捉えなければ、本格的で高度なメンテナンスはできない。その意味において、ハッピーのケア・メンテ技能者は、アーティストでなければならない。

ハッピー アート テクノクラートによって、ラグジュアリーブランドの衣服の「価値を再生産する」または「し続ける」というカタチが好ましいし、そうでな

ければならない。

ハッピーが、未来に向かって繁栄を続けるには、ケア・メンテが国民生活に根づき、それが精神的・物質的な満足感を得られるものであり続けることによって、毎年1兆円の市場を創出し独占できる。

過去のビジネスの延長線上にはない「イノベーション サービス」を創造することこそ未来への継続の約束がある。

## 【総合・まとめ】

ケア・メンテが創造する社会貢献は1兆円規模の経済効果にとどまらない。ケア・メンテ＝価値の再生産は、衣服の新しい需要に応えるためのものであり、それに伴って、流通や物流に、新たな需要を発生させ、また、規模を拡大する際の設備投資による内需も創出される。

経済効果としては非常に大きく、同時に、また新しい雇用創出もできる。それぞれのステークホルダーが利益を享受したうえで、二次的な雇用や需要も創出される。

ケア・メンテ産業は、一度市場を創出すれば、毎年同じ市場が繰り返し発生する。このことを考慮すると公共投資よりも、はるかに経済効果が大きい。

ハッピーのイノベーションサービスが社会で認められ、ケア・メンテが国民生活に根づき文化の領域にまで昇華すれば、サービス業の多くのお手本になり、また、中小企業やベンチャー企業のケーススタディとしても役立つ。

最先端産業ではなく、どこにでもある成熟しきった生活密着の労働集約型のサービス産業であっても、「方法や原理を変えることで新しい価値の創造」が可能になり、イノベーションを起こすことができる。

たしかに未知の世界ではあるが、お手本になるための挑戦を続けて、岩を動かさなければならぬ。

イノベーション サービスであるハッピー ケア・メンテは、クリーニングの一般的な価格基準より高い価格を設定しているが、着実にマーケットパイは増加の一途をたどっている。

収益を増加させ、財務構造を強くして、大企業に負けない社員の収入を創造したい。もちろん、社員以外のステークホルダーへの利益還元もしなければならない。

これは個人消費を増加させる考え方であり、これを実践・実行することが、国民が豊かになる近道であり、それがハッピーの使命だと考えている。

ハッピーは、1兆円市場創出に向けて人々を豊かにするために懸命の努力をする。そのためには、さまざまな問題・課題を乗り越えていかなければならない。

最重要課題の一つに、生産の供給体制について、全国を地域別ブロックに分割して、ブロック別の生産拠点を置くなどの体制が検討事項である。ブロック別生産拠点については、ケア・メンテを地域密着させることによって、地域の文化に根づかせたいと考えているからだ。

ハッピー ケア・メンテは、「ハッピー独自のITシステムによってサービス業の生産性を高める合理性」と「世の中の役に立ち利益を出して、社会貢献する」と「ケア・メンテ技術を芸術・アート性の領域に昇華する文化事業」の三つを融合させた『誇りの持てるサービス産業』として大事に育成しながら存続させなければならない。

大企業では、単純な労働作業については派遣労働社員に依存している。ところがこれは、長期的な視点で見れば決して正しいこととはいえないだろう。短期の利益創出のた

め、長期の研究や商品開発を棚上げにして、単純労働作業のコストカットで切り抜ける。その対象が派遣社員となっている。

その対極にある中小企業は、家族的な社員・人材によって構成されている。そこで、前項で書いた「人材育成の仕組み」をつくって見える化し、驚異的な「知の力」を発揮できる環境を整えて体質改善を図る。

中小企業の経営者が人材育成の手を抜いたり、見落とししたり、見逃しさえしなければ、大資本・大企業と互角に戦えるようになるはずである。それが「知的資産経営」であり「イノベーションモデル」である。

### グローバル化への道・・・社内開発

日本で生まれて、日本で育ったサービス業は日本初で、日本初のサービスを世界へ舞台にするのもハッピー ケア・メンテが最初だ。と言っても、まだ実行できていない。いまの段階においては、時期尚早で公表できないところがある。しかし、本書が刊行されたころには、その一端が見られることとおもう。

2007年12月にダンヒルとコラボレーションパートナーとしてダンヒル東京銀座本店内に、ハッピーの東京オフィスを開設して、ハッピーのITシステムがはじめて外部で起動することになった。順調にシュミレーションも終わって課題の検討と解決も終了した。これを受けて、2008年の秋にデパートで、ダンヒル仕様をバージョンアップしたものがテスト運転されて本格稼動する。ここでは、代金回収が問題となったが、この課題もクリアした。

次のテーマは、400万人を対象にしたカード会員に対するサービスだ。次々と「オフア」があり、国内市場の創出と規模の拡大に向けて東奔西走できる基盤は完成した。

ハッピーが独自に開発してきた、コア技術・生産技術、(インダストリアル化を可能にした)そして、フロントのオペレーションとバックヤードのオペレーションを組織を超えてルーティンにし、それらをITによって串刺しにして見える化にした。

この一連の全業務をASP(application service provider)の活用によって、世界戦略のグローバル化は視野に入ってくる。

グローバル化にはITが必要不可欠であり、ハッピーのITシステムが、外部でテスト運転されて全機能のシュミレーションが、行動の科学的ウラづけになり、これらは、すべて知的資産経営の一環である。

行動の科学は、人材育成の根本原理であるといえ、行動の科学を仕組み化して、将来の知的資産経営における基礎にしていかなければならない。