

## 不況時代を勝ち抜く

既存業務のFCパッケージ展開で業績を伸ばす独創的なグループ経営の視点とは

『若い人材をどんどん育てて  
もっと魅力のある企業集団にしたい』

ビジネス環境が大きく変化するなか、企業にとってはあらゆる変化に素早く対応し、絶えず自ら変革していくことが求められている。その理念として多くの企業が「顧客本位」の経営を掲げているが、実際のアクションはなかなか難しい。そうした中で、創業当初からハウスクリーニング事業を起点に、顧客の要望にきめ細かく対応することで業容を広げる一方、新たな発想で事業別の分社化やフランチャイズ化を進めながら業績を伸ばしているのが、今回ご紹介する株式会社チャーム・グループである。「最もやりたいのは若い人材を育てること」と語る代表取締役会長の坂田敦宏氏のお話をもとに、変化の時代を勝ち抜くポイントを探った。



株式会社 チャーム・グループ  
代表取締役会長 坂田敦宏

監修 早稲田大学IT戦略研究所 (担当: 森 聡)  
取材・文 松岡 功

## ■会社プロフィール

## 株式会社 チャーム・グループ

URL : <http://www.charm.gr.jp/>

住所 : 東京都東村山市野口町3-1-10

業務内容 : 総合ビルメンテナンス業、総合人材アウトソーシング業、等

資本金 : 4,550万円 (グループ合計)

従業員 : 150名

代表取締役 : 坂田敦宏

沿革 : 1990年6月、ハウスクリーニング・チャームとして創業し、ハウスクリーニング業務を開始。94年12月に有限会社サクセス・ジャパンを設立。97年1月に総合ビルメンテナンス業務を開始、同年12月に株式会社チャームライフへ組織変更。2001年9月、チャームシステムを設立。2002年8月、おそうじコンビニ倶楽部FC加盟店募集開始。同年9月人材アウトソーシング事業開始。2003年にチャームグリーンスタッフ、チャームユニット、チャームメディア、サンライムを設立。2004年1月、チャーム・グループを設立。

## 分社化で若手の人材育成を促進

「若さ・元気・真剣！お客様に夢と感動を！」

チャーム・グループのホームページを見ると、こんなメッセージが目飛び込んでくる。活気溢れる同社のイメージを顧客に伝えるのもさることながら、「自分たちはこうありたい」という強い意志を表した企業理念である。

総合ビルメンテナンス事業および総合人材アウトソーシング事業を中心に展開するチャーム・グループは、2003年12月期の連結売上高で約5億5,000万円と、前期比3倍近くの伸びを達成した。さらに2004年12月期の見込みも、約11億5,000万円と前期比倍増以上を狙う。売り上げを伸ばすのが難しい時代と言われる中でこの急成長ぶりを見ると、先のメッセージも一層輝きを増してくる。

実は2003年から2004年にかけて、チャーム・グループは一気に躍進を遂げるための一大計画を進行中だ。その内容とは、事業の多角化を効率的に進める分社化の展開、およびこれまで培ってきた総合ビルメンテナンス事業のノウハウをパッケージ化して本格的にフランチャイズ・チェーン (FC) 展開しようというのが柱。2004年に入った段階でグループ会社は7社を数え、FC事業ではすでに10社が加盟している。そのグループ会社で7社目にあたるのが、2004年1月5日に設立されたグループ統括会社のチャーム・グループである。

現在、私たちのグループ会社は、グループの本部機能を持つチャーム・グループをはじめ、総合ビルメンテナンス事業を行うチャームライフ、そのノウハウをパッケージ化した「おそうじコンビニ倶楽部」のFC展開における本部業務を行うチャームシステム、総合人材アウトソーシングや人材コンサルティング事業を推進するチャームグリーンスタッフおよびチャームユニット、インターネットやデジタルメディア関連の事業を行うチャームメディア、不動産コンサルティング会社のサンライムの7社があります。

1997年に、前身の有限会社を株式会社に変更して設立したチャームライフと、2001年に設立したチャームシステムのほかに、2003年中および2004年1月5日設立のチャーム・グループと、ほぼこの1年の間に持ち上げてきました。2003年2月設立のチャームグリーンスタッフと、9月設立のチャームユニットは同じ業態ですが、それぞれ所沢および新宿を拠点にして設立当初からしっかりと収益を上げています。また11月に持ち上げたチャームメディアとサンライムは、私たちのグループにとって新しい事業への取り組みですが、それぞれ適切な人材や協業パートナーを得たのが会社設立のきっかけとなりました。

私がこうして分社化に力を入れている最大の理由は、分社化によって重責を担うポストを増やし、これまで一生懸命に仕事をしてきて、いつかは起業したいと思っている若い人たちに機会を与えることで、多くの人材が育って欲しいからです。それを組織形態としてより明確にするために、2004年1月5日にチャーム・グループを設立し、私自身も代表取締役会長の立場になって、それぞれのグループ会社の社長にできるだけ権限を委譲する形にしました。

これでひとまずグループ経営としての土台は出来上がりました。2004年はさらに、チャームグリーンスタッフやチャームユニットが行っている人材ビジネスのノウハウをパッケージ化して全国にFC展開していく計画です。まずは2月に横浜、名古屋、大阪で、それぞれ現地の企業と合弁会社を設立し、FC本部の



できる限りの権限委譲によって若い人材の育成をめざす

拠点展開を図っていきます。この仕掛けが根付いてくれば、私たちの事業は非常に大きな広がりを持つようになるかと確信しています。

チャーム・グループのビジネスモデルは、自らの事業展開で蓄積したビジネスノウハウをパッケージ化して、どんどんFC展開することによって業績拡大を図っていこうという、まさしくコンビニ全盛時代の今を象徴したものといえる。さらに見方によれば、かつて「財閥」と言われた巨大企業集団形成の創生期の動きにもオーバーラップするところがある。

当然、オーナーである坂田氏が大いなる野望を抱いていても不思議はないが、取材中、同氏が最も口にしていた言葉は、ビジネス拡大への野望ではなく、「人材育成」だった。人は「材料」ではなく「財産」だとして「人材」という当て字を使用する感覚が、氏の業務に浸透し行動の随所からあふれ出ている。フリーター世代ともいえる若者を惹きつける「魅力」がここにある。

「私が最もやりたいのは若い人材を育てること」。坂田氏がこう何度も強調する背景には、氏自身のこれまでの生き様が大きく関係しているようだ。

## 起業するパートナーの成功をサポート

チャーム・グループは、もともと私が1990年に「街のそうじ屋さん」というキャッチフレーズを掲げて、ハウスクリーニング事業を自営で始めたのが発端です。22歳の時でした。といって





社員のほとんどは20代の若い世代

も、独立したのはとくにその仕事が好きだったからではなく、とにかく早く自立したいという思いが強かったからです。

中学生の頃から父親に反発していた私は、自立したい一心で、中学を出てすぐに建設現場などを渡り歩いて仕事をするようになりました。でも何をやっても長続きしませんでした。基本的に人に使われるのが苦手なんです。友人からもよく「また仕事変わったのか」と呆れられました。自分でも面白くない思い切り非行にも走りました。10代後半はどん底の生活の中で「これからどうなるんだ、どうすればいいんだ」といつも悩んでいました。ただ「独立したい」という思いは早くから胸に秘めていました。

20歳になって「このままではいけない、自分でやることを何か探さないと」という思いが強くなってきた頃、当時働いていた建設現場で、掃除を専門にやっている人を見つけ、「あっ、こんな仕事もあるんだ」とピンと来るものがありました。「よし、掃除屋をやろう」と決めてからおおよそ1年間は、資金稼ぎのためにパワーワークを一生懸命やり、22歳になって「ハウスクリーニング・チャーム」の看板を掲げることができました。とはいえ、当初は何のノウハウもなかったため、当時この分野でFC展開を行っていた会社の加盟店としてスタートしました。そのうちFC本部機能のノウハウも掴めるようになってきたので、「近いうちに自分もFC本部の運営をやろう」という思いを抱くようになりました。

開業してしばらくはなかなか仕事を取れず、建設現場の仕事に出て食いつながり日々が続きましたが、そのうち仕事が入ってくるようになってスタッフも少しずつ増えていきました。売上高が伸びてきたこともあって、取引銀行から法人化を勧められ、1994年に有限会社サクセス・ジャパンを設立しました。ただ、当時の私は法人化の意味も仕組みも分からず、取引銀行のアド

バイスを受けながら、経営のイロハを勉強する毎日でした。

会社を設立した時期と相まって、業容も少しずつ広がっていききました。当初は主に賃貸アパート・マンションのクリーニングを行っていましたが、ごひいきいただけるようになったお客様からのご要望に応じて、外壁清掃やビル清掃、リフォーム工事の請負業務などを始めるようになりました。これが1997年から開始した今の総合ビルメンテナンス業務につながっています。

先にお話したように、有限会社から株式会社に変更してチャームライフを設立したのは1997年ですが、この年に私が当面の目標としていた年商1億円を達成しました。ただ、当面の目標をクリアしたことで少々安穏としてしまい、その後の3年間ほどは業績も足踏みしてしまいました。一度止まってしまった勢いを再び取り戻すのは至難の業でしたが、この時期に参加した日本青年会議所や地元の各種会合などでさまざまな刺激を受けたこともあって、2001年には、かねてから計画していたFC本部の運営に本腰を入れ始めました。

まずはフランチャイズアドバンテージと業務提携を行ってFC本部組織を起ち上げ、先にお話した「おそうじコンビニ倶楽部」事業の構築を図るとともに、これらの業務を分社化してチャームシステムを設立しました。ただ、肝心の「おそうじコンビニ倶楽部」のパッケージづくりに10カ月ほどかかってしまい、実際にこのFC加盟店の募集を開始できたのは2002年8月でしたが、2003年末までに10社が加盟してくれています。私自身、パッケージづくりを少々甘く見ていたのが反省点ですが、逆に時間をかけたことで、業務の詳細な落とし込みやデータづくりの面で貴重なノウハウを蓄積することができたと思っています。

「おそうじコンビニ倶楽部」事業であらためて強調しておきたいのは、ビジネスとしてのFC展開というだけでなく、起業する人たちの成功をサポートするのが大きな目的だということです。したがってFC本部の大きな役割は、起業する人たちのメンタルな面にも的確に対応した究極の泥臭い経営コンサルティングにあると考えています。本部と加盟店さんの関係は、相互協力に基づくパートナー同士。真にWin-Winの関係にならないと価値はないと考えています。

坂田氏のこれまでの生き様はまさしく波瀾万丈だが、その根本で悩み続けた「自立したい」、「自分に何ができるのか」という思いは、多くの若者の共感を呼ぶところだろう。同氏が「若い人材の育成」を声高に上げるのも、そうした悩みを抱えながら一念発起して起業し、オーナー社長として成功を収めてきた中で自身が体感してきたことを、多くの若者にも経験させてやりたいとの思いからだ。

チャーム・グループはこれまで紹介してきたように、

「おそうじコンビニ倶楽部」事業を皮切りに人材ビジネスのFC展開も大々的に行っている。FC展開という言葉がキーワードにするならば、チャーム・グループの分社化戦略は、「社長業」のFC展開とも言える。なぜならば、単にグループ会社の社長に任命するのではなく、あくまで「起業」させることにこだわっているからだ。

一方で坂田氏は、「業績を上げるという点から言えば、これからは私よりもっと大きな成果を上げる若手の人材がどんどん出てくるでしょう。そうした人たちに、会社の運営上で煩わしい部分の負担をバックエンドで支えてやることによって、さらに業務に集中できるような体制を整えていきたいと思っています。今、チャーム・グループの業績が伸びているのは、そうした体制が整いつつあるからだと考えています」と、グループ経営のトップとしての見方を語る。

そんな坂田氏の目から見た経営の大事なポイントは何か。変化の激しい時代を勝ち抜く決め手をどう考えているのか。ここでのキーワードは社名が示す通り、「魅力」である。

## 2009年にグループ売上高100億円へ

経営の大事なポイントとしてよく「顧客本位」という言葉が使われますが、これは企業として当たり前のことです。あえて大事なことと言えば、そうした意識を持つだけでなく、実際のアクションに対する顧客本位の企業体質づくりだと思います。

その点、チャーム・グループは先にお話したように、ハウ

スクリーニングを起点にしてお客様のご要望に応えることによって業容を広げました。顧客本位の企業体質づくりという観点から言うと、私は現場のスタッフにできる限り権限を委譲して、お客様との交渉や打ち合わせなども一切現場に任せてきました。こうしたケースで、とくにオーナー社長がよくやる間違いは、自ら現場に出てお客様との交渉や打ち合わせに首を突っ込んでしまうことです。これではいつまで経って



チャーム・グループ設立に伴ってリニューアルされたホームページ

も、現場を顧客本位の体質に変えることはできません。お客様とのやりとりは現場に任せる。その代わり、お客様に怒られる時も現場が怒られる。そうしないと、お客様が何を考えておられるのかを的確に把握することはできませんから。

それから、変化の激しい時代を勝ち抜くために必要なことと言えば、これも当たり前の話ですが、まず全社をあげて必死に営業努力をして、新しい仕事を獲得するのが先決です。そして、それを実践する上でも重要になってくるのが、本当に一緒に勝ち組になろうと思っているパートナーと組むことです。これは社内外を問いません。この「人づくり、仲間づくり」は、私にとっても基本テーマです。もう1つ、経営者が心得ておかなければいけないと思うのは、会社のビジョンや方針を明確にして、たとえそれが夢のような話でもみんなの前できちんと信念を持って話すことです。

その意味で言うと、私はチャーム・グループを将来、もっとも魅力のある企業集団にしたいと思っています。何度も繰り返しますが、肝心なのは「人づくり」です。これまでも優秀な人材がいたからこそ、ここまで来れました。グループ経営として会社を増やすという意味では、これまでの経験で2億円程度までの売上高を上げられる会社の作り方は分かったので、それを適時プロデュースしていけばいい。問題はそうした会社を任せられる人材を育てることです。チャーム・グループの社員はほとんど20代ですから、これから大いに可能性があります。その若いエネルギーを燃やして、お客様をはじめ、当社に関わるあらゆる人から見て魅力のある存在で居続けたいと思っています。

チャーム・グループは2004年から5年後の2009年にグループ売上高100億円を目指しています。無謀と言われるかもしれませんが、その年ちょうど40歳になる私の大いなるチャレンジです。