

ドラッカーから学ぶ経営

瀧野 雅一
(株式会社北海道健誠社)
代表取締役



弊社は平成4年6月に病院向け寝具リース業を始めるために創業しました。その当時の病院寝具は綿布団、そばがらの枕、アクリルの毛布が主流でした。週1回のシーツ交換の時は、ホコリが立つために寒い日でも窓を全開にし、歩ける患者さんは一旦廊下に出してから作業を始めるといったのが日常でした。綿布団は丸洗いができないために側生地のみを洗い、中綿は打ち直しするだけ、そばがらの枕も洗えないために側生地のみを洗濯していました。私は羽毛布団のメーカーに勤めた経験から、入院している患者さんに「軽くて温かく、丸洗いのできる羽毛布団を利用してもらいたい」と病院へのセールス活動を始めました。購入してもらうことを前提にしましたが、病院で使用する寝具は定期的なシーツ交換や汚れる頻度が高いため、寝具類の納入にはクリーニングが必須でした。というより、クリーニング会社が寝具類の納入を担っておりました。そこで私は両親と共に、クリーニング会社である北海道健誠社を創業しました。患者さんの寝具を洗うことから、その参入障壁は高く、病院寝具のクリーニング工場として正式に稼働ができるまでに1年以上かかりましたが、北海道では初めて病院の寝具として羽毛布団を採用して頂くことができました。

『成果を上げるにはプランが必要である。プランはミッションからスタートする。ミッションからスタートしなければいかなる成果もあげられない。(非営利組織の経営・ドラッカー著)』私たちには「命懸けで寝ている患者さんの療養環境を良くしたい」というミッションがありました。クリーニング工場を操業してから正式な許可が出るまで1年以上かかり、経済的な理由もあって家族で諦めようと考えたこともありましたが、ミッションがあったからこそ続けてこられたのだと思っています。

その後はホテル向けのリネンサプライ、一般クリーニング、おしぼりリースと業容を拡大してまいりました。

転機となったのはバイオマスボイラーの導入です。クリーニング工場ではシーツやタオル、衣類も含めて水洗いした洗濯物を乾燥機を使って乾燥をさせるために、大量のエネルギーを必要とします。つまり大量の化石燃料を燃やして蒸気をつくる必要があるのです。弊社ではA重油を燃料とするボイラーを採用していましたが、経営に大きく影響するほどではないものの平成15～6年頃からじわじわと価格が上がってきました。A重油の価格は石油相場と為替によって決まります。つまりそれは自己決定のできない領域です。『あらゆる企業が、隠れた機会を持ち、あるいは弱みを機会に変えることができるということではない。しかし、機会を持たない

企業は生き残ることはできない。そして潜在的な機会の発見に努めない企業はその存在を運に任せることになる。(創造する経営者)』とドラッカー教授はいいます。もちろん、相場ですの
で下がる可能性もあります。しかし、このまま石油価格が上昇し続けたら経営に大きな影響が
出るのは必至です。脅威に見える変化を利用して機会に変えるのは経営者の責務です。私たち
は目の前にある脅威に背を向けるわけにはいけないと考え、重油の代替となる燃料を探したと
ころ、木くずなどを燃料とする木質バイオマスボイラーの存在にたどり着きました。起こりえ
ないこと(石油の急激な高騰)が自社にとって大きな機会になるかもしれないと考えましたが、
最大の障壁になったのが2億5千万円という木質バイオマスボイラーの設置費用です(同程度
の重油ボイラーの設置費用は2千万円程度)。そこで、NEDO(新エネルギー・産業技術総合
開発機構)との共同研究に応募、これが採択されたことにより設置費用を半分近くまで減らす
ことができ、平成19年3月に木質バイオマスボイラーが稼働しました。原油価格が急上昇した
のは、それからわずか数ヶ月後でした。仮に重油ボイラーを継続していたら、年間6千万円ほ
どだった燃料費がおよそ1億円になり、約4千万円のコストアップになりましたが、木質バイオ
マス燃料に切り替えたことで逆に35千万円のコストダウンになりました。

木質バイオマスボイラーは売上げにも貢献しました。木質バイオマスボイラーの導入を検討
するホテルなどからの問い合わせが新規受注につながったり、ホテル業界、特に外資系のホテ
ルなどから高付加価値の新規受注につながったりしています。

燃料は建築廃材を使用していましたが、受注増や建築廃材の供給減に備え、林野庁の森林
整備加速化・林業再生事業の採択を経て平成23年から木質バイオマス燃料の製造を内製化し
ました。この事業を機に、燃料の在庫がせいぜい4~5日だったところ、40日程度の在庫を持
つことが可能となり、安定した運用が可能となりました。現在、燃料の国内自給率は1割程度
ですが、弊社では9割以上を木質バイオマス燃料として地域から収集しています。電気に関し
ては年間50万kWhを発電する太陽光発電所を開設してFIT(固定価格買取制度)を活用し売
電していますが、FIT終了後にはクリーニング工場の電力として活用することを計画しており
ます。将来的には太陽光発電所などを拡充することにより、カーボンニュートラルのクリーニ
ング工場を目指したいと考えております。

他にも、平成30年4月からは「手塩にかけて育てる」との思いを込めておにぎり保育園を開園、
「読み、書き、計算、体操」を取り入れています。「書き」では書道で簡単な漢字を書けるように、
「計算」では繰り上がりの足し算までできるようにしています。

令和5年からはクリーニング工場の近くにあるショッピングセンターにカフェを開業し、一部
の席を社員食堂として活用、夕方からの時間帯は家族でも利用できるようにしています。

また、創業間もない頃から障がい者を積極的に雇用し、障がい者の雇用率は30%を超えてい
ます。平成30年9月には厚生労働大臣賞をいただいています。

これらの事例の他にも、ドラッカー教授の言葉を参考に経営を進め、幾多の困難がありまし
たがそれらを乗り越え、順調に業績を拡大してまいりました。ドラッカー教授の言葉に出会わず、
独りよがりの経営を行っていたら、現在のような規模の会社に成長することは難しかったと思
います。

ドラッカー教授に限らず、成功者の経験や専門家の意見を参考に経営を進めることの大切さ
を実感し、更なる学びと実践・改善を行い事業の継続と拡大を目指して参りたいと思います。

私たちはこれからもクリーニング業を通じて、北海道の観光、医療、介護、教育そして環境
に貢献していきたいと思っております。