

独自路線のダストコントロール事業で成長

日本エンドレス株式会社

フランチャイズではない強みで  
顧客の心を捉える新商品を提供

フランチャイズ制が常識のダストコントロール業界にあって、日本エンドレスだけは違う。創業時から独自の路線を歩んできた。7年目には無謀とも思える借金をして自社ビルを完成させている。他社にはないシステムを構築するためにどうしても必要だったからだ。この挑戦は見事に成功し、会社が一段と飛躍していく礎となった。

**このビジネスは伸びる。直感からスタートして執念の交渉の末に起業**

訪問客を迎える玄関マット。レンタルを利用して多くの企業が多用している。業者が定期的にクリーニングしたものと取り換えてくれるので便利だ。マットの他、床拭き用のフロアモップ、テールやカウンターを軽く拭けるハンディモップ、トイレのキャビネットタオルや芳香剤などもレンタルが広く利用されている。

ス、工場、店舗の清潔な環境を実現するダストコントロール業界は、1社を除いてすべてフランチャイズ制を採用している。その例外が日本エンドレスだ。フランチャイズによる事業展開をしないことは、成毛義光社長が起業を考えた時からの揺るぎない信念だった。時は1968年に遡る。日本NCRの営業マンとして実績を上げていた入社3年目の成毛社長は、それが評価されて親会社で1年間の研修を受けるため渡米した。研修センターでマネジメントを学び、アメリカ各地の企業を回って自分磨きに励んだ。

目の当たりにしました。日本でも、水を使わずに汚れを取るビジネスが伸びるのではないかと直感を得たわけです。ダスキンはまだ13年。これから追いかけても間に合うのではないかと。私にも独立のチャンスがあるかもしれないと思いました」

成毛社長は、ダストコントロール事業の商品とシステムを提供しているスタイナー社を訪ねた。すると、ダスキンからリースキンかサニクリンのフランチャイズになるよう勧められた。しかし、それでは日本NCRを辞めて独立する意味がない。独自のやり方をさせてほしいのだと訴えたところ、丸紅と合併で設立した日本スタイナーへの紹介状を書いてくれた。

「帰国してから1年間、猛烈に働きましたね。独立するにしろ、会社に残るにしろ、アメリカで学んだことを生かして会社の役に立たなければいけないと思いましたから。頑張った結果、3人分位の給料を貰えるようになり、実力も身に付けたので、独立しようという気持ちが強くなり、日本スタイナー

本社ビルの建設が事業を飛躍的に拡大するきっかけに

創業7年目にして本社ビルを建設。7500万円という多額の融資を受けての實現だったが、それが信用と独自システムの構築につながり事業拡大の礎となった。当時の本社は現在、グループ会社のリース東京が活用している。写真は1996年に完成した現在の本社ビル。



企画から製造、販売、レンタルまでの一貫システムを構築

フランチャイズ化をせず、企画から製造、販売、レンタルまで一貫して手掛けることで顧客の「わがまま」を実現できるシステムを構築。キャビネットタオルでは定期交換で品質管理を徹底(写真中左)、レンタルマットには社名、店名のほか広告の表示など自由な情報発信を可能に(写真中右)、レンタルモップは独自の吸着剤で確実にホコリをキャッチ(写真下)。



会社プロフィール

主な事業内容: レンタルマット・モップ、トイレタリー商品、紙おしぼりの製造など  
所在地: 東京都板橋区  
社長: 成毛義光  
資本金: 5000万円  
会社設立: 1972年  
従業員数: 90名  
会社HP: <http://www.endress.co.jp>



成毛義光社長

中央大学卒。大学卒業後に入社した日本NCRで営業マンとしての実績を評価され米国研修に選ばれる。そのときにスタイナー社の存在を知り、独立・開業を決意。レンタルマットなど手掛ける日本エンドレスを設立した。

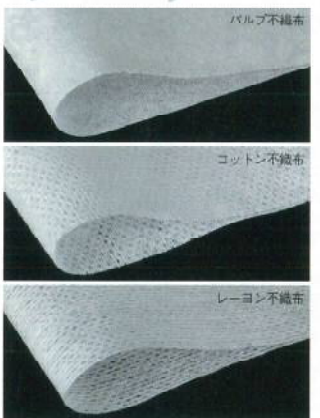
を訪ねました。1週間に1回位の頻度で訪ね、独自にやらせてもらえようしつこくお願いしましたね」

この根気強さに負けた日本スタイナーは5つの条件を出してきた。商品の仕入れは現金払い。ダスキンなどの顧客を奪わない。ダンピングをしない。業界のモラルを乱したら即撤退。獲得した顧客についての報告義務。これだけ厳しい条件を突き付けられれば諦めると思ったかもしれないが、成毛社長は了承し、同業者のもとで半年間の見習いをした後、マンションの一室で起業した。間もなく28歳になる1971年秋のことである。

**夜も営業。他社が嫌がる飲食店・パチンコ店をターゲットに顧客を開拓**

営業には自信があったし、まだ日本に定着していないビジネスなので未開拓の顧客は多かった。しかし、ビジネスとして成立させるのが容易ではない仕事でもあった。当時、マット1枚が500〜600円。これを定期的に交換して回らなくては行けない。成毛社長は、見習いとして働いていた半年の間は気分がなかつた大変さを思い知ることになる。諸問題にぶつかり悲観的になり、やめようかという迷いも生じたが、後戻りはできなかった。

成毛社長は日本NCRでエース級の



売上5割を占める  
使い捨ておしぼり

肌触りがソフトな上に丈夫で破れない不織布のおしぼり。飲食店だけでなく、携帯ショップや金融機関などで顧客のおもてなしをするグッズとして活用範囲が広がっている。

3段階飛びで成長していくことになった。そのビルも20年足らずで手狭となり、1996年に現在の本社ビルに移転した。無借金経営になっていたのにまた借金を作るようになったが、成毛社長には自信があったし、もう銀行に不安を感じさせないだけの信用力も付いていた。「売上第一主義ではなく、他社よりも利益が上がる仕組みを作り上げ、貸し倒れない安定したお客様に喜ばれる商品を提供する方向に転換した。それが成長の原点です。それと、同業他社にない商品を提供していくニューフロントビジネスを推進してきました。同じビジネスであるけれども、他とは一味違うビジネスをコンセプトにしています」

日本エンドレスが他社に先駆けて手がけた商品は多い。例えば、今ではお馴染みの便座に敷くシートレットや、悪臭を除去するトイレサニタリーがその代表。これが普及して、丸い樟脳を置いていたトイレは見なくなった。こうした商品を年一回、アメリカの展示会に行き見つけてきて、日本での特許権を取得する。日本でも喜ばれるに違いないものを選択のポイントにし、それを日本流にアレンジして普及させてきた。

### 1年間の入院で気付いた社員の成長。ワンマン経営を改めてさらに飛躍

アメリカ発ではない商品もある。1991年に設立した子会社、日本ライオンファーストが製造販売している使い捨ておしぼりだ。紙製と布製の不織布があり、丈夫で肌触りの良い布製の不織布の人気の高き、売上の5割を占めている。去年から販売し始めたエンボス加工の不織布おしぼりも、重厚感があるというので好評だ。使い捨てとは言いがた、洗って雑巾として使っている顧客もあり、成毛社長はハンカチとして使っているという。航空会社、シティホテル、大手飲食店チェーン、金融機関、携帯電話ショップなど一流企業に納入しており、売上が年1億円のペースで伸びている。「同業他社にない商品を市場に出していく。それもコスト低減を図れる少品種大量使用のもので、かつ継続性がある。そしてもう一つ、古くからあるけれども、より利便性が高い。これが私の企業ポリシーです。使い捨ておしぼりは工場での生産が限界に達したので、第2工場の建設を計画中です。これで売上が年2億円ずつ伸びると見えています」

優秀経営者顕彰の優秀創業者賞にふさわしい実績を残してきた成毛社長だが、さらに会社が大きく発展成長する上で重要なターニングポイントがあった。交通事故で1年間の入院生活を余儀なくされたことである。

「創業して12年位たった頃、高速道路を走行中、居眠り運転していた車に追突されて背骨を折ったんです。私がいなければ会社が駄目になるかと思っていました。ところが、会社に戻ってみると、5〜7%だった売上の伸びが10%以上になっていました。利益率もさらに良くなっていました。入院している間、報告に来る社員は「うまくいっています。心配しないでください」と言うばかりで、数字を見せなくていいからいいから、それは私を驚かせたという企みだったわけですね。

私は当時、ワンマン経営でしたが、社員が成長していることに気が付き、何でも自分がやるのではなく、社員に責任を持たせようと思いました。事業部制にし、権限を委譲したのはそれからです。まさにケガの功名で、あの事故は人生を変えようとする大きな出来事でした」

信頼し、まかせてくれることで、ヤル気に拍車がかかった社員の働きぶりは頼もしい。成毛社長には、誠実な人間性と指導力、真面目で努力家であれば誰が社長になっても大丈夫な会社になりたいし、そうなるという自負もある。

「私に何かあっても、投資育成さんがアドバイスして、間違った方向に行かないようにしてくれると期待しているんです。そこに投資育成さんとお付き合いさせていただいている最大の意味があると思っています」

働きをしていただけに、すんなり退社できたわけではない。上司に「頭を冷やしてこい。会社の金でアメリカに行かせてもらって帰国後1年半で辞めるとはどういうことだ」と叱責され、土下座して退社させてもらった。父親にも猛反対され、勘当されていた。

「上司を裏切り、親を裏切ったわけですから背水の陣でした。突き進むしかない。エンドレスという名には、もう終わりが無いのだから、自分が選んだ道を一生かけてつくり上げようという思いと、自分が死んだ後も残る会社にしたいという夢が込められています」

夢に向かってガンシヤラに働いた。睡眠時間は1日4時間位。毎日50軒位営業して回る。靴は3カ月で履きつぶした。1年中土曜・日曜・祝日もなく働き、休むのは正月の2日間だけ。朝は立ち食いそば、昼は牛丼。そういう生活が、創業して2年目に事務員と配達員の2名を採用してからも続いた。顧客開拓に当たって日付けたのは飲食業とサービス業だった。スナック、クラブ、キャバレーは夜、売り込みに行くことができる。こういう業種は不安定で、経営者が変わることが珍しくない。一般企業のような支払い体制になつておらず、今はマスターがいなくても来てくれ」と言われることも多い。だから同業他社は敬遠しており、新宿渋谷、池袋などの繁華街を夜、営業し



他社にさきがけて手がけた  
トイレサニタリー

毎年、アメリカの展示会に出向き、新商品の開発のヒントにしている。トイレサニタリーもそのひとつ。日本のトイレ改革のきっかけになった商品（写真上）とレンタル芳香剤（写真下）。

て回れば顧客を獲得することができた。人が嫌がることをする。当時、他社と差別化するにはそれしかなかったんです。夜、働くのはそれほど苦ではありませんでした。レンタルする商品をお金で仕入れなくては行けないので、お客を取れば取るほどお金が必要になるわけですね。勘当された父に頼み込んで家を担保にして銀行からお金を借りてもらったこともあります」

現在、日本エンドレスの売上構成は病院やオフィス、工場など企業が5割、飲食業が3割、サービス業が1・5割、公共機関が0・5割だが、当初は飲食業とサービス業が7割を占めていたという。

「事業が軌道に乗った頃から、他社が開拓していない企業を攻略していきました。夜であっても私はやれますけど、

飛躍のきっかけになったのは、創業7年目に完成した自社ビルだった。銀行から7500万円の融資を受けて建設したもので、それまでに2000万円の借金が残っており、年商1億1200万円だったのだから、なんとも思いついた投資である。

### 自社ビルだから可能な どこにもないシステム、 差別化戦略で勝負

「地下1階、地上3階のビルですが、借金コンクリートですよ。銀行もよくお金を貸してくれたと思います。命がけでやりますから、私の命と引き換えに貸してほしいとお願いしました。情熱しかなかったですね。そうまでして自社ビルを作った理由は2つあります。1つは、マンションがオフィスの会社では不安を感じるの良いい人材が来てくれないわけです。もう1つ

は、他社にはない仕組みを作った勝負するためです」

その仕組みとは、ただ商品をレンタルするだけではなく、業者に依頼していたクリーニングも自社で行うというものだ。そのために地下をボーラー室1階を工場にした。自社でクリーニングするので、回収した翌日に顧客のところへ持っていきける。だから回転率が良い。外注費も不要になり、利益率は格段に向上した。

これをさらに発展させ、顧客のニーズにきめ細かく応えられるよう商品開発にも乗り出した。今では、商品の企画から製造、販売、レンタル、クリーニングまで一貫したシステムを構築しており、これがフランチャイズ方式の他社にはない最大のセールスポイントとなっている。

「起業した時、私は素人同然でしたから、それを補うためにお客のニーズを聞いて回っていました。マットの交換は普通は2週間に1回ですが、『うちには汚れるから週に2回来てくれ』と言われれば2回行く。フランチャイズ制のライバルはそれができないわけですね。お客様に合わせた対応をすることで売上を伸ばしてきたことはお客様第一主義の精神が生きていたからです」

狙い通り優秀な人材を採用できるようにもなり、1段ずつ上っていた日本エンドレスは自社ビル完成後、2段階飛び、