特集

ケーススタディ「異業種に学ぶ」

経営天気図～くもりのち晴れ～

自動車整備業界は度重なる規制緩和により、その対応と経営革新を強いられてきた。

「昭和58年の車両法改正による3年車検」「平成7年の車両法改正による前検査の容認」そして最近の「車検期間延長議論」等、我々整備業界に対する規制緩和の波はとどまるところを知らない。

これまでの規制の壁を打破するような風潮は国民に受け入れられ、自動車整備業界のみならず、様々な業界が「規制緩和」によって大きく変わろうとしている。

このような環境の中、これまでの商慣習や法で守られた経営から脱却し、着々と業績を上げている店舗がある。

今月号では、不況と規制緩和の波間にもかかわらず、独自のアイデアと経営理念をもって頑張っている他業種にスポットをあて、ケーススタディとして特集した。

ケーススタディ1～お米屋さんの場合～

これまで、米を売るためには国からの免許が必要だった。この免許は特権的な財産とも呼べるもので、米穀販売業者はいわば「守られた業界」であった。

規制緩和による平成７年の食糧管理法改正によって、米穀販売は免許制から許可制に変わった。異業種が雪崩をうつように参入し、どこでも米を買えるような流通体制になった。

これにより米の販売競争が激化し、販売量の減少が米穀販売業者を苦しめた。

さらに、食文化の変化による米の消費量低下が業界に深刻な影を落としている。

このような時代のうねりを業界はどう捉えているのだろうか。

業界の現状を知るべく、米穀店関係者にお話を伺った。

米穀業界の現状～法改正と食生活の変化の中で～

「米穀店の現状は厳しい」米穀店関係者はこう切り出した。

平成７年に改正された新食糧法の施行で米販売は自由化され、競争力のある量販店が次々と参入した。加えて産直販売が増加し、多くの店が廃業に追い込まれていった。

大手スーパーでは、オリジナルブレンド米の販売や「コシヒカリ」や「あきたこまち」といった銘柄米を大量に仕入れ、コストを下げて商品化している。人気の銘柄米を低価格で売る販売力は、街の米穀店の脅威となっている。

また、若者層の主食が米食中心からパン食などへと移行しつつある、という食生活の変化が業界を締め上げる。

さらに、平成15年産の米価高騰と直後の米価下落は業界に大きな打撃を与えた。続けてその在庫が平成16年産価格の下落につながり、二重の打撃となった。

価格の乱高下と需要減退の一方、業界には安全対策、JAS法への対応も求められた。「規制

大手スーパーは、銘柄米の大量入荷でコストを下げることで、米穀店との差別化を図っている。米穀店はどう立ち向かうのか。

緩和」と新たに創設される「制度」にどう対応するのか。

米穀店関係者は「お客様が『精米してください』とお米を持ち込んできたら快く受け付けるなど、集客に貢献するサービスなら何でもやる気持ちが大切。それはお客様との線が切れることが一番怖い。実際に防犯パトロールや町内ボランティアに積極的に参加し、地元とのつながりを強固にしている事業者は強い」という。

また、「資金力を持つ企業との安売り競争には勝てない。消費者が『高くてもいいから』という選択をするような付加価値が大切。スーパーやコンビニ出店のインパクトに惑わされて、量販店同士のつぶし合いに巻き込まれないことが大事。いずれにしても、時代の変化に対応し、この状況をビジネスチャンスとして考え、今までとは違うことを一つでも取り入れて商売をしていくことが必要でないか」と冷静に業界の現状を分析している。

こういった状況のなか、IT技術を活用した革新的な流通「米のトレーサビリティ」を推進して話題になっている米穀販売事業者がいる。

IT技術で米の「履歴書」を公開

合資会社 加藤商店（小平市小川西町）

「『経歴明快』はブランドではなく、あくまでもトレーサビリティの一手段。真のブランドとは農家の作る米そのものなのです」そう強く語るのは西武拝島線小川駅近くにある合資会社加藤商店代表の加藤肇氏。

加藤氏は米の生産履歴を徹底管理、公開するという革命的なシステム「経歴明快」を考案し、現在その裾野を精力的に広げている。

加藤商店は決して大企業ではない。外観は一般的な米の販売店だ。

加藤氏が目指しているものは、既存の概念を超えた「米生産履歴制度」の確立。身分証明書と同じように、米の「生産履歴」を明確にし、産地から食卓までのすべての流れを開示する。

その革新的なアイデアから、多くのメディアや業界に注目されている「経歴明快」、その姿に迫ってみた。

どこよりも早いトレーサビリティの導入

「経歴明快」が提供するサービスは「トレーサビリティ」の一種だ。

トレーサビリティとは、食品の生産や流通経路などをデータ化して開示し、履歴を追跡することで「食品の質と安全」を確保する制度のこと。つまり、食品の「履歴書」にあたるものといえる。

トレーサビリティが注目され始めたのは、世界で初めて狂牛病（BSE）が英国で確認された昭和61年から。BSEの登場は世界の食の安全に衝撃をもたらし、その結果、消費者が生産者に対して「食品の安全性と信頼性の保証」を求める意識が高まった。

加藤氏が米のトレーサビリティに取り組み始めたのは平成７年から。

６年後の平成13年には国内の乳牛から初めてBSEが確認され、平成15年からは国内で「牛肉

「会社を支えているのはスタッフである」と語る加藤氏

生産者から消費者までの情報入力は労力を必要とする。

生産農家、卸、販売店の情報を上書きし、経歴明快ステッカー（写真左）を印刷する。写真中央の機械はQRコードを読み込んで、パソコンへ送信する入力機。

トレーサビリティ法」が施行されるのだが、当時あまりにも類を見ない先進的なシステムであったため、認知度も低く、理解を得ることが難しかった。トレーサビリティは流通に関わる全ての人の協力が不可欠となる。それだけに流通システムの構築には想像もつかない苦労があったという。

賛同してくれる人を探して、「米生産農家」「卸」「販売店」すべてを加藤氏自らの足で一軒一軒説得に回った。怪訝な顔をされたり、「うまみはあるのか」と問い詰められることも少なくなかった。それでも加藤氏は諦めなかった。米の流通に携わる者としての信念と誇りが加藤氏を突き動かしていた。

当時、米生産農家は価格交渉に執着し、販売店や流通業者は価格競争の真っ只中だった。いわば業界全体でお互いに首を絞めあう末期的状態だった。「このまま負の連鎖が続けば業界はおしまいだ」加藤氏は悩んだ。

トレーサビリティの必要性と導入に対し「手間が増えて大変だ」「手間に見合うだけの利益が得られないかもしれない」そう否定的な意見を漏らす米農家を加藤氏は説得した。「手間のかかることをしなければ収益は増えないのは当然のこと、消費者の身になって行動してほしい」と。やがて、加藤氏の熱心な声に耳を傾ける生産者が現れた。

そして、米のトレーサビリティ「経歴明快」が胎動を始めた。

お米屋さんを支えるIT技術

米のトレーサビリティというと「ああ、袋に『○○さんが作りました』と書いてあるヤツか」とひらめいた方は鋭い。

しかし、「経歴明快米」のパッケージには、わざとらしい「○○さんの笑顔」は印刷されていない。では、「経歴明快」のトレーサビリティの特徴はどのようなものなのだろうか。

トレーサビリティのカギを握るのはパッケージに貼られた一枚のステッカー（左下写真）。

ステッカーに記載されているコード番号やQRコードを使い、インターネットを通して米

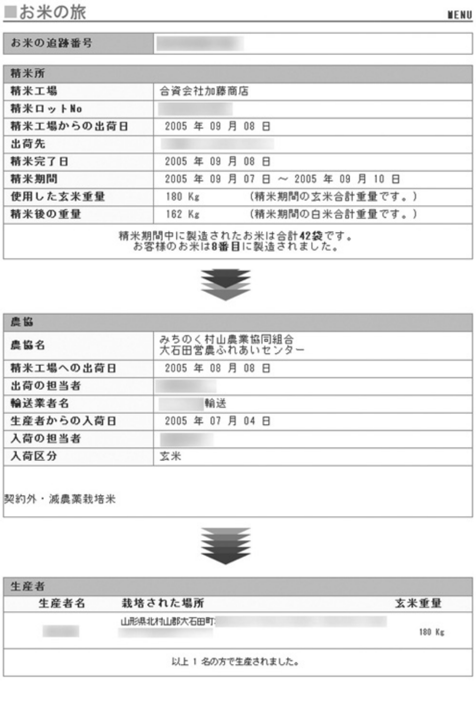
経歴明快米・大石田ひとめぼれ

お米の追跡番号	
栽培基準	重量
特別栽培米	5 Kg

栽培管理者
みちのく村山農業協同組合　大石田営農ふれあいセンター
山形県北村山郡大石田町

製造・販売元
合資会社加藤商店
東京都小平市
小川西町4-14-21
042 - 345 - 0050
info@keireki.net
精米日：2005/09/08　精米ロットNo：

詳細なお問合せは下記ホームページへアクセス
パソコン ▶ keireki.net/
i-mode, Ezweb ▶ keireki.net/i
j-sky ▶ keireki.net/j
経歴明快 keireki.net



■お米の旅　MENU

お米の追跡番号	

精米所	
精米工場	合資会社加藤商店
精米ロットNo	
精米工場からの出荷日	2005 年 09 月 08 日
出荷先	
精米完了日	2005 年 09 月 08 日
精米期間	2005 年 09 月 07 日 ～ 2005 年 09 月 10 日
使用した玄米重量	180 Kg　（精米期間の玄米合計重量です。）
精米後の重量	162 Kg　（精米期間の白米合計重量です。）

精米期間中に製造されたお米は合計42袋です。
お客様のお米は8番目に製造されました。

農協	
農協名	みちのく村山農業協同組合 大石田営農ふれあいセンター
精米工場への出荷日	2005 年 08 月 08 日
出荷の担当者	
輸送業者名	輸送
生産者からの入荷日	2005 年 07 月 04 日
入荷の担当者	
入荷区分	玄米

契約外・減農薬栽培米

生産者

生産者名	栽培された場所	玄米重量
	山形県北村山郡大石田町	180 Kg

以上 1 名の方で生産されました。

消費者に届ける米袋に「経歴明快」ステッカーを貼る。

の履歴を検索することができる。「経歴明快米」が持つ情報は明瞭かつ詳細だ。パソコン画面に表示される写真や表を使った情報の量は、A４用紙で10枚を軽く超える。

他業界でもトレーサビリティを導入しているところはあるが、流通まで完全公開しているケースはほとんどない。「経歴明快」は運送業者名や車両ナンバー、そしてドライバー名まで検索できるというから、その精度には驚かされる（前頁右下写真）。

徹底した情報公開を行うことで、「生産者と消費者との間に信頼関係が築かれ、業界全体の発展に繋がる」加藤氏はそう考えている。

加藤氏は「『見えない不安』を『見える安心』に変える。これが大事なのです」と力強く語ってくれた。

「安心」を支えるのは「人」

現在、「経歴明快米」は、都内の米穀小売店を中心に関東・東海・関西圏へと納入先を増やしており、近年では外食産業への納入も増えている。安心へのこだわりと味の良さが認められた証拠だといえるだろう。

加藤氏は「その『安心』を支えるのは、あくまでも『人』」だという。

トレーサビリティには「米生産農家」「卸」「販売店」それぞれの場所で加工や出荷をする際、その情報をコンピュータで上書きしていく作業が欠かせない。それだけ各ポイントでの人的負担が多く、時間もかかる。さらに、これら情報入力作業のミスは信頼失墜に直結する。そのため、厳重なチェック体制が不可欠であり、その労力は計り知れない。

「システムをつくりあげることよりも、維持するほうが大変」加藤氏はスタッフに対して常に感謝の気持ちを忘れないことが重要であると語る。

時代のニーズは三つの「コ」

加藤商店では、大手企業や量販店と競合する低価格米や極端に高い有機栽培米等の偏った品揃えをしていない。

加藤氏は、家庭における米食に３つの『コ』の時代が来ていると言う。

３つの『コ』とは、

①『個』、消費者の趣向が細分化していること。

②『孤』、一人で食事をする機会が増えていること。

③『小』、一度に多くの米を必要としないこと。

「こういった時代のニーズを敏感に察知し、敏速に対応していくことができるのは小売店だけです。資本力や販売規模に大きな差がある企業との値引き合戦では勝ち目がありません。勝負を挑むのは無謀です。小売店ならではのフッ

一見、普通のお米やさんに見える加藤商店だが、その取り組みは業界最先端だ。

トワークを活かして消費者が安心できる商品を届けたい」という加藤氏。

「規制緩和がやってきてからその対策を考えるのでは遅い、自分から規制緩和に体当たりをするような考え方でアイデアを出し、実践していかないと生き残れない」最後に加藤氏はこう語った。

ケーススタディ2～お豆腐屋さんの場合～

薄暗くなりかけた夕焼け空を見ると、ラッパを片手に自転車に乗ったお豆腐屋さんを思い出す。我を忘れて遊んでいた幼き頃、夕暮れ時は理由なく物悲しい気分にさせられた。そんな時、お豆腐屋さんのラッパがそれらを拭ってくれた。

そういえば、お豆腐屋さんのラッパの音色を随分と聞いていないような気がする。

豆腐業界の現状はどうなのか、そしてどのような店舗が業績を伸ばしているのだろうか、東京都豆腐商工組合 副理事長 柳本恵三氏にお話を伺った。

売上減少、深刻な経営状態

豆腐の生まれは中国。発祥は紀元前二世紀という説もあるほど長い歴史を持つ食品だ。豆腐製品は、日本の気候、風土、水、そして日本人の繊細な気質等にはぐくまれ、日本独自の製品に発展してきた。

これまで、豆腐の販売は製造業者による行商が主であったが、現在では消費スタイルの変化によって販売形態も「売りにいく」から「買いに来ていただく」が主流となっている。

豆腐製造業者は低温流通システムの発達による近県からの流入、量産工場の出現、量販店との過当競争や施設整備費の高騰等により、苦戦を強いられている状況である。

近年では、原材料費、人件費、設備投資の増加に比例する形で、客数が減少し８割近くの豆腐販売業者で売上が減少している。今後においても7割の企業が売上減少を見込んでおり、更に厳しい経営状況が予想される。

加えて、事業主の高齢化が進み、後継者不足が深刻化、６割近い経営者が自分の代での転廃業を決めているという。

また、ここ数年で中堅クラスの豆腐メーカーが倒産している。その理由は低収益と苦しい資金繰り。中には50億円を超える負債を抱えている企業もあるという。中堅クラスの豆腐メーカーの倒産となれば、下請け企業や協力企業の連鎖倒産は避けられない。

減少する豆腐事業者

では、東京の豆腐事業者はどのような状況に置かれているのだろうか。東京都豆腐商工組合によると、昭和37年には2,800を超える事業場が同組合に加入していたが、平成16年には1,163事業場に減少した。組合脱退の理由は「転廃業」がほとんど。現在も大手量産事業者との収益格差は更に拡大しており、組合事業者は激減している。組合事業者は苦しいながらも、生き残りをかけて頑張っている状態だ。

しかも、豆腐の原料となる大豆の配分価格(60kg)は、昭和37年の3,300円から平成16年には7,250円と値上がっている。物価の変動からみても、業界のおかれている厳しい状況が推測できる。しかも純国産大豆の価格はさらに高騰している。

しかし、このような状況下でも、顧客の心をつかみ業績をあげている豆腐屋があるという話を聞いた。そのなかのひとつ、「トウフショップむさしや」にお話を伺った。

「豆腐業界は厳しい」と語る東京都豆腐商工組合 柳本恵三副理事長

小売店ならではの利点を活かして、量販店と共存共栄

トウフショップむさしや（足立区北千住）

豆腐屋の朝は早い。

午前３時半、昔ながらのお豆腐屋さん「トウフショップむさしや」に灯がともる。

ここは足立区北千住駅近く、商店街の一角だ。見回すと、大手スーパーに「むさしや」が隣接している。スーパーを始めとする量販店の安売り販売は、小売店の収益に大きな影響を与えると考えると、非常に厳しい立地条件だ。

さらに、驚くべきことに「むさしや」はスーパー等の量販店に一切商品を卸さず、自社店舗でしか商品を販売しないという信念で営業している。

どのようなアイデアで量販店との生存競争に立ち向かっているのだろうか。

社長の石野 省三さんにお話を伺った。

北千住駅近くにある老舗「トウフショップむさしや」

量販店と共存共栄

「スーパーと隣接しているので、大変な苦労があるのではとよく聞かれますが、逆にスーパーの集客力はとてもありがたく感じます。我々小売店は資本力ではスーパーに到底かないません。安売り勝負なんかしたって勝てっこない。でも、スーパーで取り扱うことのできない商品を自分達で作ることができる。つまり、刻々と変化する食生活の趣向に敏速に対応できるということ、これは大きな強みです。ただ安いだけの豆腐を求めるお客様はスーパーで買われるでしょう。うちの商品価格はそれなりだけれど、徹底的にこだわった原料を使っていますから、品質と味には自信があります。だから勝負ができるのです。うちにはスーパーで買い物をしたついでに寄ってくださるお客様がご来店され、スーパーにはうちの商品が高いと思っているお客様が流れます。言わば『共存共栄』ですね」と石野さんは白い歯をのぞかせる。

お客様への融通を重視し、一日1,000丁を売り切る

「むさしや」は省三さんで二代目。現在は息子の尚史（なおと）さんが三代目として主に店を切り盛りしている。

開業は昭和７年というから、70年以上、地元北千住の食生活を支えてきたことになる。

まさに地元商店の要といえるだろう。

早朝、開店準備のためシャッターを開けていると、準備中にもかかわらず店内にお客様が次々と入ってゆく。

開店準備に追われる店内から「いらっしゃいませ」と元気な声が聞こえた。

開店前なのに、次から次へと豆

「国産大豆」と「大島にがり」を使用してこだわりの豆腐を作る。

木綿豆腐を作る作業

豆腐加工商品が並ぶ正面ショーケース

注文を受け、配達に向かう石野さん。この柔軟性が小売店の強みだ。

腐が売れていく。豆腐を作る手を止め、笑顔でできたばかりの熱い豆腐をパッケージ詰めし、お客様に渡す。この融通性が地元に根ざした商売なのだ、と実感する。

一日に1,000丁近い豆腐を売り切るという、「むさしや」が持つ力の片鱗を見せつけられた気がした。

新商品も三年過ぎれば駄品

「むさしや」に入るとまず目にとまるのが、豆腐を利用した加工品の数々だ。油揚げや厚揚げといった定番メニューから、豆乳ババロア等の珍しい商品まで、ショーケースにところ狭しと並べられている。

また、その横手には豆腐を使ったおそうざいコーナーが目立つように設置されている。一般的な豆腐は、ショーケースの脇にある流水棚にあるだけで、決して目立つようなレイアウトではない。

石野さんは、「昔はお母さんが豆腐を買い、家庭で調理し、家族そろって食事をするという習慣がありました。ところが、現代ではそれが共稼ぎによる調理時間の短縮や、家族が個別で食事をとる習慣へと移り変わっています。つまり短時間で手軽に準備ができ、食事を摂れること。この両方が商品に求められているのです」と語る。

そう考えると、おそうざいコーナーや加工品を販売商品の中心に据えるこの陳列にも納得がいく。

「怖いのはお客様に飽きられること。常に新商品を提供して、商品市場での鮮度を上げなくてはなりません。どんなに目新しく、ヒットした『新商品』でも２年目は『普通の商品』、３年目は『駄商品』というように商品の持つ鮮度（＝価値）が低下していきます。お客様に新鮮な興味と驚きを感じていただくために、新しい『食』への挑戦を怠ることはできないのです」と石野さんは語る。

積極的に資格を取得することでお客様に安心を提供

「むさしや」の店頭には「東京都食品衛生自主管理認証制度 認証取得」の文字。

この制度は、東京都が食の安全と安心確保に向けて取り組んでいる店舗について、自主的な衛生管理が行われていると評価するもので、「むさしや」は足立区内で一番にこの認証を受けたという。

「こういった資格を積極的に取得することで、

三代目の尚史（なおと）さん（写真左）と二代目の省三さん（写真右）。後継者がいるということは心強い。

原材料にこだわった豆腐。店内でパッケージングを行うため、高い鮮度のまま提供できる。これも小売店の強いところだ。

お客様に衛生管理がしっかりしているという安心感を与えることができ、また、行政官庁などへ商品を納入する際の選考も有利になります。資格を取ることで、仕事を増やそうと考えているのです」と石野さんは言う。

サラリーマンにも資格取得によるスキルアップやキャリアアップが浸透している。ここ数年は企業もISOをはじめとした品質管理が求められ、このような資格を取得する傾向が強くなっている。「むさしや」は時代の波にいち早く乗り、資格を取得することによって、安全な食品の管理を行っている。

豆腐業界が現状抱える問題と解決策について石野氏は「守りの商売をやっている人が多くなってきています。これではいけない。守りに入ったら売上は下がる一方です。また、後継者がいないと嘆く人がいます。なぜ、若い人が継がないのか、理由は簡単です、魅力がないからです。我々の世代が魅力ある業界にしていかないといけない。製造業だから、やる気があればどんな商品も開発できる。良い商品は食べればわかってもらえます」と語ってくれた。

ケーススタディ3～理容店の場合～

赤・青・白の三色で構成されたクルクル回るサインポール、理容店の目印だ。これは昔、欧州の理容店が外科医を兼ねていたことから、それぞれ、動脈・静脈・包帯を象徴する色として生まれた看板が起源、というのは有名な話。

サインポールを見る度、昔を思い出す。休日に早起きし、理容店へ駆ける。親からもらったお金を握りしめ、列を作って開店を待つ。そんな思い出がふと、胸をよぎる。

昭和中盤の理容店はただの散髪屋ではなく、社交場としてもその存在は大きかった。そして現代、サインポールの代わりに待ち時間を表示するライトを点灯する店舗が現れた。既存の理容店と激安時間短縮を売りにした整髪店の登場だ。

理容業界はどう変化しているのか、そしてどのような営業戦略をとっている店舗が業績をあげているのか、東京都理容生活衛生同業組合加藤 圭一 常任理事にお話を伺った。

後継者不足、減少する理容店

理容業は自動車整備事業と同じく、技術者による施術がサービスの中心であり、機械等による１人当たりの所要時間を短縮することが困難な、典型的労働集約型の業態である。

理容店の数も昭和45年の9,500軒をピークに、年々減少傾向が強くなっており、現在では6,500軒にまで減少。平成10年以降は都内だけで毎年100軒近い理容店が姿を消している。

廃業理由の中で一番多いのは「後継者不足」。

全国理容業環境衛生同業組合連合会の行った「理容業経営実態調査（平成16年度調査）」によると、理容業主の平均年齢は54.4歳で、60歳以上が３割近くを占めている。

また、東京都理容生活衛生同業組合の調査によると、都内で営業している理容店のうち37%が「後継者がいない」ことを理由に、自分の代での廃業を余儀なくされている。

二度目の価格破壊

総務庁発行の「家計調査年報（平成14年度版）」データによると、理容店を利用する客数は年々減っている。

この背景には「10分で1,000円のカットサービス等をうたい文句にする激安店の登場があるのではないか。このような業態の発生により、理

「多様化する消費者ニーズに対応した新たな経営が求められている」と語る東京都理容生活衛生同業組合 加藤圭一常任理事

容業界は大きな痛手を受けたのでは」と加藤氏に伺うと「我々は戦後に一度、価格破壊と対峙した経験があります。現在の業界に価格破壊による影響がないとは言い切れませんが、業界全体でこれを乗り越える体制ができています」という答えが返ってきた。

理容業界は昭和28年から30年にかけて100円で散髪をする激安床屋が出現、大混乱となった経緯がある。当時の散髪料は180円前後だったというから、その価格競争は熾烈なものだったことが想像できる。この時の激安仕掛け人はいわゆる「アウトサイダー」、つまり業界に属さない「モグリ」の理容店だった。２年後の昭和32年に環境衛生法が成立し、競争は収束。状況は安定したものの、理容料金が元の180円台に戻るまで、10年近くを要したという歴史がある。経験があるだけに対策も練れるというわけだ。

では、なぜ理容店の客数が減っているのか。加藤氏は「ヘアスタイルの変化」が原因ではないかと分析する。

髪の毛が耳にかかるとだらしない、きたないと、月に一度、散髪に訪れるのが普通だった時代があった。週に一度来店する常連はどこの理容店にもいたという。男性は皆、短髪だったからだ。

ところが現代では昔に比べ、長髪の男性が圧倒的に多い。三ヵ月に一度散髪をするのが平均となり、美容院を利用する男性も年々増えている。このような「美容店志向の高まりが業界にとって一番の悩みどころだ」と加藤氏はいう。

理容業界は、変革の時代の中、多様化する消費者ニーズに対応した新たな経営が求められているといえるだろう。

こういった消費者ニーズに対応すべく、従来型の一般店から高級専門店へと転身し、業績を伸ばしているという理容店もある。

その中の一つ、日本橋にある「艶出し専科」にお話を伺った。

90分、1万5,000円の高級理容店

艶出し専科（中央区日本橋）

東京都区部の中心であり、時代とともに進化を遂げてきた街「日本橋」。

兜町をはじめとするオフィス街と呉服店、工芸品店といった伝統の技を守る老舗が同居する街でもある。そんな日本橋で理容店を経営する「艶出し専科」代表取締役社長の大野悦司（おおのえつじ）さんにお話を伺った。

基本メニューは「料金」と「時間」

今年6月、中央区日本橋に一つの理容店がオープンした。

店の名は「艶出し専科」。大野悦司氏が経営する新進気鋭のヘアサロンだ。

大野氏は東京・大阪に合わせて10の理容店を経営する有名理容師。

氏によると、「艶出し専科」は氏が経営する他の理容店とは一線を画し、料金体系やサービスに高級感を持たせた特別店舗である。

名前の由来について大野氏は「男を磨くという意味で、『艶出し』と命名しました。艶出の音読みは『えんしゅつ』、『演出』にもつながります。『艶出し』で輝きを再生し、お客様を輝かせたい、洗練された上品な男の雰囲気を醸し出していただきたい、という願いをネーミングに込めました」と語ってくれた。

他の理容店と一線を画しているのはなんと、90分で１万5,000円という料金体系。「料金」と「時間」が基本メニューとして設定されているだけ。

通常、理容店はカットから洗髪、整髪までをセットメニューにしているのが慣例で、レバレート式の料金計算を行っているところは少ない。

艶出し専科の外観はブランドショップのよう。

高級化粧品やリファイニング（艶出し）用品を無料で試せるテスティングスペース。他に類を見ない画期的なアイデアだ。

店内で販売されているシェービンググッズ。全て大野氏が海外で買い付けてきた一級品ばかり。

なぜ、このような料金体系を採用したのか。大野氏は「時間を設定することには大きな意味があります。既存の理容店では、閑暇時と繁忙時のサービスの差、つまりサービスの『ムラ』でお客様をガッカリさせてしまうことがありました。90分という時間設定は、期待を裏切らないサービスの提供を約束する、ということ。既存のサービス概念を打ち砕いてこそ、お客様に認めていただけるのです」と語る。

ターゲット層を絞った店作り〜客席は1つだけ〜

特徴は料金体系だけではない、店舗にも細かい創意工夫が見受けられる。

ラグジュアリーな雰囲気で統一された店内、外観は高級紳士服か輸入化粧品取扱店のようだ。驚かされるのは、理容席が一つしかないこと。これは周囲を気にすることなくリラックスした状態でサービスを受けることができるという配慮だという。完全予約制のシステムも納得がいく。

そして、艶出し専科が今、最も力を注いでいるのが、既存の「理容」といった概念から脱却したサービスの提供だ。マッサージやパックといったリラクゼーションはもとより、メンズエステにまで多岐にわたるサービスで顧客満足度を高める。

国内外の高級化粧品を無料試用できるサービスや、頭髪診断機を使った理容師によるアドバイスも好評だという。これらは大野氏がターゲットとしている「おしゃれに気をつかう団塊世代親子」を強く意識した内容だ。「団塊世代親子はその上下の年代層に大きな影響を与えますから、最も効果的なターゲット層と考えています」と大野氏は語る。マーケティング活動は、すべての人を対象にするよりも、ターゲットを絞った方が効果的といわれているだけに、大野氏の狙いは鋭いといえるだろう。波状効果を期待した点も非常に面白い。

理容師からリファイナーへ

艶出し専科では、施術者を理容師と呼ばず、リファイナー（再生者）と呼ぶ。リファイナーという名前に、お客様のサビ（年齢によるくすみ）を取るという意味を込めているという。

「お客様との会話（コンサルテーション）を通じて得た情報をカットから他のサービスへと繋げていくことが重要です。カット以外のメニューに力を注ぐのは、理容店の先祖帰りです。明治時代、西洋理髪が入った頃、エグゼクティブ層の男性は美顔術などのエステを高級理容店で受けていました。艶出し専科はこの高級理容店の流れを汲んでいるのです。もともと艶出し専

お客様の頭皮や髪質をチェックするシステム。積極的にお客様に提案を行うため、最先端機器を活用する。

ラグジュアリーな雰囲気漂う店内風景。

科は代々続く理容店から生まれました。長年磨かれてきた伝統の技を基礎に、最先端のテクニックや感性が融合し、相乗することで今までにない水準の理容ができるのです」と大野氏は語る。

女性の目を取り入れる～最も適した髪型とスタイルを分析し提案～

「90分のうち、大半をコンサルテーションに使います。コンサルテーションとはお客様に最も適した髪型やスタイルを『分析』し『提案』することです。既存の理容店ではお客様の希望を聞くことはありましたが、提案をすることはありませんでした。既存理容店におけるスタイル決定までの会話時間は、平均45秒でした。対して私どもはその何十倍もの時間をコンサルテーションに費やします。生活環境や趣向等を伺って、ベストな提案をする。いうならば、お客様を総合的にプロデュースするスタイリスト的な役割を担いたいと考えています」という大野氏。

コンサルテーションには男女ペアの従業員が担当し、両性の目から見た「お客様のベストコーディネート」を提供する。つまり、顔の形、髪質、肌質などを考慮し、お客様が最も個性を発揮できるスタイルを提案する。まさに芸能人さながらの「専属スタイリスト」が付く、というわけだ。

男性が気になるのはどこに行っても「女性の目」。自分が満足する髪型やヒゲが女性に受けが良いとは限らない。

そう考えると、理容後に一番気になるところを前もって相談でき、女性の意見やアイデアを積極的にスタイルへ取り込めるこのサービスは画期的で、非常に満足度が高いといえる。また、既婚男性の場合、家庭での決定権は奥様が握っている場合が多いため、女性ウケはリピーター獲得率にも直結するという。

お客様の情報を全てコンサルティングシートに記載し、次回以降の提案に繋げていく。「お客様の情報こそ、我々の宝なのです」と大野氏は言う。

後継者は経営者の背中を見ている

理容店は「技術が命」である。自整業と共通するところだ。

最先端のテクニックを得るためには、常に上を向く姿勢が必要であり、その維持には意志の強さと多大な労力が求められる。

「理容業界は『勤勉な業界』といわれてきました。しかしながら、実際には新技術の習得に対し、及び腰な事業者がいることも確かです。現状維持では、時代の波に押し流され、いずれ溺れてしまいます。新技術習得の研修や講習は一年受講を怠った場合、そのまま取り残されてしまいます。こういった事業者の存在が『理容業界は美容業界と比べデザインできない』などという根も葉もない噂の元凶となってしまっているのではないでしょうか。また、後継者不足と騒がれる業界ですが、理由は簡単。『経営者の背中がカッコ悪いから』なのです。業績が苦しくても、積極的に仕事に取り組み、活き活きとしていれば、自ずと後継者は現れます。魅力のない業界ではなく、自分の背中に魅力がない、と自認した方が良いのかもしれません」。

同じ「技術が命」の業界として、他人事とは思えないのは気のせいだろうか。

㈱大野 代表取締役社長 大野悦司氏。理容業界でも先端を行く氏のスタイルは業界内外で高い評価を得ている。