

第20回講座 **美容室 ZELE^{ゼル} —— 地域×顧客層×商品 = No.1**

ランチェスター戦略コンサルタント **福永 雅文**

問合せ先：info@sengoku.biz

コロナの逆風がある業界でもピンチをチャンスに変える会社もある。アイデア勝負の場合もなくはないが、今回取り上げた美容室のゼルネットワーク事業協同組合（埼玉県内に24店の美容室がある）は勝つべくして勝ったといえる。美容師を育て幸せにすると理念と地域 No.1 店づくりの戦略である。同団体に助言しているランチェスター戦略の専門家が、同社の戦略を分析することで、読者の会社への応用のポイントを提示する。

質量ともに地域 No.1 の美容室

コロナの影響は美容業界にもあった。20年4月から5月の緊急事態宣言のときはショッピングモールなどの大型商業施設が休業となり、モールに出店している美容室も休業となった。以降も、通勤通学が減り、不急不要の外出を控える時期が続いた。海外からの旅行者もいない。ゆえに平均すると都市部の美容室の売上は2割程度、郊外でも1割程度の減少となった。元々、赤字体質だった美容室の淘汰が進んでいる。

そんななか、美容室 ZELE^{ゼル} の21年の売上はコロナ前の19年比97%と健闘している。ゼルとは美容室の事業協同組合である。21社が加盟し、全国76店舗に852名のスタッフがいる。うち埼玉県には24店を出店している。



高級感のある「ZELE プレミアムレイクタウン店」内観

逆風下にあってもゼルが強いのは、郊外に地域 No.1 店を集中出店してきたからである。ゼルの考える地域 No.1 店とは規模が地域最大というだけでなく、質も地域 No.1 である。安売りではない。中高級価格帯である。組合の代表で、株式会社おしゃれ企画（本社は草加市）の社長の渋井健志さんに話を伺った。

美容師を育てるための組合

美容室経営で最も大切なことは美容師である。採用し、教育し、定着させる。まず教育に手間暇がかかる。美容学校で美容師の国家資格を取得して入社しても、丸3年は修行しなければスタイリスト（顧客を担当できる美容師）デビューできない。デビューしても一人前のスタイリスト（目安として月間に指名売上が100万円超）になるのに早くても3年はかかる。その間に挫折して離職する人も多い。一人前になると転職や独立する人も多い。女性は結婚退社も多い。教育が一段落したら定着の課題がある。

採用については近年、厳しい状況が続いている。美容師は低賃金で長時間勤務というイメージから美容師になりたい人が減ってきているのだ。

大手の美容室が大手であるゆえんは、この人材力があるからだ。家族経営の小さな美容室が小さいままなのは、人材力において大手にかなわない



からである。いまから45年前の1976年当時、美容室を1～3店舗を経営していた各社が協力し合えば、大手チェーンにも負けない教育ができるのでは、との問題意識をもった美容室の経営者が集まって勉強会を始めた。

美容師の技術と人間性を磨き、顧客に喜んでいただき、繁盛サロンをつくる。その結果、美容師の社会的地位を向上させ、美容師を幸せにしようとの志が一致し、ゼルネットワーク事業協同組合が誕生した。新人研修、基礎技術研修、技術コンテスト、クリエイティブ作品づくり、パリの美容室と提携した留学や研修旅行といった美容師教育。店長会議、経営者会議といったマネジメント力の強化にも取り組んできた。

97年には渋谷に技術研修サロン「ゼルプログレ」を開設。美容師がスタイリストデビューするためにはたくさんの人を、練習を兼ねて施術する必要がある。それを美容師の卵は自分で集めなければならないとすると、かなりの負担となる。「ゼルプログレ」は、3カ月間でサロンが集客した200人以上の顧客を担当することのできるスタイリスト養成機関である。その間もスタッフは給料がもらえる。送り出す店側とするとかなりの負担となるが、開設以来24年に亘って、ゼルネットワーク加盟各社のスタイリストは原則として「ゼルプログレ」修了生である。

99年以降、各店は美容室名を「ZELE」に統一し始める。フランチャイズ制ではない。自主独立した対等な立場の各社が、同じ店名を運営している珍しい同盟戦略である。埼玉県内には図のように4社が参入し、計24店を出店している。加盟社から独立したス

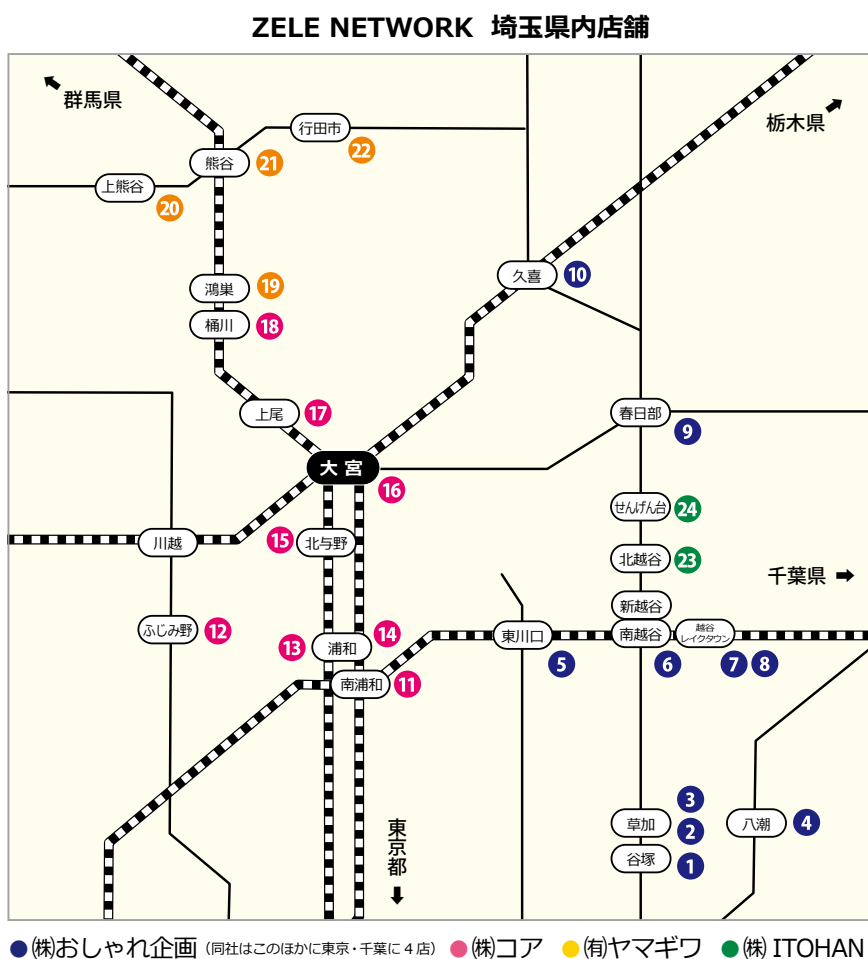


ゼルネットワーク 渋井 健志 代表

タッフが経営する店も加盟している。図の緑色の2店は、青色のおしゃれ企画から独立したスタッフの店である。

地域×顧客層×商品 = No.1

コロナの逆風下にあっても、ゼルが強いのは、郊外に規模と質の地域No.1店を集中出店してきたからである。





ZELE プライベートブランド シャンプーとトリートメント

郊外型が多いゼルも多少のダメージはあった。それは来店頻度が下がったことである。これまで3カ月に一回だった顧客が4カ月に一回になるといったことだ。他店に移った顧客は少ない。地域No.1店は常連客が多く、顧客を固定化しているからだ。一方で新規客は減っていない。どこから来たのか。

一つはコロナで廃業・閉店した店からだ。もう一つが都市部の美容室からだ。コロナで都市部の美容室の売上が下がった大きな要因が「密」を避けるためだ。都市部を避けて地元の美容室に変えようとしたときに、どこにするのか。都市部の高級店に通っていた人が地元郊外で選ぶのは規模と質の一番店である。

筆者は「特定分野でNo.1になることが企業の持続的な繁栄に最も効果的である」ことを提唱し、その方法を企業に導入するコンサルタントである。その指導原理が本誌で連載しているランチエスター戦略である。縁あって15年前からゼルネットワークにも助言をしてきている。

特定分野とは主に、地域と顧客層と商品である。ゼルの場合、地域は各社の営業地域を集中することである。図の青色は埼玉東部に、赤色が中央部に集中していることがわかる。ドミナント戦略という。狭い地域に高密度で集中出店することで認知度を高め、地域内シェアを確保することをいう。販促効率や移動効率がよくなるので利益性も高まる。

顧客層は上質な美容サービスを求める

人々である。価格よりも価値を求める。商品は美容サービスである。地域No.1店として幅広いサービスメニューを用意している。ネイル、メイクアップ、着付けなど。エステ併設店もある。成人式や結婚式のときにも頼りになるトータルビューティを提供している。

コロナになって髪のホームケア用品の販売が増えている。おうち生活の充実を求める美意識の高いゼルの顧客のニーズに対応している。ゼルはアヴェダ（アメリカのヘアサロン専用ヘアケア用品）の提携店もある。プライベートブランドも保有している。日本で最も人と環境にやさしいものを目指して開発したシャンプー、トリートメントである。SDGsを意識している。ホームケア用品の売上増はコロナによる来店頻度の下落を補い、客単価を向上させている。

地域と顧客層と商品に集中して差別化したことで地域No.1店になったことは筆者の指導原理と一致している。市場が成長するとき、衰退するとき、その市場に参入している各社は平均的に伸びたり、縮んだりするだろうか。そうではない。市場が成長するとき、最も伸びるのは企業体力に勝る一番店である。コロナのような市場が縮小するとき、最も縮むのは下位店や価格訴求店や顧客が固定化されていない店である。それらの流出した顧客が地域No.1店に流れてくるので、縮小市場では地域No.1店の一人勝ちが進むのだ。



施術中の各店スタッフの皆さん



理念的であることが最も戦略的である

美容師を育て、幸せにするためにできた事業協同組合のゼルネットワーク。そのミッションやビジョンを明確化するために2010年に、理念を再構築した。低賃金で勤務時間が長く離職率が高い。この美容業界の課題に真正面から取り組んでいく覚悟を示した。理念の要となる部分を引用する。「ゼルネットワークにとってスタッフこそがすべて。スタッフに業界 No.1 の学びの機会と待遇を提供し、ゼルブランドでの独立をはじめ、一人ひとりの夢をかなえるステージとなります」

美容室に就職する人はまずは一人前の美容師になることが目標だ。男性のなかには実力を高め独立開業を目指す人も多い。女性のなかには家庭との両立を図りたい人も多い。それら一人ひとりの夢をかなえることを明文化した。実際に独立開業し、ゼルに加盟する人が何人もいる。図の緑色の2店がそうだ。県外にも5社ある。

店の実力者に独立をされると売上ダウンになりかねないので短期的には不利かもしれない。だが、独立を支援することを明文化することで、意欲ある人材が集まる。だから、実力者が独立で辞めても二番手以下がすぐに台頭してくるので売上は下がらない。そんな勢いのあるスタッフが多い店は地域 No.1 店になる。独立支援は中期的にはプラス要因のほうが多い。

理念は「ええかつこうしい」ではない。経営思想を差別化するので本質的で究極の差別化である。理念的であることが実は最も戦略的なのである。

■団体概要

団体名：ゼルネットワーク事業協同組合

代表者：渋井健志

事業内容：美容室経営会社の美容師教育を目的とする事業協同組合

創業：1976年

設立：2001年

加盟者：21社 76店舗 スタッフ数 852名

所在地：東京都渋谷区に事務局と研修サロンを置き、埼玉・東京・千葉・神奈川・山梨・福島・愛知・新潟・奈良・大阪の各都府県に加盟店。

URL：<https://zele.jp/>

コロナは美容界にも猛威をふるったが、ゼルではこのピンチをチャンスに変える挑戦も行った。それは前述したホームケア用品の販売と次回来店予約である。施術後に次回の来店日時を予約してもらおう取組みだ。以前から推進してきたことだが、コロナにより「密を避ける」意識の高まりから、平日日中の閑散時間帯を勧めたところ、店によっては来店客の60%以上の次回予約がとれている。顧客満足度の証でもあり、顧客の固定化である。来店時の次回予約率を高めることで顧客の95%程度が予約客となった。このことは定休日を増やしても売上が下がらないことを意味する。

スタッフが低賃金で長時間勤務という美容業界の課題を、質量ともに地域 No.1 店のゼルは客単価と予約率の向上でいま、克服しつつある。

■取材を終えて 福永 雅文

フランチャイズでないのに独立した事業者が同じ店名の店を運営することを不思議に感じる人もいると思う。小売店のボランタリーチェーンに近いビジネスモデルである。共同仕入れや共同販促により大手のパワーに対抗しようとする独立事業者の同盟戦略である。ゼルも共同仕入れをしているが共同教育に軸足を置いているので近いが同じではない。

この同盟戦略を成り立たせるのは加盟各社の信頼関係である。ゼルは松下政経塾の協力を得て2000年に美容界のリーダーを育成するための人間教育機関「若竹塾」を開設した。ここで学んだ人が各社の社長、幹部、店長になっている。このほかさまざまな機会が縦横斜めの人間関係を構築していることがゼルを成立させる基盤である。

