美容室におけるホスピタリティ施策

銀座の高価格帯美容室の事例

高原 温子

目　次

はじめに　41
1. 美容・理容業界を取り巻く現状　42
2. 当該美容室の概要源　45
3. 当該美容室における取り組み　46
おわりに　52

はじめに

お客様のニーズにあわせたサービスの提供が必須である現在，様々な業界におけるサービスの「二極化」が進んでいる。物やおもてなしに溢れた現代では，高価格で高品質なサービスを受けられることは当然であり，消費者である誰もが，少しでも低価格で質の良いサービスを受けたいとアンテナを張っている。実際「安かろう，悪かろう」ではなく，低価格でありながら一定の品質を保つ商品やサービスが増えており，高価格商品においてはさらなる価値の向上（期待を上回るサービスの提供）が期待されている。

航空業界においても「二極化」は進んでいる。ＡＮＡ，ＪＡＬなどのフルサービスキャリアに対し，Peach，Aviationなどのローコストキャリア（ＬＣＣ）が近年，注目を浴びている。ＬＣＣが低価格でありながら質の高いサービスを提供し始めている現在，フルサービスキャリアはより高いレベルでの満足をお客様に提供する必要に迫られている。

では，航空業界に比べ，生活における利用頻度が高い，美容・理容業界ではどうか。

美容・理容業界においても，“10分の身だしなみ”として“1,000円でカット”のみというシンプルなビジネス展開を行う「ＱＢハウス」が話題となり，過去９

年間で国内460店舗，海外78店舗にまでに成長を遂げた。現在でもその人気は高く，ＱＢハウスの利用者数は月に110万人を超える[1]。

“カットのみ”という商品の絞り込みにより低価格を実現した理容室が業界の注目を集める一方，カットをはじめとする様々な美容関連商品を，高い技術と高級感をもって提供することにこだわる美容室も存在する。高級ブティック店が軒を連ねる銀座に店を構える美容室（以下，美容室G）では，お客様の支払料金が平均2万円弱，高い時は十数万円にもなるというが，料金を上回る満足感を顧客に提供し支持を得ている。

本稿では，「高価格帯でより高品質なサービス」の提供を推進する美容室Gの取り組みを例に，お客様の期待を上回る価値創造の戦略について述べていきたい。

1. 美容・理容業界を取り巻く現状
── 美容師数と美容所数の変化について

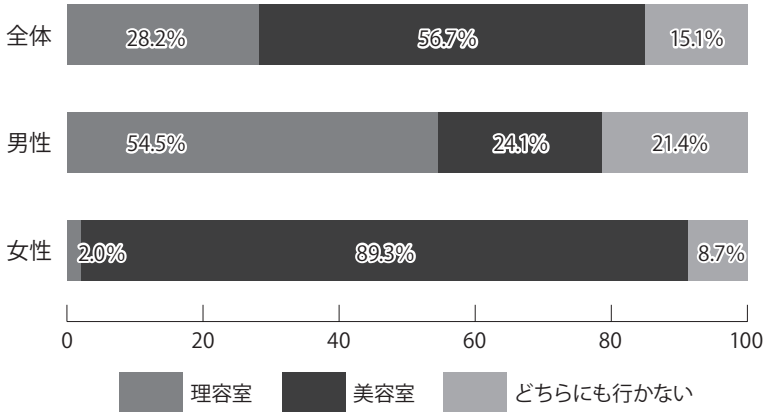
厚生労働省「衛生行政報告書」によると，平成23年度の従業美容師数は全国で471,161人と前年比103.1%と増加。美容所数は228,429施設で，こちらも前年比102.3%で増加となっている。また，平成23年度の理容所数は131,687施設で前年比100.7%と僅かながら増加，理容師数も240,017人で101.0%と増加しており，施設数と美容・理容師が増える一方，料金の低価格化，顧客数の減少により業界内の競争は激化している，とある[2]。

次に，利用者側の意識は現在どの様な傾向にあるのか，ライフメディアリサーチバンクが2012年に実施した「美容室・理容室の利用に関する調査」[3]を以下に報告する。

このアンケート結果から，男性の美容室利用率24%に対し，女性は89.3%とそのほとんどが美容室を利用していること，また，理容室利用率の高い男性の平均支払金額の多くは5,000円未満であり，美容室を利用する女性は83%が10,000円未満という結果が見て取れる。なお，女性はカラーリングやパーマなど，商品の多様性と併せて支払料金にも広がりがある。

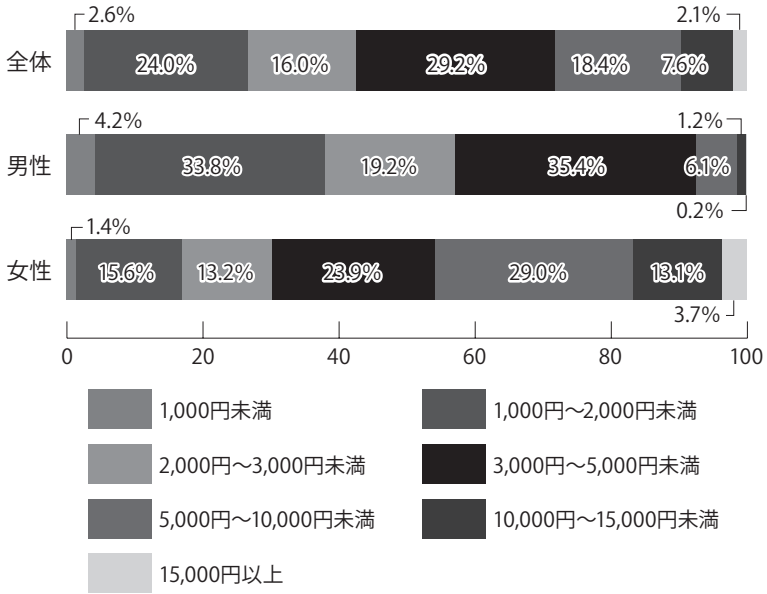
Q1.あなたは，ヘアカットやヘアカラーなどで美容室・理容室のどちらに行きますか？

※単一回答/10代から60代の全国男女(n=1,289人)



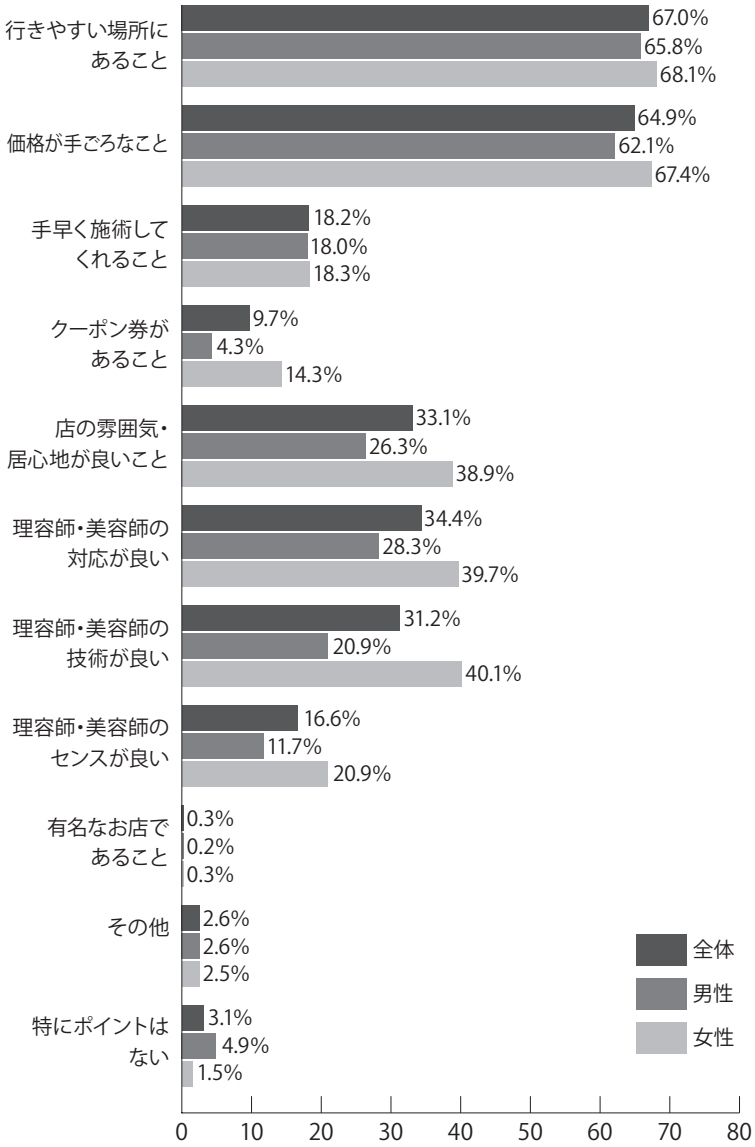
Q2.美容室・理容室の1回あたりの料金の平均はいくらくらいですか？

※単一回答/理容室・美容室に行く人(n=1,095人)



Q3. 美容室・理容室を選ぶ（選んだ）ポイントを教えてください。

※複数回答/美容室・理容室に行く人(n=1,095人)



美容室・理容室を選ぶポイントは，男女共に1位が「行きやすい場所にあること」，2位は「価格が手ごろなこと」であった。“髪（身だしなみ）を整える”という日々の生活に密接するサービスといった点で，これらのポイントが重視されることが理解できる。一方，低価格帯の男性に比べ，中～高価格帯を支払う女性は「店の雰囲気・居心地の良さ」，美容師の「技術」はもちろん，「対応の良さ」への関心値が高い。

以上のデータから，「店の雰囲気」などのハードサービス，「美容師の技術力や応対力」といったソフトサービスの双方に優れていることが，競争が激化する美容・理容業界における差別化，さらには，生き残りの鍵となると考えられる。

2. 当該美容室の概要

高価格帯美容室のハードサービス，ソフトサービスにおけるホスピタリティ施策を紹介するにあたり，銀座にある美容室Ｇの支配人へインタビューを実施した。

関東においては「青山・表参道」が美容業界の聖地として知られているが，ファストファッションを扱うブランド店の進出，ＪＲ有楽町駅の駅前開発などにより，近年，お洒落や美容に関心を持つ人々の流れは「銀座」に向かいつつあるという。

美容室Ｇは，その「銀座」の中心地に店を構えながら創業以来８年間，高価格帯サービスの提供により売上・顧客数共に右肩上がりの成長を続けている。

図表1で，美容室Ｇの概要を紹介する。

図表 1　美容室Gの概要

所在地	東京都中央区銀座三丁目 地下1階，地上9階建の商業施設ビルの3階 ※ＪＲ有楽町駅より徒歩5分，地下鉄銀座駅より徒歩2分
支払平均価格	2万円程度 ※男性カットは1万円，一回の支払金額が10万円を超える方もいる
滞在平均時間	2時間程度 ※一般的平均滞在時間は1時間43分(4)
従業員数	25名（2013年９月現在）
ブランドポリシー	お客様の「心地良い」＋「満足」

3. 当該美容室における取り組み

(1) ハードサービスへの取り組み

①空間の演出

昼夜を問わず，大勢の人で賑わう銀座の中心にありながら，店内に一歩足を踏み入れると落ち着いた空間が広がっている。170坪（約562㎡）もの広さを備えた店内は天高もあり，開放感のある贅沢な造りとなっている。派手な装飾を施すことなく，店内は白・黒・茶色といった上品な色彩で整えられている。

リゾートホテルのラウンジをイメージしているという店内は，レセプション，更衣室をはじめ，各エリアに十分なスペースが設けられている。心地良いＢＧＭが流れ，店内には時計が置かれていない。「1日リゾートにきた気分で，時間を忘れて寛いでいただきたい」という店側のメッセージが伝わってくる。

170坪ある店内はレセプション，ネイル，カット，アイラッシュ＆ヘッドスパと大きく4つのエリアに分かれている。中心となるカットエリアが約3分の1の広さを占めるが，座席数は28席しかない。鏡を通して他のお客様と目が合うことのないよう席が配置されており，単に広いだけでなく，広さを活かした「個」のスペースがお客様の真の快適さを実現している。

カットエリアの一番奥には男性専用のメンズエリアが存在する。ホームページ

写真 1　広々とした明るいカットエリア

写真 2　落ち着いた雰囲気のアイラッシュ＆ヘッドスパ

上にも男性専用ページが設けられており，美容に興味のある男性をターゲットとした取り組みに力を入れている。

その他，ＶＩＰルームと呼ばれる個室も用意されており，著名人も安心して足を運ぶことができる。彼らのブログを見た同業者やファンが店に足を運ぶことも少なくないという。

美容室Gでは，店内に足を踏み入れただけでお客様が満足できる「空間の演出」に力を入れている。銀座の美容室に足を運ぶお客様は，美容に関する様々な情報に敏感であると共に，ニーズをしっかりと持った方が多い。その様なお客様に支持されるのは，豪華絢爛な刺激的演出でなく，心の底から寛いでいただくための「個」を意識した空間の演出なのである。

②豊富な商品展開

美容室Gでは，様々な美容に関する商品を取り揃えている。

例えば，シャンプーだけで40種類の商品が存在し，お客様の要望に合わせて使い分けている。また，昨今，美容室を利用する女性が最も注目する商品であるヘッドスパにも力を入れている。炭酸水やマイクロバブルの出るシャワーヘッドなど，話題の美容機器を積極的に取り入れ，お客様が気軽に最新スパを体験できるよう設備を整えている。情報通なお客様の「気になる」「試してみたい」という好奇心を刺激する，充実した商品ラインナップがある美容室Gは“大人のエンターテインメントサロン”であることを目指している。

また，カット・カラー・パーマといったベーシックな商品の他にも，ネイルやアイラッシュ，フェイシャルエステなど取扱商品が充実していることも美容室Gの特徴である。施術を担当するのはそれぞれの分野のプロフェッショナルであり，美容師ではない。本来であれば，それぞれ別の店で受けるべきレベルの高い施術を1つの空間で受けられるため，忙しいお客様にとっては予約の手間，移動の時間が省ける。気軽な「ついで」の意識からか，意外にも男性のネイル施術率も高いという。

これらの取り組みは，高級ホテルにスパやスポーツジム，レストランなどが完備されている仕組みに似ている。美容室Gでも，銀座という利便性の高い場所にありながら，一ヵ所で美容に関する施術を全て完了させられるよう設計されたサービスの“ワンストップソリューション”を戦略の柱にすえている。

(2) ソフトサービスへの取り組み

①お客様との絆を深めるコミュニケーション

美容室Gの店内に入ると，まず，レセプションスタッフが明るい笑顔と挨拶でお客様をお迎えする。「こんにちは」という挨拶の後には，「今日もお仕事帰りですか？」「雨は大丈夫でしたか？」など，お客様に心を配る一言が必ず添えられている。このような配慮を感じる挨拶で迎えられることで，お客様は自分の居場所に帰ってきたような安心感を得ることができる。

受付が終わると，次にレセプションスタッフと会うのは会計時である。施術を終えたお客様が再びレセプションに足を運ぶと，「雰囲気が変わりましたね」「スッキリしましたね」など，受付を担当したスタッフの反応が返ってくる。実は，これも美容室Gの取り組みの一環である。担当デザイナーが施術後の変化を伝えても，自分の腕を自画自賛しているようでお客様の心にはしっくりこない。そこで，レセプションスタッフがお客様の変化に注目し，第三者の視点で感じたことを積極的に伝えるよう取り組んでいる。今後は，デザイナーだけでなく，レセプションスタッフにも「お客様担当制」を取り入れ，お出迎えからお見送りまでいつも同じスタッフが対応することで，お客様と店との「絆の強化」を図っていきたい，と支配人は語る。

自分のお客様を持たないアシスタントは，担当デザイナーの人柄や，技術の高さなどを意識して会話に盛り込む。シャンプー，ドライヤーといった限られた時間の中でも，共通の話題を交えてお客様とコミュニケーションをとることで“アシスタントへの親近感”そして，腕利きのデザイナーに担当してもらえることへの“顧客満足”の双方を高めている。

なお，コミュニケーションにおいて，美容室Gのスタッフは「聴き上手」であるよう教育されている。お客様に語ってもらって初めて，スタッフは施術の要望，さらには，お客様自身を理解することができる。「この人に自分を知ってもらいたい」と思ってもらうため，スタッフは日々，自身の聴く力を高める努力をしている。施術に集中しているとお客様の話を右から左へ聴き流してしまうことになり兼ねない。また，鏡を介してスタッフの表情やしぐさが丸見えとなるため，形

だけの相槌ではお客様との絆は深められない。お客様との質の高いコミュニケーションこそ，高品質な施術の提供に繋がることを彼らは理解し，実践している。

お客様との絆を深めるコミュニケーションは，店中でのみ交わされるものではない。近年，ダイレクトメールを廃止し，Ｅメールに切り替える店も少なくないが，美容室Ｇではあえて，担当デザイナーがコメントを記入したダイレクトメールを郵送している。ＩＴの時代にアナログの一手間をかけることで，お客様が美容室Ｇからのメッセージに目を向けやすい状況を創っているのである。

これらのコミュニケーションにおける取り組みは，新規顧客の獲得にも大きな成果をもたらしている。事実，美容室Ｇでは新規顧客の９割が既存顧客からの紹介である。お客様同士，そして，スタッフとお客様との絆に底支えされた美容室Ｇの“ブランド”には強い安心感がある。

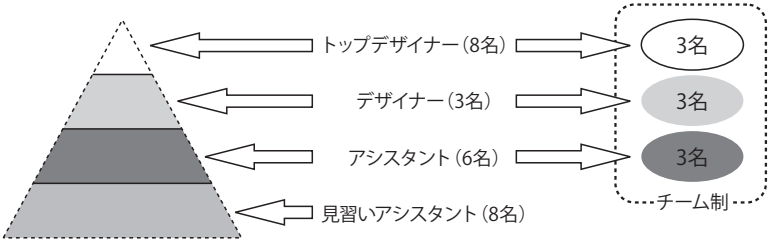
また，長時間を店内で過ごすお客様にとって，デザイナーとの相性は居心地の善し悪しを左右する重要なポイントとなる。高い技術があっても，居心地が悪ければお客様は店のリピーターにはなってくれない。よって，美容室Ｇでは“お客様の「心地良い」＋「満足」”というブランドポリシーのもと営業活動を行っている。

新規顧客が来店した際には，必ず支配人が挨拶に足を運び，長年のキャリアで培った鋭い感性でお客様の性格，価値観などを把握する。デザイナーの指名がなければ，相性が良さそうなデザイナーを支配人が自ら指名する。その後も，サロン全体を見渡し，お客様とスタッフとの遣り取りに目と耳と心を配っている。コミュニケーションを通して人と人とが織り成す“心地良い”をマネジメントするトップのポリシーであり，これも美容室Ｇの戦略の1つである。

②チーム制度と人材育成

来店したお客様を最初に迎えるレセプションスタッフは，受付の専門スタッフである。他の美容室では，美容師が受付も担当することが多いが，美容室Ｇではユニフォームを着た受付のプロを配置している。身だしなみを整えた彼女たちの「礼儀正しさ」がお客様に与える安心感，グレード感は大きい。また，常

図表 2　美容室Gの美容師構成（2012年現在）



時３名体制で業務を行っているため，お客様を待たせることなく受付を行うことができる。

現在，美容室Gには25名の美容師が在籍する。その内訳は，デザイナーが11名（トップデザイナー８名，デザイナー３名），アシスタント業務を行う美容師が14名（アシスタント６名，入社1年目の見習いアシスタント８名）である。

25名のスタッフは，トップデザイナー３名，デザイナー1名，アシスタント２名ほどの「チーム」で活動している（見習いアシスタントは店全体の業務の流れを把握するため，1年間はチーム編成に加わらない）。アシスタントは自分が所属するチームの先輩から，美容技術はもちろん，お客様とのコミュニケーションなど様々なことを学べる仕組みとなっている。また，スタッフの勤務シフトを合わせることにより，デザイナーは高いチームワークに支えられ業務を行うことが可能となる。

11時の開店時間に向け，スタッフは10時20分には出勤する。20分間ほど全員で店内清掃を行い，10時40分から朝礼が始まる。朝礼は支配人の挨拶に始まり，各セクションからの周知事項の確認，チームに分かれてのミーティングへと展開する。終礼でも朝礼同様，全体，チームの順で話し合いの場を設けることで，スタッフは組織人としての自分の役割と行動目標を明確にする。アシスタントの中には，美容師（デザイナー）という職業への憧れだけで就職を決める人も多く，職場の厳しい現実に直面し，早々に挫折してしまう者も少なくないという。そこで，美容室Gでは組織を「チーム」という小集団に分け，一人ひとりのプロとしての資質を確実に高めていけるよう体制を整えている。また，チームの

先輩が常に世間や評価の高い競合他社の動きに敏感になり，店をより良くしていこうと取り組む姿勢を後輩に間近で見せることで，組織全体を前向きな方向に導くことに成功している。

美容室Gでは，お客様のニーズをチーム一丸となって引き出し，希望通りの施術，また，的確な情報を提供できるよう取り組んでいる。お客様に期待以上の価値を提供するためには，チームの絆とコミュニケーションが不可欠である。

また，チームによる人材育成制度はお客様にとってもメリットが大きい。担当デザイナーが決まると，必然的にアシスタントも固定されてくるため互いの信頼関係が築きやすい。「自分のことをわかってくれている」という安心感は，お客様をリピートさせる大きな原動力となる。

一方，「単価2万円をいただける一流のアシスタントを育てることは容易ではない」と美容室Gの支配人は語る。社内にある126段階のトレーニングにより技術を磨き，アシスタントを1日も早くデザイナーに育てることも大切であるが，美容室Gでは，アシスタント時代にお客様の心にしっかりと寄り添う姿勢に磨きをかけさせる。美容技術のみならず，会話の内容や話の仕方がそれぞれのお客様に合っているかどうか常に振り返るよう指導している。また，お客様の多様性に対応するため，他店で施術を受けることをはじめ，異業種仲間との交流を通して広い視野を持つとことの重要性を日々，スタッフに説いているという。組織のトップの意向や姿勢を間近に見聞きできることは，組織にとって何よりの活性剤となる。

おわりに

美容・理容業界は，同じ製品を大量に作るメーカーなどとは異なり，サービスという商品を日々生産し，お客様に提供している。その形態は航空業界と同質であり，コミュニケーションというツールを介してニーズを察知し，いかにサービスに付加価値を与えることができるかが他社との差別化となる。より高い付加価値を提供するため，昨今，美容師には「髪を切りたい」という一次的な目的ではなく，「満足感を得たい」「心地の良い時間を過ごしたい」といった

二次的な目的を満たす高いホスピタリティマインドが求められている。

本稿で紹介した銀座の高価格帯美容室Gにおいても，“お客様の「心地良い」＋「満足」”の実現に向けたホスピタリティ施策に取り組んでいる。美容師の優れた技術力はもちろん，お客様の「個」を意識した空間作りと充実した商品ラインナップは目を見張るものがある。お客様応対においては，時に「礼儀正しさ」「丁寧さ」より「親しみやすさ」を重視する。サービスマニュアルを徹底すれば，不備は減り，スタッフによる応対のバラつきはなくなるが，それだけでは競争の激しい美容・理容業界で生き残ることは難しい。枠を取り払い，スタッフのコミュニケーション力を磨くこと，そして何より，チームでお客様との絆を深める取り組みこそ美容室Gのブランドを底支えしているのである。

生活における利用頻度が高い美容・理容業界における「高価格帯」では，過度に演出された高級感より，お客様が心から寛ぐことができる“自然体”のホスピタリティの発揮が好まれる。

ただし，この“自然体”を意識するがゆえ，美容室のホスピタリティの定着と進化については，まだまだ個人の資質とＯＪＴに依存している点も多い。仕組み化において未成熟な点があるということは，美容・理容業界において，ホスピタリティの定義と教育方法，運用の洗練といった部分で，さらなる研究の余地と，それを差別化要因として戦略に落とし込める可能性があることを示唆している。特に，多店舗化を睨んだビジネスモデルにおいては重要なポイントとなろう。

注

(1)　ＱＢハウスホームページ（http://www.qbhouse.co.jp/）。

(2)　厚生労働省［2011，2012］「美容所の施設数・従業理容－美容師数・施設の使用確認件数・閉鎖命令件数」『衛生行政報告書』。

(3)　リサーチバンク［2012］「美容・理容室の利用に関する調査」（8月8日発表）。

(4)　リクルート・ビューティーワールド総研「美容センサス」2012年報告。