

特集 サービス業の“カイゼン”

第3章 顧客管理システム導入による 美容院の運営効率化

—大阪府 SWELL



橋本 幸恵
兵庫県中小企業診断士協会

会社名：有限会社 SWELL
代表者：加藤 英治
資本金：300万円
従業員：4名
所在地：大阪府茨木市西駅前町11-7-1F
URL：<https://www.prider.com/lagoon/index.html>

めることができないため、日中に通常業務以外の時間を確保することが難しい。このため、POP作成やカット、スタイリングの練習などを閉店後に行うことになり、長時間労働に陥りやすい傾向にある。

2. 長く働ける環境を作りたい

このような理美容業界の状況において、実労働時間8時間を達成している美容院がある。有限会社SWELLだ。「豊中店 Sea's」,「門真店 Swell」,「茨木店 Lagoon」の3店舗を構え、従業員4人で運営している。来店客はリピーターと紹介経由が大部分を占め、地域密着型の美容院としてお客様に愛され続けている。

「美容師がやりがいを感じ、安心して長く働ける環境を整備することが、オーナーである自分の重要な役目である」と考える代表の加藤英治氏。毎年目標を立てて労働環境の改

1. 華やかな理美容業界の裏側

理美容業界と聞くと華やかな職場というイメージを持たれる方が多いかもしれない。しかし、現実には人的労働力に依存している部分が大きく、労働環境には厳しい面がある。

職種別では、理容師・美容師の時間外労働が月45時間を超える割合は38.5%、月60時間を超える割合は31.1%となっており、約3人に1人は月60時間を超える残業をしていることになる（全国就業実態パネル調査2017「働き方の進捗と評価」リクルートワークス研究所）。

厚生労働省が公表している「衛生行政報告例」によると、美容院数は増加傾向となっており、2017年度は約24.8万店と前年度比1.7%増の過去最高となっている。

美容師数も増加しているものの、1店舗当たりの美容師数は、全国平均で約2人とどまっている。店舗運営を少人数で行っていることに加え、美容院は営業時間中に店舗を閉



Lagoon店の外観



SWELL の加藤代表

善に取り組んでいる。

労働時間に関しては「実労働時間 8 時間」、「週休 2 日、有給休暇最大年 20 日」などの目標を設定している。18 時以降は完全予約制とし、予約がない日は早い時間に閉店するなど、総労働時間を短縮する工夫を行っている。

SWELL では 1 店舗最大 2 人で運営しているため、空き時間が極力少なくなるように予約を取ることが重要となる。そのため、ネット予約システムは導入せず、顧客が来店の際に次回予約を確認する方法を取っている。顧客の髪の状態、来店サイクル、都合の良い曜日・時間帯を予測し、的確な次回予約の時期を提案することがスムーズな予約獲得につながっている。

本章のカイゼン事例では、「顧客管理システム導入による美容店の運営効率化と売上向上」について紹介する。

3. もっとお客様を大切にしたい

「美容師にとって、技術的にお客様をきれいにするのは当たり前」と言う加藤代表。「もっと顧客を大切に、顧客に通い続けてもらうにはどうすればよいか」と考え、勉強会に参加していた。

この勉強会に参加することで、顧客からの予約を待つだけではなく、顧客の状況に合わせて次回の施術を提案し、確実に次回予約につなげることが重要であることを改めて実感した。そのためには、個々の顧客の来店状況

や施術状況を時系列で管理し、そこから読み取れる顧客の傾向をもとに的確な提案につなげる必要がある。

SWELL では顧客ごとに紙のカウンセリングシートを作成し、来店度に情報を追記して管理していた。カウンセリングシートには、髪の特徴などの施術に必要な情報や、空調の好みなど店中に心がけておくべき情報、顧客の趣味、人となりに関する情報など多岐にわたる情報が記録されている。

特に「お客様の素敵なところ」という項目は加藤代表のこだわりだ。会話を通じて把握した内容だけではなく、美容師が主体的に顧客を観察し、顧客の良いところを探そうという心構えがカウンセリングシートのこの項目に表れている。

しかし近年、加藤代表は、紙のカウンセリングシートを使った管理方法に限界があるのではないかと考えるようになった。来店される顧客のカウンセリングシートを紙の束から探すのに手間がかかっており、また、1 枚の紙にメモ書きで情報が追記され、その情報がいつ来店したときの追加情報であるのかわからない状況だったのだ。

そんな中、勉強会で美容業界に特化した顧客管理システムを知った。顧客情報を一元化して活用していくなど、加藤代表が思い描いていた顧客管理の考え方と合致するものであった。「早速導入したい」と考えたものの、一方で費用が少々高いとも感じていた。

4. 外部専門家の連携でシステムを導入

この顧客管理システムの導入について、加藤代表が月 1 回会う税理士に相談したところ、アドバイスを得て商工会議所に行き、中小企業診断士を派遣してもらうことができた。

導入したいと考えていた顧客管理システムは、幸運にも IT 導入補助金の対象であった。IT ベンダー、税理士、商工会議所、中小企業診断士という外部専門家の連携によって、SWELL 側が少人数かつ IT 知識を豊富に有し

ていなくても、システム導入の検討をスムーズに進めることができた。IT導入補助金も無事採択され、当初想定していた投資金額の3分の2の費用でシステム導入が実現できた。

5. システム導入により深まる顧客理解

システム導入前には、顧客情報の一部は「暗黙知」となっていた。家族関係や顧客の近況など、常連客の上位200人ほどの情報は、従業員の頭に入っていた。

それが、システム導入により、顧客の情報が来店日付とともに記録・可視化され、時系列で内容を把握することができるようになった。そのため、今まで感覚的に把握していた顧客の情報を「形式知」として正確に把握できるようになり、顧客への提案もよりの確になった。

(1) ニーズを読み取り客単価向上

顧客情報を一元化して集約することで、顧客のニーズが可視化された。たとえば、トリートメントを夏に希望される方は、毎年同じ時期にトリートメントを希望される傾向がある。夏の紫外線で髪が傷むため、ケアしたいというニーズがあるようだ。

そこで、夏にトリートメントをしたことがある顧客を絞り込み、夏期に来店された際にトリートメントの提案を行うようにした。その結果、トリートメントのオーダー回数が増え、客単価向上につながった。システム導入前と比較すると、客単価は400円増加した。

(2) 情報を正確に把握して来店頻度向上

また、システム導入により、来店頻度を今まで以上に正確に把握できるようになった。

たとえば、1ヵ月ごとに来店されると把握していた顧客が、正確には4週間間隔で来店される傾向があることがわかった。これにより、次回予約の提案も1ヵ月後ではなく、4週間後を目途に提案することができるようになった。その結果、来店間隔を短くし、年間

の来店回数を0.1回増やすことにつながった。

このような成果は、「経営者が売上を把握するためだけにシステムを利用するのではなく、従業員が来店動向などから顧客のニーズを読み取り、現場で提案ができるようなシステムにしたい」という心がけがあったからこそである。

(3) 新人でも顧客の理解が深まる

顧客管理システムは新人を受け入れる際にも活用される。SWELLでは毎年美容師学校の研修生を受け入れており、研修生も同システムで顧客情報を確認することができる。システムに蓄積された情報を会話の糸口にでき、顧客との会話を通じて顧客の特徴や要望を引き出しやすくなった。

副次的効果として、まだ施術技術が発展途上の新人であっても、顧客との会話のやり取りがうまくいけば自信となり、ほかの業務にも積極的に取り組み、職場に早くなじむことができるようになった。

6. 作業効率化により本来業務に集中

顧客管理システム導入は作業の効率化にも貢献している。従来は顧客ごとのカウンセリングシートを紙のみで管理していた。そのため、予約客の確認では、紙の束から該当するカウンセリングシートを探し出すという作業が発生していたが、システム導入後は顧客番号を入力すれば情報をすぐに引き出せるよう



Lagoon 店内の様子

になった。顧客1人当たり10分かかっていた作業が6～7分ほどに短縮できた。

この効率化により、顧客理解のための接客時間を十分に確保できるようになった。作業時間（インプット）の削減により、サービス品質が向上し、売上（アウトプット）の増加を実現した。

図表1 システム導入効果

売上	・客単価400円増加 ・来店回数0.1回増加
業務改善	・1人当たり顧客検索3分削減 ・実労働時間8時間の達成

7. より働きやすい環境を目指して

(1) さらなる労働環境の改善

Lagoon 店で顧客管理システム導入効果を実感した加藤代表は、他店舗にもこのような仕組みを導入していきたいと思っている。

労働環境改善の目標に掲げている週休2日は、現状では有給休暇を消化して実現できている状況である。従業員をあと1人増員して5人になれば、完全週休2日を実現し、そのうえで有給休暇の取得も可能になりそうだ。

もう1つ、加藤代表には改善したい課題がある。それは、時間当たりの売上高の向上だ。現状、SWELLの時間当たり売上高は3,000円ほどであり、美容師にとって低い給与水準にとどまっている。時間当たり売上高が6,000円くらいのビジネスにならないければ、美容師にとって長く働けるといえる環境を実現することは難しい。

低価格を特徴とした理美容店の価格競争が激化する中、広告費を投資し、大量の顧客を集客するような薄利多売のビジネスでは、時間当たり売上高の向上は難しい。そのためにも、本来業務ではない作業の効率化を図り、確保できた時間でお客様としっかり向き合い、ニーズに合ったサービスを提供し、客単価の向上を目指すことが重要となる。

(2) 従業員の夢をサポートしたい

さらに加藤代表の展望は広がる。

「働くうえで従業員にとって一番の幸せは、自分がやりたいと思っていることを実現することだと思います」

そう語る加藤代表には、従業員の夢をサポートしていきたいという思いがある。

たとえば、実家が兼業農家である従業員は、「オーガニック野菜を使ったカフェを経営する」という夢を持っている。加藤さんがそのカフェの実現をサポートし、加藤さんの美容院と従業員のカフェを併設することで、それぞれの良さや強みを掛け合わせて何か新しいことができなにか、と考えている。

また、本店を任せている店長は、「家族でトータルビューティの店を開く」という夢を持っている。彼には高校生の美容師志望の娘がいて、妻はメイクのインストラクターである。家族で事業を興すことはリスクも高いため、事業が軌道に乗るようにサポートできればと加藤代表は考えている。

そのような従業員や後輩思いの加藤代表の店には、33年前から担当している顧客や、3世代にわたり担当している顧客も通っている。

取材を終えて帰ろうとしたときに、従業員が顧客のメガネを大切に預かっている様子を見て、顧客に向き合う真摯な姿勢を感じ取ることができた。

SWELLのカイゼンは、これからも続いていくに違いない。

橋本 幸恵

(はしもと ゆきえ)
大阪府立大学卒業後、ソフトウェア会社に勤務。システム開発、営業を経て経営企画を担当。中期経営計画の策定・実行支援、重要業績評価指標 (KPI) の策定・運用に従事。2018年中小企業診断士登録。兵庫県立大学大学院経営研究科 (MBA) 修了。

