

ハピネス 谷口様講演

独立前の会社は京都の駅前の繁盛店。マネージャーとして店舗を巡回していた。

当時は繁盛店を作るなら駅前に出すのが絶対条件。

美容ブームもあり、担当する店舗はどこも月商 1,000 万を超えて、中には 2,000 万の大型店舗もあった。

売り上げを上げるのはそんなに難しくないという印象だった。

独立し 1 店目は「高の原」に出店。郊外のサロンに不安もあったが、金銭面の問題もあり、妻の実家のお米屋さんの店舗を借りて出店する。

とにかくチラシを配って集客するという手法しか知らず、その方法で運営する。競合があまりその戦略をとってなかったせいなのか、予想以上にお客様に来ていただくことができ、1,000 万を達成する。

しかし中身がないというか、チラシを配り続けないと売り上げも安定せず、チラシばかりに目がいってしまいスタッフ教育など他のことに目がいかない状態が続いた。結果、辞めるスタッフではじめてきた。

3 店舗目を出したぐらいから方向転換をし、スタッフと向き合い、チラシをまかなくてもいいサロンを作っていたと思うようになった。そのころはサロン内でも売上が下がり始めるという現象が起こっており、それを打開していくために考え取り組んできた内容を今日はお話したい。

- ・ 再来率 UP
- ・ 客単価 UP
- ・ ロイヤルゲストの囲い込み
- ・ レセプションの重要性
- ・ 環境整備
- ・ 品質管理

## 6 つのテーマを掲げた

まず再来率アップ。

当時は 4 カ月の新規再来が 36%ほど。固定再来は 67%とかなり悪かった。その代り新規客比が 20%を切らない状態が続く。なかなかファンが増えていかない状態。

指名売上は力のあるスタッフはついていくが、そうでない子も多くいる。

再来率を上げるために、次回予約を徹底してやろうと決めた。目標は 80% (2 か月以内の予約) とかなり大変な目標を掲げた。

とりあえず何も考えないで始めてみた。技術者はお客様の反応を見ながら、やったりやらなかったりになる。

始めた時は 15~20%しか取れない。この数字の時はやっても意味がないというか、やることによって失客を招くような状態。そして一番やらないのが 200 万、300 万を売り上げる優秀なスタイリスト。彼らは全くやらなかった。「わざわざそんなことをしなくても、お客様は来てくれる。」からである。

しかも当時は次回予約をしていただいた方に 500 円 OFF などの特典を付けていたために、彼らにとっては売上が下がるだけと思われていた。

当時は幹部の視野が意外と狭く、全体感を見て次回予約の取り組みをとという考えが伝わらなかったが、幹部がやらないとだれもやらないので、徹底的に本気で話をした。

なんとか理解してもらい、幹部がやり始め、数字をだすと、数字が低い技術者も取り組み始め全体の数字が 60%

ぐらいに上がってくる。

次はアシスタントが次回予約を取れる環境を作った。ロールプレイングを繰り返し1年生でも取れるように徹底した。

そして、最後の締めはレセプションист。

レセプションистは美容師に比べ気まじめな子が多く、言われたことを徹底してやってくれる。

「今日は次回予約のご提案がありましたか？」をすべてのお客様に確認する。

提案がなかったらレセプションистがとるようにした。

全員で取り組んだことで、1年ぐらいで目標の80%を達成できた。

次回予約80%になると、予約表がいっぱいになる。技術者にとっては非常にうれしいことで、取り組みの成果もよくわかってきた。

皆さんも想像がつくと思うが、そうなる次の問題が発生してきた。

それは安心して、フリーの方を断るようになったこと。

予約はあくまで予約なので、キャンセルの場合もあり空いてしまうことが目立ってきた。

対応策は「とりあえず断るな。」当然「予約の方に迷惑がかかる。」「待ち時間が出る。」などの声もあった。

取り組みを続けていって成功すると、必ず問題が出てくるものだが、そのために辞めてしまっは元に戻ってしまう。この仕組みは絶対に続けたかったので「待ってもらってもかまわないから断らず、協力してやりなさい。」

「まってもらってもカバーするだけの接客をしなさい。」という指導をした。

レセプションистにも店長が断れといっても断らないように指導して徹底させた。

そして予約がいっぱいの状態が続く。

次回予約の戻り率、つまり80%とった予約客が何%戻ってくるかが気になるころだと思っが、初めは60%ぐらいだった。残りは変更が多かった。この戻り率を80%に上げるためにはレセプションистの力がすごく大きい。当然次回ご来店までに3回ぐらいは連絡を入れなないといけなない。サロンでの仕上りの感動や満足は徐々に薄れていく。2ヶ月後には半分まで落ちている。

予約を取った際に、ご連絡はどのような形で取ればいいか確認する。電話・メールなどいろいろなパターンがあるが、その中に3つのパターンが存在する。

電話を希望される方は100%再来する(2割ほど)。メールを希望される場合はいかに断りやすい状況を作ってあげるかがキーになる。たとえば断る場合は確認メールに空メールを返信するだけで完了にするなど。

予約を入れやすい状況を作るには、あわせていかに断りやすい状況を作るかが大事。

現在、予約率が高い店舗で90%。そのうち戻りが85%。このお客様が2カ月の来店サイクルで回りだす。

こうなると売上が読めるようになる。スタッフにお願いすることもしやすくなる。「こんなにお客様が来てくれるのに技術はこのままでいいの？」なども言いやすくなってくる。

今は新規再来・既存再来とは考えずに3カ月の総再来という基準でみているが、80%ぐらいをキープしている。

## 次に客単価アップ

次回予約をすることで、付加価値の提案がすごくしやすくなった。

去年の夏はネックトリートメントとフットスパとヘッドスパを5回できるチケットを10,000円で販売。1店舗で700枚ぐらい販売できた。サイクルが早くなってくるので、こういうメニューをタイミングよく使いながら飽きさせないことが重要になってくる。

## ロイヤルゲスト囲い込み

次回予約を進めていくと、年間使用金額も上昇してくる。1番の方で年間120万。次に30万、20万の人が続く。

こういう人たちは、サロンが気にしなないといけなない方たちのはず。相手にわかるように表現したほうがいい。

後ほど詳しく解説する。

## レセプションの重要性

後ほど詳しく。

## 環境整備

働く為の状況を整理する。整理整頓を落とし込む。きれいにするというよりは汚さない。

たとえば事務所のハサミはハサミの形のケースがあり、そこにもどす。

## 品質管理

技術者のレベルを高い位置で一定にする。

たとえば全技術者でおなじスタイルを切らせてみると、見事にバラバラ。

フォルムやバランスなどいろいろあると思うが、アウトラインの基準をしっかりと統一してデザインの品質を管理する。

もうひとつはスピード。

アカデミーサロンではカットは40分など細かく設定し、タイムアウトの人数を管理するなどして徹底している。

最下位は1週間入客できないなどのペナルティを科すなどしている。

スピードが適正でないと、そのほかの仕組みがうまく回らなくなるので特に徹底する。

次回予約を通じていかにスタッフ教育をするか。

朝礼で「今日ロイヤルゲストの〇〇さんが来店する。」という情報があるので、スタッフが言わなくても準備をするようになっていく。とにかく美容師はお客様が一番大好きなので、お客様が常に先の予約をいれてくれる状態が続くと退社も減ってくる。

ネイル・アイラッシュが進めやすくなる。売上を上げるために提案するというよりは、来店頻度が上がると、お客様から声が上がようになる。頻繁に来ていただくことで信頼関係が生まれ、必然的にトータルビューティが必要になってくる。

基本的にはネイルも美容師が提案していく。今はネイリストがいるが、それは美容師が日常用の簡単・低価格のメニューを続けていくうちに必要になったから。

現在アイラッシュは元美容師と兼任者で4人・スパ専任者が5人いる。

## ロイヤルゲストについて

ロイヤルゲストを区別していこうとしたときに、反対意見も多く出た。反対者の多くは、お客様思いのスタッフが多かった。ロイヤルゲストが占める売上比率などを見せて「ちょっとした気遣いは必要やろ」と説明・説得。

具体的には

①クロスが違う。袋にきれいに畳んで入れてあり、メッセージカードが付いている。他のお客様から質問があった時は素直に「特に常連の方ですのでそういうことをさせてもらっています。」と説明する。

②誕生日にはいいお花、珍しいお花を贈る。ご来店の際はケーキを買ってきて出すなど。

今はこのロイヤルゲストをいかに増やすかに力を入れている。

10～13万 準ロイヤルゲスト

13～18万 ロイヤルゲスト

18 万以上 スーパーロイヤルゲスト 3つ合わせて 3,000~4,000 人

この他にロイヤルゲスト見込みというのもある。この 2 年で 400 人増えた。

次回予約をきっかけにロイヤルゲストを追うことでいろいろとやるべきことが見えてきて、仕事が楽しくなるような状況ができてきた。

売上に貢献できるレセプション

25 年の美容人生の中で、20 年はレセプションニストのいるお店で働いてきた。ほんとにありがたい存在で何とかもっと未来があればいいなと思っていた。しかしなかなか続かないし生産性がないということで実現できずにいた。

現在レセプションニストは 12 人。その 12 人に対して合宿を行い「売上に貢献するレセプション」というテーマでプレゼンをした。

「レセプションにかかる人件費は 3,000 万。これを捻出するのにいくら売り上げがいると思うか？レセプションに非常に価値を感じているうえで、今は 3,000 をゼロにするか、5,000 万、6,000 万にするかのどちらかだと思っているがどう思う？」

「レセプションにはキャリアパスがない。美容師さんも年数がたつにつれレセプションへの態度が大柄になる。」などの意見が出てきた。

「美容師にはできない売上貢献は何みんな考えよう」

ということで次回予約に始まる「管理」を徹底することをお願いした。

「美容室にとってレセプションがないと考えられないというところまで持っていこう。」というテーマで話し合った。

今ではインカムを全員につけ、次回予約が取れない美容師にはレセプションから怒りの指示が飛ぶようにまでなった。また、数字の管理も徹底的にしてくれるようになった。

給与システムも一律 17 万から、27 万まで上がる仕組みを作った。

レセプションオリンピックというイベントが関西で盛り上がるなど、環境も変わってきた。

現在は 24 万取れるレセプションが出てきて、マネージメント的なことも徐々にやってもらっている。

取り組んでみて、課題が見つかり、そして課題をクリアする。このプロセスが生み出すやりがいや達成感は、過去にチラシをまいては効果を検証することを繰り返していた時と比べモノにならない。またスタッフにこういう経験をさせられるようになったことが教育において非常に大きい価値となっている。

新規客は大事だが、固定客を逃がさないことが今の時代は一番大切だと思う。仲のいいお客さんだけで埋め尽くす楽しさも教えることができたとも感じる。

今年は先月京都に新店をオープンした。来年は 600 坪の敷地に美容室をオープンする計画がある。

スタッフの成長とともに出店もできて、前向きにやっていくことが大事だと思う。

本日はどうもありがとうございました。

サラ 小林様 講演

今日は経営者や幹部の方が多いと聞いているので、経営に関する話を中心です。

「やり方」のお話もしていくが、軸になる「あり方」の話もしていきます。

売上の要素である客数・客単価・来店頻度のなかで来店頻度に軸を置いて考えている。

美容業界の状況がよくない。すごく不思議なのは、サロン件数が微増しているのに売上が下がっていること。4,5年前は2兆円以上あった売上が今年は1.8兆円まで減少するという試算もある。

この原因は来店サイクルの長期化にあり、これが非常に問題である。

今のところ来店頻度が上がると、客単価が上がるような傾向にある。客数は口コミで増えていく傾向にある。

また客数を増やすことの要素の一つが来店頻度向上である。

平均値は4.3回。5回を切っている。単価10,000円としても年間50,000円いかない。

背景には美容室に来る来店動機が「伸びたから」などの整髪的な要素が多いことがあると思われる。

特にカットのサイクルが伸びていることがひびいていると思う。

一方で我々の教育は技術教育なので、やはりカットが最終技術となってしまっている。

美容学校生も、カットが上手になればお客様が喜んでもらえると思い、早くスタイリストになりたい、早くカットができるようになりたいと望んでいる。

カットのサイクルが伸びているので、カットの教育だけではスタイリストの売上を作れなくなってきた。

福岡の天神（名古屋で言う栄）でよく定点観測をするが、ほとんどの場合そろそろ美容室に言ったほうが良いと思う人ばかりだと感じる。皆さんもそう思いませんか？

もっとやり方、あり方を変えていけば美容室に来てくれるのではないかと？年に10回ぐらい来てくれるにはどうしたらいいか本気で考えた。今問題になっている生産性も80万ぐらいないと経営者としての雇用責任が果たせなくなると感じる。

店舗づくりに関して

現在は都心型と郊外型のサロンを展開している

山口エリアでは田んぼの真ん中に出店。周りからは大丈夫かと言われたが、車で来やすい環境を重視して出店している。店舗は基本的にリノベーションでコストダウン。

3つの大きなテーマ

ファッションマトリックス

美容室に何を求めますか？→トータルビューティ・ファッションコーディネートも含めキレイになれること。

美容室は何を提供するべきか→技術を通じたヘアデザイン。

若干のずれがある。

昨今のファッションはファストファッションが多くなってきた。デフレの象徴として扱われることが多くハイファッションが売れなくなってきたといわれることがあるが、決してそんなことだけではないと思う。女性のファッションの幅はさらに広がりを見せているということである。

一方で美容室は自分の好きなファッションしか知らないだとか、興味がある分野しか分からないだとかが多い。お客様の嗜好性がいろいろあるのにそれだけは提案がはまらない。

サラではファッション志向を8分列にしてそれを雑誌別、年齢別、仕事、生活環境などで分けて調べている。そうでないとお客様の感性にはまる提案はなかなかできないのではないかと思います。

そこを出発点にしている。

年に2回ほどプレゼン大会をしている。競争の仕組みを作って実地。

これはいま重要なカウンセリング内容の向上につながる。よいカウンセリングは次回来店をイメージしないといけない。次回来店を予測したカウンセリングをしなければならない。ライフスタイル・考え方・ヘア・ファッションをコーディネートする感覚を大事にしている。

最終的には次の HOW to myself の考え方につながっていく。

プレゼンの機会を高めていくと話せない子も話せるようになる。知識の向上とともに提案力が上がり一石二鳥。ただこれだけだと落とし所として甘いので次の HOW to myself につなげていく。

## HOW to myself

社内の中で共通言語を作るためにこういう言葉にしている。

物販と非常に連動性が高い取り組みとしている。

天神はファッションストリートだが、ヘアは大丈夫かなと思う人があふれている。

お客様のスタイリングのスキルを向上する必要があるだろう。という考え方。

現在は13%ぐらいしかないが物販は非常に重要だと思っている。

スタイリングの仕方を上手になってもらう。この考え方を1つ言います。

## Before と AFTER

来店～お帰りの Before より After がいいのは当たり前だが、僕たちの価値はお客様の Before が良くなっていかないと上がらないと思っている。今回の来店 Before が前回の来店 Before と同じになってしまっているのをみかけるがそれではいけない。Before が来るたびに上がっていくことが本来の僕たちの仕事であるのではないか。ということは、お客様の美意識が上がらないといけない。そこに持っていけないといけない。

物販に関してもそうである。天神にもコスメのショップがいっぱいあり、それに群がる女性を見ると、俺たちはいったい何をしているのだろうと本当に思う。そのショップの人たちが SP・TR を売るのと我々が売るとどこに違いがあるのかを、はっきりと明確にしなければならない。でなければ価値が上がらない。

そのためにアフターカウンセリングに時間をかけている。我々はお客様を認めてあげ、褒めてあげ、時には叱ってあげることができる。これをもっと出さなければならない。

これをビューティプランニングに落とし込む。

ヘアメイク勉強会のチラシをうったことがある。非常に大きな反響があった。

ファンになって頂く為にこういう取り組みを一生懸命やっている。

お客様が質問してくれる環境ができてきたのがとてもいい。お客様は本当に素人。少しずつでもあ上げていける。

## 3STEP アンケート

過去に何度かやってきた通常のアンケートではあまり改善された経験がない。

その日の満足度を図るものでしかなかった。

これを1STEP目として、そのあと2STEPと3STEPを一つにして返信用の封筒に入れて上得意客に説明して渡す。2STEPは1週間後、3STEPは1ヶ月後に返信して頂く。戻り率は80%。

2STEPではお手入れについて聞いている(How to myself)。3STEPは次回来店促進。

そしてこれをカウンセリングツールとして活用していく。このアンケートは傾向を調べるために行うのではなく、個々への対応を強化するために行っていく。

結果として来店頻度が向上した。聞いた話だが、来店サイクルを5日縮めると売上10%あがるというデータが出ている。新規のお客さんを取るために広告を打つよりも明らかにいい。

最後の時間に重きを置くのでそのほかの時間を短縮していかないといけない。

アフターカウンセリングに時間を使い2時間のカットカラーが2.5時間になっては元も子もない。来店～退店までを30項目ぐらいに分けてタイムコントロールしている。スピードトレーニングがとても重要になってくる。さらに言えば二人三脚力。スタイリストとアシスタントの連携がカギになってくる。結果最後の時間がある程度取れる。これはビューティプランニングをしていくうえでとても重要。技術でいえば、サラではブローが非常に遅い。特にクセ毛のブローがだめ。これを機に集中トレーニングで改善していった。

最終的にはお客様の生活において価値が上がるのが重要である。

若いスタッフと個人面談で出てくるのは、休みが少ない。もっと早く帰りたいという言葉。経営者としての軸は「どうやったら美容室で一生働けるか」ということ。せめて60歳まで働ける環境を作りたいと思う。FC展開も一つだが、美容師として働くことは今の単価では難しい。若手からそのような言葉が出るのは上がちゃんと先のことを伝えていないから。目先のことしか見えないようになっている。200万ぐらいあげて、自分の力のようなことを言っているスタイリストがいるがサラではご法度。サラではなるべくチーム制で動くということをしている。

教育のテーマは「優しさ」抽象的ではあるが、これを基準にしている。

「お前今の仕事はだめじゃないか」とは言わず「今の仕事は優しかったか？」と問う。

これをテーマに考えさせることが目的。

怒れない店長にそれは本当の優しさなのか？と考えさせる。

これを徹底的にやっているとチームワークが生まれてくる。言って聞かせるばかりでは難しい。

最後に

今の美容室とお客様の関係を見ていくと、美容室はどういう「あり方」で行くのが大事だと思う。

いろんな業界の売上を美容室に持ってくるような取り組みが必要。

我々は知らな過ぎたし偏り過ぎていた。いろいろなことを知らないと今後はうまくいかない。

デザインスキルはもちろん大事だが、それを生かす知識のスキルを上げていかないといけないと感じ、挑戦を続けている。

**JBCA** 日本ビューティコーディネイター協会

レセプションの果たす役割が重大になる中、関西ではレセプションニストで店長になるケースも出てきた。

レセプションがもっと売りに貢献できるように、基準を作り、ビューティコーディネイターとしての専門性を高めていく必要がある。

これを検定として進めていきたいと思う。

レセプションの地位が向上し、発言力が上がると、より顧客目線の提案ができていく。

お客様と技術者の間に入ることでより良い関係が作れるのではないかな。

そして一般の優秀な人材が入ってきたときにまた美容業界が変わるのではないかな。

検定は1級・2級・3級にわかれている。

詳細は紙面を確認。

2011/11/6に3級の試験を東京・名古屋・大阪・福岡で実地

サロン・メーカー・ディーラー・美容学校が一体となって活動していく。

是非よろしく願いいたします。

本日は本当にありがとうございました。