

The Strategic Manager

戦略経営者

10

No.300

2011/OCTOBER

新エネルギー市場を 攻略せよ

●シリーズ

震災に立ち向かう経営者たちⅣ

●戦経 Interview

ビジネスコンサルタント 細谷 功

画期的なアイデアは
アナロジーで見いだせる

女性がハッピーになれる 脱毛サロンを追求



強引な勧誘やセールスがない脱毛サロン「ミュゼプラチナム」を展開するジーンコーポレーション。高橋仁社長(42)が実践してきた経営戦略のベースにあるのは、「アンチ売上至上主義」の発想だ。

今どきちょっとあり得ない勢いで、躍進を遂げている東北発の企業がある。名前はジーンコーポレーション。女性向け脱毛サロン「ミュゼプラチナム」を全国に展開している会社である。2007年8月期に36店舗だったのが、その2年後には84店舗となり、現時点においては115店舗(すべて直営店)と、大きく発展を遂げた。1カ月あたりの新規契約者数は約4万人。不況をもともしない盛況ぶりだ。

なぜこれほどまでに、女性たちの支持を集めることができたのか。その主な理由は、従来のエステティックサロンにありがちな強引な営業や勧誘はせずに、本当に必要なサービスを適正価格で提供している点にある。高橋仁社長がいう。

「エステ業界には売上至上主義的なところがあり、現に私が以前働いていた大手エステサロンでは、お客様

に対して積極的な勧誘や営業行為をしていました。歩合制のもと、契約社員として働いている彼女たちにとってはそれは仕方がないことで、そんなビジネスのやり方にどこか後ろめたさを感じていました。そして、美容部部長をしていた私自身も、働き手と顧客の双方を幸せにしない商売のあり方に、いつしか疑問を感じるようになっていきました」

みんながハッピーになれる、新しいスタイルのサロンを自分の手で作れないものか。そんな思いから誕生したのが「ミュゼプラチナム」(以下ミュゼ)だった。スタッフはすべて固定給の正社員。売上ノルマが課されていない分、ゆとりある丁寧なサービスが提供できる。

「通常エステサロンには、①フェイシャル②痩身③脱毛④化粧品販売の4つのサービスがあります。当社がそのうち脱毛だけに特化したのは、それが唯一、必ず成果の出る機能性の高いサービスだったから。正しくお手入れをすれば、個人差はあるにしろ確実に成果が得られ、ユーザーに喜んでもらえるわけです」

ミュゼが採用するのは、「SSC式」(スキームスキンコントロール式)と呼ばれる脱毛方法で、ジェルと光(フラッシュ)の相乗効果で制毛処理をする。約2カ月から3カ月に一度

のペースで手入れをすれば、ムダ毛が生えにくくなる。

SSC式は、ほかのニードル式やレーザー式の脱毛にくらべて低額。さらに「目指したのは歯科医院」というほどに、余計な装飾を排除したシンプルなお店づくりにこだわることにより格段に料金体制にした。ムダ毛の処理は女性にとって煩わしい作業。価格を抑えることで少しでも多くの女性に利用を促したいという思いがあった。

「利用者が本当に喜んでくれるサービスを提供しているという『誇り』から、スタッフの働く意欲はとて高い。それが、サービスの品質を高めるうえでの大きな要素となっています」

クチコミで会員数増やす

言ってみれば高橋社長が実践してきたのは、「プル型」の営業戦略。これまでエステ業界に浸透していた「プッシュ型」のそれとはまったく逆の発想で会員数を増やしてきたわけだ。

そのプル型の営業戦略を進めるうえで何よりも重要視されるのか、利用者への「クチコミ」である。実際、ミュゼの新規会員の約4割が既存客からの紹介。クチコミがクチコミを呼ぶかたちで会員の数を増やしてきた。もちろん、それらのクチコミが全国的に広まり、約104万人の会員を集めるに至るまでは、それなりの時間を要した。

2002年にジーンコーポレーションを設立した後、福島県郡山市にミュゼ1号店を出したのは、その翌年の7月。その間、意外にも高橋社長が集中して手がけていたのはラーメン店の経営だった。まずは飲食業で安定した収益を得られる体制を築き、そのうえで美容業をスタートすると

いう算段があった。この選択はいま振り返ってみても正解だったと言え、肌の露出が少なくなる秋や冬になると売り上げが減少する脱毛エステの構造的な弱点を補完するうえで重要な役割を担った。ちなみにラーメン店の事業は今日でも続いており、グループ会社のジーンコミュニケーションズが「麺家くさび」「二心亭」があまねく人気。「橋本ヒロシ」の名前で東北地方を中心に店を出している。郡山市は人口約30万人の地方都市。この規模だとよい噂も、悪い噂もすぐに広まる。悪い噂を立てないようにまっとうな経営をすることはもちろん必要だが、よいサービスを提供していれば、それがクチコミとなつて大きな宣伝効果を生み出す。郡山市で予想以上に会員数を増やせたのは、このクチコミの威力のためものだった。

「続いて進出した福島市でも、同様にクチコミを通じて顧客の数を増やしていきました。福島市も人口約30万人のマーケット。この2つの成功を受けて、ミュゼの商圏規模は約30万人前後だと仮説を立てました」

それにもとづき、人口約100万人規模の仙台に進出するにあたっては、3つの店舗を矢張り早に出すというドミナント出店を実行。さらに、北海道や九州でも同じようなやり方



「ミュゼプラチナム」の専用サイト



で成功を納めた。「九州に進出した頃（07年）になると、インターネットを通じたクチコミも私たちの追い風となりました。北海道のユーザーがブログやSNSで発したミュゼの感想を、九州のユーザーが参考にして来店を決めるといった現象が生まれました」

「にもかくにも、強引な勧誘はしない、割安な料金、丁寧な接客といったミュゼの特徴が数多くの女性の心を動かしたのは事実。また、08年にエステ業界初の「解約時返

金制度」を取り入れたことも好意的に受けとめられた。万が一、途中で嫌になったらいつでも解約し、残回数分の返金ができる。これが安心感

- 商号 ジンコーポレーション
- 業種 美容業、その他
- 設立 2002(平成14)年8月
- 所在地 東京都渋谷区広尾1-1-39
- TEL 03-3486-2080
- 売上高 約240億円(グループ全体)
- 社員数 2475名(グループ全体)
- URL http://www.jin-co.net/

につながら、ミュゼに対する信用度合いはますます高まった。オリコン顧客満足度ランキング・脱毛部門で2年連続(09年、10年度版)総合第一位に輝いたのは、この証しと言える。

スタッフの研修・育成に注力

全国各地に店舗網を広げ、スタッフの人数が2000人を超えるいま、高橋社長があらためて力を注いでいるのが研修・教育制度の充実だ。たとえば、東京・恵比寿に東京本社を新設するにあたって新人スタッフのための研修センターをつくり、そこで2週間の新人研修を行っている。「無償の愛」「利他」「素直」という3つの行動指針を理解してもらうとともに、専門的な脱毛処理の技術を習得してもらう。

「ただし、トークスクリプトやクロージングと呼ばれる営業テクニクの類は一切、カリキュラムに盛り込まれていません。うちでは必要としないからです」

また、新人社員のために「タギー制度」という独自の教育システムも用意。要は、お姉さん役の先輩スタッフと新人スタッフがタッグを組んで、同じ勤務シフトのなかでしっかりと指導していく仕組みだ。タギーとは「タッグを組む」からきた造語で、教える側の先輩スタッフのことを指す。「人を教える、人は育つ」という言葉があるとおわり、教わる側の新人だけでなく、教える方の先輩社員もタギー制度を通じていろいろなことが学べる。スタッフレベルの底

上げに一役買っている制度であるのは間違いない。

ミュゼの顧客層は女性、そして働くスタッフもほとんどが女性。



グループ全社のジンコミュニケーションズでラーメン事業を展開

つまり、女性なくしては成立しないビジネスといえる。そんな思いから、ジンコーポレーションでは、乳がんの撲滅・検診による早期発見を推進する「ピンクリボン活動」を会社を

あげて応援している。ミュゼでは予約を直前にキャンセルをしたお客様から一定のキャンセル料をもらっているのだが、その一部をピンクリボン活動に寄付しているそうだ。

「キャンセル料をいただくようにしているのは、気楽にキャンセルされるお客様が増えると、他のお客様に迷惑がかかってしまう可能性があるからです。でも、本来ならいただきたくないお金。会社の利益にしたいけないお金なので、何らかの形で社会に還元したいと考えました。」

それで、乳がん撲滅のための活動に役立ててもらおうことになりました」

それ以外にも同社では、社会貢献活動の一環として、日本各地の児童養護施設を巡って子どもたちにお腹いっぱいラーメンを食べてもらおう『ラーメンキャラバン』をおこなっている。このときに使う移動式屋台ラーメン号は、東日本震災のときには福島県、宮城県、岩手県を回り、被災した人たちに暖かいラーメンを無料で振る舞った。つねに顧客の側を向いてビジネスをしてきた高橋社長。「お客様のために自分たちが何をできるか」も、重要なテーマだと考えている。

今後のビジネス展開として、高橋社長が思い描いているものの一つが、海外事業のさらなる拡大・強化だ。現在、香港5店舗、シンガポール3店舗、上海2店舗の合計10店舗を海外に出している。面倒なムダ処理をどうにかしたいというのは、アジア人女性にとっても共通の話。需要は確実にある。日本企業ならではの「おもてなしの心」を大事にしたサービスを通じて、よりいっそうのグローバル展開を図っていく。

(取材協力 寺田共同会計事務所/本誌・吉田茂司)