

# 理容業の実態と 経営改善の方策

平成18年10月



## はじめに

本書は、厚生労働省から財団法人全国生活衛生営業指導センターへの委託により実施した平成17年度生活衛生関係営業経営実態調査（理容業）の調査結果を中心に、理容業の実態と経営改善の方策について、新谷安良中小企業診断士が執筆を担当しました。

本方策が理容業をめぐる諸問題の解決を図り、経営の近代化・合理化を推進するための一助となれば幸いです。

問い合わせ

厚生労働省健康局生活衛生課調査係

電話(03)5253-1111 内線 2438

# 目 次

## 第1 理容業界の動向

1 理容店の概況～減少を続ける理容店数	1
2 容店の店舗規模、固定客比率、従業員数	2
3 理容料金及び1世帯当たり年間支出額	3
4 経営指標推移	5

## 第2 経営実態調査にみる「理容店」の現状

### 1 調査対象になったの「理容店」特性

(1) 経営主体別施設数・専業・兼業、FC加盟状況	7
(2) 経営主体別の従業員規模別・地域別・立地条件別分布割合	8
(3) 経営者の年齢	9
(4) 後継者の有無	10
(5) 理容椅子台数別施設数	11

### 2 「理容店」の営業

(1) 定休日	12
(2) 営業時間	13
(3) 1日、1施設当り平均利用客数	15
(4) 1施設当り客1人平均料金	17
(5) 理容メニュー別料金	18
(6) 利益動向に関わる主たる要因	18

### 3 従業者と労働条件

(1) 1施設当り雇用形態別平均従業者数	19
(2) 常時雇用者の平均在勤年数	19
(3) 常時雇用者の1日平均労働時間	20
(4) 月平均休日数	21
(5) 1施設当たり平均採用人数と退職人数	22
(6) 労働時間短縮努力	23

### 4 施設・設備の整備状況

#### 4-1 土地・建物の所有状況

(1) 土地・建物の所有状況	26
----------------	----

(2) 土地面積と床面積 .....	27
(3) 1施設当り平均・土地面積と延床面積 .....	28
(4) 設備の状況 .....	28
(5) 理容店であることの表示 .....	29
(6) 理容椅子数の状況 .....	30
4-2 施設投資実績と予定	
(1) 建築・改築後の年数 .....	31
(2) 過去3年間の設備投資実績 .....	31
(3) 今後3年間の設備投資予定 .....	33
5 福祉・サービスの関係	
(1) 高齢者対応状況 .....	35
(2) 各種サービス .....	35
(3) 分煙の状況 .....	36
(4) 情報化の状況 .....	37
(5) クレームについて .....	38
6 経営業の問題点と今後の方針	
(1) 経営上の問題点 .....	39
(2) 今後の経営方針 .....	40
(3) 理容店の表示について .....	42
第3 理容店の経営改善の方策	
1 理容業の「振興指針」の概要 .....	43
2 理容業の経営改善のポイント .....	51
(1) 理容店の抱える問題点 .....	52
(2) 理容店経営のあり方 .....	53

理容店営業の実態について、平成17年度生活衛生関係営業実態調査の報告書がまとめられた。この調査結果の数値を中心に、理容業界の実態と経営上の問題点・課題並びに「理容業界の振興指針」を踏まえ、今後の理容店経営改善方策のポイントについて述べる。

## 第1 理容業界の動向

### 1 理容店の概況～減少を続ける理容店数（表-1）

若者のヘアスタイルの多様化による理容店離れや新たな低価格チェーン店などの出現で厳しい経営環境が続いている。理容店の店舗数は昭和60年の144,939店をピークに減少が続き、平成16年現在は139,548店で昭和60年に比べマイナス5,391店、率で96.3%のマイナス3.7ポイントである。

一方、理容師数の推移をみると、昭和60年の249,934人が微増を続けて平成16年は250,767人、比率で100.3%である。全国理容衛生同業組合に参加していない低価格チェーン店の増加で、理容師数が微増していると考えられる。

表-1 理容店・理容師数の推移(単位:店・人)

	理容店		理容師数	
	実数	指数	実数	指数
昭和60年	144,939	100.0	249,934	100.0
平成7年	142,544	98.3	252,187	100.9
8年	142,718	98.5	252,330	101.0
9年	142,809	98.5	252,081	100.9
10年	142,786	98.5	251,859	100.8
11年	141,321	97.5	250,987	100.4
12年	140,911	97.2	250,716	100.3
13年	140,599	97.0	250,764	100.3
14年	140,374	96.9	252,124	100.9
15年	140,130	96.7	251,981	100.8
16年	139,548	96.3	250,767	100.3

資料:厚生労働省・衛生行政報告

## 2 理容店の店舗規模、固定客比率、従業員数

この度の厚生労働省の調査及び理容統計年報（平成17年版）より理容店の店舗の経営状況を見ていく。

### ア 経営主体

経営主体別にみると、個人経営87%を占める。

### イ 店舗（理容統計年報・平成17年度）

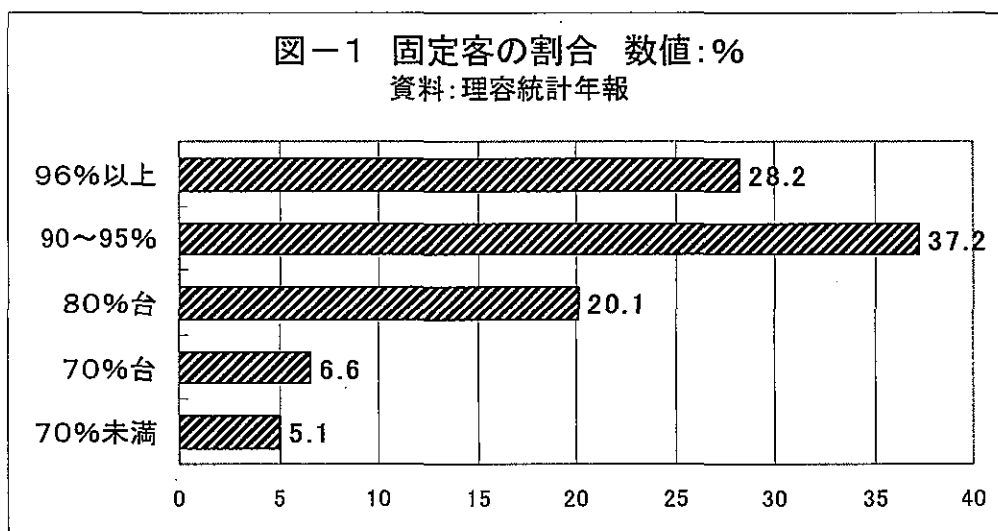
店舗の広さは、15坪未満以下の割合は85.2%を占め、その中で一番多いのは「7～10坪未満」の32.8%、2位は「5～7坪未満」23.4%、3位「10～15坪未満」18.8%、4位「5坪未満」10.2%である。

### ウ 設置椅子台数（理容統計年報・平成17年度）

設置椅子台数別店舗の分布をみると、椅子台数4台までの店舗の占める割合は、86.5%を占め、その中でトップは「2台」39.4%、2位は「3台」33.9%で、この二者（椅子台数2台と3台の店舗）が全体の73.3%を占めている。

### エ 固定客の割合（図－1）

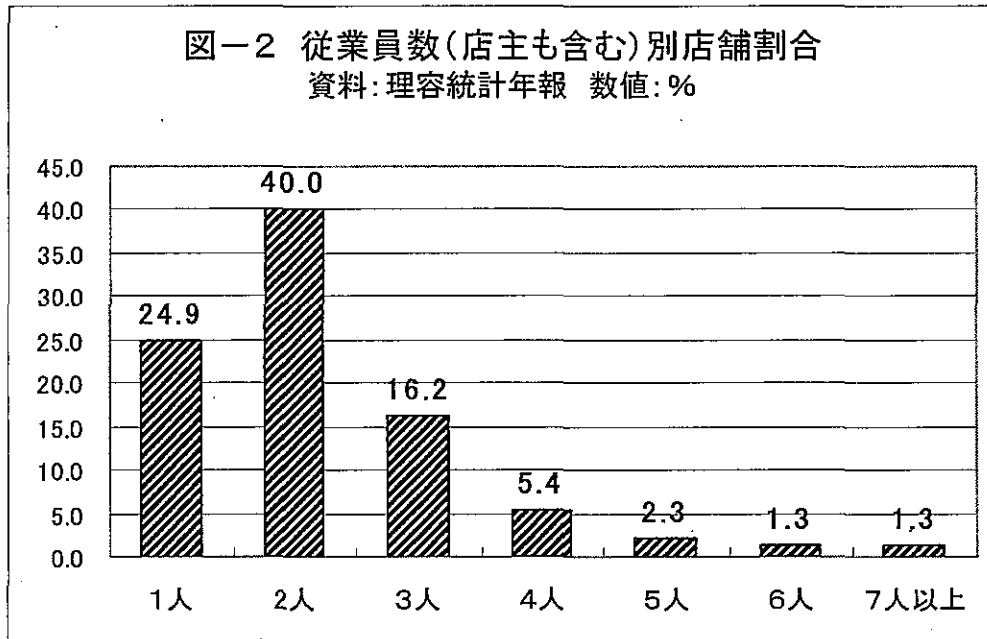
固定客の割合別の店舗の全体に占める比率をみると、96%以上が固定客という店舗は28.2%を占める。90～95%が固定客の店舗が37.2%、80%台が固定客の店舗比率が20.1%で、この三者の合計が85.5%と8割強のお店が80%以上の固定客に恵まれている業界である。





オ 従業員数（店主も含む）の割合（図－２）

従業員の人数別の店舗の全体に占める比率をみると、従業員 2 人の店舗は40.0%を占めてトップの比率。次いで従業員 1 人の店舗は24.9%、3 番目は従業員 3 人の店舗の16.2%占める。この三者の合計が81.1%と 8 割強のお店が従業員数 3 人以下の店舗である。



以上から理容業界は個人経営の企業が約 9 割を占め、店舗面積は 15 未満以下が 8 割強、設置椅子台数 3 台以下の店舗が 7 割、従業員数 3 人以下の店舗が全体の 8 割強を占める零細性が強く、そして個人経営色の強い業界である。

3 理容料金及び1世帯当り年間支出額

ア 総合調髪料の推移(表－２)

1 台の椅子で 1 人の顧客に対し、1 人の理容師が時間をかけてサービスをする作業がすべてといった労働集約型のサービス業である。合理化や機械化などによる生産性アップ対応が困難である。

消費者物価指数や卸売物価指数が下降傾向を示す中で、調髪料金が微増傾向を示している。硬直化している理髪料金に対し、サービスの見直しや低価格、短時間仕上げサービス店の登場は経営の根本からの見直しが要求されていると言える。

表一2 物価指数・利用料金等の比較

	消費者 物価指数	卸売 物価指数	総合調髪代	
			金額(円)	指数
平成7年	100.0	100.0	3,511	100.0
8年	100.1	98.4	3,576	101.9
9年	101.9	99.0	3,620	103.1
10年	102.5	97.5	3,620	103.1
11年	102.0	96.0	3,620	103.1
12年	101.5	96.2	3,630	103.4
13年	68.9	96.6	3,630	103.4
14年	98.3	94.5	3,620	103.1
15年	97.8	96.0	3,620	103.1
16年	98.0	98.3	3,720	105.9

資料:物価指数は総務庁統計局編  
卸売物価指数は日本銀行調査  
総合調髪代は全理連調査

イ 家計調査にみる理髪料、利用回数の推移

(表一3・次頁参照)

総務庁の家計調査でみると、年間理髪料支出金額及び利用回数は減り続けている。家庭での年間理髪料支出金額は、この10年間（平成7～16年）でみると平成7年9,370円が平成16年には6,534円とマイナス2,836円、比率で69.7%のマイナス30.3ポイント。利用回数は、同比較で3.165回が2.224回とマイナス0.94回、比率で70.3%のマイナス29.7ポイントである。それに比べて1回当たりの料金は平成7年2,960円が平成16年には2,938円とほとんど変わっていない。

つまり料金がかわらない分を回数を減らすことで生活防衛をおこなっているとも考えられる。生産性アップで単価ダウンを吸収することが非常に困難な業界であるからこそ、多様化する顧客ニーズにどのように応えられるかが大きな課題である。

高齢化の進む中で高齢者対応や、毛髪情報の提供、情報提供にホームページの活用等を業界と共に対応するなど、今後を開拓しなくてはならない販売促進手段への対策が待たれる。

表-3 1世帯当たり年間理髪料支出額

	理髪料			指数(平成7年=100)		
	年間金額 円	利用回数 回	1回当たり 円	年間金額	利用回数	1回当たり
平成7年	9,370	3.165	2,960	100.0	100.0	100.0
8年	9,091	3.013	3,017	97.0	95.2	101.9
9年	9,114	2.951	3,087	97.3	93.2	104.3
10年	8,428	2.705	3,116	89.9	85.5	105.3
11年	8,400	2.678	3,135	89.6	84.6	105.9
12年	8,023	2.562	3,131	85.6	80.9	105.8
13年	7,498	2.453	3,055	80.0	77.5	103.2
14年	7,313	2.425	3,015	78.0	76.6	101.9
15年	7,094	2.367	2,996	75.7	74.8	101.2
16年	6,534	2.224	2,938	69.7	70.3	99.3

資料:家計調査年報

4 経営指標推移 (参考資料)

参考資料として中小企業庁の経営指標(平成15、16年)をあげておく。

表-4 理容業指標推移

	15年	16年	16年/15年	
			増減	増減率
(総合)				
経営資本対営業利益率(%)	19.6	20.8	1.2	106%
経営資本回転率(回)	1.1	1.1	0.0	100%
売上高営業利益率(%)	20.3	21.1	0.8	104%
総資本経常利益率(%)	20.4	18.9	-1.5	93%
(財務)			0.0	
総資本對自己資本比率(%)	73.9	72.7	-1.2	98%
流動比率(%)	169.9	97.2	-72.7	57%
自己資本対固定資産費比率(%)	105.8	90.4	-15.4	85%
固定長期適合率(%)	71.5	68.7	-2.8	96%
固定資産回転率(回)	2.8	2.3	-0.5	82%
(販売)			0.0	
売上高対総利益率(%)	62.8	65.3	2.5	104%
売上高対経常利益率(%)	20.4	19.5	-0.9	96%
年間売上高(百万円)	13	14	1	108%
従業員1人当たり年間売上高(千円)	4,179	4,162	-17	100%
営業費比率(%)	42.5	44.2	1.7	104%
売上高対広告費比率(%)	0.9	0.8	-0.1	89%
椅子1台当り売上高(千円)	3499	3,560	61	102%
(労務費)			0.0	
売上高対人件費比率(%)	52.7	57.9	5.2	110%
総人件費対直接人件費比率(%)	58.4	59.1	0.7	101%
人件費対福利厚生費比率(%)	5.0	8.1	3.1	162%
従業員1人当たり有形固定資産額(千円)	6,503	4,632	-1871	71%

◎資料:中小企業の経営指標

#### ア 総合指標

中小企業の経営指標から、この度の調査項目に準じた指標項目を採り上げ、総合指標として経営資本営業利益率、経営資本回転率、売上高営業利益率、総資本経常利益率について採り上げた。比較として、平成16年対15年の増減率を算出し、傾向をみた。

経営資本利益率、経営資本回転率、売上高営業利益率、平成15年比率に比べ平行線であるが、総資本経常利益率は下降傾向にある。

#### イ 財務指標

財務指標は、全般にわたり15年よりやや悪化しており、特に流動比率（資金繰り）が大きく落ち込んでいる。

ウ 販売指標には、大きな変化はみられない。

#### エ 労務指標

売上高対人件費比率は52.7%から57.9%へと5.2ポイント増加し、売上高対福利厚生費率も5.0%から8.1%へ3.1ポイント増加している。

従業員1人当たり有形固定資産は、15年の6,503千円が16年には4,632円となっており、1,871千円の減少がみられ、平成15年と平成16年との増減比では、1.71%と29ポイント減少している。

## 第2 実態調査にみる「理容店」の現状

### 1 調査対象になった「理容店」の特性

#### (1) 経営主体別施設数・専業・兼業、F C加盟状況

(表-5・6・7)

平成17年の調査対象となった「理容店」の施設総数は573であった。経営主体別では、個人経営が87.1%を占め、株式会社0.5%、有限会社12.0%で、その合計は99.6%、不詳0.3%である。

専業と兼業の構成割合をみると専業は総数で92.5%であり、兼業店7.0%、不詳0.5%である。

経営主体別に専業、兼業の割合をみると、専業は個人経営では94.0%、株式会社は33.3%、有限会社は84.1%と個人経営と企業経営との比率の差が大きくなっている。

表-5 経営主体別施設数・専業・兼業構成割合

	施設数	専業・兼業営業の形態						
		(%)	施設数			(%)		
			専業	兼業	不詳	専業	兼業	不詳
総数	573	100.0	530	40	3	92.5	7.0	0.5
個人経営	499	87.1	469	27	3	94.0	5.4	0.6
株式会社	3	0.5	1	2	—	33.3	0.3	—
有限会社	69	12.0	58	11	—	84.1	1.9	—
不詳	2	0.3	2	—	2	100.0	—	—

兼業の内容をみると、総数では小売店13店で7.0%、その他28店で4.9%、不詳1店で0.2%となっている。兼業の少ない業界といえる。

表-6 経営主体別兼業内容

	兼業内容(複数回答)					
	小売店	(%)	その他	(%)	不詳	(%)
総数	13	7.0	28	4.9	1	0.2
個人経営	8	5.4	20	4.0	—	—
株式会社	1	66.7	1	33.3	—	—
有限会社	4	15.9	7	10.1	1	1.4

一方、FC加盟状況は加盟しているは総数で0.5%と低い数値であり、加盟していないは98.3%と、ほとんどの理容店はFCに加盟していない。

表一七 FC加入状況

	総数	%
加盟している	3	0.5
加盟していない	563	98.3
不詳	7	1.2
計	573	100

(2) 経営主体別の従業員規模別・地域別・立地条件別分布割合  
(-8・9・10)

ア 従業員規模別施設数割合 (表一八)

総数では、「2人」が161店・28.1%が一番多く、次いで「3人」が140店・24.4%、「5～9人」が122店・21.3%、「4人」107店・18.7%と続いており、「3人」から「5～9人」までの比率の合計が92.5%と、この規模に集約された業界である。

表一八 従業員の規模別割合

従業員規模	施設数	
	施設数	%
1人	24	4.2
2人	161	28.1
3人	140	24.4
4人	107	18.7
5～9人	122	21.3
10～19人	17	3.0
20人以上	2	0.3
不詳	0	0.0
計	573	100.0

イ 地域別施設数割合 (表一九)

「理容店」の全国6ブロック分布状況を見ると総数では、最も多いのは「関東・甲信越」で30.2%、次いで「北海道・東北」の15.7%、3位は「中国・四国」14.5%と続くが「関東・甲信越」を除くブロックでは大きな数値の差はみられない。

調査数573店に占める割合が87.1%と非常に高い個人経営をみると、個人経営に占める各ブロックの店数割合の1位「九州」の93.2%から一番低い「中国・四国」81.9%と大きな差はない。

ウ 立地条件別施設数分布割合（表－10・次頁参照）

「理容店」の立地別分布状況をみると総数では、最も多いのは「住宅地区」45.7%、次いで「商業地区」が35.3%、「郊外幹線道路沿い」10.8%と続き、最も少なかったのは「複合施設内」の1.0%であった。

1位「住宅地区」と2位「商業地区」の合計が81%を占めている。それに3位「郊外幹線道路沿い」までの合計割合は91.8%とこの3地区に店舗が集中していることになる。

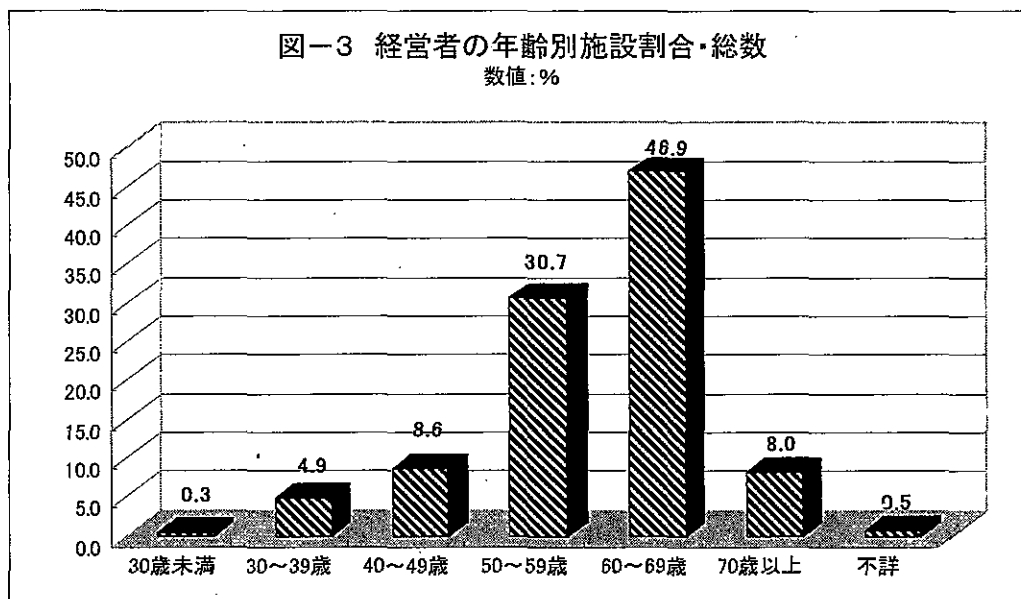
表－10 経営主体別・立地条件別施設数割合

	総数		構成割合								
	施設数	%	総数	個人経営		株式会社		有限会社		不詳	
			%	施設数	%	施設数	%	施設数	%	施設数	%
商業地区	202	35.3	100.0	166	82.2	1	0.5	35	17.3		
住宅地区	262	45.7	100.0	232	88.5	2	0.8	26	9.9	2	0.8
工場・オフィス街	7	1.2	100.0	5	71.4	—	—	2	28.6		
郊外幹線道路沿い	62	10.8	100.0	57	91.9	—	—	5	8.1		
複合施設内	6	1.0	100.0	6	100.0	—	—	—	—		
その他	32	5.6	100.0	31	96.9	—	—	1	3.1		
不詳	2	—	100.0	2	100.0	—	—	—	—		
計	573	100.0	100.0	499	100.0	3	0.5	69	100.0	2	0.3

◎経営主体別の計のパーセントは総数に対する比率である

(3) 経営者の年齢（図－3）

経営者の年齢分布で、総数をみると、多い順に第1位「60～69歳」46.9%、次いで「50～59歳」30.7%、「40～49歳」が8.6%、「70歳以上」8.0%と続いている。50歳以上が85.6%に達しており、経営者の高齢化が進んでいることが伺える。



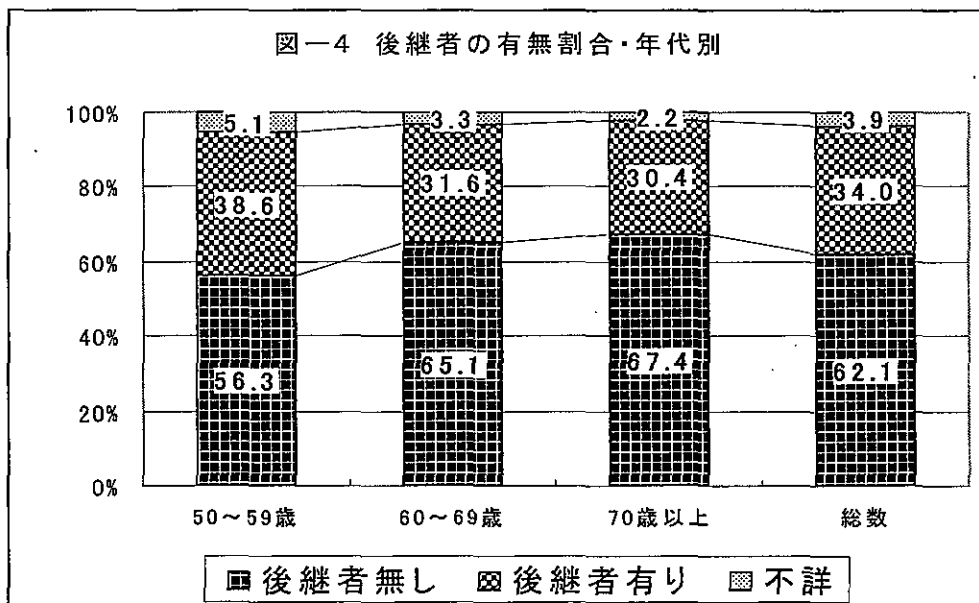
	30歳未満	30～39歳	40～49歳	50～59歳	60～69歳	70歳以上	不詳
総数	0.3	4.9	8.6	30.7	46.9	8.0	0.5
個人経営	0.4	5.2	8.0	30.5	46.7	8.6	0.6
株式会社	—	33.3	—	—	33.3	33.3	—
有限会社	—	1.4	13	34.8	47.8	2.9	—

(4) 後継者の有無 (図-4 及び表-11)

50歳以上の経営者に後継者の有無を聞いた結果が、図-4 及び表-11である。アンケートの50歳代以上の回答数・491の分析である。後継者有りの比率の多い順に第1位「60～69歳」85・17.3%、次いで、「50～59歳」68・13.8%、3番目は「70歳以上」14・2.9%と続いている。総数でみると「後継者有り」の比率が34.0%である。

		50～59歳	60～69歳	70歳以上	計
店数	後継者無し	99	175	31	305
	後継者有り	68	85	14	167
	不詳	9	9	1	19
	計	176	269	46	491
割合 (%)	後継者無し	20.2	35.6	6.3	62.1
	後継者有り	13.8	17.3	2.9	34.0
	不詳	1.8	1.8	0.2	3.9
	計	35.8	54.8	9.4	100.0

後継者有りの各年代別での割合をみると、総数が34.0%、「50～59歳」38.6%、「60～69歳」31.6%、「70歳以上」30.4%である。





(5) 理容椅子台数別施設数

ア 理容椅子台数別施設数割合 (表-12・次頁参照)

理容椅子台数別施設数割合をみると、総数では1位「3台」219施設・38.2%、2位「4台」・21.3%、3位「2台」110施設・19.2%で、以上3位までの施設数合計の全体に占める割合は78.7%と約8割弱を占めている。

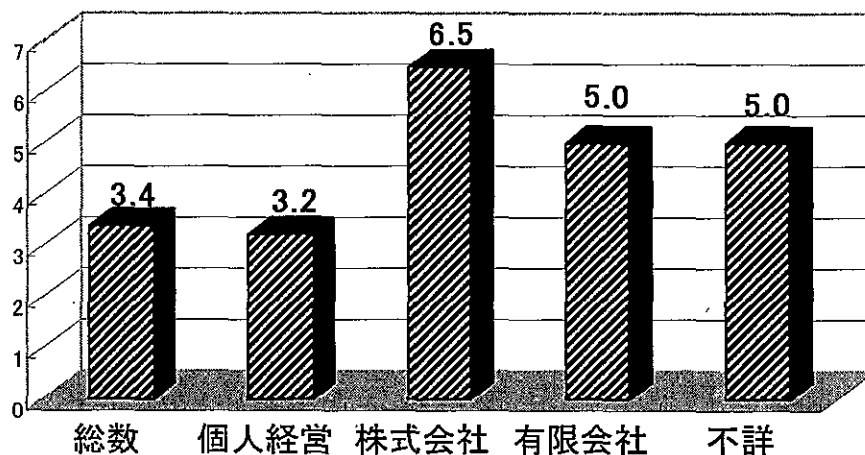
イ 1施設当たり平均理容椅子台数 (図-5)

1施設当たり平均理容椅子台数では、株式会社が6.5台、有限会社5台、個人経営3.2台であり、総数は3.4台である。

表-12 理容椅子数別施設数

椅子台数	総数		個人経営		株式会社		有限会社		不詳	
	施設数	%	施設数	%	施設数	%	施設数	%	施設数	%
1	3	0.5	3	0.6	—	—	—	—	—	—
2	110	19.2	108	21.6	—	—	2	2.9	—	—
3	219	38.2	211	42.3	1	33.3	7	10.1	—	—
4	122	21.3	103	20.6	—	—	19	27.5	—	—
5	42	7.3	26	5.2	—	—	15	21.7	1	50.0
6	23	4.0	13	2.6	—	—	10	14.5	—	—
7	7	1.2	1	0.2	—	—	6	8.7	—	—
8以上	9	1.6	3	0.6	1	33.3	5	7.2	—	—
不詳	38	6.6	31	6.2	1	33.3	5	7.2	1	50.0
計	573	100.0	499	100.0	3	0.6	69	100.0	2	100.0

図-5 1施設当たり平均理容椅子数



## 2 「理容店」の営業

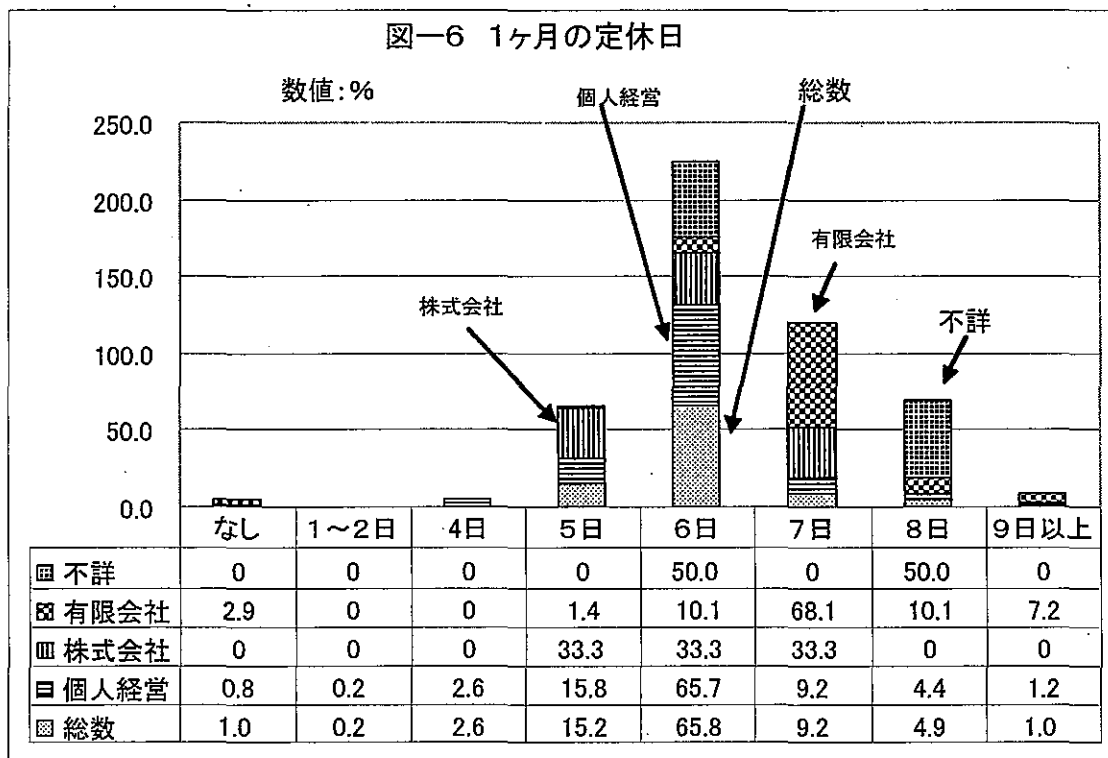
### (1) 定休日

#### ア 定休日の数(図-6)

定休日を設けていないのは、総数で 1.0%で、経営主体別では有限会社 2.9%、個人経営 0.8%である。

定休日の日数をみると、各経営主体合計では「6日」が最も多く、総数で 65.8%で、次いで「5日」15.2%となっている。

一方、「9日以上」は有限会社 7.2%、個人経営 1.2%が回答されている。経営主体別で多い休日数「6日」の個人経営 65.7%、有限会社では「7日」で 68.1%である。

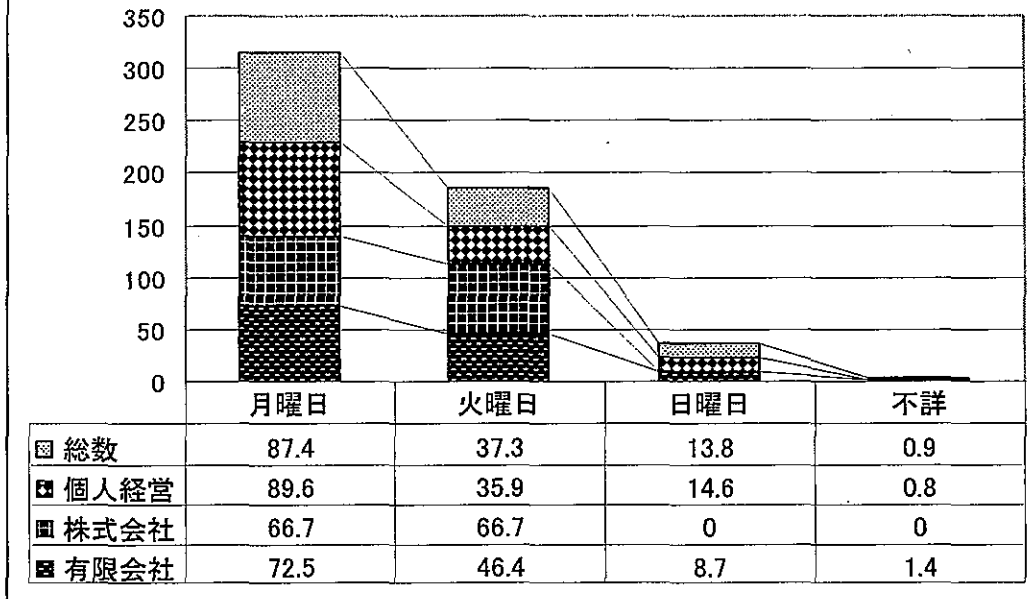


#### イ 定休日の曜日(図-7・次頁参照)

定休日の曜日をみると、月曜日が最も多く総数では 87.4%、個人経営は 89.6%、株式会社 66.7%、有限会社 72.5%となっている。次いで多いのは火曜日で総数は 37.3%であり個人経営は 35.9%、株式会社 66.7%、有限会社 46.4%である。理容店の休日は月曜日と火曜日に集中している。

図一7 定休日の曜日

数値:%



(2) 営業時間

ア 営業時間(図一8・次頁参照)

営業時間をみると、最も多い時間帯は、総数では1位が「10～11時間」の50.3%、次いで「11～12時間」の33.5%となっている。この両者を合わせると83.8%となる。

経営主体別にみると、個人経営の1位は「10～11時間」・49.3%、2位は「11～12時間」・35.7%、この両者を合わせると85.0%となる。株式会社の1位は「8～9時間」「9～10時間」「10～11時間が」共に33.3%である。有限会社の1位は「10～11時間」・56.5%、2位は「11～12時間」・20.3%、この両者を合わせると76.8%となる。

イ 開店時間(図一9・次頁参照)

開店時間をみると、最も多い時間帯は、総数、経営主体とも1位が「9時台」である。総数では1位が「9時台」の51.8%、次いで「8時台」の41.4%となっている。この両者を合わせると93.2%となる。個人経営では1位が「9時台」の49.7%、次いで「8時台」の44.5%となっている。この両者を合わせると94.2%

となる。有限会社は1位が「9時台」の66.7%、次いで「8時台」の21.7%となっている。この両者を合わせると88.4%となる。

図-8 営業時間・経営主体別 数値:%

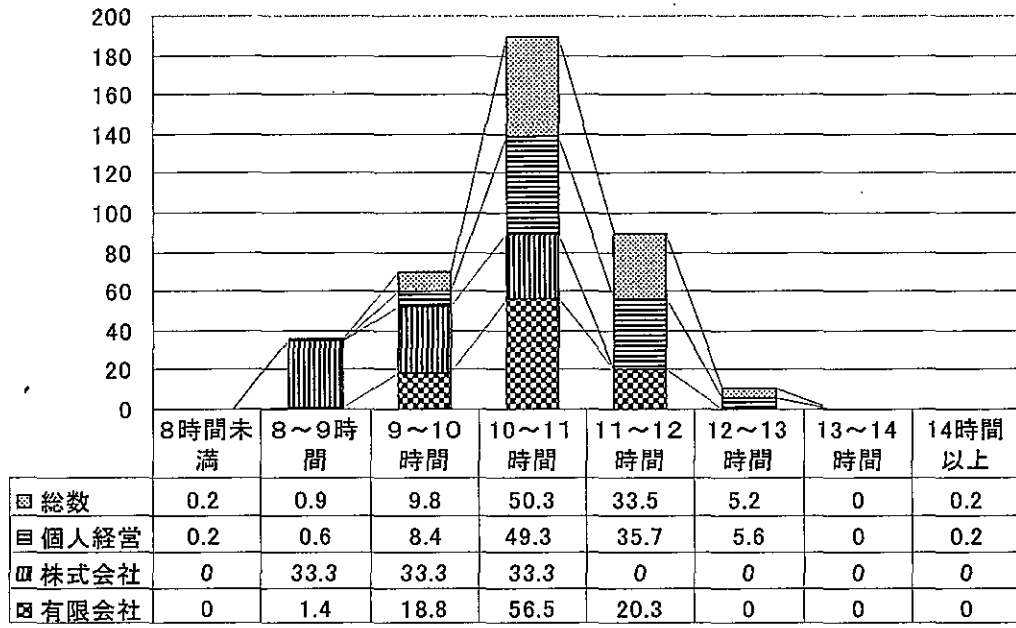
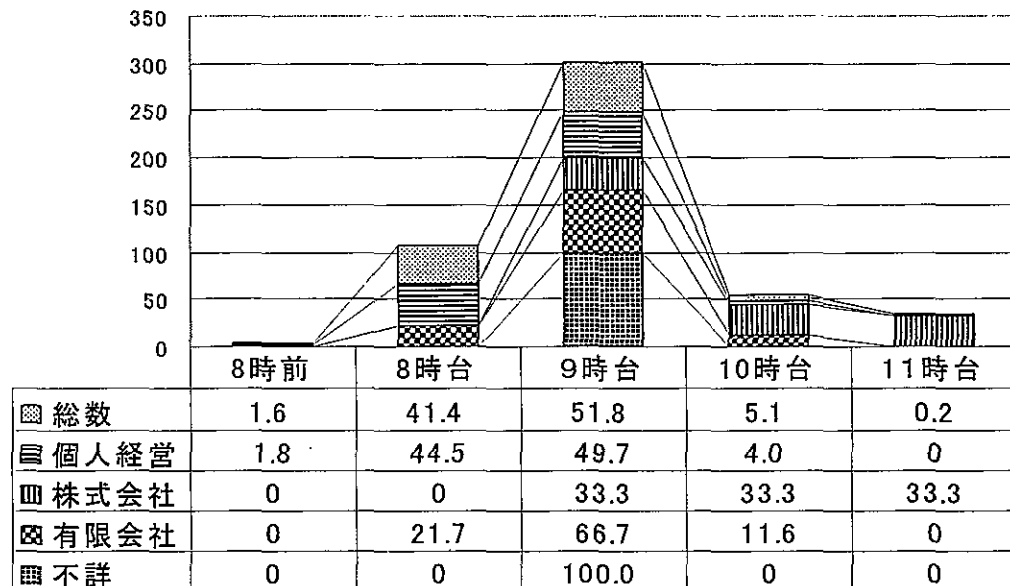
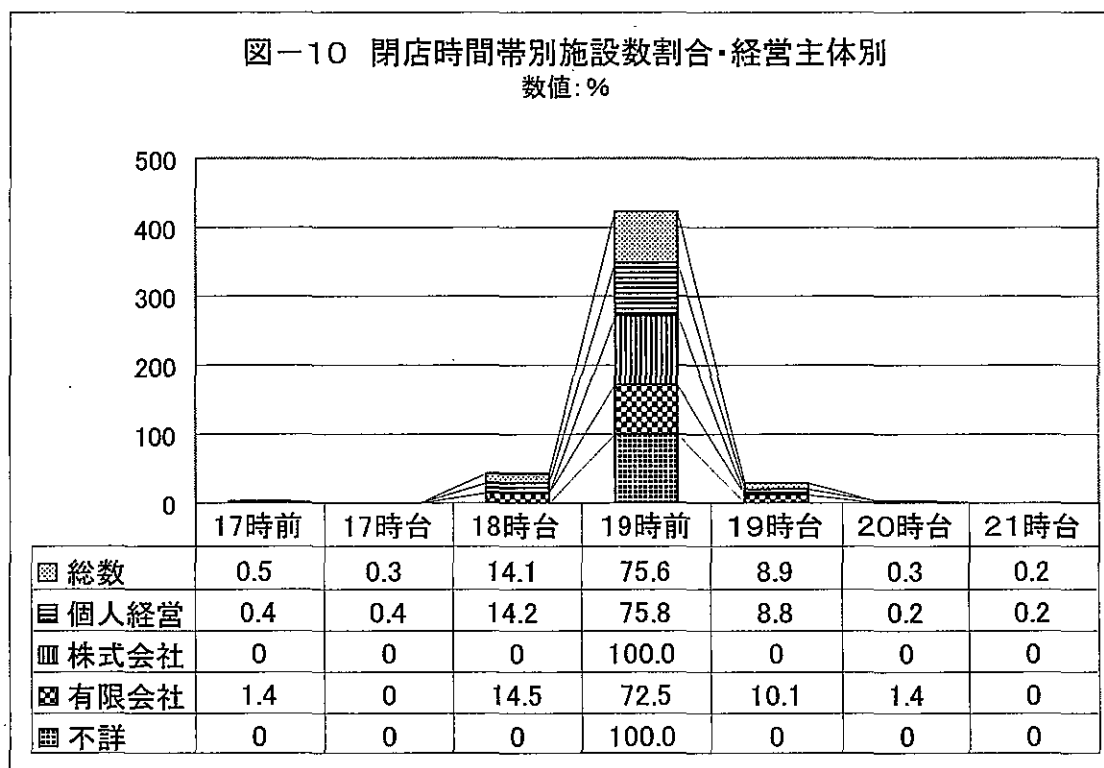


図-9 開店時間時間帯別施設数の割合・経営主体別  
数値:%



ウ 閉店時間(図-10・次頁参照)

閉店時間をみると、最も多い時間帯は、総数、経営主体とも1位が「19時前」で、この時間帯に集中している。総数では75.6%、個人経営は75.8%、株式会社は100.0%、有限会社は72.5%と、この時間帯に集中している。

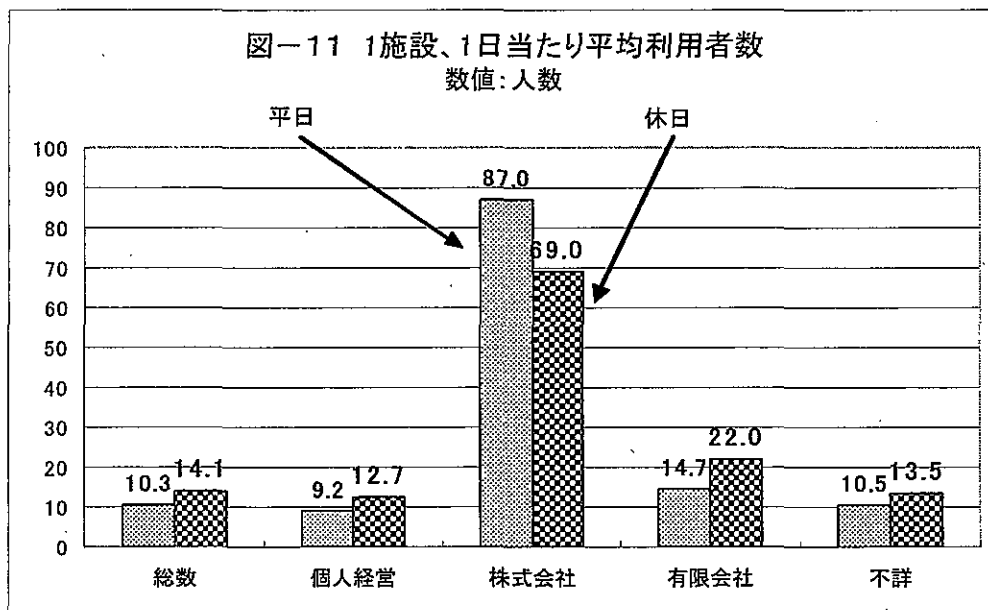


(3) 1日、1施設当り平均利用客数

ア 1日当りの平均利用客数(図-11)

(ア) 1施設の平日の1日当りの平均利用客数は多い順に、株式会社87人、有限会社14.7人、個人経営9.2人で、総数は10.3人である

(イ) 1施設の休日の1日当りの平均利用客数は多い順に、株式会社69人、有限会社22人、個人経営12.7人で、総数は14.1人である



イ 1日・利用客数階層別割合 (表-13)

(ア) 平日

1日平均の利用客数階層別数値を経営主体別にみると、総数では、「5～9人」が46.2%で1位、次いで「10～14人」24.6%でこの二者の合計が70.8%と7割強占めている。個人経営では、「5～9人」が50.1%で1位、次いで「10～14人」22.8%でこの二者の合計が72.9%と7割強占めている。株式会社では、1位は「30人以上」66.7%のみ。有限会社では、1位は「10～14人」の37.7%、2位「5～9人」の20.3%でこの二者の合計は58.0%で約6割弱である。

(イ) 休日

1日平均の利用客数階層別数値を経営主体別にみると、個人経営では、「10～14人」が30.1%で1位、次いで「5～9人」22.2%でこの二者の合計が52.3%と5割強占めている。株式会社では、1位は「30人以上」66.7%、2位は「20～24人」33.3%でこの二者の合計が100.0%。

有限会社では、1位は「15～19人」と「30人以上」が共に24.6%、の二者の合計が49.2%である。

表一13 1日平均利用客数割合(平日と休日)

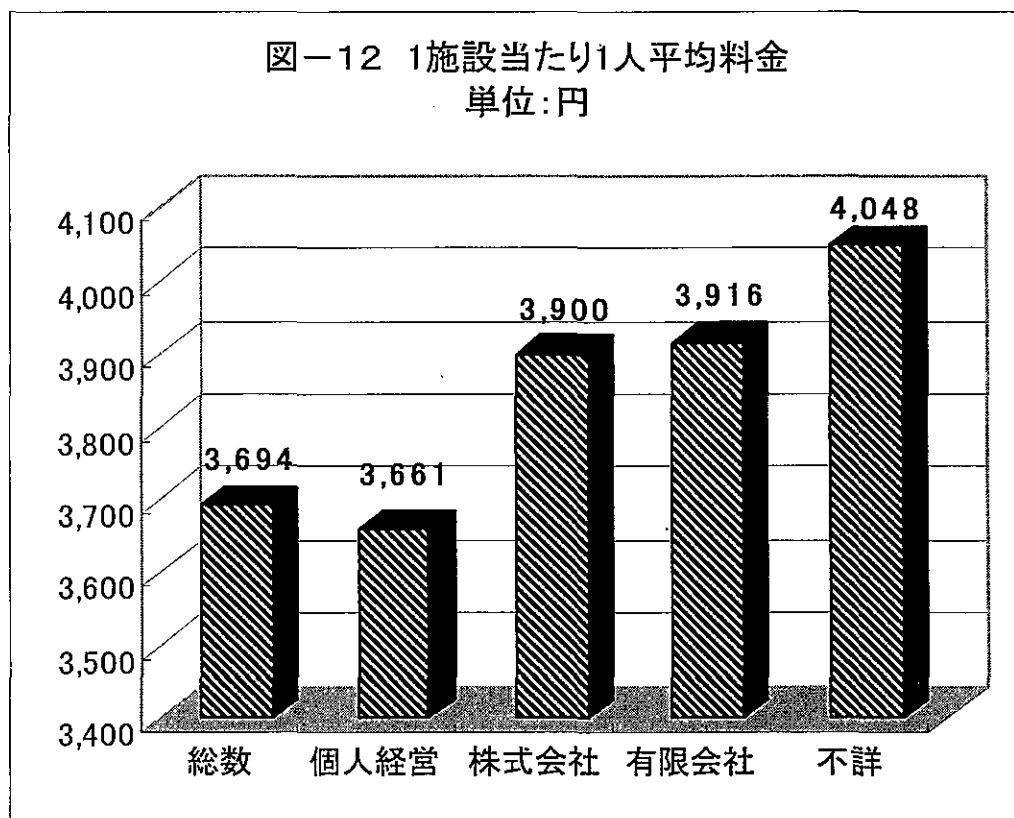
		0~4人	5~9人	10~14人	15~19人	20~24人	25~29人	30人以上
平日	総数	13.8	46.2	24.6	7.9	2.6	1.0	3.7
	個人経営	15.4	50.1	22.8	6.2	1.8	0.8	2.6
	株式会社	—	—	—	—	—	—	66.7
	有限会社	2.9	20.3	37.7	18.8	8.7	2.9	8.7
	不詳	—	50.0	—	50.0	—	—	—
休日	総数	10.1	20.2	27.6	21.1	9.4	4.7	6.8
	個人経営	10.8	22.2	30.1	20.8	7.8	4.2	4.0
	株式会社	—	—	—	—	33.3	—	66.7
	有限会社	5.8	5.8	11.6	24.6	18.8	8.7	24.6
	不詳	—	50.0	—	50.0	—	—	—

◎数値:%

(4) 1施設当たり客1人平均料金(図一12)

1施設当たり1人平均料金をみると、高い価格順に「不詳」4,048円、有限会社3,916円、株式会社3,900円、個人経営3,661円で、総数は3,694円である。

一番高価格の有限会社と一番低価格の個人経営の開きは、255円である。



(5) 理容メニュー別料金 (表-14)

理容メニュー別料金は (表-14) のとおりである。

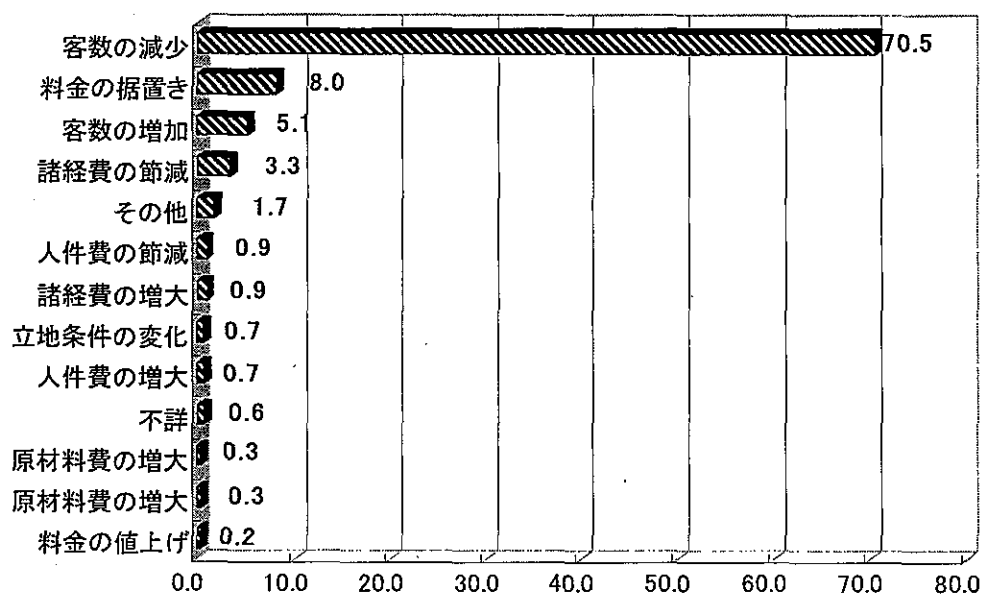
表-14 理容メニュー別料金・経営主体別

理容メニュー	料金(円)			
	総数	個人経営	株式会社	有限会社
総合調髪	3,694	3,661	3,900	3,916
カット	2,900	2,883	4,750	2,953
シャンプー	1,566	1,568	2,000	1,551
シェービング	2,284	2,315	2,000	2,080
セット(仕上げ)	1,379	1,361	3,250	1,454
ヘアスカルプトリートメント	1,590	1,585	3,750	1,535
アイパー	6,467	6,393	7,750	6,902
コールドパーマー	6,976	6,916	7,667	7,333
アイロン	4,242	4,109	7,750	4,944
子供整髪	2,317	2,303	2,150	2,419
婦人カット	3,185	3,149	4,667	3,358
レディースシェービング	2,733	2,708	2,650	2,870

(6) 利益動向に関わる主たる要因 (図-13)

本年度の純利益額に影響を及ぼしたと考えられる要因についてまとめたのが図-13である。要因項目の1位は「客数の減少」70.5%であり、他の項目を大きく引き離している。他の項目の数値は一桁台であることを考えると、理容業界における厳しい現状を如実に物語っている。ちなみに2位は「料金の据置き」8.0%、3位「客数の増加」5.1%と続いている。

図-13 本業の当期純利益に関わる主な原因・総数  
数値: %





### 3 従業者と労働条件

#### (1) 1施設当り雇用形態別平均従業者数(表-15・16)

総数では、1施設当り総従業者数は3.86人で、内訳は総数で見ると「管理理容師」2.08人、「理容師」1.53人、「その他」0.25人、となっている。

経営主体別では、「総従業者」の最も多いのは、株式会社の11.33人、次いで有限会社6.54人、3番目は個人経営3.44人である。

表-15 1施設当り平均就業者数・経営主体別

	総従業者数	管理理容師	理容師	その他
総数	3.86	2.08	1.53	0.25
個人経営	3.44	1.90	1.32	0.22
株式会社	11.33	4.33	6.00	1.00
有限会社	6.54	3.22	2.86	0.46
不詳	3.50	2.50	1.00	—

◎数値:人数

表-16 総従業員数

	施設数	総従業者数	管理理容師	理容師	その他
総数	573	2,210	1,190	874	146
個人経営	499	1,718	950	657	111
株式会社	3	34	13	18	3
有限会社	69	451	222	197	32
不詳	2	7	5	2	—

◎数値:人数

#### (2) 常時雇用者の平均在勤年数

##### ア 常時雇用者(男・女)の平均在勤年数分布

(図-14・次頁参照)

常時雇用者(男・女)の平均在勤年数分布をみたのが図-14である。総数で見ると、男子では、不詳を除いて最も多いのは「5～10年」32.7%、次いで「5年未満」の28.8%、3位は「20年以上」11.2%である。

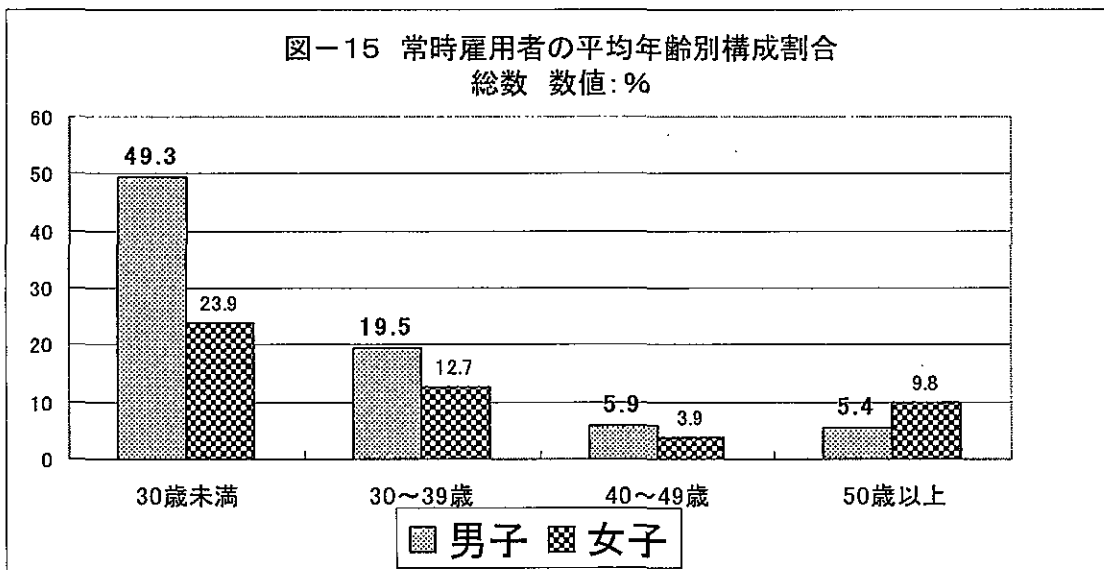
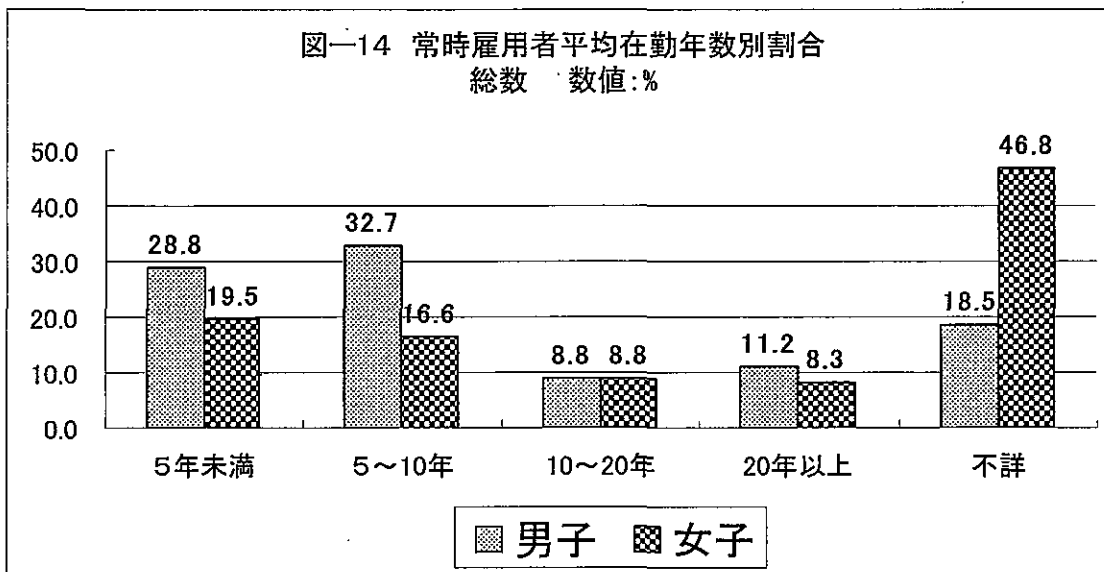
女子では、最も多いのは「5年未満」の19.5%、次いで「5～10年」16.6%、3位は「10～20年」8.8%である。

##### イ 常時雇用者の年齢別分布(図-15・次頁参照)

常時雇用者の総数で平均在勤者の年齢数をみていく。

男性は「30歳未満」が49.3%で1位、次い「30～39歳」19.5%、3位「40～49歳」5.9%と続いている。

女性は「30歳未満」が23.9%で1位、次い「30～39歳」12.7%、と男性と同様の順位であるが、3位は「50歳以上」9.8%である。



(3) 常時雇用者の1日平均労働時間(図-16・次頁参照)

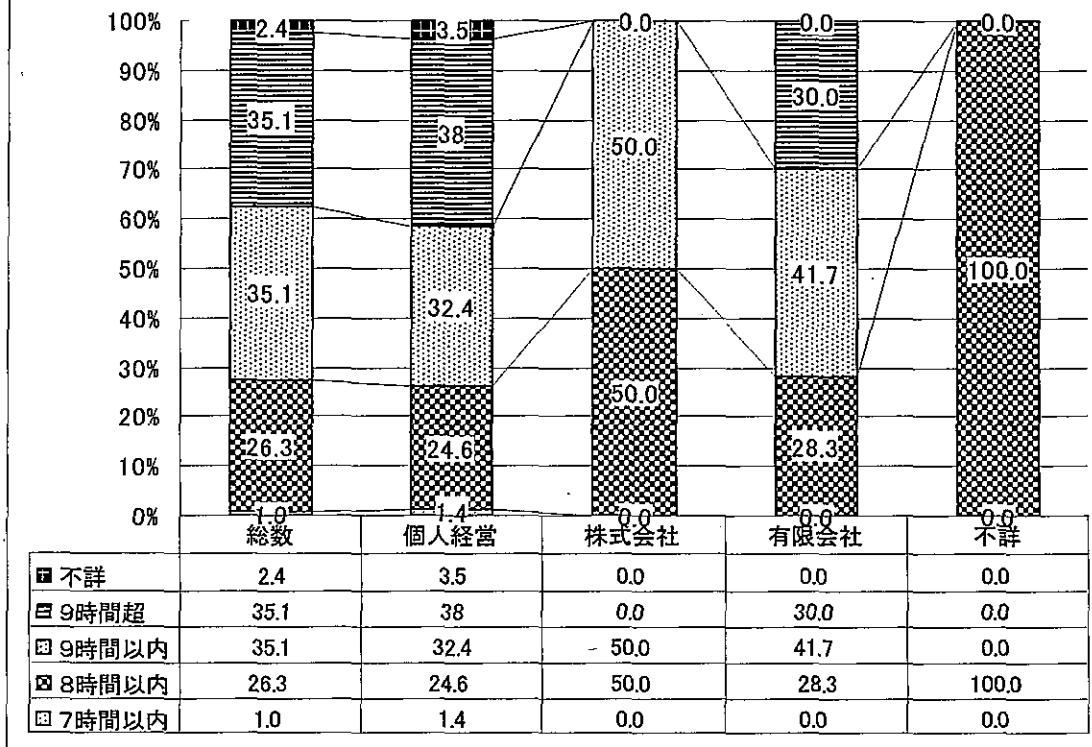
常時雇用者の1日平均労働時間を経営主体別にみると、総数では、「9時間超」と「9時間以内」が共に35.1%で最も多く、次いで「8時間以内」26.3%で、以上の合計は96.5%になる。

経営主体別にみると、個人経営は「9時間超」の38%が最も多い。株式会社は「9時間以内」と「9時間以内」が共に50%、有限会社の1位「9時間以内」41.7%で1位である。経営主体では「9時間超」と「9時間以内」と「8時間以内」の合計が個人経営95.0%、株式会社100%、有限会社100%とこの三つの時

間帯に集中している。

図-16 1日平均労働時間階層別割合・経営主体別  
数値：%

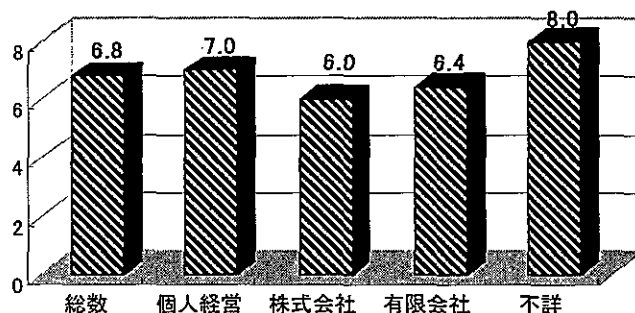
常時雇用者



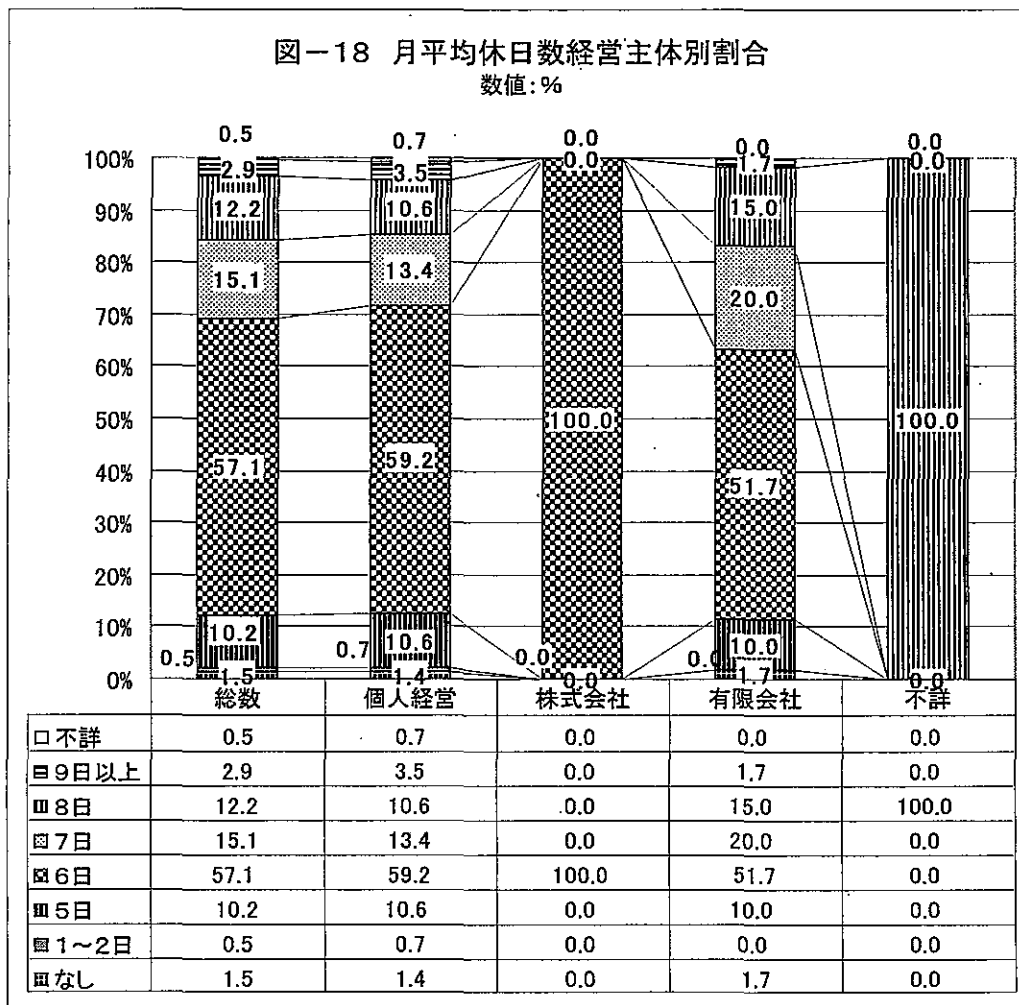
(4) 月平均休日数(図-17及び18・次頁参照)

月平均休日数を経営主体別でみたのが図-17である。不詳を除くと6日~7日に集中しており、総数は6.8日、個人経営7日、株式会社6日、有限会社6.4日である。

図-17 1施設当たり月平均休日数・経営主体別  
数値：%



内訳を詳しくみてみると、休日数6日がどの経営主体別でも多いことが分かる。休日数が6日の割合をみると、個人経営は59.2%、株式会社100%、有限会社51.7%である。(図-18)



(5) 1施設当たり平均採用人数と退職人数

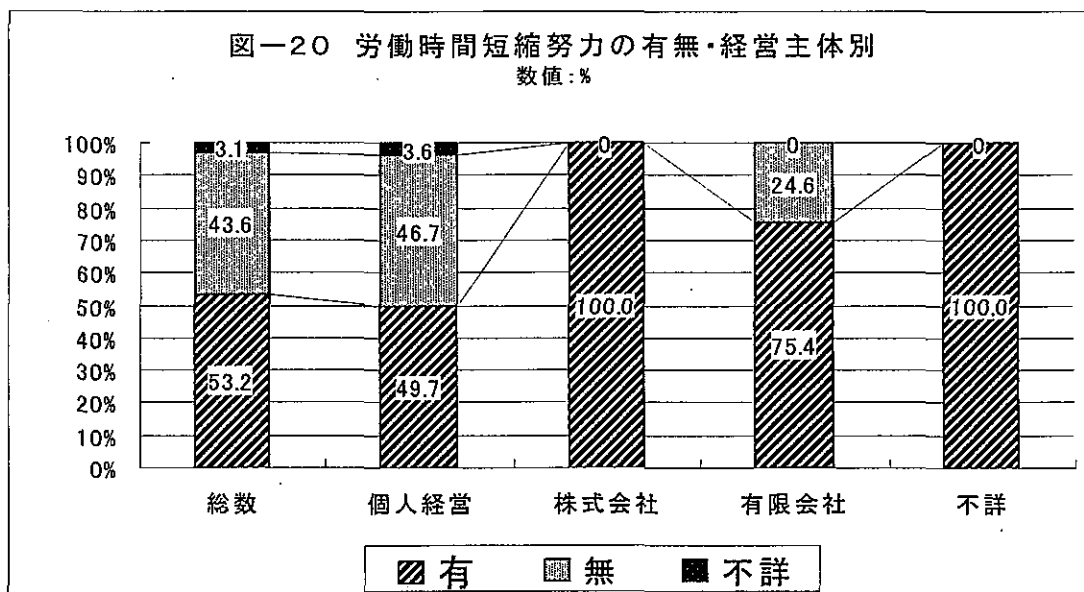
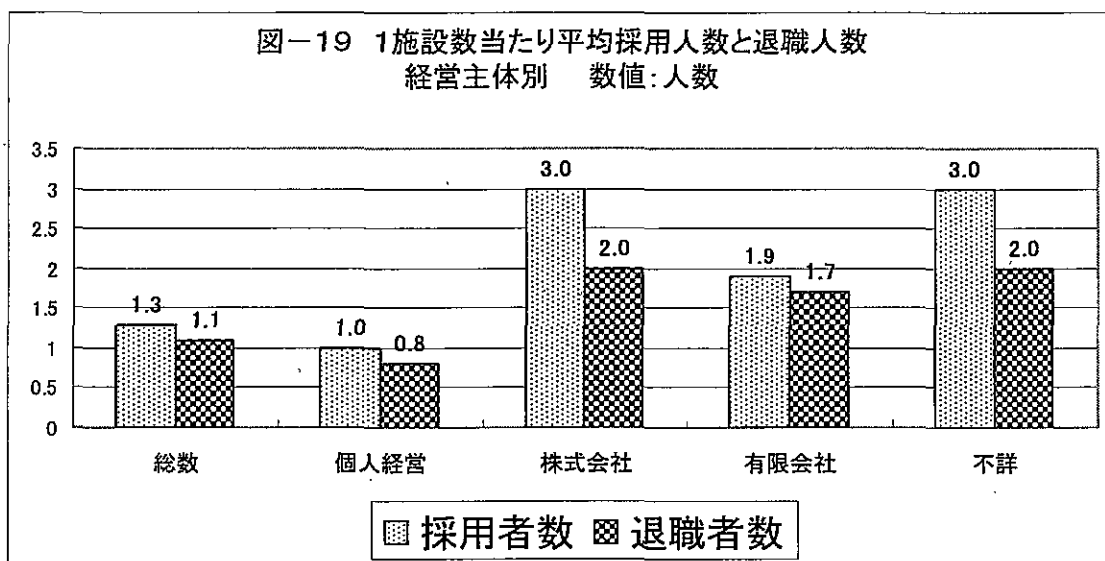
(図-19・次頁参照)

過去3年以内の採用者数と退職者数をみると、総数は採用が1.3人に対して退職者数は1.1人である。個人経営は採用者1.0人に対して退職者数は0.8人、株式会社は採用者3人、退職者2人、有限会社は採用者1.9人、退職者1.7人である。僅かではあるがすべての企業で採用者数が退職者数を上回っている。

(6) 労働時間短縮努力 (図-20・次頁参照)

ア 労働時間短縮努力の有無

労働時間短縮努力の有無では、「有り」の割合をみると、総数は53.2%、個人経営49.7%、株式会社100%、有限会社75.4%である。



イ 労働時間短縮努力内容 (表-1.7)

労働時間短縮努力の「有り」の状況をみると、総数は53.2%、経営形態別で「有る」は、個人経営では49.7%、株式会社100.0%、有限会社75.4%である。労働時間短縮努力内容をみると、

総数では「週休2日制」12.0%、「計画休暇制度」9.8%、「設備導入省力化」2.6%、「その他」5.1%、「不詳」26.7%である。

表-17 労務短縮努力の有無・内容の構成割合・経営主体別

	総数	努力有 り施設		努力有りの労務短縮努力項目別割合(複数回答)									
		数	(%)	週休2日		計画休暇制度		設備導入省力化		その他		不詳	
				企業数	(%)	企業数	(%)	企業数	(%)	企業数	(%)	企業数	(%)
総数	573	305	53.2	69	12.0	56	9.8	15	2.6	29	5.1	153	26.7
個人経営	499	248	49.7	58	11.6	40	8.0	13	2.6	21	4.2	129	25.9
株式会社	3	3	100.0	—	—	1	33.3	—	—	2	66.7	—	—
有限会社	69	52	75.4	10	14.5	15	21.7	—	—	6	8.7	21	30.4
不詳	2	2	100.0	1	50.0	—	—	0	0.0	1	50.0	0	0.0

ウ 就業規則整備状況 (表-18)

就業規則整備状況の整備状況は総数で見ると、「賃金」21.3%、「退職手当」13.8%、「休暇」17.6%、「職業訓練」15.0%、「その他」6.6%、「不詳」0.5%である。

表-18 就業規則項目整備状況

	総数	規則有り回答の項目別割合(重複回答)											
		賃金		退職手当		休暇		職業訓練		その他		不詳	
		企業数	(%)	企業数	(%)	企業数	(%)	企業数	(%)	企業数	(%)	企業数	(%)
総数	573	122	21.3	79	13.8	101	17.6	86	15.0	38	6.6	3	0.5
個人経営	499	83	16.6	50	10.0	68	13.6	57	11.4	27	5.4	2	0.4
株式会社	3	2	66.7	1	33.3	1	33.3	1	33.3	1	33.3	1	33.3
有限会社	69	36	52.2	27	39.1	31	44.9	27	39.1	10	14.5	0	0
不詳	2	1	50.0	1	50.0	1	50.0	1	50.0	0	0	0	0

エ 国民年金制度・厚生年金制度の状況 (表-19)

(ア) 国民年金制度は総数で見ると、「有る」26.2%、「無し」68.9%であり、経営形態別では「有る」は、個人経営では26.9%、株式会社66.7%、有限会社17.4%である。

(イ) 厚生年金基金加入状況は総数で見ると、厚生年金制度は「有る」2.3%、「無し」81.2%である。「有る」の個人経営では0.8%、株式会社66.7%、有限会社10.1%である。

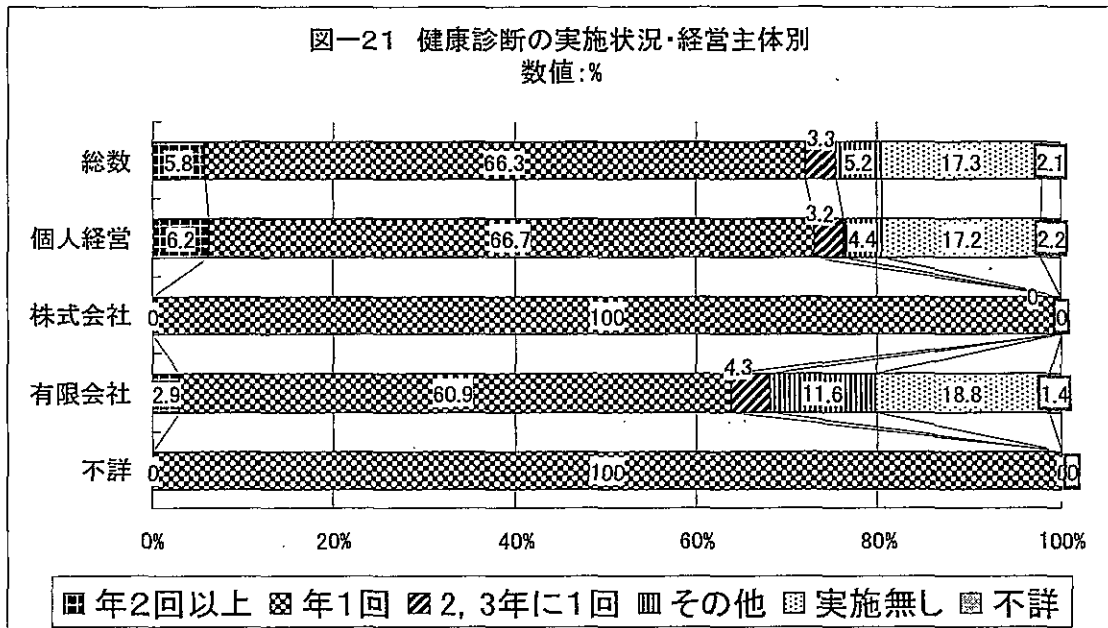
表-19 国民年金制度及び厚生年金制度の有無・経営主体別

		総数	個人経営	株式会社	有限会社
国民年金	有る	26.2	26.9	66.7	17.4
	無し	68.9	68.3	33.3	76.8
	不詳	4.9	4.8	0	5.8
厚生年金	有る	2.3	0.8	66.7	10.1
	無し	81.2	82.2	0.0	79.7
	不詳	16.6	17.0	33.3	10.1

数値:%

オ 健康診断の実施状況（図-21・次頁参照）

健康診断の実施状況をみると総数では、「年2回以上」5.8%、「年1回」66.3%、「2, 3年に1回」3.3%、「その他」5.2%、「実施無し」17.3%、「不詳」2.1%の内容である。実施しているの合計は「その他」を加えると80.6%である。



#### 4 施設・設備の整備状況

##### 4-1 土地・建物の所有状況

###### (1) 土地・建物の所有状況（図-22，表-20）

土地・建物の所有状況をみると、総数では「営業者・個人名義」が1位である。これを、経営主体別でみると、個人経営と法人との間に大きな開きがみられる。

ア 「土地」の個人経営は「営業者・個人名義」68.3%で1位、2位は「第三者名義」13.4%、株式会社は「第三者名義」66.7%、2位は「営業者・個人名義」33.3%、有限会社は「法人代表者名義」34.8%で1位、2位は「営業者・個人名義」27.5%である。

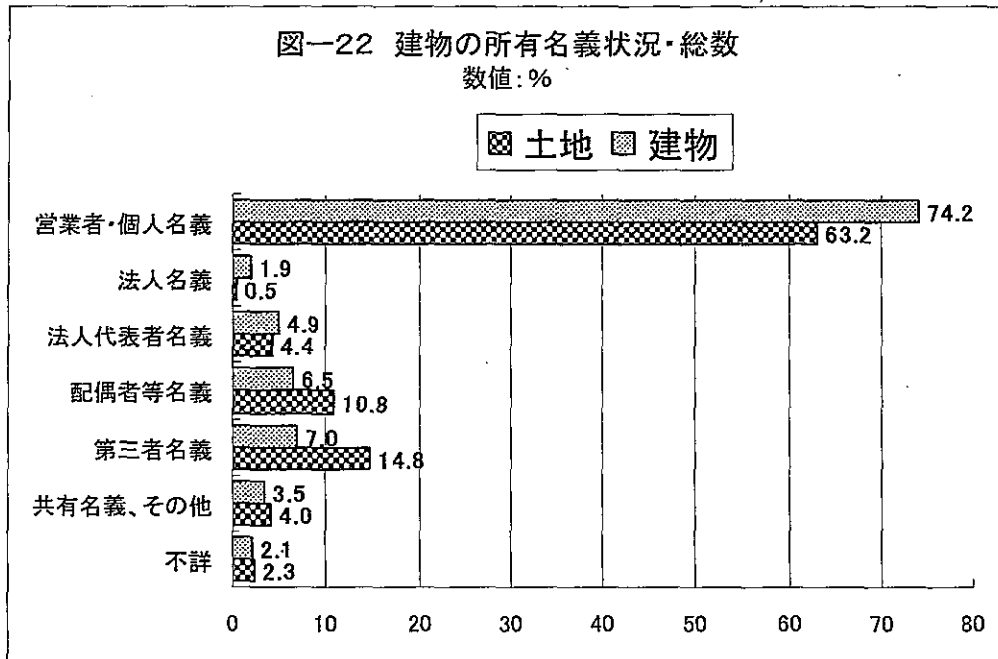
イ 「建物」の個人経営は「営業者・個人名義」81.0%で1位、2位は「配偶者等名義」6.6%、株式会社は「第三者名義」、「法人名義」、「営業者・個人名義」が33.3%。有限会社は「法人代表者名義」39.1%で1位、2位は「営業者・個人名義」26.1%である。

表-20 土地・建物の所有状況・経営主体別

	総数		個人経営		株式会社		有限会社		不詳	
	土地	建物	土地	建物	土地	建物	土地	建物	土地	建物
営業者・個人名義	63.2	74.2	68.3	81.0	33.3	33.3	27.5	26.1	50.0	100.0
法人名義	0.5	1.9	0.2	0.2	-	33.3	2.9	13.0	50.0	-
法人代表者名義	4.4	4.9	0.2	0.2	-	-	34.8	39.1	-	-
配偶者等名義	10.8	6.5	11.0	6.6	-	-	10.1	5.8	-	-
第三者名義	14.8	7.0	13.4	6.0	66.7	33.3	24.7	13.0	-	-
共有名義、その他	4.0	3.5	4.2	3.6	-	-	2.9	2.9	-	-
不詳	2.3	2.1	2.6	2.4	-	-	-	-	-	-

数値は%

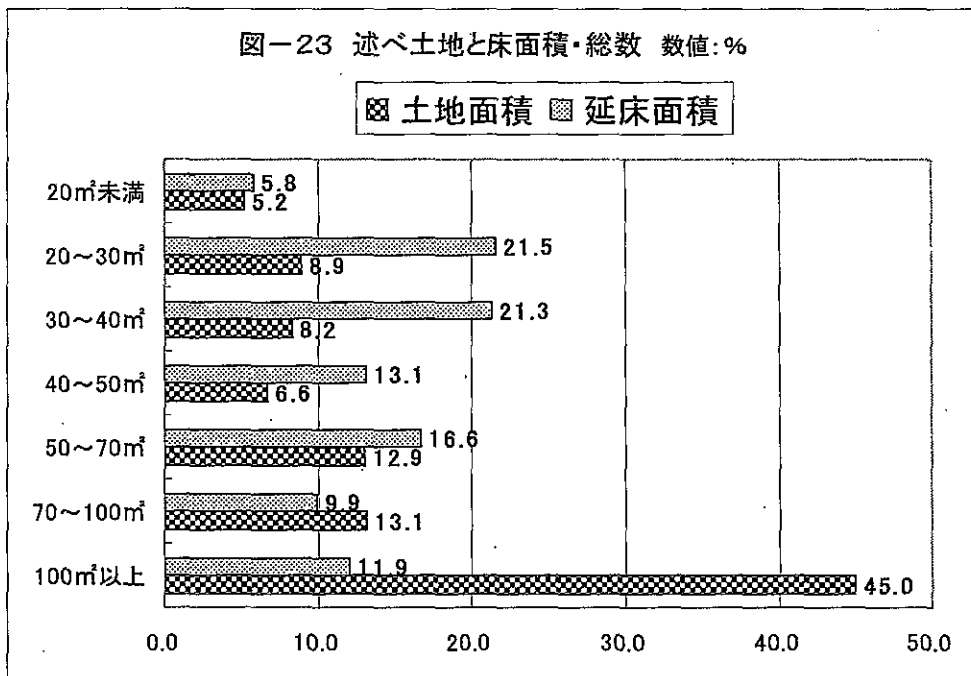




(2) 土地面積と延床面積 (図-23)

ア 土地面積は「100㎡以上」が45.0%で1位、次いで「70～100㎡」が13.1%、3位「50～70㎡」12.9%の順になっている。

イ 床面積は「20～30㎡」が21.5%で1位、次いで「30～40㎡」21.3%、「50～70㎡」16.6%の順になっている。

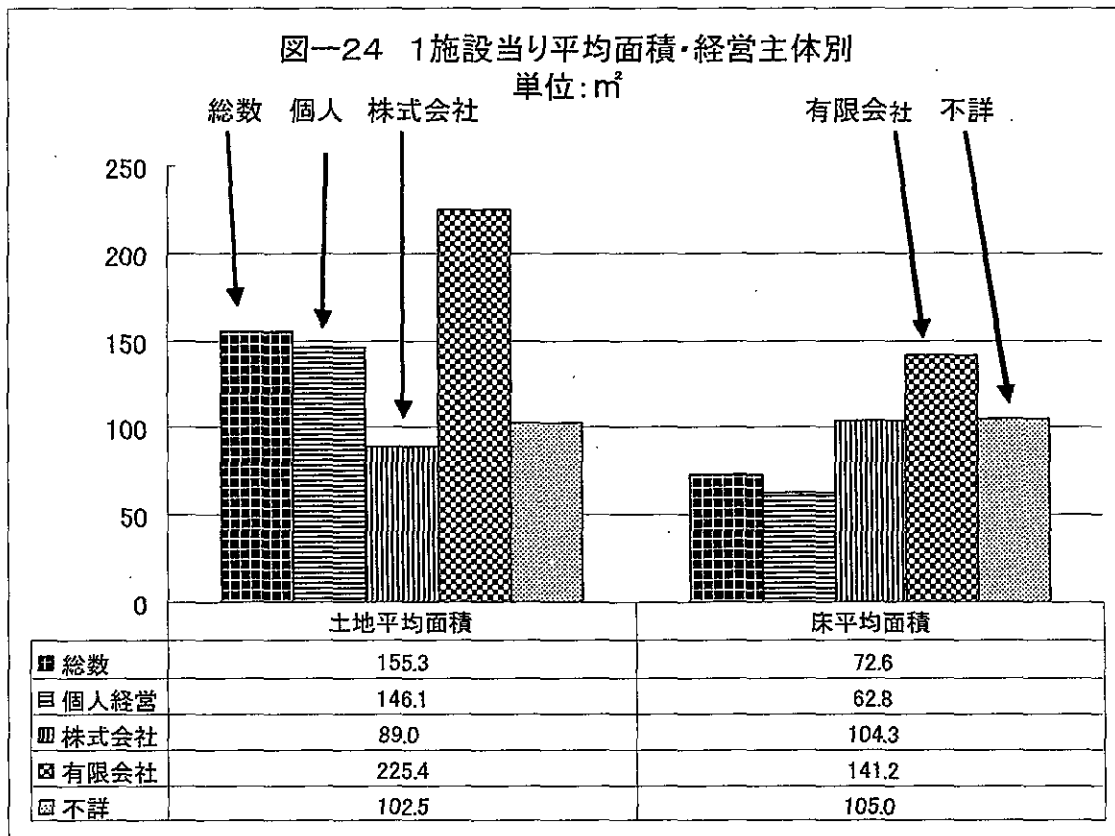


(3) 1施設当り平均・土地面積と延床面積 (図-24)

1施設当り平均・土地面積と延床面積は、総数で見ると、「土地面積」155.3㎡「床面積」72.6㎡である。

ア 土地面積では、1位有限会社の225.4㎡、2位個人経営146.1㎡、3位株式会社89.0㎡である。

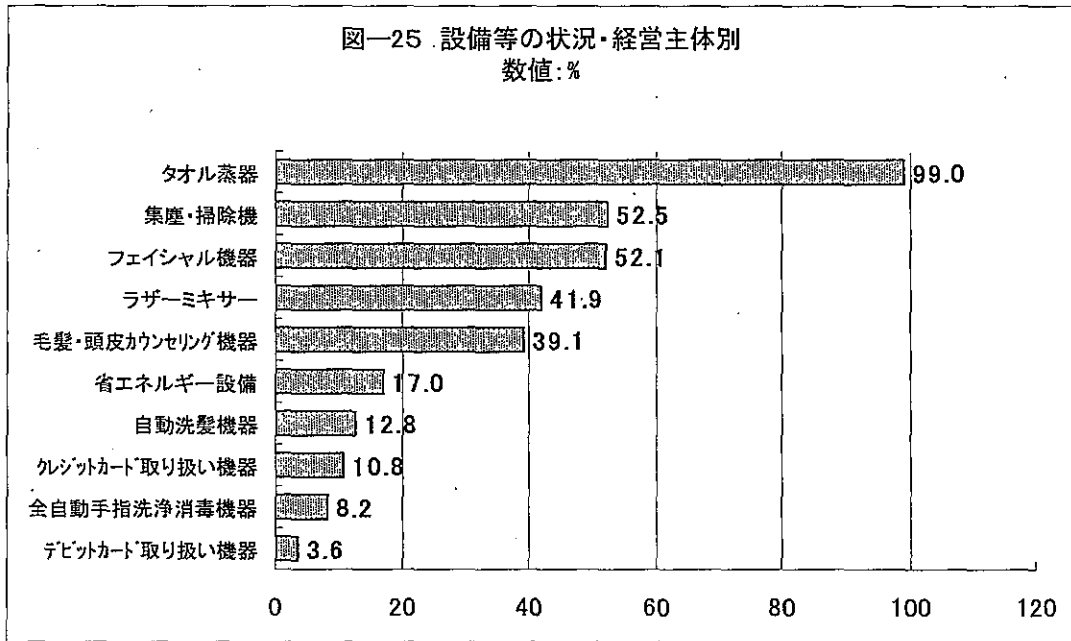
イ 床面積では1位有限会社の141.2㎡、2位株式会社104.3㎡、3位個人経営62.8㎡である。



(4) 設備の状況 (図-25・次頁参照)

設備の状況では、設備の多い順に、①「タオル蒸器」99.0%、②「集塵・掃除機」52.5%、③「フェイシャル機器」52.1%、で以上が上位にある。

次いで、④「ラザーミキサー」41.9%、⑤「毛髪・頭皮カウンセリング」39.1%、⑥「省エネルギー設備」17.0%と続いている。



(5) 理容店であることの表示 (表-21)

理容店であることの表示について総数で見ると、「サインポール」64.9%、「店名で分かる」31.6%、「提供メニューで分かる」0.9%、「理容師免許を店内に表示」0.5%、「その他」0.2%、「不詳」0.7%の回答数の割合である。

「表示無し」は1.2%(回答数7)である。

表-21 理容店で有ることの表示の状況

	実数					構成割合(%)					
	総数	個人経営	株式会社	有限会社	不詳	総数	個人経営	株式会社	有限会社	不詳	
表示あり	店名で分かる	181	158	—	22	2	31.6	31.7	—	31.9	50.0
	サインポールがある	372	330	1	40	1	64.9	66.1	33.3	58.0	50.0
	提供メニューで分かる	5	1	—	4	1	0.9	0.2	—	5.8	—
	理容師免許等を店内に掲示	3	3	—	—	—	0.5	0.6	—	—	—
	その他	1	1	—	—	—	0.2	0.2	—	—	—
表示無し	4	1	1	2	—	0.7	0.2	33.3	2.9	—	
表示無し	7	5	1	1	—	1.2	1.0	33.3	1.4	—	
計 総 数	573	499	3	69	4	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	

(6) 理容椅子数の状況 (図-26 及び表-22)

1 施設当たり平均椅子数・経営主体別にみると総数は 3.4 台、個人経営 3.2 台、株式会社 6.5 台、有限会社 5.0 台である。個人経営 3.2 台、株式会社 6.5 台、有限会社 5.0 台である。

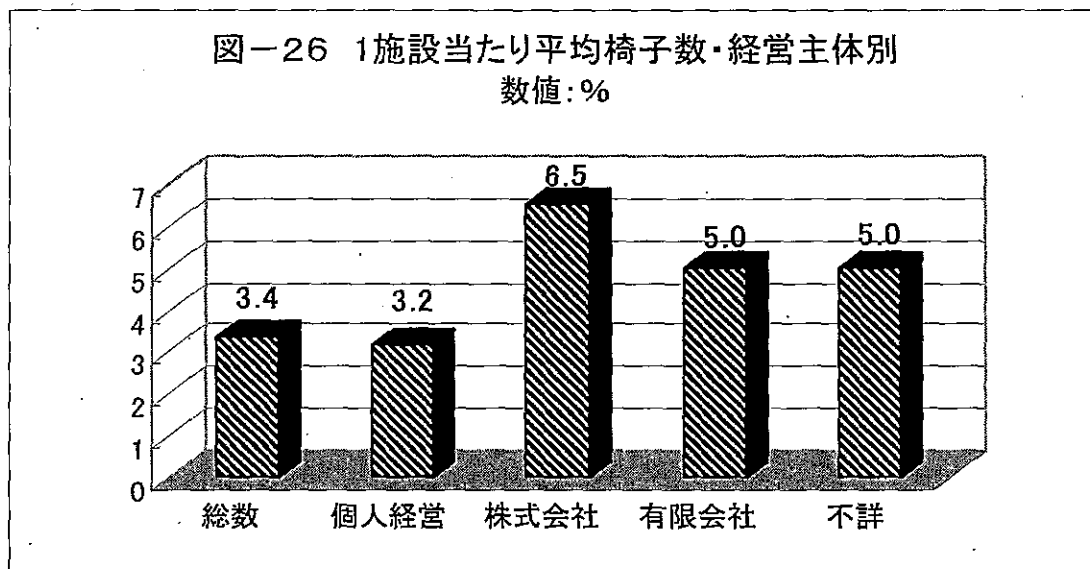


表-22 理容椅子数別設置割合・経営主体別

	1台	2台	3台	4台	5台	6台	7台	8台	不詳
総数	0.5	19.2	38.2	21.3	7.3	4.0	1.2	1.6	6.6
個人経営	0.6	21.6	42.3	20.6	5.2	2.6	0.2	0.6	6.2
株式会社	—	—	33.3	—	—	—	—	33.3	33.3
有限会社	—	2.9	10.1	27.5	21.7	14.5	8.7	7.2	7.2
不詳	—	—	—	—	50.0	—	—	—	50.0

理容椅子台数設置状況を見ると、総数は「3台」が1位で38.2%、2位「4台」21.3%、3位「2台」19.2%。個人経営は「3台」が1位42.3%、2位「2台」21.6%、3位「4台」20.6%。株式会社は「3台」「8台」が1台ずつ。有限会社は「4台」が1位27.5%、2位「5台」21.7%、3位「6台」14.5%である。

#### 4 施設・設備の整備状況

##### 4-2 設備投資実績と予定

###### (1) 建築・改築後の年数 (表-23)

新築又は改装後の年数を経過年数階級別にみたのが表-23である。総数で見ると、新築又は改装後「10～19年」及び「20～29年」経過している施設が共に26.2%で最も多く、次いで「30～39年」が14.3%で以上の合計が66.7%、それに40年以上の7.5%を加えた74.2%の店舗が10年以上を経過しており、建物の老朽化の進んでいることがうかがえる。

なお、経営形態別にみても、総数の分布に傾向が似ている。

表-23 新築又は改装後の建物の年数の割合

	5年未満	5～9年	10～19年	20～29年	30～39年	40～49年	50年以上	不詳
総数	9.2	13.8	① 26.2	① 26.2	② 14.3	4.4	3.1	2.8
個人経営	9.0	③ 14.2	① 26.3	② 25.5	14.0	4.8	3.2	3.0
株式会社	—	—	② 33.3	—	① 66.7	—	—	—
有限会社	10.1	11.6	② 24.6	① 33.3	③ 14.5	1.4	2.9	1.4
不詳	50.0	0	50.0	0	0	0	0	0

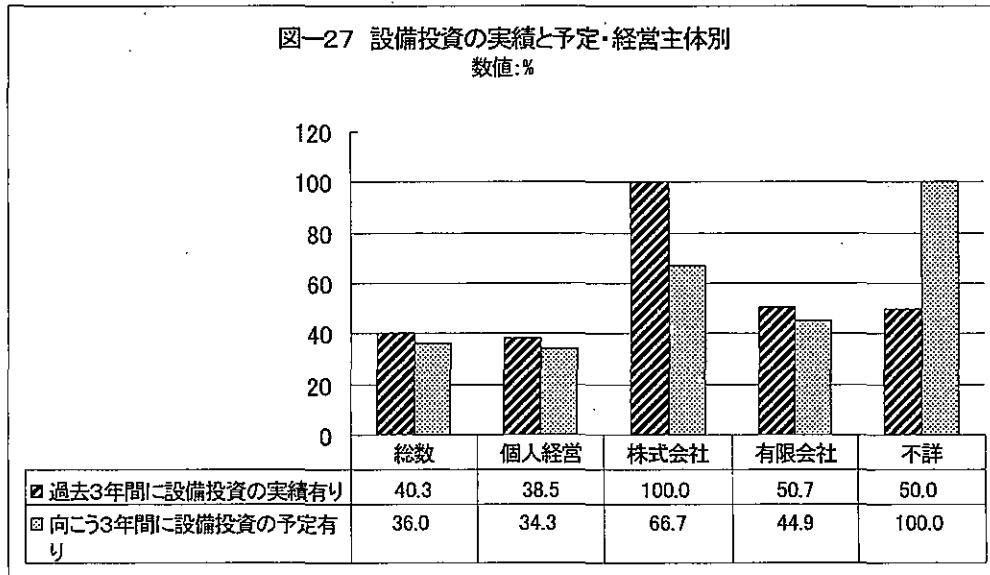
◎数値:%

◎丸数字は数値の多い3位までを取ってある

###### (2) 過去3年間の設備投資の実績 (図-27)

###### ア 過去3年の設備投資の実績

過去3年の設備投資をみると、総数では40.3%の実績で、経営主体別では株式会社100%で1位、次いで有限会社50.7%、個人経営38.5%となっている。



イ 向う3年間に設備投資の予定あり（前頁の図－27）

向う3年間に設備投資の予定についてみると、総数は36.0%、経営主体別では株式会社66.7%で1位、次いで有限会社44.9%、個人経営34.3%となっている。

ウ 過去3年間に設備投資をした理由（表－24）

過去3年間に設備投資をした理由を総数でみると、「建物・設備の老朽化」25.3%で1位、次いで「経営改善策」9.6%、不詳を除くその他の合計が4.5%である。

経営形態別にみると、株式会社を除き総数と同様の傾向がみられ、「建物・設備の老朽化」が大きく2位を引き離している。

表－24 過去3年間の設備投資の主な理由・経営主体別

	過去3年間 実績有り	建物・設備 の老朽化	経営 改善策	利用客の 要望	経営者の 交代	その他	不詳
総数	40.3	25.3	9.6	0.5	0.9	3.1	0.9
個人経営	38.5	24.4	8.8	0.4	0.6	3.2	1.0
株式会社	100.0	—	66.7	33.3	—	—	—
有限会社	50.7	31.9	13.0	—	2.9	2.9	—
不詳	50.0	50.0	—	—	—	—	—

◎数値:%

エ 過去3年間の設備投資の主な資金調達方法（表－25）

過去3年間の設備投資の実績有りの比率の中の資金調達方法の内訳を見たのが（表－25）である。総数で「借入」が14.0%で1位、2位は「自己資金」及び「自己資金と借入」が共に11.3%である。

表－25 過去3年間設備投資の主な資金調達方法

	過去3年間 実績有り	主な資金の調達先				借入先(複数回答)		
		自己資金	自己資金と 借入金	借入	不詳	国民生活 金融公庫	その他	不詳
総数	40.3	11.3	11.3	14.0	3.7	18.8	8.4	14.8
個人経営	38.5	11.0	11.0	13.6	2.8	17.6	8.2	13.8
株式会社	100.0	—	—	33.3	66.7	66.7	100.0	—
有限会社	50.7	14.5	13.0	15.9	7.2	24.6	5.8	23.2
不詳	50.0	50.0	0.0	0.0	0.0	50.0	—	—

◎数値:%

(3) 今後3年間の設備投資予定

ア 今後3年の設備投資予定 (図-26・次頁参照)

(ア) 「今後3年の設備投資予定」では、総数は36.0%の予定で、経営主体別では株式会社66.7%で1位、次いで有限会社44.9%、個人経営34.3%となっている。

(イ) 「向こう3年間に計画している設備投資内容」を総数で見ると、「設備の改装」19.4%、次いで「設備の新增設、更新」7.2%、「施設の新改築」7.0%、その他1.7%となっている。

表-26 向こう3年間の設備投資内容

	向こう3年間 予定有り	施設の 新・改築	施設の 改装	設備の 新增設、更新	その他	不詳
総数	36.0	7.0	19.4	7.2	1.7	0.7
個人経営	34.3	6.0	18.8	6.8	1.8	0.8
株式会社	66.7	33.3	33.3	—	—	—
有限会社	44.9	11.6	23.2	8.7	1.4	—
不詳	100.0	50.0	—	50.0	—	—

◎数値:%

イ 今後3年間の設備投資の資金調達予定 (表-27)

向こう去3年間の設備投資の主な資金調達方法の予定先についての比率の内訳をみると、総数で、「国民金融公庫」が19.5%で1位、2位は「自己資金」11.2%、3位「その他の借入」7.3%である。経営主体別でも資金調達先は国民生活金融公庫の比率が高い。

表-27 向こう3年間の設備投資の資金調達予定(重複回答)

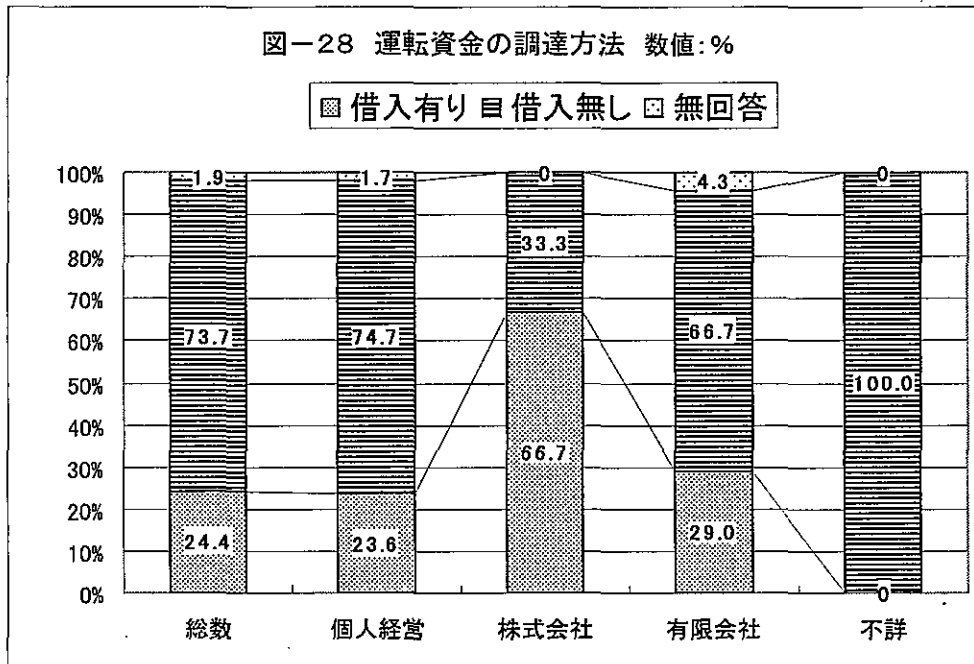
	向こう3年間 予定有り	資金調予定先			不詳
		自己資金	国民生活 金融公庫	その他の 借入	
総数	36.0	11.2	19.5	7.3	2.8
個人経営	34.3	11.2	18.2	6.6	2.4
株式会社	66.7	33.3	33.3	33.3	—
有限会社	44.9	10.1	26.1	11.6	5.8
不詳	—	—	100.0	—	—

◎数値:%

ウ 運転資金の調達方法（図－28）

平成14年10月以降の資金調達方法をみると、総数では「借入無し」が73.7%、「借入有り」24.4%である。経営形態別では株式会社が「借入有り」66.7%、

「借入無し」が33.3%と「借入有り」の比率が「借入無し」の比率を大きく上回っている。個人経営及び有限会社は総数と同様の似た割合で「借入無し」が「借入有り」を大きくリードしている。



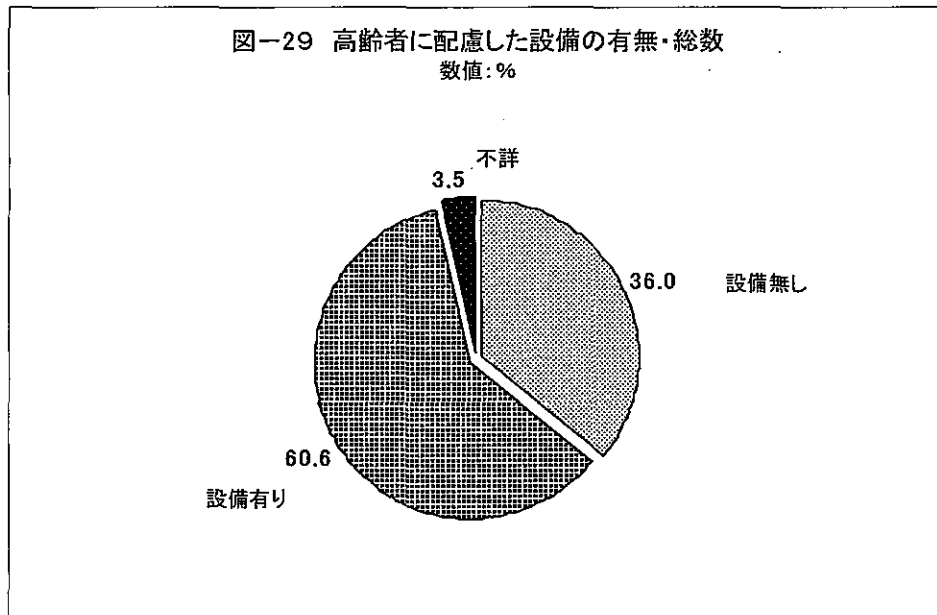


## 5 福祉・サービス関係

### (1) 高齢者対応状況

#### ア 高齢者に配慮した設備の有無 (図-29)

高齢者に配慮した設備の有無をみると、設備「有り」の割合は、総数で60.6%、「無し」の割合は36.0%である。

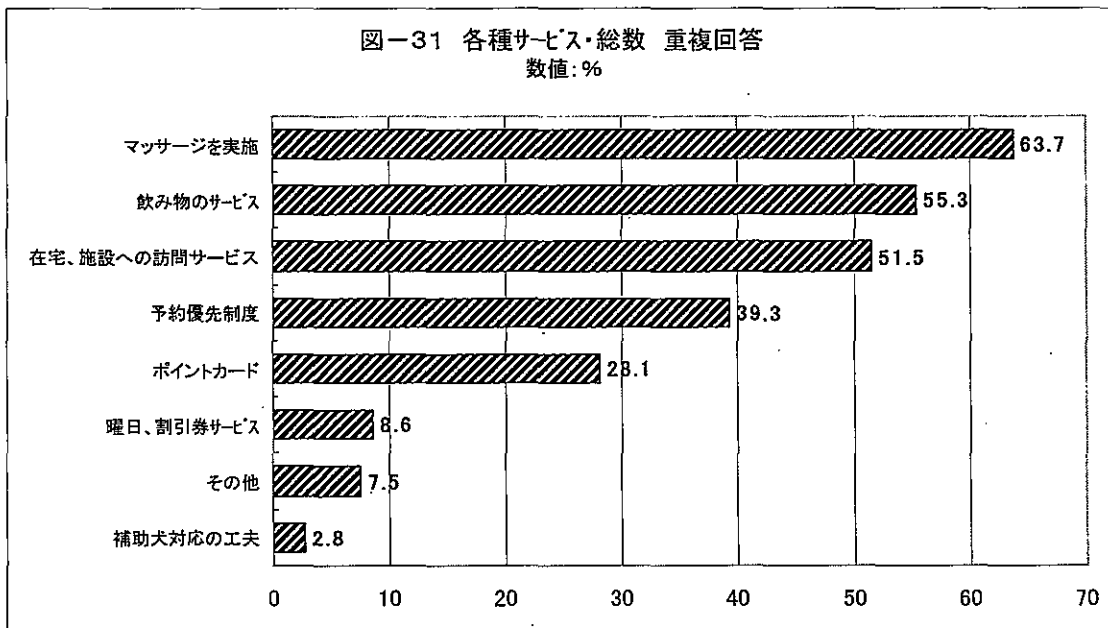
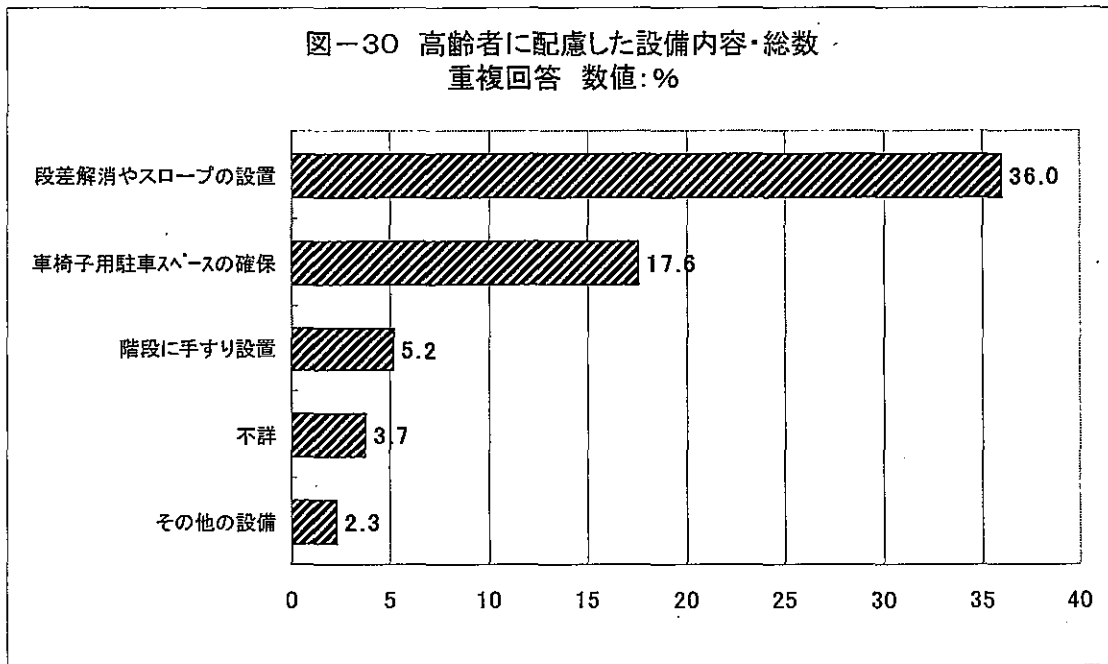


#### イ 高齢者に配慮した設備の実施内容 (図-30・次頁参照)

高齢者に配慮した設備内容ををみると、「段差解消やスロープの設置」36.0%で最も多く、次いで「車椅子用駐車スペースの確保」17.6%、3番目は「階段に手すり設置」5.2%、4番目は「不詳」3.7%、「その他の設備」2.3%の順になっている。

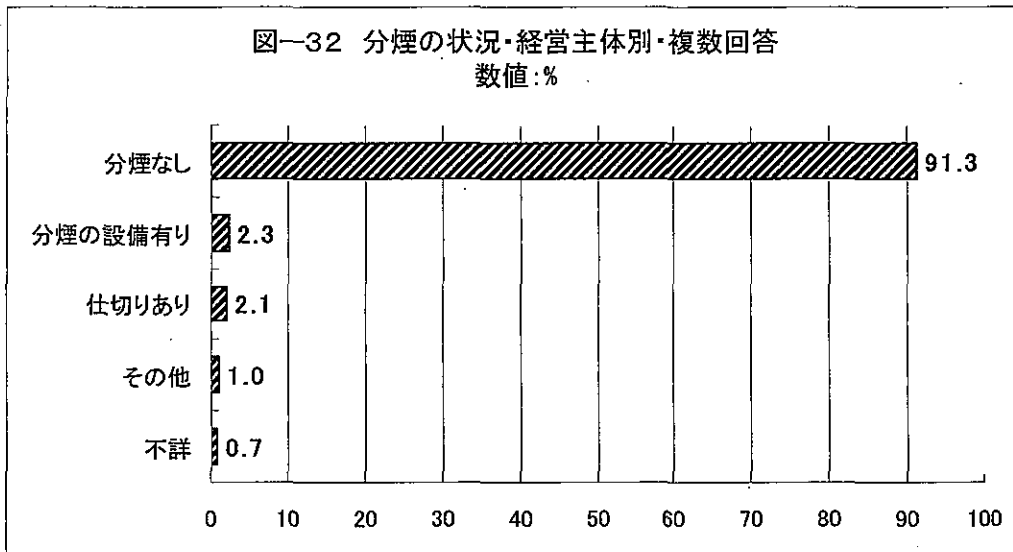
### (2) 各種サービス (図-31・次頁参照)

サービス等について実施内容をみると、「マッサージを実施」63.7%で最も多く、次いで「飲み物のサービス」55.3%、3番目は「在宅、施設への訪問サービス」51.5%、「予約優先制度」39.3%、「ポイントカード」28.1%、「曜日、割引き」8.6%、「補助犬対応の工夫」2.8%の順になっている。



(3) 分煙の状況 (図-32・次頁参照)

分煙の状況では、「分煙なし」が 91.3 %を占めている。「分煙実施」の内容では、「分煙の設備有り」2.3 %、「その他」1.0 %、「不詳」0.7 %となっており、「分煙なし」がほとんどである。

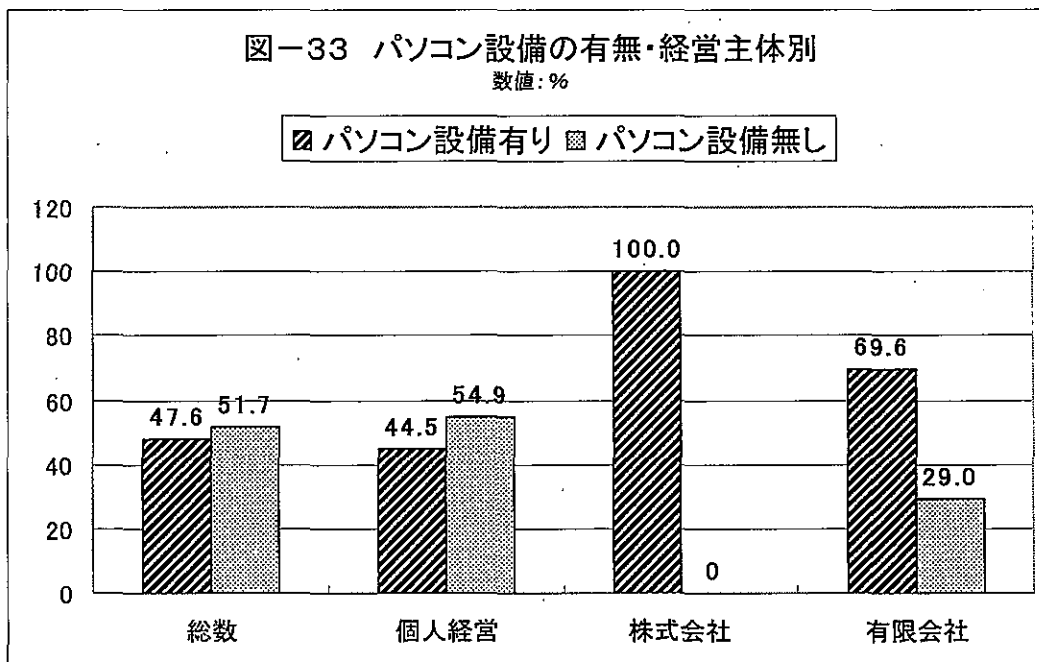


(4) 情報化の状況

ア パソコン設備の有無 (図-33)

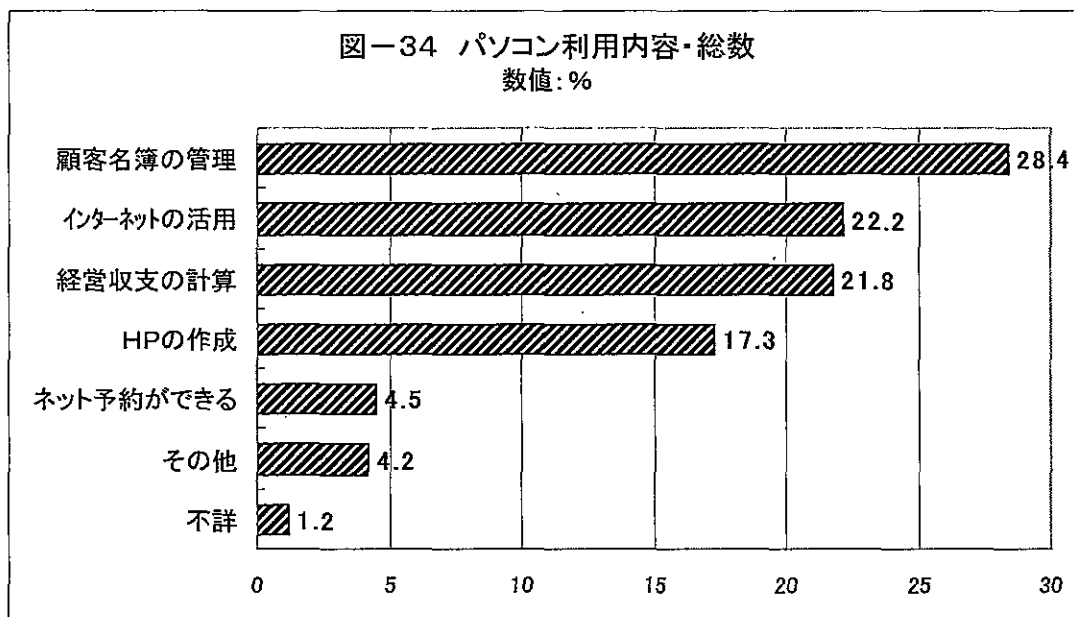
パソコン設備の有無をみると、総数で見ると、「パソコン設備有り」47.6%、「パソコン設備無し」51.7%となっている。

パソコン設備がある施設を経営主体別にみると、個人経営44.5%、株式会社100.0%、有限会社69.6%である。



イ パソコン利用内容（図-34）

パソコン利用内容について実施内容を多い順にみると、「顧客名簿管理」28.4%、「インターネットの活用」22.2%、「経営収支の計算」21.8%、「HPの作成」17.3%、「ネット予約」4.5%の順になっている。



(5) クレームについて（表-28）

利用者からのクレームについてみると、クレームのあった施設数は77施設12.2%となっており、経営主体別にみると、個人経営は60施設12.0%、株式会社は3施設100.0%、有限会社は14施設20.3%である。

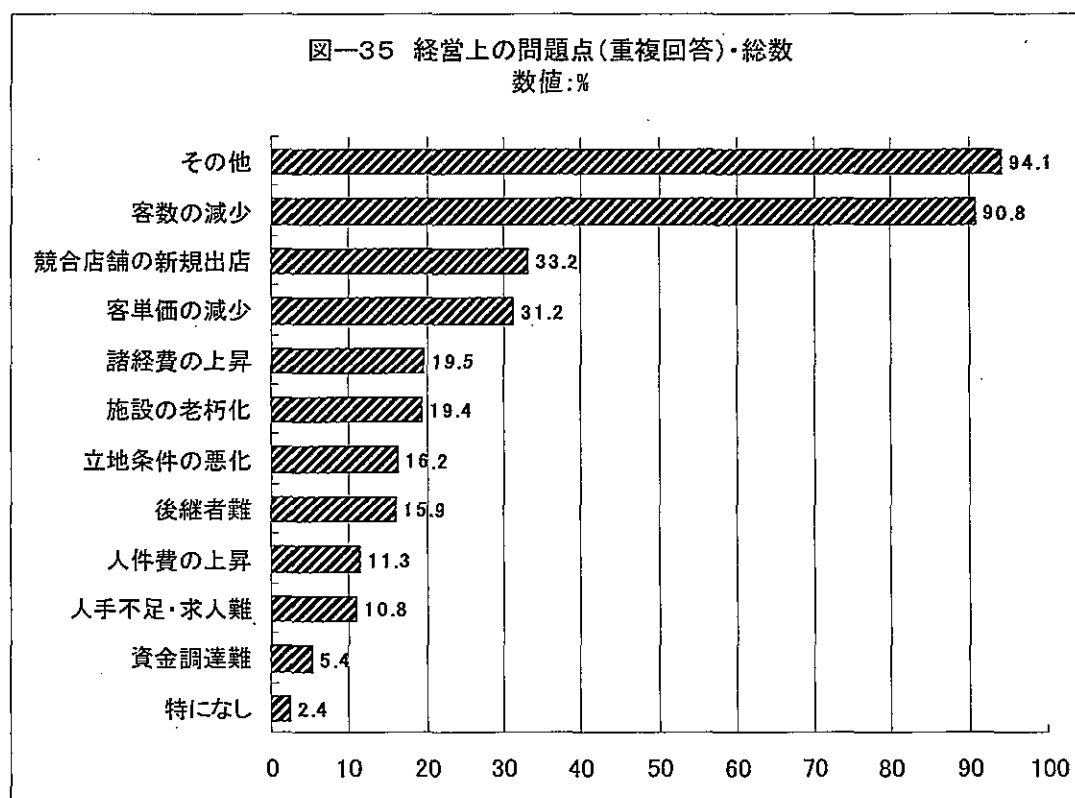
表-28 利用者のクレーム状況

	苦情件数		年間苦情件数				年間苦情件数割合(%)			
	施設数	割合%	10件未満	10~20件	30~40件	不詳	10件未満	10~20件	30~40件	不詳
総数	77	12.2	70	4	2	1	12.2	0.7	0.3	0.2
個人経営	60	12.0	53	4	2	1	10.6	0.8	0.4	0.2
株式会社	3	100.0	3	—	—	—	100.0	—	—	—
有限会社	14	20.3	14	—	—	—	20.3	—	—	—
不詳	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—

## 6 経営上の問題点と今後の方針

### (1) 経営上の問題点 (図-35 及び次頁の表-2'9 参照)

経営上の問題点をみると、他を大きく引き離してトップは「その他」94.1%、2位「客数の減少」90.8%であり、この2項目が3位以下を大きく引き離れた数値である。「その他」が「客数の減少」より上位にランクされている点に注目したい。次いで3位「競合店舗の新規出店」33.2%、「客単価の減少」31.2%、「諸経費の上昇」19.5%、「施設の老朽化」19.4%と続き、「立地条件の悪化」16.2%、「後継者難」15.9%と続く。



経営主体別に経営上の問題点をまとめたのが次頁の表－29である。総数と同様に経営上の問題点の1位～2位までが、全く同じ順位で並んでいるのが個人経営、株式会社と有限会社である。理容店が直面している経営課題（客数の減少、競合店の新規出店、客単価のダウン等）が浮き彫りにされている。

総数と同様に第1位が「その他」が個人経営、株式会社、有限会社も1位に上げられているのが注目される。

表－29 経営上の問題点・経営主体別・重複回答率

	総数	個人経営	株式会社	有限会社
その他	① 94.1	① 94.0	① 100.0	① 94.2
客数の減少	② 90.8	② 91.4	② 66.7	② 87.0
競合店舗の新規出店	③ 33.2	③ 32.5	—	39.1
客単価の減少	31.2	30.1	—	③ 40.6
諸経費の上昇	19.5	19.2	—	23.2
施設の老朽化	19.4	19.8	—	17.4
立地条件の悪化	16.2	16.0	—	18.8
後継者難	15.9	16.8	—	8.7
人件費の上昇	11.3	8.8	③ 33.3	27.5
人手不足・求人難	10.8	7.6	③ 33.3	33.3
資金調達難	5.4	5.2	—	7.2
特になし	2.4	2.0	③ 33.3	4.3

◎丸数字は集計数の多い3位までの項目

◎数値：%

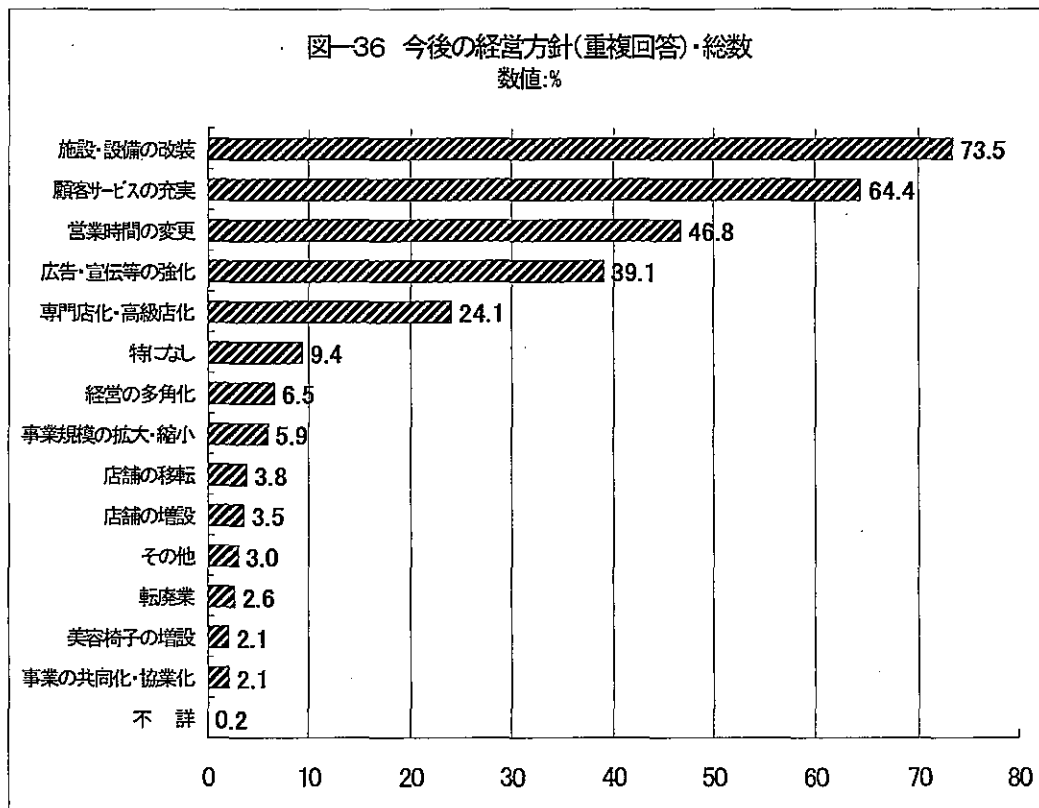
(2) 今後の経営方針（図－36及び次頁の表－30参照）

今後の経営方針をみると、総数では、1位には「施設・設備の改装」73.5%、2位は「顧客サービスの充実」64.4%、3位は「営業時間の変更」46.8%、4位は「宣伝広告等の強化」39.1%、5位「専門店化・高級店化」24.1%と続いている。5位までが二桁台の回答率である。

販売促進対策に関心が注がれる割合の高さが示されている。

つまり、販売促進対策が今後の方針として上位を占めている。

図-36 今後の経営方針(重複回答)・総数  
数値:%



今後の経営方針を経営主体別に上位5位までをみると、経営主体別（株式会社以外）では1～5位までは同じ項目が並んでいる。（表-27）

(ア) 個人経営→1位「店舗・施設の改装」73.7%、2位「顧客サービスの充実」63.5%、3位「営業時間の変更」46.1%、4位「広告・宣伝の強化」36.9%、5位「専門店化・高級店化」22.4%。

(イ) 株式会社→1位「店舗・施設の改装」100%、2位「事業規模の拡大」66.7%。3位が同数で5項目になる。

(ウ) 有限会社→1位「顧客サービスの充実」71.0%、2位「店舗・施設の改装」69.6%、3位「広告・宣伝の強化」55.1%、4位「営業時間の変更」52.2%、5位「専門店化・高級店化」37.7%。前項で見てきた、現状の経営上の問題点と同様、販売促進やマーケティングに関する問題が今後の方針として上位を占めている。

表一30 今後の経営方針・経営主体別・重複回答率

	総数	個人経営	株式会社	有限会社
施設・設備の改装	① 73.5	① 73.7	① 100.0	② 69.6
顧客サービスの充実	② 64.4	② 63.5	33.3	① 71.0
営業時間の変更	③ 46.8	③ 46.1	33.3	④ 52.2
広告・宣伝等の強化	④ 39.1	④ 36.9	33.3	③ 55.1
専門店化・高級店化	⑤ 24.1	⑤ 22.4	—	⑤ 37.7
特になし	9.4	10.4	—	2.9
経営の多角化	6.5	4.8	33.3	17.4
事業規模の拡大・縮小	5.9	5.0	② 66.7	10.1
店舗の移転	3.8	3.4	—	7.2
店舗の増設	3.5	2.6	33.3	8.7
その他	3.0	2.8	—	4.3
転廃業	2.6	3.0	—	0.0
美容椅子の増設	2.1	2.2	—	1.4
事業の共同化・協業化	2.1	1.6	—	5.8
不詳	0.2	—	—	1.4

◎丸数字は集計数の多い3位までの項目

◎数値:%

(3) 理容店の表示について (図-31)

理容店の表示について義務化することの賛否の回答の賛成比率は、賛成は総数で 53.4 %、個人経営 54.7 %、株式会社 66.7 %、有限会社 43.5 %である。

表一31 理容店の表示を義務化することについての賛否

	実数					構成割合(%)				
	総数	賛成	反対	どちらとも言えない	不詳	総数	賛成	反対	どちらとも言えない	不詳
総数	573	306	35	223	9	100.0	53.4	6.1	38.9	1.6
個人経営	499	273	28	191	7	100.0	54.7	5.6	38.3	1.4
株式会社	3	2	—	1	—	100.0	66.7	—	33.3	—
有限会社	69	30	7	30	2	100.0	43.5	10.1	43.5	2.9
不詳	2	1	—	1	—	100.0	50.0	—	50.0	—



### 第3 理容店の経営改善の方策

#### 1 理容業の振興指針

生活衛生関係営業の運営の適正化及び振興に関する法律(昭和32年法律第164号)第56条の2第1項の規定に基づき、理容業の振興指針(昭和58年厚生省告示第205号)の全部が改正され、平成16年4月1日から適用されました。

(注) 文中では、生活衛生同業組合(生活衛生同業小組合を含む)は「組合」全国生活衛生同業組合連合会は「連合会」と略す

本指針は、現在、理容業が抱えている諸問題を克服し、利用者の要望の変化に的確に対応できる経営形態に移行できるよう、営業の振興を計画的に図り、もって公衆衛生の向上と利用者の利益の擁護に資することを目的として、定めるものである。営業者及び組合においては、本指針を踏まえ、行政等と連携を図りつつ、経営の改善等に積極的に取り組み、国民生活の向上に貢献することが期待される。

#### 第1 営業の振興の目標に関する事項

##### 一 理容業を取り巻く環境

理容業は、国民の衛生的で快適な生活を確保するサービスとして国民生活の充大いに寄与してきた。

特に、近年、長引く景気の低迷による理容サービスの利用頻度の低下、低価格と施術時間の短さを売りにするチェーン店の増加による競争の激化等の環境の変化が見られる。

衛生面については、理容所の衛生管理に対する利用者の関心も高く、公衆衛生の見地から感染症対策の充実を図り、利用者に対して衛生管理についての納得と安心感を提供することが求められている。

また、社会全体の少子高齢化の中で、営業者自身の高齢化による後継者問題が見られるとともに、高齢者層の顧客の増加への対応も求められている。

## 二 今後5年間(平成20年度末まで)における営業の振興の目標

第1に、理容業は、頭髮の刈り込み、顔そり等利用者の皮ふに直接接触れる営業であり、衛生上の問題に対して、特に注意が必要な業態である。使用する器具の消毒をはじめ、利用者に対して安全で良質なサービスを提供することは営業者の責務である。

第2に、生活水準の向上に伴い、国民が生活の質的充実を指向する中で、理容業に要望の多様化及び高度化が進み、利用者は、技術の質、料金、施設・設備、接客態度等を合理的に選考することにより、理容所の選択を行っている。

このため、従来の一一般の整髪、洗髪、顔そり等のメニューを、接客態度も含め、できる限り利用者から快適と評価されるように提供するなど、利用者の立場に立ったサービスの改善向上に努めるとともに、立地や店舗に応じた経営方針を確立し、それに基づく営業時間の見直し、新たなメニューやサービスの導入、顧客管理の改善や営業の効率化等経営内容の改善を図ることにより、利用者の要望に対応できる個性ある店作りが必要である。

## 第2 理容業の振興の目標を達成するために必要な事項

### 一 営業者が取り組むべき事項

#### 1 衛生水準の向上

##### (1) 日常の衛生管理

理容業は、人の身体の一部である毛髪及び皮ふに鋭利な刃物を当て、又は化学薬品等を使用して容姿を整える営業であり、人の身体の安全及び衛生に直接関わる営業である。

このため、営業者及び従業者は、理容師法等の関係法令を遵守することは当然のこと、衛生上の問題発生防止及び衛生水準の一層の向上を図るため、衛生に関する専門的な知識を深め、常時、施設・設備、器具等の衛生管理に努

めるとともに、各種器具、薬品、整髪剤等の適正な取扱い、毛髪など廃棄物の適切な処理にも十分留意し、衛生管理の改善に取り組むことが必要である。

そして、これらの取組を利用者に分かりやすく伝えることが、利用者に納得と安心感を提供するために最も重要である。

## (2) 衛生面における施設・設備の改善

営業者は、日常の衛生的管理の取組に加えて、店舗を衛生的に保つとともに、設備及び消毒器材について定期的かつ積極的にその改善に取り組むことが重要である。

消毒器材等を利用者に見えやすい場所に設置するなどの改善に取り組むことも必要である。

## 2 経営課題への対処

経営課題への対処については、多様な利用者の要望に対応する良質なサービスを提供し、以下に掲げる事項を念頭に置き、経営の改善に積極的に取り組むことが期待される。

### (1) 経営方針の明確化・独自性の発揮

営業者は、自店の立地条件、客層、経営規模、メニュー、技術力等を考慮し、例えば、地域に根ざした中高年齢者や家族客を顧客とする家族的な店、または、若者等を対象に多様な最先端のメニューを提供する店など、自店の経営方針を明確にする必要がある。

### (2) サービスの見直し、メニューの開発

それぞれの店の立地条件及び経営方針に照らし、営業日や時間を見直すとともに、精神的な癒し（リラクゼーション）のための店内の雰囲気作り、接客態度の向上、毛髪や顔そり後の肌の手入れ等の知識の提供など、顧客の立場に立ったサービスの見直しに努め、顧客の要望と自店の経営方針に合ったメニューの見直しや開発を行うことが望ましい。

(3) 経営方針に沿った店作りのための施設・設備の改善

営業者は、清潔で好ましい店となるよう定期的な内外装の改装に努めるとともに、客層、店の従業者規模等に応じたサービスの内容やメニューに合ったより快適な椅子及び洗髪設備、毛髪診断装置、高齢者向けバリアフリー等の施設・設備の改善に努める。

(4) 情報通信技術を活用した顧客情報の管理及び情報提供の推進

営業者は、固定客の確保及び新たな顧客の獲得のためにコンピュータを活用し、顧客情報のデータベース化、ホームページによるメニューの紹介、インターネットを利用した予約システムなど、情報通信技術を活用した情報提供に努める。

(5) 表示の適正化と苦情の適切な処理

まず、営業者は、店外を始めとして、客の見やすい場所にメニューと料金の明示を行うとともに、客にとって初めてのメニューの施術に際しては、十分な事前の説明を行うべきである。

営業者は、全国指導センターが定めるサービスの内容並びに施設及び設備の表示の適正化に関する事項等を内容とする理容業の標準営業約款に従って営業を行う旨の登録をし、標識及び当該登録に係る約款の要旨を掲示するよう努める。

さらに、営業者は、事故が生じた場合には、適切かつ誠実な苦情処理と賠償責任保険等を活用した損害の補填を行い、顧客との信頼関係の維持向上に努める。

(6) 人材育成・自己啓発の推進

理容業は、対人サービスであり、従業者の資質がサービスの質を左右することから、優秀な人材の獲得・育成を図ることが極めて重要な課題である。特に、若手従業者の育

成及び指導を図るとともに、若者に魅力ある職場作りに努める。

さらに、営業者は、後継者及び独立を希望する従業者が、経営、顧客管理、従業者管理等の技能を取得できるよう、自己啓発を促すとともに、後継者及び従業者の人材育成に努める必要がある。

#### (7) 経営診断の活用

理容業の経営形態は、親族のみによるものから労働者として位置づけられる従業者を複数使用しているものまで幅広く見られるが、どの場合においても固定的な経営手法に陥ることを避けるため、都道府県指導センター等の経営指導機関の経営診断を積極的に活用することが望まれる。

## 二 営業者に対する支援

### 1 組合及び連合会による営業者の支援

組合及び連合会においては、営業者における自立的な経営改善の取組を支援するため、都道府県指導センター等の関係機関との連携を密にし、以下に掲げるような事項についての取組を行うよう努める。

#### (1) 衛生に関する知識及び意識の向上

衛生管理を徹底するための研修会及び講習会の開催、営業者及び管理理容師の衛生管理の手引の作成等による普及啓発、毛髪及び肌の健康管理等に関する新技術の開発、衛生管理体制の整備充実、化粧品の組み合わせによる事故防止並びに各種感染症対策等の情報収集及び当該情報の顧客への提供

#### (2) 施設・設備の改善

衛生水準の向上、経営管理の近代化及び利用者の利益の増進等に対応するための施設・設備の改善の推進

#### (3) 利用者の利益の増進及び役務の提供方法

サービスの適正表示、営業者が自店の特質に応じ作成す

る接客手引の基本となるマニュアルの作成，利用者意識調査，利用者を対象とした理容啓発講座の実施及び利用者の理容施術に対する正しい知識の啓発のためのパンフレットの作成

(4) 経営管理の近代化及び合理化

先駆的な経営事例等経営管理の近代化に必要な情報，地域的な経営環境条件に関する情報及び理容業の将来の展望に関するデータの収集及び整理並びに営業者に対するこれらの情報の提供

(5) 営業者及び従業者の技能の改善向上

新しいヘアスタイル，福祉理容，ヘアカウンセラー等新しいサービスに関する講習会や技能コンテストの開催，連合会独自の技能資格制度の整備等による，新しい顧客需要に対応した理容技術の向上及び普及啓発

(6) 事業の共同化及び協業化

事業の共同化及び協業化の企画立案及び実施に係る指導

(7) 取引関係の改善に関する事項

理容用品業界との連携の強化及び共同購入等取引面の共同化の推進

(8) 従業者の福祉の充実に関する事項

従業者の労働条件整備や健康管理充実のための支援，組合員等の大多数の利用に資する福利厚生 of 充実並びに共済制度（生命保険等）の整備・強化

(9) 経営改善，事業承継及び後継者支援に関する事項

経営者及び後継者の意識改革並びに経営知識の向上を図るための講習会の開催，若手や女性経営者の発想を取り入れるための組合青年部，女性部等の活動の活性化並びに事業の円滑な承継に関するケーススタディ等経営知識の情報提供の促進

## 2 行政施策及び政策金融による営業者の支援並びに利用者の信頼性の向上

- (1) 都道府県指導センターにおいては、組合との連携を密にし、営業者に対する経営改善のための具体的指導・助言等の支援を行うとともに、利用者からの苦情や要望を組合を通じて個々の営業者に伝え、その営業に反映させるなど、利用者の信頼性の向上に積極的に取り組むものとする。また、保健所をはじめとする都道府県生活衛生営業関係部局と連携を図り、新規開業者等に対する組合加入促進策を講じるものとする。
- (2) 全国指導センターにおいては、これらの都道府県指導センターの取組を推進するため、利用者の意見も反映した営業者の経営改善の取組に役立つデータの収集・整備や営業者への当該情報の提供、苦情処理マニュアルの作成等に積極的に取り組むものとする。また、標準営業約款制度に関し、都道府県指導センターと連携を図り、各営業者の標準営業約款の登録の促進を講じるものとする。
- (3) 国、都道府県等においては、営業の健全な振興を図る観点から、理容師法等関係法令の施行業務等を通じ、営業者に対し、理容業に関する監督指導、安全衛生、利用者からの苦情対応をはじめとする情報の提供その他支援措置に努めるものとする。
- (4) 国民生活金融公庫においては、施設・設備の改善等について、営業者等が利用しやすい生活衛生貸付による融資の実施等必要な支援に努めるものとする。

### 第3 営業の振興に際し配慮すべき事項

#### 一 高齢社会への対応

営業者には、高齢者や障害者が安心して利用できるよう、店舗のバリアフリー化、福祉理容等の新しいサービスの開拓、営

業者及び顧客の高齢化が進展していることを踏まえた高齢者の社交場を兼ねた理容サロン等の新たな営業モデルの構築など、高齢社会における幅広い取組が期待される。

組合及び連合会においては、福祉理容についての講習会の開催やバリアフリーの店舗構造や高齢者向けサロン経営のあり方等の研究を行うことにより、営業者の取組を支援することが重要である。国民生活金融公庫においては、これら営業者の取組に対して、生活衛生貸付による融資の実施等必要な支援に努めるものとする。

## 二 環境の保全の推進

化学物質や産業廃棄物の処理等の環境問題への社会的関心は高まっており、事業活動の環境との調和は、理容業においても避けて通れない課題である。営業者は、薬品、化粧品等の各種容器や廃液、毛髪等の廃棄物等の適切な処置にも十分留意し、環境の保全に積極的に努めるものとする。

また、組合及び連合会においては、これらの環境保全や廃棄物処理についての知識の啓発に努めるものとする。

## 三 地域との共生

理容業の営業者は、地域にとって日常生活に必要不可欠なサービスの身近な供給者であるとともに、町内会や商店街の重要な構成員でもあり、地域社会の活性化に欠くことのできない存在である。このため、営業者においては、地域におけるまちづくりに積極的に参加するとともに、児童の誘拐や傷害等の犯罪から子供たちを守るための、児童の緊急避難場所としての「理容こども110番の店」への参加や福祉理容など、様々な場面で地域社会に貢献することが期待される。

また、組合及び連合会においても、業種を超えて相互に協力を推進し、地域における特色のある取組を支援することが期待される。

振興指針おわり



## 2 理容店経営改善のポイント（中小企業診断士 新谷安良）

生活衛生関係営業経営実態調査及び家計調査等から、理髪料金は上昇しているのに1世帯当たり理髪料支出金額は減少傾向にあることがわかる。

つまり理髪回数を減らして生活防衛していることが伺え、消費者が理髪料金の割高感を感じているとも言える。

理容店の経営戦略、または、経営への取組み方を大きく変える時期ではないか。サービスの提供も、顧客を価格で満足させるのか、質で満足させるのか、舵取りの選択を迫られているといえる。

◎参考資料として前掲の資料を再掲載しておく。

表-2 物価指数・利用料金等の比較

	消費者 物価指数	卸売 物価指数	総合調髪代	
			金額(円)	指数
平成7年	100.0	100.0	3,511	100.0
8年	100.1	98.4	3,576	101.9
9年	101.9	99.0	3,620	103.1
10年	102.5	97.5	3,620	103.1
11年	102.0	96.0	3,620	103.1
12年	101.5	96.2	3,630	103.4
13年	68.9	96.6	3,630	103.4
14年	98.3	94.5	3,620	103.1
15年	97.8	96.0	3,620	103.1
16年	98.0	98.3	3,720	105.9

資料：物価指数は総務庁統計局編  
卸売物価指数は日本銀行調査  
総合調髪代は連理連調査

表-3 1世帯当たり年間理髪料支出額

	理髪料			指数(平成7年=100)		
	年間金額	利用回数	1回当たり	年間金額	利用回数	1回当たり
	円	回	円			
平成7年	9,370	3.165	2,960	100.0	100.0	100.0
8年	9,091	3.013	3,017	97.0	95.2	101.9
9年	9,114	2.951	3,087	97.3	93.2	104.3
10年	8,428	2.705	3,116	89.9	85.5	105.3
11年	8,400	2.678	3,135	89.6	84.6	105.9
12年	8,023	2.562	3,131	85.6	80.9	105.8
13年	7,498	2.453	3,055	80.0	77.5	103.2
14年	7,313	2.425	3,015	78.0	76.6	101.9
15年	7,094	2.367	2,996	75.7	74.8	101.2
16年	6,534	2.224	2,938	69.7	70.3	99.3

資料：家計調査年報

(1) 理容店の抱える問題点（経営実態調査より）

理容店も今回の調査のアンケート集計をみると、その中から厳しい環境がうかがえる。ここでは、アンケート調査から回答が示していることや、示唆している事項を集約し、理容店の経営についてのあり方の一端をまとめて、このレポートの締めくくりとしたい。

今回の経営実態調査から問題点をみると、

ア 前年対比の売上高では、減少施設が 68.9 %、増加施設 24.6 %で、約 7 割の施設が売上を減らしている。

イ 前期比の利益の増減では、減少施設が 53.3 %、増加施設 44.3 %であり、5 割強の施設が利益を減らしている。

ウ 経営上の問題点として客数の減少が、90.8 %の数値を示している。以上の 3 点からみると、理容店営業の現実は極めて厳しいといえる。

次に、経営実態調査の「経営上の問題点」「今後の経営方針」の回答数上位 5 位までを 表-32 にまとめた。

表-32 経営実態調査の上位3位の項目(総数)

	1位	2位	3位	4位	5位
経営上の問題点	その他 94.1%	客数の減少 90.8%	競合店の新規出店 33.2%	客単価の減少 31.2%	諸経費の上昇 19.5%
今後の経営方針	施設・設備の改装 73.5%	顧客サービスの充実 64.4%	営業時間の変更 46.8%	広告・宣伝等の強化 39.1%	専門店・高級店化 24.1%

エ 経営上の問題点

第1位は「その他」94.1 %、僅差で第2位「客数の減少」が 90.8 %と続いている。客数の減少が問題点の中心になっている。業界を挙げて、問題点に取り組みなくてはならないと考えられる。第3位は「競合店の新規出店」が 33.2 %である。第4位は「客単価の減少」31.2 %、第5位「諸経費の上昇」19.5 %。

## オ 今後の経営方針

第1位は「施設・設備の改装」で73.5%、マーケティング戦略の店舗管理がトップ。第2位は「顧客サービスの充実」の64.4%、販売促進策がきている。第3位は「営業時間の変更」46.8%。第4位は「広告・宣伝の強化」の39.1%で販売促進策がきている。第5位は「専門店化・高級化」の24.1%と業態問題がきている。

今後の経営方針は、過去の問題点である「客数の減少」に対する危機意識から、顧客に的を絞った経営方針が上位を占め、経営への危機意識が伺える。

## (2) 理容店経営のあり方

### ア 本心に顧客を知ることが基本

理容業界の特色の一つは固定客が非常に多いことである。固定客が90%以上の回答数のお店は65.4%あり、それに固定客80%台の20.1%までをプラスすると、85.5%のお店が固定客8割を持っていることになる(理容統計年報)。

今日、小売店であれ、飲食店であれ競合相手は他店、他業態だけではなく、本当の競合相手は「顧客」だと、いわれている。

品質の良いもの、どんな美味しいものでも、その提供の仕方、サービスの仕方、雰囲気のある方などにホスピタリティ性が求められていることを自覚しなくては生き残れない時代に来ている。

大型店もチェーン店も「顧客を知り、本当のサービスによって、固定化へ」と、あらゆる手段を労して生き残りに懸命になっているのが昨今である。

これだけの固定客率に支えられている理容店は「顧客を知ることの大切さ」を改めて勉強しなくてはならないのではないか。

そこで、漠然と知っている顧客の顧客情報の整理を徹底し、顧客とのコミュニケーション作戦を遂行すべきである。

顧客固定化戦略の6つの項目上げて、今後の理容店経営への提言としたい。

《顧客づくり⇒顧客つなぎ⇒固定化へ》

(ア) 本当にあなたの店の顧客を知っていますか？

厳しい経営環境の中で固定客率の高さに守られている業界である。固定客を失うことへの対応をどのようにしているのか。

大切なのは、「顧客を知ること」であろう。メニューもサービスの提供も、売場環境づくりも原点を正確に捉えていれば、あとは販売の努力次第で繁盛店へ。

(イ) 販売促進手段は、「店は、店主のものでない」の発想が出発点

店舗のレイアウトや模様替えをしたり、サービスメニュー改善も顧客のためのものであって、悩んだときは、「顧客からの発想」で店のあり方を考えてみよう。良い答えが見つかるものである。

(ウ) 顧客を知るために、何をしているのか、考えてみよう

顧客の管理が面倒だと、考える前に、一体、当店の顧客はどのような人々で、固定客は何割ぐらいか、それらの顧客の最近の動向までノートにメモって掴まえることが出来ればしめたもので、「顧客からの発想」に立った積極販売政策の出発点が出来たことになる。

(エ) 当店のマッチした顧客の絞り込みが出来たら成功

すべての顧客に満足を与えることは不可能。サロン風で行くのか、技術で行くのか、高齢化対策充実でいくのか、よく考えると、顧客を知っていれば、自ずから行く方向が絞り込めてくる。

方向が決まれば、方向性にマッチした雰囲気やサービスの品揃えに集中出来ることになり、顧客の満足感に応えられるわけである。

(オ) 顧客とのコミュニケーションはどのようにしていますか

例えば、定期的にくていた顧客が来なくなった時に、間をおかずDMを出す等の対策が欠かせない。その時こそ、きめの細かく整理された顧客名簿が必要なのである。固定客は店の宝である。固定客維持対策、新規客の固定化対策のコミュニケーション作戦の土台が整備された顧客名簿であるのです。

(カ) 経営（商売）の基本は顧客の固定化—顧客満足経営の徹底

引越しその他の理由で、固定客は年々目減りするもの。固定客づくりは日々の努力の結果の成果である。

顧客の立場、視点でものを考え、商いをするのが、顧客満足経営（one to one marketing）そのもの。それが、顧客の固定化に結びついていく繁盛店造りのポイントといえる。

イ マーケティング・ミックスで経営を進める

顧客を知る努力は、マーケティング・ミックスの原則の第1歩を進めたことになる。マーケティング・ミックスとは、「設備のサービス」、「人的サービス」、「狭義の販売促進」、「情報サービス」、のマーケティング手段を効果的に関連させた戦略の下に経営を進め、効果を上げる方法のことである。

理容店はサービス業である。次頁の表—33のマーケティング・ミックス戦略はその意味で4つのマーケティング・ミックス戦略の各項目に、サービス戦略名を付けることとした。

「その1：施設・設備サービス戦略」

高齢化社会を迎えて、高齢者、身障者への働きかけを、工夫して積極的に取り組みたい。この問題は即効性は期待できにくく、対応面で困難ではあるが、手掛けたところが地域の支援を得られる結果になるであろう。

理容の訪問サービスは禁じられているが、例外事項として外出困難な人、老人施設施設等への訪問理容は認められている。

そして、設備・施設の近代化や健康をキーワードにした付帯設備など、快適性を追求することが大切なポイントである。

「その2：人的サービス戦略」

良いサービスができるかどうかは、営業者も含めた従業員の質的向上が全てである。

サービスにも「人間性」が求められる時代である。企業経営は環境適応で生き残れるのである。「集団で学ぶ」「楽しく学ぶ」ことを重視したい。その意味でも営業者自身の自己研鑽は大切である。

### 「その3 販売促進サービス戦略」

お客のニーズにアンテナを張って、きめ細かい販売促進策を打ち立てたい。学生、若者は次代のメイン顧客である。如何に流行のヘアスタイルなど時流にアンテナを張って取り込むか、またヘアケア面の勉強も大変重要である。

### 「その4：情報サービス戦略」

宣伝・広告はサービス業では極めて重要な戦略である。情報の諸々の手段を活用したい。

インターネットのホームページの開設やPR誌などの発行は、1企業では無理な場合は、組合等を活用して事業をすすめていきたい。

顧客へのDMは非常に重要なコミュニケーション作戦である。

理容店営業のあり方について、「本当の顧客を知ること」を基本に置いて「マーケティング・ミックス戦略（4つの販売促進策）」を如何に進めていくか、について述べてきたが、表-33 理容店営業の経営戦略マップとしてまとめた。

表にもあるが、販売促進策を遂行するに当たって、経営ビジョン・経営運営システム・経営環境が整っていることが大前提である。

ビジョン（経営理念）が無くては、大航海に当たって羅針盤がないにも等しい。経営者はビジョンを持ち夢のある戦略を構築して、夢のある目標に向かって企業という船を進めるのである。

企業で働くシステムを構築し、そのシステムが滞りなく動ける作業環境を作り上げ、そして働くことに喜びを見いだせる組織を作ることができて初めて、大海原を乗り切ることが出来るのである。

表-33 理容店営業のマーケティング・ミックス戦略マップ

