

第 3 1 回 厚生科学審議会生活衛生適正化分科会	
平成 3 0 年 1 1 月 2 7 日	参考資料 3

○理容業の実態と経営改善の方策(抄)

【目次】

1. 理容業の業界動向	2
2. 理容業の現状	6
3. 理容業の経営改善の方策	24

理容店の営業の実態について、平成27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。

I 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）

理容店は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料金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15年の140,130店から27年の124,584店まで微減状態が続いている。平成27年現在の124,584店は平成15年に比べマイナス15,546店、88.9%であり11.1ポイントのマイナスである。

一方、理容師数の推移をみると、平成15年は251,981人が平成27年は227,429人、比率で90.3%である。店舗数と同じく理容師も減少が続いている。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はあるが、店舗数、理容師数共に1割減となっている。

経営環境の厳しさに加え、今後の後継者問題や若い消費者の取り込みも含めて理容師の人材確保も業界全体の一つの課題としてあげられる。

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
15年	140,130	100.0	251,981	100.0
16年	139,548	99.6	250,767	99.5
17年	138,855	99.1	250,407	99.4
18年	137,292	98.0	248,494	98.6
19年	136,768	97.6	246,861	98.0
20年	135,615	96.8	244,667	97.1
21年	134,552	96.0	243,644	96.7
22年	130,755	93.3	237,602	94.3
23年	131,687	94.0	240,017	95.3
24年	130,210	92.9	238,086	94.5
25年	128,127	91.4	234,044	92.9
26年	126,546	90.3	231,053	91.7
27年	124,584	88.9	227,429	90.3

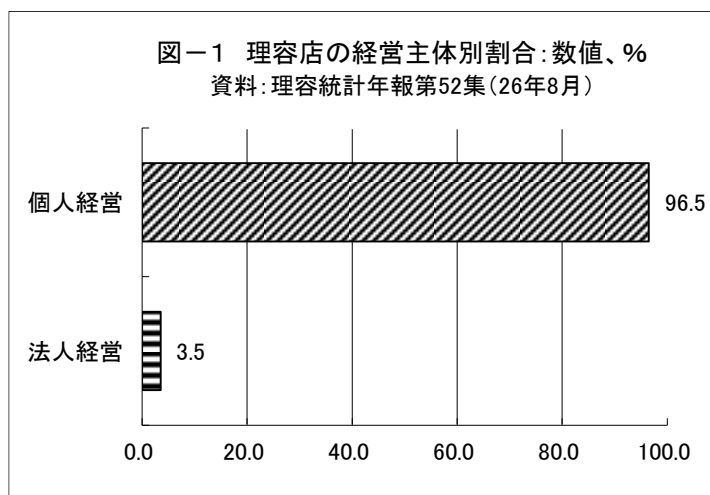
資料:厚生労働省・衛生行政報告(平成27年度)

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・第52集(平成26年8月調査 n=1405サンプル)より理容店の店舗の経営状況を見ていく。

(1) 経営主体(図－1)

経営主体別に見ると、個人経営が96.5%を占め、法人経営は3.5%で圧倒的に個人経営の店が多い。

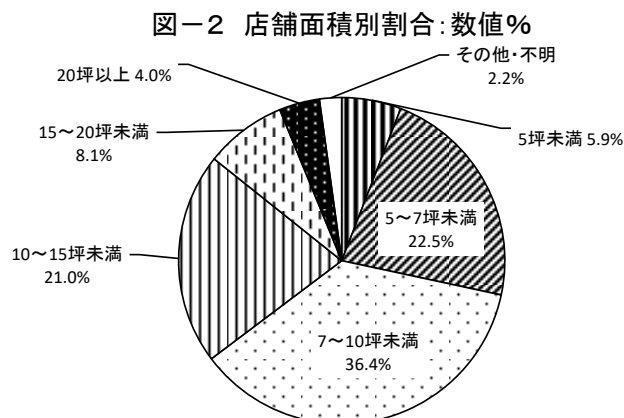


(2) 店舗の広さ (図-2)

店舗の広さは、15坪未満の割合が85.8%を占め、その中で一番多いのは「7～10坪未満」の36.4%、「5～7坪未満」22.5%、「10～15坪未満」21.0%、「5坪未満」も5.9%ある。小型の店舗が多い。

一部の大手チェーンと中小零細店舗が二極化している状況である。

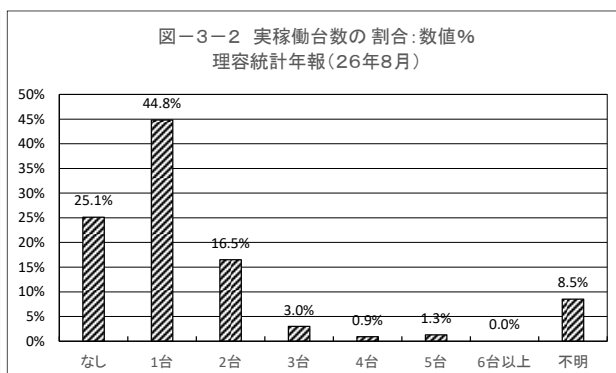
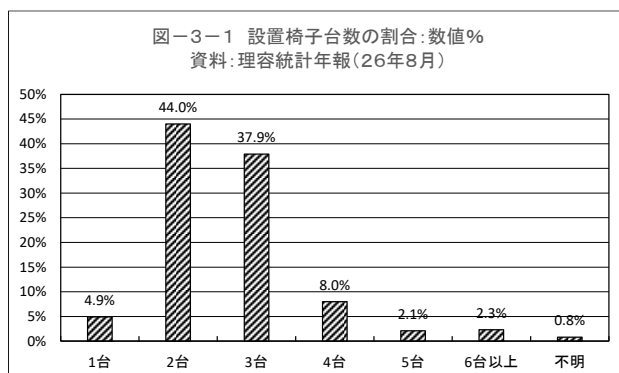
資料：理容統計年報 第52集（平成26年8月調査）



(3) 設置椅子台数 (図-3-1、3-2)

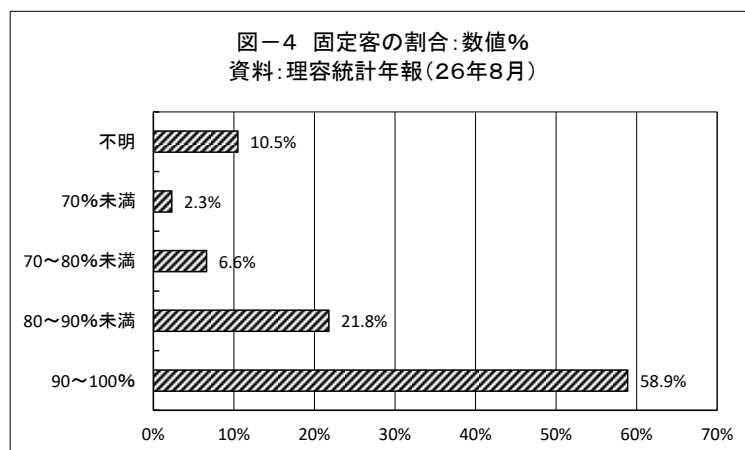
設置椅子台数別店舗の分布を見ると、椅子台数3台までの店舗の占める割合は、86.8%を占め、「2台」44.0%、「3台」37.9%であり小型店が多い。

一方で実稼働台数（設置椅子台数－遊休椅子台数）は1台が44.8%である。「なし」も25.1%あり、稼働率の低い店舗も多い。



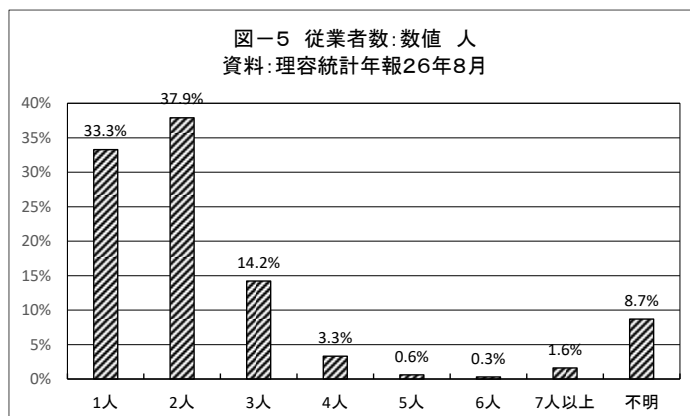
(4) 固定客の割合・店舗数の比率 (図-4)

固定客の割合別の店舗の全体に占める比率を見ると、「90～100%」が固定客という店舗の比率は58.9%を占め、次いで「80～90%」が21.9%である。平均すると81.0%の店舗が固定客中心であり、この高い固定客の割合が理容業界の特色である。



(5) 従業員数（店主も含む）の割合（図－5）

従業員の人数別の店舗の全体に占める比率を見ると、従業員「2人」の店舗が 37.9%であり、「1人」が 33.3%、「3人」が 14.2%で従業員3人以下の店舗が 85.4%を占めている。



以上から理容業界は個人経営の企業が 95%以上を占め、店舗面積は 15 坪未満が 85%強、設置椅子台数3台以下の店舗が 85%強、従業員数3人以下の店舗が全体の 85%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。また、固定客の比率が非常に高い店舗が 80%以上あるという特色がある。

3 理容料金及び1世帯当たり年間支出額

総務省の家計調査で見ると、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12年間（平成17～28年）で見ると平成17年の6,098円が平成28年には4,771円と▲1,327円、比率で78.2%の▲21.8ポイント。利用回数は同比較で2.01回が1.78回と比率で88.6%の▲11.4ポイントである。1回当たりの料金は平成17年の3,034円が平成28年には2,680円で比率は88.3%、▲11.7ポイントと減少し続けている。

表-2 1世帯当たり年間理髪料支出額

資料:総務省家計調査年報(家計収支編)平成17年～28年

	理髪料			指数(平成17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17年	6,098	2.01	3,034	100.0%	100.0%	100.0%
18年	5,736	1.9	3,019	94.1%	94.5%	99.5%
19年	5,656	1.92	2,946	92.8%	95.5%	97.1%
20年	5,621	1.94	2,897	92.2%	96.5%	95.5%
21年	5,530	1.91	2,895	90.7%	95.0%	95.4%
22年	5,307	1.89	2,808	87.0%	94.0%	92.6%
23年	5,169	1.87	2,764	84.8%	93.0%	91.1%
24年	5,199	1.88	2,765	85.3%	93.5%	91.2%
25年	5,033	1.88	2,677	82.5%	93.5%	88.2%
26年	4,782	1.8	2,657	78.4%	89.6%	87.6%
27年	4,846	1.78	2,722	79.5%	88.6%	89.7%
28年	4,771	1.78	2,680	78.2%	88.6%	88.3%

全理連情報平成27年度利用者動向調査結果（n=1477）によれば、理容店利用時の重視点は「価格が手頃」「店の場所（自宅から近いなど）」「行きつけである、慣れている」の合計が70%であり、技術力やサービスの内容はさほど重視されていない傾向であった。理容店の固定客比率の高さを鑑みると、新たなサービスやプロモーションへの取り組みが不足していると思われる。

回数、単価とも減少し続けている状況から、今後いかに低料金チェーンや美容院との差別化を図り、新たな顧客ニーズ探り、取り込んでいくかが課題である。

4 経営指標

TKCの経営指標（要約版）（平成29年版）、経営指標（速報版・平成29年）は以下の通りである。（表-3）

表-3 理容業経営指標(平成29年版 TKC経営指標(要約版))
28年1月期～28年12月決算

企業数	黒字128社
平均従業者数	11.1人
平均売上高(年)	69,472千円
売上高前年比	98.7
限界利益率	95.8
労働分配率	60.0
1人当たり人件費(月)	299千円
売上高経常利益率	5.5
総資本経常利益率	7.1
自己資本比率	37.9

◎数値: %

売上高は前年からやや減少している。この指標は黒字企業の平均であり、全国理容生活衛生同業組合の会員でない企業も多く含むため、平均従業員数及び年間売上高は今回調査の理容業の規模よりも大きくなっている。

「限界利益率」については、原材料費などの変動費が小さく固定費（人件費など）の高い業態であることからこの値が95.8%と高くなっている。

「売上高経常利益率」「総資本経常利益率」「自己資本比率」は数値として問題は無い。黒字企業の平均であるため、数値は問題ないが、前述の通り理容業は変動費が小さく固定費（人件費）の高い業種であるため、売上高の伸びが利益率の伸びに直結する。また、特に今回調査の個人経営の施設は自店舗を保有している場合も多いため固定費の多くを占めるのは人件費となる。

売上の拡大をいかにして行うかが経営指標の数値を左右するポイントとなる。

II 理容業の現状（生活衛生関係営業実態調査及びその他の調査でみる理容業）

1 理容業の特性

（１）経営主体別施設数・営業歴・ＦＣ加盟状況

① 施設数（表－４、５）

平成２７年の調査対象となった「理容業」の施設総数は３７６事業所であった。経営主体別では、個人経営が９３.１％を占め、株式会社（有限会社を含む）６.１％、不詳０.８％であった。営業歴については、総数の８０％以上が２０

年以上の営業歴がある。

理容業は長い営業歴の個人経営の店舗が圧倒的に多く、１０年未満の営業歴の施設が総数で６.４％と少ないことから、新規参入が少ない業種であると言える。

表－４ 経営主体別施設数及び構成割合

	施設数	%
総数	376	100.0
個人経営	350	93.1
株式会社	23	6.1
不詳	3	0.8

株式会社に有限会社を含む

表－５ 経営主体別営業歴及び構成割合

営業歴	構成比(%)							合計
	10年未満	10～19年	20～29年	30～39年	40～49年	50年以上	不詳	
総数	6.4%	10.6%	13.0%	19.1%	23.7%	26.3%	0.8%	100%
個人経営	6.0%	10.3%	13.7%	20.0%	24.6%	25.1%	0.3%	100%
株式会社	13.0%	17.4%	4.3%	8.7%	13.0%	43.5%	0.0%	100%
不詳	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	33.3%	66.7%	100%

株式会社に有限会社を含む

② フランチャイズチェーン（ＦＣ）加盟状況（表－６）

ＦＣ加盟状況は「加盟している」が総数で０.３％と低い数値であり、「加盟していない」は９８.９％と、ほとんどの施設はＦＣに加盟していない。個人経営の店舗が多いが、独自の手法で店舗を運営していることが伺える。

表－６ ＦＣ加盟状況施設数の構成割合

	施設数	構成比
総数	376	100.0
加入している	1	0.3
加入していない	372	98.9
不詳	3	0.8

（数値：％）

（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

① 従業員規模別施設数割合（表－７）

総数では、「２人」が３７.２％で一番多く、次いで「１人」が２５.３％、「３人」が１２.８％、「４人」が１１.７％である。個人経営は総数と同じ傾向値である。従業者数が４人以下の施設が総数で８７％、個人経営で８９.１％と９割近くを占めており、規模の小さい施設に集約された業態である。一方株式会社は「４人」が３４.８％、「５～９人」が２６.１％、「１０～１９人」が１３.０％であり、株式会社の方が個人経営に比べてやや従業者数の多い規模で経営されている。

表-7 経営主体別従業員規模別構成比(数値: %)

従業員の規模	総数	個人経営	株式会社	その他	不詳
1人	25.3	26.9	4.3	0.0	0.0
2人	37.2	38.9	13.0	0.0	33.3
3人	12.8	13.1	8.7	0.0	0.0
4人	11.7	10.3	34.8	0.0	0.0
5～9人	8.5	7.4	26.1	0.0	0.0
10～19人	1.3	0.6	13.0	0.0	0.0
20人以上	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
不詳	3.2	2.9	0.0	0.0	66.7
合計(%)	100.0	100.0	100.0	0.0	100.0

②地域別施設数割合（表－8）

「理容店」の全国6ブロック分布状況をみると総数では、最も多いのは「関東・甲信越」で35.1%、次いで「東海・北陸」17.3%、「北海道」17.9%、最も少ないのは「中国・四国」の7.7%である。

調査数376店に占める割合が93.1%と非常に高い個人経営を見ると、個人経営に占める各ブロックの構成割合は総数と同じ傾向値である。株式会社については、「中国・四国」が13.0%と高くなっているが、他の傾向値はほぼ総数と同様である。

表－8 経営主体別・地域別施設数割合

	総数		構成割合					
			個人経営		株式会社		不詳	
	施設数	%	施設数	%	施設数	%	施設数	%
北海道・東北	64	17.0	61	17.4	3	13.0	－	－
関東・甲信越	132	35.1	119	34.0	12	52.2	1	33.3
東海・北陸	65	17.3	63	18.0	2	8.7	－	－
近畿	41	10.9	37	10.6	2	8.7	2	66.7
中国・四国	29	7.7	26	7.4	3	13.0	－	－
九州	45	12.0	44	12.6	1	4.3	－	－
計	376	100	350	100	23	100	3	100.0

株式会社に有限会社を含む

③立地条件別施設数分布割合（表－9）

「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」60.1%、次いで「商業地区」が19.7%、「郊外幹線道路沿い」13.0%と続き、最も少なかったのは「複合施設内」の1.3%であった。

表－9 経営主体別・立地条件別施設数割合

	総数		構成割合					
			個人経営		株式会社		不詳	
	施設数	%	施設数	%	施設数	%	施設数	%
商業地区	74	19.7	67	19.1	7	30.4	－	－
住宅地区	226	60.1	216	61.7	10	43.5	－	－
工場・オフィス街	9	2.4	5	1.4	4	17.4	－	－
複合施設内	5	1.3	4	1.1	1	4.3	－	－
郊外幹線道路沿い	49	13.0	47	13.4	1	4.3	1	33.3
その他	9	2.4	9	2.6	－	－	－	－
不詳	4	1.1	2	0.6	－	－	2	66.7
計	376	100	350	100	23	100	3	100

株式会社に有限会社を含む

経営主体別については、株式会社は「住宅地区」43.5%、「商業地区」30.4%、「工場・オフィス街」17.4%と構成割合が個人経営と異なっており、「住宅地区」に店舗が集中している個人経営に比べて広い範囲から集客が見込める立地条件を選んで施設が分布していることになる。

(2) 経営者の年齢(表-10)

経営者の年齢別構成割合で総数を見ると、多い順に「60～69歳」31.1%、次いで「70歳以上」27.4%、「50～59歳」16.0%、「40～49歳」15.4%と続いている。50歳以上の合計が79.3%に達している。経営主体別では、個人経営については50歳以上が80.2%であり、前項(1)の営業歴の長さからも、事業承継が進んでおらず経営者の高齢化が進んでいることがわかる。一方株式会社では「40～49歳」「50～59歳」がそれぞれ26.1%、「60～69歳」「70～79歳」がそれぞれ21.7%と構成割合がやや若い年齢層に分布しているが、50歳以上の合計は69.5%とやはり経営者の高齢化の状況がみられる。

表-10 経営主体別・経営者の年齢別構成割合(数値: %)

	30歳未満	30～39歳	40～49歳	50～59歳	60～69歳	70～79歳	80歳以上	不詳
総数	0.8	3.5	15.4	16.0	31.1	27.4	4.8	1.1
個人経営	0.9	3.4	14.9	15.4	32.0	27.7	5.1	0.6
株式会社	-	4.3	26.1	26.1	21.7	21.7	-	-
不詳	-	-	-	-	-	33.3	-	66.7

(3) 後継者の有無(図-6、表-11)

経営者に後継者の有無を聞いた結果が、図-6及び表-11である。

「後継者有り」は24.7%、「後継者無し」は71.5%であった。経営主体別については、個人経営で「後継者有り」が23.1%であるのに対し、株式会社は「後継者有り」が52.2%である。

施設数が圧倒的に多い個人経営について、前項(3)で記述した通り、経営者の高齢化が進んでいるのにも関わらず、後継者の確保が進んでいない厳しい状況が伺える。

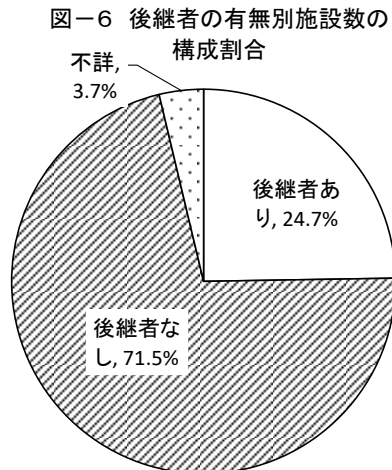


表-11 後継者有無の施設数別割合・経営主体別

	後継者有り		後継者無し		不詳		総数	
	施設数	比率(%)	施設数	比率(%)	施設数	比率(%)	施設数	比率(%)
総数	93	24.7	269	71.5	14	3.7	376	100.0
個人経営	81	23.1	258	73.7	11	3.1	350	100.0
株式会社	12	52.2	10	43.5	1	4.3	23	100.0
不詳	0	0.0	1	33.3	2	66.7	3	100.0

2 「理容店」の営業

(1) 1日、1施設当たり平均利用客数・料金について

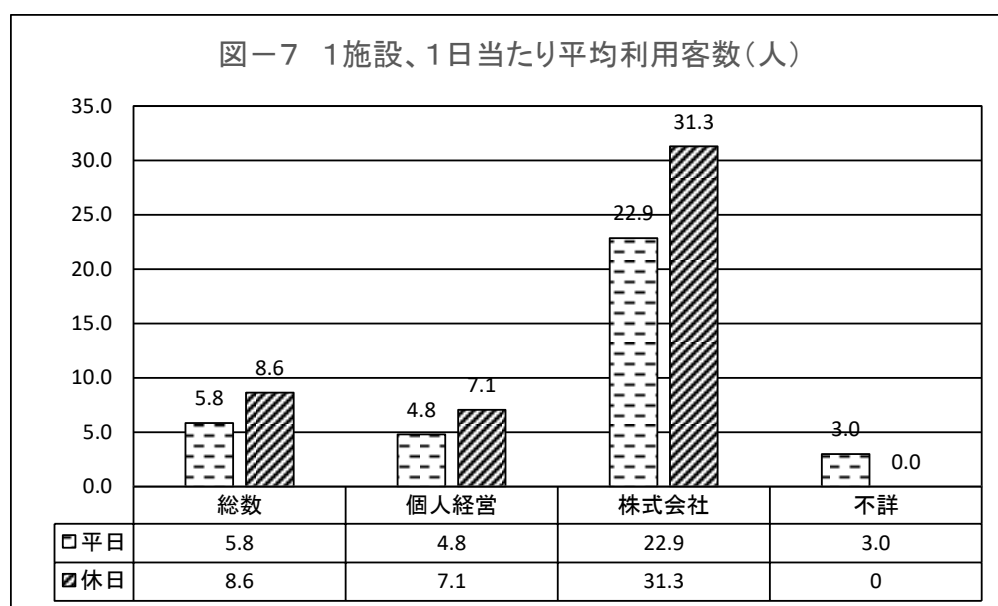
① 1日当たりの平均利用客数（図－7）

◎1施設の平日の1日当たりの平均利用客数は多い順に、株式会社 22.9 人、個人経営 4.8 人で、総数は 5.8 人である。

◎1施設の休日の1日当たりの平均利用客数は多い順に、株式会社 31.3 人、個人経営 7.1 人、総数は 8.6 人である。

◎個人経営、株式会社共に平日の利用客数は休日の7割前後である。平日の稼働率を上げるとは売上高の拡大に直結すると推測される。

◎個人経営の利用客数が株式会社に比べて半数以下となっており、(2) 項の従業者数の少なさと共に事業規模の小さい中小零細経営の状況が伺える。



② 平日・休日の1日平均・利用客数階層別割合（表－12、図－8）

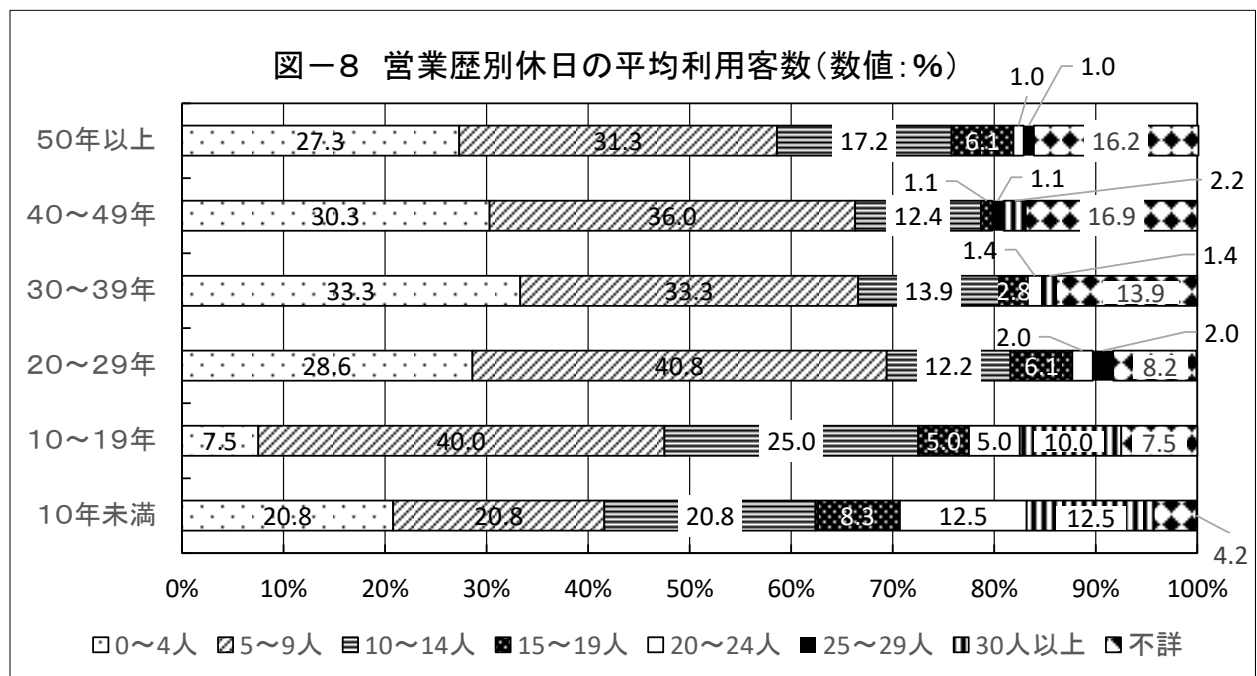
◎平日について1日平均の利用客数階層別数値を経営主体別にみると、総数では、「0～4人」が 52.9%で最も多く、次いで「5～9人」31.6%と9人以下の合計が 84.5%と8割強を占めている。個人経営では、「0～4人」が 56.3%、「5～9人」31.4%で9人以下の合計が 87.7%と9割近い割合を占めている。株式会社では「5～9人」39.1%、「30人以上」26.1%と個人経営と大きく差がみられる。

◎休日について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」34.0%で最も多く、「0～4人」が26.6%で9人以下の合計が60.6%である。個人経営は、「5～9人」36.0%、「0～4人」が28.3%で9人以下の合計が64.3%を占めている。株式会社では、「30人以上」34.8%、「10～14人」「15～19人」が17.4%であり、10人以上の合計が78.2%で客数の分布に大きな違いがみられ、ここでも個人経営の規模の小ささが伺える。

表－12 1日平均利用客数割合(平日と休日)(数値:%)

	利用客数	0～4人	5～9人	10～14人	15～19人	20～24人	25～29人	30人以上	不詳
平日	総数	52.9	31.6	5.6	1.6	1.1	0.3	1.9	5.1
	個人経営	56.3	31.4	5.1	1.4	0.9	0.3	0.3	4.3
	株式会社	4.3	39.1	13.0	4.3	4.3	0.0	26.1	8.7
	不詳	33.3	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	66.7
休日	総数	26.6	34.0	15.7	4.3	2.1	0.8	2.7	13.8
	個人経営	28.3	36.0	15.7	3.4	2.0	0.6	0.6	13.4
	株式会社	4.3	8.7	17.4	17.4	4.3	4.3	34.8	8.7
	不詳	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0

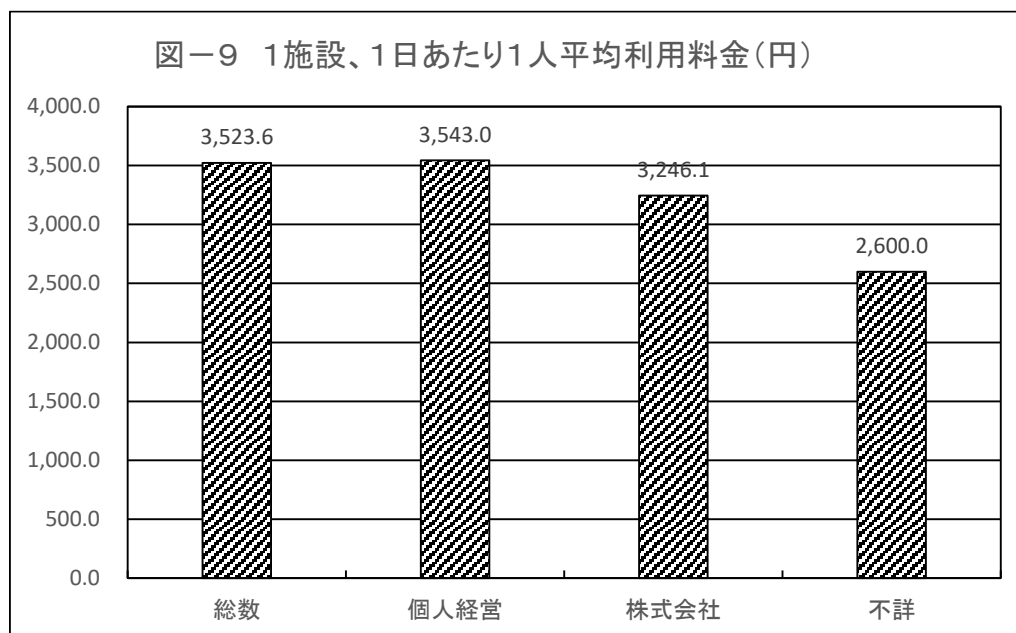
◎利用客の多い休日について、営業歴別の平均利用客数の構成割合を見てみると、営業歴が比較的短い「10年未満」「10～19年」の施設の方が利用客20人以上の比率が高い。営業歴の長い施設は、規模の小さい施設が多く新規客の獲得も少ないとみられる。



③ 1施設当り客1人平均料金（図－9）

1施設当り1人平均料金をみると、個人経営 3,543 円、株式会社 3,246.1 円となっている。総数は 3,523.6 円である。

株式会社の方が利用料金が 296.9 円低いが、環境変化に伴い利用客のニーズに合わせて低単価のサービスや割引の提供などを行っていると推測される。



(2) 理容メニュー別料金（表－13）

理容メニュー別料金は（表－13）のとおりである。

経営主体別についてはメニューによって価格の高低がみられる。

表－13 1施設当たり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	不詳
総合調髪	3512	3479	4102	3000
カット□刈りこみ)	2568	2581	2358	－
シャンプー	1318	1324	1256	500
シェービング	1952	1960	1737	2500
セット□仕上げ)	1291	1294	1335	500
ヘアスカルプ□トリートメント	1661	1696	1333	－
アイパー	6420	6407	6625	－
コールドパーマ	6838	6801	7435	6000
アイロン	5430	5392	5940	－
子ども調髪	2092	2100	1939	2300
婦人カット	2800	2799	2861	2300
レディース□シェービング	2492	2466	2945	2500

株式会社に有限会社を含む

3 理容業の経営内容

(1) 売上の動向と要因 (表-14)

前年度と比較した今年度の売上状況については、総数で、「1～4%」減少が 39.9%、「5%以上減少」が 35.4%と全体の 75.3%が前年度の売上から減少している。

個人経営については、総数と同様の傾向であり、「5%以上減少」と「1～4%減少」の合計が 77.1%と8割近い施設が減少している。

一方で株式会社については、「5%以上減少」と「1～4%減少」の合計が 52.1%、「増加」と回答した施設は 30.4%である。

個人経営の施設がより厳しい状況にあることが顕著に見える。また、株式会社については増加が3割強あるが、半数強が減少であり、理容業全体の厳しい実態が伺える。

表-14 売上高の前年比・経営主体別(%)

	5%以上 増加	1～4% 増加	1%未満 の増減 (ほぼ増減 無し)	1～4% 減少	5%以上 減少	開業して 2年未満 のため 分からない	不詳
総数	2.9	4.5	14.6	39.9	35.4	1.1	1.6
個人経営	2.3	3.7	14.6	40.0	37.1	1.1	1.1
株式会社	13.0	17.4	17.4	39.1	13.0	0.0	0.0
不詳	0.0	0.0	0.0	33.3	0.0	0.0	66.7

株式会社に有限会社を含む

売上減少の要因については次のような要因が挙げられる。

総務省家計調査年報にもみられる通り1世帯当たり年間理髪料支出額は毎年減少し続けている。雇用状況は改善しているものの、近年の賃金の伸び悩みやデフレの影響から消費者の低価格志向が続き、低価格チェーン店などの利用が増加するなど理容業界の中での競争の激化、またファッションの多様化により理髪店から美容院へ一定の顧客が流出していることなどが影響しているとみられる。

(2) 当期利益の動向と要因 (表-15、図-10)

①経営主体別当期純利益の推移

1施設当たりの平均当期利益については、総数では前年比 98.7%と前年から微減の状況であった。売上高も前年比 98.3%であったため、売上の減少に伴って利益も減少しているとみられる(今回調査の回答のあった188施設の平均)。

経営主体別では、個人経営が売上高が 96.8%、当期純利益が 106.4%であり、規模の小さい施設が多いため売上の減少による影響が少ない。

一方株式会社では売上高が前年比 102.5%に対し、当期純利益が-44.8%と大幅減であった。(表-15)

表－15 経営状況の推移(1施設当たり平均、経営主体別)

	前年分		当年分		当年の対前年比			
	売上高	当期純利益	売上高	当期純利益	売上高	前年比	当期純利益	前年比
総数	6,786	1,071	6,672	1,057	-113	98.3	-14	98.7
個人経営	5,205	1,105	5,036	1,176	-169	96.8	71	106.4
株式会社	24,916	685	25,549	-308	632	102.5	-992	-44.9
その他	0	0	0	0	0	0	0	0

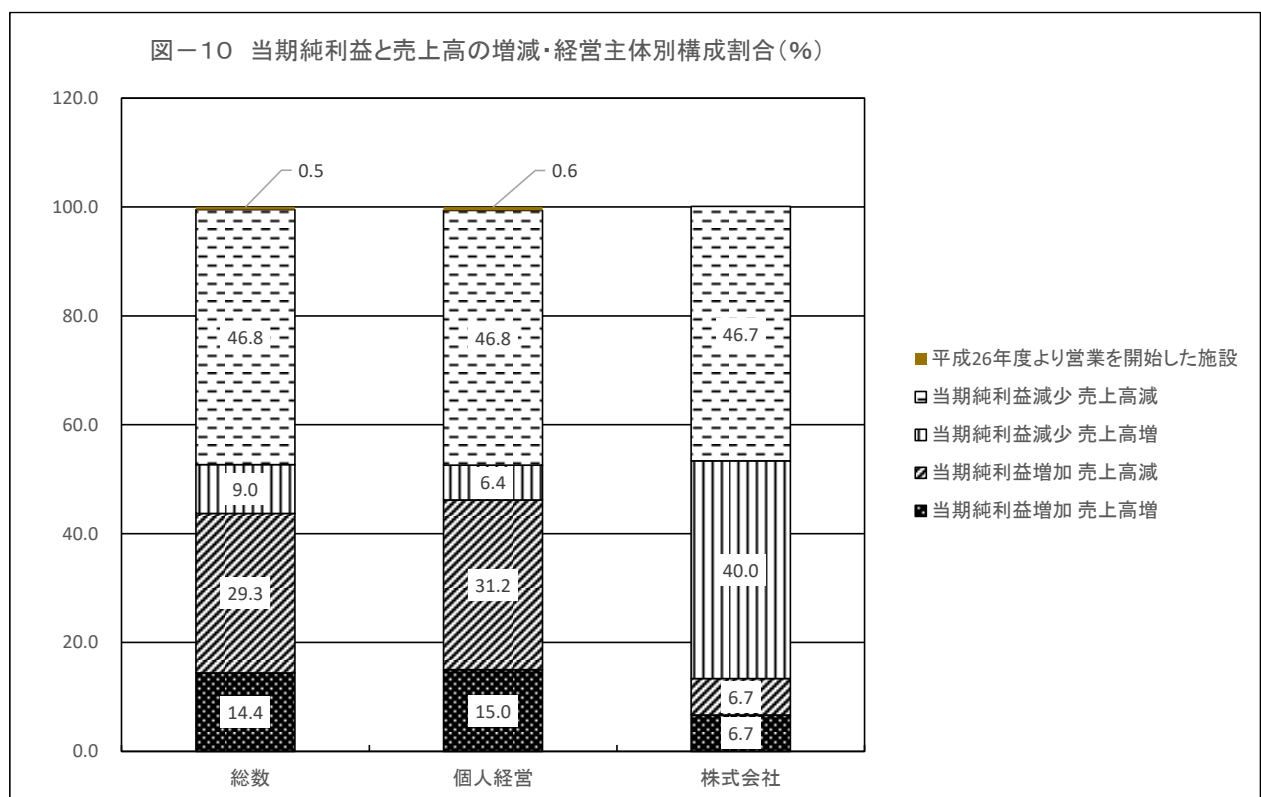
◎単位:千円 前年比%

②当期純利益と売上高の増減について

図－10は経営主体別の当期純利益と売上高の増減の構成割合である。

「当期純利益減少かつ売上高が増加」は総数では9.0%、個人経営では6.4%であったが、株式会社については40.0%の施設に上っている（今回調査の回答のあった188社について）。

売上の増加が利益増につながっておらず、経費の見直しなどの経営の効率化の必要が大きい。施設の規模や立地条件などに適正な売上高の確保ができていない施設も一定数存在しているとみられる。また立地条件により競合店との関係から原材料費や水道・光熱費などコストの上昇分の価格転嫁が実施しにくく、利益を圧迫していることも考えられる。



4 従業者と労働条件

(1) 従業者数と高齢者の雇用状況（表－１６、１７）

総従業者数は942人で、1施設当たりの平均従業者数は2.6人であった。

経営主体別については、「個人経営」が平均2.4人、「株式会社」が5.2人である。個人経営の規模の小ささが見られる。「管理理容師」については「個人経営」1.3人に比較して株式会社は0.2人と6分の1以下となっている。

表－１６ 雇用形態別総従業者数口

	総施設数	総従業者数(人)		管理理容師(人)		理容師(人)		その他(人)	
		従業者数	1施設当たり平均	従業者数	1施設当たり平均	従業者数	1施設当たり平均	従業者数	1施設当たり平均
総数	364	942	2.6	528	1.5	367	1.0	47	0.1
個人経営	340	820	2.4	461	1.3	316	0.9	43	0.1
株式会社	23	120	5.2	66	0.2	50	0.1	4	0.0
不詳	1	2	2.0	1	0.0	1	0.0	0	0.0

株式会社に有限会社を含む

高齢者の雇用状況については、総数で「既に雇用している」と「雇用を考えている」の合計が11.4%と1割強であり、71.0%が「雇用するつもりはない」と回答していることから、高齢者の雇用は進んでいない。経営主体別では個人経営の「雇用するつもりはない」が71.3%であるが、経営者自体の高齢化が進んでおり、1～2人規模の施設が多いことから今後の高齢者の雇用に消極的と考えられる。

表－１７ 高齢者(65歳以上)の雇用の状況・経営主体別

	施設数	高齢者(65歳以上)雇用状況の構成割合(%)			
		既に雇用している	雇用を考えている	雇用するつもりはない	不詳
総数	376	8.5	2.9	71.0	17.6
個人経営	350	7.7	2.6	72.3	17.4
株式会社	23	21.7	8.7	60.9	8.7
不詳	3	0.0	0.0	0.0	100.0

株式会社に有限会社を含む

(2) 健康診断の実施状況（表－１８）

健康診断は総数の51.1%が「年1回以上」行っているが、「実施無し」も13.3%ある。

表－１８ 健康診断の実施状況・経営主体別

	施設数	健康診断実施状況の構成割合(%)						
		年2回以上	年1回	数年に1回	従業者が独自で実施	実施なし	その他	不詳
総数	376	5.1	46.0	5.9	14.4	13.3	2.4	13.0
個人経営	350	5.4	46.9	6.3	12.6	13.4	2.3	13.1
株式会社	23	0.0	39.1	0.0	43.5	13.0	4.3	0.0
不詳	3	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0

株式会社に有限会社を含む

5 設備投資等の状況

(1) 過去3年間の設備投資の内容（表－19、図－11）

過去3年間に設備投資を行った施設は総数376施設の内112施設であった。

営業歴別にみると、「50年以上」の割合が24.1%と最も高く、「20年以上」の施設がそれぞれ2割弱程度設備投資を行っている。

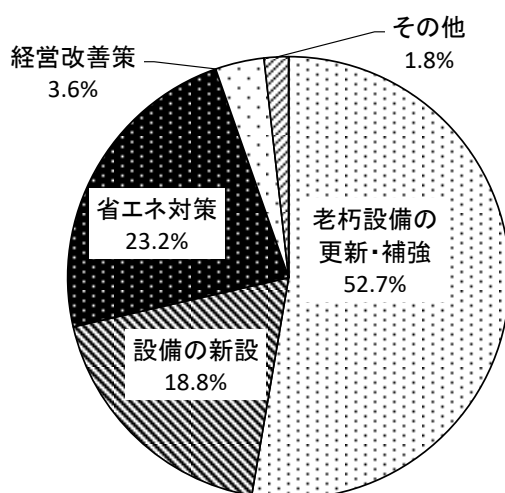
表－19 営業歴別過去3年間の設備投資状況

営業歴	施設数	構成割合 (%)
10年未満	6	5.4
10～19年	16	14.3
20～29年	21	18.8
30～39年	20	17.9
40～49年	22	19.6
50年以上	27	24.1
合計	112	100.0

過去3年間の設備投資の主な理由別施設数の構成割合は「老朽設備の更新・補強」が52.7%と最も高く、「省エネ対策」23.2%と合わせると既存の設備の更新が7割以上を占めている。

表－19にみられるように、営業歴の長い施設の設備投資が多いことから、設備の老朽化が進んでいることが伺える。老朽設備の更新は顧客満足度向上にもつながるところであるが、積極的な顧客満足度の向上や新規客の獲得につながる「設備の新設」18.8%や「経営改善策」3.6%はさほど高い比率ではない。固定客比率が高いことから、現時点で必要不可欠な部分の設備更新を優先していると思われる。

図－11 過去3年間の設備投資の主な理由別施設数の構成割合



(2) 向こう3年間に予定している設備投資の状況(表-20、21、図-12)

向こう3年間に「設備投資の予定あり」と回答した施設は、総数376施設の内、64施設であった。

表-20 向こう3年間に予定している設備投資の
主要内容別施設数の構成割合

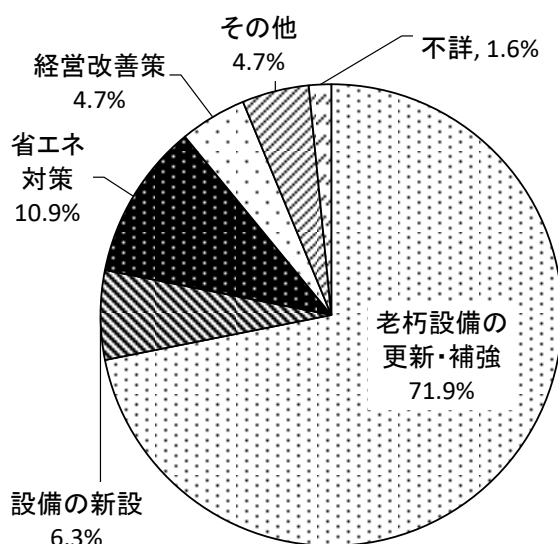
内容	施設数	構成割合(%)
店舗の新・改築	36	56.3
設備の新・増設、更新	25	39.1
その他	3	4.7
合計	64	100.0

内容については「店舗の新・改築」が56.3%、「設備の新・増設、更新」が39.1%である。設備投資予定の施設数は総数の17%程度である。

向こう3年間に予定している設備投資の主な理由別施設数の構成割合は「老朽設備の更新・補強」が71.9%と最も高く、「省エネ対策」10.9%と合わせると既存の設備の更新が8割以上を占めている。

過去3年間の設備投資の実績から、更に施設の老朽化が進んでおり、設備の更新が必須の施設が設備投資を行っていると思われる。

図-12 向こう3年間に予定している設備投資
の主な理由別施設数の構成割合



向こう3年間に予定している設備投資の主な資金調達予定の構成割合は、「自己資金」が総数で51.6%と高く、「日本政策金融公庫以外の金融機関」が32.8%である。

表-21 向こう3年間の設備投資の主な資金調達予定構成割合(単位: %)

	向こう3年間 予定あり	自己資金	日本政策 金融公庫	日本政策金 融公庫以外 の金融機関	その他	不詳
総数	100.0	51.6	29.7	32.8	3.1	3.1
個人経営	100.0	50.9	28.1	31.6	3.5	3.5
株式会社	100.0	57.1	42.9	42.9	0	0

6 日本政策金融公庫の利用等の状況

(1) 日本政策金融公庫の認知度 (表-22)

日本政策金融公庫の認知度については、総数で「利用したことがある」37.5%、「知っているが利用なし」21.3%、「名前のみ知っている」7.2%と何らかの形で認知している割合は回答施設全体の66.0%となっている。一方、「知らない」の割合も33.0%ある。

経営主体別では個人経営、株式会社共に「知らない」が3割強あり、認知度に差は見られないが、「利用したことがある」は個人経営が36.6%、株式会社が56.5%であり、活用度は株式会社の方が高い。

表-22 日本政策金融公庫の利用状況別施設数の構成割合数値(数値: %)

	総数		個人経営		株式会社		不詳	
	施設数	構成割合	施設数	構成割合	施設数	構成割合	施設数	構成割合
利用したことがある	141	37.5	128	36.6	13	56.5	0	-
知っているが利用なし	80	21.3	76	21.7	3	13.0	1	33.3
名前のみ知っている	27	7.2	27	7.7	0	0.0	0	-
知らない	124	33.0	117	33.4	7	30.4	0	-
不詳	4	1.1	2	0.6	0	-	2	66.7
総数	376	100.0	350	100.0	23	100.0	3	100.0

(2) 日本政策金融公庫を知ったきっかけ (表-23)

日本政策金融公庫を知ったきっかけについては、「知っている」と回答した248施設で「組合等のお知らせ」の割合が50.0%で最も高く、「同業・知人等から」が25.0%であった。

一方で「雑誌・インターネットから」は2.4%であり、表-22の「知らない」と回答した3割強の施設に対するプロモーションの手段に検討が必要である。

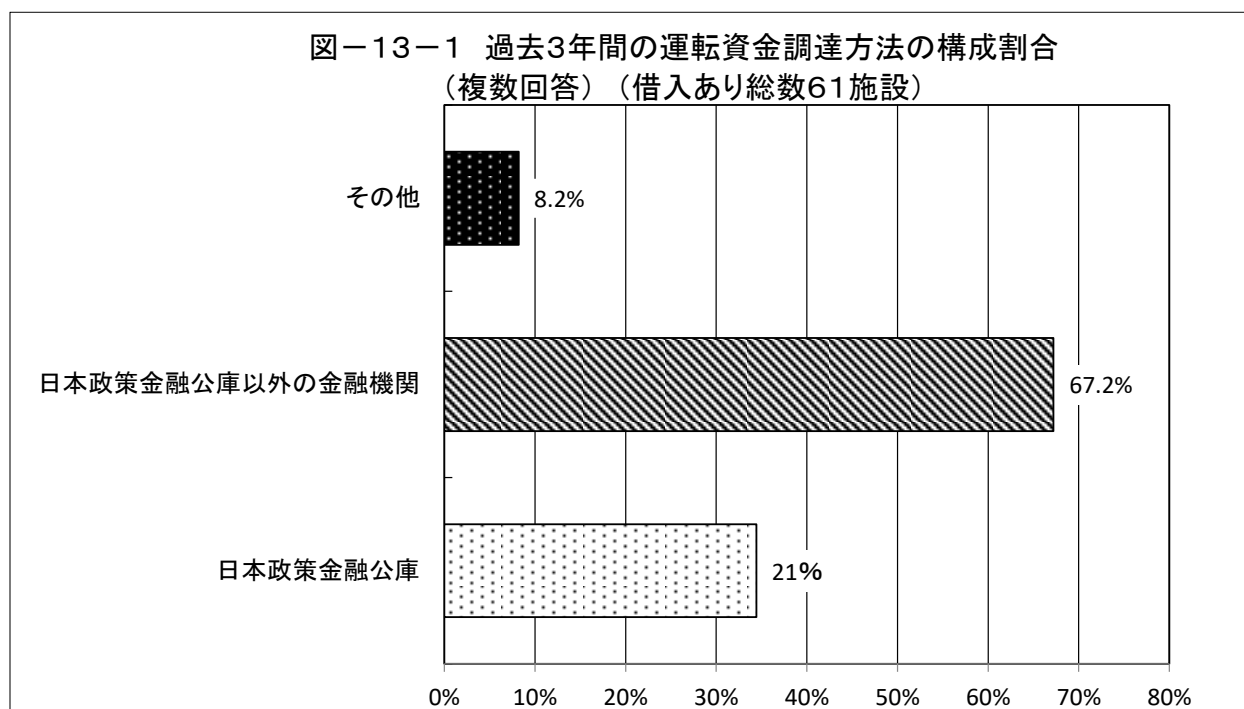
表-23 日本政策金融公庫を知ったきっかけ(数値: %)

	総数		個人経営		株式会社		不詳	
	施設数	構成割合	施設数	構成割合	施設数	構成割合	施設数	構成割合
同業・知人等から	62	25.0	60	26.0	2	12.5	0	-
組合等のお知らせ	124	50.0	115	49.8	8	50.0	1	100.0
保健所での案内	5	2.0	5	2.2	0	-	0	-
従来からの付き合い	21	8.5	18	7.8	3	18.8	0	-
雑誌・インターネットから	6	2.4	6	2.6	0	0.0	0	-
その他	19	7.7	17	7.4	2	12.5	0	-
不詳	11	4.4	10	4.3	1	6.3	0	-
知っている総数	248	100.0	231	100.0	16	100.0	1	100.0

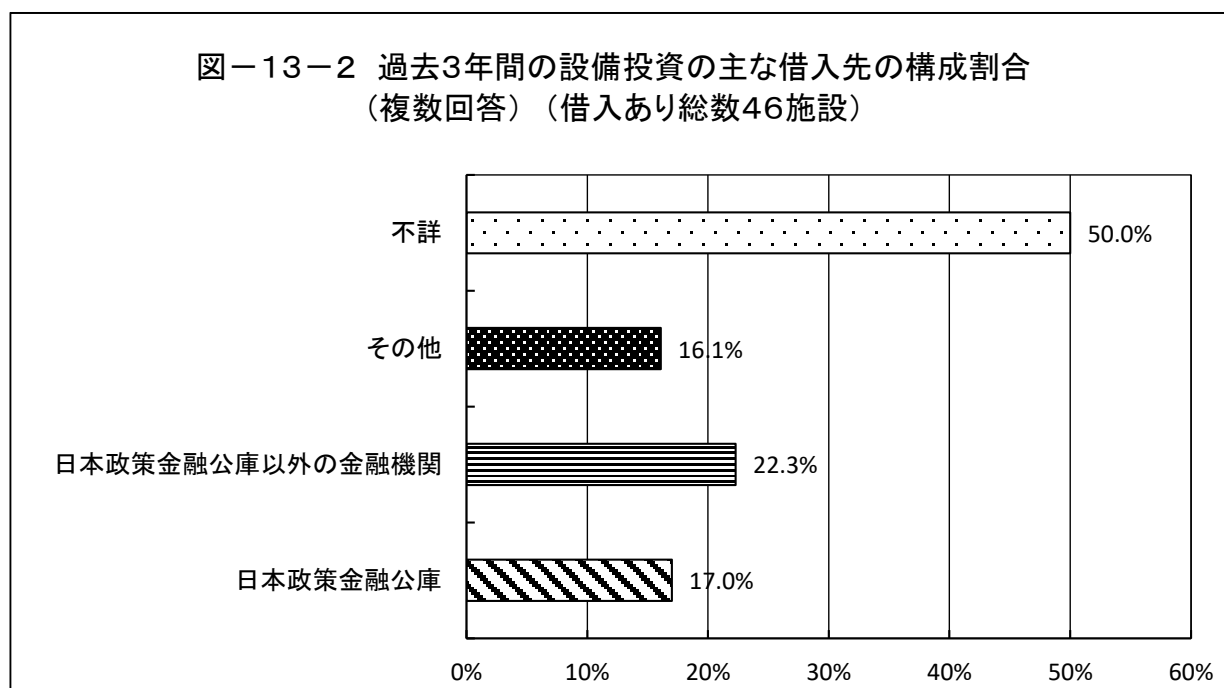
(3) 日本政策金融公庫の利用状況 (図-13-1、13-2)

過去3年間に「借入あり」と回答した61施設の内、運転資金を「日本政策金融公庫」から

調達したのは 21%であった。67.2%が「日本政策金融公庫以外の金融機関」と回答している。



過去3年間に「設備投資あり」と回答した112施設の内、借入先を「日本政策金融公庫」と回答した施設は 17.0%、「日本政策金融公庫以外の金融機関」は 22.3%であった。



7 サービスへの取組状況

(1) 提供している顧客サービスの内容

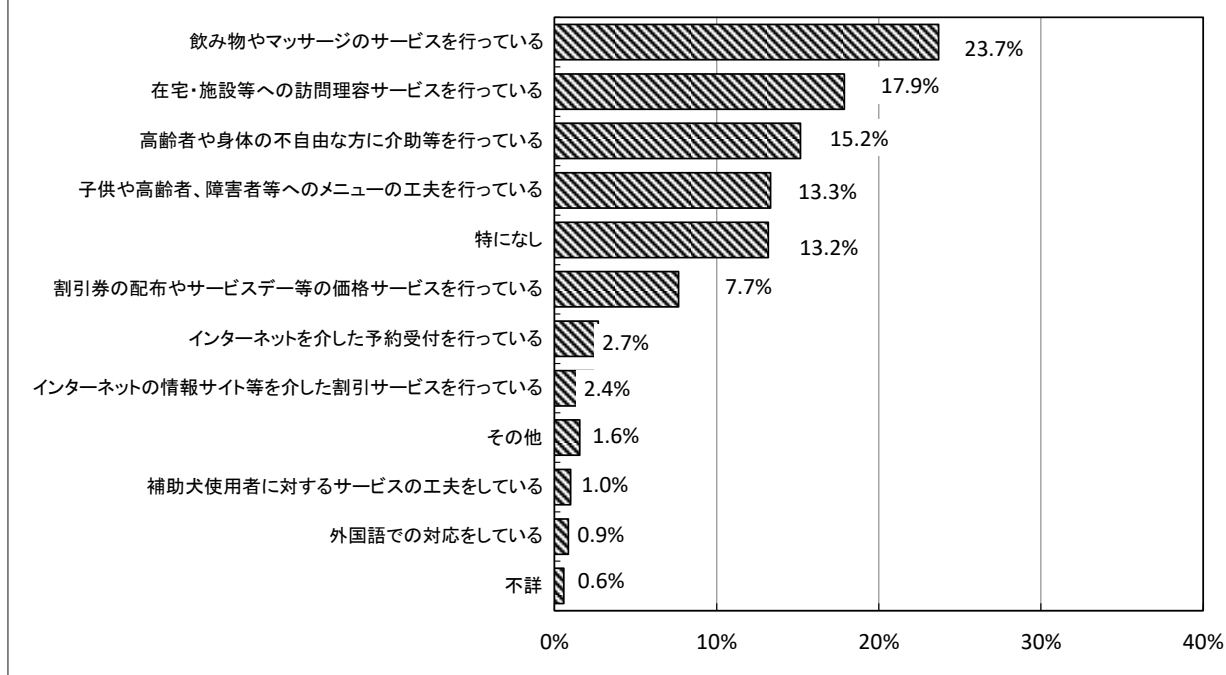
①顧客サービスの内容（図－14）

サービスの実施内容をみると、「飲み物のサービスを行っている」「ポイントカードがある」などのサービスが50%以上の割合で実施されている。

特に工場・オフィス街立地では「飲み物のサービスを行っている」23.7%、「在宅・施設等への訪問理容サービスを行っている」17.9%、「高齢者や身体の不自由な方に介助等を行っている」15.2%、「子供や高齢者、障害者等へのメニューの工夫を行っている」13.3%など何らかのサービスの工夫を行っている施設が8割以上である。固定客の多い小規模の施設が大半であることから、顧客に合わせたきめ細かいサービスを提供しているとみられる。

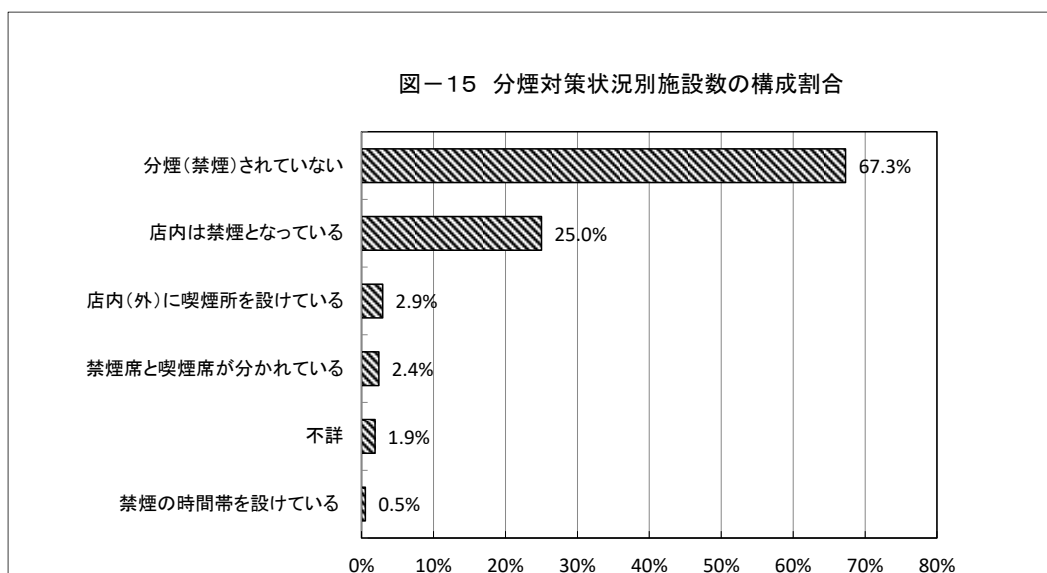
一方で「インターネットを介した予約受付を行っている」「インターネットの情報サイト等を介した割引サービスを行っている」等インターネットを利用したサービスについては5.1%と低い比率であり、今後若い年齢層の顧客を獲得するための手段としてさらなる利用の必要性が感じられる。

図－14 提供しているサービス内容別施設数の割合（複数回答）



②分煙の状況（図－15）

分煙対策の状況は図－15の通りである。「分煙されていない」と回答した施設が67.3%に上り、「店内は禁煙となっている」のは25.0%、何らかの形で分煙している施設は4.8%であった。健康志向が高まる中、今後は顧客サービスの一環としても分煙対策の必要性は増していくとみられる。

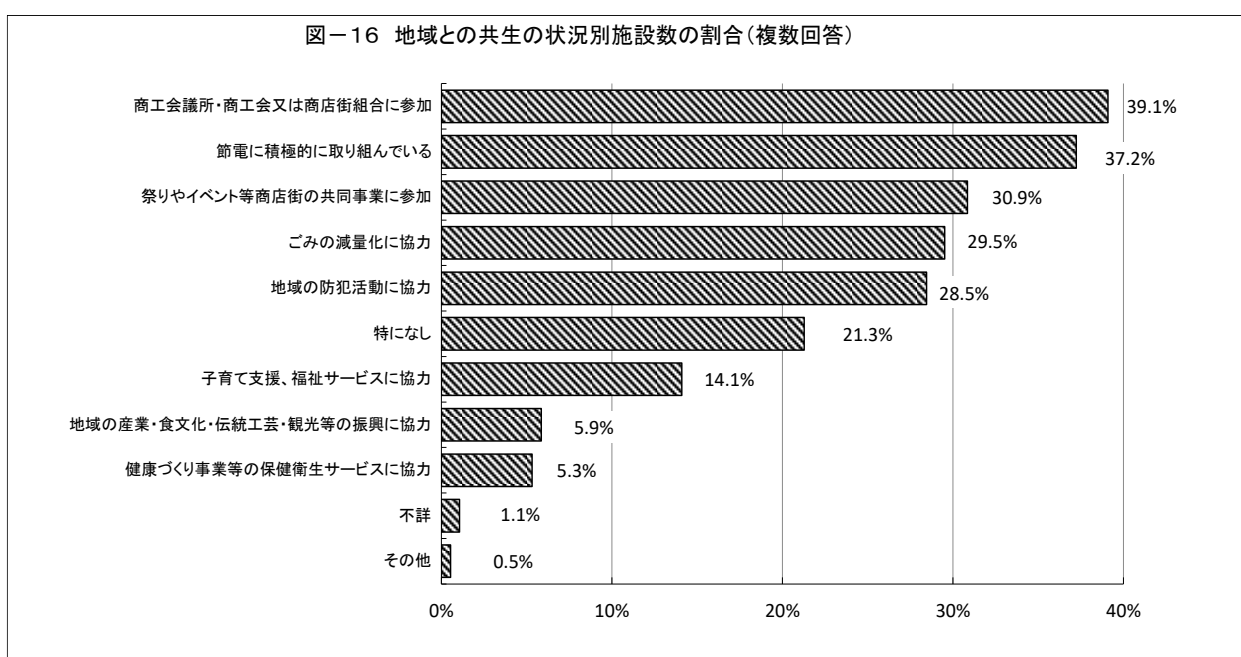


(2) 地域との共生への取り組み状況 (図－16)

地域との共生の取り組み状況は、「商工会議所・商工会又は商店街組合に参加している」39.1%、「節電に積極的に取り組んでいる」30.9%、「祭りやイベント等商店街の共同事業に参加している」37.2%「ごみの減量化に協力」29.5%、「地域の防犯活動に協力」28.5%などが主な取組内容になっている。一方で「特になし」と回答した施設が21.1%ある。

8割以上の施設が何らかの取り組みを行っており、地域に根差した理容店が施設の地域との共生を図っている状況が伺える。

「子育て支援・福祉サービスに協力」14.1%、「地域の産業・食文化・伝統工芸・観光等の振興に協力」5.9%「健康づくり事業等の保健衛生サービスに協力」5.3%などの新たな取り組みはまだ少ないが、今後理容店の地域での新しい存在価値の一つとして期待できる。



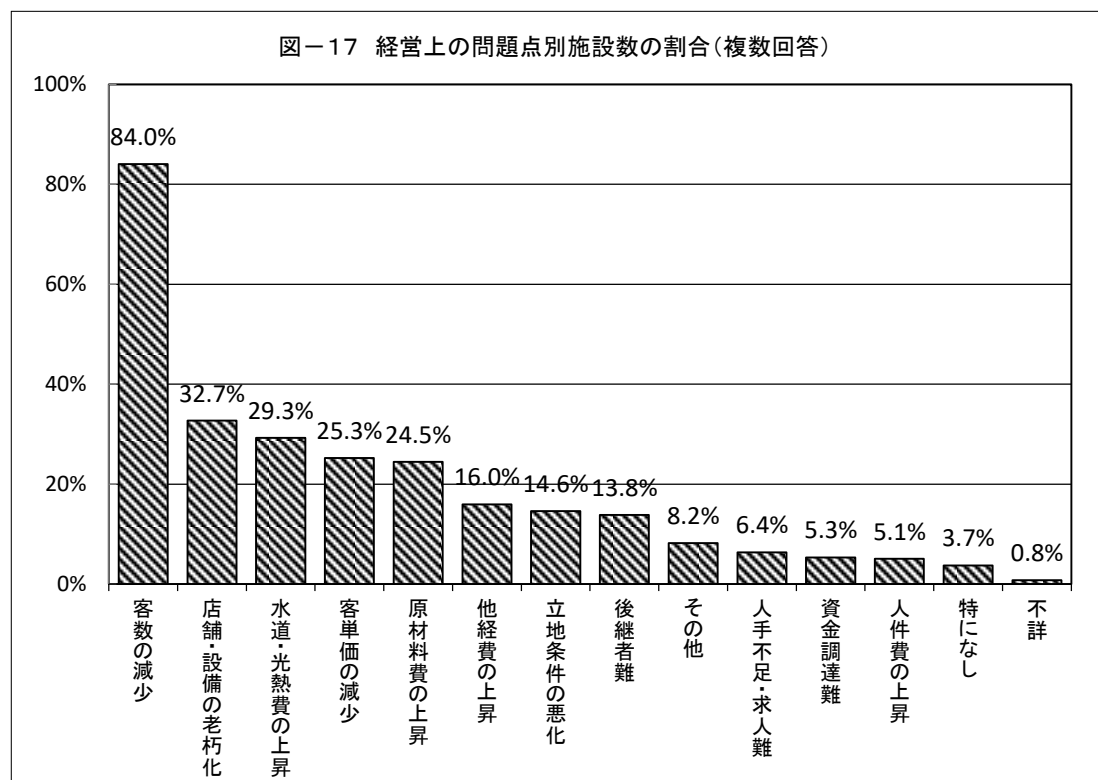
8 経営上の問題点と今後の方針

(1) 経営上の問題点

①経営上の問題点（図－17）

経営上の問題点については、「客数の減少」が84.0%で最も高く、「店舗・設備の老朽化」32.7%、「水道・光熱費の上昇」29.3%、「客単価の減少」25.3%、「原材料費の上昇」24.5%等が2割以上の回答比率となっている。

「客数の減少」は8割以上の施設が問題点として挙げており、新規客獲得や既存客の利用回数の増加が経営改善のための最大の課題である。



②経営主体別の経営上の問題点（表－24）

経営主体別の経営上の問題点については、個人経営と株式会社共に「客数の減少」が最大の経営上の問題点となっている。

表－24の網掛け部分について、「客単価の減少」は個人経営で27%が問題点として指摘しているのに対し、株式会社では9%と低い比率である。

一方で「人手不足・求人難」は株式会社が30%であるのに対し、個人経営では4.9%である。

経営主体によって内容に差異があるが、特に個人経営よりも従業員数の多い規模の施設が多い株式会社では、飲食店など他のサービス業と同様に「人手不足」が経営上の問題点となっている状況が伺える。また、個人経営では「客単価の減少」が挙げられており、低価格チェーン店などの競合との競争の厳しさが伺える状況となっている。

また「原材料費の上昇」「水道・光熱費の上昇」は経営主体に関わらず近年の厳しい環境を反映したものとなっている。

表－24 経営上の問題点別施設数の割合(単位: %)(複数回答)

個人経営		株式会社	
客数の減少	85.4	客数の減少	69.6
店舗・設備の老朽化	33.7	原材料費の上昇	34.8
水道・光熱費の上昇	29.4	水道・光熱費の上昇	30.4
客単価の減少	26.6	人手不足・求人難	30.4
原材料費の上昇	24.0	店舗・設備の老朽化	21.7
他経費の上昇	16.0	他経費の上昇	17.4
立地条件の悪化	15.1	人件費の上昇	17.4
後継者難	14.9	客単価の減少	8.7
その他	8.9	立地条件の悪化	8.7
資金調達難	5.7	後継者難	0.0
人手不足・求人難	4.9	その他	0.0
人件費の上昇	4.3	資金調達難	0.0
特になし	4.0	特になし	0.0
不詳	0.3	不詳	0.0

株式会社に有限会社を含む

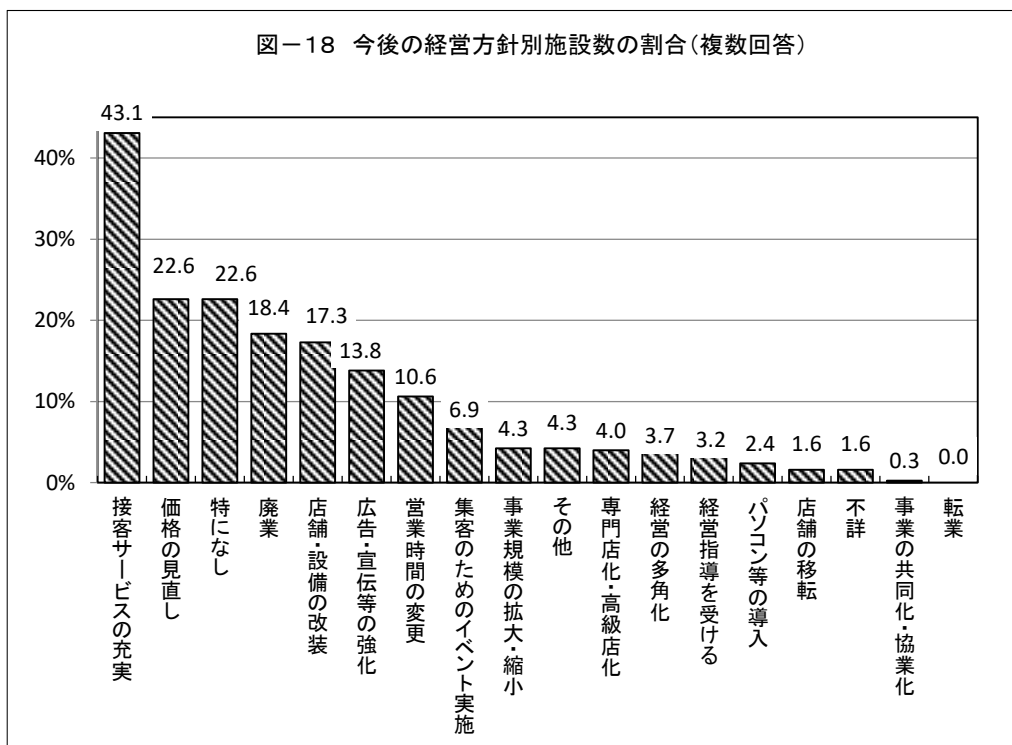
(2) 今後の経営方針

①今後の経営方針 (図－18)

今後の経営方針について、「接客サービスの充実」が43.1%で最も高く、「価格の見直し」22.6%となっている。一方で「特になし」が22.3%、「廃業」が18.4%と高い比率となっており、固定客の多さや経営者の高齢化、後継者難などの影響も伺える。

「店舗・設備の改装」や「広告宣伝の強化」などの販売促進策が挙げられており、「集客のためのイベント実施」「専門店化・高級店化」「経営の多角化」等様々な方針が回答され、施設の特徴に合わせた経営方針を模索している状況がみられる。

図－18 今後の経営方針別施設数の割合(複数回答)



②経営主体別の今後の経営方針（表－２５）

経営主体別については、個人経営、株式外会社共に「接客サービスの充実」が最も高い割合となっており、高い接客サービスで顧客満足を向上させ低価格チェーンと差別化し、客数や客単価の向上を図ろうとする意図がみえる。一方表－２５の網掛け部分の中で、個人経営では「特になし」24.3%、「廃業」19.1%と積極的な経営方針からは離れた回答が目立ち、厳しい経営環境が伺える。

表－25 今後の経営方針別施設数の割合(単位: %)(複数回答)

個人経営		株式会社	
接客サービスの充実	41.7	接客サービスの充実	69.6
特になし	24.3	価格の見直し	26.1
価格の見直し	22.6	店舗・設備の改装	26.1
廃業	19.1	広告・宣伝等の強化	21.7
店舗・設備の改装	16.9	集客のためのイベント実施	13.0
広告・宣伝等の強化	13.4	営業時間の変更	13.0
営業時間の変更	10.6	経営の多角化	8.7
集客のためのイベント実施	6.6	パソコン等の導入	4.3
その他	4.6	事業規模の拡大・縮小	4.3
事業規模の拡大・縮小	4.3	専門店化・高級店化	4.3
専門店化・高級店化	4.0	廃業	4.3
経営指導を受ける	3.4	経営指導を受ける	0.0
経営の多角化	3.4	事業の共同化・協業化	0.0
パソコン等の導入	2.3	店舗の移転	0.0
店舗の移転	1.7	転業	0.0
不詳	1.1	その他	0.0
事業の共同化・協業化	0.3	特になし	0.0
転業	0.0	不詳	0.0

株式会社に有限会社を含む

1 理容業の振興指針（略）

2 理容業経営改善のポイント

（1）経営の動向

① 厳しい経営環境

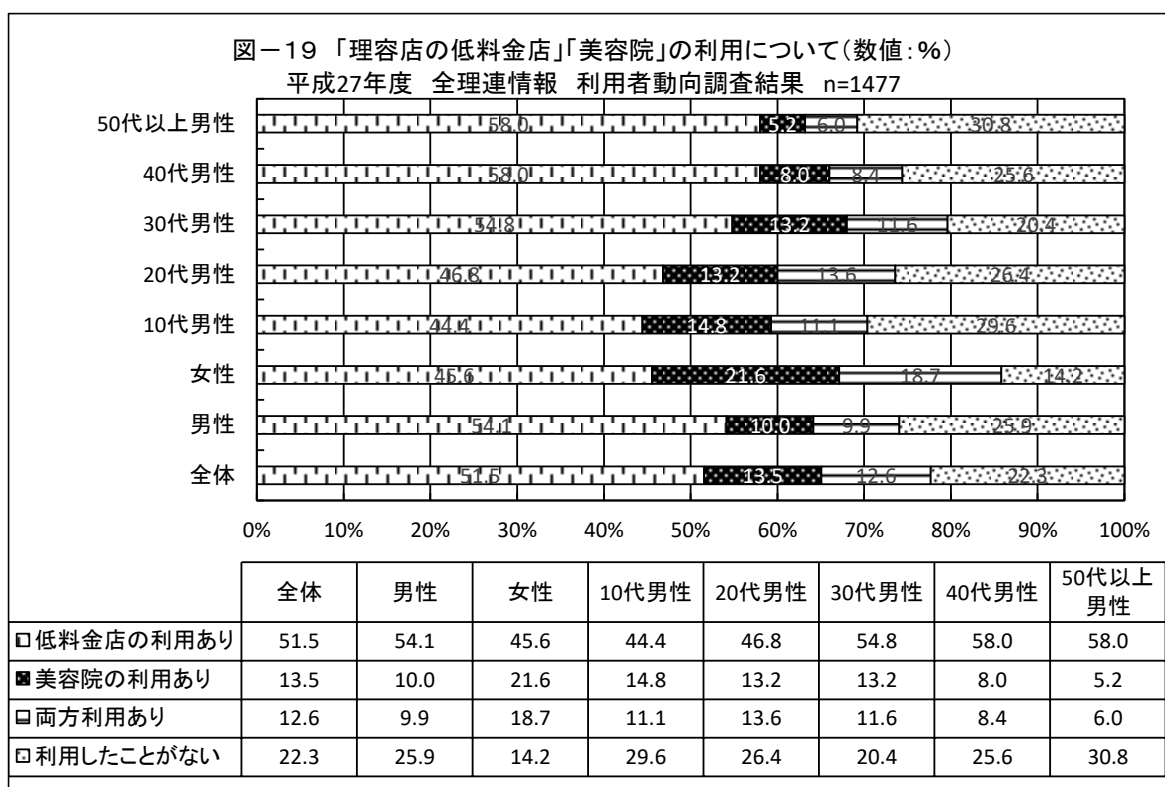
理容業界の施設数は毎年減少を続けている。平成27年現在の124,584店は平成15年に比べマイナス15,546店、88.9%であり11.1ポイントのマイナスである。加えて理容師数も店舗数と同じく平成15年は251,981人が平成27年は227,429人、比率で90.3%である。

前項Ⅱで挙げた通り、理容業界では経営主体によらず客数の減少が大きな経営上の問題となっている。近年続く消費者の低価格志向により、低価格チェーン店が伸長しており従来型の理髪店は厳しい経営環境にさらされている。

原材料費や水道・光熱費の上昇に加えて人手不足も経営環境の厳しさを増す要因となっており、経営者の高齢化による今後の後継者問題や若い消費者の取り込みも含めて理容師の人材確保が業界全体の課題としてあげられる。

② 市場環境

総務省家計調査年報による1世帯当たり年間理髪料支出額は年々減少し続けている。平成17年6,098円が平成28年には4,771円と▲1,327円、比率で78.2%のマイナス21.8ポイント。利用回数は同比較で2.01回が1.78回と比率で88.6%の▲11.4ポイントである。1回当たりの料金は平成17年の3,034円が平成28年には2,680円で比率は88.3%、▲11.7ポイントと減少し続けている。消費者が理髪にける金額、回数をどちらも減らして



いる傾向が続いている。

図－１９は全国理容生活衛生同業組合の理容店の利用者動向調査による資料である。賃金の伸び悩みや将来の不安による消費者の節約志向が根強いこと、更に美容院や低価格チェーン等との競争激化により、理容業界を取り巻く市場環境は厳しい（図－１９）。特に３０代以下の年齢層の男性は、「美容院の利用あり」が「低料金店と両方経験あり」を合わせて２５％前後に上っている。一方で「低料金店の利用あり」は全ての年齢層で４割以上あるが、特に４０代以上は６割近くが「利用あり」と回答している（図－１９）。

③売上高の状況

前年と比較した売上高の状況は調査対象施設の７５.２％が減少である。

「５％以上減少」が３５.４％に上っているのに対し、「増加」と回答した施設は７.４％にとどまっている。「増加」については１０年未満の営業年数施設の割合が高く、営業歴が長くなるにつれ新規客の獲得が難しく、固定客中心の業態になっていることが伺える。

④後継者問題

今回の調査では、回答施設全体の７１.５％が「後継者なし」と回答しており、今後の経営方針についても、全体で１８.４％、営業年数２０年以上の施設では約２割が「廃業」となっている。後継者問題は経営者の高齢化が理由の１つであるが、その背景には①で挙げた理容師数の減少があり、若者の職業の選択肢としての「理容師」の認知度不足や、厳しい労働条件のイメージ等が影響しているとみられる。

（２）経営の問題点及び課題

①問題点

今回の調査と理容業界を取り巻く環境から浮き上がってくる問題点は以下の通りである。

◎売上高の減少

理容業界の大きな問題点は売上と利益の減少である。特に売上高については７５％以上の施設が「前年より減少」と回答しているため、最も深刻な問題点といえよう。

「売上＝客数×客単価」であるが、今回の調査で経営上の問題点として８割以上の施設が回答した「客数の減少」が売上減少の最大の要因である。

◎後継者問題と理容師の減少

今回の調査で７割以上の施設が回答した「後継者なし」と２割弱の施設が回答した今後の「廃業」方針、及び年々減少し続けている理容師数については、高齢化社会の中にあつて今後の理容業界の振興の大きな問題点である。若者の理容店の利用を増やすためにも若い理容師の存在は必要である。

②課題

上記２点の問題点から導き出される課題は以下の通りである。

◎客数を増やす

店舗の固定客の比率が 80%以上があるという施設が全体の 8 割以上に上っている（理容統計年報 52 集・平成 26 年）。高い固定客比率は安定した売上が見込めるが、反面、新規客の獲得が難しいという実態があり、一気に大きな売上高の伸びは期待できない。

客数を増やすため、新規客をいかに獲得するかが最大の課題である。

◎既存客・固定客の客単価を上げる

売上高をアップさせるためには来店客の客単価を上げることが必要となる。既存客・固定客に対する新たなサービスやプロモーションなどの方策でいかにして客単価を上げるかが課題の一つである。

◎既存客・固定客の来店率を上げる

新たなサービスやイベント・キャンペーン等の実施により、既存客・固定客の来店率を上げることも必要である。さらに獲得した新規客を固定客化するために、顧客満足度を上げて再来店率を上げることが効果的である。

◎理容業界の認知度とイメージの向上

理容業界が直面する後継者問題や理容師の減少、経営者の高齢化、若者の理容店離れなどの問題は、理容業界の認知度の低下や技術力の背景にある「修行」「徒弟制度」のイメージ、固定客中心の店舗の「敷居の高いイメージ」など、プロモーションの問題が大きい。

また、今後の経営方針に「広告宣伝」を挙げた施設は全体の 13%程度とやや少ない。今後の理容業界振興のためにも、新規客獲得や人員確保のためにもプロモーションの大切さをいかに認識し、それぞれの施設で適切なプロモーションを行うことが課題となる。

（３）経営改善の方法

今回の調査によれば、今後の経営方針では「接客サービスの充実」と「価格の見直し」「店舗の改装」「広告・宣伝の強化」等が挙げられている。以下のような方策を提案する。

◎「客数を増やす」

● 自社コンセプトの確立

理容業界は営業歴の長い施設が多いが、自社のコンセプトを見直し自社の強みやこだわりをどのように顧客へ伝えるかを確認する必要がある。

「90～100%」が固定客の店舗の比率は 58.9%を占めており、平均で 81.0%の店舗が固定客が 8 割以上という固定客の比率が高い業界であるが、店舗のコンセプトが顧客と合っているか、環境変化と合っているかを今一度見直しする必要がある。顧客ニーズも年月と共に変化し、当初は評判の良かったサービスや価格が時代に合わなくなってしまうことも多い。

低価格チェーン店との差別化をいかにして図るか、グレードの高い顧客層を狙っていくのか、接客サービスや技術力を売りにするのか、価格改定するのかなど自店がどういったコンセプトで運営していくのかをはっきりと確認し、それに基づいて店舗イメージ、サービス、価格体系、販促策などを決定すべきである。

● 顧客満足度の向上

既存客・固定客に対する顧客満足度の向上には、多くの施設が挙げている「接客サービスの充実」やサービスメニューの見直しが効果的である。常に新しい技術を取り入れることや技術力の向上は当然であるが、接客技術面を含めて、自店のサービスが既存のお客様に対してどの程度満足感を与えられているのかを定期的に見直す。最初が良いと感じたサービスも時と共に新鮮味がなくなったり、お客様の年齢や状況の変化で合わなくなっていることも多い。特に固定客に対する新たなサービスのメニューを工夫することが必要である。

● 新規客獲得のためのプロモーション、店舗の工夫

固定客中心であるため、積極的に新規客獲得のプロモーションを行っている施設は多くないようである。経営主体が個人経営の施設が多いことや高齢の経営者も多いためホームページを開設している施設も少ないが、今後新規客獲得にはプロモーション活動が欠かせない。

顧客紹介・・・既存客に対して顧客紹介へのインセンティブのキャンペーンを行うなどの試みは、美容院では多いが理容店でも一定の効果を上げられると思われる。

店頭ディスプレイの工夫・・・店頭看板・POP などにお試しメニューや初回限定サービスなどの掲示を行うなどの工夫で気軽に利用できる店舗のイメージをアピールしたい。

若年層に対する工夫・・・特に若年層の消費者にとっては、ファッション性が店舗選びの要因となる場合も多い。低価格店との差別化を図るためにもスタイリング力やヘアスタイルのカウンセリング力の高さをアピールするキャッチコピーや写真などを入口前に展示するのも効果的である。

若者用のメニューや価格設定も取り入れてアピールする。

インターネットの活用・・・ホームページやインターネット、SNS を活用した販促は理容業界では未だ少ないが、今後理容店の新たな販促ツールとして取り入れたい。特に店舗のイメージを限られた広告予算でアピールするには、ホームページは有効であり、経営者のこだわりや技術力を効果的にアピールすることもできる。何でも検索する若い客層には日常最も親しみのあるツールであるため、今後は積極的に活用したい。

● プロモーションのバリエーション

前出の図－19の通り、近年は特に若者の理容店から美容院への流出が見られる。美容院はホームページの検索やタウン情報誌の広告、新聞折り込み、インターネットの美容サロン検索サイトへの登録・広告など様々なプロモーションを行っているところが多い。「広告・宣伝の強化」を今後の経営方針に挙げている施設も一定数あるが、自店の顧客ターゲットとコンセプトに合ったプロモーションの在り方を検討し、店舗とプロモーションのイメージを合わせて展開することが重要である。

◎既存客・固定客の客単価を上げる

◎既存客・固定客の来店率を上げる

上記2つの課題に対して、以下の方策を提案する。

● 提供メニューの多様化

接客の中で利用客の髪の悩みやニーズを引き出し、新たなメニューを提案する。

この為には総合調髪の外に頭皮ケアやマッサージ、ヘッドスパ等リラクゼーションや健康に繋がるメニューのバリエーションを広げ、調髪以外のニーズも掘り起こして来店頻度を高め、客単価を上げる工夫が必要である。また季節対応も効果的である。夏は「冷やしシャンプー」等のメニューを掲げて短時間の利用促進を図っている店舗も増えてきており、このようなきめ細かいアイデアの積み重ねが顧客来店のきっかけ作りとなる。

● 価格の見直し

「価格の見直し」を今後の経営方針に挙げた施設もあるが、適切な価格設定を行うことは、来店客に対しても、店舗の収益構造にとっても重要である。

近年の低価格チェーンとの競争で、価格を下げざる得ない状況に置かれた店舗もあるが、前述の提供メニューの工夫や接客サービス。技術力の向上に力を入れることで差別化を図り、客単価を維持したい。立地条件にもよるが、一部の店舗はエグゼクティブの高級Barber的なイメージに特化し、高い客単価を獲得しているところもある。

新たなメニューの工夫で客単価のアップを図ることと同時に、サービス料金を見直す必要もある。高齢者、学生、子供等の年齢別のサービス料金、閑散期・曜日によるサービス料金設定、ヘビーユーザーに対する優待、気になる部分だけの手入れに対するサービス料金など、メリハリをつけた価格設定を行って来店頻度及び客単価を高めることも可能である。

● 顧客管理

顧客管理をどの程度行っているかによって新たなサービスや販促の方策が決まってくる。固定客の多い理容店であるが、予約中心の来店が多い美容院に比べて顧客台帳、顧客カルテ、顧客管理システムを利用している店舗は多くないと思われる。

顧客台帳の作成から属性及びランク分けなど、手間はかかるがサービスの開発や販促を効果的に行うためには必須の施策である。

● 顧客サービスの充実

来店頻度に応じたサービスやポイントカード等の提供は特に行いたいことである。殆どの美容院ではクーポンやポイントカードの仕組みとセットで2回目以降の来店促進を行っているため、特に美容院を利用したことのある若い顧客層には有効と思われる。次回来店するとよい時期のアドバイスを伝え、その際のサービスをお伝えして来店促進を図る。新規客の固定客化を図る目的も合わせて定期的に見直しを行い、魅力ある顧客サービスを取り入れることが大切である。

◎理容業界の認知度とイメージの向上

理容師数の減少、若者の理容店離れなどの問題は、理容業界自体の認知度の低さや理容店のイメージの古さが影響している面が大きい。この部分の改善が、新たな人材の確保や個々の店舗のイメージアップ、集客のしやすさに繋がるとみられる。以下に方策を提案する。

● 業界全体でのプロモーション

全国理容生活衛生同業組合による啓蒙活動・・・特に中小零細規模の施設にとって有効である。自店だけの販促活動ではなく、業界全体のアピールが必要である。ファッション性やリラクゼーションを提供するサロンとしてのサービス業、昔ながらの床屋、高級 Barber、など様々な理容店の在り方を組合員へ提案し、組合員の今後の店舗運営方針のアイデアを打ち出す。また組合員の店舗共通の販促物を企画制作するなど、モデルプロモーションプランを紹介する。また組合ホームページや事業者共同でのイメージ広告を企画する等で広く消費者へアピールすることが効果的である。

コンセプトに合った店舗改装・・・店舗の外装・内装は自店だけでなく、「理容店」全体のイメージを左右する大きな要素である。店舗設備の老朽化に伴って改装・改築等を行う店舗については、前述の店舗コンセプト、店舗の在り方などに基づいた改装が必要である。これについては組合からの情報提供やモデル事例の紹介などの支援も期待される。また店舗によってはバリアフリーなどの対策も取ることで、他店との差別化が図られるため高齢化対策の情報提供も効果的である。

他業界との協業・・・業界全体のイメージアップを図るには、美容・理容グッズやコスメメーカー、健康関連業界、ファッション業界との協業などで積極的に理容業界のアピールを行うことも効果的である。広告の撮影場所の提供やヘアケア商品のアドバイスなど様々な形での協業が考えられる。組合には協業の事例紹介などの支援が期待される。

職業としての「理容師」のアピール・・・美容師数が増えているのに対し、理容師数は減少し続けている。職業としての理容師のイメージが確立していないとみられる。これも組合ホームページや若者が検索する就職サイト、サービス業界の就職セミナーへの出展などで職業としての理容師を積極的にアピールすべきである。また、地域との共生の中で一部行われている子供の職業体験イベントや学校訪問、地域の祭り参加などで子供

時代から理容業界へ親しみを持つように啓蒙していく活動も地道であるが効果が高い。

理容師の労働条件は一般的なイメージも「修行の長い業界」「身体的につらい業界」として捉えられている。美容師と比べて大きな差はないと思われるが、ファッション性や先進性というイメージがついていないためであり、各店舗から業界全体のそれぞれのレベルでこのイメージを新しくして行きたい。

● 環境変化による役割の変化、地域との共生

少子高齢化に伴って、理容店も様々な役割を期待されるようになった。今回の調査でも、「子供や高齢者、障害者等へのメニューの工夫を行っている」25.0%、「在宅・施設等へ訪問理容を行っている」33.5%など新たに生じたニーズに対応している施設も多い。地域密着型の店舗の多い理容業界では、地域のニーズにきめ細かい対応を行うことでその存在価値を高め、安心して利用できる店舗としての魅力を伸ばしていくことも新たなイメージの確立に効果的である。自店のコンセプトや立地条件、周囲の環境、顧客層などでどのような役割が果たせるか、どうアピールするかを検討することもイメージ戦略の大きな要素となる。

◎以上述べた方策を以下のマップに整理する。

図-20 経営の課題と改善の方策

