

Title	企業による復興事例 5 : 「売る」を科学し、衣料品補修から「お直しコンシェルジュ」へ
Author(s)	中村, 研二; 川島, 啓; 佐賀, 浩; 佐藤, 清志
Citation	年次学術大会講演要旨集, 29: 563-566
Issue Date	2014-10-18
Type	Conference Paper
Text version	publisher
URL	http://hdl.handle.net/10119/12511
Rights	本著作物は研究・技術計画学会の許可のもとに掲載するものです。This material is posted here with permission of the Japan Society for Science Policy and Research Management.
Description	一般講演要旨

企業による復興事例⑤

「売る」を科学し、衣料品補修から「お直しコンシェルジュ」へ

○中村研二（（株）日本経済研究所）
 川島啓（（株）日本経済研究所）
 佐賀浩（（一財）北海道東北地域経済総合研究所）
 佐藤清志（復興庁）

1. はじめに

復興庁では、東日本大震災によって被災した地域の創造的な復興を加速させるため、被災地企業が地域の特性を活かして創意工夫により課題克服に取り組んでいる事例を調査し、2013 年度に報告書¹としてとりまとめているところである。

本稿では、同調査にて取り上げた企業事例のうち、ビジネス戦略あるいは技術経営等の観点から特筆すべき取り組みに関し報告する。

2. 復興事業事例の概要

（1）企業概要

仙台市の（株）ビック・ママは、衣料品・バッグ、靴・アクセサリ修理とクリーニングを行うお直しコンシェルジュ「ビック・ママ」を国内では東北、首都圏中心に 61 店舗、海外1店舗を展開している。当社の戦略は小型店舗を地域で多数出店し、地域ドミナントを築くものである。当社の守井嘉朗社長は父親が創業した衣服直しの家業を1992年に引き継ぎ、1999年に一般消費者向けの小型店舗1号店を仙台で開業し、スーパーから販売衣料品のリフォームを請け負っていたビジネスモデルを一般消費者向けの小型店舗によるビジネスに転換した。

図表 1 概要

業種	衣服裁縫修理業
創業年	1993 年
資本金	30百万円
従業員数	150 人
売上高	1, 103百万円
代表者	守井嘉朗
本社所在地	宮城県仙台市青葉区北目町
事業所	国内61店舗 （北海道、青森県、岩手県、宮城県、山形県、新潟県、埼玉 県、千葉県、東京都、神奈川県、京都府、大阪府、広島 県） 海外1店舗 （シンガポール）

（出所：当社 HP 等により筆者作成）

¹復興庁「被災地での 55 の挑戦－企業による復興事業事例集 VOL. 2－」（2014 年 3 月）

（２）事例の背景（売るを科学するビジネスモデルの確立）

当社のビジネスモデルは、小型店舗を地域で多数出店し、地域ドミナントを築くものである。このビジネスモデルの成功のポイントは、地理的に離れている各店舗を具体的にどのようにマネジメントするかである。

通常、チェーン店舗のマネジメントはPOS等での各店舗の売り上げデータの管理等ハード面が注目される。しかし、地理的に離れた各店舗で、どのような仕組みをつくれば同一のサービスを提供できるようになるのか、また、サービス提供の状況をどのように把握するかというソフト面が、チェーン店舗のマネジメントのポイントとなる。そのようなソフト面の管理ノウハウが確立されていない衣服裁縫修理業において、当社社長が生き残るために試行錯誤でビジネスを行い、課題克服を前向きにしてきた結果、現在のビジネスモデルに行きついたという。

当社のビジネスモデルの同業他社と違いは「売るを科学する」ことを徹底的に行い、「管理の形」、「仕組み」にこだわっている点である。具体的には、①接客サービスのマニュアル化、②成果の計量的把握、③社員の意欲を損なわない徹底した無駄取りにより生産性を上げる仕組みづくりである。当社のこのビジネスモデルは、当社社長と社員が徹底的に話し合って構築されたものである。

まず、接客のマニュアル化であるが、「売上＝数量×単価」であるから、当社の売り上げを増やすためには、よい立地、よいスタッフ、よい接客により、単価を下げずにリピーターを確保することで、お客様の数を増やすことにつく。接客サービスの徹底管理が、当社の特徴となっている。具体的には、接客では、何か感じのよいことをさせるようにしている。具体的には、接客時の注意事項につき詳細なマニュアルを作成し、接客の言葉をマニュアル化し、お客様のもちものを必ず1ヶ所ほめる、「大切にお預かりさせていただきます」と言うようなことを徹底し、感謝を示すことが苦手な若いスタッフでも接客できるようにしている。

次に、成果の計量的把握につき説明する。当社の集客の目標は、1年4回の来店である。割引券、メンバーズカードを渡す、気持ちのいい接客をすることで、顧客の背中を押し、リピーターになってもらうことを目標としている。これら接客活動については、きちんと対応しているか計測している。

具体的には、①従業員がメンバーズカードを何枚くばっているか、②何枚もどってくるかであり、これらの数量データが接客のよしあしのバロメータとなる。これらのよい接客活動は売上上昇につながっていることがデータからもわかっている。

データとしては、接客活動の個人ランキング、店舗データがある。大切なことは、「あたりまえのことをできるようにするにはどうするか」ということであり、これについては、従業員の表彰や店長会の開催、臨店検査等いろいろな方法を試し、日夜努力している。

当社の生産性をあげるための考え方は以下のようになっている。社員の作業量は、スピード×作業時間で決まる。ただし、作業時間の8時間を変えないで生産性を上げるためには、時間内の効率をあげるしかない。時間内の効率を上げるためには、①スピードをあげる、②ムダをなくす方法がある。

男性経営者は①を好むが、「早く縫え」ということになると女性スタッフにプレッシャーになってしまう。そこで、女性中心の当社は、①ではなく②の徹底した「ムダをなくす」取組を行った。このことで、スタッフの取組意欲がわき、会社の「前に進もうとする力」が高まってきている。科学的なマネジメントとしては、独自の目標管理ツールを開発しマネジメントしている。

当社では、まず、①「売れる方法を決める」、②まずは自分でやらせてみる、③効果を測定するといった形で、「科学的に売る」ことを考えている。このように、当社は生き残るため、「管理の形」、「仕組み」をつくることにこだわっている。

（３）取り組み概要（東京進出を成功に導いた分業と店舗間移動）

当社のビジネスモデルの基本は、一店舗の中で複雑な業務まで行う従来型の衣服裁縫修理業と異なり、小型店舗を集中的に展開し、各店舗では簡単な修理加工を行い、複雑な加工は仙台工場で集中して行うという分業システムがベースとなっている。

ただし、地方では人口減少で需要が伸びないため、10年前に東京進出し、東北での基本サービスを再現し、店舗拡大に成功した。「売るを科学する」ことにより、独自の目標管理と経営管理の仕組みづくりが東京での成功につながった。成功のポイントは、新規店舗展開を行いながら店舗の稼働率を下げない独自の仕組みである。

通常、新規店舗が立ち上がるまでには、3～4年かかるため、どうしても店舗間の稼働率に差がでてしまう。こういった状況に対応するべく、当社は、忙しい店舗の加工仕事を新規店舗にまわす「店舗間移動」を取り入れている。

当社は、各店舗の仕事量、各店舗スタッフの技量について、本部で把握しているため、仙台で集中管理することで、繁忙店の仕事を工場増設なしでこなし、新規店舗の仕事量を増やすことが可能になった。数年後は新規店舗も軌道にのり、常に新規店舗を開設するため、加工仕事をする部門も存在するという好循環を生んでい

る。

当社の今後の課題は、今後の労働力不足対応と人材確保である。当社は、スキルのあるベテラン人材の採用は難しいため、定着率の高い新卒社員の自社養成を行っている。研修は、本社での集中研修を行っていたが、少人数店舗で研修のために人材を割くのは困難なため、研修スタッフが各店舗に出向く形の研修や、スタッフがビデオによってスキルを自習する研修も検討している。

このようにして、当社は、業務のルーチンができるよう新人を育てている。当社の雇用政策は、新卒採用のパイプ拡大(専門学校等)、②障がい者支援、③中国人就学生、④主婦層の戦力化である。

①は専門学校等で当社がスキルを教えているよしみで卒業生を送ってもらうもの、②は障がい者に当社を見学してもらうことで興味を持ってもらい、当社業務を行ってもらおうというもの、③は慢性的な労働力不足の中で活用を考えているもの、④は本社に託児施設を設置して子育てしながら働いてもらうものであり、多様な働き方を受け入れるダイバーシティの取り組みにより人材確保と業務への対応を図ろうと考えている。



二子玉川高島屋店の写真

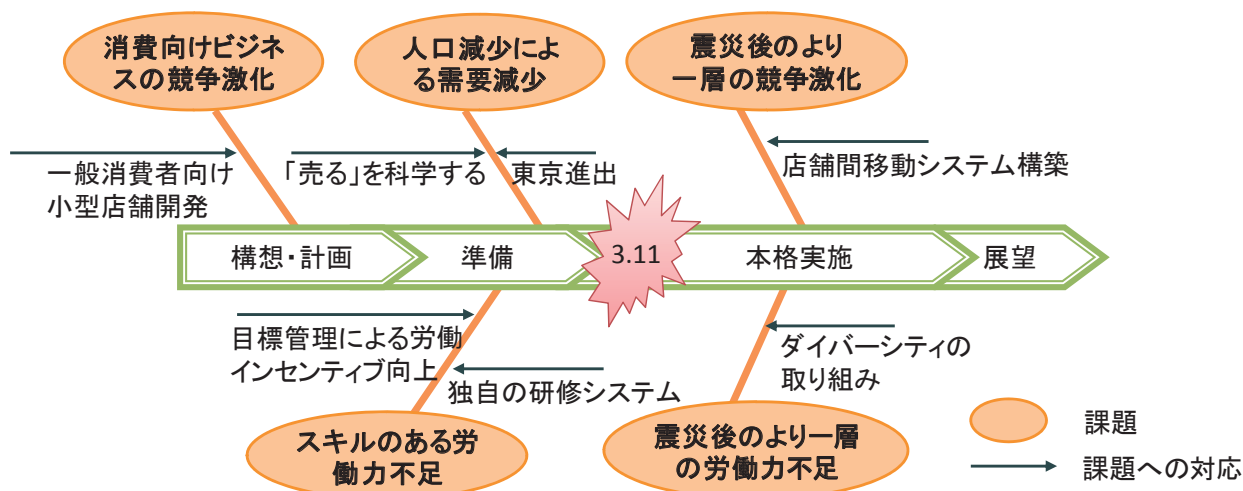
3. 本事例からの示唆

当社の取り組みは、競争の激しい消費者向けビジネスにおいて、①「売る」を科学する(独自の目標管理と経営管理の仕組みづくり)、②人材確保・育成の新たな取り組み(独自の研修とダイバーシティの取り組み)に特徴がある。

当社は、被災地でも課題となっている人口減少下での需要不足、厳しい競争と企業の生き残り・成長について、徹底した経営管理と東京進出による市場拡大で対応し、急成長を遂げている。また、深刻な労働力不足についても、多様な働き方を認める取り組みにより対応しようと取り組んでいる点が注目される。

被災地を基盤としている当社が急成長している背景として、当社が「売るを科学する」ことを徹底的に行い、ソフト面の管理ノウハウが確立されていない衣服裁縫修理業において、①接客サービスのマニュアル化、②成果の計量的把握、③社員の意欲を損なわない徹底した無駄取りにより生産性、④分業と店舗間移動、といった当社独自の「管理の形」、「仕組み」を作り上げ、発展させていることは、チェーン店舗で展開するサービス業の企業のビジネス戦略の面から特筆される。

図表 2 事例概要図



（出所：復興庁「被災地での 55 の挑戦－企業による復興事業事例集 VOL. 2－」）

【参考文献】

・復興庁（2014.3）「被災地での 55 の挑戦－企業による復興事業事例集 VOL. 2－」