

P対談 下村 朱美氏 × 庄司 正英

一客再来の

～お客様が喜ぶ

美学

ことだけをやってきた～



株式会社ミス・パリ
代表取締役 下村 朱美氏



ピーアークホールディングス株式会社
代表取締役社長 庄司 正英

キーワードは
グローバル・イノベーション・ダイバーシテイ

庄司 本日は、東京ニュービジネス協議会(NBC)で今一番輝いている女性経営者である下村さんをお招きしています。エス

ティック産業の草分けとして独自の領域を創造されたパッションは熱く素敵です。
下村 我が国経済はアベノミクスの効果により、デフレ不況を脱して新しい成長への道を力強く歩み始めました。「大胆な金融緩和」「機動的な財政出動」とともに、アベノミクスの3本の矢を構成する「成長戦略」では、

「規制緩和」が必須の要件であり、それが新しい産業の登場を促し、新しい雇用を創出するこ

とに繋がります。これこそ我がNBCの要諦です。
会員には若くて発展途上の経営者が多く、NBCでの活動を通して見識を広め、海外に雄飛する力を培って載ぎたいと思います。とりわけサービス業は今後の成長が大いに期待される産業であり、その伸びる力を倍加する団体になりたと思います。

「グローバル」(国際展開)「イノベーション」(革新と創造)に加え、「ダイバーシテイ」(多様性)がキーワードとなります。多様性では幅広い層からの幅広い考え方を戦略的に取り込んでいくことが求められ、わけても女性、若者、外国人の活用が不可欠です。アベノミクスでも「女性が輝く日本」「世界に勝てる若者」を掲げており、このことが社会全

体

体のイノベーションにつながることを確認しています。
NBCの活動としましては、第一には規制緩和を進める活動を強化したいと考えます。政府や関係省庁への働きかけなどを行い、新しいビジネスの機会と市場を広げることで、NBC会員企業の新分野進

出や会員候補となる起業家の拡大を図って参ります。ニュービジネスの振興によって、雇用の拡大を実現し、経済の活性化をはかり、世界の平和と繁栄に貢献することを目指します。そのために必要な知識と情報、各界との人脈作りなどを的確にタイムリーに発信、提供できるNBCでありたいと思っております。

挑戦する女性や若者づくり

第二には、とりわけ女性の社長を応援したい。まだまだ日本は男性社会です。その中で戦っている女性たちが一人前の経営者として認めてもらえるような環境を作っていきたいと思います。女性の活躍は、我が国の成長に欠かせません。アベノミクスでもこの重要性をうたっております。

そして、第三には、影響力を持つには数のパワーも必要です。東京NBCとしましては会員規模500人を達成したいと考えます。全組織を挙げ、会員拡大に向けた取り組みを強化する必要があります。

最近、挑戦する若者が少なくなったといわれます。経験はなくても新しいビジネスにパッションで飛び込んでいく「起業家」が少なくなったように思

から、まず、彼らを日本に呼んで接客に携わりながらの研修が出来れば、日本のサービスを理解し、成長も早いはず。日本での研修を終え、母国に帰った外国人社員達が活躍してくれば、日本企業の海外展開のスピードは数倍になると考えます。しかし、外国人は接客に携われないという規制がそれを阻みます。ですから、外国人が日本のサービスの現場で研修できるビザが欲しいという政策提言をNBCからいたしました。当時、中小企業庁の長官だった高原一郎氏に、海外進出をしたいけれど人材育成が大変だという話をしましたら、NBCから提言書を出したらどうだと言って頂きました。ビザの件はまだ動きがありませんが、提言書を出した甲斐があり、日本から教育担当者を海外に送る、海外から研修生を日本に呼ぶ渡航や宿泊費等に補助金が出るようになりました。この(財)海外産業人材育成協会(HIDA)の海外研修補助は今まではものづくりには適用されていませんでしたが、今回、初めてサービス業に適用されるようになりました。これはNBCの海外進出に本気だなど理解しました。これはNBC会員みなさんの想いがひとつになった結果です。今後、NBCの皆さんのニーズを掴んで、皆さんが働きやすいように、成功しやすいように、これからも様々な声を中央に届けたいです。

います。それは、起業に成功することの魅力を私たちが伝えきれないからではないでしょうか。インベーションを起すビジネスに挑み、大成を収め、夢を叶える—先輩NBCの活躍を見て、自分もチャレンジしよう、と思ってもらえるような魅力ある経営者です。見たい社長をNBCからたくさん輩出したいと思っております。

楽しくためになる東京NBCを目指します。

庄司 おっしゃる通り、次の成長戦略は、規制緩和は必須です。たとえば、かつてNBCが提言した「アリーステージの企業を応援する」「エンジェル税制」は、官庁の審議が通るたびに魅力が薄れ、制定される時には「こんな制限だらけの仕組み、誰が投資するの?」という制度になってしまいました。アベノミクスのNEXTはリアルな成長戦略です。新たなダイナミズムで世界で勝てる若者ベンチャーや女性が輝くダイバーシティな社会を作り直すことです。

美容の世界に進むきっかけ

庄司 まずお聞きしたいのが御社の企業理念です。経営者の価値観の集約ともいえる企業理念「心も体も美しく健やかなづくり」ですが、簡単に言えば下村さんの口癖、「かわいい」や、「美しく」の願望に込める生業ですが、いかにしてこの考えに辿り着いたのでしょうか。

下村 美容の世界に「三面美容」という言葉があります。外面(ルックス)、内面(内臓機能)、精神面(心)の3つが合わさり本当の美しさが生まれるという考え方です。心と体が健康であって初めて美しい人が作られると考えています。サロンでは心と体の健康をベースに置き、その上に美しいプロポーションやお肌を作っています。

庄司 下村さんの著書を拝読させていただきましたが、「お客様の喜ぶことだけをやってきた」という書き出し、これは当社の経営理念と非常にシンクロしました。「お客様の期待価値創造」と、下村さんの「お客様の喜びの追求」が重なります。そもそも論の最初ですが、どうして美容の道に進むことになったのですか?

起業に挑み成功する魅力若者に伝えたい。

今、御社のようなサービス業が直面している課題は、外国人の労働規制とお聞きしています。いかがでしょうか?

下村 私たちは接客、そして技術の専門職ですから二人前になるまで3年〜4年はかかります。しかし、習慣も言葉も違う外国人に日本のおもてなしを含めたサービスを教えることとなります。気が遠くなるほどの多くの時間がかかります。です

下村 実は、もともとは薬剤師を目指していました。その頃は女性が働くというのは本当に珍しいことだったので資格を取りたかったのですが、夢は叶わず。人生初めての挫折を味わって、「良いお嫁さんにでもなればいか」と京都にある池坊の短大に入学しました。お茶やお花、着付けも習って花嫁準備は万全でしたが、もう少し勉強を続けたかった。卒業後はさらに2年進級し、華道や茶道の資格を取りました。海外留学もしましたが、ずーっと学生でいたかったです。さすがに親に怒られましたね。

庄司 池坊での勉強が、美容の世界に関心をもったきっかけなんですね。しかしそれが職業にするにはそれなりの覚悟が必要ですね。

下村 エステティックは「美学」という意味ですが、茶道も華道も究極の美学です。京都という町には、美しいものが溢れ、私はいつも美しいものを見て暮らしていました。また華道も茶道も超一流の先生がいらっしやる京都でしたから、出稽古にも行っていました。23歳で留学から帰ってきたら見合いの話が決まっていた、まだお嫁に行く気はなかった。これでいけない、何か仕事をしないと。思いまして。



日刊工業新聞社主催 優秀経営者賞顕彰 女性経営者賞受賞式の様子

お客様が喜ぶ 全てのことをやろう

庄司 永久就職からの大転換ですね。しかし「人を美しくする」という職業への志に、どう行きついたのでしょか？

はどうしたらいいのかという視点で考えたら、お客様が健康で長生きしてもらうための食事や運動、考え方などを取りこんでサロン全体でお客様に浸透させていくことをしました。

庄司 商売繁盛への最高の教師は「お客様」が私の揺るがぬ信念です。顧客満足その先論で一番大切な「健康」にまでたどり着くとは、究極のおもてなしですね。

下村 「またコースを追加させようとして」くらいに思われていたかもしれないけどね（笑）。でも、期待出来なければ通ってくださるなくなりそうですから、「この子たちは来年、再来年もつとすぐくなるぞ、だからずっと通いたい」と思われるようなサロンになりたいと思っただけです。そのため私たちは勉強し、たくさん資格を取りました。お客様がいろいろな場面で大成して満足していただくのが一番ですから、それには明るく積極的な考え方をお客様自身が出来るようにと一生懸命やってきました。そんな取り組みが実を結び、今は当社のお客様は入社式にも出てくださるんですよ。社長の挨拶は5分なのに、お客様の挨拶は20分くらいありますから（笑）。

庄司 それは会社やお店に対するお客様の愛情表現ですね。ビジネスの究極は顧客リ

下村 苦し紛れに「自分で何か商売をする！」と宣言したんです。父から「商売人というのは、電信柱にでもありがとうございますと頭を下げられるような人じゃないとなれない」と怒られました。電話の後、マンションの外に出て、電信柱の前に立ち「ありがとうございます」って言ってみたら簡単に言えたのです。「商売ってこんなに簡単なんだ！」と思って、化粧品代理店を始めました（笑）。

美容師さんに美顔の講習会を開き、化粧品を販売してもらおうというビジネスモデルでした。

その代理店業で貯まった資金を元に、「理論が分かるエステティックサロンを作ろう」と1982年に1号店のオープンに繋がります。当時のエステティシャンは皆一生懸命施術をするのですが、なぜこの化粧品をこのお客様に使うのか、なぜこの施術をこのお客

レーションの深耕でまた行きたいを繋げることでです。ピーアークでは、一客再来マーケティングを主軸に営業を組み立てます。

下村 「ぼくたちがいるから会社は大丈夫。だから思いっきりやりなさい。」と新入社員に言ってくださいます。そう言っていただけの特別会員様が1300人程いらっしゃいます。この方たちは、「本社のビルは俺が建てたよ、うなもんだ」なんて文句も言いますけど、ずっと通ってくださいますよ（笑）。

庄司 我々もお客様から同じこと言われますよ（笑）。昨日は3千円、今日は5千円使って遊んだ。ピーアークのビルは俺が建てたよ、うなもんだと。得意客の叱咤激励の愛情表現はお店の含み資産でしょうが。

下村 実は私の父もほとんど趣味のない人なのにパチンコは大好きで、今も週に3日くらい遊びに行っています。負けた話をしないので、「いつも勝ってたらパチンコ屋さんが潰れちゃうんじゃない？」って聞いたら、「いつも勝ってる訳じゃない」ですって。でも勝った話しか聞いたことがないですね。私からすれば何時間も座って遊んで、お金まで儲かったら、おかしんじゃない？と思ってしまう。

様に行うのか等の理論が分かっておらず、お客様をきれいにしたいという想いを実現するに至らず、退職率が非常に高い職種でした。そこで、理論が分かり、エステティシャンが自分の仕事に自信と誇りをもって働けるサロンをオープンしようと思ったのです。新規のお客様に来ていただきたくても、広告宣伝費を使えないので、仕事が終わったの帰り道、毎日一人でチラシを400枚配っていました。このチラシ配りは、4年間ほど続きました。一生懸命な自分がカッコいい！と思っ

庄司 私も銀行員時代は、ボーナスシーズンに早朝からチラシを何百枚ももって営業をやらされるわけですよ。個別訪問は、朝は忙しいから拒否の嵐。それに耐えながら「これが商売なんだ」と気づき落ち込み、銀行ビジネスはスマートだという幻想は1日で喪失しました。下村さんの成功のファーストステップは一生懸命の美学が始まりですね。

下村 そんなスタートから「お客様に期待していただける会社」になろうと突き進んできました。創業20周年の時は「お客様が喜ぶ全てのことをやろう」をスローガンにしました。そして、お客様がずっと通ってくださるに

庄司 そうやって、楽しい時間を消費したと考えるくださるお客様は当社の特別会員ですね。「出なかつたけど楽しかった」の一言がきっかけでピーアークのビジネスモデル「時間消費型レジャー」ができました。ビジネスのロジックはすべてお客様が教えてくれました。ところで下村さんご自身は、パチンコを楽しみますか？

下村 大学時代に行きました。当時は手でやるパチンコでしたけど、1日500円まで



て決めて、負けたら負け、勝ったらすぐ貯金して。おかげ様で随分貯まり開業資金の一部にしました(笑)。

庄司 素敵な遊び方ですね。そうやって自分で楽しむ範囲を設定して長く遊んでくださるのは賢いお客様です。遊びの効用論は、生活のうるおい創造で「Fun for Life」ですね。

下村 好きで遊びに行つて、自分の意志でお金を使ったなら「楽しかった」で終わるのが普通なはずですけどね。

庄司 ピーアークの主なお客様は団塊の世代以上の年代で、再来店動機が一番大きなウエイトは、意外にも出玉や機械ではなくて、人なんですよ。あのスタッフがいるから「顔見せにこんなかな」やお店の中の顧客同士のコミュニケーションがあつて「あの人もいるかな?」と寄つてみたり。まさに「Fun for the Area」ですね。

下村 父もそうです。何人か知り合いがいるみたいで、行けば話せる人がいるというのも楽しみたいですね。それから、早くにして亡くなりましたが、母もパチンコが好きだったんです。休みの日に父と2人で遊びに行っていました。楽しそうだからいいのかな?と見ていましたけど、母が病気になって余命があまりないという時期に、店長さんが見舞

きをかけていくんです。もう8年目になりましたが、点数と売上は見事に比例していますね。

庄司 それは素晴らしい。さらにクオリティを上げるための進化ですね。それにしてもセールスでなくて品質目標にこだわる姿勢は業界の先進企業でしょう。業界の近代化を牽引するのはピーアークも同様です。こうしてP対談を通じてパチンコ業界の1R的視点で発信し、社会の誤解と戦っています。

下村 私はずっと戦っているのは、資格制度です。エステティックには資格制度がなく、誰でもがエステティシャンとして働けます。しかし、美容と健康はお客様の期待が非常に高く、お客様はプロを求めていらつしやいます。そこで、サロンにちゃんと勉強したプロを配置するよう提言しているのですが、年中求人募集しているような大手企業は、資格制度を嫌がります。

庄司 私も業界の旧弊と戦い続けています。業界の近代化健全化を目指す社団法人「日遊協」の会長当時に店長の資格制度や販売登録社制度を作りました。社会が期待するパチンコ産業論の志は、いまだ半ばですが、正しきに減ぶは本望で、正義は絶対に負けないを呪文となえ、「業界の常識はおお客様の非常識を御旗

いに来てくださいました。母がとても嬉しうに「来てくださったのよ」と話す姿に、ああ、彼らはパチンコに行つていただけだ、その中で色々な人間模様があつたんだなつて。そういうお客様はきつといっぱいいらつしやいますよ(笑)。

庄司 それは、素敵なお話ですね。パチンコは射幸性の魅力ばかりが強調されますが、本質的には手軽で身近な娯楽です。パチンコの楽しいをご理解いただいたご両親に感謝感激です。まさにピーアークの理念「Fun for the Customer」ですね。

下村 幸せだったと思います。

3〜4年に1度、 あえてマニュアルを壊す理由

庄司 お店のコミュニケーション、スタッフとの絆、そういうリレーションシップがピーアークの魅力的な商品なんです。お話を聞くとダンディハウスさんも技術はもろろんのこと、スタッフの接客力が最大の魅力なのでしょうね。

下村 そうです。まさに人が商品ですから、どんな教育をしてどう磨きをかけていくか

に戦っていました。最近ちょっと疲れてますが(笑)、気合は充滿しています。

下村 女性の経営者は、「お客様をキレイにしてあげたい」という想いでオープンする人が多いですが、お金儲けと捉える男性経営者の中にはいます。しかし、儲け続けたいときには、お客様に喜んでいただくなければ、持続的成長はありませんね。

当社のエステティシャンは60%が四大卒です。明るく元気で一生懸命な子が多いです。就職を決めた時は、親から反対されることもあるようです。そういう話を聞くとご両親も喜んでくださる立派な業界にならなくてはと思ひます。

そんなこともあり2004年にNPO法人ソワンエステティック協会を作り、半ば強引に業界改革をやつて来ました。

庄司 パチンコ産業が社会に正しく認められる最善の方法が1POすることです。どこか一社でもいいから上場することでその企業の

がとても重要です。

庄司 スタッフ教育はどのような仕組みでされてますか?サービスマニュアル化するのが一般的ですが。

下村 マニュアルを作れば皆すごく真面目にやってくれますが、それを守ることに一生懸命になってしまつて、何のためのマニュアルかが分からなくなつてしまします。だから、3〜4年に1度、あえてマニュアルを壊して、でも、そのまま自由にさせておくことで、もないことが起こつたりするので、またマニュアルを作つて、でも面白くなくなつて壊して…の繰り返しですね。

庄司 イノベーションの本質、創造的破壊ですね。もつといいものを作りなさいということですね。

下村 ただ壊すにはある程度社員の質や能力が高くないと出来ないことで、社員が育っている環境が整つて初めて壊すことが出来ます。私たちは、どうやったらお客様が喜んでくださるのかを常に考えています。サービスマニュアルを維持するためにISO9001も取得しました。「7つの品質目標」掲げて、「居心地の良い洗練されたサロン」「高度な技術力」という項目を点数化しながら、遮二無二磨

1Rや情報開示を通じて、社会の誤解を解けると確信します。残念な偏見への戦いと悔しさが私のバネになりました。結果的それらが私の働き甲斐と楽しみに昇華してくれました。

下村 私も、悔しさがなければここまで出来なかつたと思います。偏見を持つ方を見返すには、お客様が喜んで社員も幸せで良い会

「悔しさをバネに」

その先にあるものは「志」ですね



ピーくんのエステ体験

対談のお話を聞いて、どうしても“ミス・パリ”を体験したくなり行ってきました！もっと綺麗に、かっこよく、なりたーい♪



というわけで、ミス・パリさんの男のエステ「ダンディハウス「トリプルパーン」痩身法」を体験させてもらえることになりました！

ぼくもかっこよくなりたーい

びしょ



自分の太る原因を知ることなのか！なるほどー

まずは、入念なカウンセリング！生活のリズムから、食生活まで詳しく診断してくれます。フムフム、なるほどー。

STEP2 ミリオンウェーブ
毎秒100万回の振動で脂肪燃焼を促します。

STEP1 セルライトパーン
特殊機器で凸凹したセルライトをしっかりとほぐします。



気になる部分の脂肪もスッキリ！

頑固なセルライトを吸収しながらもほぐし、引き締まったボディラインに整えてくれるのかあ！

STEP3 ファットパーン
スポーツ医学に基づいた8種類の運動プログラム内蔵！



見てこのポディー！肌もツヤツヤ！お祝いにもコロッケパン食べていい？

20箇所のパッドでツボを刺激しながらエネルギーを消費して気になる部分を引き締めてくれる！

ピーくん体験の取材に、こころよく対応いただいたスタッフの皆様、本当にありがとうございました。

本物のプロフェッショナルをこれから増やしていきたい

庄司 さて最後になりますが、下村さんの経営の長期的なビジョンを教えてくださいいただけますか？
下村 40期で売り上げ500億の目標を立て、

社、それを作ることにしかありませんね。でも、パチンコ業界もエステティック業界も通ってきた道の想いが重なりますね。
庄司 ありがとうございます。私も会長の時、売り上げの透明化につながるカードシステムの導入推進をしました。最初の二石は本当に大変で命がけでした。色んなことがありました。悔しきはバネになり、それが重ければ「死んでもいい」の聖戦になり、その先には「志」が光ります。下村さんのような志の高い経営者が増えれば、女性ももっと強く輝きます。女性のスペシャリティーが輝く国づくりは、賃上げとともに安倍首相のテーマングになりましたね。
下村 当社の社員は95%が女性で、管理職もほとんどが女性です。ただ残念なのは、産休後に復帰できないケースが多いことです。結婚も出産もしながら、女性が生き生きと働ける環境を整えることが必要です。

その体制を作っているところです。私達のところにはいらっしゃるお客様は美しくなりたいとか、健康になりたい、若くになりたいという前向きな人達ばかりです。そんなお客様の期待に応えられる本物のプロフェッショナルをこれからも増やしていきたいです。今、当社グループで5つの専門学校を作り、世界に照準を合わせた2085時間のカリキュラムと、それに対応出来る18冊の教科書を作りました。同時に、1000時間以上学んだ、業界統の上級認定エステティシャン資格制度を作り、ソワン上級試験センターも作りました。また、IPSNという国際資格相互認証の団体にも加盟しました。これは日本で取った資格がカナダ、ニュージーランド、オーストラリアと香港の政府機関で認定されるものです。日本で勉強して、海外の資格が取れるようになり、日本から、若い人達にもどんどん海外へ飛び出しチャレンジして欲しいと思っています。
庄司 やはり楽しいP対談になりました。下村社長の「一客再来の美学」を当社の営業戦略「一客再来マーケティング」の接客サービスに加えさせていただきます。東京NBCの新会長としてのご活躍にも期待をしています。今日はありがとうございます。
(敬称略)



Profile 下村 朱美氏 Shimomura Akemi

株式会社ミス・パリ 代表取締役
1982年、エステティックサロン「シェイプアップハウス」(2000年「ミス・パリ」に名称変更)を大阪にオープン。その後、男性専用エステティックサロンの創設、医学的・スポーツ医学的な技術の効果検証、サロン単位でのISO取得、シルバーエステの導入、資格制度の導入、さらには、大学生のエステティシャン採用、一流大学での特別講座の実施、コンシェルジュの配置、海外出店など、エステティック業界では常に一歩先の夢を実現させ、パイオニアとして走り続けてきた。2005年「世界優秀女性起業家賞」受賞。2008年「日刊工業新聞社主催 優秀経営者賞 顕彰 女性経営者賞」受賞。2014年より一般社団法人東京ニュービジネス協議会の会長を務める。