

■中小企業経営者列伝、第8弾。4回シリーズ

中小企業のコングロマリット！

200店舗のチェーン、

業界の川上から川下までのサプライチェーン構築

海外雄飛に夢を馳せた

マギー・グループ 総帥 馬橋 潔氏

◆第1回 母の生き方がビジネスの原点

◆第2回 自分の人生を切り拓く

◆第3回 人間関係が海外へ連れてってくれた

◆第4回 事業の撤退戦略とこれからの人生

~~~~~

第2回 自分の人生を切り拓く

目次

▶銀行勤務でビジネスを俯瞰する

▶美容の体系を講義

▶従業員の問題に悩む

▶合理化を追求し多店舗展開

▶人を信じて失敗も

▶銀行勤務でビジネスを俯瞰する

私は小中高、そして大学と母の美容室を手伝っていましたが

両親は私が美容の道に進むことは反対していて

「なんかあった時のために資格だけは取っときなさい」

といつも言われていました。

それなりに大学生生活を謳歌していた私でしたが

それが頭にあったのか、安定志向で就職先には銀行を選びました。

1973年の年です。

・着いた仕事は貸し付けで、取引先の会社の経営状態や社長の人間性、おかれている環境を把握しどれくらい貸し出すか審査をする部門です。

結局銀行には3年居ましたが、様々な会社、業界の実態を見ました。

すると、不動産業には少し見劣りしますが美容院という業種はかなり良いのです。

当時は高度経済成長時代で、町工場とか宝石の下請けとか、製造業がかなり成長していたのですが美容のディーラーはそれより良かったんです。

それで美容を有望な業界として認識しましたね。

それに対して、

銀行はだんだん規則が厳しくなり、マニュアル化が進んでいた時期だったことで試験制度が導入され昇格するには試験に合格することが求められるようになったところで

私も1年目から大原簿記学校に通って簿記を勉強したりしていましたが勉強が苦手で、人とのつながりを重視していた私には銀行員としての未来は暗いものには見えませんでした。

そんなことを考えていた私でしたが、2年目の選抜試験では同期でトップとなり入行2年半で肩書をもろうという大抜擢を受け転勤になりました。

でも、これで嫌な思いをしましたね。

・昇進して転勤した先ではもちろん同期がいて、その同期には部下がついています。

でも私が転勤していくとその部下たちが、

上司である私の同期を飛び越えて、私に試験対策や仕事のことなどいろんなことを聞きに来る。

これで人間関係がこじれました。

この人間関係の構造はどこに行っても変わらない。

今はちやほやされているが、勉強が嫌いな私はいずれ同期に逆転される。

そんな時にどんな思いをするんだろうと考えた私は、

3年目に銀行を辞めました。

辞めるときは事前に「小林コーセイ」に応募し2月に入社を決め

3月に辞表を出しました。

・その時不思議なことがあったのですが

辞表を支店長に提出して席に座ったとたん電話がかかって来たのです。

その電話は私を買ってくれて、かわいがってくれていた前の支店の支店長からで「今朝お前の夢を見た。なんか変わったことは無いか」と言われました。私はびっくりしてしまいました。さっき辞表を出したばかりですから。

それで辞表を提出した旨を伝えると、お決まりの辞表を預かる預からないの話になり、でも最終的にその元上司は「お前は銀行の枠にとどまる男ではないと思っていた」と言ってくれ納得してくれました。

#### ▶美容の体系を講義

入社した「小林コーセー」は社長が母の遠縁に当たり、

化粧品業界では売上規模で資生堂に次いで業界 2 位の会社で当時フランスの化粧品会社のロレアルと合併で日本ロレアルを作っていて私はそのロレアルの教育事業部に配属が決まり講師としてデビューしました。

そんなロレアルでの講師生活でしたが、会社の文化が全く違いましたね。

入社試験の時に、銀行時代に「お前には銀行は向かない」と言われた原因となった新婚旅行の時に買った派手なスーツを着ていったのですが

社長の小林礼次郎さんに「お前こんな地味なスーツは着てくるな」と言われてしまい、入社した後上下とも真っ白なスーツを新調しました。

また登壇初日には、上司の講師から事前に「スーツにカラー剤を付けられないようにしろよ」と話の内容だけではなく、立ち位置まで細かく教えてもらったのにばっちり背中にカラー剤付けられましたね。

でもまあロレアルに入社して給料は下がりましたが講師の待遇は良かったですね。

受講生の美容師にはモテるし、現場の美容院に行くとお車代とかもあるし・・・

という事より、私の生活を助けてくれました。

私は 32 才で独立して美容院を始めたのですが  
業容は拡大しても儲からない。

10 年近く自分の会社からは報酬をもらっていませんでした。  
そんな時に生活を支えてくれたのが講師業なんです。  
8 万円/3h とか、16 万円/6h とか、これで食いつないでいました。

またそれとは別に、カットやブローとは別の側面から  
「美容」に関する知識を体系的に構築することができたのが良かったですし  
事業の拡大、人との出会いにおいて後々とても役に立ってきます。

#### ▶ 従業員の問題に悩む

人とのご縁を大切にしてきた私ですが、だからこそ人間関係にも悩まされました。

先に言いましたが、1983 年に 32 歳でロリアルを退職した私は  
いきなり個人事業として 2 店舗を開店し、その後も支店展開をはじめたのですが  
美容院というのはブラックな業界なんですね。

長時間労働で遅くまで働いて後片付けをやって、9 時 10 時は当たり前。  
それから研修をやるんです、ロリアルの大会とかあって。

当時は「目指せ日本一」とか横断幕を貼って、夏なんかお店で合宿みたいにして  
深夜まで研修してそのまま寝ちゃったり、頑張っただけでやりました。  
おかげで 3 回くらい日本一を取りましたね。

ある意味充実していて楽しかったですけど、続かないんですよ  
やっぱり若いですから、遊びたいというのもあるし  
こんな労働時間というか拘束時間は、今の時代では考えられないですよ。

それでスタッフがやめちゃう。

研修の無い日とか、夜 10 時か 11 時くらいに事務所で事務仕事をしていると  
「トントン」とくる。スタッフがノックをしてやめる相談をしに来る。

嫌になりますよね。一緒に頑張って仕事して研修して、娘みたいなものですから「辞めたい」と言われるのはつらい。

それで10時11時から話を聞いてあげて、朝まで滾々と説得して「考え直して」と言って「わかりました」と言われて帰しても朝8時に来て、「やっぱりやめます」とくる。

店舗の上や近くに寮を作ってたんですけど、寮から出るとかなりの確率でやめますね。彼氏とかできますから。

そういうマイナスの理由でなくても結婚とか地元へ帰る、という理由で辞める子もいるんですけど子どもができるまでとか、電車で通える距離だったら続けられるはずだと思うんですけど辞めてしまうんですよね。

苦労して身に付けた技能は活かした方が良いと思います。辞めてしまったら0からやり直しですし。その子の人生を考えたらどうにかしてあげたいですよ。

でも母の時代や、私が母の手伝いを始めた時代とは「労働」に対する価値観も変わり美德ではなくなってしまい、時代は着実に変わってしまっているんですね。

・夜の「トントン」の悩みは1999年に会社の規模も大きくなり待遇改善もある程度進み、退職の相談を支店長窓口にして私が一切聞かなくなるまで続きました。

#### ▶合理化を追求し多店舗展開

スタッフの退職問題は、やめられてしまう感情的な痛みだけでなくビジネス的にも大きな痛手です。

店舗は回して行かなければならないですから、そういう意味で人繰りに困っていました。

法人を設立したときに、役員にすれば辞めないかもしれないと思ったのですがそれでもやめてしまうんですよね。

そこで、複数店舗を構えていれば店舗間での融通も効くかもしれないし

募集や教育などのコストも相対的に減らせるということで  
支店展開を加速することにしました。

1991年の2月にバブルが終わって土地や家賃が安くなったことも追い風でしたね。  
スタッフ教育のための教育訓練校も設立し  
それから毎年1,2店舗を開店するようになりました。

でも最初はかなり苦戦しました。1号店で10名、北浦和店で15名。  
作るのに2億円。維持するのに6000万円。2年半は毎月200万円赤字でした。

あと半年たって赤字だったらやめようと思って  
店長を変え、好きにやらせるようにしたら  
400万円/月の売上が500万円/月、最終的には900万円/月になり  
黒転しました。

・根本的にはモチベーションが変わったんだと思いますが  
施策的には予約制をやめたのが1番の要因だったと思っています。

キャンセルによる空き時間が無くなったことも大きいですが  
それ以上に、予約制の廃止により  
自分だけ回転数を良くすればいいというスタッフがいなくなって  
お客様の回転数が良くなったんです。

支店展開でいろいろな施策を試すことができ、ノウハウが溜まり  
それを他の店舗にフィードバックするという善循環が生まれたのも  
多店舗展開のメリットですね。

そんな中スタッフ退職問題についても、  
スタッフは役員ではやめてしまうかもしれないが、経営者にすればいい  
と思いつき、「のれん分け制度」も始めました。  
これがFC展開のスタートです。

そして大きかったのが、関西でのチェーン展開です。

ご縁があって神戸にも何店舗かFCがあったのですが  
1995年に阪神・淡路大震災が起これ、復興のために借りた借入金について

2003年ぐらいからその返済が始まり、苦しんでいる美容室からの相談が増え

その支援のためにビジネスモデルの転換やノウハウの提供などをしていく中で関西でのFCが普及していったのです。

▶人を信じて失敗も

最終的には直営40店舗、のれん分けFC&純粋なFCで約150店舗という陣容になった美容室チェーンですが

その美容室約200店舗に対してのサービスとして、スタッフの教育訓練校をはじめ美容商材の卸、メーカーを始め、加えてBtoCビジネスとして美容商材のネット通販も始めたのですが

ある時ITに詳しい方と知り合ったのです。

そのころは年商も40億を超え、IPOを考えるようになっていてグループ全体の情報の統括やコンプライアンスの必要性を感じており

チェーン加盟店のレジ回りなどの強化もビジネスになるということでその人の提案で2005年にソフト開発をする会社を設立しました。これが「赤字と不正の温床」になりました。

IT関係にはとんと疎い私でしたので、その会社の事は全面的に任せてしまい管理が甘くなり

その人が好きなように開発をやっていたんでしょね不正を働くまでに10年近くも野放しにしてしまいました。

それにも中国のパートナーから指摘されるまで気づきませんでしたしそのパートナーに証拠を提示されるまで信じようとはしませんでした。

多少の事故はあったものの、トータルでは人を信じることで良い人と巡り合うことができ事業を拡大してきた私でしたがこの件については私の甘さであり大失敗だったと、反省させられた事件です。

マギー・グループ 総帥 馬橋 潔氏  
編集：はやぶさ2 編集長 MRC 岩下一智

いかがでしたでしょうか？

今回は、

■中小企業経営者列伝、第8弾。4回シリーズ

中小企業のコングロマリット！  
200店舗のチェーン、  
業界の川上から川下までのサプライチェーン構築  
海外雄飛に夢を馳せた

マギー・グループ 総帥 馬橋 潔氏

◆第3回 人間関係が海外へ連れてってくれた  
をお送りいたします。お楽しみに！

■電子書籍案内

小規模企業・中小企業で働く人々や、経営者が幸せでなければ、  
私たちは「世のため・人のため」になれない

『合本主義「義利合一」の時代がきている』

<https://www.amazon.co.jp/dp/BOCB9M6D2T>

8/末日までキャンペーン価格の1000円にて購入可能！

渋沢栄一が実現したかったヴィジョンを  
「HosBiz 理念経営」が継承します！

担当：(株)I&C・HosBiz センター

本記事に対するご質問やご感想は下記アドレスまでお願いいたします。

heart\_gaia\_gi@hosbiz.net



~~~~~  
バックナンバーは下記の URL を確認してください。

■ #612号・・・23・08・04（金）・・・バックナンバー・・・

[https://rinenkeieishi.net/mail\\_magazine/hayabusa.php](https://rinenkeieishi.net/mail_magazine/hayabusa.php)

~~~~~ 次回予告 ~~~~~

皆様のコメントを励みにして、航海を続けていきますので、重ねてご支援ご鞭撻を  
よろしくお祈いします。

◆次号 第614号 23・08・18（金）は、

中小企業経営者列伝、第8弾。4回シリーズ

中小企業のコングロマリット！

200店舗のチェーン、

業界の川上から川下までのサプライチェーン構築

海外雄飛に夢を馳せた

マギー・グループ 総帥 馬橋 潔氏

◆第3回 人間関係が海外へ連れてってくれた

をお届けいたします！（予告なく変更する場合がありますので了解ください）

最後までお読みいただき感謝いたします。本当にありがとうございます。

では、また次号で元気にお会いしましょう！

■小規模企業・中小企業で働く人々や、経営者が幸せでなければ、

私たちは「世のため・人のため」になれない

平本靖夫、50年の経営支援家人生の集大成 第1弾！

『合本主義「義利合一」の時代がきている』

Amazon kindle にて発売中！！

<https://www.amazon.co.jp/dp/BOCB9M6D2T>

8/末日まで

キャンペーン価格の 1000 円にて購入可能

これを機会に是非お求めください

---

◆発信日・・・毎週・金曜日

◆発行責任者・・・Captain 平本靖夫

◆編集長・・・岩下一智・(株)I&C・HosBiz センター 執行役員  
マーケット・クリエーター(MRC)・・・CST 開発推進責任者

プロフィール

<https://rinenkeieishi.net/corporate/index.html#inoue>

Facebook

<https://www.facebook.com/yasuo.hiramoto>

<https://www.facebook.com/MRCkazu/>

\*「理念営実戦のすすめ」特価（1000円税込）で販売

<https://rinenkeieishi.net/contact/form.php>

ご愛読ありがとうございます

著者：(株)I&C・HosBiz センター

Captain 平本靖夫

プロフィールは

<http://rinenkeieishi.net/corporate/index.html#hiramoto>

◆はやぶさ・に関するお問い合わせ・質問は

メールアドレス：kazu\_zohan@hosbiz.net

発行責任者：Captain 平本靖夫、

編集長：岩下一智 MRC