

石巻発・社会起業の国内外展開を可能にする柔軟雇用 システムの競争優位：美容室チェーンの資源ベース分析

戸 田 江里子

1 はじめに

東日本大震災から15年が経過した今日、被災地における社会起業の多くは、創業当初の使命であった緊急的な課題解決から、事業の持続・発展という新たなフェーズへと移行しつつある。

本研究が着目するのは、宮城県石巻市を起点とした美容室チェーン、ラポールヘア・グループ(以下、同社)である。同社は東日本大震災後に被災地において創業し、現在では国内の多店舗展開にとどまらず、海外展開をも視野に入れた成長を続けている。

同社の成長を支える中核的な仕組みとして、本研究が注目するのが柔軟な雇用システムである。業務委託契約、パート勤務契約等を活用した時間の柔軟性、キッズルームの設置、土日休み店舗の設定、子育て中の美容師のキャリア継続を可能にする労働環境など、一般的な美容室チェーンとは異なるアプローチが、同社の競争優位の源泉を形成していると考えられる。さらに、理念に賛同したフランチャイジーによるFC展開は、この雇用モデルの地理的移転可能性を示唆している。

筆者がこの事例に関心を持ったきっかけは、経営者を対象とした勉強会への参加であった。その場で同席した同社創業者の語りに触れ、被災地発の社会起業が、復興支援にとどまらず、普遍的な経営モデルへと発展しうる可能性を感じた。

本稿では、こうした問題意識のもと、資源ベース理論(Resource-Based View: RBV)の分析枠組みを用いて、同社の柔軟雇用システムがいかにして競争優位の源泉となり、国内外展開を可能にしているかを明らかにすることを目的とする。分析にあたっては、同社に関する二次資料、および筆者の参与観察記録を用いたドキュメント分析を主たる研究手法として採用する。本研究は探索的・記述的なケーススタディとして位置づけられ、今後のインタビュー調査を通じたより深い検証への橋渡しを意図するものである。

2 先行研究と分析枠組み

2.1 社会起業の定義と特性

社会起業(social entrepreneurship)という概念は、1990年代後半から学術的な注目を集めるようになった比較的新しい研究領域である。その定義をめぐっては論者によって多様な解釈が存在するが、本節では本研究の分析に直接関連する主要な定義を整理する。

Dees (1998) は、社会起業家を「社会セクターにおける変革の担い手(change agents in the social sector)」と定義し、社会起業研究の出発点として最も広く参照される。その特性として、①社会的価値の創造と維持を使命とすること、②使命を追求するための新たな機会を認識

し継続的に探索すること、③絶え間ないイノベーション・適応・学習のプロセスに従事すること、④現在保有するリソースに制約されることなく大胆に行動すること、⑤達成した成果に対して高い説明責任を果たすこと、の5点を挙げた。この定義は、社会的使命を中核に置きながらも起業家的なダイナミズムと革新性を同時に求めるものであり、以後の社会起業研究の概念的基盤を形成した。

Austinら（2012）は、社会起業を「営利・非営利・政府セクターの枠を超えて生じうる、革新的な社会的価値創造活動」と定義し、商業的起業家精神との比較分析を通じてその固有性を論じた。同論文は、社会起業と商業起業の相違点として、使命の優先順位・人的および財務的資源の動員方法・成果測定の困難さ・市場の失敗への対応という4つの変数を挙げる。特に、社会起業においては経済的リターンよりも社会的インパクトが組織の正統性の根拠となる点が、商業起業との本質的な差異として位置づけられている。また、Martin and Osberg（2007）は、概念の曖昧さが社会起業の実践と研究の双方に混乱をもたらしているとして、より精緻な定義の必要性を訴えた。両者は社会起業家を「不均衡な現状において見過ごされてきた機会を認識し、新たな均衡を打ち立てることで社会的変革をもたらす者」として定義し、社会起業を社会貢献活動や社会的サービスの提供と明確に区別した。

以上の定義に共通するのは、社会起業を非営利活動や慈善事業とは区別し、①明確な社会的使命、②起業家的な革新性と機会探索、③事業としての持続可能性、という三要素の同時追求として捉える点である。本研究はこれらの定義を踏まえ、分析対象企業を社会起業の事例として位置づける。

2.2 資源ベース理論と競争優位

2.2.1 ポジショニング理論：産業構造と競争優位

企業の競争優位をめぐる研究は、1980年代にPorter(1980)が提唱したポジショニング理論(positioning theory)によって大きく発展した。Porter(1980)は、企業の収益性は当該産業の構造的特性によって規定されるという産業組織論的視点に立ち、その分析枠組みとして「5つの競争要因(Five Forces)」を提示した。すなわち、①新規参入の脅威、②代替品の脅威、③買い手の交渉力、④売り手の交渉力、⑤既存競合間の競争、の5要因が産業の収益構造を規定するとし、企業はこれらの力学の中で自社に有利なポジションを選択・維持することによって競争優位を確立すると論じた。

さらにPorter(2008)は、競争優位を実現する基本戦略として、コスト・リーダーシップ戦略・差別化戦略・集中戦略の3類型を示した。いずれかの戦略を一貫して追求することが不可欠であり、戦略の曖昧さは競争劣位をもたらすと警告した。Porter(1996)はさらに、戦略とは単なる活動の選択ではなく、活動間の適合性(fit)によって模倣困難性が生まれると論じ、競争優位の持続性は個々の資源ではなく活動システム全体の整合性に依存すると主張した。

しかしポジショニング理論は、産業構造と外部環境を分析の中心に置くため、企業内部の資源や組織能力がいかにして競争優位を生み出すかという問いには十分に答えられないという限

界を有する (Spanos & Lioukas, 2001)。この限界を補完する視点として登場したのが、次節で論じる資源ベース理論である。

2.2.2 資源ベース理論：内部資源と持続的競争優位

資源ベース理論 (Resource-Based View: RBV) は、企業の競争優位の源泉を産業構造ではなく企業内部の資源と能力に求める理論的枠組みである。Penrose (1959) は企業を「生産的資源の束 (a bundle of productive resources)」として捉え、企業成長は内部に蓄積された資源の活用可能性によって規定されると論じ、後のRBVの理論的基礎を形成した。

Wernerfelt (1984) はPenroseの議論を発展させ、資源の観点から企業の競争優位进行分析する枠組みを初めて明示的に提示した。同論文は、企業が保有する資源の異質性 (heterogeneity)こそが企業間の業績差異を説明する鍵であると主張し、RBVという概念を学術的に定式化した先駆的研究として位置づけられている。

Barney (1991) は、持続的競争優位をもたらす資源の条件として、①価値があること (Valuable)、②希少であること (Rare)、③模倣困難であること (Imperfectly imitable)、④代替不可能であること (Non-substitutable) という4条件を提示し、VRINフレームワークとして定式化した。

また、Teeceら (1997) は環境変化への対応という動態的側面を重視したダイナミック・ケイパビリティ (dynamic capabilities) の概念を提唱した。静的な資源保有にとどまらず、資源を感知・捕捉・変革する組織能力こそが急速に変化する環境下における競争優位の源泉となると論じ、RBVの動態的拡張を試みた。

2.2.3 VRIO フレームワーク：本研究の主たる分析枠組み

本研究が主たる分析枠組みとして採用するのが、Barney and Hesterly (2014) が提示したVRIOフレームワークである。VRIOはVRINを発展させたものであり、資源・能力が持続的競争優位をもたらすかどうかを、以下の4つの問いによって順序立てて評価する分析ツールである。

第一の問いは価値 (Value) である。その資源・能力は、環境における脅威を無力化し、あるいは機会を活用することを可能にするか。価値を持たない資源は競争優位の源泉とはならない。

第二の問いは希少性 (Rarity) である。その資源・能力を現在保有している競合企業はごく少数か。多くの競合が同様の資源を保有している場合、それは競争均衡の条件にはなりうるが、競争優位の源泉とはならない。

第三の問いは模倣困難性 (Imitability) である。その資源・能力を保有していない企業が、それを獲得・模倣するにあたってコスト上の不利を被るか。Barney (1991) は模倣困難性の源泉として、①歴史的条件の独自性、②因果関係の曖昧さ (causal ambiguity)、③社会的複雑性 (social complexity) の3点を挙げている。

第四の問いは組織 (Organization) である。企業は、その資源・能力が持つ潜在的な価値を

十分に活用できる組織体制・プロセス・文化を整えているか。優れた資源を保有していても、それを活かす組織がなければ競争優位は実現しない。以上のVRIOの4条件をすべて満たす資源こそが、持続的競争優位の源泉となる（Barney & Hesterly, 2014）。

2.2.4 ポジショニング理論と RBV の統合的視点

ポジショニング理論とRBVは、競争優位の源泉を外部環境に求めるか内部資源に求めるかという点で対照的な立場をとるが、両者は相互補完的な関係にあるとする見解が近年では有力である。Spanos and Lioukas（2001）は実証研究を通じて、企業業績は産業効果と企業固有の資源効果の双方によって規定されることを示し、いずれか一方に還元することの限界を指摘した。またPeteraf and Barney（2003）は、産業レベルの競争構造分析であるポジショニングと企業レベルの資源分析であるRBVを組み合わせることで、より包括的な競争優位の説明が可能になると論じた。

以上の理論的検討を踏まえ、本研究では外部環境の分析にPorter（1980）のポジショニング理論を参照しつつ、競争優位の本質的な源泉の分析にはBarney and Hesterly（2014）のVRIOフレームワークを主たる分析軸として用いる。次章では、この枠組みに基づき、二次資料および参与観察記録をもとにラポールヘア・グループの事例記述を行う。

2.2.5 本研究のリサーチクエスション

先行研究と研究の枠組みを踏まえ、本研究のリサーチクエスションは「社会起業としての美容室チェーンにおいて、柔軟な雇用システムはいかにして国内外展開を可能にする競争優位の源泉となっているか」とする。

3 研究手法

本研究では、ラポールヘア・グループの事例を分析するにあたり、二次資料分析と参与観察を組み合わせたドキュメント分析を研究手法として採用する。

二次資料としては、同社の公式ウェブサイト、創業者によるSNS投稿、メディア掲載記事、プレスリリース、およびインパクトレポート等を収集・分析の対象とした。これらの資料は、同社の事業展開・雇用システム・経営理念に関する公開情報を多面的に捉えるものであり、単一資料への依存を避けるトライアングレーションとして機能する。

参与観察については、筆者が同社の顧客として店舗を利用する過程で得られた観察記録・従業員との会話・印象等を補助的データとして活用した。顧客という自然な立場からの観察は、公式資料には現れにくい現場の組織文化・従業員の就労意識・サービスの質と雇用システムの連動を把握する上で有効な視点を提供する。なお、個人が特定されない形での記述に留め、匿名性の確保に配慮した。

なお、本研究における社名の実名掲載については、本研究の主旨を説明した上で、同社より事前に承諾を得ている。

4 二次資料分析

4.1 ラポールヘア・グループの創業の経緯

株式会社ラポールヘア・グループの代表取締役早瀬渉氏は、2000年に24歳で日本初のヘアメイク専門店を創業した。その後32歳でモッズ・ヘアジャパンに入社し、1年後に役員に就任して、直営店・FC店の営業統括、FC経営者への経営指導、店舗開発、マーケティングに携わった(一般社団法人王道経営推進協議会, n.d.)。

震災当時、早瀬氏は東京に住む上場企業の役員であったが、2011年4月末に同社を退職し、被災地に向かった。20代前半から長く美容業界に関わる中で「働き方」の課題や限界を感じていた時期に東日本大震災が発生したことが、被災地域での創業のみならず、美容業界の課題に取り組むことを決意させたという(ラポールヘア・グループ, n.d.a)。

早瀬氏は、石巻市において、2011年7月に株式会社ラポールヘア・グループを設立した。事務所がなかったため、1号店のオープニングスタッフの採用面接は被災した石巻市役所の一角で行い、ようやく見つけた物件を借りて、2011年10月1日にラポールヘア1号店を開店した(一般社団法人経営実践研究会, 2024)。

同社公式ウェブサイトには、開店日の朝から客が列をつくり、開店を待つ間に「生きていたのね！逢えてよかった」と声を掛け合う言葉があちこちから聞こえてきたことが記されている。この光景は、ラポールヘア美容室の原点であり出発点として、現在も語り継がれている(ラポールヘア・グループ, n.d.a)。

社名「ラポール」はフランス語で「相互を信頼し合い、安心して自由に振る舞ったり感情の交流を行えたりする関係」を意味する。この社名には、「お客様だけでなく、共に働く仲間や取引先、株主や地域社会が信頼関係を築くことで、これらステークホルダーとの共生が可能となり、幸せにつながる」という想いが込められている(coki, 2021)。

同社の創業経緯および事業モデルは公的機関からも評価されており、2016年には経済産業省中小企業庁「はばたく中小企業・小規模事業者300社」に、2017年には復興庁「企業による復興事業事例」に選定されている。

4.2 美容師のキャリア継続支援を目的とした雇用設計

ラポールヘア・グループの雇用システムの最大の特徴は、時間に制約のある「潜在美容師」の就労を可能にする柔軟な雇用設計にある。美容業界では、女性美容師が結婚や出産を機に退社すると復帰が難しく、またシニア世代の美容師には勤めることのできる職場が少ないため、美容師免許を保有する未就業者である「潜在美容師」が数多く存在している(公益財団法人七十七ビジネス振興財団, 2021)。

同社の雇用形態の大きな特徴の一つは、美容師を正社員として雇わず、個人事業主として業務委託契約を結ぶ点にある。日本の美容師免許保有者はおよそ100万人といわれるが、そのうち実際に従事しているのはわずか40万人に過ぎない。業務委託という形態の採用は、正社員という立場が逆に足かせとならないよう配慮した結果である(三菱商事復興支援財団, n.d.)。

雇用形態としては、業務委託のほかパート勤務も採用している。1号店は、女性のライフステージに寄り添ったシフト制を導入し、働く場所と子どもを預かる場所を同時に提供する形でスタートした（一般社団法人経営実践研究会，2024）。雇用の機会を増やすことを目的とするため年齢制限も設けていない（一般社団法人王道経営推進協議会，n.d.）。

子育て中の美容師への配慮として、保育士などの託児スタッフが常駐する無料キッズルームをほぼ全店舗に併設している（一般社団法人経営実践研究会，2024）。スタッフの平均年齢は45歳、最高齢の美容師は67歳で、毎月平均25万円の収入があるという。全員が30～60代の女性で、子どもがいるか、孫がいるか、親を介護しているという、時間に制約のある女性技術者のみである（coki, 2021）。

店舗運営面では、同社は40代から70代の女性を主要顧客と位置づけ、雇用者を30代から60代の潜在美容師である時間に制約がある女性美容師に特化することで、競合他社との棲み分けを図っている（公益財団法人七十七ビジネス振興財団，2021）。同社ウェブサイトによると営業時間は9時から17時を基本とし、土日休みの店舗も設けている（ラポールヘア・グループ，n.d.a）。

フラットな組織運営も特徴の一つである。店舗スタッフの主体性を信頼しながらチームワークを重視することで、誰もが人間関係に悩むことなく安心して働ける仕組みが構築されている（一般社団法人経営実践研究会，2024）。

また、病気や家庭の事情などで美容室へ行くことが難しい顧客に対しては、訪問美容も予定している（ラポールヘア・グループ，n.d.b）。2024年には250名以上の子育て世代の女性美容師が活躍しており、収入の増加や産休の取りやすさを背景に結婚や出産をしたスタッフも多く、約20年の就労ブランクを経て美容師として復帰した女性の事例もある（一般社団法人経営実践研究会，2024）。

同社の雇用モデルは外部からも高く評価されており、2017年12月には、グロービスが運営するKIBOW社会投資ファンドによる第三者割当増資を受けた。同ファンドは、ラポールヘア・グループが潜在労働力の活用に貢献していること、柔軟な雇用体系を運用し新しい働き方のロールモデルを生み出していることなど、社会的なインパクトを創出しつつある点を評価して出資を決定したとしている（グロービス，2017）。

4.3 復興美容室から全国・海外へのフランチャイズ展開

ラポールヘア・グループは、石巻市での1号店開業以降、着実に店舗数を拡大してきた。2021年7月時点では直営店10店舗・フランチャイズ店18店舗の計28店舗を運営していたが（公益財団法人七十七ビジネス振興財団，2021）、2023年4月現在では直営店14店舗・FC店30店舗の計44店舗にまで拡大している（公益財団法人東北活性化研究センター，2023）。さらに、1号店開業から13年を経た2024年時点では、グループ全体として280人を超えるスタッフと50を超える店舗を日本全国に展開するに至っている（ラポールヘア・グループ，n.d.a）。

フランチャイズ展開においては、理念の共有が最重視されている。直営店以外の店舗はフラ

ンチャイズ形態を採るため、同社のKPI(重要業績評価指標)である「時間に制約がある女性技術者の雇用創出」に賛同する相手と組んで展開しているという(公益財団法人七十七ビジネス振興財団, 2021)。フランチャイズによる全国展開の背景には、出産後の女性がおかれた雇用環境の厳しさを目の当たりにし、その解決が女性と地域社会の活性化のために不可欠であると確信した経緯がある(ラポールヘア・グループ, n.d.c)。

出店エリアにも特徴がみられる。ライフステージに合わせた柔軟な働き方により子育て中の女性が働き続けられることは、労働力の確保や地域における若年女性人口の維持にもつながるとして、同社は過疎化地域への出店にも積極的に取り組んでいる(ラポールヘア・グループ, n.d.c)。

海外展開は、2018年3月に日本貿易振興機構(ジェトロ)の支援のもとベトナム協会と覚書(MOU)を締結したことを皮切りに本格化した(ラポールヘア・グループ, n.d.c)。2024年3月にはタイの社会起業家支援組織Change Fusionと連携し、就労困難な女性向けの美容師育成トレーニング事業を開始した(株式会社ラポールヘア・グループ, 2024)。さらに2025年5月にはベトナムのホーチミン市にグループ初の海外店舗をオープンし、国内で培った雇用モデルの国際展開を実現した(株式会社ラポールヘア・グループ, 2025)。

4.4 参与観察

本研究における参与観察の概要は表1である。なお、本観察記録はあくまで筆者の主観的な印象に基づくものであり、補助的データとして位置づけるものである。また、個人が特定されない形で記述に留め、匿名性の確保に配慮した。

表 1 参与観察の概要

観察回	観察日時	店舗名	形態	滞在時間	受けたサービス	主な観察内容
1回目	2026/5/26 15時	石巻中街道店	直営	1時間15分	根元カラー	初来店顧客への対応、説明
2回目	2026/6/17 9時	石巻中里店	直営	30分	カット	9時開店の店舗の様子
3回目	2026/6/18 11時	イオンタウン 矢本店	FC	1時間30分	根元カラー	ショッピングセンターの客層、他競合点との相違、キッズルームの様子
4回目	2026/6/20 14時	イオンタウン 蔵店	FC	30分	トリートメント	休日の客層、他競合店との相違。キッズルームの様子

出所：筆者作成

4.4.1 直営店の観察（石巻中街道店・石巻中里店）

第1回目の観察において、担当の美容師は、初来店の筆者に対して、施術メニューの内容・所要時間・料金について丁寧かつ分かりやすい説明を行った。滞在した1時間15分の間に来店した顧客は中高年女性を中心であったが、男性客の来店もあった。顧客は担当美容師と会話を交わしながらサービスを受けている様子が見受けられた。

第2回目の観察は、カットのサービスを受けながら、9時開店という同社特有の営業時間帯の実態を観察した。開店直後にもかかわらず、来店する顧客が見られ、午前中の早い時間帯のニーズが一定程度存在することが確認された。また、開店準備から接客に至るスタッフの動きはスムーズであった。

4.4.2 フランチャイズ店の観察（イオンタウン矢本店・イオンタウン蔵店）

第3回目の観察において、店舗はショッピングセンターの通路に面しており、買い物客の往来が多い立地であった。来店顧客は40代から60代の女性を中心であった。同じショッピングセンター内には格安カット専門チェーン店も出店しており、通路から様子を観察したところ、顧客層の年齢層・滞在時間・会話の有無において明確な違いが観察された。格安カット専門店は回転率重視の短時間施術であるのに対し、ラポールヘアの顧客は担当美容師とゆっくり会話を交わしながらサービスを受けており、両者の間で顧客の棲み分けが形成されているように見受けられた。また、キッズルームも完備されていることが確認された。

第4回目の観察は埼玉県のイオンタウン蔵店において実施した。休日の午後という時間帯で、主な来店顧客は、他店舗よりも30代～70代と少し幅が広く、男性客の姿も数名見受けられた。キッズルームも確認したが、子供の安全確保のため外から中の様子は見えない設計となっていた。担当美容師との会話量も多い傾向が観察され、同じショッピングセンター内にある格安カット専門店、格安カラー専門店とは客層の違いが確認された。合わせて被災地以外の場所でビジネスモデルが適応していることも確認できた。

両店舗ともに予約は電話のみであり、施術の手の空いている美容師が、顧客から美容師の指名予約の数件の電話に頻繁に対応している様子が見られた。

4.4.3 参与観察から得られた総合的印象

4店舗の観察を通じて、直営店・FC店に共通して以下の特徴が確認された。第一に、顧客層は一貫して40代から70代の中高年女性を中心であり、同社が標榜する顧客ターゲットと合致していた。第二に、担当美容師と顧客の間には継続的な関係性を思わせる自然な会話が見られ、チェーン店でありながら地域の個人店に近い雰囲気醸成されていた。第三に、格安カット専門店や全国チェーンとは明確に異なる客層・サービス内容・滞在時間が観察されており、同一商圈内における顧客の棲み分けが形成されていることが示唆された。第四に、キッズルームの設置店舗は、実質的な機能を果たしているであろうことが確認された。

なお、筆者は顧客という立場からの観察であるため、経営内部の実態や従業員の主観的経験

については把握できていない。この点は本研究の限界として次章において言及する。

5 考察

5.1 美容業界における競争環境とポジショニング

第4章の二次資料分析および参与観察から得られた事実を踏まえ、本章ではラポールヘア・グループの競争優位をポジショニング理論とVRIOフレームワークの観点から考察する。

Porter (1980) のFive Forcesの観点から美容業界の競争環境を整理すると、新規参入の脅威と既存競合間の競争が特に高い産業構造にあることが確認できる。参与観察において筆者が訪問したイオンタウン矢本店・イオンタウン蔵店が出店するショッピングセンター内およびその周辺には、格安カット専門店・格安カラー専門店といった複数の競合が存在していた。

こうした競争環境の中でラポールヘア・グループが採用しているのは、Porter (2008) の基本戦略における差別化戦略である。低価格・短時間を訴求するコスト・リーダーシップ戦略をとる格安カット専門店とは一線を画し、フルサービス・中高年女性への特化・担当美容師との継続的關係という軸で差別化を図っている。参与観察においても、格安カット専門店と比較してラポールヘアの顧客の滞在時間が長く、担当美容師との会話量が多い傾向が直営店・FC店の双方で確認されており、同一商圈内における顧客の棲み分けが形成されていることが示唆された。

さらにPorter (1996) が論じた活動間の適合性 (fit) の観点からは、同社の差別化要素が相互に補強し合う活動システムを形成していることが見て取れる。9時から17時という営業時間設定と土日休業も可能な店舗設置は、子育て中の美容師が働きやすい環境を整えると同時に、平日・日中に来店しやすい中高年女性顧客のニーズとも合致している。キッズルームの設置は、子育て中の美容師の就労継続を支えたとともに、子連れ顧客の来店も促進する。また参与観察において、施術の合間に美容師が顧客からの電話予約に頻繁に対応している様子が確認されたが、これはホットペッパー等の外部予約サービスに依存しない独自の顧客関係管理の表れとして解釈できる。こうした活動システム全体の整合性こそが、競合による模倣を困難にしている要因の一つと考えられる。

しかしながら、ポジショニング理論のみでは、こうした差別化を可能にしている内部の組織的仕組みの説明には限界がある (Spanos & Lioukas, 2001)。次節では、同社の競争優位の本質的な源泉をVRIOフレームワークを用いて考察する。

5.2 VRIO フレームワークによる柔軟雇用システムの考察

5.2.1 価値 (Value)

ラポールヘア・グループの柔軟雇用システムは、業務委託・パート勤務・保育士常駐キッズルーム・柔軟なシフト制という複合的な仕組みにより、時間に制約のある女性美容師の就労継続を可能にしている。リクルートワークス研究所 (2026) が指摘するように、地方で働く女性のキャリア継続は育児・介護等のケアワークとの両立困難という構造的課題を抱えており、こ

した課題に対応する雇用環境の構築は、人材確保という経営上の価値と、女性の社会参加促進という社会的価値を同時に生み出している。

また、約20年の就労ブランクを経て美容師として復帰した女性の事例もあり、ブランクのある美容師や高齢の美容師が現役として活躍している(一般社団法人経営実践研究会, 2024)。こうした熟練技術者の活用は、安定したサービス品質の維持につながっており、中高年顧客との継続的な信頼関係の構築という顧客価値の創造にも有効に機能していると考えられる。日本政策金融公庫総合研究所(2017)も、地方発ベンチャーにおける地域に根ざした人材活用の重要性を指摘しており、同社の雇用システムはこの観点からも価値ある資源として位置づけられる。以上より、同社の柔軟雇用システムはVRIOの第一条件である価値(V)を充足すると判断できる。

5.2.2 希少性 (Rarity)

業務委託による柔軟な時間設定・保育士常駐の無料キッズルーム・土日休みの設定・9時から17時という営業時間という複数要素の組み合わせは、美容業界において標準的ではない。一般的な美容室チェーンは週末の集客を最重要視するため、土日休みの設定は業界の常識に反するものである。また、全スタッフが30～60代の時間に制約のある女性技術者のみという人員構成であり(coki, 2021)、これは美容業界において他に類を見ない独自性を有すると考えられる。参与観察においても、開店直後の9時台から顧客が来店する様子や、休日においても中高年女性を主要顧客とする明確な棲み分けが複数店舗で確認されており、こうした複数要素の組み合わせが美容業界において希少性(R)を充足すると判断できる。

5.2.3 模倣困難性 (Imitability)

Barney (1991) が示した模倣困難性の3つの源泉に照らして分析すると以下のように整理できる。

第一に歴史的条件の独自性として、同社の雇用システムは東日本大震災という特殊な歴史的な文脈の中で、被災地の女性雇用という切迫した社会的課題への対応として形成されたものである。三菱商事復興支援財団(n.d.)の掲載記事が詳述するように、事務所もない状況から石巻市役所の一角で採用面接を行うという創業初期の経緯は、他社が同じ経緯で再現できるものではない。

第二に因果関係の曖昧さ(causal ambiguity)として、同社の競争優位は柔軟な雇用制度という単一の要因によるものではなく、創業者の理念・被災地での経験・従業員との信頼関係・FC加盟者の理念的共鳴・顧客との長期的関係という複数の要因が複雑に絡み合った結果である。参与観察において確認された、チェーン店でありながら地元の個人店のような親しみやすい雰囲気は、こうした複合的な要因の産物であり、競合他社が成功の鍵となる要因を特定して模倣することは容易ではない。

第三に社会的複雑性(social complexity)として、被災地での創業という文脈から生まれた組織文化・従業員の使命感・地域との信頼関係は、制度として模倣できても文化として模倣す

ることは極めて困難である。グロービス(2017)がKIBOW社会投資ファンドによる出資決定の理由として「新しい働き方のロールモデルを生み出していること」を挙げていることも、この社会的複雑性を外部機関が評価した証左として解釈できる。以上より、VRIOの第三条件である模倣困難性(I)を充足すると判断できる。

5.2.4 組織 (Organization)

同社はこの雇用システムを活かすための組織体制として、複数の仕組みを整備している。第一に、理念に賛同したフランチャイジーによるFC展開は、雇用モデルと経営理念を同時に移転する仕組みとして機能しており、単なる事業の横展開ではなく価値観の共有を前提とした組織的拡張を可能にしている。公益財団法人七十七ビジネス振興財団(2021)が指摘するように、同社のKPIを「時間に制約がある女性技術者の雇用創出」としていることは、組織全体が雇用システムの価値を共有した上で運営されていることを示している。

第二に、同社は店長を置かないフラットな組織構造を採り、スタッフの主体性を重視するチームワーク重視の運営を行っている(一般社団法人経営実践研究会, 2024)。こうした組織運営は、柔軟雇用システムを現場レベルで機能させるための組織的基盤となっていると解釈できる。参与観察においても、スタッフが互いに連携しながら顧客対応と電話予約対応を同時にこなしている様子が確認された。

第三に、株式会社ラポールヘア・グループ(2024, 2025)のプレスリリースが示すように、タイ・ベトナムへの海外展開においても「現地の人々の主体性を大切にすること」「現地の雇用を促進すること」という原則のもとで展開を進めており、雇用システムの理念的基盤を損なわない形での国際展開を志向している。以上より、VRIOの第四条件である組織(O)を充足すると判断できる。

5.2.5 VRIO 分析の総合評価と社会起業論との接合

以上のVRIO分析の結果を表2に整理する。

表2 ラポールヘア・グループの柔軟雇用システムの VRIO 分析

VRIO要素	評価	主な根拠
価値(V)	充足	人材確保・定着・顧客価値創造・社会的インパクト
希少性(R)	充足	業界標準とは異なる複合的雇用モデルの独自性
模倣困難性(I)	充足	歴史的独自性・因果の曖昧さ・社会的複雑性
組織(O)	充足	FC展開・フラット組織・理念共有
競争的含意	持続的競争優位条件全てを充足	

出所：筆者作成

分析の結果、ラポールヘア・グループの柔軟雇用システムはVRIOの4条件をすべて充足しており、持続的競争優位の源泉として機能していると結論づけられる。この雇用システムは、被災地という特殊な文脈の中で形成された歴史的・社会的資産であり、制度的には模倣可能であっても、その背景にある組織文化・理念・信頼関係の総体としては模倣困難な経営資源として機能している。

この結果を社会起業論の観点から捉え直すと、重要な示唆が得られる。Dees (1998) が社会起業家の特性として挙げた「現在保有するリソースに制約されることなく大胆に行動すること」は、業界の常識に反する土日休み・短時間勤務・高齢美容師の積極採用という同社の雇用設計に体现されている。また Martin and Osberg (2007) が論じた「不公正な均衡の打破と新均衡の創出」という社会起業の本質は、美容業界における長時間労働・週末必須出勤という既存の均衡を打破し、女性美容師が長く働き続けられる新たな均衡を提示した同社の取り組みと合致する。

すなわち、同社の柔軟雇用システムは、社会的使命の追求(女性の雇用継続支援)と競争優位の形成(模倣困難な内部資源の構築)が相互に強化し合う関係にあることが、本分析を通じて明らかになった。Austinら (2012) が論じた社会起業の固有性、すなわち社会的インパクトが組織の正統性の根拠となるという点は、同社においてはそれが同時に競争優位の源泉ともなっているという点で、社会起業の持続可能性モデルとして特筆すべき事例といえる。

6 結論

6.1 本研究の要約

本研究は、宮城県石巻市発の社会起業である美容室チェーン、ラポールヘア・グループを事例として、「社会起業としての美容室チェーンにおいて、柔軟な雇用システムはいかにして国内外展開を可能にする競争優位の源泉となっているか」というリサーチクエスションに答えることを目的とした。分析にあたっては、同社に関する二次資料のドキュメント分析および筆者による参与観察を研究手法として採用し、ポジショニング理論とVRIOフレームワークを統合した分析枠組みを用いた。

二次資料分析から、同社が時間に制約のある女性美容師の就労継続を可能にしながら、石巻市を起点に国内50店舗超・海外(ベトナム・タイ)へと事業展開を実現していることが確認された。参与観察からは、直営店・FC店の双方において、中高年女性顧客を中心とした安定した顧客基盤と、担当美容師との継続的な関係性に基づく差別化が現場レベルで機能していることが示唆された。

考察においては、VRIOフレームワークによる分析の結果、同社の柔軟雇用システムが価値・希少性・模倣困難性・組織の4条件をすべて充足しており、持続的競争優位の源泉として機能していることを明らかにした。さらに社会起業論との接合を通じて、社会的使命の追求と競争優位の形成が相互に強化し合うという関係を示した。

6.2 本研究の理論的貢献

本研究の理論的貢献は以下の2点にある。第一に、社会起業研究とRBVを接合する分析枠組みを提示したことである。社会的使命の追求が同時に模倣困難な内部資源の形成につながるという本研究の知見は、社会起業の持続可能性を競争戦略論の観点から説明する理論的視座を提供するものである。第二に、被災地という特殊な歴史的文脈が競争優位の源泉となりうることを示したことである。歴史的条件の独自性という模倣困難性の源泉が、震災復興という社会的文脈と不可分に結びついている本事例は、地域特殊的な資源形成のメカニズムを示す事例として、RBV研究に新たな視角を提供する。

6.3 実践的含意

本研究の実践的含意として、以下の2点を指摘する。第一に、社会的使命と競争優位は対立するものではなく、むしろ相互に強化し合いうるという点である。雇用の柔軟性という社会的価値の追求が、そのまま模倣困難な経営資源の形成につながるという同社の事例は、社会起業家および地域企業の経営実践に対して示唆に富む。第二に、被災地発の事業モデルが、地域固有の課題解決を超えて、少子高齢化・女性活躍推進という日本全体の社会課題に対応していることを示している点である。同社の事業モデルは過疎化地域や人口減少地域においても有効に機能する可能性を有しており、地域活性化政策への示唆も含んでいる。

6.4 本研究の限界と今後の研究課題

本研究はドキュメント分析と参与観察に基づく探索的・記述的ケーススタディであり、いくつかの限界を有する。分析資料が企業公表資料およびメディア掲載記事に限られるため、経営者・従業員の主観的経験や組織内部の実態を直接捉えることができていない。また単一企業を対象とした事例分析であり、知見の一般化可能性には制約がある。

これらの限界を踏まえ、今後の研究課題として以下の3点を設定する。第一に、役員および従業員への半構造化インタビューによる一次データの収集と、本研究の命題の検証である。第二に、国内外の他地域展開店舗を含めた複数事例比較による資源移転メカニズムの精緻化である。第三に、本研究の分析枠組みを他の社会起業事例に適用し、そのフレームワークとしての汎用性を検証することである。

参考文献

- Austin, J., Stevenson, H., & Wei-Skillern, J. (2012). Social and commercial entrepreneurship: same, different, or both?. *Revista de Administração*, 47(3), 370-384. <https://doi.org/10.5700/rausp1055>
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2014). *Strategic management and competitive advantage: Concepts and cases*. Pearson Education.
- Dees, J. G. (2001). Dees, J. G. (2001). *The meaning of "social entrepreneurship"*. [Working paper]. Center for the Advancement of Social Entrepreneurship, Duke University. (Original work published 1998). https://case.fuqua.duke.edu/knowledge_items/the-meaning-of-social-entrepreneurship/
- Martin, R. L., & Osberg, S. (2007). *Social entrepreneurship: The case for definition*. Stanford Social Innovation Review, 5, 29-39.
- 日本政策金融公庫総合研究所 (2017). *地方発ベンチャーの現状と課題*, 日本公庫総研レポート, 2017-3.
- Penrose, E. T. (1959). *The theory of the growth of the firm*. Oxford University press.
- Peteraf, M. A., & Barney, J. B. (2003). Unraveling the resource-based tangle. *Managerial and Decision Economics*, 24(4), 309-323.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy*. Free Press.
- Porter, M. E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, 74(6), 61-78.
- Porter, M. E. (2008). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Simon and Schuster.
- リクルートワークス研究所 (2026). *地方で働く女性のキャリア*, 株式会社インディードリクルートパートナーズ.
- Spanos, Y. E., & Lioukas, S. (2001). An examination into the causal logic of rent generation: contrasting Porter's competitive strategy framework and the resource - based perspective. *Strategic management journal*, 22(10), 907-934.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180. <https://doi.org/10.1002/smj.4250050207>

参考資料

- 一般社団法人王道経営推進協議会 (n.d.). PICC会員企業紹介 株式会社ラポールヘア・グループ. https://oudou-keiei.org/member/area01/keieidangi_rapporthair.html (参照日: 2026年6月25日)
- coki (2021年7月14日). 株式会社ラポールヘア・グループ早瀬渉 | 過疎地域に美容室を〜上場企業役員から社会起業家へ. <https://coki.jp/stakeholder/management/5794/> (参照日: 2026年6月24日)
- グロービス (2017年12月12日). KIBOW社会投資 ファンド、美容室運営事業のラポールヘア・グループに出資 [プレスリリース]. <https://www.rapporthair.com/user/news/134/x3f5f3-zjldbdrybluw2ikzk-m2cji0t.pdf> (参照日: 2026年6月24日)
- 一般社団法人経営実践研究会 (2024年11月). 東日本大震災直後に最大被災地である宮城県 石巻市に創業したラポールヘア・グループは、更なる成長と社会的インパクトの拡大を目指します. <https://www.keijitsukai.jp/project/criticalbusiness-002/> (参照日: 2026年6月24日)
- 公益財団法人七十七ビジネス振興財団 (2021). 株式会社ラポールヘア・グループ 代表取締役 早瀬渉氏インタビュー. *七十七ビジネス情報*, 95, 14-19. <https://www.77bsf.or.jp/wp-content/uploads/2021/07/211020-24inter-rapporthair.pdf> (参照日: 2026年6月25日)
- 公益財団法人東北活性化研究センター (2023). きら星インタビュー ラポールヘア・グループ. <https://www.kasseiken.jp/kira-boshi/rapporthair/> (参照日: 2026年6月25日)
- 三菱商事復興支援財団 (n.d.). 被災者のための 美容サロンを. <https://mitsubishicorp-foundation.org/industry/571> (参照日: 2026年6月25日)
- 株式会社ラポールヘア・グループ (2024年3月). 女性の「また、働きたい」を応援するラポールヘア・グループ、タイで女性の雇用創出・就労 支援事業をスタート [プレスリリース]. PR TIMES. <https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000002.000140039.html> (参照日: 2026年6月25日)
- 株式会社ラポールヘア・グループ (2025年5月). 女性美容師の就労を後押しするラポールヘア・グループ初の海外店舗

石巻発・社会起業の国内外展開を可能にする柔軟雇用システムの競争優位：

美容室チェーンの資源ベース分析

として、ベトナムにキッズ スペース付美容室をオープン [プレスリリース]. PR TIMES.
<https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000005.000140039.html> (参照日: 2026年6月25日)
株式会社ラポールヘア・グループ (n.d.a). 会社概要.
<https://www.rapporthair.com/outline/index.html> (参照日: 2026年6月25日)
株式会社ラポールヘア・グループ (n.d.b). お客様・働く人・地域をハッピーにする美容室.
<https://www.rapporthair.com/about/index.html> (参照日: 2026年6月25日)
株式会社ラポールヘア・グループ (n.d.c). フランチャイズ募集.
<https://www.rapporthair.com/franchise/index.html> (参照日: 2026年6月25日)