

# 継ないで よかつた SPC

承継インタビュー  
Vol.1 / Ruttu  
2021.03

Ruttu donna è uomo



# 継ないで よかつた SPC

## STAFF

Publisher / SPC GLOBAL

Editorial department  
/ SPC GLOBAL 第30代承継プロジェクト  
加藤 武彦(東海統括本部)  
長島 正男(中央統括本部)  
比嘉 薫(中央統括本部)

Edition in chief / 山崎 博文 (株式会社d2 Factory)

Production and design / 株式会社d2 Factory

Title design / 大野 勝彦

Illustration / 照喜名 重樹 (株式会社CREATIVE SHEEP)

© 編集・制作

SPC GLOBAL

〒150-0012 東京都渋谷区広尾1-1-33  
TEL 03-6418-0511 Fax 03-6418-0514  
H.P. <http://www.spc-global.jp>

株式会社d2 Factory

〒135-0048  
東京都江東区門前仲町1-13-12-701  
TEL 03-5615-8325 Fax 5615-8326  
H.P. <http://www.darc.co.jp>

※本誌掲載の記事、写真・イラストの  
無断転載を禁じます。 21・3・18



## 事業所概要

社名：有限会社 Ruttu
代表者：比嘉 薫
所在地：東京都練馬区田柄 1-2-22
設立：2001年9月26日
事業規模：美容室6店舗
従業員数：52人

## 資産表

資本金：300万円
年商：3億8500万円
粗利益率：54.8%
借入金：1億2000万円
不動産：事務所24坪、社員寮20坪
株式：代表が100%保有、譲渡計画有

## 現状の組織図

代表取締役社長：比嘉 薫

マネージャー：上妻 忍 (こうづましのぶ) …薫さんの義弟

オフィス幹部 (人事・求人・広報)：比嘉 海斗

### 美容室6店舗

Ruttu KaoLa  
志木店

hair & spa an contour  
田柄店

melissa hair & spa  
×  
美髪クリニック  
成増店

Ruttu donna e uomo  
成増店

hair an floren  
志木店

Lucido Style Ruttu  
志木店

Homepage

<https://ruttu.com>



主な集客サイト

HOT PEPPER Beauty

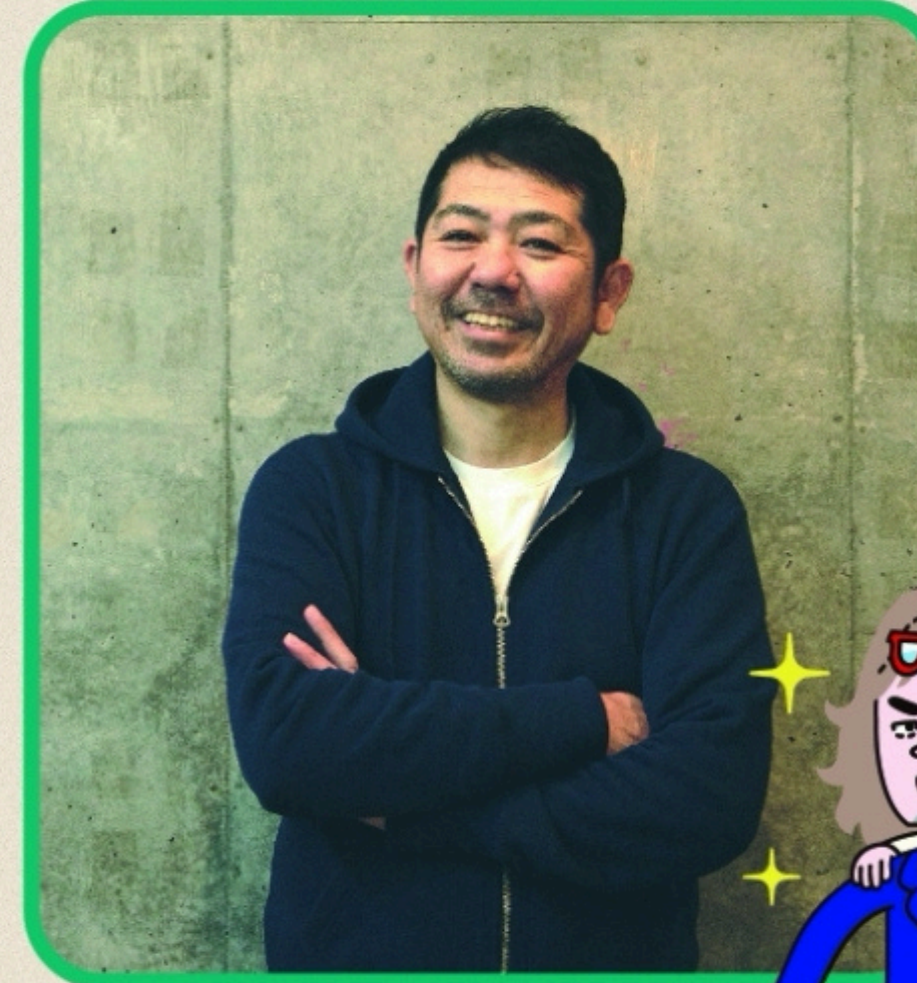


継ないで  
よかった  
SPC

今回ご紹介する企業：

Ruttu

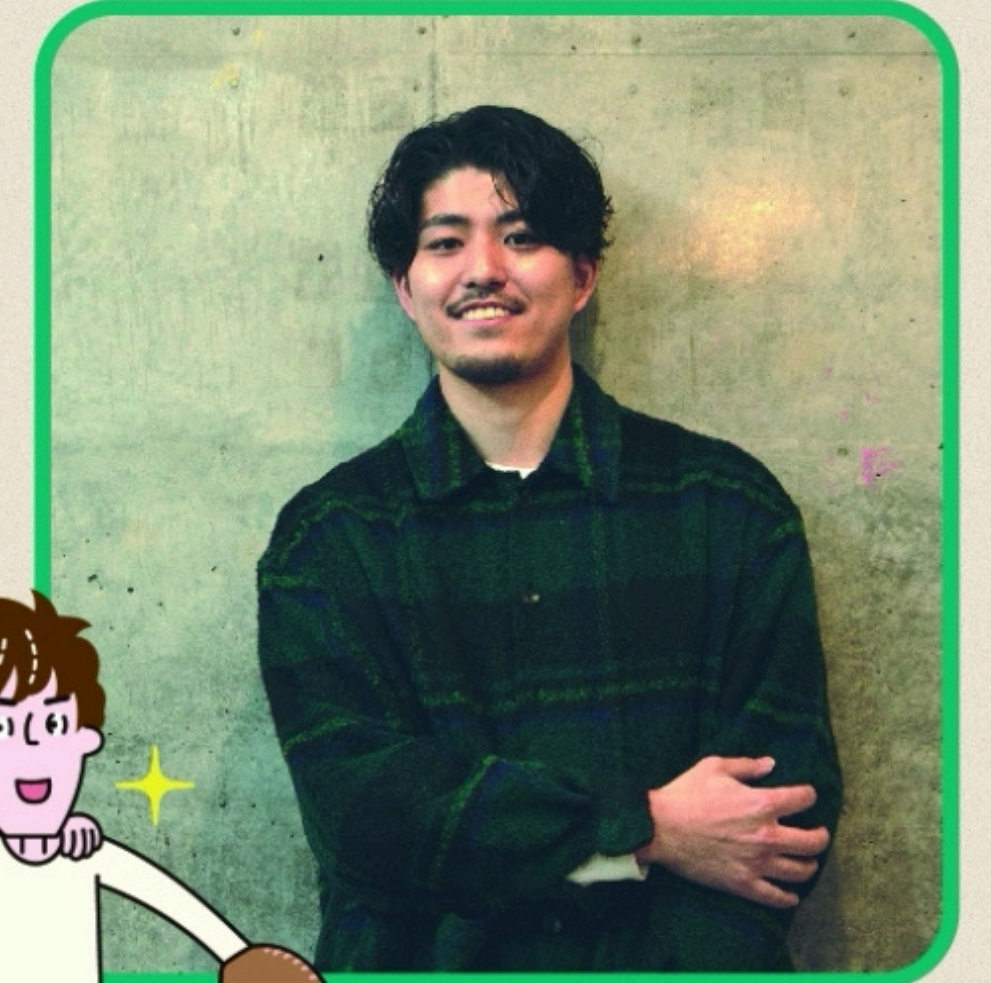
## Pitcher



比嘉 薫 (ひが かおる)

- ・1963年1月22日生まれ (現在58歳)
- ・SPC入会：2001年8月
- ・所属：中央統括東京本部
- ・出身地：沖縄県
- ・主な修行先：ヘアサロンつるしま
- ・家族構成：妻、長男、次男、長女
- ・創業又は承継時の店舗数：1店舗

## Catcher



比嘉 海斗 (ひが かいと)

- ・1993年10月1日生まれ (現在27歳)
- ・SPC入会：2019年3月
- ・美容技術経験：なし
- ・経歴：大学卒業後、リゾート業でベトナムに勤務。2016年、Ruttuにオフィススタッフとして入社。
- ・ピッチャーとの関係：親子 (長男)
- ・現在のポジション：オフィススタッフ 兼 会社幹部

## 経営理念

豊さの共有 Love & Hospitality

私たちは愛のある関わりを信条とし、生かされていることに感謝し、人に与える事やもてなす事の喜びを想像力、専門力、組織力の追究心に変え、全社員の豊さの共有と共に感動を発信し続ける事を会社の使命とする。

# Ruttuの承継感を知る

SPC組織内でもたびたび話題に上がっている「承継」というテーマ。「家業」を「企業」にした後は、「企業の承継」が経営者の使命である。

今回が1号目となるこの特別冊子では、1人の仲間にくローズアップし、その承継感やリアルな現状をご紹介させて頂きます。本号では、中央統括東京本部の比嘉薫さんが経営する「有限会社Ruttu」を直撃取材させて頂きました！



Kaoru-Higa

## ルッツのルーツ

ルッツの創業者は、薫さんの妻の父、鶴島進さんである。薫さんのご出身は沖縄県で、地元の特産品に閉鎖感を感じ、東京に飛び出して来た。修行先を選んだのが、先代が営む「ヘアサロンつるしま」だった。

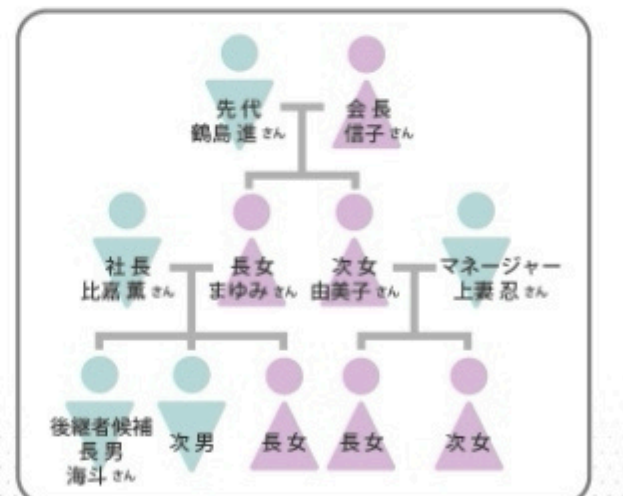
先代には2人姉妹のお子さんがいて、薫さんは長女であるまゆみさんと結婚されたのである。

薫さんが修行中、まゆみさんも美容師として東京のあらゆるサロンを渡り歩いて修行していたが、どこも肌になじまず、偶然にも沖縄の店に辿り着き、その間は遠距離恋愛をしていたそうだ。

しかしやっとゴールインという時期に、先代は49歳という若さで病気で亡くなられた。しかも、結婚式の直前だったそうだ。先代から生前、支店を出す計画を聞いていたこともあり、薫さんは先代の意志を継いで現在の企業を立ち上げ、多店舗化を始めた。2代目にして創業者というべきかもしれないが、彼は大好きな先代を立てて、先代が「つるちゃん」という愛称で親しまれていた為、「つる」をひっくり返して「ルッツ」という会社名をつけたそうだ。

薫「婿入りしたわけじゃないけど、そういうルーツは大事にしたいと思って…妻が考えてくれた会社名を付けました。」

## ルッツの構成図



薫さんの右腕としてマネージャーを務め、長年ルッツを支えてきたのは、妻の妹の夫である上妻忍さんだ。

ルッツを立ち上げた当時、上妻さんはとても有名なグループのサロンで活躍していた。しかしそのグループが崩壊し、店を移ろうと考えていた時期に、同じく美容師である義妹が自社に戻るタイミングで、夫婦で一緒に入社できないかと相談してきた。

そのことに薫さんは「親族だからって簡単に入れると思うなよ」と反対したのだが、薫さんの師匠でもあり会長である義母にとっては、みんな可愛い子供たち。意見が対立して大喧嘩になったが、結局薫さんが折れる形で上妻さんも入社してきた。

ることになった。

薫当時の自分は本当に尖っていて、身内だからって優遇するのが本当に嫌だった。面接もなしに入れるのが当然と思うなよ！って怒りがありました。でもその後、スタッフや幹部が辞めたり『人の問題』に直面した時、ことごとく自分を助けてくれたのは身内である義弟でした。どんなに格好付けてても、やっぱり身内は強い。そういう境地に陥りましたね」

こうして義兄弟の会社運営が始まったのであった。

## 2番手の成長

「いち経営者として、身内を幹部にして良いのか、自分の右腕に選んで良いのかは、常に葛藤がありました」と薫さんは話す。薫さんは38歳でSPCに入会したのだが、仲間の胸を借りて上妻さんの成長を試みた。

上妻「ある時『スーツを着て幹部会議をしているサロンがあるから見てこい』と比嘉に言われて、SPC会員さんのサロンにお邪魔した事がきっかけで

した。当時の自分は営業中に店を抜けるなんて有り得ない事でしたが、他所の企業を見学させてもらって衝撃を受けました。それから自分も何か変えていかなければと強く思うようになり、フューチャー会員になったんです。会員さんの中にも大御所のサロンへ勝手にアポをとって臨店させて貰ったりして、これまで見たことのない世界に衝撃の連続でした。そしてマネージャーの1番の役割として「社長を語って社長を助け」という教えを受けました。SPCでは「社長は社長にしか磨かれない」とよく言われてますが、それは2番手も同じだと思います。私は他社の素晴らしい2番手の方々にたくさん気づきを頂きました。今となっては『社長を担いで、もう神棚にでも並べとけ!!』ってくらいの境地まで来てるんですが(笑)。それくらい自由にやらせて貰っているし、任せて貰っているし、そういう幹部がいる会社の方が伸びるんじゃないかなと確信しています」

## 父の背中

薫さんのご子息で長男の海斗さんは、大学進学を経て英語に興味を持ったことから留学し、海外で就職もした。しかし5年ほど前にトラブルがあり、その企業を退社してからはほとんどなりゆきでルッツに入社した形だ。

海斗「他に行くところもなく、もうここしかないって感じで入りました。しかし幼少の頃からサロンにはよく出入りさせて貰っていて、スタッフさんがみんな笑顔で働いているのを見て育ってきたので、美容室」

楽しい職場だと思ってるし、父の楽しそうに人生を謳歌している姿を見てきたので、跡を継ぐ事には前向きです。きっと本当は楽しい事はかりじゃないだろうけれど、父は家庭にそういうのを持ち込まなかつたので、まだわかっていないだけなのかもしれません」

薫「嫌な事とか辛い事はいつでも全部SPCに置いてきたからね(笑)良いところばかり見せてきたから、息子がこの道を選ぶことには自信がありましたよ！」

なりゆきとはいえ海斗さんが自社に入ったのは、必然的な事だったのだろう。



Shipobu-Kozuma

こうして上妻さんはSPCの温もりの土壌のお陰でスタートプレイヤーから会社幹部への道にシフトチェンジし、2番手として輝き出したのであった。



Kaito-Higa

# 想いを繋ぐ、強力な絆

## 後継者選び

現在、薫さんが58歳、右腕の上妻さんは46歳程よく歳も離れている上に、長年築いた関係性も良好だ。ここまで聞くと、事業承継は上妻さんを後継者に抜擢するのがスムーズな流れのようにも思えるのだが、薫さんが後継者に考えているのは息子の海斗さんである。

確執が生まれそうなものだが、どうやら3人ともこの方向性に納得している様子だ。上妻さんにも2人のお子さんがいて、次女はこの先美容業界に入るかもしれないという状況の中で、どうしてこの選択に軌轡が生じないのか、それぞれから承継感を伺った。

上妻「私はこれまで本当に自由にやらせて貰ってきたし、上に何でも物申せる風土を作ってきたから、1番になる必要性を

感じてきませんでした。『社長』と呼ばれるか呼ばれないかは、自分の中では大して重要な問題ではなくて…」

薫「正直なところ、後継者として正式に海斗に任命したわけではないんですが、上妻にはFC展開のように分社化して会社を持たせた方がいいのではと考えています。

その方が、スタッフにとつては夢のある会社になるんじゃないかと。社長というポストは1

つじやなくても良いかなと。実は今になって反省している事がある、自分は24歳で店長になって、28歳で経営者になって、30代前半で家も買ったのに、自社の幹部たちには30歳を超えてもそうさせてあげられていないな…って。自分ができたのだから、みんな本当はできるはずなんです。それをやらせてあげられていない自分が不甲斐ないというか…」

## 新たなスタートライン

海斗さんは現在、オフィススタッフ兼会社幹部として、主に人事・求人・広報などを任されている。技術経験のない社長の息子が、後継者候補として会社に入ることにについて、スタッフたちからの風当たりはどうだったのか、聞いてみた。

海斗「人間関係については今のところ悩んだりした事はないです。僕もなるべくスタッフの方々に尊重して下から関わる

に『誰を幸せにできるか』という価値観の領域に引張って行ってあげたい。誰かを育てることに貢献してほしい。そこにはきつと、次の人生の幸せがあると思うから。今後は同じビジョンに向かって、どんな責任を負わせることができるかが鍵だと思っています」

まだまだ現役でやれる今だからこそ、10年後、20年後、30年後、自社がどうなっていくのか、どうしていききたいのか、大切な自社の未来を想い、設計図を考え準備する事が大切である。右腕の育成もそうだが、後継者の育成にはそれなりに時間がかかる。自分が息切れし始めてから慌てて考えたところで、良い形の事業承継はなかなか難しいだろう。

まだそんな時期じゃないと考えている会員さんにも、ぜひこの機会に事業承継というテーマに向き合ってください。会員各社の存続と繁栄、その一歩一歩が業界の未来を創り上げていくのだ。

企業の数だけ承継の形も考え方も様々だが、こうして仲間のリアルな状況を包み隠さず聞く事ができるのもSPCの素晴らしい風土だ。この環境を最大限活用し、今後に役立てて頂きたい。



ように心掛けてきましたし、小間使いのようなポジションでお手伝いから始めているので、長く働いて頂いている幹部の方たちにも可愛がって頂いています。今では社長やマネージャーに言いづらい事など何でも話して貰えるポジションになっていきます」

彼のキャラクターもあるのだろうが会社に上手く溶け込みながら経営の見習いができているようだ。

また、FC展開という形で今後分社を任せられる上妻さんはこう語る。

上妻「現状1店舗は自分のサロンとして既に持っていて、近々もう1店舗を買収する予定です。やっとな自分もスタートラインに立つんだな…と感慨深いところがあります。昔から比嘉には『不平不満があるなら提案に変えろ』とよく言われてきました。自分がこれまでルツツを続けられて来たのは、それなりに物申せる環境だったからだと思えます。そこそ若い頃には、胸ぐらを掴み合って喧嘩することもありました。比嘉と自分が創ってきたルツツらしさは、そういう関わり合いがベースになっていると思います。

美容業界の離職率が高いのは、不平不満を提案に変えられない環境なのか、それができないその人の能力なのか、それはわかりませんが、この物申せる風土こそ、幹部やスタッフたちには引き継いでいって貰いたいと考えています」

ルツツは、もとは他人だった薫さんと上妻さんが必死にぶつかり合って築き上げた、普通の親族経営とはひと味違う強い絆で成り立つ企業だ。お互いが良いところも嫌いなところもしっかりと口に出し合って認め合う、熱い関係性である。後継者の育成も、そんな父と叔父からの絶妙なバックアップが発揮されているようだ。

## 承継のその先

さて、薫さんは事業承継をし終えたら、どんな目標と未来を思い描いているのだろうか。10年後を見据えて動き出した今の気持ちを聞いてみた。

薫「義母である現会長も固定の役割はないけれど、ここぞという時に凄く頼れるポジションでいてくれます。

だから自分が社長を退いて会長になっても生きていくうちには一生何らかの形でルツツに関わり続けていくと思います。ルツツは自分が生み出した会社だから、勝手に仕事を見つけ

ていくだろうし、口も出していくでしょう。

沖繩では、どんな時でもおじいとおばあちゃんの場を大切にします。何を言っているのか、その内容が大事なのではなくて、例えば30年同じことを言い続けても良い。そういう場面を作っていくことが大切なのです。そういう古からの伝統を大事にしたいと思っています。

自社の理念は『社員を大切に育てること』と『豊かさの共有』です。今後のれん分けしていくオーナーや幹部たちには、子供を大学まで行かせてあげられる年収にはしてあげたいし、そういう仕組み作りはまだまだこれからも続くとあります。でも、『儲かるか儲からないか』の先