

事例Ⅰ 分解ショートケース演習④

A社は、1970年代に現社長が創業し、首都圏で18店の美容院を経営している。資本金は3,000万円、売上高は6億2千万円である。従業員数は97名で、その多くが美容師、または美容師の見習いである。

社長はいくつかの店で腕を磨いた後に、A社の礎となるX店を都内にオープンした。店は連日満席で、売上を伸ばすため2号店、3号店と店舗を増やした。時代や顧客ニーズに合わせて従来とは異なるコンセプトの店舗を提供してきた。現在ではX、Y、Zという3つのブランドの美容室を展開するに至っている。

XブランドはA社の基盤ブランドで都心部や高級住宅地を中心に5店舗を出店している。長年通ってくれる顧客も多く、親子二代にわたって利用してくれる客も少なくない。Yブランドは1990年代前半に立ち上げられ、流行感度の高い顧客をターゲットにしている。ZブランドはX・Yブランドとは異なり、低価格を訴求したブランドで、郊外の駅前やショッピングセンターに出店している。

昨今の景気の影響もあり、高級化路線が強いXブランドでは売上が減少している。Xブランドでは売上の低迷を挽回しようと、付加価値の高いサービスの紹介、オリジナル商品の販売促進など、積極的なキャンペーンを行っている。しかし、キャンペーン中は効果があるが、その後の利用にはつながらず一時的な効果に留まっている。また、一部の顧客はキャンペーンを煩わしく感じているらしく、本社にクレームの電話が入ることも増えてきている。

各店の管理はブランドごとに設けられた事業部が行っている。社長は事業部同士で競争意識を有してほしいという考えがあり、事業部の評価は売上成績との連動性が高く、事業部長の報酬体系も同様である。

A社では、それぞれのブランドのオリジナル商品の販売も行っている。商品販売は好調であるものの発注ロットが少ないこともあり、高い利益を得ているとは言い難い状況である。市販の製品に比べ品質が高いこともあり販売は概ね順調である。それぞれのブランドの顧客の趣向に合わせるため、事業部ごとに商品開発をしている。そのためか同じような商品を販売していることも多い。

問題

A社は事業部制組織をとっているが、A社が留意すべき点として中小企業診断士としてどのような助言をするか。100字以内で述べよ。