

事例Ⅰ ⑥

問題

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。当時、映画をきっかけにして大流行したヘアスタイルをいち早く取り入れたことで、雑誌やテレビなどマスメディアで紹介される機会も多くなった。その影響もあり、社長の美容師としての知名度は高まり、順調に顧客を増やすことができた。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。都心部を中心に数店を構えるようになったが、この時期の多店舗展開がA社の経営基盤を固めることとなった。社長は、店が3店を超えた頃から美容師としての活動を事実上引退し、経営に専念するようになった。社長は美容師として現役は退いたものの、海外の流行やファッション事情に対する研究は怠らず、常に新しいスタイルを提供することを心がけている。ヘアスタイルだけではなく、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。オープン当初は流行の最先端のサロンという印象が強かったXブランドだが、顧客の年齢が高くなるにつれ、上品で落ち着いたヘアスタイルを提供するようになった。店内の調度品も洗練され、贅沢に空間を使いながら提供されるサービスは世代を超えた支持を集めてきた。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。流行の発信地である青山周辺に3店舗を出店している。店舗間の距離はいずれも3km内と比較的近い。社長の友人でもある著名な建築デザイナーが内外装を手がけている。ファッション誌に取り上げられることも多く、カリスマと呼ばれマスメディアに登場する美容師も在籍している。芸能人や文化人の顧客も多い。A社のステイタスを高める効果を果たしているものの高コスト体質であり、収益を圧迫していることも事実である。

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。サービスの無駄を省き、回転率を

重視した業態で、若い主婦を中心に人気を集めている。3年前に1号店をオープンしたが順調に店舗数を増やし、今では7店舗を展開している。

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。現場からは、「他店に客を取られている、顧客の来店頻度が減っている。」といった声があがっている。これはYブランドも同様で、かつては予約が取れないことで有名だった店でも稼働率が落ち始めている。一方で、Zブランドの売上は順調に伸びている。Zブランドの店舗は他のブランドに比べて家賃が安いこともあり、A社の収益に貢献している。

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。

A社では、専門学校を卒業した学生を美容師見習いとして新卒採用している。新卒の美容師見習いは、将来は自分の店を持ちたいという夢を持っている者が多く、そのためにも技術を身につけたいという大きな期待を抱いて入社してくる。しかし、実際には定着率が悪く、3分の1が1年以内に辞めてしまう。美容師見習いの離職率は店舗間によって大きな差があり、繁盛店ほど離職率が高い傾向にある。技術取得の度合いによって異なるが、見習い期間は3年間を想定している。見習いを卒業する期間も店によって差が生じており、繁盛店ほど見習い期間が長くなる傾向にある。見習いは先輩美容師を補助しながらヘアカット、パーマ、カラーリングなどの技術を学んでいる。業務時間の終了後に先輩の美容師から指導を受けているが、繁盛店では時間を十分に取れない場合も多い。「現場で基礎的な内容全てを教えることは困難である。」という声もあがっている。

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。かつては2つの地域ブロックに分け、地域ブロック長が店舗指導や店舗開発を行っていた。しかしブランドによって客層やサービス内容が異なり、経営方針も大きく異なることから昨年よりブランド別の事業部制に改めた。事業部長は社長と協議しながらブランドごとの戦略を取り決め、各店への指導も事業部長が行っている。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。商品構成はブランドによって異なるが、シャンプー・リンス・トリートメントなどヘアケア製品のほか、化粧品など美容に関するものも幅広く扱っている。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。

不況のあおりを受け、A社の業績は急速に悪化しつつあり、営業利益は年々悪化している。順調であった頃には銀行からの借り入れも円滑であったが、最近では資金調達も困難になりつつある。

第1問（配点20点）

A社は複数のブランドを展開しているが、複数のブランドを展開することでのようなメリットがあったと考えられるか。60字以内で述べよ。

第2問（配点20点）

A社の事業の特質を踏まえ、A社が多店舗展開を推進してきた理由を80字以内で述べよ。

第3問（配点20点）

A社が順調に成長してきた理由は社長の経営姿勢に負うところも大きい。A社の成長過程を踏まえながら、A社が成長を遂げた要因を与件より推察し、100字以内で説明せよ。

第4問（配点20点）

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。

第5問（配点20点）

A社では美容師見習いの離職率が高く、特に繁盛店でその傾向が強い。離職率が高い理由を与件より推察して、解決策とともに150字以内で述べよ。