

# 思い切った事業構造改革と若手起用により再び成長軌道へ

事業にはライフサイクルがある。成熟期を延命させる手もあるが、成長志向の当社は新たな事業に参入した。短期間で既存事業を縮小均衡させつつ新事業を成長軌道に乗せるには、ビジョンと計画作り、商品力と仕入機能の強化、人材育成が必要。若手の起用とタイムリーな支援策活用が奏功して再び成長軌道に乗った。

中国本部 統括プロジェクトマネージャー 増岡 洋

企業名 株式会社ジーンズ・  
カジュアルダン  
業種 小売業（カジュアル衣  
料品の販売）  
所在地 広島県庄原市西本町  
二丁目19-1  
資本金 10百万円  
設立 昭和49年4月  
売上高 4,568百万円  
(平成25年3月期)  
従業員 235人（正社員211人）

ここ8年間当社は第二創業期であった。新規事業の拡大と既存事業の縮小により、33店舗開設し26店舗廃止した。同時に店舗網は広域化した。事業構造の変革を目指して以下の3項目に取り組んだ。まずビジョンと計画策定である。明確化と共有化による意思統一は成功の鍵。次に商品力の強化である。商品は利益を生む根源であり、コンセプトと仕入・販売の仕組みづくりに重点を置いた。特にチェーン展開に相応しい仕入機能の強化は粗利益率の向上に結びついた。さらに業務整備とシステム化により販売管理、在庫管理の効率化が進展した。このような事業構造改革により収益力、財務内容とも充実した。

## 企業概要

当社は、ジーンズとカジュアルウエアの専門店を西日本中心に48店舗展開するアパレルチェーンで

ある。2業態運営しており、ジーンズを中心とした「the dan」はやや幅広い年齢層向け、トレンドイ商品中心の「蔵之助」は10代～20代半ば向けである。

創業は昭和49年、広島県庄原市にジーンズショップを開業した。当時は団塊世代を中心にジーンズの売上は好調で、路面店を順次開店した。昭和50年代半ばから都市郊外にショッピングセンターが開設されるようになり、当社は衣料ゾーンの有力テナントとして中国地方を中心に四国、九州に店舗展開し売上は順調な伸びを見せた。しかし、ベーシックな商品を中心に幅広いゾーンの品揃えは、大手チェーン等と厳しい競争を招くことになり、平成15年頃から売上はやや停滞した。

こうした中、平成17年に新業態として「蔵之助」を立ち上げた。当初は物珍しさから売上・利益とも順調な伸びを見せたが、競合店との差別化ができず苦戦し始めた。転機となったのは業態コンセプトを明確化し、マーケティング

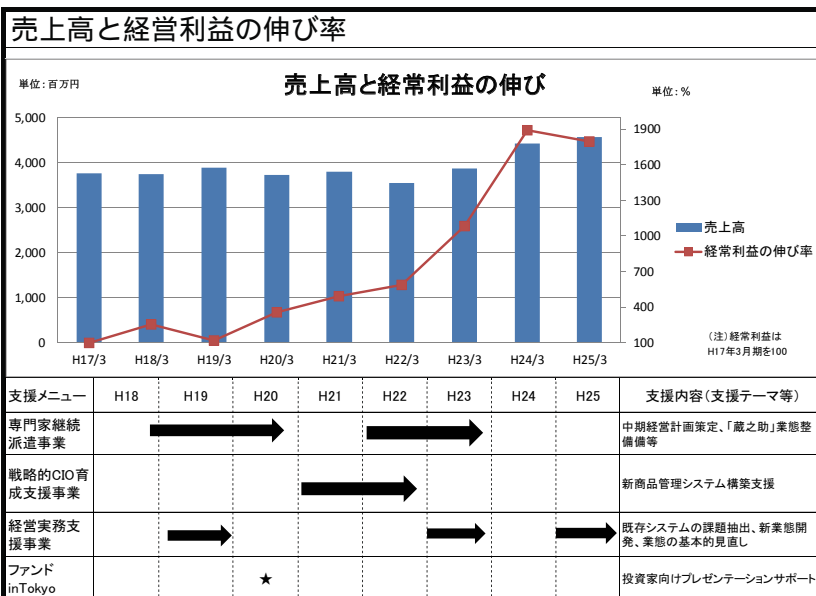
企画とバイヤーのリーダーに思い切って30代前半の若手社員を抜擢したことである。

「蔵之助」が軌道に乗るにつれ店舗のスクラップ&ビルドを積極化し、平成21年には「蔵之助」の店舗が「the dan」を上回った。当社は創業以来ほぼ右肩上がりに成長しているが、その要因は、果敢な店舗のスクラップ&ビルドにより成長市場で事業を展開したこと、タイミングよく新業態を立上げ軌道に乗せたこと、さらに正社員比率を高め（現在約90%）接客・販売力を強化したことによる。

### 中小機構との出会い

当社は、多店舗化を始めた頃から人材育成には熱心で、中小企業大学校広島校の経営者向けの研修や各種研修を受講しており、同校職員の紹介で社長、常務にお会いした。企業の成長力、経営姿勢、謙虚な人柄など好印象を持った。当時は主力業務「the dan」が成熟期を迎え、新たな業態「蔵之助」の立上げ期であったが多くの課題を抱えていた。

こうしたことから平成18年11月より「専門家継続派遣事業」による支援を皮切りに、「戦略的CIO育成支援事業」、「経営実務支援事業」など課題が発生する都度、中小機構の支援策を活用した。また、投資家向け事業説明会「ファンド in Tokyo」では成長性が高く評価され、多くのキャピタル会社からIPOを勧められた。平成23年1月には一連の支援は終了したが、フ



ォロー調査に訪問するなど当社との信頼関係は途切れることなく続いている。

### プロジェクトマネージャーの視点と支援課題の設定

ここ8年間、当社は、新業態「蔵之助」の事業拡大（平成25年3月期 30店）と既存業態「the dan」の縮小、店舗のスクラップ&ビルド（33店舗開設と26店舗廃止）と広域拡大（首都圏、近畿圏）など事業構造改革に取り組んだ。

最初の支援は「蔵之助」の立上げ期であるが、トップの積極的な経営姿勢、プロジェクトメンバーは若く活力があることなどから、将来はIPOの可能性もあるのではないかと考えた。したがって、支援テーマは、経営ビジョンと中期経営計画の策定、ターゲットが異なる2業態のバイイング機能の再編成、トップを始め各部門の意思決定を支える管理の仕組みづくり

が必要と考えた。

支援期間中、店舗数は50店舗弱、店舗網は首都圏まで拡大したが、業務の効率化が遅れていることが分かり、商品力と販売力の強化、販売管理システムの構築が必要と考えた。そこで、「専門家継続派遣事業」や「戦略的CIO育成支援事業」等による複合支援を行うこととした。

### プロジェクト推進体制

「専門家継続派遣事業」など様々な支援を行ったが、社長と常務は支援プロジェクトにほぼ毎回、しかも開始から終了まで参画した。また、この活動は経営改善の一環として位置づけられ、改善施策は直ちに実行された。

プロジェクトメンバーは、プロジェクト長、バイヤー、店長から選抜され平均年齢は30代半ばで潑刺としており、派遣アドバイザーは「こんな意欲的で雰囲気の良いプロジ

エクト活動は初めて、支援を終了するには惜しい」と語っている。

## 支援内容と支援成果

平成18年以降、様々な課題に応じて支援に取り組んだ。

### <専門家継続派遣第1期>

(平成18年11月～平成19年10月)

先ず経営ビジョンづくりに取り組んだ。この過程で創業以来の当社の足取り(右肩上がりの成長と平成16年以降の減速)を丹念にたどり、経営ビジョン、目標の明確化と取組み課題を共有化したことは以後のプロジェクト推進の原動力になった。支援テーマは、中

店戦略の推進、店舗コンセプトの明確化、バイヤー機能の強化など10項目を設定し、目的、目標、推進内容、手順、体制を明確化したアクションプランを作成し、担当責任者を中心に取組みを開始した。

商品力の強化は最重要課題であり、上記計画書策定において多くの時間をかけた。最初の取組みは顧客ターゲットの年齢層を引き上げたことである。出店している複数のショッピングセンターの顧客層の違い等を考慮しながら、仮説実行 検証を繰り返した結果である。次のステップは、“利益のもと”である仕入の抜本的見直し



増岡 洋 中国本部 統括プロジェクトマネージャー

“社風”の良い爽やかな企業で支援プロジェクト活動の取組み姿勢も素晴らしい。社長、常務の人柄が反映されている企業である。当社には、業界トップクラスの業績と働きがいのある企業づくりを目指してほしい。

期経営計画の策定と推進、商品力と販売力の強化、販売管理システム構築に備えた業務の見直しである。

中期経営計画の根幹は「蔵之助」を成長軌道に乗せることである。この時期、「蔵之助」の業態としての完成度が低く滞留在庫の処分損の発生など多難な時期であったが、30歳代のマネージャー、ブロック長が中心となって中期経営計画を策定したことは、初めて経験する業績の後退局面に目標と航路を示すことで挑戦意欲を喚起することができた。この計画書では出

である。従来は本部が方針と仕入先を指定し、商品、数量は店長の裁量で仕入れていた。このメリットは地域性、購買層の違い等に的確に対応できること、店長が責任をもって販売に取り組む等いわば商店主の良さを取り入れた方法である。しかし、店舗数が40店を超えるとこの方法ではデメリットが大きいが現実化してきたことから、本部集中仕入(セントラルバイイング)に転換した。セントラルバイイングの運用成果は大きく、粗利益率は平成20～25年の6年間で4.1ポイント向上した。

販売力の強化においては、魅力ある店づくり、接客力強化に取り組んだ。最終的には「魅力的な店舗構築リスト」、「接客マニュアル」に取りまとめた。多店舗化、広域化、従業員増加のもとでは必要なものである。

店舗の増加と広域化、固定客化、業務効率化を考えると、「販売管理システム」の再構築が重要な課題であることは社長も十分認識していた。プロジェクト活動において発注、在庫管理、販売管理の見直しを進め改善案が作成された時点で「経営実務支援事業」(平成19年2月～平成19年5月)により専門家を派遣し、「販売管理システム構築概要案」が策定されたが、社長の決断として、提案通り導入するにはプロジェクトメンバーが未消化なことから保留とした。この支援の終盤になって「戦略的CIO育成支援事業」によるIT化支援が始まることを知り、この事業にバトンタッチすることにした。

### <戦略的CIO育成支援事業>

(平成21年4月～平成22年10月)

上記の業務整備等を基にして支援活動を開始した当初は、プロジェクトメンバーは一言でいえば“馴染めない”状態であったが、アドバイザーの「やってみせ、言って聞かせ、させてみせ…」による実践的な支援により活動は軌道に乗り「販売管理システム」の構築に向けた中間報告を取りまとめた。このシステムの根幹は、商品アイテムと店舗増加、広域化に伴う販売管理、在庫管理の「見える化」である。この報告により社長、

常務はシステム構築に向けた全体像、課題を理解し、以後の推進に弾みがついた。「提案依頼書」に基づいて3社から提案があったが、アドバイザーの助言を得ながら社長、プロジェクトメンバーは時間をかけ十分に検討し、あるべき姿をより具体的に描くことで共通理解を深めた。さらに、要件定義、基本設計、詳細設計の各段階では、主要店長、本部の要望がシステムに可能な限り反映されるようアドバイザーが調整に取り組んだ。現在、店舗の広域化のもと販売管理、在庫管理、計数の加工・分析による意思決定の支援にこのシステムは有効に機能していることを確認した。

#### <専門家継続派遣事業第2期>

(平成22年2月～平成23年2月)

平成20年～21年にかけて「蔵之助」は12店舗出店、「the dan」は14店舗撤退するなど事業構造改革は急激に進展した。このような短期間の変化は、支援第1期の中期経営計画の見直しと店長の早期育成が急務となった。

特にアパレル業では店長の力量によって売上は相当な格差がつくといわれているが、まず新任店長が標準レベルに早く到達することを目指した。そのためには本部と各店業務を洗い出し、整理し、体系化することが必要であるが、その過程で“その仕事をなぜやるかを十分に理解していない”、“やるべきことがキチンとできていない”などの課題が明確になり改善に取り組んだ。また、各店からは業務改善の要望事項や“自店では

こうした”等成功事例も多く寄せられ、それらを体系的にまとめた「店舗運営マニュアル」を作成した。このマニュアルには、3S、標準時間、価値作業・非価値作業、投入工数などモノづくり企業の現場改善で活用される指標や手法が導入されており、「サービス業の生産性向上」に繋がる取組みが展開された。

さらに中期経営計画の見直しも、第1期支援の成果によりプロジェクトメンバーが主体となってマーチャンダイジングの見直しとアクションプランの作成に取り組んだ。第2期支援活動は全店47店が参画したプロジェクト活動となり、社長は「支援による社員の成長で、今後の店舗出店に自信を深めた」とレビュー会で述べられた。

以上のような事業構造改革の進展、業務基盤の整備、中堅幹部の育成により堅実な経営体質を構築しB/S、P/L、C/Fは支援開始前と比較すると、大幅に好転した。具体的には平成25年3月期自己資本比率61%、平成20年～25年の6年間で粗利益率4.1ポイント向上、実質無借金経営などである。

当社は創業40周年を控え、平成25年8月から業態の基本的見直しをテーマとした「経営実務支援」による支援を開始した。

#### 今後の課題

事業構造の改革によりここ5年は増収増益が続き財務内容も中堅アパレルとしてはトップクラスとなった。ただし、この業界においては油断禁物である。社長の危機察知能力は優れた創業経営者ならではのものがああり、課題解決に向け引き続き支援したい。

当面の課題は以下の2点である。

セントラルバイイング・チェーンオペレーションのメリットを生かす営業戦略・組織を再構築すること。

事業の陳腐化は年々早くなっているため、新たな業態の立ち上げを考えること。

#### 経営者のことば

中小機構の皆様の支援により、この数年間好調な実績が達成できました。一生懸命やっていたら事業は上手くいく世の中ではないようです。アパレル業界も消費者志向の多様化、高齢化、子供人口の減少、外資の国内参入など複雑かつ影響の大きい変化が起きています。こうしたことに対応すべく引き続き中小機構の皆様のご指導をいただきたいと考えています。



代表取締役 伊達 健社長