

株式会社インティの経営戦略についての考察

ーコンプレックスにフォーカスした美容院の真の強みー

遠藤 元大

キーワード：理美容、美容院、差別化戦略、ブルー・オーシャン戦略

1. はじめに

年々美容所の施設数は日本国内で増加を続けている。厚生労働省の令和4年度衛生行政報告例の概況では2022年3月末時点で日本国内には理容所・美容所合わせて382,624施設ある。2004年3月末時点では理容所・美容所合わせて352,861施設あり、18年間で29,763施設増加している。理容所・美容所を合わせると年々増加傾向だが、理容所に関しては年々減少傾向であり、美容所のみ増加傾向である。美容所のみを比較すると2022年3月末時点で269,889施設であり、2004年3月末時点では213,313施設である。18年間で56,576施設も増加している。また、2022年3月末の従業員理容師・従業員美容師を合わせると776,693名であり、2004年3月末の従業員理容師・従業員美容師を合わせると655,441名である。この18年間で121,252名増加していることがわかる。日本国内にあるコンビニエンスストアと店舗数を比較する。都道府県データランキングによるとコンビニエンスストアは2022年3月末時点で全国に58,133店舗であり、同時期の理容所・美容所数と比較すると理容所・美容所数はコンビニエンスストアの約7倍の店舗数がある。如何に理容所・美容所が日本国内に多いことがわかる。人口減少が進む日本国内では、髪を切る人口も同様に減少していくため、年々美容所1店舗当たりで髪を切るためだけにサービスを利用する人口も減少されると考えられる。このような状況下のなか、差別化戦略を用いて事業成長を続けている理容所・美容所がある。本稿では男性の薄毛というコンプレックスに特化した美容所を展開している株式会社インティの差別化戦略について分析し、美容所の事業成長における差別化戦略の事例として考察する。同社の事例研究を通して、同社がなぜ本稿の作成時

点まで事業成長を続けられているのかを分析するとともに、小規模事業所が多い理美容業界にて事業成長をするための一つの企業事例として分析を進める。現在日本国内で美容所が増加しているなかで、本稿にて株式会社インティを分析することにより、小規模美容所を事業成長させるための参考となるように進める。構成は以下のとおりである。2節では日本国内の理美容業界について述べ、3節では株式会社インティの企業概要ならびに企業分析を述べる。4節では株式会社インティの行った差別化戦略から個人経営を行っている美容所が事業成長するための戦略について提案する。5節では、株式会社インティの事業フェーズにおける経営戦略の考察を述べる。6節では本稿の結論および研究の限界について述べる。

2. 日本国内の理美容業界

2-1. 理美容業界の状況

前節で少し触れているが、本節で詳しく理美容業界の状況について述べる。始めに厚生労働省の令和4年度衛生行政報告例の概況より、理容所・美容所の店舗数について記載する。図1が1995年から2022年までの理容所ならびに美容所の日本国内にある施設数である。理容所は年々減少傾向ではあるが、美容所は年々増加傾向である。理容所は減少しているものの、理容所・美容所を合わせても年々施設数は増加している。また、理容所・美容所で勤務する従業美容師は2022年3月末時点で571,810人であり、勤務している美容師数も年々増加傾向にある。

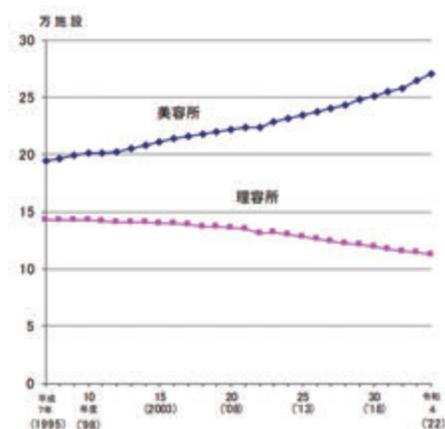


図1：美容所、理容所の店舗数推移

(出所：厚生労働省 令和4年度衛生行政報告例の概況)

次に美容所の施設数推移と日本国内の人口を比較する。図2に美容所の施設数推移と日本国内の人口推移をグラフにまとめている。1995年より美容所は右肩上がりでの施設数が増加しているのに対して、日本国内の人口については2009年から減少が続いている。美容所の売上を向上させるためには既存顧客のリピートも重要だが、新規顧客の獲得も重要である。日本国内の人口は減少しており、美容所は増加していることから、新規顧客の獲得が非常に難しい状況であると考えられる。また、既存顧客についても新しい美容所が年々増加しているため、リピートをしてもらえる企業努力もなければ顧客が離れてしまうことも考えられる。顧客になり得る人数は年々減少しており美容所は右肩上がりでの増加していることから、理美容業界で事業成長を続けることは難しいと考察する。また、図3は年齢区别人口の割合の推移である。日本国内では65歳以上の割合が増えている。美容所の主なターゲットになる年齢割合は年々減少傾向であり、事業成長をすることが難しい業界であることが考えられる。

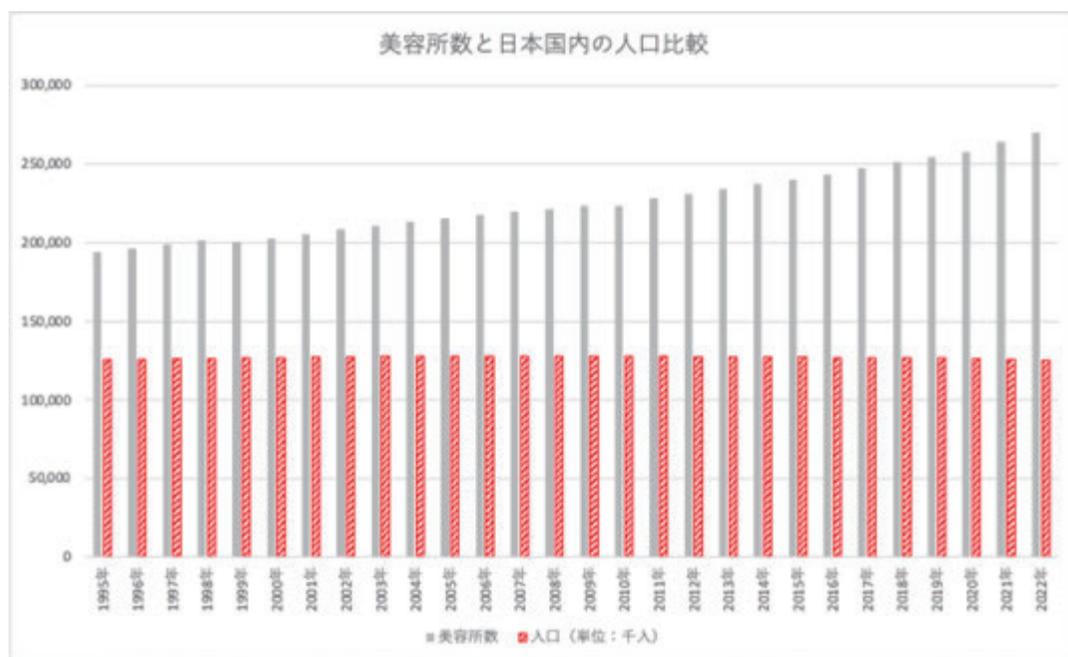


図2：美容所数と日本国内の人口比較

(出所：厚生労働省、総務省統計局 人口推計を参考に筆者作成)

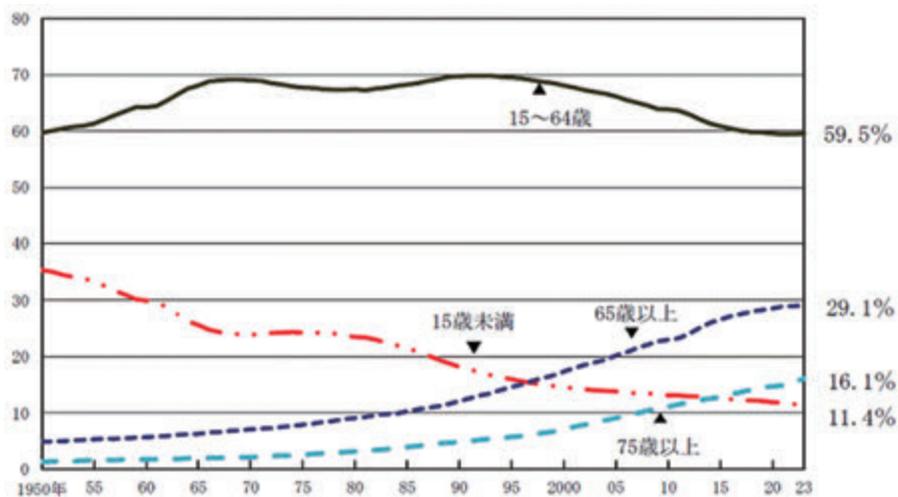


図3：年齢区分別人口の割合の推移（1950年～2023年）

（出所：総務省統計局 人口推計（2023年（令和5年）10月1日現在））

最後に美容室の倒産状況について述べる。株式会社東京商工リサーチから出されている美容所の倒産状況の推移が図4になる。毎年少しの上下はあるものの、年間約70件～100件程度の美容所が倒産していることがわかる。前述したように日本国内で美容所数は年々右肩上がりに増加しているものの、倒産数はほぼ横ばいの状況である。美容所は参入障壁が低く、かつ店舗数も多いため、同業者同士の競合は今後も続くと思料する。

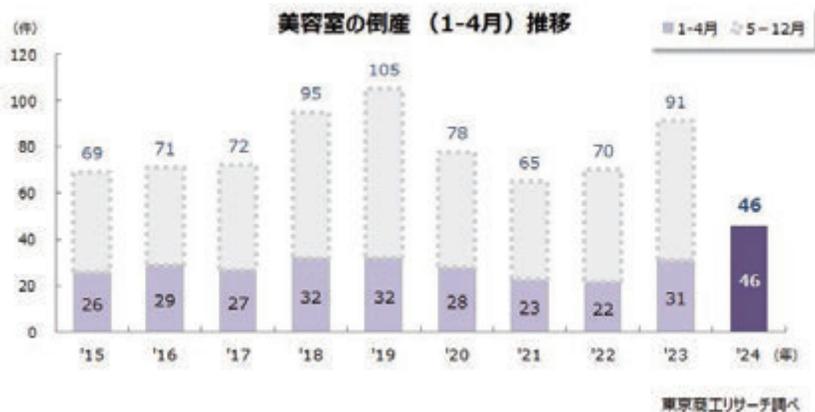


図4：美容室の倒産推移（2015年～2024年）

（出所：株式会社東京商工リサーチ）

2-2. 薄毛に悩む人口に関する分析

本稿で取り上げている株式会社インティは薄毛に悩む男性、女性をターゲットにした美容所を展開しているため、ターゲットとなり得る市場を分析する。分析方法として、株式会社リクルートが出している「(株)リクルート ホットペッパービューティーアカデミー 薄毛に関する意識調査 2023」をもとに分析した。株式会社リクルートはインターネット上で美容所の検索・予約に特化したホットペッパービューティーを運営しており、国内最大級の利用者数を有している。図5はホットペッパービューティーの男性利用者に向けてアンケート調査を実施した結果である。

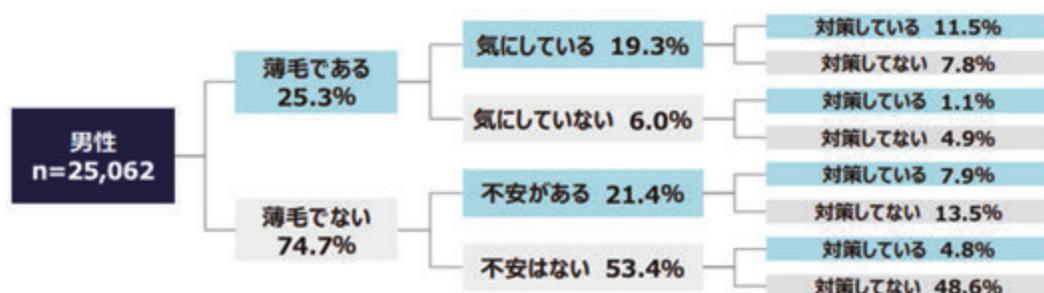


図5：男性の薄毛人口のボリューム アンケート回答

(出所：(株)リクルート ホットペッパービューティーアカデミー 薄毛に関する意識調査 2023)

男性に向けた薄毛に関する意識調査では、薄毛の有無、薄毛の気になり度合い・不安度合いに関わらず、男性の 25.3%が薄毛であると認識をしている結果が出ている。アンケートに回答した約4人に1人が薄毛であると認識をしていることになる。

次に実際に薄毛に特化した美容所に通う可能性がある対象者数を分析した。総務省の統計では2023年10月1日時点の男性人口が約60,492千人である。そのうち59.5%の約35,993千人が15歳～64歳の人口である。したがって15歳～64歳が薄毛に特化した美容所に通う可能性があるターゲットと考えた場合、約35,993千人の25.3%の約9,106千人が顧客になる可能性があると筆者は考察した。また、薄毛を気にしており、既に対策をしていると回答した15歳～64歳の男性は約4,139千人と考えられる。このことから薄毛であると認識している男性、既に薄毛に対して対策をしている男性は日本国内に多いことがわかる。

株式会社インティは薄毛というコンプレックスを持つ女性に対してもヘアカットを行う美容所を全国に2店舗展開している。前述した内容より、男性顧客は日本国内に

多くいることがわかったが、女性のターゲットになり得る対象者数も分析する。同じく株式会社リクルートが出している「(株)リクルート ホットペッパービューティーアカデミー 薄毛に関する意識調査 2023」をもとに分析した。図6はホットペッパービューティーの女性利用者に向けてアンケート調査を実施した結果である。

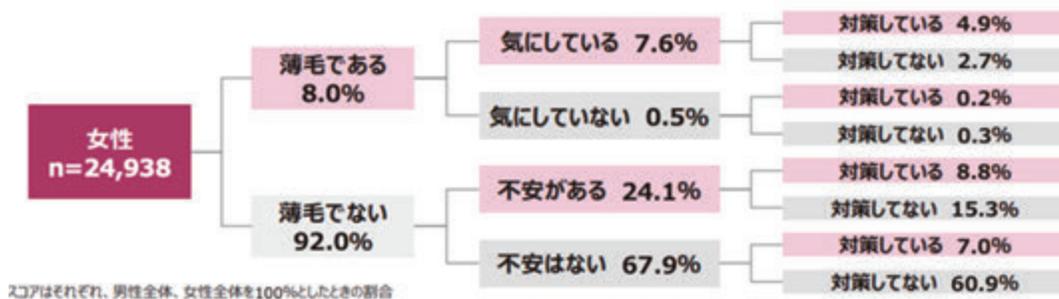


図6:女性の薄毛人口のボリューム アンケート回答

(出所: (株)リクルート ホットペッパービューティーアカデミー 薄毛に関する意識調査 2023)

女性に向けた薄毛に関する意識調査では、薄毛の有無、薄毛の気になり度合い・不安度合いに関わらず、女性の8.0%が薄毛であると認識をしている結果が出ている。男性と比較してもわかるように薄毛であると認識している割合は少ない結果が出ている。総務省の統計では2023年10月1日時点の女性人口は約63,859千人である。そのうち59.5%の約37,996千人が15歳~64歳の人口である。したがって15歳~64歳が薄毛に特化した美容所に通う可能性があるターゲットと考えた場合、約37,996千人の8.0%の約3,040千人が顧客になる可能性があるかと筆者は考察した。同様の計算で男性ターゲットは約9,106千人であった。このことから日本国内の女性が顧客になる可能性は男性の約3分の1であることがわかった。

3. 株式会社インティの企業概要

3-1. 概要

株式会社インティは2014年2月に設立した美容所を運営する会社である。2024年4月時点では東京都渋谷区に本社を置き、日本国内に美容所9施設を展開している。9施設のうち7施設が男性に特化したINTIという美容所である。そして残り2施設が女性に特化したTELASという美容所である。同社は男性、女性に特化した2種類の美

容所を展開しているが、どちらにも共通しているのが薄毛というコンプレックスを持っている人に対してサービスを展開していることである。髪を切るだけではなく、薄毛の悩みを抱えている人に対して、個々の頭髪状態に合わせたヘアカットの提供、薄毛の悩みに対して相談を受け、育毛サービスなどの提供を行っている。髪を切るという機能的価値とともに、薄毛というコンプレックスを持っている顧客に対して、コンプレックスを軽減させ、自信を持ってもらう情緒的価値を提供している美容所である。

3-2. 事業実績

株式会社インティは2014年2月に設立し、2024年1月で設立から10年が経つ企業である。代表の宮本洋平が創業し、2016年3月より渋谷にて薄毛をコンプレックスに感じている男性向けの美容サービス INTI 渋谷を立ち上げた。その後、2018年に INTI 大阪本町、東京をオープン。2019年に INTI 福岡、新宿をオープンし、2021年には INTI 梅田、2022年には INTI 横浜をオープンしている。主に都市部に美容所を展開している。そして2021年からは薄毛をコンプレックスに感じている女性向けの美容サービス TELAS を立ち上げ、現在は TELAS 渋谷、大阪の2店舗を運営している。また、2021年には脱毛サロン SoL をオープンしたが、翌年2022年には撤退している。2016年3月より INTI 渋谷をオープンしてから2023年までの店舗オープン・クローズについての沿革をまとめた資料が図7である。INTI、TELAS ブランドについては多店舗展開をしている。



図7：株式会社インティ 店舗開閉店の歴史（筆者作成）

本稿作成時には1期目から10期目までの売上高・純利益が宮本洋平のブログに記載されている。ブログに記載されている内容から同社の売上高・純利益を抽出した。図8が1期から10期までの売上高・純利益のグラフである。また、詳細な金額についてまとめたものが図9である。

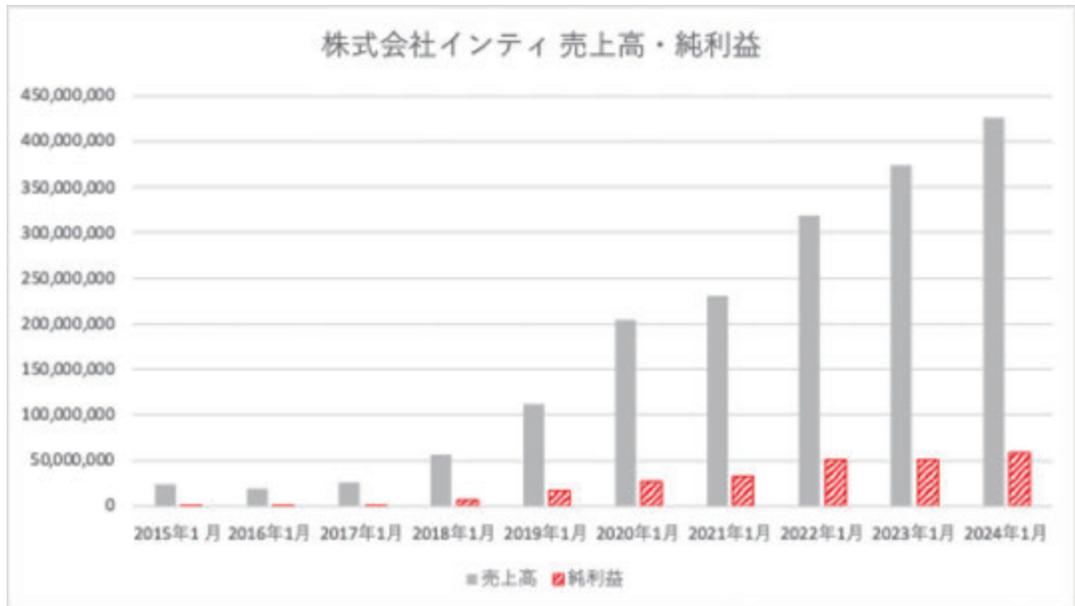


図 8：株式会社インティ 売上高・純利益推移

(出所：【月間】宮本洋平～小さな渋谷の美容院「INTI」の経営ブログ)

表 1：株式会社インティ 決算期別 売上・純利益の詳細

決算月	2015年1月	2016年1月	2017年1月	2018年1月	2019年1月	2020年1月	2021年1月	2022年1月	2023年1月	2024年1月
決算期	第1期	第2期	第3期	第4期	第5期	第6期	第7期	第8期	第9期	第10期
売上高	23,287,329	18,552,454	25,413,483	55,711,490	112,101,140	204,699,349	230,437,003	318,073,168	373,919,437	426,618,265
純利益	1,062,677	583,828	562,344	5,970,027	16,200,776	27,146,311	32,363,361	50,907,940	50,131,175	58,159,996
純利益率	4.6%	3.1%	2.2%	10.7%	14.5%	13.3%	14.0%	16.0%	13.4%	13.6%

(出所：【月間】宮本洋平～小さな渋谷の美容院「INTI」の経営ブログ)

2016年3月より薄毛に悩んでいる男性向けに対しての美容所INTIを展開しているが、売上高が右肩上がり成長していることがわかる。純利益については昨年対比でやや減少している年もあるが、全体的には設立後10年間で成長していることがわかる。図10では1期目と10期目の売上高ならびに純利益について比較した資料である。1期目の売上高は23,287,329円、純利益は1,062,677円であり、10期目の売上高は426,618,265円、純利益は58,159,996円である。設立10年で売上額は約18倍、純利益額は約55倍に成長している。このように売上高ならびに純利益においても大きく成長を続けている企業であることから、差別化戦略を用いて事業成長を続けている美容所の一つと捉えている。



図9：株式会社インティ 1期目と10期目の売上高・純利益の比較

(出所：【月間】宮本洋平～小さな渋谷の美容院「INTI」の経営ブログ)

本節では株式会社インティの企業概要ならびに設立から10期目までの事業実績について述べた。次節では同社が設立から10年で事業成長した理由についてフレームワークを用いて企業分析を行う。

4. 株式会社インティの企業分析

4-1. SWOT 分析

株式会社インティの事業成長において強みを知るためにSWOT分析を行った。SWOT分析とは自社の強み、弱み、機会、脅威の4つのカテゴリで要因分析を行い、事業環境変化に対応した経営資源の最適活用を図る経営戦略策定方法の一つである。このフレームワークを使った企業分析により、株式会社インティの企業としての強みと弱み、外部環境の機会と脅威を把握する。フレームワークを使うことにより、同社が事業成長をしている現時点の分析を行う。図10が株式会社インティのSWOT分析である。

	機会 (opportunity) <ul style="list-style-type: none"> ・業界の成熟化 ・薄毛や頭皮トラブルに対する関心の増加→市場拡大 ・顧客ニーズの多様化：カットだけではなくケア商品等のニーズ増加 	脅威 (threat) <ul style="list-style-type: none"> ・模倣店の出現 ・物価高による節約者の増加 ・植毛技術の発展、安価化 ・薄毛治療技術の発展、安価化 ・美容師人口の減少 ・自身でカットする人の増加
強み (strength) <ul style="list-style-type: none"> ・特化したカット技術力 ・カット以外のサービス、商品が多い ・ターゲット顧客が行きやすい立地 ・人目が気にならない店内作り ・完全週休2日制で美容師が働きやすい環境 ・美容師の給与水準の高さ 	積極的攻勢 新店舗出店	差別化戦略 カット以外の商品・サービスの充実
弱み (weakness) <ul style="list-style-type: none"> ・カット料金の高さ ・人材育成期間に時間がかかる ・特化した美容院のため美容師が集まりづらい（人材採用が難しい） ・ターゲット顧客が限定されているため、人口が多いエリアの出店が中心になる 	段階的施策 エリア集中戦略 ブランディング戦略	根本的改善 または撤退

図 10：株式会社インティ SWOT 分析（筆者作成）

同社の強みから述べる。図 10 の SWOT 分析の結果より、強みの一つは薄毛の顧客に特化したカット技術力であると筆者は考えた。同社の企業ホームページや宮本洋平のブログによると薄毛のコンプレックスを持つ顧客をターゲットにしているため、様々な髪髪状態に合わせたカットが必要になる。髪髪状態に合わせたカットをしなければ満足される仕上がりにならず、顧客満足度が上がりずリピート率も下がる。そのため、一般的な美容所では使わないカット技術を身につけ、顧客にヘアカットサービスを提供している。カット技術を上げるために在籍している美容師は定期的に技術試験を受けており、高いカット技術を常に保ち、顧客へサービスを提供している。他の美容所にはないカット技術が顧客ニーズに答えられており、同社の強みになっていると筆者は捉えた。

薄毛というコンプレックスを持つ顧客に合わせた店舗立地、店内作りが同社の強みである。同社はホームページで薄毛に悩む方向けのヘアサロンと打ち出している。そのため、顧客は同社の美容所に入店するところを見られたくない、できる限り美容師以外の人に見られたくないという感情が生まれると考える。その感情を尊重し、入店ハードルを下げている。また、店内でも個室になっており、顧客同士が会わないような動線をとっているため本音を美容師に語るができる作りになっている。この店

舗作りは顧客のためにもなっているが、最寄り駅から店舗がやや遠く、人が少ない立地にあるため、家賃を安く抑えることができ、利益創出にもつながっていると考察する。その他にも従業員の働き方にも力を入れており、完全週休2日制を導入しており、美容師の人材確保にも強みを持っていると考えられる。

次に同社の弱みについて述べる。一つはカット料金が他の理容所・美容所と比べてやや高いことである。男性専門のヘアサロン INTI で料金が一番安いベーシックコースでも 7,700 円であり、カット以外のサービスをつけると 10,000 円を超える料金になる。一定期間でカットをするには料金としては弱みになる点であると考察する。

前述したように同社の強みはカットの技術力が高く、そのカット技術が顧客ニーズを満たしているとした。そしてカット技術を保つために技術試験も定期的実施されている。このような取り組みがあるため、顧客ニーズを満たすことができていると考えるが、人材育成にかかる時間が多く発生してしまうと考える。この人材育成にかかる時間が同社の弱みであるとする。中途採用で即戦力の美容師を採用したとしても、薄毛に特化したカットをした経験を持つ美容師は少ないため、一般的なカット技術を持った美容師も育成しなければならない。人材育成に他美容所よりも時間がかかってしまうことが同社の弱みと考察する。

最後の弱みとして、顧客となり得るターゲットが少ないことである。薄毛というコンプレックスに特化しているため強みでもあるが、ターゲットの全体数が少ないことが弱みであるとする。

次は外部環境のプラス要因である機会について述べる。第2章で述べたように理美容業界は年々施設数も増加しており、一定飽和状態の業界であるとする。そのような業界のなかでひとつの分野に特化することで顧客を集客しやすくなるメリットがあると考えられる。そしてもう一つは薄毛や頭皮トラブルに対しての関心の増加が機会と考えられる。関心が増加することによって新規顧客の増加や、ヘアカット以外の商品、サービス提供が増え、顧客単価が上がると考えられる。

最後に脅威について述べる。同社は薄毛に特化した美容所として先行優位性を持つ企業とする。既に多店舗展開をしている美容所だが、模倣店が出てくるのが脅威になると考える。同社のカット技術については本や記事などにも出ており、模倣をしようとするところできる可能性が高いとする。そのため、特に脅威となるものは模倣店の出店といえると考察する。

もう一つの脅威は植毛技術、発毛技術の発達とする。同社は薄毛になっている方、薄毛を気にしている方に対してヘアカットを通じてコンプレックスを解消している。

ただし、植毛や発毛技術が発達し、安全かつ安価で頭髪を増やせることができれば、薄毛に特化した美容所のニーズは減少していくと考えられる。現在は植毛や発毛が身近なものではないが、安価になれば身近なものになり、ヘアカットよりも根本的に薄毛を治療することへ投資すると考える。このように脅威としては同じ理容所・美容所の脅威、理容所・美容所以外の脅威があると考察する。

4-2. 戦略キャンパスによる分析

次に株式会社インティを Kim and Mauborgne (2018) のブルーオーシャン戦略で述べられている戦略キャンパスのフレームワークを用いて分析を行う。ブルーオーシャン戦略とは、従来存在しなかった新しい領域に事業を展開していく戦略である。特徴としては他社と競合することなく事業を展開することができる。ブルーオーシャン戦略のなかで戦略キャンパスというフレームワークがある。戦略キャンパスでは自社と競合他社が重視する要素を可視化することで、差別化を図れるフレームワークである。差別化を図るためには価値を付加する「付け加える」「増やす」の2つがポイントになり、コストを削減する「取り除く」「減らす」の2つがポイントになり、計4つのポイントが重要である。戦略キャンパスを用いて株式会社インティを分析することにより、激化している美容業界のなかで事業成長ができたのかを述べる。

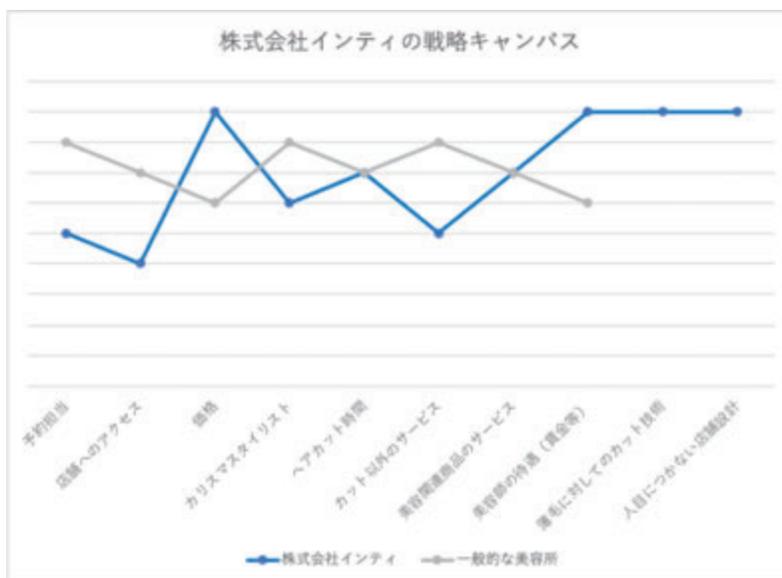


図 11：株式会社インティの戦略キャンパス

(出所：Kim and Mauborgne (2018) 訳本 p. 81 を参考に筆者作成)

図 11 が株式会社インティの展開する美容所と一般的な美容所を比較した戦略キャンバスである。一般的な美容所と比較し、コストを削減している項目から述べる。一つ目は予約担当である。一般的な美容所では美容所の予約サイトに自店舗を掲載し、そこから集客を行うのが多くの集客方法である。ただし、同社に関しては基本的に自社ホームページからの予約がほとんどであり、予約サイトを使用していない。予約サイトを取り除いており、コスト削減に繋がっていることがわかる。2 つ目は店舗へのアクセスである。一般的な美容所では駅の近くや繁華街、住宅街の近くなどアクセスが良いところに店舗を構えていることが多い。アクセスが良いことで集客にも繋がるためと考えられる。同社は反対にアクセスがあまりよくない立地に店舗を構えている。理由として、薄毛というコンプレックスを持つ顧客を対象にしているため、人目に付きづらい場所に店舗を作っている。アクセスがあまり良くないため、駅の近くや繁華街等にある美容所より家賃は安くすむため、コストを減らすことに繋がっていると考えられる。そして3 つ目はカット以外のサービスが少ないことである。同社もカットプランによっては薄毛に対してのオプションサービスがあるが、一般的なカットプランでは基本的にはカットのみのサービスであり、マッサージや顔剃り等はない。一般的な美容所と比較して、カットサービス以外を取り除いていると考える。

次に価値を付加する点について述べる。1 つ目は一般的な美容所と比較して価格が高いことである。薄毛をコンプレックスに持つ顧客をターゲットにしているため、カット技術も高いものを求められる。そのためサービスへの付加価値は高くなり、カット単価も高くなっている。2 つ目は美容師への待遇面が良いことである。一般的な美容所よりも美容師の給与が高く、休日数も多いのが同社の特徴である。完全週休2日制を導入していることや、中途入社者の美容師の給与が他社と比べて高い。

最後に価値を付け加えている点について述べる。1 つ目は薄毛に対してのカット技術を持っていることである。薄毛というコンプレックスを持つ顧客のみをターゲットにしており、多様な髪髪状況に合わせた技術を持っている。また、同社はこのカット技術を高いレベルで維持するために、毎月全従業員に対してカット技術の試験を行い、合格した社員のみカットすることを許可されている。このことから、他社にはない薄毛に対してのカット技術を付け加えていることがわかる。2 つ目は人目につかない店舗設計であると考えられる。一般的な美容所では座席が横並びで顧客同士の壁もない店舗が多く、目の前にある鏡を見ると横にいる顧客が見える構造であることが多い。同社では薄毛のコンプレックスを持つ顧客を対象としていることもあり、顧客同士が見えないような店舗づくりがされている。また、入店から退店までの間、顧客同士が会わ

ないように考慮されていると考えられる。このことからターゲットに合わせた人目につかない店舗設計が付け加えられていると考えられる。戦略キャンバスのフレームワークを用いたことで同社が差別化戦略を用いていた可能性が高いことがわかった。

4-3. 株式会社インティの事業成長の考察

SWOT 分析、戦略キャンバスを用いて株式会社インティの分析を行った。結果として同社の特徴である薄毛をコンプレックスにもつ顧客に対してのヘアカット技術が事業成長の1つの理由と考えられることがわかった。一方で薄毛をコンプレックスにもつ顧客に対してのヘアカット技術のみで事業成長できたのかという疑問点が残った。同社は日本国内に数店舗の美容所を展開しており事業成長を続けている。美容所の売上構造は客単価×客数であるが、客数に関しては1つの店舗では限界がある。集客が良い状況であることが前提になるが、客数を増やすためには美容所の営業時間を長くすることで1日の最大来客数を増やすか、1人の顧客にかかるカット時間を減らすことで1日の最大来客数を増やす方法であると考えられる。このことから1つの店舗では売上を増加させることに限界があるビジネスであることがわかる。そのため、美容所事業で売上を増加させるためには多店舗展開をすることが必要であると考えられる。多店舗展開することが必要であると考えられるが、本稿のはじめに述べたように、年々美容所は増加しており、美容師人材の取り合いになっている状況である。そのため多店舗展開をするには美容師の採用と定着が重要であると考えられる。よって、薄毛をコンプレックスにもつ顧客に対してのヘアカット技術が強みである同社ではあるが、事業成長ができてきている背景は美容師の採用、定着が強みであるのではないかと考えた。

5. 株式会社インティの事業フェーズにおける経営戦略の考察

前章で述べたように差別化戦略として薄毛をコンプレックスにもつ顧客に対してのヘアカット技術が強みでありながらも、多店舗展開し売上・利益を増加させている理由として美容師の採用と定着が強みであるのではないかと考えた。そこで美容師の採用と定着の観点で株式会社インティの分析を行った。同社は2023年4月より完全週休2日制を導入しており、週休2日制が多い理美容業界のなかでも休日数が多く、美容師が働きやすい環境であると考えられる。また、同社のホームページには働き方の参考例として週休3日制、土日休み、時短勤務等も取り入れられていると掲載もある。

子どもがいる美容師も働きやすい環境が整えられていると考えられる。

また、厚生労働省 令和5年賃金構造基本統計調査では企業規模10人以上で働く理容・美容師の「きまって支給する現金給与額」は32.2歳、勤続年数8.3年で月約309,400円であった。同社のホームページにある採用情報では、入社すぐで月350,000円の給与保障、入社1年～3年で月400,000円～800,000円と記載があった。厚生労働省 令和5年賃金構造基本統計調査の理容・美容師の平均給与額と比較した場合、同社の最低給与ラインでも月約40,000円の差があり、給与条件面についても高待遇であることがわかる。同様に理美容業界で事業成長をしている1社としてキュービーネットホールディングス株式会社がある。同社の2024年6月期 第3四半期決算説明資料ではスタイリストの待遇改善に伴い採用数が増加していることが表記されていた。そして給与処遇の引き上げを行い、店舗営業時間の短縮による体力的な負荷軽減等の複合的な施策の結果、離職率も下がっていることも同じく同社の2024年6月期 第3四半期決算説明資料に表記されていた。多店舗展開をしている理美容所では人的資源への投資を行っていることが考えられる。以上のことから株式会社インティが事業成長している理由として前述したSWOT分析、戦略キャンパスより判明した強みであるカット技術、差別化戦略が要因であることとともに、人的資源への投資を行うことにより美容師を確保し定着させることによる多店舗展開が成功していることが要因であることと考察する。

6. 結論

6-1. 調査結果の分析と考察

本論文では激化している理美容業界において事業成長をしている株式会社インティを研究した。なぜ同社が1つの美容所から多店舗展開をさせて売上・利益ともに右肩上がりである事業成長をしているかを分析、考察した。前節までSWOT分析や戦略キャンパスを用いて同社の研究を進めてきたが、スタートアップ・ベンチャー企業が成長するまでの財務面と事業期間を表した「Jカーブ曲線」を参考にし、事業フェーズにおいて必要な経営戦略を取ることが重要であると考察した。Jカーブ曲線とは創業期には事業をスタートさせるための先行投資が必要であるため利益がマイナスになり、事業成長すると利益が右肩上がりであるものである。美容所の店舗開設から事業が軌道にのるまでには、新店舗を賃貸や売買で準備し、美容所に必要な備品・什器の準備、光熱費の支払い等の初期投資があり、一定の顧客が付かない限り利益が上がらないこ

とからJカーブ曲線と非常に似ていると考え参考とした。このことから店舗を構えるためには初期投資を行い、美容師を雇用するために人材への投資も必要になるため、創業期には利益がマイナスになり、事業成長に合わせて利益が出てくる流れである。同社の事業期間に合わせて経営戦略を表記したものが図12である。

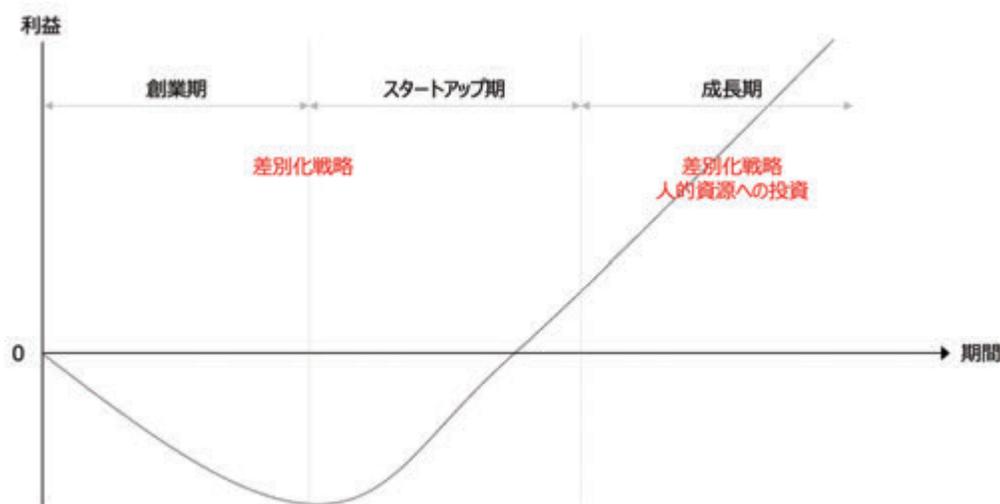


図12：株式会社インティ 事業時期別の経営戦略（筆者作成）

図12のように創業期からスタートアップ期には差別化戦略を用いて他の美容所にはないサービスを展開する必要があると考察する。そして成長期には美容所として売上・利益を増やすためには1つの店舗では限界があり、多店舗展開することが必要である。多店舗展開するためには美容師の人材獲得がポイントであり、いかに人材獲得をして定着させる企業にすることが重要である。そのためには創業期からスタートアップ期には差別化戦略を用いて美容所として利益を出せるように経営戦略を進め、利益がでるようになった際には多店舗展開を行うためにいかに人的資源への投資ができるかが事業成長できるか否かのポイントであると考察した。

創業期からスタートアップ期には差別化戦略を用いて他の美容所にはないサービスを展開する必要があると考察したが、どのように差別化戦略を用いれば良いのかを述べる。第4節では株式会社インティの事業成長においてKim and Mauborgne (2018)のブルー・オーシャン戦略で述べられている戦略キャンバスを用いて企業分析を行った。その企業分析において差別化戦略において重要であることは「増やす・創造する・取り除く・減らす」の4つのアクションを行うことであると述べられているため、創

業期からスタートアップ期においてはこの4つのアクションが取れる美容所であるかについて検討する必要がある。4つのアクションを行うためのツールに同じく Kim and Mauborgne (2015) のブルーオーシャン戦略で述べられている ERRC グリッド (Eliminate-Reduce-Raise-Create grid) という分析手法がある。ERRC グリッドを使用することにより、4つのアクションを漏らさず実現して新たな価値曲線を描くことができる。そのため、4つのアクションを具体的に書き込んでいき、差別化戦略を検討することが望ましいと考える。同社を ERRC グリッドに表したものが図 13 である。



図 13 : 株式会社インティの ERRC グリッド

(出所 : Kim and Mauborgne (2018) 訳本 p. 85 を参考に筆者作成)

図 13 のように 4 つのアクションを漏らしていないことから同社は差別化戦略を用いて事業成長ができたと考察することができる。創業期やスタートアップ期の美容所においてはこの ERRC グリッドを用いて、4 つのアクションが行われているか否かを判断してもらうことを推奨する。

そして成長期は差別化戦略にプラスして人的資源への投資が重要になる。人的資源への投資は給与の増額や働きやすい環境を整えるための広義の人的資源への投資である。前節で述べたように株式会社インティでは業界平均よりも高い給与を美容師に支払っており、かつ休日数も多く働きやすい環境を整えている。美容師の獲得、定着が成長期には必要と考察しているため、そのための人的資源への投資を行うことが成長期において重要なことになる。以上が本稿の分析と考察である。

6-2. 研究の貢献と限界

本稿では理美容業界で事業成長をしている株式会社インティを研究することにより、なぜ同社が事業成長できたのかを考察するとともに飽和状態である理美容業界で美容所経営を行う企業に対して、一つの事業成長事例を示すことにより貢献を行うことを目的としていた。同社が事業成長できた背景として、創業期やスタートアップ期に差別化戦略を用いたこと、成長期に人的資源への投資を行い、多店舗展開をすることができたことだと考察することができた。また、一般的な小規模美容所に対しても同社の研究結果より、創業期、スタートアップ期、成長期に合わせてどのような経営戦略を取れば事業成長できる可能性があるのかを述べることができたと考える。ただし、本稿では株式会社インティという薄毛というコンプレックスを持つ顧客をターゲットにした美容サービスを展開している1社の事例研究であるため、日本国内全ての小規模美容所に使える事例ではないと考える。他の美容所でも事業成長、多店舗展開をしている企業はあるため、1社の事例研究である限界がある。今後は株式会社インティ1社だけではなく、事業成長している美容所の複数企業を研究することによって事業成長の共通点を示唆できるようにしたいと考える。

参考文献一覧

- [1] Johnson, M. W. (2010) *Seizing the White Space*. Harvard Business Press. (池村千秋訳『ホワイトスペース戦略』阪急コミュニケーションズ、2011年)
- [2] Kim, W. C. and R. Mauborgne (2015) *Blue Ocean Strategy, Expanded Edition How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*. Harvard Business Review Press, Watertown, MA. (入山章栄監訳、有賀裕子訳『[新版] ブルー・オーシャン戦略』ダイヤモンド社、2015年)

引用ホームページ

- [1] 株式会社インティ
<https://www.inti-tokyo.com/> (2024年7月2日アクセス)
- [2] 株式会社東京商工リサーチ 「美容室」倒産が急増 1-4月は最多の46件 人件費や美容資材の価格上昇が経営を直撃
https://www.tsr-net.co.jp/data/detail/1198567_1527.html (2024年7月2日アクセス)
- [3] 株式会社リクルート ホットペッパービューティーアカデミー 薄毛に関する

意識調査 2023

[https://hba.beauty.hotpepper.jp/wp/wp-](https://hba.beauty.hotpepper.jp/wp/wp-content/uploads/2023/10/data_summary_20231012-3.pdf)

[content/uploads/2023/10/data_summary_20231012-3.pdf](https://hba.beauty.hotpepper.jp/wp/wp-content/uploads/2023/10/data_summary_20231012-3.pdf) (2024年7月2日アクセス)

- [4] キュービーネットホールディングス株式会社 実績

<https://www.qbnet.jp/company/data/> (2024年7月2日アクセス)

- [5] キュービーネットホールディングス株式会社 2024年6月期第3四半期決算説明資料

[https://contents.xj-](https://contents.xj-storage.jp/xcontents/AS03629/f31e7966/fd13/4563/a69c/4ca82a3d29ae/140120240509585638.pdf)

[storage.jp/xcontents/AS03629/f31e7966/fd13/4563/a69c/4ca82a3d29ae/140120240509585638.pdf](https://contents.xj-storage.jp/xcontents/AS03629/f31e7966/fd13/4563/a69c/4ca82a3d29ae/140120240509585638.pdf) (2024年7月2日アクセス)

- [6] 【月間】宮本洋平～小さな渋谷の美容院「INTI」の経営ブログ

<https://ameblo.jp/inti-miyamoto/theme-10118368615.html> (2024年7月2日アクセス)

- [7] 高収入で安定の美容院 INTI GROUP (インティグループ) 求人サイト

<https://inti-recruit.com/> (2024年7月2日アクセス)

- [8] 厚生労働省 一般職業紹介状況(令和6年2月分)について

https://www.mhlw.go.jp/stf/newpage_38960.html (2024年7月2日アクセス)

- [9] 厚生労働省 平成16年度生活衛生関係施設(者)数, 都道府県-指定都市-中核市(再掲)別

<https://www.mhlw.go.jp/toukei/saikin/hw/eisei/04-2/toukei5.html> (2024年7月2日アクセス)

- [10] 厚生労働省 令和4年度衛生行政報告例の概況

https://www.mhlw.go.jp/toukei/saikin/hw/eisei_houkoku/22/ (2024年7月2日アクセス)

- [11] 総務省統計局 人口推計の結果の概要

<https://www.stat.go.jp/data/jinsui/2.html> (2024年7月2日アクセス)

- [12] 総務省統計局 人口推計(2023年(令和5年)10月1日現在) - 全国: 年齢(各歳)、男女別人口・都道府県: 年齢(5歳階級)、男女別人口 -

<https://www.stat.go.jp/data/jinsui/2023np/index.html> (2024年7月2日アクセス)

[1 3] 政府統計の総合窓口 令和5年賃金構造基本統計調査

<https://www.e-stat.go.jp/stat->

[search/files?page=1&layout=datalist&toukei=00450091&tstat=00000101142](https://www.e-stat.go.jp/stat-search/files?page=1&layout=datalist&toukei=00450091&tstat=00000101142)

[9&cycle=0&tclass1=000001213360&tclass2=000001215880&tclass3=000001215](https://www.e-stat.go.jp/stat-search/files?page=1&layout=datalist&toukei=00450091&tstat=00000101142)

[884&cycle_facet=tclass1&tclass4val=0](https://www.e-stat.go.jp/stat-search/files?page=1&layout=datalist&toukei=00450091&tstat=00000101142) (2024年7月2日アクセス)

[1 4] 都道府県データランキング コンビニエンスストア

<https://uub.jp/pdr/m/c.html#2> (2024年7月2日アクセス)