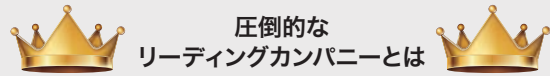


資料1|CONVANO Vision 2018

2018年までに、ネイルサロン業界で最高のおもてなしを提供する圧倒的なリーディングカンパニーになる



ブランド認知度・イメージでNo1に!! ネイルと言えばファストネイル
顧客満足度でNo1に!! お客様から愛されるお店作り
マーケットシェアでNo1に!! 行きたいときに行きたいところに
高効率オペレーションでNo1に!! 基本動作をしっかりと身に付けて
従業員満足度でNo1に!! 誇れる会社、選ばれる会社、輝く会社に

資料2|FASTNAIL BRAND STATEMENT

■ミッション

洗練されたオペレーションと品質・シンプルなお金設定、そして気持ちの良いサービスを通して、また来たいと思っただけのサロンになる

■お客様への5つのお約束

安定した仕上がりで、いつでもどこでも均一のサービスを提供します
ストレスフリーな60分のサービスをお約束します
わかりやすい価格体系で不安のないサービスを提供します
お客様視点で常にオペレーションを進化させていきます
いつも明るく元気な笑顔と清潔な空間でお客様をお迎えます

1,600億円程度。全体としては成長拡大を続けている市場ではありませんが、内訳を見ますと、その成長をけん引しているのは弊社のような低価格帯のサロンであり、中価格・高価格帯の市場はむしろ減少傾向にあることがわかります。

また、市場を構成するプレイヤーの多くは個人経営のサロンで、一定以上の規模でチェーン展開をしている主要プレイヤーは10社程度です。弊社はこうしたプレイヤー群の中では後発企業ですので、市場の中で勝ち残っていくためには、他社以上に差別化が必要となってくる。

そこで私どもでは、「2018年までに、ネイルサロン業界で最高のおもてなしを提供する圧倒的なリーディングカンパニーになる」というビジョンを掲げ、取り組んでいます。なお、このビジョンにおける「圧倒的なリーディングカンパニー」とは、ブランド認知度・イメージ「顧客満足度」「マーケットシェア」「高効率オペレーション」「従業員満足度」という5つの項目でそれぞれナンバー1になり、業界をリードできる存在となることと定義しております(資料1)。

この中の「顧客満足度」でナンバー1を目指すことを目的とした全社プロジェクトが本日ご紹介する「Project HARMONY」です。Harmonyは「奏でる」「調和」などの意味を持ちます。が、「FAST NAIL」のオペレーション(技術、品質)と「スタッフの笑顔」おもて



誰もが主役、全員参加プロジェクト ～ Project HARMONY ～

ネイルサロン「FAST NAIL(ファストネイル)」等のネイルサービスチェーンの経営、FC管理事業を手がける、株式会社コンヴァノ。施術時間の短さ、わかりやすい価格体系などのコンセプトが受け、設立9年目にあたる2016年度には、店舗数39店舗、年間来店者数35万人という規模へと急成長を遂げる一方で、スタッフ間での価値観のばらつきが見られるようになったという。そこで同社では2015年からの3カ年計画で経営ビジョン実現のための全社プロジェクト「Project HARMONY」を立ち上げ、全社一丸となつての組織改革に取り組んでいる。クオリティサービス・フォーラムでは、この「Project HARMONY」の取り組みについて、同社営業部シニアスーパーバイザーの上四元 絢様(写真右)よりご発表いただいた。



営業部
シニアスーパーバイザー
上四元 絢様

Project HARMONYの取り組み背景

株式会社コンヴァノは、主たる事業としてネイルサロンチェーン「FAST NAIL」の運営を行っている会社です。2007年創立、来年で10周年を迎える成長期の会社で、現在の従業員は288名ですが、積極的に採用活動を続けており、今年度には300名を超える予定となっています。

弊社が事業を行うネイル業態について簡単に紹介しますと、まず日本にネイルという文化が伝わってきたのが1970年代、そしてネイルサロンという業態が誕生したのが80年代と言われています。その中で2007年創立の弊社は、業界の中では後発のポジションにあります。

そして、ネイルサロンの市場規模は

なし接客対応(1)の二つが調和して奏でる付加価値が、お客さまの感動につながるという意味を込めて、今回のプロジェクト名としました。

社内の3つの壁(1) 理想のサロン像が不統一

しかし、このビジョン達成に向けた取り組みを進める中で、3つの壁にぶつかるとなりました。

まず1つ目の壁は「理想のサロン像の不統一」です。組織として何か目標を達成しようと考えた場合、まずはその目標が統一されていることが大前提となります。そこで、プロジェクト開始にあたって、スーパーバイザーや店長、店舗スタッフに「FAST NAILとは何だろう?」「理想的なサロンって、どんなサロンだろう?」「投げかけてみたところ、全く違うというわけではないのですが、人によって微妙に答えが違ってくる結果となりました。

300名近いスタッフがいたら、それぞれ年齢や育ってきた環境も違い、価値観、感じ方も違いますから、当たり前と言えは当たり前前の結果ですが、今後は2つの組織として同じ

方向を向いて取り組めるように、まずはシンプルで誰もが共感できる目的・行動指針が必要だと判断しました。

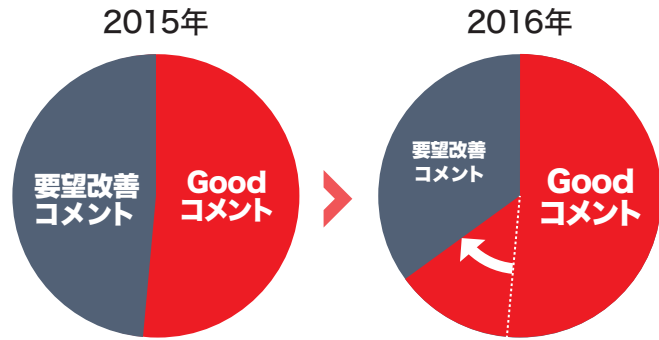
そこで作ったのが「FASTNAIL BRAND STATEMENT」(資料2)です。これは、大目標としての「ミッション」そしてそのミッションを達成するための行動指針として「お客様への5つのお約束」を明文化したものです。

社内ではいろいろなミーティングが行われますが、そのミーティングでは必ず全員でこの「FASTNAIL BRAND STATEMENT」を唱和するようにしたり、スタッフが全員持っている「Convano Bible」という手帳を(写真左)、常に携帯するだけでなく、定期的に筆記テストをするなどして、スタッフへの浸透を図っています。

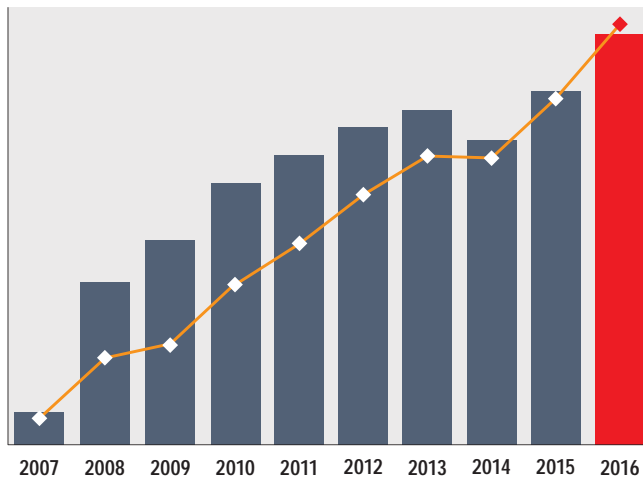


◀スタッフ全員が持っている手帳
『Convano Bible』

資料3 | 感動コメントの比率(2015年 vs 2016年)



資料4 | 今年度の見込み



- 運営会社：株式会社コンヴァノ
- 代表者：代表取締役社長・CEO 鈴木 明氏
- URL：http://www.convano.com/
- 所在地：東京都渋谷区桜丘町22-14 N.E.S.ビルS棟1F・B3F
- 事業内容：ネイルサービスチェーンの経営、フランチャイズ管理事業、各種商品企画開発および販売、新規ビジネスシステムの開発
- 展開するブランド：FAST NAIL (ファストネイル)、Legaly (レガリー)

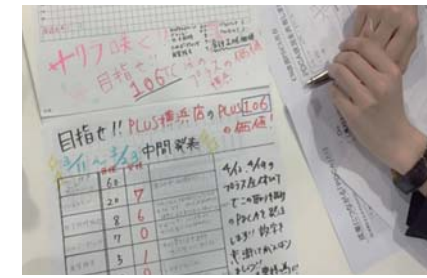
これまで弊社の社内教育は「ネイルスキルの習得」「ビジネススキルの習得」という二本柱で行っていました。弊社では未経験の人材も積極的に採用しておりますので、この教育体制はプロとして育成し、輩出していくために、非常に重要な位置づけのプログラムではあるのですが、やはりこれらは第にオペレーションをスムーズに回すことを目的として開発されたものです。で、Project HARMONYが推進するような企業としての価値観や、顧客満足に対する考え方といった内容は含まれていませんでした。そのためそういった「考え方」の部分については、人に

よってばらつきが生まれていました。そこで、トレーニングシステムを抜本的に見直し、初期教育の段階から私たちの企業理念や価値観に触れる機会を設けることとしました。具体的にプログラムを活用していくのはこれからの取り組みですが、初期の段階から教育をすることで、ネイルのスキルだけではなく、考え方もしっかり身に付けた人材をサロンに輩出していきたくと考えています。

「お客さまからの『感動コメント』」の増加が挙げられます。弊社では、HARMONYレポートの他にも、いろいろな方法でいただくお客さまの声を一元化しているのですが、それらを「要望改善コメント」と「Goodコメント」に分類したときに、2015年はそれぞれの割合がほぼ半数であったのに対し、2016年はGoodコメントの比率を大きく伸ばすことができている(資料3)。

※掲載資料はすべて発表資料を基にMS&Consultingが加工

数字に関しては、昨年度の総来店者数35万人に対して今年度は42万人を超える見込みで、売上高もお客さまと前年対比2ケタ成長となりそうである。



社内の3つの壁(2) 営業戦略が非運動

二つ目の壁は、既存の営業戦略と、Project HARMONYが掲げるビジョンとが運動していなかったという問題です。

最初に申し上げたように、弊社は急スピードで大きくなってきた企業です。そのため、弊社のスーパーバイザーや店長クラスなどは特に、売り上げなどの各種数字にコミットメントする力というのは非常に強いものがあります。これは弊社の強みの一つではあるのですが、その一方で、Project HARMONYが目指すような顧客満足度を高めるという点への意識が薄いスタッフも多く、中には「売り上げとHARMONYの活動と、どっちが大事なんですか?」と質問をしてくるスタッフもいるなど、なかなかプロジェクト活動へのモチベーションが上がらないという現実がありました。

そこで、私たちは今一度、「OSがあったてその数字」ということ、そしてプロジェクト活動の重要性を、年に2回行われる全社コンベンションをはじめ、月に2回の店長会議、毎月のナンバークラス、店舗でのスタッフミーティング、マネージャーミーティングと、ありとあらゆる場を使って伝え続けました(写真・上段)。

社内の3つの壁(3) オペレーションに特化した教育

最後の三つ目の壁が、既存のオペレーションに特化した体制です。

スーパーバイザーや店長も、プロジェクトの重要性を理解し、自ら目標を立て、行動できるように変わってまいりました。小さな前進ではありますが、スタッフ自ら動けるようになってきたことは、弊社にとっては大きな成果であると考えています。

また店舗で、HARMONYレポート(ミステリーショッピングリサーチのレポート)を起点としてPDCAサイクルを回す取り組みを行いました。

まずレポートが届くと、毎月5日を期限として、スタッフ288名全員が確認することになっています。そして、気づいたことを全員で共有し、コメントゴールを設定します。その上で店舗でミーティングを実施し、当月フォーカスする取り組みアクションを具体的に設定します。その際、決めたことを必ず実行に落とし込むために、「目標数値と、達成する期限」を明確に盛り込んで具体的なテーマとすることをルールとしています。その後、実行のフェーズを経て、次回のレポートで成果を確認するというのが二つのサイクルで、これを全39店舗それぞれで取り組んでいます(写真・中段)。