

## 再生型スモール M&A と 中小企業診断士の新たな活躍の場 ～ネイルサロン買収による実践と考察



木下 綾子  
東京都中小企業診断士協会  
(共同研究者) 猪瀬 記利  
東京都中小企業診断士協会

### 1. はじめに

近年、経営者の高齢化が進み、後継者不足が叫ばれている。その解決策の一つとして第三者承継を推進する取組みが、スモール M&A である。スモール M&A の明確な定義はないが、一般的に中小企業や個人事業主を対象とした譲渡価額 1 億円以下の案件を指すことが多い。スモール M&A 専門のプラットフォーム増加などの影響もあって、成約数は右肩上がりとなっており、M&A アドバイザーは中小企業診断士にとってもビジネスチャンスと捉えられている。2020年からのコロナ禍の影響により、今後は業績不振による売り案件がさらに増加していくと考えられ、当然ながら赤字案件・債務超過案件は交渉が難しく、成約率も下がる。

一方、士業の悩みとして、労働集約的な働き方が挙げられる。特に、中小企業診断士はコンサルティング業や講師業をメインとする方が多く、資格者本人でないと対応できない仕事が多い。当社（株式会社ステラコンサルティング／代表取締役木下綾子）も同様の悩みを抱えており、会社として第2の事業の柱を作りたいと考えていた。そこで、当社では実際にスモール M&A によって赤字事業を譲り受けて再生させ、第2の事業に育てることを選択した。中小企業診断士が買い手になるメリットは、① M&A アドバイザーとしてのスキルを得ることができる、② 譲り受けた事業のノウハウを得ることで、コンサルタントとしてのス

表 1 譲受事業の概要

店名	EOS 銀座店（エオスギンザテン）
場所	東銀座駅から徒歩30秒 マンション1室のネイルサロン
従業員数	正社員 4 名
座席数	ハンド席 4、フット席 1
コンセプト	爪先から、世界を幸せに

キルアップが可能である、③第2の事業の柱を作ることができる、という3つが挙げられる。

### 2. 譲受事業の概要

当社が譲り受けたのは、東銀座駅すぐの高級マンションの1室にあるネイルサロンである。初代運営会社より2代目経営者が引き継ぎ、2018年12月～2019年11月まで運営したが、営業赤字。「爪先から、世界を幸せに」というモットーで運営していた。

### 3. 具体的な施策

引継ぎ後、さまざまな施策を実施してきたが、これまでの取組みの概要をマッキンゼーの組織変革の7S（戦略、システム、組織、スタイル、価値観、人材、スキル）に分類して紹介する。

#### (ア) 戦略 (Strategy)

2019年12月に引き継いだ後、2ヵ月間は現状維持の運営を行い、問題点や課題の洗い出しを行った。引継ぎ前は「爪先から、世界を幸せに」というモットーを掲げていたものの、具体的な取組み

表2 戦略の主な変更点

店名	Lumiena Ginza (ルミエナ銀座) Lumière (仏語：輝き・光)+mieux (仏語：最高)+ensemble (仏語：共に)+Natural を組み合わせさせた造語
コンセプト	女性をきらきらと輝かせるサロン
デザイン コンセプト	エレガント, シンプル, モード
ターゲット	【ペルソナ①】30~40歳代独身女性, ひとり暮らし, 大手企業で働くキャリアウーマン, 年収600万円以上, 自分磨きにお金をかける 【ペルソナ②】50歳代以上既婚女性, 子育てがひととおり終わり時間とお金に余裕がある, 世帯年収800万円以上, 銀座のデパートでお買い物
価格設定	施術時間を長めにとり, 20~60%の価格UP

はなく、スタッフの離職率も高い状態だった。内装や設備の老朽化、デザインのミスマッチもあり、高額な広告費をかけても集客につながっていなかった。

そこで、まずはコンセプトとターゲットを設定し、それに合わせて店名、内装、価格設定を変更した。その後、広告宣伝も改善を行った。特に、高額な掲載費を支払っていた広告媒体のプランを下げ、他の広告媒体を複数採用。HPを制作し、InstagramやGoogleマイビジネスなどのSNSも強化した。これにより、十分な集客数を保ったまま広告費を半減することに成功した。

#### (イ) システム (System)

ネイルサロンには雑務が多く、技術職にもかかわらず、練習時間を取るのが難しい実態もわかってきた。そこで、できる限り業務効率化を図り、スタッフの技術向上の時間に充てるための施策も打った。一つ目が、自動で予約集約できるシステムの導入である。複数の広告媒体から入った予約を自動で集約してくれる。二つ目は、完全キャッシュレス化である。レジ締め作業に時間を要し、スタッフの負担となっていたことから、現金の取扱いをやめ、完全キャッシュレスに移行した。

また、交代勤務のため、基本的にスタッフ全員が揃うことはない。日常では、LINEグループを活用して業務連絡や改善提案などを共有し、月に一度は対面で意見交換ができる場として、全員参加の会議を設けた。

#### (ウ) 組織 (Structure)

改革を進める中で、方針に合わずスタッフが相

図1 譲受前・後の内装



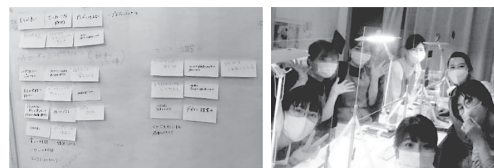
次いで退職する事態に陥った。しかし、コロナ禍の中、方針に賛同する優秀なスタッフを新たに採用できたのは大きな成果だった。2020年8月に現店長が入社。全幅の信頼を置く店長が就任したことで、店舗運営が円滑になっただけでなく、経営者は戦略とマーケティングに専念できるようになった。

#### (エ) スタイル (Style)：組織文化、組織風土

店長の就任以来、少しずつチームとしての動きができてくる一方で、スタッフ間のぶつかり合いが生じるようになった。そこで、ストレンクス・ファインダー®というサーベイツールを活用し、共同研究者の猪瀬記利氏から助言を受けることにした。その結果、経営者およびスタッフ全員の特性を理解し合うことで、反発や言い争いなどが徐々に減っていった。

取組みを通して、職場の強みも明らかになった。スタッフは皆、ネイルが好きで、お客様に喜んでいただくことにやりがいを感じており、内発的動機付けができています。さらに、銀座という一等地で働くことに価値を感じており、向上心の高さも共通している。一方で、やや職人気質の傾向があるため、チームとして働く風土づくりが新たな課題として浮き彫りになった。

図2 研修の様子



研修では活発な意見交換がされ、「楽しかった」「スタッフ同士の理解が深まった」などの声が聞かれた。

図3 口コミ点数の推移

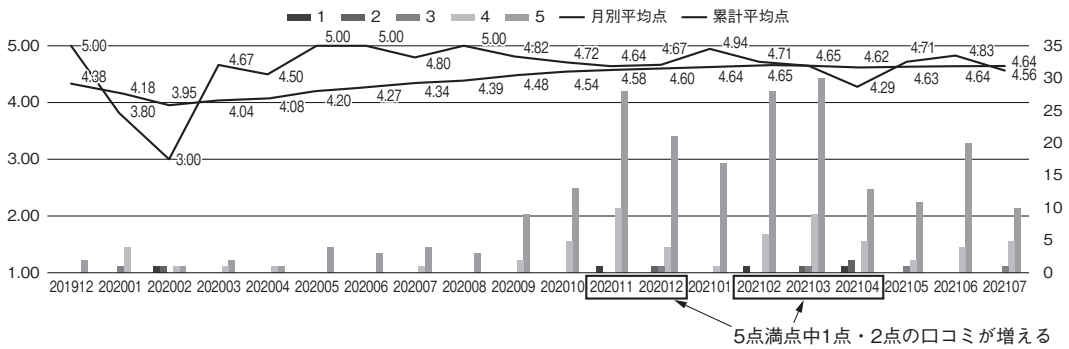
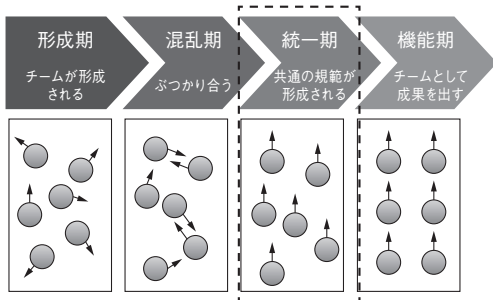


図4 タックマンモデル



ランスタッフばかりを集めても組織は活性化しない。現状では、ベテランスタッフとジュニアスタッフで大きなスキル差がある。ジュニアスタッフの割合が50%と高いため、サロンとしての技術にバラツキがあり、早急な育成が課題となっている。今後さらに成長していくためには、より計画的・戦略的に人材採用・育成を図る必要がある。

ハード面の3S（戦略，組織，システム）は変更が比較的容易なため、優先しがちだが、今回のように人材流出を招く恐れが大きい。時間がかかるソフト面の4S（価値観，スタイル，人材，スキル）を重視し、経営理念の浸透を図りつつ、改善を図っていききたい。

現在は、タックマンモデルでいう「統一期」に入った段階である。より一層の成果を求めて、「機能期」の状態に持っていきたい。そのためには、7Sの施策をバランスよく推進することが鍵になる。

#### 4. 新型コロナウイルス感染拡大の影響

譲受直後に、新型コロナウイルスの感染拡大により予約が激減し、さらに緊急事態宣言による休業を余儀なくされ、大打撃を受けた。しかし、国や自治体の各種支援を活用し、この期間に取り組むことができた施策も多い。

具体的には、小規模事業者持続化補助金を活用し、ホームページと自社予約ページを作成した。ものづくり・商業・サービス生産性向上促進補助金では、ネイルプリンタを導入した。現金の取扱いを停止し、完全キャッシュレス化したのは、感染対策としても有効であった。

#### (オ) 価値観（Shared Value）

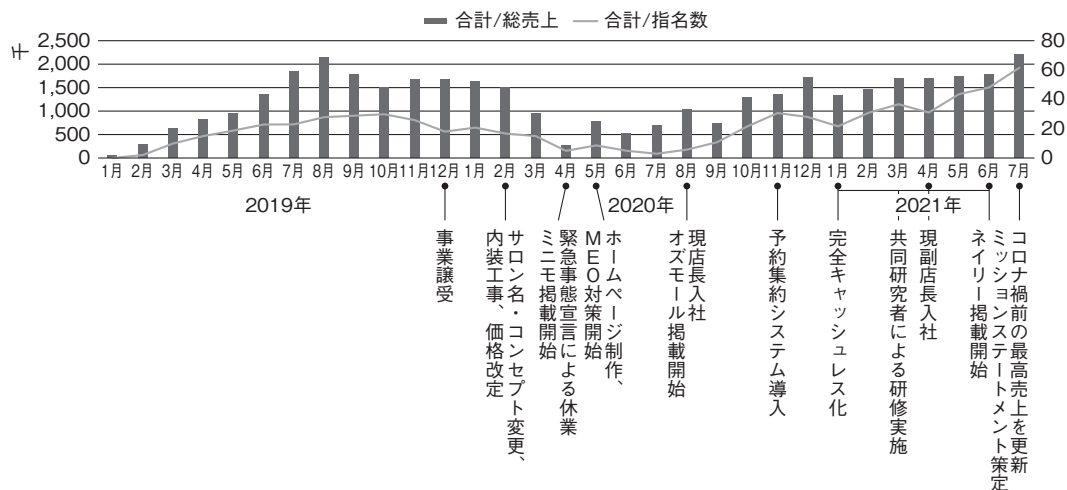
2021年4月に副店長と新メンバーが入社したのを機に、経営理念（主に行動規範）の策定に取り組んだ。対話型の研修で仕事に対する意味付けを行い、そこで出てきた言葉を経営理念に盛り込むことにした。

こうして、経営理念策定を通して価値観を共有すると同時に、6月からは朝礼の内容を見直し、経営理念の定着を図ることでサロンの雰囲気が改善した。口コミにも影響が表れ、以前には時々あったネガティブなコメントが減ってきた。店長入社後の2020年8月から口コミ件数が増加し始め、その後はスタッフのモチベーションによって口コミ件数と平均点数に上下が見られる。スタッフ同士のぶつかり合いなどが発生している時には、悪い口コミも発生しやすいことがわかった。

#### (カ) 人材（Staff）およびスキル（Skill）

サービス業（特に美容業）は、人材のスキルが営業力・マーケティング力に直結する特性がある。スキルの高いスタッフが多ければ、それだけ高付加価値なメニューを多く入れられる一方で、ベテ

図5 月商推移と施策の関連性



感染対策として行ったものは、多くがいずれ実施したいと思っていたことであり、前倒ししたにすぎない。業務改善が加速したという前向きな捉え方でもある。

## 5. まとめ

これらの効果もあり、2021年7月には過去最高売上を更新することができた。指名数も着実に増加しており、成果が出始めている。

新型コロナウイルス感染症がなかなか収束しない中、今後は事業再生型スモール M&A が増加していくことが予想される。業績の思わしくない案件は買い手がつきにくいですが、その中でもキラリと光る事業はある。

これまで行ってきた施策は、中小企業診断士であれば十分に思いつくものであり、実行可能なものである。自らのスキルアップのためにも、第2の柱の構築のためにも、ぜひ中小企業診断士には事業の買い手となって立て直しを経験していただきたい。幅広く経営について学んでいる中小企業診断士は、スモール M&A の買い手として最適だと確信している。