

〔マールレポート ～企業ケーススタディ～〕 2019年1月号 291号 (2018/12/17)

## 【Aguグループ】国内最大手の美容室チェーンがCLSAキャピタルパートナーズと組んで業界変革に挑む

### 「Agu Hair Salon」のブランド名で全国展開

2018年3月、CLSAキャピタルパートナーズ（以下CLSA）が運営するファンドSunrise Capital（以下、サンライズ・キャピタル）が、美容室チェーン「Agu（アグ）グループ」を運営する「ロイネス」および「B-first」を約100億円で買収した。

サンライズ・キャピタルは特別目的会社を通じて、2社の株式を取得した。Aguグループの創業者である市瀬一浩氏も、引き続き株式の一部を保有して、Aguグループの代表取締役として経営にあたる。CLSAは、3人の取締役をAguグループに派遣して、経営支援する。



左から市瀬 一浩（Aguグループ 代表取締役社長）、侍留 啓介（CLSA キャピタルパートナーズジャパン シニアバイスプレジデント）

CLSAキャピタルパートナーズは、アジア有数の総合金融機関のCLSA傘下の資産運用部門。95年の設立以来、投資テーマ別に特化型ファンドを組成し、プライベートエクイティ、投資銀行、経営コンサルティングなど各種分野・業界での専門知識を有するプロフェッショナルが、地域に根ざした豊富な経験とともに、多くのアジア企業の支援に従事している。

サンライズ・キャピタルは、CLSAキャピタルパートナーズにおける日本の中堅・中小企業への投資に特化したプライベートエクイティ（PE）ファンド。06年に設立され、CLSAのグローバルネットワーク（15カ国、22支店）を活用した海外展開支援に加え、株式上場支援も強みとしている。設立以来、累計約1000億円を調達し、カラーコンタクトの企画製造販売会社であるLCodeや、田中学習会を展開するピーシー・イングスなど、競争力に優れた日本の中堅・中小企業16社への投資を実施した実績を持っている。

Aguグループは、「Agu Hair Salon」のブランド名で全国展開しており、直営店のほかフランチャイズ事業を積極的に進めており、18年11月現在で約330店舗を展開している。美容師は、一部の社員を除き業務委託の形態となっており、Aguグループ全体で1500名程度美容師をかかえている。一般的に美容師の働き方は大きく分けて2通りある。一つは、社員として所属して、美容サロン運営企業の経営している美容室に配属さ

れる働き方であり、もう一つは個人事業主として業務委託契約を美容室と結んで仕事を引き受けるという2種類ある。一般的に人材不足といわれる美容業界であるが、スタイリストは通常の雇用と業務委託を選択できる時代になり、働き方の自由度と収入の高さから業務委託を選ぶスタイリストが増えているといわれる。

こうしたなかで、独自のフランチャイズ（FC）の仕組みづくりによって、11年の設立という、後発のチェーン店でありながら、急速に店舗を拡大しているのがAguグループだ。実際、17年、18年は年間でそれぞれ100店舗程度を開店しており、北海道から沖縄まで全国で展開している。Aguグループがなぜ驚異的な出店スピードを達成できているのか、なぜ今回 PEファンド と組む道を選んだのか。今後の成長戦略を含めて、Aguグループの市瀬一浩代表取締役社長とCLSA キャピタルパートナーズジャパンの侍留（しとみ）啓介シニアバイスプレジデントに聞いた。

#### <インタビュー>

#### IPOで信用力と人材確保を進め、10年後には3000店舗も視野に

市瀬 一浩（Aguグループ 代表取締役社長）

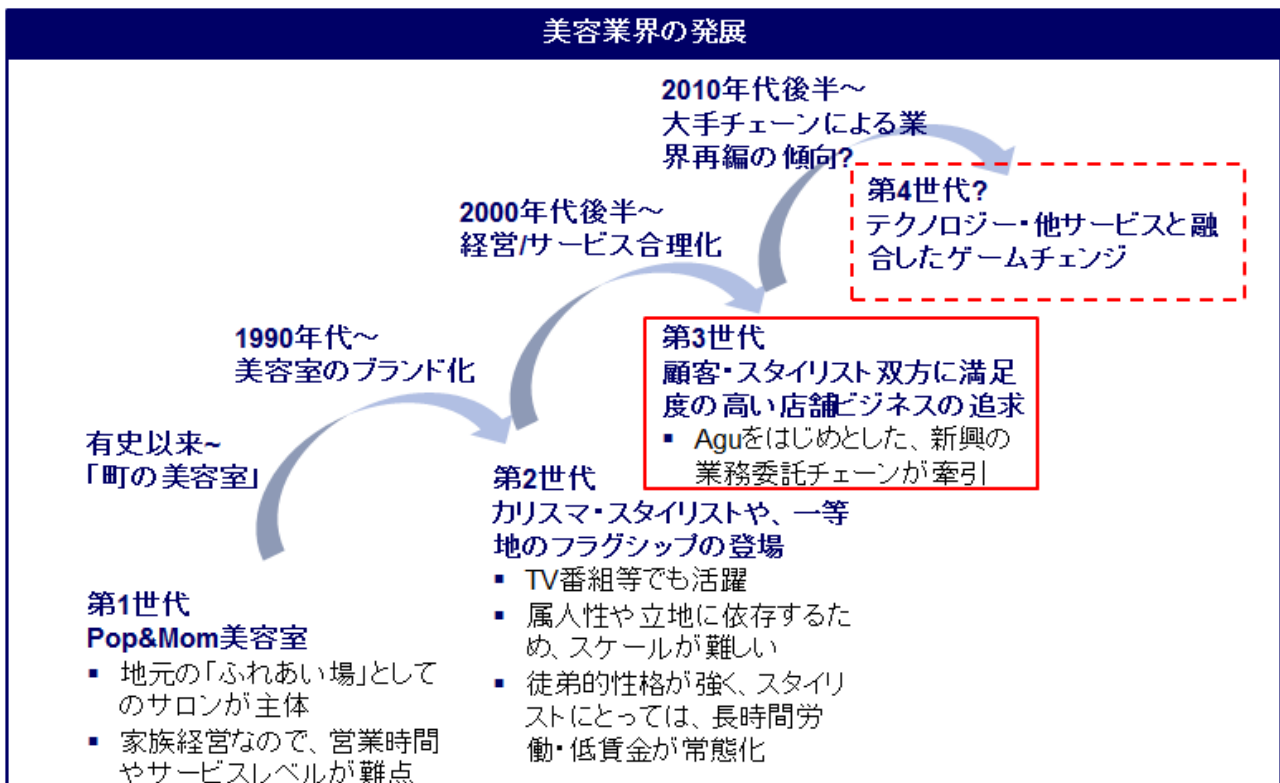
侍留 啓介（CLSA キャピタルパートナーズジャパン シニアバイスプレジデント）

### 第4世代に入った美容室業界

—— 美容チェーンのマーケットは縮小傾向になるといわれます。

**侍留** 「おっしゃるように、理容と美容を合わせた市場の規模は、人口減と消費者の支出減少傾向もあって、横ばいないしは微減という状況です。しかしながら、美容室は個人店舗が多く、多店舗展開する上位40社を合わせても、全体の10%ぐらいのシェアしかないといわれている。しかし最近はこうした美容室の中でも勝ち組と負け組がはっきりとしつつあり、業界再編の余地があるものと認識しております。

また美容業界は、古い業界だと思われるかもしれませんが、サービスや雇用の観点で絶えずイノベーションが起こっています。あくまで私の見立てですが、これまでの業界の流れを見ますと、現在は「美容室4.0」とでもいうべき第4世代に差し掛かろうとしているタイミングだと捉えております（下図）。



具体的に申し上げますと、かつては1人、2人の家族で経営しているような美容室がほとんどでした。第2世代になるとカリスマ・スタイリストや、彼らの経営する一等地の路面店舗が登場します。2000年代に入ると、カリスマ頼みの経営にも限界がみられ、現在は、第3世代といわれる、顧客・スタイリスト双方の満足度向上を図った店舗ビジネスが普及しつつあります。この第3世代を牽引しているのが、Aguグループをはじめとした、「業務委託御三家」といわれている数社です。これらの企業の特徴としては、業務委託方式により、働き方と経営の効率化を追求しつつ、顧客にリーズナブルな価格帯のサービスを提供し、短期間に100店舗から200店舗のチェーン化を実現したことです。

そして、今は、第4世代に向けた進化が始まろうとしています。SNS等の普及にともなったテクノロジーとの融合や、店舗を活かした総合美容サービスの提供がはじまっています。Aguは、日本の最大手美容室チェーンとして、更なる顧客満足のため、『美容室4.0』の時代を創出していきたいと考えております」

—— 業界が変化しようとする中で投資家としてAguグループのどういうところに魅力を感じたのですか。

**待留** 「Aguは、3つの観点で、他のビジネスにない魅力を有しています。美容業のみならず、他の業界でも通用する非常に優れたビジネスモデルです。造語ではありますが、我々は、このAguのビジネスモデルを、“サロンエコシステム”と呼んでいます。このサロンエコシステムは、一言でいえば、お客さんもFCオーナーも、そしてスタイリストも、皆が満足するような、いわば現代版の「三方よし」です。



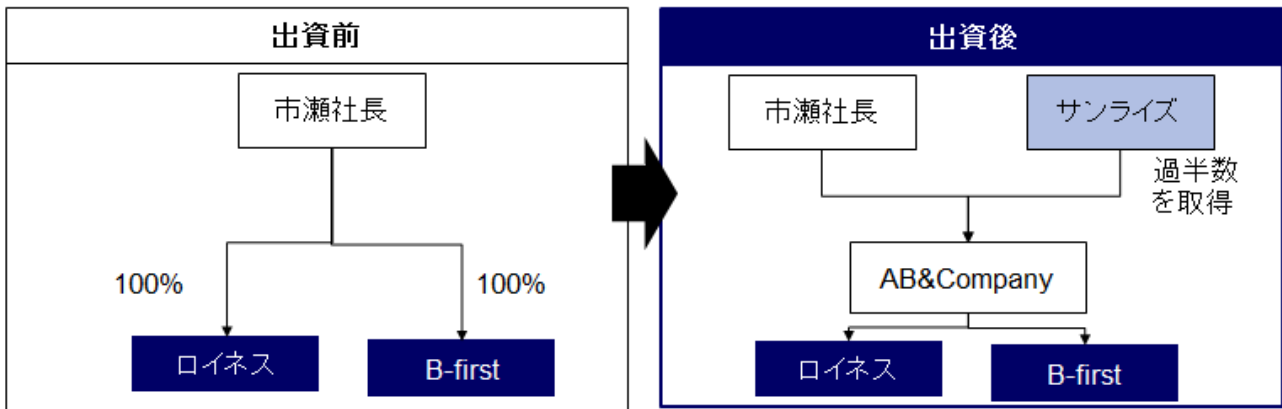
具体的に申しませんが、目は、“顧客メリット”で、地方であっても朝早くから夜遅くまで年中営業しており、多様化する女性の生活にあったサービスを提供しております。予約はWEBアプリにより、いつでもどこでも可能です。しかも、トップクラスのスタイリストが、リーズナブルな価格でサービスを提供しております。第2の優れた点は、“店舗開発支援”です。本部の優れたシェアドサービスにより、直営店のみならずFCオーナーの迅速な事業拡大が可能になっております。このシェアドサービスの充実化は絶えず追求しています。例えば、グループ全体で年間100店舗の出店ができるよう、2018年度は、店舗内装業者（建LABO）をグループ化しました。第3の仕組みは、“多様な働き方の提供”です。これは詳しくは市瀬社長からもお話があると思いま

すが、スタイリストの方が勤務時間、勤務日数を自由に決めることができ、柔軟な働き方を実現できるため、Aguグループの離職率は非常に低いです。また、豊富なキャリアステップの機会も提供しております。スタイリストの中から希望と適性によって、店長、エリアマネジャー、ひいてはFCオーナーとしての独立まで、段階に応じたキャリアステップを提供しております。結果として、向上心溢れるスタイリストの方々と、経験豊富なFCオーナーの方々と一体感が強いところが特徴です。最近資本提携したフランチャイズのオーナーも、独立後FCとして70店舗程度まで店舗を増やした方ですが、この方も元々Aguグループのスタイリストでした。」

## 買収のスキーム

—— どのような買収のスキームを取ったのですか。

**侍留** 「本件のスキームは下図のように、出資前の業態では市瀬社長が100%を持つ会社が2社あり、それぞれ、ロイネスは直営店を主に運営している会社、B-firstはフランチャイズの管理会社でした。2018年3月に、サンライズ・キャピタルのSPCであるAB&Companyが、市瀬氏の有する両社の株式を100億円程度で譲受し、代表の清塚に加え、事業経験豊富な2人の取締役を派遣しております。サンライズ・キャピタルの出資後、半年において、先ほどの建LABOやフランチャイズを含め4件の追加買収を行っております。



## 2008年第1号店『Alice』を池袋にオープン

—— 現在の店舗数はどのくらいですか。

**市瀬** 「11月末で330店舗程度です」

—— 業界では後発と言われていますが、市瀬社長がこの事業に入ったのはどのような経緯があったのですか。

**市瀬** 「私は、山梨県の高校で野球に明け暮れており、甲子園にも出場したのですが、その後、美容師という職業に魅力を感じて美容専門学校に通って、当時『カリスマ美容師の店』として知られていた東京・青山の店に就職させていただきました。6年間、まさに徒弟制度のような厳しい労働環境のなかで学ばせていただきました。転機となったのは、その後、お世話になった他のサロンが、業務委託システムで経営していたことです。従業員として雇用せずに、業務委託契約を結んで、フリーランスとしてお店と契約した美容師が集まるサロンで、そこで業務委託の経営手法を学ばせていただいて、2008年に第1号店である『Alice』（現在は、屋号を『Agu』に統一）を池袋にオープンしました。その後、11年に法人化してから出店のスピードが上がって、15年くらいから毎年自己資金で15~20店舗出店するようになりました」

—— 初めから業務委託方式を取ったのですか。

**市瀬** 「はい、これからの美容サロンの経営はこれしかないと自分のなかで確信していました。独立して自分の『城』でスペシャリストと呼ばれることを大事にしたいというスタイリストの方がそれまでは多かったのですが、美容師人口がどんどん減っていくというデータを見て、それだとこれからそのようなスタイリストはどんどん減っていくだろうということは前々から気付いていましたので、スケールアップさせてスタイリストの方がどんどん働ける環境、輝ける環境を作らないと、スタイリストのなり手は減っていってしまうだろうという思いがありました」

—— 業務委託方式の場合、人材の変動はありませんか。

**市瀬** 「たしかに、流動性が大きかったので、当初は店舗あたり15人スタイリストを抱えていた月もあれば、大げさに言えば5人しかいない月もあるということで、売上高の上下げは大きかったです。ただ、先ほど侍留さんが言われたように集客力やスタイリストにとって働き方も柔軟だということで、どんどんスタイリストがスタイリストを口コミで呼んでいただけるということもあって、離職率も毎年下がり、創業後1~2年で人材の変動は解消することができました」



市瀬 一浩 (いちのせ・かずひろ)

1981年生まれ。山野美容専門学校56期卒業。2002年美容師国家資格取得。02年~08年“Hair salon asia 青山”勤務。“Hair salon alice”のブランド（現在は“Agu”にブランド変更）で2008年創業。

## スタイリストの独立を支援

—— スタイリストさんと年間契約をするわけですか。

**市瀬** 「ほとんどのスタイリストは1年契約です。スタイリストにとっても、朝9時から夜9時まで拘束されるのが嫌という方がほとんどなので、業務委託形態は、スタイリストにとってもすごくメリットが大きかったと思います。ですから、どんどんスタイリスト契約者が増えていきました。したがって、こちらとしては、彼らが働ける店舗数を供給していくしかありませんから、創業4~5年目くらいには私は、店舗を探し歩く不動産屋のような生活になりました（笑）」

—— 業務委託でやっていらしたスタイリストの独立支援にも力を入れてきたんですね。

**市瀬** 「そうですね。Aguグループから独立してフランチャイズでやっていこうというオーナー志望者に限っては、侍留さんが言われたように、資金面だったりバックオフィスのサポート体制だったりというところを全面的にサポートさせていただきます。FCとして独立後の1~2年はどうしてももたついてしまうので、そのもたつきをなくすために、できることを全面的にサポートする体制を取っています。一方で、自分の屋号で完全に独立して店舗を運営したい、という方もなかにはいるのですが、せっかく何年かうちの店で働いてくださったので、たとえAguグループと関係なく独立される方に対しても、協力できることがあれば協力するという形で今までやってきました。しかし、この先はなるべくAguの看板を背負って経営者として走ってくれる方をどんどん教育していきたいと考えています。フランチャイズの経営者も思考能力を高めていかないと、なかなかこれからの第4世代で突き抜けることはできないと思っていますので」

## CLSAと組んだ3つのポイント

—— PEファンドと組もうというのはどういう考えからですか。

**市瀬** 「CLSAと交渉が始まったのは17年後半からですが、そう考えるようになったポイントは2つありました。まず、どんどん若い世代にAguグループの経営をつないでいきたいと考える中、私が今後30年、40年代表取締役として居座っていく考えを持っていなかったこと。『市瀬商店』から脱却するためには、CLSAの力を借りて経営体制を強化していきたいと考えました。また、美容業界のリーダーとして、もっともっと事業を成長させていかななくてはならない。50年、100年と続く企業体になるために、CLSAと組んでM&Aや多事業化を進めていきたいと考えました。出資を受けてからは、コンサルティングや他の業界をよく知るCLSAの方々に、何かと経営相談ができるようになり、これは出資を受ける前は予想していなかったメリットですが、良い意味でのサプライズとなりました」

—— 今後もM&Aについては積極的に取り組んでいけますか。

**市瀬** 「今、自社で育てている幹部、ないしは、フランチャイズのオーナーになりたいという若手のメンバーが多数いますので、そういった人たちを優先的に教育、サポートしていかなければいけないと考えてはいますが、同業者のM&Aも可能性としてはあると思います。実際に、さまざまな地域のオーナーの方々から『Aguグループの傘下でやっていきたい』と逆にお声掛けいただくようになりました。ただ、仮にM&Aという話になったとすれば、その会社の経営者とどんな社風なのかということは、しっかりコミュニケーションを取らせていただいたうえで、提携するかしないかというところを決めていきたいと思います。買った先とマッチングができるのか、うまく協力できるのかというところは、うちのフランチャイズのオーナーも含めてディスカッションしていきたいですね」

## IPO後の成長戦略

—— IPOを目指すということですが、CLSAとしてはどのようなサポートをしていきますか。

**侍留** 「会社が順調に成長していく中、我々の使命は2つに集約されると考えております。1つは、市瀬社長の夢を実現するため、事業・資金面で支援をすること。たとえば、追加M&Aにおいては、候補案件の紹介にとどまらず、交渉や精査の実務的な支援、さらには資金手当まで、直接的に支援しております。もう1つの使命は、美容師もオーナーも、畑違いのプロフェッショナルも、多様なメンバーで構成される『最強のチーム』を実現することです。すでに経営陣としては、市瀬社長を中心とした創業メンバーに加えて、海外のスタートアップ企業でCFOをされていた永島光氏にCFOとして参画していただいたほか、アクセンチュア出身で、最近まで他のPEファンド投資先で活躍されていた北村嘉崇氏にもCOOとして入っていただきました。投資時は数名であった経営企画や管理の体制は、今では数十人にまで拡充することができました。外部から優秀な人材を採用することだけにとどまらず、採用したプロフェッショナルが、美容師やFCオーナーの方々と一緒に一体感をもって

Aguグループを経営できるよう、市瀬社長とありとあらゆる施策を行っています。時には、業務から離れ、プロフェッショナルや我々が、FCオーナー全員とバーベキューを行ったりするなど、非常にいい雰囲気ของทีมが構築できていると思っています」

—— 3～5年後の上場を目指すといわれていますが、現状、年間売上高はどの位ですか。

**市瀬** 「店舗売上でいうと、18年10月期は売上高で100億円超です」

—— 目標1000店舗を掲げておられますが。

**市瀬** 「できれば10年後には3000店舗は超えたいと考えています。300店舗でも業界シェアは1%ないぐらいですから、3000店舗くらいは絶対できると確信しています。そのためには、しっかりと経営を続けていくことはもちろんですが、IPOなどにより、ネームバリュー、信用を一段と向上させ、それらを武器に人手をしっかりと確保していきたいと考えています。長く経営者、スペシャリストとしてやられていた美容業界の方も、最終的に悩まれることは人手不足なんです。また、スタイリストさんにとっても、実質的に40代で引退といわれるスタイリスト業界において、つねに不安を感じているのが実態です。Aguグループは、人材不足に悩まされることなく、スタイリストさんやFCオーナーさんとともに、ハッピーに働くことができる場にしていきたい。そんな理想をみんな一緒にAguで実現していきましょう、と。そういう世界観を共有していきたいと思っています」

(編集委員 池田耕造)