

経営革新計画に係る承認申請書

令和 2年 10月 29日

東京都知事 殿

住 所 〒104-0061 東京都中央区

名 称 株式会社

代表者の職・氏名 代表取締役・

電話・FAX

印

(承認書の郵送先や連絡先が上記と異なる場合記入)

住 所 〒102-0093 東京都

株式会社

電話・FAX

中小企業等経営強化法第14条第1項の規定に基づき、別紙の計画について承認を受けたいので申請します。

(別表1) 経営革新計画

①申請者名・資本金・業種		②実施体制及び連携先	
申請者名：株式会社 [] 代表者職氏名：代表取締役 [] 資本金：5,000千円 業種：エステティック業（7892）		責任者： [] を中心に、担当者2名（正社員2名）で実施する。 サービス提供体制強化のために、計画実施3年目と4年目で、正社員1名ずつの雇用予定である。	
③事業活動の種類		④経営革新の目標	
計画の対象となる類型全てに丸印を付ける。		経営革新計画のテーマ： <u>サブスクリプション方式によるセルフエステサービスの提供</u> （新規事業の取組内容を簡潔に記入） 当社のエステティック事業において、顧客自身が操作可能な高機能の美容機器を導入し、新サービスとしてセルフエステを提供開始する。 価格は月額定額制のサブスクリプション方式とすることで、付加価値の高い既存サービスとの相乗効果を図る。	
<input type="checkbox"/> 1. 新商品の開発又は生産	<input type="checkbox"/> 2. 新役務の開発又は提供		
<input type="checkbox"/> 3. 商品の新たな生産又は販売の方式の導入	<input type="checkbox"/> 4. 役務の新たな提供の方式の導入その他の新たな事業活動		
⑤経営革新の内容及び既存事業との相違点			
○既存事業の内容 ・当社は、2018年に設立された東京都中央区に本社を置く美容サービス業の会社である。ネイルサロン、アイラッシュサロン、エステサロンの店舗を有しサービス提供をおこなっている。 ・既存サービスでは、セラピストによる美容機器を使用したエステ、美容はり・小顔矯正などの手技によるエステサービスを提供している。セラピストは医療系国家資格を保有しているため、専門性が高く、美容の視点以外にも医療の視点での施術サービスが可能となっている。			
○新規事業の内容 ・本計画ではエステティック事業において美容機器を導入し、セルフエステサービスの提供を開始する。 ・新サービスの特徴は、サブスクリプション方式（月額定額制の通い放題）のため、低価格で継続しやすいこと、セルフエステのため非対面・直接接触の減少で感染症対策が可能となることである。 ・新サービス導入において、既存サービスでの経験やノウハウを活かすことで、エステティック事業において以下を実現できる。			
①既存サービスと新サービスの組み合わせによるオーダーメイド型のプログラム ②セラピスト常駐（有国家資格者）のため、美容効果を高めるための相談・アドバイス			
○既存事業と新規事業の相違点 既存サービスは、高付加価値のため高価格であるが、新サービスはセルフサービスのサブスクリプション方式のため継続しやすい低価格となっている。 既存サービスはセラピストによるマンツーマン施術だが、新サービスはセルフエステサービスのため非対面・接触でもサービスを受けることができる。			
⑥経営の向上の程度を示す指標	現 状（千円）	計画終了時の目標伸び率（計画期間）（%）	

(別表1) 経営革新計画

1	付加価値額	40,488 千円	90,422 千円	123.3%
			(2019年12月～2023年11月(4年計画))	
2	一人当たりの 付加価値額	2,314 千円	4,637 千円	100.4%
3	経常利益	△11,399 千円	37,864 千円	432.2%

(別表1 - 2) 経営革新計画の具体的内容

(経営革新計画の具体的内容と新しい取り組み方法を記入して下さい)

1 当社の現状 (既存事業の内容)

株式会社 [] は、2018年2月に設立。

東京都中央区に本社を置き、同区(銀座)および世田谷区(自由が丘)においてネイルサロン・アイラッシュ事業、兵庫県芦屋市において美容鍼・骨格矯正などを取り入れたエステティック事業をおこなっている。

当社は、2017年6月に銀座のネイルサロン事業を承継し、2018年に法人を設立し事業をおこなっている。当初から、サービス業において労働環境の整備が必要と考え、人材に投資してきた。具体的には、社会保険・労働保険の加入、時間外労働の削減、年次有給休暇の取得を推奨などである。そのため、従業員満足度(ES)が向上し、モチベーションが高く仕事に取り組めることで、顧客満足度(CS)の向上につなげてきた。

現在は事業分野を拡大し、従業員数は21名(役員1名、正社員13名、アルバイト7名)である。以下に、自社の概要を表1に示す。

表1：自社の概要

社名	株式会社 []
設立	2018年2月8日
代表者	[]
売上高	116,486,000円 2019年11月(第2期)
業務内容	ネイルサービス業、エステティック業、あん摩マッサージ指圧師・はり師・きゅう師・柔道整復師の施術所、他に分類されない洗濯・理容・美容・浴場業(アイラッシュサロン)事業(日本標準産業分類の細分類)
業許可	特になし(届出のみ)
会社沿革	<ul style="list-style-type: none"> 2017年6月 銀座のネイルサロンを事業承継し、同ビルにまつ毛エクステサロンの店舗開設 2018年2月 株式会社 [] を設立し、自由が丘にネイルサロンの店舗開設 2018年5月 兵庫県芦屋市にエステサロンの店舗開設
事業所	<ul style="list-style-type: none"> [] 銀座 東京都中央区銀 [] [] 自由が丘 東京都世田谷区 [] [] 〒659-0062 兵庫県芦屋市 []
グループ企業	なし
従業員内訳	役員1名、正社員13名、アルバイト7名

自社の店舗を、製品・サービスの視点、価格の視点、流通の視点、販売促進の視点でまとめた表2を以下に示す。

主な店舗は、(1) [] 銀座/ネイルサロン・アイラッシュ事業、(2) []

(別表1 - 2) 経営革新計画の具体的内容

自由が丘/ネイルサロン事業、(3) 芦屋/エステティック事業であり、直近決算期の売上高に占める各事業の割合はそれぞれ70%、14%、16%である。

尚、本計画では、(3) 芦屋/エステティック事業において、「サブスクリプション方式によるセルフエステ」の新サービスを導入する。

表2：自社の店舗別概要

新サービス導入予定

	(1) 銀座	(2) 自由が丘	(3) 芦屋
製品・サービス (Product)	・施術者により、爪の装飾や手入れ、人工のまつげをグルー（接着剤）を使用して自まつげに装着	・施術者により、爪の装飾や手入れなど	・医療系国家資格者（鍼灸師）による美容機器を使用したエステ、美容はり・小顔矯正などの手技
価格（Price）	・売上シェア 70% ・ジェルネイル：5,500円～ ・まつ毛エクステ：6,600円～	・売上シェア 14% ・ジェルネイル：5,500円～	・売上シェア 16% ・セラピストによる施術：13,200円～ ※回数券による割引あり ※オプションメニューあり
流通（Place）	自社店舗にてサービス提供		
販売促進 (Promotion)	・ から徒歩1分 ・ホットペッパービューティ、Instagram、ギルトシティ（クーポンサイト）活用による集客 ・（設備）：LEDライト ・席数 2階：席数9（リクライニングチェア6）、 3階：席数12（リクライニングチェア12）	・ 駅から徒歩3分 ・ホットペッパービューティ、Instagram、OZモール（クーポンサイト）活用による集客 ・（設備）：LEDライト ・席数3	・国道2号線沿いの立地 ・ 駅から徒歩10分 ・専用駐車場2台 ・ホットペッパービューティの活用、自社ウェブサイト、WEB広告、検索順位最適化（SEO）対策、SNS（Instagram、Facebook）、Googleマイビジネス、チラシの配布、LINE@の活用 ・（設備）：ハイパーナイフ×1、EMS×1 ・ベッド数3（完全個室）

(別表1 - 2) 経営革新計画の具体的内容

以下で各店舗について説明する。

(1) [redacted] 銀座

2017年6月に銀座のネイルサロンを事業承継し、同ビルにまつ毛エクステサロンの店舗も開設し、2018年2月には株式会社 [redacted] として事業をおこなっている(図1)。

「オトナ女性の皆様へ、ひっそりと佇む隠れ家での特別な時間を一」をコンセプトに運営。

トレンドと個性を取り入れたデザイン、1人1人に寄り添いお客様の「こうなりたい」を叶える丁寧なカウンセリング、そしてこだわり抜いて作り上げた癒しの空間を大切にしている。

ネイルを5,500円～、まつ毛エクステは6,600円～提供している。

営業時間は、平日10:00～22:00、土日祝が10:00～20:00である。

2階がネイルサロン、3階はアイラッシュサロン(まつ毛エクステサロン)であり、席数はそれぞれ9席(リクライニングチェア6)、12席(リクライニングチェア12)である。立地の良さ、席数・従業員も多いことから、売上シェアは70%となっている。



図1: [redacted] 銀座

(2) [redacted] 自由が丘

2018年に、自由が丘にてネイルサロンの店舗を展開(図2)。

大人女性を中心に洒落好きの方の為に「最新トレンドを取り入れつつ上品な決してありきたりではない…」そんなこだわりデザインの提案とサービス面の徹底を図り上級サロンを目指し運営している。

ネイルを5,500円～提供しており、営業時間は、月～土10:00～21:00、日祝は10:00～20:00である。

席数が3席のため、売上シェアは14%となっている。



図2: [redacted] 自由が丘

(別表1-2) 経営革新計画の具体的内容

(3) 芦屋

2018年5月に、兵庫県芦屋市にエステサロンを新規開業する(図3)。店名のLuanaはハワイ語で優雅な、皆で楽しむ、という意味で、営業時間は、月～土10:00～21:00、日祝が10:00～18:00である。

主な顧客は、地域の40歳前後の女性であり、20代の若年層の顧客は少ない。

セラピストによる美容機器を使用したエステ、美容はり・小顔矯正などの手技によるエステサービスを提供しており、店舗の特徴は以下である。

- 現セラピストは医療系国家資格を保有しているため、専門性が高い
- セラピストによる手技(美容はり・骨格矯正など)と美容機器の組み合わせによる施術
- 外側からの美容の視点以外にも内側からの医療の視点でサポートできる
- 顧客ニーズ把握のための丁寧なカウンセリング
- 完全個室におけるラグジュアリーな空間

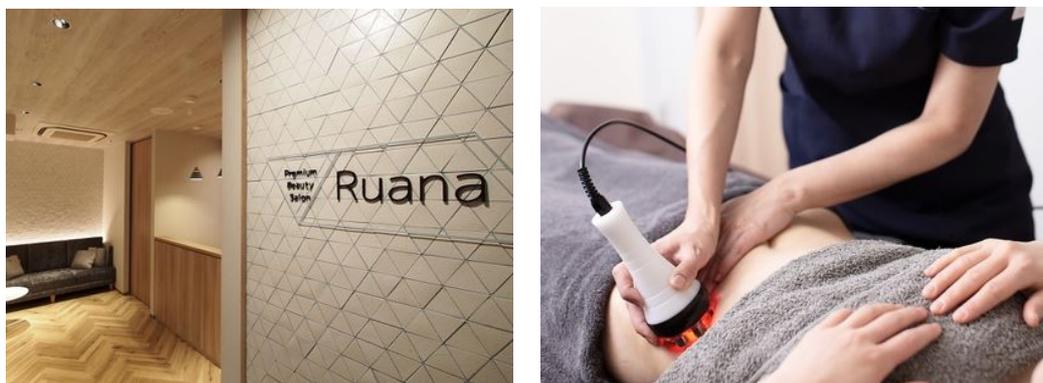


図3: 芦屋

サービスは、安い価格で回数をおこなうよりも、スタッフが幅広い技術や知識をもってお客様1人1人に対応し、「空間」・「ホスピタリティ(おもてなし)」と「効果・効能」で付加価値の高いサービス提供をおこなっている。

料金は高価格のため、都度のサービス提供では顧客が離脱しやすい。そのため、回数券などで割安にすることで継続率を高めるようにしている。しかし、完全個室の施術ベッド3台の稼働率は10時～13時は60%、13時～17時は20%、17時以降20%となっている。

主なサービスと価格を以下に示す。

- 美容機器によるエステ(30分): 14,000～
- 美容はり(30本): 13,200円～
- 小顔矯正(45分): 13,200円～

※回数券による割引あり

※オプションメニュー

アロマトリートメント(30分): 4,950円、フェイシャル(60分): 14,000円、デトックス(60分): 31,500円、骨盤矯正: 2,200円など

※その他コースメニュー

(別表1-2) 経営革新計画の具体的内容

上半身・下半身集中コース、二の腕シェイプコース、浮腫み解消・美脚コースなど

サービスにおいて、外面からのアプローチ以外にも、美容はりによる内面的な視点・骨格矯正による骨や筋肉の視点など、多角的な視点で専門的なサービスを提供している。

そのため、以下の3つの面でのケアが可能となる。

- 外面：肌など
- 内面：筋肉・骨格・血流など
- 精神面：ストレスによる自律神経の乱れ

このように、外科処置や薬による副作用のない医療的なアプローチが可能であり、肌だけでなく体質改善もサポートしている。

カウンセリングでは、以下に注力している。

- 基本項目のヒアリング：生活習慣、気になる症状・箇所、不安な点、毎月美容にかけられる費用など
- 確認事項：「いつまでにどうなりたいか」を必ず確認することで、ゴールと目標意識を明確化
- プランニング：現状の身体の状態から、1人1人に合った提案をおこない、目標達成に向けての具体的なスケジュールを作成・共有

(別表1 - 2) 経営革新計画の具体的内容

2 本計画を策定するに至る「きっかけ」と経緯

本計画では、エステティック事業（ ）において、「サブスクリプション方式によるセルフエステ」の新サービスを導入する。

過去、エステサービスはセラピストとのマンツーマンでの専門性が高いサービスが求められてきた。

そのため、専門性を高めるためセラピストは医療系国家資格者であり、美容はりや骨格矯正をおこないサービスの幅を広げてきた。

しかし、現在では、所得の減少などの理由からコストパフォーマンスが重要視されるようになり、低価格サービスとの二極化が進んでいる。

当社の経営理念は「美容を通してすべての女性（お客様・従業員）の物心両面の幸福を追求する」であり、新たな顧客ニーズに対して、既存サービスの専門性を活かしながら、要望に応えようとしている。

そして、顧客ニーズ・社内の課題・市場環境・新型コロナウイルス感染症対策における4つの観点から、本計画を作成するに至った（表3）。

表3：本計画の作成理由

観点	概要
顧客ニーズ	<ul style="list-style-type: none">低価格で継続しやすいサービスが求められている効果（即効性・持続性など）や施術ミス防止のため専門性が求められている
社内の課題	<ul style="list-style-type: none">稼働率が低く生産性が低い若年者・エステ未経験者が取り込めていない低価格で継続しやすいサービスがなかった
市場環境	<ul style="list-style-type: none">既存市場において新規参入事業者が増加し、過当競争となっている国民所得の減少
新型コロナウイルス感染症対策	<ul style="list-style-type: none">非対面や直接の接触を減らすサービスが求められるようになった自粛生活によるコロナ太りにより、エステの需要が高まっている

（別表1－2）経営革新計画の具体的内容

（経営革新計画の具体的内容と新しい取り組み方法を記入して下さい）

3 新事業の内容「自社にとって何が新たな取り組みであるのか」

（1）事業の内容

本計画は、想定顧客である若年者・エステ未経験者・継続利用できない方が、気軽に継続してエステサービスが利用可能となる新サービスである。

既存サービスである専門性を追求する顧客向けの高付加価値サービスではなく、低価格で継続的にエステをおこなうことで、「なりたい自分」の実現をサポートするサブスクリプション方式のセルフエステサービスである。

【想定顧客について】

顧客と課題に解決できる課題について

新サービスにおける想定顧客を以下の図4に示す。

新サービスで想定する顧客は、若年者・エステ未経験者・コロナ需要（新型コロナウイルス感染症の影響による需要増加）・既存顧客である。それは、以下のニーズがあるためである。

- 若年層・エステ未経験者

（株）リクルートライフスタイル「エステサロンに関する意識・実態調査報告書（2020年6月23日）」によると、20～50代の81.8%は痩身エステサロンの利用経験がない。その理由をみると、「お金がかかるから」が58.1%と群を抜いて高い。

そして、未経験者のうち、痩身エステサロンに興味がある・やや興味があるは27.7%。年代でみると、いずれも若年層ほどスコアが高い（20代40.9%、30代32.3%）。

このことから、低価格で継続しやすいサービスが若年者・エステ未経験者に求められている。

- コロナ需要

SOMPO ひまわり生命 健康応援リサーチ「With/After コロナの健康と保険に関する意識調査（n=1000）」によると、回答者の3分の1（33.6%）が、新型コロナ感染症流行前2019年末と比較して「体重が増加」が見られた。

そのため、家庭用のエステ機器の需要が伸び、自宅でセルフエステをおこなう方が増加した。しかし、家庭用機器では効果が不十分のため高機能が必要なことや、効果的な美容のためにセルフエステでも専門家によるアドバイス・相談が求められている。

さらに、感染リスクの低減のために、非対面・直接接触の減少が求められている。

- 既存顧客

専門性の高い高付加価値なサービスであり、高価格のため所得に影響を受けやすい。さらに、期間が空くと離脱しやすくなるため継続しやすいサービスも求められている。

(別表1-2) 経営革新計画の具体的内容

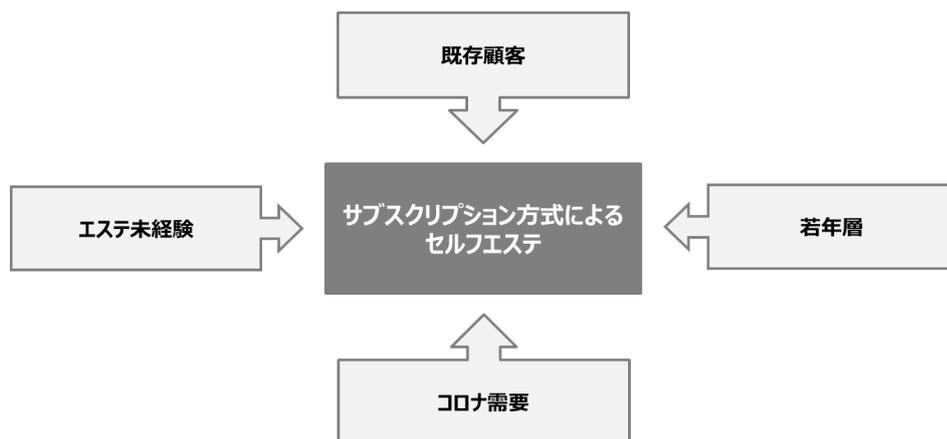


図4：新サービスにおける想定顧客（申請者作成）

サブスクリプション方式によるセルフエステにより、「気軽にエステを始めたい」「継続的に利用したい」「感染症のリスクを軽減したい」などのニーズへの対応が可能となる（表4）。

一般的なセルフエステでは、セラピストはいない。しかし、当社では、セラピストが在籍しており、セルフエステを効果的におこなうための相談・アドバイスや、セラピストによる専門性の高い既存サービスを組み合わせることが可能である。

既存サービスの専門性を活かすことで、「体質を改善したい」「自分に自信を持ちたい」「内面からきれいになりたい」「コンプレックスを解消したい」などの顧客の課題解決につながる。

さらに、「セルフサービス」でのサービス提供により、直接の接触を減らすことで、新型コロナウイルスの感染リスクの減少につながる。

表4：新サービス導入と顧客ニーズ（申請者作成）

顧客ニーズ	新サービス導入前	新サービス導入後
痩身 (ボディメイク・ダイエット)	○	○
フェイシャル	○	○
オーダーメイド・マンツーマン	○	○
継続的に利用しやすい価格	—	○
非対面・直接接触の減少	—	○

【サービス内容】

顧客自身が操作可能な高機能の美容機器を複数導入することで、新サービスのセルフエステを開始する。新サービスのセルフエステを開始することで、顧客は悩みに応じた機器を選定し身体の部位に対して使用可能となる。

既存サービスと新規サービスの内容と提供の流れを以下の図5に示す。

(別表1-2) 経営革新計画の具体的内容

①既存サービス

1. カウンセリングにより悩みや目的を共有し、内容の確認・状態確認おこなう。そして、顧客の通える頻度・求める効果によりプランを作成する。
2. 美容機器を使用したエステ・美容はり・骨格矯正などの施術をマンツーマンでおこなう。
3. 施術後のフィードバックをおこなう。美容の効果を明確にするために、写真や各種測定を施術前後におこない可視化することで施術効果を共有していく。

②新サービス

1. 既存サービスの1と同様。
 2. 美容機器の基本的な使用方法・注意事項および目的に応じた効果的な使用方法を提示する。
 3. 目的の部位に対して、美容機器によるセルフエステをおこなう。
 4. 既存サービスの3と同様。
- ただし、1. 2. 4. は初回のみとなる。

新サービスにおける価格設定は以下を想定している。

- ・サブスクリプション方式：月額料金（例：1回45分9,800円~/月額）

③オーダーメイド型のプログラム

①と②を組み合わせたオーダーメイド型のプログラムであり、顧客状況に応じて定期的な既存サービス（施術）を提案する。このことから、専門性を活かした施術による効果の増大と経過観察による顧客とのコミュニケーションを可能とする。

例えば、基本は②のサブスクリプション方式によるセルフサービスをおこなうが、1・2か月に1度は①既存サービスである直接施術サービスと経過観察を定期的におこなえるようにする。

経過観察は主に、相談・写真や各種測定による効果の確認・フィードバックをおこなう。

尚、上記のセルフ料金に加え、既存サービスをおこなう場合は、1,000円割引等を実施する。

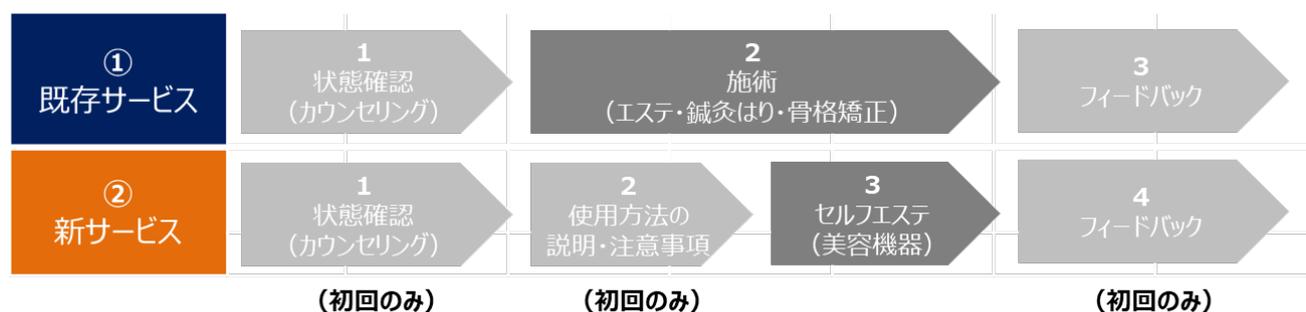


図5：サービス内容と提供の流れ（申請者作成）

(別表1-2) 経営革新計画の具体的内容

(2) 新規性・独自性

【新規性について】

本計画において、美容と医療の2つの視点でおこなっている付加価値の高い既存の施術サービスに加え、低価格で継続しやすいセルフエステの新サービス提供をおこなう(図6)。

既存サービスでの経験やノウハウを活かすことで、以下の新規性・独自性が実現できる。

- 高付加価値の既存サービスと低価格のセルフエステの組み合わせによるオーダーメイド型のプログラム
- 一般的なセルフエステと異なり、セラピスト常駐(有国家資格者)のため、美容効果を高めるための相談・アドバイスが可能
- セルフエステのため、非対面・直接接​​触の減少でコロナウイルスの感染リスクを減少
- サブスクリプション方式(月額定額制の通い放題)のため、低価格で継続しやすい

このように、美容・医療の視点が重なる領域でサービス提供をおこない、セルフサービスによるサブスクリプション方式を取り入れている競合他社は同地域で当社以外にはいない。

尚、(一社)日本エステティック協会に問い合わせたところ、芦屋市で美容はり・骨格矯正等の手技とサブスクリプション方式によるセルフエステを取り入れているエステティック事業者はいないとの回答があった。そのため、地域初の取組みであるといえる。

(注) 医療の視点：医療系国家資格(鍼灸師)としての医療知識を活かした視点であり、新サービスは保険適用となるサービスではない。尚、鍼灸師は一部の疾患への施術に対して医療保険も適用される国家資格である。

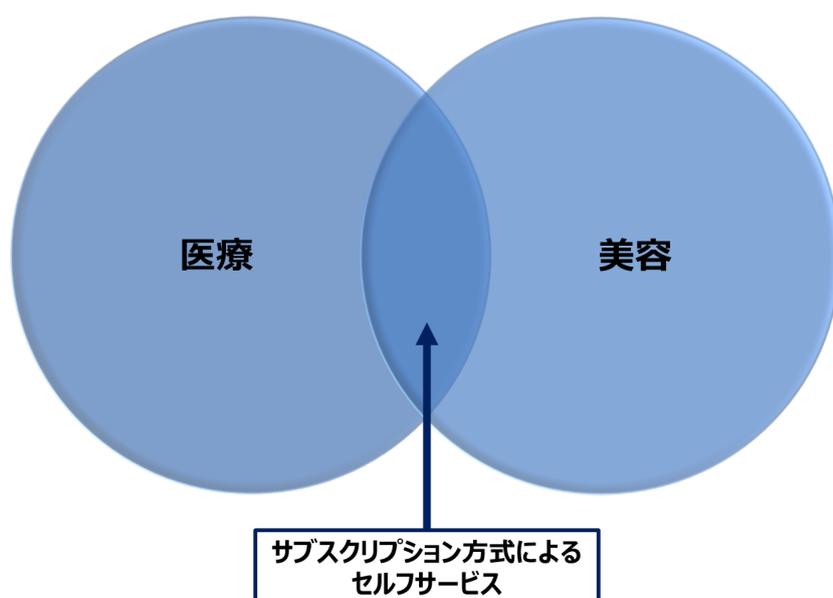


図6：新サービス提供開始による付加価値(申請者作成)

(別表1 - 2) 経営革新計画の具体的内容

【競合他社分析】

当社の周辺には競合他社が存在するため、自社の既存事業・新規事業と主な競合他社である3社を表5に示した。これに基づき、価格と専門性という2軸で作成したポジショニングマップを作成した(図7)。

表5：競合分析（申請者作成）

	自社		競合他社		
	既存サービス	新サービス	サロン・ド・デ コルテ	バイオエステ BTB	アロマリンパ サロン・ボディ ッシュ
専門性	◎	○ (相談可能)	○	△	△
柔軟性 (拡張性)	○	◎ (オーダーメ イド型)	◎ (メニューが 豊富)	△	×
価格	×	◎	×	○	○
備考	<ul style="list-style-type: none"> ・国家資格者による施術 ・美容機器によるエステ ・美容はり ・骨格矯正 ・筋膜リリース 	<ul style="list-style-type: none"> ・セルフサービス ・サブスクリプション方式 ・既存サービスとの最適な組み合わせを提案 	<ul style="list-style-type: none"> ・2階の美容クリニックと提携 ・フェイシャル、ボディー、アイラッシュ、ネイル、ヘアメイク ・キッズルーム完備 	<ul style="list-style-type: none"> ・痩身専門 ・全国21店舗 ・独自開発のマシン ・ダイエットアプリ(特許取得済) 	<ul style="list-style-type: none"> ・大阪・京都・兵庫・東京に33店舗をフランチャイズ展開 ・アロママッサージ ・美容機器なし

(別表1-2) 経営革新計画の具体的内容

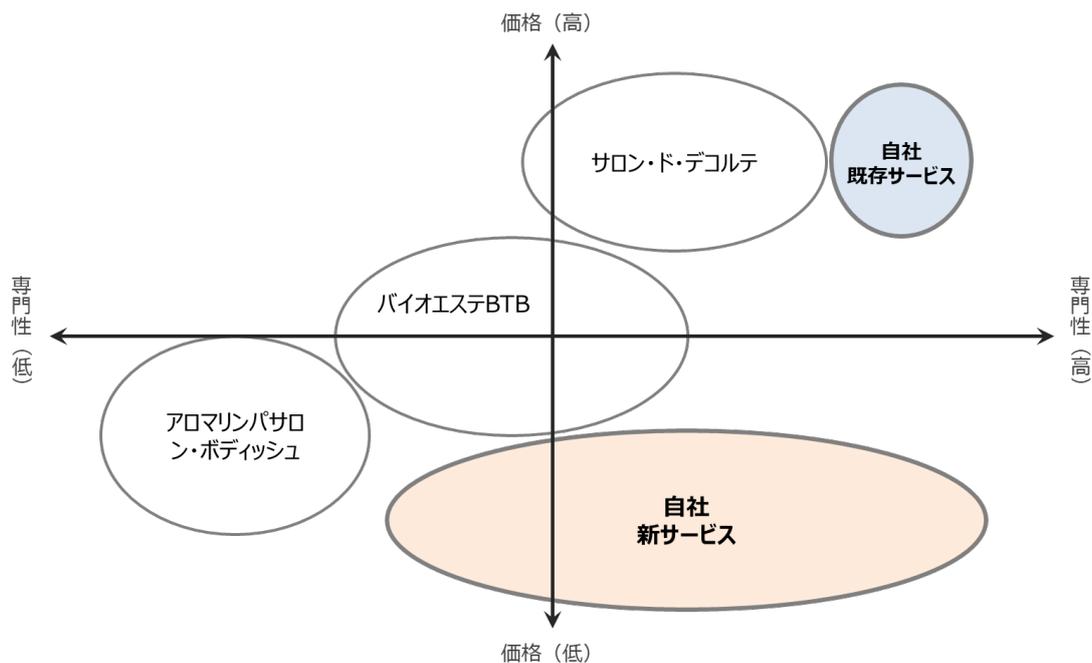


図7：ポジショニングマップ（申請者作成）

競合他社の比較から、サロン・ド・デコルテは2階にある美容クリニックと提携しており、アイラッシュ、ネイル、ヘアメイクもおこなない美容全般をワンストップで提供している。そのため、専門性・柔軟性・価格が高い。

次に、バイオエステ BTB は、全国 21 店舗を展開しており規模が大きい。独自開発の美容機器やダイエットアプリ（特許取得済）による自社サービスを低価格で提供しているが、痩身専門でありサービスの柔軟性は低い。

そして、アロマリンパサロン・ボディッシュは、関西と関東を中心に 33 店舗を展開している。美容機器を使用しないアロママッサージのみでサービス提供をおこなっており、専門性・価格ともに低い。

上記の競合他社 3 社では、従業員が医療関係職種の国家資格を有さない。そのため、自社の既存サービスは専門性・価格ともに高く、美容はりや骨格矯正の手技も取り入れており、サービスの幅も広く柔軟性も高い。

このことから、当社の新サービスが狙う領域は、低価格だが専門性を伴うため競合しない。

(3) 実現性

導入設備の詳細および選定状況を以下の表 6 に示す。

導入する美容機器は、超音波美容機器、高周波痩身機器、高周波温熱美容機器、電磁型痩身機器、低周波機器、温熱機器であり、選定状況は電話による概算金額問い合わせ後に見積書の作成依頼中である。

競合他社で一般的な機器は、高周波痩身機器（ハイパーナイフ）であり、その他の機器は競合他社では導入していない。

尚、導入設備の購入は、全て自己資金でおこなう

(別表1 - 2) 経営革新計画の具体的内容

表6：導入設備（申請者作成）

NO.	導入設備	機器性能	選定状況	写真
1	超音波美容機器 (HIFU STAMP)	超音波の熱エネルギーを用いて、 気になる脂肪組織にだけ効率的に アプローチすることが可能	見積り中	
2	高周波痩身機器 (ハイパーナイフ)	高周波を体に流すことで、脂肪に 含まれる水分を振動させて固まった 脂肪を温めて燃焼させることが 可能	見積り中	
3	高周波温熱美容機器 (インディバ)	高周波エネルギーで体の深部を温 めて新陳代謝を促して余分な脂肪 を排出させるメカニズムで、体質 改善をめざすことが可能	見積り中	
4	電磁型痩身機器 (EM Slender)	磁気のでインナーマッスルに強 力にアプローチし、筋肉量を増や しながら脂肪を減らすことが可能	見積り中	
5	温熱機器 (遠赤外線灯)	遠赤外線を利用することで体を芯 から均一に温め、自律神経といっ た体内活動を活性化させ、新陳代 謝を高めることが可能	見積り中	
6	低周波機器 (PULSMA)	低周波の刺激による血行促進が可 能	見積り中	

（別表1－2）経営革新計画の具体的内容

（4）リスク管理

（独）国民生活センターによると、セルフエステに関する相談が全国の消費生活センター等に寄せられている。相談件数は年々増加傾向にあり、ラジオ波機器による痩身などエステ機器等を自分で操作し肌にあてたところ傷害を負ってしまったケースが多くみられている。

美容機器は基本的には安全性が高く、正しく使えば最大出力でもトラブルが起こらないよう設計されているが、リスク管理として以下の対処法をおこなう。

- リスクについての説明および事前に了承を得る。
- 初回時に使い方の指導を施術スタッフがおこなう。
- 全部屋に説明資料および説明動画入りのタブレットを搭載し、機械の使い方を動画で見れるようにする。また、タブレットを通じて、スタッフとの通話でのやりとりも可能にする。
- 実際に機械を使用し施術をおこなうスタッフが常駐している。
- 利用者の肌への傷害発生時には、提携皮膚科の紹介および賠償責任保険にて対応する。

(別表1-2) 経営革新計画の具体的内容

(経営革新計画の具体的内容と新しい取り組み方法を記入して下さい)

4 計画の実施「新事業をどのように実施するのか」

(1) サービス提供体制の整備

1-1 導入設備選定および環境整備

美容機器の選定や備品やツールの整備、さらに導入後のスムーズなサービス提供のためのオペレーション環境を整備する。

1-2 オペレーションの構築

プログラムやメニュー毎のオペレーションの策定をおこない、担当者を決定する。
現在の従業員である鍼灸師の国家資格保有者の2名がサービス提供をおこなう。

1-3 利用の流れ(シミュレーション)

上記の決定事項のシミュレーションをおこない、適宜修正する。

(2) 販売促進活動

2-1 営業会議の実施

販売促進活動について会議を実施する。

2-2 営業の実施

新規顧客獲得のために、自社ウェブサイトを活用したインターネット広告および検索順位最適化(SEO)対策、SNS(Instagram、Facebook)、Google マイビジネスの投稿、ホットペッパービューティへの掲載をおこなう。

顧客継続のために、LINE@の活用でキャンペーン・イベントや美容機器の使用方法・美容に関する情報提供をおこなう。

(3) 事業運営体制の強化

4-1 マニュアルの作成

運営・教育マニュアル作成をおこない、新規の従業員でも業務をおこなえる体制を整える。

4-2 人材の採用活動

業務における運営体制や営業体制強化のために人材の雇用をおこなう。

4-3 責任者の配置

現場業務・販売促進業務の責任者を配置し、運営体制を整える。

(別表1-2) 経営革新計画の具体的内容

(経営革新計画の具体的内容と新しい取り組み方法を記入して下さい)

5 計画を実施した結果はどのようなになるのか

(1) 新サービス導入による効果

客単価と継続率の2軸で作成した新サービス導入による効果を以下の図8に示す。

既存サービスは、高い専門性(技術・知識)と個別対応でサービス提供をおこなうことから、付加価値が高く客単価は高い。そのため、プログラムを組んでも頻繁に通えない顧客も多く期間が空くことから離脱しやすかった。

そこで、新規サービスとして、高機能の美容機器を使用した「サブスクリプション方式のセルフエステ」を提供することで、継続率の向上が可能となる。

そして、低価格、非対面・直接接触の減少という顧客ニーズに対応しているため、新規顧客数の増加も期待できる。

そのため、顧客数の増加、継続率の向上、顧客獲得・顧客維持コストの減少により、顧客生涯価値(LTV)が向上する。さらに、サービス業の課題である「同時性」の解消につながるため、生産性の向上(効率化)も期待できる。

※参考：顧客生涯価値(LTV)とは、顧客1人が生涯を通じて企業にもたらす利益

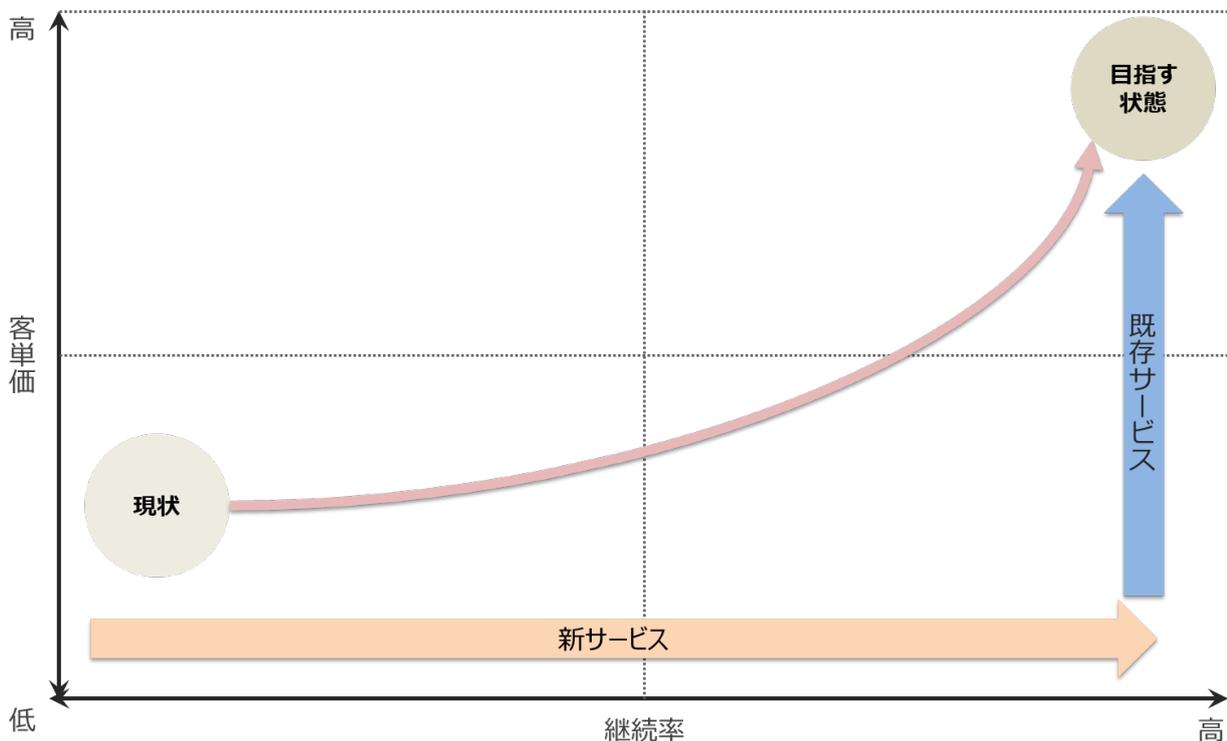


図8：新サービス導入による効果(申請者作成)

(2) 新サービス導入によるメリット

新サービス導入によるメリットを以下で説明する、

（別表1－2）経営革新計画の具体的内容

① 自社のメリット

顧客数の増加・継続率の向上・顧客獲得コストの減少により、LTV（顧客生涯価値）が向上する。
さらに、サービス業の課題である「同時性」の解消につながるため、生産性の向上（効率化）も期待できる。

② 顧客のメリット

若年者・エステ未経験者・継続利用できない方が、エステサービスを気軽に継続して利用可能となる。

顧客自身が満足する美しさを手に入れることで、承認欲求・自己実現の欲求を満たし、社会活動におけるモチベーションが向上する（企業の業績向上などの経済効果も期待できる）。

さらに、非対面・直接接触の減少による感染症対策にもなることから、顧客の安心感につながる。

③ 社会的なメリット

美容機器メーカーの販売に貢献することにより、業界の活性化および仕入れ先との関係性強化につながる

さらに、美容サービス未経験者・継続利用者による消費行動が増加することによる経済効果につながる。

(別表2) 実施計画と実績

(実績欄は申請段階では記載する必要はありません)

①番号	計 画				実 績		
	②実 施 項 目	③評価 基準	④評価 頻度	⑤実施 時期	実施 状況	効果	対策
1	サービス提供体制の整備						
1-1	設備導入および環境整備	コスト	随時	2 - 1			
1-2	オペレーションの構築	サービス 品質・提供 時間	随時	2 - 1			
1-3	利用の流れ（シミュレーション）	サービス 品質・提供 時間	随時	2 - 1			
2	販売促進活動						
2-1	営業会議の実施	顧客獲得 コスト	毎月	2 - 1			
2-2	営業の実施	新規顧客 数・顧客継 続率	随時	2 - 1			
3	事業運営体制の強化						
3-1	マニュアル作成	サービス 品質・提供 時間	随時	3 - 1			
3-2	人材の採用活動	コスト	毎年	2 - 1			
3-3	責任者を配置	新規事業 の売上	毎年	3 - 1			

(別表3) 経営計画及び資金計画

(単位 千円)

	2年前 (年月期)	1年前 (2018年11月 期)	直近期末 (2019年11月 期)	1年後 (2020年11月 期)	2年後 (2021年11月 期)	3年後 (2022年11月 期)	4年後 (2023年11月 期)	5年後 (年月期)
①売上高		62,655	116,486	110,000	125,256	138,360	159,864	
②売上原価		2,802	6,781	7,000	7,000	7,000	7,000	
③売上総利益 (①-②)		59,853	109,705	103,000	118,256	131,360	152,864	
④販売費及び 一般管理費		61,972	121,104	100,000	105,000	110,000	115,000	
⑤営業利益		-2,119	-11,399	3,000	13,256	21,360	37,864	
⑥営業外費用			0	0	0	0	0	
⑦経常利益 (⑤-⑥)		-2,119	-11,399	3,000	13,256	21,360	37,864	
⑧人件費		20,662	48,239	48,232	48,000	48,360	48,720	
⑨設備投資額	—	—	—	0	12,350	0	0	
⑩運転資金	—	—	—	0	0	0	0	
普通償却額		2,070	3,648	3,600	3,883	3,838	3,838	
特別償却額								
⑪減価償却額		2,070	3,648	3,600	3,883	3,838	3,838	
⑫付加価値額 (⑤+⑧+⑪)		20,613	40,488	54,832	65,139	73,558	90,422	
⑬従業員数		17.5	17.5	17.5	17.5	18.5	19.5	
⑭一人当たりの付 加価値額(⑫÷⑬)		1,178	2,314	3,133	3,722	3,976	4,637	
⑮資金調達 額 (⑨+⑩)								
政府系金融 機関借入	—	—	—					
民間金融機 関借入	—	—	—					
自己資金	—	—	—		12,350			
その他	—	—	—					
合計	—	—	—	0	12,350	0	0	

(各種指標の算出式)

「経常利益」：営業利益－営業外費用（支払利息、新株発行費等） 注）営業外収益は加算しません。営業外費用は全額を計上して下さい。

「付加価値額」：営業利益＋人件費＋減価償却費

「一人当たりの付加価値額」：付加価値額÷従業員数

「営業利益」：売上総利益（売上高－売上原価）－販売費及び一般管理費

(付加価値額等の算出方法) 注) 下記については該当があれば原則算入して下さい。

人数、人件費に短時間労働者、派遣労働者に対する費用を参入しましたか。	<input type="radio"/>	はい	<input type="checkbox"/>	該当なし
減価償却費にリース費用を参入しましたか。	<input type="radio"/>	はい	<input type="checkbox"/>	該当なし
従業員数について就業時間による調整を行いましたか。	<input type="radio"/>	はい	<input type="checkbox"/>	該当なし

(別表3-2) 中期経営計画(3~5年)及び資金計画の算出根拠資料

1 既存事業と新規事業

(単位 千円)

	直近期末	1年後	2年後	3年後	4年後	5年後
	(2019年11月期)	(2020年11月期)	(2021年11月期)	(2022年11月期)	(2023年11月期)	(年 月期)
①売上高	116,486	110,000	125,256	138,360	159,864	
既存事業	116,486	110,000	118,200	126,600	143,400	
新規事業	—		7,056	11,760	16,464	
②売上原価	6,781	7,000	7,000	7,000	7,000	
既存事業	6,781	7,000	6,500	6,500	6,500	
新規事業	—		500	500	500	
③売上総利益	109,705	103,000	118,256	131,360	152,864	
既存事業	109,705	103,000	111,700	120,100	136,900	
新規事業	—	0	6,556	11,260	15,964	
④販売費及び 一般管理費	121,104	100,000	105,000	110,000	115,000	
既存事業	121,104	100,000	103,000	107,000	111,000	
新規事業	—		2,000	3,000	4,000	
⑤営業利益	-11,399	3,000	13,256	21,360	37,864	
既存事業	-11,399	3,000	8,700	13,100	25,900	
新規事業	—	0	4,556	8,260	11,964	
⑥営業外費用	0	0	0	0	0	
既存事業						
新規事業	—					
⑦経常利益	-11,399	3,000	13,256	21,360	37,864	
既存事業	-11,399	3,000	8,700	13,100	25,900	
新規事業	—	0	4,556	8,260	11,964	
⑧人件費	48,239	48,232	48,000	48,360	48,720	
既存事業	48,239	47,512	47,280	47,280	47,280	
新規事業	—	720	720	1,080	1,440	
⑨設備投資額	—	0	12,350	0	0	
既存事業	—					
新規事業	—		12,350			
⑩運転資金	—	0	0	0	0	
既存事業	—					
新規事業	—					
⑪減価償却費	3,648	3,600	3,883	3,838	3,838	
既存事業	3,648	3,600	3,600	3,600	3,600	
新規事業	—		283	238	238	
⑫付加価値額 (⑤+⑧+⑪)	40,488	54,832	65,139	73,558	90,422	
既存事業	40,488	54,112	59,580	63,980	76,780	
新規事業	—	720	5,559	9,578	13,642	
⑬従業員数	17.5	17.5	17.5	18.5	19.5	
既存事業	17.5	15.5	15.5	15.5	15.5	
新規事業	—	2.0	2.0	3.0	4.0	
⑭一人当たり 付加価値額	—	—	—	—	—	—
既存事業	2,314	3,491	3,844	4,128	4,954	
新規事業	—	360	2,780	3,193	3,411	

2 新規事業 売上高計画の内訳

(1) 計画値内訳（新規事業により売上げ増となる積算根拠を記載する。）

1年後	まだ準備期間のため売上げが発生しない	
2年後	新サービス月額定額@9,800円×12か月×60人＝	7,056千円
3年後	新サービス月額定額@9,800円×12か月×100人＝	11,760千円
4年後	新サービス月額定額@9,800円×12か月×140人＝	16,464千円

(2) 設定数値根拠

① 単価の根拠

・新サービスの単価は、1日45分までの月額定額制のため9,800円/月とする。

競合他社と比較すると、完全個室ベッド（競合他社は椅子）でのサービス提供のため価格は9,800円とやや高めの設定をしている。

（競合サービス：じぶん de エステ社 1日55分までのセルフエステ月額定額制9,800円/月、わたしのハイフ社のセルフエステサービス4,500円/1回30分）

② 販売量の根拠

1年後 準備期間

2年後 既存事業ではホットペッパービューティからの集客が約8割となっているため、ホットペッパービューティを活用する。しかし、ホットペッパービューティは販管費がかかるため、直接の顧客獲得のためにオウンドメディア（自社サイト・SNS）を強化していく。

3年後 顧客が離脱しないためにLINE@の活用でキャンペーン・イベントや美容機器の使用方法・美容に関する情報提供をおこなう。そのため、顧客の離脱防止および顧客獲得コストが減少する（1:5の法則により、新規顧客を獲得するコストは、既存顧客を維持するコストの5倍かかるため）。

4年後 提供体制強化のために人材を雇用する。そのため、施術業務および販売促進業務が効率的におこなえる。

これらの取組により、新サービスは以下の会員数を目指す計画である。

- ・ 2年目：会員数60人/月
- ・ 3年目：会員数80人/月
- ・ 4年目：会員数140人/月

なお、これらの数字は、サービスの提供体制と、新サービスの開始により相乗的に増える既存サービスの提供回数（2年目：150人/月、3年目：200人/月、4年目：300人/月と想定）とを考慮して算出している。

（参考）計画値作成における前提条件とベッド1台の上限（回数・売上高）

・前提条件

ベッド数	3台
セラピスト数	2名（3年後は3名、4年後は4名）
月営業時間	300時間（平日11時間で月24日、日祝8時間で月5日を想定）
顧客利用回数	平均で月5回の利用を想定
1回当たり利用時間	<ul style="list-style-type: none"> 新サービス月額9,800円/月（1回45分まで） 既存サービス14,000円/45分

・ベッド1台上限（月単位）

	サービス提供	売上高
新サービス	会員数：80人	約79万円
既存サービス	提供人数：400回	約560万円

（3）新規事業の市場規模

（株）矢野経済研究所によると、2019年度のエステティックサロン市場規模は事業者売上高ベースで3,602億円、前年度比100.3%の微増推移を見込んでいる。

次に、平成28年度経済センサス活動調査（総務省統計局）によると、エステティック業の事業所数は全国で5,148事業所、兵庫県で231事業所である。そのため、兵庫県におけるエステティックサロン市場規模は約162億円といえる。そして、1事業所当りの年間売上高は約7,000万円である。

現在、当社におけるエステティック事業の売上高は約1,700万円であることから、売上高7,000万円を目指す。

（4）既存事業について

新サービスの提供開始による相乗効果により、既存のエステティックサービスの売上高が増加する計画である。エステティック事業における既存サービスの提供回数および売上高は以下のように伸びる予定である。

- 2年目：既存サービス@14,000円×月150回×12か月＝ 25,200千円
- 3年目：既存サービス@14,000円×月200回×12か月＝ 33,600千円
- 4年目：既存サービス@14,000円×月300回×12か月＝ 50,400千円

(別表4) 設備投資計画及び運転資金計画

設備投資計画 (経営革新計画に係るもの)

(単位 円)

	機械装置名称 (導入年度)	単 価	数 量	合 計 金 額
1	超音波美容機器/HIFU STAMP (3年3月期)	3,600,000	1	3,600,000
2	高周波痩身機器/ハイパーナイフ (3年3月期)	1,800,000	1	1,800,000
3	高周波温熱美容機器/インディバ (3年3月期)	3,000,000	1	3,000,000
4	電磁型痩身機器/EM Slender (3年3月期)	3,500,000	1	3,500,000
5	温熱機器/遠赤外線灯 (3年3月期)	100,000	3	300,000
6	低周波機器/PULSMA (3年3月期)	50,000	3	150,000
7				
8				
9				
合計				12,350,000

注) 設備投資計画が書ききれない場合は、最後の行に別添ありと記載して同じ様式で記載したものを添付する

運転資金計画 (経営革新計画に係るもの)

(単位 円)

年 度	金 額	内 訳
年 月期		

(別表6)

[希望する支援策について]

経営革新計画が承認された場合に利用を希望する支援策に○印を付けて下さい。(複数希望可)

回 答 欄	
<input type="radio"/>	1 政府系金融機関による低利融資制度
<input type="radio"/>	2 中小企業信用保険法の特例(東京都制度融資)
<input type="radio"/>	3 中小企業投資育成株式会社法の特例
<input type="radio"/>	4 起業支援ファンドからの投資
	5 特許関係料金減免制度
<input type="radio"/>	6 実施フォローアップ支援(経営専門家派遣)
<input type="radio"/>	7 市場開拓助成事業
	8 海外展開事業者への支援制度

※経営革新計画の承認は、上記支援策の提供を保証するものではありません。計画承認後、利用を希望する支援策の実施機関への申込・審査が必要となります。

[関係機関への連絡希望について]

計画が承認された場合に、承認を受けた計画の内容について下記関係機関に送付することの希望の有無を必ずご記載下さい。(有か無に○を記入してください。)

承認書類の送付を希望する機関名(実施支援策)	送付の希望の有・無		
①株式会社 日本政策金融公庫(低利融資制度)			
東京中央 支店 中小企業事業	<input type="radio"/>	有	無
東京中央 支店 国民生活事業	<input type="radio"/>	有	無
②東京信用保証協会(中小企業信用保険法の特例)	<input type="radio"/>	有	無
③中小企業投資育成株式会社(投資育成の特例)	<input type="radio"/>	有	無

注1) 前記「希望する支援策について」で、1~3の支援策を希望した場合は、支援策に該当する①~③の送付機関の有に○をしてください。ただし、送付を希望しない場合は無に○でも構いません。

注2) ①が有の場合は、送付を希望する支店名を記入してください。

[経営革新計画提出に当たり協力を得た機関等]

「経営革新計画」提出に当たり協力を得た機関等があれば、下記に○印の上、具体名を記載してください。

回 答 欄	
<input type="radio"/>	1 政府系金融機関 ()
<input type="radio"/>	2 民間金融機関 ()
<input type="radio"/>	3 中小企業診断士 ()
<input type="radio"/>	4 税理士・公認会計士・社会保険労務士等 ()
<input type="radio"/>	5 商工会・商工会議所 ()
<input type="radio"/>	6 県・市町村関係機関 ()
<input type="radio"/>	7 民間経営コンサルタント ()

(別表6)

	8 その他 *具体的に記入してください ()
--	-------------------------

(別表7)

[企業名等の公表]

「経営革新計画」が承認された場合、下記の記載内容を東京都のホームページ上で公表可能かどうか、該当する項目の左欄に○印をしてください。

回 答 欄				
公表可能	○	1. 企業（組合）名		5. 所在地（登記上の住所）
		2. 代表者名		6. 電話番号
		3. 資本金		7. 業種
		4. 従業員数		8. 経営革新計画の名称
公表不可				

注) 公表してよい場合、1～8の各項目ごとに○印をして下さい。

[中小企業経営革新事例集の作成]

今後、経営革新を行おうとする中小企業の参考のため事例集を作成する場合、下記の記載内容を活用することが可能かどうか、該当する項目の左欄に○印をしてください。

回 答 欄				
活用可能	○	1. 企業（組合）名		5. 所在地
		2. 代表者名		6. 電話番号
		3. 資本金		7. 業種
		4. 従業員数		8. 経営革新計画の名称及び概要
公表不可				

注) 活用可能な場合、1～8のうち活用可能な項目ごとに○印をして下さい。