

株式会社商工組合中央金庫が実施する 株式会社将軍ジャパンに対する ポジティブ・インパクト・ファイナンスに係る 第三者意見

株式会社日本格付研究所は、株式会社商工組合中央金庫が実施する株式会社将軍ジャパンに対するポジティブ・インパクト・ファイナンスについて、国連環境計画金融イニシアティブの策定した「ポジティブ・インパクト金融原則」及び「資金使途を限定しない事業会社向け金融商品のモデル・フレームワーク」への適合性に対する第三者意見書を提出しました。

本件は、環境省の ESG 金融ハイレベル・パネル設置要綱第 2 項（4）に基づき設置されたポジティブインパクトファイナンスタスクフォースがまとめた「インパクトファイナンスの基本的考え方」への整合性も併せて確認しています。

* 詳細な意見書の内容は次ページ以降をご参照ください。

第三者意見書

2026 年 9 月 11 日

株式会社 日本格付研究所

評価対象：

株式会社将軍ジャパンに対するポジティブ・インパクト・ファイナンス

貸付人：株式会社商工組合中央金庫

評価者：株式会社商工中金経済研究所

第三者意見提供者：株式会社日本格付研究所（JCR）

結論：

本ファイナンスは、国連環境計画金融イニシアティブの策定した「ポジティブ・インパクト金融原則」及び「資金用途を限定しない事業会社向け金融商品のモデル・フレームワーク」に適合している。

また、環境省の ESG 金融ハイレベル・パネル設置要綱第 2 項（4）に基づき設置されたポジティブインパクトファイナンスタスクフォースがまとめた「インパクトファイナンスの基本的考え方」と整合的である。

I. JCR の確認事項と留意点

JCR は、株式会社商工組合中央金庫（「商工中金」）が株式会社将軍ジャパン（「将軍ジャパン」）に対して実施する中小企業向けのポジティブ・インパクト・ファイナンス（PIF）について、株式会社商工中金経済研究所（「商工中金経済研究所」）による分析・評価を参照し、国連環境計画金融イニシアティブ（UNEP FI）の策定した「ポジティブ・インパクト金融原則」及び「資金使途を限定しない事業会社向け金融商品のモデル・フレームワーク」（モデル・フレームワーク）に適合していること、環境省の ESG 金融ハイレベル・パネル設置要綱第 2 項（4）に基づき設置されたポジティブインパクトファイナンスタスクフォースがまとめた「インパクトファイナンスの基本的考え方」と整合的であることを確認した。

PIF とは、持続可能な開発目標（SDGs）の目標達成に向けた企業活動を、金融機関等が審査・評価することを通じて促進し、以て持続可能な社会の実現に貢献することを狙いとして、当該企業活動が与えるポジティブなインパクトを特定・評価の上、融資等を実行し、モニタリングする運営のことをいう。

ポジティブ・インパクト金融原則は、4 つの原則からなる。すなわち、第 1 原則は、SDGs に資する三つの柱（環境・社会・経済）に対してポジティブな成果を確認できること、なおかつネガティブな影響を特定し対処していること、第 2 原則は、PIF 実施に際し、十分なプロセス、手法、評価ツールを含む評価フレームワークを作成すること、第 3 原則は、ポジティブ・インパクトを測るプロジェクト等の詳細、評価・モニタリングプロセス、ポジティブ・インパクトについての透明性を確保すること、第 4 原則は、PIF 商品が内部組織または第三者によって評価されていることである。

UNEP FI は、ポジティブ・インパクト・ファイナンス・イニシアティブ（PIF イニシアティブ）を組成し、PIF 推進のためのモデル・フレームワーク、インパクト・レーダー、インパクト分析ツールを開発した。商工中金は、中小企業向けの PIF の実施体制整備に際し、商工中金経済研究所と共同でこれらのツールを参照した分析・評価方法とツールを開発している。ただし、PIF イニシアティブが作成したインパクト分析ツールのいくつかのステップは、国内外で大きなマーケットシェアを有し、インパクトが相対的に大きい大企業を想定した分析・評価項目として設定されている。JCR は、PIF イニシアティブ事務局と協議しながら、中小企業の包括分析・評価においては省略すべき事項を特定し、商工中金及び商工中金経済研究所にそれを提示している。なお、商工中金は、本ファイナンス実施に際し、中小企業の定義を、中小企業基本法の定義する中小企業等(会社法の定義する大会社以外の企業)としている。

JCR は、中小企業のインパクト評価に際しては、以下の特性を考慮したうえでポジティブ・インパクト金融原則及びモデル・フレームワークとの適合性を確認した。

- ① SDGs の三要素のうちの経済、ポジティブ・インパクト金融原則で参照するインパクトエリア/トピックにおける社会経済に関連するインパクトの観点からポジティブな成果が期待できる事業主体である。ソーシャルボンドのプロジェクト分類では、雇用創出や雇用の維持を目的とした中小企業向けファイナンスそのものが社会的便益を有すると定義されている。
- ② 日本における企業数では全体の約 99.7%を占めるにもかかわらず、付加価値額では約 56.0%にとどまることからわかるとおり、個別の中小企業のインパクトの発現の仕方や影響度は、その事業規模に従い、大企業ほど大きくはない。¹
- ③ サステナビリティ実施体制や開示の度合いも、上場企業ほどの開示義務を有していないことなどから、大企業に比して未整備である。

II. ポジティブ・インパクト金融原則及びモデル・フレームワークへの適合に係る意見

ポジティブ・インパクト金融原則 1 定義

SDGs に資する三つの柱（環境・社会・経済）に対してポジティブな成果を確認できること、なおかつネガティブな影響を特定し対処していること。

SDGs に係る包括的な審査によって、PIF は SDGs に対するファイナンスが抱えている諸問題に直接対応している。

商工中金及び商工中金経済研究所は、本ファイナンスを通じ、将軍ジャパンの持ちうるインパクトを、UNEP FI の定めるインパクトエリア/トピック及び SDGs の 169 ターゲットについて包括的な分析を行った。

この結果、将軍ジャパンがポジティブな成果を発現するインパクトエリア/トピックを有し、ネガティブな影響を特定しその低減に努めていることを確認している。

SDGs に対する貢献内容も明らかとなっている。

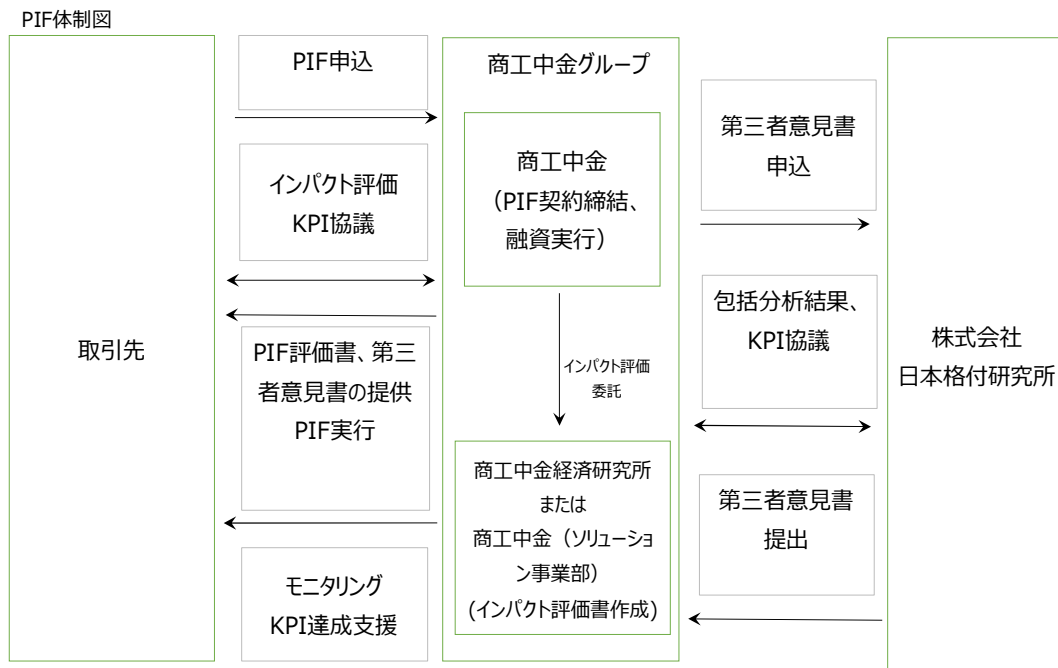
ポジティブ・インパクト金融原則 2 フレームワーク

PIF を実行するため、事業主体（銀行・投資家等）には、投融資先の事業活動・プロジェクト・プログラム・事業主体のポジティブ・インパクトを特定しモニターするための、十分なプロセス・方法・ツールが必要である。

JCR は、商工中金が PIF を実施するために適切な実施体制とプロセス、評価方法及び評価ツールを確立したことを確認した。

¹ 令和 3 年経済センサス・活動調査。中小企業の区分は、中小企業基本法及び中小企業関連法令において中小企業または小規模企業として扱われる企業の定義を参考に算出。業種によって異なり、製造業の場合は資本金 3 億円以下または従業員 300 人以下、サービス業の場合は資本金 5,000 万円以下または従業員 100 人以下などとなっている。小規模事業者は製造業の場合、従業員 20 人以下の企業をさす。

(1) 商工中金は、本ファイナンス実施に際し、以下の実施体制を確立した。



(出所：商工中金提供資料)

(2) 実施プロセスについて、商工中金では社内規程を整備している。

(3) インパクト分析・評価の方法とツール開発について、商工中金からの委託を受けて、商工中金経済研究所が分析方法及び分析ツールを、UNEP FI が定めた PIF モデル・フレームワーク、インパクト分析ツールを参考に確立している。

ポジティブ・インパクト金融原則 3 透明性

PIF を提供する事業主体は、以下について透明性の確保と情報開示をすべきである。

- ・本 PIF を通じて借入人が意図するポジティブ・インパクト
- ・インパクトの適格性の決定、モニター、検証するためのプロセス
- ・借入人による資金調達後のインパクトレポート

ポジティブ・インパクト金融原則 3 で求められる情報は、全て商工中金経済研究所が作成した評価書を通して商工中金及び一般に開示される予定であることを確認した。

ポジティブ・インパクト金融原則 4 評価

事業主体（銀行・投資家等）の提供する PIF は、実現するインパクトに基づいて内部の専門性を有した機関または外部の評価機関によって評価されていること。

本ファイナンスでは、商工中金経済研究所が、JCR の協力を得て、インパクトの包括分析、特定、評価を行った。JCR は、本ファイナンスにおけるポジティブ・ネガティブ両側面のインパクトが適切に特定され、評価されていることを第三者として確認した。

III. 「インパクトファイナンスの基本的考え方」との整合に係る意見

インパクトファイナンスの基本的考え方は、インパクトファイナンスを ESG 金融の発展形として環境・社会・経済へのインパクトを追求するものと位置づけ、大規模な民間資金を巻き込みインパクトファイナンスを主流化することを目的としている。当該目的のため、国内外で発展している様々な投融資におけるインパクトファイナンスの考え方を参照しながら、基本的な考え方をとりまとめているものであり、インパクトファイナンスに係る原則・ガイドライン・規制等ではないため、JCR は本基本的考え方に対する適合性の確認は行わない。ただし、国内でインパクトファイナンスを主流化するための環境省及び ESG 金融ハイレベル・パネルの重要なメッセージとして、本ファイナンス実施に際しては本基本的考え方に整合的であるか否かを確認することとした。

本基本的考え方におけるインパクトファイナンスは、以下の 4 要素を満たすものとして定義されている。本ファイナンスは、以下の 4 要素と基本的には整合している。ただし、要素③について、モニタリング結果は基本的には借入人である将軍ジャパンから貸付人である商工中金及び評価者である商工中金経済研究所に対して開示がなされることとし、可能な範囲で対外公表も検討していくこととしている。

要素① 投融資時に、環境、社会、経済のいずれの側面においても重大なネガティブインパクトを適切に緩和・管理することを前提に、少なくとも一つの側面においてポジティブなインパクトを生み出す意図を持つもの

要素② インパクトの評価及びモニタリングを行うもの

要素③ インパクトの評価結果及びモニタリング結果の情報開示を行うもの

要素④ 中長期的な視点に基づき、個々の金融機関/投資家にとって適切なリスク・リターンを確保しようとするもの

また、本ファイナンスの評価・モニタリングのプロセスは、本基本的考え方で示された評価・モニタリングフローと同等のものを想定しており、特に、企業の多様なインパクトを包括的に把握するものと整合的である。

IV. 結論

以上の確認より、本ファイナンスは、国連環境計画金融イニシアティブの策定したポジティブ・インパクト金融原則及びモデル・フレームワークに適合している。

また、環境省の ESG 金融ハイレベル・パネル設置要綱第 2 項 (4) に基づき設置されたポジティブインパクトファイナンスタスクフォースがまとめた「インパクトファイナンス



JCR Sustainable
PIF for SMEs

の基本的考え方」と整合的である。

(第三者意見責任者)

株式会社日本格付研究所

サステナブル・ファイナンス評価部長

菊池 理恵子

菊池 理恵子

担当主任アナリスト

川越 広志

川越 広志

担当アナリスト

井上 肇

井上 肇

本第三者意見に関する重要な説明

1. JCR 第三者意見の前提・意義・限界

日本格付研究所（JCR）が提供する第三者意見は、事業主体及び調達主体の、国連環境計画金融イニシアティブの策定した「ポジティブ・インパクト金融原則」及び「資金使途を限定しない事業会社向け金融商品のモデル・フレームワーク」への適合性及び環境省 ESG 金融ハイレベル・パネル内に設置されたポジティブインパクトファイナンスタスクフォースがまとめた「インパクトファイナンスの基本的考え方」への整合性に関する、JCR の現時点での総合的な意見の表明であり、当該ポジティブ・インパクト金融がもたらすポジティブなインパクトの程度を完全に表示しているものではありません。

本第三者意見は、依頼者である調達主体及び事業主体から供与された情報及び JCR が独自に収集した情報に基づく現時点での計画又は状況に対する意見の表明であり、将来におけるポジティブな成果を保証するものではありません。また、本第三者意見は、ポジティブ・インパクト・ファイナンスによるポジティブな効果を定量的に証明するものではなく、その効果について責任を負うものではありません。調達される資金が同社の設定するインパクト指標の達成度について、JCR は調達主体または調達主体の依頼する第三者によって定量的・定性的に測定されていることを確認しますが、原則としてこれを直接測定することはありません。

2. 本第三者意見を作成するうえで参照した国際的なイニシアティブ、原則等

本意見作成にあたり、JCR は、以下の原則等を参照しています。

国連環境計画金融イニシアティブ

「ポジティブ・インパクト金融原則」

「資金使途を限定しない事業会社向け金融商品のモデル・フレームワーク」

環境省 ESG 金融ハイレベル・パネル内ポジティブインパクトファイナンスタスクフォース

「インパクトファイナンスの基本的考え方」

3. 信用格付業にかかる行為との関係

本第三者意見を提供する行為は、JCR が関連業務として行うものであり、信用格付業にかかる行為とは異なります。

4. 信用格付との関係

本件評価は信用格付とは異なり、また、あらかじめ定められた信用格付を提供し、または閲覧に供することを約束するものではありません。

5. JCR の第三者性

本ポジティブ・インパクト・ファイナンスの事業主体または調達主体と JCR との間に、利益相反を生じる可能性のある資本関係、人的関係等はありません。

■留意事項

本文書に記載された情報は、JCR が、事業主体または調達主体及び正確で信頼すべき情報源から入手したものです。ただし、当該情報は、人為的・機械的、またはその他の事由による誤りが存在する可能性があります。したがって、JCR は、明示的であると暗示的であるとを問わず、当該情報の正確性、結果的確性、適時性、完全性、市場性、特定の目的への適合性について、一切表明保証するものではなく、また、JCR は、当該情報の誤り、遺漏、または当該情報を使用した結果について、一切責任を負いません。JCR は、いかなる状況においても、当該情報のあらゆる使用から生じうる、機会損失、金銭的損失を含むあらゆる種類の、特別損害、間接損害、付随的損害、派生的損害について、契約責任、不法行為責任、無過失責任その他責任原因のいかんを問わず、また、当該損害が予見可能であると予見不可能であるとを問わず、一切責任を負いません。本第三者意見は、評価の対象であるポジティブ・インパクト・ファイナンスにかかる各種のリスク（信用リスク、価格変動リスク、市場流動性リスク、価格変動リスク等）について、何ら意見を表明するものではありません。また、本第三者意見は JCR の現時点での総合的な意見の表明であって、事実の表明ではなく、リスクの判断や個別の債券、コマーシャルペーパー等の購入、売却、保有の意思決定に関して何らの推奨をするものでもありません。本第三者意見は、情報の変更、情報の不足その他の事由により変更、中断、または撤回されることがあります。本文書に係る一切の権利は、JCR が保有しています。本文書の一部または全部を問わず、JCR に無断で複製、翻案、改変等を行うことは禁じられています。

■用語解説

第三者意見：本レポートは、依頼人の求めに応じ、独立・中立・公平な立場から、銀行等が作成したポジティブ・インパクト・ファイナンス評価書の国連環境計画金融イニシアティブの「ポジティブ・インパクト金融原則」及び「資金使途を限定しない事業会社向け金融商品のモデル・フレームワーク」への適合性について第三者意見を述べたものです。
事業主体：ポジティブ・インパクト・ファイナンスを実施する金融機関をいいます。
調達主体：ポジティブ・インパクト・ビジネスのためにポジティブ・インパクト・ファイナンスによって借入を行う事業会社等を行います。

■サステナブル・ファイナンスの外部評価者としての登録状況等

- ・国連環境計画 金融イニシアティブ ポジティブインパクト作業部会メンバー
- ・環境省 グリーンボンド外部レビュー者登録
- ・ICMA (国際資本市場協会に外部評価者としてオブザーバー登録) ソーシャルボンド原則作業部会メンバー
- ・Climate Bonds Initiative Approved Verifier (気候債イニシアティブ認定検証機関)

■その他、信用格付業者としての登録状況等

- ・信用格付業者 金融庁長官（格付）第1号
- ・EU Certified Credit Rating Agency
- ・NRSRO：JCR は、米国証券取引委員会の定める NRSRO（Nationally Recognized Statistical Rating Organization）の5つの信用格付クラスのうち、以下の4クラスに登録しています。(1)金融機関、ブローカー・ディーラー、(2)保険会社、(3)一般事業法人、(4)政府・地方自治体、米国証券取引委員会規則17g-7(a)項に基づき開示の対象となる場合、当該開示は JCR のホームページ (<http://www.jcr.co.jp/en/>) に掲載されるニュースリリースに添付しています。

■本件に関するお問い合わせ先

情報サービス部 TEL：03-3544-7013 FAX：03-3544-7026

株式会社 日本格付研究所

Japan Credit Rating Agency, Ltd.
信用格付業者 金融庁長官（格付）第1号

〒104-0061 東京都中央区銀座 5-15-8 時事通信ビル

ポジティブ・インパクト・ファイナンス評価書

2026 年 9 月 11 日

株式会社商工中金経済研究所

商工中金経済研究所は株式会社商工組合中央金庫（以下、商工中金）が株式会社将軍ジャパン（以下、将軍ジャパン及び同社）に対してポジティブ・インパクト・ファイナンスを実施するにあたって、将軍ジャパンの活動が、自然環境・社会・社会経済に及ぼすインパクト（ポジティブな影響及びネガティブな影響）を分析・評価しました。

分析・評価にあたっては、株式会社日本格付研究所の協力を得て、国連環境計画金融イニシアティブ（UNEP FI）が提唱した「ポジティブ・インパクト金融原則」及び「資金用途を限定しない事業会社向け金融商品のモデル・フレームワーク」に適合させるとともに、ESG 金融ハイレベル・パネル設置要綱第 2 項（4）に基づき設置されたポジティブインパクトファイナンスタスクフォースがまとめた「インパクトファイナンスの基本的考え方」に整合させた上で、中堅・中小企業[※]に対するファイナンスに適用しています。

[※]中小企業基本法の定義する中小企業等（会社法の定義する大会社以外の企業）

目次

1. 評価対象のファイナンスの概要
2. 企業概要・事業活動
 - 2.1 基本情報
 - 2.2 業界動向
 - 2.3 理念、MVV 等
 - 2.4 事業活動
3. 包括的インパクト分析
4. 本ファイナンスの実行にあたり特定したインパクトと設定した KPI 及び SDGs との関係性
5. サステナビリティ管理体制
6. モニタリング
7. 総合評価

1. 評価対象のファイナンスの概要

企業名	株式会社将軍ジャパン
借入金額	250,000,000 円
資金使途	運転資金
モニタリング期間	7 年
モニタリング実施時期	毎年 4 月

2. 企業概要・事業活動

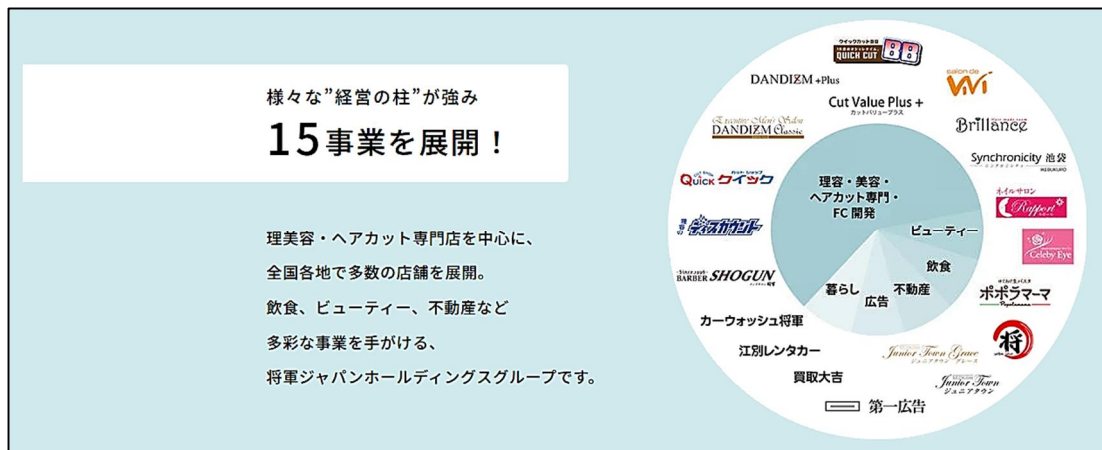
2.1 基本情報

本社所在地	北海道江別市萌えぎ野西 29 番地 15
創立・設立	(創立) 1996 年 2 月 27 日、(設立) 1998 年 9 月 1 日
資本金	40,000,000 円
従業員数	477 名 (2026 年 6 月 30 日時点。パート従業員を含む)
事業内容	理容業・美容業・飲食業・不動産業 ・中軸となる理美容 (理容室・美容室・ヘアカット専門店) を中心にまつ毛エクステ、ネイルサロン、飲食店舗の運営、そのほか不動産、広告代理店を展開。
主要取引先	一般個人ほか

【業務内容】

- 将軍日本は、1996 年 2 月に創業し、北海道江別市に本社を構える企業である。創業者である杉本好法氏により理美容事業を起点として設立され、その後は理美容事業を中核に事業領域を拡大してきた。2017 年には株式会社将軍日本ホールディングスの 100%子会社となり、持株会社体制のもとでグループ経営を展開している。現在では、グループ全体で理美容を軸に、ビューティー、飲食、不動産、広告、リユース、除雪・排雪など多岐にわたる事業を展開し、「総合生活サービス業」として地域社会に密着したサービスを提供している。

＜将軍日本ホールディングス傘下企業の事業領域（2026 年 6 月 30 日時点）＞



資料 将軍日本ホールディングス公式ウェブより引用

- 将軍日本の主力事業は理美容事業であり、従業員の約 9 割が従事し、売上高の約 7 割を占めるヘアカット専門店および理容室の運営が中核事業である。なかでもヘアカット専門店「クイックカット BB」は、シャンプーや顔そりを省略した約 15 分のカットサービスの特徴とし、低価格かつ高回転の効率的な店舗運営モデルを確立している。日常的に利用しやすい価格帯と利便性を強みに、幅広い年齢層の顧客から支持を獲得しており、フランチャイズ展開を通じて全国的な店舗網の拡大を進めている。現在は北海道を基盤としつつ、東北、関東、中部、北陸、近畿へと出店エリアを拡大しており、公式サイトでの店舗検索によれば全国 166 店舗を展開している。
- ヘアカット分野では「クイックカット BB」「カットバリュープラス」「カットバリュー」、理容分野では「バーバー将軍」「理容室ディスカウント」「カットショップクイック」「ダンディズム」を展開している。クイックカット BB は短時間・低価格・高品質を求める幅広い年齢層を主な顧客層とし、「ダンディズム」は男性向け高付加価値サービスを提供するなど、ブランドごとに明確な顧客ターゲットの棲み分けを行っている。
- また、美容分野では「サロン・ド・ヴィヴィ」の一部店舗に加え、フランチャイズ店舗としてまつ毛エクステ店「まつげエクステサロン セレビアイ」を展開しており、北海道江別市、札幌市、釧路市に各 1 店舗運営している。これにより、日常的なヘアカット需要から美容サービスまで幅広いニーズに対応できる体制を構築している。
- さらに、北海道江別市において、北海道産のそば粉と江別産の小麦を使用したそば店「そば処 将」およびフランチャイズ店舗である生パスタ店「ポポラマーマ」を各 1 店舗運営しているほか、フランチャイ

ズ形式で「買取大吉」を北海道で 6 店舗展開するなど、リユース事業も手掛けている。

- 同社の事業全体の強みとして、主力である理美容事業において、景気変動の影響を比較的受けにくいサービスを安定的な収益基盤としていることに加え、低価格・高効率の店舗運営モデルを確立している点が挙げられる。また、フランチャイズ展開およびフランチャイズ加盟を活用することで、効率的な事業エリアの拡大や新たな顧客層の獲得を実現しているほか、ショッピングセンターなど生活動線上への出店による顧客接点の確保、複数ブランド展開による幅広い顧客ニーズへの対応力も競争力の源泉となっている。加えて、理美容事業で培った店舗運営ノウハウを活用し、飲食事業やリユース事業にも事業領域を拡大しており、収益源の多様化を図っている。さらに、既存ブランドの拡充に加え、新ブランドの創出や M&A による店舗取得にも取り組むことで、市場環境や顧客ニーズの変化に柔軟に対応しながら事業基盤の強化を進めている。

<そば店「そば処 将」>



<生パスタ店「ポポラマーマ」>



資料 将軍ジャパン公式ウェブより引用

- 今後は、人口減少や理美容市場における競争激化、人材確保といった課題が見込まれる。一方、同社は理美容を中心とした生活密着型サービスの提供基盤を有しており、リユース、ビューティー、飲食、不動産など周辺事業とのシナジー創出により、さらなる成長余地を有する。北海道を基盤とした地域密着性を維持しつつ、全国での店舗展開を進めることで、生活に不可欠なサービスを提供する企業として持続的な成長を目指している。

* 店舗数は、すべて 2026 年 6 月 30 日時点

<将軍ジャパンの各種ブランド>



資料 将軍ジャパン公式ウェブより引用

【将軍日本の主要事業の拠点情報】

主要事業、拠点名	特徴
本社 (株式会社将軍日本ホールディングス 本社)	北海道江別市萌えぎ野西 29 番地 15 
カット専門店 「クイックカット BB」 「カットバリュープラス」 「カットバリュー」	・「クイックカット BB」は、北海道 64 店舗、東北地区 6 店舗、東京都 11 店舗を始め関東地区で 46 店舗、愛知県 16 店舗、大阪府 10 店舗を始め近畿地区では 17 店舗、九州地区 3 店舗など全国 166 店舗を展開している。 ＊一部店舗は、別のグループ企業で運営している。 ・「カットバリュープラス」は、埼玉県所沢市のショッピングセンター内で 1 店舗、「カットバリュー」は、東京都江東区のショッピングセンター内で 1 店舗を展開している。 
理容室 「バーバー将軍」 「理容室ディスカウント」 「カットショップクイック」 「ダンディズム」	・「バーバー将軍」は、北海道札幌市 1 店舗、帯広市 2 店舗を展開している。 ・「理容室ディスカウント」は、北海道江別市 4 店舗のほか北海道で 9 店舗、東京都で 1 店舗を展開している。  ・「カットショップクイック」は、北海道札幌市、北広島市で各 1 店舗、東京都で 2 店舗を展開している。 ・「ダンディズム」は、北海道札幌市で 4 店舗を展開している。

＊店舗数は、すべて 2026 年 6 月 30 日時点。資料については、すべて将軍日本公式ウェブより引用

【グループ会社】

企業名	住所・事業内容
株式会社将軍ジャパン ホールディングス	北海道江別市萌えぎ野西 29 番地 15 ・不動産賃貸業、子会社経営指導
有限会社ヘッドカンパニ ー	北海道江別市萌えぎ野西 29 番地 15 ・理容業「クイックカット BB」の一部店舗 ・美容業「シンクロシティ池袋」
株式会社ラポール	北海道江別市萌えぎ野西 29 番地 15 ・ネイルサロン「ラポール」 ・理容業「クイックカット BB」の一部店舗
株式会社第一広告	北海道札幌市中央区大通西 9 丁目 1-1 大通公園 3F ・広告業 ・理容業「クイックカット BB」の一部店舗

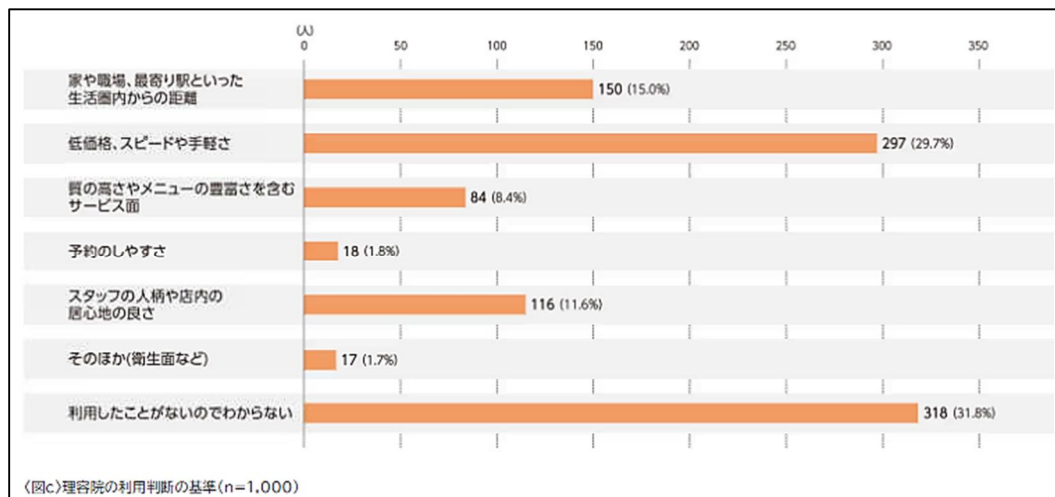
【沿革】

1996 年 2 月	有限会社将軍を創立。「料金半分・時間半分」をコンセプトとした理容ディスカ ウント店をスタート。
1997 年 5 月	理容のディスカウント 1 号店「大麻店」出店
1998 年 9 月	株式会社将軍ジャパンに組織変更
1998 年以降	フランチャイズ展開を開始、道内中心に店舗拡大
2000 年代	カット専門店・理美容多業態を展開（クイックカット BB 等）
2010 年代前半	ネイル・まつ毛エクステ等のビューティー事業拡大
2015 年頃	広告事業・不動産事業に進出
2017 年 12 月	持株会社体制へ移行（将軍ジャパンホールディングス設立）
2020 年代	全国規模で店舗展開、飲食事業・リユース事業など多角化を推進

2.2 業界動向

■ 理容業・カット専門店の国内市場動向

- 日本の理容市場は、2025 年に 2,939 億円と、2021 年の 2,897 億円と比べ、概ね横ばいで推移している【出典：（株）リクルート「ホットペッパービューティーアカデミー」調べ】。現時点では、底堅い需要が存在する一方で市場全体の成長余地は限定的である。このため、新規需要の拡大よりも既存需要の取り合いとなりやすく、価格・立地・サービスの差異がシェアに影響を与える構造にあると考えられる。
- 消費者行動では、理容店を選ぶ理由が「低価格・スピード・手軽さ」に偏っている。J-Net21 の市場調査データ理容院（理髪店・床屋）（2024 年版）では、理容院を選ぶ際の判断基準として「低価格、スピードや手軽さ」が最多だった。また、1 回の利用額は 1,000 円以上 2,000 円未満が最も多く、全体の過半が 5,000 円未満に収まる。つまり、一般的な利用者は理容を高級サービスというより、身だしなみを整える日常サービスとして使っている。一方で 5,000 円以上の利用者も一定数存在しており、低価格志向と付加価値志向の二極化も進んでいる。



資料 J-Net21 公式ウェブより引用

- この 3 年間で存在感を高めている分野の一つとして、カットに特化した短時間・低価格業態が挙げられる。代表例である QB HOUSE は、2025 年 6 月末時点で国内 585 店舗を展開し、自社公表で「ヘアカット専門店市場 売上 No.1」としている。2025 年 2 月には税込み 1,400 円へ価格改定を実施したが、ダイヤモンド・チェーンストアオンラインによれば、値上げ後の既存店来客数は前年同月比で増加しており、失客は限定的だった。価格に加え、短時間・立地・待ち時間の読みやすさといった利便性が競争力となっていることが分かる。
- カット専門店が伸長している背景には、業務の単純化による高い生産性がある。QB HOUSE は平均施術時間を 12 分 15 秒と公表しており、シャンプーや顔そりを省くことで回転率を高めやすい。さらに、ダイヤモンド・チェーンストアオンラインでは、QB HOUSE の 2024 年度来店者数が 1,680 万人、ヘアカット専門店利用者の 32%が同社店舗を利用している計算になると紹介している。理容

業の国内市場は大きくない一方で、利用者シェアの観点では特定事業者の存在感が大きくなる傾向がみられる。駅ナカ・商業施設など、生活動線上の立地を押さえた企業が優位性を確立しやすい市場構造がみられる。

■ 理容業・カット専門店の地域動向

- 都市部では、カット専門店の競争上優位に立ちやすい。通勤や買い物のついでに立ち寄れる立地と、短時間で済むサービス特性の相性が良いためである。QB HOUSE は駅や商業施設への出店を強化しており、厚生労働省の理容業概要でも「短時間・駅前等の利便型」が方向性として示されている。都市部では、低価格よりも「待たずに利用できる」「予定の合間に利用できる」といった時間価値が評価されやすく、一定の需要は見込まれるものの、既存事業者間の競争は既に進んでいる可能性がある。
- 一方、地方では従来型の個店がまだ多く、固定客中心の経営が主流である。人口減少や経営者の高齢化を背景に、事業環境は厳しさを増している。厚生労働省によれば、2024 年 3 月末の理容所数は 11 万 297 施設（前年度比 1.9%減）、従業理容師数は 19 万 9,467 人（同 2.6%減）である。さらに、振興指針（令和 7 年 3 月）では、経営主体の 96.9%が従業者 5 人未満であり、60～69 歳が 25.5%、70 歳以上が 35.4%を占める。こうした中、地方の理容店は人口減少と高齢化の影響を受けやすく、事業承継や業態転換の重要性が高まっている。

■ 課題

- 理容業の第一の課題は、人手不足と高齢化である。従業理容師数が 20 万人を割り込んだことは、供給制約の強まりを示している。厚生労働省の調査でも、経営者年齢は 60～69 歳が最多であり、若手流入のみで引退を補うことは困難で、今後店舗数の減少が続く公算が大きい。供給能力の低下に伴い、チェーン型や効率型業態へのシフトが進んでいる。一方、カット専門店は短期間での人材育成が可能であり、人手不足下でも拡大しやすい構造を持つ。
- 第二の課題は、価格競争と利益率の低さである。利用者の選択基準として「低価格・スピード」が強く、1 回当たり支出も低位にとどまる。その結果、光熱費や資材費、人件費が上昇しても価格転嫁が進みにくい。節約志向の高まりにより、カット専門店へのシフトも生じている。厚生労働省調査では、経営上の問題点として「客数の減少」が最多で、次いで「原材料費・諸経費の増加」が挙げられている。カット専門店も低価格モデルであるため価格転嫁が難しく、来店頻度や回転率の維持が収益確保の鍵となる。客数維持と客単価向上の両立が必要である。
- 第三の課題は、小規模事業者を中心とした DX 活用の遅れである。理容業では、予約、待ち時間表示、再来店促進、販促自動化といった運営改善が十分に進んでいない。都市部ではカット専門店が来店導線のデジタル化を進めており、電話予約や紙台帳中心の個店は、集客・生産性の両面で格差が生じやすい。一方、カット専門店においても、混雑状況の可視化や回転率管理、簡易な顧客管理などのデジタル活用により、効率化と利便性向上の余地がある。

■ 対策

- 理容業における対策の第一は、価格帯ではなく業態を明確に定め、体験価値を強化することである。厚生労働省も、地域密着型、短時間の利便型、癒し型のいずれかの明確化を求めている。総合

サービスを維持したまま低価格競争に参入すると、個店はカット専門店に対抗しにくい。駅前・商業施設では短時間型、住宅地では顔そりや会話、家族利用、女性シェービングなどの強みを打ち出すことが有効である。一方、カット専門店は利便性に特化し、回転率向上や待ち時間の可視化などの効率化と、品質の均質化により競争力を確保する必要がある。

- 対策の第二は、部分的なカット専門化や多機能レジ導入などの DX により、生産性を向上させることである。平日昼間はカット中心、土日は総合理容といった時間帯別運営も有効である。LINE 予約、順番待ち表示、顧客台帳の電子化などを導入すれば、少人数でも効率的な運営が可能となる。DX は大規模投資ではなく、待ち時間の可視化や再来店管理から着手するのが現実的である。カット専門店においても、セルフレジや券売機、来店状況の可視化などにより、省人化と回転率向上を図ることが重要であり、効率化が収益確保に直結する。
- 対策の第三は、非価格の付加価値を高めることである。女性の顔そりや男性の眉・頭皮ケアは、カット料金とは別建ての追加売上となる。訪問理容などの高齢化対応も既に市場化している。若年男性に加え、女性シェービング、シニア、訪問理容の取り込みが売上維持に寄与する。カット専門店においても、物販やアフターケア提案、関連サービス連携などにより、非価格領域での収益補完が重要である。

■ 総括

- 以上を踏まえると、国内の理容業・カット専門店は、「全体は横ばい、供給は縮小、需要は価格志向と付加価値志向への分化」が進行している点が特徴である。カット専門店は低価格・高回転モデルにより成長を続け、時短ニーズを取り込みつつ競争優位を確立している。加えて、効率的なオペレーションと人材育成の容易さを背景に、人手不足環境下でも拡大しやすい構造を有している。一方、人口減少と人材不足を背景に業界全体は縮小圧力を受け、従来型理容店にとって厳しい環境にあるが、女性シェービング、訪問理容、地域密着サービスなどには成長余地もある。今後は「どの顧客に何を提供するか」を明確化し、効率化モデルと付加価値化・顧客層拡大を両立させ、その方針に即して価格、メニュー、予約導線、採用・育成を再構築できる事業者が競争優位を確立する。

2.3 理念、MVV 等

【理念、MVV】

先ず、人でありたい

同社の経営理念である「先ず、人でありたい」は、理美容という対人サービス業を出発点とし、顧客・従業員・取引先との関係性を最も重要な価値と捉える中で形成されたものである。事業の多角化や全国展開を進める現在においても、「常にお客様目線」「発想の転換と合理化」という価値観と一体となり、すべての判断基準となっている。単なる効率追求ではなく、人としての誠実さや信頼を前提に事業活動を行うことで、長期的に選ばれ続ける企業を目指す姿勢が強く表れている。また「もっとよくできる～Can be better」という改善意識のもと、時代の変化に対応しながら持続的成長を志向する経営思想でもある。

MISSION

業界の『当たり前』を顧客の視点で改善し
来るべき新社会に向け創造を続けること

VISION

止まることなく前進し、時代に愛され続ける会社へ。

VALUE

- 1 **まず人でありたい** 人としての誠実さを大切にし、すべての関係において信頼を築きます。
- 2 **発想の転換と合理化** 柔軟な思考と仕組みで、より良い選択肢を生み出します。
- 3 **常にお客様目線** お客様が何を求め、どう感じるかを想像し、期待に寄り添う努力を続けます。

この3つの価値観をもとに行動して参ります。

同社の経営理念および MVV は、「先ず、人でありたい」を根幹に据え、すべての事業活動を人間性と信頼関係の上に成り立たせるという思想に基づいている。理美容業からスタートした同社にとって、顧客や従業員

との直接的な接点は価値創出の中心であり、誠実さや思いやりが企業競争力の源泉と位置付けられている。また、MISSION に掲げる業界の常識を顧客視点で見直す姿勢は、クイックカット業態など革新モデルの創出につながっている。さらに「発想の転換と合理化」「常にお客様目線」を実践しつつ、「もっとよくできる」という改善志向を持ち続けることで、時代環境の変化に柔軟に対応し、持続的に成長し続ける企業であろうとする意思が込められている。

【個人情報保護方針】

同社は、公式ウェブサイト（<https://shogun.bz/privacy-policy/>）上でプライバシーポリシー（個人情報保護方針）を公開し、採用選考、キャンペーン案内、問い合わせ対応を目的として取得した個人情報の適切な管理と、従業員への教育等を通じた情報管理の重要性に関する認識の浸透を図る方針を示している。

【SDGs 宣言】

同社は、理美容サービスを通じた顧客満足の上に加え、LED 照明や太陽光発電の導入による環境負荷低減、ハラスメント防止や健康経営の推進、地域人材の活用や社会貢献活動に取り組み、持続可能な地域社会

の実現を目指し 2022 年 9 月に SDGs 宣言を実施している。

**株式会社将軍ジャパン
SDGs 宣言**

当社は国連が提唱する『持続可能な開発目標（SDGs）』に賛同し、事業活動を通じて持続可能な社会の実現に貢献してまいります。

2022年9月9日
株式会社将軍ジャパン
代表取締役 杉本 好法

当社の取り組み

商品・サービス
お客様の生活を豊かにするという、サービス業の基本を守り、「なくてはならない」企業を目指します。

＜主な取り組み＞

- ・コンプライアンス遵守の社内周知（社労士による研修会）
- ・事業パートナーへの取扱い指導実施
- ・グループ対応の仕組み構築
- ・知的財産保護に向けた新店舗開設時の商標調査/登録
- ・事業活動継続に向けたBCP作成
- ・個人情報取り扱いの管理ルール・体制の整備

環境
再エネ活用、省エネやリサイクルへの取り組みを実施することで、事業活動による環境負荷軽減に努めます。

＜主な取り組み＞

- ・LED照明への切り替え、太陽光発電パネルの導入
- ・耐用年数長い商品/機材の採用と、新店舗への機材等の再利用
- ・クロスの再利用
- ・（海外）緑の消費の活用による衛生と環境配慮の両立
- ・電気自動車、ハイブリッド車等の低公害車の導入

人権・働きがい
ハラスメント禁止徹底や、健康管理など、社員一人ひとりが安心して働ける職場づくりを実現します。

＜主な取り組み＞

- ・ハラスメント禁止の周知、相談窓口の設置
- ・顧問社労士による研修会開催
- ・パートを含め全従業員への健康診断の結果確認、再検査の結果フォロー
- ・外国人労働者の採用拡大
- ・女性管理職の増加

地域・社会貢献
地域密着型の企業として、地元人材の積極採用や地域貢献活動等を通じて、持続可能な地域社会の実現に貢献します。

＜主な取り組み＞

- ・駐車場での募金活動
- ・高校生の就業体験の受け入れ
- ・スポーツチームへの協賛

SUSTAINABLE GOALS

SDGsとは

● Sustainable Development Goals（持続可能な開発目標）の略称で、国連の全会一致で採択された2030年までに達成すべき17の目標と169のターゲットで構成されます。

● 誰一人取り残さないという理念のもと、政府や企業、市民などすべての人が関わり、気候変動や経済成長、人権や働きがいなど、幅広く社会課題の解決を目指しています。

資料 北陸銀行News Releaseより引用

2.4 事業活動

将軍ジャパンは以下のような自然環境・社会・社会経済へのインパクトを生む事業活動を行っている。

【自然環境面】

■ 「店舗展開に伴う撤退店舗機材の再利用推進等による環境負荷低減」の取り組み

- 店舗の撤退時に発生する什器・機材等について、可能な限り廃棄せず、カットブースをはじめとする設備を新店舗へ移設・再利用している。2025 年は、店舗数が多く、撤退と新規出店の入れ替えが比較的多いカット専門店において、直営店・フランチャイズ店を合わせた撤退店舗数は 3 店舗、新規出店数は 7 店舗であった。同社は、新店舗の開設にあたり、撤退店舗で使用していたカットブースや関連機材を再活用することで、廃棄物の発生抑制と設備投資負担の軽減を図っている。また、各店舗では、照明の LED 利用、空調の適正運転、不要な照明の消灯等、日常的な店舗運営の中で実施可能な範囲で環境負荷の低減にも取り組んでいる。こうした取り組みを通じて、店舗展開に伴う資源の有効活用と環境負荷低減に取り組んでいる。

【特定したインパクト】ネガティブ・インパクト「気候の安定性」「資源強度」「廃棄物」

■ 「カットした髪の毛や薬剤等、廃棄物の適正処理」の取り組み

- カット専門店や理美容室では、店舗から排出されるカットした髪の毛、カラー剤・パーマ液等の薬剤、使用済み容器等の廃棄物が発生する。特に、カットした髪の毛は日常的かつ継続的に発生し、店内の衛生環境や清掃品質にも関わるため、飛散防止、衛生的な回収・一時保管、他の廃棄物との分別管理が重要となる。同社は、関係法令、自治体の分別ルール、メーカーの指導・基準に基づき、各店舗における廃棄物の分別、保管、回収、処理を適切に実施している。

【特定したインパクト】ネガティブ・インパクト「廃棄物」

【社会面】

■ 「個人情報保護の推進」の取り組み

- 同社は、公式ウェブサイト上で個人情報保護方針を公開し、個人情報の適正な取得・利用・管理に関する基本姿勢を明確化している。採用選考、キャンペーン案内、問い合わせ対応等の業務で取得した個人情報について、利用目的を特定した上で適切に管理するとともに、従業員への教育・啓発を通じて情報管理に関する意識向上を図る体制を整備している。こうした取り組みは、情報漏えいリスクの低減と顧客・取引先からの信頼確保につながるものであり、個人情報保護の推進に資するものと評価できる。

【特定したインパクト】ネガティブ・インパクト「データプライバシー」

■ 「ワーク・ライフ・バランスの推進等」の取り組み

- 法定福利厚生は全従業員に提供しており、定期健康診断を実施している。定期健康診断では、診断結果の確認、再検査の結果フォローを実施し、従業員の健康に配慮している。
- また、法令に基づく年次有給休暇の取得義務および時間外労働管理についても、指紋認証による自社のシステムを活用し、適切な法令遵守が図られている。有給休暇平均取得率は 57.9%と、令和 7 年就労条件総合調査の 66.9%を下回っている。また、同社では、残業時

間が長時間となる可能性がある場合、経理部門から該当店舗へアラートを発信するなど、時間外労働の状況を確認する体制を整えている。2025 年の平均月間残業時間は 10 時間であり、令和 7 年毎月勤労統計調査の 9.8 時間と同程度の水準にある。

- これらを勘案すると、同社は健康診断後のフォロー、有給休暇の取得促進に加え、残業時間の把握と店舗への注意喚起を通じた時間外労働の適切な管理を通じて、従業員が健康的に働き続けられる職場環境の整備の取り組みを推進している。

【特定したインパクト】ネガティブ・インパクト「健康および安全性」「社会的保護」

■ 「社内における教育・技術指導体制」の取り組み

- 同社は、従業員の技術力向上とキャリア形成を重視している。店舗では、店舗責任者による技術指導に加え、SV（スーパーバイザー）による巡回指導を通じて、カット技術、接客、衛生管理、店舗運営等に関する実践的な教育を継続している。また、採用面では、人柄を重視した選考を行うとともに、ブランクのある理容師・美容師の応募も歓迎している。また、研修制度を設け、業務開始時に仕事の流れを確認できる環境を整えている。さらに、資格取得前に入社する従業員に対しては、理容師・美容師資格取得に係る学費の一部補助を行うなど、資格取得とキャリア形成の支援にも取り組んでいる。

【特定したインパクト】ポジティブ・インパクト「教育」、ネガティブ・インパクト「社会的保護」

■ 「公平な評価とやりがい醸成」の取り組み

- カット数等の実績に応じたインセンティブ制度に加え、技術力、接客態度、勤務態度、店舗運営への貢献度等を総合的に評価する人事評価制度を運用している。評価にあたっては、公平性・透明性を意識し、従業員一人ひとりの成果や日々の取組が適切に処遇へ反映される仕組みづくりに取り組んでいる。
- また、同社では店舗責任者との定期面談や SV による店舗巡回に加え、本部との LINE を活用した情報共有を通じて、現場の意見や課題を把握している。さらに、LINE を活用し、現場から会長を含む経営陣に対して具体的な改善施策等を提言できる体制を整えている。こうした双方向のコミュニケーションを通じて、従業員の意欲向上ややりがいの醸成に取り組んでいる。
- これらの取り組みは、従業員の意欲向上、やりがいの醸成、人材定着につながる取り組みとして、ポジティブ・インパクト「雇用」に該当する。また、現場の意見や課題を把握し、改善施策へ反映できる体制を整えることは職場環境面のネガティブ・インパクト低減として、「健康および安全性」にも関連する取り組みとして整理できる。

【特定したインパクト】ポジティブ・インパクト「雇用」、ネガティブ・インパクト「健康および安全性」

■ 「女性が活躍できる職場環境の整備」の取り組み

- 同社は「先ず、人でありたい」を理念に掲げ、顧客・従業員との信頼関係を重視した経営を行っている。理美容等の店舗運営では女性従業員が全社員の約 6 割と多く、女性が継続して能力を発揮できる職場環境の整備は、同社の人材採用・定着における重要課題となっている。具体的には、勤務時間や勤務地の相談に柔軟に対応し、子どもの年齢に応じた学校行事や家庭の予定等に伴う休暇・時間休の取得、親の介護に伴う時間休の取得など、ライフステージに応じた

働き方を選択できる体制を整えている。また、週休 3 日制の実施など、多様な働き方にも対応している。産休・育休取得後には、短時間勤務や勤務地調整等を通じて円滑な復職を支援しており、従業員が家庭と仕事を両立しながら働き続けられる職場環境づくりに取り組んでいる。

【特定したインパクト】ポジティブ・インパクト「雇用」、ネガティブ・インパクト「社会的保護」

■ 「賃上げの推進」の取り組み

- 令和 7 年賃金構造基本統計調査によれば、理美容師の平均年収は他業種と比較して必ずしも高い水準にあるとはいえず、人材確保・定着の観点から、処遇改善は業界全体の重要な課題となっている。
- こうした状況のなか、同社では従業員の能力や努力に見合った報酬体系の構築等を通じて、賃金水準の向上に取り組んでいる。具体的には、カット数などの実績に応じたインセンティブ制度を導入しているほか、技術力、接客態度、勤務態度、店舗運営への貢献度などを総合的に評価する人事評価制度を運用している。これにより、顧客満足度の向上や店舗運営への貢献といった多面的な価値を適切に処遇へ反映する仕組みを構築している。また、人材確保・定着という業界共通の課題への対応としても、今後も継続的な賃上げに取り組む方針である。

【特定したインパクト】ネガティブ・インパクト「賃金」

【社会経済面】

■ 「雇用機会の提供、店舗網の拡大」の取り組み

- 同社は、北海道江別市を拠点に、理美容事業を中核として、ヘアカット専門店「クイックカット BB」を中心としたフランチャイズ展開に加え、フランチャイズ加盟を活用することで、飲食、リユース、不動産等の多角的な事業を展開している。全国 200 店舗超の店舗網と 47 社の FC 加盟企業（2026 年 6 月 30 日時点）を通じ、地域の小規模事業者にも事業機会を提供するとともに、新規出店や各種業態の店舗運営を通じて、理美容人材を中心とした雇用創出にも寄与している。
- フランチャイズ店舗に対しては、運営マニュアルの提供、SV による定期巡回、本部相談窓口の設置等により、店舗運営、衛生管理、接客、品質管理、サービス向上に関する指導・支援を行っている。また、「トライアルオーナー」といったフランチャイズ独立支援制度を設けており、従業員がフランチャイズオーナーとして独立できる機会を提供することで、長期的なキャリア形成や起業機会の創出を後押ししている。これらの取り組みにより、加盟店の経営基盤強化と従業員のキャリア形成を後押しするとともに、中小・小規模事業者の創業・成長支援を通じて、零細・中小企業の持続的な繁栄に貢献している。

【特定したインパクト】ポジティブ・インパクト「雇用（社会面）」「零細・中小企業の繁栄」

3.包括的インパクト分析

UNEP FI のインパクトレーダー及び事業活動などを踏まえて特定したインパクト

社会（個人のニーズ）		
紛 争	現代奴隷	児童労働
データプライバシー	自然災害	健康および安全性
水	食 料	エネルギー
住 居	健康と衛生	教 育
移動手段	情 報	コネクティビティ
文化と伝統	ファイナンス	雇 用
賃 金	社会的保護	ジェンダー平等
民族・人種平等	年齢差別	その他の社会的弱者
社会経済（人間の集団的ニーズ）		
法の支配	市民的自由	セクターの多様性
零細・中小企業の繁栄	インフラ	経済収束
自然環境（プラネタリーバウンダリー）		
気候の安定性	水 域	大 気
土 壌	生物種	生息地
資源強度	廃棄物	

（黄：ポジティブ増大 青：ネガティブ緩和 緑：ポジティブ/ネガティブ双方 のインパクトを表示）

【UNEP FI のインパクト分析ツールを用いた結果】

国際標準産業分類	理容及びその他の美容サービス業
ポジティブ・インパクト	健康および安全性、雇用、賃金
ネガティブ・インパクト	健康および安全性、賃金、社会的保護、廃棄物

【当社の事業活動などを踏まえて特定したインパクト】

■ ポジティブ・インパクト

インパクト	取組内容
健康および安全性	➤ 理美容事業（業務内容）
雇用、零細・中小企業の繁栄	➤ 雇用機会の提供、店舗網の拡大

■ネガティブ・インパクト（緩和の取り組み）

インパクト	取組内容
データプライバシー	➤ 個人情報保護の推進
健康および安全性、社会的保護	➤ ワーク・ライフ・バランスの推進等
賃金	➤ 賃上げの推進
気候の安定性、資源強度、廃棄物	➤ 店舗展開に伴う撤退店舗機材の再利用推進等による環境負荷低減
廃棄物	➤ カットした髪の毛や薬剤等、廃棄物の適正処理

■ポジティブ・インパクトとネガティブ・インパクト（緩和の取り組み）の両方

インパクト	取組内容
（ポジティブ）教育 （ネガティブ）社会的保護	➤ 教育・技術指導体制による人材育成
（ポジティブ）雇用 （ネガティブ）健康および安全性	➤ 公平な評価とやりがい醸成
（ポジティブ）雇用 （ネガティブ）社会的保護	➤ 女性が活躍できる職場環境の整備

■UNEP FI 分析ツールで発出されたものの、インパクト特定しないもの

＜ポジティブ・インパクト＞

インパクト	特定しない理由
賃金	➤ 賃金水準は、令和 7 年賃金構造基本統計調査において、同社も含め理美容師の平均年収は他業種と比較して下回っているため。

＜ネガティブ・インパクト＞

インパクト	特定しない理由
なし	➤

4.本ファイナンスの実行にあたり特定したインパクトと設定した KPI 及び SDGs との関係性

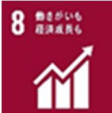
将軍ジャパンは商工中金と共同し、本ファイナンスにおける重要な以下の管理指標（以下、KPI という）を設定した。設定した KPI のうち、目標年度までに達成したものについては、再度の目標設定等を検討する。

【ポジティブ・インパクト】

特定したインパクト	雇用、零細・中小企業の繁栄
取組内容（インパクト内容）	・雇用機会の提供、店舗網の拡大
KPI	●カット専門店の店舗数を 2026 年 6 月時点の 166 店舗（うち、フランチャイズ店舗 82 店舗）から、2031 年 12 月期には、196 店舗とする。 ●2027 年 12 月期までに「トライアルオーナー」制度について、制度に関する規定を整備する。 ●2031 年 12 月期までに社員の平均勤続年数を 8 年以上とする。 ●2031 年 12 月期まで、毎年年間 20 名以上新規採用する。
KPI 達成に向けた取り組み	➢ 直営店舗およびフランチャイズ展開による店舗網の拡大を進めている。既存のショッピングセンターへの出店に加え、ホームセンターなどへの出店先の開拓を進めるとともに、採算性や立地条件を踏まえた店舗のスクラップ＆ビルドを行い、出店機会の拡大と店舗網の最適化を図る。 ➢ また、直営店舗の拡充に加え、フランチャイズ加盟企業との連携強化や従業員の独立を支援する「トライアルオーナー」制度の活用により、店舗数を全体で 30 店舗増加させる計画であり、このうち約 8 割をフランチャイズ加盟店舗の増加によって賄い、フランチャイズ加盟店舗数を 2026 年 6 月時点の 82 店舗から拡大することを目指している。 ➢ 従業員の独立を支援する「トライアルオーナー」制度については、これまで運用してきたが、制度内容や運用基準を定めた規程が未整備であったため、2027 年 12 月期までに制度に関する規定を整備し、フランチャイズによる出店を後押しする。 ➢ さらに、採用強化に加え、待遇や仕事のやりがいの一層の向上を図ることで、2025 年 12 月末時点の社員の平均勤続年数 6.76 年の伸長を目指す。

貢献する SDGs ターゲット	4.4	2030 年までに、技術的・職業的スキルなど、雇用、働きがいのある人間らしい仕事及び起業に必要な技能を備えた若者と成人の割合を大幅に増加させる。	4 質の高い教育をみんなに 
	8.3	生産活動や適切な雇用創出、起業、創造性及びイノベーションを支援する開発重視型の政策を促進するとともに、金融サービスへのアクセス改善などを通じて中小零細企業の設立や成長を奨励する。	8 働きがいも経済成長も 
	8.5	2030 年までに、若者や障害者を含む全ての男性及び女性の、完全かつ生産的な雇用及び働きがいのある人間らしい仕事、ならびに同一労働同一賃金を達成する。	

【ネガティブ・インパクト】

特定したインパクト	健康および安全性		
取組内容（インパクト内容）	・ワーク・ライフ・バランスの推進等		
KPI	● 2031 年 12 月期には有給休暇平均取得率を 70%以上にする。		
KPI 達成に向けた取り組み	➢ 自社システムを活用し、年次有給休暇の取得状況や時間外労働を把握し、法令遵守を徹底している。有給休暇平均取得率は 57.9%と、令和 7 年就労条件総合調査の 66.9%を下回る。 ➢ 有給休暇平均取得率の向上は、従業員の健康確保や働きやすい職場づくりにつながるものとして、その重要性が一層高まっている。経営陣もこうした働き方への意識の高まりを認識しており、今後は取得状況の定期確認、店舗への注意喚起、取得しやすいシフト運用を進め、2031 年 12 月期に有給休暇取得率 70%以上の達成を目指す。		
貢献する SDGs ターゲット	8.5	2030 年までに、若者や障害者を含む全ての男性及び女性の、完全かつ生産的な雇用及び働きがいのある人間らしい仕事、ならびに同一労働同一賃金を達成する。	8 働きがいも経済成長も 
	8.8	移住労働者、特に女性の移住労働者や不安定な雇用状態にある労働者など、全ての労働者の権利を保護し、安全・安心な労働環境を促進する。	

特定したインパクト	賃金		
取組内容（インパクト内容）	・賃上げの推進		
KPI	● 2027 年 12 月期以降、毎年、定例給与を 3%以上引き上げる。		
KPI 達成に向けた取り組み	➢ 理美容業界では、人材確保・定着が大きな課題となるなか、同社は従業員の処遇改善を重要な経営課題と位置付けている。具体的には、カット数等の実績に応じたインセンティブ制度に加え、技術力、接客態度、勤務態度、店舗運営への貢献度等を総合的に評価する人事評価制度を運用し、能力や努力が適切に処遇へ反映される仕組みを整備している。 ➢ また、従業員の成長や店舗運営への貢献を賃金へ反映することで、働きがいの向上と人材定着を図っている。こうした取組を通じて、生産性向上と企業成長の成果を従業員へ還元し、2027 年 12 月期以降、毎年 3%以上の定例給与引上げを実施し、継続的な処遇改善を通じて、従業員の生活水準の維持・向上を図る。		
貢献する SDGs ターゲット	8.5	2030 年までに、若者や障害者を含む全ての男性及び女性の、完全かつ生産的な雇用及び働きがいのある人間らしい仕事、ならびに同一労働同一賃金を達成する。	

特定したインパクト	資源強度、廃棄物		
取組内容（インパクト内容）	・店舗展開に伴う撤退店舗機材の再利用推進等による環境負荷低減		
KPI	● 2026 年 12 月期以降、毎年、撤退した店舗のカットブースにつき 100%再利用する。		
KPI 達成に向けた取り組み	➢ カット専門店については、既存のショッピングセンターへの出店に加え、ホームセンターなどへの出店先の拡大を進めるとともに、採算性や立地条件を踏まえた店舗のスクラップ&ビルドを行い、出店機会の拡大と店舗網の最適化に取り組んでいく。 ➢ 今後、店舗のスクラップ&ビルドが加速することも想定されるため、店舗撤退時に発生するカットブースについては、可能な限り廃棄せず、新規出店店舗へ移設・再利用する運用を徹底する。これにより、店舗網の拡大・再編に伴う資源の有効活用と、設備投資負担の軽減を図る。		

貢献する SDGs ターゲット	9.4	2030 年までに、資源利用効率の向上とクリーン技術及び環境に配慮した技術・産業プロセスの導入拡大を通じたインフラ改良や産業改善により、持続可能性を向上させる。すべての国々は各国の能力に応じた取組を行う。	9 産業と技術革新の基盤をつくろう
	12.2	2030 年までに天然資源の持続可能な管理及び効率的な利用を達成する。	12 つくる責任 つかう責任
	12.5	2030 年までに、廃棄物の発生防止、削減、再生利用及び再利用により、廃棄物の発生を大幅に削減する。	

■ネガティブ・インパクト（緩和の取り組み）として特定しているものの、KPI を設定しないもの

インパクト	取組内容	設定しない理由
データプライバシー	個人情報保護の推進	個人情報保護方針を公開し、利用目的の明確化、第三者提供の制限、委託先管理、従業員教育等を実施している。情報漏えい等のリスク低減が図られ、ネガティブ・インパクトの緩和が十分と判断されるため、KPI は設定しない。
健康および安全性	公平な評価とやりがい醸成	実績や勤務態度等を踏まえた評価制度に加え、面談、SV 巡回、本部との情報共有を通じて現場課題を把握している。公平な評価と改善反映により、社員のやりがい醸成と職場環境面のリスク低減が図られており、ネガティブ・インパクトの緩和が十分と判断されるため、KPI は設定しない。
社会的保護	ワーク・ライフ・バランスの推進等	法定福利厚生を全従業員に提供するとともに、定期健康診断の実施や診断結果・再検査のフォローを通じて従業員の健康に配慮しており、ネガティブ・インパクトの緩和が十分と判断されるため、KPI は設定しない。
	教育・技術指導体制による人材育成	理容師・美容師資格の取得を目指す従業員に対し、学費の一部補助を行うなど費用面を含めた支援を実施しているほか、研修制度の整備や継続的な指導を通じてキャリア形成を支援していることから、ネガティブ・インパクトの緩和

		が十分と判断されるため、KPI は設定しない。
	女性が活躍できる職場環境の整備	勤務時間・勤務地の相談対応、時間休、週休 3 日制、産休・育休後の復職支援等により、女性が継続して働ける環境を整備している。仕事と家庭の両立支援により職場環境面のリスク低減が図られ、ネガティブ・インパクトの緩和が十分と判断されるため、KPI は設定しない。
気候の安定性	店舗展開に伴う撤退店舗機材の再利用推進等による環境負荷低減	同社が管理可能な設備・運営面においては、各店舗で照明の LED 化、空調の適正運転、不要な照明の消灯など、日常的な店舗運営の中で実施可能な環境負荷低減策に継続的に取り組んでおり、ネガティブ・インパクトの緩和が十分と判断されるため、KPI を設定しない。
廃棄物	カットした髪の毛や薬剤等、廃棄物の適正処理	髪の毛や薬剤容器等の廃棄物について、法令・自治体ルール・メーカー基準に基づき、分別、保管、回収、処理を適切に実施している。衛生面および処理面のリスク低減が図られ、ネガティブ・インパクトの緩和が十分と判断されるため、KPI は設定しない。

5.サステナビリティ管理体制

将軍ジャパンでは、本ファイナンスに取り組むにあたり、杉本代表取締役会長を最高責任者として、自社の事業活動とインパクトリーダー、SDGs における貢献などの関連性について検討を行った。本ファイナンス実行後も、杉本代表取締役会長を最高責任者、丹波取締役社長・窪田専務取締役をプロジェクト・リーダーとし、KPI 毎に選任されたリーダーを中心として、全従業員が一丸となって KPI の達成に向けた活動を推進していく。

(最高責任者)	代表取締役会長	杉本 好法
(プロジェクト・リーダー)	取締役社長	丹波 孝司
	専務取締役	窪田 直樹
(KPI 推進リーダー)	設定した KPI ごとにリーダーを選任	

6.モニタリング

本ファイナンスに取り組むにあたり設定した KPI の進捗状況は、将軍ジャパンと商工中金並びに商工中金経済研究所が年 1 回以上の頻度で話し合う場を設け、その進捗状況を確認する。モニタリング期間中は、商工中金は KPI の達成のため適宜サポートを行う予定であり、事業環境の変化等により当初設定した KPI が実状にそぐわなくなった場合は、将軍ジャパンと協議して再設定を検討する。

7.総合評価

本件は UNEP FI の「ポジティブ・インパクト金融原則」に準拠した融資である。将軍ジャパンは、上記の結果、本件融資期間を通じてポジティブな成果の発現とネガティブな影響の低減に努めることを確認した。また、商工中金は年に 1 回以上その成果を確認する。

本評価書に関する重要な説明

1. 本評価書は、商工中金経済研究所が商工中金から委託を受けて作成したもので、商工中金経済研究所が商工中金に対して提出するものです。
2. 本評価書の評価は、依頼者である商工中金及び申込者から供与された情報と商工中金経済研究所が独自に収集した情報に基づく、現時点での計画または状況に対する評価で、将来におけるポジティブな成果を保証するものではありません。また、商工中金経済研究所は本評価書を利用したことにより発生するいかなる費用または損害について一切責任を負いません。
3. 本評価を実施するにあたっては、国連環境計画金融イニシアティブ（UNEP FI）が提唱した「ポジティブ・インパクト金融原則」及び「資金用途を限定しない事業会社向け金融商品のモデル・フレームワーク」に適合させるとともに、ESG 金融ハイレベル・パネル設置要綱第 2 項（4）に基づき設置されたポジティブインパクトファイナンスタスクフォースがまとめた「インパクトファイナンスの基本的考え方」に整合させながら実施しています。なお、株式会社日本格付研究所から、本ポジティブ・インパクト・ファイナンスに関する第三者意見書の提供を受けています。

〈本件に関するお問い合わせ先〉

株式会社商工中金経済研究所

主任コンサルタント 加藤 栄嗣

〒104-0028

東京都中央区八重洲 2 丁目 10 番 17 号

TEL: 03-3437-0182 FAX: 03-3437-0190