



実力企業

強さの秘密

経営ジャーナリスト
疋田文明

人手はヘアーカットに集中、 時間効率を徹底追求する

キュービーネット(株) (前編)



小西國義 会長

「10分1000円のヘアーカット」だけに特化する「QBハウス」(会社名はキュービーネット(株)、以下QBと表記)の姿が、

やたらと目に付くようになってきた。とりわけ首都圏では、京王電鉄を除く全私鉄とJR東日本の駅構内への出店が相次いでいる。一号店は一九九六年十一月オープンと

若い会社だが、二〇〇二年六月期決算では、百三十七店舗で年商三十五億円をあげるまでになった。昨年四月四日には、10分10シ

ンガポールドル(約七百二十円)でシンガポールにも進出。すでに四店舗を展開し、業績も日本同様に順調だという。ちなみに二〇〇二年十二月十日現在の店舗数は百六十五にまで増えている。

従来の事業分類でいけば、理・美容業に属するQBの仕事は、成熟産業そのものといっている。そんな業界に新規参入しながら、なぜQBは急成長を遂げられるのだろうか。その強さの秘密を二回にわたって、

解き明かしていきたいが、まずは、創業のきっかけから話を進めたいと思う。

自らの不満を商売にした 経営者の嗅覚

QBの創業者で現在は会長を務める小西國義氏は、もともと医療機器の販売会社の経営者だった。商売柄身繕いに気を配り、月に二回は赤坂のホテルにある理容室で整髪していたという。

「予約して行くのですが、事情があつて十五分ぐらい遅れることがあります。それでも終わる時間は同じで安くなるわけではありません。朝シャンし、髭も剃ってきたからと、カットだけを頼んでも料金は一緒です。そういう不満を持ちながら見ていると、カットに要する時間はだいたい十分なのです。あとは、頭を洗ったり、髭を剃ったり、肩を揉んだりしてトータルで八十分八千円ですから、十分当たり千円なのです」

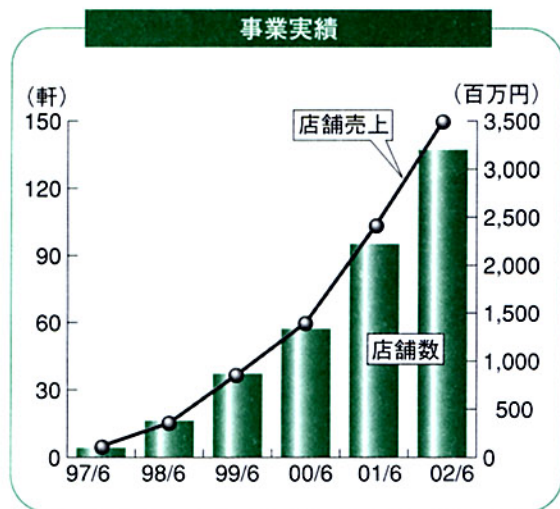
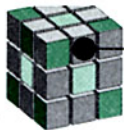
企業データ

- 本社＝東京都中央区銀座2-8-15銀座通り共同ビル8F
- 事業内容＝カット専門店経営、FCシステム事業等
- ☎ 03-3566-0021
FAX 03-3566-0045
- ホームページ <http://www.qbhouse.co.jp>
- 設立＝1995年12月
- 資本金＝1億2120万円
- 年商＝35億円
- 店舗数＝165
- 従業員数＝600名(店舗スタッフ含む)

まさに、こうした不満がきっかけとなつてQBは創業されたのだが、そこには、小

西さんの経営者としての嗅覚も働いていた。

「ホテルだとだいたい家賃は坪五万円程度で二〇坪の広さがありますから、月百万円くらい払っているはず。八千円という料金は理髪代としては高価ですが、高い家賃で、八十分もの時間をかけていたのでは、あまり儲からないだろうと、単純に感じました。それなら、五、六坪のスペースで、一般大衆向けに、10分1000円のヘアーカットに特化すればビジネスになる



のではないかと考えたのです」
 こんな考えを持ったのが、サラリーマンなら定年を意識した五十五歳のときだった。しかし、このアイデアを具現化するために、小西さんは急がなかった。まず取り組みだのが、10分1000円のヘアカット専門店が、消費者に受け入れられるかどうかの調査だった。
 たまたま小西さんにはNTTのテレマーケティングに知り合いがいた。通常は五人から一万人をサンプルに調査するのだが、予算もないので千人の規模で、「10分1000円のヘアカット店ができたなら、あなたは行きますか」という質問を投げかけたのだ。東京で調査すれば、既存の業者に警戒されるとの思いもあって、実施地区は、大阪の難波と梅田と千里だった。

「一〇%ぐらいのイエスがあればやってみようと考えていたのですが、三十数%の人が、行くと答えたのです。それで、中途半端に始めるのではなくて、一挙にやろうと考えました。ハワイに持っていた家も処分し、逃げ場を作らないでスタートしたのです」

徹底した時間効率重視で 利益の出るビジネスモデル構築

不転の決意のもと、小西さんは、「10分1000円のヘアカット店」を具現化するために知恵を絞ったのだ。

「こういうものがないと店はできないではなく、既存の理・美容室にあるものをなくしてできないかと、まず考えたのですが、結果、必要なものとして残ったのは、電気、イス、タオル、櫛、はさみだけでしたね」

一方で小西さんは、同業者とのトラブルに巻き込まれない仕組みも事前に考えていた。まず、嫌がらせがあることを想定して、そのチェックから入ったという。

「頭を洗ったとすると、拭いたタオルで目が痛くなった、タオルが臭かったとクレームをつけられるだろうということで、頭は洗わないと決め、その代わりにエアード吸引するようにしました。首に巻くタオルも、ペットボトルを再生した不織布にし、使い捨てにしました。櫛は基本的にはお客様にお持ち帰りいただくようにしましたが、

置いていかれた場合には再生するようにしています」

無駄なようにも思えるが、洗うコスト、管理コストを考えれば、使い捨ての方が効率がいいと聞く。タオル、櫛ともにリサイクルされるシステムになっていて、環境問題にも十分配慮されているし、いずれも洗って消毒するよりも使い捨ての方が清潔だとの考えがあつたことでもある。

このビジネスモデルを構築するに際して、小西さんは、利益を出す仕組みづくりにも知恵を絞っていた。

「10分1000円のヘアカット」は、顧客から見ると、低価格になる。しかし、現状の業界価格からすると決して廉価ではない。十分千円は六十分六千円と同じこと。既存の理容室で整髪すると時間は六十分、料金は四千円弱が標準だろう。とすると、QBの料金は、時間当たりで考えると高価になる。

しかし、10分1000円のQBが企業として価格面でのメリットを享受するためには、職人さんが絶え間なくヘアカットを行えないといけない。そのために、小西さんは時間効率という概念を仕事に取り込んだのだ。

「十分で終わらせて、すぐに次のお客様にサービスするために、前準備、後片付けを可能な限り簡素化しました。それとスタッフ(職人)には一切雑用はさせません。

スタッフがヘアカット以外の雑用に一分時間を取られると百円余計なコストがかかるのと同じことなのです。サービス業では、回転率、利益率がよくいわれますが、時間率という概念はあまり出てきません。私は、時間率が重要だと考え、時間がコストという意識で、このビジネスモデルを構築してきました」

QBでは、業務報告書や日報の類を社員に書かせることもない。出張に際して安売りのチケットを買いに行かせることもない。買いに行く時間のコストを考えるとメリットはないというのだ。その上、給料明細書には、一分当たりの給料が書いてあるというのだから、時間効率に対する考えは筋金入りだ。



QBハウス銀座店の外観

小西さんは、「神様が人間に平等に与えたのは、一日二十四時間という時間だけ」だともいう。それだけに、いかに限られた時間を有意義に活用するかで成否が分かれるとの考えを持っているのだ。

ただし、小西さんが、スタッフにヘアカット以外の雑用をさせないのにはコスト面以外の理由もある。それは、スタッフは、国家資格の取得者であるだけに、そのプライドを大切にしたいとの、小西さん流の思いやりがあつてのことなのだ。既存の理・美容業の多くは、オーナーと職人は、親方と弟子的な関係でとらえられ、経験を積まないと一人前扱いされないような状況下にあつた。

QBのビジネスモデルを構築するに際して小西さんは、「顧客の視点ばかりでなく、国家資格取得者の皆さんの視点にも立つて、私が理・美容師だったらどうだろう、というところから考えました」という。そういう考えと時間効率の考えがいま一つ、雑用をさせない仕組みができたのだ。

小西さんの経営哲学を象徴するのが、入り口に設置された自動券売機だ。顧客は、自動券売機に千円を入れてチケットを購入するのだが、この券売機は千円札専用で五千円札や一万円札は利用できない。

その理由はいくつかある。一つは、両替機能がついていれば、両替用の千円札を準備するのに、時間すなわちコストがかかる

からだ。二つには、万が一、嫌がらせを目的に同業者が一度に何人も来て一万円札を使われると、頻繁に両替に走らないといけなくなると考えてのこと。三つ目は、両替機能つきだと高くつくからだ。ちなみにQBの自動券売機は、自社用に開発したものではない。大手メーカーが、在庫として抱えていた千円札専用のプリペイドカードの自動券売機を三分の一程度の価格で購入しているという。

自動券売機一つにしても、①スタッフに無駄な仕事をさせないために、現金のやりとりもさせず、自動化し人手に頼らない、②既存のもので利用できるものをローコストで調達する、③同業者の嫌がらせを排除する、といった具合に実によく考えた上での、導入している。ここにQBの強さの秘密が集約されていると筆者は考えている。

「人の技」の不要な部分では ローコストを徹底

小西さんが、基本的に考えたのは、「人手に頼る部分と頼らない部分を明確に分類しての仕組みづくり」だったという。ヘアカットだけは、人手に頼らざるを得ないが、ほかのことは、極力人手に頼らないで、ローコストでやろうという考えだ。

それだけに、QBでは、自動券売機に代表される設備からオペレーションにいたるまで、徹底してローコストでまかなっている。



る。必需品のイスも、理・美容業用の高価なものではない。パチンコ業界用のイスに、台湾から輸入した油圧のシリンダーを下につけて、安く仕上げている。

店舗運営でもローコストオペレーションは徹底している。

「遠隔地にも数多くのお店がありますが、人を派遣していたのではコストがかかってしょうがありません。そこでわが社ではインターネットですべてのデータをとっております。例えば、各店のドアにセンサーがつけてあって、開けた時間、閉めた時間はインターネットで全部入ってきます。売上も、それぞれのスタッフが何人整髪したか、顧客別のデータ等々が、店内のパソコンに集計されて、インターネットで報告されるようになっていきます。ですから、うちはパソコンが店長なのです」

こうしたデータは、自社で持つホストコンピュータに送られ、集計、分析されるわけではない。各店で蓄積されたその日のデータは、夜十時に某都市銀行の持つサーバーコンピュータにインターネットで送信され、夜中に分析されて翌朝四時に、QBに、これまたインターネットで送られてくるのだ。銀行のコンピュータは夜中にはその能力をフルに活用していない。その余ったところを低価格で利用しているというわけだ。最近の日本では、IT（情報技術）失速との声が聞かれる。しかし、小西さんは、

ITあつてのQBだとの考えを持ち、「この間、オーストラリアに行ったのですが、朝の四時以降には、前日の全店の売上やほかのデータが、日本にいるのと同じように見ることができましたよ」と、その効果のほどを語っている。

一年間をかけて練りに練ったビジネスプランを具現化した一号店がオープンしたのは、一九九六年十一月一日。場所は、東京・神田の美土代町だった。二十日間ぐらいは盛況だったが、後が続かないのだ。なんと最初の顧客の大半が同業者で、シャッターの鍵穴に糊を入れるいたずらもあつたという。

「最初は大変なところに手を出したなと思います。それだけ既存の事業者が脅威を感じているとも考えましたね。結局、正月を控えた十二月に入ってから、客足が伸び始め、それ以降は、集客は順調ですね」

QBは、一九九八年度にニュービジネス大賞最優秀賞を受賞し、一九九九年五月には香港で発刊されている「FAR EASTERN ECONOMIC REVIEW」で「ASIAN INNOVATION AWARD」（アジア・イノベーション賞）に選ばれてもいる。

小西さんの起業に学ぶべきことは多い。①すでに経営者として活躍していたとはい

え、五十五歳から、まったく素人が新規事業に挑戦している。起業には年齢は関係なく、業界の素人でも成功できることを小西さんは教えてくれた。

②顧客の視点ばかりでなく、働く人の視点にも立ってビジネスを構築したことが、成功をもたらしてくれた。人を使つての事業では、顧客サイドの視点にだけ立っていたのでは成功は覚束ない。

③アイデアが浮かんでから、一年考えに考え抜いて事業化に取り組んでいる。新規事業は、ハイリスク・ハイリターンだといわれるが、小西さんは、知恵を絞ることとでローリスク・ハイリターンに持つていったから成功できたのだ。

QBのビジネスは、明治維新以来継続する事業を、手法を変えただけのものだと、小西さんというが、この言葉の中にもヒントはある。最近の小西さんには、講演依頼が殺到していると聞く。自分に続く企業家が増えることを願って、可能な限り出かけているというが、これほど事例研究の対象として格好の企業は珍しいといえる。

しかし、今の成功に満足しているわけではない。最近の小西さんは、このビジネスを継続して栄えさせるために、現状に満足することなく、新しい試みにチャレンジし続けている。次回は、進化するQBのビジネスモデルを紹介することで、その強さの秘密に迫ってみる。（つづく）