



実力企業

強さの秘密

経営ジャーナリスト
疋田文明

「継続できる組織づくり」目指し 進化するビジネスモデル

キュービーネット(株) (後編)



小西國義 会長

10分10000円のヘアークットに特化した「QBハウス」(会社名はキュービーネット(株)、以下QBと表記)は、前回書いたように、創業以来、順調に業容を拡大してきた。それは、ひとえに、消費者がQBを高く評価した証しなのだが、創業者で、いまは会長を務める小西國義さんは、現状に満足しているわけではない。

「毎日が不平不満撲滅運動ですよ。お客様が、いまのQBの店に九九%イエスとおっしゃっても、1%のノーを大事に考えて、不満をなくすことに力を注いでいます」

儲けは一〇分の一、安定度は十倍を目指す

小西会長が、こんな思いを持つのは、自身の、既存の理・美容業に対する不満がQB創業のきっかけになったこともあるが、それ以上に大きいのは、次のような考えがあるからだ。

「まず、お客様が、こういうことをしてくれと要求してくるわけです。そうした要求に応えられないでいると、お客様は、いずれはQBに飽きて、もっといいところに行くようになるかもしれません。そうなる、QBは継続できなくなってしまう。そうならないためにも、お客様の気持ちになつてお客様の要求をいつまでも満たし続けなければならないのです」

この言葉に、QBを経営していく上で、小西会長の基本的な考えがあると、筆者はとらえている。後述するように、QBはフランチャイズシステムをとっているが、これから増えていくのは、スタッフ(職人)が独立する形でのフランチャイジーだ。ところが、独立後、年々業績が悪化するようでは、「いままで恵まれない立場にいた、理・美容業界の有資格者に夢を与えたい」とする、小西会長の願いのものが水泡に帰してしまふ。当然、ほかのフランチャイ

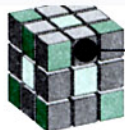
企業データ

- 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)

ジーも不安を感じるに違いない。そこで小西会長が目指すのは、「継続できる組織づくり」なのだ。

「将来に希望を持って、夢を語ることは大事なことです。それを実現するためには、まず、生活の安定をみなければなりません。ですから、QBでは、儲けは一〇分の一、安定度は十倍の経営を目標にしているのです。だからこそ、お客様に飽きられないように、常にチャレンジしていないといけないのです」

安定的継続を第一に考える小西会長だか



らこそ、現状の成功に満足することなく、自身が構築したビジネスモデルを進化させることに余念がないのだ。

例えば、櫛は七回、器材は六回、これまでにリニューアルしていると聞く。店舗管理用のI-T（情報技術）システムも、創業時とは比較にならないぐらいに進化している。創業時のQBでは、スタッフが一日に何人へアーカットしたかは、センサーでチェックしていた。スタッフごとに椅子が決められていて、その椅子で何人へアーカットしたかをセンサーで記録していたのだ。ところが、このシステムだと、午前中にA店にいたスタッフが、午後はB店に応援に行くといったときには、そのつど手書きで記録せざるを得なかった。それがいまでは、スタッフがそれぞれIDカードを持ち、これをカードリーダーで読みとって、記録するシステムになっている。

「新しいシステムでは、誰がどの店で何時から何時まで仕事をしたのか、昼休みは何時休んだのかまで、コンピュータに記録されます。それと、いまは、お客様の性別、年代、リピーターかどうか、来られた時間帯等々もテンキーで入力できるようになっています。これで一千店舗までは対応できます。新しいシステム開発に数億円かかりましたが、一店舗当たりによれば何百万円にもなりませんからね」（小西会長）

10分1000円のへアーカットに特化する

るという、基本コンセプトだけは変わることがないが、それ以外の経営のありようは、創業時から進化するばかりだ。ここにQBの強さの秘密があると考えればいいと思う。

顧客に限りなく近づく店舗戦略で 一脚での店舗展開の準備も進む

QBの進化する経営をほかにも紹介しておこう。

店舗開発についても、小西会長の考えは変わってきている。従来は、数脚の椅子を持つ店舗が標準形だったが、最近では、三脚から四脚で三坪から五坪程度の小さな店舗をいくつも出す戦略に切り替えてきている。その理由を小西会長は、次のように説明する。

「大型店をつくって、ここに来てくれ、というのは、本当のサービス業ではありません。QBがこれから目指すのは、限りなくお客様に近づいての店づくりです。例えば、デパートの各フロアにあってもいいのではないかとまで考えています。QBは、便利さを売って、細かく儲けるビジネスを展開したいのです」

この考えは、ますます進化するばかりです。すでに、小スペースを有効に活用する新しいモデルの準備も進んでおり、現在、海外の空港への出店を目指し交渉中だと聞く。このモデルは、いままでも店舗で使用してき

たへアーカットに必要なすべての器材、調度品が非常にコンパクトに組み込まれたカプセルのようなもので、一坪程度のスペースがあれば、内装工事といったものは一切必要とせずに開業が可能となっている。

従来は、いくら椅子の数が少なくても、五坪程度のスペースが必要なうえ、内装工事も必要だった。それがこの新しいモデルなら、電源さえあれば、すぐに営業が可能なのだ。小西会長は、「一人分の職場だけを借りれば開業できるのです」というが、まさに画期的なモデルと断言していいだろう。筆者は、あえて「カプセルのような」と形容したが、スペースを見た限りではあるが、安っぽさは微塵もなく、むしろ高級感があると付け加えておきたい。

当然、従来型の店舗も引き続き展開していくが、この新しいモデルも加わったことで、同社の出店にますます拍車がかかることは間違いないと思える。

ちなみに、現在、日本には、美容室が約二十二万店、理容室が約十四万店ある。消費者の中には、整髪から髭剃り、シャンプーまでのサービスを、一時間程度の時間をかけて受けたいと考える人たちも多数いる。すべての人たちが、QBタイプのサービスを望んでいるわけでもないが、小西会長は、今日までの実績から、「それなりの年月はかかるでしょうが、QBで一万店舗ぐらいは展開できるのではないだろうか。これ

ぐらいを将来的な目標にしたいと考えています」という。

さて、それが可能かどうかは、将来を待つしかないが、現状では、QBタイプのサービスが、顧客の支持を得ていることは間違いない。業界では、台風の目的存在だけに、注目されるばかりでなく、QB同様に、スピードと低価格を売り物にするところもいくつか出てきている。しかし、小西会長には、そうしたライバルに脅威を感じている風はない。

「うちの場合は、工夫に工夫を重ねて、このビジネスモデルをつくり上げてきました。この仕組みを経験されると、お客様の方が、『うまいことやったな』と、興奮されますよ。それでリピーターになっていた



優秀な人材の向上心に応える仕組みも構築

だけののです。大阪なんかでは、千三百円とか千四百円で整髪から、髭剃り、シャンプーまでやる場所がありますが、タオルも本当に洗っているのかなと思うようなのを使っていますし、椅子も四台並んでいたら、全部メーカが違っていたりして、安いところは安いりの店づくりですよ」

小西会長は、それ以上話を続けなかったが、QBがつくり上げたシステムは、誰にも真似ができないとの自信を持っているように、筆者には思える。前回書いたように、QBのシステムは考え抜かれて、ローコストでオペレーションされているだけに、低価格とスピードを真似ただけでは、QBを追従することはできないのだ。

人材を重視し、人件費を抑える 「ビジネスパートナー制度」

QBの店舗展開のありようも様変わりしてきている。創業間もない頃は、直営店以外に、外部にフランチャイジーを募集していたが、いまは、スタッフが直営店を引き継いで独立する形での店舗展開を、意識的に進めている。その理由を書く前に、QBのスタッフの処遇について説明しておこう。

QBでは、理・美容学校を出たばかりの人を初任給二十四万円で採用し、最初の三カ月間は同社の研修センターで勉強させる。その後、店舗に出して、技術の

習得度に応じて、三カ月から半年の間で給料を見直して二十八万円に昇給させる。同社の場合、ヘアカットだけだから、新しい人が先輩に追いつくのも早い。六カ月も働けば、一日に四十人はカットするようにするという。当然、二十八万円の固定給では満足できなくなってくるだろうと予想した小西会長は、いまひとつの選択肢として、歩合給を設けている。歩合は五〇%と決められているから、歩合給を望めば、一日に二万円程度にはなるのだ。

結果として、大半のスタッフが歩合給で働くようになるのだが、一日にヘアカットできる人数は自ずと限界がある。技術は向上し年も取るのに、一定レベル以上に給料は上がらないというジレンマに今度は陥るようになってくるのだ。中には、独立開業したいというスタッフも出てくる。優秀なスタッフほど独立志向が強いから、放置しておく、人材が流出しかねない。引きとめるために給料を上げれば、ほかのスタッフも上げざるを得なくなってくる。そこで小西会長が、一年半前にスタートさせたのが、「ビジネスパートナー制度」という名の、スタッフの独立制度だ。

「当社で三年以上働いたスタッフに、直営店の運営を委託するという制度です。希望するスタッフは、退職して、個人事業主になります。実績のある店での独立ですから、安心だと思いますよ。いまでは、十五



人のスタッフがビジネスパートナーとして独立を果たしています。彼らは、中小企業の経営者と同じですから、意識も違ってくるように、独立後の業績もいい」

ビジネスパートナー制度のロイヤリティーは売上の一〇%で、残りの九〇%から経費を差し引いた額が、パートナーの取り分になる。一〇%のロイヤリティーは、サービス産業のフランチャイズとしては高いように思われるかもしれないが、そうでもない。この中には、消耗品代も含まれていて、数字面の管理等々もインターネットを通じて、本部が面倒をみる仕組みになっており、実質的なロイヤリティーは、二%程度だと聞く。

結果を十五人の実績でみると、パートナーの年収は二倍以上になるケースが多く、一店舗当たりのQBの利益は三分の一程度に減るといふ。しかし、ひとつの店から得られる利益が減っても、優秀な人材がQBのパートナーとして残り、店舗も増やしていけるのだから、長い目でみれば、この制度のメリットは大きいと、小西会長は考えているという。

たしかにその通りだろう。小西会長は、QBの経営を長期的に考えて、「ビジネスパートナー制度」を生み出したのだが、実は、「社員を独立させての店舗展開」を進める先輩企業があるのだ。日本マクドナルドがそうだが、同社の場合は、勤続年数十

年以上で、配偶者と一緒にビジネスに従事することが条件だが、従来からある店で独立させるといふのだから、QBと同じシステムと考えていいだろう。

このシステムを考え出した同社の藤田会長は、一番のメリットは、「本部社員の高齢化が防げること」だと、筆者に説明したことがあるが、これは重要な問題なのだ。QBの場合は、創業間もない企業だけに、いまのところは問題はないだろうが、将来的には、社員が高齢化し、人件費負担も増えてくることは間違いがない。徹底したローコストオペレーションを実践することで、利益を出す仕組みを持つQBにとって、人件費負担が増えることは大きな問題になってくるのだ。

そこで、「ビジネスパートナー制度」を導入すればどうなるのか。スタッフにとつては、一国一城の主になるという夢がかない、企業にとつては、人材の流出がおさえられ、さらには社員の平均年齢が高齢化せず、人件費比率が増大しないというメリットがある。まさに一石二鳥の制度なのだから、目先で一店舗当たりの利益が三分の一に減っても、長い目でみれば、間違いなくメリットの方が大きいのだ。

*

さて、二回にわたってQBの経営を紹介してきたが、読者の皆様は、どのような感想をお持ちになられただろうか。筆者は、

小西会長の話を聞くにつけ、その斬新なアイデアに感心するばかりなのだが、氏は、QBの経営は、既存のものを応用したにすぎないというのだから面白い。

「10分1000円のヘアカットに特化するということは、私自身のアイデアですが、ほかは、自分たちで全くのゼロから開発したものはひとつもありません。巷に転がっているものを集めて、QB用に改良しただけです。首に巻く使い捨てのタオルも、NHKの朝のニュースで、ペットボトルを不織布に再生しているのを見て、応用しただけで、ほかの器材、消耗品にしてもそうです。IT（情報技術）による店舗管理（前号参照）も、工場のシステムを応用したものですよ」

小西会長は、テレビ番組や新聞の小さなコラム等々で、こういうものを作っているという情報に接すれば、「QBで使えないか」と考え、商品を手入するともいふ。そんな日頃の行動と、現状の成功に満足せずに、ビジネスモデルをより進化させることを積み重ねることで、QBは、不況の中で強い企業体質を築くことに成功したのだ。

「いままではどちらかというと、QBの看板を掲げて集客していましたが、これからは、スマートさ、格好良さでお客様を呼びたいと考えています。理・美容業界のシヤネルになるのが、私の夢です」といふ、小西会長とQBの今後に注目しておきたい。