

キャピタル・アイ特別企画：～新規上場企業のいま～

キュービーネットホールディングス <6571>

顧客の時間的価値を高める



北野泰男社長

キュービーネットホールディングスが東証 1 部に上場して 1 年 10 ヶ月ほどが経った。同社は、ヘアカット専門店「QB HOUSE」や、カットとスタイリングを提供する「F a S S」を展開する。上場当時を振り返りつつ、今後の展望などを北野泰男社長に聞いた。

―上場の影響について

資格を保有しながら理美容室で働いていない人材の発掘や育成に注力してきたが、いろいろなところに取り上げてもらったこともあり、カット未経験者の応募に好影響があった。理美容業界で上場している会社が少ないことなどから、(理容)業界で低価格のサービスでは儲かっているはずがないという視点があり、上場することで財務内容をしっかり開示して、働く人にとっての信頼感や安心感が高まった。これが採用や既存社員の退職率低下につながっているのではないかと。

QB HOUSEは、首都圏ではある程度名前が通っているが、地方ではまだほとんど知られていない。11月14日に中期経営計画を策定して戦略的に出店を仕掛ける機運が高まったことや、財務内容を見て安心してもらったこともあり、地元のデベロッパーや食品スーパーからの声掛けが増えたような気がする。

―上場準備中のエピソードについて

IFRSという新しい会計基準に準拠することが、実務部隊にはハードルが高かったと思う。海外の予算管理についても大変だった。特に、海外では本部組織を大きくできるものではなく、管理部門の育成に時間や労力を費やした。日本では550店舗を超えており、長期的な視点で働いてもらえるが、海外では一番大きい香港で60店舗強。優秀な人材を募ることが難しい部分があったものの、現地のスタッフが成長してくれて、海外の会計士とのやり取りなどについても期待に応えてもらえる水準に達した。

―海外の管理はどう難しいのか

上場を目指すとなると、小規模な海外子会社といえど、大企業並みの損益・予算管理が求められる。それに対応できる能力を備えた人材が簡単には揃わない。

立ち上がりまでは日本からの出向で対応することが可能だが、上場準備となると、独立採算で運営しなければならない。台湾などは非常に苦労したが、今では安心できるレベルに至っている。

―投資ファンドのインテグラルの役割などについて

我々の株主が、プロの投資家であるオリックスやジャフコ、インテグラルと変遷するなかで、ステージによって役割は変わってきたと思う。インテグラルの参加以降は、どちらかと言えば、経営者自身が対話のなかで、上場する経営者に必要な視点を学ぶ機会となった。

また、上場準備に入った頃は、社外役員の有効性について理解が浅かったが、実際に参画してもらおうと、経営にととてもよい影響があった。我々よりも歴史があり、成熟した他業界の店舗ビジネスを手掛ける社外取締役からは、同じ環境ではないにしても、我々がぶつかっている問題に本質を突いた助言があり、非常に深い議論ができるようになった。

―業務の現状について

足下では、2019年2月に価格を改定した。気候に多少左右されるが、来店客数が2018年に比べて1~2%割るかトントンぐらいで推移しており、当初想定よりも非常にいい結果になっている。シニアのご利用がもう少し減ると心配していたが、予想より減らなかった。前回の消費税増税の際と同様に、節約志向からカットサイクルが若干伸び、その状態が1年ほど続くのではないかと。想定内であり、価格改定前の顧客に早くもう一度来てもらうとか、改定前のサイクルで切ってもらうことを課題として、アプリを開発し、顧客にカットサイクルを通知する仕組みなどを作っている。

―値上げの効果は

社員の待遇を改善する原資とした。まだまだ改善すべきことはあるが、第一段階としては計画通り。当社の技術者に定年退職はない。最初に話したときは、いつまで働けばいいのかとネガティブなことを言う人もいたが、ハサミを置くタイミングは社員に選択権がある、その代わりに安心して自分のプランを考えてほしいという趣旨だった。

一方で、年功序列ではない。しっかり技術やマネジメント力を上げて、上に立つべき人がいれば主役が交代する実力主義を兼ね備えての安定と、やりがいや働きがいを両立させるために評価制度も変えた。評価者によってずれることはどうしてもあるが、正確を期し、2年ほど掛けて実力を適正に計る基準を設けた。会社に貢献できた人にしっかりと報いたい。

自分でできることについてはもちろん評価するが、それを部下に教えられるかどうかを重視する。店舗ビジネスでは店長がキーパーソンで、売り上げが上がるも下がるもその意識でほとんど決まる。出店した店舗が成功するか失敗するか、立地や駅の乗降客数など大量のデータを分析した結果、相関性が最も高いのは店長の力だった。店長自身が理解できることを部下に伝えられる、部下が伝えられたものを基礎に試験を受ければ技術が上がる。これが店長の評価につながる。そうすると店長が部下一人一人に関心を持ち、顧客に関するアドバイスも即座に行う。店長に関心を持って手を差し伸べると働きやすく、退職率が下がり稼働率が上がる。

―店舗内のデジタルサイネージは

Q B HOUSEの（座席前に備え付けの）モニターについては、顧客の7割が男性で散髪中にそのほぼ100%が閲覧するという店舗はあまり世の中にはない。（特定の層に）アプローチしたい物販企業との相性が良く、定期的にカミソリやヘアトニックなど男性向けの商品を訴求してきた。今後も特定のターゲット層を持つ企業とコラボレーションを強めていきたい。BtoBのフィーは毎年1.5~2倍になっているが、現状では専属部門が大々的に営業しているものではない。そのため、商品をそこで映してもよいメーカーがQBブランドを実感してもらうことが必要で、店舗デザインや接客の見直しのほか、印刷物による企業のお考えの普及などを通じたブランディングに取り組んでいる。

―出店状況について

6割ほどが商業施設、3割が駅やその隣接施設、1割が路面店で、この比率を維持しながら開発を進めている。新規開設される大規模商業施設にはほぼ出店させて頂いている。また、地方や首都圏でも郊外に十分なニーズがあり、大規模商業施設の間をつなぐような食品に強い小型のスーパーに出店している。価格感応度の高い生活必需品を販売している場所からは、ひっきりなしに出店の引き合いがある。



全国店長会を開き意識向上を図る



座席正面のモニターで表示する広告については、大塚製薬のSOYJOYとタイアップしたこともあるという（写真は広島パルコ店）



F a S S トレインチ自由が丘店

F a S Sはブランディングの最中で、首都圏に 13 店舗展開している。総合サロンが多い神奈川や東京に敢えて出店し、2~3 カ月に 1 回はカラーパーマで数万円使うが月に 1 回髪を揃えるのは 2000 円で F a S S でもいいという使い分け需要、即ちカットとスタイリングのみの手軽さが本当に選ばれるか試している。理美容業界も飲食など他業界と同じで、カラー専門店、カット・ブロー専門店のように専門化して、顧客がより主体的に選ぶ時代になると考えている。

Q B H O U S Eも同様だが、店舗数よりも稼働席数を重視し収益力を高める。投資家から、「もっと出店できないのか」と言われることがあるが、新店よりも、例えば 3 席しかない店舗で顧客の増加に従い 4 席にして稼働率を上げるほうが収益力は高まる。投資は、椅子とセット面（鏡など）を置くだけで済む。そこから席が溢れ、近くにドミナント出店すると 1~2 割ほどの顧客が新店舗に流れて余裕が出るため、さらに稼働率向上につながる。2018 年は、この施策について F a S Sでも Q B H O U S Eでも重点的に取り組んだ。

一訪問理美容事業は

ニーズが非常に大きく、今は東京・八王子を中心に関東圏で展開している。5~6 年の経験だが、病院や介護老人保健施設などで方法が違い、ノウハウを蓄積している。最も需要が大きいのは長期療養型病院で、病室で寝たきりの患者をベッド上で抱きかかえながらカットすることが究極の訪問理美容事業。スタイリストのなかには介護の資格を持っていたり、介護の研修を受けている人がいる。短時間で体に負担をかけないカットサービスを Q B H O U S Eで実現しており、高齢化社会への対応に向けて取り組む意義は大きい。ただ、今後展開するためには人材教育に時間がかかる。

一人材育成の現状について

入社式と、Q B H O U S Eで働く人のためにある全国 5 カ所のロジスカットスクールの修了式には必ず出て、話をしたり聞いたりすることをライフワークにしている。2~3 年前は、理美容業界に新卒で入ったものの修行が長かったり、憧れて入ったが手荒れでスタイリストになれなかったという 20 歳代の人たちがほとんどだった。カット専門店で手荒れもなく、修行も 6 カ月間で、一番やりたかったカットの技術を身につけることができるため、非常に意欲の高い人たちが来ていた。

最近若い人に加えて年齢層が上がった。昭和のバブル期後半に美容室で働いていた理美容師が、子育ての終わりとともに、「本格的に切りたいが、以前はそこまで技術を追及できなかった。これから 40 歳台後半になったときに、そこから 30 年ぐらい働くためにしっかり基本を身につけたい」という若い人とは違う高い志を持つ人材が増えた。先日は 60 代の営業職の方、元劇団員の方が門戸を叩いてきた。カットに特化して技術を習得して食べて



Q B H O U S E天神北店は、ロジスカットスクールを併設する

いく、それさえしっかりできれば自立できる給与形態であったり、社会保険が整っているところで老後も見据えて長く働きたいという人材が増えた。

—海外展開は

大きいのは香港で、デモの問題があるが、人の髪は伸びる。顧客には引き続き利用していただいている。7月1日に価格を60香港ドルから70香港ドルに改定したが、顧客は想定よりも離れず、予算としてはプラスに転じている。デモの影響は多少あるが、それを入れても計画を上回って推移している。60店舗を超えて知名度が向上し、人も採用しやすくなっているため100店舗体制に向けて少し強めに進められるのではないかと。



香港の
QB HOUSE PREMIUM

シンガポールも40店舗弱になっており、成熟しコンパクトな国であるため、コピーキャット（模倣するビジネス）が一番多い。従来のQB HOUSEから「QB PREMIUM」に業態を転換している。これは今後日本で出店予定のPREMIUMの試験的な取り組みでもあり、スタイリングを提供したり、店外で待っていてもよいとただけで、顧客がどのくらい増えるのか減るのか、価格設定が重要になってくる。シンガポールでは50程度の店舗網を目指し、半分をPREMIUMにして棲み分けできるかチャレンジしている。どんどん便利になっている国であるため、我々がどのようなアプリを開発するのか、試験的な位置付けとなる。

台湾は、一時期人の採用が難しかった。QB HOUSEが出店する前に、コピーキャットが台北市に200店ぐらいあった。QBを模倣するカット専門店に対して、日本のFASのような位置付けで存在意義を出せるのかということで挑戦した。当初は、顧客は来るものの、働く人が20代前半の若い人ばかりで、美容室のような感覚で働き稼働率を上げていく力や意欲がなかった。もう少し年齢層が高い人たちを採用していき、7年ほど経って、人の採用が順調になっており、成長過程に入ってきた。

ニューヨークは現在、4号店を作っている。2年ほどで4店舗の出店で、それほどスピード感を持ってない。ただ、サービスが悪ければニューヨークではすぐにでも評判が広がり事業を継続できないため、良い評判を築くために、経験豊かなスタイリスト運営している。店舗ごとで見ると、日本のトップ10ぐらいに入るぐらいの売り上げを稼いでいる。米国はネットワーク社会なので、いい評判が立つと不動産オーナーからのアプローチも増え、良い条件で入居できることにもつながる。目標としては、ニューヨークのマンハッタンで15店舗ほどを営みながら、トロントやボストンなどで4~5店舗でドミナントを作っていけば、30店舗ぐらいで香港の60店舗と同等の収益性を見込める。



ニューヨークのQB HOUSE

—今後の成長戦略について

駅の店舗では、店内で順番を待ってもらうが、商業施設では、ほかのことに十分時間を使える機会がある。外で待ちながら自由にしてもらって、こちらから呼び出すことで、顧客の時間的な価値を高めることに、この中期で取り組みたい。今は待ち時間情報を流しているだけだが、アプリを使って待ち時間とカットサイクルを通知したい。

カット時間が長引く原因や、顧客とスタイリスト双方が難しいと思っていることに、（散髪前に）スタイルを伝えることがある。「もうちょっと切ってほしい」、あるいは「これは切り過ぎ」となると、相互にストレスになる。また、顧客のなかには出張先の店舗で髪を切る顧客も多く、札幌駅の店舗では、半分ぐらいが東京の人だったりする。そうすると、この前新宿南口店で切った時はどうでしたかというような話になると、顧客に安心感がある。オーダーの利便性を高めるカットカルテアプリを開発中で、F a S S と 4 月オープン予定の P R E M I U M で試し、将来的には Q B H O U S E にも導入したい。

人の髪質はそれぞれ違い、こう切ったらこうハネるといった情報が蓄積されるとスタイリストも切りやすいし、「髪質で短く切ると立ちやすいですよ」とアドバイスができ、顧客に対して安心感を提供できる。現状ではスタイリストの心の中のつぶやきで終わっているためもったいない。それを 10 分の短い時間でどこまで伝えればいいのか、スタイリスト間で引き継いでいく。極端な話をすれば海外でも情報が引き継がれているのであれば究極の「お手軽なチェーン店」ではないか。転勤して皆さんが困るのはどこで髪を切るかということ。どこでも見るブランドで自分の履歴が共有されていればそれほど安心なことはない。

一人材の考え方は

引き続き資格を持つ未経験者を採用する。首都圏では、これまで一切アプローチしてこなかった新卒者と、業界に不安を持つその両親に向けて積極的にアプローチしていきたい。今までは、新卒の人たちはカリスマ美容師に憧れてこの業界に入る人が多かったが、最近の若い人は現実主義的な考え方を持っている。（カットだけでなく）スタイリングをしたい人は、Q B H O U S E をステップとして F a S S で働いたり、トレーナーといった人を育成する側に立つというキャリアプランを提示していきたい。

若い人が入ってこなければ名脇役としてのベテランが生きていかない。「70 歳だけどずっと主役を張ります」では体力も落ちるし、その良さも出ない。ただ、技術や柔らかさは若い人にとって学びになる。年輩者には経験があり、若い人たちの参考になるようなアドバイスをしてくれるので、助かっている。また、女性が増えてきているため、より働きやすい環境を作っていきたい。プライベートの充実のため、休みを取りやすいようにしたい。どの業界もそうだと思うが働き方は変わってくる。求めるものは自由か安定かとなるが、できれば両方実現するに越したことはない。ニューヨークの店舗で働く人は、保険や休みたいときに休める安心できる環境を欲している。週 4 日は店舗で働き、残り 3 日は自分の顧客の髪を切るという人が相当数いる。

—投資家に向けてひとこと

カットは社会のインフラ的な部分で、成熟高齢化社会で持続的に社会から必要とされるビジネスになり得る。これが日本やニューヨークだけの話かというところ、アジアも今後どんどん成熟し、短時間で（散髪などを済ませ）空いた時間で自分のやりたいことをする価値観になると思う。また、日本の（理美容師の）技術の輸出を通じ、人材育成の役割も担えると考えている。

SDGs と言われているが、店舗では資源を大切にするためにもともと水を使ってない。人材も、40～50代になったら人生が終わる訳ではなく、生涯現役を目指した学び直しの機会を積極的につくっていきたい。長期的な視点で事業を伸ばし、社会がそのような価値観に追い付いてくる確信を持っているため、ぜひ長期的に支援してもらえると嬉しい。

—上場を考えている企業に向けてひとこと

資金調達が必要なタイミングが決して上場するベストなタイミングとは限らない。

ある程度市場で信用され、事業が理解された上で、前向きな資金調達するにはよい場だと思う。証券会社から言われてするのはなく、事業として組織としてベストなタイミングがある。また、上場することで強くなれる部分が多い。いろいろな人たちと対話できるので、厳しい言葉やとても細かい話も含めて自分にはない視点で事業を見られ考えが深まる。いい意味で緊張感も高まる。



好きな本は「リーダーシップの旅 見えないものを見る」（リーダーシップ教育に携わる野田智義氏と、神戸大学大学院の金井壽宏教授の共著）と話す北野社長。社長になり大きな組織を引っ張っていけるのかと自問自答している時に読み、勇気付けられたという。

画像などの出典：キュービーネットホールディングス 資料（2019年12月）

[2019/12/6 : キャピタルアイ・ニュース 鈴木 洋平]