



慶應義塾大学ビジネス・スクール

キュービーネット株式会社： お客様の時間を大切にする

1995年に小西國義氏が創業したキュービーネット（株）は、「10分で1000円」でカットのみ、予約も指名も受け付けない、いわゆる「ジャストカット」の業態で理容業界に新しい市場を生み出した（現在は、税込み1200円、平日シニア料金は税込み1100円）。同社が全国に展開する理髪店「QBハウス」は、1996年11月に東京神田に1号店をオープンして以来、2020年には日本国内に582店舗にまで拡大し、年間1500万人を集客している（資料2）。近年は、シンガポールや香港、台湾などのアジア諸国にも出店している（資料3）。これらの国や地域ではメイド・イン・ジャパンのブランドが理美容業界にも及んでいて、QBハウスは「日本から来た質の高いカット専門店」として高い知名度を誇る。

理容業界の概要

矢野経済研究所の調査によると、2019年度の国内理美容市場規模は事業者売上高ベースで2兆1253億円。このうち理容市場が6287億円、美容市場は1兆4966億円である。施設数を見ると、2018年度の美容所は25.1万施設で従業者数は53.4万人。これは2000年度の20.2万施設、従業者数35.5万人から大幅に増加した^[1]。美容所とは逆に、理容所の2018年度の施設数は11.9万、従業者数21.8万人であり、2000年度の14.1万施設、従業者25.1万人から大きく減少した。

総務省の家計調査で見ると、世帯の年間理髪料支出金額、利用回数は減り続けている。家庭での年間理髪料支出金額は2005年に6098円だったのが、2016年には4771円。利用回数は同比較で2.01

^[1] 『衛生行政報告例』（厚生労働省）

本ケースは公表資料をもとに磯辺剛彦教授が作成した。本ケースはクラス討議の基礎資料として用いるもので、経営上の適切もしくは不適な状況を例示しようとするものではない。

本ケースは慶應義塾大学ビジネス・スクールが出版するものであり、複製等についての問い合わせ先は慶應義塾大学ビジネス・スクール（〒223-8526 神奈川県横浜市港北区目黒4丁目1番1号、電話 045-564-2444、e-mail: case@kbs.keio.ac.jp）。また、注文は <http://www.kbs.keio.ac.jp/> へ。慶應義塾大学ビジネス・スクールの許可を得ずに、いかなる部分の複製、検索システムへの取り込み、スプレッドシートでの利用、またいかなる方法（電子的、機械的、写真複写、録音・録画、その他種類を問わない）による伝送も、これを禁ずる。

Copyright © 磯辺剛彦（2021年1月作成）

回が 1.78 回になった。1 回当たりの料金では、3034 円から 2680 円と大きく減少している。

理容業界だけをみると、個人経営の理容所が 96.5%以上を占めていて、従業員数 3 人以下の店舗が全体の 85.4% にもなる^[2]。高齢化も進み、経営者の年齢が 60 歳以上の割合は 64.8%であり、そのうち後継者がいない理容所は 71.5% に上る。また、固定客の比率が高い店舗が 80%以上であり、新規顧客の開拓はできていない。このように零細性が強く、高齢化が進む個人経営色の強い業界である。なお、個人経営の年間平均売上高は約 500 万円、純利益は 100 万円程度である。

理容業界の衰退にはいくつかの構造的な問題がある^[3]。まず、理容業界は、いわゆる「ブラック」な体質をもつ。理容業界は独立をしない限り給与は安く、労働拘束時間が長く、休みが少ない。

法定労働時間では、使用者は原則として、1 日に 8 時間、1 週間に 40 時間を超えて労働させてはいいけないと定められている。ただし、事業や店舗を運営すると、必ずしも 8 時間以内に仕事が終わらないこともあるので、月で帳尻を合わせることが求められている。そしてこの時間を過ぎた場合には残業代を支払わなくてはならない。しかし、理美容業界の労働時間は例外で 44 時間の特例が認められている。そして、この特例は従業員数が 10 名以下の事業者に限られているが、理容業界の大半が 3 人以下の店舗なので、業界のほとんどの店舗がこの 44 時間の特例を利用している。法的の面からも、労働環境の整備が遅れている。

次に、一人前の理容師になるまでに時間がかかる。通常、理容師になるために理容専門学校に 2 年間通う。そして理容免許を取得して、理容店に就職するのだが、理美容業界の大きな課題は、免許を持っていても実際に客のカットをすることが数年間はできない。なぜなら、現実的に理容免許を持っていても、カットをする技量まで経験を積めていない。そのため、理容店に就職した若手アシスタントは、店舗営業終了後に数時間のカット練習を毎日余儀なくされる。そこまでやって、なんとか 2 年後くらいにはスタイリストとなり、お客さんの髪を切ることができる。しかも多くの店舗では練習時間に対して残業代は支払われない。

「理容」と「美容」の垣根という問題もある。美容師と理容師はどちらも国家資格が必要な職業と定められているので、それぞれの資格を取得していなければこの仕事に就くことができない。美容師の施術を行う人は「美容師免許」、理容師の施術を行う人は「理容師免許」を取得していなければならない。

美容師法（第 2 条第 1 項）によると、「美容とは、パーマメントウェーブ、結髪、化粧等の方法により、容姿を美しくすることをいう」。つまり美容師の仕事内容は「容姿を美しくする」ことにある。髪を切るだけでなく、カラーやパーマ、ヘアメイク、まつエクなど、美容に関するさまざまな施術を行なうことがで

^[2] 『理容業の実態と経営改善の方策』（厚生労働省）

^[3] 理容市場が衰退する理由については、ヘアサロン「アジェンタ」の HP (<https://hair-agenta.com/barber-industry/>) を参考にした。

きる。一方、理容師法（第1条の2第1項）によると、「理容とは、頭髪の刈込、顔そり等の方法により、容姿を整えることをいう」。理容師の仕事内容は「容姿を整える」ことにある。カットやシャンプーなどで髪の毛を整える整髪と、顔剃りや髭剃りなどで顔を整えるシェービングを行なうことができる。

美容師と理容師の業務内容が分かれているのは、1978年当時の美容師と理容師の間では争闘が起り、これを解決するために厚生労働省は美容師と理容師の業務内容を分けることにしたからである。美容師法では、「美容師は男性のカットを行なってはいけない、理容師は女性のパーマを行なってはいけない」とした規定を設けた。その後、2015年に美容師法と理容師法が改正され、美容師と理容師のそれぞれが施術できる内容が緩和された。美容師は、理容師のように顔全体を剃ることは法的に認められていないが、眉毛を整えるなど、メイクに関わる一部の顔剃りであればカミソリの使用を認められ、理容師がパーマやヘアカラーの施術を行なうことも許可された。しかし、その境界線は依然として曖昧なままである。

さらに理容業界では長い間、過当競争を防ぐという名目で例外的に業務カルテルが認められてきた。どの店のサービスも似通っているのは、各都道府県の組合が地域内にある理髪店の休日や営業時間など詳細に指導して共倒れを防いできたからである。規制緩和の一環でこのカルテルは廃止されたが、染みついた古い体質から抜け出せていない。

QBハウスの創業

キュービーネットの創業者の小西國義氏は1941年大阪生まれ。大学卒業後に中堅の総合商社に入社した。その後、独立して79年に医療コンサルティング会社を設立、そして95年にキュービーネットを設立した。小西氏は理美容業界にはまったくの素人だったが、自分が通っていた高級理髪店で、多忙時に施術に時間がかかることに不自由な思いをしていて、この時間とお金のロスを解決すれば必ずニーズがあると考えた。そこでカット以外のシャンプーやひげ剃りといった、自分でできるサービスをすべて削り、自分ではできないカットのみを提供するサービスを生み出した。

「お客として理髪店を利用して、いくつか納得のいかないことがあったんです。まず、待たされる。さらにシャンプー、ひげ剃り、カットで通常、80分から90分はかかります。にもかかわらず、予約した時間に遅れると、次のお客さんの予約があるから、自分のサービス時間が短縮されます。また、見習いのスキルに対する不満や、店主がカット中に電話に出るなど、サービス全般に対して疑問があった。そして、料金です。高級店が洗髪からカットまで全部やると、約80分で8000円くらい。でも、シャンプーとひげ剃りは自分でもできますよね。カットだけの時間を計ってみたら、10分程度だった。ここからカット1000円という発想が生まれたのです^[4]」

^[4] あさひ銀総研レポート、2001年10月

創業当初、QBハウスのサービスが顧客に受け入れられるとは、誰も予想していなかった。それまでの理容室のサービスといえば、「総合調髪」が全体の8割以上を占めていた。カットに加えて、洗髪、ひげ剃り、整髪がセットになっていて、マッサージや耳掃除までしてくれる理容室もある。時間もたっぷり1時間以上かけ、5000円以上の料金の店もある。オプションとして、パーマやカラーリング、ブロー
5 を用意している店舗がほとんどである。顧客は総合調髪以外に選択肢はほとんどなかった。また、多くの場合、予約制で時間がかかるので土日祝日以外にはなかなか行けないが、そういう日はたいがい混雑しているの、待ち時間を含めると半日潰れることも珍しくなかった。

「10分1000円」のアイデアを具現化するため、最初に、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を行った。予算がないので1000人の規模で、「10分1000円のヘアカット店ができたら、あなたは行きますか」という質問をした。東京で調査すれば既存の業者に警戒
10 されるとの思いもあって、大阪の難波と梅田、千里で調査した。結果は予想以上だった。

「10%くらいのYESがあればやってみようと考えていたのですが、30数%もの人が、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
15 処分し、逃げ場を作らないでスタートしたのです^[5]」

無駄を省く

QBハウスのシステムの基本はカットのみで、10分1200円(税込)^[6]。予約の必要がないため、店内には電話がない。店頭にある赤・黄・緑のシグナルランプが待ち時間を知らせる。10分で施術が
20 完了するのでリクライニングシートや客用トイレがない。料金は券売機での前払い制、基本的に現金以外は使えない。利用券を購入すると待合席に書かれた番号に従って順番を待つ。順番になるとカットコーナーで施術してもらう(資料1)。

QBのビジネスモデルは、付加価値を加える足し算のサービスとは対局にある、引き算の発想だった。
25 「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、結局、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^[7]」

QBハウスには普通の理美容店にあるはずのものがない。まず、洗髪しないので、ガスや水回りの設備がない。水道やお湯はないが、スタイリストは「ハンドクリーン」という機器で、顧客のカットが終わる
30 ごとに手を消毒する。また、使用する用具の衛生管理を強化するため、高性能の滅菌器がある。この

^[5] 商工ジャーナル、2003年1月

^[6] 2019年2月1日から通常料金1200円、シニア料金1100円に設定している

^[7] 商工ジャーナル、2003年1月

滅菌器は1店舗に1台ではなく、1席に1台設置している。

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。とくに嫌がらせがあることを想定して、そのチェックから始めた。

「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で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さま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^[8]」

一見、使い捨ては無駄なように思えるが、洗うコスト、管理コストを考えれば、使い捨ての方が効率はよかった。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、環境問題にも配慮されているし、洗って消毒するよりも使い捨ての方が清潔だった。

小西氏はこのビジネスモデルから利益を出す仕組みづくりに知恵を絞った。「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、10分1000円は60分6000円と同じことである。既存の理容室で散髪すると時間は60分、料金は4000円だとすると、QBハウスの料金は時間当たりで考えると決して安くはない。ただし、10分1000円のビジネスモデルから利益を出すには、スタイリストが絶え間なく仕事をする必要がある。そのために小西氏は「時間効率」という概念を取り入れた。

「10分で終わらせて、すぐに次のお客さま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。それとスタイリストには一切雑用はさせません。スタイリストがヘアカット以外の雑用に1分時間をとられると100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^[9]」

キュービーのサービスの本質は「料金の安さ」ではなく、施術時間の長さが利用者にとって無駄なコストであると考え、10分間で施術を終えるようにする「時短」にある。カットの質を保ったまま施術時間を短縮するために、什器や器具の配置に工夫を凝らして作業動線を徹底的に短くしている。例えば、通常の理美容店では消毒器は店に一つしか置いてないので、スタイリストはそこへ移動するのに多少の時間がかかる。それが数歩、数秒だったとしても、1日に換算すると時間コストは莫大なものになる。そこでQBハウスでは各席に消毒器を置くことでスタイリストが歩かなくても作業できるようにしている。

QBハウスが利用者の時間の節約に貢献している要因として「立地」がある。QBハウスは駅ナカ、駅周辺、ショッピングセンターなど、交通量が多い場所を中心にドミナント形式で出店している。洗髪を

^[8] 商工ジャーナル、2003年1月

^[9] 商工ジャーナル、2003年1月

しないため、大規模な水道設備が必要なく、立地の自由度が高い。平均の席数は3.5脚で、省スペースの店舗設計なので、狭いデッドスペースを利用することもできる。利用者には駅という利便性の価値を提供し、鉄道会社などの事業者には休眠資産の収益化という価値を提供する。

5 QBハウスのビジネスモデルはスタイリストにとっても画期的だった。まず、カット技術に専念できるため、スキルアップが総じて速い。さらに、シャンプーするときの前屈みの姿勢が原因で起こる腰痛や、シャンプーやパーマ液による手荒れといった職病病から解放された。

10 「高い月謝を払って専門学校に行き、せっかく資格を取って卒業しても、実際に美容師や理容師になる人の比率は40%ぐらいしかない。この世界が徒弟制度だからです。だからなかなか食っていけない。ウチで働いているスタッフは、資格がありながらほかの職業に就いていた人たちで、改めて、研修を受けてから来てもらった。いわばリターン組が圧倒的に多いんです。彼らが30歳前後で独立して店を持てば、収入だって最低でも800万円以上にはなります^[10]」

15 時短の障害のひとつが、利用者がイメージするスタイルと仕上がりのギャップである。「短くして」「さっぱりと」「少しだけ」というリクエストを期待通りに実現するのが難しい。カットに取りかかる前に時間がかかり、苦情にもつながりかねない。そこで利用客がイメージする髪型を可視化できる「カットカルテ」というアプリを開発した。

まず、利用者は自撮りした自分の写真、あるいはアプリに登録されているモデルのどちらかを選ぶ。次に、円形のスライダーを利用してカット後のイメージが可視化できる。前髪、サイド、トップ、後髪など、部分的に設定できる。そしてヘアカット後をイメージした写真をスタイリストに見せる。

20 カットカルテには、各店舗の混雑状況を見える化する機能もある。全国のQBハウスの混雑状況を過去の店舗別データから予測し、グラフ化している。今現在の待ち人数の予測から、予定している来店日時の予測結果も見ることができる。

規制との戦い

25 QBハウスが創業してからは、業界の古い体質や規制など、たくさんの障害が立ちほだかった。

「(創業当初は)うちのイスはパチンコ店のイスだからリクライニングしません。カットだけだからその必要がないんです。しかし、リクライニングするという想定のもとで店舗面積を確保するよう、保健所から指導されるんです。本当は5坪あれば十分なのに、「7坪なきゃダメだ」など言われるわけです^[11]」

30 「うちではカットしかしないので、理容師でも美容師でも、どちらかの資格を持った店員がいれば営業はできるのですが、保健所に「理容」で届けたら、そこでは美容師は働けないんです。その逆も同じ

^[10] BOSS、2005年10月号

^[11] 日経ベンチャー、2001年1月

です。しかも、都内のある区では、美容で届けた場合、男性客にカットだけのサービスを提供してはいけない、というんです。パーマも一緒ならいい、あるいは女性客にカットだけを施すのはかまわない。だが、男性客にカットだけを提供すれば、業務違反になる。面白いでしょう（笑）^[12]」。

それでも小西氏は規制をポジティブに受け取っていた。

「1号店出店に関しては「あんな店は3カ月ともたないだろう」というのが業界の評価でした。ところが、オープン初日に100人以上が来客し、私たちのサービスがお客様のニーズに合っていることが分かったと、2号店以降は出店させない、器具を売らないなど、さまざまな妨害がありました。私の前にも、新しい試みに挑戦した先人がいたのですが、すべて業界の圧力によってつぶされたと聞いています。しかし私は、あえて慣習を無視して自分のルールを確立し、利用者の立場で「これは嫌だ」と思うことはすべて変え、業界に切り込んでいきました。これだけ大きな圧力がかかるということは、この商売には見込みがあるということです。だから、どんな非難や攻撃を受けても、ひるまなかった。むしろビジネスの成功を確信していました^[13]」

データ

QBハウスは創業期から大量出店を前提に低価格、短時間のサービスを実現しようとしてきた。そのためには業務効率化とデータ分析を両立する仕組みが必要だった。

「カット自体は、昔ながらのローテク作業です。そこに単に人力を投入したのでは、コストがかかりすぎてうまくいきません。つまり、ローテクビジネスと情報化の最新技術をどのようにつなげて効率化できるか。管理システムの部分を徹底的に考え、無駄を省きました^[14]」

例えば、スタイリストの施術時間はデータとして自動的に測定され、本部で分析する。利用客が店舗入り口の券売機利用券を購入すると、入店時間が記録される。スタイリストがタッチパネルで性別、年齢などの情報を入力すると自動的に施術時間の測定が開始される。カットの最後に「エアウォッシャー」で毛くずを吸い上げて施術は完了するが、このエアウォッシャーの電源オフが施術終了時間として自動的に記録される。こうして集計した利用客の属性、入店時間や待ち時間、カットの時間をスタッフごと、店舗ごとに集計して改善点を洗い出している。例えば、ある店で女性の利用客が多いことが分かったら、女性のカットが得意なスタイリストを優先的に配置している。

2009年に社長の座を小西氏から引き継いだ北野康男氏は、データの重要性について次のように指摘している。

「当社のビジネスは、席数と1時間당りにカットするお客様の数で決まります。お客様を席にお迎え

^[12] 日経ベンチャー、2001年1月

^[13] あさひ銀総研レポート、2001年10月

^[14] fai、2000年8月

してからカットする時間が 10 分、掃除時間などもプラスして 15 分で、1 時間に席当たり 4 人のお客様を回していく。これが売り上げの上限になります。この目標に近づけていくために、データを活用しています。

QB ハウスには 2300 人のスタイリストが在籍し、1 人が毎月 800 人のお客様の髪をカットします (2014 年)。その平均が現在、11 分 52 秒です。短ければいいというものではありませんが、熟練したスタイ
5 リストはオーダーを聞いてお客様の髪質を見ると、何回はさみを入れればよいかを推定できます。月に 800 回カットしているという「量」があつてこそ「質」が高まるのです。

スタイリストはカットに集中し、それ以外の仕事を本部がサポートする。データ分析、活用にもこうした
10 視点で取り組んでいます。本部スタッフ約 70 名がデータを分析し、店舗にフィードバックしています。スタイリストは「自分が何分でカットできているか」、店長であれば「自分の店のスタッフが平均何分かかっ
ているか」を把握できます。

当社では店長はプレーイングマネージャー。自分がカットしないでスタッフを管理するだけでは店を
15 引っ張っていきません。だからデータで現場を客観的に見られるようにする。スタイリストも、経験値が
上がるとどうしても「オレ流」が出てきてしまいます。それを数字という絶対ウソをつかないもので防ぐの
です^[15]

データを活用した代表的な成果の一つがシニア向けの施策である。消費税が改正された 2014 年 4 月
から「平日シニア料金」を導入した。65 歳以上の客は平日なら税込み 1000 円で利用できるようにした。

創業から 10 年くらいの間、QB ハウスを最もよく利用していたのは男性ビジネスマンだった。夕方以
20 降に来店が集中し、午前中は暇な店もあった。ところが団塊世代が仕事を引退するころから、午前中
が混むようになってきた。そこで店舗のデータと個別の調査を組み合わせ、シニアのお客様の行動を
分析したところ、カットサイクルが短く、ヘビーユーザーであり続けていることが分かった。会社に行かな
くなくても「身だしなみをきちんとしたい」というシニアが多かった (資料 5)。平日シニア料金の導
入に伴い、専用の顧客カードを発行することで、シニア客の行動をより正確に把握できるようにした。例
えば、特定の店だけを使っているのか、複数の店を使い分けているのかといったことを分析できる。

25 データは店舗の立地分析にも活用している。

「多くのお客様にとって利便性の高い立地が好ましいのですが、一方で人通りが多すぎるとお客様は
30 落ち着かない。「QB ハウスは駅のトイレの横にある」とよく言われますが、1.5 等地がいいのです。で
もトイレ横にあればうまくいくわけではありません。470 店舗のデータで、うまくいっているところとそうでな
いところを比較する。立地は同じといえるのか、スタイリストの生産性はどうなっているのか、突き合わせ
ていくと次の仮説が生まれ、新しい展開につながってゆきます^[16]

^[15] 日経情報ストラテジー、2014 年 6 月

^[16] 日経情報ストラテジー、2014 年 6 月

また QB ではデータの伝え方にも配慮している。

「目的はデータを集計、分析することではなく、行動を変えることです。行動し、売り上げを上げる人にとって分かりやすいようにデータを伝えなくてはなりません。メッセージが一目で分かるような資料を作るのに加え、店長や現場の社員が素直にデータを受け止められるようにタイミングを計る必要もあります。本部から上から目線で「こんなに業績が悪い。何をやっているんだ」という伝え方をすると現場の反感を買い、データが生かされません。例えば3年前からミステリショッパーを全店舗に入れて、顧客満足度を測っていますが、このデータも店舗には一切公表していませんでした。生の数値を見せると、店舗同士で不毛な店数争いをするようになるからです。

数値を出さず顧客満足度の高い店舗を表彰することを3年続けました。すると「俺たちまだ1回も表彰されていない。まずいんじゃないか」と思い始めている店長も出てくる。それを見計らって、今年から徐々に各店舗の数字を出し始めました。店舗ではデータを素直に受け止め、改善に取り組んでいます^[17]」

急成長の反動

現社長の北野康男氏がキュービーネットに入社した2005年頃には「10分1000円カット」が好評を受け、約300店舗にまで拡大していた。しかし、当時の本社社員は20名足らずで、現場のマネジメントに十分な時間がとれず、サービスの質が低下していた。スタイリストとして忙しい上にカット技術に対する自信や満足を得られず、離職率は業界平均と同じ50%程度にも達していた。

「そのとき反省したのは、お客様を集めることには熱心でも、私たちにとって最も大切な現場のスタイリスト育成に力を注ぐことができていなかった、ということです。サービス業の質を左右するのは「人」です。バブル崩壊後に高級店が苦戦するなか、われわれのような新しい業態に期待する若いスタイリストが多く集まってきていました。それなのに、せっかく集まってくれたスタイリストに対するケア、働きやすい環境づくりが足りていなかったのです。(中略)

実は、海外事業での経験や苦戦も一つのきっかけになりました。原因はフランチャイズというスタイルからくる歪みです。フランチャイズはスピード感をもって店舗を拡大するには適した手法ですが、どうしても現場の「人」が見えなくなります。海外の店舗ではなおさらです。あるとき、海外で、「看板を勝手に取り換えられる」というトラブルが起きました。これでは日本と同様のサービスが提供できません。こうしたことを契機に、直営店での出店を進めました。また海外では理美容の国家資格がなく、未経験者が見よう見まねで髪を切っていたのです。そこで10分で髪をカットする技術を基礎の基礎から教え始めました^[18]」

^[17] JMA MANAGEMANT、2019年4月

^[18] JMA MANAGEMANT、2019年4月

香港とシンガポール、台湾、米国に計 133 店舗を進出している。最初にシンガポールに出店したのが 2005 年で、「日本のいいサービスを海外に持っていけばうまくいこう」と考えていたが、実際はかなり苦勞した。アジアの経済成長は目覚ましく、家庭で髪を切るのが一般的な地域も多い。商業施設も発達していないので、日本のように駅ナカやショッピングモールへの出店も容易ではなかった。それに加えて、日本のように理美容師の国家資格がないので、スタイリストをゼロから育てる必要があった。

「最初はマニュアルを持ち込んで「とにかくこれでやって」と言っていました。それだけでは伝わらないし、マニュアル通りにやっても面白くないので、現地のスタッフがすぐに辞めてしまう。そこで日本人のスタイリストが現地に行って、「なぜバリカンはこの形をしているのか」といった基本から説明することにしました。「なぜそうするのか」を日本人と現地のスタッフが一緒に考えるようになってから変わってきました。日本人も「なぜ」に立ち返ることで、これまで当たり前のようにやってきたことを言語化できるようになったのです^[19]」

こうして、はさみの持ち方やバリカンの角度、おもてなしとは何かというところから教え始めた。また「10 分で髪をカットする」という暗黙知の形式化も進めた。その結果、海外のスタイリストはカットの技術を身につけていった。次第に向上心が高くなり「なぜそうするのか」と問い直すようになった。そうすると、2、3 年もするうちに日本のスタイリストを超えるレベルに成長するようになった。

20 ロジスカットの設立

このような海外での経験を日本でも生かし、本社内に研修制度「LogiThcut PROFESSIONAL STYLIST SCHOOL」を立ち上げた。LogiThcut（ロジスカット）とは“Logical”と“Thinking”から生まれた造語である。「ロジカル」という名前の通り、スタイリストが論理的に客のニーズをくみ取することを学ぶことを目的とした。

「例えば、QB ハウスのお客様は「さっぱり」というオーダーが多いのですが、実はこれ難題。人によってイメージが違いますから。そこで「耳を出しますか、出しませんか」といった二択の質問でお客様が感じているイメージを引き出していきます。こうしたトレーニングが大事だと気づいたのは、やはり海外での苦勞があったからですね^[20]」

日本では国家資格を取ったのに、シャンプーやパーマしか担当させてもらえず、はさみを握れないまま業界を去る理美容師は多い。そうした人が QB ハウスに入ると、半年でちゃんと切れるようになる。

^[19] 日経情報ストラテジー、2014 年 6 月

^[20] 日経情報ストラテジー、2014 年 6 月

そして現場でお客様と向き合い、数字を受け止めるなかで、カットという仕事の深さを感じるようになる。

ロジスカットでは、専門学校を卒業したばかりの人、カット経験がない人、業界ブランクのある人を正社員として受け入れ、給与はありながら研修料は無料にした。一般に未経験者がスタッフとして施術できるようになるには最低でも2年かかったが、1日8時間、月24日という充実したカリキュラムによって、わずか6カ月でスタイリストとしてデビューできるようにした。ロジスカット研修生の構成は男性が44%、女性が56%。年齢別では、20代62%、30代26%、40代10%である。

ロジスカットの取り組みは業界の慣行や常識を覆すものだった。もともと理美容師業界は「見て盗め」の世界であり、資格を取得しても新人のうちにはシャンプーが主な仕事になるなど、実技を勉強できる機会が限られていた。そのため「免許は持っていますがカットは未経験」という人も少なくなかった。ロジスカットは2012年の東京校から始まり、仙台校、サテライト横浜校、名古屋校、大阪校、福岡校の6校を運営している。今では社員のスタイリストのうち、ロジスカットの卒業生が20%を占めるようになった。

労働環境の改善に合わせて、人事評価制度も見直した。それまでは店舗の数字しか見ていなかったが、現場の意見を取り入れて、定量と定性の両面から評価する制度に変更した。従来の会社が評価したい項目だけでなく、スタイリストや現場責任者が「評価して欲しい」項目も取り入れるようにした。

それに加えて、顧客満足度調査をスタートした。そのひとつが覆面調査による客の声の「見える化」である。すると、顧客はカットの技術だけでなく接客も重視していた。褒められた事例は公開され、やりがいや成長を実感できるようにしている。また社内試験を受けて給与を上げる「チャレンジ制度」や勤怠状況と試験によって店長になれる「店長育成制度」の仕組みを作った。このように従業員のモチベーションを高める取り組みによって退職率は大きく減少している（資料4）。

「理美容業界に限らずサービス業は、それを提供する人の質やモチベーションによって大きく左右されます。サービス業として進化しようと思うなら、「人を大切にする」経営に進化するべきです。私たちが仕事をしていて一番モチベーションが上がるのは「できなかった人ができるようになった」瞬間です。人が成長すれば、会社も成長します。そして、人の成長に本気でかかわることができたら、そこで働く人たちとの良い関係も、会社の持続性も、担保できると思います。そのためにも、楽はできません。現場の人こそ、会社と経営者を冷静に見ています。お客さまに選んでいただける会社になることも大事ですが、「働く人たちから選ばれる会社」という視点を持ち、経営を続けていく必要があります。それができれば、サービス業はまだ魅力あるものになります。そんな会社を、「しょせん1000円カットでしょ？」と軽んじられたこともあるわれわれのような会社が愚直にやっている。そこに意味があると思っています。やれば、できる。一緒にやりましょう。そう呼びかけたいですね。

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

今後のことで私が考えているのは、現場の人たちの知恵をまとめて、それを価値としてお客さまに届けるという、当たり前サイクルをつくっていくことです。私は美容師ではありませんが、このビジネスに惚れています。高齢化する日本において「髪の毛を切ってリフレッシュする」ということが、どれだけの人を救っているのか。私の父を看取ったときのことで、最後に「散髪したい」といいました。もう体が
5 いうことを聞かなくなっているけど、気持ちだけでも若返りたい。明るくなりたい。そういうときに人は髪の毛を切るのです。私たちの仕事には価値がある。それが、社会からの評価や働く人のやりがいにつながるよう、力を尽くしていきます^[21]」

10

15

20

25

30

^[21] JMA MANAGEMANT、2019年4月

(資料 1) 利用の流れ

STEP

①

混雑状況の確認

店舗の外に設置してあるシグナルの点灯色により、遠くからでも混雑状況をご確認いただけます。

- 緑色: すぐにカットができます。
- 黄色: 5~10分程度お待ちいただけます。
- 赤色: 15分以上お待ちいただけます。



シグナルの店頭表示

STEP

②

チケット販売機にて利用券を購入

千円札以外の紙幣もご利用になれます。また、小銭についても、一円玉と五円玉を除く硬貨についてご利用いただけます。

チケット購入時の注意点

- チケットに記載されており番号は、カットの順番ではございません。チケットをご購入いただき、お並びいただいた順にカットいたします。
- 両替のお取扱いはしてございません。



チケット販売機

STEP

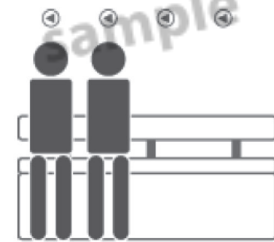
③

待合席へどうぞ

スタッフが順番にお客様をご案内いたします。

QBハウス内でのお願い

- QBハウスでは全店禁煙です。
- 携帯電話やスマートフォンなどでの通話はご遠慮いただいております。
- ペットを連れてのご来店はご遠慮いただいております。



待合席

STEP
4

順番になりましたらカットコーナーへ

クローゼットに上着をお掛けいただき、お席にお座りください。

システムユニットのPOINT

スタッフの効率よいカットを実現するシステムユニット

鏡の裏にはお客様の上着を掛けるクローゼットを設置しております。

お客様のお荷物もこちらにてお預かりいたします。



STEP
5

ヘアカットの開始

ご希望の髪型をスタッフに伝えてください。写真や雑誌の切り抜き等をお持ちいただいても構いません。スタイルによっては、バリカン等を使用させていただく場合がございます。

ヘアカットのPOINT

スタイルご確認

鏡を使って、後ろ(襟足)の仕上がりの確認をいたします。

QBハウスでは、その伸びた分だけをカットすることにより、髪型を極端に変えることなく個性あるベストスタイルを維持するためのカットを提案しております。



エアウォッシャーできれいに…

確認が終わったらエアウォッシャーにて、毛クズを浮かせてシャンプーする要領で吸い取ります。

専用のクシで仕上げ

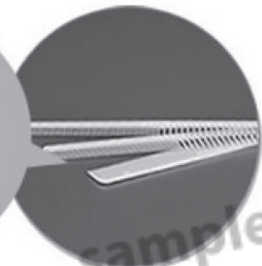
専用のクシで自然な感じに整えたら終了です。

QBハウスで使用するクシは、当店オリジナルのクシ。

使用したクシはお客様に差し上げております。

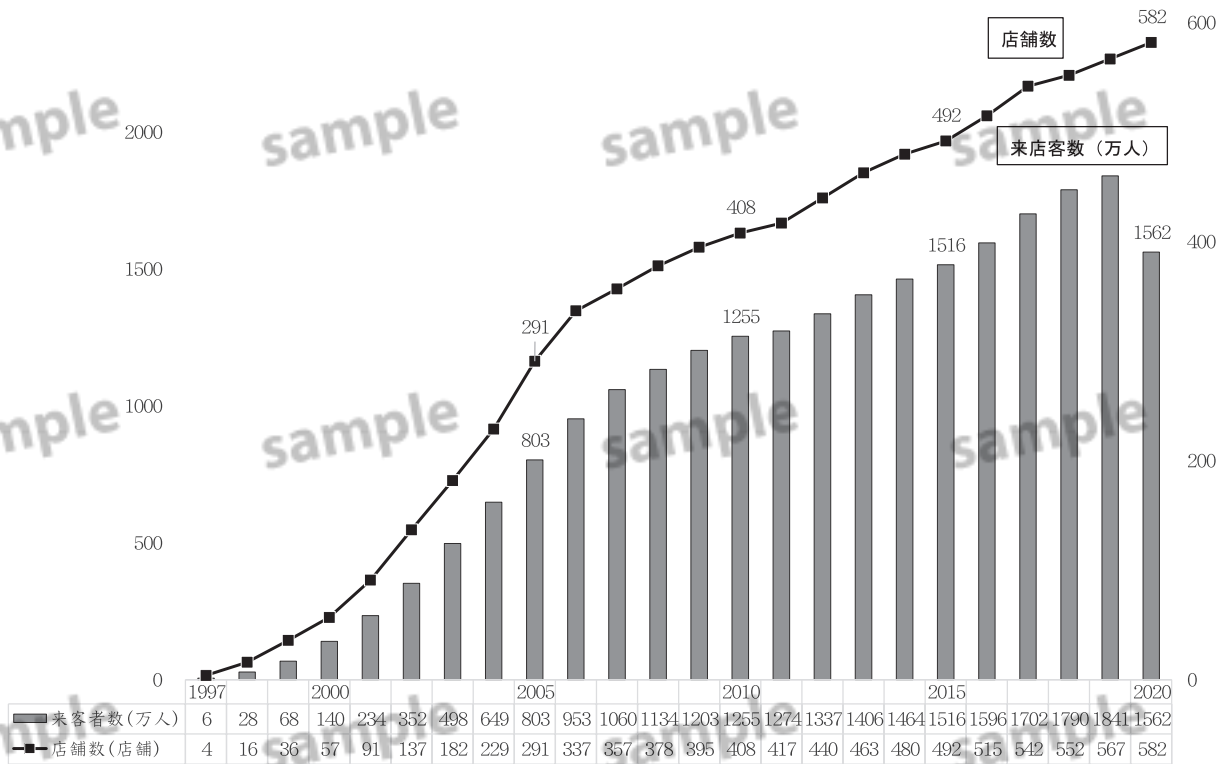
清潔な
衛生管理

お客様毎に
必ず新品を
使用しています

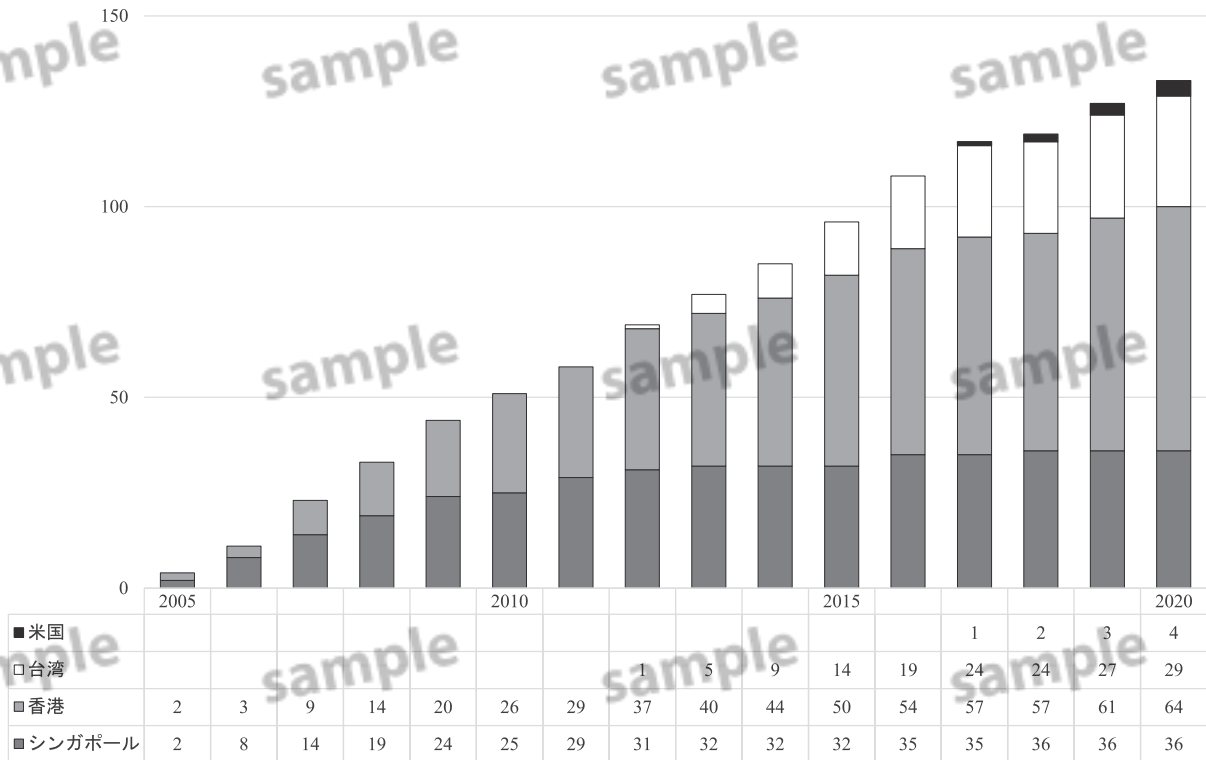


(同社 HP)

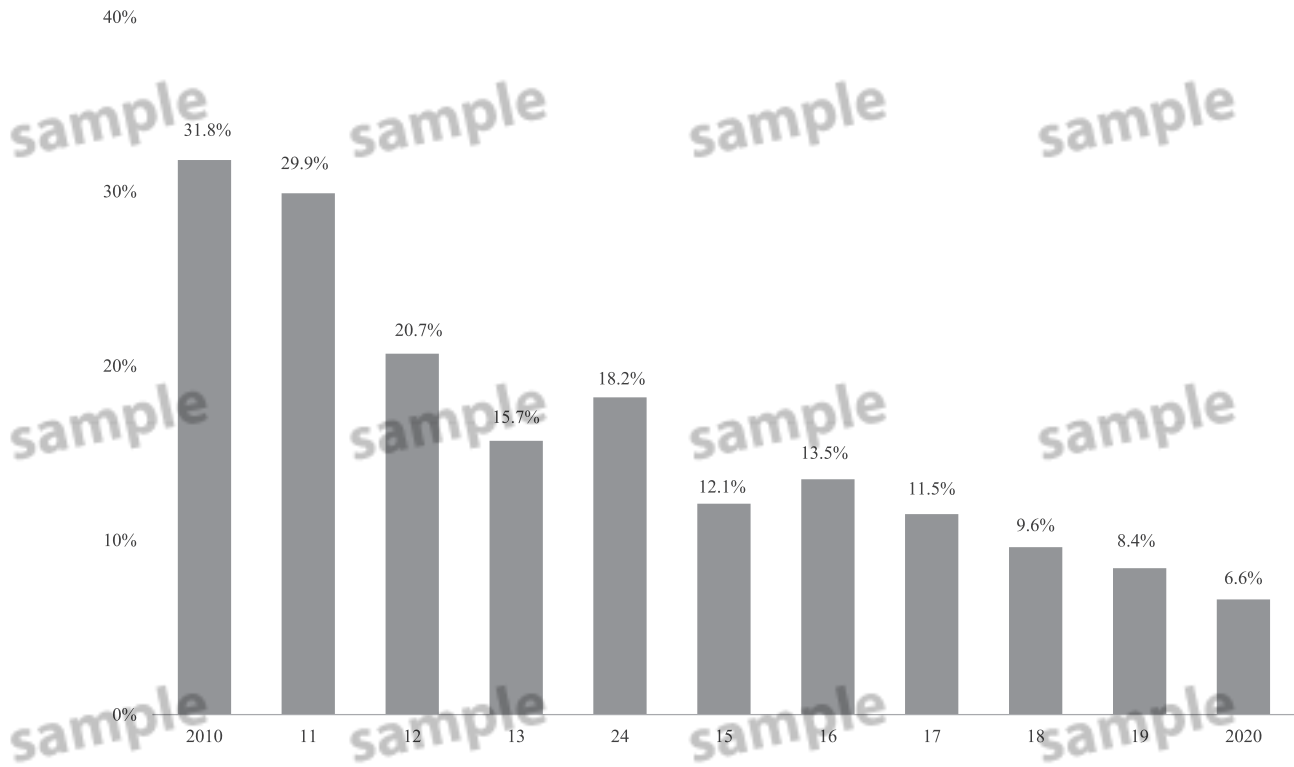
(資料2) 国内店舗数と来客者数



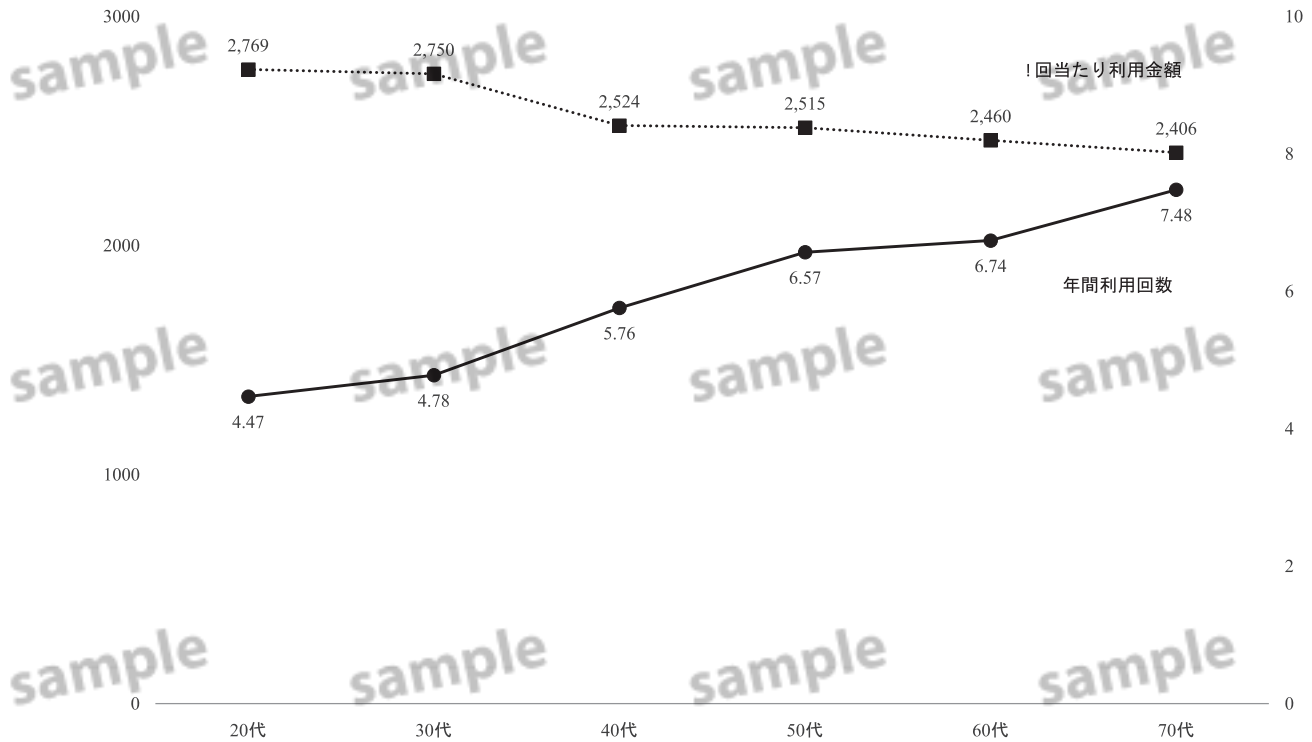
(資料3) 海外の店舗数



(資料4) 国内正社員の退職率



(資料5) 男性の理容室の利用状況



(資料6) 主要な財務情報 (百万円)

【損益】	2014年6月	2015年6月	2017年6月	2018年6月	2019年6月	2020年6月
売上収益		16,675	17,951	19,287	20,864	19,089
売上原価		12,901	14,005	15,039	16,012	16,245
売上総利益		3,774	3,966	4,248	4,851	2,843
その他の営業収益		21	15	23	44	129
販売費及び一般管理費		2,306	2,415	2,577	2,844	2,629
人件費		1,016	1,071	1,341	1,537	1,346
広告宣伝費		264	267	246	263	252
求人費		130	166	182	153	132
賃借料		104	108	182	127	38
減価償却費		51	38	116	68	167
その他営業費用		71	65	53	81	104
営業利益		1,417	1,502	1,641	1,969	239
金融収益		11	11	13	15	16
金融費用		606	96	94	89	157
税引前利益		822	1,417	1,560	1,895	98
法人所得税費用		256	395	518	623	6
当期利益		566	1,023	1,041	1,272	104
人件費合計 (売上原価と販管費に配分される)		5,856 35.1%	6,981 38.9%	8,064 41.8%	9,055 43.4%	10,141 53.1%
【貸借】	2014年6月	2015年6月	2017年6月	2018年6月	2019年6月	2020年6月
現預金	2,192	1,298	3,488	3,387	2,489	5,117
その他資産	4,658	5,445	4,655	4,738	6,363	6,112
使用权資産						6,062
のれん	15,430	15,430	15,430	15,430	15,430	15,430
総資産	22,280	22,173	23,573	23,555	24,282	32,721
借入金	13,895	13,560	12,780	11,988	11,253	14,531
その他負債	2,478	2,342	3,359	2,872	3,232	8,404
資本合計	5,907	6,271	7,434	8,695	9,797	9,786
【キャッシュフロー】	2014年6月	2015年6月	2017年6月	2018年6月	2019年6月	2020年6月
営業キャッシュフロー		1,592	2,051	1,564	2,370	2,747
投資キャッシュフロー		918	1,163	943	961	838
財務キャッシュフロー		799	923	548	916	721

(資料7) キュービーネットの取り組み

1995年 12月	キュービーネット(株)を設立
1996年 11月	第1号店「QBハウス 神田美土代店」をオープン
1999年 2月	1998年度ニュービジネス大賞および1998年度 ASIAN INNOVATION AWARDSを受賞
2002年 12月	シンガポールに QBNET INTERNATIONAL PTE.,LTD. を設立
2005年 2月	香港に QB House (Hong Kong) Ltd. を設立
2010年 10月	QBハウス事業の海外展開及び海外子会社管理のため、QBNET INTERNATIONAL HOLDINGS PTE.,LTD. を設立 (株) ジャフコが運営するファンドの傘下への移行
2011年 7月	20～40代の男女をターゲットとした新ブランド「FaSS」を中目黒駅前にオープン
12月	訪問理美容事業を開始
2012年 2月	台湾に台和捷麗有限公司を設立
9月	ロジスカット・スクール 東京校を開校
2014年 4月	ロジスカット・スクール 大阪校を開校
10月	インテグラル(株)が運営するファンドの傘下への移行
2016年 7月	持株会社体制へ移行し商号をキュービーネットホールディングス(株)へ変更 新設分割によりキュービーネット(株)を設立しヘアカット事業を移管
9月	米国に QB HOUSE USA INC. を設立
12月	ロジスカット・スクール 名古屋校を開校
2017年 6月	米国の第1号店「QBハウス MIDTOWN EAST 店」をニューヨークにオープン
2018年 3月	東京証券取引所 市場第一部へ株式上場
7月	ロジスカット・スクール 福岡校を開校
2019年 7月	ロジスカット・スクール 仙台校を開校
2020年 3月	新ブランド「QB PREMIUM」を大手町駅構内にオープン
8月	ロジスカット・サテライト横浜校を開校

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

不 許 複 製

慶應義塾大学ビジネス・スクール
