

SPRING

グローバル・サービス・フォーラム

国内ベストプラクティス（6）

『QBハウス』

<企業概要>

商 号 キュービーネット株式会社
業 種 ヘアカット専門店のフランチャイズ事業
および店舗経営
本 社 東京都中央区
資 本 金 2億3,560万円
従 業 員 65名 (2009年6月末現在)
売 上 高 94億7,300万円 (2009年6月期連結ベース)

地域別来客者数
国内 12,034千人(約92%)
海外(シンガポール・香港) 1,032千人(約8%)
(2009年6月末現在)

グループ会社数
3社 (内、2社が海外現地法人)

同社HPより

<海外展開の契機と概要1>

少子高齢化を背景とする国内市場の縮小の中で、海外事業比率を相当程度高めていく必要があると考えている。現在、シンガポール、香港の2カ国で事業展開しており、新たな展開先も検討している。

当初は日本での取引関係をベースに海外展開を図った。シンガポールでは西友やパルコ、香港ではジャスコやユニーの現地商業施設での出店からスタートした。路面店を出店するに初期投資がかさみ、新たなマーケットへの投資としてはリスクが高い。大型商業施設の貸しスペースであれば、リスクが軽減できる。こうした商業施設内での店舗で成功を収めてから、徐々に地域での出店拡大を図っている。店舗をひとつ出店すると現地市場のことが理解でき、また顧客や現地パートナーも同社のビジネスモデルを理解してくれる。この初期の店舗で信頼を得ることが出来れば、事業機会や出店先の紹介が増加し、好循環が生まれる。6~7店舗を越えたころから、同社が働きかけなくとも出店場所を紹介されるようになり、10店舗を超えると現地での事業が軌道に乗る。この好循環が生まれるまでは地道な営業を続ける必要がある。いままでのサロンと何が違うのかを言葉で伝えるのは困難であり、一番説得力があるのは3ヶ月程度の短期間、実際にカットのシステムユニットを置かせてもらい、操業し結果を示すことである。結果が出なければ撤退する。同社にとっても3か月でその地域や場所のリスクが判断でき、都合が良い。同社の場合は、外食などと比べて設備が軽いため、ローリスク・ローコストで事業展開を図ることが出来る。特にキオスク型のQBシェルについては2~3坪から出店できる商売であり、機動性、柔軟性もある。ユニットや必要機材は移動可能であり、償却前のもはそのまま違う出店場所で利用できる。この点が同社のビジネスの特徴である。

<海外展開の契機と概要2>

シンガポールではカット専門の事業形態が認知されてきたが、香港市場については情報が得にくく、他のカット専門店が出始める情報を入手して慌てて同社も進出した経緯がある。当時は家賃なども日本向けの高い水準で契約するなど、色々な失敗があったが、原点回帰を図り、現在は適切な商業施設等に全て店舗を移し、順調に店舗数を増やしている。

海外展開を進める中で、日本のサービス業はレベルが高いことを実感している。我々が当たり前だと思っている「顧客への心のこもった挨拶」などがその好例である。海外展開によって、相手国のスタッフ教育を通して現地のサービスレベルの向上に貢献し、同社の事業拡大が実現するという、互恵的な関係が構築できていると考えている。

<現地化と知見の取り込み>

サービス業では目には見えないハートが重要な要素であり、事業の成果はじわりと現れてくると実感している。日本はものづくりで経済発展を遂げて来たが、ソフト分野のレベルも国際的に見てかなり高く、同分野は今後の発展に貢献できると考えている。

同社の海外におけるサービスの対象は、日本からの駐在員や旅行客の利用もあるものの、完全に現地の人々がメイン顧客層であり、店舗立地は日本と同じく、かなり生活に密着した場所を選定し、積極的に店舗展開を図っている。つまり、同社のサービスは大衆層をメインターゲットにしており、稼働率を重視したビジネスモデルである。シンガポールでの価格は日本円で約700円、香港では約650円となっているが、現地の物価水準に照らし合わせるとほぼ日本での価格水準1000円に近い。（香港での昼食は40香港ドル≒600円）。

ビジネスモデルの現地カスタマイズについては、今までのところ実施していない。日本のモデル、ビジネスオペレーションをそのまま海外で展開している。現地顧客の反応は、エクセレントではなく、グッドサービスのレベルを目指しており、手ごたえを感じている。こうした手ごたえがリピーター率に現れている。現在、人口450万人のシンガポール人のうち、約2%程度の国民が利用して頂いている計算となる。認知度は高まっており、日本同様QBハウスと言えば知っている人が多い状況になっている。

なお、海外ではシンガポールのチャンギ国際空港などでシェル(貝殻)型のシステムユニットの導入に成功している。日本国内では理・美容法の混在などの規制上、同ユニットを採用することが難しい状況にある。日本では髪結いとちょんまげに由来する同業界の長い歴史的な経緯があるため、現代に合った手法の導入が制限されている面がある。海外に展開したが故に見えて来る日本の特殊性もあり、規制緩和によって業界の活性化や業界人材の地位向上に向けた取り組みを進めることも出来るのではないかと感じている。

この意味で、シェル型を凱旋帰国させたいと考えている。シンガポールや香港は比較的新しい国であるため、法律の運用が柔らかく、フレキシブルである。また、国家戦略として外資を積極的に受け入れており、内なるグローバル化が進んでいる。

< 国際展開戦略と意思決定1 >

国際展開先についてはシンガポールと香港がサービス業を展開しやすい国であると考えている。両国はコスモポリタンな世界中の文化が融合する雰囲気があり、日本のカルチャーも世界の文化のひとつとして根付いている。自由競争が基本で活気に満ちている。また、両国は外資に対する法制度や人口密集度、ある程度の所得レベル、時間に対してシビアな国民性など、同社のビジネスモデルに適していた。「10分のヘアカット専門店」というコンセプトが受け入れられる土壌が欠かせない。こうした条件を満たす場所として、勤勉で共働きが多く、豊かになってきている上海や台北といった大都市にも注目している。

また、駅やSC（ショッピングセンター）といった出店場所と深く関わりのあるインフラの整備状況も重視している。出店の際に重要なのは、商業施設の集客数や鉄道駅の乗降客数などの情報であり、日本国内では約10万人に1店舗を1店舗を目安の1つとして出店している。人が高密度に集まる、集客性の高い場所でサービスを利用してもらうことを重視している。シンガポールでは現地不動産ディベロッパーや政府系の鉄道会社の情報が重要である。出店の際、意思決定者やキーパーソンに辿り着くまでに時間がかかるため、政府をリタイアした人材に現地法人の役員に入ってもらいなど、現地人材がいないとやはり難しい。そういった人材のリクルート情報（エグゼクティブリサーチ）も重要である。

親日的な台湾も魅力的なマーケットであるが、同社にとってのインフラ整備が遅れている。日本の昭和レトロの感じであり、屋台文化が根強いためSCが発展していない。路面店での出店には困難が伴うため、公共施設や大型商業施設から出店を始めたい。また、擬似サービスが事業を展開していることも進出条件を悪くしている。

<国際展開戦略と意思決定2>

実際の出店における意思決定は、実地調査が主体となる。マーケットデータや関係先からのヒアリング内容は参考になるが、まず1店舗出してみるのが良い。同社の場合、1店舗の出店に伴う初期投資費用は1,000万円以内であり、テストマーケティングとしてパイロット店舗を出すことが難しくない。現地調査費用を支払うよりも、パイロット店舗を出店したほうがコストパフォーマンスが高いことがある。実地調査で顧客の反応を確認し、改善点を修正しながら可能性を探る。見込みが立たない場合はシステムユニットを撤去し、また次の候補地でテストを行うことができる。

海外でのプロモーションは、日本と同じ手法を採用しており、具体的には折込チラシによる告知が中心である。しかし一番効果があるのは口コミによる宣伝であり、顧客が顧客を呼んでくれる。家族の例で言えば父がまず来店し、次に息子が来店し、最後に母が来店することが一般的であり、これが究極の口コミの形態である。実際、シンガポールでは会社帰りのOLといった女性客が多く、気候が暑いいためショートスタイルでカットサイクルが短い人が多く、全体の3~4割を占めている。なお、日本のサービスであるというブランド力も大きく影響している。現地人スタッフは、日本発のサービスであることをアピールしており、他のサロンとの差別化になっている。

<人材管理・育成への取組み1>

理美容師で国家資格があるのは日本、台湾、韓国のみで、サービス水準の維持に関しては人材面が常にボトルネックとなっている。シンガポールには現在130名近いスタッフがおり、専門学校との連携を図りながら継続的な人材供給が実現している。

香港への展開ではシンガポール及び日本から人材を投入した。現在は80名弱のスタッフがいる。

職業訓練をしながら美容専門学校へ通うというような仕組みが、政府補助プログラムの枠組み(インベスト香港)で検討されているが、なかなか具体化していない。

現地のサービス提供に関し、マニュアルや定期的な研修、日本人トレーナーの派遣等で地道にOJTをして人材育成をしている。日本への憧れと共に技術面、衛生面でわが国の技術は世界最高水準にあり、日本のサービスの付加価値は高い。一方、現地へ派遣する日本人のビザがなかなか取れずに苦労することもある。

アジアの国々の町にあるサロンは、技術はもちろんのこと、接客レベルも日本と比べると一般的に必ずしも高いとは言えない。また、給与は歩合制でスタッフも自由出勤であることが多い。こうした環境であるため、同社の制服着用や勤務時間の指定には、就業当初、抵抗を感じるスタッフも多く、ルールに馴染めない人は辞めてゆく者もいた。

同社では各国・地域に研修店を設けており、新人は全員、研修店に配置している。また、クレームが多い、技術が未熟であるといった場合にもそのスタッフを研修店に派遣し、再教育を実施している。研修店には日本人トレーナーを配置しており、熱意を持った日本人スタッフが現地人材を直接指導している。日本人トレーナーは各店舗も巡回している。技術移転に関しては、現在、現地人への移譲期間であると捉えている。現地には4~5年程度の同社でのキャリアを持つ現地人材がエリアマネージャーを務めており、基本的な店舗管理は現地に任せられる状況になっている。

<人材管理・育成への取組み2>

なお、現地人材のキャリアアッププランを設け、モチベーションを維持してもらうことに腐心している。特に店長の上のポジションは、社内でランク付けはしているものの、明確でないため、研修の効果的な導入などを含めて検討している。勤続年数が長いほど昇進への期待は大きく、モチベーションのキープが難しい。店長の入れ替えも2～3年に一度のペースで実施している。

店舗のマネジメント人材である店長のレベルアップも重要である。店舗マネジメントの巧拙が業績に如実に現れる。1店舗のスタッフ数は5名程度だが、チームプレイが求められ、店長にはチームマネジメントが求められる。如何にスタッフのモチベーションを高め、技術と接客レベルを向上させるかが勝負である。スタッフ間の相性や地域の客層に合ったスタッフの配置などは現地スタッフにしか解らない。同社ではエリアマネジャーもスタイリストを登用しており、現場経験を重視している。週に1度、営業会議を開催しており、業績不振店の原因分析などを通じて情報共有を図っている。マネジメント技術も指導することで、数字と意識がリンクしてきていると感じている。

スタッフ人材の育成においては、まず同社の企業理念、目的、我々がどこまでのサービスを目指しているのかを伝えることが重要である。全てのお客様から満足感や納得感が得られ、かつ均一なサービスを提供するヘアカットのプロ集団となることを目指している。終わりの無いゴールに現地スタッフと一緒に取り組んでいる。こうした人材育成には、技術と熱い思い、使命感を持ったスタッフが当たらなければ成果は期待できない。

進出当初は現地スタッフの遅刻、制服の乱れなども散見された。こうした中、顧客満足の観点から、店舗の第1印象、礼儀、清潔感、安心感などの重要性とその意味を教えることから始めた。またOJTを通してこれらを実践することがリピーターと業績の増加につながることを実感してもらい、結果成果給(50%)の上昇によってモチベーションの向上を図った。

<人材管理・育成への取組み3>

接客およびカットマニュアルを整備しているが、その内容はサービス業としての基本レベルを示している。顧客の喜びと満足につながるプラスアルファの部分日本人トレーナーが指導している。また、同社の時間集約型のビジネスモデルの特性から、均一でスタッフによってぶれないサービスの提供が強く求められる。10回来店して頂き、毎回100点の評価を得るよりも、まずは全スタッフが必ず70点以上のサービスを提供できる合格レベルを目指している。1回でも30点があると、それまで合格点のサービスであった場合、顧客にとっては裏切られたという印象を持たれてしまう。海外には200名以上のスタッフがいるが、レベルの低いスタッフの早期発見と再トレーニングが最も重要である。

一方、日本でも1,000円カットに求められる技術レベルが高くなっている。昔は優れたビジネスモデルと価格面で感動されたが、今では1,000円が普通になっている。海外でも同じ傾向にあり、顧客の期待値は上がっている。値段は上げられないが、サービスの質を上げていかないと顧客が離れてしまう。こうした意味でも不断のサービス・技術レベルの向上により真のプロ意識を持ったスタッフ育成が欠かせない。

人材育成の場は、年1~2程度開催する日本研修とトレーナーによる巡回時のOJTが中心となっている。現地には理美容師の資格制度が存在しないため、採用面接では10人中、採用できるレベルにある人材は2名程度の状況にある。採用評価においては、カット経験を重視しているが、技術が未熟でもセンスがある人はトレーニングによりスタッフとして活躍出来ている。各スタッフの良い技術と個性を残しながら、10分でうまく切る方法を指導することに重点を置いている。また、マネージャークラスは全員、日本でカットの技術研修を受講している。

<人材管理・育成への取組み4>

やはり、サービス業では人材育成が最も重要である。海外での立地戦略については、シンガポール・香港での経験から、顧客の反応において発火点があることを体感した。2席の店舗をオープンして3ヶ月で2,000人の来客を達成した時、立地とビジネスモデルに関しては成功できるということを確認した。この成功を継続・発展させるのはサービスそのものを支える人材である。10年、20年後も顧客に来店して頂くためには人材の軸を検証することが欠かせない。同社のビジネスの利点は、顧客が増えるとスタッフの技術が向上することにある。1日に20人も切れなかった現地の新人スタッフが、3ヶ月程度で40人を切れるようになり、自身に満ちた表情で仕事に取り組んでいた。お客様に教育して頂く場を与えて頂くことが、最も効果的である。新人スタッフは、一般的に半年程度でかなりの水準までレベルアップができるようになる。

<現地企業との提携・合併1>

同社は、国際展開において、FC(フランチャイズ)化には消極的であり、あくまで子会社による進出を志向している。理美容師という技術者がサービスの要であり、FCには馴染まないビジネスモデルであると認識している。現在は100%、独資で展開しているが、そのデメリットは不動産や人脈等現地の情報に疎いことであると感じている。

合併に関してはタイでの失敗の経験があり、慎重に考えるようにしている。一般に、合併相手は事業が軌道に乗れば単独で事業運営ができると考えるようになり、不振になれば相手先である同社に責を帰すことが多い。事業理念を共有できるなど、よほど納得の出来るパートナーを選定する必要がある。

同社の場合、政府系機関や鉄道会社と組むことで、出店場所の確保において有利になることがあれば積極的に考えるべきだと考えている。同業種や類似業種の企業グループや資産家などは、利害が対立する可能性が高く、慎重に考えざるを得ない。

失敗経験があるからこそ、現在の成功がある。現地パートナーとの決裂、現地スタッフの育成方法、出店場所の誤りなど、多くの苦い経験をした。進出の最初のパートナーとして、信頼でき、現地を熟知した人物を見方につけることが重要であり、その人物次第で事業展開の方向性が決まる。新たな展開先として上海に注目している。これだけ勢いのある都市はないことを訪問して実感した。シンガポール、香港の事業展開で培った華人ネットワークを有効に活用し、検討を進めていきたい。アジアは結局、華人社会であると感じる。シンガポール・香港はアジア社会の縮図だと感じている。シンガポールや香港の企業も中国に積極的に投資しており、わが国も競争に乗り遅れないようにしなければならない。

<現地企業との提携・合併2>

中国への展開では、模倣や類似業種との競合に対して周到な準備が求められる。については、好立地と一定量の技術スタッフを抑えた上で、迅速に店舗展開を図る必要がある。オセロでいう四つ角と中心地の数店舗は抑え、認知度とブランド力を確保したい。シンガポール・香港での展開は軌道に乗せるまで4~5年の期間を要したが、中国ではもう少しスピードを上げる必要があり、人材と立地に関する現地パートナーとの協力が重要な検討課題であると考えている。

なお、異業種連携として、同社は国内ではカギ屋とセットで出店するなど、連携を図っている実績がある。海外展開においてもこうした連携も模索して行きたい。

出所：キュービーネット株式会社 代表取締役社長CEO 北野康男氏、海外事業執行役員 松本修氏、経営企画室長 中石 和彦氏へのインタビュー（JETROおよびSPRINGによる）より