

手軽さの価値を追求することで お客さまから必要とされる 「サービス企業」へ躍進

わずか10分でヘアカットを仕上げる手軽さで、国内のみならずアジア各国でも成長を続けている「QBハウス」を運営するキュービーネット代表取締役の北野泰男氏は、「当社の強みは技術力と手軽さ。これらをベースに、入りやすくまた来店したくなる接客を目指している」と話す。特色を極める経営と、顧客満足・従業員満足に対する考え、そして現場での実践を取材した。

——10分1000円という設定で、厳しい理美容業界において大きな成長を続けていますが、QBハウスにとっての顧客満足とは？

当店を利用されるお客さまにはビジネスマンが多く、短時間で気軽に身だしなみを整えられるところが支持されています。したがって、追求すべきは10分で仕上げられる技術力と、店舗への入りやすさや予約が要らないなどを含めた「お手軽さ」（低価格、短時間、高い利便性、ヘアカットのみ、予約なし）です。スタイリストの時間が取られてしまうカルテなどでの顧客管理は

一切しませんし、施術時間の延長につながるプラスアルファのリラクゼーション要素も加えません（図・左上）。

一人のスタイリストがお客さまのそばを離れず、どの店舗でも変わらず気軽ながら質の高い仕上がりを提供することを目指した結果、今では海外店舗を含めて月間150万人の方にご利用いただいています。

ただ、なかなか自分たちのことを客観視するのは難しいものです。そこで2009年からミステリーショッピングイングリサーチ（以下MSR）を導入しています。我々はCSの指標として再来店の意志と他者への紹介意志を特に重視

しており、その0.1%にまでこだわって改善を目指しています。

——では、QBハウスにおける社員満足とは何でしょうか？

業態は特徴的ですが、やはりサービス業ですので、お客さまに「ありがとう」と言われることが何よりのモチベーションになると思いますし、それを日々目指しています。

カットに特化したQBハウスは、1日に対応する人数が一般的な理美容室より格段に多く、仕事がシンプルなだけに、ときにルーティンワークのようになりがちでもあります。特に当社は急激に事業が拡大し、スタイリストも急増したため、まとまりに欠けていることが課題に挙がった時期もありました。店舗の運営上、スタイリスト同士が集まる機会を作りやすく、また職人気質のスタイリストが多いことから、連帯感が生まれにくかったのです。

当店の最大の商品力は技術力だと自負していますが、技術者とはいえ、自分の世界にこもってしまったりは向上心を保つのは難しく、同僚同士で切磋琢磨する意識が不可欠です。そのために、毎月制作している社内報「QBニュース」で新店舗やMSRのランキングを紹介したり、海外店舗のスタイリストも参加するカットコンテストを開催すること



国内464店舗・海外79店舗（※2013.7.1現在）を展開。ビジネスマン向けのQBハウスの他、20代～40代の男女がメインターゲットの「FaSS（ファス）」、女性向けの「Quatre Beauté（キャトルボーテ）」、ファミリーをターゲットにした「IKKA」など特色ある業態を展開（写真はQBハウス渋谷マークシティ店）。



キュービーネット株式会社
東京都渋谷区渋谷2-12-24
東建・長井ビル7階
<http://www.qbnet.jp/>

QBハウス ホームページ
<http://www.qbhouse.co.jp/>



キュービーネット株式会社
代表取締役
北野 泰男氏

■QBハウスのポジショニングマップ



QBハウスが考えるポジショニングマップ。リラクゼーション要素などを付加する理美容室が増える中、「手軽さ」を突き詰めた「引き算による差別化」で成長を重ねてきた。

で、他の技術者・店舗・エリアや国を意識するような場を設けています。MSRの導入は、CS向上のためだけでなく、それを刺激として仲間を認めたりほめたりする姿勢を育てたいという思いもありましたので、全国店長会などでも活用しています。実際に導入してから、全店舗で点数が上がっており、特に下位店舗の伸びが目覚ましい状況です。これは、スタイリスト同士が切磋琢磨して成長している証だと捉えています。

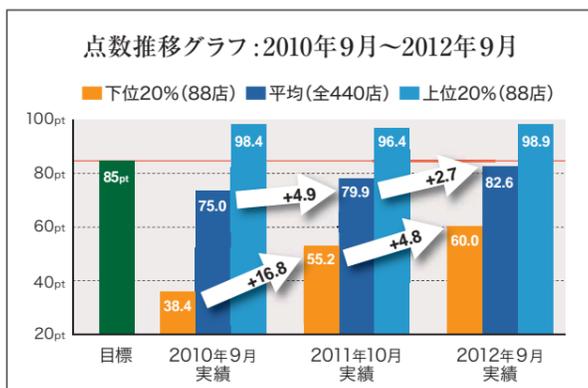
——技術職ですと、独立されるスタイリストもいると思いますが、人材育成についてはどうお考えですか？

スタイリストのキャリアプランとしては、店長、マネージャーとステップアップしていきますが、人数自体は多くありません。当然、店を経て独立していくスタイリストもいますが、技術者として残ってくれる限りは、若手を育成できる人に育ってほしいという思いがありますし、そういう人を評価しています。

私自身は技術者ではなく、完全にビジネスマネジメントの面からこの事業に携わっているのですが、旧来の理美容業界における「見て学べ」という姿勢には良い面がある一方、それ以外の方法もあるのではないかと感じていました。そこで当社では、経験の浅いスタイ



顧客満足を高めるための取り組み事例



2010年9月、現状把握のために初めてMSRを実施したところ、「また利用したい」必ずまた利用したい」と回答したモニターの割合は70%。新規のお客さまの3人に1人を失い続けていたことに危機感を感じ、「お客さま満足度調査(MSR)における「再来店意思(また利用したい)85%」を全店共通目標として掲げ、年数回程度の調査計画を毎月実施する計画に変更した。



社内報「QBニュース」を毎月発行し、各店舗に送付している。巻頭には北野氏が書き下ろしたメッセージがあり、大事にしたい価値観や情報を共有。その他、新店舗紹介や売上などのランキング、MSRのコメント欄から抜粋したお褒めの言葉の紹介コーナーなどがある。



海外店の店長も参加する「全国店長会」は、年に1回開催している。MSRの結果やカットコンテストを通じた表彰により、サービスの質が高い店や個人が脚光を浴びることで、CS向上への機運を高める大切な機会となっている。



わざわざ順番待ちの座席まで来て「次の方どうぞ」と声をかけられました。施術台の所から呼び出されると思っていましたので、非常に丁寧で親切だと感じました。(MSRコメントより抜粋)

本部では、毎月初に全店舗へレポートを配布する他、全店ランキング、エリア別ランキング、データ分析資料なども作成。MSRの結果は、点数よりもコメントを重視。あくまで事実と向き合い店舗改善のツールとして使ってもらいたい意図から、レポートには総合得点を表示しないようにしている。また、レポートに書かれているコメントを「2ストライク1ボール」(良いコメント2つ、もったいないコメント1つ)形式でリスト化し、フィードバックを行なう。



10分という限られた時間で満足いただける仕上がりを実現するのは容易ではない。属人性が強いと言われるカットの技術を科学的に研究・見える化し、徹底的なトレーニングを経て短時間でカットのプロを育成。



「MS作戦シート」を活用し、毎月「エリア目標」を策定する。それを基に、各店舗の「目標テーマ」、「行動計画」を決め、エリア毎に毎月行う店長会と共有。それを受けて、各店舗の目標をスタイリストが自ら設定。これを毎月繰り返している。

アジア圏は美容師・理容師の資格がない国が多く、技術力がバラバラです。それに、「お客さまの前を横切らない」といった日本ではごく基本的な対応も説明しなければ伝わらないので、海外店舗を軌道に乗せるまでにはいろいろな

——シンガポール、香港、台湾とアジアなどへの海外展開を含めて今後の展望をお教えください。

今は積極的にカット未経験者を採用しています。他店に10年勤めても、アシスタントの業務が多く、カット経験のない・浅い人も少なくないのが現状です。業界全体の発展に、しっかり論理的に教えて人を育てていくことで微力ながら貢献できればと考えています。

——経験の浅い人も採用するのですか？

リストのためにエリア毎に研修施設のある店舗を設けて、約半年をかけて基礎から論理的に技術を教え込み、店舗でお客さまのカットを担当します。当店のベテランは、10分の間に何回ハサミを入れれば仕上げられるかでイメージできます。たとえ経験者であっても、そのような体系立った技術を備えている人は少ないので、研修店舗でしっかりと練習してもらいます。

と学ぶ点が多い。そこで得た気づきは、日本の研修にも逆輸入のような形で活かしています。

店長会議レポート

高い消費力を秘めている中国をはじめ、アジア圏にも極上のサービスを提供した高価格帯のサロンが増えている。しかし一方で、すでに進出している3カ国の動向を見ても、気軽さを追求した業態にも確実にニーズがあると感じています。欧米ではカット専門店が日本より一般的なもので、アジア以外への進出も視野に入れています。

外へ向けて勢いよく展開しながら、それを刺激としてスタイリスト一人ひとりが日々の仕事に邁進できるように、今後も現場との連携を大事に運営していきたいと考えています。

課題と目標をエリアで共有
千葉東エリアの店長会議より(写真下)

4月22日(月)、千葉東エリアで行われた店長会議の様子をレポートする。参加者は店長9名と、エリアマネージャーを務める長谷川淳氏。

まずは各店の業績の振り返りと当月の注意点を共有し、MSRの結果から顧客が抱いたであろうプラス・マイナスのイメージや改善すべき点、対策

を報告。事前にMSRを読み込み、対策案を検討してきた各店長が意見を出し合いながら、長谷川マネージャーがアドバイスする形で進んでいく。例えば、QBハウスの平均的な店舗は約10坪ほどで店舗ごとにレイアウトが異なるため、「狭いため足が当たってしましますが」など事前に顧客にアナウンスできる事項を把握しておくなどといった具体的な対策が次々に決まっていた。

全店共通のテーマを話し合った後は、各店の目標に関して意見交換を行い、司会進行を店長の新居氏に交代。全国店長会での表彰に向けた「S1プロジェクト」について、目標とするエリア平均180点の達成のための方針を検討した。不満が少ないという同エリアの強みを生かし、入店・退店の対応などサービスの均一化がしやすい部分を完璧に行ない、その上で心地良い接客サービスを目指すという方向性で合意。



QBハウス千葉東エリア店長会議の様子。各店の振り返りや、当月に挙げた顧客の声と改善策などを共有した後、エリア共通の目標について話し合う(写真右端がエリアマネージャーを務める長谷川淳氏)。

会議終了後のインタビューでは、「最近では店長会議以外でも自発的に、店長同士が集まり情報交換をするようになりました」と長谷川氏。「売上の上からCSの向上へと自分が意識を変えることで、店長やスタイリストの価値観も変わってきたと思います。将来的には店長のほうから「こんな数字が欲しい」とリクエストされるような状態となり、私がフォロワーとなるのが理想です」と展望を語った。