

# 中期経営計画

NEW NEXT QBHOUSE



2019年11月21日

キュービーネットホールディングス株式会社

**I これまでの10年**

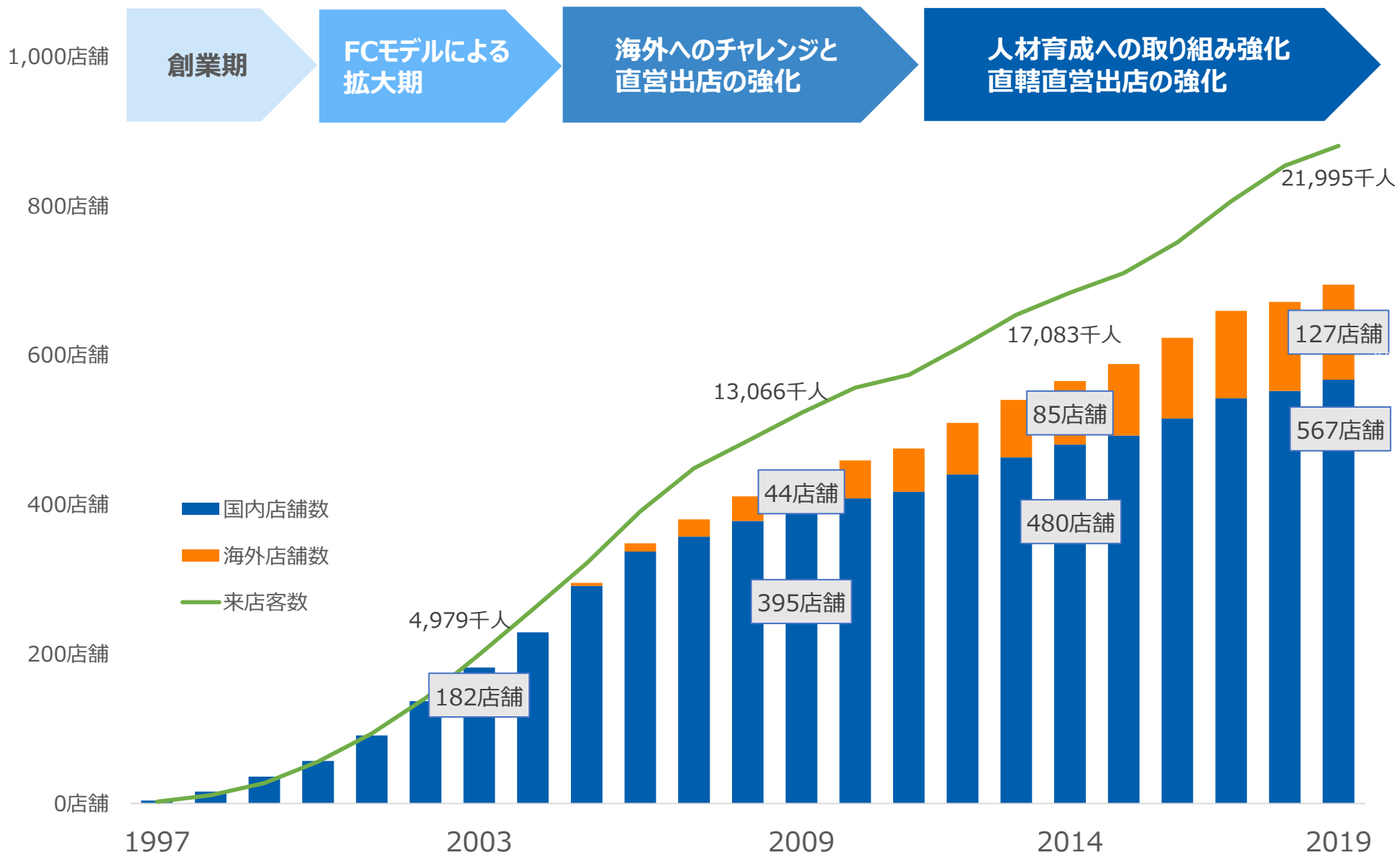
II 今後の外部環境の変化

III 中期経営計画の位置づけと戦略

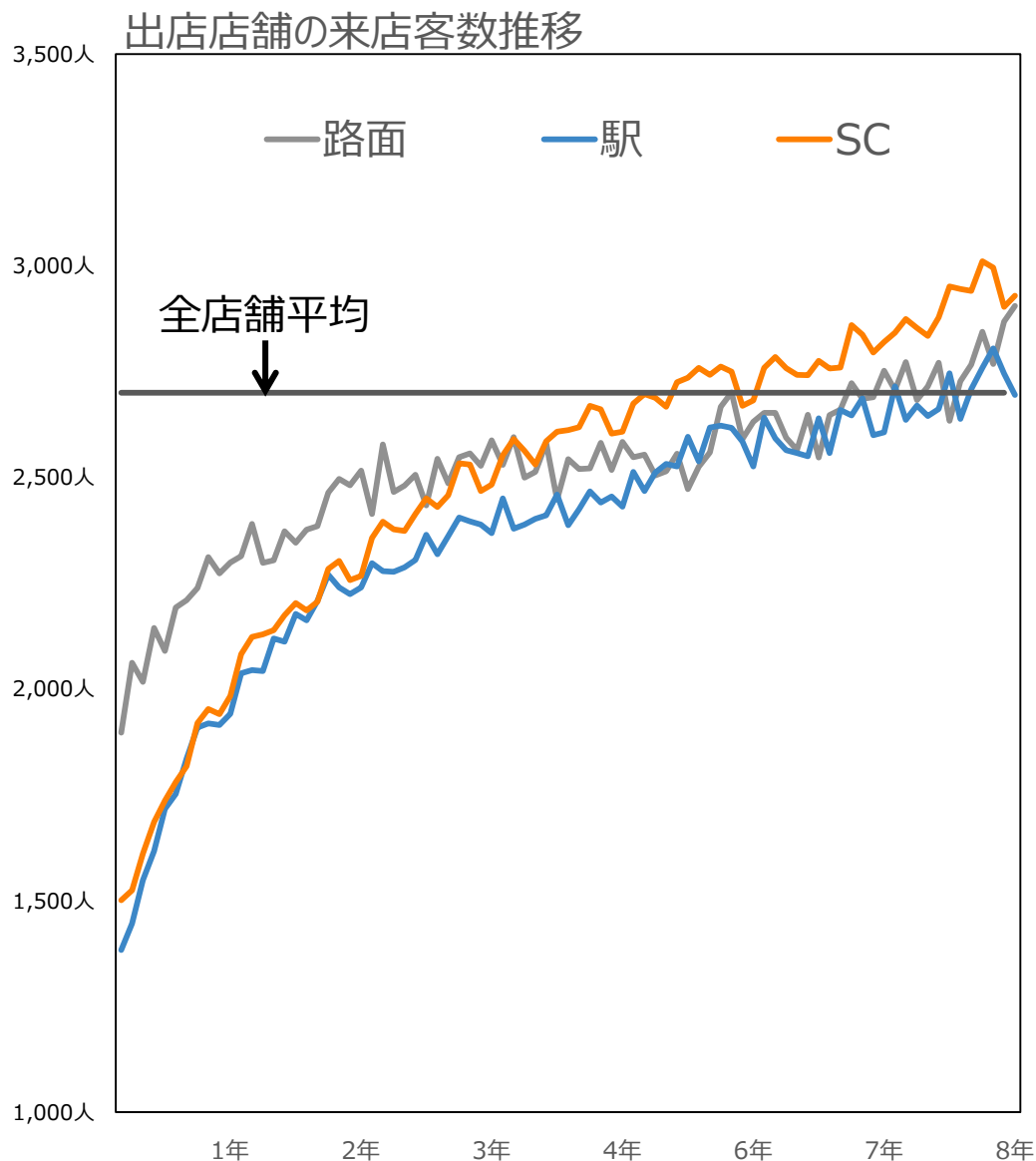
IV 中期経営計画の達成目標

# 当社のこれまでの成長

ビジネスモデルから『人』へと戦略を進化させることにより、確実な成長を実現



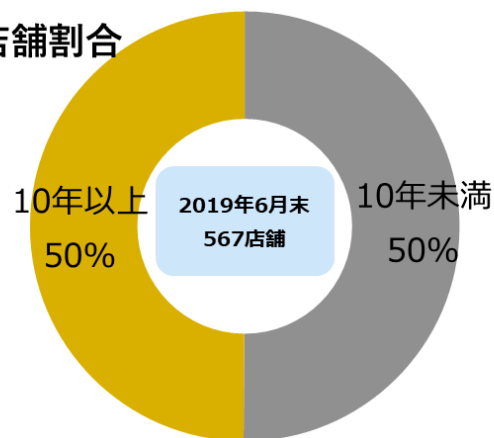
# これまでの10年(国内：出店)：新規出店店舗の継続的な成長により店舗数の増加を実現



出店後は、ロコミ等により  
長期的な成長トレンドへ

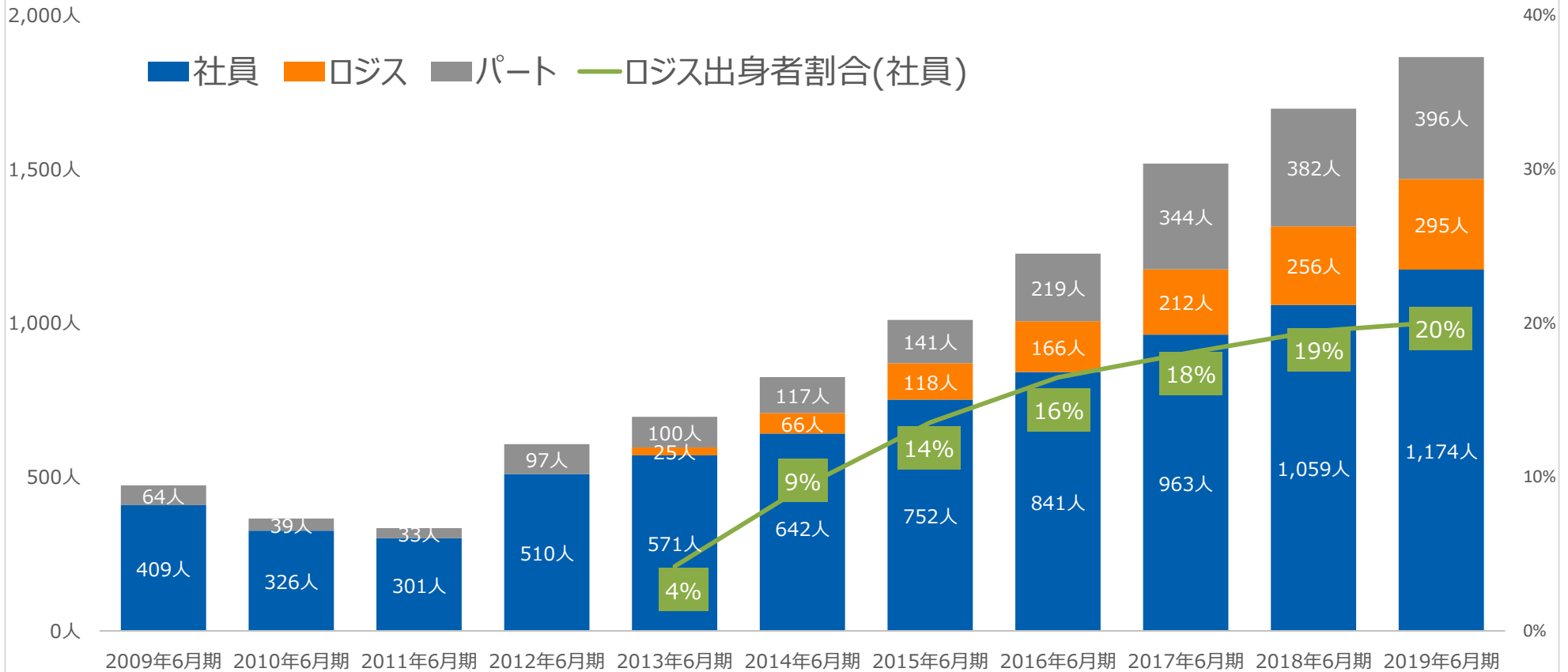
10年以上経過店舗数は、  
**283**店舗 (50%) となり  
底堅い既存店成長へ繋がる

経過年数別店舗割合



# これまでの10年（国内：スタイリスト）：人材育成の取り組み強化によりロジス卒業生割合が増加

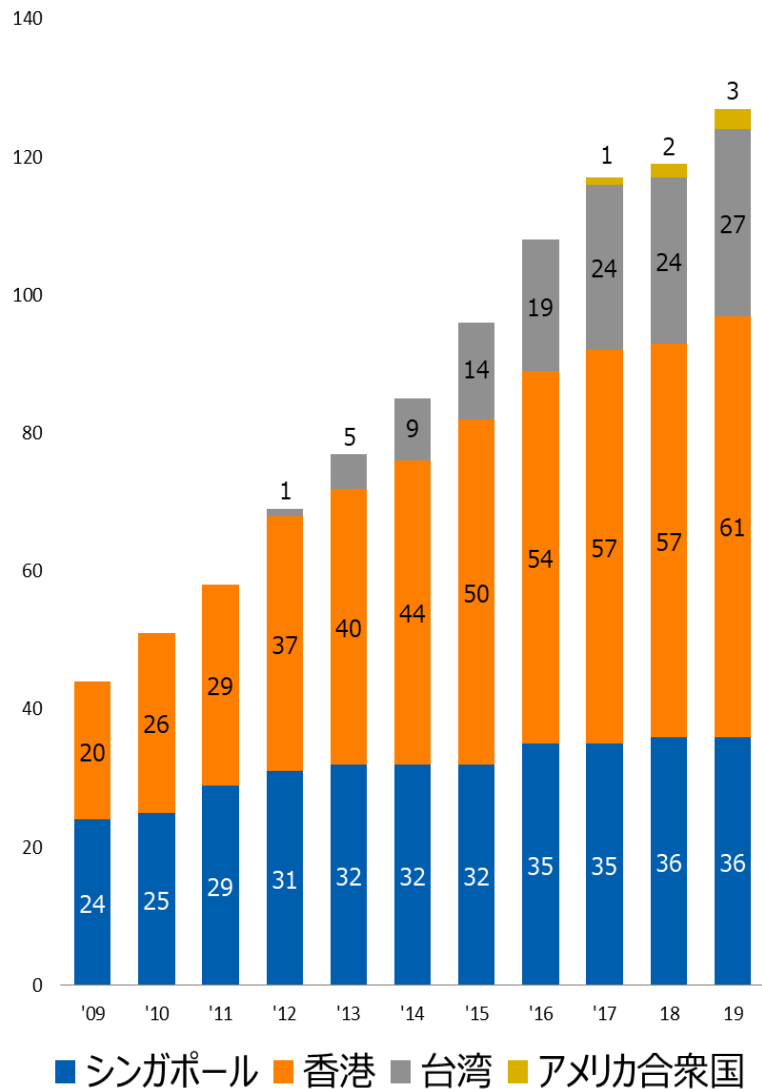
直轄（直接雇用スタイリスト）人員推移



# これまでの10年（海外）：新たなマーケットへの進出と着実な既存国の成長

単位：店

## 海外店舗数推移



アメリカ（設立：2016年）

- 欧米市場へ初進出
- 当初出店の1号店・2号店はグループ全体でトップクラスの売上高に成長



台湾（設立：2012年）

- 競合が存在する市場に後発参入
- 品質と価格の差別化を模索しながら、着実に店舗数を伸長



香港（設立：2005年）

- 香港におけるヘアカット専門店のリーディングカンパニー
- 2014年に続き、2019年に価格改定実施



シンガポール（設立：2002年）

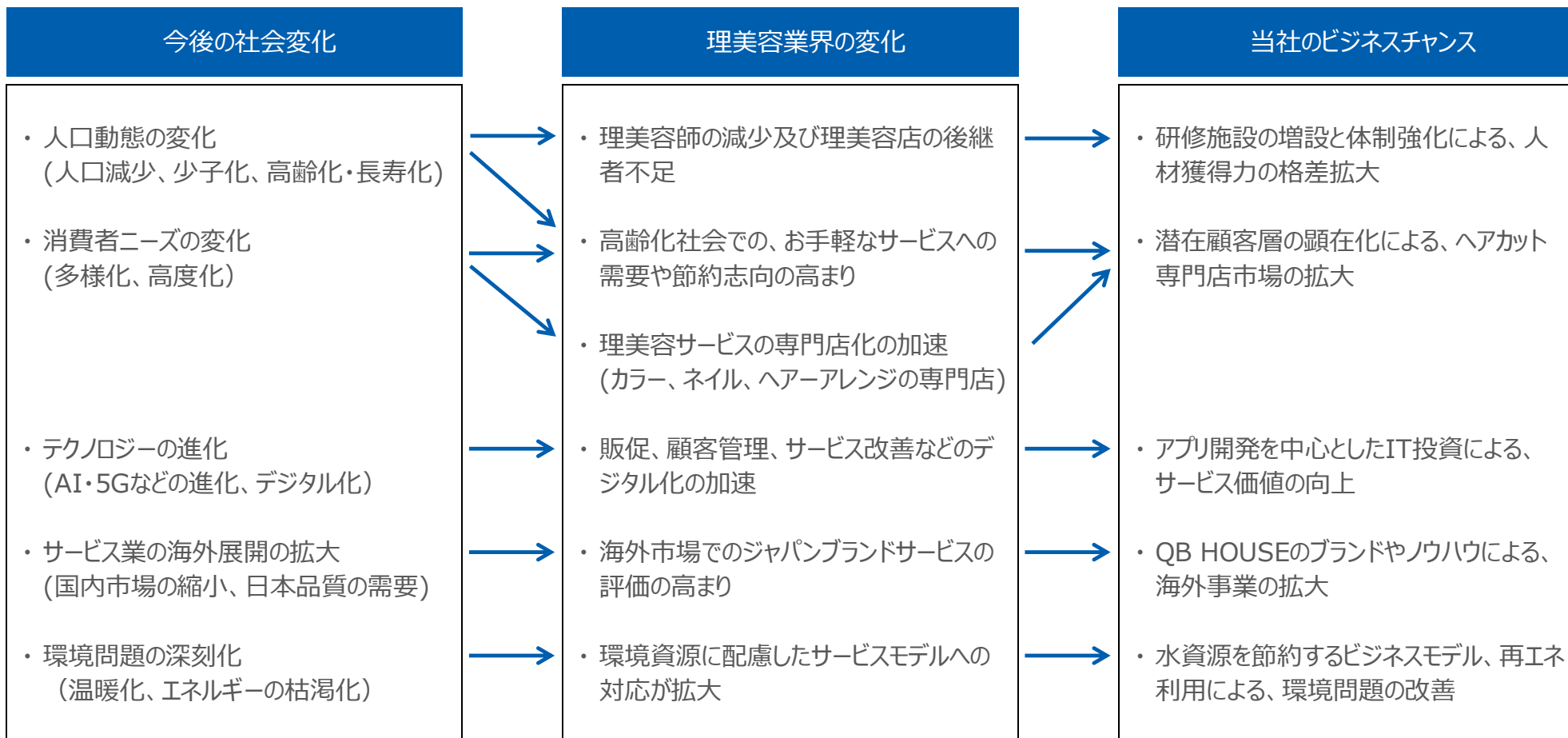
- 上位ブランドのQB HOUSE Premium、子供向けのKidsも展開
- 2012年に価格改定実施

- I これまでの10年
- II 今後の外部環境の変化**
- III 中期経営計画の位置づけと戦略
- IV 中期経営計画の達成目標

# 今後の社会変化が理美容業界に影響を与えるもの

今後の社会変化に伴う消費者ニーズの変化により、理美容業界はサービスの在り方、働き手の確保など、より変化を求められる

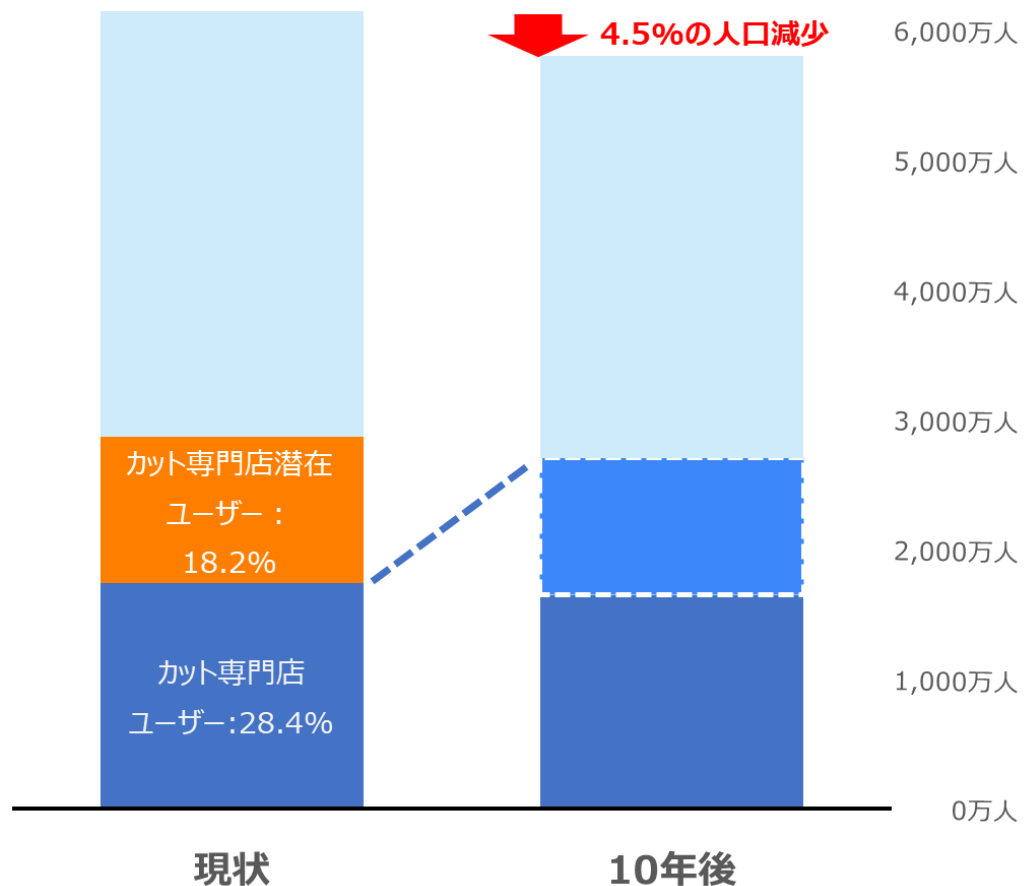
当社はこの変化を新たなビジネスチャンスと捉え、業績の拡大を図る





# 国内マーケットの今後の見通し

男性人口とユーザー想定推移



今後10年男性人口は  
**4.5%減少**

カット専門店の利用経験のある男性ユーザー：46.6%の内、現在利用していないユーザーが**18.2%**存在

サービスや利便性を高めることで、ターゲットユーザーを現状の**1.6倍**まで拡大することが可能

「サロンユーザー調査2009年～2017年」の以下データにより、当社にてマーケットを推定  
カット専門店利用者男性：28.4%  
カット専門店利用経験者男性：46.6%

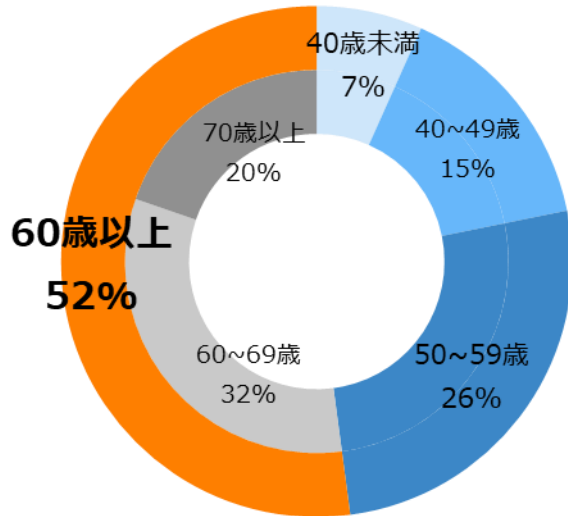
# 今後の理美容業界（国内）

理容店・美容店ともに個人経営が多く、経営者の年齢は、半数以上が60歳を超えている状況  
加えて後継者問題も抱えている為、チェーン店化がより進むと予想

## 美容マーケット

- 52%が60歳以上（89%が個人経営）
- 78%の美容室において後継者がいない状況

美容業経営者の年齢分布

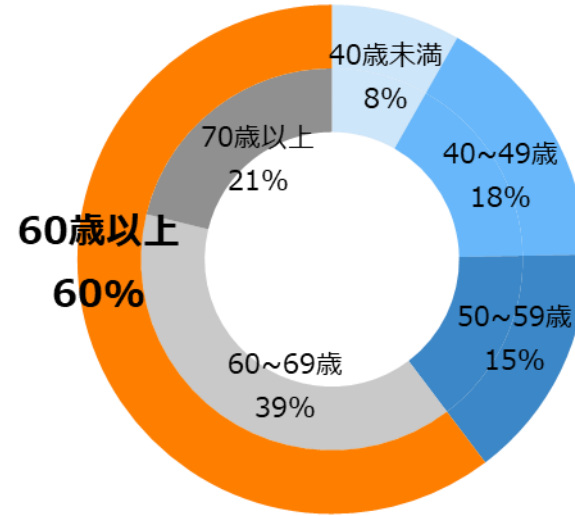


※ H30年厚生労働省「美容業の実態と経営改善の方策」より

## 理容マーケット

- 60%が60歳以上（94%が個人経営）
- 69%の理容室において後継者がいない状況

理容業経営者の年齢分布

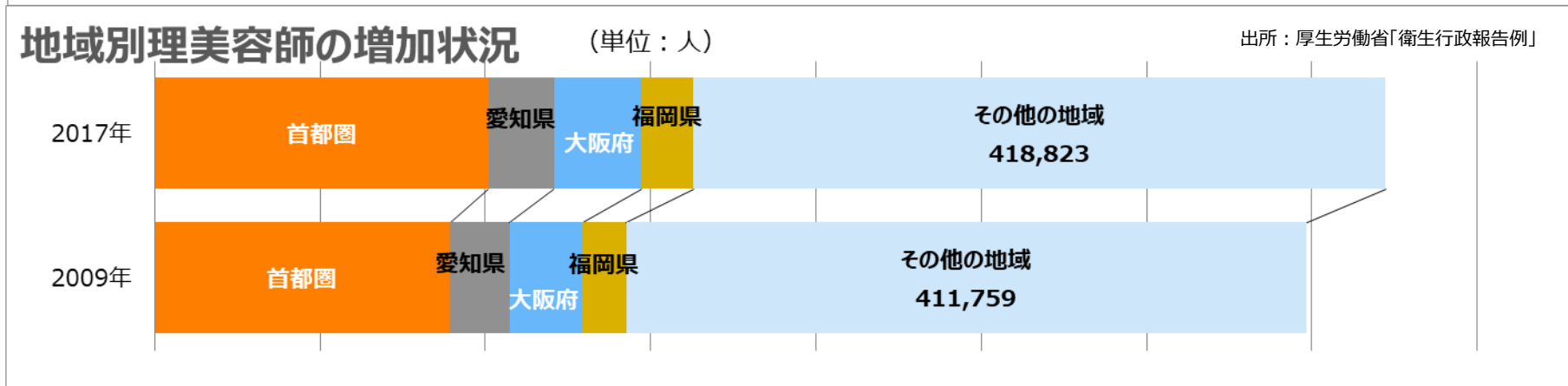
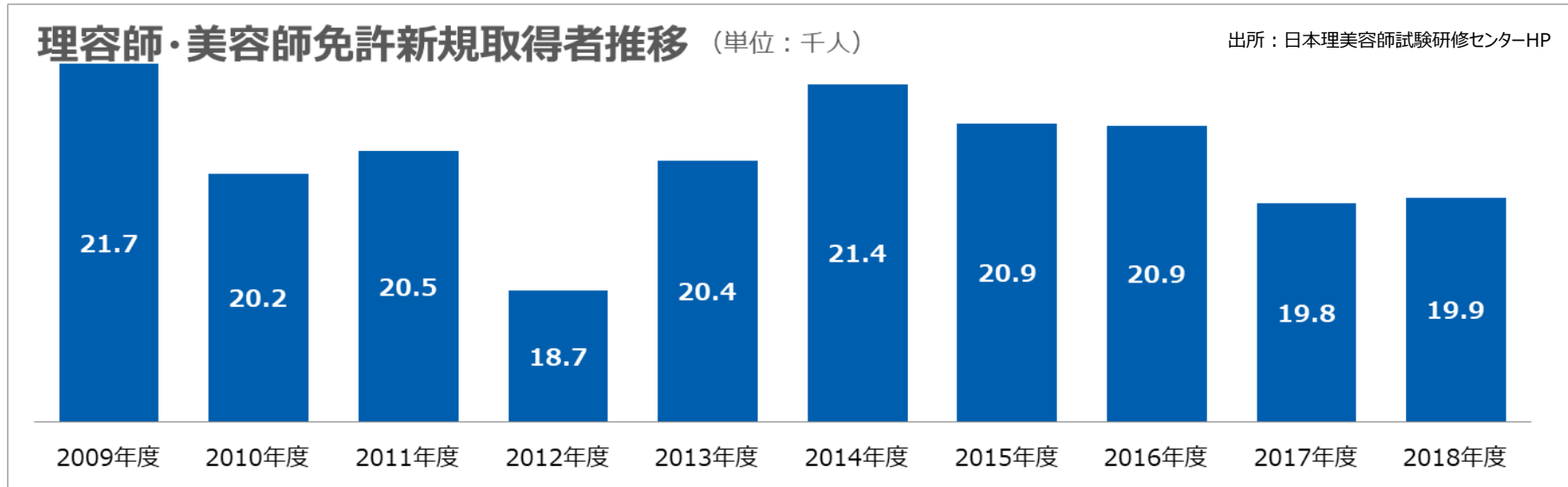


※ H24年厚生労働省「理容業の実態と経営改善の方策」より

# 今後の国内の理美容師の状況

国内の理美容師免許の新規取得者は、日本の人口の減少に伴い微減傾向が続くものと予想

地域別の理美容師の増加状況では、首都圏・愛知県・大阪府・福岡県の増加が大きく、この地域差は今後さらに拡大していくものと予想



- I これまでの10年
- II 今後の外部環境の変化
- III 中期経営計画の位置づけと戦略**
- IV 中期経営計画の達成目標

## 中期経営計画の位置づけ

# NEW NEXT QB HOUSE

常に10年後のQB HOUSEの未来像を見据えたチャレンジ

【中期経営計画の位置づけ】

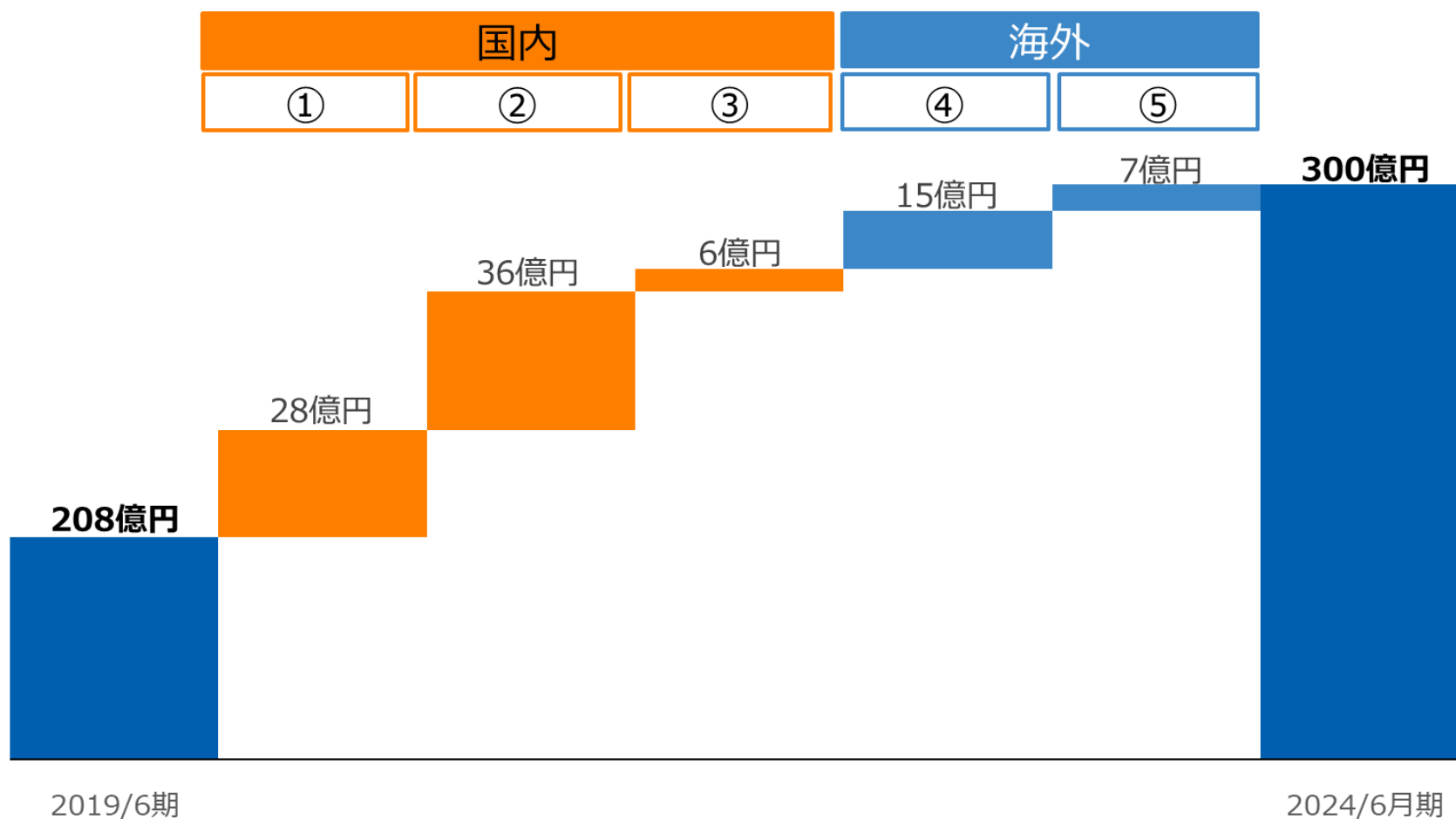
今後、世の中で起こる大きな社会の変化を新たなビジネスチャンスの拡大と成長の機会と捉え、これまで培ってきた当社グループの強みを社会変化に適応しながら、さらにグローバルで進化・発展させ、長期で安定した企業価値向上の基盤を構築する期間とする。

**Challenge** | Human Networks の構築

**Goal** | Quality Brand の実現

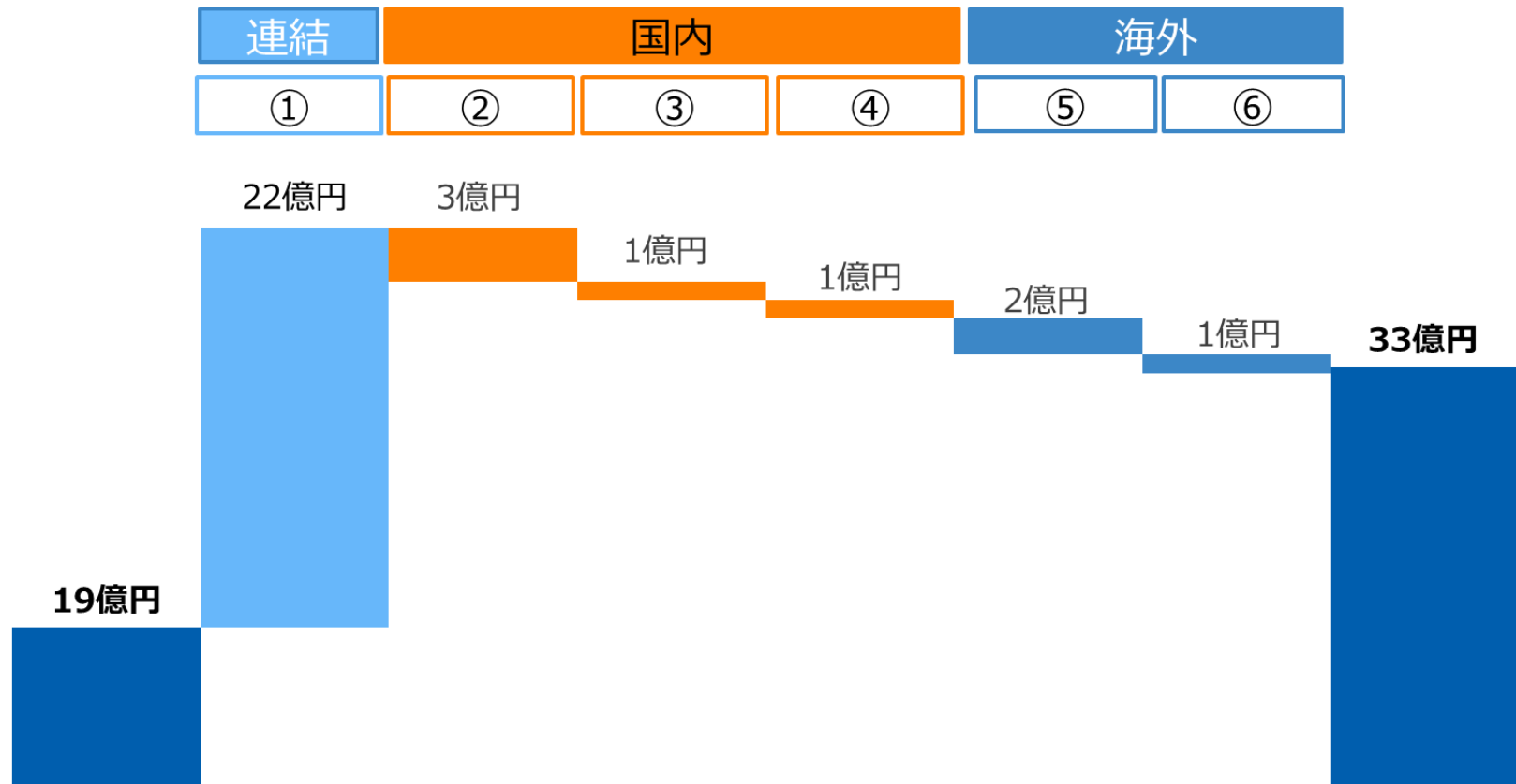
# 売上収益の増加要因

国内	① QB HOUSEの店舗増加	+ 28億円
	② QB HOUSEの既存店舗の成長	+ 36億円
	③ FaSS・QB PREMIUMの成長	+ 6億円
海外	④ 既存国（米国はNYのみ）の成長	+ 15億円
	⑤ 新規都市の出店	+ 7億円



# 営業利益の増加要因

連結	① 売上収益増加に伴う売上総利益の増加	+ 22億円
国内	② 店舗増加によるエリア管理者増に伴う販管費等	△ 3億円
	③ 人材育成強化に伴う人材育成投資増加額	△ 1億円
	④ ブランド強化・キャッシュレス対応・待合システム等施策費	△ 1億円
海外	⑤ 既存国売上収益増加に伴う管理コスト増加額	△ 2億円
	⑥ 新規都市の出店に伴う販管費等	△ 1億円



# 中期経営計画達成のためのアクションプラン

## ① 人材育成拠点の拡充

- ・ ロジスカットプロフェッショナルスタイリストスクールの増設や研修制度の充実、店長育成強化
- ・ 年間300～350人のスタイリスト確保（正社員ベース）

## ② 国内出店の強化

- ・ 重要出店エリアを中心に5年間で純増115店舗以上

## ③ 海外拠点の拡充

- ・ 既存国において5年間で純増50店舗以上
- ・ 新たに2都市への進出

## ④ 新業態開発、拡大

- ・ FaSSとQB PREMIUMを5年間で15店舗以上の新規出店

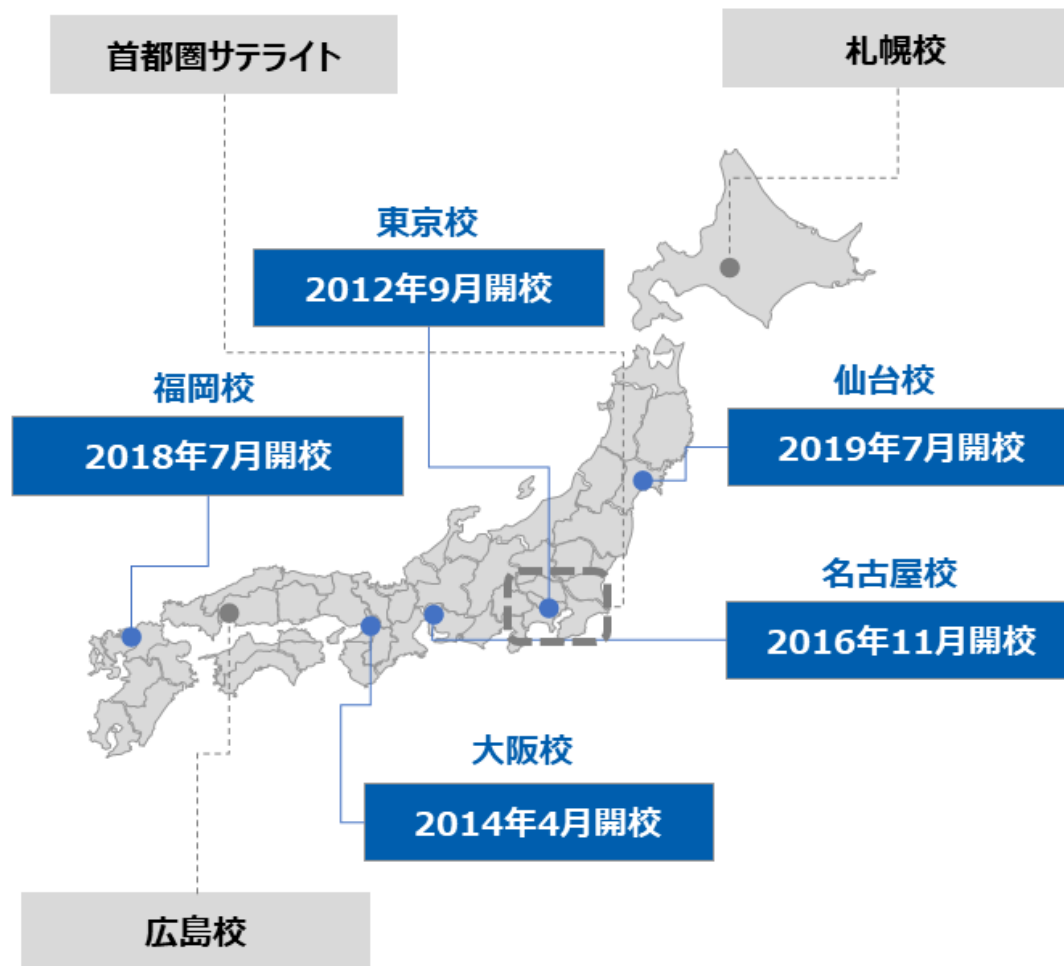
## ⑤ サービス価値の向上

- ・ アプリ開発&店舗投資（待ち時間解消、予約、カットカルテ、事前決済などの導入）



# ① 人材育成拠点の拡充

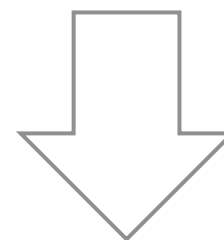
## 重要出店エリアで人材育成拠点を整備する



カット未経験者育成の取組  
(重要出店エリアでの育成拠点整備)

5年間で**14億円**を超える人材育成投資を実施

5年間で**650名**のカット未経験者の育成を行う



国内出店の人材確保

## ② 国内出店の強化

重要出店エリアの**出店余地は大きく**、人員確保が出店のキーポイント  
 研修施設を中心とした人員施策により、5年間で**純増115店舗以上**を目指す

重要出店 エリア	出店余地	人員状況 (採用)	研修施設 (ロジス)
関東	◎	△	東京校 <b>サテライト</b> (計画)
関西 九州	○	◎	大阪校 福岡校
北海道 東北 中四国	○	○	<b>札幌校</b> (計画) 仙台校 <b>広島校</b> (計画)
東海	○	△	名古屋校

エリア出店方針
<ul style="list-style-type: none"> <li>・出店余地は一番大きい<b>が</b>、<b>採用難易度が高い</b></li> <li>・<b>研修施設(サテライト)を増設</b>し、出店を支える人材を確保</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>・<b>スタイリスト採用が順調</b>なエリア</li> <li>・<b>優良物件の開発に注力</b>し、出店ペースを上げる</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>・出店余地と採用の<b>バランスがとれている</b></li> <li>・<b>研修施設を増設</b>し、出店後も人員のバランスを保つ</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>・出店余地はある<b>が</b>、<b>採用難易度が高い</b></li> <li>・<b>トレーナーを増員</b>し、人材の育成力を強化</li> </ul>

重要出店エリア

北海道(札幌) 東北(仙台) 関東(東京・神奈川・埼玉・千葉) 東海(愛知) 関西(大阪・兵庫・京都) 中四国(広島・岡山・香川) 九州(福岡)

### ③ 海外拠点の拡充

海外の新市場が長期的な企業の継続成長のドライブとなるため、既存組織を活かして**新たな2都市へ進出し**、既存国においても5年間で**純増50店舗以上**の事業拡大を図る

また、**人材育成のグローバルな仕組み作り**により、海外事業を安定的な成長に導く



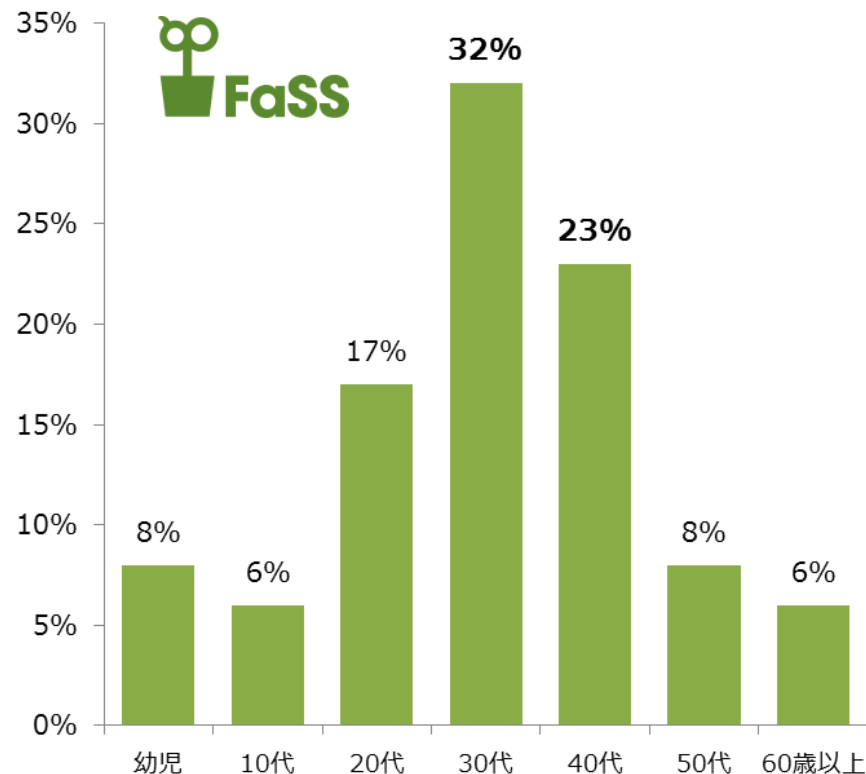
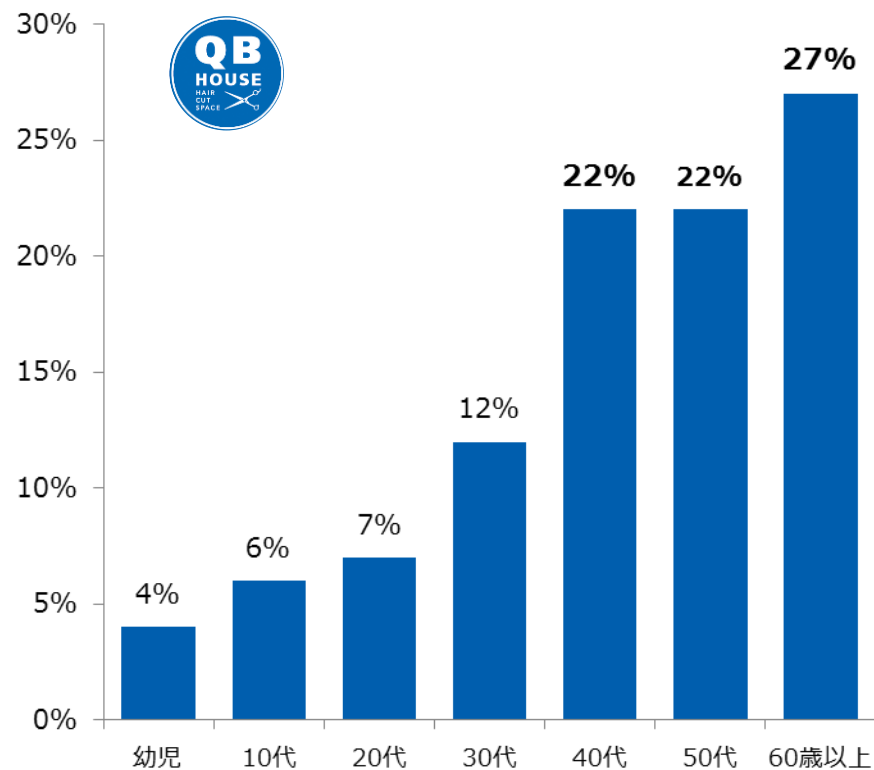
## ④ 新業態 (FaSS : ファス)

男女比

QB HOUSE	FaSS
男性9 : 女性1	男性5 : 女性5

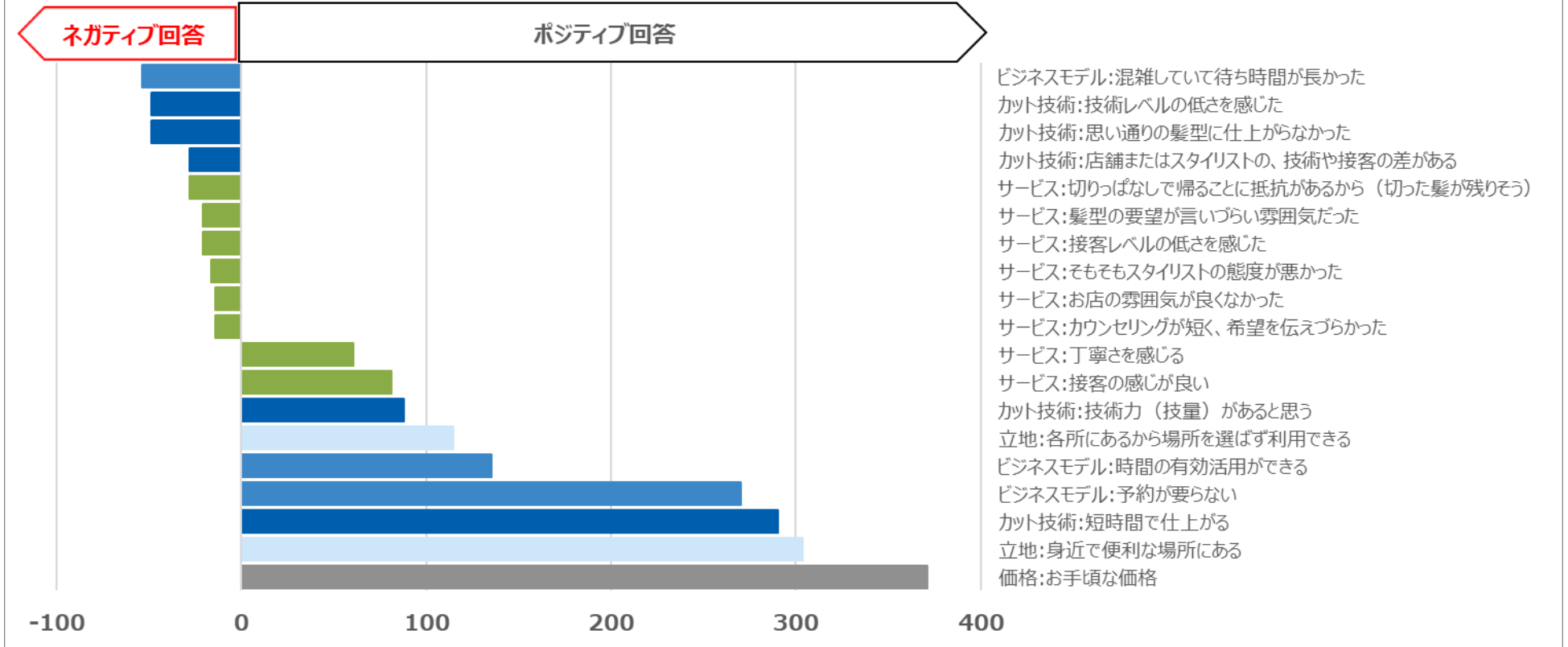
20~30代の働く忙しい女性や、ファッション感度が高い男性をターゲットとすることで、**QB HOUSE**で獲得が比較的難しかった顧客層を取り込む

年齢別来店客数比率



# QB HOUSEの目指す姿

当社実施のアンケート調査から将来のQB HOUSEの目指す姿



## 今後も変えないもの

- お手頃な価格
- 短時間で仕上げるサービス
- アクセスのしやすさ (好立地)

## 今後変える (改善する) もの

- 待ち時間の長さ
- 技術のバラツキ
- サービス (クオリティ・丁寧さ)

## ④ 新業態 (QB PREMIUM)

	国内 QB PREMIUM	香港 QB PREMIUM	シンガポール QB HOUSE Premium
価格	¥1,500 (税抜き)	HK\$ 100 (約¥1,400)	SG\$15 (約¥1,200)
お支払	レジ決済 (券売機なし)		
サービス	カット&スタイリング		
	ドリンクサービス (有料)	ドリンクサービス (無料)	
	予約サービス		



海外で開発した上位ブランドを国内に**逆輸入**

QB HOUSEの**10年先**のサービスイメージを追求

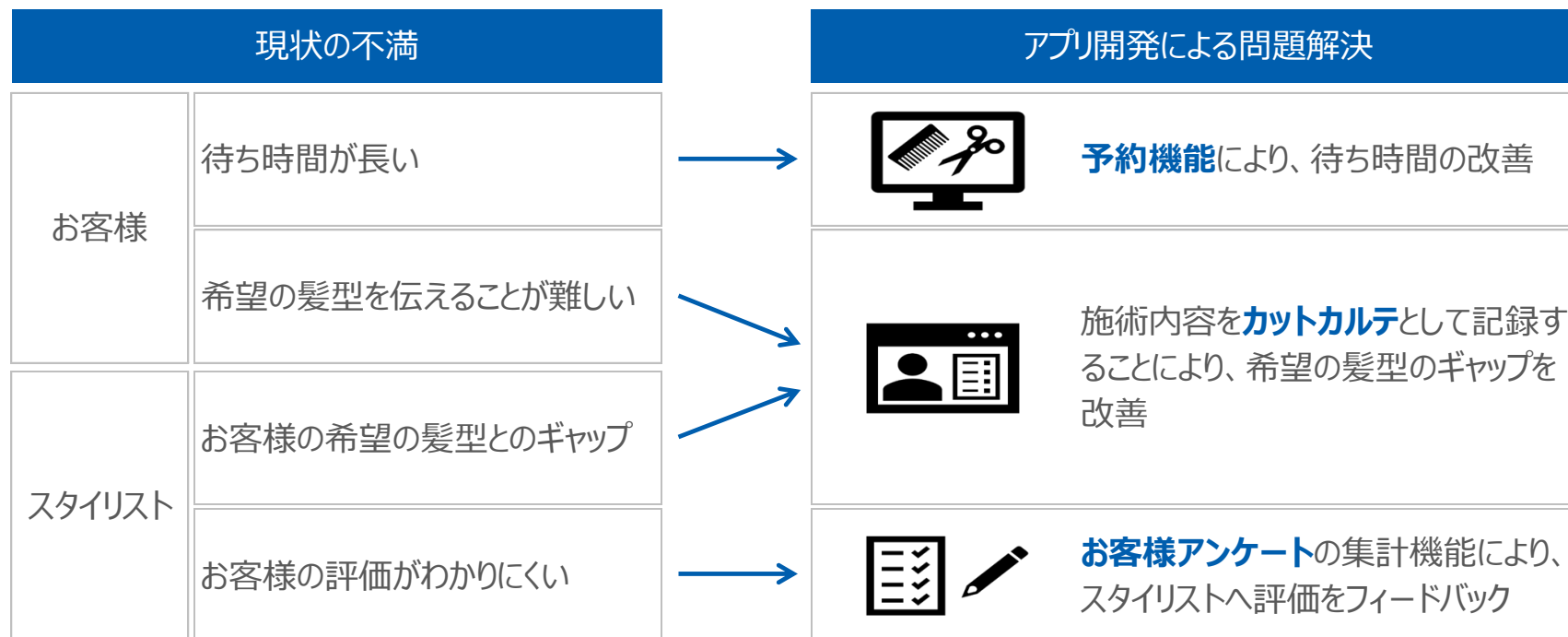
国内QB PREMIUMでは、**待ち時間の緩和**および**待ち時間の居心地の良さの向上**にチャレンジしていく

## ⑤ サービス価値の向上（アプリ開発、店舗投資）

アプリ開発と新券売機の投資額で**3.5億円**の計画

アプリ開発で『お客様』と『スタイリスト』の不満を改善し、サービス価値の向上を図る

新券売機により、キャッシュレス対応+新札対応を進める



- I これまでの10年
- II 今後の外部環境の変化
- III 中期経営計画の位置づけと戦略
- IV 中期経営計画の達成目標**



## 中期経営計画における目標数値

		2019年6月期 実績	2024年6月期 目標
業績	売上収益	208億円	300億円 (年間平均 7.5%成長)
	営業利益	19億円	33億円 (年間平均 10.9%成長)
	営業利益率	9.4%	11%
財務	長期借入金残高	112.5億円	50億円
	ROE	13.8%	13%以上の維持
	ROIC (使用権資産影響を除く)	6.6%	10%以上
経営指標	店舗数 (国内)	567店舗	700店舗
	店舗数 (海外)	127店舗	200店舗

# 連結業績

	実績		計画			目標
	2018/6期	2019/6期	2020/6期	2021/6期	2022/6期	2024/6期
単位：億円						
<b>売上収益</b>	192	208	223	237	250	<b>300</b>
<b>国内</b>	161	175	187	197	206	<b>245</b>
<b>海外</b>	31	33	36	40	44	<b>55</b>
<b>営業利益</b>	16	19	22	24	26	<b>33</b>
<b>税引前利益</b>	15	18	21	23	25	<b>31</b>
<b>当期利益</b>	10	12	14	16	17	<b>21</b>
<b>売上高成長率</b>	7.3%	8.2%	7.1%	6.3%	5.7%	平均成長率→ <b>7.5%</b>
<b>海外売上比率</b>	16.2%	15.8%	16.3%	17.0%	17.7%	18.3%
<b>営業利益率</b>	8.5%	9.4%	9.8%	10.5%	10.5%	11.0%

# 連結財政状態

	実績		計画			目標
	2018/6期	2019/6期	2020/6期	2021/6期	2022/6期	2024/6期
単位：億円						
<b>流動資産合計</b>	<b>33</b>	<b>39</b>	<b>43</b>	<b>48</b>	<b>55</b>	<b>45</b>
現金及び現金同等物	20	24	28	33	39	28
その他	13	14	15	15	15	16
<b>非流動資産合計</b>	<b>201</b>	<b>202</b>	<b>266</b>	<b>271</b>	<b>278</b>	<b>305</b>
有形固定資産	23	23	24	25	25	31
のれん	154	154	154	154	154	154
使用権資産	-	-	62	65	70	87
その他	23	25	25	26	28	32
<b>資産合計</b>	<b>235</b>	<b>242</b>	<b>310</b>	<b>320</b>	<b>334</b>	<b>350</b>
<b>負債合計</b>	<b>148</b>	<b>144</b>	<b>200</b>	<b>197</b>	<b>196</b>	<b>178</b>
リース負債（使用権資産分含む）	4	4	67	70	75	95
借入金	119	112	106	99	92	51
その他	23	27	27	28	29	32
<b>資本合計</b>	<b>86</b>	<b>97</b>	<b>109</b>	<b>123</b>	<b>137</b>	<b>171</b>
<b>負債及び資本合計</b>	<b>235</b>	<b>242</b>	<b>310</b>	<b>320</b>	<b>334</b>	<b>350</b>
親会社所有者帰属持分比率(リース会計導入前)	36.9%	40.3%	-	-	-	-
親会社所有者帰属持分比率(リース会計導入後)	-	-	35.4%	38.5%	41.2%	49.0%

※IFRSの会計基準変更により、2020/6期以降の使用権資産・リース負債が増加しております。

# 連結キャッシュ・フロー

	実績		計画			目標
	2018/6期	2019/6期	2020/6期	2021/6期	2022/6期	2024/6期
単位：億円						
営業活動によるキャッシュ・フロー	15	23	46	50	54	66
(IFRSリース会計に伴う減価償却費等)			(24)	(25)	(27)	(33)
営業活動によるキャッシュ・フロー (リース会計の影響分を除く)	15	23	22	24	26	33
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 9	△ 9	△ 9	△ 10	△ 10	△ 15
フリー・キャッシュ・フロー	6	14	36	40	43	51
フリー・キャッシュ・フロー (リース会計の影響分を除く)	6	14	12	14	16	18
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 5	△ 9	△ 33	△ 35	△ 37	△ 68
(借入金の約定返済)	(△ 7)	(△ 7)	(△ 7)	(△ 7)	(△ 7)	(△ 3)
(借入金の繰上返済)						(△ 30)
(IFRSリース会計に伴うリース負債の返済)			(△ 24)	(△ 25)	(△ 27)	(△ 33)
財務キャッシュ・フロー (リース会計の影響分を除く)	△ 5	△ 9	△ 9	△ 9	△ 9	△ 34
現金及び現金同等物の増減額 (△は減少)	0.5	4	3	5	6	△ 16
現金及び現金同等物の当期末残高	20	24	28	33	39	28



## 借入金

- 2024年3月の借入期限において、有利なリファイナンスを実施するための一部繰上返済を目指す

## 配当政策

- 長期安定成長のための事業投資を積極的に行い、借入金の圧縮を図りながら、利益成長に伴う安定的な配当を実施する

# 店舗計画

		実績		計画			目標
単位：店舗	業態	2018/6期末	2019/6期末	2020/6期末	2021/6期末	2022/6期末	2024/6期末
日本	QB HOUSE	541	554	573	598	623	<b>670</b>
	FaSS QB PREMIUM	11	13	14	17	20	<b>30</b>
<b>国内小計</b>		<b>552</b>	<b>567</b>	<b>587</b>	<b>615</b>	<b>643</b>	<b>700</b>
シンガポール	QB HOUSE・Kids QB HOUSE Premium	36	36	38	40	40	<b>40</b>
香港	QB HOUSE QB PREMIUM	57	61	64	68	72	<b>80</b>
台湾	QB HOUSE	24	27	30	34	38	<b>50</b>
アメリカ (NY)	QB HOUSE	2	3	5	7	9	<b>15</b>
新地域					1	4	<b>15</b>
<b>海外小計</b>		<b>119</b>	<b>127</b>	<b>137</b>	<b>150</b>	<b>163</b>	<b>200</b>
<b>連結グループ合計</b>		<b>671</b>	<b>694</b>	<b>724</b>	<b>765</b>	<b>806</b>	<b>900</b>

# 参考指標

2020年6月期以降のIFRSの会計基準変更もあることから、以下は参考指標

	実績		計画		目標
	2019/6期	2020/6期	2021/6期	2022/6期	2024/6期
<b>(参考指標)</b>					
<b>ROE</b>	13.8%	13.6%	13.8%	13.2%	<b>13.2%</b>
<b>ROIC</b>		5.6%	6.2%	6.4%	<b>7.4%</b>
<b>ROIC (使用権資産除く)</b>	6.6%	7.3%	8.2%	8.6%	<b>10.4%</b>

※IFRSの会計基準変更により、2020/6期以降の連結財政状態計算書の「使用権資産」及び「リース負債」が増加しております

※ROE = 当期利益 ÷ {(期首資本合計 + 期末資本合計) ÷ 2}

※ROIC = NOPAT ÷ 投下資本

NOPAT = 営業利益 - 税金(営業利益 × 税率)

投下資本 = 資産合計 - 事業用流動負債(営業債務等) - 非事業用資産(余剰資金、繰延税金資産等)

※ROIC (使用権資産除く) = NOPAT ÷ (投下資本 - 使用権資産)

# 最後に

経営の軸足を、  
ビジネスモデルから「人」へ。  
そして社会との「共創」へ。

## QB SUSTAINABILITY

私たちが存在し続ける意義

OUR BRAND PURPOSE

STATEMENT

# LESS IS MORE

余計なものを捨てる、減らす、省くことで見えてくる本当に大切なことに集中する



# 省くこと（LESS）で生まれる3つの豊かさ（MORE）

## MORE EMPOWER

あらゆる人がチカラを発揮できる

社会の多様性のために

人権を尊重し、安心な労働環境と、

一人ひとりが自分らしく輝ける

成長の場を提供します。

## MORE PROTECT

私たちが生きる地球のために

環境負荷の削減で

持続可能な事業を実現し、

そこで暮らす人々の

豊かさや快適さを守ります。

## MORE SHARE & CARE

ヘアカットのチカラを

生きる喜びに

髪を整える喜びや幸せを、

暮らしの充実につなげ、

調和ある発展を実現します。

# よりよい社会の発展に向けた取り組み

## 当社が社会の要請にこたえる為の様々な取り組み

高

社会にとつての重要性

児童特有の病気に対する啓発活動  
・Hair for Hope



児童への職業の体験機会の提供  
・児童養護施設ボランティアカット

QBの省資源化ソリューション

- ・水資源節約を前提としたサービス
- ・ウィッグリユース
- ・再生エネルギーの活用

高齢化社会の問題解決に向けた取り組み

- ・訪問理美容サービスの事業拡張



・高齢者採用の充実

お手軽で安心なサービスの追求

- ・立地利便性の高い店舗開発の強化
- ・顧客満足度調査の継続
- ・ヘアカットクオリティの追求
- ・サービスクオリティの改善

全ての理美容師に優しい雇用と働き方

- ・女性の雇用推進
- ・多様な働き方の許容

QBヒューマンの育成

- ・ロジスカットスクール
- ・グローバルキャリアプログラム
- ・マインドセットの規定と推進
- ・将来の人材の掘り起こし

QBグループのビジネスにとっての重要性

高

本プレゼンテーション資料は、当社及びその子会社の関連情報の開示のみを目的として作成したものであり、売買の勧誘を構成するものではありません。

本プレゼンテーション資料に記載されている将来予想に関する記述は、当社が現在入手可能な情報を勘案した上での、当社の現時点における仮定及び判断に基づくものであり、既知及び未知のリスク、不確実性その他の要因を含んでいます。当該リスク、不確実性その他の要因により、当社の実際の業績又は財務状態が、将来予想に関する記述により表示又は示唆されている将来の業績又は財務状態から大きく乖離する可能性があります。



**QBHOUSE**  
GLOBAL



QBハウスの  
訪問理美容サービス

