

—「良い人」になることは簡単だが「すごい人」になることは難しい—

## 第8回 世の中を魅了する経営美学

正しいことは美しい  
株主優先は顧客離れ・経営難の引き金に

ハイパードライブ 代表取締役社長

浅田剛治 Takeharu Asada

株式会社ノバレーゼ創業者。挙式・披露宴の企画・運営を行う総合ブライダルビジネスを展開。同業他社とは一線を画す「モダン」で「スタイリッシュ」な結婚式場を中心に、ウエディングドレスショップやレストランを全国で運営。また、歴史的建造物や経営難に陥ったホテル、料亭、レストラン、結婚式場等を再生させる再生ビジネスにも注力するなど、経営責任者として主に店舗開発と、人材の採用・育成の面でその手腕をふるう。2007年には、「Japan Venture Awards (JVA2007)」(主催:「創業・ベンチャー・国民フォーラム」/経済産業省中小企業庁委託事業)において起業家部門「中小企業庁長官表彰」を受賞。

優先順位はお客様→スタッフ  
→パートナー→株主

経営には美意識が不可欠です。どんなに優れた戦略があっても、精緻なデータ分析ができて、経営美学がなければお客様も社員も離れてしまい、長く存続させることはできないと思っています。

「地球上でもっとも豊富な品揃え」はインターネット通販のAmazon、「テクノロジーを介して何百万人もの人の生活を変える」はiPhoneを発明したアップル。いずれも今をときめく人気企業ですが、一切妥協せずに経営ポリシーを追求し続けているからこそ、お客様も社員も魅了されるのだと思います。

企業は「誰」のために存在するのか。私は、1.お客様 2.スタッフ 3.パートナーなどの利害関係者 4.株主 という優先順位が正しいと考えており、これは経営者として大事にし

てきたことの1つです。「正しいことは美しい」と思っています。

企業は社会的な役割を果たすために成長する義務があります。成長することで世の中に提供できるサービスの範囲が広がり人々の暮らしを豊かにできる、その結果雇用も生まれます。そのために企業は存在していると考えているので、上述のような優先順位が正しいと思います。

ブライダル企業のケースで考えると、新規出店するのはお客様や世の中に求められるからであって、お金儲けや株主利益ありきの出店は、優先順位が逆転している状態です。お客様に望まれていない、スタッフも育てていない状態なのに、単に売上を増やすためという出店は無理が生じ、集客や受注も困難になり、結果、最低限必要な原価や人件費を削らなければならない、品質低下、顧客離れという最悪なサイクルに陥り、経営も立ち行かなくなってしまいます。

顧客再優先は株主利益と  
相反しない

私はノバレーゼ時代、ミシュランの星を獲得するレストランを開業しましたが、これは1.お客様 2.スタッフ 3.パートナーなどの利害関係者 4.株主 という優先順位を象徴するチャレンジの1つです。

チャレンジしようと思った最大のポイントは、お客様とスタッフにとってプラスになると考えたからです。

そのレストランはNYの最高峰ブランドでミシュラン三つ星の常連としても知られる名店です。ハイクオリティな料理だけでなく、提供の仕方、店内の内装や空気感、シェフのスター性など、どこを取っても洗練されており、自社だけでは生み出せないクリエイティブティがあると感じました。そんなレストランがグループに加われば自社のスタッフも今までにない刺激を得られ、提供する商品やサービスの質が上がる、その結果、お客様にも喜んでいただけると確信しました。

その店に異動したスタッフは「同じ社内とは思えない」と言うほど、世界観が違います。これは、社内だけでは生み出すことのできない環境で、そういう環境がなければ新しいものも生まれません。

ただし、ビジネスという観点で見れば、すぐに黒字化できるほど簡単ではありません。そのため、売上や株主利益を最優先に考えていたら手掛けよう

とは思わない案件でしょう。でも私は、数字はお客様に喜んでいただけてこそ付いてくると思っているので、チャレンジしてみようと思い、開業に踏み切りました。

よく「上場すると株主利益が最優先事項になる」と言われたりしますが、私は全くそう思いませんでした。

株主にとって最も重要なのは、できるだけ多くの利益が分配されることです。利益を生み出すにはお客様に喜んでいただかなければならない、だからお客様を最優先するという方針は株主利益に相反するものではないと思っています。

効率的でなくても  
劣化したドレスを  
流通させてはならない

また、効率だけを追い求めて、本質を見失ってはならないというのも強く意識してきたことの1つです。

衣裳レンタル事業を営む企業の中には、ドレスが劣化して自社でレンタルするのが難しくなると1着数千円で売却するケースが少なくありませんが、私は廃棄を徹底していました。

どうせ捨ててしまうのなら、少額でも売れた方が効率的という考え方もあるかもしれませんが、過去には数十万円でレンタルしたお客様もいらっしやいます。自分が結婚式で着たドレスが、ボロボロの状態、且つ二束三文で流通していることを知ったらショックを受けるのではないのでしょうか。お客様を第一に考えれば、劣化して貸し出せないドレスは世の中に流通させるべきではないと考えていました。

お客様を最優先に考えるというのは、決して言いなりになることではありません。

例えば、素敵な結婚式を提供するために、会場の照明にもこだわって、ベストな明るさに設定しているのであれば、ゲストに「暗い」と言われたか

—企業は「誰」のために存在するのか?—  
経営者として大事にしてきた優先順位

○ 正しい優先順位	×	誤った優先順位
1 お客様		1 株主
2 スタッフ		2 お客様
3 パートナー		3 スタッフ
4 株主		4 パートナー

利益や売上はお客様に喜んでいただけてこそ付いてくるもの。お客様を最優先に考えてこそ、株主にも利益還元できる。

株主利益やお金儲けを最優先に考えると「受注を取りたい」「売上が欲しい」という邪念が入り、ブランドは瓦解、顧客離れを引き起こす。その結果業績も悪化。

らとって、安易に変えるべきではありません。なぜ、そういう明るさにしているのか、お客様にもきちんと説明して、それでも理解していただけないのであれば、無理に追従する必要はないと思います。

素敵で美しい結婚式はどういうものか、自社でしっかり確立されているのであれば、一切妥協せず、徹底的に貫くことで、選んで下さるお客様の層も明確になり、ブランディングにもつながるでしょう。ただし「受注を取りたい」「売上が欲しい」といった邪念が入ると、目先のお客様の一举手一投足に振り回されることになり、ブランドも瓦解してしまい、結果的に顧客離れを起こしてしまうのではないのでしょうか。

業界問わず、粉飾決算や偽装、データ改ざんなど、いつの時代も企業の不祥事は絶えません。社会的信用を失い業績悪化につながるリスクがあるにも関わらず、そうなる原因は、経営ポリシーが形骸化してしまったり、株主を最優先に考えたり、どこかで歯車が狂ってしまった結果だと思えます。最初は罪悪感があっても、その感覚が徐々にマヒしていけば、誰もあ

映画好きな浅田氏  
おススメの今号の本

## 【ベニスに死す】

1971年  
イタリヤ・フランス 131分

美少年タジオの退廃的な美しさに魅せられる映画。テーマ曲は、マーラーの交響曲第5番「アダージェット」で映画の世界観にぴったり。見終わった後も「アダージェット」の響きが耳に残る、ただただ美しい映画です。