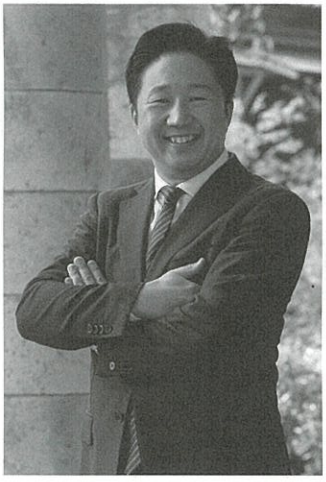
連載 浅田剛治のハイパー仕事術

「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15回 パラダイムシフトを生き抜く

〝普通〟の感覚とズレた対応は炎上招く「正しい行い」への自信が社員を輝かせる



ハイパードライブ 代表取締役社長
浅田剛治氏 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。
2017年7月、株式会社ハイパードライブ設立。

不誠実な対応が"右へ倣え"で横行している

ブライダル業界には「結婚式はなくならない」という"神話"が根強く残っていますが、私はそうは思いません。結婚式や披露宴を挙げなくても誰の迷惑にもならない、ましてお客様に「何百万円もかける価値がない」と感じさせてしまえば、挙げなくなるのは当然だと思えます。

これからの時代、結婚式場がお客様に支持され続けるには、ポリシーを持つこと、常に一般的な感覚を意識することの2点が不可欠だと思っています。

式場からコンサルティングの依頼を受けたり、その競合をリサーチしたりすると、"右へ倣え"でポリシーがないと感じることが多いです。たとえば、「好調な大手企業が新規接客に5時間かけて即決しているからうちもそうしよう」「どの式場も試食を付けているので、うちも提供しないと決まらない」「売れている式場の装飾を真似してみよう」など。

恐ろしいのは、お客様に対して不誠実であったり、不快感を与えるような営業テクニックが「どこもやっている」という理由で横行していることです。たとえば、自分が500万円の買い物を誰にも相談せずに即決できるかどうか、顧客視点で考えれば、20、30代のカップルにその場で契約を迫る接客がいかに非常識なことか気付くはずです。

打合せについても、プランナーから「単価アップ」という言葉ばかり飛び出すのは異常です。ここで言う「単価アップ」とは、式場にとって利益率の高い商品を多く売ることであり、お客様に良いものを勧めた結果ではないケースが大半です。

後ろめたさがあると人を魅了する輝きは放たれない

内製化している商品に対して持込み規制をかけるのも、顧客満足より利益を優先している象徴的な例だと言えます。品質向上のための内製化であれば、他社商品と堂々と競争すべきです。持込み禁止という姿勢からは、商品への自信は感じられず、むしろ、内製化の目的が利益アップだとしか映りません。

ノバレーゼは、ドレス・写真・映像・ギフトなどを内製化していましたが、基本的に、ほとんどの商品を持込みOKとしており、パートナー企業の商品についてもキックバックの額などはプランナーに伝えていませんでした。

「うちは、良い商品しか取り扱わない。そのお客様にとってベストな商品をお勧めしなさい」と指導していたので、「押し売りしている」といった後ろめたさを感じるプランナーはいなかったのではないかと思います。

プランナーに「正しいことをやっている」という自信があれば、自然と人を魅了する輝きを放つもので、自ずと受注にもつながりやすくなります。ノバレーゼで受注率が高く輝いているプランナーは、会場への愛着が強く一緒に働くメンバーに対しても信頼が厚い、そのためお客様にも自信を持ってお勧めできるというのが、最大の特長でした。逆に「お客様に対して不誠実なことをしている」といった後ろめたさがあると、こうした輝きは放たれません。

高受注率のプランナーの中には、お客様の幸せというよりも多くのインセンティブを獲得していることが自信となり輝いて見えるケースもありますが、経営の視点で見ればリスクがあります。たとえば、新規担当のプランナーが受注したい一心で不用意な発言をしてしまいトラブルに発展するなど、こうした積み重ねでネガティブな噂が広まり、来館数が減少するといったダメージにつながったりします。

一般的な感覚を持つこと、世間一般の"普通"の人がどう考えるかを理解することも重要です。

過去に、私が参列した結婚式で、余興用の映像を持参してパソコンとオーディオコンポを直結するケーブルを借りたいと頼んだところ、1万円請求されたことがあります。そのケーブルは家電量販店では600円くらいで売っているものなので、一般的な感覚からすればあり得ない価格設定です。問題は、小売店より高めに設定することではなく、許容範囲を大きく超えていることです。

不透明な価格設定は顧客離れを引き起こす

たとえば、ホテルの自販機で売られているペットボトルはコンビニで買うよりも数十円高いですが、その程度だと「買いに行く手間を考えれば妥当」と思えます。かつて、客室の冷蔵庫に入っている飲み物は、異常な価格設定でしたが、競争にさらされた結果、改善が進んだのだと思います。ホテルの場合、インターネット予約が主流になったことも影響しているでしょう。**お客様の感覚とズレた対応をしていると、クチコミに書き込まれ炎上してしまう**ので、敏感にならざるを得ないのだと思います。

結婚式の場合は、お客様が不満を感じても「おめでたいことだから」と水に流してくださることが多かったり、情報発信の場も少なかったので競争が進まず、式場側も昔の感覚が抜けきれていなかったりします。ただし、いつまでもブライダル業界だけが例外でいられるわけではありません。不透明な価格設定や持込み規制など式場都合のビジネスモデルも、情報化社会の中でブラックボックスにしておくことはできず、深刻な顧客離れを引き起こす要因になります。

また、"世の中の真ん中"とはどこか、それに対する自分達の立ち位置を自覚することから、打ち出し方や戦略も決まります。闇雲に他社を真似て、的外れな施策を打ってしまうのも、"世の中の真ん中"と自社の距離感を掴めていないからだと思います。

ターゲットを限定せず多様なサービス展開を

式場が、パートナー企業に対する法外なキックバックの設定を是正するなど、付帯アイテムの売上を当てにせず運営していこうとすれば、料理・ドリンク・会場費という本質的な部分が問われるようになります。そこで勝負するにはクオリティを磨くことに加え、ターゲットを限定せず、これまで「ナシ婚」に分類されていたような客層も含め、多様なお客様に支持されるような努力も必要だと思います。

これまでは、たとえば「会費制や少人数婚は安い」などと思い込んで敬遠する式場も多かったと思いますが、会費制でも「引出物は不要だけど料理と飲み物にはこだわりたい」など、想像以上の予算を投じるお客様もいます。また、少人数婚に対しても格安のパックプランしか用意していなければ、「家族だけでも贅沢に」というお客様を逃してしまうでしょう。

「付帯売上は大きい」と言っても、広告出稿に多額の予算を投じているケースも多く、それではせっかくの利益を捨てているのと同じではないでしょうか。

情報革命時代でお客様の情報量が変化している、ニーズが多様化しているというのは全ての業界に共通しています。たとえば、最近の学生には「マイカー」という概念がなく、レンタカーやカーシェアリングの方が支持されているという話を聞きましたが、そうなると自動車業界はこれまでと異なる戦略を描けなければ競争に勝てません。お客様の変化に合わせて、サービス内容や事業戦略を見直さなければならないというのは、どの業界も同じだと思います。

FBRという本質で勝負すべき時代が来る

新時代に不可欠な経営マインド

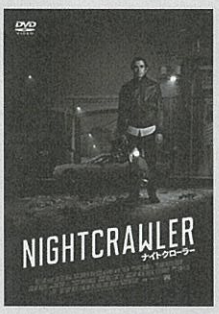
1. ポリシーを持つ

- 「即決」「持込み禁止」などお客様に不快感を与えるにも関わらず、大手や好調企業がやっているという理由だけで真似してしまう
- "世の中の真ん中"に対する自分達の立ち位置を自覚し、打ち出し方や戦略を決める。闇雲に他社を真似て、的外れな施策を講じずに済む

2. 世間一般の感覚を意識する

- 600円で売られているケーブルを1万円で貸すなど、普通の感覚を大幅に超えた設定や対応
- 法外なキックバックを是正する、「式場で提供するものは高くて当たり前」といった従前の感覚から脱却

映画好きな浅田氏 おススメの 今号の1本



「ナイトクローラー」
2015年 アメリカ 118分

主人公の職業は事故や殺人現場の衝撃映像をマスコミに売り込むパパラッチ。視聴率を上げるために、よりインパクトの強い映像を撮りたいという欲求がエスカレートし、どんどん良心やモラルが壊れていく。俳優の狂気をはらんだ表情も圧巻。人間の闇を見せつけられるようで後味はすっきりしませんが、惹きつけられる世界観があります。