

## FEATURE

特集

マーケティング3.0

## 人間中心主義の企業について

藤沢久美

## ■再び「人間中心」？

人間中心とタイトルにつけてみて、何となく違和感を感じてしまった。そもそも、企業は人で成り立っているし、「企業は人なり」と、昔から言われている。考えてみれば、近江商人の「三方良し」もしかり。

では、今、改めて「人間中心」という言葉が議論されるのは、なぜか。田坂広志著『未来を予見する「5つの法則」』によれば、物事の進化発展は、螺旋階段のように起こるそうだ。螺旋階段では、1階上がるのに、一度180度反対側に移動し、その後さらに逆側に180度移動し、元の方向に戻ってきたときに、階を一つ上がったことになる。つまり、物事は、一度消えていったり影を潜めたりするけれど、再び復活してくるといふ訳だ。しかも、ただ復活してくるのではなく、一段レベルアップして復活するという。

そう考えると、「人間中心」というのも、かつての近江商人の時代から、パワーアップして復活してきていると考えることができるのではないだろうか。しかし、顧客の声を聴く、顧客を大切にするなど、言葉にするのは簡単だが、実践するのは簡単ではない。ここで、二つの企業を紹介したいと思う。どちらも、企業と顧客という壁を感じさせない会社であり、利益追求を中心にし得ていないのに、結果としての利益は上がっている。

## ■株式会社ひらまつ

ひらまつは、平松氏率いるフランス料理を始めとしたレストランやカフェを経営する会社だ。平松氏自身、社長であると同時に、今も厨房に立つシェフでもある。その平松氏は、このデフレ下にお

いて、10万円のディナーや5万円のディナーといったメニューを提供し、常に予約でいっぱいになるという快挙を実現している。

なぜ、そんなことができるのか。平松氏は、人の力のおかげだと言う。「人の力を最大限に発揮することをうちの会社ができたからだと思う。人の力によって、ある意味では売上げも伸び、人の力によって利益も生まれていくのだと、僕は信じている」と。そして、平松氏は、人を幸せにするためにレストランをやっているのだと断言する。それは、お客様だけではなく、料理の材料を運んでくる人、ビルのお掃除の人など、日々関わる人全てを幸せにすること。もちろん、そのためには社員一人ひとりを幸せにすることが、最も平松氏に課されている仕事だ。

平松氏は、社員にNOを言わない。平松氏という教科書を見て、自分で考えて、仲間と相談して決め、実行していけば良いと言う。結果的に失敗してもそれは、平松氏の責任であって、社員の責任ではない。NOを言わなかったのは平松氏だからだ。6つのブランドの店を持つが、そのブランディングも全て現場に任せている。やはりNOは言わない。

「人間がやることだから、ダメな場合もある。そのときはダメでしょうがない。人間のやることだから。成功もすごく勉強になるけれど、失敗もまた勉強になる。それが人を育てる。成功すれば褒められて人は伸びていき、失敗すればすごく反省する。でも、それを叱ってしまったら、そこまでなんです。「これを次に生かそうぜ」と言えば、必ず生かしてくれる。どっちにしても、褒めてあげる」と平松氏は言う。

その大胆な行動の背景にあるのは、平松氏の社

員に対する信頼だ。自分と一緒に歩いてくれる仲間を心底信じている。「信じてもらえると、人はどんどん頑張る。信じてあげること。信じてあげれば人は本当に力を出す」。その言葉を語る、平松氏から伝わってきたのは、平松氏自身が、自分自身を深く信じているという事実だった。

### ■株式会社フェリシモ

もう一つ、増収増益を続けているユニークな会社だが、フェリシモだ。一般的には、通信販売会社と分類されるが、社長の矢崎氏は、通販会社と呼ばれることを好まない。「我々は、幸せを流通する会社です」という。

フェリシモは、年間約10万点の商品を作るが、ほぼすべてが独自に開発したオリジナル商品であり、ほとんど売れ残ることがない。これがまさに、長年顧客から得た信頼がなせる技だ。フェリシモの販売方法は独特で、例えば、Tシャツを買う場合には、いくつかのフェリシモオリジナルブランドを選ぶことになる。そうすると、毎月、フェリシモが選んだデザインのTシャツが届く。つまり、顧客は、毎月どんなデザインのどんな色のTシャツが来るかはわからない。それが、逆に顧客にとっての楽しみであり、フェリシモに対する顧客の信頼の表れだ。

現在、150万世帯がフェリシモの顧客だが、矢崎氏は、彼らを顧客ではなく、パートナーだという。実際に、オリジナル商品の一部は、顧客から提案されたものを商品化しているものもある。顧客は、一緒にオリジナル商品を育ててくれる仲間なのだ。

そして、社員たちもまた、そうしたパートナーとともに商品を生み出す喜びを実感している。そんな関係をさらに強めた事件がある。それは、阪神淡路大震災だ。震災の直後、フェリシモには、顧客か



ラブ&ピースプロジェクト メッセージTシャツ

ら次々とお金が振り込まれてきたという。5000円しか買っていない人が1万円を振り込んできたりと、請求を上回る金額を振り込む人が殺到した。フェリシモなら、震災のためにお金を使ってくれと期待しての顧客の自主的な行動だった。驚いた矢崎氏は、その資金を元に、神戸復興を応援するプロジェクトを立ち上げた。

以来、911のときにも、顧客から、「フェリシモさん、911の被災者のために何かやりましょう！」という声が殺到した。若手社員が中心となつてつくったのが、平和のためのTシャツの発売。原価とフェリシモの利益と寄附の金額を明確に伝え、平和をイメージするイラストを施したTシャツを売り出した。あつという間に数千万円の寄附が集まり、アメリカとアフガニスタンの子どもたちへ送った。それから、毎年9月11日には、Tシャツを買った顧客が、そのTシャツを家族や仲間と着た写真をフェリシモに送ってくるようになり、写真集が産まれた。

こうした経営をするために、矢崎氏が柱に据えているのは、事業性・社会性・独創性だ。これは、社内だけでなく、取引先とも共有している。この三つの柱のおかげで、取引先とも家族のような関係だ

と矢崎氏は言う。そうした関係が築けたのも、矢崎氏がめざすものに、誰もが共感しているからだ。「世の中の課題というのは、たくさんあります。具体的にしていけばいくほど、いくらでも出てくる。でも、課題以上に夢の数は、もっともっとたくさんあると思うのです。夢は夢の中だけで終わらせていくと、永遠に夢でしかないし、課題は放置すると、もっと大きな課題にしかないけれども、何か一歩でも歩み始めると、何かが変わる。それも一人じゃなくて、たくさんの方のネットワークの力を持続的に使っていけば、不可能なことが可能になるかもしれない。それを本気で取り組んでいきたいのです」という矢崎氏。フェリシモは、人の心を形にする事業なのだと見えそう。

## ■新たな経済社会へ

経済とは、人の行動の結果が現れるものだ。人の行動の源泉は、貨幣だけではない。そして、貨幣のない原始の時代には、人は互いに助け合って生きていた。つまり人間の行動の原点は、回りの人との助け合いだった。今、大きな文明の螺旋階段を新たな階へと人類は登りつつある。「人間中心」は、貨幣だけを源泉にしない新たな経済原理や新たな経営を生み出しつつあるのではないだろうか。

ふじさわ・くみ/株式会社ソフィアバンク 副代表  
大学卒業後、国内外の投資運用会社に勤務。1996年に日本初の投資信託評価会社を起業。1999年同社を世界的格付け会社スタンダード&プアーズ社に売却。2000年にシンクタンク・ソフィアバンクの設立に参画。現在、副代表。2003年社会起業家フォーラム設立、副代表。2005年より、法政大学ビジネススクール客員教授も兼務。