

日本語版への序文

なぜ、いま「利益の物語」が必要なのか

ビジネスの世界では、どんなに素晴らしい考え方も危険が潜んでいます。当初は成功をもたらしてくれた考え方も、環境の変化とともにそのパワーを失っていきます。それどころか、人々の創造性を挫にはめ、企業の発展を妨げ、停滞や破綻すら招くことがあるのです。

過去何十年にもわたって、企業の成否を決める要因は「市場シェア」だと考えられてきました。他社に負けない製品を開発し、市場シェアを確保すれば、黙っていても利益は上がる。この成功の方程式は実にシンプルで、世界中の多くの企業がこの考え方に従って行動してきました。

しかし今日、かつて優勢を誇った成功の方程式は機能不全に陥っています。もはや、市場シェアのみが利益の源泉だと信じることはできません。世界のあらゆる業界において、製品中心主義の名門企業から、よりよいビジネスデザインを備えた企業へと、利益も資本も顧客も、すべてが雪崩を打って移動しています。

では今日、どのような考え方が成功をもたらしてくれるのでしょうか？ 私の答えはこうです。「利益が生まれる仕組みは多種多様だが、企業がどこで利益を上げられるかを決めるのは顧客であ

このことがあなたのビジネスにとって持つ意味は深遠です。成功している企業は、自らの顧客をしっかりと見据えたうえで、パワフルかつユニークな利益発生メカニズム プロフィット 利益モデルをつくり上げています。彼らは製品やプロセスだけでなく、利益モデルをつくるという面でも、優れた創造性を発揮しているのです。

利益モデルのイノベーションを競うグローバル市場においては、「我々のビジネスにおいて、利益はどこで、どのように発生しているか」という問いを徹底的に考え抜くことがきわめて重要です。それを怠っているのは、いくら優れた人材や豊富な資金力があっても、間違いなく浪費してしまうでしょう。

ビジネスの環境が激変している現在、本書で紹介するように、利益モデルの数はゆうに二〇を超えており、それがよって立つ基盤も多岐にわたっています。市場シェアであれ、売上であれ、資金力であれ、技術力であれ、どんな要因もそれだけで利益を手に行ける要因ではなくなってきたということです。

独自の利益モデルを作った革新的企業では、会社のトップだけが「利益」について考えるのではなく、社員全員が日常的にそれを考え、取り組むべきミッションとなっています。

一九九〇年代の勝ち組企業は、品質を追求するための原則と実践を社員に説きました。けれど、今日の勝ち組企業は、社員一人ひとりに「利益」を説き始めています。つまり、何が良い市場シェアであれ何が悪い市場シェアか、何が良い売上で何が悪い売上が、何が良いコストで何が悪いコストか

を、全社挙げて「利益」という観点から考えようとしているのです。

私のクライアントたちが、「利益の物語」を書くよう勧めてくれた理由も、実はそこにあります。彼らは、社員の誰が読んでも理解でき、読んだ人が自分なりに考え始めるように、普通のビジネス書ではなく物語仕立ての本を書いてほしいと言ってきました。そのため本書では、アイデアや理論を提示するだけではなく、一人ひとりの読者が独自の考えを深めるための方法論を提供することも心がけました。

日本企業には、一つの価値やアイデアに基づいて組織全体を動かす、優れた力があります。たとえば「品質」という価値を追求することで、製品やプロセスのイノベーションを実現し、優位性を築いてきました。そのような日本企業が、ユニークな利益モデルを生み出すことに成功するならば、必ずや持続的な成長と経済の回復を実現できるでしょう。本書がその一助となることを願っています。

二〇〇二年一月

マサチューセッツ州ボストンにて エイドリアン・スライウォツキ