

1 顧客を知ることが利益のはじまり

顧客ソリューション利益モデル

チャオとステイブはオフィスの隅にある小さなテーブルを挟んで座っていた。チャオは自分の机から黄色いリーガルパッドを一冊取ってくるとテーブルの真ん中に置き、一番上のページの右上角に1と書いて丸で囲んだ。

「これは全部で四〇枚ある。授業がすべて終了したあかつきには残り二枚になるはずだ」

彼はジャケットのポケットに手をつ込んで純銀製のペンを取り出すと、サツと三本の線とゼ口を描いた。

チャオはステイブのほうに紙を押しやると話し始めた。

「私は長年、利益というテーマと取り組み、利益を達成する道を見出した企業を数多く研究してきた。それこそ何百社も研究したが、利益が生まれる道筋にひとつとして他と同じものはなかった。分析するうえで重要なのは、企業の固有性を形作るさまざまなディテールを理解することだ。」

もつともらしい一般論を振りかざすのは簡単だが、ビジネスというものは具体的なケースで成り立っているものだ。だから、そうした具体的なケースにきつちりと当てはまる原則が必要になって



くる。この三〇年間で私はいくつかの原則を見つけた。

これから何カ月かかけて、企業が利益を生む二三通りの方法を検討していこうと思う。名づけて利益モデルだ。二三という数字には特に意味はない。二四でも三〇でもかまわないのだが、私が抽出した、きわめて興味深かつ重要と考えられる方法はいまのところ二三通りということだ。今日はそのひとつ、顧客ソリューション利益モデルを検討してみよう」

「それはどんなものですか？」ステイブはすかさず訊ねた。

そう焦らずに、と言いながらも、チャオはひと呼吸置いただけですぐに本題に入った。「まずこのモデルの典型的な企業の話をしよう。ファクトセツト社といって、資産運用者に金融情報を提供するという非常にシンプルなビジネスを行なっている会社だ。」

事の始まりは一九八九年。当時、私は情報ビジネスに参入したあるソフトウェア会社の依頼を受けてリサーチ関係の仕事をしていた。この会社には採算を度外視してあと先考えずに手を出す、実に無鉄砲な連中が揃っていた。あるとき彼らは、資産運用者や投資銀行、企業の資料室、市中銀行情報専門サービス会社などに金融・経済情報や企業情報を提供する小さな会社　つまりファクトセツト社のライバル企業　を買収した。ここでは便宜的にデータハウス社と呼んでおこう。目のつけどころはけっして悪くなかったが、着実に利益を上げるにはそれなりの経営手腕が必要な会社だった。

ところが残念なことに、連中の経営手腕はお粗末なものだった。買収後二年間は売上三割増を達成したものの、そこまでだった。売上は壁にぶちあたり、顧客はチャーニング（頻繁に取引先を変えること）に走り、利益は急激に落ち込んだ。そしてついには、計算機を使うまでもないシンプルな数字になった。利益ゼロだ。

マネジャーたちは派閥に分裂して敵対し、何ひとつ合意することができなかった。社内にはやけっぱちな雰囲気漂い、それはやがて無気力へと変わり、とげとげしいなじり合いばかりが聞こえてくるようになった。

そんな会社で仕事をするのは私には非常に苦痛だった。そこらじゅうで争いが起きていた。私は口論が大嫌いだ。ある会議で議事進行を務めたときなど、三つの派閥の連中が腕組みしてそれぞれテーブルの隅に陣取り、お互い他を無視するように私のほうばかり向いて意見を言った。互いに交わす言葉はけんか腰で、とてもまとまな対話とは言えなかった。君はこの手の会議に居合わせた経

験があるかね？」

ステイブはこのあいだの火曜日の予算会議における居心地の悪さを思い出していた。もつとも、あれが初めてというわけではなかったが。「はい、何度も出たいとは思いませんね」

「嫌なことを思い出させてしまったかな。とにかく私はああいった会議はダメなんだ。理屈じゃなく性に合わない。」

そんなとき、ある戦略会議で、ひとりのマーケティング・マネジャーが言った言葉に私は注意を引かれた。彼女はこう言ったんだ。『私が知りたいのは、あのろくでなしのファクトセットの連中がどうやって情報ビジネス市場でわが社を追い落とししたのかという点です。うちのビジネスとどこが違うんでしょう？ どうすればスタッフ三六人で売上二四〇〇万ドルのビジネスが可能になるんでしょう？ こっちは四〇〇人で四〇〇万ドルだ』

その話を聞いたとたん、私はハッとした。『これだ！』とね。なぜこれだけの差がついたのか、その答えが見つければ、データハウスが立ち行かなくなった原因も、我々が何をすべきかも明らかになると思ったんだ。

私はさっそく答えを見つるべく動くことにした。何十人もの顧客にインタビューし、ファクトセットがどんなふうビジネスを展開しているかを調査した。そして、個々の顧客の声をすべてつなぎ合わせた結果、ついにファクトセットがビジネスをどう設計しているかが明らかになった。それをこれから説明していこう」

チャオはさらに続けた。「ファクトセットと私のクライアントだったデータハウスの扱っていた

分野、つまり企業情報市場には一〇〇〇件近い大口顧客がいた。ファクトセットの場合は、年間二〇件の新規顧客を開拓すれば、この分野で力強い成長曲線を維持していくことが可能だった。そのことを知っていた彼らは、目標達成のための強力なアプローチを展開したんだ。

ファクトセットは潜在顧客と見込んだ会社に対して、二、三人のチームを送り込んだ。彼らはその会社に数カ月、ときにはもう少し長く留まり、あらゆることを調べた。たとえば、その会社がどのようにビジネスを進めているか、システムはどう動いているか（あるいは動いていないか）、人々は何に心を砕いているかといったことを調べた。

こうした貴重な情報に基づいて、ファクトセットは顧客の特色や経済状態に合わせてカスタマイズした情報製品やサービスを開発した。そして、首尾よく契約を獲得できた暁には、今度は膨大な時間をかけて自社製品を顧客のシステムに統合していった。このプロセスでのファクトセットの売上は微々たるもので、コストばかりが膨れ上がる。売上三〇〇〇ドルに対して経費一万ドルという具合で、月々の損益計算書には莫大な損失が書き込まれた」

チャオは先ほど書いた簡単な図を指しながら言った。「この三本の線は縦軸と横軸、それに損益分岐線を表している」

「縦軸が利益、横軸が時間ですね」ステイブは考えながら言った。

「その通りだ」チャオはステイブにペンを渡しながら言った。「では、新規顧客に対する最初の三カ月間、ファクトセットの典型的な利益曲線がどうなるか描いてもらん」

ステイブはシンプルな曲線を描き加えた。



チャオはうなずくと先を続けた。「そつだしかし、事情はこのあと変わり始める。三、四カ月経つと、ファクトセットの製品は顧客の日常業務に溶け込み、彼らの開発したソフトウェアはデバッグされスムーズに機能するようになる。ここまで来ると、フルタイムで三人も投入する必要はなくなり、一人いれば、それもパートタイムで、十分にサービスを維持できる状態になる。」

さらに、ファクトセットのデータがいかに優れているか、カスタマイズされたサービスがいかに効率的か、クライアント企業の社員たちに認識されるようになると、ファクトセットはますます有利になっていく。そして、毎月のコストが一万ドルから八〇〇〇ドルに減る一方で、売上は三〇〇〇ドルから五〇〇〇ドル、一万二〇〇〇ドルへと増えていくわけだ。図に表すとどうなるかな」



ステイプは少し考えてから、先ほどの線の続きを描いた。

「そうだ。これがファクトセット社の秘訣だ。シンプルで美しいと思わないか？」

「ええ。データハウス社にもこの秘訣を伝えたいでしょう？」

「もちろん」

「で、彼らはファクトセット・モデルを真似たんですか？」

「真似ようとはした」

「うまくいったんですか？」

チャオはため息をつきながら言った。「見よつによつてはだな。結果的に赤字から一〇%の利益率に転じたのだから」

「つまり、利益ゼロから四〇〇万ドルに上がったということですね」

「その通りだ」

「で、ファクトセットのほうの利益率はどのくら

「いたったんですか？」

「君の計算ではいくらになるかな？」

「えーと、ちよつとその電卓を貸していただけですか？」

すると、チャオは計算機を使わずにやってみよう促した。ステイブが鉛筆と紙ならいいかと訊ねるとOKが出た。

ステイブは鉛筆を持って数字を書き始めた。よく考えてみよう。ファクトセットの場合、約四〇人のスタッフで売上二四〇〇万ドルだ。人件費はいくらぐらいだろう。給料はいいはずだ。なかには年俸六、七万ドルがいるとしても、大半は一〇万ドルクラスだろう。各種手当はたしか給与の五〇%というのが相場だったはずだ。となると、給料や諸手当をすべてひくくると一人当たり二〇万ドルを超えることはない。四〇人分で計算すると人件費は八〇〇万ドル。

「さて、間接費は？」計算に没頭していたステイブは、我知らず声に出していた。

「一〇%で計算してみなさい」とチャオが言った。

なるほど、売上の一〇%なら間接費は二四〇万ドル。オリジナルの情報提供者に支払うライセンス料も一〇%として、あとはその他もろもろの経費を多少上乘せすると「利益率は四〇%、金額にしておよそ一〇〇〇万ドルといったところでしょいか？」

チャオは笑いながら言った。「ほぼ正解に近い」

「つまり、データハウスは、ファクトセットに遠くおよばなかったわけですね」

「そういうことだ」

「腑に落ちません。あなたが全体的なプランを提供したんですよね。データハウスは、うまくいくと知った後もその戦略を踏襲し続けようとしなかつたんですか？」

「まあ、そういうことだ」

ステイブは首を左右に振った。「本当ですか？ その会社はあなたの長いキャリアの中でも最悪の部類に入るでしょうね。他にも、成功の道を見ずみず自分から断ち切るようなところで働いたことがありますか？」

「この世界ではいくらでも起こり得ることだよ。私が秘密のソースの完璧なレシビを授け、そのうえ絶好の機会に恵まれているのに、それを利用しようとしなというケースが現実にあるんだ」

「奇妙な話ですね。医者を訪ねておきながらせつかくの忠告を無視するようなものです」

「不思議と言えば不思議だ。しかし、人がわざわざ失敗を選ぶのには、いろいろな理由がある。ひとつには変化に対する心理的恐怖もある。データハウスの場合は、ファクトセット・モデルを真似ようとする、これまでにない努力をしなければならない。それはあまりにも大変だと思っただろう。これも理由のひとつだ。しかし、突き詰めるとシンプルな答えに行き着く。ビジネスの成功に不可欠な、利益に対する純粹で絶対的な興味。これを持っている人が、実はほとんどいない。つまりはそういうことなんだ」チャオは椅子に寄りかかると両手を大きく横に広げた。

ステイブは眉を寄せて考え込んだ。本当にそんなことがあるんだろうか？ 信じがたい。しかし、彼はデルモアのことを考えてみた。はたして、うちの会社のエグゼクティブがひとり残らず利益というものに真剣に関心を持っていると言えるだろうか？ 製紙部門のトップが集った社外会議

に出たときのことを思い出した。市場シェアが徐々に侵食され、製紙部門がゆっくり下降線を描くようになって、かれこれ一年になる。

しかし、議論の内容から判断すると、出席者の関心は製紙部門がすでにうまくやっている面に集中していた。つまり、細かな品質改善や生産効率向上など、利益には大して影響のないことばかりに議論が終始し、顧客ニーズなどはそっこのけだった。あのとき感じた漠然とした不安感。あれこそがチャオの教えを仰ごうと決心するきっかけになった。チャオの言う通りだ。ビジネスの世界には利益に関心のない人がいる、とステイブは思った。

チャオには、そろそろステイブが一日で学べる限界まで達したことがわかっていた。「今日はここまでしておこう。今日のモデルは非常にシンプルなものだが、顧客ソリューション利益モデルとはどんなものか、核心にある考え方は何か、まとめてみなさい」

ステイブは少し考えてから口を開いた。「時間とエネルギーを注いで、顧客について知っておくべきことをすべて知ること。そして、その知識を顧客固有のソリューションの開発に活かすこと。短期の損失には目をつぶり、長期の利益を実現しろ、ということですよ」

チャオは笑いながら言った。「理解したようだね。では、もうひとつ訊ねるが、顧客を知らずに利益を生み出すことは可能だろうか？」

ステイブは口ごもり、デルモアの製紙部門のことを想像した。エグゼクティブたちはどう見ても顧客のことをよく知っているとは言えないが、少なくともいまのところは利益を出している。

「可能だと思いますが、確信は持てません」