



## 企業参謀 (問題点の抽出と解決のプロセス)

8月②のごあいさつ

山内公認会計士事務所

2023年8月11日(金)

設問を解決策志向型にすることによって、物の本質に迫る解決案を出す。設問が的を得ていれば、問題点の正しい把握となり、正しい答に近づくのである。

その方法は、現象を観察してグルーピングを行い、アプローチの設定のための抽象化を行う。次に具象化の段階は、解決策と思われる仮説を設定し、分析により仮説を立証し、結論の導出と実行計画を立案する。

現象の抽象化「売上が伸びていない」、具体的状況「競争、新鋭者に対して劣っている点」、「共通している問題点」、「直面する真の問題」、「問題が関わり合う問題」の十分な理解による真の解決策を導出する。

これは、非線型的思考であり、常識というパッケージに包まれてしまっている事象を分解し、ものの本質に基づいてバラバラにしたうえで、自分にとって最も有利になるように組み立てたうえで、攻勢に転じるやり方である。この世に存在する最も非線型的思考道具である人間の頭脳による冷徹な分析と人間の経験や勘、思考力を使って困難な状況、例え戦場であれ、市場であれ、試練に対してベストな解答を出して突破してゆこうとする方法である。

それは、提案箱的なものと本質的に異なるものであることを理解する必要がある。

そのために、

- (1) 常に本質に迫るための方法論。
- (2) イシューツリー、全体として一つの問題点から派生した木。
- (3) 製品Aがコスト高で競争力低下が著しい(問題はコストを下げることである)。
- (4) 問題は、この会社、製品Aの歴史的、環境的背景で決まる。その内容の分析が必要である。
- (5) 最終段階が、人の手の下せる、しかも効き目の確かなものになっていない。
- (6) 製品の利益は、わずか三つの変数で決まる。
  - (1) 売価  $P$ 、
  - (2) コスト  $C$  (利益  $¥ = P - C$ )、
  - (3) 販売量  $V$

解決策と問題点が短絡してしまっ**て**はいけない。

問題解決成功の尺度となるものは、企業の本質的目的である生存と成長であることを考えるならば、**企業の成長の原動力は利益である**。それは、財務情報である。

その財務情報とは、旧式の会計術が、物理学でいう「質量不変の法則」にその原点を置いているのに比して、経営戦略用の会計では、企業という「組織に固有な入力と出力との間の**“増幅率”**」にその焦点を当てている。

即ち、古い会計学が、 $流出 = 流入 + 増幅分$ であったのに対し、**新しい会計学**は、 $出力 = 入力 \times 増幅率$ であり、 $収入 - 支出$ ではなくて、 $利益増幅率 = 売価 / コスト$  (転換率) である。

典拠：(企業参謀 大前研一著 2014.10.1 第5版 プレジデント社)