



大前研一氏の著書を読んで (企業参謀 玉石混淆の整理)

8月①のごあいさつ

山内公認会計士事務所

2023年8月1日(火)

「正・続企業参謀」はそれぞれ1975年と77年にプレジデント社から出版された。また1979年1月に「先見術」は発表された。これらは大前研一氏の32～36歳の時の著作である。その後、現在に至るまで広く世界中で著作時のままで読まれている。

その間、日本経済、日本企業は世界的発展を経て、現在の日本と日本国民、企業経営者の危機感の喪失の時代に及んでいる。確かに過去と現在の分岐点は生長産業である半導体産業の消長という事実によるものであるが、それすらも分岐の原因となった変化の意識の不足によるところが原因とも言える。

その第I部は、「戦略的思考とはなにか」である。

会社の戦略として、中期計画などの大幅な資源再配分の計画を練るときに、最大の注意点として、まじめに取り上げるべきことは、「玉石混淆を避け、物事を純粋化して見る」ことである。

この出発点が疎かにされると戦略計画の価値がなくなる。

計画と事実のベースを揃えることで計画の玉石混淆を正し、純粋性を確保し、併せて現実の可能性を再認識することができる。

| 変化に影響を 与える要素 | 計 画 | | 妥当な現実予想 | |
|-----------------|-------|------|---------|------|
| | 売上高 | 利 益 | 売上高 | 利 益 |
| | 億円 | | | |
| 価 格 | 150 | 98 | 150 | 98 |
| 市場成長 | 1,500 | 240 | 250 | 45 |
| シェア | 195 | 64 | 195 | 64 |
| インフレ率 | | △250 | | △250 |
| 生産性向上 | | 125 | | 60 |
| 固定費 | | △280 | | △280 |
| 追加努力目標 | | 50 | | 50 |
| 結 果 | 1,845 | 47 | 595 | △213 |

上記を見れば、

- (1) 計画における**固定費の追加投資**は慎重にならざるを得ない
- (2) 収益が大幅に悪化するので、従来の**シェア拡大戦略**から**収益重視**に転換する切替えが必要となる