



企業参謀

(状況の変化の受容と KFS を忘れないこと)

9月②のごあいさつ

山内公認会計士事務所

2023年9月11日(月)

国のレベルでも企業と同じように戦略的問題解決が必要である。しかし問題は複雑である。

タブーのほとんどなかったかに見えたアメリカが、大きなモーメンタムを持ち急速にタブー化すれば、当然、従来のような大きな創造的寄与を世界に続けていくことが難しくなるであろう。

アメリカにおける白人の若者が、かつてないほど将来に対して希望を失っているのもこうした傾向を加速するだろう。この病根は自然に快方に向かうことは期待できず、いよいよ追い詰められたと思った白人のグループが過激化し、大きな惨劇へ向かっていくだろう。

「何ができるか？」ということを考える前に、「何ができないか？」という拘束条件の方を先に考えてしまわざるを得なくなっている社会。

これは問題解決における致命的な誤謬である。

ここで、参謀が真に戦略的思考家たることを妨げるもの、完璧なまでの KFS 追求のみが、戦略的思考である。KFS は思考という作業に大きな方向づけを与えてくれる。

「この業界で成功する秘訣は何ですか？」と質問して、確かな感動する答を得る。

私たちの身の回りには、あまりにも「曖昧」な態度で容認されていることが多すぎるようである。

職業即ちオキュペーションというのは、「自分の時間を占有する生業」であり、その生業を徹底することが人生の喜びであるに違いない。そのことの記述を試みてみたい。

戒 1=参謀たるもの、「イフ」という言葉に対する本能的恐れを捨てよ！！

状況の変化に対して、「what if…？」と考え、行動する。最悪の事態を想定することを恐れない。代替案の吟味を忘れない。日和見主義的楽観論を捨てる。(太平洋戦争の教訓)

戒 2=参謀たるもの、完全主義を捨てよ！！

シェア競争において、完全な市場戦略を立てても意味はない。

シェア(市場占有率)の分母は自分の売上と相手の売上を加えたものであるから、相手よりも寸分でも有効な、一枚だけ上の戦略で充分である。

完全主義は捨てなければならない。

戒 3=KFS については徹底的に挑戦せよ！！

戒 2 において完全主義を捨てた後、再び徹底した仕事をやる必要がある。

それが KFS(Key Factor for Success)である。

銀行業で言えば、複雑な操業は側において、「いかに安い金を集めてきて、高く貸すかということ」、すなわち資金コストが最小、効果が最大となるようなミックスを求める。

アイスクリーム業なら、季節変動をコントロールすること、流通過程で経済的に冷凍能力を確保すること。

戒 4＝制約的条件に制約されるな！！

制約事項を具体化し、次に制約条件が一切ないとしたら、どのような可能性が出てくるか？

そうならば、今度は障害物をどのようにして除けばよいかと集中的に考えればよい。

「何ができないか？」と考える代わりに「何ができるか？」と最初に考えることである。

戒 5＝記憶に頼らずに分析を！！

記憶偏重が、二つの重要な能力の開発である「分析力」と「概念を作り出す力」を疎かにしてしまっている。

この「日本」、「日本人」に欠如している「分析力・・・現実を見るのは現実の分析でなる」と、「空想力・・・現実を無視して勇壮な概念を展開する」ことが重要である。

戦略的思考家とは、自らの担当する職務において常に KFS が何であるかという認識を忘れない人である。

彼は、全面戦争ではなく、KFS に対する限定戦争に“徹底的”に挑むのである。

典拠：(企業参謀 大前研一著 2014.10.1 第5版 プレジデント社)