



Key Factor for Success (ドラッカーの経営思想)

10月①のごあいさつ

山内公認会計士事務所

2023年10月1日(日)

ドラッカーのように常にKFSを引き出す思想パターンを持つ。

昔、サンフランシスコのホテルで開かれたドラッカーの講演会を聞いたとき、2時間もの長い難しい話であったが、終わって見ると神話のような表現でKFSについて語っていることに気がついた。

ドラッカーがアメリカであれだけの成功を納めたのは、常に「管理者の役割とは何か?」「公共機関のサービスが悪いのは必然なのか?」「なぜ製紙会社の収益性が伝統的に悪いのか?」といった設問を自らに課していたからではなかったか?

そしてその設問に対する仮説を立て、それを立証又は反証を繰り返すことで、KFSを必然的に引き出せるような思考のクセがついていたのではないかと思う。

拡散したまま思考を重ねても、決して他人の知り得なかった領域まで思索を深めることはできない。

設問の仕方と仮説を立てて、立証・反証を繰り返すことで、問題の核心に素早く掘り進むことが出来るのだ。

ドラッカーの製紙業界への提言。

- (1) パルプの70%を水に流して、川に捨てる
- (2) このムダを減らせば、同じ原材料でもっと多くの製品を作ることが出来る
- (3) これこそ製紙業界のKFS!
- (4) KFSを見抜く力を養えば、どんな事業でもすぐに「稼げどころ」がわかる
- (5) KFSを見つけ出すには、お互いの意見や考え方を環境や条件によって分類し、限定されたケースごとに最良の方法を議論するとよい。前提が曖昧なままで話し合うと、なかなか意見が斗わせない。

企業活動のステップ

(上流・宮本武蔵 一乗寺の決斗)

- (1) 原料確保
- (2) 生産設備
- (3) 設計
- (4) 生産技術・技術特許
- (5) 販売力・販売網
- (6) サービス

(下流・原料確保、生産設備)

(1) 原料確保が **KFS**

レアメタル、コーヒーのシェア

(2) 生産設備が **KFS**

大容量設備の確保(造船や鉄鋼業)

不景気時には災いとなる危険性

(3) 設計が **KFS**

フェラーリは営業マンが売っているのではない

優秀な設計者やデザイナーが **KFS** である

航空機は営業や広告をいくらしたところで、結局のところ製品の品質や信頼性がないと売れない

(4) **KFS** を見誤った日本の半導体産業

日米貿易摩擦により海外から半導体の 2 割輸入を強制され、生産技術のノウハウを海外(韓国等)に流出

典拠：(企業参謀ノート入門編、企業参謀 大前研一著 2014.10.1 第 5 版 プレジデント社)