



## 企業参謀 (先見術と成功のパターン)

8月③のごあいさつ

山内公認会計士事務所

2023年8月21日(月)

先見術とは、「成功のパターン」を透視する必要・充分条件である。

成功した経営者の話は、その意思決定がいかにかに予言者的であるかという点である。

後から考えると全く論理的なのではあるが、当の本人はそんなことのわかる前に、一つの賭けを次々と成功裏に行ってきたといった印象を受ける。

それはいわゆる賭けとは本質的に異なる実に首尾一貫した「成功のパターン」が透視される。

「成功のパターン」とは、成功の必要・充分条件と呼んでよいもので、次の四つの要件が成功した事業に必ず見られる。

- (1) 事業領域の定義が明確になされている。
- (2) 将来の予言と言ったものではなく、現状の分析から将来の方向を推察し、因果関係について、極めて簡潔な論旨の仮説が述べられている。
- (3) 方向については、少数のものが選択されて、その実行に当たっては、かなり強引に人、物、金を総動員して競争者に時間軸で差をつけている。
- (4) 基本仮定を覚え続け、原則から外れない。

人はこれらの四つのプロセスを踏んできた事業家を「先見性があった」と評し、感動する。

四つの要件をパスすることは、極めて困難であるが、その困難を克服することが成功の分かれ目となる。

- (1) 経営資源の分散を避けるための第一歩は“事業領域”を広げないことであるが、事業領域をどう規定するかは“精神的流れに沿ったもの”で勝敗の分かれ目となる。
- (2) その事業領域とは、“住宅、テレビ、マイクロ”などという商品名ではなく、例えばフォードの「ムスタング」のように従来の大・中・小型という大きさの分類を超えて“ヤング向けのスポーティーカー”という分類であり、GMがその卓越に迫るためには、「カマロ」や「ファイヤーバード」という対抗車種を出すまでの間、随分と時間を要した。

それは、ハード主体のテレビ、ラジオ、ステレオといった主義とは全く異なったもの「ホーム・オーディオ・ビジュアルシステム」である。

同じことは、洗剤と洗濯機の間にも言える。

今日の洗剤会社は、化学屋主体で従来の「洗剤事業」を学んでいるのではなくて、「洗濯事業」を営んでいる。

本来ユーザーは衣服の汚れを落としたいと思っているのであって、「洗剤」を欲しいと思っているわけではない。

ユーザーの目的関数に沿って事業を定義すべきである。

典拠：(企業参謀 大前研一著 2014.10.1 第5版 プレジデント社)