

山梨広一著「シンプルな戦略―戦い方のレベルを上げる実践アプローチ―」東洋経済新報社 2014 年 3 月 27 日刊を読む

優れた戦略はこの三つのチェックリスト×三つの why をクリアできる

1. 優れた戦略を生み出すためにクリアしなければならない三つのチェックリストをまとめてみよう。
シンプルなものなので、ぜひ皆さんにも覚えて使ってもらいたい。

2. ポイントは Yes という答えと一緒に Why が必要なことである。
この三つの質問それぞれについて三つくらい理由が述べられることが望ましい。

Q 1 まず、これはお客さんが喜ぶのですか。

はい。

なぜかというと、

一つは……、

そして二つ目には、……であるから、

さらに三つ目には、……であるから。

Q 2 それは他の会社とは違うのですか？

はい。

一つは、……なところで、

そして二つ目には、……である点、

さらに三つ目には、……である点。

Q 3 それでは、儲かるのですか。

はい。

一つは、……であるから。

そして二つ目には、……であるし、

さらに三つ目には、……であるから。

3. 一つの質問に対してそれぞれ三つの根拠なり理由を述べることができ、3×3で九つのリストができるのが理想だ。

(1) 一つ目の「これはお客さんが喜ぶのですか」という質問に対する典型的な回答は、顧客が求めているニーズに合っているかどうか、それからそのニーズを満たすために顧客が支払うコスト＝価格が納得できるかどうかだろう。

(2)二つ目の「よそとは違うのですか」については、現時点のみならず継続的に差別化できるものなのか、すなわち他社がすぐに真似できないようなものなのかどうかという視点が求められる。

(3)また三つ目の「儲かるのですか」については事業計画の数字をその根拠とするのでは回答したことにはならない。数字で帳尻を合わせるのではなくなぜ儲かるのか、その理屈が必要だ。たとえば、「潜在的にこれだけの需要が見込めるから」「コストと売値にこれだけ差があって高い粗利が得られる構造になっているから」「将来的に生産量が増えるとコストがぐっと下げられるから」といった数字の裏づけとなる論拠が必要である。

4. 三つのチェックリストへ完全な回答ができない場合

(1)この三つのチェックリストへの回答が完璧にできていれば、それは最強の戦略だ。逆に、どんなに複雑な思考や検討を経て作られた戦略でも、どんなに高度に見える戦略でも、この三つのチェックリストに対してシンプルな回答を持っていない戦略は実効性に劣ると言えるだろう。

(2)しかし、実際にコンサルタントの立場で企業の戦略を見ると、7、8割の戦略はすんなりとはいかない。チェックリストを見せるとたいがい企業の方は「うっ」と口ごもってしまう。

(3)私は、口ごもってしまう戦略がだめだと言っているのではない。九つのすべてが揃わなくてもいい。欠けている点について議論をすること、そしてその上でやるかやらないかを決め、やると決めた以上は欠けていたところは「追加の宿題」としてクリアするよう努力することである。

P18 ~ 21

[コメント]

マッキンゼー・アンド・カンパニーのディレクターを務め、現在はイオンの専務取締役である私の尊敬する山梨広一氏の極めてわかりやすく、また、使い勝手のよい戦略論。是非、御一読を。

— 2014年10月2日 林 明夫記 —