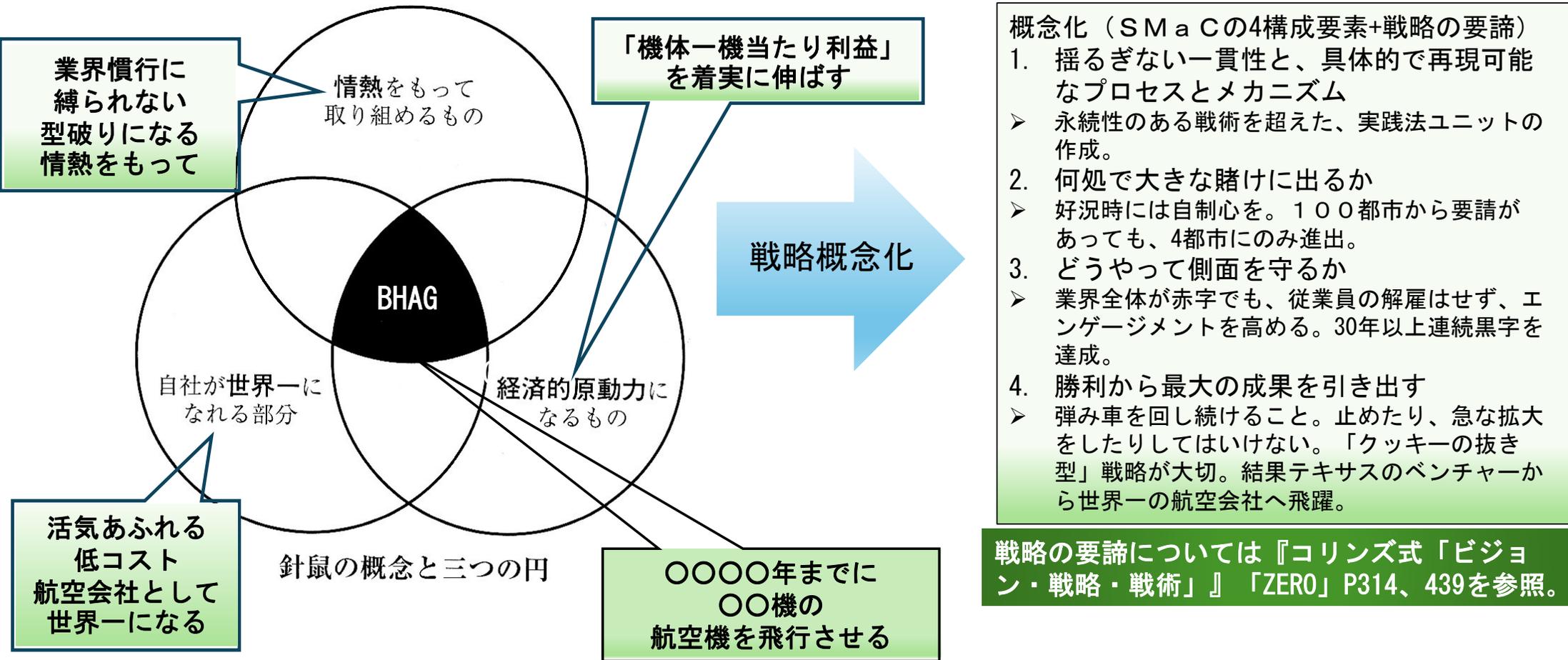


【図4】

「ハリネズミの概念」と「BHAG」により戦略上の概念をつくり、「SMaCレシピ」という戦術以上に永続性のある手順書を作成



ビジョナリー・カンパニー「自分の意志で偉大になる」P324より引用

ビジョナリー・カンパニー「ZERO」P437～440より引用

サウスウエスト航空「SMaCレシピ10項目」

	理解しやすい、実行しやすい、何をしたらいいのか、何をしたらいけないのか、誰にでもわかる、明確・単純・具体的な10項目指針。	具体的	整然性	一貫性	30年不変
1	2時間以内の近距離路線に徹する。	○	○	○	○
2	ボーイング737のみ。	○	○	○	○
3	10分間のゲートターンと高い航空機稼働率の維持。	○	○	○	○
4	顧客をナンバーワン。航空貨物・郵便物は取り扱わない。	○	○	○	○
5	航空運賃を低くし、多くの運航便を維持する。	○	○	○	○
6	機内食サービスは手掛けない（乗機時間が短いから可能に）。	○	○	○	○
7	他社との乗り継ぎなし。乗り継ぎがないので、荷物の移送無し。	○	○	○	○
8	テキサスをナンバーワン市場とする。需要が大きい近距離路線市場がある場合は例外。	○	○	○	○
9	家族と人間を感じさせるサービス、楽しさを感じさせる雰囲気維持する。	○	○	○	○
10	出来るだけシンプルでいく。航空券の代わりに売上傳票兼領収書を使う。搭乗口で出発10分前にキャンセル待ちの客を搭乗させる。単純なコンピューターシステムを使う。搭乗口でコーヒーとドーナツは無料提供する。全席自由席にする。「エグゼクティブサービス」はソフトドリンクの無料提供。乗客名簿はテープ録音する。好機と乗務員は毎晩ダラスに戻す。本拠地と整備工場は一つだけにする。	○	○	○	○ 一部 ×

ビジョナリー・カンパニー「ZERO」P437~440より引用

ビジョナリーカンパニー「自分の意志で偉大になる」P222より引用

「ハリネズミの概念」「BHAG」を、
業務手順書「SMaCレシピ10項目」に落とし、
「弾み車」(PDCAサイクル)効果を引き出す。
(スライド【図4】P1,2の解説)

サウスウェスト航空は、「針鼠の概念」により「活気あふれる低コスト航空会社として世界一になる」「業界慣行に縛られない型破りになる情熱をもって」「『機体一機当たり利益』を着実に伸ばす」の3つの円を描き、「〇〇〇〇年までに〇〇機の航空機を飛行させる」というBHAGを掲げ、戦略上の概念をつくり、「SMaCレシピ」という戦術以上に持続性のある手順書に落としこんで、それを「弾み車」で30年以上も回し続け、併せて、AAR (After-Action Review ; 事後の振り返り) を継続し、偉大な企業になったのです。

- 「SMaCレシピ」は“P2”の10項目からなります。いちばんの特徴は一貫性です。更に言えば「クッキーの抜型」戦術です。つまり同じクッキーを抜き、それを積み重ねていくという戦法です。このレシピは四半世紀の間に、変更は20%と、進歩の中での一貫性が表れているのです。
- 「SMaCレシピ」は10X企業の資質 (優良かつ持続的企業) である「一貫性」「実証的創造力」「変化に対応するパラノイア」「レベルファイブの野心」をもって実行されたのです。
- 「弾み車」の回し方も大切です。_「弾み車」とは「PDCAサイクル」と読み替えて下さい。

SMaC (Specific ; 具体的である、Methodical ; 整然としている、and Consistent ; 一貫している)

ビジョナリー・カンパニー「ZERO」P437~440より引用

ビジョナリーカンパニー「自分の意志で偉大になる」P222より引用