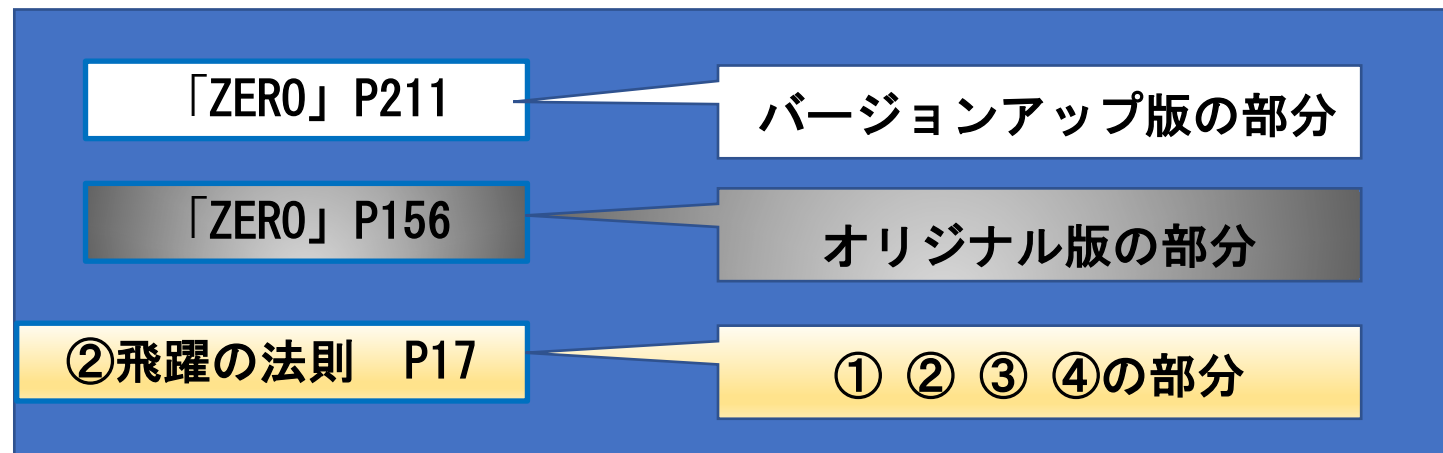
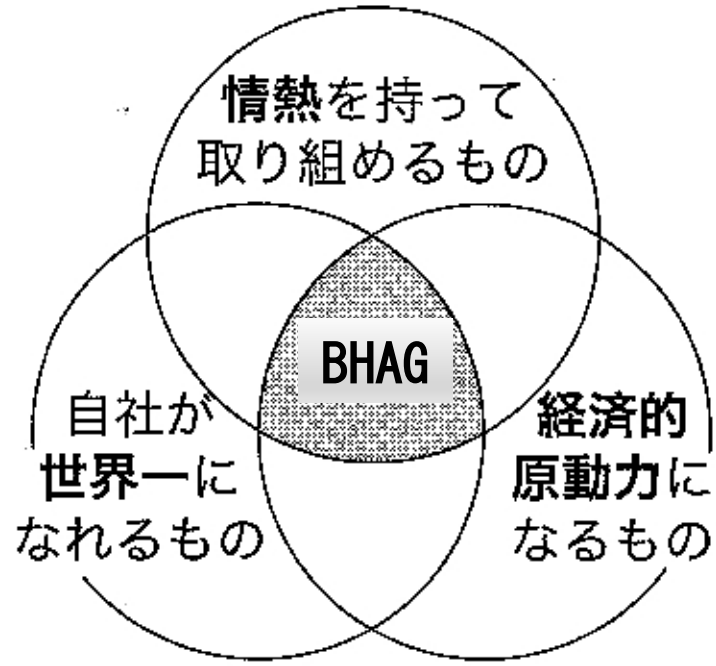


# シリーズから学ぶ 『サウスウエスト航空「SMaCレシピ」』 「ビジョナリーカンパニーZERO」および 「ビジョナリー・カンパニー・シリーズ」 から

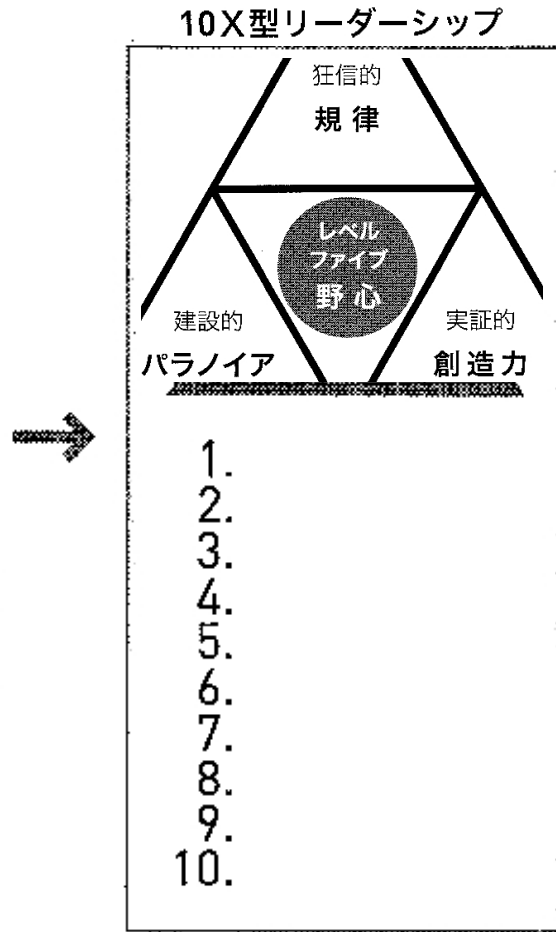
SMaC は、Specific（具体的である）、Methodical（整然としている）、and（そして）、Consistent（一貫している）の略。



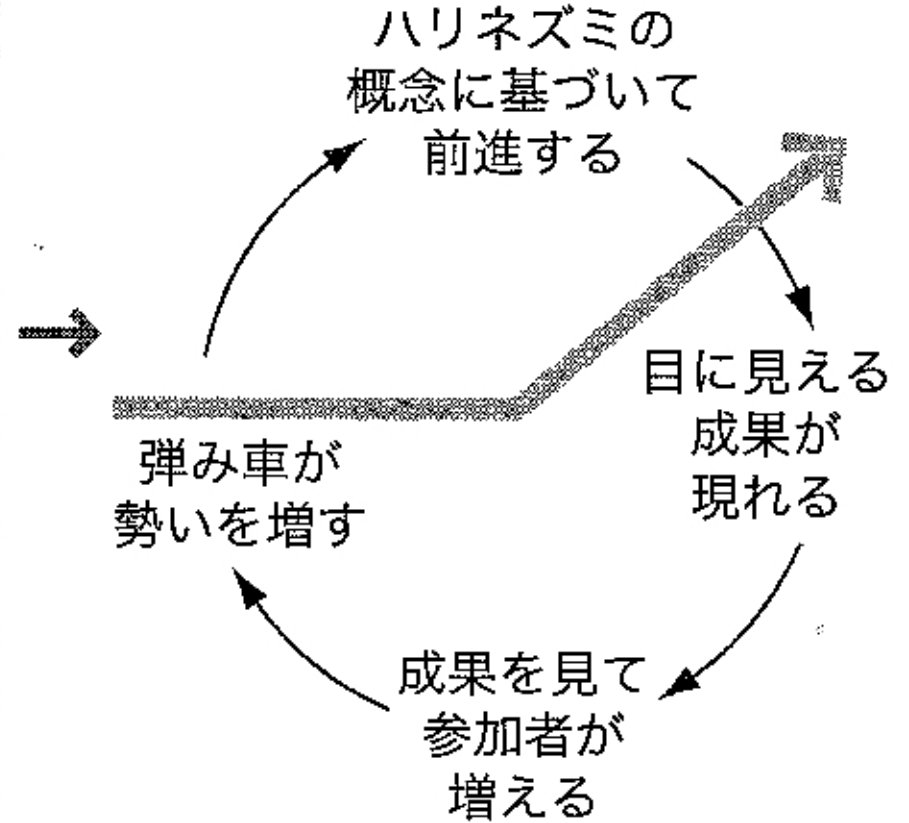
ビジョナリー・カンパニー・シリーズの実例から学ぶ  
サウスウエスト航空の「SMaレシピ」 詳細は（スライド3、4）を参照。



ハリネズミの概念



SMaCレシピ



弾み車効果

## 「ハリネズミの概念」を、業務手順書「SMaCレシピ10項目」に落とし、「弾み車」効果を引き出す。(スライド2の解説)

偉大な企業は一旦三つの円の重なる部分（「BHAG」）を見極め、並外れた一貫性を維持しながらハリネズミの概念に合致した経営判断を下していく。そうすることで飛躍に向けて勢いを得るのだ。巨大で重い弾み車の概念を具体的な行動に落とし込み、組織を軌道に乗せるための業務手順である。この手順に従って弾み車効果を引き出すのです。同時にAAR（After-Action Review；事後の振り返り）を継続した。「BHAG」については『コリンズ式「ビジョン・戦略・戦術」pdf』スライド3参照。

- 「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、**戦略上の概念**をつくり（スライド4）、「SMaCレシピ」という戦術以上に永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、危機を乗り越え、回し続け偉大な企業になったのです。
- 「SMaCレシピ」は“スライド5”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。10X企業の資質については、『「偉大な企業を創るための地図」から学ぶpdf』の「スライド15」を参照。
- 「弾み車」の回し方も大切です。『「偉大な企業を創るための地図」から学ぶpdf』の「スライド9, 10」の“効果を示す事実”と“悪循環を示す事実”を比較し、効果的な回し方を学んでください。

# 「ハリネズミの概念」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 (スライド2「戦略上の概念」の解説)

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

情熱をもって  
取り組めるもの

活気あふれる  
低コスト  
航空会社として  
世界一になる

自社が世界一に  
なれる部分

経済的原動力に  
なるもの

針鼠の概念と三つの円

戦略概念化

概念化 (SMaCの4構成要素+戦略の要諦)

1. 揺るぎない一貫性と、具体的で再現可能なプロセスとメカニズム
  - 永続性のある戦術を超えた、実践法ユニットの作成。
2. 何処で大きな賭けに出るか
  - 好況時には自制心を。100都市から要請があっても、4都市にのみ進出。
3. どうやって側面を守るか
  - 業界全体が赤字でも、従業員の解雇はせず、エンゲージメントを高める。30年以上連続黒字を達成。
4. 勝利から最大の成果を引き出す
  - 弾み車を回し続けること。止めたり、急な拡大をしたりしてはいけない。「クッキーの抜き型」戦略が大切。結果テキサスのベンチャーから世界一の航空会社へ飛躍。

「ZERO」 P437~440

戦略の要諦については『コリンズ式「ビジョン・戦略・戦術」』スライド5参照。

④自分の意志で偉大になる P324

スライド 4

# 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伝票兼領収書を使う。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 ×

「ZERO」 P437～440

④自分の意志で偉大になる P222

スライド 5