

2001年の本。

私は仕事をする時、一度それをバラバラにしてみても、必ず**一番足の長い仕事を真先に発注**する。これは CPM (クリティカル・パス・メソッド) という方法で、プロジェクトなどでよく使うやり方である。着地点のイメージと着地のタイミングを考えて、そこから、自分が今やらなければいけないことと、自分がやらなくてもいいことをはっきり分ける。そして着地のタイミングが来たら、スタッフ、お客さん、海外の会社など必要な相手に対して、電話や FAX、近年は「ロータス・ノート」などの e メールを使って全部同時に一気に押していく。すると、その日に見事にプロジェクトがまとまるわけだ。

そして、今 30 歳の方が 40 歳になったら、何人、何十人という部下を使わなければならない。上司になるというのは、その人たちを効率よくフルに働かせ、**自分の思っているターゲットの日**にちに、**十分な品質でもって着地させなければならない**ということだ。これを “**知的付加価値**” というのである。

ルールを守ることを無上の喜びとするような人間では、新しいルールを導き出せない、今までどこの会社も考えなかったような新しい価値を見いだせるわけがないのである。

これからのビジネスは、世界に向けて自分の知的付加価値を明確に示し、それに対してお客さんが新しい価値を認めて新しい値段をつけてくれない限り、絶対に成長は望めない。

たとえば、政府は今、年金の掛け率を上げ、支払い開始年齢を遅らせて支払額を下げているが、誰もそれに対して文句を言わない。定期預金が 0・3% の超低金利でも **金融資産を増そう**という工夫もしない。1200 兆円ものお金をジーツと銀行の定期預金や郵便局の定額預金に寝かせている。国民全体が **質問をしない国民**になっているのだ。こんな国は世界中どこにもない。

現在、日本の **国民租税負担率**はアメリカ並みの 37 % ぐらいまで上がってきた。このままの勢いで 50% にどんどん近づいていくと、年金も医療も全部崩壊してしまうだろう。50% に達したら、ヨーロッパ型の停滞した社会になるのは明らかだ。寄りかかっている人の方が圧倒的多数になるので、誰も努力しようと思わないし、改革しようと思わない。外的な力によって崩壊させられるまで自己改革しないだろう。

業を煮やしたアピーさんは「おまえは雄牛についてのオッパイ (tits in the bull) みたいなやつだ」と罵った。雌牛のオッパイは使えるが、雄牛のオッパイは使いようがない、つまり**役立たず**という意味だ。生まれて初めて味わう強烈な屈辱だった。

ところが、実際に損益分岐分析をやってみたら、実に簡単だった。原子炉設計では拡散方程式や輸送方程式、ベクトル、マトリックスなどの複雑な計算式を使っていたのに、損益分岐分析には加減乗除しか必要ないからだ。**加減乗除だけで問題が解決できて金が稼げる経営コンサルタント**というのは**不思議な商売**だな、と思ったものである。

『マッキンゼー』に入ってから1年間、記録魔の私は習ったことや気がついたこと全部ノートに書き留めておいた。それをたまたま、当時のリー・ウォールトン社長通訳としてくっついていった『プレジデント』誌の社長インタビューの席で、インタビューの『プレジデント』誌・守岡道明編集長（当時）に「こういうものに興味はないでしょうか」と見せたら、「面白いじゃないか」ということで、そのメモがそのまま単行本になった。それが私の処女作『企業参謀』である。

入社1年にしかならない30歳の経営のど素人がオン・ザ・ジョブ・トレーニングで学んだことを、あたかも知っていたかのごとく、専門家のような顔をして書いたのがあの本なのだ。

それがなんと16万部も売れて、ビジネス書のベストセラーになった。「トップを支えるのは若い参謀グループである」という提言が新鮮だったらしく、企業参謀ブーム、経営戦略ブームがまきおこった。私は講演でひっぱりだこになり、年間数百回もこなすようになった。31~32歳の若さで、売れっ子の経営コンサルタントになってしまったのである。そこでまた調子に乗って『続・企業参謀』を出版し、さらに「マッキンゼーの現代の経営戦略シリーズ」を書きまくったのである。

『企業参謀』がベストセラーになったことで、**閑古鳥が鳴いていた日本事務所にも仕事**が殺到した。私は入社3年日にして全世界の『マッキンゼー』で一番たくさんお客さんを抱えた一番忙しいコンサルタントになった。もし、『企業参謀』が出版されていなかったら、おそらく『マッキンゼー』の日本事務所はつぶれていただろう。

自分で言うのも何だが、私は克服しなければならない課題が出てきたら、**寝食を忘れて没頭する性格**である。今日やらなければいけないことは、どれだけしんどくても必ず今日やってしまう。絶対、明日に延ばさない。この**執念が重要な**のだ。私の辞書に「明日まで待つ」という言葉はない。

『マッキンゼー』に入社して3年もたつと、私は**1日150万円**ぐらいのフィーをもらうようになっていた。当時（70年代）としては破格である。だから毎日、夕方になると、今日はその金額に見合うだけの仕事をしたかどうかを考え、していないと思ったら家には帰らないで仕事を続けた。そこまで徹底しなければプロフェッショナルと

は言えないと思うのだ。

たとえば 1970 年代、私がエンジニア時代に使っていたコンピュータのプログラミング言語はフォートランだった。それがコボルになり、ベーシックになり、C++I に育、さらに JAVA が登場した。プログラミング言語でさえ、この筆間に 5 回も変わっている。5 年に 1 回の変化である。

...

エンジニアの場合

でも、古いコンピュータ言語を四つも五つも知っていることは、プラスにはなってもマイナスにはならない。熟練度というか深みが出るのだ。さらに**新しい物も十分に使いこなせるという人は何歳になっても新鮮**であり、創造的な仕事を継続してやっていくことができる。**新しい物が登場しても、それを積極的に学んでいく姿勢さえ持てば、若い人にも負けることはない**のである。

So What? それでどうなんだよ

私の経験から言うと、資産運用のこつは大きく分けて 3 つある。

第一は分散。

...

私は 10 分割をお勧め

する。もし、定期預金が 100 万円あったら、10 万円ずつ異なる金融商品を買うのである。

なぜなら、どの**金融商品**がいいのかは、いくら本を読んでも分からないからだ。投資は自分で実際に経験しない限り、絶対に身につかないのである。

そして、実行する場合は金融機関の言うことを聞いてはいけない。金融機関の言うことはたいてい嘘だからだ。

...

第二は、インターネットの活用である。

ビッグバンによって日本人も海外に口座が持てるようになった。しかし実際問題として海外に投資口座を持つのは難しいので、結果的にはインターネットを通じて海外と取引することになる。インターネットには有名な投資サイトがいくつもあって、そこにアクセスすれば直接、海外の金融商品を購入することができる。それを使いこなすことによって、日本の金融機関の数年先に行くことができ、日本の**金融機関にコミッションを取られなくて済む**わけだ。

...

第三は、何のために資産を運用するのか、目的を定めることだ。