

三枝匡『戦略と志』講座  
講読文

日本の元気回復のために知るべき  
歴史的な「事業革新のメガトレンド」

ミスミグループ本社  
名誉会長  
『戦略と志講座』塾長  
三枝 匡

## 目次

- 第1節 序論：日米60年間のシーソーゲーム
- 第2節 日本の強さが米国に解析された歴史の端緒
- 第3節 日本の経営の「読み取られ『第1』大事件」
- 第4節 米国の強さ復活への新しい伏線
- 第5節 日本の経営の「読み取られ『第2』大事件」
- 第6節 米国を劇的に変えた「ITの流れ」との合流
- 第7節 表面化してきた経営者人材の差
- 第8節 日本の弱体化を生んでいる最大の要素
- 第9節 日本の強さ復活へのフレームワーク

## [第1節 序論] 日米60年間のシーソーゲーム

### 米国の凋落と日本の躍進

第二次世界大戦で日本は焼け野原になった。欧州もあちこちが廃墟になった。一方、米国本土の産業基盤は無傷で、日本と欧州の復興需要を一手に引き受け、1950年代は世界に誇る豊かさを謳歌した。

しかし米国の繁栄はそこがピークだった。それ以降、30年間にも及ぶ凋落の歴史を辿る。

日本人は猛烈な勢いで立ち上がってきた。初めは飢えからの脱却、ついで所得倍増のスローガン。1968年、GNP世界第2位に躍進した。80年代末のバブル景気に向かって、どんどん豊かになっていった。

しかし日本の繁栄はそれがピークだった。バブルの崖から落ちて、世界競争から脱落し、低迷したまま今年で30年近くになる。米国が経験した60年代からの凋落30年と同じ年数を経た。つまり日本と米国は戦後の60年間、前半は「米国↓日本↑」、後半は「日本↓米国↑」と、30年間単位のシーソーゲームを演じた。

戦後日本は経済成長によって産業構造を急速に変化させていき、その産業高度化の順序に従って米国産業を次々に圧迫していった。繊維→白物家電→テレビ→特殊鋼→鉄鋼→自動車→半導体。つまり米国人が絶対に負けないと豪語していた半導体分野にまで浸食していったのである。今日の日本の半導体の惨状からは想像も出来ない躍進だった。

80年代後半、米国は歴史上空前のリストラの嵐に見舞われた。ところが90年代に入ると、急に元気を取り戻した。逆に日本は劇的に凋落し、そのあと停滞したままになった。シーソーの傾きが、歴史的に例を見ないほど、激しい勢いで逆転したのだ。

それは日本のバブル崩壊だけが理由ではなかった。それ以前に、米国と日本それぞれが長い年月をかけて進行させていた伏線があった。

### 日本人に寛容だった米国人

戦後の初期、米国人は日本人を見くびっていた。メガネをかけ、カメラを肩に、下手な英語で大挙して米国に学びにくる日本人に、米国人は寛容だった。何でも教え、技術をどんどん与えた。先端分野の学会の会場を大勢の日本人が占め、米国の発表者が演台でスライドを切り替えるたびに、会場では凄まじいカメラのシャッター音が鳴り響いた。

その光景を見て「ゾッとした」という米国人もいたことはいたが、ほとんどの米国

人は「盗まれている」とは思わなかった。やがて日本人は米国人が作れない高品質で廉価な商品を生み出し、驚くべきスピードで米国市場に参入していった。

それから半世紀以上、「歴史は繰り返す」の言葉通り、米国人は反省なくそれに似た寛容さで先端技術を中国に与え、かつての日米貿易摩擦と同じパターンで、いま中国の経済的脅威への政治的対抗に追い込まれている。

日米シーソーゲーム60年間の初めの頃、米国人は日本企業がなぜ台頭してきたのか理解できなかった。しかしそこから出発して、水面下で日本の強さを学び取り、前半30年間をかけて、米国の強さ復活に至る伏線を敷いていった。

60年間に起きた出来事をバラバラの事象として語るのではなく、全体を貫く脈々とした流れで捉える必要がある。

### 日本人は米国に何を教えたのか

メガトレンドの前半30年間に、日本人が企業戦略に関して大きな学びを米国人に与えたという自意識は、日本人にはない。

理由は簡単だ。日本人自身が自分の強みを深く考えることをせず、その解析と論理化を米国人にさせてしまったからだ。だから米国人に何を教えたのか、日本人の多くはいまだによく分からないのである。

米国の強さ復活は、エリート層の優れた人材によって先導されていた。その知的格闘は決して生やさしいものではなかった。

その歴史を知ると、果たして日本人は、米国人が前半30年間苦心惨憺して追いかけたのと同じ「知的努力」を今しているのかという疑問に囚われる。日本の経営を抜本的に「革新」する論理（フレームワーク）を見つけるために、日本人は本当にのたうち回っていると言えるのだろうか。

次回から、その歴史を紐解いていく。日本企業が世界競争でここまで弱体化してしまった根底の問題が見えれば、そこに、これからの日本企業の元気復活への示唆が潜んでいることに気づくだろう。

## [第2節] 日本の強さが米国に解析された歴史の端緒

### 硫黄島→原爆広島→社会心理学→日本

米国人が日本の経営を解析し、米国の強みに変えていくという猛烈な「知的挑戦」を行ったことが、日米シーソーゲームの逆転を生んだと、前回述べた。

その動きの端緒として、米国人による「日本経営の研究」が、日本にまだ敗戦の傷跡が残っている50年代に始まっていたという驚きの事実がある。

ジェームス・アベグレン博士は、米軍海兵隊の一員として硫黄島で日本軍と戦い負傷したが、終戦2ヶ月後に原爆調査団の一員として広島に入った。そのとき、日本人と日本社会に強い興味と好意を抱いた。

彼はその後シカゴ大学で社会心理学を修め、日本を初めて見た経験から10年もたっていない50年代中頃、フォード財団の研究生として日本に舞い戻った。

そして「日本企業の経営手法」について研究調査を行った。58年に『日本の経営』を出版した。世界で日本企業に関心を抱く人などいない時代だった。

### 鬼才コンサルタントの登場

もう一つの別の歴史がその5年後に始まった。1963年に、一人の米国人が経営コンサルタント業を始めた。40歳を過ぎていたブルース・ヘンダーソンによる、たった1人、デスク1つでの創業だった。

その会社、ボストン・コンサルティング・グループ（BCG）が、いまや世界90都市に事務所を持つ巨大コンサルタント会社になるとは、当の本人でさえ思っていたはずはない。彼は有名な経済紙ファイナンシャルタイムズに「20世紀後半における世界最優秀の経営コンサルタント」と書かれるほどの存在になっていくのである。

その創業の翌年、奇遇が起きる。上記のアベグレンがヘンダーソンに会い、BCGの副社長として参加することになったのである。経営戦略の鬼才ヘンダーソンの思考の中に、アベグレンによって、突如として「日本の経営」への視界が持ち込まれた。日米60年間にわたる衰退と繁栄のシーソーゲームに、この二人が大きな影響を与える歴史が始まったのである。

ヘンダーソンは次々と斬新な戦略理論を編み出し、それまで軍事用語でしかなかった「戦略」という言葉が、経営の言葉として発信され始めた。BCGを創業して2年後の1965年に、彼は「経験曲線」と呼ぶ論理を編み出した。

簡単に言えば、企業が生産量（販売量）を累積量において増やしていけば、コストは一定のカーブで低下する。そこで価格を下げれば、販売量はさらに増え、コストも下がり、そこでさらに価格を下げるのが可能になる。企業がこの循環を回していけ

ば「成長」と「市場での勝ち」を獲得できる。そのカギは「マーケットシェア」である。それが彼の戦略論の始まりだった。

ヘンダーソンはBCG創業10年を振り返る手記に「自分はマーケットシェアの価値を『発見』した」と記した。コロンブスの大陸発見と同じ「ディスカバー」という言葉だった。

### 日本が始めたマーケットシェア志向

いま世界でマーケットシェアという言葉を知らない人はいない。有力な「フレームワーク」は、常に、誰か一人が生み出すところから始まるのである。それを創出することに長けた人がある企業は勝っていき、いない企業は二番手以下のフォロワーにしかたない。

新しいフレームワークは、人々に簡単に受け入れられるとは限らない。社内ないし社外に、それを否定する抵抗者が出現するのが常だ。ヘンダーソンのマーケットシェア論理は、当時の米国経営者の常識に反していた。自ら価格を下げ、シェアを上げていく経営など、伝統的米国経営では邪道だった。なるべく高い価格で売り、利ざやを稼ぎ、株主に高い配当を還元するのが正しい経営と思われていた。

その批判を受けたヘンダーソンに対して、思わぬ所から援軍が来た。副社長アベグレンがこう言ったのだ。「日本企業はマーケットシェア志向の経営を既に実行している。それによって強烈的な高成長を遂げつつある。あなたの戦略論理はもう日本企業で『実証済み』である」と。

ヘンダーソンとアベグレンの出会いがなければ、米国人がマーケットシェアの戦略性に気付くことは大きく遅れていたに違いないのである。

今回は、日本の経営が米国人によって解析され、米国の強さ復活に結びついていった長い歴史における、日本の「読み取られ『第1』大事件」のことを書く。

### [第3節]

## 日本の経営の「読み取られ『第1』大事件」

### 借入金は悪ではない

今回は、ボストン・コンサルティング・グループの創業者ブルース・ヘンダーソンと副社長アベグレンが、日本企業のマーケットシェア志向戦略が正しいことを読み解いた話を書いた。当時の米国経営の常識を覆す論理だった。

翌1966年、ヘンダーソンは企業戦略におけるキャッシュフローの重要性を解析し、「企業が成長を目ざすために『借入金』が有効な役割を果たす」という論理を導き出した。

これまた、異端の論理だった。米国では借金は必要悪であり、できるだけ内部留保を増やし、高い配当金を払うことが正しい経営だと思われていた。

しかしヘンダーソンは逆を突いた。競争に勝つには何よりも「成長」が重要であり、そのためには高い配当金を払うよりも、借入金で拡大投資を行うことが有効な戦略だと言った。

その主張について、前年のマーケットシェアの話と同じことが起きた。日本経営の第一人者だったアベグレンは「借入金に依存して企業成長を加速することは、既に日本企業がやっている」と指摘した。

当時米国の経営者は、日本企業が成長拡大のために銀行借入に頼っているのを見て「日本企業は倒産同然」と馬鹿にして笑っていたのだ。しかしやがて彼らは、馬鹿にしていられなくなる。日本企業が次々と米国市場に攻め込んで来たからである。

ヘンダーソンは、日本企業の行動で裏付けられた「マーケットシェアの価値」「借入金をテコにした成長加速」という論理をさらに進め、世界的に有名になるPPM（プロダクト・ポートフォリオ・マネジメント）という世界初の戦略モデルを生み出す。BCG創業から6年が経っていた。

### 一人の日本人

話題は変わるが、ここで筆者自身のことに触れる。米国でヘンダーソンたちが斬新な戦略コンセプトを編み出していた頃、私は山口県岩国市の三井系石油化学コンビナートで働いていた。大学を出てまだ2年ほどの生意気な若造だった。私はせっかく有名企業に就職したものの、日本の大企業組織の閉塞感に失望していた。そのままキャリアを踏んでいくことに意欲を感じなくなっていた。

大学の恩師に転職の相談に行ったところ、「これからは国際化の時代だ」と言われ、紹介されたのがなんとアベグレン博士だった。当時の日本で、著名な大企業に就職す

ることのできた幸運な若者が転職を図ることは、異常な外れ者の行動だと思われていた。当時の日本には、リクルートも転職エージェントも存在していなかった。半年悩んだあと、私は69年に決死の思いで三井系企業を飛び出し、岩国から東京に戻り、BCGの東京事務所に入った。

BCGが日本国内で採用した第1号のコンサルタントだった。米国の本社にさえ、まだコンサルタントが30名くらいしかいない、明日をも知れぬベンチャー同然の会社だった。

入社して2年ほど経った71年、アベグレンは私を米国での修行に出してくれた。まだ27歳。庶民の子が気軽に米国に行ける時代ではなかった。貧しい家に育った私の人生に神風が吹いた。

### 知らぬは当の日本人

ボストンに行ってみると、驚くべき光景が待っていた。ヘンダーソンのPPM理論がまさに一世を風靡していた。「70年代は戦略の時代」と呼ばれる時期が始まっていた。ヘンダーソンが、ボストン郊外のケネディ家の別荘もある場所で開催した戦略セミナーを聞きに行った。受講者はGE、GM、コダック、ウェスティングハウスといった、当時の日本から見ればとんでもない巨大企業のトップが来て、ヘンダーソンの南部訛りの英語のプレゼンに聞き入っていた。

彼の戦略モデルは「米国企業が戦略を転換しない限り、これから米国市場はますます浸食されるだろう」という警告を含むものだった。

知らぬは当の日本人だった。毎日、朝から夜まで猛烈に働いていたが、米国でこのような「日本の経営」の解析が進んでいることを知る人はいなかった。

日米シーソーゲームの後半30年間は「米国の元気復活」の時代が変わる。そこにつながる前半30年間の歴史で、このBCGでの論理開発は重大な伏線だった。

後に私はこれを、日本の経営が米国人によって解析され、米国の強さ復活に結びついていった歴史における、「読み取られ『第1』大事件」と呼ぶことになる。

今回は、米国の凋落が続いた80年代に入って、米国の元気復活に向けた伏線がさらにどのように張られていったかを解説する。30年をかけた日米大逆転への前哨戦が進んでいくのだ。



## [第4節] 米国の強さ復活への新しい伏線

### 追い込まれた米国人

今回は、米国人が70年代に生み出した戦略論によって、日本の経営が解析され、「読み取られ『第1』大事件」が起きた話を書いた。

しかし、当時の米国企業は古い経営思想に染まっていた。彼らが一斉にヘンダーソンの唱えるシェア志向戦略に転換し、日本企業への対抗を始めることなど、すぐに起きるはずはなかった。

米国の凋落は続いた。世界大戦を戦った世代は高齢化していき、戦後世代が米国の企業経営の中核に上がってきて、80年代を迎えた。

米国人がここだけは絶対に負けなと言っていた半導体分野でも、日本は勢いを増した。テキサスインスツルメンツが苦境に陥った。半導体業界のメッカだったカリフォルニアの展示会に行くと、日本人が展示ブースに近づいてくるのを見て、テーブルに置いてあるパンフレットを隠すといった、オープンな米国人らしからぬ卑屈な行動さえ、私は目撃した。

米国人は追い込まれ、困っていたのだ。米国人は業界によってはワシントンに走り、対日貿易交渉に圧力をかけた。しかし新世代の米国人は、それまで馬鹿にしていた日本企業がそこまで強くなった理由は何か、いまやきちんと学ばなければならないという機運を一気に高めていった。

つまり、70年代の10年間で、米国人の日本に対する態度が劇的に変わったのだ。米国のどこの企業を訪ねても、大学のキャンパスにおいても、そして町中を歩いて出会う見知らぬ人々までもが、日本人に対する態度を大きく好転させた。

その流れを受けて、81年前後に米国で「日本の経営ブーム」が起きた。エズラ・ヴォーゲルの『ジャパン・アズ・ナンバーワン』や、私が留学した時にスタンフォード大学のクラス担当教授だったビル・オーウチの『セオリーZ』など、日本の経営を解析する書物が次々にベストセラーになった。企業によっては、日本を真似して社訓や社歌を作ったり、社員が皆でラジオ体操をする会社まで出てきた。

しかしそんな表層的な真似をしても、米国人が日本の強さを簡単に取り込めるはずがない。「もういい。日本はよく分からない」。2年ほどで日本経営ブームは去った。

しかし日本の台頭と米国の退歩は続いた。80年代後半になると、米国では史上最大のリストラの嵐が吹き荒れた。デトロイトでは自動車工場の労働者が中国人をバットで殴り殺す事件が起きた。気の毒にその中国人は日本人と間違われたのだ。殺人事件なのに陪審員裁判で無罪になった。日本企業はそれほどまでに、米国人を追い詰めていたのである。

## ものづくりへの着目

こうした「日本強し」の背後で、米国の強さ復活に繋がる知的戦いの伏線は続いていた。

70年代の戦略論で米国企業は新たな経営論理を学んだが、それによってすぐに米国の強さが復活しはじめるようなことは起きなかった。70年代の戦略論に対する反省論が起きた。その一つとして、70年代のPPMをはじめとする戦略セオリーは内容が単純すぎたのではないかという見方が出てきた。つまり、競争での勝ち負けには、企業内部や市場でのいろいろな要素が複雑に作用している。成長率やマーケットシェアだけでは見方として狭すぎる。そもそも『競争優位』とはいったい何だろうか。

今では当たり前に使われるこの単純な言葉『競争優位』が注目され、当時、新鮮な見方として議論された。勝ち戦をおさめるためには、重要な「押さえどころ」は何だろうか、それが分からなければ強い戦略を描くこともできないという反省論だった。ハーバード大学ポーター教授の有名なモデル『5つの競争要因』はそれに対する回答の一つだった。

一方、多くの米国企業はコンサルタントや学者から「トヨタ生産方式」と「品質管理」が日本の強さの秘訣だと教えられ、あちこちの工場生産改善への取り組みを始めていた。

そこで、10年前のマーケットシェアや借入金の話(第3節)と似た現象が起きた。

当時、米国企業の経営者にとって、工場は労働者を安い時間給で働かせ、あまり綺麗でない食堂で安い食事を提供しておけばいいという場所だった。工場幹部には別の上等な食堂が用意されていた。

そんな状況の中で、米国企業の強さ復活に向けて、工場現場における「ものづくり」のやり方に着目してワーカーの仕事にまで立ち入っていくことは、米国の経営者にとっては、マーケットシェアや借入金依存による成長理論と同じくらい、過去の常識を覆す経営手法だったのである。

70年代中頃、私はスタンフォード大学MBAの授業の一環で、GM(ジェネラルモーターズ)のフリーモント工場の見学に行った。生産現場の汚なさに驚いた。ダラダラ働く労働者。生産性が低いことは素人目にもわかった。これで日本企業に対抗できるわけがないと思ったが、スタンフォード大学の先生は学生を見学に連れて行ったくらいだから、その工場が一流だと思っていたのだろう。

果たしてその工場は立ち行かなくなり82年に閉鎖された。しかしGMは2年後にトヨタとの合弁会社NUMMIの工場として再開し、そこでトヨタ生産方式を学びはじめた。

同じ70年代の話だが、製品の不良率はある程度高い方が企業収益としては健全であるという論理を、私はハーバード大学出身の経営者が部下に話しているのを何度か耳にしている。顧客無視のひどい思考が、当時の米国ビジネススクールで学んだ常識として語られていたのである。

工場品質は二の次、むしろ賃金や法人税の低いことが重要だと、米国企業は工場を次々と中南米や低開発国に移した。私自身、移転先のプエルトリコやアジアの工場

現場に行き、高い工程不良率の実態を目撃した。

## 再び、知らぬは当の日本人

米国で80年代の中頃から、トヨタ生産方式のカイゼンの動きが、電機、パソコン、フィルム、航空機、医療機器、玩具、樹脂成形などさまざまな産業に広まっていった。やがて、物流、郵便、建設などの「非製造業」への応用も始まった。何という発想転換であろうか。

私はカンバン方式が病院改革に応用されていると聞いて、驚いて米国の病院を見に行った。日本では誰も考えないことを米国人は試し始めていた。彼らは日本人のサル真似ではなく、異なる応用への独自の「論理化、抽象化、敷衍化」を始めていた。

再び、知らぬは当の日本人だった。深刻だったのは、米国人のそうした努力について、当時の日本の同じ業界の人々でさえ、無関心、無知だったことだ。日本の経営者でトヨタ生産方式の簡単な説明ができない人は今でもいる。いわんや80年代となれば、米国でカイゼンという言葉が英語になっていることを、当時日本人のほとんどがしらなかったのは当然だ。日本人は日本がものづくりで世界一であり、誰にも追いつかれないと、根拠もなく思い込んでいたのである。

日本の手法がすっかり解析され、真似られていると気付いたのは、すでに日本が世界競争の中で大きく後れをとっていることが誰の目にも見えてきたあとのことだ。

この鈍感さが日本人に致命的な遅れを生んだ。日本のビジネスマンもトップ経営者も学者も、自分たちの強みを自ら解析し、論理化し、それを武器にして経営の知的戦いを進化させ、世界でいつも一歩先を行くという経営進化の戦いで負けてしまった。

今回は、日本の経営の「読み取られ『第2』大事件」のことを書く。決定的とも言える遅れが起きて、90年前後に日米シーソーゲームは大きな「逆転」を迎えるのである。

## [第5節]

### 日本の経営の「読み取られ『第2』大事件」

#### 「時間」の価値を見つけた米国人

前回まで、60年間のメガトレンドの前半30年で何が起きたかを述べてきた。米国は80年代まで市場競争で日本に負け続けたが、その水面下で、日本企業の行動を論理的に読み取る努力を続けていた。

ここで再び、BCGの創業者ブルース・ヘンダーソンが登場してくる。年老いても洞察力は鋭かった。彼はBCGの二人の副社長を呼び、こう言ったという。「トヨタのキャン方式は在庫を減らすことを眼目にしているようだが、在庫減らしがなぜ企業を強くするのか。自分にはその論理がサッパリ分からない。日本に行って解析してきてくれ」。

この二人の副社長は私がBCGにいた70年前後に一緒に働いたことがあり、叡智に満ちた人材だった。彼らは日本の工場を訪ね歩き、トヨタ生産方式の本質を解き明かそうとした。そして驚くべき新論理を「発見」（ディスカバー）したのだ。その知的解析の切れ味を聞き及んで、私は唖った。

「キャン方式は、工場の改善だけの話ではない。企業にとって重大な戦略要素を含んでいる」「それは『時間』という概念だ」「企業は『時間の戦略』を迫りかけることで、競争優位を築くことができる」。

日本人が長年、工場現場で汗まみれで取り組んできた手法に、この二人は凄まじいまでの論理的ジャンプを与えた。それを米国に持ち帰った。彼らが90年に出版した“Competing against Time”（邦訳書『タイムベース競争』1993）は米国で大評判になった。日本での出版が3年も遅れたところに、当時の日本の関係者の鈍感さが現れている。

#### どこかで見た景色

米国人は「時間」が戦略要素だと知ると、突然、新しいアイデアを飛ばし始めた。あれもこれもと、さまざまな応用を考え始めた。「時間がカギだとなれば、生産だけでなく『開発』にも当てはまるはずだ」。例えば自動車分野では、新車の開発期間がやり玉に挙がった。日本が当時、新車1モデルの開発を約3年で完了するのに対して、米国は5年も6年もかける。アメリカが新車1台を出す間に、日本は2モデルを世界に向けて売り出す。これじゃ勝てるはずはないと気づいた。米国人は頑張りをはじめ、開発期間を短縮させるための「並行開発」の手法を急進展させた。時間戦略の概念が発見されたことで、日本の重要な競争性がひとつ失われた例である。

米国人の論理はさらに展開する。生産、開発だけでなく営業を含む「創る、作る、

売る」の事業組織全体の仕事を「早回し」すれば、企業競争力が上がるのではないか。それが有効な戦略の新しい切り口になるのではないか。

そして米国人はとうとう「ビジネス・プロセス・リエンジニアリング」の思想に辿り着いた。それを提唱したのはMIT（マサチューセッツ工科大学）の教授マイケル・ハマーだった。「米国企業はリストラや、単なる『部分最適』のカイゼンでは、もう日本の強さに対抗できない」「『創る、作る、売る』のビジネスプロセス全体を一気呵成に、劇的に改革することを狙うべきだ」。

彼が93年に出版した“Reengineering the Corporation”は米国で大反響を生んだ（邦訳書『リエンジニアリング革命』日経新聞出版、2002年の文庫版には三枝の解説文が収録されている）。私はハマーの研修セミナーを聞きたくなくて、わざわざボストンに行った。そこで驚くべき光景を目にした。

セミナー会場は1000人以上を収容する劇場のような場所で、2階席までであった。日本での常識の10倍とも思える高い受講料をとり、まさに学者ボロ儲けの光景だった。しかし私が驚いたのはそのことではない。

米国企業が1社当たり数名のカイゼンチームを送り込んで、会場は満員で凄い熱気だった。私は2日間の研修を聞きながら、これは「どこかで見た景色」だと思い、ハタと気付いて愕然とした。高度成長期の日本の品質改善活動で、日科技連が主催していた「QC大会」の雰囲気こそっくりだったのだ。同じ熱気が30年遅れで、米国で再現されていると思った。

### またまた、知らぬは日本人ばかりなり

その意味がお分かりだろうか。今回は、米国のコンサルタントや学者らが唱える抽象的論理だけではないのだ。米国企業の普通の社員たちが、ダンゴになって取り組みを始めている。日本の強みだったミドル主導の活動形態が取り入れられている。トップダウンが主体の米国経営の歴史を考えると、この変化はただごとではない。

私は日本に戻る飛行機の中で、「米国はとうとう、強さ復活への出口を探し当てたのかもしれない」と思った。

その後の展開を見て、私は「時間戦略」や「リエンジニアリング」の動きに一つの歴史的な位置づけを与えた。この動きは、日本の経営が米国人によって解析され、米国の強さ復活に結びついていった歴史における「読み取られ『第2』大事件」と呼ぶことにした。

相変わらず、知らぬは日本人ばかりだった。米国が日本から学び、米国人の足音が背後に聞こえるくらい迫ってきているのに、日本人にその自覚はなかった。だから日本の経営者が新しい戦略モデルを考え出して、斬新なアプローチで改革に挑んでいるという話も聞かなかった。

日本企業は商品開発には熱心だったが、同じくらい重要な「経営手法の開発」には時間もお金もかけなかった。社内のサラリーマン化は一層強まり、それが次の段階で日本企業の致命的な弱みとして表面化してくるのである。

今回は、ここまでの事業革新のメガトレンドに加えて、米国の強さが飛躍的に増していくことになる別の新しい潮流について書く。

## [第6節]

### 米国を劇的に変えた「ITの流れ」との合流

#### 日本の崩壊と米国の出口発見

前回述べたように、日本と米国が戦後60年間にわたって演じたシーソーゲームは90年前後に大きな変節点を迎えた。米国の強さ復活、日本の凋落と停滞。そこから後半30年間の始まりなのである。

日本は先に自ら崩壊した。バブルがはじけ、多くの企業が赤字に転落し、国際競争力を失った。米国企業が「劇的変革」を狙い始めたまさにその時期に、日本は逆にしやがみ込んだ。その明暗が、シーソーの逆転に凄まじい勢いをつけた。

ちょうどその頃、それまでの「事業革新のメガトレンド」にもう一つの大きな「潮流」が加わってくる。IT技術の台頭である。米軍の中で使われていたインターネット技術が民間に開放され、同じ90年前後を境にその利用が爆発的に広がり始めた。しかもその流れは、日本から学んだメガトレンド前半30年間の論理展開に、凄まじい勢いで「合体」するのである。

その新潮流は、前に述べた「全体最適」と「劇的変革」の組合せをさらに加速させるものだった。リエンジニアリングやサプライチェーンの論理に沿って、SAPやオラクルのようなERP（業務統合ソフト）の発展が生まれた。それはサプライチェーンなどの「社内連鎖」をコンピューターの統合システムで繋げる発想だった。

そこからさらなる展開が10年単位の時間をかけて進行した。いまではInd4.0やIoTと言われるような、「産業を越えた広域の全体最適」を図るシステムが試されるようになった。トヨタ生産方式の現場改善から始まったメガトレンドの戦いは、いまや情報システムの戦いに変身したのだ。日本人は完全な後追いに回った。

#### アマゾンの成長戦略

同じIT技術の流れから、「EC事業」が台頭してきた。その本質は、やはり「全体最適」と「劇的変革」を追求するものだった。それによって各業界を支配していた「多段階流通」の破壊を狙うものだった。

その筆頭企業は、言わずと知れたアマゾンだ。世界各国に進出して、それぞれの国の多段階流通を破壊することで成長を続けている。アマゾンも日米60年間のシーソーゲームの寵児であり、その源流に「日本の経営」があったことを認識している日本人は少ない。

アマゾンの粗利益率は最近40%近くに上がってきた。ところが驚くべきことに、営業利益率はわずか2%台の低さだ。それ以前は赤字の時期が長く続いた。いったい、高い粗利益と低い営業利益の差額は何に使われているのか。

もちろんそれは、IT開発、配送センターなど物流革新、世界一になったクラウド事業などへの投資に使われている。日本企業はもちろん、ほとんどの米国企業でさえ対抗できない巨額投資である。

つまり、アマゾンには低い収益率が許される代わりに、凄まじい高成長を追求してきた。あなたに問う。いったい、この戦略ロジックを米国人に教えたのは誰だろうか。事業革新のメガトレンドを遡れば、それが日本人だったことは明白だ。かつて「マーケットシェア志向の経営など邪道」と言っていた米国経営者は、日本の経営の「読み取られ『第1』大事件」によって、それが正当な戦略であることを学んだ。アマゾンはいまそれを愚直に実行しているのだ。むしろその戦略を忘れてしまったのは日本企業ではないのか。

首都圏でアマゾンに朝注文すれば、午後に着荷する。この「時間戦略」を米国人に教えたのは誰か。メガトレンドを遡れば、これも日本人だ。トヨタ生産方式に学び、「一個流し」（書籍一冊でも）「短いリードタイム」（半日で）顧客に届ける。日本の「読み取られ『第2』大事件」を出発点にして、アマゾンは凄まじい物流戦略を編み出し、それを実行してきたのである。

今回は、60年間にわたるメガトレンドで、日本企業の多くが敗れてしまった根底の理由は何だったか、日本側で進行していた歴史の伏線をまとめてみたい。

## [第7節] 表面化してきた経営者人材の差

### デルモデルの発見

前回はアマゾン为例に挙げ、メガトレンド前半30年間で日本の経営が読み取られ、その後半30年間で日本が後追いになってしまった流れを説明した。

米国人が日本の生産技術から「時間の戦略」を発見（ディスカバー）し、その「戦略価値」を大きく敷衍化していったのに対して、多くの日本の経営者は、生産技術はあくまで工場の問題だと思い続けていた。

デルコンピューターが日本市場に進出して短期間で市場3位の地位を獲得したのも同じだ。彼らの低価格・高シェア志向戦略は日本の「読み取られ『第1』大事件」から学んだ。加えて、「読み取られ『第2』大事件」から学んだデルモデルでは、日本の顧客が画面でパソコンの仕様を選ぶと、その注文を1台でも受け付け、それを中国廈門の工場に伝えると、直ちに「一個流し」手法で組み立て、航空貨物で日本の顧客の玄関にまで届ける。

創業者マイケル・デル本人が来てホテルオークラでデルモデルの説明会を開いた。私はそれを聴く機会を得たが、その時、このモデルがまるで彼らのオリジナル発想であるかのような自慢たっぷりの説明だったので、私は悔しくて、手を挙げて質問した。マイケル・デルは「そうです、デルモデルはトヨタ生産方式との出会いがあって生まれた」と正直に答えてくれた。

### 中国人も時間戦略

アップルのスマートフォン。それを買っている日本人の多くはそれが台湾企業フォックスコンが中国で生産したものであることを知らない。私は10年前、同社上海の金型工場を見学させてもらった。日本の金型産業が中国シフトで壊滅的打撃を受け始めていた時期だ。工場見学を終え、会議室でその生産子会社の社長と懇談した。きれいなアメリカ英語を話す、30代後半らしい中国人だった。その彼が驚くべきことを言い始めた。

なんと彼は「『時間』が重要だ」と私に説き始めたのである。日本の経営者でさえ時間戦略の意味を知らない人が多いのに、中国人が日本の「読み取られ『第2』大事件」から学んでいるのだ。それを自分の戦略として口にしている。私はその現実に打ちのめされた。米国人が日本の工場から読み取った論理が、日本に帰ることなく、日本を飛び越して中国に行き、そこに来た日本人が中国人から説教されるハメになっている。

こうして、日本人は前半30年間、自分自身の強みを解析して論理を進化させる戦



いに負けた。そして後半30年間に入り、90年代、00年代の大不況に陥ると、抜本的な改革を避け、しゃがみ込んだ。縮小均衡によって切り抜けようとした企業が圧倒的に多かった。世界のメガトレンドがさらなる「敷衍化」「実業化」に向かって激しく動いている中で、日本人は置いてけぼりを食ったのである。

さらに10年代に入ると、その流れと合体したIT戦略やEC戦略が急展開を始め、日本の後追いは決定的になった。中国にも追い抜かれる状況になった。

## 米国ベンチャーの勝ち戦

話は少しそれるが、私は80年代中頃、故鮎川彌一氏の誘いを受け60億円ファンドを持つベンチャーキャピタル会社の社長に就いた。39才だった。私が人生でマネーの世界に近づいた最初で最後の仕事になった。日本で、立上げてから年数の経っていない、いわゆる早期段階のベンチャー企業を育成するという理念に、私は燃えて挑んだ。しかしうまく行かなかった。80年代の日本では、優れた事業ネタや経験豊富なベンチャー経営者との出会いが、あまりにも少なかった。

やむなく私は投資先を求めてシリコンバレーにも行ったが、そこで見た景色は日本とは大違いだった。初め、私は違和感を覚えた。米国の最優秀の人々が「インスタント成金」を目ざして血なまこになっていた。しかも高リスクのハイテク分野で「1社の成功の陰に100社の失敗」という消耗戦をしていた。すばらしい活性だったが、あまりにもムダが多く、当時不振を極めていた米国経済がこのベンチャーブームで元気になっていくとは思えなかった。

しかし私のその見方は、わずか数年後に覆ってしまう。米国の凄まじい変化が始まったのだ。古い表現だが、騎馬民族の変身スピードに農耕民族の日本人が追いつかないという図式が当てはまる様相になってきた。

まず第1に、米国の「インスタント成金」を目ざすサバイバルゲームの中から、まだ20代、30代なのに成功失敗を含む経営者経験を積んだ若手人材が大量に生み出されるようになった。日本企業であればまだ課長にもなっていない年代だ。

その深刻な意味がお分かりだろうか。日本企業ではこの時代、逆に大量のサラリーマン化により組織活性の低下が進行していた。つまり、日本と米国の経営者人材の育成は、それぞれがプラス方向とマイナス方向に加速し、短期間のうちに圧倒的な差がつき始めたのである。

第2に、しかもその中から、1社の陰に100社の失敗という高リスク分野であっても、最後に勝ち残った1社が、米国市場のみならず、なんと世界市場をすべて押さえてしまうというドラマチックな成功パターンが出現してくる。そのベンチャー経営者は米国だけでなく世界のスター経営者になる。それに比肩する日本の経営者はほとんど出てこず、むしろ中国から次々と出てくるという悲惨な現実が見えてくる。

米国の産業活性が突然上がり始め、一方、バブル崩壊でしゃがみ込んだ日本企業の多くでは、改革のための「経営者予備軍」さえ育ちにくくなってきたのだ。

今回は、日米の競争力の差を生み出した最大の要素として、経営者人材育成の問題をさらに深掘りしてみたい。

## [第8節] 日本の弱体化を生んでいる最大の要素

### 米国の勝ちを生んだプロフェッショナルリズム

前回は、90年前後に、米国が強さ復活を果たすために敷いた「時間の戦略」と「ベンチャーの隆盛」を描いた。当時、それが日本の脅威になると気付いていた日本人は少なかった。

米国人の元気復活を駆り立てていたのは何だったか。私はその最大の要素として彼らの「プロフェッショナルリズム」を挙げる。

ベンチャーキャピタリスト、ベンチャー経営者、斬新な論理開発を行う学者やコンサルタント、あるいはバイオ産業や金融工学など先端企業を率いる経営者・学者・技術者、一気呵成の改革を目ざす大企業のプロ経営者など、米国の新時代を切り拓いていった人々に共通していた特性は「戦略志向」「リスク志向」「プロ志向」である。それらすべてに共通した基盤として、金持ちになりたいという「マネーへの渴望」があった。

プロ人材は「個人の突出」がなければ育たない。日本の組織は逆だ。昔から今に至っても、日本の企業組織ではプロが育ちにくい。集団主義の規範を守らせることと、一流のプロフェッショナルリズムを育むことは、組織論において一つの「対立概念」なのだ。しかもそこに「マネーへの渴望」を加えたら、日本の大企業でそれを満たすことは絶望的になる。

### 日本の停滞とサラリーマン化

60年間のシーソーゲームの前半で、日本組織の横並び精神は一つの強みだった。当時、それが戦略適合だった。しかし大組織の中で出る杭は叩かれる。日本のリーダー行動はしばしば「突出」よりも「うまく収める」ことが重視される。そうなる組織のリスク志向は減退し、必然的に本人の経営的力量は上がらず、事業戦略は後追いになる。それが日本の組織の宿命だった。

私はバブル破綻後の94年に『経営パワーの危機』を出版した。そこに描いた日本企業の「組織の劣化」「経営者人材の枯渇」の姿は、出版の10年前に観察したものである。つまりバブル以前の80年代前半には、日本企業の組織活性低下の症状は既に顕在化していたのである。

30年間の停滞は長い。大学を出た人材が、50才を過ぎるまで、投資や経費を抑制するように頭を叩かれ続け、その体質は後輩世代にも刷り込まれていく。多くの日本企業が長い期間この状態に支配され、その戦闘力は、毎年、少しずつ、明確に意識されないスピードで落ちてきたと思う。だから日本人は多少リスクでも、米国や中

国に対抗して、攻めの戦略を追いといきなり言われても、すぐに頭も行動も切り替えられない。

日本の組織劣化という下向きの伏線は、米国が強さ復活への出口をみつけようと新しい論理開発にのたうち回っていた80年代と、時期が重なる。二つの伏線は90年前後に、もはや伏線ではなく、一気に表面化してきて交差した。そこでメガトレンド後半30年間の大逆転が始まった。

ここで「事業革新のメガトレンド」から得られる教訓を、現実直視のストレートな表現でまとめてみたい。

1. 日本人は経営の「知的創造」で負けた。日本の経営はメガトレンド前半30年間で素晴らしい経営成果を出したが、長い年月をかけて米国人によって解析され、見破られた。日本人は商品開発には熱心だったが、同じくらい重要な「経営手法の開発」には十分な金も時間もかけなかった。経営の新しい「論理化・敷衍化」で後手に回り、自ら先手を打つ改革を推進できなかった。
2. 日本人は「個人の経営的力量」で負けた。内向き志向が強く、サラリーマン化が進み、会社の大改革や世界市場で勝ち抜くために個人として必要な「経営リテラシー」「経営フレームワーク」を、自らの成功失敗体験の中で磨いていく機会から遠ざかってしまった。
3. その結果、近年、世界の事業革新のメガトレンドの変化がますます加速しているのに対して、日本人の多くは後追いしかできなくなっている。

### 今そこにいる人々

今後、日本の経営を革新するためには、「組織問題」が常に「戦略」と抱き合わせで扱われなければならない。当たり前聞こえるだろうが、これが簡単ではない。社長自らが毎日、事業のことと同じ熱心さで、「組織の劣化」に対して「今そこにいる人々」の目を輝かせる組織を保つには何が有効かを考えているだろうか。事業戦略と組織問題をセットにして、改革を試し続ける必要がある。

今回は、日本人がこの状況から抜け出るための参考として、私が過去30年間、経営者ないしターンアラウンドスペシャリスト（事業再生専門家）として試みてきた改革手法のことを述べる。

## [第9節] 日本の強さ復活へのフレームワーク

### 若さとリスクテーク

前回まで日本と米国が辿ったアップダウン60年間の伏線を紐解いてきた。

筆者は32才の時、天から降ってきたような出会いで、住友系企業と外資の合弁会社の常務になり、翌年社長になった。事業不振を打開する任務だった。当時はもちろん今日でも普通ならあり得ない人事だった。その後、大塚製薬が救済した破綻ベンチャーの再建、次いで60億円ファンドをもつベンチャー投資会社の社長を務めた。私にとって30代は怒濤のような経営者経験の時期になった。

41歳のとき個人事務所を立ち上げ、「事業再生」の仕事に挑むことを決心した。日本で事業再生という言葉が一般化するのには、それから10年以上も後のことだ。それは転職と言うより、日本での新しい職業の創造だった。

事業再生はその会社をおかしくした歴代の経営者よりも私の腕が上でなければ、職業として成り立つわけがない。だから、いきなり「プロ」の技量が求められる仕事だという自覚はあった。何が待っているのか分からなかったが、無謀とは思わなかった。60年代末、20代で戦略コンサルタントという職業を日本で生み出した数名の先駆者集団に素手で加わった経験が、今回の挑戦に勇気を与えてくれていた。

バブル破綻後に不振に陥った上場企業に行くと、例外なく直面したのは「経営者人材の枯渇」「組織劣化」の問題だった。改革に背を向け、時に背後から弾を撃つ人がいる組織を、いかに新戦略に向けて束ねていくのか。その手法（フレームワーク）を編み出すために、苦渋の試行錯誤を重ねた。

### まず組織肥大化を壊す

不振企業の元気復活のためには、誰しもまず、通常の「戦略」の観点から、いま追っている事業戦略が正しいかどうかを槍玉にあげる。私のビジネス人生でも、初めはそれが当たり前の手順であった。

ここでの「戦略」とは、市場競争に対する自社の戦い方、社員から見れば会社の「外」に向けた打ち手を点検し、それを斬新でより有効な内容に組み立て直すことを意味している。

しかし私は、バブル崩壊後の大企業に入って事業の再生を手がけるようになってから、その手順に問題があることに気づいた。改革案作りをするのにまず「戦略」から入ると、それはいかにも当たり前の改革手法に見えるが、実はそれによって、業績不振を生み出しているもっと根の深い問題を見逃してしまい、会社の本当の元気回復を先送りにしてしまうことになりかねないことに気づいたのである。

もっと大きな問題とはビジネスプロセス・組織の問題である。多くの幹部や社員が、事業不振は他の部署や個人のせいである（自分だけはちゃんとやっている）という心理を抱いている。本来なら経営判断は明るい昼間に「正しい、正しくない」の議論をきちんと行って決めるべきだが、実は組織の陰ないしはアフターファイブに「好きか、嫌いか」の感情を伴う「組織の政治性」がはびこり、どこで何が決まったのかはつきりしないことが多いのだ。

事業再生専門家というのは、経営がかなり悪くなり、もうあとがないという状況が見えてきてから依頼を受けるのが常である。行ってみると、ほぼすべての企業が過去に改革と称するものを行ったことがあり、ほとんどが「戦略」の問題を表層的にいじり回して、結局は大した効果が出ずに短命の改革で終わり、社内には諦めが広がっているというパターンを起こしていた。

そのような会社では、顧客と競合を意識して最善の戦いをするための「ビジネスプロセス」や「組織体制」が崩れているのがほとんどだ。それが会社の根っこに潜んでいる最大の不振原因なのだが、長い年月、それを問題にすることを避けてきた。バブル崩壊以降、弱体化したままの日本企業では、この現象が起きていることを私は知った。

どうすればいいのか。私は事業の強さ復活を狙う再生プロジェクトを繰り返すうちに、その試行錯誤から、事業の不振原因を、あえて大きく二つに分けるフレームワークに行き着いた。「戦略」（会社の外に目を向けた戦い）と、「ビジネスプロセス・組織」（会社の内部に目を向けた戦い）を分けて、改革における取り組みの順序を整理するのである。どちらも最終的には市場での勝ち負けに影響しているという意味では、両者は深く繋がっており、従来はこの二つを含めて「戦略」と総称していることが多い。

しかしバブル崩壊後の日本企業の活性化に取り組み始めてから、私は改革の「入り口」としては、この二つを明確に分けて考えることが重要だと気づいた。

不振企業では、まず先に社内のビジネスプロセス・組織の病気を治し、社内の「戦う体制」を組み立て直す。つぎに、その結果として前よりも小ぶりで機動力の上昇した事業単位それぞれにおいて、あらたに抜擢した経営者人材が、自分にとって最適と思える戦略を個別に立案する。

改革の後半では、顧客と競合に対してレベルアップしたビジネスプロセス・組織と、市場に向けた新たな戦略ストーリーを合体させて、総合的な戦闘力を発揮していくという順序である。拙著『V字回復の経営』のコマツ産機事業改革のケースでも、このフレームワークが積年の不振から脱却する突破口になった。

思い起こして欲しい。「メガトレンド」における「読み取られ第1事件」で米国は歴史的にまず戦略を問題にし、「読み取られ第2大事件」ではビジネスプロセス・組織の改革手法を生み出した。彼らはこの二つを90年以降に合体させ、米国の強烈な元氣復活を実現させていった。国単位の活性化でも、同じ組合せと順序がダイナミックに作動したのである。

「戦略」と「ビジネスプロセス・組織」の二つは、考え方としてのフレームワークが異なり、社内の組織力学が異なり、実行するときの具体的行動も異なる。その意味

で、この二つをまずは峻別して組み立て、そのあと矛盾が出ないように二つを整合ないし融合させながら改革を進めるという手順が大切なのである。

最後のまとめとして、以上の考え方と実行手順をまとめておく。

1. 不振会社を元気にするために改革を目指す場合、戦略をいじり始める前に、まず「創る、作る、売る」の組織機能が「肥大化」していないかを点検する。事業組織毎に「創る、作る、売る」のワンセットが含まれていて、自律的に経営のできる小ぶりの体制を整えることを狙う。顧客ないし競合に対して、組織の対応スピードが上がり、自社の強みが最速で発揮されるビジネスプロセス・組織のコンセプトを目指す。
2. 現実には、ビジネスプロセス・組織の改革を行うのは簡単ではない。社内からさまざまな抵抗が出る。長い年月、肥大化した組織にどっぷり浸かってきた幹部・社員にとっては、今までのやり方が一番自然なのである。しかし妥協してはならない。不振企業の再生では、この組織デザインの点検が改革の出発点になるのだ。
3. 業績不振企業でなくとも、多くの日本企業がこの組織問題で効率を落としていると思う。それが多くの日本企業において、重要な、隠れた戦略課題になっているはずだが、ほとんどの日本人がそれに気づいていない。
4. 前よりも小ぶりになって早く回る事業組織を設計したら、次いで、「気骨のある人材」を選び出し、各事業単位の長に抜擢する。その上で、事業毎にビジネスプラン（事業計画）を組む作業を行わせる。
5. そのためには、選ばれた彼らが戦略リテラシーを高めるよう、集中的な戦略教育を行う必要がある。ミスミの場合、CEO就任以来、私は自ら塾長として役員・社員を対象に『戦略と志』講座を開催してきた。この講座はCEO退任後も続けている。
6. 各事業責任者はそこで学んだ戦略フレームワークをベースに、自分の「ビジネスプラン」を作成する。戦略論理と「現実の事業の苦しい実態」の間を行ったり来たりしながら、自分なりの突破口を探す。企画スタッフにやらせるのではなく、事業責任者が自分の手を汚してビジネスプランを書き、それを自分で実行し、一年後に更新することを繰り返す。
7. 企業トップは、小ぶりになった事業組織の責任者が作るビジネスプランに「それで勝てるのか」を問い続ける。それには社長自身が高い経営リテラシーを持つことが必要だ。簡単ではないが、しかしそれを諦めたら、会社を元気にする望みは絶たれる。「社長もあなたの船に乗ったよ」と言える計画を作らせる。社長を頂点に、事業ラインに沿って、ハンズオンの指導を行うことがポイントである。
8. この段階では、立案した戦略は「仮説」に過ぎない。だから、それを実行に移せば「うまく行かない」が頻発する。それでいい。戦略とはそういうものだ。人に作らせたものでなく自分で考え抜いた戦略であれば、例えうまくいかないことが起きても、①崩れた部分の感知が早い。②各事業は「小ぶりの組織」になっているから、修正行動が迅速になる。③それによって経営者人材としての学びの蓄積スピードも加速される。

## 戦略、組織、人材育成のワンセット改革

生きるか死ぬかの瀬戸際に追い詰められた事業を救うには、悠長な検討ステップを踏んでいられない。私自身、バブルがはじけて大企業から事業再生を頼まれるようになった第1号の再生プロジェクトはうまく行かず、惨めな気分を味わった。しかし経験を重ねて50代に入ると、自分の経営的力量がかなり上がったと感じるようになった。昔は困難と思えた状況でも「いつか見た景色だ」と驚かないことが増えた。事業再生の最後の仕事は1兆円企業コマツの中の産機事業再生だった。

私は02年にミスミ（現、ミスミグループ本社）の創業社長から経営を託され、ミスミのCEOに就任した。その仕事を引き受けた最大の目的は、業績を上げることはもちろん重要だが、「組織の劣化」「経営者人材の枯渇」に直面している日本の経営に対して、新しい経営モデルを手作りで創り出すことだった。それが私の野心だった。

40年以上の経営経験で蓄積した私の「フレームワーク」を若い世代に伝授し、彼らに経営のライン責任を早期に負わせ、戦略プランを作らせ、人材育成を世の「2倍速」つまり普通の企業なら10年かかる育成を5年で行うことができないうだろうかと考えた。ミスミCEO時代はその一念で必死に働いた。私は上場企業CEOとしては異常とも思える時間を費やして、経営者人材育成に注力したと思う。

ミスミは東証1部上場とは言え、就任した時は社員数わずか340名の商社だった。就任して2年後に、生産会社を買収してミスミを商社からメーカー業態に変身させる決断を下した。それなくして世界進出はないと思って、創業60年を過ぎての大変身を図った。ミスミは今では世界22箇所の工場と17箇所の物流拠点を持ち、正社員数は340人から今ではグローバル1万2千人を超えた。もちろん、人は思い通りに育たないので、組織作りは簡単ではなかった。急拡大することで、ミスミにも大企業病が忍び寄っていることを感じる瞬間が増えた。ミスミが次の世代で売上高5千億円、1兆円を目ざすには、私の時代の経営を否定し、次の「組織フレームワーク」を編み出し、あらたな革新を狙うことが不可欠だと思う。

## 企業の勝ちフレームワークで決まる

日米シーソーゲーム60年間の歴史から学ぶべき最大の教訓は、「企業の強さはフレームワークで決まる」ということだ。米国は前半30年間をかけて、強さ復活に転じるフレームワークを見つけた。日本は同じ30年近い歳月を過ごして、いまだに強さ復活への出口を見つけたとは言いがたい。

社員にとって、会社がしゃがんだままの30年間は長い。日本人は低迷することによってすっかり馴れてしまい、このまま次の10年間に入っていき氣配が濃厚だ。政治家に期待する話ではない。戦後の荒廃からこの国の豊かさを作り上げたのはビジネスマンだった。この低迷から抜け出すのもビジネスマンの責任ではないか。

まず「自分の会社を元気にする」。それが、日本全体を元気にするために、今われわれが果たすべきことだと思う。

完

## 三枝匡（さえぐさ・ただし）プロフィール

ミスミグループ本社 名誉会長・第2期創業者

三枝匡『戦略と志講座』塾長

一橋大学卒業、三井石油化学（現三井化学）を経て、20代でボストン・コンサルティング・グループの国内採用第1号コンサルタントになる。スタンフォード大学でMBA取得後、経営者を目指す。

32歳の時、奇遇が重なり、業績不振の住友系外資合弁会社に常務として入り、翌年社長に就任。4年後に大塚製薬の大塚昭彦社長（故人）から誘われ、同社が買収した倒産ベンチャーの再生を社長として手掛けた。次いで60億円ファンドを持つベンチャー投資会社の立ち上げに関わり社長を務める。



41歳の時、(株)三枝匡事務所を設立。日本で初めてターンアラウンド・スペシャリスト（事業再生専門家）を名乗り、不振企業の再生を手がけ始めた。事業再生という言葉が日本で一般化するより10年以上も早かった。

2002年、57歳の時に事業再生専門家の職業を終わらせ、ミスミのCEOに就任。同社を16年かけて社員340人の商社からグローバル1万人をこえる国際企業に変身させた。取締役会議長、シニアチェアマンを経て2021年に現職。

人生一貫して戦略経営者を目指してきた。その傍ら、一橋大学ビジネススクール客員教授など教壇にも立った。著書に『戦略プロフェッショナル』『経営パワーの危機』『V字回復の経営』『ザ・会社改造』があり、4冊の出版累計は100万部に近づいている。英語、中国、台湾、韓国の各現地語版も出ている。

## 連絡先

筆者に感想・コメント等を送りたい方は下記アドレスにどうぞ。筆者以外の推薦者・機関からの転送ないしダウンロードで読まれた方もご自由です。筆者は必ずすべてを読みますが、本数が多い場合はお返事しかねることがあることをご了承ください。

塾長三枝匡メールアドレス

[ts-office.m2xq@misumi.co.jp](mailto:ts-office.m2xq@misumi.co.jp)

また本稿バックナンバーの注文やその他の事務局への連絡は以下にどうぞ。

株式会社ミスミグループ本社 〒112-8583 東京都文京区後楽2-5-1 飯田橋ファーストビル

三枝匡経営思索集事務局 [saeg-essay@misumi.co.jp](mailto:saeg-essay@misumi.co.jp)

TEL: 03-5805-7411 FAX: 03-5805-7049