

# 三枝匡 経営思索集

＜ 強い経営者への道をめざす人々に向けて ＞

**No.9**

## 1 → 2 → 3 枚目ロジック

ミスミグループ本社  
名誉会長・第2期創業者  
『戦略と志講座』塾長  
三枝 匡

## 1→2→3枚目ロジック

### 経営者は孤高の存在

事業不振に陥った会社を元気にするには「骨太の戦略ストーリー」をあらかじめ作れるかどうかは改革の勝敗を分けると前回述べた。その改革案は3枚の紙を重ね合わせて作る。私はそれを「1-2-3枚目ロジック」と呼ぶ。

1枚目の紙では、いまの事業の病気症状を書き出す。聖域を設けず「広く探索」して、厳しい「現実直視」を行う。俗に茹ガエルと呼ばれるような、緩んだ組織の雰囲気や狭い社内常識に長年染まってきた人は、そのことに関する自覚も低い。だからよほどの覚悟をもって考え抜かないと、現実直視の作業にはならない。

1枚目でそれが整理できたら、その1枚目の紙の上で、それらの病気症状の根っこの原因は何かを絞って印をつける。これも智的格闘と覚悟を要する。しかしうまく整理できれば、グジャグジャに見えていた状況が、驚くほど「単純化」されてくる。皆が「いままで曖昧だったけど、確かにこれが根っこの問題だね」と合意するものに行き当たらなければならない。以前に説明した「強烈な反省論」（『三枝匡経営思索集』No.6）と呼ぶものと同じである。

次に、2枚目の紙を載せる。1枚目に書いた「根っこの問題」が透けて見える。2枚目の同じ位置に、対策（戦略とか改革方針と呼んでもいい）を書く。もし1枚目での単純化ができていたら、2枚目も自動的に単純化されている。

次に、3枚目の紙を載せると、2枚目の戦略や対策が透けて見える。3枚目の同じ位置に「アクションプラン（行動計画）」、実行責任者、期限などを書き込む。この3枚目からタテに串を刺せば、1枚目の病気症状まで串刺しになり、問題の根源からそれへの対策まで連なって読み取れる。

こうしたイメージで作る「1-2-3枚目」をうまく作るためのキーワードは①「広く探索」「単純化」②「シンプルな戦略ストーリー」③「アクションの集中」である。

乾坤一擲の大きな改革では、3枚セットは走りながら考えるというものではない。事前に完璧だと思えるまで考え抜くことが必要だ。とりわけ重要なのが1枚目だ。

過去に改革を実行しながら、結局何も変わらずにズルズルと今日に至っている日本企業は少なくない。そういう会社では当時を思い出して、あの時は「戦略がまずかった」「方針が中途半端だった」などと反省や批判を語ることがある。しかしそれは2枚目とか3枚目のことを語っているに過ぎない。

実は、改革案が妥当だったかどうかの分かれ目は最初の1枚目であり、その反省論が甘かった場合が圧倒的に多い。1枚目で核心を突いていなければ、2、3枚目が的外れになるのは当たり前なのだ。改革に失敗した企業は、歴代の経営者や改革リーダーが「本当の1枚目」に迫ることを避けてきたとも言える。

1枚目を作る作業は苦しいものだ。コマツの安崎暁社長（当時）の依頼で行った事業改革の経緯は拙著『V字回復の経営』に描いたが（事前に原稿を同社長に読んでいただいた上で、当初は社名を秘匿して発刊）、当時の改革ストーリーを作り上げる作業は、その後も語り草になるほど、厳しいものだった。社長から二年以内に建て直せなければ事業閉鎖という宣告が示されていた中で、改革チームは覚悟を決め、智的に頑張った。そのお陰で社員を改革に結集させることができた。2年間の事業再生の修羅場から、普通の日本企業であれば10年かけても養成できるかどうか分からない経営人材が若手から育ってくることも起きた。

死の谷というのは、改革行動で大ナタを振るい始めたものの、まだ何も結果が出でこないという時期に存在している（『三枝匡経営思索集』No.5）。考え抜いた1→2→3枚目を改革開始前に準備することを怠った改革リーダーは、「死の谷」を渡り始めてからその準備不足に気づき始める。

そこでは、改革リーダーの孤独感が募る。もし改革が長引いてくれば、周囲は疑いを抱き始め、リーダー本人の信念も揺らぎ始める。周囲から迷惑だと言われたり、部下の態度が白けはじめる。それが改革というものだ。本当に状況が悪くなれば、経営トップなど支援者だった人々の「手の平が返り」はじめ、リーダーは次第に状況コントロールを失って、最後は「もうやめろ」と宣告される。

一旦「死の谷」の深みに陥ってしまうと、リーダーは自力でそこから抜け出すことが至難の業になる。だからこそ、事前にそれを考え抜いておくことが重要なのだ。

しかし考え抜くにしても、素人考えでそれをするなら、考えたことにはならない。「下手の考え休むに似たり」になってしまう。だからそこでも、考え抜くためのフレームワークを持っているかどうか大きな分かれ目になる。妥当なフレームワークに支えられ、それに基づいて考え抜いて生み出したシナリオだけが、死の谷に臨む改革リーダーを支えてくれる。

私は1960年代の、世の中にリクルート会社もベンチャー企業も存在していない時代に、三井系企業を離職し一匹狼になった。20代末の頃に経営者になることを志すようになった。一匹狼がどうしたら日本社会の中で這い上がっていきけるのかを模索し続けた。20代から40代まで、企業再生などリスクのある仕事に挑戦し、その近くにいつも「死の谷」の存在を感じ続けた。50代に入ったころから、ああ、ようやく自分は何とか一人で生き抜くための経営的力量を身につけることができたかも知れないと思う瞬間が増えた。その挑戦を始める時期が遅かったら、その自信を持てた時期も遅れていたであろう。

経営者のウデは、死の谷の経験回数で決まる。若い人たちへの示唆として、死の谷を経験し、フレームワークを多く取得するような勝負は、40代の終わりまでに、何回か済ませておくべきだ。若い内に、例え失敗しても苦しい思いを重ねてこそ、経営者の技量蓄積は加速される。そのためには、自分で意識して「リスクを取りに行く」ことだ。

経営者は一人旅だ。自分が間違えば組織が迷う。東芝を再建した土光敏夫氏は「社長と副社長の距離は、副社長から『門番』に至る距離よりも遠い」という言葉を残した。トップ経営者は孤高の存在なのである。

©Tadashi Saegusa (通常の著作権ルールと異なり、周囲の経営人材と知見を交わす目的で本稿を複写、転送することはご自由です。但し本稿を別の文書等に転載・引用する場合は出典の明示が義務となります)

\*本稿を短縮した寄稿文が日経ビジネス誌『賢人の警鐘』欄に掲載されています。

\*本稿は日本の明日を生み出す経営者人材に読んでいただきたく、無償でお届けしています。

\*本稿のバックナンバーを入手したい方、あるいは第三者から本稿の複写・転送等を受けた方で今後事務局からの直接配信を望まれる方は、下記事務局アドレスにお申込み下さい。

## 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ませていただきますが、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

## 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年後に大塚製薬が買収した倒産ベンチャーの再生を、次いで60億円ファンドを持つベンチャー投資会社の経営を、それぞれ社長として務める。

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年以上早かった。

2002年、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19年間勤めた同社経営陣から引退し現職。

企業経営で世界展開を目指す傍ら、一橋大学ビジネススクール客員教授など教壇にも立ってきた。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冊の出版累計は約100万部。英語、中国、台湾、韓国の各現地語版も出ている。

