

# 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.1**

## 業績と危機感の逆相関

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

## 業績と危機感の逆相関

### 業績低迷の会社で社員の危機感が低いのはなぜか

私は日本がバブル景気で沸いていた1980年代後半、その華やかな騒ぎに背を向けて、一人で個人会社を立ち上げ、業績不振にあえいでいる会社を立て直す仕事を始めた。41才の異端の独立だった。初めはベンチャー経営者を対象に、彼らを支援する仕事をしてしたが、数年経ってバブルがはじけると、大企業から赤字事業の再生を頼まれるようになった。大企業の外からそのような役割で社内に入ることで自体が当時として異例であり、社員からは警戒の目で見られる仕事だった。

その第1号の仕事は、ある一部上場企業の社長が拙著『戦略プロフェッショナル』を読んで訪ねてきたことで始まった。私の人生は、出会い頭でぶつかったような奇縁で何度も大きく変わってきた。これもその一つになった。

事業再生という言葉が日本で一般化するのには、それから十年以上も後のことだ。ターンアラウンド・スペシャリスト（事業再生専門家）という肩書を名乗ったのは、日本で私が最初だったと思う。それが職業として成り立つのか、つまりその仕事で食っていけるかどうかも分からなかった。

その会社は工業部品メーカーだったが、本業ですっかり手抜きをして、なんと高級紳士服の販売店や喫茶店を開くなど、まさにバブルの狂騒に走った結果、3年連続赤字に陥り、最後にキャッシュが枯れて追い込まれたのだ。

私は業務受諾契約を結び、その会社の副社長として、また最も大きな事業部の事業部長を兼務して、社内に入った。世に多いコンサルタントとは抜本的に違う仕事スタイルだった。後の日本の企業再生で多く見られようになる形態だが、誰もそんなことを考えない時代に、私は例えどれほど重病の会社であっても、経営の中枢に役員として加わり、背水の陣で再建の責任を負うスタイルにこだわった。

### 自然死的衰退への緩慢なプロセス

大企業は簡単に倒れるものではない。おかしな経営でも、普通は十年単位で生き延びる。その間に病気が進行し、最後に「死の谷」の崖っぷちに行き当たる。そこでも経営者が無策なら、さらに多少の時間をかけて走り回ったあと、死の谷に落ちてオワリになる。

経営が行き詰まった当時のシャープ、ダイエー、日本航空、日産自動車などに共通していたのは、病気の進み方がスローで、幹部・社員が長い年月の業績後退に慣れっこになり、抜本改革を先延ばしにしたことだ。臭いトイレに入ってやがて臭わなくなるのと同じだ。

私が手がけたその企業でも、3年連続赤字という恥ずべき業績なのに、社員の危機感は驚くほど薄かった。そして社内はまさに「政治性」の坩堝（るつぼ）だった。元気な会社なら、社員は正面玄関から入ってきて「正しい、正しくない」の議論を昼間に行う。しかし政治性の強い会社の幹部や社員は裏口から出入りする。アフターファイブには、社内の誰かをやり玉に挙げてグチと陰口で一杯やる。

昼間に青臭い正論を論じることをしない会社は、決して、鋭いリスク戦略をまとめ上げ、それを組織一丸となって実行することなどできない。

人間の一生は元気な子供や若者が歳を重ね、やがて中年から老年になり、最後は死に至るという宿命である。大企業病の進行もそれに似ている。どちらの老化も毎日ゆっくり進む。人は「ああ、今日一日で、自分はずいぶん老けてしまった」と深刻な危機感を毎日感じることはない。活性を失ってしまった会社が辿っていくその生ぬるい道を、私は『自然死的衰退への緩慢なプロセス』と呼ぶ。

### 「論理性」を武器にした「腕力」

当時、私はまだ40代半ばだったが、それまで痛い失敗も織り交ぜて、経営経験をいくつも重ねてきた。20代後半は日本採用第1号の戦略コンサルタント。32歳の時、降って湧いたような奇遇で住友系合弁会社の常務になり、負け事業の立て直しに手を染め、1年後に社長になった。30代後半は大塚製薬の故大塚昭彦社長に誘われて、同社に買収された倒産ベンチャーの社長になり、再建に取り組んだ。30代の最後には、60億円ファンドのベンチャーキャピタル会社の社長になり、シリコンバレーを歩き回り、日本のベンチャー企業の投資育成に情熱を燃やした。そして前述の通り、41歳で不振事業を立て直す個人会社を立ち上げた。

当時の日本では外れ者のキャリアだった。今の日本でも、40代半ばまでの経験としてはかなりユニークな組み合わせの経営者経験を積んでいたと言えると思う。しかしその経験をもってしても、いまさら人生の恥をさらすようだが、私は40代にして大企業の再生に取り組むという挑戦第1号で行き詰まった。失敗だった。しかしめげなかった。自分が経営者のプロを目指したいなら、スポーツ選手と同じではないかと開き直った。野球でもサッカーでも、プロは失敗プレイを重ねて自分の力量を磨いていく。経営者だってプロをめざすなら失敗経験は不可避だ。ここで止まるな、そう自分に言い聞かせた。

しばらくしてその再生の仕事がうまくいかなかった理由を整理できた。よどんだ日本の大企業を再生するには、私がそれまで経営者として磨いてきたつもりの、当時としては最先端の「戦略」の手法では、まったく足りなかったのである。その痛い気づきで、私は経営者として一步前進したと思う。どうしたことだろうか。

不調に陥った企業では、社員が会社の危機を「自分の痛み」として認識していない。経営者は彼らが「熱き心」で新しい戦略の実行に向かうように仕向けなければならない。それには戦略の技能ばかりでは足りない。社内で改革を殺す「政治性」がはびこっている。それに対抗するには、改革者は「論理性」を武器にした「腕力」を磨かなければならない。私は大企業再生の「死の谷」の複雑さと苦しみを味わって、そのことを悟った。

この場合のキーワードは社員の「危機感」と「経営リーダーの技量」だ。従来の日本的経営の組織論のままでは、日本企業はさらに落ちていく。次の時代を支える新しい組織論を編み出し、新しい経営リーダーが次々と育ってくる会社を生み出すにはどうすればいいのか。

私は事業再生という新しい職業への挑戦を、そこから再出発させた。

日本人は戦後、人類の歴史に例のない高度成長で繁栄を築いた。しかし30年後にバブル破綻で谷底に落ち、そこからさらに30年近くも、低調のまま彷徨っている。1人当たりGDPは世界26位に落ち、国の借金経営も危機的だ。世界的競争で後れをとり、欧米や中国に追いつきようもないほど遅れた企業や業界が増えた。しかし、いまや日本人はそんな低迷にもすっかり馴れてしまい、こんな

ものだと思っている人が多い。現実には、日本はかつて言われた「失われた10年」どころか、その後、「失われた30年」と言える長期にわたり、世界先進国の中における低位安定を演じ続けている。

企業競争の中で自分たちはなんとかうまくやっていると書いていても、競争相手が上に伸びていけば、じっとしているだけで相対的にマイナーな存在に落ちていく。日本のその状態はいまだ続いており、そこから脱するためのトンネルの出口はまだ見えてきていない。

私は40代後半の失敗を境にして、自分の経営技量をさらに高めることへの挑戦を誓った。そして日本経営において「経営者人材の育成」を加速させることが、生涯をかけて自分が取り組むべき経営テーマだと信じるようになった。

完

©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

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、スタンフォード大学MBA。20代で三井系企業を経て、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。32歳の時、財閥系企業と外資の合弁会社の常務、翌年社長に就任。次いで大塚製薬が救済した倒産ベンチャーの再生、およびベンチャーキャピタル会社の立ち上げをそれぞれ社長として手掛ける。

41歳で(株)三枝匡事務所を設立。事業再生専門家として16年間不振事業の再生に当たる。2002年、ミスミCEOに就任。同社を340人の商社からグローバル1万人超の国際企業に成長させ、取締役会議長などを経て2021年から現職。

一橋大学ビジネススクール客員教授など教壇にも立ち、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』（4冊の出版累計約100万部）があり、米国、中国、台湾、韓国の現地語版も出ている。『三枝匡「戦略と志」講座』を塾長として主宰している。

