

# 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.3

### 不振事業を立て直すための組織原論【その1】

－ 『 創る、作る、売る』 －

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

## 不振事業を立て直すための組織原論【その1】

### 『創る、作る、売る』

#### 戦略と組織は常に渾然一体

経営トップが社内で「危機感が足りない」「意識改革が必要だ」と叫んだところでナンセンス、しよせん、そんな言葉で社員の行動は変わらないと、前回書いた。

私はミスミの経営を引き受ける前に、不振事業再生の仕事に16年間携わった。不振を続けてきた企業の典型症状は、業績は追い込まれているのに、社員は痛みを感じず、危機感が薄く、幹部の行動は政治性が強い。事業再生という仕事は歴代経営者がおかしくした会社を立て直すのだから、私の経営技量が彼らより高くなければ仕事にならない。私は当時年齢の割にかなりの経営経験を積んでいたが、それでも初めの頃はまだ40代だったから、相当のチャレンジだった。失敗を含む苦しい勝負を重ねていくことで、私は経営者としてのウデを上げていったと思う。

その経験から私の脳に染みついている教訓の一つは、不振企業の経営者は「戦略論」の切れ味だけでなく、合わせ技として、必ず「組織論」を持つことが不可欠だということだ。つまり経営者は、戦略と組織を「同次元で渾然一体」の問題として扱い、根っこまで洗って一括で解決していく姿勢に、毎回こだわり続ける必要がある。根っこを腐ったままに残すと、似た問題が姿を変えてまた出てくる。ダラダラした業績の会社に必ず起きている現象である。

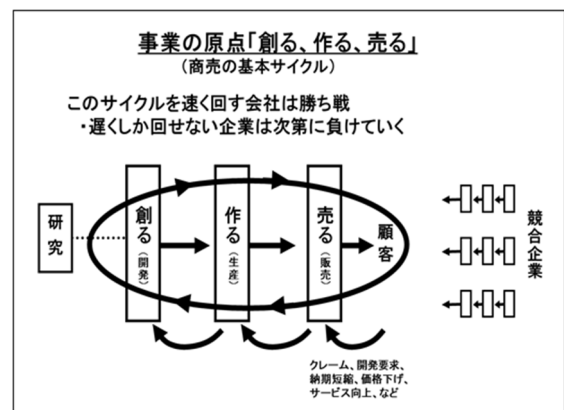
社員が目を輝かせ生き生きと仕事に向かう組織とは何だろうか。私は当時、約10年間をかけて試行錯誤を繰り返し、2つの新しい組織原論に行き着いた。今回はまずその一つ目の原論を紹介する。

それは、企業が競争力を高めるためには「社内組織の『創る、作る、売る』のスピードを上げる」ことがカギという概念だ。いかにも単純な原論だろう。しかし今でも多くの企業がこの壁を越えることができない。社内常識にとらわれ、その壁の存在を問題にする人が少ないせいもある。

私の経営者人生でこの命題に初めて気づいたのは、人生の奇遇で住友系合弁会社のトップとして舞い降りたとき社内に見た景色だった。まだ30代前半だった。私はその景色をこう解釈した。

企業が大企業病に陥ると社内の「開発→生産→営業→顧客」（市場に向けた「行きのサイクル」）のスピードが低下する。そういう会社は顧客ニーズやクレームにも鈍感になっているから、それらを吸い上げて社内の担当部署にフィードバックする「戻しのサイクル」のスピードも落ちている。行きと戻しのサイクルを合わせたトータルサイクルで、企業は競合と戦っている。そのグルグル回しが競合企業より高速で回っていれば、その事業や商品は市場で次第に勝っていく。遅ければ負けていく。

「速く回す」というのは「時間の価値」に着目していることになる。私はこの原理に気づき、「創る、作る、売る」を『商売の基本サイクル』と名づけた。事業再生のために入った企業で、業種や商品がま



まったく違うのに、同じ病気が蔓延しているのが常だった。

私はバブル崩壊の不況が続く中で、この原理が組織活性化と事業戦闘力を上げる着眼点になることを、世のビジネスマンに説き続けた。しかし当時、反応は概して冷淡だった。そんな単純な理屈が改革コンセプトになるのか。それで会社が良くなるはずはないというものだった。

## 日本から学んだ経営革新のセオリー

ところがちょうどその頃、米国で驚くべきことが起き始めていた。米国は長い年月、日本に叩かれ続けてすっかり元気を失っていたが、1990年前後を境にして新しい経営革新のセオリーを生み出し、元気復活への道を歩き始める。その革新セオリーとは何だったか。それは私の「創る、作る、売る」を速く回すという概念と完全に重なるものだった。

それぞれの歴史的起源は違う。私の論理は日本企業の社長として見た病気症状から始まっていた。一方、米国の革新セオリーは、気鋭のコンサルタントや学者たちが、米国の強さ復活を願いつつ、70年代の戦略論を含めて新しい経営論理を探し続けてきた結果だった。そこまでに、米国は約30年間を費やした。

実は、米国人が生み出した新しい改革論は、日本に学んだことから始まっていた。80年代末、米国人の戦略コンサルタント2人が日本に来てトヨタ生産方式を解析した。その結果、カンバン方式には「時間の戦略」という原理が含まれていると喝破した。従来言われていたヒト、モノ、カネ、情報に加えて、時間が企業競争力の新しい武器になると言ったのだ。彼らが書いた本は米国でベストセラーになった。日本人が汗水垂らして生み出した経営ノウハウなのに、それが米国に行って、こうした理論展開が行われ、米国ですさまじい事業革新の潮流が始まったのである。当時、知らぬは日本人ばかりだった。

さらにその2年後、米マサチューセッツ工科大学のマイケル・ハマー教授が『リエンジニアリング』の概念を提唱した。米国企業は「個別最適」の考え方ではもう日本に勝てない。会社全体のビジネスプロセスを捉え、「全体最適」の観点から「劇的」な改革を狙うべきだと提唱した。

私は危機感を抱いて、ハマー教授のセミナーを聞きにわざわざボストンに行った。まるで劇場のように大きな会場は、多くの米国企業から送り込まれたカイゼンリーダーたちで満席だった。凄い熱気だった。私は講義を聞いているうちにハッとしたり、愕然としたり。その熱気が、かつて日本で隆盛を極めたQC大会（日科技連主催）にそっくりだと気づいたのである。

日本のQC活動は、戦後の高度成長期に社員たちが夜も週末も問わず、汗をかいて重い機械を移動させ、工程間の滞留を解消させ、また作業員の歩く距離を一步でも短くするといった改善を重ねた活動だ。日本オリジナルの経営手法が生み出された。それによって日本企業の「現場の強さ」こそ、日本の繁栄を生み出す大きな強みになった。しかし高度成長期が終わると、日本人はいわば「改善疲れ」に陥ってしまった。QC活動はあつけにとられるほど急速に低調になっていった。

日本に戻る飛行機の中で、私は考え続けた。日本人のあの熱い改善活動が、いま米国で再現されつつある。今回は学者やコンサルタントの理屈に終わるのではない。米国企業の「現場」のリーダーと社員たちが「集団」で会社の強さ復活への活動に熱くなっている。それは米国の歴史になかった現象なのだ。私はしてやられたと思った。日本の最後の強みがとうとう盗られてしまうのか。米国人は30年間あがき続けてきたが、ようやく強さ復活への出口を見つけたのではないかと思った。

## 世界の事業革新の「メガトレンド」

その杞憂はたちまち現実のものになっていく。突破口を見つけた米国人は、そこから凄まじい勢いで飛躍を始めた。リエンジニアリングから3つの革新の流れが生まれてくる。

第1の革新は、企業改革に臨む米国経営者の思想が大きく変わったことだ。業績が悪くなると、リ

ストラで従業員を解雇する。しばらくするとまたリストラを行う。彼らは80年代までのそんな経営では会社を救えないことを悟った。会社を強くしたいなら、失敗を恐れず「一気呵成の勝負」でビジネスプロセス（「創る、作る、売る」）を劇的に変えるしかない。リエンジニアリングからそう学んだ。それを実行できるプロ経営者には、とんでもない金額の報酬が用意されることも始まった。

第2の革新は、時間の戦略やリエンジニアリングの考え方が、IT（情報技術）の発展と合流したことだ。サプライチェーン改革、SAPなどのERP（統合業務ソフト）、その流れはさらに10年をかけて欧州のインダストリー4.0など「産業横断的な革新」にまで発展してきた。

第3の革新は、ITを活用したEC（電子取引）企業の躍進である。その代表的企業は言わずと知れたアマゾンだ。同社は多段階流通（業界単位の「創る、作る、売る」）を短絡化（ショートカット）して破壊することを狙った。

さらに彼らは「収益性を高くするよりも成長性を重視し、市場でナンバーワンになることが先」の思想を重視した。赤字や配当がゼロでも、株主も認めて、成長拡大をめざした。歴史的に見て、その成長論を米国人に教えたのは誰だろうか。実はこれも日本人だ。日本企業はかつて銀行借入を利用した高成長戦略で世界を席卷した。当時の米国経営者は「日本企業の借金経営は倒産同然」とバカにしていたが、彼らはその日本企業の成長に負けて、70～80年代には落ちるところまで落ちた。

ところが米国人は、かつて日本企業が利用した「借金」の代わりに、ベンチャーキャピタルの「リスクマネー」を利用する手法を編み出した。それによって成長を加速し、世界市場を取りに行けることに気づいたのだ。昔の日本の借金経営が実は「悪」ではなく、成長戦略だったという解析が行われたことも、知らぬは日本人ばかりだった。

米国が30年近い凋落を経て、時間戦略やリエンジニアリングに辿り着いた頃が、日米の元気の「潮の変わり目」になった。きっかけは、日本が自壊的な（つまり自分で壊れた）バブル崩壊で激しく落ち込んだことだ。日本人は政府も企業も抜本的な対応を先送りにして、その優柔不断が米国人からバカにされ、30年以上続いた「日本の経営」に対する尊敬の念は地に墜ちた。日本人はしゃがみ込んだまま「失われた10年」を過ごした。一方、米国は三つの革新の潮流を凄まじい勢いで進行させた。次々に新興企業が台頭し、世界市場で圧倒的な強さを築いていった。

日本人はそれまでの強みを彼らに「解析され、学びとられた」だけで、バブル破綻でしゃがみ込んだあと、10年どころか今や30年が経ち、どうしようもなく後追いになってしまった企業が増えた。米国を素早く真似た中国ベンチャーにも、日本人はしてやられている。

「潮の変わり目」を境にして、日本人と米国人は、前半の30年、後半の30年、合わせて60年間にわたるシーソーゲームを演じて、今日の明暗を分けているのである。（この60年間の歴史変転は拙著の小冊子『歴史的な「事業革新のメガトレンド」』に詳しい。希望される方には送ります）。

## 改革概念としての「創る、作る、売る」の現場適用

さて、ここで本論に戻る。私は不振企業を元気にするための新しい組織論を探し続け、その一つとして「創る、作る、売る」の原論に行きついたらと書いた。それは机上の空論ではない。その概念を日本企業再生で生かすには、大胆な組織改革を必要とする。それでこそ「新しい組織論」なのだ。

私は16年間続けた事業再生専門家の最後の仕事として、当時の1兆円企業コマツの故安崎暁社長が閉鎖を覚悟した赤字事業の再生を引き受けた。生きるか死ぬか、七転八倒の経営現場で、「創る、作る、売る」の組織原論を入れ込んだ改革を実行した。日産自動車のゴーン改革と同じ頃に、こちらが半年先行する形で改革が進み、日産と同じく約2年で改革完了を宣言した。その経緯を拙著『V字

回復の経営』（日本経済新聞出版）に書き、概念「創る、作る、売る」の成功ケースを世に問うた。

そのプロジェクトが終わったあと、私は(株)ミスミグループ本社のCEOに就任した。驚いたことにミスミでは当時、引退を望んでいた創業者が作り上げた「創る、作る、売る」の組織形態がすでに存在していた。日本の経営の伝統からはみ出し、世界的に見ても革新的過ぎる組織論だった。

ミスミは当時、深刻な経営課題を抱えていた。もし私がミスミの組織原論には問題がなくむしろ日本企業の中で際だって正しいと言うなら、私の論理では、深刻な課題の根源はもう一つの「戦略」の間違いから起きることになる。私はミスミの「創る、作る、売る」のチーム組織の数をセル分裂（細胞分裂）と名付けてどんどん増やし、各チームの経営を戦略志向に向けていくことに全力を上げた。創業40年、売上高500億円、社員数340人。東証一部上場会社としては小粒だったが、突如として年平均19%の成長を始めた。4年で1000億円を超えた。日本経済がまだ絶不調の時期のことだ。

私はミスミの世界進出のためには「創る、作る、売る」のワンセットをきちんと揃えて海外主要国で展開することが必須と判断した。外注生産に依存してきた商社専業40年の歴史を終らせることにした。すなわち、メーカー買収によってミスミを製造業に業態転換させることを実行した。大きな決断だった。今では世界22ヶ所に工場を持ち、売上高3000億円超、社員数はグローバル1万人を超えている。

「創る、作る、売る」の視点は、古今東西、どこの会社にも当てはまる普遍的な原理だと私は信じている。あなたがこれから新たな経営革新を試みるつもりなら、日米が辿ってきた60年のメガトレンドの背後に、どんな経営論理の変遷があったのか、とりわけ米国の経営革新を「創る、作る、売る」の視点で見返してみることをお勧めする。経営者としてその論拠を持てば、「戦略と組織を渾然一体」にしてあなたの会社の経営を抜本的に見直すきっかけが得られる可能性がある。

日本人は過去30年の負け戦にすっかり慣れてしまい、「こんなものだ」と現状を甘受している人が増えた。それに染まらず、新しい信念、新しい論理で次の革新に向かう人には、もちろん高いリスクはあるが、それなりに大きなチャンスが待っていると思う。

今日までそういう気概で生きてきたつむりの私としては、思いきり、志ある人の背中を押したい気分なのである。今回は二つ目の組織原論をご紹介します。

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](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 [sacg-essay@misumi.co.jp](mailto:sacg-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併会社の常務、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。

