

チャランケ通信 第472号 2023年5月15日

「チャランケ」とは、アイヌ語で談判、論議の意、「アイヌ社会における秩序維持の方法で、集落相互間又は集落内の個人間に、古来の社会秩序に反する行為があった場合、その行為の発見者が違反者に対して行うもの、違反が確定すれば償いなどを行って失われた秩序・状態の回復を図った」(三省堂『大辞林』より)

峰崎直樹

三枝匡著『V字回復の経営』(株式会社 KADOKAWA 刊)を読んで
今年に大学入学して60年、存命の同級生はすべて後期高齢者を過ぎ80代に差し掛かっている。同じ大学の同じクラスの仲間である三枝匡さん(株式会社ミスミグループ本社名誉会長、第2期創業者)から(株)KADOKAWAの『戦略プロフェッショナル・シリーズ』第2巻『V字回復の経営』が連休前に贈られてきた。既にこのシリーズ第1巻『戦略プロフェッショナル』については、「本通信第454号」(後出資料参照)で紹介しており、全3巻の2冊目にあたるわけだ。この本と同じ題名の著書が日本経済新聞社から増補改訂版として2013年に刊行されていたものを、全面的にノンフィクションとして書き下ろし、さらに「経営ノート」をはじめ大幅な加筆をした決定版とのこと。おそらく、全3巻の最後の著書も現在執筆されているようで、それが出揃って『戦略プロフェッショナル・シリーズ』全3巻が完結することとなる。一刻も早くその完成を望みたいと思う。

「失われた30年」、経営パワーの危機にもその要因在りと指摘

というのも、三枝氏の今回の著書でも随所に日本経済が「失われた10年」どころか「失われた30年」と言われるみじめな状態になっている原因の一つとして「経営パワーの落ち込み」があり、いかにしてその回復を図っていけるのか、そのためにこの3冊の叢書を役に立たせたい、という強い憂国の思いが全面展開されている。今までいろいろな配慮から実名や正確な事実を登場させられなかったことも、今回はすべて明らかになっていて、それだけ臨場感が深まっている。経営に携わる者にとって、内容もさることながら、読み物としてもぐいぐいと引き込まれ一気に読むことができるわけで、是非とも一読を進めたい。

1 兆円企業コマツの産業機械部門の立て直しへ、苦闘の成功物語

具体的には、7年連続の赤字部門である1兆円企業コマツの産業機械部門の立て直しに向けて、社長から直々に要請された三枝氏が責任者として送り込まれ、2年間という期限付きで会社経営の立て直しに挑んだ「物語」である。それは先にも述べたように、作り話ではなく本当の出来事であり、400ページに亘って展開された著者三枝氏の苦闘の歴史であり、崩壊寸前の会社立て直しという大変困難で、誰もがやりたがらない仕事を挑戦して、見事に2年間で『V字回復』を成し遂げた成功物語である。2年間という時間軸の設定は、くしくも同じ様な困難な企業に乗り込んで見事に回復軌道に乗せた日本航空(稲盛和夫氏)や日産自動車(カルロス・ゴーン氏)と同じ時間軸での回復であり、この時間軸がこれ以上でもこれ以下でも実現できなかったのではないかと三枝氏も述懐しておられる。この著書は、まさにその2年間にわたる企業立て直しの物語であり、経営者とは、どう難局に対処していかなければならないか、という生き方論でもある。三枝氏がこの仕事に入る前に、改革と称して何人も経営者が取り組みを進めてきた

わけだが、いずれも挫折・失敗を繰り返し、三枝氏に頼み込んできたコマツの安崎社長からは2年で改革できなければ事業から撤退する、と宣言されていた。誰もがたじろぐこの難問を三枝氏が挑戦したのは、企業再生プロフェッショナルという仕事に情熱を傾けてきた者の矜持からにはほかならないと著者は述べておられる。

どんな難関に立ち向かったのか、是非とも著書を直接読んで欲しい、とりわけ「経営ノート」と「壊創変革」は必読だ

どのように改革に向けて取り組んできたのか、是非ともこの本を紐解いて自らその体験を読み解いてほしい。実に興味深く読む者を引き込んでやまないストーリーの連続で、それらがどんな難関を乗り越えていったのか、経営の在り方として汲み取るべきものは何なのか、「上空を舞うトンビのような位置から」主人公黒岩莞太(=三枝匡氏)の動きと時代の変化を俯瞰し、『経営ノート』と「壊創変革の要諦」を起こして当時の黒岩には見えていなかった解釈やその後の知見を読者に提供してくれている。「壊創変革」とは、壊して創り直すような改革の事であり、著者である三枝氏の長年培ってきた「会社経営の立て直しの業の粋」が披瀝されている。

改革に必要な「強烈な反省論」、そして「反転ロジック」とその実践

この本を読んで、一番感じたことは改革を進めていくためには「強烈な反省論」が必要であり、それが傍観者的な立場の人にも「それは自分の事ではないか」という思いを持たせ、「反転ロジック」を組み立てていき、切れ味の良いストーリー化しそれを実践していくという流れを実に丁寧に、しかも改革の抵抗者たちの「政治性」をどう克服していくのかが述べられている。ここには、会社経営だけでなく、組織経営一般に該当する論点整理がなされているわけで、大いに参考にするべき点が述べられている。ぜひとも、読み込んで参考にしたい点である。

30年前の懐かしい思い出、「OHP」による「創って、作って、売る」商売の基本サイクルに感動

最後に、今から30年近く前に三枝氏と再会し、懐かしいOHP(オーバー・ヘッド・プロジェクター)を使って、「創って、作って、売る」という「商売の基本サイクル」が早く回れているのかどうか、それが鍵だと教わった時の強烈な印象が今でも忘れられない。今では、パワーポイント化されているのだが、なんだかあの時の1枚1枚のフィルムに込められた三枝氏の思いが、80歳を前にして何故か懐かしい。経営者になりたいと思うものにとって、猛烈社員的な働き方が求められていることは間違いないわけで、「年功序列的な人事」に安住しているわけにはいかないことは言うまでもない。もっとも、すべての人が経営者になりたいわけではないわけだが、日本には本物の「経営者」が少なすぎるだけに、三枝氏の努力は極めて貴重だと言えよう。

一刻も早く第3巻が出版され、日本全国を回って『経営パワーの危機』を訴え、日本経済の立て直しに向けた最後の行脚に出かけて欲しいものだ。

【資料】

チャランケ通信 第454号 2023年1月9日

「チャランケ」とは、アイヌ語で談判、論議の意、「アイヌ社会における秩序維持の方法で、集落相互間又は集落内の個人間に、古来の社会秩序に反する行為があった場合、その行為の発見者が違反者に対して行うもの、違反が確定すれば償いなどを行って失われた秩序・状態の回復を図った」(三省堂『大辞林』より)

峰崎直樹

書評 三枝匡著『決定版 戦略プロフェッショナル 戦略独創経営を拓く』
(株式会社 KADOKAWA 2022年12月26日刊)

三枝匡さんとの再会、バブル崩壊直後の1992年秋から始まる

著者である三枝匡氏とは大学時代の友人であり、新入生の時の同じクラスメートである。ただし、学生時代にはあまり会話しなかった特別な記憶はなく、3年生のゼミ選択でも同じ経済学部ではあったが、三枝氏は板垣与一ゼミへ、小生は日本経済史の永原慶二ゼミと異なった道を歩んできた。その三枝氏との再会は、参議院議員に当選した1992年の秋から始まり、以来30年近い月日が経つわけだが、ちょうど日本経済はバブルがはじけ、その後の長い停滞の時代の始まりの時から今日まで続いている。この30年間、日本経済は「失われた10年」から「20年」、そして今では「失われた30年」が過ぎたところだが、変化の兆しが依然として見えないままである。

この本は「失われた30年」がなぜ起きたのか「解明の書」でもある

日本経済をどう立て直していけるのか、国民の最大の関心事であることは確かであろう。三枝氏の今回の新著も、実はなぜ日本は戦後30年間の素晴らしい経済パフォーマンスを示しながら、バブル崩壊後の30年間は停滞し続けている事への企業経営という観点からの、実にタイミングの良い「警告の書」であり「問題解明の書」でもある。実は『戦略プロフェッショナル』という著書は、三枝氏の書かれた最初の本格的な経営書として1991年ダイヤモンド社から出版されており、増補改訂版など含めて35万部も売り上げたベストセラーに名を連ねてきた古典である。(その後、『経営パワーの危機』『V字回復の経営』『ザ・会社改造』も含めた4冊で100万部に達しているとのことだ)

経営への「熱き思い」が平凡なサラリーマン生活との勇気ある決別、ボストンコンサルタントグループへ

今回の新著はノンフィクションの全面的な書きおろしに改め、更に前著にはない新しい章を加え、大幅な加筆をした決定版とのことだ。読み終えて、よりノンフィクションに近づけたせいも、前著以上に臨場感に溢れ、分析の切れ味は見事であり、何が問題なのかが胸に迫ってくる。特に、「第1章経営者になりたい」「第2章国際レベルの人材を目指す」という新たに付け加わった2章は、著者である三枝氏の原点ともいえるべき「熱き思い」が吐露されていて読む者に迫ってくる。熱き思いを持ち続けた三枝氏は、財閥系の大企業という安定職場をなげうって、ボストンコンサルタントグループの日本事務所採用の第1号となり、あ

の高名なアベグレン氏の下で研鑽を積む。

さらなる高みを目指しスタンフォード大学 MBA に独力で挑戦へ

そうした中で、さらなる高みを目指すべくスタンフォード大学に思い切って留学され、しっかりとした理論の研鑽を積んで MBA となって帰国され、戦略的ターンアラウンドの道へと踏み込んでいくことになる。お恥ずかしい限りなのだが、私自身も貧困家庭に生きてきた一人の学徒として一度は経営者になりたいと思ったこともあるだけに、三枝氏の志の高さや意思の強さにただただ敬服するばかりである。経営の第一線からリタイアされても経営者教育の面で大きな力を発揮されており、日本の経済界でも異色の才能を発揮され今日に至っていることは、我々同窓・同期の仲間の誇りであることは言うまでもない。

本書における『経営ノート』に注目、劇場の幕間のような仕掛け

特に、各章そのものも実に興味深いストーリーと分析が繰り返されているわけだが、各章を読み終えて一区切りしたところにある「経営ノート」が書かれていることに注目した。三枝氏はこの「経営ノート」について「自分の経営行動を振り返り、正しいことをしているのかどうかの疑問に答えられないまま、次の一手をどうしようかと考えている」。読者がそれを読み終えると見るや「よし、次はこれだ」と決心して立ち上がり、表舞台に戻っていき、我々読者は次の一幕を見るという仕掛けになっているとのことだ。まるで演劇の幕間の時間が提供されているかのごとくである。

世界の事業革新のメガトレンドに遅れている日本、『戦略』と『組織問題』両方の問題を指摘

もちろん、最後の8番目の「経営ノート」は、『世界の事業革新のメガトレンド』を取り上げ、「日本の弱体化を生んでいる最大の要素」を分析し、①日本人は経営の「知的創造」に負けた②日本人は「個人経営的力量」で負けた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、日本人の多くは後から追いかけることしかできなくなっている、と問題を指摘する。「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」とのべ、最後に三枝氏の過去30年間に及ぶ経営者・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について、「九、日本の強さ復活へのフレームワーク」の中で問題を提起し、次の世代の経営者の方達への提言を示している。

アメリカが日本から盗み取ったプロセスに、今度は日本が学ぶべきだ

まず、日本企業がダメになっている原因として、『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)を分けて考えることの重要性を指摘する。不振企業は「戦う体制」を立て直すため「前より小ぶりで機動力が上がった事業単位それぞれにおいて、新たに抜擢した経営人材が、最適と思える戦略を個別に立案する」。そのレベルアップの上で市場に向けた新戦略を合体させ、総合的な改革を進めていくという手順を示す。それは、ちょうどアメリカが日本から『戦略』を盗み取り、次いで『ビジネスプロセス・組織』の改革手法を生み出し、90年代以降この二つを合体させダイナミックに

作動させてきたことを指摘する。

この間のアメリカが日本の経営から盗み取っていった軌跡はこの新著で補筆された第1章と第2章「三枝の経営ノート①と②」に詳しく書かれていて衝撃的である。なんと、GAFAMの一角であるあのAmazonの経営手法が、日本の経営(トヨタのカンバン方式など)から盗み取ったモノであったという衝撃的事実にも言及する。

最後に指摘する8項目の課題、要は気骨のある経営人材の育成

こうした分析の上で、最後のまとめとして8項目の課題を指摘する。要は、戦略をいじる前に、組織が機動的になっているのか、改革の抵抗には断乎としてはねのけること、それを進める「気骨のある人材」を配置し事業ごとの計画を策定させ、点検させていく。何よりも経営人材を中心に集中的に取り組み、社長自ら「それで勝てるのか」を問い続けるハンズオンの指導、結果として試行錯誤の経験の集積が経営人材を作り上げていく、というものである。

三枝氏は、本書の最後で今の日本の直面している「組織の劣化」「経営人材の枯渇」という問題を、「新しいモデルを手作りで作り出すこと」に野心を持ち続けてきたことを吐露している。40年以上の経営経験で蓄積した三枝氏の「フレームワーク」を若い世代に伝授し、彼らに経営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『二倍速』・・・(中略)・・・できないだろうかと考え、株式会社ミスミにおいて経営人材育成プログラムに注力したことを述べている。次の世代が「組織フレームワーク」を編み出し、新たな革新を担うことが不可欠だと結んでいる。企業の勝ち手は「フレームワーク」で決まると述べ、「自分の会社を元気にする」ためにビジネスパーソンの責任を強く求めている。

国会質問、「純粋持ち株会社の解禁」も経営人材育成という三枝理論から拝借

最後に、私が三枝氏とお会いして国会で取り上げたテーマについて触れておきたい。92年秋から所属委員会は商工委員会であった。当時は通産省と経済企画庁、公正取引委員会などを主管する委員会で、バブル崩壊直後であったため、まだそれほど深刻さからは程遠かった時ではあった。既に三枝氏は、日本の経営の問題点について深刻に考えておられ、ビジネスの最小単位における「創って、作って、販売する」という流れをいかに早めることができるのか、こそが問題で、それがうまく回っていないことを指摘されていた。それを解決していくためには経営人材が重要であり、経営者はそれを体験しないと自分のものにならない。そういう経営人材は、事業部制では育たないのであり、純粋持ち株会社の解禁、つまり独占禁止法第9条を改正して傘下に多くの会社を持ち、それぞれの社長が責任を持って経営していく必要性を指摘され、さっそく国会で取り上げ質問したわけだ。

当時は「社会党に所属していたため、なぜ経営側にとって有利になるような質問をするのか」と訝しがられたものだが、結果として党内からは何のお咎めもなく質問することができた。背後では、通産官僚と公正取引委員会が法改正と取引して定数増問題で手を結んだのではないかと、といったことが噂されていたようだが、自分にしてみれば、日本経済がどう力を発揮できるのか、という問題意識

に基づいての質問だった。今では、持ち株会社の存在は当たり前のように存在しているが、当時はまだタブーに近かったことが思い出される。

日本経済の活性化に向け、三枝理論を経営に生かして欲しい

それにしても、日本の経済がここまで落ち込んで停滞しているのは何故なのだろうか。今更高度成長期の高い成長率が回復することなどありえないが、それにしても、殆んどゼロ成長しているだけでなく、そのもとでの労働者の賃金が上がらなくなっているのだ。経営者側は、内部にためた利益剰余金 500 兆円を越すお金をどう投資してよいのか、あてもなく彷徨っているのだろう。今こそ経営パワーを発揮して、日本の経済が安定した発展ができるよう頑張っ欲しいものだ。そのためにも、この三枝匡氏の書かれた『戦略プロフェッショナル』をはじめ、これから続いて出されていく(そのような取り組みが進められているようだ)であろう「三枝シリーズ」(?)を、熟読玩味して経営に生かして欲しいものだ。