

幹部候補生

スクール

2024【抜粋版】

※抜粋版には「開校式」「第1回」分を掲載しております。第2回以降は実際のカリキュラムの中で実施しております。

このテキストは、幹部候補生スクール全7回にわたる基本構成についてまとめたものです。
関連するビジネス計数については、別冊テキストも活用して下さい。

総目次

〈開校式〉 幹部候補生に望むこと	1
第1回 リーダーシップの本質	13
第1講 組織におけるリーダーシップ	15
第2講 「知・選・行」サイクルと自社の成長段階・要因分析	23
第2回 コアコンピタンスとマーケティング	33
第3講 事業戦略とマーケット	35
第4講 コアコンピタンスとビジネスモデル	49
第3回 組織と経営システム	63
第5講 組織構造と経営システムをつかむ	65
第6講 HCM（人的資本管理）とエンゲージメント	75
第4回 人材育成とアカウンティング	89
第7講 チームマネジメントのコミュニケーションスキル	91
第8講 収益構造の理解とアカウンティング	105
第5回 貢献価値と善循環の視点	121
第9講 自社の原点から貢献価値をつくる	123
第10講 善循環の視点とベンチマーク	139
第6回 部門ビジョンマネジメント	149
第11講 部門ビジョンの明確化とビジョンマネジメント	151
第12講 突破口作戦と徹底の仕組みづくり	163
第7回 部門経営の実践	171
第13講 経営感覚の錬磨	173
最終講義 総合力の発揮	177

TCG（タナベコンサルティンググループ）では、顧客から真っ先に声が掛かる会社を「ファーストコールカンパニー」と定義し、100年先も一番に選ばれる会社を目指すべきだと提唱している。

そうしたファーストコールカンパニーは、ある共通点を持っている。これらを5つの特性にまとめたものが、次に掲げる「ファーストコールカンパニー宣言」である。

幹部人材は、この5つの「宣言」の実現に貢献するため、必要な知識と思考力を身に付けるとともに、成果につなげる行動力の錬磨が求められる。

この幹部候補生スクールにおいて、幹部人材としての基礎を学び、今後の実務にお役立ていただきたい。

ファーストコールカンパニー宣言 —100年先も一番に選ばれる会社

- 1 顧客価値のあくなき追求**
顧客価値を見つめる謙虚さと強みを磨く経営
- 2 ナンバーワンブランド事業の創造**
ブランド事業を生み出すナンバーワン戦略モデル
- 3 強い企業体力への意志**
経常利益率10%と実質無借金経営の財務体質
- 4 自由闊達に開発する組織**
自己変革できるチームと開発力を発揮する組織
- 5 事業承継の経営技術**
志を次代へ承継する100年経営

〈開校式〉

幹部候補生に望むこと



I 組織において、幹部を取り巻く環境の変化

リーマン・ショック（2008年）、東日本大震災（2011年）、新型コロナウイルス感染症の世界的流行（2020年）、ロシアのウクライナ侵攻による大規模な対露経済制裁（2022年）など、企業は「100年に一度」の危機と数年おきに直面する激動の時代を迎えている。

「万物は流転する」（ギリシャの哲学者・ヘラクレイトス）といわれるように、この世に存在するあらゆるものは常に移り変わっていく。人間の一生も、国家の歴史も、大河の流れも久しくとどまることはない。企業もまた長く安定するものではない。景気環境、競争環境、自然環境、社会環境、職場環境など、内外を取り巻く環境変化に適応しながら収益を上げる「環境適応業」が企業の原点といえる。

そして「企業は人なり」というように、企業は社員という「人」によって成り立っている。企業が所有する土地・建物や設備、製品、知的財産などは、人が収益を生み出すための道具に過ぎない。組織を構成する働く人がそれぞれ能力を十分に発揮し、活躍することが、企業の持続的成長の原動力となる。そのためにも、働く人たちを現場・職場でマネジメントする幹部のスキルが大きな鍵を握る。

企業を取り巻く環境は絶えず変化している。同様に、企業組織における幹部を取り巻く環境も早く、大きく変わる潮流にある。環境が変われば、当然ながら従来の仕組みや仕事の進め方を変えなければならない。そして環境の変化に適応するには、自ら変化を起こす気概で物事を変えていかないと間に合わない。幹部は不安定要因の多い内外環境を洞察して、問題の本質を追求する力を養い、リーダーシップを発揮することが求められる。

II 幹部候補生スクールとは

1. 1972年、九州にて第1回目の幹部候補生スクールが開校。以来、TCGの全国拠点で継続開催され、多数の修了生を輩出している幹部研修。
2. 修了生は全国各地の優良企業で活躍している。各地域での同期会などを通じて修了後の交流を継続、人脈ネットワークを形成している。
3. 短期集中型の一時的な刺激で革新を図る幹部研修もあるが、当スクールは全7回、7カ月延べ15日間の研修と、ファーストコールカンパニーフォーラムへの参加を通じて、自己ならびに部門の変革を実現する「元に戻らない（継続実践できる）幹部教育コース」である。
4. リーダーシップから部門ビジョンマネジメント、アカウンティング、ビジョンを実現する変革のブレークスルーに至るまで体系的に学習できる。
5. 人材を育て、チームを動かし、業績を上げるプロ幹部としての必修課題を実践的に学べる。

III スクールの狙いと重点

TCGには、コンサルティングを通じた業績向上のための原理・原則とノウハウを体系化させた「トップマネジメントアプローチ手法」がある。このスクールは、その手法を身に付けるカリキュラムとなっている。

特に、次の3点を重点に研修を進める。

1. 3つのサイクル（知る・選ぶ・行動する）を身に付ける（【図表 0-1】【図表 0-2】）

(1) 知る—現状認識—

スクールでの資料作成、決算書分析、現状認識分析を通じて「自社の成長・発展のための決定的・本質的問題点」を明らかにする。事実をあるがままに認識し、問題の本質をつかむ。

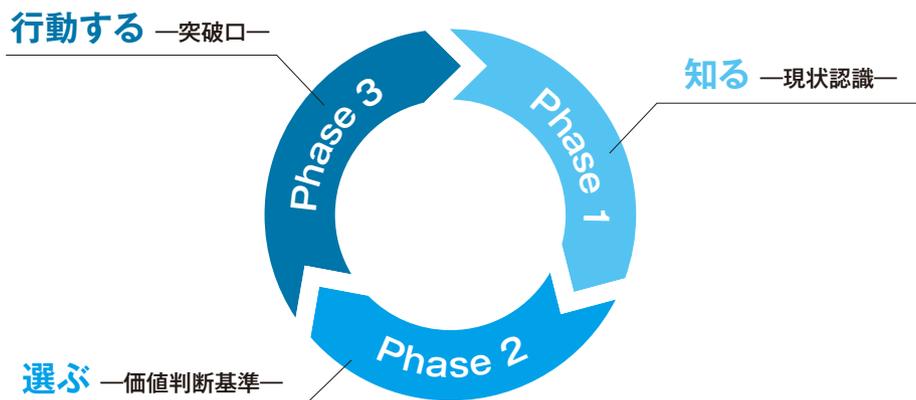
(2) 選ぶ—価値判断基準—

自社の原点を確認し、進むべき方向と取るべき方針を明確化することによって、日常業務の判断基準を明らかにする。正しい判断基準（原点）から貢献価値をつくる。

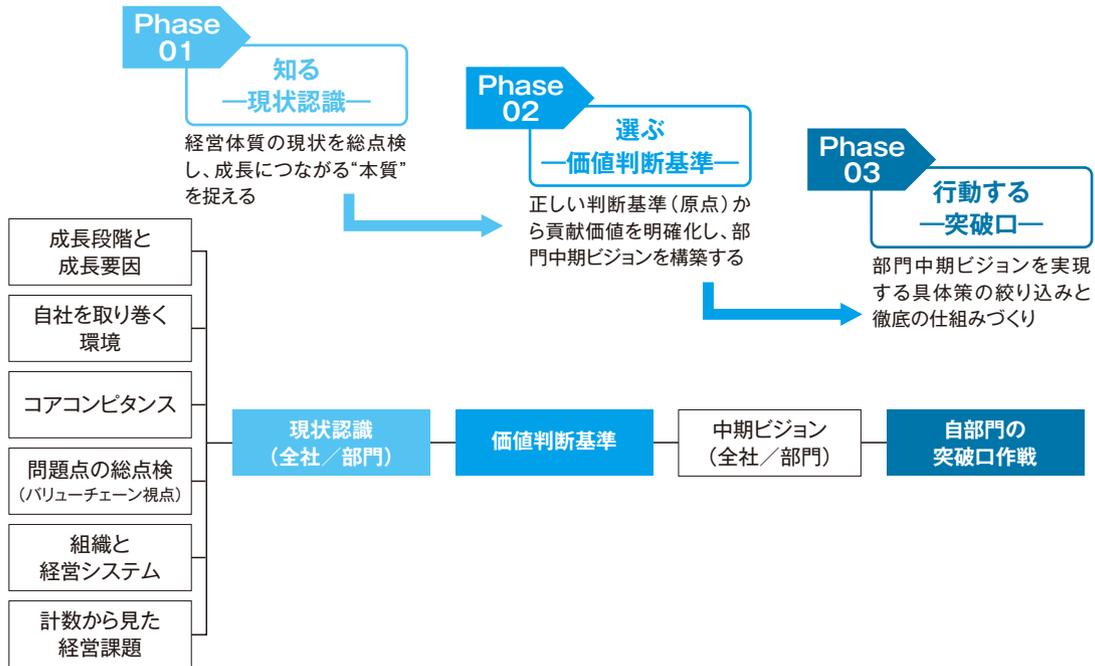
(3) 行動する—突破口—

経営とは実践行動。あれこれ欲張ってみても、全てを実行することは困難である。何が最も重要なのか、その「重点」を絞り、徹底できる体制を構築する。

【図表 0-1】「^ち知・^{せん}選・^{こう}行」サイクル



【図表 0-2】「知・選・行」体系



2. 「知・選・行」サイクルを身に付ける能力向上

(1) 身に付けなければならない真の能力

- ① 一般論、抽象論ではなく、具体論で語る能力
- ② 足元の実事から問題の本質をつかむ能力
- ③ 応用問題を解く能力

(2) 具体論で語るためのステップ

- ① 「現状認識」……問題の本質をつかむ
- ② 「基本的方向」……進むべき方向の明示
- ③ 「アクションプラン」……実践具体策の決定

(3) 本質を捉え理解する能力の向上

- ① 原理・原則・基本を身に付ける
経営の原理・原則・基本を身に付けることが「本質をつかむ」ための近道となる。
- ② 「本質をつかむ」とは、事実の押さえ方、捉え方、対処の仕方
具体的事実から本質をつかむ能力を磨く。
- ③ 本質とは具体的な問題解決の鍵
問題解決の鍵は「いつ、どこで、誰が、何を、どうする (した)」というように具体的に存在する。
- ④ 本質は一言で表現されるもの
「要は何か」を「一言集約(いちごんしゅうやく)」することは本質に迫る手段である。

3. 実績を上げていく「実行力・リーダーシップ」の強化

- (1)知っている（知識）、分かっている（理解）だけではなく、できている（実践）ことが大切
- (2)「自発性の確立」と「人と組織を動かす力（統率力）」を常に意識しながら参加し、向上させていく
- (3)価値ある情報源としての人脈づくり（同期生の縁）と、異業種各社の幹部との交流による「発想の転換」なども貴重な収穫となる

IV 狙いを達成するためのスクール運営方法

1. 三位一体による協力と支援

受講生・派遣企業（社長・教育担当者・上司）・TCG 講師陣が三位一体となり、集合研修・個別学習を行うとともに、緊密な連携システムによる運営体制を構築。

- (1)講師陣が受講生と行動を共にし、個別の協力援助と演習を行う
- (2)スクール参加に際し、自己申告書、指導要望書やスクールで実施する「Leader ^{リーダー} KARTE」（スタート前・第6回目）などに基づき、個別指導を進める
- (3)派遣企業のトップまたは教育担当責任者と連絡を密にして、自社内での応用実践と成果を通して、成長革新の足跡を確認しながら、自己啓発の促進を図る
- (4)スクール修了後、派遣企業トップへの研修結果報告などにより、アフターフォローも実施する

2. 実例中心の研修による応用力、実践力の強化

- (1)講義だけではなく、グループワークや個人発表を通じた実例中心（ケーススタディー）の研修により、応用力、実践力、発言力、リーダーシップを身に付けていく
- (2)基本講義の後、グループワークや演習を行い、各社固有の問題点と対応策を結び付けながら掘り下げ、煮詰めていく
- (3)グループ編成を行い、TCG のコーディネーターが各グループに専任コーチ役として付き添い、グループ単位での自主運営とリーダーシップや発言力など組織をまとめていく（統率する）力を強化する

3. 元に戻らない（継続実践できる）教育

自ら学ぶ姿勢づくりと反復連打による成果の確認を繰り返す。

(1) 事前準備（課題・レポートの提出）

予習として次回研修資料に目を通すとともに、課題・レポートを作成することによる頭の中の整理と、人に読ませる文章表現力のトレーニングを行う。

(2) プレゼンテーション能力向上演習

「達意力」「説得力」「演出力」を向上させるプレゼンテーション（企画や方針などを効果的に提案・説明すること）の演習を行う。

(3) 基本講義

テーマに沿った普遍的な講義と、その具体的事例の提示を行う。
（正しく理解するためのベースづくり）

(4) グループワーク

具体的事例を中心に掘り下げ、問題の本質を把握し、的確に判断（知る・選ぶ・行動する）していく能力の習得と、発言力向上のトレーニングを行う。

(5) 全体発表

グループワークの要点を発表するとともに、質疑に答え、訴求力や説得力をトレーニングする。

(6) 講評

本質をつかむポイント、発表能力などのアドバイスをを行う。

(7) 復習（課題・レポートとして次回に提出）

学んだ内容の整理と再確認を通じ、自己啓発と応用実践へ移す。

4. 受講生がスクール運営に参加する

自主運営により、自発性とリーダーシップを養う。リーダーを選び（輪番制）、リーダーはグループ運営に責任を持つとともに、その運営を通じてリーダーシップの基本を身に付ける。（次頁【図表 0-3】）

【図表 0-3】 スクール運営上の役割（※印は TCG 担当）

役 割	内 容
①スクール長※	全体を統括し、責任を持つ
②副スクール長※	スクール長を補佐し、スクール長不在のときは代行する
③コーディネーター※	各グループのメンバーと密着し、行動を共にする中でコーチとして指導に当たる
④総リーダー	幹部候補生の中から選出され、スクール長の指揮の下に全メンバーを指揮統率する（運営方針の明示とチェック）
⑤副リーダー	総リーダーを補佐する
⑥グループリーダー	各グループのグループワークや実習をリードする
⑦グループサブリーダー	グループリーダーを補佐する
⑧スクールスタッフ※	スクール全般の運営実務を推進する
⑨リーダーミーティング	上記全メンバーをもって構成し、スクールの運営について討議し、決定する（総リーダーが司会・進行する）

5. 実践を通じた成長サイクル（【図表 0-4】）

(1) フェーズ 1（スクールで決定して職場で実践）

毎回学んだことの行動目標を決定し、その項目を必ず実践する（コミットメント）。

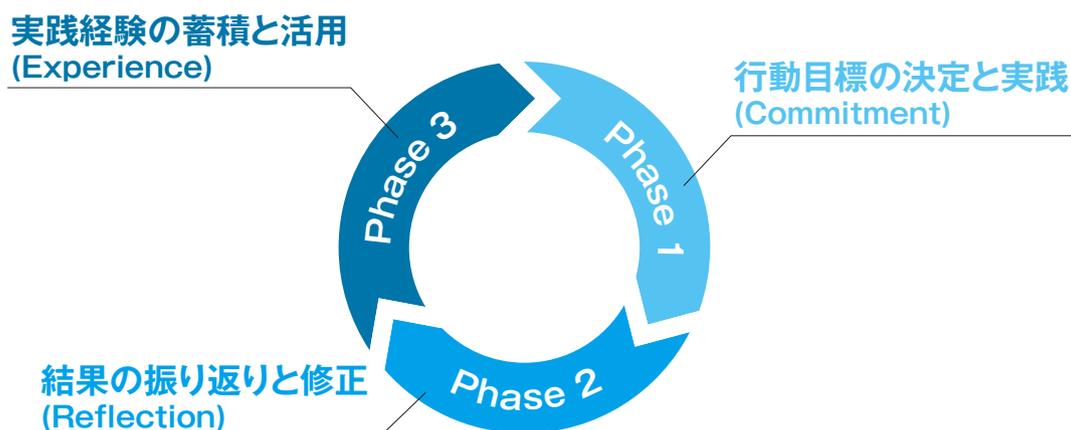
(2) フェーズ 2（職場で実践して振り返り）

行動目標を実践し、実践結果の振り返りを行い（着実な実行チェックと反省・修正）、修正が可能なものは都度あらためて実践を重ねる（多くの経験を積む）。

(3) フェーズ 3（経験則の蓄積）

受講生自身の振り返りをコーディネーターと共有し、その実践から経験則を蓄積して今後の行動に生かしていく。

【図表 0-4】 幹部候補生スクールの習慣化サイクル



V 幹部候補生に望むこと

1. 第7回目まで日程が決まっているので、十二分に業務の先行管理を行い、全回出席、欠席なしで修了すること（幹部候補生スクールへの出席を最優先する）。
2. 上司、同僚の協力のおかげで出席できることを十分理解し、感謝の意を表すとともに、各回終了後のトップ、上司への報告を必ず実行すること（会議などでの報告）。
3. 課題は毎回終了後1週間以内に行うようにする。1カ月はあっという間に過ぎる。課題を放置したままでの出席は、先行管理とはいえない。
4. 今期の自己啓発はこの幹部候補生スクールに重点集中する。分散してはいけない。「必ず自己改革、部門改革する」というマインドセット（信念・心構え）が重要である。
5. スクールを盛り上げるのは、受講生自身である。同期生のために価値のある情報を持って参加し、異業種交流として活用していく。
6. 次回研修までの間は現場実践の期間であり、コーディネーターとも連絡を取り合いながら相互研鑽^{けんさん}に励む。

VI 幹部候補生憲章

〈幹部候補生憲章〉（P. 12【図表 0-5】）

1. 経営における幹部候補生

私たちは、次代会社の歴史を創る推進者である。

会社の輝かしい歴史と伝統によって培われた「ノウハウ」にプラス^{アルファ} a を付加し、お客様から選ばれ続ける会社として、未来を創り、発展させる人である。

2. 幹部候補生に求められる3つの条件

- (1) 自発性の姿勢

-
- (2)問題を本質からとらえ、理解する能力
 - (3)幹部としての基本素養の習得

3. 自発性の姿勢

私たちは、常にチャンスを生かし、強い意志力・行動力と克己^{こっきしん}心で、自らすすんで難局に挑戦する。

日々の仕事に全力投球し、壁を破り、新たな逸話を生み出してゆく。

4. 自発性の確立

- (1)誇り高い自らの目標を持つ
- (2)当面する仕事に、全身全霊で打ち込む（人生観・仕事観の確立）
- (3)決めたことは必ず実行する強い意志力（継続は力なり）
- (4)テーマを設定し、自ら環境をつくる（やるべき環境づくり）
- (5)一つ一つの仕事を通じて、自らの経験則を蓄積する
（むずかしい仕事は大胆に、やさしい仕事は細心に）
- (6)先憂後楽、人に先んじて苦しみ、人に後れて楽しむ^{おおく}
- (7)感謝と報恩を忘れない

5. 問題を本質からとらえ、理解する能力

時と所・環境条件が変化する中での応用能力を身につける。

応用能力とは、単なる表面上のテクニックや現象面の物まね的理解ではなく、徹底した分析力と問題の核心にまで煮つめる総合力のことである。

6. 問題を本質からとらえる

- (1)目的は何か、何のためにあるのかをまず考える
- (2)すべてを事実^{じじつ}に即してみる
推測や抽象論ではなく、実験済みの原理・原則を自分の身体^{からだ}を通して理解する
- (3)歴史的な視点で、成長発展の流れに沿って成長要因と現状の成長段階を押さえる
成長段階が変われば、価値判断の基準が変わる
- (4)取り巻く環境変化と、自社へのインパクトポイントを押さえる
環境が変わればやり方が変わる
- (5)特徴点・コアコンピタンスは何か、問題点は何かを押さえる
物事にはすべて長所と短所がある。よい点を伸ばし、悪い点を改善する
- (6)全体から部分をみる
常に、全社的な視野から部門の問題をみる
木をみて森をみるのではない、森の中の木としてとらえる
- (7)簡明な現状認識にまとめる
一言^{いちごん}にして表現するために、練りあげ煮つめる総合力の訓練を積み重ねる

7. 幹部としての基本素養の習得

大きくわけて2つある。

1つは、業績向上のため、いま何が大切かという価値判断力の素養。

1つは、ねらいに向かって、持てる力を集中動員させる統率力・指導力・実行力・演出力の素養である。

8. 業績向上のための、価値判断力の素養

前記6の項目のほかに次の3点が必要。

(1)経営全般の基本知識と技術を習得する

(2)社会的常識をもつ

(3)仕事の基本・定石をまとめ、体得する

9. ねらいに向かって集中動員させる力を身につける

前記4の内容のほかに、次の点が必要である。

(1)相手に感動を与える自らの心の姿勢の確立

(2)決めたことは必ず実行する基本姿勢の徹底

(3)円滑に意思疎通を図るコミュニケーション力

(4)プレゼンテーションの基本と演出力

(5)読みやすい文章表現力

(6)チームをリードする能力

(7)人材育成の実践と成長支援

(8)マーケティングの基本

(9)情報を収集し、整理する能力

(10)人脈・ネットワークづくりの基本

(11)自らの健康管理

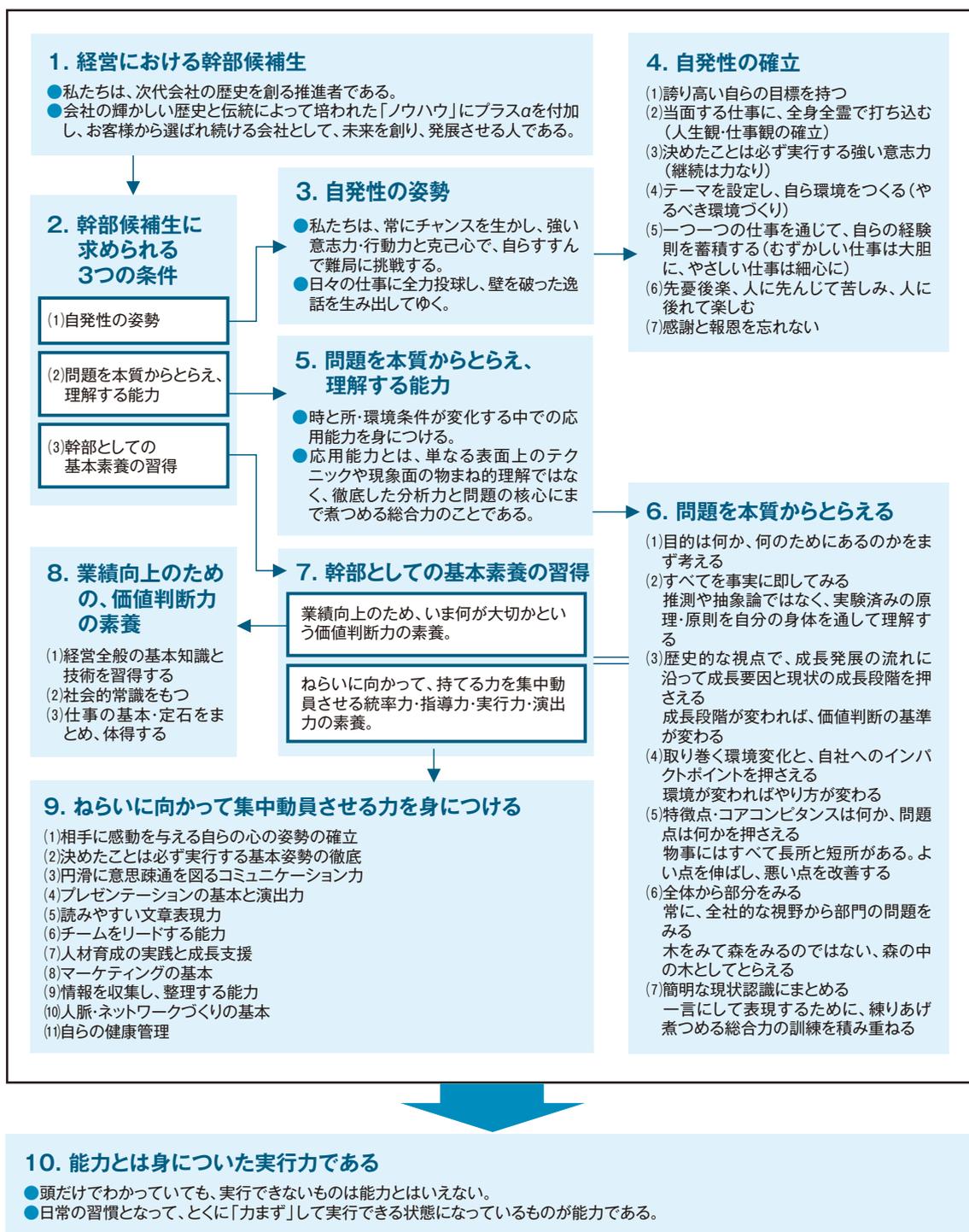
10. 能力とは身についた実行力である

頭だけでわかっている、実行できないものは能力とはいえない。

日常の習慣となって、とくに「力まず」して実行できる状態になっているものが能力である。

以上

【図表 0-5】〈幹部候補生憲章〉体系図



第 1 回

リーダーシップの本質

第1講 組織におけるリーダーシップ

第2講 「知・選・行」サイクルと
自社の成長段階・要因分析

第1講 組織におけるリーダーシップ

1 「未来を創る」リーダーシップ

1. リーダーシップの定義

幹部におけるリーダーシップとは、「今、何が一番大事なのか」という価値判断基準を的確に示し、「組織目的（目標）の達成に向けて人や組織を動かす総合力」といえる。

その能力を身に付けるためには、幹部は経営者の発想を持ち、部門管理者ではなく「部門経営者」になる必要がある。その結果として、部門経営者としてリーダーシップを発揮し、人、組織を動かす力が身に付くのである。

また、メンバーを前向きに行動させ、組織を動かすためには、リーダーが「今、何が一番大事なのか」という価値判断を的確に示すことが大切になる。それを判断できないリーダーが率いるチームは、組織としての統一性がなく、成果を上げることができない。逆に、価値判断が明確なリーダーが率いるチームは、総合力を発揮することにより、結果として目標を成し遂げることができる。

2. リーダーシップの要件

部門長のリーダーシップの発揮は、トップ権限の代行といえる。会社組織に置き換えると、株式会社における最高の意思決定機関は株主総会であり、そこで決定された取締役を経営が委嘱される。企業価値としての株主価値が重視される理由はここにある。

部門長のリーダーシップの基本条件は、次に挙げる3つである。

- リーダーシップの発揮は「トップの基本路線の実践」
- リーダーシップの基盤は「規律ある社風の確立」
- リーダーシップの要は「的確な価値判断力」

(1) リーダーシップの発揮は「トップの基本路線の実践」

経営は、経営理念・ビジョン（ありたい姿）・中期経営計画・年度方針（全社→部門→個人）と展開される。企業の価値判断基準となる経営理念は不変のものであるが、ビジョンは時代や環境変化に合わせて変えていく必要がある。また、中期経営計画（3～5年）と年度方針（1年）はビジョンを実現するためのもの、部門方針は年度方針を実現するためのものでなければならない。つまり、「なぜ、やらなければいけないか」は経営理念やビジョンであり、「何をやるのか」は中期経営計画・年度方針だ。そしてチームを一致団結させ、行動させるための支柱となるのが部門方針である。

経営とは社員の協力を得て、トップの「^{おも}想い」を実現することをいう。そのツールとなるものが方針である。リーダーは、トップの方針を理解した上で、部門へと展開していく。

(2) リーダーシップの基盤は「規律ある社風の確立」

規律のある社風を確立するためには、チームとしてルールを明確化し、それを徹底していくことが求められる。ルール違反の許容は、集団を動かす力を弱くする。決めたことを守る社風がないと、目標を達成する集団にならない。

ある会社で行われた5S（整理・整頓・清掃・清潔・^{しつけ}躰）推進ミーティングでは、終了後に会議室を見回すと椅子がバラバラで、プロジェクターなどの機材も、元の場所に戻されていない状態であった。5Sリーダーは、メンバーに注意もせず解散。このような状態で、全社に5Sが浸透するだろうか？

リーダーが何も言わないと、ルール違反を認めたことになる。その結果、価値判断基準が下がり、決めたことでも“決めたことにならない”という悪循環に陥ってしまう。当たり前前（あたり前の）ことを、当たり前前にできる規律あるチームづくりを行う必要がある。

(3) リーダーシップの要は「的確な価値判断力」

「今、何が一番大事なのか」を的確に判断するためには、的確な“現状認識”が不可欠だ。現状認識のためには、時系列、空間系列、人脈系列の分析による正確な実態把握が重要であり、チームにとって今、何が大事かを的確に分析できる力が鍵となる。トップの判断ミスは会社をつぶす。目的は何か、問題は何か、価値（一番重要なこと）は何かを常に自問して、方向付けや実践具体策、優先順位を明示するなど、「具体的に、分かりやすく」することが基本である。

3. リーダーシップ発揮の着眼点

(1) 「トップの基本路線の実践」に向けた着眼点

① リーダーに必要な“スリーシップ”

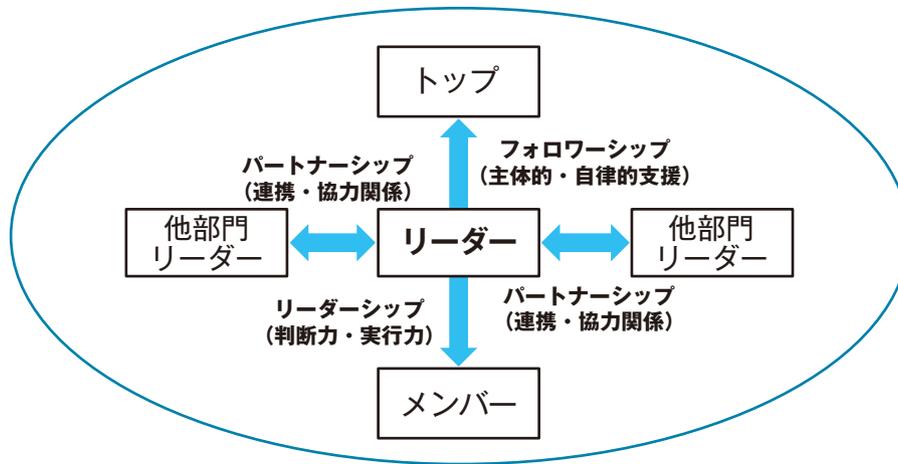
トップから信任され、同僚から信頼され、メンバーからの信望が厚いことが幹部の要件である。まず、トップから信任を得るには、トップの基本路線を理解し、実践することが求められる。そのために必要となるのが「フォロワーシップ」である。トップと価値判断基準を合わせるためのコミュニケーション、すなわちタイムリーな報・連・相・打（報告・連絡・相談・打ち合わせ）が不可欠となる。

また、同僚とは共に戦う同志として協力関係を結ばなければならない。部門のリーダーとして必要となる役割が、信頼に基づいた部門間連携を構築する「パートナーシップ」である。全社方針の達成に向けて部門間の連携を図ることで、チームとして成果を上げることができる。

そしてメンバーから信望を得るには、人間的魅力に加え、実績を上げる判断力・実行力が重要だ。トップの考えをよく理解し、全社最適の視点でチームを統率していくことが求められる。つまり、フォロワーシップとパートナーシップがあって、「リーダーシップ」は

発揮される。(【図表 1-1】)

【図表 1-1】 リーダーに必要な“スリーシップ”



幹部に必要な3つの「シップ」の素養を身に付けるためには、次の4点が求められる。

- 経営理念、ビジョン、方針の徹底理解
- 上司への報告・連絡・相談・打ち合わせの励行
- 経営方針を部門方針へ落とし込める翻訳能力と目標設定力
- 全社最適を優先した意見・提案

② リーダーの翻訳能力の発揮

リーダーは、トップからの発信内容をそのまま伝達するのではなく、咀嚼^{そしゃく}してメンバーへ伝える必要がある。「何をやるのか、なぜやるのか」がメンバーに伝わらなければ、メンバーは違う方向へ進んでしまうからだ。

経営層から一般社員層に至るまで、方針さらには実行策の浸透が徹底できている企業は、社員のベクトル（方向性）が一致し、結果的に業績が安定、成長している。逆に、方針を掲げているのに、何をやるのかが一般社員に浸透していない企業もある。このような企業は、方針に対する具体策がリーダーでとどまっていることが大半である。リーダーが咀嚼しメンバーに伝えられるかどうかは、方針を浸透させる上で重要なポイントとなる。

自分が伝えたいことを、相手がよく理解できるように表現する力を「達意力」という。リーダーは、達意力を駆使して相手に合わせた指示・命令を行い、チームとしての「やる気」を高めていく必要がある。ポイントは、次の6点である。

〈相手のレベルに合わせた指示・命令とやる気づくり〉

- 5W2Hで明確に
- 相手のレベルに合わせて
- 極力、肯定的に

〈情報の共有化と判断基準の明示〉

- 報告・連絡・相談・打ち合わせの風土づくり
- 会議、ミーティングの活性化
- 自由裁量余地の明確化、判断基準の統一、分身づくり

(2) 「規律ある社風の確立」に向けた着眼点

① 風土づくり

経営トップの戦略・方針をスピーディーに実行し、成果を出すためにはメンバーのチームワークが不可欠であり、その基盤となるのが組織風土である。

風土とは、組織で共有化されている価値観のことをいう。この風土が、メンバーの考え方や行動や感情に影響を及ぼしていく。したがって決めたこと（方針）を実行に移し、最後までやり抜く規律を組織に根付かせることが、リーダーの大事な役割となる。

② 率先垂範力

リーダーが仕事をする上で、メンバーや周囲の人々から協力を得るためには、自ら進んで行動する「率先垂範力」が必要となる。勇ましい言葉をどれだけ並べても、行動が伴わなければ人の心を捉えることはできない。他の人にしてほしいと思うことを、自らの行動で示すことによって、メンバーも行動し、結果としてチームの「推進力」が上がり、成果を上げることができる。

方針で掲げている課題についても、まずリーダーが率先垂範して実行し、チームの推進力を向上させてほしい。

③ 信頼関係の構築

幹部というポジションは、「トップから信任され、同僚から信頼され、メンバーから信望を集めているか」が問われる。「彼・彼女に任せれば業績は上がる」、「あの人は厳しいが聴き上手・褒め上手で面倒見も良い」など、トップやメンバーとの良好な関係を醸成するには、人格（誠実、裏表のない性格）と教養（幅広い知識、理解力）はもちろんのこと、実績の積み上げやメンバーへの愛情も欠かせない。

II 部門経営者の役割

1. 部門経営への進化～管理意識から「経営意識」へのステップアップ～

「管理」とは、与えられた目標に向かって線路を敷き、ヒト・モノ・カネが脱線しないかどうかをタイムリーにチェック・修正する機能をいう。「これをやっていけばよし」という意識が管理意識である。

一方で、経営意識とは、トップの理念・ビジョンへの理解、環境変化の予測、全社における部門の位置付け、他部門との連携、現在と将来とのバランス、既存と新規のバランスなど、経営者発想で部門を見る意識をいう。

2. 部門経営の本質

“部門経営”を一言集約すると、「トップの基本路線に沿って組織力（チーム力）を発揮して部門業績を上げること」である。

(1) トップの基本路線の理解と推進（補佐責任機能）

トップが変われば企業が変わる。トップが最終責任者である。すなわち、トップが責任を果たせるように努めるのが幹部の責務となる。そのポイントは、次の3点である。

- ①組織目的志向（狙いや背景の十分な理解）
- ②報・連・相・打のレベルアップ（事実共有→判断が正しいか確認→判断基準の共有化）
- ③意見具申（全社視点での具体的提言の実行）

(2) 組織（チーム）を動かすリーダーシップとメンバー育成（育成責任機能）

メンバーを迷わせてはいけない。的確な価値判断によって明確な方向付けを行い、前向きな姿勢と協力体制をつくり出し、仕事を通じてメンバーを育成する。

- ①育成のための時間配分
- ②判断基準を教える
- ③一人一人に向き合い成長テーマを共有化する

(3) 業績を上げる結果責任を果たす（業績責任機能）

業績を上げるための基盤管理、原因管理、プロセス管理力、そして問題の本質を見抜く真因分析力。いずれもが幹部候補生のパワーアップテーマである。

- ①経営目的は理念の追求、経営の成果が業績
- ②業績は未来を創る原資であり、皆が幸せになるための手段
- ③業績目標が未達の組織では、ネガティブ行動が起こる（犯人探しなど）

III リーダーシップを磨く

1. リーダーとしての成長目標の明確化

「幹部候補生憲章」は、会社の幹部としての考え方や姿勢を記したものである。幹部候補生スクールでは、この憲章を指針としてリーダーシップの向上を目指すことになる。

リーダーシップの能力開発に関して、「リーダーシップは先天的な才能（資質）だから、学んで身に付けられるものではない」といった声がよく聞かれるが、これは全くの誤解である。リーダーシップという能力は、憲章にも記されているように、習慣から生まれ、後天的な努力によって意識的に身に付けていくものだ。

ただ、その目指すリーダーシップの姿について、よく「ロールモデル（手本となる人）を持つ」との声が聞かれるが、これも勘違いされがちな言葉である。もちろん、理想的なリーダー像として特定の人物を設定し、その人のレベルを目指して努力することは立派である。しかし、それに縛られ過ぎるのも問題だ。モデル像を目指しつつも、第三者のアドバイスを受け入れたり、自分自身の経験から学んだりして、模索しながら自分に合ったオリジナルのリーダーシップスタイルを構築することが大事である。

2. リーダーシップ能力は「自発性の発揮」から

自分に合わないリーダーのスタイルを追い求めても、必ずどこかに無理が生じる。自分に適した独自のスタイルを構築するために、当スクールでは次に挙げる取り組みを通じてリーダーシップを開発していく。もちろん、リーダーシップの開発は当スクールのみならず、人生を通じて取り組むべき必須のテーマとなる。日常生活の中でも、意識しながら啓発していくことが求められる。

(1) 自発性の姿勢を持つ

幹部候補生に求められる第一の条件は、自発性の姿勢である。まず、自分自身の「志」を明確化することがスタートラインとなる。これは、人生観・仕事観の確立と言ってもいい。人生観とは「自分自身の人生で何を大事にして生きていくのか」、仕事観とは「自分自身の人生で何を大事にして仕事に取り組むのか」ということだ。その目指す姿を明らかにした後、自らがモデルとするリーダー像を持つことが大事である。

(2) 周囲の優れたリーダーから学ぶ

幹部としての役割を果たすためには、次に挙げる3つの力が必要である。

- ①ビジョン・方針を正しく、分かりやすくメンバーへ伝える「達意力」
- ②メンバーや上司を納得させる「説得力」
- ③メンバーをやる気にさせる「演出力」

この3つの力を高める方法として、「周囲の優れたリーダーから学ぶ」というアプローチ

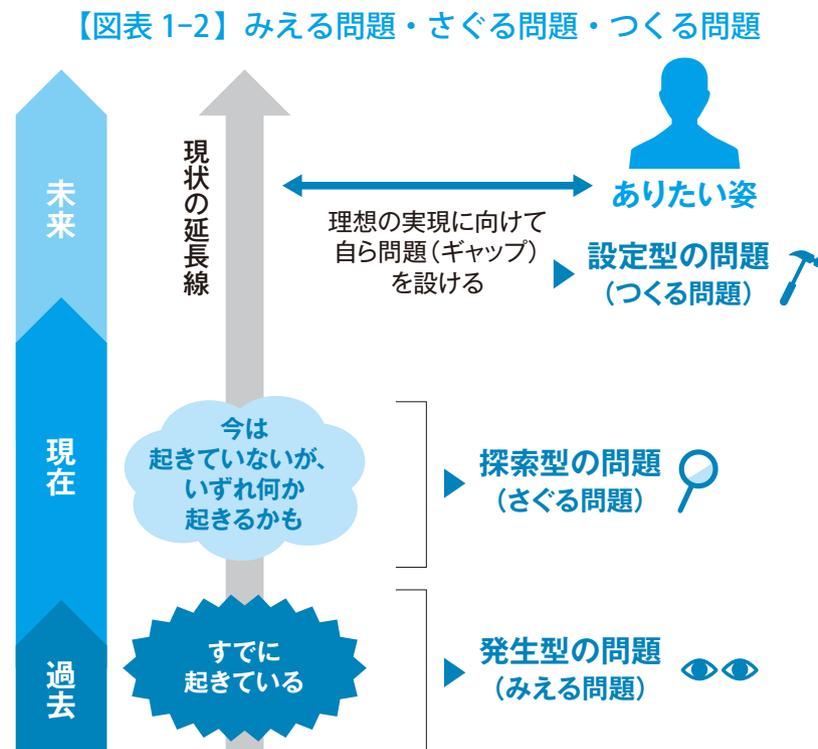
が非常に有効な方法となる。幹部候補生スクールの仲間から学ぶことも、その一環である。他の受講生のディスカッションでの意見や発言、またプレゼンテーションから何が自分に生かせるか、といった視点を持って取り組むことで相互に啓発し、成長していく。

要は、自分自身が成長できるかどうかは学ぶ姿勢の問題であるといえる。自分ならどうするか、リーダーシップを発揮する上で自分に足りない能力は何か。何事も自分自身に置き換える習慣を付けるなど、自発性の姿勢で学ぶことが大切だ。

3. 問題を本質から捉え、理解する能力を磨く

(1) 問題の定義

「問題」とは、目指す姿とのギャップのことであり、解決できるものである。主に次の3つがある。(【図表 1-2】)



① 発生型の問題（明らかに現象として見えている問題＝「みえる問題」）

すでに起きており、多くの人が認識している問題である。例えば、不良品やクレームの発生、売り上げ目標の未達、利益率の悪化、社員の遅刻や病気の発生など、基準（目指す姿・求める姿）からの逸脱やギャップが目に見えている問題だ。このような問題は発見した段階ですぐに対策を打つことが必須である。当然、このような問題が多いと対策に多大な時間と労力を要することになる。

② 探索型の問題（見えていないが自ら探る・見つける・気付く問題＝「さぐる問題」）

表面化していないが、現在の状態が続くと支障が生じる問題である。例えば、社内メンバーが多忙で精神的疲労が蓄積し、放置するとクレームや労災事故の発生リスクが高まるといったことだ。現状に満足している場合は意識されず、常に改善を目指して問題意識を持っている状態で初めて見えてくる問題である。気付いた段階が早いほど、適切に手を打つことで問題の発生を防げる（適切な段階で手を打てば時間や労力はかからない）。

③ 設定型の問題（自らの意思でつくる問題＝「つくる問題」）

未来への意思を持ち、それに対して自らギャップ（問題点）をつくるアプローチである。例えば、計画が順調に推移しているため目標値を上方修正した場合、必然的に現状とのギャップが発生する。これが“つくる問題”である。または、革新的な中期ビジョン（3年先）を設定し、現状打破を目指すことも問題の設定といえる。自らの意思で問題を生み出し、達成を目指す状態こそが、「自発性の姿勢」である。

(2) 本質の意味

本質という言葉には、「その物事を成り立たせている根本的な性質・要素。その物事の本来の姿」との意味がある（岩波書店『広辞苑』）。英語ではエッセンス（essence）であり、「最も大切な要素、真髄」とも表現できる。前述した3つの問題で考えると、発生型の問題は、問題点の本質ではなく、原因に対する結果であるケースがほとんどだ。

例えば、「販売目標の未達」という問題は数字上の結果であって、その本質はプロセスでの課題（行動不足、知識不足、スキル不足）やメンバーのモチベーション低下などが考えられる。ただ、言うまでもないが、このような場合の対策は「何が何でも目標を達成せよ」とはならない。これは何の価値もないばかりか、メンバーの士気を低下させ、さらに事態を悪化させてしまうことが多い。

リーダーとしての的確に問題の本質をつかみ、それに対して策を講じることが必要である。受け身の姿勢では、何も問題は見えてこない。幹部は自ら問題を「みえる・さぐる・つくる」能力を高めていく不断の努力が求められる。

(3) 理解する力を高める

物事を理解する能力は、本質を一言集約していく訓練の中から生まれてくる。しっかりと理解ができていれば、短い言葉で端的に表現できるものである。逆に、多くの言葉を使わないと説明できないという状態は、本質を理解できていないといえない。

幹部は、自分で状況や方針を理解し、それを周囲に伝えていくという役割がある。だからこそ、簡明な表現で要約する訓練が必須となる。この能力は一朝一夕で身に付かないが、繰り返し実践することで能力は向上していく。「要するに、一言で言うと何か」という問いを常に頭に入れ、鍛えていくことが大事である。

第2講 「知・選・行」サイクルと自社の成長段階・要因分析

1 トップマネジメントアプローチ手法の本質と「知・選・行」サイクル

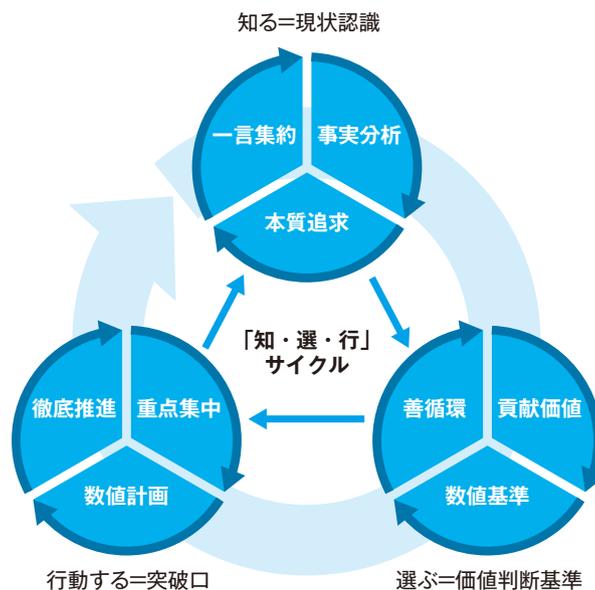
1. 独自に体系化したメソッド

トップマネジメントアプローチ手法とは、TCGが1971年に開発した「経営ドック」を基に体系化したメソッドである。総合的に経営を分析し、問題の本質を捉えて、対策の立案から実行計画（アクションプラン）の策定につなげるもので、具体的には、「知る（現状認識）」、「選ぶ（価値判断基準）」、「行動する（突破口）」という「知・選・行」サイクル（【図表2-1】）を循環させることで、自社の持続的成長・発展が可能となるTCG独自のフレームワークだ。

ビジネスは時として残酷である。何が起るか、未来は予測できない。経済環境が無限に変化を続ける中、企業が持続的成長・発展を実現するためには、定期的に経営体質を点検し、問題の早期発見・早期治療に努めることが重要だ。特に、組織の中核を担い、現場をけん引するリーダー人材は、このサイクルを回して問題解決に向けて行動する必要がある。

そこで、ここではその具体的な活用方法を解説していく。大きな特徴は、事実の中から問題の本質を押さえ、それを解決するためにまず何から対処すべきか、つまり問題の核心を突いた実行により、確実に成果を生み出せるマネジメントサイクルになっていることである。

【図表2-1】「知・選・行」サイクル



2. 知る＝現状認識（問題の本質をつかむ）

「100年に一度」の大変化が数年間隔で起きる時代である。以前のデータやノウハウなどの陳腐化スピードが加速度的に上がり、過去の経験則や成功体験が通用しなくなってきた。そのため「今、本当は何が起きているのか」「今後、何をしなければいけないのか」がその都度問われ始めている。したがって企業は、計画策定よりも戦況分析、すなわち「現状認識」をタイムリーに行う必要がある。

現在、DX（デジタルトランスフォーメーション＝デジタル技術による変革）の進展に伴って新たな産業が生まれる一方、デジタル化の波を受けて既存の業界が消滅し、企業が撤退・倒産を余儀なくされる「デジタルディスラプション」（デジタルによる破壊）が起きている。今後、デジタル技術を武器に市場参入したディスラプター（破壊者）やゲームチェンジャー（市場や業界を一変させる商品・企業）が、従来型のビジネスモデルや商習慣を変革して既存企業の存続が困難になるケースも増えていくだろう。そのため変化が起きるたびに計画を練り直すことよりも、まず変化と自社の現状認識を行い、進む道を絞り込んで難局を突破することが肝要である。

現状認識においては、まず素直に事実をあるがままにつかむことから始めなければならない。この「あるがままに」というのが、なかなか難しい。人はどうしても既成概念（従来の常識・枠組み）や固定観念（思い込み・先入観）にとらわれてしまう傾向がある。また、無数にある情報の中から、大切な事実をどのように収集するのか。価値ある事実を捉える目の鋭さが、現状認識の鍵を握る。

3. 選ぶ＝価値判断基準

現状認識から問題の本質が分かれば、次はそれを解決するための対策を検討しなければならない。その際は、実行する上で最適な方法を選択する必要がある。問題を解決する手段はいくらでもある。ただ、その全てを実行することは不可能だ。その中で最も効果的な手段を選ぶことが求められる。したがって、「正しい選択をするための基準」（価値判断基準）を持つことが重要となる。

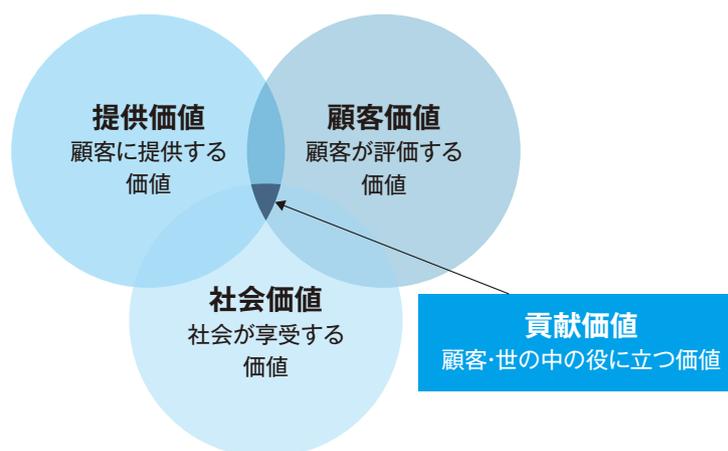
価値判断基準とは、自社にとって今何が一番大切かを的確に判断（決断）するための基準である。ズレや誤り（ピントが合っていない）といった症状があれば、価値判断基準を整理し、磨きをかけなければならない。

自社はどのような価値に最も重きを置くべきか。これを再定義し、価値判断基準の体系をアップデート（更新）する必要がある。具体的には、創業の精神や経営理念、成長モデル、真の顧客、企業文化といった経営の原点に立ち返り、自社の「貢献価値」を明らかにする。

貢献価値とは、自社の商品（製品・サービス）によって顧客や社会が抱える問題の解決に貢献する価値、つまり自社にできること（提供価値）、顧客が求めていること（顧客価値）、社会から受け入れられること（社会価値）の3つが重なり合う領域の価値である（【図表2-2】）。その貢献価値に基づき、自社の価値判断基準となるビジョン（ありたい姿）を明確にする。

また、そのビジョンの実現に向けて、達成状況を定点観測するための客観的な数値基準が必要である。目標は数値化しなければ、行動した結果が目標に達しているかどうかを判断できないからである。そして、設定した数値基準を達成するために、押さえるべき手順と正しいサイクル（善循環）を明らかにする必要がある。

【図表 2-2】 貢献価値のイメージ



4. 行動する=突破口

最終フェーズは「実行」である。経営の目的は、市場環境を評論することでも顧客ニーズを解釈することでもない。ただ実行することに尽きる。どのような計画を策定しても、実行しなければただの紙切れに過ぎず、経営の成果である「業績を上げること」は実現不可能だ。フェーズ1の「知る」とフェーズ2の「選ぶ」は、あくまでもフェーズ3の「行動する」の前提である。しかし、この実行段階が最も難しい。

実行段階における最大のポイントは、今何をすべきかの「ターゲット」を絞ることである。打つべき対策を総ざらいして優先順位（プライオリティー）を決め、最も肝となる「突破口」を絞り込む。そして、これを進めるための数値計画と重点年度施策を立て、アクションプランへと落とし込む。

ここで重要なのは、未来と現実との差異を先手・先行でつかみ、対策を講じて埋めていく「先行マネジメント」である。立てた計画・目標を達成する基本は、先々を見越して今のうちに手当てをする未来（先行）型でなければならず、過去に打った手の結果を見て対策を立てるという遅行型ではいけない。

II 「知」のステップとしての現状認識

1. 核心を突くための第一ボタン＝「知る」ということ

「知る」というのは、現象面の事実をただつかむことだけではない。数多くの事実の中に潜む真実（真因）をつかむことが求められる。「知る」とは、いわば「シャツの第一ボタ

ン」であり、これを掛け違うと後の対策が全てピント外れになってしまう。それだけに、非常に重要なステップである。TCG では、これを「現状認識」と呼ぶ。

具体的には、「成長のトリガー（引き金）」、「環境から見たチャンス」、「致命的リスク」といった、企業の成長発展のための決定的・本質的要因をつかみ、企業が置かれている現状（問題）を30字以内の文字数で言い表す。これを「一言集約」という。現実・現場・現品を見聞きして現状を知るだけでなく、その中から企業の成長発展を決定付ける問題の本質を、簡潔かつ短い言葉ですばり言い当てるのである。

くどくど長く説明するよりも、短く鋭い言葉で急所を突いたほうがインパクトは強い。また一言で簡潔にまとめるためには、言葉を極限まで練り上げ、煮詰める必要がある。「目からウロコが落ちた」というレベル（一言集約）に落とし込んで初めて「知った」ということがいえる。

問題の本質は、それぞれの企業や部門によって、またその時々によっても違う。同じ企業であっても、半年もたてば変わってくる。しかし、問題の本質を知る現状認識の基本と定石は、大きく変わるものではない。これまで幾多の実践の中で検証され、型決めされてきたからである。

現状認識の方法について、3つのステップで基本と定石を説明していく。（【図表 2-3】）

【図表 2-3】現状認識の3ステップ



2. 事実から問題の本質に迫る「3つのステップ」

(1) ステップ1：事実分析

事実を整理し、選択する過程においては分析という作業が伴う。「事実分析」とは、これ以上は細かくできないところまでかみ砕き、エキスにまで煮詰めることをいう。表面をなでるだけの中途半端な分析からは、何回やっても、いくら時間をかけても、本質に迫るエキスは抽出できない。それだけに時間と労力が必要である。

「知る」基本は、事実をあるがままにつかむことから始まる。人間は往々にして既成概念（世間一般の常識）や固定観念（先入観）に邪魔されて、色メガネで物事を見てしまう。事実をあるがままにつかむ基本を身に付けるためには、現実・現場・現品を確かめるという「三現主義」が重要だ。自分の足で歩き、自分の目で見て、自分の耳で聞くことである。

具体的には、工場・事務所・店舗・ライバル企業・得意先・仕入れ先を实地確認する。また、実際の商品を目の前に並べて検討する。幹部や社員、取引先（得意先、仕入れ先、銀行など）から意見を聞いたり、過去の実績資料や伝票、会議資料の現物を見たりして、まずは実態をあるがままにつかむ。

事実の押さえ方によって「知る」深さが変わる。当然ながら、推測を交えたり、抽象論

で取り繕ったりしてはいけない。問題の本質は足元の事実の中にある。事実との取り組み方が現状認識の全てと言ってもいい。

「事実分析」では、時系列（いつ／When）、空間系列（どこで／Where）、人脈系列（誰が／Who）を大きく整理すると、見落としが比較的少ない。これに加えて「何を／What」、「なぜ／Why」、「どのように／How」、「いくらで／How much」という5W2Hがある。これは事実確認の基本としてよく知られており、例えば、新聞記者が記事を書いたり、警察が犯罪事件を捜査したりする際も同じである。（【図表2-4】）

【図表2-4】 5W2H



(2) ステップ2：本質追求

分析した事実の底にある本質を追求するステップである。この「本質追求」は、現状認識に当たって最大の難関である。これには、当事者の価値判断能力が不可欠であり、熟練も必要である。

本質追求の手法としては、まず現状認識で分析した事実について「優先順位を付けて重要なものから整理」していく。その上で、それらについて従来の事実認識にとらわれず大局的な観点から分析する。トヨタ生産方式の原因分析手法として知られる「なぜなぜ分析」（「なぜ」を5回繰り返して問題の根本原因を突き止めること）によって追求していくのも一つである。（次頁【図表2-5】）

【図表 2-5】「なぜなぜ分析」



出所：大野耐一著『トヨタ生産方式——脱規模の経営をめざして』（ダイヤモンド社）を基にタナベコンサルティング作成

本質を追求するに当たって注意しなければならない点は、「^{じつじきゅうぜ}実事求是」、すなわち事実を実証することで真理を追求し、物事の真相を明らかにしていくことだ。問題の本質は事実をあるがままにつかむことから出発する。そして現象面ではなく、その根源をつかむ。例えば、頭が痛い、発熱したというのは、現象（症状）である。それが、何によって引き起こされているのかをつかまないう限り、問題の本質は分からない。

問題の本質を把握する際は、ネガティブ（否定的・消極的・悲観的）な要因に引っ張られ過ぎないことだ。問題を探る中で、人はどうしても「追求」（追い求めること）ではなく、「追及」（追い詰めること）になりがちである。本質の追求が、いつの間にか「責任の追及」になってはいけぬ。そもそも、事実の中には会社や組織にとってポジティブ（肯定的・積極的・楽観的）な要因もある。俯瞰して見ると、ネガティブ要因とポジティブ要因は表裏一体の関係性でもある。社内ではネガティブに捉えられていたことも、第三者のマクロな視点で見直すとポジティブ要因につながるケースも多々ある。

また、足元の実事を直視せずに、書籍や他社事例から問題を捉えようとしたり、既成概念・固定観念から見たりすると事実の本質はつかめぬ。昨今はインターネットや SNS（^{ソーシャル ネットワーキング サービス}Social Networking Service）の普及によって、あたかも事実であるかのように見せかけたフェイク（まやか）し）ニュースやデマ情報が拡散され、虚実混交を見極めることが困難となっている。生半可な知識を頭に詰め込んだ人は、こうしたネットで得た知識に依存する傾向がある。そのため虚偽の情報を信じ込んだり、事実を誤認したりして本質を見失うケースが増えている。SNS 上で集めた情報は、複数のソース（出所）と照合して内容を吟味

するとともに、エビデンス（根拠）を確認するといったことが必要だ。

(3) ステップ3：一言集約

最後のステップは、「一言集約」である。一言集約とは、つかんだ事実の中から企業の成長発展を決定付ける問題の本質を、一言（30字以内）で表現することである。本質は、2つも3つも羅列して出てくるものではない。概して1つである。そして、一言で集約できるものだ。一言集約とは、言葉の遊戯ではなく、本質に迫るための手段である。

当スクールでのグループワークにおいても、この一言集約を繰り返し実施していく。一言集約については参加者全員に発言を求め、徹底討議の上で結論することが望ましい。練り上げた一言集約が本質を突いたときは、討議参加者の空気分かる。頭の中というよりは、腹の底にずっしりとくるものがある。すっきりとして、明日への力が湧いてくるような感覚がある。したがって、一言集約は概念的であり、心に響く“メッセージ”でなければならない。

一言集約で大切なのは、自社や自部門の問題はどのような「原因」によって、そのような「状態」に至ったのかを明確にすることである。そして、その“原因”は具体的な「対策」が打てるものでなければならない。例えば、売り上げが上がらない原因として「景気が悪いから」「売れる商品がないから」など表面的な事象を挙げると、そこから導き出される改善の方向性は「景気が良くなるまで待つ」や「売れる新商品を考える」という、実効性のない“対策”が出てきてしまう。一言集約は、単に「悪い」状態から「良くする」という安易な視点で考えてはいけない。問題の解決に向け、的確な対策が打てる原因を見極めることが重要である。（【図表 2-6】）

【図表 2-6】一言集約と改善の方向性の表現の仕方



III 成長段階と要因分析

1. 自社の成長段階と要因を知る

(1) これまでの成長段階を押さえる～企業には「節」がある～

企業というものは、スギの木のように一本調子でまっすぐ高く伸びていくわけではない。節をいくつも重ねて伸びていく竹のように、成長と踊り場という区切り（段階）を繰り返しながら伸びていく。

それぞれの成長段階には、大きな節もあれば、小さな節もある。成長段階が変われば価値判断の基準が変わる。創業期には創業期の、伸び盛りの成長期には成長期の、事業が安定する成熟期には成熟期のやり方がある。創業期に成長期、衰退期に成長期のやり方、考え方は通用しない。消化不良を起こして失敗する。節は、言い換えれば「壁」である。企業は成長の壁を迎えたときに、どんな手を打つかによって飛躍も停滞もするのである。（【図表 2-7】）

【図表 2-7】 企業成長における「1・3・5の壁」

1・3・5の壁	経営コンセプト	乗り越えるべき課題
10億円	自立経営の壁	<ul style="list-style-type: none"> ①家業体質から企業体質への移行、公私の区別をつける ②経営理念・ビジョン・経営方針・戦略を明確にし、徹底する ③会議制度（内容・ルール）の型決め ④トップを補佐する中堅幹部人材の育成 ⑤営業・総務・生産の組織分化
30億円	組織経営の壁	<ul style="list-style-type: none"> ①ワンマン型から「組織型」への転換 ②実力ある経営幹部が3人は必要 ③商品開発・販売企画機能の強化 ④拠点経営を任せられるリーダー人材づくり、人材育成プランの作成 ⑤予実績管理・先行管理の実施とマネジメント体制の構築
50億円	戦略経営の壁	<ul style="list-style-type: none"> ①コアコンピタンスの強化と第2の事業の柱づくり ②社長の分身を育て、実力ある経営幹部が5、6人必要 ③管理部門を充実し、部門コントロール力を強化する ④優秀な人材確保に向けて人材採用費を増加 ⑤権限委譲と信賞必罰の社風づくり、成果配分制度の見直し
100億円	ペンタゴン経営の壁	<ul style="list-style-type: none"> ①ペンタゴン経営（開発・生産・財務・管理・販売）の実践 ②経営企画機能・戦略立案機能の強化 ③真の部門経営者の育成、外部ブレーンの活用 ④内部統制システムの充実 ⑤労務管理体制の確立、人事ローテーション・横断人事の実行

(2) 成長要因をつかむ～壁を破った「強み」を見いだす～

まず、自社の創業から現在に至るまで時系列で注目すべき事実を摘出し、年月の経過を追って事実を整理する必要がある。その中で、自社の過去の成長の壁がいつであったかを押さえ、その成長過程をたどり、今日の成長段階を知ることだ。また過去に壁を破った経験から、「強み」を見いだすことも重要である。過去の流れの中で、成長の壁といえる節目

はどこであったか、その壁をどのような形で突破してきたのかを知る。そうした過去の壁を破った強みが、自社の「継承すべき強み」であることも多い。

(3) 現在の成長段階を明確化する

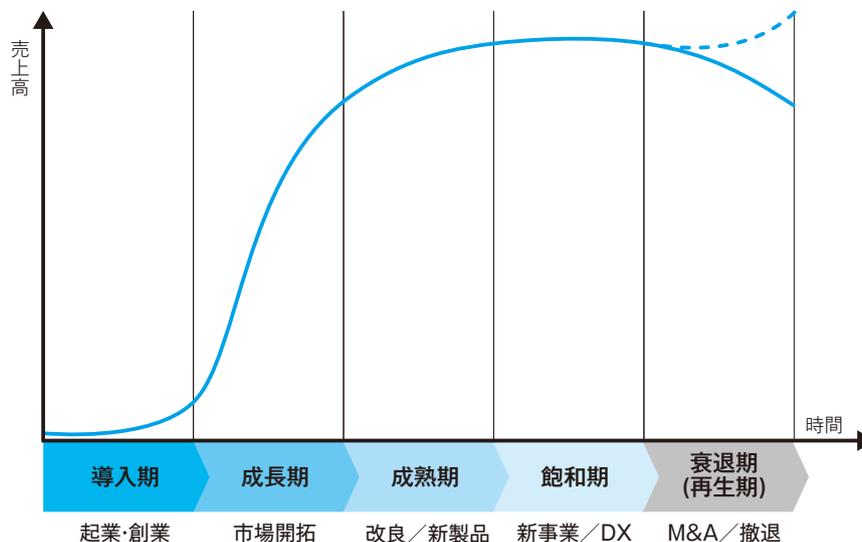
過去の分析を踏まえて、現在の自社の状況を押さえる。過去からの流れの中で、今日の成長の壁はどのようなものかをつかむことだ。その成長段階をつかむことで、打つべき手が見えてくるのである。成長を実現するためには、この壁を乗り越えなければならない。

2. 事業の成長段階を知る

企業同様、事業においても成長段階によって打つべき手は変わる。

現在、自社がいくら優れた製品・サービスを持っていても、それがそのまま永遠に売れ続けることはない。必ず“寿命”がある。米国の経済学者レイモンド・バーノンは、新製品の導入から衰退に至る過程を5段階に分けた「プロダクト・ライフ・サイクル」(PLC)を提唱した。このライフサイクルは、そのまま事業にも当てはめることができる。自社の事業の成長段階が「成長期」にあるのか、または「成熟期」「飽和期」「衰退期(再生期)」に入っているのか、その現状をしっかりと見極める必要がある(【図表2-8】)。それぞれの事業がどのタイミングにあるかによって、打つ手は変わってくる。そして、その事業の組み合わせ(事業ポートフォリオ)が企業の成長を決めるのである。

【図表2-8】 プロダクト・ライフ・サイクル (PLC)



出所：タナベコンサルティング作成

(1) 導入期

「導入期」は潜在的な顧客を選定し、事業としての顧客価値を認知、展開するところから始まる。事業とは、「固有技術×マーケット」の接点である。自社の固有技術(強み)は何

か。また、それは顧客（マーケット）が求めているものであるかどうかについて検討しなければならない。

(2) 成長期

売上げが少しずつ伸びて市場規模が大きくなる時期である。ただ、段階を踏まずにいきなり事業拡大を実行するのはハードルが高い。事業の「選択と集中」で一点突破し、シェアを確保することだ。そして周辺事業へと拡大し、トータルソリューションを実現していく。そのためにも、何に特化してアプローチし、“一点突破全面展開”を図るかが重要である。

(3) 成熟期

売上げや利益の伸びが減速していく時期である。ライバル企業・商品も多く現れ、価格訴求をしなければ自社製品・サービスが売れなくなる。成熟期をキープするため、商品改良（モデルチェンジやデザイン変更など）や新製品の開発により他社との差別化を進め、単価アップやリピーターによる買い替え需要の増加を狙うことが中心となる。

(4) 飽和期

需要が頭打ちとなり、売上げや利益が伸びない時期である。新規顧客開拓やマーケット拡大がこれ以上望めないため、ライバルとの価格競争が激化し、収益はさらに低下していく。コアコンピタンスを活用して新たな事業領域に参入したり、DXによってこれまでにない価値を付けたりして、飽和期から成熟期への復帰を図る必要がある。

(5) 衰退期（再生期）

売上げや利益が減少し、マーケットも縮小していく段階だ。ライバルや同業企業を買収（M&A）して事業規模を拡大し、シナジー（相乗効果）を獲得したり、収益構造を見直したりして再生期へ乗せる必要がある。

ただ、一般的には「固有技術はあるが、イノベーションを起こすことができない」というケースが多い。創業者から受け継いだ事業へのこだわり、または過去の成功体験から生じる油断から、新興企業の技術革新や追随するライバルへの対応に遅れ、事業の衰退・売却・撤退へと至ってしまう。

創業100年以上の老舗企業は、長い歴史の中で経営環境に応じてライフサイクルのイノベーションを起こしているものだ。事業ライフサイクルの観点から、自社は現在どこにポジショニングされるかを把握し、未来の成長・発展に向けて取るべき対策を検討していく。