

THANKS

(VOL. 117)

BUSINESS NEWS LETTER

発行日：平成19年3月1日
 発行者：有限会社サクスマインドコンサルティング
 連絡先：〒359-1118
 埼玉県所沢市けやき台 1-41-11
 TEL:04-2922-1417
 E-MAIL：info@thanksmind.co.jp
<http://www.thanksmind.co.jp>

特集

企業力診断チェックリスト(その3)

今、THANKSでは、企業力を評価するための「チェックリスト」を特集しています。
 前々回は、チェックリストの内容。
 そして、前回は、その「分析方法」を解説しました。
 少しは活用方法をイメージできましたか？
 「なんとなく理解はできたけれど、抽象的な言葉だけでは分かりにくい・・・」
 そう思っている方も少なくないでしょう。

ということで、今回は、ある会社の例を挙げて、具体的な分析事例を紹介します。
 (機密保持上、データを加工しているところがあります)
 皆さんが、自社の企業力を分析する際の参考にしてみてください。

「企業力診断」の事例

対象企業： 中堅産業機械メーカーのA社

「1番左」 : A
 「左から2番目」 : B
 「真ん中」 : C
 「右から2番目」 : D
 「一番右」 : E

< . 貴社の業績及び事業環境について >

	質問内容	貴社ご回答					評価
		トップ	トップを狙える位置	トップとは差がある	トップとは大きな差	非常に下位	
(1) 市場でのポジション	貴社の業界でのポジションは？						B
(2) 成長性	貴社の直近3年間の売上高の伸びは？	非常に増加している	やや増加している	ほとんど横ばい	やや減少している	非常に減少している	C
(3) 競争性	貴社の直近3年間の業界でのシェアの伸びは？	非常に増加している	やや増加している	ほとんど横ばい	やや減少している	非常に減少している	D
(4) 発展性	貴社の直近3年間の新規分野(新製品/新市場)の開発・開拓の状況は？	非常に進んでいる	まあまあ進んでいる	何ともいえない	あまり進んでいない	全く進んでいない	D
(5) 収益性	貴社の直近3年間の利益率(営業利益)の状況は？	非常に高まっている	やや高まっている	ほとんど変わらない	やや低くなっている	非常に低くなっている	B
a 市場規模	貴社の製品・サービスの直近3年間の市場規模は？	非常に拡大している	やや拡大している	ほとんど変わらない	やや縮小している	大きく縮小している	C
b 競合状況	貴社の製品・サービスの業界での競合状況は？	ほとんど競争なし	競争は緩やか	ふつう	競争はやや激しい	競争は非常に激しい	E

	得点	評価
業績の総合評価 (1)~(5)	50.0	C

	得点	評価
事業環境の総合評価 a~b	25.0	D

総合評価は、A：100点、B：75点、C：50点、D：25点、E：0点に換算しての平均点
 A：80点以上、B：60点以上、C：40点以上、D：20点以上、E 20点未満



特に総合分析（考察）で言及したポイント

< . 貴社の企業力に関して >

角 度	質 問 内 容	貴社ご回答					評 価
		非常に そう思う	まあまあ そう思う	何とも いえない	あまり 思わない	全く 思わない	
社員の能力	1 社員が有する知識・ノウハウは競合他社と比べて高い						D
	2 社員はお客様のニーズについて十分に理解している						
	3 自発的に仕事や課題を見つけ、取り組める社員が多い						
	4 計画的・行動的に仕事をするという習慣が、社員に根付いている						
	5 コミュニケーション能力の高い社員が多い						
社員の意欲	6 現状に対する問題意識が高く、進んで改善や工夫を行う風土がある						C
	7 目標の達成に貪欲な社員が多く、あきらめずにやりきる風土がある						
	8 社員の会社に対する満足度が高く、同業他社に比べ離職率が低い						
	9 自己の能力開発に積極的で、自己啓発を行っている社員が多い						
社員の配置	10 個人の能力・志向に沿った適正な人員配置ができています						D
	11 繁閑の差により、社員の業務負荷が大きく変動することは無い						
	12 突発事項が発生しても、通常業務に支障をきたすことは無い						
	13 忙しい社員と、暇な社員の差は少ない						
情報の収集	14 会社として収集・蓄積すべき情報が明確になっている						C
	15 会社としてお客様のニーズを随時に把握できる仕組みがある						
	16 会社として競合他社の動向を随時に把握できる仕組みがある						
	17 法規制や新技術動向などの社会の変化は随時チェックされている						
戦略策定方法	18 事業戦略・営業戦略は、年1回以上、定期的に策定されている。						B
	19 戦略の策定においては、客観的な情報の収集・分析が活かされている						
	20 戦略の策定は、代替案の評価・選択の過程を経て行われている						
	21 戦略の策定には、現場の第一線の社員の声が反映されている						
社内への浸透	22 会社の戦略は、経営トップにより何度も繰り返しかえし発信されている						B
	23 策定した戦略に対して、現場の第一線の社員から積極的に質問を受け付けている						
	24 会社の戦略が浸透し、全ての社員の行動計画に落とし込まれている						
戦略の推進チェック	25 戦略の推進状況は、定期的にチェックされている						A
	26 戦略は「施策の実行度」と「目標の達成度」の両面から評価されている						
	27 目標の達成・未達成について、しっかり原因分析が行われている						
戦略推進の仕組み	28 戦略を遂行できるように、柔軟に組織が変更されている						C
	29 現在の組織体系は、戦略を遂行する上で最適な形になっている						
	30 現場に権限委譲がなされ、スピーディーな意思決定や業務遂行がなされている						
管理職の能力	31 管理職は、チームを活気づけ、「やる気」を生み出すことができている						D
	32 管理職は部下に適切な目標・課題を与えている						
	33 管理職の部下育成に対する意識は高い						
	34 管理職は目標達成のために、時には厳しく部下を指導できている						
	35 管理職は数字に強く、計数を活かしてマネジメントが行われている						
社員教育	36 社員として身につけるべき知識・ノウハウが明確になっている						D
	37 社員ひとりひとりに対して、能力アップの課題が示されている						
	38 社員に対する教育プログラムが整備・実行され、能力アップに役立っている						
人材採用	39 質の高い人材が、適宜採用できている						C
評価制度	40 仕事の目標と、その評価基準が明確に示される						B
	41 人事・評価制度はマネジメント上のツールとして、適正に機能している						
	42 評価は適切にフィードバックされ、評価される者の課題形成に役立っている						
情報共有化	43 情報（顧客情報、市場情報、競合情報等）は、データベースに蓄積されている						C
	44 情報のメンテナンス（更新）は随時行われ、常に新鮮な情報が共有されている						
	45 情報共有のためのシステムは、うまく機能している						
	46 部門間の情報のやりとりは、スムーズに行われている						
	47 情報は、第一線の社員にも積極的に活用されている						
設備・資金	48 お客様を獲得するためのツールや仕組みが整っている						C
	49 経営戦略を実現するために必要な施設・設備は整っている						
	50 必要な投資を行うための資金的な余裕はある						

	得点	評価
企業力の総合評価 ~	51.0	C

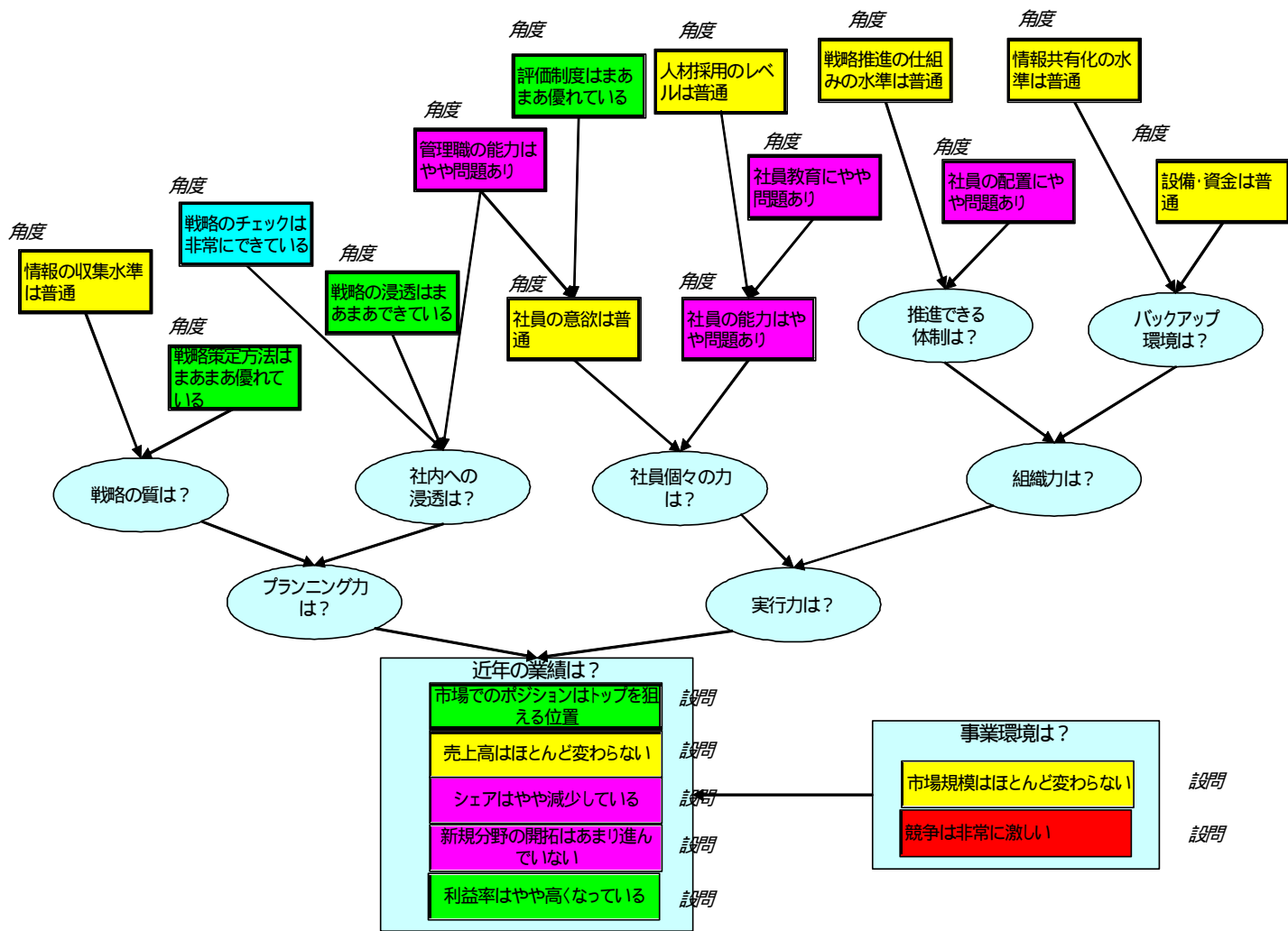
A : 80点以上
B : 60点以上
C : 40点以上
D : 20点以上
E : 20点未満

「5」（一番左）を2点、「4」を1.5点、「3」を1点、「2」を0.5点、「1」を0点と換算し、平均点を算出
A : 1.75以上
B : 1.25以上
C : 0.75以上
D : 0.25以上
E : 0.25未満

「一番左」: 2点、「左から2番目」: 1.5点、「真ん中」: 1点、「右から2番目」を0.5点、「一番右」を0点と換算し、合計点を算出

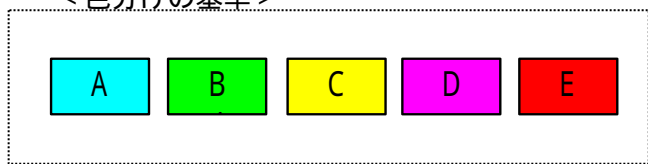
企業力の評価については、個々の項目、角度を評価することも大事です。
 しかし、前回のTHANKSで説明した通り、それぞれ角度には関連性があります。
 「どういう点が強いのか？ または弱いのか？」
 「どういう点から強化すべきなのか？」
 その答えを導き出すためには、以下のように「構造化」して考えることが有効です。

企業力の構造化による分析例



評価結果を一目瞭然にするために、以下の通り、それぞれの角度を以下の通り色分けしました。

<色分けの基準>



良い(強い)

悪い(弱い)

企業力評価の総合分析（考察）

業績の総合評価 : 50.0点（Cランク）

事業環境の総合評価 : 25.0点（Dランク）

企業力の総合評価 : 51.0点（Cランク）

「業績」「事業環境」「企業力」のそれぞれの評価から、どのようなことが読み取れるのでしょうか？
当社としての課題はどのようなことでしょうか？
総合的に分析してみます。

<業績と事業環境から読み取れること・・・現状の確認>

当社の属している業界は成熟しており、競争は非常に激しい状況です。
業界でのポジションとしては、トップを狙える位置にあるものの、近年の売上は横バイです。
また、利益率は高まっているものの、シェアは低下しています。
こうした状況を打破するためには、新製品・新市場等、新しい分野の開拓が重要ですが、残念ながら、あまり進んでいません。
当社の現状をひとこと言えば、「安定はしているものの停滞中」というところ。
このままではギリ貧の状態、持続的な発展は厳しいです。

<当社の企業力から見た課題と方向性>

当社の企業力を大きく「プランニング力」と「実行力」に区分すると、「プランニング力」についてはまずまずです。（色としては、青や緑が多い）
戦略の策定は概ね適切なプロセスを経て行われていますし、また、社内への浸透の仕組みや、戦略推進のチェックもできているようです。

一方、「実行力」については、今ひとつです。（黄色や紫ばかり）
特に、個々の社員の力に関する項目の評価が低いことが気になります。
意欲面で見ると、現状の改善や自己の能力開発といった「積極的な姿勢」が少ないです。
また、能力面でみても、自ら課題を見つけ、計画的・行動的に仕事を行う力が弱いです。
当社は、従来からお客様からの注文に基づき仕事をこなすという「受注生産型」のスタイルであり、こうした社風が社員の特性にも表れていると思われます。

しかし、上述の「当社の現状」の通り、当社の停滞状況を打破するためには、新しい分野の開拓が不可欠であり、社員の「積極性」がこれまで以上に求められます。
意欲面・能力面での社員ひとりひとりのレベルアップは、大きな課題です。

レベルアップについての方法としては、「管理職による指導（OJT）」と「社員教育」が考えられますが、いずれも低い評価です。
社員に対しては、まずは、「身につけるスキル」を明確にするとともに、会社としてバックアップする教育体系を確立することが必要でしょう。
また、レベルアップの対象としては、やはり部下指導のキーマンである「管理職」を第一優先として考えるべきでしょう。