

THANKS

(VOL. 23)

BUSINESS NEWS LETTER

発行日：平成11年5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1-29-6-707
TEL:042-924-8774
E-MAIL：info@thanksmind.co.jp
<http://www.thanksmind.co.jp>

特集

『論理的な「絞り込み」の基本手順』

人、物、金、時間等の経営資源の有効活用が求められる昨今、「ターゲットユーザーの絞り込み」、「開発テーマの絞り込み」、「仕入先の絞り込み」等など、『絞り込み』が経営のキーワードになっています。

しかしながら、いざ「絞り込もう」とすると、これがなかなかうまく行きません。

対象候補をじっとながめて、いろいろと考えれば考えるほど、「これも捨て難い」「あれも捨て難い」ということになり、結局、「ほんの少しの振り落とし」だけに終わってしまいがちです。

特に、複数の人で絞り込みを考える場合は、それぞれの「思い入れ」があるために、こうした傾向が強くなります。

前回、前々回のTHANKSでも、「論理的思考」の重要性についてご説明しましたが、今回もその一環として、評価テーブルを使った「論理的な絞り込みの基本手順」をご紹介します。

評価テーブルを使った絞り込みのステップ

以下、「ターゲットユーザーの絞り込み（新製品の販売を想定）」を例にしながら説明して行きます。

<ターゲットユーザーの絞り込みのための評価テーブル>

対象候補	評価項目	売上可能性	利益性	発展性	波及性	実現可能性	総合評点	選択
	評価ウェイト	3	2	1	3	2		
1	××産業	5	2	2	1	2	28	
2	製作所	3	4	4	3	5	40	
3	商事	4	2	1	3	3	32	
4	工業	1	3	2	5	1	28	
5	株式会社	2	2	5	4	2	31	
6	株式会社	3	5	3	2	1	30	
7	工作所	4	2	3	4	2	35	
8	鉄工	2	3	5	2	3	29	
9	興業	1	1	2	1	4	18	
10	商会	2	4	3	4	5	39	
11								
18								
19								
20								
	平均	2.7	2.8	3.0	2.9	2.8	31.0	

ステップ1：対象候補の洗い出し

まず、最初のステップは、絞り込みの対象候補の洗い出しです。
通常は自社のユーザーリストや、企業通覧等の外部資料を基に洗い出します。

ステップ2：評価項目の設定

絞り込みを行う際に検討すべき評価項目を設定します。
評価項目を考える時は、まず、「理想的な相手」をイメージします。

例えばユーザーであれば、

- 多くの売上が期待できる
- 売った時の利益率が高い
- 関連製品まで買ってもらえる
- 実績を作ることによって、同業他社への売り込みがしやすくなる
- 過去の取引関係等から攻略しやすい
- ユーザーの立地からみて営業上かかる経費や時間が少ない
- 売った後の「手ばなれ」が良い（メンテナンス等について）
- 将来の新製品も買ってもらえる
- 将来の製品改良、新製品開発の際の技術ノウハウが吸収できる
- 他のユーザーを紹介してもらえる

等々、いろいろなことが考えられるでしょう。

これらが評価項目の「候補」になります。

全てを評価項目にしても良いのですが、通常はこの中から、「大事なもの」を抜き出して評価項目として設定します。

（事例では、上記の ~ を評価項目にしています。）

ステップ3：評価ウエイトの設定

ステップ2で設定した評価項目の「ウエイトづけ」を行います。

「ウエイト」とは各項目の「大事さの程度」です。

複数の人が「絞り込み」を行う際に意見が合わないことの原因の多くは、各自が考える「ウエイト」のズレです。

会社にとって、「今、何が重要か」という視点で議論し、価値観を共有することが必要です。

評価ウエイトの点数の付け方は自由です。

事例では、売上可能性：3、利益性：2、発展性：1、波及性：3、実現可能性：2となっていますが、これは、売上可能性と波及性が、発展性に比べて「3倍重要」で、利益性、実現可能性に比べて「1.5倍重要」という意味になります。

ステップ4：評価基準の設定

対象候補を評価する際の評価基準を設定します。

特に複数の人で評価する際は、目線を合わせるためにも、以下のような「基準表」を作成しておくとい良いでしょう。

< 評価基準表 >

評価項目	評価内容	評価基準				
		5点	4点	3点	2点	1点
売上可能性	期待できる売上高 (千円)	20,000以上	15,000以上 20,000未満	10,000以上 15,000未満	5,000以上 10,000未満	5,000未満
利益性	期待できる利益率	30%以上	25%以上 30%未満	20%以上 25%未満	15%以上 20%未満	15%未満
発展性	関連製品の販売 可能性	非常に高い	高い	普通	やや低い	低い
波及性	他社へのPR (横展開)への効果	非常に高い	高い	普通	やや低い	低い
実現可能性	売り込みの容易さ	非常に容易	容易	普通	やや困難	困難

評価基準はできるだけ定量的に設定しますが、困難な場合は上記のように定性的に設定しておきます。

ステップ5：評価の実施

ステップ1で洗い出した対象評価を、ステップ4の評価基準にもとづき評価します。

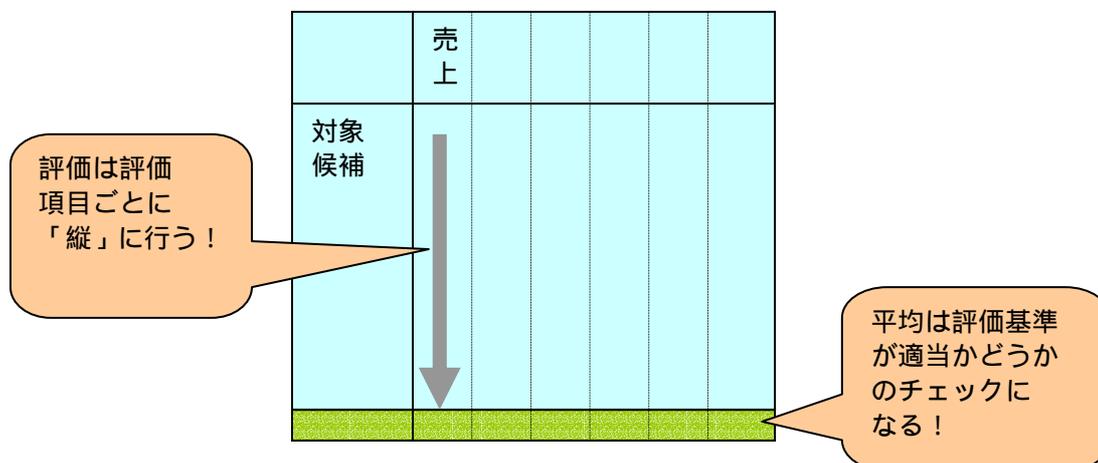
ここで注意すべきことは「評価は評価項目ごとに縦に行う！」ということです。

対象候補ごとに「横に評価」すると、時間が経つにつれて定性的な基準がズレたり、ある評価項目の点数が別の項目の点数に引っ張られてしまうケースがあります。

また、各項目の最後には「平均点」を計算しておきます。

評価基準が事例のように5段階であれば、平均は中間値の3.0前後になるはずですが。

もし、中間値よりも大きくずれている場合は、基準自体の見直しが必要かも知れません。



ステップ6：総合評点の算出

ステップ5で付与した各評価項目ごとの点数とステップ3で設定したウエイトにより、総合評点を算出します。

算出式は以下の通りです。

$$\text{総合評点} = (\text{各項目の点数} \times \text{各項目のウエイト})$$

事例の「1. x x 産業」の場合であれば以下ようになります。

$$\frac{(5 \text{点} \times 3)}{\text{売上可能性}} + \frac{(2 \text{点} \times 2)}{\text{利益性}} + \frac{(2 \text{点} \times 1)}{\text{発展性}} + \frac{(1 \text{点} \times 3)}{\text{波及性}} + \frac{(2 \text{点} \times 2)}{\text{実現可能性}} = 28 \text{点}$$

ステップ7：対象候補の絞り込み（選択）

最終的に対象候補の絞り込みを行います。

絞り込みの方法としては「総合評点の高いものを選択する」ことが基本ですが、それ以外にも「ウエイトが高い項目で最高点（5点）を獲得しているものを選択する」とか、「最低点（1点）が1つでもあれば選択しない」等、いろいろな考え方があります。

事例の場合は、総合点が高いユーザー（ ）と、ウエイトが高い売上可能性と波及性で最高点（5点）を獲得したユーザー（ ）を選択しています。

まとめ

右肩上がり成長していた時代は、意思決定のミスは後で十分取り返すことができました。しかしながら、今の時代は、ちょっとした意思決定のミスが、企業にとって致命傷になる可能性があります。

「論理的思考」は、そうしたミスをできるだけ少なくするためのプロセスであり、今回ご紹介した評価テーブルは、それを実践するための代表的な道具です。

しかしながら、評価テーブルの結果は、「尊重すべきものだが絶対的なものではない！」ということを用意しておかなければなりません。

出てきた結果にこれまでの経験や勘を加味して、最終的な結論を導きだすことが重要です。

また、「多面的・総合的」な検討は意思決定の際に不可欠です。

例えば、ある製品について、「採算が合わない」という理由だけで撤退することは極めて危険です。

「その製品がなくなった時に、他の製品の販売に与える影響はないのか？」「技術・ノウハウを失うことはないのか？」等々を検討した上で判断しないと、後で「こんな筈ではなかった」ということが起こります。

意思決定者は、「大局的見地から物事を見られる広い視野」とその中から「核心をつく鋭い目」の両方を持ちあわせなければなりません。