

2. マネジメント力 2次診断表

(1) 経営企画力

経営企画の役割

環境変化が激しくかつ競争も厳しい市場にあって、経営資源が潤沢にあるわけではない中小企業が収益拡大を目指すには、持てる経営資源を効果的に確保・投入していくことが求められる。但し、目先の収益拡大にのみ目を奪われると、最悪の場合企業の存続を脅かすような事態を引き起こしかねない可能性もある。このような事態を防ぐには、まず企業が社会における存在意義・役割を明確に設定し、それを行動指針とする考え方を確立し、全社員に浸透させることが必要となる。

その上で、企業が目指すべき方向性を明示し、その実現に向けた計画の作成、適正な経営資源の確保・配分、実績の差異分析、そのフィードバックというマネジメントサイクルが適正に回っていれば、あとはその精度を向上させることで経営改善を図ることが可能であるといえる。従って、経営企画が適正に実施されているのであれば、一時的に他の評価項目に濃淡があったとしても、いずれ必要な修正がなされていくこととなる。

このような観点で、この診断技法における経営企画力の評価項目を抽出した。即ち企業が経営していくにあたり、企業の経営理念やビジョンをもとに、環境変化に迅速かつ柔軟に対応すべく企業が目指すべき方向性を検討し、計画として策定し、その達成に向けて経営資源を確保・投入し、実績との差異分析をもとに適宜修正を図るという仕組みと内容が整理され、一貫性が保たれ、社内共有化が図られているかを評価するものである。

経営企画力診断表

A軸：ビジョン

企業が経営を行なうに際して、目指すべき方向性が明確に設定され、それが共有できているかをみる項目である。企業の経営理念が明確であり常にそれを意識して経営が行なわれているか、経営理念に基づいた事業領域が明確に設定されているか、貴重な経営資源が不要な事業領域に投入されていないか、経営理念や事業領域が現場まで浸透しているかを評価する。

B軸：環境分析

環境変化に迅速かつ柔軟に対応することを念頭において経営しているかをみる項目である。自社を取り巻く環境を的確に把握・分析して自社の経営戦略を策定しているか、顧客ニーズを常に把握しそれを製品やサービスの開発に反映する仕組みを持っているか、環境分析や顧客ニ

ーズをもとに自社の差別的優位性を認識しその強化を目指し努力しているかを評価する。

C 軸：機能別戦略

自社の差別的優位性の強化や顧客ニーズへの迅速な対応を支えるために、的確に経営資源を配分しその強化に努めているかを見る項目である。必要な機能（生産・販売・財務・経理・人事等）が設定されているか、全社戦略がそれぞれの機能別戦略に的確に落とし込まれているか、機能別戦略を実現するための重点施策（具体的手段）が明確化されているかを評価する。

D 軸：実行計画

全社戦略や機能別戦略に基づいて、経営が計画的に行なわれているかを見る項目である。具体的な計画として中期計画や年度予算・月次予算が作成されているか、計画の中に重点施策の具体的遂行計画が盛り込まれているか、計画は現場まで浸透しているかを評価する。

E 軸：統制

ビジョンや経営戦略と計画との整合性、計画と実績との差異分析のフィードバックの状態をみることで的確な修正が行なわれているかを見る項目である。ビジョン・事業領域・計画が明確であり一貫性があるか、計画と実績の差異分析を実施しているか、その結果が的確にフィードバックされているかを評価する。

表 2 - 2 経営企画力診断表

ものづくり企業診断 マネジメント力2次診断表【診断項目:経営企画力】 中小企業診断協会 神奈川県支部

企業名:		企業概要		
住所:				
電話:				
NO	質問項目	評価	評価基準	評点
A ビジョン				
A1	経営理念が明確か	4	明確な経営理念を持っていて、常にそれを意識して経営にあたっている 経営理念は持っているが、日頃はあまり意識していない これといった経営理念は持っていない	5 3 1
A2	事業領域が明確か	4	事業領域が明確であり、常にそれを意識して経営にあたっている 事業領域は明確であるが、時々領域外の事業にも手を出している 事業領域は明確でなく、様々な事業に手を出している	5 3 1
A3	経営理念や事業領域を社内で共有しているか	3	共有化を常に心がけており、その成果も上がっている 社内の共有化を図っているものの、浸透は不十分である 上層部のみが意識しており、他の社員はあまり認識していない	5 3 1
B 環境分析				
B1	自社を取り巻く環境を分析し、自社のポジショニングを決定しているか	1	自社を取り巻く環境の動向等を常に注視して、環境変化に対応している 自社を取り巻く環境の動向等を注視しているが、うまく環境変化に対応できていない 環境の動向等にあまり関心がなく、環境変化に対応できていない	5 3 1
B2	顧客ニーズを意識して製品やサービスの開発・製造を行っているか	1	顧客ニーズの把握に常に留意し、それを製品・サービス等に反映している 顧客ニーズの把握に努めるものの、製品・サービスに反映できていない 顧客ニーズにあまり関心がなく、技術独走型の製品・サービスとなっている	5 3 1
B3	自社の差別的優位性を明確に把握し、その強化に努めているか	3	差別的優位性の確保・維持・強化を常に意識して経営にあたっている 差別的優位性を維持するだけで精一杯であり、強化までは手がまわっていない これといった差別的優位性が見受けられない	5 3 1
C 機能別戦略				
C1	生産・販売・財務経理・人事等の機能が明確に設定されているか	3	必要な機能は明確に設定され、十分に機能している 必要な機能は明確に設定されているが、十分に機能しているとはいえない 必要な機能を明確に設定できておらず、一部の機能しか実行できていない	5 3 1
C2	機能別の戦略が立てられているか	1	機能別に明確な戦略が立てられている 一部の機能には明確な戦略が立てられている 機能別戦略は立てられていない	5 3 1
C3	機能別の重点施策が明確化されているか	2	必要な機能について重点施策が明示されている 一部の機能で重点施策が明確になっている 施策が列挙されているものの、重要度・優先順位等が明確でない	5 3 1
D 実行計画				
D1	中期計画・年度予算・月次予算を作成しているか	2	中期計画・年度予算・月次予算全て作成している 年度計画・月次計画は作成しているが、中期計画は作成していない 月次計画のみ作成している	5 3 1
D2	重点施策が具体性をもって計画されているか	1	計画に重点施策の具体的な遂行計画が盛り込まれている 重点施策の遂行計画はあるが、あまり具体的ではない 重点施策の遂行を意識せずに計画が作成されている	5 3 1
D3	計画は共有されているか	2	計画は遂行単位や個人レベルにまで落とし込まれ共有されている 計画は遂行単位レベルに落とし込んでいるが、個人レベルではあまり意識していない 上層部のみが意識しており、他の社員はあまり認識していない	5 3 1
E 統制				
E1	ビジョン・事業領域・計画に一貫性があるか	5	それぞれが明確に規定されており、一貫性も確保されている それぞれは明確であるが、一貫性が確保されているとはいえない それぞれが不明瞭であり、一貫性もない	5 3 1
E2	実行計画と実績の差異分析を実施しているか	3	適確に差異分析を実施している 必要に応じて差異分析を実施している 差異分析はあまり実施していない	5 3 1
E3	差異分析により抽出した課題を重点施策に落とし込んでいるか	5	課題を明確に抽出し、重点施策に盛り込んでいる 課題を抽出するものの、実行施策にうまく落とし込めていない 差異分析から、課題をうまく抽出できていない	5 3 1

評価軸(質問項目)	評点
A ビジョン	3.7
B 環境分析	1.7
C 機能別戦略	2.0
D 実行計画	1.7
E 統制	4.3

各質問項目の質問数で評点合計を割る

