

●●●●●株式会社御中

ご討議用資料

(ディスカッション・ヒアリング用資料)

20●●年●●月●●日

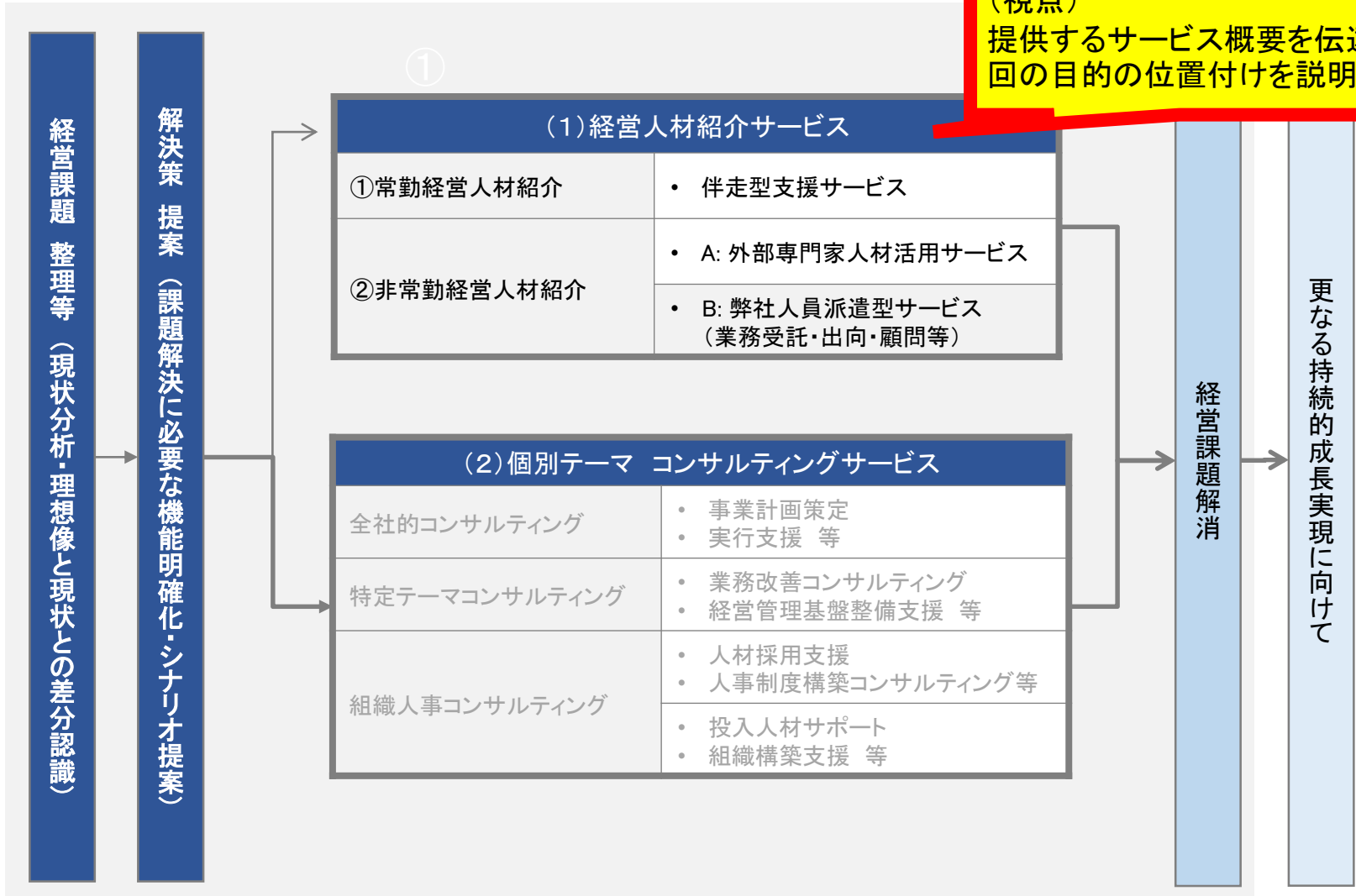
株式会社○○○○銀行

(視点)

- ✓ 以下、一つのサンプルとして、対象会社理解に向けた資料の各項目を確認していきます。
- ✓ 人材に関する問い合わせの場合においても広く対象会社の状況を理解することを目的として準備します。
- ✓ 以下サンプル内容の各項目に捕らわれずに、対象会社に係る事前の理解の程度等に応じて必要と考えられるフレームワーク等を利用することが重要です。
- ✓ 対象会社からの聴き取り等が目的でも担当者としてのその時点における仮説を準備の上、臨む事が重要です。

貴社が現状理想とする姿と現状との差異（経営課題）を理解・整理の上、当該経営課題への対応ソリューションを提供いたします

（視点）
 提供するサービス概要を伝達し、今回の目的の位置付けを説明します



(一般的側面)企業における人材ニーズへの対応プロセス

SAMPLE様式



(視点)

企業が人材採用する際のプロセスを概観し、このプロセスに対して業務サービスの提供が可能である事を相互に確認します。

弊社は企業の経営・人事部機能を補完する役割を担うべく業務サービスを提供しております

1. 本日の目的・内容

(例)本日、以下3点につき確認・討議等させて頂きたく存じます

① 貴社事業内容の「理解」

② 貴社経営課題の「整理」

③ 貴社の「今後の方向性と求める人材像」

(視点)

- ✓ 担当として、当該対象会社訪問時の目的・意図を事前に明確化させ、この目的に沿ったヒアリング等を実施することが求められます。

■ 会社概要

(出所:XXXXXXから弊社で作成)

項目	内容
会社名	●●株式会社
所在地	本社:●●県●●市●●町●● ●●工場、●●営業所
代表者(年齢)	●● ●● (●●歳)
事業内容	●●
設立	●年●月
従業員数	●名
主要仕入先	●●、●●他約●社
主要得意先	●●、●●他約●社
関係会社	●●、●●

(視点)
単に事実関係のみを列挙するのではなく、記載事項の裏側についてイメージすることが重要です。

※経営理念、ビジョン等についても、確認することで、経営者の哲学、会社の存在意義等につき理解の参考になります。

(例)
 ✓ 拠点数→固定資産規模
 ✓ 代表者年齢→事業承継の時期等
 ✓ 事業内容→産業動向・競合他社
 ✓ 設立時期→地域との関わり
 ✓ 従業員数→組織コントロール
 ✓ 仕入先・得意先→商流イメージ
 ✓ 関係会社→グループ管理の必要性等等

3. 役員・株主

■ 役員

(出所:XXXXXXから弊社で作成)

役職	氏名	担当業務	備考
代表取締役社長	●●	●●	●●
取締役副社長	●● ●●	●	
常務取締役	●● ●●		
取締役	●● ●●	●●	
取締役	●● ●●	●●	
取締役	●● ●●	●●	
取締役	●● ●●	●●	
監査役	●● ●●	●●	
監査役	●● ●●	●●	

(視点)

- ✓ 役員構成については、実際の意思決定者が誰であるか？
- ✓ 同族内人員の参画度合い等から現状のガバナンスをイメージします。
- ✓ 株主については経営承継の進展度合い等をイメージする必要があります。
- ✓ 経営人材を外部から招聘する際には、株主構造が短期的に変更等する可能性等は候補者にとって重要な意思決定情報に成り得ます。

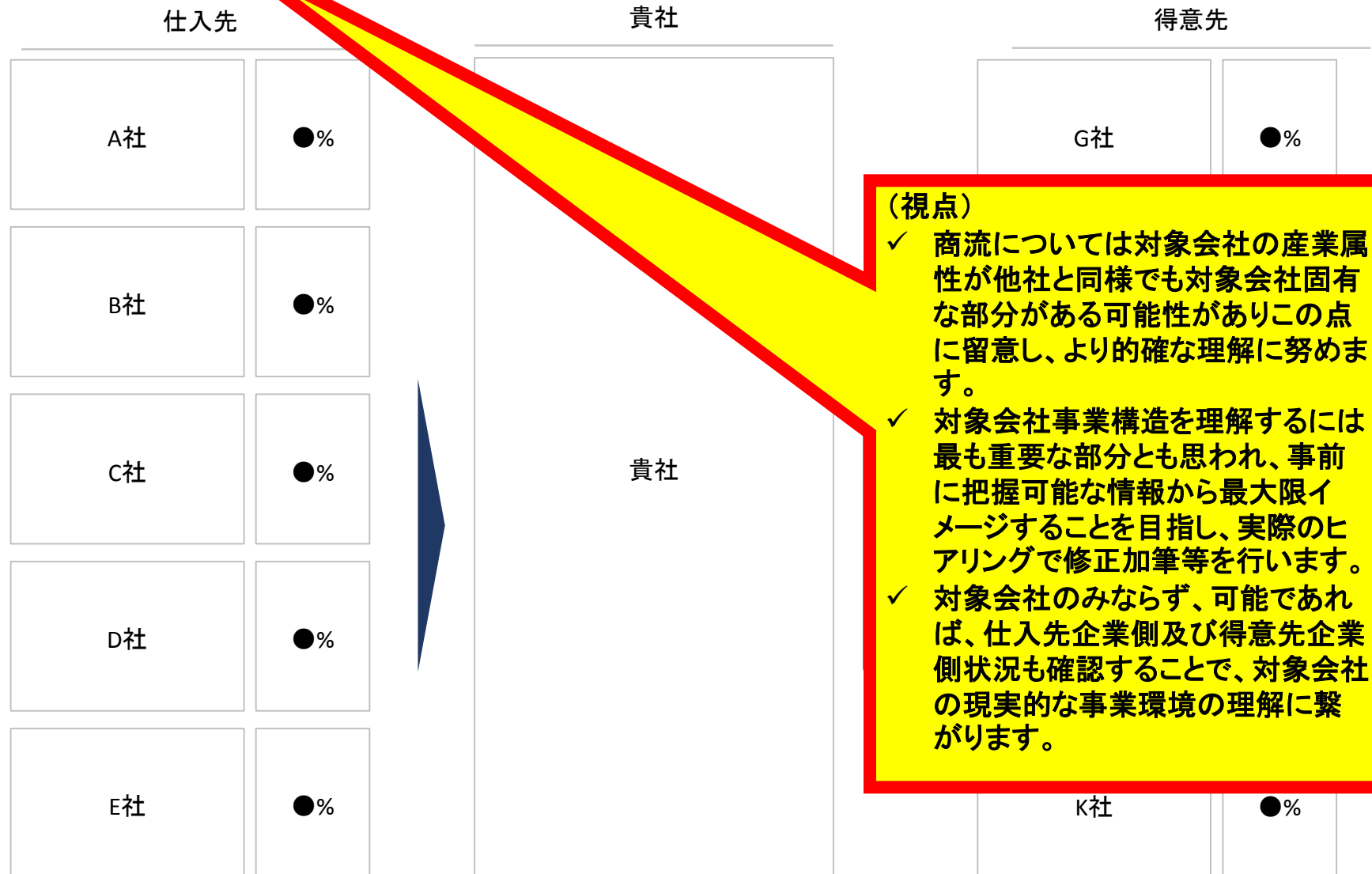
■ 株主 (株主総数 : X名)

株主名	株式数	持株比率	備考
●● ●●	●	100.0%	●●
合計	●	100.0%	

6. 商流の整理(俯瞰図)

SAMPLE様式

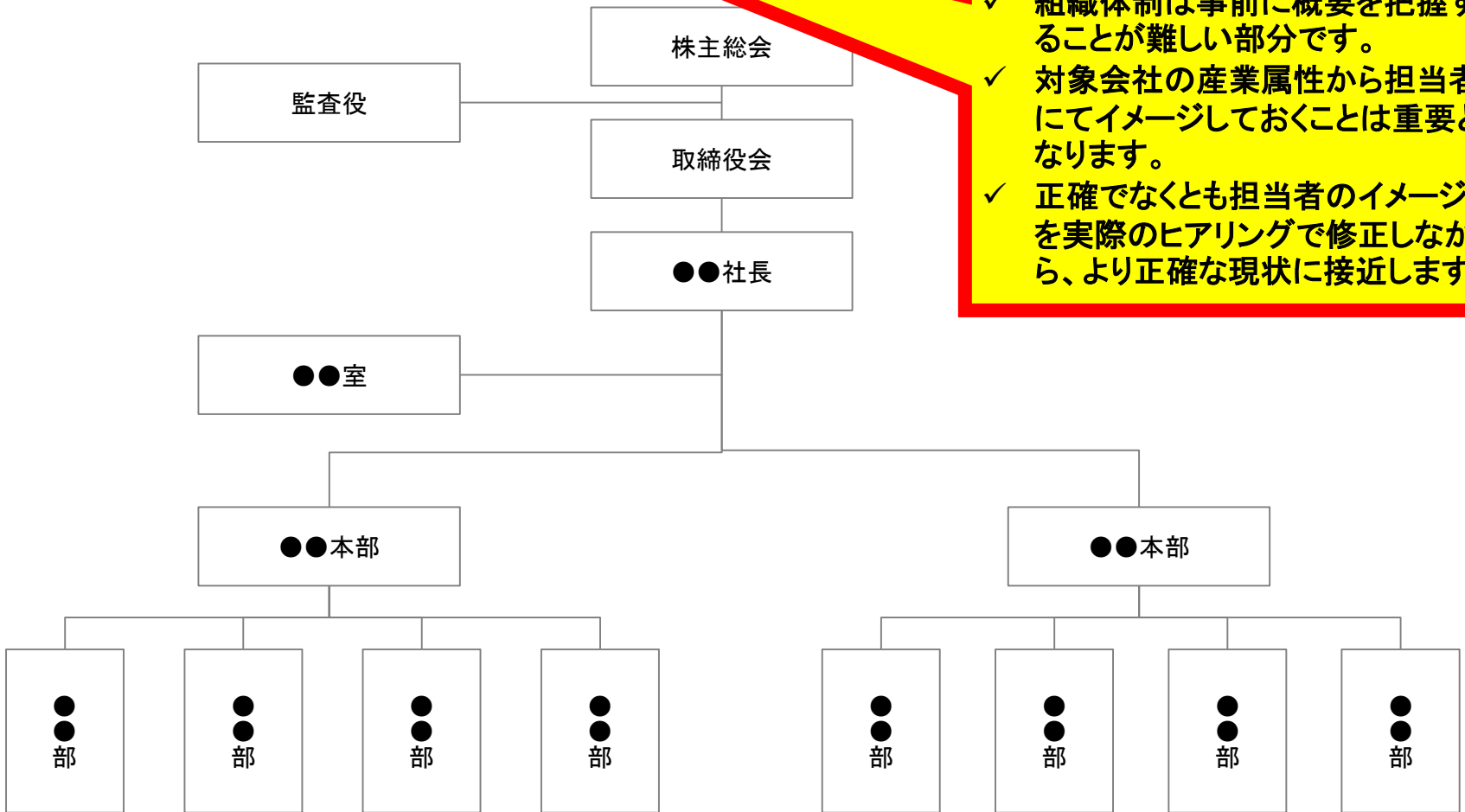
(出所:XXXXXXから弊社で作成)



7. 組織図イメージ

SAMPLE様式

(出所:XXXXXXから弊社で作成)



(視点)

- ✓ 組織体制は事前に概要を把握することが難しい部分です。
- ✓ 対象会社の産業属性から担当者にてイメージしておくことは重要となります。
- ✓ 正確でなくとも担当者のイメージを実際のヒアリングで修正しながら、より正確な現状に接近します。

8. 財務状況 損益計算書概観

SAMPLE様式

(出所:XXXXXXから弊社で作成)



(単位:百万円)

PL3期分
期間比較

(視点)

- ✓ 対象会社損益状況について、可能であれば、期間比較等の上、近時の趨勢等を把握します。
- ✓ 特に注視すべき数字の動きがある場合には、その原因等を検討の上、ヒアリング時に確認等を行います。

コメント(著増減項目等)

8. 財務状況 貸借対照表概観

SAMPLE様式

(出所:XXXXXXから弊社で作成)

(単位:百万円)

BS3期分
期間比較

(視点)

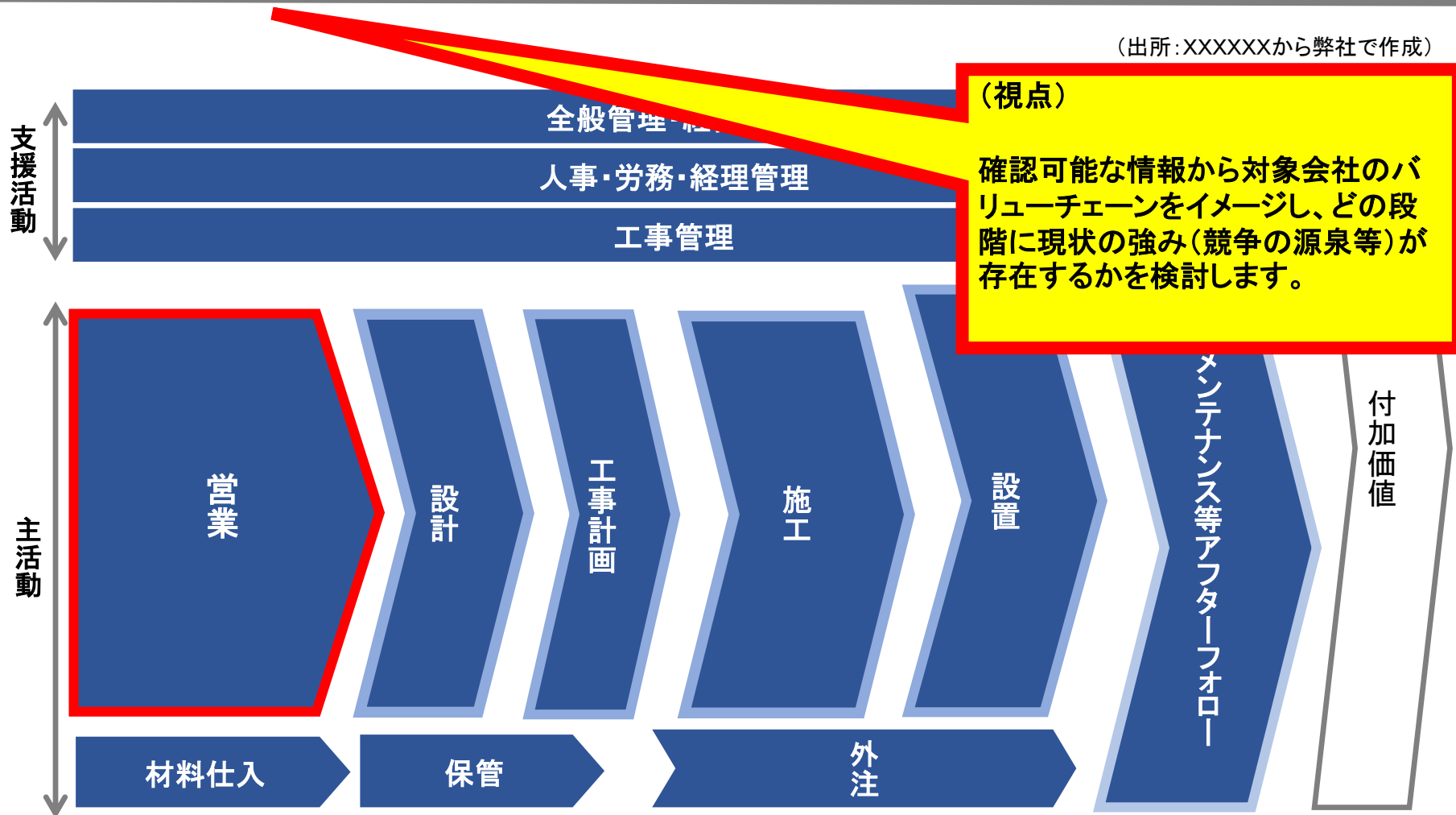
- ✓ 対象会社貸借対照表項目について、可能であれば、期間比較等の上、近時の趨勢等を把握する。特に注視すべき数字の動きがある場合には、その原因等を検討の上、ヒアリング時に確認等を行います。
- ✓ 一義的には他人負債(銀行借入金)動向については安定性の観点から確認します。

コメント(著増減項目等)

9. バリューチェーンからみる強み等(仮説) (以下はイメージ)

SAMPLE様式

(出所:XXXXXXから弊社で作成)



- 対象会社状況から伺える事実関係から対象会社の強み等について検討し記載

13. 「強み」 (内部環境・外部環境: 仮説) (以下はイメージ)

貴社が「XXXXXXXXを実現する」という強みであると認識しております

強み (Strength)
<ul style="list-style-type: none"> • XXXXXXX • XXXXXXX • XXXXXXX

<ul style="list-style-type: none"> • XXXXXXXXX • XXXXXXXXX • XXXXXXXXX

(視点)
 ✓ この段階までに確認検討した事項を基にSWOT分析を行います。
 ✓ 単に各項目を記載することに終わらず各項目間の関係性、対象会社として対応すべき事項が何であるか?という視点を重視します。



機会 (Opportunities)
<ul style="list-style-type: none"> • XXXXXXX • XXXXXXX • XXXXXXX

脅威 (Threat)
<ul style="list-style-type: none"> • XXXXXXX • XXXXXXX



領域	今後の更なる成長に向けて	対応の方向性
グループ企業全体	1. XXXXXXXが必要 ➢ XXXXXXXが必要 ➢ XXXXXXX対応が必要 2. XXXXXXXさせる必要がある	1. XXXXXXX面での対応 ➢ XXX人材強化 ➢ XXX強化 2. XXXXXXXの更なる推進 ➢ XXXXXXX

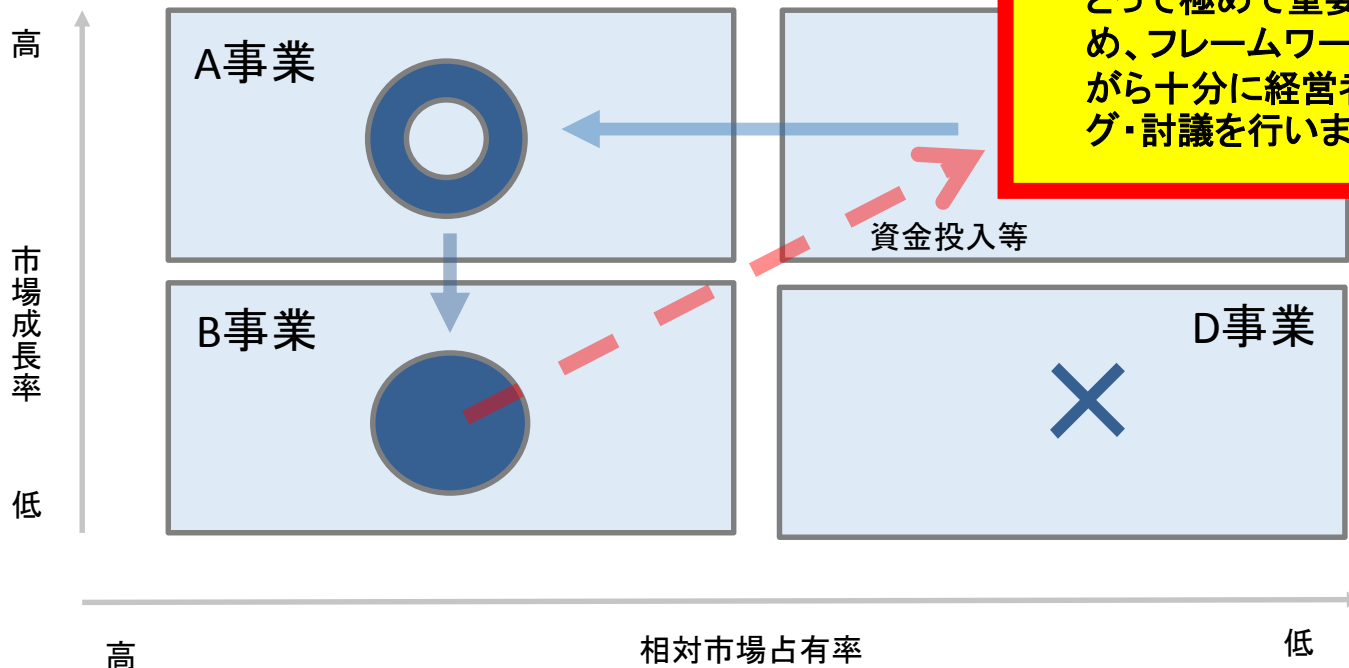
14. 中長期的事業の方向性 (以下は複数事業を展開中の企業イメージ)

SAMPLE様式

(出所:XXXXXXから弊社で作成)

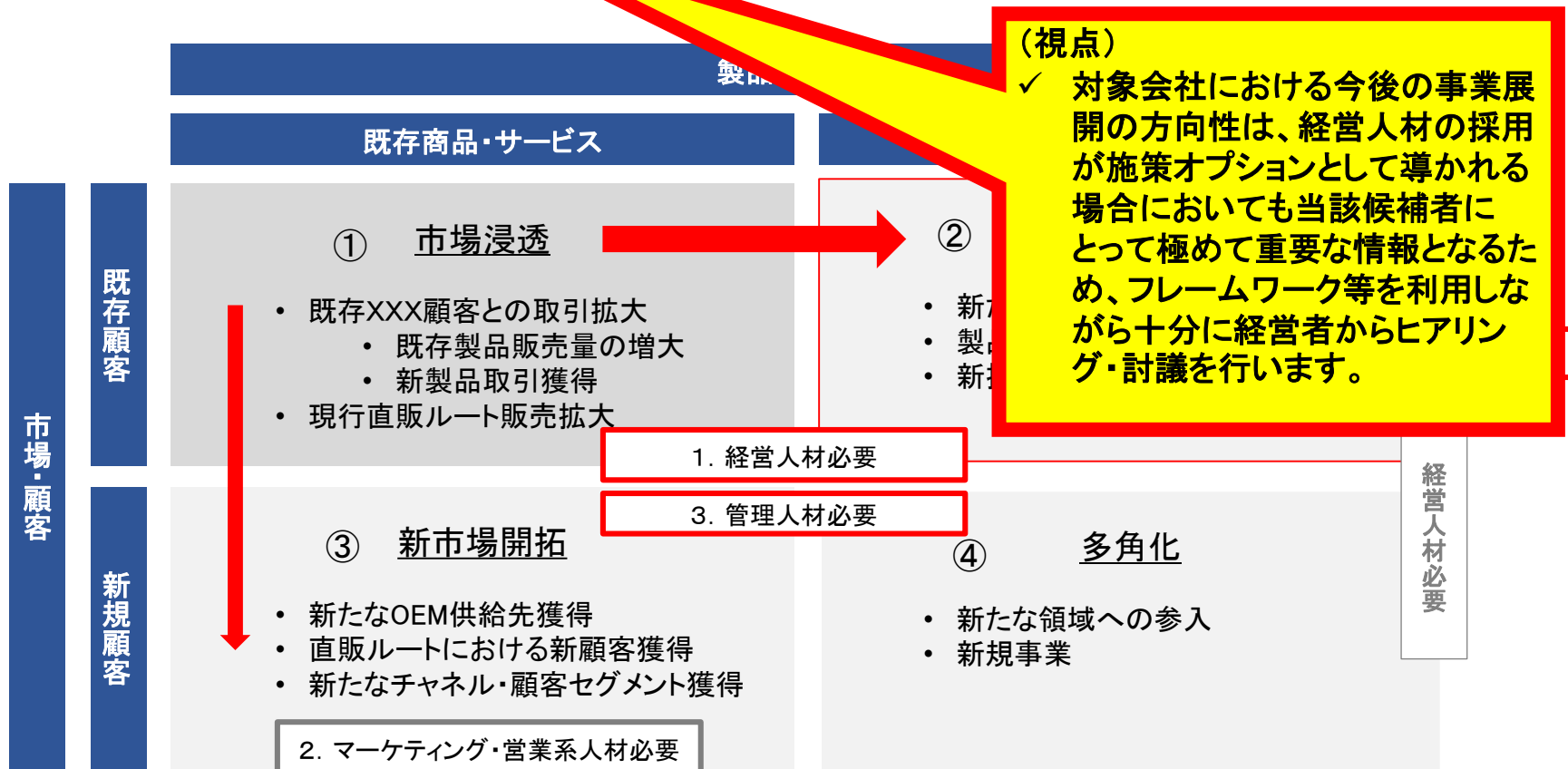
- 現状(仮説)に基づき、貴社が想定している今後の各事業(商品)に係る経営資源の配分につきましてお考えを確認させていただいた上で、ご意見を伺います。

(視点)
✓ 対象会社における今後の事業展開の方向性は、経営人材の採用が施策オプションとして導かれる場合においても当該候補者にとって極めて重要な情報となるため、フレームワーク等を利用しながら十分に経営者からヒアリング・討議を行います。



14. 中長期的事業の方向性 (以下は主に単一事業・商品展開中企業イメージ)

SAMPLE様式

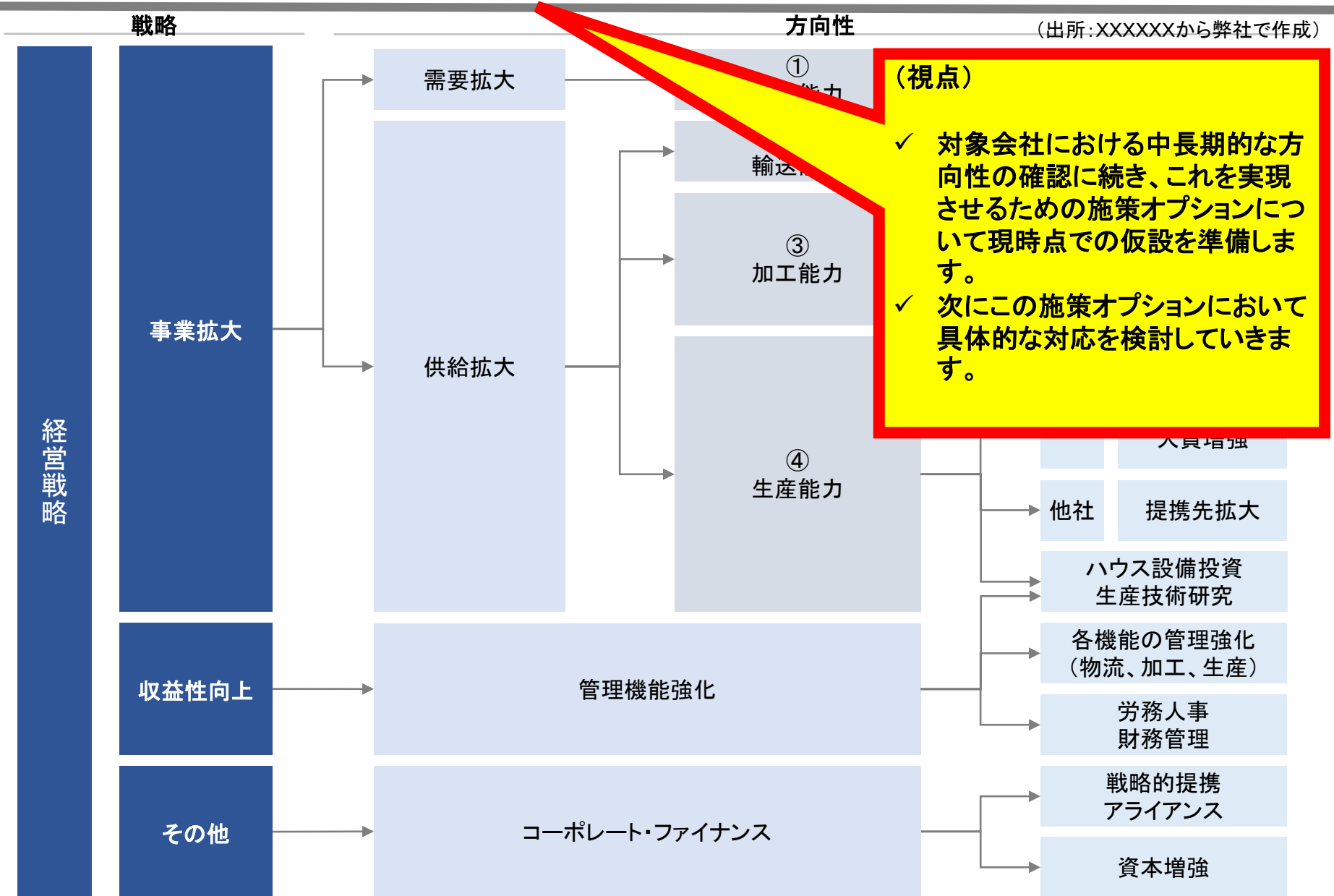


(視点)
 ✓ 対象会社における今後の事業展開の方向性は、経営人材の採用が施策オプションとして導かれる場合においても当該候補者にとって極めて重要な情報となるため、フレームワーク等を利用しながら十分に経営者からヒアリング・討議を行います。

- ①→②: 既存事業においてインフラをXXX事業へ集中しながら、独自技術を武器に新製品開発
- ①→③: ①→②の戦略方向性実行の過程において製造インフラに余力あれば新規顧客オーダーに対応

15. 成長に向けた取り組みの方向性(施策オプション) (以下はイメージ)

SAMPLE様式



16. 施策オプションへの対応の方向性の一例(仮説) (以下はイメージ)

SAMPLE様式

	【施策案】	【ソリューションの一例】
①M&A	<ul style="list-style-type: none"> ✓ M&A戦略の策定 ✓ スキームの検討 ✓ 取引実行 ✓ 買収後の子会社管理(PMI) 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 外部専門家(金融機関・コンサルティング会社)の活用 ✓ M&A経験者(戦略策定)
②新規営業強化・ 商材開発	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 営業戦略の策定 (商材戦略/取引先戦略/エリア戦略) ✓ 営業活動の実施 ✓ 商材開発 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 外部専門家(金融機関・コンサルティング会社)の活用 ✓ 営業幹部人材の採用(戦略策定/営業管理) ✓ 技術系人材の採用
③管理機能強化	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 現状の組織・管理体制における課題の把握 ✓ 改善方針策定 ✓ 改善の実行、運用管理 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 社内でプロジェクト立ち上げ ✓ 外部専門家(金融機関・コンサルティング会社)の活用 ✓ 管理部門幹部人材の採用 (人事総務/財務経理/経営管理)
④事業承継	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 承継物(株/経営権/技術等)の把握 ✓ 承継計画の策定 ✓ 承継の実行 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 外部専門家(金融機関・コンサルティング会社)の活用 ✓ 経営承継において、次期社長を支える人材の採用 ✓ 社内ノウハウ等の承継先がない場合、受け皿人材の採用

(視点)

- ✓ 次にこの施策オプションにおいて具体的な対応を検討していきます。
- ✓ 具体的な対応に経営人材の採用が有効か?という視点でも検討していきます。

17. 必要人材要件イメージ（要確認事項等）（以下はイメージ）

SAMPLE様式

「経営人材」の補強は重要な課題であると考えられます
 → 貴社中長期的戦略の方向性の再確認... 必要となる人材を明確化させ

(視点)
 ✓ 特に目的に合致すると考えられる人材像に関する仮説(人材要件・職務内容等)を準備します。
 ✓ その上で、当該人材を獲得する際に確認が必要な基本的事項(想定ポジション・年齢・想定年収等)を整理します。

担当領域	人材要件・職務内容	
マーケティング・営業系人材 (幹部候補)	人材要件	商品企画、マーケティング 営業企画・推進を担 (E-コマース推進系)
	職務内容	<ul style="list-style-type: none"> 市場ニーズ把握 既存・潜在需要
技術系人材 (幹部候補)	人材要件	関連業界において技術・工程管理、品質管理等を経験の上、 同社の工程プロセス効率化等に貢献しうる人材
	職務内容	<ul style="list-style-type: none"> 主業務:生産技術・管理・品質管理 付随業務:生産技術の開発等
管理系人材 (幹部候補)	人材要件	グループにおける管理面領域担当(部長クラス人材)
	職務内容	<ul style="list-style-type: none"> 経理財務及び法務領域担当(IPO経験尚可)

人材要件・業務内容	詳細（ご確認させていただきたい事項等）
想定ポジション	<ul style="list-style-type: none"> 上記、管理系人材を外部から招聘することを想定した場合における役職・職位等
年齢	<ul style="list-style-type: none"> 採用する候補者の年齢イメージは何歳程度か 現状の貴社における経営幹部・管理者層の平均年齢について
想定年収	<ul style="list-style-type: none"> 上記想定ポジションに該当する人材の想定年収

人材探索時の要検討事項として①年齢・②想定年収・③想定ポジション・④経験業種・⑤入社後の主なミッション・担当業務等が挙げられます。

(視点)
✓ 人材探索に着手する時点において必要となる基本的事項について対象会社側に伝達すると共に、本件における固有な事項がある場合には聴き取ります。

検討事項	
①年齢	<ul style="list-style-type: none">■ 採用するターゲットの年齢のイメージ■ 現状の管理者層・実務者層それぞれ
②想定年収	<ul style="list-style-type: none">■ 採用するターゲットの想定年収はどの程度か■ 現状の社員の管理者層・実務者層の平均年収はそれぞれどの程度か
③想定ポジション	<ul style="list-style-type: none">■ 採用するターゲットの入社時及び将来的な想定ポジションはどこか
④経験業種	<ul style="list-style-type: none">■ どのような業種の人材が貴社の業務に適合できるか■ 他業種からの転職は可能か(貴社内での実例はあるか)
⑤入社後の主なミッション・担当業務	<ul style="list-style-type: none">■ 採用するターゲットは入社後及び将来的にどのようなミッションを担い、どのような業務を担当することを想定されているか
⑥その他	<ul style="list-style-type: none">■ 望ましい人物像等上記以外で備えておいてほしい人材要件はあるか

- 状況に応じて現在必要としている人材が紹介できる場合の組織図イメージを示し、人材要件との整合性を検討します



(視点)
✓ 外部人材の招聘が課題解決のオプションとして有効と考えられる際には、必要人材要件と実際に当該人材が組織に加入した場合の組織内における関係性・整合性を検討することで、候補者にとっては入社後の活動イメージが、また対象会社側では、当該人材の適切な受入及び活かし方が事前にイメージされ、事後の認識ギャップを回避する事に繋がるものと考えられます。

付属資料

11. 企業の業界分析(PEST)

(出所:XXXXXXから弊社で作成)

• XXXXXX

• 一般的な視点

当

(視点)
 ✓ 外部環境について確認検討します。

Political
政治

- 法規制、判例
- 税制
- 政府・関連団体の動向

- • XXX
- • XXX
- • XXX

Economic
経済

- 景気
- 価格変動(インフレ・デフレ)
- 為替・金利

- • XXX
- • XXX
- • XXX

Social
社会

- 人口動態
- 世論・社会的意識
- 環境

- • XXX
- • XXX
- • XXX

Technological
技術

- 技術革新・普及
- 特許

- • XXX
- • XXX
-

その他

- XXXXX

- XXXXX

12. 企業の業界構造分析(5 Forces)

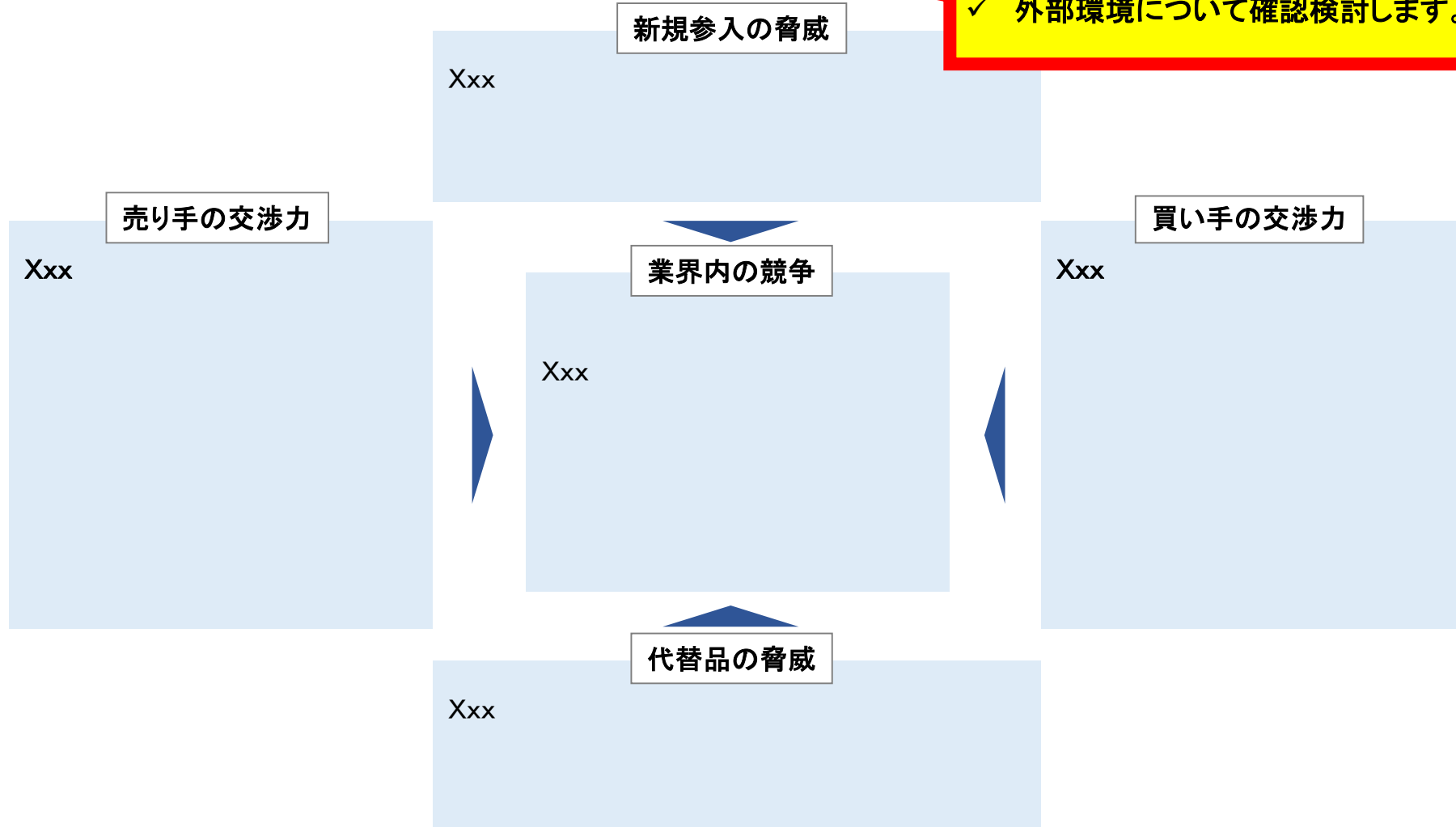
SAMPLE様式

(出所:XXXXXXから弊社で作成)

- XXXXXXXX

(視点)

✓ 外部環境について確認検討します。



10. 競合他社概況

(出所:XXXXXXから弊社で作成)

企業

業績サマリ(単位)

企業	科目	業績サマリ(単位)					n/a	
		●/○	●/○	●/○	●/○	●/○		
A社	売上高	●	●	●	●	●	n/a	
	営業利益	●	●	●	●	●		
	営業利益率	●%	●%	●%	●%	●%		
	経常利益	●	●	●	●	●		
	当期純利益	●	●	●	●	●		

(視点)

✓ 対象会社の競争環境を理解する上で、事前に関連情報が入手可能な際には、競合他社と思われる企業を複数挙げておくことは対象会社のポジション確認の上で、有益な場合があります。

企業	科目	業績サマリ(単位)						
		●/○	●/○	●/○	●/○	●/○	●/○	
B社	売上高	●	●	●	●	●	●	
	営業利益	●	●	●	●	●	●	
	営業利益率	●%	●%	●%	●%	●%	●%	
	経常利益	●	●	●	●	●	●	
	当期純利益	●	●	●	●	●	●	

企業	科目	業績サマリ(単位)						
		●/○	●/○	●/○	●/○	●/○	●/○	
C社	売上高	●	●	●	●	●	●	
	営業利益	●	●	●	●	●	●	
	営業利益率	●%	●%	●%	●%	●%	●%	
	経常利益	●	●	●	●	●	●	
	当期純利益	●	●	●	●	●	●	