

事業調査ヒアリングについて

事業調査は、事業（定性情報）面から、窮境要因の特定と改善の方向性を見極めるために行います。

ヒアリングの前提

- ・事前に決算書（少なくとも BS、PL）3 期分やその他資料を確認し、ビジネスモデル、問題点（および、できれば強み）について仮説を持っていくこと。
- ・またヒアリングは、その仮説を検証していく作業を基本とすること。
（やみくもに事実を明らかにしても、窮境要因の特定と改善の方向性見極めにつながらない）
- ・できれば事前に、仮説を計画書書式の概要ページ（①窮境要因、②改善の方向性）に入力し、整理してみるのが望ましい。

ヒアリングの目的

以下を達成することを意識しながら、後述の項目を漏らさずヒアリングしていく。

- ① 現状（事実）の把握
現状に至る経緯、ビジネスモデル、事業運営の仕方、社長の考えなど。
- ② 現状の問題点の抽出（と、それに対する解決の方向性見極め）
問題点の「現象」だけでなく「真因」まで掘り下げ、解決の方向性見極めにつなげていく。
- ③ 強み・ビジョンの明確化
社長・従業員が意識していない場合も多いため、潜在化している強み・ビジョンを導き出す。

ヒアリング項目

◆経営者ヒアリング

1. 社長の経歴

- (ア) 社長就任以前の当社での役職や担当業務、前職
- (イ) 社長就任時の状況 (いつ就任したか、なぜそのタイミングだったか、その時会社はどのような状態だったか)

2. 会社が現在の窮境状態になるまでの経緯

- (ア) きっかけとなる外部・内部環境の変化
- (イ) 借入、返済、条件変更の経緯
- (ウ) これまで実行してきた改善策
- (エ) 業況がよかった時代は、今と何が違ったのか。

3. ビジネスモデル ※販売先、仕入先や金額規模など、できる限り事前に把握しておく。

- (ア) 特に重要な販売先、仕入先、事業
- (イ) なぜそこが重要なのか
- (ウ) 競合は？
- (エ) 業界・市場の動向は？

4. 当社の強み (競合に対してどんな差別化ポイント・優位性があるか)

- (ア) なぜ顧客から当社が選ばれているのか。さらに、それは何故なのか？
ex.)なぜ顧客から選ばれているか？→他社に作れないオンリーワンの商品を持っているから→なぜ他社は作れないのか？→当社が開発した製造方法だから→なぜ当社は開発できたのか？→社長に卓越した開発能力があるから (※社長に依存するため、強みの反面、弱みでもある)

5. 簡易財務分析等から見えた問題点 (仮説) について

※事前に、最低でも決算書3期分 (できれば、加えてその他資料) を確認し、問題点と考えられる科目等を把握しておく。

- (ア) なぜそうなったのか？さらに、それは何故なのか？
ex.) 売上減の一方で、労務費が減っていないのはなぜか？→工場のパートの人数をほとんど減らせていない→減らせないのはなぜか？→繁忙期に備え人員を確保している→繁忙期以外は減らすなどの対応は無理なのか？→ … など

6. その他認識している経営課題 (あれば)

営業・販売力、集客力、製品力、技術力、調達力、製造、在庫、原価管理、施工力、物流、人材確保・育成、事業承継、経営管理、金融機関との関係性など
※業種等ケースに応じてポイントを絞り込み

7. 現状考えている直近の改善策

- (すでに計画していること、進めていることなどがあれば)

8. 目指す将来像

どこを特に伸ばしていきたいかについてや、具体的に目指していること（●●という商品を××業界に販売していきたい、など）

9. 組織について

(ア) 経営管理の実態

- ◇ 【計数面】 予算作成及び予実管理を行っているか？資金繰り予測を作って把握しているか？誰が行っているか？
- ◇ 【人材面】 人のマネジメントは誰がどのように行っているか？人事評価及び、昇給や賞与額の決定についてはどのように運用しているか？
- ◇ 【情報面】 経営陣と社員、社員どうしの情報共有の場はあるか？どのように行っているか？

(イ) 組織・社員に対する考え方

- ◇ 組織をどうしていきたいか？（あれば）
- ◇ 社員に対して望むことはあるか？

↓↓↓上記からポイントを絞り、従業員ヒアリングで確認していく↓↓↓

◆従業員ヒアリング

1. 経歴（前職・当社での職歴、年数、入社のかっかけや動機など）

2. 現在の担当業務について

(ア) 業務内容、所属組織

(イ) 業務の流れ（業務フローに落とし込める程度）

3. 担当業務に関する問題点と改善案

(ア) 本人が感じる問題点と改善案

問題と思うのはなぜか、現状改善できていないのはなぜか、を含む

(イ) こちらで想定した仮説に対して

4. 経営、組織、その他に関して感じている問題点と改善案

(ア) 本人が感じる問題点と改善案

※問題と思うのはなぜか、現状改善できていないのはなぜか、を含む

(イ) こちらで想定した仮説に対して

5. 会社の強み、目指すべき方向性など

(ア) 本人が感じる点

(イ) 経営者の意見や、こちらで想定した仮説に対して

以上