

着目点	具体的な項目例	ヒアリング目的・理由	対話の手法・ポイント
経営者への着目	経営者自身について	・経営者の優劣が企業の優劣を左右すると言っても過言ではない。そのため、経営者との対話を通じて、経営者のタイプ(出身畑)、経歴(過去なにをしてきたか)、資質(企画力、リーダーシップなど)、健康状態などを把握し、人物や能力を見極めることが肝要。 ・また、経営者の事業への思いである経営理念が社内のどの程度浸透しているかを把握することで、その企業の目指すベクトルが揃っているかを確認できる。 ・特に企業再生局面においては、「経営者が聞く耳をもつか」が成功のカギとなるため、経営者自身が他者の意見を取り入れているかを、業績が順調である段階から確認しておくことが重要。	・複数回訪問することで、経営者と話し易い関係を築くとともに、対話の際には自らが話し過ぎないように気を付ける。 ・会社に対する自身の思い、事業の内容について話しを聞いて欲しいというのが大半の経営者であるため、遠慮せずに質問を投げかける。 【質問例】 ・経営理念や経営において大切にしている価値観を教えてください。 ・経営において相談している先はありますか。
	経営者の思い、事業の方向性、ビジョン、経営理念		
	経営者の再生に対する意識、スタンス		
	後継者の有無	・「後継者の有無」もローカル企業においては課題と考えられる。 ・事業承継方針や方法から、事業持続性を推し量ることは有効。	・代表が高齢の場合、後継者の話から事業承継をどのように考えているかを聞く。 ・後継者問題は経営者自身にとって機微な問題であることから、対話の際は例えば金融機関であれば管理職クラスによる面談等、丁寧な対応が求められる。
事業への着目	商流について 製品、サービス、ビジネスモデルについて 製品原価	・商流は経営者も話したが場合が多く対話しやすいことから、対話のきっかけとして把握に努めるべき。 ・企業の収益の源泉である製品・サービスを知ることはその企業の理解の第一歩。特に、製品や商品一つあたりの原価をきちんと把握出来ているか否かは経営の基本。特に、原油価格や為替の影響を受ける産業については、その推移を把握することも重要。	・商流を図示(経営者に書いてもらう)することで経営者との活発な対話が期待できる。 ・製品、サービスについて経営者にその魅力を直接話してもらう。 ・企業の代表的な製品・商品についての原価、利益(一つ売るといくら儲かるのか)を聞く。 【質問例】 ・代表的な商品・サービスについて教えてください。 ・製品・商品の一つあたりの原価はいくらでしょうか。 ・製品ごとに採算管理をされていますか。
	企業および事業の沿革	・沿革は企業の歴史であり、過去をたどれば企業の現状ならびに将来を推測出来る。	・沿革の中でどこにターニングポイントがあったのか、製品が変わったとかそのために自分達はどうか対応したのか、その中で人的な工夫や組織的な工夫、関係者の構築、財務面でどのような動きがあったのかを聞く。 【質問例】 ・これまでの大きなターニングポイントを教えてください。また、各ポイントで何が変わりましたか。
	事業用資産と非事業用資産の区別 資産活用の効率性	・非事業用資産の売却可能性や経済価値を聞くことは企業の再生可能性を知る上で有効。 ・業績不振時の対応として、非事業用資産をどの程度有しているかを事前に把握することで、非連続的な打ち手の検討を行いやすい。	・非事業用資産の目的・用途を把握するとともに、同資産の今後の活用方針を聞く。
	技術力、販売力の強み、課題はどこにあるか	・企業の強み、弱み(例えば技術力はあるが、販路開拓が苦手等)がわかれば、今後その企業が成長する要素があるかどうかの判断基準になる。	・基本的に、丁寧にヒアリング等をするだけでしか把握が難しい項目であるが、「ひようご中小企業技術・経営力評価制度」などの有益な取り組みを積極活用する。 ・競合他社と比べて質、時間などの観点から有意な技術を有しているか、技術の陳腐化を想定しているかを聞く。 ・既存顧客の対応中心か、営業により新しい取引先を増やしているのかの方針を聞く。 ・販売ルートを把握するため、販売チャネルや代理店の有無についても確認する。 【質問例】 ・他社との差別化につながるポイントを教えてください。また、その違いを生んでいる秘訣は何でしょうか。 ・どのようにして新規開拓に取り組んでいますか。
	取引先数	・リスク分散されているか連鎖倒産のリスクはないかを見るために重要な。取引先数の多さが今後のその企業のチャンスの多さに繋がると考えている。また、取引先数について売上増加率や経常利益率の相関関係をみることが成長性収益力を見る上で有益。	・可能な範囲で、ヒアリングや決算書の売掛金明細、受取手形明細を確認。 ・販売先数が拡大傾向にあるか縮小傾向にあるかを把握する為、販売先数の経年推移を確認する。 ・調達方針を把握する為、調達先企業数の経年推移を確認する。 【質問例】 ・顧客構成を教えてください。一番の得意先はどこでしょうか。 ・協力関係にある重要な会社はどのような会社でしょうか。
	企画から商品化するまでのスピード 一単位あたりの生産時間	・PDCAがワークしているか、改善行動が実行されているかを把握するために有効。 ・経営全体の時間がどういう風に短くなったのかが大事で、中身の日々の活動の中で時間を把握することは非常に大事。	・業務改善のPDCAがワークしているかどうかを判断するために、過去の生産時間の推移を確認する。 ・企画から製造などを得て販売されるまでの時間、効率の良いプロセスになっているか、迅速な製品実現や新製品の市場投入が早く競争優位を築く事ができているか。時間が短い理由や、長い理由を明確にする事で、強みがどこにあるかを知る。 【質問例】 ・各業務が正確かつ効率良くいくようにどのような工夫をされていますか。 ・手順書などのマニュアルは整備されていますか。
	ITの能力 イノベーションを生み出せているか	・企業の生き残りには生産性向上が必須でこれにはITの能力、イノベーションが欠かせない。	・経営者だけでなく技術部門のキーマンからも自社技術に関するヒアリングを行う。 ・特許取得状況等、客観的に把握可能な事項についても確認する。 【質問例】 ・IT投資は年間どれくらいしていますか。 ・新商品開発や、業務改善にはどのように取り組まれていますか。自社のノウハウを活かして参入できる市場はありますか。
企業を取り巻く環境、 関係者への着目	市場規模・シェア 競合他社との比較	・企業、経営者が外部情報収集に対する意識があるか、外部環境に対する戦略、リスクマネジメントが出来ているかを確認することは企業の持続的な成長のために必要。 ・関連事業の規制緩和の状況を把握し、新たに別の業界に属する企業が競合となり得るかについて確認することも重要。	・事前に業界動向等を学習し仮説を立てた上で、経営者との対話を行い、認識の相違ある点について深掘りしていく。 【質問例】 ・市場は成長していますか、それとも縮小していますか。 ・業界のトップ企業はどこですか。また、競合他社はどのような戦略をとっていますか。
	顧客リピート率 主力取引先企業の推移	・企業が提供する価値が、顧客に受け入れられているかどうかを判断するために有効。 ・お客様の視点に基づく評価はとりづらいが重要である。	・どのような企業からどのような部分が評価されてリピートへつながっているのかを確認する。 ・日本版顧客満足度指数(JCSI)の考え方を中小企業が利用しやすいSESの活用。 【質問例】 ・顧客が自社の商品を買う理由は何か。 ・顧客は何に満足していますか。
	従業員定着率 従業員勤続日数 従業員の平均給与 従業員の年齢構成	・企業の従業員満足度を判断するために有効であり、人のノウハウや経験が業績と連動する業界であれば生産性との結びつきも強いと考えられる。 ・社員定着率はノウハウが社内に蓄積されること、社員のチームワークが醸成されている場合があるため、多能化が進めやすく生産の効率化が図られる。また、定着率の高さは社員の自己実現に繋がっている場合があり、モチベーションの高さによって生産性向上が図られることになる。 ・企業の持続性という観点からは、従業員の年齢構成を把握することも重要。	・業種、地域毎の平均値からの乖離を見る。また、定着率、平均勤続日数、平均給与の相関を見ることは企業の実態把握に資する。 ・活用の仕方であるが、決算書等の資料からある程度類推した上で詳しい定着率等のデータの提出を依頼。ただ、「定着率はどれくらいですか」等の聞き方では、「大体業界平均くらいである」等の回答しか返って来ない。平均値は自社蓄積データ以外に外部データも参照する。
	取引金融機関数とその推移 金融機関との対話の状況	・企業経営には、メインバンクによる支援をはじめ、安定した金融機関取引が確保されていることも重要。 ・メインが引いているという状況は「何か我々が見えていないものがそこにあるのではないか」ということを知るための一つの指標になる。 ・取引金融機関がどの程度企業のことを理解しているかを把握する意味で、金融機関との程度、財務諸表や事業内容について会話をしているかを聞くことは重要。	・例えば金融機関の数がどれくらいあるか、仮に沢山の金融機関と取引していれば、資金調達に苦労している可能性があるが、良い会社なので多くの銀行が取引してくださると言っている可能性もあるので、企業の現況等から総合的な判断をおこなう。 ・金融機関との対話の頻度(取引各行が月に何回程度訪問しているか等)、内容(財務諸表について、事業内容、企業の経営課題・将来性等)について確認する。
内部管理体制 への着目	同族企業か否か、社外取締役の設置状況 組織体制	・社外取締役や外部監査等をはじめ、企業の内部管理体制は重要度を増してきている。ローカル企業には、依然として同族企業等による個人的な経営も多いことが想定されることから、上場企業ルールに比し、どの程度内部管理体制が整備されているかをみるべき。	・株主構成状況、役員の選任状況などから把握を行う。社外取締役については、何故その人物が選任されたかについても確認を行う。
	経営目標の有無と共有状況	・経営目標、理念が浸透しているのか、将来のビジョンが明確になっているかを把握し、会社全体のベクトルが揃っているかを確認することは大事。	・そもそも経営目標があるのかをまずは確認するとともに、その目標が社員にどのような形で浸透されているのかを確認する。
	人事育成のやり方、システム	・企業の持続性を確保する上で、従業員間の技術・ノウハウの継承、発展は欠かせない。また、人事育成のPDCAを回すためにもシステム化されていることが望ましい。 ・従業員教育について、上から下ではなく、お互いに学びあう共有がされていると内部のコミュニケーションが円滑であるといえる。	・従業員育成制度の整備状況を聞くとともに、可能な範囲で同制度についてのマニュアル、テキスト等も見せてもらう。 【質問例】 ・社員教育の方針はどのようなものですか。社員教育をどのようにされていますか。
	社内会議の実施状況	・ガバナンス、経営者と従業員の意思疎通がどれほど図られているかを判断するために、会議がどの程度開かれているかを確認することは有効。 ・会議体数とその目的について確認することで、代表者の現場への権限委譲の度合いを確認する。	・どのような会議体があって、その時のキーマンは誰か、そこで話されているKPI、管理指標は何かに着目する。 ・会議の数が重要ではなく、会議の質が重要なので、定量というよりは定性的に見ていくべき。 【質問例】 ・どのような会議をどの程度の頻度で開催していますか。また各会議のキーマンは誰でしょうか。
	コンプライアンス上の問題が無い	・コンプライアンスに関して極めて重大な問題がないか、企業が抱える大きなリスクがないかを把握することは企業の事業継続上、極めて重要。	・他の項目のヒアリングで違和感を感じた場合、企業の係争の有無等を確認するというアプローチ。 ・弁護士事務所や信用調査機関からの情報により把握し、総合的に係争内容を見て判断。