

日本人材機構 勉強会資料



1.自己紹介・会社概要

2.潜在的な経営課題の顕在化手法

- ①「戦略」からのアプローチ
- ②「財務」からのアプローチ

3.事例紹介

- (1) 後継者人材の紹介(社長)
- (2) 後継者人材の紹介(社長以外)
- (3) 後継者への伴走サポートの提供
- (4) 伴走サポートと人材紹介を合わせて提供

自己紹介(小松)

小松 周平

■ 略歴

高知県出身。

新卒にて大手総合人材会社に就職。

求人広告の法人営業、人材紹介の法人営業を経験後、法人側・転職個人側の両面を担当するエグゼクティブサーチ業務に従事する。合計1000社以上の企業に対して、経営幹部・ミドル・専門職など人材支援の実績を出した後、現職。

■ 代表的な案件

<幹部人材紹介>

- 大手スーパーゼネコンへのダイバーシティ事業部立ち上げ人材の支援
- 中堅不動産仲介会社への管理部門系取締役の支援
- 新興IT企業への営業系経営幹部の支援

<その他プロジェクト>

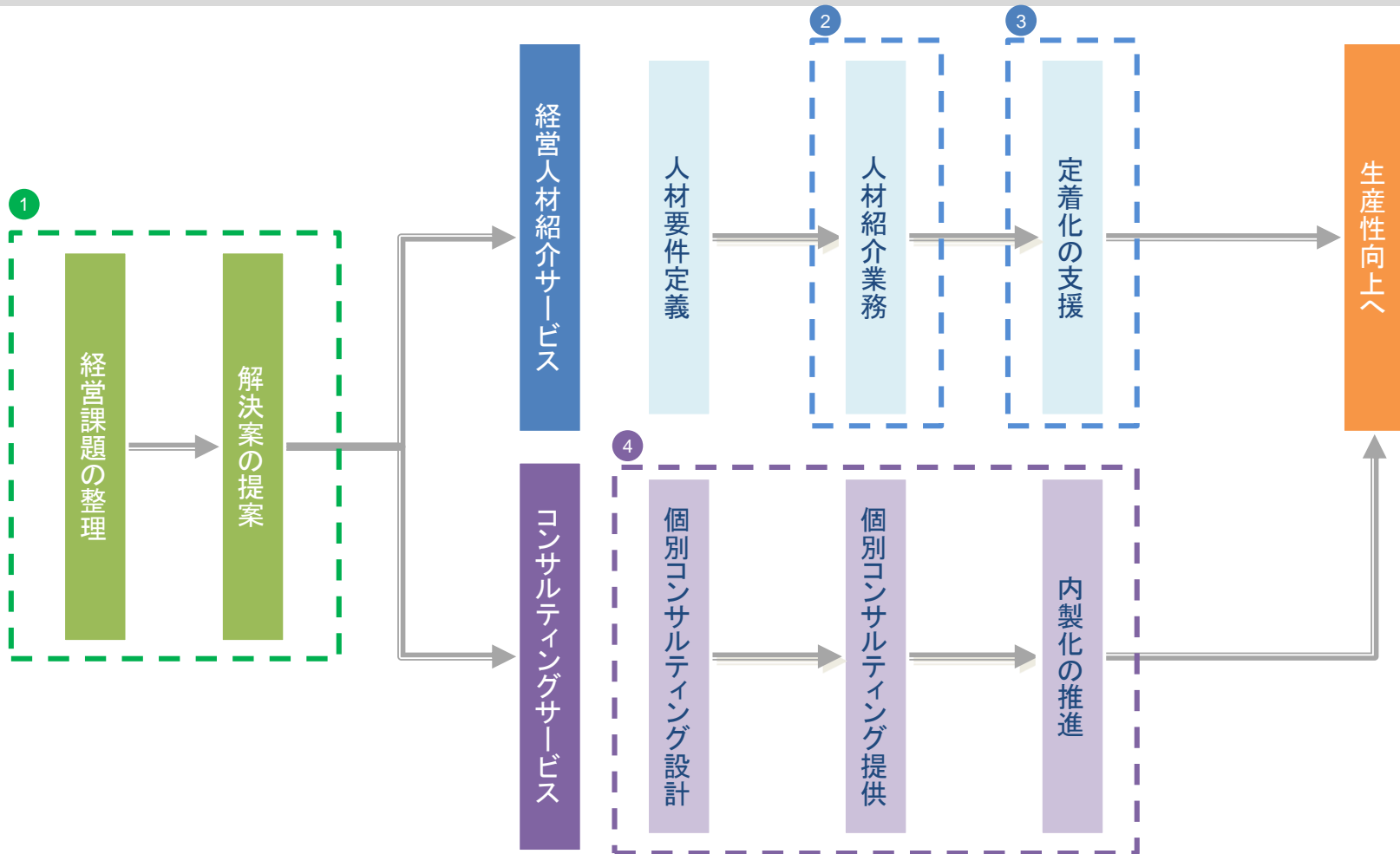
- 大手不動産ディベロッパーの年間約100名採用における計画策定・実行支援
- 中堅建設会社への新規事業計画策定支援

■ 弊社に入社した理由

- ①企業・転職個人双方に付加価値をあまり提供できていない人材業界のサービスを少しでも良くできないかと思った。
- ②生まれ故郷である高知・四国を元気にすることに少しでも寄与できるのではないかと思った。

伴走型支援サービスの概要

伴走型支援サービスは経営課題の整理を通して、最適な解決案を顧客と一緒に検討し、顧客の「生産性向上」を目指すためのサービスとなります。



伴走型支援サービスの特徴

伴走型支援サービス業務の特徴は下記の通りであり、これらの業務を通じて顧客と伴走することで、顧客の生産性向上の支援を行います。

項目	内容
<p>①「経営課題の整理」「解決案の提案」を丁寧に行う</p>	<p>他の人材紹介会社が人材に関する提案にフォーカスしているのに対し、弊社は人材に関する提案だけではなく、企業全体の経営課題を整理し、優先度の高い課題に対する様々なソリューションを提案します。</p>
<p>②「地方」の「中堅中小企業」で活躍できる可能性が高い人材を紹介できる</p>	<p>自社データベース・外部データベース・Facebook・NewsPicks等の様々なチャネルを用いて、他の人材紹介会社がフォーカスしていない「地方」の「中堅中小企業」で活躍できる可能性が高い人材を紹介します。</p>
<p>③人材紹介だけではなく、定着化の支援も行う</p>	<p>弊社の最終的な目的である「地方創生」の実現のために、人材紹介だけを行うのではなく、企業・紹介した人材と「入社時のオリエンテーション」を行い目標・KPI等の意思統一を図ると同時に、入社後も定期的に三者で面談し、入社時の目標・KPI等に向かって進捗しているかモニタリングを行うことで、紹介した人材の定着・活躍を支援します。</p>
<p>④人材紹介だけではなく、コンサルティングサービスも行う</p>	<p>「経営課題の整理」フェーズで把握した経営課題のうち、人材を採用するのではなく短期的なコンサルティングサービスで解決する方が時間面・費用面のメリットが大きいと判断した場合には、コンサルティングサービスを提案することが可能です。</p>

経営人材紹介サービスの概要

弊社の人材紹介サービスにおいては、「企業の生産性をより効率的に上げる」という観点から、企業にとってのインパクトが大きいミドル層～経営層の経営人材を中心に支援を行います。

経営人材紹介サービス		
	特徴	<ul style="list-style-type: none"> 経営課題の整理を行い、当該課題を解決するための経営人材の提案。 「企業の生産性をより効率的に上げる」という観点から、企業にとってのインパクトが大きいミドル層～経営層の経営人材を中心に支援。 人材要件定義を行い、採用成功に向けての進捗フォローと候補者の入社後の定着化支援まで実施。
	ターゲット人材層	ミドル層～経営幹部 (部長クラス～社長)

大手・ブティックの比較

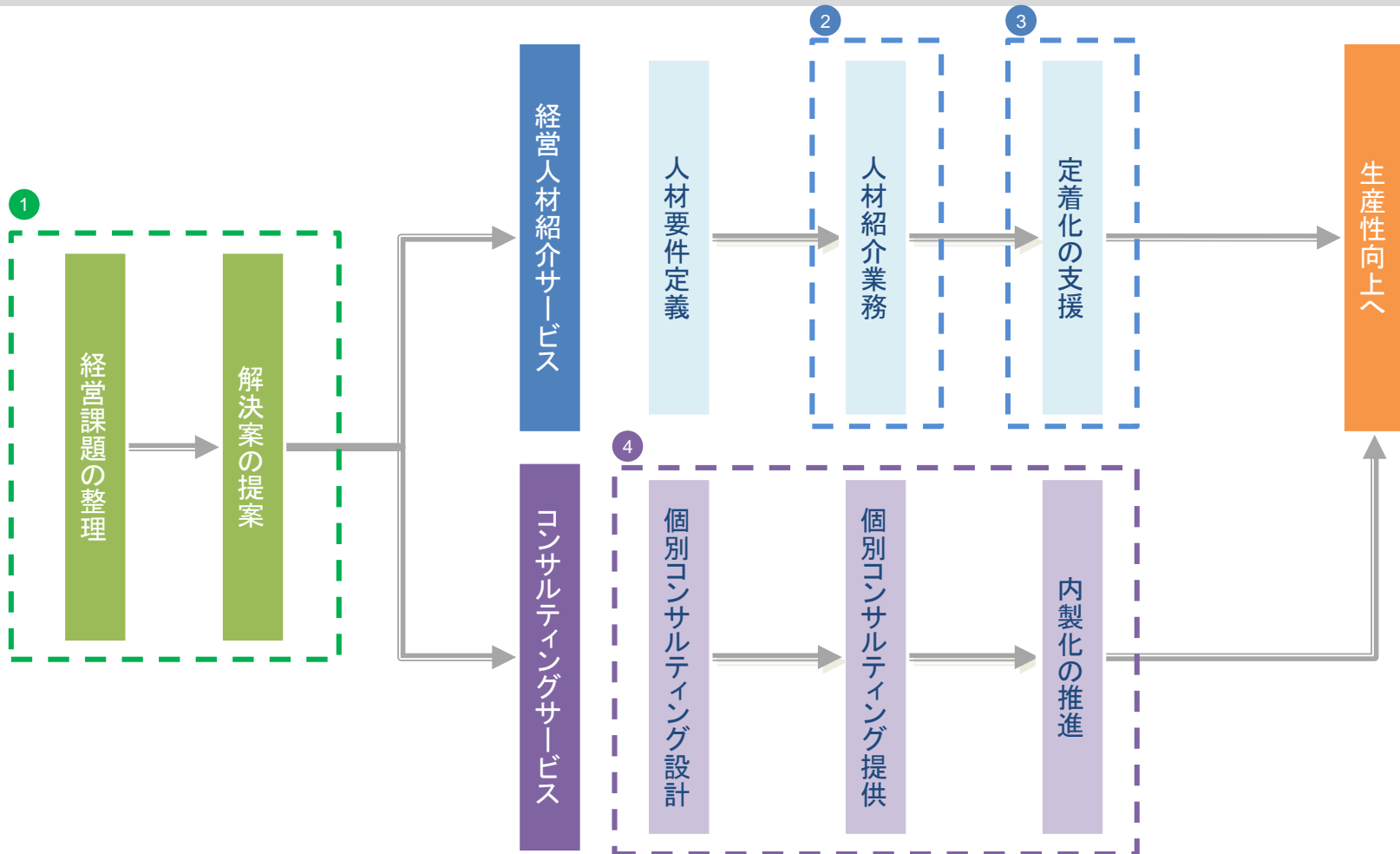
大手・ブティックを比較すると、大手のメリットは「相対的にスキルが低くても対応可能である」点、ブティックのメリットは「相対的に企業・候補者のミスマッチが生じる可能性が低い」点であると言えます。

区分	イメージ	メリット	デメリット
①大手	<p>「企業担当」「候補者担当」を分けて対応し、それぞれの担当がニーズを情報交換してマッチングを図る</p>	<p>「企業担当」「候補者担当」それぞれが専門特化して業務を行うため、②と比較すると、相対的にスキルが低くても対応可能である。</p>	<p>「企業担当」「候補者担当」がそれぞれバラバラに話を聞くため、双方のニーズのすり合わせが難しく、②と比較すると相対的にニーズのミスマッチが発生する可能性が高い。</p>
②ブティック (弊社含む)	<p>1人の担当が「企業」「候補者」の両方を担当し、企業ニーズと候補者ニーズのマッチングを図る</p>	<p>1人の担当者が「企業」「候補者」の両方を担当するため、双方のニーズをすり合わせながら人材要件を調整することができ、①と比較すると、相対的に双方のミスマッチが生じる可能性が低い。</p>	<p>1人の担当者が「企業」「候補者」の両方を担当するため、いわゆる「多能工化」する必要があり、①と比較すると、相対的に高いスキルが必要となる。</p>

2.潜在的な経営課題の顕在化手法

伴走型支援サービスの概要(再掲)

伴走型支援サービスは経営課題の整理を通して、最適な解決案を顧客と一緒に検討し、顧客の「生産性向上」を目指すためのサービスとなります。



「経営課題」を「整理」するアプローチ

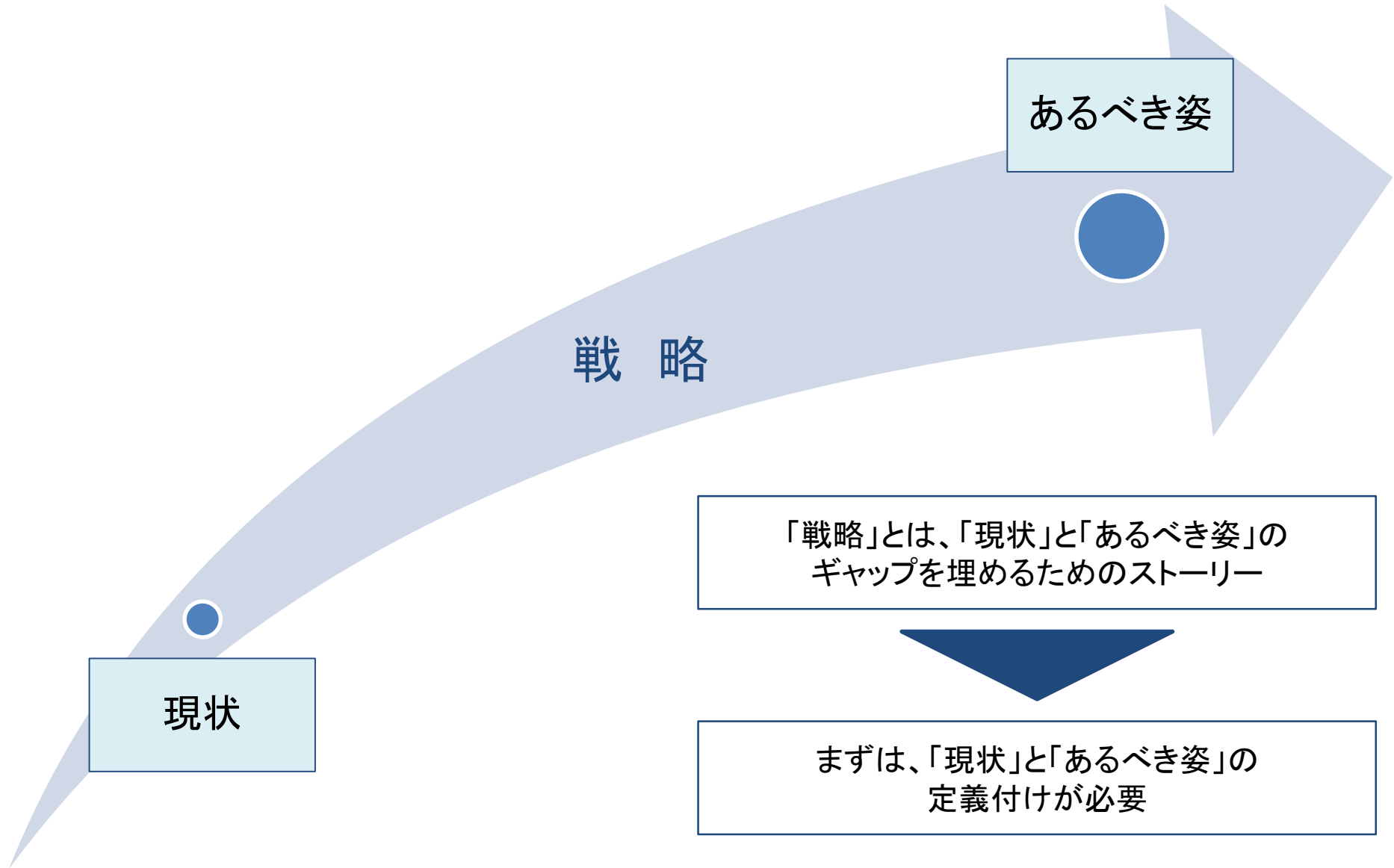
「経営課題」を「整理」するアプローチは様々ありますが、本日は下記の2つをご紹介します。
そして何よりも「自社の経営課題は何だろうか？」と考える機会を持つことが重要です。

①「戦略」からのアプローチ

②「財務」からのアプローチ

①「戦略」からのアプローチ

「戦略」とは何か？



「現状」「あるべき姿」を整理するための考え方

内容

フレームワーク

外部環境

会社の外部の状況がどうなっているか？

【外部環境の具体例】

- 日本全体の景気・消費者の動向・所得
- 神奈川県全体の景気・消費者の動向・所得
- 事業に関連する法規制
- 県内の同業種の市場規模
- 同業種の上場企業の業績
- 近隣の競合他社の業績

etc...

内部環境

会社の内部の状況がどうなっているか？
 (会社の強みと弱みは何か？)

【内部環境の具体例】

- 取り扱っている製品・商品の特徴
- 働いてる従業員の特徴
- 顧客別の売上高
- 製品・商品別の売上高
- 拠点別の損益

etc...



PEST

5 Force

SWOT

3C

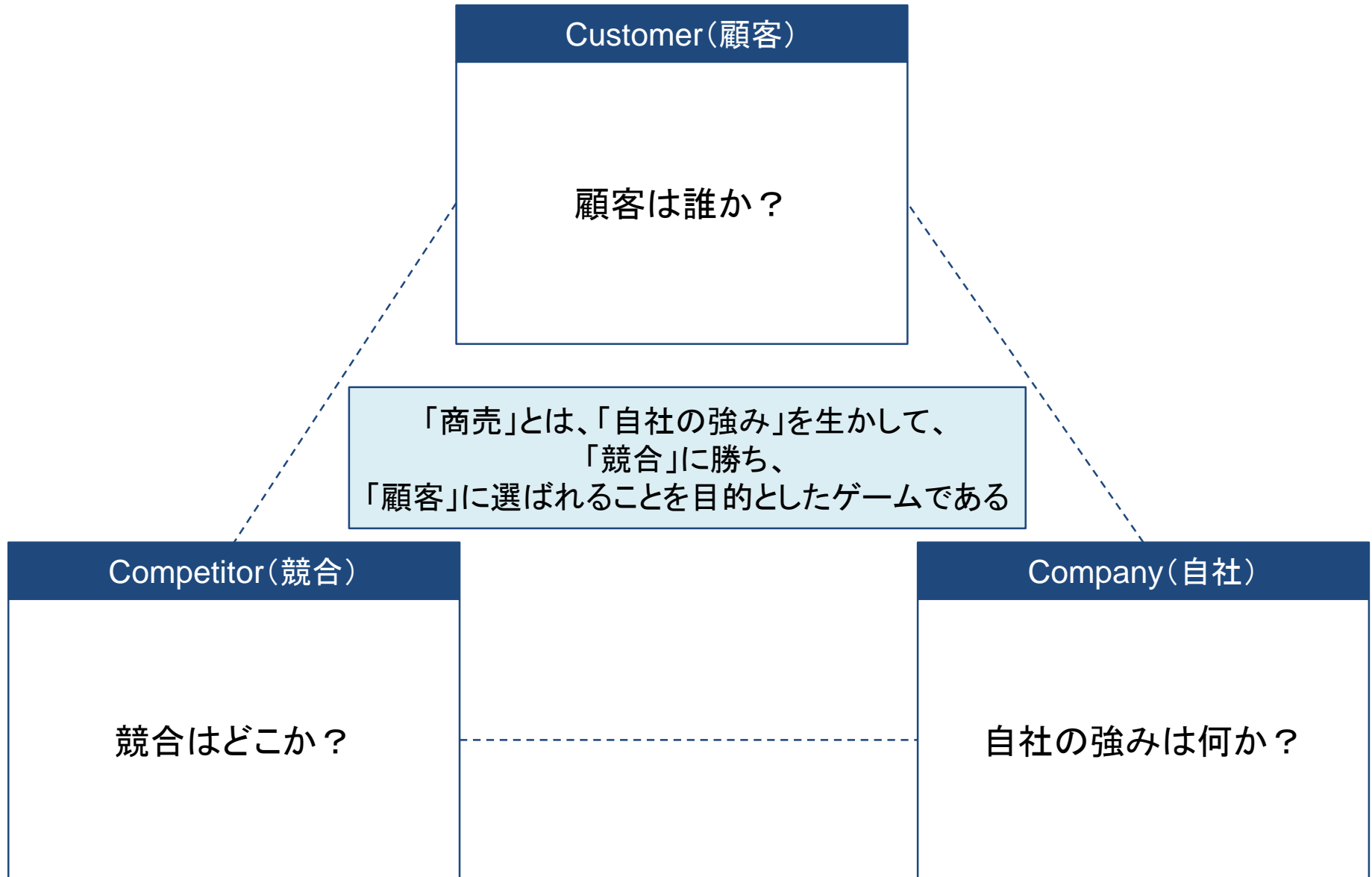
バリューチェーン

7S

各フレームワークの概要

項目	外部環境/内部環境	概要
PEST	外部環境	①政治 (Politics) ②経済 (Economy) ③社会 (Society) ④技術 (Technology) の4つの観点から、自社に影響を与える可能性のある要因を整理・分析する。
5 Force	外部環境	①新規参入の脅威 ②代替品の脅威 ③売り手の交渉力 ④買い手の交渉力 ⑤既存競合同士の敵対関係の5つの観点から、自社の属している業界の魅力度 (収益を見込めるか否か) を整理・分析する。
SWOT	外部/内部環境	①強み (Strength) ②弱み (Weakness) ③機会 (Opportunity) ④脅威 (Threat) の4つの観点から、自社の置かれている外部環境 (③④) ・内部環境 (①②) を整理・分析する。
3C	外部/内部環境	①顧客 (Customer) ②競合 (Competitor) ③自社 (Company) の3つの観点から、自社の置かれている外部環境 (①②) ・内部環境 (③) を整理・分析する。
バリューチェーン	内部環境	自社の事業活動 (例: 仕入・製造・販売・財務・人事等) の中で、顧客に対する付加価値がどの部分で生み出されているかを整理・分析する。
7S	内部環境	①Shared value (共通の価値観) ②Style (経営スタイル・社風) ③Staff (人材) ④Skill (スキル・能力) ⑤Strategy (戦略) ⑥Structure (組織構造) ⑦System (制度) の7つの観点から、自社の状況を整理・分析する。

「3C」のフレームワークを使った「現状」「あるべき姿」の整理



②「財務」からのアプローチ

財務諸表とは？

略称	名称	概要
PL	損益計算書	一定期間(1ヵ月間・四半期間・1年間等)の企業の業績を表す
BS	貸借対照表	決算日時点の企業の財政状態を表す これまでのPLの結果の累積という側面もある(内部留保)
CF	キャッシュ・フロー 計算書	一定期間(1ヵ月間・四半期間・1年間等)の企業の現金の流れを表す

財務諸表のどの項目を重視すべきか？

事業を継続するためには世間に認められる結果を出し、
利害関係者からの信頼を得る必要がある



「結果が出ているかどうか」は、
一義的にはPLの「利益」で判断される



「どうすれば利益が出るか」を考えるためには、
「利益」の構造を理解することが必要不可欠

項目	概要	勘定科目例
<p>収益</p>	<p>現金を受け取る・現金が入ってくる項目</p>	<p>売上高</p>
<p>費用</p>	<p>現金を支払う・現金が出ていく項目</p>	<p>仕入高 給料 地代家賃 支払利息 法人税</p>
<p>利益</p>	<p>収益で受け取った現金と費用で支払った現金の差額</p>	<p>売上総利益 営業利益 経常利益 当期純利益</p>

A社(スーパーマーケット)月次PL

(単位:千円)

勘定科目	金額	割合
売上高	17,021	100.0%
売上原価	12,543	73.7%
商品仕入高	10,943	64.3%
本部共通仕入高	1,600	9.4%
売上総利益	4,478	26.3%
販売費及び一般管理費	3,750	22.0%
人件費	1,206	7.1%
地代家賃	2,171	12.8%
その他	373	2.2%
営業利益	728	4.3%

収益

費用

利益

費用

利益

PLはその期の数字だけを見てもあまり意味はなく、
他の数字と「比較」することで数字を見る意味が深まる



「過去」
との比較

自社の「過去の数字との比較」を行うことで、今期の数字の良し悪しや改善の方向性を分析する

「他社」
との比較

「他社の数字との比較」を行うことで、自社の数字の良し悪しや改善の方向性を分析する

他社店舗(B社)との比較

(単位:千円)

勘定科目	A社		B社		差額
	金額	割合	金額	割合	
売上高	17,021	100.0%	21,592	100.0%	▲4,571
売上原価	12,543	73.7%	16,471	76.3%	▲3,928
売上総利益	4,478	26.3%	5,121	23.7%	▲643
販売費及び一般管理費	3,750	22.0%	4,514	20.9%	▲764
人件費	1,206	7.1%	2,074	9.6%	▲868
地代家賃	2,171	12.8%	947	4.4%	1,224
その他	373	2.2%	1,493	6.9%	▲1,120
営業利益	728	4.3%	607	2.8%	121

他社店舗と比較した場合の分析結果

結論

- A社の方がB社より営業利益が大きいいため、財務的見地からはA社の方がいい店舗である。

A社が優れている点

- 売上総利益率が高い
 - ①B社に比べて、お客様に価値を認め
てもらい、高い価格で商品を販売で
きている
 - ②B社に比べて、仕入担当が価格交渉
を行い、安い価格で仕入れることが
できている
 - ③B社に比べて、ロスを抑えることがで
きている
- 人件費が低い
 - B社に比べて、少ない人員で効率的に
店舗を運営できている

A社が劣っている点

- 売上高が低い
 - B社と比較して、扱っていない商品があ
る、売り場で商品を訴求しきれしていない
等の要因により、売り逃しが発生してい
る
- 地代家賃が高い
 - B社に比べて、高い家賃で賃借してい
る、販売効率が悪く店舗敷地を有効に
活用できていない等の要因により、1坪
当たりの売上高がB社より低くなってい
る

経営課題の仮説出し

PLを分析して問題点を把握した上で「売上増加」「費用削減」の枠組みで経営課題を考えると、筋のいい仮説が出せる可能性があります。

具体性のない経営課題		具体性のある経営課題			
経営課題項目	区分	経営課題項目	内容	解決策(案)	
①市場シェアの維持・拡大	売上増加	①新規店舗の出店を含めた店舗戦略立案	■ 現状●●地方を中心に●店舗を構えており、物流の効率性を含めた今後の出店戦略を明確にしていく必要がある。	■ スーパー・コンビニ等の小売業で店舗開発業務に従事した経験がある人材の採用	
		②既存店舗の売上拡大・生産性改善	■ 既存店舗の店作りの改善・店舗内のオペレーション改善を行い、既存店舗の業績向上に繋がる施策を打ち出していく必要がある。	■ スーパー・コンビニ等の小売業でエリアマネジャー・SV等の業務に従事した経験のある人材の採用	
		③商品部門の生産性向上・惣菜等の新規商品開発	■ 商品部門・商品開発部門の機能を充実させ、店舗の品揃えを充実させる施策を打ち出す必要がある。	■ 卸売・小売等でバイヤー経験のある人材の採用 ■ 食品メーカー等で商品開発経験のある人材の採用	
		④M&A等を駆使した経営統合によるスケールメリット確保	■ 日配品を中心としたスケールメリットの確保を目的として、M&A等を駆使しながら規模拡大を図る必要がある。	■ M&A等の業務に精通している人材の採用	
②収益性の改善	費用削減	⑤店舗別等の損益管理体制構築	■ 店舗別等の損益管理体制を構築し、各店舗により定量的な目標の設定・施策の実行を促していく必要がある。	■ 財務系・経営企画系の数値管理に長けている人材の採用 ■ コンサルティングの活用	
		⑥技能実習制度活用を含めた人材確保	■ 人材確保難に直面するなかで、技能実習制度の活用を含め将来に亘る人材確保をリードできる人材の採用もしくは育成が必要である。	■ 人材採用分野での経験を有する人材の採用(特に技能実習制度に知見を有する者が望ましい)	
③人材採用					

- 経営課題の整理から、サービス提供への流れを、複数の事例を通してご説明
- 人材紹介、業務サポート、その組み合わせで様々な事例を抽出している

経営課題の整理

事業承継関連課題、その他の事業課題

人材紹介

後継者人材、技術者人材…

×

業務サポート

副業兼業人材、コンサル…



新しい人、新しい地方へ。

日本人材機構

JAPAN HUMAN RESOURCES