

CTP・ATP-1 (経営)

1 ターンアラウンドの意義		
学習項目	ATP知識・技能	CTP知識・応用
1. ターンアラウンドの意義	ターンアラウンドの基本的事項を理解し、説明できる。	ターンアラウンドが経済社会にもたらす意義について理解、説明できる。ターンアラウンドの実行について、理解・説明・行動ができる。日本とアメリカのターンアラウンドの歴史・現状について理解、説明できる。
2. ターンアラウンド・マネージャーの役割	CTPの業務・責務を理解し、説明できる。	CTPの業務・責務を理解し、行動できる。
3. ターンアラウンド・マネージャーの倫理規定	ターンアラウンド及びターンアラウンドマネージャーの倫理規定について、基本的な知識があり、説明できる。	倫理規定の知識を活用して、それを実行できる能力と意思をもっている。

2 ターンアラウンドの経営(事業再生)		
学習項目	ATP知識・技能	CTP知識・応用
1. ターンアラウンドの経営	企業再生と事業再生の違いについて理解し、説明できる。「選択と集中」について理解し、説明できる。	債務超過企業の実態について理解し、説明できる。「選択と集中」に基づいた対象企業の再生戦略を描き、実行できる。
2. 売上(利益)アップなくして再生なし	事業再生計画後の経営戦略について理解し、説明できる。	事業再生計画後の成長戦略を描き、実行できる。

3 経営破綻の原因		
学習項目	ATP知識・技能	CTP知識・応用
1. 外部要因	経済動向変化への対応遅れ 同業他社との競合 消費者動向変化への遅れ 技術開発進歩への遅れ 政府の規制の変化 以上のことを理解し、説明できる。	企業の経営破たんの具体的事例について理解し、説明できる。具体的な企業の経営破たんの原因を分析し、説明できる。現在の外部環境について、理解し説明できる。 1. 経済動向 2. 競合状況 3. 消費者動向 4. 技術動向 5. 政府の動向
2. 内部要因	経営問題 1. ワンマン経営 2. 経営者の能力不足 3. 経営陣の人材不足 4. 取締役会の機能不全 5. 不正、犯罪 財務問題	企業の経営破たんの具体的事例について理解し、説明できる。具体的な企業の経営破たんの原因を分析し、説明できる。企業の経営破たんの兆候について、理解し、説明できる。 1. 経営の機能不全を示す兆候 2. 財務問題の発生を示す兆候 3. 倒産予知モデル

1. 過剰債務
 2. 過剰在庫
 3. 過剰固定資産
 4. 不適切な資本構成
- 以上のことを理解し、説明できる。

4 ターンアラウンド成功の条件

学習項目	ATP知識・技能	CTP知識・応用
1. ターンアラウンド成功の条件	<p>ターンアラウンドにとって何が必要かを理解し説明できる。</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 一つ以上の有望な事業 2. つなぎ融資 3. 適切な組織的資源と能力 	<p>具体的な企業のターンアラウンドに必要な条件が存在するか分析できる。</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 有望な事業の切り出し、成長戦略を描くことができる。 2. 適切なつなぎ融資を引き出すことができる。 3. ターンアラウンド・マネージャーを含む組織に必要な機能を供給できる。
2. 効果的なターンアラウンドマネージャー	<p>ターンアラウンドマネージャーの主要な役割について、理解し、説明できる。</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 戦略立案能力 2. 戦略実行能力 3. 組織のリーダー <p>ターンアラウンドマネージャーの必要なスキルについて、理解し、説明できる。</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 起業家の気質 2. ハンズオンの経営の経験 3. 交渉能力 4. インタビュー能力 5. 行動主義 	<p>ターンアラウンドマネージャーの役割を理解し、具体的にその手法を活用し、実行できる。</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 付加価値追求、プロセスイノベーション、市場集中、サービスイノベーション等の戦略立案できる。 2. 戦略を行動計画に落とし込み、必要なスタッフを得て実行できる。 3. 具体的に組織を動かすことができる。 <p>必要なスキルについて、実行できる。</p>

5 ターンアラウンドのプロセス

学習項目	ATP知識・技能	CTP知識・応用
1. ターンアラウンドの各段階	<p>ターンアラウンドの各段階について、理解し、説明できる。</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 経営者交代 2. 状況分析 3. 緊急時対応 4. 事業再建 5. 平時への回帰 	<p>具体的な事例について、ターンアラウンドの各段階毎に必要な事項を理解し、戦略策定ができ、実行できる。</p>

6 経営者交代段階		
学習項目	ATP知識・技能	CTP知識・応用
1. 経営陣の入れ替え	経営陣に必要な役割について、理解し説明できる。 経営陣の更迭・補充の必要性について、理解し説明できる。	経営陣の果たす役割について理解し、具体的に経営陣を構成できる。 旧経営陣を説得できる。
2. 経営責任	経営困窮の認識度や経営者感性についてのチェックをする知識があり、説得する方法を理解している。 経営責任の取り方について説明できる。 1. 辞任 2. 私財提供 3. 民事・刑事責任追及	事業にとって問題のない方法で、関係者が納得する経営責任の取り方を提案できる。 提案内容に沿って、利害関係者を説得できる。

7 状況分析段階		
学習項目	ATP知識・技能	CTP知識・応用
1. 経営困窮状況の把握	経営の困窮状況について理解し、説明できる。 1. 経営破たんが目前に迫っている 2. 損失を出し続けているが、経営破たん直前ではない 3. 事業毀損が起きている	経営の困窮状況を適切に見極め、必要な対策が取れる。
2. 再生可能性診断	財務分析の基礎を理解し、説明できる。 1. キャッシュフロー分析 2. 損益分岐点分析 3. 収益性分析 4. バランスシート分析 市場分析の基礎を理解し、説明できる。 1. 商品・サービス分析 2. 流通分析 3. 販売・マーケティング戦略分析 生産分析の基礎を理解し、説明できる。 1. 生産設備分析 2. システム・生産プロセス分析 3. サプライヤー分析 R&D分析の基礎を理解し、説明できる。 1. 新商品分析	各種分析の結果を理解し、再生可能性を判断し、必要な行動が取れる。

	<p>2. 商品改善分析 3. プロセス改善分析 4. 生産性改善分析</p> <p>組織分析の基礎を理解し、説明できる。 1. 組織構造分析 2. 経営管理情報システム分析 3. 管理会計システム分析 4. 業績指標・報酬体系分析</p> <p>人材分析の基礎を理解し、説明できる。 1. 経営トップ、中間管理職分析 2. 一般従業員分析 3. 採用・研修・昇格システム分析</p> <p>事業戦略分析の基礎を理解し、説明できる。 1. 顧客分析 2. 競合分析 3. サプライヤー分析 4. 業界分析 5. マクロ環境分析</p> <p>以上の分析内容を理解し、再生可能性についての課題を判断できる。 1. 短期的論点・課題 2. 中期的論点・課題 3. 長期的論点・課題</p>	
--	--	--

8 ターンアラウンドの戦略の設計と選択

学習項目	ATP知識・技能	CTP知識・応用
1. 効果的なターンアラウンドの戦略プランの要素	<p>効果的なターンアラウンドの戦略プランの要素について理解・説明ができる。</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. “どこに何を” 明確化する 2. 顧客ニーズを満足させる 3. 自社の強みを最大限発揮する 4. フォーカスの見直し 5. 政策が急進的であれ 6. キャッシュを最重視する 7. 走り出す前に歩く 	<p>再生のための7つの必須要素について、具体的に理解し、説明できる。</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 組織の主たるゴール、方針、行動計画の一体化 2. 明確なゴールと目標 3. 機能別行動計画 4. 事業ユニット別固有戦略 5. 行動のガイドライン 6. 目標達成手続 7. 実行可能なプラン

	8. 緊急性と行動力を持つて	
2. ターンアラウンド戦略の類型	<p>ターンアラウンド戦略の類型について理解し説明できる。</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 収入増戦略 2. コスト減戦略 3. 資産の減少・配置転換戦略 4. 競争上のドメインの変更 	<p>類型を組み合わせ、具体的に再生計画の立案ができる。</p>
3. 事業再生手法	<p>私的整理と法的整理それぞれのメリット・デメリットについて理解し、説明できる。</p> <p>債務のリスケジュール、金利減免、債権放棄について理解し、説明できる。</p> <p>DES、DDSについて、理解し説明できる。</p> <p>M&Aの手法について、理解し、説明できる。</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 営業譲渡 2. 合併 3. 会社分割 4. 株式譲渡 5. 新株発行、新株予約権の発行 6. 株式交換、移転 <p>不動産について、その基礎を理解し、説明できる。</p> <p>DIPファイナンスについて、理解し説明できる。</p> <p>スポンサーの特質、役割について、理解し、説明できる。</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 事業スポンサー 2. 事業再生ファンド <p>サービサーについて、理解し説明できる。</p> <p>私的整理ガイドライン、特定調停法について、理解し、説明できる。</p>	<p>具体的事例に即して、適切な手法を選択できる。</p> <p>債務のリスケジュール、金利減免、債権放棄を行う上での注意点を理解し、実現可能な計画を策定し、実行できる。</p> <p>具体的事例に即して、適切なDES、DDS計画を策定、実行できる。</p> <p>M&Aの具体的なプロセスについて、理解し説明できる。</p> <p>具体的事例に即して、M&Aの必要性を判断し、適切な手法を選択し、実行できる。</p> <p>不動産の証券化等、不動産の価値を最大限実現させることができる。</p> <p>DIPファイナンスのスキームを、具体的に組み立てることができる。</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 担保の取り方 2. シンジケートローン 3. 債権者間協定 <p>スポンサーの特質について深く理解し、適切なスポンサーを選び、適切なスキームを組み立て、実行できる。</p> <p>サービサーについて深く理解し、活用できる。</p> <p>私的整理ガイドライン、特定調停法を使う必要がある場合を判定し、実際に使うことができる。</p>

	<p>事業再生に関連する公的機関について、その仕組みを理解し、説明できる。</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 産業再生機構 2. 整理回収機構 3. 中小企業再生支援協議会 <p>再建型倒産法制について、理解し、説明できる。</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 民事再生法 2. 会社更生法 <p>清算型倒産法制について、理解し、説明できる。</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 破産法 2. 特別清算 	<p>それぞれの公的機関を使うことの是非を判断し、適切に使うことができる。</p> <p>具体的な場合に即して、再建型倒産法制を適切に使うことができる。</p> <p>必要な場合に、適切に清算を行うことができる。</p>
4. 事業再生における利害関係者	<p>利害関係者の特質を理解し、説明できる。</p> <p>金融機関の特性を理解し、説明できる。</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. メインバンクシステム 2. 金融検査マニュアル 3. 金融機関の不良債権処理方法 4. 金融機関による再生支援 5. リレーションシップバンキング <p>一般債権者の特性を理解し、説明できる。</p> <p>経営者責任のあり方を理解し、説明できる。</p> <p>労働者の特性を理解し、説明できる。</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 労働組合 2. 労働関連法規 <p>株主の特性を理解し、説明できる。</p>	<p>事業再生計画を元に、利害関係者を説得するための手法を理解し、実行できる。</p> <p>金融機関の特性を詳細に理解し、実現可能な再生計画を策定し、金融機関調整を行うことができる。</p> <p>事業毀損を起こさない再建計画を策定し、一般債権者との調整を行うことができる。</p> <p>利害関係者が納得する形で、経営者に責任を取らせることができる。</p> <p>労働者の特性を詳細に理解し、調整を行うことができる。</p> <p>株主の特性を詳細に理解し、再建計画を行うことができる。</p>

9 緊急時対応段階

学習項目	ATP知識・技能	CTP知識・応用
1. 主導権の掌握	主導権の掌握のために必要な事項の基礎を理解し、説明できる。	必要な要素を用いて、実際に主導権を掌握できる。

	<ol style="list-style-type: none"> 1. 人々の注目を集める 2. 組織へのショック療法 3. 見せしめ 4. 責任の明確化 5. 社員モチベーションの向上 6. 適切な情報伝達ルートの構築 	
2. キャッシュ管理	<p>現金管理の強化のために必要な事項の基礎を理解し、説明できる。</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 中央集権的管理 2. 管理担当者の変更 	現金管理のための具体的なアクションプランを作成し、実行できる。
3. 財務管理	<p>財務管理のために必要な事項の基礎を理解し、説明できる。</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 短期資金繰りの確保と改善策 2. 経費削減 3. 正味運転資金の確保 4. 収益性分析 5. 非稼働資産売却 6. 適正な会計(粉飾決算排除) 7. 債権者との協議 	財務管理を具体的な事例に基づいて行うことができる。利害関係者(特に銀行)の行動特性を把握し、適切に説明できる。
4. 販売管理	<p>販売管理のために必要な事項の基礎を理解し、説明できる。</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 価格戦略の適正化(低価格戦略の是正) 2. 商品戦略の是正 3. 顧客・販売網の見直し 4. 販売費・マーケティング費の見直し 	具体的に販売戦略を修正することができる。利害関係者との調整を行うことができる。
5. 生産管理	<p>生産管理のために必要な事項の基礎を理解し、説明できる。</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 生産停止 2. 在庫削減 3. 購買戦略見直し 4. 生産性向上 5. 人員再配置・削減 	具体的に、生産戦略を見直し、変更することができる。
6. 技術・R&D管理	<p>技術・R&D管理のために必要な事項の基礎を理解し、説明できる。</p>	具体的に、技術・R&D戦略を見直し、変更することができる。

7. 企業カルチャーの変更	企業カルチャーの変更のために必要な事項の基礎を理解し、説明できる。 1. 現状維持の打破 2. 行動した人に報い、行動しない人に罰を与える	実際に企業カルチャー変更のための手法を用いて、変更することができる。
---------------	---	------------------------------------

10 事業再建段階

学習項目	ATP知識・技能	CTP知識・応用
1. 事業再建段階の目的	事業再建段階の目的について、理解し、説明できる。 1. 現在の事業をより効率的・効果的に運営し、収益性を確保する。 2. 収益性、ROA、ROEを向上させるため、事業を再編する。	事業再建段階の目的について理解し、行動できる。
2. 財務管理	財務管理について、必要な事項を理解し、説明できる。 1. 流動性の改善 2. 貸借対照表の整理 3. 内部統制システムの構築 4. 管理会計システムの整備	具体的事例に沿って、財務管理を行うことができる。
3. 販売管理	販売管理について、必要な事項を理解し、説明できる。 1. 品揃えと価格設定の見直し 2. 既存製品の有効活用と新商品開発 3. 顧客構成と物流戦略の見直し 4. 販売とマーケティングの生産性と有効性を改善	具体的事例に沿って、販売管理を行うことができる。
4. 生産管理	生産管理について、必要な事項を理解し、説明できる。 1. 生産性改善 2. 定期的な間接費用の見直し 3. 収益性改善	具体的事例に沿って、生産管理を行うことができる。生産システムを筋肉質にすることができる。
5. 技術・R&D管理	技術・R&D管理について、必要な事項を理解し、説明できる。 1. 市場・顧客志向の新商品開発 2. エンジニアリング実行プロセスの経済的付加価値志向化	具体的事例に沿って、技術・R&D管理を行うことができる。
6. 人材組織管理	人材組織管理について、必要な事項を理解し、説明できる。	組織を適正に再編し、具体的に従業員のモチベーションを上げることができる。

1. 人員の適正配置
2. 効果的組織に再編
3. ターンアラウンドを効果的にするための報酬システム
4. 収益、投資効率志向

11 平時への回帰段階

学習項目	ATP知識・技能	CTP知識・応用
1. 平時への回帰段階の目的	<p>平時への回帰段階の目的について理解し、説明できる。</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 収益性、ROE、経済的付加価値の向上に重点をおくことを組織化する 2. 収益性のある成長戦略を探す 3. 競争優位性の確立 	<p>平時への回帰段階の目的について詳細に理解し、その目的達成するための具体的な戦略策定ができる。</p>
2. 販売管理	<p>販売管理について、必要な事項を理解し、説明できる。</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 新市場と顧客セグメントを探求 2. M&Aの機会を追求(産業再編) 3. ヴァリューチェーンの確立 4. シナジー効果の検討 	<p>具体的事例の販売戦略を策定し、競争力をもった事業を作り上げることができる。</p>
3. 生産管理	<p>生産管理について、必要な事項を理解し、説明できる。</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 競争優位をもった生産・操業システム 2. 他社との戦略的提携 	<p>具体的事例の生産戦略を策定し、競争力をもった事業を作り上げることができる。</p>
4. 技術・R&D管理	<p>技術・R&D管理について、必要な事項を理解し、説明できる。</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 技術・R&Dの見直しのためのシステム 2. 全技術・R&Dの戦略的活用 	<p>具体的事例の技術・R&D戦略を策定し、競争力をもった事業を作り上げることができる。</p>
5. 財務管理	<p>財務管理について、必要な事項を理解し、説明できる。</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 戦略的会計制度の構築 2. 長期的資金調達プラン 3. 資本政策 4. 長期的キャッシュフロー計画 5. 投資リターン 	<p>具体的事例の財務戦略を策定し、競争力をもった事業を作り上げることができる。</p>
6. 人事組織戦略	<p>人事組織管理について、必要な事項を理解し、説明できる。</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 継続的研修システムの確立 2. 戦略や環境の変化に対応できる組織再編 	<p>具体的事例の人事組織戦略を策定し、競争力をもった事業を作り上げることができる。</p>

3. コーポレート・ガバナンス