

# Management (経営)

I. 経営破綻の原因		
1. 外部要因	経済・競争環境・社会・技術の変化	
2. 内部要因	(1) 経営の問題	<ul style="list-style-type: none"> <li>① ワンマン経営</li> <li>② 取締役会の機能不全</li> <li>③ 現象対応と経営問題の認知</li> <li>④ 後継者不在</li> </ul>
	(2) 財務機能問題	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 劣悪なキャッシュフロー状況と企業価値低下</li> <li>② 過大な借入状況</li> <li>③ 過剰固定資産</li> <li>④ 収益力の低迷</li> </ul>
II. ターンアラウンドのプロセス		
1. 状況把握	(1) 経営実態の把握	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 倒産の兆候</li> <li>② 組織機能不全と倒産予測モデル</li> <li>① 目的/特徴</li> <li>② 4つの視点(「財務」「顧客」「社内プロセス」「学習と成長」)</li> </ul>
	(2) 経営問題の分析	
	(3) 企業倒産予測モデルの活用	
	(4) バランストスコアカードの活用	
2. 状況評価とデューデリジェンス	(1) 財務デューデリジェンス	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 事業の戦略的なポジション分析</li> <li>② 存続可能性、リスク、収益性の全般的な評価</li> <li>③ 財務上の強み・弱み・リスク</li> <li>④ マーケティングの強み・弱み</li> <li>⑤ 製造/オペレーションの強み・弱み</li> <li>⑥ エンジニアリングとR&amp;Dの強み・弱み</li> <li>⑦ 組織・人材の強み・弱み</li> <li>⑧ IT・システム上の問題点</li> </ul>
	(2) 法務デューデリジェンス	
	(3) 事業デューデリジェンス	

(4) 戦略理論フレームワークの活用

- ① SWOT、5フォーセス、業務活動システム図、7Sモデル、PPMなど

3. 管理会計の活用

(1) 管理会計と制度会計

- ① 目的
- ② 開示する対象
- ③ 対象となる期間
- ④ 準拠法
- ⑤ 埋没コストと機会コスト

(2) 損益分岐点分析(CVP分析)

(3) 固定分解

- ① 勘定科目法
- ② 最小二乗法

(4) コストマネジメント

- ① 標準原価計算
- ② Activity Based Costingによる間接費管理

4. 緊急時の対応

(1) 主導権の掌握

- ① 組織へのショック療法
- ② 責任の明確化
- ③ 社員モチベーションの向上

(2) キャッシュフローのコントロール

- ① 現金管理の強化、流動性の改善
- ② 短期資金繰りの確保と資金繰り改善策
- ③ 経費削減策

(3) 事業のコントロール

- ① 販売とマーケティングの見直し
- ② 価格・品揃え・販売網の見直し
- ③ 人員の削減
- ④ モチベーション維持策

(4) 製造のコントロール

- ① オペレーションの閉鎖
- ② 労働力の削減
- ③ 在庫管理の強化
- ④ 購買のコントロール
- ⑤ 生産性の向上
- ⑥ エンジニアリングとR&D管理

(5) 人材と組織の管理

- ① 人材の再配置

(6) IT/情報管理

② 組織リストラ

- ① IT/情報システムの保守・運用体制
- ② 情報セキュリティー体制
- ③ バックアップ体制および災害危機対応計画

(7) 企業カルチャーの変更

- ① 現状維持主義の打破
- ② 意識改革

5. 緊急時対応から暫定的な安定へ

(1) 財務管理

- ① 流動性の改善
- ② 貸借対照表の整理
- ③ 管理システムの整備
- ④ 管理会計システムの整備

(2) マーケティング管理

- ① 品揃えと価格設定の見直し
- ② 既存製品を有効活用
- ③ 顧客とディストリビューションを改善
- ④ 販売とマーケティングの生産性と有効性を改善
- ⑤ 顧客満足度の向上
- ⑥ ビッグデータの活用

(3) 製造・オペレーション管理

- ① 継続的な生産性向上プログラム開発
- ② 継続的間接費分析実施
- ③ 継続的な収益改善プログラムを確立
- ④ コスト重視のアプローチ
- ⑤ 安全配慮義務
- ⑥ 環境マネジメント/環境負荷低減
- ⑦ 5S
- ⑧ HK(House Keeping)
- ⑨ 物流・ロジスティクス

(4) エンジニアリングとR&D管理

- ① 新製品開発プロジェクトの市場/顧客志向化
- 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
- ③ 既存商品・サービスの品質保証

(5) 人材と組織の管理

- ① 事業の人材ミックスの改善
- ② 競合優位を目指す組織へとリストラ
- ③ ターンアラウンドの効果を高める報酬システムの開発
- ④ 「利益」と「投資収益率(ROI)」への人材のベクトル合わせ

6. 経営陣の入れ替え

(1) 経営者責任

- ① 経営課題の認識度
- ② 経営理念
- ③ 経営者の感性
- ④ 危機管理能力
- ⑤ 経営者の改革能力

(2) トップ経営陣の更迭ならびに入れ替え

- ① 概要
- ② 目的/効果

7. 再生計画の立案

(1) 再生手法の選択

- ① リスケジュール、金利減免、債権放棄
- ② DES、DDS
- ③ M&A
  - (a)営業譲渡
  - (b)合併
  - (c)会社分割
  - (d)株式譲渡
  - (e)新株発行、新株予約権の発行
  - (f)株式交換・移転
- ④ 特定調停法
- ⑤ 私的整理ガイドライン
- ⑥ 民事再生法、会社更生法
- ⑦ 破産、特別清算
- ⑧ 経営者保証ガイドライン
- ⑨ 中小企業再生支援協議会
- ⑩ 事業再生ADR
- ⑪ RCC企業再生
- ⑫ 地域経済活性化支援機構

(2) ファンド、サービサー等の活用

- ① 投資ファンド
  - (a)ファンドの役割
  - (b)ファンドが及ぼす再建への影響
  - (c)再建の実行
  - (d)インキュベーター投資、ベンチャー投資、パイアウト投資
- ② サービサー
  - (a)サービサー法の概要
  - (b)サービサーと資産流動化・証券化
- ③ TMK(資産流動化法上の特定目的会社)およびSPC
  - (a)概要
  - (b)それぞれの違いおよび長所・短所

## 8. 再生計画の作成

### (1) 作成時の注意事項

- ① 適法(違法)
- ② 適格(非適格)
- ③ 経済合理性
- ④ 経営者の統治能力
- ⑥ 事業再生コスト
- ⑦ 組織関係者の遂行能力
- ⑧ 利害関係人の協力度合

### (2) 財務リストラクチャリング計画

- ① B/Sの改善
- ② 事業価値算定とキャッシュフローの確保
- ③ DCF(割引現在価値)法
- ④ EBITDA倍率法、適正借入額の算出
- ⑤ 債務圧縮、不動産の流動化
- ⑥ 遊休資産の売却
- ⑦ ABS(資産担保証券)

### (3) 事業リストラクチャリング計画

- ① 事業ポートフォリオの再構築
- ② 不採算部門からの撤退、不採算店舗の閉鎖
- ③ バリューチェーン分析
- ④ マーケティング戦略の見直し

### (4) 業務リストラクチャリング計画

- ① P/Lの改善
- ② 売上高の確保
- ③ コスト削減
- ④ 価格・品揃え・販売経路の見直し
- ⑤ ノンコア顧客と代理店の整理
- ⑥ ストラテジック・アウトソーシング
- ⑦ 品質保証・サービス体制の見直し
- ⑧ ロジスティックス・物流体制の見直し

### (5) 人事リストラクチャリング計画

- ① 出向と・転籍・整理解雇
- ② 労働条件の変更
- ③ 労使協議
- ④ 雇用形態の多様化

### (6) 経営責任の明確化

## III. ターンアラウンドの戦略

### 1. ターンアラウンドの必要条件

#### (1) 十分なつなぎ融資

	(2) 十分な内部資源 (3) 効果的なターンアラウンド・マネージャーの存在
2. 効果的な戦略プラン	(1) 効果的な戦略プランの要因 <ul style="list-style-type: none"> <li>① 明確なゴールと目標</li> <li>② 健全な企業/事業戦略</li> <li>③ 機能別行動計画</li> <li>④ 事業ユニット別固有戦略</li> </ul>
	(2) ターンアラウンド戦略の類型と選択 <ul style="list-style-type: none"> <li>① 収入増戦略</li> <li>② コスト減戦略</li> <li>③ 資産の減少・配転戦略</li> <li>④ 競争上のドメインの変更</li> </ul>
3. ステークホルダー調整	
4. 企業価値とキャッシュフロー	
5. ターンアラウンドプロセスのモニタリング	
6. 不動産の流動化	

#### IV. ターンアラウンド後の経営管理

1. マーケティング戦略	(1) 新市場と顧客セグメントを探求 (2) 事業リストラの機会を検討 (3) 付加価値チェーンの機会を追求 (4) シナジーのある多角化を検討
2. 製造・オペレーション管理	(1) 比較競争力強化を目指した製造 (2) オペレーション管理のリストラ (3) 他社との戦略的な提携
3. エンジニアリングとR&D管理	(1) 先進技術のモニタリングシステム整備 (2) R&D体制の効率化
4. 財務管理	(1) 会計管理システム開発 (2) 長期的な事業投資計画の見直し (3) 自社株買い計画の策定 (4) 長期キャッシュフローと資本予算(3-5年)策定 (5) 資本コスト重視アプローチ
5. 企業組織と人事	(1) 一般社員と経営層のための教育制度 (2) 戦略と環境の変化に応じて組織とシステムの再構成 (3) ターンアラウンド・マネジメントの継続的实践

## 6. 経営の安定化

### V. ターンアラウンド・マネージャーの条件

#### 1. 戦略の方針

- (1) 付加価値
- (2) プロセス改善
- (3) 市場の絞込み
- (4) サービス改善

#### 2. 戦略の実施

- (1) McKinseyの7-Sモデル
- (2) 組織のリーダー
- (3) 経営のリーダー

- ① 起業家の気質
- ② 経営の経験
- ③ 交渉スキル
- ④ インタビュースキル
- ⑤ 行動の方向付け
- ⑥ 優れたコミュニケーション能力

#### 3. ターンアラウンドの倫理規定

#### 4. ターンアラウンドプロセスにおける関係者のモラルハザード

### VI. コーポレートガバナンス

#### コーポレートガバナンス概要

#### (1) 企業を取り巻くステークホルダー

- ① 株主
- ② 取引先
- ③ 債権者
- ④ 顧客
- ⑤ 従業員・家族
- ⑥ 地域社会

- (2) 企業の社会的責任(CSR)
- (3) ESG(環境・社会・ガバナンス)
- (4) SDGs(持続可能な開発目標)
- (5) 企業コンプライアンス

#### (6) 不祥事等発生時のリスクマネジメント

- ① 社外対応
- ② ステークホルダーならびに社内対応

#### (7) 内部統制