

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"> ① ワンマン経営 ② 取締役会の機能不全 ③ 現象対応と経営問題の認知 ④ 後継者不在
	(2) 財務機能問題	<ul style="list-style-type: none"> ① 劣悪なキャッシュフロー状況と企業価値低下 ② 過大な借入状況 ③ 過剰固定資産 ④ 収益力の低迷
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"> ① 倒産の兆候 ② 組織機能不全と倒産予測モデル
	(2) 経営問題の分析	
	(3) 企業倒産予測モデルの活用	<ul style="list-style-type: none"> ① 目的/特徴 ② 4つの視点(「財務」「顧客」「社内プロセス」「学習と成長」)
	(4) バラン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"> ① 事業の戦略的なポジション分析 ② 存続可能性、リスク、収益性の全般的な評価 ③ 財務上の強み・弱み・リスク ④ マーケティングの強み・弱み ⑤ 製造/オペレーションの強み・弱み ⑥ エンジニアリングとR&Dの強み・弱み ⑦ 組織・人材の強み・弱み ⑧ IT・システム上の問題点
	(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"> ① 明確なゴールと目標 ② 健全な企業/事業戦略 ③ 機能別行動計画 ④ 事業ユニット別固有戦略
	(2) ターンアラウンド戦略の類型と選択 <ul style="list-style-type: none"> ① 収入増戦略 ② コスト減戦略 ③ 資産の減少・配転戦略 ④ 競争上のドメインの変更
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