

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	<ul style="list-style-type: none"> (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	<ul style="list-style-type: none"> (1) 経営実態の把握 (2) 経営問題の分析 (3) 企業倒産予知モデルの活用 <ul style="list-style-type: none"> ① 倒産の兆候 ② 組織機能不全と倒産予知モデル
2. 状況評価とデューデリジェンス	<ul style="list-style-type: none"> (1) 財務デューデリジェンス (2) 法務デューデリジェンス (3) 事業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 (4) 戦略理論フレームワークの活用 <ul style="list-style-type: none"> 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. 緊急時の対応	<ul style="list-style-type: none"> (1) 主導権の掌握

- | | |
|---------------------|--|
| (2) キャッシュフローのコントロール | <ul style="list-style-type: none"> 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 |
| (3) 事業のコントロール | <ul style="list-style-type: none"> 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 |
| (4) 製造のコントロール | <ul style="list-style-type: none"> 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 |
| (5) 人材と組織の管理 | <ul style="list-style-type: none"> 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 |
| (6) IT/情報管理 | <ul style="list-style-type: none"> ① 人材の再配置 ② 組織リストラ |
| (7) 企業カルチャーの変更 | <ul style="list-style-type: none"> 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 |
| (1) 財務管理 | <ul style="list-style-type: none"> ① 現状維持主義の打破 ② 意識改革 |

4 緊急時対応から暫定的な安定へ

- | | |
|---------------|---|
| (1) 財務管理 | <ul style="list-style-type: none"> 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 | <ul style="list-style-type: none"> 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 |

(3) 製造・オペレーション管理

⑥ ビッグデータの活用

- 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

(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

(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

5. 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

6. 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

(2) ファンド、サービサー等の活用

- 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

- 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
- 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

7. 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

(5) 人事リストラクチャリング計画

- 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

(6) 経営責任の明確化

- 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

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

- (2) ターンアラウンド戦略の類型と選択

- 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

- 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) 企業の社会的責任(CSR)
- (3) 企業コンプライアンス
- (4) 不祥事等発生時のリスクマネジメント

- (5) 内部統制

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

- ① 社外対応
- ② ステークホルダーならびに社内対応