

Management (経営)

| ・ 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 | ワンマン経営 取締役会の機能不全 現象対応と経営問題の認知 |
| | (2) 財務機能問題 | 劣悪なキャッシュフロー状況と企業価値低下 過大な借入状況 過剰固定資産 収益力の低迷 |
| 3. 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 | |
| 4. ターンアラウンド・マネージャーの役割 | | |
| ・ 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 (2) 経営問題の分析 (3) 企業倒産予測モデルの活用 | 倒産の兆候 組織機能不全と倒産予測モデル |
| 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 (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 | 事業の戦略的なポジション分析 存続可能性、リスク、収益性の全般的な評価 財務上の強み・弱み・リスク マーケティングの強み・弱み 製造/オペレーションの強み・弱み エンジニアリングとR&Dの強み・弱み 組織・人材の強み・弱み SWOT、5フォース、業務活動システム図、7Sモデル、PPMなど |
| 3. 緊急時の対応 | (1) 主導権の掌握 (2) キャッシュフローのコントロール (3) 事業のコントロール (4) 製造のコントロール (5) 人材と組織の管理 (5) 企業カルチャーの変更 | 組織へのショック療法 責任の明確化 社員モチベーションの向上 現金管理の強化、流動性の改善 短期資金繰りの確保と資金繰り改善策 経費削減策 販売とマーケティングの見直し 価格・品揃え・販売網の見直し 人員の削減 モチベーション維持策 オペレーションの閉鎖 労働力の削減 在庫管理の強化 購買のコントロール 生産性の向上 エンジニアリングとR&D管理 人材の再配置 組織リストラ 現状維持主義の打破 意識改革 |
| 4. 緊急時対応から暫定的な安定へ | (1) 財務管理 (2) マーケティング管理 (3) 製造・オペレーション管理 (4) エンジニアリングとR&D管理 (5) 人材と組織の管理 | 流動性の改善 貸借対照表の整理 管理システムの整備 管理会計システムの整備 品揃えと価格設定の見直し 既存製品を有効活用 顧客とディストリビューションを改善 販売とマーケティングの生産性と有効性を改善 継続的な生産性向上プログラム開発 継続的間接費分析実施 継続的な収益改善プログラムを確立 コスト重視のアプローチ 新製品開発プロジェクトの市場/顧客志向化 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 事業の人材ミックスの改善 競合優位を目指す組織へとリストラ ターンアラウンドの効果を高める報酬システムの開発 「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 (2) 経営陣の入れ替えの目的 (3) トップ経営陣の入れ替え | 経営課題の認識度 経営理念 経営者の感性 危機管理能力 経営者の改革能力 社長(CEOあるいはCOO)の更迭 CFOの更迭 取締役会メンバーの更迭 |

| ・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 | 起業家の気質 経営の経験 交渉スキル インタビュースキル 行動の方向付け |
| 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 | | |
| ・コーポレートガバナンス | | |
| コーポレートガバナンス概要 | 企業を取り巻くステークホルダー | 株主 取引先 債権者 顧客 従業員・家族 地域社会 |