

・「事業再生計画書」の策定支援(A社の事例)
5. 経営者のコミットメント - 解答解説(1/5)

【解答例】

(問題1)

| 経営者の性格や背景 | 有効なコミュニケーション手法 |
|--|--|
| [やり手の創業者タイプ] | |
| <ul style="list-style-type: none"> 積極的・強気 | <ul style="list-style-type: none"> 慎重な姿勢を促す(最悪の事態を想定させる。破産、家族離散、解雇後路頭に迷う従業員 等) |
| <ul style="list-style-type: none"> 苦勞してきた | <ul style="list-style-type: none"> 苦勞話を聞きだして共感する |
| <ul style="list-style-type: none"> 営業のたたきあげ | <ul style="list-style-type: none"> 管理上の課題や解消施策について積極的に協議する(最低限の経営管理体制(採算管理・損益管理・資金管理・裁量的経費管理)等) |
| [積極的でない二代目タイプ] | |
| <ul style="list-style-type: none"> 消極的・弱気 | <ul style="list-style-type: none"> 良い点をあげて積極的な気持ちにさせる(過去の成功体験などを聞きだして共感し、現状とのギャップについて認識させる 等) |
| <ul style="list-style-type: none"> 苦勞を知らない | <ul style="list-style-type: none"> ときには厳しい口調も交え共感できる点を強調して話をする |
| <ul style="list-style-type: none"> 管理畑 | <ul style="list-style-type: none"> 営業上の課題や解消施策について積極的に協議する |

・「事業再生計画書」の策定支援(A社の事例)

5. 経営者のコミットメント - 解答解説(2/5)

【解答例】

(問題2)

- (モラルハザードの除去)
金利さえ払い続けていれば、金融機関は返済を猶予してくれるというのは、本来正しい考えではないことを認識させる。
- (経営者の危機感)
経営者の家族、従業員、取引先など、経営者が背負っているものを改めて認識させることで、経営者の危機感を募らせる。
- (経営者の決意)
経営者の能力や素質、会社の強みを再認識させて、経営者のやる気や決意を促す。
- (内外への公表)
従業員や金融機関に計画の内容を公表・約束させることで、不退転の決意を行わしめる。
- (実行体制の整備)
計画実行のためのキーマンを見つけ、プロジェクトメンバーとして取り入れるとともに、アクションプランを現場に周知徹底させる。適切な人事評価制度を導入するとともに信賞必罰を徹底させ、従業員のモチベーションを高める。

・「事業再生計画書」の策定支援(A社の事例)

5. 経営者のコミットメント - 解答解説(3/5)

【解説(問題1)】

【やり手の創業者タイプ】

(積極的・強気)

事業再生計画も強気なものとなりがちですが、計画未達による弁済原資不足を回避すべく保守的な水準とすることが望ましいと考えられるため、慎重な姿勢を促すことが大切です。その場合、最悪の事態(破産、家族離散、解雇後路頭に迷う従業員 等)を想定させることも有効です。

(苦勞してきた)

創業や会社規模拡大に相当の苦勞をしてきたことが想定されるため、過去の苦勞話を聞きだして共感することも有効と考えられます。

(営業のたたきあげ)

やり手の経営者タイプは営業のたたき上げであることも多く、管理面についてはおろそかとなっていることも少なくありません。管理上の課題や解消施策について積極的に協議(最低限の経営管理体制(採算管理・損益管理・資金管理・裁量的経費管理)等)して専門性を発揮することで、信頼関係が強くなると考えられます。

【積極的でない二代目タイプ】

(消極的・弱気)

過度に消極的な事業再生計画は、弁済原資となるFCFが過少となり、取引金融機関から合意を得られなくなる可能性があります。過去の成功体験などを聞きだして共感するなど、良い点をあげて積極的な気持ちにさせることも有効と考えられます。その際、現状とのギャップについて認識させることも有効です。

(苦勞を知らない)

創業者のおかげで苦勞を知らずにやってきた二代目経営者は少なくありません。ときには厳しい口調を交えて話をすることで、当事者意識を再確認させることも有効と考えられます。

「事業再生計画書」の策定支援(A社の事例)

5. 経営者のコミットメント - 解答解説(4/5)

【解説(問題1)】

(管理畑)

創業者が営業のたたき上げという設定としたため、二代目社長は管理畑と設定しました。管理職を長年勤めていた場合には、営業上の課題やその解消施策についてのアイデアが乏しいことも少なくありません。営業担当者等に対するヒアリングを行い、(二代目)社長が気づいていないような課題を抽出するとともに、解消施策を提示してあげることで、あなたの専門性が発揮され、信頼関係がより強くなると考えられます。

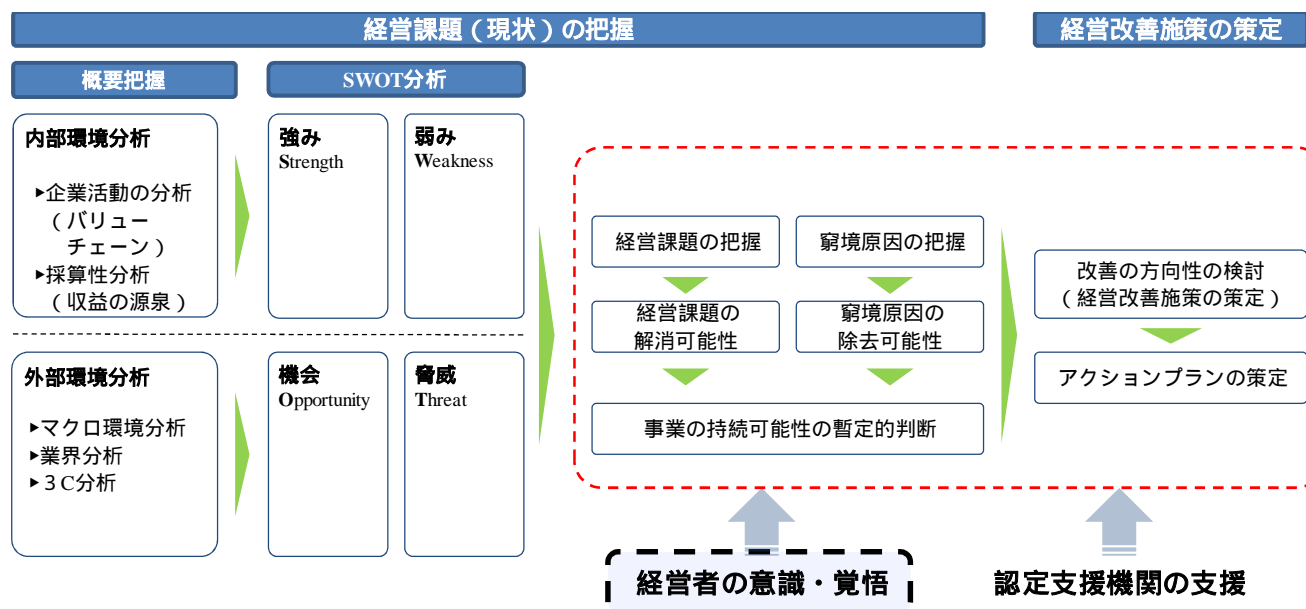
【解説(問題2)】

経営者のコミットメントを得ないまま、事業再生計画を策定してしまうと、計画を達成しているうちはよいですが、計画未達となった瞬間に、経営者が「計画は他人(あなた)が勝手に作ったもので私には関係ありません」と言い出し始める可能性も否定できません。その場合、計画の策定し直しが必要になってしまい、これまでの作業が水泡に帰してしまうほか、計画の策定過程に問題がなかったかどうか問われてしまうことにもなります。

経営者のコミットメントを得るためには、SWOT分析や窮境原因の把握段階から、経営者と十分なコミュニケーションをとりますが、その際、(問題1)のように経営者のタイプによって手法を使い分けることが効果的です。経営者と取引金融機関とのコミュニケーションも促すようにします。経営改善施策やアクションプランの策定段階では、事業再生計画の策定に経営者が主体的に関与するよう働きかけ、「経営者の意識・覚悟」を決めさせます(次ページ図参照)。策定した事業再生計画は、債務者企業の必達目標として社内外に明示し、経営者に不退転の決意を促します。経営改善計画の策定や実行を経営者の関心事に関連づけ動機づけることで、経営者のモチベーションの維持・向上を図ります。

「事業再生計画書」の策定支援(A社の事例)
5. 経営者のコミットメント - 解答解説(5/5)

【解説(問題2)】



<まとめ>

経営者のコミットメントを得るためには、コミュニケーションを上手にとりながら、経営者の主体的関与、経営改善計画の社内外への明示、経営者のモチベーションの維持・向上を図ることが重要です。

【「事業再生計画書」及び解答事例集の配布】

この後、A社の「事業再生計画書」及び解答事例集を配布いたします。解答事例集は、研修受講後に、A社の「事業再生計画書」がどのように作成されたかについて、自主的な学習を行うことができるよう作成したものです。

