

事業再生管理応用研究
2011年 前期 第1・2限
担当 経営共創基盤（IGPI）

◆**授業のテーマと到達目標**

前半（1～3回）では、事業再生のプロセスを概観し、実務上の諸論点に関する解説を中心に講義を行う。また、講義後半（4～7回）では、実例のケースに則してこれらの論点を掘り下げていく。以上を通じて、わが国の事業再生を巡る実情と今後の課題について学習、理解することを目的とする。

◆**授業の概要と計画**

【第1回】4/2（土） 担当：齊藤、木村

[リエンション&事業再生概論・戦略論](#)

（講義内容） 企業再生のスキームや流れを概略把握するとともに、事業の再生可能性の見極めについては、ミニケースを使いながら、その理解を深める。

（事前課題） 特になし

（参考図書） 事業再生計画の実践（商事法務） 産業再生機構 （著）

事業再生 高木 新二郎（著）

企業再生マネジメント 安田 隆二（著）

B C G戦略コンセプト—競争優位の原理 水越 豊（著）

再建型私的整理の実務（中央経済社） スペアヘッド・アドバイザーズ （著）

私的整理ガイドラインの実務（きんざい） 田中亀雄、土屋章、須藤英章、多比羅誠、宮川勝之 （著）

事業再生ADRの実践（商事法務） 事業再生実務家協会 （著）

【第2回】4/9（土） 担当：池田、石田

[DD実務と数値計画（DD実務と数値計画、ケーススタディー）](#)

（講義内容） 「デューデリジェンス（DD）と数値計画」というテーマに沿って、DDの目的、分野、留意点等について概略を説明するとともに、これらDDを踏まえたうえでの数値計画（PL、BS、CF）への展開について流れを説明する。具体的には以下のとおり。

(1 限目：DD の概要に関する説明)

- 事業、財務・税務、法務、不動産の主要 4 分野の DD の調査内容・手法について説明
- DD の実施過程において直面しがちな、粉飾決算、偶発債務（土壌汚染）等の問題について事例をまじえて説明

(2 限目：数値計画への展開)

- DD 結果を統合して策定される数値計画（PL、BS、CF）について作成作業の大きな流れを説明
- さらに、数値計画から算出される企業価値の考え方について、純資産アプローチと、DCF アプローチという大きく 2 つの考え方について概略を説明
- 要所で、ケーススタディを交えてリアリティのある講義になるよう配意

(事前課題) 特になし

(参考図書) 商事法務「事業再生計画の実践」(第 1 巻) 産業再生機構 (著)

【第 3 回】4/16 (土) 担当：小川、波里

財務リストラと債権者調整 (金融、財務リストラ、ケーススタディ)

(講義内容) 事業再生プロセスの「債権者調整～財務リストラクチャリング」において、

- ① どうやって過大な債務を切り離すのか
- ② 何をもって過大な債務とみなすのか (評価の問題)
- ③ 債務を切り離した後のスポンサーをどう決めるのか
- ④ 新しい枠組み (組織・資本構成) へどう移行していくのか

について、産業再生機構でカネボウ、ミサワホーム、大阪マルビル他 6 件の再生に関与した小川貴司と、西村あさひ法律事務所で事業再生 (私的整理・ADR、民事再生・会社更生、破産・特別清算等) を専門とする弁護士・波里好彦が債権者調整の実例も交えながら、講義する。

(事前課題) 事前にいくつか質問を出し、A を考えてきていただく予定。

(参考図書) 商事法務「事業再生計画の実践」(第 II 巻) 産業再生機構 (著)

第 1 章 債権者調整

【第4回】4/23（土） 担当：田原、垂水

ターンアラウンド・ケーススタディ(1) (産業再生機構における支援事例、その他ケーススタディ)

(講義内容)

○ターンアラウンド・ケーススタディ（ハンズオン経営支援、営業の改革）の事例として、消費財メーカーの営業改革の進め方を取り上げ、平時の一般的な進め方と対比して、再生会社で時間が限られ成果を数字で明確に示さなければいけない局面でどう取り組むかを学習する。

○経営改革を推進するに当たって重要となる支援企業にとっての“固有解の洞察”がどのように行われ、固有解に基づく“改革の推進”につながっていくのか、消費財メーカーの営業改革を事例に学習する。

(事前課題) 特になし

(参考図書) 特になし

【第5回】4/30（土） 担当：田中、佐藤

ターンアラウンド・ケーススタディ(2)

再生機構における支援事例（田中）、ケース（佐藤）

(講義内容) 再生の現場でのハンズオン経営とはいかなるものか、産業再生機構でのリアリティに富んだ事例を交えながらの講義とする予定。田中がハンズオン経営全般の話に加えサービス業の実例を、佐藤がメーカーの実例を担当。講義中は、適宜受講生に対して発言を求めながらの講義となる予定。

(事前課題) 参考図書①について事前に目を通しておいていただきたい。

(参考図書) ①メーカー再生入門―再建型私的整理とハンズ・オン投資の実務、②「事業再生の実践」（第Ⅲ巻）―事業再生計画の実行

【第6回】5/7（土） 担当：村岡、岡田

ターンアラウンド・ケーススタディ(3) (産業再生機構における支援事例、その他ケーススタディ)

(講義の内容) 「公共性のある事業体の再生」をテーマとした2ケースを行う。1つは産業再生機構の三井鉱山の再生に関する取組み、もう1つは経営共創基盤における地方のバス会社の再生に関する取組み。

前者は、ケースのポイントとして、国家の産業政策に関わる企業の再生方針のグラン

ドデザインの書き方、またその実行方法、M&A やスポンサー選定のプロセス、を含めた再生時のガバナンス論を議論する。

後者は、経営共創基盤が出資・再生支援をする3社の地域バス会社を題材として、業界構造や特性、それらに基づいた再生支援策、将来の展望などを事例紹介。

また、東日本大震災において、バス会社が果たした役割も紹介。加えて、昨今話題となっているインフラのPFI/PPPの動向についても触れる。

両者とも適宜 Q&A・ディスカッションを混ぜながら、受講者の理解を深めてもらう方針。

(事前課題) 特になし

(参考図書) 追って連絡予定。

【第7回】5/14(土) 担当：富山、笹井

再生局面における経営者+総括(再生局面での経営のケーススタディ、総括)

(講義の内容) 再生の時の経営者はどうあるべきか、平時の経営と何が違うのか、経営の成否を決めるものはどういうことなのかを、産業再生機構のCOOとしてダイエー、カネボウ等41社の投資、経営(再生)を行った富山和彦と、2004年より経営破たんをした日本コーリン(現オムロンコーリン)にターンアラウンドマネージャーとして乗り込み再生を果たした笹井英孝が実例を交えながらの講義とする予定。また最後1時間程度は、本講義全般に関して、富山と受講生の方々のインタラクティブなセッションにする予定。

(事前課題) 自分なりに上記の質問に対する答えを考えておいていただきたい。NHK DVD「ハゲタカ」は多少その参考になると思料。

(参考図書) NHK DVD 「ハゲタカ」(全6巻)、「会社は頭から腐る」(富山和彦)

◆成績評価と基準

成績は出席状況及び授業での貢献度並びに期末に実施される試験の結果によって評価される

◆履修上の注意

講義は元産業再生機構OBが中心となって設立された(株)経営共創基盤(IGPI)のスタッフにより実施。再生機構やIGPIにおいて多くの再生案件を統括したパートナーだけでなく、現在現場において様々な再生案件に深く関与している比較的若手のスタッフも参加し、「生々しい課題」をプロアクティブに議論することを目的としている。

◆オフィスアワー・連絡先

〒101-0012

東京都千代田区神田練堀町3 富士ソフトビル1 3階

TEL 03-5209-7700 (代表) E-Mail : info_igpi@igpi.co.jp

<http://www.igpi.co.jp/>

◆学生へのメッセージ

各講義については、IGPI の若手スタッフ（比較的皆さんに年齢の近い現場責任者）も参加し、できる限りプロアクティブに行いたいと考えており、受講生各位におかれては積極的な発言を期待している。

◆教科書

- ・富山和彦 『会社は頭から腐る』 ダイヤモンド 2007年
- ・富山和彦 『カイシャ維新』 朝日新聞出版会 2010年

◆参考書・参考資料等

- ・株式会社産業再生機構
『産業再生機構 事業再生の実践』 第Ⅰ巻、第Ⅱ巻、第Ⅲ巻 商事法務 2006年
- ・高木新二郎 『事業再生』 岩波新書 2006年