

IRCJ

Industrial Revitalization Corporation of Japan

産業再生機構の経験 - 市場規律と経営統治の再構築

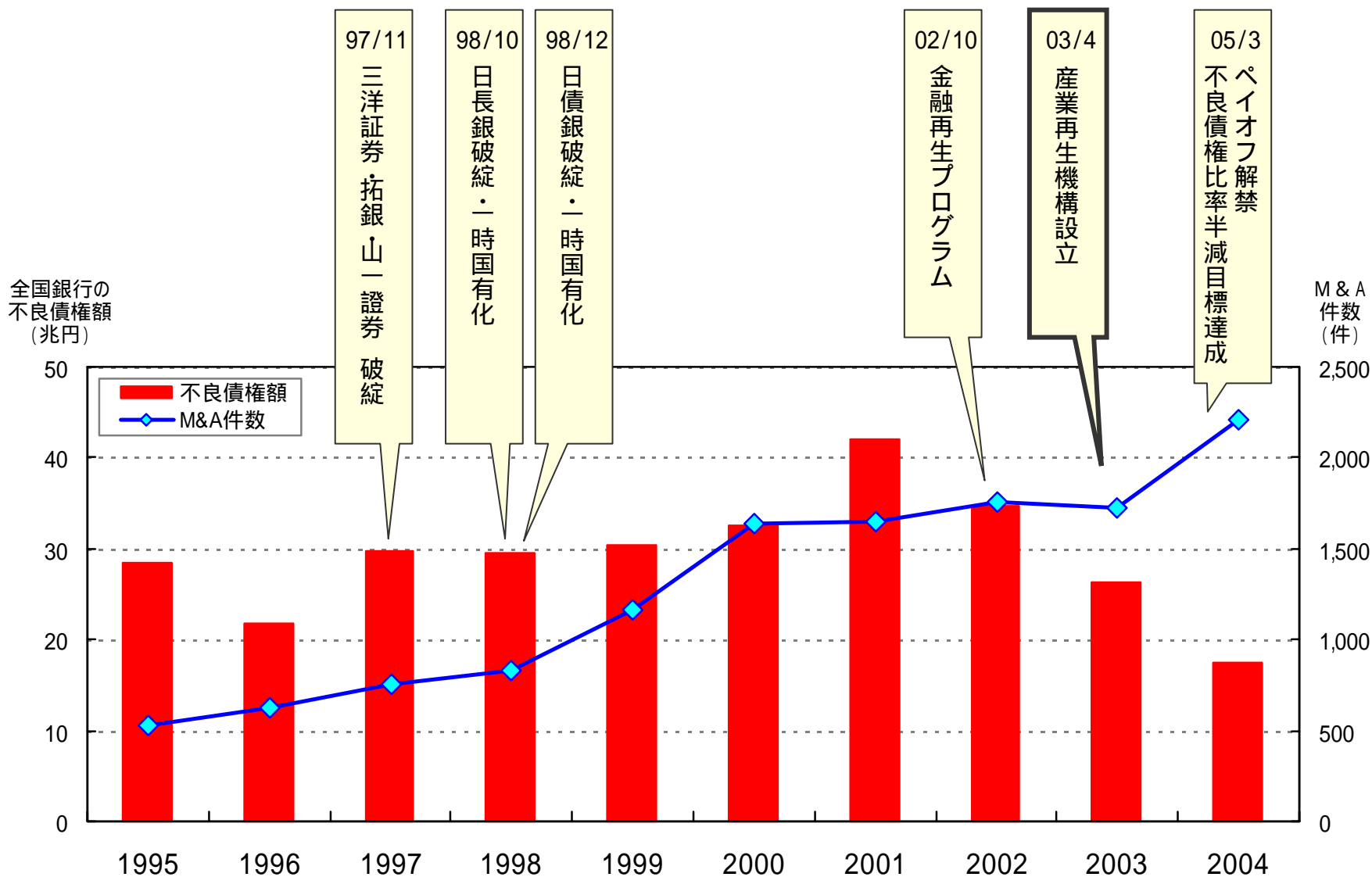
平成18年2月21日

産業再生機構

代表取締役専務 富山和彦

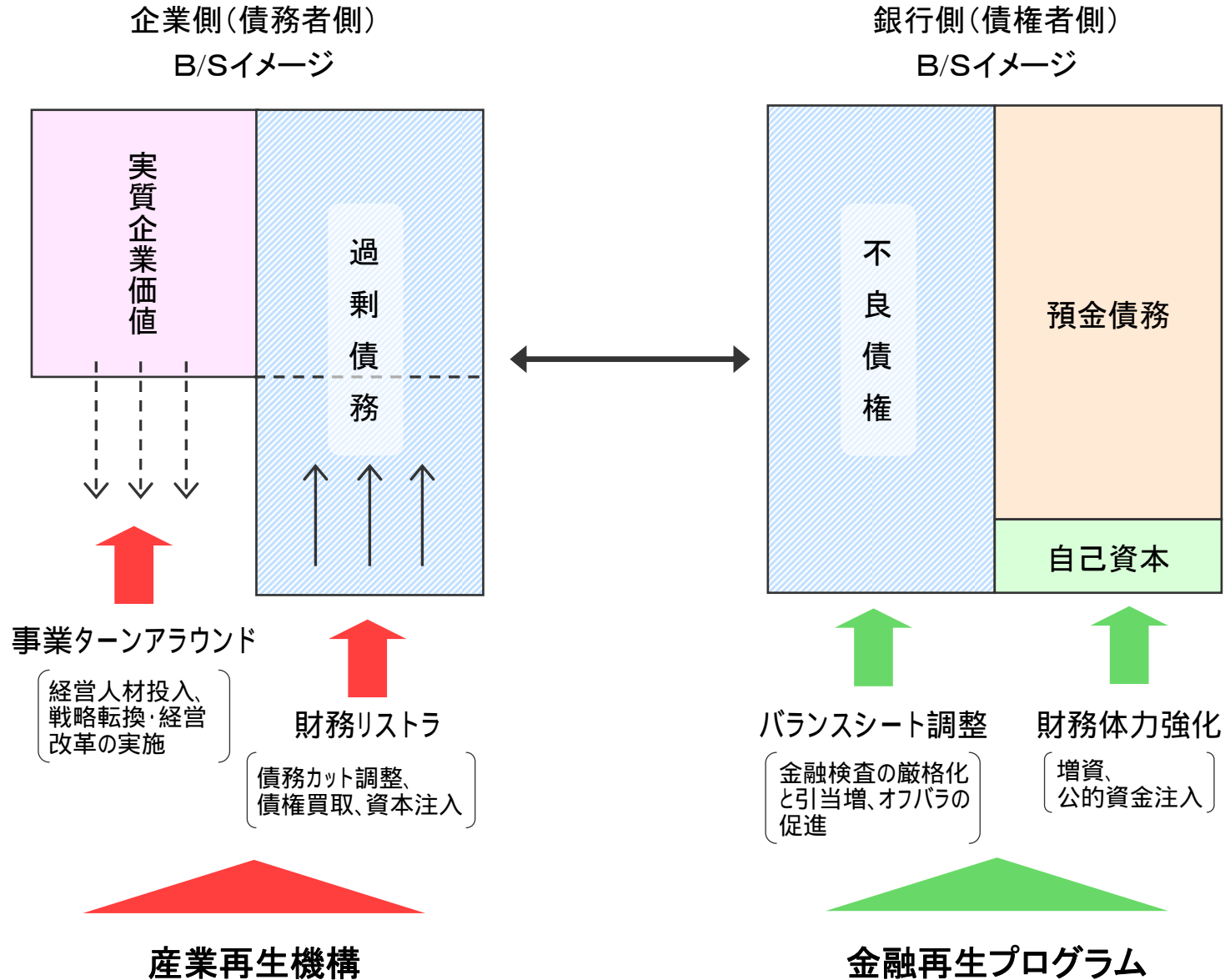
	ページ
1. 日本の不良債権問題の推移	2
2. 不良債権処理と企業再生	3
3. 産業再生機構の概要	4 ~ 5
4. 真の企業再生(真の不良債権処理)の成否を分けるもの	6
5. IRCJ案件	7
6. 現在地の確認:一過性の問題からやっ和本質的問題へ	8
7. 取扱案件数が決まるメカニズム	9
8. 日本企業をめぐる市場規律の機能不全	10
9. 競争市場の規律と人間性の本質	11
10. 企業価値・事業価値創造の真の源泉は「ヒト」	12
11. IRCJの哲学(1):「競争」の再生が「産業」の再生	13
12. 脆弱なりサイクル機能	14
13. 社会制度に帰因する失敗要因と課題(1)(2)	15 ~ 16
14. IRCJの哲学(2):「経営者」の再生が「産業」の再生	17
15. 20世紀型の日本的「経営者」モデルが落ち込んだ罨	18
16. 役員平均年齢と成長性・収益性	19
17. 役員の東大出身比率と成長性・収益性の関係	20
18. 年代別失業率推移	21
19. 再生の修羅場から見えるマネジメントリーダーシップの本質	22
20. プロフェッショナルとしてのマネジメント人材の基本要件	23
21. マネジメント育成・鍛錬システムの基本モデル	24
22. マネジメントエリートとは	25

1. 日本不良債権問題の推移



- 注) 1. 不良債権額(左軸、金融庁)は各年度末(3月末)におけるリスク管理債権残高の数字。なお、96,97年度はリスク管理債権の計算基準が一部変更(3ヶ月以上延滞債権の開示、貸出条件緩和債権や延滞債権の拡大など)。
 2. 日本のM&A件数(年中、右軸)は㈱レフコ「MARR」2005年7月号による。

2. 不良債権処理と企業再生 (2003年以降の日本型「金融と産業の一体再生」アプローチ)



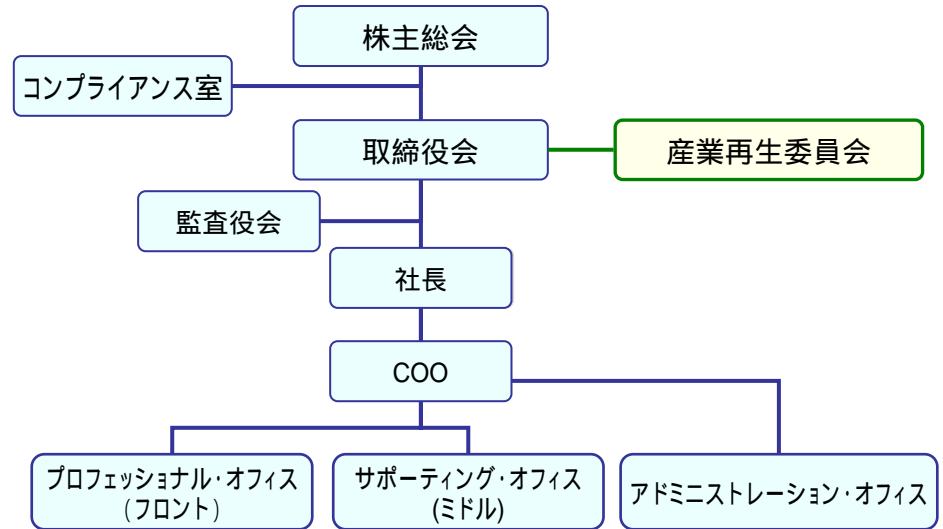
3. 産業再生機構の概要

- 設立: 2003年4月16日
- 目的: 債権買取機能(金融機関調整機能)、出融資機能、経営支援機能を通じて有用な事業資源(ヒト、モノ、ノウハウ、のれん、知財など)を過剰債務のくびきから切り離し、事業再生を促進する
- 業務: 不振企業向けの債権を「市場価格」で買い取り、必要な場合はその上に資金や人材を投入して事業再生を支援する。
- 資本金と株主: 資本金505億7百万円(増資完了時) 株主 預金保険機構、農林中央金庫(増資完了時)
- 資金枠: 政府保証枠10兆円(実際の資金調達は6ヶ月の短期資金を市場から入札で調達)
- 組織:

齊藤 惇	代表取締役社長
高木 新二郎	取締役
翁 百合	取締役(非常勤)
奥山 章雄	取締役(非常勤)
田作 朋雄	取締役(非常勤)
松田 京司	取締役(非常勤)
三木 利夫	取締役(非常勤)

産業再生委員	産業再生委員会
産業再生委員長	
産業再生委員	
産業再生委員	
産業再生委員	
産業再生委員	
産業再生委員	
産業再生委員	

日野 正晴	常勤監査役
生駒 俊明	監査役(非常勤)
横山 禎徳	監査役(非常勤)
富山 和彦	代表取締役専務
下河邊 和彦	顧問
中村 彰利	常務取締役
小野 伸一	執行役員
立石 寿雄	執行役員
松本 順	執行役員
吉澤 吾一	執行役員
渡辺 美衡	執行役員
片山 龍太郎	執行役員
関 敦彦	執行役員
余語 邦彦	執行役員



- 人員:

産業再生委員会: 委員長を含め7人で構成されるが、政府や銀行界の利益代表者は一人も入っておらず、有識者が全て独立した個人の立場で参加。

執行部: CEO, COO以下、大半のスタッフを民間から直接採用。金融の専門家だけでなく、経営、会計、法務など、幅広い分野から一流のプロフェッショナル百名以上を集めた。

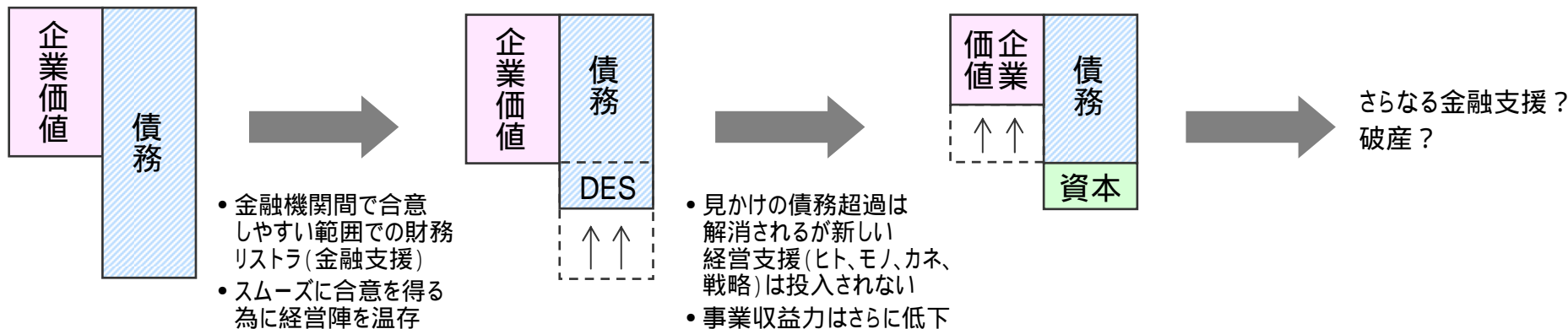
- 取扱い案件数: 41企業グループ(背後にはその数倍の数の企業グループのDue Dilligenceを実施)

- 取扱い債権額面額: 約4兆円(産業再生機構モデルである「財務リストラ」と「事業ターンアラウンド」の表裏一体アプローチの普及により、その外側でも不良債権処理と企業再生は加速)

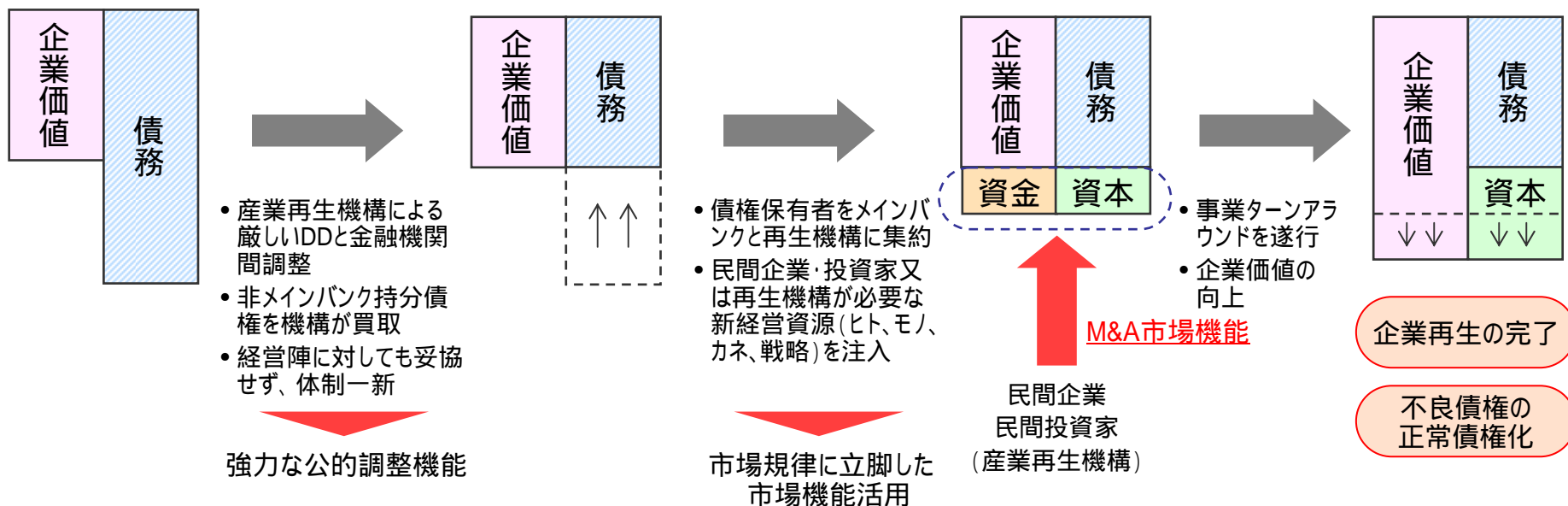
- 今後の展望: 41案件中、既に14件が再生完了(IRCJ保有の株式、債権ともに市場売却済み)。今後は、速やかに残りの案件の再生と資産売却を進め、存続予定期間(2008年3月までが目途)のできるだけ早い段階での業務完了を目指す。

4. 真の企業再生(真の不良債権処理)の成否を分けるもの

【典型的失敗パターン】



【産業再生機構】



【IRCJ案件:全41件】 2006年1月30日現在 22件 支援終了

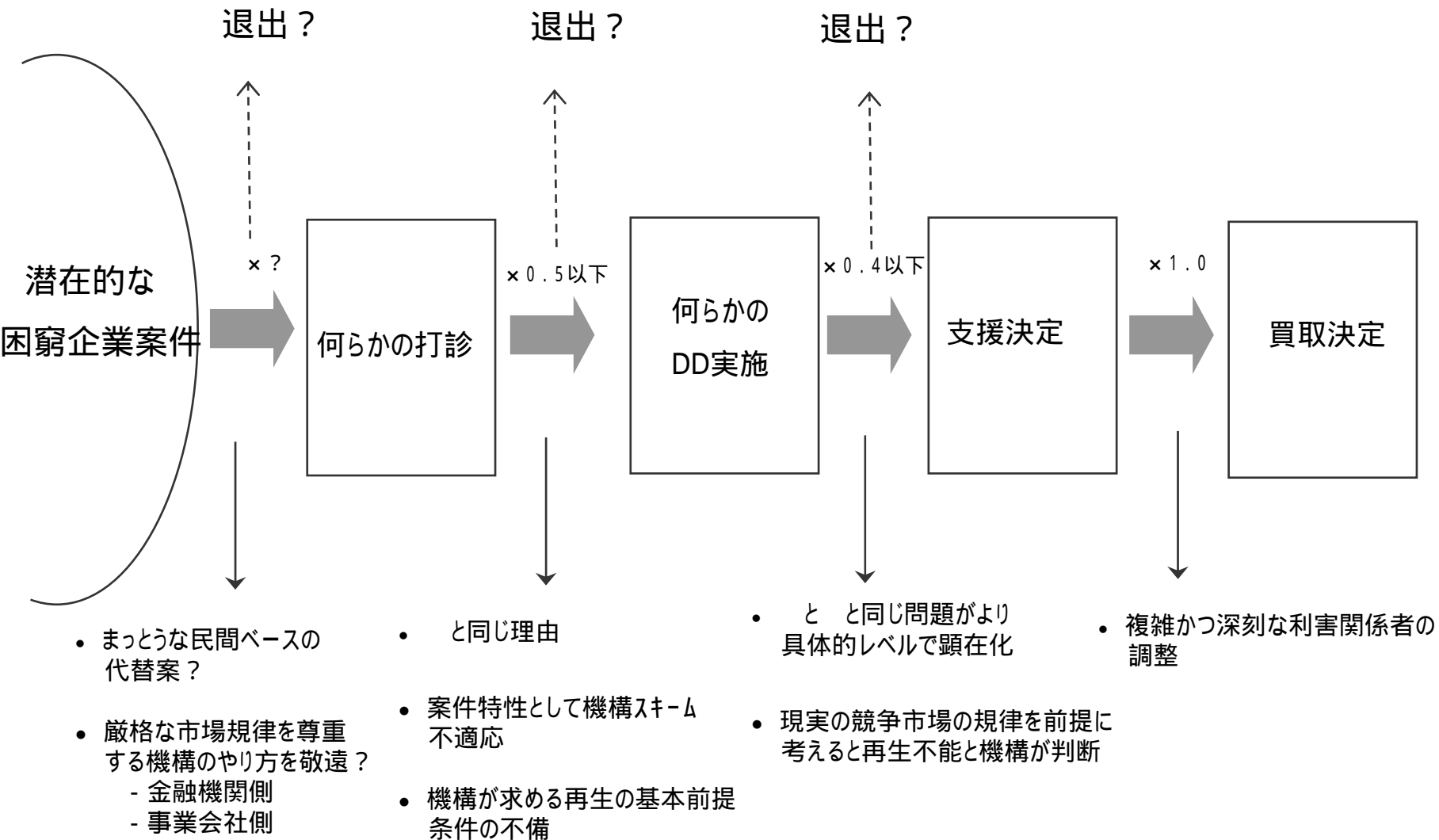
企業名	支援決定	業種	スポンサー
うすい百貨店	2003年8月28日	小売	三越
九州産業交通	2003年8月28日	運輸	HIS
九州産交運輸	2003年8月28日	運輸	フットワークエクスプレス
ダイア建設	2003年8月28日	不動産	レオパレス21
マツヤデンキ	2003年9月26日	小売	新生銀行グループ
明成商会	2003年9月26日	卸売業	東京コンピュータネットワーク
津松菱	2003年10月24日	小売	フェニックスキャピタル
三井鉱山	2003年10月31日	鉱業	新日鉄、住友商事、 大和証券SMBCプリンシ パルインベストメント
八神商事	2003年10月31日	卸売業	ピップフジモト
富士油業	2003年12月19日	石油卸	未定
大阪マルビル	2004年1月28日	不動産	大和ハウス工業
金門製作所	2004年1月28日	計測器	山武
カネボウ	2004年3月10日	繊維	花王、トリニティインベストメント
カネボウ化粧品	2004年3月10日	化粧品	花王、トリニティインベストメント
フレック	2004年4月27日	小売	シートゥーネットワーク
大川荘	2004年5月17日	宿泊業	八幡屋
タイホー工業	2004年5月20日	化学	シナジーキャピタル
ホテル四季彩	2004年6月4日	宿泊業	とちぎフレンドリーキャピタル
ミヤノ	2004年6月4日	機械	未定
スカイネットアジア航空	2004年6月25日	運輸	全日空
アメックス協販	2004年7月13日	建材	未定
栃木レザー	2004年7月21日	皮革	未定

企業名	支援決定	業種	スポンサー
オーシーシー	2004年8月6日	電線	未定
フェニックス	2004年8月30日	アパレル	オリックス
服部玩具	2004年8月31日	卸売業	タカラ
粧連	2004年9月28日	卸売業	パルタック
大京	2004年9月28日	不動産	オリックス
関東自動車	2004年11月26日	運輸	未定
三景	2004年11月30日	卸売業	MKS
あさやホテル	2004年12月8日	宿泊業	とちぎフレンドリーキャピタル
金精	2004年12月8日	宿泊業	とちぎフレンドリーキャピタル
田中屋	2004年12月8日	宿泊業	とちぎフレンドリーキャピタル
玉野総合コンサルタント	2004年12月24日	建設 コンサルタント	日本工営
ダイエー	2004年12月28日	小売	アドバンテッジパートナーズ、 丸紅
ミサワホーム	2004年12月28日	住宅	トヨタ自動車、野村プリンシ パルファイナンス
アビバジャパン	2005年1月18日	教育	ベネッセ
オグラ	2005年1月18日	卸売業	菱食
鬼怒川温泉山水閣	2005年1月18日	宿泊業	とちぎフレンドリーキャピタル
鬼怒川グランドホテル	2005年1月18日	宿泊業	とちぎフレンドリーキャピタル
宮崎交通	2005年1月18日	運輸	全日空、雲海酒造、その他
奥日光小西ホテル	2005年2月3日	宿泊業	とちぎフレンドリーキャピタル
金谷ホテル観光	2005年2月3日	宿泊業	とちぎフレンドリーキャピタル
釜屋旅館	2005年2月3日	宿泊業	とちぎフレンドリーキャピタル

…支援終了

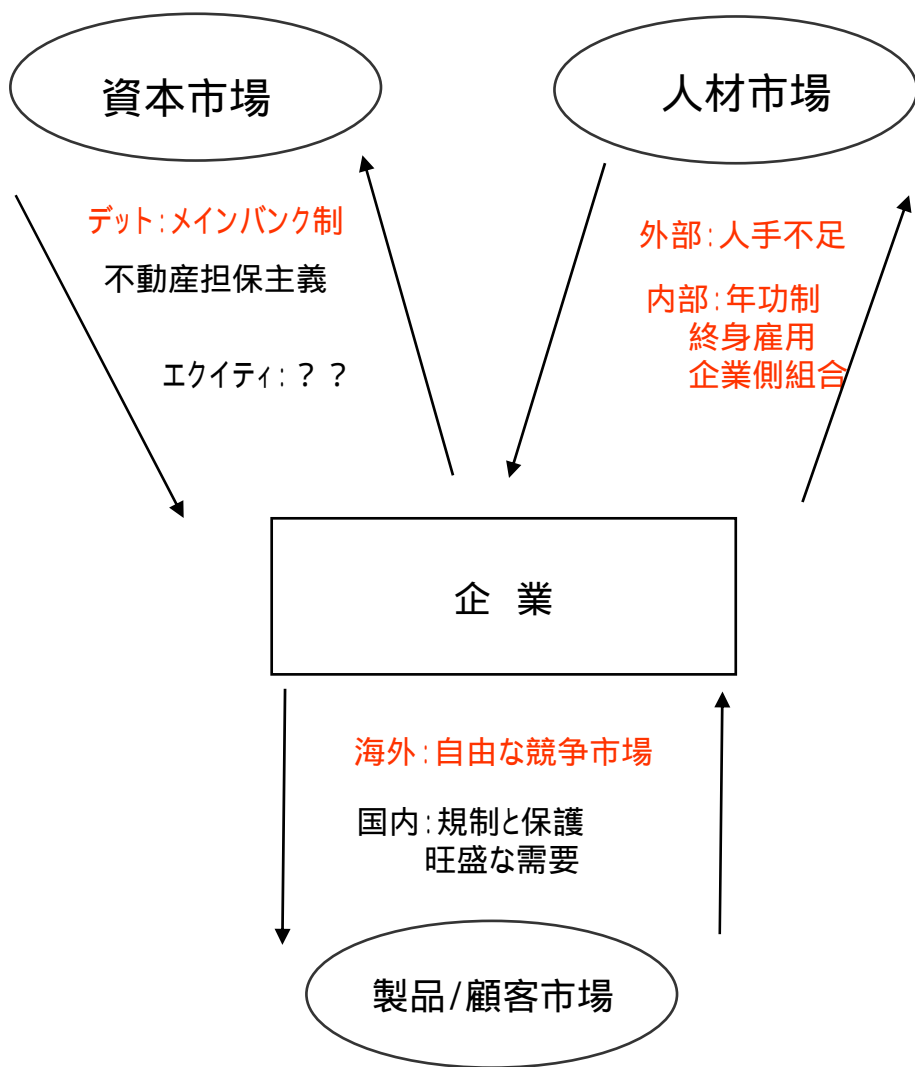
- 一見、窮地を脱したように見えるが……
 - 金融サイドの危機的状況(バブル帰因型の「市場の失敗」状態)は脱却
 - 中国を含む海外の旺盛な需要
 - 一部のエクセレントカンパニーの頑張り
 - 現場の踏ん張り
- 21世紀的な経済環境、経営環境への不適応に帰因するマネジメントの脆弱化は今日も多くの企業で続いている
 - 未確立の市場規律(20世紀型のモニタリングモデルが崩壊した後は規律とガバナンスの巨大な空白が残存)
 - 市場機能は今も本質的に脆弱なまま(20世紀型からのモデルチェンジは不十分)
 - マネジメント層における固有解創造力は失われたまま(ソフト化、知識集約化の時代にトヨタ、キャノンモデルだけでは1億2000万人が高齢化と人口減少の中で飯は食えない)

7. 取扱案件数が決まるメカニズム

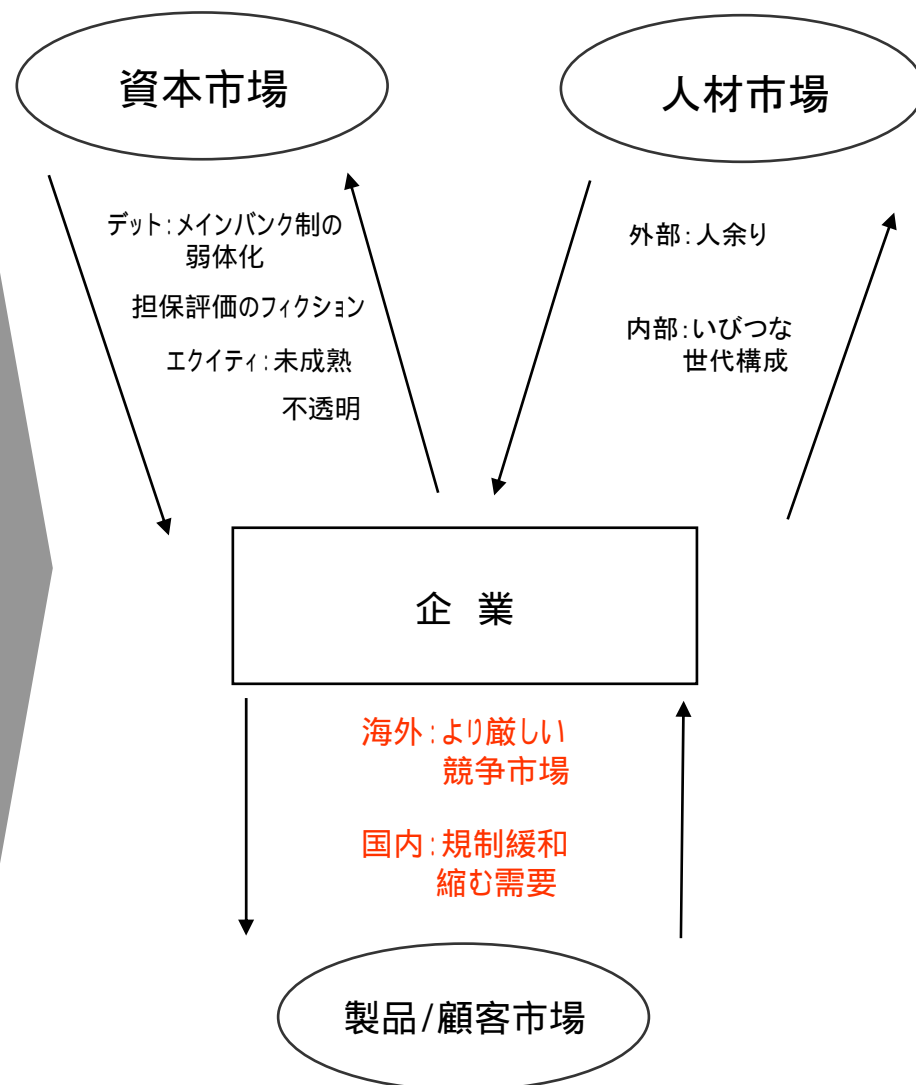


8. 日本企業をめぐる市場規律の機能不全

高度成長期の調和モデル



最近20年位の実態



規律なきところに動機付けはなく

動機付けなきところにハードワークはなく

ハードワークなきところに革新はなく

革新なきところに発展はなく

発展なきところに生存はない

規律なきところに勝敗はなく

勝敗なきところに淘汰も再編もなく

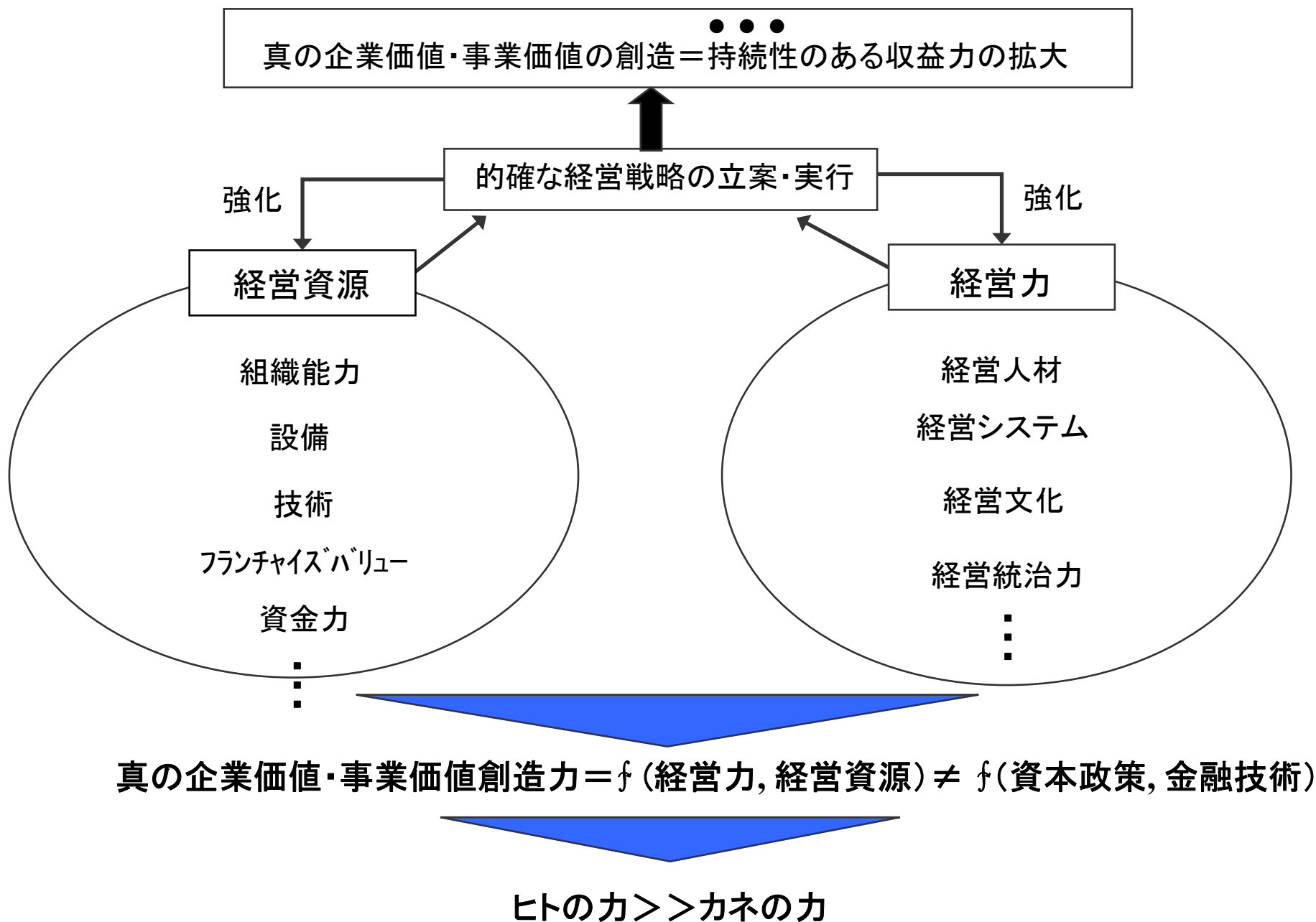
淘汰・再編なきところに資源の適正再配分はなく

資源の適正配分なきところに発展はなく

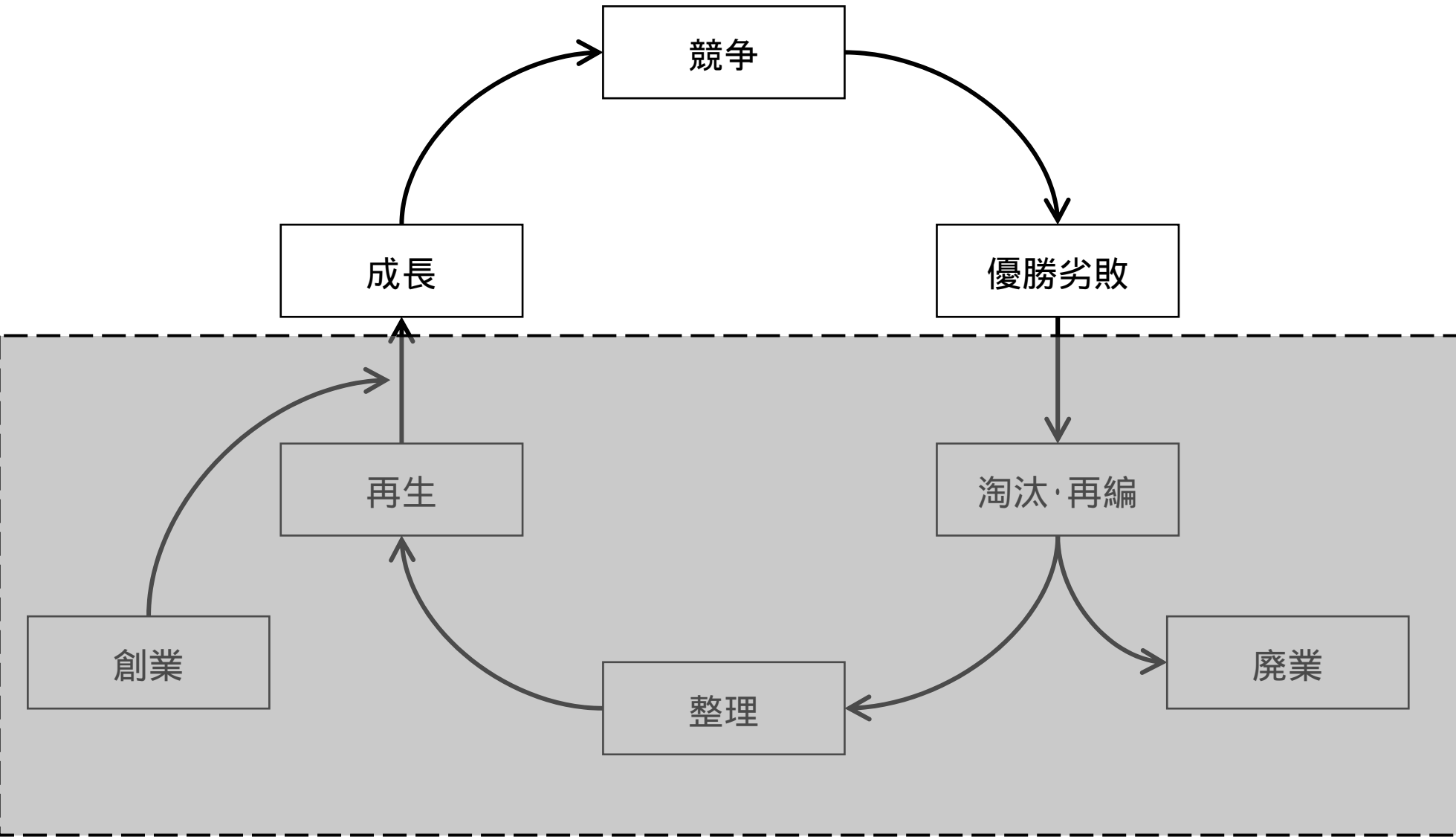
発展なきところに生存はない



フォーマル、インフォーマルな社会的制度面、参画する個別企業や個々人の
ビヘイビアやマインドセット面の両方に帰因する市場機能の停滞と市場規律の
喪失が「失われた10年間」の実相



- 自由でダイナミックな日本的競争モデルの創造
 - 競争こそがイノベーションの源泉(大多数の人間は本来的に怠惰)
 - 競争と淘汰による「ヒト」と「カネ」の再配置
- 的確な競争モデルが設計・導入され良く機能すること
 - 新たな事業モデル、企業モデル、経営モデルの創造
 - 新モデルの束としての新しい産業モデルの創造と発展
- 競争モデルを前提としたセーフティーネットの再設計
- その中での官と民との役割分担の再定義
 - ルールデザイン
 - 審判役



13. 社会制度サイドに帰因する失敗要因と課題(1)

テーマ	機構の実績	長期的課題
●メインバンク & 多数行取引における私的整理問題	●プロラタ型の私的整理モデル提示	●制度的整備の必要性(倒産法制、私的整理のガイドライン、商法等)
●引当金のバラツキ		●金融検査の厳格化、横串化は着々と進行中
●政府系金融機関問題	●私的整理ベースでの債権放棄モデル提示	●制度的整備の必要性
●税務面の問題	●個別事例対応型のモデル提示	●制度的整備の必要性
●法的整理の使い勝手の悪さ	●私的整理と法的整理の中間モデル提示(マツヤデンキ)	●チャプターイレブンの倒産法制整備の必要性
●経営者の個人保証問題	●限定責任モデルの提示	●制度的整備の必要性

13. 社会制度サイドに帰因する失敗要因と課題(2)

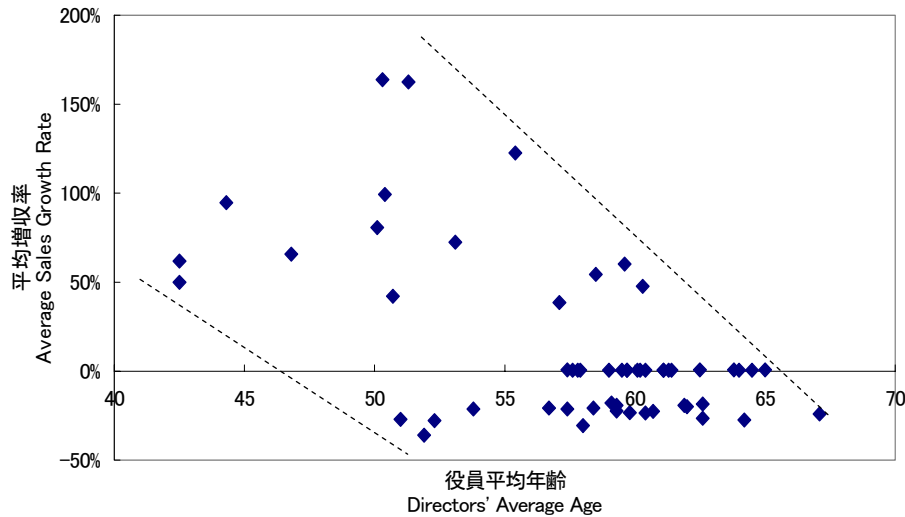
テーマ	機構の実績	長期的課題
●企業価値評価におけるアプローチの浸透	●モデル提示及び案件交渉を通しての普及	●関係諸機関の努力の継続
●ローン市場、メザニン市場の未成熟	●買取サイドのトランザクションサイドモデルの提示(売却サイドはこれから)	●制度的整備及び取引量の拡大を促すしくみの必要性
●プロフェッショナルな経営人材強化と人材市場の育成	●案件を通じてのモデル提示	●制度や機関の整備と日本人の意識改革
●情報の非対称性	●厳格なD.D.による問題提起	●会計監査制度の強化 ●監査運用力の強化
●困窮企業の企業統治問題	●持ち込み案件に関しては全体利益を代表して容赦なく経営者に対するガバナンス(人事権)を行使したが…	●制度的整備の必要性

- 普遍の現実：日本は小資源国であり、頼りは人的資源のみ
- 古い予定調和型のカイシャ幕藩体制(学歴偏重型・年功終身雇用型の名門企業群がもたらしたもの)
 - 見えない身分制度の固定化
 - 社員構成の高齢化と昇進スピードの鈍化
 - マネジメント人材の脆弱化
 - 現場人材の疲弊とノウハウの断絶
- 新しいガチンコ型の「個」が立ったマネジメント人材層の構築が急務
 - 脆弱なマネジメント層が地上の星の遺産を喰いつぶしてしまう前に
 - 職業としてのマネジメント、自分の意志と言葉をもったマネジメント層の構築
 - 新しいマネジメント世代(自己選択の世代)による新しい経営モデルの構築

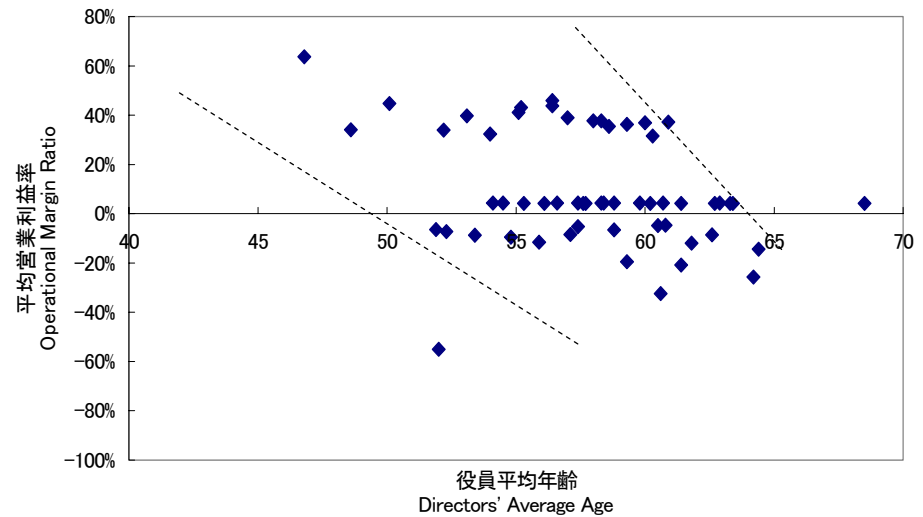
- **財務的アプローチと事業的アプローチを分断する誤ち**
 - 財務リストラ = 企業再生という思い込み
 - 担保という「財務」資産に対して「事業」金融をつけてきたツケ
- **日本型経営(終身雇用と年功序列)という手段を目的と思い込んだ誤ち**
 - 人口増加、女性の結婚退職、マネジメントスキルは亀の甲より年の功・・・前提となる社会的背景が不変という思い込み
 - 労使ではなく世代対立という新しく、そしてリアルな階級問題の無自覚
- **画一的なカイシャ幕藩体制が世の中の圧倒的多数を幸せにすると思い込んだ誤ち**
 - 紅白歌合戦、巨人戦のナイター中継・・・古き良き時代への強烈なノスタルジー
 - 女性、若い人、学歴のない人、中小企業/自営業者・・・圧倒的多数を排除してきた現実
 - 面白い数字・・・幕末の武士階級の人口比率と上場企業従業員比率

- 東証1部企業における過去3期の平均増収率、平均営業利益率上位、中位、下位それぞれ20社をプロット

成長性
Growth Rate

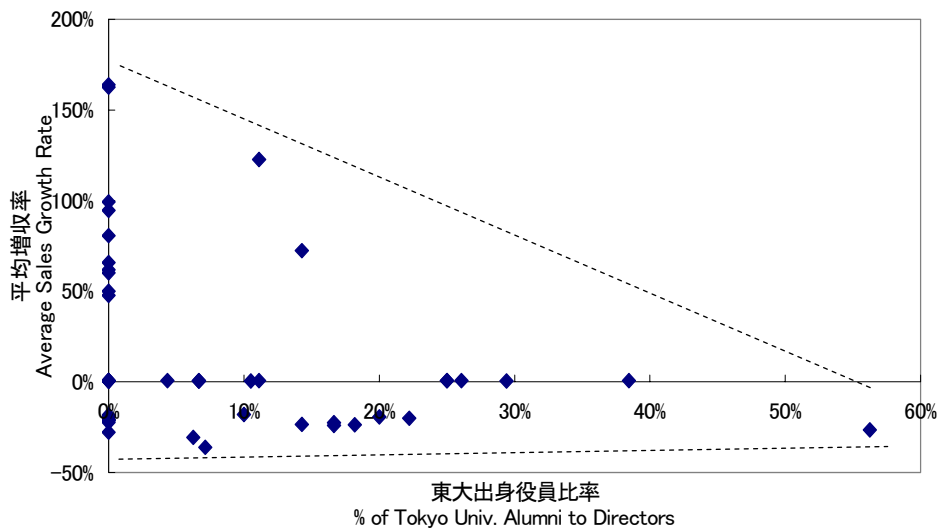


収益性
Profitability

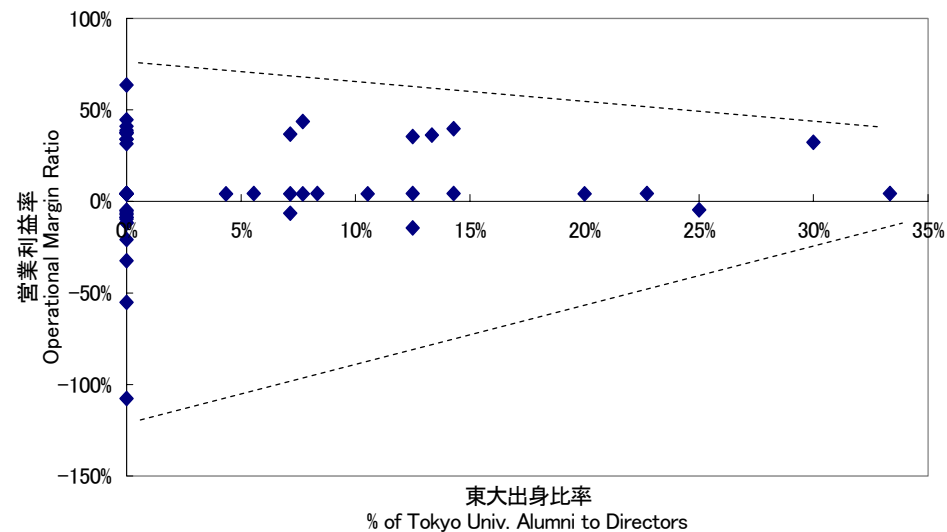


- 東証1部上場企業における過去3期の平均増収率上位、下位企業をプロット

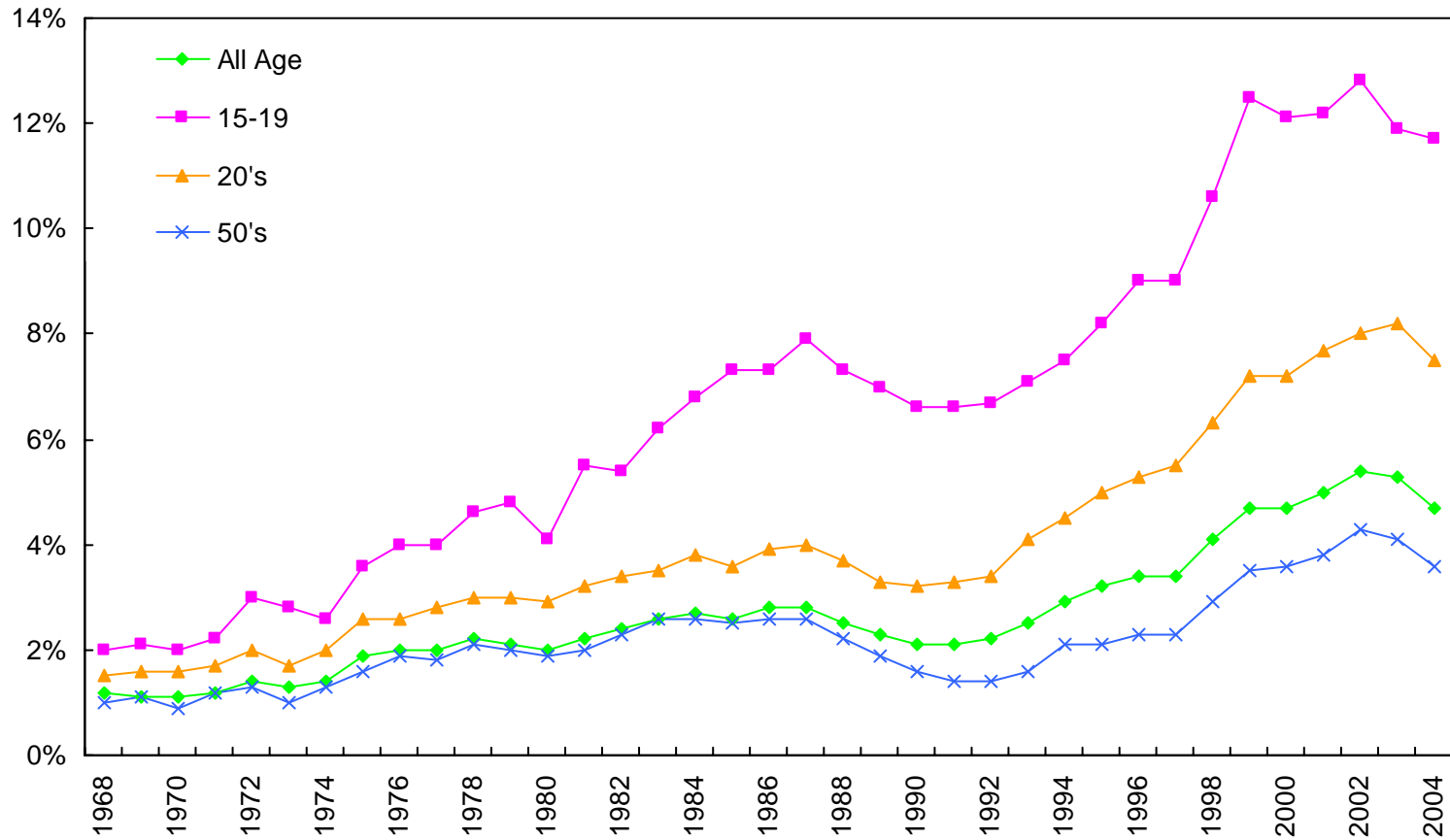
成長性
Growth Rate



収益性
Profitability



18. 年代別失業率推移

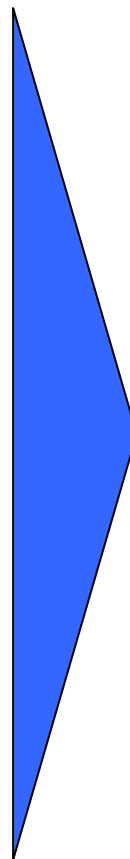


出所：厚生労働省「労働力調査」より作成

Source : Labor Force Survey

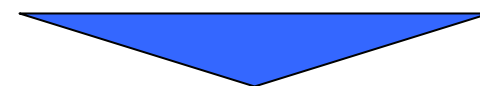
- マネジメントの基本原則は古今東西変わらない
 - 売上 - コスト = 利益 0
 - 人間は意思と感情を持った不器用な生物
 - 合理と情理の正反合一 ……「道理」
 - カネの論理(財務)とヒトの論理(事業)の正反合一 ……「経営」
- マネジメントにゴールはない(当り前の事を当り前にやり続ける、追求し続ける事の難しさ)
 - 不断のPDCAの繰り返し
 - 個人としても、組織としても
 - 環境は変化しつづける
 - 自己革新がしんどくなったら(飲み屋の話題の半分以上が昔の自慢話になったら)、それはもう辞め時
- マネジメント: To get things done through other people
 - トップダウン? ボトムアップ?
- マネジメントやリーダーは「エリート商売」
 - 素質、意志、鍛練

- 能力要件
 - 知識
 - 知力
 - コミュニケーション能力
- 人格要件
 - 歴史観
 - 哲学観
 - 志



社会としての育成・鍛錬の
システムの必要性

- 学校システム
- 実践システム



世界史、日本史が教える健全なる
エリート育成システムのモデル

- **実践システムこそがコア：選抜と機会の提供**

- あくまでもマネジメント・リーダーとしての機会を30代から提供
- ガチンコ勝負での実践(厳しい市場規律にさらされた鍛錬)
- 経験、特に「失敗」を学習の源となしうる社会システム
 - ・人は失敗からより多くを学ぶ

- **学校システムの役割：重要な補助機能**

- 序盤戦で犬死にしないための基礎知識
- 経験からの学習効果を高めるためのナレッジフレームワーク・体系

- マネジメントエリートとは・・・
 - 空間的な広がり
 - 時間的な広がり



- 「後世への最大遺物は、勇ましい高尚なる生涯であると思います。」

内村鑑三

IRCJ

産業再生機構

問合せ先:03-6212-6400(代)