

米国における企業再生ビジネスと
ターンアラウンド・スペシャリストの
資格制度に関する調査

2003年11月

中小企業総合事業団ニューヨーク事務所

目次

エグゼクティブ・サマリー	1
第1章 米国における企業再生ビジネスの動向.....	3
1. 企業再生ビジネスの市場規模と今後の動向.....	3
1.1 企業再生ビジネスの市場規模.....	3
1.2 今後の動向.....	7
2. 企業再生の手法	9
2.1 ターンアラウンド・スペシャリストの採用.....	9
2.2 ステークホルダーへの対応.....	11
2.3 経営破たんの原因把握.....	12
2.4 企業再生計画の策定.....	13
2.5 企業再生計画に沿った経営執行と事業の建直し	14
3. 企業再生ビジネスを手がける企業の特徴と事例企業.....	16
3.1 企業再生専門コンサルティング会社.....	16
3.2 プライベート・エクイティ企業.....	22
4. 中小企業再生への行政の関与.....	28
4.1 連邦政府による中小企業開発支援センター	28
第2章 企業再生ビジネスを担うターンアラウンド・スペシャリストとその資格制度.....	30
1. ターンアラウンド・スペシャリストの一般類型.....	30
2. ターンアラウンド・スペシャリストの資格.....	32
2.1 CTP資格	33
2.2 CIRA資格	40
第3章 企業再生ビジネスによって再建を果たした中小企業のケーススタディ	44
1. モダン・プラスティックス社	44
2. ソワーズ印刷会社	46
3. KPE社.....	48
4. ダイアグノスティック・ヘルス・サービス社.....	50
5. ミズーリ州セントルイス市教育委員会（ユニークな例）	52

図表目次

図表 1	連邦破産法11条に基づく破産手続き申告件数の推移（1998～2002年）	5
図表 2	2002年における主要破産申告企業	6
図表 3	企業再生の契約件数の予測	7
図表 4	2003年に顧客となると予測される産業（回答者の20%以上から選ばれた産業）	8
図表 5	企業再生ビジネスへの依頼元および問合せ元	10
図表 6	企業再生の依頼を行なう段階	11
図表 7	戦略・業務・財務再生手法	14
図表 8	ターンアラウンド・スペシャリストの主なタイプ	31
図表 9	ターンアラウンド・スペシャリストの資格の概要	32
図表 10	「ボディ・オブ・ナレッジ」の内容	35
図表 11	各学科の推薦図書	36
図表 12	2003年の学科試験およびレビュー・コース日程	37
図表 13	レビュー・コースと試験の内容（2003年9月12～14日の例）	38
図表 14	継続専門教育（CPE）として認定される活動内容	39
図表 15	CIRA資格保有者の多い企業トップ10	40
図表 16	CIRA学科試験の出題内容	42
図表 17	2003年CIRA資格の学習コースと試験の日程	43

エグゼクティブ・サマリー

- 企業再生ビジネスとは、破産申告を行なった、または破産に近い企業の経営再建を行なう事業で、1978年の連邦破産法第11条の成立を契機に誕生したビジネスである。米国では、ここ2~3年における企業破産申告数や規模の増大、さらには企業再生ビジネスへの理解の深まりを背景に、このようなビジネスが拡大してきた。米国企業倒産のピークは越えたと見られるだけに、今後、企業再生ビジネスが急成長する可能性は低いと考えられるものの、企業再生ビジネスは米国社会に定着したといえる。
- 企業再生ビジネスを専門的に行なう企業としては、企業再生顧問として破綻企業の改革を行なう「企業再生専門コンサルティング会社」と、破綻企業を買収し、企業再生によって企業価値を高めた後に売却して利ざやを稼ぐ「プライベート・エクイティ会社」の2種類が存在する。
- 企業再生においてキーパーソンとなるのは、企業再生専門家「ターンアラウンド・スペシャリスト」である。ターンアラウンド・スペシャリストは、一般的に、経営破たんを起こした企業の経営者に暫定的に就任し、経営権を一手に引き受けることになる。債権者や取引企業との交渉を通じて企業再建への理解を求めると共に、経営破たんに至った原因を探り、企業内の再編を行なう。また、企業再生を達成するために、短期的計画だけでなく、中長期的な計画・目標も設定し、計画に沿って再建を進めていくことになる。企業が自力で事業存続できるレベルにまで収益性を確保した時点で、ターンアラウンド・スペシャリストの任務が終了する。
- ターンアラウンド・スペシャリストはそのタイプとして3種類に分類することができる。「経営者型ターンアラウンド・スペシャリスト」は、IBM社の再建に成功したルイス・ガースナー氏や、日本で言えば、日産自動車のカルロス・ゴーン氏のように、経営手腕や経験を買われてヘッドハンティングされた人材である。特定の企業再生専門企業に属さないこのようなスペシャリストは、「問題が蓄積した企業に一人で乗り込む」といったイメージが強いため、マスコミなどで頻繁に取り上げられることが多い。一方、企業再生を専門とするコンサルティング会社やプライベート・エクイティ会社に属するコンサルタントは、「コンサルティング型ターンアラウンド・スペシャリスト」として分類される。最後に、企業再生に必要な法務や財務の知識を持ち合わせた弁護士や会計士は

「弁護士・会計士型ターンアラウンド・スペシャリスト」として活躍している。コンサルティング型、弁護士・会計士型のターンアラウンド・スペシャリストが企業再生に取り掛かる場合、破綻企業から依頼を受けた企業再生専門企業（または法律・会計事務所）内で複数の専門家によるチームが作られることが多い。

- 破綻企業がターンアラウンド・スペシャリストのような外部の人材を企業再生の責任者として迎える理由としては、企業再生の経験が豊富であることに加えて、企業内部とのしごらみがないため、客観的に企業の状況を分析できる、さらには斬新・徹底的な企業再編に着手できることなどがあげられる。
- ターンアラウンド・スペシャリストを選ぶ際の判断基準としては、従来その人物の企業再生実績や評判が重視されてきたが、企業再生ビジネスの拡大とそれに関わる専門家の増加によって、ターンアラウンド・スペシャリストの資格制度が注目されるようになっている。米国においては、ターンアラウンド・スペシャリストの資格として、CTP（Certified Turnaround Professional）とCIRA（Certified Insolvency and Restructuring Advisor）の2つがあるが、資格を取得するには、企業再生分野での経験や実績の保有者であって、学科試験に合格することが条件となっている。既に企業再生ビジネスに精通している実務者を対象としているため、CTP・CIRAとも特別な専門コースやトレーニングを提供することはなく、テスト前に復習のための授業を開講するに留まっている。
- 企業再生の取組みに関し、行政が何らかの関与を行い、中小企業の再生を支援しているかどうか、という観点から眺めた場合、連邦政府が進んで直接的な政策を施している事例はあまり見受けられないといえる。米国では、「市場は市場原理に任せる」という理念のもと、行政が民間企業の再生に関与することは、極力最低限に抑えられている。あえて言えば、中小企業庁（SBA）が、州政府、地域自治体、地元大学等と共同で運営している中小企業開発支援センター（Small Business Development Center：SBDC）などにおいて無料のコンサルテーションやカウンセリングを行うことを通じて、間接的に業績不振に陥っている中小企業の支援を行っているといえる。また、企業再生を担う専門家を行政が主体となって養成するようなシステムもまた、特に存在していないといえる。

第1章 米国における企業再生ビジネスの動向

企業再生ビジネスとは、収益悪化などから債務超過に陥り連邦破産法第 11 条の下で破産手続きを申告した企業や、破産申告の危機に直面している企業に対し、財務処理や経営戦略の見直しにより経営再建を行ない、事業が存続できるレベルまで収益の回復を支援するビジネスである。企業再生ビジネスの形態は、個人が経営者として企業再生を引き受けるものから、会計事務所や弁護士事務所、企業再生専門のコンサルティング企業が経営に関する顧問サービスを行なうもの、さらには、プライベート・エクイティ企業による企業買収など、幅広い形で行なわれている。

企業再生ビジネスは近年、米国経済の長引く低迷による企業破たん増などを背景として、急成長を遂げている。連邦破産法第 11 条に基づく破産申告は、2000 年以降、件数・規模ともに拡大しており、また企業再生ビジネスに関わる専門家が加盟する業界団体もその会員数を大きく増加させている。

まず第 1 章では、企業再生ビジネスの市場規模と今後の市場動向を見ることで同ビジネスの全体像をつかみ、次に、企業再生の手法と企業再生に携る企業の事例を掲げ、最後に、行政の企業再生への関わり方を見ていくこととする。

1. 企業再生ビジネスの市場規模と今後の動向

1.1 企業再生ビジネスの市場規模

企業再生ビジネス市場は、1980 年代・1990 年代と成長を続けており、特に 2000 年以降は経済低迷と市場理解が高まったことを理由に急拡大している。企業再生ビジネス市場のきっかけとなったのは、「債務超過に陥った企業は、裁判所の指導のもと、業務を継続しながら債務を処理する機会が与えられること」を定めた連邦破産法 11 条が 1978 年より施行されたことに遡る。米国経済の斜陽とともに、1980 年代後半には企業破産が急増したが、一方で、連邦破産法第 11 条に基づく企業再生のための手続きを理解している企業役員はまだ少数であった。このため、元銀行貸付専門家や大手会計事務所のコンサルティング部門のパートナーであった人々が

中心となって、破産法第 11 条に基づいて破産申告した企業の再建を専門に行なう企業再生ビジネスに参入し、これにより同ビジネスが成長を始めることになる¹。

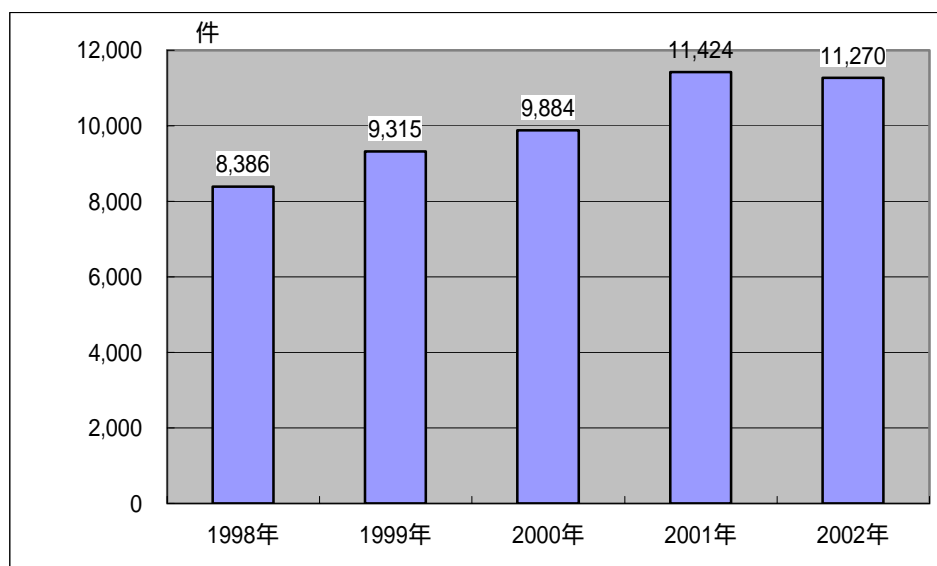
1988 年には、弁護士、会計士、投資家、ベンチャーキャピタリスト、清算人、コンサルタントといった企業再生専門家から構成される企業再生ビジネスの業界団体、企業再生管理協会（Turnaround Management Association：TMA）が伊利ノイ州シカゴ市に設置された。また、同年、オレゴン州メッドフォード市においても同様の企業再生専門家の団体である、破産・企業再生指導者協会（The Association of Insolvency and Restructuring Advisors：AIRA）が設立されている。

企業再生ビジネスの規模を示す指標として、企業再生専門家の数と、ビジネス対象となる企業（連邦破産法第 11 条に基づいた破産申告企業）の件数・規模の 2 つを挙げることができる。まず、企業再生専門家の数については、公式な統計はないが TMA と AIRA の会員数によって概数を把握することができる。TMA の会員数をみても、1988 年の設立当初はわずか 50 名に過ぎなかったものの、2000 年には約 4,000 人、2002 年には一年間で 20% 増加し、2003 年 7 月現在では約 6,000 人に至っている。一方、AIRA の会員数は 2002 年時点で 800 名となっている。企業再生に関わる人全てがこの 2 団体に所属するわけではなく、また、TMA と AIRA の両方に所属する人もいることを考えれば、この数字は正確なものとはいえないが、それでも、近年、これらの団体の会員数が増加していることから、企業再生ビジネスが拡大しているといえる。

さらに、ビジネス対象となる破産申告を行なった企業の件数は、各種産業の再編や景気後退の影響を受けて、ここ数年拡大している。米国連邦裁判所によると、連邦破産法第 11 条に基づく破産申告の年間件数は、2002 年において前年比減となったものの、1998 年から 2002 年にかけて、8,386 件から 1 万 1,270 件へと約 34% 増加している（図表 1 参照）。

¹“Execs-for-hire thrive in restructuring era; Turnaround firms enjoy a boom as others go bust,” *Chicago Tribune*, May 4, 2003.

図表1 連邦破産法 11 条に基づく破産手続き申告件数の推移 (1998 ~ 2002 年)



出典：連邦裁判所の記者発表をもとに作成 <http://www.uscourts.gov/news.html>

中でも 2002 年は、2001 年以降の経済低迷や不正会計スキャンダルの影響などから、通信大手企業のワールドコム社 (WorldCom) や大手航空会社のユナイテッド航空 (United Airline) のほか、小売り大手の K マート社 (Kmart)、保険・金融大手のコンセコ社 (Conseco) といった巨大企業の破産が相次ぎ、同年の連邦破産法第 11 条に基づく企業破産は、株式公開企業 186 社、資産額にして 3,680 億ドルと、単年度における記録としては過去最高となった。さらに、2002 年に破産申告した企業のうち 5 社は、破産申告企業の資産額でみると歴代 10 位以内に入っている (図表 2 参照)。

図表 2 2002 年における主要破産申告企業

企業名	破産申告日	資産額
WorldCom, Inc.	7/21/2002	\$103,900,000,000
Conseco, Inc.	12/18/2002	\$61,392,300,000
Global Crossing, Ltd.	1/28/2002	\$30,185,000,000
UAL Corp. (United Airlines, Inc. parent)	12/9/2002	\$25,197,000,000
Adelphia Communications Corp.	6/25/2002	\$21,499,480,000
Kmart Corp.	1/22/2002	\$14,630,000,000
NTL, Inc.	5/8/2002	\$13,026,100,000
U.S. Airways, Inc.	8/11/2002	\$7,941,000,000
XO Communications, Inc.	6/17/2002	\$7,930,470,000
Williams Communications Group, Inc.	4/22/2002	\$5,992,030,000
McLeodUSA, Inc.	1/30/2002	\$4,755,100,000
Budget Group, Inc.	7/29/2002	\$4,469,500,000
National Century Financial Enterprises, Inc.	11/18/2002	\$3,800,000,000
Asia Global Crossing, Ltd.	11/18/2002	\$3,632,540,000
Kaiser Aluminum Corp.	2/12/2002	\$3,364,300,000

出典： http://bankruptcydata.com/Research/Ch11_2002.htm

企業再生ビジネスが拡大している理由として、経済低迷による破産企業数の増加以外に、出資者の間で「経営破たんを招いた内部経営者に企業再生を任せるよりも、経験と客観性を持ち合わせる外部の企業再生ビジネスを利用したほうが効率的に自己資金を回収できる」という認識が広まってきたことを挙げる専門家もいる。例えば、オハイオ州クリーブランド市に拠点を置くスクアイア・サンダース・アンド・デンプシー法律事務所（Squire, Sanders & Dempsey L.L.P.）の破産部門主任を務めるトム・サレルノ（Tom Salerno）氏は、「数年前には、債権者や投資家は企業の経営者に企業再生を行なわせる傾向が強かったが、現在では新鮮な視点を持つ企業外部者を採用する傾向にある」と述べている²。また、ニューヨーク州ニューヨーク市を拠点とするFTIコンサルティング社（FTI Consulting）の上級マネージング・ディレクターであり、またTMA（Turnaround Management Association：企業再生管理協会）の会長でもあるランドール・S・アイゼンバーグ（Randall S. Eisenberg）氏は、企業再生ビジネスが急成長してい

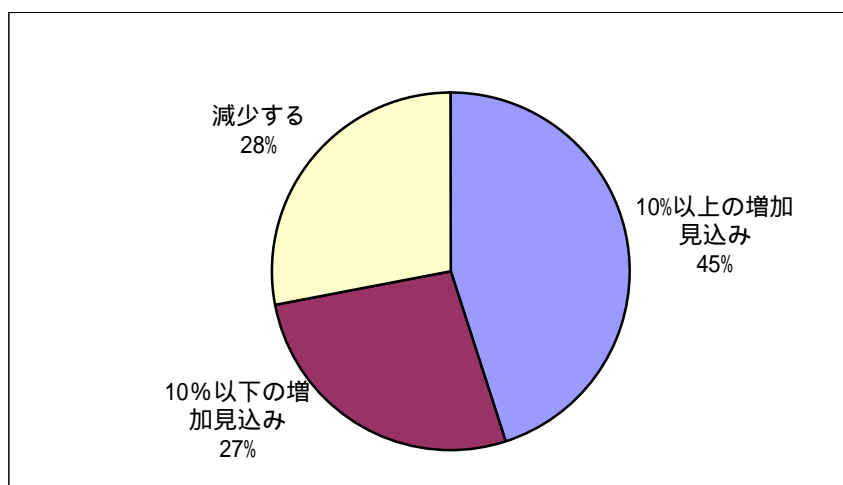
² “Execs-for-hire thrive in restructuring era; Turnaround firms enjoy a boom as others go bust,” *Chicago Tribune*, May 4, 2003

る背景として、「米国経済の長引く低迷」をあげると同時に民間における「企業再生管理への理解の深まり」があると分析している³。

1.2 今後の動向

ここ数年急成長を見せていた企業再生ビジネス市場の今後については、景気低迷が一段落しつつあることを背景に、これまでの成長の勢いはなくなるであろうとする見方がある。TMAでは毎年、企業再生ビジネスを請け負う企業を対象に、企業再生ビジネスについてアンケートを実施しているが、アンケートを行なった年の企業再生契約件数に関して、「10%以上の増加を見込んでいる」と回答した企業は、2003年において45%となっており、2001年の63%から減少したという。また「10%以下の増加を見込んでいる」と回答した企業は、2003年において27%となり、2002年の18%から増加した。一方「減少する」とした回答企業は、2001年の7%から2003年には29%に増加した（図表3参照）。FTIコンサルティング会社のアイゼンバーグ氏は「企業再生ビジネスへの参入者は、かなりの割合で増加しており、過去数年の経済状況悪化により拡大した同ビジネスへの需要は、徐々に満たされつつある」と述べている。

図表3 企業再生の契約件数の予測

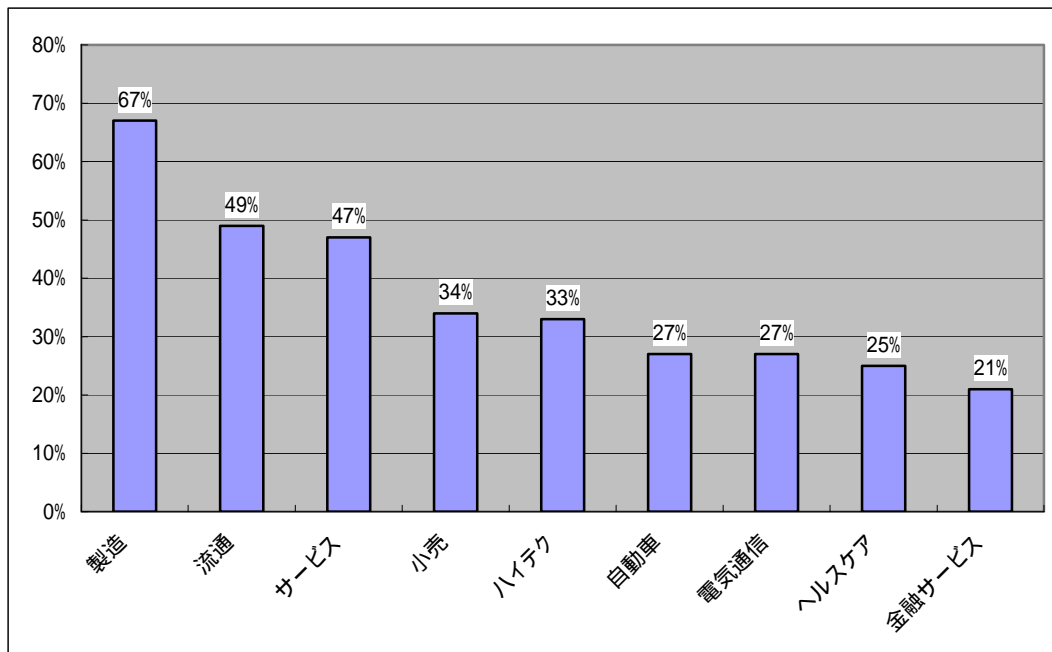


出典：“Growth in Turnaround Business May Be Leveling Off, According to Turnaround Management Association Survey,” July 9, 2003.
<http://www.turnaround.org/news/newsReleases.asp?objectID=2173>

³“Execs-for-hire thrive in restructuring era; Turnaround firms enjoy a boom as others go bust,” *Chicago Tribune*, May 4, 2003

今後、企業再生を行なう可能性が高い企業を産業別に見てみると、同調査では、「2003年に企業再生のニーズが高い業種」として、回答者の67%が製造業を挙げており、流通の49%、サービスの47%と続いている（複数回答、図表4参照）。

図表4 2003年に顧客となると予測される産業（回答者の20%以上から選ばれた産業）



注：複数回答

出典：Cecilia Green “May 2003 Trend Watch: Growth of the Turnaround Industry,” May 2003
TMA Trend Watch at a Glance
<http://www.turnaround.org/news/trendWatch.asp?objectID=2175>

2. 企業再生の手法

企業再生ビジネスには、企業再生の経験豊かな個人が CEO に就任して事業再生を行なうものから、企業再生を専門とするコンサルティング会社やプライベート・エクイティ会社によるものなど、様々なタイプのビジネスモデルが存在する。しかし、本報告書では、個人で企業再生を行なうものは扱わず、企業再生を専門とする会社が、破産申告を行なった、または破産に近い企業をどのように再生するのかに注目し、その手順を簡単に分析することとする。

企業再生ビジネスは、再生の専門家であるターンアラウンド・スペシャリストが問題企業（収益悪化などにより経営破たんに陥った企業）の暫定的な経営者に採用されることから始まる。その後、ターンアラウンド・スペシャリストは債権者や取引相手などのステークホルダーに対して状況説明と協力の要請を行ない、事業存続のための環境を整える。次に、ターンアラウンド・スペシャリストは、問題企業を経営危機に至らしめた原因を特定・検証し、その原因の全容を把握すると、それを解決するための短期・中長期的な戦略計画を策定する。最後に、ターンアラウンド・スペシャリストがこの戦略計画に則って経営をすすめ、問題企業が自力で事業存続可能な状況にまで立ち直ることで一連のプロセスが終了する。ここでは、企業再生の手順を以下の5段階に分類して見てみることにする。

1. ターンアラウンド・スペシャリストの採用
2. ステークホルダーへの対応
3. 経営破たんの原因把握
4. 企業再生計画の策定
5. 企業再生計画に沿った経営執行と事業建て直し

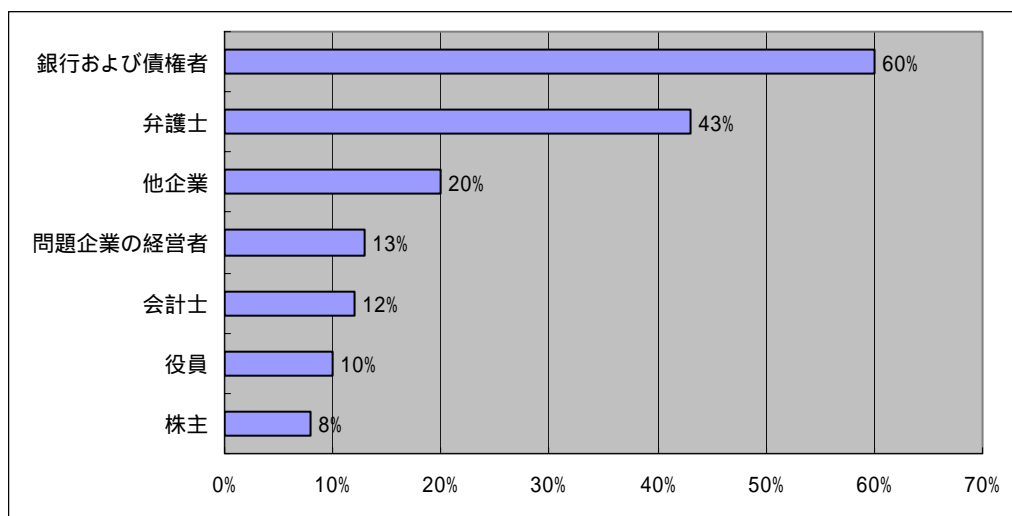
2.1 ターンアラウンド・スペシャリストの採用

企業再生はまず、破産申告を行なった企業や破産に直面している企業のステークホルダー（経営者、銀行、債権者、その他企業再生手続きを行なっている弁護士など）が、ターンアラウンド・スペシャリストに当該企業の再生を依頼するところから始まる。TMA（Turnaround Management Association：企業再生管理協会）がメンバー企業を対象に企業再生の依頼元や問合せ元に関してアンケートをとったところ、「銀行」や「債権者」が出資金の回収を目的としてターンアラウンド・スペシャリストを雇うケースが最も多く、依頼元・問合せ元の6割を占めて

いた（複数回答、図表 5 参照）。これに続き、問題企業の「顧問弁護士」や破産申告手続きを進める「弁護士」からの依頼・問合せも多く、43%となっていた。弁護士は、債権者との交渉や事業再建のための事業計画作成・実行に、ターンアラウンド・スペシャリストの力を借りている。

次に多い依頼元・問合せ元は、「他社の従業員」で 20%となっており、問題企業の事業危機を察知し、企業再建ビジネスに救済を求めることがある。「企業の経営者」は、自ら経営再建を行なうことを望むものが多いものの、外部のターンアラウンド・スペシャリストに企業再生や債権者との調整を依頼する場合もあり、依頼元・問合せ元の 13%を占めている。

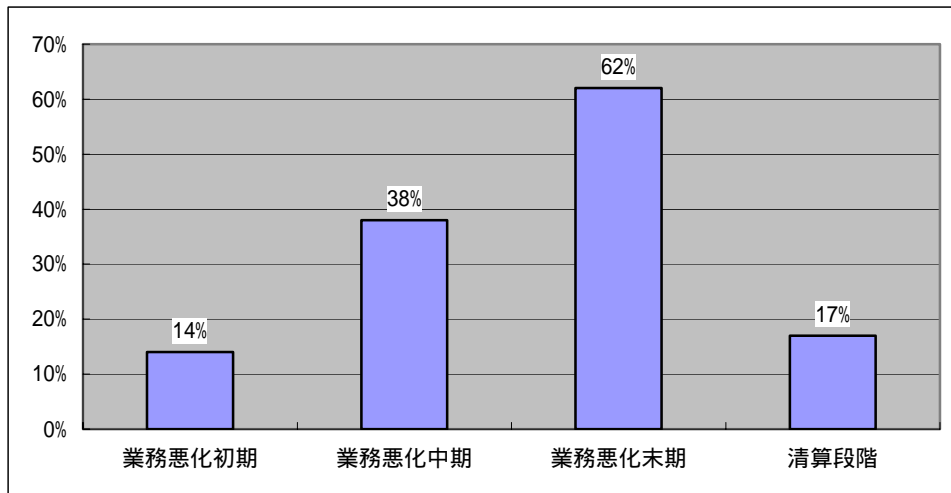
図表 5 企業再生ビジネスへの依頼元および問合せ元



注：複数回答

出典：Cecilia Green “May 2003 Trend Watch: Growth of the Turnaround Industry,”
May 2003, *TMA Trend Watch at a Glance*,
<http://www.turnaround.org/news/trendWatch.asp?objectID=2175>

図表 6 企業再生の依頼を行なう段階



注：複数回答

出典：Cecilia Green “May 2003 Trend Watch: Growth of the Turnaround Industry,”
May 2003, *TMA Trend Watch at a Glance*,
<http://www.turnaround.org/news/trendWatch.asp?objectID=2175>

ターンアラウンド・スペシャリストを雇うタイミングとしては、問題企業の事業悪化がかなり進行した、破産手前の最終段階で雇うケースが一番多くなっている。TMA によると、企業再生を依頼する段階として「業務悪化末期」が 62%と最も多く、続いて「業務悪化中期」が 38%、「清算段階」が 17%、そして「業務悪化初期」が 14%となっている（複数回答、図表 6 参照）。

2.2 ステークホルダーへの対応

起用されたターンアラウンド・スペシャリストは、問題企業の暫定的な経営者として機能し、問題企業の事業存続を第一優先として、問題企業を取り巻くビジネス環境の安定を図ることになる。企業経営が危機的状況にあることが表面化したり、連邦破産法第 11 条に基づいた破産申告が裁判所に提出されたりすると、その企業のステークホルダーたちは、各自の利益を守ろうとして勝手な行動を起こすことが多く、これにより取引停止や事業の存続が困難な状況に陥ることがある。例えば、銀行や債権者は、融資や出資を停止していわゆる貸しはがしを行ったり、取引企業は、現金支払いや取引停止を求めたり、優秀な従業員は、より業績の良い企業へ転職したりすることがある。ターンアラウンド・スペシャリストは、こうした事態に対処す

るために、ステークホルダーたちに対して、企業の財政状況やその他の問題についての説明を行ない、企業再生への協力を求める。

外部者であるターンアラウンド・スペシャリストは、過去の業績悪化の責任がない立場にあるため、ステークホルダーたちと客観的に交渉を進めやすい。ステークホルダーの中には、企業再生の経験を積んだ外部のターンアラウンド・スペシャリストが雇われることで、変革・再生への期待感が生まれ、企業再生に協力的になるものも多い。ターンアラウンド・スペシャリストは、「事業継続と企業再生に協力してくれれば、企業再生後に優先的に返済・取引を行なう」といった条件を提示することで、ステークホルダーたちの協力を取り付ける。ターンアラウンド・スペシャリストは、資産や在庫を処理することで、事業存続に必要なキャッシュフローを増加させる。こうした交渉や資産処理により、問題企業の業務を存続させるための当座の資金や環境が整うことで、ターンアラウンド・スペシャリストは本格的な企業再生に乗り出すことができるようになる。

2.3 経営破たんの原因把握⁴

ステークホルダーとの交渉や不良債権の処理は、いわば問題企業が生存するための応急措置に過ぎない。問題企業の出血を抑えたターンアラウンド・スペシャリストは、次のステップとして、問題を引き起こしている患部の発見、つまり、企業の事業悪化や財務状態悪化の原因を突き止め、それに対応することによって収益回復による経営安定を目指すことになる。

ターンアラウンド・スペシャリストは、外部者としての客観的な立場と企業再生の長年の経験を持っており、内部者が気付くことができない経営の問題点を見つけることができる。ターンアラウンド・スペシャリストは、具体的に以下のような項目に関して企業内の問題を検証し、業績不振をもたらしたきっかけを明確に把握する必要がある⁵。

- 問題の場所（全社的な問題か。どの部門か。）
- 問題の種類（財務の問題か。組織の問題か。戦略の問題か。）
- 問題の原因（経営者や従業員が原因か。製品・サービスが原因か。）
- 問題の程度（再生可能か。）

⁴“The future role of the turnaround specialist,” *Business Credit*, New York, Oct, 2001.

⁵“Truth about turnaround professionals,” *The CPA Journal*, July 2002.

ターンアラウンド・スペシャリストは、企業破たんの要因を把握するにあたって、まず財務諸表や資料の分析調査により机上で問題企業の状況を十分に検証する。次にターンアラウンド・スペシャリストは、問題企業の現場に赴き、現場の経営者や従業員とのインタビューを行ない、総合的にその企業の問題点を探る。こうした調査の結果、問題企業が再生する見込みがないと判断された場合には、ターンアラウンド・スペシャリストは、問題企業の売却、吸収合併、清算、といった手続きに入る。再生の見込みがある場合には、問題企業の治療計画、つまり企業再生のための戦略策定に移る。

2.4 企業再生計画の策定

ターンアラウンド・スペシャリストは、経営破たんの要因を打開する策として、具体的な企業再生計画を立てる。外部者であるターンアラウンド・スペシャリストは、社内の政治的なしがらみがないために、企業再生に必要とされる客観的な経営判断を下しやすい⁶。通常ターンアラウンド・スペシャリストは、「戦略再生」「業務再生」「財務再生」の3つの方法を組み合わせながら短期的、中長期的な企業再生計画を進めていくことになる⁷。

「戦略再生」とは、企業の事業の根幹にかかわる戦略を変えることで、中長期的な視点に立って企業の収益性の回復を図るものである。ここでは、不採算事業の切り離しや、収益性の高い事業のてこ入れ、高収益の見込める新規事業の開拓といった構造的な改革が行なわれ、具体的にはM&Aや戦略的事業提携、並びに部門売却といった手段がとられる。

次に「業務再生」は、通常業務の見直しや経費の削減に焦点を当て、短期的な経営改善や収益向上を図るものである。業務再生のための手段として、リストラによるコスト削減、製造サイクルの最適化やシックス・シグマ⁸、ジャスト・イン・タイム、システム・リエンジニアリング⁹などが用いられ、生産性向上と業務効率化が行なわれる。また社員教育、インセンティブ・プログラムによる人的資本増強といった手段も業務再生に含まれる¹⁰。

⁶ “The future role of the turnaround specialist,” *Business Credit*, New York, Oct, 2001.

⁷ 中村裕昭著「ターンアラウンド・スペシャリスト」(2003年)P.4

⁸ 統計的な管理手法を取り入れて開発された品質管理手法

⁹ 企業内の業務プロセスを根本的に再構築すること

¹⁰ “The future role of the turnaround specialist,” *Business Credit*, New York, Oct, 2001.

最後に、「財務再生」は、金融コストの削減や株価対応などにより、短期的に企業の財政再建と安定を図るものである。ここでは債務の削減、借入れコストの低減、返済条件の緩和、運用資金の見直しなどによって、ROI（資本利益率）の増加が図られる。

ターンアラウンド・スペシャリストは、問題企業の状況にこうした戦略を組み合わせ、再生への戦略計画を策定していくのである。下図表7は、戦略・業務・財務再生手法について簡単にまとめたものである。

図表7 戦略・業務・財務再生手法

再生手法	目的	手段
戦略再生	中長期的な視点に立って企業の収益性の回復を図る	M&A 戦略的事業提携 不採算部門売却 新規事業の開拓 など
業務再生	通常業務の見直しや経費の削減に焦点を当て、短期的な経営および収益の改善を図る	リストラ 製造サイクルの最適化 シックス・シグマ ジャスト・イン・タイム システム・リエンジニアリング 社員教育 インセンティブ・プログラム など
財務再生	金融コストの削減や株価対応などにより、短期的に企業の財政再建と安定を図る	債務の削減 借入れコストの低減 返済条件の緩和 運用資金の見直し など

出典：中村裕昭著「ターンアラウンド・スペシャリスト」をベースに作成

2.5 企業再生計画に沿った経営執行と事業の建直し

その後、ターンアラウンド・スペシャリストは、暫定経営者として、企業再生計画に沿った企業再生を実行していく。企業は、企業再生中であるうと市場競争の中で生き残っていく必要があり、ターンアラウンド・スペシャリストは、通常の経営を行ないながら企業再生計画を進めていく総合的な経営能力が求められる。ターンアラウンド・スペシャリストは、企業再生に協

力するステークホルダーたちに、企業再生計画の達成状況に関して頻繁に報告することで、綿密なコミュニケーションを保ち、企業再生に問題があった場合には、更なる協力を求めることができる体制を整えておく。問題企業が収益を回復し、自力で事業存続が可能になった時点で、ターンアラウンド・スペシャリストの任務が完了することになる。

3. 企業再生ビジネスを手がける企業の特徴と事例企業

米国では、IBM 社の企業再生を行なったルイス・V・ガースナー・Jr. (Louis V Gerstner, Jr.) 氏のように個人で企業再生ビジネスを手がけるものも少なくないが、ここでは企業再生をビジネスとして取り扱う企業に焦点を当てる。米国において、企業再生を専門にする企業には、問題企業の再生顧問サービスの対価を受取って企業再生を行なう企業再生専門コンサルティング会社と、自ら問題企業を買収し、企業再生により企業価値を高めた後に売却し、利鞘を稼ぐ、いわゆるハゲタカ・ファンドとして知られるプライベート・エクイティ企業の2種類が存在する。以下では、企業再生ビジネスを手がけるそれぞれの企業について具体的な企業を取り上げ、その業務内容を見ていくことにする。

3.1 企業再生専門コンサルティング会社

ストラテジック・マネジメント・パートナーズ社

企業名	ストラテジック・マネジメント・パートナーズ社 (Strategic Management Partners)
本社所在地	メリーランド州アナポリス市
設立年	1988 年
URL	http://members.aol.com/strategist/home.html

<企業概要>

ストラテジック・マネジメント・パートナーズ社 (Strategic Management Partners、以下 SMP 社) は、メリーランド州アナポリス市において 1988 年に設立された企業で、企業再生のための経営コンサルティング・サービスや暫定的な経営代行を行なっている。SMP 社が設立以降、企業再生を手がけた顧客企業の運営資産総額は、8,500 万ドルとなっている。SMP 社は、企業再生ビジネスの業界誌である「ターンアラウンド・アンド・ワークアウト・マガジン (Turnaround & Workouts Magazine)」の中で「年間企業再生マネジメント優良企業上位 12 社」に 2 度選出されている。また SMP 社の社長でターンアラウンド・スペシャリストであるジョン・M・コラード (John M. Collard) 氏は 1993 年、TMA (Turnaround Management Association) から「企業再生への傑出した貢献をした人物」として表彰されている。

<業務内容>

SMP 社は、その専門分野を「企業再生と破産申告企業の支援サービス」「株式の管理と投資」「戦略策定」「吸収合併と分社」「業務改善」「暫定的な事業運営」「人材紹介」としており、顧客企業の企業再生に必要とされる様々な専門分野を有しているとする。SMP 社は企業再生を行なうに当たって、顧客企業の経営状況の審査、顧客企業の企業再生計画および戦略策定、資産管理、債権者との交渉、企業役員の監視といったサービスを行なっている。

SMP 社は、企業再生のプロセスを「貸借対照表の再編」「財務の再編成」「業務の再編」と3段階に分類している。「貸借対照表の再編」とは、不要資産の処理や再融資といった帳簿上での資本の再構成であり、これにより債権者との関係改善を図る。次に「財務の再編」として、資産の流動性を高め、コスト削減や融資条件の見直しなどを行なう。最後に業務の再編成を行ない、クライアント企業を「安定性と収益性が高く、現金を回収できる企業」へと再生するために中長期的な業務再編に焦点を当てていく。

ハーニー・アンド・アソシエーツ社

企業名	ハーニー・アンド・アソシエーツ社 (Harney and Associates)
本社所在地	イリノイ州ウィロウブルック市
設立年	1991年
URL	http://www.harneyandassociates.com/

<企業概要>

1991年にイリノイ州に設立されたハーニー・アンド・アソシエーツ社 (Harney and Associates、以下 H&A 社) は、中規模企業から大企業を相手に企業再生のためのコンサルティング・サービスや投資活動、資産運用、吸収合併顧問サービス、問題企業顧問サービスなどを提供している。

<業務内容>

H&A 社の業務は「問題企業の顧問サービス」「企業吸収・合併」「事業分割の顧問サービス」「貸付サービス・貸付サポート」「債権・株の発行」「債務超過の顧問サービス」

と大きく 5 つに分けられている。この中で企業再生に関するコンサルティングは「問題企業の顧問サービス」の一環として行なわれている。

H&A 社は、「問題企業の顧問サービス」として、まず顧客企業の財務ベースの確保を行ない、事業の存続を図る。次に、顧客企業における経営の長所と短所、企業文化、産業特有の市場戦略、そして顧客企業の市場における位置づけ等に関して分析を行ない、それに基づいて、事業安定と収益向上のための具体的な企業再生計画を策定する。また H&A 社は、顧客企業の代表として、債権者や貸付人、サプライヤー、顧客、賃貸主などのステークホルダーとの交渉・調整を行ない、財政支援など企業再生への協力を取り付ける。H&A 社は、企業再生に関連し、以下のようなサービスも提供している。

- 現金管理
- 戦略計画の策定
- 債権者との交渉
- 収益改善
- 業務改善
- 財務改革
- 債務整理
- 融資メモの準備
- 費用見直し
- 債務の把握
- 資産の移転と不良資産の売却
- 在庫分析
- 契約交渉
- ベンダーの業績分析
- SWOT（長所・短所・機会・脅威（Strengths, Weaknesses, Opportunities, & Treats））分析
- 株主争議対策
- 出口戦略の作成と実行
- 組織構造と意思疎通分析
- 業務手続と情報システムのテスト
- 企業内部での「企業再生チーム」の設置とチームの運営
- 短期・長期的な企業再生戦略の策定
- 財務管理と不正防止の調査

ハルヤード・リストラクチャリング・グループ社

企業名	ハルヤード・リストラクチャリング・グループ社 (Halyard Restructuring Group)
本社所在地	コネチカット州グリーンウィッチ市
URL	http://www.halyardgroup.com/halyard.html

<企業概要>

ハルヤード・リストラクチャリング・グループ社 (Halyard Restructuring Group、以下ハルヤード社) は、ニューヨーク都市圏やニューイングランド地域、並びに中部大西洋地域において、企業再生を手がけるコンサルティング会社であり、問題企業の経営者、民間投資家、銀行、役員会、株主などの依頼を受けて、企業再生サービスを提供している。ハルヤード社が企業再生を手がける企業の規模は、売上げ 1,000 万ドルから 2 億 5,000 万ドルまでと広範囲に渡っている。またハルヤード社が企業再生の対象とする産業は、インターネットを利用するサービス業から製図・印刷企業、国際開発プロジェクト、航空機の販売・リースまで様々な業種にわたっている。

<業務内容>

ハルヤード社は、企業再生ビジネスとして「企業戦略の見直し」「暫定的な事業運営」「ポートフォリオの評価と対応」「資産の再編と切り離し」「財源の確保」「資金管理」「破産申告手続きの顧問サービス」の 7 つのサービスを提供している。

ハルヤード社は、「企業戦略の見直し」サービスとして、顧客企業が現在の市場に「適しているか」を基準に評価を行ない、経営多角化や新規事業進出といった事業戦略を提案する。

次に「暫定的な事業運営」では、ハルヤード社のターンアラウンド・スペシャリストが、顧客企業の最高経営責任者 (CEO) や最高執行責任者 (COO)、最高財務責任者 (CFO)、最高危機管理責任者 (Chief Crisis Management Officer : CCMO)、最高再建責任者 (Chief Restructuring Officer : CRO) などに暫定的に就任し、企業再生の経営指揮を執る。

「ポートフォリオの評価と対応」では、問題企業のポートフォリオにおけるキャッシュフローや信用貸しの再編、資産や債権の処理、そして再融資といったサービスを行なう。

「資産の再編と切り離し」では、工場や設備、無形資産、不動産等の資産の別目的での利用や売却の可能性を探る。「財源の確保」では、資金の増額、戦略パートナーとの提携による追加融資、短期債権・資産ベースの融資・長期債権・株による追加資産といった方法を用いて、事業存続のための財源確保を図る。

「資金管理」では、現金支払いの優先順位を確立し、現金調達や支払方法について債権者やサプライヤーと交渉を行ったり、企業内のキャッシュフローを報告するシステムを審査・設計・導入したりすることで、顧客企業のキャッシュフローを確保する。「破産申告手続きの顧問サービス」では、連邦破産法第 11 条に基づく破産申告手続きに関する顧問サービスを行っている。

アメリカン・マネジメント・アドバイザーズ社

企業名	アメリカン・マネジメント・アドバイザーズ社 (American Management Advisors)
本社所在地	テキサス州ヒューストン市
URL	http://www.ama-usa.com/

<企業概要>

テキサス州ヒューストン市に拠点を置くアメリカン・マネジメント・アドバイザーズ社 (American Management Advisors、以下 AMA 社) は、企業改革と企業再生を専門に行なうコンサルティング会社である。AMA 社がこれまでに手がけた企業再生には、利益・キャッシュフロー・人的資産の増強を行なった 1 億 1,100 万ドル規模の製造関連企業の企業再生や、5 億 6,700 万ドル規模の工業品製造グループの企業再生のための戦略計画策定などがある。AMA 社が企業再生サービスの対象とする業界は、製造業、ヘルスケア、小売り、配送業、エネルギー産業、金融業界と多岐にわたっている。

AMA 社の主席ターンアラウンド・スペシャリストであるエリック・ストルツ (Erich Stolz) 氏は、CTP (Certified Turnaround Professional) 資格を保有し、幅広い産業での 20 年以上の国際経験を生かして、企業戦略、業務・財政改革、危機管理といった企業再生全般を手がけている。

<業務内容>

AMA 社は、「事業の切り離し」「企業再生・成長計画」「効率・生産性向上」「利益率およびキャッシュフローの増強」「破産」「役員の経営顧問」「株価増」「競売」「市場戦略」「ビジネス・リエンジニアリング」「原材料管理とサプライチェーンマネジメント」「吸収合併」「CEO、COO、CFO に代わる暫定経営指揮」を中心に、企業再生ビジネスを行なっている。

3.2 プライベート・エクイティ企業

カーライル・グループ社

企業名	カーライル・グループ社 (Carlyle Group)
本社所在地	ワシントン DC
設立年	1987 年
URL	http://www.thecarlylegroup.com

< 企業概要 >

カーライル・グループ社 (Carlyle Group、以下カーライル社) は、世界最大のプライベート・エクイティ企業であり、北米、欧州、アジアの 12 カ国からのおよそ 300 人の投資専門家 (うち、MBA117 人、法学博士 22 人、博士号および医学博士 18 人) を抱え、およそ約 160 億ドルの運用資産を有する。カーライル社は、1987 年の創設以来、280 以上の取引で計 86 億ドルの投資を行なってきたおり、設立以来の利回りは、年平均 36% を上回っているという。

2003 年 1 月、同社に IBM の企業再生を手がけたルイス・ガスナー氏が会長に就任したのをはじめ、米国元大統領のジョージ・ブッシュ (George Bush) 氏や元国防長官のジェームス・ベーカー (James A. Baker, III) 氏、元米証券取引委員会 (SEC) 委員長のアーサー・レビット (Auther Levitt) 氏が上級相談役となり、元英首相のジョン・メージャー (John Major) 氏は欧州会長になるなど、ビジネス界と政界において強力なネットワークを有する¹¹⁾。

< 業務内容 >

カーライル社は、経営主導のレバレッジバイアウト、不動産投資、高収益事業への投資、ベンチャーキャピタル、企業再生と 5 つの分野にわたって 22 のファンドを運営している。同社の手掛ける事業分野は、航空・防衛、自動車、消費者および産業、エネルギーと発電、ヘルスケア、不動産、テクノロジー・ビジネスサービス、情報通信・メディア、公共交通と多岐に渡っている。

カーライル社の中で、企業再生を専門に扱っているのは、1999 年に設立された子会社、カーライル・マネジメント・グループ社 (Carlyle Management Group、以下 CMG 社) である。CMG

¹¹⁾ 「これが本場の企業再建人、米カーライル・グループの素顔」日経ビジネス 2003 年 2 月 24 日号 P.38 ~ 43。

社は、5億9,000万ドルのファンドを用いて、業績悪化企業を買収し、キャッシュフローの改善と迅速な債務削減に焦点を当てて再建を行ない、収益性の高い企業へと再生させる。CMG社は、買収企業の再生を請け負う際、買収企業の経営陣とCMG社役員にインセンティブ株¹²を支給したり、個人投資を行わせている。これにより、買収企業の企業再生に関わるチームは、株価上昇による配当の増加を目指して、企業再生成功へのインセンティブを与えられることになる。CMG社は、買収企業の企業再生を行なう際の手法として、以下の3つを挙げている。

- 買収企業への関与：買収企業の評価・査定と買収、買収企業の経営監督、投資を行なうための融資手配、企業売却や新規株式公開を含めた出口戦略の策定・実行などを行なう。
- 企業再生戦略の策定：買収契約を締結する前に、あらかじめ企業運営を厳格に検証して綿密な企業再生戦略を用意しておき、買収契約締結後すぐに、戦略を実行に移せるようにする。
- 企業再生の実行：企業再生チームは、キャッシュフローの増強と業務の改善を実行し、コスト削減や製品・サービスの品質向上、そして顧客関係強化などを図る。

CMG社が破綻間近の企業を買収した最近の例としては、自動車の乗員安全システムの開発・製造を行なうフロリダ州レイクランド市拠点のブリード・テクノロジーズ社（Breed Technologies、以下ブリード社）が挙げられる。2003年4月末に、金融大手のシティコープUSA社（Citicorp USA）とメリルリンチ・キャピタル社（Merrill Lynch Capital）との合同出資により、負債額込みの約3億ドルで同社を買収したのち、CMG社が2001年に既にも買収している自動車プラスチック部品メーカーのキー・オート・グループ社（Key Auto Group）の傘下にブリード社を入れ、再建を進めている¹³。

¹² 企業再生チームに買収企業の株を支給することで株価を上昇させる企業再生を執り行なうインセンティブを与える

¹³ “A New Lease on Life; Carlyle Management Group Aims to Turn Lakeland’s Breed Technologies,” *The Ledger*, May 18, 2003.

レコグニション・グループ社

企業名	レコグニション・グループ社 (Recognition Group)
本社所在地	ニューヨーク州ニューヨーク市
設立年	2001 年
URL	http://www.recognitiongroup.net/

< 企業概要 >

ニューヨーク州ニューヨーク市とワシントン DC にオフィスを構えるレコグニション・グループ社 (Recognition Group、以下レコグニション社) は、過渡期にある中小企業の買収を行なうプライベート・エクイティ企業であり、買収企業の再生顧問サービスを提供している。

レコグニション社の社長兼マネージング・パートナーであるクレイル・イサザ・タズマン (Kaleil Isaza Tuzman) 氏は、1999 年にオンラインで駐車違反の罰金を支払える Govworks.com とよばれるサイトを立ち上げ、一年足らずで従業員 200 人、年商 6,000 万ドルの企業に成長させた人物として知られる。Govworks.com がネットバブル崩壊とともに同サイトの閉鎖に追い込まれた後、タズマン氏は、自身の失敗経験を活かし、2001 年、レコグニション社を立ち上げた¹⁴。

レコグニション社が 2001 年の設立から 2002 年末までに、財務改革や吸収合併などの企業再生サービスを扱った顧客企業数は 25 社に上り、債権者と交渉を行なった顧客企業の債務総額は 1 億 5,000 万ドルになるという。また、企業再生を行なった企業のうち 6 社の売却額は、総額 8,500 万ドルを超えるという¹⁵。

< 業務内容 >

レコグニション社では、「企業再生顧問」と「財産投資」の 2 つの業務部門において企業再生を手がけている。まず「企業再生顧問」部門では、業績不振に悩む中小企業 (通常年商 1 億 5,000 万ドル以下の規模) に対して、業務、財務、戦略に関して以下のような企業再生の顧問サービスを行なっている。

¹⁴ “Mobilocity Acquires KPE; Acquisition Extends Mobilocity’s Capabilities in Delivering Client Solution Through Multiple Channels,” *Business Wire*, February 26, 2002.

¹⁵ “Recognition Group Experience Fourth Quarter Expansion,” *PrimeZone Media Network*, December 3, 2002.

- 債務の再編
- 再融資
- 業務の再編
- 企業再生のための代替戦略の提案
- 経営の安定化

一方、「財産投資」部門では、投資手段として、「KIT キャピタル・ファンド（KIT Capital Fund）」と「特別目的投資基金（Special Purpose Investment Vehicles：SPIV）」の2種類のファンドを利用して企業買収を行ない、買収企業の再生を図っている。KIT キャピタル・ファンドはレコグニション社の資金であり、債務超過に陥っている中小企業に対して投資し、財務改革、業務改革、利害関係者の調整などを行なうことで企業再生に取り組む。レコグニション社は、KIT キャピタル・ファンドによる中小企業再生の方法として、以下のプロセスを挙げている。

- 連邦破産法第 11 条に基づく破産申告
- 債権者による企業再生計画の策定
- 戦略的な債務回収
- 企業再生のための融資
- 暫定的合意の下における経営
- 競売の調停役
- 資産売却

一方、SPIV では、投資家から外部資金を募り、問題企業買収を行ない、買収企業の再生により投資利益を得ている。レコグニション社は、複数の投資家たちと協力し、KIT キャピタル・ファンドと併せて買収を行なう。レコグニション社は、SPIV に出資する投資家に対して、以下のようなサービスを提供している。

- 企業買収価格の査定
- 買収企業における業務管理および財務管理
- 買収条件の交渉
- 暫定経営チームの役割と役員会の命令系統の策定
- 戦略的な吸収合併および売却に関する調査および実行
- 債務に関する交渉や契約問題を含む財務改革および業務改革

ホワイト・オーク・グループ社

企業名	ホワイト・オーク・グループ社 (White Oak Group)
本社所在地	イリノイ州ノースフィールド市
設立年	1989 年
URL	http://www.whiteoakgroup.net/

< 企業概要 >

ホワイト・オーク・グループ社 (White Oak Group、以下ホワイト・オーク社) は、1989 年イリノイ州ノースフィールド市を拠点に設立されたプライベート・エクイティ企業であり、業績不振企業の企業再生ビジネスや投資業務を行なっている。ホワイト・オーク社は、製造業からサービス業まで幅広い分野の企業を顧客としている。買収企業の規模は、年商 500 万ドルから 6 億 5,000 万ドルまでとなっており、契約の額は 2,000 万ドルから 7,500 万ドルにわたる。ホワイト・オーク社の運用資産総額は、10 億ドルを超えている。

< 業務内容 >

ホワイト・オーク・グループ社は、業績不振企業の企業再生を行なう際、以下の手順を踏んでいる。

- 企業価値の回復：企業価値を最大化するために、業務および財務における戦略計画を策定する。ホワイト・オーク社では、企業再生において債権者からの理解を得ることを重視し、債権者に配慮しながら、企業再生を進めていく。
- 存続事業の決定：企業の業務および財務におけるパフォーマンス、競争力と市場を分析し、事業の存続の可否を決定する。
- 流動性管理：キャッシュフローの管理計画や報告義務、キャッシュフローを最適化するための予算手続きを確立することで、債権者へ協力を求め、抵当価値を維持する。
- 費用構造の改善：IT を導入することで業務改善や在庫削減を行ない、費用構造を改善する。企業内部に経営意思を明確に伝え、企業統制を強める。企業研修などを徹底する。
- 業務改善：企業内の縦割り機能を横断的にすることで、業務を改善する。施設の監督、設備の有効活用、業務手続の計画、品質の向上などを図る。

- 収益の増大：企業の業務部門とその製品ラインナップを分析し、収益性と利益性を見極める。新規市場進出や業務戦略、マーケティング戦略の見直しを行なう。

4. 中小企業再生への行政の関与

企業再生の取組みに関し、行政が何らかの関与を行い、中小企業の再生を支援しているか、どうかという観点から眺めた場合、連邦政府が進んで直接的な政策を施している事例はあまり見受けられないといえる。米国では、行政が民間企業の再生に関与することは、極力最低限に抑えられている。これは、「市場は市場原理に任せる」という政治理念があるためで、業績不振の企業が破産申告を行なうことは、市場競争による不良企業の淘汰を意味していると理解されているからである。ただ行政は例外的に、ある企業の事業悪化が米国経済全体に大きく悪影響をもたらすと判断された場合に、問題企業の再生支援を行なうことがある。例えば、連邦政府は、1979年に自動車大手のクライスラー社（Chrysler、現在はダイムラークライスラー社となる）救済、1990年に証券会社のシティグループ社（Citigroup）再建などを行なっており、近年では同時多発テロの後、航空輸送需要が激減したことで深刻な事業の悪化に陥った航空業界に対して、約180億ドルの資金注入を行なっている。しかし、これら連邦政府から再生支援を受けているのはその経済効果が甚大である有力企業が中心で、中小企業の再生に対して、連邦政府が直接的な政策を施している事例は今回の調査では確認することが出来なかった。

あえて言えば、中小企業庁（SBA）が、州政府、地域自治体、地元大学等と共同で運営している中小企業開発支援センター（Small Business Development Center：SBDC）などにおいて無料のコンサルテーションやカウンセリングを行うことを通じて、間接的に業績不振に陥っている中小企業の支援を行っているといえる。

さらに、企業再生を担う専門家を行政が主体となって養成するようなシステムもまた、特に存在していないといえる。

4.1 連邦政府による中小企業開発支援センター

連邦中小企業庁（Small Business Administration：SBA）は、中小企業支援を目的として、州政府、地域自治体、地元企業、教育機関と共同で中小企業開発支援センター（Small Business Development Center：SBDC）を全米各地に設置している。SBDCでは、中小企業を対象として、経営カウンセリングや職業訓練、情報提供など包括的な支援サービスを提供しており、2002会計年度には、62万5,000人に対する職業訓練を行なったとしている¹⁶。

¹⁶ <http://www.sba.gov/sbdc/>

現在、各州に1カ所以上（テキサス州は4つ、カリフォルニア州は6つなど複数のセンターを有する州もある）、全米で計63カ所のSBDCがあり、その下には、1,100カ所以上のサービス・ロケーションと呼ばれる支部が大学や職業訓練所、商工会議所内などに設置されている。SBDCでは、こうしたサービス・ロケーションを通じて州政府や地元コミュニティのニーズに合わせたサービスを提供することを目指しており、州政府やその他の関係者と協力してサービス内容の改善を図っている。SBDCでは、各企業の専門家や法律、金融関係者、大学関係者、商工会議所関係者、退職者のアドバイザー（Service Corp of Retired Executive：SCORE）¹⁷などがボランティアとして雇われ、必要な場合には、有償のコンサルタントやエンジニアなどを利用することもある¹⁸。

SBDCの予算のうち50%（あるいは運用基金の損失分）は、SBAによって支出され、残りは、州や地方自治体、企業などが負担する。SBA予算とその他の拠出金を含めたSBDCの総予算額は、1998年度の7,156万ドルから2002年度には約9,010万ドルへと増加し、2003年度には若干減少しているものの、8,800万ドルの予算が割り当てられている。

¹⁷ 経営に関する専門知識を持つ退職者で、中小企業やベンチャー企業に対して無料の経営コンサルティング・サービスを提供する

¹⁸ SBDCのホームページ <http://www.sba.gov/sbdc/>

第2章 企業再生ビジネスを担うターンアラウンド・スペシャリストとその資格制度

従来米国では、企業再生の専門家を登用する基準として、過去の実績や評判を重視するのが一般的であった。しかし現在、企業再生ビジネスが拡大し、同ビジネスを担う企業再生専門家が様々な形態で存在するなか、ターンアラウンド・スペシャリストの認可制度が注目されるようになってきている。本章では、ターンアラウンド・スペシャリストとして一般的に認知されている人々の類型について触れた後、米国に存在する2つのターンアラウンド・スペシャリストの資格制度について、その認定プロセスや学科試験の内容を中心に紹介する。

1. ターンアラウンド・スペシャリストの一般類型

米国において企業再生を専門とする人々は、「ターンアラウンド・スペシャリスト」と呼ばれている。形態は様々で、企業再生専門コンサルティング会社やプライベート・エクイティ企業のコンサルタントや、弁護士、会計士、または、複数の企業を渡り歩いてきた経営者などがあるが、経営者型ターンアラウンド・スペシャリスト、コンサルタント型ターンアラウンド・スペシャリスト、弁護士・会計士型ターンアラウンド・スペシャリスト、の3つのタイプに大きく分けることができる。以下、それぞれのタイプについて簡単に説明する。

経営者型ターンアラウンド・スペシャリスト：

他企業からのヘッドハンティングによりCEOとして抜擢されるターンアラウンド・スペシャリストをさす。経営者型ターンアラウンド・スペシャリストには、衛星会社のヒューズ社（Hughes）の元CEOで通信大手のAT&T社の再建を行なったマイケル・アームストロング（Michael Armstrong）氏や、製菓会社のナビスコ社（Nabisco RJR）のCEOからコンピュータ会社のIBM社にヘッドハンティングされ再建を手がけたルイス・V・ガースナー・Jr.（Louis V Gerstner, Jr.）氏、航空機メーカーのボーイング社（Boeing）の執行役員から航空会社のコンチネンタル航空（Continental Airlines）の経営者となったゴードン・ベスーン（Gordon Bethune）氏、などがこれにあたる。

コンサルティング型ターンアラウンド・スペシャリスト：

コンサルティング会社やプライベート・エクイティ会社に属するコンサルタントとして企業再生を手がける。前章で見たように、こうしたコンサルタント型ターンアラウンド・スペシャリストには、企業再生のための再生チームの組織、クライアント企業が抱える問題の特定とその戦略作り、その戦略の実行力、企業再生を行なうために必要な包括的な知識やスキルが求められる。

弁護士・会計士型ターンアラウンド・スペシャリスト：

企業の再生には、各種契約条件の見直し、金融取引条件の見直し、資産の売却、連邦破産法による破産手続きといった様々な法務関連の知識が必要とされる。弁護士の専門分野が細分化されている米国では、破産専門弁護士や企業再生専門弁護士が存在し、これらが弁護士型ターンアラウンド・スペシャリストとして活躍している。また、瀕死状態の企業の問題を把握するためには財務諸表分析や監査の能力といった会計知識も必要不可欠なものであることから、公認会計士もターンアラウンド・スペシャリストとして、活躍することがある。

図表 8 は、ターンアラウンド・スペシャリストの主なタイプをまとめたものである。

図表 8 ターンアラウンド・スペシャリストの主なタイプ

タイプ	活 動
経営者	他社からのヘッドハンティングにより経営者として企業再生を手がける
コンサルタント	コンサルティング会社やプライベート・エクイティ会社でコンサルタントとして企業再生を行なう
弁護士・会計士	弁護士は、契約条件の見直し、金融取引条件の見直し、資産の売却、連邦破産法による法律手続き等の様々な法務関連の知識を有する。会計士は、財務諸表分析や監査の能力を持つ

出典：中村裕昭著「ターンアラウンド・スペシャリスト」をベースに作成

2. ターンアラウンド・スペシャリストの資格

米国には、企業再生のスペシャリストが属するプロフェッショナル機関として、企業再生管理協会（Turnaround Management Association: TMA）と破産・企業再生指導者協会（The Association of Insolvency and Restructuring Advisors: AIRA）の2団体があり、各団体が公認するターンアラウンド・スペシャリスト資格が2つ存在している。一つは、TMAが設立したACTP（Association of Certified Turnaround Professionals）が認定を行なうCTP（Certified Turnaround Professional）であり、もう一つは、AIRAが認定を行なうCIRA（Certified Insolvency and Restructuring Advisor）である。どちらのターンアラウンド・スペシャリスト資格の取得にも、十分な業務経験や実績に加え、学科試験への合格が必要である。図表9は、それぞれのターンアラウンド・スペシャリスト資格をまとめたものである。

図表9 ターンアラウンド・スペシャリストの資格の概要

資格名	CTP (Certified Turnaround Professional)	CIRA (Certified Insolvency and Restructuring Advisor)
認可団体	ACTP (Association of Certified Turnaround Professionals)	AIRA (The Association of Insolvency and Restructuring Advisors)
求められる知識	企業再生の実務に必要とされる「会計」「商法と企業法」「破産法」「経営」「契約」の5分野におけるオールラウンドな知識	企業再生に必要な会計、営業、業務、経営戦略、税理、法律、金融における会計知識に重点をおいた知識
資格取得要件とプロセス	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 5年以上のコンサルタント職歴（うち3年間は企業再生のマネジメントおよびコンサルティングに携わっていること） ▶ 公認大学からの学士号、あるいは10年以上のコンサルティングおよびシニア・マネジメント経験 ▶ 顧客企業3社からの取引確認状の提出 ▶ 推薦状3通の提出 ▶ これまでに取り扱った企業再生 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ AIRAメンバーであること ▶ 米国4年制大学からの学士以上の学位あるいは公認会計士（CPA）などの資格を保有していること ▶ 企業会計あるいは金融分野において5年間以上の経験があること ▶ 過去8年以内に、企業業績改善、企業再編、破産手続きに4,000時間以上関わっていたこと ▶ CIRA学習コース

¹⁹ TMAが発行する企業再生産業の機関紙

	の実例 5 件の提出 ▶ 学科試験の合格 ▶ 経歴審査 ▶ 経歴審査を通過した候補者は、ACTP資格委員会が氏名を「The Journal of Corporate Renewal」 ¹⁹⁾ に 60 日間公表し、CTP資格付与に問題がないかを一般から意見収集	▶ 学科試験の合格 ▶ 職業規約誓約 ▶ 推薦状 3 通
学科試験科目	「会計」「法律」「経営」	「企業再生と破産申告企業の管理」「企業再生計画の策定」「会計・財務・税理」

出典：ACTP および AIRA のホームページをもとに作成
<http://www.actp.org/>、<http://www.airacira.org>

以下では、両資格の概要、認定方法、キャリアなどについて概要を簡単に説明する。

2.1 CTP資格²⁰⁾

概要

CTP 資格は、TMA が設立した ACTP が認定・運営を行なうもので、企業再生ビジネスに従事するプロフェッショナルのための資格である。

CTP 資格の認定が始まったのは 1993 年で、マサチューセッツ州ボストン市にあるノースイースタン大学 (Northeastern University) 内に設置されている ACTP が、資格認定や運営を行なっている。1993 年以来、CTP 資格を付与されたのは 230 人以上となっている。

企業破産の増加とターンアラウンド・スペシャリストの浸透を背景として CTP 資格への注目が高まっており、ACTP では 2001 年以降、こうしたニーズに対応して CTP のマーケティング・キャンペーンを積極的に推し進めている。これが功を奏して 2002 年には、CTP 資格への申込み、

²⁰⁾ TMA ホームページ <http://www.turnaround.org/>

問合せ件数が 400 件を超し、筆記試験の受験者数は前年の 2 倍となる 102 人、CTP資格の最終認定者数は、30 人となった²¹。

資格取得要件とプロセス

CTP 資格を取得するに当たってまず ACTP の資格委員会 (Standard Committee) が定めた学歴や職歴といった受験資格を満たす必要がある。こうした基準を満たした上で、学科試験や詳細な書類審査などが行なわれ、これらに通過した候補者は ACTP 資格委員会から正式に CTP 資格が認定されることになる。CTP 受験資格は以下のようになっている。

- 5 年以上のコンサルタント職歴があり、そのうち 3 年間は企業再生のマネジメントおよびコンサルティングに携わっていること
- 公認大学からの学士号を取得している、あるいは 10 年以上のコンサルティングおよびシニア・マネジメントの経験を有していること

こうした受験資格を満たした資格候補者は、次のような書類を提出して願書の申請を行なう。

- 申請用紙
- 顧客企業 3 社からの取引確認状
- 推薦状 3 通
- これまでに取り扱った企業再生の実例 5 件

候補者は、学科試験において「会計」「法律」「経営」の 3 科目すべてに合格する必要がある。その後 ACTP 資格委員会は、学科試験の合格者を対象に、詳細な書類審査を行なう。さらに、書類審査を通過した候補者の氏名は「The Journal of Corporate Renewal」²²に 60 日間公表され、CTP 資格付与に問題がないかについて一般から意見が収集される。こうした全ての審査に通過した候補者は、ACTP 委員会により CTP 資格が付与される。

学科試験

CTP 資格の学科試験は、「会計」「法律」「経営」の 3 科目から構成されており、受験者は 3 科目全てに合格する必要がある。学科試験の出題内容は、ACTP がターンアラウンド・スペシャリストとして企業再生に関して知っておくべき知識としてまとめた「ボディ・オブ・ナレッジ (Body of Knowledge、知識体系)」を基に作成されている。「ボディ・オブ・ナレッジ」

²¹ 2003 年 TMA 年次報告書 <http://www.turnaround.org/about/annualReport.asp>

²² TMA が発行する企業再生産業の機関紙

は、「会計」「商法と企業法」「破産法」「経営」「契約」の5分野から構成されている（各分野の詳細については図表10参照）。

図表10 「ボディ・オブ・ナレッジ」の内容

会 計	破産法	経 営
1. 財務諸表の理解 2. 金融市場 3. 資本の費用 4. 企業の価値付け 5. 資本構成 6. 資本源 7. 株主の価値 8. 費用分析 9. 利益計画と予算管理 10. 業績測定 11. 税の考慮	1. 破産手続きの種類-連邦破産法第7条、11条、12条、13条に基づく破産手続き 2. どういう企業が破産法に基づく破産手続きの下の負債者となるのか。破産裁判所が破産申告を却下する状況とは。 3. 破産手続きの開始 4. 破産申告の効果 5. 破産手続き時の融資と現金回収 6. 不動産資産の処理方法（使用、売却、リース） 7. 破産法手続きにおける関係者 8. 第三債務者の否認権 9. 未済契約 10. 請求と利権 11. 破産法第11条下の企業再生計画 12. 破産裁判所 13. 企業再生における税金問題 14. 国際的な破産	1. 事業失敗の原因（内因・外因） 2. 業績悪化と破産の初期症状 3. 企業再生成功のための要件 4. 優秀なターンアラウンド・スペシャリストの特徴 5. 企業再生のプロセス 6. 経営陣の交代の段階-ターンアラウンド・スペシャリストの選択と現経営陣の交代 7. 状況分析の段階 8. 企業再生戦略の策定と選択、効果的な計画の要素と戦略の種類 9. 緊急対応の段階 10. 企業再編の段階 11. 復帰の段階 12. 追加トピック
商法と企業法		契 約
1. 安全な取引 2. 雇用契約問題 3. 環境問題 4. 一般的な契約問題 5. 支払い方法 6. 法的債務回収		1. 契約の作成 2. 契約の解釈 3. 契約違反と解決法 4. 契約への対処法

出典： <http://www.actp.org/cmaextras/BodyofKnowledge.pdf>

また、ACTPは、CTP資格の各学科試験の学習準備に必要な推薦図書として、図表11にある文献を挙げている。

図表 11 各学科の推薦図書

題名	著者	出版年月日	出版社・ 機関紙名
会 計			
Bankruptcy and Insolvency Accounting: Practice and Procedure, 6th ed.	Grant W. Newton	2000年	John Wiley & Sons
Corporate Financial Distress and Bankruptcy: A Complete Guide to Predicting & Avoiding Distress and Profiting from Bankruptcy	Edward Altman	1993年	Wiley Finance
Guide to Financial Analysis, 2nd ed.	Oswald D. Bowlin 他	1990年	McGraw Hill
Managerial Accounting, 9th ed.	Ray Garrison and Eric Noreen	1999年	Irwin
法 律			
"All You Ever Wanted to Know About Cram Down Under the New Bankruptcy Code," Vol. 53,	Kenneth N. Klee	1979年	American Bankruptcy Law Journal
Creditors Rights and Bankruptcy	David G. Epstein & Steve H. Nickles	1989年	West Information Pub Group
Debtor-Creditor Law in a Nutshell, 5th ed.	David G. Epstein	1995年	West Information Pub Group
Negotiable Instruments, 2nd ed., Black Letter Series	Steve H. Nickles	1993年	West Information Pub Group
Secured Transactions in a Nutshell, 3d ed.	Henry J. Bailey III & Richard B. Hagedorn	2000年	West Information Pub Group
The Law of Bankruptcy	Charles Tabb	1997年	Foundation Press
The Elements of Bankruptcy, revised ed.	Douglas G. Baird	2001年	Foundation Press
経 営			
Corporate Turnaround: How Managers Turn Losers in to Winners	Donald B. Bibeault	1998年	Beard Books
Principles of Corporate Renewal	Harlan D. Platt	1998年	University of Michigan Press
"Managing a Successful Turnaround"	Frederick M. Zimmerman	1989年6月	Long Range Planning
"Strategies for Corporate Turnarounds: What Do We Know About Them?"	Richard C. Hoffman	1989年春	Journal of General Management

The Turnaround Experience: Real-World Lessons in Revitalizing Corporations	Frederick M. Zimmerman	1991 年	McGraw Hill
"Turnaround Strategies for Mature Industrial-Product Business Units"	Donald C. Hambrick and Steven M. Schecter	1983 年 6 月	Academy of Management Journal
"Turnaround Management Every Day"	John O. Whitney,	1987 年 9・10 月	Harvard Business Review
"Turnaround Strategies"	Charles W. Hofer	1980 年夏	Journal of Business Strategy
Workouts & Turnarounds II: Global Restructuring Strategies for the Next Century: Insights from the Leading Authorities in the Field	Dominic DiNapoli	1999 年	John Wiley & Sons

出典： <http://www.actp.org/apps/bibliography.asp>

受験者は、願書申請料として 495 ドル、さらに受験料として 495 ドルを支払う必要がある。またこれに加えて、レビュー・コースを受講する場合には、受講料として 1 科目につき 350 ドル支払う必要がある。なお、レビュー・コースの受講料は、3 科目併せて登録すると割引が適用され、合計 995 ドルとなる。

学科試験は、通常 1 年に 3 回、全米各地で行なわれる。CTP 資格の学科試験の直前には、「ボディ・オブ・ナレッジ」の内容を復習する「レビュー・コース」が用意されており、学科試験の日程は、レビュー・コースとあわせて 2 日から 6 日の間で設定されている。2003 年における学科試験およびレビュー・コースの日程は、図表 12 のようになっており、例えば、イリノイ州シカゴ市では、7 月 11 日・12 日に会計科目のレビュー・コースと学科試験がそれぞれ実施され、8 月 15 日・16 日に法律科目のレビュー・コースと同学科試験が、そして 9 月 12・13 日に経営科目のレビュー・コースと同学科試験がそれぞれ実施されることになっている。

図表 12 2003 年の学科試験およびレビュー・コース日程

日付	プログラム	場所
7 月 11～12 日	Chicago Summer Body of Knowledge Series and Exam (7/11 会計レビュー・コース、7/12 会計学科試験、8/15 法律レビュー・コース、8/16 法律学科試験、9/12 経営レビュー、9/13 経営学科試験)	イリノイ州シカゴ市
8 月 15～16 日		
9 月 12～13 日		

9月12～14日	ACTP Body of Knowledge Review Course and Exam (9/12・9/13 レビュー・コース、9/14 学科試験)	ウィスコンシン州 マディソン市
10月8～9日	ACTP One day Body of Knowledge Review Course and Exam (10/8 レビュー・コース、10/9 学科試験)	カリフォルニア州 サンフランシスコ 市

出典： <http://www.actp.org/apps/schedule.asp>

レビュー・コースでは、大学の専門家や産業界の実務家が教鞭をとって「ボディ・オブ・ナレッジ」の解説を行なう。授業時間は、経営が3時間30分、法律が3時間15分、そして会計が6時間45分となっている。図表13は、2003年9月12～14日にウィスコンシン州マディソン市にあるウィスコンシン大学マディソン校で行なわれるレビュー・コースと学科試験の時間割である。

図表13 レビュー・コースと試験の内容(2003年9月12～14日の例)

2003年9月12日(金曜日)	
7:00 - 8:30 a.m.	朝食
8:30 - 10:30 a.m.	経営 指導員：ロバート・デプレツ (Robert Deprez) CTP
10:30 - 11:00 a.m.	休憩
11:00 - 12:30 p.m.	経営 (続き)
12:30 - 1:30 p.m.	昼食
1:30 - 3:00 p.m.	法律 指導員：ロバート・D・マーチン (Robert D. Martin)
3:00 - 3:15 p.m.	休憩
3:15 - 5:00 p.m.	法律 (続き)
2003年9月13日(土曜日)	
7:00 - 8:30 a.m.	朝食
8:30 - 10:30 a.m.	会計 指導員：ジェームス・ソワード博士 (Dr. James Seward)
10:30 - 11:00 a.m.	休憩
11:00 - 12:30 p.m.	会計 (続き)
12:30 - 1:30 p.m.	昼食
1:30 - 3:00 p.m.	会計 (続き)
3:00 - 3:15 p.m.	休憩
3:15 - 5:00 p.m.	会計 (続き)
2003年9月14日(日曜日)	
7:00 - 8:30 a.m.	朝食
8:30 - 10:30 a.m.	会計学科試験
11:00 - 12:30 p.m.	経営学科試験-第1部
12:30 - 1:30 p.m.	ケーススタディの読みと昼食
1:30 - 2:30 p.m.	経営学科試験-第2部
2:30 - 5:00 p.m.	法律学科試験

出典： <http://www.actp.org/cmaextras/September12thReviewCourse.doc>

資格継続のための継続学習と費用

ターンアラウンド・スペシャリストは、CTP 資格取得後も資格継続のために、企業再生に関連する学習継続専門教育（Continuing Professional Education：CPE）を CTP 資格取得後の 1 月 1 日から 5 年ごとに合計 125 時間以上修めることが義務付けられている。CPE として認定されるのは、図表 14 のように、大学における講義聴講や通信教育、会議への参加といった学習活動などとなっている。

図表 14 継続専門教育（CPE）として認定される活動内容

グループ学習	個人学習	その他の職業活動
<ul style="list-style-type: none"> ➤ 単位取得に関わらず大学講義の受講 ➤ コース、セミナー、ワークショップといった民間職業訓練プログラムへの参加 ➤ 業界団体のカンファレンスや、会議、ワークショップなどで開催されるプログラムに出席 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ ワークブックやビデオ、カセット、パソコンプログラムといった自己学習コースの受講 ➤ 会計・経営・人事などに関するビジネス関連書の読書 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 講演や指導のための準備活動 ➤ 記事掲載、書籍出版、テレビ・ラジオ出演といった広報活動の準備活動

出典： <http://www.actp.org/apps/requirements.asp>

CTP 資格保有者が大学講義を受講したり、その他プログラムへ参加した場合、CPE 認定を受けるためには、受講や参加を証明する関連書類の提出が義務付けられる。また、ワークブックやビデオによる自己学習コースに関しては、各コースで標準とされる学習時間（標準時間が設定されていない場合には学習時間を自己申告）、そしてビジネス関連書の読書については 1 冊につき 5 時間として、申請することになっている。講演や指導のための準備活動は、1 時間の講演・指導につき 2 時間まで、自己申告により CPE として換算される。ただし、CPE として認められる講演や指導のための準備活動は、1 年に 1 件に限られている。

なお、CTP 資格取得者は、毎年 ACTP に対して、資格継続費として 95 ドル支払わなければならない。

2.2 CIRA資格²³

概要

CIRA 資格は、AIRA が認定・運営を行なう企業再生専門家のための資格である。CIRA 資格は、破産や債務超過に陥った企業の企業再生に必要な財務や業務についての専門知識を有する人に付与される資格で、特に、破産や債務超過に関連した会計、営業、業務、経営戦略、税理、法律、金融などに携った経験を持つ人をターゲットとした資格である。つまり、CTP が会計から法律までよりオールラウンドな知識を求めているのに対して、CIRA は企業再生における会計知識により重点をおいた資格であるといえる。図表 15 にもあるように、多くの CIRA 有資格者が FTI コンサルティング社や KPMG 社、クロール・ゾルフオ・クーパーズ社（Knoll Zolfo Cooper）といった監査法人や会計コンサルティング会社に在籍している。

図表 15 CIRA 資格保有者の多い企業トップ 10

FTI Consulting, Inc.	79 名	AlixPartners, LLC	25 名
KPMG LL	65 名	PricewaterhouseCoopers LLP	19 名
Kroll Zolfo Cooper, LLC	65 名	Alvarez & Marsal, Inc.	19 名
Deloitte & Touche LLP	42 名	Crossroads LLC	12 名
Ernst & Young LLP	35 名	Neilson Elggren LLP	10 名

出典：<http://www.airacira.org/newsletters/2003/junejuly/club10.html>

資格取得要件とプロセス

CIRA 資格を取得するには、3 日間にわたる CIRA 学習コースを履修し、その後、学科試験に合格しなければならない。CIRA 学習コースに参加するためには、以下の要件を満たす必要がある。

- AIRA メンバーであること
- 米国公認会計士（CPA）やカナダやイギリスの勅許会計士（Chartered Accountant）²⁴（またはそれと同等の資格）、米国公認管理会計士（Certified Management

²³ AIRAホームページ <http://www.airacira.org/>

²⁴ カナダやイギリスなどでの公認会計士資格。カナダ勅許会計士協会ホームページ：<http://www.cica.ca/>、イギリス勅許会計士協会：<http://www.icaew.co.uk/>

Accountant : CMA)²⁵の資格を有しているか、米国 4 年制大学からの学士以上の学位を有していること

これに加えて、CIRA 資格取得には、以下の追加要件が必要となる。

- 公認会計士事務所やコンサルティング事務所、金融機関、投資銀行のいずれかの企業の会計あるいは金融分野において 5 年間以上の経験があること
- 過去 8 年以内に、企業業績改善、企業再編、破産手続きに 4,000 時間以上関わっていたこと
- CIRA 学習コースを終了し、統一の筆記学科試験に合格すること
- 職業規約に関する口頭の誓約をすること
- 受験者の性格、職業経験、専門知識などについて言及した推薦状 3 通（現在の雇用主は除く）

学科試験

CIRA 資格の学科試験は、3 つの科目から構成されている。科目 1 の「企業再生と破産申告企業の管理」では、財務諸表の分析や業務悪化の原因究明、利益率改善方法といった企業再生における実務に関する出題となっている。科目 2 の「企業再生計画の策定」では、企業価値査定分析方法や、企業再生計画等の戦略計画策定のための知識を問い、最後に科目 3 の「会計・財務・税理」では、企業再生における財務問題を中心に知識を問う。図表 16 は、CIRA 学科試験における各科目の出題内容である。

²⁵ 米国管理会計士協会 (Institute of Management Accountants) が認定を行なう会計管理・経営管理の専門家のための資格

図表 16 CIRA 学科試験の出題内容

<科目 1> 企業再生と 破産申告企業の管理	<科目 2> 企業再生計画の策定	<科目 3> 会計・財務・税理
<ul style="list-style-type: none"> • 問題企業の財務諸表分析 • 業務失敗の原因 • アウトソーシング導入も含めた利益率改善方法 • 実践方法（ジャスト・イン・タイム（JIT）と活動基準原価計算（ABC）、経済付加価値（EVA）など） • 企業再生と問題解決（戦略・業務、財務における企業再生） • 産業別の問題：小売、卸し、製造・ハイテク、ヘルスケア、輸送など • 破産前計画 • 破産申告の管理 • 優先譲渡と不正譲渡の特別調査 	<ul style="list-style-type: none"> • 企業価値査定分析（事業存続と清算） • 企業再生とその計画のための資金調達 • 利率の設定 • 企業再生計画の条件についての交渉 • 企業再生計画と税金 • 情報開示 • 破産法第 11 条により破産申告する計画としない計画 • 破産法第 7 条への転換と清算計画 	<ul style="list-style-type: none"> • 会計士の確保とその料金 • 企業再生中の財務報告 • 破産法第 11 条に基づく破産申告による財務報告 • 財務再建のための会計 • 会計士の報告と訴訟サービス手引きの適用 • 特別報告書 • 会計士の責任 • 税金問題

出典： <http://www.airacira.org/cira/certification.html>

CIRA 資格の学科試験は、出題内容の復習を行なう学習コースとセットになっており、各学科ごとに 3 日間行なわれる。CIRA 資格の受験者はまず事前に予習しておくことが求められ、具体的には 5～10 時間テキストを読んだり、テキストの選択問題を自習することになる。予習に使うテキストは、学科試験の内容を網羅しており、受験者が学科試験を登録した後に郵送されてくる。受験者は、予習を済ませた後、2 日半の学習コースを受講し、3 日目の半日で 3 時間の学科試験を受験することになる。学習コースと学科試験のセットは、学科ごとに用意されているが、学科 1 は学科 2 の前に、学科 2 は学科 3 の前に合格するという具合に、順番に終わらせる必要がある。各学科の合格基準は、75 点以上で、合格した学科に関して最大 3 年を期限として持ち越すことができるが、受験者は、この 3 年間にすべての学科に合格する必要がある。2003 年の日程は図表 18 の通りとなっている。

図表 17 2003 年 CIRA 資格の学習コースと試験の日程

日 付	プログラム	場 所
10 月 20 ~ 22 日	学科 1	ニューヨーク州 ニューヨーク市
10 月 22 ~ 24 日	学科 2	
11 月 17 ~ 19 日	学科 3	

出典： http://www.airacira.org/forms/cira_application.html

なお、学科試験および学習コースの受験料は、1 学科ごとに 550 ドルで、政府・教育関係者は、275 ドルとなっている。

第3章 企業再生ビジネスによって再建を果たした中小企業のケーススタディ

本章では、企業再生ビジネスを利用することで、経営不振から再生を果たした米国中小企業のケーススタディを5件取り上げて紹介する。

最初に、企業再生専門コンサルティング会社による再建で、短期間のうちに収益を回復した企業として、プラスチック製品メーカーの「モダン・プラスチック社」と印刷会社の「ソワーズ印刷会社」を取り上げている。さらにプライベート・エクイティ企業によって他企業への売却準備が行なわれたデジタルコンテンツ開発会社の「KPE社」の事例、次に、事業拡大失敗による債務超過を企業再生ビジネス利用により7ヶ月で処理した医療サービス会社の「ダイアグノスティック・ヘルス・サービス社」を取り上げ、最後に、再生ビジネスのユニークな事例として、民間企業再生専門コンサルティング会社によって改革が進められている「ミズーリ州セントルイス市の教育委員会」を掲げる。

1. モダン・プラスチック社

企業名	モダン・プラスチック社 (Modern Plastics Company)
本社所在地	ミシガン州ベントン・ハーバー市
設立年	1937年
URL	http://www.modernplastics.com/
再生を請け負った企業	マグナ・パートナーズ社

<背景>

モダン・プラスチック社 (Modern Plastics Company) は、ミシガン州ベントン・ハーバー市に拠点を置き、1937年創業の家族経営のプラスチック製品メーカーである。同社は1947年より、暖房メーカーのルード・マニュファクチャリング社 (Ruud Manufacturing) 製の湯沸かし器用の熱硬化性ハンドルの製造を始め、それ以降、耐熱性のプラスチック製品の製造に特化していった。その後、同じくベントン・ハーバー市に拠点を置く家電大手のワールプール社 (Whirlpool) と共同で業界初めてのポリプロピレン製の洗濯機の攪拌部品を開発したのは

はじめとして、フォード自動車（Ford Motor Company）にはエンジンのディストリビューター用キャップやフェノリック樹脂のブレーキ・ピストンを提供し、また電気機器メーカーであるウェスト・ベンド社（West Bend）にはコーヒーポットのハンドルやその他のプラスチック部品を提供するなど、耐熱プラスチック部品メーカーとしてその地位を固めていった。

しかし、モダン・プラスチック社は 1990 年代以降、プラスチック市場を巡る環境の変化に対応しきれず徐々に業績悪化に陥った。まず、同社の主要顧客であったワールプール社とウェスト・ベンド社の両社が、ベントン・ハーバー市の生産拠点を閉鎖したため、これまで両社に納めていた耐熱プラスチックの需要が大きく落ち込むことになった。次に、自動車メーカーにおいても、1990 年代に自動車部品のコスト削減が進んだため、そのしわ寄せがモダン・プラスチック社に行くことになった。この結果、モダン・プラスチック社の業績は 1990 年代後半から悪化し、2001 会計年度末には 2,400 万ドルの売上げをあげたものの、190 万ドルの損益を計上することになった。このため同社では、業績悪化と追加出資問題を巡る債権者との関係悪化、従業員のモラル低下、さらには資金不足により一部のベンダーと取引が関係破たんするなどの問題を抱えることとなった²⁶。

<企業再生>

モダン・プラスチック社のビクター・ミラー（Victor Miller）社長は、イリノイ州オークブルック市を拠点に事業を行なっている企業再生専門コンサルティング会社、マグナ・パートナーズ社（Magna Partners）に企業再生を依頼することを決断した。マグナ・パートナーズ社の社長で CTP 資格保有者のティモシー・P・シュミエル（Timothy P. Czmiel）氏は、2001 年 8 月、モダン・プラスチック社の暫定 CEO に就任し、早急に経営安定に着手することとなった。

まず、シュミエル氏は、債権者やサプライヤー、顧客企業とのミーティングの席を設け、これまで行なってきた企業再生の実績を示しながら、モダン・プラスチック社が債務返却や通常通りの納品が行なえるよう再起すると説得した。また投資銀行に対しては、借入金の詳細な返済期日を示し、確実な返済を約束した。このような外部に対する説得工作に続いて、内部の事業管理手法も大きく変更した。例えば、顧客からの注文の頻度や量を統計的に調査することで売上げ予測を正確に行ない、この予測値に基づいて、従業員数の分析、さらには、従来のシフト制から「Run to Order（生産量に対応した人員配備）」制に転換を図っている。この「Run to Order」を採用した結果、労働力を 30%カットすることに成功し、顧客企業からも再建に対する理解が得られることとなった。

²⁶ “Flexible Plastics supplier survives ‘economic war’,” *Automotive News*, November 18, 2002.

シュミエル氏率いる企業再生チームは、企業再生計画として、 営業・マーケティングチームの再編、 システムのメンテナンス、アップデート、トレーニング、 キャッシュフロー予測を含めた日・週・月ベースでの会計・財務状況のモニタリング、 サプライヤーとの関係改善および在庫・材料・最終製品の管理、 の4つの目標を立てた。

シュミエル氏の下で企業再生を開始したモダン・プラスチック社は、企業再生開始から1ヵ月後の2001年9月には業務利益を出すまで回復した。こうしてモダン・プラスチック社は、会計年度末である2002年6月には、1996年以来、最初の黒字となる23万ドルの利益を計上することになった。なおシュミエル氏は、モダン・プラスチック社の企業再生の実績が認められ、2002年にはTMAが年商5,000万ドル以下の企業再生を行なったターンアラウンド・スペシャリストでその年最も優秀であったとされる人物に贈られる「中小企業部門年間最優秀企業再生賞」を授与された²⁷。

2. ソワーズ印刷会社

企業名	ソワーズ印刷会社 (Sowers Printing Company)
本社所在地	ペンシルバニア州レバノン市
設立年	1882年
URL	なし
再生を請け負った企業	ストラテジック・マネジメント・パートナーズ社

<背景>²⁸

ソワーズ印刷会社 (Sowers Printing Company) は、1882年にペンシルバニア州レバノン市で記録簿や新聞、銀行手形の印刷などを引き受ける印刷会社として、エドウィン・ソワーズとジョセフ・ソワーズのソワーズ兄弟によって設立された。ジェフリー・ソワーズ (Jeffrey Sowers) 氏は、ソワーズ兄弟の孫にあたり、25年間同社に勤めた後、1997年、ソワーズ印刷会社の社長およびゼネラル・マネージャー、並びにセールス・マネージャーの3役を兼任することとな

²⁷ “Tim Czmiel, Magna Partners Cited for Business ‘Turnaround of the Year’ By Turnaround Management Association,” *PR Newswire*, October 28, 2002.

²⁸ “SMP Revitalizes \$10.5 million Printer Sowers Printing Gearing Up for New Growth,” ストラテジック・マネジメント・パートナーズ社のプレスリリース <http://members.aol.com/strategist/prspc.html>

った。ソワーズ印刷会社は当時、会社業務を一步下がった所から見つめ直し、会社の価値を増加させる方法を探していたが、家族経営である同社は経営者交代ができないため、新しい経営のアイデアを取り入れることが困難であった。そこで、ソワーズ印刷会社は、外部の企業再生会社を雇って、ソワーズ印刷会社の業務を客観的に診断し、同社が進むべき新しい方向性を導き出す経営チームの結成を依頼することとした。

< 企業再生 >²⁹

ソワーズ印刷会社が、企業再生のパートナーとして選んだのは、メリーランド州アナポリス市を拠点にする企業再生専門コンサルティング会社のストラテジック・マネジメント・パートナーズ社（Strategic Management Partners）（第1章、3.1 参照）であった。ソワーズ印刷会社は1997年、ストラテジック・マネジメント・パートナーズ社のジョン・M・コラード（John M. Collard）社長を取締役に招き入れ、経営再建のリーダーシップをとってもらうために、経営を暫定的にコラード氏に委ねた。コラード氏は、同社の暫定的な最高執行責任者（COO）に任命され、業務の評価、将来計画の策定、計画を実行する新経営チームの結成を任されることになった。ペンシルバニア州の地元紙であるセントラル・ペン・ビジネス・ジャーナル（Central Penn Business Journal）紙とのインタビューの中で、コラード氏は「ソワーズ氏が一步引き下がり、外部者の自分に事業再編を任せてくれたのが良かった」と後に述べている。一方ソワーズ氏も、「コラード氏とその企業を招いたことで、われわれの業務を独立した視点から診断し、新しいアイデアを取り入れることに成功した」と述べている。

コラード氏は、ソワーズ印刷会社の企業再生を行なうにあたって、「セールスと顧客サービス」「価格設定と見積もり」「製品製造とそのスケジュール管理」「経営」の4つの分野を重視し、ゼネラル・マネージャー、販売担当マネージャー、財務担当マネージャー、原価計算担当マネージャーなどの新規ポストを設けた。

コラード氏は、ソワーズ印刷会社の事業や管理について分析した後、「同社の販売力は失われているものの新規事業に進出しそこで業績を伸ばす能力が残っている」という判断を下し、ソワーズ印刷会社の業務を旧来の紙媒体への印刷業務からCD-ROMやウェブサイトといった様々な情報媒体に関連するサービスに事業転換する必要があると結論付けることとなった。このため、デジタル出版装置関連に20万ドル以上の投資を行ない、印刷だけでなく、ダイレクトメール、インターネット、オーディオ、ビデオ、CD-ROM、ディスプレイ、ウェブサイト・デザインまで包括的なデジタル出版サービスを行なえる体制を整えた。また、新事業での販売

²⁹ “Company reorganizes for growth” *Business Dateline*; Central Penn Business Journal, June 12, 1998.

力を強化するために営業担当者 8 人を新しく雇用した。さらに、内部管理の一環として、インセンティブ・ベースの賞与システムを導入したり、需要の予測システムの整備なども行なっている。

この結果、1997 年末までに、ソワーズ印刷会社は創業以来最多の年間 60 件の新規顧客を獲得した。コラード氏は、前述のセントラル・ペン・ビジネス・ジャーナル紙の中で、「ソワーズ印刷会社は高まる顧客企業の要求に応えるコミュニケーション企業へと変貌した。経営・将来投資・事業管理に責任を負う CEO と取締役会のやる気があったからこそ企業再編は成功したのである。我社は非常に能力の高い経営チームを有しており、今後も経営はうまく行なわれる期待している」と述べている。またソワーズ氏は、今後も企業管理の改善に取り組むと共に、地元地域における雇用創出を行ない、顧客企業への質の高いサービスを提供することを同社の目標とするとしている。

3. KPE 社

企業名	KPE 社
本社所在地	ニューヨーク州ニューヨーク市
設立年	1996 年
URL	なし
再生を請け負った企業	レコグニション・グループ社

< 背景 >

KPE社は、ニューヨーク州ニューヨーク市を拠点に置く、インタラクティブ・デジタルコンテンツ開発会社で、メディアやエンターテイメントに関するソリューションを提供していた。KPE社は、大手電気機器メーカーのソニー・エレクトロニクス社（Sony Electronics）や高級デパートのニーマン・マーカス社（Neiman Marcus）、アパレル大手のラルフ・ローレン社（Ralph Lauren）といった大企業 25 社に対して、インタラクティブなデジタルソリューション

を通じてブランド力向上やマーケティング戦略を提供していた³⁰。その後KPE社は、従業員数が 220 人になるまで拡大したが、ネットバブル崩壊後、深刻な業績悪化に悩むこととなった³¹。

< 企業再生 >

2001 年 12 月KPE社は、持ち株の 75%を新生のプライベートエクイティ会社、レコグニション・グループ社 (Recognition Group、以下レコグニション社) (第 1 章、3.2 参照) によって買収される方法を選んだ。KPE社の支配権を獲得したレコグニション社の社長であるクレイル・イサザ・タズマン (Kaleil Isaza Tuzman) 氏は、KPE社の暫定CEOに就任し、レコグニション社の従業員 11 名と第 3 出資者のソロモン・ユアン・カルロス・カルシア (Solomon Juan Carlos Carcia) 氏と共に、KPE社の再生に着手した。タズマン氏は、KPE社の事業規模を 75% 縮小し、従業員の数にトータル 33 人まで削減した。その後、レコグニション社は 2 ヶ月間で、KPE社を売却するための準備を完了させ、2002 年 2 月、KPE社はニューヨーク市に拠点を置くモバイロシティ社 (Mobilocity) へ売却された。タズマン氏は、KPE社の暫定CEOから外れ、モバイロシティ社出身のケビン・ラビック (Kevin Rabick) 氏がKPE社のCEOに就任した³²。

モバイロシティ社は、金融大手のJPモルガン・チェイス社 (J.P. Morgan Chase) とコンサルティング大手のモルガン・スタンレー社 (Morgan Stanley)、並びにドイツ家電メーカーのシーメンス社 (Siemens) 等の企業の出資を受けて 2000 年に設立されたモバイル技術を提供する企業で、顧客には、コンピュータ大手のヒューレット・パッカード社 (Hewlett-Packard) 等の大手企業を抱えている。モバイロシティ社は、KPE社のインタラクティブ・デジタル技術を取り入れることで、顧客に提供するコミュニケーション・チャンネルを増やすことができ、総合的なコミュニケーション・サービスを提供する企業へと変貌している³³。

³⁰ “Mobilocity Acquires kpe; Acquisition Extends Mobilocity’s Capabilities in Delivering Client Solution Through Multiple Channels,” *Business Wire*, February 26, 2002.

³¹ http://robwalker.net/html_docs/start.html

³² “Kpe Names Kevin Labick CEO,” *PR Newswire*, January 24, 2002.

³³ “Mobilocity Acquires kpe; Acquisition Extends Mobilocity’s Capabilities in Delivering Client Solution Through Multiple Channels,” *Business Wire*, February 26, 2002.

4. ダイアグノスティック・ヘルス・サービス社

企業名	ダイアグノスティック・ヘルス・サービス社 (Diagnostic Health Services)
本社所在地	テキサス州アービング市
設立年	1983 年
URL	http://www.dhsinc.com/
再生を請け負った企業	グラス・アンド・アソシエーツ社

< 背景 >

テキサス州アービング市に拠点を置くダイアグノスティック・ヘルス・サービス社 (Diagnostic Health Services、以下、ダイアグノスティック社) は、放射線治療や、CT スキャンによるイメージングといった医療サービスを請負う企業である。家族経営から始まったダイアグノスティック社は、1983 年の会社設立後、順調に事業を拡大していき、1993 年に株式公開した。株式公開後、同社は追加株発行やストックオプション、信用枠の拡大により、急速な事業拡大を進め、1993 年から 1997 年にかけて同社の資産額は約 9,000 万ドルの増加となった。

しかし、ダイアグノスティック社は、急速な事業拡大と不適切なキャッシュフロー、そして市場変化への対応の遅れなどにより、次第に業績が悪化した。例えば、1993 年から 1996 年にかけて次々に 26 件の同業他社の買収を行なったが、買収した企業の事業と自社の事業の統合がうまくいかず、買収コストの回収に失敗した。また、代金請求先が多数であるだけでなく、売上げの多くはメディケア (高齢者向け公的医療保障) やメディケイド (低所得者向け公的医療保障)、第 3 機関からの償還金と複雑であるため、売掛金の回収に手間がかかり、売掛金のうち 40% 以上は回収不能となり損失として計上していた。従業員による返済コード誤入力も度々発生し、キャッシュフローが悪化していった。さらに 1997 年にはクリントン政権が「1997 年財政収支均衡法 (Balanced Budget Act of 1997)」を成立させ、連邦政府財政を 2002 会計年度までに均衡させることを目指して、4 年間で 1,270 億ドルの支出削減 (メディケアやメディケイドへの支出削減を含む) が定められたため、売上げの多くをこれらからの償還金でまかなわれるダイアグノスティック社は、収益が減少したり、多くの売掛金の回収に失敗する結果となった。これらの要因が重なって、ダイアグノスティック社は、1998 年に 3,350 万ドルの赤字、1999 年には 2,600 万ドルの赤字を記録し、1999 年 12 月には、債務超過およびベンダーとの取引停止に陥り、2000 年 3 月、連邦破産法第 11 条に基づく破産手続きを申告した³⁴。

³⁴ “Turnaround specialist is honored for saving small company,” *BCD News and Comment*, March 13, 2002.

<企業再生>³⁵

債務超過とベンダーとの取引停止という経営破たん直面したダイアグノスティック社は、テキサス州ダラス市を拠点に置くグラス・アンド・アソシエーツ社（Glass & Associates 以下、グラス社）に企業再生を依頼した。サンフォード・エルドラン（Sanford Edlein）氏をはじめとするグラス社の企業再生チームがまず行なったのは、16週間の事業存続に必要なキャッシュフローを把握するために、包括的な資金管理計画を策定することであった。次に、資金管理計画で明らかになった資金不足を補うためのつなぎ融資の調達が行なわれた。エルドラン氏は、自ら債権者の説得にあたり、1,350万ドルのつなぎ融資を獲得することに成功し、負債を処理した後でも、手元に現金が150万ドル残ることになった。

さらに、グラス社の再生チームは、ダイアグノスティック社の業務整理を行ない、6州における不採算業務を停止、また同社の21ヶ所の施設のうち、13ヶ所を閉鎖して、年間200～300万ドルのコスト削減を実現した。また、給与の高い一部の経営陣の役職を廃止し、取締役会の再編も行なった。残った業務に関しても、規模縮小や業務統合を行ない、これに伴って同社の従業員数も450人から約半分に削減された。

代金請求・集金プロセスに時間がかかって、売掛金回収に手間取っていた問題に関しては、代金請求のコンピュータ・システムをアップグレードすることで時間を短縮し、電話での売掛金の回収催促に多くの時間を回すようにした。またグラス社の企業再生チームは、再融資を受けたことによる新たな負債の支払いを完了させるために、カリフォルニア州にあるMRI（磁気共鳴画像医療装置）による医療サービス部門を売却した。同部門は採算の合うものであったが、300万ドル近い現金不足から脱出するのに売却が必要であった。さらにグラス社は、こうした帳簿上の再建だけでなく、常に会議をオープンにし、従業員からの質問も常に受け付けるなど経営陣と従業員間のコミュニケーションの改善といった取組みも行なった。

こうした全てのプロセスは、人員削減など痛みの伴うものであったが、ダイアグノスティック社のコア事業の存続を維持することに成功した。破産申告手続きから7ヶ月後の2000年10月、同社は、債務をゼロにし、300万ドルの現金を手元に残している。1999会計年度において2,600万ドルの赤字であったダイアグノスティック社は、2001年には100万ドルの黒字を出すまでに業績を回復している。

³⁵ 同上

5. ミズーリ州セントルイス市教育委員会（ユニークな例）

企業名	セントルイス市教育委員会（St Louis Board of Education）
本社所在地	ミズーリ州セントルイス市
URL	http://www.slps.org/BoardofEducation/slpsboard.htm
再生を請け負った企業	アルベッツ・アンド・マーサル社

<背景>³⁶

ミズーリ州セントルイス市の公立学校システムは、財政難を機に、民間の再生ビジネス企業を雇い、教育における労使関係や効率性向上に努めることを計画している。セントルイス市の教育委員会は 2003 年 6 月、2003 年 9 月に始まる 2003-2004 会計年度における教育部門への歳出額が、前年度を基準にすると 4 億 1,500 万ドルになり、それに対して歳入額は 3 億 2,500 万ドルとなるとの予測を発表し、その差額約 9,000 万ドルが赤字となることが判明した。つまり、生徒 1 人当たりの教育費では、歳出が 1 万 0,196 ドルであるのに対して、歳入が 7,985 ドルとなる。この生徒一人当たりの教育費は、セントルイス市と同類の市の公立学校の平均と比較して 5,000 ドル以上高いものとなっているが、教育の質に比例していないことも、財政不足に加えて、問題となっていた。

<組織再生>³⁷

セントルイス市教育委員会は、2003 年 6 月、ニューヨーク州ニューヨーク市を拠点にする企業再生会社であるアルバレッツ・アンド・マーサル社（Alvarez & Marsal）と 480 万ドルで契約を結び、「Fewer schools, stronger schools（学校を減らして強い学校に）」を合言葉に同市の公立学校システムの改革に乗り出した³⁸。アルバレッツ・アンド・マーサル社の企業再生を専門とするターンアラウンド・スペシャリストであり、紳士アパレル大手のブルックス・ブラザーズ社（Brooks Brothers）の元トップであったウィリアム・V・ロベルティ（William V. Roberti）氏がセントルイス市の公立学校システムにおける暫定監督役として就任することになった³⁹。ロベルティ氏は、アルバレッツ・アンド・マーサル社のコンサルタント 20 人を引き連

³⁶ “School Plan would fire 1,400; but no teacher would lose job, managers say,” *St. Louis Post-Dispatch*, August 3, 2003.

³⁷ 同上

³⁸ “District details school closings in city; shutting 13 elementaries, 2 middle schools, 1 high could save \$15 million; board is to vote Tuesday,” *St. Louis Post-Dispatch*, July 14, 2003.

³⁹ “Money is only part of problem facing St. Lois schools,” *St. Louis Post-Dispatch*, June 27, 2003.

れ、さらに、シカゴの人事関連企業と地元の弁護士を雇い、同公立学校システムの企業再生チームを編成した。

2003年7月中旬、8月上旬には、同企業再生チームが作成した新予算案がセントルイス市教育委員会へ提出され、9月に始まる新年度を前に、同委員会の了承を得るための調整が行なわれていた。ロベルティ氏は、新予算案の中で、同公立学校システムの改革に当たり、授業への影響を最小限に抑えながら財政不足を解消することを目標に掲げた。地元有力紙のセントルイス・ポスト・ディスパッチ紙によると、新予算案は、同公立学校への支出総額を約3億4,000万ドルとし、前年度比で6,400万ドルの費用削減を実現するとし、具体的に以下のような改善計画を盛り込んでいる。

新予算案の具体案のひとつとして、1,463人の職員のレイオフを敢行し、職員数をこれまでの6,260人から4,797人へまで削減することが提案されている。レイオフのスケジュールとして、2003年8月に372人、9月に721人、10月に52人、12月と翌年1月に318人を削減していく予定である。一方で、既存の授業を担当する教員に関しては、レイオフは行わず、さらに242の教職員のポジションを追加するとしており、自発的退職者（定年退職者など）も考慮すると、330の教職員のポジション空席が生まれることになる。さらに新予算案では、職員数を削減する方法の1つとして、校舎やグラウンド管理を民間に委託して校舎・グラウンド課を全廃することが挙げられている。委託を受ける民間業者は、レイオフを受けた元職員を90日間雇うことが義務付けられるが、その後その職員を雇い続けるかどうかは、民間業者の判断に委ねられるという。学校の食料関係の業務に関しても同様の民間委託を行なう案があり、現在具体的な計画が作成されている。

また、新予算案では、職員の福利厚生システムの変更により、8万ドルのコスト削減を見込んでいる。現在、職員は生涯を通じて最大354日まで「病欠」日を繰り越すことができるが、これを年間10日に制限するとしている。また、葬儀による有給休暇を1親等で4日、2親等で2日、3親等で1日までに制限するという。

ロベルティ氏は、生徒が通学するための交通手段への支出削減も提案している。セントルイス市の公立学校では、過去4年間で生徒数が4%減少しているにもかかわらず、通学手段への支出が36%増加し、通学手段への支出額は生徒一人当たり年間1,432ドルと、全米都市部の平均額の2倍となっているという。ロベルティ氏は、通学バス・ルートを簡略化したり、タクシー通学をバス通学に切り替えたりすることで、年間740万ドルを削減することを見込んでいる。

また、教科書および必要品の配給システムに関し、地元業者からの調達やインターネットベースでの注文システムを確立することで、効率化およびコスト削減を行なうことも提案している。ロベルティ氏は、公立学校への支給物を地元業者から調達することで、市内に3つある支給物の倉庫を売却する計画も立てている。

さらに、カンザスシティ市の企業が同学区の職員がインターネットを通じて必要なものを注文できる「E マーケットプレイス」を立ち上げており、これにより職員は、倉庫まで支給物を取りに行く必要がなくなるとしている。これまで教師や保護者は、教科書やトイレットペーパーといった支給物が予定通りに配送されないことに不平を持っており、こうした問題も同時に解決されることが期待できる。

こうした全ての費用削減努力をしても、9,000万ドルの財源不足のうち、1,460万ドルが依然赤字として残る。しかし、ロベルティ氏は、中心部にある1,020万ドルの本部ビルを含む、所有不動産の売却や職員の福利厚生、契約、残業費用の見直しにより、さらなるコスト削減が望めると期待している。