

東アジアにおける窮地に陥った企業の早期再生策

- 尹秀超



大成律师事务所

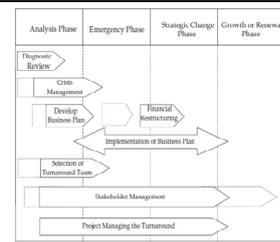


危機に陥った企業の病状

- 一、管理層の信頼度の低下、権限行使における制約
- 二、財務指標の低迷
- 三、サプライチェーンにおける川上・川下に対する交渉能力の低下、財務コストの上昇
- 四、コアのポジションにある従業員・役員の離職
- 五、企業信用の格付けの低下

• 伝統的な危機脱出策

- 1 会社のコーポレートガバナンスを変革すること
- 2 企業の強み・弱みを分析すること [SWOT analysis](#)
- 3 生産を維持するためのキャッシュフローを確保すること
- 4 誠意を持って利益関係者と交渉すること
- 5 ビジネスモデルの再構築を模索すること
- 6 会社更生または破産を申立てること



- 一、外部のコンサルティング会社に依頼し、企業の安定を図ること



社会における人望、ふるまい、言葉の習慣、服装……

・ 東アジア企業の特徴ー 儒教文化

・ 同族企業

・ 決断力、実行力

・ コアメンバー、チームワ

・ 同族経営

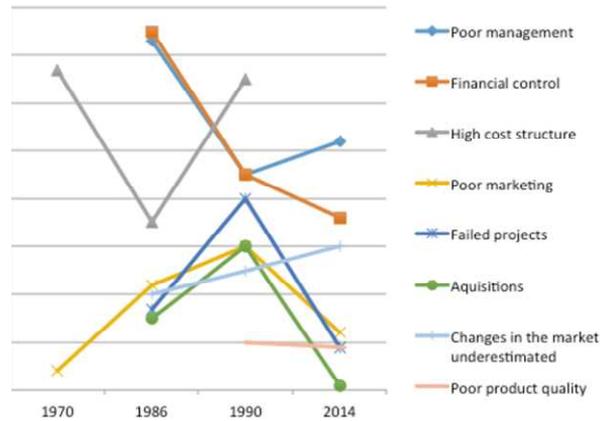
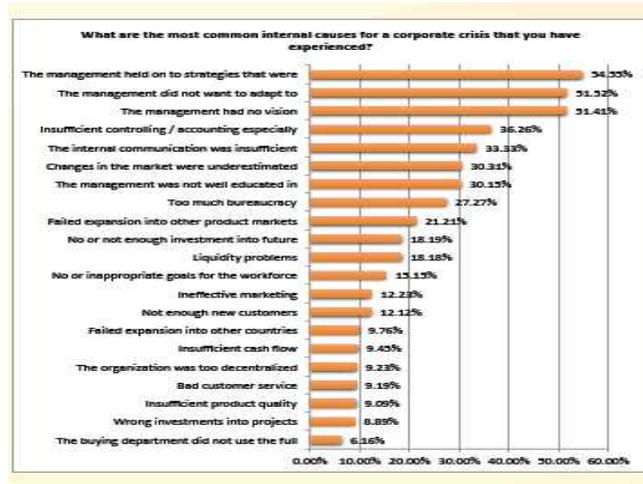


- 2009年7月2日、新華網の報道によると、吉林省通鋼グループ・通化鉄鋼株式会社において集団で騒ぎする事件が発生した。通化鉄鋼株式会社の一部の従業員が、河北省建龍グループに対する第三者割当増資による企業の組織再編計画に反発し、通化鉄鋼株式会社の工場内で陳情活動を行ったのである。この騒ぎにより、工場内にある7つの高炉が生産停止に迫られたほか、通化鉄鋼株式会社から派遣された社長の陳国軍氏が暴行を受けて死亡した。



- 二、現在の経営幹部体制を維持しながら、外部から会計担当者を招き、財務帳簿と資料の安全を図る
- 企業の取締役に対する責任追及の強化—株主の委託による代理責任か、それとも債権者に対する信託責任か
- 東アジア、特に中国は、取締役に対する責任追及を強化すべきである
- .
- .
- .

三、企業の危機に陥る原因についての客観的な分析



外部要因

- ◆ 外部の経済構造の変化
- ◆ 市場の変動
- ◆ 消費者の好みの変化
- ◆ 過度な競争
- ◆ 環境保護の要請
- ◆ 政府の規制

内部要因

- ◆ 経営幹部の不適任 today' s villain was yesterday' s hero
- ◆ 経営戦略、オペレーションまたは財務戦略の失敗
- ◆ 製品開発の失敗
- ◆ 販売ネットワークの不健全 特定のルートに対する
依頼度・集中度が高すぎる。例えば、60%を超える
- ◆ コスト管理の失敗
- ◆ コアメンバーの離職

三、東アジア企業が危機脱出する可能性の正確な評価

- ◆ 業界の景気変動性、周期性及び競争能力
- ◆ 川上・川下の取引先の安定性
- ◆ 主たる業務の収入
- ◆ ROA(総資産利益率)
- ◆ キャッシュフロー/総債務
- ◆ コーポレートガバナンス、マネジメント、経営層の経歴
- ◆ 経営者と地方政府役員との個人的関係

四、東アジア企業の企業文化に相応しい危機脱出管理策の構築

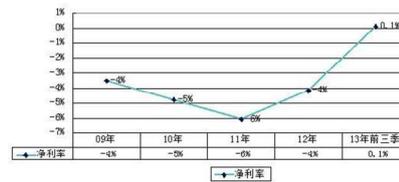
- ◆1、コストを削減し、持続経営に必要とされるキャッシュフローを確保すること
- ◆2、現場の労働者の給料、持続経営に不可欠な賃料または水道・電気料金、原材料の仕入れ原資を保障すること
- ◆3、株主、重要なポジションにある労働者、金融債権者、取引先及び専門家と相談しながら妥当な道を探ること
- ◆4、すべてのプランが株主や債権者に対する影響を評価すること



Figure 10.1 The Financial Restructuring Dinner Party.

インターネット金融の背景におけるキャッシュフローの再認識

◆ 京東商城



◆ OFFICE W+E+P

 ICU病室の医師が外来担当医師と異なる
TMA & CRO

企業の再生において、弁護士は協力者であり、戦士ではない



五、危機脫出管理の結果

- ◆ 危機を乗り越える
- ◆ 解散を宣告する
- ◆ 会社更生手続の適用
- ◆ 破産手続の適用

实例

中核華原鈦白002145SZ



◆ 浙江硝子00739HK



ご清聴、どうもありがとうございました。



www.dachenglaw.com

北京市朝阳区东大桥路9号坤泰国际中心7层 (100020)
7/F, Building D, No.9, Dongdaqiao Road, Chaoyang Dist., Beijing, China 100020
Tel: +8610 5813 7799
Fax: +8610 5813 7788