

組織再造— 日本企業成功案例精選

企業再生事例選(プレーヤー別にみる再生の実務)

社團法人金融財政事情研究會 編著
李嗣堯、黃翠玲 合譯

專業推薦

江丙坤 國民黨副主席
任耀廷 淡江大學日本研究所所長



台灣金融研訓院
Taiwan Academy of Banking and Finance

組織再造— 日本企業成功案例精選

企業再生事例選 (プレーヤー別にみる再生の実務)

社團法人金融財政事情研究會 編著
李嗣堯、黃翠玲 合譯

專業推薦

江丙坤 國民黨副主席
任耀廷 淡江大學日本研究所所長



台灣金融研訓院
Taiwan Academy of Banking and Finance

國家圖書館出版品預行編目資料

組織再造—日本企業成功案例精選／日本社團法人
金融財政事情研究會編著；-- 李嗣堯，黃翠玲翻譯。
初版--臺北市：臺灣金融研訓院，民 96.09
面； 公分.-- (授信管理系列；27)

ISBN 978-986-6896-37-8 (平裝)

1. 企業再造 2. 個案研究 3. 日本

494.2

96014301

組織再造—日本企業成功案例精選

編 著：日本社團法人金融財政事情研究會
譯 者：李嗣堯、黃翠玲
發 行：財團法人台灣金融研訓院
地 址：100 台北市羅斯福路三段 62 號
電 話：(02)33653562、563

印 刷：優彩股份有限公司

初 版：2008 年 1 月

本書如有缺頁、破損、裝訂錯誤，請寄回更換。

ISBN 978-986-6896-37-8

• 版權所有 • 翻印必究 •

以多面向角度觀看日本企業重整

近幾年來，由於國內整體經濟環境不佳，再加上企業負責人從事不當投資及財務操作欠佳等因素，使得國內企業常需面臨經營不善及財務困難的窘境，進而必須面對重整工作的危機。因此，「企業重整」可視為讓企業組織重生的代名詞；然而，企業在進行重整的工作時，需以財務面、人力資源面、資產評價面、不良債權處理面及法律面，來執行企業重整之作業，始能達到全面且完善之效。

由於企業在進行重整工作時，外部及內部的人力配置為其相當重要的課題；因此，我們特以人力資源的角度來分析企業重整工作，需著重以下幾項層面：

1. 以專業的經理人輔導企業進行重整工作：此不僅可創造企業嶄新的局面，亦可杜絕發生不當的重整事件；
2. 企業及其重整經營團隊，需與利害關係人建立良好的信賴關係：需以誠信為最大原則，始能共同邁向成功的重整之路；
3. 留任優秀企業人才：通常，企業重整一詞常與緊縮人力劃上等號；然而，在企業進行重整的過程，裁員並非最佳的方式。事實上，留任優秀員工，亦可能為企業帶來新的契機。
4. 有效展現執行力：在企業重整階段，若能有效地執行其相關工作，將使重整計畫不會流於空談，而能確實地發揮其效能。

本書係以日本企業重整案例為主軸，特蒐集 23 個成功精選案例。這些實際的企業重整案例，其面向除以人力資源的角度分析外，亦包含財務及法律各項層面之解析，試圖以各式各樣的面向綜觀日本企業重整作業，及其所面臨的各項困境。再者，為使企業能有效地執

行重整工作，日本更設立企業整理回收機構（RCC）、產業重整機構（IRCJ）及中小企業重整支援協議會等單位，並結合日本之債權金融機構，共同建立完善的企業重整機制，以協助企業能順利且有效地進行重整工作。

本書所蒐羅的日本企業重整成功案例，均係由實務面的角度切入，重回當時的情境，並以多樣性的手法來整理各個案例的內容；相對於我國，除公司法相關重整制度外，仍尚未建立全面性的企業重整模式。因此，我們期能藉由日本企業實際的重整成功經驗及模式，作為日後國內企業面臨重整工作時之重要參考資料，故本書實具有指標性的意義。

江丙坤

謹識

國民黨副主席

2008.1

新時代的日本企業重整模式

1990 年代末日本企業在「過剩債務」的處理過程中，許多問題企業面臨退場的困境。從 1998 年日本長期信用銀行、日本債券信用銀行，2000 年 Sogo 百貨公司，2001 年大型連鎖超市 MYCAL、青木建設，至 2004 年所謂最後大型企業倒閉的大榮超市百貨集團等，這些問題企業涵蓋日本金融、物流、營建等廣泛領域，使日本政府、金融機構及產業界深陷肅殺氣氛中。2001 年日本政府公布企業自行重整準則，成立企業整理回收機構 (RCC)，2003 年設立具官方色彩的產業重整機構 (IRCJ)、中小企業重整支援協議會，使實質上倒閉的企業有走上自行重整更生的機會，此亦是前首相安倍所賦予日本社會再挑戰機會的精神意涵。

本書彙編日本「事業重整與債權管理」季刊 2004 年 103 及 104 期所登載 23 篇文章，分別介紹日本 2001 年公布自行重整準則後進入企業自行重整的新時代下，金融機構活用企業自行重整準則、RCC 及 IRCJ 等程序的精選案例。書中透過具實務經驗執筆者，藉由實際案例分析企業重整更生過程中企業倒閉破產處理、債務過剩財務重組、企業重整事業重組等處理模式及其問題點。本書從企業重整過程相關的債權、債務人，有形、無形資產，負債，以及所需的法律、財務、人力資源、企管顧問等支援服務的各個角度進行分析，除整理出日本各種企業重整模式以為參考外，亦冀望有助於日本建立更完善且全面性的企業重整制度及環境。

就企業重整而言，除法律層面的問題外，利害關係人間互信基礎的建立、事業價值及無形資產之評估、企業經營模式與組織的再造以及早期著手迅速重整都是決定成敗的關鍵。本書涵蓋範圍廣泛，完整

呈現日本現行企業重整的成功模式，足為國內處理相關問題的機構及人士作為借鏡。

任耀廷

謹識

淡江大學日本研究所所長

2008.1

在 1999 年時，我們將英文 Business Recovery 譯成日文的「事業重整」。當時剛完成立法的民事重整法在其第 1 條闡述該法是以「事業的重整」為目的，再加上原有公司更生法第 1 條也強調其目的在於「事業的維持更生」，甚至可謂在那 2、3 年間日本是處在「事業重整熱潮」中。近年來，終於看到屬於熱潮過後才出現的「真實」景況。此時，本書可謂為志在此「真實」的專家們可以活用的一本重整案例集。

依「事業重整」的字面涵意，係指在初期的事業基礎改善及強化，債務超過階段期的財務重組（債權放棄及債務證券化等），經營失敗時的破產處理，以及重整階段包含事業重組在內的一連串過程。事實上，並不可因「事業重整」本身所指「事業」的「重整」，而將其矮小化至只考慮有關破產處理之法務，解決債務超過之稅務及會計等技術性的問題，在本書中包括以各式各樣的方法來檢討是有其必要性的（本書並不將其譯為事業重整，而是企業重整）。此外，也可將其視為一門學問，如同適用在相關社會科學上，以應用經濟學、經營學、法學及會計學等方法來進行分析檢討的對象。

由本書內容可以看出，在事業重整的第一現場，「財務重組」和「事業重組」是特別受到關注的問題。「重組 (restructuring)」一詞在日文的使用上，經常被作為解雇部分員工以重組事業的代名詞。但是其原意係指「重新架構」(restructuring)，並非只有人力資源（人）的重組，應該還包括重新架構財務結構（財）及事業本身（事物）。

此外，請留意此處的人、財、事物指的並非如一般用法的經營資源。若指的是經營資源，除了人、財、事物外，還包括資訊及時間

等，一般作為經營資源的事物係指如不動產及機械等立即可見的事物。但是筆者在此所謂的人、財、事物指的是分析企業活動的觀點，特別要注意的是在此指出分析作為事物的「事業」本身的重要性。

其中，「財務重組」係指對於過多債務企業之債權人放棄債權等事項，藉以重新架構資產負債表的負債結構。但是事實上單單如此就完成重整的企業，幾乎是不可能的，這樣的企業遲早會再陷入相同的困境中。過去由於景氣變動的「循環因素」，因景氣好轉而解決問題的情況確實也有。實際上，過去在公司更新法等運用上，也是先假設「徵詢作為債權人及擔保人之金融機構的合作，根據更生計畫來強制刪減相當程度債權。若此法可行，預期將在不久後地價會上漲，債務人的事業自然也會恢復」的情形。

但在經濟泡沫化，日本社會呈現少子且人口高齡化的趨勢，國際上有舊社會主義國家的廉價勞動力進入製造業等所謂「結構要因」在明顯進行，過去的「景氣循環因素」依賴型的手法（指進行財務重組的手法）已逐漸不再適用。然而，這些陷入困境的企業，大多無法忘記過去「循環要因」時代的成功經驗，依然緊緊捉住過去的事業模式，無法適應「結構要因」的變化才落到需重整的地步。因此，如果沒有進行根本事業模式轉換的「事業重組」，該企業仍舊沒有未來。

若僅以「財務重組」為中心進行放棄債權、降低成本及處分閒置資產等，而將其稱為「事業重整」，其實是不恰當的。在文義上，亦形成沒有「事業重組」的「事業重整」的自我矛盾情形。筆者由衷地盼望，本書豐富的案例不但可作為現場執行人員的參考，同時亦可使「貨真價實」的事業重整深根在國內。

日本普華國際財務顧問公司

合夥人 田作 朋雄

2004年8月



原著序

「企業重整」及「事業重整」被大聲喧嚷已經有一段時間了。

這段期間，與「重整」有關的環境正顯著改善中。作為國家的既定政策，破產法制的重大改革及商法修正等法律面的基礎建設得以整頓；以企業整理回收機構（RCC）為首，加上產業重整機構（IRCJ）及中小企業重整支援協議會也相繼成立。另一方面，在民間也有不少的債權回收業者，協助設立事業重整公司和基金。隨著這些發展，經驗豐富的破產處理律師、熟練於企業收購等實務的專家及企業重整支援經理人等的活躍也受到廣泛的矚目。此外，金融機構也實踐其作為企業的關係銀行，而積極投入企業及事業的重整支援。

如上所述，企業重整有各式各樣的參與者，其立場及使用的手法各不相同，但是個別的參與者有一項共同點——「重整」。

本書是透過這些參與者的演出，重新呈現企業重整的現場，將其多樣化的手法匯集整理的案例集。如能提供給與重整有關的參與者及實務專家在實務上的些許幫助，將是我們最大的榮幸。

另外，本書是將刊載在「事業重整與債權管理」季刊（103,104號）特集「依支援主體的不同來看事業重整實務和案例」分析中各文稿為基礎，加上出刊以後的新觀點等加以整理最後集大成之著作。當重新以單行本出版時，已取得各原作者同意刊載其貴重的文稿，同時並進行大幅度地加強、修正或文章結構的再調整。在此，特別表達深切的謝意。

社團法人金融財政事情研究會

2004年8月

他山之石－日本企業重整成功經驗

企業重整雖是耳熟能詳的名詞，但此短短的四個字，卻包含企管、財務、法律、證券甚至金融制度等各項層面，其牽涉範圍相當廣泛。在翻譯本書的過程中，可視為與眾多專有名詞及專業知識奮戰的過程。

本書的第一個價值在於它的實用性。眾所周知，經營不善的企業要進行重整本就不易（極可能因為各相關利益機構或個人無法達成協議、或法律限制而導致重整計畫流產），而其中能順利重建企業價值，令企業重整成功的案例更是少之又少；在國內的代表性重整成功案例中，應也僅有東隆五金公司。此狀況使得欲致力於此領域的有心人士，難以藉由案例研究並從實務角度來瞭解企業重整。而本書則以實務角度出發，藉由 23 個案例來詳細說明企業重整（包括企業瀕臨破產原因、重整方式、過程及結果等），使讀者能實際明瞭企業重整的內容。

第二個價值則在於其完整性。此處所指的完整性，包含企業重整的方式及主導者。一般提到企業重整，似乎都會把重心放在公司法（或破產法）的重整（亦即本書所提的依法重整），但實際的企業重整並不侷限於狹義的依公司法申請重整的公司，而是只要公司面臨財務困難時，即可與債權人及相關機構協商進行企業重整。本書的 23 個案例，即涵蓋非依法重整（即書中提及企業自行重整）、依法重整的民事程序及更生法案程序等，並逐一說明，讓讀者能充分瞭解各種方式的優缺點。

至於主導者的完整性方面，儘管多數人在提到企業重整主導者時，多會聯想到債權銀行，但在實務上主導企業重整的主體並不侷限於銀行。本書即以主導者為主軸，介紹由產業重整機構（IRCJ）、企

業整理回收機構（RCC）、中小企業重整支援協議會等官方色彩機構，以及律師、銀行、企管顧問公司、重整基金、債權回收公司等民間機構主導之重整案例。不同的主導者所採用的企業重整手法亦不同，讀者可由書中的案例得知各種企業的重整手法。

當然，本書雖具豐富的價值，但也並非完美無缺。由於其內容以案例為主，因此對企業重整的基礎知識介紹並不詳盡；同時，作者皆為企業重整領域的專家，專門用語不少，對不具備企業重整相關知識的讀者而言，讀起來自然較為辛苦。簡言之，本書對於從事企業重整相關工作者及大專院校企管、財金科系學生，可作為其探討企業重整案例的案頭書，頗富參考及實用之價值。

正因本書的專業性極高，因此必須藉由眾人的合作，始得以完成所有的翻譯細節。在此，特別感謝張智雲小姐等人的協助，有他們的協助，個人始得以完成本書的翻譯工作。

最後，若本書能對有志於企業重整的人士有所貢獻，實可謂譯者無上的喜悅。

李嗣堯、黃翠玲 謹識

2008.1



目錄

推薦序一	江丙坤	I
推薦序二	任燿廷	III
原著推薦序	田作朋雄	V
原著序	社團法人金融財政事情研究會	VII
譯者序	李嗣堯、黃翠玲	IX

第一篇 產業重整機構 (IRCJ) 支援下的企業重整

案例 1	12 家企業重整計畫概要	富山和彥	3
------	--------------	------	---

第二篇 企業整理回收機構 (RCC) 支援下的企業重整

案例 2	企業自行重整之準則與採 RCC 方式的融合	住田昌弘	27
------	-----------------------	------	----

第三篇 中小企業重整支援協議會支援下的企業重整

案例 3	69 件重整計畫概要	細川喜孝	47
------	------------	------	----

第四篇 依法律程序進行的企業重整

案例 4	依法律程序進行重建手續－MYCAL 的案例	瀬戸英雄	73
案例 5	民事重整手續下的自立重整 －大倉電氣案例	池田靖、蓑毛良和	91
案例 6	依據公司更生手續重建－長崎屋案例	桃尾重明	107
案例 7	依據民事重整手續的重整	濱田芳貴	121

第五篇 銀行支援下的企業重整

案例 8	運用新金融手法來建構重整計畫	小山潔人	137
案例 9	與地方金融機構的協調及合作	中村廉平	163
案例 10	企業自行重整準則的活用	內梨晉介	175
案例 11	先行整頓型及清算型重整支援計畫方案	秋葉正範	193
案例 12	地方金融機構在企業重整支援的作用	小池政弘	207
案例 13	分割公司來進行核心事業的重整	吉戒孝	223
案例 14	要注意不良債權公司在改善經營上的支援	石塚恭路	241

第六篇 企管顧問公司指導下的企業重整

案例 15	企管顧問公司在企業重整規劃機能	石井宏明	263
案例 16	在財務面和稅務面的徵信調查	田知本章、金塚厚樹 小國義之、須貝信	277
案例 17	監察法人在企業重整支援上的角色及功能	平林康洋	291

第七篇 重整基金支援下的企業重整

案例 18	利用地方企業重整基金之中小企業重整	增田知晴	309
案例 19	利用重整基金進行公司重整 — TESAC 的案例	森浩志	321
案例 20	重整基金的意義及功能 — 市田的案例	安東泰志、黑澤洋一郎	333

第八篇 債權回收業者支援下的重整

案例 21	藉由事業重整型回收方式之重整支援	岡川秀毅	351
案例 22	債權回收企業重整的構想及執行	穗刈俊彥	367
案例 23	善用正常債權回收業者提供之重整支援業務	野櫻義之	383
重要詞彙			395

第 1 篇

產業重整機構 (IRCJ)

支援下的企業重整



