

Title	破綻懸念先企業をいかに再生するか - レナウン ( 現レナウンダーバンホールディングス ) を事例として -
Sub Title	
Author	内ヶ崎, 恭子(Uchigasaki, Kiyouko) 許斐, 義信
Publisher	慶應義塾大学大学院経営管理研究科
Publication year	2005
Jtitle	
JaLC DOI	
Abstract	
Notes	修士学位論文. 2005年度経営学 第2028号 不可
Genre	Thesis or Dissertation
URL	<a href="https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=KO40003001-00002005-2028">https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=KO40003001-00002005-2028</a>

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the KeiO Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

論文要旨

所属ゼミ	許斐研究室	学籍番号	80430183	氏名	内ヶ崎 恭子
(論文題名) 「破綻懸念先企業をいかに再生するか」 ーレナウン(現レナウンダーバンホールディングス)を事例としてー					
(内容の要旨) 当論文は、「再生による復活」と「整理」の間のグレーゾーン(注)に位置する企業に注目する。事例として、レナウンを採り上げる。問題意識は、①「再生」が成功しないにもかかわらず、なぜグレーゾーンに存在し続けることが可能なのか、②グレーゾーンに位置する企業(＝レナウン)をいかに再生するか、である。 ①の問題意識に対しては、実際に「整理」に至った同業他社の事例(市田、福助、VAN)から、整理に至った共通の要因を導き出した。共通の要因とは、負債額大、債務超過、金融支援打ち切りである。これらをレナウンの現状に当てはめると、どの要因にも該当しない。なぜなら、当社には本業不振をカバーする資産、厚い資本が存在したからである。よって財務的な「整理」への決定打が生まれなかったのである。そして、資産、資本が枯渇し始めると、メインバンクである旧住友銀行が住友グループの企業も加えて支え続けている。なぜ旧住友銀行は、ここまでレナウンの業績が悪化する前に、当社に積極的に関与しなかったのだろうか？2社の取引関係については外部からは知れないが、公表資料から推測できるのは①レナウンとの取引の長さによる信頼、②レナウンが業界トップ企業であったことへの信頼、③当行の企業カルチャー変革への取り組み(利益最優先から顧客第一主義へ)、④アパレル業界という一種独特な業界に対する銀行の関与の限界、である。以上から、①の問題意識の結論を考えると、資産が豊富でかつ過去の成功体験から抜けられず危機感のない当社と、長い取引関係と過去のレナウンの成功を目の当たりにしてきたがためにレナウンの復活に期待して支援を続ける旧住友銀行の存在という悪循環が、レナウンの延命を可能にしてきたと結論付けられた。 ②の問題意識に対しては、再生に成功した企業5社の事例から共通する再生の成功要因を抽出し、レナウンの再生過程との比較を行った。その結果レナウンには、事業再構築、トップの危機感等、再生の成功要因となる要素が著しく欠けていることが浮き彫りになった。同業他社であるオンワード樺山との比較では、企業体質の改革、収益源の確立、経営理念の明確化が必要であることを導き出した。この2つの切り口から言えることは、メインバンクからの人材による計数管理、レナウングループまたはレナウン出身者によるマネジメントという体制が限界を迎えているということである。つまり、レナウンの再生に必要なのは、既存のマネジメント体制の破壊である。外部からの支援により、過去のゼロクリアを行わなければならないと考える。もはや自力での再生は無理である。 以上の様なレナウンの状況を踏まえて、再生のシナリオを提案する。外部の支援を得るには将来期待できる事業の存在が重要であるが、当社で唯一それに値するのが「アクアスキュータム」ブランドである。支援先は同業他社がそうである様に、再生ファンドが有力であろう。 再生シナリオとしては、楽観的シナリオと悲観的シナリオが考えられる。前者は、全面支援が得られることであり、後者はアクアスキュータムのみを売却、もしくは支援先が現れない場合である。実現可能性が高いシナリオは“アクアスキュータムのみを売却”である。当社全体を引き受けるにはリスクが高いからだ。ここで問題なのは当ブランドを売却後、当社は再生できるかである。期待できるブランドが存在しないこと、長年の業績不振により優秀な人材がいるのか、もしくは育っているのか等の不安要因が多く、事業力の再活性化が期待できないことから、再生は無理であると考ええる。よって、メンズと共に展開できるブランドはダーバンに移し、レナウンは解体することを提案する。 どちらのシナリオにしても、レナウンはもはや受身の状態でしかない。当社がこの様な状況に陥ったのは、再生を目指す過程において過去の成功体験から抜け切れず、「事業力の再生」がおろそかにされたからである。財務の再生と事業力の再生がバランスよく行われていれば、現状のような状況は避けられたのではなかろうか。企業を再生するには、再生に必要な複数の要素が互いに影響し合い、相乗効果を生むことが必要であると考ええる。					
(注)当論文では「グレーゾーン」を、「長期間業績不振でありながら、整理にも至らず、再生にも成功しない企業が位置している領域」と定義する。					