# 事業再生計画の概要

## 第1 対象事業者の概要

- 1 会社の概要
- (1)カネボウ株式会社 (以下、「カネボウ」という。)

# 沿革

明治 20 年(1887年) 東京綿商社設立認可

明治 22年(1889年) 東京株式取引所へ上場

昭和 11 年(1936 年) 鐘淵紡績㈱が石鹸の製造販売を開始

昭和21年(1946年) 商号を鐘淵紡績㈱に変更

昭和36年(1961年) 鐘淵化学より化粧品事業を営業譲受

昭和44年(1969年) 化粧品製造の主力工場である小田原工場の創業開始

平成5年(1993年) カネボウフーズを設立し、菓子・冷菓・飲料部門を営業譲

渡

平成8年(1996年) 綿事業部門をカネボウ綿糸(現カネボウ繊維)へ、羊毛事

業部門をカネボウウール(現カネボウ繊維)へ、合繊事業

部門をカネボウ戸出(現カネボウ合繊)へ営業譲渡

平成 13 年(2001 年) 商号をカネボウ(株)に変更

# 資本金・株式 (平成 15 年 9 月末日現在)

イ) 資本金 313 億 4187 万円

口) 発行済株式総数 5億 1283 万株

八) 主要株主(持株比率)

株式会社三井住友銀行 4.86%

日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 4.59%

太陽生命保険株式会社 3.97%

#### 本社·事業所

イ) 本社(業務上)

東京都港区海岸 3 丁目 20 番 20 号

口)主な事業所

大阪事業所(大阪府大阪市)

小田原工場(神奈川県小田原市)

中部流通センター(愛知県中島郡) 他

# 経営者

代表取締役会長兼社長 帆足 隆

# 従業員の状況

従業員数 単体: 2,618 名 連結: 14,027 名(平成 15 年 9 月末日現在)

(2)カネボウブティック株式会社(以下、「新会社」という。)

## 沿革

昭和 50 年(1975 年) 鐘紡㈱の小売部門を集約して設立 平成 7 年(1995 年) 本店を東京都港区六本木から港区海岸に移転

# 資本金·株式 (平成 15 年 3 月末日現在)

- イ) 資本金 4億5000万円
- 口) 発行済株式総数 90 万株
- ハ) 主要株主(持株比率)カネボウ・サンディジェーム株式会社 100%( カネボウの 100%子会社)

# 本社·事業所

イ)本社

東京都港区海岸 3 丁目 20 番 20 号

口) 主な店舗

帝国ホテル店

ホテルオークラ店 他 (計7店)

## 経営者

代表取締役社長 藤田 昌弘

## 従業員の状況

従業員数 28 名(平成 15 年 10 月現在)

# (3)その他対象事業者

カネボウグループ 34 社

## 2 事業の概要

# (1)カネボウ

化粧品事業、ホームプロダクツ事業、繊維事業、食品事業、薬品事業、 その他事業(新素材・電子・その他)

# (2)新会社

繊維・服飾品の製造販売、化粧品・医薬品・食品の販売等

## 3 財務内容

# (1)カネボウ(連結:平成 15 年 3 月期)

売上高: 518,240 百万円営業利益: 29,615 百万円経常利益: 14,133 百万円当期純利益: 518 百万円借入金総額: 495,838 百万円

# (2)新会社(単体: 平成 15 年 3 月期)

売上高: 2,265 百万円営業利益: 100 百万円経常利益: 87 百万円当期純利益: 12 百万円借入金総額: 1,401 百万円

# 4 主要債権者

(1)および(2)ともに、株式会社三井住友銀行ほか

## 第2 支援申込に至った経緯

カネボウグループは、明治 20 年の設立当初より繊維事業を中心に営んできたが、食品、薬品、化粧品等、次々と事業の多角化を推進した。その結果、事業面については、収益力も事業特性も全く異なる事業群が一つの企業体の中に混在したことにより、全体としての競争力を失っていく結果となった。一方、財務面においても、事業部門間の相互もたれあいが続く中、過剰投資型負債と赤字補填型負債が膨らみ、過剰債務状態にある。さらに、組織運営面においても抜本的な変革が必要な状況にある。

このような状況のもと、対象事業者及びメイン銀行は、過剰な有利子負債を解消するとともに、経営戦略を抜本的に見直し事業の再生を図るべく、産業再生機構(以下、「機構」という。)に支援申込みをするに至った。

# 第3 事業計画等の概要

# 1 事業再生計画の方向性

#### <事業の「選択と集中」>

各事業分野別に事業性を厳しく評価し、直ちに思い切った「選択と集中」 を断行すると共に、「集中」の対象となる事業分野においても、事業戦略 の全面的な見直しと徹底的な経営改革、組織改革、人事改革を推し進め、 必要に応じて外部との戦略的アライアンス等も、順次検討・遂行する。

# <組織再編/企業再編(ストラクチャー等)>

企業グループ全体の組織運営としては、事業グループ単位での分社型による厳格な責任経営への移行を、可及的速やかかつ徹底して行う。

その端緒として、まず、最も健全であり、それ故に時間経過による事業 毀損リスクの高い化粧品事業部門につき、営業譲渡方式により、早期かつ 先行的にスピンオフを行う。一方で、化粧品事業部門以外については、上 場を維持しつつ、機構の支援の下で「選択と集中」及び分社化を徹底して いく方向で検討する。

#### <財務体質の抜本的な改善>

化粧品事業部門の営業譲渡により顕在化する譲渡益の活用により、カネボウ本体における資産評価減やリストラ損等に伴う資本欠損につき、抜本的な処理を行う。化粧品以外の事業については、今後、各事業それぞれの事業価値・資産価値等を精査する。その上で、不採算事業の縮小・撤退に伴うリストラ費用及び資産評価減を査定し、減損会計に耐えうる追加損失額を確定する。その際、追加損失額が譲渡益を上回るなど債務超過が解消されない場合、また、化粧品以外の事業部門の事業価値や収益力に照らして残金融債務が過大であると判断された場合は、金融支援や減増資によって財務体質を改善する必要があり、この観点から金融支援を要請する可能性がある。

# 2 事業計画

化粧品事業部門の強化

化粧品事業部門については、カネボウ本体からスピンオフすることにより、事業毀損リスクを大幅に軽減するとともに、独立した機動的な事業運

営が可能な体制を構築する。また、新たな出資を得ることにより、これまで抑制されてきた投資等を積極化し、競争力の維持・強化を図る。

具体的施策は、以下のとおりである。

- ・ ブランドポートフォリオの再構築(既存ブランドの集約、新ブランド の立ち上げ)
- ・ 販売促進費/広告宣伝費の戦略的投下
- ・ チャネル政策の見直し
- ・ 業務の効率化(物流体制/流通体制の整備等)
- 経営インフラの整備(情報システム投資等)

#### 不採算事業の見直し

化粧品以外の事業群については、迅速かつ徹底的な「選択と集中」を行う。その際に、先行的に必要となるリストラ資金等は、その必要性、合理性、妥当性を慎重に吟味した上で、できるだけ前倒しかつ集中的に投入できるような財務計画を策定する。

また、「集中」の対象となる事業群についても、その個別戦略はもちろんのこと、事業の括りや運営体制についても、早急に全面的な見直しを行った上で、事業再編戦略を策定・遂行する。

# 収益力強化に向けた組織体制の整備

事業再生計画の遂行によるカネボウグループ全体の再生を具現化すべく、 新組織体制を構築する。

具体的施策は、以下のとおりである。

- ・ 経営体制の刷新(外部登用を含む。)
- ・ 委員会等設置会社への移行の検討
- ・ グループ企業の再編・統合の検討
- ・ 社内組織体制の見直し
- ・ 余剰人員の削減
- ・ コーポレートガバナンスの強化

#### 3 企業再編等(ストラクチャー)

カネボウは、コアビジネスである化粧品部門につき、早期に切り出しを行い、事業価値の維持保全及び将来の拡大機会の確保をはかるため、カネボウの 100%子会社(間接保有)である新会社に対し、営業譲渡を行う。新会社は、営業譲渡の実行までの間に、機構からの出資を受けることを予定している。カネボウの新会

社に対する出資比率は14%となる。

化粧品部門の営業譲渡に伴って、同部門の事業価値が顕在化し、売却益が 実現することによって、カネボウは財務体質の抜本的改善を図る。また、カネボウ は、化粧品部門の譲渡後も、新会社の株式の一部を保有し、引き続き新会社の 事業価値の一部を保有するとともに、将来において、機構が有する新会社株式 の一部につき、時価で買取る機会と権利を有する。

# 4 金融支援の概要

今後、機構が、化粧品以外の事業について、事業価値、資産価値等を精査した上で、金融支援の必要性の有無、内容、金額等を確定する。

新会社については、化粧品事業の営業譲受を実行するために必要な債務の整理等を行う。

# 第4 支援基準適合性

# 1 生産性向上基準

カネボウについては(連結ベース、以下同じ。)、本事業再生計画の遂行によって、従業員一人あたり付加価値額が6%以上向上することとなる。

新会社についても、同様である。

## 2 財務健全化基準

カネボウについては、本事業再生計画の遂行によって、有利子負債のキャッシュフローに対する比率は 10 倍以内となり、かつ、経常収入は経常支出を上回ることとなる。

新会社についても、同様である。

## 3 清算価値との比較

カネボウについては、化粧品事業部門について見た場合、その資産に関する清算価値は、本事業再生計画に従い営業譲渡がなされた場合の営業譲渡代金を、相当程度下回るものと見込まれる。

新会社についても、同様である。

#### 4 3年以内のリファイナンス等の可能性

カネボウについては、本事業再生計画の実施により、対象事業者の財務状況は大幅に改善する見込みであり、その後も安定したキャッシュフローが見込まれるた

め、3年以内のリファイナンス等の可能性は十分に認められる。 新会社についても、同様である。

# 5 過剰供給構造の解消との関係

カネボウについては、今後、機構が、化粧品以外の事業の事業価値等の精査を行う予定であり、過剰供給構造の解消との関係については、現段階では未確定である。

しかし、化粧品以外の事業の基本的方向性としては、不採算事業の売却もしく は撤退をも視野にいれており、本事業再生計画の実施により、対象事業者の供 給能力の増加が図られる可能性は低く、本事業再生計画は、産業活力再生特別 措置法の施行に係る指針第 15 条の「過剰供給構造の解消を妨げるものではな い」と判断される。

また、新会社についても、本事業再生計画の実施により供給能力が増加される予定はなく、同様に、「過剰供給構造の解消を妨げるものではない」と判断される。

# 6 労働組合との協議の状況

カネボウについては、化粧品事業部門の組合員も統括する「カネボウ労働組合」との間で、3月30日に予定される臨時株主総会の前日までに、化粧品事業の営業譲渡と組合員の移籍に関する基本的な合意を締結できるよう、協議を開始している。化粧品以外の事業群についても、事業再生計画が確定した後、直ちに労働組合との協議が開始される予定である。

また、新会社については、カネボウと同時に協議を進めていく予定である。

## 第5 経営者の責任

カネボウについては、現代表取締役会長兼社長帆足隆を含む現取締役 8 名は全て退任する。

新会社についても、経営陣の退任を予定している。

## 第6 株主責任

カネボウについては、化粧品以外の事業部門についての資産査定が終了していないため、金融支援必要性の有無及びその内容が確定していない。今後、機構による査定の結果に従い、株主責任に関する取扱いを決する予定である。

新会社については、現在カネボウの間接 100%子会社であるため、新会社の株

主責任については、カネボウの株主責任と重なるものと考えられる。カネボウの株主責任については、現在、機構がカネボウについて調査を行っているところであり、 その結果に応じて、その内容が決定される。

新会社の株主は、実質的にカネボウ1名であるが、新会社が機構による出資を受け、カネボウから営業譲渡を受けるにあたり、あらかじめ資本関係を整理するため、カネボウが有する既存株式について、そのすべてを無償消却する予定である。

以上

# (別添)

# 化粧品部門営業譲渡スキーム (資金の流れ)

