

カーライルの人材支援等を受け、組織体制の変革と海外向けビジネスの拡大を推進

(おやつカンパニーのカーライルへの売却 2014年公表(1/2))

おやつカンパニーは海外PEファンドのカーライルに過半数の株式を売却し、戦略的業務資本提携を開始。組織体制の変革と海外向けビジネスの拡大を推進

M&A前

- 創業家がさらなる成長を目指した事業承継を模索
- 商品は高い認知度を誇るものの、海外展開には苦戦

M&A後

- マーケティング部門やそれまで機能が弱かった部門に外部から専門人材を招聘、組織力を強化、チーム経営に移行
- 海外向けビジネスはM&Aの前後で3倍超にまで成長

詳細

M&Aのきっかけ

- 自社のさらなる成長を目指した事業承継、需要の大きな海外市場の取り込みを模索
 - 創業家・二代目の松田前社長が2014年に外部への事業承継を決意。同氏のM&Aアドバイザーが売却先候補として、カーライルの代表電話に直接連絡
 - 当時のおやつカンパニーは台湾・香港・韓国を中心に海外展開を長年進めるも成長性に課題。外資であるカーライルとパートナーシップを組み、その支援力に期待

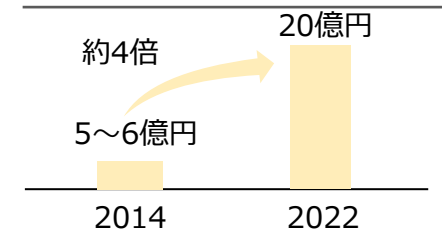
買い手からの支援内容

- 経営体制（マーケティング、海外事業、経営管理、人事等）の変革、外部人材（グローバル企業の元CEO等）の招聘
- 台湾に初の海外工場を設立する際には、立地の選定から土地の契約交渉までカーライルが全面支援
- 評価・報酬制度の改革

M&Aの効果

- 創業家によるトップダウン経営からチーム経営に移行
 - M&A前は創業家社長の手腕に大きく依存した組織体制であり、社内にマーケティング部門及び経営管理部門が実質的に機能していなかった。M&A後は、開発・製造・営業などの主要部門には生え抜き人材をそのまま登用しつつ、マーケティング部門やそれまで機能が弱かった部門に外部から専門人材を招聘、組織力を強化
- 売上高の増加
 - 2013年7月期に182億円だった売上高は、2022年7月には227億円にまで増加
- 海外向けビジネスの拡大
 - アジアを中心とした海外向けビジネスは、カーライルが投資を開始した時に5～6億円だった売上高が2022年には20億円程度になり、3倍超にまで成長
- 2022年12月 エグジットを発表
 - 順調に業績を伸ばし、カーライルは2022年12月にディーキャピタルへの売却を発表

海外向けビジネスの増加



案件概要

公表日：2014年5月 スキーム：過半数株式取得および戦略的業務資本提携 取引額：非開示（出資比率：約70%）

対象会社：株式会社おやつカンパニー（三重県）、事業内容：菓子・食品製造販売 売上：226.7億円（2022年7月） 従業員：424名

出資者：The Carlyle Group LP 事業内容（カーライル・グループ）：世界有数の投資会社である米系PEファンド。世界に29のオフィスを展開、日本オフィスは2000年に設立

【組織づくり・海外展開でのポイント】

生え抜き社員が活躍できる組織作り、PEファンドの支援を通じた海外向けビジネスの拡大

(おやつカンパニーのカーライルへの売却 2014年公表(2/2))

優秀でロイヤリティの高い生え抜き人材と外部からの専門人材をワンチームとして融合、企業としての成長につなげる。長年の懸案であった海外向けビジネスでは外資ファンドの支援を十分に活用して売上を拡大

—組織づくり—

**生え抜き社員がロイヤリティを
持って働ける組織の維持・発展**

- おやつカンパニーには元々、**非常に勤勉で能力がある生え抜き社員が多数在籍**。また、新しいことにチャレンジするカルチャーもあった。年に二回すべてのセクションのメンバーが、自分たちが改善したことや新しくチャレンジしたことを発表する等、常に改善をしていこう、というマインドセットが存在している
- M&A後は、そういった社員が働きやすい環境を作ることに注力。元々、優秀な社員たちがオーナーの下でロイヤリティを持って仕事をしていたが、そうした人たちが**さらにロイヤリティを持って働きたくなる環境を作ることが重要**
- **ロイヤリティを喪失させるリスクがあるため、センシティブなマネジメントが必要**。ロイヤリティが高い会社であるが故にそれを維持して、さらに強いロイヤリティを持って仕事に取り組んでもらうために社員とのコミュニケーション、社内変革に取り組んだ



—海外展開でのポイント—

**商品の海外での成長ポテンシャルをPEファンドが
持つ専門人材、ノウハウ、ネットワークで支援**

- 「M&A前、主力ブランドであるベビースターの海外（台湾・香港）での認知度調査、試食会を行ったところ非常に高い評価を得た。それまでマーケティングや販路の確保が十分でなかったが、海外でのポテンシャルは非常に感じた。」
- 「海外売上高を伸ばすため、輸出だけではなく、工場を設立して現地生産を開始。カーライルは**M&A前からこうした戦略を具体的に想定している**。」
- 「海外向けビジネス強化のため、**アジアビジネスに精通する手島現社長を招聘**。さらに**専門部署を立ち上げ**、台湾及び香港では**現地法人を設立**、ローカライズされた組織を構築している。」



【おやつカンパニー】

