

経営改革によってブランド力を向上、海外展開で成長の加速を実現

(TASAKIのMBKパートナーズへの売却 2017年公表(1/2))

真珠を中心とした宝石販売のTASAKIは、PEファンドであるMBKパートナーズから2度の出資を受け、経営改革によるブランド力向上や売上改善を実現。更に海外展開も深めて、成長を加速させた

M&A前

- 【1度目】在庫と350億円の有利子負債を抱えながら赤字計上
- 【2度目】海外進出・ブランド確立に向けた取組が急務

M&A後

- 経営改革によってブランド力が向上し、売上高増加と単価向上に伴う粗利率を改善
- 国内のみならず、海外にも積極的にブランド展開

詳細

M&Aのきっかけ(2度の出資を受けた)

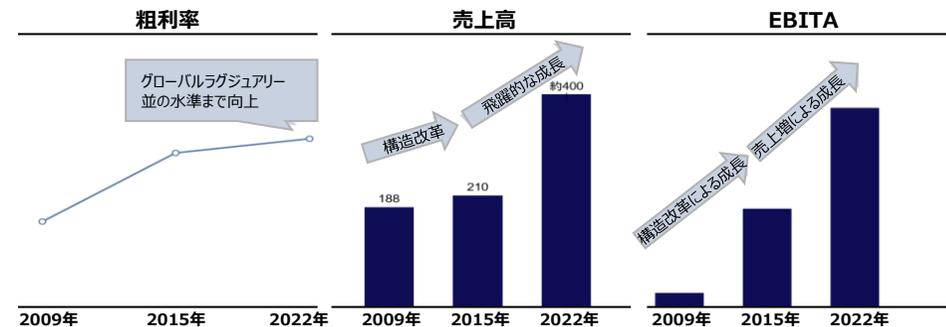
- 【2008年時】在庫と有利子負債、金融機関との交渉
 - 年間売上原価の1.8倍に相当する在庫と、350億円の有利子負債を抱えながら赤字を計上。金融機関と度重なる交渉を行い、今後について不安定な状況であった
- 【2017年時】企業価値向上に向けたブランドイメージの確立
 - 企業価値を向上のためグローバルなラグジュアリージュエリーブランドとしてのイメージを国内外に確立することが急務。欧米の店舗展開等、短期的にキャッシュフローや収益を痛めてしまうような海外への投資を、中長期の目線からサポートしてくれる支援者を探していた

買い手からの支援内容

- 人材確保等を通じたブランドの再定義とチャネルの転換
 - 世界的なデザイナーの招聘による先進的デザインの採用。クラシックな取り扱いがメジャーであった真珠において、「ファッションに合わせたモダンな真珠」という新カテゴリーを提案
 - 銀座店改装、主力販路の転換(直営から百貨店)や割引販売廃止
- 海外展開の促進
 - 纏まった投資が必要となる海外展開等において、その立ち上げ期に必要な投資に関する適切なアドバイス・評価等を通じてサポート

M&Aの効果

- 非公開化によるスムーズな立ち上がり
 - PEファンドによる株式の非公開化により経営判断を迅速に下すことができ、スムーズに各施策を実施することができた
- TASAKIのグローバルブランド化
 - MBKパートナーズが有する東アジア諸国(中国・台湾・韓国)のネットワークを活用し、TASAKIの海外展開を積極的に推進、各国で高い売上成長を実現
 - ブランド改革に向け、売上・利益の大幅減を伴う抜本的構造改革(在庫処分、値引制度の撤廃、養殖場の統廃合など)に着手。改革により、ブランド力が向上し、売上高増加と単価向上に伴い粗利率が改善



案件概要

公表日：2017年3月 スキーム：TOB 取引額：約318億円(出資比率：100%)

対象会社：株式会社TASAKI(兵庫県)、事業内容：兵庫県神戸市中央区に本社を置く宝石を加工、販売事業 売上：非開示 従業員数：非開示

出資者：MBK Partners、事業内容：プライベート・エクイティ

【信頼関係と苦勞】

PEファンドとの信頼関係の構築と、ブランド改革での苦勞

(TASAKIのMBKパートナーズへの売却 2017年公表(2/2))

2度の出資を行ったMBKパートナーズとは、ダウンサイドのリスクもフェアに共有し、丁寧な説明を通じて信頼関係を構築
ブランド改革に向けては、外部人材の登用における影響や、従業員等の関係者との苦勞があった

—成功のキーファクター—

PEファンドとの信頼関係で再度手を組む

- **2008年、MBKパートナーズから1度目の出資**
 - 「1回目は救ってくれたという感謝が大きかった。MBKからは回復見込みが見えず心配をかけたと思う。他方、値が上がったから叩き売るということはなかったのもありがたい。」
 - 「誰でも知っているブランドまで行かないと、ブランドは強くない。それには時間がかかることを理解してくれていた。」
- **2017年、MBKパートナーズから2度目の出資**
 - 「他のPEファンドからも提案はあったが、本業界やその他の投資経験を通じた、ブランドビジネスへの深い理解・知見のあるMBKから、具体的な将来プランの提示があり、資本を受け入れることにした。」
- **MBKパートナーズとの信頼関係構築**
 - 「MBKとの信頼関係を構築するために、悪いことも隠さず共有していた。PEファンドは数字のプロ。隠しても分かるだろうから、できないことはできない、時間がかかるものはかかると説明した。もちろん色々指摘されたりもするが、経営陣の性格も理解して丁寧に対応してくれた。」



【TASAKI】

—苦勞—

ブランド改革に向けた外部人材登用と関係者の声

外部人材の活用と従業員の意識変革

- ブランド改革に向けたキーパーソンは外部から登用
- クリエイティブディレクターを雇って新しいデザイン「バランス」の絵を見たときに、こんなものが売れるのか？と思った。どうやって売るのがわからないほど、今までにないデザインだった
- 従業員は外部人材から学び、企業雰囲気も変わっていった

割引の廃止と販売員へのインセンティブ

- これまで販売者がセット売りで割引することもあったが、それはブランド向上にそぐわない。値下げを行わず販売した分だけ、インセンティブが販売員に戻ってくる仕組みも構築した

職人の真珠への思い

- 「真珠はネックレスが美しい」この考えが刷り込まれていたために苦勞した。現在は、真珠に穴を空けダイヤモンドを入れて売っているが、ある職人はそれが嫌で辞めた。真珠に傷をつけたくない。ブランド改革を進める上で悩ましいところだった