

選択と集中による競争力・持続可能性の高い成長戦略の実現

(ニチイ学館のベインキャピタルへの売却 2020年公表 (1/2))

ニチイ学館はノンコア事業の赤字化が進み、企業リソースの配分について再考する必要に迫られていた。そのような中で柔軟に素早く経営を動かしていくためにPEファンドと協力してMBOを実施し、事業の選択と集中を行う成長戦略の策定を行った

M&A前

- 事業を多角化していたが、ノンコアの事業が赤字を生んでいた
- 多くの改革を素早く実施することが必要な時に、様々なステークホルダーがいる中で変革しづらい状況

M&A後

- MBOを行い、変革を進めやすい組織体制を構築
- 各事業を一つ一つ見直し、ノンコア事業は重要なものを選択コア事業にリソースを集中させ収益性の高い事業に改革

詳細

M&Aのきっかけ

- 多角化とノンコア事業の赤字
 - 医療・介護・保育のほか英会話教室、家事代行等多角化をしていた中で、ノンコアの事業が赤字を生んでいた
- MBOの検討
 - 強いリーダーシップで会社を動かしてきた創業者の死去をきっかけに、社内体制の見直しと素早い経営判断が求められるようになり、MBOを検討
- ベインキャピタルへの相談
 - 元々つながりがあったベインキャピタルと相談し、売却に進んだ

買い手からの支援内容

- 11の改革プロジェクト
 - ベインキャピタルがハンズオンで11の改革プロジェクトを立ち上げ、経営支援
 - IT改革プロジェクトや間接費の削減プロジェクト、人事組織改革、財務コントロール、上場準備等様々なプロジェクトを同時に立ち上げ・進出した

M&Aの効果

- 各事業の選択と集中による収益性の改善
 - ノンコア事業や行き過ぎた海外事業は選択
 - 語学事業を担う子会社の売却、中国事業の撤退
 - コア事業については更なる集中を行うことで強みを伸ばしていった
 - ニチイ学館はベインの投資前、多角化事業については、積極的にM&Aを行っていたが、コア事業はオーガニックグロースに絞っていた。ベイン投資後、専任組織を構築、コア事業のM&Aを実施
 - ベインキャピタルが各種案件構築・バリュエーション等の中心を担った
- 本質的な企業改革として、「人・組織・仕組み」を変える
 - 「本質的な企業改革をやる、これまでにない競争力を獲得する、どこよりも強い組織作り」というベインのミッション実現を目指し、人、組織、仕組みを変えていった
 - 特に、これまで付き合いのなかったようなコンサルファーム人材をベインキャピタル経由で紹介され、優秀人材を確保した
 - 採用にあたって渡される人材リストも素晴らしく、優れた経歴のCFO、CIO経験者の紹介受け、最初は社風が合うか不安だったものの、見事に合い、事業が加速した
 - 管理職へのインセンティブプランも力を入れ、一部幹部にはストックオプションも付与。モチベーション向上に繋がっている

案件概要

公表日：2020年5月 スキーム：TOB 取引額：約1,100億円（出資比率：100%）

対象会社：株式会社ニチイ学館(東京都)、事業内容：介護事業等を中心に様々な事業を展開、売上：約2,980億円(2020年3月期)、従業員数：N/A

出資者：ベインキャピタルおよび創業家を含む共同出資者、事業内容：投資および経営支援

【M&A後の組織づくりのポイント】

各改革において現場が仕事をしやすく、働き甲斐を感じるための組織づくり

(ニチイ学館のバインキャピタルへの売却 2020年公表(2/2))

様々な改革が行われていく中で従業員は不安を感じる方も多い。また、優秀な人材を確保し、事業を推進していくには、これまでとは違った組織づくりが必要であった。そのような状況下で①マネジメント層から社員への丁寧な説明、②非上場になることへの不安から、いきいきと働ける環境へ、③業績・成果と連動した給与制度改定を実施し、新たな組織づくりを推進した

1 マネジメント層から 社員への丁寧な説明	2 非上場になることへの不安から、 いきいきと働ける環境へ	3 業績・成果と連動した給与制度改定
■ 代表からのビデオメッセージや、バインキャピタルとチームアップして直接対話・説明を行う場を複数回設けて、会社が変わっていくことを丁寧に説明 ■ 「なぜMBOをするのか？」という質問の手紙が来た。それに対しても、今後の戦略的な意味を一から説明。現場の不安や疑問がなくなるまで、社内説明を徹底した	■ 再上場を目指して外資(バインキャピタル)とやっていくということに対する不安は最初あった ■ バインキャピタルのやり方がハンズオンで会社社員と一緒に成長を目指していく手法であり、これまでとのギャップもあった ■ カリスマ創業者によるトップダウン経営の際は指示通りに動く社員が多かったが、一緒に改革を進めるということで、社員がいきいきと働き甲斐を感じながら働ける環境になってきた	■ 更なる働き甲斐の向上や新たな優秀人材の確保のためには、給与制度も大きく変えていかなければならないと考えていた ■ その結果、給与の改定、業績連動賞与の導入や、管理職に対してはインセンティブプランも付与するよう変更した ■ 外からの優秀人材の確保、プロパー社員の更なる成長、モチベーションの向上・定着に繋がっている

マネジメント層が計画としての戦略を描くだけでなく、現場がやりがいを持って働いて計画を実現できる体制づくりを推進
(三位一体改革の推進：社員、バイン、経営陣)