

事例概要

2回の海外資本活用を元に、長年蓄積した自社の強みを土台とした事業拡大を目指す

- ① 重量物の運搬機器等の製造・販売を行うキトーは、2003年にカーライルからの資本を受け入れて非上場化。その後、事業構造の改革と並行し海外事業の拡大を経て、2007年に東証への再上場を果たす。
- ② 2023年にKKRの傘下にあるクロスビーグループ（以下、「クロスビー」という。）との経営統合を実現。クロスビーと事業展開地域及び製品品ぞろえにおいて補完性の高い両社の強み・弱みを合算し、総合リフティングメーカーとしてグローバルリーダーを目指す。

具体的な行動

① カーライルからの出資受入れ

- ✓ 国内経済の低迷等により厳しい事業環境に置かれる中、不採算事業や有利子負債による財務体質のひっ迫という経営課題に直面。そこで、**経営管理の高度化などによる経営課題の解決を目指したうえで、グローバル化の加速を自社の戦略として位置付けた。**（[基本的行動1](#)）
- ✓ カーライルからの出資受け入れ後は、経営者からのメッセージ発信に加え、社員集会、代理店の会合等にカーライルを招き、**カーライルから見た当社の価値・可能性などを直接語ってもらった。**（[基本的行動4](#)）
- ✓ **企業改革にあたり、カーライルとは連日会合を持ち、スピード感を持って懸案事項を改善。**カーライルからの合理的かつ客観的なアドバイスを受けたうえで、持ち合い株式や工場内の遊休地の売却等の企業改革を果敢に遂行。また、カーライルのネットワークを活用することで米国市場等の海外事業の拡大を加速させ、海外資本活用ならではのシナジーを創出した。（[基本的行動5](#)）

② クロスビーグループとの統合

- ✓ クロスビー社との経営統合において、第三者委員会による効果的な議論を行うため、証券会社のM&Aチームや法律事務所によるファシリテーションサービス等の支援を有効に活用した。（[基本的行動3](#)）
- ✓ 資本政策上のあらゆる選択肢を比較検討したうえで、経営戦略の実現に最も合理的と判断の元、クロスビー社との経営統合を選択。**長期的価値の維持・拡大に向けた設備投資計画、研究開発投資、設備予防保全を自社の「譲らないもの」として位置づけたうえで、交渉段階においてその重要性を説明し、予算維持に尽力。**（[基本的行動3](#)）
- ✓ クロスビーにはグループとしてのMVVが存在していなかったため、キトーからクロスビーにMVVの重要性を説いたうえで、MVV会議等を両社の各国代表メンバーにより構成。**当社にそれまで存在した「キトースピリット・マニュアル」をたたき台として、統合会社の新たなMVVを策定した。**（[基本的行動5](#)）

案件の概要

企業名（企業規模）	株式会社キトー（大企業）
事業概要	マテリアルハンドリング機器の製造・販売事業
出資者	① カーライル（アメリカ） ② KKR/クロスビー（アメリカ）
公表日	① 2003年7月 ② 2022年5月
資本活用の類型	①、② 上場企業の資本受入れ（マジョリティ出資）
スキーム	①、② TOB
取引額（出資比率）	① 約59億円（100%） ② 約566億円（100%）

※MVV：「Mission（ミッション）」「Vision（ビジョン）」「Value（バリュー）」の頭文字を取った略語。企業経営の中核に置くべき経営方針を指す。