

グローバルブランド育成や企業成長を加速させる、世界に勝つ経営体制の組成

(資生堂によるパーソナルケア事業（現ファイントゥデイ）のCVCキャピタルパートナーズへの売却 2021年公表(1/2))

パーソナルケア事業に特化した柔軟な戦略や、迅速な意思決定・価値創造力の高い人材の育成等、成長投資の強化を可能にする事業環境の構築をCVCキャピタルパートナーズの支援を受けて推進

M&A前

- コロナ禍で資生堂グループにおける事業の選択と集中が進展
- 限られた経営リソースの中で、パーソナルケア事業の製品開発・ブランドの育成が課題となっていた

M&A後

- 研究開発を一括化・集中させて、グローバルブランド化を推進
- 日本中心ではなく、アジア全域での情報共有に基づき、アジア全域での最適な製品・マーケティングを構築

詳細

M&Aのきっかけ

- 資生堂による事業ポートフォリオ再構築
 - 2020年8月に策定した新中期経営戦略「WIN 2023」に基づき、2030年までにスキンケア領域における世界のNo.1企業を目指す一環として、事業ポートフォリオを再構築
 - 不確実性に耐えうる経営体制の盤石化を目的とし、事業の選択と集中を進め、高価格帯の化粧品事業に経営資源を集中させる方針

買い手からの支援内容

- 人材・ネットワークの紹介
 - アジアでの事業拡大に向けた経営体制を強化。CVCキャピタルが人材や、事業拡大に向けた海外ネットワーク・リソースなどの紹介も含め経営サポート
- グローバルプラクティスの共有
 - 海外市場におけるニーズやマーケティングのベストプラクティスを共有できるよう10の国と地域をつないだオンライン経営会議を定期開催。5カ国語の自動通訳を活用して実施している

M&Aの効果

- これまでの企業文化を壊さないファンドの活用によるブランド力の更なる向上
 - 従業員が頑張ってきたバリュー・世界観を大切にしてくれるかどうかは売却の上では資生堂にとって重要なポイント。この点が、同業他社に売るといよりも、CVCキャピタルを選んだ理由でもあった。実際に、これまでのブランドを活かしながら研究開発を一括化し、より良いブランドになるように商品開発を進めている
- 信頼の醸成と具体的な戦略策定によるスムーズな展開
 - 競争環境が激化する中でどのようにパーソナルケアビジネスを伸ばしていくのか資生堂・CVCキャピタルの両社で徹底して議論し、買収後の計画や体制について最適解が出るまで繰り返し協議を実施した。重要な戦略策定を買収前にできていたことが、PMIの素早さにつながった
- アジア発のグローバル企業*の実現に向けた取り組み
 - ブランドごとにグローバル目線で、企画から流通までの戦略を考える体制を構築
 - 日本、中国、アジア太平洋地域の3極を見渡して総合的にブランドを育てる運営の取り入れ
(*ローカルニーズに対応したグローバル展開)
- 不測の事態に負けない主体的な経営体制の構築
 - 様々な外部環境の変化に対して、グローバル・組織横断で連携を取りながら、迅速かつ主体的に対応できる経営体制の構築

案件概要

公表日：2021年2月 スキーム：会社分割 取引額：約1,600億円（出資比率：65%、資生堂 35%）

対象事業：株式会社資生堂（東京都）のパーソナルケア事業（現ファイントゥデイ）、事業内容：パーソナルケア製品の開発・販売 売上：1,020億円(2020年)、従業員数：1,000人強

出資者：CVC Capital Partners、事業内容：投資および経営支援

【ブランド力の向上策】 ブランディングを強化してグローバルブランドへ

(資生堂によるパーソナルケア事業（現ファイントウデイ）のCVCキャピタルパートナーズへの売却 2021年公表(2/2))

各地域の事情に応じて地域ごとに最適な営業戦略を取っていたことで、ある程度成功を収めてきたが、競争を勝ち抜いていくために各種リソースを集中させ、アジア地域での最適なブランド構築にシフト

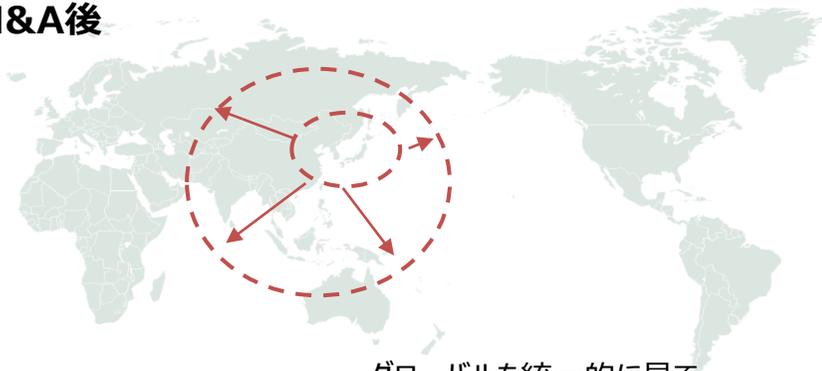
地域最適(日本最適)ではなく、
アジア地域での最適な経営体制への変化を通じた企業成長

M&A前



同じブランドでも中身も、戦略も異なる動き

M&A後



グローバルを統一的に見て、
競争力の高い製品・
マーケティングの展開を目指す

- 「競争が激化する中でアジア発のグローバルカンパニー*として成長するため、投資・人的リソースを分散的に配分した、各地域最適な考え方ではなく、アジア全域での最適な製品・マーケティングを構築するための戦略は何かを問う必要がある。」
(*)ローカルニーズに対応したグローバル展開
- 「そのため、10カ国・地域のトップが集い、情報交換・戦略会議をするようになった。」
- 「このようなグローバルブランド構築の戦略を取ることで拡大する海外市場での売上増加を推進。新たに始めた海外チャレンジ制度に手を挙げる従業員も多い。グローバル化をポジティブに捉える従業員が増えた。」



【ファイントウデイ】