

ランスタッド合同会社による株式会社フジスタッフの買収 (フジスタッフ×ランスタッド 2010年)

マジョリティ出資

サービス

人材派遣業を営む株式会社フジスタッフは、2008年以降総合人材サービスを営むランスタッド合同会社（以下、「ランスタッド」という）から段階的に出資を受け入れ、2010年に売却。2011年にランスタッド株式会社に社名変更し、ランスタッドの企業文化・ノウハウを社内に浸透、両社の顧客ネットワークの活用、事業ポートフォリオの多様化を進め、売上・従業員の増加を実現

協業前の状況

① 協業の背景・課題

- フジスタッフは、関東を中心に人材派遣事業を展開していたが、**人材業界大手と比較して知名度が低く、事業拡大に課題を認識**
- ランスタッドは、日本の転職市場の将来性などに魅力を感じ、**日本市場に参入したが、自力のみでの成長に限界を感じていた**

② 協業の経緯・目的

- ランスタッドは2008年からフジスタッフにマイノリティ出資を行っていたが、**更なる成長に向けた連携強化を企図して、2010年にフジスタッフの買収を決定**
- **フジスタッフの日本市場における顧客ネットワークとランスタッドの世界的な知名度・事業ノウハウを活用したシナジー創出を目指した**

協業後の状況

③ 協業過程

- 統合以前からランスタッドとの協業に向けた意見のすり合わせや**シナジー創出に関する検討のプロジェクトチームを組成**
- フジスタッフの社員に、**徐々にランスタッドの企業文化やKGI (Key Goal Indicator)及びセールスマネジメントのノウハウなどを浸透させることで、円滑な経営統合を実現**

④ 出資後の成果

- 両社のリソースを統合することで、経営統合から**10年後に売上高と従業員数はほぼ倍増**。グローバル人材の確保も可能となった
- また、プロフェッショナル人材向けの転職サービスやエンジニア派遣といった新事業を創出でき、**事業ポートフォリオの拡充・リスク分散を実現**

協業内容・出資比率・取締役会構成

- 協業内容は、日本国内における人材派遣サービス・転職サービスの提供
- ランスタッドは2008年にフジスタッフへ10%の出資を実施し、後に20.4%まで出資比率を引き上げ。2010年に公開買い付けを実施し、2011年に経営統合
- 2010年の買収当時における取締役会構成は、フジスタッフ側が5名、ランスタッド側が2名。フジスタッフの経営陣を社内役員として残したまま、ランスタッド本社より社外取締役を受け入れた

提供したリソース (支援等)

- ・ 日本国内のネットワーク
- ・ 既存のオペレーション
- ・ 人材

フジスタッフ



提供したリソース (支援等)

- ・ グローバル市場における企業ブランド
- ・ 人材サービスに関するノウハウ・人材ネットワーク

100%買収

取締役会構成

フジスタッフ5名 ランスタッド2名

協業成功のポイント

- **少数出資の受け入れから始め、ランスタッドの優れたノウハウを社内に浸透**
 - 2008年のランスタッドによるフジスタッフへの出資以降、**ランスタッドが持つセールスマネジメント、KGI管理手法等の優れたノウハウを社内に浸透**させていき、資本提携のメリットを確認。**売却への抵抗感を抑えた上で、経営統合を実現**
- **業務レベルで統合促進のための取組を実行**
 - **ランスタッドとフジスタッフの間でシナジー創出やノウハウ移行を行うためのプロジェクトチームを組成**。ランスタッドが保有する事業ノウハウを一度プロジェクトチーム内で咀嚼してから現場に伝えることで、ランスタッドへの売却後も事業を円滑に進めることができた
- **従業員が持つ買収・経営統合に対する懸念にも配慮**
 - 2010年の買収にあたり、従業員に対する説明会を実施、買収の必要性や企業統合後も待遇が変わらないことを強調。また人材流出防止のためリテンションボーナスを提供

案件概要

＜公表日＞2010年8月 ＜スキーム＞ランスタッドがフジスタッフを買収 ＜取引額（出資額）＞非公表
 ＜日本企業＞株式会社フジスタッフ（東京都） ＜事業内容＞人材派遣 ＜売上＞非公表 ＜従業員数＞非公表 ＜資本金＞非公表 ＜区分＞大企業
 ＜出資者（外国企業）＞ランスタッド日本合同会社（本社：Randstad N.V.：オランダ） ＜事業内容＞総合人材サービス



① 協業の背景・課題

フジスタッフは関東エリア以外での人材事業拡大に課題。ランスタッドは日本市場への参入後、自力のみでの成長に限界を感じていた

フジスタッフ

- フジスタッフは、日本全国で製造業等への人材派遣業を営んでいたが、**関東のローカル色が強く、関東以外では知名度が比較的低かった**
- また、当時は2008年の金融危機の影響で製造業を中心に雇用が落ち込んでおり、**事業改善や新規事業開拓の必要性を認識**

ランスタッド

- ランスタッドは、日本の人材市場に魅力を感じて参入。新規事業に基づき成長を目指していたが、人材ビジネスは累計実績が重要であり、**自社のみで国内大手に追い付くのは困難と認識**
- そのため、日本市場で顧客ネットワークを有する**日本企業との協業連携を企図**

③ 協業過程

プロジェクトチームを組成し、ランスタッドの文化やノウハウをフジスタッフへ浸透させていくことで、スムーズな経営統合を実現

- 経営統合以前から、両社間でのシナジーの実現やランスタッドからフジスタッフへのノウハウや文化を移行するための**プロジェクトチームをランスタッド内に組成**
- ランスタッドによるフジスタッフの買収後、フジスタッフの経営陣は原則として残留し、**フジスタッフの企業風土を活かしつつ経営**

【プロジェクトチームの概要】

活動時期 ・2006年に組成し、経営統合後の2012年頃まで活動

チームメンバー ・営業企画・人事など各分野の役員・本部長クラスから約10名程度

検討事項 ・ランスタッドのグローバルな知見をフジスタッフ内で活かす方法
・グローバルの取引を日本で最大化する方法
・従業員への説明の仕方や残留してもらうための仕組み

② 協業の経緯・目的

ランスタッドからフジスタッフへの出資をきっかけに協業を開始。両社のリソースを組み合わせ、更なる成長を企図し、経営統合

2004年頃

日本国内でのパートナー企業を探索していたランスタッドは、複数の人材派遣会社へアプローチを行う中で、フジスタッフへ接触。経営層同士で、日本国内や世界での人材サービスに関する情報交換を行う中で、**両社の企業理念・経営哲学が近いことから、徐々に信頼感を醸成**

2008年

ランスタッドからフジスタッフへ10%出資

2011年

ランスタッドが10%出資をした後も出資拡大を実施しつつ、**ノウハウや企業文化の浸透などを実施**。迅速な意思決定と実行や臨機応変な対応が可能な体制を構築し、日本国内でのさらなる成長を実現するために、ランスタッドがフジスタッフを買収、100%子会社化により経営統合

④ 協業後の成果

新規事業の創出などにより、売上高と従業員は2011年の経営統合から10年で約2倍に成長

- 経営統合後は、ランスタッドのグローバルネットワークを活用し、グローバル企業の日本法人などとの取引も増加。事業を全国に展開し、**売上高は統合後10年で約2倍に成長**
- また、2010年の買収時点でフジスタッフの売上高のうち約8割が製造業向けの人材派遣や事務職の人材派遣事業で占めていた一方、経営統合後は**プロフェッショナル人材向けの転職サービスやエンジニア派遣などの新規事業を展開し、事業ポートフォリオの拡充にもつながった**
- **社内人材の採用**においても、従来困難であったマーケティング・ITなどのスペシャリストやグローバル人材を確保しやすくなった

協業成功のポイント

① 少数出資の受け入れから始め、ランスタッドと連携するメリットを確認

- ランスタッドとフジスタッフは、ランスタッドの出資以前から経営層レベルで資本提携に向けたコミュニケーションを取っており、お互いの経営哲学や企業文化の類似性を確認。その後、10%の出資、20.4%への出資拡大を経て、最終的には100%子会社化により経営を統合
- マイノリティ出資を受け入れた段階で、フジスタッフはランスタッドの経営哲学や企業文化等を従業員へ浸透させていき、資本提携のメリットを確認。最終的に買収提案を受け入れ、ランスタッド傘下の企業として業績を上げることに成功

② 業務レベルで統合促進のための取組を実行

- スムーズな経営統合を実現できた背景には、ランスタッド内で経営統合に向けたプロジェクトチームを組成し、ランスタッドからフジスタッフや経営哲学や企業文化、業務ノウハウなどを浸透させる役割を担っていたことが挙げられる
- 例えば、営業現場において両社の人材がプロジェクトチームを主導し、業務知識の共有を行う等、ランスタッドの業務ノウハウを日本で大きく展開し、事業拡大に活用
- また、経営統合後にランスタッドの人事制度を採用し、人事配置の際に従業員社内で公募する「アサイン制度」、従業員に対する多面的評価制度、上司が従業員の活躍をサポートする仕組み等を設け、従業員の主体性やスキルの向上を図っている

協業の前後で工夫している点など

協業前



【ランスタッド（元フジスタッフグループ役員）】

【Q】協業に至る中で、特に配慮したことはありますか？

【A】ランスタッドとフジスタッフの経営哲学や企業文化が近いものの、ランスタッドは外資系企業であったため、時間をかけて丁寧に経営哲学や企業文化を統合していくようにした

【Q】特に、役員や従業員に向けて配慮した点はありますか？

【A】従業員向けの説明会の実施に加え、買収後もランスタッド株式会社に残ってくれた従業員に対して、リテンションボーナスを支払うなどして、従業員の維持に努めた。特に従業員説明においては複数回行い、ランスタッドが買収先としてフジスタッフを選択した理由、今後のビジョン、両社の企業理念や考え方の類似性を説明した。また、リテンションボーナスはランスタッドで採用していた制度の一つであり、従業員が社内に残ることへのインセンティブとなった

協業後



【ランスタッド（元フジスタッフグループ役員）】

【Q】協業している中で工夫した点はありましたか？

【A】ランスタッドからフジスタッフへ経営哲学や企業文化、業務ノウハウなどを浸透させていった一方で、フジスタッフの既存のオペレーションにおいて良い点は残すようにした。ランスタッドもすぐ変化を求めるのではなく、フジスタッフの歴史を尊重していただいた

【Q】その結果、どのように状況が変化されましたか？

【A】フジスタッフの既存のネットワークなどをうまく活かしつつ、ランスタッドの業務ノウハウやネットワークを取り込んで、成長することができたのだと思う

【Q】協業を振り返って、反省点や改善点はありますか？

【A】丁寧に時間をかけて統合を進めていったことで安心した従業員もいた一方で、買収によりフジスタッフが大きく変わることを期待していた従業員にとっては変化が遅く感じられた可能性もある。スピード感をもって変更する点とそうでない点を整理した上で、適切に対応することが重要

ランスタッド合同会社による株式会社フジスタッフの買収

(フジスタッフ×ランスタッド 2010年)

マジョリティ出資

サービス

ランスタッド株式会社は、経営統合後、新事業を展開しつつ事業拡大を図る一方で、グローバル人材の採用や人事制度の改革などを推進。企業の成長の源泉である人材を強化し、DE&I（ダイバーシティ、エクイティ、インクルージョン）の考え方などのグローバルなベストプラクティスを取り入れるべく、人事制度の改革を加速

新事業の展開



人材・人事制度に関する変化

エンジニア派遣

randstad technologies

■ エンジニア派遣

- システム開発を始めとする様々な職種の派遣求人サービスを提供
- エンジニア未経験の求職者に対しては、専門講師のサポートや実機を用いた手厚い研修を提供
- IT経験はないが、新たにエンジニアとしてのキャリアを形成したいと考えている求職者に活躍できる場を提供することを目指す

randstad professionals

ハイクラス向け転職エージェント ランスタッド

■ ハイクラス向け転職

- 経営・IT・金融など高度なノウハウを必要とする職種を対象とした転職サービスを提供
- 求職者に対しては、キャリアプランの提案や転職成功のためのアドバイス・サポートなどを行う転職コンサルティングサービスを提供
- 転職以外にも企業が必要とするハイクラス派遣求人サービスも提供

■ 新たな人材の確保

- ランスタッドのグローバルでの知名度などを背景に、**グローバル人材やマーケティング・IT領域のスペシャリストの採用が可能となり、ハイクラス向け転職サービスなどの新事業を展開できた**

■ 自由度の高い人事配置制度

- 支店長のポジションやプロジェクトメンバーで人材が必要になったときは、一定の募集期間を設け、**要件を満たしていれば誰でも自ら手を挙げる**ことができる「**アサイン制度**」を設置
- 特に、女性活躍の推進に注力しており、募集期間中に女性従業員からの応募を重視し、**女性従業員にも積極的に手を挙げてもらえるような環境を用意**。募集後は、公正に評価し、人事配置する
- 制度の構築後、**従業員の人事配置に対する納得感やパフォーマンスが向上**

■ 上司との密な対話・多面的な従業員評価

- 四半期に1回、**上司と従業員がキャリア形成、悩み、必要なサポートについて話をする「Great Conversation」**を設定し、従業員の能力を十分に引き出すよう支援
- 年に1回、**上司が従業員をポテンシャル×パフォーマンスの軸で評価をする「People Review」**を行い、HR部門にも共有
- 評価の高い従業員に対しては、アサイン制度での積極的な挙手を促す