

タカミのL'Oréal S.Aへの売却

(タカミ(親会社:ブランドリフト)×ロレアル 2020年)

マジョリティ出資

化学

スキンケアブランドのタカミは、ロレアルによる買収後、グローバルな販売戦略、ブランド力の強化を行い売上増加を実現。統合過程において両社で対話を重ね、タカミの販売モデルやブランドの良さを維持しつつ、タカミ製品の海外展開を推進

協業前の状況

① 協業の背景・課題

- タカミは**大手企業がリードする化粧品市場におけるプレゼンスの向上を目指していた**が、タカミ単体での成長に限界を実感
- ロレアルは**中国市場拡大を念頭に、アジアブランドの強化を目指し**、日本の化粧品ブランドのスカウティングを実施

② 協業の経緯・目的

- ロレアルは**タカミのDirect to Customer (D2C) モデル(通販モデル)を高く評価し**、社長に直接アプローチ
- タカミは**日本市場のラグジュアリー化粧品事業での拡大を目指し**、他社からの買収提案等があった中、ロレアルの提案を受入れ

協業後の状況

③ 協業過程

- 買収後、**タカミの元社長は留任し**、タカミのメンバーと新たにロレアルから加わったメンバーが**共同でブランドの将来像を構想**
- ロレアルのコーポレート部門が中心となり、**両社の人材が交流する機会を意識的に設けた**

④ 出資後の成果

- タカミ単体では困難であった百貨店でのポップアップストア設置など**販売チャネルが拡大**
- ロレアル傘下に入ることを通じて、タカミメンバーによる**顧客価値の向上を重視する姿勢が顕在化**
- **タカミ(部門)の売上高がM&A前に比べて4倍に伸長**

協業内容・出資比率・取締役会構成

- 2019年から交渉開始、2020年12月にロレアルによる株式会社タカミの100%買収を発表し、2021年2月に買収完了
- 買収後は日本ロレアル株式会社 ロレアル リュクス事業本部 タカミ事業部として、タカミブランドのスキンケア用品の製造販売を行う

提供したリソース(支援等)

- ・タカミブランド
- ・D2Cモデルのノウハウ



100%買収

提供したリソース(支援等)

- ・販売チャネル
- ・資金
- ・海外展開支援

協業成功のポイント

- **ロレアルグループによるタカミブランドの成長へのコミット**
 - ロレアル本社の上層部が**スタートアップであるタカミを軽視せずに**、タカミの優位性を活かしたブランド運営を行うという一貫した方針を提示
- **タカミの成り立ちに整合したブランド戦略の策定**
 - タカミの事業を、顧客との双方向のコミュニケーションを重視する部署(リュクス事業本部)の傘下に入れ、**買収後もタカミの成り立ちに適合した戦略を実行**
- **タカミブランドのグローバル展開に向けた相互の密な連携**
 - タカミがロレアルの一部門となることで、**ブランド強化、現地調査チームの設置をはじめとした海外展開の支援**などにおいてロレアルの経営リソースを最大限に活用

② タカミのL'Oréal S.Aへの売却

(タカミ(親会社:ブランドリフト)×ロレアル 2020年)

① 協業の背景・課題

タカミは自社リソースのみによる事業運営に限界を実感
ロレアルはアジアブランドの強化を起点に成長を図っていた

TAKAMI

L'ORÉAL

- タカミはラグジュアリーブランドとしての成長を目指したが、百貨店での化粧品販売は大手ブランドがリードしていた。同社が高価格帯の市場でブランドを成長させることは困難であると認識
- こうした業界構造への挑戦として、人材、ビジネス拡大の組織体制における課題があり、単体でのプレゼンス向上には限界。ブランドの維持・強化を行う必要があった
- 従来は欧米ブランドを中心に成長してきたが、アジアブランドを強化することによるロレアルグループの成長を企図
- 特に中国市場における事業の強化を期待しており、日本ロレアルのブランド探索チームが将来性のあるブランドのスカウティングを実施していた

② 協業の経緯・目的

タカミはロレアルから自社のD2Cモデル(顧客に定期便方式で直接販売するモデル)について好評価を受け、ロレアル傘下での更なるブランド成長を期待し、買収提案を受け入れ

- ロレアルのブランド探索チームがロコミサイトで話題となっていたタカミのブランドを見つけ、タカミの社長に直接アプローチ
- タカミは日本市場のラグジュアリー化粧品(百貨店コスメ)での事業拡大を目指しており、他社からの買収提案・IPOなどの選択肢もあった中でロレアルへの売却を選択

「当初は、会社の売却について全く考えていなかった。また、売却先としてPEファンドも考えられたが、日本の強みである、真の顧客中心モデルを国内外に展開していくために、定期便モデルによる「流通革命」を目的としていたことから事業会社でないと難しいと考え、世界一のビューティーカンパニーであるロレアルに魅力を感じた。また、交渉過程においても中長期的な視点でブランド育成ができるものと実感した」(元タカミ社長)

③ 協業過程

タカミとロレアルの両社の社員が対話を重ねて、一体的にブランドを運営

- 元タカミ社長および従来からの従業員は、新たにロレアルから加わったメンバーとともにブランド戦略や組織の仕組みについて議論を継続。売上等に関して考え方に一部相違があったものの、両社ともタカミブランドの維持、強化が図れるように尽力
- 買収当時はタカミの自主性に任せて、従来の組織運営方法を継続。その後、最終的な両社の統合を目指して、ロレアルが中心となってロレアルの人材とタカミの人材が情報交換する場を設置。日本ロレアルは、ロレアル文化の理解促進を図りつつ、タカミのブランドカルチャーを尊重しながら、丁寧にコミュニケーションを重ねていった

④ 協業後の成果

M&A後、販売チャネルの拡大や、従業員の意識改革によりブランド売上高はM&A前の4倍強に成長

- ロレアルが持つ百貨店とのネットワークを活用して、有名百貨店にポップアップストアを出展するなど、百貨店への販路拡大を実現
- マネージャー層を中心としたタカミの人材がロレアルという外部組織の傘下に入ることで、タカミブランドが持つ顧客に対する献身的姿勢という強みを実感。積極的に顧客にとって価値のあるサービス・ブランド作りを志向するようになった
- こうした販路拡大・ブランド力強化によって「新規顧客の増加」及び「解約率の低下」を実現し、タカミ事業の売上高は買収前と比較して4倍超に成長

協業成功のポイント

①ロレアルグループによるタカミブランドの成長へのコミット

- ロレアルは買収後、売り手側であるタカミと対等な立場でブランド成長に協力
- 当事業のユニークな価値を維持するため、ロレアル本社CEOや幹部が、タカミブランドをロレアルに適合させるのではなく、日本市場への正しいアプローチによって日本市場で成功した後にグローバルに展開をすることを世界中に発信
- タカミの元社長も日本ロレアルの特別顧問に就任し、タカミのブランド価値やブランドの運営などについてアドバイスすることが可能になることにより、タカミ事業の日本国内での継続的な成長を実現

②タカミの成り立ちに整合したブランド戦略の策定

- タカミは日本ロレアルの中で顧客との対話を重視するロレアル リュクス事業本部に参入
- タカミ元従業員がロレアルとブランドの成り立ちや将来像を議論することにより、元々タカミブランドが保有する優位性を活かした事業戦略を構築

③タカミブランドのグローバル展開に向けた相互の密な連携

- ロレアルグループ、タカミは両社ともに中国市場への参入を目標に入れており、ロレアルが海外展開の専門チームを結成
- 地域市場を専門とする人材を配置し、タカミの定期便ビジネスモデルにおける中国への採用可能性調査等について支援

協業の前後で工夫している点など

協業前



【タカミ元社長】

【Q】コロナ禍において、ロレアルとのM&A交渉はどのように進められましたか？

【A】当初、カウンターパートは日本ロレアルのM&Aチームや社長であり、ビジネスモデルの理解のためにコミュニケーションを図っていた。実際の交渉においては、反トラスト法等の規制が関連してくるため、パリ本社のメンバーと交渉を行った。交渉はコロナ禍のため契約書のサインを含めてオンラインで行い、弁護士や証券会社の協力を得ながら進めた

【Q】交渉するに当たり苦労した点がありますか？

【A】相手方の部署が複数となり、部署ごとに同様の書類を求められるため必要書類が多いことに加えて、情報保護の観点から少人数体制とする必要があった。そのため、交渉に約1年半を要するなど苦労した

協業後



【タカミ元社長】

【Q】ロレアルと協業を進めていく上で工夫した点がありましたか？

【A】ロレアルがグローバル展開に強みを持っていることから、グローバル展開の戦略策定をリードするための国際チームを立上げ、共同で戦略を立てていた。ロレアル、タカミの取り組みにおいて、どちらかが正しい、間違っている、ということではなく、双方の良い点を融合して最良の手段を一緒に作ろう、という志向性を大切にしたことによって、協業関係がうまく生まれた

タカミのL'Oréal S.Aへの売却

(タカミ(親会社:ブランドリフト) × ロレアル 2020年)

マジョリティ出資

化学

タカミはロレアルのリソースを活用し、ブランドの国内外における更なる成長を目指す。ロレアルはタカミのD2Cのブランドノウハウを吸収し、自社の他ブランドにも展開することで、グループ全体の成長を図る

L'ORÉAL

(タカミから得られたリソース・取組)

- 顧客からの信頼を獲得し、継続的な関係構築を築くタカミのCRM(Customer Relationship Management; 顧客関係管理)を学び、KPIの設定方法・計測方法を吸収
- ランコムやシュウ ウエムラといった他ブランドで定期便を開始

(今後の目標)

- 日本国内におけるラグジュアリー化粧品市場での成功を目指す
- ユニバーサライゼーション(製品の共通コンセプトを維持しつつ地域ごとの違いを尊重するロレアルの戦略)を実践して、日本ブランドの海外展開を目指す

協業を通じた取組

目指す姿

TAKAMI

(ロレアルから得られたリソース・取組)

- ロレアルのコネクションを活かして百貨店チャンネルに新しく進出
- 新たな人材・スキル・化粧品ナレッジを獲得できた

(今後の目標)

- 売上高だけでなく、顧客との長期的な関係構築で得られるブランド価値(Life Time Value : LTV)の向上を念頭に置いたKPI管理を徹底
- 日本のみならず、グローバル市場におけるブランドの成長を加速し、ロレアルグループ全体の成長を実現する

(参考)

D2Cモデル

- 定期便の方式で顧客に直接製品を販売をするタカミの通販モデル。顧客との継続的な関係を前提としており、顧客体験価値の向上を通じたLTVの向上がポイントとなる
- タカミでは、ABテストなどマーケティング手法を通じて施策の効果を測定しており、顧客視点に立った施策の実行とKPIを管理

タカミスキんピール

- タカミの主力製品であり、美容皮膚発想から生まれた角質化粧品。角質の生まれ変わりのリズムに寄り添った手入れにより、肌の悩みを解決する
- 2023年6月末時点の購入者合計約203万人、67のコスメ賞を受賞(2014年9月～2023年6月) 出所: タカミHP

