

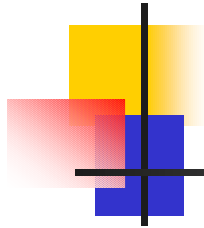
アドバンテッジパートナーズ 価値創造
～ アイクレオのケース ～



ICREO

2002年9月





サマリー

- アイクレオは、米ヘルスケア大手のAmerican Home Products (AHP、現社名Wyeth)の子会社である日本ワイス(株)が前身だが、投資実行時には、AHPの医薬品事業特化の方針により、経営資源の投入及び経営の自由度が不十分であり、赤字体質であった。
- AHPの事業売却方針に対応して、アドバンテッジパートナーズ(AP)は、前取締役営業・マーケティング本部長の福田氏を社長とするMBOスキームを組成、1999年11月に独立し、社長のリーダーシップとAPのノウハウを融合しながら組織全体の運動論を伴う経営改革を行った。
- 投資実行後約2年間の推進の結果、当初赤字だった業績は高収益体質に改善、新規事業推進を通じて「子育て支援企業」としての新たな事業基盤が構築された。福田社長も、経営リーダーシップに一段と磨きをかけ、江崎グリコとの事業提携戦略を積極的に推進するなど、2001年10月に江崎グリコに株主が移りAPが離れた後も、更なる企業発展に向けた経営課題の推進を精力的に行っている。
- 本件が成功した要因は、福田社長の経営者としての潜在能力の高さと共に、外資系企業からのMBOによる独立という特殊な経営環境を企業発展のための契機として有効活用できたことにある。福田社長とAPは、アイクレオの企業価値向上を目指すパートナーとして、具体的経営課題や推進手法について何でも話し合う相互の信頼関係を築いてきた。この信頼関係があったからこそ、真の意味での株主-経営陣-従業員の一体化が実現できたものとする。



会社概要

- ✎ 社名： アイクレオ株式会社
お客様である母親の子供に対する愛情 (I) を考えた商品・サービスを提供していくと共に、従業員一丸となって事業を創造 (Create) する
- ✎ URL: <http://www.icreo.co.jp>
- ✎ 事業開始： 1957年10月15日
(米国American Home Products (AHP、現社名Wyeth) の100%子会社)
- ✎ 事業内容： 粉ミルクの製造販売 (高品質高価格商品)
- ✎ 社員数： 従業員130人 + 調乳指導員250人
- ✎ 拠点： 本社 (東京都中央区日本橋小伝馬町)、仙台営業所、関東営業所 (埼玉県)、東京営業所、名古屋営業所、大阪営業所、広島営業所、福岡営業所、柏原工場
- ✎ 競合： 乳業3社、和光堂



経緯

1957年

医薬品並びに育児用粉乳を取り扱うAHPの100%子会社として設立

1998年

医薬品事業をワイスレダリー・ジャパンに移管、粉ミルク専門メーカーとなる

1999年

11月 親会社が本業(医薬事業)に回帰する方針を打ち出したため、当社を売却することとなり、MBOによりAHPより分離・独立

2000年

3月 「子育て支援企業」としての方針確立

4月 社名変更

5月 新規事業部門設立

9月 事業提携戦略本格化

12月 育児メール配信サービス「sure」(新規事業)開始

2001年

2月 自社新商品コンセプト(新規事業)決定

4月 ICREOブランドミルク発売

10月 江崎グリコ(株)に株式譲渡



独立企業化による制約からの開放

✎ マーケティング自由度の確立

AHPより原則禁止されていた「女性雑誌への広告掲載」「新規商品の販売」等を、ライセンス契約変更により、自由度を確保。

✎ 積極投資の自由度の確立

AHPの医薬品事業優先主義により抑制されていた粉ミルク事業に関する設備・人材・プロモーションへ積極的に投資。

✎ 経営意思決定の自由度の確立

AHPの子会社管理方針により不可能であった日本法人の戦略構築などの意思決定を行えるようになることで、従業員の会社へのコミットメント向上、俊敏な戦略実行が可能となった。

✎ 管理コストの低減

AHP向け報告目的に従来行われていた諸業務削減等による管理コストを低減。



独立後の戦略的方向性

粉ミルク商品の差別化の推進

- 高価格・高級志向の顧客をターゲットとし、商品ブランド力を強化することで、大手と差別化する。 新商品の開発・提供 ('01/4)

新規事業への展開

- 既存の顧客基盤をベースに、粉ミルク以外の育児・母親向け商品・サービスを幅広く取り扱い、売上増加を目指す。 他社商品のプロモーション業務開始 ('00/9)

高コスト体質の改善

- 独立企業として収益性のある事業への転換を果たすべく、販売、管理、製造各面のコスト改善に着手



APの経営支援体制

✎ 社長との方向性統一

- ✎ 高頻度コミュニケーション
- ✎ 契約、評価、フィードバック

✎ 経営会議の運営支援

- ✎ 業績管理
- ✎ 主要経営課題の議論

✎ その他重要会議の運営支援

- ✎ プロジェクトリーダー会議
- ✎ 所長会議

✎ 経営実務の推進

- ✎ 事業計画、予算策定支援
- ✎ 新規マーケティング推進支援
- ✎ 新規事業推進支援
- ✎ 財務管理支援

✎ 現場との意思疎通

- ✎ 営業所、工場訪問
- ✎ 社員研修会
- ✎ 中堅社員との個別コミュニケーション



企業価値向上結果

- ✧ 各種経営改善策の実施の結果、業績は大幅に回復した。
 - ✧ 投資実行時は長年の赤字体質であったが、MBO後1年で黒字転換を達成
 - ✧ その後も売上、利益共に拡大
 - ✧ 江崎グリコへの株式譲渡後も、売上、利益共に対前年比の拡大を継続
- ✧ 事業成長性を支えるインフラ (強み) が整備された。
 - ✧ 「子育て支援企業」としての企業理念・経営方針の確立
 - ✧ ICREOブランドの浸透
 - ✧ 育児メール配信サービスによる顧客ベースの確保



江崎グリコとの事業・資本提携について

新規事業 (母親向け健康食品・飲料) の提携先候補の江崎グリコがアイクレオに強い興味を示したこと、及びアイクレオにとっても流通・健康食品分野でのプラスのシナジーが見込めることから、2001年10月株式を江崎グリコに譲渡。

株主が変わった後も、福田氏は社長として続投。江崎グリコとの事業シナジーを生かしながらも独立性を保ち、更なるアイクレオブランドの浸透を図っている。

(江崎グリコとの事業シナジー例)

- ✧ 新規事業共同開発販売
- ✧ 幼児食等の共同開発販売
- ✧ Isureを活用した共同プロモーション
- ✧ 粉ミルク事業における流通・広告面での支援

アイクレオ株式会社 (まとめ)

案件の概要	マネジメントについて
<p>企業概要</p> <p>親会社： 米国American Home Products (AHP、現社名 Wyeth)</p> <p>独立子会社/事業部： 旧名日本ワイス (AHPの日本法人)</p> <p>事業内容： 乳幼児用粉ミルクの製造・販売</p> <p>売上： 約40億円</p> <p>従業員： 正社員 :130名 契約社員 250名</p> <p>案件経緯</p> <p>案件の経緯： 親会社が本業 (医薬事業)に回帰する方針を打ち出したため、当社を売却することとなり、MBOにより分離・独立</p> <p>投資実行経緯： 1999年11月に投資実行。AHPからの株式譲渡と共に、前取締役営業・マーケティング本部長を社長とするMBOを実行</p> <p>投資後の業績： 投資実行時は長年の赤字体質であったが、MBO後1年で黒字転換を達成。その後も売上、利益共に拡大。また、従来の『粉ミルクメーカー』から『子育て支援企業』へと事業を再定義し、高価格・高級志向による大手との差別化と非ミルク事業の展開を推進</p> <p>株式売却経緯： 粉ミルク事業以外の新規事業を構築する過程でアイクレオは他社との事業提携を推進。有力事業提携先であった江崎グリコとの事業提携内容が深まるに伴い、両社の一層の事業シナジーを求めて、江崎グリコが資本参加を希望。2001年10月、江崎グリコに株式売却を実行</p>	<p>投資後の経営状況</p> <p>経営陣： MBO後の新社長には前取締役営業・マーケティング本部長が就任。MBIファンドからも取締役を派遣。日々の実務をアドバイスし、実行を積極的に支援</p> <p>雇用： もとの従業員の100%がMBO後の新会社にもそのまま在籍</p> <p>AHPとの関係：財務管理システムを2000年10月に自社で立ち上げるまでの間、バック・オフィスサービスを親会社に委託。また、商標は親会社に属しているため、その使用についての契約を締結</p> <p>経営方針： AHP傘下では制約のあった『日本の市場にあった商品』;マーケティング及び新規事業展開』を方針として、『子育て支援企業』として育児に関する高品質の商品・サービスを幅広く提供するためのプロジェクトを推進</p> <ul style="list-style-type: none"> - 商品リニューアル・広告プロモーションを積極的に展開。Web Marketingにも着手 - 新規事業として他社商品のプロモーション及び母親・乳児関連商品の開発を推進 - プロジェクトには従業員が自発的に参加 <p>株式売却後の経営状況</p> <p>現在の状況： 江崎グリコの子会社として、独立性を維持しながら新規事業を推進</p> <ul style="list-style-type: none"> - 経営陣、従業員は従来の体制を維持。江崎グリコからは非常勤役員を派遣 - 企業名、商品名及び従来の経営方針に変更なし - 江崎グリコの研究開発、マーケティング機能を能動的に活用する形で、母親・乳児関連商品の開発を推進 <p>業績状況： 売上、利益共に対前年比の拡大を継続</p>