

KKRの知見・ノウハウを活用した企業買収等を通じてグローバル成長を実現

(パナソニックによるパナソニックヘルスケア（現PHCホールディングス）のKKRへの売却 2013年公表(1/2))

パナソニックからの独立後、業界他社事業の買収を進めるなど、積極的な買収・投資を通じた非連続な成長を実現
併せてノンコア事業の整理を通じた戦略的事業ポートフォリオの再編も進め、グローバル成長が加速。2021年に上場

経営知見の獲得

M&A前

- 医療業界における自社の知見が限定的で、十分な投資資金が限られる中、事業成長の可能性に限界
- 経営資源の投入による事業改善は難しい状態であった

M&A後

- KKRからの資本で独立（PHCホールディングスに名称変更）
- ヘルスケア専門企業としてKKRからの全面的なサポートのもと、企業買収等を行い、グローバル展開と非連続成長を実現
- 売り手が一定程度の株式を継続保有し、カーブアウト後もブランドの一定期間の継続使用を認める等、売り手からの支援もあり、事業に混乱ない独立を実現

詳細

M&Aのきっかけ

- 親会社であるパナソニックがポートフォリオ見直しのため、コア事業ではないヘルスケア事業の売却を検討
- 対象会社であるパナソニックヘルスケアも、パナソニックの経営環境が厳しい中で投資機会があったものの実施できず、独立しての資金調達を模索。独立したヘルスケア専門メーカーへの「第2の創業」を希求した
- 同分野のノウハウと資金リソースを持ち、事業ビジョンを共有できるパートナーを迎え入れることが事業の成長及び再上場のために最適と判断。グローバルなネットワークと資金を持つKKRと連携を行うことになった

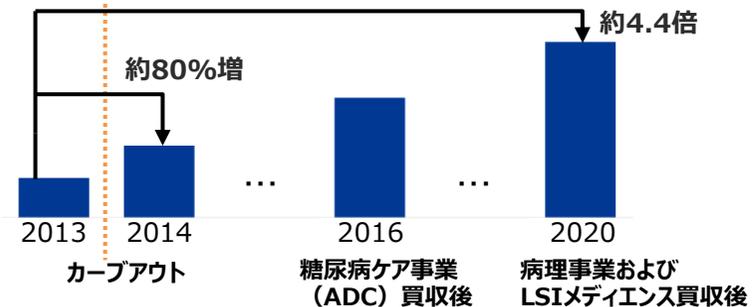
買い手からの支援内容

- 業界の専門家を派遣
 - KKRから社外取締役が派遣されたほか、キャップストーンという経営支援チームが個別のプロジェクトごとに支援
- 円滑な追加買収実施に向けたサポート
 - Bayer AG社の糖尿病ケア事業やLSIメディエンスの買収等において、デューデリジェンスや交渉などのバリュエーションプロセスからPMIまで力強いサポート有

M&Aの効果

- ヘルスケア事業のグローバル成長が加速
 - 国内医療機器業界におけるEBITDA規模比較において、業界中位から、M&A後、上位へ変化、更にはドイツ Bayer AG社からの糖尿病ケア事業の買収により、現在では医療機器業界の業界リーダーの一角へと成長を実現した
 - 業務改善を行い、カーブアウト直後の2014年度には調整後、EBITDAは約80%増加
 - KKRの支援による追加買収後（2020年度）には、独立前に比べEBITDAは約4.4倍に成長
 - KKRは、2021年、パナソニックヘルスケア（現PHCホールディングス）を国内上場

EBITDAの推移



案件概要

公表日：2013年9月 スキーム：株式譲渡+再出資（KKR80%、パナソニック20%）取引額：約1,650億円（出資比率：80%）
対象事業：パナソニックヘルスケア株式会社（現PHCホールディングス）（東京都）、事業内容：各種ヘルスケア機器・サービスの開発・製造・販売事業 売上：不明、従業員数：不明
出資者：KKR & Co. Inc.、事業内容：プライベート・エクイティ、エネルギー、インフラ、不動産、クレジット、ヘッジファンド等様々な資産クラスの運用

【従業員への説明】

成長するための独立。主語を自分たちと捉える“外部資本導入”と「親孝行プロジェクト」

(パナソニックによるパナソニックヘルスケア（現PHCホールディングス）のKKRへの売却 2013年公表(2/2))

海外資本の導入によってヘルスケア関連企業を対象とする積極的なM&Aの実施とともに、事業ポートフォリオ再編も推進
従業員に、成長のための独立と主体的に感じてもらうため“外部資本導入”や「親孝行プロジェクト」など前向きな説明を工夫

—成功のキーファクター—

—従業員への説明—

積極的なM&Aと事業再編が成功のカギに

■ 非連続的成長への積極的な資本投下

- KKRからのサポートを受けて、約10億ユーロ（当時：約1320億円）を投じてドイツ Bayer社の糖尿病ケア事業を買収。
更に米国 Thermo Fisher Scientific社の病理事業や日本のLSIメディエンス社の買収により、成長軌道を描いた
- 積極的な買収・投資を通じた非連続な成長の実現と共に、ノンコア事業の整理を通じた戦略的事業ポートフォリオの再編も推進
- これらによるシナジー創出・組織の最適化を通じ、2021年に上場。
更なる継続的な成長へ

主語を自分たちと捉える“外部資本導入”

- 「パナソニックに“売られる”と、ネガティブにとられないよう、成長するための独立だと説明していました。その際、“外部資本導入”という、最近では当たり前になりましたが当時は使われていなかった表現を使いました。売られるのではなく、“外部資本導入”とすれば、主語が我々になり、主体的になれる。そう考え、この言葉を使いました」
- 「言葉の重要性について、もう一つエピソードがあります。当時、独立に前向きではない人も少なからずいました。そうした中で、このプロジェクトはパナソニックと対立するものではなく、親会社に報いるための「親孝行」のプロジェクト、という意味付けのために、プロジェクト名を「プロジェクトオリオン」としました（オリオン座のイプシロンは、和名で「親孝行星」）。
- これ以来、当時の社長も様々な場面で「これは親孝行プロジェクトです」と前向きに説明するようになり、役員の意思統一もかなり進展しました」



【PHCホールディングス】

