

# 外部知見を取り入れた再生プランによる急速な立ち上がり

(パイオニアへのベアリング・プライベート・エクイティ・アジア (現BPEA EQT) による出資及び非公開化 2018年公表(1/2))

外部環境が変わったにも関わらず、それまでのやり方を継続し経営が悪化していた。海外PEファンドによる外部知見の取り入れにより、企業体質の改善・事業開発の加速を実現し、急速な企業再生が行われた

## M&A前

- 業界屈指の人材を保有しており、作れば売れた業界ナンバーワンの実績から、社内人材でより良いハードウェアを作り続ける経営を行っていた
- 売上重視の方針により投資が急拡大。運転資本が足りなくなる事態が発生していた

## M&A後

- 外部知見を取り入れ、ビジネスモデルをモノ売り単独から、コト売りも組み込んだものに変化
- 売上だけではなく、企業価値を上げる取組を中心とすることで、企業状況が改善

## 詳細

### M&Aのきっかけ

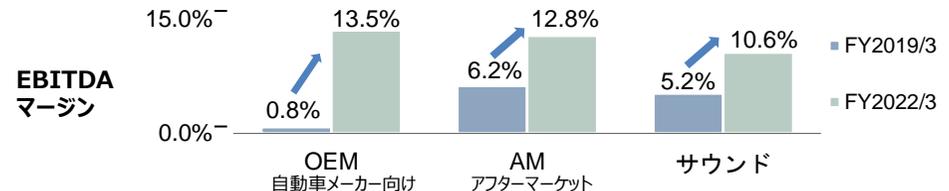
- 2000年当初のプラズマテレビへの参入と競争環境の中で大規模な借入を実施。その後リーマンショックの到来により資金繰りが厳しい状態に。選択集中の方針のもと様々な事業を売却。カーエレクトロニクスで再生を図ったものの、開発要件が高度になったことも加わり大きな先行投資が必要になった
- 大型ビジネスを獲得するも、投資負担が大きく運転資本が立ち行かなくなり、様々な金融機関と対話するようになった。その中で、最も実現性が高いプランの提示と信頼関係が築けていたベアリングから借入を実施し、出資を受けることになった

### 買い手からの支援内容

- ベアリングによる「パイオニア再生プラン」の実施
  - 上場廃止：大きな改革を素早く行うために実施
  - 人材の紹介：海外等の外部知見を活用した事業開発推進
  - コスト削減：リストラ、経費・CAPEX（資本的支出）の整理
  - KPIの設定：将来の利益率等の定量指標の設定 等

### M&Aの効果

- 社外ネットワークも活用した新たな事業開発の推進
  - パイオニアは内部だけで何とかしようという力のある会社であった。1980年代からトップを独走、商品を出せばシェアナンバーワンになるという繰り返しだった
  - M&A後、海外知見を取り入れ、ビジネスモデルを検討するようになった。モノ売りという発想から抜け出せていなかったが、コト売りの観点からも推進できるようになってきた
- 企業価値を上げていくという意識の浸透
  - 売上のみを指標としてしか見ていなかった経営から、EBITDA等の企業価値を向上させる指標も意識。結果的に、財務体質の改善や中核事業への集中的な投資等の議論ができるようになり、EBITDAも向上した



- 苦しい中でも従業員のモチベーションアップ
  - パイオニアを再生させ、再び業界の「パイオニア」の地位に戻りたいという強い気持ち、及びBPEA EQTとの素早い連携により、再生計画は順調に進み、1年で結果が出てきた。従業員への安心感につながり、モチベーションが再度上がるきっかけになった

#### 案件概要

公表日：2018年12月 スキーム：第三者割当増資 (DES\*1+キャッシュ) + 株式併合によるスクイーズアウト\*2 取引額：1,020億円(出資比率：100%)

対象会社：パイオニア株式会社(東京都)、事業内容：カーエレクトロニクス事業 売上：約3,600億円(2018年、連結)、従業員数：9,947名(2022年12月末 連結)

出資者：BPEA EQT、事業内容：投 \*1 DES: Debt Equity Swapの略。債務を株式に切り換えること \*2 スクイーズアウト:少数株主から株式を強制的に買い取る。本件においては、第三者割当を株主より承認を得た際に、併せてスクイーズアウトも実行される旨を説明

# 【事業再生のポイント】

## ヒト・経営方針・企業文化のそれぞれが変革されることで事業が再生

(パイオニアへのベアリング・プライベート・エクイティ・アジア (現BPEA EQT) による出資及び非公開化 2018年公表(2/2))

M&A後も厳しい経営環境が続いたが、ヒト・経営方針・企業文化がBPEA EQTの支援のもとで複合的に変革されていき、事業再生につながっている

### 変革のポイントになった要素

