

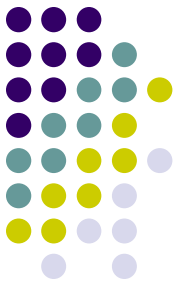
2014年度高崎経済大学リレー講義
投資銀行業務としての
M & Aと企業再生への取組み

2014年11月12日

西村康裕



自己紹介



- 1977年 三和銀行入社
- 1985年 三和総合研究所出向
- 1990年 三和銀行ロンドン支店(M&A担当2年)
- 1994年 事業開発部(M&A)次長(大阪2年、東京1年)
- 1997年 上石神井支店長～池袋副支店長～町田支店長
- 2006年 三菱東京UFJ銀行上野支社長
- 2007年 山田ビジネスコンサルティング株式会社出向
- 2010年 日本振興銀行 常務執行役員審査本部長
- 2012年 イオン銀行法人審査部長など
- 2014年 西村康裕事務所代表
- 2014年 株式会社ダイヤモンドダイニング常勤監査役

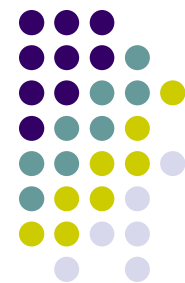
目次



- はじめに
- M&Aとは
 - M&A業務の歴史とブーム
 - 金融機関のM&A業務の意義
- 企業再生への取組み
 - 経営悪化の現象と原因
 - 法人取引先の現状
 - 銀行における企業再生の役割
- 事例紹介
 - ヤオハンの事例

はじめに

主な最近の事例



<はじめに>

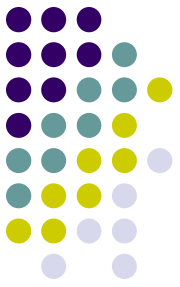
M&Aは新聞などで頻繁に見るようになった。会社の栄枯盛衰とM&Aは大きく関連し、企業再生の手段として大きく機能しています。本日の講義は金融業務のフロンティアを概観します。

<主な事例>

M&Aによって企業再生した事例は多い。例えば、

- 東京三菱銀行は、UFJ銀行を吸収合併した。
- イオンは、ヤオハンとマイカルを買収し再生した。
- 自動車業界(日産自動車はルノーが出資し子会社化)
- 家電業界(松下電器はサンヨーを買収し子会社化)
- 野球業界(楽天は近鉄を、オリックスは阪急、ソフトバンクはダイエーを買収し再生した)

M&Aとは組織再編の手段 企業再生とは？



- M&Aとは、合併と買収のこと
 - (Merger & Aquisition)
 - 株式の売買などで経営権が変わること
 - 買収は会社の株式を買うこと、合併は2つの会社を統合すること
 - 仲介者として、**金融機関**、コンサル会社など
- 企業再生とは、赤字や債務超過に陥った企業(業績と財務内容の悪い会社)の経営改善のこと



1995年以前の大手銀行状況(参考)

- 都銀13行
 - 第一勧業銀行
 - 住友銀行
 - 富士銀行
 - 三菱銀行 * (1996.4.1)
 - 三和銀行
 - 東海銀行
 - 三井銀行
 - 太陽神戸銀行
 - 東京銀行 *
 - 大和銀行
 - 協和銀行
 - 埼玉銀行
 - 北海道拓殖銀行
- 長銀3行
 - 日本興業銀行
 - 日本長期信用銀行
 - 日本債権信用銀行
- 信託銀行
 - 三菱信託銀行
 - 住友信託銀行
 - 三井信託銀行
 - 安田信託銀行
 - 東洋信託銀行
 - 中央信託銀行



2014年11月の現状(参考)

● メガ銀行

● MUFG

- 三菱東京UFJ銀行
- 三菱UFJ信託銀行
- 三菱UFJモルガンスタンレー証券 など

● みずほ

- みずほ銀行
- みずほ証券など

● SMBC

- 三井住友銀行
- 日興証券など

● りそな

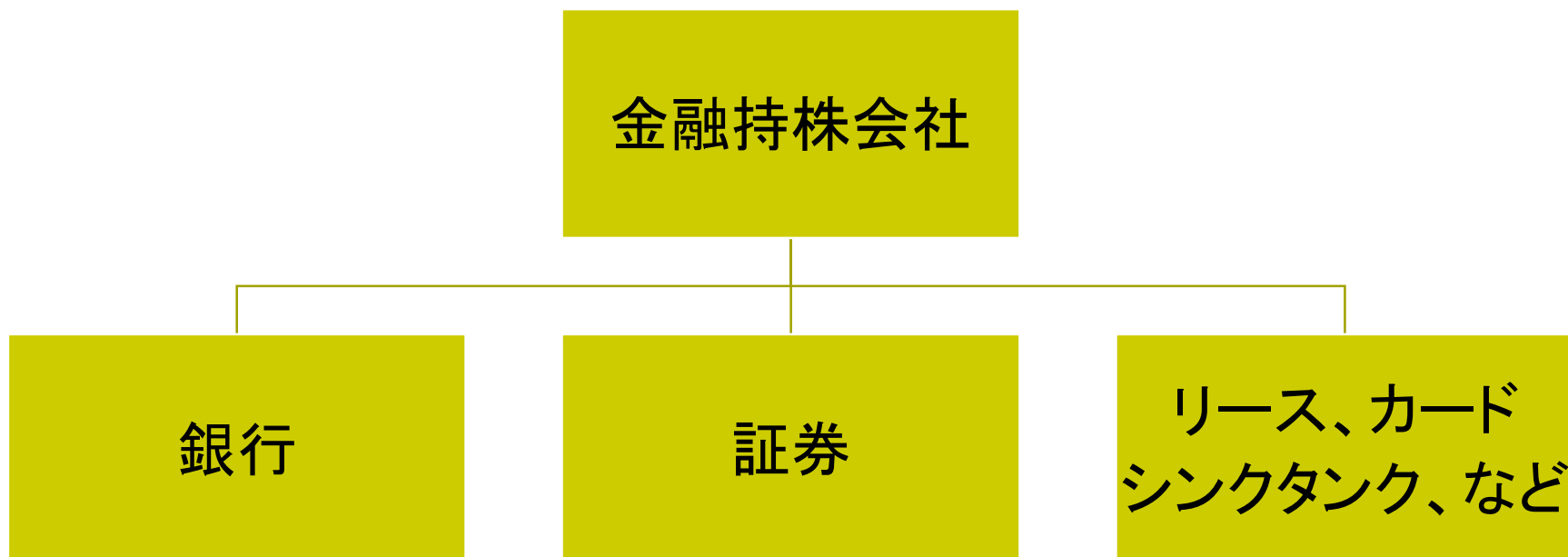
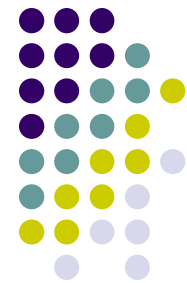
- 埼玉りそな銀行
- 近畿大阪銀行

● ゆうちょ銀行

- 農林中央金庫

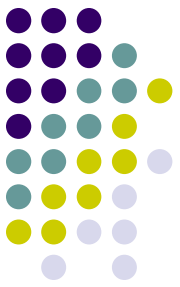
(注)持株会社化

持株会社化の流れ (メガ銀行の場合)

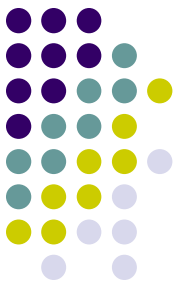


M & A業務の歴史

～アメリカ投資銀行が先駆者



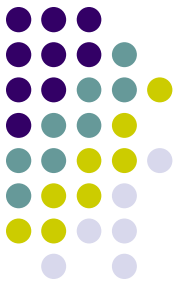
- 1970年代に欧米投資銀行で始まり、1980年代に日本の都市銀行などが輸入した。
- 当初は、「乗っ取り」という悪いイメージがあった。当時大蔵省は日本の金融機関にこれを認可することに慎重だった。M & Aは金融自由化で金利収入減少する時代を予想し、手数料収入拡大を狙ったものであった。
- M&A業務は、1985年の円高(1ドル250円から150円)を契機とする日本企業の海外進出で大きく拡大した。ブームを繰り返し、最近では業界再編、中小企業の事業承継難への対応ニーズから、件数・規模共に増加する傾向にある。



M & Aのブーム(景気と関係大)

- 過去3回のブーム
 - 1986~1991 超円高とバブル経済
 - 1998~2002 金融危機時代
 - 2009~2012 超円高時代
 - 2013~2014 ?
- 買い手国による分類
 - IN-OUT 円高時代に有利(1985~ 2009~)
 - OUT-IN 円安時代に有利(2000~)
 - IN-IN 国内産業再編(1990年~)

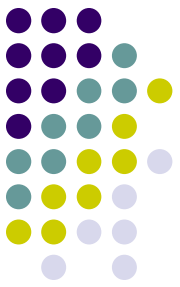
金融機関(投資銀行)における M&A業務の意義



- 収益機会
 - 直接的な収益
 - 仲介手数料
 - 間接的な収益(こちらも大きな収益源)
 - 買手への融資(利息+手数料)など
- 銀行の債権保全と管理
 - 不良債権処理への活用
- 法人顧客の維持確保
 - 中小企業の事業承継問題への活用

M & A仲介業の担い手

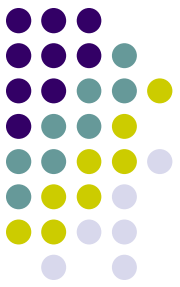
～銀行と証券会社など



- 日本ではメガ銀行、証券会社、独立系会社
 - メガ銀行グループ
 - 大手証券会社
 - 日本M & Aセンター、GCAサビアンなど
- 欧米では投資銀行
 - ゴールドマンザックス、メリルリンチ、モルガンスタンレー、UBS、HSBC,

企業再生とは

～業績悪化した企業の経営改善



経営悪化した企業の症状

<表面的現象>

- 1) 利益減少 赤字拡大
- 2) 資金繰り悪化 資金調達難
(赤字でも通常倒産はしないもの)

<原因と背景>

- 1) 環境変化(円高と円安 規制緩和 投資失敗)
- 2) ライバル会社の出現
- 3) 社内事情(内紛 跡目相続)



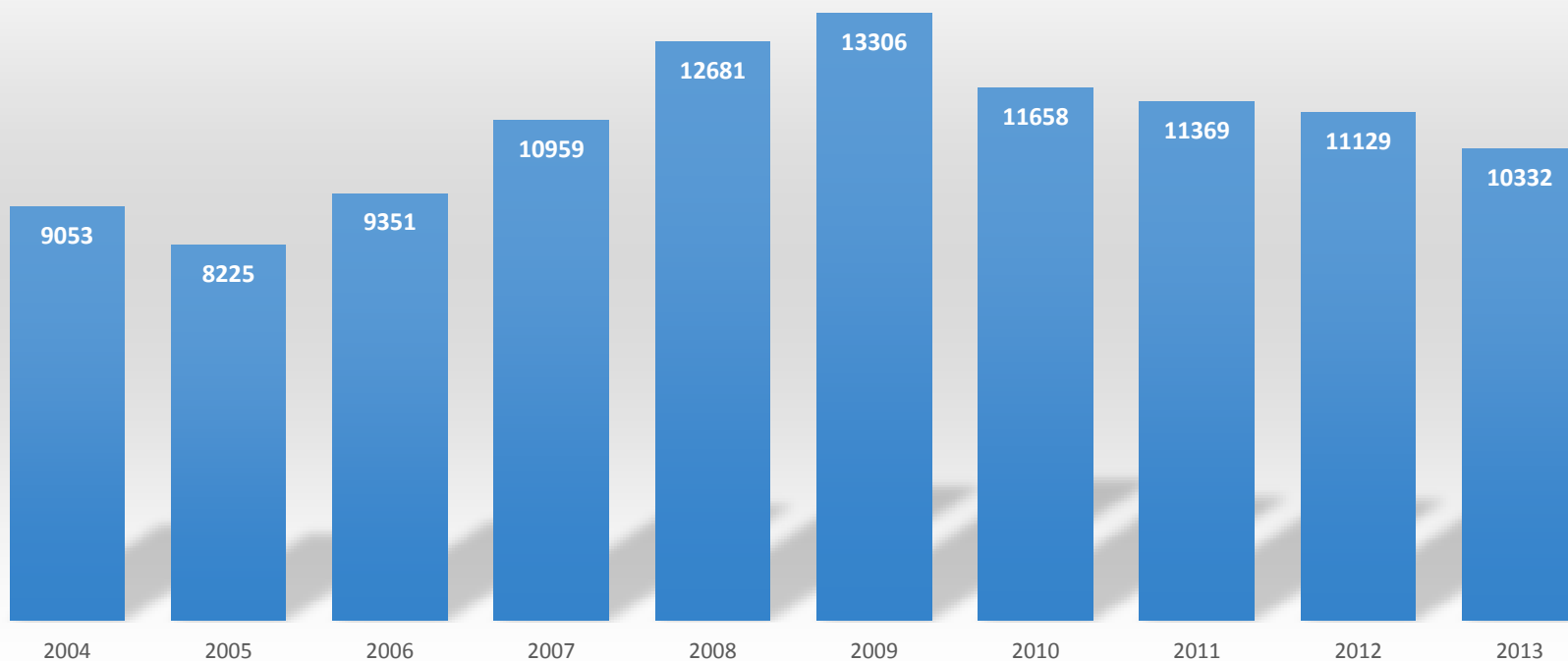
わが国法人企業の概況

- 法人企業数は約300万社（内上場3438社）
 - 帝国データバンク管理会社は約130万
 - 年間倒産会社1万社余（次項参照）
- 銀行からみた法人の信用度（信用格付け）
 - 問題先と正常先の分類
 - 不良債権額と不良債権先数は1998年がピーク
 - 不良債権比率は10%から1%以下へ激減
 - リーマンショックと金融緩和
 - 金融円滑化法の導入（2009）と廃止（2013）

企業倒産件数

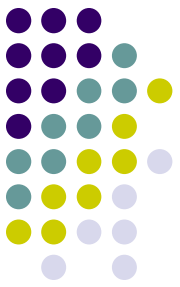


直近10年間の倒産件数



企業再生への取組み

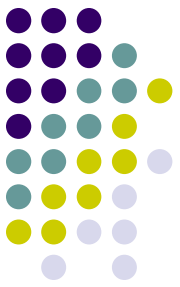
～銀行の役割(1)



- 企業再生は、「患者の治療」と似ている
- 医者(銀行+ α)と患者(企業)の関係
 - 症状＝経営悪化(赤字など) → 診断
 - 早い告知が望ましいが、病院に行かない患者もある
 - 危機認識と迅速な対応が決め手だが？
 - 決算書はどこまで真実か(粉飾の誘惑がある)
 - 処方箋(＝事業再生計画書)
 - 赤字部門の閉鎖、事業の選択と集中、コスト削減、
 - 経営者交代(稲盛和夫、カルロスゴーンなど)
 - 資本注入(資金調達の安定化)と負債の減免など

企業再生への取り組み

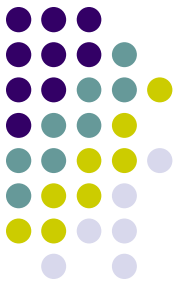
～銀行の役割(2)



- 銀行の役割
 - 資金継続するか止めるか(非情な決断?)
 - 事業再生計画の合理性
- 再生の方法
 - 自立再生
 - 社長の意識と能力、銀行指導、コンサル会社
 - M&Aの道(銀行の仲介、優良企業の支援)
- 法的再生と私的再生
 - 会社更生法、民事再生法、破産法など
 - 私的整理、事業再生ADR

事例紹介

ヤオハンの再生事例



- 1、1997年9月18日 静岡本社のヤオハンは、会社更生法を申請した(静岡裁判)
- 2、ジャスコ(現在のイオン)が買収し再生を担った。
 - (1)債権カット(銀行債務の大幅免除)
 - (2)イオン本体の信用補完(岡田会長の覚悟)
 - (3)社長交代(再生戦略策定と実行)
破綻原因であった経営体質の改善
 - (4)社員のチームワーク
(「旧社名に未練なし ヤオハン復活PJ」 加藤鉦 著)より
- 3、2002年2月22日 更生終結
「マックスバリュ東海」と社名変更し復活に成功した。