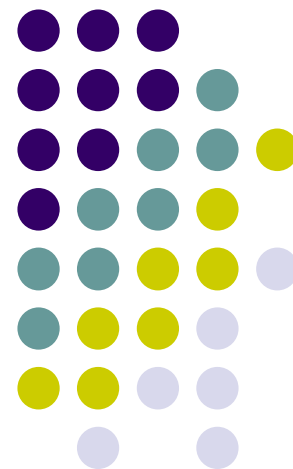


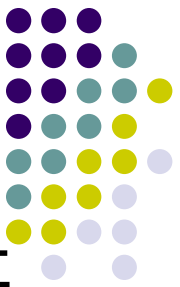
2019年度高崎経済大学リレー講義
地方銀行の
M & A業務への取組み

2019年5月15日

西村康裕

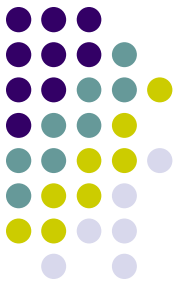


講師紹介

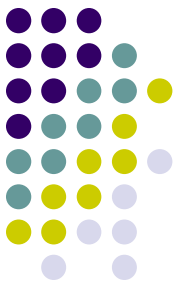


- 1977年 京都大学卒、三和銀行(現三菱UFJ銀行)入社
- 1980年 外務省出向
- 1985年 三和総合研究所出向
- 1990年 三和銀行ロンドン支店(M&A担当など)
- 1994年 事業開発部(大阪&東京次長)
- 1997年 上石神井、池袋、町田、上野(支店長と支社長)
- 2007年 山田コンサルティング株式会社(営業部長)
- 2010年 日本振興銀行(再生請負担当常務)
- 2012年 イオン銀行(法人審査部長など)
- 2014年 DDホールディングス(常勤監査役 現任)

目次



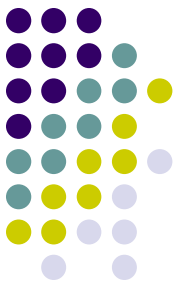
1. はじめに
2. M & AとM & A業務とは
3. M & A業務の歴史
 - 銀行のM & A業務の意義
4. 地方銀行のM & A業務への取組み
 - 事業承継問題と仲介業者としての役割
5. M & A業務と企業再生
 - 銀行の本来業務
 - 地方創生への貢献



1、はじめに

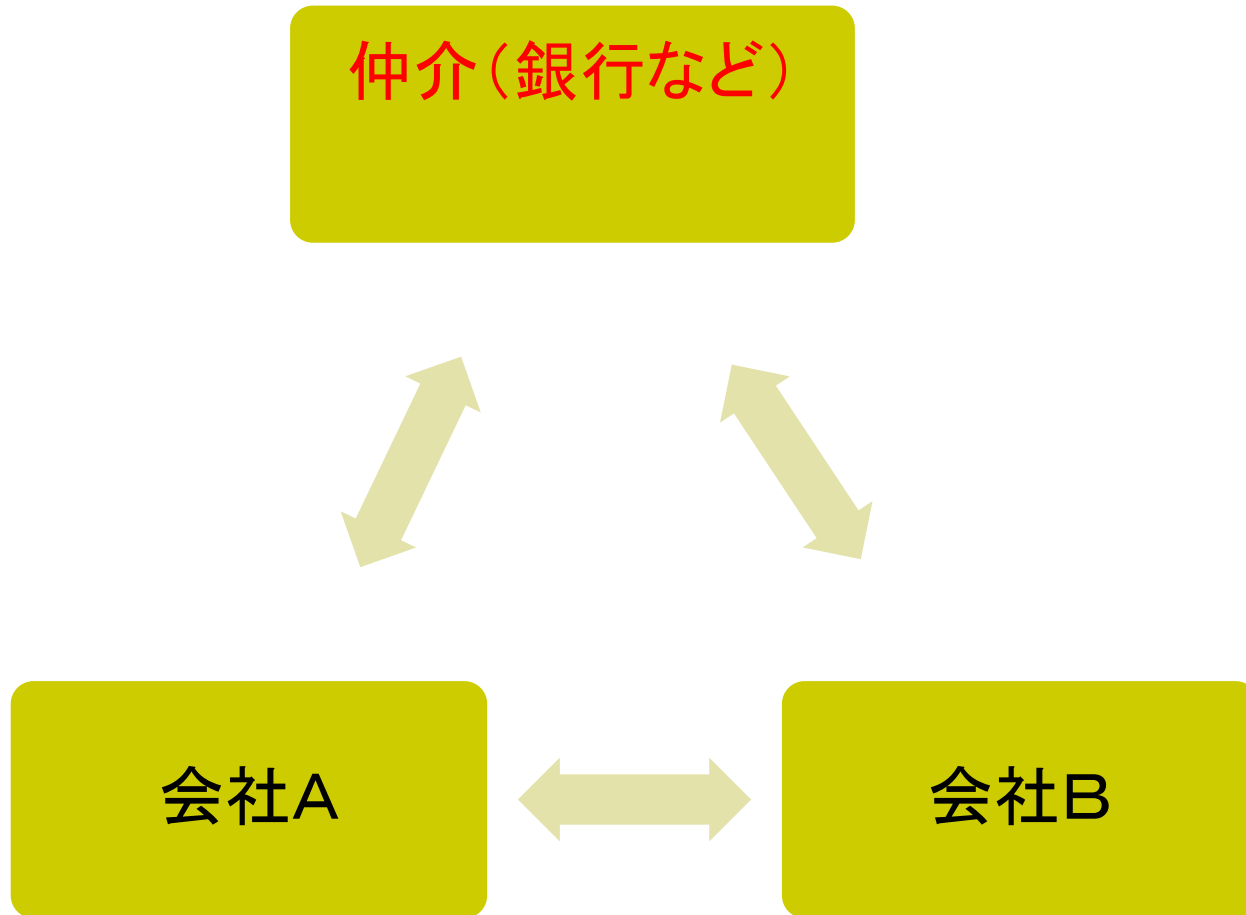
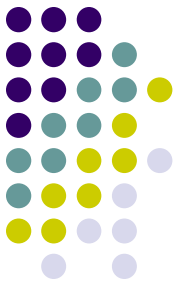
- M & A業務は、1980年頃米国投資銀行から都市銀行が輸入し始まった。円高と経済のグローバル化の流れとともに大きく成長している。
- 地方銀行のM & A業務は、中小企業の**事業承継**や**業界再編**への対応に不可欠な業務であり、2000年頃本格化した。しかし国内外のM & A情報に限界があり、M & A専門会社との提携が不可欠になっている。
- M & Aは中小法人の企業再生とも不可分に関係している。

2、M&AとM&A業務とは



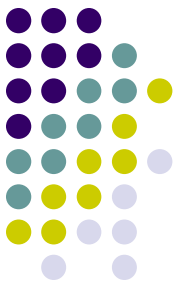
- M&Aとは、
 - Merger & Acquisition (合併・買収)の略称
 - 買収は、会社の株式を買うことで、合併は2つの会社を統合すること。
 - 株式の売買などで経営権(支配権)が変わる
 - 1970年代に米国で経営環境の変化に対応し、急速に業界再編が進行した。この変化にアメリカ投資銀行がすばやく対応し、M&A業務を創造した。

M&A業務とは仲介サービス



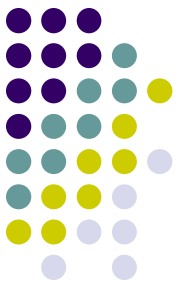
3、M&A業務の歴史

～アメリカ投資銀行が先駆者



- 1970年代に米国投資銀行で始まり1980年代に日本の都市銀行が輸入し派生業務として発展
- 企業買収は「乗っ取り」という悪いイメージがあったので、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業務は金融自由化で金利収入悪化を予想し、手数料収入拡大を狙ったものであった。
- M&A業務は、1985年の急激な円高(USD250円から150円)を契機に日本企業の海外進出と共に大きく成長した。最近では業界再編と中小企業の事業承継問題から件数・規模共に増加する傾向にある。

日本での主なM&A事例



(業界再編＝規模の拡大)

- 2000 イオンはヤオハンを買収(スーパー)
- (調剤薬局、ドラッグストア、家電量販店の再編)
- 2004 UFJ銀行と三菱東京銀行の統合(金融)
- 2016 日産と三菱自動車と統合(自動車)
- 2018 出光興産と昭和シェルと統合(石油元売り)
- 2019 トヨタホームとパナホームの統合(住宅)



1995年以前の大手銀行(参考)

- 都銀13行
 - 第一勸業銀行
 - 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



2019年の現状(参考)

●メガ銀行グループ

1. MUFG

- 三菱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

2. みずほ

- みずほ銀行
- みずほ証券など

3. SMBC

- 三井住友銀行
- SMBC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

● 農林中央金庫など

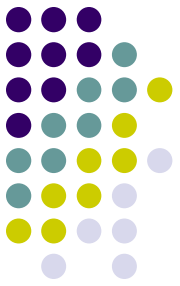
<参考>

地方銀行 (64行)

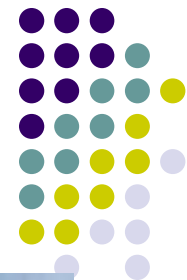
第二地方銀行(40行)

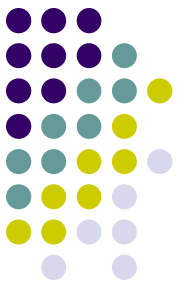
信用金庫(200余)

三菱UFJ銀行 (丸の内)



日産自動車 グローバル本社



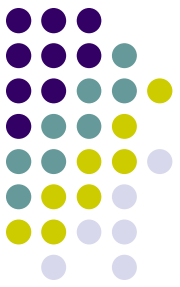


M & Aのブーム(景気と関係大)

- 過去3回のブーム
 - 1986~1991 超円高とバブル経済
 - 1998~2002 金融危機と金融緩和
 - 2012~2019 超金融緩和とグローバル化

<参考> 買い手国による分類

- IN-OUT 海外進出(1985~ 2009~)
- OUT-IN 外資参入(2000~)
- IN-IN 国内産業再編(1990~)
- OUT-OUT (グローバル企業間の再編)



主なM&A仲介業者(大型案件)

1、日本ではメガ銀行が主導

- メガ銀行、大手証券会社
- M&A専門会社(日本M&Aセンターなど)
- 地方銀行

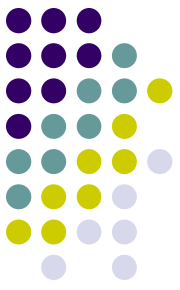
2、欧米では投資銀行など

- MUモルガンスタンレー証券、ゴールドマンザックス、シテイ、UBS、HSBC,

日本企業が係ったM&A案件 仲介金額上位8社 2018年(日経新聞より)

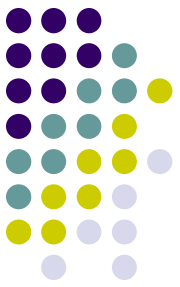


順位	仲介会社名	金額 (兆円)	件数	備考
1	MUモルガンスタンレー	24.4	59	武田薬品/シャイヤー買収(8.4) ソフトバンク/スプリント買収(6.4)
2	ゴールドマンザックス	22.6	37	シャイヤー(売サイド)
3	JPモルガン	18.4	19	
4	エバーコア	14.8	4	
5	野村証券	14.3	120	昭和シェル/出光興産
6	みずほFG	12.5	187	SMBCは235件で件数では1位
7	シティ	9.8	13	
8	クレディスイス	9.1	17	



4、地方銀行のM&Aへの取組み

1. 中小企業の**身近な経営相談**相手
 - 法人取引数は約130万社(帝国データなど)
 - 預金と貸出業務で経営実態把握
2. **事業承継問題**という難題
 - **後継者確保**が難しい時代(1990～)
 - 60%の中小企業は後継者不在
 - 社長の平均年齢は66歳(2018年)
 - 昔は長男などの親族が2/3
 - 今は第3者へのM&Aが2/3



M&A業務の意義

1、収益機会

1) 直接的な収益

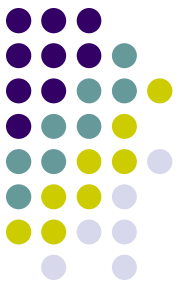
仲介手数料(取引金額の1~3%?)

2) 間接的な収益

買手への融資(利息+手数料)など

2、事業承継問題への貢献(次項参照)

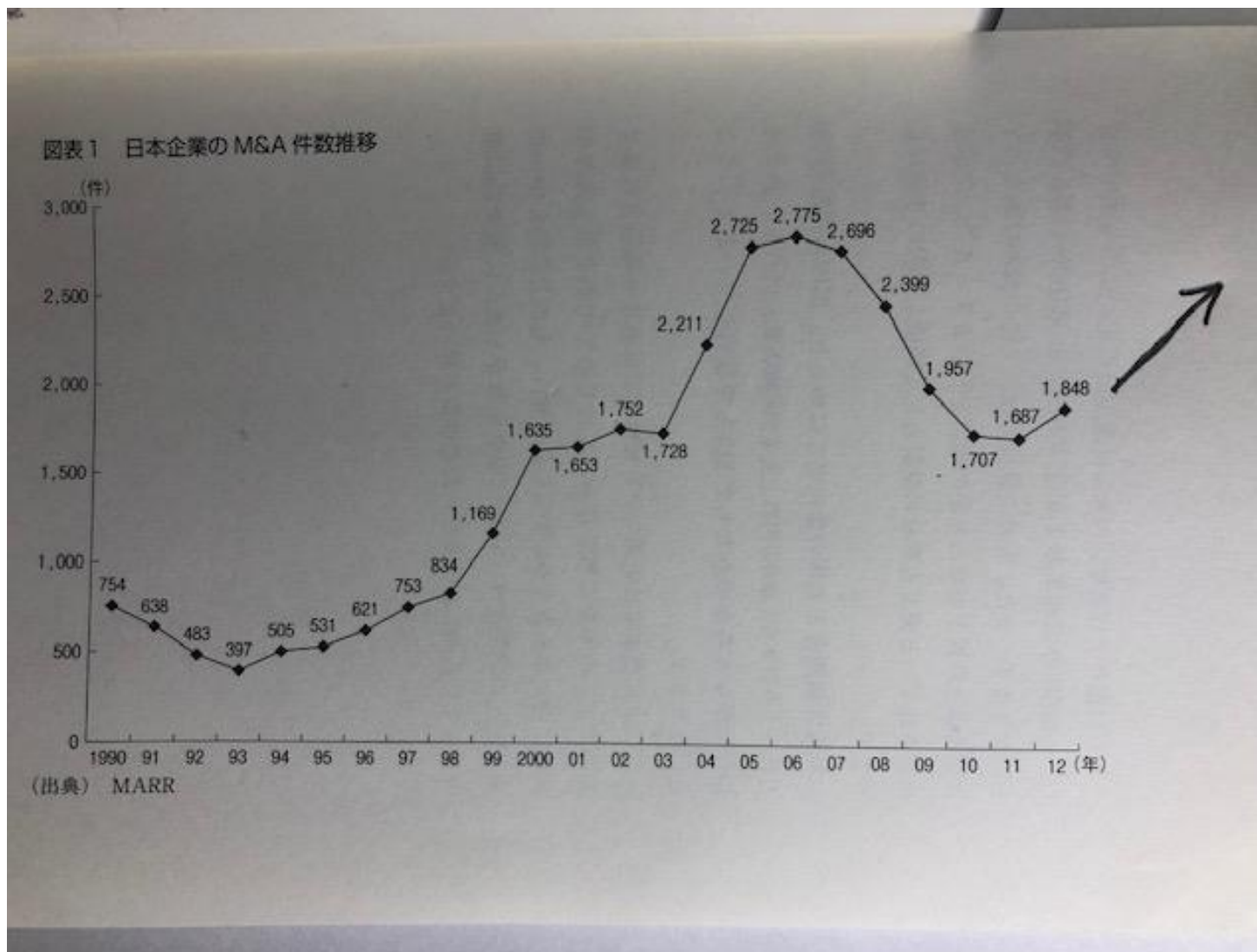
3、企業再生への貢献(次項参照)



中小企業M&Aの現状

- 1、事業承継と業界再編という潮流
(メガ銀行などは参加せず)
- 2、地方銀行の本格的参入(2000年～
＜買手探索に限界＞)
- 3、M&A専業会社との協業(2010～
特に日本M&Aセンターの成長
(税理士事務所、地方銀行との提携))

中小企業のM&A件数推移

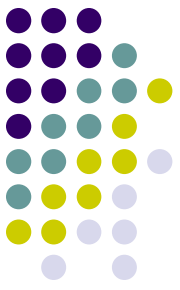


株式会社日本M&Aセンター



- 1991年 設立（ベンチャー企業）
- 2006年上場（東証1部上場）
- 社員 約400人
- 売上247億円経常利益116億円（2018/3決算）
- 株式時価総額 約5000億円（2019/5現在）
- 三宅卓 社長
- **2018年の成約件数約700件**（国内全体約3000件）

5、M&A業務と企業再生



1、法人企業数は約300万社（経産省データ）
内上場会社数3,663社（2019.3.31）
（帝国データバンクの調査対象会社は約130万社）

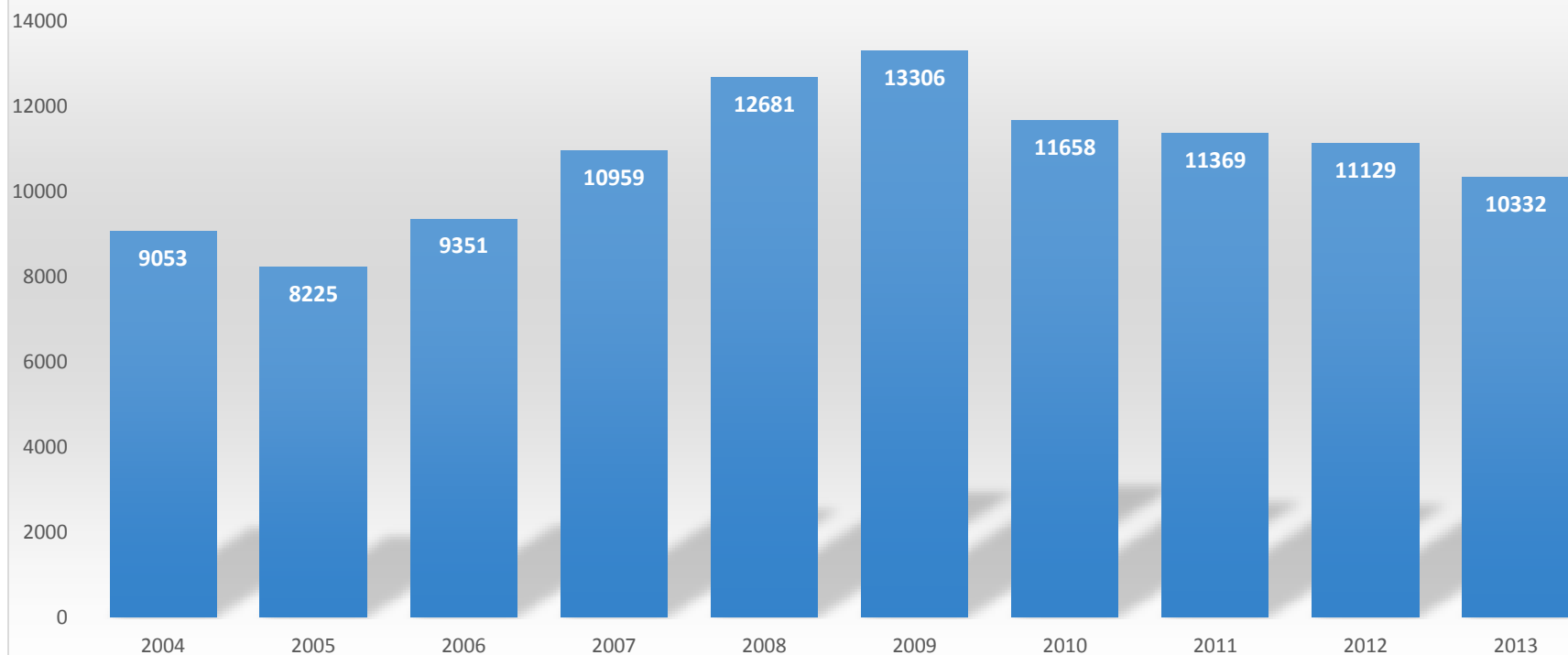
2、銀行からみた法人信用度（信用格付け）

- 不良債権額と先数は1998年が最悪
- 2009年リーマンショックで金融緩和（継続中）
 - 金融円滑化法の導入（2009）と廃止（2013）
 - ゼロ金利時代（2012～）

企業倒産件数推移(2018年は?)



最近の倒産件数



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一般的症状

<表面的現象>

- 1) 利益減少 赤字拡大
- 2) **資金繰り悪化**

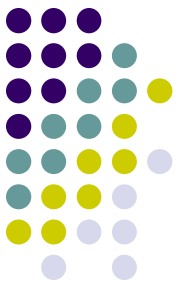
(赤字だけで倒産することはない)

<原因と背景>

- 1) 環境変化(投資失敗、技術革新など)
- 2) 競合会社の出現
- 3) 社内事情(内紛、跡目相続争いなど)

企業再生への取組み

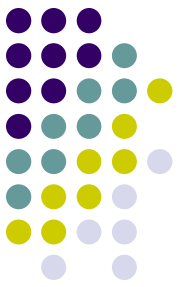
～銀行の役割(1)



- 企業再生は、「患者の治療」と似ている
- 医者(銀行+ α)と患者(経営悪化企業)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)
 - 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

企業再生への取組み

～銀行の役割(2)



1. 銀行の役割

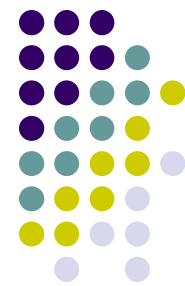
資金供与継続するか止めるか(非情?)
事業再生計画の合理性評価

2. 再生方法は2つ

① 自律再生

社長の意識改革(銀行指導、コンサル助言など)

② M & A(第3の企業との提携含む)



スルガ銀行事件について

1. 静岡県沼津市本社の老舗(138年の社歴)
2. かつて超優良地方銀行(創意工夫、イノベーション)
3. 2018/1 個人向け融資で不正発覚
 - 顧客データ改ざんと黙認
 - 不動産融資に傾斜(個人オーナー、アパート経営)
 - 2018/11金融庁による一部業務停止処分
4. 2019/5 不適切融資残高1兆円の報道

地方銀行経営に暗雲か？