

日本銀行 金融高度化セミナー資料

M&Aによる中小企業の事業承継と統廃合

～ 地域金融機関M&Aネットワークの現状と課題

平成26年4月14日

静銀経営コンサルティング株式会社

Shizugin Management Consulting Company Limited

静銀経営コンサルティングの概要

- 社 員 22名(うちM&A担当6名 事業承継・経営相談担当6名 ほか)
- 業務内容 M&A 事業承継相談 経営改善支援 人材育成セミナー
- 業 歴 14年(前身会社との通算では25年超)
- 実 績 成約は例年10社前後 (売り・買いとも各々1社で計算)
昨年度は27社と大幅増
うち「静岡県事業引継ぎ支援センター」扱い 9件
(以降 センターと略)

再生・破綻に陥る前に 地域内M&Aネットワークで「円満」に解決

1. 待ったなしの企業統廃合(淘汰)

- ・急激な空洞化で国内マーケットは縮小、中小企業の熾烈な受注合戦
- ・もはや限界点に達した経営者の高齢化
- ・業績不振企業 ≡ 事業承継困難先(破綻予備軍)

2. 企業数を減らすしかない、しかも「円満」に

- ・ベストは「合併・統廃合」 次善が「再生」 最悪が「破綻」 ← 再生・破綻は超高コスト
- ・M&Aが最善・最終の解決策 ← 地元中小企業のM&Aを担えるのは地域金融機関だけ

3. 地域の金融機関が手を結ぶとき

- ・地域内M&Aネットワークを作り上げ、懸案の問題先を一挙に解決 ← 静岡県では既に実現
- ・「四」方が一両得に ← 売り手企業・買い手企業とそれぞれの取引金融機関

Shizugin Management Consulting Company Limited

《軽症先》から《重症先》までの不振先対応策

	《軽症先》	《やや重症先》	《重症先》	
区分	対応策	経営改善計画策定 (条件緩和で自力再生)	救済型M&A (自力再生は困難)	再生ファンド・DDS (債権放棄や棚上げが必要)
正常先	—	(○)	—	
要注意・要管理先	○	○	—	
破綻懸念先 (実質破綻先)	—	△	○	
公的サポート	経営改善支援センター (再生支援協議会)	事業引継ぎ支援センター (再生支援協議会)	再生ファンド (中小機構が出資)	
静岡県内の状況	今後順次活発化か?	中小零細企業のM&A 共通インフラに成長	再生ファンドを 活発に利用	

M & A(統廃合)の事例から

1. 地域の生コン会社の統合 (予防型M&A)

- ・同じエリアのライバル3社(3工場)から製造設備更新の融資打診あり
 - ⇒ 更新すれば過当競争で共倒れ必至 ⇒ 3社統合へ
(持ち株会社方式)

2. 大型の老人介護施設を専門大手へ譲渡 (不振型M&A)

- ・本業外の介護事業に進出するも、ノウハウ不足で経営不振に
 - ⇒ 専門大手に売却し撤退

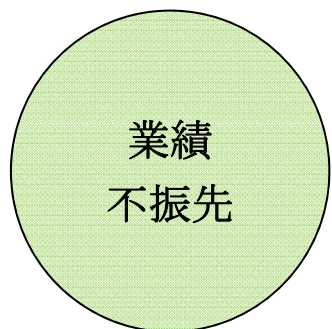
3. こんな先でも大丈夫 (救済型M&A)

- ・業績不振で休眠予定の金属加工業者(事業は魅力ゼロ)
 - ⇒ クリーニング会社が工場の排水権を高く評価し成約へ
(水質汚濁防止法の届出許可済み工場)

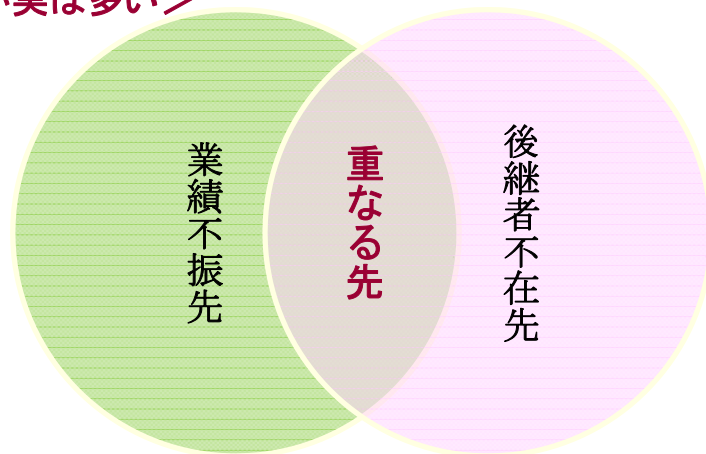
息子がいるのに後継者は不在？

不振先経営者の苦しい胸のうち ～ 息子はなんとかサラリーマンに

<これまでは別々のイメージ>



<重なる先が実は多い>



会社経営の気苦労や
個人保証の重圧で
後継者難は一段と深刻化

Shizugin Management Consulting Company Limited

M&Aひとくちメモ

1. 欲しいのは「売り」情報

- ・社内の動揺や信用不安を懸念し厳秘扱 ⇒ 信頼されるメインの出番
- ・「買い」情報は比較的集め易いが、求める真のニーズを捉えられるかが勝負
- ・意外に難しい「正常先」の売り案件 ← 高額な期待や候補先の選り好み

2. 実際の進め方 売り手の承諾 ⇒ 買い手候補への開示 ⇒ M&A成立

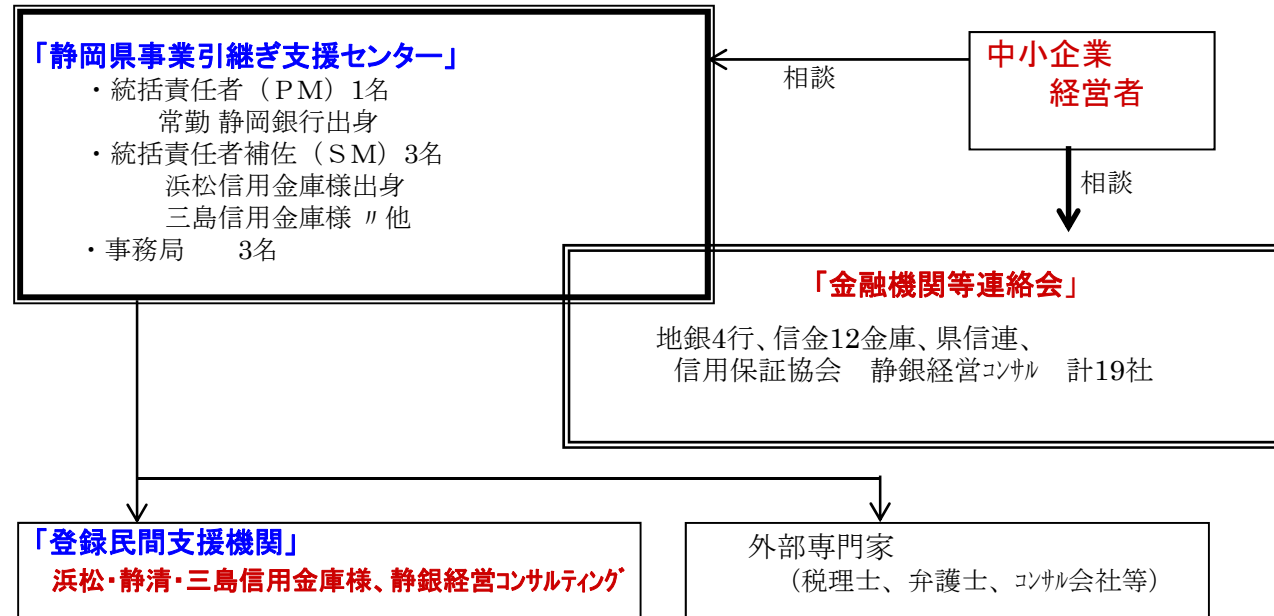
3. 手数料の水準は？ 5百万円以下の場合も（大手業者は平均30百万円超）

4. 不振先M&Aで不良債権処理を加速 ～ 正常先ばかりがターゲットではない

- ・当局が進める「転廃業支援」の切り札
- ・M&A手数料は少額でも、貸倒引当金の戻入が大きな魅力

静岡県事業引継ぎ支援センターの特長とは

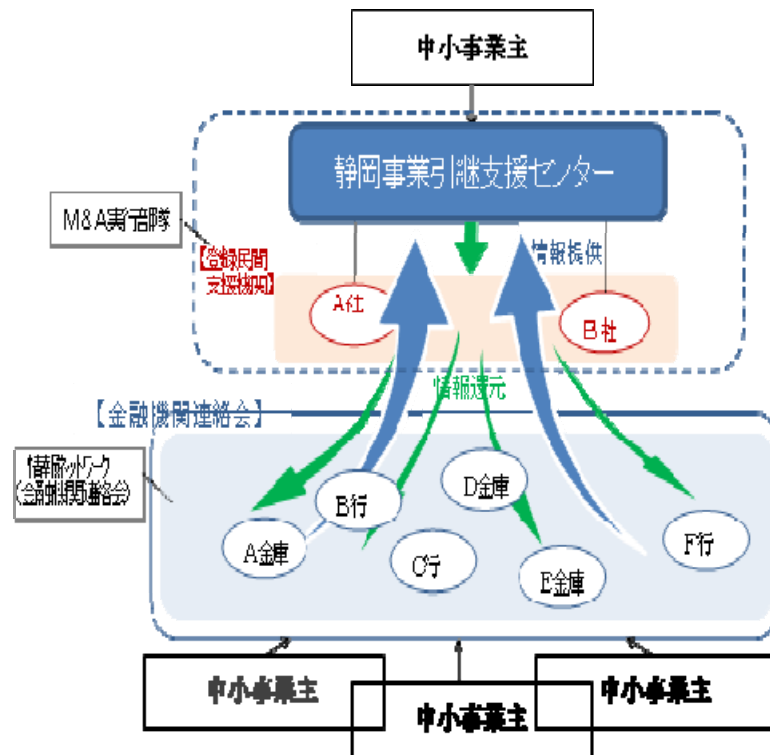
- ・センターが金融機関と一緒に取引先を帯同訪問（事業承継・M&Aの専門アドバイス）
- ・万全の顧客情報管理（最初はすべて匿名扱 ⇒ 話が進んで初めて開示）
- ・行職員向けの出張型専門研修も引き受け（個別の金融機関ごと）
- ・**「金融機関等連絡会」が最大のポイント** ～ 県内すべての地域金融機関が参加



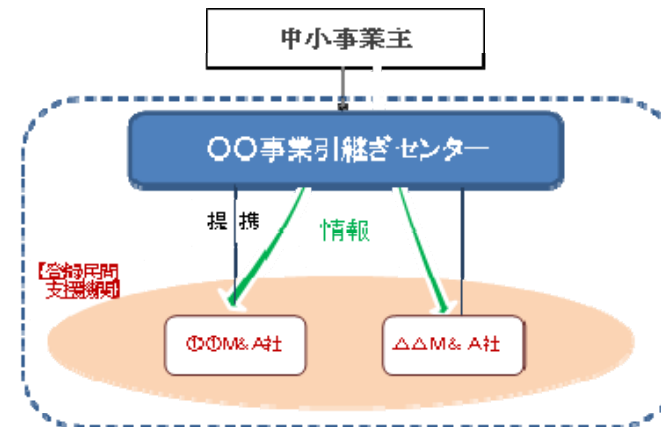
Shizugin Management Consulting Company Limited

「静岡方式」で情報収集力は飛躍的にアップ

【静岡方式】



【一般方式】



「金融機関等連絡会」のメリットとは

1. 圧倒的な情報量と情報共有システム

- 県内各地の金融機関が「足で稼いだ」情報をセンターに蓄積・共有
 - ・県内中小企業のほとんどのM&Aニーズが捕捉可能に
- 相談受付399件、うち金融機関受付183件（平成24年1月設立 2年2ヶ月累計）
 - ・売り案件194件 ・買い案件168件 ・M&A成功 14件(20社) ・事業承継成功 6件

2. 飛躍的に拡大する「売り・買い」のネットワーク

- 自行庫営業エリアの垣根を飛び越え、県内他行庫の取引先とのM&Aも
 - ・自行庫内でのマッチングは、営業エリアや候補先数(自行庫のみ)に大きな制約

3. 小型・零細案件もサポート

- 小型案件 ⇒ 浜松・静岡・三島信金様・弊社(登録民間支援機関)のいずれか
- 零細案件 ⇒ センターが、弁護士・税理士等と組んで直接対応

Shizugin Management Consulting Company Limited

M & Aは「売り・買い」とも金融機関共通の利益

1. 金融機関のメリット

- (1) 後継者不在先≡業績不振先の問題を一挙に解決 (売り手側金融機関)
- (2) 不振先のM&Aでは不良債権の回収や貸倒引当金の戻入も (//)
- (3) 売り手株主の会社売却資金取り込み(個人預金等) (//)
- (4) 買い手(優良先)への融資売り込みや関係の強化 (買い手側金融機関)
- (5) M&A手数料収入 (売り・買いいずれも)

2. お取引先のメリット

- (1) 後継者不在先がM&Aで円満解決 ~ 従業員の雇用確保・事業引き継ぎ
- (2) 不振先 ~ 手許には残らなくても「個人保証」からは解放(救済型M & A)
- (3) 買い手(優良先)は成長を加速

今後めざすべき方向性

1. メインターゲットは要注意・要管理先の中小零細企業

	大・中堅企業	中小零細企業	備 考
正 常 先	○	○	従来のM&A対象先
要注意・要管理先	○	◎	今後注力すべき先
破綻懸念先（実質破綻先）	△	△	プレパッケージ型など

2. M&Aは金融機関の「必修」科目に ～ できる・できないで大きな差が

- (1) M&Aは「特殊」「例外的」「難しい」という先入観をまず消し去る
- (2) 本音さえ聞き出せれば ～ あの実務はセンターなど専門家へ
- (3) 「相談されても困る」 ⇒ 「案件はないか？」 への大転換
- (4) 貸倒引当金の戻入は不振先M&Aの大きなインセンティブに

Shizugin Management Consulting Company Limited