

## &lt;Japan Buy-out Deal Conference in 福岡&gt;

## 企業価値向上シンポジウム

～事業再編、事業承継、事業再生における戦略的視点～

## 開催報告

2013年3月13日(水)、TKP ガーデンシティ博多(福岡市博多区)にて、Japan Buy-out Deal Conference in 福岡<企業価値向上シンポジウム>が開催された。地方では、三回目の開催となったが、約170名の参加があり、名古屋・大阪に続いて大盛況となった。九州地区に加え、中国地区・四国地区・沖縄地区からの参加もあった。

## 基調講演

基調講演では、デロイト トーマツ ファイナンシャルアドバイザー株式会社 パートナーの福島和宏氏に「M&A・バイアウトの手法と留意点」のテーマで、豊富な経験を踏まえ、バイアウトを遂行する上での手法・留意点やストラクチャーを中心に解説頂いた。

まず、バイアウトの対象となる企業のタイプという観点からの四類型(①子会社・事業部門、②オーナー系企業、③再生企業、④上場企業)に関する説明があり、特に、オーナー企業については、事業承継の切り札として今後も継続的なニーズが発生する可能性が高いとの指摘があった。

次に、バイアウトにおけるスキーム(株式譲渡、会社分割、事業譲渡、減増資など)の考え方について解説頂いた。株式譲渡の場合の実行プロセスでは、買収主体が中心となり必要に応じて買収目的会社(SPC)を設立し、銀行融資も活用しながら資金調達を行った上で株式取得を行う形式が一般的であるとの説明があった。また、バイアウト・ファンド活用のメリット、借入金の活用による買収資金調達、「のれん」の計上などについて

も言及があり、バイアウトを進める上での実務上の留意点についても理解が深まる内容であった。

最後に、デロイトトーマツとしては、専門的リソースの中から案件遂行に最適なメンバーで、トランザクションサービス、アドバイザー、リオーガニゼーションなどでバイアウト案件のサポートに取り組んでいるとの紹介があった。

## マーケット・レビュー

マーケット・レビューでは、杉浦慶一(株式会社日本バイアウト研究所)が、統計データを活用しながら、九州地区(福岡県、大分県、宮崎県、鹿児島県、熊本県、佐賀県、長崎県)と中国・四国地区のバイアウト案件の動向の解説を行った。具体的には、事業再編(子会社・事業部門売却、カーブアウト)、事業再生、事業承継におけるバイアウト・ファンドの活用事例とエグジット案件の動向について紹介した。九州地区では、製造業以外にも、小売業や観光などの案件もあり、多様な業種でファンドの活用が見られることを示した。



基調講演



会場の様子



マーケット・レビュー

### 事例紹介①

事例紹介①では、ポラリス・キャピタル・グループ株式会社 代表取締役社長の木村雄治氏に「バイアウト手法による事業承継とビジネスモデルイノベーション ～キューサイの事例を中心に～」のテーマでプレゼンテーションを行って頂いた。

主力商品の「キューサイ青汁」で全国的な知名度を有するキューサイ（本社：福岡市中央区、事業内容：健康食品の通販）の企業価値向上についての詳細をご説明頂いた。創業者のリーダーシップに頼らない組織的な経営へと脱皮し、低採算事業の売却による資産効率の向上、販売戦略の再構築、連結経営体制の整備などを推進し、企業価値向上に努めてきた過程が明らかにされた。

キューサイの事例の説明を通じて、日本の中堅企業が既存の「しがらみ」から脱却し、新たな価値創造を実現するビジネスモデルの革新を行うことの重要性が示された。

高い潜在力を秘めていながらも、本来のパワーを発揮できずにいる企業が日本には数多く存在するが、ポラリス・キャピタル・グループとして、外食チェーンのSFP ダイニングやロジス

ティクスの関東運輸など、オーナー事業承継型の案件に多数取り組んでいるという説明もあった。

### 事例紹介②

事例紹介②では、日本プライベートエクイティ株式会社 代表取締役社長の法田真一氏に「地域中小企業の持続的発展を可能にする事業承継ファンド～企業経営者の視点・地域金融機関の視点より～」のテーマでプレゼンテーションを行って頂いた。

バイアウト・ファンドを活用して持続的発展を目指す中堅・中小企業として、3件の地方製造業の投資事例の詳細な説明があり、バイアウト・ファンドが果たす機能として、後継者人材・社外プロフェッショナルの派遣があるということや、バイアウト・ファンドのエグジット方法には多様な方法があるということが示された。

また、事業承継ファンドを考える前提として地域金融機関に求められる視点についての示唆があり、地方銀行や信用金庫などの参加者にも有益な内容であった。

### 事例紹介③

事例紹介③では、長谷尾勲氏（株式会社福岡キャピタルパートナーズ 投資事業部）、浅生亜也氏（株式会社アゴーラ・ホテルマネジメント佐賀 代表取締役）に登壇頂いて、「地方におけるファンドの役割とは ～佐賀県温泉旅館の再生事例を通じて～」というテーマでのインタビューが行われた。聞き手は、株式会社日本バイアウト研究所 代表取締役 杉浦慶一が務めた。

まず、長谷尾氏より、福岡キャピタルパートナーズのファーム概要についてご説明頂いた上で、当時の温泉旅館「吉花亭」の案件が持ち込まれた背景と投資の決断に至ったポイントについて語って頂いた。



事例紹介①



事例紹介②



事例紹介③ インタビュー・セッション

次に、浅生氏より、プロのオペレーターから見た「吉花亭」のポテンシャルや魅力について語って頂くとともに、再生に向けて取り組んだこととして、①リニューアル&リブランド、②組織改革、③営業強化、④PR強化について、それぞれご説明頂いた。その後、「ONGRI」としてリニューアル・オープンするまでの様子をまとめた映像が投影され、従業員と一体となって再生に取り組んできた様子が伝えられた。

そして、最後に、この事例を通じて見えてくる地方ファンドが果たすべき役割と再生ビジネスへの関わり方についての議論がなされ、インタビュー・セッションは終了した。

### パネルディスカッション

パネルディスカッションでは、佐々木康二氏（東京海上キャピタル株式会社 ジェネラルパートナー）、飯沼良介氏（アント・キャピタル・パートナーズ株式会社 マネージング・パートナー）、飯沼昭氏（ポラリス・キャピタル・グループ株式会社 パートナー）、馬場勝也氏（アドバンテッジパートナーズ LLP パートナー）に登壇頂いて、「日本の中堅・中小企業の新ステージへの飛躍に向けて ～九州企業のパイアウト・ファンド活用事例と今後の展望～」のテーマでの討論が行われた。司会者は、有限責任監査法人トーマツ 福岡事務所 FAS 部門 パートナーの増村正之氏に務めて頂いた。

このセッションでは、ドラッグイレブン（本社：福岡県大野城市、事業内容：ドラッグストア）のケース、大手商社とファンドが共同出資しているパーニーズジャパンが「パーニーズニューヨーク福岡店」を開店したケース、ファンドの支援を得て出店を加速したウイルプラスホールディングス（本社：東京都

大田区、旧福岡クライスラー（旧本社：福岡市博多区）事業内容：輸入車販売）のケース、旭化成の事業再編により誕生した日本海水がファンドとともに民事再生法を申請した浦島海苔（本社：熊本県玉名市、事業内容：海苔・ふりかけ・茶漬製品の製造）を支援したケースを中心に九州の投資事例を題材とした討論が展開された。

具体的には、①ファンドと企業との出会い（案件の入口）、②企業価値向上（経営改善の実行）、③エグジット（出口）という三つの段階における重要なポイントに関する討論が行われた。

それぞれのファンドの特色を活かしながら企業価値向上の取り組みが実施されていることが明らかになり、パイアウトの入口から出口までのプロセスにおける重要な論点が理解できる内容であった。また、司会者からは、「ファンドごとにスタンスの違いや得意分野の違いがある」、「ファンドとの深いコミュニケーションによる相互理解が欠かせない」などの重要な示唆があり、これからファンドの活用を検討する企業経営者にとっても極めて有益な内容であった。



パネルディスカッション

以上、名古屋・大阪に続いて福岡でも多くの参加があり、三回目の地方開催は盛会裏に終了した。今後も、日本パイアウト研究所として新たな企画を立案し、地方経済の発展に貢献していきたい。

（文責：杉浦慶一）

（本カンファレンスに際して、ご協賛賜りました各社の皆様、各セッションに登場頂きました皆様、参加者の皆様、スタッフとしてご支援頂いた皆様に厚く御礼申し上げます。