

<Japan Buy-out Deal Conference in 名古屋>

企業価値向上シンポジウム

～事業再編、事業承継、事業再生、海外展開における戦略的視点～

開催報告

2012年1月25日(水)、名古屋ミッドランドホール(名古屋市中村区)にて、Japan Buy-out Deal Conference in 名古屋<企業価値向上シンポジウム>が開催された。地方では初めての開催となったが、約150名の参加があり、大盛況となった。

基調講演

基調講演では、三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社コンサルティング事業本部 経営戦略部の木俣貴光氏に「バイアウトを活用した企業価値向上戦略」のテーマで、「バイアウト」を活用する際のポイントについて分かりやすく解説頂いた。

具体的には、バイアウトが活用されるケース(事業承継、事業再生、事業再編)を株主・経営陣のニーズとの関連で整理した上で、企業によるバイアウト・ファンド活用のメリットについて解説頂いた。また、バイアウトを実行する際には、ストーリーの構築、買収資金の調達、受皿会社の株主構成(経営陣、従業員、取引先、ファンド、その他)、利益相反構造の軽減措置(MBOの場合)に留意する必要があるとご説明頂いた。

参加者からは、「バイアウト・ファンドが介在することによる企業にとってのメリットが何かよく理解できた」、「バイアウト・ファンドのエグジットにあらかじめ着目しておくべきなどの示唆は印象的であった」などの声が寄せられ、これからバイアウト・ファンドの活用を検討する企業にとって有益な内容であった。

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、東海・北陸地区(愛知県、岐阜県、三重県、静岡県)のバイアウト案件の動向の解説を行った。

まず、オーナー企業の事業承継、事業再生(主に民事再生)、事業再編(大企業による子会社売却)のケースに加え、近年は戦略的非公開化の案件も登場していることを明らかにした。次に、エグジット案件が増加していることに触れて、東海地区の優良企業が、バイアウト・ファンドの投資先企業をM&Aで買収した事例も多いことも指摘した。

最後に、<日本企業のバイアウト>シリーズを編集した経験から、バイアウト・ファンドを活用する企業の業種の多様化が進展していること、海外の事業展開の強化を目指す企業が増加していること、バイアウト後の成功への鍵の一つとしてファンドと経営者の信頼関係の構築があげられること、などがキーポイントになっている点を指摘した。



基調講演



マーケット・レビュー

事例紹介①

事例紹介①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「事業承継・事業再編においてファンドが果たす役割 ～中堅・中小企業によるバイアウト・ファンドの活用事例～」のテーマでプレゼンテーションを行って頂いた。

具体的には、バイアウト・ファンドを活用して永続的發展を目指す中堅企業として、浅野研究所（本社：愛知県愛知郡、事業内容：真空・圧空成形機械の製造・販売）、森長電子（本社：石川県金沢市、事業内容：耐雷システム等の開発・製造・施工・販売）、林鍛造所（本社：石川県かほく市、事業内容：車両・機械部品の鍛造）という東海・北陸地区の三つの投資事例の詳細をご説明頂いた。そして、バイアウト・ファンドが果たす機能の一つに、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重要な示唆がなされた。



事例紹介①

事例紹介②

事例紹介②では、シティック・キャピタル・パートナーズ・ジャパン・リミテッド 日本代表の中野宏信氏に「中国展開をキーとする二つの名古屋案件について ～鳴海製陶と東山フィルムの事例～」のテーマでプレゼンテーションを行って頂いた。

具体的には、洋食器の世界ブランド「ナルミ」の製造を行う鳴海製陶（本社：名古屋市緑区）と産業用フィルムの加工・製造を行う東山フィルム（本社：名古屋市守山区）の案件におけるシティック・キャピタルの支援内容についてご説明頂いた。鳴海製陶については、バイアウト後にシティック・キャピタルのネットワークを積極的に活用し、中国における販路拡大が強力に推進され、中国事業の業績が飛躍的に向上したことが示された。東山フィルムについては、創業一族の事業承継ニーズを背景として案件が成立し、「組織としての経営」への転換とグローバル化の推進を図っているとの説明がなされた。



事例紹介②

パネルディスカッション①

パネルディスカッション①では、松岡真宏氏（フロンティア・マネジメント株式会社 代表取締役）、堀籠義雄氏（アルピコホールディングス株式会社 代表取締役社長）、西田明德氏（アルピコホールディングス株式会社 取締役）にご登壇頂いて、「地方企業の再生支援 ～アルピコホールディングス（長野県松本市）の再生事例～」のテーマでの討論が行われた。司会者は、フロンティア・マネジメント株式会社 常務執行役員の森山保氏に務めて頂いた。

まず、アルピコホールディングスは、交通事業（鉄道、バス、タクシー）、観光事業（ホテル、旅館）、小売事業（スーパー、ショッピングセンター）、その他の事業を展開する長野を代表するコングロマリット企業であるというご紹介に加え、2007年当時に窮地に陥った要因として、財務体質の悪化とガバナンス（企業統治）機能の低下などがあったとの説明がなされた。

次に、アルピコホールディングスの再生手法については、外部コンサルタントと常勤役員のそれぞれの立場から、詳細な説

明がなされ、特に本案件では、交通事業を中心とした流通・観光事業を含む一体の“コングロマリット”として事業が成り立っており、交通事業のみへの“選択と集中”ではなく、グループ全体の一体再生を基軸におくことが大きなポイントであったとの説明がなされた。また、成功要因としては、地元を支える地方銀行、資金を提供するファンド、事業再生に精通したコンサルティング会社が三位一体となり、総合的に再生に関わってきたことがあげられた。

アルピコホールディングスの案件は、地域に根ざした生活総合関連企業のターンアラウンドの事例であり、地方企業の再生のモデル・ケースに位置付けられる。参加者からは、「実際の当事者の生の声が聞けて有意義だった」、「再生事例の流れを理解することができた」、「再生の苦労とそこで関与した人たちの動きを知ることができた」などの声が寄せられた。

パネルディスカッション②

パネルディスカッション②では、永露英郎氏（アドバンテツ

ジパートナーズ LLP シニアパートナー)、山下明氏 (アドバンテッジパートナーズ LLP ディレクター)、神山晃男氏 (アドバンテッジパートナーズ LLP ディレクター)、駒場雅志氏 (株式会社コメダ 取締役兼常務執行役最高財務責任者 (CF0)) にご登壇頂いて、「外部資源投入による非上場化と事業承継のメリット ~ポッカコーポレーションとコメダの事例~」のテーマでの討論が行われた。司会者は、フロンティア・マネジメント株式会社 代表取締役の松岡真宏氏に務めて頂いた。

コメダについては、事業承継前の創業オーナーの問題意識やアドバンテッジパートナーズの支援によるコメダの経営基盤の強化についてのご紹介があり、300 店舗を超える全国有数の規模を持つチェーンを支えるために、経営体制の整備・科学的経営手法の導入を順次進めていることの説明があった。

ポッカコーポレーションについては、海外事業の主要拠点であるシンガポール国内における事業基盤の強化の推進や、その他の海外市場における地域別の中期戦略の構築と戦略実行支援を行ったことが業績向上の要因であるとの説明があった。

その後、バイアウト・ファンドの役割とエグジットに対する考え方に関するディスカッションがなされ、役割については、ポッカコーポレーションとコメダの事例も踏まえながら、ガバ

ナンスの強化、最適な株主構成による経営のスピードアップ、海外事業戦略全般に対するアドバイスなどがあげられた。また、バイアウト・ファンドのエグジットについては、事業戦略上どのような資本提携が望ましいかを経営陣と十分に検討することが重要であるとの示唆があった。

参加者からは、「名古屋では馴染みが深い企業で、案件そのものが興味深い話だった」、「ファンドの方々の人となりが見えたことは良い機会となった」、などの声が寄せられた。

最後に、来場者には、お土産としてコメダのコーヒーとポッカコーポレーションのスープが配布され、盛会裏に終了した。地方では、初めての開催であったが、地元の方々のご支援もあり円滑に運営することができた。今後も日本バ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。)



パネルディスカッション①



パネルディスカッション①



パネルディスカッション②



パネルディスカッション②