

# 地域密着型M&Aの追求

地域中小企業の世界でもM&Aの事例が増えつつあるようだ。世代交代期を迎えた事業継承型を中心に、業界再編型、企業再建型などさまざまな形態だが、「地域密着型」ビジネスモデルの構築を

掲げる地銀にとつてM&A業務はその真価を問われる分野といえよう。早くからM&Aに取り組む地銀の事例を紹介するとともに、M&Aビジネスの「勝ち組」となるための要諦について考える。

## 地銀にみる

## M&Aビジネスの勝ち組・負け組 ニーズの把握とフォローに総合力が問われる

ホリエモンに始まった〇五年は楽天によるTBS買収提案と村上ファンドによる阪神電鉄株買占めで終わろうとしている。年末恒例の流行語大賞ではないが、今年ほど「M&A」が日本人にとつて身近になった年はないだろう。ここに来てそのM&Aを推進してきた金融機関の状況には大きな差が出てきている。業務の増加によって昨年と比べてスタッフを二倍以上にした金融機関がある一方、昨年よりも取扱案件が減少している金融機関も目立っているのだ。本稿ではどこからその差が出てくるのか、そして今後の戦略についてどのように考えたらよいか考察してみる。

### 勝ち組と負け組の

差は

今年の世相を反映するキーワードの一つに、勝ち組と負け組

というのがある。言葉としては非常に不遜な用語だと思いが、ある種の時代の側面を正確に表わしている言葉だといえる。

拙稿を執筆している一二月現在の東証の平均株価は一万四五〇〇円前後であり、これはバブル時の約四〇%程度の株価にすぎない。だがこの数字の表面だ

日本M&Aセンター 経営支援室

室長 大山 敬義



けをみて評価することは早計である。実際には株価総額だけみると、五年前の発行済み株式数で比較した場合、現在の水準は平均株価一万八〇〇〇円以上と

# 再生・再編型M&AとDES株の 戦略的活用事例

## 地域版再生機構プロデューサーとして構想力と行動力を

地銀・第二地銀の不良債権比率は減少トレンドにあるものの、大手行に比べると依然高止まりしている。その要因については、産業再生機構を活用した対応策はおもに主要行によるものであったこと、不良債権処理の原資たる収益力、および収益を生み出すために必要なリソースの格差があることもあげられる。早急な対応による地域経済への影響、とりわけ地域密着ゆえのレピテーションリスクへの配慮といった制約条件が不良債権処理の遅延に結びついていることも一つの理由だろう。ただ、遅かれ早かれその状況を打開しなければならない以上、経営戦略の意思決定の問題とも考えられる。ここで、いくつかの地銀で成果をあげている再生・再編型M&AとDES株の戦略的活用事例を紹介することで、その一助としたい。

野村総合研究所  
事業戦略コンサルティング部  
上級コンサルタント

太田 一郎



### 経営健全度と 手数料比率に相関

まず、地銀各行の健全指数と手数料比率の関係を〇四年三二期のデータでみてみる(第一図)。健全指数とは自己資本比率を不良債権比率で除したもので、数値が高いほど健全度が高

いことを意味する。傾向としては、個々には若干はあるものの、健全指数が高い銀行ほど手数料比率が高い。

もちろん手数料の内訳を詳細にみないと結論づけられないが、健全指数が高い銀行は資金仲介機能を主とする資金益から市場ニーズや顧客ニーズに応じ

たファイブビジネスへの戦略的な強化を推進していると読み取れる。

ちなみに主要行の健全指数上位二行をあげると、住友信託六・〇一、みずほFG三・七八となっている(〇五年九月末時点)。

健全指数二を境として、各行

の定性的にみてとれる戦略、およびこれまでの野村総合研究所(以下NRI)との取引内容や相談内容から判断すれば、今後の成長に向けた金融戦略強化のセグメント(＝本業戦略強化)と、不良債権処理戦略をある程度継続しなければならないセグメント(＝個別先対応など不良