

# 京都銀行による M & A を中心とした事業承継支援



2023年12月14日

株式会社 京都銀行

営業本部 法人総合コンサルティング部

M & A グループ 部長代理 高見 研次

本資料はご説明用として作成されたものであり、本資料に含まれる情報をもたらす一切の影響、本資料の内容に関する正確性、妥当性、税務上、会計上法務上のコンプライアンス等の責任は全て資料を使用するものにあります。株式会社京都銀行（以下「京都銀行」）は本資料の内容の正確性及び完全性について保証するものではなく、また本資料の表現には一部京都銀行の主観的な判断が含まれていることがあります。京都銀行は本資料の内容に沿ったサービスの提供を約束するものではなく、提携の実現を保証するものでもありません。また本資料はいかなる解釈においても法的拘束力を持つものではありません。

1

当行概要、当行M&amp;A支援体制の概略

2

当行M&amp;A支援業務の特徴

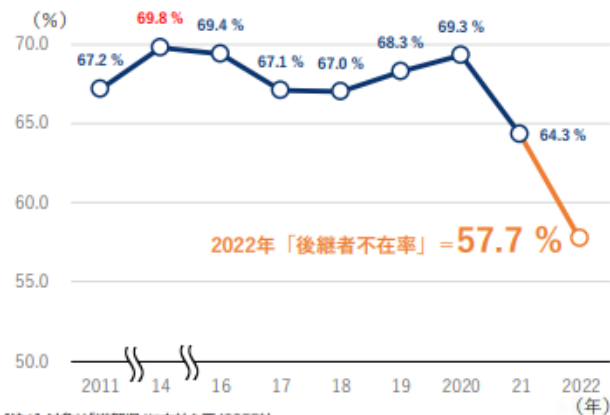
3

取組事例

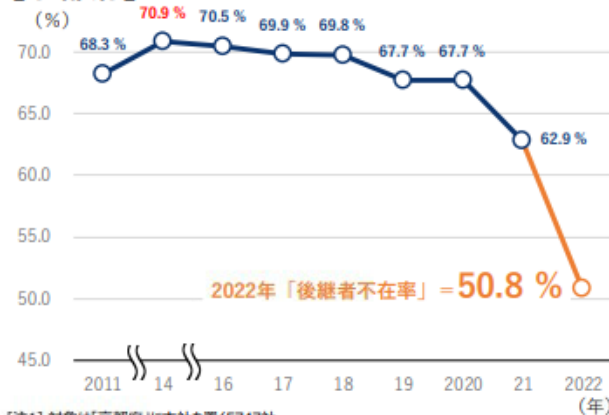


# 当行を取り巻く環境\_関西における後継者不在率の推移

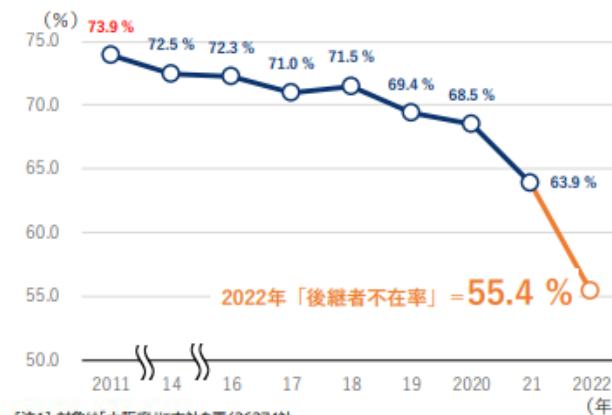
## 【滋賀県】



## 【京都府】



## 【大阪府】



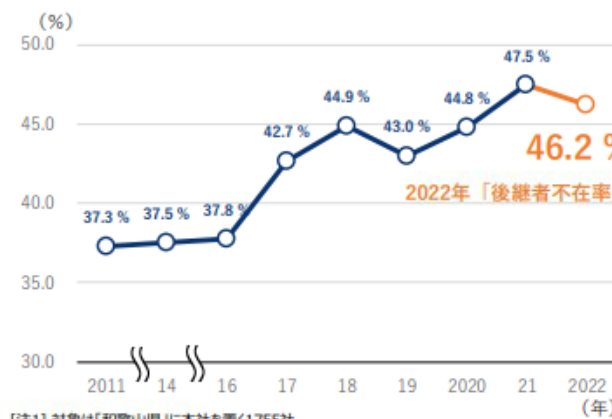
## 【兵庫県】



## 【奈良県】



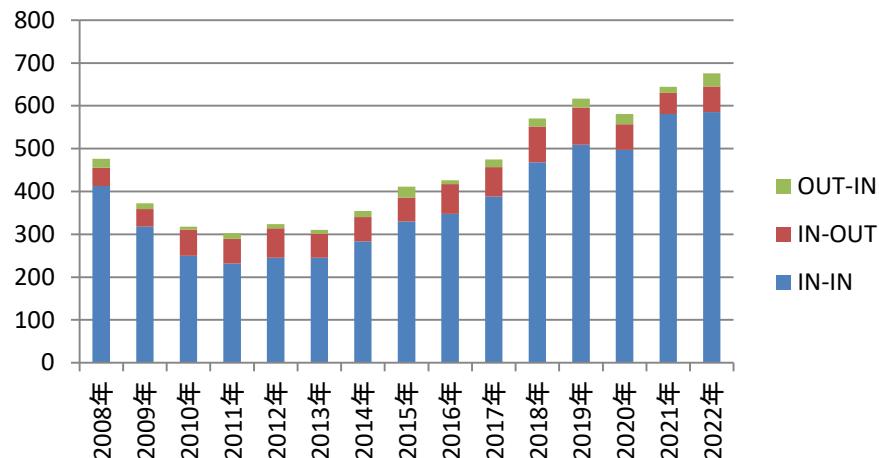
## 【和歌山県】



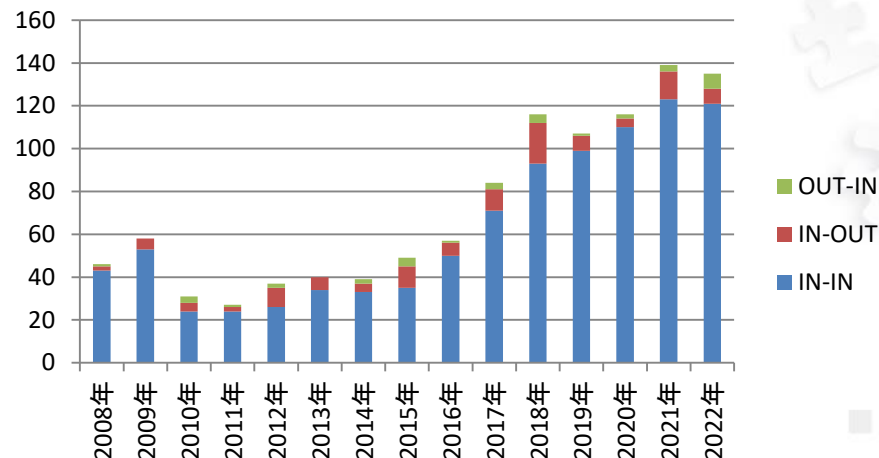


# 当行を取り巻く環境\_関西におけるM&A件数の推移

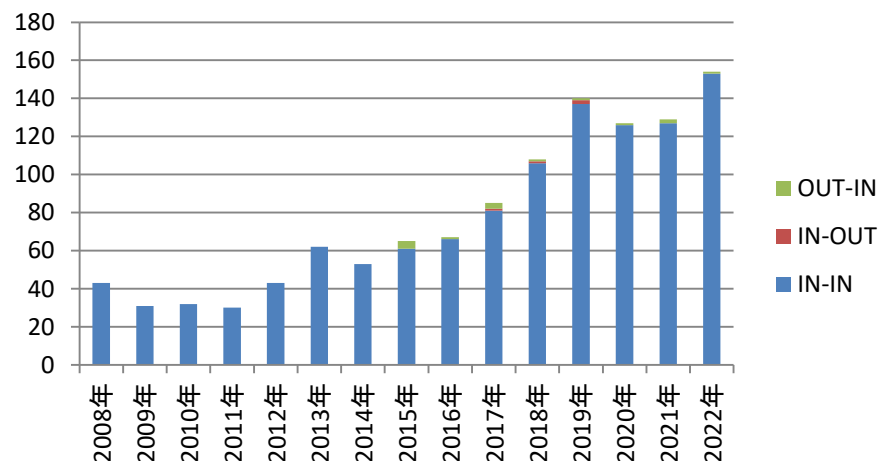
## 関西のM&A件数



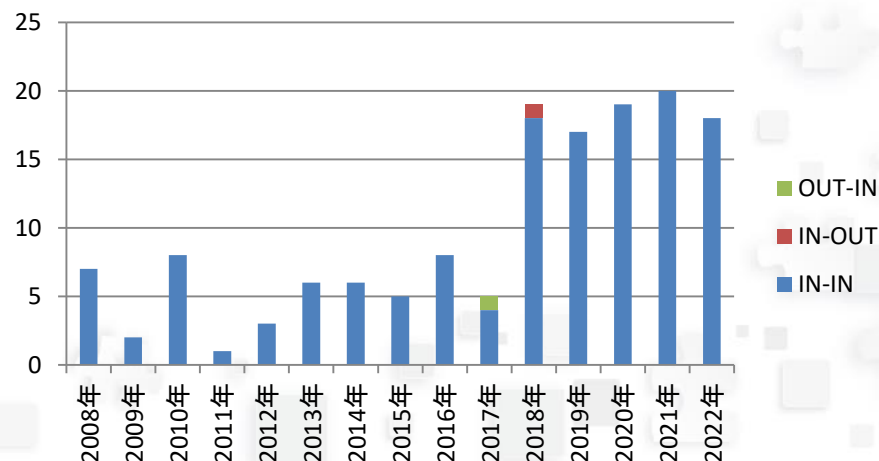
## 京都府のM&A件数



## 関西の事業承継関連M&A件数



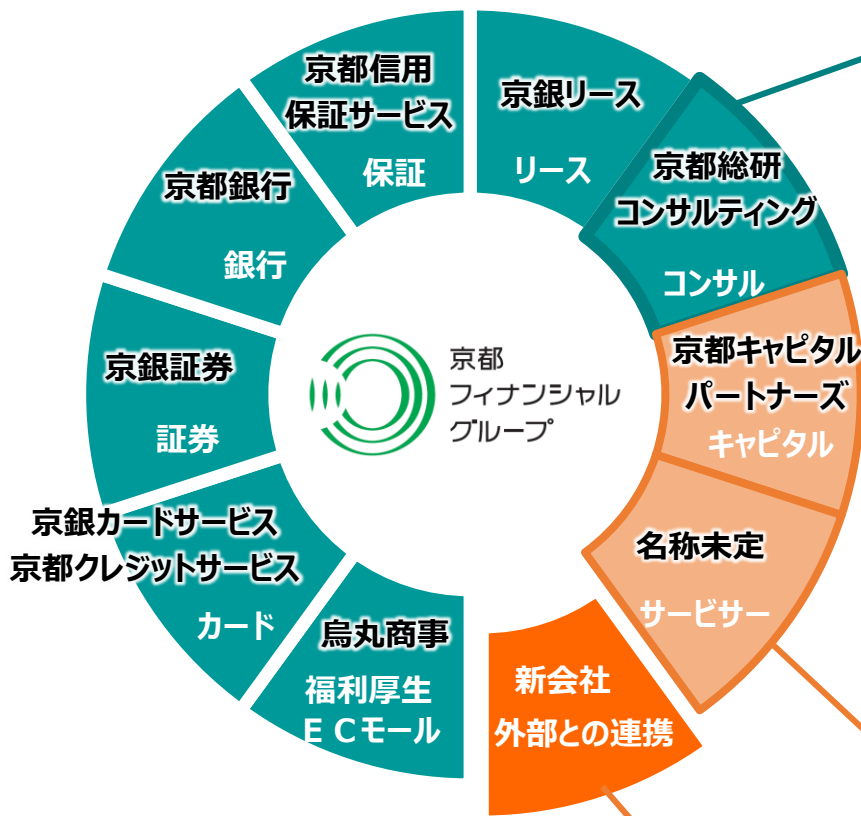
## 京都府の事業承継関連M&A件数





# 京都フィナンシャルグループ概要

グループ各社が相互に連携し、**既存事業領域の一層の拡大・深掘り**と**新事業領域の拡大**により、グループ総合力を強化



### 京都総研コンサルティング（2023年10月社名変更）

総合コンサルティング事業の立ち上げ（2023年11月事業開始）

3つの事業の柱

- 「コンサルティング事業」、「リサーチ事業」、「K P A 会員事業」

ビジョン

- 「みんなを幸せにするコンサルティングファーム」

### 京都キャピタルパートナーズ（2023年11月営業開始）

主な設立目的

- 地域経済の活性化
- キャピタル機能の更なる強化
- 人財育成とキャリアの創出

投資対象

- スタートアップ投資 および 事業承継投資

目標ファンド組成額

**1,000億円以上（2030年度）**

### 債権回収子会社（2024年度設立）

主な設立目的

- 地元企業に対するグループとしての支援機能強化
- 人財育成
- 債権管理・回収業務の効率化

事業概要

- 京都銀行債権の管理・回収業務
- 債権買取および当該債権の管理・回収業務

- 既存事業の再編や新規事業の開拓に向けた新会社の設立（新会社のイメージ・・・IT、人材派遣、まちづくり等）
- 事業領域拡大に必要な資本・業務提携（あるいは買収）や合併会社設立など、外部とのアライアンスを強化
- 1年に1社程度のペースで立ち上げを目指す



# 当行概要

## 京都銀行の概要

(2023年3月末現在)

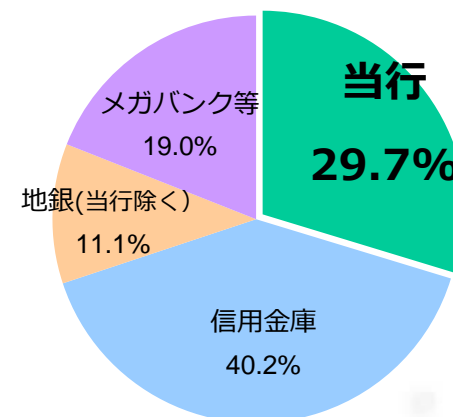
項目	計数等
創立	1941年10月
総資産	1兆176億円
預金+NCD	9兆1,046億円
貸出金	6兆3,059億円
資本金	421億円
有価証券評価損益	7,204億円
自己資本比率 (国内基準・規制改正早期適用済)	連結 : 13.52% 単体 : 12.97%
格付	R & I : A S & P : A-
従業員数 (出向者を除く)	3,303人
拠点数 (※)	198か所 (本支店174、専門拠点24)
海外拠点 (駐在員事務所)	香港、上海、大連、バンコク

※「相続・資産承継ご相談プラザ京都南 (23年4月開設)」を含む

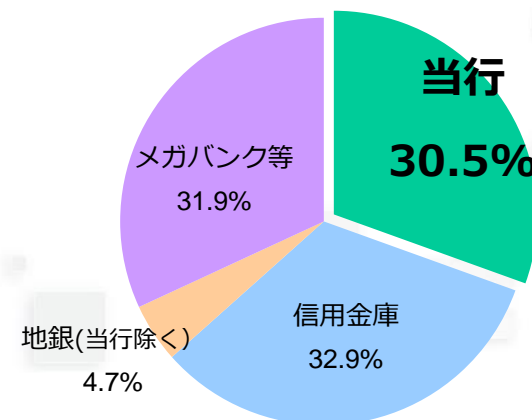
## 京都府内シェア (2023/3)

(銀行、信用金庫、信用組合に占めるシェア)

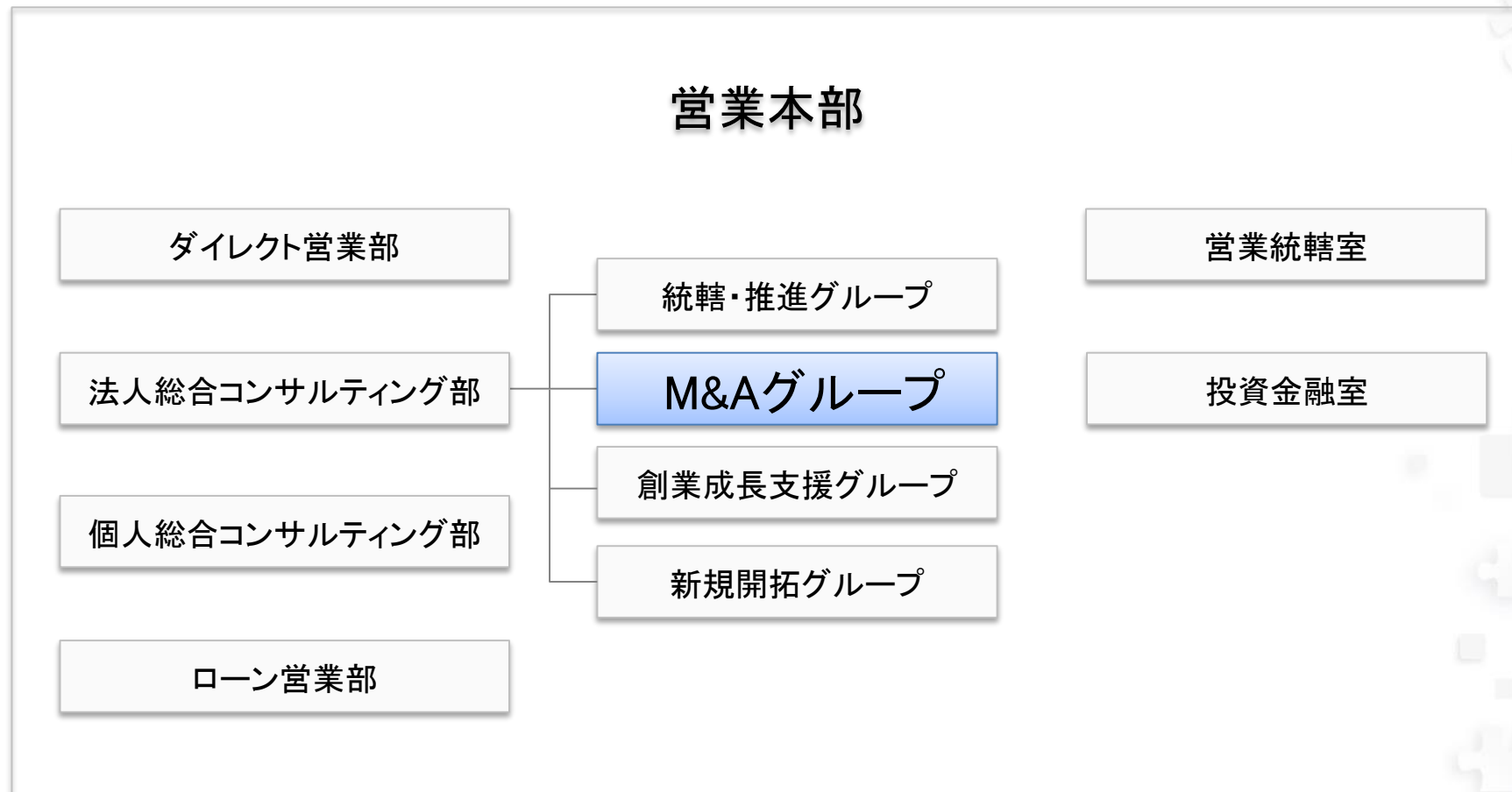
### 貸出金



### 預金+譲渡性預金





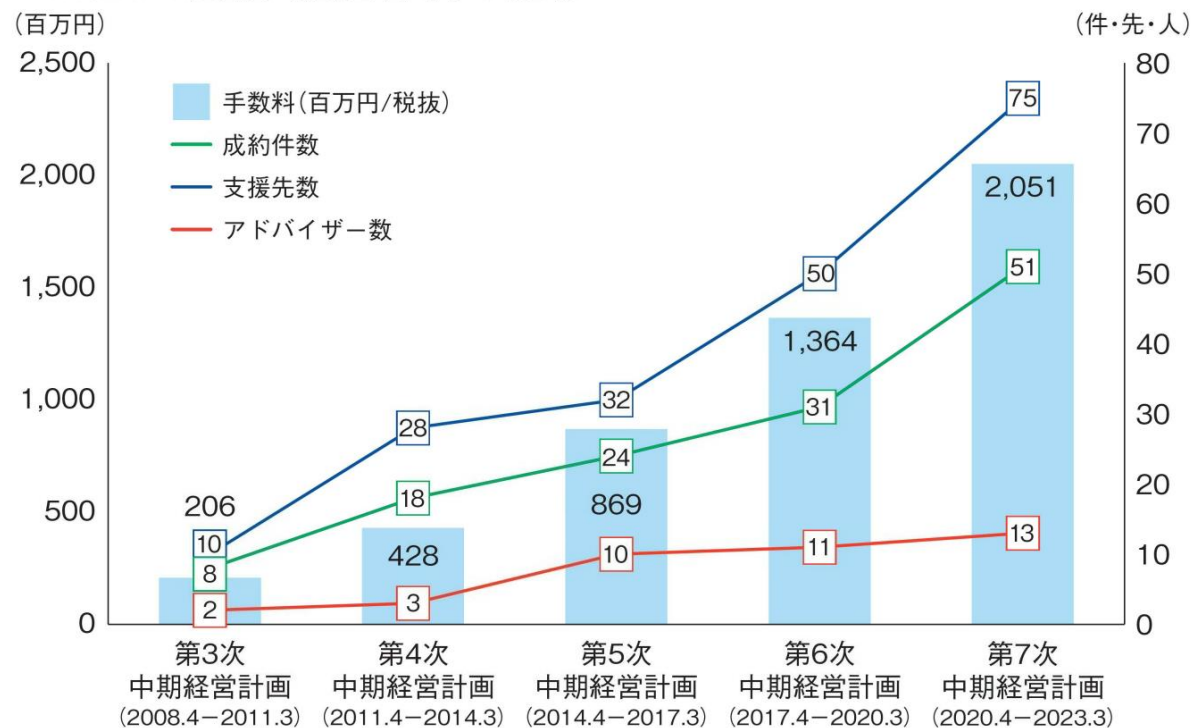




## ■ M&A 支援業務の変遷

- 2001年  
M & A 仲介会社との連携を中心に業務を開始
- 2007年  
M & A 支援業務専担者を配置、原則単独受託へ
- 2014年  
M&A支援業務専担者の行内公募を開始
- 2022年  
累計で約50億円の収益を獲得  
累計で約200先を支援

## ■ M&Aの実績・推進体制の推移







# M & A 支援体制\_チーム体制

## Large企業戦略チーム:4名

上場企業・中堅企業をターゲットに、クロスボーダー案件・PEファンド案件等、仕掛け案件主体の業務を遂行する

### 地域戦略担当 ~東京・愛知~

首都圏・東海圏に本社機能を有する企業をターゲットに、事業承継型案件、仕掛け案件主体の業務を遂行する

## 統轄・情報開発チーム:3名

全体統轄、企画推進、品質管理主体の業務を遂行する  
金融機関、M&Aブティック、コンサル、PEファンドをターゲットに  
カバレッジ、マッチング等の情報開発主体の業務を遂行する

### Origination担当

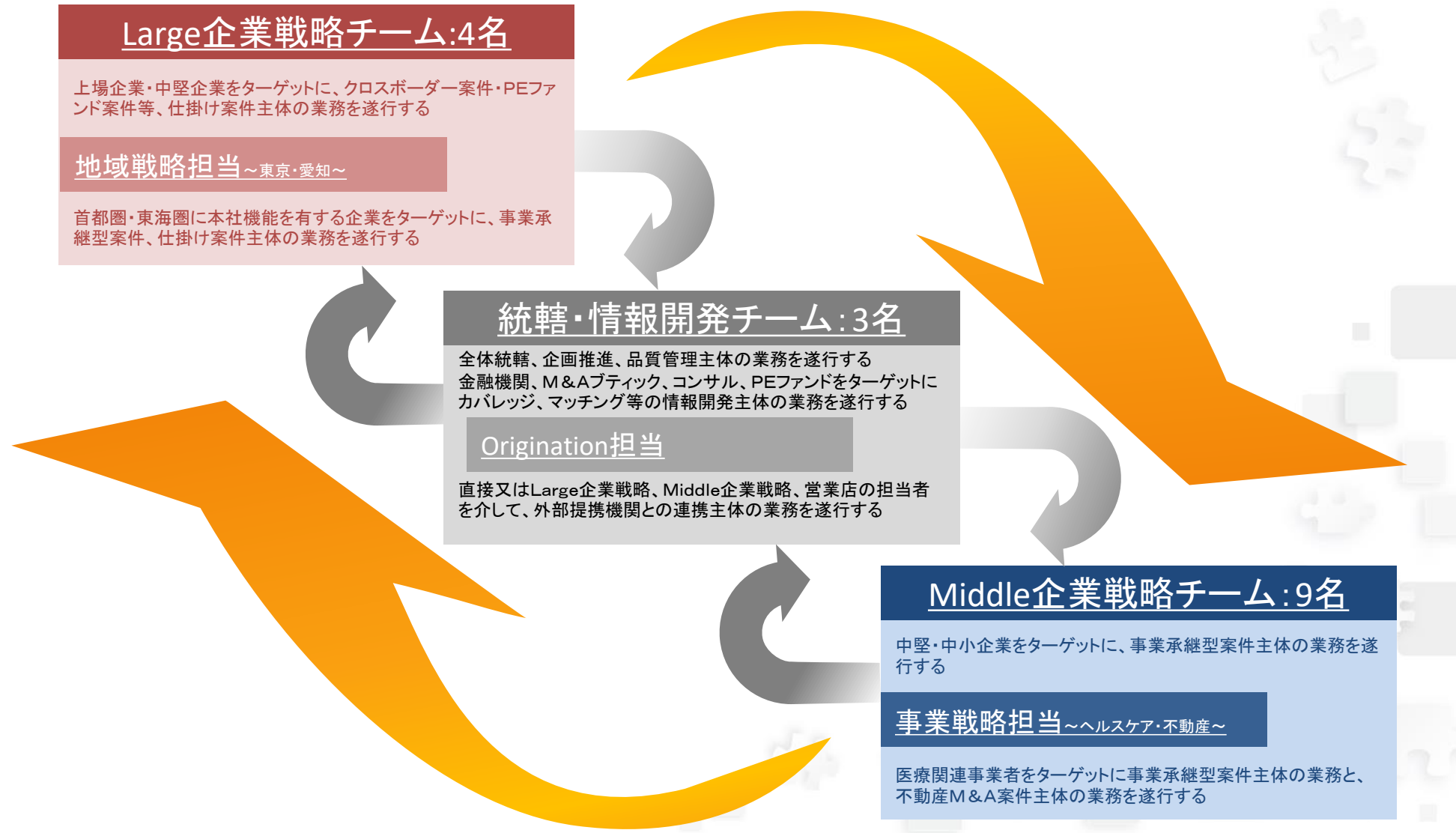
直接又はLarge企業戦略、Middle企業戦略、営業店の担当者  
を介して、外部提携機関との連携主体の業務を遂行する

## Middle企業戦略チーム:9名

中堅・中小企業をターゲットに、事業承継型案件主体の業務を遂行する

### 事業戦略担当 ~ヘルスケア・不動産~

医療関連事業者をターゲットに事業承継型案件主体の業務と、  
不動産M&A案件主体の業務を遂行する



1

当行概要、当行M&amp;A支援体制の概略

2

当行M&amp;A支援業務の特徴

3

取組事例



## M & A 支援業務の特徴

### 01 地域に根差した信頼関係

地域に根差した営業基盤とM&Aの成約後も続くお取引を背景に、経営者様のみならず、お取引先や従業員の方々・ご家族などのご関係者の皆さまから、厚いご信頼をお寄せいただいております。



### 02 本部専担者の豊富な実績

銀行員としての強い使命感や高い倫理観に加え、M&Aアドバイザーとして豊富な経験を有するメンバーが、個々の案件を専属で担当し、適切なお助言をさせていただきます。



### 03 広域ネットワークを駆使

広域型地方銀行として、関西、東海、首都圏における独自のネットワークに加えて、全国に200社超の選りすぐりの外部提携機関のネットワークを構築しております。お客さまのご要望に応じて、最適な方法での情報収集とアプローチを実施させていただきます。



### 04 お客さま本位の支援方針

個々の案件の特性を踏まえた当事者双方のご意向に応じて、仲介者としての中立的な立ち位置、譲渡側または買収側のファイナンシャルアドバイザー（FA）としての立ち位置で、お客さまをサポートさせていただきます。

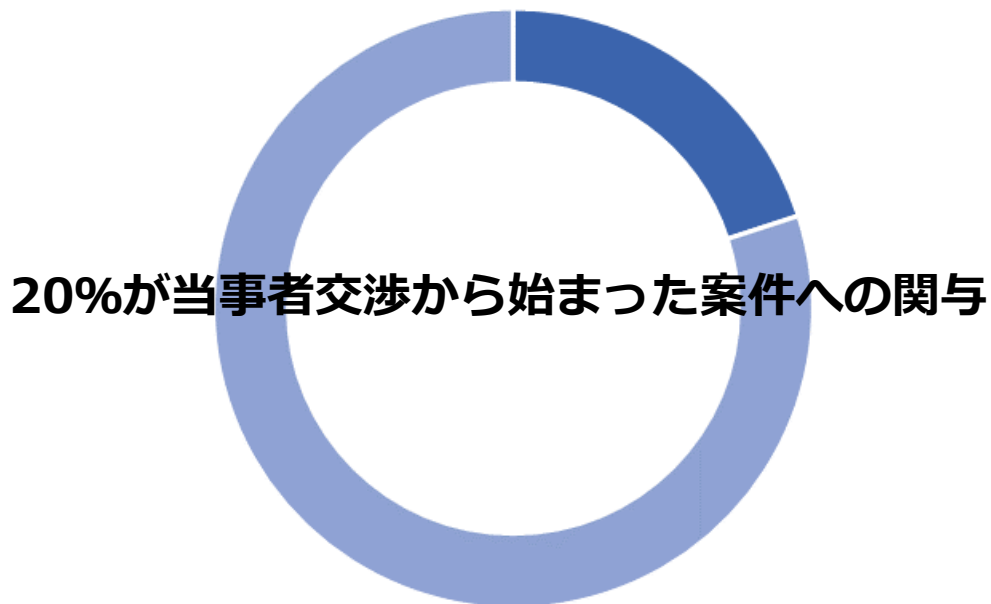




# 特徴\_01地域に根差した信頼関係\_支援実績からの考察

## ■ 支援案件の相談経緯

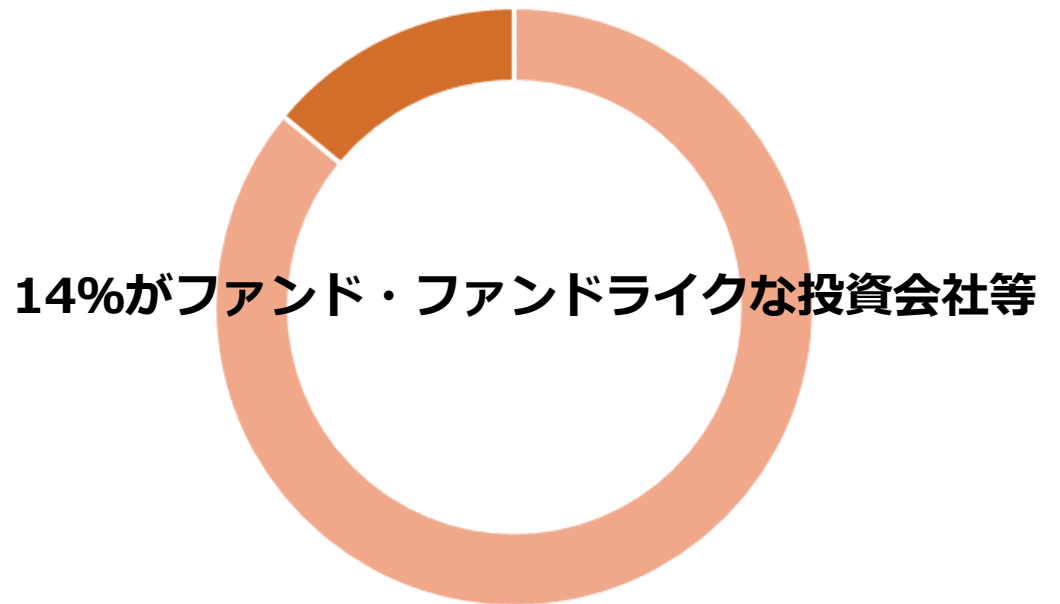
相手が決まっても、  
M&Aは難しいと当行を頼って頂けることも



■ 当事者交渉から始まった案件への関与 ■ その他

## ■ 支援案件の譲受企業

当行への信頼感等から  
事業会社以外への譲渡に繋がるケースも



■ 事業会社 ■ ファンド・ファンドライクな投資会社等





## 特徴\_02本部専担者の豊富な実績\_支援体制

### Large企業戦略チーム

上場企業・中堅企業をターゲットに、クロスボーダー案件・PEファンド案件等、仕掛け案件主体の業務を遂行する

#### 地域戦略担当～東京・愛知～

首都圏・東海圏に本社機能を有する企業をターゲットに、事業承継型案件、仕掛け案件主体の業務を遂行する

### 統轄・情報開発チーム

全体統轄、企画推進、品質管理主体の業務を遂行する  
金融機関、M&Aブティック、コンサル、PEファンドをターゲットに  
カバレッジ、マッチング等の情報開発主体の業務を遂行する

#### Origination担当

直接又はLarge企業戦略、Middle企業戦略、営業店の担当者を介して、外部提携機関との連携主体の業務を遂行する

### Middle企業戦略チーム

中堅・中小企業をターゲットに、事業承継型案件主体の業務を遂行する

#### 事業戦略担当～ヘルスケア・不動産～

医療関連事業者をターゲットに事業承継型案件主体の業務と、不動産M&A案件主体の業務を遂行する

### 4名体制

- ①2014年より現職(2007年入行)
- ②2019年より現職(2008年入行)
- ③2019年より現職(2010年入行)
- ④2023年より現職(2016年入行)

### 3名体制

- ①2009年より現職(2006年入行)
- ②2016年より現職(2008年入行)
- ③2021年より現職(2011年入行)

### 9名体制

- ①2014年より現職(2009年入行)
- ②2015年より現職(2009年入行)
- ③2016年より現職(2007年入行)
- ④2017年より現職(2011年入行)
- ⑤2019年より現職(2013年入行)
- ⑥2019年より現職(2012年入行)
- ⑦2021年より現職(2016年入行)
- ⑧2022年より現職(2008年入行)
- ⑨2023年より現職(2015年入行)



## 特徴\_02本部専担者の豊富な実績\_各種支援のための施策

### Large企業戦略チーム

上場企業・中堅企業をターゲットに、クロスボーダー案件・PEファンド案件等、仕掛け案件主体の業務を遂行する

#### 地域戦略担当～東京・愛知～

首都圏・東海圏に本社機能を有する企業をターゲットに、事業承継型案件、仕掛け案件主体の業務を遂行する

- ・PEファンド活用に関するセミナーの実施
- ・クロスボーダーM&Aに関するセミナーの実施
- ・営業店中核先に関する個別会議の実施
- ・当行Grファンドとの連携による案件発掘の推進

### 統轄・情報開発チーム

全体統轄、企画推進、品質管理主体の業務を遂行する  
金融機関、M&Aブティック、コンサル、PEファンドをターゲットに  
カバレッジ、マッチング等の情報開発主体の業務を遂行する

#### Origination担当

直接又はLarge企業戦略、Middle企業戦略、営業店の担当者を介して、外部提携機関との連携主体の業務を遂行する

- ・業務効率化のための各種システムの導入
- ・ダイレクトメール送付によるダイレクトマーケティングの模索
- ・当行M&A業務の啓蒙のための各種広告施策の実施
- ・業務品質の向上を目的とした専門家との定例相談会の実施

### Middle企業戦略チーム

中堅・中小企業をターゲットに、事業承継型案件主体の業務を遂行する

#### 事業戦略担当～ヘルスケア・不動産～

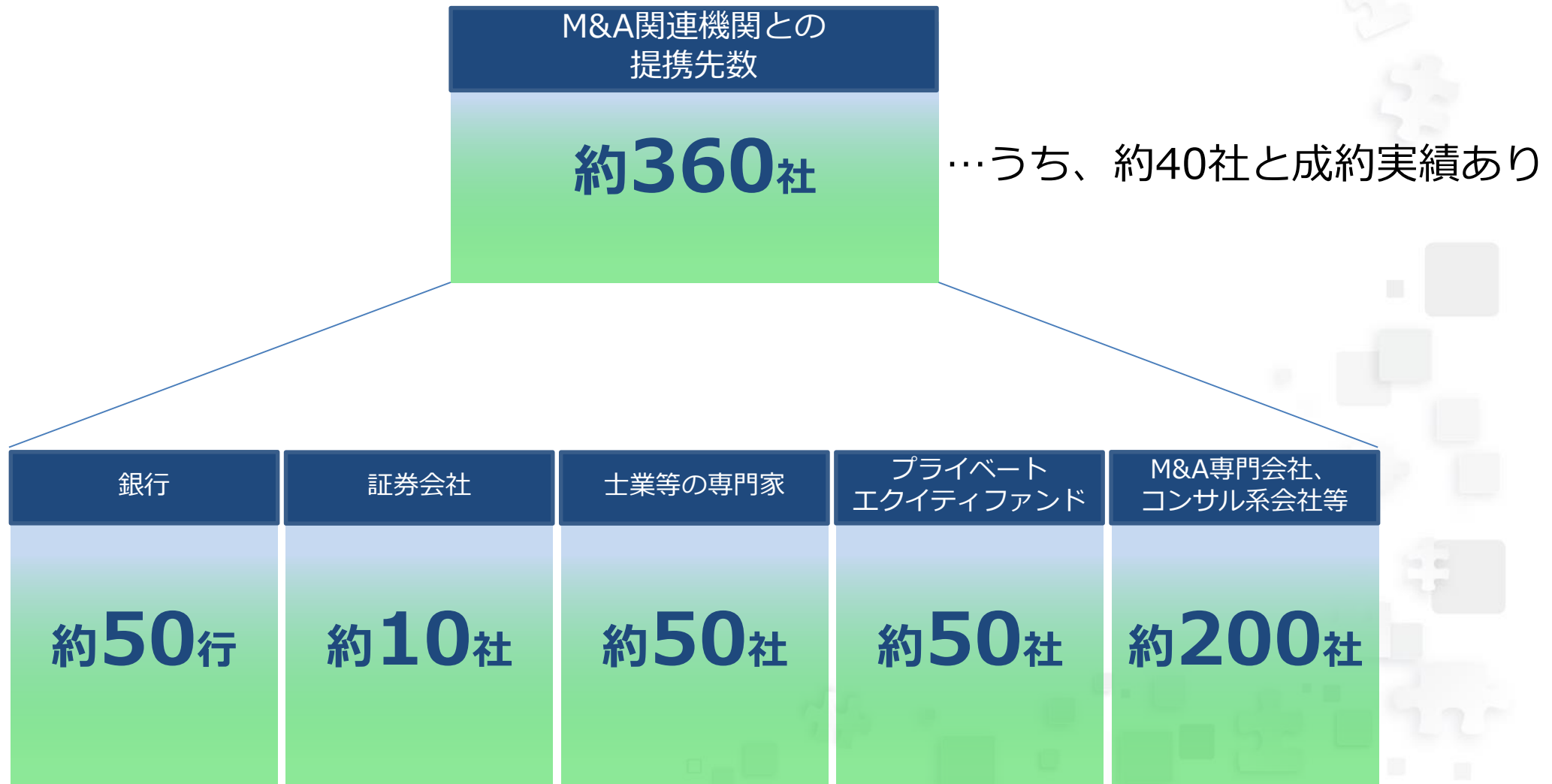
医療関連事業者をターゲットに事業承継型案件主体の業務と、不動産M&A案件主体の業務を遂行する

- ・顧客向けセミナー(マス向け、業種特化等)の実施
- ・営業店向けに自行案件のノンネーム情報の発信
- ・事業承継を取り巻くヒアリング先リストの営業店向けの発信、対応
- ・事業戦略領域(ヘルスケア・不動産)向けの案内チラシの作成、DMの実施





## ■外部提携先との連携状況





## 特徴\_03広域ネットワークを駆使\_当行店舗網の活用

### ■ 当行の店舗数

(2000年より他府県出店を加速)

	京都	大阪	滋賀	奈良	兵庫	愛知	東京	計
2000.3	105	9	0	0	0	0	1	115
2020.3	111	31	14	7	8	2	1	174

### ■ 取引店所在地別の成約支援先数

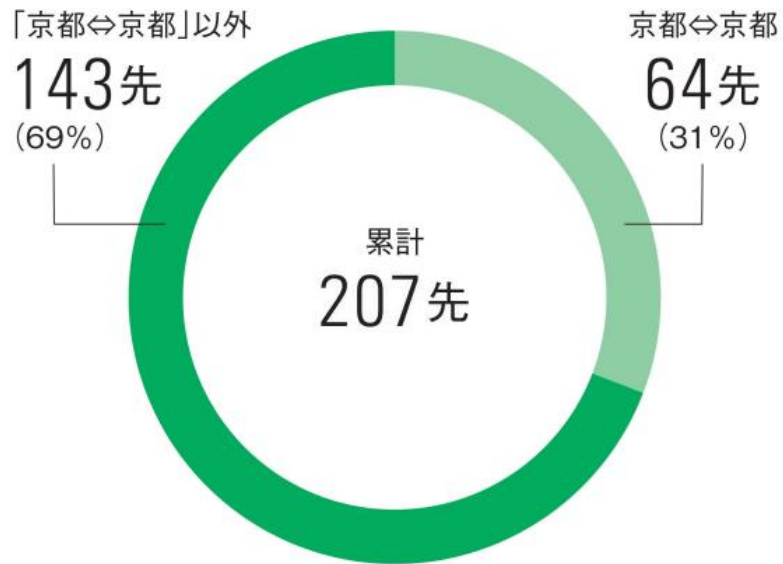
取引店（都府県）	成約支援先数	内訳比率
京都	132	64%
京都以外	75	36%
合 計	207	100%

取引店（都府県）	成約支援先数	内訳比率
大阪	43	21%
兵庫	14	7%
愛知	6	3%
滋賀	5	2%
奈良	4	2%
東京	3	1%
合 計	75	36%



## 特徴\_03広域ネットワークを駆使

### ■累計支援先数(成約) (2003年度～2022年度)

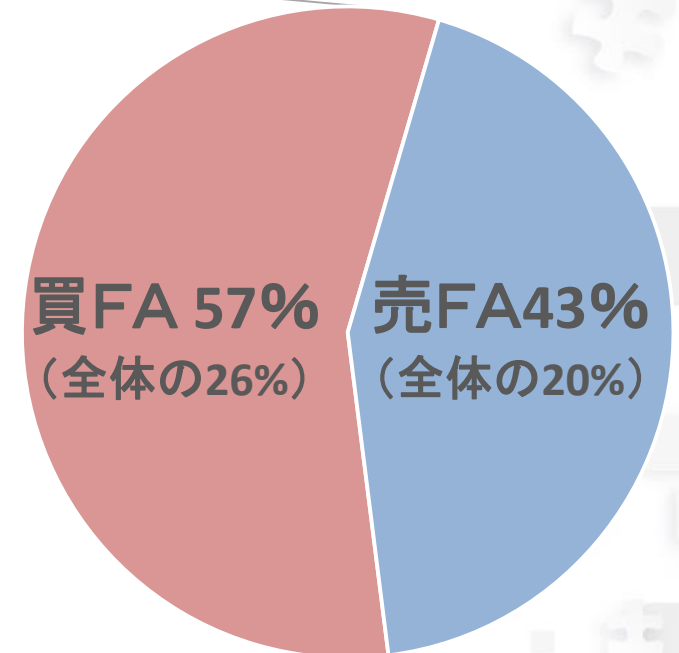
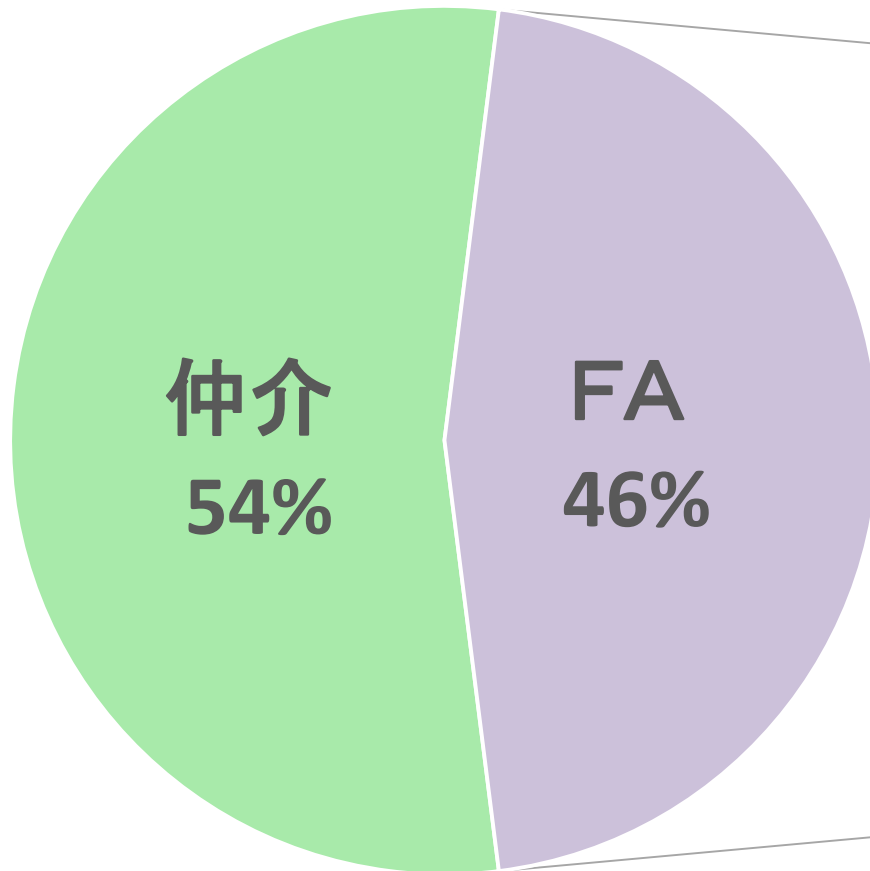


### ■当行が関与した案件の両当事者の本店所在地 (件数が多い=色が濃い)





## ■支援実績における仲介とFAの比率



1

当行概要、当行M&amp;A支援体制の概略

2

当行M&amp;A支援業務の特徴

3

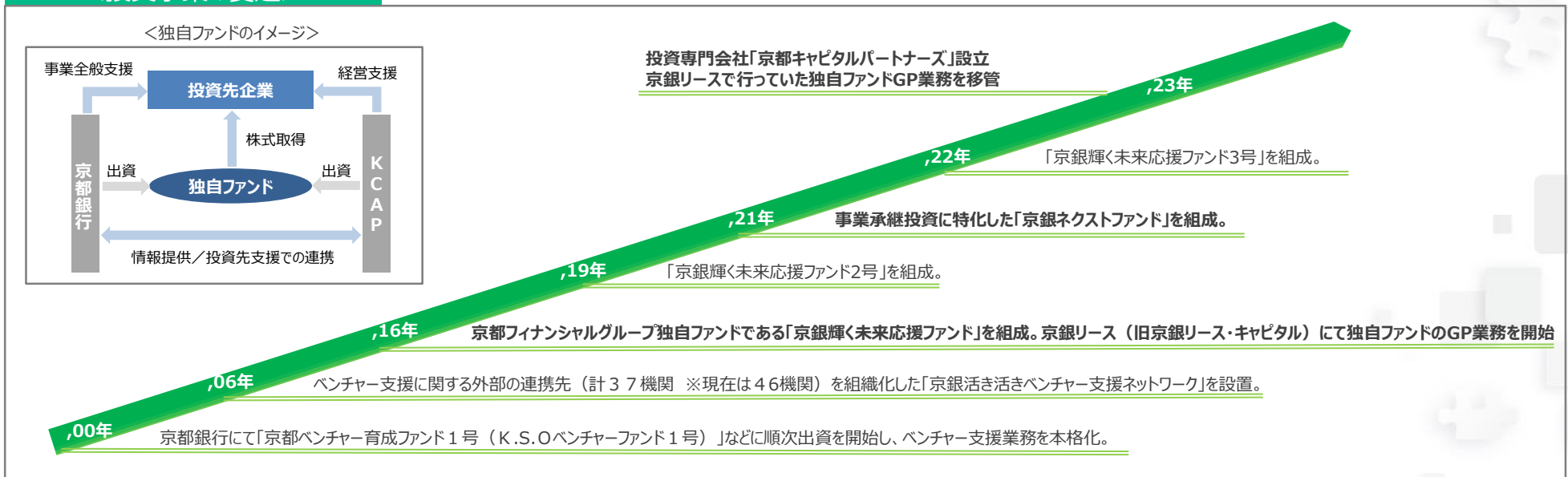
取組事例



# 京都フィナンシャルグループの事業承継ファンド

- ✓ 2016年に設立した京銀未来ファンドでは、ベンチャー企業様への投資を中心に行ってまいりました。
- ✓ 京銀未来ファンド2号では、事業承継やMBO支援にかかる投資も実行、2021年3月には当該領域での業務拡大のため、事業承継投資に特化した「京銀ネクストファンド」を設立しました。
- ✓ 2023年11月より投資専門子会社である京都キャピタルパートナーズにて、独自ファンドの運営を行っております。

## ＜投資事業の変遷＞



名称（略称）	設立	ファンド総額	ステータス	主な投資対象	投資実績
京銀未来ファンド	2016年2月	5億円	投資完了	ベンチャー投資・事業承継投資	ベンチャー投資16件
京銀未来ファンド2号	2019年2月	20億円	投資完了	ベンチャー投資・事業承継投資	ベンチャー投資33件 事業承継・MBO投資2件
京銀未来ファンド3号	2022年3月	20億円	投資期間中	ベンチャー投資・事業承継投資	ベンチャー投資14件
京銀ネクストファンド	2021年3月	30億円	投資期間中	事業承継投資など	事業承継投資・MBO投資6件



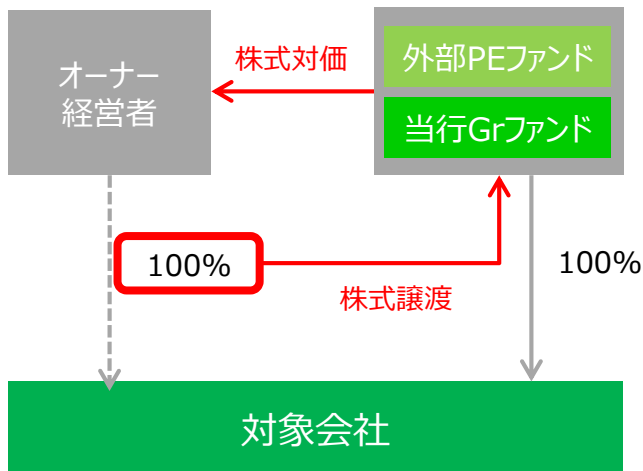


# ファンドを活用した事業承継支援事例

## 投資先の基本情報

社名	A社
業種	卸売業
売上高	数十億円規模

## 支援スキーム



## 投資時のニーズと投資後のご支援

### 投資時 ニーズ

- 後継者不在による創業家からの事業承継
- ノウハウ流出が危惧されることから事業会社への譲渡は回避したい
- 役職員にも納得感のある事業承継
- 会社の持続的な成長を目指すために、オーナー社長に依存した経営体制から組織的な経営体制への移行

### 投資後 の支援

#### 新経営人材の招聘

- 新社長（業界経験者）を外部から招聘

#### 経営管理体制構築

- ガバナンス体制整備（会議体、規程類整備等）
- 組織の再構築（円滑なコミュニケーションの実現、職務権限の見直し等）
- 経営管理体制強化（数値の見える化、損益管理体制構築等）

#### 成長戦略の立案・実行の支援

- 成長戦略の推進（中期経営計画の策定支援、京都銀行グループのネットワークを活用した取引先の紹介等）

### EXIT

- 年商数百億円規模の同業の中堅事業会社への傘下入りによるEXIT。
- 独自性を保有したままでの事業継続を実現しており、従業員の雇用も維持
- 親会社のノウハウ活用、商品ラインナップの拡充等、シナジー効果を発揮しつつ、  
□ 単独での販売数量拡大、収益性向上を目指している。

地域社会の繁栄に奉仕する  
～地域の成長を牽引し、ともに未来を創造する～

**ご清聴ありがとうございました。**

株式会社京都銀行  
営業本部 法人総合コンサルティング部  
M&Aグループ  
部長代理 高見 研次