

M&A 支援に力を入れる
地域金融機関として
京都銀行独自の取り組みを
取材・掲載いただきました



京都銀行の M&A 業務、豊富な他社連携を活用し
難易度の高い案件でも実績

～銀行への信頼感を活かし、PE ファンドとの協調案件も～

累計の成約件数約 140 件、取引金額で約 700 億円

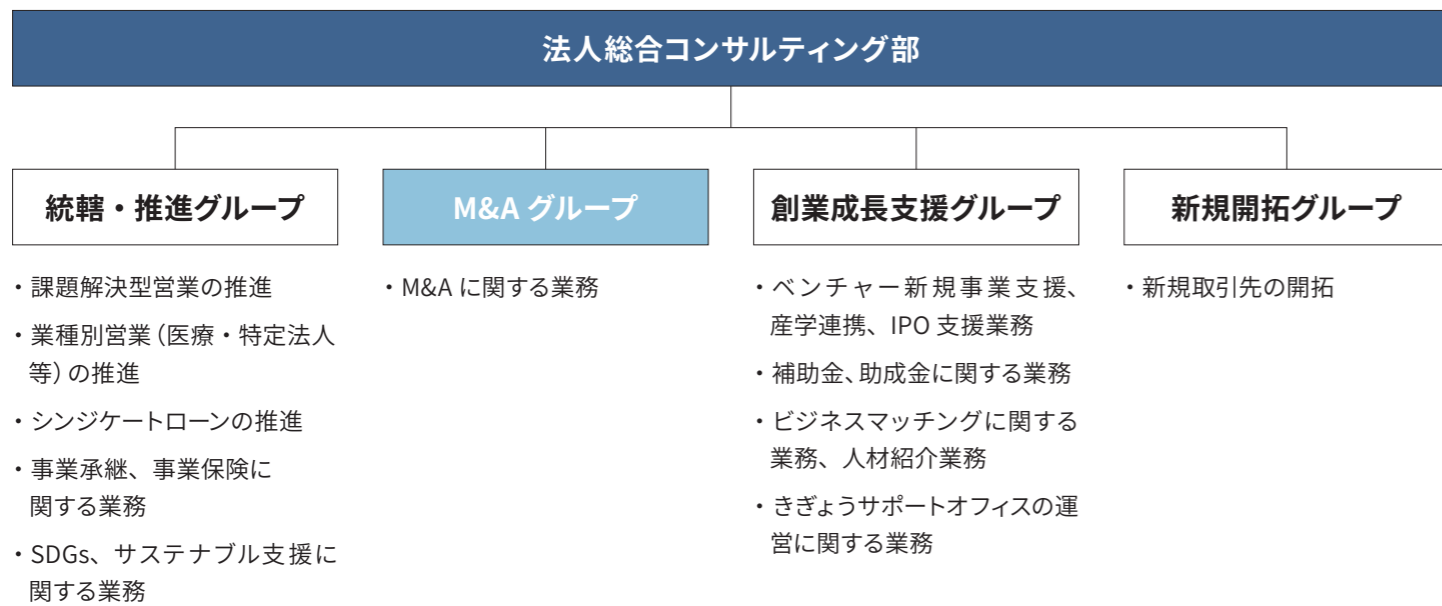
京都銀行は 2001 年、地方銀行の中では早期に、本部の法人部門において M&A 業務を開始した。初期段階では専任の担当者を置かず、法人部門が外部の M&A 専門機関と連携する形をとっていた。その後 M&A を法人営業の中核業務の 1 つに据えることを決め、自行での専門知識の蓄積と人材の育成を重ね、自行で業務を推進できる体制を構築してきた。

大きな転換点となったのが、2007 年に法人金融部（当時）に M&A 推進担当の専任者を配置したことだ。2008 年以降に成約がコンスタントに出始めるようになり、2020 年からは安定的に年間約 20 件の成約案件が生まれるようになった。

2001 年以降の累計実績は、成約件数が約 140 件、取引金額ベースで約 700 億円だ。従って、成約 1 件あたりの取引金額は平均すると約 5 億円になる。中小企業の事業承継に関連する M&A が中心だが、近年ではプライベート・エクイティ（PE）ファンドへの売却案件、カーブアウト案件、取引先の MBO、取引先の事業多角化のための戦略的買収といった多彩な案件を扱っている。

2023 年現在、M&A 関連業務を担当する「法人総合コンサルティング部」内の M&A グループには専任者が現在 17 人所属している（図表 1）。

図表 1 法人総合コンサルティング部の組織・役割



（作成）レコフデータ
（出所）京都銀行（図表 2、6 も同じ）

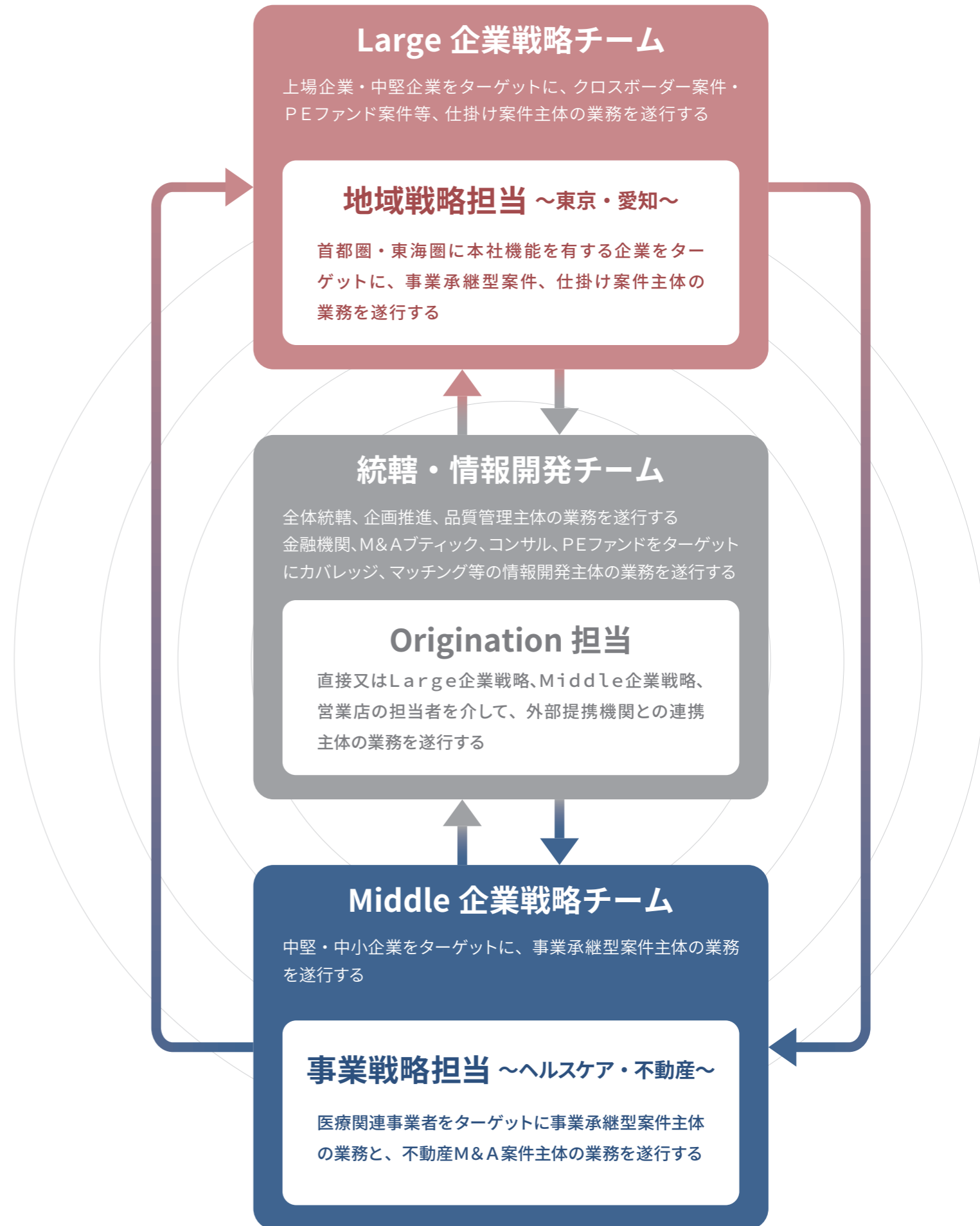
京都銀行は第 7 次中期経営計画の期間中（2020/4～2023/3）に、「M&A グループ」を 3 つのチームに分け、M&A 関連業務の推進体制を見直した。

中核の「Middle 企業戦略チーム」には現在、9 人のメンバーが所属している。主に中堅企業と中小企業をターゲットにしており、事業承継案件を中心に扱う。また、同チームは医療業界と不動産業界の 2 つの業界特化型 M&A 戦略も担当している。「Large 企業戦略チーム」（4 人）は京都・大阪都市圏の上場企業・中堅企業を主要な顧客とし、取引先企業の海外進出支援も兼ねたクロスボーダー案件、

PE ファンド案件も手掛けている。さらに、京都銀行の首都圏や東海圏などの府外店舗とも連携を深めながら、府外企業への提案活動も行う。さらに、「統轄・情報開発チーム」（4 人）は行内外に横串を指す組織で、金融機関や M&A 専門会社、コンサルティング会社、PE ファンドと連携する役割を担っている。

「M&A グループ」以外にも、社内承継や親族内承継のコンサルティングを担当する「事業承継チーム」や支店と本部の情報連携を円滑にするためのエリア担当者とも情報連携が密に行われる仕組みを構築している。

図表 2 M&A のチームは 3 つに役割分担



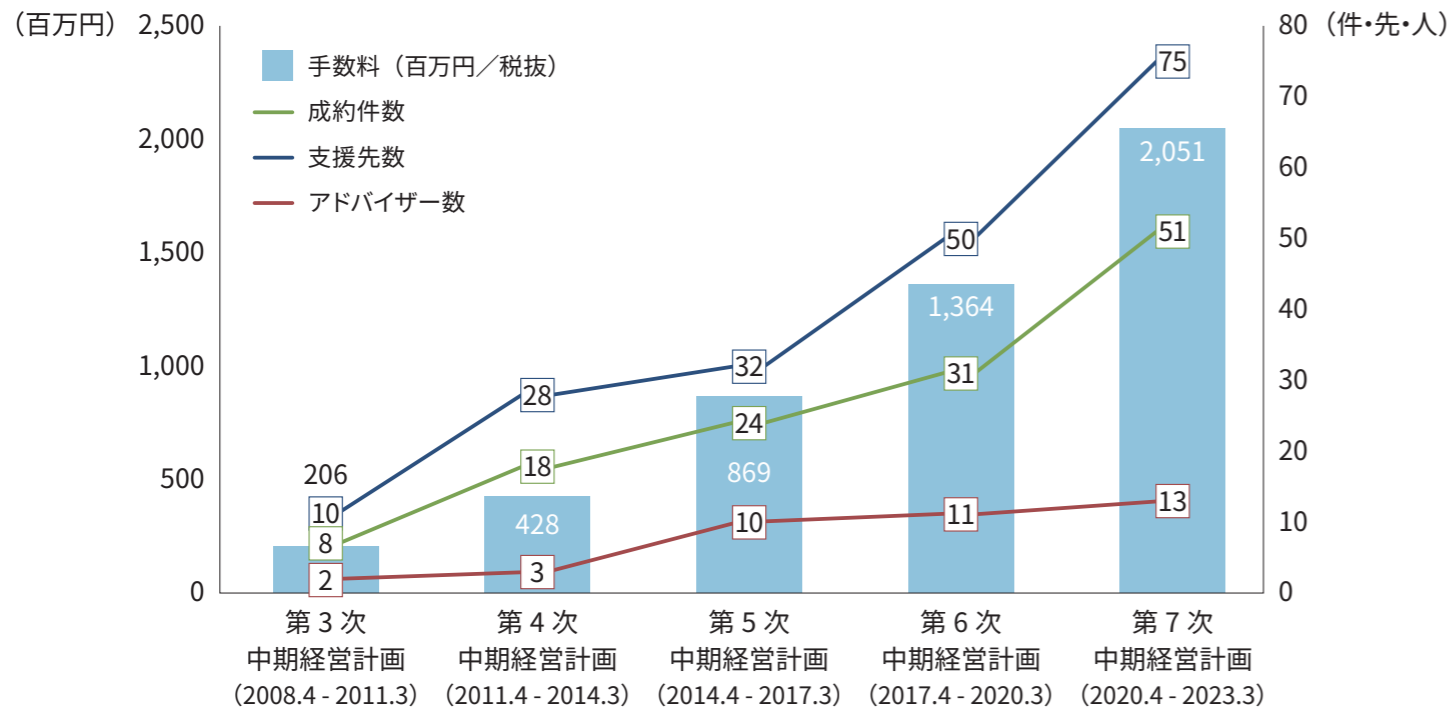
2023 年度も好調に推移

図表 3 は 3 年間の中計期間毎の M&A 業務の累積の実績を 5 期分 (15 年間分) 示したものだ。

足元でもニーズは多い。コロナ禍前の 2017 年度から 2019 年度にかけての 3 年間の実績では、京都銀行が譲渡側のアドバイザーとして契約した年間案件数は 3 年間ともに 13 件。しかし、コロナ禍の 2020 年度 1 年間で 26 件と、その前の 3 年間の年間実績比で 2 倍に急増した。2021 年度と 2022 年度には一旦案件数が落ち込み反動減となった

ものの、2023 年度の 4 月以降は再度増加基調に転じているという。「新型コロナウイルスの流行により、事業承継を起点とした M&A ニーズが急増した。2021 年度と 2022 年度は徐々に落ち着きを取り戻したものの、近頃では再び増加しており、直感的には過去になかったくらい、多くの相談を頂いているとの感触がある」(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・石川紘平部長代理) との手ごたえを示す。

図表 3 M&A の実績・推進体制の推移



(作成) レコフデータ
(出所) 京都銀行ディスクロージャー誌 (2023)
(注) 中計期間 (3 年間) の実績。成約件数は、京都銀行が M&A アドバイザーとして関与して成約に至った案件数を示し、京都銀行が仲介者 / FA のいずれの場合でも 1 件とカウントしている。支援先数は、M&A アドバイザーとして関与して成約に至った取引先数を示し、京都銀行が仲介者となった場合は 2 先、FA の場合は 1 先としてカウントしている。

約 350 社と提携関係、地銀間連携が特に強み

京都銀行の大きな特徴が、多数の外部提携機関と、双方向の情報交換を重視している点だ。現在、約 350 社の提携先と案件の紹介に関する包括的な秘密保持契約を締結している。「提携先が受託した企業の譲渡案件において、京都銀行のネットワークやノウハウを活用して適切な買い手を見つけて欲しいといったニーズも増えている。その場合、買収側の顧客に対し、適したサービスを提供していく」(石川氏)。

提携先は、メガバンク、大手行、地方銀行、証券会社、その他金融機関、M&A 仲介会社、コンサルティング会社、PE ファンド、会計事務所や税理士法人、京都の個人税理士など極めて多岐にわたり、連携し成約に至った実績のある外部提携機関は、提携契約先約 350 社中約 40 社程度ある。

内訳としては全国各地の有力地方銀行との案件が多いが、大手信託銀行、デロイトトーマツファイナンシャルアドバイザー (DTFA)、フロンティア・マネジメント、レコフなども共同での M&A の支援実績がある。「通常の情報交換では精度の高いマッチングが困難であるため、初期段階で具体的な企業の詳細を把握し、スムーズに対応できる体制にしている。提携先とは、秘密保持契約を交わさなければ具体的な相談ができないため、広範にネットワークを張り巡らせている。この点が京都銀行の特徴の一つ」(石川氏) という。

10 年前から多様な出向先を活用し、人材育成

外部出向においても過去から一貫して多様な企業からノウハウを学ぶという方針を重視している。具体的には、行員を様々な企業に 3 ~ 6 カ月間出向させ、業務を学んでもらう取り組みを 10 年以上前から続けている。現在の M&A グループのメンバーの出向実績先は大和証券、DTFA、レコフ、日本 M&A センター、総合メディカル、三井住友信託銀行、フロンティア・マネジメント、名南 M&A、横浜銀行など多彩だ。これが行員の外部とのネットワークに役立っている。

「使命感・倫理観を持ち合わせ、さらに M&A アドバイザーとして豊富な経験を有する人材が個々の案件を専任で担当し、適切な助言を提供する、ということに重きを置いている。無理を強いるというスタンスは決して取らず、短期的な成果は追求しない」(石川氏) という。外部提携先についても、譲渡側または買収側のアドバイザーとして、M&A 交渉の最後まで顧客をしっかりとサポートできるかを見極めているのだという。

出向先が多岐にわたれば契約・人事調整などの手間が増えるが、各出向先で得た知識や経験を各自が銀行に持ち帰り、業務に活用する。「経験を基に戻った後からが本当のスタート。出向先との関係の維持・連携を強めながら、究極的には共同でクライアントのために成果を出すのが、最も望ましい形で、その労力が十分に報われる」(石川氏)。

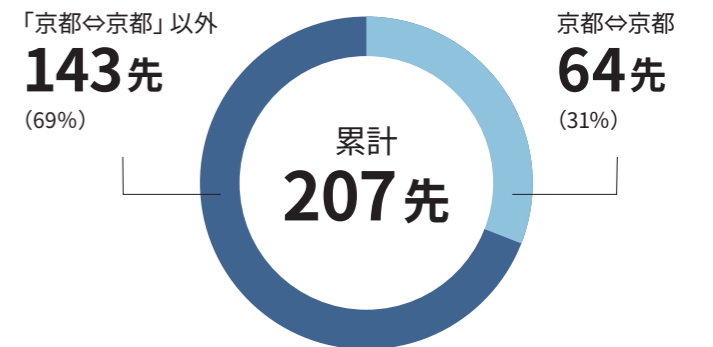
京都・関西の M&A 市場動向

京都銀行は、関西では和歌山県を除く 2 府 3 県に店舗展開しており、京都を拠点として世界的な企業に成長した大企業も取引先に有する。製造業 (建設業を含む) が、京都銀行の M&A の成約実績の約半分を占めることもあいまって、M&A 業務も海外を含め、地域をまたぐ取引が他行より相対的に多い (図表 4)。

図表 4 京都府以外の関与案件が多い

累計支援先数 (成約)

(2003 年度 ~ 2022 年度)



(作成) レコフデータ
(出所) 京都銀行ディスクロージャー誌 (2023)

地元の有力製造業は買い手として戦略的な企業買収を検討したり、ノンコア事業の切り離しを含む M&A への取り組みを進めている。「外部の M&A 会社に任せない姿勢で取り組んでいる。ただし、京都・大阪では、買い手の相談

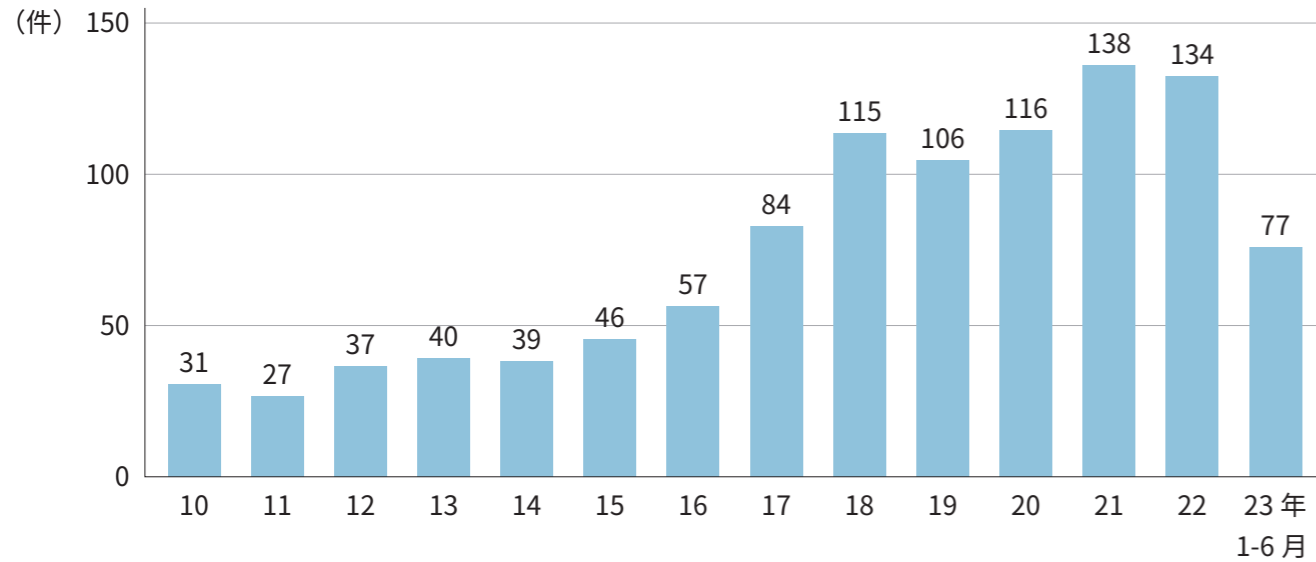
が必ずしもエリア内であるとは限らないため、例えば海外の案件について情報が欲しい企業に対して、そのニーズに最大限に対応するために提携も行う」(石川氏)。

京都銀行を窓口として、提携先の M&A 会社や組織とのネットワークを利用し、全国的、あるいは海外の企業との橋渡しを行う。FA になるケースのほか、地元の税理士法人と共同で売り手に付くケース、クロスボーダーの案件において共同で買い手 FA に付くケースなどもある。

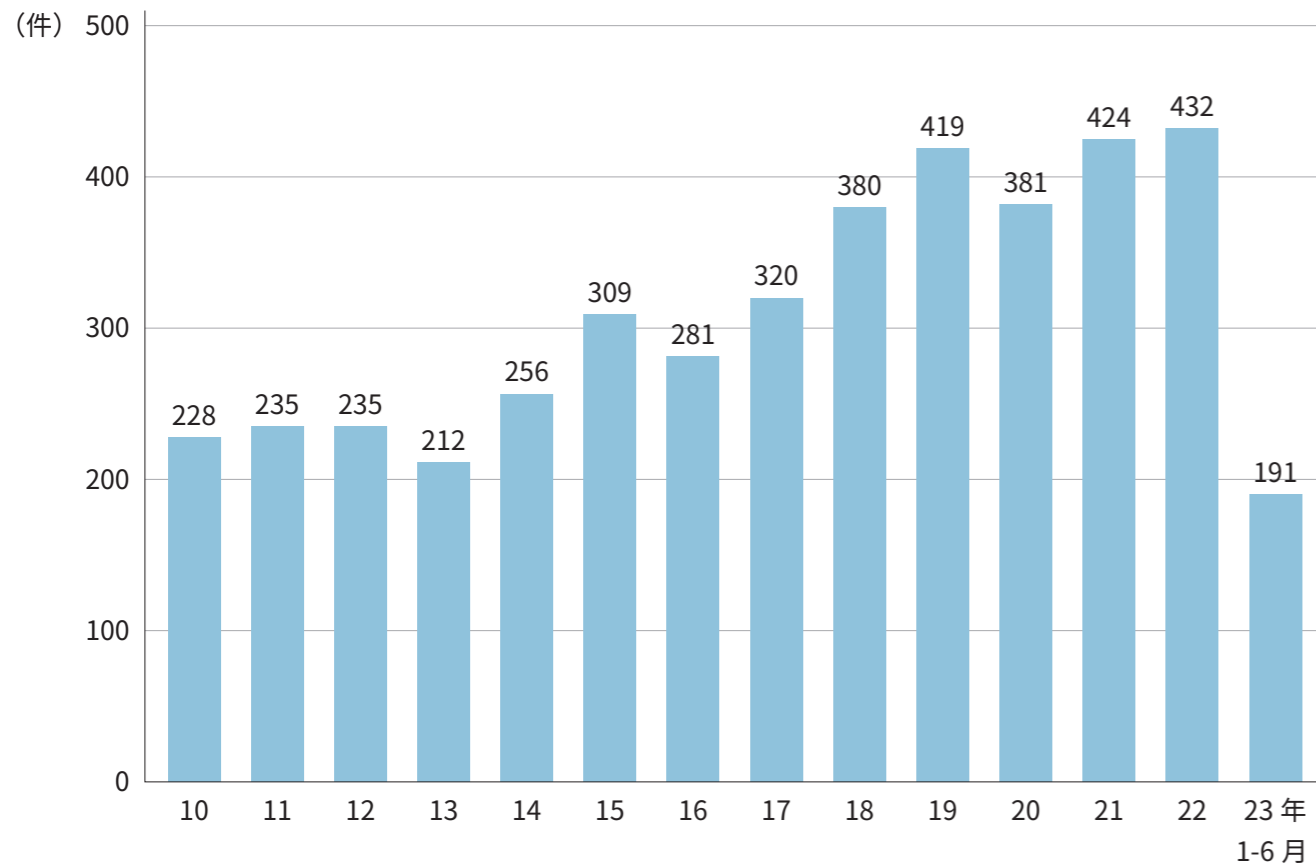
一方で、伝統産業や和装産業、観光産業、和菓子屋など、京都ならではの老舗企業群も多く存在し、親族内承継や経営者の外部招聘を考える会社も多い。多様なニーズを大事にし、更なる支援に力を入れていく方針だ。

図表 5 京都・大阪の M&A 件数の推移

京都府の企業が当事者となる M&A 件数の推移



大阪府の企業が当事者となる M&A 件数の推移



(出所) レコフ M&A データベース

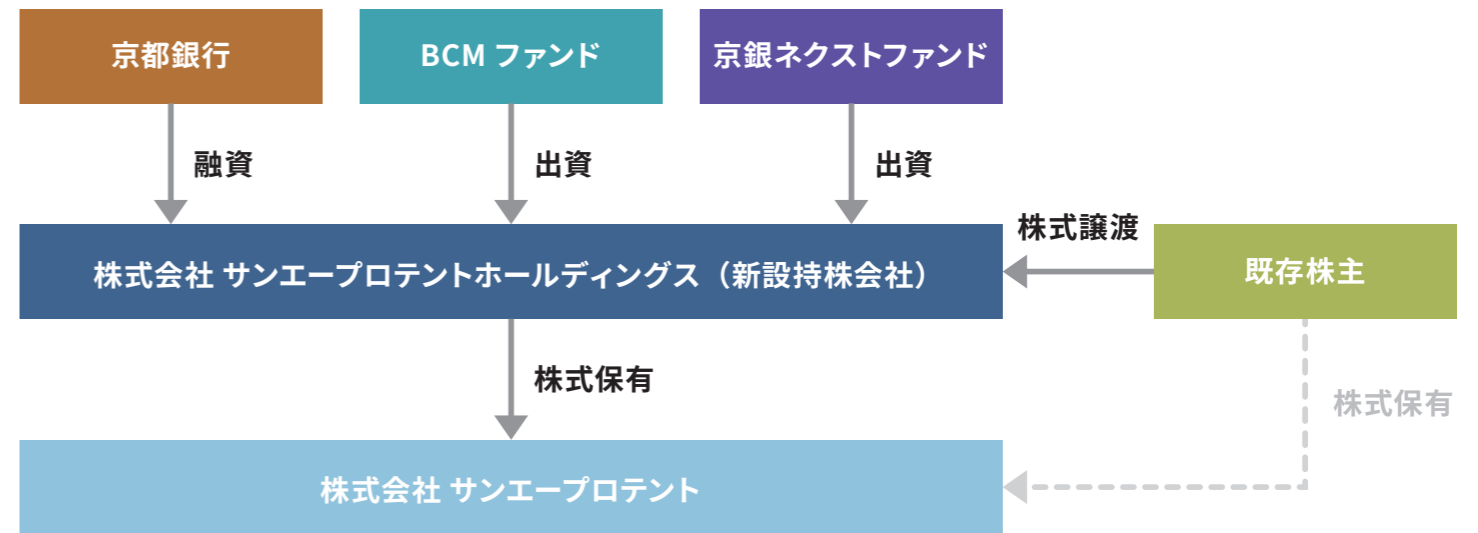
PE ファンドとの支援事例も

足元では、独立系の PE ファンドであるベーシック・キャピタル・マネジメントと京銀ネクストファンドの共同投資を通じて、取引先の承継問題解決に向けた支援を行う事例も生まれた(図表 6)。テント倉庫や工事中用テントの設計・製造・施工メーカーであるサンエープロテント社(京都府京田辺市)が社内管理体制を整備する過程で、売主が事業会社傘下

よりもファンド及び京都銀行関与の下で事業再構築することを決めた事例だ。企業オーナーにとっては各ファンドが初対面であることから不安もあったようだが、経営者や従業員、取引先向けに京都銀行グループが関与し続けることが安心感の醸成に繋がり、この協調事例が成功した。

図表 6 PE ファンド ベーシック・キャピタル・マネジメント社との協調事例

スキーム図



銀行持株会社「京都 FG」を設立し、より高度なサービスを提供

京都銀行は 2023 年 10 月に銀行持株会社「京都フィナンシャルグループ (FG)」を立ち上げ、FG 傘下に京都銀行や証券会社、新たに設立する投資専門会社を置く体制に移行する。FG 設立後は、京都銀行と新設される投資専門会社が運用するファンドとの連携を一層深める予定であり、M&A などのコンサルティング機能もグループ全体で強化する。

2023 年度～ 2025 年度の現中期経営計画では、M&A 関連業務も中核的な業務と位置付けた。前述の通り、最近

では上場企業の非中心事業や子会社の分社化、PE ファンドの活用といった取り組みでも実績が生まれている。以前までのように「銀行が取引先からの相談を待つ」というスタイルでは、取引先等の潜在的な課題を解決できなくなりつつある。医療・不動産などの特定の事業領域に焦点を当て、今後は、業種の深掘りしつつ、「一歩踏み込んだ形での案件オリジネーションの機能も担えるような組織にしていきたい」と(石川氏)と意気込む。

M&Aのご相談は…

京都銀行へ

京都銀行では、
企業の成長戦略や事業承継などに対する
課題解決のサポートなど、
お客さまのニーズに合わせて
M&Aに関する最適なアドバイスを
させていただきます。



お問い合わせ・ご相談は、お取引店の担当者、または本部 M&A 担当まで

本部 M&A 担当

京都市下京区烏丸通松原上る薬師前町700番地

TEL 075-361-2402

Email ma-group@kyotobank.co.jp

受付時間 9:00～17:00（月～金）※ただし、銀行休業日は除きます

ご相談は無料です。Web 面談での対応も可能です。
秘密厳守で対応いたしますので、ご安心してご相談ください。

M&A
詳細ページは
こちら

