

UBS 銀行 東京支店 ウェルス・マネジメント部  
UBS クライアント・エクスペリエンス  
提案事例

## 「上場企業創業家への MBO 提案」

### 顧客プロフィール：

「上場を維持すべきか？」  
創業家の経営への関与のあり方をサポート。

上場企業の創業家である田中氏（仮名・55 歳）一族の資産は、自社株 100 億円相当。会社の経営にはノータッチだが、一族が筆頭株主グループであるという立場上、経営陣から相談を受けることも多い。会社が上場したのは 10 年前だが、ここ数年は業績が市場の予測を下回ることも多く、株価も低迷していた。経営陣から会社の現状についての認識を聞いた田中氏は、UBS のクライアント・アドバイザーに創業家としてどのようにあるべきか相談した。

### STEP 1

#### Understand（お客様の理解）

クライアント・アドバイザーは、田中氏からの相談を受けて以下の意向を確認した。上場維持の是非も課題に入れ、現経営陣のサポートをしたいという考えだった。

#### 【田中氏の主な意向】

1. 現経営陣から、会社の経営戦略を抜本的に見直す必要があると相談を受けている。
2. 上場維持の是非も検討課題にする。
3. 自分は現経営陣の方針を支持しており、できるだけ協力したい。

### STEP 2

#### Propose（最適な提案）

クライアント・アドバイザーはグローバルな有力プレーヤーである投資銀行部門に協力を要請し、企業の財務内容や経営戦略等を調査・分析。その結果、MBO(Management Buyout、経営陣による企業買収)を提案することにした。MBO を行わない案も用意し、MBO を実施した場合との比較検討も行えるようにした。

#### 【クライアント・アドバイザーからの提案】

1. 実質無借金であり、財務上上場の意義が薄れていること。
2. 抜本的な経営改革は、非上場の方がやり易いこと。
3. ストラクチャー案の比較検討。

### STEP 3

#### 「Agree & Implement（合意と実行）」

提案を受けた田中氏は現経営陣と相談。UBS 投資銀行部門から経営陣への直接の提案や打合せを経て、会社はUBS をアドバイザーに指名し、MBO の可否を具体的に検討することを決定した。これを受けて UBS 投資銀行部門は作業を開始し、最終的に MBO が実行された。

#### 【田中氏の合意と UBS の実行】

- 1.田中氏による創業家一族の意向集約、経営陣による中長期戦略の策定を踏まえ、ストラクチャー案を作成。
- 2.弁護士、税理士等の専門家も交えて、ストラクチャーを確定。
- 3.田中氏および経営陣に具体的な手続面でのアドバイス。

### STEP 4

#### 「Review（レビュー）」

MBO 実施後の会社は、業績向上に向けて上場企業ではでき難い大胆な改革を実施中。UBS 投資銀行部門は財務戦略について現経営陣に対し随時アドバイスなどのサポートを行っている。一方、クライアント・アドバイザーは、創業家の保有株式の相続も考慮した新たな資産運用提案を検討中。経営陣から経営戦略の進捗状況の報告を受けた田中氏からの質問には、田中氏のクライアント・アドバイザーという立場からコメントしている。

#### 【クライアント・アドバイザーのサポートと今後の課題】

- 1.創業家保有株式の扱い。
- 2.経営戦略の進捗状況のレビュー。

●日本においては、当該業務は UBS 証券会社および UBS 銀行東京支店がそれぞれ個別に行っています。