

海外M&Aと日本企業

～M&Aの最前線に立つ国内外の企業の声からひもとく課題克服の可能性～

調査の内容・背景と報告書の概要について

2019年4月

経済産業省 投資促進課

報告書の概要①～調査内容とその狙い～

- グローバル規模での成長に有効なツールでありながら、難易度が高いと指摘される海外M&Aのサポートのため、これまでの取組も踏まえ、「現場での生声」等から**日本企業共通の課題等を調査**

これまでの取組

これまでの取組を踏まえた主な問題意識

今回の調査の内容・対象・狙い

本調査委託先：PwCアドバイザー合同会社

我が国企業による海外M&A研究会

【成果物】

- 研究会報告書
 - 海外M&Aを経営に活用する9つの行動
- ※いずれも2018年3月公表

PMIの「現場」にいる人材は何を考えている？
どのような課題認識？

海外M&Aに取り組み始めた/検討している日本企業の課題は何か？

M&A経験豊富な企業のプラクティスや工夫は？
海外企業は日本企業への投資をどう考えているか？

海外PMI※座談会

PMIの中で経験した苦勞・工夫等を議論し、共有

- 日本企業が買収した海外企業のCEO・CFO等
- 親会社からPMIのために派遣された日本人駐在員

※米国・英国
シンガポールで実施

→ 現地だからこそ感じる日本企業の課題を浮き彫りに

海外M&Aワークショップ

グループワークを含む少人数での双方向型ワークショップ

- 海外M&Aに関心の高い企業の役員や担当者
(取り組み始めた企業等を中心に)

※東京・大阪・福岡で実施

→ 経験が浅い企業や、リソースが少ない企業の課題に焦点を当てる

経験豊富な海外企業ヘインタビュー

海外M&Aにおける工夫点や事例・日本企業固有の課題等についてインタビュー

- 海外企業のMAチーム等 (計15社)
- 海外投資ファンド (日本未進出も含め計5社)

※米国・英国・ドイツ
シンガポール・インド・東京で実施

→ 海外企業の苦勞・工夫等から日本企業に参考になる点・日本企業固有の課題等を探る

※PMI：Post Merger Integration (いわゆる買収後の経営統合)

報告書の概要②～海外M&Aにおける日本企業の課題（全体像）～

- 本調査を通して、グローバル企業として備えるべき「経営力」「制度・仕組み」の整備、そしてM&Aプロセス全体を意識した「型作り」が課題として整理された

課題の全体像と企業の声の例

- M&Aプロセスを効果的に推進する「型」の欠如
- M&Aへの取組に係る組織体制の不備

【欧州企業(製造)の声】 (成長戦略におけるM&Aの位置づけの明確化)

経営トップが戦略の方向性を示している。事業部のトップは、経営トップの戦略を踏まえて、事業環境の変化に対してどのように対応するかを検討しなければいけない。事業の方向性を明確にし、研究開発部門は将来どのような新しい技術が必要となるかを常時評価している

【米国企業(テクノロジー)の声】(効果的なDD)

デューデリジェンス実行前に毎回、プレデューデリジェンスを実施し対象事業の業界分析、事業計画の財務モデルを構築するとともに、人材や技術評価を簡易的に行い早期の見極めを行う

【外資系投資ファンドの声】 (ミッション・ビジョンを伝える力)

ミッション・ビジョンが明確な方が議論のベースになるため今後の話をしやすい。日本人はミッション・ビジョンにしろけるケースも多く、それが大企業のスピンアウトだと特に顕著である。これらを実感のあるものに仕上げるためにはリーダーシップとコミュニケーションが重要

【日本人駐在員座談会(米国)での声】 (報酬制度の違い)

報酬に対する考え方が日本と米国で根本的に違う。これを現地のみならず日本本社にどのようにして理解してもらうか、また日本の経営者の給与が低いことが課題である。毎年制度を変更して模索している

M&Aプロセス全体を
意識した「型」作り

海外M&Aにおける
日本企業の課題

グローバル経営力



グローバル経営の
制度・仕組み

- 自社の強みや戦略等を伝える力・言語力・異文化適合力等を有するグローバル経営に必要なケイパビリティの不足

- 説明責任・結果責任を意識したコーポレートガバナンスの不足
- グローバルにおいて魅力的な報酬制度の未整備

(参考) グローバル経営力・体制の備え

- 海外M&Aでは、異なる言語・文化・商慣習・制度を有する海外企業を買収し経営管理していく必要があるため、**グローバルで共通とされる経営力を備え**、かつ、グローバルで多く取り入れられ、**当たり前とされている制度や仕組みに対応することが不可欠**

グローバル経営力 	伝える力	<ul style="list-style-type: none">● 自社の強みや戦略・ビジョンを明確に買収先企業に伝える力● 背景と理由が明確な説得力のあるコミュニケーション能力
	言語力	<ul style="list-style-type: none">● 英語・現地言語でコミュニケーションを図るための言語力
	異なる企業文化への適合力	<ul style="list-style-type: none">● 異なる企業文化を評価するノウハウ● 自社文化を浸透させる力● 異なる企業文化の統合・融合のための実行力
グローバル経営の制度・仕組み 	コーポレート・ガバナンス	<ul style="list-style-type: none">● 説明責任・結果責任を踏まえた規律ある経営体制● 透明性ある財務管理・情報開示体制
	報酬・インセンティブ	<ul style="list-style-type: none">● グローバル人材を惹きつける魅力的な報酬制度

(参考) M&Aプロセス全体を意識した「型作り」

- M&A 経験豊富な海外企業の多くは、過去におけるディールの成功・失敗の経験等を踏まえて、M&A 戦略、実行、PMI の各プロセスにおいて自社として押さえるべきポイントを明確にしている

- 成長戦略におけるM&Aの位置付けと目的の明確化・文書化
- 自社戦略との適合性・財務基準による買収先選定
- 自社戦略との適合性判断のためのビジネスDDの実施
- 検証ポイントを踏まえた効果的なDDの実行
- 買収後の経営体制立案にDA締結前から早期着手
- PMI責任者の早期関与
- モニタリング体制確立による見える化
- 経営体制を踏まえたレポーティングの創意工夫
- M&A案件の定期評価
 - ✓ 戦略視点
 - ✓ 財務視点
 - ✓ 売却オプション検討



M&Aのための体制整備

- M&A専門組織やPMI・事業売却専門部隊の組成
- 過去のM&A経験・知識・ノウハウの体系的整理と共有
- M&A人材育成のための人事・研修体制の構築