

「海外M & Aを経営に活用する9つの行動」

別冊編

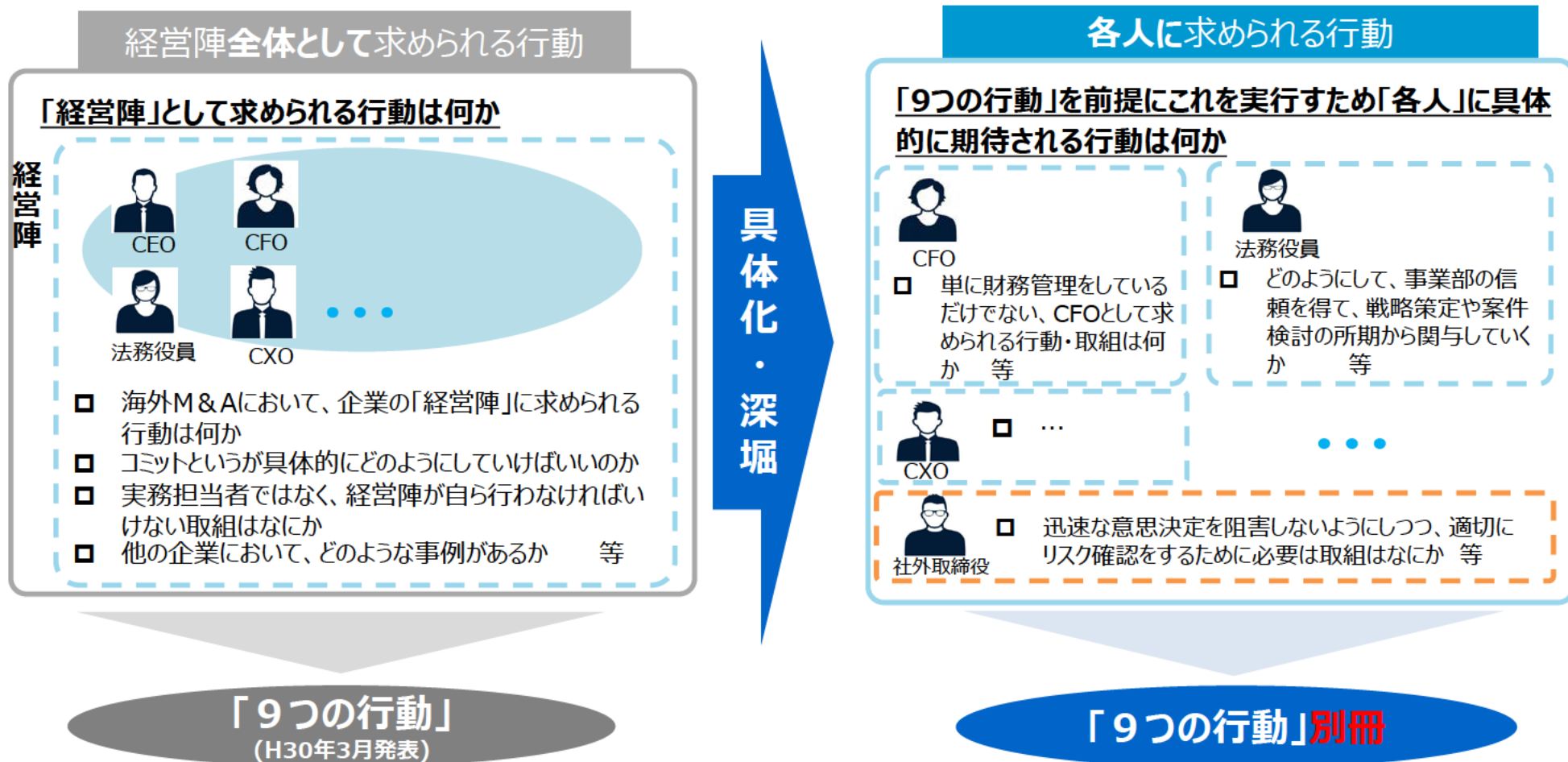
～CFO・法務担当役員・社外取締役に期待される役割とは～

2019年6月

経済産業省 投資促進課

別冊編の概要①～作成の背景～

- 「海外M&Aを経営に活用する9つの行動」（平成30年3月発表）を踏まえ、海外M&Aを活用し企業の成長につなげていくためにCEOと共に重要な鍵を握るCFO、法務担当役員及び社外取締役という3つのポジションに焦点を当て、これらのポジションの職責や専門性に応じて期待される役割やアクションについて、より具体化・明確化した「別冊編」をとりまとめた。



別冊編の概要②～想定される活用方法について～

- **CFO、法務担当役員及び社外取締役**というキープレーヤーが、海外M&Aを行うにあたって、企業価値向上に向けて経営全体を俯瞰し必要な行動をとる「経営者」としての「オーナーシップマインド」をもった行動を実践していくために重要なポイントについて、有識者や経験者（現役の方を含む）の声をもとに作成。
- 記載された具体例等をきっかけに**社内での議論を活性化し**、M&Aを成長につなげるために自社にとって**必要な取組の実践につなげるうえでの一助となることを目指す。**

活用の具体例（イメージ）

活用する主体例

活用方法のイメージ

振り返り

海外M&Aの経験があり
苦労した企業の経営陣

本文記載のポイント・他社や有識者のコメントと比較して
自社経営陣の取組はどうだったか？ 自社の取組に足りな
かった点/良かった点は何か社内で議論し、次に生かす

役割の 整理

海外M&Aの
経験が少ない/ない
経営陣・社外取締役

実際に、案件の検討を開始するにあたって、経営陣や社
外取締役各々が意識しておくべきことは何か、事前に
チェックと議論を行ったうえで、実際に検討・実行に進む

PMIの 検証

経営陣に成立後の
案件の統合状況の検証
を促したい**社外取締役**

「買収したら終わり」というマインドになりやすい執行サイド
に対して、反省と検証を促したいときに、重点的に検証す
べきポイントは何か、参考コメント等も踏まえて判断

別冊編の概要③ ～CFO、法務担当役員、社外取締役役期待される役割～

- 「9つの行動」に記載されている内容をCFO・法務担当役員と社外取締役というキーポジションごとに、現場の声等をもとに深堀・具体化。

CFOに期待される役割

- ①戦略・ビジョン策定に主導的役割を果たしているか
- ②企業価値向上のための幅広い要素とリスクを掌握しているか
- ③資本市場との対話を意識しているか
- ④入念な準備に時間をかけているか
- ⑤結論ありきの机上の空論のバリエーションとなっていないか
- ⑥最適な資金調達手段・スキームを検討しているか
- ⑦買収ありきでない明確な判断軸を持っているか
- ⑧「買収して終わり」となっていないか
- ⑨数字ばかりを追い、事業の現場感覚を失っていないか

法務担当役員に期待される役割

- ①経営チームの一員として戦略策定等に関与しているか
- ②必要なリスクを取るための検討ができているか
- ③事業サイドからいつでも頼りにされる信頼関係があるか
- ④法務部門の経験・ノウハウを活かしているか
- ⑤外部アドバイザーの主体的な活用を意識しているか
- ⑥戦略や買収目的との整合性についての調査は十分か
- ⑦成長のための明確な判断軸をもった検討を行っているか
- ⑧グローバル規模でのリスクマネジメント体制が整備できているか
- ⑨買収後の状況を定期的にモニタリングできているか

海外M&Aを経営に
活用する
9つの行動（本体）

行動1:
「目指すべき姿」と
実現ストーリーの明確化

行動3:
入念な準備に「時間を
かける」

行動5:
統合に向けて買収成
立から直ちに行動に
着手

行動7:
自社の強み・哲学を
伝える努力

行動9:
過去の経験の蓄積によ
り「海外M&A巧者」へ

行動2:
「成長戦略・ストー
リー」の共有・浸透

行動4:
買収ありきでない成長
のための判断軸

行動6:
買収先の「見える化」
徹底

行動8:
海外M&Aによる自己
変革とグローバル経営力
強化

社外取締役に期待される役割

- ①社外取締役に求められる役割について理解・共有できているか
- ②成長のために必要なリスクテイクの後押しも行っているか
- ③自らに情報が集まるようになっているか
- ④自社の戦略・ビジョンとM&Aの位置づけ・整合性は明確か
- ⑤想定外のリスクやその対応シナリオの検討は十分か
- ⑥価格算定の妥当性を確認しているか
- ⑦統合に向け、行動とモニタリングを機動的・継続的に行っているか
- ⑧買収先のリスクマネジメントができているか
- ⑨過去の経験を振り返り将来への教訓につなげることができているか

(参考) 海外M&Aを経営に活用する9つの行動 (平成30年3月発表)

- 海外M&Aにおいて、トップが果たすべき役割は極めて大きい。そこで、報告書から特に経営トップ等が留意すべき点を「海外M&Aを経営に活用する9つの行動」としてまとめた。

海外M&Aを経営に活用する9つの行動 全体像

