

## 対日M&Aに対する漠然とした不安と実態

対日M&Aに対し、リストラで雇用が失われることや、企業文化の違いといった、不安を持つ場合も少なくない。しかし、このような不安がある反面、大きな効果やメリットを享受した事例も多数存在した。これらについて、事例から見えた実態を整理する

### 漠然とした不安



対日M&Aといえば、**経営が厳しくなった企業が買収されるケースがほとんど？**

**大規模なリストラ**が行われて、雇用が失われるのでは？

**企業カルチャーの違い**も大きそうだが、理解しあえるのか？

上場企業だったが、**株式を非公開化・上場廃止**になると、多数のデメリットがあるのでは？

### 事例からの実態



現在は実績を残している企業であっても、**マクロ環境や産業構造の変化などに対応するため、企業売却を決断する事例が多くみられる**。実際に、海外売上比率や新規事業売上の増加などを達成した事例が複数ある

**雇用を増加させた事例も複数存在する**。例えば、海外資本受け入れから設備投資の拡大・雇用に繋がった事例等である。一方、**事業再構築等でリストラが行われることもある**（M&Aがなくともリストラを行う必要があった可能性もある）

特に外国事業会社の場合、**企業カルチャーの違いを感じる**ことが多い。調査事例では、両社のメンバーが入った委員会を立ち上げて議論の場を設ける等、**互いの企業カルチャーを理解するための体制づくり・コミュニケーションに努める取組も見られた**。また、**相互理解には中長期的な視点を持つことも重要である**

**株式非公開化による中長期を見据えた経営改革の実行は、達成確度やスピードの向上につながる**ことが多い。短期の株価や株主還元を求める上場企業の株主から、経営と同じ中長期目線の株主に変わることによって、迅速な意思決定や経営改革・積極的な投資を行えるなどのメリットがある。

## 案件成立に至らなかった事例

様々な背景で交渉開始・公表後に案件成立に至らず解消された事例もある。公表資料等から確認できた、公表後解消された18事例（2010～2022年）の要因は以下のとおり

TOB不成立	6件
買い手の資金不足	5件
契約の詳細で合意が難航	2件
競争法当局の不承認	1件
地方議会の不承認（株主が地方自治体の事例）	1件
不明	3件

最も多いのは、TOB不成立であり、対象会社がTOBに反対を表明・対抗することなどによる。次に、買い手の資金不足や、契約条件で合意が難航するものが挙げられる  
競争法当局の不承認により案件成立に至らなかった事例もある  
特に、外国企業とのクロスボーダー案件では各国当局の承認を得る必要があるケースも多く、たとえ買い手・売り手双方が合意をしても、成立に至らないケースもある  
**そのため、戦略・事業面、資金・金額面、手続き面などそれぞれの観点から、M&Aに向けた事前準備が重要である**

出所：レコフM&Aデータ及び各種公表資料から作成。事例は公表資料等を調査し、確認できたもののみ

## 期待した効果が出なかった事例

海外資本を受け入れることで、経営基盤・従業員面・事業展開面のメリットが享受できる事例がある一方、一部の事例では、認識の差異等により期待した効果やメリットが発揮されないケースもあった。なお、これら是对日M&Aに限らず、国内企業同士のM&A等にも共通する事である  
期待した効果が得られなかった事例の要因

### 要因① 買い手・対象会社間の認識の差異

#### 【A社の事例】

買い手の求める想定以上の高いクオリティ水準に見合わず従来の開発製品のリコールが発生する等、想定していた業績にならなかった。外国企業の傘下に入る前のR&D体制が、大量に作って売るといふもので、グローバルスタンダードの品質に達していなかったことが要因

#### 【B社の事例】

両者の持つビジネスのノウハウが異なる中、買い手の目線で財務パフォーマンスについて厳しく追及されるため、最適化に苦労した

### 要因② 想定外の外部環境変化

#### 【C社の事例】

海外売上の増大を企図したが、新型コロナウイルス感染症により、顧客への対面営業が不可能となり、狙っていたシナジーの50%程度の実現にとどまっている

#### 【D社の事例】

材料のインフレ、光熱費の増加、円安は売却前に想定しておらず、当初期待していた利益に繋がっていない

**対日M&A成功のキーファクターとして、買い手との信頼関係や方向性の共有が重要とされており、認識の差異を放置しないこと等は有効な対日M&Aへの近道とも言える**