

1.5. 本事例集における対日M&Aのパターン

対日M&Aの中でも、売り手企業の戦略や対象会社の株主状況などによって、事例の違いや傾向がある。本事例集では、各企業の状況に合わせた事例を探しやすくするため、4つのパターンに分類している。具体的には、主に大企業による子会社売却・事業譲渡（A）、主に大企業本体の売却（B）、オーナー企業（C）又はスタートアップ企業（D）の売却・資本受入である

パターン	定義	主な事例
パターンA 子会社売却・事業譲渡・ （カーブアウト）	<ul style="list-style-type: none"> ■ 主に大企業が、ポートフォリオの見直しや財務改善を企図してグループ内の子会社や一部の事業を売却して事業譲渡（カーブアウト）を行うパターン 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 【PEファンド】日立国際電気（日立製作所）×KKR p22 ⇒グループ離脱後、R&D・人員投資により成長を実現 ■ 【事業会社】オムロン直方（オムロン）×アドバンテック p24 ⇒海外資本の事業を取り込み新たな収益の柱に
パターンB 大企業本体の売却・ 資本の受入	<ul style="list-style-type: none"> ■ 主に大企業（対象会社）が成長戦略の一環で自社の株式（過半数超）の売却を行うパターン 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 【事業会社】中外製薬×ロシュ p32 ⇒提携による安定的な収益基盤を基に創薬への集中投資 ■ 【PEファンド】パイオニア×ベアリングPE p40 ⇒外部知見取り入れ・再生プランによる急速な立ち上がり
パターンC オーナー企業の売却・ 資本の受入 （事業承継等）	<ul style="list-style-type: none"> ■ オーナー企業が、後継者不在による事業承継や、独力ではなく他社資本を入れることにより事業を発展させていこうと考えるときに、自社の株式の売却（過半数超）を行うパターン 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 【事業会社】大洋薬品工業×テバファーマスーティカル p44 ⇒製品品質を高め、市場の信頼を回復 ■ 【PEファンド】TASAKI×MBKパートナーズ p48 ⇒経営改革によってブランド力が向上
パターンD スタートアップ企業の 売却・資本の受入	<ul style="list-style-type: none"> ■ スタートアップ企業が、次なる成長を目指して自社の株式の売却または資本の受入れを行うパターン <ul style="list-style-type: none"> ● 本パターンのみ、少数持ち分の出資であるマイノリティ出資も含めている 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 【事業会社】ピコサーム×ネッチジャパン p58 ⇒買い手のバックオフィス機能活用により、更なる事業拡大 ■ 【PEファンド】Spiber×カーライル p62 ⇒PEファンドから出資を受け入れたスタートアップ事例

1.6. 外国事業会社と海外プライベートエクイティファンドの違い

買い手が外国事業会社もしくは海外プライベートエクイティファンドの場合で、以下のような違いがある
(対日M&Aに限った違いではなく、国内企業同士のM&Aに共通する違いも含む)

	事業会社	PEファンド
主なM&A目的 株式保有期間	<ul style="list-style-type: none"> ・事業会社自身の日本事業の拡大や成長戦略、事業シナジーを発揮すること ・長期保有 	<ul style="list-style-type: none"> ・資金・人材・ノウハウ等の支援により、生産性・収益性の向上、経営改革やビジネスモデルの高度化を通じて企業価値を高くすること ・平均5年程度（10年近く保有する場合もある）
対象会社の メリット*	(PEファンドに比べ) 「海外で先行する分野における商品・サービスやビジネスモデルの活用」 が多い傾向	(外国事業会社に比べ) 「人的支援による組織体制の強化」 が多い傾向
買い手側の体制 (交渉・業務相手)	<ul style="list-style-type: none"> ・日本法人・拠点の日本人やグローバル本社の外国人などが相手方となる 	<ul style="list-style-type: none"> ・多くの場合、日本拠点の日本人が相手方となる
その他 留意点など	<ul style="list-style-type: none"> ・企業文化の違い、重複する部門の効率化等の課題が生じる場合などがある 	<ul style="list-style-type: none"> ・将来的な売却（エグジット）があること、限られた時間で成果を出すため変革スピードが速いことにとまどいが生じる場合などがある

* 対日M&Aのメリット（事業会社・PEファンド別事例数）

経営基盤	グローバルな知見・経営ノウハウ獲得による経営/財務管理の高度化		人的支援による組織体制の強化	
	事業会社 7/7事例	PEファンド 13/13事例	事業会社 4/7事例	PEファンド 12/13事例
従業員	新しい人事評価制度の導入による従業員のモチベーション向上		グローバル人材の育成・強化	
	事業会社 4/7事例	PEファンド 10/13事例	事業会社 6/7事例	PEファンド 9/13事例
事業展開	グローバルネットワークを活用した海外販路の拡大		海外で先行する分野における商品・サービスやビジネスモデルの活用	
	事業会社 4/7事例	PEファンド 8/13事例	事業会社 6/7事例	PEファンド 4/13事例