

3.1.ポイント別にみる対日M&A活用の要点 (きっかけ、実施内容、M&A前後の苦労、成功のキーファクター)

各事例の「海外資本活用のきっかけ」など対日M&Aにおけるポイント別に得られた示唆をまとめた。どのようなターニングポイントがあったのか、課題解決や成長につながった要因は何かなど、今後の対日M&A活用に向けての参考となれば幸いである



① 海外資本活用のきっかけ

- 海外展開を視野に入れた施策の検討
 - 今後事業成長に向けて海外展開を考え、海外人材も得ながら海外企業のネットワーク・資金力を活用した展開を期待して、活用の検討開始
- グローバル水準の事業・組織づくりの検討
 - グローバル水準の競争優位を持てる事業・支える組織づくりを目指して、海外ベストプラクティスを学びつつ検討を進めたいと考えて活用の検討開始
- 各事業の価値最大化を目指したポートフォリオの見直し
 - 将来の各事業価値最大化を目的とした事業ポートフォリオマネジメントの一環として活用の検討開始

② 成果実現のための実施内容

- ビジネスモデルの再整理・最適化
 - コスト削減箇所の発見や、固有の強みを活かせる事業構築を実施。グローバルレベルで競争優位を持つビジネスを構築
- 強固な経営体制づくり・オペレーション改善
 - 財務・IT・経営企画等の体制を整備しつつ、最適なガバナンス・コスト削減・効率的なオペレーション環境になるように組織・設備を整理
- 企業の急速な事業成長に向けた人材・人事制度の整備
 - 事業成長に必要な経営陣・幹部の採用、社員のモチベーションアップを狙った人事制度の変革を実施

③ M&A前後の苦労

- 考え方・カルチャーの違い
 - 指標とするKPIや品質基準、意思決定プロセスの違い等これまでとは異なる考え方・カルチャーに合わせていくために苦労することが多い
- 海外資本になることによる従業員・取引先とのコミュニケーション
 - これまでの親会社のブランドが無くなることや経営の合理化が進むことによりM&A前の経営スタイルの違いについて理解を得られない場合や、従業員の維持・退職に関わる雇用関係を話し合う場合に苦労することが多い
- 自律した組織づくり(特に元オーナー企業)
 - トップのひと声で意思決定していた組織が、自律的に討議しながら動く組織に変わっていくことに苦労することが多い

④ 成功のキーファクター

- 買い手と対象会社の信頼関係の構築
 - 買い手との信頼関係の構築は、最も重要なキーファクターとして語られることが多い。ほぼすべての事例で共通する重要な要素である
- 進むべき方向性の共有と自律した組織づくり
 - M&A後、目指すべき方向性や達成したい目標などを共有するとともに、その方向に向かって自律的に取り組む組織づくりも重要である
- 熱意・胆力・忍耐強さ
 - M&A前後では不測の事態も多く起きるため、それらに冷静に対処して解決し続けていく熱意や胆力を持っていることも重要になる