【資料2】

第1回 対日M&A課題と活用事例に関する研究会

2022年9月22日

三菱UFJリサーチ&コンサルティング

世界が進むチカラになる。
MUFG

本日の討議内容

■ 対日Ｍ＆A事例集の作成にあたって、事例の方針と事例集のアウトプットイメージについて検討を進めています。本日はその検討状況についてご共有し、議論できればと存じます

＜本日のご共有事項＞

- 事例集におけるM&Aパターンの分類とヒアリング内容
  - 事例集の想定読者別のM&Aパターン
  - 事例　ヒアリング項目（全対象 共通）

- 【アウトプットイメージ】事例集のフォーマット案
  - Ｍ＆Aへの抵抗感強い方、短時間での情報収集者等を読者として想定した1枚の簡約版①～④
  - Ｍ＆Aへの関心高い方、実務担当者を読者として想定した4枚の詳細版

- 参考資料
  - パターン別対日M&A件数
  - 買い手の地域別対日M&A件数・金額
  - 売り手の業種別対日M&A件数・金額

I.　事例集におけるM&Aパターンの分類とヒアリング項目

事例集の想定読者別のM&Aパターン

事例集には、読者となりうる幅広い対象者に適した案件の事例を盛り込むべきであるため、案件を抽出する際には、以下のパターンで案件を区分けし、各パターンの件数のバランスを見ながら選定する

想定対象者	区分の考え方	
■ 大企業 ■ 上場会社 （経営層が株式50%未満）	**パターンA** **事業譲渡・カーブアウト**	■ 大企業が、財務改善やポートフォリオの見直し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
	パターンB **戦略的な企業売却**	■ 大企業が、発展戦略による事業拡大を描き会社に50%以上の資本を入れるパターンもしくはTOBを受け入れるパターン
■ 中小企業 ■ 非上場会社 ■ オーナー企業 （経営層が株式50%以上）	**パターンC** **事業継続・成長のための企業売却**	■ オーナー企業（主に中小企業）が、後継者不在による事業承継や、独力での発展より他社資本を入れることにより事業を発展していこうとする背景から、外部資本に売却するパターン
■ スタートアップ企業	**パターンD** **スタートアップ企業の成長に向けた資本の受入・売却**	■ スタートアップ企業が、次なる成長の絵として海外資本を50%以上受け入れるパターン

事例　ヒアリング項目（全対象 共通）

今回選定している全対象について、セルサイド・バイサイドに対して下記の項目についてヒアリングを進める想定である

セルサイド・バイサイド双方に共通で確認するポイント

- **事例の基本的情報**
  - 企業の売上規模、売却額、スキーム等
  - 専門家による支援状況
- **M&Aにいたる経緯**
  - きっかけ、目的、M&Aの声がけ元 等
  - M&A以外の選択肢との比較
- **交渉経緯及びプロセス**
  - 交渉体制、協議事項、契約までの時間感等
- **契約・制度内容**
  - 出資比率、経営体制・制度変更 等

事例を構成する基本情報は共通

特にセルサイドへのヒアリング内容

- **対日M&Aに見られる効果**
  - 海外販路の拡大、外資企業の先行する分野でのノウハウ獲得等
- **対日M&Aにおける留意点と対策**
  - 従業員とのコミュニケーション等
  - **経済安全保障に関連した留意点と対策**
- **M&A関係者の感想・企業内の心境変化**
- **M&A実施数年後における効果・実績**
  - M&A実施時と実施数年後の企業状況変化
    - 良い影響・悪い影響の双方について、定量・定性的な変化
  - 特に想定していたメリット・デメリットとの違い

定性的・定量的効果とストーリーを中心

特にバイサイドへのヒアリング内容

【ファンド・事業会社共通】

- **M&Aの目的・手法の分類**
  - 目的
    - 財務リターン(短期・長期)
    - 戦略リターン
      - 先端技術の獲得
      - 製品ポートフォリオの拡充
      - 海外展開の加速等
  - 買収後の成果と当初目的の違い
- **M&A後の統合過程**
  - M&A後の成果実現のための実施内容
  - 戦略・組織の統合過程時の課題・施策
  - 当初の計画と実行時の差異
- **M&Aに至る意思決定に寄与したこと**
  - 買収の意思決定の際に見ているポイント
    - 財務情報、経営計画、特許、組織・ヒト等出資者の立場から見たときの被出資者の売却に至った理由・後押し材料

【ファンド】

- **対日M&Aや戦略的な事業売却が適した業界又は企業の特徴**

M&Aの意思決定に伴う経緯と業界動向中心

（注）公表情報・DB情報から得られるものはヒアリング項目から除く

II.　【アウトプットイメージ】事例集のフォーマット案

事例① AAAによるBBBの買収

対日M&Aの基本情報とその目的、流れ

簡約版①

■ 一目で、M&Aの事例の概要・効果が明確に分かるものに

■ **AAAはaやb等を目的として、●月●日にBBBを●億円で買収し、～という効果が得られた**

基本情報

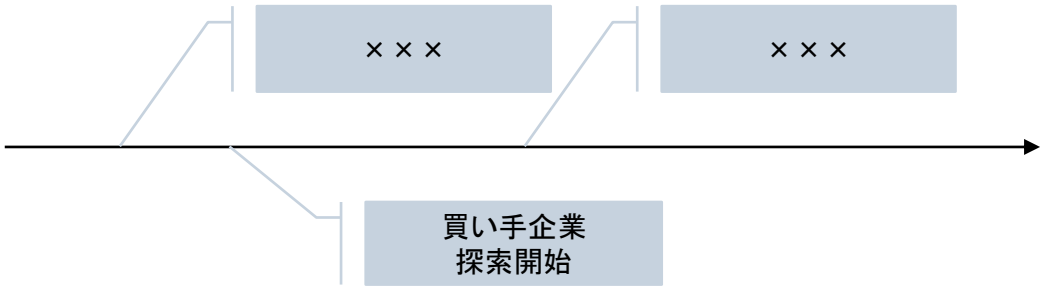
公表日	●年●月●日	取引額	●億円

企業概要		
被出資者	事業内容:	企業名
対象	事業内容:	企業名
出資者	事業内容:	企業名

スキーム図(%:出資比率)
出資前
出資後

対日M&Aまでの流れ

■ ●●を販売するAAAによる同業のBBBの買収
■ AAAとBBBは長年資本提携を行っており、●●をきっかけとして連携をさらに強化する運びとなり、M&Aを実現



対日M&Aの効果

■ 国内外の販路拡大
- 詳細説明

■ 経営管理手法の高度化
- 詳細説明

■ 社内人材の成長・モチベーションの向上
- 詳細説明

事例① AAAによるBBBの買収

対日M&Aの基本情報とその目的、流れ

簡約版②

M&Aに対して苦手意識のある方向けに、詳細な文字情報は最小限、ストーリーを最大限追及

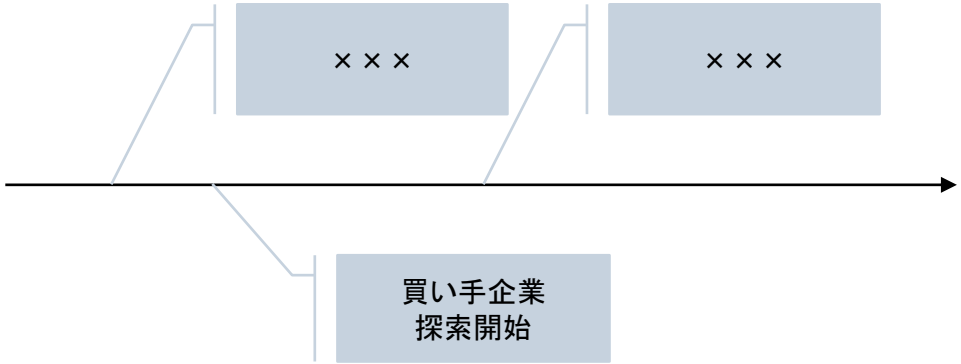
■ AAAはaやb等を目的として、●月●日にBBBを●億円で買収し、～という効果が得られた

基本情報

売り手	企業名	事業内容:
買い手	企業名	事業内容:

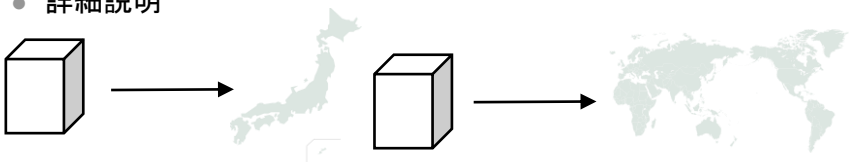
対日M&Aまでの流れ

■ ●●を販売するAAAによる同業のBBBの買収
■ AAAとBBBは長年資本提携を行っており、●●をきっかけとして連携をさらに強化する運びとなり、M&Aを実現



対日M&Aの効果

■ 国内外の販路拡大
- 詳細説明



■ 経営管理手法の高度化
- 詳細説明

■ 社内人材の成長・モチベーションの向上
- 詳細説明

事例① AAAによるBBBの買収

簡約版③

文字で訴える方が伝わりやすい項目は左に簡潔に、
ビジュアルで訴える方が伝わりやすい項目は右に配置

■ **AAAはaやb等を目的として、●月●日にBBBを●億円で買収し、～という効果が得られた**

M&A内容

■ ●●を販売するAAAによる同業のBBBの買収

M&Aのきっかけ

■ AAAとBBBは長年資本提携を行っており、●●をきっかけとして連携をさらに強化する運びとなり、M&Aを実現

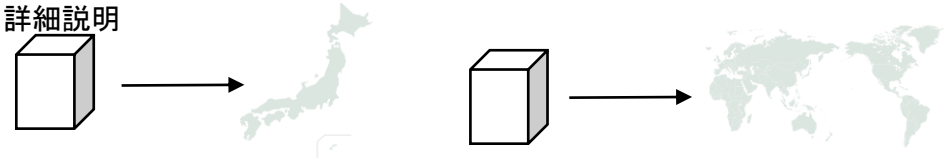
M&A成功までの流れ

■ M&Aを行うまでのプロセス

■ 困難だったこととそれを乗り越えたエピソード

M&Aの効果

■ 国内外の販路拡大
- 詳細説明



■ 経営管理手法の高度化
- 詳細説明

■ 社内人材の成長・モチベーションの向上
- 詳細説明

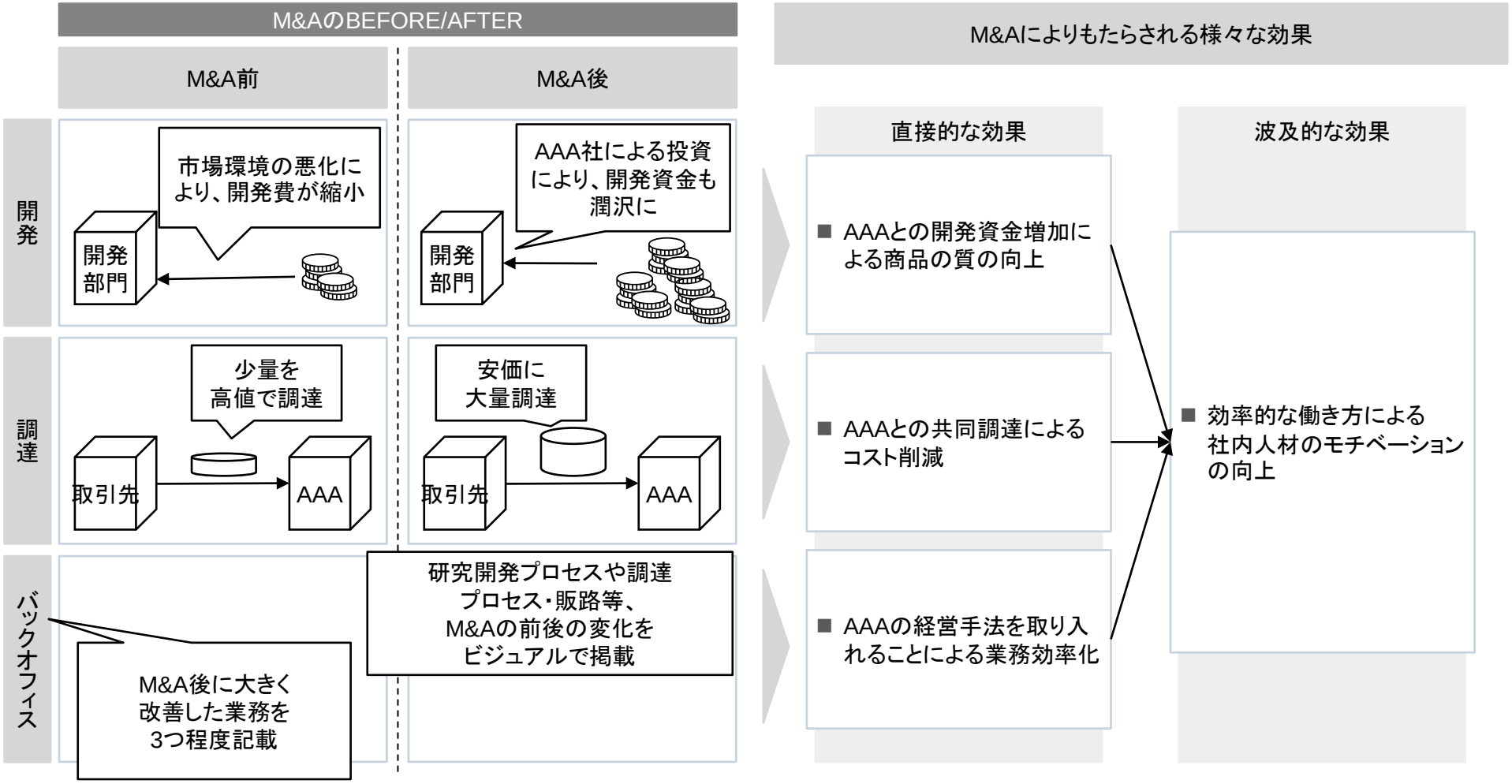
国内外の販路拡大	商品・サービスの品質向上	商品・サービスの充実及び新規開発	商品・サービス提供の迅速化
コストの削減	事業承継問題の解決	経営管理手法の高度化	社内人材の成長・モチベーションの向上

事例① AAAによるBBBの買収

簡約版④

企業名や基礎情報はタイトルと
メインメッセージ
で記載、効果を前面的に打ち出す

■ **AAAはaやb等を目的として、●月●日にBBBを●億円で買収し、～という効果が得られた**



事例① AAAによるBBBの買収（1/4）

対日M&Aの基本情報とその目的、流れ

詳細版

■ ●●はaやb等を目的として、●月●日に××を●億円で買収した

■ 左側は概要

■ 右側はきっかけから、M&Aまでの流れを明確化
■ ストーリーを作る

基本情報

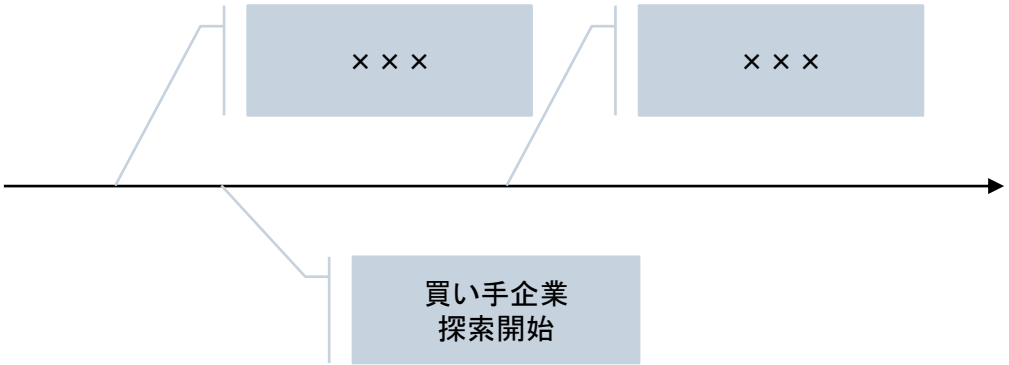
公表日	●年●月●日	取引額	●億円

企業概要		
被出資者	事業内容:	企業名
対象	事業内容:	企業名
出資者	事業内容:	企業名

スキーム図（%:出資比率）
出資前
出資後

対日M&Aまでの流れ

きっかけ・エピソード
（困難があればそれを乗り越えた話）



事例① AAAによるBBBの買収（2/4）

対日M&Aの効果と成功要因

詳細版

■ **対日M&Aにより～を実現した**

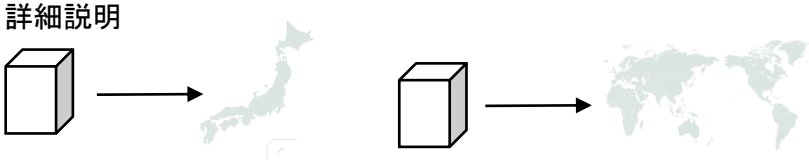
■ **●●がKSFとなった**

■ **簡潔な説明と簡潔なビジュアルで、すぐに明確に分かるものとする**

■ **効果・成功要因の分類はインタビュー後変更する想定**

対日M&Aの効果

■ 国内外の販路拡大
- 詳細説明



■ 経営管理手法の高度化
- 詳細説明

■ 社内人材の成長・モチベーションの向上
- 詳細説明

対日M&Aの成功要因

■ 適切な投資提携候補企業へのコンタクト
- 詳細説明

■ 社内外の専門家の活用
- 詳細説明

国内外の販路拡大	商品・サービスの品質向上	商品・サービスの充実及び新規開発	商品・サービス提供の迅速化
コストの削減	事業承継問題の解決	**経営管理手法の高度化**	**社内人材の成長・モチベーションの向上**

適切な投資提携候補企業へのコンタクト	相互の信頼関係の構築	投資提携の目的設定、共有	**社内外の専門家の活用**
段階的な統合プロセス			

MUFG

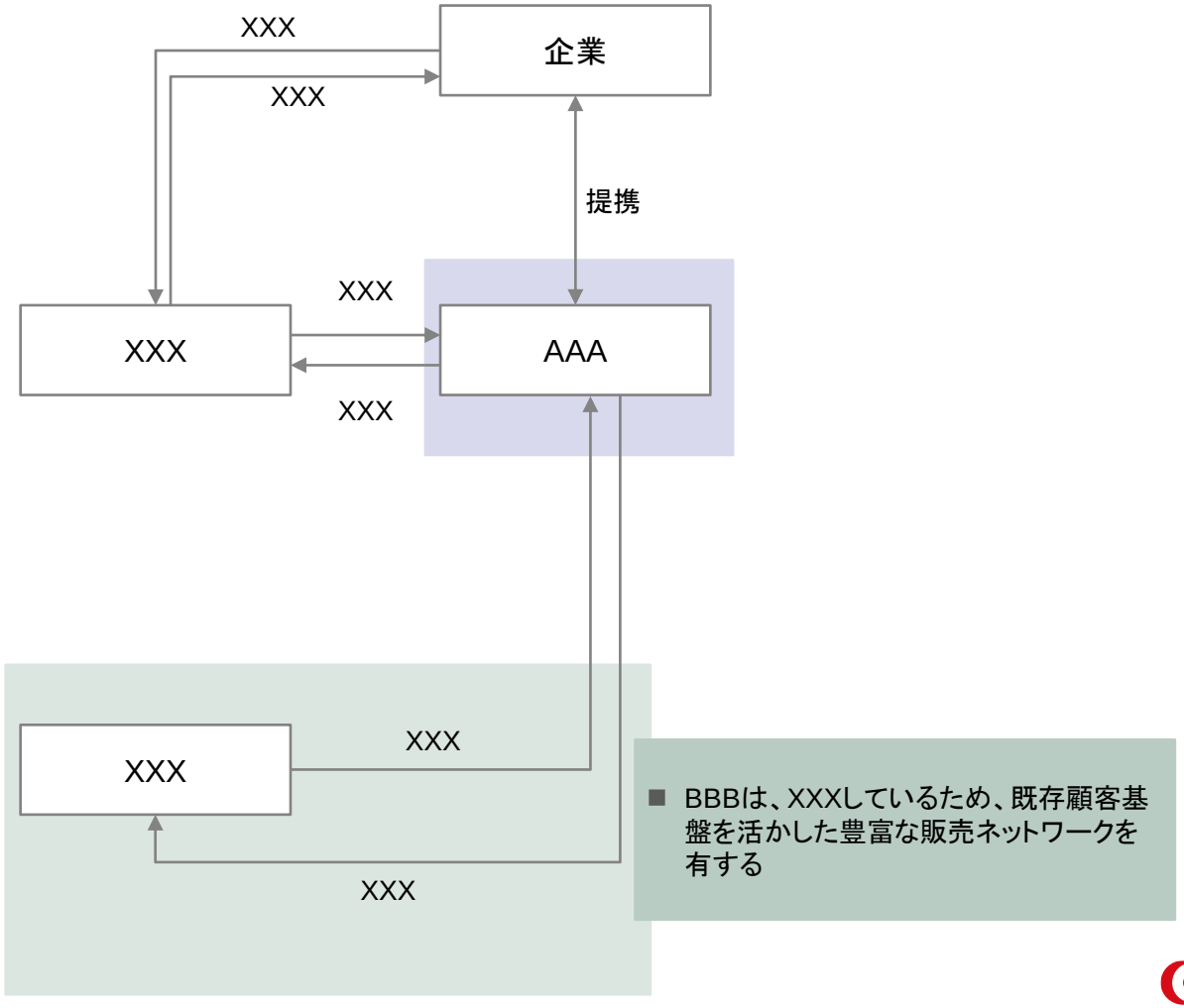
事例① AAAによるBBBの買収（3/4）

買収によるビジネスモデルの変化

詳細版

■ **AAAはXXXと企業に対して〇〇というビジネスを行っていた**

■ **M&Aに至るまでの状況についてイメージしてもらうために、買収前の状態・課題感をビジネスモデルとして明確化**



■ BBBは、XXXしているため、既存顧客基盤を活かした豊富な販売ネットワークを有する

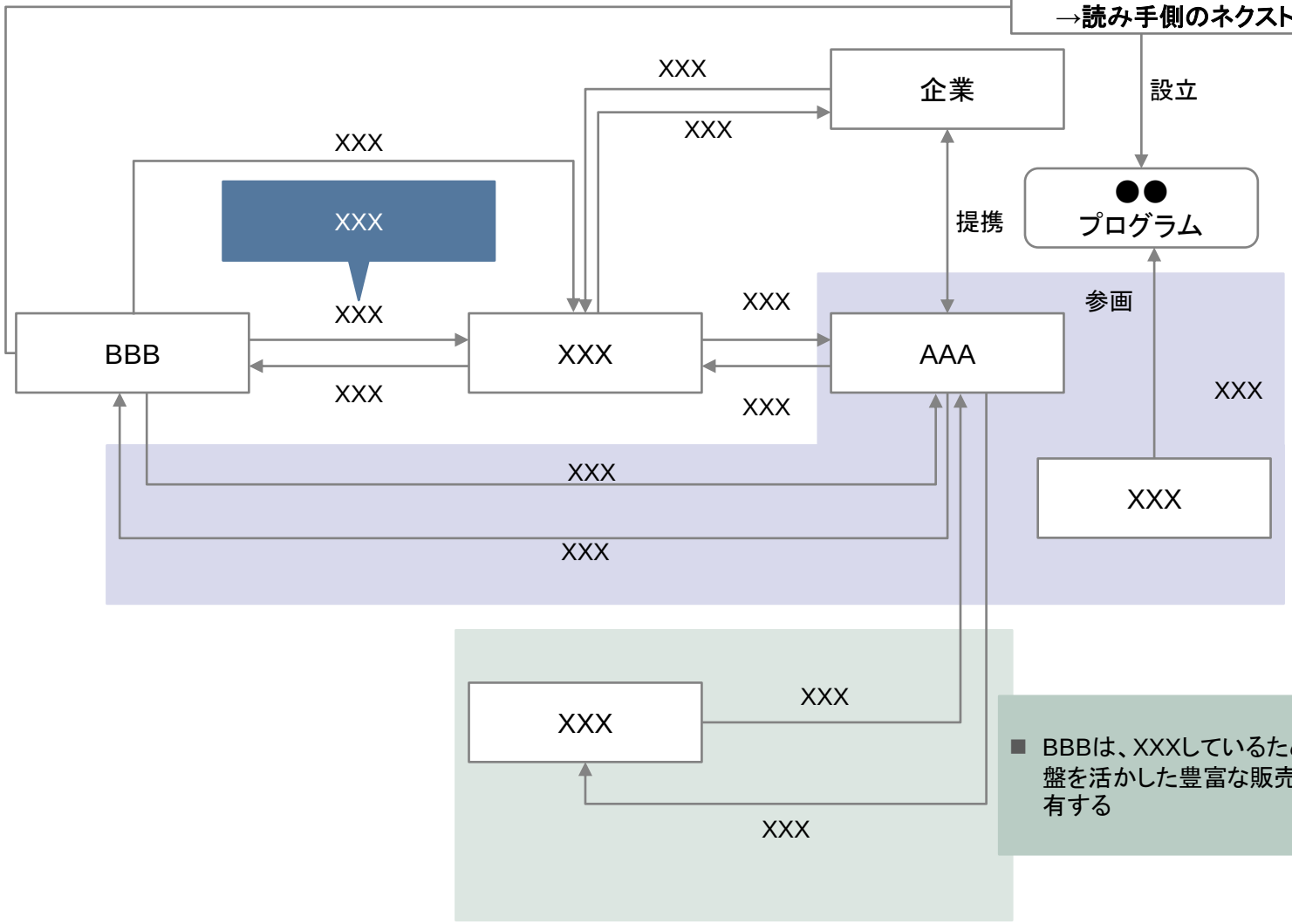
事例① AAAによるBBBの買収（4/4）

買収によるビジネスモデルの変化

詳細版

■ M&Aにより、どのようにビジネスモデルが変更されたのかを明記
■ 前・本ページを活用して、読んでいる側の企画書のイメージも明確にできるようにする
→読み手側のネクストアクションにつなげる

■ **AAAのBBB買収後、BBBのビジネスモデルを取り込むことにより、～～を実現**



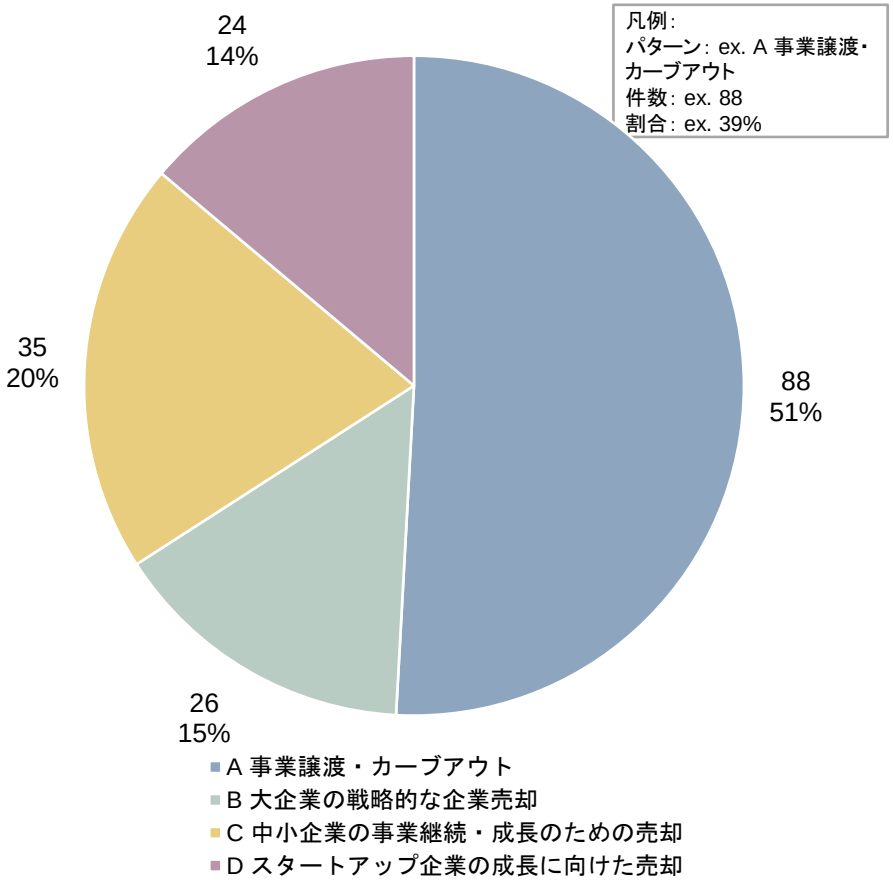
■ BBBは、XXXしているため、既存顧客基盤を活かした豊富な販売ネットワークを有する

III.　参考資料

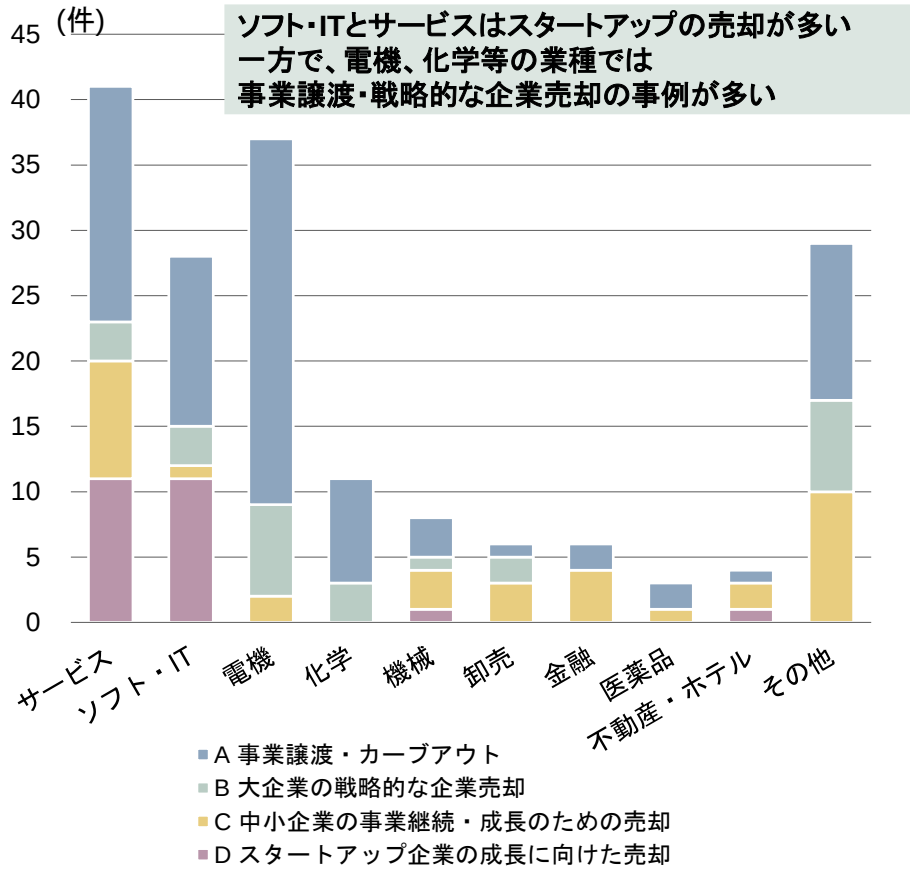
ミドルリストの直近10年のパターン別取引件数（買い手：事業会社）

M&Aデータベースの買収・事業譲渡案件のうち、海外現地法人の売却や資産取得、出資比率非公開案件等を除外したミドルリストを作成の上、パターン別に分類。パターン別ミドルリストの直近10年の取引件数は、カーブアウト案件（A）が最も多く、大企業自身の売却（B）と合わせると全体の半数を占める

2012年-2021年 ミドルリスト 取引件数合計（パターン別）



2012年-2021年 ミドルリスト売り手の業種別取引件数

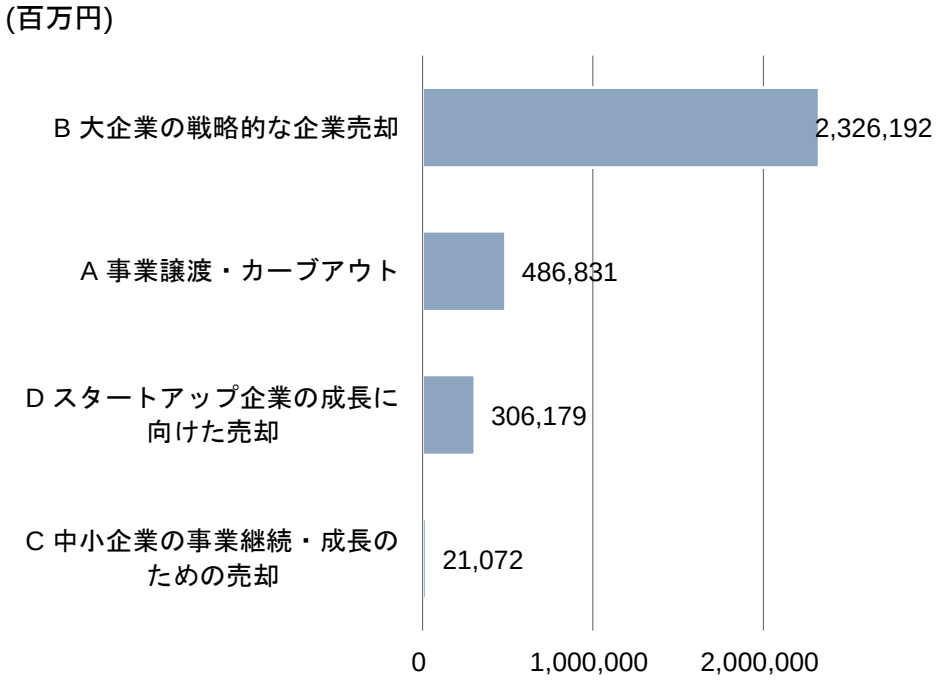


（出所）レコフM&Aデータベースをもとに MURCにて作成したミドルリスト

ミドルリストの直近10年の業種別取引金額（買い手：事業会社）

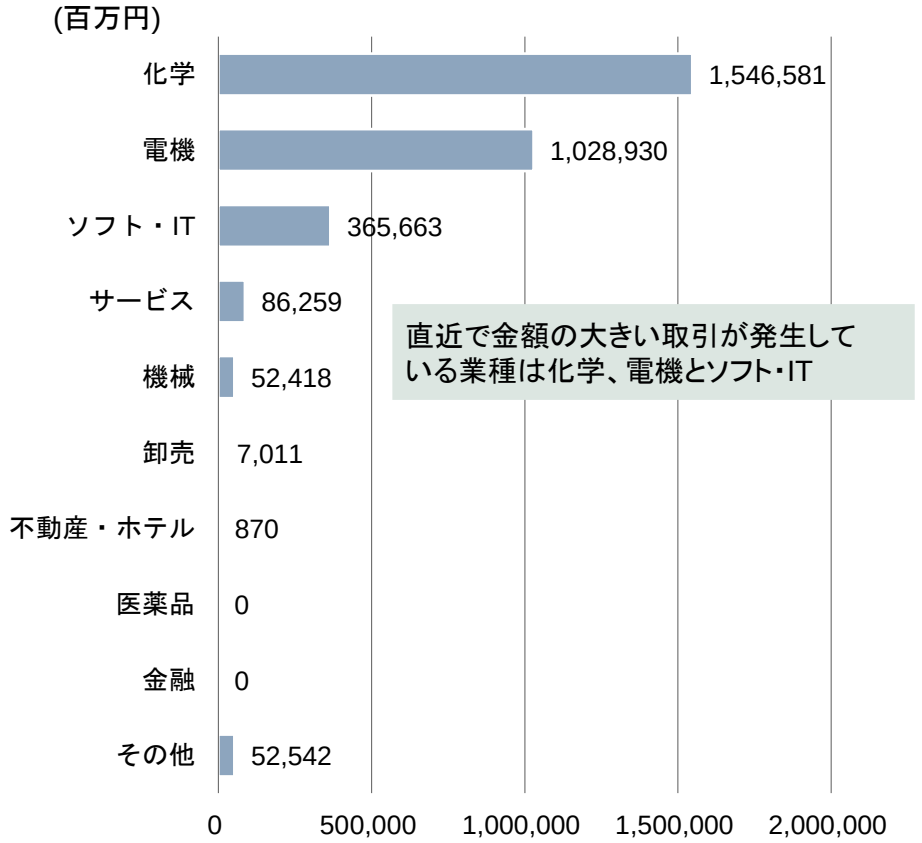
ミドルリストの直近10年の227件取引の内、金額が開示されている103件の取引の中では、大企業の戦略的な企業売却案件の合計金額が大きい。また、業種別の取引金額では、化学、電機、ソフト・ITが大きい

2012年-2021年 ミドルリスト 取引金額[1]合計（パターン別）



大企業自身の資産価値等が大きいため、大企業自身の売却（B）金額も一番大きいと推定される

2012年-2021年 ミドルリスト 取引金額[1]合計（業種別）



直近で金額の大きい取引が発生している業種は化学、電機とソフト・IT

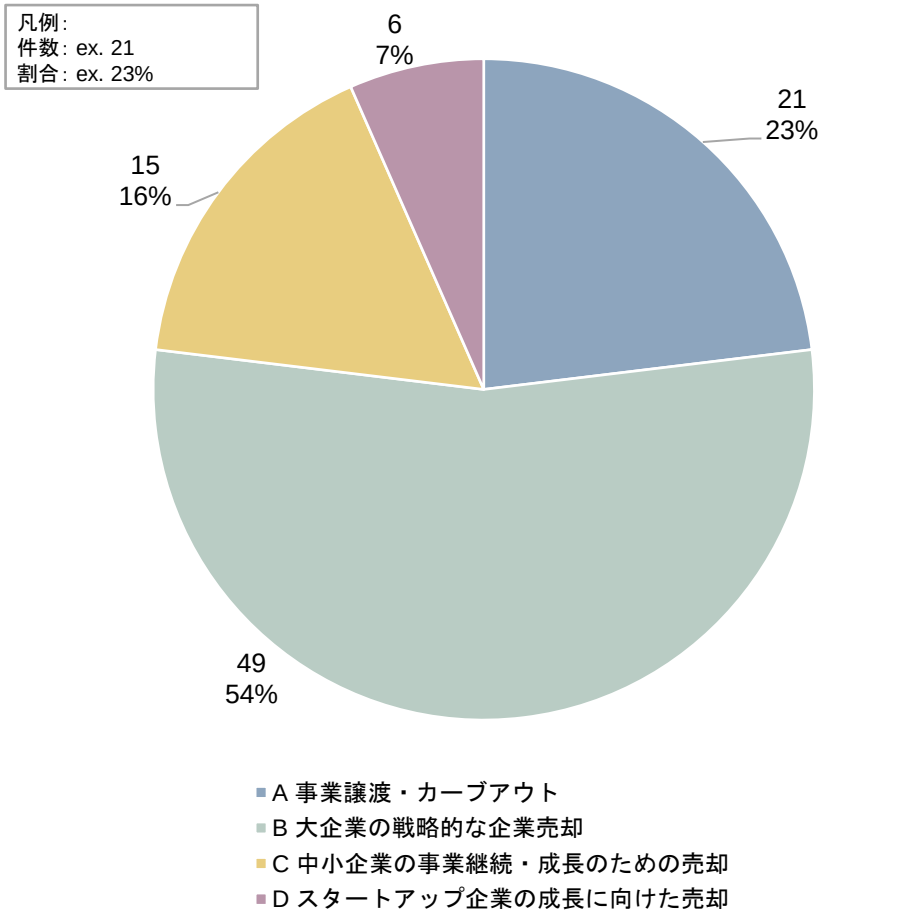
（出所） レコフM&Aデータベースをもとに MURCにて作成したミドルリスト

（注）1. 取引金額は開示されているもののみを集計

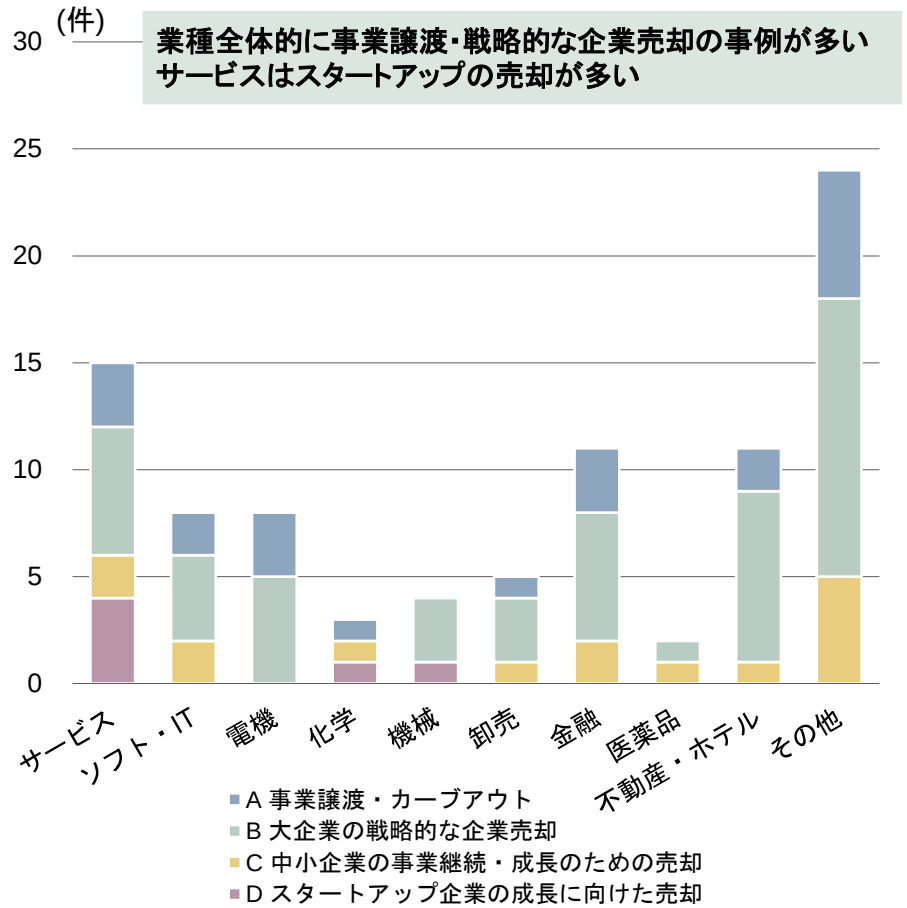
ミドルリストの直近10年のパターン別取引件数（買い手：ファンド）

パターン別ミドルリストの直近10年の取引件数は、大企業自身の売却（B）が最も多く、カーブアウト案件（A）と合わせると全体の大半を占める

2012年-2021年 ミドルリスト 取引件数合計（パターン別）



2012年-2021年 ミドルリスト売り手の業種別取引件数

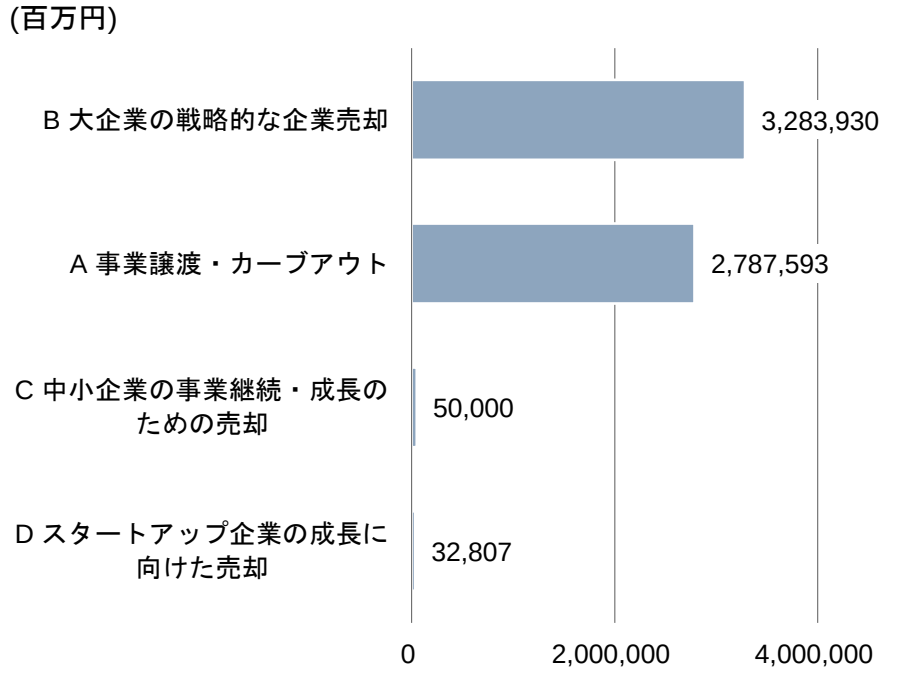


（出所）レコフM&Aデータベースをもとに MURCにて作成したミドルリスト

ミドルリストの直近10年の業種別取引金額（買い手：ファンド）

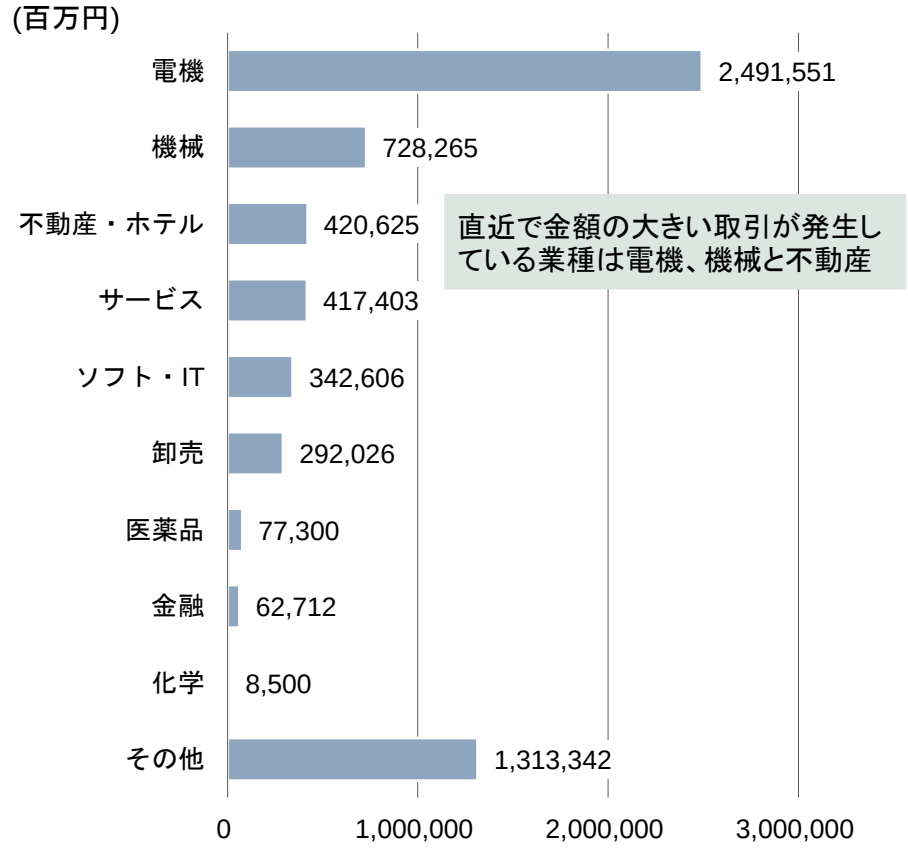
ミドルリストの直近10年の127件の取引の内、金額が開示されている79件では、大企業の戦略的な企業売却案件の合計金額が大きい。また、業種別の取引金額では、電機、機械と不動産が大きい

2012年-2021年 ミドルリスト 取引金額[1]合計（パターン別）



大企業自身の資産価値等が大きいため、大企業自身の売却（B）金額も一番大きいと推定される

2012年-2021年 ミドルリスト 取引金額[1]合計（業種別）



直近で金額の大きい取引が発生している業種は電機、機械と不動産

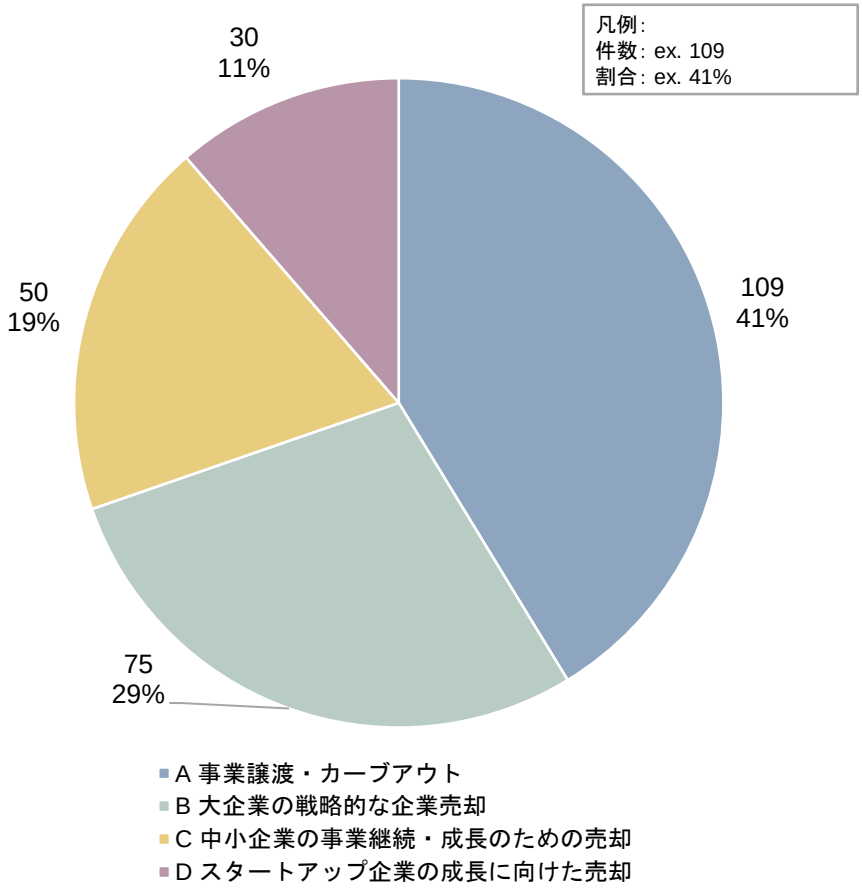
（出所） レコフM&Aデータベースをもとに MURCにて作成したミドルリスト

（注）1. 取引金額は開示されているもののみを集計

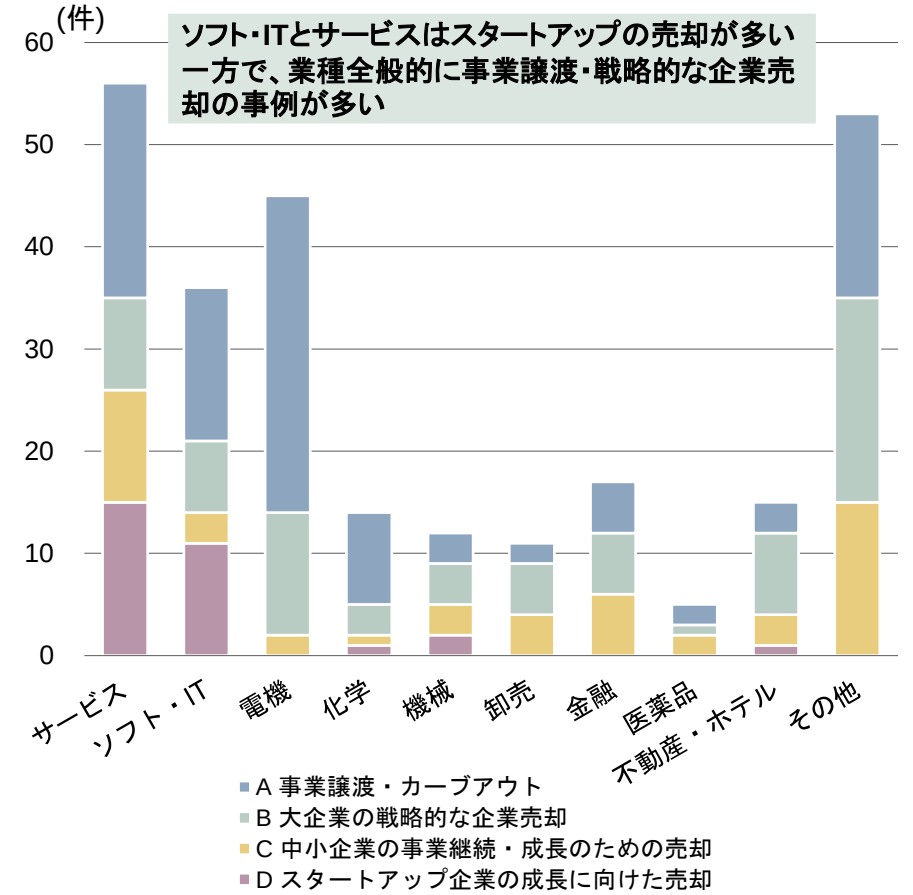
ミドルリストの直近10年のパターン別取引件数（合計）

パターン別ミドルリストの直近10年の取引件数は、カーブアウト案件（A）が最も多く、大企業自身の売却（B）と合わせると全体の約7割を占める

2012年-2021年 ミドルリスト 取引件数合計（パターン別）



2012年-2021年 ミドルリスト 売り手の業種別取引件数

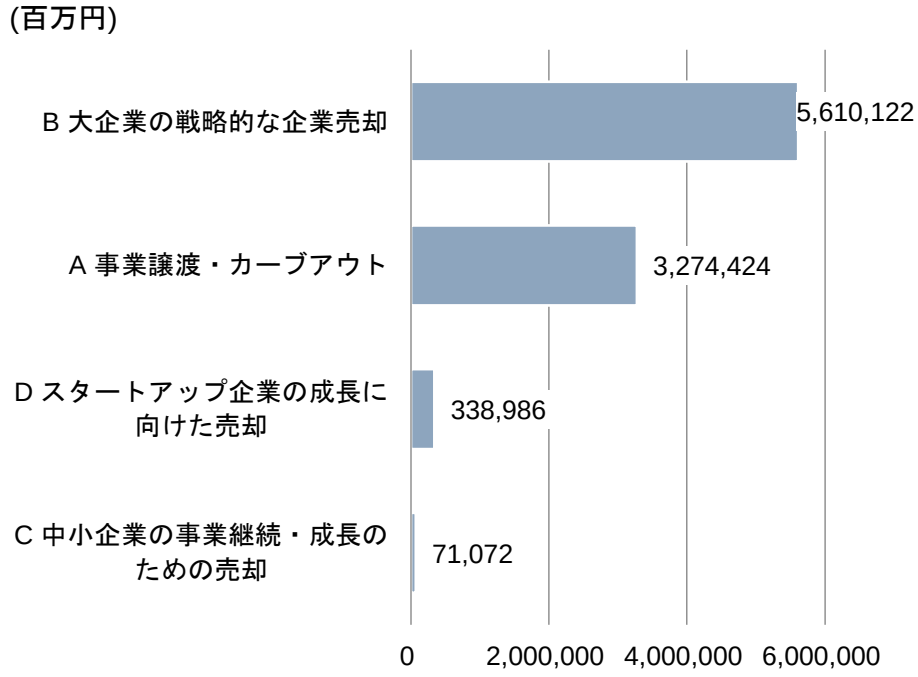


（出所）レコフM&Aデータベースをもとに MURCにて作成したミドルリスト

ミドルリストの直近10年の業種別取引金額（合計）

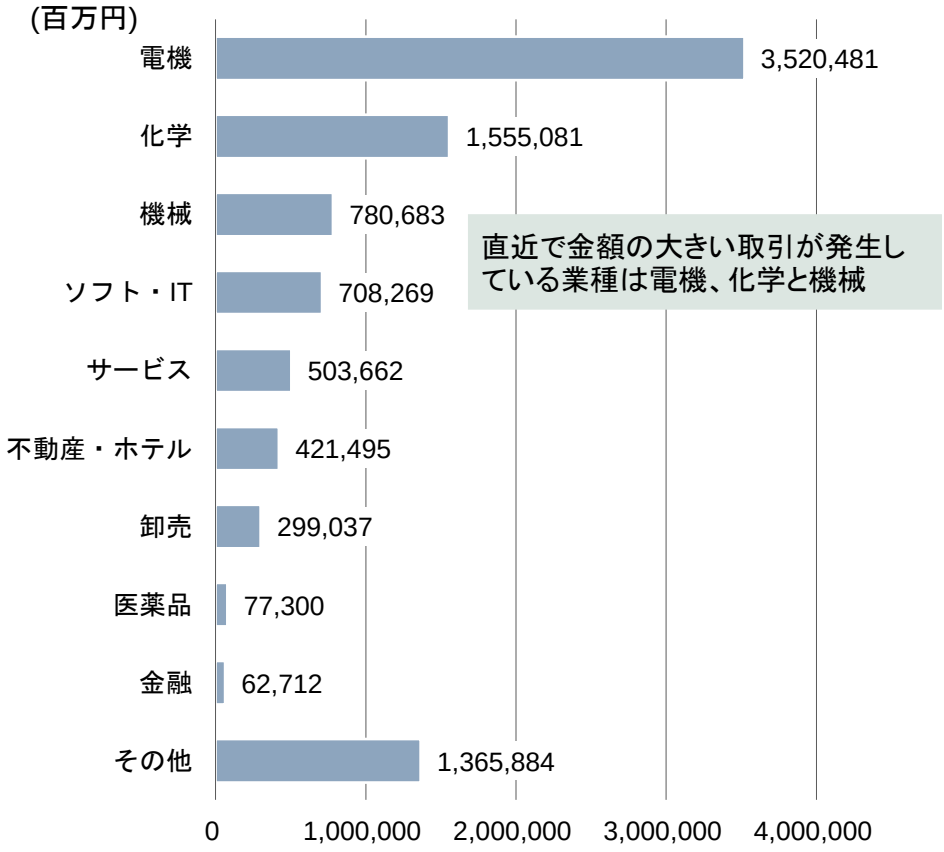
ミドルリストの直近10年の合計354件取引の内、金額が開示されている182件では、大企業の戦略的な企業売却案件の合計金額が大きい。また、業種別の取引金額では、電機、化学と機械が大きい

2012年-2021年 ミドルリスト 取引金額[1]合計（パターン別）



大企業自身の資産価値等が大きいため、大企業自身の売却（B）金額も一番大きいと推定される

2012年-2021年 ミドルリスト 取引金額[1]合計（業種別）



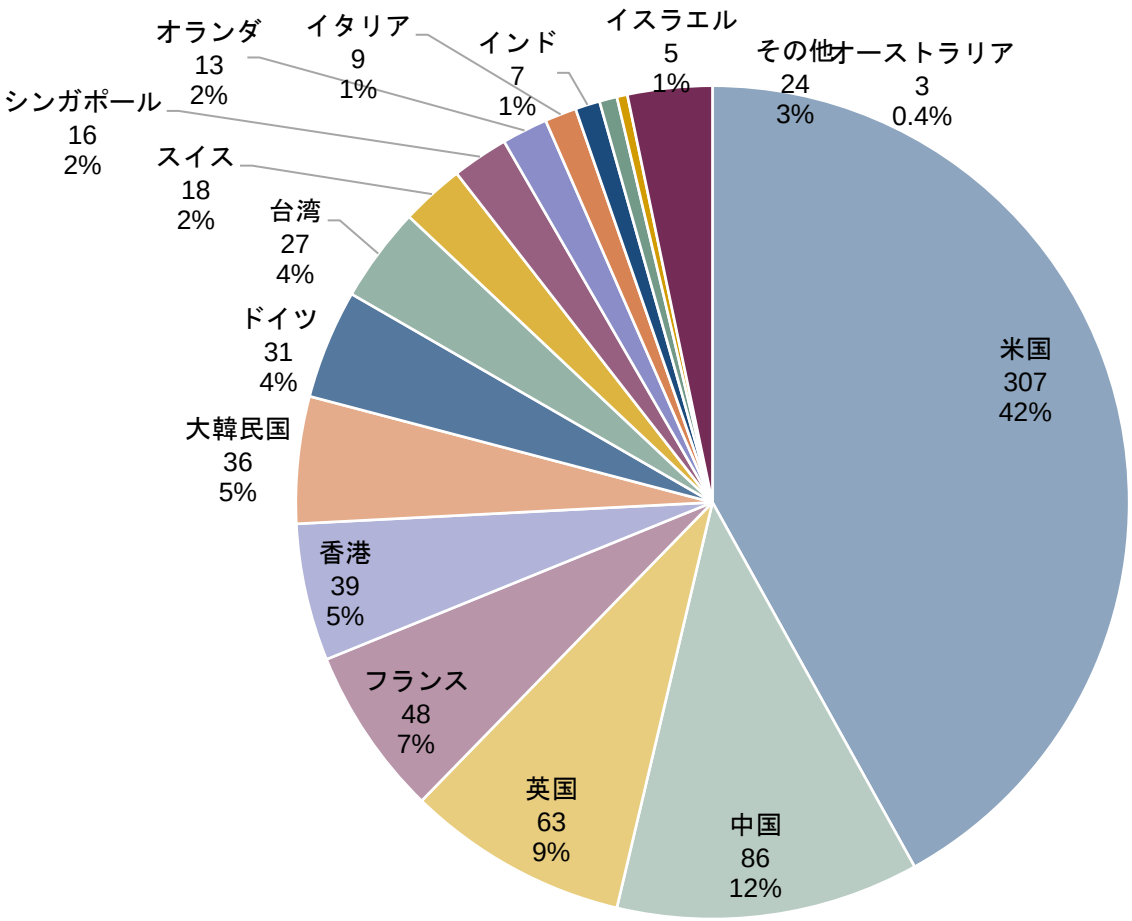
（出所） レコフM&Aデータベースをもとに MURCにて作成したミドルリスト

（注）1. 取引金額は開示されているもののみを集計

対日M&A（買収・事業譲渡）国別件数　2000~2021合計

米国と中国が半数を占める。英国、フランス、香港、韓国と続く

（単位：件）



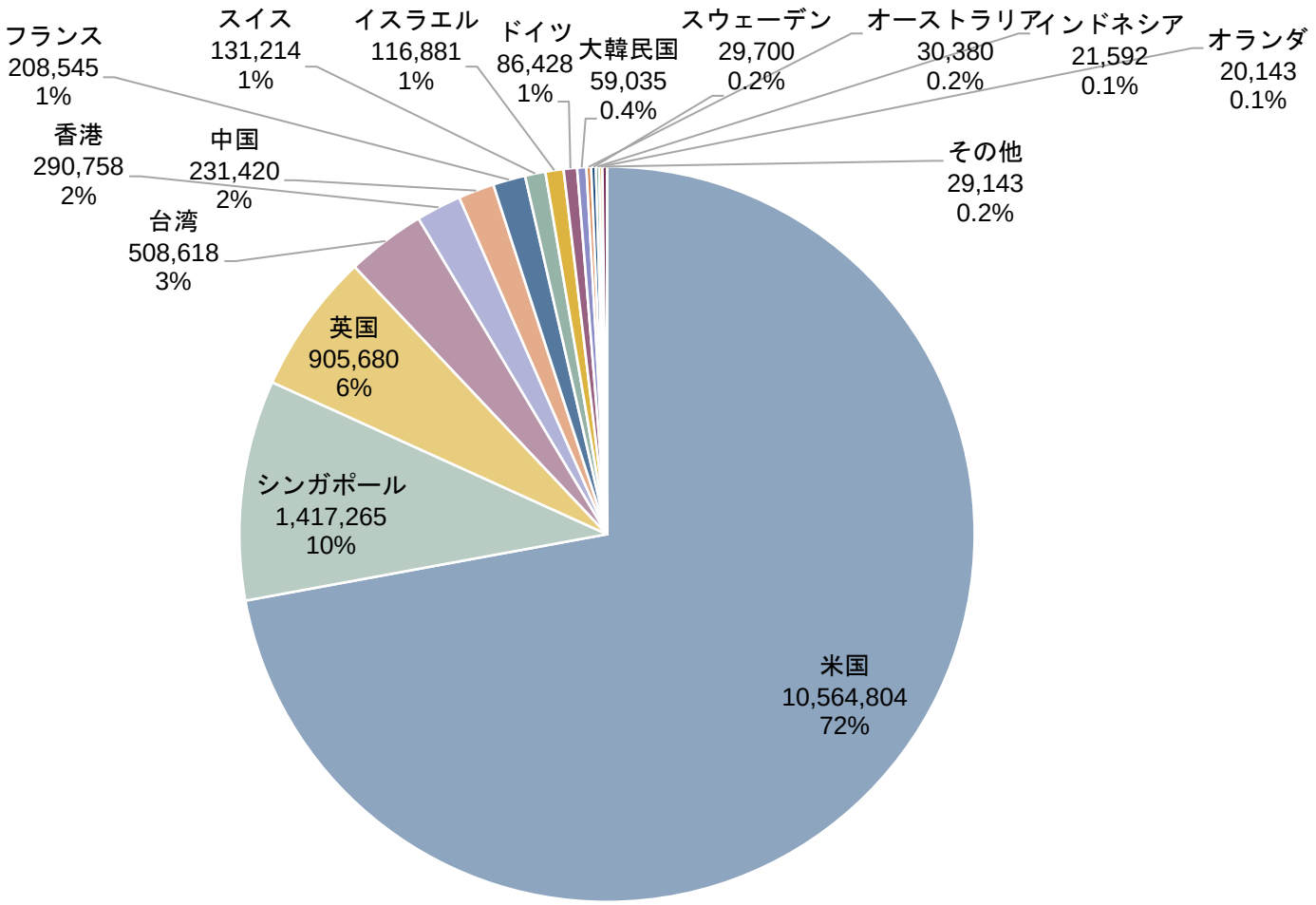
（出所）レコフM&Aデータベースから作成（【検索期間】2000/01/01～　【形態】買収, 事業譲渡（営業譲渡）*日本企業の海外法人売却を除く）

（注）1.　出資比率50%以上と開示されている案件のみを集計対象とする

対日M&A（買収・事業譲渡）国別金額　2000~2021合計（百万円）

金額ベースでは、米国が約3/4を占める。シンガポール、英国、中華系（台湾、香港）、フランスと続く

（単位：百万円）



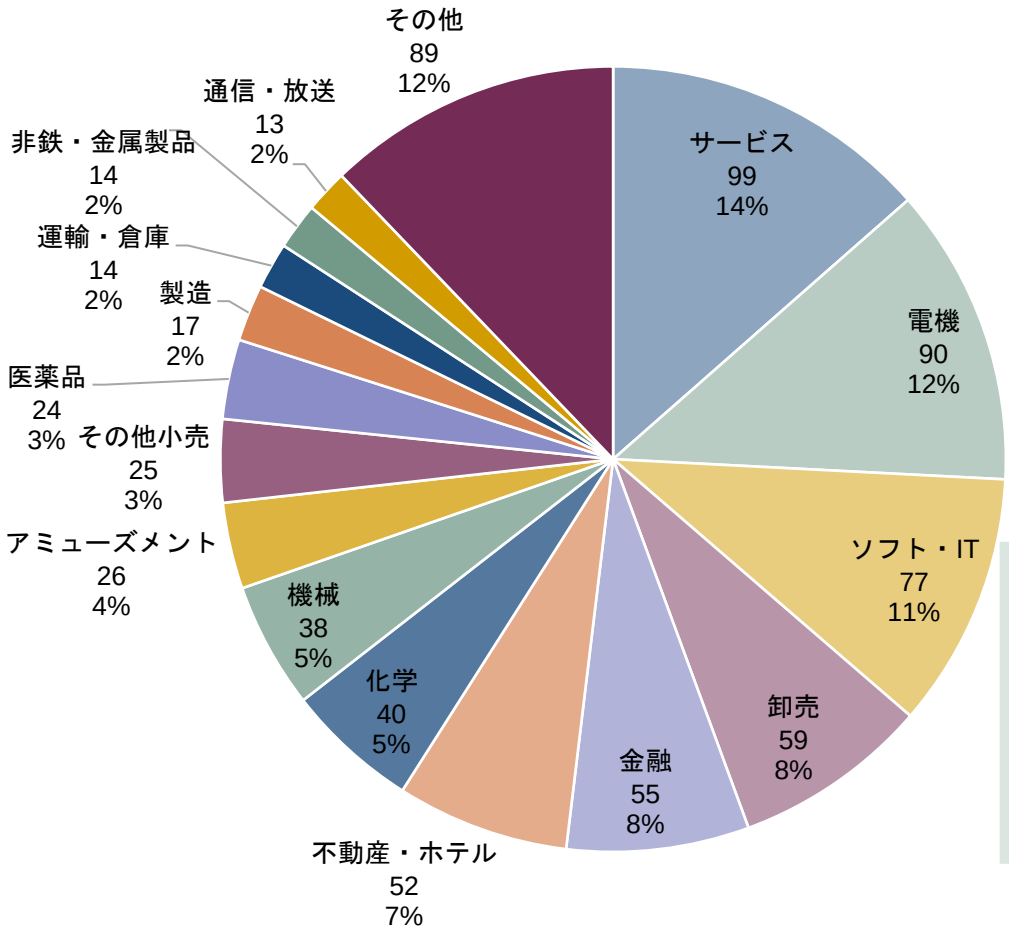
（出所）レコフM&Aデータベースから作成（【検索期間】2000/01/01～　【形態】買収，事業譲渡（営業譲渡）*日本企業の海外法人売却を除く　**金額非公表案件も存在）

（注）1.　出資比率50%以上と開示されている案件のみを集計対象とする

対日M&A（買収・事業譲渡）売り手業種別件数　2000~2021合計

対象会社の業種では、サービスと電機が最も多く、ソフト・IT、卸売、金融、不動産・ホテルと続く

（単位：件）



- **金融は、レコフデータの対象会社の業種の内、銀行、証券、生命保険・損害保険、その他金融の合計**
- **機械は、レコフデータの対象会社の業種の内、機械と運送用機器の合計**
- **医薬品は、レコフデータの対象会社の業種の内、医薬品と医薬品卸の合計**

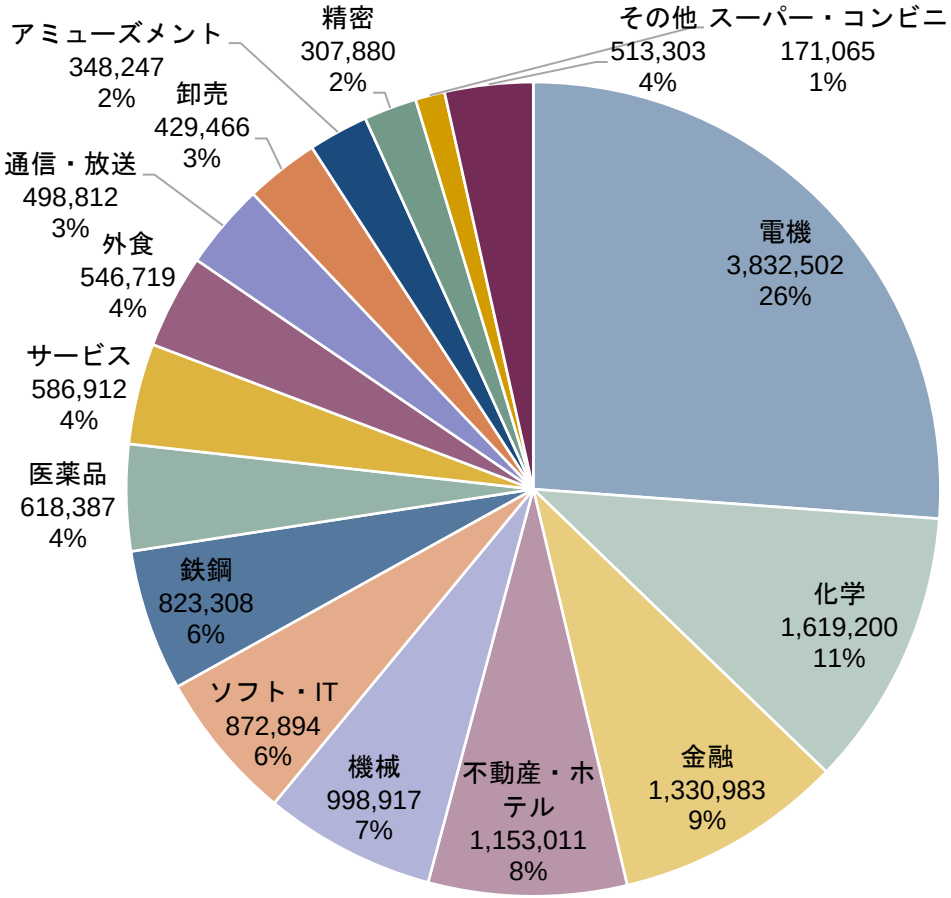
（出所）レコフM&Aデータベースから作成（【検索期間】2000/01/01～　【形態】買収，事業譲渡（営業譲渡）*日本企業の海外法人売却を除く）

（注）1.　出資比率50%以上と開示されている案件のみを集計対象とする

対日M&A（買収・事業譲渡）売り手業種別金額　2000~2021　合計（百万円）

対象会社の業種では、電機が最も多く、化学、金融、不動産・ホテルと続く

（単位：百万円）



- 金融は、レコフデータの対象会社の業種の内、銀行、証券、生命保険・損害保険、その他金融の合計
- 機械は、レコフデータの対象会社の業種の内、機械と運送用機器の合計
- 医薬品は、レコフデータの対象会社の業種の内、医薬品と医薬品卸の合計

（出所）レコフM&Aデータベースから作成（【検索期間】2000/01/01～　【形態】買収, 事業譲渡（営業譲渡）*日本企業の海外法人売却を除く　**金額非公表案件も存在）

（注）1.　出資比率50%以上と開示されている案件のみを集計対象とする