

September 2nd, 2019

METI-RIETI政策シンポジウム

パネルディスカッション 第2部

クロスボーダーM&Aをめぐる論点

宮島英昭

(RIETI/FF,早稲田大学常任理事・商学学術院教授)

This work was supported by JSPS Core-to-Core Program, A. Advanced Research Networks

□ 海外売上比率の上昇

- 2002年27.6% ⇒ 2015年39.6%

□ 収益も同程度の比重

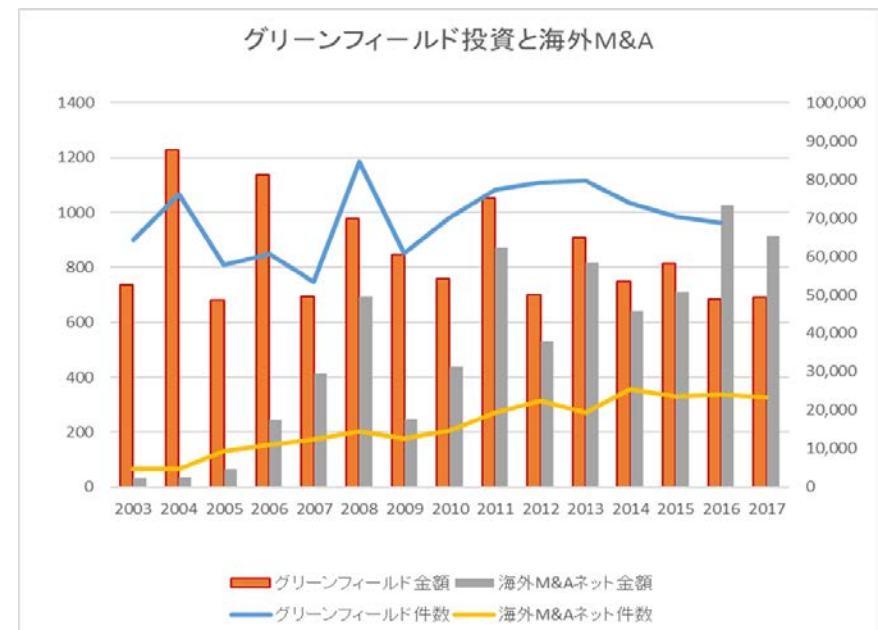
□ 海外子会社の増加

- ✓ 海外子会社数: 1994年:14,560社、2017年47,307社
- ✓ 海外子会社を持つ企業:1994年:2,761社、2017年5,826社
- ✓ 平均海外子会社: 1994年:3.0社、2017年9.5社

□ 2000年代半ばからクロスボーダーM&Aの比重増加

M&A累計額	10億円	
	1985-2005	2006-2018
IN-IN	61,125	49,150
IN-OUT	25,569	99,624
OUT-IN	16,872	24,007

□ 2010年代に入って直接投資も、グリーンフィールド投資と、海外M&Aが拮抗



- 2000年以降、海外M&Aを通じて成長(総資産の増加)を実現した企業は限定的。
- ✓ 東証1部企業のうち、海外M&Aを複数回実施している企業は286社(構成比、14%)、国内M&Aは680社(33%)。
- ✓ 一度も海外M&Aを実施していない企業は1469社(72%)。

□ 3つのステージの並存

① M&A先進企業、② M&A移行企業、③ M&Aを成長戦略と検討し始めた企業

累計件数（東証1部・2000-16年）		N=2032		
	IN-IN		IN-OUT	
A: 0	971	48%	1,469	72%
B: 1回	381	19%	277	14%
C: 2 - 9回	616	30%	266	13%
D: 10回以上	64	3%	20	1%

累計金額（東証1部・2000-16年）		
	IN-IN	IN-OUT
A:0	971	1,469
B:500億円未満	944	454
C:500億-1,000億円未満	51	32
D:1,000億-1兆円未満	63	64
E:1兆円以上	3	13

注釈:データはレコフM&Aデータベースを基に作成

件数・金額については金額を公表している案件のみを集計

出所:レコフM&Aデータベースを基にデロイト トーマツ コンサルティング作成

- 海外M&A業務の遂行の上で参考となる事例・取組等を整理し、海外M&A成功のための一助とする。

海外M&Aの重要性と難しさ

①重要性

- ・海外M&A(In-Out M&A)は、激しいグローバル競争の中で、日本企業がスピード感を持った成長を実現していくうえで重要かつ有効なツール。

②難しさ

- ・他方で、海外M&Aに関しては、国内のM&Aや自社の現地法人設立による海外進出と比較しても、難度が高い、期待された成果を十分挙げられていない

海外M&Aを成長に有効活用している企業の取組

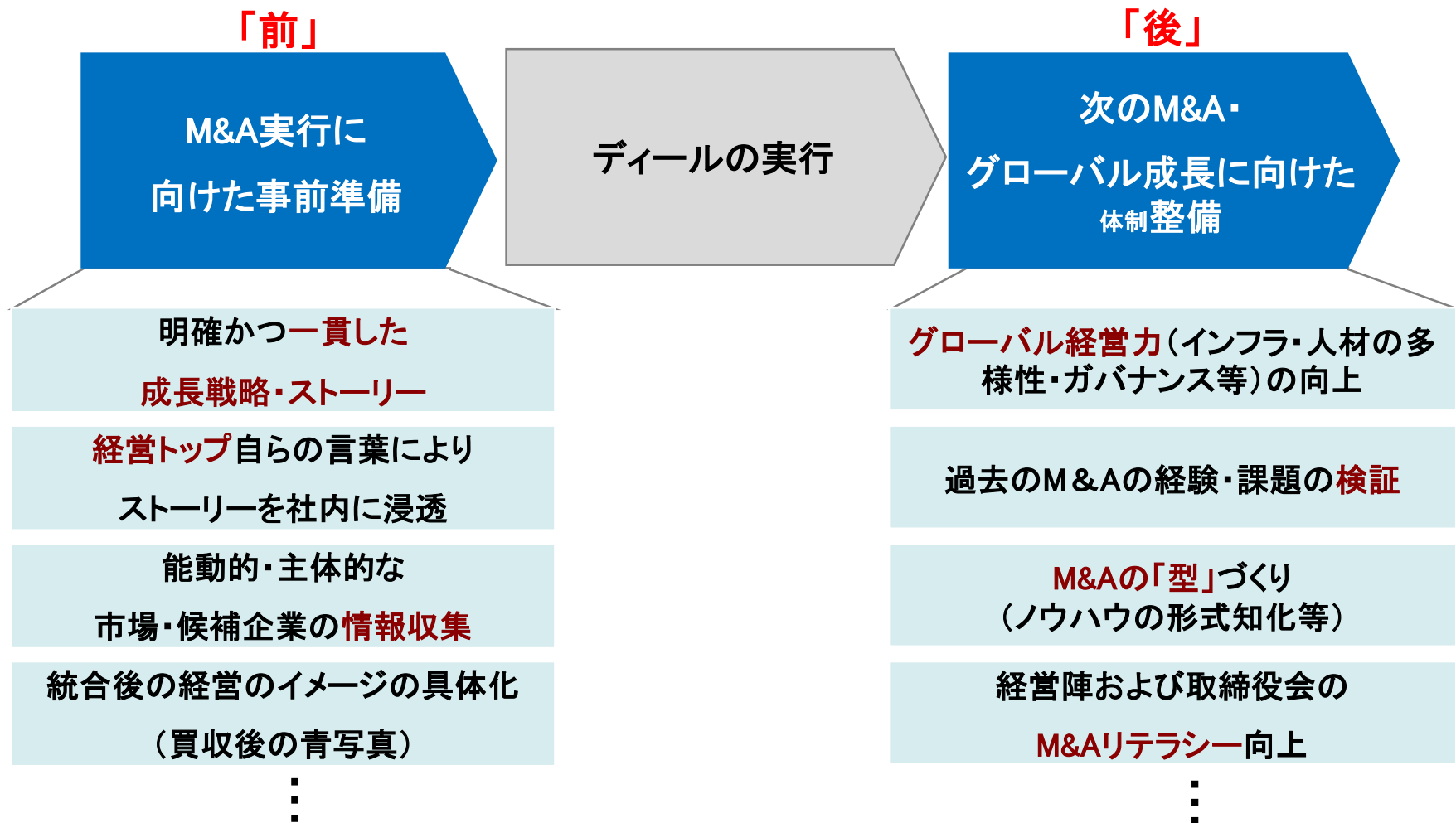
- ・海外M&Aを有効に活用している企業は、課題を認識したうえで、過去の経験を踏まえて、克服するための取組みを行っている。

- ・こうした海外M&Aの経験の蓄積は、今後M&Aに取り組んでいく企業にとって参考になる点も多い。

これまで海外M&Aに積極的に取り組んできた企業の取組みや有識者等の知見を踏まえ、

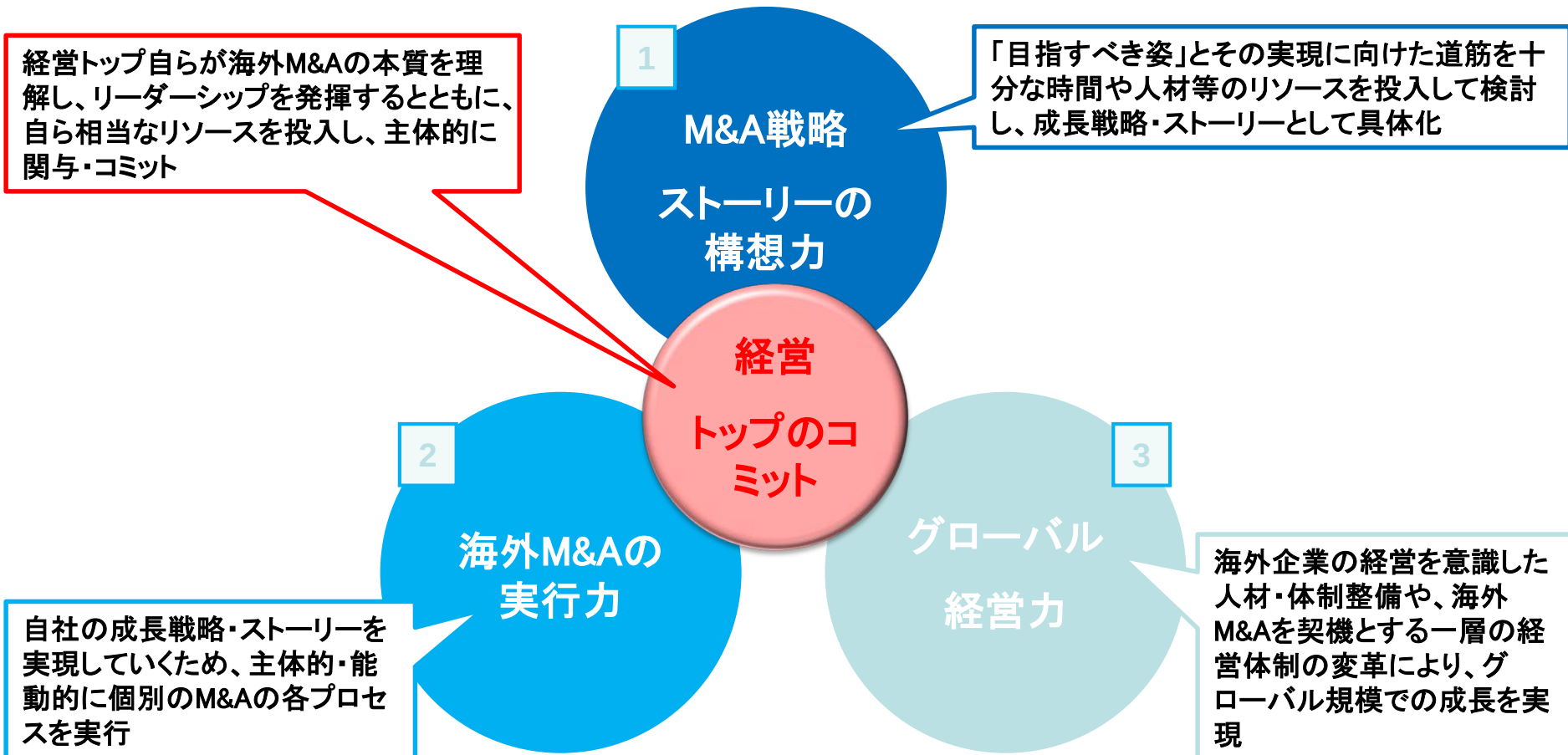
- ①日本企業が今後、海外M&Aを有効に活用していく上で留意すべきポイントと参考事例をまとめた報告書とともに、
- ②特に経営者目線で重要なポイントを事例とともにまとめた「**9つの行動**」をとりまとめ

- 買収の実行局面のみではなく、その「前」（戦略立案と周到的な準備）と「後」（買収を契機とした自己変革と一層のグローバル成長実現）の取組みこそが、M&Aの成否に大きな影響を与える。



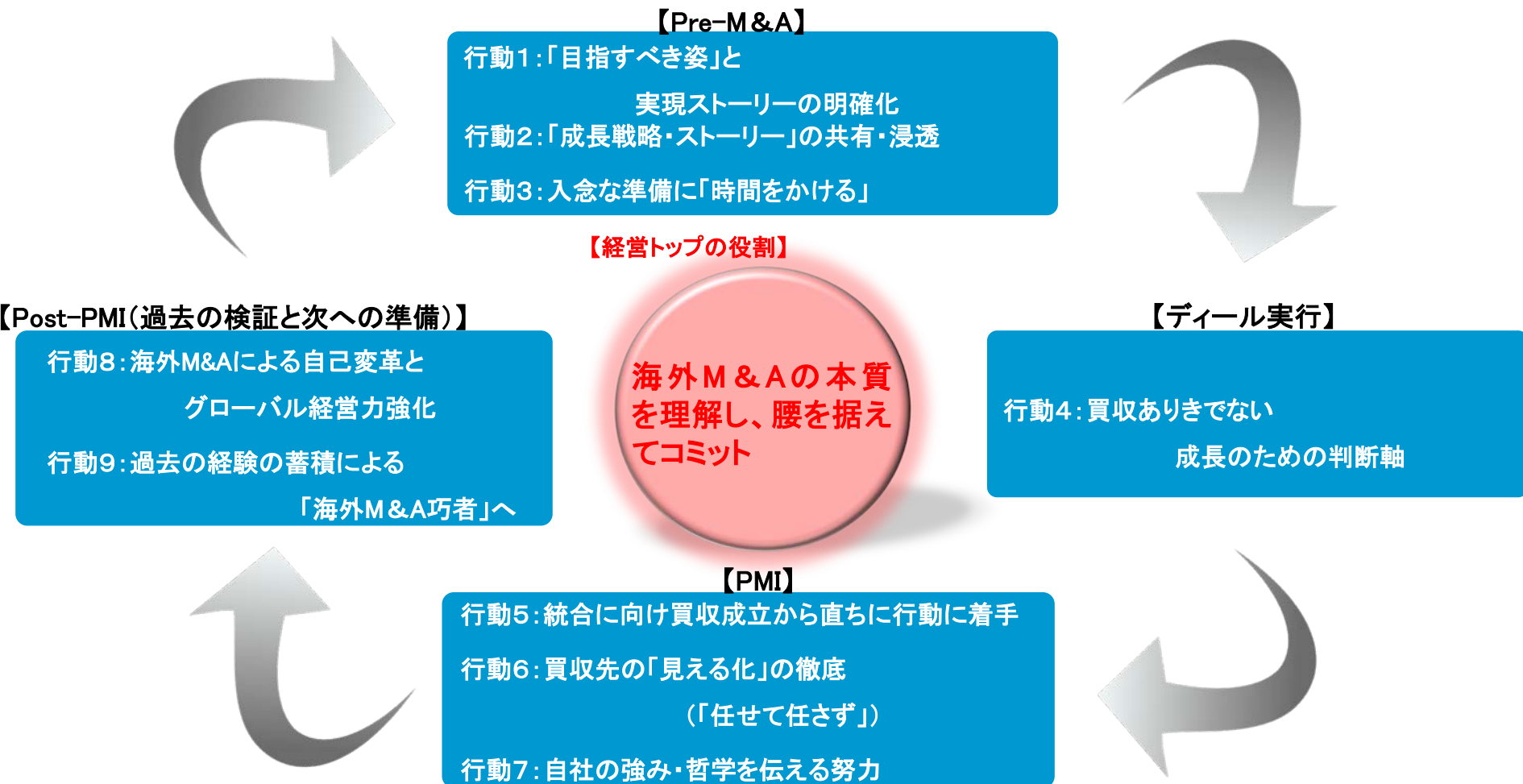
- 海外M&Aの有効活用のためには、個別案件の実行力に加え、戦略ストーリーの構想力、基盤としてのグローバル経営力を併せ持つことが重要。
- これら全体を通じて経営トップが主体的にコミットし、リーダーシップを発揮する必要。

海外M&A成功に向けた3つの要素とトップのコミットメント



- 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





WIAS

早稲田大学高等研究所
Waseda Institute for Advanced Study (WIAS)