



取扱注意／転写不可

RIETI BBLセミナー

日本企業の成長を賭けたグローバル M&A 課題と克服に向けた一考察

2018年6月14日

KPMG FAS 加藤雅也

V 3.1 on web



イントロダクション

多くの日本企業が置かれた状況

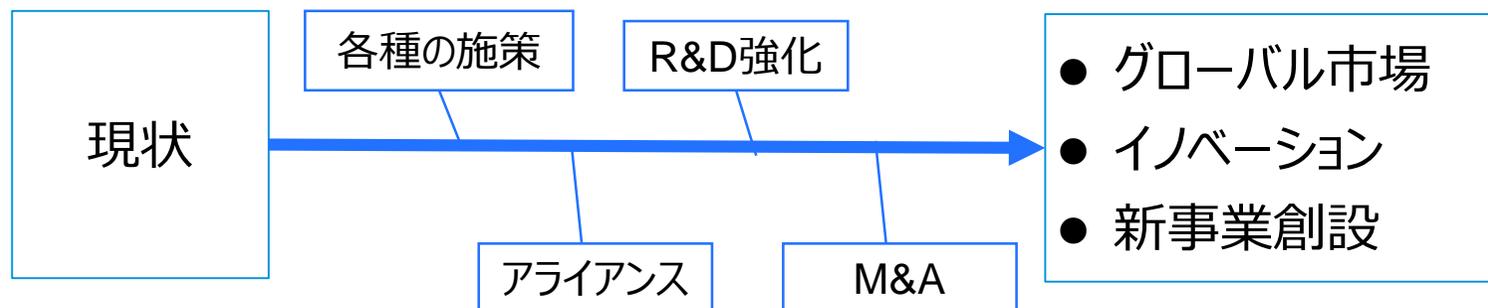
日本市場
成長鈍化または縮小

伝統の基幹事業
ライフサイクル 老齢化

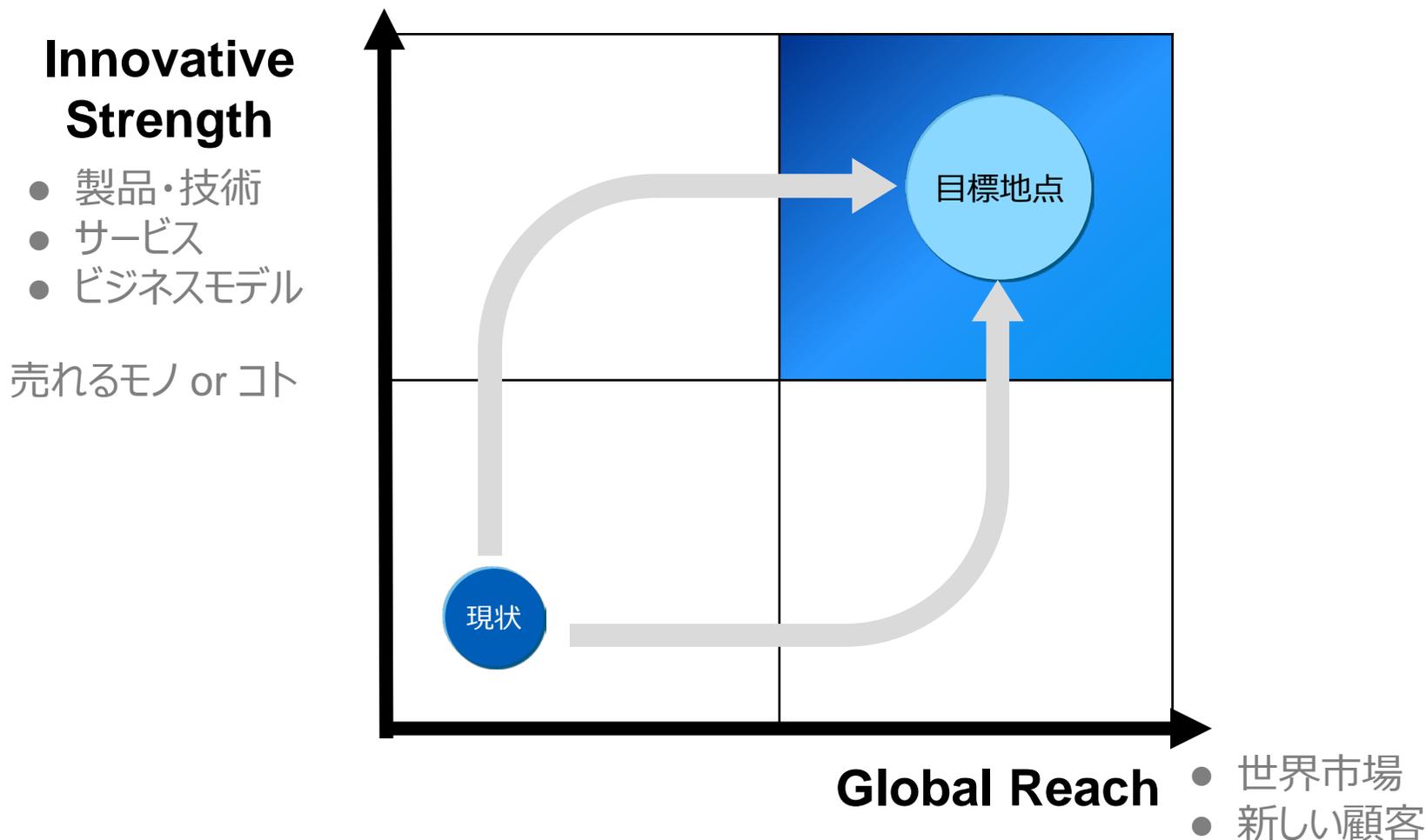
新興国（中国）から
新しい競合急成長

命題

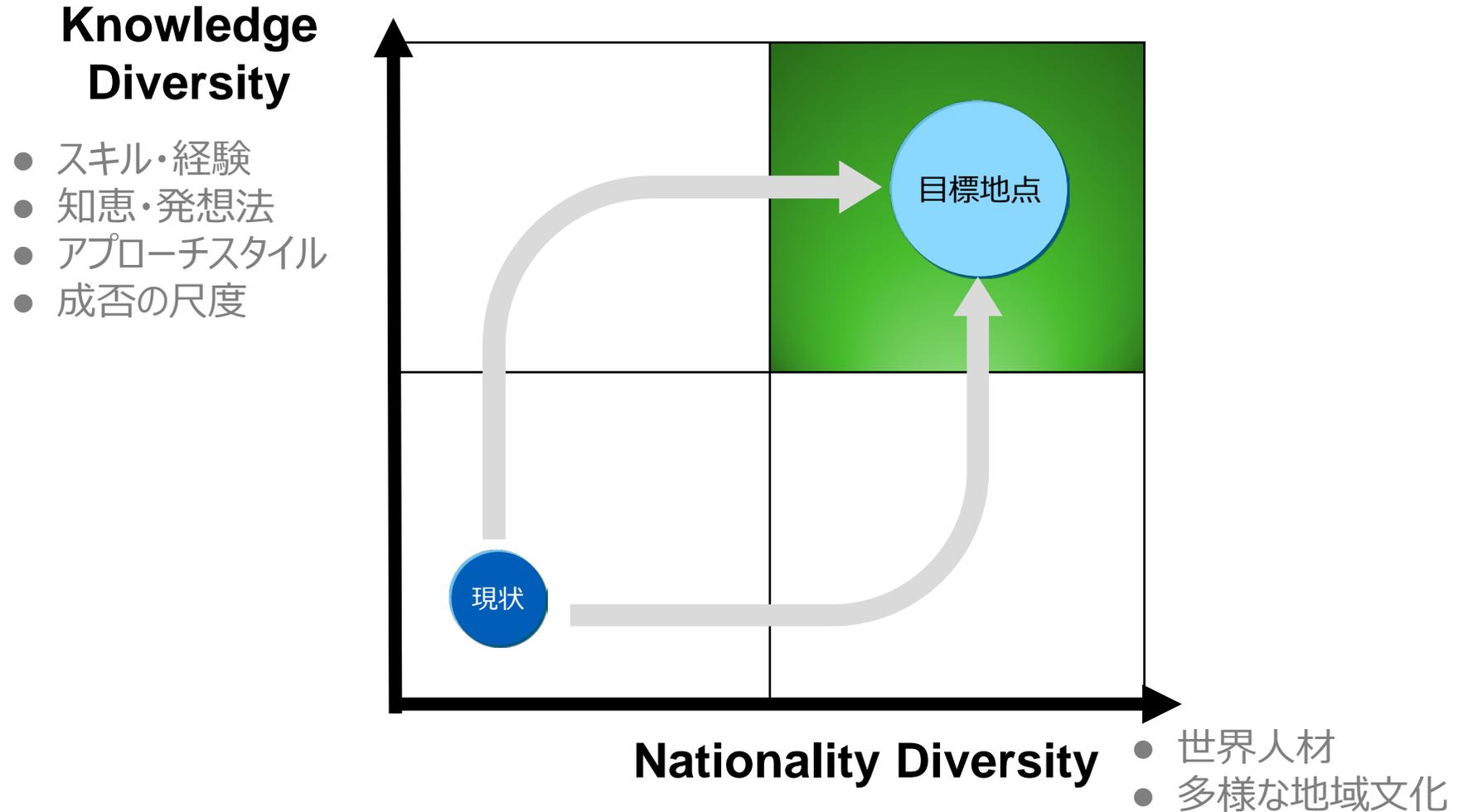
新しい成長軌道を探索し獲得しなければいけない



新しい成長を獲得するためには 二つの軸方向で企業を進化させなければならない



世界の人材、異種の人材を使いこなす経営の質と能力 “Diversity Excellence” が必要条件となる



本日の論点

日本企業のクロスボーダーM&A 根底にある問題を考える（発想の切り口）

1. M&A買収動機の本質を問う

- 買収で得た新しいDNAをいかに活かすか
- Transformation（“変態する”日本企業）の意義

2. M&Aは経営トップの仕事

- CEOに直接関与をお願いしたいこと
- CEO及びコーポレートで準備体制をとるべきこと
- Ownership excellence という考え方



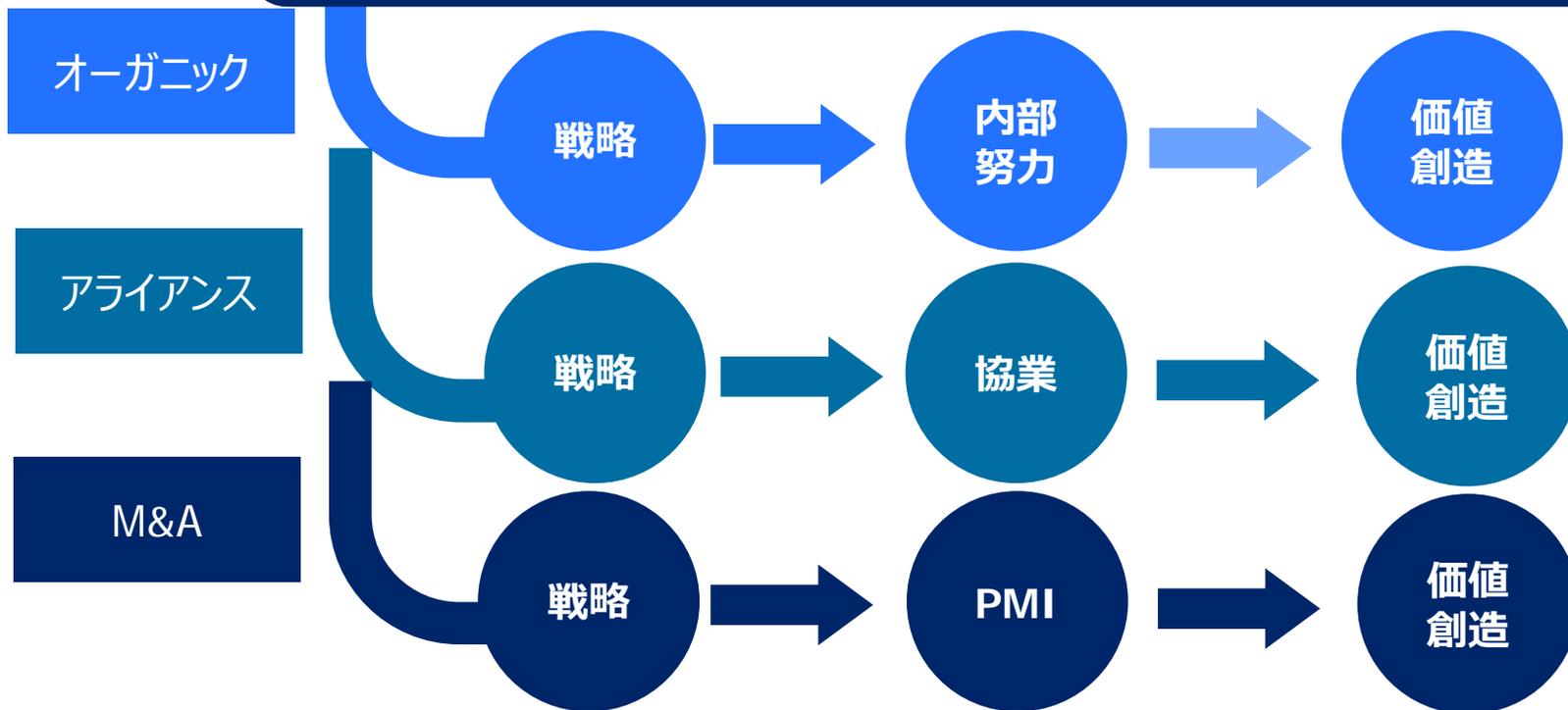
買収動機の本質は何か？

(新しいDNAを買って変革または変態する)

明確な目的意識とのアクションの連動

成長ビジョン

自分が成長したい市場領域と戦略フレームワークの選択



「買収した企業を使ってどんな価値を創造したいか」を明確に認識する
この目的達成のために、**真っ直ぐに合理的にPMIを設計し実行する**

クロスボーダーM&Aの本質は何か？

時間を買う

- 世界で勝てる“強さ”のセットは既に持っており、これを世界に広げていく
- 広げていくことは自分でもできるが買ったほうが早い

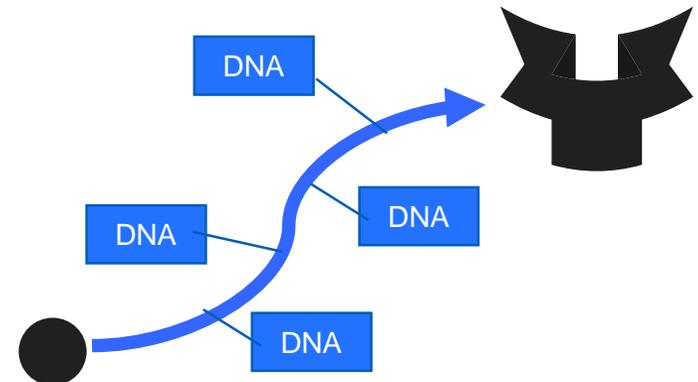


OR

自分では創り出せない新しいDNAを買う

ではどう活用するのか？

- “強さ”を漸次強化する足し算のピース
若しくは
- 違う自分に変革 (“変態”) する



(注) この場合、DNAとは、人材、知見、発想法、技術、市場アクセス、などを言う

Transformational M&A

“変態する”

**地を這う虫に羽が生えて
空中を飛ぶ**



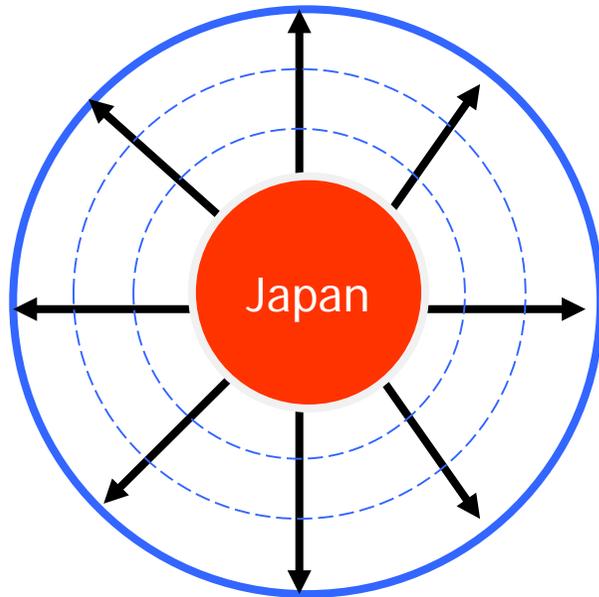
**市場変化に対応して生き
残っていくために必要な決断**

これで成功が保証されたわけではないが、

- 戦略の選択肢が増える
- 視野が劇的に変わる
- 既設の日本的発想では思いつかない学びがある
- 企業文化が変わる

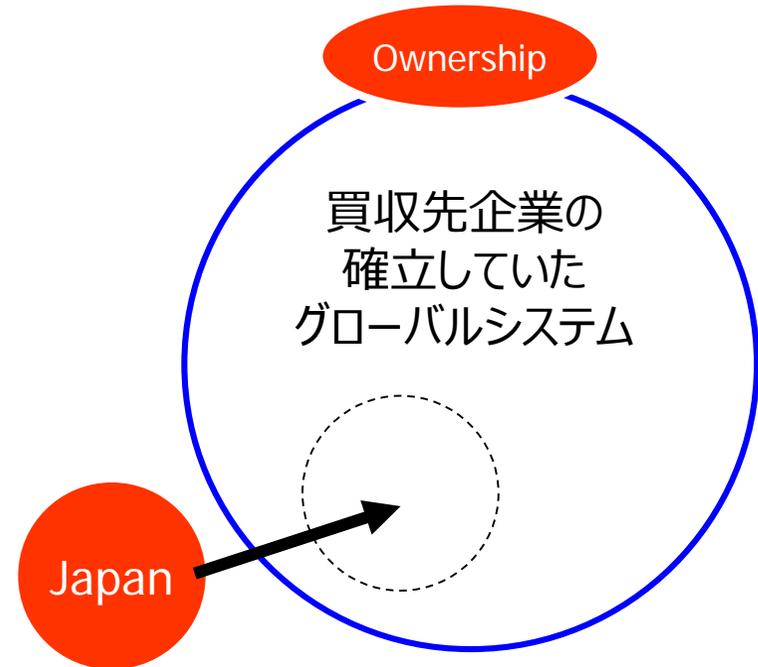
日本企業がグローバルへ向かう方法

多くの日本企業
(日本主導でゆっくりと変化する)



- Japanese way が素晴らしいはず
- 優れた技術の中心は日本にある

NSGの決断
(革命的变化)

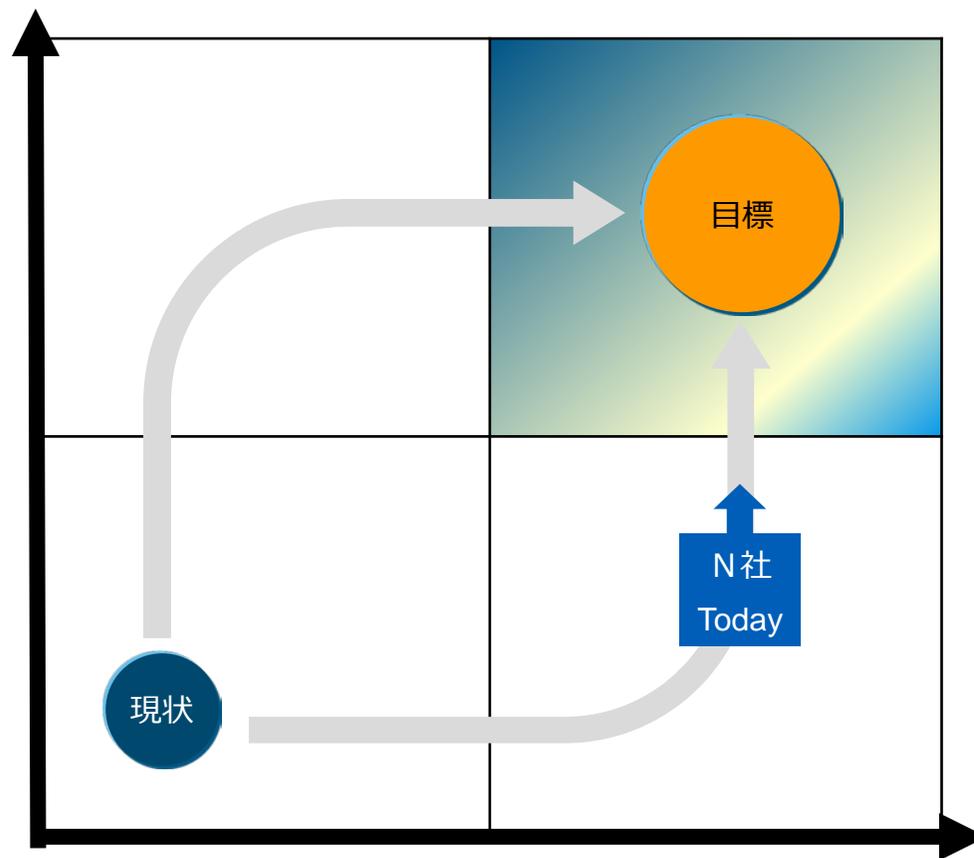


- 自己努力の延長ではグローバルになれない
- 買収を契機に自分を変革する覚悟

真の成長ポジションを目指して さらに進化・移動する

Innovative Strength

- 製品・技術
- サービス
- ビジネスモデル



Global Reach

- 世界市場
- 世界人材



M&Aにおける経営トップの役割

CEO + 経営幹部で議論・準備していただきたいこと

M&A準備動作

- 戦略 = 買収動機 = PMI（仮説）の準備を dealに入る前から始めることを標準作業とする

グローバル人材の 育成または補充

- 必要人材のスペックを定義することから始める
- 人材育成計画（中長期）にコミットする

グループ経営の 体系整備

- 理念、価値観、長期ビジョン
- 権限規定、管理インフラ
- 事業部とコーポレートの役割分担、など

本社CEO自らが直接関与すべきこと（最低限）

買収動機チェック

- 力強いシナジーと戦略的合理性があるか？ (*)
- 外から得た新しいDNAをどう活かそうとしているか
- 自分も変化する覚悟があるか

バリュエーション

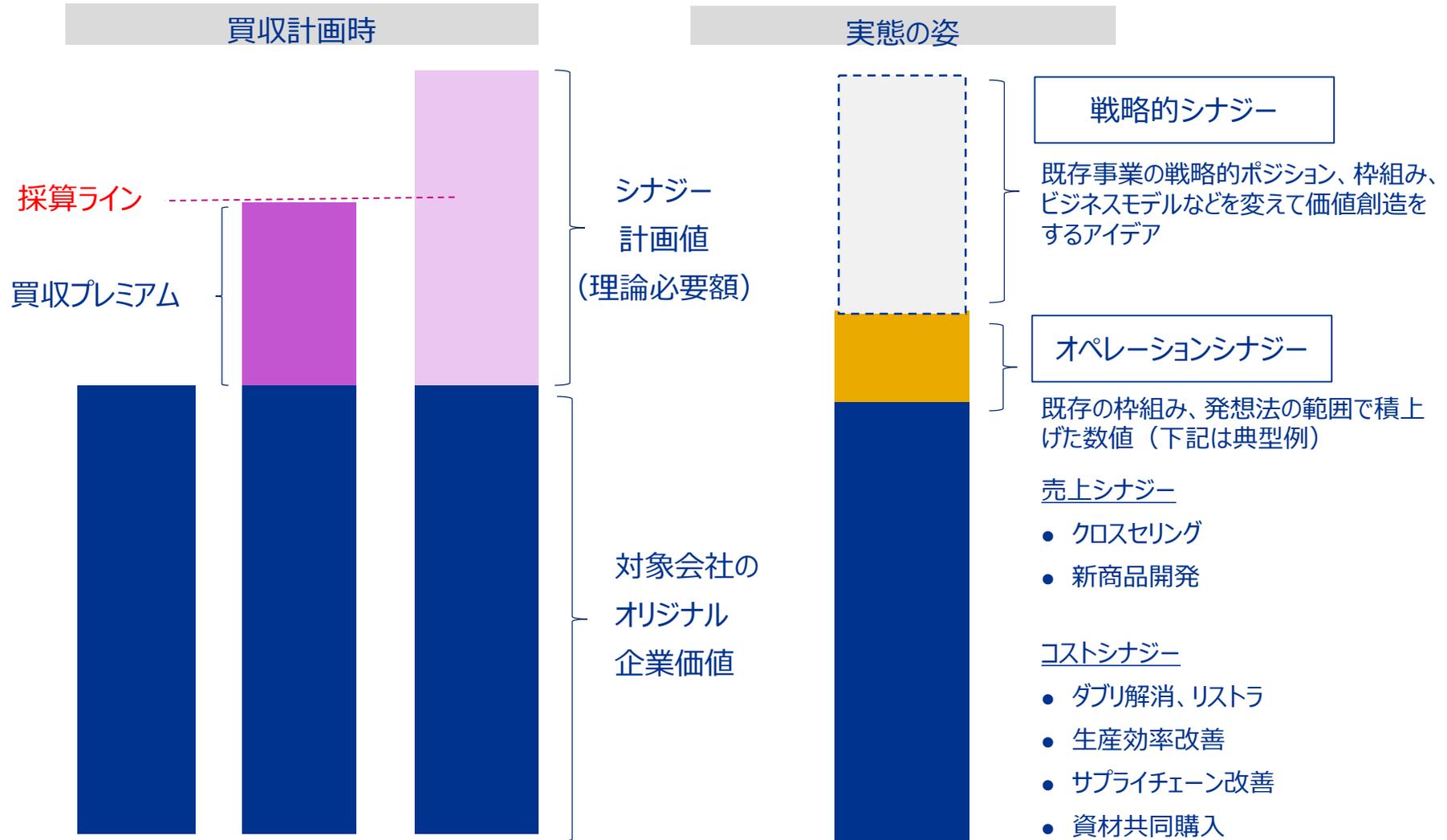
- 交渉から撤退する基準ラインの設定

PMI初期動作

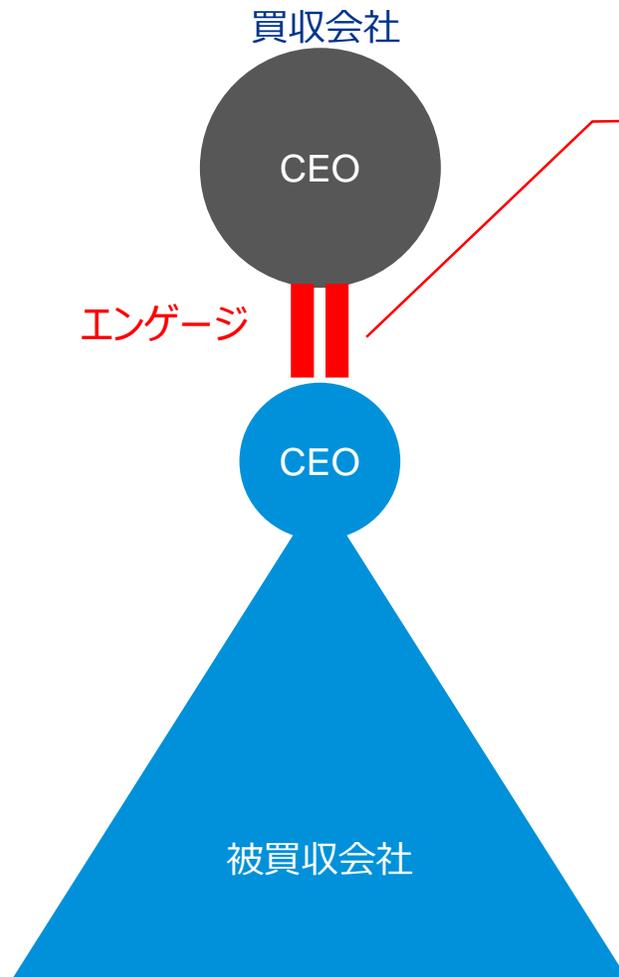
- 相手方CEOとのエンゲージ (**)
- 統合トップチームの形成・始動 (***)

(*) (**) (***) 後続のスライドで解説

投資採算とシナジーの関係



PMI初期動作における買収側CEOの役割（1）



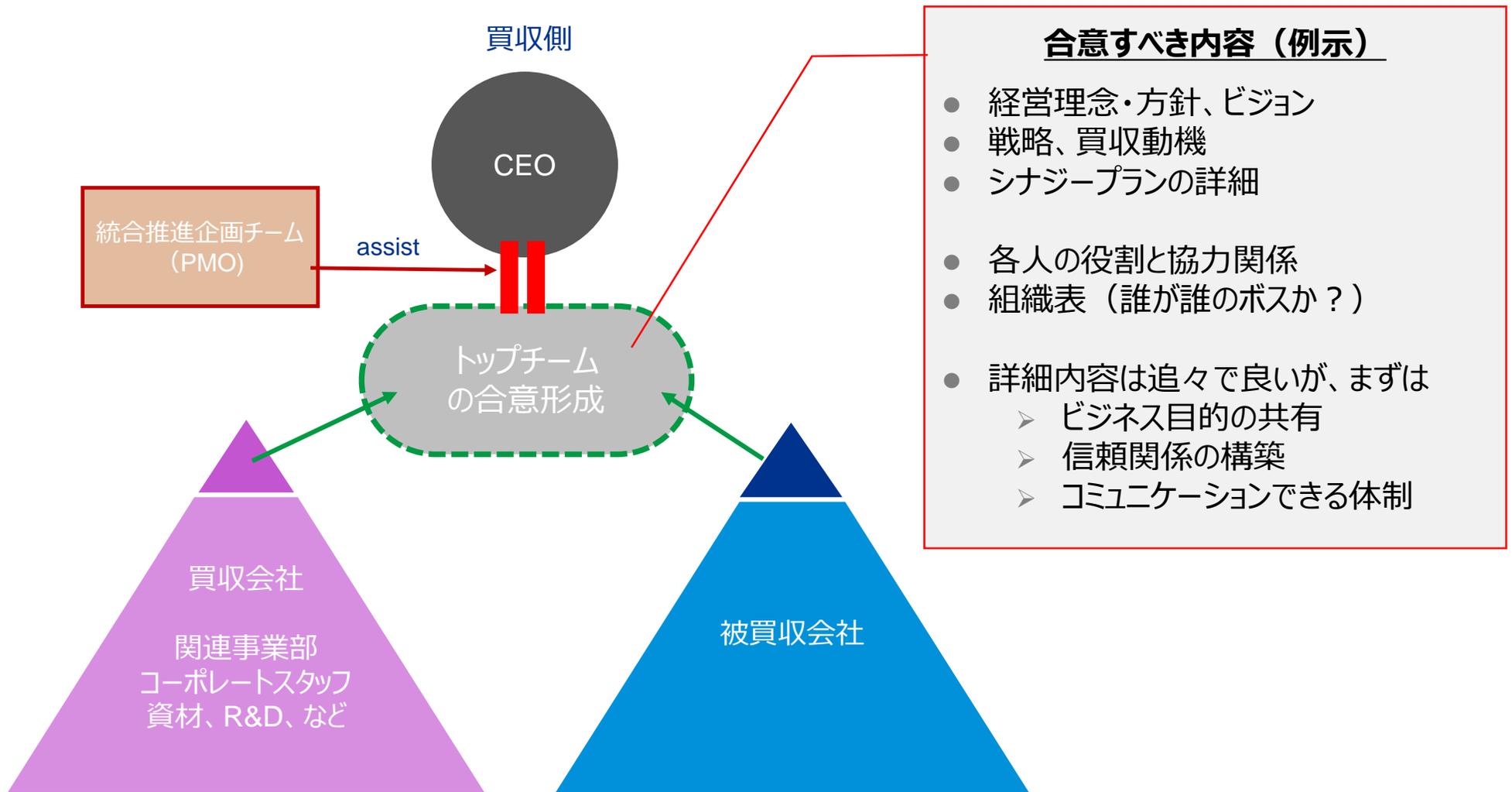
合意すべき内容（例示）

- 経営理念・方針
- 戦略ビジョン（活動領域）
- 戦略、買収動機、シナジー
- 達成して欲しい目標
- 管理してほしい重点項目
- 出向者の受け入れ（必要な場合）
- 与える権限の大きさ・範囲
- 今後の投資計画（予想イメージ）

- 自分の処遇（給与、インセンティブ、など）
- 主要な幹部メンバーの処遇
- 主要な幹部メンバーの組織ポジション

- 被買収会社CEOの直属上司として別の人間を指名する場合は要注意（例：買収会社の事業部長）

PMI初期動作における買収側CEOの役割 (2)



Ownership Excellence という考え方

1. サラリーマン型文化の日本企業では、OwnerとPlayerの概念分離ができていない
2. 「オーナーであれば如何に思考すべきか？」を念頭に置いて、CEOは自己の役割とJob Descriptionを規定すべき。CXOやコーポレートスタッフはこれを援ける役目である
3. OwnerとしてのCEO及びコーポレート本社の主要な役割は、
 - 事業ポートフォリオと将来の方向性（維持、成長、撤退、新規創設）
 - 事業ごとに戦略ビジョンの枠組みを決める
 - 事業ごとに適正なリーダーを配置し、リソース（人、モノ、カネ）を与える
 - 事業を横断するグループシナジーの機会を提供する
 - グループ共通で使用する理念、価値観を定め、管理インフラを整えて事業部をサポートする
4. 事業部は、与えられた“枠組み”の中で定義された成功（例：財務目標）をデリバリーするのが役割であり、時に短期視野で自己本位な思考に陥りやすいもの（世界共通）
5. M&Aで獲得した新しいDNAを活かす仕掛けは、戦略⇒買収動機⇒PMI設計という一連の動作としてCEOやコーポレートが主導しなければいけない

M&AはCEOのOwnership Excellenceが試される機会である



Thank you



株式会社 KPMG FAS
アドバイザー、ディールアドバイザー
加藤雅也
T: 03-3548-5777
E: masaya.m.kato@jp.kpmg.com

ここに記載されている情報はあくまで一般的なものであり、特定の個人や組織が置かれている状況に対応するものではありません。私たちは、的確な情報をタイムリーに提供できるよう努めておりますが、情報を受け取られた時点及びそれ以降における正確さは保証の限りではありません。何らかの行動を取られる場合は、ここにある情報のみを根拠とせず、プロフェッショナルが特定の状況を綿密に調査した上で提案する適切なアドバイスをもとにご判断ください。

© 2018 KPMG FAS Co., Ltd., a company established under the Japan Company Law and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved.

The KPMG name and logo are registered trademarks or trademarks of KPMG International.