

日本企業の グローバル化への課題

～グローバル・トランスフォーメーションの実践とは～

日本企業のグローバル化が進むなか、国際企業買収(クロスボーダーM&A)が戦略的経営の重要な手法となっている。しかし、クロスボーダーM&Aでは統合時に実行すべき事項や障壁が多く、外部の知恵を活用することも必要となる。日本経済新聞社主催の本フォーラムでは、武田薬品工業の長谷川閑史会長CEOが実践経験を踏まえた経営の取り組みを、一橋大学大学院の楠木建教授がグローバル化の壁に対する考え方を講演した。併せて、フォーラムに協賛するペーカー&マッケンジー法律事務所(外国法共同事業)による最新調査に基づく分析が紹介された。



セッション1 グローバル企業のクロスボーダーM&Aの特徴

ペーカー&マッケンジー法律事務所(外国法共同事業)パートナー 乗越 秀夫氏



当事務所では最近、3つの調査を行った。その中の1つ、グローバル・ビジネス・トランスフォーメーションに関する調査の結果を紹介する。日本企業も含めて、欧米を中心としたグローバル企業がさらに経営の効率化を目指してM&Aを行う、業容転換プロセスに関する調査だ。調査結果では、2014年第一四半期に世界で1,000件を超えるM&Aがあり、約2,000億ドルがM&Aに投資された。調査対象は最近M&Aを実施した企業であり、全体の34%が今後2年以内に再びM&Aを実施すると答えている。M&Aのトレンドは今後も続く。

M&Aの主目的は「顧客へのアクセス」

グローバル化は、日本企業にとっては全社が一歩を踏み出す必要がある。M&Aの選択理由は、合併の場合の利益相乗や支店・支社の増設、グローバル市場への参入、技術・ノウハウの獲得などが比較対象となり、M&Aの方がファイナンスが容易との回答もあった。クロスボーダーM&Aの最大の目的は、「顧客へのアクセス」がトップで、次いで「知的財産権」「製造設備」「天然資源」「人的資源」の順だった。顧客へのアクセスを最大の目的としてM&Aを地域別にみると、アフリカ61%、ラテンアメリカ49%、中東43%、日本を除くアジア40%、米国21%、欧州24%、日本23%と新興市場が多かった。このため同案件では、贈収賄など買収監査上の「財務情報の信頼性」が一番問題視された。特にアフリカで50%、日本を除くアジアで35%が、財務情報の信頼性が最大の課題だったと回答している。

セッション2 グローバル化を目指す日本企業に立ちほかかる課題

ペーカー&マッケンジー法律事務所(外国法共同事業)パートナー 近藤 浩氏



当事務所は業容転換の調査とは別に、日本企業とグローバル企業のグローバル化に関する調査を実施した。グローバル化の初期段階にある日本企業は、M&Aの目的は「低コスト製造拠点獲得」「新規マーケット参入」「人材や技術獲得」など、M&Aの拡大に主眼が置かれている。これに対して欧米トップでは、「顧客基盤の獲得」「知的財産権の取得」など、進出先マーケットに適合する戦略を取り、グローバル競争で勝ち抜くことを目的としている。いわば

市場拡大が主目的の日本企業

成熟段階ともいえる。欧米トップはグローバル・トランスフォーメーション(戦略的組織改革)段階にあり、日本企業はグローバル化の初期段階にある。買収後の経営統合プロセスでも、米企業は契約締結前に80%がプロセスを開始しており、ヨーロッパも契約締結前に90%の企業がプロセスを開始している。これに対して、契約締結前に作業を開始している日本企業は54%に過ぎない。プロセスの開始が早いほど、売り上げ向上の時間が短縮できるというデータもある。また、税をコストとみる欧米トップでは、税務戦略担当役員を置いていくのが、日本企業にはほとんどないというのが実情だ。日本企業がグローバル企業になるためには、何が課題か。論点を絞ると、「組織をどうリッパするか」「グローバル人材の採用・育成、ダイバーシティ」「本社の経営方針をいかに海外事業に移植するか」「海外事業に

おけるサステナビリティ」「一海外の競争に勝ち抜くための効率性」の5点に集約できる。各項目の優先順位を決め、さらに細分化した必要項目を洗い出し、1つ1つ段階的に解決していくことが重要だ。個別リソースを洗い出し、対応チームを編成し、計画を策定して、段階的に実行していくことが大切だ。社内言語を英語にする、ダイバーシティの目標値を設定する、人材評価制度を見直すなど、多くの日本企業がグローバル化に向けてすでに段階的改革を進めている。日本企業にとってドラスチックなグローバル化は難しく、段階的な改革の方が向いているからだと、もういえる。ただし、経営システムや文化の移植、人材育成革新力の表現などは、短期で実現できるものではなく時間がかかる。これに絞って、税務マネジメントやコンプライアンス対策などは比較的取り組みが容易であり、すぐにも着手できることを強調してほしい。

グローバル化の3つの壁
第一の壁、英語。私が教えるには、英語を丸ごと動かして成果を出す経営者が必要だ。第二の壁、ダイバーシティ。英語を丸ごと動かして成果を出す経営者が必要だ。第三の壁、ダイバーシティ。英語を丸ごと動かして成果を出す経営者が必要だ。

グローバル化の3つの壁
第一の壁、英語。私が教えるには、英語を丸ごと動かして成果を出す経営者が必要だ。第二の壁、ダイバーシティ。英語を丸ごと動かして成果を出す経営者が必要だ。第三の壁、ダイバーシティ。英語を丸ごと動かして成果を出す経営者が必要だ。

基調講演 タケダのグローバル化への挑戦

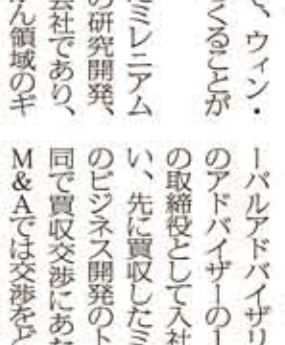
武田薬品工業代表取締役会長CEO 長谷川 閑史氏



世界マーケットが激変し、技術革新が自覚ましい現在、何かに挑戦することにリスクよりも、何もしないでいることのリスクのほうが大きい。私は2003年に社長に就任し、今年会長になった。私がスカウトしたクリス・トフ・ウェバー(47歳フランス人)が社長に就任し、現在社長に在任している間に、私自身もグローバル化に向けたさまざまな経営改革を実施してきた。タケダは1990年代に年間売り上げが1000億円を超える製品を4品目上市したが、いずれの製品も既に特許切れとなっている。薬の研究開発には10年以上の年月を要するため、大型製品の特許切れによる売り上げ・利益の急激な減少は避けられない。ゼンズ強化につながるR&D

セッション3 日本企業に立ちほかかる課題①税務

ペーカー&マッケンジー法律事務所(外国法共同事業) 税理士 岡 龍太郎氏



グローバル化に向けた税務マネジメントには、相反する2つの課題がある。株主目線での税務プランニングの必要性と、善良なる市民としての倫理も意識した税務コンプライアンスだ。法令に従って納税するのは大前提であるが、企業にとっては、税金が減れば純利益やキャッシュフローが増える。その分を研究開発や設備投資、M&Aなどに回せる。最近では株主もその点を注視している。一方、税務プランニングを行って場合、更正処分リスクが増加する恐れがある。税務調査を受けるリスクを減らすためには、税務調査に備える説明可能性が高まる傾向にある。経済協力開発機構(OECD)が現在議論している「税源浸食と利益移転(BEPS)」も、立法措置がなれば法令に従って納税するというのが米企業のス

セッション4 日本企業に立ちほかかる課題②コンプライアンス

ペーカー&マッケンジー法律事務所(外国法共同事業)パートナー 茨城 敏夫氏



グローバル化に向けた税務マネジメントには、相反する2つの課題がある。株主目線での税務プランニングの必要性と、善良なる市民としての倫理も意識した税務コンプライアンスだ。法令に従って納税するのは大前提であるが、企業にとっては、税金が減れば純利益やキャッシュフローが増える。その分を研究開発や設備投資、M&Aなどに回せる。最近では株主もその点を注視している。一方、税務プランニングを行って場合、更正処分リスクが増加する恐れがある。税務調査を受けるリスクを減らすためには、税務調査に備える説明可能性が高まる傾向にある。経済協力開発機構(OECD)が現在議論している「税源浸食と利益移転(BEPS)」も、立法措置がなれば法令に従って納税するというのが米企業のス

グローバル化に向けた税務マネジメントには、相反する2つの課題がある。株主目線での税務プランニングの必要性と、善良なる市民としての倫理も意識した税務コンプライアンスだ。法令に従って納税するのは大前提であるが、企業にとっては、税金が減れば純利益やキャッシュフローが増える。その分を研究開発や設備投資、M&Aなどに回せる。最近では株主もその点を注視している。一方、税務プランニングを行って場合、更正処分リスクが増加する恐れがある。税務調査を受けるリスクを減らすためには、税務調査に備える説明可能性が高まる傾向にある。経済協力開発機構(OECD)が現在議論している「税源浸食と利益移転(BEPS)」も、立法措置がなれば法令に従って納税するというのが米企業のス

グローバル化に向けた税務マネジメントには、相反する2つの課題がある。株主目線での税務プランニングの必要性と、善良なる市民としての倫理も意識した税務コンプライアンスだ。法令に従って納税するのは大前提であるが、企業にとっては、税金が減れば純利益やキャッシュフローが増える。その分を研究開発や設備投資、M&Aなどに回せる。最近では株主もその点を注視している。一方、税務プランニングを行って場合、更正処分リスクが増加する恐れがある。税務調査を受けるリスクを減らすためには、税務調査に備える説明可能性が高まる傾向にある。経済協力開発機構(OECD)が現在議論している「税源浸食と利益移転(BEPS)」も、立法措置がなれば法令に従って納税するというのが米企業のス

グローバル化に向けた税務マネジメントには、相反する2つの課題がある。株主目線での税務プランニングの必要性と、善良なる市民としての倫理も意識した税務コンプライアンスだ。法令に従って納税するのは大前提であるが、企業にとっては、税金が減れば純利益やキャッシュフローが増える。その分を研究開発や設備投資、M&Aなどに回せる。最近では株主もその点を注視している。一方、税務プランニングを行って場合、更正処分リスクが増加する恐れがある。税務調査を受けるリスクを減らすためには、税務調査に備える説明可能性が高まる傾向にある。経済協力開発機構(OECD)が現在議論している「税源浸食と利益移転(BEPS)」も、立法措置がなれば法令に従って納税するというのが米企業のス