

グローバル化への試金石～ 内需関連企業のM&A戦略を検証する

日本経済新聞社は「グローバル化への試金石～内需関連企業のM&A戦略を検証する」と題したフォーラムを2月9日、東京・大手町の日経ホールで開催した。日本は経済の停滞と少子高齢化に直面し、内需に頼った企業経営には先行き不透明感が漂う。内需関連企業が成長戦略を描く上で、M&A(合併・買収)を活用したグローバル化は有力な選択肢の一つだ。現在、金融緩和と低い株価水準はM&Aを実施する絶好の機会を生み出している。本フォーラムは、日本企業が新しいビジネスモデルをつくるための「ツボ」を余すところなく明らかにした。

今こそビジネスモデルの イノベーションを



新たな成長促す 有効な選択肢へ



基調講演
戦略ルネサンス～新たな成長に向けて

1950年代、60年代に日本は工業立国という国づくりに成功し、多くの企業が新たなビジネスモデルを創り出して勝ちパターンを生み出した。しかし、もはや過去の延長線上に成長戦略はあり得ない。日本はもう一度、新しいものを生み出す力を取り戻さなければならぬ。戦略とビジネスモデルの「ルネサンス」が必要な時代なのだ。本日は日本の経済社会モデルを再考して、改めてM&Aをどう活用するか、という大きな視点を考えてみたい。

ボストンコンサルティンググループ 日本代表
御立 尚資氏

を越えた。世界の識字率は1950年が50%だったのに対して、2000年が85%。基礎教育を受けた人の数は約15億人から約50億人へと、半世紀で3倍になった。この増加分の大半は新興国が占め、基礎教育を受けた人の多くは工場労働者になる。さらに資本のグローバルな移動が自由になるに伴い、人件費が大幅に低下して、加工産業はどんどん新興国に移っていく。最初は香港、次に海、それから中国の東部へ、今はミャンマーに行き、もうすぐアフリカに出ていくだろう。だから、先進国が組み立てて

M&A活用

行のか、あるいは最初から海外の人材をM&Aで仲間に引き入れればいいのか。本日のフォーラムのテーマであるM&Aが非常に有効な選択肢の一つであることは間違いない。もう一つ、日本企業は単に新興国の成長という大波に乗るというだけでは、国内関連企業、外需関連企業も、自分たちのビジネスモデルのイノベーションに真正面から取り組む必要がある。新たな成長を切り開くために、日本企業と経済社会のあり方にルネサンスを起こすことが求められている。

加工中心で付加価値を上げていくのはもう無理だ。工業化の新興国では同時に賃金も増える。今年から約4年間は国内総生産(GDP)が1けたの上の力で成長する新興国と、1.2%成長すれば倍の字という日本などの先進国では、経済のスピードが完全に速い。では、経済成長の速い新興国に日本企業が出ていくにはどうすればいいのか。自分で行くのか、国内関連企業同士がM&Aで一緒になって力を蓄えてから出ていくのか。

パネルディスカッション 今まさにイン・アウトM&Aの好機か？

パネリスト

- 日興コーディアル証券 常務執行役員 企業情報本部長 大和田正也氏
- 日興コーディアル証券 第五企業情報部 副部長 木村 信彦氏
- アンダーソン・毛利・友常法律事務所 パートナー 弁護士 赤上 博人氏
- アンダーソン・毛利・友常法律事務所 パートナー 弁護士 檀 柔正氏
- カーライルグループ マネージングディレクター 富岡 隆臣氏
- KPMG FAS 執行役員 パートナー 岡田 光氏

資金調達・買収価格面で有利さ 戦略やビジョン共有が重要



業内在しているリスクを、徐々に減らしていく。理想としては、CAを締結する前段階で、買収後をにらんで現地の法制度をきちんと把握しておかなければならない。内容は、現地の会社法などの内容によって、対象会社に対してどのようにしてガバナンスを利かせたいかという判断が変わってくる。日本では採用しているガバナンスシステムをそのまま適用できない場合もある。

赤上 日本は会社法上、取締役は会社に対して善管注意義務や忠実義務を負う。当然M&Aを実行するに当たっては、買収後のM&Aの案件では、リマン・ショックを踏まえて買収価格が円ベースで分の一まで下がった。今まさにイン・アウトM&Aは千載一遇のチャンスと、私は見ている。

木村氏 過去の失敗を踏まえて、日本企業がイン・アウトM&Aで成功するためには、4つのポイントを押さえておく必要がある。1. 買収は単業種ではなく、自社の本業と同じ分野を買収すること。2. 買収は必ずしも100%の買収をしないこと。3. 買収は必ずしも買収しないこと。4. 買収は必ずしも買収しないこと。

富岡氏 買収後の統合は、買収後の直ちに実行に移す。そのためには、現地の法制度を事前に知っておくことが非常に重要だ。デュエリティブ・エンティティという、対象企業を本邦に生み出すかどうか、という点も重要なポイントだ。

センテーション 1 内需関連企業の3つの選択肢

日興コーディアル証券 常務執行役員 企業情報本部長

大和田 正也氏



業種別のGDPを見てみると、小売、食料品、建設、エネルギーといった内需関連産業は軒並み下落傾向を示している。例えば、日本の小売業はトップ5社の占拠率が欧米先進国の場合と比べて極めて低く、除く、占める割合が直近10年間で7%から14%の不在「小規模な国内」倍増。中国企業による環境

海外展開と合理化基本 スケールメリットが布石

化という本柱で、スケールメリットの獲得が共通の布石となり、M&A戦略の現実的な手段となる。そのM&Aには3つの選択肢がある。

相手方企業の「ピース」検証が大切



相手方企業との関係性を、自社も相手も対等な立場で、承継や事業再構築にかかる費用もある。統合対象の検討に際しては、M&Aがシナジー効果を本邦に生み出すかどうか、相手方企業を構成している様々な「ピース」を、つぎつぎと見ながら、必要な資金調達、知的財産、顧客、株主、経営陣、従業員など、どのM&A手法を

センテーション 2 戦略的M&Aを判断するとき 検討すべきポイント～法的観点から

アンダーソン・毛利・友常法律事務所 パートナー 弁護士

金子 圭子氏

国内需要者の保護 強い発想に注意必要



アンダーソン・毛利・友常法律事務所 パートナー 弁護士

植村 幸也氏

買収の場合には、3つの移転は持ち株会社がA社とB社の株式を並列して保有する手法がある。A社とB社が完全に一体になる合併は、偶発債務も含めて一部を除く移転はともに入社が維持できる。株主は、株式交換がB社を完全の子会社にする手法で、株式方、事業の一部を承継する

センテーション 2 グローバル化時代の内需関連企業の M&Aにおける独占禁止法上の留意点

アンダーソン・毛利・友常法律事務所 パートナー 弁護士

植村 幸也氏

09年に独占禁止法が改正されたが、M&Aに関連する大きな改正ポイントは、得たことで、事前届け出制とA&Aのみに絞ることになった。2つ目は、企業結合審査に関する届け出基準の見直しで、今までは小規模なM&Aも届け出対象だったが、これがこれからは大規模M&Aのみになる。独占禁止法は国内市場が閉鎖される場合でも、独占禁止法の問題が生じることがある。例えば、世界市場が閉鎖される場合でも、独占禁止法の問題が生じることがある。例えば、世界市場が閉鎖される場合でも、独占禁止法の問題が生じることがある。

広告

企画・制作
日本経済新聞社クロスメディア営業局

日興コーディアル証券
CORDIAL

アンダーソン・毛利・友常 法律事務所