



グローバル化への 挑戦

日本企業における
戦略的組織革新

BAKER & MCKENZIE



近藤 浩

パートナー コーポレート
M&Aグループ代表
ベーカー&マッケンジー
法律事務所
(外国法共同事業)

序文

市場データが示すところでは、今日の日本企業の経営者はグローバル化への準備ができています。このことは、過去四年間で増加傾向にある日本発のアウトバウンド型 M&A 案件や活発化している海外企業との取引から見てとれる。そうした現象が生まれてきた背景には、日本が抱える人口減少と高齢化問題という二つの大きな人口動態の変化や、過密な国内市場が日本企業全体の収益に圧力を加えているという事実がある。

しかしながら、グローバル企業へと変貌するには、クロスボーダー取引を数多くこなすという以上のものを要求される。それは、自社事業の再検証や事業構造の最適化であり、成功をもたらした過去の経営施策を継承し、失敗に終わった手法を破棄することであり、さらには、革新的で国際的なアイデアを既存の企業文化の中に取り込むことを意味する。これをビジネス・トランスフォーメーション（組織の変容）と呼ぶこととする。

世界中の企業が、より大きなリターンと新たな収入源が期待できるグローバル市場へ参入すべく自社を変化させ、また変化をもたらす事業戦略を採用している。日本企業もこの傾向に倣っているが、そのスピード感は海外のライバル企業と少し異なる。グローバル化への課題に取り組む際、まさにこのスピード感と企業戦略全般、そのためのアプローチが日本企業の成功に大きく影響すると言える。

本レポートでの調査は、このような背景を動機として行われた。グローバル企業間のビジネス手法を分析し、日本企業と欧米企業によるアプローチの仕方の違いを比較し、日本企業がさらなるレベルに到達するための変化をもたらす方法について、日本企業の経営者と対話する機会をつくること—これが本レポートの目的である。日本、米国・ヨーロッパ企業それぞれの動機・企業戦略の調査を通して、これらのビジネス手法について独自にまとめ、日本企業が注力すべき重要分野—コンプライアンス、人事管理、税務、IT—をビジネス・トランスフォーメーションに向けたスターティング・ポイントとして位置付けた。

本レポート作成にあたっては、ベーカー&マッケンジーのクロスボーダー M&A 分野におけるグローバルな経験に基づく知識と、M&A 調査のリーディング・カンパニーであるマージャーマーケット（Mergermarket）による調査・統計をベースとした。使用したデータには、日本、米国・ヨーロッパ企業 200 社へのアンケート調査結果と、彼らが近年実施したクロスボーダー M&A 案件とビジネス・トランスフォーメーションから得た経験に基づくコメントが含まれている。本レポートで特に注目した重要分野に関しては、ビジネス・トランスフォーメーションを実行する際の課題について世界各地のベーカー & マッケンジーのパートナーから実務的なアドバイスや知見を得た。

目次

はじめに: 変化へ向けた対話	4
変化への対応: グローバル企業に変容するために	6
グローバル化: なぜM&Aをするのか	7
言語・文化の衝突	10
主要分野: 何から始めるか	11
コンプライアンス: 汚職と独占禁止法違反リスクの軽減	12
リスクの認識	13
世界レベルでの汚職行為防止策	14
汚職行為の根絶	15
独占禁止法違反事例の防止	15
コンプライアンス・プログラムの違い	16
事業の統合への影響: 信用毀損のリスク	19
人的資本: 重要な企業資産である人材	20
主要な人材を維持するために: グローバル・アプローチ	21
出向についての再考察	23
事業の統合への影響: 人材・時間の損失、価値の喪失	24
税務: シナジー効果の模索	25
税務は優先項目か?	25
税務担当役員の役割	26
市場による違いとそれがもたらす機会	28
事業の統合への影響: 機会を逸失しないために	29
情報技術 (IT): 成長のための統一された基盤づくり	30
ITの重要性	31
案件を進める上でのITの位置づけ	32
事業の統合への影響: データ・セキュリティとコンプライアンス	33
統合プロセスへの準備: 誰が中心的役割を担うのか?	34
まとめ: 始めの一步として	38
調査方法	41

はじめに：

変化へ向けた対話

日本企業が市場における厳しい競争を戦い、その経営戦略を策定するために、ビジネスに対する従来のアプローチの再検討が求められている。これにはより鋭敏で国際的なビジネス感覚が求められるが、とはいえ、日本企業がこれまで基盤としてきた数々の経営施策や価値観を放棄すべきということを意味してはいない。これまでに社内や国内市場で培ってきた問題解決手法や事業戦略を抜きにして、今日の地位を築き上げられることはなかったのである。ここで問われているのは、いかにして既存の組織に新しいアイデア、新しい視点を取り入れるかにある。今求められているのは、そうした変化のための対話を始めることであり、成長と発展、そして成功のためのより大規模な変化を開始することでもある。



そのような組織の変容、つまりビジネス・トランスフォーメーション (Business Transformation) を実現するには、日本企業の経営者はまず自社の組織内に目を向け、これまでの成功の原因を分析した結果得られた要因と、グローバル企業が実践している革新的なビジネス手法とを組み合わせることが求められよう。これには何より創造性 (creativity) が鍵を握ることとなる。この創造性によって、組織内に変化を生じさせ、長期的な企業戦略実現のための最適な経営判断が下せる環境が整うことになる。

これらの「変化」が、組織自体の「変容」にまで至らず、単なる「組織内再編」に留まる場合でもある程度の効果を期待できるが、より大規模な組織の変容をもたらすためには、形あるものだけでなく、アイデアや人材、あるいはイノベーションといった、自社に欠けているものを外部から積極的に取り入れることで、自社組織自体の変容をもたらすことが求められる。多くの場合、海外

ベーカー&マッケンジー 法律事務所の見方

「ビジネス・トランスフォーメーションとはつまり事業価値の最大化である。効率改善や付加価値を実現する資産を取り込む等の手法により、現在の経営モデルを改善していくことが求められる。そのためには、何を変えて何を変えずにおくべきかをきちんと認識しておくことが重要である。」

カースティ・ウィルソン

パートナー
グローバル・トランスフォーメーション・
グループ代表
ベーカー&マッケンジー ロンドン事務所

企業買収という手法で一気に自社をグローバル化させる場合もこれに含まれる。

マーケットデータもこの分析をサポートしている。この4年間で、日本企業の海外買収案件数は飛躍的に増加した。その主たる要因は、我が国における人口の高齢化とそれに伴う人口構成の変化や、国内競争の激化から来る利益の減少といった国内要因の変化によるものと言われている。このことは、日本企業が今後、国内市場のみへの依存あるいは、海外での投資活動であっても、少数株式の取得程度にとどまるのでは自社の持続可能性を維持できないと、日本企業経営者の間で認識されてきていることを意味する。日本企業がグローバル企業へと成長するためには、組織を根本的に変容させる必要があり、そのため、より大規模な海外企業買収が目的実現の有効な経営手法と認識されつつある。

日本企業がグローバルレベルでのビジネス・トランスフォーメーションを成功させるには、まだ多くの越えなければならないハードルが横たわっていることは明らかである。それはある意味、今後へ向けたチャンスであるものの、特に大きなハードルとしては言語や文化・慣習の壁はその最たるもので、売り手と買い手、双方にとっても頭痛の種であり、ときには成功への障害ともなり得る。

本レポートではこうした課題に焦点をあて、同様な問題を抱えている日本企業と課題克服に向けた対話を始めることを目的としている。対話を継続し、そうした企業が自己診断作業を行うなかで、課題を克服するためのアイデアも生まれてくる可能性があり、また、その企業に適した独自の克服方法も生まれてくるであろう。このような対話と作業を通じ、最終的には、日本企業全ての発展とグローバル化への努力が結実することを期待している。

ベーカー&マッケンジー 法律事務所の見方

「ビジネス・トランスフォーメーションをいかに実現するかの手法は、会社ごと、地域ごと、あるいは経営陣ごとに違う。成功の鍵は、そうした違いを直視し、現状に最も適した解決策を見出すことにある。日本企業の場合で言えば、国内市場での過去の成功体験の要因を明らかにし、その手法をユニークで、配慮の行き届いた、問題解決を最優先とする内容へ変容させ、グローバルビジネスの場面に当てはめることではないであろうか。」

近藤浩

パートナー
コーポレートM&Aグループ代表
ベーカー&マッケンジー 東京事務所

変化への対応：

グローバル企業に変容するために

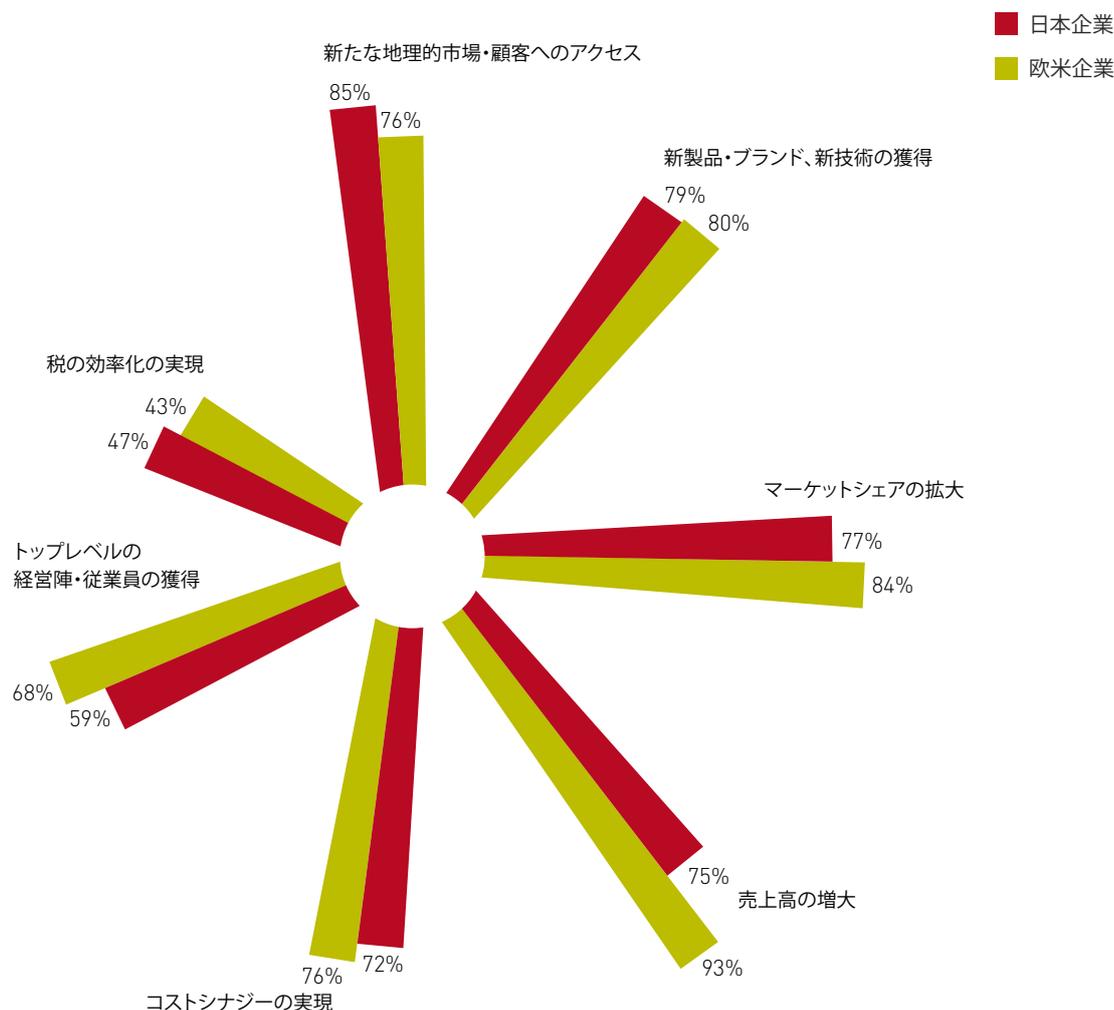


グローバル化：なぜM&Aをするのか

国外での企業買収は、国内市場だけでの事業活動では得られない地理的シナジー効果の実現を可能とする。この点だけを捉えれば非常に魅力的な手法にうつるが、どんなに秀れた企業であっても、習熟した自国市場を離れて事業を展開すれば、数々の課題に直面することは論をまたない。この問題意識は、今回の調査対象とした多くの日本企業から聞かれた。さらには、先進国で実施する企業買収案件と、新興国で実施する企業買収案件とでも、企業買収の最終目標の内容やそれに向けた課題についても違いが出るのが浮き彫りとなった。

「グローバル化を決断した理由」に対する各対象企業の回答は、戦略や財務に関して、欧米企業、日本企業ともほぼ同様の結果となった。両グループとも、主たる理由として、新たな市場・顧客へのアクセス、売上高の増大、新製品・ブランド、新技術の獲得、マーケットシェアの拡大などを挙げている（図表1）。

図表1：海外事業拡大における戦略的・財務的要因



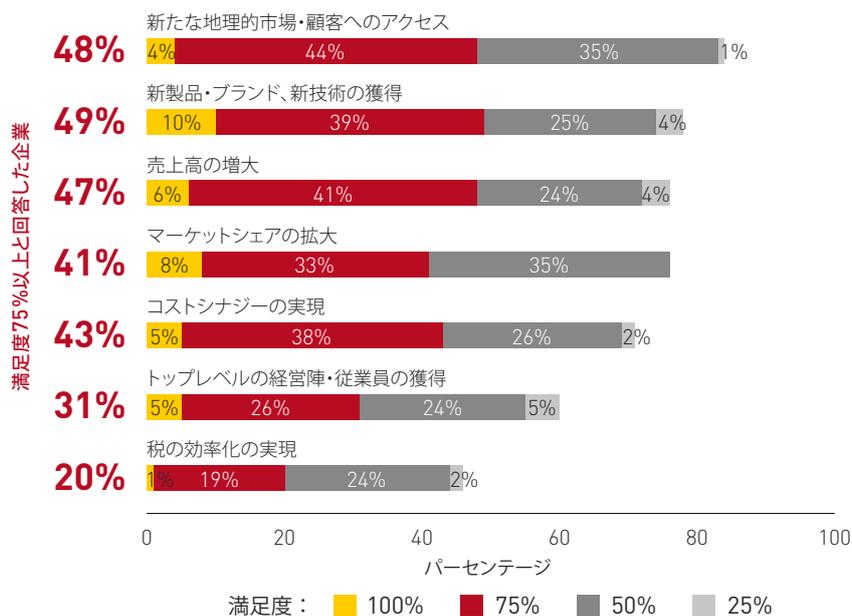
この点に関する調査では、日本企業・欧米企業とも同様の結果を示す一方で、最近実施された M&A 事例における実施後の満足度を詳しく調べてみると違いが見えてくる（図表 2）。欧米企業の最近の事例では、当初の期待を 50% 以上満たしているとの回答が多く、中には 75% 以上満たしているとの回答も見られた。

日本企業の M&A 満足度が欧米企業のそれを上回っている項目の一つにコストシナジーの実現が挙げられる。買収当初期待していたシナジー効果があげられれば、それだけでその案件は成功したとも言える。市場調査によれば、多くの案件、特にグローバル案件では思っていたほど企業価値が上がらなかつたり、売り上げ目標に届かなかつたりしているが、それを考えれば、なおのことと言える。

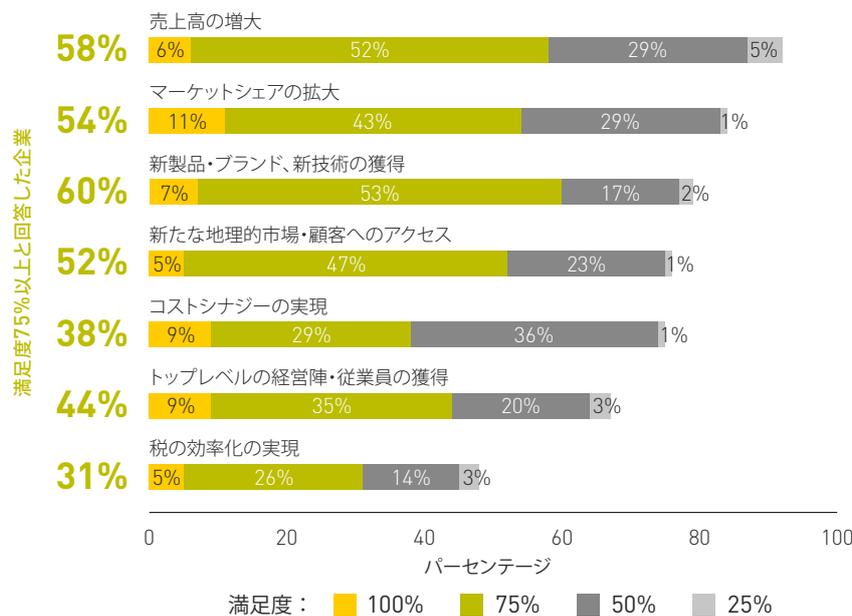
M&A 案件の完了の前後の段階において生じる課題について、両グループとも同等の重きを置いていることがわかる。ただ、そうした課題解決に対する満足度や、社内各部署における案件完了後の事業の統合段階への関与の仕方（後に詳述）を詳細に検討すると、実は大きな差異がある事がわかる。

図表 2：海外事業拡大戦略における満足度

日本企業

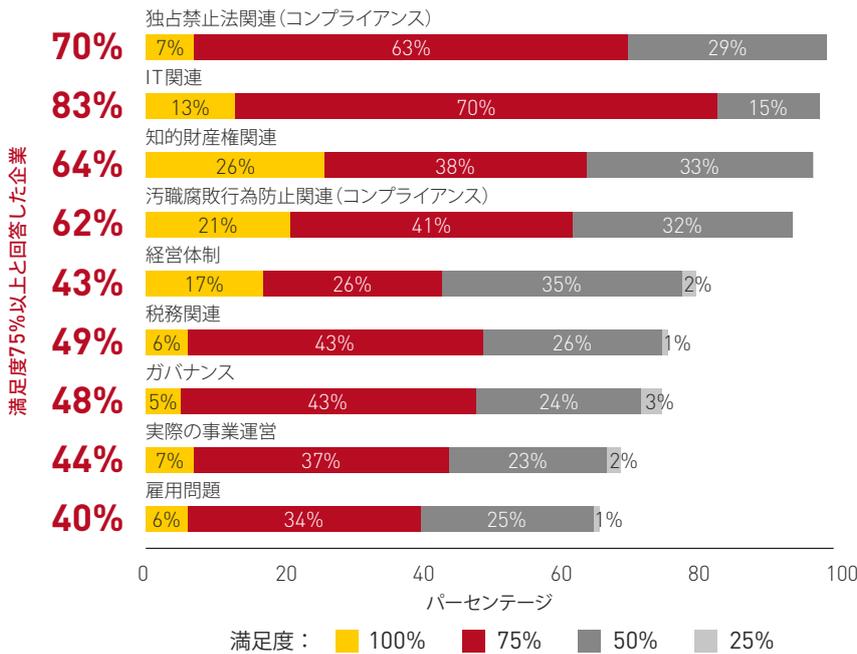


欧米企業

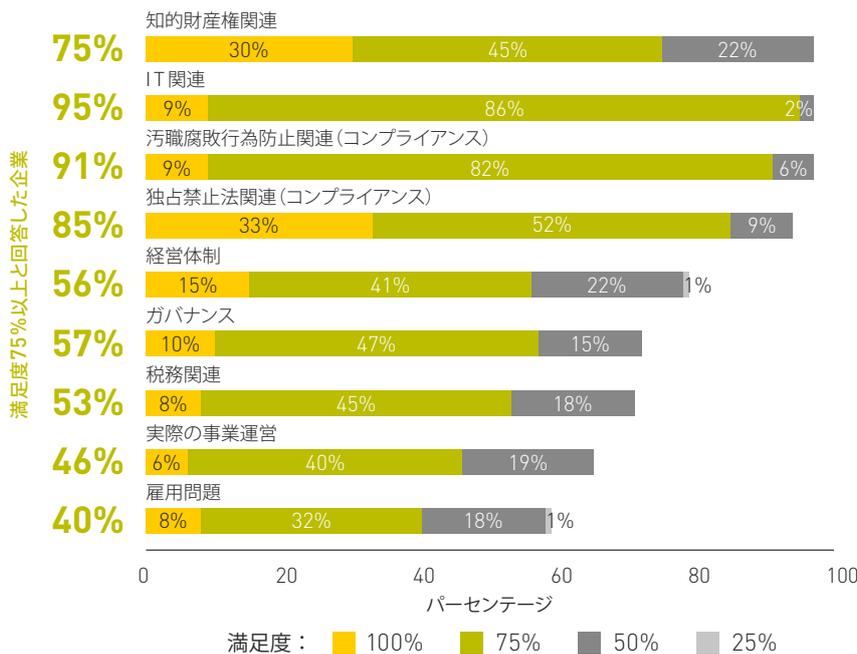


図表3：ビジネス・トランスフォーメーションのために実施した項目

日本企業



欧米企業



以下に挙げた項目に関して75%あるいは100%の満足度が得られたとする欧米企業の数、多くの項目で日本企業のそれを上回っている(図表3)。これとは対照的に、多くの日本企業が50%程度の満足度しか得られていないと回答している。これは特にコンプライアンスに関する項目において顕著に見られ、独占禁止法関連や汚職行為防止関連の項目では両グループの調査結果に大きな違いが見られる。これは他の項目についても同様に言える。ただし、「満足度」とは自己判断がベースになるので、会社や個人によってその基準は一律ではない。今回の調査結果は、日本企業が欧米企業に比べてより厳しい達成基準を設定していたからという見方も排除することはできない。

この項目への回答内容を詳細に分析すると、日本企業の満足度が低かった要因がいくつか看取できる。例えば、国境を超える国際ビジネスの舞台での経験不足はやはりディスアドバンテージとなっている感がある。ある日系テクノロジー企業の戦略担当役員は「最近のクロスボーダー案件の中では特に税務・財務、法務部門の統合が大きな課題となった。この(外国)市場での経験がなかったために、スムーズな統合ができず、当初想定していた目標の全てを達成することはできなかった」と回答している。同様に、文化の違いやコミュニケーションの壁で望みを絶たれて頓挫してしまった失敗例がいくつも聞かれた。

言語・文化の衝突

国としての伝統であれ、現地市場の商習慣やビジネス・スタンダードであれ、長い歴史が培った一国の伝統・文化というものは、グローバル案件においては想像以上に重要な意味を持つ。国境を超えた買収案件に付きものの文化の衝突や企業風土の違いは、放置すると案件自体の成否が大きく揺らぐ可能性すらある。今回の調査においても、クロスボーダー案件を成立させるに当たって最大の課題は文化の違いだったとの結果が出ている（図表4）。日本企業ではこの傾向が特に顕著にみられ、4社に3社の割合でその回答となっている。これに対し、欧米企業でそうした回答をした割合は半数にとどまる。

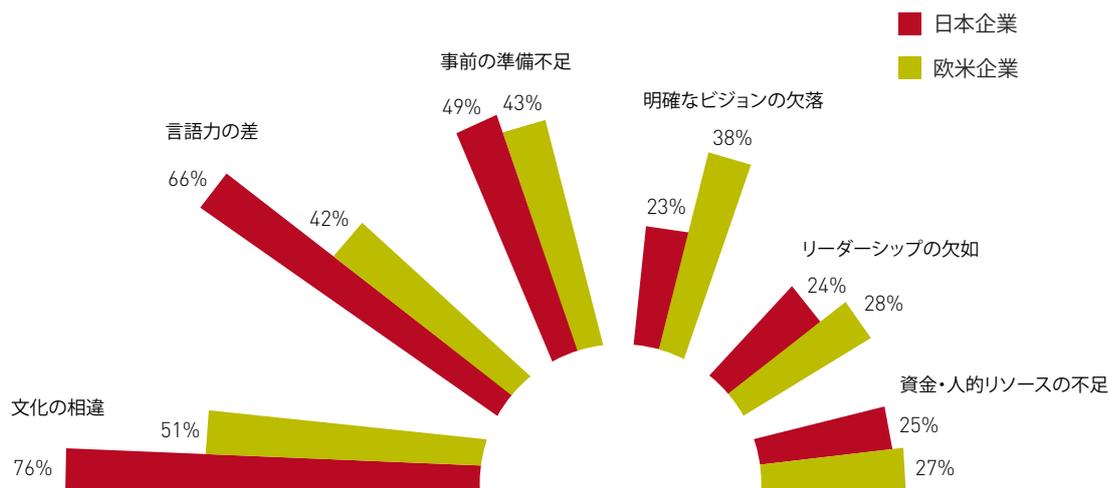
言語の問題も課題の一つである。自社企業戦略を買収対象企業の組織全体に浸透させるためにはコミュニケーションが鍵となる

が、言語の壁が障壁となり、この企業メッセージが十分に浸透せず、あるいは誤解されたりして、企業全体としてのミッションが当初の目標から外れることになりかねない。消費者向け製品の製造・販売を行う日本企業の戦略担当役員は、最近行った海外企業買収案件での経験をもとにこう述べている。「言葉の問題とコミュニケーション・スキルが足りなかったせいで、売り手側の企業との意思疎通が十分に図れなかった。このため、文化の相違ということも手伝って、当初の我々の思惑とは違う方向に案件が進んでしまい、後になってそれに対処するのに苦労したことがある。」

日本企業の経営者にとってこの文化の壁の問題は、同業の欧米企業に比べてより大きい。そのため、柔軟に対応できないとも見える。そのため、日本企業は特に、その過程で鍵

となる分野へのアプローチの仕方をもう一度見直し、当初設定した目標を確実に達成できるようにする必要がある。問題は、どうすればそれができるか、という点にある。

図表4：近年実施したビジネス・トランスフォーメーションでの最大の課題



主要分野：何から始めるか

今回の調査結果と回答をベースに、本レポートでは、今後、日本企業で大きな改善が期待できる4つの分野を絞り込み、従来のアプローチ手法の再評価を試みると同時に、どのような手法を新たに取り入れることができるのかについても検証を行った。調査終了後に行われたフォローアップ・インタビューからも見てとれるように、これらの分野は依然として大多数の日本企業の経営者・役員にとっての大きな懸案となっていることがうかがえた。これらの項目が特に重要なものは、良くも悪くも交渉の初期段階に影響を与えるからである。そしてさらに重要なものは、案件完了後に事業を統合する段階においても影響を及ぼし、シナジーを生むのか、それとも企業価値を毀損してしまうかに決定的な影響を与える可能性があるからである。

それら4分野とは：

-  1. コンプライアンス
-  2. 人材の管理
-  3. 税制
-  4. IT

本レポートではこれらの4項目に特に焦点をあてているが、海外企業買収の実行を検討するうえで日本企業が考慮すべきポイントはこれが全てという訳ではない。むしろ、日本企業の経営者はもとより、欧米企業の経営者にとってもグローバル企業へとより大きな進化をする際のハードルとなるべき課題（目に見える形あるものと潜在的なものとの双方）を検証するためのスタートラインである。

“

本レポートでは、今後、日本企業で大きな改善が期待できる4つの分野を絞り込んだ。

”



コンプライアンス：

汚職と独占禁止法違反リスクの軽減



リスクの認識

相手国内でのリスクとコンプライアンス問題は、クロスボーダー企業買収案件の遂行にあたって早い段階で直面する最も困難な問題の一つとして挙げられる。相手国での法規制やビジネス環境への習熟性を欠く場合には特に注意を要する。

これらの問題の重要性を企業が認識していることは、企業がコンプライアンス、特に独占禁止法・汚職腐敗行為防止策に関連するものに重点を置いているとの調査結果からもうかがえる（図表 5）。消費者向け製品の製造・販売を行う日本企業の戦略担当役員は、現在同社で実行している施策の中で、コンプライアンス問題は最も重要なものの一つだとして、同社が最近実施した東南アジアへの進出事業を例に挙げ、「この国のみならず、弊社が事業展開をしている他の新興国では汚職の横行や透明性の低さといった問題があるので、弊社の企業イメージを維持して無用な損失や訴訟を避けるためには、コンプライアンス項目を見逃したといったことがないよう、細心の注意を払わなければならない」と述べている。

新興国においてこうした慎重な態度を取るのはこの会社だけではない。最近の傾向と

して、多くの日本企業が、先進国と比較して新興国でのコンプライアンス問題に強い懸念を持っている。その理由の一つは米国における連邦海外腐敗行為防止法（FCPA: The Foreign Corrupt Practices Act）である。FCPA は、クロスボーダー企業買収案件成立の前後、およびその過程においても、買収対象企業が贈賄事件に関与した場合、親会社としてその責任を問われる可能性があると規定しているのである。

図表 5：
実施したコンプライアンス・プログラム

汚職腐敗行為防止関連



独占禁止法関連



世界レベルでの 汚職行為防止策

近時、多くの国で、企業のコンプライアンスを強化させる施策が法制度化されている。例えば、前述の米国 FCPA は、米国内で事業を展開する企業や有価証券を発行する企業に対して、贈賄や汚職に関与することを禁じているが、これは米国外で実行された違法行為に適用される。英国の 2010 年贈賄防止法でも同様に、違反者に対しては厳しい制裁が課せられ、英国外での民間事業者間の行為であっても対象となるとされる。

世界規模での汚職行為の防止のため、各国で法規制が検討されている。オーストラリア、アラブ首長国連邦、カナダの各国政府に続き、新興国においても法制度を強化し、自国内での汚職行為や反競争的行為に対する取り締まりを強化する傾向にある。

汚職行為の根絶

汚職行為に関して全世界的な調査を行っている国際的な非政府組織、トランスパレンシー・インターナショナルは、世界各国の透明性の度合いの認識を指数化してそのランキング・リストを公表している。このリストの下位4分の1を占めるような国々、つまり、贈収賄や他の汚職行為が常態化しているような国々でM&Aを実行するにあたっては、より独創的かつ外科的なアプローチを採用する必要があり、このアプローチで問題を発見することが、財務的な損失や企業イメージの毀損を未然に防ぐことにつながる。例えば、買収対象企業のリスク評価や、買収対象企業内で法令違反の事例があるかどうかを判断するため、当該企業の子会社やオフィスの現場での調査を行うことがある。調査対象会社・オフィスの現場を

事前通告なしに突然訪問することにより、以前の調査で見逃されていた違反事例を発見できることもある。

スイスの事業会社のM&A担当役員は「我々が抜打調査を行った結果、数々の不正行為が発覚したが、その中にはベンダー・マネジメントに関するものがあった。例えば、長年にわたる個人的な付き合いから、仕入価格の高い物を提供されていたという事例もあった。この調査のおかげでこの不正行為は改善することができた」と述べている。

特別チームの編成やコンプライアンス・オフィサーの配置も、日本企業・欧米企業双方で実施されている有効な手法の一つである。ある日本の小売業企業の戦略担当役員

は「私たちは様々な部署とその責任者を精査し、買収交渉の間ずっと相手企業の活動をチェックするチームを編成した。どんなに些細な要素も見逃すことのないような体制をとった」と述べている。

独占禁止法違反事例の防止

汚職防止策の場合と同様、この分野でも回答企業は、独占禁止法監督当局からの調査を受けることがないように、あるいは、財務的損失やブランドダメージを被らないよう対策を講じている。そうした対策は、多くの日本企業では、子会社でのコンプライアンス・チームの設置に焦点が置かれ、コンプライアンス・オフィサー、コンプライアンス委員会、そして関連する社内の各部署から構成されている。

日本の化学メーカーの戦略担当役員は「私たちは、本社と子会社双方が抱えるリスクを勘案し、子会社や関連会社が十分な独占禁止法関連コンプライアンス・プログラムを講じられるように、現実的な助言やアドバイスを策定した」と述べている。

ベーカー&マッケンジー 法律事務所の見方

最良の企業コンプライアンス・プログラムには明解なポリシーがあり、それは全てのレベルの従業員に理解されるだけでなく、上級幹部や役員からも支持されるものでなくてはならない。上級幹部や役員によるコンプライアンス・プログラムへの支持は強固、かつ明確でなければならず、また、強く支持していること自体が組織全体ではっきりと認識されるものでなければならない。コンプライアンスに対する上層部のこうしたコミットメントがプログラムの効果を高め、違反行為を抑制する力となる。

コンプライアンス・プログラムの違い

交渉の始めからコンプライアンスの意識を持って臨めば、リスクもコントロールでき、法令違反を未然に回避することができる。ただ、これは、コンプライアンス問題に対して企業がどういった姿勢で臨むかによる。今回の調査では、過半数の企業が汚職や贈賄などを最小限にするための包括的プログラムを実施していると回答しており、その内容は、コンプライアンスの概念と防止策の具体的な手段、そして従業員・経営幹部向けのトレーニングなどで構成されている。

最近になってクロスボーダー案件を成功させたことによる自信の表れからか、多くの日本企業が、彼らのコンプライアンス・プログラムは欧米企業のそれよりも優れたものだと回答している。約60%の回答企業が、コンプライアンス・マネジメントに関しての社内トレーニングや、広範なリスク軽減プログラムに対して自信を持っていると回答している（図表6）。

そうした日本企業の自信の一方で、こうしたプログラムは、リスク・マネジメント、法規制、汚職防止などに関して50%程度の有効性しかないとも回答している（図表7、8）。これに対し欧米企業の回答は、彼らのコンプライアンス・プログラムは75%から100%有効だとしている。この傾向は、独占禁止法関連のコンプライアンス・プログラムについても同様である。

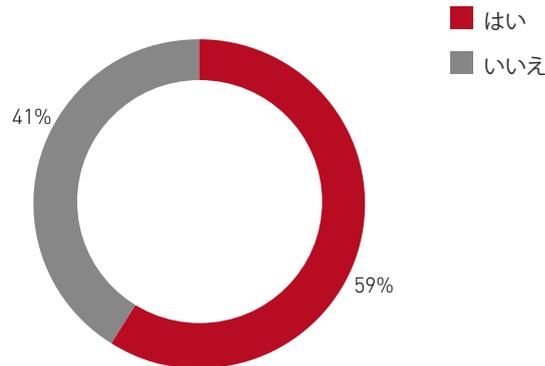
こうした企業の努力が実を結ばない原因について、多くの日本企業がターゲット市場での経験不足を挙げている。ある小売業の戦略担当幹部は「ターゲット市場での制度変更についての知識不足のせいで、必要となるコンプライアンス事項や課題を十分評価しきれなかった。（ターゲット市場で）法令違反とならないよう、コンプライアンス規制に関する調査にさらに時間を取られることになってしまった」と述べている。

日本企業で現在実施されているコンプライアンス・プログラムの多くは、社内の法務

図表6：

貴社の汚職防止に関するコンプライアンス・プログラムは、欧米企業の同様のものと比較して充実していると思われますか？

日本企業の回答



部門と切り離し、独立して施行されているものではない。この結果、社内の法務部門が通常業務に加えてこうした問題に対しても限られたマンパワーで対応することになり、業務が分断されてしまう可能性がある。買収後に実際に事業を統合する直前までコンプライアンスの問題が議論されないというケースまである。

ベーカー & マッケンジー東京事務所パートナーの茨城敏夫は、「事業統合の過程において、法務部門のスタッフが常時対応することは困難かもしれないが、リスク分析やコンプライアンスについての検討を怠るということは、その企業を、汚職やその他の法令違反の危険に晒すことになるだけである。もし社内スタッフだけでカバーしきれないのであれば、外部の専門家からの助力を得るべきであろう」とアドバイスしている。

こうした、ターゲット市場での知識・経験不足を補完するために、回答企業の多くが現地市場に精通した外部のコンサルタントや専門家に相手国の法整備環境についてのサポートを依頼している。ある日本の小売業の財務担当の上級幹部は「弊社は常々、汚職行為防止プログラムに関して外部の専門家からのアドバイスを受け、相手国企業で

■ はい
■ いいえ

の事業を円滑に行い、必要な法規制関連の理解を深めるように努めている」とコメントしている。

ベーカー&マッケンジー 法律事務所の見方

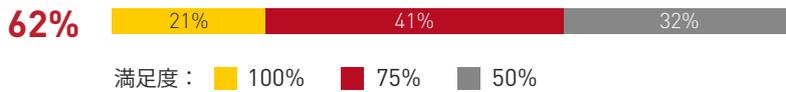
買収側・被買収側双方でのトレーニングは、そうしたコンプライアンス・プログラムへの意識と水準を高めることになる。同じように、積極的かつ継続的なモニタリングと内部監査、そして社内における秘密性が保持された通報体制の整備も、汚職の防止と従業員からの不正行為の告発を促す役割を果たす。

図表 7：汚職行為防止のためのコンプライアンス・プログラムの満足度

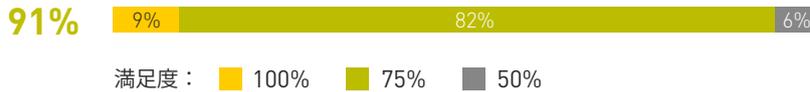
満足度

75%以上と

回答した企業 日本企業



欧米企業

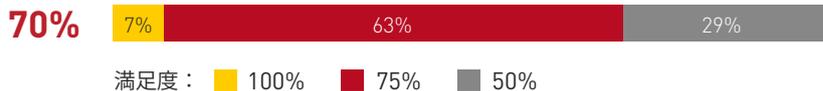


図表 8：独占禁止法関連のコンプライアンス・プログラムの満足度

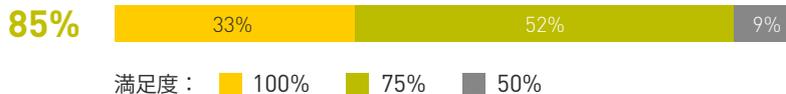
満足度

75%以上と

回答した企業 日本企業



欧米企業



“

日本企業で現在実施されているコンプライアンス・プログラムの多くは、社内の法務部門と切り離し、独立して施行されているものではない。

”

ベーカー&マッケンジー法律事務所の見方

企業コンプライアンスにおける5つの必須要素

世界各国の規制当局は、リスク分析を基礎とした強固な企業コンプライアンス・プログラムを策定することを重要視するようになってきている。各国当局が発行するガイダンス（例えば米国の量刑ガイドライン、英国の贈賄防止法公式ガイダンスやOECDが承認したグッド・プラクティス・プログラム・ガイドライン等）は、その詳細な規

定や内容はそれぞれ異なるが、そこには共通した重要課題が含まれている。ベーカー&マッケンジー東京事務所は、これらの課題を企業コンプライアンスにおける必須要素として、次の5項目に整理する。

1. リーダーシップ

リーダーは、上級幹部、権限を有する上級コンプライアンス・オフィサーおよびコンプライアンス・プログラムを日常的に管理する従業員からのサポートが効率的かつ適切に提供されていることを検証するため、コンプライアンス・プログラムを理解したうえでこれを

十分に監督しなければならない。不正行為を行った従業員がリーダーシップをとるべきポストに就かないようにすることも、同様に重要である。



2. リスク評価

ビジネス・トランスフォーメーションを成功させるためには、徹底的なリスク評価が不可欠だ。定期的なコンプライアンス調査を行うことで、犯罪行為が行われていないかどうかを検証したり、リスクを回避または軽減することができる。また、このようなプロセ

スを丁寧にする中で、企業目標を達成するために、経営者はどのようなリスクに重点的に対処すべきかを判断することもできるようになる。



3. 社内規程とそれを実施するための手段の確保

犯罪行為を防止し、また早期発覚につなげるためには、コンプライアンスに関する社内規程を整備してこれを順守することが肝要だ。社内規程において、賄賂が厳に禁止されること、また、違反行為は即座に懲戒処分の対象になることが明確に規定されていることは最

も効果があるだろう。さらに、不正行為が発覚した場合の通報に関する奨励制度や機密性を重視した通報手段を設けておくべきである。



4. トレーニングとコミュニケーション

コンプライアンスに関する会社のコア・バリューを組織の隅々にまで浸透させるには、充実したコンプライアンス・トレーニングを提供し、効果的なコミュニケーションを行うことが必須である。このようなプログラムにより、どのような場合に違反行為が起きやすい

のか、あるいは、その場合にどのように対処するのが最善の方法なのか、といった事項について従業員の意識を高めることができるのである。



5. モニタリングと検証、そして即座の対応

コンプライアンス対応で常に鍵となるのは、社内のあらゆる事業を絶えずモニタリングおよび検証し、疑わしいケースには即座に対応することだ。これによりリスクや違反行為を最小化することができるのみならず、このプロセスを通じて既存のコンプライアンス・

プログラムを現場のニーズや現状に合ったものに改定することで、常に最適なコンプライアンス体制を維持することができるのである。



事業の統合への影響： 信用毀損のリスク

コンプライアンスは、デューデリジェンスや案件全体のプロセスにおいて、重要な要素として取り扱われなければならない。にもかかわらず、コンプライアンスについて場当たりの対応を行っている、長期的にみて企業はより大きなリスクにさらされることになる。このような場当たりのアプローチにより信用を損ない、その結果、参入した市場で事業を継続することが困難になるという事態は頻繁に目にする。極端な場合、コンプライアンス違反がより広範囲にわたる経営戦略にまで影響を及ぼすこともある。

最近の一つの事例としては、アメリカで大きなプレゼンスを有し、FCPA が適用される日本企業が、アジアのある新興国に子会社を設立したところ、後にその子会社の複数の現地マネージャーが同国の政府関係者に賄賂を送っていたことが発覚したという事案があった。その日本企業は、違反に対する対応として複数の現地マネージャーを解雇せざるをえない事態となった。このような重大なコンプライアンス違反は、その国における事業への財務的な悪影響を引き起こすだけにとどまらず、その企業のグローバル戦略にも影響を及ぼす可能性があることを認識すべきだ。つまり、その国の戦略を実行する指導者を失うことで、その国での子会社の経営が非常に不安定な状態に陥るだけでなく、さらに進んで、企業のグローバルでの事業拡大の失速をも引き起こす可能性があるのだ。

上記の日本企業の事例では、コンプライアンス違反の影響は比較的早い時期に発覚したが、中には事業の統合完了後、数年に渡ってFCPA違反が見過される場合がある。このような場合、統合後の会社は、発覚までの間に期待されたシナジー効果のある程度享受できることもあるが、違反をより早期に発見・是正した場合に比べると、違反が露見した場合の影響はより大きく、より危険なものとなるのである。

人的資本：

重要な企業資産である人材



主要な人材を維持するために： グローバル・アプローチ

人材は最も価値ある企業資産のひとつであることは広く認められている。マネージャーや役員クラスからあらゆるレベルの従業員に至るまで、優秀な人材は組織の不可欠な要素であり、ひいては新たな所有者が行うビジネス・トランスフォーメーションの過程においても重要な役割を果たす。クロスボーダー M&A を実施する際に、重要な人材を維持するための綿密な計画とその実行を行わないと、人材の流出が発生し、案件は失敗に終わることとなるのである。

ペーカー & マッケンジーの分析では、日本の経営者は、最近実施した M&A 取引について、海外市場における人的資本の獲得がその主たる動機であったとはしていないものの、買収した対象企業の人材の能力を高く評価している。現に、案件完了の直後に人材が多数流出した場合に発生するであろう財務的な悪影響について、回答者から非常に多くの意見が聞かれた。買収案件において、最終的には事業を完全に統合したいと考えながらも、日本企業がとってきた従来の手法は、買収した企業とその従業員を尊重し、変化を最小限にとどめようとするというものである。ある日本のメーカーの企業戦略部門のトップは「案件において、従業員の維持は極めて重要であった。優秀な人材が持つ価値やそういった人材が対象企業にもたらしてきた価値を失いたくなかった

めである。また、新しく従業員を雇い入れ、トレーニングを行わなければならないとすれば、コストが増えるだけであり、そうした新しい従業員を責任あるポジションにつかせることは、買収後の統合プロセスにおいて不確実要素となったであろう」と述べる。

とはいえ、日本企業が雇用問題を取り扱う際、対象とする市場によってその手法が大きく異なる面もある。成熟した市場で買収を行った場合、上述のように日本企業は既存の対象企業のやり方を尊重するアプローチを採る傾向が強く、対象企業の経営陣や従業員をほとんど変えずに、従来通りに事業を継続させようとする。また、日本本社から対象会社にマネージャーを送ることがあっても、短期間のものにとどめられることが多い。

“

人材流出は案件自体の価値の多くを失ってしまうことにつながる。

”

カルチャーショック：
金銭による人材の引き留めの効果と賃金制度への意識の違い

多くの買収案件において、日本企業は、事業にとって不可欠な従業員を引き留めるために特別なボーナスを用意する。このような金銭による引き留めは、功を奏する場合もあるが、常に有能な人材を引き留めるために最も有効な手段というわけではないことを認識しておく必要がある。

また、買収された企業の従業員にとっては、賃金制度もまたしばしば重要な関心事である。日本企業は伝統的に年功序列の賃金体系が一般的で、従業員の業績評価に基づく制度を採っている企業は少ない。年功序列制は、年によって賃金変動するようではなく、常に保証された賃金体系であり、日本企業の従業員は一般にこれを好むことから、これまではこの年功序列制はうまく機能してきた。しかしながら、海外の人材にとっては業績評価ベースの賃金制度が通常であって、年功序列の賃金体系は通用しないであろう。日本企業が買収した企業における有能な人材を維持し、その企業の価値と事業の継続を守るためには、どのようにして従業員の業績評価の仕組みを導入するかについて専門家のアドバイスを得ることは非常に有効となろう。

一方、新興市場における買収では、日本企業はより積極的なアプローチを採る傾向がある。そこでは、買収を行った日本企業は、対象企業の経営陣が同社にもたらす価値を把握した上で、対象企業の経営陣を大幅に変更して事業運営上のコントロールを取得する。この手法は、従来の経営陣が有した従業員への影響力や現地市場でのコネクションを失う危険を伴うものの、事業の統合プロセスへの強いコントロールを通じて、速やかに統合を進めることができることになる。

「成熟した市場における買収と新興市場における買収とでは、雇用に関連する経営判断は異なってくる。一般論で言うと、成熟した市場で買収を行う場合、日本企業が重視するのは対象企業に付加価値をもたらす技術や人材の獲得であり、他方で、新興市場の場合は上級レベルの社員が有する現地市場でのコネクションに主眼が置かれることが多い。」-- 村主知久 パートナー 労働グループ代表 ベーカー・マッケンジー東京事務所

ベーカー・マッケンジー 法律事務所の見方

ビジネス・トランスフォーメーションを行うにあたって、優秀な人材を引き留めることが常にその主要な動機とは限らない。しかしながら、人材が事業にもたらす価値を過小評価するようなことは決してしてはならない。これをしてしまうと、優秀な人材を失い、ひいては企業価値の損失につながるのだ。

.....

カルチャーショック：企業文化の違い

例えば、規律に厳格で厳しく統制された企業風土を持つ会社が、なごやかで柔軟な雰囲気のある会社を買収するような場合、企業文化の違いによって二つの企業の間には大きな亀裂が生まれる可能性がある。クロスボーダー案件の場合には、国ごとの文化の違いや、言語の問題、そこから生じる文化的な行き違いにより、さらに問題が大きくなりうることに注意が必要だ。

買収した側・された側の双方の間で共通の新しい意識を形成することが、企業文化の相違を埋めるのには有益だ。企業文化融合のための社内マーケティングのような活動を効果的に利用することで、従業員同士の信頼が築かれ、「旧A社・旧B社」といった対立意識を生じさせないようにすることができる。こういった取り組みは、買収のカルチャーショックからくる従業員の不安を軽減させる効果もある。こうした問題に早い段階で対処することの重要性は、今回の調査でも明らかになっている。すなわち、この企業文化の融合の問題に早期に対処しなかったことで買収後に両社間のわだかまりが生じてしまい、後になってひどい頭痛の種となってしまったといった回答が相当数見られたのである。

ベーカー・マッケンジー東京事務所のコーポレート M&A グループ代表、近藤浩はこう指摘する。「企業文化に関する企業間の相違は画一的に測定できるようなものではなく、細心の注意を払って事業上の観点に基づいた従業員心理のデューデリジェンスを行うことが必要だ」。そこでまずすべきことは、これまでに培われた企業文化や企業哲学といった要素を詳細に比較することである。そしてさらに従業員の忠誠心の度合いの検証を行ったうえで、両社がどこで融和することができるのかを見極めるべきである。

.....

出向についての再考察

欧米企業が人事問題への対応や買収後の統合準備を行う場合、買収した企業がマネージャーを対象企業に短期間出向させるという方法は一般にあまり選択されない（図表9）。本社からマネージャーを送ること自体、ときに誤ったメッセージとして捉えられたり、現地マネージャーや従業員に混乱を生じさせたりするというのが主な理由である。

また、出向する管理職にとっても、対象企業のビジネスや企業文化を深く理解するには限られた期間の出向だけでは十分ではないことが多い。ベーカー & マッケンジー東京事務所パートナーの村主知久は「日本企業は多くの場合数名の管理職を対象企業に派遣し、そこで統合プロセスの監督、従業員の新会社への忠誠心の育成などを行おうとする。しかし問題は、管理職に限られた期間出向するだけでは、対象企業の現地の人材と買収企業との間の隔たりを克服するには十分とはいえないことだ。結局は、目に見える成果を何も生むことなく日本に帰国することになってしまうことが多い」と解説する。一方で、これは対象企業への変化や干渉を最小限に留めようとする日本企業のやり方の結果であると村主は指摘する。こ

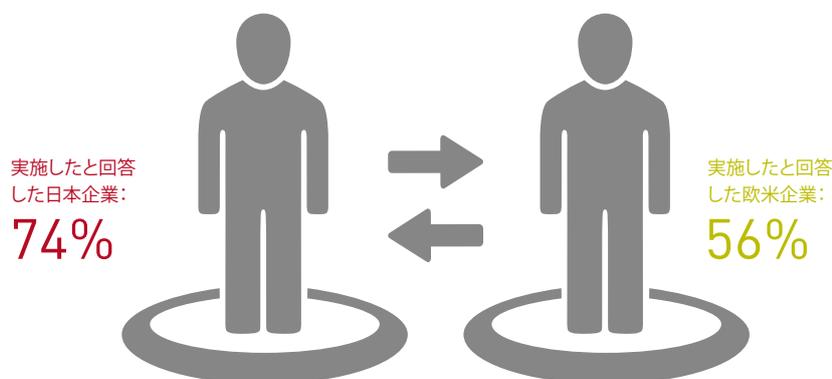
のやり方は結果として、対象企業の従業員の忠誠心が強くなるケースもあるが、それは本社による圧力や管理を感じる度合いが低いからである。

買収を行った企業が検討すべき一つの方法としては、対象企業のマネージャーを買収した企業の本社へ出向させるという方法がある。この方法であれば、出向した現地マネージャーは、日本でどのように業務が行われているかを直接見聞きすることができ、そして、子会社でどのような経営や業績が期待されているのかを理解することができるのである。これにより両社間の関係が安定したものになり、対象会社のマネージャーは、本社のグローバル戦略の中での自社の立ち位置を理解した上で業務を進めることができるようになる。

ベーカー&マッケンジー 法律事務所の見方

対象企業のマネージャーを本社に出向させるという手法は、両社間の信頼と良好な関係の育成に貢献するうえ、買収された企業の従業員に投資の意図を正確に伝えるのにも役立つ。買収した企業から出向者を送るにしても、対象企業の者を本社に招聘するにしても、いずれの場合も直接会ってコミュニケーションを図ることは常に大きな価値があるのである。

図表9：最近実施したクロスボーダー案件で社員の短期出向を実施したか？



事業の統合への影響： 人材・時間の損失、価値の喪失

クロスボーダー案件において、キーとなる人材を案件の早い段階で失うと、その後の案件全体のプロセスに影響が及ぶ可能性があり、最終的には、案件の完了後の統合の段階にもその影響が及んでくることとなる。アンケートへの回答からも分かるように、企業にとって必要不可欠な人材（例えば、現地で強いコネクションを持ち、事業運営の経験値の高い経営陣など）が従来通りの手腕を発揮し、買収案件に参画するような場合には、案件の成功率が高いのである。米国のあるビジネス・サービス会社の M&A 担当の上級役員は「従業員による業務への献身とそれらの従業員を維持することは通常、買収企業が思っている以上に重要であり、案件の利益と効率性を大幅に向上させる」と語っている。

日本のある事業会社の企業戦略担当責任者も、従業員を新規採用してトレーニングしなければならないとなると、より注力しなければならない案件の他の部分からリソースを奪ってしまうと指摘し、「従業員を新たに雇用し、トレーニングを行わなければならなかったために、案件の準備段階のスケジュールと全体的な成果に直接影響が及んでしまった」と回答している。

クロスボーダー案件において、時間と労力を最大限有効に使うためには、できるだけ早い段階で重要な人材のピックアップと対象人材へのアプローチを行うための綿密な計画の立案を行うべきである。さらに、人材の選定において上級役員が積極的に関与することで案件が円滑に進行し、より多くの従業員の維持に成功するのである。

こうした問題に早い段階から取り組めば、クロスボーダー案件で注意しなければならないもう一つの課題である現地の雇用関連法への順守の問題にも対応することができる。特に、余剰人員の整理や削減を行う際には、現地の規制に精通したアドバイザーに相談し、従業員との雇用契約や対象企業の国での法令に違反していないかどうかを慎重に確認しておく必要がある。

税務：

シナジー効果の模索



税務は優先項目か？

税効果を上げることは企業価値を上げることである。税務の問題を検討することは、コストの削減や利益の向上につながることであって、ほぼ全ての買収案件でその機会は存在する。それにもかかわらず、税務の問題は、コンプライアンスなどの他の課題と比べて優先順位が低く扱われていることが今回の調査で明らかとなっている。

ある日本のテクノロジー企業の戦略担当役員の意見は、この税務に関する課題をわかりやすく洗い出しており、また多くの日本の調査回答者の意見を代表するものといえる。その役員は、「国境を越えた機能の統合を進める上で、特に税務・財務分野については、対象企業の市場と日本市場であまりにも異なるので、法務部にとって困難な問題であった。この分野での経験が不足していて、これらの機能を完全に統合させることで得られる恩恵を実現するための知識や見通しが我々に足りなかったために、より大きな成果を達成することができなかった」と語っている。

ベーカー&マッケンジー 法律事務所の見方

全てのクロスボーダー案件に税の最適化の機会があると同時に、二重課税やコンプライアンス違反となる危険も含まれていることを認識する必要がある。案件開始段階から税務の専門家を参画させ、そのアドバイスを受けながら、税の最適化の機会を探る一方で、きちんとリスクを回避して、最終的にシナジー効果を実現できるように進める必要がある。

税務担当役員の役割

日本企業が税務面でシナジー効果を生み出しづらかった理由の一つはおそらく、この分野の検討や戦略を指南する税務担当役員の関与の度合いが低いか、あるいは税務担当役員が存在しないからではないだろうか。今回の回答企業の中でも、税務問題を扱う税務専門の担当役員を擁すると回答した日本企業は34%にとどまっている（図表10）。これに対し、欧米企業では96%の企業が社内に税務担当役員を置いている。

日本では、統合プロセスに税務担当役員を関与させるという発想が、案件の初期段階では存在しないケースがほとんどで、税務問題は一般に後回しにされがちである。企業リソースの大半が対象企業を買収すること自体にのみに割かれ、大抵の場合そちらが優先事項となってしまう。日本の企業組織では税務関連の責任は通常、会計部門が担当することになっている。しかしながら、いざ税務関連の問題が生じると、会計部門には問題解決にむけて積極的に行動するといった経験がなく、またそうした裁量も与えられていない場合が多いのである。

従来、税務規則は会計規則と密接に関連したものだだったが、現在のマーケットにおいては両者の違いは大きなものになっている。税の取り扱いには現在では関連する法律とより密接に結びついており、その結果、より深い法的見地からの分析が求められているのである。

ベーカー & マッケンジー東京事務所の税務グループパートナーの岡龍太郎は、「日本企業は通常、税を単に数字の問題、あるいは、支払うべきものとしか見ていない。そこでは、企業の成長に欠かせない継続的な戦略の一部とは捉えていないことから、目の前にある税務に関する事項の処理が完了してしまうと、すぐに案件の別の課題の検討へと移ってしまう」と指摘する。

税務担当役員のもう一つの存在意義は、リスク・プランニング、あるいはリスク軽減について企業に貢献できることである。それは例えば、デューデリジェンスの際に重視すべき問題点を指摘したり、あるいは契約交渉の過程で、買取価格に影響しうるシナジー効果やクロージング後のメリットなどを指摘できることである。税務担当役員が活躍する企業では、現在目の前にある税務問題に対応することで、財務的な利点とリスクのバランスを取りながら、長期間にわたる価値の実現や案件の完了後の統合段階以降も長期間持続するシナジー効果を生み出すことができるのである。

そうした役員がいない場合は、税務担当の経験を持つ専門家に依頼し、案件の完了後の統合に向けて税務対策を進めることも検討すべきであろう。このような対応をするケースは稀ではあるが、企業をグローバル化しようとするのならば、アドバイザーが提供する価値ある情報を活用すべきである。あるいは、買収後に対象企業の有能な人員を活用することによりグローバル化戦略をさらに進めるという方法もある。

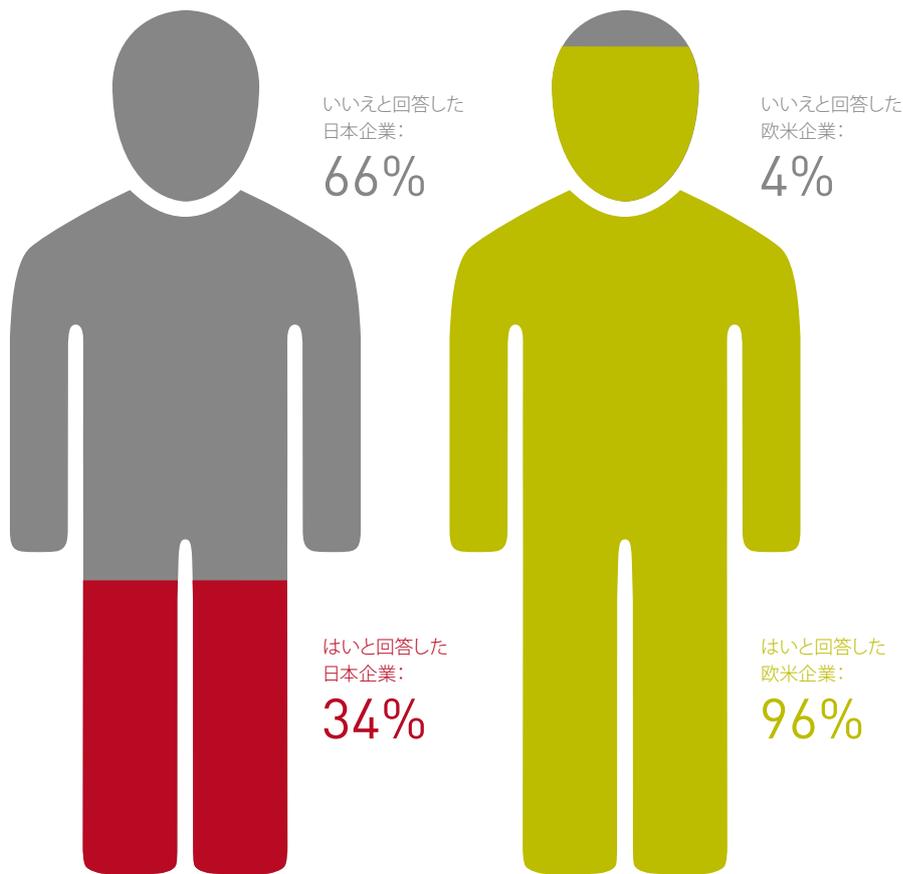
専門知識を有する人材の維持

米国のような先進国の企業を買収する際に、税務に関する高度な専門性を有する従業員を獲得できることがある。日本企業にとっては、そうした専門知識を有する従業員を買収後も維持することは非常に重要である。なぜなら、その対象企業が有する税務に関する確立したベストプラクティスを、現在の案件においてのみならず、将来の海外事業においても活用することができるからである。

ベーカー&マッケンジー 法律事務所の見方

税務には二つの側面がある。一方で法令順守の観点から適切に処理しなければならない事項であると同時に、他方では法律の下で財務的な負担を軽減する方法にもなりうるのである。税務専門の担当者（社内に担当者を置くか、専門の税務アドバイザーに相談するかを問わず）を任命することで、企業のその他の部門の担当者が重責から解放され、税務担当者はシナジー効果と税の最適化の実現に向けてこの分野の業務に集中することができる。

図表 10：貴社には税務問題を扱う税務専門の担当役員がいるか？



“

日本企業が税務面でシナジー効果を生み出しづらかった理由の一つはおそらく、この分野の検討や戦略を指南する税務担当役員との関与の度合いが低いか、あるいは税務担当役員が存在しないからではないだろうか。

”

市場による違いと それがもたらす機会

ある国では、国内への投資を促進するために、低い法人税率や新規投資への優遇措置を設けている。一方、別の国では規制上こうした租税対策に利用できる制度は限定的である。先進国・新興国を問わずどの国でも、税法は絶えず変化していることから慎重な対応が必要である。

M&Aにおいては、買収企業は税務問題に適切に対応するために、税務デューデリジェンスおよび買収ストラクチャリングの検討を早い段階で実施するべきである。また税務デューデリジェンスおよび買収ストラクチャリングは買収価格にも影響を与えることがある。ベーカー & マッケンジー東京事務所の税務グループパートナーの岡龍太郎は、「米国のM&A実務では買収価格の算定において租税を含めて検討することが多いのに対し、日本では税務の観点を十分考慮せず、案件をクローズすることを急ぐあまり、税の最適化のチャンスを見逃してしまうケースが散見される」と指摘する。

このようにしてクロスボーダー案件では税務担当役員が重要な役割を担う。もっとも、社内に専門の担当役員がない場合は、アンケートの回答が指摘する通り、外部のアドバイザーによる税の最適化のための専門的なアドバイスが利用されている。



事業の統合への影響： 機会を逸失しないために

税務部門を統合し、税の最適化のための機会を見出すことは、事業の統合計画そのものはもちろん、案件に関わる様々な部署にも計り知れない影響を与える。そのため、案件がクロージングを迎えるまで税務に関する統合計画に着手しなかった場合、早期に税務機能の統合を果たした場合に比べて、案件自体の価値の最大化や有利な実効税率といった面で大きな差が生じてくる。その上、税務コンプライアンス問題が発生することもあり、案件全体のスピードを低下させる可能性もある。

買収を行う企業は、租税シナジー効果や税の最適化の機会を活用し損ねると、結果としてより高額な税金を支払うこととなる。世界の中で日本は法人税が高い国の一つであり、買収後のさらなる税負担は買収企業の財務状況の圧迫につながる可能性があるのである。

早い段階で準備をしておけば、税の最適化のための機会が生じた時点で素早く行動に移すことができる。ある日本企業は、知的財産権を本社から税率の低い法域にある海外の子会社へ移すことで、日本国内の高い税負担を回避することに成功した。子会社に知的財産権を移すことで大幅な増益と高い税効果を図ることができたのである。

情報技術 (IT):

成長のための統一された基盤づくり



ITの重要性

情報技術（IT）は、単に回線やネットワークケーブルの話だけではない。それは情報を提供し、事業を動かす機能同士を連携させる動脈なのである。クロスボーダー M&A 案件においては、IT 機能の統合は、社内でのコミュニケーションを効率化するだけのものではなく、案件完了後の事業の統合を円滑に進め、シナジー効果を実現するためのものでもある。

IT はビジネスのあらゆる面に関わってくる。経営者としては情報システムの精査または統合を決しておろそかにすべきではない。実際に今回の調査でも、IT はビジネス・トランスフォーメーションのプロセスにおける二大課題の一つに挙げられているほどである（図表 11）。IT システム統合の満足度に関

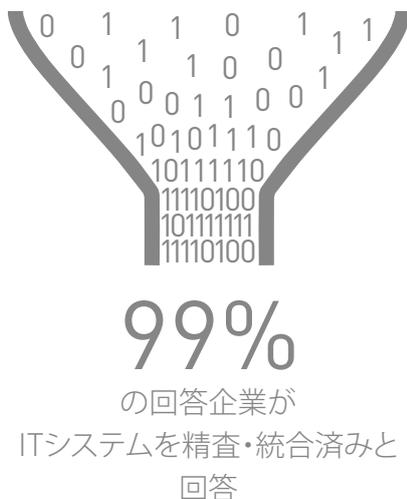
しては回答者の間で違いが見られたが、特に日本企業のフィードバックからはどこでミスが発生し、そのミスがどのように修正されるべきだったか、あるいは実際にどのように修正されたかについての理解が示された（図表 12）。

ある日本のエネルギー会社の戦略担当副社長は、「買収の計画段階で我が社の IT 部門もデューデリジェンスに参加することが決定した。IT チームは、情報プラットフォームの互換性の問題など、統合の障壁となり得る要素を見つけ出すことができた。さらには、対象企業の IT への投資不足などの潜在的な問題点を指摘して、統合プロセスを成功させるための計画策定において役立つ」と回答している。

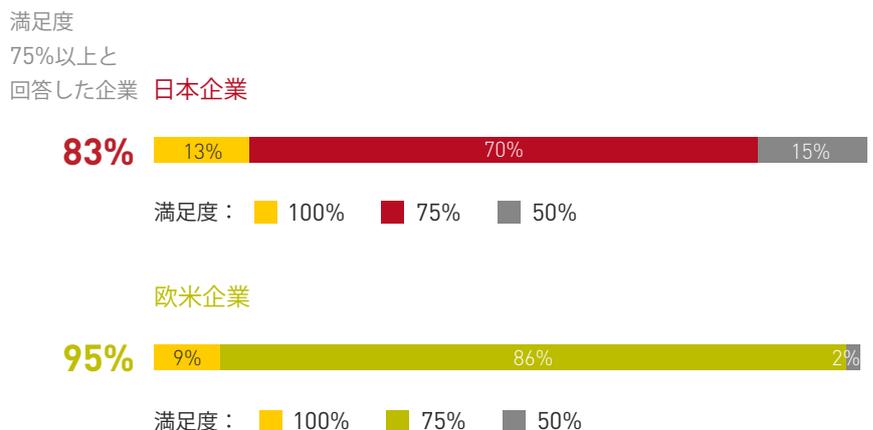
ベーカー&マッケンジー 法律事務所の見方

IT はあらゆるビジネスの基幹となるものである。対象企業の IT 構成を把握し、それを全社で共有することは、いかにして効果的かつ効率的に対象企業から「分離」させ、新組織に「統合」できるかを評価する上で極めて重要なポイントである。案件の初期段階から両社の IT 部門が検討に参加することで、情報システムの統合計画を策定する十分な時間が生まれ、ひいてはコスト削減にもつながるのである。

図表 11：IT システムの精査・統合



図表 12：IT システムの精査・統合を実施した際の満足度



案件を進める上での IT の位置づけ

今回の調査でわかったことは、情報システムに主眼を置いた綿密なデューデリジェンスを案件のできるだけ早い段階で実施すれば、IT 分野は統合の障害とはならず、むしろ成功要因となるということだった。この効果を高めるために、IT チームが案件に参加する機会を確保して一定の権限を与えることで、企業の IT ニーズに対する理解も深まることになる。このようにして、事業統合のコストや実現性に関する有益な情報を得ることができたといった回答が多く見られた。

こういった取り組みをビジネス・トランスフォーメーションのプロセスの初期段階から行えば、対象企業の IT 手続きやシステムを精査する十分な時間を得ることができる。この点を証明するように、日本のあるビジネス・サービス会社のマネージング・ディレクターは、「我が社は対象企業のテクノロジーの評価を行い、我が社の IT 戦略をどう補完できるかを検討した。その結果、どの運用を残し、どのデータをプラットフォームへと移せば良いかを決定することができた。この作業は、コストと売り上げのシナジー効果を検討するうえで非常に重要であった」と述べている。

さらに、対象企業で使用されているソフトウェアやシステムの所有権とライセンスを精査することにより、契約違反による罰金を科

せられる事態を回避することができる。ある日本企業が最近行った海外企業の日本の子会社を買収したケースの事例を見てみる。対象企業で使用されていたソフトウェアは、ライセンス契約により特定のプロセッサのみで作動するよう設計された特注品であった。買収した企業が IT システムの統合を開始した際、新しいオペレーティング・サーバーとハードウェアで IT プラットフォームをアップグレードしたのだが、この際に使用した新しい半導体チップがライセンス契約に違反していた。その後ソフトウェアの設計者がシステムのアップグレードに気付いたため、買収した企業は、ライセンス契約の違約金の支払いを要求され、これを支払わざるを得なかったのである。

どの企業においても IT システムは、使用されているプラットフォームとソフトウェアの販売会社が違うなど、その開発と維持には様々な企業が関わっていることが通常である。それゆえ、それらの所有権およびライセンスの構造と契約の内容を理解しておくことが重要である。ペーカー & マッケンジー東京事務所パートナーの達野大輔は、「そうした契約違反は金銭的な負担を生じさせるだけでなく、案件を遅らせ、事業の統合プロセスやビジネス・トランスフォーメーションのプロセスに悪影響を与えることもあるから注意が必要だ」と指摘する。

ペーカー&マッケンジー 法律事務所の見方

情報システムの統合に関して、最もコスト効率の高いアプローチがどのようなものかを十分に時間をかけて検討するためには、IT デューデリジェンスを案件の早い段階で実施する必要がある。また買収企業は、デューデリジェンスを通じて対象企業が持つテクノロジーに関する権利を把握でき、買収の実行が契約違反となりうるのかどうかを見極めることができる。移行期間における業務・サービスの提供に関する合意をきちんと契約しておくことで、IT に関連する様々な関係企業によるサポート等を受けられるように責任を課すことができ、これにより案件のクローニング、コスト低減を実現し、そして案件完了後の統合プロセスが円滑に進むように導くことができる。

ビジネス・トランスフォーメーションに関する戦略の勢いを維持、あるいは加速させるために最適な IT 統合オプションは何かを検討すること、そして、IT システム統合の実施について社内の IT チームあるいは専門的知識を持つ外部の専門家の中から最適の人選でチーム組成を行うことは、非常に重要である。

“

IT はビジネスのあらゆる面に関わってくる。経営者としては情報システムの精査または統合を決しておろそかにすべきではない。

”

事業の統合への影響： データ・セキュリティとコンプライアンス

相次ぐ企業データの漏洩や顧客情報の流出に対して厳しい批判が起これ、多くのグローバル企業が悩まされ続ける中、最新のセキュリティ管理体制の維持が企業の最優先課題に浮上してきている。しかし、そうした漏洩がいかに簡単に起きてしまうか、そして、データや情報、営業秘密などを保護する最適な方法はどのようなものかについて、多くの企業がまだ認識できていない。

ベーカー & マッケンジー東京事務所パートナーの松本慶は、「対象企業がテクノロジー企業であった場合、そのデータの所有権、個人情報に関する法律やセキュリティ基準への順守の度合いは、対象企業の企業価値や潜在リスクを評価するうえで極めて重要となる。統合プロセスの過程において、ITシステムの統合は企業を多様なリスクにさらすこととなるため、デューデリジェンス実施の際には、対象企業が使用しているソフトウェアはどこで作られたのか、プラットフォームの特定部分は誰が管理責任者なのかなどを必ず確認しなければならない。そうした関係当事者のバックグラウンド・チェックを行うことで過去のデータ流出や違反の発見につながり、買収企業は適切にリスクを管理することができるのである」と指摘する。

ひとたびデータ漏洩が発生すれば、その規模や流出データの量に関わらず、企業の評価とブランドは損害を被る。さらに重要なのは、これにより顧客の信用・信頼を裏切ることになり、その回復には多大なコストをかけて何年もかかるマーケティングキャンペーンを行わなければならないことになることである。

これと同様に重要なポイントとしては、買収する企業はデータや顧客情報保護に関する現地の規制や法的基準を対象企業が順守しているかどうかを慎重に確認しなければならないということである。国が違えば法体系も異なり、コンプライアンス違反に対する罰則も異なっている。罰則を科されないようにするためにも、データの移行と受け渡しを十分に監視すると同時に、事業運営やIT統合、そしてITインフラを外部の脅威から保護することが求められる。



統合プロセスへの 準備：

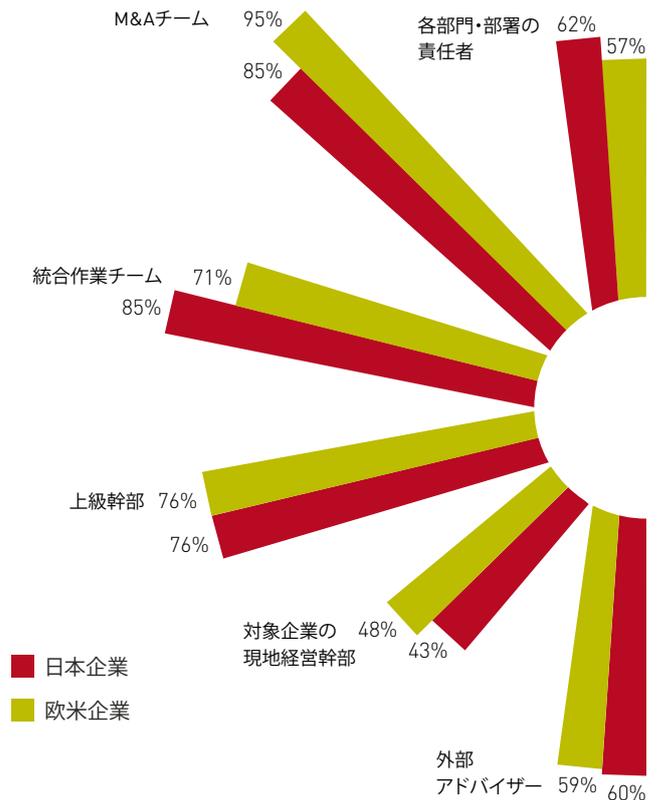
誰が中心的役割を担うのか？

チェスの駒のように、しかるべきチームやマネージャーをしかるべきタイミングで統合プロセスに配置することが案件の最終的成果に大きな影響を及ぼす。鍵となるのは、事前に十分な戦略・統合計画を策定し、各部署の担当者をどのタイミングで投入するかを把握しておくことであろう。

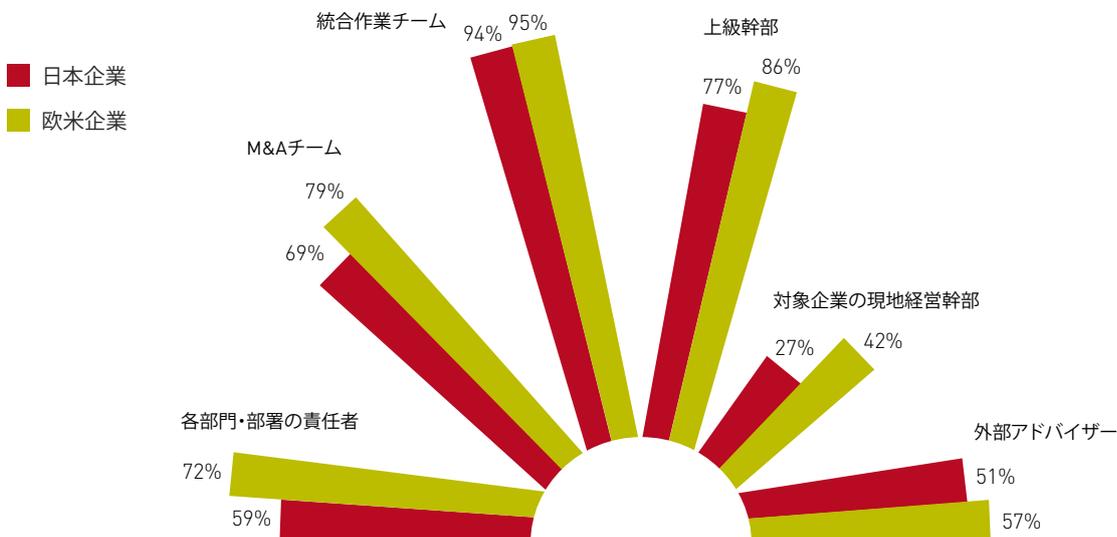
今回の調査の回答から、統合計画が動き出すと、本レポートで取り上げた4分野—コンプライアンス、雇用問題、税制およびIT—において中心的役割を果たす各部署から案件の様々な側面における最終決定に関する責任者が選任され、案件の実行期間全体を通して種々の責任を負うスペシャル・チームが発足されることが明らかとなった。下に掲げたグラフは案件計画段階とクロージング後の双方のタイミングにおいて関係者・責任者の統合プロセスへの関与の割合を調べたものだが、双方で日本企業側の回答と欧米企業側の回答に違いが見られる（図表13、14）。

この回答結果からも明らかな通り、案件計画段階での統合のプランニングにおいては、日本企業と欧米企業の関与度合いにそれほど差は見られない。しかし、契約が締結され、案件が実際の統合プロセスに移行すると、関与度合いの差は大きくなる。この差異は特に、統合を進め、新会社の基盤をつくる各部門・部署の責任者と対象企業の現地経営幹部の項目で顕著となっている。

図表 13：統合プロセスに関するグループ（案件計画段階）



図表 14：統合プロセスに関するグループ（案件完了後）



コンプライアンス・ 人事・税務・IT 各部門の 責任者の関与

本レポートの全体を通して明らかとなっている事項であるが、ビジネス・トランスフォーメーションのプロセスにおいて社内の各部門・部署が早期の段階から関与することで、内在するリスクを認識し、それを適切に回避する確率を上げることができる。さらには、対象企業の企業価値を保全し、コスト低減を実現することも可能となる。

案件計画段階と案件完了後における各部門・部署の責任者の関与に関する今回の調査では、案件完了前の段階で日本企業は多くの場合、コンプライアンス、人事、税務、ITの各部署が、欧米企業と比較しても同程度の、あるいはそれ以上のレベルでの

関与を実行していることが見てとれる（図表 15）。ただし、欧米企業の場合、日本企業と比較してこれら各分野の関連部署による案件成立後の関与の面に一層の重点を置いていることがわかる。これは、日本企業が案件成立後の関与の度合いを抑制してしまうという意味ではなく、単に、欧米企業の関与のレベルには到達していないということを示している。

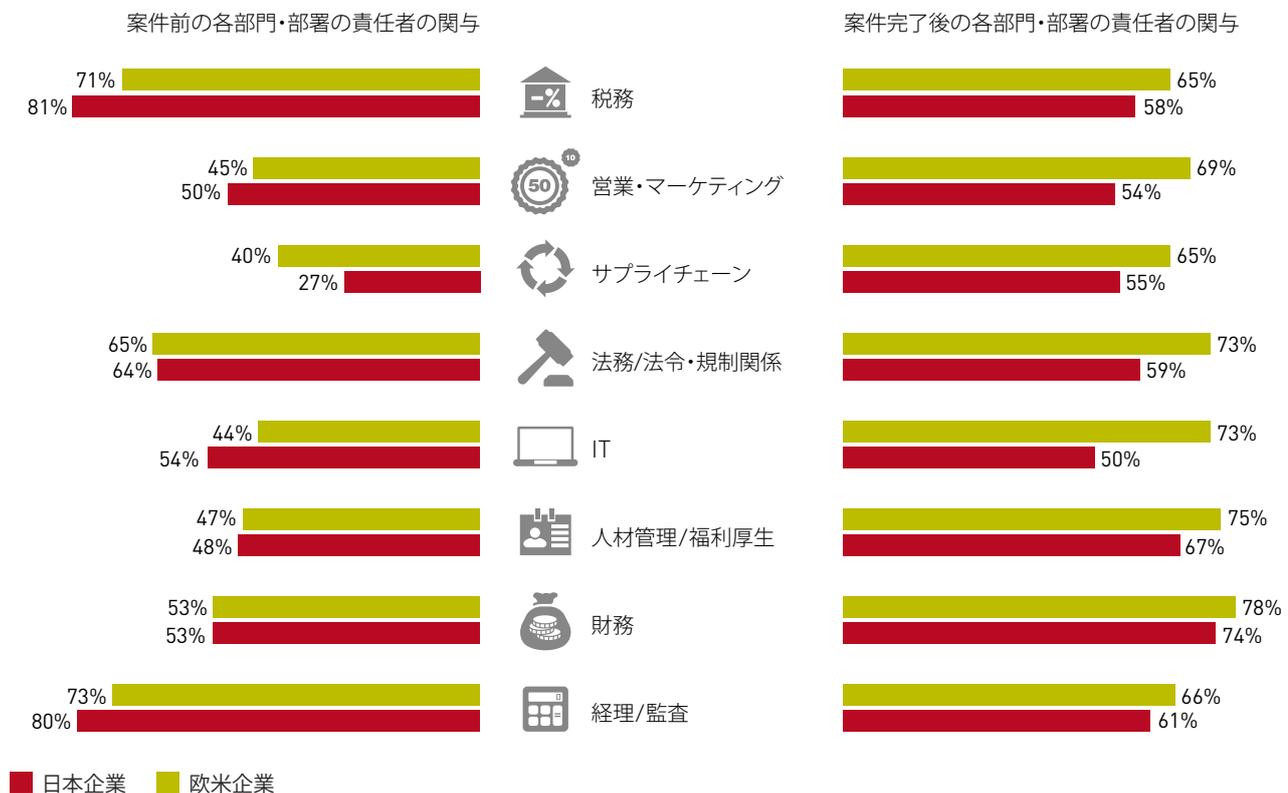
欧米企業の回答からは、各部署の責任者が社員のトレーニングや育成プログラムに積極的に関与していることが伺える。彼らは買収された企業での実績向上と業績目標の設定にも重点的に取り組む。また、新しい社内規則や方針の下での新しい行動指針の徹底のために、時には、CEO や他の役員から各部門・部署に直接の指示が下されるこ

ともある。日本企業の場合、経営者や上級幹部は財務や法務の面で案件を管理する責任を負っているとは回答しているものの、欧米企業のように、統合プロセスに自ら直接的に関与しているという意見はほぼ皆無に近かった。

対象企業の経営幹部

今回の調査で日本企業経営者は、対象企業のマネージャーに相応する人物よりも自社のマネージャーの能力により大きな信頼を抱く傾向にあることが判明した。これは、対象企業の経営幹部の統合プロセスへの関与が、案件計画段階に比して、案件完了後の段階では、著しく低下していることから明確に見てとれる。ある日本の製造メーカーの戦略担当責任者は、「我が社の幹部の方が業界知識もあり、全社の総合的な業績向

図表 15：案件前と案件完了後の各部門・部署の責任者の関与



上施策の企画・分析においてより効率的であった」と述べている。

他方、欧米企業の回答では、対象企業の現地マネージャーは、より幅広い責任と権限を与えられていることがわかる。あるスウェーデンの製薬メーカーの財務担当責任者は、「言語の問題もあって、対象企業の幹部の協力が大いに必要とされた。対象企業幹部が有する現地での影響力のお陰で、許可申請手続きの問題を解決することができた」としており、他数社からも同様のコメントが得られている。

対象企業の現地マネージャーが統合プロセスのみならず、案件のその他の部分にメリットをもたらすことは明白である。彼らが対象市場での長年にわたる現場経験から得たスキル、知見、ネットワークは、他に代え難いものがある。このような人材が案件完了後も長く留まってくれるにしろ、クロージング後の士気を高めるための短期間の特別ボーナスの支給を理由に留まってくれるにしろ、こうした豊富な経験を有する人材を引き留めることにより、統合プロセスの根幹部分が円滑に進むという見方では、回答企業は一致している。

上級幹部 ("Chief" の肩書を有するポジションにある幹部従業員を指す)

CEOを始め、他の上級幹部らの統合プロセスへの関与は、クロージング以前も以後も、多岐にわたる。彼らの日常業務は通常、買収企業の経営業務だが、同時に、案件を動かすキー・プレーヤーでもあり、クロージング後に関与することもある。

調査回答では、統合プロセス、特に、新会社の財務基盤を安定させ、新たな企業価値とリターンを株主にもたらすという役割において、CFOの重要性が挙げられた。ベルギーの金融サービス会社の戦略担当役員は「財務責任者は統合の要となる予算配分の決定権を握っている。財務責任者には、十

分な予算を提供することと同時に経費をコントロールして売り上げ増につなげることが期待される」と回答している。

M&A チームと統合チーム

日本企業の経営者にとって、M&A チームと統合チームの双方による統合プロセスへの関与はクロージング以前も以後も多岐にわたる。調査の回答企業によれば、これらのチームは、通例上級幹部からの指示に従って社内の各部署の責任者たちと共同で作業に当たる。

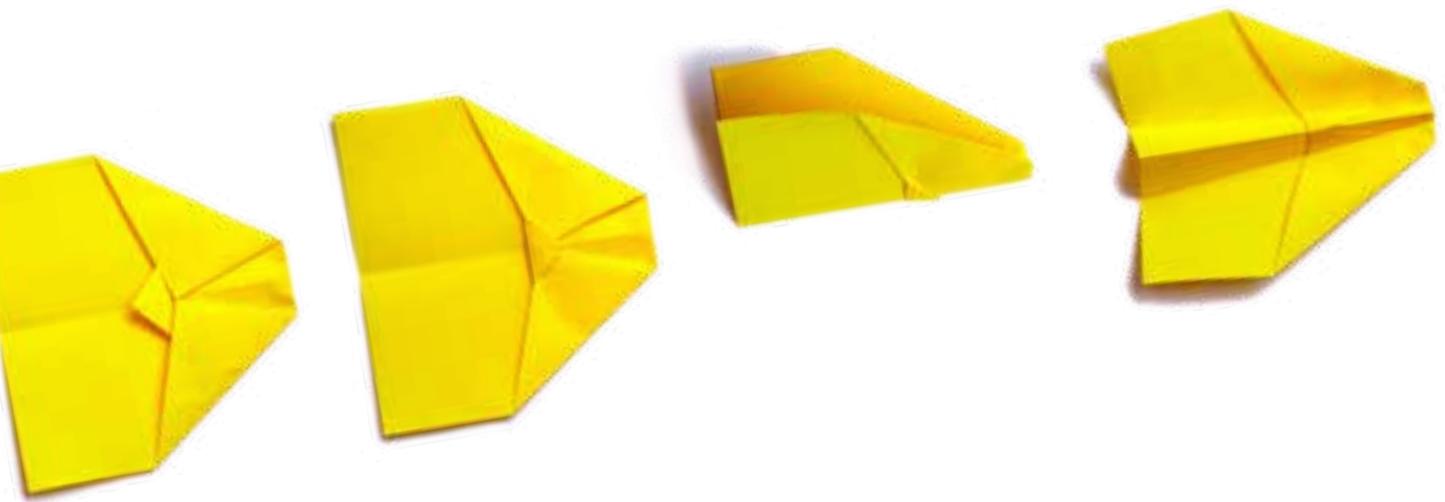
統合チームと M&A チームが共同で作業に当たることによって、クロージング後の統合のプロセスを円滑に実行することができるようになる。M&A チームは通常、そのメンバーのほとんどが買収企業側の従業員であるが、可能であれば対象会社と買収会社の従業員の双方で構成されることが望ましい。双方の代表が同一チーム内で作業することにより、互いの見方が進行中の統合プロセス実行に反映され、双方の資産や機能の統合が可能となるのである。

外部アドバイザー

法務、税務、財務やその他の事項に関して外部アドバイザーに協力を求めることは、多くの企業にとって非常に有益なものとなる。ある日本の製造メーカーの戦略担当責任者は「彼らへの報酬は高いものとなるが、それに見合うだけの価値はある。専門的なアドバイスに加えて、法規制や政策の変化など最新の情報を得ることができる」と回答した。それ以外にも、これらの専門家はリスク・マネジメントや海外市場への参入に関しても、専門家ならではの高いレベルのアドバイスを提供することができる。

まとめ：

始めの一歩として



日本企業にとっての「変容 (transformation)」とは、より時代に適した、革新的で優れた国際企業へ成長するため、数多くのグローバルな課題を克服するプロセスを意味するのだろうか。そうであるならば、この種の「変化」に対応するため、世界中の数多くの多国籍企業が採用する「スタンダード」として、長年に渡り実践されてきたビジネスプラクティス、ビジネス手法、あるいは発想を取り入れることが求められているのかもしれない。

しかしながら、日本企業が過去、特に 1980 年代に謳歌した繁栄やその基盤となった、日本企業独自の伝統的な企業哲学や理念、あるいはそれがもたらしたサクセス・ストーリーも再認識されなければならない。その企業哲学や理念、あるいはベストプラクティスは、今、直面している変革の代償として失われるべきではない。むしろ、日本企業が今後、「変容」を遂げる中で築き上げていく礎の一つとして、新しい事業戦略の中に組み込まれていくべきであることは論をまたない。そしてさらに重要なことは、グローバルな課題を克服することは、日本企業がいかに短期間で変化を遂げることができるか

を意味しているのではない。それよりも、いかに短期間かつ効率的に従来の手法を織り交ぜつつ、組織の体質を変化させて、独自のグローバル化を遂げるための段階的なアプローチを取ることができるかが問われているのである。

そこでまず手を付けるべきは、本レポートで挙げた 4 分野において、自社がいかなる戦略方針を策定するべきかを検討することであろう。これは、日本の優良企業や欧米企業の成功例を踏襲することによってもある程度は達成し得るかもしれないが、最終的にはその企業に適した独自の解決策の策定が最良の結果をもたらすであろうことも明らかである。

ただ、これら 4 分野は、無数にある課題のほんの一部に過ぎない。案件ごとに毎回違った課題が発生しうる。ビジネス・トランスフォーメーションが成功するか、難航するかは、準備の度合いと、変化する外部環境・状況に進んで適応しようとするリーダーの意思に依存している。

クロスボーダー案件の成功率が少しでも高まるよう、本レポートと調査結果の中からいくつかの主要部分を抽出し、以下のとおり整理を行った。これらの視点を、日本企業が真のグローバル企業へと変容するための始めの一歩と考えていただければ幸いである。

コンプライアンス問題への対応プラン

いかなる法域においても、リスクとコンプライアンスの問題は避けては通れない課題である。対象企業とその経営陣に対して（両者の事業ベースが新興国に所在する場合は特に）、早い段階で徹底したデューデリジェンスを実施することで、買収側企業は一定の安心感を得ることができ、より円滑な統合プロセスの実行が可能となる。仮に対象企業に贈賄や汚職といったリスクの病巣が発見されたとしても、案件の初期段階であれば、買収側企業はそうした問題に時間的余裕をもって対応し、修正することができる。あるいは、時間と労力が費やされる前に、案件自体をその後も継続するかどうかの判断をすることが可能となる。

コンプライアンス・プログラムを最も効果的にするものは、企業のトップや上級幹部からのサポートである。「プログラムの実施には経営陣の高いレベルのコミットメントがある」という意識は、買収側企業と対象企業の双方の、社内のあらゆるレベルの従業員を不正行為や汚職から遠ざけるために最も有効な手段となる。これと同様に、効果的なトレーニング・プログラムの実施や奨励策、あるいは、不正行為を秘密裏に通報できる社内体制を整えることなどによってプログラムを強化することにより、汚職防止に対する従業員の意識を維持するとともに、企業のイメージや評価も維持することになる。



従業員と経営陣をプロセスに関与させること



統合後も事業の継続性を維持できるという直接的な利点は別として、それ以外に従業員を引き留め、関与させることは、買収側企業が主導して行う将来の案件の実行に役立つ可能性がある。買収された側の企業の人材は現地市場に関する見識やノウハウを持っており、これが長期的なビジネス・トランスフォーメーションや将来の事業拡大に有効となるかもしれない。同様に、技術や特定の業界知識は、当初予想される以上に価値を有する可能性があり、対象会社の企業価値の大半を構成する場合もある。

買収対象企業の経営体制問題と変化させるべき方向性という課題に対応するため、多くの日本企業が従来から採用してきた、「短期間外向型」の統合プロセスの管理手法は見直されるべきかもしれない。対象企業での在籍時間が限られるという理由により、効果を生み出すのに十分な時間をあてることができないのである。この方法の代わりに、対象企業のマネージャーを日本の本社に招聘し、トレーニングを実施した方が、お互いの信頼関係が築き易く、かつ、両社間の事業戦略に対する理解も深めることができる。

言語の壁や文化の違いもあり、買収した側と買収された側の従業員や企業哲学の「自然な融和」はいかに小さな部分であれ、非常に困難である。対象企業の従業員を引き留め、人材を統合し、この変化を緩和するには、経営者はまず、未来志向のグローバルな人材が自らのスキルと才能を注ぎたくするような、対象企業にとって魅力的な「買い手」になるにはどうすればよいかを自らに問いかけてみることだ。

税務を優先すること

税の適正化を実現する機会はほぼ全ての案件にあると言っていい。問題はその所在に気づくか否かである。税務はただ単に数字合わせのゲームではない。日本企業がこれらを積極的に活用すれば、大幅な収益の増加をもたらすことができる。

対象となる法域での税法に精通していない場合は、税務担当役員を活用することにより税の適正化の機会を探りシナジー効果を実現することができる。そうした役員が社内にはない場合は外部の専門家に依頼することや、税務担当の経験をもつ専門家を採用するなどして、統合に向けて税務対策を進めておくのもいいだろう。



IT (チーム) を早期に関与させること

数々のデータ漏洩事件が新聞の見出しとなっている昨今、対象企業がテクノロジーを多く利用する企業であった場合、そのデータの所有権、個人情報保護法やセキュリティ基準のコンプライアンス状況は、対象企業の潜在リスクを評価するうえで極めて重要な要素となる。データの所有権や技術特許は対象企業の企業価値そのものにも影響する。また、対象企業が使用しているソフトウェアやハードウェアの権利を所有していない場合、契約違反により、あるいは第三者の知的所有権の侵害を理由として、買収側企業に予期せぬコストを発生させる可能性がある。

「情報システムの統合」問題も優先課題とされなければならない。案件の初期段階からIT部門が参加することで、ITチームにITプラットフォームの統合計画を策定する時間とリソースを与え、ひいてはコスト削減にもつなげることが可能となる。こうした作業を早期に実施することにより、ITシステムの内容を評価するに十分な時間が生まれ、リソース、プラットフォーム、そしてテクノロジーを融合するための最良のアプローチを採用することが可能となる。



文化と言葉の壁

以上の4分野に加え、案件のあらゆる面に影響する全般的な要素として、「言葉」と「文化」の2つの課題がある。統合する組織の各部署と効率的に意思の疎通が図れなければ、買収側の企業メッセージを伝達する際に誤解が生じ、新しく生まれた統合後の企業の明確なミッションも定義することが困難となる。同様に、深く根付いた日本独自の考え方やビジネス習慣から来る文化的な要素も、買い手と対象企業の間には立ちほかかる障害となる可能性がある。

こうした課題の克服には、これまでも述べてきたように、クロスボーダーM&Aに対する日本企業のこれまでのアプローチの再考が必要となるであろう。その際に、物の見方・考え方の変化を受け入れることで、ベストプラクティスを企業戦略の策定と実践に取り入れることができ、それによって日本企業によるクロスボーダーM&A案件やビジネス・トランスフォーメーションの成功率も高まってくると考えられる。



ベーカー&マッケンジー法律事務所の見方

「革新を重視し、生成し、進化するビジネス・トランスフォーメーションの世界で、日本企業が打ち出せるソリューションを見極めようとするうえで、本レポートが提示した調査結果やアンケート結果はあくまでも、小さな第一歩に過ぎない。しかしながら、この第一段階で得られた結論は明白である。確実な成功を約束してくれる模範例はどこにもなく、正しい方法も誤った方法も存在しない。肝心なのは、全ての面において慎重で周到な調査である。その対象は対象企業とその資産だけに限ったことではない。買収企業自身と、その現在そして将来の事業方針、さらには真の成功に向けてどう変化をするかについての検証も含まれている。」

近藤 浩

パートナー コーポレートM&Aグループ代表
ベーカー&マッケンジー東京事務所



調査方法

ベーカー & マッケンジーの委託をうけ、マージャーマーケットは本年第二四半期に企業の上級幹部（「Chief」の肩書きを有する幹部従業員を含む。）200 人に対し、アンケート調査を実施した。調査対象企業は全て近年クロスボーダー取引を実施した企業である。

回答企業のうち日本企業が半数を占め、米国企業とヨーロッパ企業がそれぞれ 4 分の 1 を占めた。

日本側回答企業の業界内訳は以下の通り：工業関連（21%）、消費者関連（18%）、医薬品・医療品・バイオテクノロジー関連（12%）、テクノロジー・メディア・通信関連（11%）、金融サービス（10%）、エネルギー・鉱業・公益事業関連（8%）、化学関連（6%）、法人向けサービス（3%）、運輸関連（1%）、建設関連（1%）

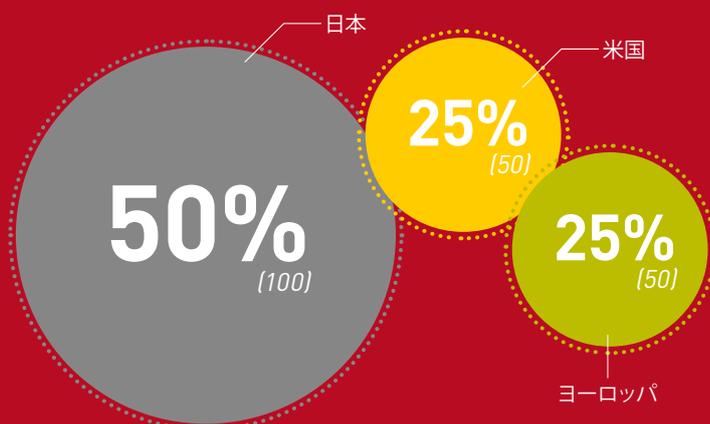
欧米側回答企業の業界内訳は以下の通り：工業関連（21%）、テクノロジー・メディア・通信関連（18%）、医薬品・医療品・バイオテクノロジー関連（16%）、法人向けサービス（11%）、エネルギー・鉱業・公益事業関連（9%）、消費者関連（5%）、金融サービス（4%）、建設関連（3%）、不動産関連（2%）、レジャー関連（2%）、農業関連（2%）、宇宙・防衛関連（1%）

日本側企業グループ・欧米側企業グループとも、約 35% の回答企業が 5 年以上のクロスボーダー取引の実績を有し、約 13% の企業で 16 年以上の実績を有していた。

アンケートの質問としては数値に関するもの、コメントを求めるものの双方が用意され、日本企業へのインタビューについては日本語で行われた。アンケート結果の分析・照合はマージャーマーケットが担当した。

回答は全て匿名で集計された。本調査は、世界各国のベーカー & マッケンジーの弁護士による一連のインタビューにより補完されている。

回答企業の地域別内訳



Mergermarket について



MERGERMARKET

Mergermarket は独立した M&A に関するインテリジェンス・ツールです。他の同種サービスと異なり、Mergermarket は過去のディールに関するデータベースだけではなく、将来を展望したインテリジェントなデータベースの提供を通じて、M&A 市場の全体像を明らかにし、クライアントに具体的な成果をお届けしています。



Remark は Mergermarket Group のイベント・出版部門であり、多様な出版・調査・イベントサービスの提供を通じて、クライアントの知名度の向上やターゲットとする読者層との新規ビジネスの開発を支援しています。

詳細については、以下の担当者にお問い合わせください。

Naveet McMahon

Publisher, Remark Asia

naveet.mcmahon@mergermarket.com

Adrian Ng

Deputy Publisher, Remark Asia

adrian.ng@mergermarket.com

Brandon Taylor

Editor, Remark Asia

brandon.taylor@mergermarket.com

Joyce Wong

Production, Remark Asia

joyce.wong@mergermarket.com

お問い合わせ先



近藤 浩

パートナー コーポレートM&Aグループ代表
ベーカー&マッケンジー法律事務所
コーポレートM&A
hiroshi.kondo@bakermckenzie.com



茨城 敏夫

パートナー ベーカー&マッケンジー法律事務所
コーポレート M&A、コンプライアンス
toshio.ibaraki@bakermckenzie.com



乗越 秀夫

パートナー ベーカー&マッケンジー法律事務所
コーポレートM&A
hideo.norikoshi@bakermckenzie.com



達野 大輔

パートナー ベーカー&マッケンジー法律事務所
知的財産・情報通信
daisuke.tatsuno@bakermckenzie.com



村主 知久

パートナー ベーカー&マッケンジー法律事務所
労働
tomohisa.muranushi@bakermckenzie.com



松本 慶

パートナー ベーカー&マッケンジー法律事務所
知的財産・情報通信
kei.matsumoto@bakermckenzie.com



岡 龍太郎

パートナー(税理士) ベーカー&マッケンジー法律事務所
税務
ryutaro.oka@bakermckenzie.com

BAKER & MCKENZIE

THE LEADING
CROSS-BORDER FIRM

創設当初からDNAに刻まれたグローバルの視点

ベーカー & マッケンジーは、世界 47 か国以上に各国資格弁護士を含む専門家 5,600 名とその他のプロフェッショナルおよびスタッフ 5,300 名を擁する国際総合法律事務所です。グローバルな視点と多文化的アプローチを通じ、各国オフィスの協力体制のもと、クライアントに実務的かつ革新的なサービスを提供しています。私たちは世界の国々における固有のビジネス文化を深く理解するとともに、国境や法域をまたぐ複雑な案件に深い経験と知見を有しています。