

このリリースに関する連絡先:

広報担当マネージャー  
瀧川 真美  
03 6271 9400  
[mami.takigawa@bakermckenzie.com](mailto:mami.takigawa@bakermckenzie.com)

# プレスリリース

## 日本企業のグローバル化成功への鍵： 既存の経営戦略と革新的なビジネス手法の融合

### レポートとパネルディスカッションで検証する日本企業の新しいビジネスアプローチ — 日本企業が実現すべき最適なビジネス・トランスフォーメーションとは

【東京発 2014年11月18日】市場データは、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ることを示しています。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ます。

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ます。それは、成功をもたらした過去の経営施策を継承した上で、そこに革新的で国際的なアイデアを取り込んで、自社事業の再検証や事業構造の最適化を実施すること、すなわち、ビジネス・トランスフォーメーション（組織の変容）の必要性を意味しています。しかし、言語や文化・習慣の違いや、コンプライアンス・人事をはじめとする様々な課題から、このビジネス・トランスフォーメーションにおいて、苦戦を強いられている日本企業を多く目にするがあります。

本日発表されたレポート、「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」では、これらの課題の解決への第一歩ともなるべき提案を行っています。このレポートは、ベーカー&マッケンジー法律事務所（外国法共同事業）とマージャーマーケット（Mergermarket）が、日本企業の上級幹部 100 人と欧州・米国の上級幹部それぞれ 50 人の合計 200 人を対象とし、クロスボーダーM&A を実行するにあたっての動機や、実行時に直面した問題について、経営戦略上のアンケートを実施した結果に基づいています。この調査から得られた回答やデータを元にレポートでは、日本と欧米諸国の類似点と相違点を明らかにし、日本の企業がより高いレベルのグローバル化を達成するために自社に変化をもたらす方法について、日本企業の経営者と対話の機会をつくることを目的としています。

ベーカー&マッケンジー法律事務所のコーポレート M&A グループ代表、近藤浩は、「今回の調査から見えてきたものは、適切なビジネス・トランスフォーメーションの実現はグローバル市場での成功を望む日本企業にとって、もはや必須のプロセスとも言えるということです。グローバル市場における日本企業の従来の経営施策や価値観と、事業・組織構成に関しての革新的なベストプラクティスとを融合させることにより、決定的な違いを生み出すことができます。私たちは、この両者は互いに独立して存在するものではなく、共存させることによってはじめて真の成功が見えてくるのではないかと考えています」と述べています。

本レポート発表にあたり東京で開催されたパネルディスカッションでは、レポート中で提示されたいくつかの主要なテーマについて、さらに深い議論が交わされました。パネリストは、株式会社東芝 社会インフラシステム社・法務部部長、和田あゆみ氏、日本ヒューレット・パッカード株式会社 経営企画統括 企画・

TCE 推進本部本部長、富岡徹郎氏の他に、ペーカー&マッケンジー法律事務所のパートナー、近藤浩および岡龍太郎が参加し、モデレーターは同、乗越秀夫が務めました。

日本企業によるアウトバウンド型 M&A 案件数はこの四年間で飛躍的に増加し、市場のトレンドとなりつつあります。そうした中、案件実施にあたって生ずるであろう課題を十分に検討しきれない場合、不安要素を抱えることになると多くの企業が認識しています。日本企業にとってクロスボーダー案件では、言語や文化・習慣の違いが最大の課題であり、これらが案件計画段階の事業戦略策定、そして案件完了後の事業統合の阻害要因ともなっています。ただ、これらは無数にある課題のほんの一部に過ぎないのです。

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ます。日本企業もこの傾向に倣ってはいますが、そのスピード感は海外のライバル企業と少し異なるように見受けられます。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のではないのでしょうか。

株式会社東芝 社会インフラシステム社・法務部部長、和田あゆみ氏は、「日本企業は、本レポートでとりあげた数多くの課題に今後も直面していくであろうと考えられます。これらの課題には、言語や文化・習慣の違いのみならず、事前の準備不足や明確なビジョンの欠落、リーダーシップの欠如、対象企業における人材管理が挙げられます」とコメントしています。

また、日本ヒューレット・パカード株式会社 経営企画統括 企画・TCE 推進本部本部長、富岡徹郎氏はヒューレット・パカードの真にグローバルな特性について述べ、「当社のリーダーシップは、様々な市場で得た多様なスキルを備えた多彩な国籍を持つ人々によって世界各地でとられています。また、当社は日本の国内企業と比較して、税負担の適正化、コンプライアンスの徹底についてより多くの時間と労力を割いています」と語っています。

レポートでは、過去のクロスボーダー案件で日本企業が苦戦を強いられた課題を四つの分野—コンプライアンス、人事管理、税務、IT—に絞り、案件計画段階・完了後の事業統合段階の双方のプロセスに影響を及ぼす要因として取り上げました。一方で見方を変えれば、これらの分野で十分な計画とその適切な実行を行うことで、企業が自社の組織を検証して最適な変容を遂げ、グローバル市場でのより大きな成功を掴むためのまたとないチャンスになりうるとも考えられます。

「このレポートは、長い歴史を持つ日本企業において、ビジネス・トランスフォーメーションをいかにして達成していくか、その第一歩について論じることを目的としています。レポート内でとりあげた四分野は、調査において非常に大きな意味を持つものですが、今後、これ以外の分野でも、財務面、さらには企業哲学や心理学の側面からも調査や分析を行っていくことが必要となります。それぞれの企業が独自の特性を持っていることに鑑みると、ビジネス・トランスフォーメーションの実現のためにはケースバイケースでの慎重で周到な調査・分析が不可欠であると言えます」と近藤は述べます。

本レポートにおけるその他のポイントは以下の通りです。

- 日本側回答企業のうち 85%が、新たな地理的市場・顧客へのアクセスをクロスボーダーM&A 案件実施の主要な戦略的・財務的要因と回答している。
- 最近実施した海外事業拡大戦略が当初の期待をどの程度満たしたか（満足度）について、欧米企業については満足度 50%以上という回答が目立ち、75%以上という回答も少なくないのに対し、日本企業の満足度はそれよりも低い。
- 近年実施したクロスボーダーM&A の課題として、「文化の相違」を挙げている日本企業は 76%であるのに対し、欧米企業では 51%にとどまっている。また、「言語力の差」を挙げている日本企業は 66%であるのに対し、それを課題としている欧米企業は 42%である。

- 日本企業および欧米企業の双方でコンプライアンス・プログラムの実施は最大の課題として捉えられており、全回答者の 95%以上が汚職腐敗行為防止対策を実施したと回答している。一方で、プログラムの実際の有効性については、日本企業の回答者は欧米企業の回答者に比べて低く評価している。
- 人事管理に関して、ビジネス・ビジネストランスフォーメーションの過程で優秀な人材を維持することの重要性は、日本企業・欧米企業の双方で強く認識されている。一方、伝統的な賃金制度の違いや企業文化の隔たりの大きさから、日本企業が事業の統合の計画と実施の過程で特に注意を払わなければならない事項は多いであろう。
- 経営の効率化や企業の成長にとって不可欠な要素である税務の戦略分野について、税務専門の担当役員を擁している企業は、日本側回答企業では 34%であるのに対し、欧米企業では 96%に上る。
- 事業の統合プロセスに関与する人員について、案件計画段階では日本企業と欧米企業に大きな違いはないものの、案件完了後には大きな違いがみられた。欧米企業では、案件完了後の統合プロセスに対象企業の現地経営幹部が関与する比率が高いが、日本企業ではその比率が低くなっている。

レポート「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」は  
こちらからダウンロードいただけます。

レポートのダウンロード

- 以上 -

### ベーカー&マッケンジーについて

ベーカー&マッケンジーは、47 か国に 77 の事務所、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 名を擁する国際法律事務所です。1949 年の設立以来、各国の言語およびビジネス環境に対する深い理解に基づく高品質のサービスを提供する法律事務所として知られています。2014 年 6 月 30 日決算期における収入は、25 億 4,000 万米ドルを超えました。ファームのエグゼクティブ・コミティのチェアマンは、エデュアルド・レイテイが務めています。

[www.bakermckenzie.com](http://www.bakermckenzie.com)

ベーカー&マッケンジー法律事務所（外国法共同事業）は、ベーカー&マッケンジーの東京事務所として 1972 年に開設されました。日本法に関する卓越した知識、経験とともに、グローバル・ビジネスに関する実績とノウハウを兼ね備えた外国法共同事業を営む法律事務所として、日本最大級の規模を有しています。当事務所は、ベーカー&マッケンジーのメンバーファームとして、国内外の金融法務、M&A、企業法務、独占禁止法、大型プロジェクト、知的財産、国際税務、訴訟・仲裁、労務、環境、製薬、不動産関連等について、総合的かつ専門的な法務サービスを提供しています。

[www.bakermckenzie.co.jp](http://www.bakermckenzie.co.jp)



ベーカー&マッケンジー法律事務所（外国法共同事業）は、各国に所在するオフィスをメンバーファームとするスイス法上の組織体であるベーカー&マッケンジー インターナショナルのメンバーファームです。専門的知識に基づくサービスを提供する組織体において共通して使用されている用語例に従い、「パートナー」とは、法律事務所におけるパートナーである者またはこれと同等の者を指します。同じく、「オフィス」とは、かかるいずれかの法律事務所のオフィスを指します。