

グローバル化への挑戦 第二弾:

日本企業の課題とその買収対象企業へのインパクト
— 実践的考察





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

序文

グローバル・トランスフォーメーションは、依然として世界中の企業に共通した戦略上の最重要課題であり、日本企業の経営者においてもそのことを十分に認識されている。従来産業をけん引してきたトップ企業は、革新的な新興企業にその地位を脅かされつつあり、デジタル革命はとどまるところを知らない。また、欧州の混乱や中国経済の減速により世界経済は不確実性を増している。しかし、様々な課題の中でも、日本企業にとって最も差し迫った問題は、人口減による国内市場の縮小であろう。今や日本企業には成長の原資を海外に求めるより他に選択肢が残されていない。変化は単に必要であるというレベルではなく、もはや避けては通れないレベルに達している。

変化を遂げるための手段として、日本企業は「クロスボーダー M&A」をその経営の手法の一つとして利用し、事業運営にある種の改革をもたらそうと試みている。そこにおける目標は、今日の厳しい競争環境においてただ生き残るということだけでなく、持続可能性 (sustainability) を実現することにある。前回の調査レポート「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、日本企業と欧米の競争企業とがクロスボーダー M&A を通じた改革を追求するにあたり、それぞれどのような戦略を採用しているのかについての検証を試みた。調査結果は非常に有益なものであり、成長とグローバルレベルでの成功とを同時に達成するために企業が克服すべき課題と、捉えるべき機会とが見えてきた。

「グローバル化への挑戦」シリーズの最新版となる今回の調査では、前回調査での対象企業に再びアンケート調査を実施した。ただし視点を変えて、今回は買収された側の企業に焦点を当て、売り手側、即ち、被買収者側企業の視点での分析を試みた¹。その結果、グローバル・トランスフォーメーションのプロセスに関してさらに興味深い事実—何が効果的な手法で、何が効果的ではない手法なのか、あるいは、日本企業と欧米企業がクロスボーダー M&A で価値を実現するために採用する各種手法の違いなどが浮き彫りになった。

今回の調査で得られた結果は非常に有益なものであった。クロスボーダー M&A は複雑な過程を辿るものであるにも関わらず、今回の調査における対象企業は、自らに対する外国企業による買収について概ねその結果に満足していることがわかった。ただし、買収者たる多くの企業、特にそれが日本企業の場合では、特定の分野において、真のグローバル企業へと変容を遂げるためには乗り越えなければならない課題に直面しており、依然として改善の余地が残されていることも明らかとなった。

1 調査方法及び回答企業の詳細については46ページを参照

目次

主な調査結果	4
成功の条件	6
事業の統合に対するアプローチの比較	7
どのようなリーダーが必要か	8
克服すべき分野	9
企業文化の融合とそのマネジメント	12
理解することから始める	14
優秀な人材の維持についての再考察	18
最も必要とされる人材	19
タイミングが全て	20
機会を逸失しないために	21
人材維持・人事マネジメントで さらに価値を高める	
グローバル人材の開拓	21
性別による多様化—ダイバーシティの問題	22
「雇用主ブランド」	23
時間と人的資源の配分：事業の統合における優先順位	26
事業の統合における重要課題：財務と税務	27
大きな相違が見られた点：研究開発・人事	28
コンプライアンスの問題と外部のアドバイザーの重要性	30
事業の統合へのハードル：常に問題となっている課題は何か	30
ITシステムの統合に適切に対応することの重要性	34
「デジタル劣等生」の自覚	36
よりハイレベルのグローバル・トランスフォーメーションを達成するための教訓	40
グローバル・トランスフォーメーション案件に関する総合評価	42
結論	44
調査方法	46
Mergermarketについて	48

主な調査結果

回答企業の大多数（欧米企業に買収された企業の96%、日本企業に買収された企業の92%）が、最近実施した組織改革において、「価値創造の成果を得ることができた」と回答している。ただ、これらの案件の成果が当初の期待・目標を上回るものとなったかどうかについては両者間で明白な差がある。すなわち、欧米企業に買収された回答企業のうち64%が期待を上回る成果が得られたと回答したのに対し、日本企業に買収された企業ではこの数字は52%にとどまっている。



64%

欧米企業に買収された
回答企業



52%

日本企業に買収された
回答企業

こうした差違について今回の調査で明らかとなったのは、いくつかの分野において、日本企業と欧米企業とでは案件への取り組み方や優先順位の置き方が異なり、このことが、最善の結果を導くか否かに影響しているということである。

企業文化

欧米企業に買収された企業、日本企業に買収された企業共に、異なる企業文化の融合を最大の課題として挙げているが、日本企業に買収された企業の従業員はこれを特にセンシティブな問題と受け止めている。

多くの企業が、企業文化の変化は容易には受け入れ難いと回答したものの、これは適切に対処されればM&Aにおける致命的な失敗の要因にはならない。

回答企業がM&Aにおいて感じた、買収者の自社の企業文化に対する理解度について、買収者企業の国籍により大きな差が見られた。日本企業に買収された企業のうち63%が「理解している」と回答したのに対し、欧米企業に買収された企業ではこの数字は74%にのぼった。これは、対象企業の改革を実施するにあたり、日本企業に買収された場合の方が対象企業の従業員の不安感がより大きいことを示唆している。

買収企業が対象企業の企業文化をより良く理解することで、対象企業の様々な職位の従業員や役員から、企業改革に向けた高いレベルの協力を引き出すことができる。日本企業は対象企業から必ずしも十分な協力を引き出せていない可能性が否定できない。



重要な人材の維持

多くの案件において、案件のクロージングより前に、買収対象企業の人材を維持するための対策が開始されている。実際に、日本企業に買収された回答企業では62%が、欧米企業に買収された企業でも同率の回答者が、案件の最終合意より前に優秀な人材の選定が行われたと回答している。

興味深いのは、その後の人材の維持プロセスに関して日本企業と欧米企業とで大きな差異が見られた点である。初期の段階で選定した優秀な人材を、その後に実施された他の主要な人材の選定プロセスに関与させたか否かという点である。欧米企業の買収者の場合55%が関与させているのに対して、日本企業が買収者の場合は42%にとどまっている。

欧米企業が採用するこのプロセスをとらないことで、日本企業は対象企業の優秀な人材の流出という結果に直面している可能性がある。このことは、人材維持のための対策の有効性についてのアンケートにおいて欧米企業との差異として表れている。日本企業による対策が非常に有効だったと回答した回答企業の割合は59%だったのに対し、欧米企業の場合には68%にのぼった。

買収取引のどの段階で人材維持のための対策を実行しているかを見ると、欧米企業が買収側となった案件の方が、日本企業が買収者となった場合よりも、早い段階で実行しているという傾向が見られる。

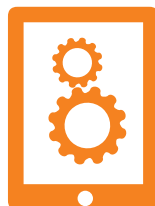


ITシステムの統合

日本企業に買収された回答企業、欧米企業に買収された回答企業共に、IT関連事項を優先させることで統合作業全体を成功に導く事ができたと回答している。

もっとも、回答企業の約25%に当たる企業が、最近の案件においてITシステムの統合計画を主導したのは買収側企業ではなかったと回答している。

しかしながら実際には、ITプラットフォームやITシステムの統合が、案件において最大の課題だったという回答が、買収者の国籍を問わず共通して多く見られた(日本企業に買収された回答企業の22%、欧米企業に買収された回答企業の29%)。



統合プロセスにおける課題、日本企業と欧米企業との違い

日本企業、欧米企業双方が共通して事業の統合段階で最大の課題として挙げたのが、財務・内部統制システムの統合、及び税務シナジーの最大化である。経営機能の統合も共通の課題として挙げたが、この点に関しては日本企業の方がより深刻に受け止めているという結果となった。

膨大な時間と人員を要した課題として挙げられたのが、ITやシステムの統合である。

研究開発部門の統合については、回答の差が特に大きかった。日本企業に買収された企業の26%が重大な課題だったと回答したのに対して、欧米企業に買収された場合にこの点を重大な課題だったと回答した企業は僅か9%だったことは興味深い。同様に差が顕著だったのは人事部門の統合であり、日本企業に買収された企業の22%が難しい問題だったと回答したのに対して、欧米企業に買収された企業においては11%にとどまった。

日本企業にとっては、競争法順守の問題(コンプライアンス)もスムーズな統合・改革を妨げる要因となり得る。もっともこの問題は、外部のアドバイザーを起用することで、現地の規制上の障壁を克服したり、コンプライアンスを促進したりすることが可能であり、コントロールが可能な分野である。

成功の条件

グローバル・トランスフォーメーションにはいくつかのパターンがある。その性質が戦略的なもの、財務的な動機に基づくもの、あるいはその両方の性質を有するものがあるが、どのような案件であっても、案件のチームメンバー、とりわけ買収対象企業のメンバーに、その組織改革プロセスに関する十分な情報が与えられ、その協力が最大限に得られる場合にのみ、その目的を達成することができる。

今回の調査では、意外なほど多くの回答者が直近の組織改革は成功だったと回答している（図表1）。これは、業績目標が達成されたという意味での成功、あるいは、会社の所有者の異動や新しい親会社との統合が比較的スムーズに運んだという意味での成功である。



一方で、成功の定義をより高いレベルに設定してみると、全く違った結果が見えてくる。組織改革のための案件が、期待以上の成果を達成したと評価した企業の割合を見ると、欧米企業に買収された企業の64%がそのように評価したのに対し、日本企業に買収された企業については52%にとどまっており、顕著な差異が浮かび上がる。クロスボーダー M&A やグローバル・トランスフォーメーションのプロセスの困難さを考えれば、いずれも十分に高い数字ということはある一方で、一つの疑問が生じてくる。それは、欧米企業が買収者となった場合と比較して、日本企業が買収者となった場合に、買収対象企業の統合に関して何を実施し、何を実施していないのか、という点である。

これに対するいくつかの回答、さらには買収企業が見習うべきベストプラクティスの例が、今回の調査への回答とベーカー・マッケンジーの M&A 実務における経験とから導き出される。成果の違いにつながる要因として導き出されるのは、次の2つのポイントと考えられる。

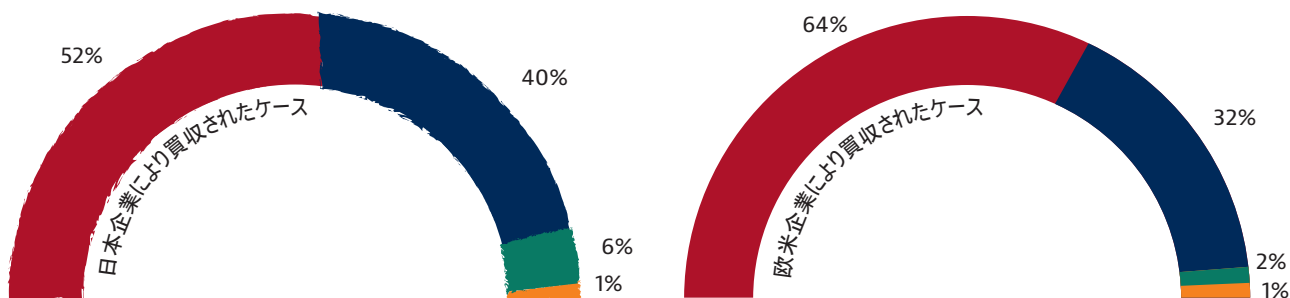
- ・ 事業の統合に向けてのアプローチの仕方の違い
- ・ 買収側企業の経営陣の経験値と能力

事業の統合に対するアプローチの比較

タイミングとスピードは、戦略的な組織改革のプロセスにおいて、その全体が成功するか失敗に終わるかを左右するほどのインパクトがある。そのインパクトは一般に考えられているよりもはるかに大きく、特に事業の統合の段階においてはより一層大きい。

M&A 実務において、日本企業は、買収対象企業の事業や従業員の統合プロセスに関して、注意深く、時間をかけて、綿密に練られたアプローチをとる傾向がある。日本企業の責任者や M&A チームは、不測の事態に対処するためのプランや、最善・最悪のケースを想定したシミュレーションに至るまで、統合プロジェクト全体に関する詳細な青写真を描きながら進む。

図表 1: 直近のグローバル・トランスフォーメーション案件の評価について



■ 非常に成功した ■ ある程度成功した ■ あまり成功しなかった ■ 全く成功しなかった
四捨五入の都合上、数字の合計が100%とならない場合があります

その結果、案件プロセス全体を通じて買収企業・対象企業双方の事業継続性を確保できるような総合的な計画ができあがる。しかしその一方で、案件の早い段階でそれだけ多くの時間と人員を投じるがために、統合計画を実行に移した段階で、予定された計画を修正することに対しては難色を示す傾向がある。そのため、統合作業開始後に判明した新たな課題に対する対応には柔軟性を発揮しづらいということになる。こうした日本企業のアプローチの仕方は、意図的でないにしても、欧米市場でのスピーディーな意思決定とその実行に慣れている買収対象企業の従業員を苛立たせることになり得る。さらには、買収対象企業の従業員が、日本企業の責任者は事業の統合を効率的に進める能力がないとの印象をもってしまう可能性すらある。

対照的に、欧米企業のアプローチの仕方はいわゆる「先ず走り出し、走りながら考える」やり方で、迅速に動くことが可能であり、案件をより良い方向に導くことができる可能性がある。このアプローチの下では、組織改革はより迅速かつ大胆に実行され、無用な遅れは実行の障害でしかなくモメンタムを失う懸念材料と考えられている。

実際に、事前に時間や人員を投じて入念に計画しておくよりも、発生した課題にその都度柔軟に対応する手法のほうが、貴重な時間や人員をそれが真に必要とされているプロセスに割くことができ、有効に活用できるものと考えられる。

どのようなリーダーが必要か

直近の案件が成功だったと回答した企業は一律に、ある共通の成功要因を挙げている。それは、積極性があり知識・経験が豊富なリーダーの存在である。回答の中で目立ったのは、組織改革の大海の上で巧みに舵取りをするのに不可欠な知見や指令を出したのは、買収企業側のリーダーだったという回答である。このようなリーダーは、プロセスの最初から最後まで、達成すべきゴールは何か、あるいは期待される成果とは何かという点について、買収対象企業の従業員と適切にコミュニケーションを図り、特に事業の統

合段階においては、従業員を積極的かつ継続的に関与させるための施策を実施している。調査回答から見える良きリーダーは、組織改革プロセスのスタートとゴールを明確に示し、その過程における随所でサポートや助言を提供していたことが伺われる。

誰が組織改革を主導するのか、その主導者がどのようなスキルを備えているのかというポイントは、プロセスを成功させるうえで極めて重要な要素である。この点については、本レポートにおいて「ディール再検証」やケーススタディを通じて分析を試みている。

例えば、対象企業であった米国の事業会社のM&A担当上級役員は、日本企業による直近の買収案件について「買収企業側の責任者が設定したコミュニケーション・チャンネルは効果的に機能していたし、我々がゴールを理解し、それを達成するためのサポートを提供してくれたので、今回の案件は大きな成功を収めることができた」と述べている。

今回のアンケート調査に寄せられた回答を見ても、案件で活躍するリーダーは一般に、買収企業と対象企業との間に信頼関係と適切なコミュニケーションが築かれるよう心掛けていることがうかがわれる。特に、企業文化や国民性が異なる企業同士で事業の統合プログラムを実施する際には、その企業文化や国民性の違いを橋渡しすることが最優先課題の一つとなるが、このようなケースにおいては信頼関係とコミュニケーションが非常に重要となる。優秀なリーダーは、言葉の壁がある場合でも、関係者全員が自らプロセスへ関与しているという意識を持ち、日々生起する変化を常に認識してられるように、有効に機能するコミュニケーション・チャンネルを設けて方向性を示し続けるように努めている。

こうした成功事例とは逆のケースを見ると、組織改革戦略の結果的にあまり成功しなかった、あるいは失敗に終わったと回答した企業がその要因として挙げているのは、意思決定を行うリーダーの失策や能力

不足である。一例として、ある日本企業に買収されたインドネシアの金融サービス企業の CEO は「事業の統合が失敗した原因は、買収企業側と我が社の双方のリーダーの間で、組織改革の方向性についての共通認識が構築できなかったことにある。これにより、中間管理職クラスやその他の従業員からの協力を得ることができなかった。結果として、事業の統合作業が実際に開始されても時間のかかる困難な作業となってしまう、期待していたような成長を描く事ができなかった」と述べている。

克服すべき分野

ペーカー & マッケンジーがグローバル M&A に関して継続的に行っている調査と買収対象企業側の見地にフォーカスした今回の調査とを通じてわかったことは、日本企業は、以下の 4 つの分野において、そのアプローチの仕方やリーダーシップの欠如によって貴重な成長の機会を逸している可能性があるということである。これらは、日本企業が常に頭を悩ませている問題ではあるが、ひとたび克服してしまえば、グローバル企業としてより有望な成長と発展への道を拓くことができるのである。

克服すべき 4 つの分野：

-  1. 企業文化への理解と対応
-  2. 優秀な人材の選定とその維持
-  3. 事業の統合段階における課題やチャンスへの対応
-  4. ITシステム統合プロセスへの積極的な関与

ディール再検証

有能なリーダーシップの存在は、クロスボーダー案件では特に、その成否を左右する重要な役割を果たす。今回の調査では、最近の組織改革に関するプロセスに関与した担当者に対して、案件に関与した者（買収企業側あるいは買収対象企業側）の中で、案件に最も影響を与えた人物が誰であったかについて、またそれらの人物の役割について調査した。



買収対象企業

マイクロクリニックインディア（インド）

今回の交渉の立役者は、1991年に我が社を設立後、23年間に渡り成長に貢献してきたマネージング・ディレクターであった。彼は、ディールの初期の段階から積極的に関与し、デュー・デリジェンスの段階では透明性の高いプロセスを確保し、買収側企業である日立システムズとの事業の統合段階ではシステムと従業員の統合に関して重要な役割を務めた。そして、このマネージング・ディレクターは、今回の買収はマイクロクリニックの成長にとって重要な過程であるとの認識の下、ディール全体がうまく回るように常に適切な配慮をしたため、従業員、顧客、そして日立システムズにとって最良の結果が得られたと考えている。

今回の組織改革のためのディールにおいて、買収側である日立システムズの場合管理は素晴らしいものだった。インド市場における日立システムズの経験は豊富であり、そのことは案件の早い段階から明白な形で現れていた。日立システムズ側のM&Aチームは、事業の統合作業自体についても、さらには、時に非常に複雑なインドの規制・法令制度についても、非常によく熟知していた。

買収企業

日立システムズ（日本）

我が社では通常、全てのM&A案件について専門チームを編成しているが、今回の案件は特にそうした対応が重要だった。インドは特殊な市場で、ビジネス面においても社会環境の面においても複雑な要素が絡み合い、外国人投資家にとっては近寄りたがたいものとなっている。インドにおける社会・政治的な環境は日本のそれとはかけ離れていて、国と州、さらには市のレベルでも様々な違いがある。我々は、まずそうしたことを理解する必要があった。

CEOと財務担当役員は常にこのM&A専門チームのメンバーであり、その他には対象市場や業界に精通し、ディールに貢献できるメンバーが選抜される。このM&A専門チームには多くの場合、企業戦略部門、事業部門、研究開発部門、営業部門のメンバーが含まれ、クロスボーダー案件の場合は、人事問題がセンシティブなことがあり、人事部からもアドバイスを受けるようにしている。

今回のディールでは、外部アドバイザーが我々のチームを成功に導いてくれた。彼らの実務的なアドバイスは極めて有用だった。

BAKER MCKENZIE INSIGHT

組織改革プロセスに影響を与え、これを成功に導くための最善のチームを編成するにあたり、「唯一の魔法の公式」などというのは存在しない。しかしながら、改革のプロセスに貢献をもたらすことができる人材を選出するにあたっては、考慮すべきいくつかの要素がある。

- 職位レベル：必ずしもその組織における最高位の人材のみがリーダーに相応しいとは限らない。中級から上級の職位の人材の登用も検討すべきである。
- 習熟度：「その分野に最も精通している」人物を選出すべきである。
- 献身性：やる気があり、計画の実行過程において不可避免的に遭遇する諸問題に対して前向きに取り組むことができ、また改革に対して長期的な視野に立って臨むことができる活力と能力とを有する人材を擁するチームを選出すべきである。

－ カースティ・ウィルソン、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

企業文化の融合と そのマネジメント

クロスボーダー M&A を通じた戦略的な組織改革において、企業トップが直面する最初の課題の一つに文化の相違が挙げられる。「グローバル化への挑戦」シリーズの調査では、企業文化の異なる二社の融合が最も困難な課題であることがわかっており、特に日本企業が買収側となったケースではこれがより顕著となっている。そして、企業文化に変化をもたらすことは、対象企業の側にとっては甘受しづらい要素の一つに挙げられている（図表 2）。

日本の大手飲料メーカーであるサントリーは、2014 年に米国のビーム社を買収した際、この問題に直面している。ビーム社のバーボンの蒸留プロセスと生産工程の一部の変更を、サントリー側幹部が統合過程作業の一環として提案した際のことである。これら一連の作業工程は、創業家であるビームファミリーより連綿と受け継がれてきたものであり、サントリー側からの変更提案はビーム社の誇るべき遺産を侮辱するものとして受け止められ、到底受け入れることはできない要求と見なされた。両社はこの時すでに、統合作業を何とか成功させようと腐心しており、製造工程変更の提案は両社の関係を緊張させるものとなってしまった。²

2 "Beam Suntory: A volatile Japanese-US blend." フィナンシャル・タイムズ 2016年6月15日

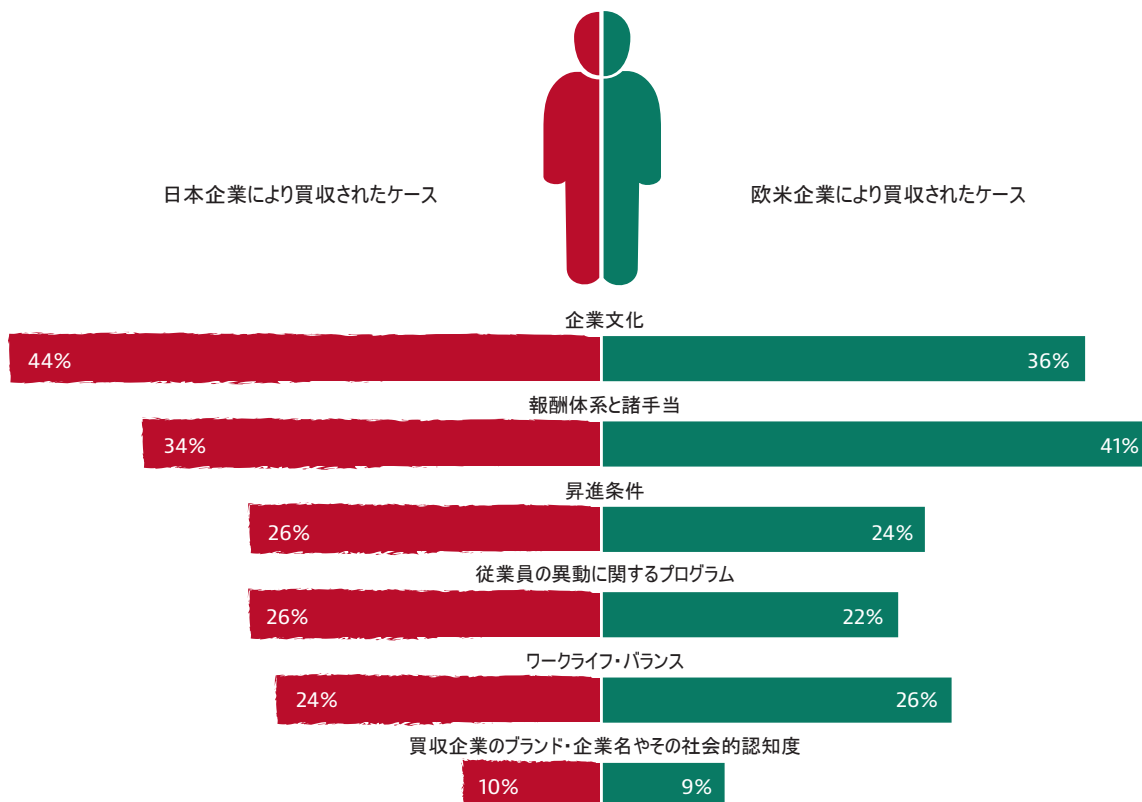
ガーナの金融サービス会社の CFO は、米国企業との事業統合の経験を振り返って次のように語っている。「我が社の企業文化と外国企業の企業文化とは共通する部分がなく、外国企業の文化の受け入れは当初、大きな課題だった。従業員も新しい就労環境に対しては若干懐疑的であった。ただ、買収企業の経営陣はこの従業員間の不満を認識していたようで、変えなければならない部分と従来通りでよい部分をはっきり区別して示してくれた。その結果、従業員も協力的になり、事業の統合プロセスを積極的にサポートするようになってくれた。」

この例からもわかる通り、企業文化の融合の問題は決して致命的な案件の失敗要因とはならない。多くの回答企業が指摘

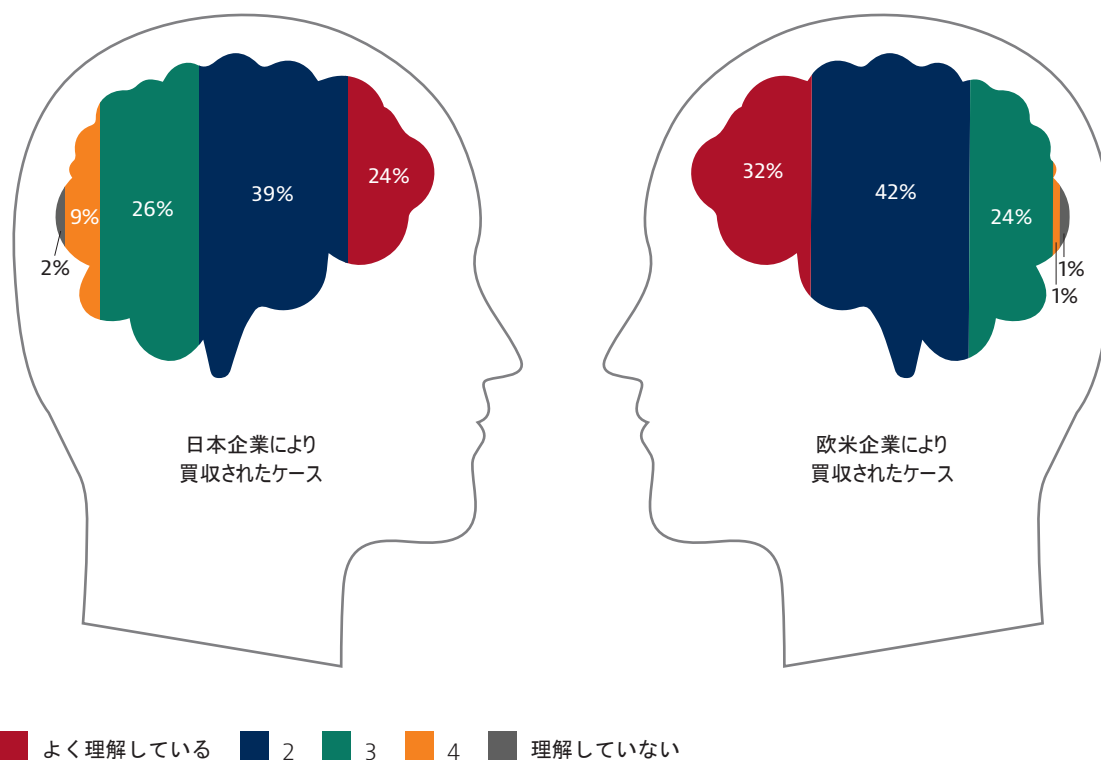
しているのは、この問題にうまく対応するには最初が肝要で、対象企業の企業文化に変化を加えようとする前にまず、買収企業側がその企業文化を理解することからスタートすべきということである。

日本企業による買収例としては、インドネシアの金融サービス会社の財務担当役員が次のように述べている。「買収企業側に対して我が社のビジネス情報を全てオープンにし、従業員との接触に関しても一切制限を設けなかった。このため、買収企業は我が社の企業文化について非常に明確に理解することができた。これにより双方の信頼関係が築かれ、より効率的にプロセスを進めることができ、当初から構想していた通りのプロセスを経ることができた。」

図表 2: 事業の統合過程において、対象企業の従業員が受け入れに難色を示した「変化」は何か？



図表 3: 貴社の企業文化に対する買収企業の理解度を、5段階評価（5が最も低い評価）で評価するとどうか？



他の回答企業も同様の事例を挙げており、調査結果からは、買収企業側が対象企業の企業文化を正確に理解することで、対象企業側の案件関係者からの協力を引き出すことができるように工夫している姿勢が見えてくる(図表3)。

理解することから始める

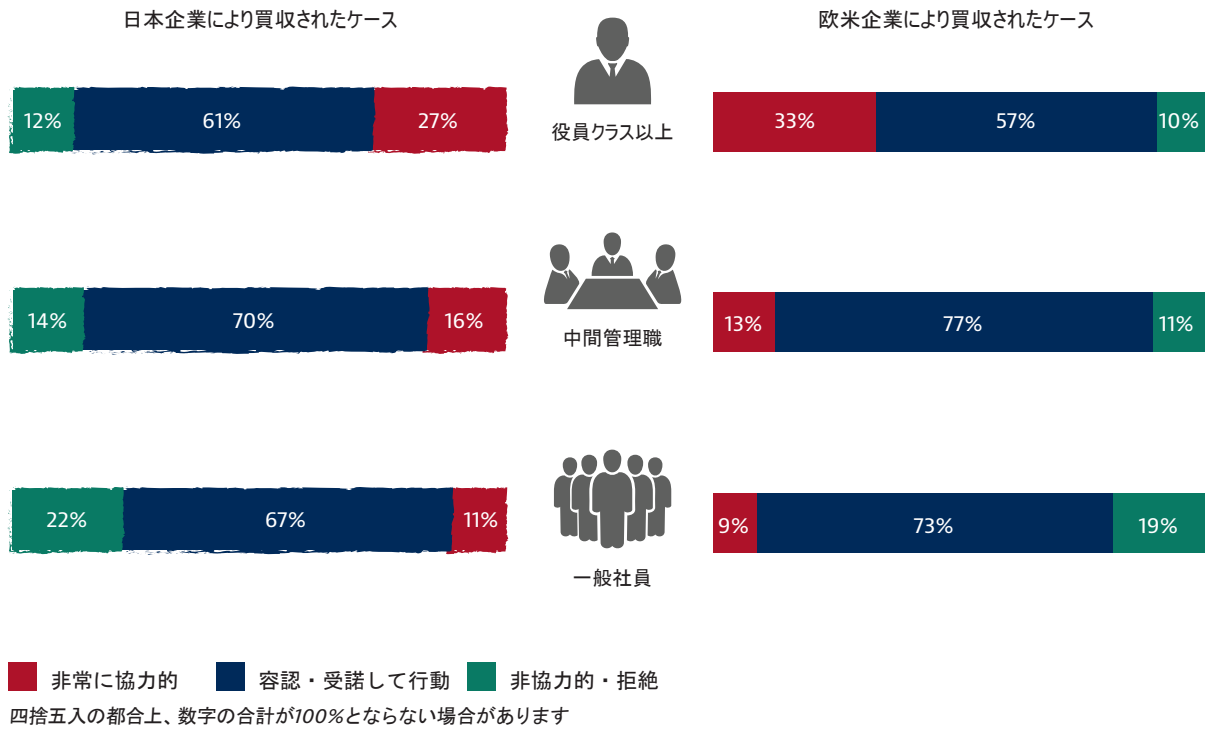
日本企業グループ、欧米企業グループとも、買収対象の企業文化の理解に努めていることは見てとれるが、対象企業側から見た場合、欧米企業の買収者の方がより深い理解を示していると受け止められており、これが数字上の差として表れている。欧米企業に買収された回答企業の74%が、自社の企業文化が理解されていると答えたのに対し、日本企業に買収された回答企業のうちそう答えた企業の割合は63%にとどまっている。

買収企業が対象企業の企業文化をきちんと理解しているほど、対象企業の様々な職位の従業員や役員から、より高いレベルの協力を得られる(図表4でいう「非常に協力的」及び「容認・受諾して行動」という事実も、数字の差は大きくないものの、結果として示されている(図表4)。

このような対象企業側の協力が得られれば、その後の組織改革プロセスは比較的スムーズに進めることができるという傾向が調査結果から見て取れる。対象企業側が非協力的だったり、変化に対して拒絶を示したりするケースでは、結果として事業の統合プロセスや短期的な目標達成に遅れが発生することになり得る。最悪の場合、人材流出や企業価値の毀損といった結果にもなり得る。

フランスのあるテクノロジー企業のCFOが挙げた一つの極端なケースがある。このケースでは、買収企業が対象企業の企業文化を理解しなかったために、事業統合の早期の段階から問題が多発し、コミュニケーション不足によって最終的に経営陣同士が激しく衝突する事態にまで発展してしまったのである。結果として両者の間の亀裂は修復不能なほど深いものになってしまい、経営陣が協議を再開するのを待たずして、主要な従業員が会社を去ってしまった事例である。

図表 4: 対象企業で実施された組織改革のためのプロセスについて、各職位の従業員や役員の協力のレベル



対象企業の企業文化に全く手を触れずにおくということは、現実問題としてほぼ不可能であるが、例えば事業を統合して労働環境を統一化する際には、買収企業はこのプロセスを非常に慎重に進める必要がある。最終的なゴールとしては、従業員の満足度の維持と人材流出の防止、さらには、組織改革戦略に向けての対象企業側の協力を確保し、事業の継続性を維持することと思われる。これについては次章でさらに詳述する。

BAKER MCKENZIE INSIGHT

日本企業であろうと欧米企業であろうと、その企業の国籍に関わらず企業文化は存在し、ディールの実行や統合に影響を及ぼす。にも関わらず、定量的な測定や正確な評価が難しいがために、デューデリジェンス前、あるいはデューデリジェンスの遂行中であっても真正面から取り上げられることがほとんどない課題となっている。組織改革を目的としたプロセスにおいてより好ましい成果を得るためには、買収企業・対象企業双方の企業文化を形づくっている本質的な価値感を理解し、プロセスの実施前、実施中、実施後の各段階においてこれらの整合を図ることが非常に重要である。

— ジェレミー・ピッツ、マネージング・パートナー ベーカー&マッケンジー 東京事務所

ディール再検証

買収する側・される側が相互に協力し合い、事業がスムーズに継続するようなケースでは、異なる企業文化はシナジー効果を生み出す。その一方で、企業文化が衝突して大混乱が生じるケースもある。ここでは、グローバル・トランスフォーメーションのプロセスを主導するリーダーの能力や企業文化の違いが、対象企業における主要な従業員の流出に繋がったか否かを調査した。



買収対象企業

Jun Taiyo

(シンガポールの自動車輸入業者)

ディール発表後には従業員数人が退職したが、これは事前の想定範囲内であり、これに関して我々が何かできるということはなかった。数名は、事業の統合内容の詳細が明らかになるのを待たずに離職した。

しかし全体的に見れば、買収後の事業統合は我が社の企業文化にはそれほど大きな影響を与えなかったと言える。業務の一部は実際に統合されたが、財務やコーポレートガバナンスなど、我が社の基幹部分のほとんどはそのまま維持された。買収企業は、我が社の業績を維持し、さらなる成長を確保するためには、これまで通りのやり方を残した方が良いと判断したのだと考えている。そのため、買収企業が我が社の業績目標達成に必要な設備・機械などへの投資を行う一方で、我が社はその業績を達成することだけに注力することができた。企業文化に関しては一定の変化が加えられたものの、従業員がそれを甘受することができるように、給与やボーナスの増額で手当てがなされたのである。

買収企業

日立キャピタル

(日本の金融サービス企業)

我が社にとって M&A は、成長目標の達成、あるいは新市場への参入のために活用する主要な手段の一つである。今回のディールを通じて、クロスボーダー案件によるグローバル・トランスフォーメーションを成功させる要素が何であるかについて様々なことを学んだ。我が社では専門人員による特別チームを編成して、具体的な事業の統合作業を実行し、企業文化の問題に対応する。このチームで対象企業の企業文化を精査したうえで、組織改革の戦略に貢献できる部分をどう取り込むか、あるいは、そうでない部分をどう除外するかについての提言を行っている。

最終的には、事業の統合後もなるべく多くの優秀な人材に留まってほしいと考えている。このため、対象企業の企業文化には極力手を加えないケースもある。

“

なるべく多くの優秀な人材に留まってほしいと考えている。このため、対象企業の企業文化には極力手を加えないケースもある。

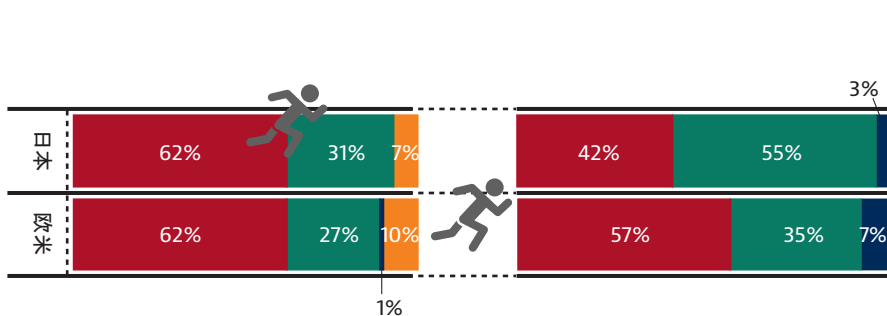
”

優秀な人材の維持についての再考察

ディールの公表に伴う人材の流出を避けるために、企業トップは人材マネジメントにますます気を配るようになってきている。例えば、事業の統合後も対象企業に留まる社員に対して、非常に有利な長期インセンティブ制度を打ち出すケースもある。しかし、多くの企業は人材の維持のためのアプローチの仕方について見直しを進めており、グローバル・トランスフォーメーション戦略を自ら主体的に推進するような従業員を創り出そうと様々な工夫をしている。

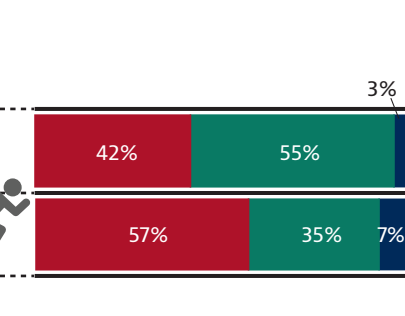
回答企業が挙げる典型的な人材維持のための対策は、特に優秀な従業員を案件の早期の段階で選定し、評価に見合う相応の給与パッケージ案を提示して、引き続き留まってもらおうというものである(図表5)。この対策では、優秀な人材の役割は、提示されたプランを受け入れたその時点で終了である。ところが、回答企業の多くが示した人材維持のための対策を見てみると、これらの優秀な従業員はそれ以降のプロセスにおいても重要な役割を果たすのである。

図表 5:
対象企業での優秀な人材の
選定作業は、案件の
クロージングより前に
実施されたか？



- はい
- いいえ
- わからない
- 無回答

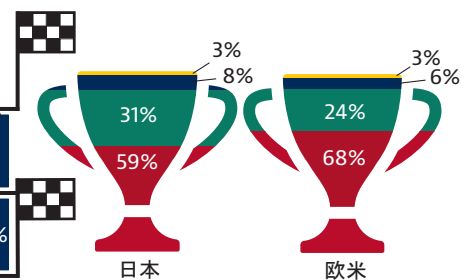
図表 6:
前問で「はい」と回答している場合、
それらの者は他の優秀な人材の
選定とその人材維持のための
プロセスに関わったか？



- はい
- いいえ
- わからない
- 無回答

四捨五入の都合上、数字の合計が100%とならない場合があります

図表 7:
人材の維持のための施策の
評価について



- 非常に有効だった
- ある程度有効だった
- あまり有効でなかった
- 全く有効でなかった

四捨五入の都合上、数字の合計が100%とならない場合があります

最も必要とされる人材

人材維持対策をより強固なものとするために、上記のようにして特に優秀な従業員として選ばれた者には、新しい組織の価値の向上に貢献できる他の従業員を選定する任務が与えられている（図表 6）。これに関して、日本企業に買収されたアメリカの農業関連企業の CFO は次のように語っている。「案件の早期の段階でまず人材の選定を行った。こうして選定した人材は、他の優秀な人材を選んだり、新たなオーナーとなる買収企業の企業文化をそれぞれの職位レベルにおいて浸透させるための架け橋の役割を果たしてくれると考えたためだ。統合プロセスを進める中で彼らには、新体制下での新しい働き方を学んでもらい、一緒に目指す我々の成長ビジョンを伝えていった。このようなプロセスを経っていたので、

彼らは我々の目標を達成するのに貢献してくれるであろう他の従業員の選定をすることができたのである。」

しかしながら日本企業がクロスボーダー案件で買収者側になる事例において、このようなプロセスは例外的であり、一般的にはあまり見られない。事実、図表 6 から明らかなように、重要な従業員を他の人材維持のための対策に関与させるという手段を取ったか否かについて、欧米企業が買収者となった案件では 57% のケースでこのような手段が取られたのに対して、日本企業が買収者となった案件では 42% にとどまっている。

日本企業が買収側である案件では多くの場合、人材維持のための施策はトップダウン

で実施され、買収側・対象側双方の上級役職レベルと人事部のみが関与している場合がほとんどである。「日本企業の経営陣は、対象企業の従業員をより深く理解しようとの意図から、人材維持のための施策の実施に積極的に関与しようとする」という回答が、日本企業に買収された企業から寄せられている。対象企業の従業員の強み・弱みを直接知ることができれば、その後の組織改革プロセスにおける各部署・従業員の最適な統合の仕方が把握できると考えられている。

日本企業に買収されたドイツのエネルギー関連企業のCFOは、「買収交渉の早期の段階で主要な人材の選定作業は行われたが、彼らが他の従業員の人材維持に関わるプロセスに加わることはなかった。買収企業の経営陣は、我が社の一般従業員と直接コミュニケーションを取ることで、新経営陣に対する彼らの要望を正確に把握しようと努め、また、新経営陣が彼ら一人一人に対して求めることは何かを伝えようとした」と話す。

このようなアプローチにも一定のメリットはあるが、一方で、グローバルM&A案件において対象企業の優秀な従業員を十二分に活用できなければ、案件の成功率に影響を及ぼすことも明らかとなっている（図表7）。実際に今回の人材維持に関する施策の達成度についての調査では、欧米企業が買収側となったケースの方が、日本企業が買収側となったケースよりも高い達成度を示していることが明らかとなっている。

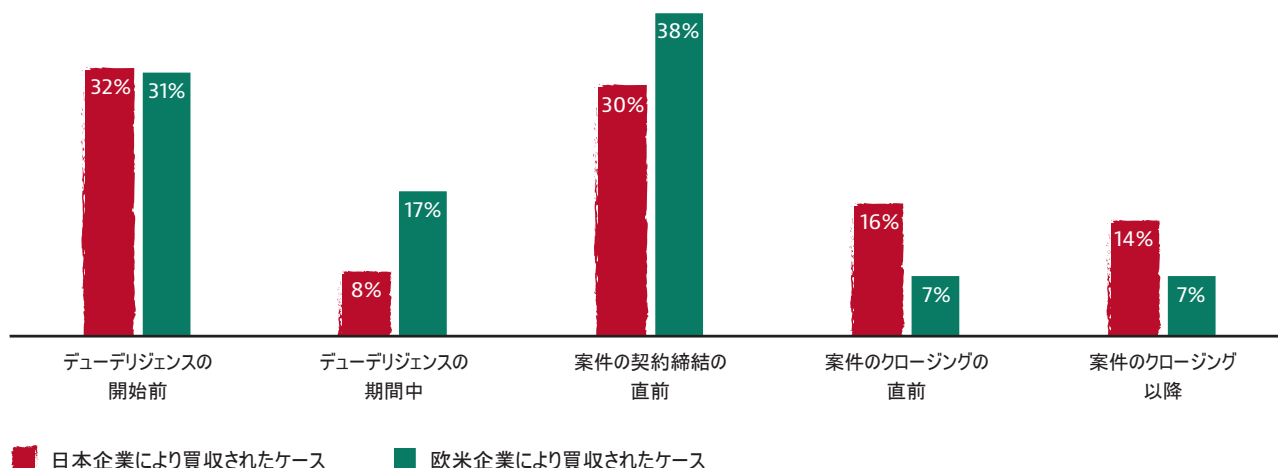
タイミングが全て

これまで、優秀な人材が人材確保のプロセスに加わるとよい結果が導かれることを述べてきたが、それ以上に重要なことは、実施のタイミングである。今回の調査で回答企業は、人材維持のための施策を実施するタイミングが早ければ早いほど、買収企業側が求める人材が統合後も対象企業に留まる確率は高くなる、と一様に回答している。直近の案件では、買収される側の企業が実施した人材維持のための施策は、ほとんどのケースで案件の早い段階から開始されている（図表8）。早期に行動することで、対象となっている従業

員と、新体制下での新たな雇用条件や配置などについて余裕を持った話し合いができると回答している。

ここでも、日本企業によるアプローチと欧米企業のアプローチの違いが表れている。人材維持のためのプロセスが開始された時期について、案件の契約締結以降であったと回答した企業は、日本企業に買収された企業については30%だったのに対して、欧米企業が買収した案件で同様の回答をしたのはたった14%であった。このような回答をした企業の多くが、実施した人材維持策は概ね成功したと回答してはいるが、このプロセスでの遅れは、対象となっている従業員の不安感を助長しかねない。買収企業から何の指示もなく、対象企業側も勝手な判断で動けなければ、今の会社での将来の自身の役割について会社側からの答えをいつまでも待っているのではなく、別の雇用機会を模索したいと考えるのはごく自然のことであろう。

図表 8: 人材の維持のための施策をどの段階で開始したか？



機会を逸失しないために： 人材維持・人事マネジメントで さらに価値を高める

クロスボーダー案件において、優秀な人材を維持するための対策の重要性を認識しないままに進んだり、人的リソースをうまく活用しなかったりすることは、その価値の最大化の機会を逸してしまっているとしかいいようがない。優秀な人材の確保は、グローバル競争の中で挑戦する企業にとって、その企業価値を高めるための重要な戦略である。今回、組織改革におけるベストプラクティスについて調査を実施したが、ペーカー&マッケンジーの豊富な実務経験も加味して調査結果を仔細にみると、日本企業は、グローバル・トランスフォーメーションの過程において、人材が生み出す価値を十分に享受できていない可能性のあることが浮き彫りとなった。



グローバル人材の開拓

グローバル戦略において、優秀な人材の獲得がその主要な目的となることはあまりない。しかしながら、「グローバル人材」が組織に必要な変革をもたらすことができることを忘れてはならない。ここでいう「グローバル人材」とは、グローバルな視野と経営スキルとを有する世界に通用する企業リーダーである。

欧米企業は日本企業に比べて、有能な役員・従業員の獲得をより重視していることがこのレポートで示されている³。近年では日本企業もこれにならい、先進国の一流企業や大企業を買収して、そのグローバル人材を獲得しようという流れが出てきている。こうした動きは、現地市場におけるシェアの拡大にとどまらず、グローバル競争力の強化に繋がる。将来的には日本企業も、外国人の役員やマネージャーを獲得して、企業のさらなる成長を図るとともに、今以上にM&Aを通じた攻めの戦略で自己資本利益率（ROE）の改善を目指すことになると予測される。こうしたステップは、日本企業がグローバル市場でプレゼンスを拡大するために、今後も必要となってくるであろう。

³ 企業のグローバル成長戦略、あるいはグローバル・トランスフォーメーション戦略の目的は何かを調査するため、7項目の選択肢をあげて、その目的に関する調査を行ったが、有能な役員・従業員の獲得という選択肢は実に6番目という結果であった。この目的を選択した企業は、国籍別では欧米企業が68%、日本企業が59%となっている。

BAKER MCKENZIE INSIGHT

多言語・多文化に精通する優秀な人材を獲得することは、この10年間のうちに瞬く間に日本企業における最優先事項の一つとなった。日本の本社における英語のネイティブスピーカーの採用数は必然的に増加している。こういった人材は、世界の共通語としての英語を操る能力を有するにとどまらず、外国の買収対象企業との間の潜在的なギャップを橋渡すために求められる経験を持ち合わせている。

このような人材が日本語と日本文化にも精通しているとなれば、その有用性はますます大きい。また、日本企業は近時、次世代の人材の採用にあたり、忠誠心と受動的な積極性を優先した従来の採用方針とは異なり、主体性と創造性を最も重視していると言われており、つまり、今や外国企業の買収において維持される人材はそれ自体、日本の本社にとって極めて貴重な資産となっている。

— リナ・スプロート、
チーフ・オペレーティング・オフィサー
ペーカー&マッケンジー東京事務所

“

買収企業の世界市場における名声と地位は、事業の統合プロセスで非常に大きなプラスの効果を発揮した。

”



性別による多様化 — ダイバーシティの問題

国籍や文化など、多様なバックグラウンドを有する従業員や役員を採用

することで組織のグローバル化を図るのと同じような企業価値の向上効果が得られるのが、性別による多様化（ダイバーシティ）である。2012年にコーポレート・ボード・メンバー社とコンサルタント会社のスペンサー・スチュアートが共同で実施した調査によれば、対象となった米国企業役員の80%が、「役員構成の多様化は株主価値の増大に寄与する」と回答している。さらに、75%の回答者が、役員構成の多様化を図る何らかの施策を過去3年間で実施したとしている。

対照的に、日本企業では未だ男性主体の役員構成が見られ、この問題に関して遅れをとっている。カタリスト社が2014年に実施した調査によれば、日本企業の女性役員の割合は全体の僅か3.1%であるのに対し、ノルウェーは35.5%、英国は22.8%、米国は19.2%となっている。ビジネスへのアプローチの仕方、問題解決の方法や様々な課題に対する対処の仕方についても、女性役員は男性役員とはまた違った視点を提供することができ、これが企業の成功を大きく左右する可能性があることを留意する必要がある。

BAKER MCKENZIE INSIGHT

少しずつではあるが、日本企業においても多様化は進みつつある。しかしながら、理解の欠如と経営幹部の消極性という課題は依然として残っている。経営幹部の多くは未だに多様性を倫理上の問題、あるいは「道徳的な正しさ」に関わる課題としてとらえており、異なる視点やスキルをもたらす重要な要素の一つとして企業の成功に著しく貢献するものであるという認識は欠けている。

また、もはや避けることのできない日本の人口の「縮小」という課題に対する長期的な視野も欠けている。組織の多様性はさらなる人材を惹きつけるのに有効であり得ると共に、人材マネジメント上の重大な問題に対する解決策の一つにもなり得る。その他の課題としては、育児における限られた選択肢、男女間の賃金格差、今なお存在する女性の役割をめぐる古い固定観念等が挙げられる。こうした課題に対する改善は進みつつあるものの、日本は今後、女性や様々なライフスタイルを持つ人々の労働力へのより一層の参加、キャリア構築、及び企業価値創造への貢献を促進させるための画期的な施策を打ち出す必要があるだろう。

— 板橋加奈、パートナー ダイバーシティ・インクルージョン委員長
ベーカー&マッケンジー東京事務所



「雇用主ブランド」

「雇用主ブランド」を高めることは、優秀な人材の維持に役立つだけでなく、ターゲット市場での人材獲得においても有利に働く。特に、新規市場への参入の際には、現地市場に精通した有能なローカル人材を獲得することができれば、事業拡大に向けた足場固めを行うにあたって極めて効果的である。欧米企業はこうした「働きたい企業」と思わせるようなブランド力（このような価値は「雇用主ブランド」と呼ばれる。）の構築に秀でているのに対し、日本企業は苦戦を強いられている。

米国企業に買収されたベルギーの企業のゼネラル・マネージャーは「米国企業は世界的にみても高い評価を得ている。難しい判断を迫られる場面でも、米国企業の経営陣は効果的な手段を講ずる。我が社が買収された際、当初は従業員の間で一定の動揺が見られたものの、買収企業の経営陣が持つ能力についてはほとんど疑問を抱いていなかった」と語っている。

一方で、日本企業の中でも、クロスボーダー案件の経験の蓄積により、これまでの日本企業のイメージを打ち破るような例も見られるようになってきた。日本のある多国籍企業に買収されたパミュダ所在の企業のCEOはこの経験を次のように語っている。「この日本企業の世界市場における名声と地位は、事業の統合プロセスで非常に大きなプラスの効果を発揮した。その企業名を聞いただけで、従業員の士気は高まり、よりよい仕事をしようというモチベーションを生み出す結果となった。当然、仕事のやり方や企業文化には違いがあり、初期の段階ではこれが統合プロセスの若干の障害となったことは否めない。しかし、従業員全体の高いモチベーションが、バラバラだった点をつなぎ合わせ、結果として効果的なビジネスモデルを構築することができたのである。」

インドのITサービス企業のCFOからも同様のコメントが得られた。「我が社を買収した日本企業は大企業で、業界内でも高い名声を得ている企業だった。実際に、従業員はこの買収を知って喜んでいて、彼らは、我が社のこれまでの業務プロセスや方針が大きく改善されるという希望が持てたのである。主要な人材が退社することもなく、我が社の通常業務に支障が生じるような事態は発生しなかった。」

BAKER MCKENZIE INSIGHT

組織のグローバル化が進む中、世界中の企業がより優秀な人材を惹きつけ・繋ぎとめようと躍起になっている。内外の人材から共感を呼ぶ企業に属すること自体が、雇用条件や契約内容といった要素を上回ることが多々ある。日本企業は競争力のある製品やサービスで優位性がある一方、自社の活動や働く場としての魅力を上手に伝え職場をブランディングすることは、喫緊の課題であると言える。

－ 浅田哲也、ディレクター
ベーカー&マッケンジー東京事務所

ディール再検証

グローバル・トランスフォーメーションにおいて、適切な人材を維持できるか否かは、企業価値を増大させるか毀損させるかの違いにつながる。人事マネジメントにおいては、経営陣はその点に留意した方策を心がけるべきである。今回の調査では、最近の案件において、買収企業は長期インセンティブ制度やその他の総合的な人事プログラムを導入したか、そして、ディールを進めるにあたって優秀な人材の活用はどの程度重要であったか、という点について調査した。



買収対象企業 ブリヂストンC.I.S. (ロシア)

この案件では、人材の維持のために実施されたプログラムが焦点であった。買収企業側は特に、我が社のブランドと企業価値にとって従業員が必須であることを十分理解していたからである。買収側の人事チームは、我が社の従業員のモチベーションと懸念事項を積極的に理解しようと努め、我が社の方針を彼らの戦略の中で生かす工夫をしながら、主要な人材を維持するための彼ら独自のプログラムを立案した。

特に彼らがまず希望したのは、管理職レベルにある人材の維持であった。そこから、上司・部下の関係をつたって、現場レベルの従業員へと彼らのやり方を伝えていった。これは事業を継続的に維持するのに効果的であったと言える。買収企業の頭の中にあっただのは、優れたチームは優れた結果を生み出せるということであり、そのための優秀な人材の維持は最優先事項として扱われたのである。

買収企業 三菱商事 (日本)

クロスボーダー案件においては、優秀な人材の維持は常に最優先事項の一つである。買収対象企業の主要な人材を維持できるか否かは、対象企業に接触を開始する以前に設定した業績目標の達成に直接的な影響を及ぼし、シナジー効果を得るうえで不可欠な要素である。特別ボーナスの支給など、様々なインセンティブ制度を提示することで、我々が対象企業の従業員をどれほど重要視しているか、事業の成功とさらなる長期目標達成のために彼らをどれほど必要としているかが、対象企業の人材に伝わるよう努力している。

BAKER MCKENZIE INSIGHT

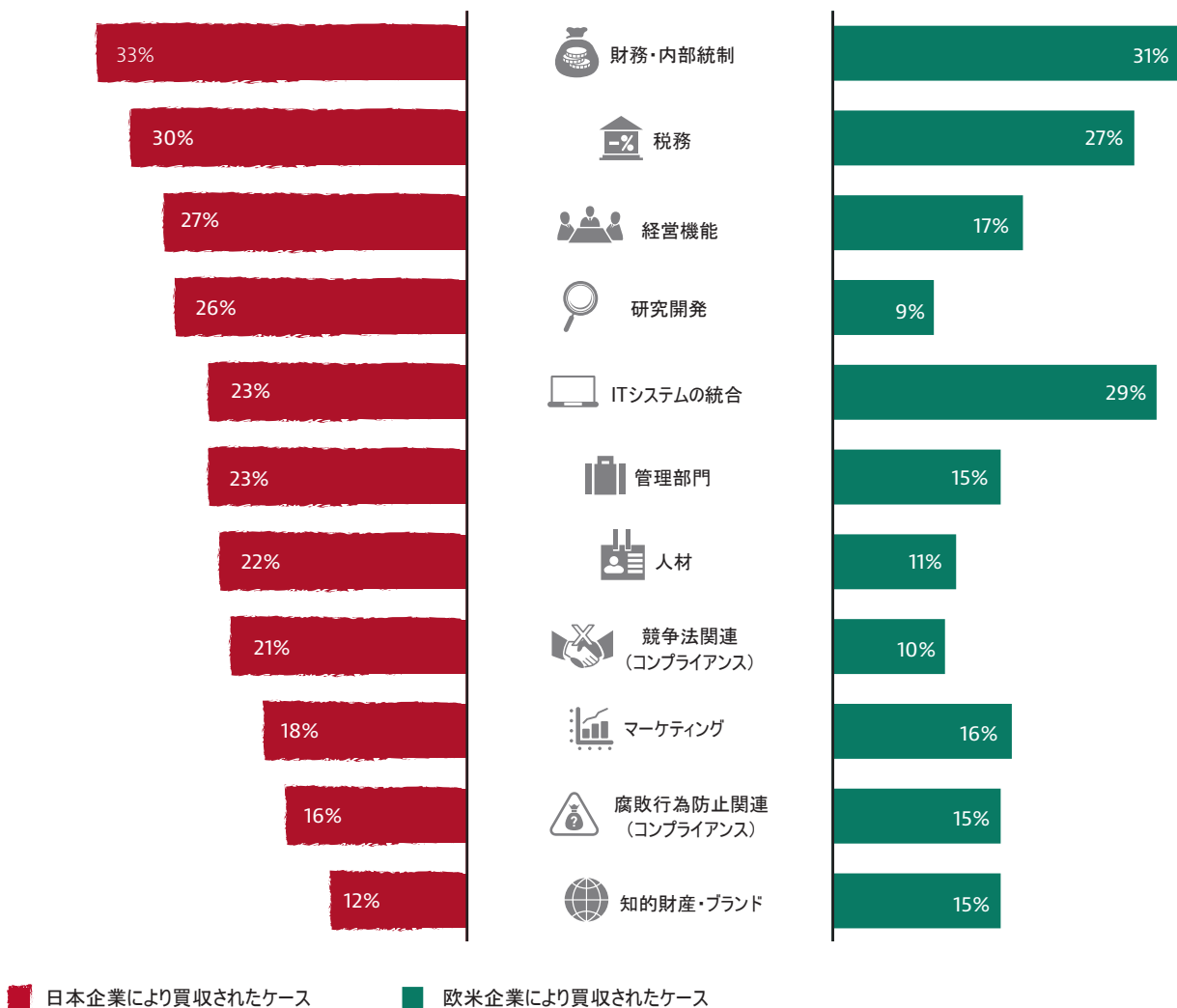
LTIPs (長期インセンティブ制度、または長期業績連動報奨プラン) は日本市場では比較的新しい考え方であり、従来年功序列と終身雇用に基づく給与体系を採用してきた日本企業には未だそれほど馴染みのない制度と言えるかもしれない。日本企業が採用してきた従来の制度の下では、従業員が新卒として入社して以降、給与水準が徐々に高まってゆく。しかし、これまでの日本企業における雇用概念の基本であった終身雇用という考え方が崩れ、より流動性の高い雇用形態に取って代われつつある中、長期報奨制度の在り方も変わってくると思われる。これにより、特に経営幹部や上級レベルの従業員に対する魅力的な長期インセンティブの提供も一般的に行われるようになるであろう。LTIPsがクロスボーダーの買収案件における人材維持策にとって必要不可欠な要素となりつつある中で、日本企業においても制度の見直しがなされるべきであろう。買収対象企業における人的資本のソフトパワー活用を望むのであれば、何が異なる文化・市場における人材にとってインセンティブとなり得るのかを検討し、こういった人材一人一人にとって魅力的な、テイラーメイドの報奨プランを作成することが必要となってくる。

- 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

時間と人的資源の配分： 事業の統合における 優先順位

適切な人材が適切な場所に配置されていれば、業績目標の達成や企業の各部門の事業統合の過程で障害が発生する可能性は低くなる。実際に、今回の調査においても、専門的な分野（例えば IT や管理部門、財務など）の責任者を維持することができれば、その後の新しいシステムや業務プロセスへの移行がスムーズに進行する可能性は格段に高まる、との回答が寄せられている。しかし、こうした人材マネジメントが有効に機能したとしても、様々な部門・部署の統合にはやはり、ある種の避けては通れないハードルが残っているのである。

図表 9：事業の統合作業に関して最大の障害となった分野、最も困難であった分野は何か？



事業の統合における重要課題： 財務と税務

最近実施された戦略的組織改革のための案件において、財務関連の問題が最も困難な課題の一つとされており、中でも、多くの回答企業が、特に財務と税務の問題を挙げている（図表 9）。こうした課題の多くは、財務管理、会計、コーポレートガバナンスといった分野における運用方法の違いが原因で生じるものである。調査結果からわかるの

は、こうした異なる組織のやり方への対応に不慣れなために、実務面や方針面での様々な違いが問題を大きくしてしまっているということである。欧米市場に比べてガバナンスの概念や規制がまだ比較的緩やかな新興国市場においては、この傾向は特に顕著となっている。こうした差異を軽減し、グローバル基準でのビジネス手法の浸透を図るべく、買収企業側、あるいは、時には対象企業自身が、ターゲッ

ト市場における実務と法制度に精通した外部アドバイザーを起用したという回答が多く見られた。

経営機能の統合も課題の一つに数えられるが、これについては欧米企業よりも日本企業にこの傾向が強い。これは多くの場合、日本企業の経営者は計画・実行の各段階で細かい部分にまで関わってくるのに対し、欧米企業の経営者は不干渉主義に基づいて大部分を現場に任せるアプローチを取るからであると考えられる。

ITシステムの統合に関しては、先に挙げた課題に比べるとそれほど困難な課題とは見られていないようである。もっともこのことは、ITシステムの統合の問題が重要ではないということを意味するものではない。これについては34ページからの章で詳述する。

大きな相違が見られた点： 研究開発・人事

事業の統合段階における課題については、日本企業による買収と欧米企業による買収とで、大きな違いが見られた分野がいくつかある。両者の相違は特に、研究開発、人事部門、そして競争法関連（コンプライアンス）で顕著に

現れていた。回答を詳細に見てみると、日本企業による買収案件で、こうした分野が顕著な課題として挙げられているのは、ビジネスアプローチの仕方や文化の違いが原因であることがうかがえる。

特に研究開発の分野では、企業文化は研究重視型企業の業績に大きく関わってくる。良かれと思って実施された変化も、対象企業の文化によっては期待した成果が見られない結果にもなり得る。例えば、先進的で活気のある起業間もない会社にとって、ましてや商品の共同研究の動向が目まぐるしく変化するような業界では、伝統的でリスクを取りたがらないような買収企業の企業文化は馴染みにくいであろう。

文化的な障害とコミュニケーションの欠如は、財務的にも人材面でもロスを生じさせる。適切な対処をすることなく、異なる企業文化を無理に融合させようとすると、最悪の場合、優秀な人材や知的財産の流出につながりかねない。日本企業は、この問題への認識が不足していることで、研究開発や人事面での課題をうまく管理することができずに、価値の逸失を招いている可能性がある。



BAKER MCKENZIE INSIGHT

図表9に示されるように、税務は日本企業にとっては2番目に、欧米企業にとっては3番目に困難な課題として認識されている。しかしながら、税務上の課題に関する見方については、日本企業と欧米企業との間で違いがあるように思われる。欧米企業が税務面で課題としているのは、クロージング後に買収対象企業の既存の税務ストラクチャーを自社のストラクチャーに統合する際におけるシナジー効果の創出である。

一方で、日本企業が課題としているのは、社内に国際税務の専門家が不足する中で、各国の複雑な税制度に対応してゆかなければならないという点に留まっている。日本では、企業の税務関連問題は、公に議題にされることはほとんどなく活発な議論もない。日本企業は一般的に、節税効果を追求していることを公にすることに抵抗があるようである。しかし、税務問題が冷静かつ効果的に検討されれば、企業の経費削減への貢献度合いは大きく、業績へのインパクトも多大なものとなる。

— 岡龍太郎、税理士 税務・移転価格グループ
ベーカー & マッケンジー東京事務所

Tax

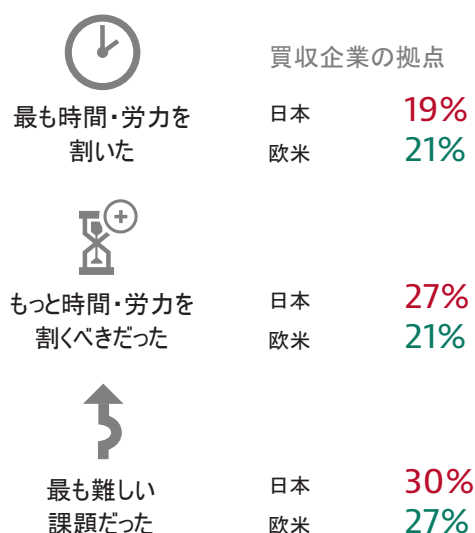
税務面での事業統合に伴うメリットは、ディール当事者にとって未だ有効に活用できていない分野のようである。今回の調査でも、税務問題への対応という項目を事業の統合プロセスにおける大きな課題として選択した企業は非常に多く、日本企業の場合は2番目に多くの企業が選択しており、欧米企業にとっても3番目であった。しかしながら、この課題に十分な時間と労力が費やされていないのが現状で、多くの回答企業がもっと多くの時間・労力を割くべきだったと回答している（図表 10）。

このことは、前回ペーカー&マッケンジーが実施した調査でも表れていた事実であり、日本企業が買収側となった場合

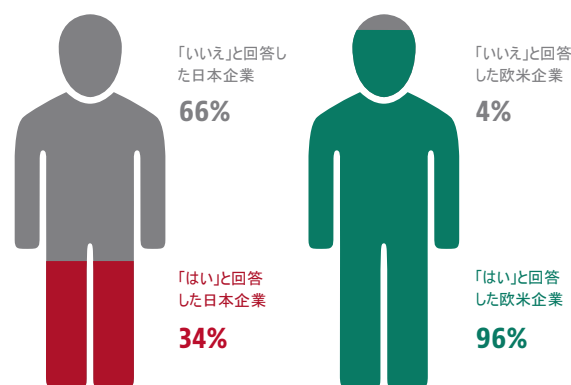
に、非常に多くの企業が、案件に関与した税務担当役員（税務問題を扱う税務専門の担当役員）はいなかったと回答している（図表 11）。これとは対照的に、欧米企業の場合は、税務担当役員に案件上の税務関連問題を担当させるのが通常で、これにより税務面でのメリットを最大限に享受しようと努めている。

税務問題に適切に対応している企業は、それに見合った相応の税効果を楽しんでいる。近時、投資家は自己資本利益率（ROE）にますます敏感になってきているが、税務問題に適切に対応することで、投資家に対してより多くのリターンを分配することができるようになる。

図表 10：
最近の案件での税務問題への対応



図表 11：
最近の案件で、買収企業として税務担当役員を置いたか？



ペーカー&マッケンジーのレポート「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」内の調査項目「貴社には税務問題を扱う税務専門の担当役員がいるか」より抜粋

コンプライアンスの問題と 外部のアドバイザーの重要性

競争法コンプライアンスが案件における重大な課題であったと回答した企業についても調査結果に大きな差異があったが、それは主に買収企業における経験値の差に起因している。クロスボーダー案件を多数経験してきている欧米企業は概して現地の規制に鑑みて案件のどの部分が障害となり得るか、あるいは、法令違反などの事態を回避するにはどのアドバイザーを起用すべきかを理解している。実際には多くの場合、その両方を正確に理解している。

一部の日本企業はこのことに気が付きはじめているが、一般的には日本企業は、この分野では経験不足であったり、外部のアドバイザーを起用することで得られる価値を過小評価してしまっているがために、本来なら回避することができるはずの障壁に悩まされている。実際には、財務・法律・コーポレートガバナンスや、その他の重要な分野に関して、外部アドバイザーの専門知識はグローバル・トランスフォーメーション案件の成功に大きく寄与するのである。外部アドバイザーは、現地市場や業界に関する実務的なアドバイスや知見を提供できることに加え、買収する側と買収される側の間を取り持つ第三者的な立場の仲介者の役割を果たすことも可能である。こうして外部アドバイザーは、案件当事者による事業の円滑な統合プロセスの道を示し、クロスボーダー案件やクロスカルチャー案件で生じやすい障壁への対応もサポートできる。

事業の統合へのハードル： 常に問題となっている課題は何か

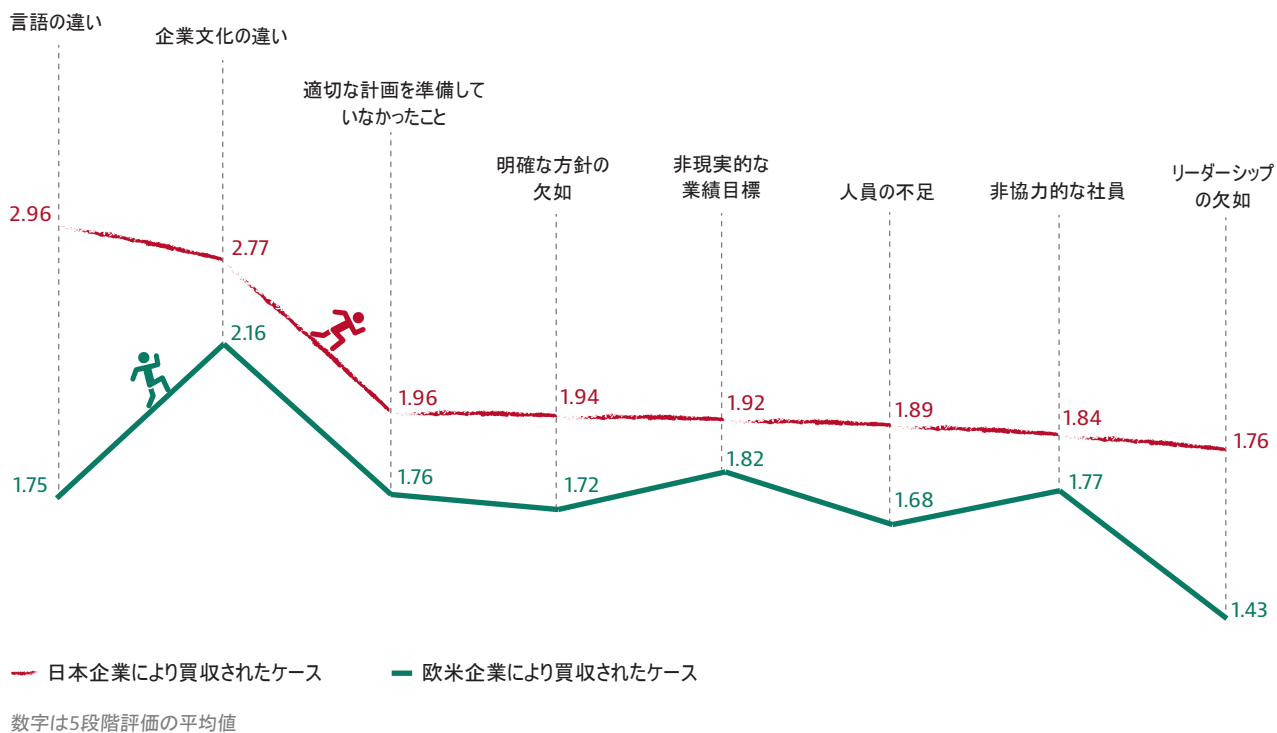
買収企業の国籍に関わらず、言語の違いと企業文化の違いは、事業の統合における重大なハードルと認識されている（図表 12）。一方で、適切な計画と明確な方針を打ち立てることで改善が可能な分野だという理解も一般に見られる。

注目すべき点は、日本企業に買収された企業の回答の方が、欧米企業に買収された企業の回答に比べて、全ての項目において高い数値を示していることであり、特に、言葉の壁や文化の違いといった項目ではこの傾向が顕著になっている。このことは、日本の買収企業が、何らかの形で時間的損失、あるいは事業価値の毀損を招いている可能性があることを示唆している。アメリカの農業関連企業のシニア・バイス・プレジデントは「我が社を買収した日本企業が、その事業拡大戦略を進めるにあたり、言葉の問題で十分なコミュニケーションが取れなかったことが原因で、米国市場での販売開始に遅れが生じた」と話している。本社との十分なコミュニケーションが取れないと、法律問題にも適切に対処できない可能性があることも考慮しなければならない。

言葉の問題を解決せぬまま放置してしまうとマイナスの影響が案件全体に広がって、様々な面で遅れが発生するなど、せっかく手に入れた案件の価値を減少させるような結果になりかねない。ベーカー&マッケンジーの実務経験と

M&A 研究からわかっていることは、日本企業はそもそも、欧米企業に比較するとより慎重に事業の統合を進める傾向があるということである。海外では一般に事業の統合に要するのは3年程度とされているのに対し、日本企業の場合には9年もの時間を使っているとの調査結果もあり、この差は大きいと言わざるを得ない。

図表 12: PMI プロセス（ディール完了後の統合プロセスとそのマネジメント）において障害となった要因は何か？



ディール再検証

事業統合で生じる課題の克服においてはプロセスや関係担当者を管理するための専門チームが要求される。今回のアンケートでは、事業統合の専門チームには社内のどのような人物が最適か、あるいは、望ましい外部アドバイザーの要件は何かを調査した。

BAKER MCKENZIE INSIGHT

最適な統合チームは、明確なビジョンを示すリーダーの下に、それぞれの分野に最も精通した人材を中心に編成されるべきである。「習うより慣れよ」の教訓は様々な状況に当てはまるが、グローバル・トランスフォーメーションの統合案件においても例外ではない。問題となるような事項は決まって事前に検討することができない分野の事柄であり、経験不足のスタッフが解決するにはより時間がかかる問題である。経験豊富な統合チームは、クロスボーダーにおける複雑かつ繊細な問題の解決においては、往々にして、外部企業に委託するか、外部のアドバイザーを起用するのが、結果的に最も費用効率が高く、かつ賢明な解決策を得ることができる手段であることを知っている。社内外の垣根なく、必要な知恵を集めることのできる統合チームが、深刻な問題や財務負担をもたらす、初動対応の誤りを避けられる。

— 高田昭英、コーポレート M&A グループ副代表
ベーカー & マッケンジー東京事務所



買収対象企業

メタボAG（ドイツ）

我が社の直近の案件において最も重要な役割を果たしたのは双方のトップレベルの責任者であった。買収側・対象側双方の経営陣はクロスボーダー M&A に精通しており、明快で相互協力的なビジョンを早期に打ち出すことの重要性を認識していた。また、両社の社内全体で管理職から一般従業員まで、相互理解にも努めていた。

さらに、統合プロセスを進めるうえで、いかに外部アドバイザーが重要かについても十分に認識していた。クロスボーダー案件は非常に複雑である一方で、法律問題は日々起こるものであり、競争法その他の法規制への抵触が発生して、案件自体、統合プロセス、あるいは両社の今後の成長に支障が生じたりしないように注力した。

今回、案件自体の成功、さらにはその後に両社のビジネスの継続性を維持したままスムーズに事業統合が進んだことまで、全ては案件担当者 と外部アドバイザーとの協働がうまく機能した結果に他ならない。

買収企業

チェッカーズ・キャピタル（フランス）

我が社は、案件の交渉開始前の段階で、対象会社の詳細や彼らの戦略などについて十分な時間をかけて検証し、それが我が社が現地市場で達成したいこととマッチしているかどうかを吟味した。この過程を通じて、対象企業に対して我が社が価値をもたらすことができる分野は何か、あるいは対象会社で改善が必要な分野は何かを見極めることができた。

我が社はこれまでも、何件ものクロスボーダー M&A 案件をこなしてきた。とはいえ海外市場に参入していく場合にはやはり、法規制や企業文化の違い、さらにはビジネス環境自体の相違など、一見明白な問題についても見過ごしてしまいがちである。それを防ぐために、我が社は案件の初期の段階から外部アドバイザーを起用した。アドバイザーの活躍はめざましく、デューデリジェンスの段階では、対象企業の財務・事業の調査や、場合によっては企業文化や従業員の心情的な面まで有益なアドバイスを得ることができた。国内案件であれば、こうした作業の大部分は社内に対処することができるが、クロスボーダー案件では我が社は必ず外部アドバイザーを起用することになっている。クロスボーダー案件の経験が豊富でグローバルな視点で知見を提供できるアドバイザーを起用してアドバイスを受けることで、案件の完了後に生じ得る、さらには、新しい組織が将来的に経験し得る予見困難な課題に対して、事前に備えておくのである。

その後の進展：日立工機がメタボ社を買収（2015年）

2015年11月、日立工機株式会社はドイツのメタボ社の株式を100%買収すると発表した。2012年にチェッカーズ・キャピタルに買収されて以降の同社のめざましい成長と成功を受けて、日立工機執行役社長の前原修身氏は「当社の目標は明確で、欧州市場における高度の成長である。メタボ社の買収により当社は、この目標の達成に向けて大きな一歩を踏み出すこととなる。メタボ社のここ数年の業績の状況はめざましいものがある」とコメントしている。前原氏はまた、メタボ社の事業継続性を確保し、電動工具市場での同社の輝かしいブランドイメージを維持するために、同社の従業員ならびに経営陣の雇用はそのまま維持することも発表した。

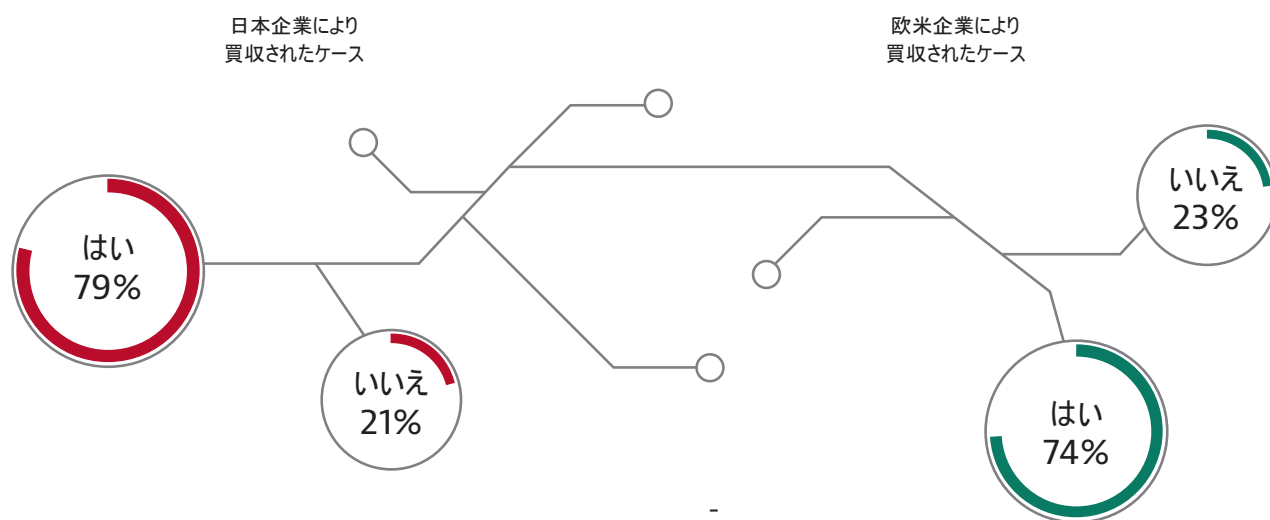
日立工機は、世界的なプレゼンスを有しグローバル経験が豊富なベーカー&マッケンジーをリーガル・アドバイザーとして起用した。

日立工機はヨーロッパの M&A 案件は初めてではなかったが、同社は欧州 M&A 事情全般に精通しているベーカー&マッケンジーから、ドイツのみならず、日立工機のその先の市場開拓戦略に関連する国や地域における法律アドバイスも得ることができた。このリーガル・アドバイザーチームとの効率的な連携により、日立工機は今回の案件を迅速に完了させることができた。

ITシステムの統合に 適切に対応することの 重要性

今回の調査で回答企業の一部が指摘している通り、事業の統合プロセスを進めるに当たってIT分野は全体の効率性に影響を与え、あるいは根幹をなすものとして挙げられている。大多数の回答者が、ITシステムの統合を優先的な事項として扱うことにより、統合作業の他の側面にプラスの効果をもたらされると指摘している(図表13)。システム統合により情報伝達の壁が取り払われ、両社間の各部署、M&Aチーム、経営陣同士の間でのコミュニケーションやデータのやり取りが円滑になるからである。

図表 13: IT システム統合を優先させた結果、統合作業の他の側面にプラスの効果をもたらされると思うか？



* 「欧米企業に買収されたケース」のうち3%が不明と回答

技術的な側面以外の要素を考えてみても、買収企業と対象企業が同一プラットフォーム上で業務を展開することは、両者間での心理的な一体感を作り出すことにもなる。米国の事業会社のシニア・バイス・プレジデントは「IT システムの統合により、我が社と買収企業の各部署で、事業統合の重要な作業における協業に向けてのモチベーションが向上した」と述べている。

そうしたプラスの効果を生み出すにはシステム統合のタイミングも重要となる。回答企業の半数近くが、IT システムの統合計画の開始時期は買収取引完了前の時点と答えており、これによってシステムを統合させたり、あるいは、既存のシステムから新しいシステムを構築するのに十二分な時間的余裕が得られる（図表 14）。回答企業の約 30% は IT 統合の開始時期は取引完了後だったとしているが、これは多くのケースで意図的なものであり、社内で十分に検討された大規模な統合プランが後に開始されている。

オーストラリアのある消費財メーカーの CFO は「買収企業側はあらかじめ、IT 関連分野のどの部分で改善が必要かを明らかにし、お互いのさらなる成長と業績向上のために実施される変更点についてきちんと情報提供したうえで、IT 統合計画をデューデリジェンスの段階で開始した」と述べている。

興味深いのは、買収企業の国籍を問わず、買収対象となった回答企業の 25% 近くが IT システムの統合プランが全くなかったと回答した点である。これは、IT システムの統合が優先事項でなかったというわけではなく、これまで使用されていた IT システム、既存のプラットフォームが必要十分であり、変更の必要がない場合もあったことを意味している。それ以外のケースでは、システムの統合や変更が逆に問題や事業の統合作業における遅れを生じさせるという懸念から、IT システムの統合を見送る場合もある。ただしそういった場合でも、

事業の統合後にはシステム統合が検討されるべきであり、これを怠った場合には案件から享受できるはずの価値を取りこぼしたり、組織改革の戦略を加速させる機会を逸失したりする可能性があることも考慮されなければならない。

「デジタル劣等生」の自覚

ITシステムの統合のレベルが低かったり、システム統合のための努力をしなかったりする事態は往々にして、経営陣が「デジタル劣等生」であることが原因となっている。この問題は、組織内の様々なレベルで起こり得ることではあるが、特にCEO、CFO、COOといった「Cレベル」以上の経営幹部クラスが足を引っ張るケースが多い。

企業の経営陣にはびこる問題というのは全世界どこにでもあるが、この問題に関しては特に日本企業で顕著に見られる。ITと日本企業トップに関する最近の日経ビジネスの記事によれば、驚くべき数の企業トップが現在でも「デジタル音痴」として分類されていることが判明した⁴。デジタル音痴の経営トップは、時代についていけず、IT

や技術革新以前のアナログ優勢主義から未だ抜け出せずにいることがうかがえる。

こうした経営者は、技術面に疎いだけでなく、時に最先端技術の活用に対抗し、企業の成長を著しく阻むこともある。さらに、ITシステムが導入されても十分に活用されず、逆に従業員が時代遅れの業務プロセスを強要されることもある。

その反対に、経営陣によるITへの過剰投資が弊害を引き起こす場合もある。会社に分不相応なソフトやシステムが導入され、その結果、各部署が困惑するだけでなく、データ消失の恐れさえある。IT技術の正しい活用とITシステムの効果的な統合は、適切な知識とスキルを持った人材が適切なポジションを与えられて実行できることが重要である。

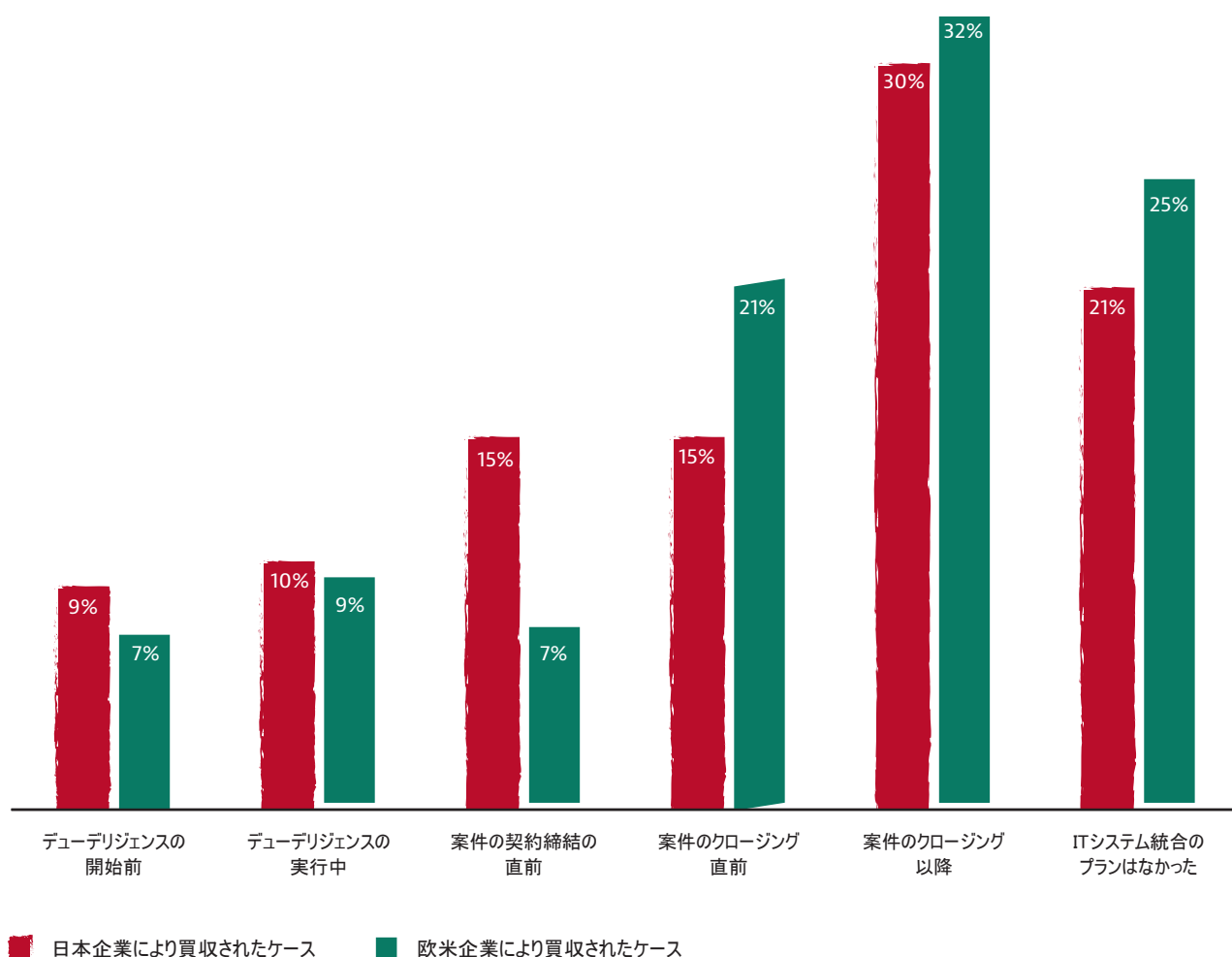
“

ITシステムの統合により我が社はもとより買収企業側の各部署でも協業へ向けてのモチベーションが向上し、他の重要な統合作業においても歩調を合わせることができた。

”

4 「デジタル音痴社長 会社を滅ぼす—知ったかぶりが一番危ない」 日経ビジネス2015年11月9日号

図表 14: 買収企業が IT システムの統合を開始した時期はいつか？



BAKER MCKENZIE INSIGHT

日本企業の IT システムは多くの場合、欧米の多国籍企業における IT システムとは異なる進化をたどっている。このため、買収対象企業の IT システムの統合は少なくとも最初の段階では難しい場合があり得る。なぜなら、対象企業の事業を継続するためには買収後もしばらくの間、旧システムを維持する必要がある場合が多いからである。しかしその点を差し引いても、日本企業にとってクロスボーダーの企業統合は必ずしもマイナスとは言えない。クロスボーダー案件は、日本企業に外国企業の IT システムに関する知識を得る機会をもたらすと同時に、組織全体に同様の技術が統合されることにもなり得る。

— 高瀬健作、パートナー 知的財産・情報通信グループ代表
ベーカー & マッケンジー東京事務所

ディール再検証

グローバル・トランスフォーメーションの過程において、最先端の技術に明るい企業トップの存在は大きな付加価値となり得る。逆に、この分野に疎い経営陣を擁する場合、不要なコストを生じさせてしまうこともある。ここでは、買収企業の経営陣や事業統合チームがIT関連事項に関してどの程度精通していたのか、さらには、そうでない場合は誰がその知識の不足を補完したのか、を調査した。



買収対象企業

米国のテクノロジー企業*

統合プロセスを迅速に進めるために、買収企業側は統合作業の当初から IT アドバイザーを起用した。両社のシステム統合に必要なスキルが買収企業側になかったということではなく、彼らの人的リソースでは十分でないと判断したからである。このマンパワーは、統合作業の他の部分の実施に割り振られた。

IT アドバイザーは、統合プロセスにおける知識の不足を補完し、当社の側で実施が必要だった統合計画の遂行において必要なサポートを提供してくれた。IT アドバイザーのおかげで、既存システムをアップグレードし最高レベルのシステムと技術を活用するなど、当社の IT システムに大きな付加価値をもたらすこととなった。

買収企業

スウェーデンのテクノロジー企業*

我が社の統合チームも IT 分野に精通してはいたが、今回に関しては、特に時間的制約もある中で対象企業の IT インフラとシステム構成を把握するには、外部の専門家の起用が必要と判断した。

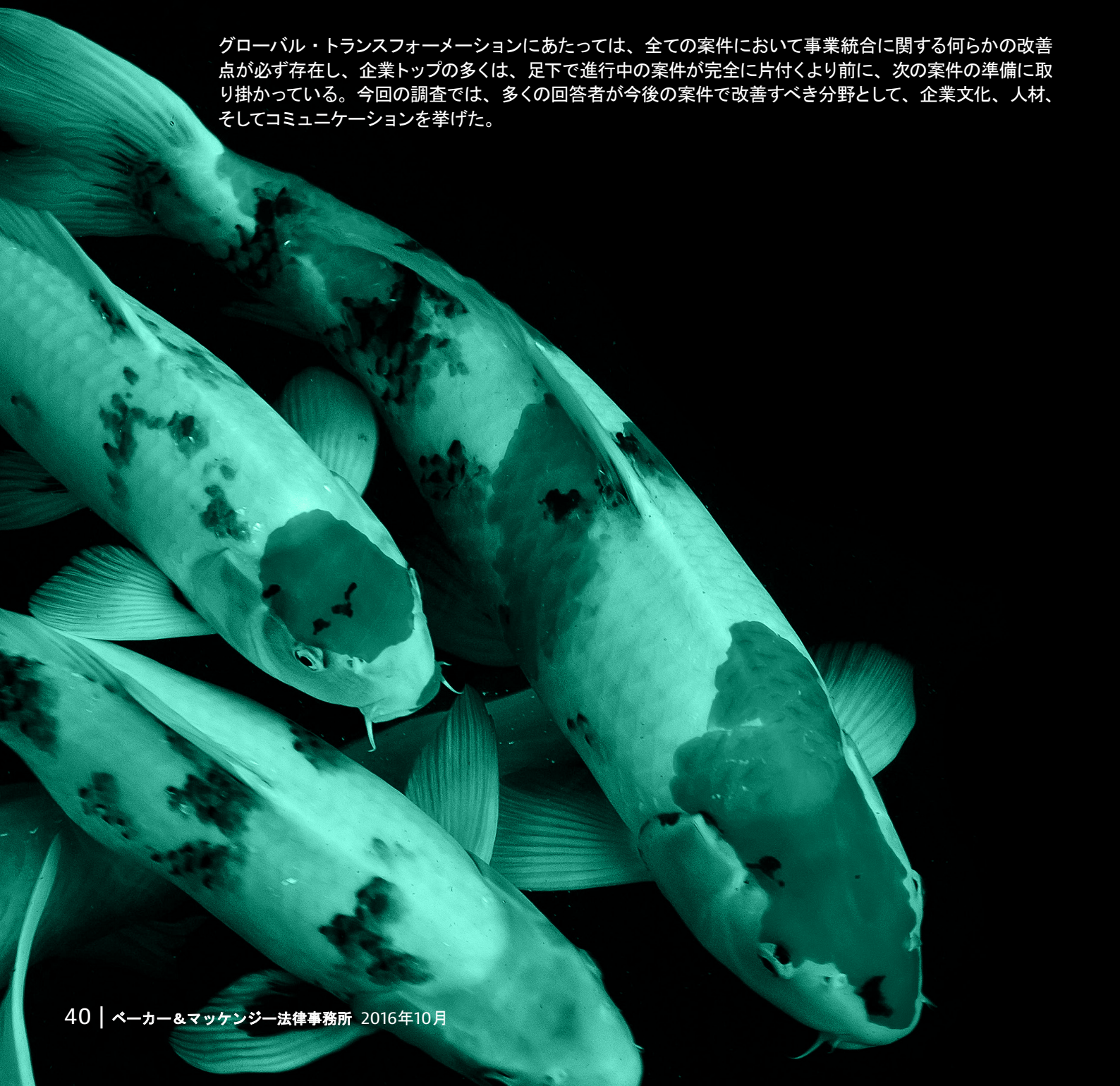
IT システムの統合は、それ自体が十分に難しい作業である。時間的制約がある中で、他にもやるべきことがたくさんある我々が、この作業を社内のリソースのみで進めようとするればミスが生じやすくなる。我が社が扱っている情報システムやプロセスは非常に複雑であり、小さなミスであってもシステム統合作業全体に多大な影響を及ぼしかねない。我が社としては、そうしたリスクを抱えるべきではないと判断した。

IT アドバイザーの選定にあたっては、特に実績を重視した。加えて、世界市場での事業拡大を図る我が社の要求に対応できるようなグローバルな知見を有していることを条件とした。

*インタビューに際し、企業側が社名の非公表を希望

よりハイレベルのグローバル・トランスフォーメーションを達成するための教訓

グローバル・トランスフォーメーションにあたっては、全ての案件において事業統合に関する何らかの改善点が必ず存在し、企業トップの多くは、足下で進行中の案件が完全に片付くより前に、次の案件の準備に取り掛かっている。今回の調査では、多くの回答者が今後の案件で改善すべき分野として、企業文化、人材、そしてコミュニケーションを挙げた。



日本企業の回答をしてみるとやはり、最優先事項として、企業文化と言葉の問題へのより積極的な対応を挙げている（図表 15）。これまで述べてきたように、日本企業が必ずと言っていいほど躓くのがこの2点であるにも関わらず、自社と対象企業との間の溝をなかなか埋められずにいる。欧米企業はこの点の対処の仕方に長けており、事業の統合プロセス改善のための最優先事項として目立っていた項目は、本社と対象会社間のコミュニケーションの促進であった。

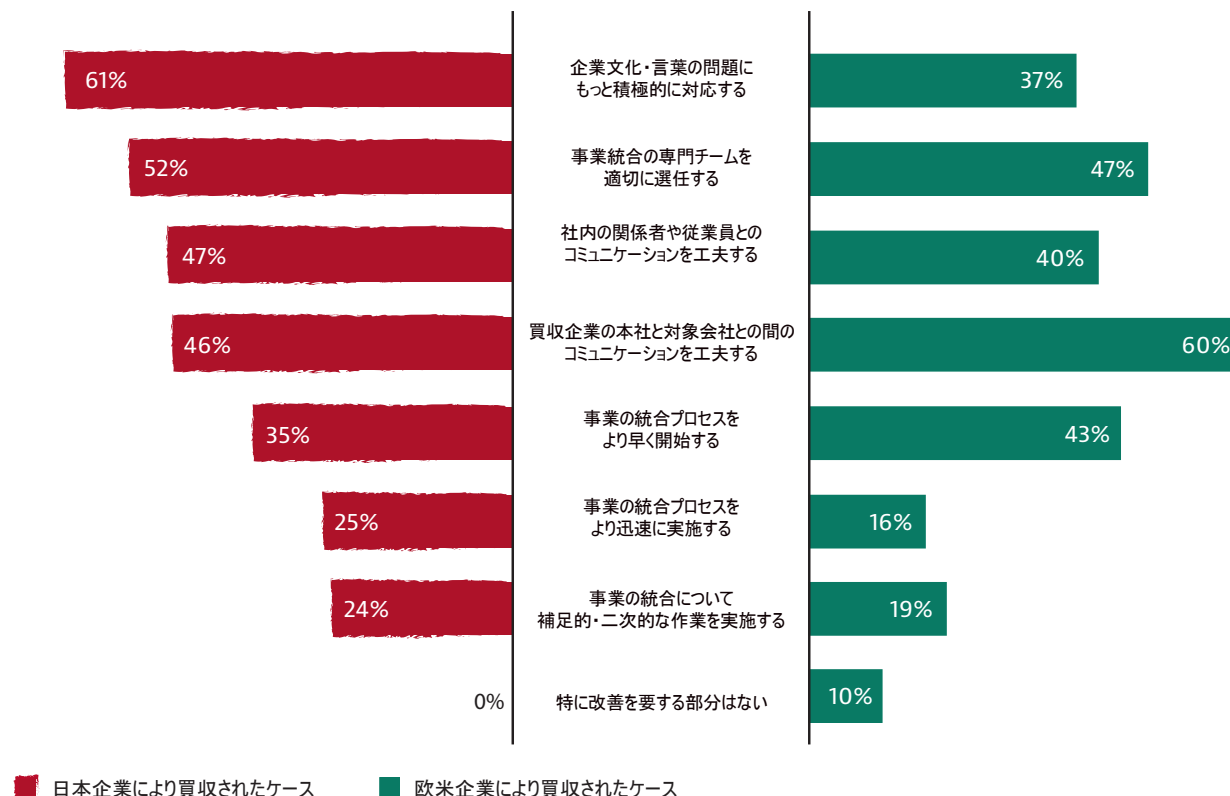
国籍を問わず多くの回答企業が改善の必要性を痛感していた分野は、事業統合作業に従事する専門チームの編成である。適切な人材と規模の専門的なチームが存在しない場合、時間的にも労力的にも他の部署の従業員の犠牲を強いることとなり、あるいは逆に、本業を優先するために、統合作業が二の次になってしまう。回答企業の多くが自社の組織改革のための戦略的ディールは全体としては成功したと回答しているが、細部を検証してみると、適切な専門チームを確保したうえでそうしたリスクを極力回避すべきであったと評価できる。

意外な結果となったのが、統合プロセスやその後のフォローアッププログラムの開始時期について、大多数の回答者が満足している点である。日本企業に買収された経験を有する回答企業のうち、事業の統合作業をもう少し早く開始すべきであったと回答した企業は少数で、統合プロセスをもっと迅速に実施すべきだったという回答や統合プロセスの補足作業を実施する必要性があったという回答をした企業はさらに少なかった。欧米企業に買収された回答者はこれに対し、統合作業開始時期の早期前倒しを主要な改善点の一つとして挙げている。

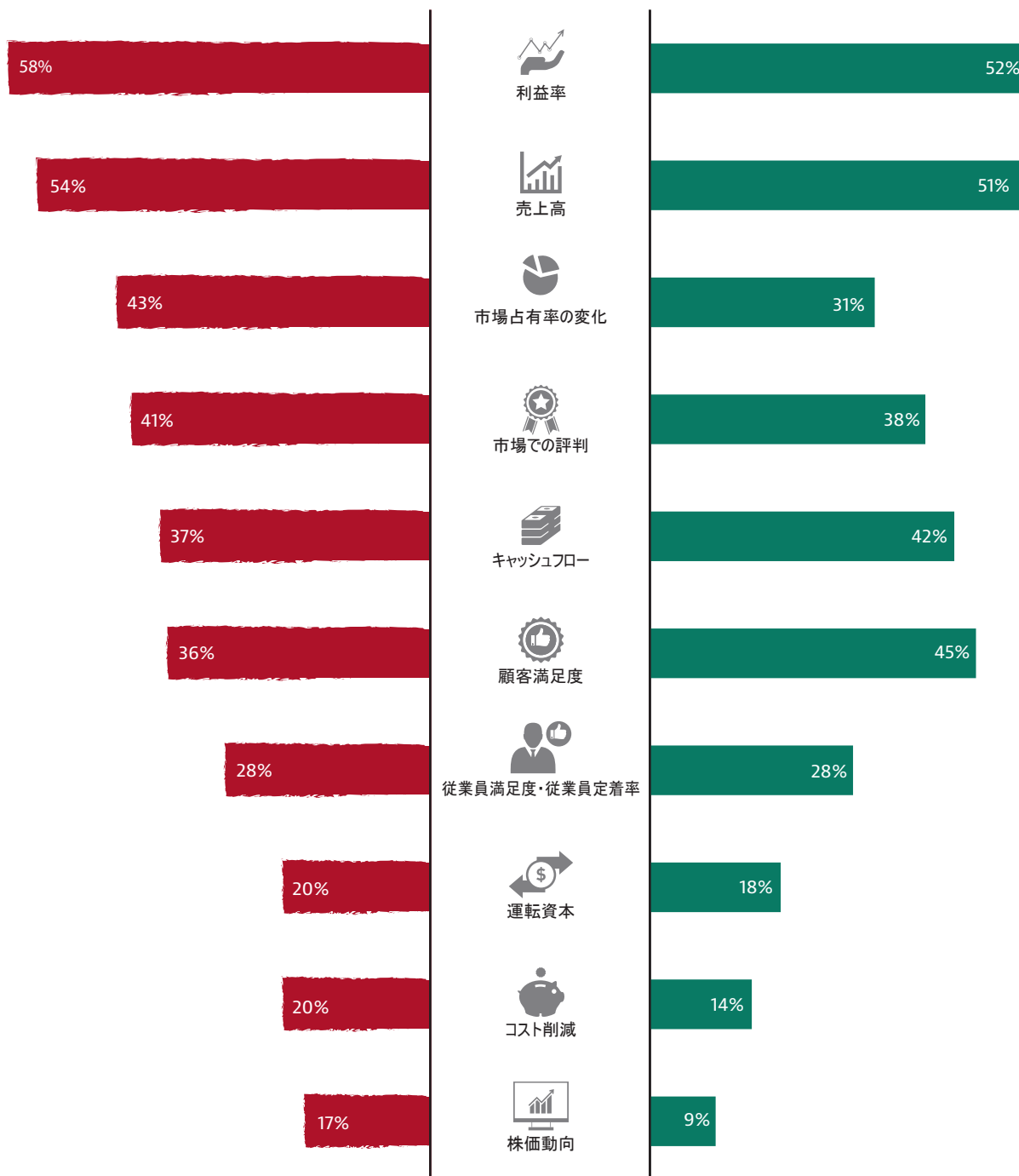
グローバル・トランスフォーメーション案件に関する総合評価

今回の調査によると、グローバル・トランスフォーメーションのための案件を評価するうえで最もよく用いられる基準項目は利益率と売上高の2つの財務指標である（図表 16）。これらは明確な数字として表れるため評価

図表 15: 今後、事業の統合に関して、以下のどの点を改善したいと考えるか？



図表 16: 貴社の直近のグローバル・トランスフォーメーション案件を評価する際、以下のどの指標を用いたか？



■ 日本企業により買収されたケース ■ 欧米企業により買収されたケース

しやすく、株主が企業価値の向上・棄損を見極めるにあたって重要な指標となる。

興味深い点は、対象企業の優秀な人材の維持の重要性と、企業価値に対する彼らの貢献を高く評価する結果が出ていたにも関わらず、従業員満足度・定着率を案件の成否の判断基準として選択した企業が非常に少なかったことである（国籍を問わず28%にとどまっている）。一方で、イスラエルの製薬会社のCEOは、この評価基準の重要性について「従業員満足度・定着率は最重要視されるべき評価基準で、統合によるシナジー効果を享受し、その事業で競争市場を勝ち残っていくための基本的な要素である」と述べている。

ロシアの製造企業の財務会計担当役員も同様に「経営陣が期待している最善の結果を追及するうえで、満足度の高い従業員ほど大きな貢献を示すし、このような従業員が果たす役割は大きい。こういった意味で、組織改革の成功の度合いを評価するうえで、従業員満足度と定着率は優先項目であるべきだと考えている」と述べている。

もう一つ注目すべき点は、顧客満足度に関してである。欧米企業に買収された会社の場合、顧客満足度は、案件の成否を検証するための基準として最も重視されている評価基準の一つであるのに対し、日本企業の場合は他の基準に比べて重視されていない傾向がうかがえる。

結論

今回の調査で判明した案件の総合的な満足度の高さは、日本企業にとってより頼もしい結果であった。他方、さらなる競争力の強化を追求するためには一層の改善が必要な部分があることも明らかとなった。これはつまり、他社の成功事例を現在の自社のプロセスに取り込むこと、過去の失敗事例から素早く教訓を学び取ること、なおかつそれを、グローバル展開を阻んでいる足下の様々な問題への対応と同時並行で進めなければならないということとなる。

グローバル・トランスフォーメーションはこういった変化を達成するための手段であり、肝心なのは、まず克服すべき課題がどこにあるのかを知ることである。今回の調査に寄せられた実例は、完璧とは言えないまでも、何から始めればよいのかを示唆している。今後の日本企業にとっての真の挑戦は、現在の自社のグローバル化戦略を再検証して必要な修正を加えることで、戦略的組織改革と呼べるような、かつグローバルレベルでの組織の変化を引き起こすことにある。

案件の種類に関わらず、以下の点は慎重に検討されるべきである。

企業文化のマネジメントは特に慎重に



買収対象企業の企業文化を全てそのまま新会社に移行するわけではない。となれば、何が最も繊細な部分、すなわち「聖域」であるかを知っておくことは、従業員の統合作業において有益である。特に、日本企業の企業文化と欧米企業の企業文化のように、両社の違いが大きい場合はなおさらである。さらに重要なことは、このような手順を踏むことで、対象企業の従業員満足度を高め、彼らのサポートを得ることができる点であり、これが優秀な人材を維持できるか、あるいは流出させてしまうかに直接的に関わってくる。企業文化のマネジメントには十分なコミュニケーションと対話が必要であり、買収企業側のトップ主導で行われるのが最も効果的である。

優秀な人材の維持



対象企業の企業価値を維持できるかどうかは、優秀な人材を維持できるかどうか、そのためのプログラムの成否に直接左右される。早期に実施することで、最初の段階で選ばれた特に有能な従業員がその後の作業に加わることができ、最初の選定段階では見過ごされた他の優秀な人材をピックアップすることが可能となる。この過程がうまく機能すると、こうした従業員はその後の業務や各部署の統合に貢献することになり、ひいては案件全体に好ましい影響を与えることになる。優秀な人材は現地のビジネス事情にも精通しており、グローバルな視野を持つ堅剛な経営チームの一員にもなり得る。

事業の統合作業のタイミングと効率性



人事面に関しては、適切な人材を適切な場所に配置することで、統合の様々な側面における難題を軽減することができる。これは、ITや管理部門、税務・財務などの専門的な部署を中心とした対象企業の企業価値を維持するために極めて重要である。さらに、全体の戦略に含まれるシナジー効果の実現のためにも不可欠な要素である。これらの業務遂行には、こうした専門的な分野を熟知している社内人員が適任ではあるが、外部アドバイザーを起用すると、その過程をサポートしたり問題を解決へ導いてもらうことができ、結果として事業統合の作業を迅速に進めることができることから、その起用も積極的に検討されるべきであろう。

ITシステムの統合



「知識不足」はもはや、経営者がIT関連の問題を放置しておく言い訳にはならない。今の世の中で、ITシステムを軽視していると、組織として生き残ることは到底できない。仮に、現在使用しているシステムが十分なものでシステム統合が必要ないとされる場合でも、経営者は常に技術革新に敏感でなければならない。IT技術の革新は企業に付加価値をもたらしてくれるからである。一方で、たいした効果が見込めないような過剰投資は厳に慎むべきである。また、仮に現時点で経営陣が「デジタル劣等生」だったとしても、それは適切な人材を配置したり、外部の専門アドバイザーを起用したりすることで克服できる問題である。

BAKER MCKENZIE INSIGHT

「真のグローバル企業としての成功を実現する」ことを目的としたグローバル・トランスフォーメーションにおける成功とはいったい何をもって判断されるのだろうか？ また、それを達成するにはいったい何が必要で、どれほどの投資と時間を必要とするのだろうか？ 事業の拠点がどこであろうと—それが日本であれ、米国であれ、欧州であれ—グローバル・トランスフォーメーションの「成功」は企業の最終的なゴールではなく進化の過程であり、その多くは、法の制約の中で行われる自らによる大規模な組織改革や、あるいは、クロスボーダーの買収といった経営手法を伴うものである。こういった組織改革や企業買収に既にスピーディーかつ巧みに遂行している企業もあれば、変化し続けるグローバル経済の中でようやく改革のスタート地点に立ったという企業もあるだろう。いずれにしても、改革のスピードに影響を及ぼす主要な要素として、明確な戦略の立案、適切な手法の選択、文化的その他の性格をもつ障壁の克服、そして全体としてのこれらすべての要素の実現を企図し実行する人材の確保が挙げられることには異論はないであろう。こういった任務を担う人材が内部・外部を問わず誰であれ、心に留めておくべきことは、進化を実現するにあたって一つの決まった最適解が存在するわけではないという点である。

グローバル・トランスフォーメーションに取り組む日本企業に着目すると、今回の調査結果は、「日本企業は欧米企業と比較してグローバルでの買収を含む組織改革が得意ではない」とのステレオタイプなイメージを覆している。日本の諸企業も、日本の組織文化と深く結びついた「ジャパンウェイ」ともいうべき独自の手法を模索しており、それがある程度の成功をおさめ、対象企業からそのアプローチが好感をもって受け止められていることすらうかがえる。他方で、組織改革プロセスにおける変化への対応の柔軟性の問題、「雇用主ブランド」の問題、優秀な人材の維持の問題、ダイバーシティの問題、研究開発分野の統合の問題、税務問題の処理の点など、欧米企業と比較するとやや日本企業の弱点ともいべき論点も明らかとなった。また、日本本社自体の組織改革の遅れも大きな論点であろう。

日本企業がこれらの課題を克服して、より競争が激化するグローバル市場で対等に戦える存在に成長するためには、日本企業独自のジャパンウェイを維持しつつ、欧米企業の手法に学び、あるいは、それを上回る第三の手法を考える時代がきつつあるであろう。我々ベーカー&マッケンジーの専門家は、世界各地における様々な法と実務に関する知識と経験を駆使して、こういった改革を推し進める企業と企業の中でその重責を担う人材とをあらゆる側面からサポートしてゆくべく、今後とも全力を尽くしていきたい。

— 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

マージャーマーケットは2016年第一四半期、日本、米国、欧州企業が買収側となったM&A案件における対象企業200社に対しアンケート調査を実施した（対象となった買収側の企業（日本企業、米国企業及び欧州企業）は、クロスボーダーM&Aにおける買収企業側に焦点を当てた前回調査で調査対象となった企業である）。

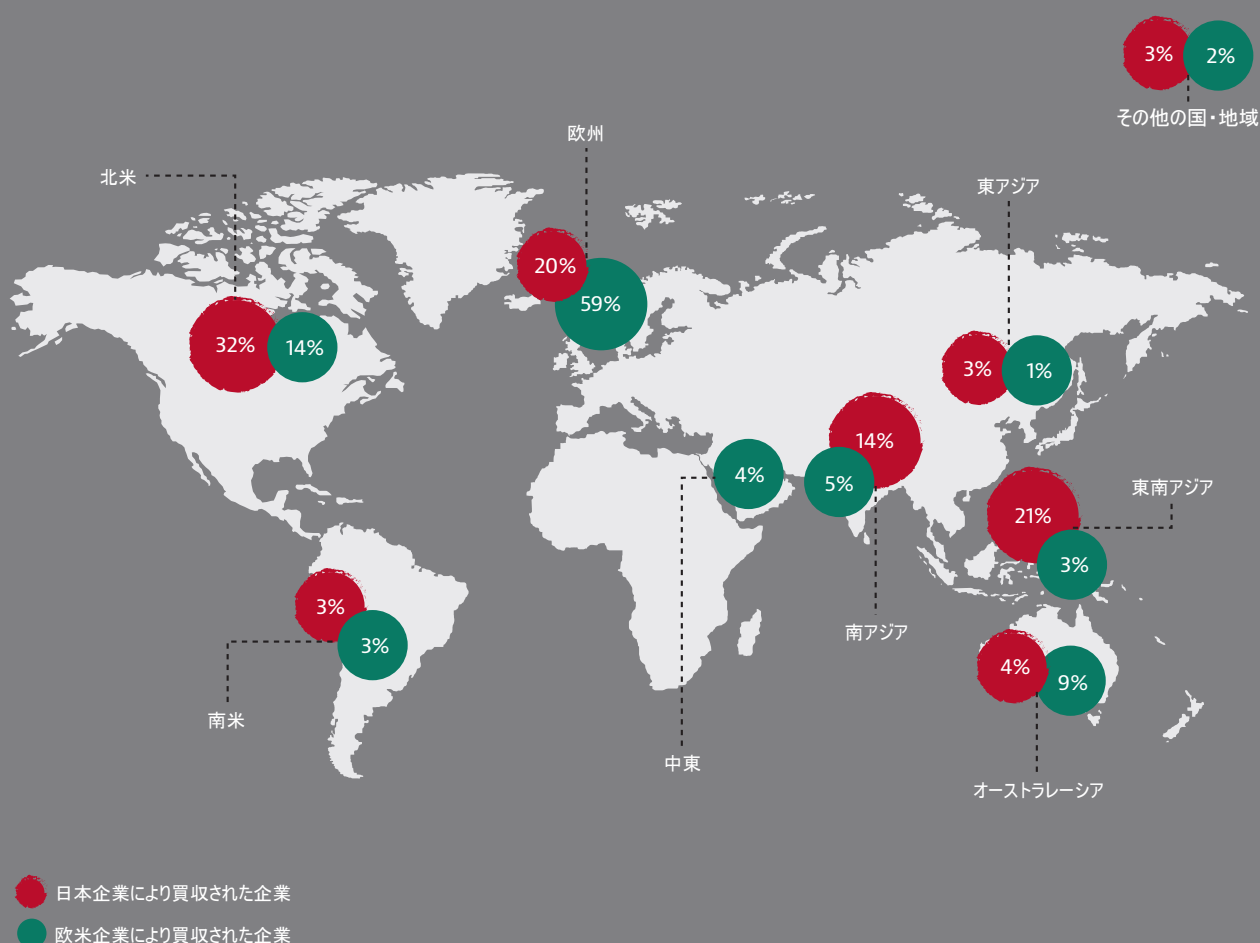
回答企業のうち、約半数が日本企業に買収された企業であり、米国企業と欧州企業に買収された会社はそれぞれ約25%ずつである。

日本企業に買収された企業の国籍は以下の通りであった。北米（32%）、東南アジア（21%）、欧州（20%）、南アジア（14%）、オーストラレーシア（4%）、南米（3%）、東アジア（3%）、残りはその他の国や地域。米国または欧州企業に買収された企業の国籍は以下の通りであった。欧州（59%）、北米（14%）、オーストラレーシア（9%）、南アジア（5%）、中東（4%）、東南アジア（3%）、南米（3%）、東アジア（1%）、残りはその他の国や地域。

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た。買収企業・対象企業の双方について、一部の回答企業に対するインタビューが実施された。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。実際の企業名や氏名の使用は承諾に基づくものである。

本調査は、世界各国のベーカー&マッケンジーの専門家によるインタビューにより補完されている。

集計数字の合計が100%を超える項目は複数回答可である質問項目である。



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。

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 (東京)
コーポレートM&A
hiroshi.kondo@bakermckenzie.com



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 (ロンドン)
kirsty.wilson@bakermckenzie.com



ジェレミー・ピッツ
代表パートナー (東京)
jeremy.pitts@bakermckenzie.com



リナ・スプロート
チーフ・オペレーティング・オフィサー (東京)
rina.sproat@bakermckenzie.com



板橋 加奈
パートナー (東京)
労働
kana.itabashi@bakermckenzie.com



浅田 哲也
ディレクター (東京)
マーケティング&コミュニケーションズ
tetsuya.asada@bakermckenzie.com



村主 知久
パートナー 労働グループ代表 (東京)
労働
tomohisa.muranushi@bakermckenzie.com



岡 龍太郎
パートナー (税理士) (東京)
税務
ryutaro.oka@bakermckenzie.com




高田 昭英
パートナー コーポレートM&Aグループ副代表 (東京)
コーポレートM&A
akifusa.takada@bakermckenzie.com



高瀬 健作
パートナー 知的財産・情報通信グループ代表 (東京)
知的財産・情報通信
kensaku.takase@bakermckenzie.com

**Baker
McKenzie.**

THE LEADING
CROSS-BORDER FIRM



ベーカーマッケンジーは、 世界を舞台とする厳しい競争に立ち向かう クライアント企業を支援します。

私たちは、様々な国や幅広い業務分野に関わる複雑な法的課題を解決します。65年以上にわたり独自の文化を育んできた当事務所では、13,000人の所員が現地の市場を理解し、複数の国や地域に跨る案件を巧みに遂行することができます。信頼のおける同僚・友人のように、互いに協力して案件に臨むことで、クライアント企業と信頼を築きます。

www.bakermckenzie.co.jp

©2017 Baker & McKenzie. ベーカーマッケンジー法律事務所（外国法共同事業）は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。ベーカーマッケンジー法律事務所（外国法共同事業）及びベーカーマッケンジーインターナショナルのその他のメンバーファームは、日本においては弁護士法人ベーカーマッケンジー法律事務所を通じて業務を提供します。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。