

## 日本企業向け「対日M&A活用に関する事例集」を初めて取りまとめました

2023年4月19日

### ▶ 対外経済

経済産業省は、日本企業が経営課題解決や成長の加速に向けた選択肢の一つとして、対日M&A（外国企業又は海外プライベートエクイティファンド（PEファンド）による日本企業へのM&A）を活用する際に参考となる「対日M&A活用に関する事例集～海外資本を活用して、企業変革・経営改善・飛躍的成長につなげた日本企業のケーススタディ～」を取りまとめました。

本事例集では、海外資本を有効に活用した対日M&A20事例に加え、対日M&Aを実施した企業が直面していた課題、対日M&Aの留意点、メリットなどを掲載しています。

対日M&A案件に焦点を当てた事例集の作成は、経済産業省として初めての試みです。

なお、本事例集の説明・報告会を5月17日水曜日にオンラインで開催します。

### 1. 背景・経緯

近年、海外資本の活用方法の一つである対日M&Aの件数・金額は増加傾向にあり、複数の日本企業が、海外資本の持つグローバルネットワークやノウハウ等を活用して、経営の高度化や人材の強化・育成、海外販路の拡大などを実現しています。

このような傾向に注目し、経済産業省は対日M&Aの効果意義を検証すべく、2022年9月「対日M&A課題と活用事例に関する研究会」を設置し、外国企業及び海外PEファンドによる対日M&Aとその後の経営及び事業展開について、対日M&Aを実施した企業が直面していた課題、対日M&Aの留意点、メリットなどを分析してまいりました。

その結果を踏まえ、日本企業が経営課題解決や成長の加速に向けた選択肢の一つとして、対日M&Aを活用する際に参考となる、日本企業向け「対日M&A活用に関する事例集～海外資本を活用して、企業変革・経営改善・飛躍的成長につなげた日本企業のケーススタディ～」を、経済安全保障等の観点も検討の上、取りまとめました。



## 対日 M&A 活用に関する事例集

海外資本を活用して、企業変革・経営改善・飛躍的成長につなげた  
日本企業のケーススタディ

- ✓ 大企業から中堅・中小、スタートアップ企業まで 幅広い対日M&A事例を紹介！
- ✓ 企業が抱える課題や希望するメリットに応じて、事例の検索ができる索引付！
- ✓ 関係者の生の声を多数収録。成果につながるまでの苦労や取組の実態も掲載！

経済産業省貿易経済協力局投資促進課  
2023年4月19日

### 2. 事例集の概要

海外資本を有効に活用し経営課題の解決や企業成長を実現した対日M&A20事例を選定しています。また、対日M&Aを実施した企業が直面していた課題、経済安全保障等の観点を含む対日M&Aの留意点、メリットなどを掲載しています。

#### 企業・事業戦略

- 主力事業とシナジーのない事業や子会社がある
- 海外で先行する分野における商品・サービスやビジネスモデルを活用し収益基盤を確保したい
- 円滑に事業承継を実施したい（オーナーに頼らない組織経営への移行）

#### 人材・体制

- 更なる事業成長に向けて自社に不足する経営人材を獲得したい
- 体制整備（上場を含む）や魅力あるエクイティストーリーを構築したい

#### 資金・ノウハウ

- 海外展開のノウハウやネットワークが不足している
- グローバルな知見によるDX推進や生産性の向上につなげたい
- 自社や国内企業の技術力・資金力では今後の事業開発に限界がある
- 同業他社などM&A（企業買収）を実施したいが資金やノウハウが不足している

対日M&Aを実施した企業が直面していた課題※詳細は事例集P6参照

	留意点	概要
企業内・企業同士の留意点	<b>企業文化の違い</b> (ビジョンの共有・信頼関係)	<ul style="list-style-type: none"> <li>国内企業同士のM&amp;Aに比べて、特に海外事業会社の場合、言語はもちろんのこと、企業カルチャーの違いが経営の難しさを生む可能性がある。調査事例から、企業文化の違いを踏まえて、経営ビジョンが一致している買手を選定することや、M&amp;A後に課題に関して議論しあえる信頼関係の醸成に努めることの重要性が確認できた</li> </ul>
	<b>従業員・取引先の心理的な抵抗感・変革へのとまどい</b> (丁寧なコミュニケーション)	<ul style="list-style-type: none"> <li>海外資本の傘下に入ることに伴って、不安を抱える従業員や取引先が発生することもある。また、M&amp;A直後は、経営改善や企業変革のスピード感が速いことから、とまどい従業員が出ることもある。調査事例から、<b>企業のビジョンや戦略を説明するなど、丁寧なコミュニケーションをとることの重要性</b>が確認できた</li> </ul>
	<b>期待した効果が得られない</b> (認識差異・外部環境)	<ul style="list-style-type: none"> <li>海外資本を受け入れることでメリットを享受できる事例がある一方、一部の事例では、期待した効果やメリットが発揮されないケースもあった。その要因としては、<b>買手・対象会社間の認識の差異や想定外の外部環境変化</b>等があげられる。なお、これらは対日M&amp;Aに限ったものではない(詳細はコラム(p.65))</li> </ul>
法的留意点	<b>交渉開始・公表後</b> 案件成立に至らない (M&Aに向けた準備)	<ul style="list-style-type: none"> <li>対日M&amp;Aに限られないが、交渉開始・公表後に案件成立に至らず解消される事例もある。多い要因は、TOB不成立、次に買手の資金不足、契約条件での合意の難航が挙げられる。買手・売り手双方が合意しても、合併規制関連等について国内関係当局の不承認により案件成立に至らないケースもある。<b>戦略・事業面、資金・金額面、手続き面などそれぞれの観点から、M&amp;Aに向けた事前準備が重要である</b>(詳細はコラム(p.65))</li> </ul>
	<b>経済安全保障</b> (外為法の手続き遵守)	<ul style="list-style-type: none"> <li>健全な対内直接投資は日本経済の発展に重要な役割を果たすことから、その一層の促進を図っていく必要がある一方、国の安全等を損なうおそれのある投資について、「外国為替及び外国貿易法」(外為法)では、投資自由を原則としつつ、一定の業種に対する対内直接投資に関し、国の安全等の観点から事前届出を求めている</li> <li>また、安全保障と経済を横断する領域で様々な課題が顕在化する中、安全保障の確保に関する経済施策を総合的かつ効果的に推進するための「経済施策を一体的に講ずることによる安全保障の確保の推進に関する法律」(経済安全保障推進法)が制定される等、政府全体として、経済安全保障の取組の強化が図られている</li> <li>こうした中、M&amp;Aに関わる企業は、過度に萎縮する必要はないが、外為法を含む各種法令の遵守が求められる。また、技術力の維持・向上及び技術流出の防止を始め、安全保障上の視点も踏まえた取組も重要である</li> </ul>

対日M&Aにおける留意点※詳細は事例集P7参照

経営基盤	<b>グローバルな知見・経営ノウハウ獲得</b> による経営/財務管理の高度化	20/20事例	<b>人的支援による組織体制の強化</b>	16/20事例
	KPI管理やROICを意識した投資、事業ポートフォリオマネジメント等、海外資本が長けている経営ノウハウや知見・グローバル基準のガバナンスを取り入れることで、経営管理の高度化やDXの推進、生産性/収益性向上を実現		海外資本が有する豊富な人的ネットワークを背景に、対象会社が抱えている課題に最適な人材を紹介し、組織体制を強化	
従業員	<b>新しい人事評価制度の導入による</b> 従業員のモチベーション向上	14/20事例	<b>グローバル人材の育成・強化</b>	15/20事例
	海外資本が有する新しい人事制度や透明性の高い評価制度の導入、ストックオプション付与等により、従業員のモチベーション向上に寄与		各種トレーニングプログラムやグローバル人材との交流等により、グローバルな視点・マインドを持った社員の育成・強化が実現 海外資本傘下にあることで、グローバル志向の人材採用にも寄与	
事業展開	<b>グローバルネットワークを活用した</b> 海外販路の拡大	12/20事例	<b>海外で先行する分野における</b> 商品・サービスやビジネスモデルの活用	10/20事例
	海外資本が有するネットワークやブランド力の活用により、海外販路拡大が実現。海外売上比率の増加、海外におけるプレゼンス拡大に寄与		海外で先行する商品やサービスに関する技術やノウハウ、ビジネスモデルを取り入れることで、商品やサービスの取扱幅の拡大や品質向上に寄与	

主な対日M&Aのメリット\* 詳細は事例集P8参照

### 3. 掲載事例

大企業だけでなく、地域の中堅中小企業の事業承継やスタートアップ企業も紹介しています。企業規模や取引形態等を踏まえ、わかりやすく4パターンに分類しています。

No.	日本企業(対象会社)				外国企業(買手)		出資比率	取引金額(億円)	ページ
	名称	業種	所在地	中小企業※	名称	種別			
<b>パターンA 子会社売却・事業譲渡(カーブアウト)</b>									
1	パナソニックヘルスケア(現PHCホールディングス)	精密	東京都*		KKR	PEファンド	80%	1,650	P.18
2	日立機材(現センシシア)	建材	東京都*		カーライル	PEファンド	約100%	293	P.20
3	日立国際電気(現KOKUSAI ELECTRIC)	電機	東京都*		KKR	PEファンド	100%	2,570	P.22
4	オムロン直方(現アドバンテック)	電機	福岡県	✓	アドバンテック	事業会社	80% <sup>2</sup>	- <sup>3</sup>	P.24
5	日立プロキアメントサービス(現HIPUS)	サービス	東京都		インフォス	事業会社	81%	-	P.26
6	資生堂のパーソナルケア事業(現ファイントゥデイ)	卸売	東京都		CVCキャピタルパートナーズ	PEファンド	65%	1,600	P.28
<b>パターンB 大企業本体の売却・資本の受入</b>									
7	中外製薬	医薬品	東京都*		ロシュ	事業会社	50.1% <sup>2</sup>	1,221	P.32
8	エスエス製薬	医薬品	東京都*		ヘーリンガー・インゲルハイム	事業会社	100%	822	P.34
9	チップフロンストップ	卸売	神奈川県		アロー・エレクトロニクス	事業会社	100%	70	P.36
10	ポリマテック(現積水ポリアテック)	化学	埼玉県		CITICキャピタル(現トラスター・キャピタル)	PEファンド	100%	-	P.38
11	バイオニア	電機	東京都*		ヘアング・プライベート・エグジティヴ・アジア(IBEPEA EQT)	PEファンド	100%	1,020	P.40
<b>パターンC オーナー企業への売却・資本の受入(事業承継編)</b>									
12	大洋薬品工業(現武田テファーマ)	医薬品	愛知県		テファーマ・スーティカル・インダストリーズ	事業会社	100%	740	P.44
13	おやつカンパニー	食品	三重県	✓	カーライル	PEファンド	約70%	-	P.46
14	TASAKI	製造	兵庫県	✓	MBKパートナーズ	PEファンド	100%	318	P.48
15	OWNDAYS	精密	沖縄県	✓	レキャタルトン	PEファンド	-	-	P.50
16	ニチイ学館	サービス	東京都		ヘインキャピタル	PEファンド	100%	1,100	P.52
<b>パターンD スタートアップ企業の売却・資本の受入</b>									
17	AB&Company	サービス	東京都		CLSA	PEファンド	100%	100	P.56
18	ピコサム(現ネッチャパン(つば事業所))	精密	茨城県	✓	ネッチャパン	事業会社	100%	-	P.58
19	アムスクラッチ(現データク)	ソフト・IT	東京都	✓	KKR	PEファンド	-	40	P.60
20	Spiber	バイオテクノロジー	山形県	✓	カーライル	PEファンド	-	100	P.62

掲載事例一覧\* 詳細は、事例集P13参照

### 4. 事例集の特徴

- 対日M&A案件に焦点を当てた事例集の作成は、経済産業省として初めての試み。
- 対象会社の業種や地域、買手の国籍等のバランスを考慮して、事例を選定。
- 企業の協力を得て、全ての事例を実名掲載。
- 企業が抱える課題や希望するメリットに応じて、事例の検索ができる索引付。
- 課題解決の取組や成長過程を、従業員の生の声とともに記載。対日M&Aの良い面だけでなく具体的な苦労などにも触れることで、実践的な事例集となるよう工夫。

### 5. 事例集に関する説明・報告会のオンライン開催(5月17日水曜日)

経済産業省では、独立行政法人経済産業研究所(RIETI)とともに、本事例集の概要説明や対日M&Aに関する講演、海外PEファンドによる事例紹介等を行う説明・報告会をオンライン開催いたします。

詳細及び参加希望の方は、以下のRIETI Webサイトをご確認ください。

## 日時

2023年5月17日（水） 12：15-13：30


## 開催方法

オンライン開催（Live 配信・参加無料）

## 参加申し込み・セミナー詳細

[こちら](#)をクリックしてください。

## 関連資料

- [対日M&A活用に関する事例集～海外資本を活用して、企業変革・経営改善・飛躍的成長につなげた日本企業のケーススタディ～（PDF形式：3,544KB）](#) 

## 関連リンク

- [対日M&A活用に関する事例集（特設ページ）](#)
- [対日M&A課題と活用事例に関する研究会](#)

## 担当

貿易経済協力局投資促進課長 垣見


投資交流企画官 天野

担当者：智葉、桑山

電話：03-3501-1662（直通）

メール：[bzl-invest-japan@meti.go.jp](mailto:bzl-invest-japan@meti.go.jp)

※[★]を[@]に置き換えてください。

-  [ダウンロード（Adobeサイトへ）](#) 