

## News Release

# 日本企業の海外 M&A に関する意識・実態調査結果

海外 M&A 成功率は 37%、依然海外 M&A の取り組みには課題が残る結果。M&A 巧者の傾向からは戦略、意思決定、体制、M&A 後の統合の進め方に特徴があることが浮き彫りに。

デロイトトーマツ コンサルティング合同会社(本社:東京都千代田区 代表執行役社長:近藤聡 以下、DTC)は、日本企業の海外 M&A に関する意識・実態調査を行い、調査結果をまとめました。

この調査は、経団連加盟企業を中心とした約 1,360 社を対象にアンケートを配布し、145 社の企業から回答を得たものです。調査は経済産業省より 2017 年に委託を受け実施したもので、調査結果は経済産業省の「我が国企業による海外 M&A 研究会」での議論に活用されるとともに、2018 年 3 月に発表された「海外 M&A を経営に活用する 9 つの行動」の策定にも活用されています。

今回発表するレポートでは、「海外 M&A を経営に活用する 9 つの行動」を裏づける、海外 M&A 成功企業に見られる特徴的な傾向について、定量的にまとめています。なお、調査結果の詳細、本リリースに掲載のない調査結果、グラフ等については、本日公表している以下リンク先のレポートをご参照ください。

## 日本企業の海外 M&A に関する意識・実態調査結果レポート

<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/jp/Documents/about-deloitte/news-releases/jp-nr-nr20180529-report.pdf>

### 【調査結果の主なポイント】

#### ■海外 M&A の成功率は 37%。(図 1)依然として日本企業の海外 M&A には次のような課題が残る

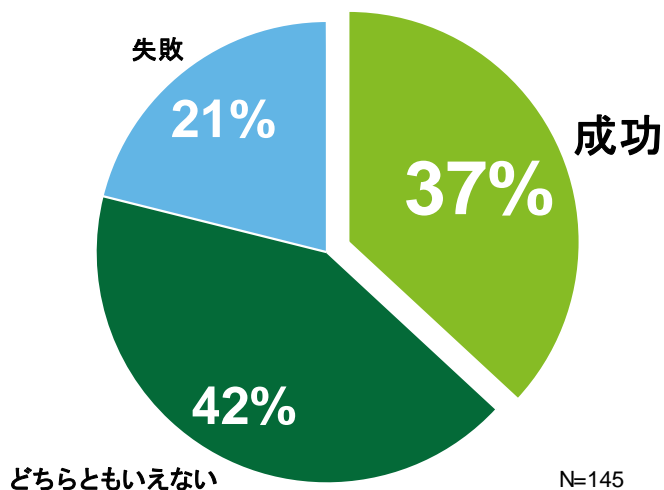
- M&A プロセス別に見ると PMI をうまくできたと評価する割合が少ない(図 2)
- M&A 専門部署の設置割合が、前回調査に比べ上がっているが、海外 M&A の成功とは直接の関連性が薄い(図 3)
- グローバル経営のノウハウ・体制があると評価する企業は 3 割に留まる(図 4)

#### ■経済産業省が 2018 年 3 月 27 日に公表した「海外 M&A を経営に活用する 9 つの行動」を裏づける、成功企業の傾向が次の通り読み取れた

- 成功企業では経営戦略に海外 M&A が織り込まれ、位置付けが明確である(図 5)
- 成功企業では経営トップが迅速な意思決定を行い、案件への主体性を持って取り組んでいる(図 6)
- 成功企業はディール前から PMI を見据えて準備し Day1 以降の確実な企業価値実現に繋げている(図 7)
- 成功企業は確実に見込めるシナジーまでを織り込んだ堅実な買収価格で合意している(図 8)
- 成功企業は「ディールありき」ではなく、案件中止も視野に入れた適切な撤退判断ができる体制を持っている
- 成功企業は案件の起案者がディールから買収後の経営までコミットメントを継続し、特にクロージング後も案件の準備期間と同様に中長期的な関与を行う場合が多い

## 【図1】海外 M&A の成功率

海外 M&A の成功率は 37%。日本企業にも海外 M&A 巧者が現れつつあるが、失敗の割合もいまだ 2 割を超え、成功と言えない割合まで含めて 6 割を超えており、取り組みに課題が残る

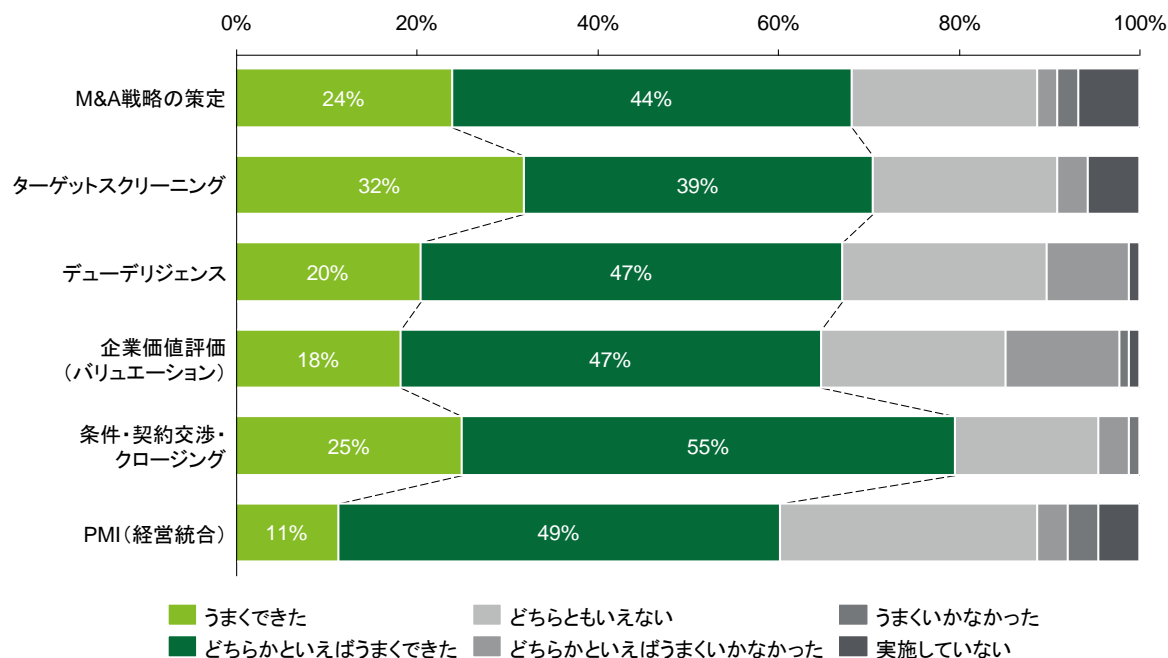


本調査では「M&Aを実行する際に設定していた目標を何割達成できたか」を質問し、8割超達成した企業を「成功」、5割未満の企業を「失敗」と定義している。

日本企業の海外M&Aに関する意識・実態調査結果

© 2018. For information, contact Deloitte Tohmatsu Consulting LLC.

## 【図2】M&A の各プロセスにおける取り組みの評価

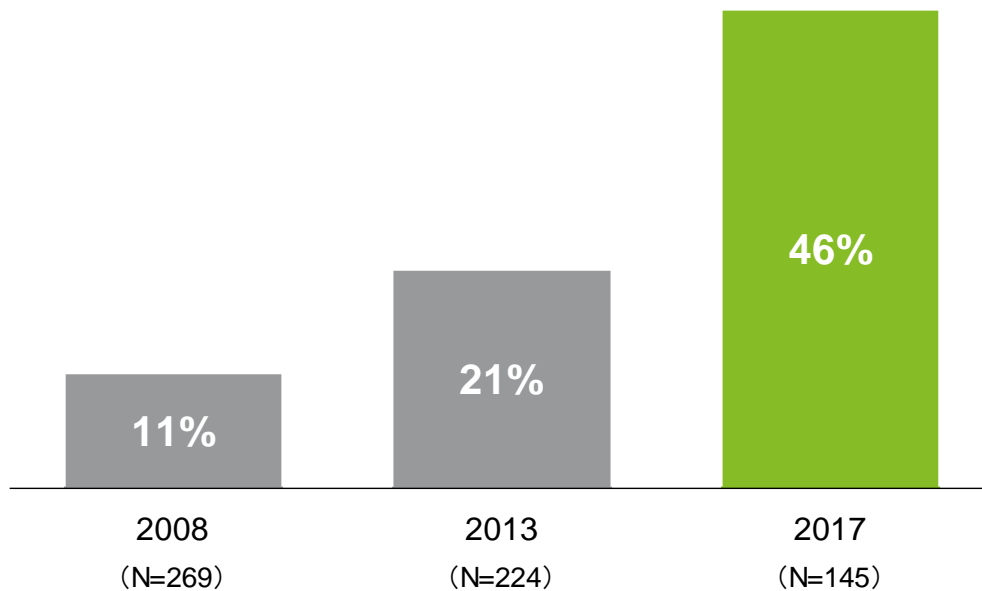


日本企業の海外M&Aに関する意識・実態調査結果

© 2018. For information, contact Deloitte Tohmatsu Consulting LLC.

### 【図3】M&A 専門組織の設置割合

2008年、2013年にデロイトトーマツコンサルティングが実施した「M&A 経験企業にみる M&A 実態調査」での結果と比較し、M&A 専門部署の設置割合は上がっている。しかし海外 M&A の成功との関連性は弱い



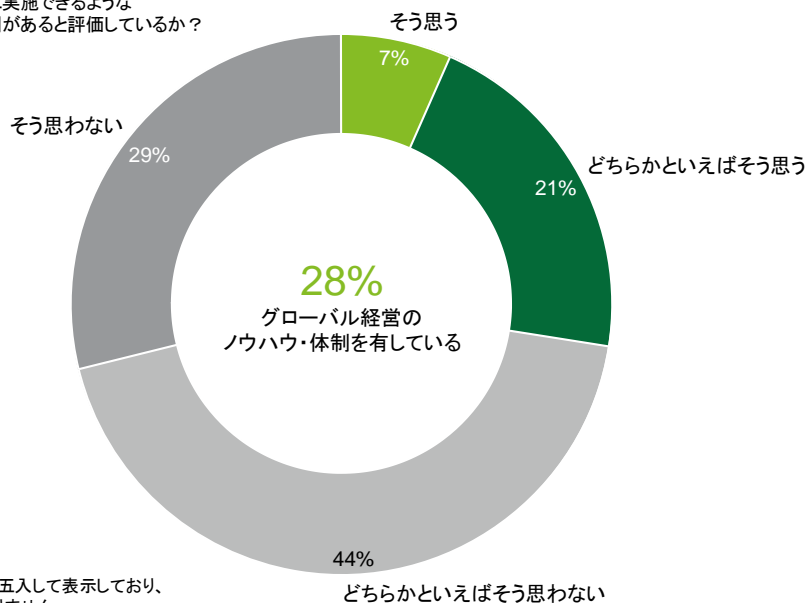
日本企業の海外M&Aに関する意識・実態調査結果

© 2018. For information, contact Deloitte Tohmatsu Consulting LLC.

### 【図4】グローバル経営のノウハウ・体制

海外 M&A では、企業文化・価値観のみならず、ルールや経営管理手法、人材においてもグローバルに通じる体制を構築することのためのノウハウ・体制が重要であるが、それを有するとの回答は3割に満たない

Q. 海外M&A後の経営をスムーズに実施できるような  
グローバル経営のノウハウ・体制があると評価しているか？



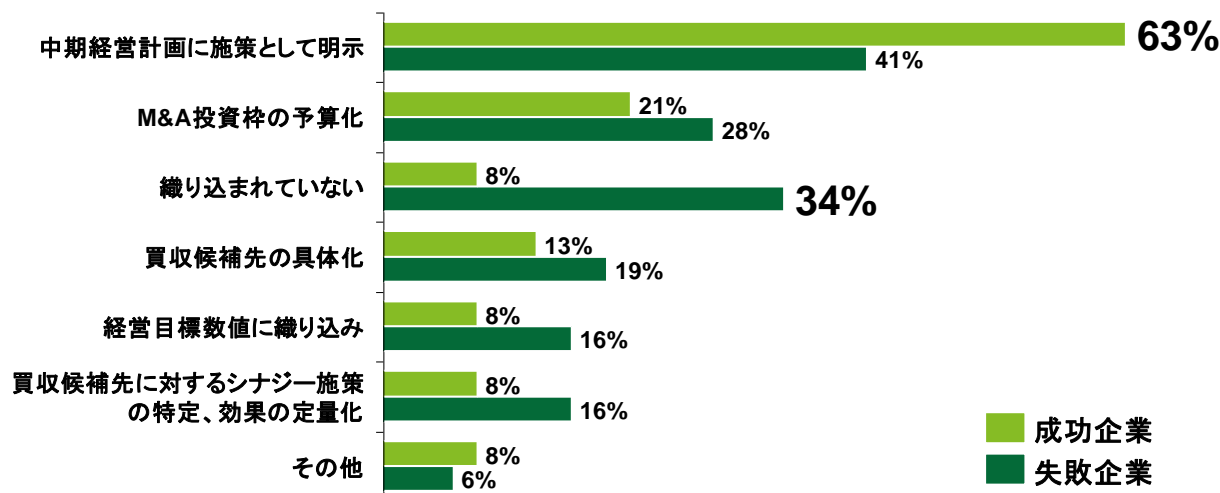
※ 集計結果は小数点以下を四捨五入して表示しており、数値の合計が100%になっておりません

日本企業の海外M&Aに関する意識・実態調査結果

© 2018. For information, contact Deloitte Tohmatsu Consulting LLC.

【図5】海外 M&A の経営・事業戦略上の位置付け(複数回答)

成功企業では中期経営計画に海外 M&A が織り込まれ、位置付けが明確である。一方失敗企業では戦略に織り込まれていない、という回答の割合が高い

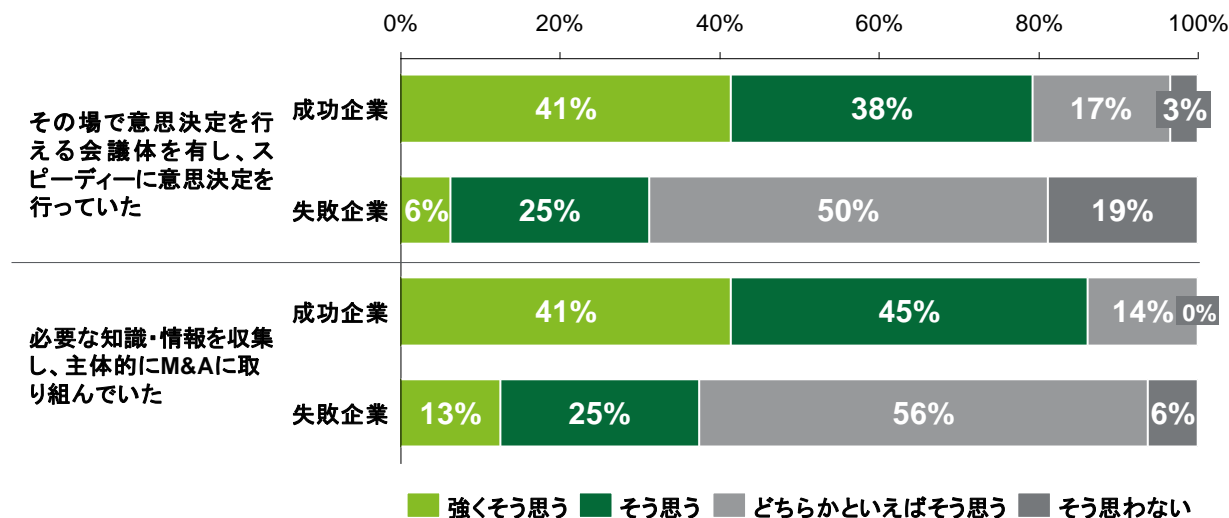


日本企業の海外M&Aに関する意識・実態調査結果

© 2018. For information, contact Deloitte Tohmatsu Consulting LLC.

【図6】経営トップ層のコミットメント

成功企業では経営トップが迅速な意思決定体制や案件への主体性を持って取り組んでいる割合が高い



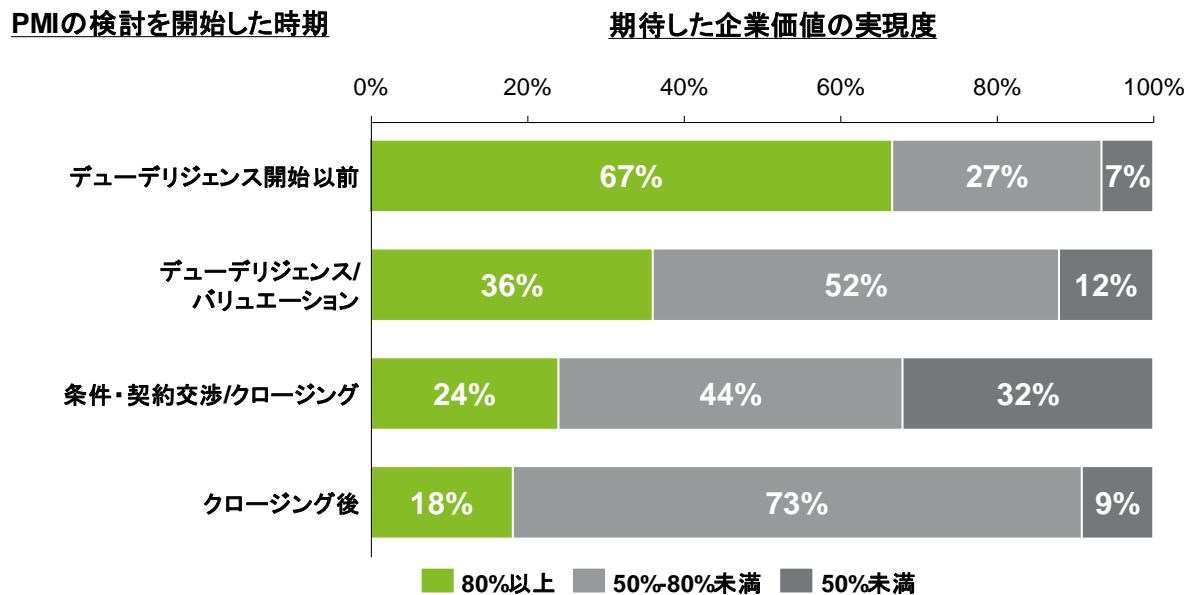
※ 集計結果は小数点以下を四捨五入して表示しており、一部数値の合計が100%になっておりません

日本企業の海外M&Aに関する意識・実態調査結果

© 2018. For information, contact Deloitte Tohmatsu Consulting LLC.

## 【図 7】PMI の検討を開始した時期と、期待した企業価値の実現度

成功企業はディール前から PMI を見据えて準備し Day1 以降の確実な企業価値実現に繋がっている



※ 集計結果は小数点以下を四捨五入して表示しており、一部数値の合計が100%になっておりません

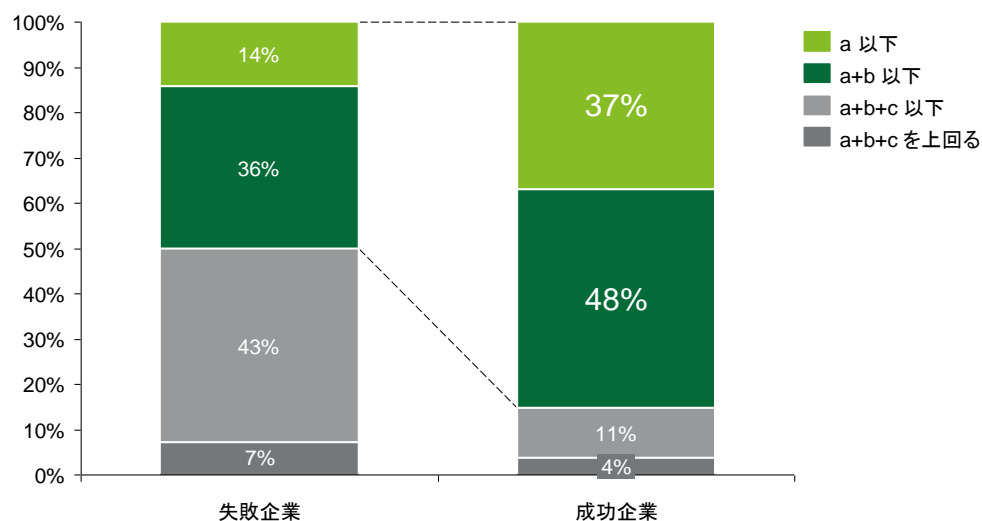
日本企業の海外M&Aに関する意識・実態調査結果

© 2018. For information, contact Deloitte Tohmatsu Consulting LLC.

## 【図 8】買収価格の設定

成功企業は確実に見込めるシナジーまでのみを織り込んだ堅実な買収価格で合意している

a: 買収側が試算した買収先単独の価値、b: 確実なシナジー効果、c: 一定の可能性で見込めるシナジー効果



日本企業の海外M&Aに関する意識・実態調査結果

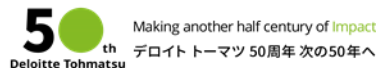
© 2018. For information, contact Deloitte Tohmatsu Consulting LLC.

<報道機関の方からのお問い合わせ先>

デロイトトーマツ コンサルティング 広報担当 高橋、青堀

(デロイトトーマツコーポレート ソリューション合同会社)

Tel: 03-5220-8600 Email: DTC\_PR@tohatsu.co.jp



デロイトトーマツ グループは日本におけるデロイトトウシュトーマツ リミテッド(英国の法令に基づく保証有限責任会社)のメンバーファームであるデロイトトーマツ合同会社およびそのグループ法人(有限責任監査法人トーマツ、デロイトトーマツ コンサルティング合同会社、デロイトトーマツ ファイナンシャルアドバイザリー合同会社、デロイトトーマツ税理士法人、DT 弁護士法人およびデロイトトーマツコーポレート ソリューション合同会社を含む)の総称です。デロイトトーマツ グループは日本で最大級のビジネスプロフェッショナルグループのひとつであり、各法人がそれぞれの適用法令に従い、監査・保証業務、リスクアドバイザリー、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザリー、税務、法務等を提供しています。また、国内約 40 都市に約 11,000 名の専門家を擁し、多国籍企業や主要な日本企業をクライアントとしています。詳細はデロイトトーマツ グループ Web サイト([www.deloitte.com/jp](http://www.deloitte.com/jp))をご覧ください。

Deloitte (デロイト)は、監査・保証業務、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザリーサービス、リスクアドバイザリー、税務およびこれらに関連するサービスを、さまざまな業種にわたる上場・非上場のクライアントに提供しています。全世界 150 を超える国・地域のメンバーファームのネットワークを通じ、デロイトは、高度に複合化されたビジネスに取り組むクライアントに向けて、深い洞察に基づき、世界最高水準の陣容をもって高品質なサービスを Fortune Global 500® の 8 割の企業に提供しています。“Making an impact that matters”を自らの使命とするデロイトの約 245,000 名の専門家については、[Facebook](https://www.facebook.com/deloitte)、[LinkedIn](https://www.linkedin.com/company/deloitte)、[Twitter](https://twitter.com/deloitte) もご覧ください。

Deloitte (デロイト)とは、英国の法令に基づく保証有限責任会社であるデロイト トウシュトーマツ リミテッド(“DTTL”)ならびにそのネットワーク組織を構成するメンバーファームおよびその関係会社のひとつまたは複数を含みます。DTTL および各メンバーファームはそれぞれ法的に独立した別個の組織体です。DTTL (または“Deloitte Global”)はクライアントへのサービス提供を行いません。Deloitte のメンバーファームによるグローバルネットワークの詳細は [www.deloitte.com/jp/about](http://www.deloitte.com/jp/about) をご覧ください。

Member of  
Deloitte Touche Tohmatsu Limited