



M&Aを活用した海外進出・撤退について

株式会社日本M&Aセンター
海外支援室長
安丸 良広



当社において海外支援室を立ち上げて約2年が経過した。この間、国内外の経済環境は想定をはるかに超える速度で変化している。「グローバルゼーション」が唱えられて久しいが、M&Aを通じて今ほどこの言葉を体感したことは無い。この潮流は、以降もさらに加速していくものと考えられる。

アジアで急増する日本企業のM&A

M&Aを活用して戦略的に海外へ進出する、あるいは海外から撤退する日本企業が急増している。当社においても、2010年頃よりアジアに子会社を持つ日本企業の再編を中心に海外案件が増加している（次ページの表参照）。売手は比較的早期に海外進出を果たした先行組で、人件費高騰等により撤退を決断した企業であり、買手は上場企業・中堅優良企業を中心とし、先行組の既存拠点に新たな付加価値を見出す、というケースが多い。この潮流はASEAN地域において顕著で、日本経済新聞の調査によれば、上場企業の約9割が経営戦略としてM&Aを活用したいと考えており、そのうち約5割がASEAN地域への進出ニーズを持っているとされる。

企業がM&Aを活用してASEAN地域へ進出する理由は以下2点に集約される。

- ①国内市場縮小への対策として、新しいマーケット創出（約6億人の市場）が見込まれるASEAN市場へ進出したい。
- ②労働集約型産業の場合、より低廉な人件費を求めめるだけでなく、製造拠点の分散、あるいは進出地域の潜在的成長力を取りこみたい。

一方、日本企業のアジア諸国（東アジア、ASEAN）の拠点撤退、移転の場合は、以下の4点が理由に挙げられる。

- ①製造業の場合、人件費の高騰により、当初の目論見通りの利益を獲得できなくなった。
- ②将来のカントリーリスク悪化を予測し早期撤退を決断（主に中国のケース）。
- ③清算よりもM&Aによる撤退が比較的容易である。
- ④海外子会社が大きくなりすぎ、マネジメント能力の限界を感じたり、海外で成功したが、後継者不在で次のライフワークを考えたりしているオーナー企業が増えている。

当社の事例においては、政治的緊張の高まり、人件費の高騰などを理由として、中国からの緩やかな撤退と同時にASEAN地域への進出のケースが多く見られる。JETROによれば、2013年の日本からASEAN地域への投資額は、前年比2.2倍、金額でも2兆3619億円と過去最高額を記録している。また2013年の日本からASEAN地域へのM&Aの件数は82件と、リーマンショック後（2009年）の40件から倍増している。

ASEAN地域への直接投資は、製造業だけでなく、金融、卸、小売、物流、その他サービス業で増加しており、進出形態は多様化（M&A、JV、複数企業からの出資など）している。

海外戦略におけるM&Aのメリット

M&Aによる海外進出を検討する場合、フィージビリティスタディ後、独力での進出と比較し下記メリットが想定される。

日本M&Aセンター仲介実績一覧

年度	譲渡企業(国名)	譲受企業(国名)
2008	金属加工 日本 ●	投資会社 中国 ●
2010	電子部品組立業 中国・香港・マレーシア ● ● ●	アウトソーシング会社 日本 ●
2010	情報サービス業 アメリカ ●	情報サービス業 日本 ●
2010	フィルム加工業 日本 ●	投資会社 中国 ●
2011	金属加工 タイ ●	プラスチック成型 タイ ●
2012	食品関連製造 シンガポール・タイ ● ●	食品関係製造 日本 ●
2012	アパレル関係製造 中国・香港・バングラデシュ ● ● ●	アパレル商社 日本 ●
2012	化粧品卸売業 アメリカ ●	投資会社 日本 ●
2012	玩具等製造・卸 アメリカ ●	アパレル関連製造 日本 ●
2012	機械商社 中国・ベトナム ● ●	専用機器製造 日本 ●
2012	機械製造 韓国 ●	機械製造 日本 ●
2012	梱包資材商社 中国・香港・タイ ● ● ●	梱包資材製造 日本 ●
2013	金属加工 インドネシア ●	精密機器製造 日本 ●
2013	金属加工 中国・香港 ● ●	金属部品商社 日本 ●
2013	印刷業 中国・香港 ● ●	アパレル関連製造 日本 ●
2013	金属加工 中国・香港・タイ・ベトナム ● ● ● ●	金属加工 日本 ●
2014	金属加工 インドネシア ●	投資会社 日本 ●
2014	金属加工 タイ ●	金属加工 日本 ●
2014	フィルム加工業 中国・香港 ● ●	投資会社 日本 ●

- ①時間の短縮化（既存の工場、熟練した社員、取引先をすぐに活用できる）。
- ②許認可業種では、ライセンス等をそのまま利用できる（海外ではライセンス取得に時間がかかるケースが多い）。
- ③現地財閥と日本企業のJVのケースでは、当該現地財閥との関係をそのまま保持できる。

当社はこれまで、主に日本企業の海外子会社を他の日本企業に譲渡するスキームで仲介している。このケースでは、法務・財務・税務のプレ・デューデリジェンス（予備監査）をしっかり行えば、日本企業間のM&Aと変わらないので、海外絡みの案件としてはあまり難易度は高くない。

【執筆者紹介】

日本M&Aセンター 海外支援室長 安丸 良広 Yoshihiro YASUMARU

1968年生まれ。総合商社、監査法人を経て、2002年日本M&Aセンター入社。商社時代、インドネシアに6年の駐在経験有。

日本M&Aセンター海外支援室 専用WEBサイトを開設しました <http://www.crossborder-ma.jp/>

（日本M&Aセンター発行Future Vol.8より転載）

北陸銀行では、株式会社日本M&Aセンターと提携し、海外におけるM&Aを活用した海外進出、撤退等のサポートも行っております。ニーズやご興味がございましたらお気軽に当社本支店までご相談ください。

<ご注意>文中意見は筆者の個人的見解であり、北陸銀行としての見解の反映ではありません。当レポートは作成時点の経済状況に基づき、情報提供のみを目的に作成したものです。

記載内容についてはご利用者のご判断と責任のもと、ご利用くださるようお願いいたします。

ほくりく長城会

海外ビジネス情報

発行：北陸銀行 ほくりく長城会事務局

〒920-0024 金沢市西念1-1-3 コンフィデンス4F

((株)人材情報センター内)

TEL: (076)254-6500 FAX: (076)254-6565

E-mail: info@chojo-hokugin.jp