

ASEANにおけるクロスボーダーM&Aについて
 ～愛知県の地域金融機関を対象とした勉強会の実施～
 一般調査報告書

要旨

企業の合併と買収を意味する M&A は、経済新聞で報道される大手企業の経営統合から中小企業の事業継承まで幅広い目的で活用されるメジャーな経営戦略の 1 つとなっています。近年のグローバル経済の変化に対応するため、海外拠点を拡大・縮小する際に国境を越えたクロスボーダーM&A を検討する企業も増えています。また、こうした企業を伴走支援する地域金融機関の重要性も高まっています。そこで今回のレポートでは、① ASEAN におけるクロスボーダーM&A の概況を整理するとともに、②地域金融機関を対象としたクロスボーダーM&A に関する勉強会の実施結果を紹介します。

1. ASEAN におけるクロスボーダーM&A の概況

M&A は、Merger and Acquisition の略語で、合併:2 社以上の企業を 1 社に統合することと、買収:2 社以上の企業が親子関係になることを意味します。



図1 日本における M&A 件数の推移

出所:レコフ M&A データベース

最近の日本における M&A 件数の推移を図1に示します。当該データは公表された M&A 案件を集計したものです。中小企業間の M&A など未公表の件数は含まれていませんが、傾向を把握することは可能だと考えます。まず、コロナ禍で減少した 2020 年を除き、その件数は継続して増加傾向であり、毎年 10%程度の増加を遂げていることが分かります。M&A が経営戦略の 1 つとして定着していることを裏付けます。

M&A 件数全体のうち7割程度は国内で完結する In-In M&A、即ち買い手企業と売り手企業の両方が日本企業の案件です。クロスボーダーM&A とされる海外企業を交えた M&A は、In-Out M&A:日本企業が海外企業を合併・統合するものと、Out-In M&A:海外企業が日本企業を合併・統合するものに分類されます。それぞれ年によって変動はありますが、例年 In-Out M&A が 500~800 件程度、Out-In M&A が 100~300 件程度の推移となっています。

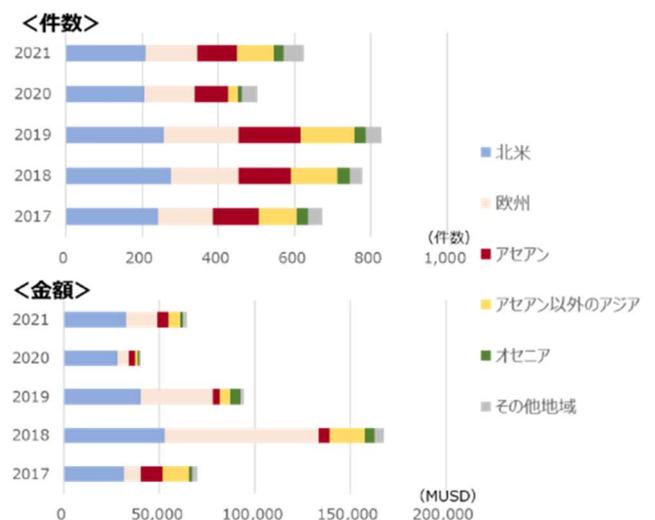


図2 日本における In-Out M&A の地域別推移

出所:レコフ M&A データベース

2010 年代前半の円高や少子高齢化による国内市場

の縮小傾向などを背景に、企業は海外拠点を増やし、日本経済は、従来の「物の貿易」から「海外への投資」で稼ぐ構造に変容しました。海外市場の獲得や生産拠点の多角化といった日系企業の海外展開、特に海外直接投資の文脈では、In-Out M&A が重要な指標となります。図2に In-Out M&A の地域別件数及び金額の推移をまとめました。件数、金額ともに北米及び欧州が目立ち、日本とこれら地域との経済関係の深さを実感します。ASEAN は、金額ベースでは小さいものの、件数ベースではその他アジア地域と並ぶ多くの M&A が実施されています。一方、オセアニア、中東、南米及びアフリカを対象としたクロスボーダーM&A 案件は少数に限られています。なお、金額は大型案件が発生した年の数値が大きくなるため、件数と比較して変動が激しい点に留意が必要です。

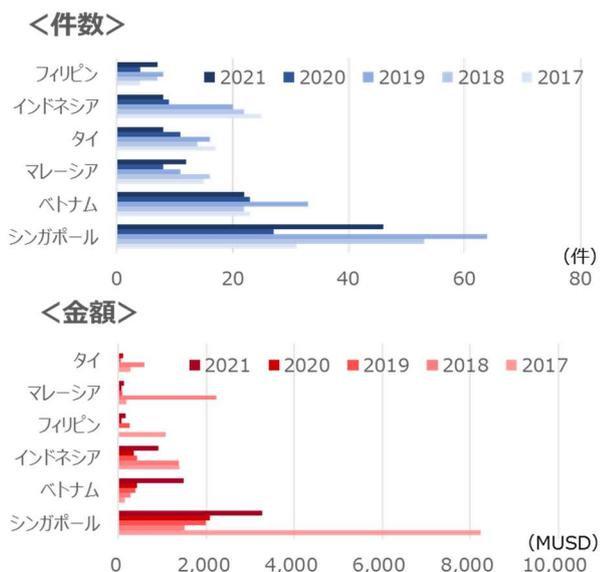


図3 日本とASEANのIn-Out M&A 国別推移
出所:レコフM&A データベース

図3はASEAN主要国別のIn-Out M&Aの推移をまとめたものです。シンガポールの値が突出しています。これは、低い法人税率、外資規制の少なさといった海外直接投資を呼び込む制度、東南アジアをとりまとめる地域統括拠点としての地理的優位性、整ったインフラ、富裕層が多い国内マーケットなどシンガポールの特徴を反映したものと考えられます。近年、日系企業を対象とした海外展開先候補の調査で上位にあがるベトナムでも案件数が増えており、直接投資における手法の1つとしてM&Aが用いられているものと推

察します。

タイでは、本年1月に日本製鉄がタイの大手電炉メーカー2社を買収する発表がありました。M&A公表時のプレスリリースによると、今後も高い成長率と大きな需要が期待されるASEANにおいて、カーボンニュートラルの側面でも貢献できる電炉メーカーの買収は企業戦略上、重要な案件と説明されています。コロナ禍の影響もあり、日系企業・タイ企業を問わず事業の拡大縮小、海外展開を検討するスピード感は増えています。現状、タイにおける大型M&A案件は限定的ですが、中小企業における海外展開の手段としてもクロスボーダーM&Aの活用が増えるのではないのでしょうか。

2. 地域金融機関向けクロスボーダーM&A勉強会

(1) 背景

企業支援を行う中、コロナ禍による事業環境の変化が激しいこともあり、タイへの進出やタイからの撤退に関する相談を受けることがあり、進出希望企業と撤退企業をM&Aで繋ぐことで在タイ法人の円滑な引き渡しができないか考えさせられました。また、金融機関の在タイ駐在員の皆さんとお話する中で、融資や海外送金といった金融サービスに加えてM&Aを含むコンサルティングの強化を志向されていることをしばしば耳にします。金融機関は日頃から融資先の経営情報に触れるため、M&Aに繋がる企業の動向を察知しやすい立場です。金融機関の中に専門性の高いM&A実務に関する知見が広がれば、企業の海外展開支援に貢献できるのではないかと思います。愛知県に所縁のある地域金融機関を対象としたクロスボーダーM&Aに関する勉強会を企画しました。

(2) 実施概要

勉強会は2022年5月12日(木)にZoomを用いたオンライン形式で実施しました。講師として、クロスボーダーを含むM&A案件を成約に導いた実績が豊富な名南M&A株式会社取締役 事業戦略本部 部長の櫻田貴志氏と、タイで長年にわたり日系企業の法務・税務会計の支援やコンサルティングに従事され、M&Aのデューデリジェンスも多数対応されているCREATIVE Management Consulting Co.,Ltd. 代表取

締役 日本国公認会計士 金澤厚氏にご登壇いただきました。愛知県に所縁のある金融機関からの参加者(表 1)に対し、「クロスボーダーM&A の事例と地域金融機関に期待すること」というテーマで講演をお願いするとともに(図 4)、参加者との意見交換を行いました。

表 1 日本とタイにおける企業区分の比較

属性	参加機関数	参加者数
政府系金融機関	2行	3名
地方銀行	3行	4名
信用金庫	5行	6名
合計	10行	13名



図 4 講演の様子

(3) 講演主旨

講演の初めに金澤氏よりクロスボーダーM&A に関する基礎的な解説がありました(表 2)。企業の海外展開が進む中で、進出と撤退の両面からM&Aを活用する重要性とメリットが説明された上で、クロスボーダーM&A ならではのリスクが説明されました。

具体的には、大手企業が多数の専門家を活用してデューデリジェンスを行っても買収対象企業の不正を見抜けなかった事例から、企業評価の難しさが指摘されました。また、日本企業と海外企業の文化の違いから統合がスムーズに進まなかった事例や、M&A が理由で買収先企業のキーパーソンや顧客が流出した事例から、買収後の事業立ち上げが課題となることも多

いそうです。特に、人材の流動性が高いタイでは、賃金だけでなく勤務地の変更などの雇用条件を理由に退職に至るケースもあり、買収先企業の事業上の強みとなっている人材についてはM&A 後の処遇も肝要です。手法の項目では、日本国内で用いられる方法をベースにタイの民商法典に照らし合わせて活用できないスキームなども解説していただきました。

表 2 クロスボーダーM&A のポイントと事例

項目	ポイント
背景	<ul style="list-style-type: none"> ・日本国内市場の縮小に伴う企業の海外進出 ・事業の多角化に伴う投資拡大 ・競争環境の変化による事業縮小
目的	<ul style="list-style-type: none"> ・(買い手) スピード感のある事業拡大 ・(売り手) 不採算事業の整理、事業承継
メリット	<ul style="list-style-type: none"> ・(買い手) 経営資源と時間を節約した事業展開 ・(売り手) 赤字事業でも資産込み売却可能性あり
リスク	<ul style="list-style-type: none"> ・買収対象事業に偽りがある可能性 (DD に限界) ・買収価格の妥当性に疑義 ・文化が異なる企業の統合が困難 ・M&A をきっかけに重要な人材や顧客が流出
手法	<ul style="list-style-type: none"> ・買収 (事業譲渡、株式譲渡) ・合併 (新設・吸収) ・株式交換、株式移転 ・会社分割
事例	<ul style="list-style-type: none"> ・ビジネスマッチングで出会ったローカル企業へ出資 ・金融機関の顧客内で進出企業と撤退企業が M&A

注: 講演内容の概要を当センターにて整理

櫻田氏からは、実際に支援したクロスボーダーM&A の事例を 2 つ紹介していただきました。1 つ目は海外でメンテナンスサービスを展開しようとした製造業がビジネスマッチングを通じてローカル企業に出資した事例です。進出検討国にサービス業参入の外資規制があったため、JETRO の海外ミニ調査サービスを利用して業務委託先の候補としてローカル企業をリストアップ。そのうちの 1 社と意気投合して資本参加を決定、現地での製造とメンテナンスを担う合弁会社が設立されたものです。当センターでもタイ企業と愛知県企業のビジネスマッチングに取り組んでおり、身近なところにもM&A のネタがあることを再認識しました。

2 つ目は海外拠点の見直しで撤退を検討している企業と新たに海外進出を検討している企業がマッチングできた事例です。撤退希望企業の従業員や設備を進出企業が引き継ぐことで関係者全体にメリットのある案件となりました。両社とも同一金融機関の取引先だったものの、片方の担当が国際関連部署、もう片方がM&A 関連部署であり、金融機関内で部門を超えた情報共有に苦労があったとのことでした。

最後のまとめとして、「普段から企業と頻繁な情報交換がある金融機関では、M&A のニーズに触れるチャンスが多い。海外進出済の顧客企業に対しては財務チェックに加えて本社との交流などを踏まえて海外拠点の拡大や撤退の動向を把握したり、海外未進出企業には輸出入をきっかけに海外進出の可能性を検討したりするなど、クロスボーダーM&A を頭の片隅に置くと視野も広がるし、案件が成立した際には資金ニーズも期待できるのでは。」とのメッセージがありました。

(4) 意見交換

講演後には参加者と講師の意見交換を行いました。主な質疑応答は表 3 のとおりで、活発な意見交換となりました。海外に駐在員を輩出する地域銀行などと地域に密着した信用金庫などでは、普段取り扱う海外案件の数に差があるものの、今回の勉強会を通じてクロスボーダーM&A を用いた経営支援の可能性を感じてもらえたのであれば幸いです。

表 3 主な質疑応答

質問	講師の回答
最近のクロスボーダーM&A のトレンドは？	コロナ禍の影響で撤退を希望する企業からの問い合わせが多い。 タイの自動車産業では、内燃機関関連の部品などサプライチェーンを見直す動向もあるようだ。
事業承継とクロスボーダーM&A の関係は？	経営者の代替わりで海外展開への取り組み方が変わるケースは多く、M&A の活用が期待される。
赤字体質の海外拠点でも売却可能か？	撤退に多額のコストを覚悟していた企業であっても、工場や土地が評価され、高額で売却できた事例がある。
合併会社として海外進出した場合の撤退手法は？	残念ながら売却先が合併先に限られるため、安価に売却せざるを得ない例が多い。
Out-Out M&A の事例は？	タイでは中国企業や台湾企業の進出も盛ん。日系企業が撤退した後これらの企業が稼働する事例も散見されるため、M&A 先もグローバル化している。

「銀行は海外案件や M&A に関連する資金ニーズに及び腰となるなど、人は分かりにくいものをネガティブに捉えがち。クロスボーダーM&A など難易度の高い案件でも支援できるよう勉強を続けたい。」といったコメントが印象的でした。専門家、地域金融機関、企業のネットワークが深まり、企業の海外展開が促進されることを期待するとともに、自身も研鑽を続けなくてはと改めて考えさせられる時間となりました。

3. おわりに

5月23日、Bangkok International Trade & Exhibition Centreにて第14回日タイビジネス商談会が開催されました。当該イベントはバンコク日本人商工会議所、日本政策金融公庫、タイ投資委員会及びJETROバンコク事務所の共催で、日系企業とタイ企業のビジネスマッチングを通じて双方の販路開拓やサプライチェーンの強化を目指すものです。コロナ関連の規制が緩和される中、2年4か月振りに対面での商談会が実現しました。当商談会は、参加者リストを事前配布して商談リクエストを募り、事務局で予め各25分間の商談スケジュールを作成する事前マッチング形式を採用しており、300社弱の参加企業が多数の商談に臨みました(図5)。



図 5 第 14 回日タイビジネス商談会の様子

タイ国内のコロナ感染者数は減少傾向ではありますが、バンコク都内で連日 2,000 人前後の感染が確認される中でのオフラインイベントだったため、パーティーションによるソーシャルディスタンスや手指消毒など、感染予防策を徹底した中での実施となりました。当センターも運営を支援し、ATKによる簡易検査結果の確認を担当しました。数百人の参加者全員に48時間以内の検査実施を依頼し、会場入り口にて検査結果の写真と

名刺を撮影することで、感染拡大リスクを減らすものです。準備段階では、検査を失念する参加者が多数いることを心配し、事務局で現地販売用の ATK を準備しましたが、ほぼ全員が検査を実施した上で来場されたため、当日販売したキットは数個のみでした。出勤前

や企業訪問の際にも ATK の実施を求められることが一般的で、検査をしつつ社会活動を継続するのが日常になってきたようです。

本資料は、参考資料として情報提供を目的に作成したものです。

バンコク産業情報センターは資料作成にはできる限り正確に記載するよう努力しておりますが、その正確性を保証するものではありません。

本情報の採否は読者の判断で行ってください。

また、万一不利益を被る事態が生じても当センター及び愛知県等は責任を負うことができませんのでご了承ください。