

# 新型コロナウイルス影響下における M&A戦略実行支援 (プレM&Aサービス)

2020年8月

コンサルティング事業本部

# 新型コロナウイルス影響下でのM&A戦略のトレンド

- 新型コロナウイルスの世界的な感染拡大により、デジタル化の進展、グローバルなサプライチェーンの見直し等、社会は大きな構造変革を迫られています
- こうした急激な環境変化の中で、企業には従来の経営戦略の延長線上にはない、ポストコロナ時代を見据えた新たな経営戦略の立案・実行が求められており、経営戦略を実現する上で、有力な手段の一つであるM&Aを今後どのように活用していくべきか検討する必要があります

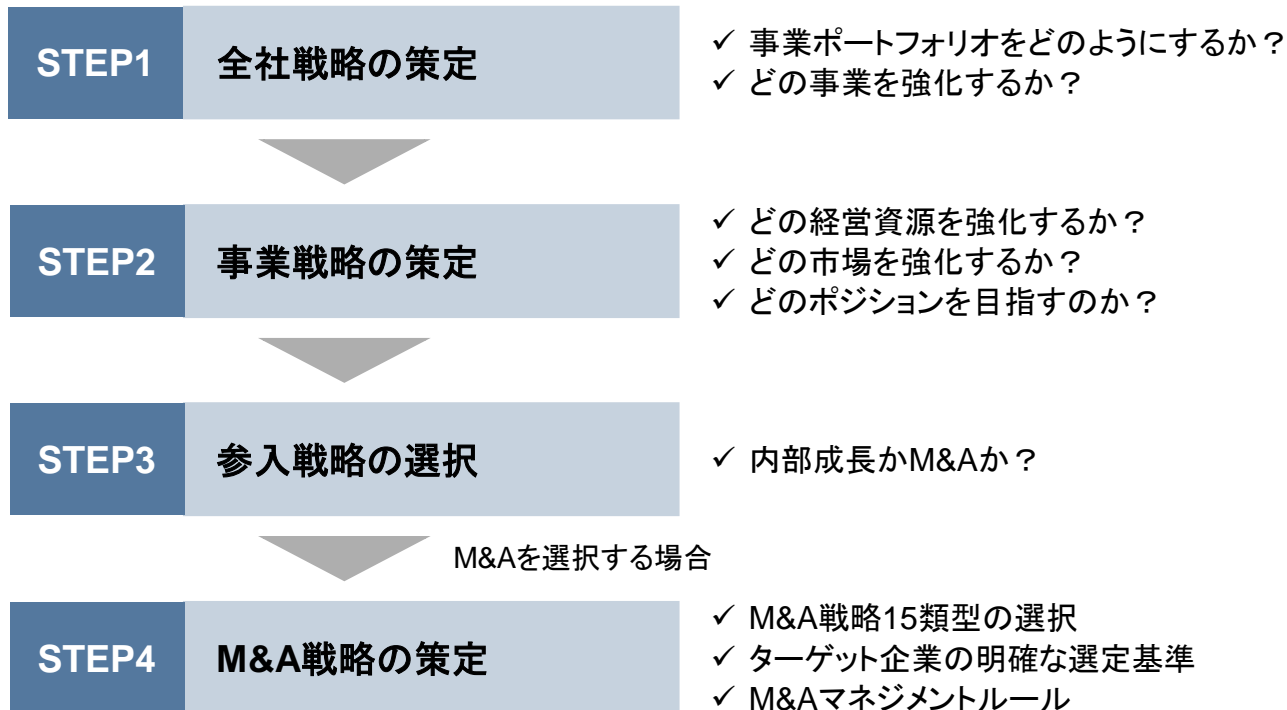
## M&A戦略の3つのトレンド

| キーワード  | 前提となる環境変化  | 環境変化を踏まえたM&A戦略の方向性   |
|--------|--|--|
| 合理化    | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 新型コロナウイルスの感染拡大により企業業績が悪化し、財務基盤が脆弱化した企業が増えている</li> <li>■ 経営危機を乗り切るため、企業におけるコスト削減のニーズが高まり、他社との経営統合やノンコア事業の売却を模索する動きも増加しつつある</li> </ul>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ ロールアップ型M&amp;A               <ul style="list-style-type: none"> <li>● 小規模事業者を連続的に買収し、規模の経済性によるシナジーを追求</li> </ul> </li> <li>■ 競合買収型M&amp;A               <ul style="list-style-type: none"> <li>● 競合関係にある同業他社を買収し、業界内シェア拡大や競争力強化を企図</li> </ul> </li> </ul>   |
| リスク分散  | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 特定の国や地域の市場に依存したビジネスやサプライチェーンに大きな影響が出ており、リスク分散の必要性が高まっている</li> <li>■ 観光業や運輸業、外食産業などに大きな影響が出ている一方、ネット通販等は、巣籠り需要で消費が活発化</li> </ul>         | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 市場リスク分散型(市場開拓型)M&amp;A               <ul style="list-style-type: none"> <li>● M&amp;Aにより、商圏拡大やサプライチェーンの多様化を企図</li> </ul> </li> <li>■ 事業リスク分散型(多角化型)M&amp;A               <ul style="list-style-type: none"> <li>● 既存事業とは異なる企業を買収することにより、事業ポートフォリオの多角化し、特定事業に依存する経営からの脱却を企図</li> </ul> </li> </ul> |
| 事業構造転換 | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ リモートワークの増加、非接触型の生活様式の浸透など、消費者の生活スタイルが大きく変化してきている</li> <li>■ 社会のDX化(デジタル・トランスフォーメーション)が急速に進行しており、企業も自らのビジネスモデルを変革することが求められている</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 技術買収型M&amp;A               <ul style="list-style-type: none"> <li>● 自社での開発が困難な技術を獲得し、競争優位性を確立することを企図</li> </ul> </li> <li>■ 製品拡張型M&amp;A               <ul style="list-style-type: none"> <li>● 自社の製品やサービスを補完し、製品ラインナップや提供サービスの充実を企図</li> </ul> </li> </ul>                                       |

# 経営戦略からM&A戦略への落とし込み

- 一般に、まずは、全社の事業ポートフォリオをどのようにするかという全社戦略(企業戦略)があり、それに基づき事業単位での事業戦略が作られます。事業戦略においては、競争を勝ち抜くための戦略が構想されますが、その戦略を実現するために強化すべき経営資源を明確にすることが必要となります
- そして、事業戦略に基づき、特定の経営資源や市場でのポジショニングを獲得するために、どのような手段を用いるのかを決めるのが、「参入戦略の選択」です
- 参入戦略の検討の結果、M&Aを選択した場合、具体的なM&A戦略に落とし込んでいくこととなります。例えば、次頁「M&A戦略の15類型」を参考に、自社なりのM&A戦略の方向性とターゲット企業の選定基準を明確化していきます

## 経営戦略からM&A戦略への落とし込み



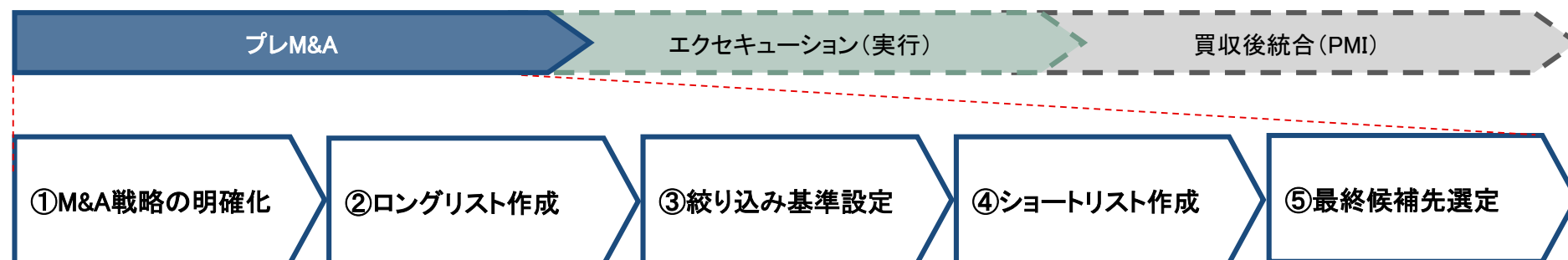
# M&A戦略の15類型

## M&A戦略の15類型

|       |    |               |                                |
|-------|----|---------------|--------------------------------|
| 市場浸透型 | 1  | 競合買収          | 競合関係にある同業者の買収                  |
|       | 2  | ロールアップ戦略      | 相対的に規模の小さな企業を連続的に買収            |
| 製品開発型 | 3  | 製品拡張戦略        | 関連性のある製品・サービスを扱う企業の買収          |
|       | 4  | 許認可買収         | 新規に取得が難しい許認可を保有する企業の買収         |
|       | 5  | 技術買収(A&D)     | 自社での開発が困難な技術の獲得を目的とした買収        |
|       | 6  | ブランド買収        | ブランド力のある商品や事業の買収               |
| 市場開拓型 | 7  | エリア拡大戦略       | 他地域での事業基盤を有する同業者の買収            |
|       | 8  | 海外企業買収        | 海外での事業基盤を有する同業者の買収             |
|       | 9  | 特定顧客獲得買収      | 大手取引先との口座獲得を目的とした買収            |
|       | 10 | 顧客層拡大戦略       | 違った顧客層を有する同業種の買収               |
| 垂直統合型 | 11 | 垂直統合戦略        | バリューチェーンにおける川上もしくは川下の企業の買収     |
| 多角化型  | 12 | 事業ポートフォリオ転換戦略 | 複数事業を抱える企業がM&Aにより事業構造を転換する戦略   |
|       | 13 | コングロマリット戦略    | 一定のコンセプトのもと多角化した企業グループを形成する戦略  |
|       | 14 | プラットフォーム戦略    | M&Aを活用してビジネスプラットフォームを構築・拡充する戦略 |
|       | 15 | マルチアライアンス戦略   | 複数企業と広範囲に戦略的提携を行っていく戦略         |

# プレM&Aサービスの内容

- プレM&Aサービスは、以下のような手順で実施していきます
- 具体的な候補先を選定していく上では、経営戦略に基づいたM&A戦略を明確にする必要があります。新型コロナウイルス影響下においては、1頁に記載したようなM&A戦略の3つのトレンドを踏まえて、自らがどのような目的でM&Aを行うのか、M&Aによって何を実現したいのかを十分に検討する必要があります



| ステップ       | 内容  |
|------------|---|
| ①M&A戦略の明確化 | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 経営戦略に基づき、M&amp;A戦略(事業分野、エリア等、マッチング候補先選定の基本方針)を策定します</li> <li>■ 具体的には、M&amp;A戦略マップを策定し、事業分野やエリア等の候補先絞り込みの方針を明確にします</li> </ul> |
| ②ロングリスト作成  | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ マッチング方針に基づき数十社程度を候補先としてピックアップします</li> </ul>  |
| ③絞り込み基準設定  | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ ロングリストから絞り込みを行う際の基準(切り口としては、規模、地域、商品、技術、顧客、財務等を想定)を設定します</li> </ul>  |
| ④ショートリスト作成 | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ ②で作成したロングリストから、③で設定した絞り込み基準を基に、候補先を絞り込み、ショートリストを作成します</li> <li>■ 候補先は数社～30社程度(第1候補群～第3候補群程度へグループピング)へ絞り込みます</li> </ul>       |
| ⑤最終候補先選定   | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ ④のショートリストを基に、最終的な候補先の選定を行います</li> </ul>  |

# 成果物イメージ

■ 経営戦略を踏まえた、M&A戦略を整理したM&A戦略マップや、具体的な企業リスト(ロングリスト、ショートリスト)が主な成果物となります

M&A戦略マップ(イメージ)

関東地区   中部地区   関西地区   東アジア地区

●事業   【対象企業候補リスト】

※「後継者」の定義: ○代表者55歳以上かつ同姓の取締役存在、△代表者55歳以上かつ同姓の取締役存在、×代表者55歳未満 (単位: 百万円)

| No. | 企業名     | 所在地          | 営業種目      | 設立       | 従業員数 | 代表者 | 主要株主                     | 売上高    | 当期総利益 | 利益率   | 資本金 | オーナー企業 | 後継者 | 備考・コメント  |
|-----|---------|--------------|-----------|----------|------|-----|--------------------------|--------|-------|-------|-----|--------|-----|--|
| 1   | O商事株式会社 | 東京都中央区O-O-O  | 建材卸売業     | 19XX年1月  | 80人  | A氏  | ABC株式会社(30%), zzzz, yyyy | 15,000 | 130   | 0.87% | 200 | -      | ○   | ABC商事系列  |
| 2   | P工業株式会社 | 東京都墨田区X-X-X  | 建材卸売業     | 19XX年3月  | 150人 | B氏  | aaaa, bbbb, cccc         | 200    | 100   | 0.50% | 300 | -      | ○   | ショートリスト ターゲット企業簡易評価結果                              |
| 3   | Q商事株式会社 | 東京都千代田区△-△-△ | 鋼板販売      | 19XX年5月  | 70人  | C氏  | 主要株主(本店出店)               | 100    | 50    | 0.50% | 100 | -      | ○   | 株主会社BBB   CCC株式会社   DDD株式会社                        |
| 4   | R株式会社   | 東京都千代田区O-O-O | 鋼板の卸売及び加工 | 19XX年11月 | 180人 | D氏  | △一族(60%), ×××(10%)       | 300    | 150   | 0.50% | 400 | -      | ○   | 昭和XX年1月 30百万円   従業員数 300名   業種: 卸売/パート等   従業員数 10名 |
| 5   | S鉄鋼株式会社 | 東京都千代田区O-X-△ | 鉄鋼製品輸出入販売 | 19XX年1月  | 100人 | F氏  | △一族(60%), ×××(10%)       | 200    | 100   | 0.50% | 200 | -      | ○   | 昭和XX年5月 80百万円   従業員数 200名   業種: 卸売/パート等   従業員数 0名  |

| 代表者の状況 | 代表者年齢 | 後継者有無          | 株主数 | 発行済株式数     | 大株主の状況   |
|--------|-------|----------------|-----|------------|--|
| A氏     | 55歳   | あり(子供, 役員未就任)  | 10名 | 1,000,000株 | a 60.0%<br>b 15.0% 長男<br>c 10.0%<br>d 6.0%<br>e 3.0% 長女<br>f 3.0% 次女<br>g 3.0% |
| B氏     | 60歳   | 未詳             | 20名 | 400,000株   | h 60.0%<br>i 25.0%<br>j 15.0%  |
| C氏     | 58歳   | 未詳             | 50名 | 50,000株    | 代表者△O一族で85%  |
| D氏     | 65歳   | あり(子供, 兼業主業未定) | 10名 | 100,000株   | x 55.0%<br>y 35.0% 次男<br>z 10.0% 妻   |

| 財務数値 (9ヵ月)  | 決算期    | H29/3期 |        |        | H30/3期 |        |       | R1/3期  |        |       |       |       |
|-------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|-------|--------|--------|-------|-------|-------|
|             |        | H29/3期 | H30/3期 | H31/3期 | H29/3期 | H30/3期 | R1/3期 | H29/3期 | H30/3期 | R1/3期 |       |       |
| 売上高         | 10,000 | 12,000 | 13,000 | 10,000 | 11,000 | 10,000 | 8,000 | 9,000  | 8,000  | 8,600 | 7,900 | 7,100 |
| 売上総利益       | 1,100  | 1,200  | 1,300  | 1,800  | 1,800  | 1,900  | 800   | 800    | 900    | 900   | 950   | 1,090 |
| 営業利益①       | 140    | 150    | 130    | 260    | 260    | 240    | 80    | 85     | 90     | 85    | 90    | 45    |
| 営業利益②       | 250    | 350    | 370    | 130    | 170    | 300    | 110   | 80     | 130    | 20    | 65    | 120   |
| 経常利益        | 2,25   | 2,95   | 2,85   | 1,25   | 1,25   | 3,05   | 1,25  | 0,85   | 1,45   | 0,25  | 0,95  | 1,75  |
| 当期純利益       | 285    | 400    | 430    | 170    | 210    | 370    | 100   | 65     | 125    | 50    | 140   | 130   |
| EBITDA③=①+② | 390    | 485    | 500    | 390    | 350    | 400    | 190   | 165    | 220    | 70    | 110   | 165   |
| 総資産         | 8,000  | 8,100  | 8,150  | 7,000  | 7,200  | 7,300  | 4,500 | 5,100  | 4,900  | 3,350 | 3,500 | 3,400 |
| 純資産         | 2,300  | 2,200  | 2,400  | 2,300  | 2,300  | 2,400  | 1,800 | 1,700  | 1,700  | 840   | 750   | 820   |
| 自己資本比率      | 28.4%  | 27.2%  | 29.4%  | 32.9%  | 31.9%  | 32.9%  | 40.0% | 33.2%  | 34.7%  | 19.1% | 21.4% | 24.1% |
| 有利子負債④      | 2,700  | 2,200  | 1,700  | 1,750  | 1,400  | 1,700  | 0     | 84     | 52     | 80    | 65    | 50    |
| 買収資金⑤(年)※   | 8.9    | 8.1    | 4.6    | 5.1    | 4.8    | 5.8    | 0.0   | 0.6    | 0.3    | 1.3   | 0.7   | 0.4   |

| 借率法評価  | 企業価値⑤=③×8.0 |         | 株式価値⑥=④ |         |
|--------|-------------|---------|---------|---------|
|        | 2029        | 2030    | 2029    | 2030    |
| 企業価値⑤  | 4,000       | 3,200   | 1,900   | 1,760   |
| 株式価値⑥  | 2,300       | 1,900   | 1,200   | 1,270   |
| 借率法評価  | 3,510       | ~ 4,250 | 3,300   | ~ 3,900 |
| 買収資金目録 | 20~35億円     | 15~39億円 | 10~20億円 | 11~13億円 |

| 評価 | 後継者有無 | 拠点振張 | 業種等 | 買収資金多寡 |
|----|-------|------|-----|--------|
| ○  | ○     | △    | ○   | x      |
| ◎  | △     | ○    | ◎   | △      |
| ◎  | ○     | ◎    | ◎   | ○      |
| △  | △     | ○    | ○   | ○      |

---

## Appendix I. 当社概要

# 会社概要

## ■ 国内有数の歴史を持つ、MUFGのシンクタンク・コンサルティングファーム

- コンサルティング事業本部は、経営コンサルタント約350名により、総合的なコンサルティングサービスを提供

設立年月 1985年10月

役職員数 約950名

(2020年4月現在)

### 国内事業所

東京(本社)

名古屋

大阪

### 海外事業所

インドネシア(ジャカルタ)現地法人

タイ(バンコク)現地法人

ベトナム(ホーチミン)駐在員事務所

### コンサルティング事業

大企業・中堅・中小企業、政府関係機関、金融機関に至る幅広いお客さまに対し、総合的なコンサルティングサービスを提供

【サービス:経営戦略・各種機能戦略(組織人事・デジタル・ESG・経営管理)等】

### 政策研究事業

世界・日本・地域が直面する多様な課題の解決に向け、調査研究、政策決定、戦略構築、施策立案を支援【テーマ:医療・福祉、環境、経済・産業、国土・地域、教育・文化等の政策や行財政改革等】

### ソーシャルインパクト・パートナーシップ事業

「デジタルガバメント」、「スマートシティ」、「グローバルヘルス」の3つの領域を中心に、人財開発、調査・研究、コンサルティング等の価値提供や「社会課題をテーマとしたオープンイノベーション」促進事業に取り組む

### 経済調査

内外マクロ経済の調査分析を主とし、ローカルからグローバルまで幅広い対象を多様な視点から、調査・分析を実施

### 人材開発事業

経営者の皆さまへの情報提供と相談機能、セミナー事業や教育研修事業による次世代の経営者・幹部ならびに社員の方々への育成機能を提供

### 会員事業

Webサービスと実践的な各種サービスを融合した「三菱UFJビジネススクエア(SQUET)」と若手経営者向けの「三菱UFJ青年経営者セミナー」の二つの会員制サービスを提供



# ご利用に際して

---

- 本資料は、信頼できると思われる各種データに基づいて作成されていますが、当社はその正確性、完全性を保証するものではありません
- また、本資料は、講演者の見解に基づき作成されたものであり、当社の統一的な見解を示すものではありません
- 本資料に基づくお客様の決定、行為、及びその結果について、当社は一切の責任を負いません。ご利用にあたっては、お客様ご自身でご判断くださいますようお願い申し上げます
- 本資料は、著作物であり、著作権法に基づき保護されています。著作権法の定めに従い、引用する際は、必ず、出所:三菱UFJリサーチ&コンサルティングと明記してください
- 本資料の全文または一部を転載・複製する際は著作権者の許諾が必要ですので、当社までご連絡下さい

本資料に関する問い合わせ先:

三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社

コンサルティング事業本部 コンサルティング業務企画部 下記HPよりお問い合わせください

<https://www.murc.jp/inquiry/>

三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社

[www.murc.jp/](http://www.murc.jp/)