

2017年 7月 18日

## 日本企業が知っておくべきクロスボーダーM&Aの進め方

ナレッジウィング法律事務所  
弁護士 岩本 生

### 第1 はじめに

昨今、東芝のウェスティングハウス買収に端を発した異例決算や、日本郵政の約4000億円の減損などがニュースを賑わせている。これらはすべてクロスボーダーM&Aにおける高いリスクが顕在化した事例だといわれ、各方面からこれらのリスクが発生した原因は何なのか、このようなリスクをとるくらいならそもそもクロスボーダーM&Aなどしないほうがいいのかとの声が上がっている。

しかしながら、海外進出を目指したM&Aを全くしなくてもいいのか、国内ビジネスだけで成長が見込めるのかという、これも極端な議論だろうと思われる。リスクをとってでも海外でのビジネスを展開し成功させる必要がある、というのが現在の日本企業のスタンダードな使命と考えられる。つまり、リスクを最小限にしつつメリットを最大化するために、どのようにクロスボーダーM&Aを進めればいいのか問われているのだろうと思われる。

翻って日本企業のM&Aの進め方を見ると、案件が持ち込まれて初めて買収についての検討がなされるケースが少なくないようである。このような受け身のM&Aにおいては時間的にタイトであることが予想され、Phase毎の十分なリスク管理ができていないのではないか、結果、戦略的なM&Aが実現できないのではないかと懸念される。

本稿では、より能動的かつ積極的にクロスボーダーM&Aを実施するために、クロスボーダーM&Aの基本的な進め方を概観し、日本企業が知っておくべき各Phaseでの留意事項を解説したい。

### 第2 クロスボーダーM&Aの基本的な進め方

買い手側からみたM&Aの基本的な流れは、以下の10 Phasesに分けることができる。もちろん具体的な事案に即して、一部のPhaseが前後する、あるいはあるPhaseまで到達しても再度初期Phaseまで戻って再検討をすることがありうることに留意されたい。





以下、これらの Phase 毎に日本企業が為すべき検討事項と留意点について詳述する。

### 第3 各 Phase における留意点

#### 1 Phase 1 海外企業買収戦略の策定・立案

よく言われているように M&A は手段であって目的ではない。すなわち M&A は、それを実行した後の事業戦略実現 (=目的) を計るための手段なのである。しかし、M&A 自体が目的化してしまうことが往々にしてある<sup>1</sup>。これは、事業戦略 (=目的) が漠然・不明瞭としたまま M&A を行うとすることが一原因ではないかと思われる。

このような M&A の手段化を防ぐために、まずは買い手企業として海外企業買収戦略の策定・立案を行うことにより、M&A の目的を明確にするのが為すべき作業となる。

ここでは、当然「そもそも M&A がベストな選択肢なのか」という検討も当然必要となってくる。最初にみたようにクロスボーダーM&A には常にリスクが付随し、リスクを適切に管理するためのノウハウや人員拡充が当然必要になってくる。したがって、クロスボーダーM&A を実施する必要性・必然性については、明確な根拠・理由が必要となる。具体的には、スポットでの契約締結、長期の基本契約、技術提携契約、販売提携（販売代理店）契約、JV の組成等の選択肢では当社の目的が達成できず、当該事業主体や当該事業を丸ごと当社に取り込むこと、すなわち M&A の選択が必然であるという戦略設

<sup>1</sup> 例えば、「ライバル会社を買われるくらいなら自分たちが買いたい」という動機も M&A 自体が目的化している例といえよう。その他、「投資家から指摘されないよう余剰キャッシュを使っておきたい」という理由も M&A の目的化の一例といえる。

定がなされる必要がある。このような必要性・必然性が導き出されない限り、その他の選択肢を並行して常に検討の俎上に載せるべきであろう。

さらに、この最初の Phase で確定した目的の妥当性と、目的達成のための手段 (M&A) の適切性は、何度も社内で検証されなければならない。検証の機会は、営業部内の決裁、コーポレート部門への説明、社内稟議、経営会議、取締役会と何度もあると思われる。現在のビジネス環境の急激な移り変わりに鑑みると、半年前に設定した目的が現在ではもはや妥当性を欠くものとなっていたり、DD (Due Diligence については Phase7 を参照されたい。) などの Phase を経た後、M&A という手段が適切性を欠くものとなっていたりする可能性は大いにある。多額の費用をかけて進めることが多い M&A を途中で諦めることは並大抵の決断ではないことは理解したうえで、あえて多角度かつ重層的な検証の重要性を強調したい。

## 2 Phase 2 Feasibility Study の実施

例えば Phase 1 にて事業戦略＝目的を「東アジア地域での販売網拡充のために、シンガポールやベトナムに製造・販売拠点となる事業会社を 3 年以内に確保し、その後少なくとも 10 年間の東アジアでの優位性を確固としたものとする」と設定し、その手段を「上記目的達成をスピード感をもって実現するために、同地域における同業既存企業の株式買収する」と設定した場合、シンガポールやベトナムでの株式会社買収の Feasibility Study (“FS”) を行うこととなる。

具体的には、買収のための当該国での法令調査、カントリーリスク調査、市場環境調査、買収・パートナー候補調査、贈収賄リスク調査などを行うこととなる（詳細については、インテグレックスホットプレス第 4 1 回 弁護士中島新先生の「日本企業の海外進出に関連した法律問題」ご参照）。

これらの調査については、効率性の面から買収先が確定した段階で行えばいいのではないかという議論もあると思われる。しかしながら、能動的かつ戦略的にクロスボーダー M&A を進めようとする企業であれば、当該戦略が実現可能かという調査は必須であろう。また、買収先が確定してから FS を一から行うのでは、時間的な制約等の要因により、重要な問題の確認漏れが発生してしまう不安も残る。FS 結果次第では、対象となる地域、対象事業や買収スキームについて再度検討しなければならない可能性があることから、やはり早めの FS 実施が望ましいといえる。

## 3 Phase 3 ターゲット選定・アプローチ

Feasibility Study が終了し、実現可能性があるとの判断に至れば具体的にターゲットを決める Phase に進む。

具体的な戦略によって、どのようなターゲット選定を行うのかは変わってくると思われるが、戦略に合致すると思われる候補を Long List としてリストアップし、その中からより魅力的な候補先を絞り込んだ Short List を作成するのがオーソドックスな手

法だと思われる<sup>2</sup>。これらの List 作成時点から、FA（フィナンシャルアドバイザー）や M&A ブローカーを起用することも検討すべきだろう。すでに対象地域における買収候補先の知見が十分ある場合は別だが、どのような買収候補先が存在するのかという点から調査を要する場合には、FA や M&A ブローカーの知見を利用しない手はない。

これらの List に基づき、買収候補先へのアプローチを行うことになる。従前からの取引関係があるなど、すでに信頼関係ができていた企業同士の場合は、買い手側から直接打診を行うケースもあるだろう。しかし、そうでない場合は、FA や M&A ブローカー経由でアプローチを行い、買収候補先が「そもそも M&A を行う可能性があるのか」という点を確認しなければならない。クロスボーダー M&A においてこの確認を自前でやろうとするのは現実的にも非常に困難と思われるし、また自社が対象地域の対象事業に興味を持っているという情報が出回るリスクを避けるべきである。

アプローチ段階から FA、M&A ブローカーを起用する場合、この時点でアドバイザー契約を締結することとなる。FA や M&A ブローカーとのアドバイザー契約は英語でドラフトされることが多い。アドバイザー契約の内容については、特に、依頼する業務の範囲設定や報酬額の算定方法等に注意する必要がある。例えば、買収候補先へのアプローチを業務内容に入れる場合は、アプローチ対象企業の限定方法（リストを添付するか）、アプローチ後の FA、M&A ブローカーの役割（MTG のアレンジや出席を含めるか）などに注意してドラフトする必要がある。また報酬についても、リテイナーフィーの定め方、成功報酬の算定方法（レマンスケールを避け定額にする等）、成功報酬支払義務の発生時点（最終契約締結時か最終契約に基づく買収対価支払い時か等）、成功報酬支払義務の残存期間（テール条項）等に注意が必要であろう。

#### 4 Phase 4 CA/NDA の締結

ターゲット企業の選定・アプローチが奏功し、M&A 協議のテーブルにつく場合は、事前に関係先との間で秘密保持契約（Confidentiality Agreement (CA) / Non-disclosure Agreement (NDA)）を締結することになる。CA/NDA には、秘密情報の定義と除外事由、秘密情報の目的外使用の禁止、守秘義務、情報の返還・破棄義務、契約期間等を定めるのが一般的である。海外の買収候補先からは、売り手側に一方的な有利なドラフト（例えば、買い手側にのみ違約金条項が入る等）が提示されることもあり、CA/NDA であるからといってチェックが甘くならないよう注意すべきである。また、CA/NDA に定めた準拠法・紛争解決方法が、LOI/MOU（基本合意書。これについては Phase6 を参照されたい。）や最終契約にまで引き継がれることも想定し、この時点で第三国法

---

<sup>2</sup> 一般的に、Long List では 20~30 社程度を目安に、企業名、代表者名、本社所在地、主たる取扱商品、売上高、利益などの項目をリストアップするとされる。また Short List では、Long List をもとに、さらに 5~8 社程度までターゲット企業を絞り込むとされる（木俣貴光著「企業買収の実務プロセス」（第 2 版）（株）中央経済社）。クロスボーダー M&A においては、対象国、対象事業との兼ね合いで、Long List 及び Short List に載せる対象先の数については柔軟に考えることとなる。

を準拠法としたり、中立な仲裁機関を紛争解決機関と定めたりする交渉をするなどの工夫が必要であろう。

社内的には、CA/NDA の時点で初めて法務部に相談を行うケースが多いと思われる。法務部としては文言のみのチェックにとどまらず、当該クロスボーダーM&A 案件の目的や戦略そのものについてもヒアリングを行い、後々の LOI/MOU、最終契約、社内決裁等を見据えた準備を進めるべきであろう。また、この時点で、当該クロスボーダーM&A 案件を円滑に進めるための留意点（例えば、反贈収賄 Issue のチェックや企業結合届出の有無など）を営業部・事業部に指摘することも重要である。さらに、案件の規模、内容によっては、早期の外部弁護士起用のアドバイスを行うことも必要となろう。

## 5 Phase 5 情報交換・買収スキーム等の検討

CA/NDA 締結後、売り手側の情報を収集して事業化の分析を行い、買収価格・スキームを検討することとなる。

要求すべき情報としては、当該会社の基本情報（article or certificate of incorporation, by-laws 等）、株式情報（issued share capital, registered shareholders list 等）、計算書類（audited annual accounts, dividends and other distributions 等）、主要契約、資産、IP、保険関係、許認可、訴訟等の紛争、人事関連（organizational chart 等）、社内規定等になるかと思われる。この時点で起用弁護士事務所が確定していれば弁護士事務所が準備した Due Diligence information request list を提供し、できるだけ多くの情報を集めるべきである。

収集した情報を基に、FA、監査法人、会計事務所、税理士法人、弁護士事務所、各種コンサルタント等の外部専門家に相談し、かつ社内関係部署とも連携した上で、Reasonable な買収価格及びベストな買収スキームを検討することとなる。

買収価格についてはFAなどの意見を参考に、ある程度のレンジでの価格帯を算出することになるが、あまりにのれんの価値を大きくすることで将来の減損リスクを残すことについては慎重であるべきだろう。

買収スキームについては、対象会社をコントロールする必要があるか（取得株式数や取得持分割合への影響や、Board member の選定や拒否権の交渉に注意を要する）、権利関係を承継するか（Share Purchase か Asset Purchase かの選択に影響が出る）、税務的な障害がないか（PE 認定リスクや二重課税に留意する必要がある）など、様々な要素について検討を重ねてベストシナリオを作るべきである。このような高度な検討に際しては、上述の外部専門家の意見をベースに、社内に説明した際に納得感が得られるかという観点も重要である。

買収スキームとしては、いわゆる株式譲渡、事業（資産）譲渡、新株発行、合弁会社設立、合併などの手段を検討することになるが、それぞれのスキームの詳細説明については別の機会に譲ることとする。

## 6 Phase 6 基本合意書 (LOI/MOU) の締結

基本合意書は、国際取引において、Letter of Intent (“LOI”) や Memorandum of Understanding (“MOU”) といったタイトルを冠するのが一般的である。

LOI や MOU は、最終契約に至る前にその時点で合意している内容を当事者間で確認するために締結する。クロスボーダーM&A のコンテキストでは Due Diligence の前に締結することが多い。

まずは、LOI/MOU の締結はマストでないことを確認しておきたい。すでに CA/NDA を結んでいるのであるから DD で取得した情報について秘密保持義務はかかっている。LOI/MOU はその時点での交渉内容を一応確認する以上の意味を持たないことも多い。DD 前に LOI/MOU を締結するケースが多いといっても、本質的にはなくてもいいものであることに留意し、締結の要否を検討すべきであろう。

LOI/MOU では、①買収対象資産や②買収スキーム、③買収対価について、その時点での合意を記載したうえで、④Closing までのスケジュールや⑤DD 実施事項、⑥独占交渉権の有無、⑦秘密保持義務、⑧有効期限などを記載することが多い。①買収対象資産や②買収スキーム、③買収対価についてはあくまで最終合意前の確認にとどまるため、当事者間を拘束しないこと、すなわち “Non-binding” であることの確認条項を入れることとなる。時折、“Letter of Intent” や “Memorandum of Understanding” というタイトルであれば、当該文書は Non-binding になると誤解されていることもあるが、タイトル自体は文書の法的拘束性についてあまり大きな意味を持たない。あくまで当該文書の内容次第で法的拘束力が決まると考えるべきである。

これに対して、④Closing までのスケジュールや、⑤DD 実施事項、⑥独占交渉権、⑦秘密保持義務、⑧有効期限などについては、当事者を法的に拘束するよう記載することになる。具体的には、「Article ●～▲までを除き、この LOI は当事者を法的に拘束したり、義務を課したりするものではない」との記載を Non-binding 条項として入れることとなる。

### 【コラム ～外部弁護士の起用について～】

外部弁護士への依頼は LOI/MOU の交渉から、もしくは DD からとしているケースが多いと思われるが、より早めの弁護士起用検討を心がけるべきである。というのも、戦略や目的に合致する対象会社や事業分野、対象地域において、専門性・豊富な経験を有する海外弁護士（弁護士事務所）を一から探すのは時間がかかるからである。いくつかの候補を挙げた上で、コンフリクトチェックの実施、相見積り取得、案件説明MTGの実施などを行えば、すぐに2～3週間は経過してしまう。日本に支店がある事務所であればいいが、なければどういったルートから海外の弁護士事務所に接触するかも検討する必要がある。

起用する弁護士事務所の規模については案件の規模にもよるが、一般的には、投資SPCを第三国に設立したり、対象会社の子会社が各国に散らばったりするなど、対象地域を

超えた国際的な問題が生じるケースではいわゆるマジックサークルや米国の巨大大事務所を起用するケースが多く、これに対して対象会社所在国のローカルイシューのみが生じるケースでは、評価の高いローカル弁護士を起用することが多い。

また、日本の弁護士事務所に依頼をして、同事務所と提携関係にあるローカルファームを起用するケースもよくある。この場合も日本の弁護士の専門性を把握した上で、当該案件の専門性・経験を有し、かつパフォーマンスの高いローカルファームを紹介してもらう必要がある。

## 7 Phase 7 Due Diligence

LOI/MOU を締結すると、対象会社、対象事業に対する Due Diligence (“DD”) を行うこととなる。DD は、対象会社、対象事業の抱える問題を明らかにするため、当該投資先企業の状況を精査する作業である。

DD は、対象となる事業分野に応じて、ビジネス DD、会計 DD、税務 DD、ITDD、法務 DD、環境 DD、コンプライアンス DD といった様々な切り口で実施することとなる。ビジネスであれば FA、法務・コンプライアンスは弁護士事務所に、会計・税務は会計事務所、税理士法人に依頼するなど、外部専門家の協力が必要となる。特にクロスボーダー M&A の場合は、DD に多額の費用がかかることを覚悟しなければならず、それを見込んだ予算組みをしておかなければならない。また、一定期間を要することを含んでスケジュールを組んでおかなければならない。大体 1 か月程度で終わるだろうと踏んでいた DD が、対象会社（あるいはその FA）の資料提供の遅れにより、遅々として進まないという例はよくある。

効果的に DD を行うためには、外部アドバイザーに対する事前のインプットが重要である。すなわち、当事者の買収戦略、目的を正確に伝えることはもちろんのこと、すでに分かっている対象会社の情報があれば予め伝えておき、わからないことを中心に調査を行うべきであろう。また、事前に適切なスコープ設定を行うことも重要である。重点的に調べてほしいところを明確にした上で、調べ尽くせない事項については最終契約上どのような手当てをすればいいのかを検討する必要がある。

DD によって判明した問題については、契約上手当てをすれば許容可能な問題なのか、当該問題を経済的価値に引き直した額を買収対価から差し引くことで対処するのか、それとも重大すぎて M&A 自体断念すべき (Deal Breaker) なのかという判断が必要になる。Deal Break になるかの判断は大変シビアなものになるが、法務アドバイザー等の意見を参考にし、当該問題が存在することによって当初設定した M&A の目的やその後の事業戦略を実現できるかという観点から判断すべきである。

DD の結果はすべて各外部アドバイザー作成の DD レポートという形で報告される。このレポートには、DD によって判明した問題点、その対処法及び契約書作成上の留意事項が記載されることになる。DD レポートを受領する際には、各アドバイザーと DD レポ

ート報告会を行うべきである。DD レポート報告会の実施によって、問題点とその対処法がよりクリアになるし、意見交換をすることによってより良い対処法が見つかることも往々にしてある。また、ある外部アドバイザーから指摘があった点を別の外部アドバイザーが見落とししていたり、DD レポートへの記載漏れがあったりする場合は、この点を指摘して再調査・DD レポートの再提出を依頼することも検討すべきである。

DD を PMI に生かすべきであるとの考えは多方面から提唱されているが<sup>3</sup>、筆者もこの考えに組み入る者の一人である。PMI は買収の後スタートするのではなく、DD を中心とした対象会社を知る作業すべてを通して実施するものと理解すべきである（PMI については Phase10 を参照されたい）。

## 8 Phase 8 契約交渉・最終契約締結

DD の完了後、あるいは DD 作業と並行して、最終契約の締結交渉を行う。クロスボーダー M&A の場合、最終契約書は通常英文で作成されるが、ローカル法との関係で、現地の言語で契約書を作成しなければならないかの確認も必要である<sup>4</sup>。

どのような買収スキームを採用するかで最終契約の形式、内容は変わってくる。株式譲渡の場合は株式譲渡人との間で Share Purchase Agreement (“SPA”) を締結し、事業譲渡の場合は事業会社との間で Asset Purchase Agreement (“APA”) を締結する。新株引受の場合は対象企業との間で Share Subscription Agreement (“SSA”) を締結し、合併の場合は Merger Agreement を締結する。

さらに、共同で投資を行う場合は、パートナーとの間で Joint Venture Agreement (“JVA”) を締結し、株式の一部のみを買収し既存株主が引き続き残る場合は、当該既存株主との間で株主間契約 (Shareholders Agreement) を締結することとなる。

各最終契約の内容及び条項の詳細については他の書籍、または別稿に譲るが、クロスボーダー M&A の場合、DD を担当した弁護士事務所に最終契約書のドラフト及びレビューを依頼し、さらに法務部等で社内報告、稟議、決裁などと当該ドラフトに齟齬がないかのチェックをするのが一般的だと思われる。

最終契約書のドラフトをどちらが行うかについては、相手方との交渉次第だが、こちら側で作成するのが理想であろう。相手方のドラフトをレビューする方が弁護士費用を抑えることができるとの意見もあるが、①海外弁護士の費用算定方法が通常タイムチャージベースであること、②通常各インターナショナルファームにて SPA、ASA 及び

<sup>3</sup> 例えば、岩田航介氏著「買収後の統合実務 (PMI) は、買収対象選定のタイミングから始まる」NBL No. 995(2013. 2. 15)では、「PMI 後の理想形と、買収前の現状は何が異なるのかという視点で DD を行い、乖離しているポイントを徹底的にまずは洗い出す」作業 (攻めの PMI) と、「DD で発見された過去の負の遺産は断ち切る」作業 (守りの PMI) が提唱されている。

<sup>4</sup> 英文版と現地語版の 2 通作成した場合は、その 2 通の優先関係を明記する必要がある。また、例えばインドネシアでは、ローカル法 (24/2009 on the National Flag, Language, Seal, and Anthem) に基づき、取引に応じて、インドネシア語での契約書作成が義務付けられる場合がある。予め契約書作成言語についてローカル弁護士の意見をとるなどの注意が必要である。

SHA などのひな形があり、DD 結果やこちら側が希望する契約条件に合わせて修正することにそれほど時間はかからないこと、及び③相手方のドラフトを一から読み解いてこちら側の希望する条件に合うよう修正する方が、結局時間がかかる可能性があること等からすると、弁護士費用の点においてもこちら側でファーストドラフトを作成するのが望ましいと思われる。また、こちら側でドラフトすれば、DD で発見した問題への手当てや希望する契約条件の記入漏れもなくなり、社内決裁の際の説明と実際の契約書に齟齬が生じるリスクも低減される。最終契約書の確定までには何回復もするのが一般的であり、最終段階でどこが修正されたのかを読み解くのに苦労することも少なくないことから、ファーストドラフトをこちら側で作成して読み慣れているものをベースにするといった工夫も必要であろう。

最終契約の交渉も基本的には外部弁護士に依頼することが多いと思われるが、この点は、各企業で社内の人材がどの程度交渉にコミットするのか異なるとと思われる。ただし、外部弁護士に契約書の表現などは任せるとしても、相手方と条件交渉を行う場合には必ず社内の人材が立ち合って判断を下す必要があろう。

交渉が煮詰まってくると同時に、社内説明のタイミングを検討しなければならない。契約条件がすべて固まってから決裁手続きをとる企業もあれば、ある程度見込みが立てば決裁手続きを開始し、その後の変更があれば別途報告・承認の手続きをとる企業もある。それぞれの企業によって社内説明のタイミングも異なるが、前者の企業とて相手方との間で契約条件がすべて固まっているにもかかわらず、社内の説明で変更を余儀なくされるようなことがあれば相手方との信頼関係が損なわれるであろうし、どこかのタイミングで社内決裁が概ね取得可能であることの確認は必要であろう。

## 9 Phase 9 CP 充足・クロージング

最終契約が締結できた後は、Conditions Precedents（前提条件。“CP”）の充足状況を適時にアップデートし、クロージングに向けての作業を行っていくこととなる。CPには通常、①表明保証の内容が契約締結日及びクロージング日において正確であること、②クロージング日までにすべてのコベナントを果たしていること、③関係当事者の同意を取得していること、④必要な政府許認可などを取得していること、⑤ MAC（Material Adverse Change）がないこと、⑥競争法上の届出が完了していること等が規定される。これらの条件が一つ一つ成就したかの確認を行っていくことになる。

この期間、すでに契約を締結していることから、PMI の作業を当事者間で行っていくことも多いと思われる。ガン・ジャンピングの点について留意しながら作業すること、具体的には、作業のメンバー、内容について外部弁護士の確認を経ながら進めることが必要となる<sup>5</sup>。

---

<sup>5</sup> ガン・ジャンピングとは、競争法の観点から、当局の承認を待たずに、取引がすでに行われたかのような実態を作ってしまうことをいう。当局の承認が出るまでは企業結合してはならないという規定に違反したことになるので、罰金が課せられることもある。弁護士のアドバイスに基づき、できることとできない

## 10 Phase10 運営開始・PMI

無事クロージングを迎えると、いよいよ Day 1 のスタートである。クロスボーダーM&Aの実現までに大変多くの作業があるが、買い手企業の戦略実現及び目的達成という意味ではここからが本番である。Post Merger Integration (PMI) の作業に目が行きがちであるが、PMI を重視するあまり ongoing のビジネスが停滞してはいけない。ビジネスを継続させつつ、速やかに PMI を進めるという難作業が待ち受けているのである。

PMI は、①事業・組織の統合、②法的統合（社内規則の統合を含む）、③文化の統合という3つの統合に分けることができる。統合の内容、作業の詳細については別稿に譲るが<sup>6</sup>、①②についてはいわゆる100日プランの工程表に従ってPMI項目をつぶしていくことになり、早期に作業を進めやすい分野といえよう。しかしながら、③文化の統合という点で、海外の事業会社や人材に対し、日本企業のマインドを植え付けていくためには一定の時間がかかると考えるべきであろう。①②③を切り分けずにPMIを性急に進めると、円滑な統合が難しくなる可能性がある。

前述のとおり、買収後にPMI作業をスタートするのではなく、もっと早い時点から作業を始める必要がある。DDを中心とした、対象会社及び対象事業を知る作業すべてを通して、現実の対象会社や対象事業を理想形に変えるための用意・工程作りを進め、Day 1からは実際に工程を進めていくのだという意識が必要であろう。

## 第4 まとめ

以上、Phase 1 から Phase 10 まで、クロスボーダーM&A 実現のための大きな流れを概観した。大まかな流れを解説することを目的としていたため、各 Phase で社内のどの部署が実際に作業を行うのかというより実務的な話や、各買収スキームや契約書の条項の詳細解説、PMI の具体的な作業の説明などについては踏み込んではいない。これらについては他の著書・文献を参考にいただき、また別稿で触れる機会があればと考えている。

冒頭に述べたとおり、クロスボーダーM&A を能動的かつ戦略的に進めていくことは、今後の日本企業の成長にとって不可欠であると確信している。本稿が、円滑かつ効果的なクロスボーダーM&A 実施の参考になり、皆様のお役に立つことができるとすれば望外の喜びである。

以上

---

ことを意識する必要がある。特に、クロージング前に価格や原価といったセンシティブ情報を共有してしまうと、カルテルの指摘を受けることもあるので注意が必要である。

<sup>6</sup> PMI に関する良書として、前田絵理編著「企業買収後の統合プロセス すらすら読める PMI 入門」(株)中央経済社。

【著者】ナレッジウィング法律事務所

弁護士 岩本 生

【略歴】

2004年 3月 同志社大学法学部卒業  
2007年 3月 立命館大学ロースクール修了  
2007年 9月 司法試験合格  
2008年 12月 協和総合法律事務所勤務（2014年9月迄）  
2011年 3月 日本GE株式会社GEキャピタル出向（2012年3月迄）  
2013年 11月 Danziger, Danziger & Muro LLPにてインターン（2014年4月迄）  
2014年 5月 米国Fordham University School of Law (LL.M.)修了  
2014年 10月 丸紅株式会社入社 法務部配属（2016年12月迄）  
2015年 7月 米国ニューヨーク州弁護士登録  
2017年 4月 京都市内にてナレッジウィング法律事務所開設

【所属】

・京都弁護士会 ・New York State Bar Association

【主な取扱分野】

- ・会社法務：各種契約書の作成・交渉、国内M&A、コーポレートガバナンス、ベンチャー企業法務、IPO支援、医療関係法務等
- ・渉外法務：英文契約書作成・レビュー、クロスボーダーM&A、国際相続等
- ・紛争解決：国内訴訟、仲裁、調停等（いずれも主に企業側）

【主な講演】

- ・2017年5月「クロスボーダーM&Aセミナー」京都に本社をおく東証1部上場企業にて
- ・2017年6月「クロスボーダーM&A入門」京都に本社をおく東証1部上場企業にて

【連絡先】

ナレッジウィング法律事務所

〒604-8161 京都市中京区烏丸通六角上ル饅頭屋町617 六角長谷ビル10階A

TEL：075-212-8180 FAX：075-212-8190

Email: siwamoto@kwlaw.gr.jp

URL: www.kwlaw.gr.jp

掲載日：2017年8月2日