

## News release

EY トランザクション・アドバイザリー・サービス株式会社

2017 年 5 月 26 日

### 日本経済への堅調な見通しと成長意欲が 地政学上のリスクに関係なく M&A 増加に拍車をかける

- ▶ 記録的な割合(56%)のグローバル企業(日本企業を含む)が今後 12 か月間に買収を検討
- ▶ 好調な景況感と成長への意欲が、増加傾向にある地政学上の懸念を払拭
- ▶ 日本はグローバルにおける魅力的な投資国としてトップ 10 入りを維持

2017 年 5 月に EY が発表した「第 16 回 EY グローバル・キャピタル・コンフィデンス調査」によると、2017 年第 1 四半期(2017 年 1 月～3 月)におけるグローバルベースでの M&A 活動は、堅調に増加しています。近年の様々な地政学上の懸念は、経営層の取引への意欲にマイナスの影響を殆ど及ぼしていないと考えられます。

日本を含む 42 か国、2,300 人の経営層を対象とした本調査では、37%の日本企業が今後 12 か月以内に積極的に M&A に取り組むと回答しており、この割合は 1 年前の調査時より 2 パーセント増加しています。

すでに M&A 案件数は増加傾向にあり、58%の企業が今後 1 年間で候補案件は、さらに増加すると予想しています。これは半年前の調査時より 23%も増加しており、98%の経営層が今後 1 年間で M&A 市場は、現在と同程度かあるいはさらに拡大すると見込んでいます。

69%の企業が、地政学上あるいは高まりつつある政策面での不安が、経済成長にとって大きなリスク要因になりつつあると考えられますが、M&A 案件への取り組み意欲は、これらの影響を受けず非常に強い状態です。本調査によると、経営層はむしろ新しいテクノロジーが自分達のビジネスに与える影響に対してより危機感を持っています。

EY トランザクション・アドバイザリー・サービス株式会社 代表取締役会長のヴァインセント・スミスは以下のよう述べています。「地政学上あるいは政策上の不確実性は、経営層を継続的に悩ませることがあると思います。しかし、実際にはデジタル・ディスラプション(技術革新に起因する破壊的とも言える変化)を乗り越えることの方が、多くの企業にとって迅速な対応が求められる重要な課題であり、これが経営層を M&A 案件に強い興味を示す要因となっています。また、急速に変化している顧客の志向やビジネス環境に対応するために自ら継続的に革新し、これに必要な資産を取得していくことが、更なる成長に向けて自社のビジネスモデルを変革する最も有力な方法です。」

## 経済見通しに対する信頼感や M&A によるリターンは、その潜在的なリスクより上回っている

政策の不透明さおよび新たな規制導入等を通じた政府の民間企業への介入の増加は、経営層が危惧するところですが、ポジティブな企業成績や経済見通しに対する信頼度の向上が、M&A 案件への取り組み意欲を支えています。日本の企業の回答では、67%の経営層(2016 年 10 月度調査では 43%)は、グローバルの経済活動は活発化しつつあり、日本経済についても 69%(2016 年 10 月度調査では 25%)の経営層が拡大傾向にあると見ています。

この点についてスミスは、「グローバル規模で経済状況のさらなる改善の兆しが見えていることが、成長への期待をさらに膨らませ、国内の景気拡大への信頼感向上は M&A 案件への取り組み意欲を後押ししています。一方で、このような見方と同調して企業を買収する側の期待値も上昇しつつあり、案件の動きをただ見守っているだけでは将来の成長へ向けた有望な投資機会を失うことにつながるかもしれません。」と述べています。

## 自国へ投資する傾向の中、あえてグローバルへ投資

日本では、2016 年から世界的に高まりつつある保護貿易主義的な思想や、その結果生じ得る国際貿易に悪影響をおよぼす政策発動への懸念が依然として存在しています。ただ、こういった貿易障壁への懸念にもかかわらず、2017 年には米国や西ヨーロッパ所在企業を対象とした案件を中心にクロスボーダー M&A 取引は顕著な伸びを見せています。また日本の経営層は欧米色の経営層に比べて米国や英国の政治的な情勢に関して前向きな見方をしていますが、これは欧米の情勢変化はむしろ M&A 案件が増加することにつながると考えているためです。

成長ドライバーとしての M&A は、引き続きクロスボーダー案件が中心ですが、買収を検討している日本企業が、今後 1 年間に国内案件がさらに増加すると考えているという点も重要です。本調査によると、企業成長のための M&A という観点からは、ボリュームが大きい海外の成熟した市場における案件に重きを置かざるを得ませんが、一方で、こういった企業は、将来の成長の糧を探すために日本国内を含む様々な市場で投資機会をうかがっていることが明らかになっています。

グローバル企業を対象とした本調査では、英米や欧州において政治的状況を背景に案件の増加が見込まれることを反映し、今後期待される投資先として日本は、前年度調査の 4 位から 10 位へと順位が下がりました。1 位は米国で、以下、中国、英国、ドイツ、カナダと続きます。ただし、日本企業のみ回答では、日本は 1 位で、以下中国、アメリカ、インド、イタリアと続いています。

本調査におけるその他の結果をみても地政学的な懸念は、経済成長に影響を及ぼしていません。約 70%の日本企業の経営層は、英国の EU 離脱は、英国での M&A 案件の取り組みに影響を及ぼさない、あるいはむしろ取り組む可能性を増加させたと回答しています。米国についても、68%の回答者が新政権の誕生により M&A の潜在的案件が増加し、新たな政策が発動されても M&A の動向に影響を与えないか、またはポジティブな影響を与えると回答しています。

「多くの企業にとって、クロスボーダーM&A は成長に不可欠で、成功する企業は、高まりつつあるナショナリズムといった諸問題に対処する方法を何とか見つけようとしており、企業の経営層は様々な市場や顧客層にアクセスするために世界の多様な地域での M&A 案件を検討しています。」とスミスは述べています。

### 急速に変化する市場においてポートフォリオの最適化が最重要

経営環境が急速に変化している中、企業はその戦略をより迅速かつ敏感に対応させようとしており、本調査でも回答者の 69%が自社の業界に生じている革新的な動きに対応し、これに上手く乗っていくためには資産や投資ポートフォリオの見直しが重要だと回答しています。技術革新による業界や企業自体の変容に加え顧客自体も進化しつつあり、これらに対応するため経営層は常に自社ビジネスの見直しと新たな投資を実施することを求められています。

スミスは、「経営層は貿易協定の変更などに素早く対応し、その国や地域に最適な戦略の見直しや組織の再構築を積極的に行う必要があり、昨今の政治状況の変化を踏まえて常に様々な選択肢を検討し、グローバルベースのオペレーションやサプライチェーンを維持するために、地域をまたいでこれらをシフトできるよう備えておくことが大切でしょう。」と強調しています。

これは日本の全ての産業にも言えることです。日本で最も買収が活発に行われているセクターは、テレコミュニケーション、メディア・エンターテインメント、自動車、製造業、ライフサイエンスおよびテクノロジーの各セクターです。

### 「ディスラプション」が M&A の原動力

本調査では、イノベーションを手に入れることが M&A の本質的な動機であることを示しています。革新的な技術を持つスタートアップ企業が、既存のビジネスモデルの在り方を変えつつあり、さらに多くの成熟企業がこれらスタートアップ企業を買収することで成長を加速させようとし、その買収手法も、資産買収や自社でベンチャー投資を行う関係会社を通じた投資といったように、多様化していくと思われます。

「多くの経営層にとって、唯一の制約は己が定めたルールのみであり、思い描いた未来を実現させるために、企業買収・売却戦略を活用しています。企業は各自の方法で、迅速に好機を逃さないように定期的かつ綿密に事業ポートフォリオの見直しを行っています。経営層は、例えば現在の自社の事業基盤をわずか 2 ヶ月で破壊するかもしれないような革新的な技術を持ったスタートアップ企業の動向を注視すべき時に、2 年以内に影響が生じるかどうか分からない政策の影響について悩んではいけないのです。M&A はこういった“ディスラプション”から自社を防御し、同時に現在のライバル会社との競合状態を根本的に打破する機会をもたらす手段でもあります。」とスミスは述べています。

※本リリースの原文は英語であり、その内容および解釈については英語が優先します。なお英語版リリースは、日本語版の後に続いています。

## EY について

EY は、アシュアランス、税務、トランザクションおよびアドバイザリーなどの分野における世界的なリーダーです。私たちの深い洞察と高品質なサービスは、世界中の資本市場や経済活動に信頼をもたらします。私たちはさまざまなステークホルダーの期待に応えるチームを率いるリーダーを生み出していきます。そうすることで、構成員、クライアント、そして地域社会のために、より良い社会の構築に貢献します。

## EYトランザクション・アドバイザリー・サービス株式会社について

EYトランザクション・アドバイザリー・サービス株式会社は、財務アドバイザリー業務およびトランザクション関連の各種サービスを提供するプロフェッショナルファームです。グローバルネットワークを駆使し、M&A戦略の策定から実施支援、ならびにトランザクションの完了・効果の実現までのトータルサポート、また、人事・組織改革支援、事業再構築支援等、幅広いサービスを提供しています。詳しくは、[www.eytas.co.jp](http://www.eytas.co.jp)にて紹介しています。

### 《 本件に関するお問い合わせ 》

EY トランザクション・アドバイザリー・サービス株式会社  
ブランド、マーケティング アンド コミュニケーション  
Tel: 03-4582-6400  
Email: [marketing@jp.ey.com](mailto:marketing@jp.ey.com)

## News release

Ernst & Young Transaction Advisory Services Co., Ltd.

### **Strong Japanese economic confidence and growth imperative overshadow geopolitical concerns and spur further M&A**

- ▶ **Near-record numbers of global companies (56%) plan to acquire in the next 12 months**
- ▶ **Heightened geopolitical uncertainty trumped by strong Japanese sentiment and search for growth**
- ▶ **Japan remains in top 10 most attractive investment destinations globally**

Tokyo, --- MAY 26, 2017. Global mergers and acquisitions (M&A) activity continues to gain strength following heightened dealmaking in the first quarter of 2017, according to the EY 16<sup>th</sup> *Global Capital Confidence Barometer (CCB)*. Ongoing geopolitical uncertainty has not dented deal appetite among executives.

Based on a survey of more than 2,300 executives across Japan and 42 other countries, the *Barometer* finds that even amid rapidly changing market conditions, 37% of Japanese companies expect to actively pursue deals in the next 12 months - up two percentage points from a year ago.

At a time of already elevated dealmaking, 58% of Japanese companies expect their deal pipelines to expand further in the next year. This is up 23 percentage points from just 6 months ago. The vast majority (98%) of Japanese executives expect the M&A market to improve or remain stable over the same period.

According to the *Barometer*, this strong appetite for deals perseveres against a backdrop of geopolitical or emerging policy concerns, which are seen as the greatest risk to economic growth for 69% of businesses. Yet based on the findings of the survey, the disruptive impact of technology on potential deal outcomes and business models remains at the forefront of the minds of the majority of executives.

Vincent Smith, Representative Director, Chairman - EY Japan Transaction Advisory Services, says:

“Geopolitical and policy uncertainty is a permanent feature of the boardroom, but technology-enabled disruption poses a greater challenge to many business models. The exponential pace of disruption and transformation is compelling executives to engage in M&A. Companies need to innovate to follow rapidly changing customer preferences and buying assets can be the fastest way to radically reshape their business for future growth.”

#### **Resurgent economic confidence and potential rewards of M&A eclipse broader risks**

Uncertainty about policy changes and the potential of increasing intervention by governments - through new rules and regulations - are on the list of concerns for executives. According to the *Barometer*, dealmaking is supported by positive corporate indicators and a strong resurgence of Japanese economic confidence - 67% of Japanese executives see the state of the global economy as improving (up from 43% in October 2016). Notably, 69% of Japanese executives see the state of the local Japanese economy as improving (up from 25% in October 2016).

Smith says: “Signs of a global economic upturn are boosting renewed expectations for growth, but it is the improving confidence in the Japanese domestic economy that will really underpin growth and further fuel deal intentions. At the same time, investor expectations have also increased. The net result is executives recognize that staying on the deal sidelines could mean they are sidelined from securing future-proofing assets.”

#### **Investing globally in a time of rising nationalism**

Japanese fears of increasing protectionism in 2016 still exist and have morphed into uncertainty about policy that could impact global trade. However, despite trade barrier speculation, cross-border M&A has already been a hallmark of dealmaking in 2017, with a resurgence of deals between the United States (U.S.) and Western Europe. Further, Japanese executives remain more positive than their global peers that the political situations in the US and United Kingdom (UK) will create more M&A opportunities. For Japanese companies expecting to do acquisitions, there is growing confidence in the

quality and likelihood of closing acquisitions domestically in the next 12 months, whilst the search for growth will nonetheless continue overseas. Companies are looking everywhere for pockets of growth, although the main focus has shifted back to developed markets, the CCB finds.

In a possible reaction to increased deal opportunities arising from political situations in the US, UK and Europe, Japan has fallen to the tenth most attractive global deal destination, dropping 4 places from sixth position in October 2016. The U.S. (1<sup>st</sup>), China (2<sup>nd</sup>), UK (3<sup>rd</sup>), Germany (4<sup>th</sup>) and Canada (5<sup>th</sup>) comprise the top five most attractive global deal destinations. However for Japanese companies, the top 5 most attractive deal destinations are Japan (1<sup>st</sup>), China (2<sup>nd</sup>), US (3<sup>rd</sup>), India (4<sup>th</sup>), and Italy (5<sup>th</sup>). .

Other results from the survey point to growth intentions not being curtailed by geopolitical issues. Almost 70% of Japanese companies say the Brexit decision has increased or had no impact on their UK investment intentions. In the U.S. there are signs that the new administration will foster further M&A – 68% believe potential policies will either increase or have no impact on deal activity.

“For many companies, cross-border deals are a necessity – successful companies will find ways to navigate challenges such as rising nationalism,” says Smith. “Executives are evaluating M&A across a wide range of geographies to secure market access and grow customer base.”

#### **Portfolio optimization comes to the fore amid rapidly changing market**

Amid rapid change, companies are building more agility into their strategies, with 69% increasing portfolio review processes to respond to or capitalize on disruptive forces in their sectors. Technology-fueled industry convergence and transformational customer changes are challenging executives to continually reassess and reinvent their businesses.

“Executives are also being proactive in reassessing and reorganizing their geographic footprint to be able to quickly pivot in response to any major trade policy changes,” says Smith. “They are looking at options given the recent political developments and may need to be able to shift operations quickly to protect globalized operations and supply chains.”

These considerations are translating into deal activity across all sectors in Japan. The top six acquisitive industries are telecommunications, media and entertainment, automotive, diversified and industrial products, life sciences, and technology.

### **Disruption drives deals**

Buying innovation will be part of the dealmaking fabric in 2017 the *Barometer* finds. Disruptive startups challenge existing business models - more established companies will look to accelerate growth by acquiring innovative start-ups. These buyers will employ a range of acquisition techniques - from full asset purchases to investments via corporate venture capital arms.

Smith says: "For many executives today, the only constraints are the ones they create. They are imagining a future and are using buying and selling strategies to help realize this vision. Companies are playing on their own terms and utilizing more regular and rigorous portfolio reviews to be strategically nimble and opportunistic. Executives are not being distracted by policy speculation that may or may not have an impact in two years when they need to stay focused on the tech start-up that could disrupt their business in two months. M&A is both a protection against that disruption and an opportunity to disrupt the competition."

### **About EY**

EY is a global leader in assurance, tax, transaction and advisory services. The insights and quality services we deliver help build trust and confidence in the capital markets and in economies the world over. We develop outstanding leaders who team to deliver on our promises to all of our stakeholders. In doing so, we play a critical role in building a better working world for our people, for our clients and for our communities.

EY refers to the global organization, and may refer to one or more, of the member firms of Ernst & Young Global Limited, each of which is a separate legal entity. Ernst & Young Global Limited, a UK company limited by guarantee, does not provide services to clients. For more information about our organization, please visit [ey.com](http://ey.com).

This news release has been issued by EYGM Limited, a member of the global EY organization that also does not provide any services to clients.

### **About EY Transaction Advisory Services**

How organizations manage their capital agenda today will define their competitive position tomorrow. Our more than 13,000-strong team across the globe works with our clients to help them make better and more informed decisions about how they strategically manage capital and



transactions in a changing world. Whether you're preserving, optimizing, raising or investing capital, EY's Transaction Advisory Services bring together a unique combination of skills, insight and experience to deliver tailored advice attuned to your needs – helping you drive competitive advantage and increased shareholder returns through improved decision-making across all aspects of your capital agenda. EY's Transaction Advisory Services was named the Accountancy Firm of the Year in Asia Pacific by Mergermarket in 2016, 2015, 2014 and 2013.

#### **About EY Global Capital Confidence Barometer**

EY's *Global Capital Confidence Barometer* is a biannual survey, compiled by the Euromoney Institutional Investor Thought Leadership, of more than 2,300 senior executives from large companies around the world and across industry sectors. This is the 16th semiannual CCB in the series, which began in November 2009; respondents for the 16th edition were surveyed in March and April 2017. Respondents represented 18 sectors, including financial services, consumer products and retail, technology, life sciences, automotive and transportation, oil and gas, power and utilities, mining and metals, diversified industrial products, and construction and real estate. The objective of the *Capital Confidence Barometer* is to gauge corporate confidence in the global and domestic economic outlook, to understand boardroom priorities in the next 12 months and to identify emerging capital practices that will distinguish those companies building competitive advantage as the global economy continues to evolve. [ey.com/ccb](http://ey.com/ccb) #EYCCB

#### Contact

Ernst & Young Transaction Advisory Services Co., Ltd.  
Brand, Marketing and Communications (BMC)  
Tel: 03-4582-6400  
Email: [marketing@jp.ey.com](mailto:marketing@jp.ey.com)