

# シンガポールから考察する 海外事業拡大に向けた課題

## 日本企業の海外M&Aは過去最多のペース

空前の円安下でも日本の上場企業による海外M&Aが過去最多のペースで推移しています。M&A Onlineによると、2024年上期(1～6月)の件数は118件(適時開示ベース)と前年を24件、率にして25.5%上回っており、このままのペースを維持すると、2年連続で最多を更新する見通しとされています。シンガポールでも、ロート製薬と三井物産が共同で設立した特別目的会社を通して6月に中国医薬品(漢方薬)大手の余仁生の株式86%を取得した例をはじめ、幅広い業界で案件が発表されています。

## 海外M&A案件が頓挫する理由

一方で、日の目を見る前に頓挫してしまうM&A案件も同様に増加していることが想像されます。M&Aが成立しない理由や事情は各社で様々ですが、筆者の経験では、本社の海外事業部やシンガポール現地法人の担当者が対象会社の調査から交渉まで数年かけて進めてきたものの、本社の経営方針の変更に伴ってそれまで検討していた案件が白紙に戻ってしまうケースが少なからず存在します。1988年に米メンソレータム社を買収して以降、M&Aを事業領域拡大の軸と掲げて成長を実現してきたロート製薬の経営とは対照的と言えます。

## 未だに存在する「OKY」問題

またM&Aにとどまらず、オーガニック(自社の経営資源を活用)な海外事業の成長においても、日本の本社と現地法人の意思疎通が不十分なことによ

り、成長戦略の策定から行動計画や数値計画のモニタリングまでがちぐはぐになっているケースに遭遇します。クライアントの本社とその現法との間のミーティングに参加する機会がありますが、現地側の取り組み内容や現場感覚をないがしろにした本社側からの発言や考えに対して、駐在員は今にも「OKY(お前が来てやってみろ)」と言わんばかりに反応することも珍しくありません。

## 海外事業の本質的な成功を支援

IGPIシンガポールでは、日本企業のみならず東南アジア各国の企業に対して、海外進出や事業拡大戦略の策定、海外市場における現地パートナーとの提携を支援しています。上述した問題意識も背景に、M&Aとオーガニックを組み合わせる海外事業を本質的に成功させることにこだわってクライアントに必要なサポートを提供しています。東南アジア域内で更なる事業拡大をご検討の際は、お声掛けを頂けると幸いです。



### 執筆者紹介

IGPIシンガポール ディレクター  
山崎 良太 Ryota Yamazaki

マスク、カート・サーモン、デロイト コンサルティングを経て現職。2015年よりシンガポールを拠点として域内各国で小売、消費財、運輸分野を中心とする企業の新規市場参入、事業デューデリジェンス、PMI、オペレーション改善のプロジェクトに従事。横浜翠嵐高等学校、慶應義塾大学経済学部卒。シンガポールPR(永住者)

## IGPIシンガポールについて

株式会社 経営共創基盤 Industrial Growth Platform, Inc. (IGPI) は東京に本社を置き、長期的・持続的な企業価値・事業価値の向上を目的とした『常駐協業(ハンズオン)型成長支援』を軸に、企業や事業の様々な発展段階における経営支援を実施しております。シンガポールでは2013年に設立以来、日本企業に加え、東南アジア各国の政府機関やスタートアップ企業など数多くのクライアントとの長期的な信頼関係を構築してまいりました。 [✉ info\\_singapore@igpi.co.jp](mailto:info_singapore@igpi.co.jp)

## 主な支援テーマ

- グローバル拡大
- 新規事業開発・オープンイノベーション
- 海外子会社の収益改善
- 地域統括拠点の機能強化
- 現地パートナーの探索・提携
- クロスボーダー M&A