

# 経済産業省委託調査

## 海外 M&A における ポスト・マージャー・インテグレーション(PMI) に係る課題抽出のためのアンケート調査

C F O（経理財務担当役員）各位

謹啓 時下ますますご清栄のこととお喜び申し上げます。平素より弊会の諸活動に対しまして、格別のご高配を賜り、厚く御礼申し上げます。

日本 CFO 協会では、経済産業省 経済産業政策局産業資金課より委託を受け、同省が主宰する「高度金融人材産学協議会」の本年度研究テーマである「海外 M&A におけるポスト・マージャー・インテグレーション (PMI) に係る課題抽出のための調査」の協力をさせて頂くこととなりました。日本企業がクロスボーダー M&A における買い手としてより一層の存在感を発揮し、M&A を戦略の実現手段として有効に使いこなしていくための課題について別紙の通りアンケート調査を実施させて頂ければと存じます。

なお、本アンケート調査は経済産業省の委託に基づき実施するものであり、個別の回答内容はアンケート集計結果の作成や情報管理を徹底した上での更なる詳細調査の原データとしての利用にとどまり、調査研究の目的以外には一切利用いたしません。個別調査票の形で公表されるような事は一切ございませんので、何卒ご協力を賜りますようお願い申し上げます。

謹白

記

調査ご対象者 : 上場企業の C F O（経理財務担当役員）様  
ご回答締切日 : **2012 年 11 月 8 日(木)**  
ご照会先 : 日本 C F O 協会事務局 中山  
TEL 03-3556-2334 (月～金、10:00～18:00)  
FAX 03-3556-2320 e-mail info@cfo.jp

※本アンケート調査は、経済産業省の委託により日本 C F O 協会が実施しております。

2012 年 10 月

日本 C F O 協会  
専務理事 谷口 宏

### ご回答者様特典

#### 1. 第 12 回 CFO フォーラム・ジャパンへ 1 名様無料ご招待！

グローバル成長戦略に向けた CFO のリーダーシップ

【東京地区】12 月 4 日（火）経団連会館（東京・千代田区）

【関西地区】12 月 7 日（金）ホテルグランヴィア大阪（大阪市・北区）

旭化成最高顧問 蛭田 史郎氏、日本たばこ産業代表取締役副社長 新貝 康司氏、

日本精工名誉会長 朝香 聖一氏にご登壇いただきます。

本アンケートの分析結果に基づいた、M&A に関するパネルディスカッションも予定しています。

#### 2. アンケート調査結果を収録した「CFOFORUM」（12 月 10 日発行）1 部無料進呈！

エグゼクティブのための財務・金融ネットワーク

**CFO**  
FORUM  
Japan

## 経済産業省委託調査

# 海外 M&A におけるポスト・マージャー・インテグレーション(PMI) に係る課題抽出のためのアンケート調査

## ご回答者様特典

### 1. 第12回 CFO フォーラム・ジャパンへ1名様無料ご招待！

グローバル成長戦略に向けた CFO のリーダーシップ

【東京地区】12月4日(火) 経団連会館【関西地区】12月7日(金) ホテルグランヴィア大阪

主な講演者：旭化成最高顧問 蛭田 史郎氏、日本たばこ産業代表取締役副社長 新貝 康司氏、

日本精工名誉会長 朝香 聖一氏 他

本アンケートの分析結果に基づいた、M&A に関するパネルディスカッションも予定しています。

### 2. アンケート調査結果を収録した「CFOFORUM」(12月10日発行)1部無料進呈！

#### 【ご回答データの取り扱いについて】

ご回答頂きました個社別の回答データは“日本 CFO 協会”が責任をもって管理し、回答者の同意なく第三者への提供は致しません。

調査結果の分析を専門家へ依頼する場合には全体の集計結果のみを提供し、個社別の回答データを提供することはありません。

以下の質問事項について、該当個所にチェックして FAX をお願いいたします。

#### I. 貴社基本プロフィール

- ①業 種 ☐製造業 ☐卸売業 ☐小売業 ☐サービス業 ☐金融業 ☐その他( )
- ②グループ売上高 ☐100 億円未満 ☐100 億円以上～1,000 億円未満 ☐1,000 億円以上～5,000 億円未満  
☐5,000 億円以上～1 兆円未満 ☐1 兆円以上
- ③海外売上比率 ☐0% ☐10%未満 ☐10%以上～20%未満 ☐20%以上 50%未満 ☐50%以上
- ④グループ従業員数 ☐1,000 人以下 ☐1,000 人以上～5,000 人未満 ☐5,000 人以上～1 万人以下 ☐1 万人以上
- ⑤グループ社数 ☐5 社未満 ☐5 社以上～10 社未満 ☐10 社以上～50 社未満  
☐50 社以上～100 社未満 ☐100 社以上～300 社未満 ☐300 社以上
- ⑥海外拠点数 ☐なし ☐5 社未満 ☐20 社未満 ☐100 社未満 ☐100 社以上

以下の項目に関する **3 年前と比較した現在の状況**についてお答え下さい。

- ⑦海外売上高伸び ☐大幅に増加(30%超) ☐増加 ☐横ばい(0%前後) ☐減少 ☐大幅に減少
- ⑧地域的な事業活動領域 ☐拡大 ☐変化なし ☐縮小
- ⑨M&A 件数(国内外含む) ☐増加 ☐変化なし ☐減少

#### II. 貴社における海外展開及び海外 M&A(in-out)取組み状況について

1. 「グローバル化」に関して、貴社の状況・考えに最も近い選択肢を **A, B の中からそれぞれひとつ**選んでください。

- A ☐既に十分進んでいる ☐それなりに進んでいる ☐あまり進んでいない ☐全く進んでいない
- B ☐今後(も)ぜひ積極的に進めたい ☐今後(も)それなりに前向きに取り組みたい  
☐積極的というわけではないが、今後(も)取り組まざるを得ない  
☐消極的であり今後(も)取り組みは慎重に考えたい ☐今後の取り組みは全く考えていない

2. 「海外 M&A(in-out)」に関して、貴社の状況・考えに最も近い選択肢を **A, B の中からそれぞれひとつ**選んでください。

- A ☐既に十分な経験がある(5件超) ☐それなりに経験がある(3～5件) ☐あまり経験がない(1,2件) ☐全く経験がない
- B ☐今後(も)ぜひ優先的な課題として取り組みたい ☐今後(も)比較的重要な課題として積極的に取り組みたい  
☐積極的というわけではないが、今後(も)取り組まざるを得ない  
☐消極的であり今後(も)取り組みは慎重に考えたい ☐今後の取り組みは全く考えていない

2-1. 設問 2. A で「全く経験がない」と回答された方以外にお伺いします。

貴社が過去に実施した海外 M&A についての状況・考えに最も近い選択肢を **A, B の中からそれぞれひとつ**選んでください。

- A (事業戦略面) ☐期待どおりの成果を挙げた ☐期待以下だがそれなりの成果を挙げた ☐あまり成果が上がっていない  
☐全く成果が上がっていない ☐成果については未だ評価の途上 ☐成果について評価しておらず予定もない
- B (財務指標面) ☐期待どおりの成果を挙げた ☐期待以下だがそれなりの成果を挙げた ☐あまり成果が上がっていない  
☐全く成果が上がっていない ☐成果については未だ評価の途上 ☐成果について評価しておらず予定もない

3. 今後 **3年以内** に自社が新規に海外 M&A を行う可能性について、貴社の状況・考えに最も近い選択肢を**ひとつ**選んでください。  
☐ 具体的な案件を検討中    ☐ 候補領域を特定しているが具体的な案件は探索中    ☐ 領域を特定せず具体的な案件を探索中  
☐ 今後検討する可能性があるが具体的な活動は未実施    ☐ 全く検討していないし予定もない    ☐ わからない
4. 今後 **3-5年** で（中期的に）特に注目して事業拡大を予定している国について、**5つまで** お選びください。  
 （米州）☐ 米国    ☐ カナダ    ☐ ブラジル    ☐ メキシコ    ☐ チリ    ☐ アルゼンチン    ☐ その他中米    ☐ その他南米  
 （欧州）☐ ドイツ    ☐ フランス    ☐ イギリス    ☐ ロシア    ☐ 旧ソ連各国    ☐ 南欧諸国    ☐ 東欧諸国    ☐ 北欧諸国  
 （アジア）☐ 中国    ☐ インド    ☐ ベトナム    ☐ タイ    ☐ シンガポール    ☐ インドネシア    ☐ その他東アジア    ☐ その他中近東  
 （その他）☐ オーストラリア    ☐ ニュージーランド    ☐ 南アフリカ    ☐ その他アフリカ諸国    ☐ その他（具体的に  
☐ 特になし
5. 今後 **3-5年後** に予測される自社の海外売上高割合について、貴社の想定に最も近いものを**ひとつ** お選びください。  
☐ 10%未満    ☐ 10%以上 30%未満    ☐ 30%以上 50%未満    ☐ 50%以上 70%未満    ☐ 70%以上

### Ⅲ. 貴社が実施した（今後想定）海外 M&A 及びポスト・マージャー・インテグレーション（PMI）について

1. 貴社における海外 M&A について、その目的として、貴社の状況・考えに最も近い選択肢を、  
**A,B の中からそれぞれ3つまで** 選んでください。  
 A（過去の経験）☐ 海外市場への新規参入    ☐ 海外市場でのシェア拡大    ☐ 海外拠点での生産能力、調達ルート等の獲得  
☐ 特定技術・知財権等の獲得    ☐ 海外拠点での優秀人材獲得    ☐ 当該地域での新規市場・事業開発の橋頭堡確保  
☐ クロスセル等の販売面でのシナジー創出    ☐ グローバル調達規模拡大等によるコスト面でのシナジー追及  
☐ その他（具体的に  
☐ 過去に海外 M&A を経験していない  
 B（今後の取組み）☐ 海外市場への新規参入    ☐ 海外市場でのシェア拡大    ☐ 海外拠点での生産能力、調達ルート等の獲得  
☐ 海外拠点での優秀人材獲得    ☐ 特定技術・知財権等の獲得    ☐ 当該地域での新規市場・事業開発の橋頭堡確保  
☐ クロスセル等の販売面でのシナジー創出    ☐ グローバル調達規模拡大等によるコスト面でのシナジー追及  
☐ その他（具体的に  
☐ 今後、海外 M&A を想定していない
2. 海外 M&A における**実際のご経験（複数ある場合は、最も有効に PMI が機能していると考える案件）**において、PMI で対象会社  
 に派遣した人材および対象会社で付与したポジション／機能について、あてはまるものを**すべて** お選びください。  

|                                                    |                                |                                          |                                          |
|----------------------------------------------------|--------------------------------|------------------------------------------|------------------------------------------|
| （経 営 全 般）                                          | <input type="checkbox"/> CEO 等 | <input type="checkbox"/> CEO 等補佐（部課長級以上） | <input type="checkbox"/> CEO 等補佐（部課長級未満） |
| （財 務 全 般）                                          | <input type="checkbox"/> CFO 等 | <input type="checkbox"/> CFO 等補佐（部課長級以上） | <input type="checkbox"/> CFO 等補佐（部課長級未満） |
| （事 業 全 般）                                          | <input type="checkbox"/> COO 等 | <input type="checkbox"/> COO 等補佐（部課長級以上） | <input type="checkbox"/> COO 等補佐（部課長級未満） |
| 営業・マーケティング                                         | <input type="checkbox"/> 担当役員等 | <input type="checkbox"/> ミドルマネジメント層      | <input type="checkbox"/> 部課長級未満          |
| 調達・物流                                              | <input type="checkbox"/> 担当役員等 | <input type="checkbox"/> ミドルマネジメント層      | <input type="checkbox"/> 部課長級未満          |
| 生産・研究開発                                            | <input type="checkbox"/> 担当役員等 | <input type="checkbox"/> ミドルマネジメント層      | <input type="checkbox"/> 部課長級未満          |
| その他（具体的に<br><input type="checkbox"/> 海外 M&A の経験がない | <input type="checkbox"/> 担当役員等 | <input type="checkbox"/> ミドルマネジメント層      | <input type="checkbox"/> 部課長級未満          |
3. 設問 2.で想定された案件において、貴社は、対象会社の取締役会等（董事会等を含む）の意思決定機関において、議決権をどの  
 程度、確保しておられますか？最も近いものを**ひとつ** お選びください。  
☐ 株式持分及び役員数の過半を確保    ☐ 株式持分の過半を保有するが役員数は半数以下    ☐ 株式持分及び役員数が同数の合併  
☐ 株式持分は過半に満たないが役員数の過半を確保    ☐ 株式持分は過半未満、役員数も半数以下だが協調投資により過半を確保  
☐ 株式持分は過半未満、役員数も半数以下のマイノリティ    ☐ その他（具体的に  
☐ 海外 M&A の経験がない

以下設問では、海外 M&A に既に取り組まれている企業については、**実際のご経験（複数ある場合は、代表的な案件）**について、  
 それ以外の企業では、海外 M&A に**今後取り組んだ場合に懸念・不安視される**選択肢について、お伺いします。

4. PMI に際して、貴社がご苦労・失敗された（る）と認識（懸念・不安視）されている点について、**すべて** お選びください。  
☐ シナジー創出（売上増、コスト合理化等）目標未達    ☐ 想定外のディスシナジー（顧客離反、重要人材流出等）発生  
☐ PMI スケジュールの重要な遅延・検討漏れ発生    ☐ 経営者が早期に退任し後継選任が難航    ☐ 想定外の業績悪化の発生  
☐ 対象会社業績悪化時の原因把握の困難さ    ☐ 対象会社業績悪化時の対処能力の不足    ☐ キーパーソンとの経営方針衝突  
☐ 対象会社従業員層のモチベーション低下    ☐ 報酬水準や評価制度等への不満による従業員流出  
☐ 現地政府・規制当局からの許認可遅延（不許可）    ☐ 現地規制・税務・司法当局等からの法令違反摘発・差止措置  
☐ 虚偽データによる報告／不正の発生    ☐ 会計基準の統一・差異の取扱い    ☐ M&A 取引後の自社格付け低下  
☐ 現地での資金調達    ☐ その他（具体的に

5. 貴社がご苦勞・失敗された（る）と認識（懸念・不安視）されている点について、その要因として考えられる問題点として、

**A～Pのそれぞれ**についてどの程度関連性が高いか、選択肢をお選びください。

- |                                |                                  |                                |                                   |
|--------------------------------|----------------------------------|--------------------------------|-----------------------------------|
| A. 当該 M&A の戦略上の位置づけ明確化が不十分     | <input type="checkbox"/> 強い関連がある | <input type="checkbox"/> 関連がある | <input type="checkbox"/> 重要な関連はない |
| B. 買収前の事業 DD の精度が不十分（値付けが甘い）   | <input type="checkbox"/> 強い関連がある | <input type="checkbox"/> 関連がある | <input type="checkbox"/> 重要な関連はない |
| C. 買収前の該当国特有の法制等への対処が不十分       | <input type="checkbox"/> 強い関連がある | <input type="checkbox"/> 関連がある | <input type="checkbox"/> 重要な関連はない |
| D. フォーカ領域・運営体制等を含む PMI プラン準備不足 | <input type="checkbox"/> 強い関連がある | <input type="checkbox"/> 関連がある | <input type="checkbox"/> 重要な関連はない |
| E. 買収後の現場オペレーション・組織把握の詳細度が不十分  | <input type="checkbox"/> 強い関連がある | <input type="checkbox"/> 関連がある | <input type="checkbox"/> 重要な関連はない |
| F. 買収後組織の管理・評価基準体系の設計が不十分      | <input type="checkbox"/> 強い関連がある | <input type="checkbox"/> 関連がある | <input type="checkbox"/> 重要な関連はない |
| G. 対象会社事業運営に対する権限移譲が不十分        | <input type="checkbox"/> 強い関連がある | <input type="checkbox"/> 関連がある | <input type="checkbox"/> 重要な関連はない |
| H. 人材リソースに資するインセンティブや権限責任設計が不足 | <input type="checkbox"/> 強い関連がある | <input type="checkbox"/> 関連がある | <input type="checkbox"/> 重要な関連はない |
| I. キーマン退職等の非常事態に対する対処策検討が不十分   | <input type="checkbox"/> 強い関連がある | <input type="checkbox"/> 関連がある | <input type="checkbox"/> 重要な関連はない |
| J. M&A、PMI の知見を有するエス級人材投入が不十分  | <input type="checkbox"/> 強い関連がある | <input type="checkbox"/> 関連がある | <input type="checkbox"/> 重要な関連はない |
| K. 自社戦略を浸透させるコミュニケーション機会の不足    | <input type="checkbox"/> 強い関連がある | <input type="checkbox"/> 関連がある | <input type="checkbox"/> 重要な関連はない |
| L. 自社戦略を浸透させるコミュニケーション能力の不足    | <input type="checkbox"/> 強い関連がある | <input type="checkbox"/> 関連がある | <input type="checkbox"/> 重要な関連はない |
| M. 対象会社の成長を促す自社リソース投入方針が曖昧     | <input type="checkbox"/> 強い関連がある | <input type="checkbox"/> 関連がある | <input type="checkbox"/> 重要な関連はない |
| N. 本社サイドでの意思決定の迅速性が不十分         | <input type="checkbox"/> 強い関連がある | <input type="checkbox"/> 関連がある | <input type="checkbox"/> 重要な関連はない |
| O. 現地政府や財界と円滑な対話ができる人脈が不足      | <input type="checkbox"/> 強い関連がある | <input type="checkbox"/> 関連がある | <input type="checkbox"/> 重要な関連はない |
| P. 現地文化・慣習との相違への配慮に欠ける施策導入     | <input type="checkbox"/> 強い関連がある | <input type="checkbox"/> 関連がある | <input type="checkbox"/> 重要な関連はない |

6. 今後、貴社が海外 M&A の PMI に取り組むうえで重点的に対処すべき課題とお考えの点について、**5 つまで**をお選びください。

- |                                                                         |                                                             |                                             |
|-------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 自社戦略と M&A 活用位置づけ明確化                            | <input type="checkbox"/> 企業理念や組織文化の多言語化                     | <input type="checkbox"/> 自社が提供可能な強い経営資源の明確化 |
| <input type="checkbox"/> 自社の過去 M&A 経験の形式知化                              | <input type="checkbox"/> 海外 PMI プラン策定機能の強化                  | <input type="checkbox"/> 社内 M&A チームの機能強化    |
| <input type="checkbox"/> 海外（地域）統括会社等の責任・権限強化                            |                                                             |                                             |
| <input type="checkbox"/> 各地域戦略の策定・浸透・実行                                 | <input type="checkbox"/> 本社・現地マネジメント間での事業運営に関する評価指標、運営体系明確化 |                                             |
| <input type="checkbox"/> 本社意思決定の簡素化・スピードアップ                             | <input type="checkbox"/> 本社・現地マネジメント間での責任権限所在の明確化、権限移譲の強化   |                                             |
| <input type="checkbox"/> グローバルでの報告・連絡に用いるフォーマット統一                       | <input type="checkbox"/> グローバルでの会計基準統一                      |                                             |
| <input type="checkbox"/> グローバル人材として求めるコンピテンシー（求められるスキルセット、職務能力）の定義・情報管理 |                                                             |                                             |
| <input type="checkbox"/> グローバル人材評価・登用制度の強化                              | <input type="checkbox"/> グローバルリーダー育成を目的とした研修、選抜プログラムの実施     |                                             |
| <input type="checkbox"/> 本社トップマネジメントによる現地マネジメントとの対話                     | <input type="checkbox"/> グループ従業員間のグローバルコミュニケーション強化          |                                             |
| <input type="checkbox"/> 現地の文化や風土の尊重                                    | <input type="checkbox"/> グループ外利害関係者（現地地域社会等）とのコミュニケーション強化   |                                             |
| <input type="checkbox"/> 現地における人脈の形成                                    | <input type="checkbox"/> その他（具体的に                           | ）                                           |

#### IV. 貴社における海外 M&A 推進に係る体制と CFO の関与などについて

1. 貴社 CFO の分掌について、兼務の状況も含め該当するものをお選びください（**複数回答可**）。

- |                                |                                   |                                        |                                     |                                 |                                   |                                    |
|--------------------------------|-----------------------------------|----------------------------------------|-------------------------------------|---------------------------------|-----------------------------------|------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 財務・経理 | <input type="checkbox"/> 経営企画     | <input type="checkbox"/> IR            | <input type="checkbox"/> 国内 M&A     | <input type="checkbox"/> 海外 M&A | <input type="checkbox"/> コンプライアンス | <input type="checkbox"/> リスクマネジメント |
| <input type="checkbox"/> 総務・人事 | <input type="checkbox"/> 財務会計システム | <input type="checkbox"/> 管理会計・経営管理システム | <input type="checkbox"/> その他の情報システム |                                 |                                   |                                    |
| <input type="checkbox"/> 購買・物流 | <input type="checkbox"/> その他（具体的に |                                        |                                     |                                 |                                   | ）                                  |

2. 上記の分掌について該当するものを**ひとつ**お選びください。

- |                               |                                  |                                   |                                   |   |
|-------------------------------|----------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> 自社のみ | <input type="checkbox"/> 連結会社の一部 | <input type="checkbox"/> すべての連結会社 | <input type="checkbox"/> その他（具体的に | ） |
|-------------------------------|----------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------|---|

3. 海外 M&A の情報収集・CFO 関与について、貴社の状況・考えに最も近い選択肢を **A,B の中からそれぞれひとつ**選んでください。

- |   |                                                                                    |                                                   |                                        |
|---|------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|----------------------------------------|
| A | <input type="checkbox"/> 自社事業の売却可能性と併せ外部と積極的に情報交換している                              | <input type="checkbox"/> 候補領域を特定し積極的に外部から情報収集している |                                        |
|   | <input type="checkbox"/> 外部から打診あれば原則検討する                                           | <input type="checkbox"/> 役員等の許可あれば外部からの打診について検討する | <input type="checkbox"/> 海外 M&A に興味がない |
| B | <input type="checkbox"/> CEO・CFO を含め日常的に役員レベルでの意見交換や討議・検討がなされている                   |                                                   |                                        |
|   | <input type="checkbox"/> CFO（又は M&A 担当役員等）傘下で日常的に情報収集や討議・検討がなされている                 |                                                   |                                        |
|   | <input type="checkbox"/> 一定の検討段階（取引条件の初期提示等）以降から CFO（又は M&A 担当役員等）を含めた討議・検討がなされている |                                                   |                                        |
|   | <input type="checkbox"/> 検討段階の終盤（取引条件最終化、資金手当て等）以降から CFO を含めた財務面中心の討議・検討がなされている    |                                                   |                                        |

以下設問では、海外 M&A に既に取り組まれている企業については、**現在の状況・考えに最も近い**選択肢を、それ以外の企業では、海外 M&A に**今後取り組んだ場合に想定される**選択肢について、お伺いします。

4-1. 海外 M&A に際して「**取引実施前の案件選別・評価**」機能を**主導する組織**について、最も近いものを**ひとつ**お選びください。

- |                                               |                                                     |                                                        |   |
|-----------------------------------------------|-----------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> 本社の財務部門              | <input type="checkbox"/> 本社の経営企画部門                  | <input type="checkbox"/> （事業横断で）M&A を主導する専門チーム（M&A 室等） |   |
| <input type="checkbox"/> 事業部・カンパニー等の財務・経営企画部門 | <input type="checkbox"/> （事業横断で）海外戦略を主導する部門（海外営業部等） |                                                        |   |
| <input type="checkbox"/> 事業部・カンパニー等の現業部門      | <input type="checkbox"/> 海外の地域統括会社                  | <input type="checkbox"/> その他（具体的に                      | ） |

4-2. 海外 M&A に際して「取引実施前の案件選別・評価」機能を支援する組織について、最も近いものをひとつお選びください。

- ☐ 本社の財務部門      ☐ 本社の経営企画部門      ☐ (事業横断で) M&A を主導する専門チーム (M&A 室等)  
☐ 事業部・カンパニー等の財務・経営企画部門      ☐ (事業横断で) 海外戦略を主導する部門 (海外営業部等)  
☐ 事業部・カンパニー等の現業部門      ☐ 海外の地域統括会社      ☐ その他 (具体的に )

5-1. 海外 M&A に際して「取引後の経営統合・モニタリング」機能を主導する組織について、最も近いものをひとつお選びください。

- ☐ 本社の財務部門      ☐ 本社の経営企画部門      ☐ (事業横断で) M&A を主導する専門チーム (M&A 室等)  
☐ 事業部・カンパニー等の財務・経営企画部門      ☐ (事業横断で) 海外戦略を主導する部門 (海外営業部等)  
☐ 事業部・カンパニー等の現業部門      ☐ 海外の地域統括会社      ☐ その他 (具体的に )

5-2. 海外 M&A に際して「取引後の経営統合・モニタリング」機能を支援する組織について、最も近いものをひとつお選びください。

- ☐ 本社の財務部門      ☐ 本社の経営企画部門      ☐ (事業横断で) M&A を主導する専門チーム (M&A 室等)  
☐ 事業部・カンパニー等の財務・経営企画部門      ☐ (事業横断で) 海外戦略を主導する部門 (海外営業部等)  
☐ 事業部・カンパニー等の現業部門      ☐ 海外の地域統括会社      ☐ その他 (具体的に )

6. 上記 4-1.~5-2.での回答のうち、CFO の直接主管組織または CFO 傘下の部門として、該当するものをすべてお選びください。

- ☐ 「取引実施前の案件選別・評価」機能を主導する組織      ☐ 「取引実施前の案件選別・評価」機能を支援する組織  
☐ 「取引後の経営統合・モニタリング」機能を主導する組織      ☐ 「取引後の経営統合・モニタリング」機能を支援する組織

7-1. 海外 M&A の新規検討開始に際し、まず初めに外部に相談する先として、該当するものを 5 つまでお選びください。

- ☐ 融資取引等の関係が深い金融機関      ☐ 融資取引等で関係が深くない金融機関  
☐ 顧問契約等のある弁護士事務所      ☐ 顧問等ではない弁護士事務所      ☐ 幹事証券等担当の国内証券会社  
☐ 幹事証券等担当ではない国内証券会社      ☐ 幹事証券等担当の外資系投資銀行      ☐ 幹事証券等担当ではない外資系投資銀行  
☐ 会計監査担当の監査法人グループ企業      ☐ 会計監査担当ではない監査法人グループ企業      ☐ 日系コンサルティング会社  
☐ 外資系コンサルティング会社      ☐ 日系 M&A アドバイリー專業会社      ☐ 外資系 M&A アドバイリー專業会社  
☐ 個人・個人事業者 (会社 OB 等を含む)      ☐ (初期段階では) 外部には相談しない      ☐ その他 ( )

7-2. 海外 M&A 取引後の経営統合・モニタリングに際し、外部に助言を求める先として、該当するものを 5 つまでお選びください。

- ☐ 融資取引等の関係が深い金融機関      ☐ 融資取引等で関係が深くない金融機関  
☐ 顧問契約等のある弁護士事務所      ☐ 顧問等ではない弁護士事務所      ☐ 幹事証券等担当の国内証券会社  
☐ 幹事証券等担当ではない国内証券会社      ☐ 幹事証券等担当の外資系投資銀行      ☐ 幹事証券等担当ではない外資系投資銀行  
☐ 会計監査担当の監査法人グループ企業      ☐ 会計監査担当ではない監査法人グループ企業      ☐ 日系コンサルティング会社  
☐ 外資系コンサルティング会社      ☐ 日系 M&A アドバイリー專業会社      ☐ 外資系 M&A アドバイリー專業会社  
☐ 個人・個人事業者 (会社 OB 等を含む)      ☐ (初期段階では) 外部には相談しない      ☐ その他 ( )

## V. 貴社海外 M&A を取り巻く外部環境について

1. 昨今の中国における情勢変化 (経済減速、領土問題) により貴社における M&A 戦略上の中国の位置づけ は影響を受けましたか?

お考えに最も近いものをひとつお選びください。

- ☐ 重要性が著しく低下      ☐ 重要性が低下      ☐ 重要性は変化なし      ☐ 重要性が上昇      ☐ わからない

2. 今後 3 年以内の、自社が属する業界における、日本企業が関与するクロスボーダー M&A について、

お考えに最も近いものをひとつお選びください。

- ☐ 既に活発化しており現状維持又は増加する      ☐ 既に活発化しているが今後は減少する      ☐ 今後非常に活発化する  
☐ 今後やや活発化する      ☐ あまり又は全く活発化しない      ☐ わからない

本サーベイの結果と解説は次号「CFO FORUM (12/10 発行)」にて特集致しますので、次号「CFO FORUM」をご希望の方は必ずご連絡先 (お名前・ご住所・お電話番号等) をご記入ください (無記名の場合にはお届けすることができませんのでご了承ください)。

(証券コード: )

ご氏名: \_\_\_\_\_ 様      ご勤務先: \_\_\_\_\_

部署名: \_\_\_\_\_      お役職: \_\_\_\_\_

ご勤務先所在地: 〒 \_\_\_\_\_

TEL: \_\_\_\_\_ FAX: \_\_\_\_\_ Email: \_\_\_\_\_ @ \_\_\_\_\_