

MORI HAMADA & MATSUMOTO

---

**Covid19後を見据えたコーポレートトランスフォーメーション(CX)**

---

---

**～具体策とリスク管理～**

第3回

2020年5月27日(水)

# 登壇者紹介

---



坂出 國雄

モデレーター/パネリスト

クロール・シンガポール支社  
マネジングディレクター  
ジャパンドesk代表



小松 岳志

パネリスト

森・濱田松本法律事務所  
シンガポールオフィス  
共同代表パートナー

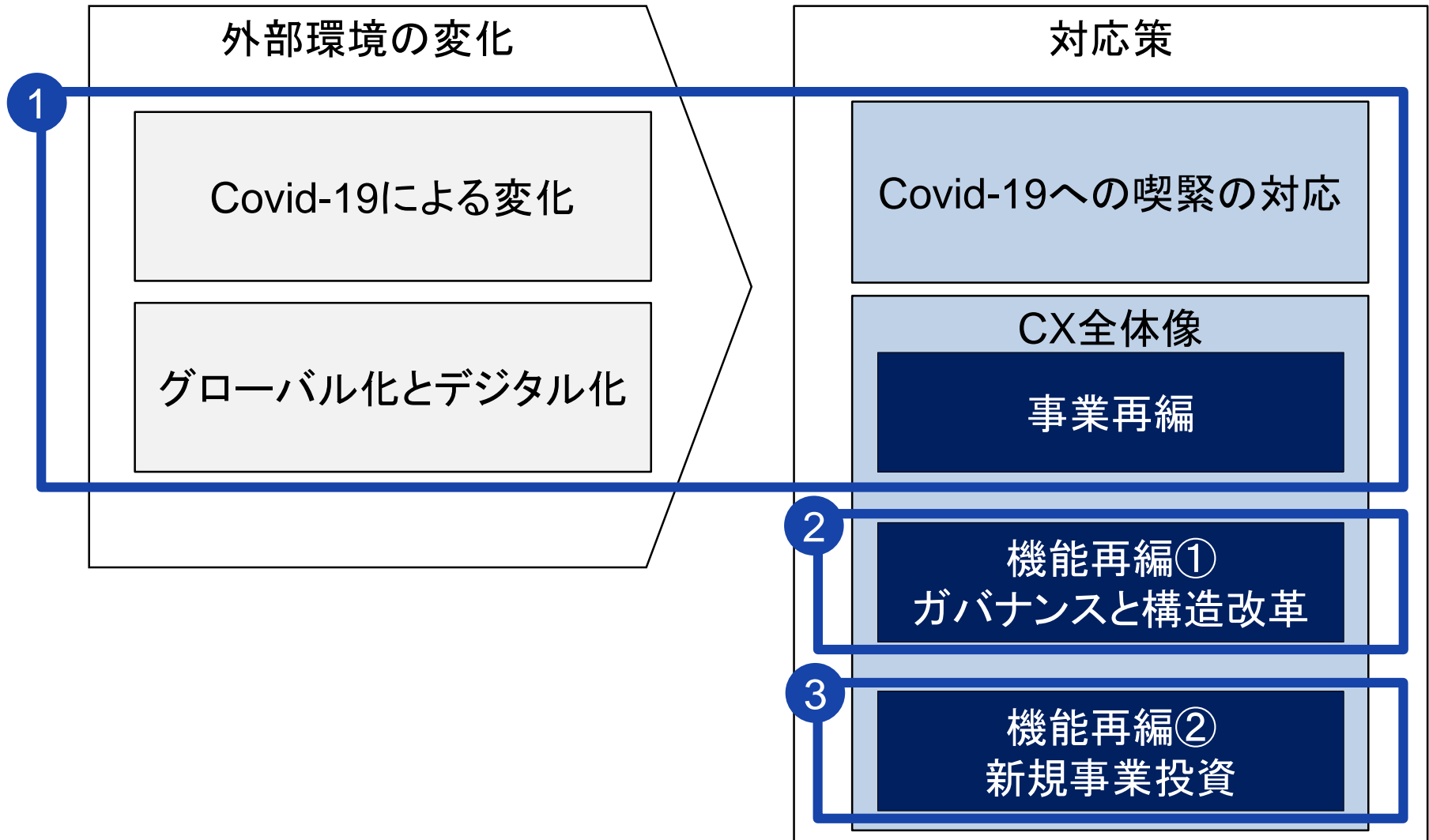


坂田 幸樹

パネリスト

株式会社経営共創基盤  
共同経営者  
IGPIシンガポール取締役CEO

# 全3回の内容



Q&A機能を使って、随時ご質問ください。

セミナーの最後に、可能な限り回答させていただきます。

## コロナ後の業界ごとの見通し

---

### 回復に時間を要する業界

- 耐久消費財
- 嗜好品
- 航空業界
- 集合型のエンタメ

### 回復が早い業界

- 一般消費財
- ヘルスケア
- 集合型でないエンタメ
- 上記を支えるウェブIT系
  - 商品・サービス提供者と消費者への販売者の付加価値が増加（スマイルカーブ現象）
  - 東南アジア、特にシンガポールにとってはチャンス

# 新規事業立ち上げにおける留意点

---

- 東南アジアスタートアップのエコシステム
  - ローカル型
  - テクノロジー＋人海戦術
- 買収における留意点
  - パートナー企業の見極め
  - 買収後の融合
  - モニタリング

## ケーススタディ(架空のケース)

- シンガポールのRHQで経営企画部部長のあなたは、  
本社の役員から以下の出資検討をするように指示をされた:

- 自社: 大手食品メーカー(一部上場)
- 対象会社: マレーシアの急成長中スタートアップ
- 対象サービス: アパレルを中心とするイーコマース
- 案件紹介者: 取引先のマレーシア大手財閥グループの会長
- 創業者: 大手財閥グループの会長の子息
- 株式価値(100%): 約100億円(先方の主張)
- 取得割合: マイノリティからマジョリティまで検討可能
- 出資目的: 東南アジアスタートアップへの投資実績作りと財閥との関係強化
- 検討体制: 財務部門と連携して社内リソースで実施するよう指示あり

- 役員に言われたままに出資を進めても良いものでしょうか？

## パートナー企業見極めのポイント(ビジネス)

---

- 「誰の、どの課題を、どうやって解決するか」を明確にすること
- スタートアップに出資することを目的化しない
- 持ち込み案件でも自社の強みや弱み、市場環境、対象会社の競合等のファクトを基に判断する
- 案件検討を通して会社としての意思決定レベルを上げる



## コロナの影響を加味したDDのポイント(ビジネス)

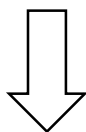
---

- ポストコロナでの成長性
- 付加価値提供手段の置き換えではなく、新たな付加価値の創造
- 創業者のマインドセットが重要
- 本ケースの場合、創業者がポストコロナに向けた事業の拡大を実施していた

## スタートアップ企業DDのポイント(キーパーソン)

---

(スタートアップがゆえに)実績ベースの評価は困難なケースも



創業者とその事業の立ち位置をよく見極める

- 自身の経歴
- (創業者)ファミリー内での位置づけ・レピュテーション
- 人脈？ 支援者の存在？
- ディールの紹介者？
- これまでの外国企業とのディール？

## スタートアップ企業に対するDDのポイント(法務)

---

- 通常のDDよりも、メリハリをつける必要
- 特にフォーカスすべきポイントは、①ビジネスモデルの適法性と②知的財産権

## ケーススタディその後(架空のケース)

- 役員の勢いに押され急成長中ECの株式を74%取得することになり、以下の状況を迎えた:

- 新社長:
  - 米国育ちのバイリンガル
  - 本社課長(同期で1番の出世頭)
  - ECの経験なし
  - 東南アジアでの勤務経験なし
- EC創業者: 最低3年間COOとして関与
- 他メンバー: 本社経理担当者1名が出張ベースでモニタリング
- 買収後の融合: 新社長に一任。特に計画はなし
- クロージング予定日: 2020年6月30日

- 買収後の融合やモニタリングは上手くいくでしょうか？

## 買収後の融合(ビジネス)

---

- CXが最も必要な領域
- 経験者の採用に加えて自社でM&Aを実施することで経験値を蓄積する
- 案件の規模ではなく、M&Aプロセスを通じた学びを組織で共有することが重要
- 買収前に融合のための100日プランを作成する

## 買収後の融合(法務)

---

- DDの中で発見された買収後の要対応事項(日本企業並みの贈賄防止規程や個人情報保護の仕組みを構築するなど)をあらかじめ株主間契約でPMIの対応事項として合意

## モニタリング(ビジネス)

---

- モニタリングする上でのKPIを決め、データを取得する仕組みを構築する
- 財務諸表だけでなく、KPIをモニタリングしてアクションに繋げる
- 例えば、客単価、顧客獲得コスト、リピート率等

## モニタリング(粉飾対応)①

---

- ヒン・レオン・トレーディングの破綻など、東南アジアでも粉飾はある
- 粉飾以外にもトラブルの原因はがあるので、相手方の特性を業界内のうわさレベルまで含めてよく知っておくことが重要



## モニタリング(粉飾対応)②

---

- スタートアップ向けにはガチガチにはしない
- ①チェックリストを基にモニタリング
- ②定期的なオンライン従業員サーベイで業務プロセスや組織上の課題を把握

## モニタリング(不正兆候をつかむ)

---

- 不正リスクの「棚卸し」
  - データアナリティクス手法を使った、不審な取引の炙り出し
  - 重要な情報への不正アクセスの可能性確認
  - 不正が起きやすい業務プロセスの精査(営業、購買など)

### ポイント

属人的な判断に依拠した業務プロセスは不正の温床

## 日本企業の強み①

---

- プラットフォーム運営よりもコンテンツ創作の方が得意
- コンテンツを如何に世界に出して、収益を生み出すか
- プラットフォームではCXが必要、地道なオペレーション改善で力を発揮

## 日本企業の強み②

---

- 中長期の視点と事業上のシナジー



“情報と信頼を武器に”



“海外版の至誠通天”



“小さくはじめて大きく育てる”

---

---

アンケートにご協力いただけると幸いです

---

---

# Q&A

---

---

全3回に亘りご視聴頂き、  
誠にありがとうございました





## 小松 岳志

Matt Takeshi Komatsu

パートナー

シンガポールオフィス

共同代表

- 2000年 弁護士登録  
第二東京弁護士会所属
- 2006年 ニューヨーク州弁護士登録
- 2012年 シンガポール外国法弁護士  
登録
- 2016年 シンガポール法弁護士  
(FPC) 登録

### 主要な取扱分野

- アジアM&Aと海外子会社法務

### 特徴

- 既に東南アジア・南アジアで約100件の買収案件に関与
- 説明能力と英語での交渉能力の高さ
- 機動的に現場に出張して、課題をクライアントとともに解決
- 海外子会社のコンプライアンス体制の構築、不正調査、日常相談に、アジア全域で、最適な所内弁護士又は現地法律事務所を起用して、ワンストップで対応
- シンガポール法資格(FPC)も有し、東南アジア・南アジアに多い英国法系の法概念と実務にも通じる
- MHM自身の東南アジア展開を「起業家精神」を持ってすべて実行。具体的には、2012年から2018年にわたって毎年拠点開設、業務提携又は現地法律事務所買収を実施して、東南アジア一円に弁護士約120名を有するまで拡大

### 主な受賞歴

- コーポレート及び M&A 分野にて過去8年連続  
Best Lawyers in Japan に選出

### モットー

- アジアのM&Aの場数を最前線でひたすら重ねていくことで、前例のないレベルで経験値を蓄え、日本企業とアジア企業との経済的な結び付きの強化に貢献し続ける

### 経歴

- 1999年 京都大学法学部卒業
- 2005年 シカゴ大学ロースクール卒業
- 2005年 米国Alston & Bird LLP にて執務
- 2006年 法務省民事局参事官室に任期付公務員(会社法担当)として出向(～2009年)
- 2014年 環太平洋法律家協会(IPBA)のCross Border Investment CommitteeのVice-chair(～2018年3月)

### 著書・論文

- 『海外進出企業のための外国公務員贈賄規制ハンドブック』  
(商事法務2018年11月、編著)
- 『アジア新興国のM&A法制 第2版』  
(商事法務 2016年、共著) 等



Mail [takeshi.komatsu@mhm-global.com](mailto:takeshi.komatsu@mhm-global.com)

Tel+ 65-6593-9753 (シンガポール) / 03-5223-7785 (東京)



## 坂出 國雄 Kunio Sakaide

Managing Director, Head of Japan Desk  
ksakaide@kroll.com  
T: +65 6645 4958

36 Robinson Road  
#09-01 City House  
Singapore 068877

坂出國雄は、クロール・シンガポール支社を拠点とする「ジャパングデスク」責任者である。

1993年中央大学文学部卒業。外資系クレジットカード会社にて、盗難や偽造を中心としたカード犯罪事案調査と予防活動に従事。米国コロンビア大学国際関係修士号 (Master of International Affairs 専門は安全保障) を取得後、2003年にクロール日本支社入社。デューデリジェンス、不正発生後の事実確認調査および不正リスク予防のためのコンサルティング、市場リスク調査、知的財産侵害調査、競合調査、セキュリティ・リスク評価、など幅広く手掛ける。

2015年1月にクロール・シンガポール支社を拠点とする「ジャパングデスク」を設立。2016年マネジング・ディレクターに就任。現在、東南アジア、南アジア、豪州に展開する日本企業向けのリスク管理を支援している。

Certified Fraud Examiner (公認不正検査士) 保有。



**坂田 幸樹**  
Kohki Sakata

経営共創基盤 共同経営者  
IGPIシンガポール 取締役CEO

## ■ 主要な取扱分野

- グローバル拡大戦略
- 新規事業/ 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

## ■ 経歴

- 早稲田大学政治経済学部卒
- IEビジネススクール経営学修士(MBA)
- 外資系コンサルティング会社入社
- リヴァンプ入社
- 経営共創基盤(IGPI)入社
- IGPIシンガポール設立

email: [k.sakata@igpi.co.jp](mailto:k.sakata@igpi.co.jp)

Tel: +65-8168-2503 (Mobile) / +65-6226-1524 (Office)