

ドイツ企業による日本企業の M & A

— 競争優位を作るために —

Ralf BEBENROTH

(神戸大学特命助教授)

李 東 浩

(神戸大学 COE 研究員)

年報 財務管理研究 第18号 2007年4月 (抜刷)

日本財務管理学会

ドイツ企業による日本企業の M & A

— 競争優位を作るために —

Ralf BEBENROTH

(神戸大学特命助教授)

李 東 浩

(神戸大学 COE 研究員)

概 要

技術進歩，規制緩和と需要拡大の背景下，1990年代後半からドイツの製薬化学関連企業と自動車関連企業は日本に進出して同業種の日本企業を盛んに買収してきた。この M & A の市場活動により，ターゲットである日本企業は成長率の変化が発見されなかったが，普遍的な業績改善と労働生産性向上の傾向が見られた。これは，ドイツを含む外国企業による M & A は，経営資源の整合と新しい経営ノウハウの導入，生産技術力を強化しながら日本企業の国際的な競争優位に寄与していると示唆できる。

はじめ

現在，日本では M & A が大変盛んになっている。レコフによると今年 1 月から 8 月までに 1,854 件（前年同期に比べて 6.7% 増）の合併と買収が発表した。また，M & A の公表金額は 8 兆 3,634 億円で，同 10.31% 増えることを実現した（産経新聞 2006 年 9 月 5 日記事）。

しかし，M & A に関する研究は，日本国内の研究が多い。海外との関係があれば，米国企業を対象とする研究は多い。日本企業を対象とする研究はまだ少ない。また，そのうちほとんどの研究は海外進出している日本企業による外国の企業の買収 (in-out type) に関する研究である。日本の国内マーケットにおける M & A (out-in type or in-in type) 研究，特に外国企業による日本企業の M & A (out-in type) 研究は村松・宮本 (1999)，深尾・天野 (2004)，浅羽 (2005) とわずかである。また，ドイツによる日本企業の買収に関する

研究はただ Bebenroth (2004) だけである。

本研究では第 1 項でドイツ企業が日本に進出する背景と理由を考察する。第 2 項では日本におけるドイツによる M & A の基本状況，第 3 項では研究のデータと課題，第 4 項では分析結果，第 5 項ではケース分析，第 6 項ではディスカッションをそれぞれ行う。第 7 項は終わりである。

1. ドイツ企業が日本に進出する背景と理由

日本とドイツとの技術的な交流は江戸時代から行われてきた。現代においても，欧州最大の貿易相手国として，また自動車や医療機器などのメーカーは日本でもポピュラーな存在であるように，日本産業にとってドイツは重要な国である。ドイツにとっても 2004 年度の対日投資額が 114 億円（全世界で 11 番目の投資国）というように，日本は重要な国として位置づけられている。

ドイツ企業の特徴として，以下のことが指摘できる。それは，①マニュアルや慣例に関する認識

は薄い。従業員の意見を大事にすることも、ドイツ企業の特徴である。例えば上司から「こういうふうにしよう」と言われたとしても、その意見を改善したほうがよいと思った場合は、地位や役職にかかわらず、だれでも意見を言え、その意見を聞き入れられる土壌が備わっている。たとえマニュアルや慣例があったとしても、そのやり方がおかしいと意見をし、妥当であれば、すぐにそれを取り入れてくれるフレキシブルさも有している。②必要な時、適切な人材を随時募集する制度。ドイツでは、新卒・中途という区別はなく、人材が必要になったとき、その要件を満たす人を採用するという方法を取っている。日本のように4月1日に新入社員のために一斉に入社式を行う光景はドイツには見られない。もちろん日本に進出しているドイツ企業の中には、4月に新卒採用を行っている企業もあるが、基本的には通年採用が一般的である。従って、上司が年下である、という場面も珍しくない。また同期入社という概念も存在しない。③長期休暇を取得するのが一般的である。日本ではなかなか取りにくい長期休暇はドイツでは年2回ほど取られ、リフレッシュするのが一般的である。日本に進出しているドイツ系企業でも、責任者がドイツ人であればこの企業の方は長期休暇を取る可能性が高い。

ドイツ企業でも数年前まで終身雇用が一般的であった。この点は日本とよく似ていた。ドイツが世界の中でコンペティターとしてとらえているのは日本だという。その日本の中でドイツ系企業が勝負を挑む背景にあるのが、日本の顧客（大企業）の存在である。世界一うるさいともいわれる日本の顧客を満足させることができれば、世界中のすべての顧客を満足させられると考えているからである。つまり、ドイツ系企業にとって日本への進出は、自社技術のレベルアップのためであるともいえる。ドイツ系企業のエンジニアはその重要な役割を担う存在といえよう。「Made in Germany」

は、技術レベルの高さにより精密さ、信頼感、機能という点で世界的な信用がある。

日本は米国に次ぐ世界第2の経済大国であり、しかも、高いハイテク技術を持っていることもあり、日本に進出した企業は機械、半導体、ソフトなど最先端技術を持っているところが多い。また、日本の企業が持っていない技術・製品を売り込むというニーズが多い。ただ、1990年代、日本の不況や国内メーカーとの競合で一時的に事業縮小を余儀なくされた会社もあり、必ずしも終始、事業が順調に行われたとはいえない。アジア地区の中心拠点と考える企業も一部にはあるが、大半が日本という大市場をターゲットにしている。進出企業は世界各国に多くの子会社を持ち、日本の営業については日本の子会社に任せるという形を取る。販路は限定されており、海外にある親会社にコントロールされているところが多い。

また、ドイツ企業は最初の拠点を東京にしていたのは普遍的である。その背景と理由は、①東京を中心にした首都圏は人口も多く、需要のほとんどが首都圏に集中していることである。東京は日本企業の本社集積地であり、それを通じて商売ができるし、契約相手も多いことが魅力になっている。②日本で事業を始めるのは、経済・情報・文化の中心である東京が適しているという通念が存在している。③東京では、国際空港等の交通の利便性が高いため適地に本社を構える企業も目立つ。

ドイツを含む外資の対日直接投資は新しい技術や革新的な経営をもたらし、雇用機会の増大にもつながる。日本経済不況による地価下落、株安、規制緩和などを背景に、外国企業が日本市場参入を好機と捉え、銀行・保険、医薬品、自動車をはじめとして合併や買収、資本提携などがグローバルに展開されてきた。2000年3月には、三菱自動車工業の第三者割当増資をダイムラークライスラーが引き受けることで合意、事実上外資傘下で生き残りをかけることとなったほか、仏ルノー主

導による日産自動車の再建など有力な外資企業が日本の大手企業を呑み込み始めてきた。今後も流通や素材産業など構造不況から脱却出来ず、株価も低迷している企業を中心として、こうした動きは加速していくものと思われる。

外資の日本市場進出の阻害要因の一つとして、M & A への抵抗感が指摘されてきたが、この点についても最近大きな変化が見られる。M & A は、外資が既存の人材・販売ネットワークをすぐ利用できるということから、ゼロから企業を立ち上げる場合に比べ、時間を節約できるというメリットがある。スピードが必要とされる現代にあっては、M & A の重要性は大きい。最近の M & A は、業種別には金融・通信分野で顕著な増加を示している。これには、企業のリストラの進展という背景もあるものの、日本経済の質的な変化も反映していると見られる。外資の日本経済全体に占める規模はまだ小さいものの、こうした変化は確実に日本経済の構造変化の変動を反映していると考えられる。

日本に進出している外資系企業に共通しているのは、日本経済に対するポジティブな見方である。あらためて、日本経済が世界的にも魅力のある巨大な市場であることを再認識させてくれる。消費者ニーズの的確な把握、これまで日本になかった新しいサービスの提供によって不況など何処吹く

風といった事実を見る時、規模は小さくとも最近の外資の動きが確実に日本経済に新しい息吹を与えつつあるように思われる。日本経済の活性化に果たす役割大である。

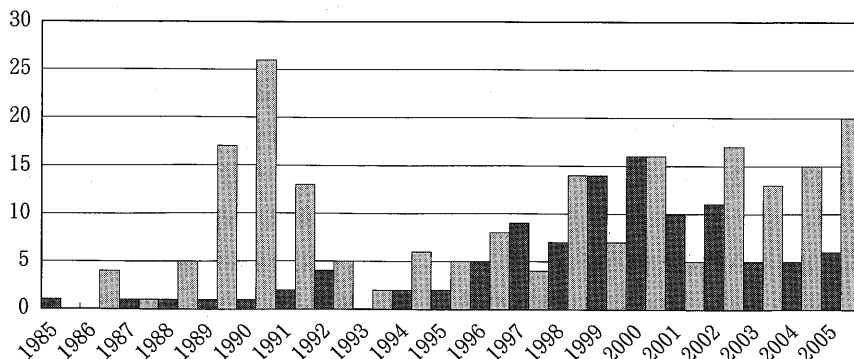
現下の日本経済がゼロ金利での金融面で量的緩和策が取られていることも関係していると思われる。むしろ、旺盛な設備投資を考える企業にとっては、日本の低金利は天国のような環境であるとの考えもある。

M & A 拡大の背景には、企業のリストラがあったと考えられる。ここ 2~3 年、大企業を中心に各企業とも経営の再構築を迫られている。このため企業が不採算部門の売却を行うところが急増した。これをきっかけに、日本でもそれまで抵抗感があった企業の売却・買収に対する意識変化が生じつつあるのではないかと指摘がなされた。今後も、日本経済の規制緩和の進展・巨大な日本市場の魅力为背景に外資による M & A が進展すると予測している。

2. 日本におけるドイツによる M & A の基本状況

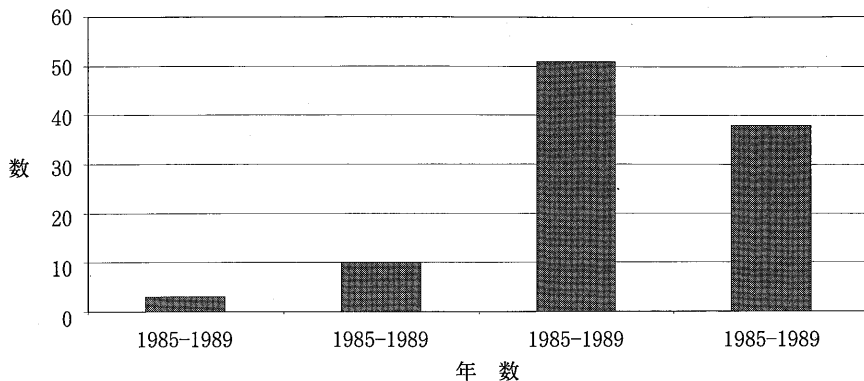
図 1 と図 2 は 1980 年代から 2005 年までのドイツ企業に関する M & A データである。

図 1 を見ると、1990 年代より日本企業はドイ



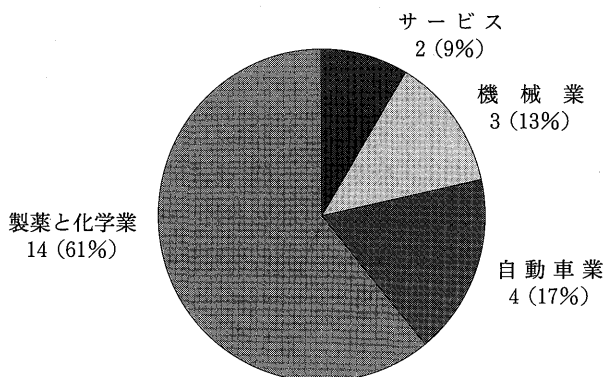
出所：MARR, RECOF, 1985-2005 年より作成。

図 1 ドイツ企業による日本企業の M & A vs. 日本企業によるドイツ企業の M & A



出所：RECOF データ，1985年から2005年より（102件）。

図2 日本におけるドイツのM&A



出所：RECOF データ，1985年から2005年より（23件）。

図3 本研究の企業の業種分野

ツ企業を買収した。1997年から2000年までにドイツにおける日本企業と日本におけるドイツ企業がほとんど同じ数であった。2001年からドイツ企業による日本企業の買収が盛んになった。

図2を見ると，1994年までにドイツ企業による合併と買収の案件数は13件だけであったが，1996年から2000年までに51件に増えたことがわかる。また，2001年から2005年までに38件のM&Aが見られる。

3. 本研究のデータと研究課題

日本における外国企業の進出に関する比較的に新しい研究はAsaba and Yamawaki (2005)，

Yamawaki (2004)，蟻川・英昭 (2006) を挙げられる。

本研究はドイツ企業による日本企業のM&Aに関する国別実証研究である。1985年から今までは100件以上のドイツ企業による日本企業のM&Aが行われたが，われわれはそのうちデータ完備の23件の日本企業を対象に，M&Aが行われる3年前から2年後の6年度の経営指標に分析を加えた。

図3から分かるように，全部23件のうち，製薬と化学業は半分以上を占めている（14件，61%）。また，自動車産業，機械業，サービス業はそれぞれ，4件（17%），3件（13%），2件（7%）を占めている。

われわれは、以下の研究課題を検証したい。具体的に次のパラメータの買収前後の変化を考察したい。

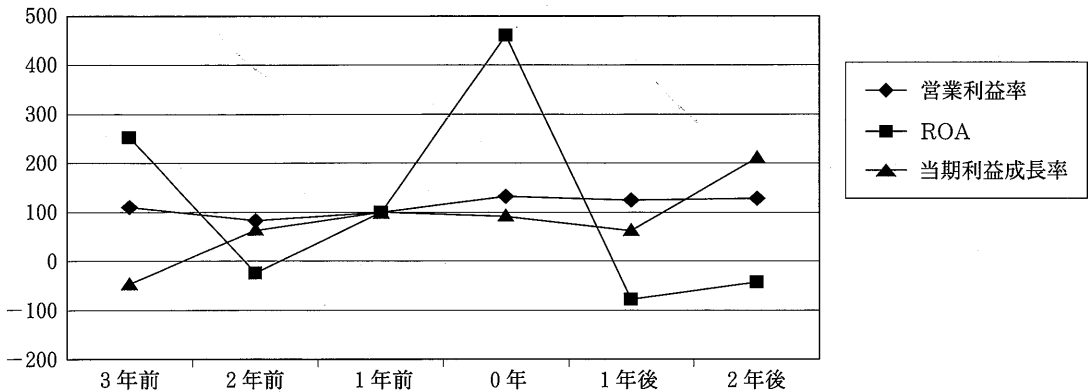
1. パフォーマンス（営業利益率と成長率）
2. 労働生産性（従業員1人当たりの売上高）
3. リストラがどうなったか（従業員数）
4. 債務負担はどう変わったのか（負債比率）

買収の時、3年前と2年後で四つのパラメータはどう変わってきた。上場会社のM&AデータはRECOFのデータベースから作成された。財務データはNEEDsから作成された。102件のM&Aがあったが、12件（2004年と2005年の件）は財務データがまだ公表されていない。他の企業あるいは親企業は上場していないので23社のデー

タを統計的に調べた。12件のM&Aは伝統的なM&A：ターゲット企業のデータが調べられた。11件のM&Aは子会社だけがターゲット企業であったため、日本の親企業のデータが調べられた。23社の企業は3年前と2年後、6年間を調べた。例えばポッシュは1988年に曙ブレーキ工業を買収したので、財務データは1985年から1990年まで作成をされた。

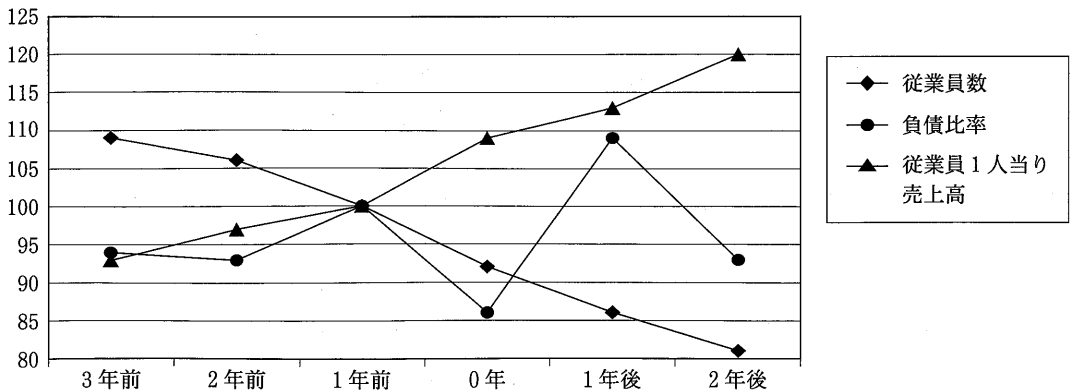
4. 分析結果

図4と図5はそれぞれ、M&A前後の企業業績とM&A前後の企業経営状況である。



出所：自分のデータより作成。

図4 M & A 前後の企業業績



出所：自分のデータより作成。

図5 M & A 前後の企業経営状況

図4と図5からも分かるように、M&Aにより、被買収企業（あるいは被買収企業の親会社、以下同）に関して、以下の事実が発見された。すなわち、

1. パフォーマンス（営業利益率）は改善された傾向がある（営業利益率 $t >$ 営業利益率 $t-1$, 10%有意）。ところが、当期利益成長率の変化は不安定で統計的にも有意ではない。これは外国企業による買収は、企業の成長性よりもむしろ利益率がより重要視されていると考えられる。また、使用総資本利益率のROAに関しては、ごく不安定な変化が見られた。
2. 労働生産性（従業員1人当たりの売上高）が高くなった（従業員一人当たりの売上高 $t >$ 従業員一人当たりの売上高 $t-1$, 1%有意）。これは、買収企業の経営ノウハウ、技術力の導入やこれによる被買収企業の経営資源の有効整合のゆえである。
3. リストラ（従業員数）が単調減少の方向で進んでいた（従業員数 $t <$ 従業員数 $t-1$, 10%有意）。M&Aを含む企業再建の措置として、被買収企業の生産・経営機構の圧縮と合併による人員の削減がよく見られるが、これと同時に労働生産性も高かったのは望ましい結果である。
4. 債務負担（負債比率）があまり下がらなかった（負債比率 $t >$ 負債比率 $t-1$, 5%有意）。また、いずれの評価指標でも、M&A直後の年の変化はポジティブで有意になる。

5. 製薬業のM&A状況

近年、製薬業界では、欧米の製薬企業はM&Aを繰り返し大型化している。一方、日本でもドイツ企業によるout-inタイプのM&Aが活発に行われてきた。本稿では比較的に規模の大きい

7案件がある（ナガセ製薬、武田、バイエル・三共、三井製薬工業、北陸製薬、エスエス製薬、ベーリンガーマンハイム山之内である）。BASF、バイエルとベーリンガーマンハイムという世界製薬業の名門企業は、日本の医薬品企業を買収するケースが多くなっている。ドイツ企業側の目的は販路拡大、研究開発費の拡大、コストダウンなど日本における事業拡大が目立っているが、日本側は事業再構築の動きや世界的な業界再編の流れに融合するとか、近年の医薬品分野でのout-inタイプのM&Aの拡大につながったと考えられる。

特にBASFは日本で長いM&Aの歴史がある。

1888年に、アーレンス社を通じてBASFは日本市場へ始めて進出した。1927年に、三菱ガス化学に対してBASFのメチルコール技術を始めて供与した。1962年に、日本で最初の合弁会社である油化バーディシュを設立して、発泡ポリスチレンの国内生産を開始した。1990年に北陸製薬を買収し始めて、さらに1996年に340億円の代価で北陸製薬を全部買収して子会社とした（2002年4月、アボット・ラボラトリーズ（米）が、北陸製薬をBASFから買収した）。1999年に、武田科学飼料の事業を全面取得した。2001年に、武田薬品工業のグローバルなビタミン事業を取得し、合弁会社BASF武田ビタミンを発足した。

また、日本ベーリンガーインゲルハイムは1996年よりエスエス製薬の筆頭株主になり、さらに2000年1月、エスエス製薬の株式公開買付け（TOB）を実施し、その後、過半数の株式を取得し後者を子会社にした。

日本シェーリングは、2001年1月、三井製薬を吸収合併した（<http://www.seiyaku-navi.jp/tenbou/tenbou20.html>）。

ドイツ企業が日本製薬企業を対象とするM&Aの動機要因は以下のことが指摘できる。まず第1の動機は日本における営業網を確保すること

である。

欧米諸国と異なり、日本では、医薬品メーカーが多数の医薬情報担当者（MR）を雇用して手厚い営業体制がある。また、医薬品卸売業はメーカー系列の多数の業者に分かれており、さらに売掛販売などの独特の取引慣行が存在する（みずほ総合研究所 2003）。日本に参入するには、営業体制の構築やこれら多数の卸業者との取引などの日本独自の商慣行が大きな問題となる。このような慣行は、進出する企業にとっては多大な初期投資コストが必要となるため、進出する場合には単独進出でなく M & A の形態を選択する要因となるとされる。実際、日本国内に営業網を持たない外資系製薬企業では、日本の製薬会社の販売力を目当てに進出するケースが多く見受けられる。

第 2 の動機は膨大な研究開発資金の確保である。

医薬産業では、医薬品の研究開発には莫大な資金が必要とされる。そのため、医薬企業は常に M & A により規模の拡大を図る必要がある。製品化の段階に入る前に、治療試験により統計データを収集するのに莫大なコストがかかるため、活発な新薬開発競争が行われているうちは M & A が拡大する可能性は高いと考えられる。日本製薬工業協会資料によると、基礎研究から製造承認を経て一つの医薬品が誕生するまで 10~18 年程度必要であり、途中で開発を断念した医薬品の開発費用まで含めると、1 品目当たりの研究開発費用は 150~200 億円にも達する。

そして第 3 の動機は世界的な業界再編の波である。

数年前までは海外を中心に医薬品業界では M & A による業界再編が大々的に行われていた。その後一段落したという見方もされているが、世界最大の製薬会社ファイザーでも世界シェアの 1 割程度のみにとどまっている上に依然中小医薬品企業も数多く存在しており、日本にはその傾向が強い。したがって、これから業界再編の動きが再

び活発化することも予想される。

第 4 の動機は規制緩和である。

医薬品業界では、規制緩和や国際的な制度の統一化が進んでいる。承認審査制度の国際的ハーモナイゼーションの進展により、医薬品承認申請フォームの日米欧での統一化が図られており、外資系医薬品企業にとって、日本での事業展開をスムーズに行うための環境が一つ整備されたこととなっている。

しかし阻害要因もいくつかある。日本の医薬品業界における out-in タイプの M & A が諸外国に比べて進んでいない。原因は次の点が挙げられる。

① 日本医薬品市場の価格規制はまだ厳しい

日本の医薬業では、「薬価差益」というものがある。これは、医療機関が保険償還価格より安く購入した場合の、政府が設定した価格に対する差益である。医療機関の収益となる仕組みになっている。そのため、医療機関にとっては、医薬品の価格そのものではなく、「薬価差益」がどれだけあるか、さらには価格以外のサービスがどの程度充実しているかが購入のポイントになってくる。

一方、欧州では、医療機関ごとに医療費や薬剤費の総枠が設定されており、「薬価差益」が得られない仕組みになっている。したがって、購入する医薬品を選定するときには、価格そのものも重要なポイントとなっている。

このように、日本の医療用医薬品市場においては、欧米諸国とは異なり、市場メカニズムに応じた価格設定が行われておらず、価格以外のサービスが重要となっている。このような日本市場への参入は、不慣れな外資にとって薬品の販売は難しい。

② 規模の経済が働きにくい

日本では、薬品の価格よりも、価格以外のサービス（情報提供など）の充実度が重視されている。すなわち、各医療機関との関係が

重視されるため、営業人員を増やすことがすぐシェア拡大には結びつきにくい。このため、他国への進出であれば追加的な投資を行い着々と事業を拡大する動きがあるが、日本では追加的な投資が行われにくいとなる。

③ 市場の成長率が低い

日本の医療用医薬品市場は米国に次いで世界第2位の規模を誇る巨大なマーケットであるが、市場の成長率（2000～2001年）は、米国が年間17%、欧州諸国は10%程度であるのに対し、日本は4%程度と低い水準になっている。

外資系企業は、短期的な収益性、成長性が大きな目標となっており、利益成長率を維持できない日本市場には進出する魅力が少ないとする企業も多いと考えられる。

④ 日本企業の非効率性

日本製薬企業は優れた製品や営業網を持っているが、関係作り、頻繁な製品説明など7を行っていることが非常に非効率である。さらに、日本企業の人件費も高いので、外資参入の阻害要因になってしまう。

⑤ 外資 M & A への抵抗感

日本の医薬品業界では、外資の参入により、研究開発には欠かせない優秀な人材が引き抜かれるという警戒心を常に強く持っている。このため、ドイツを含む外資による M & A の受入に対する抵抗感が根強いことも考えられる。

また、外資に対する抵抗の背景には、終身雇用の問題も指摘されている。外資が買収した企業を効率的に運営しようとする場合、年齢の高い従業員の解雇をまず検討するとされており、これを恐れて外資の買収に嫌悪感を示すケースがかなりある。逆に若い層では、外資の買収で高齢層従業員が解雇されることで自分達の活躍のフィールドが広がることを

歓迎する傾向もある。

6. ディスカッション

基本的に、ドイツ企業を含む out-in タイプの M & A は、新しい技術や革新的な経営ノウハウをもたらすとともに、新商品、サービスの供給やリスクマネーの提供を通じて、雇用機会の確保にもつながるなど、構造改革を進め、日本経済を活性化する有効な手段であると期待されている。インプリケーションとして、以下の点を指摘できる。

1. 優れた経営資源の移転と吸収

M & A により、技術、研究開発力、特許・技術、ビジネスモデルなどの知的財産及び、人的資源管理のノウハウ、マーケティング、ブランド力、資金調達力などの経営資源の移転が行われる。ドイツ企業の進出とともに経営資源が日本にもたらされ、拡散することで、日本の企業や経済の活性化を進めている。また、ドイツ企業と日本企業との経営ノウハウの融合により、新しい優れた経営ノウハウが産み出される可能性もある（萩原2003）。

2. 消費者利益の拡大と還元

ドイツ企業の参入により、今までに日本にはなかった新製品やサービスが提供されるとともに、競争が促進されるので、消費者の利益が拡大する。進出するドイツ企業が日本固有の慣習に国際の市場規則を導入し、経済の効率化をもたらす、従来の製品やサービスの質を向上させたり、価格を低下させたり、消費者利益を還元できる。

3. 新しい国際経済関係への参加

out-in タイプの M & A は、日本の資源を外国の企業にも開放することで協調的な国際関係の形成に貢献することにもなる。

4. 地域経済の活性化

外国企業の M & A 参入により、地域雇用機会の創出、人口の増加、税収の増加など、様々な波

及効果が期待できる。新たな企業の進出は、自社による単純な販売・営業という経営活動だけでなく、物流業者、金融機関、さらに企業運営を支援するサービス産業の取引拡大にも寄与する。そのため、地域の産業の競争力強化にもつながる（経済企画庁 1998, pp. 130-138）。

7. 終わりに

ドイツ企業の M & A により、経営ノウハウや技術力の導入及び経営資源の有効整合により被買収企業である日本企業のパフォーマンスは平均にして改善された。また、買収の前と買収の後にリストラが持続的に行われたが、労働生産性も高くなった。

日本企業を取り巻く競争環境がいっそう厳しくなる現状では、out-in タイプの M & A をきっかけに、求められる株主を重視する経営の強化、経営資源のより有効な配置と整合、新しい経営ノウハウの導入、研究開発力と生産技術力の向上など、日本企業の国際的な競争優位に寄与すると考えられる。

また、日独両国は、経済のグローバル化の中に、構造改革と企業競争力の強化など、成熟した先進国として共通の課題に直面しており、両国間において協力をを行う余地が大きい。今後ともさらなる国際的な M & A を含む直接投資を促進する工夫が必要と思われる。

参考文献

- Asaba, Shigeru and Yamawaki, Hideki (2005) "Changes in the Determinants of Profit: A Study of Foreign Subsidiaries in the Japanese Manufacturing Industries in the 1980s and 1990s." *Advances in International Management*, Vol. 17, pp. 289-324.
- Bebenroth, Ralf (2004) 「日本におけるドイツ企業」『大阪経済大学論集』Vol. 55, 第 3 号.
- Yamawaki, Hideki (2004) "Who Survives in Japan? An Empirical Analysis of European and U. S. Multinational Firms in Japanese Manufacturing Industries" *Journal of Industry, Competition and Trade*, vfp. 135-153.
- 浅羽 茂 (2005) 「外資は日本企業を立て直せるか」『一橋ビジネスレビュー』Autumn.
- 蟻川靖浩・宮島英昭 (2006) 「M & A の経済分析：M & A はなぜ増加したのか」『RIETI Discussion Paper Series』06-J-034.
- 星野靖雄・高林真一郎 (1999) 「在日外資系企業の進出形態と業績」『組織科学』Vol. 32, No. 3.
- 深尾京司・天野倫文 (2004) 『対日直接投資と日本経済』日本経済新聞社.
- 村松司叙・宮本順二郎 (1999) 『企業リストラクチャリング』同文館出版.
- 服部暢達 (2001) 『実践 M & A マネジメント』東洋経済新報社.
- 日本貿易振興機構レポート (2006) 『国内における外資系企業の二次投資成功事例調査』
- 萩原愛一 (2003) 「対日直接投資促進をめぐる動向」経済産業課.
- 第一勧銀総合研究所 『対日直接投資促進施策の評価と今後のあり方に関する調査研究』2001, pp. 4-8.
- 経済企画庁 (1998) 『外資誘致が地域経済に与えるインパクト』経済企画庁.
- 産経新聞 (2006) 「M & A 活況 件数・金額ともに最高更新の勢い」2006 年 9 月 5 日.
- みずほ総合研究所 (2003) 「対日直接投資の現状と障害に関する状況の調査」みずほ総合研究所株式会社.

付録：本稿の M & A 案件のリスト

List of 23 M & A Cases

年	買収企業 (ドイツ側)	被買収企業 (日本側)	買収時点	M & A の種類 (買収=1, 出資拡大 =2, 営業譲渡=3, 資本参加=4)	買収金額 (百万円)	業 種 (化学=1, サービス =2, 電機=3, IT= 4, 車と車部品=5, 工作=6, 消費品= 7, 他の専門=8)
1	Degusa	レンゴー (紙・パ ルプ)	2001/ 7/26	3		1
1	ナルク	ナガセ製薬品	2001/ 6/21	3		1
0	Bayer	大日本インキ化学 工業 (DIC)	2000/ 4/27	3		1
0	BASF AG	武田薬品工業	2000/ 7/28	3	50,000	1
0	Roland Mann	大日本インキ化学 工業	2000/ 2/25	3		8
0	BASF AG	武田パーテイッシュ ウレタン工業	2000/ 7/17	1		1
0	BASF AG	日清ピーエーエス エフ	unclear	3		1
0	Daimler Chrysler	三菱自動車工業	2000/ 3/11	4	202,400	5
99	Bayer	バイエル・三共	1999/ 3/20	1		1
99	Henkel	セメダイン	1999/ 5/27	4	500	1
99	Henkel	ライオン	1999/12/ 2	4		1
99	BASF	日本油脂	1999/12/ 7	3		1
99	Schering	三井製薬工業	1999/12/16	1		1
99	ヨーヒ電機	明電舎	1999/12/ 9	1		3
98	Daimler Benz	日産ディーゼル	1998/ 5/14	1		5
97	ハーパーツ	神東自動車	1997/ 9/ 1	4		1
97	ルーゲエル・ウエ ルケ	ソニー電機	1997/ 4/ 6	3		3
96	BASF	北陸製薬	1996/ 3/15	1	36,000	5
96	Boehringer Ingel- heim	エスエス製薬	1996/ 3/23	4	8,000	1
95	BASF	出光・デュポン	1995/ 2/28	4		1
92	Boehringer Mann- heim	ベーリンガーマン ハイム山之内	1992/10/ 8	1		1
89	Boerhinger Mann- heim	東 宝	1989/ 8/10	1	9,177	1
88	Robert Bosch	曙ブレーキ工業	1988/ 7/19	4		5