

Merger dan Akuisisi sebagai Strategi Keberlanjutan Usaha di Jepang: Tinjauan Literatur dan Studi Kasus Nidec Corporation

(Mergers and Acquisitions as a Business Sustainability Strategy in Japan: A Literature Review and Case Study of Nidec Corporation)

Salwa Paquitha Dametri*, Azzahra Naila Bakhtiar, Wahyu Kristiyanto, Nabila Dhea Kusumawati

Program Studi Akuntansi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Pembangunan Negeri Veteran Jawa Timur, Jl. Raya Rungkut Madya 1, Surabaya, 60294, Indonesia.

DOI: <https://doi.org/10.61656/sbamr.v8i2.469>.

ABSTRACT:

Purpose: This study aims to explore the role of Mergers and Acquisitions (M&A) as a strategy for long-term business sustainability in Japan and evaluate its effect on financial performance, productivity and post-merger integration demonstrated by the case of Nidec Corporation.

Method: The research technique is qualitative and relies on a Systematic Literature Review (SLR) from selected peer-reviewed academic papers on Japanese M&A. This is supported by the only case study of Nidec Corporation using the secondary financial data from their Annual Securities Report 2024. Market developments, governance reforms, ESG integration and post-merger management were synthesized by means of thematic analysis.

Findings: The results show that Japanese M&A tends to boost business scale and target firm shareholder wealth but the total long-term productivity and acquirer returns are neutral due to integration friction and cultural "anergy" effects. Nidec Corporation has adeptly leveraged M&A as a sustainable expansion engine through its "analyzer/prospecter" methodology, the establishment of the "One Nidec" global governance model, the synergy between technology acquisitions and carbon neutrality targets (Vision 2025), and a stringent restructuring discipline.

Implications: The study theoretically shifts the M&A paradigm from shareholder wealth maximization in the short term to corporate value standards and stakeholder sustainability. In practice it stresses the importance of 'patient capital', people management and formal performance frameworks for post-merger integration. It calls for governance principles that encourage long-term corporate value to regulators instead of rigid defensive anti-takeover devices.

Originality: The study combines a comprehensive analysis of current Japanese M&A literature with empirical disclosures from Nidec Corporation's 2024 Annual Securities Report. M&A is conceptualized as a strategic driver of corporate business sustainability, rather than as an emergency restructuring instrument.

Keywords: Merger and Acquisitions, Business Sustainability, Japan, Corporate Performance, Productivity, Nidec Corporation.

ABSTRAK

Tujuan: Tujuan dari penelitian ini adalah untuk meneliti pentingnya merger dan akuisisi (M&A) sebagai strategi untuk mencapai kelangsungan bisnis jangka panjang di Jepang. Selain itu akan juga dievaluasi dampak dari M&A terhadap kinerja keuangan, produktivitas dan integrasi pasca merger sehubungan dengan Nidec Corporation sebagai contoh.

Metode: Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif melalui tinjauan literatur sistematis (SLR) dari beberapa makalah ilmiah yang telah ditinjau sejawat tentang M&A di Jepang. Setelah menganalisis makalah tersebut literatur tinjauan akan dilengkapi dengan studi kasus dari Nidec Corporation yang akan dilakukan menggunakan data sekunder dari laporan tahunan sekuritas tahun 2024. Perkembangan terkait M&A di Jepang, tata kelola perusahaan, praktik ESG dan manajemen pasca merger akan ditinjau melalui analisis tematik.

Temuan: Dari analisis hasil studi tersebut jelas bahwa operasi M&A (Merger dan Akuisisi) di Jepang akan membantu dalam peningkatan skala bisnis dan membuat para pemegang saham dari organisasi sasaran menjadi kaya. Namun dalam beberapa kasus peningkatan produktivitas jangka panjang dan pengembalian investasi dari organisasi pembeli tidak terjadi. Alasan dari hal tersebut dapat dilihat dari adanya beberapa hambatan dalam proses integrasi dan budaya perusahaan yang berbeda dari organisasi yang berpartisipasi dalam M&A yang memiliki pengaruh negatif terhadap terciptanya sinergi. Dalam kasus Nidec Corporation operasi M&A digunakan sebagai sarana untuk melanjutkan operasi perluasan bisnisnya dalam kerangka pendekatan analisis/penjelajah, tata kelola global "One Nidec" dan akuisisi teknologi terkait dengan netralitas karbon melalui Visi 2025.

Implikasi: Dari sudut pandang teori ini dapat dilihat bahwa selain mengatasi masalah memaksimalkan kekayaan pemegang saham dalam jangka pendek juga diperlukan untuk mengatasi masalah pengembangan nilai dan

kelangsungan perusahaan bagi berbagai pemangku kepentingan. Dalam kenyataannya dapat diamati bahwa M&A yang sukses membutuhkan komitmen terhadap investasi jangka panjang, mengelola dan mengevaluasi sumber daya manusia dalam proses integrasi pasca M&A.

Orisinalitas: Penelitian saat ini mencakup integrasi dari wawasan penelitian M&A yang dilakukan di Jepang serta dari data empiris dari Laporan Tahunan Sekuritas 2024 dari Nidec Corporation. Maka dari itu M&A tidak hanya dipandang sebagai cara untuk menyelesaikan masalah dan merestrukturisasi bisnis tetapi juga sebagai alat untuk pengembangan berkelanjutan organisasi bisnis.

Kata Kunci: Merger dan Akuisisi, Keberlanjutan Usaha, Jepang, Kinerja Perusahaan, Produktivitas, Nidec Corporation.

Article info: Received: 21 March 2026; Revised: 24 April 2026; Accepted: 18 May 2026

Correspondence:

* Salwa Paquitha Dametri and Email: 24013010017@student.upnjatim.ac.id

Recommended citation:

Dametri, S. P., Bakhtiar, A. N., Kristiyanto, W., & Kusumawati, N. D. (2026). Merger dan Akuisisi sebagai Strategi Keberlanjutan Usaha di Jepang: Tinjauan Literatur dan Studi Kasus Nidec Corporation (Mergers and Acquisitions as a Business Sustainability Strategy in Japan: A Literature Review and Case Study of Nidec Corporation), *Sustainable Business Accounting and Management Review (SBAMR)*, 8(2), 125-141.

1. INTRODUCTION

Lanskap usaha di Jepang telah mengalami perubahan besar dalam dua puluh tahun terakhir, di mana aktivitas Merger dan Akuisisi (M&A) kini bertransformasi dari sekadar cara restrukturisasi darurat menjadi strategi utama untuk mencapai kelangsungan bisnis. Secara historis, sistem tata kelola perusahaan di Jepang sangat dipengaruhi oleh bank-bank utama dan jaringan kepemilikan silang, yang menghambat efisiensi pasar kontrol perusahaan. Namun, seiring dengan kemajuan reformasi manajemen perusahaan sejak pertengahan 2000-an dan diperkenalkannya Kode Tata Kelola Perusahaan serta Kode Pemeliharaan, aksesibilitas struktur kepemilikan saham untuk investor institusional asing dan pasar modal semakin meningkat. Transaksi M&A di Jepang saat ini meliputi akuisisi dalam negeri (*in-in*), akuisisi oleh perusahaan Jepang ke negara lain (*in-out*), dan akuisisi perusahaan Jepang oleh investor asing (*out-in*). Menurut Tsuji (2025) meskipun terjadi peningkatan dalam akuisisi domestik (*in-in*) dan akuisisi oleh asing (*out-in*), dinamika M&A di Jepang tetap memerlukan penyesuaian strategi integrasi yang menekankan pada penciptaan nilai yang berkelanjutan (Tsuji, 2025). Dalam konteks ini, Kayser & Zülch (2024) menyoroti bahwa penggabungan elemen keberlanjutan seperti *Environmental, Social, and Governance* (ESG) selama fase *pre-deal* dan *post-deal* M&A telah menjadi syarat penting untuk mengubah model bisnis perusahaan masa kini (Kayser & Zülch, 2024). Reformasi Kode Tata Kelola Perusahaan Jepang tahun 2015 juga terbukti meningkatkan orientasi perusahaan terhadap kepentingan pemegang saham (Mielcarz et al., 2023), sementara sinyal regulasi turut memengaruhi perilaku pemegang saham dalam pemungutan suara (Uchida & Yoshikawa, 2025).

Secara teori, transaksi M&A bertujuan untuk menghasilkan sinergi dalam operasi dan keuangan, meningkatkan efisiensi melalui skala ekonomi, serta memindahkan aset tidak berwujud seperti teknologi dan kemampuan manajerial. Meski begitu, penelitian lapangan mengenai efek M&A terhadap kinerja dan produktivitas perusahaan di Jepang menunjukkan hasil yang bervariasi. Penelitian yang dilakukan oleh Fatemi et al. (2017) menunjukkan bahwa pengumuman M&A di Jepang menghasilkan imbal hasil abnormal yang signifikan (*cumulative abnormal returns*/CAR) untuk pemegang saham perusahaan yang diakuisisi, sedangkan pemegang saham perusahaan pengakuisisi (*acquirer*) tidak selalu mengalami peningkatan nilai jangka panjang yang berarti (Fatemi et al., 2017). Dari segi produktivitas, akuisisi oleh investor asing (*out-in*) dapat mempercepat pertumbuhan *Total Factor Productivity* (TFP) dan *Return on Assets* (ROA) perusahaan yang ditargetkan dibandingkan akuisisi domestik yang bergantung pada transfer teknologi. Sejalan dengan itu, Sakunasingha et al. (2025) mencatat pengaruh dari peningkatan skala operasional terhadap pendapatan dan laba bersih perusahaan yang dituju setelah akuisisi (Sakunasingha et al., 2025). Akan tetapi, analisis menyeluruh oleh Tanaka (2025) dengan metode *staggered difference-in-differences* menunjukkan bahwa dampak keseluruhan akuisisi terhadap produktivitas bisa netral, mengingat sinergi yang ada sering terhambat oleh gesekan integrasi atau perbedaan budaya (*efek anergy*) (Tanaka, 2025). Selain itu, Koo (2020)

menunjukkan bahwa partisipasi penasihat keuangan (*financial advisors*) memengaruhi besaran premi akuisisi dan fluktuasi harga saham setelah transaksi (Koo, 2020).

Menghadapi potensi munculnya *anergy* atau kegagalan dalam integrasi setelah akuisisi, menjadi fokus pada pengelolaan dan strategi integrasi yang berkelanjutan sangat penting. Iida (2025) menyatakan bahwa kerangka hukum M&A di Jepang saat ini mengadopsi "jalur ketiga" yang menilai keberhasilan M&A berdasarkan nilai perusahaan dan rasionalitas niat pemegang saham, bukan hanya pada harga penawaran akuisisi yang bersifat sementara (Iida, 2025). Dalam menjalankan operasionalnya, Kato (2017) menyarankan penerapan kerangka *Balanced Scorecard* (BSC) untuk menyelaraskan visi, aset tak berwujud, serta anak perusahaan yang diakuisisi dengan kerangka *Sustainable Development Goals* (SDGs) untuk memastikan stabilitas nilai Perusahaan (Kato, 2017). Strategi ini sejalan dengan temuan penelitian Chen et al. (2020) yang menunjukkan pergeseran strategi akuisisi dari pendekatan berbasis sumber daya ke pendekatan berbasis pasar, yang menciptakan hubungan saling menguntungkan dan pertumbuhan berkelanjutan bagi kedua pihak (Chen et al., 2020). Hal ini didukung oleh studi kasus akuisisi internasional oleh Matsumoto & Jackson (2017), yang mengindikasikan bahwa komitmen dalam kepemimpinan, pengelolaan bakat, dan dukungan "modal sabar" (*patient capital*) adalah faktor penting untuk mengatasi tantangan integrasi dan mendapatkan sinergi jangka panjang (Matsumoto & Jackson, 2017).

Adanya perbedaan antara kemungkinan kerjasama dan tantangan integrasi organisasi menunjukkan perlunya penelitian mendalam mengenai praktik nyata perusahaan Jepang. Karena M&A berhasil sebagai pendorong pertumbuhan perusahaan yang berkelanjutan. Salah satu contoh perusahaan Jepang yang secara konsisten dan aktif menggunakan M&A sebagai strategi utama untuk pertumbuhan dan kelangsungan usahanya adalah Nidec Corporation. Sebagaimana dijelaskan oleh Ahmed (2023) Nidec Corporation (melalui anak perusahaan seperti Nidec Sankyo) merupakan contoh perusahaan dengan strategi *analyzer/prospecter* yang secara aktif melakukan akuisisi terhadap perusahaan teknologi untuk memperkuat portofolio produk, mencapai efisiensi biaya, dan mempertahankan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan di pasar global (Ahmed, 2023). Mengacu pada konteks tersebut, artikel berjudul "Merger dan Akuisisi sebagai Strategi Keberlanjutan Usaha di Jepang: Tinjauan Literatur dan Studi Kasus Nidec Corporation" ini bertujuan untuk menyelidiki secara mendalam literatur M&A di Jepang dan menganalisis bagaimana Nidec Corporation menangani transaksi M&A serta integrasi pasca-akuisisi demi meraih keberlanjutan bisnis yang panjang.

2. LITERATURE REVIEW

2.1. Marger Dan Akuisisi

Salah satu strategi paling umum untuk memastikan pertumbuhan bisnis adalah melalui merger dan akuisisi (Ahmed, 2023). Merger terjadi ketika dua atau lebih perusahaan bergabung untuk membentuk perusahaan baru. Akuisisi terjadi ketika sebuah perusahaan membeli perusahaan lain. Perusahaan di Jepang telah memanfaatkan merger dan akuisisi dengan berbagai cara untuk mencapai ekspansi dan pertumbuhan. Perusahaan telah bergerak lebih jauh dari merger dan akuisisi untuk menggerakkan berbagai struktur keuangan dan menangani transaksi saham lintas batas. Sebagai akibat dari persaingan internasional, perusahaan di Jepang kini bersedia mengambil alih perusahaan lain, terutama jika perusahaan tersebut lebih besar dari mereka. Misalnya, dari 2011 hingga 2020, Nidec Corporation melakukan lebih dari 20 akuisisi, termasuk beberapa akuisisi luar negeri (Ahmed, 2023).

2.2. Keberlanjutan Usaha Jepang

Mengenai aspek terkait erat dengan konsep kelangsungan bisnis. Saat ini, sampai dengan sekarang banyak perusahaan fokus pada strategi tumbuh melalui akuisisi. Yang perlu diperhatikan adalah bahwa perusahaan bisa saja mengalami kesulitan setelah melakukan akuisisi. Dalam pembahasan ini, aspek lingkungan dan sosial lebih banyak mendapat perhatian dibandingkan aspek keberlangsungan bisnis pada proses akuisisi dan integrasi perusahaan. Di sisi lain, Nidec Corporation dikenal cukup baik dalam melakukan akuisisi perusahaan lain dan masih mampu mempertahankan posisinya di pasar motor listrik (Kayser & Zülch, 2024). Kinerja ESG pengakuisisi juga terbukti berpengaruh terhadap kinerja jangka panjang M&A lintas batas (Zou et al., 2025), bahkan terhadap lamanya waktu penyelesaian transaksi akuisisi (Just et al., 2023).

2.3. Kinerja Perusahaan Jepang

Kinerja perusahaan adalah gambaran tingkat keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuannya dalam periode tertentu. Kinerja ini umumnya diukur melalui indikator keuangan, seperti pendapatan, laba bersih, EBITDA, *return on equity* (ROE), dan *return on assets* (ROA), serta indikator non-keuangan, seperti produktivitas dan kinerja ESG. Dari uraian tersebut terlihat bahwa dampak M&A terhadap kinerja perusahaan belum cukup jelas. Studi pada perusahaan Thailand yang diakuisisi perusahaan Jepang menemukan peningkatan pada pendapatan, laba bersih, dan EBITDA, tetapi tidak menemukan perbedaan yang signifikan pada ROE dan laba kotor (Sakunasingha et al., 2025). Pengalaman lintas budaya yang dimiliki pengakuisisi turut menentukan kinerja perusahaan setelah akuisisi lintas batas (Hendriks et al., 2023).

Fokus Penelitian

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, penelitian ini difokuskan pada pola aktivitas merger dan akuisisi (M&A) yang dilakukan oleh Nidec Corporation, dampaknya terhadap kinerja perusahaan, serta perhatian terhadap aspek ESG di dalamnya. Fokus tersebut dirumuskan dalam pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana pola dan tren aktivitas M&A yang dilakukan oleh Nidec Corporation dalam beberapa tahun terakhir?
2. Bagaimana dampak aktivitas M&A tersebut terhadap kinerja keuangan Nidec Corporation, khususnya dari sisi profitabilitas, skala usaha, dan nilai pasar?
3. Apakah aktivitas M&A yang dilakukan Nidec Corporation turut memperhatikan dan meningkatkan aspek ESG perusahaan?

Pernyataan Masalah

Merger dan akuisisi menjadi strategi utama Nidec Corporation untuk memperluas usaha dan memperkuat daya saing global, namun tidak selalu memberikan dampak positif terhadap profitabilitas dan kinerja ESG, bahkan berpotensi gagal mencapai sinergi seperti kasus NSG-Pilkington. Oleh karena itu, penting untuk mengkaji pola M&A Nidec Corporation, dampaknya terhadap kinerja keuangan, serta sejauh mana aspek ESG diperhatikan dalam strategi tersebut.

3. RESEARCH METHOD

3.1. Research Design

Pendekatan penelitian kualitatif dan tinjauan literatur akan digunakan sebagai metode penelitian dalam penelitian saat ini. Tinjauan literatur sistematis (SLR) akan dilakukan. Pilihan metode penelitian ini berhubungan dengan tujuan penelitian saat ini yaitu melakukan analisis komprehensif dan kritis atas bukti empiris tentang peran merger dan akuisisi (M&A) sebagai strategi kelangsungan usaha dan pengaruhnya terhadap kinerja keuangan, produktivitas dan strategi integrasi di Jepang (contoh dari Nidec Corporation akan dipertimbangkan). Oleh karena itu metode penelitian ini tidak berasumsi pengumpulan data numerik dan pengujian hipotesis melalui analisis statistik. Metode penelitian tinjauan literatur tidak berhubungan dengan penelitian lapangan dan didasarkan pada literatur ilmiah (Haryono et al., 2024). Perlu dicatat bahwa metode penelitian yang dipilih sesuai dengan penelitian sebelumnya tentang M&A di Jepang dimana alat metrik ekonomi seperti *difference-in-differences* dan *propensity score matching* telah diterapkan (Tanaka, 2025). Diantara temuan penelitian tersebut terdapat berbagai manfaat dari M&A bagi pembeli dan perusahaan sasaran (Fatemi et al., 2017). Serta pengaruh yang diperlukan dari perluasan bisnis terhadap perusahaan sasaran (Sakunasingha et al., 2025). Selain itu metode SLR akan diterapkan dalam analisis temuan tentang pengaruh transfer teknologi dan sinergi restrukturisasi manajemen pada kegagalan dalam meningkatkan produktivitas karena gesekan integrasi dan perbedaan budaya (Tanaka, 2025). Pada akhirnya keberhasilan merger dan akuisisi (M&A) terkait dengan pelaksanaan strategi integrasi yang bertujuan mencapai pembangunan berkelanjutan setelah akuisisi (Chen et al., 2020; Kato, 2017). Seperti yang ditunjukkan dalam studi kasus Nidec Corporation dalam penelitian ini.

3.2. Sample dan Data Collection

Untuk penelitian saat ini data yang diperoleh adalah data sekunder yang diambil dari sumber akademis online sehingga termasuk dalam kategori penelitian perpustakaan yaitu penelitian yang mengumpulkan dan menganalisis informasi dari literatur Zed (Haryono et al., 2024). Pengumpulan data dilakukan pada

tahap penelitian perpustakaan dan tinjauan literatur dan melibatkan tahapan mencari, memilih, membaca, merekam, menganalisis dan menyiapkan laporan (Haryono et al., 2024). Pertama pencarian dilakukan mengenai artikel ilmiah tentang merger dan akuisisi sebagai strategi kelangsungan bisnis sehubungan dengan kinerja, produktivitas, efisiensi dan kelangsungan bisnis perusahaan di Jepang dan studi kasus Nidec Corporation di database *Google Scholar*. Selama pencarian kata kunci seperti "merger dan akuisisi di Jepang", "M&A di Jepang", "M&A dan kelangsungan bisnis", "kinerja perusahaan M&A di Jepang" dan "akuisisi Nidec Corporation" digunakan. Sebagai hasil dari tahap ini ditemukan 20 artikel dan mereka sesuai dengan kriteria sebagai berikut: (1) Diterbitkan pada tahun 2016-2026; (2) Tentang merger dan akuisisi pada perusahaan Jepang; (3) Fokus pada kinerja bisnis, produktivitas, efisiensi atau kelangsungan bisnis; dan (4) Memiliki informasi yang memungkinkan untuk menyelidiki pengaruh M&A terhadap kelangsungan bisnis. Setelah itu literatur yang dipilih dianalisis dan dibandingkan untuk menemukan kesamaan, perbedaan dan hasil penelitian dalam hal M&A sebagai strategi bisnis berkelanjutan di Jepang dan pentingnya dalam studi kasus Nidec Corporation. Proses di atas sesuai dengan prinsip-prinsip dari *Systematic Literature Review* yaitu pemilihan, pengambilan, analisis dan sintesis literatur secara sistematis (Azarian et al., 2023). Dengan demikian hasil dari analisis tersebut kemudian didokumentasikan dalam format laporan yang disebut dengan *Systematic Literature Review*. Data untuk penelitian ini akan dikumpulkan dari tinjauan literatur sebagaimana disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1. Jumlah Hasil Pencarian Literatur

Database	Tanggal Observasi	Periode	Kata Kunci	Jumlah
Google Scholar	20 September 2026	Periode 2016-2026	"merger dan akuisisi di Jepang", "M&A di Jepang", "M&A dan kelangsungan bisnis", "kinerja perusahaan M&A di Jepang" dan "akuisisi Nidec Corporation"	23
	22 September 2026	Periode 2016-2026	Mengeliminasi artikel yang tidak sesuai dengan topik/kata kunci.	3
	Total Sampel Akhir			20

Sumber: Data diolah (2026)

Diperkirakan pendekatan ini akan membuktikan keberhasilannya dalam memenuhi tujuan penelitian, yaitu melakukan sintesis dan analisis kritis atas kontribusi merger dan akuisisi terhadap kelangsungan hidup perusahaan Jepang melalui perubahan kinerja, efisiensi, produktivitas dan pengembangan bisnis. Selain itu, penelitian ini akan memberikan wawasan tentang bagaimana integrasi setelah akuisisi dan strategi bisnis yang digunakan akan mempengaruhi keberhasilan M&A dalam berkontribusi terhadap kelangsungan hidup bisnis. Temuan dari tinjauan literatur ini kemudian akan diterapkan pada kasus Nidec Corporation untuk melihat bagaimana M&A telah digunakan untuk kelangsungan hidup bisnis di Jepang.

3.3. Data analysis

Teknik analisis tema digunakan dalam menganalisis artikel yang telah ditinjau. Dalam teknik analisis tema tema-tema diidentifikasi, diklasifikasikan dan diinterpretasikan dari literatur yang telah ditinjau (Annasthasya et al., 2025). Oleh karena itu dalam analisis tema artikel yang membahas tujuan, metode dan hasil dibaca. Artikel-artikel tersebut kemudian diklasifikasikan ke dalam kategori seperti tren pasar M&A, peran penasihat selama proses negosiasi, integrasi M&A dan dampak M&A terhadap kinerja keuangan. Analisis tema dilakukan dengan tujuan untuk mengidentifikasi kesamaan dan perbedaan dalam temuan-temuannya. Analisis tema meningkatkan pengetahuan kita tentang konsep M&A. Selain itu data dibandingkan dari berbagai sumber untuk mengidentifikasi bagaimana M&A mempengaruhi kinerja, produktivitas, efisiensi dan kelestarian perusahaan Jepang. Temuan dari analisis ini akan sangat berguna untuk mengevaluasi Nidec Corporation dalam hal M&A sebagai strategi bisnis berkelanjutan di Jepang.

Beberapa keterbatasan dari metode ini yang perlu dipertimbangkan saat melakukan tinjauan literatur. Pertama artikel yang dipilih untuk penelitian ini ditulis di negara yang berbeda dengan cara dan waktu yang berbeda. Artinya ada kemungkinan adanya bias seleksi dalam proses memilih artikel untuk dianalisis. Kedua sebagian besar artikel dalam penelitian ini ditulis menggunakan teknik non eksperimental seperti uji t berpasangan, studi peristiwa atau analisis deskriptif. Artinya hubungan antara variabel yang ditentukan dalam proses tinjauan literatur ini sulit diartikan sebagai hubungan sebab akibat. Ketiga deteksi pola dan tema dalam tinjauan literatur ini bergantung pada pendapat subjektif

peneliti dan bisa saja bias. Untuk menghindari masalah ini para peneliti berusaha membuat proses analisis lebih transparan dengan mencatat kriteria pemilihan artikel, sumber data dan prosedur pengelompokan (Annasthasya et al., 2025). Hal ini bisa menjadi dasar dari *audit trail* dan reproduksi penelitian ini (Febrianto et al., 2024). Untuk memberikan analisis dari isi dari semua karya ilmiah ini identitas penelitian utama dan kontribusi dari setiap karya ilmiah telah dimasukkan dalam Tabel 2.

Tabel 2. Identitas Artikel Jurnal

No	Judul Penelitian, Penulis, dan Nama Jurnal	Hasil
1	<i>Integration and Synergy Generation in Cross Border Acquisitions: A Case Study of Business Failure and Success 'Made in Japan'</i> Matsumoto, S., & Jackson, K. (2017). <i>International Business Research</i> , 10(9), 122.	Dari kemitraan Pilkington dan NSG tidak ada sinergi yang terjadi selama sepuluh tahun terakhir mereka beroperasi mereka mencatat kerugian selama enam tahun karena terlalu banyak hutang. Kesuksesan mereka bukan terletak pada ukuran organisasi mereka tetapi lebih pada pengelolaan orang yang terlibat dan modal sabar. Hal ini disebabkan oleh penundaan restrukturisasi yang telah menyebabkan pemutusan hubungan kerja 5.800 karyawan pada tahun 2009 dan 3.500 karyawan pada tahun 2012 yang telah meningkatkan biaya tetap mereka.
2	<i>Why do people oppose foreign acquisitions? Evidence from Japanese individual-level data.</i> Ito, B., Tanaka, A., & Jinji, N. (2023). <i>Japan and the World Economy</i> , 66, 101187.	Dalam survei terhadap 4.868 warga Jepang terdapat penolakan yang lebih kuat terhadap akuisisi asing dibandingkan dengan investasi hijau (<i>greenfield investment</i>). Alasan di balik penolakan tersebut dapat dikaitkan dengan faktor-faktor non ekonomi seperti stigma yang terkait dengan dana predator, kerugian yang dihindari dan nasionalisme lebih dari pada pendidikan dan tingkat pendapatan. Kecuali pandangan nasionalis ini sikap tersebut tidak memiliki efek yang kuat terhadap responden yang memiliki tingkat literasi ekonomi yang lebih tinggi.
3	<i>How do advisors influence mergers and acquisitions?: An analysis of acquisitions in Japan.</i> Koo, J. S. (2020). <i>The Journal of Asian Finance, Economics and Business</i> , 7(7), 123-129.	Penasihat M&A (Merger dan Akuisisi) di sisi target dikaitkan dengan pengembalian yang lebih tinggi yang tidak biasa sedangkan penasihat M&A di sisi pembeli dikaitkan dengan premi akuisisi yang lebih tinggi. Koneksi statistik ini berdasarkan pada 452 dan 498 akuisisi di Jepang bukan hubungan sebab akibat. Penulis menyarankan bahwa penasihat di sisi target menunjukkan niat yang sungguh-sungguh untuk menjual perusahaan sedangkan penasihat di sisi pembeli bisa menunjukkan adanya komplikasi dalam kesepakatan atau adanya perbedaan pendapat di dalam perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan harus memperhitungkan keadaan dari setiap kesepakatan ketika memilih penasihat M&A mereka.
4	<i>The effects of corporate governance reforms in Japan on the market for corporate control and M&A activity.</i> Bessler, W., & Henrich, G. (2018) <i>Available at SSRN 3291979.</i>	Dalam penelitian ini pengaruh dari reformasi yang diimplementasikan pada tahun 2004 terhadap perkembangan pasar kontrol perusahaan dan M&A di Jepang selama periode tahun 1990 sampai dengan 2016 sedang di teliti menggunakan sampel 628 M&A Jepang. Kepemilikan perusahaan menjadi kurang bergantung pada bank dan lebih kepada pemilik asing dan M&A meningkat setelah diimplementasikannya reformasi yang mengakibatkan keuntungan yang lebih tinggi bagi pemegang saham. Dalam kesimpulan reformasi tersebut terbukti cukup efektif namun perubahan tersebut membutuhkan waktu yang lama dan pasar kontrol perusahaan di Jepang masih berbeda dengan yang ada di Amerika Serikat dan Inggris (pengambilalihan dengan cara agresif jarang terjadi).
5	<i>Chinese cross-border acquisition strategies in Japan – Changing from a resource-driven to a market-driven approach.</i> Chen, F., Ahmed, K., & Bebenroth, R. (2020). <i>Organizations and Markets in Emerging Economies</i> , 11(1), 35–54.	Namun dari 39 kesepakatan yang melibatkan perusahaan Jepang yang dibuat oleh perusahaan Cina mulai tahun 2013 motivasi tersebut telah berubah dari yang berorientasi pada sumber daya menjadi berorientasi pada pasar terutama di sektor pariwisata. Uji Fisher menunjukkan adanya perbedaan yang signifikan antara dua periode tersebut ($P=0,003$). Para investor telah mulai mempertahankan manajemen dan karyawan lokal yang menurut penulis menunjukkan pengalaman dan orientasi jangka panjang. Kekurangan dari hal tersebut adalah ukuran sampel yang kecil dan hanya terbatas pada perusahaan yang terdaftar.
6	<i>Do Japanese Acquisitions Improve Target Firm Financial Performance? A Case Study in Thailand</i> Sakunasingha, B., Ishido, H., & Liang, L. (2025). <i>Journal of Multidisciplinary in Social Sciences.</i>	Tujuan dari makalah penelitian ini adalah untuk menentukan apakah akuisisi Jepang meningkatkan kinerja keuangan pada perusahaan target di Thailand. Secara keseluruhan terdapat 66 perusahaan Thailand yang diambil untuk penelitian selama tahun 2010-2022 dan uji t berpasangan telah dilakukan menggunakan data sebelum dan sesudah periode akuisisi. Ada peningkatan pada pendapatan, laba bersih dan EBITDA. Di sisi lain tidak ada perbedaan yang signifikan pada ROE dan laba kotor dan meskipun ada penurunan rata-rata pada ROE namun ada perubahan yang signifikan pada tingkat 10%. Para penulis percaya bahwa mungkin ada beberapa aset tak berwujud dan sinergi

No	Judul Penelitian, Penulis, dan Nama Jurnal	Hasil
		yang terlibat dalam proses tersebut namun mereka tidak dapat membuktikannya.
7	<i>Market Reactions and Information Spillovers in Bank Mergers: A Multi-Method Analysis of the Japanese Banking Sector</i> Wang, H., & Tsuyuguchi, T. (2025). arXiv (preprint)	Reaksi pasar terhadap dua merger penting bank di Jepang seperti penciptaan Mitsubishi UFJ pada tahun 2005 dan merger Resona pada tahun 2018 dianalisis dalam makalah ini. Dengan menggunakan teknik seperti studi kejadian, analisis VAR (<i>Kausalitas Granger</i>) dan penyesuaian skor kecenderungan hasilnya menunjukkan bahwa ada reaksi pasar positif terhadap dua merger tersebut dengan CAR sekitar +29% untuk MUFG dan +6% untuk Resona. Ada juga indikasi efek tumpangan positif terhadap bank saingan akibat dari bank yang melakukan merger. Penulis mencatat bahwa penyesuaian tidak efektif untuk MUFG karena bank tersebut unik sedangkan kausalitas Granger hanya menunjukkan korelasi.
8	<i>Latest Trends in Cross-Border Mergers and Acquisitions in Japan: Have They Been Globalized?</i> Tsuji, C. (2025). iBusiness, 17, 135-143.	Artikel ini menganalisis tren M&A (Merger dan Akuisisi) lintas batas Jepang untuk periode 2018-2024 berdasarkan statistik RECOF untuk memverifikasi pernyataan bahwa Jepang semakin global. Jumlah akuisisi asing atas perusahaan Jepang menurun dari 777 menjadi 665 selama periode yang dibahas. Sebaliknya akuisisi asing meningkat dari 259 menjadi 333 sementara M&A domestik meningkat dari 2.814 menjadi 3.702. Menurut penulis Jepang semakin tidak global dalam hal aktivitas M&A karena nilai tukar yen yang buruk, PBR rendah dan kurangnya tenaga kerja terampil untuk integrasi lintas budaya. Tidak ada uji statistik yang diterapkan.
9	<i>Japanese cross-border M&A: the choice of partial versus full acquisitions</i> (sebagian dari karya ini dipublikasikan sebagai artikel ilmiah berjudul "Do company size and strategy matter in the choice of partial or full acquisitions". Kashif Ahmed (bersama Ralf Bebenroth untuk versi publikasi artikel) 2023. Kobe University (Graduate School of Business Administration), serta dipublikasikan pada <i>Journal for Global Business Advancement</i> .	Perusahaan pengambilalih (<i>acquirer</i>) dari Jepang yang berukuran besar cenderung memilih akuisisi penuh (<i>full acquisitions</i>), sedangkan perusahaan yang berukuran kecil lebih memilih akuisisi parsial (<i>partial acquisitions</i>). Bagi perusahaan pengambilalih berukuran kecil, penerapan strategi yang konsisten (<i>consistent strategy</i>) meningkatkan kecenderungan untuk melakukan akuisisi penuh, sedangkan strategi yang fleksibel (<i>flexible strategy</i>) mendorong pilihan akuisisi parsial. Pengaruh strategi bisnis terhadap keputusan mode akuisisi terbukti relatif lemah/minimal pada perusahaan pengambilalih berukuran besar.
10	<i>Synergy or Anergy? Foreign acquisition and firm productivity in Japan</i> Tanaka, K. (2025) The Research Institute of Economy, Trade and Industry	Dengan mengontrol variabel waktu akuisisi (<i>staggered DiD</i>), akuisisi asing secara agregat tidak menunjukkan dampak kenaikan atau penurunan produktivitas yang signifikan secara statistik pada perusahaan target pasca-akuisisi.
11	<i>Understanding the Relevance of Sustainability in Mergers and Acquisitions — A Systematic Literature Review on Sustainability and Its Implications throughout Deal Stages</i> Christoph Kayser & Henning Zülch (2024) <i>Sustainability</i> (Vol. 16, No. 2, Artikel 613)	Tinjauan sistematis terhadap 52 studi empiris menunjukkan bahwa riset mengenai keberlanjutan (<i>sustainability</i>) dalam M&A berkembang sangat pesat dalam beberapa tahun terakhir. Studi-studi ini berfokus pada tahap pre-deal (seperti pemilihan target dan premi penawaran) serta post-deal (kinerja keuangan dan kinerja keberlanjutan pasca-M&A).
12	<i>A Systematic Review of Research on Sustainability in Mergers and Acquisitions.</i> Thais González-Torres, José-Luis Rodríguez-Sánchez, Eva Pelechano-Barahona, & Fernando E. García-Muiña. (2020) <i>Sustainability</i> (Vol. 12, No. 2, Artikel 513)	Analisis bibliometrik terhadap 92 artikel menunjukkan bahwa publikasi bertema keberlanjutan dalam M&A meningkat tajam sejak periode 2014–2019 (menyumbang 54,34% dari total publikasi). Kluster riset utama berfokus pada hubungan antara strategi keberlanjutan, proses integrasi M&A, dan kinerja perusahaan.
13	<i>Designing a New Framework to Regulate Hostile Takeovers in a Changing Japan.</i> Bruce E. Aronson & Manabu Matsunaka (2024) ECGI Working Paper Series in Law, Working Paper N 782 (European Corporate Governance Institute)	Studi ini menganalisis pergeseran tata kelola hostile takeovers di Jepang dari paradigma "Fortress Japan" menuju "Market-oriented Japan". Penulis mengusulkan pembaharuan kerangka regulasi dengan mengadaptasi model Australia yang memisahkan fungsi pembuat aturan, pembuat keputusan penawaran, dan pengawas (<i>Umpire/Takeover Panel</i>).
14	<i>The Enigma of Hostile Takeovers in Japan: Bidder Beware.</i> Puchniak, D. W., & Nakahigashi, M. (2018). NUS Law Working Paper, No. 2016/008 / Centre for Asian Legal Studies Working Paper, 16/03 (2018)	Menganalisis dinamika unik pengambilalihan paksa (<i>hostile takeovers</i>) di Jepang dan menjelaskan mengapa strategi akuisisi gaya Barat sering kali mengalami kegagalan saat diterapkan dalam konteks tata kelola dan kelembagaan perusahaan Jepang.

No	Judul Penelitian, Penulis, dan Nama Jurnal	Hasil
15	<i>Shareholder Activism and Engagement in Japan / Legal and Regulatory Frameworks</i> Yo Ota, Shigeru Sasaki, & Bonso Morimoto (Nishimura & Asahi). <i>Nishimura & Asahi Law Practice Guide 2023</i> .	Menguraikan kerangka hukum (<i>Companies Act dan Financial Instruments and Exchange Act</i>) mengenai aktivisme pemegang saham di Jepang, kategorisasi investor aktivis, hak pengajuan usulan pemegang saham, serta batasan kewajiban <i>fiduciary</i> direksi dan strategi pertahanan perusahaan.
16	<i>Gains from Mergers and Acquisitions in Japan</i> . Ali M. Fatemi, Iraj Fooladi, & Niloofar Garehkoolchian. (2017) <i>Global Finance Journal</i> , 32, 166–178.	Analisis terhadap transaksi M&A di Jepang (2000–2014) menunjukkan bahwa pemegang saham perusahaan pengambilalih (<i>acquirer</i>) tidak memperoleh keuntungan abnormal return jangka panjang yang signifikan. Sebaliknya, pemegang saham perusahaan target memperoleh abnormal return positif yang signifikan. Selain itu, M&A tidak membawa peningkatan nyata pada kinerja Environmental, Social, and Governance (ESG) perusahaan pasca-akuisisi.
17	<i>Do Mergers and Acquisitions Improve Efficiency? Evidence from Power Plants</i> . Mert Demirel & Ömer Karaduman. (2024) <i>NBER Working Paper Series</i> , No. 32727 (National Bureau of Economic Research, 2024)	Akuisisi pembangkit listrik di AS menghasilkan peningkatan efisiensi bahan bakar rata-rata sebesar 5% ketika terjadi perubahan kepemilikan langsung. Keuntungan efisiensi ini didorong oleh transfer pengetahuan operasional dan praktik manajemen ke aset yang kurang efisien, serta mampu mengurangi angka forced outages dan intensitas emisi CO.
18	<i>Japanese Foreign Direct Investment and ASEAN Trade Development</i> . Mohamed Aslam & Liew San Yee. (2023) <i>Journal of Management and Training for Industries</i> (Vol. 10, No. 2, 2023).	Investasi Asing Langsung (FDI) Jepang merupakan pilar utama pendorong pertumbuhan ekonomi, integrasi rantai pasok manufaktur, dan perdagangan ekspor ASEAN sejak 1970-an. Namun, peran FDI Jepang belakangan ini menghadapi tantangan akibat kenaikan biaya produksi lokal, relokasi pabrik ke negara berbiaya lebih rendah, dan persaingan ketat dari FDI China.
19	<i>Foreign Direct Investment and the Environment</i> . Matthew A. Cole, Robert J.R. Elliott, & Liyun Zhang. (2017) <i>Annual Review of Environment and Resources</i> (Vol. 42, hlm. 465–487, 2017)	Tinjauan literatur komprehensif mengenai dampak FDI terhadap lingkungan hidup, mengulas bukti empiris terkait <i>pollution haven hypothesis</i> (relokasi industri akibat perbedaan ketatnya regulasi lingkungan) dan <i>pollution halo effect</i> (transfer teknologi bersih oleh perusahaan multinasional ke negara berkembang).
20	<i>Beyond Anglo-American Models: Japan's Unique Approach to M&A and Its Impact on Shareholder Activism and Sustainability</i> . Hidefusa Iida. (2025) <i>ECGI Working Paper Series in Law, Working Paper N 860 2025</i> (European Corporate Governance Institute, 2025).	Menguraikan perkembangan "jalur ketiga" dalam hukum M&A Jepang yang menilai keabsahan transaksi berdasarkan standar nilai perusahaan (<i>corporate value standard</i>), mewajibkan persetujuan pemegang saham untuk <i>poison pill</i> , serta membuktikan secara empiris bahwa <i>partial tender offer</i> meningkatkan return saham dan kinerja perusahaan.

Sumber: Data diolah (2026)

Tabel 2 menunjukkan identitas dari dua puluh artikel jurnal yang menjadi dasar dari tinjauan literatur untuk studi ini, mencakup judul penelitian, penulis, nama jurnal dan hasil utama dari penelitian tersebut mengenai pola, dampak dan aspek ESG dari merger dan akuisisi (M&A) di Jepang. Jurnal-jurnal ini digunakan sebagai dasar teori dan patokan untuk analisis fenomena M&A dalam objek penelitian. Selain data yang diperoleh dari literatur ilmiah, studi ini juga akan menggunakan data sekunder yang dikumpulkan dari dokumen perusahaan resmi yang menjadi objek penelitian, khususnya Nidec Corporation. Hal ini karena dokumen tersebut akan memberikan data keuangan, strategi bisnis dan pengungkapan dari aktivitas M&A dan ESG perusahaan. Jenis dokumen dan informasi yang digunakan dalam studi ini tertera pada **Tabel 3**.

Tabel 3. Dokumen Perusahaan yang Digunakan

No	Nama dan Jenis Dokumen	Informasi yang Relevan
1	Nidec Corporation Annual Securities Report (2024). Laporan Tahunan Perusahaan. https://www.nidec.com/en/ir/library/report/s/	Mengenai kegiatan usaha dan kondisi perusahaan Nidec, termasuk investasi fasilitas, pengembangan teknologi dan kapasitas produksi, kegiatan perusahaan di berbagai negara, serta kebutuhan pendanaan untuk mendukung kegiatan merger dan akuisisi perusahaan.

Sumber: Data diolah (2026)

4. RESULTS AND DISCUSSION

4.1. Results

Beberapa penelitian telah menunjukkan bahwa produktivitas, nilai bisnis dan kelestarian di Jepang dipengaruhi oleh M&A. Menurut penelitian tersebut M&A hanya memberikan manfaat bagi perusahaan target yang paling sesuai. Menurut hasil penelitian [Fatemi et al. \(2017\)](#) manfaat dari M&A dirasakan oleh perusahaan target dan perusahaan yang melakukan akuisisi ([Fatemi et al., 2017](#)). Hasilnya menunjukkan bahwa tidak ada perusahaan target maupun perusahaan yang melakukan akuisisi yang mendapatkan manfaat dari manfaat jangka panjang yang luar biasa. Menurut [Matsumoto & Jackson \(2017\)](#) kesuksesan M&A dapat didefinisikan melalui kemampuan perusahaan untuk mengintegrasikan diri setelah kesepakatan tersebut ([Matsumoto & Jackson, 2017](#)). Dalam kasus NSG-Pilkington kerugian terjadi selama beberapa tahun karena tingginya tingkat utang dan proses restrukturisasi. Beberapa penelitian telah dilakukan yang menunjukkan bahwa ada berbagai faktor yang mempengaruhi M&A seperti sumber daya manusia dan penggunaan modal yang efektif.

Menurut [Bessler dan Henrich \(2018\)](#) reformasi dalam tata kelola perusahaan Jepang telah membuat aktivitas M&A semakin meningkat dan kepemilikan asing semakin meningkat. Namun transaksi M&A yang agresif jarang terjadi ([Bessler & Henrich, 2018](#)). Namun menurut [Koo \(2020\)](#) penasihat M&A target menghasilkan hasil di atas rata-rata sementara premi akuisisi dikaitkan dengan penasihat perusahaan yang melakukan akuisisi ([Koo, 2020](#)). Hal ini menunjukkan bahwa strategi dan tata kelola memainkan peran utama dalam proses transaksi. Namun, [Tanaka \(2025\)](#) menemukan bahwa, meskipun peningkatan skala usaha dan nilai perusahaan tidak selalu diikuti oleh peningkatan produktivitas dan kinerja ESG, akuisisi asing tidak menunjukkan perubahan produktivitas yang signifikan secara statistik pada perusahaan target setelah akuisisi ([Tanaka, 2025](#)). Menurut [Fatemi et al. \(2017\)](#), perusahaan yang mengakuisisi perusahaan tidak meningkatkan kinerja *Environmental, Social, and Governance* (ESG) mereka setelah akuisisi ([Fatemi et al., 2017](#)). Akibatnya, keberhasilan M&A dalam menciptakan nilai jangka panjang sangat bergantung pada kemampuan perusahaan untuk mengelola proses integrasi dan mengubah sumber daya yang dihasilkan dari akuisisi menjadi sinergi yang efektif. Tantangan lintas budaya dalam proses integrasi pasca-merger menjadi salah satu penyebab utama tidak tercapainya sinergi tersebut ([Gębski & Bień, 2025](#)).

Secara keseluruhan, temuan menunjukkan bahwa M&A di Jepang dapat meningkatkan nilai perusahaan target, memperluas skala bisnis, dan mendapatkan akses ke sumber daya dan teknologi. Namun, hasil akhir dipengaruhi oleh tata kelola, strategi akuisisi, pengelolaan SDM, dan kemampuan perusahaan untuk mengintegrasikan perusahaan setelah transaksi. Kondisi ini memberikan dasar untuk melihat cara perusahaan Jepang Nidec Corporation menggunakan strategi M&A sebagai bagian dari strategi pertumbuhan dan keberlanjutan.

4.2. Discussion

4.2.1 Pola dan Tren Aktivitas M&A Nidec Corporation

Pada ([Tsuji, 2025](#)) menemukan bahwa transaksi domestik (*in-in*) meningkat dari 2.814 menjadi 3.702 dari 2018 hingga 2024, dan transaksi out-in meningkat dari 259 menjadi 333, dan transaksi *in-out* turun dari 777 menjadi 665. Hasilnya menunjukkan bahwa praktik M&A di Jepang berubah. Nilai tukar, PBR perusahaan, dan keterbatasan sumber daya manusia untuk integrasi lintas budaya mempengaruhi hal ini. Selain itu, [Bessler & Henrich \(2018\)](#) menemukan bahwa reformasi tata kelola tahun 2004 meningkatkan aktivitas kepemilikan asing dan M&A, meskipun "*takeover* bermusuhan" masih agak jarang ([Bessler & Henrich, 2018](#)). Pada konteks investasi luar negeri Jepang, [Aslam & Liew \(2023\)](#) menunjukkan bahwa investasi Jepang ke ASEAN mengalami pergeseran besar ([Aslam & Liew, 2023](#)). Pada tahun 1995, investasi Jepang ke Asia sebesar 47,2%, tetapi setelah krisis Asia, turun menjadi 9,5%, kemudian meningkat menjadi 57,8% pada 2019. Pergeseran ini menunjukkan bahwa investasi Jepang di wilayah tersebut telah dipengaruhi oleh kondisi ekonomi dan lingkungan bisnis regional.

Dalam bidang manajemen dan strategi transaksi, [Koo \(2020\)](#) menemukan bahwa keberadaan penasihat pada pihak target memiliki korelasi positif dengan CAR ($b=0,02$; $p<0,05$) ([Koo, 2020](#)). Sebaliknya, keberadaan penasihat pada pihak pengakuisisi memiliki korelasi positif dengan premi akuisisi yang lebih tinggi ($b=0,16$; $p<0,01$). Laporan [Ota et al. \(2023\)](#) menunjukkan bahwa "aktivisme shareholder" telah berkembang di Jepang ([Ota et al., 2023](#)). Sebaliknya, [Iida \(2025\)](#) dan [Aronson & Matsunaka \(2024\)](#) menemukan bahwa strategi M&A hukum telah mempertimbangkan "nilai perusahaan standar" ([Aronson & Matsunaka, 2024](#); [Iida, 2025](#)). Perusahaan Jepang yang lebih besar cenderung menggunakan "full acquisition", [Ahmed \(2023\)](#) sementara perusahaan Jepang yang lebih kecil cenderung menggunakan "partial acquisition" ([Ahmed, 2023](#)). Dalam hal penerimaan sosial, [Ito et](#)

al. (2023) menemukan bahwa 36,1% dari hampir 4.900 responden menolak M&A asing, dibandingkan dengan 15,6% yang menolak investasi "greenfield" (Ito et al., 2023). Selain itu, Chen et al. (2020) menemukan bahwa alasan akuisisi Tiongkok-Jepang telah berubah dari "dimotivasi oleh sumber daya" menjadi "dimotivasi oleh pasar" (Chen et al., 2020). Dengan "rasio kemungkinan" 9,97 dari 2013 hingga 2016, mereka menemukan kecenderungan untuk mempertahankan manajemen dan karyawan lokal.

Mengenai akuisisi pada tingkat perusahaan, Nidec Corporation telah memiliki pola khusus terkait dengan sektor tertentu. Menurut laporan tahunan Nidec perusahaan tersebut telah melakukan sejumlah akuisisi termasuk akuisisi terhadap Chaun-Choung Technology pada bulan November 2018 di sektor motor presisi kecil, OMRON Automotive Electronics (kemudian berganti nama menjadi Nidec Mobility Corporation) pada bulan Oktober 2019 di sektor otomotif, Embraco pada bulan Juli 2019 di sektor kompresor peralatan rumah tangga dan sejumlah akuisisi di segmen mesin (Mitsubishi Heavy Industries Machine Tool pada bulan Agustus 2021, OKK Corporation pada bulan Februari 2022, PAMA pada bulan Februari 2023 dan Takisawa Machine Tool pada bulan Desember 2023) (Nidec Corporation, 2024). Strategi yang telah disebutkan di atas selaras dengan temuan bahwa perusahaan besar Jepang mengadopsi strategi "akuisisi penuh" (Ahmed, 2023). Selain itu Nidec Corporation mencatat bahwa akuisisi dan investasi yang terus menerus merupakan elemen kunci dari strategi bisnisnya (Nidec Corporation, 2024).

4.2.2 Dampak M&A terhadap Kinerja Keuangan (Profitabilitas, Skala Usaha, dan Nilai Pasar)

Penelitian menunjukkan bahwa peningkatan nilai pasar, skala usaha, dan produktivitas tidak berubah dalam jangka panjang dari sudut pandang kinerja dan produktivitas. Fatemi et al. (2017) menemukan bahwa pemegang saham perusahaan target memperoleh return yang abnormal positif, dengan CAR target 8,09–13,95% (Fatemi et al., 2017). Di sisi lain, keuntungan jangka panjang pemegang saham pengakuisisi tidak meningkat secara signifikan. Selain itu, penelitian tersebut menemukan bahwa kinerja ESG perusahaan pengakuisisi tidak meningkat secara substansial dalam lima tahun setelah merger. Tanaka (2025) menggunakan pendekatan "Staggered Difference-in-Differences" menemukan bahwa dampak total akuisisi asing terhadap "Total Factor Productivity" (TFP) tidak signifikan, berbeda dengan model TWFE yang menunjukkan dampak positif sebesar 6,6–7,3% terhadap TFP (Tanaka, 2025). Sementara itu, Sakunasingha et al. (2025) menemukan bahwa revenue, EBITDA, net income, total aset, dan ROE meningkat, tetapi ROE tidak (Sakunasingha et al., 2025). Selain itu, Hasil tersebut menunjukkan bahwa M&A dapat memengaruhi reaksi pasar, skala bisnis, profitabilitas, dan produktivitas.

Kasus NSG-Pilkington, Matsumoto & Jackson (2017) menunjukkan bahwa, pada awalnya, akuisisi 2006 senilai JPY 616 miliar belum menghasilkan sinergi dan keberlanjutan yang diharapkan (Matsumoto & Jackson, 2017). Penjualan NSG turun dari JPY 866 miliar pada tahun 2007 menjadi JPY 629 miliar pada tahun 2015. Selain itu, jumlah karyawan turun dan rasio utang terhadap ekuitas meningkat hingga 4,15 kali. Selain itu, pemulihan dikaitkan dengan perubahan dalam manajemen sumber daya manusia, serta penciptaan manajemen global yang lebih luas. Melalui tinjauan 52 studi, (Kayser & Zülich, 2024) menunjukkan bahwa, meskipun indikator ESG berbeda antar-lembaga pemeringkat, ESG tetap relevan selama tahap penentuan premi, pemilihan target, dan kinerja pasca-merger. González-Torres et al. (2020) juga menemukan bahwa penelitian tentang hubungan antara "merger", "performa", dan "ketahanan" telah berkembang sejak 2014 (González-Torres et al., 2020). Cole et al. (2017) menunjukkan bahwa ada variasi dalam hubungan antara FDI dan kinerja lingkungan. Kekuatan institusi lingkungan dan kemampuan teknologi perusahaan target memengaruhi hubungan ini (Cole et al., 2017). Selain itu, Kato (2017) menyarankan penerapan "Balanced Scorecard" (BSC) yang mencakup keuangan, proses internal, pembelajaran dan pertumbuhan, SDGs, dan perspektif pelanggan (Kato, 2017).

Menurut laporan keuangan Nidec Corporation (2024) yang merangkum kinerja organisasi pada tahun fiskal 2023 yang berakhir pada 31 Maret 2024 penjualan bersih telah meningkat sebesar 5,3% menjadi 2.347.159 juta Yen sementara laba operasi dan laba bersih yang tersedia bagi perusahaan induk telah meningkat sebesar 81,0% dan 238,4% masing-masing menjadi 162.799 juta Yen dan 125.144 juta Yen dibandingkan dengan tahun fiskal sebelumnya (Nidec Corporation, 2024). Rasio profitabilitas ekuitas telah meningkat dari 2,8% pada tahun fiskal 2022 menjadi 8,4% pada tahun fiskal 2023. Pertumbuhan pada segmen mesin (Nidec Machinery and Automation) di Nidec Corporation telah terjadi karena akuisisi dan integrasi entitas yang telah diakuisisi (Nidec Machine Tool, Nidec OKK, PAMA dan Takisawa) serta peningkatan profitabilitas dalam bisnis ini setelah akuisisi. Namun ada risiko baik yang terjadi pada kasus ini jika sinergi tidak terwujud; hal ini sesuai dengan hasil dari sebuah studi

penelitian yang menunjukkan bahwa dalam jangka panjang nilai bagi pemegang saham dari perusahaan yang telah diakuisisi tidak selalu meningkat (Fatemi et al., 2017).

4.2.3 Aspek ESG dalam Aktivitas M&A Nidec Corporation

Selanjutnya, studi tersebut membuktikan bahwa tidak ada peningkatan dalam kinerja ESG perusahaan yang telah melakukan akuisisi dalam periode lima tahun setelah merger. Mengenai penerimaan sosial Ito et al. (2023) mencatat bahwa 36,1% dari hampir 4.900 orang tidak setuju dengan M&A yang dilakukan dengan investor asing dibandingkan dengan 15,6% dari mereka yang tidak mendukung investasi hijau lapangan baru. Dalam evaluasi dari 52 karya ilmiah Kayser & Zülch (2024) menemukan bahwa meskipun indikator ESG mungkin berbeda di antara berbagai lembaga peringkat ESG tetaplah penting dalam menetapkan harga premium, evaluasi perusahaan target dan kinerja pasca merger (Kayser & Zülch, 2024). Cole et al. (2017) menemukan bahwa ada variabelitas dalam hubungan antara ODA dan kinerja lingkungan perusahaan. Hubungan tersebut berdasarkan kekuatan institusi lingkungan dan kemampuan teknologi perusahaan. Selain itu Kato (2017) menyarankan penggunaan "Balanced Scorecard" (BSC) (Kato, 2017).

Mengenai kerangka kerja tata kelola kelestarian dari Nidec Corporation terdapat Rapat Promosi Kelestarian dan Komite Kelestarian yang memiliki lima area materialitas yang lebih lanjut dibagi menjadi lima belas kategori aksi (Nidec Corporation, 2024). Evaluasi ESG (Lingkungan, Sosial dan Tata Kelola) oleh perusahaan peringkat seperti MSCI, FTSE dan CDP secara global berperan sebagai indikator kinerja non-keuangan yang digunakan untuk menilai sebagian dari kompensasi eksekutif. Namun laporan tahunan Nidec Corporation tidak memiliki indikator untuk hubungan dari indikator ESG dan penilaian M&A (Mergers dan Akuisisi) meskipun sudah sampai pada tahap penilaian kinerja pasca M&A dimana pengungkapan M&A tidak secara langsung berhubungan dengan faktor ESG tetapi lebih pada sinergi produk dan manajemen risiko pasca akuisisi seperti memasukkan filosofi manajemen Nidec pada personil perusahaan yang diakuisisi untuk menurunkan peluang penurunan nilai (Nidec Corporation, 2024). Temuan ini mendukung hasil Kayser & Zülch (2024) dimana telah dibuktikan bahwa relevansi ESG dalam M&A tidak secara pasti tercermin dalam pengungkapan perusahaan (Kayser & Zülch, 2024).

Secara keseluruhan, analisis dari dua puluh artikel menunjukkan bahwa, meskipun merger dan pembelian dapat meningkatkan skala usaha, pendapatan, nilai pasar, dan akses ke sumber daya di Jepang, mereka tidak selalu menghasilkan peningkatan produktivitas, profitabilitas, atau kinerja ESG yang lebih baik. Temuan ini menjadi dasar untuk diskusi tentang bagaimana M&A berkaitan dengan produktivitas, tata kelola, ESG, dan keberlanjutan usaha dalam konteks perusahaan Jepang. Mereka juga menunjukkan bahwa berbagai faktor memengaruhi hasil M&A, termasuk kondisi investasi dan tata kelola, mode akuisisi yang dipilih, peran penasihat, dan penerimaan.

5. CONCLUSION

Di Jepang, merger dan akuisisi (M&A) digunakan untuk mempertahankan pertumbuhan dan keberlanjutan bisnis, seperti yang ditunjukkan oleh studi kasus dan tinjauan literatur sistematis Nidec Corporation. Mengembangkan skala bisnis, memperoleh sumber daya dan teknologi baru, dan memperkuat posisi perusahaan di pasar global adalah tujuan dari strategi ini.

Studi menunjukkan bahwa kinerja perusahaan dalam jangka panjang tidak selalu dipengaruhi oleh M&A. Menurut penelitian yang ditinjau, M&A dapat meningkatkan nilai perusahaan target, meningkatkan skala bisnis, dan memberikan akses ke sumber daya dan teknologi. Namun, karena ada risiko gesekan dan ketidaksesuaian budaya, produktivitas yang lebih tinggi dan keuntungan yang lebih besar tidak selalu terjadi. Aktivitas akuisisi dan integrasi di Nidec Corporation mendorong beberapa segmen bisnis untuk berkembang; penjualan bersih, laba operasi, laba bersih, dan ROE akan meningkat pada tahun fiskal 2023.

M&A dan keberlanjutan dalam aspek ESG terkait, tetapi peningkatan kinerja ESG belum dapat dianggap sebagai konsekuensi langsung dari aktivitas akuisisi. Nidec Corporation memiliki struktur tata kelola keberlanjutan dan target netralitas karbon selain mengintegrasikan bisnis yang diakuisisi ke dalam filosofi dan strategi perusahaan. Namun, laporan tahunan Nidec belum secara langsung menunjukkan korelasi antara indikator ESG dan keberhasilan M&A. Sebaliknya, hal ini menunjukkan bahwa keberhasilan M&A sebagai strategi keberlanjutan ditentukan oleh pencapaian finansial serta kemampuan perusahaan untuk mengelola secara menyeluruh integrasi, sumber daya manusia, tata kelola, keberlanjutan, dan risiko.

Akibatnya, M&A dapat menjadi strategi yang bagus untuk mempertahankan bisnis, tetapi tidak selalu berhasil setelah transaksi. Studi Nidec Corporation menunjukkan bahwa kemampuan perusahaan untuk mengintegrasikan aset, teknologi, manusia, tata kelola, dan elemen ESG secara berkelanjutan ke dalam strateginya sangat bergantung pada penciptaan nilai jangka panjang. Oleh karena itu, M&A sebaiknya dipandang tidak hanya sebagai instrumen untuk meningkatkan skala bisnis, tetapi sebagai proses strategis jangka panjang yang berfokus pada penciptaan nilai dan keberlanjutan perusahaan untuk memenuhi kebutuhan jangka panjang perusahaan.

5.1 Implikasi

5.1.1 Implikasi Teoretis

Secara teoritis, temuan dari tinjauan literatur sistematis dan analisis studi kasus di Nidec Corporation menawarkan sejumlah kontribusi signifikan terhadap perkembangan teori M&A dan keberlanjutan perusahaan.

- a. Pengubahan Paradigma Nilai Korporasi dari Shareholder Value ke Stakeholder Sustainability: Tinjauan literatur menunjukkan bahwa analisis M&A tradisional yang menitikberatkan pada imbal hasil jangka pendek (*Cumulative Abnormal Returns/CAR*) sering kali tidak mampu mengidentifikasi penciptaan nilai jangka panjang bagi pengakuisisi. Hasil ini mendukung Teori Pemangku Kepentingan dan Pandangan Maksimisasi Nilai, di mana akuisisi yang fokus pada keberlanjutan dan pengintegrasian aspek *Environmental, Social, and Governance* (ESG) menghasilkan sinergi pengetahuan serta hubungan pemangku kepentingan yang lebih kuat.
- b. Pengembangan *Resource-Based View* (RBV) dan Strategi Akuisisi Teknologi: Penelitian ini memperkaya kerangka RBV dengan menunjukkan bagaimana akuisisi aset-aset tidak berwujud (*intangible assets*) seperti teknologi *vapor chamber* (*Chaun-Choung Technology*), *Electronic Control Unit* (OMRON Automotive/Nidec Mobility), serta mesin perkakas presisi tinggi (*Takisawa Machine Tool* dan PAMA) dapat bertransformasi menjadi keunggulan bersaing yang berkelanjutan ketika digabungkan dengan kapabilitas Riset & Pengembangan internal.
- c. Konseptualisasi Manajemen Risiko *Anergy vs. Synergy*: Studi ini memberikan landasan teoretis mengenai pentingnya pengelolaan *anergy* (gesekan integrasi). Kasus Nidec Corporation dalam Laporan Sekuritas 2024 menunjukkan bahwa mitigasi risiko *anergy* dan *goodwill impairment* dilakukan melalui keputusan strategis yang cepat, seperti melakukan restrukturisasi segmen *Battery EV* (AMEC) senilai ¥35,6 miliar untuk memprioritaskan profitabilitas di tengah perang harga pasar, sekaligus menegaskan uji pemulihan aset (*recoverability test*) secara ketat.

5.1.2 Implikasi Praktis dan Manajerial

Bagi para eksekutif, manajer M&A, dan praktisi bisnis, hasil penelitian ini menyajikan panduan operasional nyata berdasarkan praktik terbaik Nidec Corporation:

- a. Pergeseran Pengelolaan Pasca-Akuisisi Menuju Filosofi "*One Nidec*": Keberhasilan dalam merger dan akuisisi (M&A) tidak hanya sekadar finalisasi perjanjian. Nidec melakukan perombakan besar-besaran dalam metode pengelolaannya. Nidec beralih dari model "federasi" yang memberikan kebebasan operasional kepada entitas anak perusahaan menjadi sebuah struktur terintegrasi yang dikenal sebagai "*One Nidec*". Proses ini melibatkan penyamaan filosofi inti perusahaan, pengembangan skema kompensasi global yang seragam, serta perancangan jalur pengembangan kepemimpinan yang terstruktur demi mewujudkan sasaran pendapatan 4 triliun yen dalam kerangka Rencana Jangka Panjang 2025.
- b. Mengintegrasikan M&A dengan Target Reduksi Emisi dan Prinsip ESG: Para pemimpin bisnis sangat dianjurkan untuk mengintegrasikan metrik Lingkungan, Sosial, dan Tata Kelola (ESG) secara langsung ke dalam strategi M&A dan arsitektur korporat mereka. Nidec mengilustrasikan hal ini dengan mengaitkan kompensasi para eksekutif dengan peringkat ESG mereka yang diukur oleh lembaga global seperti MSCI, FTSE, dan CDP. Lebih lanjut, mereka secara proaktif menyesuaikan lini produk perusahaan yang baru diakuisisi agar selaras dengan target netralitas karbon untuk emisi Lingkup 1 dan 2 yang dicanangkan pada tahun 2040, serta memenuhi standar Inisiatif Target Berbasis Sains (SBTi) paling lambat pada tahun 2030.
- c. Mengadopsi Kelincahan Strategis dan Ketegasan dalam Restrukturisasi: Dalam menghadapi dinamika industri yang berubah cepat, seperti penurunan signifikan pada pasar motor penggerak untuk hard disk drive dan evolusi pasar kendaraan listrik di Tiongkok yang sangat dinamis, para pengelola M&A dituntut untuk memiliki ketegasan dalam mengalihkan fokus operasional ke sektor-sektor yang menunjukkan potensi pertumbuhan tinggi. Contohnya mencakup pengembangan modul pendingin untuk pusat data kecerdasan buatan, sistem penyimpanan energi baterai (BESS),

serta pesawat penumpang lepas landas dan mendarat vertikal bertenaga listrik (eVTOL). Mereka juga harus bersedia menanggung beban restrukturisasi yang diperlukan untuk menjaga kesehatan arus kas dan mencapai target Pengembalian Investasi Modal (ROIC) yang stabil di atas 15%.

5.1.3 Implikasi Kebijakan dan Regulasi

Bagi regulator pasar modal, Kementerian Ekonomi, Perdagangan, dan Industri (METI), serta lembaga pengawas keuangan di Jepang:

- Dukungan terhadap Kerangka Hukum "Jalur Ketiga" (*Third Path*) dan Standar Nilai Perusahaan: Hasil penelitian ini mendukung undang-undang M&A Jepang, seperti Pedoman Pengambilalihan 2023, yang menilai keabsahan M&A berdasarkan peningkatan nilai korporasi dan rasionalitas pemegang saham daripada hanya membantu melindungi pil racun manajemen yang ketat.
- Pentingnya Reformasi PBR dan Transparansi Transaksi: Akibat melemahnya mata uang Yen dan rendahnya rasio *Price-to-Book*, ada peningkatan transaksi M&A domestik dan akuisisi oleh investor asing. Untuk mencegah kehilangan nilai perusahaan, regulator harus terus mendorong peningkatan efisiensi modal dan transparansi pengungkapan keberlanjutan.
- Pentingnya Reformasi PBR dan Transparansi Transaksi: Akibat melemahnya mata uang Yen dan rendahnya rasio *Price-to-Book* (PBR), ada peningkatan transaksi M&A domestik dan akuisisi oleh investor asing. Untuk mencegah kehilangan nilai perusahaan, regulator harus terus mendorong peningkatan efisiensi modal dan transparansi pengungkapan keberlanjutan.

5.1.4 Kontribusi Utama dan Kebaruan Studi (Main Contributions and Advancement)

Studi ini memberikan kebaruan (*originality*) dan kontribusi akademis yang signifikan:

- Sintesis *Systematic Literature Review* (SLR) dan Bukti Empiris dari Laporan Sekuritas Terbaru: Penemuan utama penelitian ini adalah penggabungan teknik SLR dengan analisis data sekunder terbaru dari Laporan Sekuritas Tahunan [Nidec Corporation 2024](#).
- Model Konseptual M&A sebagai Penggerak Keberlanjutan Usaha (Bisnis Keberlanjutan): Penelitian ini berhasil menjembatani perbedaan (gap) antara teori keberlanjutan yang abstrak dan praktik bisnis yang nyata. Studi ini menunjukkan bahwa akuisisi Jepang dapat mengubah portofolio teknologi, mengintegrasikan budaya "*One Nidec*", dan membantu solusi dekarbonisasi global.

5.2. Limitations

Penelitian ini masih menggunakan pendekatan kualitatif sehingga terdapat beberapa keterbatasan yang perlu diakui. Pertama, dampak M&A terhadap profitabilitas dan nilai pasar hanya ditelaah secara kualitatif melalui sintesis literatur dan analisis deskriptif, serta belum didukung oleh pengujian kuantitatif seperti studi peristiwa (*event study*) atau analisis regresi yang dapat menunjukkan angka yang lebih pasti. Kedua, studi kasus hanya berfokus pada satu perusahaan, yaitu Nidec Corporation, dengan data sekunder dari *Annual Securities Report 2024*, sehingga hasilnya belum dapat digeneralisasi ke seluruh perusahaan Jepang. Akibatnya, penilaian dalam penelitian ini belum dapat dilakukan secara mendalam dan menyeluruh. Penelitian selanjutnya disarankan menambahkan pendekatan kuantitatif atau metode campuran (*mixed methods*), memperluas jumlah perusahaan yang dikaji, dan memperpanjang periode pengamatan.

Acknowledgement

Penulis mengucapkan terima kasih kepada Tuhan Yang Maha Esa atas rahmat dan karunia-Nya sehingga artikel ini dapat diselesaikan dengan baik. Penulis juga menyampaikan terima kasih kepada dosen pengampu mata kuliah atas bimbingan, arahan, dan masukan yang diberikan selama proses penyusunan artikel ini, serta kepada Program Studi Akuntansi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Pembangunan Nasional Veteran Jawa Timur atas dukungan yang telah diberikan. Ucapan terima kasih turut disampaikan kepada keluarga dan rekan-rekan yang telah memberikan dukungan moril maupun materiil, sehingga proses penelitian dan penulisan artikel ini dapat berjalan dengan lancar.

Abbreviations

M&A: *Mergers and Acquisitions* (Merger dan Akuisisi)

ROE: *Return on Equity*

ROA: *Return on Assets*

TFP: *Total Factor Productivity*

RIETI: *Research Institute of Economy, Trade and Industry*

Authors' contribution

SPD merumuskan ide dan kerangka penelitian, mengoordinasikan penyusunan artikel, menulis bagian pendahuluan, serta menganalisis dan menginterpretasikan literatur. ANB mencari dan menyeleksi artikel, menyusun metode penelitian, serta membuat Tabel 1 dan Tabel 2. WK mengumpulkan data sekunder dari *Annual Securities Report Nidec Corporation 2024*, melakukan analisis tematik atas data tersebut, serta menyusun hasil dan pembahasan. NDK menyusun implikasi dan kesimpulan, menyunting bahasa naskah, merapikan daftar pustaka, dan melakukan pemeriksaan akhir manuskrip. Seluruh penulis telah membaca dan menyetujui naskah akhir yang akan dipublikasikan.

Authors' Information

Salwa Paquitha Dametri (SPD) merupakan mahasiswa Program Studi Akuntansi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Pembangunan Nasional Veteran Jawa Timur dengan ketertarikan penelitian pada bidang akuntansi keuangan dan tata kelola perusahaan.

Wahyu Kristiyanto (WK) merupakan mahasiswa Program Studi Akuntansi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Pembangunan Nasional Veteran Jawa Timur dengan ketertarikan penelitian pada bidang pemeriksaan akuntansi (*auditing*) dan pelaporan keuangan.

Azzahra Naila Bakhtiar (ANB) merupakan mahasiswa Program Studi Akuntansi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Pembangunan Nasional Veteran Jawa Timur dengan ketertarikan penelitian pada bidang akuntansi manajemen dan keberlanjutan (*sustainability*) perusahaan.

Nabila Dhea Kusumawati (NDK) merupakan mahasiswa Program Studi Akuntansi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Pembangunan Nasional Veteran Jawa Timur dengan ketertarikan penelitian pada bidang investasi dan pasar modal.

Conflict of Interest

Penulis menyatakan bahwa tidak ada konflik kepentingan, baik finansial maupun non-finansial, dalam penyusunan artikel ini.

Funding

Penelitian ini tidak menerima pendanaan eksternal. Seluruh pembiayaan berasal dari sumber pribadi penulis.

Availability of data and materials

Artikel ini menggunakan data sekunder serta literatur akademik yang tersedia secara publik. Seluruh data dan sumber dapat diakses melalui referensi yang telah dicantumkan dalam daftar pustaka.

REFERENCES

- Ahmed, K. (2023). *Japanese cross-border M&A: The choice of partial versus full acquisitions* [Doctoral dissertation, Kobe University]. Kobe University Repository: Kernel. <https://hdl.handle.net/20.500.14094/D1007994>
- Annasthasya, D., Alfindoria, I., Rahayu, S., & Khair, O. I. (2025). Metodologi penelitian kualitatif: Tinjauan literatur dalam konteks pendidikan. *Jurnal Ilmiah Multidisiplin*, 3(7), 423–429. <https://doi.org/10.60126/jim.v3i7.1070>
- Aronson, B. E., & Matsunaka, M. (2024). *Designing a new framework to regulate hostile takeovers in a changing Japan* [Working paper]. SSRN. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4882079>

- Aslam, M., & Liew, S. Y. (2023). Japanese foreign direct investment and ASEAN trade development. *Journal of Management and Training for Industries*, 10(2), 37–58. <https://doi.org/10.12792/JMTI.10.2.37>
- Azarian, M., Yu, H., Shiferaw, A. T., & Stevik, T. K. (2023). Do we perform systematic literature review right? A scientific mapping and methodological assessment. *Logistics*, 7(4), Article 89. <https://doi.org/10.3390/logistics7040089>
- Bessler, W., & Henrich, G. (2018). *The effects of corporate governance reforms in Japan on the market for corporate control and merger & acquisition activity* [Working paper]. SSRN. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3291979>
- Chen, F., Ahmed, K., & Bebenroth, R. (2020). Chinese cross-border acquisition strategies in Japan – Changing from a resource-driven to a market-driven approach. *Organizations and Markets in Emerging Economies*, 11(1), 35–54. <https://doi.org/10.15388/omee.2020.11.22>
- Cole, M. A., Elliott, R. J. R., & Zhang, L. (2017). Foreign direct investment and the environment. *Annual Review of Environment and Resources*, 42, 465–487. <https://doi.org/10.1146/annurev-environ-102016-060916>
- Demirer, M., & Karaduman, Ö. (2024). *Do mergers and acquisitions improve efficiency? Evidence from power plants* (NBER Working Paper No. 32727). National Bureau of Economic Research. <https://doi.org/10.3386/w32727>
- Fatemi, A. M., Fooladi, I., & Garehkoolchian, N. (2017). Gains from mergers and acquisitions in Japan. *Global Finance Journal*, 32, 166–178. <https://doi.org/10.1016/j.gfj.2017.02.002>
- Febrianto, A., Siroj, R. A., & Hartatiana. (2024). Studi literatur: Landasan dalam memilih metode penelitian yang tepat. *Journal Educational Research and Development*, 1(2), 259–263. <https://doi.org/10.62379/jerd.v1i2.142>
- González-Torres, T., Rodríguez-Sánchez, J.-L., Pelechano-Barahona, E., & García-Muiña, F. E. (2020). A systematic review of research on sustainability in mergers and acquisitions. *Sustainability*, 12(2), Article 513. <https://doi.org/10.3390/su12020513>
- Gębski, Ł., & Bień, A. (2025). Cross-cultural challenges in the post-merger integration process management. *Journal of Intercultural Management*, 17(4), 5–31. <https://doi.org/10.2478/joim-2025-0013>
- Haryono, E., Suprihatiningsih, S., Septian, D., Widodo, J., Ashar, A., & Sariman, S. (2024). New paradigm metode penelitian kepustakaan (library research) di perguruan tinggi. *An-Nuur*, 14(1). <https://doi.org/10.58403/annuur.v14i1.391>
- Hendriks, G., Slangen, A. H. L., & Heugens, P. P. M. A. R. (2023). How cross-cultural experience shapes emerging-market multinationals' domestic performance after a cross-border acquisition. *Long Range Planning*, 56(4), Article 102342. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2023.102342>
- Iida, H. (2025). *Beyond Anglo-American models: Japan's unique approach to M&A and its impact on shareholder activism and sustainability* (ECGI Law Working Paper No. 860/2025). European Corporate Governance Institute. <https://doi.org/10.67929/ecgi-law-860-2025>

- Ito, B., Tanaka, A., & Jinji, N. (2023). Why do people oppose foreign acquisitions? Evidence from Japanese individual-level data. *Japan and the World Economy*, 66, Article 101187. <https://doi.org/10.1016/j.japwor.2023.101187>
- Just, R., Sommer, F., Heubeck, T., & Meckl, R. (2023). Sustainability as a stumbling block in closing acquisitions? The joint effect of target and acquirer ESG performance on time to completion. *Finance Research Letters*, 58, Article 104422. <https://doi.org/10.1016/j.frl.2023.104422>
- Kato, I. (2017). Corporate sustainable strategies, corporate growth value and stock price: An analysis of post-M&A sustainable growth strategy through balanced scorecard framework. *Journal Global Policy and Governance*, 6(2), 41–51. <https://doi.org/10.14666/2194-7759-6-2-003>
- Kayser, C., & Zülch, H. (2024). Understanding the relevance of sustainability in mergers and acquisitions—A systematic literature review on sustainability and its implications throughout deal stages. *Sustainability*, 16(2), Article 613. <https://doi.org/10.3390/su16020613>
- Koo, J. S. (2020). How do advisors influence mergers and acquisitions?: An analysis of acquisitions in Japan. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(7), 123–129. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no7.123>
- Matsumoto, S., & Jackson, K. (2017). Integration and synergy generation in cross border acquisitions: A case study of business failure and success 'made in Japan'. *International Business Research*, 10(9), 122–140. <https://doi.org/10.5539/ibr.v10n9p122>
- Mielcarz, P., Osiichuk, D., & Puławska, K. (2023). Increasing shareholder focus: The repercussions of the 2015 corporate governance reform in Japan. *Journal of Management and Governance*, 27(3), 1017–1047. <https://doi.org/10.1007/s10997-021-09619-0>
- Nidec Corporation. (2024). *Annual securities report for the fiscal year ended March 31, 2024*. <https://www.nidec.com/en/ir/library/reports/>
- Ota, Y., Sasaki, S., & Morimoto, B. (2023). Shareholder activism & engagement: Japan. In *Lexology Getting the Deal Through. Law Business Research*. <https://www.nishimura.com/sites/default/files/articles/file/92745.pdf>
- Puchniak, D. W., & Nakahigashi, M. (2018). *The enigma of hostile takeovers in Japan: Bidder beware* (NUS Law Working Paper No. 2016/008). National University of Singapore. https://law.nus.edu.sg/wp-content/uploads/2020/04/008_2016_Puchniak-Nakahigashi.pdf
- Sakunasingha, B., Ishido, H., & Liang, L. (2025). Do Japanese acquisitions improve target firm financial performance? A case study in Thailand. *Journal of Multidisciplinary in Social Sciences*, 21(3), 364–371. <https://so03.tci-thaijo.org/index.php/sduhs/article/view/277024>
- Tanaka, K. (2025). *Synergy or anergy? Foreign acquisition and firm productivity in Japan* (RIETI Discussion Paper No. 25-E-085). Research Institute of Economy, Trade and Industry. <https://www.rieti.go.jp/jp/publications/dp/25e085.pdf>
- Tsuji, C. (2025). Latest trends in cross-border mergers and acquisitions in Japan: Have they been globalized? *iBusiness*, 17(2), 135–143. <https://doi.org/10.4236/ib.2025.172008>

- Uchida, D., & Yoshikawa, T. (2025). The differential effect of regulatory signals on shareholder dissent: The case of shareholder voting in director elections. *Corporate Governance: An International Review*, 33(5), 1107–1125. <https://doi.org/10.1111/corg.12640>
- Wang, H., & Tsuyuguchi, T. (2025). *Market reactions and information spillovers in bank mergers: A multi-method analysis of the Japanese banking sector* [Preprint]. arXiv. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2512.06550>
- Zou, X., Wang, Z., & Zhao, J. (2025). The impact of ESG performance of acquirer on the long-term performance of cross-border mergers and acquisitions of China A-share listed companies: An analysis based on two-way fixed effect and threshold effect. *Sustainability*, 17(14), Article 6566. <https://doi.org/10.3390/su17146566>