

海外資本のネットワーク・ノウハウを活用した 企業の成長力強化・第二創業からの成長

2024年11月1日

経済産業省 経済産業政策局 投資促進課

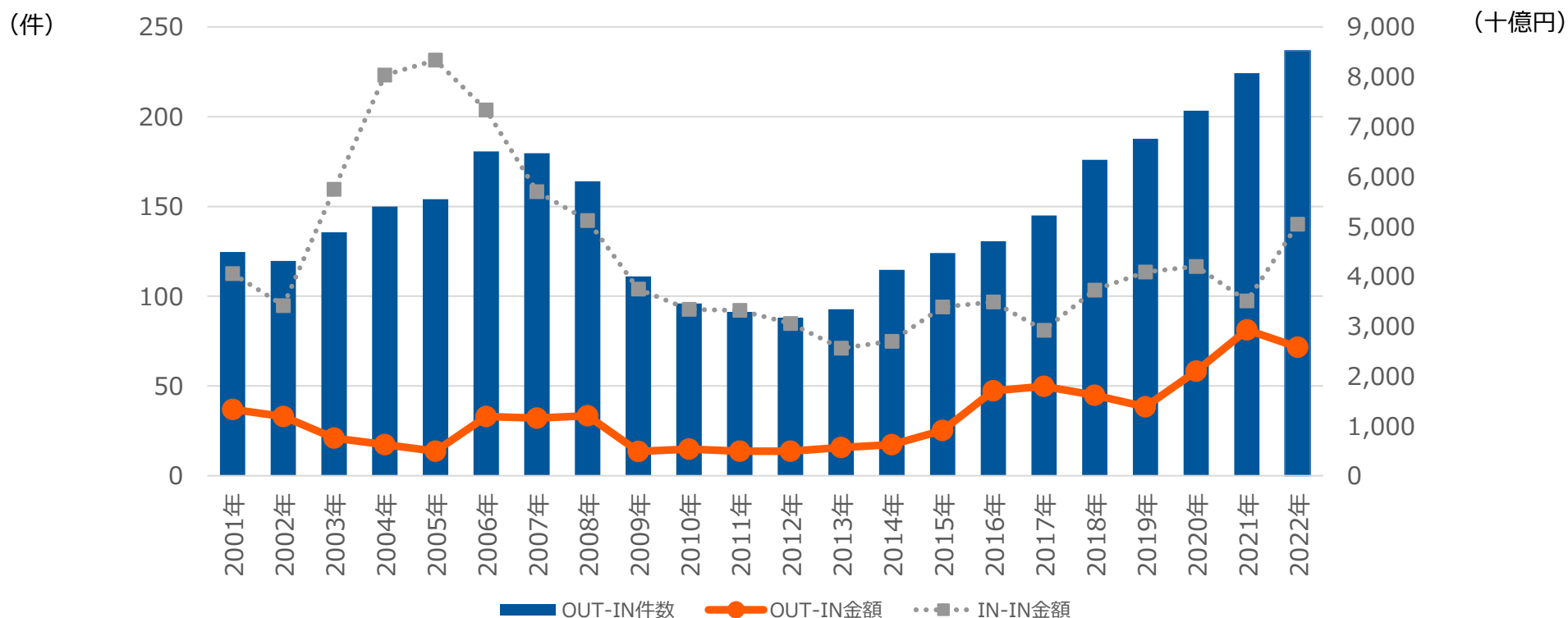
投資交流企画官 天野 富士子

日本企業と外国企業との協業連携は過去最高水準

- 日本企業と外国企業との協業連携（対日M&A等*）は、10年前と比較して、件数は約3倍、金額は約5倍に拡大（件数は過去20年間で最高水準）
- 日本経済の潮目の変化が起こっていることに加えて、地政学上の安定性などが評価され、日本市場への注目が高まっている。また、産業のグローバル化、技術革新への対応などを背景に、外国企業との協業連携により経営力を強化しようとする動きが加速

*外国企業が出資会社、日本企業が被出資会社となる出資。出資形態として合併、買収、事業譲渡、資本参加、出資拡大を対象。

対日M&A等の推移（件数・金額（3年移動平均*1））



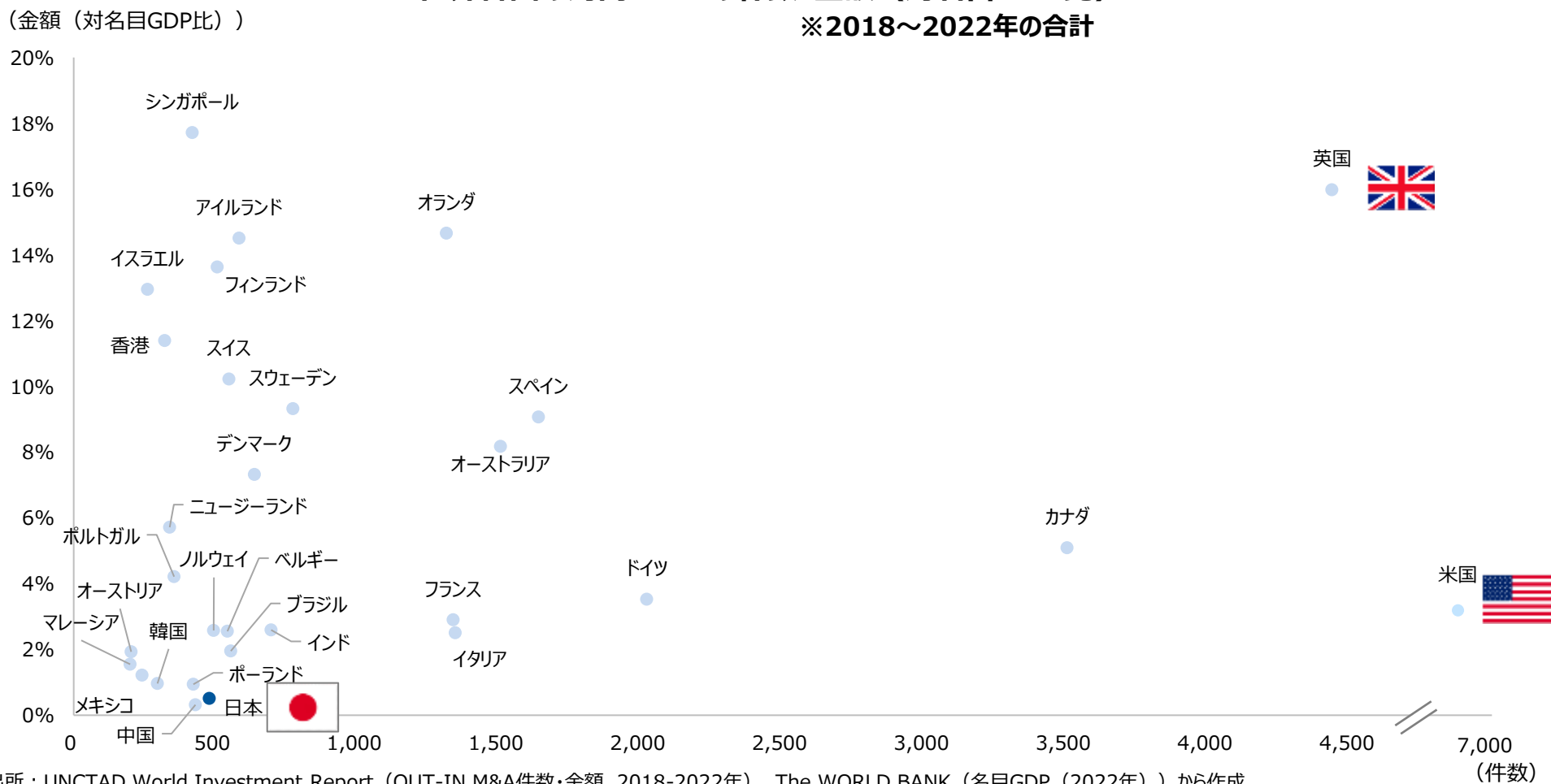
*1 当該年の値に前後1年の値を加算して年数3で除した平均値(例：2021年の値は2020～2022年の平均値)。特に毎年の金額は大型案件の有無により傾向が分かりにくいため、3年移動平均を用いた
出所：レコフM&Aデータベースから作成（OUT-INの場合、日本企業の海外法人売却を除く。金額非公表案件も存在。）

日本での外国企業との協業連携は諸外国と比べて遅れている

- 日本の対内M&A等は拡大傾向にあるものの、**件数、金額（対名目GDP比）は諸外国と比べて少ない**（金額（対名目GDP比）は米国の約1/7、英国の約1/33）
- **海外資本に対する心理的抵抗感や社内の体制構築の遅れ**などが要因

世界各国の対内M&Aの件数・金額（対名目GDP比）

※2018～2022年の合計



「外国企業と日本企業の協業連携事例集」作成の背景

- 日本企業による外国企業との協業連携は過去最高水準にあるものの、諸外国に比べて遅れている
- 外国企業と協業連携を行う日本企業は、外国企業の持つグローバルネットワークやノウハウ等を活用して海外の販路拡大や、DX促進、人的資本管理などの経営改善、イノベーション創出などを実現。海外からの出資を積極的に受け入れ、経営力を強化することは、企業の持続的な成長の実現に加え、地域活性化につながる
- このため、日本企業における経営課題解決や成長の加速に向けた選択肢の一つとして海外資本を活用する際に参考となるよう、「外国企業と日本企業の協業連携事例集」を作成・公表

事例集の特徴

- 企業の経営課題に対応し、イノベーションや海外展開等を実現した11事例を实名で掲載
- 業種・地域、企業規模、外国企業の国籍等のバランスを考慮
- 幅広い協業連携ニーズに応え、実践的な内容になるよう、外国企業との共同出資や外国企業からのマイノリティ出資の受入れなども対象

外国企業と日本企業の協業連携事例集（全体版PDF）

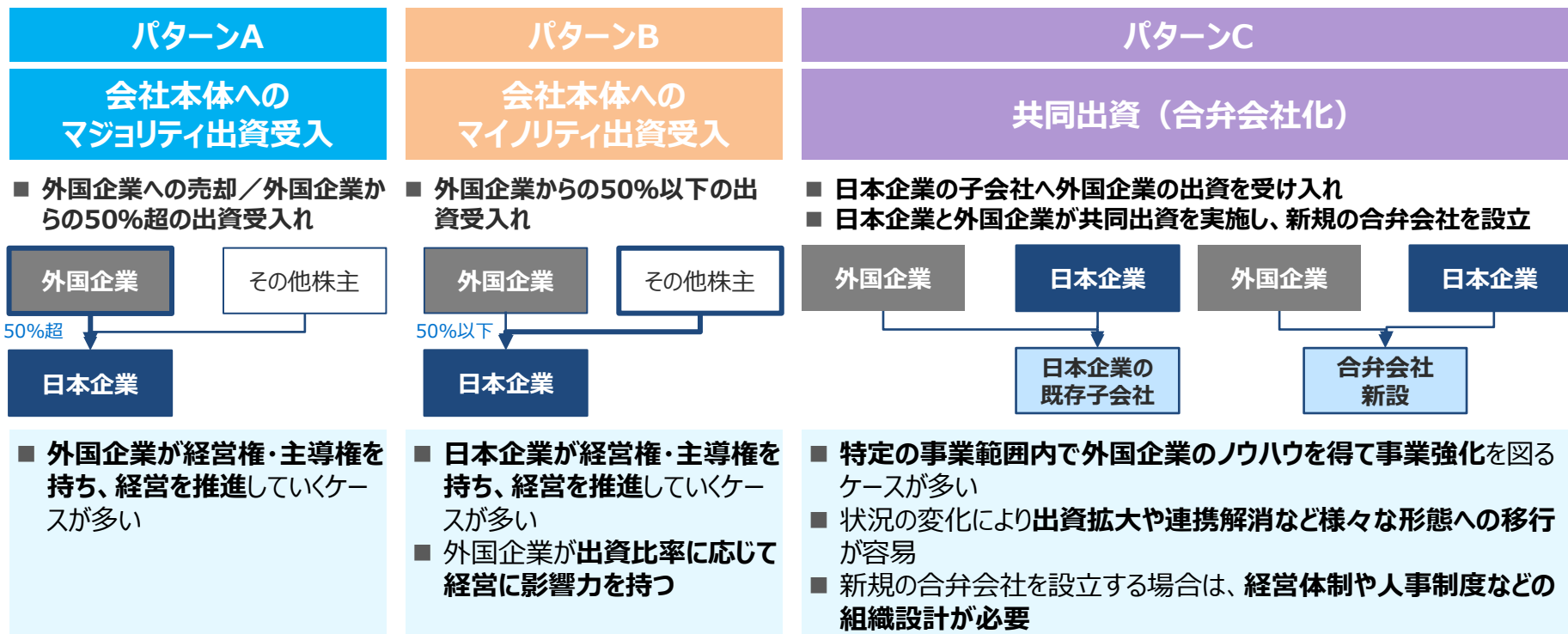
～外国企業との協業により経営力を強化！さらなる企業の成長のヒント～（2024年4月）

<https://www.meti.go.jp/policy/investment/5references/pdf/jireishuall.pdf>



外国企業との協業連携の形態

- 本事例集では、海外企業から日本企業への出資形態を以下の3パターンに整理・分類
 - ✓ パターンA（会社本体への**マジョリティ出資**受入）
 - ✓ パターンB（会社本体への**マイノリティ出資**受入）
 - ✓ パターンC（**共同出資**（合併会社化））
- 一般的に、マイノリティ出資や共同出資は、
 - ✓ マジョリティ出資と比較して、**経営独立性・主体性が維持される**
 - ✓ 資本参加を伴わない業務提携と比較して、**経営・技術ノウハウの獲得**や**シナジー創出**などが期待できる



掲載事例一覧

No.	パターン	日本企業（被出資会社）					外国企業（出資会社）		出資比率
		名称 （被出資会社）	親会社	業種 （被出資会社）	所在地	中小 企業*	企業名	国籍	
①	A	株式会社フジスタッフ	－	サービス	東京都		ランスタッド日本合同会社	オランダ	(当初) 10% (現在) 100%
②	A	株式会社ブランドリフト (株式会社タカミの親会社)	－	化学	東京都	✓	ロレアル株式会社 (L'Oréal S.A.)	フランス	100%
③	B	UPWARD株式会社	－	ソフト・情報	東京都	✓	salesforce.com, inc (現 : Salesforce, Inc.)	アメリカ	非公表
④	B	株式会社ブレイド	－	ソフト・情報	東京都	✓	Google International LLC	アメリカ	非公表
⑤	C	株式会社ARISE analytics	KDDI株式会社	ソフト・情報	東京都		アクセンチュア株式会社	アメリカ	KDDI 85% アクセンチュア 15%
⑥	C	小正嘉之助蒸溜所株式会社	小正醸造株式会社	食品	鹿児島県	✓	Diageo plc	イギリス	非公表
⑦	C	株式会社JTB情報システム (現 I&Jデジタルイノベーション株式 会社)	株式会社JTB	ソフト・情報	東京都		日本アイ・ビー・エム株式 会社	アメリカ	日本アイ・ビー・エム 65% JTB 35%
⑧	C	TGオクトパスエナジー株式会社	東京ガス株式会社	その他小売	東京都		オクトパスエナジー	イギリス	東京ガス 70% オクトパスエナジー 30%
⑨	C	BASF戸田バッテリー・マテリアルズ 合同会社	戸田工業株式会社	化学	山口県		BASF SE (BASFジャパン株 式会社)	ドイツ	戸田工業 34% BASF 66%
⑩	C	日立ABB HVDCテクノロジーズ 株式会社 (現日立エナジー・ジャ パン株式会社)	株式会社日立製作 所	電力・ガス	東京都		ABB Ltd	スイス	(当初) 日立製作所 51% ABB 49% (現在) 日立製作所 100%
⑪	C	三菱UFJモルガン・スタンレー 証券株式会社	株式会社三菱UFJ フィナンシャル・グルー プ	証券	東京都		モルガン・スタンレー	アメリカ	三菱UFJフィナンシャル・グ ループ60% モルガン・スタンレー 40%

*出資当時の企業規模について、中小企業基本法の定義に従い分類。ただし、業種・事業内容・その他個別の状況により扱われている範囲が異なる場合がある
 パターンA：会社本体へのマジョリティ出資受入、パターンB：会社本体へのマイノリティ出資受入、パターンC：共同出資（合併会社化）

Diageo plcによる小正嘉之助蒸溜所株式会社への出資

共同出資

食品

(小正醸造 × Diageo 2021年)

創業140年となる鹿児島のお酒メーカー小正醸造は、酒類の製造販売を行うDiageoからのマイノリティ出資を受け入れ、小正醸造が長年培った技術に加えて、Diageoの人材・組織体制のノウハウ及び資金力を活用し、グローバルなウイスキー事業に挑戦しつつ、国内での販売拡大を実現。今後、海外での成長を目指し、グローバル人材の獲得も進めている

協業前の状況

① 協業の背景・課題

- 小正醸造は焼酎の海外での拡販を目指すも、海外では「焼酎＝食中酒」の文化が馴染まず、拡販が思うように進まなかった
- 世界の共通言語として焼酎を広げていくため、海外での認知度が高かったジャパニーズウイスキーのブランドを創り世界に通じる蒸溜酒の製造を企図

② 協業の経緯・目的

- ウイスキー製造を開始してから2年後、DiageoのVCが嘉之助蒸溜所へ訪問し、協業に向けて声をかけたことがきっかけで交渉開始
- ウイスキー製造及びマーケティング/販売機能の強化に向けた、資金提供と人材・組織体制強化を目的として協業を開始

協業後の状況

③ 協業過程

- FAや弁護士等の外部専門家を活用して協業連携内容を調整
- Diageoは取締役が取締役に参加する形でのみ関与し、実務は基本的に小正嘉之助蒸溜所が担当
- 高度な語学力及びマーケティング能力を有するグローバル人材を採用し、組織体制を強化

④ 出資後の成果

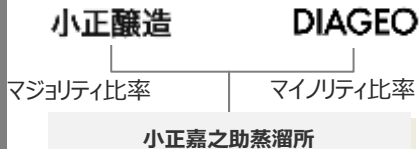
- 協業開始後、社長自ら日本の蒸溜酒文化を海外展開したいという想いを伝え、新たにグローバル人材を10名程獲得することに成功
- 小正嘉之助蒸溜所のウイスキー樽を使った、Diageoとのコラボレーション商品がDiageoから販売される等、新商品開発も実現

協業内容・出資比率・取締役会構成

- 鹿児島県を拠点にウイスキー製造事業を営む小正嘉之助蒸溜所を2021年8月に設立
- 協業内容は、ウイスキーの製造及びマーケティング・販売
- Diageoが小正嘉之助蒸溜所の株式をマイノリティ比率取得。取締役は小正醸造が2名、Diageoが1名。小正醸造が経営の指揮を執る

提供したリソース (支援等)

- ・ 嘉之助ブランドのウイスキー商品・樽



取締役会構成

小正醸造2名 Diageo1名

提供したリソース (支援等)

- ・ 商品製造にかかる資金の提供
- ・ ウイスキー製造や海外市場に関する知見の提供

協業成功のポイント

- 自社ブランドや伝統を尊重し、共にグローバル展開を目指すことができる適切なパートナーを選定
 - Diageo以外の外国企業からも協業の打診があったが、Diageoに対して、小正醸造のブランド・品質や自主性を尊重してもらえると感じたため、協業を決断。対等な立場を前提に、時間をかけて共にブランドを創り上げていこうという意識を共有できた
- 小正嘉之助蒸溜所だけでなく、小正醸造にも利益が創出されるスキームを構築
 - 小正醸造が小正嘉之助蒸溜所のウイスキーのボトルングを委託製造する、小正醸造の保有する貯蔵庫等の建物を小正嘉之助蒸溜所へ貸し出す等、ウイスキー事業が小正醸造の売上にも貢献するスキームとなっており、グループ全体としてメリットのある協業になっている

案件概要

<公表日> 2021年8月 <スキーム> 小正醸造の既存子会社へDiageoが出資 (マイノリティ比率での出資) <取引額 (出資額)> 非公表
<日本企業> 小正醸造株式会社 (鹿児島) <事業内容> 本格焼酎・リキュール・ウイスキー・スピリッツの製造・販売 <売上> 26億円 (2022年6月期) <従業員数> 105名 (2021年11月1日時点) <資本金> 3,000万円
<区分> 中小企業 <出資者 (外国企業)> Diageo plc (イギリス) <事業内容> 酒類の製造・販売



外国企業との協業連携において留意すべき点・成功のポイント

- 外国企業と協業連携している日本企業の多くは、持続的成長、海外展開等の経営上の目的達成のためには、**自前主義では解決できないとの危機感**を持っていた
- そこで、様々な選択肢を検討する中で、**経営方針・哲学を共有し、お互いの経営リソースを補完できる外国企業をパートナーとする協業連携を選択**
- 協業連携を成功させるためには、自社の強み・弱みから**協業連携の目的・目標を明確化**した上で、**社内や協業連携相手と丁寧にコミュニケーションを取り**、企業文化や商慣習の違いについてお互いに理解を深めることが重要

背景・課題感

- 新たな経営ノウハウを取り込み、持続的かつ飛躍的な成長を実現
- 他社の技術等を活用し、イノベーションや新規ビジネスモデルを創出
- 他社の販売ネットワーク等を活用し、グローバルに事業拡大・展開
- 人材育成、人事管理手法の取り込み
- DXに取り組み、高度なサービスを提供

メリット・意義

- 経営面
(新事業モデル・イノベーション創出、経営基盤強化)
- 事業面
(営業・販売力強化、生産開発能力拡大・生産性向上)
- 従業員面
(人材育成・確保、労働環境・条件改善)

成功のポイント

- 協業連携の目的・目標の設定
- 自社の強み・弱みの明確化とアピール
- コミュニケーションを密に図るための仕組み
- 協業連携開始後も時間をかけて協議

外国企業との接点

- 外国企業からのアプローチ
- 日本企業からのアプローチ
- 業界団体、コンサルティング会社、投資銀行等を通じたネットワーキング等

協業連携に係る苦労等

- 協業連携に係る社内への説明
- 従業員の不安や疑問に対する説明
- 企業文化、商慣習の差異への対応

外国企業との協業連携のメリット

- 外国企業との協業連携に関し、大別すると経営面、事業面、従業員面で共通するメリットを確認することができた

経営面

新事業モデル・イノベーションの創出

- 新商品・新サービス・イノベーションの創出を実現
- 今までアプローチできなかった事業分野や技術への新規開拓など事業ポートフォリオの拡大等に寄与

経営基盤の強化

- KPI管理等の経営管理手法について経営管理の高度化を実現
- 協業連携先の業務ノウハウを導入し、自社の業務改革を実現

事業面

営業・販売力の向上

- 製品・サービスの販路拡大（海外進出含む）に寄与
- 商品・サービスのブランド力を強化し、取引先との交渉力強化や競争力向上を実現

生産・開発能力、生産性の向上

- 安定的な資材調達や事業規模の拡大等を実現
- 製品の品質向上や生産コスト低下等に寄与

従業員面

人材育成・確保

- グローバル人材の育成・強化を実現
- 協業先のITのノウハウを導入し、ビジネスモデルのDX化を担う人材育成を推進

労働環境・条件の改善

- 公正かつ透明性の高い人事評価制度の導入、海外プロジェクトへの参画や海外人材との交流により、従業員のモチベーションやパフォーマンスが向上

協業連携事例に共通する課題

- 外国企業との協業連携を検討いただく上で参考となるよう、共通する課題について関係者の生の声をもとにコラムを作成・掲載

(1) 外国企業と日本企業との企業文化（商慣習）の差異をどう乗り越えたか



- 協業連携を成功に導き、持続的発展につなげるためには、**外国企業との企業文化や商慣習の差異を乗り越え**、事業を進めていくことが必要。
- **翻訳アプリの活用、交流会の開催**などにより企業文化の理解に努めた。
- 商慣習や海外展開戦略などの違いについては、協業先と緊密なコミュニケーションを行い、**協業先の優れた取組を柔軟に採用**した。

(2) 外国企業との協業連携の解消事例から見た留意点



- **経済環境の変化や親会社間の戦略の不一致**等を理由に協業を解消したケースがある一方で、事業ポートフォリオ・投資戦略の見直しに伴うものや、事業が成功し一方の100%子会社化により発展的な解消に至ったケースも存在。
- 協業相手と紛争や協業解消に発展するリスクを踏まえて、**紛争時の手続について契約時に合意**しておくことが重要（「誠実な協議」条項は不十分）。
- **ビジョンや目標（ゴール）**を入念に、明確に、継続的に協業相手と共有し、**社内全レベルに浸透**させる。

協業連携事例に共通する課題（続き）

（3）中小企業における経営高度化に向けた外国企業の協業連携の活用



- 中小企業においても、海外市場の販路拡大等を目指して外国企業との協業連携は選択肢の一つとなりうる。一方で、経営資源が限られていること等により、社内体制の整備や英語によるコミュニケーションに困難を感じ、協業連携を断念するケースが想定される。
- 外国企業との協業連携を推し進めている中小企業は、通訳の活用や語学が堪能な専門人材の採用、自社の特長や強みを尊重してもらえる適切な協業相手の選定、外部専門家のサポートの積極的な活用、協業を円滑に進めるための柔軟な経営方針の採用等の対応を行っていることがうかがえる。

（外国企業との協業連携を行っている中小企業の声）

- ✓ 言語の壁を意識せず円滑にコミュニケーションを取るために通訳を介して交渉した
- ✓ 双方の良い点を融合して最良の手段と一緒に作るという志向性を大切にした
- ✓ 外部業者を活用し国際会計基準に対応。滞りなく外国企業へ会計報告が可能に
- ✓ 顧客企業の海外販路拡大などの経営課題に対して、外国企業との協業連携をサポートする地方銀行もあるため、事業設計段階から相談することも有用

国内企業と海外企業との協業連携促進に向けた取組

政府全体の取組（対日直接投資推進会議）

- ▶ イノベーション力を高め、日本経済の持続的成長や地域経済の活性化につなげるべく、2023年4月に「海外からの人材・資金を呼び込むためのアクションプラン」を決定、「2030年に対日直接投資残高を100兆円」とする目標を掲げた。
- ▶ 「海外からの人材・資金を呼び込むためのタスクフォース（副大臣主宰）」において、有識者を交えて各施策の進捗についてフォローアップを実施、取組を加速・深化すべき事項について議論。
- ▶ 2024年5月、今後、特に重点的に取り組むべき事項とその政策対応について、国内企業と海外企業との協業促進を含む4つの施策を柱とする「対日直接投資加速化に向けた優先プログラム」を整理。

経済産業省の取組

- ▶ 国内企業と海外企業との出資を含む協業連携の促進に向けて、2024年度に以下を実施。
 - ✓ JETROと連携し、海外のベンチャー・キャピタルと日本のスタートアップとのマッチング、J-Bridgeを通じた海外企業と日本企業とのマッチングを支援
 - ✓ 6回程度セミナーを開催、事例集の周知・広報を実施（7月、英語版を公表）
 - ✓ 地域企業の実態に詳しい金融機関や国内外の事業者と連携し、協業促進に向けた課題を抽出し、課題に対応する施策を検討

参考

(参考)「対日M&A活用に関する事例集」掲載事例一覧

No.	日本企業(対象会社)			出資者		
	名称	業種	所在地	名称	種別	国籍
パターンA 子会社売却・事業譲渡(カーブアウト)						
1	パナソニックヘルスケア(現PHCホールディングス)	電気機器	東京都*	KKR	PEファンド	アメリカ
2	日立機材(現センクシア)	建材	東京都*	カーライル	PEファンド	アメリカ
3	日立国際電気(現KOKUSAI ELECTRIC)	電機	東京都*	KKR	PEファンド	アメリカ
4	オムロン直方(現アドバンテック)	電機	福岡県	アドバンテック	事業会社	台湾
5	日立プロキユアメントサービス(現HIPUS)	サービス	東京都	インフォシス	事業会社	インド
6	資生堂のパーソナルケア事業(現ファイントゥデイ)	卸売	東京都	CVCキャピタルパートナーズ	PEファンド	イギリス
パターンB 大企業本体の売却・資本の受入						
7	中外製薬	医薬品	東京都*	F・ホフマン・ラ・ロシュ	事業会社	スイス
8	エスエス製薬	医薬品	東京都*	ベーリンガー・インゲルハイム	事業会社	ドイツ
9	チップワンストップ	卸売	神奈川県	Arrow Electronics	事業会社	アメリカ
10	ポリマテック(現積水ポリマテック)	化学	埼玉県	トラスター・キャピタル	PEファンド	中国
11	パイオニア	電機	東京都*	ヘアリング・プライベート・エクイティ・アジア	PEファンド	香港
パターンC オーナー企業の売却・資本の受入(事業承継等)						
12	大洋薬品工業(現武田テバファーマ)	医薬品	愛知県	テバファーマスーティカル・インダストリーズ	事業会社	イスラエル
13	おやつカンパニー	食品	三重県	カーライル	PEファンド	アメリカ
14	TASAKI	製造	兵庫県	MBKパートナーズ	PEファンド	イギリス
15	OWNDAYS	精密	沖縄県	Lキャタルトン	PEファンド	フランス
16	ニチイ学館	サービス	東京都	ベインキャピタル	PEファンド	アメリカ
パターンD スタートアップ企業の売却・資本の受入						
17	AB&Company	サービス	東京都	CLSA Capital Partners	PEファンド	中国
18	ピコサーム(現ネッチジャパンつくば事業所)	精密	茨城県	ネッチジャパン	事業会社	ドイツ
19	フロムスクラッチ(現データX)	ソフト・IT	東京都	KKR	PEファンド	アメリカ
20	Spiber	バイオテクノロジー	山形県	カーライル	PEファンド	アメリカ

*対象会社所在地(本社)が東京都ではあるものの、主要事業所や工場等が東京都以外の事例

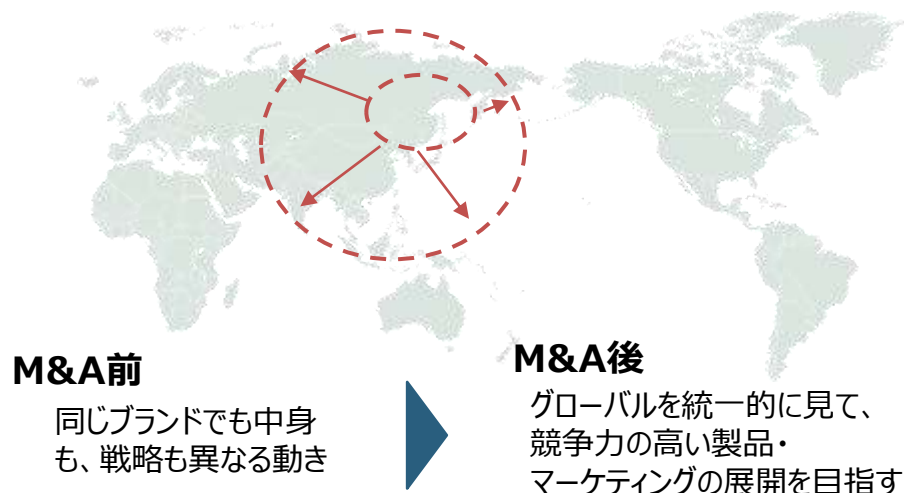
※国籍はレコFM&Aデータベースから作成

A. 子会社売却・事業譲渡（カーブアウト）

資生堂によるパーソナルケア事業（現ファイントウデイ）のCVCキャピタルパートナーズへの売却（東京都）

- 資生堂がのCVCキャピタルパートナーズへパーソナルケア事業（現ファイントウデイ）を売却（2021年）
- 研究開発を一括化・集中させて、グローバルブランド化を推進**
- 日本中心ではなく、アジア全域での情報共有に基づき、**アジア全域での最適な製品・マーケティングを構築**

アジア地域での最適なブランド構築へシフト

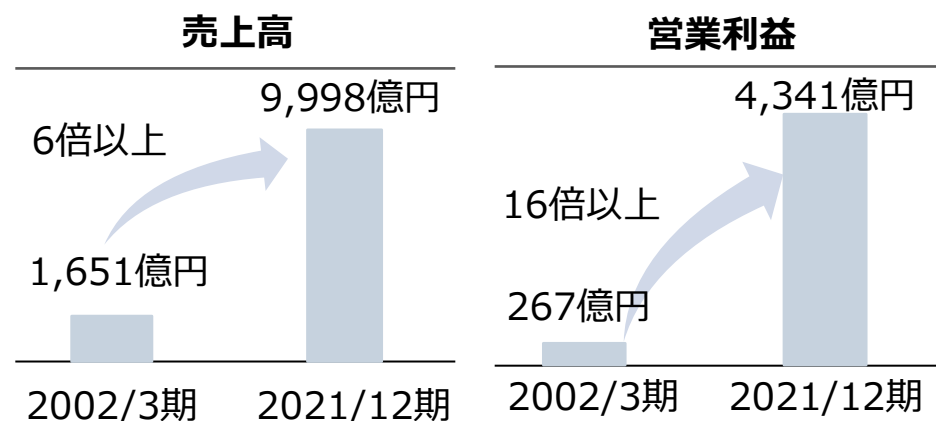


B. 大企業本体の売却・資本の受入

中外製薬のロシュへの売却（東京都）

- 中外製薬が大手製薬会社であるロシュに過半数株式を売却（2001年）
- 中外製薬は**東証プライム市場への上場を維持**
- ロシュ新薬の日本市場での独占販売権**による安定的な収益に基づき、創薬へ経営資源を集中
- 画期的なグローバル新薬4製品を発売**し、特にがん領域で国内売り上げシェアNo.1を獲得

売上高・営業利益の増加



C. 地域・オーナー企業の売却・資本の受入 (事業承継等)

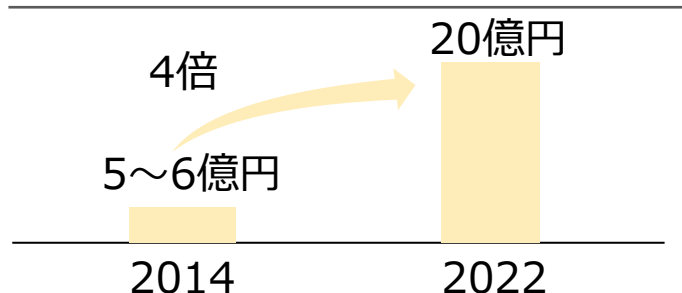
おやつカンパニーによるカーライルからの資本の受入 (三重県)

- ベビースターブランドを販売するおやつカンパニーは**創業家がさらなる成長を目指した事業承継を模索**し、カーライルに過半数株式を売却（2014年）
- 組織体制の変革と**海外向けビジネスの拡大を実現**

創業家によるトップダウン経営からチーム経営に移行

- 従前は、創業家社長の手腕に依存した組織体制で、マーケティングや経営管理部門が機能せず
- M&A後は、外部から人材を招聘し、組織力を強化した上で、台湾に工場を新設し、海外ビジネスを拡大

海外向けビジネスの増加



D. スタートアップ企業の売却・資本の受入

ピコサーム（現ネッチジャパンつくば事業所） のネッチジャパンへの売却（茨城県）

- 薄膜熱物性装置の開発販売を行うスタートアップ企業（産業技術総合研究所発）のピコサームは、総代理店であったネッチジャパンに全株式を売却（2020年）
- 従業員3人の状態から、ネッチジャパンの営業・バックオフィス機能、人事制度を活用し、**事業拡大を実現**

バックオフィス機能の統合

【Before】

- 従業員3名で対応

【After】

- 営業機能等を統合
- 開発に専念できる体制へ

買い手ネットワークによる海外売上比率向上

