

経済産業省委託調査

平成28年度内外一体の経済成長戦略構築にかかる国際経済調査事業

（対内直接投資促進体制整備等調査（特定分野における対日投資成功事例
及び外国企業と中堅・中小企業の投資提携事例に関する調査））

外国企業と中堅・中小企業の 投資提携事例に関する調査

報告書

平成29年2月

アクセンチュア株式会社

まえがき

グローバル化によって国境を越えた企業間の競争が激化し、世界に展開する大企業だけでなく、国内市場に特化してきた中堅・中小企業もその競争に組み込まれつつある。特に日本の市場は、少子高齢化による人口減少等の傾向が継続すると予想されており、競争に生き残り、企業として健全な経営を続けるためには、海外市場への事業展開が必須となってきている。

一方で、こうした中堅・中小企業の中には、グローバル化の時代を切り抜けるために外国企業と投資提携を行った企業もある。これらの企業においては、**提携によって技術力の高度化や新商品・サービスの開発や、海外への販路拡大に成功し、上記の課題を解決した事例も過去に多く見られる。**

こうした投資提携の促進のために、経済産業省では、既に外国企業と日本企業との投資提携に関する調査として、「平成25年度 海外事業者との投資提携事例集～協業で未来を拓く～」及び「平成26年度 海外事業者の視点に基づく日本企業との投資提携の定着に関する調査」の報告書である「Casebook on Investment Alliances with Japanese Companies」を刊行してきた。

今回、これらの報告書で事例として取り上げたもののうち、ここ数年で新たなメリットが創出されていたケースや、統合過程で新たな動きがあったケースについては、その後の経過について追加調査した。

また、本報告書では、近年増加傾向にあるファンドとの投資提携についても検討を行った。本報告書では、**ファンドとの投資提携特有のメリット、例えば海外での人脈の紹介、事業ノウハウの獲得や新たな投資家への紹介といったメリット**について明らかにした。

本報告書は、日本の中堅・中小企業の経営者や経営企画担当者を念頭に、**近年外国企業との投資提携を行ったことで、技術力の高度化や新商品の開発や海外への販路の拡大等を実現した企業の事例を30事例**紹介している。

また、本報告書では、それぞれの事例をもとに、**投資提携をしたことによって得られたメリットや、ポイントとなる成功要因**についても取りまとめ、中堅・中小企業の経営者が投資提携を具体的に考える上でのきっかけとなる情報を整理している。

この報告書が、読者である企業の経営層の方々等にとって、海外販路獲得、事業ノウハウの獲得等のために、外国企業との投資提携を検討いただく際の参考となれば幸いである。

平成29年2月
アクセンチュア株式会社

目次

1	投資提携の概況と本調査で得られた日本企業からの声	6
1.1.	外国企業との投資提携の傾向	7
1.2.	外国企業との投資提携によるメリット	10
1.3.	投資提携に至った経緯のパターン	14
1.4.	投資提携にあたり企業が求める支援	16
1.5.	外国企業との投資提携の成功要因	17
2	投資提携によるメリット	18
2.1.	投資提携によるメリット（サマリー）	19
2.2.	投資提携によるメリット（詳細）	20
3	投資提携に至った経緯のパターン	24
3.1.	投資提携に至る前の外国企業と日本企業の関係	25
3.2.	投資提携時の提案のパターン	27
	コラム①：業種により異なる投資提携に対する抵抗感	
4	投資提携を進めるにあたり企業が求める支援	34
4.1.	投資提携を進めるにあたり企業が求める支援（サマリー）	35
4.2.	投資提携を進めるにあたり企業が求める支援（詳細）	36
5	投資提携の成功要因	40
5.1.	投資提携の成功要因（サマリー）	41
5.2.	投資提携の成功要因（1）投資提携の検討・交渉	42
5.3.	投資提携の成功要因（2）提携交渉	45
5.4.	投資提携の成功要因（3）契約後の統合・移行	46
	コラム②：投資提携によるリスク、苦労した点	47
6	投資提携の事例（属性・類型）	50
6.1.	日本企業・外国企業の属性	51
6.2.	投資提携の類型	54

7	投資提携の事例（個票）	58																																											
	7.1. 企業別個票の一覧表	59																																											
	7.2. 企業別個票	61																																											
	<table border="0"> <tr> <td>1. 製造業</td> <td>2. 情報通信業</td> </tr> <tr> <td> (1) 電子精密機器</td> <td> 1. ウイズコープ株式会社</td> </tr> <tr> <td> 1. 株式会社TrigenceSemiconductor</td> <td> 63</td> </tr> <tr> <td> (2) 化学工業</td> <td> 2. Kii株式会社</td> </tr> <tr> <td> 1. オンコリスバイオファーマ株式会社</td> <td> 81</td> </tr> <tr> <td> 2. 三生医薬株式会社</td> <td> 83</td> </tr> <tr> <td> 3. ナノサイエンス株式会社</td> <td> 85</td> </tr> <tr> <td> 4. 株式会社ビービーラボラトリーズ</td> <td> 87</td> </tr> <tr> <td> 5. 株式会社P・マインド</td> <td> 73</td> </tr> <tr> <td> (3) その他製造</td> <td> 6. MAISIN&CO.株式会社</td> </tr> <tr> <td> 1. 共和ダイカスト株式会社</td> <td> 89</td> </tr> <tr> <td> 2. 株式会社タマダイ</td> <td> 77</td> </tr> <tr> <td></td> <td> 7. 株式会社マネーフォワード</td> </tr> <tr> <td></td> <td> 91</td> </tr> <tr> <td></td> <td>3. 卸売・小売業</td> </tr> <tr> <td></td> <td> 1. 株式会社Lyudia</td> </tr> <tr> <td></td> <td> 93</td> </tr> <tr> <td></td> <td>4. サービス</td> </tr> <tr> <td></td> <td> 1. マーケットクルー投資顧問株式会社</td> </tr> <tr> <td></td> <td> 95</td> </tr> <tr> <td></td> <td> 2. 森井総合鑑定株式会社</td> </tr> <tr> <td></td> <td> 97</td> </tr> </table>	1. 製造業	2. 情報通信業	(1) 電子精密機器	1. ウイズコープ株式会社	1. 株式会社TrigenceSemiconductor	63	(2) 化学工業	2. Kii株式会社	1. オンコリスバイオファーマ株式会社	81	2. 三生医薬株式会社	83	3. ナノサイエンス株式会社	85	4. 株式会社ビービーラボラトリーズ	87	5. 株式会社P・マインド	73	(3) その他製造	6. MAISIN&CO.株式会社	1. 共和ダイカスト株式会社	89	2. 株式会社タマダイ	77		7. 株式会社マネーフォワード		91		3. 卸売・小売業		1. 株式会社Lyudia		93		4. サービス		1. マーケットクルー投資顧問株式会社		95		2. 森井総合鑑定株式会社		97
1. 製造業	2. 情報通信業																																												
(1) 電子精密機器	1. ウイズコープ株式会社																																												
1. 株式会社TrigenceSemiconductor	63																																												
(2) 化学工業	2. Kii株式会社																																												
1. オンコリスバイオファーマ株式会社	81																																												
2. 三生医薬株式会社	83																																												
3. ナノサイエンス株式会社	85																																												
4. 株式会社ビービーラボラトリーズ	87																																												
5. 株式会社P・マインド	73																																												
(3) その他製造	6. MAISIN&CO.株式会社																																												
1. 共和ダイカスト株式会社	89																																												
2. 株式会社タマダイ	77																																												
	7. 株式会社マネーフォワード																																												
	91																																												
	3. 卸売・小売業																																												
	1. 株式会社Lyudia																																												
	93																																												
	4. サービス																																												
	1. マーケットクルー投資顧問株式会社																																												
	95																																												
	2. 森井総合鑑定株式会社																																												
	97																																												
	7.3. 企業別個票（過去事例集掲載企業の追加調査）	99																																											
	<table border="0"> <tr> <td>1. 製造業</td> <td>2. 情報通信業</td> </tr> <tr> <td> (1) 輸送用機械</td> <td> 1. 株式会社チームスピリット</td> </tr> <tr> <td> 1. マイクロテクノ株式会社</td> <td> 113</td> </tr> <tr> <td> 2. 栃木富士産業株式会社</td> <td></td> </tr> <tr> <td> 103</td> <td>3. 卸売・小売業</td> </tr> <tr> <td> (2) 化学工業</td> <td> 1. ユニダックス株式会社</td> </tr> <tr> <td> 1. 石原産業株式会社</td> <td> 115</td> </tr> <tr> <td> 2. 共和薬品工業株式会社</td> <td></td> </tr> <tr> <td> 107</td> <td></td> </tr> <tr> <td> (3) その他製造</td> <td></td> </tr> <tr> <td> 1. 清水電設工業株式会社</td> <td></td> </tr> <tr> <td> 109</td> <td></td> </tr> <tr> <td> 2. 不二空機株式会社</td> <td></td> </tr> <tr> <td> 111</td> <td></td> </tr> </table>	1. 製造業	2. 情報通信業	(1) 輸送用機械	1. 株式会社チームスピリット	1. マイクロテクノ株式会社	113	2. 栃木富士産業株式会社		103	3. 卸売・小売業	(2) 化学工業	1. ユニダックス株式会社	1. 石原産業株式会社	115	2. 共和薬品工業株式会社		107		(3) その他製造		1. 清水電設工業株式会社		109		2. 不二空機株式会社		111																	
1. 製造業	2. 情報通信業																																												
(1) 輸送用機械	1. 株式会社チームスピリット																																												
1. マイクロテクノ株式会社	113																																												
2. 栃木富士産業株式会社																																													
103	3. 卸売・小売業																																												
(2) 化学工業	1. ユニダックス株式会社																																												
1. 石原産業株式会社	115																																												
2. 共和薬品工業株式会社																																													
107																																													
(3) その他製造																																													
1. 清水電設工業株式会社																																													
109																																													
2. 不二空機株式会社																																													
111																																													
8	調査概要	118																																											
	8.1. 調査の流れ	119																																											
	8.2. 調査対象企業の抽出方法	120																																											
	本報告書における用語の定義	121																																											

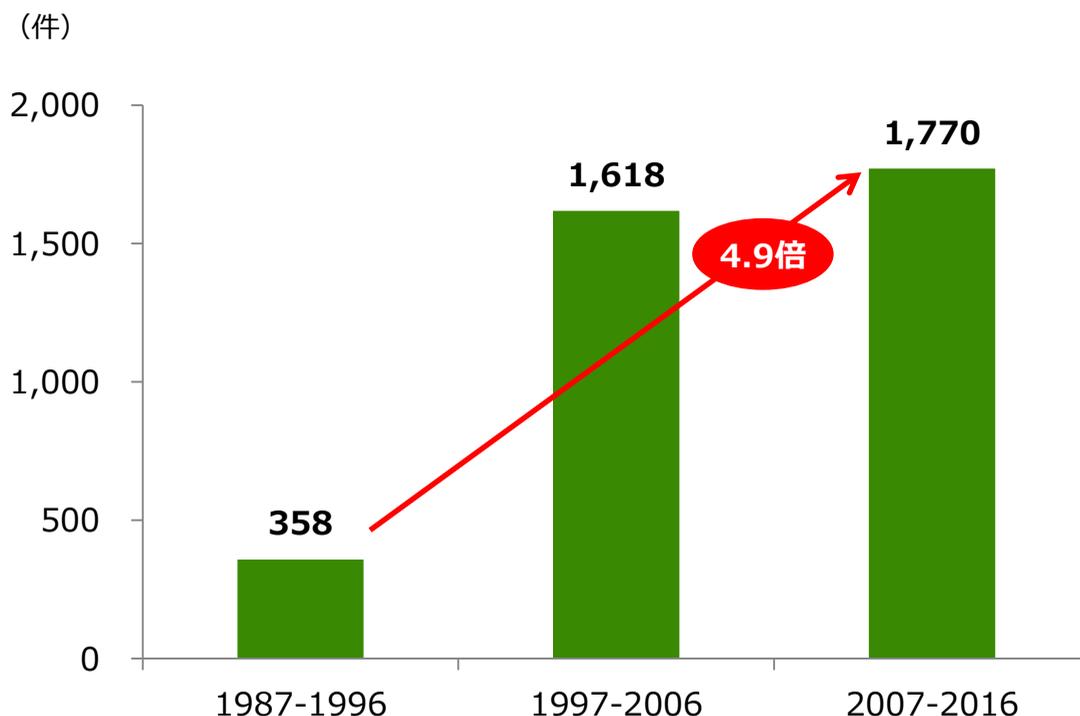
1

投資提携の概況と本調査で得られた 日本企業からの声

1.1 外国企業との投資提携の傾向 長期的傾向

外国企業と日本企業との投資提携の件数は、約30年間の長期にわたって増加傾向にある。

海外から日本への投資提携件数の年推移
(10年ごとの合計) *1



外国企業との投資提携に関する日本企業のコメント*2

「日本は、長期的に人口減少により市場も縮小していく。そうなる前にグローバル展開を考えていかなければならないので、**グローバルでビジネスに知見やネットワークが豊富にある外国企業との投資提携を望んだ。**」

(三生医薬/化学工業)

「中国市場への進出はかねてより検討していたが、中国における許認可の取得が課題となっていた。**外国企業と投資提携すれば、許認可取得のサポートや情報収集の他、商品開発や販路拡大でも協力関係が築ける**ということで、外国企業との提携に至った。」(ビービーラボラトリーズ/化学工業)

出典：*1 レコフM&Aデータベースをもとにアクセンチュア作成

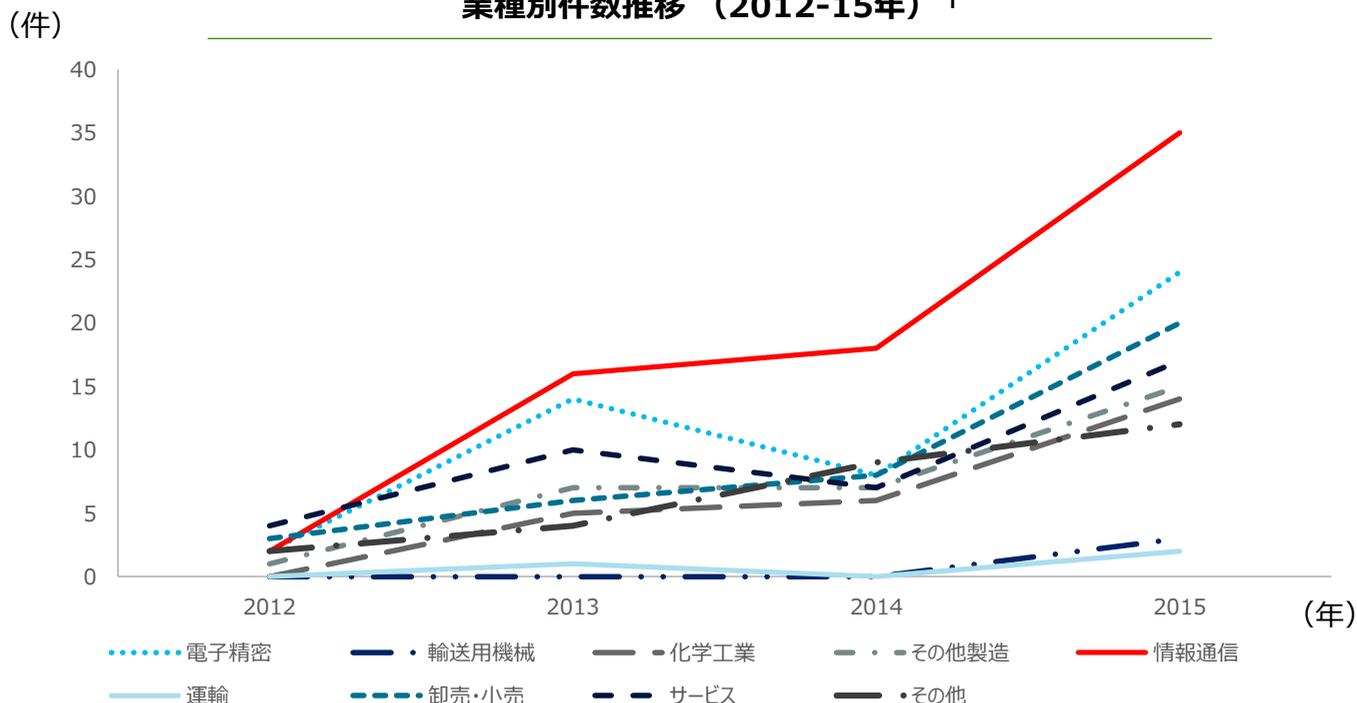
*2 本調査でのヒアリング結果より抽出

1.1 外国企業との投資提携の傾向

近年の業種別傾向

業種別の外国企業との投資提携の傾向では、情報通信の件数が最も伸びているが、その他の業種についても総じて緩やかに伸びている。

外国企業と日本企業の投資提携における
業種別件数推移（2012-15年）*1



日本の情報通信業における、外国企業との投資提携に関する意見*2

「情報通信業界で著名な外国企業との投資提携により、海外でのプレゼンスが上がった。特にシリコンバレーやEU市場において投資提携前と比較して営業しやすくなった。」（Kii/情報通信）

「著名な外国企業から投資を受けたことにより、自社の認知度が上がり、グローバルのイベントに出展したとき等で外国企業からの接触が増えた。」（free/情報通信）

「アンカマから経営に対するアドバイスを受けており、投資提携以降、年度予算の策定や進捗管理等、経営管理をするようになった。今までは特に計画を立てずに事業を進めていたが、アンカマからノウハウを教えてもらい、会社として予算を立てるようになった。」（ウイズコープ/情報通信）

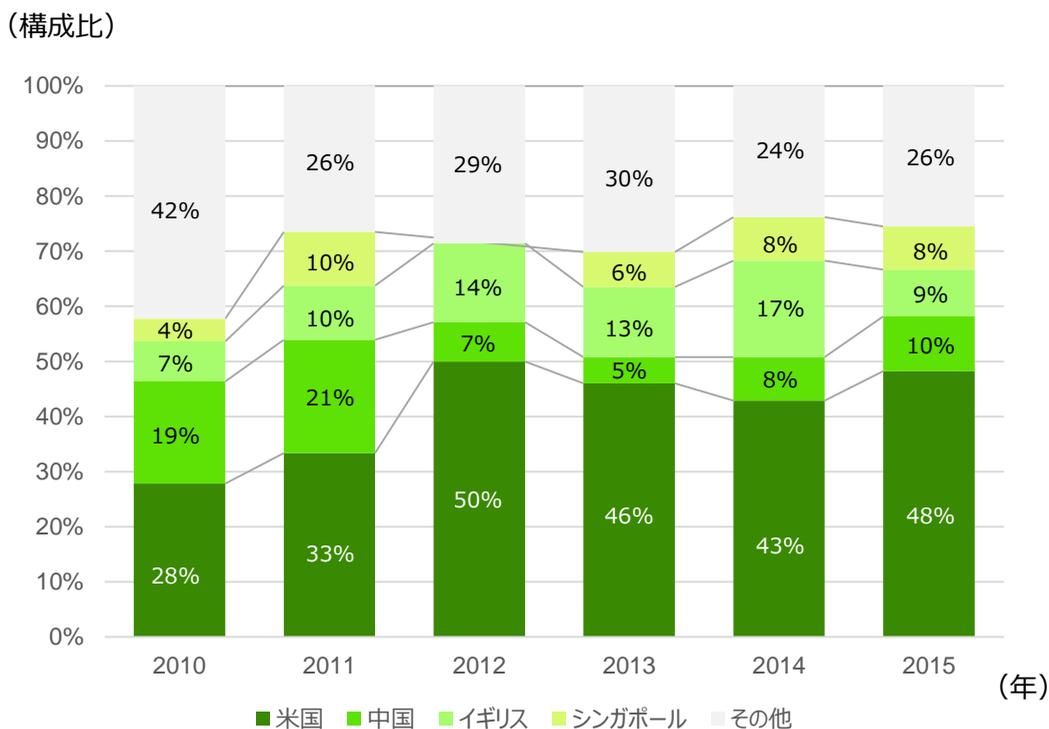
出典：*1 レコフM&Aデータベースをもとにアクセンチュア作成

*2 本調査でのヒアリング結果より抽出

1.1 外国企業との投資提携の傾向 投資元の多様化

米国企業の割合は2012年以降大きく増加している。一方、中国企業の割合は2012年以降に大きく減少したが、近年増加傾向にある。

日本企業と投資提携を行った外国企業の所在国別割合推移*1



投資提携件数が多い国の外国企業と投資提携をした日本企業の意見*2

「シスコ・インベストメントは、世界最大のコンピュータネットワーク機器開発会社シスコの投資部門であり、ブランド力、米国における営業力、シスコとの共同開発等 事業上のシナジーが見込めた。」(Kii/情報通信)

「トリプル・リングは、海外への進出の際、現地での認証や販路確保の支援を行っている。また、トリプル・リングはシリコンバレーでは有名な医療機器分野の起業、新規事業支援を行う企業であるので、投資を受けることで、P・マインドの技術の信頼性が上がった。」(P・マインド/医薬品)

「ビービーラボラトリーズは、かねてより中国での事業展開を進めており、本格進出に当たっては中国の国家食品薬品監督管理総局の許可取得におけるサポートや、中国の顧客向けの商品開発面等で中国企業と協業できると望ましいと考えていたため、中国企業であるBeautyplusと投資提携を結んだ。」
(ビービーラボラトリーズ/化学工業)

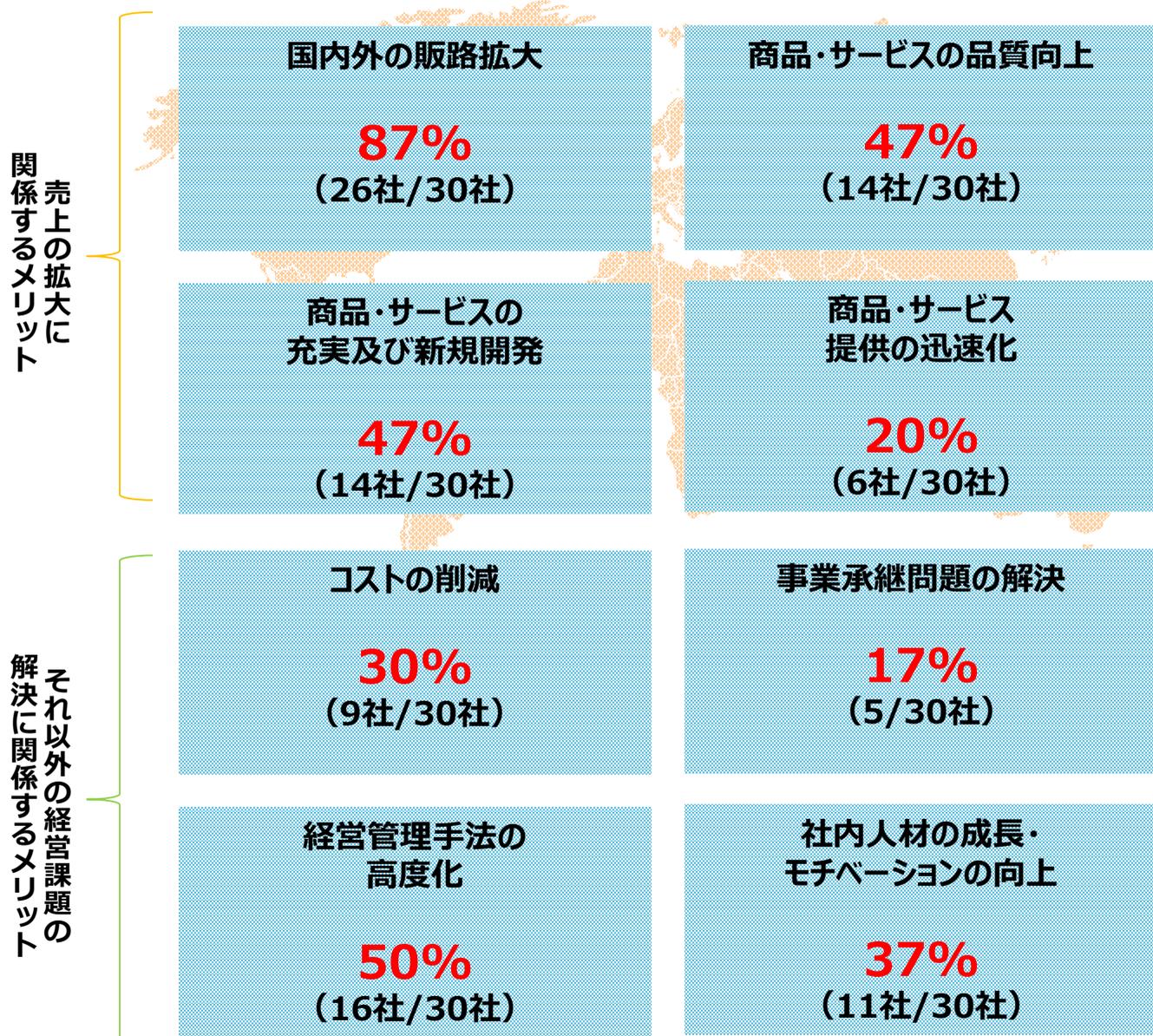
出典：*1 レコフM&Aデータベースをもとにアクセンチュア作成

*2 本調査でのヒアリング結果より抽出

1.2 外国企業との投資提携によるメリット 概要

日本企業が外国企業と投資提携を行ったことによる利点として、国内外の販路拡大、経営管理手法の高度化等が挙げられる。

日本企業の外国企業との投資提携によるメリット* (本事業の調査対象企業30社を対象に集計 (複数回答))

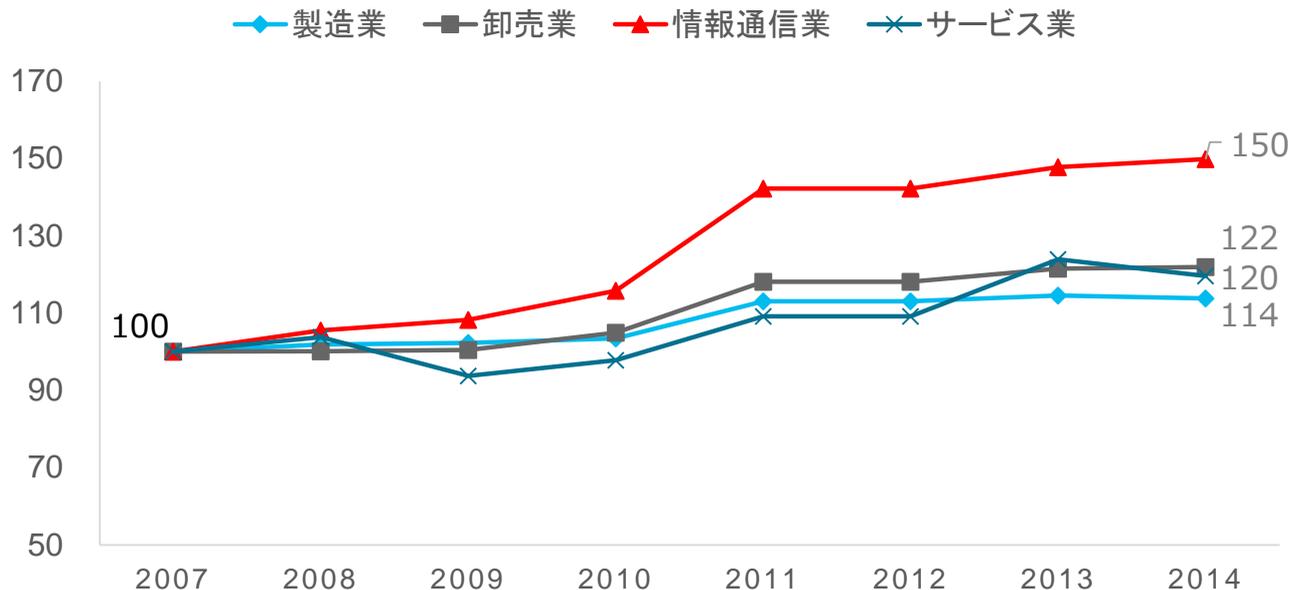


* 出典：本調査でのヒアリング結果より抽出

1.2 外国企業との投資提携によるメリット 日本の中小企業の海外展開に対する関心

日本の中小企業による海外展開は増加傾向にある。海外展開に関心のある中小企業は外国企業との販売提携・技術提携や投資提携を積極的に活用することによって、国内にいながら海外展開を加速できる可能性がある。

海外子会社を持つ中小企業の年推移
(2007年度=100とした場合の増加割合) *1



外国企業と投資提携を行って海外販路拡大のメリットを得た日本企業の事例*2

「世界的企業のシスコ・インベストメントの出資を受けていることで、海外でのプレゼンスが上がった。特にシリコンバレーやEU市場においてシスコ・インベストメントの投資提携前と比較して営業しやすくなった。」(Kii/情報通信)

「ユニダックスは、投資提携後、アヴネットの海外販路ネットワークを活用できるようになり、日本企業の海外製造拠点への半導体部品の納入機会が増えた。」
(ユニダックス/卸売・小売)

「日本の顧客で海外に工場を持ち現地生産をするような顧客に納入する際、従来であれば日本から輸出するか海外工場を作る必要があった。コルベンシュミットのグループ会社がある場所だと、同じ製品をコルベンシュミットの工場で作って、顧客に提供することができており、価格競争力が増した。」(マイクロテクノ/その他製造)

「石原産業は、ベルチムのネットワークで欧州への輸出を増やし、ベルチムによる石原製品の売上は倍増した。」(石原産業/化学工業)

出典：*1 経済産業省「企業活動基本調査」をもとにアクセンチュアが作成

*2 本調査でのヒアリング結果より抽出

1.2 外国企業との投資提携によるメリット

外国ファンドとの投資提携から得られるメリット

本調査でヒアリングした企業には、ファンドから出資を受けている企業が10社あった。どのような種類のファンドがあるか、また、ファンドとの投資提携によってどのようなメリットがあったかについて以下に整理する。

ファンドの類型	概要	企業のコメント
プライベート・エクイティ・ファンド (1社)	<ul style="list-style-type: none">未上場企業の成長・成熟期の企業に対し、株式の取得・引受を行う。過半数の株式の取得を通じて経営権を取得するケースが多く、比較的大規模な資金を提供している。原則過半数の株式を対象会社経営陣の了解を経て取得し、役員派遣を行い、経営を積極的かつ中長期的にサポートすることで、企業価値の向上に貢献する。そして、最終的には、株式公開、第三者への譲渡、自社株買い等の方法で保有株式の売却を行う。	<p>「海外事業部の設置とカーライルから海外のビジネスパートナーの紹介を受け、海外売上比率が5%まで伸びた。」 (三生医薬/化学工業)</p> <p>「投資提携後に、新たに迎え入れた新社長によって、社内のIT化や各部門の目標設定と成果測定の明確化、また製品の標準原価計算の導入等、経営管理手法が高度化したことで、生産性が向上した。」 (三生医薬/化学工業)</p> <p>「投資提携後に、新たに迎え入れた新社長によって、マーケティングを活用し、消費者ニーズを分析することで、新製品の開発や社員の能力向上につながった。」 (三生医薬/化学工業)</p>
ベンチャー・キャピタル (9社)	<ul style="list-style-type: none">高い成長率を有するベンチャー企業の株式等を引き受けることによって投資をし、その企業が株式公開する等したのち株式等を売却し、キャピタルゲインを獲得することを目的とする。ハイリターンを狙った投資を行うと同時に、ベンチャー企業への経営コンサルティングを行い、投資先企業の価値向上を図る。大きくは、独立系と事業会社（情報通信、金融等）の傘下のベンチャー・キャピタルがある。	<p>「DCMからの出資を受けたことにより、freeeの認知度が上がり、フィンテックサミットのようなグローバルのフィンテック関連企業が集うイベントに出展した際の外国企業からのコンタクトが増えた。また、DCMのネットワークを活かし、国内外の投資家を紹介して貰えるようになった。」 (freee/情報通信)</p> <p>「シスコ・インベストメント経由で、海外企業との共同開発の紹介を多く受けられるようになった。また、具体的なプロジェクト単位での紹介を受けることもある。こうしたパートナー企業やプロジェクトの紹介は、Kiiのパートナーとなり得るかどうかを事前にシスコ・インベストメントが目利きをしてくれている。」 (Kii/情報通信)</p>
独立系 (6社)		
事業会社系 (3社)		

1.2 外国企業との投資提携によるメリット

外国ファンドと投資提携したことによる関係者の声

日本では、外国の投資ファンドとの投資提携というと、厳しい合理化や、株式配当の大幅な増額等を要求されるイメージがある。しかしながら、今回の調査では、ファンドと投資提携後の関係者（特に従業員、取引先）から、ポジティブな評価をする声が多く聞かれた。

ファンドと投資提携したことによる関係者の声*

「外国の投資ファンドとの提携に動揺した従業員もいたが、**会社が着実に成長していることから、現在は、従業員の多くはカーライルとの提携を前向きに捉えている。**また、消費者のニーズに合った製品を販売先に提供できる会社になったので、**販売先からもファンドとの投資提携を評価する声**を多く聞くようになった。」（三生医薬/化学工業）

「従業員は、特に業務に影響は無く、運営資金が得られたという**ポジティブな評価**をしている。」
（freee/情報通信）

「従業員は、世界的企業の投資部門であるシスコ・インベストメントと投資提携を締結したことにより、**会社の将来性が明るくなった**と捉えている。また、**日本の取引先や同業の企業は、シスコ・インベストメントとの投資提携を称賛する声も多く、前向きに捉えている。**」（Kii/情報通信）

「投資提携交渉時にアトミコから各関係者の重視することについては同意を得ており、**アトミコ参画後、取締役会や経営陣への過剰な干渉等も無い**ため、**株主やメインバンクからはポジティブな評価**してもらっている。」（スマートニュース/情報通信）

「韓国のBonAngels Pacemaker Fundとの投資提携をプレスリリースをしたところ、**ユーザーからも反響**があり、メディアの取材も数件受け、**自社の知名度向上**につながった。」
（MAISIN&CO./情報通信）

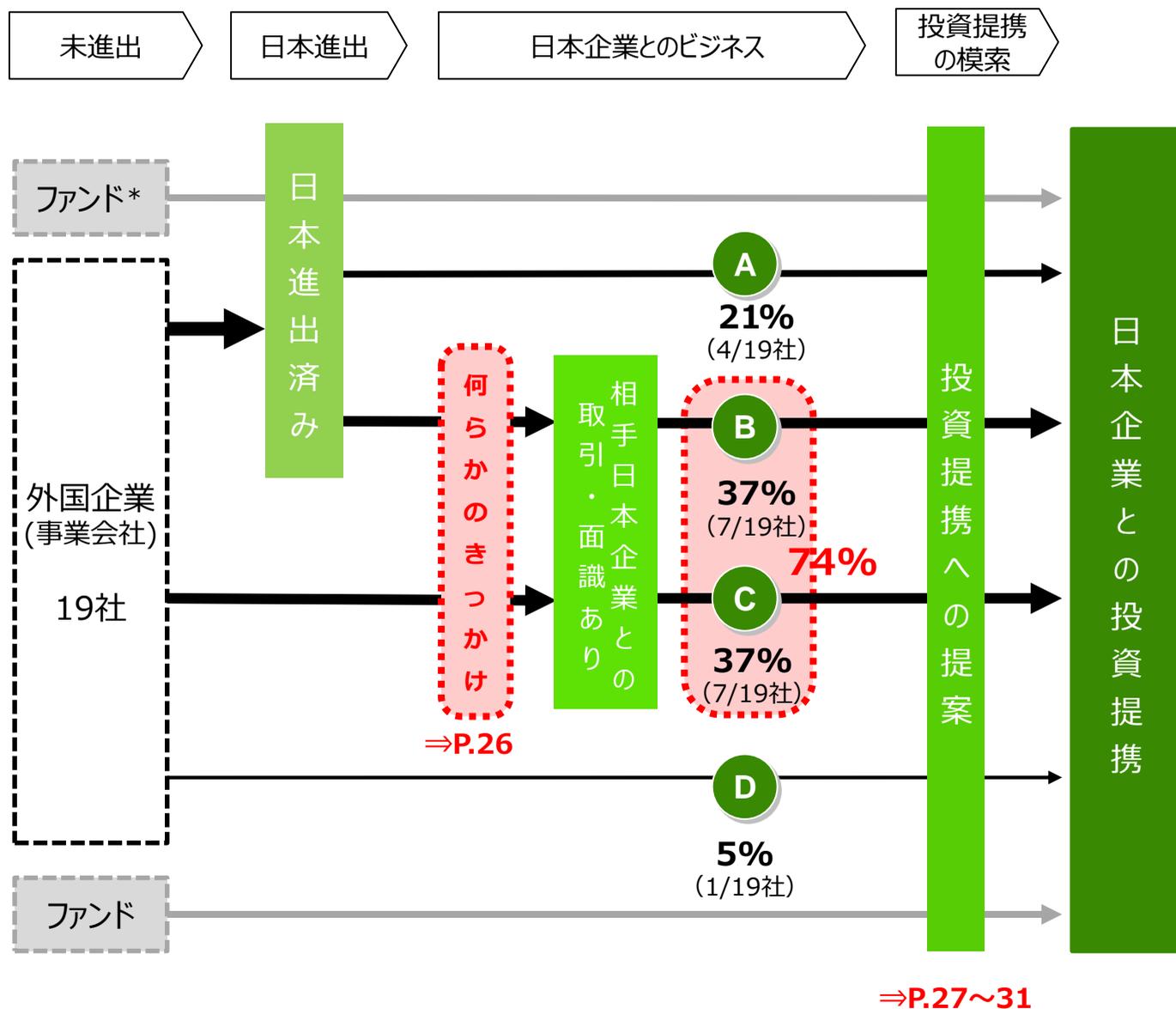
「米国、東南アジア、ヨーロッパでのグローバルネットワークを活用したスタートアップの海外展開支援に強みを持つフェノックスによって、マネーフォワードの海外展開を検討していくにあたり、**海外のパートナー企業の紹介を受けることができた。**」（マネーフォワード/情報通信）

1.3 投資提携に至った経緯のパターン

投資提携に至る前の状況

今回ヒアリングした事例における、日本企業と外国企業の投資提携前の関係を、外国企業の日本への進出状況および投資提携前の取引・面識の有無で分類した。事業会社による投資提携の約4分の3のケースで、投資提携前に取引・面識を有している。日本進出済みの外国企業は日本企業の情報を得やすく、また面識がある方が投資提携を提案しやすいことが関係するものと思われる。

投資提携に至る前の
外国企業の進出状況と日本企業との面識の有無

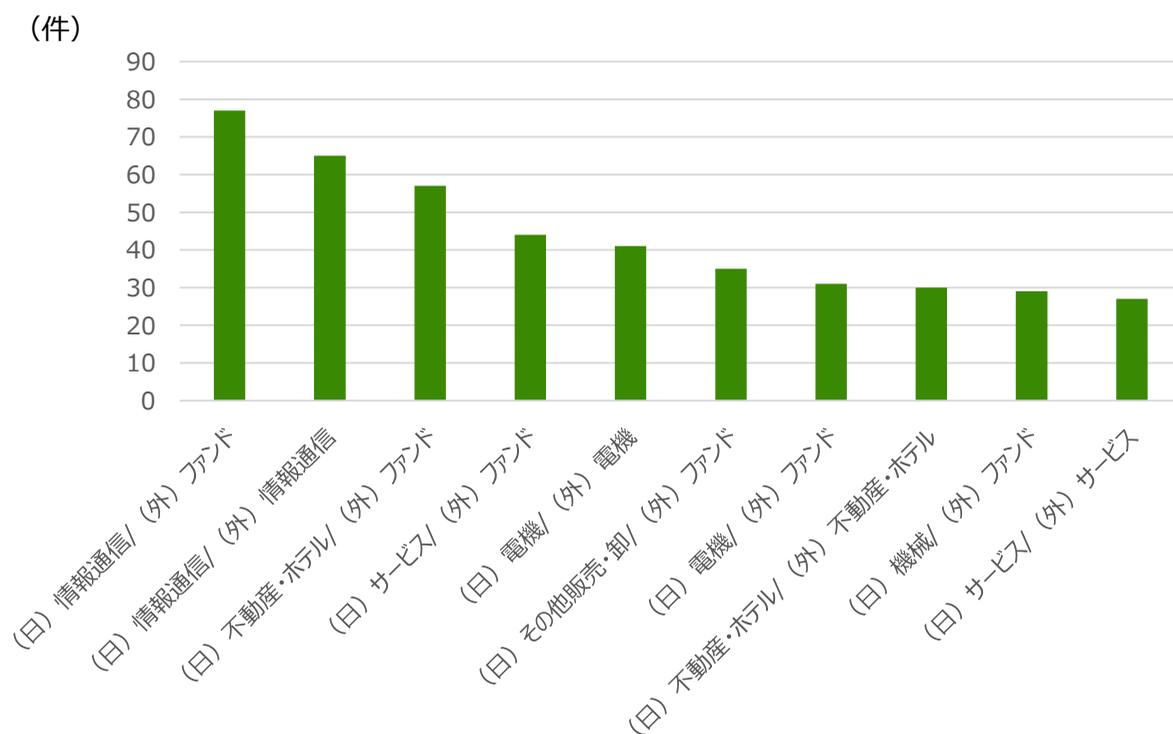


* ファンドは日本企業と製品・サービス等の事業会社のような事業としての取引は基本的にない・多くないため、事業会社とファンド以外で分けている。

1.3 投資提携に至った経緯のパターン 業種別の投資提携の傾向

2011年から2015年の日本企業と外国企業との投資提携において、業種の組み合わせで特に多かった組み合わせは以下のとおりである。中でも、一番多かった組み合わせは、日本企業が情報通信で外国企業がファンドのパターンであり、二番目は、日本企業が情報通信で外国企業が情報通信のパターンであった。

日本企業と外国企業との投資提携の組み合わせ
上位10組 (2011~2015) *



注 (日) = 日本企業、(外) = 外国企業
なお、上位10組で、全1110件中510件と約半数を占めている。

*出典：レコフM&Aデータベースをもとにアクセンチュア作成

本調査で、上記の組み合わせに該当する事例

(日本企業) 情報通信 / (外異国企業) ファンド

日本企業	外国企業
ザフット	SIG Asia Investments
スマートニュース	Atomico
freee	DCM Ventures
MAISIN&CO.	BonAngels Pacemaker Fund
マネーフォワード	Fenox Venture Capital

(日本企業) 情報通信 / (外国企業) 情報通信

日本企業	外国企業
ウィズコープ	Ankama
Kii	Cisco Investments
チームスピリット	salesforce.com

1.4 投資提携にあたり企業が求める支援^{*}

日本企業からは、投資提携を行うにあたり、以下のような支援があればより投資提携を行いやすいという声が寄せられた。

① 投資提携に関して相談できる窓口の設置

- 投資提携について外国企業に打診された際、躊躇しがちな日本企業が多い。
→投資提携における注意点や、どのように交渉を進めるべきか、気を付けるべき点
が何か等、基本的なことを無料で相談できる窓口を設けて欲しい。

② 投資提携に関する公的支援の周知

- ジェトロ等の公的機関による支援を知っていたら、受けたかったが知らなかった。
→投資提携を選択肢として認識して貰い、円滑に交渉等を進めるためにも、公的
支援の存在をもっと周知して欲しい。

③ 日本企業と外国企業とのマッチング支援

- 投資を受けたい日本企業と、投資先を探している外国企業のマッチングが難しい。
→投資提携をしたい日本企業と外国企業をマッチングする公的支援をして欲しい。

④ 海外VCとのコネクションの場作り

- 日本では、エンジェル投資家のような長期的視点に立った投資家や、投資家同士の
「次の投資家」の紹介機能も薄い。
→国内外の投資家同士をつなぐことで、日本企業が継続的に海外の投資家と
投資提携できるスキームを作って欲しい。

⑤ 専門家の紹介

- 投資提携経験がない日本企業が多いため、交渉を最後までやりきるために、外国
企業との間に立ってガイドしてくれる専門家がいると良い。
→投資提携に長じた専門家を、公的機関がリスト化・紹介して欲しい。

⑥ 日本の法律や商習慣等について理解を深めるための支援

- 外国企業が、日本特有の法制度等を理由に投資提携に慎重となるケースもある。
→日本の法律や商習慣等について、外国企業本社向けに英語で説明した文書が
欲しい。

⑦ グローバルスタンダードとの法・制度のギャップの解消

- 労働制度や年金制度等について、グローバル標準に沿っていない内容があり、外国
企業の投資判断の際に検討が進まない要因となる。
→日本の法規制におけるグローバル基準との違いを解消して欲しい。

1.5 外国企業との投資提携の成功要因

本調査でヒアリングを行った企業では、多くの企業が以下の5点を「外国企業との投資提携の成功要因」として挙げていた。これらの成功要因に留意しながら、外国企業との投資提携を進めていくことが重要である。

ヒアリング対象企業が挙げていた 「投資提携の成功要因」*

1 適切な投資提携 候補企業へのコンタクト 60% (18社/30社)	<ul style="list-style-type: none">「積極的にダイカストメーカーを買収している日本企業は少なかったため、クロスボーダーの投資提携に強みを持つファイナンシャルアドバイザーに協力を依頼し、日本企業との投資提携実績が豊富な大連鵬成グループにコンタクトするに至った。」(タマダイ/その他製造)
2 相互の信頼関係の構築 57% (17社/30社)	<ul style="list-style-type: none">「ナノサイエンスとEAGは、ナノサイエンスが設立された1992年から取引関係にあり、信頼関係が構築されていた。」(ナノサイエンス/化学工業)「マイクロテクノとコルベンシュミットは以前よりライセンス提携を行っており、投資提携前の段階で相互理解が進んでいた。」(マイクロテクノ/輸送用機械)
3 投資提携の目的設定、共有 53% (16社/30社)	<ul style="list-style-type: none">「投資提携交渉に入る前に、事業上のシナジーがあるかを重視した。シスコ・インベストメントとは面談やテレビ会議を何度も行い、10名以上のシスコ本体の技術担当者と議論したので、具体的なシナジーを見込んで投資提携を結ぶことができた。」(Kii/情報通信)
4 社内外の専門家の活用 57% (17社/30社)	<ul style="list-style-type: none">「ファイナンシャルアドバイザーに投資提携交渉を依頼し、提携候補先の選定や提携候補先へのアプローチ、株価調整や提携候補先との条件面の交渉等投資提携に関する全面的なアドバイスをもらった。」(三生医薬/化学工業)
5 段階的な統合プロセス 27% (8社/30社)	<ul style="list-style-type: none">「第一段階で財務・経理・人事の報告方法、システムのみを統合し、第二段階で、管理部門統合を行い、そして、第三段階で、営業を統合し、完全統合するという5年をかけた段階的なプロセスを経て統合した。」(ユニダックス/卸売・小売)

2

投資提携によるメリット

2.1 投資提携によるメリット（サマリー）

日本企業が外国企業と投資提携を行ったことによるメリットには、大別して売上の拡大に関係するメリットと、それ以外の経営課題の解決に関するメリットがある。

	メリットの種別	メリットの内容		
売上 の拡大に 関係する メリット	国内外の 販路拡大	外国企業のブランド力や国内外の販路ネットワークを活用することが可能となり、国内外における取引先の幅を広げ、未開拓の市場に進出できるようになった。	➡	P.20
	商品・サービスの 品質向上	外国企業の持つ商品やサービスに関する技術及びノウハウを新たに得ることで、顧客に提供する商品やサービスの品質が向上し、顧客の満足度が高まった。	➡	P.20
	商品・サービスの 充実及び 新規開発	従来取り扱っていなかった商品ラインナップやサービスを新たに獲得することにより、新商品や新サービスを顧客に提供できるようになった。	➡	P.21
	商品・サービス 提供の迅速化	外国企業の営業拠点や販路ネットワークを活用することにより、商品やサービスの提供が容易になり、顧客の要望に対する対応が迅速になった。	➡	P.21
それ以外の 経営課題の 解決に関係する メリット	コストの削減	外国企業のネットワーク、原材料の供給元や管理システムを活用することにより、調達、生産及び管理活動にかかるコスト削減を実現した。	➡	P.22
	事業承継問題 の解決	投資提携先の外国企業が日本企業の事業を引き継ぐことにより、事業承継問題が解消した。	➡	P.22
	経営管理手法 の高度化	外国企業の持つ会計制度、ITシステム及び人事制度等の先進的な経営管理手法を導入し、経営管理手法に関するノウハウを吸収することによって、経営管理手法を高度化した。	➡	P.23
	社内人材の 成長・ モチベーション の向上	外国企業との協業の中で、社内人材が国際的なビジネスの商慣行や英語によるコミュニケーションに携わることにより、スキル技術面での成長や、業務に対するモチベーションを向上させた。	➡	P.23

2.2 投資提携によるメリット（詳細）

国内外の 販路拡大

26/30事例

具体例*

「インテル・キャピタルからの紹介で、**海外の販売先やライセンスの提供先ができた。**」（TrigenceSemiconductor/電子精密）

「**海外事業部の設置とカーライルから海外のビジネスパートナーの紹介を受け、海外売上比率が5%にまで伸びた。**」（三生医薬/化学工業）

「ビューティープラスの**中国市場における強固な販売ネットワークを獲得した。**今後、当該ネットワークでビューティープラスとの共同開発品のみならず、ビービーラボラトリーズの既存製品に関しても販売する予定である。」
（ビービーラボラトリーズ/化学工業）

「世界的な市場動向を把握できるようになったことや、**コルベンシュミットの紹介やネームバリューを活用することにより、国内外で販路が拡大するとともに、コルベンシュミット製品とのクロスセルも可能となり、売上げが大幅に増加した。**」
（マイクロテクノ/その他製造）

「投資提携後ベルケムが扱う石原産業の製品の種類、量とも大幅に増加し、**石原産業の欧州向け売上が大きく成長した。**」（石原産業/化学工業）



具体例*

「ジョーンズラングラサールとの投資提携により、ジョーンズラングラサールのリサーチサービスやホテル専門のサービス部門を森井総合鑑定のお客様に紹介できるようになり、**サービスの品質が向上した。**」（森井総合鑑定/サービス）

「GKNの各製造領域のトップ技術者が、製造現場や勉強会等を通じ、栃木富士産業（現GKNドライブラインジャパン）に対し知識の共有を行っており、**生産性や効率性の向上につながった。**」（GKNドライブラインジャパン/輸送用機械）

「中国国内で展開する商品の共同開発において、ビューティプラスの中国化粧品市場における商品開発の経験、知見を得ることができ、**商品品質の向上につながった。**」（ビービーラボラトリーズ/化学工業）

「**世界最先端のコルベンシュミットの技術を、技術交流等を通じ取り込むことができた。**」（マイクロテクノ/その他製造）

商品・サービスの 品質向上

14/30事例



2.2 投資提携によるメリット（詳細）

商品・サービスの充実及び新規開発

14/30事例

具体例*

「シスコ・インベストメント経由で、**海外企業との共同開発の紹介を多く受けられるようになった**。また、企業単位の紹介ではなく、より協業の内容が具体的なプロジェクト単位での紹介を受けることもある。こうしたパートナー企業やプロジェクトの紹介は、Kiiのパートナーとなり得るかどうかを事前に、シスコ・インベストメントが目利きをしているため、プロジェクトの実現可能性が高い。」（Kii/情報通信）

「インジェニコのエンジニアが日本に常駐して開発面での支援を行っており、**新規サービスの開発がスピードアップした**。」（Lyudia/卸売・小売）

「ベルケム経由で欧州市場のニーズが掴めるようになり、農薬等の製品に対するベルケムとの**共同研究開発も実践され、欧州市場に適合した改良品を開発**することができた。」（石原産業/化学工業）

「肝疾患に強みを持つメディジェンが開発に加わったことで、オンコリスが考案したがん治療薬「テロメライシン」の**肝臓がんの領域での開発、臨床試験が可能となった**。」（オンコリスバイオファーマ/医薬品）

「日本の製薬会社から長期収載品（特許切れの医薬品）21製品の製造販売権を取得し、**商品ラインナップが充実した**。」（共和薬品工業/化学工業）

「ベルケム経由で欧州市場のニーズが掴めるようになり、**農薬等の製品に対するベルケムとの共同研究開発も実践**され、欧州市場に適合した改良品を生み出すまでになっている。」（石原産業/化学工業）



具体例*

「ルディアとインジェニコとの投資提携により、2社の関係はメーカーと代理店以上の強固なものとなり、日本におけるサポート業務では、端末に不具合が出た際のインジェニコの**対応のスピード感が増した**。」（Lyudia/卸売・小売）

「定期的な経営会議や役員会等で活発な議論を頻繁に行い、迅速かつ透明性が高い意思決定が可能となり、**商品提供の迅速化につながった**。」（三生医薬/化学工業）

「海外に工場を持ち現地生産をするような顧客に納入する際、コルベンシュミットグループの工場で納品物を生産するというような、**グローバルな製品供給体制が確立され、オペレーション効率が向上した**。」（マイクロテクノ/その他製造）

商品・サービス提供の迅速化

6/30事例



2.2 投資提携によるメリット（詳細）

コストの削減

9/30事例



具体例*

- 「購買や物流部門が統合し、仕入の値下げの交渉や、購買の無駄を無くすことができ、**購買コストを削減できた。**」（ユニダックス/卸売・小売）
- 「大連鵬成グループが投資提携をしている日本企業間のネットワークが構築されており、今後**営業の一元化や共同購入によるコスト削減、グループ内での資金の融通等、相互の協力体制を築いていくことが期待される。**」（タマダイ/その他製造）
- 「大量生産品についてはインドで生産することで低コスト化を実現する等、グローバルサプライチェーンによる**コスト削減が可能**になった。」（共和薬品工業/化学工業）

具体例*

「ナノサイエンスの当時のオーナー社長は、高齢かつ後継者がいなかった。**EAGがナノサイエンスのオーナーから株式を引き受けたため、事業承継問題が解決した。**」（ナノサイエンス/化学工業）

「後継者が不在であったが、カーライルとの投資提携によって**事業承継問題が解決した。**」（三生医薬/化学工業）

「大連鵬成との投資提携により、取引先との継続取引、約140名もの従業員の継続雇用が保たれた」（共和ダイカスト/その他製造）

事業承継問題の解決

5/30事例



2.2 投資提携によるメリット（詳細）

経営管理手法 の高度化

15/30事例



具体例*

「インテル・キャピタルからグローバル展開の考え方や技術への投資の判断方法についてのアドバイスを受けることができ、経営陣の意思決定に役立っている。」
（TrigenceSemiconductor/電子精密）

「社内のIT化や各部門の目標設定と成果測定の明確化、また製品の標準原価計算を導入し、経営管理手法が高度化したことで、生産性が向上した。」
（三生医薬/化学工業）

「DCMの担当者が、他の企業の支援で得た経験を頻繁に共有してくれており、経営判断に役立っている。例えば、優秀なエンジニアはどこで採用すべきか等、業務に直接的に役立つ情報も多い。」（freee/情報通信）

「アンカマから経営に対するアドバイスを受けており、その年の予算の策定や進捗管理等、経営管理をするようになった。今までは特に計画を立てずに事業を進めていたが、アンカマから経営管理手法について助言を受け、会社として予算を立てるようになった。」（ウイズコープ/情報通信）

「クラウドサービス世界No.1の会社から、営業、経営管理手法、テクノロジー、カスタマーサクセス、教育・研修、カルチャー等、様々な面で、身内のように身近なところで教えを請うことができている。」（チームスピリット/情報通信）

具体例*

「四半期ごとに日本に訪れるインテル本体の事業部の担当者に、最新の技術動向について情報提供を受けており、トライジェンスの社員の知識向上につながっている。」（TrigenceSemiconductor/電子精密）

「マーケティングを活用し、消費者ニーズを分析することで、新製品の開発や社員の能力向上につながった。」（三生医薬/化学工業）

「業務委託を受ける際の単価の設定方法等について、こういった根拠で決定しているのか、アンカマからよく質問を受けるようになった。こういった質問を受けることで、社員が自ら単価設定を考えて提案ができるようになった。」
（ウイズコープ/情報通信）

社内人材の 成長・モチベー ションの向上

11/30事例



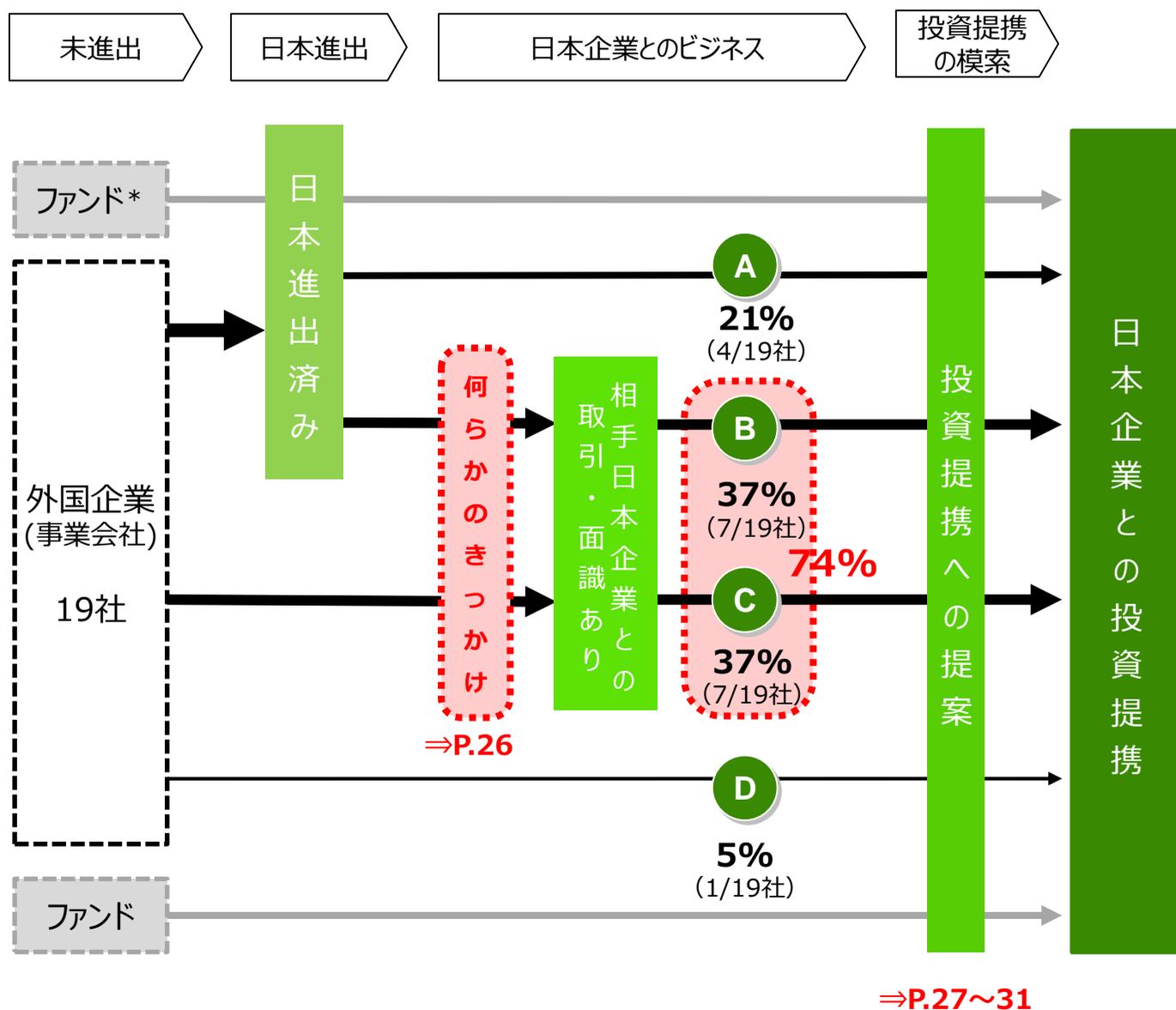
3

投資提携に至った経緯のパターン

3.1 投資提携に至る前の外国企業と日本企業の関係

今回ヒアリングした事例における、日本企業と外国企業の投資提携前の関係を、外国企業の日本への進出状況および投資提携前の取引・面識の有無で分類した。事業会社による投資提携の約4分の3のケースで、投資提携前に取引・面識を有している。日本進出済みの外国企業は日本企業の情報を得やすく、また面識がある方が投資提携を提案しやすいことが関係するものと思われる。

投資提携に至る前の
外国企業の進出状況と日本企業との面識の有無



* ファンドは日本企業と製品・サービス等の事業会社のような事業としての取引は基本的にない・多くないため、事業会社とファンド以外で分けている。

3.1 投資提携に至る前の外国企業と日本企業の関係

投資提携前の取引や面識を有したきっかけについては、様々なパターンが見受けられるが、別の取引先からの紹介や、同業関係者の集う機会等の事例が散見される。

日本企業と外国企業の取引関係が始まったきっかけ

「取引先を通じてアンカマと知り合い、2年半の共同開発を行った。」（ウイズコープ/情報通信）

「コルベンシュミット取引先の引合せで、マイクロテクノとコルベンシュミットは出会い、ライセンス契約を結んだ。」（マイクロテクノ/輸送用機械）

「ベルケムは、石原産業が買収した米国企業の欧州の代理店であったことから両社が知り合った。」（石原産業/化学工業）

「セールスフォースからチームスピリットにプラットフォームにアプリを提供してほしいという誘いがあり、試験的に開発して公開したところ、顧客から好評を得たことから関係が始まった。」（チームスピリット/情報通信）

「海外の製薬業界の企業が集まる大きなイベントで、2007年終頃、メディジェンと知り合った。メディジェンはオンコリスバイオファーマが開発している新規抗がん剤「テロメライシン」に興味を持ち、メディジェンから業務提携の提案を受けたことが取引のきっかけとなった。」（オンコリスバイオファーマ/化学工業）

3.2 投資提携時の提案のパターン サマリー

投資提携の提案のパターンは大別して以下の4つに分類される。

投資提携の提案のパターン

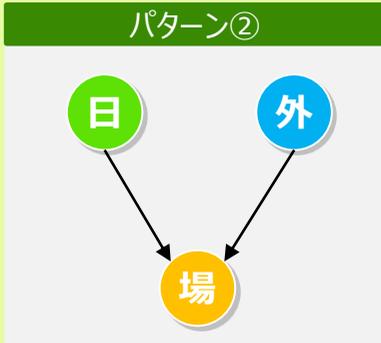
パターン①



もともと取引関係があったり個人的な知り合いである等、双方に面識がある中、日本企業、外国企業のどちらかが投資提携を提案したパターン

➡ P.28

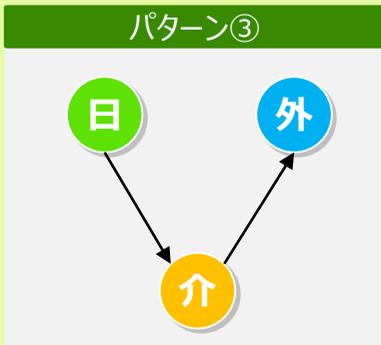
パターン②



日本企業と外国企業がマッチングイベント等を通じて知り合い、投資提携に至ったパターン

➡ P.29

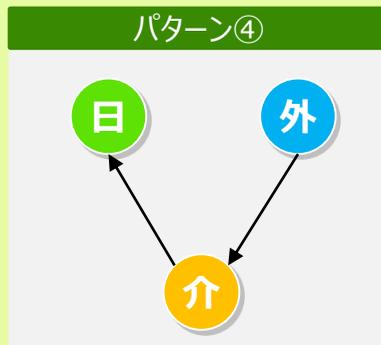
パターン③



日本企業が知人やFA（ファイナンシャルアドバイザー）等の仲介者を介して外国企業にアプローチし、投資提携に至ったパターン

➡ P.30

パターン④



外国企業が知人やFA（ファイナンシャルアドバイザー）等の仲介者を介して日本企業にアプローチし、投資提携に至ったパターン

➡ P.31

3.2 投資提携時の提案のパターン 詳細

パターン 1 もともと取引関係があったり個人的な知人である等、双方に面識がある中、日本企業、外国企業のどちらかが投資提携を提案したパターン

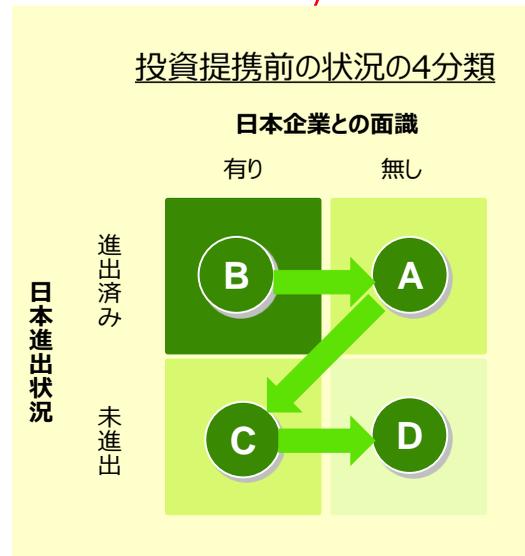
	日本企業	外国企業	投資提携前の状況※	
パターン①  <ul style="list-style-type: none"> 取引関係 共同開発パートナー 販売代理店 個人的な知人 	外国企業 ↓ 日本企業	・ 栃木富士産業 ・ ウイズコープ ・ 石原産業 ・ ルディア ・ free	・ GKN ・ アンカマ ・ ベルケム ・ インジェニコ・グループ ・ DCM	A A C C A
	外国企業 ↓ 日本企業	・ チームスピリット ・ ナノサイエンス ・ オンコリスバイオファーマ ・ 共和薬品工業 ・ マイクロテクノ	・ セールスフォース ・ EAG ・ メディジェン ・ ルピン ・ コルベンシュミット	A C C C A

(具体例)

「インジェニコ・グループと**日本総代理店契約**を結んだ後、開発費の確保や端末の技術サポートの充実をはじめ、インジェニコ・グループとの関係性強化を目的として、ルディアから投資提携を提案した。」(Lyudia/卸売・小売)

「ナノサイエンスは、もともとEAGの製品を取り扱う事業部であった。その事業部が分離独立し、ナノサイエンスが設立されたので、EAGとは設立当時の**1992年から取引関係**があった。そして、EAGから投資提携の提案を受けた。」
(ナノサイエンス/化学工業)

「Freeの社長の**前職時代から面識**のあったDCMの担当者に投資提携の提案をした。」
(free/情報通信)



* P 2 5 参照

3.2 投資提携時の提案のパターン 詳細

パターン②

日本企業と外国企業がマッチングイベント等を通じて知り合い、投資提携に至ったパターン



日本企業	知り合った場所	外国企業
• Kii	• マッチングイベント	• シスコ・インベストメント
• MAISIN&CO.	• アクセラレータープログラム	• BonAngels

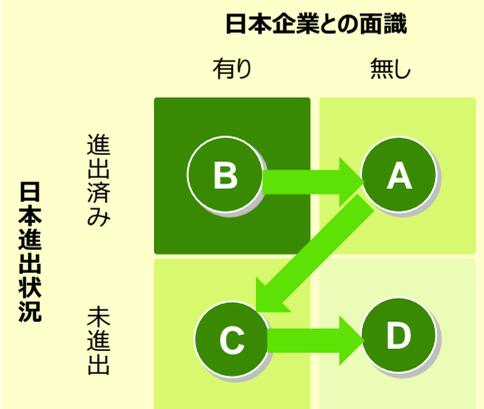


(具体例)

「民間企業が主催するベンチャーキャピタルとベンチャー企業との交流会でシスコ・インベストメントの担当者から声がかかったことが投資提携のきっかけになっている。」(Kii/情報通信)

「アクセラレータープログラムで、社長のプレゼンテーションを聞いたBonAngels Pacemaker Fundの担当者からアプローチがあり、投資提携にいたった。」(MAISIN&CO./情報通信)

投資提携前の状況の4分類



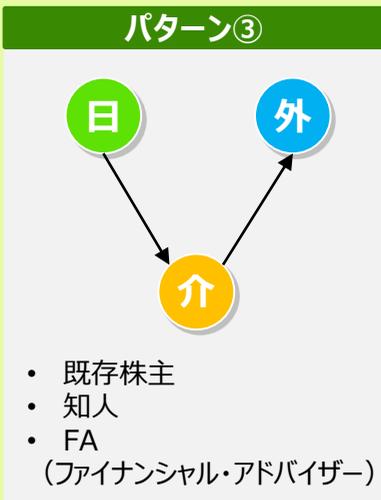
*1 P25参照

*2 大手企業等がベンチャー企業に対して協業や出資を目的とし、事業の支援を行うプログラム

3.2 投資提携時の提案のパターン 詳細

パターン③

日本企業が知人やFA（ファイナンシャルアドバイザー）等の仲介者を介して外国企業にアプローチし、投資提携に至ったパターン



	日本企業	仲介者	外国企業	投資提携前の状況※
既存株主	・ザワット	・既存株主	・SIG	D
	・P・マインド	・既存株主	・トリプル・リング	D
	・スマートニュース	・既存株主	・スマートニュース	D
知人	・マネーフォワード	・前職の同僚	・フェノックス	B
	・トライジェンス	・知人	・インテル・キャピタル	B
	・マーケットクルー	・知人	・ZuluTrade	D
FA	・タマダイ	・FA	・大連鵬成	B
	・共和ダイカスト	・FA	・大連鵬成	B
	・三生医薬	・FA	・カーライル	B

(具体例)

「**既存株主**で、経営管理や資金調達の支援をしてもらっていた日本医療機器開発機構に医療機器の実用化を支援してくれる投資提携候補探しを依頼し、外国の医療インキュベーターであるトリプル・リングを紹介して貰った。」

(P・マインド/化学工業)

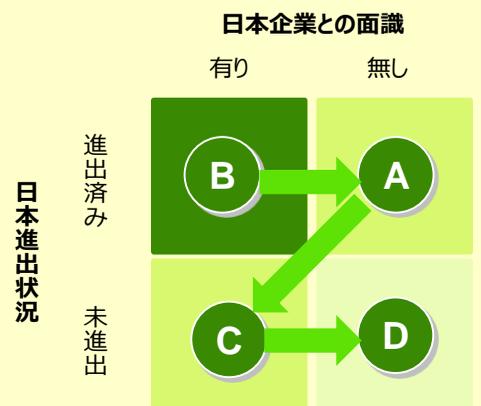
「**CFOの前職時代の同僚**からフェノックスのCEOを紹介してもらった。」(マネーフォワード/情報通信)

「**クロスボーダーの投資提携に強みを持つFA**に提携候補先の探索及び提携交渉を依頼し、FAから紹介を受けた大連鵬成グループと投資提携を行った。」

(共和ダイカスト/その他製造)

* P25参照

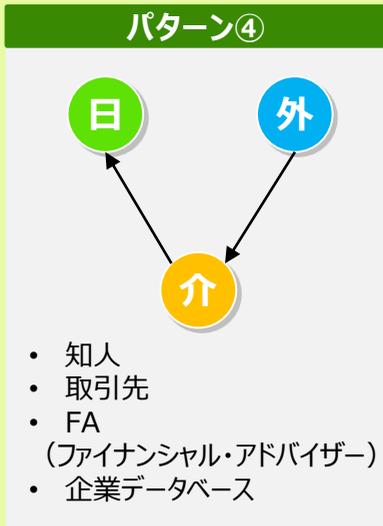
投資提携前の状況の4分類



3.2 投資提携時の提案のパターン 詳細

パターン 4

外国企業が知人やFA（ファイナンシャルアドバイザー）等の仲介者を介して日本企業にアプローチし、投資提携に至ったパターン



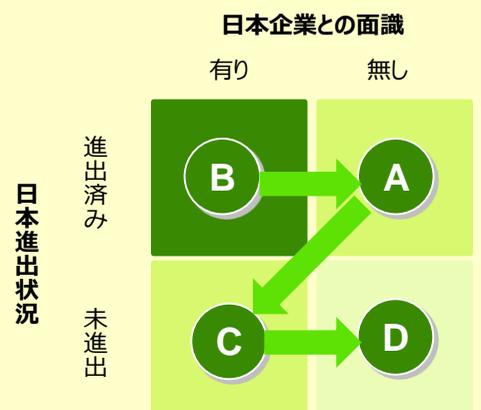
日本企業	仲介者	外国企業	投資提携前の状況※
・ユニダックス	・FA	・アヴネット	● B
・ビービーラボラトリーズ	・FA	・ビューティープラス	● D

(具体例)

「ユニダックスがアヴネットとマッチングしたきっかけはコンサルタントの仲介であり、事前に両社の企業風土が合う可能性が高いというプロの目利きがあった」（ユニダックス/卸売・小売）

「ビービーラボラトリーズの親会社である総医研ホールディングスと付き合いがあった**コンサルタント会社**から、中国のビューティープラスが日本企業の提携先を探しており、ビービーラボラトリーズに提携を検討してもらえないかという提案を受けた。」
(ビービーラボラトリーズ/化学工業)

投資提携前の状況の4分類



* P25参照

コラム①：業種により異なる投資提携に対する抵抗感

本調査を通じて寄せられた企業からの声によると、業種により外国企業との投資提携や協業に対する感覚や抵抗感の違いが見られた。

特に、情報通信等の分野では、外国企業との投資提携に抵抗感は少なく、従業員も含めてポジティブに捉えている傾向にある。また、製造業でもグローバル展開している企業は、外国企業との投資提携に対して従業員の抵抗感が少なく前向きに捉えているという声が複数あった。

一方で、主に国内向け製品を製造している企業等、外国企業とあまり接点のない企業の従業員にとっては、当初は抵抗感を感じたとの声があった。

企業のコメント*

「従業員は世界的企業であるシスコと投資提携を締結したことにより、会社の将来性が明るくなったと捉えている。また、取引先や同業の企業は、シスコとの投資提携を称賛する声も多く、前向きに捉えている。」（Kii/情報通信）

「日系のエレクトロニクス企業は、世界中で苦戦している反面、投資提携に対しては、ここ数年オープンになってきている。特に、顧客企業も、サプライヤーも、国内外を問わず整理・統合が頻発しており、投資提携することは当たり前を受け取られている。特に半導体商社では、規模を取っていくことが重要であるということが、業界内において浸透してきているように思われる。」
（ユニダックス/卸売・小売）

「農薬部門は、日本での今後の市場の見通しは縮小傾向にあり、ジェネリック農薬の台頭も起きている。そのため、海外販路を得なければならないという認識が社内に通底している。そのため、海外に対する抵抗感はなく、逆に従業員も積極的である。」（石原産業/化学工業）

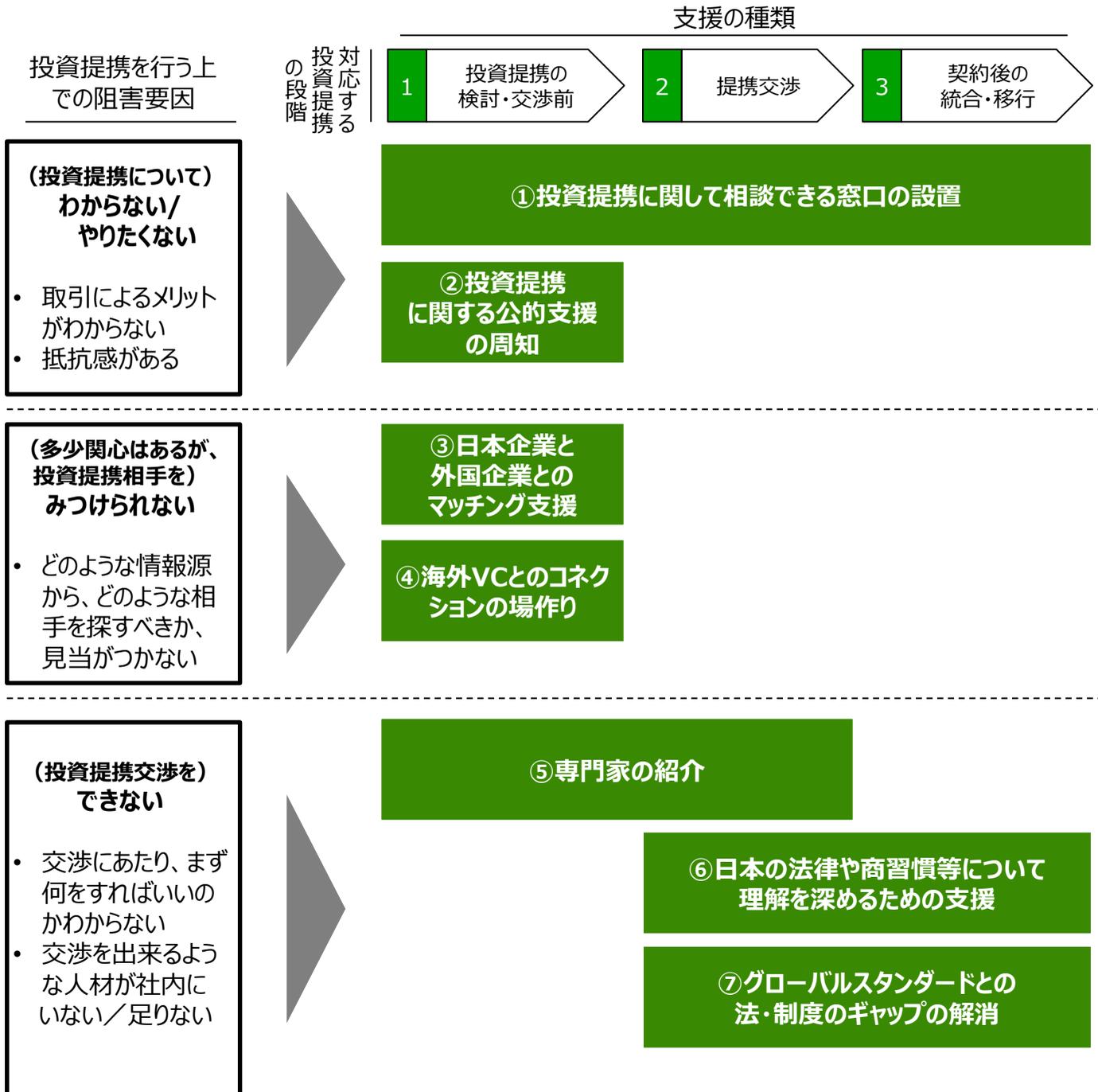
「静岡の企業で、外資ファンドには、全く馴染みもなかったのに、一般の従業員はカーライルとの投資提携を発表した当初は動揺していた。しかし、投資提携から2年経った現在では、多くの従業員は、会社が成長していることと、成果を正当に評価される評価制度になったこともあり、カーライルとの投資提携を前向きに捉えている。」（三生医薬/化学工業）

4 投資提携を進めるにあたり企業が求める支援

4.1 投資提携を進めるにあたり企業が求める支援 (サマリー)

企業からは、投資提携を行うにあたり、①投資提携に関して相談できる窓口の設置、②投資提携に関する公的支援の周知、③日本企業と外国企業とのマッチング支援、④海外VCとのコネクションの場作り、⑤専門家の紹介、⑥日本の法律や商習慣等について理解を深めるための支援、⑦グローバルスタンダードとの法・制度のギャップの解消、といった支援があればより投資提携を行いやすい、という声が寄せられた。

投資提携の阻害要因に対応する、企業の多くが挙げた支援要望



4.2 投資提携を進めるにあたり企業が求める支援 (詳細)

① 投資提携に関して相談できる窓口の設置

具体例*

「投資提携の機密性が守られた上で、M&Aの常識・作法等について無料で相談できる公的な窓口があると良い。」(森井総合鑑定/サービス)

「事業承継に悩みを持つ中小企業オーナーはたくさんいるので、**実際に会社を譲渡した経験を持つ元中小企業オーナーに個別相談できる仕組み**があればよい。専門家に相談するのもいいが、同じ立場だった人に相談した方が説得力は増す。」(三生医薬/化学工業)

上記の要望に対応するような施策 (案)

- 投資提携における注意点や、交渉の進め方、気を付けるべき点等、基本的なことを無料で相談したり質問することができる「投資提携ワンストップ相談センター」機能の新設

② 投資提携に関する公的支援の周知

具体例*

「中小企業で投資提携をしようとしている人たちが、そもそも政府や専門機関に相談しないため、**支援があることを周知するような活動**がもっとあると良い。」(ウィズコープ/情報通信)

「ジェトロがシリコンバレーに投資家と企業を繋ぐための拠点を持っていて、スタンフォード大学でマッチングの場を作る活動をしている等、投資先探して公的なサポートはいろいろあるが、**存在を知らなくて利用していない人も多い**。」(スマートニュース/情報通信)

「中小企業庁等も、事業承継には問題意識があり、相談窓口等を設けていることは認識しているが、**そうしたサービスが行政から提供されていることを認知している中小企業のオーナーはそう多くない**ように思う。」(三生医薬/化学工業)

上記の要望に対応するような施策 (案)

- 政府からの、投資提携についての事例や支援情報の積極的発信強化(セミナーの開催及び、国、地方レベル等で多数存在する相談窓口について相談の用途や提供サービス内容を情報提供するとともに、来所等を促す)

4.2 投資提携を進めるにあたり企業が求める支援 (詳細)

③日本企業と外国企業とのマッチング支援

具体例*

「日本企業と外国企業のマッチメイキングの機会を設けるのが重要。ジェトロ経由や、各国の商工会議所など、日本企業が、潜在的な出資者となる外国企業にアプローチできる場を増やしていく必要がある。」(Lyudia/卸売・小売)

上記の要望に対応するような施策 (案)

- 外国企業と日本企業との、ビジネスマッチング機会の提供
(企業の進出段階、業種等に応じた、確度の高いマッチング機会を細かく、かつ恒常的、定期的に設定。)

④海外VCとのコネクションの場作り

具体例*

「外国の投資家と接点を持つためのピッチ (短いプレゼン) のようなものを開催してほしい。」(Kii/情報通信)

「海外のベンチャーキャピタルと日本のベンチャー企業とのマッチング支援サービスがあればよい。」(マネーフォワード/情報通信)

「海外ではエンジェル投資家から始まり、次の投資に繋げる企業を育てていく仕組みがあるが、日本には無い。創業期に投資や助成金を得ても、そこから次の投資に繋げてくれるようなサポートは無い。」

(TrigenceSemiconductor/電子精密)

上記の要望に対応するような施策 (案)

- 日本企業と国内外の投資家のネットワークの構築 (特に、短期的に、接点の密度を増加させる意味で、在日本の外資系ファンドと企業との間を繋ぐことが有効)
- 外国のファンド単独での出資が難しい場合や、日本企業に外国からの出資に抵抗感がある場合は「グローバルアライアンス推進スキーム」等を活用)

4.2 投資提携を進めるにあたり企業が求める支援 (詳細)

⑤ 専門家の紹介

具体例*

「日本の中小企業の経営者、特に研究開発企業の社長は投資提携の経験がない人が多いため、投資提携の交渉を最後までやりきるためには、**投資提携の経験を持つ支援者**が必要である。弁護士のような、特定領域について相談できる専門家だけでなく、**外国企業と日本企業の間にとってアドバイスしてくれるような専門家**があると良い。」(P・マインド/医薬品)

「CFOがいる日本企業が少なく、投資提携の交渉の場面において、財務の説明を十分にできる人がおらず、社長や副社長がその役を担っているケースが多い。外国企業と対等に交渉するためには、**経営と会計、経営と法務**というように複数のスキルを併せ持つエキスパートが必要であるため、**政府がそういった機能を持つアドバイザーを紹介した方が良い。**」(ウイズコープ/情報通信)

上記の要望に対応するような施策 (案)

- 外国企業と日本企業との投資提携に精通した専門家の紹介
(扱える言語、得意とする業種、提供できる土業等のサービスの範囲等、企業のニーズに応じて、適切な専門家をリスト化し、ホームページ等で紹介)

⑥ 日本の法律や商習慣等について理解を深めるための支援

具体例*

「日本企業は終身雇用、年功序列の待遇制度等独特な人事制度を持っているので、**外国企業は、そのような日本の会社の仕組みを理解**する必要がある。」
(ジョーンズラングラサル/サービス)

「日本は融資を受ける際、社長が保証人になるという独特のシステムがあり、会社としての選択と、個人としての選択のジレンマが発生しているため、**外国企業に理解をしてもらう必要がある。**」(ウイズコープ/情報通信)

上記の要望に対応するような施策 (案)

- 日本の法律や商習慣等についての英語での情報公開
- 外国企業のグローバル本社からの問い合わせが頻出するような項目について、外国との制度の違いを企業へ分かりやすく説明できるような文書等の整備
(必要に応じ、各国の在日大使館や商工会議所と連携し、内容を整備・充実)

4.2 投資提携を進めるにあたり企業が求める支援 (詳細)

⑦グローバルスタンダードとの法・制度のギャップの解消

具体例*

「日本は決済ネットワークを独自で構築しており、外資企業が日本市場に参入するときに大きな障壁となっている。外国企業の投資を呼び込むためには、こういった**各業界の「ガラパゴス化」を解消していく必要がある**と考えている。」
(Lyudia/卸売・小売)

上記の要望に対応するような施策 (案)

- グローバルスタンダードに合致していない制度についての研究・検討
- 企業からの法律・制度等についての改正要望の収集

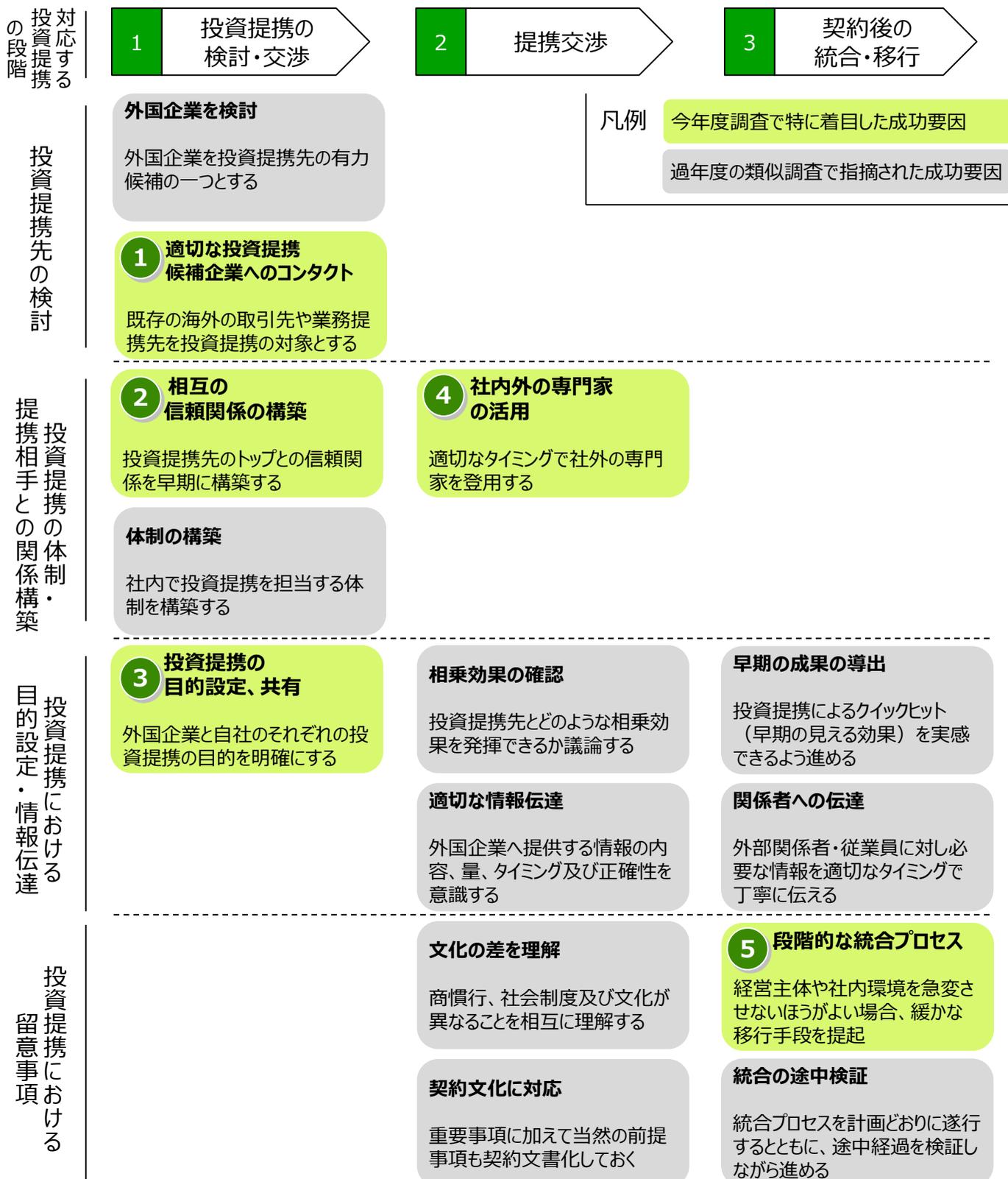
5

投資提携の成功要因

5.1 投資提携の成功要因（サマリー）

以下、本調査を通して収集された投資提携にあたっての成功要因を詳述する。検討段階、交渉段階、契約後段階のいずれの段階においても、投資先検討、体制構築、目的共有等を的確に行うことで、外国企業との投資提携を円滑に進めることができると言える。

投資提携の阻害要因に対応する、企業の多くが挙げた「成功要因」



5.2 投資提携の成功要因 (1) 投資提携の検討・交渉

成功要因 ① 適切な投資提携候補企業へのコンタクト

外国企業の有する海外でのネットワーク、豊富な経営資源及び独自のノウハウ等の獲得は、国内企業にとって事業展開を行う上で強力な武器となる。特に、海外展開を目指す国内企業にとっては、国内にいながら海外販路拡大を進めるツールともなる。そのため、投資提携先を検討するにあたっては、初めから国内企業のみを検討するのでは無く、**外国企業も視野に入れた検討が必要**である。

また、適切な投資提携候補企業へのコンタクトを実現するためには、投資提携の目的に応じ、**既に関係性を有する企業**や、**相互補完関係を見出せる企業**、**自社に無い経営資源やノウハウをもつ企業**等、働きかけるべき対象の企業がどのような企業かを、予め絞り込むことが有効となる。

特に、従来より自社と取引がある企業や業務提携を行っている企業との間では、**互いの強みや弱みについての理解**が深まっており、投資提携による補完関係を見出すことが容易となるため、魅力的な投資提携先になる可能性は高い。

このため、全く取引のなかった外国企業よりも、**既存の取引先や業務提携先**である外国企業との投資提携の余地をまず検討することが必要である。（3章で詳述した通り、今回調査した事例の約4分の3は、こうした既存関係を有している企業同士の投資提携であった。）

そのうえで、自社での新規の投資提携先開拓が難しい場合は、**マッチングイベントへの参加**や、**外部アドバイザーの登用**など、少しでも投資提携先として適した企業と近づけるための手段を講じることが有効であると考えられる。（3章で詳述した通り、既存関係のなかった事例のうち、約半数は、マッチングイベントや外部アドバイザー等を活用していた。）

例*：

「ルディアはインジェニコと投資提携をする1年前から総代理店契約を結んでいたため、投資提携交渉は、**お互いの目的を十分理解した上で、契約書に盛り込む条項等の交渉を進めることが出来た**」（Lyudia/卸売・小売）

「石原産業から投資提携の提案を受けた時、既に10年以上の取引実績があり、ベルケムは、石原産業との投資提携により**欧州市場で強い需要のある石原産業製品の調達を強化する体制をつくりたい**という思いがかねてからあったため、提案を受け入れた。」（石原産業/化学工業）

5.2 投資提携の成功要因 (1) 投資提携の検討・交渉

成功要因 ② 相互の信頼関係の構築

外国企業との投資提携交渉では、文化や言語の違いによる様々な課題が存在する。また、商慣行や生活文化の違いから共通認識を得ることが難しい局面も起こりうる。加えて、外国企業はトップレベルでの意思決定を行うことが多いため、担当者間だけに交渉を任せず、**トップ同士での交渉や関係構築**を行う必要がある。

このため、早期からトップ同士が面と向かって議論する機会をできるだけ多く設け、互いの信頼関係を構築することが重要である。

また、外国企業側からの従業員に対しての説明についても、相互の信頼関係構築には有効である。投資提携に際して、「**なんとなくの抵抗感**」をもつ従業員は一定数いることが想定される。そのような従業員が企業から離れていってしまう人的損失を防ぐためには、外国企業の**経営層が自ら、従業員に対して不安を払拭するべく、投資提携後の理念や従業員の待遇について語る等、丁寧なコミュニケーション**を図ることが効果的な対策と考えられる。

例* :

「ナノサイエンスとEAGは、**ナノサイエンスが設立された1992年から取引関係にあり、信頼関係が構築**されていた。」(ナノサイエンス/化学工業)

「マイクロテクノとコルベンシュミットは以前より**ライセンス提携を行っており、投資提携前の段階で相互理解**が進んでいた。」(マイクロテクノ/その他製造)

「ウィズコープとアンカマは**過去に共同でゲーム開発を行ったことがあり、数年間にわたる協業によって、投資提携交渉時には既に両社の経営陣同士の信頼関係が構築**されていた。」(ウィズコープ/情報通信)

「ビービーラボラトリーズとビューティープラスのトップ同士が直接、何度も提携の意義を話し合うことで信頼関係が構築できた。また、従業員に対しては、**外国企業の概要や、外国企業社長の人となり、提携の目的と内容について、日本企業の社長自らが丁寧に説明した。**」(ビービーラボラトリーズ/化学工業)

「外国企業と日本企業との経営統合にあたって、**グローバル本社の代表取締役社長自らが、「一つのチーム」となることと、そのメリットを従業員に対して語りかけた。**」
(ユニダックス/卸売・小売)

5.2 投資提携の成功要因 (1) 投資提携の検討・交渉

成功要因 3 投資提携の目的設定、共有

外国企業との投資提携の目的によって、**相手先、手段及びタイミングについて判断が大きく変わる**。このため、販路拡大やブランド価値の向上等、投資提携によって目指すべき目標を具体的に設定することが重要である。

外国企業との提携には、販売提携や技術提携等提携相手先からの出資を受けない提携、出資をともなう資本提携、提携相手先と共同で子会社を設立する「ジョイント・ベンチャー」及び完全子会社化等の形態が存在する。これらを踏まえて、**どの形態が提携の目的に合致しているのか**、併せて検討する必要がある。

投資提携を進めるにあたっては、外国企業が自社に対してどのような目的で提携を考えているのか、**投資提携の目的を早い段階で共有したり、認識することが必要**である。第一に**相手企業と胸襟を開いて対話することが必要**であり、お互いの企業の事業内容や財務状況等の経営情報のほか、取引先や強み・弱み等の情報を把握したうえで、双方が**どのような目的で投資提携を進めたいのか、相互理解を形成**しておくことが重要である。

例* :

「投資提携交渉に入る前に、事業上のシナジーがあるかを重視した。シスコ・インベストメントとは面談やテレビ会議を何度も行い、10名以上のシスコ本体の技術担当者と議論したので、**具体的なシナジーを見込んで投資提携を結ぶことができた。**」(Kii/情報通信)

「三生医薬とカーライルの双方で、**三生医薬のグローバル展開を拡大していく**ということが交渉時に共有されていた。」(三生医薬/化学工業)

「投資提携契約の交渉に入る前に、投資提携後の協業関係における製造と開発の分担といった業務スキームについて具体的な議論を行っていたため、**提携後の共同研究開発体制への移行をスムーズに実行できた。**」
(ビービーラボラトリーズ/化学工業)

「清水電設は「**選択と集中**」、Ipsenは日本拠点の獲得という、双方の目的やメリットが明確に共有されていた。」(清水電設工業/その他製造)

5.3 投資提携の成功要因 (2) 提携交渉

成功要因 4 社内外の専門家の活用

投資提携に関する交渉や業務は、日常の会社経営ではほぼ経験することのないものであり、**専門的な知識や知見**が求められる。

このため、**社外の専門家**（公的機関、銀行、財務アドバイザー、監査法人、弁護士及びコンサルタント等）を、適切なタイミング及び局面で登用し、その専門知識を活用することが成功要因となった企業も多かった。

ただし、専門家によって知見を有する分野がそれぞれ異なるので、会社としてどのような支援が必要なのか見極めることが重要である。

例* :

「元ファンド出身の人材をCFOに迎え入れ、企業価値評価の交渉に臨んだ。」
（Kii/情報通信）

「森井総合鑑定は**社内に投資提携の実務経験が豊富**であり、交渉を重ねて両社が納得できる条件に落とし込むことができた。」
（森井総合鑑定/サービス）

「**ファイナンシャルアドバイザーに投資提携交渉を依頼**し、提携候補先の選定や提携候補先へのアプローチ、株価調整や提携候補先との条件面の交渉等、投資提携に関する全面的なアドバイスをもらった。」（三生医薬/化学工業）

「ビービーラボラトリーズの親会社を支援していた**投資提携を専門とするコンサルティング会社**からビューティプラスの紹介を受けた。また、**投資提携交渉においても同社の支援**を受けた。」（ビービーラボラトリーズ/化学工業）

「投資契約書の作成に当たっては、**外国企業との投資提携に強い外資系法律事務所**の支援を受け、合意事項と契約内容の齟齬が無いよう、英語と日本語の契約書を作成した。」（ナノサイエンス/化学工業）

「提携候補先の探索及び提携交渉は、**クロスボーダーの投資提携に強みを持つファイナンシャルアドバイザー**に委託した。」（共和ダイカスト/その他製造）

5.4 投資提携の成功要因 (3) 契約後の統合・移行

成功要因 5 段階的な統合プロセス

自社の事業や技術の中核を担う人材や部門・組織等を投資提携により急変させてしまうと、社内環境に悪影響を与え、競争力を失わせてしまう可能性もある。提携後に**人材や部門・組織等を一定期間従来の体制に留める**ため、提携交渉において、**移行期間を契約書に記載する**等の方法を採用することも可能である。

経営主体や社内環境を急変させることで悪影響を及ぼしかねないときは、緩やかに移行させていきやり方を外国企業との間で提起しながら交渉を進めることで、投資提携後の統合・移行プロセスが円滑に進んだ事例も多く存在した。

また、統合に当たっては**急ぐところ・急がないところ、変える所・変えないところをうまく使い分ける**ことが、投資提携の効果を短期的に出しつつ、社内の混乱を避ける際有効である。例えば、システム統合や管理部門の制度統合等は先行させつつ、人事制度などの統合や、営業の体制などは、より時間を掛ける等の例が見られた。

例* :

「GKNは、最初は栃木富士産業（現GKNドライブラインジャパン）の**組織をそのまま維持し、意思決定プロセス、文書管理、従業員の評価等の機能を徐々に統合した**。また、株式の譲渡についても、一度33%取得してから3年後に100%を取得したため、栃木富士産業（現GKNドライブラインジャパン）の従業員の戸惑いは少なかった。」（GKNドライブラインジャパン/輸送用機械）

「第一段階で財務・経理の報告方法やシステムのみを統合し、第二段階で管理部門統合を行い、そして、第三段階で、営業を統合し、完全統合するという**5年をかけた段階的なプロセスを経て統合した**。」（ユニダックス/卸売・小売）

「コルベンシュミットは基本的にマイクロテクノの意向を尊重し、非常に穏やかで我慢強くマネジメントを行っている。一度に急激な変化はなく、変化も**急ぐところ・急がないところ、変えるところ、変えないところをうまく使い分けながら統合作業が行われている**。」（マイクロテクノ/輸送用機械）

コラム②：投資提携によるリスク、苦勞した点

ここまで、外国企業との投資提携における成功要因やメリットを列挙したが、一方で投資提携により生じ得るデメリットや想定外の苦勞といったリスクにも十分留意する必要がある。

以下は、本調査を通じて企業から寄せられた声の抜粋である。なお、これらの課題に対して企業が採った対処法を太字で記載している。

外国企業にネガティブなイメージを持つ関係者への説明*

「外資ファンドへの譲渡ということで、従業員の中には動揺する社員も多かったので、理解を得ることに苦勞した。そのため、**社内の説明会及び取引先への説明会**を何度も行った。」（三生医薬/化学工業）

「森井総合鑑定の上長は、役職員に対してはジョーンズラングラサールがこれまで多くの日本企業と投資提携を行い成功を収めていること、**その顧客や役職員を重んじた投資提携内容となることを説明**した。」（森井総合鑑定/サービス）



関連する
「成功要因」

投資提携の目的設定、共有

外国企業と自社のそれぞれの投資提携の目的を明確にする

関係者への伝達

外部関係者・従業員に対し必要な情報を適切なタイミングで丁寧に伝える

外国企業に対する日本独自の法律、商習慣の説明*

「外国企業から見ると、日本の会社法等の法律は、義務化されているのに実際は拘束力がない（監査役や電子公告の開示義務等）ものがある等不明瞭であり、外国企業はその点にリーガルリスクを感じていた。そのため、様々な法律、慣行に関して、freeから**逐一説明**を行った。理解はしてもらえたものの、説明にかなりの時間を費やした。」（free/情報通信）



関連する
「成功要因」

社内外の専門家の活用

適切なタイミングで社外の専門家を登用する

文化の差を理解

商慣行、社会制度及び文化が異なることを相互に理解する

言語、コミュニケーションの違いや管理体制、制度変更による作業量増加*

「英語でのデューデリジェンスでは、**社内の経営管理資料、契約書等ありとあらゆる資料を英訳するのに大変な労力がかかったが、社内で作成した。**」

(スマートニュース/情報通信)

「共同開発を進める中で、化粧品の「ベとつき」「サラサラ」等、直訳してもどうしても感覚に差が出てしまう言葉の捉え方の違いがあり、議論がスムーズにできなかつた。**そのため、そういった感覚について指標を作り、数値化することで議論ができるようにした。**」

(ビービーラボラトリーズ/化学工業)

「インジェニコ・グループ側に日本の商習慣や法規制の説明をする手間が増えたことが挙げられる。また、IFRS（国際会計基準）への対応が必須となり、一方で従来の日本式での会計も行う必要があるため、**会計資料の作成コストが倍増しているが、外国企業と投資提携をする以上、避けられないことである。**」(Lyudia/卸売・小売)



関連する 「成功要因」

社内外の専門家の活用

適切なタイミングで社外の専門家を登用する

文化の差を理解

商慣行、社会制度及び文化が異なることを相互に理解する

6

投資提携の事例（属性・類型）

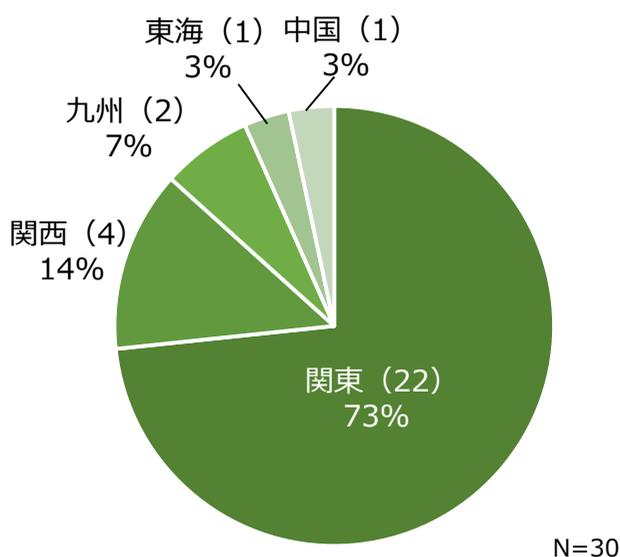
6.1. 日本企業・外国企業の属性

6.1.1 日本企業側の属性*

外国企業と投資提携をした日本企業側の分析として、本事例集で収集した30社を対象に、データが取得できた項目を集計した。

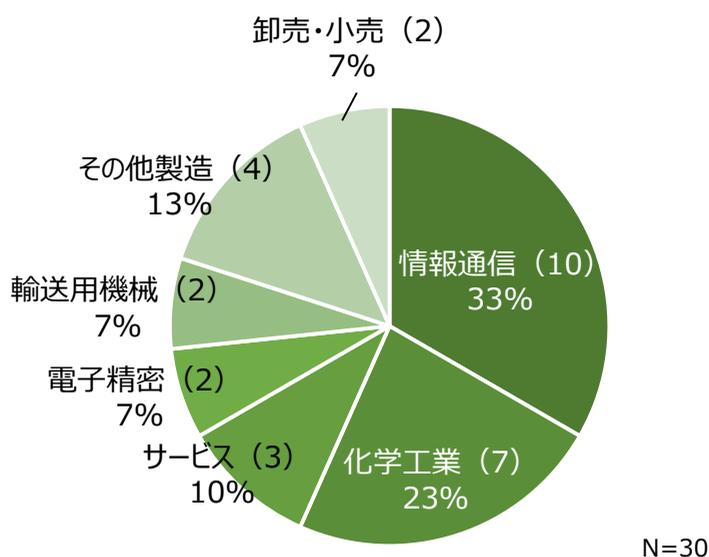
外国企業と投資提携をした日本企業の所在地は、関東が約7割以上を占めていた。また、業種は、情報通信、化学工業が多く、この2業種で約6割を占めていた。また、規模に関しては売上非公表の企業が多かったが、従業員数は300人未満の企業が8割以上を占めていた。

日本企業側の所在地域



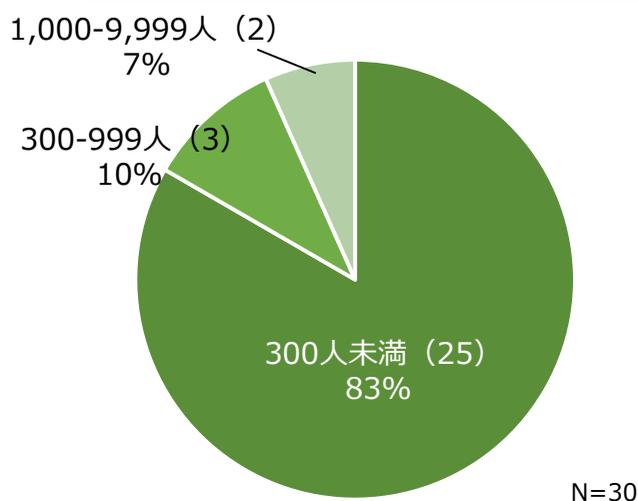
注：地域分類は、地方経済産業局が管轄する都道府県による。

日本企業側の業種

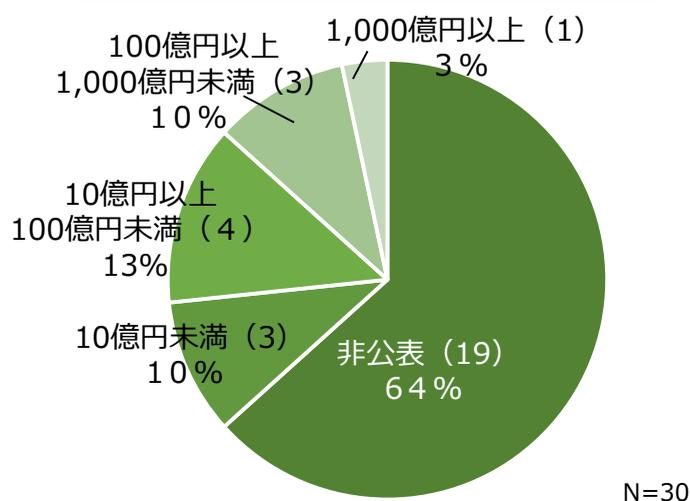


注：産業分類は、日本標準産業分類（平成19年11月改定）をもとに分類。（詳細な定義はP.61を参照）

日本企業側の従業員数



日本企業側の売上高



*出典：本調査でのヒアリング結果より抽出
円グラフの()内は社数

6.1. 日本企業・外国企業の属性

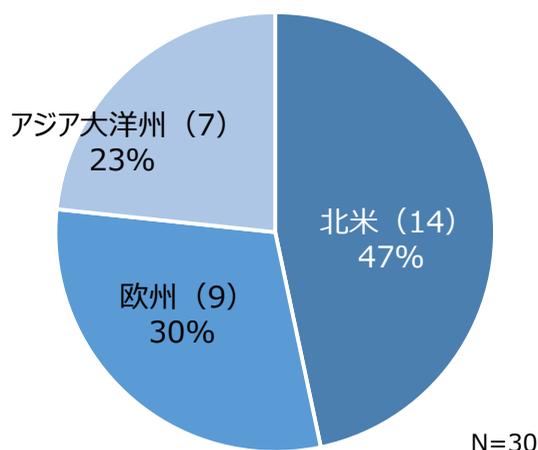
6.1.2 外国企業側の属性*

日本企業と投資提携をした外国企業側の分析として、本事例集で収集した30社を対象とし、データが取得できた項目を集計した。

日本企業と投資提携をした外国企業側の所在地は、北米が最も多く、次いで欧州、アジア大洋州が同数となった。業種はファンドが最も多く、次いで情報通信、化学工業、サービスの順に多かった。

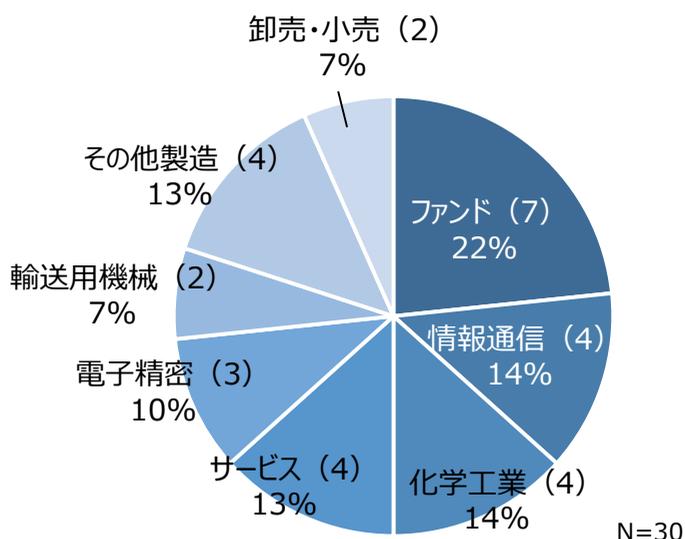
非公表の企業が多いものの、従業員数は1,000人以上が4割以上を占め、売上高も100億円以上の企業が4割以上を占めていた。

外国企業側の所在地



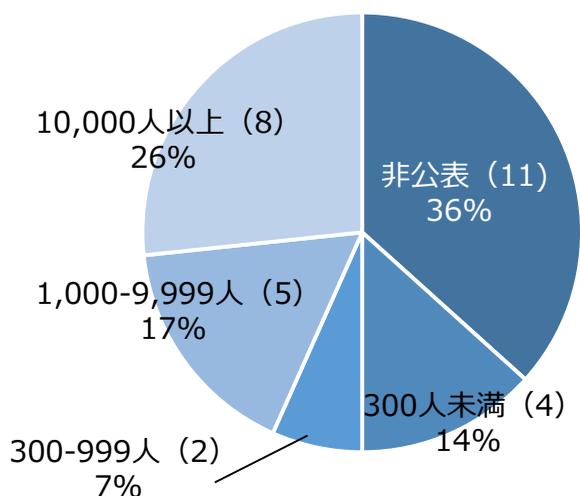
注：地域分類は、外務省の「各国・地域情勢」における定義をもとに分類。なお、オセアニア（大洋州）とアジアは、併せて「アジア大洋州」としてカウントした。

外国企業側の業種



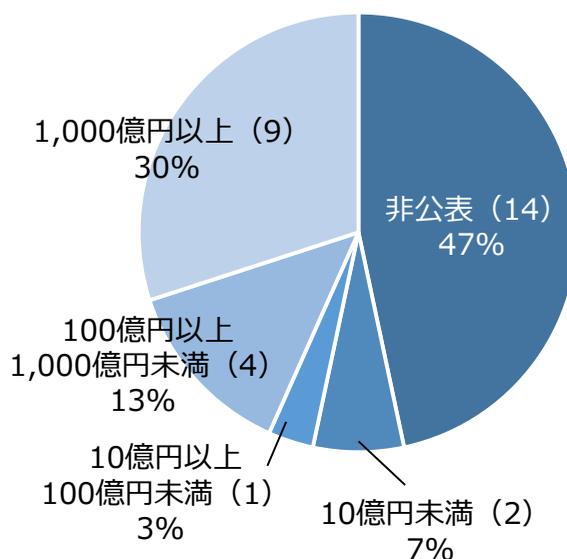
注：産業分類は、日本標準産業分類（平成19年11月改定）をもとに分類したが、ファンドは、件数が多いため、分類を別に設けた。（詳細な定義はP. 61を参照）

外国企業側の従業員数



* 出典：本調査でのヒアリング結果より抽出
円グラフの()内は社数

外国企業側の売上高



52 注：為替レートは2017年2月28日時点の数字を使用。

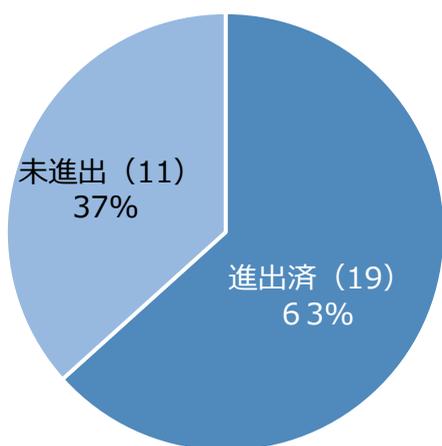
6.1. 日本企業・外国企業の属性

6.1.2 外国企業の属性(続き) *

本調査では、既に日本法人を有している「進出済」の外国企業と、日本に法人を有していない「未進出」の外国企業双方を調査対象とした。

外国企業側は、進出済の企業が63%であった。地域別でみると、北米の外国企業は進出済みの比率が高かった。また、ほとんどの企業は投資提携を経験済みで、本国以外の海外での投資提携(クロスボーダー投資提携)の経験がある企業であり、その半数近くが、日本でも投資提携を経験済みの企業であった。

外国企業の日本進出有無



N=30

注：投資提携当時に、日本に法人を有していた企業を「進出済」、日本に法人を有していなかった企業を「未進出」としている。

外国企業の地域別日本進出の有無

	進出済	未進出	合計
北米	11社 (79%)	3社 (21%)	14社
欧州	5社 (56%)	4社 (44%)	9社
アジア大洋州	3社 (43%)	4社 (57%)	7社
全体計	19社	11社	30社

外国企業の投資提携経験



N=30

* 出典：本調査でのヒアリング結果より抽出
円グラフの()内は社数

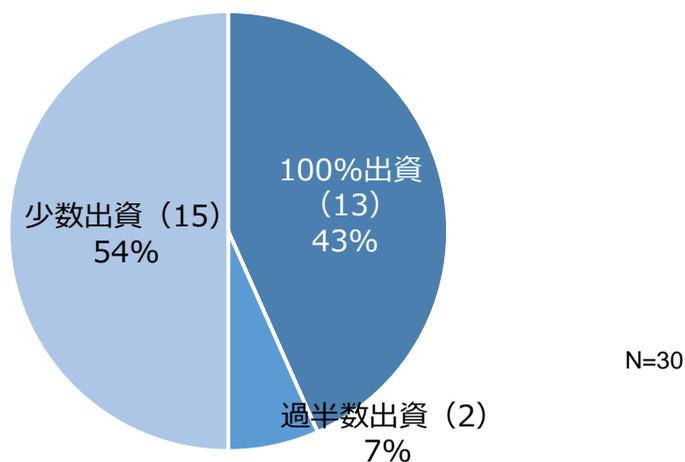
6.2. 投資提携の類型

6.2.1 投資提携に係る基礎情報*

投資提携事例の中での出資比率内訳としては、少数出資が54%と過半数を占め、次いで100%出資が43%となっている。

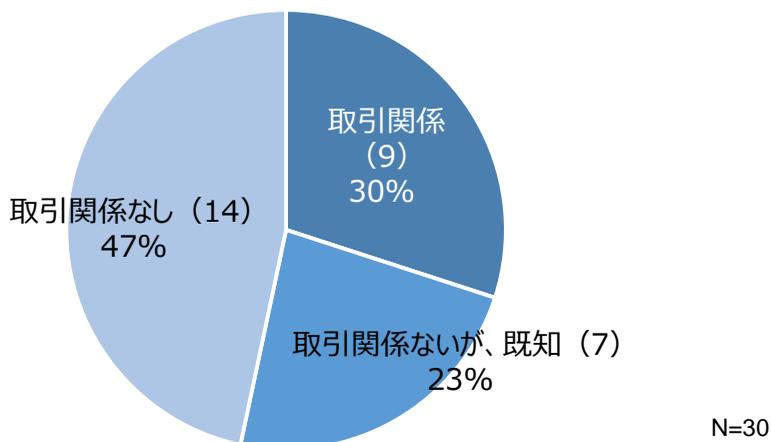
投資提携前の両社の関係は、取引関係がなかったケースが47%、取引関係のあったケースが30%、取引関係はないが既知だったケースが23%であった。

投資提携事例の中での出資比率内訳



注：段階的な出資の場合は、最終的な出資比率を基準としている。
「過半数出資」は50%を超え100%未満の出資、「少数出資」は50%以下の出資を示す。

投資提携前の日本企業と外国企業の関係



注：「取引関係なしだが、既知」は、同業者であり投資提携前から企業同士に面識があった場合や、経営者同士あるいは親会社を通して企業同士が知り合った場合等を指す。

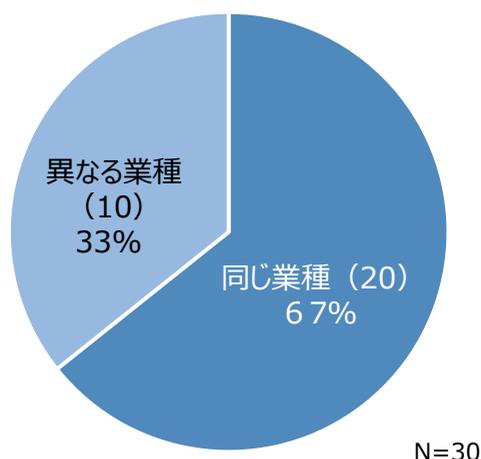
* 出典：本調査でのヒアリング結果より抽出
円グラフの()内は社数

6.2. 投資提携の類型

6.2.2 外国企業側と日本企業側の業種・規模の比較*

全体として同じ業種同士の投資提携が多く、67%が同業同士の提携事例である。一方、同業者以外との投資提携としては、ファンドと情報通信業の投資提携が最も多かった。また、外国企業側と日本企業側との規模を比較すると、従業員数・売上高のどちらで見ても、外国企業側の規模のほうが大きいケースが多かった。

外国企業と日本企業の業種

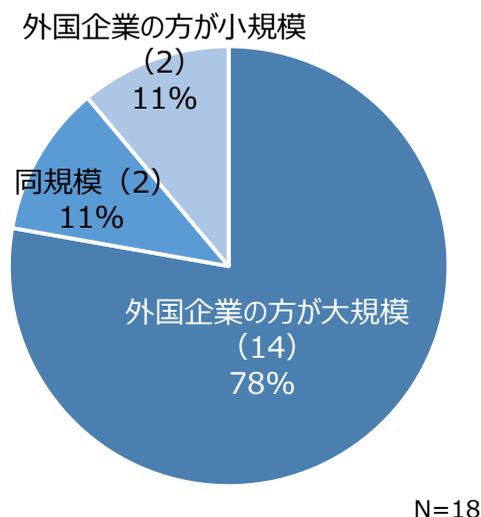


注：業種は、P.61において分類に用いた7業種を用いている。

異なる業種間での投資提携例

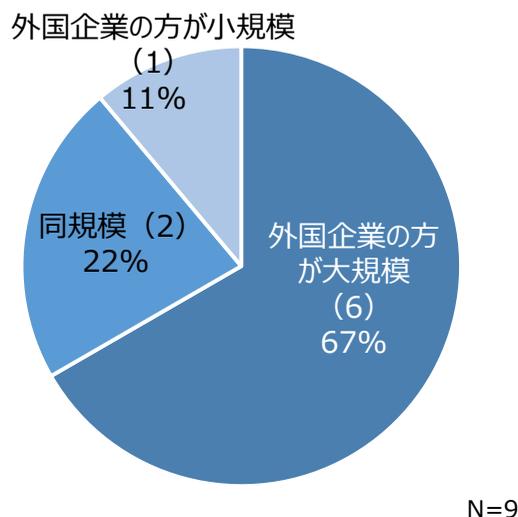
(外) ファンド ⇒ (日) 情報通信業	6社
(外) ファンド ⇒ (日) 化学工業	1社
(外) サービス ⇒ (日) 化学工業	1社
(外) 卸売・小売業 ⇒ (日) 化学工業	1社
(外) 電子精密 ⇒ (日) 卸売・小売業	1社

外国企業と日本企業の規模(従業員数)



注：従業員数の区分は、企業がP51.P52にある従業員数の4区分いずれに該当するかで比較

外国企業と日本企業の規模(売上高)



注：売上高の区分は、企業がP51.P52にある売上高の4区分いずれに該当するかで比較

* 出典：本調査でのヒアリング結果より抽出
円グラフの()内は社数

6.2. 投資提携の類型

6.2.3 投資提携により得られたメリット*

日本企業側が投資提携により得られたメリットは、「国内外の販路拡大」、「経営管理手法の高度化」、「商品・サービスの充実及び新規開発」の順に多くなっている。

日本企業側の投資提携によるメリット



N=30

注：日本企業側30社が投資提携により得られたメリットを集計した。(1社に複数のメリットがあると考えられる場合は、重複して計上しているため、合計数は30より大きくなる。)

7

投資提携の事例（個票）

7.1 企業別個票の一覧表

業種	業種内 番号	日本企業名	外国企業	外国企業		投資形態
				業種	所在国	出資形態
1	電子精密 1	株式会社 Trigence Semiconductor	Intel Capital Corporation	電子精密	米国	少数出資
2	化学工業 1	オンコリスバイオファーマ株式会社	Medigen Biotechnology Corp.	化学工業	台湾	少数出資
3	2	三生医薬株式会社	The Carlyle Group LP	ファンド	米国	100%出資
4	3	ナノサイエンス株式会社	Evans Analytical Group Inc.	化学工業	米国	100%出資
5	4	株式会社ビービーラボラトリーズ	Beautyplus Holdings Hongkong Limited	化学工業	香港	少数出資
6	5	株式会社P・マインド	Triple Ring Technologies, Inc	サービス	米国	少数出資
7	その他 製造 1	共和ダイカスト株式会社	大連鵬成集団	その他製造	中国	100%出資
8	2	株式会社タマダイ	大連晋焜金属制品有限公司	その他製造	中国	100%出資
9	情報通信 1	ウイズコープ株式会社	Ankama SA	情報通信	フランス	少数出資
10	2	Kii株式会社	Cisco Investments, Inc.	情報通信	米国	少数出資
11	3	ザワット株式会社	SIG Asia Investments, LLP	ファンド	米国	少数出資
12	4	スマートニュース株式会社	Atomico Investment Holdings Limited	ファンド	英国	少数出資
13	5	freee株式会社	DCM Ventures Inc.	ファンド	米国	少数出資
14	6	MAISIN&CO.株式会社	BonAngels Pacemaker Fund	ファンド	韓国	少数出資
15	7	株式会社マネーフォワード	Fenox Venture Capital, Inc.	ファンド	米国	少数出資
16	卸売・ 小売 1	株式会社Lyudia	Ingenico S.A.	電子精密	フランス	70%出資
17	サービス 1	ZuluTrade Japan株式会社	Zulutrade Inc.	サービス	ギリシャ	51%出資
18	2	森井総合鑑定株式会社	Jones Lang LaSalle Incorporated	サービス	米国	100%出資

過去事例集掲載企業の追加調査

業種	業種内 番号	日本企業名	外国企業	外国企業		投資形態
				業種	所在国	出資形態
19	輸送用 機械 1	マイクロテクノ株式会社	Kolbenschmidt GmbH	輸送用機械	ドイツ	100%出資
20	2	栃木富士産業株式会社	GKN plc	輸送用機械	英国	100%出資
21	化学工業 6	石原産業株式会社	Belchim Management NV	卸売・小売	ベルギー	少数出資
22	7	共和薬品工業株式会社	Lupin Limited	化学工業	インド	100%出資
23	その他 製造 3	清水電設工業株式会社	Ipsen International Holding GmbH	その他製造	ドイツ	100%出資
24	4	不二空機株式会社	Atlas Copco AB	その他製造	スウェーデン	100%出資
25	情報通信 8	株式会社チームスピリット	salesforce.com, Inc.	情報通信	米国	少数出資
26	卸売・ 小売 2	ユニダックス株式会社	Avnet, Inc.	卸売・小売	米国	100%出資

外国企業との投資提携によって得られたメリット

日本企業名	国内外の 販路拡大	商品・サービス の品質向上	商品・サービス の充実及び 新規開発	商品・サービス 提供の迅速化	コストの削減	事業承継問題 の解決	経営管理手法 の高度化	社内人材の 成長・ モチベーション の向上	ページ 番号
株式会社TrigenceSemiconductor	★						★	★	63
オンコリスバイオファーマ株式会社	★		★		★				65
三生医薬株式会社	★		★	★	★	★	★	★	67
ナノサイエンス株式会社		★				★			69
株式会社ビービーラボラトリーズ	★	★	★		★				71
株式会社P・マインド	★		★						73
共和ダイカスト株式会社	★				★	★	★		75
株式会社タマダイ	★		★		★		★	★	77
ウイズコープ株式会社							★	★	79
Kii株式会社	★	★							81
ザフト株式会社	★	★							83
スマートニュース株式会社	★						★		85
freee株式会社	★						★		87
MAISIN&CO.株式会社	★	★							89
株式会社マネーフォワード	★								91
株式会社Lyudia			★	★					93
マーケットクルー投資顧問株式会社	★		★	★			★		95
森井総合鑑定株式会社	★	★	★					★	97

過去事例集掲載企業の追加調査

外国企業との投資提携によって得られたメリット

日本企業名	国内外の 販路拡大	商品・サービス の品質向上	商品・サービス の充実及び 新規開発	商品・サービス 提供の迅速化	コストの削減	事業承継問題 の解決	経営管理手法 の高度化	社内人材の 成長・ モチベーション の向上	ページ 番号
マイクロテクノ株式会社	★	★	★	★			★		101
栃木富士産業株式会社		★		★			★		103
石原産業株式会社	★							★	105
共和薬品工業株式会社	★		★		★		★		107
清水電設工業株式会社	★	★	★		★			★	109
不二空機株式会社	★	★	★			★	★	★	111
株式会社チームスピリット	★	★					★	★	113
ユニダックス株式会社	★	★	★	★	★				115

7.2 企業別個票

7.2.1 事例の掲載順

企業別個票では、本調査においてヒアリングを行ったうち、掲載可能となった26社の事例を掲載した。各事例は業種ごとに取りまとめ、同業種内では、外国企業のアルファベット順にて企業を掲載した。業種の区分は、日本標準産業分類（平成19年11月改定）をもとに、1.「製造業」2.「情報通信業」3.「卸売・小売業」4.「サービス業」に分類し、その順に掲載している。なお、「製造業」については、掲載企業が多いことから（1）「電子精密機器」、（2）「輸送用機械」、（3）「化学工業」に細分し、それら以外を（4）「その他製造業」としてまとめ、その順に掲載している。

- （掲載順）
1. 製造業
 - (1) 電子精密機器
 - (2) 輸送用機械
 - (3) 化学工業
 - (4) その他製造業
 2. 情報通信業
 3. 卸売・小売業
 4. サービス業

なお、事例集の右側ページには、各企業がどの業種かを表す索引が書かれているが、各々の業種の末尾の「業」の文字を略しているほか、「電子精密機器」については「電子精密」と略している。

7.2.2 企業情報の情報掲載規則

各企業の記載にあたっては、次の通りの規則に従い情報を掲載した。

項目	日本法人	外国企業
社名	・ 正式法人名で記載	・ 正式法人名（英語）で記載
事業内容	・ 主たる事業内容を記載	・ 主たる事業内容を記載
所在地	・ 本社所在地の都道府県名+市町村名を記載 *東京23区内は区を記載	・ 国・地域名+州又は都市名を記載
従業員数	・ 入手可能な最新の従業員数を記載 ・ 時期が判明したものは、いつ時点の数値か付記する	・ 入手可能な最新の従業員数を記載 ・ 時期が判明したものは、いつ時点の数値か付記する
売上高	・ 入手可能な最新の売上高を記載 ・ 通貨は日本円で記載	・ 入手可能な最新の売上高を記載 ・ 通貨は本社所在地の現地通貨で記載

7.2 企業別個票

7.2.3 事例の凡例

業種	
 電子精密機器	 輸送用機器
 化学工業	 その他製造業
 情報通信業	 運輸業
 サービス業	 卸売・小売業
 ファンド	

外国企業と中堅・中小企業の対

旧日本企業名

投資提携の詳細を記載

 10 億円 未済	 10- 100 億円	 100- 1,000 億円	 1,000 億円 以上	 非公表
---	--	---	---	---

・ 海外通貨は、現地レートで記載

投資提携の基本情報

JPN	日本企業名	出資形態	国名	外国企業名
事業内容	 8分野から該当業種を記入 アイコン+具体的な事業内容を記入	時期 xx年	事業内容	 8分野から該当業種を記入 アイコン+具体的な事業内容を記入
本社所在地	「都道府県 市町村」を記入 *東京23区内は区を記入	金額 投資金額 (xx円)	本社所在地	「国 地域名」+州又は都市名
売上高	 分かる範囲の最新の数字を 記入 (年を記入)	出資比率 xxx%	売上高	 分かる範囲の最新の数字を記入 (年を記入)
従業員数	 分かる範囲の最新の数字を 記入 (年を記入)		従業員数	 分かる範囲の最新の数字を記入 (年を記入)

投資提携によって得られたメリット

- 以下のチェックボックスに該当する日本にもたらした効果の詳細を記載

企業規模 (従業員数)

 1-300人	 301-9999人	 10000+人	 非公表
--	---	---	---

<input checked="" type="checkbox"/> 国内外の販路拡大	<input type="checkbox"/> 商品・サービスの品質向上	<input type="checkbox"/> 商品・サービスの充実及び新規開発	<input type="checkbox"/> 商品・サービス提供の迅速化
<input type="checkbox"/> コストの削減	<input type="checkbox"/> 事業承継問題の解決	<input type="checkbox"/> 経営管理手法の高度化	<input checked="" type="checkbox"/> 社内人材の成長・モチベーションの向上

投資提携の成功要因

- 以下のチェックボックスに該当する日本にもたらした効果の詳細を記載

該当する項目をハイライト

<input checked="" type="checkbox"/> 適切な投資提携候補企業への コンタクト	<input type="checkbox"/> 相互の信頼関係の構築	<input type="checkbox"/> 投資提携の目的設定、共有	<input checked="" type="checkbox"/> 社内外の専門家の活用	<input type="checkbox"/> 段階的な統合プロセス
--	-------------------------------------	---------------------------------------	--	-------------------------------------

株式会社Trigence Semiconductor

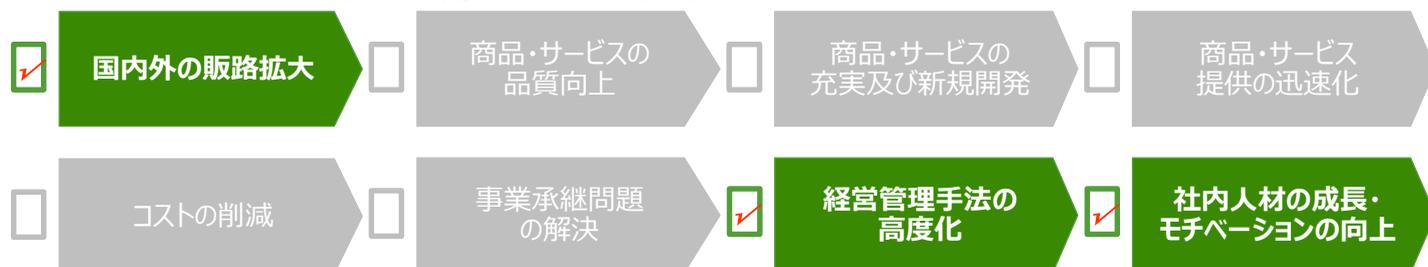
株式会社Trigence Semiconductor（以下、トライジェンス）は、世界最大の半導体メーカーであるIntel（以下、インテル）の投資部門を担うIntel Capital（以下、インテル・キャピタル）と投資提携を結んだ。インテル・キャピタルの持つ海外ネットワークや信用力が要因となり、販売先の拡大や行政機関からの助成金の支援及び官民ファンドからの投資を受けることができた

投資提携の基本情報

JPN	株式会社Trigence Semiconductor	少数出資	USA	Intel Capital
事業内容	 デジタル・オーディオ技術の開発・ライセンス提供	時期 2012年	事業内容	 ベンチャーキャピタル事業
本社所在地	東京都 千代田区	金額 非公表	本社所在地	米国 カリフォルニア州
売上高	 非公表	出資比率	売上高	 非公表
従業員数	 非公表	 少数出資	従業員数	 非公表

投資提携によって得られたメリット

- インテル・キャピタルからの紹介で、海外の販売先やライセンスの提供先ができた。また、「インテル・キャピタルが投資している会社」という後ろ盾を得たことで国内外で信用力が増し、国内の大手車載音響機器メーカーと事業パートナーとなることができた
- 「日本発の技術をグローバルに展開する」という会社の設立理念の実現の大きな礎となった。インテル・キャピタルからグローバル展開の考え方や技術への投資の判断方法についてのアドバイスを受けることができ、経営陣の意思決定に役立っている
- 四半期ごとに日本に訪れるインテル本体の事業部の担当者に、最新の技術動向について情報提供を受けており、トライジェンスの社員の知識向上につながっている



投資提携の成功要因

- JST（国立研究開発法人 科学技術振興機構）の助成金には使用用途に柔軟性があり、トライジェンスでは、事業の運転資金や投資提携先の探索を目的とした米国出張の為に活用した。この助成金を活用した出張により、投資提携先を探索した



デジタル信号処理技術を独自開発

トライジェンスは、アナログ信号とデジタル信号を相互に変換する技術を用いたデジタル・オーディオ技術の開発・ライセンスを提供している企業である。トライジェンスが独自開発したデジタル信号処理技術である「Dnote®」は、消費電力を大幅に削減しつつ音質を格段に改善できる技術であり、国内外の大手のオーディオ・メーカーとライセンス契約を結んでいる。

「Dnote®」を用いたスピーカーやヘッドフォンの試作機



製品を携えパートナー探しのため、渡米

トライジェンスは、2009年にJSTの研究成果最適展開支援プログラムの「A-STEP」に応募し4年半の研究開発資金を獲得した。

その資金で開発を進めながら、2010年からは投資家や事業パートナーを探すため、開発途中の製品を持ってシリコンバレーやニューヨークの知り合いを回り、結果的にインテル・キャピタルに出会うきっかけとなり、翌2011年にインテル・キャピタルと投資提携を結んだ。

世界的ベンチャーキャピタルとの投資提携によってもたらされた多くのメリット

「Dnote®」のプロモーションの様子



トライジェンスは世界的に有名なベンチャーキャピタルであるインテル・キャピタルとの投資提携によって、様々なメリットを享受している。

まず、資金面でのメリットとして、トライジェンスは、JSTの助成金を予定より1年前倒して開発を加速したために、インテル・キャピタルの投資が無ければ事業展開資金が枯渇していた。インテル・キャピタルとの投資提携により、事業を継続することができた。

さらに、ビジネス拡大面でのメリットとして、「**インテル・キャピタルが投資している会社**」という後ろ盾を得たことで信用力が高まり、以前よりも、格段に海外でビジネスがしやすくなった。

また、海外のみならず、日本でも信用力が増した。代表的な例としては、**国内の大手車載音響機器メーカーと事業パートナーとなることができたことである。このパートナー契約が評価され、後に、2014年と2015年に産業革新機構からの投資を得ることもできた。**

「**日本発の技術をグローバルに展開する**」という会社の設立理念の実現の大きな礎となっている。インテルと共同でトライジェンスの技術プロモーションを行ったり、インテル本体の担当者に、最新の技術動向について情報提供を受けており、トライジェンスの社員の知識向上につながっている。また、インテル・キャピタルからグローバル展開の考え方や技術への投資の判断方法のアドバイスを受けることができ、経営陣の意思決定に役立っている等、インテル・キャピタルから得られたものは多い。

オンコリスバイオファーマ株式会社

No.02

化学工業 No.1

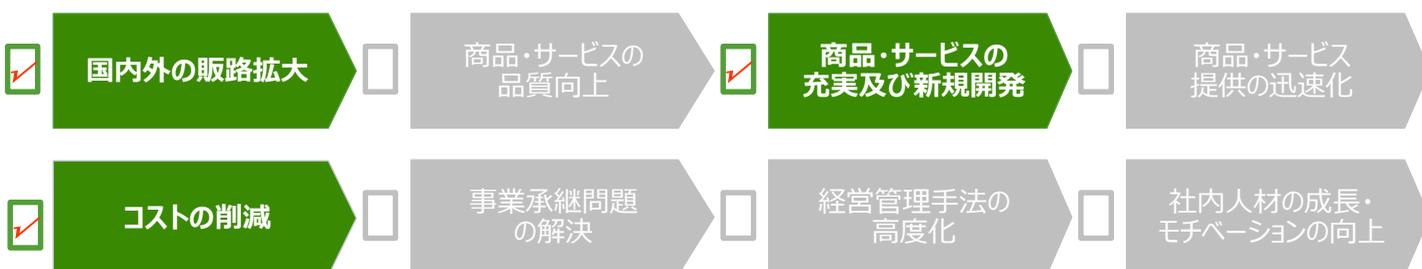
がんや重症感染症の新薬開発を行うオンコリスバイオファーマ株式会社（以下、オンコリス）は、国際カンファレンスで知り合った台湾の医薬品ベンチャー Medigen Biotechnology Corp.（以下、メディジェン）と投資提携し、新規領域での医薬品の共同開発に取り組んでいる

投資提携の基本情報

JPN	オンコリスバイオファーマ株式会社	少数出資	TWN	Medigen Biotechnology Corp.
事業内容	 医薬品の開発	時期 2008年	事業内容	 医薬品の開発
本社所在地	東京都 港区	金額 約1億円	本社所在地	台湾 台北市
売上高	 2,546万円 (2008年)	出資比率	売上高	 1.4億台湾ドル (2008年)
従業員数	 24名 (2008年)	 少数出資	従業員数	 90名 (2008年)

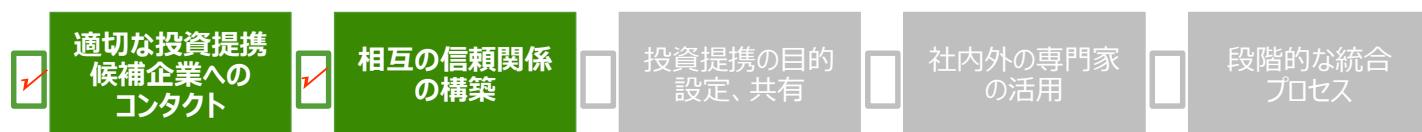
投資提携によって得られたメリット

- メディジェンの持つ台湾の医師とのネットワークが活用できるようになった他、将来的に医薬品を販売する際の台湾での販路が確保できた。また、中国におけるパートナーとの交渉においても、メディジェンから多面的なサポートを受けたことが、新たなパートナー獲得の助けとなった
- 肝疾患に強みを持つメディジェンが開発に加わったことで、オンコリスが考案したがん治療薬「テロメライシン」の肝臓がんの領域での臨床試験が、両社のコストシェアによる共同開発として開始されたことにより、新規開発やコストの削減につながっている



投資提携の成功要因

- 年に数回、国内外で製薬業界の企業が集まる大きなイベントがあり、その場を活用してメディジェンと知り合い、投資提携に繋がった
- 2008年に業務提携・投資提携を結んだ後、両社の経営陣は頻りにコミュニケーションを取ることで、お互いの事情を理解し、良好な関係を構築することができた。そのため、提携締結後2年間、リーマンショックの影響で共同開発の検討に着手できない状態であったが、信頼を損なうことなく、その後開発体制を整えることができた



国際カンファレンスがきっかけとなり、台湾の医薬品ベンチャーと提携

オンコリスは、2004年に設立された、がんや重症感染症の新薬開発を行う企業である。オンコリスは、「テロメライシン」という、風邪の原因になるアデノウイルスを改良したがん治療薬の開発において、販路の拡大、開発のスピードアップを目的に、海外の開発パートナーを探していた。

そうした中、年に数回、国内外で製薬業界の企業が集まる大きな国際カンファレンスがあり、その中で、2007年終頃、台湾の医薬品ベンチャーであるメディジェンと話す機会があった。メディジェンはオンコリスが開発しているテロメライシンについて、テロメライシンの肝臓注射が肝臓がん治療に有効なのではないか、と興味を持ち、メディジェンから提携の提案を受けたのがきっかけとなった。

オンコリスが考案した、がん治療薬「テロメライシン」



オンコリスは、メディジェンから韓国や台湾でのテロメライシンの臨床試験における協力を受けることを目的に、提携交渉を進めた。オンコリスにとっては、台湾は米国や日本よりも医薬品の開発コストが安いという点でも魅力的であった。

メディジェンもベンチャー企業で手持ち資金が豊富ではなかったため、契約金を一括で支払うライセンス契約では無く、業務提携という形となった。まず、メディジェンからオンコリスへ契約一時金が支払われ、提携以降のテロメライシンの開発を分担して行い、開発した医薬品の売り上げ、開発費等のコストは分割するという提携内容で合意した。そして、戦略提携の合意の後、メディジェンがオンコリスの将来の株式市場上場を見込み、契約一時金のうちの一部をオンコリスが発行する株式を購入するという形で、約1億円を出資した。

不況の影響で開発の準備がストップしている間も対話を続け、良好な関係を維持

投資提携の交渉は、業務提携を前提にしていたため、取得株式の比率や価格等、基本的な取引条件についてのみ協議を行った。メディジェンとしては、ライセンス費用の一部を株式で購入する形で支払いたいという意向があったのみで、その金額の調整以外で取締役の選任権など、特別な交渉は無かった。

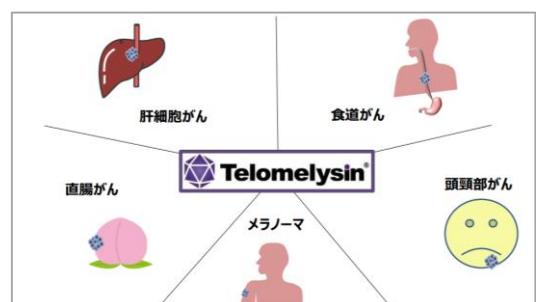
また、この当時、オンコリスは株式市場上場の準備を進めていた。メディジェンとの提携は、販路の確保という点で上場にプラスに働いたため、株主からも歓迎された。

しかし、投資提携を結んだ後、リーマンショックが起こったことで投資提携を結んだ2008年から2年間、共同開発に全く着手できなかつた。それでも、空白期間においても良好な関係を維持し、2010年から再び開発の検討に入れたのは、両社の経営陣が頻繁にコミュニケーションを取っていたことや、資本関係を構築したことでお互いの事業に対してより深く理解しようとする関係性が構築されていたためであった。

提携により新規領域での開発を進め、台湾での販路も確保

準備期間を経て、2013年にはメディジェンとの共同開発をスタートさせた。肝疾患に強みを持つメディジェンが開発に加わったことで、テロメライシンの肝臓がん領域での開発、臨床試験を両社のコストシェアの下に開始した。台湾の医師がマウスによる医薬品の実験に取り組んでいる等、メディジェンの持つ台湾の医師のネットワークが活用できるようになった他、将来的に医薬品を販売する際の台湾での販路が確保できた。また、中国におけるパートナーとの交渉においても、メディジェンがオンコリスと中国企業との間に入り、異なる言語・文化間のコミュニケーションを多面的にサポートするなど、新たなパートナー獲得の助けとなった。

がん治療薬「テロメライシン」の開発対象



オンコリスは、メディジェンとは肝臓がんの開発で提携し、他の部位のがんや地域でも様々なパートナーと提携して開発を進めている

三生医薬株式会社

三生医薬株式会社（以下、三生医薬）は、米国の投資ファンドThe Carlyle Group（以下、カーライル）と投資提携を結び、事業承継問題を解決するとともに、海外販路の拡大やマーケティング要素を取り入れた新製品の開発及び販売先への提案営業により、売上を大幅に伸ばすことに成功した

投資提携の基本情報

JPN	三生医薬株式会社	← 100%出資	USA	The Carlyle Group
事業内容	 健康食品、医薬品、一般食品の企画・開発・受託製造	時期 2014年	事業内容	 投資ファンド
本社所在地	静岡県 富士市	金額 非公表	本社所在地	米国 ワシントン D.C.
売上高	 約200億円 (2016年)	出資比率	売上高	 非公表
従業員数	 710人 (2016年)	100%	従業員数	 1600人以上 (2016年)

投資提携によって得られたメリット

- 海外事業部の設置とカーライルから海外のビジネスパートナーの紹介を受け、海外売上比率が5%まで伸びた
- 研究開発の管理手法を一新し、開発案件への投資、撤退等の判断をメリハリつけてできる開発体制となった
- 定期的な経営会議や役員会等で活発な議論を頻繁に行い、迅速かつ透明性が高い意思決定が可能となり、商品提供の迅速化につながった
- 社内のIT化や各部門の目標設定と成果測定の明確化、また製品の標準原価計算を導入し、経営管理手法が高度化したことで、生産性が向上した
- 後継者が不在であったが、カーライルとの投資提携によって事業承継問題が解決した
- マーケティングを活用し、消費者ニーズを分析することで、新製品の開発や社員の能力向上につながった



投資提携の成功要因

- 三生医薬の経営理念・文化の尊重、経営体制の維持、社員の雇用及び雇用条件の維持等、従業員に配慮した条件で投資提携を結んだ。また、投資提携後も、新しい経営陣が中心となって、懇親会等で従業員とコミュニケーションを積極的に取る等、経営陣と従業員との関係構築に努めている
- 三生医薬とカーライルの双方で、三生医薬のグローバル展開を拡大していくということが交渉時に共有されていた
- ファイナンシャルアドバイザーに投資提携交渉を依頼し、提携候補先の選定や提携候補先へのアプローチ、株価調整や提携候補先との条件面の交渉など投資提携に関する全面的なアドバイスもらった



事業承継の解決策及び海外展開を見据えて、グローバル投資ファンドと投資提携

三生医薬は、健康食品、医薬品等の企画・開発及び受託製造を請け負っている企業で、創業者でもある元会長が、1993年に静岡県で創業した。**元会長には、後継者がおらず、三生医薬は事業承継問題を抱えていた。**さらに、会社の売上規模は、年々大きくなっていったが、それに伴い、**会社の株価評価が高くなり、親族以外の役員や従業員が承継することが難しい金額になっていた。**また、業界の外部環境に鑑みても、中期的には、日本は高齢化の進行、機能性表示解禁、自己治療の機運の高まりなどにより、日本のサプリメント市場は一層拡大していくが、長期的には、人口減少により、市場は成熟していく。そうなる前に、三生医薬は、**グローバル展開していかなければならない**と元会長は考えていた。

そうした経緯もあり、元会長は、グローバルでのビジネスの知見やネットワークが豊富にある企業との投資提携を検討していた。そして、2013年に元会長の退任の意向が固まったことと三生医薬の株式価値が最大化したため、投資提携を具体的に進める環境が整ったと判断し、**ファイナンシャルアドバイザーに投資提携の候補先の選定と提携交渉を依頼**した。そして、世界的な投資ファンドであるカーライルと投資提携に至った。

従業員が混乱しないように慎重に提携交渉を実施

提携交渉期間中は、従業員が混乱しないように、元会長とファイナンシャルアドバイザーとの窓口になる担当者1名、経理責任者1名、経理・財務の担当2名の合計5名の体制で交渉を行った。また、契約書関係では、顧問弁護士の支援も受けた。一番大変だった点は、**投資提携交渉を行っていることを従業員に知られないように買収監査などの時には情報漏洩がないように細心の注意を払わなければいけなかったこと**である。例えば、事業監査や財務監査の際にカーライルから買収監査業務を委託されている企業が三生医薬の社員にヒアリングする機会があったが、コンサルティング会社のヒアリングということにして行った。また、投資提携後の全社発表の際にも、従業員の動揺を和らげるために、提携先のカーライル社の会社概要やカーライル社が考える三生医薬の事業戦略をカーライルの担当者から三生医薬の従業員に話してもらった。

さらに、投資提携後に、カーライルが外部から採用した新しい経営者を迎え入れ、新しい経営陣が中心となって、懇親会等で**従業員とコミュニケーションを積極的に取り、関係構築に努めている**。そこで、従業員の意向や会社に対する意見を聞き、社内環境を改善しているため、経営陣と社員の距離も近くなっている。

投資ファンドとの提携により、売上が大幅に増加

カーライルとの投資提携後は、売上が大幅に増加した。提携前の2013年は、159億円であったが、2016年には、200億円を超えている。これは、カーライルとの投資提携によって、三生医薬に様々なメリットがもたらされたことが大きな要因となっている。

三生医薬の本社工場



まず、元会長の意向でもあった海外展開を手掛ける海外事業部が立ち上がったことが挙げられる。カーライルのグローバルネットワークから海外のビジネスパートナーの紹介もあり、投資提携以前は、ほぼ国内売上しかなかったが、投資提携後、海外の販路が拡大し、海外売上比率が5%まで高まっている。

また、外部から採用した経営のプロを招き入れたことにより、**社内にマーケティングの発想が根付き、消費者ニーズを分析し、売れる製品を販売先に提案できるようになった。**自社で製造できる製品を優先的に製造していた投資提携以前と比較すると、社員の能力向上にもつながっている。その他にも、社内のIT化が進められ、生産性が向上したり、人事制度も整備された。

当初、外国の投資ファンドとの提携に、動揺した従業員もいたが、**会社が着実に成長していることになり、現在は、従業員の多くはカーライルとの提携を前向きに捉えている。**また、消費者のニーズに合った製品を販売先に提供できる会社になったので、販売先からも投資提携を評価する声を多く聞くようになった。

ナノサイエンス株式会社

No.4

化学工業 No.3

表面分析等の分析サービスの販売代理業を行うナノサイエンス株式会社（以下、ナノサイエンス）は、オーナー社長の事業承継問題を抱える中、分析提供企業であり、長年取引関係にあったEvans Analytical Group LLC（以下、EAG）と投資提携を結び、事業承継問題を解決するとともに、サービスの質を向上させた

投資提携の基本情報

JPN	ナノサイエンス株式会社	← 100%出資	USA	Evans Analytical Group LLC (現EAG, Inc.)
事業内容	 表面分析受託サービス、環境影響評価試験サービス等の提供	時期 2006年	事業内容	 表面分析サービス、環境影響評価試験サービス等の提供
本社所在地	東京都 豊島区	金額 非公表	本社所在地	米国 カリフォルニア州
売上高	 非公表	出資比率	売上高	 非公表
従業員数	 14名 (2016年)	 100%	従業員数	 非公表

投資提携によって得られたメリット

- 投資提携後、EAGとナノサイエンスとの間で情報共有が盛んに行われるようになった。表面分析は製造業の技術の進歩に合わせて常に最先端の技術が求められるが、EAGと相互に最先端の機器、分析技術について情報共有をすることで、顧客により品質の高いサービスを提供することができている
- ナノサイエンスの当時のオーナー社長は、高齢かつ後継者がいなかった。EAGがナノサイエンスのオーナーから株式を引き受けたため、事業承継問題が解決した



投資提携の成功要因

- ナノサイエンスとEAGは、ナノサイエンスが設立された1992年から取引関係にあり、信頼関係が構築されていた
- ナノサイエンスの現社長は、投資提携後の事業の継続性と社員のモチベーション保持のため、継続雇用や人事関連の制度、社名等の維持を必須条件としてEAGに提示し、EAGもその目的を理解し、承諾した
- 投資契約書の作成に当たっては、外国企業との投資提携に強い外資系法律事務所の支援を受け、合意事項と契約内容の齟齬が無いよう、英語と日本語の契約書を作成した



事業承継先を模索している中での、外国企業からの投資提携の提案

ナノサイエンスは、表面分析（材料の表面上にある成分の分析）や環境影響評価試験等の販売代理業を行う企業である。1992年にフランスの大手総合電機メーカーから独立し、独立後は日本人の社長や役員が株式を保有するオーナー企業として事業を行ってきた。

2000年頃から、**ナノサイエンスのオーナー社長は、高齢を理由に事業承継を考えていた**。社内の役員に承継するという選択肢もあったが、売却価格が折り合わず、他社との投資提携を含めて承継先を模索していた。そうした中、2006年9月に、ナノサイエンスが分析サービスを提供する企業を招いて毎年開催しているセミナーにて、投資会社の担当者を引き連れて参加したEAGの担当者から、投資提携の提案を受けた。セミナーの後、EAGからの提案内容について別室にてナノサイエンスのオーナー社長や役員が協議を行い、その日にオーナー社長が提案を承諾する形で、両社は投資提携の交渉に入った。

EAGは、2006年の数年前から関連会社との投資提携や統合を積極的に進めていた。2006年の後半にはEAGが複数の大規模な関連会社と投資提携を結ぶ動きがあり、資本関係は無かったが、当時日本におけるEAGの最も重要な販売代理店であったナノサイエンスにも声がかかった。

ニュージャージーにあるEAGの分析ラボ



事業の継続性や社員のモチベーション維持のため、制度や社名の維持を提携先と合意

投資提携の交渉は両社の経営陣のみで行い、取締役がそれぞれEAG側と交渉を行った。**投資提携契約書の作成に当たっては、外国企業との投資提携に強い外資系法律事務所の支援を受け、合意事項と契約内容の齟齬が無いよう、英語と日本語の契約書を作成して貰った。**

EAGは、社長の交代を投資提携の条件とし、ナノサイエンスの事業において実質的に成長をけん引してきた役員（現社長）の社長就任を希望し、ナノサイエンスはこの条件を承諾した。それに対して、ナノサイエンスの現社長は、**事業の継続性や社員のモチベーションの維持のため、投資提携後の継続雇用や人事関連の制度の維持を必須条件としてEAGに提示した**。また、社名が変更となることも、ナノサイエンスのようなサービス企業にとっては、知名度が下がり新規顧客が減少する等、重大なデメリットがあると考えたため、**社名の維持も条件として組み込んだ**。いずれについてもEAGはその目的を理解し、承諾した。

EAGは、ナノサイエンスが大手総合電機メーカーの一部門であった頃から、表面分析サービスの仕入先としてナノサイエンスと取引関係にあり、経営陣同士での信頼関係は構築されていたため、争点となる事項以外はスムーズに交渉が進んだ。2006年9月に始まった投資提携交渉はスムーズに進められ、同年12月には投資提携契約を締結した。**投資提携により、ナノサイエンスの全株式はEAGに譲渡され、オーナー社長の事業承継問題が解決された。**

活発な情報共有により、顧客へ提供するサービスの質が向上

投資提携後は、ナノサイエンスの現社長が新しく社長に就任し、前社長は退任したが、その後1年半程は社内に残り、引き継ぎ等の業務に当たった。取締役会には投資提携を担当した投資会社から2名が外部取締役として参画した他、監査役にはEAGの監査役が就任した。また、現社長の希望通り、就業規則、社員の雇用、社名は維持された。

ナノサイエンスはEAGグループの一員となったことで、EAGと共に成長するという目的の下、両社の取引関係は強固で安定的なものとなった。その相乗効果の一つとして、**EAGとナノサイエンスとの間で情報共有が盛んに行われるようになった**。表面分析は製造業の技術の進歩に合わせて常に最先端の技術が求められるが、EAGと相互に最先端の機器、**分析技術について情報共有をすることで、顧客により品質の高いサービスを提供することができるようになった。**

株式会社ビービーラボラトリーズ

No.05

化学工業 No.4

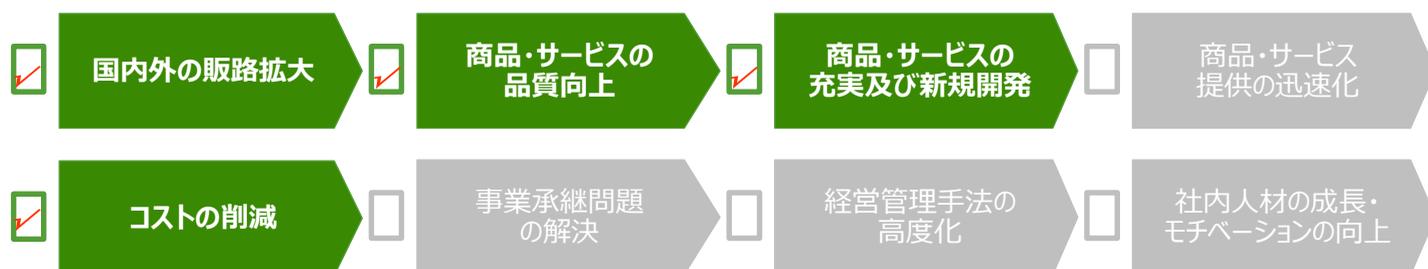
日本国内を中心に化粧品を販売する株式会社ビービーラボラトリーズ（以下、ビービーラボラトリーズ）は、香港の化粧品会社であるBeautyplus Holdings Hongkong Limited（以下、ビューティプラス）と投資提携し、中国への事業展開において強固な協力関係を構築した

投資提携の基本情報

JPN	株式会社 ビービーラボラトリーズ	少数出資	CHN	Beautyplus Holdings Hongkong Limited
事業内容	 化粧品の開発、製造、販売	時期 2015年	事業内容	 化粧品の開発、製造、販売
本社所在地	東京都 渋谷区	金額 非公表	本社所在地	香港
売上高	 約12.5億円 (2016年)	出資比率	売上高	 約4.1億円 (2014年)
従業員数	 28名 (2016年)	 15%	従業員数	 約400名 (2014年)

投資提携によって得られたメリット

- ビューティプラスの中国市場における強固な販売ネットワークを獲得した。今後、当該ネットワークでビューティプラスとの共同開発品のみならず、ビービーラボラトリーズの既存製品についても販売する予定である。
- 中国国内で展開する商品の共同開発において、ビューティプラスの中国化粧品市場における商品開発の経験、知見を得ることができた
- ビューティプラスから中国市場の状況や税関、許認可、消費者のニーズ（中国人が好むデザインや、サンプル調査での協力、マーケティング等）等について情報共有をしてもらえるようになり、中国での売り上げが増加した
- 日中韓の三カ国で、商品開発、原料・資材の調達、生産、充填等が可能になりリスク分散が図れるようになった



投資提携の成功要因

- ビービーラボラトリーズとビューティプラスのトップ同士が直接、何度も提携の意義を話し合うことで信頼関係が構築できた。
- 投資提携契約の交渉に入る前に、投資提携後の協業関係における製造と開発の分担といった業務スキームについて具体的な議論を行っていたため、提携後の共同研究開発体制への移行をスムーズに実行できた
- ビービーラボラトリーズの親会社を支援していた投資提携を専門とするコンサルティング会社からビューティプラスの紹介を受けた。また、投資提携交渉においても同社の支援を受けた



投資提携アドバイザーからの中国における提携先候補の紹介

ビービーラボラトリーズのプラセンタ商品



ビービーラボラトリーズは、プラセンタ商品を主力商品とする、化粧品を製造、販売する企業である。日本国内を中心に1997年から事業を展開していたが、かねてより中国でも事業展開を進めており、本格進出に当たってはプラセンタ商品の許認可取得のサポートや、中国の顧客向けの商品開発面等で中国企業と協業できると望ましいと考えていた。

ビービーラボラトリーズの親会社と付き合いがあった**投資提携アドバイザー**から、**ビューティプラスが提携できる日本企業を探しており、ビービーラボラトリーズに提携を検討してもらえないかという提案を受けた。**ビービーラボラトリーズとしては、ビューティプラスと投資提携すれば、許認可取得のサポートや情報収集の他、商品開発や販路拡大でも協力関係が築けると考えた。

そのため、社長同士の面談が設けられ、ビューティプラスの社長が日本の大学出身、日本での勤務経験があることもあり、面談を通して信用のおける人物であるとビービーラボラトリーズの社長が判断し、ビューティプラスとの提携を決定した。提携の交渉を進める中で、より関係性の強い協力関係を構築するために投資提携をしたいとのビューティプラスから提案があり、ビービーラボラトリーズが了承した。

投資提携交渉前の協業に関する合意形成

投資提携契約の交渉に入る前に、投資提携後の協業関係における製造と開発の分担といった業務スキームについて具体的な議論を行っていた。このことが、提携後の共同研究開発体制への移行をスムーズに実行できた要因となった。

投資提携の交渉は、基本的な交渉はビービーラボラトリーズの社長が中心となり、技術的な議論は開発本部長、法務・契約に関しては親会社の法務部長と弁護士の支援を受けた。また、**交渉全般において、ビューティプラスを紹介してくれた投資提携アドバイザーの支援も受けた。**

ビューティプラスとの交渉はスピード感を持って進めることができた。ビービーラボラトリーズとしてはリスク回避のため、FOB（船舶での輸出入を通じた商品売買の際、船上に積み込むまでの費用やリスクを売主が負担し、それ以降の費用やリスクは買主が負担するという取引条件）に関する条項、全額前払い、商標の取り扱いといった売買取引条件、契約内容が遵守されなかった際の株式の買戻し条項、裁判の管轄と準拠法について重要視し、契約書に盛り込んだ。

従業員には、リリース当日のタイミングで投資提携について周知したが、提携先が外国企業ということもあり、ビューティプラスの概要や社長の人となり、また、投資提携の目的や内容についてビービーラボラトリーズの社長自らが丁寧に説明した。

中国への事業展開における強固な協力関係

投資提携後は、ビービーラボラトリーズの中国での本格展開に向け、**中国市場向け商品の共同開発をスタートさせた。**ビューティプラスからは中国市場の状況や税関、許認可、消費者のニーズ（中国人が好むデザインや、サンプル調査での協力、マーケティング等）等について情報共有をしてもらっている。特に中国における化粧品に使用可能な成分については、中国国内でもオープンな情報ではないため、ビューティプラスの知見が非常に役立っている。

また、開発面だけでなく、ビービーラボラトリーズの中国での売上也増加している。2015年6月期から2016年6月期にかけて売上げが約80%増加したが、その増加の大部分が中国向けの売上だった。今後は、現在開発している中国市場向け商品をビューティプラスの販路に乗せることで、中国での更なる事業拡大を目指している。

中国でヒットしているビービーラボラトリーズの業務用マッサージジェル



株式会社P・マインド

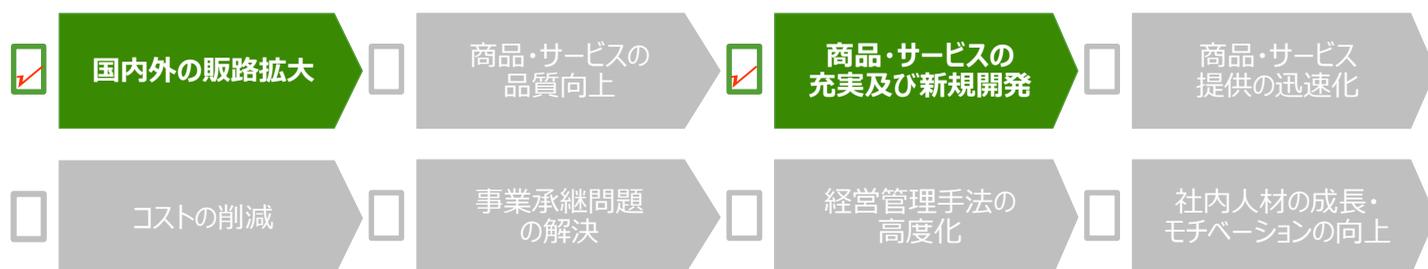
医療機器の研究開発を行う株式会社P・マインド（以下、P・マインド）は、既存株主である株式会社日本医療機器開発機構（以下、JOMDD）の支援を受けながら米国の医療機器分野の起業、新規事業支援を行うTriple Ring Technologies, Inc（以下、トリプル・リング）と投資提携を行い、海外展開に向けて現地でのサポート体制を確保することができた

投資提携の基本情報

JPN	株式会社P・マインド	← 少数出資	USA	Triple Ring Technologies, Inc
事業内容	 医療機器の研究開発、製造	時期 2016年	事業内容	 医療機器の起業、新規事業支援
本社所在地	熊本県 熊本市	金額 非公表	本社所在地	米国 カリフォルニア州
売上高	 非公表	出資比率	売上高	 非公表
従業員数	 10名 (2016年)	 少数出資	従業員数	 非公表

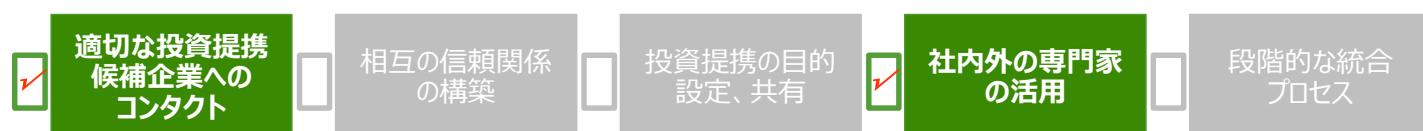
投資提携によって得られたメリット

- シリコンバレーでも知名度があり、医療機器業界でも有名なトリプル・リングからの投資を受けたことで、P・マインドが持つ技術の信用性を対外的にアピールできた。また、海外への進出の際の、現地での認証や販路確保の支援を確保することができた。
- トリプル・リングは日本の独立行政法人新エネルギー・産業技術総合開発機構（以下、「NEDO」）に認定されたベンチャー・キャピタルであった。そのためP・マインドは、トリプル・リングの出資先企業として、NEDOが認定したベンチャーキャピタルから出資を受けている企業のみが対象となっているNEDOの助成金の申請ができた。審査を通過し、トリプル・リングからの出資に加えてNEDOからの助成金を受け、研究開発を加速させることができた。



投資提携の成功要因

- 経営管理や資金調達の支援をしてもらっていたJOMDDに投資提携候補探しを依頼し、投資提携先候補の紹介を受けた
- 交渉過程においてもJOMDDに仲介をもらったため、JOMDDを介した英語によるコミュニケーションで相互の投資提携の目的の理解を深めることができた



医療機器の実用化の支援を求めて投資提携先を模索

P・マインドは2011年に設立された医療機器の研究開発を手掛ける熊本の企業であり、医療機器の開発を進める中、研究開発費の確保に加え、国内外で医療機器の実用化を支援してくれる投資家を探していた。そこで、**経営管理や資金調達の支援をしてもらっていた、日本の医療機器分野における起業、新規事業支援を行うJOMDDに投資提携候補探しを依頼し、海外でJOMDDと同様に医療機器分野の起業、新規事業支援を行うトリプル・リングの紹介を受けた。**

一方、トリプル・リングはNEDOに認定されたベンチャー・キャピタルで、トリプル・リングが出資を決定した企業は、NEDOが認定したベンチャーキャピタルから出資を受けている企業のみが対象となっているNEDOの助成金の申請ができる。審査に通過すれば、トリプル・リングからの出資に加えてNEDOからの助成金を受けることができる。NEDOの認定を受けたトリプル・リングは、日本でNEDOの助成金が適用できるような企業を探しており、提携先であるJOMDDに相談していた。P・マインドの開発している医療機器は既に臨床試験直前の組立段階に入っており、特許も取得済みであるため、今後の海外展開が見込める有望企業として、JOMDDからトリプル・リングにP・マインドを紹介した。

P・マインドが疼痛治療用として開発中の医療機器
(プロトタイプ)



P・マインドにとってトリプル・リングの投資提携は海外展開に際し支援を受けることができるというメリットに加え、トリプル・リングの出資金と併せてNEDOが認定したベンチャーキャピタルから出資を受けている企業のみが対象となっているNEDOの助成金の申請ができることも魅力的だった。そのため、投資提携を承諾し、JOMDDを介したトリプル・リングとの交渉に入った。

JOMDDの支援を受けながらの投資提携交渉

投資提携の交渉は、**基本的にはJOMDDが2社の間に立ち、交渉全体にわたって支援を行った。P・マインドとしては、社長一人が交渉にあたった。**また、契約書の作成においては弁護士の支援をうけ、投資契約書は日本語をオリジナルとし、JOMDDが英語訳を用意した。

投資契約の協議事項としては、株式の取得価格、取締役会への参画の可否についての協議が主であった。取得価格に関しては、P・マインドとしては強いこだわりは無かったため、トリプル・リング側の要望を尊重した。一方、取締役会への参画については、トリプル・リングは取締役として経営に参画し、密に支援することを希望していたが、米国と日本では距離が遠く、言語の問題もあり、またJOMDDが既に支援を行っていることから、トリプル・リングは取締役会には参画しないこととなった。

実際の投資提携の内容としては、トリプル・リングとJOMDDの共同出資となり、トリプル・リングは少数持分の株主となった。**また、同時にP・マインドはトリプル・リングから出資を受ける企業としてNEDOの助成金の申請を行い、審査を通過して、研究開発のための助成金も受けることができた。**

トリプル・リングからの投資を受けたことにより、対外的な技術の信用性が向上

シリコンバレーでも知名度があり、医療機器業界でも有名なトリプル・リングからの投資を受けたことで、**P・マインドが持つ技術の信用性を対外的にアピールできた。**

また、トリプル・リングはP・マインドの社員が英語が堪能ではないことも理解しており、基本的にはJOMDDが間に入る形でコミュニケーションを取っている。業績の報告も、目標や期間等に沿って前もって定めたタイミングで、P・マインドの経営指標の管理を行っているJOMDDからトリプル・リングに報告している。直接のやり取りが少ないこともあり、特に2社間で問題は起きていない。今後は、P・マインドの海外展開に際し、技術、ビジネスの両方の視点でトリプル・リングからの支援を受ける予定である。

P・マインドとトリプル・リングのロゴ



共和ダイカスト株式会社

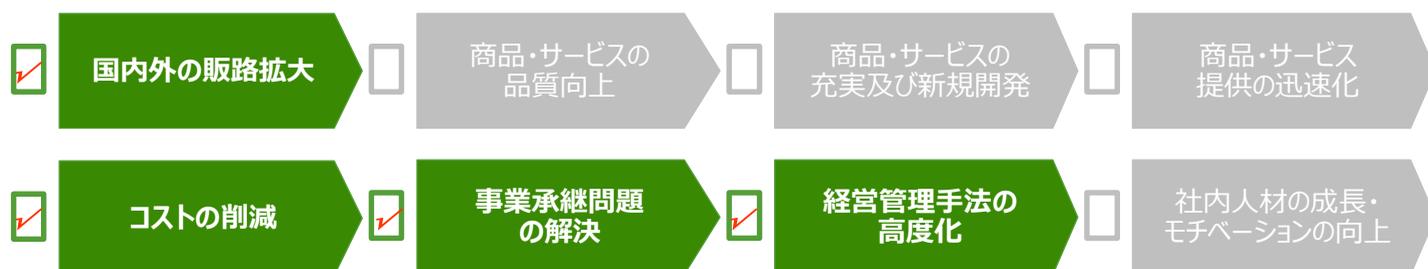
共和ダイカスト株式会社（以下、共和ダイカスト）は、業績が悪化していた中で中国の大連鵬成集団との投資連携を決断した。その結果、約140名の従業員の雇用を守ることができ、さらには、大連鵬成集団のネットワークを活用しながら、当初の事業計画を上回るスピードで業績回復している

投資提携の基本情報

JPN	共和ダイカスト株式会社	100%出資	CHN	大連鵬成集団
事業内容	 ダイカスト製品及び金型の製造	時期 2015年	事業内容	 食品加工・金属加工・電子部品製造等
本社所在地	埼玉県 大里郡	金額 非公表	本社所在地	中国 大連
売上高	 約27億円 (2016年)	出資比率	売上高	 非公表
従業員数	 約140人	 100%	従業員数	 非公表

投資提携によって得られたメリット

- 大連鵬成集団が日本で投資提携をしている、6社の日本企業間でネットワークが構築されており、今後営業の一元化や共同購入によるコスト削減、グループ内での資金の融通、人材交流等、相互の協力体制を築いていくことが期待される
- 取引先との継続取引、約140名もの従業員の継続雇用が保たれた
- 大連鵬成集団が経営のプロを新社長として迎え入れ、業績回復に努めた結果、事業計画を上回るスピードで業績回復している



投資提携の成功要因

- 従業員の雇用を守りながら事業を継続してほしいという明確な目的設定のもとで投資先企業を選定、交渉を行い、望んでいた通りの条件で大連鵬成集団と契約を結ぶことができた
- 提携候補先の探索及び提携交渉は、外国企業との投資提携に強みを持つファイナンシャルアドバイザーに委託した



外国企業との投資提携に強いファイナンシャルアドバイザーに提携先の探索を依頼

共和ダイカストは、1933年設立の埼玉県に本社を置く、アルミダイカスト製造会社である。大手自動車部品メーカーを主力販売先として、ピークであった2008年5月期は約60億円の売上を記録していた。また、タイに工場を立ち上げるなど海外でも事業を展開していた。

しかし、リーマン・ショック以降、自動車メーカーの減産の影響を受け、業績が低迷し、事業継続のため、投資提携先を探すこととなった。

提携候補先の探索及び提携交渉は、外国企業の投資提携に強みを持つファイナンシャルアドバイザーに依頼した。ダイカスト業界は、日本市場は縮小傾向にあり、日本企業の提携先の探索は難しかった中、

共和ダイカストは、**外国企業、日本企業にこだわらず、好条件で事業を引き継いでくれる企業を探した。**

そして、最終的にファイナンシャルアドバイザーから紹介を受けた中国の大連鵬成集団との提携が決まった。
交渉の結果、140名の雇用が継続

提携交渉は、前オーナー社長とファイナンシャルアドバイザー、税理士、弁護士が中心となって進めた。大連鵬成集団と提携スキームの検討や従業員の処遇等についての協議した。その結果、**約140名の従業員が継続雇用されることとなった。**なお、共和ダイカストは、正社員比率が高く、従業員の大多数が正社員であった。

また、取引先との関係性継続のため、社名変更もしなかった。

投資提携の締結後に、大連鵬成集団は、経営のプロを共和ダイカストの新しい社長に迎え入れ、新たなスタートを切ることとなった。

共和ダイカストの本社工場



共和ダイカストの工場の様子



当初の目的以上のメリットを、大連鵬成集団から享受

共和ダイカストの
ダイカスト製品



共和ダイカストは大連鵬成集団との投資提携により、取引先との継続取引や約140名もの従業員の継続雇用を維持することができた。

その後、大連鵬成集団が迎え入れた新社長が指揮をとり、当初の**事業計画を上回るスピードで業績回復している。**

また、現在、タイに子会社を展開しているが、**今後はさらに積極的なグローバル展開を進めるため、大連鵬成集団のネットワークを活用し、積極的な海外展開によって、業績拡大していくことを視野に入れている。**

さらに、大連鵬成集団は、日本で6社の会社と投資提携をしており、3か月に1度グループの社長会を開催し情報交換を行っている。そのグループ内で今後は、**営業の一元化や共同購入によるコスト削減、相互の資金融通、人材交流等、大連鵬成集団の経営資源を活用し、さらに強固な協力体制を築いていくことを計画している。**

株式会社タマダイ

株式会社タマダイ（以下、タマダイ）は、神奈川に本社を置く、アルミダイカスト製品の製造・販売である。中国の大連晋成金属制品有限公司（以下、大連金属）との投資提携により、雇用や取引先を維持しながら、大連金属の中国工場との技術交流を行う等、積極的なグローバル展開を進めている

投資提携の基本情報

JPN	株式会社タマダイ	← 100%出資	CHN	大連晋成金属制品有限公司
事業内容	 アルミダイカスト製品の製造・販売	時期 2013年	事業内容	 金属加工製品の製造
本社所在地	神奈川県 足柄上郡	金額 非公表	本社所在地	中華人民共和国 大連市
売上高	 24億円 (2013年)	出資比率 	売上高	 非公表
従業員数	 120人 (2013年)		従業員数	 非公表

投資提携によって得られたメリット

- 大連金属は大連鵬成集団の一員であるが、大連鵬成集団が投資提携をしている日本企業間のネットワークが構築されており、今後営業の一元化や共同購入によるコスト削減、グループ内での資金の融通等、相互の協力体制を築いていくことが期待される
- 中国の大連鵬成集団企業との交流を行っており、今後グローバル展開にあたって技術面や販売面での協力関係を築いていくことが期待できる
- 大連金属が新社長に迎え入れた経営のプロである新社長のもと、経営の効率化が成された
- 縮小する国内市場に対して不安を感じていた従業員にとっては、大連金属との投資提携はタマダイの事業基盤強化を促進するものとして好意的に受け取られ、モチベーションを高めることに繋がった



投資提携の成功要因

- 当初より縮小する国内ダイカスト市場において、積極的にダイカストメーカーと投資提携している日本企業は少ないことを認識した上で、外国企業も視野に提携先を探した
- 雇用や立地を維持したうえで事業を継続させたいという明確な目的設定の上で、提携交渉に臨んだ
- 外国企業との投資提携に強みを持つファイナンシャルアドバイザーに提携先の探索を依頼した



産業構造の変化の中で、新たなスタートを切ることに

タマダイは、神奈川に本社を置く、アルミダイカスト製品の製造・販売を行っている企業である。2010年以降、国内ダイカスト市場は、年々縮小傾向にあり、タマダイとしても、縮小する国内マーケットの中で抜本的な事業構造改革が必要との認識があった。

その結果、**タマダイの更なる成長をけん引出来る企業と提携した方が、タマダイの成長につながると判断し、投資提携先を探索**することとなった。投資提携先の探索・選定にあたっては、縮小する国内ダイカスト市場において、積極的にダイカストメーカーと投資提携をしている日本企業は少なく、技術力の向上を考えている外国企業が有力候補になる可能性が高いことを認識していたため、外国企業との投資提携に強みを持つファイナンシャルアドバイザーに協力を依頼した。そして、ファイナンシャルアドバイザーと以前からつながりがあり、日本企業との投資提携の経験も豊富な中国の大連に本社を置く、大連鵬成集団の大連金属と投資提携することとなった。

タマダイ本社工場



国内企業にこだわらず、ベストな提携先を探索

タマダイは、次の3点を大連金属に投資提携の条件として求めた。

- ①100%の株式譲渡であること、②管理職など社内の体制を維持すること、③従業員の労働条件と雇用を継続すること

大連金属は、これらの条件をすべて了承し、タマダイと投資提携を行った。これにより、タマダイの取引先との関係性維持、従業員の継続雇用が保たれた。

大連鵬成集団のネットワークを活用し、グローバル市場へ

投資提携前のタマダイには、ある種の閉塞感があり、縮小する国内市場に対して自社はどのようなポジションを築いていくか等、従業員から会社の将来を不安視する声もあった。そのような状況の中、**ダイカスト業界で年々存在感を高める中国企業との投資提携は、会社の将来に期待を感じるものとなった。**

投資提携後、大連金属が迎え入れた経営のプロである新社長のもと経営の効率化が進められた他、今後の大連金属との投資提携によるメリットにも期待している。

例えば、大連金属は大連鵬成集団の一員であるが、**大連鵬成集団が投資提携をしている日本企業間のネットワークが構築**されており、今後営業の一元化や共同購入によるコスト削減、グループ内での資金の融通等、相互の協力体制を築いていくことを目指している。

さらに、**中国の大連鵬成集団企業とも交流**が始まっており、今後グローバル展開にあたって技術面や販売面での協力関係を築いていくことが期待されている。今後は新社長の指揮のもと、大連鵬成集団のネットワークと経営資源を活用しながら、投資提携前にはなかなか実現できなかったグローバル市場での飛躍を目指している。

自動車部品を中心に約300品目を生産



ウィズコープ株式会社

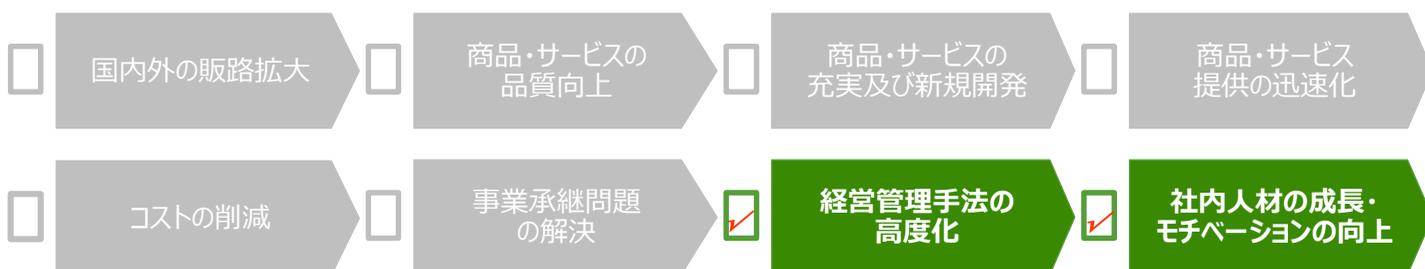
モバイル向けのゲーム開発を行うウィズコープ株式会社（以下、ウィズコープ）は、以前からゲームの共同開発で信頼関係を構築していたフランスのAnkama SA（以下、アンカマ）と投資提携を結び、アンカマからの助言により経営管理手法の高度化や、営業、採用、契約業務といった様々な業務での社員の成長を実現した

投資提携の基本情報

JPN	ウィズコープ株式会社	← 過半数出資	FRA	Ankama SA
事業内容	 モバイル向けゲームの開発	時期 2014年	事業内容	 オンラインゲームの開発・販売
本社所在地	東京都 中央区	金額 非公表	本社所在地	フランス ルーベ
売上高	 非公表	出資比率	売上高	 非公表
従業員数	 35名	 過半数出資	従業員数	 500名以上 (2014年)

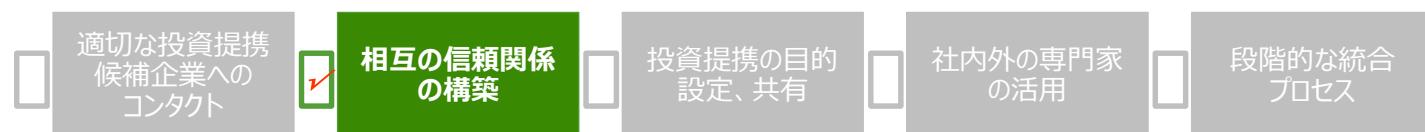
投資提携によって得られたメリット

- アンカマから経営に対するアドバイスを受けており、その年の予算の策定や進捗管理など、経営管理をするようになった。今までは特に計画を立てずに事業を進めていたが、アンカマから経営管理手法について助言を受け、会社として予算を立てるようになった
- 業務委託を受ける際の単価の設定方法等について、こういった根拠で決定しているのか、アンカマからよく質問を受けるようになった。こういった質問を受けることで、社員が自ら単価設定を考えて提案ができるようになった。また、採用、契約といった様々な業務でも計画や交渉内容を深く考える習慣が身についた



投資提携の成功要因

- ウィズコープとアンカマは過去に共同でゲーム開発を行ったことがあり、数年間にわたる協業によって、投資提携交渉時には既に両社の経営陣同士の信頼関係が構築されていた。また、ウィズコープの社長とアンカマの創業者の年齢や、ベンチャー企業を経営している等境遇が近かったことも、強い信頼関係が生まれた要因だった



共同開発を行っており、信頼関係が構築されていた外国企業に投資提携を提案

ウイズコープは、2008年にモバイル向けゲームの開発を行う合同会社として設立され、2011年に株式会社化された。ウイズコープは2012年から、資金調達を必要としており、他社との投資提携を検討していた。ウイズコープは、日本のファンドや同業であるゲーム開発会社等に投資提携の提案を行い、最終的にフランス及びフランス語圏の国々で知名度のあるゲーム開発会社であるアンカマを投資提携先として選択した。

ウイズコープとアンカマは、過去にゲーム開発を共同で行っていた。その際、ウイズコープとアンカマの創業者は、それぞれの年齢が近かったことや、ベンチャー企業を立ち上げて経営を行ってきた共通点もあり意気投合し、アンカマはウイズコープのゲーム開発技術にも興味を持っており、アンカマが販売している「DOFUS（ドフス）」というゲームを、ウイズコープの技術を使ってタブレット、スマートフォン向けに2年半かけて共同開発するというプロジェクトも行った。こうした背景から、**ウイズコープとアンカマの経営陣は信頼関係を構築しており、投資提携交渉が成功した大きな要因となった。**

また、ウイズコープは、投資提携後も今までと同様の体制、方針でビジネスを続けたいと思っており、アンカマもそのような形での投資提携を提案してくれた。アンカマは、投資提携後もウイズコープに単独で経営を続けて欲しいと考えており、その点でも両社の意向が合致した。

自社事業の継続の希望が尊重された投資提携

投資提携交渉には、ウイズコープの社長と共同創業者、取締役の計3人が当たった。一方のアンカマ側は、CFOが中心となり、日本の会計事務所、法律事務所を雇って交渉に当たっていた。交渉では、一般的な投資契約と同様に、買収監査を行い、投資提携後の社長、共同創業者、取締役のそれぞれの雇用や株式の譲渡価格についても議論した。アンカマは、投資提携後もウイズコープの社長に最低2年間は社長を続けることを求め、ウイズコープの社長もこの条件を承諾した。ウイズコープが希望していた、従来のウイズコープの事業の維持に関しては、アンカマは基本的にウイズコープの意思を尊重してくれた。両社とも同じゲーム開発を行う企業であり、通常と同業同士の投資提携の場合、投資を受ける企業は出資会社の競合との取引を制限されることが多いが、アンカマの競合からのゲーム開発を受託する等、競合を禁止する条項も一切契約に盛り込まれなかった。

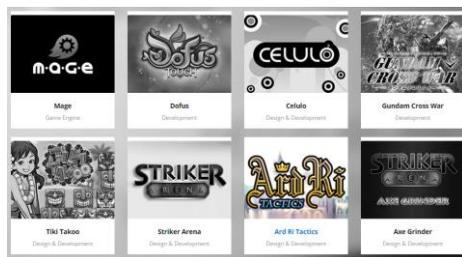
この投資提携交渉は2013年10月に始まり、アンカマによる入念な会計監査や契約の精査を経て、2014年12月に投資提携契約を締結した。ウイズコープは、少数持分の既存株主が保有している株式以外の全株式をアンカマに譲渡した。

経営管理手法の高度化や社内人材の成長を実現

投資提携後は、社内の体制にはほとんど変化はなく、取締役会にのみアンカマ社員が参画した。この取締役から、経営に関する様々なアドバイスを受けている。**経営管理に関しては、今までは特に計画を立てずに事業を進めていたが、アンカマからの経営管理手法について助言があり、その年の予算の策定や進捗管理など、経営管理をするようになった。**また、ゲーム開発の業務委託を引き受ける際の単価設定等の方法について、こういった根拠で決定しているのか、アンカマからよく質問を受けるようになった。こういった質問を受けることで、**社員が自ら単価設定を考えて提案ができるようになった。**他にも、採用、契約といった様々な業務でも計画や交渉内容を考える習慣が身についた。また、エンジニアの単価の計算方法についても具体的なアドバイスもしてくれている。

さらに、投資提携以前には、業務委託契約の交渉をする際に、採算の悪い案件でも資金繰りを理由に受託してしまうケースがあったが、アンカマと投資提携をした現在は財務基盤が安定したため、交渉にも強く出られるようになった。

ウイズコープのモバイルゲーム



アンカマ本社



電子精密

輸送用機械

化学工業

その他製造

情報通信

卸売・小売

サービス

Kii株式会社

No.10

情報通信 No.2

IoTクラウドプラットフォームを提供するKii株式会社（以下、Kii）は、世界最大のコンピュータネットワーク機器開発会社であるCisco（以下シスコ）の投資部門であるCisco Investments（以下、シスコ・インベストメント）と具体的なシナジーを事前に見込んで投資提携を結んだ。提携後は海外でのプレゼンスの向上、製品技術への信用、顧客開拓等のメリットを享受している

投資提携の基本情報

JPN	Kii株式会社	少数出資	USA	Cisco Investments
事業内容	 IoTクラウドプラットフォームの提供	時期 2015年	事業内容	 ベンチャーキャピタル事業
本社所在地	東京都 港区	金額 非公表	本社所在地	米国 カリフォルニア州
売上高	 非公表	出資比率	売上高	 非公表
従業員数	 約70名 (2016年)	 少数出資	従業員数	 非公表

投資提携によって得られたメリット

- 世界的企業のシスコ・インベストメントの出資を受けていることで、海外でのプレゼンスが上がった。特に米国やEU市場において、投資提携前と比較して営業しやすくなった。また、シスコ・インベストメントと顧客開拓で協業できるようになった
- シスコ社内の各部門と関係ができたことにより、Kiiが持ち合わせない様々な知見に基いた助言を得られるようになり、製品技術が向上した。また、Kiiの製品技術は、製品の性格上そのユニークさや機能優位性を説明するのが難しく、詳細な説明を要したり、実際試用していただくまで訴求内容に納得してもらえないケースが多かったが、シスコが投資先として選択したことにより、Kiiが訴求している技術内容について信頼を得やすくなった



投資提携の成功要因

- 民間企業が主催する大企業とベンチャー企業との交流会において、プレゼンテーションを行い、大企業との接点を持てる場へ積極的に参加した
- 投資提携交渉に入る前に、シスコもKiiも事業上のシナジーがあるかを重視した。シスコ本体とは面談やテレビ会議を何度も行い、10名以上のシスコ本体の技術担当者とも技術詳細を議論し、上位の管理職との面談も何度も行ったので、Kiiの製品技術を理解してもらい、シスコのスタンスについても理解することができた



ベンチャー企業の交流会が投資提携のきっかけに

IoTクラウドプラットフォームの提供するKiiは2015年、世界最大のコンピュータネットワーク機器開発会社シスコの投資部門であるシスコ・インベストメントをはじめ、他2社の海外ベンチャーキャピタルと投資提携を結んだ。なお、事業会社系のベンチャーキャピタルは、シスコ・インベストメントのみである。

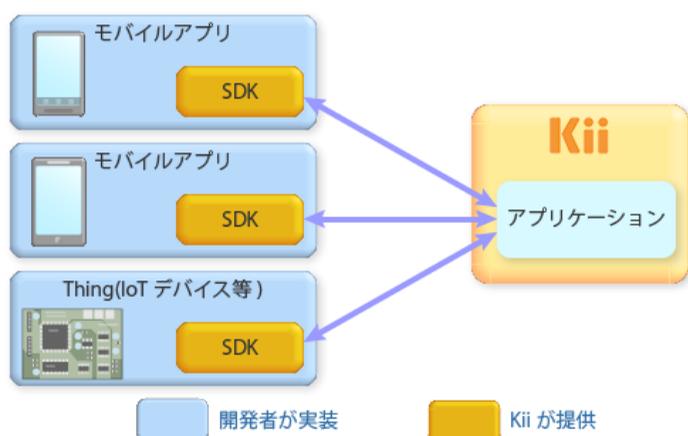
シスコ・インベストメントとの投資提携のきっかけは、民間企業が主催する大企業とベンチャー企業との交流会である。そのときに、シスコ・インベストメントの担当者から声がかかり、投資提携交渉に向けて協議していくこととなった。

事前に具体的なシナジーを慎重に協議し、投資提携

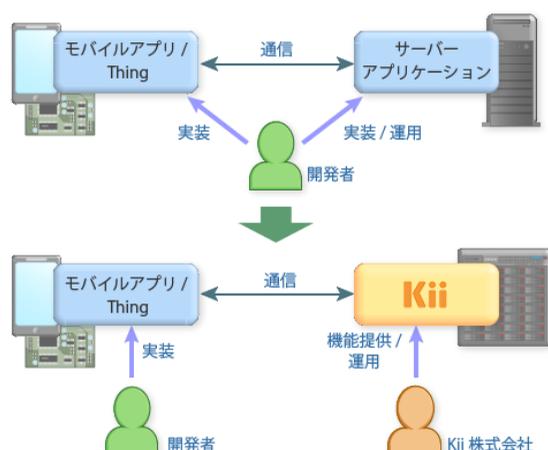
投資提携交渉に入る前に、シスコもKiiも事業上のシナジーがあるかを重視した。シスコ本体とは面談やテレビ会議を何度も行い、10名以上のシスコ本体の技術担当者とも技術詳細を議論し、上位の管理職との面談も何度も行ったので、Kiiの製品技術を理解してもらい、シスコのスタンスについても理解することができた。

このような事前に具体的なシナジーを慎重に協議し、投資提携に至ったことが成功要因としては大きい。

Kii Cloudのサービスの構成



Kii Cloud を使った開発のイメージ



投資提携により、海外でのプレゼンスが向上

Kiiは、シスコ・インベストメントの出資を受けていることで、Kiiは様々なメリットを享受している。まず、**海外でのプレゼンスが上がった**。特に米国やEU市場において投資提携前と比較して格段に営業しやすくなった。また、**シスコと顧客開拓で協業できるようになった**。

また、Kiiの製品技術が向上したこともメリットとして挙げられる。シスコ社内の各部門と関係ができたことにより、**Kiiが持ち合わせない様々な知見に基いた助言を得られるようになった**。特に、Kiiの製品技術は、製品の性格上そのユニークさや機能優位性を説明するのが難しく、詳細な説明を要したり、実際に試用していただくまで訴求内容に納得してもらえないケースが多かったが、シスコが投資先として選択したことにより、Kiiが訴求している技術内容について信頼を得やすくなった。

シスコの日本での投資はまだ数が少なく、また技術内容を精査することでも知られているので、**今回の投資提携について良い印象を持たれる取引先が多かった**。また、製品技術が評価されたことで、従業員も前向きに捉えている。

ザワット株式会社

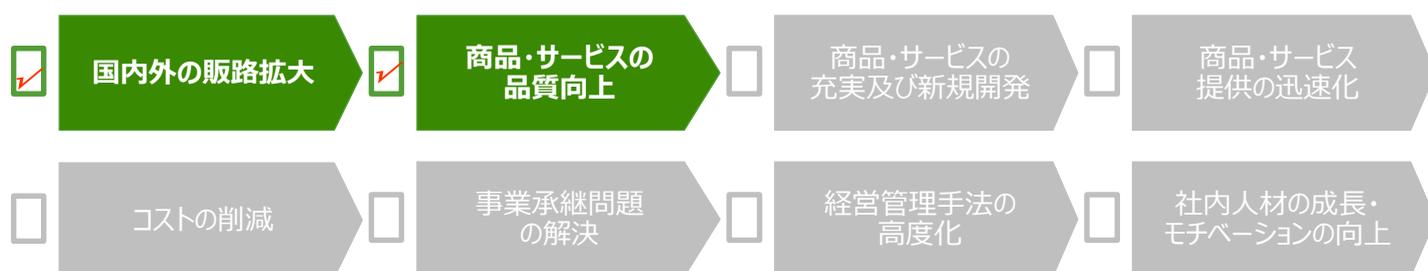
ザワット株式会社（以下、ザワット）は、C to C（個人対個人）のブランド品オークションサイト「スマオク」を運営する企業である。グローバル展開構想の中で、既存株主の紹介で出会った米国のベンチャーキャピタルである、Susquehanna International Group,LLP.（以下、SIG）と投資提携を締結し、SIGの海外ネットワークを活用しながら、グローバル展開している

投資提携の基本情報

JPN	ザワット株式会社	資本参加	CHN	Susquehanna International Group,LLP.
事業内容	 ブランド品オークションサイトの開発・運営	時期 2015年	事業内容	 投資ファンド
本社所在地	東京都 品川区	金額 250万円 (他社投資分合算)	本社所在地	米国 フィラデルフィア市
売上高	 非公表	出資比率	売上高	 非公表
従業員数	 6人 (2017年)	 少数出資	従業員数	 非公表

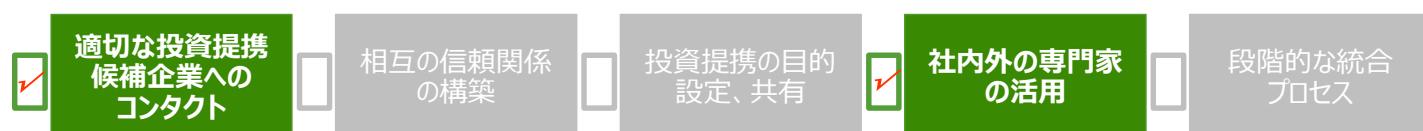
投資提携によって得られたメリット

- 創業当初からグローバル展開を構想していた中で、SIGの海外ネットワークにより、C to C市場において有望市場と捉えている中国進出への足掛かりとなるような事業パートナーの紹介を受け、中国進出が加速した
- SIGからのアドバイスを受け、2016年5月には、「スマオク」が米国・香港・台湾・シンガポールの4地域で対応可能となり、売り手と買い手の言語障壁を、自動翻訳機能や商取引に必要な会話集等で大幅に緩和する等、サービス品質が向上した



投資提携の成功要因

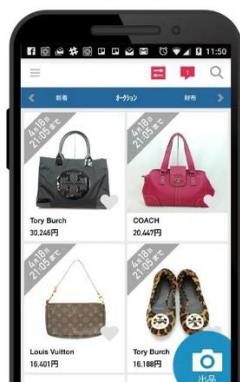
- C to C市場において、特に有望市場である中国に興味を持っていたザワットが、中国でのネットワークを持っているSIGを紹介を受けることができたことで、投資提携に至った
- 投資提携交渉では、英語対応可能な弁護士を活用したほか、既存株主企業の担当者のアドバイスを受けることで、公平な条件で契約を締結することが出来た



グローバル展開を見据え、海外のベンチャーキャピタルとの投資提携を検討

ザワットは「もったいない、をなくす。」のミッションのもと、2011年に設立された、C to C のブランド品オークションサイト「スマオク」を運営する企業である。

「スマオク」の画面イメージ



ザワットは創業当初からグローバル展開を構想していたが、それだけでなく、スマオクの主力な購買層を調査したところ、外国の顧客が繰り返し購入している例が多いことに気づいた。このことが、海外のベンチャーキャピタルとの投資提携に向けた動きを後押しした。

また、日本ほどブランド中古品のマーケットが整備され、綺麗な商品が並ぶ国は無く、“Appraised in Japan 2nd hand”（日本で鑑定・チェックされた良質で安価な中古品）に対し、海外、特に中国に強いニーズが存在している。このニーズを取り込み、「スマオク」を海外で展開するには、海外市場に豊富なネットワークを持つ海外のベンチャーキャピタルからの投資受け入れ、そのネットワークを活用して、事業展開することが、非常に有力な戦略だとザワットでは考えていた。

既存株主による海外ベンチャーキャピタルの紹介

海外のベンチャーキャピタルとのつながりはなかったザワットであったが、既存株主である日本のベンチャーキャピタルと提携関係にあった米国のベンチャーキャピタルである、SIGのCEOを紹介してもらうことが出来た。C to C市場において、最も有望市場と捉えている中国で広いネットワークを持つ、SIGの紹介を受けられたことは、ザワットにとって、願ってもないチャンスであった。

SIGのCEOに向けたプレゼンテーションは、SIGが提携するVCのオフィスで昼食時、わずか15分間で行われた。そして、その場で、SIGとザワットとの投資提携が決まった。テクノロジーを持っているだけでなく、全国のリサイクルショップとのネットワークやブランド品の鑑定保証等、海外にはない日本独自の強みを持っていたことが高く評価された。

出資条件については、オンラインで約1か月程度をかけて交渉が行われた。交渉にあたっては、英語対応可能な弁護士の起用に加え、既存株主である日本のベンチャーキャピタルの担当者の協力も得られたことで、公平な条件で契約を締結することができた。

今後は世界展開を拡大

SIGとの投資提携実施後、早速、SIGのネットワークを通じて、有望市場と捉えている中国進出への足掛かりとあるような事業パートナーの紹介を受けることが出来た。

その後、2016年6月には、誰でも簡単にスマホアプリで世界に商品を販売できる「越境版スマオク」を開発し、米国、台湾、香港、シンガポールの4カ国での提供を開始した。

越境取引で壁となるのは、主に言語、物流、決済、運営の4つだが、利用者間のコミュニケーションを自動翻訳するシステムの導入、海外への商品配送の代行、為替リスクの除去、輸出時に必要な税関申告書類の自動作成サポート等、様々なサービスにより、国境間の壁を取り払うことを試みている。

今後は、SIGのサポートを受け、最も有望市場だが障壁も多い中国市場での展開をはじめ、世界各国への展開拡大を視野に入れている。

ザワットは、将来的には日本から世界のみではなく、世界中の価値ある商品が国境を超えた個人間の自由な取引が可能な環境をつくることを目指している。

台湾でのサービス開始記念イベントの様子



スマートニュース株式会社

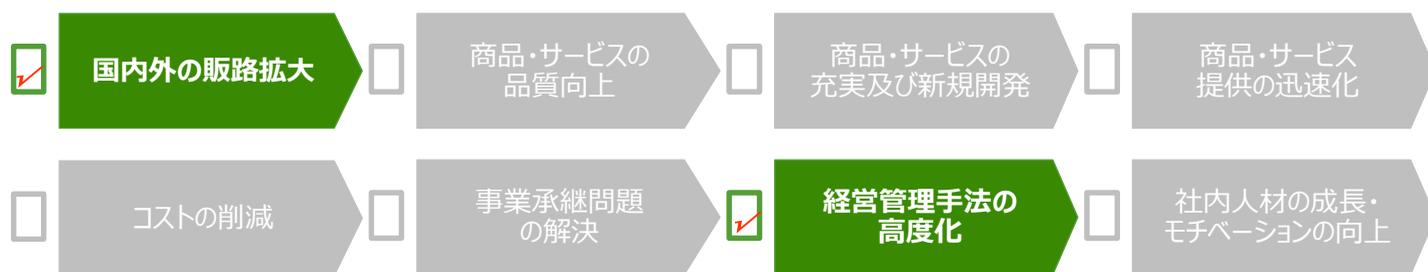
スマートフォン・タブレット向けニュースアプリ「SmartNews」を開発、運営するスマートニュース株式会社（以下、スマートニュース）は、2014年に英国のベンチャーキャピタルであるAtomico Investment Holdings Limited（以下、アトミコ）と投資提携し、海外人材の紹介やグローバル経営についてのアドバイスを受け、事業の海外展開を加速させている

投資提携の基本情報

JPN	スマートニュース株式会社	少数出資	GBR	Atomico Investment Holdings Limited
事業内容	 スマートフォンアプリケーションの開発・運営、インターネットサービスの開発運営	時期 2014年	事業内容	 ベンチャーキャピタル事業
本社所在地	東京都 渋谷区	金額 非公表	本社所在地	英国 ロンドン市
売上高	 非公表	出資比率	売上高	 非公表
従業員数	 非公表	 少数出資	従業員数	 非公表

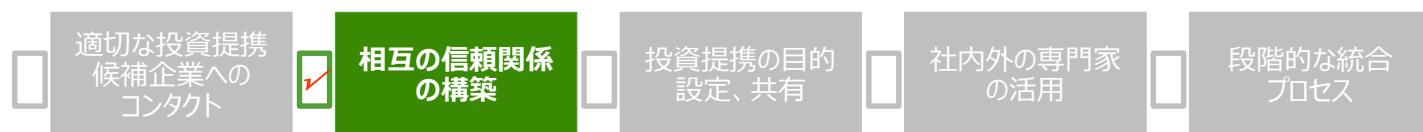
投資提携によって得られたメリット

- アトミコの持つ海外ネットワークと、アトミコの出資先企業ということで信用力が強化されたことによって、米国での広報活動がスムーズに行えるようになった。また、今後、海外の投資家も紹介してもらう予定である
- アトミコの投資先サポート部門に所属する元グローバルIT企業の人事担当者や広報担当者らが、海外の有力な人材紹介会社や主要メディアを紹介してくれている他、海外における人事制度（給与やボーナスの設定方法等）についてのアドバイスなども受けており、グローバル展開における経営体制の整備に役立った



投資提携の成功要因

- 外国のファンドの場合、日本の担当者に加えて、本社側の意思決定者の心を掴んでおくことが非常に重要である。スマートニュースは、アトミコのCEOからの要請を受けてその2日後にロンドンまで赴きプレゼンテーションを行うなど、適切なタイミングでアトミコの本社の意思決定者とコミュニケーションを図り、出資を得ることができた



海外進出をサポートできる外資ファンドとの投資提携

スマートニュースは、2012年に日本で設立された、インターネットサービスの開発・運営を行う企業である。同年にリリースされたスマートフォン・タブレット向けニュースアプリ「SmartNews」は、当初は日本国内、現在では海外でも利用者を広げ、2016年10月には全世界での総ダウンロード数が2,000万を超えた。

2014年、競合企業が大規模に資金を調達して広告費を投じる中、スマートニュースとしても資金調達の必要性を感じ、既存株主から紹介を受けたアトミコに投資提携の提案をした。

アトミコを交渉先に選んだのは、スマートニュースが創業当時から海外進出を志向しており、海外への事業展開及び組織づくりに支援を受けたかったことに加え、アトミコがSkypeの創業者によって設立され、テクノロジーに対する造詣が深いファンドであることに魅力を感じたためであった。

スマートニュース Webサイト



投資提携交渉において、最高意思決定者との信頼関係を構築

アトミコとの投資提携交渉には、主としてスマートニュース創業者の2人と、財務担当者の計3人であり、契約関連では顧問弁護士のサポートを受けた。

スマートニュースはアトミコとの交渉と同時期に、日本のベンチャーキャピタルやIT企業からの出資交渉も進めていた。アトミコは、複数いる投資家の中で当該ラウンドのリード投資家となることを重視していたため、スマートニュース側では、アトミコが同社の経営方針やメディアとしての公共性を重視する姿勢を尊重してくれるかと言った点も重視して交渉を進めた。

外国のファンドの場合、日本の担当者に加えて、本社側の意思決定者の心を掴んでおくことも重要だったため、本社側の意思決定者とのコミュニケーションは可能な限り密接に取るようにしていた。

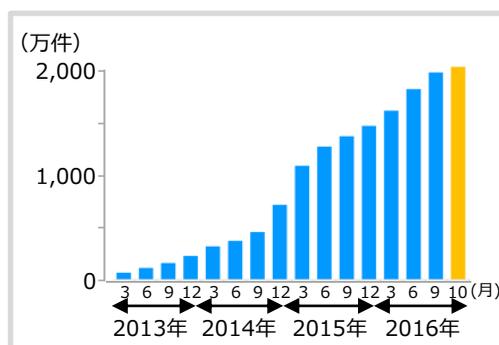
交渉の最終局面において、アトミコのCEOから、2日後に会って話がしたいという連絡があった際は、スマートニュースのCEOと財務担当者が即座にプレゼンテーションの準備を済ませてロンドンに赴き、アトミコの**最高意思決定者であるCEOとの信頼関係を築いた**。そして、スマートニュースはアトミコと投資提携を結び、同時に日本のIT企業やベンチャーキャピタルやからの投資も合わせ、約36億円の資金調達に成功した。

アトミコによるサポートにより、海外進出のための広報活動、人事体制を強化

投資提携後、アトミコからのサポートを受け、スマートニュースは国内外で順調に成長を続けている。**アトミコの投資先企業に対するサポート部門にいるグローバルIT企業出身の人事担当者や広報担当者らが、海外の有力な人材紹介会社や主要メディアを紹介してくれている他、海外における人事制度（給与やボーナスの設定方法等）についてのアドバイス等も受け、グローバルでの体制づくりに役立った。**

また、アトミコの持つ海外ネットワークと投資を受けたことにより海外企業やメディアからのスマートニュースの信用力、知名度が増し、米国での広報活動がスムーズに行えるようになった。アトミコからの支援を受け、今後もスマートニュースは海外での事業を拡大していく方針である。

「SmartNews」の全世界ダウンロード数の推移



free株式会社

No.13

情報通信 No.5

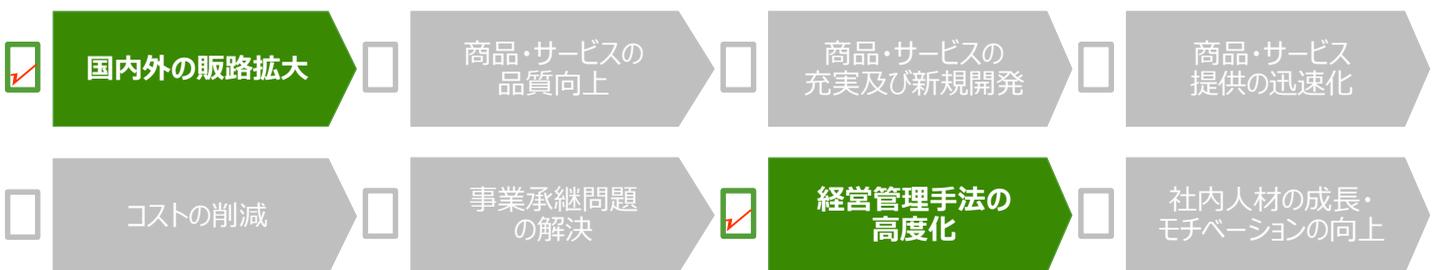
「クラウド会計ソフトfree（フリー）」を運営するfree株式会社（以下、free）は、創業初期に米国のベンチャーキャピタルであるDCM Ventures Inc.（以下、DCM）と投資提携を結び、国内外でのネットワークの拡大、経営に対するアドバイス等の支援を継続的に受けている

投資提携の基本情報

JPN	free株式会社	← 少数出資	USA	DCM Ventures Inc.
事業内容	 クラウド会計・給与計算ソフト、会社設立支援ツールの開発・提供	時期 2012年	事業内容	 ベンチャーキャピタル事業
本社所在地	東京都 品川区	金額 非公表	本社所在地	米国 カリフォルニア州
売上高	 非公表	出資比率	売上高	 非公表
従業員数	 250名 (2016年)	 少数出資	従業員数	 非公表

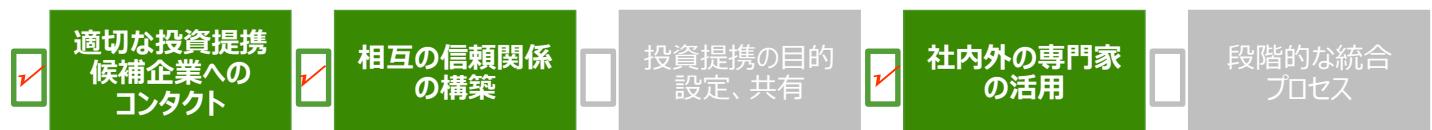
投資提携によって得られたメリット

- DCMから投資を受けたことにより、freeの認知度が上がり、フィンテックサミットのような、グローバルのフィンテック関連企業が集うイベントに出展した際の外国企業からのコンタクトが増えた。また、DCMのネットワークを活かし、国内外の投資家や有望なアライアンス候補を紹介して貰えるようになった
- DCMの担当者が、他の企業の支援で得た経験を頻繁に共有してくれており、経営判断に役立っている。例えば、freeの事業モデルや事業フェーズにおける成長と収益性のバランス方法や、採用トレンドなど経営の指針づくりに役立つ情報も多い



投資提携の成功要因

- 外資ファンドは、freeのようなグローバルで受け入れられるビジネスモデルにも関わらず、日本にはまだ同様のサービスが無いような事業に対して積極的に投資を行うと知っていたため、外資ファンドに投資提携を提案した
- 創業初期からグローバルIT企業での新規事業立ち上げ経験者、中長期計画の構築能力を有する人材を確保する等、グローバル企業で活躍した人材がいたことが、投資家視点で大きな信頼感となった
- デューデリジェンスの際、通常の中堅企業では経営管理体制が整備されていないため、データの整理に膨大な労力がかかるが、freeはコンサルティング会社出身の社員が中心に対応し、スムーズに監査を完了した



設立初期に、外資ファンドへ投資提携を提案

freeは「クラウド会計ソフトfree（フリー）」を運営する会社で、2012年に設立された。設立初期に、事業の運転資金の獲得のため、シード投資家（立上げ期の企業を支援する投資家）を模索していた中で、free代表取締役が前職時代に面識のあったDCMの担当者に投資提携の提案をした。投資提携候補として外資ファンドを選択したのは、freeのビジネスを理解し、積極的に評価する投資家が当時は国内に殆どおらず、逆にグローバルのIT業界では主流のビジネスモデルであり外資が高く評価してくれたためである。

freeのようなクラウド会計ソフトも、欧米を中心にグローバルで浸透しているものの、日本では類似サービスがなかったため、DCMに評価された。それに加え、freeの経営陣の顔ぶれや、実際に顧客が増えているのかという観点でもDCMに評価され、投資提携に至った。

また、創業初期からグローバルIT企業での新規事業立ち上げ経験者、中長期計画の構築能力を有する人材を確保する等、グローバル企業で活躍した人材がfreeにいたことが、DCMにとって大きな信頼感となった。

「クラウド会計ソフトfree」のトップページ



内部の人材を活かした投資提携交渉

投資提携の初期の交渉はDCMとの繋がりを持っていた代表取締役が行い、本格的な交渉に入ると、契約書の作成に関して弁護士の支援を受けたこと以外は、財務本部長が中心となって進めた。

freeへの取締役の設置に関して、DCMは経営に参画するために専任権を求め、freeとしても経営への助言を期待して承諾した。

デューデリジェンスにおいては、事業計画の作成や各種経営データの整理について、通常の中小企業では経営管理体制が整備されていないために膨大な労力がかかり、間違った数字を提出することで投資提携先の不信感を買ってしまうこともあるが、**freeはコンサルティング会社出身の社員を中心に対応し、比較的スムーズに、大きな問題も無く監査を完了することができた。**

交渉の末に2012年に投資提携契約を締結し、シード投資としてDCMからの投資を受けた。投資提携後は、DCMから1名の社外取締役が参画した。

その後、freeはDCMから2013年、2014年、2015年にも追加で投資を受けている。DCMは、シード投資時はfreeのビジネスモデルと経営陣の能力、人柄を重視していたが、2014年、2015年に増資を検討する際は、投資後のfreeの事業計画について重点的に評価を行い、増資を決定した。

DCMのネットワークや経営への示唆等のメリットを享受

DCMから投資を受けたことにより、クラウド会計ソフト企業としてのfreeの認知度が上がった。特に海外での認知度は格段に上昇しており、金融庁と日本経済新聞が2016年9月に開催した、フィンテック

会計フリー給与計算フリーのロゴ



サミットのようなグローバルのフィンテック関連のベンチャー企業が集うイベントに出展した際、外国企業からのコンタクトが投資提携前より増えた。また、**DCMのネットワークを活かし、国内外の投資家やを紹介してもらえるようになった。**実際に、DCMの担当者から紹介を受けた国内ベンチャーキャピタルから出資も受けている。さらに、**DCMの担当者が他の企業の支援で得た経験を頻繁に共有してくれており、経営判断に役立っている。**例えば、優秀なエンジニアはどこで採用すべきか等、業務に直接的に役立つ情報も多く、投資提携前に想定していた以上に経営へのアドバイスが得られている。

MAISIN&CO.株式会社

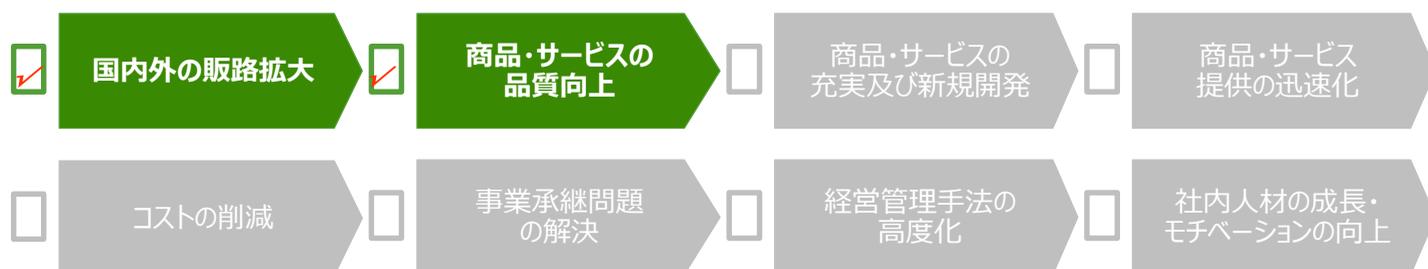
MAISIN&CO.株式会社（以下、MAISIN）は、2014年に福岡に設立された、プログラマー向けのプログラミングコードの記録・共有サービス「Boostnote」を展開するベンチャー企業である。2015年に韓国のベンチャーキャピタルBonAngels Pacemaker Fund（以下、BPF）との投資連携を行い、BPFが持つ幅広いネットワークも活用しながら、積極的な事業展開を行っている

投資提携の基本情報

JPN	MAISIN&CO.株式会社	← 非公表	KOR	BonAngels Pacemaker Fund
事業内容	 プログラマーのためのノートアプリ「Boostnote」の展開	時期 2016年	事業内容	 投資ファンド
本社所在地	福岡県 福岡市	金額 非公表	本社所在地	韓国 ソウル特別市
売上高	 非公表	出資比率	売上高	 N/A
従業員数	 非公表	 少数出資	従業員数	 11人 (2017年)

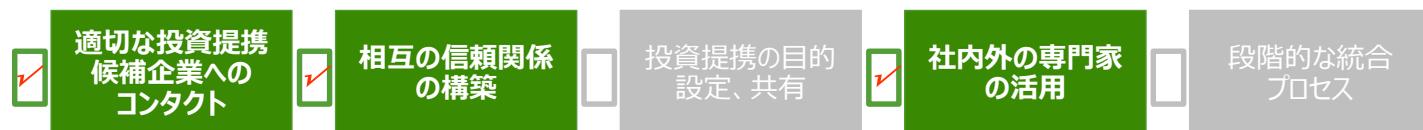
投資提携によって得られたメリット

- BPFより、日本や海外の同業界の要人や顧客、パートナーの紹介を受け、国内外のネットワークを構築することができた。また、BPFとの投資提携をプレスリリースしたところ、メディアやユーザーより多くの反響があり、MAISINの知名度が上昇した
- BPFから、サービスに関する助言と資金を得たことで、主力サービスである「Boostnote」の開発が進み、サービスの品質が向上した



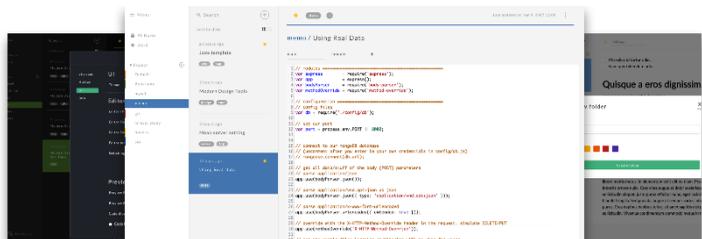
投資提携の成功要因

- 「Boostnote」は欧米のユーザーが多く、設立当初から、海外展開を目指していたMAISINにとって、欧米にネットワークのあるBPFとの投資提携は、魅力的であったことが、BPFとの投資提携をすすめた要因であった
- MAISINのCEOは、BPFの持つ多くの起業家とのネットワークや、そのコミュニティに魅力を感じていたが、何よりもBPFのビジョンに共感し、信頼関係を構築できることを確信した
- 投資提携交渉に際しては、東京都が提供するベンチャー企業向けの弁護士無料相談会に参加した。契約内容について弁護士に相談し、アドバイスを受けたことが、投資提携交渉を進める上で役立った



プログラマーへのヒアリングから生まれた「Boostnote」

「Boostnote」の画面イメージ



MAISINは2014年に福岡に設立されたベンチャー企業であり、プログラマー向けのプログラミングコードの記録・共有サービス「Boostnote」を展開している。

「Boostnote」は、CEOである横溝氏が100人ほどのプログラマーへヒアリングを行った際、プログラマーはコードのメモを色々なツールに分散させておおり、いざ必要となったときに、どこにあるか分からないということも多々あり、そのような課題を解決するために開発されたプログラマー向けのプログラミングコード用のメモアプリである。

イベントでのCEOのプレゼンテーションをきっかけに投資提携へ

BPFと投資提携を行うことになったきっかけは、ベンチャー企業が集まるイベントでMAISINのCEOが行ったプレゼンテーションであった。プレゼンテーションの内容に興味を持ったBPFの担当者が後日、CEOに投資提携を持ち掛けたことから交渉がスタートした。

サービス開発当初より海外指向であったこともあり、「Boostnote」は欧米のユーザーがほとんどである。そのため、**MAISINは予めより欧米にネットワークのある企業と提携を望んでおり、世界中に幅広いネットワークを持つBPFからの提案はMAISINにとっても魅力的であった。**他にも、BPFの持つ多くの起業家とのネットワークや、そのコミュニティに魅力を感じたが、何よりもBPFのビジョンに共感し、信頼関係を構築できることを確信したことから投資提携に至った。

投資提携交渉は、MAISINのCEOが、基本的に、一人で対応したが、投資提携交渉に際しては、**東京都が提供するベンチャー企業向けの弁護士無料相談会に参加した。**契約内容について弁護士に相談し、アドバイスを受けたことが、投資提携交渉を進める上で役立った。契約書は全て英語だったので、翻訳に苦労したりした場面もあったが、条件交渉の末、2015年7月に他の日系企業2社とBPFの3社で第三者割当増資による投資提携を結んだ。

BPFの紹介により、国内外のネットワークが拡大

投資連携後、BPFより、日本や海外の同業界の要人や顧客、パートナーの紹介を受け、国内外のネットワークを構築することができた。また、BPFとの投資提携をプレスリリースしたところ、メディアやユーザーより多くの反響があり、**MAISINの知名度が上昇した。**

BPFとの投資提携後、「Boostnote」の正式版を2015年11月にリリースして以降、海外のネットワークを活用できたことにより、リリース4か月で、約150の国からアクセスがあるサービスとなった。現在では「Boostnote」は、約180カ国ほどから現在アクセスを獲得している。

また、現在提供を行っている「Boostnote」は個人向けだが、今春企業版の「Boostnote」である「Boostnote Team」のリリースを予定しており、こちらにて複数人で共有を行うことが可能となっている。

BPFのサポートも受けつつ、今後、「Boostnote」の機能追加はもちろん、「Boostnote」周辺サービスも合わせた新サービスの企画も進めている。

「Boostnote」のロゴ



株式会社マネーフォワード

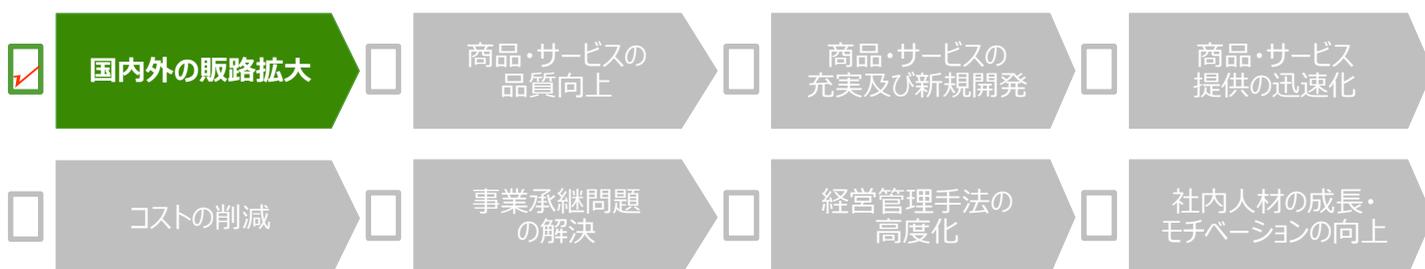
株式会社マネーフォワード（以下、マネーフォワード）は、Fenox Venture Capital, Inc.（以下、フェノックス）との投資提携を通じ、海外のパートナー企業の紹介を受け、今後の海外展開に必要なネットワークや海外の市場情報を獲得することができた

投資提携の基本情報

JPN	株式会社マネーフォワード	資本参加	USA	Fenox Venture Capital, Inc.
事業内容	 個人向け及び法人向けのクラウド会計ツール開発、販売	時期 2015年	事業内容	 投資ファンド
本社所在地	東京都 港区	金額 非公表	本社所在地	米国 カリフォルニア
売上高	 非公表	出資比率	売上高	 非公表
従業員数	 200名 (2016年)	 少数出資	従業員数	 70名 (2016年)

投資提携によって得られたメリット

- 米国、東南アジア、ヨーロッパでのグローバルネットワークを活用したスタートアップの海外展開支援に強みを持つフェノックスによって、マネーフォワードの海外展開を検討していくにあたり、海外のパートナー企業の紹介を受けることができた



投資提携の成功要因

- フェノックスのCEOより共通の知人経由でマネーフォワードの経営陣にコンタクトがあった。フェノックスのCEOは知日派でも知られる人物で、日本のベンチャー企業への投資を強化していた
- 海外展開のために、海外の市場情報とネットワークを獲得したいというマネーフォワードのニーズに、フェノックスのもつ米国や東南アジアを中心とするグローバルネットワークの強みがマッチしていた
- 経営陣及び顧問弁護士で交渉をすすめることができ、フェノックスによる迅速な投資意思決定が行われた



海外の市場情報やネットワーク獲得のため、海外のベンチャーキャピタルと接触

マネーフォワードは、2012年に設立され、自動家計簿・資産管理サービス「マネーフォワード」の他、クラウド型会計ソフトをはじめとするビジネス向けクラウドサービス「MFクラウドシリーズ」を提供する企業である。

マネーフォワードは、設立当初から海外展開を考えており、将来の海外展開に備えて、海外の市場情報やネットワークを獲得したいと考えていた。

フェノックスは、**米国のシリコンバレーに本社を構え、米国、東南アジア、そして日本で、多数のベンチャーへの投資を実施しているベンチャーキャピタルである。**米国及び東南アジアを中心にグローバルなネットワークを持ち、日本の投資先ベンチャーの海外展開支援の実績も豊富に持っており、マネー

フォワードが求めている海外の市場情報やネットワークを豊富に持っている理想的な提携先であった。
また、フェノックスは、**2015年から2018年までの3年間に日本のベンチャー企業に対して、200億円を投資する計画**であり、日本での優良な投資先を積極的に検討していたところであった。それだけでなく、フェノックスのCEOは、日本の大学に留学していた経験があり、日本語も流暢であり、日本のマーケットをよく理解していた。**マネーフォワードに対しては、フィンテック（金融を軸としたITサービス）分野で日本の最有力企業のひとつであるとともに、国内にとどまらず海外での展開を期待できる可能性を見出しており、**フェノックスのCEOが来日したときに、フェノックス側から投資提携の提案を行った。

自動家計簿・資産管理サービス
マネーフォワードの
画面イメージ



提携の経験豊富な経営陣が中心となり、提携交渉

投資提携の交渉は、提携の経験が豊富な経営陣を中心に、顧問弁護士と共に交渉をすすめた。そして、2015年10月に、フェノックスをはじめ、日本の大手商社や金融機関3社と総額約6億円の第三者割当増資による資金調達を実施した。

投資提携後の社内の体制は変わらなかった。一般に、ベンチャーキャピタルがよく求める社外取締役のポストもフェノックスは、要求しなかった。

また、今回の調達資金の一部は採用経費やテレビCMなどのマーケティング活動に活用され、マネーフォワードの知名度向上につながった。

海外ベンチャーキャピタルの支援で、視野に入ってきた海外展開

フェノックスとの投資提携以降、マネーフォワードは、フェノックスの持つ、**米国及び、東南アジアのビジネスパートナーの紹介**を受けている。また、調達資金も、東南アジア、及び米国向けのサービス開始に向けた投資に使われており、マネーフォワードの海外展開を進めている。

また、マネーフォワードは、その1年後の2016年10月にも、フェノックスをはじめ、日本企業や金融機関数社と総額約11億円の投資提携を実行し、さらなる事業の拡大及びグローバル化に向けた動きを加速させている。

マネーフォワードのロゴ



株式会社ルディア

No.16

卸売・小売 No.1

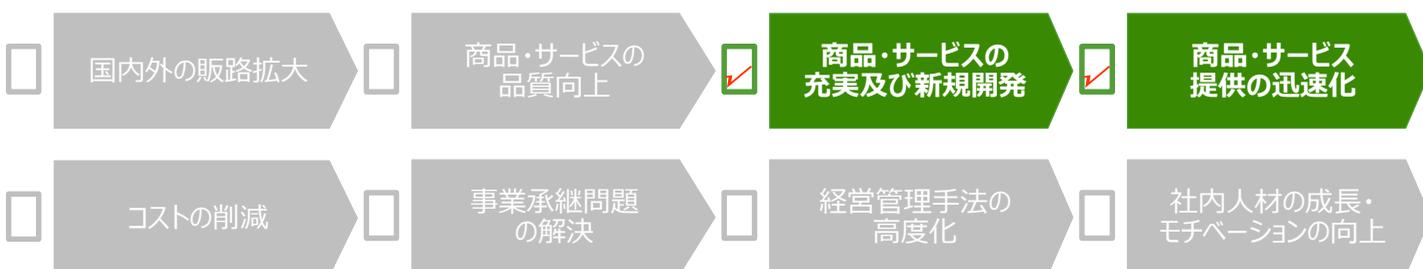
決済サービスの開発、販売を行う株式会社ルディア（以下、ルディア）は、代理店契約を通して外国企業と信頼関係を構築した後、更なる関係性強化のために、投資提携を結んだ。投資提携経験を持つ経営陣による交渉や、外国企業側の歩み寄りによって相互理解・関係性を強化し、サービスの新規開発や品質向上を実現している

投資提携の基本情報

JPN	株式会社ルディア	少数出資	FRA	Ingenico Group SA
事業内容	 決済サービスの開発、販売	時期 2015年	事業内容	 決済機器ならびに決済サービスの提供
本社所在地	東京都 港区	金額 非公表	本社所在地	フランス パリ
売上高	 非公表	出資比率 	売上高	 22億ユーロ (2015年)
従業員数	 非公表		従業員数	 5,943名 (2015年)

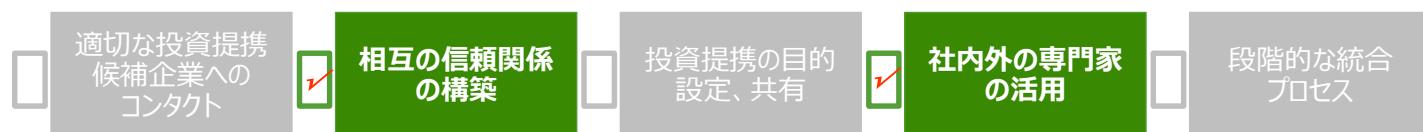
投資提携によって得られたメリット

- Ingenico Group SA（以下、インジェニコ）のエンジニアが日本に常駐して開発面での支援を行っており、新規サービスの開発がスピードアップした
- ルディアとインジェニコとの投資提携により、2社の関係はメーカーと代理店以上の強固なものとなり、日本におけるサポート業務では、端末に不具合が出た際のインジェニコの対応のスピード感が増した



投資提携の成功要因

- ルディアはインジェニコと投資提携をする1年前から総代理店契約を結んでいたため、既に一定の信頼関係が構築されていた
- ルディア側で投資提携交渉にあたってお互いの目的を十分理解した上で、契約書に盛り込む条項等の交渉を進めることが出来た



代理店として関係性を持っていた外国企業との投資提携

ルディアは、2013年8月に株式会社ブロードバンドタワー（以下、ブロードバンドタワー）の100%出資子会社として設立された。ルディアの創業者は現代表取締役とインジェニコの元マーケティング担当者で、設立当初からインジェニコと強い関係性があった。2013年12月にはインジェニコの日本総代理店となり、インジェニコの決済端末を使用した決済サービス事業を日本で展開していった。2014年には大型の契約もいくつか成約し事業を拡大していたが、既に代理店取引で信頼関係を築いていたインジェニコと投資提携し、開発費の確保や端末の技術サポートの充実をはじめ、ビジネス全般においてインジェニコ関係性強化を図りたいと思っていた。そして2015年、ルディアから親会社のブロードバンドタワーにインジェニコとの投資提携の意向を伝え、提携交渉に入った。

投資提携の経験を持つ経営陣による投資提携交渉

投資提携の交渉では、インジェニコは事業計画の妥当性を非常に重視しており、今後日本の決済サービス市場でどれだけシェアを取れるか、及びその根拠について入念に議論した。また、今までの単なる決済端末メーカーと代理店という関係から、インジェニコが70%の出資者になるにあたり、インジェニコのルディアへの要望が強くなり、取締役の人数、役職や、ライセンス契約や代理店契約におけるチェンジオブコントロール条項（取引契約に盛り込まれる、経営権の移動があった場合に、契約を破棄できるとする条項）の調整に時間をかけた。ルディアとして相互の目的を十分理解した上で投資提携契約を締結できた。

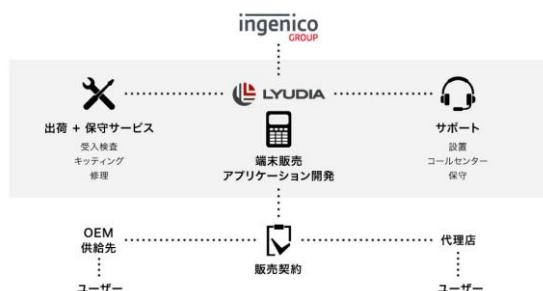
外国企業の日本への歩み寄り

投資契約では、インジェニコに第3者割当増資とブロードバンドタワーの株式を割り当てる形で株式を譲渡した。出資比率はインジェニコが70%、ブロードバンドタワーが30%となり、外部取締役にはインジェニコの社員4名を置いた。取締役会長には、インジェニコの日本側への歩み寄りもあり、出資比率が30%にもかかわらず、ブロードバンドタワーのCEOが就任した。この歩み寄りのおかげで、投資提携後、インジェニコはルディアの事業に対しての関与を強めながらも、既存株主であるブロードバンドタワーとの対立は現在に至るまで起きていない。また、外部取締役にはインジェニコのグローバルCEOをはじめに主要経営メンバーが就任しており、日本市場に対する期待度合いが伺える。またインジェニコのグローバルCEOは、機会があれば日本に度々足を運んでおり、インジェニコが日本市場及びルディアの経営に力を入れていることを、ルディアの経営陣も感じている。

関係性強化によるサポート業務、開発事業の強化

ルディアとインジェニコとの投資提携により、2社の関係はメーカーと代理店以上の強固なものとなった。サポート業務では、端末に不具合が出た際のインジェニコの修理対応のスピード感が増し、顧客満足度の向上に繋がっている。また、開発においては、インジェニコ社のエンジニアが日本に常駐しており、開発における問題点の解決や新規アプリケーションの開発がスピードアップしている。

ルディア（LYUDIA）とインジェニコ・グループのビジネススキーム



ルディアが販売するインジェニコ・グループの決済端末



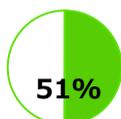
マーケットクルー投資顧問株式会社

No.17

サービス No.1

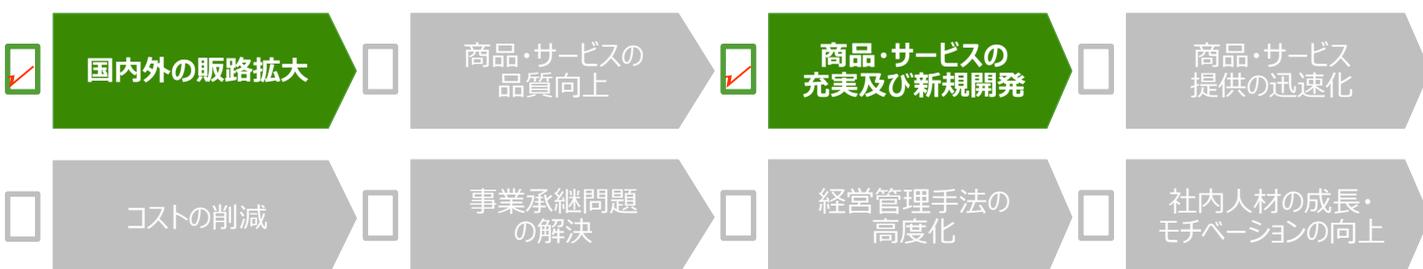
マーケットクルー投資顧問株式会社（以下、マーケットクルー）は、FX自動売買プラットフォームの提供で世界トップクラスの企業であるZuluTrade Ltd.（以下、ズールートレード）と投資提携を行い、ズールートレードが提供するサービスを独占的に日本で提供することで、売上を拡大させている

投資提携の基本情報

JPN	マーケットクルー投資顧問株式会社 (現:ZuluTrade Japan株式会社)	過半数出資	GRC	Zulutrade Ltd.
事業内容	 投資助言葉	時期 2014年	事業内容	 FXコピートレード、自動売買プラットフォーム
本社所在地	東京都 世田谷区	金額 非公表	本社所在地	ギリシャ共和国 アテネ市
売上高	 非公表	出資比率	売上高	 非公表
従業員数	 3名 (2016年)	 51%	従業員数	 非公表

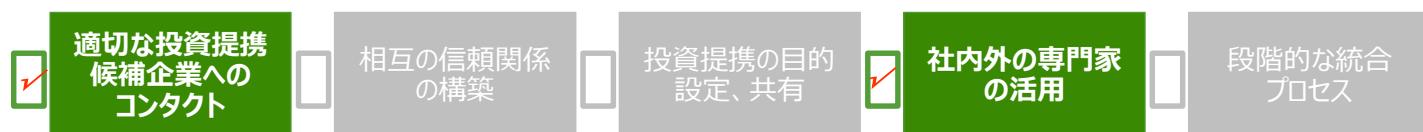
投資提携によって得られたメリット

- ズールートレードとの投資提携後、マーケットクルーからZuluTrade Japan株式会社（以下、ズールートレード・ジャパン）になってから会社の知名度が上がり、主力ビジネスである投資助言葉の売上が拡大した
- ズールートレードは、FX自動売買プログラムで世界一の取引量を誇っているサービスである。そのズールートレードのサービスをマーケットクルーが、日本で独占的に提供できる権利を投資提携によって得たことにより、売上が拡大した



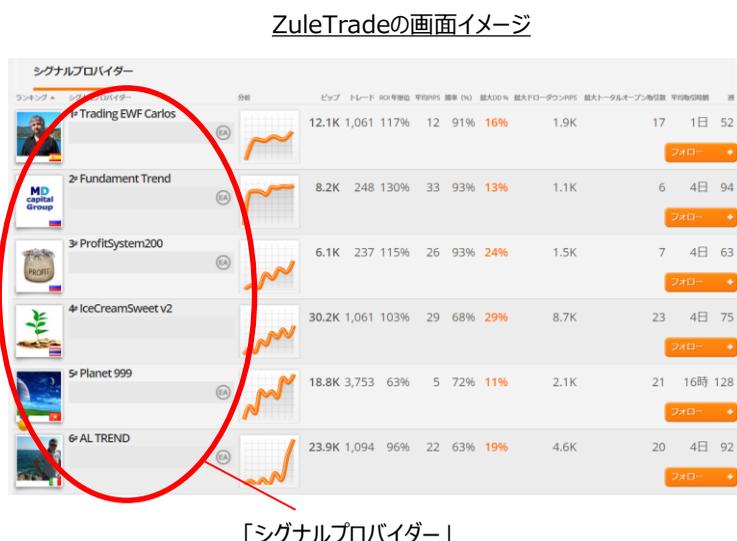
投資提携の成功要因

- ズールートレードは、FXの世界では、有名な企業であり、社長も投資提携前から既知であった。そして、ズールートレードのサービスを日本で提供することに興味があった。一方、ズールートレードも、日本進出は以前から考えていたが、日本で、ズールートレードのサービスを展開するには、投資助言葉の免許が必要であったため、日本でのパートナーを探していた。このような両社の思惑が一致していた
- 投資提携の経験がなかった中、マーケットクルーの社長が投資提携の交渉にあたったが、契約書の内容については、英語対応可能な専門の弁護士にアドバイスしてもらった



日本進出にあたっての障害を乗り越えるため、投資提携を提案

マーケットクルーは2006年に設立された投資助言会社である。ズールートレードは、ギリシャに本社を置く、**FX自動売買プラットフォームの提供で世界トップクラスの取引量を誇る企業である**。2007年から2016年10月までの累計取引額が100兆円を超えている。ズールートレードのサービスの特徴は、「シグナルプロバイダー」と呼ばれる優れた投資家と同じ売買を自動で執行してくれるサービスを提供していることである。ユーザーが登録されている「シグナルプロバイダー」の中から希望の「シグナルプロバイダー」を選べると、顧客の預け入れ資産が「シグナルプロバイダー」と同じ自動売買戦略に基づいて、通貨が自動的に取引される仕組みである。



FXは日本が世界の市場シェアの4割を占めており、ズールートレードは投資提携を行った2014年の数年前から日本市場の参入を考えていた。しかし、日本の投資助言業の登録等が必要なため、日本になかなか参入できずにいた。そこで、ズールートレードは、自社で、日本の投資助言業の登録を行うのではなく、投資助言業の登録を持つ日本でのパートナーを探していた。

両社の思惑が一致し、投資提携を行うことに

ZuluTradeのロゴ



マーケットクルーの社長は、知人を通じてズールートレードの担当者を知り合った。マーケットクルーの社長も世界で、トップクラスの取引量を誇るズールートレードについては、既知であり、日本でまだサービス展開していない、ズールートレードのサービスを独占的に提供できればと

考えていた。両社の思惑が一致していたので、マーケットクルーの社長から提携を持ちかけたところ、ズールートレードもこれを了承した。当初は業務提携も検討していたが、ズールートレードのサービスを日本で行うには、投資提携の方が規制を考慮すると好ましかったので、投資提携を締結する方向で、交渉を進めた。

提携交渉は、投資提携の経験がなかった中、マーケットクルーの社長が交渉にあたった。しかし、契約書の内容については、**英語対応可能な専門の弁護士にアドバイス**してもらった。交渉では、株式の譲渡比率や準拠法、社名変更、新たな取締役の選任に関する協議事項等が話し合われた。文書を含め、すべてやり取りが英語であったので、苦労したが、英語対応可能な弁護士のサポートもあり、比較的、円滑に提携交渉を進めた。マーケットクルーは社長が、100%の株式を保有しており、銀行との取引もなかったことから、外部との調整も特になかった。

そして、最終的には、ズールートレードがマーケットクルーの株式を51%取得し、社名もマーケットクルーからズールートレード・ジャパンに変更された。また、組織においては、ズールートレード本社の社長が、ズールートレード・ジャパンの取締役に就任した他、組織拡大のために、取締役をさらに1人増員した。

社名が変わったことで、知名度が向上し、売上が拡大

ズールートレードと投資提携をしたことにより、ズールートレードのサービス提供の権利獲得と、社名変更がマーケットクルーにメリットをもたらしている。まず、投資提携によって、ズールートレードのサービスをマーケットクルーが、日本で独占的に提供できる権利を得たことにより、売上が大幅に拡大した。また、マーケットクルーからズールートレード・ジャパンになったことで、会社の知名度が上がり、**主力ビジネスである投資助言業の売上が拡大にも繋がっている**。

森井総合鑑定株式会社

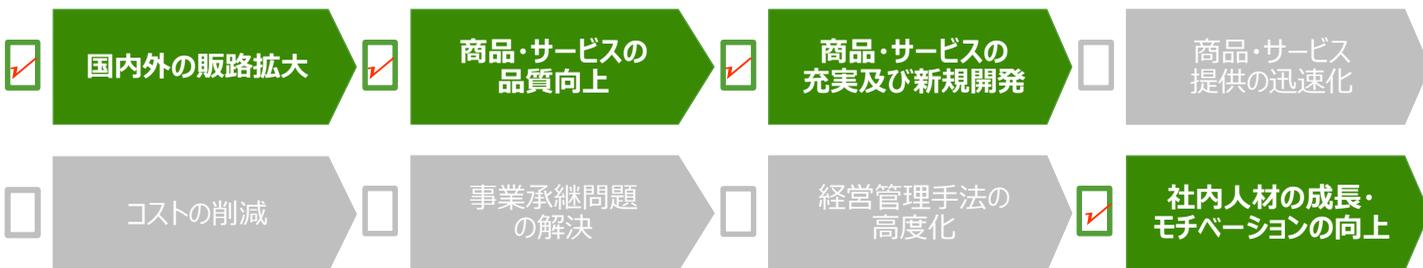
不動産鑑定サービスを提供する森井総合鑑定株式会社（以下、森井総合鑑定）は資本力の強化と業界の二極化を見越し、米国の世界的な総合不動産サービス会社であるJones Lang LaSalle Incorporated（以下、JLL）と投資提携した。資本力の強化とともに、サービス品質の向上、海外不動産案件への対応等、業界内での競争力を強化した

投資提携の基本情報

JPN	森井総合鑑定株式会社	JLL日本を通じ 100%出資	USA	Jones Lang LaSalle Incorporated
事業内容	 不動産鑑定評価サービス	時期 2016年	事業内容	 総合不動産サービス
本社所在地	東京都 中央区	金額 非公表	本社所在地	米国 イリノイ州
売上高	 非公表	出資比率	売上高	 68 億ドル (2016年)
従業員数	 30名 (2016年)	100%	従業員数	 約 77,000名 (2016年)

投資提携によって得られたメリット

- 森井総合鑑定はJLLとの投資提携により、JLLのコンサルティングやリサーチサービス等の各種機能を森井総合鑑定の顧客に紹介できるようになり、サービスの品質が向上。また、大手不動産企業と投資提携することで信用醸成につながり、業界内での競争力も増大
- 資本力が強化され、新しいビジネスの展開を軸とする中長期戦略をスタート
- 今後、海外不動産案件の拡大をJLLと共に検討可能に
- JLLグループに入ったことで、採用活動の際のアピールポイントが増加



投資提携の成功要因

- 複数の企業から最適なパートナーを選定し、投資提携に向けた交渉を実施したこと
- 森井総合鑑定が重視した投資提携後の会社のブランド、組織や制度等について、顧客ファーストの判断をJLLの日本法人（以下、JLL日本）が行ったこと
- JLL日本の誠実な交渉スタンスと森井総合鑑定に内外企業で投資提携実務経験の豊富な担当がいたこと



業界の二極化及び競合激化を見越し、他社との投資提携を検討

森井総合鑑定は、日本国内の主要な不動産鑑定会社の中でも圧倒的に利益率が高く、長年にわたり積み上げた内部留保により、多額の純資産を保持していた。

一方で、**今後想定する業界の二極化への対応、及び新しい鑑定ビジネスへの展開等については、資本力の強化が必要であり、その解決策として、他の企業との投資提携を選択肢として考えていた。**より大規模な鑑定会社と渡り合っていく為にも、リスク回避の意味でも資本的な後ろ盾が必要であると考え、森井総合鑑定は、他の企業との投資提携に踏み切ることとなった。

世界的な総合不動産サービス会社と提携交渉へ

森井総合鑑定は、提携の提案があった国内外の複数の企業から候補先を選定、その中から、投資提携後にどれだけ森井総合鑑定の顧客及び従業員を第一に考えて貰えるか、という観点で絞り込みを行い、そして、投資提携後の組織や制度等について、**唯一顧客ファーストの考えに基く提案をしたJLLとの投資提携を決定し、交渉を行った。**

JLLは、米国のシカゴに本社を置きニューヨーク証券取引場に上場している、世界80か国に展開する総合不動産サービス会社である。

なお、JLLが、森井総合鑑定と投資提携した理由は、**日本での不動産鑑定ビジネスを拡大したいという意向**からである。

投資提携により、新しいビジネスの展開へ

森井総合鑑定の役職員や取引先は、外国企業との投資提携に関して、当初、漠然とした不安を持っていたが、森井総合鑑定の社長は、役職員に対してはJLLがこれまで多くの日本企業と投資提携を行い成功を収めていること、その顧客や役職員を重んじた投資提携内容となることを説明。

同様に、取引先に対しても、JLL日本と森井総合鑑定の間で顧客に関する情報遮断がきちんとなされること、JLLが提供する不動産情報やサービスは世界トップクラスであることを森井総合鑑定の社長が直接説明を実施した。

そのため、現状では、**想定外の退職者発生や、取引先が減ったという事態は起きておらず、むしろ採用申込者も増加し、また取引先にも好意的に受け止められている。**

森井総合鑑定は今後の方針として、JLLの資本力を活かした**新しいビジネスを展開する**。また、**投資提携前は、困難であった海外不動産案件への対応もJLLと共に検討可能となった。**

さらに、JLLのコンサルティングやリサーチサービスを自社の顧客に紹介できるようになり、顧客へ付加価値の高いサービスを提供することで、関係性の構築・強化に役立っている。

投資提携後にJLLと森井総合鑑定のメンバーで撮影



7.3 企業別個票（過去事例集掲載企業の追加調査）

7.3.1 調査背景

今回の調査では、過去に経済産業省で行った外国企業と日本企業との投資提携に関する調査「平成25年度 海外事業者との投資提携事例集～協業で未来を拓く～」及び「平成26年度 海外事業者の視点に基づく日本企業との投資提携の定着に関する調査」で事例として取り上げた以下の企業のその後についても追加調査した。

追加調査では、ここ数年で新たなメリットが創出されていたケースや、統合過程で新たな動きがあったケースがあった。また、前回は外国企業側へのヒアリングをしたが、日本企業側にヒアリングするとまた違った角度の意見が出たので、ご紹介したい。

7.3.2 過去事例集掲載企業における過去調査時点からの変化

通し 番号	業種	業種内 番号	日本企業名	外国企業名	新たに得られた メリット
19	輸送用 機械	1	マイクロテクノ 株式会社	Kolbenschmidt GmbH	・世界最先端のコルベンシュミットの技術を、技術交流等で取り 込むことができ、製品の品質向上につながった
20		2	栃木富士産業 株式会社	GKN plc	・GKNの各製造領域のトップ技術者が、製造現場や勉強会 等を通じTFSに対し知識の共有を行っており、生産性や効率 性の向上に繋がった
21	化学 工業	6	石原産業 株式会社	Belchim Crop Protection S.A.	・日本においては縮小傾向にあり、ジェネリック品の台頭も起き ている農薬事業においては、海外販路を得なければならない という認識が社内に通底しており、投資提携自体はもちろん、 BCPとの人事交流等の取り組みが、若手社員のモチベーショ ン向上にもつながった
22		7	共和薬品工業 株式会社	Lupin Limited.	・日本の製薬会社から長期収載品（特許切れの医薬品） 21製品の製造販売権を取得し、商品ラインナップが充実し た
23	その他 製造	1	清水電設工業 株式会社	Ipsen International Holding GmbH	・従業員がIpsenの開催する海外の研修会や勉強会に参加 したり、Ipsenの世界各地の拠点を訪れ最新の技術動向に 触れる等、グローバルの最新技術にキャッチアップする機会が 増え、従業員の技術力が向上し、既存製品の品質が向上
24		2	不二空機 株式会社	Atlas Copco AB	・不二空機とアトラスコプコ間で技術に関する情報交換を行っ ており、製品開発の向上に寄与している ・不二空機がアトラスコプコの製品を扱うようになり、不二空機 の製品ラインナップが充実した
25	情報 通信	1	株式会社 チームスピリット	salesforce.com, Inc.	・クラウドサービス世界No.1の会社から、営業、経営管理手法 テクノロジー、カスタマーサクセス、教育・研修、カルチャー等、 様々な面で、身内のように身近なところで教を請うことができ ている
26	卸売・ 小売	2	ユニダックス 株式会社	Avnet, Inc.	・完全統合により、取引口座の一本化によるアヴネット、顧客 双方の取引の省力化が実現し、顧客からも高評価を受けた ・完全統合により営業部門の窓口が一本化され、在庫の両社 間での相互融通により在庫切れが減少した

7.3.3 事例の凡例

ボックスは、前回調査時点のものと今回の追加調査で明らかになったものを色分け。

▶ 前回調査でヒアリング済みのものは「黄緑」、今回の追加調査で明らかになったものは、「深緑」。

追加調査を実施したものは、「過去掲載事例」と記載

前回調査でヒアリング済みのものは「黒字」、今回の追加調査で明らかになったものは「赤字」にハイライト。

外国企業と中堅・中小企業の投資提携事例

過去掲載事例

ユニダックス株式会社

No. xx

卸売・小売 No.x

半導体部品の独立商社であるユニダックス株式会社（以下、ユニダックス）は、海外販路の獲得等を目的として、米国の大手半導体部品商社であるAvnet, Inc.（以下、アヴネット）と投資提携を結んだ。投資提携後、5年間かけた段階的な統合プロセスを経たことで、顧客はもとより社内の混乱もなく統合することが出来た

投資提携の基本情報

JPN	ユニダックス株式会社	← 100%出資	USA	Avnet, Inc. Inc
事業内容	電子部品及び半導体部品の独立系商社	時期 2010年	事業内容	半導体部品商社
本社所在地	東京都 武蔵野市	金額 129億円	本社所在地	米国 アリゾナ州
売上高	389億円 (2009年)	出資比率 100%	売上高	191億ドル (2010年)
従業員数	250名 (2013年)		従業員数	18,000名以上 (2016年)

投資提携によって得られたメリット

- アヴネットの海外販路ネットワークを活用できるようになった。これにより、日本企業の海外製造拠点への半導体部品の納入機会が増えた
- 完全統合により、取引口座の一本化によるアヴネット、顧客双方の取引の省力化が実現し、顧客からも高評価を受けた**
- ユニダックスが新たにアヴネットの取り扱い製品を販売することで、商品ラインアップが大幅に増加した
- 完全統合により営業部門の窓口が一本化され、在庫の両社間での相互融通により在庫切れが減少した**
- 購買や物流部門が統合し、仕入の値下げの交渉や、購買の無駄を無くすことができ、購買コストを削減できた



投資提携の成功要因

- ユニダックスがアヴネットとマッチングしたきっかけはコンサルタントの仲介であり、事前に「両社の企業風土が合う可能性が高い」というプロの目利きがあった
- 投資提携交渉時、外国語での交渉、外資系企業に関する知識及び投資提携実務の知識等を有した専門家が交渉の現場に参加し、交渉を円滑に進めることができた
- 第一段階で財務・経理・人事の報告方法、システムのみを統合し、第二段階で、管理部門統合を行い、そして、第三段階で、営業を統合し、完全統合するという5年をかけた段階的なプロセスを経て統合した**



マイクロテクノ株式会社

マイクロテクノ株式会社（以下、マイクロテクノ）のピストン部門は、ドイツの自動車部品メーカー Kolbenschmidt GmbH（以下、コルベンシュミット）への事業譲渡によって、技術力の向上、業務効率の改善、グローバルでの製品供給体制の確立、製品ラインナップの充実により、日本企業の売上は2.5倍に伸び、従業員数も約2.5倍へと拡大した

投資提携の基本情報

JPN	マイクロテクノ株式会社（ピストン事業） （現コルベンシュミット株式会社）	事業譲渡	DEU	Kolbenschmidt GmbH
事業内容	 自動車部品（ピストン）の開発・製造	<p>時期 2003年</p> <p>金額 非公表</p> <p>出資比率</p> <p>事業譲渡</p>	事業内容	 自動車部品（ピストン）の開発・製造
本社所在地	広島県 東広島市		本社所在地	ドイツ連邦共和国 ネッカーズルム市
売上高	 非公表		売上高	 非公表
従業員数	 約250人 （2016年）		従業員数	 非公表

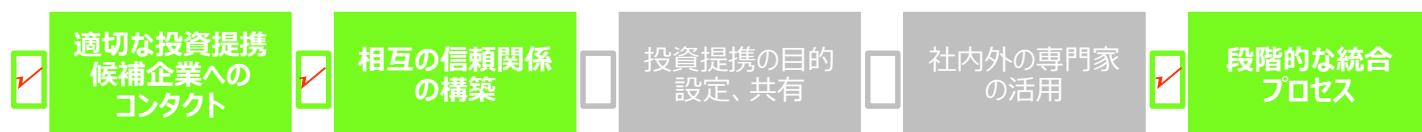
投資提携によって得られたメリット

- 世界的な市場動向を把握できるようになったことや、コルベンシュミットの海外販路や知名度を活用することにより、国内外で販路が拡大した
- 世界最先端のコルベンシュミットの技術を技術交流等で取り込むことができ、製品の品質と機能が向上した
- 海外のコルベンシュミットグループの製品の販売も可能となり、製品ラインナップが充実した
- 海外に工場を持ち、現地生産している日本企業に納入する際、日本から輸送ではなく、コルベンシュミットグループの海外工場で現地生産することで、グローバルな製品供給体制が確立され、生産効率が向上した
- 試作品を作る際には、事前にコンピューター解析技術(CAE)を活用することで、設計検証および、試作業務が効率化された



投資提携の成功要因

- コルベンシュミットは、日本のピストン事業を有望視し、日本で製造するために投資提携先を探索していた
- マイクロテクノとコルベンシュミットは投資提携する5年前から、業務提携を行っており、相互の信頼関係があったことが、投資提携につながった
- コルベンシュミットは基本的にマイクロテクノの意向を尊重し、段階的な統合プロセスを経て、従業員を混乱させることなく統合していることが、投資提携後の売上アップにもつながっている



コルベンシュミットの大手顧客の意向をきっかけに、投資提携が実現

マイクロテクノは、日本の大手自動車メーカーの子会社であり、ピストンを含む自動車関連部品を開発、製造する企業であった。一方、コルベンシュミットもエンジンの制御部品を中心とする自動車部品メーカーでピストン製造も手掛けており、マイクロテクノとは同業者であった。

1996年頃、コルベンシュミットは、日本のピストン事業を有望視し、日本で製造活動を行うための現場のノウハウ獲得を目指し、その手段として投資提携先を探索していた。また、コルベンシュミットと戦略的提携関係にあった米国大手自動車メーカーA社も、日本で信頼できるピストン部品メーカーからの調達体制確保を目指しており、A社は安定調達のため、コルベンシュミットとマイクロテクノを引き合わせ、提携を推進した。

そして、**1998年に、コルベンシュミットはマイクロテクノと業務提携し、その5年後の2003年にピストン部門をコルベンシュミットが譲り受け、マイクロテクノのピストン部門は、コルベンシュミット株式会社となった。**

現コルベンシュミットの工場



日本のやり方を尊重した新体制構築

投資提携後、経営陣と従業員は引き続き、継続雇用されており、体制に大きな変化はなかったが、システム部門は、コルベンシュミットのグローバル・チームに統合された。

コルベンシュミットは、**マイクロテクノの意向を尊重**し、一部、早期のグローバル化によるシナジーが求められる技術について専門的な分野（製品開発、生産プロセス開発等）は早期の段階で統合したが、それ以外の総務、営業、購買等の間接部門は、社員が混乱しないよう、10年の時間をかけて徐々に統合を進めた。

従業員数も、投資提携当時の2003年は、100人だったが、2016年には、250人に伸びた。最近では、英語力が高い人材も多く入社している。

多くの投資提携によるメリットを享受

投資提携後、マイクロテクノは、投資提携から様々なメリットを享受している。

まず、開発力・技術力が高まった。コルベンシュミットは世界最先端の技術を持っていたのに対し、投資提携前のマイクロテクノは独自技術は無かったため、投資提携により、**最先端の技術を獲得**できた。投資提携後に、定期的に行われているコルベンシュミットとの技術交流を通じて、マイクロテクノの開発力・技術力は、着実に高まっている。例えば、製品の軽量化、フリクション（摩擦抵抗の低下）、強度向上等が可能となった。また、日本の大手自動車メーカーの主力製品用のピストンは、コルベンシュミットとマイクロテクノの技術陣の総力を結集して開発し、従来比20～30%の軽量化を実現している。

コルベンシュミットの製品



また、海外に工場を持ち、現地生産している日本企業に納入する際、日本から輸送ではなく、コルベンシュミットグループの海外工場に納品物を現地生産することで、グローバルな製品供給体制が確立され、**生産効率が向上**したこともメリットとして挙げられる。

海外での新規顧客開拓に際しては、**コルベンシュミットから紹介を受けたり、コルベンシュミットの知名度が役に立った**ケースもある。また、既存顧客のシェア拡大にも成功した。

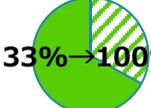
その他にも、設計、試作段階の業務効率の改善化や自社のピストン製品に限らず、コルベンシュミットグループの作っている他の自動車部品を既存顧客に商品提供できるようになり、商品ラインナップが充実した。

このような多様なメリットをコルベンシュミットから得たことで、**投資提携後のマイクロテクノのピストン製品の売上は、投資提携前に比べて2.5倍と、大幅に拡大した。**

栃木富士産業株式会社

駆動系の自動車部品メーカーである栃木富士産業株式会社（以下、TFS）は、長年合弁会社のパートナー関係にあった英国の自動車部品メーカーであるGKN plc（以下、GKN）と投資提携を結び、製造技術の共有による生産性の向上や、GKNグループの経営管理手法を導入することによる経営管理の高度化、合理化を実現した

投資提携の基本情報

JPN	栃木富士産業株式会社 (現GKNドライブラインジャパン)	← 100%出資	GBR	GKN plc
事業内容	 自動車システム及び部品の製造	時期 2002→06年	事業内容	 自動車システム及び部品の製造
本社所在地	栃木県 栃木市	金額 非公表	本社所在地	英国 ウースターシャー州
売上高	 476億円 (2004年)	出資比率	売上高	 66億英国ポンド (2006年)
従業員数	 1,333名 (2004年)	 33%→100%	従業員数	 40,000名 (2006年)

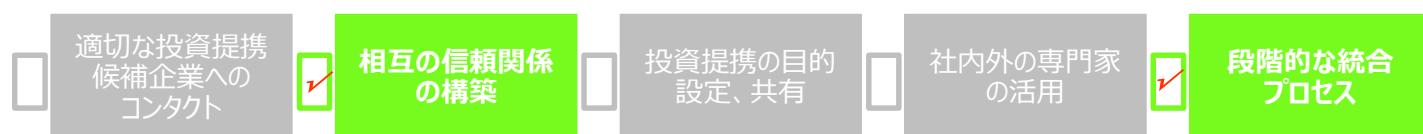
投資提携によって得られたメリット

- GKNの各製造領域のトップ技術者が、製造現場や勉強会等を通じTFSに対し知識の共有を行っており、生産性や効率性の向上に繋がった
- GKNグループ全体の工場との連携体制も確立された。世界にある工場の生産能力をお互いに頼れるようになり、顧客の要望により迅速・柔軟にこたえられるようになった
- 総務の領域では、GKNがグローバルで用いている経営管理手法、ツール、承認プロセスを取り入れたことで、経営管理の高度化、合理化がなされ、適切な数字の管理や業務の透明性の担保が可能となった



投資提携の成功要因

- GKNとTFSは長年合弁会社のパートナー関係にあり、両社の経営陣は互いに面識があったことで、信頼関係が構築されていた
- GKNは、最初はTFSの組織をそのまま維持し、意思決定プロセス、文書管理、従業員の評価等の機能を徐々に統合した。また、株式の譲渡についても、一度33%取得してから3年後に100%を取得したため、TFSの従業員の戸惑いは少なかった



長年合併会社におけるパートナーであったGKNと投資提携

TFSは、1949年に設立された駆動系の自動車部品メーカーである。2002年、当時のTFSの親会社であった日産自動車株式会社（以下、日産）は、TFSの株式の譲渡先を模索していた。その中で日産は、TFSと同様の自動車部品メーカーである、英国のGKNにTFSとの投資提携を提案した。GKNは、日本には多数の大手自動車メーカーの本社があることから、戦略的に重要な拠点と考えており、TFSとの投資提携によって、GKNの地理的な多角化を図る戦略が促され、またTFSの出力伝達装置（四輪駆動車のエンジンの動力を伝達する部品）に関する技術の獲得にも繋がると考えていた。そのため、GKNは日産から投資提携の提案を受ける前にTFSと協議を行い、投資提携についてあらかじめ合意を取りつけていた。

そうした経緯もあり、GKNがTFSの投資提携先として選定された。また、GKNとTFSは、長期に亘る合併会社のパートナー関係にあったため、両社の経営陣は共に面識があり、既に相互の信頼関係が構築されていた。投資提携の交渉には日産の担当者が当たり、GKNの英国本社及びシンガポールのAPAC本社の投資提携チームによる買収監査を経て、2002年に日産はTFSの株式の33%をGKNに譲渡した。

投資提携後、当初は組織を維持し段階的に統合を実行

GKNは、最初はTFSの組織をそのまま維持し、意思決定プロセス、文書管理、従業員の評価等の機能を徐々に統合した。また、株式の譲渡についても、一度33%取得してから3年後に100%を取得したため、TFSの従業員の戸惑いは少なかった。さらに、TFSの旧経営陣を、数年間、コンサルタントとして採用した。

統合による製造能力の補完、技術の共有による生産性向上

投資提携後、GKNは、2000年に日産から譲渡されていた工場とTFSの旧工場の設備を統合し、高い生産効率を実現した。

また、GKNグループ全体の工場との連携体制も確立された。GKNの持つ標準化された設計・製造の仕組みを導入することで、世界にある工場の生産能力をお互いに頼れるようになり、日本で需要が増した際、製品の納入フローを変えて、海外の工場で生産したり、逆に海外へ納入する部品の製造を日本で請け負うといったことが可能となり、より顧客の要望に応えられるようになった。

更に、製造技術の面でも、両社の社員間のコミュニケーションによって、生産性や効率性が向上している。日々の製造業務で問題が発生し、日本の従業員だけでは対応できない場合は、海外にいるそれぞれの分野のトップ技術者の知恵を借りることもできる。また、そうしたトップ技術者が勉強会等を開いて技術交流を行っており、製造技術に関してGKNの高い技術を取り入れ、生産性や効率性が向上が実現した。

TFS（現GKNドライブラインジャパン）
本社・栃木工場



TFSは、投資提携後の2005年にGKNドライブイントルクテクノロジーと社名を変更。さらに、2010年にはGKNグループの日本子会社3社と統合し、GKNドライブラインテクノロジーとなった

グローバル本社の手法を導入し、経営管理を高度化、合理化

製造技術以外の部分でも、統合のメリットがある。システム導入や専門家への業務委託についてGKN本社からの投資を受け、経営管理手法の高度化、合理化がなされ、適切な数字の管理や業務の透明性の担保が可能となった。

GKNの経営管理システムを導入したことで、日々の売上をリアルタイムで把握できたり、部品表をいつでも参照することが可能となった。グローバルで統一された管理手法にすることで、投資提携前よりも数字の管理方法が整理された。また、内部監査の機能が強化された。GKNは内部監査委員会を社内を設置しており、子会社にも同じ仕組みを導入している。TFSにもGKNから指定された監査役が設置され、TFSが自社で委託している監査役と、GKNが導入した監査役の目線を合わせて、多方面から会社のコントロールが効いている。

石原産業株式会社

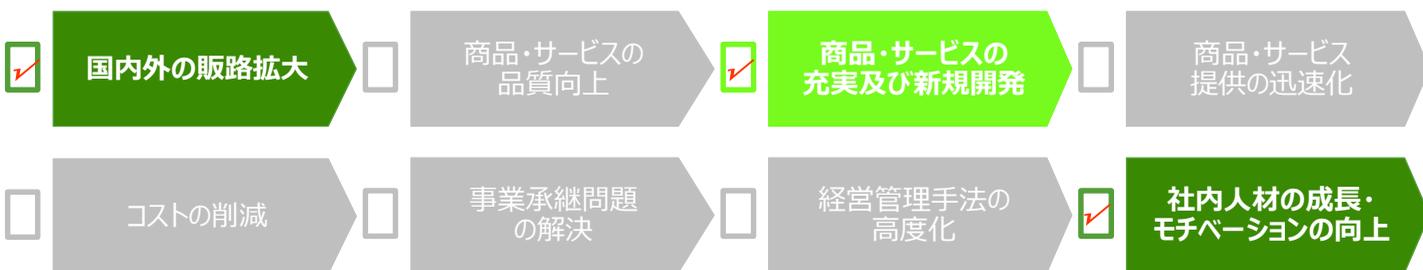
石原産業株式会社（以下、石原産業）は、ベルギーのBelchim Crop Protection NV（以下、BCP）へ出資するBelchim Management（以下BM）との投資提携により、それ以前より築いていた両社間の連携をさらに強め、海外市場に適した共同商品開発等を通じ、欧州での売上が大幅に増加した。また、人的交流も盛んに行うことで、海外市場に精通した人材を多数育成することに成功している。

投資提携の基本情報

JPN	石原産業株式会社	少数出資	BEL	Belchim Management NV
事業内容	 酸化チタン製品、機能材料、農薬等の製造、販売	時期 2008年	事業内容	 持株会社
本社所在地	大阪市 西区	金額 2,784百万円	本社所在地	ベルギー ロンデルゼール市
売上高	 約1,029億円 (2016年3月期)	出資比率	売上高	 非公表
従業員数	 1,604人 (2016年3月期)	 4.46%	従業員数	 非公表

投資提携によって得られたメリット

- 石原産業は、BMと投資提携を行ったことにより、欧州への販路を拡大した。BCPを通じて販売することで、欧州での石原産業の製品の売上が伸長した
- BCP経由で欧州市場のニーズが掴めるようになり、農薬等の製品に対するBCPとの共同研究開発も実践され、欧州市場に適合した改良品を開発することができた
- 日本においては縮小傾向にある農薬事業においては、海外販路を得なければならないという認識が社内に通底しており、投資提携自体はもちろん、BCPとの人事交流等の取り組みが、若手社員のモチベーション向上にもつながった



投資提携の成功要因

- 投資提携前から、10年以上の取引実績があるため、互いに強い信頼関係が構築されていた
- 石原産業は財務基盤の強化とBCPとの協力関係の拡大を目指していた一方、BCPも投資提携により欧州市場で強い需要のある石原産業製品の調達を強化する体制をつくりたいという思いがあり、両者の思惑が一致した提携であった



長年の信頼関係のうえで、スムーズに投資提携を実行

石原産業は農薬を製造・販売する大阪に本社を置く企業である。投資提携先であるBCPとの接点は、1993年に遡る。石原産業は、当時アメリカの農薬会社を傘下に収めていた。そのときに、そのアメリカ企業の製品をBCPが欧州の代理店として販売していた。このことがきっかけで、面識をもった。そして、**1995年に、BCPの社長から取引の要望**があり、BCPが石原産業の製品を販売することとなった。

このような背景の中で、**2007年当時、財務基盤の強化とBCPとの関係強化を目指していた石原産業は、BMに対し投資提携の提案を行うに至った**。BCPとしても、欧州市場で強い需要のある石原産業製品の取り扱い拡大につながる話であり、この提案を受けることとなった。

石原産業本社ビル



取引を通じた両社間の信頼関係により、スムーズな提携交渉

投資提携に際して、石原産業は海外業務経験を有する営業部門と社内法務部が中心となり、投資提携の交渉を進めた。

交渉に当たっては、第三者割当増資の金額の交渉が中心となったが、BMからは、出資を行うことに伴い、石原産業の製品の取扱量・取り扱い種類の増加を求めた。石原産業としては、どのマーケットにどの製品を投入するかの自社での裁量権を残したいと考えており、双方が折り合う形で交渉をまとめた。

投資提携時点で10年以上の関係を有していた相手先であり、**お互いに信頼関係**があったこと、また石原産業が製品の供給元であるというような点から、交渉はスムーズに進んだ。

投資提携による相互理解の深化や連携の拡大が目的であることから、投資提携後、BMは一般株主としての立場に留まり役員派遣は行わず、石原産業側にこの提携に伴う体制変更はなかった。

投資提携により、BCPの石原産業製品の売上が急増

両社の投資提携は、**石原産業、BCP双方にメリットをもたらしている**。

まず、投資提携後、BCPの強い希望で、BCPが扱う石原産業製品の種類を大幅に増やしたこと、また共同研究開発が実践され欧州市場に適合した改良品を開発したこと等により、1995年に1億円未満であった石原産業製品のBCPへの売上は、**2016年には、100億円を超える**までとなった。BCPにとっても、石原産業製品の売上は大きな割合を占めている。

また、日本においては縮小傾向にある農薬事業においては、海外市場をしっかりと捉えなければいけないという認識が社内に通底しており、そのため、**海外に対する抵抗感はなく、従業員も積極的に海外活動**をしている。

特に、**BCPとの人事交流等の取り組みが、若手社員を中心にモチベーション向上**にもつながっている。

今後も製品開発やマーケティング領域を中心に、さらに両者間の交流を深めていくことで、石原産業のグローバル市場におけるさらなる飛躍が期待される。

Belchim が供給する石原産業の農薬



石原産業の従業員が製品をBCPの顧客に製品プロモーションしている場面



共和薬品工業株式会社

共和薬品工業株式会社（以下、共和薬品）は、大阪に本社を置く、ジェネリック（後発）医薬品の製造販売を行っている企業である。2008年にインドの Lupin Ltd（以下、ルピン）と投資提携を行い、日本の大手製薬会社からも信頼を得ることで、多数の長期収載品（特許切れの医薬品）の承継、製造販売権を取得し、製品ラインナップの充実を図っている

投資提携の基本情報

JPN	共和薬品工業株式会社	← 100%出資	IND	Lupin Ltd
事業内容	 ジェネリック医薬品の研究開発と製造販売	時期 2008年	事業内容	 ブランド医薬品とジェネリック医薬品の研究開発と製造販売
本社所在地	大阪府 大阪市	金額 非公表	本社所在地	インド ムンバイ市
売上高	 250億円 (2016年3月末 連結)	出資比率	売上高	 1,370億ルピー (2016年)
従業員数	 747名 (2016年3月末 連結)	100%	従業員数	 16,000名以上 (2016年)

投資提携によって得られたメリット

- ルピンのグローバルネットワーク、ブランド及び資本力を活用することにより、大手製薬企業との提携も増え、販路の拡大につながった
- 日本の大手製薬会社からも信頼を得ることで、多数の長期収載品（特許切れの医薬品）の承継、製造販売権を取得し、製品ラインナップの充実を図った**
- 大量生産品は、インドでの生産にシフトさせることでグローバルサプライチェーンによるコスト削減を実現させた
- グローバル企業の経営管理手法の導入により、財務体質の強化に取り組んだ結果、財務内容が改善された



投資提携の成功要因

- 投資提携前、共和薬品は世界で注目されつつあったインド企業との提携を考えており、ルピンもまた日本でのジェネリック医薬品市場進出を目指し、日本企業との提携を検討していたことで、両社のニーズが合致した
- 共和薬品とルピンは、投資提携前に共同研究開発などを通じて、相互の信頼関係の基礎を築いていた
- 共和薬品とルピンは長期的な目標を共有しており、ルピンもその目標達成のために、長期的な視点に立ち共和薬品に投資を行っている**



共同研究開発を経て、投資提携へ

共和薬品は、ジェネリック医薬品の製造販売を行っている企業であり、2000年頃から、成長のためには海外企業、特に成長著しい**インド企業との提携が有用**だと考えていた。時を同じくして、ルピンは日本での**ジェネリック医薬品市場の拡大のため**、特に日本企業との提携による進出を検討していた。

2004年頃、ルピンから、共和薬品によるルピンの研究開発及び製造施設の見学について提案があった。当時の共和薬品の社長がインドに赴いたところ、ルピンの先進的な設備や厳しい品質管理体制に驚き、提携することを決断した。2005年からは**共同研究開発という形で協力体制**を築き始めた。

その後、2007年に日本政府のジェネリック促進政策等で、日本のジェネリック医薬品業界が大きく変わろうとしていた頃、ルピン側からの投資提携の提案があり、共和薬品とルピンの投資提携が実現した。

提携交渉では、ルピン側はアジア市場担当の責任者が、共和薬品側は当時のオーナーを含む経営陣が交渉にあたった。共和薬品は、経営方針の維持や雇用継続等を含む投資提携後の自主性をルピンに求め、その条件の了承のもと提携の合意に至った。共同研究開発を通じて、相互の信頼関係の基礎固めが出来ていたため、交渉はスムーズに進んだ。

投資提携後、毎年売上が伸長



共和薬品の売上は、**投資提携した2008年に95億円であったが、2015年には250億円と大幅に伸びている**。これは、ルピンとの投資提携により、様々なメリットがあったからである。

例えば、ルピンのグローバルネットワーク、ブランド及び資本力を活用することで、大手製薬企業との提携も増え、更に**販路が拡大**した。また、大量生産品についてはインドで生産することで低コスト化を実現する等、グローバルサプライチェーンによる**コスト削減**が可能になった。さらに、グローバル企業の経営管理手法を用いて、目標管理システムの導入をはじめとして、財務体質の強化に積極的に取り組んだ結果、財務内容が改善された。

共和薬品とルピンは長期的な目標を共有しており、ルピンも目標を達成するために、**長期的な視点に立って共和薬品に投資**を行っていることが、投資提携後の成功の要因である。

ルピンの後ろ盾により、製品ラインナップが充実

2016年8月に日本の大手製薬会社から多数の**長期収載品の承継、製造販売権を取得し、共和薬品の製品ラインナップが充実した**。

これも、ルピンの後ろ盾と投資提携したことによる財務体質の改善によって実現したことである。

共和薬品は今後、ジェネリック医薬品と長期収載品のハイブリッドで事業展開し、さらなる売上拡大を狙っている。

清水電設工業株式会社

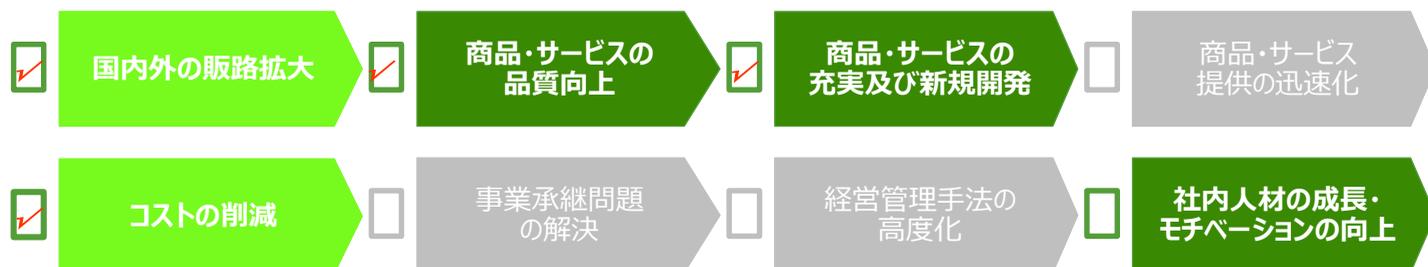
清水電設工業株式会社（以下、清水建設）は、Ipsen International Holding GmbH（以下、Ipsen）との投資提携を通じ、自社事業の選択と集中を達成するとともに、Ipsenに事業譲渡された熱処理装置部門は、Ipsenの拠点や販路を活用した売上向上、さらには従業員の技術力とモチベーションの向上など、多くのメリットを享受している

投資提携の基本情報

JPN	清水電設工業株式会社	事業譲渡	GER	Ipsen International Holding GmbH
事業内容	 金属表面処理装置の製造・販売	<p>時期 2008年</p> <p>金額 300百万円</p> <p>出資比率</p> <p>事業譲渡</p>	事業内容	 熱処理装置（工業用炉等）の製造・販売
本社所在地	兵庫県 尼崎市		本社所在地	ドイツ クレーフェ
売上高	 1,170百万円（2013年）		売上高	 165.6百万ユーロ
従業員数	 75人（2013年）		従業員数	 781人

投資提携によって得られたメリット

- Ipsenがアジア各地に持つ販路を活用。また、Ipsenの海外拠点に人材を配置することで、現地でのサポート体制が充実したことから、アジア各地の日本企業の現地法人を中心に新規顧客を開拓
- 従業員がIpsenの開催する海外の研修会や勉強会に参加したり、Ipsenの世界各地の拠点を訪れ最新の技術動向に触れる等、グローバルの最新技術にキャッチアップする機会が増え、従業員の技術力が向上し、既存製品の品質が向上
- Ipsenグローバル全体の商品が取り扱い商品ラインナップに加わったことで、商品数と顧客層を拡大
- Ipsenの中国の製造拠点において大量生産を行うことで、生産コストを削減
- 海外での営業機会や、Ipsenドイツ本社での研修参加機会などにより、従業員のモチベーションが向上



投資提携の成功要因

- 両社は長年にわたり情報交換をしてきたパートナーであったことから、互いの置かれた事業環境や技術的な強みについて把握しており、投資提携によって得られる相乗効果を事前に把握できていた
- 両社の経営者は、長年の提携によりお互いを熟知しており、自社の状況や目的をオープンに相談できた
- 清水電設は「選択と集中」、Ipsenは日本拠点の獲得という、双方の目的やメリットが明確に共有されていた
- 提携交渉の初期段階から事業譲渡が進んでいること等を社員に共有したのみならず、後継者が見つかるまでの間清水電設の社長が譲渡部門の責任者を兼務し、制度を時間をかけて統合する等の配慮を行った



相互のニーズが合致し投資提携へ

清水電設は、金属表面処理装置（表面改質処理装置）の製造・販売と、熱処理装置（工業用炉等）の製造・販売を行う企業であった。清水電設は海外展開に積極的に取り組んでおり、その中で熱処理装置を扱う米VFS社と1987年に販売代理店契約を締結、その後、VFS社がIpsenの一部となったことで清水電設との交流が始まり、**長年にわたり日本市場や海外市場について情報交換をする関係**にあった。

清水電設には当時、表面改質処理装置と熱処理装置の2部門を持っていたが、低価格の中国企業の熱処理装置が参入して価格競争になっていたことから、**自社製品の強みが生かせる表面改質処理装置の分野へ注力**しようと考え同部門の売却を検討していた。他方、Ipsenは**日本市場への参入の足がかり**及び高品質の熱処理装置技術の提供元として清水電設の熱処理装置部門に関心を寄せていた。また、**Ipsenが中国に持つ工場の施設や調達を利用することで、コスト削減が達成**しうこともプラスに働いた。

両社は上記のような状況を知り、2005年頃から清水電設の熱処理装置部門の事業譲渡に関して議論を進め、2008年に事業譲渡を実施した。Ipsenは、日本法人(Ipsen株式会社)を設立し、清水電設から承継した事業を中心に、日本展開を開始した。

投資提携時、清水電設からは熱処理装置部門の従業員20名強をそのままイプセンに引き継いでもらい、その際に**退職金制度を継続**してほしいことを要求した。Ipsen側は、同社に退職金制度がなかったにもかかわらず、この条件を受けて入れた。従業員を安心させるためには、提携交渉の初期段階から事業譲渡が進んでいること等を社員に共有した。また、今までの技術及びノウハウをスムーズに引き継いでもらえるように、清水電設とIpsen両社が合意のもと、**清水社長が熱処理装置部門の社長を兼務**した（ただし、清水氏の社長兼務は後継者が見つかるまでという条件だったため、1年未満で後継者に譲った）。

投資提携後、Ipsen商品を獲得することで営業力を強化

Ipsenとの投資提携によるメリットとして、清水建設は想定通り、「事業の選択と集中」による効果を得られた。また、Ipsen株式会社に移管された熱処理装置事業も、大きなメリットをいくつか享受している。第一は新規販路の開拓である。Ipsenはアジア各地に販売拠点を持っており、**当該拠点を通じての海外顧客サ**

Ipsen本社工場での研修の様子



ポート体制を強化することにより、**日本企業の現地法人を中心に販路開拓が進んだ**。さらに、世界的に比較しても高付加価値であるIpsen商品が商品ラインナップに加わったことで、**販売できる製品の幅が増し、新規顧客を20社獲得**することが出来た。日本国内市場が低迷するなか、この海外市場獲得は、大きなメリットとなった。

さらには、**従業員がIpsenの開催する海外の研修会や勉強会に参加したり、Ipsenの世界各地の拠点を訪れ最新の技術動向に触れる等、グローバルの最新技術にキャッチアップする機会が増え、従業員の技術力が向上するとともに、モチベーションが向上した**。

投資提携から時間が経過しても、良好なパートナー関係を維持

投資提携から10年近くが経過しているが、清水電設の社員がスムーズに新体制に臨めるようにするためのIpsenの配慮はその後も続き、徐々に制度はIpsenグローバルと共通のものへと移行しているものの、大きな混乱は起こっていない。投資提携当時、熱処理装置部門には20名強程度が在籍していたが、現在では30名超に増加。Ipsenへの事業譲渡から時間も経過しており、離職したり定年を迎えた人員もいるが、当時の従業員の半数は現在でも在籍している。

既存の顧客からもIpsenは業界で世界的なパイオニア企業のため、投資提携を歓迎する声が大半であった。

現在でも、清水電設とIpsenは、定常的に交流があり、良好なパートナー関係を維持している。Ipsenに移管された熱処理装置を清水電設が使用したいケースでは、清水電設は顧客としてIpsenから装置を購入している。また、Ipsen日本法人では現在でも一部のITシステムについて清水電設時代のものを利用しているが、その保守・メンテナンスを清水電設のIT担当に委託している。

不二空機株式会社

空気動工具製造、販売を展開する不二空機株式会社（以下、不二空機）は、2006年に、スウェーデンの産業機械メーカーであるAtlas Copco AB（以下、アトラスコプコ）と事業承継を目的とする投資提携を行った。不二空機ブランドの製品が海外展開されたり、不二空機がアトラスコプコの製品を扱うことで商品ラインナップが充実する等、投資提携によるシナジーが生じている

投資提携の基本情報

JPN	不二空機株式会社	← 100%出資	SWE	Atlas Copco AB
事業内容	 空気動工具製造、販売	時期 2006年	事業内容	 産業機械製造
本社所在地	大阪府 大阪市	金額 非公表	本社所在地	スウェーデン スtockホルム市
売上高	 約30億円 (2016年)	出資比率	売上高	 約1,000億クローナ (2016年)
従業員数	 約100名 (2016年)	 100%	従業員数	 約45,000名 (2016年)

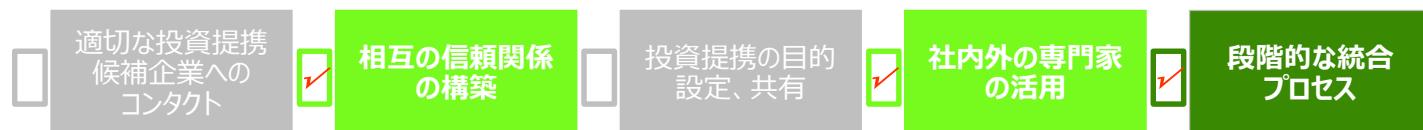
投資提携によって得られたメリット

- アトラスコプコの海外販路を活用することにより、不二空機ブランドの製品が海外に展開された
- 不二空機とアトラスコプコ間で技術に関する情報交換を行っており、製品開発の向上に寄与している**
- 不二空機がアトラスコプコの製品を扱うようになり、不二空機の製品ラインナップが充実した**
- アトラスコプコと投資提携をすることにより、不二空機の事業承継問題が解決した
- 統合基幹業務ソフトの導入や品質管理や経理システムの統合等を導入し、業務効率が向上した
- アトラスコプコと投資提携により、不二空機の社員もアトラスコプコグループ内でのグローバルなキャリアアップが可能となり、モチベーション向上につながっている**



投資提携の成功要因

- 不二空機とアトラスコプコのCEOは1990年代から交流があったため、投資提携の交渉は初めからスムーズであった
- 企業内の経験を活用し、二社間を橋渡しするために、スウェーデン人、米国人、日本人で構成されたデューデリジェンスチームが結成された
- アトラスコプコは、ブランドイメージのため社名や組織体制の維持した。また、人事制度等の、従業員の関わる制度は一度に統合するのではなく、緩やかに統合する等、顧客・従業員に配慮した統合がなされた**



事業承継のために投資提携先を探索

不二空機はコンプレッサーの空気圧を利用するエアツールを製造する企業である。2005年、不二空機のCEOは引退を考慮しており、**適任となる企業の後継者を探していた**ことから、アトラスコプコを含む不二空機の同業者に投資提携の提案がなされた。その中で、不二空機とアトラスコプコの日本法人の両社のCEOが1990年代から交流があったこともあり、アトラスコプコと投資提携に向けた交渉を行うことになった。アトラスコプコは、スウェーデンの産業機械の会社で、180ヶ国以上の市場で事業展開をしており、**グローバルでの事業拡大において各国の支社レベルや各事業部単位で投資提携先の探索を行っている**企業でもある。当時も日本で4件の投資提携の実績があった。

不二空機のCEOは、従業員のことを考え、世界的大企業であるアトラスコプコとの投資提携が不二空機の子会社としての継続的発展につながると考えて、アトラスコプコとの投資提携交渉に踏み切った。CEO同士の交流があったことと投資提携の交渉のスタートはスムーズに始まった。

不二空機の「アングルグラインダ」※



※造船所や橋梁建設現場、鑄造工場などにおけるバリ取り、面取り、溶接ビードの除去といった研削作業に使用される

顧客・従業員に配慮し徐々に統合

2005年に投資提携の交渉が始まった事で、**アトラスコプコの企業内の経験を活用し、二社間を橋渡しするために、スウェーデン人、米国人、日本人で構成されたデューデリジェンスチームが結成され**、2006年2月に投資提携契約が締結され、不二空機は、アトラスコプコグループの一員となった。また、不二空機のCEOは、従業員に対し、アトラスコプコの概要やアトラスコプコグループとなった不二空機の将来性について説明会等を実施し、社員に将来の事業の安定性を説明した。

投資提携後、アトラスコプコは、不二空機の顧客・従業員に配慮した統合を行った。例えば、顧客ブランドイメージの維持のため、社名を不二空機のまま維持した他、経営陣も含め従来の組織体制を投資提携後も維持した。投資提携後の人事制度に関しても、従業員に影響が出る部分に関しては大きくは変化させず、緩やかに統合した。

投資提携後10年経過した現在では、就業規則、人事制度年金制度は段階的にアトラスコプコの制度にほぼ統合している。

投資提携のメリットを享受し、事業拡大

アトラスコプコとの提携によって、不二空機は多くのメリットを得ることができた。

まず、**アトラスコプコグループの海外販路を活用することにより、不二空機ブランドの製品が海外に展開された**。逆に、不二空機が日本国内でアトラスコプコグループの製品を扱うようになり、不二空機の製品ラインナップが充実する等のシナジーが生まれている。

製品開発の面でも、不二空機とアトラスコプコ間で**技術に関する情報交換を行っており、不二空機製品の品質が向上した**。

また、グローバル企業であるアトラスコプコが使用している品質管理や経理システムへの統合を行い、**効率的なオペレーションを実現したことによって、業務効率が改善した**。

また、アトラスコプコとの投資提携により、不二空機の社員もアトラスコプコグループ内での「International Job Market」と呼ばれる**グローバルなキャリアアップが可能となり、不二空機社員のモチベーション向上につながっている**。

展示会出展の様子



株式会社チームスピリット

株式会社チームスピリット（以下、チームスピリット）は、salesforce.com（以下、SFDC）と2度目の投資提携を行い、営業面や経営管理手法、テクノロジー、社員教育等、幅広いメリットをSFDCから享受し、ユーザー8万人、取引先700社を誇る企業にまで成長している

投資提携の基本情報

JPN 株式会社チームスピリット	少数出資	USA salesforce.com
事業内容  業務用勤怠・工数・経費管理ソフトウェアの開発	時期 2015年	事業内容  クラウドベースの営業支援・顧客管理ツールの開発及び販売
本社所在地 東京都 中央区	金額 非公表	本社所在地 米国 カリフォルニア州
売上高  非公表	出資比率  少数出資	売上高  66.7億ドル（2016年）
従業員数  約50名		従業員数  19,000人以上（2016年）

投資提携によって得られたメリット

- クラウドサービス世界No.1の会社から、営業、経営管理手法、テクノロジー、カスタマーサクセス、教育・研修、カルチャー等、様々な面で、身内のように身近なところで教を請うことができている
- SFDCのグローバルのネットワークを活用し、外資系も含めた企業の紹介を受けている他、海外展開の際にもSFDCのネットワークが活用できる
- SFDCから知見の共有や技術支援、社員教育がなされたことで、商品・サービスの品質が向上した
- SFDCの社風をモデルとして、人事制度等を整備しており、SFDCの世界的に評価の高い企業文化を取り入れることができた



投資提携の成功要因

- チームスピリットは、SFDCの「Salesforce Partner Award」において、貢献度の高いパートナーを称える「AppExchange Partner of the year」に2度選出される等、SFDCの信頼が厚く、SFDCに日本で最も高い貢献をしているパートナー企業であることから追加出資に至った
- SFDCの出資の打診に対し、SFDCとの関係強化と資本力の増強という明確な目的から受諾した



アプリの提供から始まった投資提携

チームスピリットは、業務用勤怠・工数・経費管理アプリをSFDCのプラットフォーム上で提供している企業である。SFDCとの投資提携をした2011年当時デジタルコスト株式会社（以下、デジタルコスト）という社名で、大手企業から金融機関向けのシステム開発・コンサルティング業務を受託していた。一方、SFDCは自社のクラウドプラットフォーム「force.com」上で使用するアプリを増やすことで自社ビジネスを拡大していく戦略を採用していた。このため、日本でも、アプリの開発企業に対する出資を検討していた。

そのような中、2010年にSFDCの日本担当者からデジタルコストに対して、**SFDCのプラットフォームにアプリを提供してほしいという誘い**があり、試験的に開発して公開したところ、顧客から好評を得た。そうした背景があり、2011年春に、デジタルコストは**SFDCの日本投資責任者から投資提携の提案を受けた**。デジタルコスト側も、SFDCとの関係強化と資本力の増強を目的に、2011年にSFDCや他の日系ベンチャーキャピタルから第三者割当による出資を受け入れた。SFDCからマイナー出資を受けることとなった。

チームスピリットの勤怠管理のクラウドサービス



投資提携を機にビジネスモデルを転換

SFDCとの投資提携後、「チームスピリット」に社名変更した。社名変更に加えて、投資提携を契機にビジネスモデルも抜本的に変更した。具体的には、従来の大手企業向けにシステム開発を受託する方式から、SFDCのプラットフォーム専用のアプリの開発及び販売を行う方式に転換し、**投資提携によって、チームスピリットは以前とは全く別の会社になった**。また、SFDCとの投資提携後、チームスピリットの知名度は高まっており、順調に売上を増加させている。SFDCの出資企業という点を営業先及び取引先に対して、アピールできるようになったため、**自社の信用力及びブランド力も強まった**。加えて、SFDCとの関係も強化された。

SFDCの様々な部門とのコミュニケーションが密になったため、**SFDCが世界最高水準のスピードで進化させる最先端のサービスについての理解も早くなり、チームスピリットのサービス強化も、相当なスピード感を持って進められるようになった**。

投資提携のメリットを享受し、事業拡大

2015年5月にSFDCと数社から出資を受けた。2011年当時、SFDCは、追加出資しないという方向性であったが、チームスピリットがSFDCに日本で最も高い貢献をしているパートナー企業であることから追加出資に至った。チームスピリットは、SFDCに高く評価されており、「Salesforce Partner Award」において、貢献度の高いパートナーを称える“AppExchange Partner of the year”に2度選出される等、**SFDCの信頼が厚い**。

チームスピリットは初期の**投資提携から5年経った今でも、SFDCからメリットを享受している**。SFDCは、企業の成長段階に応じた支援をしている。例えば、パートナー企業の営業マンを育成する支援を行ったり、SFDCのパートナー企業の紹介を受け、提携関係になっている他、グローバルのネットワークを活用して、外資系も含めた企業の紹介も多い。チームスピリットでは、今後はSFDCのネットワークを活用した海外展開も考えている。また、**SFDCの社風をモデルとして、人事制度等を整備しており、SFDCの世界的に評価の高い企業文化を取り入れることができた**ことも、SFDCとの投資提携のメリットである。その他にも、知見・経営管理手法のノウハウの共有、技術支援、社員教育・研修等、SFDCとの投資提携以降、身内のように身近なところで教を請うことができている。

こうしたメリットもあり、チームスピリットはユーザー8万人、取引先700社を誇る企業にまで成長している。



チームスピリットは、AppExchange Partner of the yearを二度受賞している。

電子精密

輸送用機械

化学工業

その他製造

情報通信

卸売・小売

サービス

ユニダックス株式会社

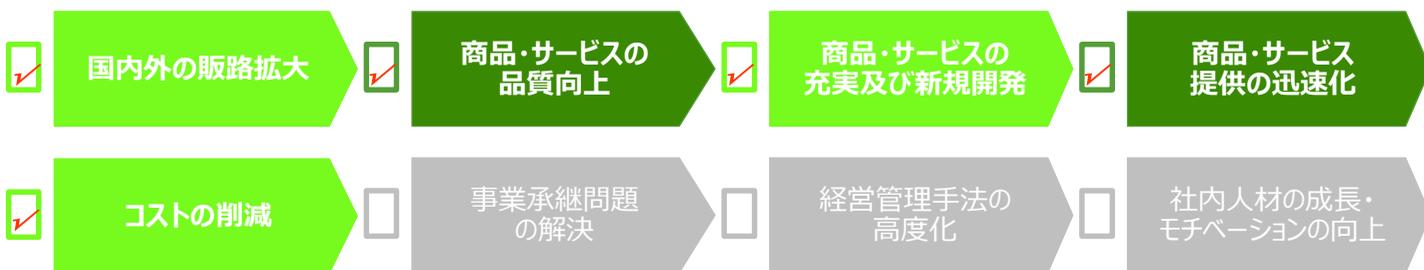
半導体部品の独立商社であるユニダックス株式会社（以下、ユニダックス）は、海外販路の獲得等を目的として、米国の大手半導体部品商社であるAvnet Inc（以下、アヴネット）と投資提携を結んだ。投資提携後、5年間かけた段階的な統合プロセスを経たことで、顧客はもとより社内の混乱もなく統合することが出来た

投資提携の基本情報

JPN	ユニダックス株式会社	← 100%出資	USA	Avnet Inc
事業内容	 電子部品及び半導体部品の独立系商社	時期 2010年	事業内容	 半導体部品商社
本社所在地	東京都 武蔵野市	金額 129億円	本社所在地	米国 アリゾナ州
売上高	 389億円 (2009年)	出資比率	売上高	 191億ドル (2010年)
従業員数	 250名 (2013年)	 100%	従業員数	 18,000名以上 (2016年)

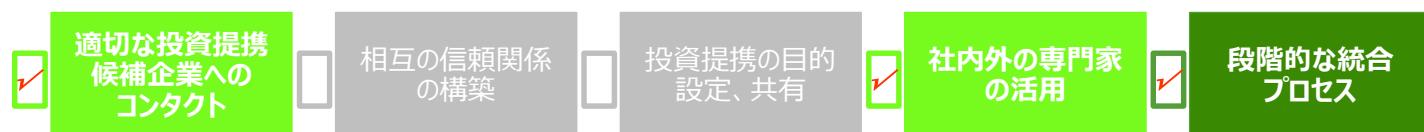
投資提携によって得られたメリット

- アヴネットの海外販路ネットワークを活用できるようになった。これにより、日本企業の海外製造拠点への半導体部品の納入機会が増えた
- **完全統合により営業部門の窓口が一本化され、顧客からの依頼事項等の伝達がシンプルになり顧客満足度の向上につながった**
- ユニダックスが新たにアヴネットの取り扱い製品を販売することで、商品ラインアップが大幅に増加した
- **完全統合により営業部門の窓口が一本化され、在庫の両社間での相互融通により在庫切れが減少した**
- 購買や物流部門が統合し、仕入の値下げの交渉や、購買の無駄を無くすことができ、購買コストを削減できた



投資提携の成功要因

- ユニダックスがアヴネットとマッチングしたきっかけはコンサルタントの仲介であり、事前に「両社の企業風土が合う可能性が高い」というプロの目利きがあった
- 投資提携交渉時、外国語での交渉、外資系企業に関する知識及び投資提携実務の知識等を有した専門家が交渉の現場に参加し、交渉を円滑に進めることができた
- **第一段階で財務・経理・人事の報告方法、システムのみを統合し、第二段階で、管理部門統合を行い、そして、第三段階で、営業を統合し、完全統合するという5年をかけた段階的なプロセスを経て統合した**



海外での販路獲得を目指した投資提携

ユニダックスは、独立系の半導体商社として国内の大手家電メーカーを主要な取引先としていたが、電機・家電産業の市場が成熟していく中、将来に向けて、ニッチ商品の販売を増やすか、他社と提携して販路を拡大するかといった選択肢を模索していた。その中で、**コンサルタントを通じ、半導体商社としては世界一の売上を持つアヴネットを知ることとなった**。一方、アヴネットも、投資提携によって日本市場での販路獲得を狙っていた。

投資提携交渉では、**外国語での交渉、外資系企業に関する知識及び投資提携実務の知識を、専門家の支援を得ることで補完し、交渉を円滑に進めることができた**。

投資提携契約の内容としては、アヴネットはユニダックスを100%子会社化することを希望していたが、交渉初期段階の両社のトップ同士の交渉で、**投資提携後は米国型の経営方針に全転換するのではなく、ユニダックスの既存の経営方針や社内の経営管理方法等を当面は維持し、徐々に統合を行っていく**ということで合意した。こうした交渉を経て、2010年にはユニダックスとアヴネットは投資提携を結んだ。

ユニダックスは、**投資提携により、アヴネットの海外販路ネットワークを活用できるようになった**。これにより、日本企業の海外製造拠点への半導体部品の納入機会が増えた。加えて、**ユニダックスが新たにアヴネットの取り扱い製品を販売することで、商品ラインアップが大幅に増加した**。

統合前から相乗効果を創出できた一方で、アヴネットのグローバル本社では、投資提携において「90日間」で統合を終えるという方針があるために、将来的にはユニダックスの統合も視野に入れていた。

部門ごとに段階的な企業統合を実行

投資提携時に合意した通り、2010年から、ユニダックスとアヴネットの統合プロセスは段階的にスタートした。統合に際しては、「吸収する側」「吸収される側」というしこりが残らないために、アヴネットグループとしての企業再編であり、「一つのチームに統合」することをアヴネットの経営陣は強調した。また、**両社の統合に先んじて、東南アジアでは子会社の統合を行っており、営業の窓口が一本化されたことで取引効率が良くなっていたことが、本格的な統合を進める後押しとなった**。

最終的な完全統合までのプロセスは、**3段階の部門ごとの統合を経て進められた**。まず、2010年の第一段階では、米国本社向けの財務・経理・人事の報告方法、システムのみを統合し、その他は個社制度、体制を維持した。2011年以降の第二段階では、管理部門（物流・購買・財務・人事）の統合を行い、経営陣や営業・マーケティング等は個社のまま残した。そして、2014年以降の第三段階で、営業等についても順次統合し、人事配置転換、窓口の一本化を行い、2015年に完全統合される運びとなった。

完全統合により、営業部門や購買、物流部門でのシナジーを創出

営業部門の統合では、ユニダックスとアヴネット双方の営業人員についても、統合のシナジーがでている。例えば、小口顧客でも従来ユニダックスとアヴネットそれぞれで2名を配置していたところを1つの窓口で統合することができ、取引の省力化が実現した。その結果、顧客からも手間が省けるということで高評価を受け、顧客満足度の向上に寄与している。

また、**購買や物流部門が統合したことで、グローバルでの購買力が強まった**。仕入れ先あたりの一括での購買量が増加したことで、仕入先に値下げの交渉ができるようになったことや、**グローバル規模で社内在庫の融通ができるようになったことで、購買の無駄がなくなり、コスト削減効果が創出できた**。

さらに、会社統合に伴い、グローバルで採用しているシステムを、グローバル本社からの投資で導入することができた。社内の中には、元々ユニダックスが導入していたシステムからの移行に苦慮していた者もいたが、そうした社員に対してもグローバル本社からの投資によってトレーニングを提供し、業務の効率性を高めている。

アヴネットが取り扱っている半導体製品



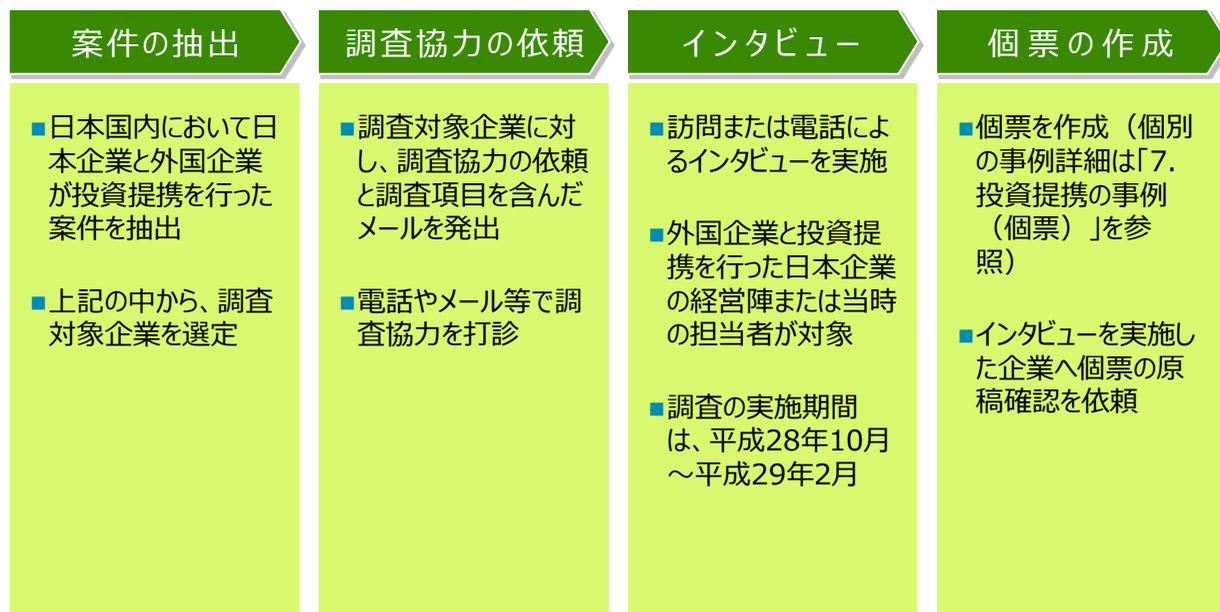
8

調查概要

8.1 調査の流れ

事例の調査にあたっては、候補となる案件をまず抽出し、該当する企業へメールまたは電話にてコンタクトし、調査への協力可否を打診した。そのうち、調査に協力できると回答のあった企業については、訪問または電話によるインタビューを実施した。最後にインタビューを実施した企業について個票を作成し、本報告書に掲載すべき案件を選定した。

事例調査の流れ



8.2 調査対象企業の抽出方法

案件の抽出にあたっては、日本国内での投資提携に関する公知情報を網羅的に把握できる商用データベースを主な抽出ソースとして使用した。さらに、関係諸機関からの紹介や過去の類似事業の報告書、新聞、雑誌記事等から情報を収集し、日本企業と外国企業とが投資提携を行った事例のべ2,508社を抽出した。

そのうち、既に投資提携関係を解消した案件等を除外し、調査対象企業を221社に絞り込んだ。これらの企業に対して、電話またはメールで本調査への回答を依頼した。その結果、30社に調査に協力頂き、30社（うち、公表不可4社）の事例を収集した。

抽出ソース

- 商用データベース
- 関係諸機関（経済産業省及びJETRO等）が独自に収集した外国企業と日本企業との投資提携の事例
- 外国企業と日本企業との業務提携・投資提携に関連した各種の調査報告書
- 新聞、雑誌に掲載されている記事

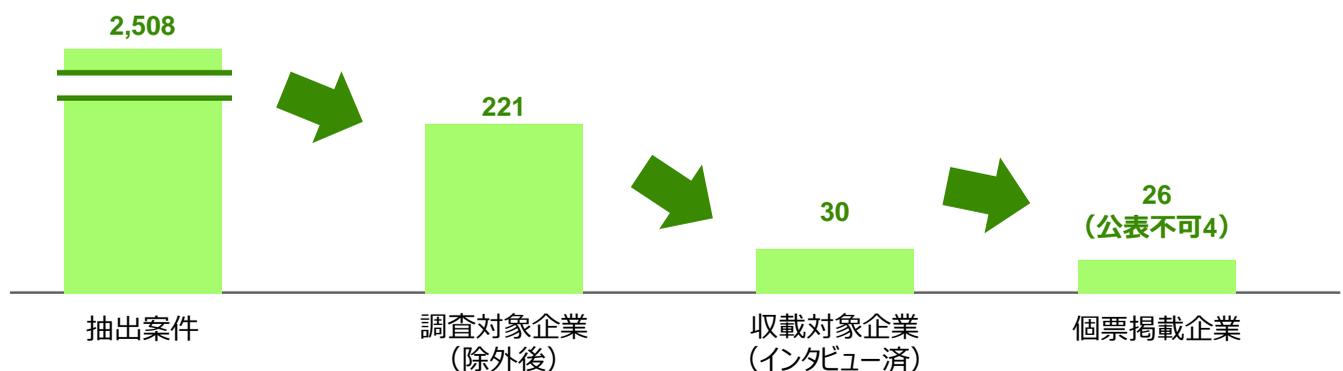
抽出条件

- | | |
|------|---|
| 対象案件 | ・ 外国企業が日本国内の企業に出資をしている案件
・ すでに投資提携契約が締結されている案件 |
| 期間 | ・ 2006年以降に投資提携を実施した案件 |
| 形態 | ・ 100%出資、少数出資、出資拡大した案件 |
| 金額 | ・ 買収金額が不明のものも含む |

除外条件

- | | |
|------|---|
| 除外条件 | ・ 日本企業が大企業の案件
・ 外国企業からの出資比率が低く、かつ関係強化のみを目的に実施された案件
・ 外国企業と日本企業と新規にジョイントベンチャーを設立した案件
・ 公開情報を調査し、当該投資提携関係が解消されている、当該事業が存続していない及び当該企業が倒産した等の結果が判明した案件 |
|------|---|

案件の抽出のために調査対象とした企業の数



本報告書における用語の定義

用語	定義
日本企業	<ul style="list-style-type: none"> 日本国内に登記上及び実務上の本社機能が所在する企業。 本報告書では、外国企業と投資提携を結んだ企業を指す。
外国企業	<ul style="list-style-type: none"> 日本国外に実務上の本社機能が所在する企業・事業者。 本報告書では、日本企業と投資提携を結んだ企業を指す。 日本国内に法人登記されている企業も含む。 また、投資提携当時に、日本に法人を有していた企業を「進出済」、日本に法人を有していなかった企業を「未進出」企業と表現している。
合併会社	<ul style="list-style-type: none"> 複数の異なる企業等が出資して設立された企業。 JV（ジョイント・ベンチャー）と略記される場合もある。
事業承継	<ul style="list-style-type: none"> 中小企業のオーナー（多くの場合は経営者を兼任）が高齢等を理由に、親族や従業員、他の関係者等に事業を引き継ぐこと。
投資提携	<ul style="list-style-type: none"> 一般には、二者以上の企業・事業者が資本を伴ってなんらかの協力関係にあることを指す。 本報告書では、外国企業が日本企業の資本の持分を取得するか、事業譲渡を受けることにより、販路や技術、人材や経営ノウハウ等の経営資源を相互に活用することを指す。 事例企業からの希望により「資本提携」または「資本業務提携」という用語を使う場合もある。
事業譲渡	<ul style="list-style-type: none"> 企業が事業の一部または全部を、他の企業に譲り渡すことを指す。 営業譲渡と表記される場合もあるが、本報告書では同義とする。
ファンド	<ul style="list-style-type: none"> 複数の投資家から集めた資金を用いて投資を行いそのリターンを分配する仕組みをいう。単にファンドともいう。
ベンチャー キャピタル	<ul style="list-style-type: none"> ベンチャー・キャピタルとは、ベンチャー企業の株式等を引き受けることによって投資をし、その企業が株式公開する等したのち株式等売却し、株式価値の上昇による利益獲得を目的とした企業。
デューデリ ジェンス	<ul style="list-style-type: none"> 企業の資産価値を適正に評価する手続き。企業の収益性やリスク等を総合的かつ詳細に調査してその価値を査定する。
中小企業	<ul style="list-style-type: none"> 中小企業基本法第2条に定められた要件に合致した企業。 具体的には以下のとおり。

業種	従業員規模	資本金規模
製造業・その他の業種	300人以下	3億円以下
卸売業	100人以下	1億円以下
小売業	50人以下	5,000万円以下
サービス業	100人以下	5,000万円以下

