経済産業省　貿易経済協力局　貿易振興課　御中

令和４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
（海外投資拡大に向けた企業体制変革に関する調査）
調査報告書

EYストラテジー・アンド・コンサルティング株式会社

2023年3月31日

Building a better working world

ディスクレイマー

当社は、経済産業省と当社間で令和4年11月14日付に締結した契約書（以下、「本契約書」という）に基づき、令和4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（海外投資拡大に向けた企業体制変革に関する調査）（以下、「本委託業務」という）を実施致しました。

本報告書の目的及び利用上の制限

本報告書は、本委託業務に従い、経済産業省による具体的な指示に基づいて、経済産業省の為にのみ作成されたものであり、その他の目的に利用または依拠されるべきものではありません。
また、当社では、第三者に対していかなる契約上またはその他の責任を負うものではありません。
当社は、本報告書において推計又は試算等を行った場合において、当該推計又は試算等の結果が確実に実現することを保証しません。
また、本報告書の内容は、経済産業省又は第三者が行う投融資等に関する検討のために使用されることを意図していません。

業務内容の性質及び業務範囲

当社に提供されたデータ、情報及び説明に関しては、当社はその完全性及び正確性について責任を負わず、それらを検証する責任もないものとします。
本報告書の各構成部分は、当社が実施した業務の各側面について言及していますが、当社の発見事項及びアドバイスを正確に理解するためには報告書全体を読む必要があります。
当社は本業務委託契約書に基づき令和5年3月31日までに業務を実施致しました。
従って、本報告書は令和5年3月31日以降に生じた事象又は状況を考慮しておりません。
よって、当社は、それらに応じて報告書の内容を更新することに対して義務を負うものではありません。

Confidential - All Rights Reserved - EY Strategy and Consulting Co., Ltd. 2023

目次

（1）海外投資に関するデータ整理・分析 P.5

（2）海外投資推進における課題整理 P.14

（3）政策的対応策の検討 P.20

本調査の実施内容

本調査では、本邦企業による海外投資の状況を調査し、課題への対応策を検討するとともに海外投資促進の施策として本邦企業と海外企業のネットワーキングイベントを実施

内容	項目	詳細	手法
（1） 海外投資に関する データ整理・分析	本邦企業による海外投資・ M&Aデータの整備	基本的な投資データに加え、多様な投資手法（スタートアップ投資、インフラ投資等）も対象として、デスクトップ調査によりデータを収集・整理	文献・Web調査
（2） 海外投資推進における 課題整理	海外投資推進企業の 定義・類型 ヒアリング調査による課題抽出 国内への資源還流の状況	過去5年の海外投資の実行件数とTSRを用いて、本邦企業を海外投資の活用状況別に類型化 国内企業(14社)、海外企業(5社)について、海外投資に関するヒアリングを実施実施、海外投資実行や海外投資を活用した株主価値向上に関する課題やポイントを抽出 上記企業に対し、海外投資で得た経営資源の国内への還流状況をヒアリング・分析	文献・Web調査 ヒアリング調査
（3） 政策的対応策の検討	海外投資活用の ベストプラクティス 海外投資推進に向けた 施策の方向性 ネットワーキングイベントの 実施	(1)と(2)の結果を踏まえ、本邦企業および海外企業の海外投資を活用したポートフォリオ変革のベストプラクティスを整理 ベストプラクティスと本邦企業の一般的な取り組みとの差分を抽出することで、海外投資・国内還流の課題を特定し、同課題に対して、政策的対応策を検討 対応策の1つとして海外企業とのリレーション構築・協業を目的としたネットワーキングイベントを開催 • 海外の現地企業との協業に向けて、本邦企業(5社)とASEAN企業(6社)のネットワーキングイベントをシンガポールで開催 • 水素と再エネをテーマに当日はテーマ別のディスカッションや1on1ディスカッション等で事業の相互理解、協業余地の探索を実施	文献・Web調査 ヒアリング調査 シンガポールでの イベント開催

Confidential - All Rights Reserved - EY Strategy and Consulting Co., Ltd. 2023

(1) 海外投資に関するデータ整理・分析

本邦企業による海外投資を「従来型M&A」、「スタートアップ投資」、「インフラ投資」に分類して整理・分析

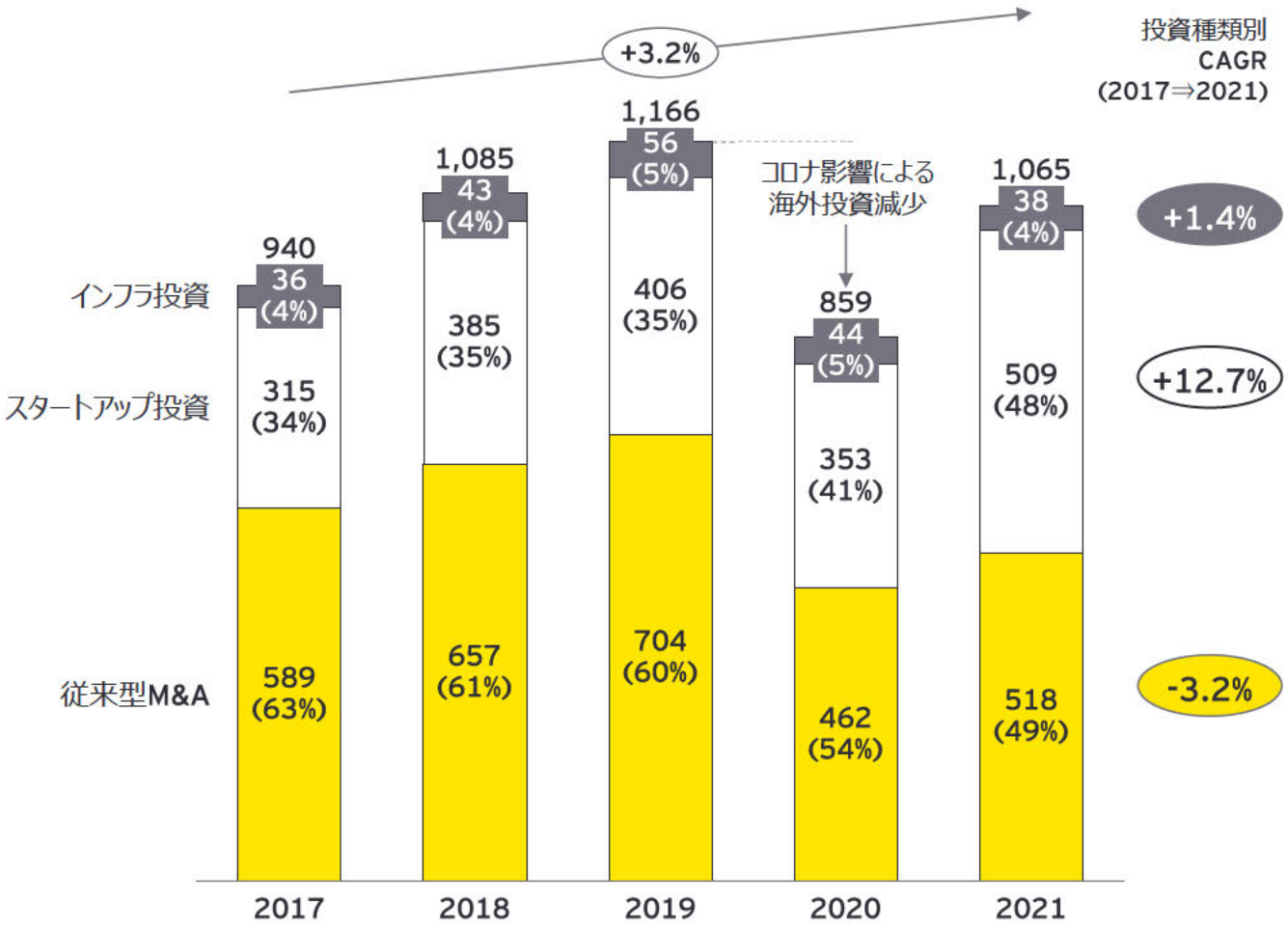
	定義・説明	補足
海外投資*1	▸ 本邦企業が海外の既存の企業・プロジェクトに出資し、取引対象の全部または持分の一部を取得すること	▸ 本邦企業は最終親会社の本社が日本に存在する企業 ▸ 投資件数等の集計は1月1日~12月31日を1年として集計
従来型M&A	▸ 日本が海外の企業に出資し、取引対象の全部または一部を取得すること	▸ 下記「スタートアップ投資」、「インフラ投資」を含まない ▸ 分社・分割、JVの新規設立を含まない
スタートアップ投資	▸ 未上場かつ創業年数が短く、新しいビジネスモデルや技術を開拓する企業を対象として、取引対象の全部または一部を取得すること	▸ 取引時に対象企業が創業10年以内かつ、スタートアップ企業で一般的に用いられる資金調達手段*2が取られた取引と定義
インフラ投資	▸ インフラ投資には、新たにインフラを整備する段階から投資するGreen Fieldと既存の発電所や特別目的会社(SPC)に投資するBrown Field投資を共に含む	▸ インフラ施設は以下を対象とする エネルギー(再エネ)、エネルギー(再エネ以外)、水、交通、都市開発、病院、デジタル

*1：民間DBに掲載されている、公開案件のみを集計
*2：民間DBに準拠し、以下をスタートアップの資金調達手段と定義
Angel, Convertible Note, Debt Financing, Equity Crowdfunding, Grant, Pre-Seed, Private Equity, Product Crowdfunding, Seed, Series A~E, Ventures-Series Unknown

Confidential - All Rights Reserved - EY Strategy and Consulting Co., Ltd. 2023

海外投資件数はコロナ影響で一時減少したものの、21年では全体としてはコロナ前水準まで回復、特にスタートアップ投資の件数増加が顕著で21年では従来型M&Aと同水準まで増加

図表1-1：海外投資件数推移（2017～2021年）



Source： 各種DBよりEY作成

考察

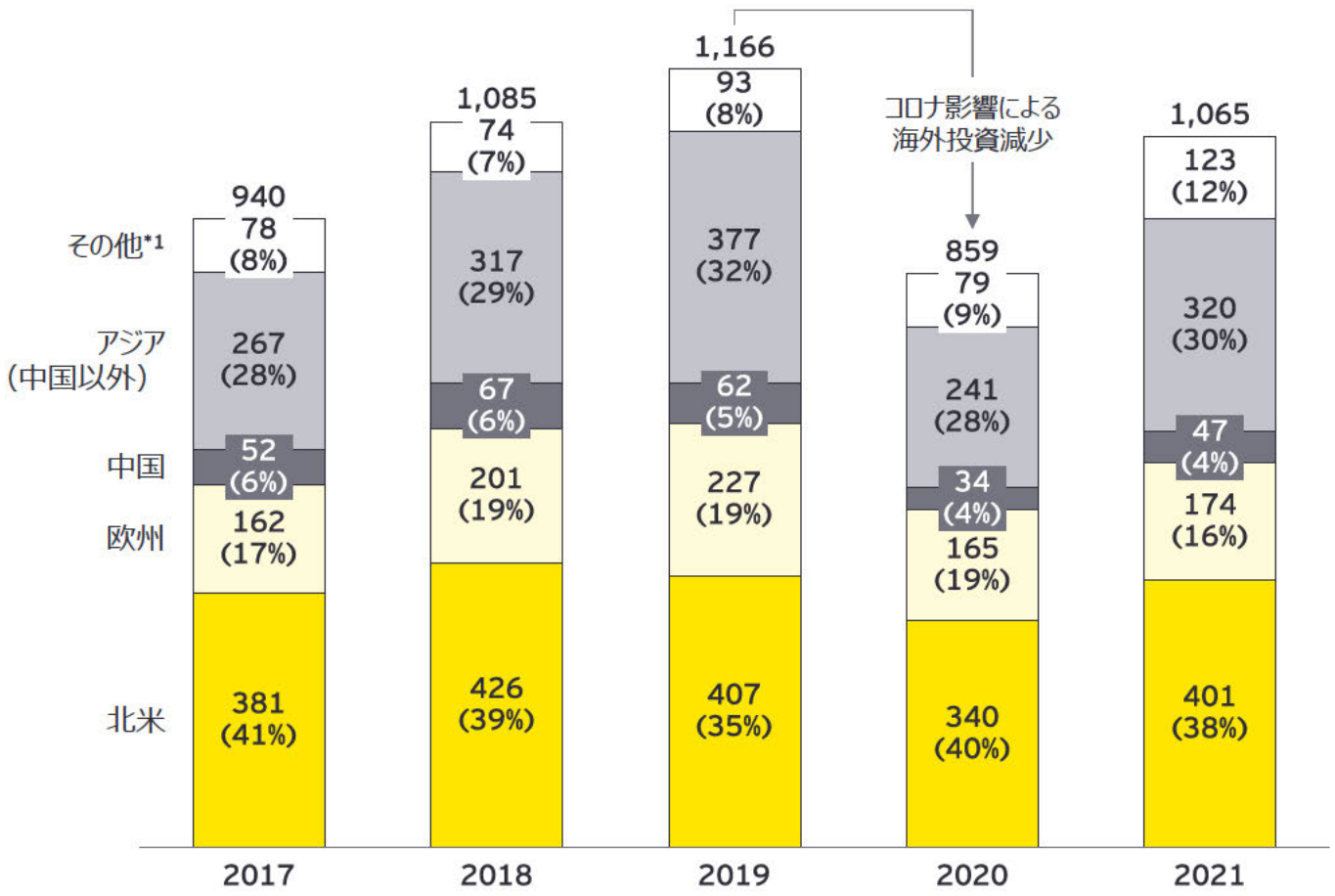
2019年以降は、従来型M&Aが減少する一方で、スタートアップ投資は増加

- 既存事業に近い従来型M&Aの件数はコロナ影響で20年に大きく減少し、21年もコロナ前の水準には届いていない
- スタートアップ投資は動きが早いテクノロジー、デジタル関連が多いため、コロナ影響は軽微と想定。21年には、509件と過去5年間で最多の投資件数
- インフラ投資は、20年以降やや減少しているものの、再エネ分野への投資は伸長（詳細 p.12）

Confidential - All Rights Reserved - EY Strategy and Consulting Co., Ltd. 2023

2017年以降、東南アジアを中心とした、アジア(中国以外)への投資が増加傾向にあり、投資件数ベースでの、海外投資全体のコロナ影響からの回復をけん引

図表1-2：地域別｜海外投資件数推移（2017～2021年）



*1：オセアニア、アフリカ、中南米、中東

Source： 各種DBよりEY作成

考察

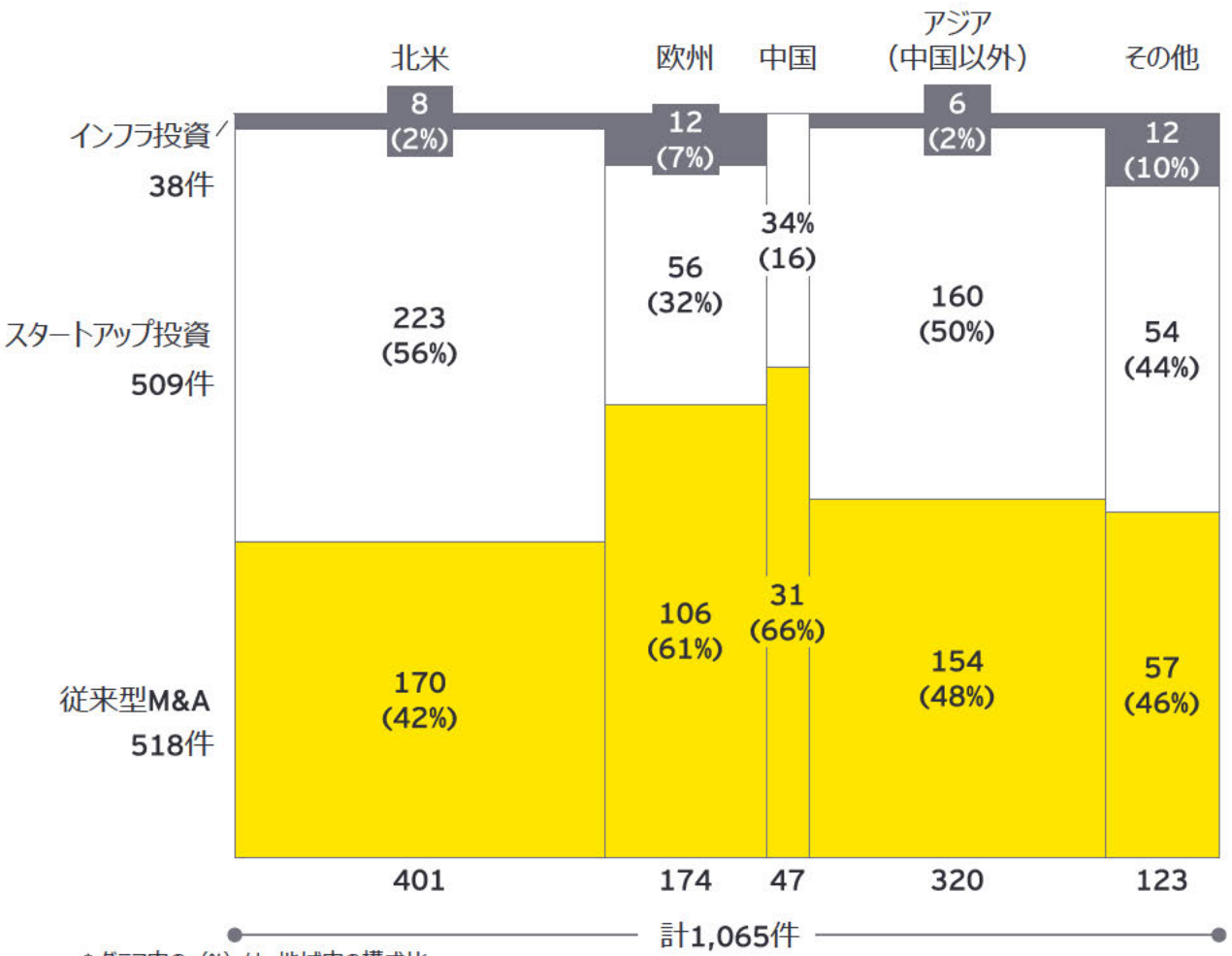
本邦企業の主要投資先地域は北米、アジア（中国以外）で約7割

- 北米向け投資は、17年の381件から21年には401件と5年で微増。アジアを中心とした他地域の投資件数の増加により、全体に占める割合はやや低下
- アジア（中国以外）向けの投資は、ASEAN、インドを中心に増加傾向。コロナ影響により20年は大きく件数を減らしたが、21年には前年比約+33%で増加し、320件となった

Confidential - All Rights Reserved - EY Strategy and Consulting Co., Ltd. 2023

2021年における本邦企業の海外投資では、北米とアジア（中国以外）向けの投資が盛ん。特に、スタートアップ投資の割合が半分以上となっている

図表1-3：地域別×手法別｜海外投資件数（2021年）



* グラフ内の（%）は、地域内の構成比
Source： 各種DBよりEY作成

考察

北米とアジア（中国以外）では、スタートアップ投資の割合が半分以上

- 北米では、シリコンバレー中心にデジタル関連のスタートアップへの出資が安定して多い。一方で、化学、インフラ（GX関連）への投資が増えており、スタートアップ投資の幅が広がってきている
- アジアでは、インド、シンガポール中心にIT関連スタートアップへの出資が盛ん

欧州では、従来型M&Aとインフラ投資の割合が他地域に比べ高い

- 再エネの制度、仕組み構築が進む欧州では、再エネへの投資が多くなっている
- 生産設備、販売網を有する企業向けなど、垂直統合を目的とした投資が多い

その他地域では、インフラ投資の割合が高い

- 再エネに加え、中東では水関連、中南米では交通インフラ、エネルギー分野への投資が多く、当地域でのインフラ開発への需要は引き続き高い

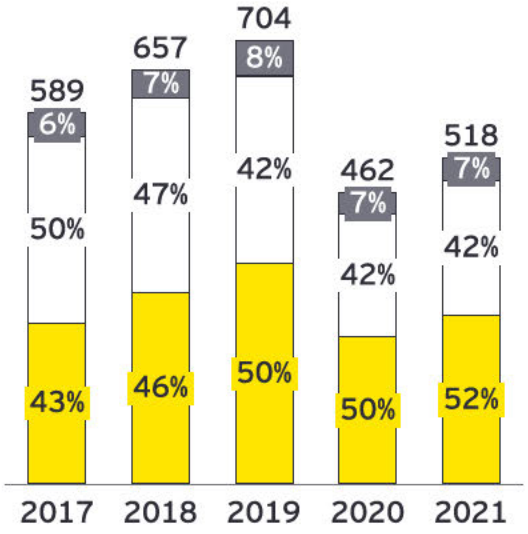
Confidential - All Rights Reserved - EY Strategy and Consulting Co., Ltd. 2023

これまで子会社化などマジョリティ出資が多かった従来型M&Aにおいても、目的に照らし、柔軟なスキーム設計が成される傾向

図表1-4：投資手法別投資件数の推移（2017～2021年）

■マイノリティ出資 □マジョリティ出資 ■事業譲渡 ■投資手法不明

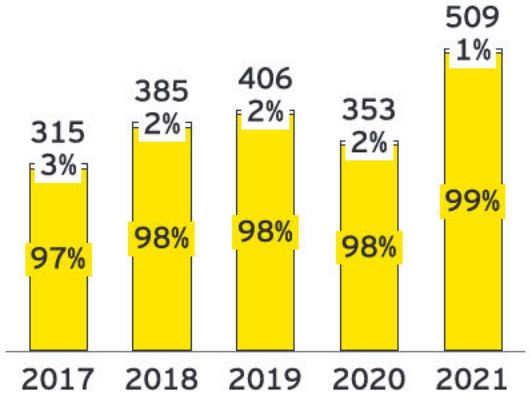
従来型M&A



マイノリティ出資が半数超まで増加

- 自社ビジネスとのシナジーを見極めるためマイノリティ出資から協業を始めるケースや新規分野開拓に向けた提携などを目的に出資

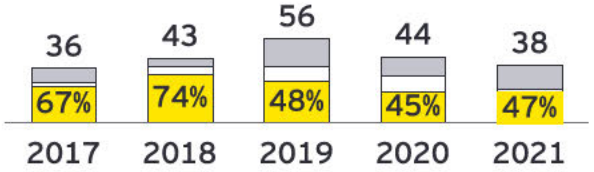
スタートアップ投資



スタートアップ投資は早い段階での出資が主流

- 出資時期は初期～中期が過半数
- 将来の技術活用等を見据えた、初期段階での関係構築が一般的に

インフラ投資



インフラ投資ではマイノリティ出資中心

- インフラ投資は投資金額が多額でリスクが大きいため、複数社でのプロジェクト組成やSPC出資が主

Source： 各種DBよりEY作成

Confidential - All Rights Reserved - EY Strategy and Consulting Co., Ltd. 2023

2017年以降の従来型M&AにおけるITサービスへの投資は、デジタル化・DXの潮流を背景に増加傾向にあり、特に金融・メーカーからの投資件数増加が顕著

図表1-5：従来型M&A｜業種別の件数推移（2017⇒2021年）

（上段が投資件数、下段が2017年から2021年にかけての増減率）

増減率*1　減 ■■■■■■■■■ 増

投資先の業種

投資元の業種

	情報通信	小売	インフラ	サービス	商社	ITサービス	金融	メーカー
情報通信	1 ⇒ 2 -	0 ⇒ 1 -	0 ⇒ 0 -	2 ⇒ 3 -	0 ⇒ 0 -	20 ⇒ 14 -30%	2 ⇒ 1 -	3 ⇒ 4 -
小売	0 ⇒ 0 -	11 ⇒ 3 -73%	0 ⇒ 0 -	0 ⇒ 2 -	1 ⇒ 0 -	1 ⇒ 1 -	0 ⇒ 0 -	2 ⇒ 4 -
インフラ	0 ⇒ 0 -	1 ⇒ 0 -	3 ⇒ 8 -	0 ⇒ 1 -	5 ⇒ 0 -	0 ⇒ 3 -	0 ⇒ 0 -	1 ⇒ 5 -
サービス	0 ⇒ 0 -	1 ⇒ 0 -	2 ⇒ 0 -	77 ⇒ 37 -52%	1 ⇒ 0 -	15 ⇒ 11 -27%	1 ⇒ 2 -	5 ⇒ 8 -
商社	1 ⇒ 0 -	1 ⇒ 6 -	7 ⇒ 6 -	13 ⇒ 13 0%	30 ⇒ 15 -50%	9 ⇒ 11 22%	3 ⇒ 4 -	37 ⇒ 29 -22%
ITサービス	1 ⇒ 0 -	0 ⇒ 1 -	0 ⇒ 0 -	8 ⇒ 13 63%	0 ⇒ 0 -	40 ⇒ 53 33%	0 ⇒ 2 -	2 ⇒ 6 -
金融	0 ⇒ 2 -	2 ⇒ 2 -	5 ⇒ 5 -	7 ⇒ 7 -	2 ⇒ 3 -	11 ⇒ 21 91%	23 ⇒ 25 9%	4 ⇒ 10 150%
メーカー	1 ⇒ 0 -	2 ⇒ 2 -	2 ⇒ 3 -	17 ⇒ 14 -18%	14 ⇒ 10 -29%	20 ⇒ 31 55%	1 ⇒ 1 -	171 ⇒ 113 -34%

*1：10件以上の投資があった場合のみ増減率を記載
Source： 各種DBよりEY作成

考察

ITサービスへの投資が5年で50%以上増加

- メーカーにおける動向
  - H/WからS/Wへのビジネスモデル転換を目指す投資（例：パナソニックによるブルーヨンダー買収）
  - CASE、自動運転技術関連の投資（例：本田技研工業によるGMクルーズHDへの出資）
- 金融業界における動向
  - ブロックチェーン、デジタル決済などFintech関連への投資（例：三菱UFJ銀行によるGrabへの出資）
  - 損害保険会社による新分野対応に向けた提携（CASE、自動運転、レジリエンス対応 等）

同業種への投資は減少傾向

- メーカー、サービス等では同業種投資が減少、既存事業のグローバル展開からデジタル化対応へ投資の主軸がシフト

Confidential - All Rights Reserved - EY Strategy and Consulting Co., Ltd. 2023

スタートアップ投資では、メーカー自身やそのCVCによる将来技術の獲得を目的とした投資やVCによるリターン目的の投資が主となり、件数ベースでは過去5年で30%以上増加

図表1-6：スタートアップ投資｜業種別の件数推移（2017⇒2021年）

（上段が投資件数、下段が2017年から2021年にかけての増減率）

増減率*1
減 ■■■■■■■■■ 増

投資先の業種

投資元の業種

	情報通信	小売	インフラ	サービス	商社	ITサービス	金融	メーカー
情報通信	1 ⇒ 0 -	1 ⇒ 2 -	0 ⇒ 0 -	1 ⇒ 1 -	0 ⇒ 0 -	16 ⇒ 23 44%	0 ⇒ 4 -	0 ⇒ 8 -
小売	0 ⇒ 0 -	0 ⇒ 0 -	0 ⇒ 0 -	0 ⇒ 0 -	0 ⇒ 0 -	1 ⇒ 5 -	0 ⇒ 1 -	0 ⇒ 3 -
インフラ	0 ⇒ 0 -	0 ⇒ 0 -	2 ⇒ 1 -	0 ⇒ 0 -	0 ⇒ 0 -	2 ⇒ 0 -	0 ⇒ 0 -	1 ⇒ 1 -
サービス	0 ⇒ 0 -	0 ⇒ 0 -	0 ⇒ 0 -	1 ⇒ 0 -	0 ⇒ 0 -	9 ⇒ 10 11%	0 ⇒ 2 -	1 ⇒ 2 -
商社	1 ⇒ 0 -	0 ⇒ 0 -	1 ⇒ 4 -	0 ⇒ 0 -	0 ⇒ 0 -	7 ⇒ 5 -	1 ⇒ 1 -	5 ⇒ 7 -
ITサービス	1 ⇒ 1 -	2 ⇒ 1 -	0 ⇒ 0 -	1 ⇒ 1 -	0 ⇒ 0 -	29 ⇒ 21 -28%	2 ⇒ 0 -	3 ⇒ 7 -
金融	1 ⇒ 4 -	14 ⇒ 34 143%	4 ⇒ 10 150%	9 ⇒ 11 22%	0 ⇒ 0 -	162 ⇒ 232 43%	6 ⇒ 28 367%	42 ⇒ 73 74%
メーカー	2 ⇒ 0 -	1 ⇒ 0 -	4 ⇒ 5 -	0 ⇒ 0 -	0 ⇒ 0 -	16 ⇒ 21 31%	0 ⇒ 1 -	16 ⇒ 22 38%

*1：10件以上の投資があった場合のみ増減率を記載
Source： 各種DBよりEY作成

考察

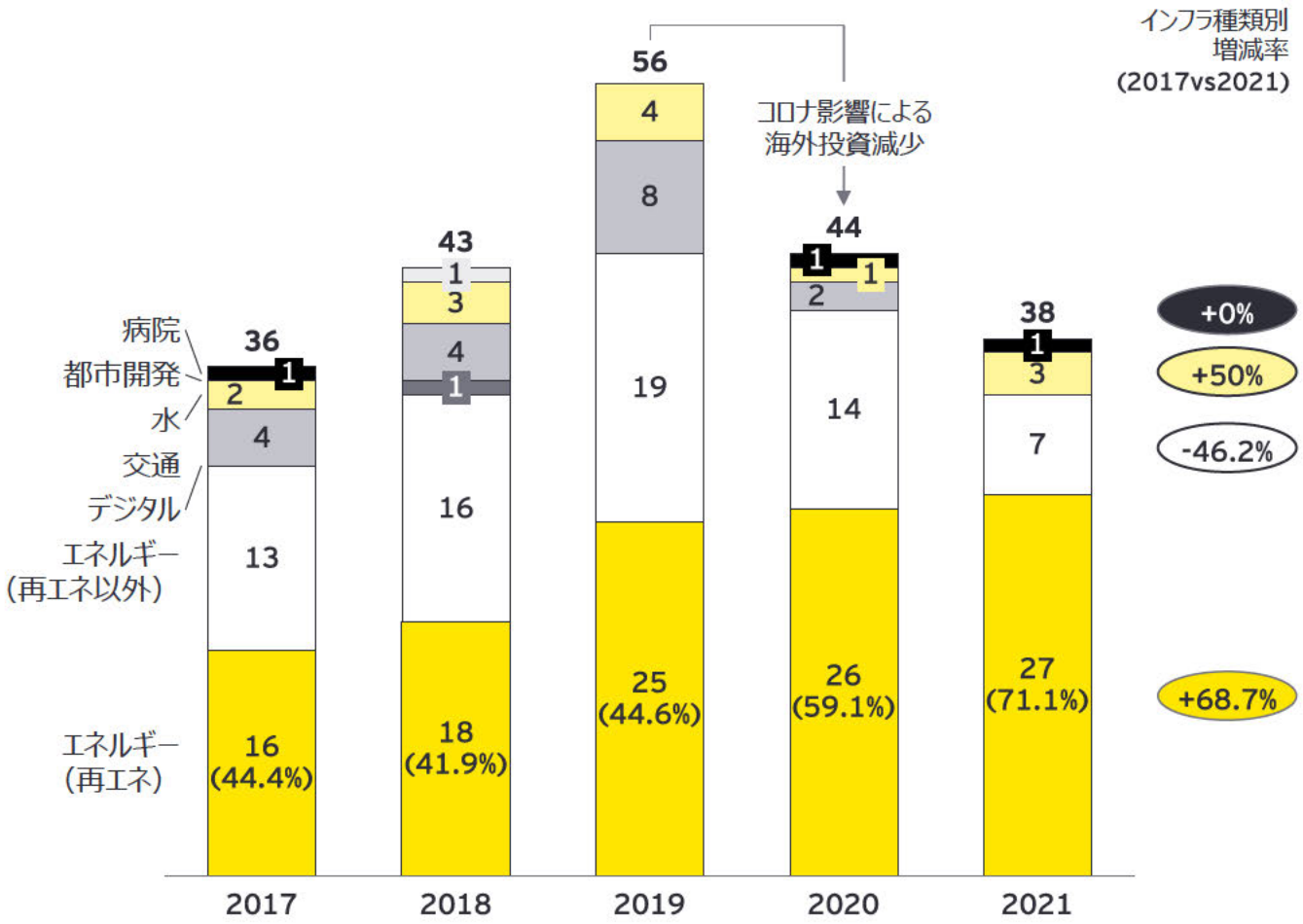
金融業界(ファンド、保険会社、金融機関)からのITサービス業種への投資が活発

- 技術獲得を目的とした投資
  - CVC等を通じて、ITサービス、メーカーなどに出資する事例が増加（例：Woven Capital（トヨタ自動車）が自動運転スタートアップmomentaに出資）
  - 金融機関によるデジタル技術獲得を目的とした出資が増加（例：損害保険ジャパンがAI技術スタートアップNexarに出資）
- 投資リターン獲得を目的とした投資
  - ファンドによるリターン獲得を目的とした投資が増加（例：ソフトバンクビジョンファンドが自動運転配送ロボットを手掛けるNuroに出資）

Confidential - All Rights Reserved - EY Strategy and Consulting Co., Ltd. 2023

2019年以降インフラ投資の全体件数は減少しているものの、再エネ分野へ対する投資は一貫して増加しており、2021年ではインフラ投資全体の約7割を再エネへの投資が占める

図表1-7：インフラ投資｜件数推移（2017～2021年）



Source： 各種DBよりEY作成

考察

再エネ投資は一貫して増加傾向

- 再エネ投資は21年に27件実施
  地域別では、再エネ導入が先行する欧州向けに、洋上風力、陸上風力プロジェクトへの投資が8割以上を占める
- 再エネ以外のエネルギーへの投資件数は脱炭素の流れを受け19年の19件から21年には7件まで減少

Confidential - All Rights Reserved - EY Strategy and Consulting Co., Ltd. 2023

（2）海外投資推進における課題整理

（2）海外投資推進における課題整理
海外投資推進企業の定義・類型：各類型の企業分類

本調査では、「海外投資実行件数」と「株主総利回り(TSR)」を軸に本邦企業を4つに分類 海外投資推進でかつ“高”相対TSRを実現している「海外投資巧者」は46社

対象企業数：2,367社*1

海外投資実施件数（大／小）	相対TSR *3:1.0以下	相対TSR *3:1.0超
5年間で10件以上	52社 (4社)*4 **海外投資推進*2 × “低”相対TSR** 海外投資件数(中央値)：15件（5年累計） 相対TSR (中央値)：0.72	46社 (5社)*4 **海外投資推進*2 × “高”相対TSR** 海外投資件数(中央値)：20件（5年累計） 相対TSR (中央値)：1.41
5年間で10件未満	1,682社 (5社)*4 **海外投資限定 × “低”相対TSR** 海外投資件数(中央値)：0件（5年累計） 相対TSR (中央値)：0.65	587社 **海外投資限定 × “高”相対TSR** 海外投資件数(中央値)：0件（5年累計） 相対TSR (中央値)：1.27 ※本調査では対象外

2 株主価値向上の課題

1 海外投資実行の課題

本調査で「海外投資巧者」と呼称

「海外投資巧者」となるための課題を、
1 海外投資実行の課題と、2 株主価値向上の課題、に切り分けヒアリングを実施

低 ―― 株主総利回り ―― 高

*1：上場企業を対象とし、海外投資限定企業に関しては、過去5年間で株式併合・分割、会計期間の変更を行っていない企業を対象に集計
*2：海外投資推進の基準は過去5年間で10件以上の海外投資を実施（子会社、孫会社での実施を含む）　*3：相対TSR ＝ TSR/配当込TOPIX成長率　*4：括弧内はヒアリング実施数

Confidential - All Rights Reserved - EY Strategy and Consulting Co., Ltd. 2023

（2）海外投資推進における課題整理
ヒアリング調査による課題抽出：海外投資実行の課題

まず海外投資の日常化に向けた課題は、投資案件を探索・評価するための仕組みや投資検討人材確保であり、マネジメント人材の育成・採用は海外投資巧者でも継続的な課題と認識

海外投資ステップ	Pre-Phase 事業戦略構築→初期的投資検討	Deal-Phase デューデリジェンス→契約締結・クロージング	Post-Phase PMI→子会社経営・モニタリング
1 **海外投資実行の9課題**	**【ポートフォリオ変革】** ① 生産拠点構築等の事業部ごとの個別戦略に留まらず、中長期的な事業ポートフォリオ変革の手段として海外投資を捉える **【案件探索】** ② 外部からの紹介案件のみではなく、自社で主体的に投資機会を探索・評価する仕組みを構築する **【投資案件の評価】** ③ 海外投資の本格検討時に評価・確認する項目や投資判断基準を明確にし、投資後に案件を横串で評価できるようにする	**【意思決定プロセス】** ④ スピーディな意思決定プロセスを構築し、入札案件やスタートアップ投資に対応できるようにする **【海外投資の対応人材】** ⑤ 事業部・コーポレート部門共に、海外投資に対応可能な人材を確保し、組織に知見を蓄積する **【海外投資の推進体制】** ⑥ 海外投資においても、商慣習を理解し、DDや契約交渉のやり取りを海外企業と機動的に行う **【想定シナジー】** ⑦ 「戦略的買収意義」および「想定シナジー」検証し、けん制を利かせる仕組みを構築する	**【グローバルマネジメント人材】** ⑧ 言語や文化が異なる中、海外子会社をマネジメント出来る人材を育成・採用する **【海外子会社管理】** ⑨ 日本式ガバナンス(定期的なレポート、社外取の派遣)ではなく、グローバル基準のガバナンス・子会社管理ルールを導入する
考察	海外投資を日常化する際には、まず案件組成と社内検討の仕組み構築と対応化の人材の確保の課題に直面		投資後マネジメントは「海外投資巧者」でも課題として認識、中長期目線で要対応

Source： 各社インタビューに基づきEYにて課題を類型化

Confidential - All Rights Reserved - EY Strategy and Consulting Co., Ltd. 2023

（2）海外投資推進における課題整理
ヒアリング調査による課題抽出：株主価値向上の課題

海外投資を株主価値につなげていく際の課題は、長期的には中長期的なエクイティストーリーの有無であり、短期的には投資案件毎のPMIやシナジー実現の進捗の開示が課題と認識

海外投資ステップ	Pre-Phase 事業戦略構築→初期的投資検討	Deal-Phase デューデリジェンス→契約締結・クロージング	Post-Phase PMI→子会社経営・モニタリング
2 **株主価値向上の4課題**	**【中長期的な事業戦略】** ⑩ 3年程度の短期的な中計の提示に留まらず、中長期的なビジョンを資本市場に対して打ち出す **【リスクとリターンの開示】** ⑪ 海外投資の検討時に、外部環境変化(地政学リスク、原油価格、為替影響等)についてもリスク検討を行う 並行して、1投資案件の収益性に留まらず、自社全体の株主価値への影響を検討する	中長期的な事業戦略の開示と事業戦略に整合する投資の実行 **1つの海外投資の巧拙に留まらず各投資が連動** 株主への対話を通じた自社への期待や懸念収集、中長期戦略へ反映	**【株主との対話】** ⑫ 海外投資と事業戦略との整合性を明確にし、ポートフォリオ変革のための大規模投資等により施策を実行、株価を上昇させる **【投資後の情報開示】** ⑬ 投資後の情報開示を投資実行時のプレスリリースに留まらず、投資後のPMIの進捗やシナジー実現に関する情報を開示する

考察		
	中長期的なエクイティストーリーの有無が、「海外投資巧者」とその他企業の最大の差分	PMIの進捗など短期的な観点での開示は「海外投資巧者」を含めて本邦企業全体で進んでいない ⇒ 一方で海外の先進企業では標準的な取り組み

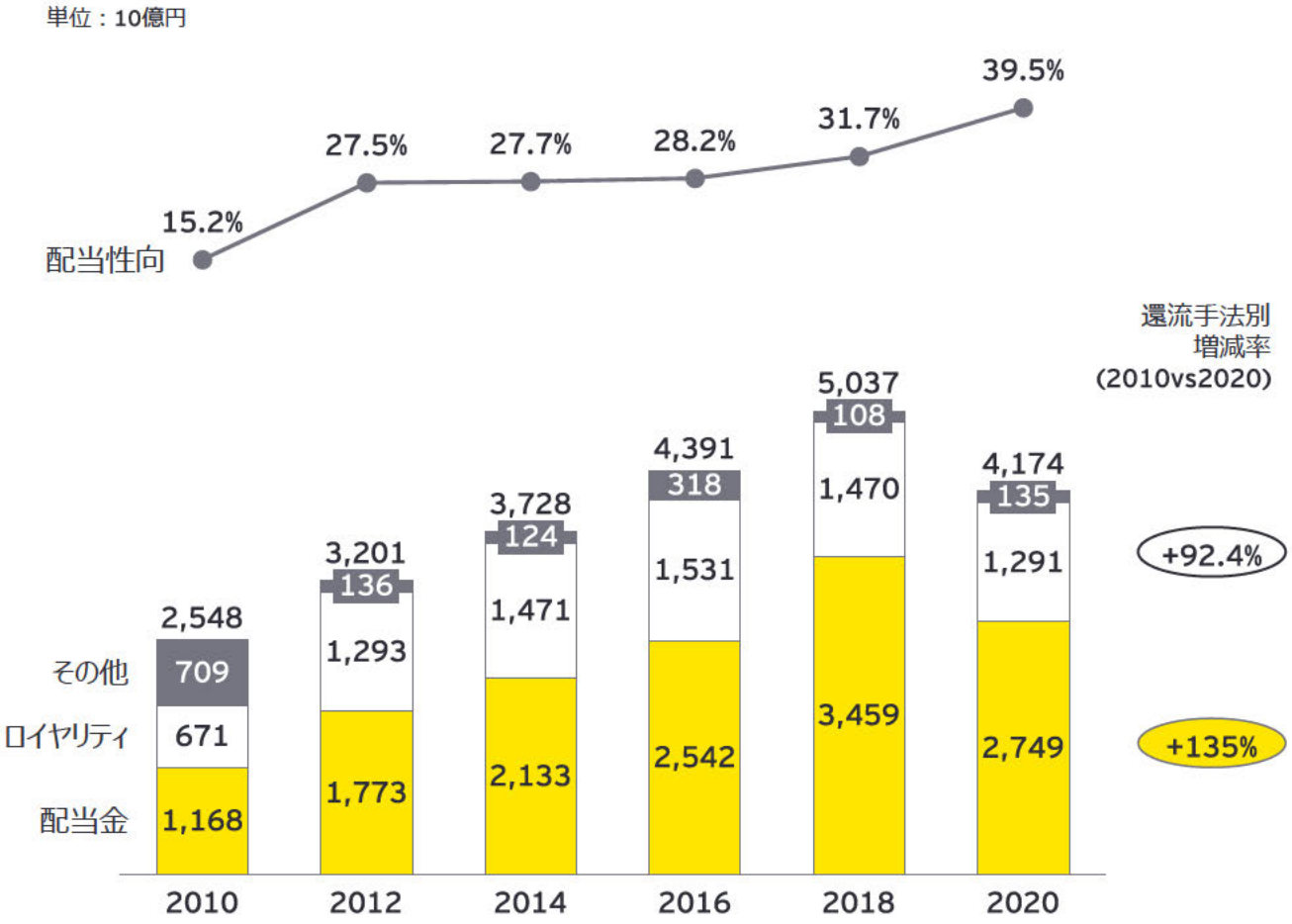
Source： 各社インタビューに基づきEYにて課題を類型化

Confidential - All Rights Reserved - EY Strategy and Consulting Co., Ltd. 2023

（2）海外投資推進における課題整理
国内への資源還流の状況：資源還流の実施状況の分析

本邦企業は海外法人からロイヤリティや配当で国内へ還流を行っており、海外法人の配当性向は税制改定や本社配当性向の上昇等を背景に直近10年で15%から40%まで増加

図表2-1：本邦企業の、海外法人からの資源還流の金額規模と還流手法
(本社向け支払額の推移)



*1：出資比率10%以上の海外法人の配当を集計

Source： 経済産業省「海外事業活動基本調査」よりEY作成

考察

海外企業からの資金面の還流は本社へのロイヤリティと配当で9割以上を占める

- ロイヤリティは特許権、製造ノウハウ、商標権、ソフトウェアの著作権等を想定
- 製造業は知的財産の利用が多く、ロイヤリティ徴収の割合が高い
(21年での還流におけるロイヤリティ割合：製造業38.8%、非製造業20.1%)

海外法人からの配当性向は2010年以降一貫して増加であり直近では約40%に到達

- 2009年度税制改定において、外国子会社配当益金不算入制度が導入され、以降配当性向は増加傾向
- 本社の配当性向も増加傾向(17年20年30%⇒22年34%)にあり、合わせて海外法人からの配当金も増加していると想定
  - 本邦企業へのヒアリングでも、株主への安定配当のために、海外法人の配当性向を増加させるとコメント有

Confidential - All Rights Reserved - EY Strategy and Consulting Co., Ltd. 2023

（2）海外投資推進における課題整理
国内への資源還流の状況：本邦企業へのヒアリング結果の整理

「海外投資巧者」では、国内への資源還流と現地での再投資によるさらなる成長を両立させており、グループ全体で成長投資とステークホルダーへの還元のバランスを取っている

企業類型別の国内資源還流の実施状況ヒアリング結果

	海外法人からの配当還元	その他還元
「海外投資巧者」	FCFを成長原資と株主還元に振分け、同方針に基づき海外法人から配当する額を決定するケース有 ・「海外子会社での成長投資は現地で得た利益を原資とし、現地での再投資に必要なキャッシュを考慮して配当」 ・「国内還元分を元に賞与に充てる場合があるものの、変動要素も大きく、必要性は理解しているがベース給与上昇に充てるのは難しいとの悩み有」	技術獲得を目的としているM&Aでは、初期的にコストがかかる場合でも、知的財産権は全て本社に移転し、一括管理しているケース有
その他企業	国内子会社と同様の配当性向を設定、もしくは外部環境を踏まえて毎年の配当性向を決めるなど、海外子会社の成長投資を考慮するケースは少ない ・「基本的に利益は全て親会社へ配当し、海外子会社では資金が必要になったタイミングで親会社から拠出する」	技術獲得やサステナビリティ、マーケティング手法など海外の方が進んでいるノウハウの取得を目的とした人材交流を行うケースが多い ・「技術交流を進めたいものの、M&A直後はPMIやグローバル経営の安定化に注力する必要があり、交流開始タイミングが難しい」

考察

海外投資巧者は、海外子会社での成長投資と本社への配当のバランスを考慮

- 海外投資巧者は海外子会社へ一定の権限を委譲しており、海外子会社主導で投資を実施するケースも多く存在
- 一方で国内への配当も行っており、全社方針に基づき成長投資と還元のバランスを取っている

技術・ノウハウの移転には複数の課題有

- M&Aによる技術・ノウハウの獲得を目的とするメーカー等は多く存在するものの移転方法やタイミングの見極めが難しい
  - リーダーシップを有する人材を優先的に技術交流させることで日本での更なる技術伝承を目指す企業も有
  - 投資直後の混乱を早期に収め、交流を早期に開始するためにも、PMIスキルの向上やグローバル経営ノウハウの獲得は重要

* 「」内はヒアリングコメント抜粋
Source： 各社インタビューに基づきEYにて整理

Confidential - All Rights Reserved - EY Strategy and Consulting Co., Ltd. 2023

（3）政策的対応策の検討

（3）政策的対応策の検討
政策的対応策の検討方針

本邦企業へのヒアリングから得られた海外投資における課題とベストプラクティスから本邦企業の課題の真因を特定し、海外投資巧者になる為の政策的対応策を検討

政策的対応策の検討ステップ

Step1: 本邦企業の課題抽出

海外投資に関するヒアリングを通じ、本邦企業の海外投資における課題を抽出

- 「海外投資実行の課題」と「株主価値向上の課題」を観点としてヒアリングを実施
- ヒアリングでは、海外投資を推進して高いTSRを実現している"海外投資巧者"に対しても実施し、本邦企業のベストプラクティス抽出の参考として整理

Step2: ベストプラクティスの整理

海外企業と本邦企業の先進事例を踏まえ、海外投資巧者になるための6つのポイントを整理

- 本邦企業(海外投資巧者）へのヒアリング結果から「海外投資活用の先進事例」を抽出
- ポートフォリオ変革を進め、高TSR達成している海外企業に上記同様のヒアリングを実施
- 本邦企業と海外企業のヒアリング結果を踏まえ、海外投資活用のベストプラクティスを整理

Step3: 真因の特定

海外投資推進のベストプラクティスと課題を有する企業の違いを生み出している真因を特定

- ベストプラクティスと海外投資における本邦企業の課題を比較することで、その差分が本邦企業間で発生している根本的な要因の深堀調査を実施

Step4: 政策的対応策の検討

海外投資巧者になるための取り組み方針から、政府が支援できる政策的対応策を検討

- 上記真因に対して、「海外投資実行」と「株主価値向上」の観点で政策的対応策を整理

Confidential - All Rights Reserved - EY Strategy and Consulting Co., Ltd. 2023

（3）政策的対応策の検討
海外投資活用のベストプラクティス：“海外投資実行”の要諦

海外投資推進に向けては、中長期的な視点による成長戦略の構築とグローバルマネジメントへの備えを進めるとともに、海外子会社を有効活用した体制・プロセス整備が重要

ポイント	概要	チェックリスト (例)
#1 目的を明確にした海外投資戦略の構築	**【中長期的な成長戦略の明確化】** ▸ 外部環境の変化を踏まえて、10年スパンでの自社の存在意義を定義、その中で海外投資が担うべき役割を事業部ごとに明確化 **【実行手段の多様化】** ▸ 単純な子会社化に留まらず、マイノリティ出資や段階的な出資、JV設立など目的と実現性を鑑みて柔軟なストラクチャーを選択	☑ 外部環境分析と自社パーパスの整合性点検 ☑ 海外投資の候補先リストの能動的な作成と定期的な見直し ☑ 投資検討時における、代替手段の準備・検討
#2 投資を促進する実行体制・ノウハウ・制度の構築	**【海外子会社を軸とした実行体制】** ▸ 投資検討には海外子会社を多分に巻き込んで推進、投資ノウハウも本社だけではなく海外子会社にも蓄積(M&A専属チームでサポート) **【迅速な意思決定】** ▸ スタートアップ含む投資機会を逃さない為にも、柔軟な意思決定プロセスを構築、海外子会社にも権限譲し、リスクとスピードのバランス確保	☑ M&A専属チームの構築 ☑ 海外子会社と共通の投資マニュアル、投資検討プロセスの設計 ☑ 意思決定プロセスの見直し(権限、会議体、スケジュール等)
#3 組織的なグローバルマネジメント	**【マネジメント人材確保】** ▸ 10年先の海外子会社の経営を見据えて、若手を海外子会社へ配属、子会社管理を経験する仕組み構築(合わせて研修面の制度も導入) ▸ 現地人材の本社採用も有効手段の一つとなり得る **【海外子会社の経営管理】** ▸ 出資比率やリスクを考慮したガバナンスルールの構築と事前のすり合わせ	☑ マネジメント人材確保を見据えた中長期的なキャリアパスの設計 ☑ 異文化理解、コミュニケーション能力、経営管理等の研修の拡充 ☑ 規程・ルール等の子会社管理方針の整備

Confidential - All Rights Reserved - EY Strategy and Consulting Co., Ltd. 2023

（3）政策的対応策の検討
海外投資活用のベストプラクティス：海外投資を活用した"株主価値向上"の要諦

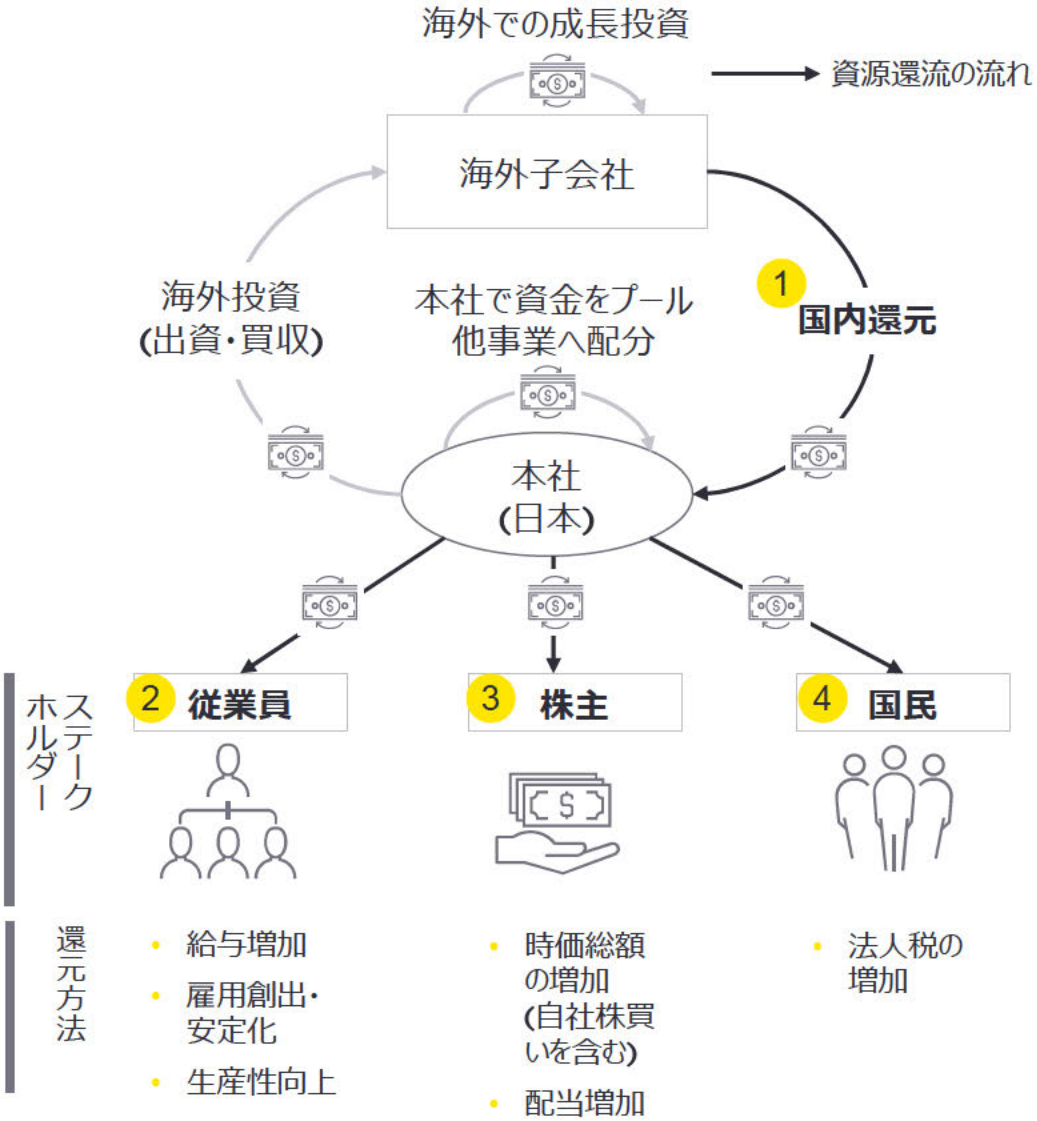
株主価値向上に向けては、機関投資家の構成や自社の業種転換による株価倍率の拡大を目指して、中長期的な事業戦略の打ち出しと実行を行いつつ、株主との密な対話が重要

ポイント	概要	チェックリスト（例）
#4 短期的な利益創出と長期的な成長の並行推進	**【目的別の海外投資実行】** ▸ 海外投資を活用して、既存事業の強化(地理的拡大や顧客獲得)と次の事業の柱となるテクノロジー獲得を並行して実施 **【ポートフォリオ変革における資金循環】** ▸ ポートフォリオ戦略を踏まえ、事業売却や既存事業拡大で得た資金をテクノロジー投資に活用することで中長期的にポートフォリオ入れ替え	☑ 海外投資の目的整理 ☑ 中長期的に獲得すべきテクノロジーの明確化(スタートアップ投資を含む) ☑ カーブアウト、スピンオフを含めたポートフォリオの在り方検討
#5 特定領域への継続的なM&Aの実行	**【注力投資領域の構想】** ▸ 自社ポートフォリオから今後リソースを集中配分する事業を定義、事業戦略を踏まえて投資候補となる企業をスクリーニング **【継続的な海外投資の実行】** ▸ 大型投資を単発で実行するのではなく、特定領域で継続的に中小規模の投資を実施し、事業の基盤固めを行う(ボルトオン買収)	☑ 事業別の海外投資予算の配分と各事業における用途の検討 ☑ 投資候補企業のリストアップ
#6 株主エンゲージメント対応と成長戦略の実行	**【機関投資家のマネジメント】** ▸ 中長期的な事業戦略を打ち出しつつ、株主対話を行い、機関投資家構成をバリューからグロース投資家へ変更、株主価値向上を実現 **【ポートフォリオ変革によるマルチプル変更】** ▸ 海外投資を活用したポートフォリオ変革とパーパスの見直しを行い、自社の見え方を変えることで、自社の業種を転換、株価倍率を拡大	☑ 中長期戦略の打ち出しと実行 ☑ 株主との接点の増加(メディア発信、IR Day等) ☑ 投資後のPMIやシナジー実現に関する進捗の公表

Confidential - All Rights Reserved - EY Strategy and Consulting Co., Ltd. 2023

（3）政策的対応策の検討
海外投資活用のベストプラクティス：国内資源還流

「海外投資巧者」は、海外子会社の事業活動を通じて、各ステークホルダーへ還元している為、本邦企業が「海外投資巧者」となるための政策的支援は、国内資源還流へもつながり得る



国内資源還流の現状

1 国内還元全体の動向	▸ 海外子会社からの配当性向は2010から20年にかけて15%から40%まで増加 ▸ 技術交流やライセンスの国内移管等の方法により技術・ノウハウの移転も実施
2 従業員への還元	▸ 海外投資巧者は直近5年で従業員給与が107%増加 ▸ 同様に国内の従業員数も直近5年で117%増加しており、雇用創出に貢献 ▸ 同様に生産性も上昇傾向にあり直近5年で生産性は121%増
3 株主への還元	▸ 配当により株主である国民に還元 ▸ 時価総額増加は年金運用等で国民に還元
4 国民への還元	▸ 国内還元で得た資金を他事業の成長投資に用いることで企業全体としての利益拡大に貢献 ▸ 法人税率が低減する中で、法人としての課税所得は増加することで税収は概ね横ばい

Confidential - All Rights Reserved - EY Strategy and Consulting Co., Ltd. 2023

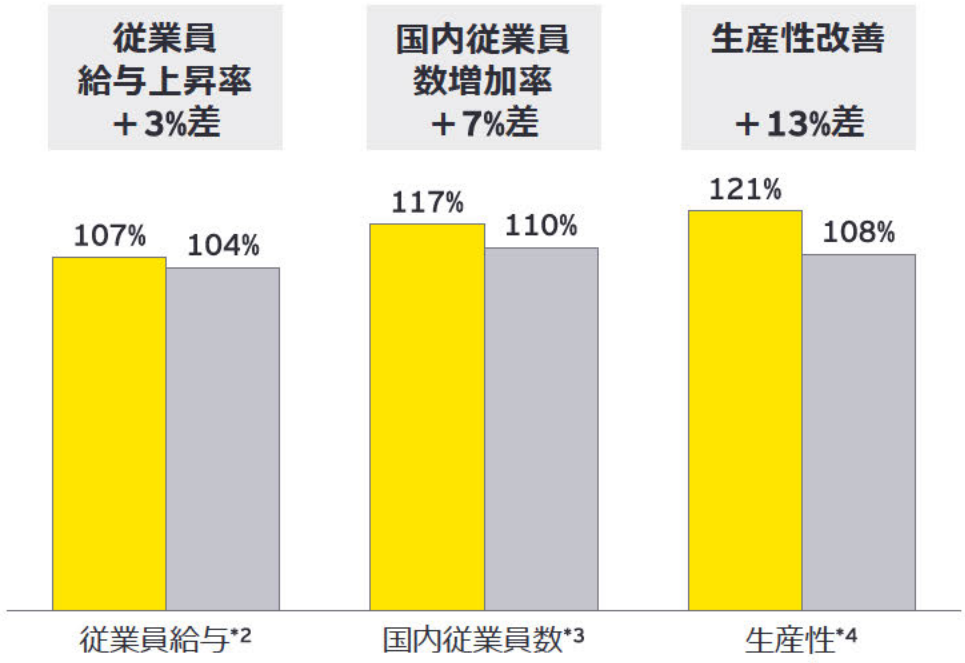
（3）政策的対応策の検討
海外投資活用のベストプラクティス：国内資源還流の効果

海外投資の結果として、海外投資巧者の企業においては、従業員給与の増加、国内での雇用創出、生産性の向上等の形で、国内に資源還元されていると想定

主要指標にかかる「海外投資巧者」vs 海外投資限定企業

- 海外投資推進×"高"相対TSR企業(海外投資巧者)
- 海外投資限定的×"高"相対TSR企業*1

図表3-1：各指標の過去5年間比較（FY2017～FY2021）



考察

海外投資を推進している企業は、直接的・間接的に複数項目で国内へ資源還流を実施

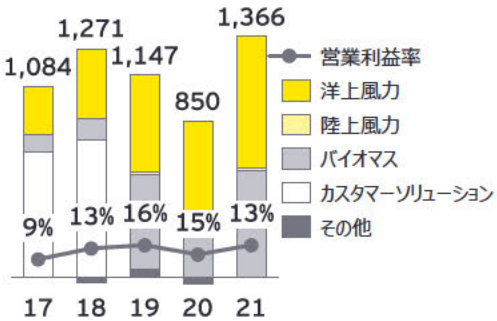
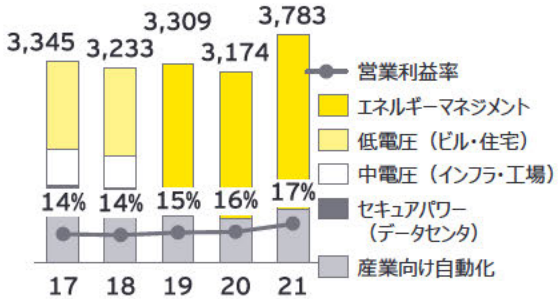
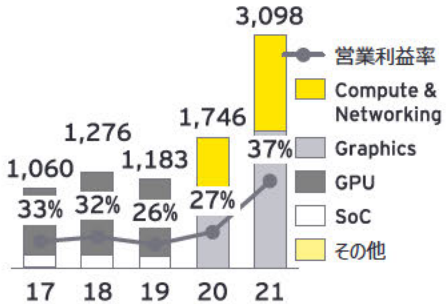
- 海外子会社から国内へ配当されたキャッシュを活用して従業員の給与が増加
  - 海外投資巧者は現地での再投資に回すキャッシュと日本へ還元するキャッシュを切り分けて用途を検討
  - 主に変動可能な賞与として支給
- 海外投資の結果、国内外で事業が拡大することで国内における雇用を創出
  - 管理系人員の雇用や海外子会社を活用した本社における売上拡大の対応人員の増強などを想定
- 海外子会社からの学習効果やサプライチェーンがつながることにより生産性が向上
  - 海外投資により国内生産性が増加することは複数の研究結果も有り*5

*1：海外投巧者企業群と同様の業種構成、かつ同程度の従業員規模である海外投資限定的×"高"相対TSR企業を31社選択して分析
*2：対象企業（単体）の従業員平均年間給与　*3：国内のみの従業員数を公表している企業のみを集計　*4：生産性 ＝ グループ全体の売上高 / グループ全体の従業員数
*5：「Positive Effects from Increasing Foreign Direct Investment on Productivity at Home Country: Panel Data Analyses for 6 Industries in Japan」等
Source：　各社IR資料よりEY作成

Confidential - All Rights Reserved - EY Strategy and Consulting Co., Ltd. 2023

（3）政策的対応策の検討
海外投資活用のベストプラクティス：海外企業のベンチマーク(概要)

海外企業のベンチマークとして、Ørsted、Schneider Electric、NVIDIAの3社はM&Aやスタートアップ投資、業務提携を活用して事業ポートフォリオを変革させることで高TSRを実現

企業名	事業概要	図表3-2 業績（売上高：10億円）	投資件数 (過去5年)	TSR (直近5年間)	ポイント
Ørsted	▸ デンマークの再エネ事業者、洋上風力、バイオマス中心に開発・運営を手掛ける ▸ 08年には、主要事業を石油・ガスから再エネに切り替える方針を打ち出した		6件	316%	▸ 08年から再エネ事業者を目指す長期戦略を打ち出し ▸ 石油・ガス事業の利益を元に買収により再エネ事業を拡大 ▸ 長期戦略と合致する施策(再エネ買収、石油売却)実行により企業価値を向上
Schneider Electric	▸ フランスの電機メーカー、エネルギーマネジメントが主力 ▸ データセンター、ビル向けにUPS・空調・ラック・配電等のHW、SWをトータルで提供		23件	264%	▸ 電気設備のH/Sを土台としつつもS/Wへ事業の軸をシフト ▸ インフラファンドと組んでEaaSの取り組みも推進中 ▸ 上記をM&A、ｽﾀｰﾄｱｯﾌﾟ投資JV設立を活用して推進
NVIDIA	▸ アメリカの半導体メーカー ▸ ゲームやデータセンター向けGPU・ソフトウェア、プラットフォーム等の開発・販売		13件	1,103%	▸ 事業PFをゲーミングからデータセンタ、自動運転向けに転換 ▸ M&A、スタートアップ投資に加え、業務提携を多用し推進(1,000件以上の業務提携の実績有)

Source：各社IR情報よりEY作成

Confidential - All Rights Reserved - EY Strategy and Consulting Co., Ltd. 2023

Ørstedは、2000年代から「グリーンエネルギーで動く世界の実現」を戦略として掲げ、洋上風力発電事業を中心とした買収と既存事業の売却により、エネルギー構成を大きく変更

戦略の方向性

「グリーンエネルギーで動く世界」を掲げ、電源構成を石油・ガス中心から再生可能エネルギーに転換

- **電源構成を再エネ中心に変革する方針を公表**
  - グリーンエネルギー生産に向けた変革として、洋上風力事業関連の投資や買収を実施（2009年）
  - 上記以降、洋上風力事業をコア事業として拡大
- **上記投資と並行して、既存の石油・ガス事業の売却も推進**

#	事業セグメント	変遷
1	石油・ガス	2015 売却（セグメント廃止）
2	バイオエネルギー	2005 買収/事業拡大
3	カスタマーソリューション	2018 売却（セグメント廃止）
4	洋上風力発電	2009 新セグメントとして立ち上げ
5	陸上風力発電	

外部連携の取り組み

買収/出資を通じて、再エネ事業を拡大しつつ、並行して既存事業の切り離しを実行し、ポートフォリオ変革を推進

- **基本線は買収/出資が中心**
  - 風力発電事業を中心とした再生可能エネルギー事業の拡大を目的とした買収・出資を実施
- **再エネ事業の立ち上がりの規模感に応じて、既存事業の切り離しを検討**
  - 既存事業(Oil&Gas)規模を維持する必要投資は継続

年	買収/売却	会社名	主な事業
2009	買収	A2SEA	洋上風力発電建設
2009	売却	Swedegas AB	ガスネットワーク
2010	買収	CT Offshore	洋上風力調査修理
2012	買収	PNE AG	洋上風力発電
2013	売却	Statoil ASA	ガス火力発電
⋮			

Source： IR資料、各種DBよりEY作成

Confidential - All Rights Reserved - EY Strategy and Consulting Co., Ltd. 2023

Ørsted | **Schneider Electric** | NVIDIA

Schneiderは、エネルギー最大活用の社会実現を掲げ、トータルソリューションを提供できる組織に再編。H/W、S/Wに強みを有する企業を買収、JV設立・提携を活用して川下へ展開

戦略の方向性

エネルギー最大活用の社会実現を掲げ、近接領域の事業を統合し、広域的にエネマネ事業を拡大する組織を組成

- 戦略として、「全ての人がエネルギーや資源の最大限の活用を可能とし、世界の進歩と持続可能性を実現」を掲げる
- 自社の強みとして、一定のシェアを有していた事業の横連携を実現するため、近い事業から統合を実施し、広域的にエネマネ事業を拡大する組織として組成

#	事業セグメント	変遷	
1	**Partner** （ビル施設・住宅向け低電圧コントロールの製品、システム）	2013 組織統合 Building & Partner	2018 組織統合 Energy management
2	**Building** （ビル・商業施設・公共施設向け自動化/セキュリティ関連製品、システム）		
3	**Infrastructure** （工場・プラント向けの大規模受変電制御の製品、システム、サービス）		
4	**IT** （データセンター向け電源装置等の製品、S/W）		
5	**Industrial Automation** （工場、プラント向け効率化・自動化を実現する製品、サービス）		

外部連携の取り組み

外部連携を活用し、自らの「武器」となるコア技術の獲得と、技術を活用する「フィールド」の確保を両輪で推進

- 「武器」を磨く、「フィールド」を抑える、を両輪で実施
  - 武器を磨くため、H/WやS/Wに強みを有する企業は買収し手の打ち化(先進的な技術は提携により見極め)
  - フィールドを抑えるため、地域や業界にチャネルを有する企業と提携(JV含む)により事業を拡大

	「武器」を磨く インフラ事業運営者へSol提供	✖ **「フィールド」を抑える** インフラ事業運営を実施
買収	H/W、S/Wに強みのある企業・スタートアップに出資・買収	
JV・提携		顧客と提携 顧客との共同営業
		インフラファンド等とのJV設立

Source： IR資料、各種DBよりEY作成

Confidential - All Rights Reserved - EY Strategy and Consulting Co., Ltd. 2023

NVIDIAは、自社技術を軸に事業ポートフォリオを自動運転・データセンター向けに転換 自社の"型"を整備・運用することで、継続的に技術革新と事業拡大を実現する仕組みを構築

戦略の方向性

自社技術を軸とした外部連携によって、事業領域をゲーミングからデータセンタ、自動運転向けにポートフォリオを転換

- **競合動向は重視せず、「自社技術で何をどこまで解決できるのか」、「その際のインパクトはどの程度か」にフォーカス**
  - "CEOの考え方であるSpeed of Lightという言葉が社内で浸透している"
  - "競合との競争は考えず、現在の技術で到達可能なレベルまで技術水準を上げることにフォーカスしている"
- **2010年以前は、ゲーミング事業やコア技術の提携が中心であったが、以降は自動運転やデータセンタ向けの提携に転換**
  - 自動運転事業は、2010年頃から実証を開始し、事業拡大の見込が立った2017年頃から全方位で提携を推進
  - データセンタ事業は、2010年以降IBMと実証を開始し、2016年頃に拡大基盤を構築。急速な事業成長を支えるケイパビリティ獲得を目的に、複数企業の出資/買収を実施

外部連携の取り組み

外部連携を活用しながら、継続的に技術革新と事業拡大を実現する、自社内の"型"を整備・運用

- **「市場捕捉」、「事業化の加速」、「技術・情報の掌握」、の観点で事業成長を実現する仕組みを構築**

① 市場を捕捉する
  - 学術観点での事業機会の探索
  - パートナー研究・選定部隊による業界牽引リーダー・イノベーターの特定

② 事業を加速する
  - イノベーター＋αでの実証による開発の早期化
  - 業界牽引リーダー含む全方位提携での事業拡大

③ 技術・情報を抑える
  - カンファレンス主催による情報・関係者ネットワーク構築
  - 技術提携プラットフォームの構築（NVIDIA Inceptionにはは、1万社超Startupが登録）

Source：対外シンポジウム、IR資料よりEY作成

Confidential - All Rights Reserved - EY Strategy and Consulting Co., Ltd. 2023

本邦企業の海外投資の課題の背景として、企業体質の変革の遅れや近視眼的な経営、株主エンゲージメントの不慣れさが真因として考えられる

海外投資実行に向けた課題の真因

企業体質のトランスフォームが進んでいない

- **旧来型の技術革新手法となっている"自前主義"の浸透**
  - 一部企業でオープンイノベーションや協業、M&Aによる取り組みが進むものの依然として限定的
- **リスク偏重の考え方**
  - 新興国での低いコンプライアンス意識への懸念や大型投資による減損を過度に意識する傾向
- **リーダーシップの不在**
  - 海外投資やポートフォリオ変革等、企業の大きな変化を主導する強力なリーダーシップをもった経営陣が不足

長期的に縮小する国内市場において、現状維持に甘んじている

- **長期的な目線での意思決定の欠如**
  - 国内の限定的な企業で展開される市場において、一定期間現在の売上・利益規模を維持できる見立ての場合、更なる成長に向けた海外投資のインセンティブが働きにくい

株主価値向上に向けた課題の真因

投資家への開示とコミットのバランスの欠如

- **コミットすることに対する過度な憂慎**
  - 具体的な成長施策や買収時に想定したシナジーに関して、コミットすることを避けるために開示を控える傾向

投資家マネジメントへの動機付けが限定的

- **積極的な株主提案を行う機関投資家は少ない**
  - 本邦における上場企業の株式を多数保有する機関投資家は、経営戦略や資本政策に対する要求を行うことは稀
  - 一方で、積極的に株主提案を行うアクティビストは、年々増加傾向（過去9年でアクティビストキャンペーンは8倍超に増加*1）にあり、投資家マネジメントは一層重要性になっている

*1：EY株主エンゲージメントチーム調査結果

Confidential - All Rights Reserved - EY Strategy and Consulting Co., Ltd. 2023

（3）政策的対応策の検討
海外投資推進に向けた施策の方向性：施策案の一覧

海外投資活用による株主価値向上に向けては、実行の基盤となるノウハウ共有など海外投資実行に対する施策に加え、投資に関する株主との対話におけるガイダンスの整備が必要

		施策案
海外投資実行の課題対応	**ガイドラインの整備**	▸ 海外投資実行における法務・税務等に関するリスク対応のガイドライン ▸ 海外子会社管理、投資後モニタリングに関するガバナンスガイドライン ▸ グローバル人材育成、海外投資を推進する人事評価制度の策定に関するガイドライン
	ナレッジシェア	▸ 本邦企業の海外投資実行におけるポイント（初期検討やDDでの検証事項など）ベストプラクティス、過去の失敗事例 ▸ 海外投資検討時に参照可能な外部環境情報（地域別マーケットトレンド、商習慣、先行事例 等）
	パートナリングの機会提供	▸ 海外投資家や海外企業との事業創出に向けたマッチング機会（ネットワーキングイベント 等） ・ スタートアップ企業以外とのマッチングの場は限定的であり、本邦企業・海外企業ともにニーズ有 ▸ 海外子会社の将来的な幹部候補の採用に向けた、現地大学等とのリレーション構築の支援
	ファイナンス支援	▸ 投資金額、リスクともに大きいインフラ投資を中心に、政府系金融機関から海外投資向け融資などのファイナンス支援を拡充
	ルール形成	▸ 海外投資実行時の独占禁止法対象となる取引の基準引き下げ ▸ 海外投資実行に関連する税制度の見直し
株主価値向上の課題対応	**ガイダンスの公表**	▸ 株主エンゲージメント、エクイティストーリーの構築、パーパスの設定に関するガイダンスの作成・公表 ・ 国内外の成功事例の共有、開示内容・タイミングの整理 等

Confidential - All Rights Reserved - EY Strategy and Consulting Co., Ltd. 2023

「水素」と「再生可能エネルギー」をテーマとした日本とASEAN企業のネットワーキングイベントをシンガポールで開催、共同投資実現に向けた個別面談を実施

目的	▸ ASEAN現地企業と日本企業の関係構築 ▸ 脱炭素領域における今後の円滑な事業（投資機会）創出
開催日時	▸ 2023年3月8日(水)13:00～17:00
開催都市	▸ シンガポール
テーマ	▸ 以下の脱炭素領域 1. 水素 2. 再生可能エネルギー
参加企業	▸ 日本(5社)：電力会社、ガス会社、エンジニアリング会社、総合電機メーカー 等 ▸ ASEAN(6社)：大手電力会社、デベロッパー、エンジニアリング会社等
実施概要	▸ 経済産業省の主催により、ASEAN現地企業と日本企業によるマッチングイベントを開催 ▸ テーマ別ディスカッションや1on1面談を通じて協業具体化に向けた議論を実施

Confidential - All Rights Reserved - EY Strategy and Consulting Co., Ltd. 2023

ネットワーキングイベントでの情報交換・協業に関する議論を通じて、将来的なパートナリングに向けたリレーション構築に寄与

イベント全般に関するコメント

- 1on1面談では先方の期待している脱炭素ソリューションを直接聞くことができ理解が深まった（日本企業）
- Free talk時に色々な会社と会話でき、彼らの事業やターゲットについて詳細ヒアリング出来た（日本企業）
- 今後は国やテーマをさらに絞った同様のイベントがあるとさらにマッチングする可能性が高くなると感じた（日本企業）
- 日本とシンガポールの企業が、技術や市場プレゼンスなどそれぞれの強みを活かして、水素や再エネの機会で協力機会を模索しており、今後の事業拡大に大いに活用可能であると感じた（海外企業）
- さまざまな事業者から異なる意見を聞くことができ、今後の協業機会について議論することができた（海外企業）

イベントの成果

- ASEAN地域では再エネが石炭火力よりも安価な発電コストになっており、再エネ関連ビジネスのポテンシャルを感じた自社の技術に興味を持ってもらった企業があるため、引き続き、情報交換を継続して進めていく（日本企業）
- 将来的なパートナー候補となり得る企業とマッチングができた、今後引きつづき情報を交換していく（日本企業）
- 将来的な協業の可能性を模索すべく、定期的にやり取りを行う（日本企業）
- 共同研究の機会を探ることができる分野を特定することができた（海外企業）

Confidential - All Rights Reserved - EY Strategy and Consulting Co., Ltd. 2023

（様式2）

二次利用未承諾リスト

報告書の題名：令和４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（海外投資拡大に向けた企業体制変革に関する調査）
調査報告書　詳細版（日本語公表用）

委託事業名：令和４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（海外投資拡大に向けた企業体制変革に関する調査）

受託事業者名：EYストラテジー・アンド・コンサルティング株式会社

頁	図表番号	タイトル
7	図表1-1	海外投資件数推移（2017～2021年）
8	図表1-2	地域別｜海外投資件数推移（2017～2021年）
9	図表1-3	地域別×手法別｜海外投資件数（2021年）
10	図表1-4	投資手法別投資件数の推移（2017～2021年）
11	図表1-5	従来型M&A｜業種別の件数推移（2017⇒2021年）
12	図表1-6	スタートアップ投資｜業種別の件数推移（2017⇒2021年）
13	図表1-7	インフラ投資｜件数推移（2017～2021年）
18	図表2-1	本邦企業の、海外法人からの資源還流の金額規模と還流手法(本社向け支払額の推移)
25	図表3-1	各指標の過去5年間比較（FY2017～FY2021）
26	図表3-2	業績（売上高：10億円）