

令和 5 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

対日 M&A 及び外国企業と日本企業との出資 を伴う協業連携によるオープンイノベーション 事例調査・事例集作成委託報告書

2024 年 3 月 株式会社日本総合研究所

概要・背景

世界経済情勢及び経営環境が急激に変化し、経営課題が複雑・多様化する中、日本企業が持続的成長を遂げるためには、イノベーション創出やビジネスモデルの刷新等の実現が重要であり、外国企業との協業連携を通じて経営の高度化や販路拡大を図ることが有効な選択肢となりうる。一方、日本企業は、海外資本に対する心理的抵抗感や社内の体制構築の遅れなどから、外国企業との協業連携が諸外国に比べて遅れていることが指摘されている。

日本政府は、「海外からの人材・資金を呼び込むためのアクションプラン」（2023年4月26日対日直接投資推進会議決定）を策定し、高度外国人材の呼び込み及び対日直接投資の促進に取り組んでいる。その一環として、経済産業省は「対日 M&A 活用に関する事例集－海外資本を活用して、企業変革・経営改善・飛躍的成長につなげた日本企業のケーススタディー」（2023年4月19日公表）を策定した。同事例集では、日本企業において外国企業又は外国プライベート・エクイティファンドによる日本企業への M&A（以下、「対日 M&A」という）を経営手法の選択肢の一つとして検討する際に参考となる対日 M&A の事例を選出し、対日 M&A 活用の効果・意義や留意点等をまとめた。さらに、経済産業省は、M&A に関する公正なルール形成に向けて経済社会において共有されるべき原則論及びベストプラクティスを提示することを目的に、「企業買収における行動指針」を2023年8月に策定した。

外国企業との協業連携の形態は M&A 以外にも考えられるところ、更なる選択肢を提示するため、本事業では、外国企業との共同出資及び外国企業からのマイノリティ出資の受入れも広く対象とした。外国企業の持つグローバルネットワークやノウハウ等を活用し、事業拡大、経営改善（DX・人的資本管理含む）やイノベーション創出を達成している事例を取り上げ、外国企業との協業連携の効果・意義や留意点をまとめた。事例紹介として、外国企業との協業連携の背景や目的、協業（統合）過程や成果について概説し、実践的な事例集とするために、課題解決に向けた取組や成功のポイント、協業連携に当たり工夫した点等も整理した。これらの点は、日本企業との協業連携においても同様に当てはまるものが多いと考えられる。

注：本報告書において、「対日 M&A 等」とは、外国企業が出資会社、日本企業が被出資会社となる出資をいい、出資形態別に「合併」、「買収」、「事業譲渡」、「資本参加」及び「出資拡大」に分類している。また、「対日 M&A」とは、「対日 M&A 等」のうち、「合併」、「買収」及び「事業譲渡」をいう（「合併」等の定義は、5 ページ参照）。

目次

概要・背景	1
第1章 報告書の各章概要	3
第2章 外国企業と日本企業の協業連携の概況	5
2.1 日本国内における M&A（マイノリティ出資含む）の概要及び分類	5
2.2 買収・事業譲渡及び資本参加・出資拡大（OUT-IN）の概況（出資比率別）	7
2.3 対日 M&A 等*の推移 *合併、買収、事業譲渡、資本参加、出資拡大	8
2.4 買収・事業譲渡（OUT-IN）の推移	9
2.5 資本参加・出資拡大（OUT-IN）の推移	10
2.6 各国における対内 M&A 等の概況	11
2.7 買収・事業譲渡（OUT-IN）の買い手国籍・対象会社業種	12
2.8 資本参加・出資拡大（OUT-IN）の買い手国籍・対象会社業種	13
第3章 外国企業と日本企業の協業連携事例の要点・メリット	14
3.1 ポイント別にみる外国企業と日本企業の協業連携の要点	14
3.2 外国企業と日本企業の協業連携の目的・メリットの概要	30
3.3 外国企業と日本企業の協業連携の目的・メリットの概要（実際の声）	32
第4章 個別事例集	38
4.1 本報告書における対日 M&A 等のパターン	38
4.2 協業連携事例一覧	0
4.3 協業連携事例一覧の外国企業の国籍・対象会社業種・所在地	0
5章 コラム	1
●調査手法	4
●外国企業と日本企業の協業連携事例に関する研究会の概要	5
●各種用語の定義・解説	6

第1章 報告書の各章概要

本報告書の各章概要は、以下のとおりである。なお、本報告書では、経済産業省の「外国企業と日本企業の協業連携事例に関する研究会」において検討し、作成した事例集に掲載しているものに加え、外国企業と日本企業の協業連携に関するデータや具体的な企業の声、調査手法などについても記載している（事例集は経済産業省 Web サイト参照）。

・第2章 外国企業と日本企業の協業連携の概況

外国企業による日本国内における買収・事業譲渡、資本参加・出資拡大（OUT-IN）の推移につき、国際比較を含めて概況を整理した。なお、本報告書において、外国企業が出資会社、日本企業が被出資会社となる資本参加を「対日 M&A 等」と表記している。

<サマリー>

- ✓ 2000 年-2023 年における、外国企業から日本企業への出資である対日 M&A 等（OUT-IN）の件数は、3,594 件であり、うち外国企業による出資比率 50%以下（資本参加・出資拡大）の合計件数は 2,298 件と全体の 64.0%を占める。
- ✓ 対日 M&A 等（OUT-IN）は、3 年移動平均で 10 年前と比較して、件数は約 3 倍、金額は約 5 倍となっており、件数は過去 20 年間で最高水準。
- ✓ 対日 M&A 等における買収・事業譲渡の件数は概ね横ばいだが、金額は、大型案件の有無等により変動があるものの 2016 年以降大幅に増加している。また、資本参加・出資拡大の件数及び金額は、増加傾向にある。
- ✓ 日本の名目 GDP に占める対内 M&A の金額の割合は、米国の 1/7 程度、英国の 1/33 程度である。

・第3章 外国企業と日本企業の協業連携事例の要点・メリット

事例調査から、外国企業と日本企業の協業連携の要点及び目的・メリットを整理した。

<サマリー>

- ✓ 外国企業と日本企業の協業連携の要点として、①海外資本活用の背景（成長意欲・課題感）、②外国企業との接点、③成果実現のための実施内容、④協業連携前後の苦労（M&A、マイノリティ出資、共同出資会社設立含む）、⑤成功のキーファクター、⑥今後の成長展開に整理した。
- ✓ 外国企業と日本企業の協業連携に関するメリットは、経営面（新事業モデル・イノベーションの創出、経営基盤の強化）、事業面（営業・販売力の向上、生産・開発能力、生産性の向上）、従業員面（人材育成・確保、労働環境の改善）のそれぞれにおいて確認できた。

・第4章 個別事例集

本事業にて作成した事例集に掲載した企業一覧を整理した。

<サマリー>

- ✓ 本事例集では、事例分類をパターン A：会社本体へのマジョリティ出資受入、パターン B：会社本体へのマイノリティ出資受入、パターン C：共同出資（合併会社化）の3パターンとしている。

・第5章 コラム・各種用語の定義・解説

外国企業と日本企業との企業文化（商慣習）の差異をどう乗り越えたか、外国企業との協業連携の解消事例から見た留意点、中小企業における経営高度化に向けた外国企業の協業連携の活用に関するコラムを作成し、各種用語の定義・解説を整理した。

第2章 外国企業と日本企業の協業連携の概況

2.1 日本国内における M&A（マイノリティ出資含む）の概要及び分類

本事例集では、出資企業及び被出資企業の国籍により、国内 M&A（IN-IN）、対外 M&A（IN-OUT）、対日 M&A 等（OUT-IN）として分類しており（図表 1）、特に対日 M&A 等を調査対象とすることとした。なお、M&A 案件については出資形態別に「合併」、「買収」、「事業譲渡」、「資本参加」及び「出資拡大」に分類している（図表 2）。

調査の結果、2000 年-2023 年における対日 M&A 等の件数は 3,594 件であり、日本国内における M&A 件数全体の 5.8%と少ない傾向にあることが分かった。出資形態別の内訳をみると、「資本参加」及び「出資拡大」の合計件数は 2,298 件と対日 M&A 等全体の 64.0%を占める。なお、「買収」、「事業譲渡」はマジョリティ出資、「資本参加」、「出資拡大」はマイノリティ出資とする。

図表 1 M&A の概要（2000-2023 年までの合計）

分類	概要	件数(割合)
国内 M&A (IN-IN)	日本企業同士の M&A	47,147 件 (75.5%)
対外 M&A (IN-OUT)	日本企業が出資会社、外国企業が被出資会社となる M&A	11,666 件 (18.7%)
対日 M&A 等 (OUT-IN)	外国企業が出資会社、日本企業が被出資会社となる M&A	3,594 件 (5.8%)

図表 2 対日 M&A 等の出資形態別の内訳（2000-2023 年までの合計）

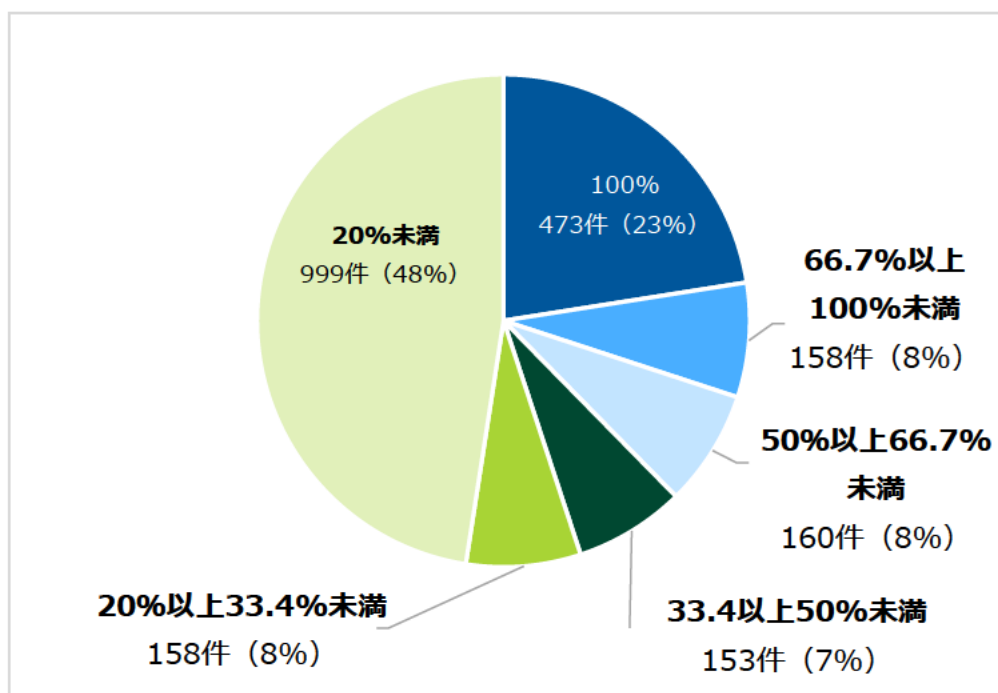
出資形態	概要	件数(割合)
合併	2 社以上が合併契約で 1 社になること。合併(株式移転・持株会社)とは株式移転により共同持株会社をつくり、統合すること。 また、合併(株式交換・持株会社)とは会社分割により持株会社をつくり、その持株会社が株式交換を使って統合すること。既に持株会社になっている場合も含む。	9 件 (0.3%)
買収	50%超の株式の取得。50%以下でも経営を支配する場合を含む。増資引き受け、既存株主からの取得、株式交換、株式交付がある。 会社分割の結果、分割会社が承継会社の親会社になる場合や、合併の結果、消滅会社の親会社が存続会社の親会社となる場合も買収とすることがある。	900 件 (25.0%)
事業譲渡	資産、従業員、のれんなどからなる「事業」の譲渡。2 社間での既存事業の統合も含む。 会社分割は原則として事業譲渡に分類する。ただし、承継会社が子会社になる場合は除く。	387 件 (10.8%)
資本参加	50%以下の株式取得。ただし、子会社になる場合は除く。増資引き受け、既存株主からの取得による。初回の取得に限る。	1,667 件 (46.4%)
出資拡大	資本参加をしている当事者による 50%以下の株式の追加取得。ただし、すでに 50%超出資している場合や、子会社化している場合、株式の追加取得は、買収や出資拡大から除く。	631 件 (17.6%)

出所：レコフ M&A データベースを基に作成（OUT-IN の場合、日本企業の海外法人売却を除く。割合は四捨五入しているため合計が 100%とならない場合がある）

2.2 買収・事業譲渡及び資本参加・出資拡大（OUT-IN）の概況（出資比率別）

対日 M&A 等（OUT-IN、マイノリティ出資含む）のうち、外国企業による出資比率 50%未満の件数は 6 割以上で、出資比率 20%未満が全体の約 5 割を占める。（図表 3）

図表 3 対日 M&A 等の出資形態・比率別件数・割合（2000-2023 年の合計）



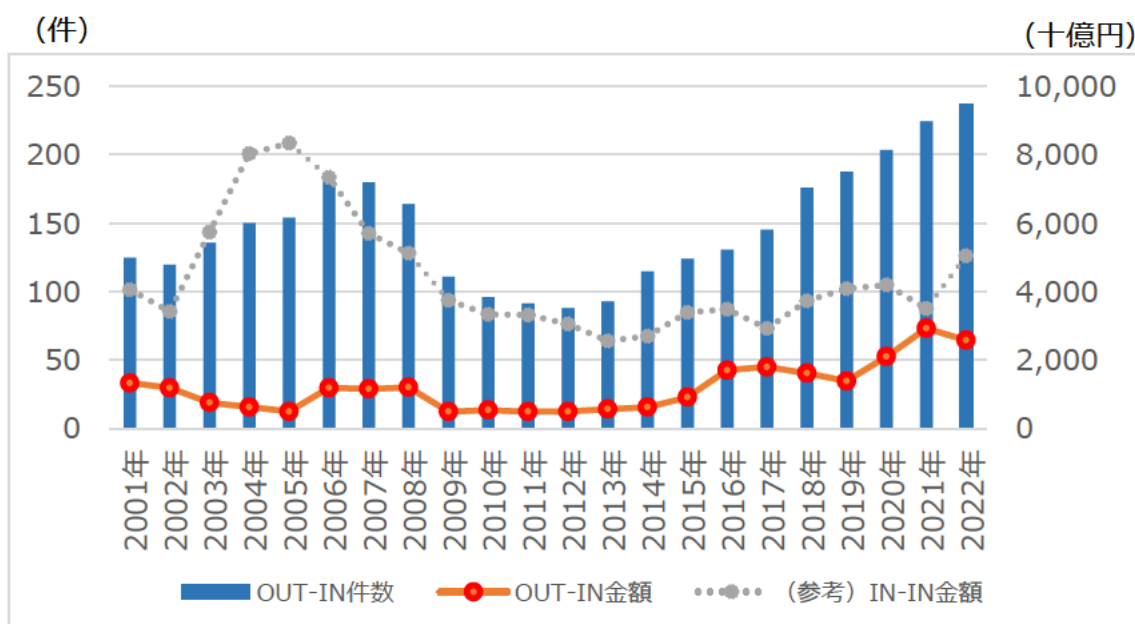
出所：レコフ M&A データベースをもとに作成（期間は 2000/1/1～2023/12/31。日本企業の海外法人売却を除く。割合は四捨五入しているため合計が 100%とならない場合がある。出資後の出資比率で集計、出資比率非公表案件を除く。

注記：%の数値は外国企業による出資比率を表す

2.3 対日 M&A 等*の推移 *合併、買収、事業譲渡、資本参加、出資拡大

対日 M&A 等（OUT-IN）は、3 年移動平均で 10 年前と比較して、件数は約 3 倍、金額は約 5 倍となっており、件数は過去 20 年間で最高水準となっている。（図表 4）

図表 4 対日 M&A 等の推移（件数・金額（3 年移動平均*））



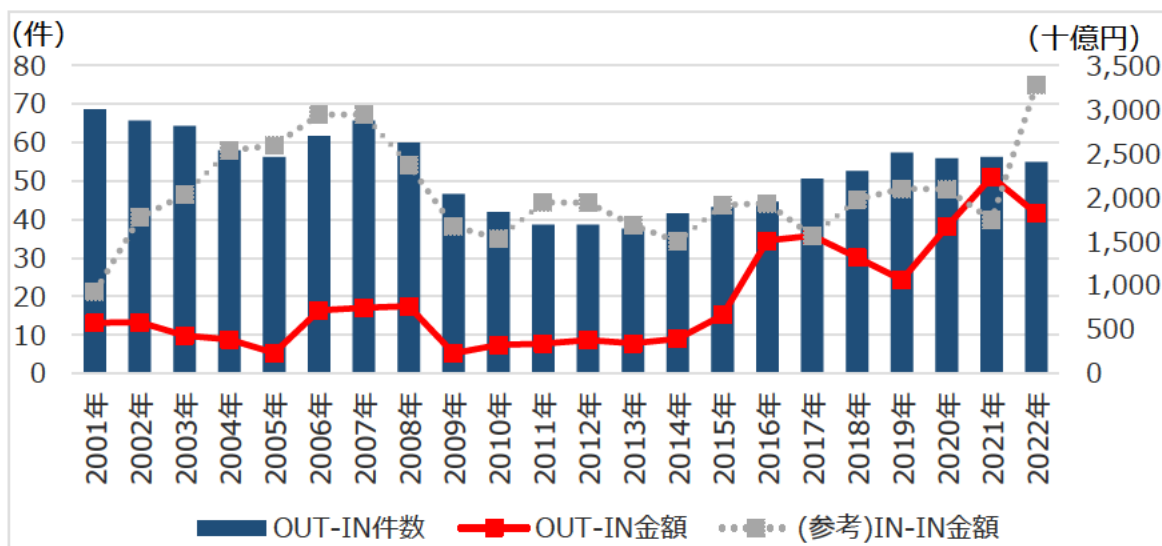
* 当該年の値に前後 1 年の値を加算して年数 3 で除した平均値(例：2021 年の値は 2020～2022 年の平均値)特に毎年の金額は大型案件の有無により傾向が分かりにくいいため、3 年移動平均を用いた

出所：レコフ M&A データベースから作成（OUT-IN の場合、日本企業の海外法人売却を除く。金額非公表案件も存在。）

2.4 買収・事業譲渡（OUT-IN）の推移

対日 M&A 等（OUT-IN）における買収・事業譲渡の件数は、概ね横ばいだが、金額については大型案件の有無等により変動があるものの、2016 年以降大幅に増加している。（図表 5）

図表 5 買収・事業譲渡の推移（件数・金額（3 年移動平均*））



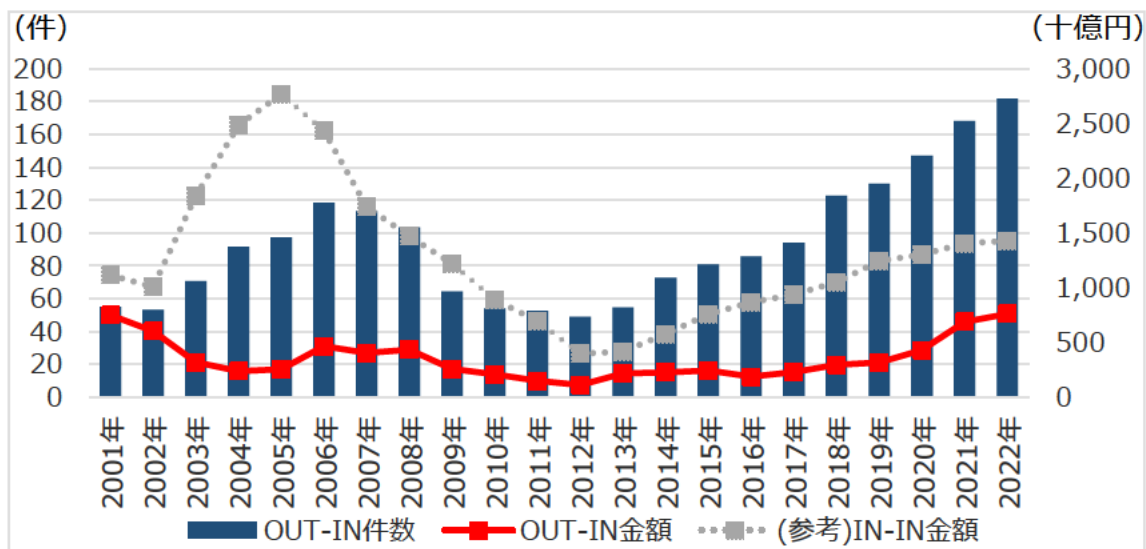
* 当該年の値に前後 1 年の値を加算して年数 3 で除した平均値(例：2021 年の値は 2020～2022 年の平均値)特に毎年の金額は大型案件の有無により傾向が分かりにくいいため、3 年移動平均を用いた

出所：レコフ M&A データベースから作成（OUT-IN の場合、日本企業の海外法人売却を除く。金額非公表案件も存在。）

2.5 資本参加・出資拡大（OUT-IN）の推移

対日 M&A 等（OUT-IN）における資本参加・出資拡大の件数及び金額は、直近 10 年間で 3 倍以上に増加している。（図表 6）

図表 6 資本参加・出資拡大の推移（件数・金額（3 年移動平均*））



* 当該年の値に前後 1 年の値を加算して年数 3 で除した平均値(例：2021 年の値は 2020～2022 年の平均値)特に毎年の金額は大型案件の有無により傾向が分かりにくいいため、3 年移動平均を用いた

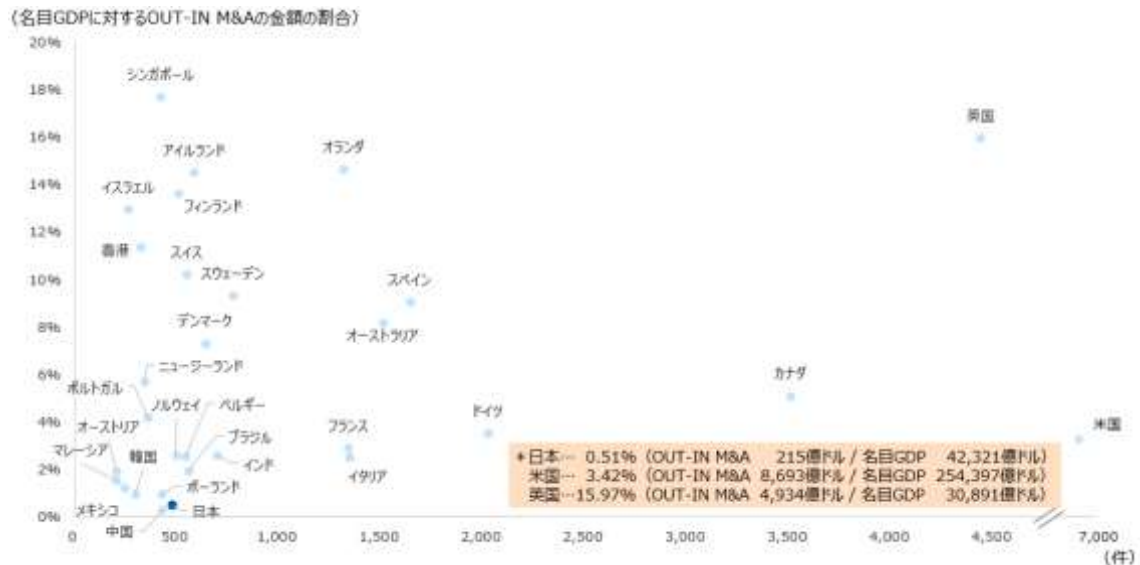
出所：レコフ M&A データベースから作成（OUT-IN の場合、日本企業の海外法人売却を除く。金額非公表案件も存在。）

2.6 各国における対内 M&A 等の概況

対日 M&A 等(2018 年から 2022 年までの合計)の件数(478 件)と名目 GDP (2022 年)に対する金額の割合(約 0.5%)を他国の対内 M&A と比べると、件数・割合ともに少ない。

特に、日本の名目 GDP に占める対内 M&A 金額の割合は、米国と比べ 1/7 程度、英国と比べ 1/33 程度である*。(図表 7)

図表 7 世界各国の M&A (OUT-IN) の件数・金額 (2018 から 2022 年までの合計)

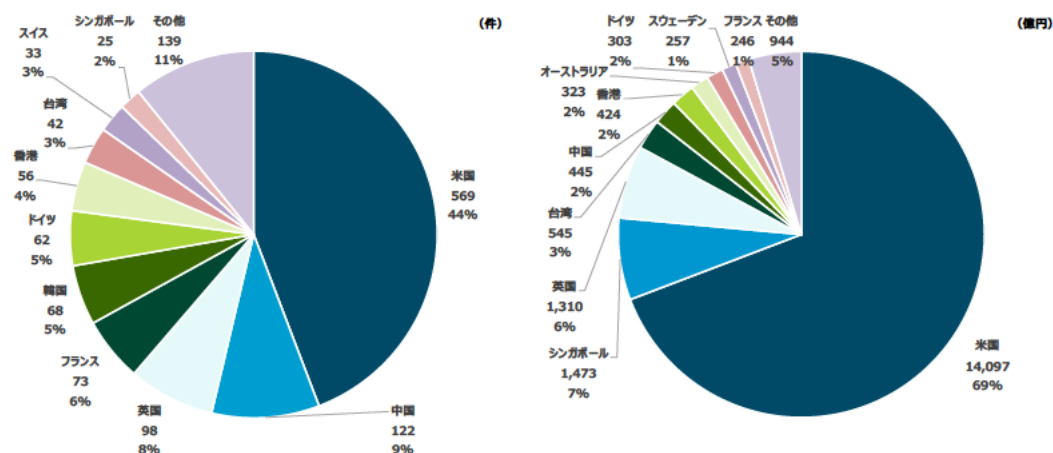


出所：UNCTAD World Investment Report (OUT-IN M&A 金額 2018-2022 年)、The WORLD BANK (名目 GDP (2022 年)) から作成

2.7 買収・事業譲渡（OUT-IN）の買い手国籍・対象会社業種

買収・事業譲渡における買い手国籍別の 2000-2023 年における合計件数は、米国が最も多く、中国、英国と続く。合計金額は、米国が約 7 割を占めており、シンガポール、英国と続く。（図表 8）

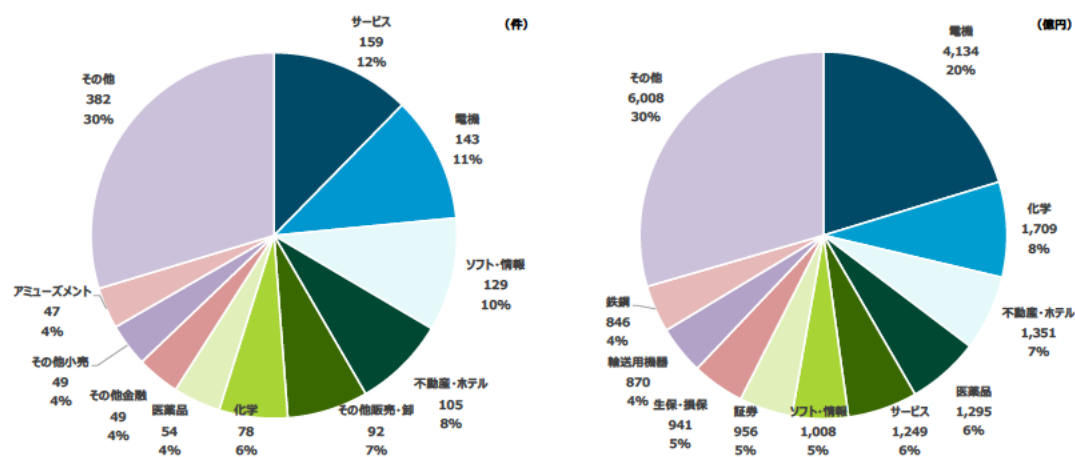
図表 8 買収・事業譲渡 買い手国籍別の合計件数・金額 2000-2023 年



出所：レコフ M&A データベースから作成（日本企業の海外法人売却を除く。金額非公表案件も存在。）

また、対象会社の業種別の合計件数は、サービス、電機、ソフト・情報、不動産・ホテルと続く。金額は、電機、化学、不動産・ホテル、医薬品が大きい。（図表 9）

図表 9 買収・事業譲渡 対象会社業種別の合計件数・金額 2000-2023 年

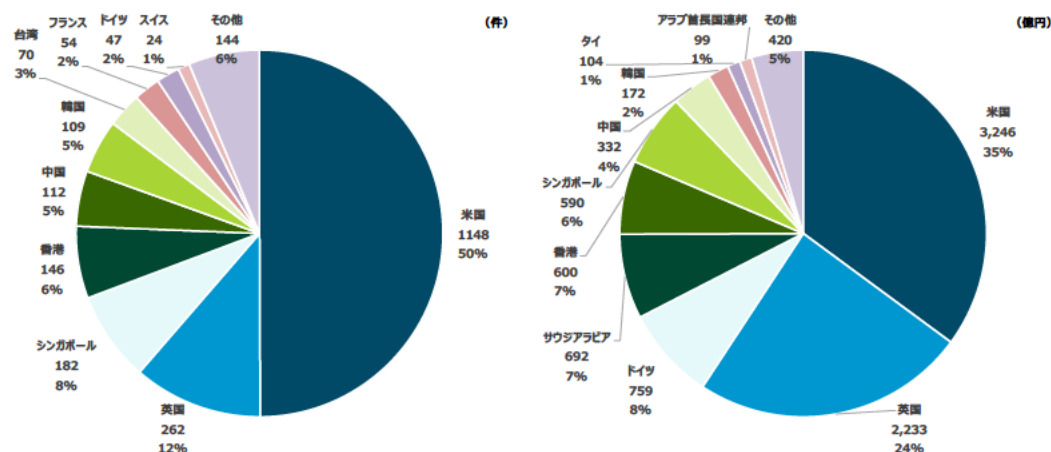


出所：レコフ M&A データベースから作成（日本企業の海外法人売却を除く。金額非公表案件も存在。）

2.8 資本参加・出資拡大（OUT-IN）の買い手国籍・対象会社業種

資本参加・出資拡大の買い手国籍別の 2000-2023 年における合計件数は、米国が最も多く、英国、シンガポールと続く。金額は、米国、英国、ドイツの順に大きい。（図表 10）

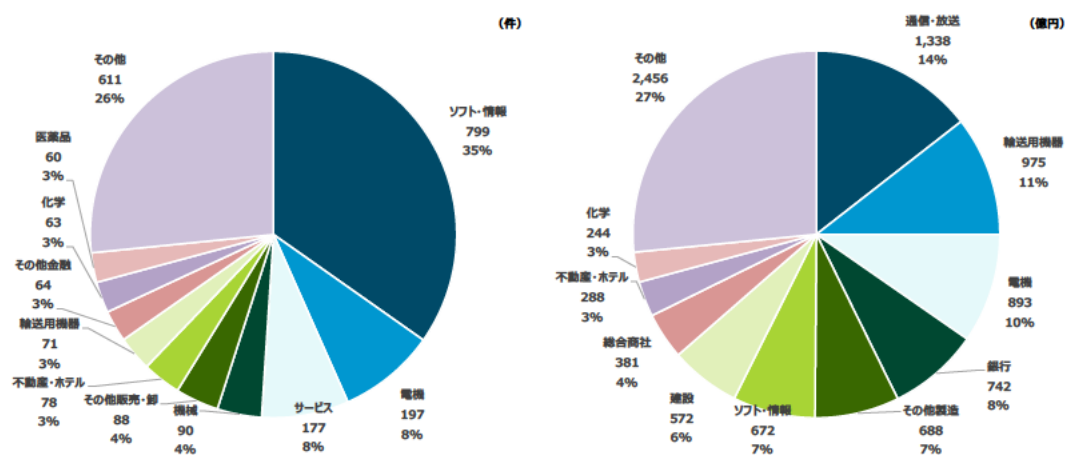
図表 10 資本参加・出資拡大 買い手国籍別の合計件数・金額 2000-2023 年



出所：レコフ M&A データベースから作成（日本企業の海外法人売却を除く。金額非公表案件も存在。）

また、対象会社の業種別の件数は、ソフト・情報、電機、サービス、機械と続く。金額は、通信・放送、輸送用機器、電機、銀行が大きい。（図表 11）

図表 11 資本参加・出資拡大 対象会社業種別の合計件数・金額 2000-2023 年



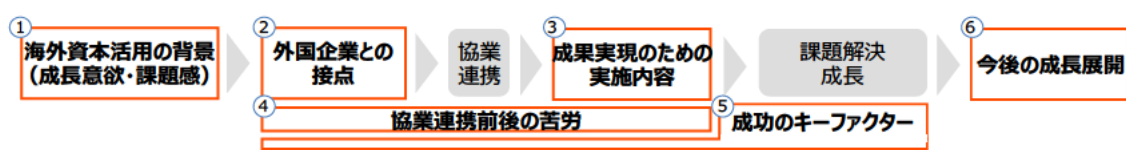
出所：レコフ M&A データベースから作成（日本企業の海外法人売却を除く。金額非公表案件も存在。）

第3章 外国企業と日本企業の協業連携事例の要点・メリット

3.1 ポイント別にみる外国企業と日本企業の協業連携の要点

外国企業と日本企業の協業連携の要点として、ヒアリング内容を、①海外資本活用の背景（成長意欲・課題感）、②外国企業との接点、③成果実現のための実施内容、④協業連携前後の苦労（M&A、マイノリティ出資、共同出資会社設立含む）、⑤成功のキーファクター、⑥今後の成長展開として整理した。

図表 1 2 ポイント別にみる外国企業と日本企業の協業連携の要点



① 海外資本活用の背景（成長意欲・課題感）

■ 新事業創出等の必要性

- 今後の企業成長に向けた新規ビジネスモデルの創出や商品・サービスにおけるイノベーションの創出が必要であり、そのために協業連携先の優れた製品技術・グローバル販売ネットワーク等の活用を期待。

■ 既存事業における経営改善の必要性

- 既存事業における海外展開、市場シェア獲得、製品の機能向上を図るために、協業連携先の業務改革手法・販売ノウハウ・優れた製品技術等の活用を期待。
- また、ビジネスの DX や社内業務の IT 活用も検討。

■ 人材育成・強化や高度人材確保の必要性

- 専門人材、IT 人材の育成・確保を図るために協業連携先の研修制度・人事制度ノウハウ・連携先のグローバル人材等の活用を期待。

企業の声：①海外資本活用の背景（成長意欲・課題感）
（対象会社業種/出資形態）

■ **新事業創出等の必要性**

- ・ 「世界の需要を取り込むために、同業他社との統合によって規模の経済性を追求し、国際競争力を高めることを企図」（電機/マジョリティ出資）
- ・ 「従来は受託開発を行っていたが、操作に専門スキルが必要なため、限られた企業のみ提供していた。クラウド・SaaS のビジネスモデルに将来性を感じ、新規ビジネスモデルを検討」（ソフト・情報/マイノリティ出資）
- ・ 「国内市場で更にシェアを獲得するためには、投資銀行業務の強化、特にクロスボーダー案件の獲得が課題」（証券/共同出資）
- ・ 「自社の事業資産・製品のみでは成長が限られていたため、外国企業が保有する経営・マーケティング等のノウハウ・製品を取り入れることで、事業拡大を企図」（窯業/共同出資）
- ・ 「それ以前の国内市場は案件が少なく技術開発も停滞したため、自社単体の技術・ノウハウ・実績では、国内市場における優位性の確立および海外展開を含む事業の成長に課題があり、海外市場で先行する技術・ノウハウ・実績獲得の必要性」（電力・ガス/共同出資）
- ・ 「販売エリア拡大を含む事業拡大、およびビジネスモデルの DX の必要性」（その他小売/共同出資）
- ・ 「海外展開を検討していた自社製品が海外での販売に苦戦し普及が困難だった。そこで、より海外で馴染みのある新製品を開発し、海外での拡販を企図」（食品/共同出資）

■ **既存事業における経営改善の必要性**

- ・ 「高価格帯製品の販売で大手企業がリードしていたため、自社単独でのプレゼンス向上が困難であった。また、グローバル市場では、競争が激しく、資金力に課題」（化学/マジョリティ出資）
- ・ 「全国で事業を展開していたものの、関東以外の地域での事業規模が小さく、業界大手と比較した知名度の低さゆえに今後の更なる事業拡大に課題」（サービス/マジョリティ出資）
- ・ 「自社単体では達成が難しいさらなる成長の実現を目指し、グローバル市場への進出方法を検討」（機械/共同出資）
- ・ 「外国企業の持つ海外の顧客基盤を活用するため、業務提携を実施していたものの、KPI 設定等のマネジメント面まで踏み込んだ協業には至らず、経営ノウハウの取得に課題」（サービス/共同出資）

- 「業界再編や海外メーカーの日本法人設立の潮流で、製品の販売権喪失リスクを抱えていたため、取引先の外国企業と連携強化を図る必要性」（その他販売・卸/共同出資）

■ 人材育成・強化や高度人材確保の必要性

- 「DX 推進及び IT 人材の強化を目指していた」（ソフト・情報/共同出資）
- 「日本企業の既存事業で取得した顧客データを活用し、さらなる顧客体験の向上を企図していたが、データ分析のノウハウや DX 人材育成に課題」（ソフト・情報/共同出資）

② 外国企業との接点

■ 日本企業から外国取引先・業務提携先に出資を打診（既存取引先・業務提携先）

- 既存の取引先や業務提携先の中から、協業連携を行う分野で互いに補完関係（シナジー創出）となる会社を見極める。
- グローバル本社との交渉に当たり自社の強み（コア技術等）の明確化も重要。

■ 日本企業から出資を打診

- 日本市場と比較して先行・発展している国の産業分野の外国企業に打診し、自社の事業ビジョンや日本市場の将来性などの魅力をアピールする。一般的に、業界団体、投資銀行、コンサルティング会社等が開催するカンファレンスへの参加、関係者のネットワークを辿る、マッチングプラットフォーム、FAをはじめとした専門家の活用等も考えられる。

■ 外国企業から出資を打診

- 日本企業を日々探索し、出資等を打診する外国企業は一定程度存在するとみられる。
- 相手企業との協業連携を検討するうえで、相互の目的・メリット等を互いに十分理解することが重要。

企業の声：② 外国企業との接点
(対象会社業種/出資形態)

■ **日本企業から外国取引先・業務提携先に出資を打診（既存取引先・業務提携先）**

- ・ 「外国企業の北米販社に日本企業が OEM 生産していたことをきっかけに親会社とも関係性が構築され、協業連携の検討を開始」（機械/共同出資）
- ・ 「データドリブン経営を進める中で、データ分析領域で外国企業に事業を委託していた。「時間をお金で買う」意識で合併会社の設立を日本企業から打診」（ソフト・情報/共同出資）
- ・ 「複数抱えていた取引先メーカーの中でも、特に高品質な製品を製造していた外国企業に対して、販売権を維持し更なる拡販をするため、日本企業から合併会社設立を打診」（その他販売・卸/共同出資）

■ **日本企業から出資を打診**

- ・ 「外国企業主催のイベントに出席するなど関係構築した後に出資が決定」（ソフト・情報/マイノリティ出資）
- ・ 「複数の企業に対して RFI（Request For Information）を行い、複数社の提案を精査の上、協業連携先を選定」（ソフト・情報/共同出資）
- ・ 「新規事業創出を検討していたアライアンス担当者が外国企業を発掘し、日本企業側から関係者を辿りアプローチし、協業連携に向けた交渉開始」（ソフト・情報/共同出資）
- ・ 「先行している海外市場において、話題となっていた外国企業に目を付け、外国企業にアプローチ」（その他小売/共同出資）

■ **外国企業から出資を打診**

- ・ 「外国企業が SNS 等で話題となりつつあった日本企業を見つけ、日本法人の社長が自ら打診することで交渉を開始」（化学/マジョリティ出資）
- ・ 「日本市場での事業拡大に当たって、外国企業は複数の会社へ声掛け・協業打診」（サービス/マジョリティ出資）
- ・ 「両社の会長同士が対話する機会があり、外国企業が世界第 1 位を目指す中で、日本企業の事業の一部について買収提案」（窯業/共同出資）
- ・ 「東京都が実施する外国企業と日本企業のマッチング支援を受け、外国企業が日本企業へ業務提携を打診」（サービス/共同出資）
- ・ 「外国企業（VC）が自社の蒸留所に視察した際、協業連携の打診を受け、出資に向けた交渉を開始。2 年間の交渉期間を経て、パートナー企業として選定」（食品/共同出資）

③ 成果実現のための実施内容

■ 製品・サービスに関する技術やマーケティングノウハウ等の活用

- グローバル市場で先行している製品・サービス技術やブランディングなどのマーケティングノウハウ等の取得により、新事業の創出または既存事業の強化、グローバル市場における販売力強化を行う。

■ ビジネスの DX、IT を活用した業務改革ノウハウの取り込み

- IT システムの開発・運用等に対する世界標準の導入、データドリブン経営の実現に必要なノウハウの導入により、生産性や収益性を向上。
- また、世界基準の品質管理、経営管理を行うことでガバナンス強化、効率化につながる。

■ 人事制度、研修制度の改革

- 外国企業との協業連携の中で、グローバルスタンダードに基づく人事評価や語学、先進的な技術習得などの研修制度を導入。
- また、協業連携ノウハウを蓄積し、将来的な更なる出資や取引に活かしていくことも重要。

企業の声：③ 成果実現のための実施内容
(対象会社業種/出資形態)

■ **製品・サービスに関する技術やマーケティングノウハウ等の活用**

- ・ 「日本企業が持つ強み・優位性を活かした企業運営を行うという方針を掲げつつ、海外展開に際しては海外企業の人的なリソース・海外市場に関する知見を最大限に活用」(化学/マジョリティ出資)
- ・ 「外国企業の持つグローバルなネットワークやブランド力、人材ビジネスのノウハウなどを活用して、高度な人材を確保しつつ、事業エリア拡大や新規事業展開を促進」(サービス/マジョリティ出資)
- ・ 「グローバルでの監査基準や品質水準を満たすために、ワールドワイドスタンダードのシステムを導入し、製造機能を改善」(電機/マジョリティ出資)
- ・ 「外国企業との連携に基づき SaaS を活用したビジネスモデルに移行し、契約後も製品のアップデートや顧客習熟度を向上させ高い顧客満足度を実現」(ソフト・情報/マイノリティ出資)
- ・ 「外国企業と日本企業でお互いの顧客を紹介したほか、共同でマーケティング活動を実施」(ソフト・情報/マイノリティ出資)
- ・ 「顧客のニーズに応じて大型クロスボーダー案件と中小規模国内案件のどちらにもサービスを提供」(証券/共同出資)
- ・ 「外国企業の調達力を活用することで、国内のサプライヤーでは実現しえない低コストでの部品調達が可能となった。加えて、外国企業のグループ会社の製品を取り入れ、製品ラインナップを拡大」(機械/共同出資)
- ・ 「外国企業と自社お互いの製品をお互いの販路で販売することで、お互いが販路・製品ポートフォリオの拡大を達成」(窯業/共同出資)
- ・ 「外国企業が持つ海外市場で先行する技術を獲得し、国内市場に持ち込んで、国内での事業展開を強化」(電力・ガス/共同出資)
- ・ 「外国企業が海外で展開している技術を活用したサービスに、自社の持つ経営資源を掛け合わせることで、国内市場を対象として、新たなサービスを合併会社で展開」(ソフト・情報/共同出資)
- ・ 「顧客へ製品の価値を深く伝えるために、外国企業と現地での交流や技術トレーニングを実施」(その他販売・卸/共同出資)
- ・ 「外国企業のデジタルプラットフォームやデジタルマーケティング手法を活用し、再エネを中心とする電力小売事業を全国に展開」(その他小売/共同出資)

■ **ビジネスの DX、IT を活用した業務改革ノウハウの取り込み**

- ・ 「外国企業と同等の QA(Quality Assurance (品質担保)) レビュープロセスを導入」(ソフト・情報/共同出資)

- ・ 「外国企業の持つデータ分析のノウハウを、人材の受け入れや教育プログラムの提供などを通じて取得」（ソフト・情報/共同出資）

■ 人事制度、研修制度の改革

- ・ 「自社が持つ人材育成のノウハウに加え、外国企業が持つ KPI 設定・コスト管理のノウハウをかけ合わせ、サービス品質を向上しつつ生産性も向上」（サービス/共同出資）
- ・ 「自社にとって必要な組織体制を外国企業の担当者と協議して、合併会社の社長が自らグローバル人材の採用を進めた。その後、グローバル人材を複数人獲得し、国内外へ商品ブランドを発信していく体制を整備」（食品/共同出資）

④ 協業連携前後の苦労

■ 協業連携に係る社内への説明

- 外国企業との協業連携に対して、社内での意見の不一致・反対も一定数存在。自社事業、商品の将来性や技術の優位性（メリット）に加え、適宜専門家も活用しつつ、外国企業のコンプライアンス・知的財産権をはじめとしたリスクチェック等も入念に行った上で、丁寧に社内説明を行う企業もみられた。

■ 従業員の不安や疑問に対する説明

- 海外資本が入ることを契機に、従業員の中には困惑し、退職を検討する者も一定数存在。今後の自社の成長ビジョン・改革の意義について個別面談による丁寧な説明、段階的移行、リテンションボーナスなどの対応策を実施した企業もみられた。

■ 企業文化、商慣習の違いへの対応

- 言語、外国本社との時差、技術者同士の前提の差異に基づく意思疎通上の難点のほか、資金不足、機材の到着遅延、開発遅延などの事業面での苦労があった。
- こうした難点に対しても透明性を確保して意識をすり合わせることや、合併会社の場合、両親会社ではなく合併会社の利益を重視した経営を意識し、信頼関係を構築した企業も見られた。

企業の声：④ 協業連携前後の苦労 (対象会社業種/出資形態)

■ 協業連携に係る社内への説明

- ・ 「日本市場に外国企業の製品を持ち込む際、日本独自の規格や情報開示の方針があり、外国企業のサプライヤーからの情報提供が難しい場合があった。そこで、協業開始前に外国企業へ丁寧に日本市場の特殊性を説明することで、協業を開始してからの認識の齟齬を回避。また、海外現地のサプライヤーから情報を提供してもらう際は、背景となる情報を丁寧に合理的に説明し可能な範囲で協力を得た」(電力・ガス/共同出資)
- ・ 「協業連携先の海外スタートアップについて、セキュリティやコンプライアンス、財務状況等、会社の状況を漏れなく確認する必要があり、苦労した。その上で、協業連携にどのようなメリットがあるかを理解してもらえるよう社内に説明」(ソフト・情報/共同出資)
- ・ 「企業の所在地や業界の特性上、海外資本の受け入れに対して良いイメージを持たれることが少なかった。そのため、海外資本の受け入れが成長のための健全な手段の一つであることを丁寧に説明」(食品/共同出資)

■ 従業員の不安や疑問に対する説明

- ・ 「従業員向けに買収の目的や今後の処遇などを丁寧に説明。加えて、退職を防ぐために、リテンションボーナスを提供」(サービス/マジョリティ出資)
- ・ 「外国企業と同等の品質担保のレビュープロセスを導入するために、専門組織の設置し、変革の必要を説明した。加えて、経営陣が自ら 1on1 の面談を通して実施」(ソフト・情報/共同出資)

■ 企業文化、商慣習の違いへの対応

- ・ 「外国企業が主催する社内イベントに日本企業の社員を招待し、情報交換を行うなど、外国企業から日本企業へ企業文化を紹介する機会を設けて、理解を促進。」(化学/マジョリティ出資) "
- ・ 「組織・機能、仕組み・業務の設計にあたり、一方に寄せるのではなく、どちらの考え方が理にかなっていて、効率的なのかを議論しながら、良い方を採用する形で推進」(証券/共同出資)
- ・ 「外国企業との設計・開発プロセスや IT システムの違いにより、共同開発がスムーズに進められなかった。そこで、外国企業の人材を日本に招聘し、膝を突き合わせて設計・開発の進め方についてすり合わせ」(機械/共同出資)
- ・ 「日本企業では議論の後に持ち帰って会議体で意思決定を行うが、外国企業では一定の権限を持った方が議論に臨んでくるため、意思決定スピードに違いがあった。そのた

め、協業開始前に事前に交渉し、日本企業的意思決定スタイルを説明したうえで、共同会社の意思決定プロセスを企画」(窯業/共同出資)

- 「合併会社の親会社同士で、事業方針やターゲット設定、売上・利益目標等においては、頻繁にお互いの考え方の相違を経験した。その際に気兼ねなく何でも提案してみることで、信頼関係を構築し、その都度フラットに対話することでコンフリクトを解消」(サービス/共同出資)
- 「信頼関係の構築のために、決算等を隠さずに開示し、日本企業同士では言語化しなくても共通認識になるような事項でも言葉に出して伝えるなど、透明性の担保を意識」(その他販売・卸/共同出資)
- 「日本企業と連携先の外国企業は言語のみならず社風が大きく異なっていたものの、新規のビジネスモデルを展開するため、お互いの目指すビジョンや合同会社設立により実現したいことを繰り返し協議」(その他小売/共同出資)

⑤ 成功のキーファクター

■ 経営哲学や経営目標の一致（主にマジョリティ出資）

- 両社の経営方針・哲学や経営目標が一致していることが、意思決定や業務遂行を円滑に進める要因となる。

■ Win-Win な関係の継続

- 両社が協業のメリットを享受し続けられるように、お互いが不足するリソースを提供し合うことが求められる。

■ 役割の明確化・業務の継続的な改善（主に共同出資会社）

- 共同出資会社の役割を明確化した上で、業務を継続的に改善する施策を検討することが求められる。また、共同出資会社設立の時点で、デッドロック時の判断方法や意思決定プロセス（出資割合、協業分野の明確化、社内の責任権限等を含む）を検討しておくことも重要。
- 出資元の日本企業と外国企業同士が利害関係等に起因する衝突を起こさないよう、相互に取締役を派遣する、リアルとバーチャルを組み合わせる頻りに会議の場を設けるなど、コミュニケーションや人材交流を密に実施する等工夫が見られた。

企業の声：⑤ 成功のキーファクター
(対象会社業種/出資形態)

■ **経営哲学や経営目標の一致（主にマジョリティ出資）**

- 「どちらかが正しい、間違っているということではなく、双方の良い点を融合して最良の手段を一緒に作る」という方針を重視したことによって、協業関係が円滑化」（化学/マジョリティ出資）
- 「出資以前から継続的にコミュニケーションを取っており、経営哲学や経営目標が近いことを確認できた。また、段階的に出資を行い、経営哲学などを少しずつ融合させていくことで、スムーズな経営統合を実現」（サービス/マジョリティ出資）
- 「グローバル企業の生産体制を参考に、日本国内でも同業他社との協業により生産能力を拡大し、規模の経済性を追求。日本市場だけでなく世界の需要を取り込み成長していくという明確な戦略の構築」（電機/マジョリティ出資）
- 「両社とも長期的な顧客利益重視」という本質的な面で企業文化の合致」（証券/共同出資）
- 「事前に外国企業と協業の目的を密にすり合わせた上で、既に外国企業が出資（M&A）していた他の日本企業の実態を見学し、意見交換を実施したことで、外国企業との協業連携後のイメージを具体化」（窯業/共同出資）
- 「日本国内の市場においては、日本企業本体と合併会社とで一部事業で競合相手となる懸念があったが、合併会社も含めた日本企業のグループ全体での成長を目指し、合併会社の設立を意思決定」（その他小売/共同出資）
- 「協業先の外国企業は、共にブランドを成長させていくという目標・ビジョンを達成していくことができるパートナーであり、お互い尊重し合えるという点が重要」（食品/共同出資）

■ **Win-Win な関係の継続**

- 「外国企業のノウハウを取り込み、システム開発の高度化と採算性を向上。外国企業の研修を活用して、IT 人材の育成を促進」（ソフト・情報/共同出資）
- 「日本企業の技術力、外国企業の調達力がお互いの当時の課題を補完し、win-win の関係を構築した。また、外国企業から受け入れている海外現地の人材が、地域の方々と交流する等、地域の活性化にもつながった」（機械/共同出資）
- 「合併会社の取締役と最高執行責任者の役割を分けることにより、機能と責任を明確化し中立な立場で執行可能となった」（サービス/共同出資）
- 「外国企業の先行した技術力の活用と国内企業のチャネルやプレゼンスを活用することで、Win-Win な関係を構築」（電力・ガス/共同出資）

■ 役割の明確化・業務の継続的な改善（主に共同出資会社）

- 「電話・チャットなどのコミュニケーションを取ることに加え、定例ミーティングを通じて、互いの情報共有を実施」（ソフト・情報/マイノリティ出資）
- 「外国企業と日本企業で共通の営業目標などを設定し、定期的なコミュニケーションを取りながら、共同でマーケティング活動などを実施」（ソフト・情報/マイノリティ出資）
- 「合併会社をグループ全体のデータ利活用を推進する立場に位置付けた。また、外国企業の持つデータ分析のノウハウをグループ内の人材にも浸透させることで、グループ全体のDX人材のレベルの底上げやグループ全体のDXを推進」（ソフト・情報/共同出資）
- 「両親会社のうち、どちらの会社が最終的に意思決定を下すかを事前に決めておくことで、デッドロックを回避していた。また、協業が上手くいかなかった際や解消となった際のことを、協業開始前に事前に検討しており、協業失敗のリスクを可能な限り低減」（ソフト・情報/共同出資）
- 「外国企業との現地での交流や技術トレーニングによって、従業員の英語コミュニケーション能力が向上したことに加えて、製品製造の取り組み姿勢を学んだ」（その他販売・卸/共同出資）

⑥ 今後の成長展開

■ 国内市場の浸透

- 既存事業における製品・サービスの改善や規模拡大、新規事業の開発をより推進することで国内市場のシェア拡大を目指す。
- 協業連携先との密なコミュニケーションを実施し、関係性を更に深化させていく。

■ 海外市場の開拓

- 外国企業が保有する販売チャネルや商品・サービス技術を活用して、海外市場へ自社の製品・サービス（製品改良を含む）の提供を目指す。
- 協業連携先より現地の市場調査等の協力を経て、海外市場に自社の製品・サービスを円滑に適応させていく。

■ 高度人材、DX 人材の育成や活用

- DX 人材の育成制度を十分に整備することで、新規事業や既存事業へのデータや IT 技術の活用をより推進。
- また、協業連携先の協力のもと、該当する産業分野における専門人材やグローバル人材の育成を実施することにより、事業規模を拡大し、海外展開を目指す。

企業の声：⑥ 今後の成長展開
(対象会社業種/出資形態)

■ **国内市場の浸透**

- 「国内では、複数の海外プラットフォーム企業との協業関係を構築し、サービスの提供範囲を拡大する。また海外では、市場の成長が見込まれる東南アジアでの事業拡大を企図」(ソフト・情報/マイノリティ出資)
- 「国内グループの再編を通して、より良い顧客サービスの提供及び競争力強化の実現を企図」(証券/共同出資)
- 「合併会社に取り組む事業の周辺事業・サービスの市場が拡大しているため、周辺事業・サービスへ領域を拡大」(サービス/共同出資)
- 「合併会社のサービスを親会社である日本企業のサービスにも還元できるサービスにすることで、より関連会社においてグループ全体でのシナジーを創出」(ソフト・情報/共同出資)
- 「外国企業のデジタルプラットフォームやデジタルマーケティング手法を活用し、これまでアプローチできていなかった地域や顧客層に対してアプローチを行うことで、グループ全体での成長を目指す」(その他小売/共同出資)

■ **海外市場の開拓**

- 「顧客生涯価値 (Life Time Value : LTV) の向上を目指し、KPI 管理を徹底することで、日本・グローバル市場の双方における成長を実現」(化学/マジョリティ出資)
- 「外国企業のグローバルネットワークやブランド力を活かしつつ、日本企業単独ではアプローチが難しい海外マーケットへアプローチ」(ソフト・情報/マイノリティ出資)
- 「今後は、海外市場における製品に対する要求が国内市場と類似してくると思われるため、自社の技術力を活かしつつ海外現地で生産することで、グローバルでの拡販を推進」(機械/共同出資)
- 「本協業の成功が後押しし、より広範囲に協業が拡大した。国内市場に浸透するとともに今後の市場拡大にしたい事業を成長させる。海外市場においては引き続き業界のトッププレーヤーとして、業界を牽引」(電力・ガス/共同出資)
- 「現状は国内市場での展開が中心だが、今後は国内市場を起点に海外市場の開拓も進めていきたい。また、同時に他事業の海外展開も検討」(食品/共同出資)

■ **高度人材、DX 人材の育成や活用**

- 「日本企業のノウハウと外国企業の実績を活用することで、デジタルを活用した顧客のビジネス価値の向上や高い専門性を有する IT 人材を育成」(ソフト・情報/共同出資)

- 「外国企業の持つデータ分析のノウハウをさらに関連企業全体に浸透させて高度な DX 人材を確保しつつ、データ分析を活用したサービスの顧客体験の向上などを推進」(ソフト・情報/共同出資)
- 「グローバルメーカーとの協業を通して、社内のグローバル化およびグローバル人材育成の基盤形成」(その他販売・卸/共同出資)

3.2 外国企業と日本企業の協業連携の目的・メリットの概要

外国企業と日本企業の協業連携に関するメリットは、経営面（新事業モデル・イノベーションの創出、経営基盤の強化）、事業面（営業・販売力の向上、生産・開発能力、生産性の向上）、従業員面（人材育成・確保、労働環境の改善）のそれぞれにおいて確認できた。

（１）経営面

・新事業モデル・イノベーションの創出（10 事例/10 事例）

- 自社にない商品・サービス・技術・ビジネスモデルを有する外国企業との協業連携により、新商品・新サービスの創出が実現できる。
- こうした新規事業の創出によって今までアプローチできなかった事業分野の新規開拓等にも大きく寄与する。

・経営基盤の強化（8 事例/10 事例）

- 業績管理の PDCA 手法や一人当たり売上高の設定などといった経営管理（ガバナンス）のベストプラクティスを取り込むことにより経営管理の高度化を実現できる。
- 協業連携先の業務ノウハウやシステム開発・運用の最適化に関する知見を導入することにより、業務改革を実現できる。

（２）事業面

・営業・販売力の向上（9 事例/10 事例）

- 協業連携先の販売チャネルやマーケティング手法の活用により、製品・サービスの販路拡大（海外進出含む）が期待できる。
- また、会社や製品の持つブランド力を強化し、取引先との交渉力強化や競争力の向上が実現できる。

・生産・開発能力、生産性の向上（4 事例/10 事例）

- グローバルに事業展開している外国企業との協業連携により、安定的な資材調達やコスト調達能力の強化を実現できる。
- また、製造方法や製品の品質管理方法などのベストプラクティスを取り込むことにより、自社製品の品質向上や生産コストの低下等を期待できる。

（３）従業員面

・人材育成・確保（9 事例/10 事例）

- 外国企業のグローバル人材との交流促進や海外におけるビジネス経験を積む機会の創出により、グローバル人材の育成・強化を実現できる。
- また、協業先の IT システム活用のノウハウを導入することにより、ビジネスモデルの DX 化を担う人材育成を推進できる。

・労働環境・条件の改善（7 事例/10 事例）

- 新しい人事制度（成果に連動した報酬体系等を含む）や公正かつ透明性の高い人事制度を導入することにより、従業員のモチベーション・パフォーマンスの向上が実現できる。
- また、海外プロジェクトへの参画や海外人材との交流により、従業員のモチベーションが向上する。

3.3 外国企業と日本企業の協業連携の目的・メリットの概要（実際の声）

それぞれのメリットに関し、事例調査から把握した企業の声は以下のとおり。

（1）経営面

企業の声：新事業モデル・イノベーションの創出 （対象会社業種/出資形態）

- ・ 「外国企業の持つグローバルネットワーク、ブランド力、人材ビジネスのノウハウと日本企業の持つ国内ネットワークを活用することで、新規事業を展開し、事業ポートフォリオの拡充を実現」（サービス/マジョリティ出資）
- ・ 「日本企業の国内の広い顧客基盤と外国企業の持つ事業ノウハウや商品・サービスを互いに補完することで、高度化・多様化する顧客のニーズに適応」（証券/共同出資）
- ・ 「協業先の外国企業が持つ、海外市場で先行する技術を国内に取り入れることで、国内での事業展開を強化」（電力・ガス/共同出資）
- ・ 「外国企業の持つデータ分析に関するノウハウを日本企業に取り入れることで既存事業のデータドリブン化を推進し、データに基づいたより高度なサービス提供を実現」（ソフト・情報/共同出資）
- ・ 「協業先の外国企業が持つ AI 技術と日本企業の有する大量のデータを掛け合わせることで、新たなサービスを展開」（ソフト・情報/共同出資）
- ・ 「外国企業のデジタルプラットフォームやデジタルマーケティング手法を活用し、再エネを中心とする電力小売事業を全国に展開」（その他小売/共同出資）

企業の声：経営基盤の強化
(対象会社業種/出資形態)

- 「外国企業において活用されていた KGI (Key Goal Indicator) やセールスマネジメントのノウハウを日本企業にも浸透」(サービス/マジョリティ出資)
- 「外国企業が提唱する SaaS ビジネスにおける定量的な経営指標 (THE MODEL) を設定して計画策定するなど最新の経営管理手法を導入」(ソフト・情報/マイノリティ出資)
- 「出資元の外国企業と日本企業とで互いに会長、取締役、執行部隊を派遣し、複数の職層でクロスガバナンス体制を構築」(証券/共同出資)
- 「協業連携後、外国企業からの提案によるエンタープライズアーキテクチャの考え方を取り込むことで、システム改革が進み始めた」(ソフト・情報/共同出資)
- 「合併会社化したことで、業務提携の際は実現できなかった、業績・ビジネス管理方法 (KPI 設定方法、プロジェクト別マネジメント) のノウハウを取得」(サービス/共同出資)
- 「外国企業の持つデータ分析やシステム開発・運用のノウハウを取り入れることにより、マーケティング施策の設計・効果検証などの業務プロセスの中にデータ分析を介在させる文化が社内に根付き、業務の高度化を実現」(ソフト・情報/共同出資)
- 「協業先の外国企業から、自社の製品製造及びマーケティング機能強化のための資金提供を受けた」(食品/共同出資)

(2) 事業面

企業の声：営業・販売力の向上

(対象会社業種/出資形態)

-
- ・ 「外国企業が日本企業の中国市場への展開に向けて海外展開チームを設立。外国企業の現地法人と連携して、中国における化粧品市場の特性に関する検証や規制への対応等中国での円滑な事業展開を実現」(化学/マジョリティ出資)
 - ・ 「従来は日本企業との取引が主であったが、外国企業の持つグローバルネットワークやブランド力を活かしてグローバル企業との取引が増加」(サービス/マジョリティ出資)
 - ・ 「販売先については、日本の顧客を主としていたが、外国企業との協業を通じて、グローバルの顧客へ強みのある製品の販売を行うようになった。」(電機/マジョリティ出資)
 - ・ 「出資を受けた当時は営業人員が少なかったが、協業を通じて、外国企業から顧客紹介を受け案件獲得につながった」(ソフト・情報/マイノリティ出資)
 - ・ 「外国企業の持つグローバルネットワークやブランド力、顧客基盤を活かし、国内の新規顧客へのアプローチを実現。」(ソフト・情報/マイノリティ出資)
 - ・ 「外国企業のグローバルな販路を活用し、自社製品を販売するとともに、プロモーションビデオ制作や展示会における展示方法など、幅広く外国企業の優れたマーケティングノウハウを取得。また、協業先の外国企業のグループ会社の製品ラインナップを取り入れ、自社でも販売することで、従前より広い市場を開拓」(窯業/共同出資)
 - ・ 「外国企業から推薦された代表取締役を通じて、日本以外に本社のあるグローバル企業とのネットワークを活用した営業活動や営業ノウハウを獲得」(サービス/共同出資)
 - ・ 「従前は外国企業の販売代理店として活動していたが、合併会社設立を契機に、外国企業の研究開発施設や生産ラインの知見を広げることができ、国内市場におけるブランド認知度向上に大いに貢献」(その他販売・卸/共同出資)
 - ・ 「外国企業のデジタルプラットフォームやデジタルマーケティング手法を活用し、これまでアプローチできていなかった地域や顧客層に対して営業活動を展開」(その他小売/共同出資)

企業の声：生産・開発能力、生産性の向上
（対象会社業種/出資形態）

- 「協業前は国内企業からの依頼を受動的にこなしていた。しかし、協業後に海外顧客との取引が拡大する中、工場の製造上限（キャパシティー）や配分を決めた上で、顧客と交渉して製品を製造するようになった。また、外国企業の他工場の品質管理等を参考とすることで、俗人的ではない世界基準の品質管理システムを実現」（電機/マジョリティ出資）
- 「外国企業の持つ AI や機械学習等の技術を自社のソリューションに組み合わせることで、より良いソリューションを開発し提供」（ソフト・情報/マイノリティ出資）
- 「外国企業の優れた調達力を活かし、海外サプライヤーから低コストで部品調達できるようになった。また、自社では製造していない協業先の外国企業のグループ会社の製品を国内で販売することで、新たな市場へのアプローチを実現」（機械/共同出資）
- 「協業先の外国企業のグローバル販路及びマーケティングノウハウを活用し、市場ニーズを掴んで開発・生産に繋げる」（窯業/共同出資）
- 「協業先の外国企業とお互いの商材を組み合わせることでコラボレーション商品の開発に至った。」（食品/共同出資）

(3) 従業員面

企業の声：人材育成・確保 (対象会社業種/出資形態)

- ・ 「外国企業の傘下に入った後、日本企業の社員が、自社の持つ顧客に対する献身的姿勢という強みをより一層自覚した。その結果、強みを生かすべく積極的に顧客価値の高いサービス提供、製品作りを志向」（化学/マジョリティ出資）
- ・ 「外国企業の知名度やブランド力などにより、従来は採用が難しかった高度なグローバル人材の採用数が増加」（サービス/マジョリティ出資）
- ・ 「合併会社設立後、外国企業と日本企業の間の人材交流（トレーニー制度）や、出向制度など、複数の人材ローテーション制度を導入することで、グローバル人材を育成」（証券/共同出資）
- ・ 「外国企業の研修制度を活用し、人材のプロフェッショナル制度を導入（プロジェクトマネージャーとテクニカルスペシャリストのプロフェッショナルを定義）することで、IT 人材確保に向けた取組を加速化」（ソフト・情報/共同出資）
- ・ 「外国企業の現地人材を日本企業に受け入れて人材交流することで、単に社員の英語力の向上に留まらず、従前の保守的・形式的な文化も変化し、異文化対応力が向上」（機械/共同出資）
- ・ 「グループにおけるデータ分析の教育プログラムの一部を外国企業のサポートのもと合併会社が担うことで、グループ内の人材育成を促進」（ソフト・情報/共同出資）
- ・ 「合併会社設立により、外国企業との現地における交流や技術トレーニングが実施できるようになった。それにより、従業員の英語コミュニケーション能力が向上したことに加え、製品に関する詳細な知識を獲得でき、より一層営業時に製品の魅力を伝えられるようになった」（その他販売・卸/共同出資）
- ・ 「外国企業の IT エンジニアとともに合併会社で事業立ち上げを実施。また、日本企業の IT エンジニアと協働プロジェクトを遂行することで、日本企業の DX 人材の育成・風土改革を推進。」（その他小売/共同出資）
- ・ 「日本企業の製品の海外展開に向け、外国企業が保有する VC と共同でマーケティング組織体制を検討。また、VC を通じて、グローバルで活躍するマーケティング人材の獲得方法などのノウハウを取得」（食品/共同出資）

企業の声：労働環境・条件の改善
(対象会社業種/出資形態)

- 「外国企業の人事評価制度をもとに、人材を登用する際の仕組みや従業員の評価制度、従業員の成長をサポートする制度などを取り入れた」(サービス/マジョリティ出資)
- 「営業部門・製造部門それぞれで異なる KPI を設定し、社員のパフォーマンスに応じた業績連動型の給与体系を導入」(電機/マジョリティ出資)
- 「合併会社から海外プロジェクトへの人材派遣をはじめとした人材交流により、従業員のモチベーションが向上」(電力・ガス/共同出資)

第4章 個別事例集

4.1 本報告書における対日 M&A 等のパターン

本事例集では、事例分類をパターン A：会社本体へのマジョリティ出資受入、パターン B：会社本体へのマイノリティ出資受入、パターン C：共同出資（合併会社化）、として3パターンとしている。

図表 13 本事例における出資パターン

パターン	パターンA	パターンB	パターンC
	会社本体へ マジョリティ出資受入	会社本体へ マイノリティ出資受入	共同出資（合併会社化）
定義・ スキーム	日本企業が会社本体へ外国企業の出資を受け入れるパターン（売却・出資比率50%超）	日本企業が会社本体へ外国企業の出資を受け入れるパターン（出資比率50%以下）	日本企業が子会社へ外国企業の出資を受け入れるパターン。また、典型的な例として日本企業と外国企業が共同出資を実施して、新規に合併会社を設立するパターンもここに含むこととする。
特徴・ 傾向	意思決定権を外国企業が保有しているため、外国企業が経営権・主導権をもち、経営を推進していくケースが多い	- 意思決定権を日本企業が保有しているため、日本企業が経営権・主導権をもち、経営を推進していくケースが多い - 外国企業が株主として出資比率に応じて経営に影響を持つ	- 特定の事業範囲内で外国企業のノウハウを得ることにより事業の強化を図るケースが多い - 外国企業による資本拡大（戦略的出資）や相互に目標を達成した場合の解消など様々な形態へ移行することが考えられる - また、新たに会社を設立し合併企業とするケースでは、経営体制や人事制度などの組織設計が必要
事例 (注)	・フジスタッフ×ランスタッド ・タカミ（親会社：プランプロット）×ロレアル	・UPWARD×セールスフォース ・ブレイド×Google	・KDDI×アクセンチュア ・小正醸造×Diageo ・JTB×日本IBM ・東京ガス×オクトバスエナジー ・戸田工業×BASF ・日立製作所×ABB ・三菱UFJフィナンシャル・グループ×モルガン・スタンレー証券

*本事例集では、便宜的に上記3パターン分けとしているが、一般的に「協業連携」には上記のように出資を伴う取引に限られなく、その他の業務提携（アライアンス契約等）も含まれる

（注）企業名は、株式会社等省略

4.2 協業連携事例一覧

図表 1 4 協業連携事例一覧

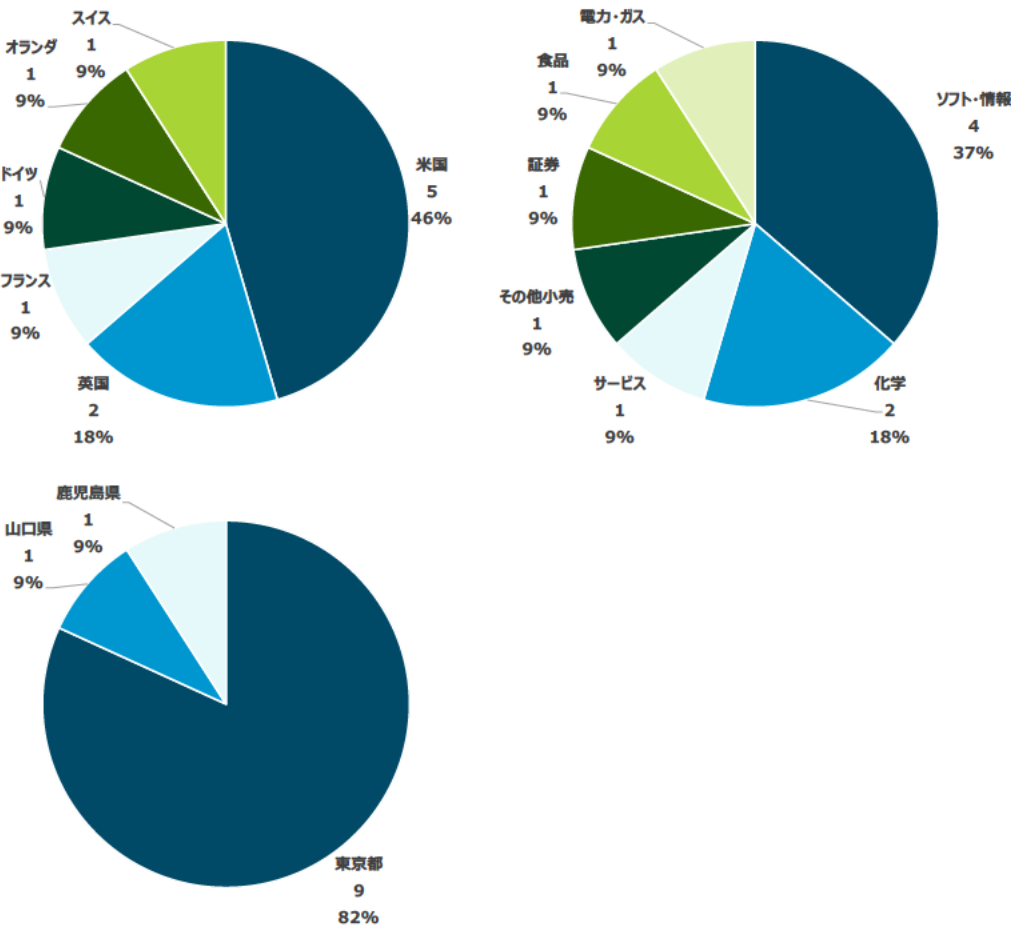
No.	パター ン	日本企業（被出資会社）					外国企業 （出資会社）		出資比率
		名称 （被出資会社）	親会社	業種 （被出資 会社）	所在地	中小 企業*	企業名	国籍	
①	A	株式会社フジスタッフ	二	サービス	東京都		ランスタッド日本合同会社	オランダ	(当初) 10% (現在) 100%
②	A	株式会社ブランドリフト (株式会社タカミの親 会社)	二	化学	東京都	✓	ロレアル株式会社 (L'Oréal S.A.)	フランス	100%
③	B	UPWARD 株式会社	二	ソフト・ 情報	東京都	✓	salesforce.com, inc (現 : Salesforce, Inc.)	アメリカ	非公表
④	B	株式会社ブレイド	二	ソフト・ 情報	東京都	✓	Google International LLC	アメリカ	非公表
⑤	C	株式会社 ARISE analytics	KDDI 株式会社	ソフト・ 情報	東京都		アクセンチュア株式会社	アメリカ	KDDI 85% アクセンチュア 15%
⑥	C	小正嘉之助蒸溜所株 式会社	小正醸造株式会社	食品	鹿児島県	✓	Diageo plc	イギリス	非公表

⑦	C	株式会社 JTB 情報システム (現 I&J デジタルイノベーション株式会社)	株式会社 JTB	ソフト・情報	東京都		日本アイ・ビー・エム株式会社	アメリカ	日本アイ・ビー・エム 65% JTB 35%
⑧	C	TG オクトパスエナジー株式会社	東京ガス株式会社	その他 小売	東京都		オクトパスエナジー	イギリス	東京ガス 70% オクトパスエナジー 30%
⑨	C	BASF 戸田バッテリーマテリアルズ合同会社	戸田工業株式会社	化学	山口県		BASF SE (BASF ジャパン株式会社)	ドイツ	戸田工業 34% BASF 66%
⑩	C	日立 ABB HVDC テクノロジーズ株式会社 (現日立エナジージャパン株式会社)	株式会社日立製作所	電力・ガス	東京都		ABB Ltd	スイス	(当初) 日立製作所 51% ABB 49% (現在) 日立製作所 100%
⑪	C	三菱 UFJ モルガン・スタンレー証券株式会社	株式会社三菱 UFJ フィナンシャル・グループ	証券	東京都		モルガン・スタンレー証券	アメリカ	三菱 UFJ フィナンシャル・グループ 60% モルガン・スタンレー 40%

4.3 協業連携事例一覧の外国企業の国籍・対象会社業種・所在地

事例集に掲載した 11 事例の外国企業の国籍や対象会社の業種・所在地は以下のとおり。事例選定に当たっては、国籍・業種・所在地等のバランスも考慮した。（図表 15）

図表 15 事例集掲載 外国企業の国籍・対象会社業種・所在地別件数



5 章 コラム

コラム①

外国企業と日本企業との企業文化（商慣習）の差異をどう乗り越えたか

- 外国企業との協業連携に当たり、両社の企業文化や商慣習の差異を感じた企業が多い。協業連携を成功に導き、持続的発展につなげるためには、これらの差異を乗り越え、適切なコミュニケーションを図りつつ、事業を進めていくが必要になる
- 以下、ヒアリングを通じ分析した、苦労しつつも工夫して乗り越えたポイントを紹介する

企業文化（商慣習）の差異の具体例	どう乗り越えたか
□ 従業員間の文化、言語の差異 自社で外国従業員を受け入れる際、各社の企業文化を理解するのに時間がかかった。また、言語面の対応として、会議資料を日本語・英語で作成する必要があった	■ 外国企業の従業員に対して、言語面のサポートを配置するとともに、日本での生活面でも支援。社内の会議資料は翻訳アプリも活用して日英対応（通訳を用いた企業も存在）。また、外国の文化を理解し受け入れるため、企業の周辺地域で、交流会などを開催
□ 事業承認プロセス等の差異 協業連携先と共に製品開発を進める中で、社内の承認プロセス、スケジュール感が大きく異なることが判明。外国企業は、構想段階における目標原価などの重要な要素は確定する一方、日本企業とリスクに対する考え方が異なっていた	■ 外国従業員と国内で精密に開発方法や品質基準などの方向性を裏書合わせ、事前にリスクを予測し先取りして作業を進め、スケジュール感は協業連携先に合わせた
□ 業界特有の商慣習の差異 日本で外国の製品・サービスを持ち込む際、日本市場における実績がないことから、商慣習の差異、特に厳格な技術開示の要求や商条件の考え方から、海外市場では通常求められないレベルの説明・情報開示を要求されることがある	■ 協業前にも、先方に対して日本市場の特殊性（技術開示の要求等）について丁寧に説明。実際に日本の顧客から協業連携先にも確認する必要があるような質問を受けた場合には、その質問の背景や顧客にとっての必要性を社内で整理し、協業連携先に伝えることで対応している ■ また、企業のノウハウ等に関わり開示できない事項については、そうした状況を丁寧に顧客に説明している
□ 進出国の市場の捉え方の差異 協業連携先のマーケティングチームと自社との間で、進出国の市場の特性などについて捉え方が異なり、当初は海外展開戦略に対する考え方や方針に相違があった	■ 協業連携のことで、時間をかけてコミュニケーションを図る中で、自社の版図当初は、協業連携先の海外展開戦略を受け入れる戦略やブランド戦略を海外展開戦略に反映させることができた
□ 社風・業務遂行方法の差異 日本企業の社風と外国企業の社風に大きな差があった。フラットな組織運営や迅速な意思決定を行っていた。	■ 自社のビジネスモデルを変革していくために、相手方である外国企業における業務遂行方法を取り入れ、フロアレイアウトから見直す等、より一層、社員同士がフラットにコミュニケーションを行えるオフィス環境とした

コラム②

外国企業との協業連携の解消事例から見た留意点

- 外国企業との協業連携の解消に至った事例について公表情報に基づき検証を行ったところ、経済環境の変化、想定していた効果が得られなかった、親会社間の戦略の不一致等を理由に解消したケースが見られた。一方で、事業ポートフォリオ・投資戦略の見直しや、事業が成功し100%子会社とすることで発展的な解消に至ったケース等も存在
- 資本参加（協業開始）から株式売却（解消）までの期間は、1年程度から10年以上までと多岐にわたる
- 解消事例における、主な解消事由（例）及び契約上・ガバナンスに関する留意点は、以下のとおり

解消事由（例）	
経済環境の変化	・ 景気の悪化、株価の下落などに伴い、一方の当事者がJVから撤退
事業運営の困難性	・ 信頼関係を構築できないまま、短期的な目的の達成を目指して、協業を開始・遂行したため、誤解やミスコミュニケーションが生じ、事業が軌道に乗らなかった（売上も想定未満だった） ・ 合併会社に出資する一方の当事者が、合併事業と競業する事業等への事業拡大を目指し、自ら合併事業を変更する意図を確保したかった
日本市場の特殊性	・ 外国の新製品やソリューションを持ち込むことを目的とした協業において、協業開始前に日本市場の特殊性（必ずしもグローバルスタンダードに適用していない等）に対する対応方針について両方で意識合わせが不十分
親会社間の戦略の不一致	・ コミュニケーション不足により協業目的やシナジー効果を明確に共有できず、両方で「成果」や「出口戦略」に対する認識が異なっていた ・ 親会社間・JV会社間において、コミュニケーションを密に行える、特別な会議体の仕組み等が存在しなかった ・ それぞれの会社の状況や方針の変更（トップの交代等）に対応できず、協業連携（JV）の存続が困難になった ・ 一方の親会社から派遣されたJVの幹部（代表取締役等）が、合併会社の事業の利益最大化よりも派遣元の親会社の利益を重視していた（親会社同士の利益相反が起こる可能性）

コラム②（続き）

外国企業との協業連携の解消事例から見た留意点

留意点	
契約面	・ 外国企業との協業連携においてはデューデリジェンスのプロセスが重要であるため、取引交渉前から自社の書面管理や経営分析を徹底する ・ 海外で一般的な詳細な契約規定（表明保証、出口戦略（最終的に一方の当事者による買収も含む）や補償条項等）や交渉スタイル・考え方を理解する ・ 協業相手と紛争や解消等に発展する可能性やリスクを踏まえて、契約規定（デッドロック、競業禁止、準拠法、紛争解決や解消に関する規定等）に合意する。「誠実な協議」条項に基づく解決では外国企業は納得しないことを認識しておく ・ 合併事業や資本提携は未来永劫続くものではなく将来的な調整を要するものと認識し、契約条項に意図を反映する
ガバナンス面	・ お互いの権限、権利及び役割について、書面化し、相互理解を醸成の上、定期的に経営及び事業に関する報告会等を実施する ・ 協業相手のコンプライアンスを理解し、日本の法規制に照らし合わせた形でコンプライアンス・プログラム等を導入する ・ 協業相手から要請される透明性やESGの観点等を踏まえた取締役会の運営を行う
ビジネス面	・ 契約面やガバナンス面の留意点は協業連携を円滑に進めるための方法論であることを認識した上で、なぜ外国企業と協業連携を行うのかについて、本質的かつ説得的な理由づけをする ・ ビジョンや目標（ゴール）を互いに、明確に、継続的に協業相手と共有する ・ 上記2点を社内の全レベルに浸透させ、組織的に合意を形成する

コラム③

中小企業における経営高度化に向けた外国企業の協業連携の活用

- 経営環境が目まぐるしく変化する中で、中小企業においても、自社を取り巻くマーケットを客観的に分析し、自社の事業を通してどのような価値を提供できるかを考え、有効な戦略を立てることが求められている。その際、**海外市場の販路拡大等を目指して外国企業との協業連携は選択肢の一つとなりうる**
- 一方、中小企業は経営資源が限られていること等により、外国企業との協業連携を検討した結果、社内体制の整備や英語によるコミュニケーションに困難を感じ、具体的なアクションまで至らず、協業連携を断念してしまうようなケースが想定される
- 外国企業との協業連携を推し進めている中小企業の事例を見ると、**通訳の活用や語学が堪能な専門人材の採用、自社の特長や強みを尊重してもらえる適切な協業相手の選定、外部専門家からのサポートの積極的な活用、協業を円滑に進めるための柔軟な経営方針の採用等の対応を行っていることがうかがえる**

外国企業との協業連携を行っている中小企業等の声

- 外国企業との協業にあたっては**通訳を介して交渉**することで、言語の壁を意識せず円滑にコミュニケーションを取ることができた
- 現在の協業相手を選定した理由の一つとして、**自社のブランド・品質や自主性を尊重してもらえる**と感じることができた点が挙げられる
- 外国企業と日本企業の取組において、どちらかが正しい、間違っているということではなく、**双方の良い点を融合して最良の手段を一緒に作るという志向性を大切に**した
- 日本の会計基準で決算を行っていたが、**外国企業と協業連携するに当たり国際会計基準に対応しなければならず、外部業者を活用**した。その結果、ファイナンス面においては、人材不足であったものの滞りなく外国企業へ報告できている
- 中小企業が取引先としていることが多い地方銀行の中には、顧客企業の海外販路拡大などの経営課題に対して、**外国企業との協業連携をサポートする銀行もある**ため、事業設計段階から相談することも有用

Appendix. (調査手法・研究会の概要・対日 M&A 関連データ・各種用語の定義)

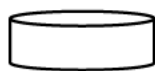
●調査手法

本事業は、データ分析、調査対象事例抽出、デスクトップリサーチ、企業ヒアリングにより実施した。

調査手法	調査内容
データ分析	レコフ M&A データベース、日系企業活動情報、UNCTAD の World Investment Report 2023 を用いて、外国企業との協業の動向および業種、国籍別の件数、金額等を分析
調査対象事例抽出	レコフ M&A データベースや日経企業活動情報、公表資料等を基に、調査対象事例を抽出
デスクトップリサーチ	調査対象事例に関して、ヒアリング前に各企業の情報や協業の概要を調査
企業ヒアリング	(ヒアリングを承諾いただいた企業について) 協業の基本情報、経緯・目的、協業成功のポイントや苦勞、協業連携後の成果、今後のビジョン等について、デスクトップリサーチで取得不可能な情報を調査

<事例集作成までの流れ>

レコフ M&A データベース
日経企業活動情報



ロングリスト



ミドルリスト



ショートリスト



調査対象
事例抽出

レコフ M&A データベースから、買い手の国籍が海外、売り手の国籍が日本である対日 M&A 事例を 2000 年から 2023 年まで抽出。加えて、日経企業活動情報から、「共同出資会社の設立」に該当する事例を 2013 年から 2023 年まで抽出

解消された案件、日本企業による海外現地法人売却案件、100% 買収案件等の事例を削除するとともに、公表資料や関係機関等からの情報収集を踏まえ、ミドルリスト化

各事例のパターン、買い手国籍、対象会社の業種や所在地、協業の経緯や目的、協業の成果等を踏まえ、ショートリスト化

承諾企業に対してヒアリング



事例集を作成

これらを通して、計 20 企業以上にご協力いただき事例調査を実施し、11 事例を事例集に掲載した。

● 外国企業と日本企業の協業連携事例に関する研究会の概要

本事業は経済産業省が開催した「外国企業と日本企業の協業連携事例に関する研究会の概要」と連携しながら実施した。

目的：外国企業と日本企業の協業連携の実態と課題を分析した上で、経済安全保障に留意しつつ、日本企業が企業経営の高度化を進める際に参考となる事例集の在り方を検討する。

実施内容：調査の進め方、掲載事例、事例集の内容等について、研究会で報告の上、意見交換、実務や専門性を踏まえた議論等を行った。

・委員一覧

名前	所属/役職 (敬称略・五十音順)
別所 賢作	三菱 UFJ モルガン・スタンレー証券株式会社 取締役 副社長執行役員 投資銀行本部長
松江 英夫	デロイトトーマツコンサルティンググループ 執行役
宮島 英昭 (座長)	早稲田大学商学大学院 教授
吉富 優子	株式会社レコフデータ 代表取締役社長
Kenneth J. Lebrun	Davis Polk & Wardwell LLP パートナー

・事務局・オブザーバー

分類	所属/役職
事務局	経済産業省貿易経済協力局投資促進課
オブザーバー	内閣府対日直接投資推進室
	独立行政法人日本貿易振興機構 (JETRO) イノベーション部
	株式会社日本総合研究所

・日程・協議事項

日時	協議事項
第1回研究会 2023年12月19日	・事例集のコンセプト、ヒアリング対象案件の抽出方針 ・納得感ある事例集とするために盛り込むべき内容及びアウトプットイメージ
第2回研究会 2024年2月8日	・事例の調査状況、今後追加で調査すべき事例 ・事例のまとめ方や方向性、取り上げるべき内容

●各種用語の定義・解説

用語		説明
M&A 関連	対日 M&A	外国事業会社又は海外 PE ファンドなどの海外資本による日本企業への M&A（合併・買収） 本報告書においては、「合併」、「買収」及び「事業譲渡」をいう（「買収」等の定義は、5 ページ参照）
	外国企業	・日本国外に実務上の本社機能が所在する企業・事業者 ・海外資本の出資を受けて日本国内に法人登記されている企業（いわゆる外資系企業）も含む
	買い手/出資者	対象会社の株式を取得する者
	売り手	企業の株式を保有しており、それを買い手へ売却する者
	対象会社	M&A において売買の対象となる企業
	事業ポートフォリオ	企業が経営資源を配分し、運営する事業の構成
	マイノリティ出資	対象会社の 50%未満の株式を取得すること
経営指標	KPI	Key Performance Indicator の略。重要業績評価指標。最終目標を達成するための中間目標を定量的に設定した指標
その他	中小企業	中小企業基本法第二条に定められた要件に合致した以下の企業 ・製造業・その他の業種、従業員 300 人以下、資本金 3 億円以下 ・卸売業、従業員 100 人以下、資本金 1 億円以下 ・小売業、従業員 50 人以下、資本金 5,000 万円以下 ・サービス業、従業員 100 人以下、資本金 5,000 万円以下
	シナジー	企業間や事業間における相乗効果
	コーポレートガバナンス/ガバナンス	企業経営において公正な判断・運営がなされるための監視・統制する仕組み