

# 海外事業者との 投資提携事例集

～協業で未来を拓く～



平成26年4月  
経済産業省 貿易経済協力局

# まえがき

海外事業者との資本提携は、自らの資本増強や資金調達のための資金受入れのみを目的とするのではなく、併せて投資元との「技術提携」や「事業提携」が行われれば、技術力の高度化や新商品の開発、また、国内外での販路の拡大、ひいては自社事業の海外展開に資するケースが多数あります。

本資料では、海外事業者との投資提携を行うことで成功している日本企業の事例を、特に、中堅・中小企業に絞り込み、30事例掲載しています。併せて、これらの企業が、海外事業者との投資提携により得られたメリットや知っておくべきリスク、また、投資提携にあたってポイントとなる点、留意すべき点なども整理して取りまとめました。

経済状況が目まぐるしく変化する一方、市場の閉塞感が見られる現代において、経営手法と経営資源の選択肢を増やすべく、本資料が皆様の新たな経営戦略を立てる一助となれば幸いです。

なお、個別事例の作成に際し、お忙しい中、多くの企業の経営者、ご担当者に快くご協力を頂きました。また、事例収集にあたっては、全国の経済産業局及び日本貿易振興機構のネットワークを活用し、更に、日本商工会議所及び各地の商工会議所の多大なるご協力を得て行いました。関係の皆様に改めてお礼申し上げます。

平成26年4月  
経済産業省  
貿易経済協力局

---

## ＜本事例集について＞

- 本事例集の作成にあたっては、「平成25年度アジア拠点化立地推進調査等事業（海外事業者との投資提携の定着に関する調査）」の結果に基づき、経済産業省貿易経済協力局において再編集を行った。
- 当該調査では、企業の経営者や投資提携のご担当者から直接ヒアリングを行うとともに、企業間の提携に関する実務や法律・会計等の専門家で構成される委員会において内容の分析を行うことにより、取りまとめを行った。
- また、当該調査においては、52の個別事例を収集したが、そのうち公表の了解を得た30事例について掲載する。ただし、定量的分析などに際しては、総数を52事例として分析を行った。なお、当該調査の詳細については、巻末を参照されたい。

<b>1</b>	<b>海外事業者との投資提携の意義</b>	<b>1</b>
	1.1. 海外事業者との投資提携によるメリット	2
	コラム①: 海外事業者との投資提携によるメリットと中小企業の抱える課題	5
	コラム②: 投資提携によって海外展開に寄与するメリットを得た事例	6
	1.2. 海外事業者との投資提携により生じるリスク	7
<b>2</b>	<b>海外事業者との投資提携を進める上でのポイントと留意点</b>	<b>9</b>
	2.1. 投資提携の段階	10
	2.2. ポイントと留意点(サマリー)	11
	2.3. 海外事業者との投資提携におけるポイント	12
	2.4. 海外事業者との投資提携における留意点	13
	コラム③: 既存の海外の取引先等と投資提携を行った事例	17
	コラム④: 投資提携において段階的に関係強化を行った事例	18
<b>3</b>	<b>事例企業の分析及び傾向</b>	<b>19</b>
	3.1. 日本企業及び海外事業者の属性	20
	3.2. 投資提携の類型	21
<b>4</b>	<b>海外事業者との投資提携を行った事例(企業別個表)</b>	<b>22</b>
	4.1. 個別事例から見た各社が享受したメリット(個表の目次)	23
	4.2. 企業別個表	25
	<b>(備考)投資提携の種類及び用語の定義</b>	<b>85</b>
	<b>(参考)平成25年度アジア拠点化立地推進調査等事業 (海外事業者との投資提携の定着に関する調査)の概要</b>	<b>87</b>

## 企業別個表(目次)

(製造業)	ページ	(サービス業)	ページ
1. アイカンタム株式会社	25	1. エクスペリス・リーガルフューチャーズ株式会社(旧・リーガルフューチャーズ)	67
2. 株式会社アドバネット	27	2. 千代田給食サービス株式会社	69
3. イーグルブルグマンジャパン株式会社	29	3. ニールセン株式会社(旧・ネットレイティングス)	71
4. イプセン・インターナショナル(清水電設工業 旧・熱処理炉部門)	31	4. 株式会社UL Japan(旧・エーペックスインターナショナル)	73
5. エヌ・イーケムキャット株式会社(旧・日本エンゲルハルド)	33		
6. 共和薬品工業株式会社	35	(卸売業)	
7. クロリンエンジニアズ株式会社	37	1. 株式会社カネコ商会	75
8. 株式会社ジェイデバイス(旧・仲谷マイクロデバイス)	39	2. ユニダックス株式会社	77
9. 株式会社ダイフレックス	41	3. ロームヘルド・ホルダー株式会社(旧・日本オカヘルド)	79
10. 株式会社デジタル	43		
11. 日本ペイントマリン株式会社	45	(運輸業)	
12. ネオフォトニクス・セミコンダクタ合同会社	47	1. スイスポートジャパン株式会社(旧・新明和グランドサービス)	81
13. ペルメレック電極株式会社	49	2. トールエクスプレスジャパン株式会社(旧・フットワークエクスプレス)	83
14. 株式会社ミヤタサイクル	51		
15. GE富士電機メーター株式会社	53		
(情報通信業)			
1. アカウンティング・ソース・ジャパン株式会社	55		
2. ウチダスペクトラム株式会社(旧・エッグヘッドウチダ)	57		
3. 株式会社ウフル	59		
4. エクスペリアンジャパン株式会社(旧・エイケア・システムズ)	61		
5. エントラストジャパン株式会社	63		
6. 株式会社チームスピリット(旧・デジタルコースト)	65		

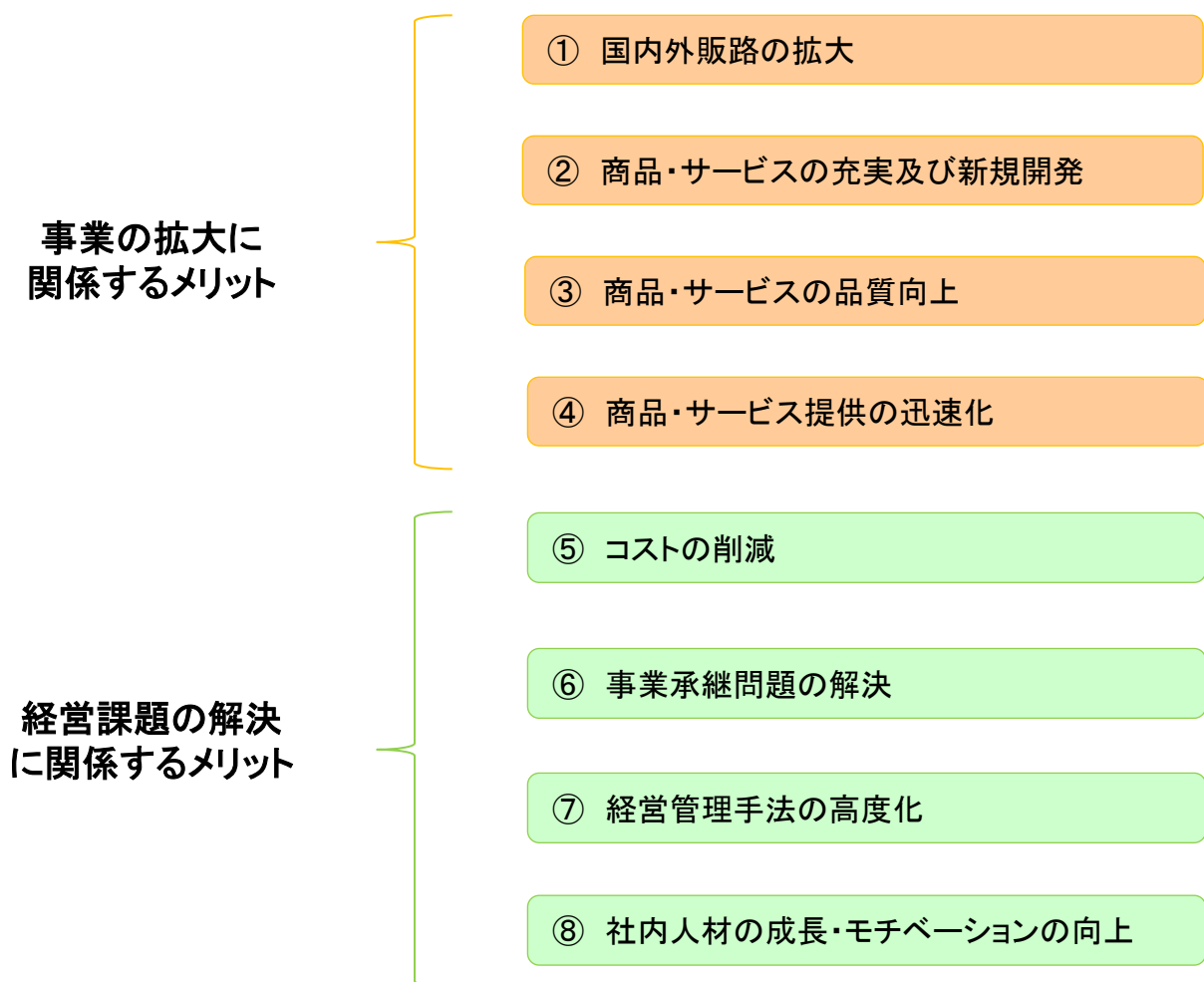
1

## 海外事業者との投資提携の意義

## 1.1. 海外事業者との投資提携によるメリット

海外事業者と投資提携を行った企業は、投資提携をきっかけに様々なメリットを受けている。本事例集では、各企業からのヒアリング結果に基づき、海外事業者との投資提携によって得られたメリットを以下の8つに分類した。

### 海外事業者との投資提携によって得られたメリットの分類



## 1.1. 海外事業者との投資提携によるメリット

個別事例(52社)に見られる8つのメリットと、それぞれの代表例は以下のとおり。

### ① 国内外販路の拡大 32社(62%) うち国内23社(44%), 国外12社(23%)

海外事業者との投資提携によって、海外事業者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。

- 日本企業は代理販売する提携先企業の製品が加わり、売上が増加した。また、自社の製品を海外展開する際には提携先企業の販売網を活用していた。(製造業・ミヤタサイクル)
- 顧客である海外航空会社の日本国内でのビジネスにおいて、海外事業者の持つブランド力を生かすことで、国内での取引企業の数を増やした。(運輸業・スイスポートジャパン)

### ② 商品・サービスの品質向上 15社(29%)

海外事業者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。

- 海外事業者の持つデータを日本企業側にも共有してもらうことで、海外事業者の持つ知見を活用した顧客への対応が可能となり、サービス品質が向上した。(卸売業・カネコ商会)
- 日本企業と海外事業者のそれぞれが得意としていた技術について、技術者の交流などを経てノウハウを吸収し合った。(製造業・イーグルブルグマンジャパン)

### ③ 商品・サービスの充実及び新規開発 34社(65%)

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。

- 提携先の海外事業者の技術を用いて、新たに触媒事業に参入することが出来た。(製造業・エヌ・イーエムキャット)
- 提携先企業の有する商品を日本国内でも取り扱うことにより、商品ラインナップが大幅に増加した。(卸売業・ユニダックス)

### ④ 商品・サービス提供の迅速化 11社(21%)

海外事業者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。

- 海外事業者の持つ海外営業拠点を活用することで、世界中にいる顧客への対応のために出張する必要がなくなり、顧客からの要望への対応スピードが迅速になった。(製造業・クロリンエンジニアズ)
- 海外事業者設備投資に対して積極的に考えられるようになり、設備投資に関する意思決定と実行のスピードが早まった。(製造業・ダイフレックス)



## ⑤ コストの削減 22社(42%)

海外事業者のネットワーク、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。

- 投資提携後、親会社及び提携先の海外事業者グループの共同購買システムに参画したことにより、素材の調達にかかるコストを削減した。(製造業・日本ペイントマリン)
- 提携先グループの企業が使用している海外生産拠点を活用することにより、生産コストを削減した。(製造業・デジタル)

## ⑥ 事業承継問題の解決 6社(12%)

投資提携先の海外事業者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。

- 創業者である当時の社長自身が承継を考えていた矢先に、海外事業者から投資提携の打診があり、後任の社長に事業を譲った。(製造業・アドバネット)
- 前社長の事業承継問題が投資提携により解決し、社長が引退した現在も企業が順調に成長し続けた。(卸売業・ロームヘルドホルダー)

## ⑦ 経営管理手法の高度化 27社(52%)

海外事業者の持つ会計制度、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。

- 海外事業者の本社と調整する業務が増えたため、従業員がグローバル経営の一端に触れるようになった。(製造業・イーグルブルグマンジャパン)
- 投資提携により海外事業者側の経営手法に考え方が似たことにより、管理手法も同じ方向性に集約するようになった。(製造業・ジェイデバイス)

## ⑧ 社内人材の成長・モチベーションの向上 34社(65%)

海外事業者との協業の中で、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事例が多く見られた。

- 海外事業者は、職位ごとに異なる非常に充実した研修制度を実施しており、従業員がそれらの研修を受講することで、業務に必要なスキルを身につけている。(サービス業・UL Japan)
- 従業員の国際ビジネスへ対応する意欲が向上したり、国際ビジネスに関心のある優秀な学生が新卒採用で応募するようになった。(情報通信業・エクスペリアンジャパン)

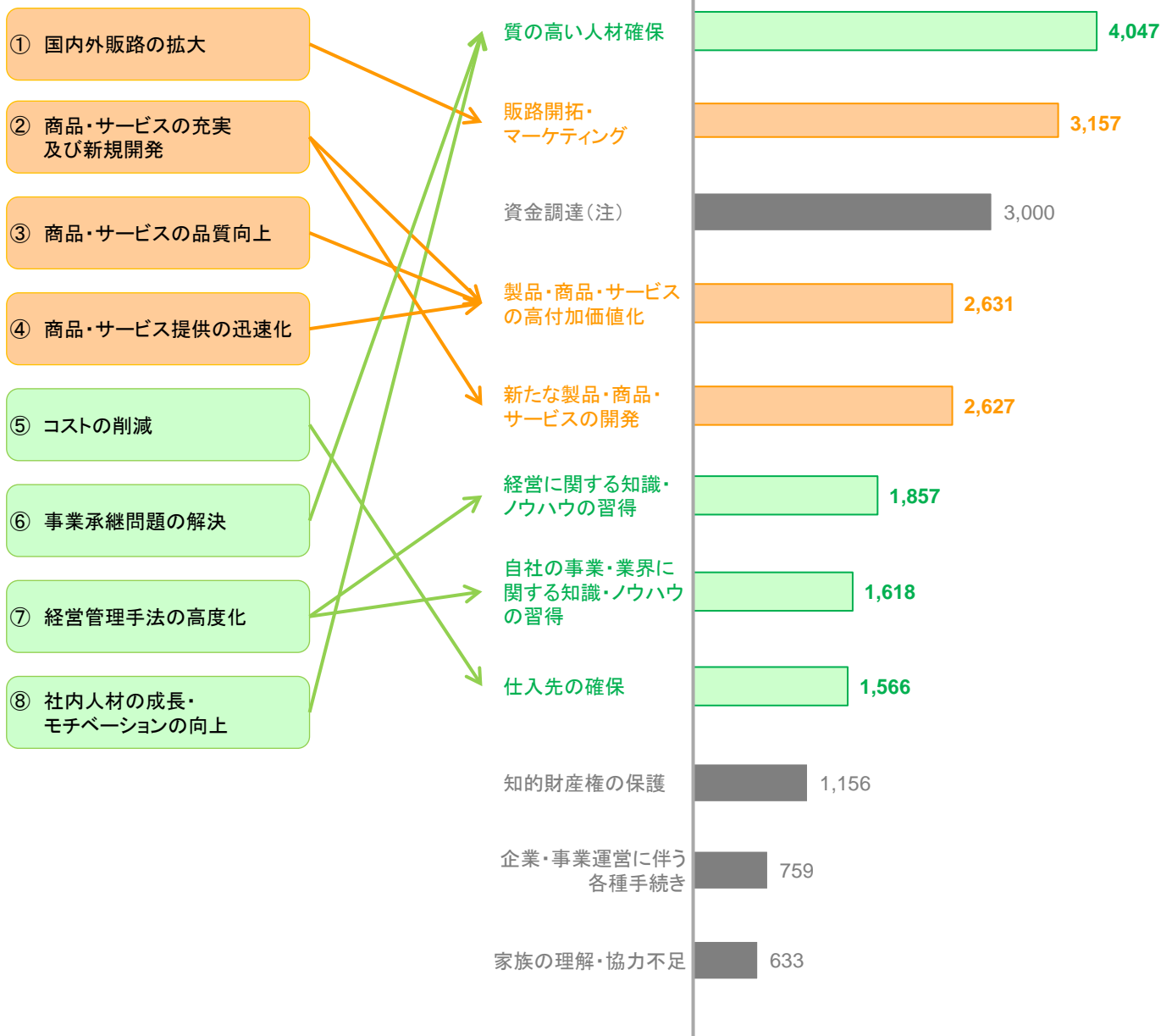
## コラム①: 海外事業者との投資提携によるメリットと中小企業の抱える課題

日本の中小企業は様々な課題を抱えているが、海外事業者との投資提携によって実現されるメリットが、中小企業の抱える課題を解決できる可能性がある。以下に、中小企業の抱える課題に対応した投資提携のメリットを記載する。

### 課題に対応する 投資提携のメリット

### 中小企業の抱える課題

(複数回答。N=6,781 単位:社)



(注) 本事例集では資金調達以外のメリットを主目的とする投資提携に限定し、資金調達のメリットには着目しなかった。

出典: 中小企業庁「平成24年度 中小企業の起業環境に関する調査 報告書」回答において「成長初期」「安定・拡大期」に該当する企業の回答をもとに作成

## コラム②: 投資提携によって海外展開に寄与するメリットを得た事例

中小企業の中には海外展開を検討している企業があるが、一方で、それに対して課題を抱えている企業も多い。課題の具体例としては、「平成23年度海外展開による中小企業の競争力向上に関する調査」(中小企業庁)によれば、輸出や直接投資などの海外展開を開始するために必要な事項として、「販売先を確保していること」や「進出先の法制度や商習慣の知識があること」といった項目を提起する企業が多く存在している。

そのような課題に対して、「地の利」を持つ海外事業者と投資提携することで、海外展開が有利に運ぶことができる可能性があり、本事例集で紹介する企業の多くで具体的な声があった。なお、それらの声によれば、海外展開に寄与する投資提携の主なメリットとしては、販路拡大及び情報収集に分けられる。

以下にメリットを得た企業の声を紹介する。なお、本事例集における52社のうち、11社が海外事業者との投資提携によって、海外展開に関するメリットを得たと回答した。

### ① 販路拡大

海外事業者の販路ネットワークを活用することで、海外に商品・サービスを販売・提供できた。

- ホーム(国内)に居ながら、海外事業者の持つポテンシャルを活用して、アウェイ(海外)での販路開拓や部品・材料調達コストの低減が実現できた。(製造業・アドバネット)
- 海外事業者の持つ海外販路ネットワークを活用し、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。(卸売業・ユニダックス)
- 投資提携によって自社のブランド力が向上し、アジア地域を中心に販路が拡大できた。(製造業・イーグルブルグマンジャパン)

### ② 情報収集

海外事業者の持つネットワークや知見を活用することで、海外の市場情報や競合他社に関する情報を収集することができるようになった。

- 海外事業者が有する欧州等での各営業拠点を活用できるようになり、現地での顧客ニーズや競合に関する情報を把握することにより、欧米やインドの企業から受注を得ることができた。(製造業・クロリンエンジニアズ)
- 海外事業者の世界的なネットワークを活用して、自社が未進出の新興国市場に関する情報を入手できるようになった。(製造業・デジタル)

## 1.2. 海外事業者との投資提携により生じるリスク

先に示したとおり、海外事業者との投資提携は、企業経営の将来に大きなインパクトを与える取り組みであり、円滑に進めば期待以上のメリットを得られることも少なくない。

しかしながら海外事業者との投資提携は、お互いの商慣行や文化の違いなどのため、国内企業同士の場合と比べ、その難易度は相対的に高まるのが一般的である。本事例集においては、メリットのあった成功事例を中心に収集したが、一方で、海外事業者との投資提携がうまくいかず、失敗した事例も存在した。

以下に、企業ヒアリングなどをもとに集約した、海外事業者との投資提携の失敗例とともに、そこに至ったと考えられる要因を記載した。海外事業者と投資提携を行う際には、以下のようなケースが発生するリスクに十分留意する必要がある。

なお、これらのリスクの存在が、日本企業が海外事業者との投資提携に対して「なんとなくの拒否感」を有するものとなっているとも考えられる。

### 投資提携により生じるリスクの具体例

#### ①海外事業者からの厳しい要求の提示

投資提携に際して、提携先の提携目的や提携後の条件等の確認を事前に十分行わなかったため、自社の経営方針とのズレや思惑との差異が生じてしまい、提携後に海外事業者から予見しなかった要求を受けてしまったケース

- 経営状況が悪化していた際に資金需要を満たすため、海外事業者との投資提携を行ったところ、後に、自社の事情に合わない高い売上目標などを海外事業者が要求するようになったため、投資提携契約を解消する方向で動いている。
- 海外事業者との投資提携に合意したところ、提携直後に従業員をリストラされてしまい、一定期間の間、社内が混乱して事業の継続が困難になった。

#### ②従業員の流出

事前の検証作業などを行わないまま海外事業者のビジネスモデルを導入したところ、従業員が対応しきれず他社に転職してしまったケース

- 海外事業者と自社とで合弁会社を設立し、自社の従業員を転籍させる一方で、新設会社に海外事業者のビジネスモデルを取り入れたところ、自社との違いに対応しきれず、退社して転職した従業員が多数発生した。

#### ③重要な技術・ノウハウの流出

提携先に対する自社の技術・ノウハウの供与条件を明確にしなかったため、それらの技術が社外に流出してしまったケース

- 投資提携後、海外事業者に自社の技術を伝えたところ、提携先が当該技術を外部の取引先に漏らしてしまった。

#### ④不利な内容での提携契約の締結

投資提携交渉を早期に終わらせるため、急いで契約書を作成したところ、自社に不利な内容で契約を締結してしまい、投資提携後にトラブルが生じたケース

- 投資提携交渉を早期に終わらせたかったため、経営上の事業計画を変更する際の手続規定を契約書に定めなかった。提携後、海外事業者から計画変更の際には事前に承認が必要と言われ、計画変更のたびに説明に向くなど、多大なコストがかかっている。

#### ⑤経営方針や企業文化の違いによる社内の混乱

自社と海外事業者双方の経営方針や企業文化の違いなどを踏まえた上で投資提携を行わなかったため、提携後の統合過程で混乱が生じたケース

- 以前は担当者を含めた合議制で販売戦略を決定していたが、投資提携を契機に、販売部長によるトップダウンで戦略を決定することになったため、業務フローが混乱し、日常業務にまで支障をきたした。

#### ⑥取引先との関係の悪化

海外事業者から出資を受けた結果、海外の商慣行が導入されたことで、取引先との関係が悪化したり、取引継続が困難となったケース

- 海外事業者との投資提携により、従来約定であった支払期日が短縮され、また、賠償責任等に関する条件も変更となったため、既存の取引先との関係が悪化したり、取引ができなくなった。

#### ⑦交渉期間及びコストの増大

投資提携の交渉において、文化や考え方の違いから交渉に時間がかかり、期間及び費用を大きく費やすこととなってしまったケース

- 海外事業者が出資するにあたっての自社の信用調査を行うに際して、想定を超える詳細な情報提供を求められた。このため、資料作成や翻訳作業に大幅な時間がかかり、当初予定していた作業期間及び作業費用を大幅にオーバーしてしまった。

#### ⑧提携先のトラブルへの関与

提携先の海外事業者が、現地で発生したトラブルに関与していたために共同事業を行うことができなくなり、投資提携の継続が困難となったケース

- 海外事業者の海外拠点の役員が汚職問題に関与していたことが判明したため、提携先は当該国での事業を撤退せざるを得なくなったが、それに伴って当該国での自社との共同事業も頓挫した。このため、現在は海外事業者との提携関係を解消したいと考えている。

## 2

# 海外事業者との投資提携を 進める上でのポイントと留意点

## 2.1. 投資提携の段階

ここでは、投資提携の段階ごとに、海外事業者と投資提携を行う際の「ポイント」と「留意点」をとりまとめた。

とりまとめにあたっては、一般的な企業間の提携プロセスの区分にならい、投資提携の段階を3つに分け、それぞれの段階における企業の典型的な悩みを踏まえつつ、成功の秘訣である「ポイント」と、投資提携を失敗させないための「留意点」を掲載した。

### 海外事業者との投資提携のプロセス

#### 段階



#### 定義

- 日本企業が海外事業者と知り合い、投資提携の交渉を開始するまでの段階
- 投資提携の交渉には至っていないものの、既に海外事業者と業務提携を行っている場合もこの段階に含める

- 日本企業が海外事業者との投資提携の交渉を開始し、契約を締結するまでの段階

- 投資提携契約後、日本企業と海外事業者とが投資提携によって相乗効果を発揮するまでの移行段階(いわゆるPMI: Post Merger Integrationの段階)
- 合弁会社の場合は、合弁会社設立後の初期段階

#### 企業の悩み

「なぜ、誰と、投資提携をするか？」  
「相手をどう探すか？」  
「どのような体制で進めるか？」

「何を決め、何を契約すればいいか？」  
「どのような点を重点として交渉したらいいか？」

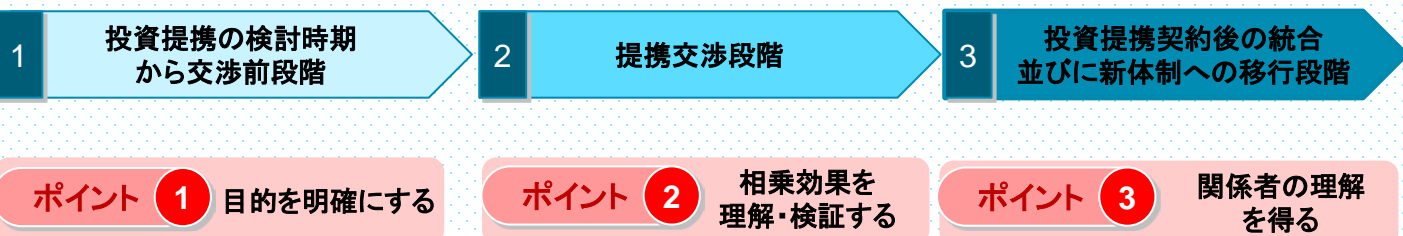
「移行過程を順調に進展させるにはどうするか？」



## 2.2. ポイントと留意点(サマリー)

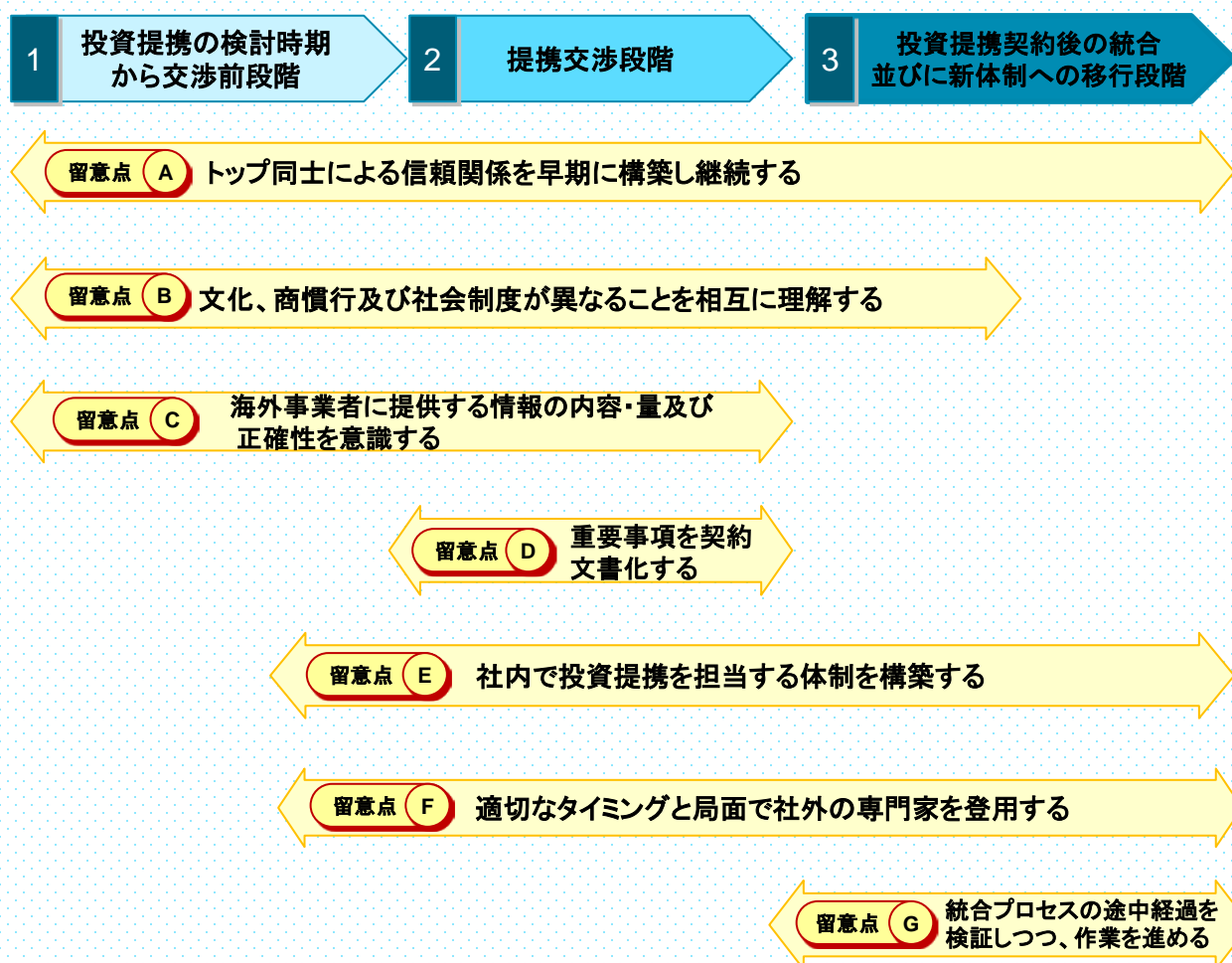
## 海外事業者との投資提携に係るポイント

- 海外事業者との投資提携を円滑に進めるためには、重要なポイントが3つある。
- 即ち、投資提携の「目的」と「相乗効果」を明確にし、関係者の「理解」を得ることである。



## 海外事業者との投資提携に係る留意点

- 海外事業者と投資提携を行う際、留意すべき点は大きく見て7つある。
- 提携プロセスの段階によって留意点は異なるので、プロセスの進捗に応じて対応する必要がある。





## 2.3.海外事業者との投資提携におけるポイント

### 1 投資提携の検討時期から交渉前段階

#### ポイント 1 目的を明確にする

海外事業者との投資提携の目的によって、投資提携の相手先、投資提携の手段及びタイミングについての判断が大きく変わってくる。このため、販路を拡大したいのか、ブランド価値を高めたいのかなど、投資提携を行う自社の目的を明確にし、具体的に設定することが必要である。

また、交渉を行う前に、海外事業者の投資提携の目的も調査することが重要である。

- 海外事業者の有するブランド力や情報収集能力を活用して、将来的に海外進出を行う際の販路拡大が実現できると考えたため、海外事業者と投資提携の交渉を開始した。  
(通信情報業・ウフル)

### 2 提携交渉段階

#### ポイント 2 相乗効果を理解・検証する

投資提携を行う際には、自社と投資提携先との間で、製品領域や商域・取引先の違いなどを考えて、投資提携先とどのように相乗効果が発揮できるのか議論し、互いに理解・検証することが必要である。

加えて、投資提携による相乗効果が十分に発揮されるためには多くの時間を要することが多いため、短期的な視点のみならず、長期的な視点での相乗効果の発揮も考慮することが重要である。

- 自社側としてはグローバルの事業拡大、海外事業者側としては顧客ニーズを吸い上げる開発体制の構築といった具体的な相乗効果が期待できることを理解しており、相乗効果を交渉中に検証した。(製造業・クロリンエンジニアズ)

### 3 投資提携契約後の統合並びに新体制への移行段階

#### ポイント 3 関係者の理解を得る

投資提携は、従業員の処遇及び給与水準など労働環境を変化させる可能性がある。このため、従業員の雇用条件を含めて、必要な情報を適時に提供することで、従業員の不安を払しょくするとともに理解を得ることが重要である。

また、投資提携により取引条件等が変更される場合など、取引先等との関係が変化する可能性がある。このため、主要な取引先等に対して、投資提携について説明し、理解を得ることが必要である。

- 海外事業者との投資提携に対しては戸惑う従業員もいたが、社長から従業員に対して「経営は今後も変わらない」とメッセージを発信して、従業員が動揺しないよう配慮した。  
(製造業・ベルメック電極)
- 取引先への説明に際しては、海外事業者側の日本拠点責任者を招いて製品や供給体制が全く変わらないことを説明し、理解を促進した。(製造業・デジタル)

## 2.4.海外事業者との投資提携における留意点

### 留意点 A トップ同士による信頼関係を早期に構築し継続する

投資提携の検討段階では、文化や言語の違いにより、従業員同士では投資提携に必要な信頼関係が築けないことが多く、トップレベルでの相互理解が不可欠となる。

また、投資提携の交渉段階及び統合段階では、重要な判断や迅速な判断を行うことが必要となるが、海外事業者はトップレベル同士での意思決定を行うことが多いため、海外事業者の意思決定手法に対応することが求められる。

このため、投資提携の検討段階からトップ同士が面と向かって議論する機会を多く設けるなど、円滑な意思疎通を図ることで信頼関係を構築するとともに、その関係を継続させることが重要である。

- 海外事業者の経営者側から、「日本企業の製品を”made in Japan“で世界に販売したい」という思いを聞いたことで、「単なる投資目的での買収ではない」という海外事業者側の意図を理解し、互いの信頼関係を構築した。(製造業者)

### 留意点 B 文化、商慣行及び社会制度が異なることを相互に理解する

投資提携の検討段階では、日本企業は売上高で企業価値を判断し、海外事業者は利益で企業価値を判断するなど、相手方の評価や投資提携のメリットを見出す指標が異なる場合が存在する。

また、投資提携の交渉段階及び統合段階では、海外事業者からみて、日本における取引上の商慣行、手形払いなどの支払制度及び社会保障制度などは自国と異なることが多いため、日本企業が制度の維持を望んだとしても、そもそも海外事業者にとって制度を理解することが困難な場合もある。

このため、日本での価値観、商慣行及び制度を当然の前提とせず、海外事業者の理解と異なる点があれば、丁寧に説明し、相互理解を進めていくことが重要である。

- 投資提携の交渉において、海外事業者側に退職金制度の存続を求めたところ、退職金制度自体を知らなかったため、時間をかけて説明することで、最終的に理解を得ることが出来た(製造業者)

## 留意点 C 海外事業者に提供する情報の内容・量及び正確性を意識する

投資提携の検討段階では、海外事業者から判断に必要な自社情報を求められるが、適正に判断してもらうため厳選して情報提供する必要がある一方で、情報のみ取られて投資提携に至らない懸念もある。

また、投資提携の交渉段階では、自社情報をタイミング・内容・量に関してどのように海外事業者へ開示していくか、慎重に判断する必要がある。一方で、情報の内容や量を制限し過ぎた場合には、海外事業者の意思決定を遅らせてしまい、ひいては、その後の信頼関係を悪化させる可能性もある。

**このため、投資提携が合意に至る可能性と提供する情報の内容及び量とのバランスを考慮し、また、海外事業者に提供する情報の正確性を確保することが重要である。**

- 競合他社との投資提携だったため、自社の経営に関する重要情報を取り出すためだけに投資提携に関心のあるような行動を起こしている可能性もあった。このため、技術情報などの情報を投資提携前に渡す必要があったが、その際には特に注意した。(製造業者)

## 留意点 D 重要事項を契約文書化する

投資提携の交渉段階では、特に欧米諸国は契約社会の色合いが強く、契約書の記載事項が重要な意味合いを持つことが多いため、十分に注意することが必要である。

例えば、従業員の雇用条件などの重要事項や自社にとっての当然の前提事項などについて、契約書上は曖昧な表現で記載して、提携後に詳細に議論するといった手法は、予期しない事態を招く可能性がある。

**このため、重要事項はもちろんのこと、自社にとっては当然と思われる前提事項についても、具体的な内容を契約書に記載しておくことが重要である。**

- 技術の移転や特許の取り扱いに関する事項について慎重に検討し、両社が正確な財務情報をもとに契約締結していることを文書で確認した。さらに、締結後にトラブルが生じた際の対応方法についても契約書の条項に含めた。(情報通信業者)

## 2.4.海外事業者との投資提携における留意点

### 留意点 E 社内で投資提携を担当する体制を構築する

海外事業者との投資提携の交渉段階では、外国語での交渉など高度な技能が必要となるが、一方でこれは、自社の将来の経営人材を育成し、その人材が提携後の経営の中核を担う伏線とする好機でもある。加えて、投資提携に関連する情報の大部分は秘密情報であるため、投資提携の検討段階から情報共有する者を限定し、その管理を徹底することも必要である。

また、投資提携の統合段階では、社内システムの統合や組織変更など大規模かつ重要な経営判断が求められることが多いため、効率的に情報を集約し、迅速に意思決定を行うことができる体制が必要となる。

このため、投資提携の交渉段階から統合段階までのプロセスにおいて、プロジェクトを統括的に進め、交渉及び統合作業を専門的に進める体制(チーム)を構築することが重要である。

- 米国の大学院を修了し、海外事業者との提携を数多く経験してきた当時の社長と、大企業の財務を経験した担当者の2名で、投資提携交渉の実務を担当していた。(製造業者)

### 留意点 F 適切なタイミングと局面で社外の専門家を登用する

投資提携の交渉段階では、外国語による交渉や国際基準を踏まえた財務分析など、日常の会社経営とは異なる専門的な知識や知見が求められる。

また、投資提携の統合段階でも、統合計画の策定や組織風土の変化に対する対応策の検討などが必要であり、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)からのアドバイスを適切なタイミング及び局面で得ることが重要である。

- 輸出業務での契約締結の経験はあったが、投資提携契約についてのやりとりは自社ではじめてであり、また日常では扱わない専門的な内容を含んでいた。さらに、契約文書は英文であったため、社内の法務担当ではなく、海外事業者との投資提携交渉の経験が豊富な外資系の法律事務所に相談した。(製造業者)

## 留意点 **G** 統合プロセスの途中経過を検証しつつ、作業を進める

投資提携による統合段階は、1年以上の長期間にわたることが多いため、必要な作業や作業時期を定めた統合計画を策定することが必要である。

また、異なる言語や企業文化を有する組織が統合される過程では、両社のコミュニケーションが円滑に進まない可能性があるため、従業員同士のコミュニケーションの円滑化に配慮し、統合による影響を検証することも必要である。

**このため、統合計画の進捗状況など、統合プロセスの途中経過を検証することに加えて、組織的に意思疎通を行いながら、統合作業を進めることが重要である。**

- 投資提携によって、社内会計システムを親会社のシステムに統合する作業を行ったが、英語によるコミュニケーションがうまくいかず、統合計画に遅れが生じた。途中で作業の遅れに気が付いて、早めに対応したことで、遅れを取り戻すことが出来た。(製造業者)



### コラム③: 既存の海外の取引先等と投資提携を行った事例

本事例集で紹介する企業においては、海外事業者との投資提携を行う相手先として、海外の既往の取引先及び業務提携先を選択する企業が多く存在した。これは、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、また、経営陣及び従業員の交流も深まっているからであると考えられる。

このように、長年、取引関係のある海外事業者が魅力的な投資提携先になる可能性は、投資提携による補完関係を見出すことが容易になるため、高いものと考えられる。このため、投資提携先の選定に際しては、全く取引のなかった海外事業者よりも、既存の取引先や業務提携先である海外事業者との投資提携の方が成果をもたらしやすいと考えられる。

#### ＜既存の取引先と投資提携を行った事例＞

- 海外事業者と日本企業は当初販売提携の関係にあり、日本企業の開発した製品を海外事業者の製品に組み込み販売してもらう関係にあった。このため、どのような製品を取り扱っているのか事前に把握することができ、投資提携によって開発工程から販売工程まで一貫して実施できるようになるというシナジー効果が見えやすかった。(製造業・アイカンタム)
- 当初、海外事業者とは共同で研究開発を行うところからスタートした。その中で人事交流が進み、相互で信頼関係が醸成されていったとともに、投資提携によるシナジー効果が見込めると考えられたため、投資提携に至った。(製造業・共和薬品工業)
- 提携先の海外事業者はもともと取引関係のあった企業であり、どのような製品を扱っているか自社で既に理解していた。(卸売業・ロームヘルドホルダー)
- 日本企業と海外事業者のそれぞれの親会社は50年以上も業務・資本提携関係にあり、投資提携の話が浮上した時点で、既に両社の技術的な強みについてはお互いが把握していた。(製造業・イーグルブルグマンジャパン)
- 投資提携先は自社の製品に必要な部品サプライヤーであった。そのため、長年の取引の中で信頼関係を構築していった。(製造業・クロリンエンジニアズ)

## コラム④: 投資提携において段階的に関係強化を行った事例

本事例集で紹介する企業においては、海外事業者からの資本参加に対し、当初から100%の出資を受け入れるのではなく、徐々に海外事業者の持分比率を高めていくことで、経営のイニシアティブを段階的に移行させていくという事例がいくつかあった。

また、重要な経営方針の変更に際しても、段階的に新しい経営方針を導入していくという事例も存在した。

このような「段階的な関係強化」は従業員の不安を和らげるとともに、時間をかけて新しい経営方針を社内に浸透させていくことにより、関係者の拒絶反応が回避し易くなるというメリットが存在する。以下に具体的な事例を紹介する。

### 【出資比率を徐々に上げていった】

従業員を始めとするステークホルダー(利害関係者)が「買収された」という気持ちにならず、「海外事業者のグループに入った」と捉えられるようにすることで、変化を受容しやすくするべく、投資提携の際に、海外事業者による出資比率を当初は50%未満にとどめ、徐々に引き上げた。

- 投資提携後の経営改革をスムーズに行うことを目的として、投資提携当初は海外事業者の出資比率を30%とし、その数年後に60%へ出資比率を引き上げることを投資提携先との契約で取り決めた。(製造業・ジェイデバイス)

### 【投資提携後の統合実務において、経営方針や重要な人材等を徐々に移行した】

投資提携後の統合実務において、急変させると経営に支障を来す可能性のある重要な人材や制度(経営層や企業におけるキーパーソン、経営方針、人事組織・制度及び社名など)を徐々に統合・移行していくことで悪影響を抑えた。

- 海外事業者流の経営方針をいきなり採用するのではなく、投資提携後も当面は既存の経営方針等を維持し、徐々に投資提携先と経営統合していった。(卸売業・ユニダックス)
- 投資提携後も4年間にわたり提携前の社長が留任し、社名も継続した。また、本社所在地も変えなかったことで、従業員や取引先への不安を生じさせないようにした。(サービス業・UL Japan)

# 3

## 事例企業の分析及び傾向

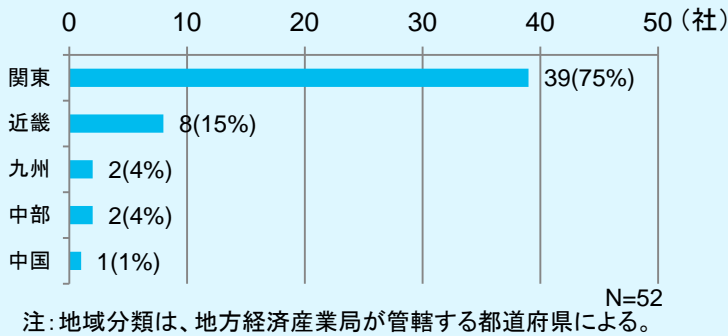


### 3.1. 日本企業及び海外事業者の属性

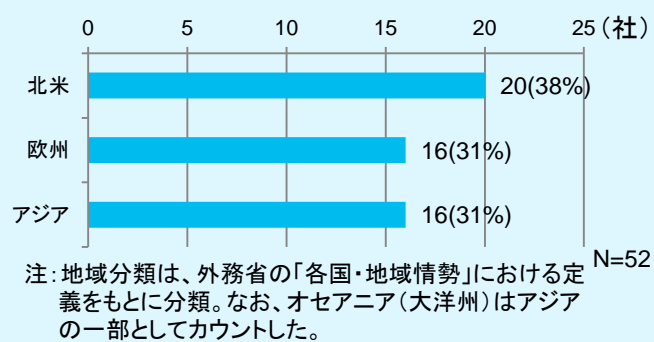
本事例集においては、52社の事例を収集し、そのうち30社が公表可能な事例であった。企業の個別情報は、当該30社についてのみ掲載するものの、ここでは全52社の分析を行った。

当該52社の事例について、本社所在地別に見ると、日本企業は関東地方の件数が最も多く、海外事業者は北米の件数が最も多い。

#### 日本企業の所在地域

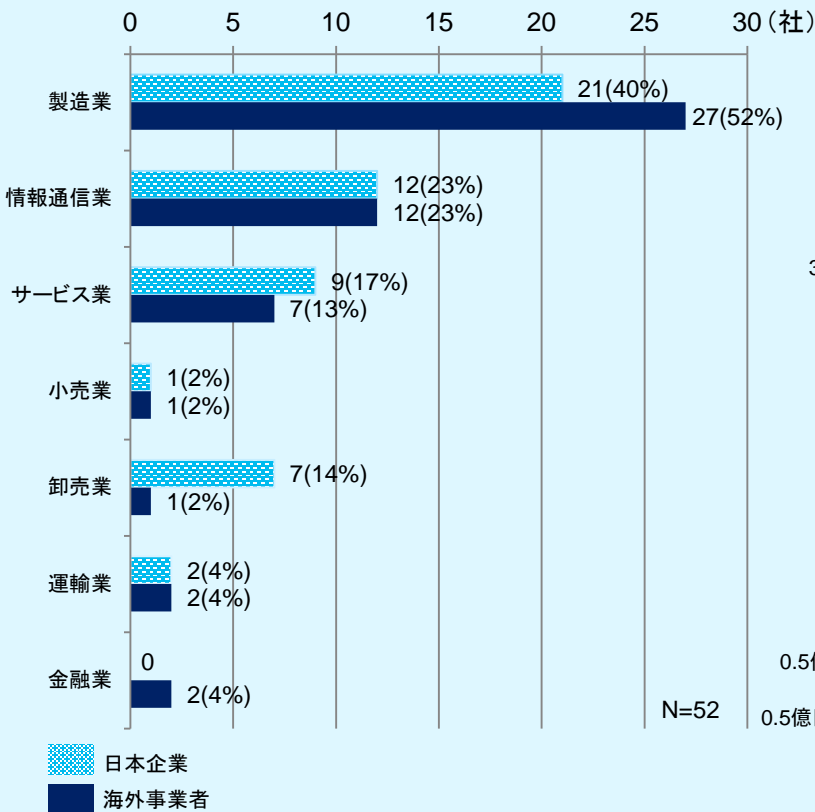


#### 海外事業者の所在地域

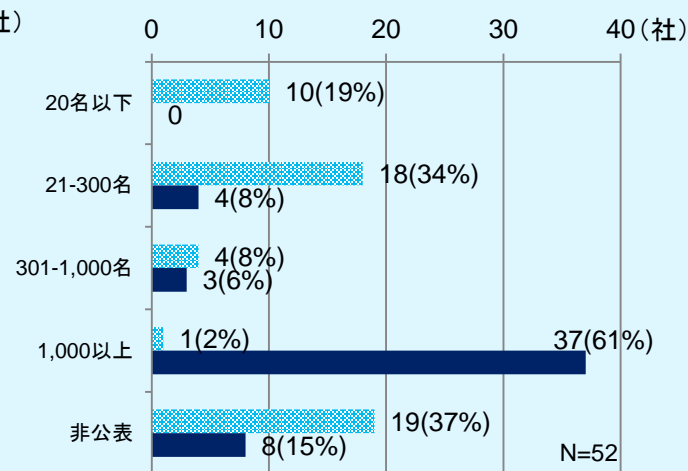


また、業種について、日本企業及び海外事業者ともに製造業の数が最も多い。また、従業員数については、日本企業は20名以下の企業が最も多く、海外事業者は10,000名以上の企業が最も多い。加えて、日本企業は資本金が0.5億円以上の企業が最も多い。

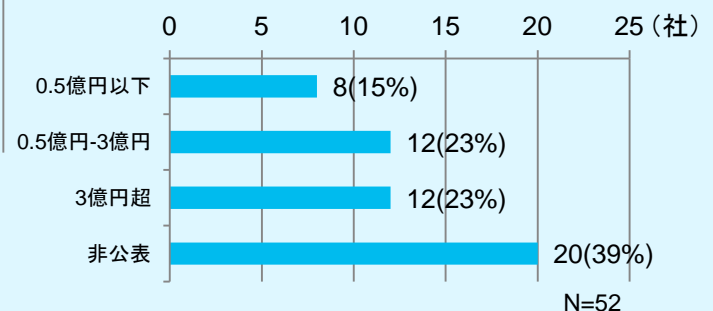
#### 日本企業及び海外事業者の業種



#### 日本企業及び海外事業者の従業員数



#### 日本企業の資本金



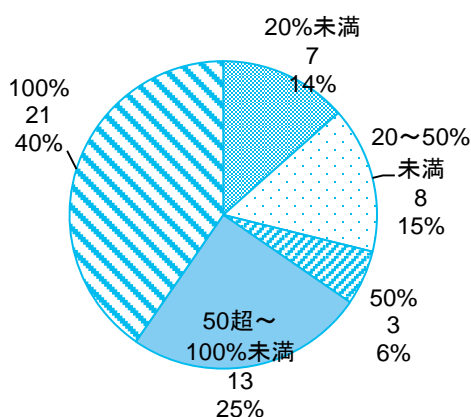
## 3.2. 投資提携の類型

本事例集で収集した52社の事例について、日本企業に対する海外事業者の出資比率別に見ると、100%出資である案件が最も多い。また、投資提携の種類別(出資または合併会社設立)に見ると、出資が大半となっている。

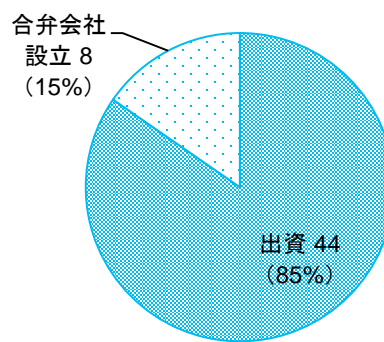
各事例における日本企業と海外事業者は同業種である場合が大多数を占め、異業種に分類される企業についても、海外事業者が製造を行い日本企業が卸売をするなど、関連する業務を行っている企業同士の投資提携がほとんどを占めている。

日本企業と海外事業者との規模を従業員数で比較すると、ほとんどの事例では海外事業者の規模が大きいケースとなっている。

海外事業者の出資比率



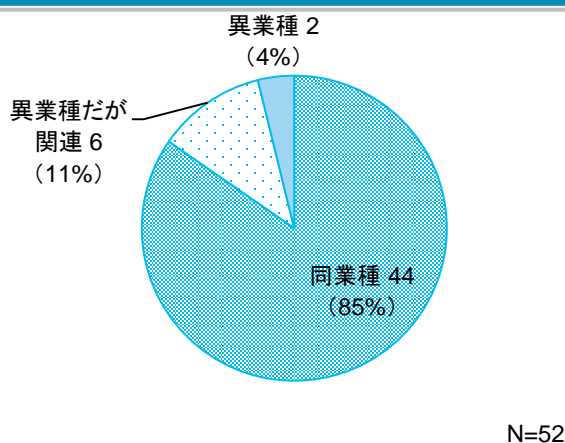
投資提携の種類



N=52

注: 段階的投資の場合には、海外事業者からの最終的な出資比率を記載している。

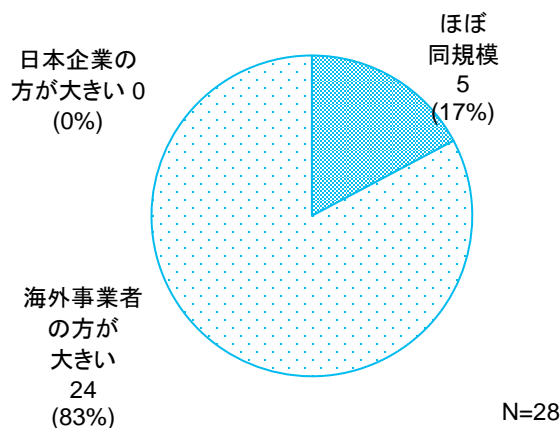
日本企業と海外事業者の業種



N=52

注: 「異業種だが関連」は、例えば、ある製品の製造を海外事業者が行い、日本企業が日本での卸売・販売を行うなどの川上と川下で関連する業種を指す。

日本企業と海外事業者の規模



N=28

注: 日本企業及び海外事業者の企業規模については、両社の従業員数を以下の3段階で区切った上で比較した。

- ・ 小規模: 20名以下
- ・ 中規模: 21名以上300名
- ・ 大規模: 301名以上

## 4

### 海外事業者との投資提携を 行った事例(企業別個表)

※本事例集においては、52企業の事例を収集した。  
そのうち、30社は公表の了解を得たため、当該30社に  
関する個別情報を次ページ以降に掲載する。

## 4.1. 個別事例から見た各社が享受したメリット(個表の目次)

業 種 別 番 号	通 し 番 号	業 種 名	国内外	商品品質	商品新規	商品提供	コスト	事業承継	経営管理	社内人材
			販路拡大	向上	開発	迅速化	削減	解決	高度化	の成長
製 造 業	1	1	アイカンタム株式会社	✓			✓	✓		
	2	2	株式会社アドバネット	✓		✓		✓		✓
	3	3	イーグルブルグマン ジャパン株式会社	✓	✓	✓			✓	✓
	4	4	イプセン・インターナショナル (清水電設工業 旧・熱処理炉 部門)	✓				✓		
	5	5	エヌ・イーケムキャット株式会社 (旧・日本エンゲルハルド)	✓		✓				
	6	6	共和薬品工業株式会社	✓		✓		✓		✓
	7	7	クロリンエンジニアズ 株式会社	✓		✓	✓	✓	✓	
	8	8	株式会社ジェイデバイス (旧・仲谷マイクロデバイス)		✓	✓		✓	✓	
	9	9	株式会社ダイフレックス	✓		✓			✓	
	10	10	株式会社デジタル			✓		✓	✓	✓
	11	11	日本ペイントマリン 株式会社	✓			✓	✓		✓
	12	12	ネオフォトニクス・ セミコンダクタ合同会社			✓			✓	✓
	13	13	ベルメレック電極株式会社	✓		✓			✓	✓
	14	14	株式会社ミヤタサイクル	✓		✓	✓	✓		✓
	15	15	GE富士電機メーター 株式会社	✓		✓		✓	✓	✓
情 報 通 信 業	1	16	アカウンティング・ソース・ ジャパン株式会社	✓	✓	✓			✓	✓
	2	17	ウチダスペクトラム株式会社 (旧・エッグヘッドウチダ)	✓		✓			✓	✓
	3	18	株式会社ウフル	✓		✓			✓	✓
	4	19	エクスペリアンジャパン 株式会社 (旧・エイケア・システムズ)	✓	✓	✓	✓		✓	✓
	5	20	エントラストジャパン株式会社		✓	✓	✓	✓		✓
	6	21	株式会社チームスピリット (旧・デジタルコースト)	✓		✓	✓			

業種 通し 番号	業種別 番号		国内外	商品品質	商品新規	商品提供	コスト削減	事業承継	経営管理	社内人材
			販路拡大	向上	開発	迅速化		解決	高度化	の成長
サービス業	1	22	✓				✓		✓	✓
					✓		✓		✓	
	3	24			✓					
	4	25		✓	✓					✓
卸売業	1	26		✓		✓				✓
	2	27	✓		✓		✓			
	3	28	✓	✓	✓			✓		✓
運輸業	1	29	✓				✓		✓	✓
	2	30				✓	✓		✓	✓
合計			21	8	23	9	16	2	17	20

## <凡例>

表記	定義
社名の表記	<ul style="list-style-type: none"> <li>海外事業者との投資提携を実施した日本企業(事業部)の現在の企業名を記載しており、現在の企業名で五十音順に並べている。</li> <li>投資提携当時の社名と異なる場合は(旧・(社名))と併記している。</li> </ul>
企業情報の掲載について	<ul style="list-style-type: none"> <li>基本的には、企業へのヒアリング調査における聞き取りや提供のあった情報について記載している。企業からの提供がなかった情報については、公開情報で分かる範囲の情報を記載している。</li> <li>公開情報に記載があったものについても、企業からの希望によっては非公表としている情報もある。</li> </ul>
資本金の定義	<ul style="list-style-type: none"> <li>日本企業については、原則、「資本金」を記載している。</li> <li>海外事業者については、日本での資本金に該当する項目がほとんど公表されていないため、企業からの情報提供があった場合にはその数値を記載している。</li> <li>企業からの情報提示がなかった場合、公開情報を調査し、判明した企業については”Total shareholders’ equity” (総株主資本)を記載している。</li> </ul>

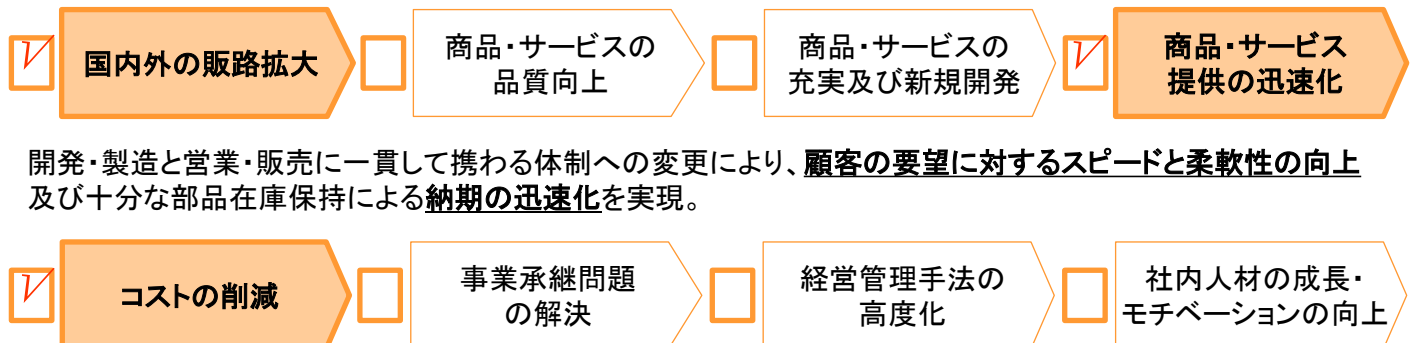
# 1. アイカンタム株式会社

業務提携による相互理解を経た後の投資提携により、顧客対応の迅速化や柔軟性の向上及び製造コストの削減を実現

## 基本情報

日本企業	アイカンタム株式会社	出資	海外事業者	日本カンタム・デザイン (米国カンタム・デザイン日本法人)
事業概要	電子計測システム製造	比率:約71% 金額:約7百万円	事業概要	測量・測定機器
設立年	2004年	2009年 アイカンタムの71%の 株式をカンタム デザインが取得	設立年	1997年
本社所在地	東京都		本社所在地	米国
資本金	3百万円	資本金	6千万円	
売上高	約28百万円	売上高	約24億円	
従業員数	1名	従業員数	33名	

## 投資提携によって得られたメリット



開発・製造と営業・販売に一貫して携わる体制への変更により、顧客の要望に対するスピードと柔軟性の向上及び十分な部品在庫保持による納期の迅速化を実現。

部品の標準化等の設計変更や積極的な部品外注により、製造コストを提携前の約3分の2にまで圧縮した。

## ポイントとなる成功要因

### 相乗効果の事前把握

2006年から両社は業務提携を実施しており、交渉開始以前の段階で事業上の補完関係や今後の理想的な事業体制についてイメージを有していたため、確実な効果創出が実現できた。

### 専門家による支援

契約書作成時において、技術や特許の取り扱いなど専門的な知識が必要な事項については、顧問弁護士の助言を参考にした上で慎重に検討を行った。

### 統合プロセスの重視

製品技術の共有を重視し、時間・手間を惜しまず、早期に開始したことにより、速やかな体制移行が実現した。

## ■業務提携から投資提携へ発展

アイカンタム株式会社(以下アイカンタム。投資提携当時の資本金3百万円、従業員数1名)は、自社開発した極低温冷凍機を販売しており、当該冷凍機は、カンタム・デザイン株式会社(以下、カンタム・デザイン)の製品に取り付けるオプション機器として顧客に利用されていた。

アイカンタムは、当該冷凍機を独自に一般販売していたが、(1)アイカンタムがカンタム・デザイン製品への取付を行なった場合、不具合が生じると原因の切り分けが難しいことと(2)カンタム・デザインの営業力を活用したほうが効率よく営業できることなどの理由から、**2006年にカンタム・デザインとの間で総販売代理店契約を締結し、当該冷凍機を国内外に販売する業務提携を開始した。**2009年にはさらなる関係の強化のため、カンタム・デザインの田口日本法人社長の提案で、投資提携(子会社化)が行われた。

## ■専門家を活用し双方が納得する契約書を作成

交渉では、まずカンタム・デザインの財務状況などに問題がないことを確認した上で、**顧問弁護士に契約書作成を依頼した。特に技術の移転や特許の取り扱いに関する事項については慎重に検討を行った。**また、契約締結後のトラブルを未然に防ぐため、両社が正確な財務情報等をもとに契約を締結していることを文書で確認した。さらに、締結後にトラブルが生じた際の対応方法についても契約書の条項に含めた。

交渉締結後、間もなくアイカンタムからカンタム・デザインに対して製品技術に関する情報共有が行われた。**カンタム・デザインは、アイカンタムの技術者から冷凍機に関する技術情報を吸収し、スムーズな体制移行に備えた。**

投資提携後、アイカンタムは、カンタム・デザイン社内にオフィスを移転し、カンタム・デザインの田口日本法人社長がアイカンタム社長を兼任することとなった。

## ■顧客対応スピード向上と生産コスト削減を実現

投資提携による効果としては、まず、開発・製造と営業・販売の一体化による顧客対応スピードと柔軟性の向上が挙げられる。具体的には、投資提携前には、アイカンタムが開発・製造、カンタム・デザインが営業・販売と、両社の役割がはっきり分かれていたため、顧客の要望を製品に反映させるのに手間と時間がかかっていた。

しかし、投資提携によって、カンタム・デザインとして開発・製造から営業・販売まで一貫して関わることが可能となったことから、デザイン変更など顧客の要望に対応するスピードや柔軟性が大きく向上した。

また、カンタム・デザイン内で十分な量の部品を在庫として持つことができるようになったため、修理が必要な場合の対応時間も大幅に短縮された。

また、製造コスト削減も実現できた。以前は、年間の生産台数が少なかったこともあり、一台ごとにカスタムメイドに近い方法で製品を製造していたが、投資提携を機に、カンタム・デザインのノウハウを活用することで、部品の標準化などの設計変更を実施した。

さらに、社外で製造できる部品は積極的に外注するようにした。これらの結果、製造原価をこれまでの約3分の2にまで抑えられるようになった。これにより、事業の黒字化が実現できた。

投資提携に関する社外からの反応は上々である。アイカンタムとカンタム・デザインの取引先は元々同じであり、窓口が一本化したことや顧客対応スピードが向上したことにより、国内外の取引先に歓迎されている。

アイカンタムの極低温冷凍機



## 2. 株式会社アドバネット

投資提携により製品ラインナップを相互補完し、販路の拡大とコスト低減を実現

### 基本情報

日本企業	株式会社アドバネット	出資	海外事業者	ユーロテック
事業概要	電子部品の製造・販売 (産業用ボードコンピュータ)	比率:100% 金額:約72百万円	事業概要	電子部品の製造・販売 (スーパーコンピュータ等)
設立年	1981年	2007年 創業者が保有していた株式90%を取得 2010年 株式10%を取得し、 完全子会社化	設立年	1983年
本社所在地	岡山県		本社所在地	イタリア
資本金	72百万円		資本金	880万ユーロ
売上高	約260百万円		売上高	約7,500万ユーロ
従業員数	約150名		従業員数	約400名

### 投資提携によって得られたメリット



提携先事業者の製品の取り扱い開始による製品ラインナップの充実及び共同での製品開発を実現。  
グループ全体の販路も活用することが可能となり海外に販路を拡大。



創業者の退任に伴う事業承継問題を解決、海外事業者の海外拠点を活用した低コスト調達が可能に。  
従業員の海外に対する意識を改革。

### ポイントとなる成功要因

海外事業者の積極的な受け入れ姿勢	ホーム(国内)に居ながら、ユーロテックの持つポテンシャルを活用して、アウェイ(海外)の販路開拓や部品・材料調達コストの低減が実現できると考え、海外事業者を積極的に受け入れる考え方をアドバネットが持っていた。
提携先企業との相乗効果の発揮	アドバネットとユーロテックの取扱製品のラインナップが異なっていることを事前に確認。販路の開拓や製品ラインナップの充実を目指していた双方にとって、投資提携による求めるメリットが一致。これにより相乗効果の発揮が大いに期待できた。
段階的な投資提携プロセス	合意時点での経営手法を投資提携後3年間に変更せず、3年経過したところからユーロテックが株式を買い増し、経営権を移行するという段階的なプロセスを採用した。



### ■双方の販路拡大を模索するための投資提携

岡山市に本社を置き、1981年に創業された株式会社アドバネット(以下、アドバネット。投資提携当時の資本金72百万円、従業員数約150名)は、先端的な組み込みボード技術を背景に、産業用電子制御機器と計測器の設計・製造やマイクロコンピュータ応用システム向けのハードウェア・ソフトウェア開発等、高付加価値製品の開発に成功、国内市場で確実に成長を遂げてきた。

しかし、国内市場の飽和化に伴い、海外市場への展開を模索するようになる。当初は自社単独による海外進出も考えたが、顧客の開拓に辿り着くのは容易ではなく、実現には至らなかった。そのような中、創業者である当時の社長自身が、会社の事業拡大を機に経営の承継を考えていた矢先にユーロテックからの打診があったこともあり、アドバネットは投資提携交渉のプロセスに入ることとなった。

アドバネットとしては、自社の海外展開戦略において外国企業との提携を排除する必然性はなく、むしろ、ホーム(国内)に居ながら、ユーロテックの持つポテンシャルを活用して、アウェイ(海外)での販路開拓や部品・材料調達コストの低減が実現できると考えた。

一方、ユーロテックは、ドイツでの展示会でアドバネットを知った。ユーロテックとアドバネットは同業ではあったが、取扱製品のラインナップが異なっており、事業が直接的に競合することはなかった。また、ユーロテックとしても、日本市場への参入を目論む中で、日本国内で一からの販路開拓や日本企業に適合した商品開発を行うのが困難だったため、優れた設計技術や製造設備を持つ日本企業の提携先を模索していたという背景がある。

### ■3年間の猶予を設けた投資提携

投資提携にあたっては、アドバネットの経営状況が安定していたこともあるが、中小企業の経営方針等の劇的な変化は、取引先の信頼を損なう懸念があった。そのため、合意時点での経営手法を3年間は変更せず、3年経過したところからユーロテックが株式を買い増し、経営権を移行していく方式をとることで合意をした。

### ■販路拡大及びコスト低減を実現した投資提携

投資提携により、ユーロテックの海外にあるグループ企業を活用してアドバネットの製品を販売する機会が生まれ、また、逆にユーロテックの製品をアドバネット経由で日本国内で販売することとなった。このように、今回の投資提携は双方で販路拡大が実現できている。また、部品や材料の調達にあたっては、ユーロテックの海外グループ企業が活用できるため、コストの低減が可能となった。こうして海外から調達された部品をもとに岡山にある生産拠点で製造し、アドバネットの製品は”made in Japan”で世界に販売している。

ユーロテックがアドバネットを選択した理由の一つに技術力の高さがあったが、ユーロテックの次世代主力製品であるHPC(High Performance Computer:高性能コンピュータ)の設計・開発には、早速アドバネットの技術が活用された。アドバネットの佐々木社長は投資提携について以下のように述べた。「アドバネットの技術力の高さには自信があったが、独力でのHPC開発は厳しい。ユーロテックとの提携がなければ、中小企業がHPCの設計や開発工程に携わることはなかったと思う。資本が外資になったとしても、必要な人材が日本にいる限りは日本の技術力が流出することはない。ベストパートナーを選んだら、それがたまたまイタリアの会社だっただけである。」

HPC(High Performance Computer)のイメージ



### ■従業員の意識の変化を生んだ投資提携

アドバネットの従業員意識も変化した。例えば、これまで参加者の乏しかった社内英語研修の参加者が増えたり、イタリア本社とコミュニケーションする中でグローバルなコスト意識が芽生えた。

### ■交渉時・提携後に専門家支援が必要

投資提携にあたっては、交渉時は、そもそも何を交渉しなければならないのか、提携後にはどのような実務が発生するのかなど、独力では不明な点が多々ある。これらの過程ごとに、実務の専門家による支援が必要。

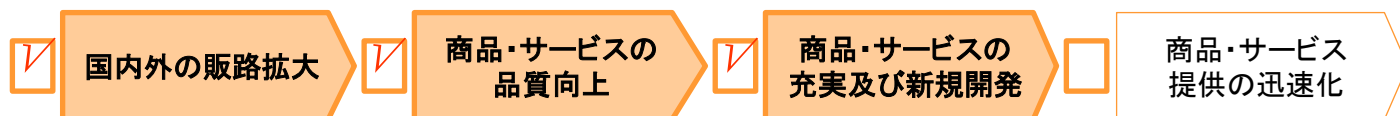
### 3. イーグルブルグマンジャパン株式会社

日本・ドイツそれぞれの本社機能や法人格を残しつつ実質的に一体となって運営を行うことにより、技術的・地理的な強みを最大限に生かして、世界シェアを拡大

#### 基本情報

日本企業	イーグルブルグマンジャパン株式会社	合併設立	海外事業者	ブルグマン
事業概要	メカニカルシール等の製造・販売	比率:25% 金額:非公表	事業概要	メカニカルシール等の製造・販売
設立年	1989年	2005年 業務提携	設立年	1884年
本社所在地	東京都	2009年 フロイデンベルクのグループ企業からの出資で、イーグル工業が100%所有していた株式の一部を取得	本社所在地	ドイツ
資本金	2,900百万円		資本金	非公表
売上高	18,700百万円(2013年)		売上高	非公表
従業員数	764名(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



両社の持つ技術的な強みについても相互交流により補完し合えるようになった。

両社の製品ラインナップを扱うことで受注が増えた他、ブランド力向上により販路を拡大し、新規顧客も獲得。



ドイツ側との調整業務が増え、従業員がグローバル対応できる人材に成長した他、トップマネジメントチーム制度を導入し、日本とドイツが対等に意思決定に関与している。

#### ポイントとなる成功要因

強みを知る  
パートナー  
との投資提携

イーグルの設立母体であり、筆頭株主でもあるNOKとブルグマンの親会社であるフロイデンベルクは50年以上も資本・技術提携を実施していたため、投資提携の提案を受けるまでに、既に両社の技術的な強みについて把握していた。

提携先企業  
との相乗効果の  
発揮

当該提携事業において、イーグルとブルグマンは高いシェアを有する地域が異なっており、投資提携による地理的なカバーやシェア拡大の余地が予見された。

早期の  
体制整備

重要事項に関する全会一致を原則とした意思決定手法などを予め決定し、さらに株主間の協議決定機関の仕組みを取り入れるなど、意思決定方法や体制について交渉時に合意した。

## ■業界3位と4位企業の提携でシェア拡大を狙う

イーグルブルグマンジャパン（以下、EBJ。投資提携当時の資本金2,930百万円、従業員数495名）は、イーグル工業株式会社（以下、イーグル）とブルグマンの出資により設立された一般産業向け回転軸用密封装置（メカニカルシール）の製造企業である。

この投資提携に至る経緯は、まずイーグルの設立母体であり、筆頭株主でもあるNOKとブルグマンの親会社であるフロイデンベルクとの関係に起因する。

**NOKとフロイデンベルクは50年以上にわたって資本・技術提携を行っており**、フロイデンベルクが欧州において一般産業向けメカニカルシールを取り扱うブルグマンを買収した。この買収のシナジーを最大化するべく、フロイデンベルクはイーグルの一般産業向けメカニカルシールの製造事業と提携して売上を伸ばすことを提案した。イーグルとしても、世界展開を本格化するためにブルグマンとの投資提携を含む業務提携は有効と判断した。一般産業向けメカニカルシールの市場において、提携前のイーグルとブルグマンはそれぞれ世界シェア3、4位の企業であったため、2社は投資提携に伴うさらなるシェア拡大を狙った。

## ■日本とドイツの2社が地域別に事業を担当

両社は長期的な視野に立ち、交渉時から投資提携後のグローバルな管理体制や社内の意思決定手法及び意思決定体制に関し合意している。特に、イーグルとブルグマンの投資提携によって生まれた企業を一体となって運営している。

EBJはイーグルがこれまでに強かった日本と共にアジア太平洋地域やインドを担当しており、ドイツに本社のあるイーグルブルグマンジャーマニー（以下、EBG）は欧米、中東及び中国を担当している。両社の担当地域は異なるものの、統一されたルールの下、各地域の業務を担当している。

このように、EBJとEBGはともに“Act as one company”を標語として、両社が対等な関係を持ちつつ、**それぞれが得意とする地域を担当していこうという合意のもと**、世界46ヶ国・63社体制で事業展開を進めている。



加えて、EBJとEBGの意思決定は、「**トップマネジメントチーム**」という経営会議によって行われている。これは、日本及びドイツそれぞれから3名ずつ参加しており、重要な意思決定はこの場でなされ、全会一致が原則である。また、さらにこの上位組織として株主間での協議決定機関を取り入れており、当該機関は両社の株主の代表者2名ずつで構成されている。

## ■両社の地理的強みと技術的な強みを活かす

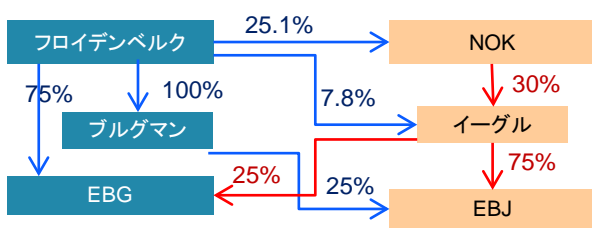
この投資提携により、お互いが得意とする地域を中心に市場での売上が拡大した。EBJはアジア地域を中心に、EBGは欧米を中心に販路を拡大している。投資提携によって創出されたシナジー効果により、現在は、世界第2位の市場シェアを誇る企業にまで成長している。

さらに、投資提携を通じて、技術交流が活発となった。両社の製品ラインナップに差はなかったものの、イーグルは金属ジャバラ型シールの溶接技術、ブルグマンは圧力に強い技術とそれぞれが得意とする分野に差があった。現在は日本とドイツのエンジニアがそれぞれの母体企業が持つ技術に関する交流を行い、お互いの強みを補完し合って製品開発に活かしている。

また、イーグルブルグマンというブランドを構築することで、ブランド力も強化された。例えば、プラント業界では部品調達候補のリストに企業名が掲載されることは受注の必須条件であるが、統一ブランドのもとでイーグルとブルグマンの技術で対応できる製品の幅が広がり、受注が増えた。

近年は若手従業員の交流も進んでいる。日常的にドイツ側と調整することが増えたため、一部の従業員は戸惑いを覚えていることもあるが、その一方でグローバル経営に触れる機会でもあり、イーグル全体で見るとグローバル人材の育成という観点で役に立っている。

NOK及びフロイデンベルク資本関係図（数字は出資比率）



## 4. イプセン・インターナショナル (清水電設工業 旧・熱処理炉部門)

情報交換から関係を構築した海外事業者への事業譲渡により、  
日本企業は中核事業に注力し、海外事業者は優れた技術を国内・海外に展開

### 基本情報

日本企業	清水電設工業株式会社	出資	海外事業者	イプセン・インターナショナル
事業概要	金属表面処理装置の製造・販売	金額: 3億円 金額: 非公表	事業概要	熱処理設備の製造・販売
設立年	1958年	2008年 熱処理炉の製造販売 事業を譲り受け、 製造ノウハウ、営業 権を取得	設立年	1948年(米国にて設立)
本社所在地	兵庫県		本社所在地	ドイツ、米国
資本金	63百万円	資本金	15百万ユーロ(資本準備金)	
売上高	1,170百万円(2013年3月)	売上高	165.6百万ユーロ	
従業員数	75名(2013年3月)	従業員数	781名	

### 投資提携によって得られたメリット



イプセンのアジア各地における販売拠点を通じて、航空機や自動車メーカーなど多くの取引先へ販路を拡大。



イプセン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。

### ポイントとなる成功要因

#### 相乗効果の事前把握

清水電設とイプセンはもともと長年にわたり情報交換をしてきたパートナーであり、両社のおかれた事業環境や技術的な強みについて把握しており、両社が投資提携をすることによって得られる相乗効果を事前に把握していた。

#### 中核事業の見極め

清水電設としての強みと事業の将来性を検討した上で、売上比率の高かった熱処理装置部門について非中核事業と位置づけた迅速な経営判断が、事業譲渡後の同部門の業績改善にも大きく寄与した。

#### 段階的な投資提携プロセス

熱処理装置部門の従業員がイプセンにスムーズに移籍できるよう、提携交渉の初期段階から事業譲渡に関する的確な情報を共有したのみならず、後継者が見つかるまでの間、熱処理装置部門の社長を一時兼務した。

## ■相互のニーズが合致した投資提携

清水電設工業株式会社(以下、清水電設。投資提携時の資本金63百万円、従業員数91名)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年から真空炉の販売代理店契約を締結していた。その後、VFS社は熱処理装置のトップメーカーである米国のイプセンの一部となり、清水電設とイプセンとの交流が始まり、日本や海外市場について情報交換していた。

清水電設には当時、表面改質処理装置と熱処理装置の2部門を持っていたところ、熱処理装置部門が全社に占める売上比率は高かったものの、同部門の売却を検討していた。その背景として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り、清水電設は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したことが挙げられる。

他方、トップメーカーであるイプセンも日本への参入方法について模索していた。イプセン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。さらに、イプセンは自社で中国に製造拠点をもち、清水電設で製造するよりも大量かつ低コストで同じ製品を生産することが可能だった。

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ていた。その後、事業譲渡契約が完了した半年後にリーマンショックがおき、百年に一度の金融危機をもたらしていたため、2008年に事業譲渡を実施、約2年間の早期で遂行した。

## ■緩やかな事業譲渡プロセス

事業譲渡での主要論点は、主に従業員及び経営層の取り扱いだった。清水電設は熱処理装置部門の従業員をそのまま引き継ぎ、さらに清水電設の退職金制度を継続するようイプセンに求めた。イプセンは元々退職金制度がなかったにもかかわらず、従業員の取り扱いを重視する観点からこれを受け入れた。

投資提携交渉が開始した時点で当時の清水社長(現・清水電設会長)は熱処理装置部門の従業員にはイプセンと交渉を開始していることを予め告げていた。大部分の従業員は、イプセンというトップメーカーの一員となることや雇用条件が変わらないことを社長から伝えられていたため、この決定を受け入れた。

また、従業員を安心させるとともに、従来の技術及びノウハウをスムーズにイプセンへ引継ぐことを目的に、両社の合意のもと、当時の清水電設社長である清水会長が、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考えていたため、1年未満で後継者に譲った。

清水電設がイプセンとの交渉に成功したのは、高度な能力を持つチーム体制にあった。清水会長は、米国で経営学の修士号を取得し、長期にわたり海外展開や海外事業者との提携を担当した経験を有していた。さらに、大手電機企業の財務担当者が清水電設に移って実務を担当していたため、事業譲渡に関する協議・交渉において難航することはなかった。清水会長は投資提携の交渉に関して、「外部の支援に頼らず、自社の人材のみで可能な範囲で実施すべき」とコメントしている。

## ■両社にとってメリットの多い投資提携

イプセングループとなったことにより、熱処理装置部門は、中国の製造拠点で製品を大量生産することで生産コストを削減できた。さらに、イプセンのアジア各地における販売拠点を通じて、航空機や自動車メーカーなど多くの取引先向けに販路を拡大できた。

清水電設の真空焼入炉



熱処理装置事業をイプセンに譲渡した後の清水電設も、強みである表面改質処理部門へ集中的に資源を投入できた。その結果、持続可能なりニューラル・エネルギーの太陽電池用シリコンの開発を東京大学・アラブ諸国と砂漠国の共同開発事業に参画している。投資提携後のイプセン及び清水電設は、両者ともに順調に業績を伸ばしている。

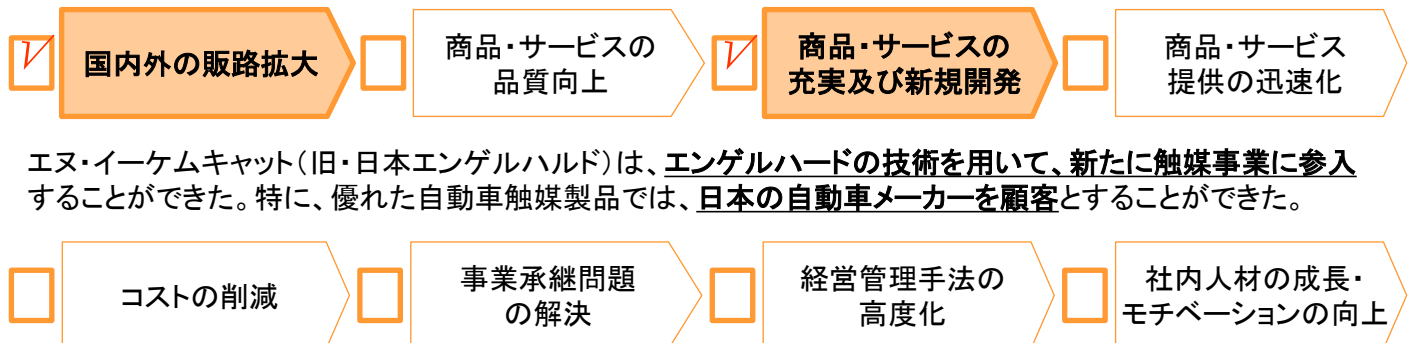
# 5. エヌ・イーケムキャット株式会社 (旧・日本エンゲルハルド)

日本でも有数の歴史を持つ合弁会社の設立により、新技術を用いた事業を展開し、「自らが自らの足で立つ」経営で成長し続ける

## 基本情報

日本企業	エヌ・イーケムキャット株式会社 (旧・日本エンゲルハルド)	合併設立	海外事業者	エンゲルハルド コーポレーション(現BASF)
事業概要	化学触媒及び自動車触媒の開発・製造	比率:50% 金額:非公表	事業概要	(以下はすべてBASFの情報) 総合化学メーカー
設立年	1964年	1964年 住友金属 鉱山とエンゲルハルド が50%ずつ出資し、 合弁会社を設立	設立年	1865年
本社所在地	東京都		本社所在地	ドイツ
資本金	3,400百万円(2013年)	2006年 エンゲル ハルドの買収に伴い、 BASFが50%を出資	資本金	非公表
売上高	32,400百万円(2012年)		売上高	7.2兆円(2012年)
従業員数	591名(2013年)		従業員数	約11万名

## 投資提携によって得られたメリット



エヌ・イーケムキャット(旧・日本エンゲルハルド)は、エンゲルハルドの技術を用いて、新たに触媒事業に参入することができた。特に、優れた自動車触媒製品では、日本の自動車メーカーを顧客とすることができた。

## ポイントとなる成功要因

### 相乗効果の 事前把握

エンゲルハルドは、住友金属鉱山が有する貴金属の安定供給能力をメリットとして考えた。一方、住友金属鉱山は、エンゲルハルドが有する優れた触媒技術をメリットとして考えた。

### 海外事業者の 積極的な 受け入れ姿勢

1960年代において、日本ではほとんど輸入に頼っていた貴金属触媒の技術を有するエンゲルハルドを投資提携先と捉えるなど、海外事業者を積極的に受け入れる考え方を住友金属鉱山が有していた。

### 自立的な 経営判断

設立当初から、親会社である住友金属鉱山やエンゲルハルドに経営判断を一任するのではなく、自らの判断で経営を行ってきた。このことが、日本企業と外国企業の合弁会社の中でも長い歴史を持つようになった要素の一つだった。

## ■古い歴史を有する合併企業

エヌ・イーケムキャット株式会社(以下、ケムキャット)は、50年の歴史を有する外資系企業と日本企業との合併会社である。その歴史は、前身企業である日本エンゲルハルド株式会社(以下、日本エンゲルハルド。投資提携当時の資本金72百万円、従業員数37名)の設立にさかのぼる。

1960年代に入り、高度経済成長に差し掛かっていた日本市場において、住友金属鉱山は、従来の金の採掘事業に加えて、新たな事業を展開するべく模索していた。

一方で、世界でも有数の触媒技術を持つエンゲルハードコーポレーション(以下、エンゲルハード)は、成長著しい日本市場への参入を検討していた。しかし、当時の外資規制により、外国企業は単独で日本に拠点を構え、触媒に必要な貴金属を扱うことができなかった。そのため、エンゲルハードは、**貴金属の安定供給が可能な日本企業を提携先に探していた**。そこで、貴金属を取り扱う住友金属鉱山に合併会社の設立を持ちかけた。当時、住友金属鉱山は製錬業への新技術の導入や電子金属部品等の新規事業開拓を推進している途上にあり、**日本ではほとんど輸入に頼っていた貴金属触媒の製造技術を有する企業であるエンゲルハードとの投資提携が、自社にとってメリットをもたらすものだ**と捉えていた。

上記のような経緯から、エンゲルハードと住友金属鉱山は、1964年にそれぞれ50%を出資し、日本エンゲルハルド株式会社を設立した。

当時交渉にあたった両社のトップの温かな人柄が似ていたこともあり、この事業を単に経済的にのみならず、両社の友好的な共同事業として何としてでも成功させたいとする真摯な交渉姿勢があり、双方が納得する契約締結に至った。

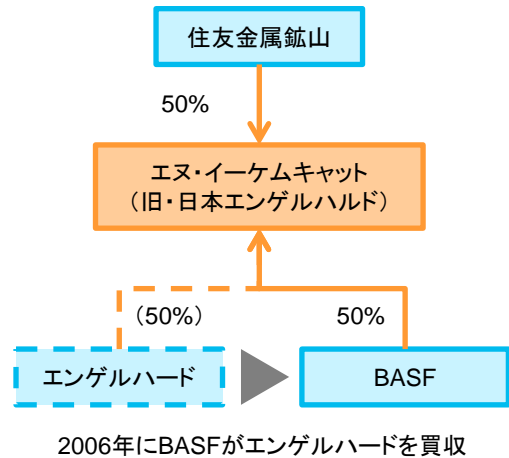
## ■触媒事業への新規参入

日本エンゲルハルドの設立により、住友金属鉱山はエンゲルハードの技術を用いて、触媒事業に新規参入を果たした。

特に、自動車の排気ガスから有害物質を取り除くために必要なPGM(白金族元素:白金、パラジウム及びロジウムなど)を利用した自動車触媒の技術は、環境に配慮した技術を求める市場に適合し、世界の自動車メーカーを顧客として売上を順調に伸ばしていった。

貴金属を使った触媒事業は高度な技術が必要であるばかりでなく、安定的な調達(貴金属価格が変動性の高い商品のため)が重要であり、新規参入の難しい領域である。こうした背景もあり、エンゲルハードの技術と住友金属鉱山の安定した原料供給で日本エンゲルハルドの業績は成長し続けた。それに伴って、自動車触媒及び化学触媒事業を中核事業と位置づけ、社名もケムキャットに変更した。

エヌ・イーケムキャットと関係企業の図



## ■「自らが自らの足で立つ」経営を標榜

ケムキャットは、設立当初から自立的な社風を育んでおり自主独立の経営を行っていた。

具体的には、**日本エンゲルハルド時代から自社の経営判断を親会社である住友金属鉱山やエンゲルハードに任せることなく、「自らが自らの足で立つ」という考えのもと経営を行ってきた**。それは、親会社の要望や意見をそのまま受け入れるのではなく、ケムキャットとして進むべき方向性をしっかり見定めた上で判断をしてきたことを示している。

## ■親会社買収を利用した更なる事業展開

その後、2006年にエンゲルハードは世界的な化学品メーカーであるBASFに買収された。これに伴い親会社の一方はエンゲルハードからBASFに変わった。2011年、ケムキャットはBASFジャパンの化学触媒(ベースメタル触媒)事業を統合した。

設立から50年が経過し、日本でももっとも歴史ある日本企業と外国企業による合併会社の一つとして、ケムキャットは今後も自らの判断で事業を発展させていく。

## 6. 共和薬品工業株式会社

共同研究開発から信頼関係を構築。  
その後、投資提携を行い、積極的な投資により売上の増加を実現

### 基本情報

日本企業	共和薬品工業株式会社	出資	海外事業者	ルピン
事業概要	ジェネリック(後発)医薬品の研究開発・製造販売	比率:100% 金額:非公表	事業概要	ジェネリック(後発)医薬品の研究開発・製造販売
設立年	1954年	2007年 株式の過半数を ルピンが取得	設立年	1968年
本社所在地	大阪府		本社所在地	インド
資本金	101百万円	2008年 完全子会社化	資本金	8.95億ルピー(約15億円)
売上高	約14,000百万円(2013年)		売上高	946億ルピー(約1,580億円) (2013年)
従業員数	425名		従業員数	13,000名以上(全世界)

### 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なネットワークを活用し、安価な原料調達及び製品のライセンスが推進された。  
ルピンの経営方針に沿って共和薬品も人材、設備及び研究開発に積極的に投資し、企業としてのインフラを強化。



グローバルな成長戦略の策定や目標管理システムの導入及び財務体質の強化に積極的に取り組んだ結果、従業員のコスト意識が増大し、利益重視の経営に変わり、最終的に収益性が向上。また、日本とインドの製造拠点の特徴を合わせた生産体制を構築することで、医薬品の安定供給体制の構築及びコストの削減を図った。

### ポイントとなる成功要因

#### 信頼関係の構築

投資提携前に共同研究開発を行っていたため、事業上の強みを互いに理解していた。さらに、ルピンは現地での経営の自主性を尊重していることもあり、相互の信頼関係が構築され、投資提携後に短期間の効果創出が可能となった。

#### 企業の強みを活かした統合プロセス

投資提携の交渉において、共和薬品の強みとしていた経営方針及び事業戦略が重要事項であるとの認識を共有し、経営陣及び従業員の雇用を維持した。

#### 早期の体制整備

ルピンの経営方針に沿って、共和薬品も人材、設備及び研究開発に積極的に投資したため、企業としてのインフラが速やかに整備され、将来の展望が開けたことで、従業員のモチベーションの高揚が図られている。



## ■共同研究開発からはじまった投資提携

共和薬品工業(以下、共和薬品。投資提携当時の資本金98百万円、従業員数243名)は、特許が切れた新薬と同等かつ安価なジェネリック医薬品(以下、後発医薬品)企業として事業拡大に向けて魅力的な市場や提携先を模索していた。その中で、特にインドが将来的に世界の医薬品の製造拠点になることが予見されており、インド企業との提携が有用だと考えていた。

同じタイミングで、インドの後発医薬品メーカーも、今後の成長が見込まれる日本での展開に関心を持っており、日本企業と様々な提携を検討していた。その一環としてルピン側から共和薬品にコンタクトがあり、共和薬品側をインドの研究開発施設の見学に招待した。当時の社長がインドに赴いたところ、その先進的な設備に感銘を受けた。また、ルピン側経営陣と議論したところ、ルピン側と経営の価値観を共有できた。このため、両社は2005年より共同研究開発を開始することとなった。

共同研究開発を進める中で、関係部門同士での人材交流が進み、実務レベルでの信頼関係が醸成されつつあった。また、共和薬品とルピンは価値観及び経営方針がよく似ていたこともあり、**経営レベルでも信頼関係を築いていった。これらの信頼関係を背景として、両社は2007年に投資提携に至った。**

なお、ルピン側の交渉担当者が過去に他の日本企業との投資提携交渉も経験しており、日本の商慣行を熟知していたことも、交渉締結を円滑に進めていく上でのポイントとなった。

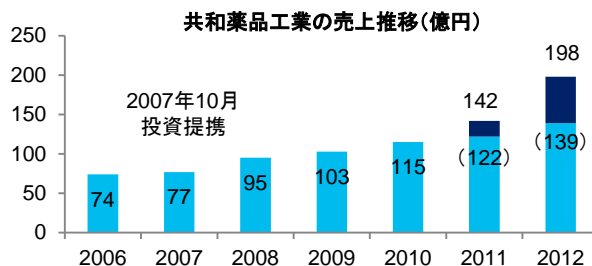
投資提携の交渉では、ルピン側はアジア市場担当の責任者が、共和薬品側は当時のオーナーを含むトップマネジメントが交渉のテーブルについた。**共和薬品側は同社の経営方針の維持と雇用継続を重要視し、これらの点を契約文書に明記した。**ルピン側もこれに理解を示し、投資提携後に非常勤の取締役を派遣したものの、共和薬品の経営陣により経営の意思決定がなされている。

また、角田社長は「中堅・中小企業では、従業員それぞれが持つ技術や営業力が経営に直接の影響を与える可能性がある。このため、投資提携が従業員の将来に与える影響を十分に考慮する必要がある」と語っている。そのため、人事評価及び採用方針については、投資提携後も、共和薬品の自主性が尊重されている。

## ■ルピンとの投資提携で売上増加

この投資提携に関し、角田社長は「(1)経営管理手法の高度化、(2)ルピンの方針に沿った人材、設備、研究開発に対する積極的な先行投資、(3)ルピンの生産設備を活用した安定供給体制の確保とコストの削減及び(4)ルピンのグローバルなネットワークを活用した原材料の調達及びライセンスの推進の4点が特に大きなメリットだった」と語る。

(1)に関しては、グローバルな成長戦略の策定や目標管理システムの導入、財務体質の強化に積極的に取り組んだ。そのため、これまで考えることのできなかった野心的な売上目標を設定することが可能となり、目標達成のため積極的に売上増加に取り組むようになった。結果として、投資提携後の売上は、政府の後発医薬品の利用促進とも相まって、これまでの約3倍に伸びた。



注: 2011年に共和薬品はアイロム製薬を買収したため、2011年以降はアイロム製薬の売上合算値。括弧内は共和薬品工業単体の売上高

(2)に関しては、ルピンの方針に沿って共和薬品も人材、設備及び研究開発について積極的な先行投資を実施したため、(1)の売上目標に挑戦できる環境が整ったことが挙げられる。これに伴い、従業員のコスト意識が高まり、利益重視の事業拡大に積極的になった。

(3)に関しては、例えば、大量生産の品目はインドの生産拠点を活用し、少量生産の品目や高付加価値の品目は、日本の生産拠点を活用するという生産体制を取り入れることで、医薬品の安定供給体制の構築及びコスト削減を図っている。

(4)に関しては、ルピンのグローバルなネットワークを活用し、安価な原材料の調達及び新製品のライセンスの推進が実現し、コストの低減及び新製品の開発の増大に繋がっている。

## ■提携後の経過

投資提携に関する従業員への発表は一般公表とほぼ同時に行った。従業員の中には不安に感じる者もいたが、**共和薬品の経営方針や経営陣・従業員の雇用が維持されたこと、日本側の経営の自主性が尊重されていること、さらにルピンの方針に沿って積極的に投資が行われて企業としてのインフラが速やかに整備されること等**によって、将来展望が開け、従業員のモチベーション維持されたばかりでなく、高揚が図られた。

## 7. クロリンエンジニアズ株式会社

投資提携先グループの海外拠点を活用した販路拡大を実現し、  
購買力を活かして調達コストも大幅削減

### 基本情報

日本企業	クロリンエンジニアズ株式会社	出資	海外事業者	インダストリエ・デノラ
事業概要	電解及び水処理製品製造	比率:51% 金額:非公表	事業概要	電解槽及び金属電極製造
設立年	1973年	2011年 デノラが51%を商社より取得	設立年	1923年
本社所在地	東京都	2012年 残りの49%を取得し 100%子会社化	本社所在地	イタリア
資本金	150百万円		資本金	16.42百万ユーロ (グループとして)
売上高	270億円(2012年) (グループとして)		売上高	480百万ユーロ (グループとして)
従業員数	約600名(2013年) (グループとして)		従業員数	1,500名

### 投資提携によって得られたメリット



デノラの海外拠点活用により販路を拡大し、プラントの修理などサービスの迅速化を実現。



デノラグループ全体での集中購買に変更したことで、チタンやニッケル等の材料コストを低減。  
デノラグループ入りしたことで、国際会計基準や数値による業績管理手法を導入。

### ポイントとなる成功要因

信頼関係の構築	クロリンとデノラとは提携交渉以前からビジネスパートナーであったため、 <u>お互いの信頼関係が十分に築かれていた。</u>
投資先企業との相乗効果の発揮	クロリンとしてはグローバルの事業拡大、デノラとしては顧客ニーズを直接吸い上げる開発体制の構築といった <u>具体的な相乗効果が期待できることを把握していたことが、統合後の確実な効果創出に繋がった。</u>
段階的な投資提携プロセス	最初の段階では51%の出資にとどめ、約1年後に残りを取得して100%出資とするなど、 <u>従業員及び取引先に配慮するため、段階的な投資提携を行った。</u>

## ■長年取引関係のあった企業との投資提携

クロリンエンジニアズ株式会社(以下、クロリン。投資提携当時の資本金150百万円、従業員数約600名)は、食塩電解プラント専門メーカーとして、1973年、商社と造船会社の合併会社の形式で設立された。後に造船会社の株式を商社が買い取り、商社の100%子会社となった。その後、クロリンは順調に業績を伸ばし、国内外で大きなシェアを誇るトップメーカーに成長した。そして、今後はより積極的に国際展開するべく海外企業との提携が必要と考えていた。

クロリンは食塩電解プラントメーカーとして、長年にわたってインダストリエ・デノラ(以下、デノラ)から、プラントの部品である電極を調達していた。

そのため、**長年の取引の中で、クロリンとデノラは完成品メーカーと電極サプライヤーとして、信頼関係を構築していった。**

デノラとしては、プラントの最終顧客のニーズを直接知ること、よりよい製品の開発に反映させ、それに加えて全世界への市場拡販を進めたいと考えていた。また、クロリンとしては、デノラの海外販路の活用を考えていた。このように、**長い取引関係の中で互いに相乗効果が期待できることを把握していた。**こうした背景からデノラ社から提案を持ちかけたことで、投資提携交渉が始まった。

## ■従業員や取引先に配慮した段階的な投資提携

投資提携交渉にあたり、クロリンとその親会社である商社からデノラに提示した条件は、商品ブランドや企業名を維持すること、そして従業員に対する待遇を維持することの2点であった。両社の間には既に信頼関係が築かれており、デノラはクロリンの条件を受け入れたため、提携交渉は難航することなく進んだ。

投資提携は、**従業員及び取引先に対する影響を軽減するために段階的に行われた。**まずは2011年に51%の株を取得したデノラ社は、2012年に残りの株式を取得した。

また、デノラから派遣されたイタリア人の役員が1名新たに就任したが、それ以外の経営陣は日本人であり、双方から代表権を有する取締役を選任している。

クロリンの電解槽製品



## ■販路拡大及び調達コスト削減の実現

投資提携によるメリットは(1)販路拡大、(2)サービスの迅速化及び(3)調達コストの削減の3点となる。

(1)に関しては、デノラは「デノラワン」という原則をもとに、デノラグループ全体での最適化を重視する方針がある。このため、クロリンは投資提携により、デノラが強みを持つ欧州、北南米、インド及び中国等の各営業拠点を活用できるようになった。本営業拠点を通じて、クロリン単独では発掘できなかった現地での顧客ニーズを把握することにより、欧米やインドの企業から受注を得ることができた。

(2)に関しては、顧客のニーズを伺うため、クロリンの営業担当者やエンジニアは世界各地の取引先へ出張する必要があるため、対応のスピードが制限されることがあった。

しかし、現在はデノラの各営業拠点にいる担当者が、世界各地のクロリンの顧客を訪問するようになったため、プラントの整備や修理などの対応が迅速になり、サービスレベルも向上した。特に、欧州においてその効果が顕著であり売上が拡大し、南米やロシアにおいても同様に期待される。

(3)に関しては、部材調達についても、クロリン単独の購入からデノラグループ全体での集中購買に変更した。これにより、世界中で分散して購買していたチタンやニッケル等の材料のコストは、投資提携前より安価に調達できるようになった。

加えて、デノラ側のメリットとして、従来は部品メーカーであったデノラに、完成品メーカーであるクロリンの顧客の声が直接届くようになった。これにより、顧客の要望を満たす新製品の開発がよりスムーズに行える体制となった。

さらにクロリンは、デノラグループにある同業の食塩電解プラントメーカーとも積極的に技術的な意見交換を行っている。

## ■国際的な経営管理手法の取り入れ

投資提携の結果、デノラの経営管理手法を取り入れた。会計制度はIFRS(国際会計基準)に対応し、管理や報告方法は国際基準に従っている。また、売上高などの数値による業績管理を徹底するようになった。

当初、クロリンではルールや環境の変化への対応に手間がかかったが、現在は新しい管理手法に対応している。

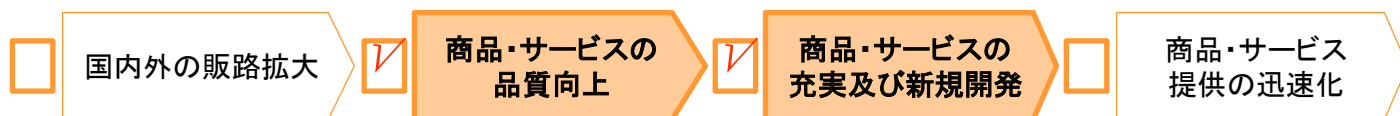
## 8. 株式会社ジェイデバイス (旧・仲谷マイクロデバイス)

世界的な企業との投資提携により企業体力を強化しビジネスを拡大。  
業界をけん引する企業となり企業価値の最大化にまい進

### 基本情報

日本企業	株式会社ジェイデバイス (旧・仲谷マイクロデバイス)	出資	海外事業者	アムコーテクノロジー
事業概要	半導体の後工程メーカー	比率:30% 金額:非公表	事業概要	半導体の後工程メーカー
設立年	1970年	2009年 アムコーが30%出資	設立年	1968年
本社所在地	大分県	2013年 第三者割当増資によりアムコーの出資比率が30%から60%に上昇	本社所在地	米国
資本金	5,100百万円		資本金	11.91億米ドル(2012年)
売上高	48,500百万円(2013年)		売上高	27.59億米ドル(2012年)
従業員数	約3,000名(2014年)		従業員数	約21,600名(2013年)

### 投資提携によって得られたメリット



企業体力を強化し、業界における自社の立ち位置を大きく変換。大手半導体製造メーカーとも提携し事業を拡大。



半導体後工程専門メーカーである提携先のグローバルネットワークや経営ノウハウを生かし、グローバルスタンダードの経営システムを導入。

### ポイントとなる成功要因

明確な投資提携の目的設定

業界内での自らの立場を変え、企業価値を上げていくためには「規模の経済」の追求が不可欠であり、その為には業界大手企業との投資提携が必要であると判断し、アムコーとの投資提携を決定した。

段階的な投資提携プロセス

投資提携からそれ以降の変革(経営的改善等)をスムーズに移行させるため、投資提携先の出資比率を段階的に上げるオプションを契約書に盛り込んだ。

海外事業者の積極的な受け入れ姿勢

自社の事業拡大を図るという経営判断に賛同し、お互いのメリットを共有できると判断してくれたのがアムコー社だったという国際的な考えを有していた。

## ■取引先日本企業から紹介され、 海外事業者との投資提携に至る

仲谷マイクロデバイス(以下、NMD。投資提携当時の資本金770百万円、従業員数600名)は、大手電機メーカーA社の協力会社として、半導体製造の後工程(半導体の回路形成後の切削、配線及び試験等)を行うため大分県に設立された。NMDは設立当初よりA社から技術指導や設備貸与を受けて操業するなど、密接な関係にあった。

1999年に海外大手半導体の後工程企業を視察したことを機に、NMDの仲谷社長はA社の協力会社という立場から、独立した半導体後工程の専門企業へとステップアップしたいと考えていた。NMDがA社の後工程部門の購入を打診したところ、A社から半導体後工程の専門メーカーであるアムコーテクノロジー社(以下、アムコー)との投資提携の提案を受けた。一方で、アムコーは、自社拠点を日本に構えていたものの、日本市場でのシェアを伸ばすには、技術力や品質レベルの確立されている日本企業との提携が必要だと考えていた。

仲谷社長は、今後企業価値を上げていくためには「規模の経済」の追求が不可欠であり、その為には業界大手企業との提携が必要であると判断し、この提案を受け入れ、2009年にA社の後工程部門を譲受けるとともに、A社及びアムコーとの投資提携を実行した。また、この提携を機に、NMDは株式会社ジェイデバイス(以下、ジェイデバイス)と社名を変更した。提携交渉にあたってNMDは、自社の経営陣が主体的に経営権を持つことを条件として提示し、また、投資提携やその後の構造変革をスムーズに行うことを目的として、アムコーの出資比率を段階的に上げていくオプションを契約書に盛り込んだ。

## ■投資提携を機にビジネスが劇的に変化

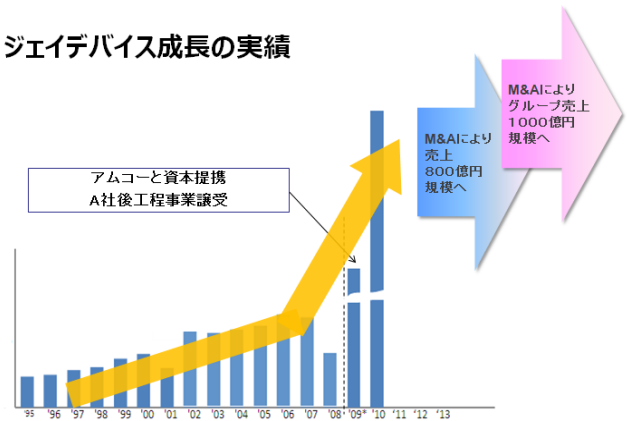
「アムコーとの投資提携により、ジェイデバイスのビジネスは劇的に変化した」と仲谷社長は語る。これまでA社からの受注に特化していた系列的な事業は、自ら他の顧客を開拓する方向へ変化した。仲谷社長は「当時、ジェイデバイスは事業拡大のため体力を強化する必要があった。それに賛同してくれた相手がたまたま外国企業だっただけ」とも語る。強化した体力をてこに、その後ジェイデバイスは積極的に事業展開をしており、日本の大手半導体メーカーの多くと提携関係を結ぶまでに成長している。

## ■世界的企業との投資提携による様々なメリット

投資提携により、企業体力を強化させただけでなく、半導体後工程メーカーとして長年の実績があるアムコーの技術・ノウハウを取り入れたことはジェイデバイスにとって大きなメリットだった。

また、半導体製造業界の構造変化も味方した。これまでIDM(Integrated Device Manufacturer: 自社内で回路設計から製造工場及び販売までの全ての設備を持つ統合半導体製造メーカー)が一貫して半導体を製造していたが、昨今、後工程を手放すIDMが多いため、結果として、ジェイデバイスが“made in Japan”の後工程専門メーカーとして揺るぎない地位を獲得するまでに至っている。

ジェイデバイス成長の実績



経営管理手法については、アムコーの経営管理手法を順次取り入れていった。仲谷社長によれば「経営に対する考え方が似てくると、その管理手法も同じ方向性に集約する」とのことで、あくまでジェイデバイスにとっては自然な流れであった。

今後、ジェイデバイスは海外への事業展開も視野に入れている。また、現在開発している次世代パッケージング技術を搭載した、“made in Japan”の新製品も、世界各地にプロモーション展開中である。

## ■企業価値最大化という共通目標に向けて

仲谷社長は、「企業価値の最大化という目的が、ジェイデバイスとアムコーとで一致していたことが成功要因の一つだ」と語る。ジェイデバイスは、今後も自社の収益性をさらに改善させ、企業価値の増大を目標とした取組みをアムコーとともに進めることとしている。

## 9. 株式会社ダイフレックス

情報交換パートナーとして信頼関係のあった企業との投資提携により、先進的な技術の導入による市場の開拓を行った

### 基本情報

日本企業	株式会社ダイフレックス	出資	海外事業者	シーカ
事業概要	防水材の製造・販売	比率:約75% 金額:非公表	事業概要	建築用化学製品の製造・販売
設立年	1964年		設立年	1910年
本社所在地	東京都		本社所在地	スイス
資本金	315百万円		資本金	非公表
売上高	16,800百万円(2013年、連結)		売上高	51億米ドル(2012年)
従業員数	430名(2013年)		従業員数	15,233名(2012年)

### 投資提携によって得られたメリット



シーカの有する技術を使い新製品を開発し、国内の販路拡大に寄与した。



シーカから設備投資を積極的に行う経営手段を学び、意思決定と実行のスピードが早まった。

### ポイントとなる成功要因

#### 信頼関係の構築

ダイフレックスとシーカはこれまで10年にもわたりお互いの役に立つ市場情報を交換するパートナーとしての信頼関係がすでにあり、お互いの強みについて把握しあっていた。

#### 商慣行を理解した上での投資提携

投資提携の交渉において、ダイフレックスの企業文化の尊重と従業員の待遇を重要視して交渉したことにより、現在でもダイフレックスが裁量を持って経営を行っている。

## ■情報交換の相手から投資提携の相手へ

株式会社ダイフレックス(以下、ダイフレックス。投資提携当時の資本金310百万円、従業員数380名)は、約50年前に設立され、ウレタンを活用した防水材の製造と販売を行う企業である。

一方で、建築用化学製品の世界的なメーカーであるスイスのシーカは、10年にわたって役員が来日するたびにダイフレックスと情報交換を重ねており、信頼関係が構築されていた。シーカは日本における建築用化学製品市場の情報をダイフレックスから聞き、ダイフレックスは世界の市場動向をシーカから得ていた。

また、ダイフレックスの創業者である三浦会長は技術者でもあり、自社の現状を見るに、このままダイフレックス独自で画期的な技術革新を行うことは難しくなってきたとの認識を持っていた。シーカの技術はその限界を突破してくれる可能性があり、それを取り込みたいと三浦会長は考えていた。

## ■従業員や取引先に配慮した出資

そのような中、シーカより、より強固な関係を築く観点から投資提携を持ちかけられた。

投資提携の交渉で三浦会長は、これまでダイフレックスが培ってきた企業文化を尊重すること、従業員の待遇を向上させることを重要視しながら交渉に臨んだ。また、売上などで一定の業績を出している限り、シーカが経営権を掌握し、一方的な管理を行わないことも投資提携の条件とした。

投資提携交渉にあたっては、ダイフレックスと長期にわたって付き合いのある公認会計士に実務に関わってもらった。

## ■先進的な製品の取り扱い

ダイフレックスは、この投資提携により、シーカの先進的な技術を取り入れることに成功しており、売上も上昇傾向にある。シーカから導入した技術のうち既存事業に関するものでは、先進的な技術を取り扱うことができるようになったため、国内でのシェア拡大に寄与している。また、新商品に関するものでは、顧客からの反応・評判が非常によく、今後、大きく期待ができる。

このような状況から、日本国内での設備投資も積極的に行い始めたが、シーカという大企業と資本提携したことにより、設備投資に対しても積極的に考えられるようになり、また、その意思決定と実行のスピードも早まった。

シーカは、現地での会社の経営方針は最大限尊重する一方で、品質、安全及び環境などの生産管理面でのチェックを厳しく行っている。これについて三浦会長は、「これらの管理については、これまで我々が甘かっただけのこと。むしろ、シーカのチェック体制を学ぶ機会と考えれば、ダイフレックスの経営はさらに良い方向へ変わるだろう。」と考えている。

さらに三浦会長は、「日本でビジネスを行うためには取引先との信頼関係の構築が大前提。そうした日本の商慣行を理解している外資系企業を選んでパートナーとすることが投資提携を成功させる秘訣だろう」と語る。

ダイフレックスの防水施工の実例



# 10. 株式会社デジタル

世界的大企業との投資提携により研究開発やマーケティング等の機能及び経営管理手法を強化して海外展開に向けた体制を整備

## 基本情報

日本企業	株式会社デジタル	出資	海外事業者	シュナイダーエレクトリック
事業概要	FA(工場自動化)用操作表示器などの開発、製造及び販売	比率:100% 金額:非公表	事業概要	配電・制御機器、オートメーション分野で世界トップクラスの企業
設立年	1972年	2002年 100%資本参加	設立年	1836年
本社所在地	大阪府		本社所在地	フランス
資本金	約3,900百万円(2012年)		資本金	2,200万ユーロ(2012年)
売上高	非公表		売上高	約240億ユーロ(2012年)
従業員数	746名(2012年)		従業員数	約14万名(2012年)

## 投資提携によって得られたメリット



グループ全体での長期的な研究開発を検討できるようになった。



グループ企業が使用できる工場を活用して生産コストの削減にも成功。市場シミュレーションを駆使した客観的マーケティング手法を導入した他、英語やプレゼンテーションの研修を導入。

## ポイントとなる成功要因

従業員への十分な説明	日本国内での経営の意思決定はデジタルが行うことなどを議論し、最終的にシュナイダー側と合意し、従業員に丁寧な説明を行った。
直接の競合関係にない企業との提携	シュナイダーもデジタルも制御装置を製造している企業である点においては同業だが、製品領域が異なるため、互いの製品を補完することができた。
取引先への十分な説明	シュナイダー側の日本拠点責任者を招いて製品の内容や供給体制は全く変わらないことを取引先に説明し、理解を促進した。



## ■海外展開を仕掛けるための投資提携

株式会社デジタル(以下、デジタル。投資提携当時の資本金及び従業員数は非公表)は高品質なタッチパネル表示器を主力商品として成長を遂げてきた精密機器製造企業である。1997年に株式公開を果たした後も好業績を維持していたが、その後の日本経済の悪化もあり、北米を中心に海外展開を積極的に行っていた。

一方、シュナイダーエレクトリック(以下、シュナイダー)はフランス創業の世界的な電機メーカーで、配電・制御機器などの分野では世界トップシェアを誇っていた。日本には約50年前から進出していたが、市場攻略の難しさを痛感しており、自社と同等の技術を有する企業との提携を模索し始めていた。その中で、デジタルの持つ大手メーカーとの顧客接点や表示器メーカーとしてのデジタルの技術力に魅力を感じ、OEM契約(相手先ブランドによる製造委託)を提案した。

デジタルでは、シュナイダーから投資提携の話を持ちかけられる前にも、複数の外国企業からOEM契約の提案を持ちかけられることがあった。その中でデジタルは、海外展開をさらに進めるための競争力をつけるためには、世界的な大企業との投資提携に取り組んで事業を一体化させ、シナジー効果を発揮させる必要があると考え、シュナイダーとの投資提携の検討を開始した。

シュナイダーとの投資提携交渉においては、シュナイダーの資本が入るものの、日本国内での経営の意思決定はデジタルが行うことなどを議論した。シュナイダーは、強いブランド力や強固な経営基盤を持つデジタルから提示された条件を受け入れた。また、この合意について当時のデジタル社長が従業員に対して丁寧に説明したため、デジタルの従業員からシュナイダーとの資本提携について大きな反対はなかった。

また、両社は制御装置関連では同業ではあるものの、デジタルは表示器、シュナイダーは受配電機器及び保護・制御監視設備の製造と製品領域が異なることもあり直接の競合関係にはなかった。このことが、両社の投資提携を促進させる上での重要な成功要因であった。

取引先に対しても、デジタルはシュナイダー側の日本拠点責任者を招き、製品の内容や供給体制は全く変わらないことを説明し、理解を広げていった。

## ■投資提携により海外展開に向けた体制を整備

シュナイダーとの投資提携は、デジタルに様々なメリットをもたらした。中でも最大のメリットは研究開発投資額の増加である。これまでデジタルは、収益を超える研究開発を行うことが難しかったものの、資本提携後は、シュナイダーグループ全体における研究開発予算の配分を受けることが可能となり、長期的かつ多額の研究開発が可能になった。

また、デジタルはシュナイダーの世界的なネットワークを活用して、未進出の新興国市場に関する情報も入手できるようになった。この情報を活用することにより、デジタルの海外進出における判断も迅速になった。さらに、シュナイダーのグループ企業が利用している工場を活用することで、生産コストの削減も可能となった。

投資提携前は、個人の発想やインスピレーションに頼っていたデジタルのマーケティング活動について、開発コストと市場性に関するシミュレーションを駆使した客観的手法をシュナイダーから導入した。これにより、デジタルのマーケティング力が格段に向上した。

デジタルの製造するタッチパネル表示器とブランドロゴ



## ■グローバル人材の育成

シュナイダーの社内公用語は英語のため、言語の壁による認識の齟齬が投資提携当時は存在した。この課題に対処するべく、デジタルでは英語研修を強化するとともに、英語力を採用及び昇進の基準に組み込んだ。また、日本人があまり得意とはしないコミュニケーション能力を強化するため、はっきりと意思表示をして互いが対等に話せるようなプレゼンテーション研修も導入するなど、海外展開に向けた人材の育成にも積極的に取り組んでいる。

その他にも、デジタルでは男女比率の均等化や育休制度などのグローバル企業が備えている人事制度もシュナイダーにならって採用しており海外展開に向けた体制を着々と整備している。

# 11. 日本ペイントマリン株式会社

海外展開を目指した資本提携により、海外事業者の持つ海外ビジネス知見や知名度を活かして事業拡大に繋がる様々なメリットを獲得

## 基本情報

日本企業	日本ペイントマリン株式会社	出資	海外事業者	ウットラム・ホールディングス
事業概要	船舶用塗料の研究開発・製造・販売・技術サービス	比率:40% 金額:非公表	事業概要	“Nipsea”事業の株主
設立年	1967年	2004年 ウットラム・ホールディングスの子会社である“Nipsea”が日本ペイントマリンの40%の株式を取得	設立年	1955年
本社所在地	兵庫県		本社所在地	シンガポール
資本金	480百万円		資本金	非公表
売上高	15,000百万円(2013年)		売上高	1.1百万シンガポールドル(2011年)
従業員数	164名(2012年)		従業員数	非公表

## 投資提携によって得られたメリット



提携先の海外ビジネス知見や知名度を活かして、特に**アジア地域での事業展開に成功し、売上も増加**。提携先の海外製造拠点における一部の**委託生産により、製品・サービス提供のスピードを加速した**。



提携先から、海外での原料調達先や物流等に関する助言を得た。さらには、製造関係における助力を得て、**原料の調達コストを削減**。また、**従業員の海外業務や英語学習に対する意識が高まってきている**。

## ポイントとなる成功要因

強みを知るパートナーとの資本提携	日本ペイントマリンの親会社である日本ペイントとウットラムとは当時で、 <b>40年以上前から合併事業のパートナーであり、十分な信頼関係があったことから</b> 、提携先の強みや企業体質を日本ペイントを通じて知ることができた。
相乗効果の事前把握	海外展開を考えていた日本ペイントマリンにとって、アジアで知名度が高く、豊富なビジネス経験を有し、当該事業への展開に関心を持つウットラムとの <b>資本提携はお互いにとってメリットがあることを認識した上で</b> 、提携を打診した。
海外事業者の積極的な受け入れ姿勢	日本ペイントとウットラムの合併事業である“Nipsea”が有する <b>海外ビジネス知見、“Nipsea”が展開する“Nippon Paint”ブランドの知名度及び海外の製造拠点を活用して、海外でのビジネス展開が比較的容易に実現できると考え</b> 、海外事業者を積極的に受け入れる考え方のもと、資本提携の交渉を開始した。

## ■海外展開を目指して提携先を変更

船舶用塗料の製造・販売を手がける日本ペイントマリン株式会社(以下、日本ペイントマリン。投資提携当時の資本金60百万円、従業員数149名)は、1967年に塗料製造販売の大手日本ペイント株式会社(以下、日本ペイント)の子会社として設立された。

日本ペイントマリンは、船舶用塗料も手がける世界的な企業A社と業務提携関係にあった。だが、業務形態として、業務の範囲は日本国内が主体となっていた。このため、日本ペイントマリンは、日本国内のドックで建造されている船舶に対する塗料提供などの各種サービスは行えていたが、塗替えのタイミングで船舶が海外のドックに入渠する際には、顧客に対して十分なサービスが提供できなかったことから、海外のドックでも充分サービスを提供できるよう、単独での海外展開を考えるようになった。

一方、親会社である日本ペイントはウットラム・ホールディングス(以下、ウットラム)と40年以上前から合弁事業のパートナーであり、十分な信頼関係を構築し、世界各国での塗料製造販売事業で協業関係にあった。その関係を通じて、ウットラムが船舶用塗料の部門を有していない事もあり、日本ペイントマリンはウットラムとの資本提携について互いにとってメリットがあると考えた。特に、アジアで強いネットワークを持つウットラムとの資本提携が実現すれば、ウットラムの傘下事業である“Nipsea”が有する海外ビジネス知見やブランドの知名度及び海外の製造拠点を活用して、海外でのビジネス展開が比較的容易に実現できると考えていた。このため、日本ペイントに対してウットラムの出資受け入れを提案し、この提案に同意した日本ペイントを交えてウットラムとの交渉に臨んだところ、資本提携の合意に至った。

## ■資本提携により様々なメリットを創出

ウットラムとの資本提携が日本ペイントマリンにもたらしたメリットは大きい。まず、当初の目論見どおり、日本国内のみに限られていた日本ペイントマリンの営業範囲が海外にまで拡大した。特に、“Nipsea”のビジネス知見を活かせるシンガポールや中国での事業は大幅に拡大した。これらの地域は造船/海運関連業が発達していることもあり、日本ペイントマリンの売上増加に大きく貢献した。さらに日本ペイントマリンは、“Nipsea”が実施していた原料購入先等の知見を活用し、調達コストも削減することができた。

また、“Nipsea”の海外製造拠点において日本ペイントマリンの一部製品を委託生産することが可能となり、海外の顧客に製品・サービスを提供する時間を短縮できた。なお、品質管理については、ペイントマリンの従業員が日本ペイントマリンの海外拠点に出向して実施しており、製品レベルも一定に保たれている。

従業員の意識にも変化があった。これまでは主として、日本国内のみで営業を行っていたが、海外駐在などの機会を得た従業員の増加に伴って、海外での営業にも積極的になり、英語習得に対する意識が高まっている。

ペイントマリンの塗料の使用例



## ■長年の信頼関係ある企業との提携

この投資提携が成功した要因について佐々木社長は、「日本ペイントとウットラムが長年の合弁事業のパートナーの関係にあり、日本ペイントを通してウットラムの強みや企業体質を知ることができたことが大きい」と分析する。例えば、投資提携の当初、従業員からは戸惑いの声があったものの、日本ペイントを通じてウットラムがどのように考え、どのような経営方針を持っているのか知ることができた。また、日本ペイントの説明が理解しやすかったため、従業員が当初持っていた不安感は徐々に払拭されていった。

「ウットラムは日本ペイントマリンの株式の40%を取得しており、取締役も派遣しているが、実質的な経営は日本側の経営陣に任されている。日本ペイントマリンが信頼されていることを実感している」と佐々木社長は言う。

## 12. ネオフォトニクス・セミコンダクタ合同会社

共同開発パートナーとして技術力を高く評価していた海外事業者との投資提携を行い、日本人従業員から信頼を得た経営者のもと、顧客ニーズに合わせた製品開発を実現

### 基本情報

日本企業	ネオフォトニクス・セミコンダクタ合同会社	出資	海外事業者	ネオフォトニクス
事業概要	光半導体の製造	比率:100% 金額:非公表	事業概要	光通信用モジュール
設立年	2008年	光半導体事業を 2013年3月28日付で 譲受け、「ネオフォトニクス・セミコンダクタ合同会社」を設立	設立年	1996年
本社所在地	東京都		本社所在地	米国
資本金	(非公表)		資本金	1.9億米ドル
売上高	(非公表)		売上高	2.5億米ドル
従業員数	約90名(2013年)		従業員数	2,348名

### 投資提携によって得られたメリット



システム企業などの顧客の声をすることで、顧客ニーズに合わせた製品開発を実現できた。



実績に連動した報酬制度や福利厚生などのネオフォトニクスの制度について、日本側の判断で独自に導入した。これにより、従業員のやりがいが高まり、モチベーションが向上した。

### ポイントとなる成功要因

強みを知るパートナーとの投資提携	両社は過去に共同開発を行うパートナー企業として関係があり、お互いの企業が持つ技術的な強みを既に把握していた。
相乗効果の事前把握	ネオフォトニクスとして日本国内に優れた技術を必要とする半導体部品の製造拠点を必要としていたタイミングであり、双方のニーズが合致した資本提携となった。また、新体制・新組織について十分に明確なイメージを持って投資提携のプロセスを進められていた。
日本企業の事情に合わせた統合作業	ネオフォトニクスの経営者は日本人従業員とどのようにコミュニケーションを取れば信用を得られるかを理解していた。制度面でも、ネオセミに裁量を与えて、自社に受け入れやすい人事評価制度を独自に導入した。

## ■共同開発パートナーとしての出会い

米国ネオフォトニクス(以下、ネオフォトニクス)とラピスセミコンダクタ(以下、ラピス。投資提携当時の資本金、従業員数は非公表)の関係は、ラピスの前身である大手電機メーカー(以下、A社)の半導体部門時代にさかのぼる。A社の光半導体部門では、世界最先端の半導体機器の開発のため、ネオフォトニクスとA社が重要部品の供給と設計を担当して共同開発を行っていた。共同開発を通じて、ネオフォトニクスは当時より、A社光半導体部門が持つ技術を高く評価していた。

その後、本半導体部門はA社から半導体大手のローム株式会社(以下、ローム)のグループ傘下に入ることで子会社し、社名をラピスとした。

その後、ロームの事業展開の整合性の観点から、ラピスの一部門である光半導体を手がける光半導体部門を切り離すこととなった。そうした情報を知り、過去の共同開発の経緯から、ラピスの同部門の持つ高い技術にネオフォトニクスの経営陣が関心を示した。ネオフォトニクスとしては、日本国内において、優れた技術を必要とする半導体部品の製造拠点を必要としていたタイミングであった。半導体の部品を扱うラピスはその条件に合致していた。

## ■スムーズな投資提携プロセス

まず、ラピスの光半導体部門を別会社化することで、当該部門の経営権を引き継いだ。経営権を引き継ぐために必要な諸手続き、取引先への通知及び従業員の移籍等、ラピス及びローム本体からの大きな協力を得たことで、対外的にも社内的にも全く混乱のない事業承継が行われた。経営権引き継ぎの2日後から製品出荷がスムーズにスタートできたのもそのおかげである。また、経営権を引き継ぐ前の段階において、新体制・新組織について十分に明確なイメージを持って投資提携のプロセスを進められていたことも、スムーズな投資提携プロセスに果たした役割は大きい。

ネオフォトニクスは、経営権を引き継いだラピスの光半導体部門の社名を「ネオフォトニクス・セミコンダクタ」(以下、ネオセミ)として、ネオフォトニクスの100%子会社とした。ネオフォトニクスはネオセミと資本提携することで、半導体部品の生産拠点を得ることとなった。

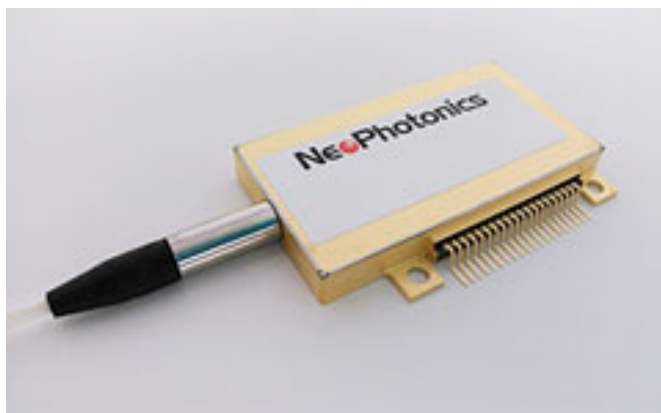
## ■日本人とのコミュニケーションに長けた経営者

ネオフォトニクスの経営者(会長)が日本を深く理解した人物であったことは、交渉が成功した要因として大きかったと、当時のネオフォトニクス側の交渉担当者だった木村氏(現ネオセミ支社長)は語る。同会長は、日本人従業員との適切なコミュニケーション方法を理解していた。

ラピスから事業譲渡を受けた際、「ネオフォトニクスは数十年の歴史しかない企業だが、ラピスは前身から数えれば100年以上の歴史を持っている。確かにネオフォトニクスが事業を引き継いだ、全てがネオフォトニクス流で良いとは思っていない。ラピスの良い所は積極的に学びたい」というメッセージを従業員全員に発信し、従業員の信用を得た。

加えて、制度面でも、ネオセミ側に裁量を与えた。ネオフォトニクスが持つ制度のうち、自社が受け入れやすいものをネオセミが判断し、日本にあった人事評価制度を導入した。成果に連動した報酬を得られる制度に変更したことで、従業員もやりがいを実感している。

ネオフォトニクスの最新型光半導体



## ■顧客ニーズに合わせた製品開発を実現

開発を行う際、一番重要なのは「どのような製品を作れば事業として成功するか」ということであるが、今回の投資提携によって、ネオセミにとっては社内顧客であるネオフォトニクスから製品に対する本音のニーズがスムーズに入るようになり、それによって付加価値と競争力の高い部品のタイムリーな開発が可能になった。これは今回の垂直統合の投資提携のもたらすシナジー効果だったと言える。

# 13. ペルメック電極株式会社

長年のビジネス関係のある企業との投資提携で人材交流を活発に行い、技術力強化と経営管理手法の高度化により日本を拠点としたアジア市場攻略を目指す

## 基本情報

日本企業	ペルメック電極株式会社	出資	海外事業者	インダストリエ・デノラ
事業概要	金属電極の製造	比率:100% 金額:非公表	事業概要	電解槽及び金属電極製造
設立年	1969年	2010年 完全子会社化	設立年	1923年
本社所在地	神奈川県		本社所在地	イタリア
資本金	90百万円		資本金	19百万ユーロ (グループとして)
売上高	7,500百万円(2012年)		売上高	480百万ユーロ (グループとして)
従業員数	100名(2012年)		従業員数	約1,500名

## 投資提携によって得られたメリット



技術者交流が活発に実施され両社の技術的な強みを共有する他、営業組織が協力して中国市場を開拓。



財務・経理担当者がデノラ本社に出向したことで、経営管理及び会計面でデノラのノウハウを吸収デノラグループ全体での人事交流を図り、人材育成を進めている。

## ポイントとなる成功要因

強みを知るパートナーとの投資提携	交渉以前から40年以上にわたりデノラはペルメックに出資をしていたため、双方の強みについて理解しあっていた。
従業員への十分な説明	社長から「経営方針は変わらない」ことを従業員に説明し、「変化に慣れていこう」と従業員を鼓舞して社内の不安を払拭し、世界展開に向けた舵取りを行った。
提携先企業との相乗効果の発揮	同じ電解槽の製造企業であるが、 <u>互いの強みのある技術を事前に把握し、相乗効果が発揮されることを確認していた。</u>

## ■デノラのアジア市場攻略拠点として

ペルメレック電極株式会社(以下、ペルメレック。投資提携当時の資本金、従業員数は非公表)は1969年に大手商社45%、造船会社5%、イタリアのデノラ50%の出資のもと設立された。その後、造船会社が株式持分を大手商社に譲渡し、大手商社とデノラが折半する形で出資していた。そこから約40年間、デノラはペルメレックへの出資をしている関係に変わりはなかった。

デノラは不溶性金属電極を世界で初めて開発した技術者から技術を購入して電極ビジネスに参入した先進技術を持つ企業である。これまでデノラは欧米を中心に展開していたが、アジア、特に中国の成長市場での売上を十分には伸ばしきれずにいた。そこで、ペルメレックにアジアの統括機能を持たせてアジア人によるアジア市場の攻略を検討したいと考え、ペルメレックに完全子会社化を提案した。大手商社側も、デノラという業界のリーダーが出資することで、ペルメレックの専門性を高められると考えていた。

交渉は親会社である大手商社とデノラ、そしてペルメレックの経営陣が担当した。ペルメレック側からは従業員の雇用について継続を求めているが、日本の業績も順調であることから、従業員の雇用を継続し、経営陣も続投することでデノラと合意した。なお、投資提携により社外取締役でデノラの役員が加わったが、現在でも経営方針については日本側の意見が尊重されている。人事制度についても、英語が活用されることが重視されるようになったこと以外には大きな変更は生じなかった。

また、ペルメレックの製造拠点は神奈川県藤沢市、デノラの製造拠点は中国に存在するが、ペルメレックの製品は従来通り藤沢で開発することで決まっていた。これはペルメレックの製品は気圧や気温によって左右されるため、藤沢の天候に適した形で製造されるようになっており、中国へ生産拠点を移転した際に品質低下が起こりうる事が予見されたからである。

ペルメレックの製品(DSE®塩素発生用電極)



## ■世界中で活躍できるグローバル人材を育てる

デノラの完全子会社になることに戸惑っていた従業員もいたが、社長からは従業員に対して「経営方針は今後変わらない」というメッセージを発信して、従業員が動揺をしないよう配慮していた。文化の違いに苦労している従業員もいるが、社長が率先して「変化に慣れていこう」と先導し、ペルメレックの世界展開を促進している。

もちろん、異文化コミュニケーションに慣れていない従業員も多いため、外国との取引において必要なことについては書面で確認させるなどしている他、英語の社内研修も実施している。ペルメレックの方針として、日本国内だけで勤めあげるのではなく、世界中のどこに行っても活躍できる従業員を育てていきたいと考えている。

また、一部の取引先からは、デノラへ技術が流出するのではないだろうか懸念する声もあったが、デノラとの間には秘密保持契約書を締結して、技術流出が生じないことを説明し、取引先に納得してもらった。

## ■海外進出の足掛かりと活発な人材交流を獲得

デノラの完全子会社となったメリットとして、中国等への海外販路の拡大が挙げられる。デノラはドイツ、米国、インド、中国及びブラジルなどに拠点展開している。中国には製造拠点もあるものの、営業面でまだ十分な実績が上げられていなかった。そこで、デノラから要請を受けて、ペルメレックの営業担当者がデノラ中国支店の責任者(総経理)として出向し、中国での事業拡大を担当している。また、ペルメレック側もこの取組みによる経営視点を持つ人材の育成に期待している。

また、技術交流も盛んに行われている。イタリア本社との技術者の交換派遣も定期的に行われている他、デノラからペルメレックへ部長級の管理職が出向している。デノラとペルメレックはそれぞれ技術的な強みが異なり、お互いの長所を学び合っている。

それ以外にも、全世界のデノラグループの人事施策として、グループ間での人事交流を積極的に図り、人材育成を行っている。ペルメレックの財務・経理の担当者もイタリア本社に出向し、デノラが世界的に実施している経営管理や会計面の知識を実地で学んでおり、管理部門においても研修を兼ねた人事交流が盛んである。

## 14. 株式会社ミヤタサイクル

自社に対する信頼・尊重を持つ海外大手事業者の開発及び生産能力を活用して、自社製品の海外展開、商品開発力強化及び生産コスト低減に成功

### 基本情報

日本企業	株式会社ミヤタサイクル	出資	海外事業者	美利達工業
事業概要	自転車製造・販売	比率:30% 金額:150百万円	事業概要	自転車製造・販売
設立年	2010年(創業1890年)	2010年 メリダはミヤタサイクルの親会社であるモリタHDから発行済み株式の30%(600株)を取得	設立年	1972年
本社所在地	東京都		本社所在地	台湾
資本金	100百万円		資本金	621億台湾ドル(2013年)
売上高	3,300百万円(2010年)		売上高	244億台湾ドル(2012年)
従業員数	51名		従業員数	3,768名(2012年)

### 投資提携によって得られたメリット



ミヤタサイクルは、世界的メーカーであるメリダの販売網を活用し、自社製品を海外展開する基盤を確保できた。メリダ経由で入手する最新情報を活用して新製品の開発が進んでいる他、開発期間が短縮化した。



商品開発や生産効率化によりコストを削減。本格的にスポーツ車への取組みが復活し、従業員のモチベーションが向上した。

### ポイントとなる成功要因

#### 信頼関係の構築

資本業務提携先であるメリダとミヤタサイクルの信頼関係により、経営の独立性を維持しながら自社の強みを生かす方向へ成長できた。

#### 海外事業者の積極的な受け入れ姿勢

ミヤタサイクルは、ホーム(国内)に居ながら、資本業務提携先の持つ世界的な販路を活用して、アウェイ(海外)の販路開拓が実現できると考えた。

#### 相乗効果の事前把握

ミヤタサイクルは、メリダとの資本業務提携により、「スポーツのミヤタ」というブランドの復活と海外展開、生産効率化及び商品開発力の強化が見込めた。他方、メリダは、ミヤタサイクルとの関係強化により、日本でのメリダブランドの拡大へのメリットが見込めた。



## ■互いのニーズと信頼に基づいた資本業務提携

株式会社ミヤタサイクル(以下、ミヤタサイクル。投資提携当時の資本金は100百万円、従業員51名)は、自転車の製造販売をしていた。2009年、ミヤタサイクル(当時、宮田工業株式会社)は美利達工業(以下、メリダ)から、メリダブランド製品の日本における独占販売権を取得した。メリダは、スポーツタイプの自転車市場において、世界におけるトップメーカーの1つであり、ミヤタサイクルにとってメリダブランドは魅力的な販売製品だった。ミヤタサイクルは、メリダブランドを扱ったことにより、売り上げが増加した。独占販売契約の成功を受け、2010年にミヤタサイクルとメリダは、両社の関係をより強化するため、資本と業務面での資本業務提携をした。

2010年8月に両社が販売代理店の関係から資本業務提携に進んだのは、**個人的な信頼関係があり、お互いのニーズが合致した**からである。

**メリダの創業者は若い頃、ミヤタサイクルの工場・生産体制について勉強に来ており、提携先としてミヤタサイクルが信頼できる企業だとみていた。また、資本業務提携時のミヤタサイクルは、消火器販売等の防災事業と自転車事業を行う宮田工業株式会社から自転車事業を切り離し、新設分割により設立したところだった。ミヤタサイクルは、かつて海外展開していたスポーツ自転車のミヤタブランドを復活して海外展開を行うとともに、商品開発力の強化及び生産効率化を考えていた。ミヤタサイクルは、ホーム(国内)に居ながら、メリダの持つ世界的な販路を活用して、アウェイ(海外)での販路開拓が実現できると考えた。また、ミヤタサイクルが国内で製品を独占販売していたメリダと、より一層の協力関係を構築することができると考えた。他方、メリダは、ミヤタサイクルとの資本業務提携によって、より一層の協力関係を構築することで、日本におけるメリダブランドの拡大へのメリットが見込めた。**

## ■自社への理解と信頼のあるパートナー

2010年、ミヤタサイクルとメリダは、ミヤタブランドの生産、開発及び海外展開に関する資本業務提携を行った。

メリダはミヤタサイクルよりも企業規模が大きいですが、交渉過程はスムーズに進んだ。現在、メリダから取締役2名が派遣されているが、ミヤタサイクルの取締役の過半は日本側であり、**経営の独立性は確保されている。**

## ■世界的企業との資本業務提携によるメリット

ミヤタサイクルは、メリダとの資本業務提携により下記のメリットを得ることができた。

まず、ミヤタサイクルは、メリダの世界的な販売網を活用し、ミヤタサイクル製品を海外展開することができる。特に、ミヤタサイクルは「**スポーツのミヤタ**」として誇っていた技術を約20年ぶりに復活させ、**その高級スポーツ自転車の海外展開が期待される。**ミヤタサイクルは、高級スポーツ自転車の販売及びメンテナンスを行い、フラッグシップモデルは全てカスタムメイドをしている。カスタムメイドは、活動を休止した自転車レースのプロチーム「チームミヤタ」出身の技術者が消費者の希望に合わせてフレーム修正や塗装を手作業で仕上げるといった仕組みである。従業員の反応も良く、ミヤタサイクルでのスポーツ車への取組みが復活したことにやりがいを感じ、モチベーションが高まっている。

ミヤタサイクルが販売する高級スポーツ自転車



次に、ミヤタサイクルは、メリダから製品開発に役立つ情報を入手できるようになった。自転車は様々な部品を組み込んで製品設計する必要がある。メリダはグローバルのビックプレイヤーであり、常に大手部品メーカーから最新の部品の情報を得ることができている。これらの情報はミヤタサイクルが他社に差別化するための製品開発のアイデアづくりに寄与している。

また、迅速に情報収集できたことや開発プロセスを見直したことで、開発期間を短縮して生産を効率化した。この結果、コストの削減も実現した。

# 15. GE富士電機メーター株式会社

スマートメーターの開発ノウハウを豊富に持ち、世界的な調達ネットワークを有する企業との投資提携により、スマートメーター事業への参入に成功

## 基本情報

日本企業	GE富士電機メーター株式会社	合併設立	海外事業者	ゼネラル・エレクトリック
事業概要	電力量計等の製造・販売	比率:49.99% 金額:175百万円	事業概要	電気機器、機械等の製造・販売、金融
設立年	2011年	2011年 富士電機と GEエナジージャパン が出資して合併会社 を設立	設立年	1892年
本社所在地	東京都		本社所在地	米国
資本金	350百万円(2014年)		資本金	1,305億米ドル (2013年 株主総資本)
売上高	7,000百万円(2012年)		売上高	1,460億米ドル(2013年)
従業員数	約200名(2014年)		従業員数	307,000名(2013年)

## 投資提携によって得られたメリット



自社と提携先企業の知見を活かして日本独自のスマートメーターを開発し、事業へ新規に参入することに成功。大手電力会社からの新規案件の受注も獲得した。



提携先のグローバルサプライチェーンを活用して原材料コストを低減化した。また、提携先の経営管理手法や企業文化、人事制度を導入したことで、企業体質が強化され従業員のモチベーションが向上した。

## ポイントとなる成功要因

明確な投資提携の目的設定	富士電機はスマートメーターの開発に関する知見を有する企業と投資提携することを目的に様々な企業との提携を検討していた。他方、GEにとっては、外国企業にとって伝統的に参入障壁の高かった国内メーター事業において、実績と信頼を有する日本企業との提携が必須であった。
相乗効果の事前把握	スマートメーターの開発、製造を実現するため、投資提携の候補企業のうち、技術、ネットワーク及びサプライチェーンにおいて相乗効果のあるGEを提携先として選定した。他方、GEにとっては、国内メーター事業での開発・製造・販売面において実績と信頼を有する富士電機を提携先として選定した。
重要事項における主張	過半数の出資比率の確保は双方に取って重要であった中、富士電機の連結対象会社とする一方、会社名についてGEを先に出すことでブランディング面での相乗効果を狙った。従業員の参画形態については、双方で議論を尽くし、それぞれの主張にあう形で合意に至った。

## ■新規事業参入を目的とした投資提携

大手重電メーカーである富士電機株式会社の電力量計事業(従業員200名強)部門は、今後、従来の電力量計からスマートメーターへ切り替わっていくことが予想される中で、スマートメーターの製造に必要性を感じていた。その中で、世界的規模でスマートメーター事業を展開し、スマートメーターを安価に製造する技術力も有する米国のゼネラル・エレクトリック(以下、GE)との提携に関心を持った。

GEとしては、日本は計量法の規制や日本独自の電力仕様、電力会社による要求仕様、契約条件など、多くの参入における課題を認識していた。しかし、日本のスマートメーター市場に魅力を感じ、参入したいと考えていたため、幾つかの日系提携先を検討し、その中でGEから富士電機に投資提携を持ちかけた。

## ■提携交渉での主張

GEとの投資提携交渉において、富士電機側は、自社が過半数の出資比率を確保することを主張した。会社名にはGEを先に出すブランディングによって合意に至った。最終的には、富士電機が50.01%、GEが49.99%を出資して、GE富士電機メーター株式会社(以下、GE富士電機。投資提携当時の資本金350百万円、従業員数200名)を設立した。

また、富士電機は従業員の待遇にも拘った。GE富士電機の全従業員の90%強にあたる200名程度の富士電機従業員は、転籍や部門売却ではなく富士電機からの出向であり、残り6名がGEの従業員である。この従業員をGE富士電機に出向させる方式は、富士電機がGEに対して主張していた事項であった。

## ■投資提携により得られた様々なメリット

富士電機は、GEとの合弁会社設立により、(1)提携先であるGEの知見を活用したスマートメーターの開発、(2)原材料のコスト低減化と安定供給源の確保及び(3)従業員のモチベーション向上、といった多様なメリットを得た。

(1)スマートメーターの開発及び製造においては、電力量計の電圧など国内での製造条件に関する富士電機の知見と、スマートメーターに関するGEの知見を持ち寄り、スマートメーターの事業への参入が可能となった。既に大手電力メーカーからスマートメーターの受注を受けており、更なる受注数の拡大を狙っている。なお、スマートメーターの製造拠点は、富士電機の電力量計事業が持つ安曇野工場であり、投資提携による業務内容やシステムの変更はなかった。

GE富士電機のスマートメーター(GFIメーター)



(2)富士電機には、安価にスマートメーターを供給したいという目的があった。GEとの投資提携により、GEのグローバルサプライチェーンを活用して原材料を大量かつ安価に調達し、原材料コストを抑えることができた。加えて、GEの力を借りて、原材料の安定供給源を確保したことで、東日本大震災などの災害が生じても、サプライチェーンを維持できるという安定感を得た。

(3)GE経営層の社内向けメッセージ発信により、従業員のモチベーションが高まった。四半期毎にGE富士電機の役員が全従業員に向かって自らの経営方針を示すというGEのマネジメントスタイルを採用したことで、従業員と経営との間の距離が近くなり、実行時に効果が発揮されているものと捉えられている。

また、富士電機と企業文化の異なるGEの教育システムやコンプライアンス対応との融合により、従業員の新たなスキル獲得などにもつながっている。

# 16. アカウンティング・ソース・ジャパン株式会社

提供サービスの技術力を有するグローバル企業と提携し、  
システム開発の加速化と顧客層の拡大に成功

## 基本情報

日本企業	アカウンティング・ソース・ジャパン株式会社	← 出資	海外事業者	セールスフォース・ドットコム
事業概要	SaaSシステムの企画、開発、販売	比率:7% 金額:非公表	事業概要	業務用顧客管理ソフトウェア開発
設立年	2009年	2013年 投資提携	設立年	1999年
本社所在地	東京都		本社所在地	米国
資本金	330百万円(2013年)		資本金	24.6億米ドル (2013年 払込資本金額)
売上高	127百万円(2013年)		売上高	30億米ドル(2013年)
従業員数	47名(2013年)		従業員数	9,800名(2013年)

## 投資提携によって得られたメリット



提携先の顧客企業に会計システムを提供することで、国内販路を拡大した。  
また、投資提携によって、会計システムの開発を完成させて、サービスのクオリティ向上を図った。



提携先の担当者から経営のアドバイスを受け、新たな経営ノウハウを得た。また、優秀な提携先の従業員と仕事をすることにより、従業員のモチベーションが向上した。

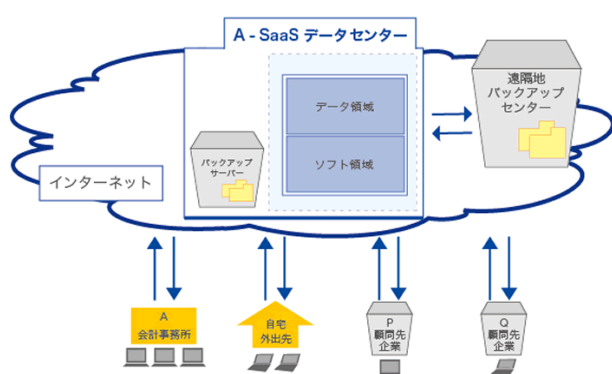
## ポイントとなる成功要因

明確な投資提携の目的設定	日本初のクラウド会計システム開発が投資提携の目的であり、提携先の選定においては、技術力と資金力に加えて、 <u>開発への理解の深い企業であることを最優先に判断した</u> 。
信頼できるパートナーとの投資提携	提携先の担当者とコミュニケーションをとる中で、投資先がパートナーとして <u>信頼できることを確認した</u> 。
直接の競合関係にない企業との提携	提携先の提供サービス及び顧客基盤が自社と競合せず、 <u>投資提携による補完効果が見込めた</u> 。

## ■明確な目的を持った投資提携

アカウンティング・ソース・ジャパン株式会社(以下、A-SaaS。投資提携当時の資本金330百万円、従業員数47名)は、クラウドコンピューティングで会計システムを提供する企業である。A-SaaSの提供する会計システムは、税金支払額の元データになるものであり、非常に高い信頼性を求められる。また、開発に多額の資金がかかり、10億円以上を必要としていた。

A-SaaSの事業概要図



このため、国内で技術力と資金力を有する企業の出資を模索しはじめていた。しかしながら、A-SaaSが事業を開始した時期は、ようやく国内の大手IT企業がクラウドに力をいれようとし始めていたところであり、国内IT企業は技術力で非常に遅れていた。そこで、A-SaaS森崎社長は知り合いのベンチャーキャピタルに海外の提携先を紹介してもらうように依頼した。そこで、クラウドの世界的なプレーヤーで技術力と資金力を有するセールスフォース・ドットコム(以下、SFDC)の名前が挙がり、SFDCの担当者を紹介してもらった。

## ■相互の信頼感から投資提携を意思決定

SFDCは日本初のクラウド会計システムの提供を達成するという目的を尊重してくれていた。また、SFDCの担当者が非常に優秀で親身であったため、両社は信頼関係を構築していった。

森崎社長は語る。「会社の目的が明確であれば、出資者が日本人か外国人かは問題ではない。」このような海外事業者を積極的に受け入れる姿勢で交渉を行っていった。

クラウド業界においてSFDCの知名度があり、国内でデータセンターを構えたことが決定要因となって、SFDCとの投資提携を決めた。

A-SaaSは会計事務所とその顧問先中小企業に会計システムを提供し、SFDCは中堅企業に顧客データ管理システムを提供しており、提供サービスと顧客層が競合せず、投資提携による補完効果を互いに見込めると確信した。

## ■投資提携による開発の加速化と、販路拡大等のメリット

投資提携によって、以下の(1)システム開発の加速化、(2)顧客層の拡大、(3)経営課題解決への助力獲得及び(4)従業員のモチベーション向上というメリットが得られた。

(1)A-SaaSは、SFDCの出資により不足するシステム開発費用を賄い、クラウド会計システム開発を加速させることができた。

(2)SFDCの顧客企業に対して、A-SaaSの会計システムの導入を提言することができるようになった。また、SFDCとの投資提携のニュースリリースが多くの新聞に取り上げられたため、営業の引き合いが増え、発表後に顧客数が増加した。

(3)A-SaaSの経営会議において、SFDCの担当者に出席してもらっている。ここで、A-SaaSの経営課題に対する助言を得て、経営陣が経営ノウハウを取得している。

(4)優秀なSFDCの従業員とともに仕事をすることが刺激となり、A-SaaSの従業員のモチベーションの向上にも役立った。また、世界最大手企業との提携により、A-SaaS従業員の会社に対する安心感が高まり、自社サービスへの自信に繋がった。

将来的には、森崎社長はA-SaaSの会計システムの海外展開も視野に入れており、SFDCのグローバルな事業運営と相乗効果を出せるのではないかと考えている。

# 17. ウチダスペクトラム株式会社 (旧・エッグヘッドウチダ)

海外のソフトウェアライセンス販売大手との投資提携により、販売ノウハウなどを獲得し、日本におけるソフトウェアライセンス販売事業の立ち上げに成功

## 基本情報

日本企業	エッグヘッドウチダ (現ウチダスペクトラム株式会社)	出資	海外事業者	エッグヘッドソフトウェア
事業概要	ソフトウェアライセンス販売	比率:45% 金額:非公表	事業概要	ソフトウェアライセンス販売
設立年	1995年	1995年 内田洋行とエッグヘッドソフトウェアが共同出資し、エッグヘッドウチダを設立	設立年	1984年
本社所在地	東京都		本社所在地	米国
資本金	1,330百万円(2014年)	資本金	非公表	
売上高	20,520百万円(2013年)	売上高	非公表	
従業員数	47名(2014年)	従業員数	非公表	

## 投資提携によって得られたメリット



EHSの持つノウハウを活用し、日本でのソフトウェアのライセンス販売を開始した。また、EHSからは顧客の日本法人の紹介を受けた。



エッグヘッドウチダは、EHSの法人への営業方法や業績の管理等のノウハウを獲得した。また、MSとの投資提携により自社業務への誇りが生まれ、従業員のモチベーションが向上した。

## ポイントとなる成功要因

明確な投資提携の目的設定

内田洋行は、EHSとの提携により、EHSのソフトウェアライセンス販売ノウハウを活用し、日本でのソフトウェアライセンス販売を開始することを狙っていた。他方、EHSは日本企業との提携により、日本に進出したいと考えていた。

信頼関係の構築

内田洋行が交渉の最後まで真摯な対応をしたことにより、EHSが内田洋行に信頼をおいたことが投資提携成立に大きく貢献した。

## ■新規事業への参入を目的とした投資提携

株式会社内田洋行(以下、内田洋行)は、エッグヘッドソフトウェア(以下、EHS)が日本市場進出を目的として提携先を探していることをEHSの代理人を介して知った。EHSは、マイクロソフト株式会社(以下、MS)の創業者の1人が設立した企業で、主にソフトウェアライセンスを企業向けに販売していた。内田洋行は、EHSとの提携により、EHSのノウハウを活用して、日本でソフトウェアライセンスを販売することを狙い、代理人を通してEHSへ提携を持ちかけた。

EHSは、15社ほどの企業と代理人を介して提携交渉をしたが、提携先としての必要な条件を満たす提案をした候補のうち、内田洋行と提携することを決めた。内田洋行が長期間にわたる交渉の最後まで真摯な対応をしたことで、EHSが内田洋行に信頼をおいたことが決め手となった。1995年、EHSと内田洋行は、それぞれ出資をし、合弁会社としてエッグヘッドウチダ(以下、旧ウチダ。投資提携当時の資本金100百万円、従業員数30名)を設立した。

## ■合弁会社設立により得られたメリット

EHSとの合弁会社設立により、内田洋行は、EHSのビジネスモデルを活用した日本におけるソフトウェアライセンス販売事業の開始、EHSからの紹介による顧客の獲得というメリットを受けることができた。

旧ウチダの設立時、日本では、購入したPC等のハードウェアにソフトウェアが内蔵されていることが一般的であった。しかし、ハードウェアとソフトウェアの製品としての寿命に差が生じ、ソフトウェアだけを別に購入する場合が増えてきていた。こうした市場環境の中で、EHSとの合弁会社設立により、旧ウチダはソフトウェアをライセンス販売するためのEHSのノウハウを活用して、日本でのソフトウェアのライセンス販売を開始できた。

具体的には、(1)購入数量や使用条件に応じて価格の異なるライセンス料を踏まえて複数のソフトウェアを最適に組み合わせるノウハウ、(2)法人営業や業績管理などの販売ノウハウ及び(3)世界の様々なソフトウェア企業との仕入ネットワークを活用することができた。

設立時、日本では、ソフトウェアのライセンス販売をする企業はほとんどない状況であった。旧ウチダは、ソフトウェアライセンスの販売にあたり、EHSから顧客の日本法人の紹介を受け、日本では認知されていなかった事業においても効率的に顧客を獲得することができた。

ウチダスペクトラムが主に販売するソフトウェア



## ■合弁会社設立後の投資提携

1996年、EHSがソフトウェアスペクトラムに買収されたことにより、旧ウチダは、ウチダスペクトラム株式会社(以下、ウチダ)に社名を変更した。

2000年に、ウチダは第三者割当増資により、MSから出資を受けた。ウチダは、MSとの提携により、西日本での販売拠点設立の資金及び会計システム構築のための開発資金を獲得する狙いがあった。MSとしては、ウチダへの資金提供により、目指していた西日本での販売拡大、ウチダの会計処理システム開発成功によるウィンドウズサーバーの販売拡大を狙っていた。

## ■マイクロソフトとの投資提携によるメリット

ウチダは、MSとの投資提携により、以下のようなメリットを得た。まず、MSから獲得した資金により、展開していなかった西日本に販売拠点を設立し、ソフトウェアの販売量増加にも繋がった。

次いで、MSから開発資金を獲得し、日本で初めてウィンドウズサーバー上でSAPの会計システムを搭載することに成功した。そしてウィンドウズで受注から会計処理までを一貫して行うことができるシステムを構築した。

営業面では、MSとの資本関係があることで、営業の際に顧客からの信頼を得やすくなり、ソフトウェアの販売量増加にも繋がった。

また、MSという世界的な大手企業との資本関係を持ったことで、ウチダの従業員に自社業務への誇りが生まれ、モチベーションが向上した。

# 18. 株式会社ウフル

投資提携により、人員増強のための投資資金を獲得し、さらに企業ブランド力向上に伴う飛躍的な売上増を実現

## 基本情報

日本企業	ウフル株式会社	出資	海外事業者	セールスフォース・ドットコム
事業概要	クラウドサービス	出資:5%弱 金額:非公表	事業概要	業務用顧客管理ソフトウェア開発
設立年	2006年	2011年3月23日付で第三者割当増資の引き受けによって資本参加した	設立年	1999年
本社所在地	東京都		本社所在地	米国
資本金	224百万円	資本金	24.6億米ドル (払込資本金額)(2013年)	
売上高	471百万円(2012年)	売上高	30億米ドル(2013年)	
従業員数	58名(2013年)	従業員数	9,800名(2013年)	

## 投資提携によって得られたメリット



セールスフォース・ドットコムから顧客の紹介を受けることで、売上が増加した。  
セールスフォース・ドットコム関連のサービスラインナップを強化した。



セールスフォース・ドットコムの経営管理手法を経験することで、クラウド事業における経営管理手法を導入。  
セールスフォース・ドットコムの出資に伴い、企業ブランドが向上。優秀な人材を獲得することが可能になった。

## ポイントとなる成功要因

海外事業者の積極的な受け入れ姿勢	ホーム(国内)に居ながら、セールスフォース・ドットコムの持つポテンシャルを活用して、アウェイ(海外)の販路開拓が実現できると考え、海外事業者を積極的に受け入れる考え方を園田社長が持っていた。
強みを知るパートナーとの投資提携	数年来、両社の間にはパートナー企業として関係を築いており、投資提携以前から、お互いのビジネスを強みを理解しており、十分な信頼関係があった。
明確な投資提携の目的設定	ウフルとしては人員増加のための資金の確保、セールスフォース・ドットコムとしては自社サービスを扱うコンサルタントの増員と、両社共に目的が一致していた為、出資比率の交渉もスムーズに合意に至った。



## ■ 自社業務での活用がきっかけ

株式会社ウフル(以下、ウフル。投資提携当時の資本金150百万円、従業員数16名)は、ソーシャルメディア事業、WEB制作事業の企業として2006年に創業した。クラウドサービスを手がける米国セールスフォース・ドットコム(以下、SFDC)との出会いは、2007年に自社の営業案件を管理するために導入したシステムがSFDCのものだったことにさかのぼる。

ソーシャルメディア事業、WEB制作事業の次に会社の柱にする事業を検討していた園田社長は、SFDCが提供するクラウドコンピューティングに目をつけた。急激に成長を遂げるクラウドコンピューティング業界は、当時競合する企業も少なく、ウフルにとって、中心事業に育つ可能性のある分野だと園田社長は判断し、資源を集中的に投下していった。

また、園田社長は米国で経営学の修士を取得し、IT業界における深い経験を有していた。そのため、**SFDCの有するブランド力や情報収集能力を活用して、将来的に海外進出を行う際の販路拡大が実現できる**と考えており、積極的に海外事業者との投資提携を行う考え方を有していた。

## ■ 両社の思惑が一致

クラウドコンピューティング事業に注力し始めた頃からウフルの業績は急激に飛躍していった。当時10数名の従業員は倍増し、売上も数倍規模にまでなった。SFDC関連の売上は、ウフルの中でも大きな割合を占め、ウフルにおけるSFDCの存在感が大きくなっていった。また、この頃には、**ウフルがSFDCのパートナー事業を開始してから数年が経っていたため、お互いのビジネスの強みを理解していた**。

SFDC側も日本の大手システム企業が独自にクラウドコンピューティング事業を手掛け始めたことにより、技術者の確保が困難になっていた。特に、SFDCのサービスを扱えるコンサルタントが確保しづらくなり、コンサルタントを育成できる企業との提携が課題に挙がっていた。

同時期に、ウフルは成長のために必要な資金の確保を検討していた。業界の特性として、人材の獲得と育成が企業を成長させる上でのポイントであるが、投資資金の回収期間が長いため、自社のみではタイムリーに追加投資をすることが困難な状況にあり、新たな出資者を探していた。

そのようなタイミングで**両社の思惑が一致し、SFDCからの出資が決定した**。なお、この際の5%程度の出資額は、ウフルがSFDC向けのコンサルタント育成に必要としていた投資規模から算定し、また、持分法の適用範囲にならない程度ということから決定した。

## ■ 信頼関係に基づく資本提携

投資提携がスムーズに決定したポイントとしては、数年間にわたるパートナー期間を経て信頼関係が構築されていたこと、ウフルがベンチャーキャピタルから出資を受けた経験があったため企業価値算定の経験があったこと、SFDCからのコントロールが必要最低限に留められる条件であったことが挙げられる。

SFDCはウフルに対して業績のノルマは課していない。最低限、当初の目的であるコンサルタント育成数のみモニタリングしているものの、契約書等による縛りは存在しない。

## ■ 企業ブランド向上による着実な成長

この資本提携によるウフルのメリットは大きい。

まず、直接的には、SFDCからの出資により人員を増強し、SFDC関連のサービスランナップを強化して、これまで以上に受注案件を増やすことに成功した。また、SFDCやSFDCが出資する関連企業から顧客の紹介があり、売上を倍増させている。同時に、世界的なクラウドコンピューティング企業であるSFDCから出資を受けたことにより、顧客企業の信用度向上に繋がっている。

また、企業ブランドが向上して優秀な人材が集まりやすくなった。IT技術者を採用する際に、「SFDC」のブランドはグローバルな仕事内容を求める学生に魅力的に映ることが多い。

加えて、SFDCと議論する中で、SFDCの経営手法を経験して、クラウドコンピューティング事業にマッチした経営管理体制(情報共有の方法等)を構築できるといったメリットも享受している。

園田社長は語る。「SFDCからの出資により事業を成長軌道に乗せることができた。このまま成長を続け、中長期的にはウフルとして海外に事業を展開させていきたい。」

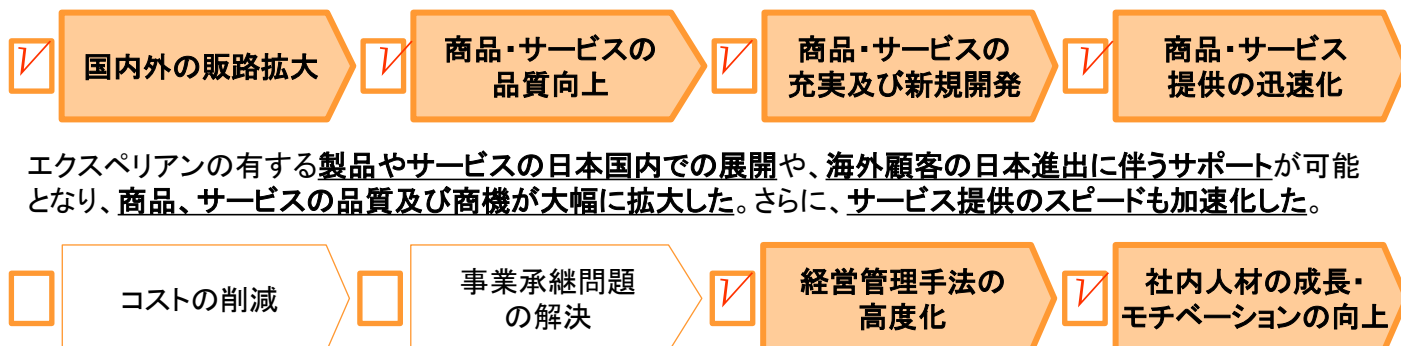
# 19. エクスペリアンジャパン株式会社 (旧・エイケア・システムズ)

入念な事前調査によって相互理解を深め、  
商品及び顧客の拡充等の確実な相乗効果を実現

## 基本情報

日本企業	エクスペリアンジャパン株式会社 (旧・エイケア・システムズ)	出資	海外事業者	エクスペリアン
事業概要	Eメールを活用したマーケティング支援	比率:99.90% 金額:非公表	事業概要	信用情報やマーケティング情報等の分析サービス
設立年	1999年	2010年 エイケア・システムズ社の88.5%の株式をエクスペリアン社が取得	設立年	1980年
本社所在地	東京都		本社所在地	アイルランド
資本金	390百万円	2012年 合併	資本金	102百万米ドル
売上高	3,000百万円(2013年)		売上高	47億米ドル(2013年)
従業員数	180名(2013年)		従業員数	17,119名(2013年)

## 投資提携によって得られたメリット



エクスペリアンの有する製品やサービスの日本国内での展開や、海外顧客の日本進出に伴うサポートが可能となり、商品、サービスの品質及び商機が大幅に拡大した。さらに、サービス提供のスピードも加速化した。

「外資系企業」になったことで業務の国際化に対応するための経営管理体制の整備や従業員の国際ビジネスへ対応する意欲の向上、優秀な学生が新卒採用で応募する等のメリットが創出された。

## ポイントとなる成功要因

相乗効果の事前把握	具体的な交渉前に2年程度を調査及び相互理解に費やすことで、 <u>事前に事業上の強みや商域においてどのような相乗効果が発揮できるか共有</u> できていたため、確実な効果創出が実現できた。
従業員への十分な説明	投資提携の交渉後、 <u>社長から提携の目的や経営陣が変わらないこと、既存サービスに加え新しいサービスが増えること及び世界的な企業グループの一員になることなどを従業員に説明し</u> 、社内における不安の払拭と投資提携による利点を説明することで混乱を避けることができた。
日本企業の事情に合わせた統合作業	経営の目標設定や会計システム等の経営管理についてはエクスペリアンの仕組みに統合する必要があったが、 <u>日本の事情を理解してもらい、緩やかに統合</u> している。

## ■世界展開を視野に交渉開始

エイケア・システムズ株式会社(以下、エイケア。投資提携当時の資本金390百万円 従業員数172名)は、国内の電子メールマーケティング事業で事業基盤を築いていたが、更なる成長のために海外展開や新サービスの開発を検討していた。その折に、同業分野において世界で事業を展開しているエクスペリアンから提携の打診を受けた。

エクスペリアンは、日本法人を既に設立していたものの、日本市場での事業展開を図るためには同業種の日本企業との提携が必要との考えからパートナーを模索しており、市場調査の結果、エイケアを知った。エクスペリアンからの打診を受けて、エイケアは世界的企業であるエクスペリアンとの投資提携が今後の事業成長の礎になると考え、両社は提携交渉を開始した。

## ■入念な調査と相互理解を経て交渉へ

交渉は、エクスペリアンの担当者とエイケアの有田社長との間で行われた。有田社長は過去に日本企業との投資提携を多数経験していたため、投資提携での交渉で何に留意すべきかの勘所を有していた。また、契約文書の解釈などを人任せにせず契約を締結したいという考えから、社長自らが交渉に立ち会った。ただし、両社の事業に対する相互理解を進めるため、また、提携後の事業計画達成の確度を確認するため、交渉前の事前調査にほぼ2年をかけ、どのような相乗効果が発揮できるか共有を行った。

## ■従業員への説明による不安の払拭

ソフトウェア企業において、人材こそが経営力を決める重要な資産であり、エクスペリアンもそのことは認識していたことから、エイケアの従業員の雇用継続は両者が必然事項と理解した。従って、投資提携を行うことによる社内の不安の払拭と混乱を避けることが重要課題との認識が共有されたことから、契約締結後の社内発表は、有田社長とエクスペリアンの担当者より、全従業員に向けて行われた。

従業員からは、経営陣がこれまでと変わらないこと、取引先へのサービスもこれまでどおりのものを提供すること、さらに、新しいサービスが増えること、そして世界的な大企業であるエクスペリアンのグループとなる利点大きいことが理解され、この投資提携について歓迎する反応が多かった。

## ■商品や顧客の拡充等により売上も増加

エクスペリアンとの投資提携により、エイケアのビジネスは急拡大した。例えば、エクスペリアンが米国で展開しているマーケティング支援のサービスを日本市場向けに担当することとなった。また、エクスペリアンの海外拠点での顧客が日本で事業展開する際にサポートを行えるようになり、商機が拡大した。さらには、エクスペリアンの世界的なネットワークを使うことで海外での競合企業のサービス状況等の情報を入手しやすくなり、サービスの提供スピードが加速した。また、エクスペリアンが主催する国際会議に日本の顧客を連れて行けるようになり、顧客からの評判も良い。

エクスペリアンジャパンで開催しているセミナーの様子



## ■現地の事情に合わせた経営管理手法を導入

エクスペリアンでは、予算の策定や目標達成の方法は各国の裁量に任せている。エクスペリアンは世界各国で投資提携を行っている経験があり、各国の法制や商慣行の特徴を理解した上で、それぞれの国に合致した経営管理を行っている。このため、会計業務や人事システムの統合を進める際には、エクスペリアンの利用しているシステムに急激に統合するのではなく、日本の会計制度や税制度に合わせて統合業務を進めている。

また、従業員やマネジャー向け研修及びチームワークに関する集合研修など、エクスペリアンで実施している教育プログラムも徐々に導入しているが、一方で、従業員自身にも変化が見えてきている。例えば、従業員が国際化に対応するべく英語で会議を始めたり、積極的に海外出張に出かけたりしている。

また、外資系企業になったことが採用に関しても優位に働いている。例えば、英語を積極的に使いたいと思う意識の高い優秀な学生にとって、当社は働きたい企業の一つとして選択されていると聞いている。

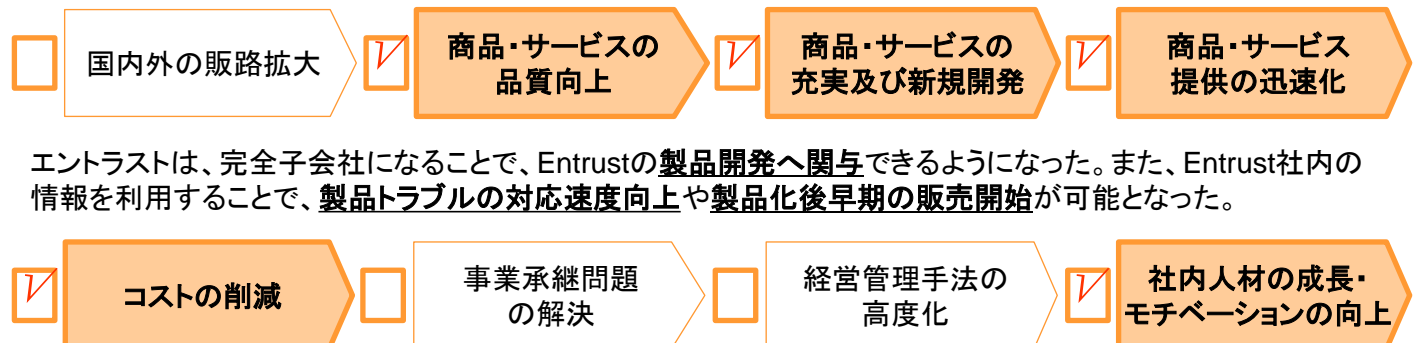
## 20. エントラストジャパン株式会社

自社が販売する製品の開発企業との投資提携により、顧客サービスを充実

### 基本情報

日本企業	エントラストジャパン株式会社	出資	海外事業者	エントラスト
事業概要	セキュリティソフトウェア販売	比率:100% 金額:非公表	事業概要	セキュリティソフトウェアの開発・販売
設立年	1998年	1998年 合併会社の設立	設立年	1996年
本社所在地	東京都	2006年 親会社による100% 子会社化	本社所在地	米国
資本金	100百万円(2012年)		資本金	非公表
売上高	非公表		売上高	非公表
従業員数	7名(2014年)		従業員数	411名(2014年)

### 投資提携によって得られたメリット



エントラストは、完全子会社になることで、Entrustの製品開発へ関与できるようになった。また、Entrust社内の情報を利用することで、製品トラブルの対応速度向上や製品化後早期の販売開始が可能となった。

エントラストは、Entrustが一括調達した物品を使用することでコストを削減した。また、Entrustの実績重視の人事評価制度を導入したことで、エントラストの従業員のモチベーションが向上した。

### ポイントとなる成功要因

明確な投資提携の目的設定

Entrustは、日本における市場拡大を達成するため、自社がエントラストの経営の決定権を持つ必要があると考え、エントラストの全株式の取得を検討した。

商慣行を理解した上での投資提携

EntrustのCEOが日本市場及び企業文化の特殊性を理解しており、日本から直接Entrust本社へ繋がる連絡体制が部門ごとに存在することで、日本市場における特殊性に対応することができている。

## ■エントラストジャパンの設立

エントラストジャパン株式会社(以下、エントラスト。投資提携当時の資本金760百万円、従業員数は5名)は、日系大手セキュリティ企業A社(以下、A社)とその関連企業及びEntrust, Inc.(以下、Entrust)により合弁企業として、1998年に設立された。設立初期の資本構成は、A社及び関連企業が約60%、Entrustが約40%であった。エントラストは、米国親会社のEntrustが開発した暗号化、認証及びデジタル署名を行う電子認証関連のセキュリティソフトウェアを日本において販売してきた。

## ■市場拡大を目的とした子会社化

エントラストは、Entrustの企業名を用いていたが、エントラストの経営については、関連企業の持分を含めて過半数を保有するA社が主導していた。Entrustは、日本でのより一層の市場拡大を達成するため、自社がエントラストの経営の決定権を持つ必要があると考え、エントラストの全株式の取得を検討。2006年、EntrustはA社及び関連企業から60%の株式を譲り受けることでエントラストの全株式を取得した。

## ■投資提携による顧客サービスの向上

エントラストは、Entrustの完全子会社となったことにより、顧客サービスの向上、備品等の一括調達によるコスト削減及び待遇改善による従業員のモチベーション向上といったメリットが得られた。

まず、エントラストは、従来の販売業務に加えて、製品開発も行うようになった。Entrustが行う製品開発に関与することにより、開発過程で入手した製品化直前の評価版(ベータ版)を用いて、より早い段階での販売準備が可能となり、Entrustにおける製品化後すぐに日本での販売を開始できた。

また、Entrust製品のソースコードがエントラストにも共有され、製品に問題が生じた際に素早く対応することができるようになった。顧客からは、「同業他社に比べて、エントラストには素早く対応いただいている」という信頼を得て、売上も順調に伸びた。

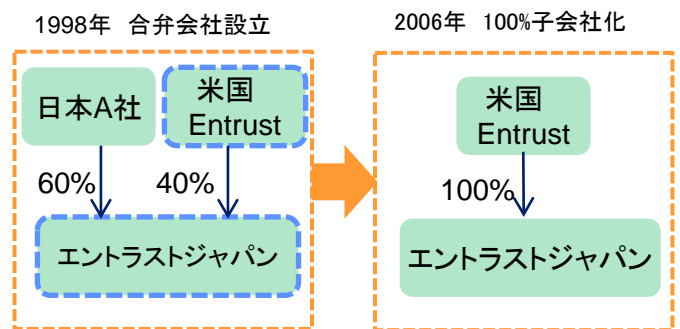
Entrustのセキュリティソフトイメージ



次いで、完全子会社化により、Entrustが安価で一括調達した物品をエントラストも使用できるようになり、コストを削減した。例えば、社内で業務に使用するパソコンのソフトウェアライセンス費用について、Entrustの一括購入によりコスト低減できた。また、市場調査等の情報を取得する際も米Entrustが契約した調査会社の情報を入手できるようになり、国内で独自に有料情報を入手する必要が少なくなった。

さらに、エントラストの従業員への待遇が向上した。エントラストの人事評価が、年功序列型から実績を重視する制度に変わったことで、従業員の成果に対するモチベーションが向上した。

投資提携の経緯



## ■日本子会社の声を受け止める組織体制

これらのメリットを得る理由として、EntrustのCEOの存在が大きい。EntrustのCEOは日本市場や日本の企業文化の特殊性を理解しており、日本から直接Entrust本社に繋がる連絡体制を部門ごとに設けた。この体制により、日本市場の特殊性を本社が理解することが可能となっている。

投資提携により、エントラストはEntrustと迅速に連携をとることが可能となり、顧客サービスの向上に繋がっている。

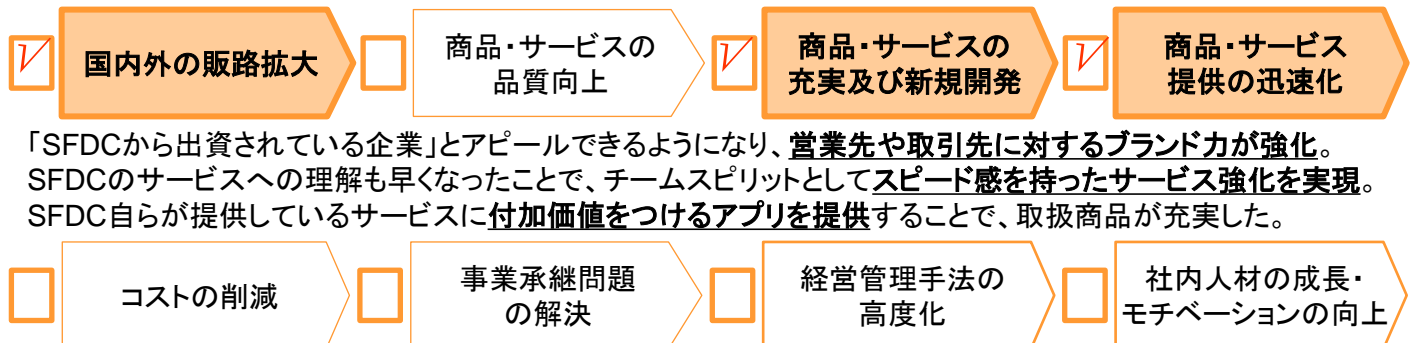
# 21. 株式会社チームスピリット (旧・デジタルコースト)

投資提携を機に、海外事業者とのビジネスに特化することで、  
営業販売力を強化し事業を拡大した

## 基本情報

日本企業	株式会社チームスピリット (旧・デジタルコースト)	出資	海外事業者	セールスフォース・ドットコム
事業概要	業務用勤怠・工数・経費管理ソフトウェアの開発	比率:約10% 金額:非公表	事業概要	業務用顧客管理ソフトウェア開発
設立年	1996年	2011年 第三者割当増資による出資	設立年	1999年
本社所在地	東京都		本社所在地	米国
資本金	241百万円(2012年)		資本金	24.6億米ドル(払込資本金額) (2013年)
売上高	非公表		売上高	30億米ドル(2013年)
従業員数	20名(2013年)		従業員数	9,800名(2013年)

## 投資提携によって得られたメリット



## ポイントとなる成功要因

強みを知るパートナーとの投資提携	チームスピリットは、 <u>SFDCのプラットフォーム上での無償の自社アプリが好評だったため、SFDC専用のアプリ開発に特化</u> することで、投資提携によってビジネスモデルを抜本的に変更した。
明確な投資提携の目的設定	SFDCの出資の打診に対し、 <u>SFDCとの関係強化と資本力の増強</u> という明確な目的から受諾した。
相乗効果の事前把握	営業担当者向け中心のSFDCと全従業員向けのチームスピリットは、 <u>主なユーザー層が重複せず、投資提携による相乗効果が発揮</u> できることを提携前に認識していた。

## ■無償アプリからはじまった関係構築

デジタルコースト株式会社(以下、デジタルコースト)。投資提携当時の資本金10百万円、従業員数5名)は小規模のベンチャー企業として、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。

他方、米国セールスフォース・ドットコム(以下、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、アプリの開発企業に対する出資を検討していた。

また、SFDC CEOのマーク・ベニオフ氏が日本の日本最頂であることに加えて、日本のIT市場が世界第2位の規模を有していることもあり、日本企業に積極的に出資しようとしていた。

そのような中、2010年春にSFDCの日本担当者からデジタルコーストに対して、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。当時、デジタルコーストがSFDCのプラットフォームを選択したのは、本プラットフォームが企業向けに構築されており、自社の企業向けアプリに最適であると考えてのことであった。

**無償版アプリの好評を得てから、デジタルコーストは有償版アプリを開発して本格的にSFDCのプラットフォームでのビジネス展開を検討し始めていた。**そうした中、2011年春に、デジタルコーストはSFDCの日本投資責任者から出資の提案を受けた。

**デジタルコースト側も、SFDCとの関係強化と資本力の増強を目的に、2011年10月に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。**その結果、SFDCから10%程度の出資を受けることとなった。

これは、日本でクラウド関連のビジネスが拡大している中、世界最大手のSFDCのプラットフォームを用いたこと及び2011年3月の東日本大震災を機に、本社移転需要やデータ喪失懸念からクラウドの注目が高まったことも背景にあったと見られる。

投資提携においては、SFDCのサービスは営業担当者向けのものが多い一方、デジタルコーストのアプリは全ての従業員を対象にしているため、**両社の主要ユーザーが重複せず、相乗効果が発揮できると認識していた。**

## ■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、社名を「デジタルコースト株式会社」からSFDCのプラットフォーム上でのサービス名と同じ「チームスピリット」に変更を行った。

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た。増山戦略・財務責任者は、「投資提携によって、当社は以前とは全く別の会社になった」と語っている。

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。従業員も、無償版アプリを開発していた頃は数名で事業を行っていたが、投資提携後、現在に至るまでに20名にまで増加している。

また、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。

チームスピリットの提供するアプリケーションの概要



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。

このように、チームスピリットは、SFDCとの投資提携により、信用力向上、販路の拡大及びサービスの充実などの様々な点で恩恵を受けている。

## 22. エクスペリス・リーガルフューチャーズ株式会社 (旧・リーガルフューチャーズ)

世界的な企業の一員となることで相互のブランド力を活かした営業活動が可能となり、新たな成長機会を手にした

### 基本情報

日本企業	エクスペリス・リーガルフューチャーズ株式会社	出資	海外事業者	マンパワーグループ
事業概要	法務関係の人材紹介	比率:52% 金額:非公表	事業概要	総合人材サービス (人材紹介及び人材派遣業)
設立年	2002年	2013年 マンパワーグループ 日本法人による出資	設立年	1948年
本社所在地	東京都		本社所在地	米国
資本金	10百万円		資本金	2,500.8百万米ドル(2012年)
売上高	非公表		売上高	20,678百万米ドル(2012年)
従業員数	4名		従業員数	約28,000名(2012年)

### 投資提携によって得られたメリット



「エクスペリス」ブランドの一員として、大企業に対しても知名度を活かした営業活動を行えるようになった。



マンパワーの法務や人事、経理のシステムやオフィスを共同で利用できるようになり、管理コストを削減した。また、マンパワーの高度な管理手法を学び取り、事業が成長したことで、従業員にも安心感を与えることができた。

### ポイントとなる成功要因

明確な投資提携の目的設定

両社は、投資提携前に投資提携による目的を明確にし、お互いがそれを理解していたため、交渉がスムーズに進んだ。

海外事業者の積極的な受け入れ姿勢

ホーム(日本国内)に居ながら、マンパワーの持つブランド力を活用して、アウェイ(海外)の顧客獲得が可能と考え、海外事業者を積極的に受け入れる考え方をウェイ氏が持っていた。

トップ同士の信頼関係の構築

両社の経営方針及び営業スタイルが類似しており、マンパワーを信頼できると考えていたため、投資提携交渉を進める上でプラスに働いた。



## ■相互のニーズが合致した投資提携

エクスペリス・リーガルフューチャーズ株式会社（以下リーガルフューチャーズ。投資提携当時の資本金10百万円、従業員数4名）の創業者及び最高執行責任者であるダミオン・ウェイ氏は英国で弁護士資格を有しており、世界的な弁護士事務所の香港オフィスに勤務していた。その後、東京に転勤し、1999年に独立して東京でリーガルフューチャーズを設立した。

リーガルフューチャーズは法務及びコンプライアンス担当の人材紹介を業務として、東京と香港に拠点を構え、事業も好調だった。しかし、リーマンショックの影響があったため、従来の事業を継続するか、ブランド力のある大企業のグループ企業になるか検討を行っていた。

ちょうどその時、人材紹介大手のマンパワージャパン（以下、マンパワー）が、リーガルフューチャーズに連絡を取ってきた。マンパワーはビジネスの国際化を検討していたこと、法務人材の紹介に特化したサービスに関心を持ったことから、日本で知名度のあるリーガルフューチャーズに接触したのであった。

ウェイ氏はマンパワーとの連絡を通じて、ホーム（国内）にいながら、マンパワーの持つブランド力を利用して、アジアをはじめとする海外（アウェイ）の顧客獲得が可能と考える、交渉を開始した。

マンパワーとウェイ氏は投資提携における互いのニーズを明確に理解していたため、信頼関係を構築し、交渉もスムーズに行われた。

## ■明確な目的に基づいた迅速な交渉プロセス

前述の通り、両社のメリットが明確だったため、契約交渉にはあまり時間がかからなかった。ウェイ氏が弁護士資格を持っていたこともあり、契約書の確認は自身で行い、比較的早く交渉が完了した。投資提携後はマンパワーのオフィスに入居し、マンパワーの従業員とも積極的にコミュニケーションをとっている。

マンパワーの経営方針は、日本の競合他社のように人海戦術でカバーする営業スタイルではなく、ターゲットを絞って、より効率的に営業を進めていくスタイルだったため、リーガルフューチャーズの従来の経営方針にも合致しており、この点が交渉をスムーズに進める上でプラスに働いた。

## ■世界的企業のブランド力を活かした新たな成長

リーガルフューチャーズは、マンパワーの持つ「エクスペリス」ブランドの一員として、専門人材の紹介ビジネスの一角を担うこととなった。これにより、大企業の顧客に対しても、知名度を活かした営業活動を行えるようになり、「Fortune 500」に掲載されている世界的企業の顧客を獲得することができた。今後は、当初の予定どおり、東京と香港以外の東アジア及び東南アジアへの進出を考えている。

なお、「エクスペリス」のブランドを使う一方で「リーガルフューチャーズ」の社名を継続させているのは、これまで日本で築いてきた顧客との信頼関係やブランドへの認識度を急に变化させたくないというウェイ氏の考えからだった。

マンパワーとの投資提携によって、マンパワーの法務や人事及び経理のシステムやオフィスを共同で利用することで、管理コストを削減した。なお、リーガルフューチャーズの事業面でのマンパワーの関与は小さく、マンパワーはリーガルフューチャーズの従来の経営方針を尊重している。一方、マンパワーの完成されたシニアマネジメントと長年のビジネス経験は、リーガルフューチャーズの経営管理にも活かされている。

リーガルフューチャーズがマンパワーのグループに入ったことについて、日本人や英国人などで構成される従業員から反対の意見はなかった。むしろ、マンパワーという大企業の中で安定してビジネスができるようになったと、従業員もこの投資提携に賛同している。

エクスペリス・リーガルフューチャーズの事務所



## 23. 千代田給食サービス株式会社

両社のニーズが一致した投資提携により  
事業の大幅な効率化と収益改善を実現

### 基本情報

日本企業	千代田給食サービス株式会社	出資	海外事業者	西洋フード・コンパスグループ
事業概要	事業所給食提供業務・施設運営業務	比率:90% 金額:非公表	事業概要	食堂運営・レストラン経営
設立年	1977年	2011年 大手海運会社より 90%の株を買収	設立年	1947年
本社所在地	東京都		本社所在地	英国
資本金	50百万円		資本金	223.2億円
売上高	330百万円(2012年)		売上高	781.9億円(2012年)
従業員数	70名(2013年)		従業員数	約1,100名(正社員)

### 投資提携によって得られたメリット



食材を無駄にせず、安い食材で同等の価値を出す新しいメニューを開発し、売上を拡大。



西洋フード・コンパスの一員としてグループ全体の効率的な調達を活用可能に。  
経営ノウハウを活用して利益を出しやすい仕組みを実現。

### ポイントとなる成功要因

提携先企業との相乗効果の発揮

両企業の購買体制、経営ノウハウ及び商品開発等を積極的に融合し、コスト削減を実現するとともに、従来の事業オペレーションを大幅に改善した。

取引先への十分な説明

取引先との契約を急に打ち切ることはせず、移行期間を設けてゆるやかに取引先の変更などを実施していった。

## ■両社のニーズが一致した投資提携

千代田給食サービス株式会社(以下、千代田給食。投資提携当時の資本金50百万円、従業員数97名)は、大手海運会社の子会社であり、主としてグループ企業の従業員食堂等を手がけていたが、経営や運営の効率化を行うべく、同様に食堂運営やレストラン経営を行っている企業との投資提携を検討していた。

一方、高速道路サービスエリア等での食堂や多数のレストランを運営する西洋フード・コンパスグループ(以下、西洋フード・コンパス)も、小規模な企業が多数存在する日本の給食業界での競争力を増強すべく、良質な給食サービスを行っている企業との投資提携を模索していた。

千代田給食は民間企業が運営している投資提携先のマッチングサービスに登録をしており、西洋フード・コンパスが数ある企業の中から千代田給食を見つけ、投資提携を打診した。

## ■従来のリソースを活用した投資提携

千代田給食は従業員の一定期間の雇用継続を重点項目の一つとしていたが、西洋フード・コンパスも、従来のリソースを活用することが有益であるとの考えから、元から在籍する従業員を可能な限り活用したいとの意向を有しており、従業員の雇用継続について早期に合意ができた。

千代田給食に従来から存在した労働組合、健康保険及び退職金制度についても、西洋フード・コンパスへ徐々に統合を進めている。

## ■投資提携により事業の大幅な効率化を実現

投資提携後、千代田給食は西洋フード・コンパス全体で行う食材の集中購買に加わり、仕入れコストの低減を図ることと併せて、配送の効率化を行った。

また、パートタイム従業員の勤務時間の見直しをすることで、コスト削減も実現した。

さらに、食材を無駄にせず、安い食材で同等の価値を出す西洋フード・コンパスのノウハウを活用してメニューを見直し、利益を出しやすい仕組みとすることができた。これらにより、千代田給食の事業オペレーションは以前よりも大幅に改善され、売上も増加した。

## ■従来の取引先への十分な配慮

西洋フード・コンパスは、従来の取引先との急激な変化を千代田給食に求めなかった。例えば、西洋フード・コンパスは、千代田給食の取引先を早い段階で把握し、個別に取引先を評価の上、契約を急に打ち切るようなことはせず、移行期間を設けてゆるやかに実施していった。

一方で、千代田給食の従来の取引先に対し、西洋フード・コンパス全体の食材調達に関する入札等に応募してもらうように依頼した。このため、千代田給食の従来の取引先の中には、西洋フード・コンパス全体の調達に関わることで、事業の拡大に繋がる企業もあった。

## ■投資提携実務に関する情報提供が必要

千代田給食の宮原社長は今回の経験を踏まえ、「投資提携先の経営状況や株主に関する情報は、ウェブ等で調べればすぐに分かる。しかし、投資提携の実務は本当に大変で、その内容や実際を経験のない中小企業が知り、理解するのは困難。その辺りは公的機関が情報提供してくれることが重要だろう。」と語っている。

千代田給食サービスで提供している料理の例



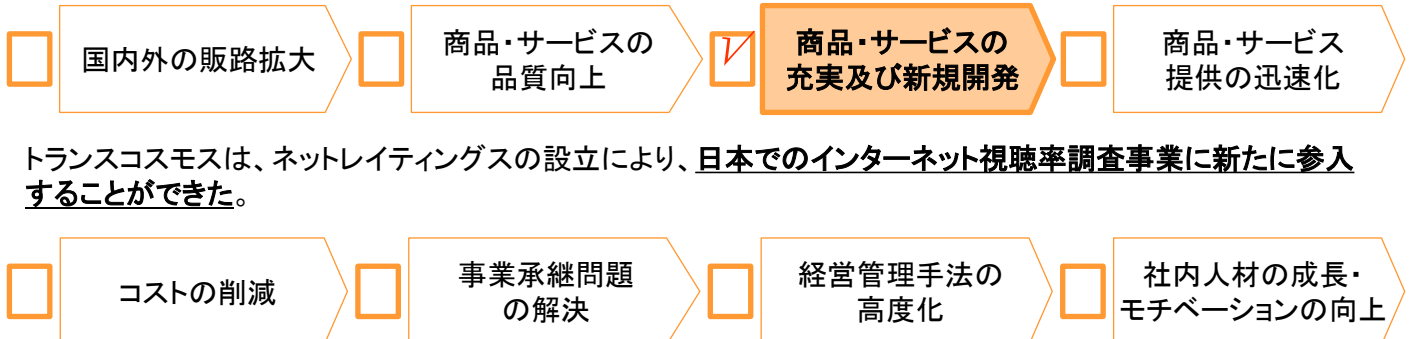
## 24. ニールセン株式会社 (旧・ネットレイティングス)

技術力が高い海外企業との投資提携により、  
国内でのインターネット視聴率調査事業への新規参入に成功

### 基本情報

日本企業	ネットレイティングス株式会社 (現・ニールセン株式会社)	合併設立	海外事業者	ネットレイティングス・インク (現・米ニールセン)
事業概要	インターネット利用者動向情報の調査及び提供	比率: 35.3% 金額: 非公表	事業概要	インターネット利用者動向情報の調査及び提供
設立年	1999年	1999年 合併会社の設立	設立年	1923年
本社所在地	東京都	2007年 米親会社の合併	本社所在地	米国
資本金	100百万円(2013年)		資本金	49.3億米ドル (2012年 総株主資本)
売上高	非公表		売上高	56億米ドル(2011年)
従業員数	非公表		従業員数	35,000名(2014年)

### 投資提携によって得られたメリット



### ポイントとなる成功要因

海外事業者の積極的な受け入れ姿勢

ホーム(国内)に居ながら、海外企業の持つポテンシャルを活用して、アウェイ(海外)の調査が実現できると考え、海外事業者を積極的に受け入れる考え方を親会社のトランスコスモスが持っていた。

投資提携のための社内体制整備

トランスコスモスには、海外の先進的なサービスをウォッチする専門部署があり、最新技術動向を把握し、日本におけるビジネスパートナーの目利きができた。

相乗効果の事前把握

トランスコスモスは、米ネットレイティングスと提携することで、日本でのインターネット視聴率調査事業に新規参入するメリットが見込めた。一方で、米ネットレイティングスは、日本市場を熟知するトランスコスモスと提携することで、日本市場における成功が見込めた。

## ■ニールセン株式会社

### (旧ネットレイティングス株式会社)の設立

ネットレイティングス株式会社(以下、ネットレイティングス。投資提携当時の資本金320百万円、従業員数は10名)は、日本のトランスコスモス株式会社(以下、トランスコスモス)及び米国のネットレイティングス・インク(以下、米NR)により、1999年に合弁会社として設立された。

日本企業であるトランスコスモスは、コールセンター運営などの受託業務を国内で行っていた。しかし、同社は、海外の先進的な技術やサービスを日本へ導入することで事業機会を増やし、将来的には海外に進出したいと考えていた。このため、社内に専門部署を設け、海外の最新技術動向を把握し、日本におけるビジネスパートナーとするべき企業の目利きを行っていた。トランスコスモスは、パートナー調査の過程で米NRのインターネット視聴率調査に関する技術を知った。

一方で、米NRは、米国においてインターネット利用者の動向情報を調査する企業であり、インターネット視聴率を測定する最新の技術とノウハウを有していた。

このため、トランスコスモスは、米NRと提携することで、既存のコールセンター運営に加えて、日本でのインターネット視聴率調査事業に新たに参入しようと考え、米NRに提携を持ちかけた。他方、米NRは自社の技術力を活かして海外進出をしたいと考えていた。そのため、米NRは、日本市場を熟知するトランスコスモスと提携することで、日本市場における成功が見込めた。そこで、1999年、トランスコスモスが約40%、米NRが約60%を出資して、合弁会社であるネットレイティングス株式会社を設立した。

### ■インターネット視聴率調査事業への参入

ネットレイティングスの設立により、トランスコスモスは、日本でのインターネット視聴率調査事業に新たに参入することができた。ネットレイティングスは、米NRが開発した独自のデータ収集ソフトを使用し、インターネットユーザーの属性情報、ウェブサイトの閲覧状況及びバナー広告の利用状況等の情報を分析して広告主に提供することができた。

ネットレイティングスが提供する詳細なインターネット利用者情報は、当時、日本では提供されていなかった情報であり、顧客企業は、インターネット広告やマーケティング戦略の策定及び電子商取引への活用ができた。

ニールセンの視聴者行動分析サービスのイメージ



### ■社名の変更

米NR本社は、米国と日本以外への事業展開も検討しており、世界的な規模で事業を推進していくため、世界的にテレビ視聴率調査事業を展開している米国企業のNielsen Holdings N.V.(以下、米ニールセン)と合併した。この合併を受けて、2012年にネットレイティングス株式会社は、親会社が米NRから米ニールセンに変わり、社名もニールセン株式会社(以下、ニールセン)へと変更した。

### ■親会社変更による更なる飛躍

ニールセンは米ニールセンとの投資提携により、下記の3つのメリットが得られた。

(1)まず、ニールセンは、米ニールセンがテレビ視聴率の調査で培った視聴率モニターの管理ノウハウを獲得したことで、提供するインターネット視聴率調査サービスの品質を向上させた。

(2)次に、ニールセンは、米ニールセンの従業員受け入れにより、これまで対応できなかったような大規模の調査も行うことができるようになったため、日本企業から世界規模の案件も受注できるようになり、売上の増加に繋がった。

(3)さらに、人材面では、米ニールセンからの従業員の受け入れと、ニールセン従業員の米ニールセンへの派遣により、ニールセンはあらゆる階層で米ニールセンとの人脈を構築した。米ニールセンとの繋がりは、ノウハウの共有や案件の連携において役立った。

# 25. 株式会社 UL Japan

## (旧・エーペックス・インターナショナル)

既存事業において川上から川下までのトータルサービスが提供できるようになり、さらには世界中の新規技術や認定規格を国内で展開して事業の幅を拡大

### 基本情報

日本企業	株式会社 UL Japan (旧・エーペックス・インターナショナル)	出資	海外事業者	アンダーライターズ・ラボラトリーズ
事業概要	産業機器及び機械類等の 第三者認証機関	比率:100% 金額:非公表	事業概要	産業機器及び機械類等の 第三者認証機関
設立年	2003年	2003年 ULがエーペックスの 株式を100%取得	設立年	1894年
本社所在地	三重県		本社所在地	米国
資本金	62百万円		資本金	非公表
売上高	非公表		売上高	非公表
従業員数	509名(2013年)		従業員数	10,387名(2012年)

### 投資提携によって得られたメリット



UL本社が海外で獲得した新規技術や認定規格を利用して、国内でも新規事業を展開している。また、ULの充実した技術研修を受けることにより、サービス品質も向上した。



ULの職位別の研修プログラムに参加することで、技術力からリーダーシップまで様々なスキルが磨かれている。

### ポイントとなる成功要因

チャンスを逃さない迅速な提携提案	ULの日本支社(UL日本)の設立に日本の他の代理店が不安を感じている間に、エーペックスは自社の成長にはむしろULとの提携強化が必須であると考え、 <b>速やかに自ら投資提携を提案</b> した。
相乗効果の事前把握	両社はお互いが有する資産やノウハウを把握していたため、 <b>投資提携を行う目的が交渉時点で明確化</b> されていた。その結果、確実な効果創出が実現できた。
段階的な投資提携プロセス	投資提携後も全てを急激に変更するのではなく、 <b>4年間にわたり社長や社名を踏襲</b> したこと、また、 <b>本社の所在地を移動しなかったこと</b> により、従業員や取引先の不安や混乱を緩和した。

## ■売上減のリスクを成長のチャンスに変える

株式会社エーペックス・インターナショナル(以下、エーペックス。投資提携当時の資本金、従業員数は非公表)は三重県伊勢市に本社・研究施設を持つ認定取得の検査代理店で、アンダーライターズ・ラボラトリーズ(以下、UL)認定の代行を行っていた。ULは米国で代表的な製品安全に関する第三者認証機関であり、同社が付与するULマークは日本企業が米国で新商品を販売する際に取得する必要がある。ULマーク認定の取得には時間と費用がかかるため、日本企業は米国本国のULではなく、日本の国内代理店を活用していた。

日本企業の認定件数増加に伴い、ULは1993年にULの日本支社(以下、UL日本)を設立した。UL日本の設立により、当初20社程度あった国内代理店は、顧客が代理店を通さず直接UL日本に申請することにより次第に淘汰され、残った代理店の中には業績悪化に苦しむところも出てきた。エーペックスも国内代理店のひとつであったが、当時の上島社長は、安定的な成長のためにUL日本と上手く協業する必要がありますと考え、UL日本に自ら投資提携を提案した。

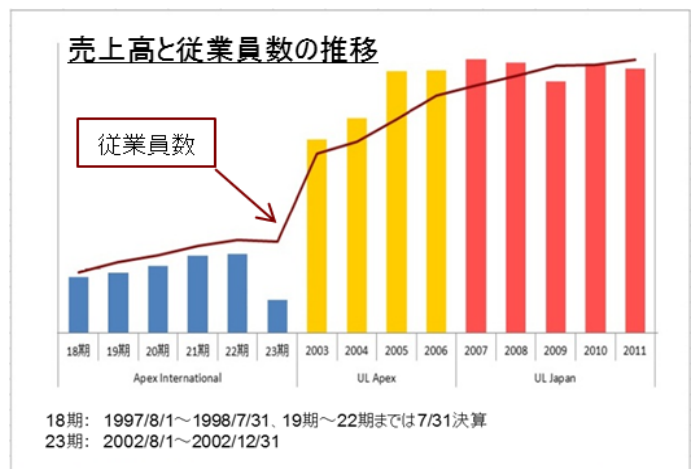
エーペックスとしては、ULとの提携により事業の幅が広がり、大規模な投資も可能になると考えた。また、ULとしても、日本国内に施設や人材を有していなかったため、ゼロから施設を自力で作るには時間と資金がかかることから、国内最大級の検査施設及び人員を抱えるエーペックスとの提携は非常に魅力的であった。両社の思惑が一致し、エーペックスがUL日本に全株式を譲渡して新たにULエーペックスが設立された。ULエーペックスは製品安全における評価試験・認証、EMC(電磁環境両立性)における測定・認証及びISOの教育研修・審査登録の三分野で川上から川下まで一貫してサービス提供する日本最大規模の認証機関となった。

ULエーペックスの社長には上島社長が登用され、その後4年間にわたり同社の舵取りをした。また、社名は買収から4年間変更せず、2007年になって初めてULエーペックスからUL Japanに変更した。投資提携後もエーペックスの社長や社名を一定期間残していたこと、また、提携から10年以上経った現在でも本社所在地が変更されていないことは、従業員や取引先への影響を緩和することに大きな効果があったと見られる。

## ■想定通りの相乗効果を実現

米国のUL本社は世界中で認証機関や測定技術を持つ企業と提携を行っている。こうして米国の親会社が獲得した新規技術やノウハウを活かすことによってUL Japanでも事業の幅を広げている。例えば、UL本社が風力発電の試験事業を行うドイツ企業と投資提携したことをきっかけに、日本でも同事業を開始した。エーペックス時代には売上高のほとんどがULマーク認定審査によるものであったが、近年は他の事業が拡大しており全体の70%を占めている。

また、総売上高も順調に伸びており、それに伴い従業員数も増加した。



投資提携による就業規則や人事制度の大きな変化は生じなかったが、研修制度は大幅に刷新された。エーペックス時代の研修はプログラムとして明確には組み立てられていなかった。しかし、ULでは職位ごとに異なる、非常に充実した研修を実施しており、元エーペックスの従業員もそれらの研修を受講することで、認証業務に必要なスキルを身につけている。このため、従業員のスキルが上がり、同社の提供するサービスの品質が向上した。また、管理職はリーダーシップ研修を受けることで、グローバルなマネジメント手法を学んでいる。

エーペックス従業員は元々ULの申請業務を行っていたため、ULの業務や文化への理解の素地は十分にあった。そのため、提携に際して大きな混乱は生じなかった。

エーペックスとの投資提携後も、ULジャパンと他の検査代理店との提携関係は継続している。検査代理店ごとに得意とする領域が異なっているため、自社が知見や施設を持っていない検査については提携先に委託をしている。

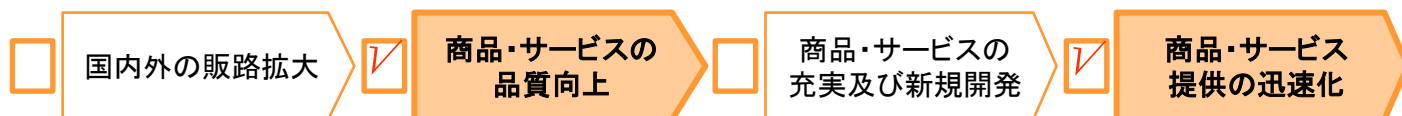
## 26. 株式会社カネコ商会

業界の変化に対応するために長年のパートナーであった企業へ投資提携を持ちかけ、顧客対応に関するサービス水準(スピードや品質)を向上

### 基本情報

日本企業	株式会社カネコ商会	出資	海外事業者	日本エア・リキード
事業概要	産業・医療用ガスの販売	比率:5% 金額:非公表	事業概要	(以下は本社の情報) 産業・医療用ガスの製造
設立年	1952年	2008年 日本エア・リキードが 会長の所持する株式 5%を取得	設立年	1902年
本社所在地	新潟県		本社所在地	フランス
資本金	100百万円		資本金	非公表
売上高	9,900百万円(2012年)		売上高	153億ユーロ(2012年)
従業員数	123名(2013年)		従業員数	約50,000名(2012年)

### 投資提携によって得られたメリット



医療用ガスの販売に必要な臨床データを日本エア・リキードから共有。  
また、顧客である医療機関からの問い合わせに対して、日本エア・リキードの知見をもとに迅速に対応。



日本エア・リキードの実施する技術研修への参加やフランス医療現場への視察などにより、営業担当者の商品に対する理解が深まった。

### ポイントとなる成功要因

#### 信頼関係の構築

カネコ商会とエア・リキードは約40年前から業務提携を行っており、提携交渉開始時点では両社の信頼関係が構築されており、荒会長が日本エア・リキードの文化を十分に理解していたため、交渉においても混乱なく進められた。

#### 明確な目的を持った主体的なアクション

カネコ商会が投資提携の目的を明確に設定したうえで、投資提携の提案を日本エア・リキードへ持ちかけたことにより、提携後に想定していた通りのメリットが得られた。



## ■業界の変化に対応するための投資提携

株式会社カネコ商会（以下、カネコ商会。投資提携当時の資本金100百万円、従業員数129名）は新潟を地場とするガスの販売業者である。一方、日本エア・リキードは1907年から日本市場に進出しているガスの製造業者である。両社は40年前から業務提携を行っており、日本エア・リキードが新潟県内で生産したガスをカネコ商会が販売していた。その後、2008年にカネコ商会から日本エア・リキードに対して資本提携を提案したが、この時点で既に両社の間には信頼関係が形成されていたことになる。

カネコ商会側から日本エア・リキードに資本提携を提案したのは、製造業者との関係強化及び薬事法改正への対応という2つの明確な目的があった。

第一に、製造業者との関係強化に関しては、カネコ商会にとって必要不可欠な事項になっていた。2000年代に入ってガスの製造業者の統合が活発となり、20社以上存在した製造業者がわずか4社に集約された。このため、製造業者の選択の自由が狭まった各販売業者は、安定的に供給を受けるためには、製造業者との関係性を深める必要が生じてきた。

第二に、薬事法改正への対応に関しては、2006年の薬事法改正によって、緊急性の高い事項になっていた。薬事法改正により、医療機関に販売するガスに関して、販売店も臨床データを取得する必要が生じていた。しかし、カネコ商会は医療用ガスに関する臨床データを保有していなかった。臨床データを新規に取得するためには、膨大な時間と費用が必須であったため、世界各国で様々な臨床データを持っている日本エア・リキードとの提携を考えるようになった。

投資提携に際して、カネコ商会から日本エア・リキードによるカネコ商会の従業員への技術研修の実施を依頼し、日本エア・リキードはこれに合意した。また、日本エア・リキード側は、日本におけるビジネス経験が長いこと、従業員の雇用や待遇の継続は認めるとの認識を有していた。

交渉はカネコ商会側は荒会長が、日本エア・リキード側は役員が担当していたが、交渉において難航した点はなく、両側はスムーズに締結した。両社の速やかな合意には、これまでの業務提携関係の中で荒会長が日本エア・リキードの文化について十分に理解していたことも大きく寄与した。

## ■顧客対応に関するサービス水準が向上

日本エア・リキードとの投資提携のメリットとしては、(1)臨床データの共有と(2)各地域の市場情報の把握の2点が挙げられる。

(1)に関しては、日本エア・リキードの持つ臨床データを活用することで、医療機関からの問い合わせに迅速に対応できるようになった。また、それによって顧客からの信頼が厚くなり、営業活動にも有利に働いている。例えば、病院から液体窒素と液体酸素がもたらす効果の違いを質問された際も、日本エア・リキードに問い合わせでデータを取得することによって、それぞれの特性や使用上の注意等に関する詳しい情報を迅速に提供できた。

(2)に関しては、各地域の市場（米国、欧州及びアジア）のエネルギー事情、経済状況などに関して詳細な情報が得られるようになった。特にエア・リキードの本社があるフランスの医療現場におけるガスの活用方法については、カネコ商会の従業員を現地に派遣して、情報収集を行っている。

そのため、商品の特性や利用方法を病院関係者に説明を行う必要のある営業担当者には非常に勉強になっている。

なお、本提携は交渉締結後に従業員に公表したが大きな反対は生じなかった。これは、日本エア・リキードの持つ株式比率が5%と低かったこと、そして従業員への待遇や仕事内容に変更が生じなかったことが大きな要因となっている。

カネコ商会の取り扱っている医療用ガス充填設備



## 27. ユニダックス株式会社

「ゆるやかな統合」を目指した投資提携により、社名を存続させながら日本企業と海外事業者の双方が必要としていた販路ネットワークを補完し、売上を拡大

### 基本情報

日本企業	ユニダックス株式会社	出資	海外事業者	アヴネット
事業概要	電子部品及び半導体部品の独立系商社	比率:100% 金額:約12,900百万円	事業概要	半導体部品商社
設立年	1972年	2010年 アヴネットが全株式を取得(これに伴いユニダックスは東証一部上場廃止)	設立年	1921年
本社所在地	東京都		本社所在地	米国
資本金	4,800百万円(2010年)		資本金	1,458百万米ドル
売上高	38,900百万円(2009年)		売上高	約25,500百万米ドル(約2.5兆円)(2013年6月期)
従業員数	250名(2013年)		従業員数	18,500名(2013年)

### 投資提携によって得られたメリット



アヴネットの有する海外販路を活用することが可能となり、海外での市場を獲得。アヴネットの商品を取り扱うことで商品ラインアップが大幅に増加。



経営・法務・広報などの経営・管理部門を集約したことによりコストダウン。

### ポイントとなる成功要因

段階的な投資提携プロセス	米国型の経営方針に全転換するのではなく、 <u>既存の経営方針や社内のマネージング方法等を当面は維持し</u> 、徐々に統合を行っていくこととし、経営トップ同士が <u>提携交渉の初期段階で合意</u> した。
投資先企業との相乗効果の発揮	投資提携によって <u>国内・海外の販路ネットワークを両社が活用</u> できるようになり、これまで取り扱っていなかった製品について <u>両社の商品ラインアップが増加</u> 。
専門家による支援	交渉時に必要となるスキルをもった <u>専門家が交渉の現場に参加</u> することで交渉を円滑に実施。

## ■双方の販路拡大を模索するための投資提携

ユニダックス株式会社(以下、ユニダックス。投資提携当時の資本金4,800百万円、従業員数286名)は、「独立系」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、日本法人を1983年に設立し、日本市場での販路開拓を目指していたが、支払い等の取引条件や、製造物責任に係る日本の特殊な商慣行のため、十分な販路を確保するには至っていなかった。しかしながら日本は、半導体イノベーションに関して世界で米国に次ぐ第2位の市場であり、米国本社も日本を重点国と位置づけていることから、その打開策を模索していた。

## ■「ゆるやかな統合」を目指した投資提携交渉

ユニダックスは、提携交渉の前段階では、株の持ち合い程度の緩い資本提携を想定していたが、アヴネットとしては、資本提携するなら100%子会社化という方針であった。度重なる議論の上で、最終的にはその方針に従うこととなったが、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マネージング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。この点は、経営トップ同士が提携交渉の初期段階で合意した。

また、経営の独立性に関しては、ユニダックスがアヴネット日本法人に統合されるのではなく、ユニダックスとして会社を当面は独立存続させることで合意した。従業員にもその経過は情報共有されたが、このため、人材の流出を未然に防止できたと考えている。

## ■双方のメリットを実現した投資提携

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。

ユニダックスで取り扱っている半導体部品



一方、アヴネットも、日本国内での販売先をユニダックスを経由して得ることができた。また、商社に求められる製造物責任が米国に比べて厳しい日本の商慣行に詳しいユニダックスのノウハウを活用できるようになったことは大きい。

また、経営、法務及び広報等の経営・管理部門については、アヴネット日本法人内に管理部として移管し、組織体制を集約化した。これに伴い、オフィスも一箇所に集中させた。これらによりバックオフィス・コストは大幅に縮減することができた。

## ■投資交渉時のアドバイスが必要

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。

また、交渉時に必要となるスキル(外国語での交渉、外資系企業に関する知識及びM&A実務の知識等)を有した専門家が交渉の現場に参加したことが、円滑に交渉が進んだ要因の一つと考えている。マッチングサービスだけでなく、その後の交渉についてもフォローしてくれる公的なサポートや人材サービスが必要。

## 28. ロームヘルド・ホルダー株式会社 (旧・日本オカヘルド)

長年の取引先だった企業と段階的に投資提携を行って事業承継問題を解決、製品ラインナップを増やすとともに、顧客に対する対応水準を向上させた

### 基本情報

日本企業	ロームヘルド・ホルダー株式会社 (旧・日本オカヘルド)	出資	海外事業者	ホルダー
事業概要	クランプ機器と関連機器等の輸入・販売	比率:50% 金額:非公表	事業概要	クランプ製品の製造
設立年	1982年	2011年 創業者の持ち株50% をホルダーに売却	設立年	1938年
本社所在地	東京都		本社所在地	ドイツ
資本金	40百万円(2014年)		資本金	非公表
売上高	非公表		売上高	31百万ユーロ(2012年)
従業員数	6名		従業員数	約200名(2012年)

### 投資提携によって得られたメリット



親会社2社の製品を集中的に扱うことで、既存顧客へのクロスセル及び新規顧客開拓が進んだ。さらに、「「商社」としての役割から「メーカー」としての役割へ、顧客に対する従業員の意識が変化した。



ホルダーとの提携により事業承継問題が解決し、会社が新しく生まれ変わるきっかけとなった。また、売上の増加に伴い、従業員のモチベーションも向上している。

### ポイントとなる成功要因

明確な投資提携の目的

創業者である岡崎氏が、事業承継問題の解決を目的に、自ら投資提携を検討して、交渉を進めていった。

長年の信頼関係

投資提携元のホルダー社が長年にわたってオカヘルドと取引関係を持っていたため、岡崎氏の提示した譲渡条件や意向を受け入れた。

段階的な投資提携プロセス

外国企業製品の取り扱いを拡げるのに合わせて、外資出資比率を上げるという段階的な投資提携を図ったことが投資提携をスムーズに行った一つの要因だった。

## ■事業承継問題の解決をきっかけに投資提携へ

日本オカヘルド株式会社(以下、オカヘルド)は、1982年に岡崎氏が設立した商社であり、ドイツのロームヘルドとハルダーの2社の製品を扱う販売会社であった。オカヘルドの株式は、当初、創業者兼代表取締役である岡崎氏が100%保有していたが、ロームヘルド社が1986年に25%を取得、1987年からは両者が50%ずつ持ち合うようになった。

創業から30年ほど経過した2009年になると、**岡崎氏は高齢から引退を決意し、オカヘルドの事業承継を検討していた。**岡崎氏は、現社長である天沼氏を後任として迎え入れるとともに、自身の持つオカヘルドの50%の株式を長年の取引先であるドイツのハルダーに売却した。

この時、既存の出資者であるロームヘルドでなく、ハルダーが買い手となったのは、ロームヘルドとハルダーが他国でも共同出資をして、経営を行っており、ドイツ本国で親しい関係にあったためである。なお、ロームヘルドは油圧、ハルダーはマニュアルのクランプ(工作機械などに使われる金属製の留め具)を製造しているため、お互いの製品が競合しなかったことも功を奏した。

## ■長年の取引関係から生じた信頼関係

**ハルダーは長年、取引関係のあった企業であり、岡崎氏の提示した譲渡条件や意向を汲んでくれた。**岡崎氏は、長年勤めてきた従業員の雇用を継続してほしいとハルダーに提示し、後任の天沼社長にも申し入れていた。そのため、急な人事異動は行わず、定年退職した従業員を補充する目的で新規採用を行うなど、徐々に人材の入れ替えを行っている。

なお、投資提携を契機に社名を変更し、オカヘルドはロームヘルド・ハルダー株式会社(以下、ロームヘルド・ハルダー。投資提携当時の資本金40百万円、従業員数6名)となった。

ロームヘルド・ハルダーは、前身となるオカヘルドの時代から30年にわたって、親会社であるロームヘルド及びハルダーと取引関係を持っている。オカヘルド創業当時は25%であった外資比率を50%に引き上げ、今回のハルダーへの株式譲渡で100%外資企業になったというプロセスを経ている。**このように、長期間にわたり段階的な投資提携プロセスを経ていたため、スムーズに提携を行うことができた。**

## ■投資提携によって得られた様々なメリット

今回の投資提携より以前は、岡崎氏が「オカヘルドはクランプの専門会社」という経営方針を打ちたてていた。このため、オカヘルドはクランプ製品を主に扱う会社として、ロームヘルドやハルダー以外の各社のクランプ製品を多数取り扱っていた。また、当時の商流のほとんどが、機械工具の商社を代理店として販売しており、ユーザー顧客との接点が希薄だった。

しかし、今回の投資提携を機に、ロームヘルド・ハルダーという親会社の2社のブランド名を前面に押し出すようになったことと併せて、両社の製品に取引を集中させ、両社が製造するクランプ以外の製品も扱うようになった。これにより、同じ顧客企業(特に切削加工の企業)の別部門へのクロスセル(関連する製品やサービスを販売すること)や新規顧客の開拓に繋がった。

また、オカヘルド時代は、国内の代理店を経由した販売を行っていたため、従業員も自社は「商社」という意識を持ち、顧客から製品に関する問い合わせがあった場合、「メーカーに問い合わせます」と答えていた。しかし、100%メーカーのグループ会社になり、「ロームヘルド・ハルダー」と2社の名前を冠したことで、従業員が顧客に対して直接に責任を持つ「製造会社」という意識に変わり、製品に関する説明や対応の水準が向上した。

ロームヘルド・ハルダーが取り扱うクランプ用部品  
(ハルダー社製品)



新製品の取り扱い及び売上が増えたことにより、従業員のモチベーションも高まった。また、社名の変更に伴い「外資系の企業」というイメージを内外から持ってもらえる「リニューアルのきっかけ」として、オフィスを現在の新しいビルに移転し、ホームページも刷新した。これらの取組みは、従業員からも好評である。

# 29. スイスポートジャパン株式会社 (旧・新明和グランドサービス)

商社が引きあわせた世界トップ企業との提携により、顧客層・売上が大幅に増加  
「航空機が大好き」な従業員の仕事への動機・満足度も向上

## 基本情報

日本企業	スイスポートジャパン株式会社 (旧・新明和グランドサービス)	出資	海外事業者	スイスポートインターナショナル
事業概要	グランドハンドリング (航空機誘導・点検事業)	比率:100% 金額:非公表	事業概要	グランドハンドリング (航空機誘導・点検事業)
設立年	1967年	2006年 新明和工業から買収	設立年	1938年
本社所在地	大阪府		本社所在地	ドイツ
資本金	50百万円		資本金	非公表
売上高	4,400百万円		売上高	31百万ユーロ(2012年)
従業員数	680名(派遣社員及び パート社員含む)		従業員数	約40,000名(2012年)

## 投資提携によって得られたメリット



世界展開しているスイスポートの知名度を活用し、売上が大幅に改善。



スイスポートの管理・運営ノウハウを取り入れることにより、事業運営コストを削減。  
航空機好きの従業員のモチベーションも向上した。

## ポイントとなる成功要因

中核事業の見極め	新明和工業にとっての中核事業と非中核事業を見極めて、中核事業への集中投資を行う一方で、自社では活かすことの難しい非中核事業についてはそれを得意とする企業へ委ねるという経営判断を行った。
専門家による支援	一般にその特徴や主要企業がほとんど知られていないグランドハンドリング業界(航空機誘導・点検事業)について、 <u>世界中の企業とのネットワークを持つ商社を相談先としたことが、提携先とのマッチングに繋がった</u> 。
早期の体制整備	投資提携交渉時から、未進出マーケットへの進出や、スイスポートインターナショナルの有する管理・運営ノウハウの導入などを中心にして、 <u>投資提携後の事業戦略について徹底的に議論した</u> 。

## ■商社が仲介し世界トップ企業と交渉開始

2004年、産業機械メーカーである新明和工業は事業再構築の中で、**中核事業と非中核事業の選定**を行っていた。その中で、新明和工業は新明和グランドサービス(以下、新明和GS。投資提携当時の資本金50百万円、従業員数160名)を非中核事業として他社へ売却する検討をしていた。

売却先候補として、新明和工業との取引があった商社等の名前が挙がった。特に航空機関係のビジネスを広く手がけていた丸紅は、サービス事業や空港へのビジネスにも関心を持っていた。しかし、同社はグランドハンドリング事業(航空機誘導・点検事業)に関するノウハウがなく、自社だけでは将来的な事業拡大は難しいと判断したため、同事業における世界有数のプレイヤー、スイスポートインターナショナル(以下、SPI)と一緒に事業展開する案を講じた。このような経緯によって**丸紅が新明和工業とSPIを引き合わせた**。

## ■統合効果の創出方法を事前に十分に検討

約1年半の交渉期間を経て、第一段階としてSPIが新明和GSの全株式を引き受けることが決定した。第二段階として、丸紅がその株を49%取得した。この丸紅による一部株式取得は2005年の交渉時から計画されていたものであった。なお、この投資提携においてはSPIの「世界トップ企業」というブランド力が非常に重要であったため、同社が51%と過半数の株式を維持することが重要であった。

交渉の際には**丸紅が両社の間に入り、財務的なアドバイスや、投資提携に関する専門的な知見等を提供していた**。投資提携交渉にあたり、新明和工業は**従業員の雇用と給与水準の維持を依頼した**。また、SPIと丸紅の間では、**まずどのようにしたら将来的に利益を創出できるのか入念に時間をかけて検討した**。具体的にはまず、当時の新明和GSは関西国際空港のみに展開していたことによる低い市場シェアが注目された。これは、他の空港へ事業を展開することによりさらにシェアを伸ばせる余地があると捉えられた。また、SPIの持つ管理・運営ノウハウを新明和GSに導入することで、新明和GSのコスト体質を改善できると判断された。

これら2点を理由に、SPIは新明和GSの経営を十分収益の上がる事業に転換することが可能と判断していた。

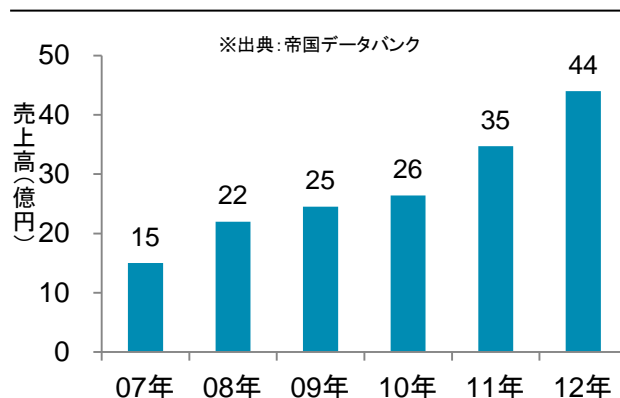
## ■海外事業者の顧客ネットワークを最大活用

海外の航空会社は他国に就航するにあたって、現地国のグランドハンドリング事業者に業務を委託する事が多い。通常、航空会社は業務委託先として同じ提携グループの事業者を選択するケースが多いものの、グループに属さない独立系事業者と比べて、価格が高くなる傾向がある。そのような状況で、独立系の中でも価格競争力を有するSPIは海外企業からの知名度も高く、選択されるケースが多かった。

スイスポートジャパン(以下、SPJ)はSPIの実績とネットワークを活かし、海外航空会社の顧客を次々と獲得した。元々、新明和GSは関西国際空港でのみオペレーションを担当していたが、投資提携後は中部国際空港及び成田国際空港へも進出した。さらに取り扱い便数及び客数等も急速に拡大した。SPIのサポートは非常に強力だったため、売上は右肩上がり増加していった。

また、近年日本に参入しているLCC(格安航空会社)は、低価格でサービスを提供する必要があることから価格競争力のある事業者を探していた。LCCは、価格競争力があるSPJにとって想定以上の売上を押し上げる要因になっている。

スイスポートジャパン 売上高推移※



## ■取扱顧客の増加により従業員の満足度も向上

投資提携後に従業員アンケートを実施したところ、急速に事業を拡大していることに対し、戸惑いを感じている従業員も一部には見受けられた。

しかし、その一方で、大半の従業員は、この投資提携による事業の拡大について、非常に好意的な反応を示していた。元々、同職種に勤める人は、空港や航空機に携わることを好む人が多いため、事業拡大を通じて様々な航空会社に対してサービスできることに対して喜びを感じ、従業員の士気が向上している。

# 30. トールエクスプレスジャパン株式会社 (旧・フットワークエクスプレス)

豊富な資金を有する海外の同業企業との投資提携により、積極的な設備投資を実現して従業員のモチベーションを向上させ、経営管理手法の高度化も実現した

## 基本情報

日本企業	トールエクスプレスジャパン株式会社(旧・フットワークエクスプレス)	出資	海外事業者	トール・ホールディングス
事業概要	一般貨物自動車運送、普通倉庫業	比率:100% 金額:95百万豪ドル	事業概要	国際物流企業
設立年	2002年	2006年 フットワークの35%の株式を保有するSEMコープを買収	設立年	1888年
本社所在地	大阪府	2009年 フットワークの全株式を取得	本社所在地	オーストラリア
資本金	6,765百万円(2013年)	2012年 社名をトールエクスプレスジャパンに変更	資本金	26.74億豪ドル (2013年総株主資本)
売上高	48,200百万円(2013年)		売上高	87.19億豪ドル(2013年)
従業員数	3,420名(2013年)		従業員数	約42,500名(2013年)

## 投資提携によって得られたメリット



統一的な安全点検を行うことで、荷物運搬及びトラック整備の時間が短縮され、迅速な配送を行うことができた。



各国での経験に基づくトールの安全性管理手法を導入した他、トールによる設備投資により従業員のモチベーションが向上した。また、適切な人員配置によりコスト削減も実現した。

## ポイントとなる成功要因

明確な投資提携の目的設定

トール側は、フットワークを足掛かりにして、市場規模の大きい日本進出を見込むとともに、フットワーク側は、今後の事業方針を模索していた。

段階的な投資提携プロセス

取引先や従業員などの影響を抑えるため、トールは、投資提携から3年間の期間をおいて2012年3月に社名を変更した。



## ■ 輸送事業での相乗効果を狙った投資提携

フットワークエクスプレス株式会社(以下、フットワーク)。投資提携当時の資本金6,100百万円、従業員数3,730名)は、長距離輸送会社として日本全国で展開していた。しかし、2001年以降、事業展開を再検討する時期にきており、同社の全発行済株式の65%を保有する金融事業者とともに今後の事業方針を模索していた。

2006年、フットワークの全発行済株式の35%を保有するセムコープ・ロジスティクス(以下、セムコープ)が、豪最大手の運輸企業であるトール・ホールディングス(以下、トール)に買収され、セムコープが保有していたフットワークの株式35%もトールが取得した。トールは成長するアジア市場での参入の足掛かりとしてセムコープを位置づけていた。また、アジアの中でも市場規模の大きい日本への参入の足掛かりとして、特にフットワークを重要視していた。このため、2009年10月になって、トールは金融機関からフットワークの65%の株式を購入したことで、フットワークの全株式を取得した。

トールは取引先や従業員に対する影響を抑えるため、2009年の投資提携から3年間の期間において、2012年3月に社名をフットワークエクスプレスからトールエクスプレスジャパン株式会社(以下、トールジャパン)へ社名を変更した。

投資提携後は、トールの経営方針により、オーストラリア本社の従業員がトールジャパンに派遣され、日本での経営活動に参画するようになった。現在も、トールジャパンはオーストラリアの本社と密に連携を取りながら事業を進めている。

## ■ 投資提携による様々なメリット

トールジャパンは投資提携により、(1)従業員のモチベーションの向上、(2)経営管理手法の高度化及び(3)コスト削減等の様々なメリットが得られた。

(1)トールは、自社の潤沢な資金をもとに、トラック等の設備を最新化する積極的な投資を行った。最新設備の導入によって、トールジャパンの積極的投資が従業員の目にも明らかになったため、投資提携の直後には経営の先行きに不安を覚えた現場の従業員も、安心して業務に取り組めるようになった。これにより、業務に対する従業員のモチベーションが向上した。

(2)トールの指導により、経営管理手法を強化することができた。トールは、安全性を経営上の重要な指標として設定し、従業員に安全確認を徹底した。投資提携前にも安全性を経営上の指標を管理していたが、各国での経験を多数蓄積したトールにより、荷物搬送やトラック整備における安全性指標を設定し、荷物搬送時及びトラック運転時に指標に基づいた確認作業の遵守を徹底した。

従業員はこれまで安全性確認を自主的に行っていたため、時間がかかっていたが、統一的な確認作業により、荷物搬送やトラック整備の時間が短縮された。

(3)トールは最適な人員配置や転換を行うことにより、運送効率の向上に努め、その結果人件費を始めとしたコストの削減を実現した。



なお、トールジャパンはトールの全世界の従業員うち1割を占めるほどの規模がある。トールは日本を重要な市場と認識しており、今後も積極的にトールジャパンへの投資を進めたいと考えている。

輸送設備のイメージ

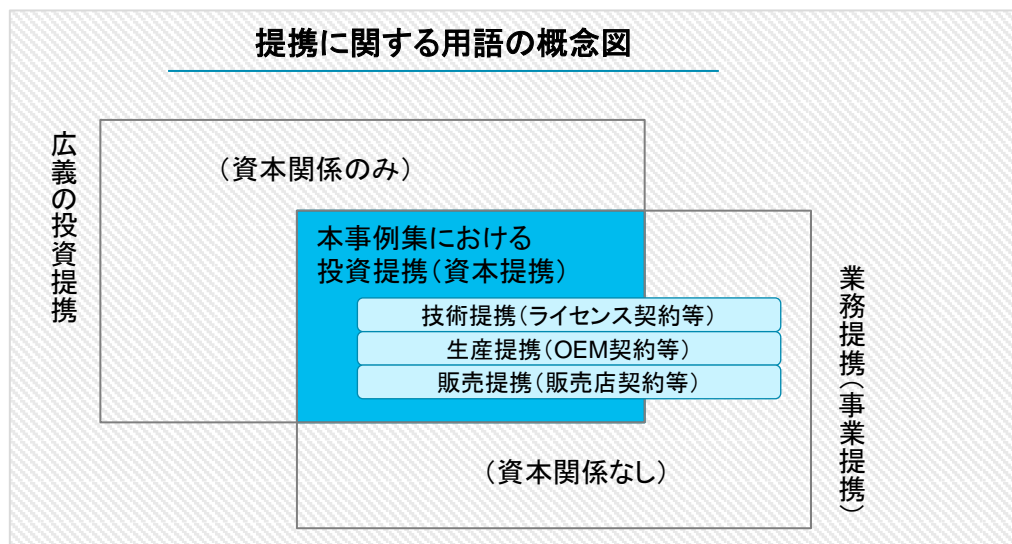


## (備考)投資提携の種類及び用語の定義

投資提携の種類としては、海外事業者が日本企業の持分を直接取得する「出資」と、日本企業と海外事業者が共同出資する「合併会社(いわゆるジョイント・ベンチャー)」がある。

種類	説明
<b>出資</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 海外事業者が既存の日本企業の持分を取得し、販路や技術及び人材を相互活用した提携を行う</li> <li>■ 日本企業と海外事業者が互いに投資する「持合い」を行う場合もある</li> </ul> 
<b>(ジョイント・ベンチャー) 合併会社</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 日本企業と海外事業者が共同出資して日本国内に会社(合併会社)を新規に設立し、販路や技術及び人材を相互活用し、事業展開を進める</li> </ul> 

本事例集における提携に関する用語の概念を図示すると下図のとおりとなる。



用語	定義															
日本企業	<ul style="list-style-type: none"> <li>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。</li> <li>本事例集では、投資提携における海外事業者の出資を受け入れた企業を指す。</li> </ul>															
海外事業者	<ul style="list-style-type: none"> <li>日本国外に実務上の本社機能が所在する企業・事業者。</li> <li>日本国内に登記されている企業も含む。</li> <li>本事例集では、投資提携において日本企業へ出資した企業を指す。</li> </ul>															
合併会社	<ul style="list-style-type: none"> <li>複数の異なる企業などが出資して設立された企業。</li> <li>JV(ジョイント・ベンチャー)と略記される場合もある。</li> </ul>															
中小企業	<ul style="list-style-type: none"> <li>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。</li> <li>具体的には以下のとおり。</li> </ul> <table border="1" data-bbox="491 672 1242 935"> <thead> <tr> <th>業種</th> <th>従業員規模</th> <th>資本金規模</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>製造業・その他の業種</td> <td>300人以下</td> <td>3億円以下</td> </tr> <tr> <td>卸売業</td> <td>100人以下</td> <td>1億円以下</td> </tr> <tr> <td>小売業</td> <td>50人以下</td> <td>5,000万円以下</td> </tr> <tr> <td>サービス業</td> <td>100人以下</td> <td>5,000万円以下</td> </tr> </tbody> </table>	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
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														
事業承継	<ul style="list-style-type: none"> <li>中小企業のオーナー(多くの場合は経営者を兼任)が高齢などを理由に、親族や従業員、他の関係者に事業を引き継ぐこと。</li> </ul>															
投資提携	<ul style="list-style-type: none"> <li>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。</li> <li>本事例集では、海外事業者が日本企業の資本の持分を取得するとともに、販路や技術、人材や経営ノウハウなどの経営資源を相互に活用することを指す。</li> <li>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。</li> </ul>															
事業提携	<ul style="list-style-type: none"> <li>一般には、二者以上の企業・事業者が、特定の事業・事業部門においてなんらかの協力関係にあること。</li> <li>本事例集では業務提携と同義とする。</li> </ul>															
業務提携	<ul style="list-style-type: none"> <li>二者以上の企業・事業者が、特定の業務内容において協力関係にあること。</li> <li>主に技術提携、生産提携及び販売提携の3つに分類される。</li> </ul>															
技術提携	<ul style="list-style-type: none"> <li>業務提携の一種で、二者以上の企業・事業者が、特許やノウハウなどの技術に関する知的財産権を中心としたライセンスの契約や共同開発契約を締結すること。(例:ライセンス契約など)</li> </ul>															
生産提携	<ul style="list-style-type: none"> <li>業務提携の一種で、生産の一部や製造工程の一部を委託することで生産能力を補充すること。(例:OEM契約など)</li> </ul>															
販売提携	<ul style="list-style-type: none"> <li>業務提携の一種で、販売チャネルやブランドなどの販売資源を活用すること。(例:販売店契約など)</li> </ul>															
PMI	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>P</b>ost <b>M</b>erger <b>I</b>ntegrationの略称で、投資提携後の統合過程を指す。</li> </ul>															
OEM	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>O</b>riginal <b>E</b>quipment <b>M</b>anufacturerの略称で、他社ブランドの製品を委託を受けて製造することを指す。</li> </ul>															

## (参考)平成25年度アジア拠点化立地推進調査等事業(海外事業者との投資提携の定着に関する調査)の概要

平成25年度アジア拠点化立地推進調査等事業(海外事業者との投資提携の定着に関する調査)では、海外事業者と投資提携を行った個別企業に対する調査を行った。(受託事業者 アクセンチュア株式会社)

調査にあたっては、候補となる案件をまず抽出し、該当する企業へ郵送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表を作成し、本事例集に掲載すべき案件を選定した。

案件の抽出にあたっては、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に実施していた類似の調査報告書、レポート、新聞、雑誌及び書籍の記事などからも情報を収集し、海外事業者と投資提携を行った事例のべ1,842社を抽出した。そのうち、投資提携関係を解消した案件等を公開情報の調査をもとに除外し、調査対象企業を454社に絞り込んだ。これらの企業に対して、本調査への協力を依頼した。その結果、63社に対してインタビューを行い、事例の内容が本調査の主旨に合わなかった11社を除き、52社(うち、企業から公表の許可を得た30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(地方経済産業局及びJETROなど)が把握している海外事業者と日本企業との投資提携の事例
- 海外事業者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・レポート
- 新聞、雑誌及び書籍に掲載されている記事及び広告

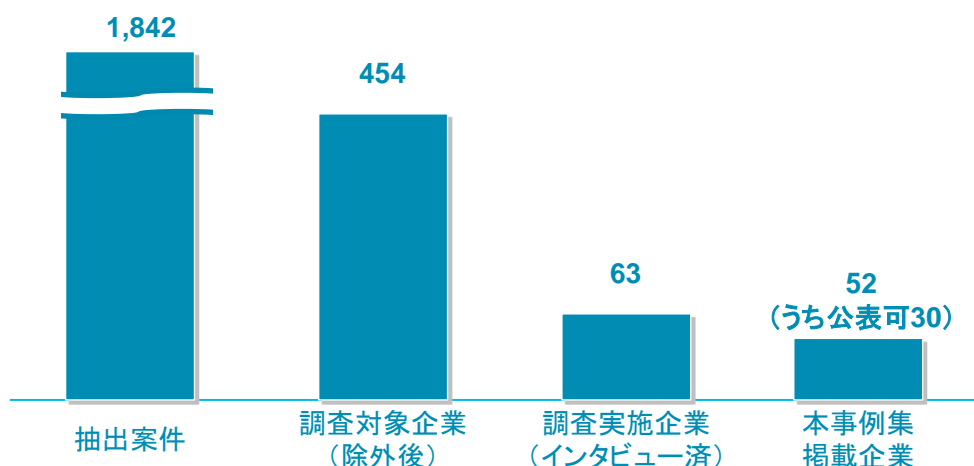
### 抽出条件

対象案件	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 日本国外から日本国内への投資を案件</li> <li>• ただし、海外事業者が日本企業の在外子会社である案件は対象外</li> </ul>
期間	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 平成10年1月以降平成25年8月までにおける投資提携に関し、報道やプレスリリース等で公開された案件</li> </ul>
形態	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 「出資」、「事業譲渡」、「合併設立」いずれかに該当する案件</li> <li>• 海外事業者側の出資比率は問わない</li> <li>• 新規出資だけでなく出資比率を拡大した案件も含める</li> </ul>
金額	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 提携による株式取得金額が1円以上の案件</li> <li>• 買収金額が不明のものも含む</li> </ul>

### 除外条件

除外条件	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 金融機関などが一方的に出資したのみであり、日本企業側にメリットがなかったと考えられる案件</li> <li>• 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などの結果が判明した案件</li> </ul>
------	---

### 案件の抽出のために調査対象とした企業の数





---



**INVEST JAPAN**

対日直接投資

---

経済産業省 貿易経済協力局  
貿易振興課

TEL:03-3501-1662

FAX:03-3501-2082