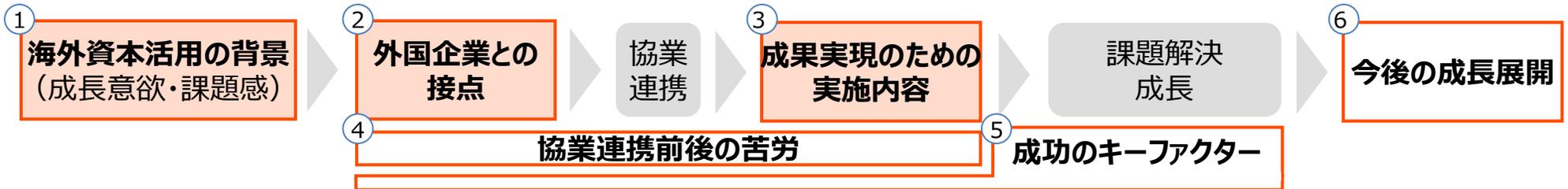


- 外国企業と日本企業の協業連携の要点として、ヒアリング内容を、①海外資本活用の背景（成長意欲・課題感）、②外国企業との接点、③成果実現のための実施内容、④協業連携前後の苦労（M&A、マイノリティ出資、共同出資会社設立含む）、⑤成功のキーファクター、⑥今後の成長展開として整理した



### ① 海外資本活用の背景 (成長意欲・課題感)

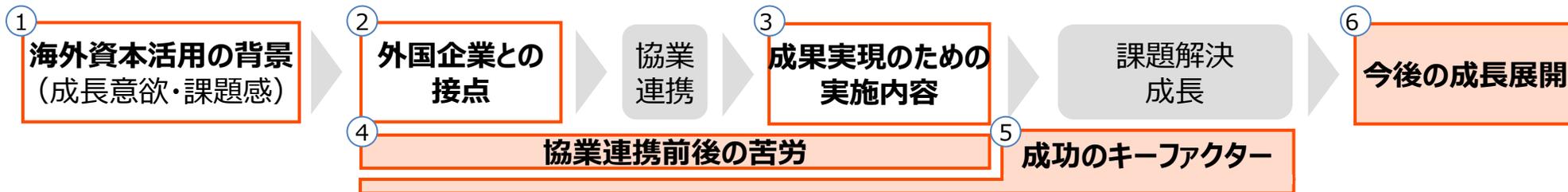
- 新事業創出等の必要性
  - 今後の企業成長に向けた**新規ビジネスモデルの創出**や**商品・サービスにおけるイノベーションの創出が必要**であり、そのために協業連携先の優れた製品技術・グローバル販売ネットワーク等の活用を期待
- 既存事業における経営改善の必要性
  - 既存事業における**海外展開、市場シェア獲得、製品の機能向上を図る**ために、協業連携先の業務改革手法・販売ノウハウ・優れた製品技術等の活用を期待
  - また、**ビジネスのDXや社内業務のIT活用**も検討
- 人材育成・強化や高度人材確保の必要性
  - **専門人材、IT人材の育成・確保を図る**ために協業連携先の研修制度・人事制度ノウハウ・連携先のグローバル人材等の活用を期待

### ② 外国企業との接点

- 日本企業から外国取引先・業務提携先に出資を打診（既存取引先・業務提携先）
  - **既存の取引先や業務提携先**の中から、協業連携を行う分野で互いに補完関係（シナジー創出）となる会社を見極める
  - グローバル本社との交渉に当たり**自社の強み（コア技術等）の明確化**も重要
- 日本企業から出資を打診
  - 日本市場と比較して先行・発展している国の産業分野の外国企業に打診し、**自社の事業ビジョンや日本市場の将来性**などの魅力をアピールする。一般的に、**業界団体、投資銀行、コンサルティング会社等**が開催するカンファレンスへの参加、**関係者のネットワークを辿る、マッチングプラットフォーム、FAをはじめとした専門家の活用**等が考えられる
- 外国企業から出資を打診
  - 日本企業を日々探索し、出資等を打診する外国企業は一定程度存在するとみられる
  - 相手企業との協業連携を検討するうえで、**相互の目的・メリット等を互いに十分理解**することが重要

### ③ 成果実現のための実施内容

- 製品・サービスに関する技術やマーケティングノウハウ等の活用
  - **グローバル市場で先行している製品・サービス技術やブランディングなどのマーケティングノウハウ等の取得**により、新事業の創出または既存事業の強化、グローバル市場における販売力強化を行う
- ビジネスのDX、ITを活用した業務改革ノウハウの取込み
  - **ITシステムの開発・運用等に対する世界標準の導入、データドリブン経営の実現に必要なノウハウの導入**により、生産性や収益性を向上
  - また、**世界基準の品質管理、経営管理**を行うことでバナンス強化、効率化につながる
- 人事制度、研修制度の改革
  - **外国企業との協業連携の中で、グローバルスタンダードに基づく人事評価や語学、先進的な技術習得などの研修制度を導入**
  - また、協業連携ノウハウを蓄積し、将来的な更なる出資や取引に活かしていくことも重要



## ④ 協業連携前後の苦労

- 協業連携に係る社内への説明
  - 外国企業との協業連携に対して、社内での意見の不一致・反対も一定数存在。**自社事業、商品の将来性や技術の優位性（メリット）に加え、適宜専門家も活用しつつ、外国企業のコンプライアンス・知的財産権をはじめとしたリスクチェック等も入念に行った上で、丁寧に社内説明を行う企業もみられた**
- 従業員の不安や疑問に対する説明
  - 海外資本が入ることを契機に、従業員の中には困惑し、退職を検討する者も一定数存在。今後の**自社の成長ビジョン・改革の意義について個別面談による丁寧な説明、段階的移行、リテンションボーナスなどの対応策を実施した企業もみられた**
- 企業文化、商慣習の違いへの対応
  - 言語、外国本社との時差、技術者同士の前提の差異に基づく意思疎通上の難点のほか、資金不足、機材の到着遅延、開発遅延などの事業面での苦労があった
  - こうした難点に対しても透明性を確保して意識をすり合わせることや、合併会社の場合、両親会社ではなく**合併会社の利益を重視した経営を意識し、信頼関係を構築した企業も見られた**

## ⑤ 成功のキーファクター

- 経営目標や協業目的の設定とすり合わせ（主にマジョリティ出資）
  - **両社の経営方針・哲学や経営目標が一致していることが、意思決定や業務遂行を円滑に進める要因となる**
- Win-Winな関係の継続
  - 両社が協業のメリットを享受し続けられるように、**お互いが不足するリソースを提供し合うことが求められる**
- 役割の明確化・業務の継続的な改善（主に共同出資会社）
  - **共同出資会社の役割を明確化した上で、業務を継続的に改善する施策を検討することが求められる。**また、共同出資会社設立の時点で、デッドロック時の判断方法や意思決定プロセス（出資割合、協業分野の明確化、社内の責任権限等を含む）を検討しておくことも重要
  - 出資元の日本企業と外国企業同士が利害関係等に起因する衝突を起こさないよう、相互に取締役を派遣する、リアルとバーチャルを組み合わせる頻りに会議の場を設けるなど、**コミュニケーションや人材交流を密に実施する等工夫が見られた**

## ⑥ 今後の成長展開

- 国内市場の浸透
  - **既存事業における製品・サービスの改善や規模拡大、新規事業の開発をより推進**することで国内市場のシェア拡大を目指す
  - **協業連携先との密なコミュニケーションを実施し、関係性を更に深化させていく**
- 海外市場の開拓
  - **外国企業が保有する販売チャネルや商品・サービス技術を活用して、海外市場へ自社の製品・サービス（製品改良を含む）の提供を目指す**
  - 協業連携先より**現地の市場調査等の協力**を経て、海外市場に自社の製品・サービスを円滑に適應させていく
- 高度人材、DX人材の育成や活用
  - DX人材の育成制度を十分に整備することで、**新規事業や既存事業へのデータやIT技術の活用**をより推進
  - また、協業連携先の協力のもと、**該当する産業分野における専門人材やグローバル人材の育成を実施**することにより、事業規模を拡大し、海外展開を目指す