

外国・外資系企業との
提携による



投資連携のきっかけ、連携に至るまでの道のり

成功事例集

2020

目 次

Part 1. 日本企業×外国・外資系投資会社の事例

- 1 松泉閣花月×ノースイーストキャピタル
マネジメント 3
- 2 三生医薬×カーライルジャパン 5
- 3 名水美人×カーライルジャパン 7

Part 2. 日本企業×外国事業会社の事例

- 4 レスコ
×コンストレーション・ソフトウェア・ジャパン 9

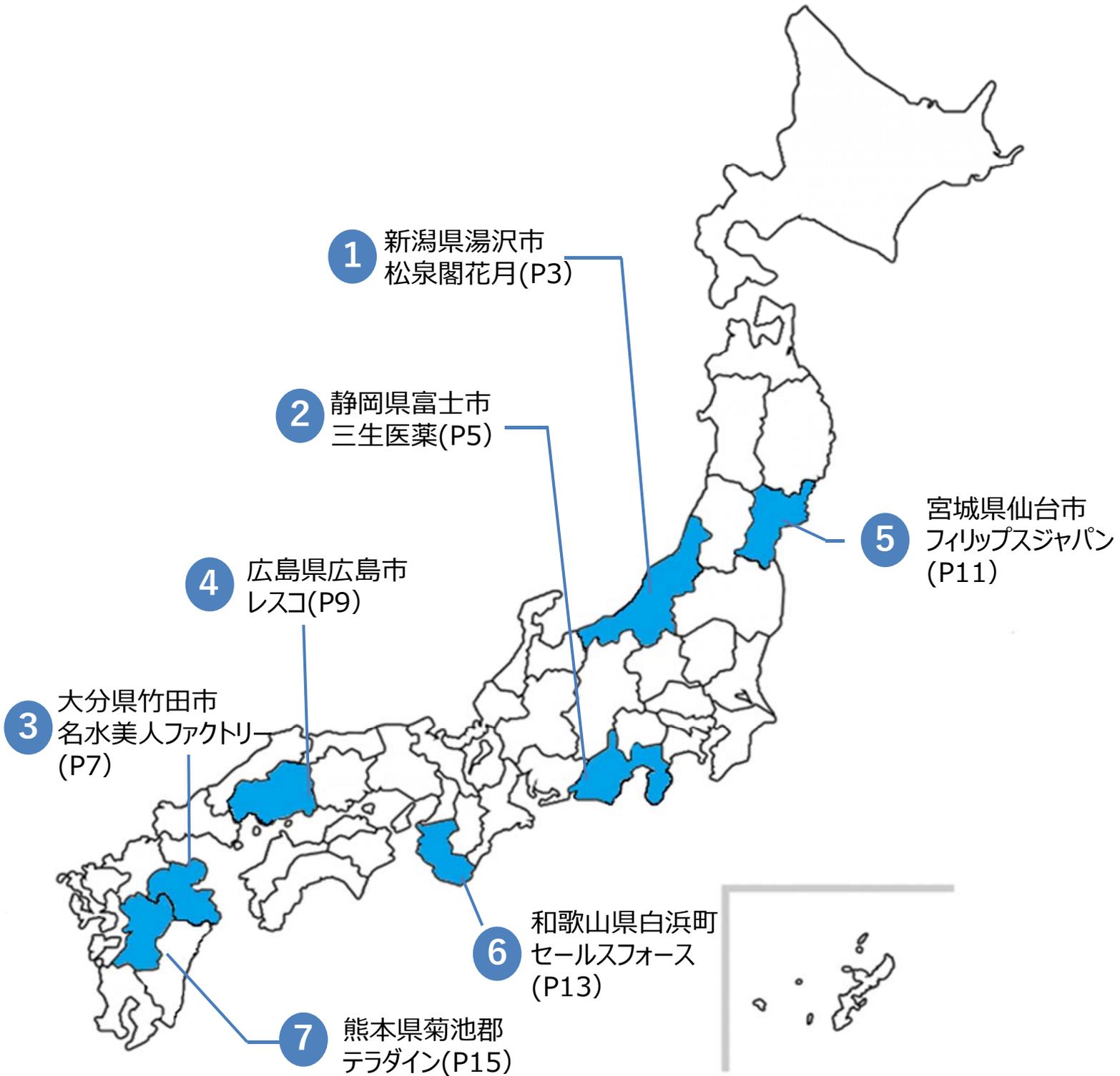
Part 3. 地域×外国・外資系企業進出の事例

- 5 東北地方×フィリップスジャパン 11
- 6 和歌山県×セールスフォースドットコム 13
- 7 熊本県×テラダイン 15

参考

- 8 企業概要 17

掲載企業の立地状況



1【新潟】松泉閣花月(旅館業)×ノースイーストキャピタルマネジメント

松泉閣花月は、設備投資による多額の負債で破綻寸前にまで追い込まれたが、地銀の紹介でノースイーストキャピタルマネジメント(以下、NECM)の出資を受け入れた。その後元オーナーの娘である女将とNECMから派遣された総支配人が協力して経営の立て直しに取り組み、売上高は買収後1年あまりで前年比12%増となった。現在は越後湯沢一番の旅館を目指して新たな企画を進めている。

出資後の主な成果

- 売上高前年比12%増を達成。従業員に初のボーナスを支給
- 海外顧客比率が18%から25%にまで拡大

Before

- 昭和30年の創業以来の家族経営
- オーナーの経験を踏まえた経営判断
- 大規模な設備投資を積極的に続けていたものの、中越地震等の影響で資金繰りが悪化
- 団体旅行メインから個人型への特化を図るも、インターネット活用の遅れから円滑に進められず

After

- ファンドによる経営分析を踏まえた見える化と外部人材を交えた経営改革
- 元々のアセットを活かしつつ、伝統ある日本流のおもてなしを軸にしたサービスの強化
- 外部人材を活用したウェブによるPRの強化と海外顧客の開拓

《提携に伴う主な変化》

①インターネットの活用と海外からの顧客の呼び込み

総支配人と経営戦略担当として外部人材を登用し、SNSや楽天やじゃらんと連携を進めるとともに、旅館ウェブサイトもリニューアル。また、出資者であるタイの富裕層等、ファンドのネットワークも活用し、海外の顧客も獲得。

②顧客分析の強化と新たな客層の獲得

常連客の高齢化も踏まえ、子供のいる家族をターゲットに、子供や3世代でも泊まれるよう広くて快適な客室にリニューアル。稼働率も11%改善し、9割以上に。

③従業員のモチベーション向上

海外顧客の増加により、英語習得のモチベーションが向上

④地元の観光資源の活用

地元の酒造メーカーと組み、プレミアムな日本酒を提供するなど、地域の観光資源を活用

投資連携のきっかけ、連携に至るまでの道のり

2017



NECM社

地元新潟の地銀である「第四銀行」から紹介を受けた。ホテル経営経験がある者がおり、旅館経営に知見があった。

新潟の訪日外国人客数が伸びていたため市場が伸びる余地があると感じ、実際に旅館を視察した。立地もよく過剰債務を抱えた分施設が比較的新しかったため、当社が想定する顧客層を獲得するために最低限のリフォームで済むことや、おもてなしの姿勢が非常に良かったことから、今後成長の余地があると感じた。



花月

設備投資による負債や新潟地震・中越地震が重なり、家族経営で維持するレベルにないと感じていた。

地銀経由で経営譲渡を進めたため、事前にNECMとは全く面識はなかった。

2018

NECMから派遣された総支配人が旅館に着任。女将は顧客対応、総支配人は全体を俯瞰するという役割分担のもと二人三脚で経営改善に取り組む。

2019

経営改革を進め、売上高前期比12%増を達成

- ▶ 地域の旅館の場合、家族経営が多いので、買収前後は元オーナーや従業員の方に、当社の旅館に関する経営方針を丁寧に説明する。花月の場合は、元オーナーを顧問に据えることで、従業員の安心感を高め、突然来た経営者が従業員の働く気持ちを阻害することのないようにした。その後のモニタリングもしっかりしている。
- ▶ 今後の成長のためには、従業員の意識改革が必要。スキーシーズンは、特に何もなくても客足が伸びるため、従業員はサービスの充実に目がいかない。スキルが追いつかない部分もあるが、やれないことは切り捨てつつ、新しいことをやっていかないと持続的な経営ができない。
- ▶ 前期は、花月がオープンして以来、初めてボーナスを出すことができた。また、企業として就職セミナーに出店することで3年ぶりに新入社員が入社。若い社員が採用活動の顔となることでまた新しい人材の採用につながる循環が生まれている。旅館にとって、人材は大事な経営資源である。こうした成功体験を重ねて行くことが非常に重要だと考えている。



NECM 柴尾氏

今後の成長戦略

- ▶ 女将を中心として提供されるホスピタリティーあふれる旅館のもてなしや、地元の企業と組んだ工夫をこらした取り組みがお客様の支持を集め、リピーター率も高い。
- ▶ 家族連れが宿泊しやすいよう、高さのないフラットなベッドを入れた客室も作った。今のメインターゲットは高齢者だが、今後は、子供向けのイベントなどを増やすことで、その親世代、祖父母世代にも支持を得られるような旅館にしていきたい。

子供連れを意識し、高さのないフラットなベッドを入れた客室



新設したキッズルーム

【地域一番の旅館を目指して】



女将 富井 智子氏

当旅館は、曾祖父が昭和30年代に始めた旅館で、バブル時代とバブル崩壊後のお客様の嗜好の変化や一連の地震を経験しつつも、三度の設備投資により、家族経営で乗り切ってきました。

しかし、設備投資による多額の負債は重くのしかかり、経営のアイデアにも詰まることが多くなりました。このままでは駄目だと経営譲渡を決めた時、お世話になっていた第四銀行の紹介でNECMに出会ったんです。

日本では外国からの投資の受入れにあまり馴染みが無いですが、私は英国への留学経験やホテルで働いた経験があったので、先入観はありませんでした。家族経営をしていた頃は、旅行サイトとの連携やwebサイトの充実など新しいことに注力する人材もいませんでしたが、NECMが旅館のコンサル経験のある総支配人を派遣してくれたことで、どんどん新しい取組にチャレンジできるようになりました。海外のお客様が来てくださるようになったのはもちろんのこと、就職説明会を回り、数年ぶりに新入社員が入社してくれたときは本当に嬉しかったです。従業員から理解が得られるか当初は不安もありましたが、こうしたことを通じて、不安が解消していると感じます。

今後は、花月らしくお客様第一の姿勢を貫きながらも、新たな取り組みを進めて、地域一の旅館を目指したいと思っています。

2【静岡】三生医薬(医薬品・健康食品)×カーライル・ジャパン

三生医薬は1993年創業、医薬品や健康食品の企画・開発・受託製造を行う企業。事業承継について課題を抱えていたが、2014年にカーライルによる出資を受入れ。機能性のある素材の研究開発を自社でも手掛け、大手ブランドと連携する医薬品等の製造・開発受託機関として新事業を展開。18年12月期は売上高224億円、EBITDA（利払い・税引き・償却前利益）ベースでも高収益を達成。今後は海外販売比率30%を目標に海外事業の拠点整備を推進していく。

出資受け入れ後の主な成果

○受注生産から、製品の企画提案ができる企業へと成長。

○海外販売率比率21%と、2015年比9.4倍に伸びた。

Before

- 創業からの経営者が一人で判断
- 雇用体系や給与がブラックボックス化しており、離職率が17%と非常に高かった。
- 受注生産（OEM）がメインで、開発には携わっていなかった。

After

- カーライルの人脈により、優れた経営経験を持つ人財を経営陣として迎えた。また、財務、人事、開発、製造部門等のトップも外から招き入れ、新たな経営計画を実現する体制を整備
- 透明性の高い人事制度の導入で離職率が6.6%まで低下
- マーケティング力や技術開発力を強化し、企画提案もできるメーカーへと成長

《提携に伴う主な変化》

① 企画機能の強化

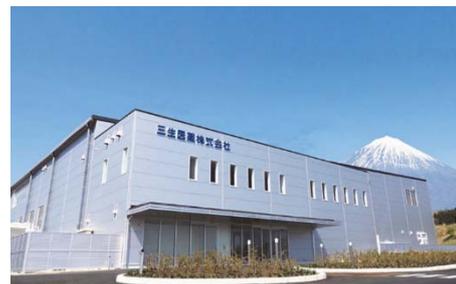
外部から経営のプロを招き入れ、社内にマーケティング機能を立ち上げ、マーケット主導の原料・皮膜等の研究開発が促進された。機能性素材や食品を大手メーカーに提案して共に製品化することで、より収益性の高い売上を獲得できるようになった。

② 設備投資

既存の工場の2つを整理統合して新工場に移管。自動化・省力化に不可欠な設備投資を実施。生産能力を5割拡大。海外から引き合いがある植物性ソフトカプセルの生産能力は3倍に高まった。

③ 雇用の安定

透明性の高い雇用制度・給与体系により、投資提携前は17%程度だった離職率が6%に改善し、人材確保も安定した。



2018年に新設した南陵工場

経営譲渡のきっかけ、譲渡に至るまでの道のり

2013



国内外でも10社にも満たない植物性シームレスカプセルを作ることができる独自の技術を持つ企業としての成長性を見込んだ。

65歳で引退と決めており、事業承継に悩む中、今後の会社の成長を考えると、グローバル展開が不可欠という結論に至り、グローバルでのビジネスの知見や豊富なネットワークを持つ企業との投資連携をしたいと考えた。そこで、ファイナンシャルアドバイザーに投資連携の候補先の選定と提携交渉を依頼。カーライルを紹介された。提携交渉は従業員に動揺がないよう、極秘で限られたメンバーで行った。

2014

8月、投資提携発表。創業者が退任。

2015

カーライルの紹介でCEO、CFO、生産のトップ等、他社で活躍された有能な人財を採用

2018

売上高224億円、海外シェア21%を達成

提携に当たって三生医薬として譲れなかったこと

- ▶ 提携に当たり、カーライル側が一番重視したのは、事業計画だった。OEMからの脱却を図り、付加価値の高い事業を実現するための計画については、何度も協議を重ねた。
- ▶ 逆に三生医薬側からカーライルにお願いしたのは、社員の雇用と雇用条件の維持や、経営理念・文化の尊重ということであった。カーライル側はその点はかなり考慮してくれた。
- ▶ カーライルとの提携決定後、関与の深い経営幹部から始め、徐々に従業員に情報共有していった。提携発表日に知った一般の社員にはかなり動揺があったようだが、カーライルの担当者から、カーライル社がどういう会社か、彼らの考える三生医薬の事業戦略はどのようなものか、従業員向けに説明してもらう機会を設け、安心の醸成を図った。



継ぎ目のないシームレスカプセル



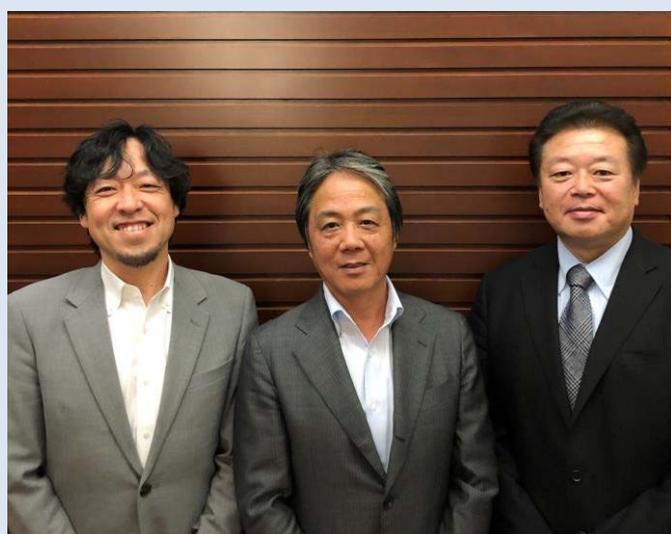
従業員とのコミュニケーションも積極的に行われている

ステークホルダーとの友好的関係構築

- ▶ 提携以降、環境配慮やコンプライアンス関連、地域貢献等に力を注いでいることから、地域との関係性は以前より強くなっている。
- ▶ 例えば、三生医薬の厚原工場で使用している香料の匂いについて、以前、地域の方からクレームが寄せられたことがあった。食品向け香料で健康上の害のあるものだったわけではないが、地域との関係性を重視し、4億円を投資。安全基準以上の対策をとり、消臭機能をつけたことで現在は解消され、地元自治体からも非常に感謝された。
- ▶ グローバルファンドと提携したことで、ガバナンスの徹底、コンプライアンス意識の改革が進んだ。グローバル基準での取組を進めており、企業としての持続可能性はどんどん高まっているように感じている。



静岡の地元高校・大学
早期職場見学会の受入



今村 朗 富岡 隆臣 四條 和洋
代表取締役 代表取締役 代表取締役
副社長 マネージングディレクター 副会長

かつての三生医薬は、創業経営者が決めたことを粛々とこなす企業文化でしたが、カーライルの投資後は、カーライルのメンバーが社外取締役として参画する体制のもとで、経営チームが運営する企業へと変革をしてきました。また、CEO、CFO（最高財務責任者）や人事、研究開発、生産、営業のトップを社外から採用。外部人材と創業以来経営を支えてきたベテラン経営陣を合体して、経営陣を多様化しました。並行して、給与体系を、よりフェアな実力主義の制度に切り替えるなど、社内の体制を整備しました。加えて、各本部長と社長との面談、現場の社員を集めた懇親会等、社員の声を聞き、より社内の透明性を高める活動も促進。

三生医薬は地方の一中小企業ですが、中身は経営陣のガバナンスも効いたグローバル企業と自負しています。今後は、我が社にしかできない技術を確認し、海外戦略をいっそう進めていきたいと考えています。

3【大分】名水美人ファクトリー(食品製造)×カーライル・ジャパン

名水美人ファクトリーは、「日本名水百選」の良質な水が流れる大分県竹田市に立地するもやし製造メーカー。主要商品「名水美人緑豆もやし」は国内売上シェアNo.1の10%を誇る。九州GGC(名水美人ファクトリーの旧社名)の水本オーナー社長(現取締役)が社内全てを取り仕切っていたため、事業承継に危機感を抱いていた。銀行の紹介でカーライルの渡辺ディレクターに出会い、事業提案に共感。とんとん拍子に経営譲渡が進んだ。カーライル出資後30%の売上成長を実現。売上高約90億円を突破。

出資後の主な成果

- カット野菜事業の本格立ち上げにより、出資後30%の売上成長を実現
- 社名変更とブランド強化等新たなマーケティング施策に伴い、知名度が向上
- 組織経営に移行し、オーナーからの経営承継を実現

Before

- 経営情報がオーナーに集中し、社内共有されず、オーナー経営者が一人で経営判断。
- 優良事業だが、経営資源と資金的な制限から成長できそうなカット野菜への本格事業展開を決めきれずにいた
- 品質を保つためには、熟練の従業員の目利きに頼るなど、人に頼る部分が大きかった。

After

- 経営情報の見える化と組織経営基盤を構築
- 人材育成合宿による社員の意識向上
- ファンドが水本氏と策定した名水美人の積極的な経営方針・成長戦略により、設備投資を実行し、カット野菜事業を本格展開
- マーケティング・ブランディングによる営業戦略見直し
- 社名変更

《提携に伴う主な変化》

①部門間の連携強化

合宿などを通して、営業、開発、生産部門の風通しが良くなり連携が図れるようになったため、営業部門が伝える消費者ニーズに、開発や生産部門が早いスピードで応えられるようになった。

②PRやマーケティング強化

消費者の認知度を上げるため社名を商品名に変更。テレビCMや、マーケティング調査を行うことで、市場における自社の立ち位置を把握し、消費者ニーズを満たせるような商品を生み出す体制を整えた。

③設備投資

人材不足の中、可能な限り人に頼らずに済むよう、検品のための機械などに設備投資を行った。

経営譲渡のきっかけ、譲渡に至るまでの道のり

2015



カーライル

銀行が提供してくれた事業承継候補先リストの中に九州GGCの名前があった。2015年6月期決算では、売上高が70億円あり、利益率も高い。また、もやしのみならず、これから市場で伸びると考えられるカット野菜の事業を始めていたことなどからも、更なる成長がのぞめる会社だということが分かり、ミーティングを打診した。



九州GGC
水本社長(当時)

これまで一人で意思決定を行ってきたが、会社も大きくなる中、社内に相談できる相手がおらず、事業承継について不安があった。そのような中、カーライルからミーティングの打診があり、一度は断ったが、投資会社なら当社の経営をどう考えるか話を聞いてみたいと思い、渡辺氏とお会いした。渡辺氏が描く意欲的な成長戦略には共感できるところが多々あったため、経営を譲渡することを決意した。

2016

3月、カーライルが九州GGCへの投資を発表、経営改革を進める。

水本社長の経営承継も見据え、6月、ココロウエスト出身の若狭二郎社長が就任

2018

出資後30%の売上成長実現

「見える化」から始めた経営改善

- ▶ 経営譲渡後、経営陣や従業員の意識改革から経営改善を始めた。その目的は、①トッパ一人が指揮するオーナー経営からの脱却②新たな組織経営の体制づくり③従業員の意識改革④企業ビジョンの共有⑤新しい成長戦略を策定してスピーディーに実行する、の5つ。
- ▶ 2016年3月末から、カーライルジャパンのオフィスに幹部社員を集めて「100日プランづくり」を実施。管理職以上の社員に、10年後目指すべき会社の姿をディスカッションしてもらった。組織経営を浸透させることは難しかったが、分かれていた販売と製造の会社を統合し、協力しながら開発・販売・製造の計画を作るなど、社内コミュニケーションを強化。ITの活用も交えて経営情報の「見える化」も進めていった。
- ▶ その結果、どんな商品をどれだけ優先的に生産するべきかが把握できるようになった。また、効率的な営業計画も立てやすくなった。これにより、人員のシフトや省人化に向けてどんな設備に投資すればよいかといった協議がしやすくなるメリットも生まれ、どんどん組織化が進んでいった。

バリューアップ施策の実施によるブランドの認知拡大

- ▶ 「見える化」が進んでいくうちに、国内にとどまらず、海外に飛躍するためには、ブランディングが重要という結論に達した。まずは、九州GGCという名前が分かりづらいという意見から、「名水美人ファクトリー」という、もやし商品のブランド名を社名とした。
- ▶ これに伴い、パッケージも刷新し、関西エリアをターゲットとしたテレビCMの発信や、大手食品企業との共同販促、有名シェフとのコラボレーションなど、戦略的にマーケティング活動を進めていった。
- ▶ 名水美人ブランド及びパッケージ認知は、テレビCM後に大幅に向上するとともに、「名水美人」の売上を伸ばすことで、店舗におけるもやしカテゴリー全体の数量・単価アップに貢献した。
- ▶ 工場においては、品質強化や省人化につながる設備投資にものりだし、クレーム数も減らした。

テレビCM動画の発信(10月及び11月)
(主に関西エリアをターゲット)



・ 大手食品企業との共同販促



カーライル
渡辺 雄介 氏

当社は外資系PEファンドとして、日本には一番古くから(2000年)進出しており、企業の成長を支えるパートナーとしての認知も大分浸透してきました。今回の九州GGCとの提携は、銀行からの紹介がきっかけです。水本さんは、ファンドに対して「よく分からない相手」という印象を持っていたとのことで、一度は断られましたが、なんとかお会いすることができました。社内でも、最初はもやしの製造に投資することに疑問を呈する声もありましたが、最終的には米国本社の関心も高まり、投資判断に至りました。

当時の九州GGCは、事業承継に不安を抱え、水本社長が不在となってしまえば会社は回らなくなる状況でした。直接面談した際に会社の次なる成長をつくりながら、水本さんの経営承継を共に進めていく提案をしたところ、水本さんの考えていた方向性と一致し、初めて会ってから半年ほどで提携が決まりました。

水本さんを中心に回ってきた会社だけに、投資発表の際には、会社として目指すべき像を明確に定め、今後は開かれた会社とすることを、従業員に丁寧に説明しました。同時に、経営合宿やインタビューなどで、これまで築いてきた社内の壁を取り崩し、主体的な会社文化を作るための取り組みを行いました。お陰様で、もやし・カット野菜ともに売上高が順調に伸びており、今後は、関西に加えて、海外へも販路を広げたいと考えています。

精神科医療にターゲットを絞り医療機関への情報システム導入を支援するレスコ社は、日本初の精神科向け電子カルテ（診療支援システム）で存在感を高めていたが、将来の事業拡大・経営基盤の安定化に向けた課題を抱えていた。

そんな中で国際的なソフトウェアプロバイダとして、さまざまな分野におけるソフトウェア事業者を束ね、サービス提供を進めるコンステレーション・ソフトウェア・ジャパン（以下、CSIJ）からの買収提案を受け、経営合理化・事業拡大に向けたビジョンに共感。レスコは2018年11月に、CSIJの傘下に入った。

現在では理想の精神科医療の実現に向け、レスコとCSIJの二人三脚で事業に取り組んでいる。

CSIJによる出資後のレスコの主な実績

○創業以来初めて売上高10億円を突破

○経常利益率が前年比310%を達成するなど、事業が大きく成長

Before

- 管理者への教育不足・人材不足により、組織としてのガバナンスが不足
- 創業以来の事業・手法の継続がメイン。社員からの創意が生まれず、トップの判断に依存する体制

After

- CSIJのアドバイスを踏まえ、外部人材も登用しながら組織を再構築
- 確固たる事業目標を掲げ、その達成に向けて社員一人一人がコミットする意識が醸成
- 既存事業を適時見直ししながら、リソースを新規事業の創出に配分できる体制の整備

《提携に伴う主な変化》

①組織改革によるガバナンス強化

それまでのトップダウン・フラットの組織から、ピラミッド型組織へ大きく転換。組織の上流から下流に向けて認識が適切に共有される組織を外部人材も登用しながら構築した。

②成果主義の導入により客観的な視点での経営を意識

人事考課に成果主義を取り入れ、生産性の向上に対する社員の意識を向上。限られた時間・リソースの中でパフォーマンスを高める意識が芽生えてきている。そのための環境整備として社員がいきいきと仕事に取り組めるオフィス環境整備や、柔軟な勤務形態の導入などを行っている。

③経営に関する危機意識を社内全体で共有

社長である藤川氏自身が雇われ社長になり、CSIJから確固たる成果を求められる環境となったことで、社員たちも何か事業を行いたい、予算を立てたいというだけでなく、その事業でコストに対する利益を捻出しなければいけないというビジネス運営の目線での意識が共有・醸成されてきている。

投資連携のきっかけ、連携に至るまでの道のり

2017



自社の事業領域を拡大するため、業種に特化したソフトウェア企業の買収を進めていたところ、精神科病院への電子カルテ事業で展開するレスコに着目した。最初は直接のつながりがなかったため、直接電話によるアポイントから開始したが、面談の機会を得て、買収の提案を行うに至った。



なんとか事業を黒字化したタイミングだったが、将来の事業拡大や経営基盤の安定化に関する課題に直面していた。そのため、外国企業からどのような提案がされるのか、という興味本位で面談の要望に応じたのが最初のきっかけだった。話を聞いてみると、経営のあり方について他国での実績も踏まえて行われた提案に深く共感し、経営者としての成長、会社としての成長に必要という判断で買収を受け入れた。

2018

10月末にCSIJがレスコの発行済株式の100%を取得、完全子会社化し、11月に傘下に

2019

経営改革を進め、経常利益率で前年比310%を達成

- ▶ 当初、藤川社長には、株式を100%譲るということに抵抗感があった。2016年に前代表から代表引き受けた際に株式譲渡を含め苦労があったため、思いもひとしおだった。
- ▶ しかし将来的な市場の変遷などを見据え、藤川社長の「このままではいけない」という危機感が勝った。度重なるすり合わせを経て、更なるシェアの拡大、240社にまで広げたユーザーの満足度向上につながる製品品質の向上、新製品開発には、国際的にソフトウェア事業者を束ねるCSIJのノウハウが大きな力となると判断した。
- ▶ 目標設定はCSIJとともに数値で確固たるものとして設定し、成果にコミットしているため、基本的にハンズオフで経営を任せてもらっている。しかし、橋本社長には役員会議に毎回出席してもらい、都度経営について相談をする。事業の判断に当たり、客観的な意見をもらえる点で非常に助かっている。
- ▶ 外資系企業であるCSIJの傘下に入ることで、一部の顧客などからは、データを海外に流されるのではという誤解をもたれることがある。こうした声に対しては、CSIJが信頼できる重要なパートナーであり、買収前と同様、データ管理には万全を期していることを丁寧に説明を続けている。



レスコ 藤川社長 CSIJ 橋本社長

今後の成長に関する展望

- ▶ 理想の精神科医療と地域包括ケアシステムの実現を目指して、どのようにICT技術を駆使し、貢献できるのかを自問自答し、スピード感を持ってビジネスモデルを作り上げていきたい。
- ▶ 生活の中で困難を抱えている人々へのアウトリーチを行う人々がどのようなITツールを必要とするのか、また症状の寛解後の患者に対して社会生活におけるサポートを行う人々へどのような支援が行えるのか、という側面を含め、メンタルヘルスというテーマに携わる人々、患者、関係者を支える包括的なサービスを広く展開していきたい。



【CSIJ社による“コンステレーション”拡大の取り組み】

「コンステレーション」という言葉は、素晴らしいもの、美しいものの集まり・集団を指す。CSIJはこの社名のとおり、ソフトウェア事業における様々な異種業者の集団を束ね、ソフトウェア産業をリード。カナダ本社を中心に、20年以上にわたり蓄積してきたベスト・プラクティスをもとに長期に亘り発展させていく取り組みを進め、現在では世界100カ国以上で125,000件の顧客を持つ強力な“コンステレーション”を確立している。

こうした事業は一見すると華やかな事業のように見えるが、その取り組みは非常に地道な努力に支えられている。HPなどから得られる公表情報を基に、業種に特化しており、業務のオペレーションの上で欠かすことのできないソフトウェアを開発している企業をピックアップし、直接電話によるアポイントを取って面談を申し込む。

「買収したい」という提案は、非常にセンシティブであるがゆえに、まったく相手にされないことも多いという。

しかし、相手企業を傘下に加え、ともに継続的な改善を図ることを目的としているCSIJは、言葉でごまかすことなく、相手にストレートに買収の提案を伝えることが一番重要だと言い切る。

今回のレスコ買収においても、そうした正直な姿勢が成功の大きな一因となっていることは間違いない。



CSIJグループのソフトウェア（一部）

宮城県仙台市に進出したフィリップスジャパンは、東北大学と連携して複数企業が参画するイノベーションエコシステム形成を推進。

高齢化に伴う社会課題解決のリーディングカンパニーとして取組を進めている。

進出に伴う地域の変化

地域の社会課題の解決に取り組むオープンイノベーションの核として、東北大学とともに関係者を巻き込むエコシステムを構築

Before

- 全国に先駆けて進む少子高齢化に伴う介護需要の増大など多数の社会課題が顕在化
- 東日本大震災からの復興、地域産業の新事業展開・市場拡大の必要性

After

- 高齢化に伴う社会課題解決に資する東北大やフィリップスを核としたエコシステム形成
- 海外スタートアップ企業を地域に招へいするイベントの開催など外国企業への発信力強化

《進出に伴う主な変化》

① オープンイノベーションの核となりエコシステムを形成

高齢化や過疎化など社会的な問題を抱える東北から健康や介護の分野でイノベーションを生み出す拠点としてCo-Creation-Centerを立ち上げ、仙台市のヘルステック推進事業のパートナーに。大学等の研究機関や、医療機関、地元企業、域外企業によるエコシステム形成の核となっている。

② 社会課題解決に向けた取組の加速

医療や介護の分野でフィリップスと連携した、集合住宅の高齢者対象の実証事業を通じて、ITやAIを活用した介護サービスのモデル構築の事業が大きく進展している。

③ 外国企業誘致に関する発信力強化

宮城県がフィリップスのブランドも利用した投資セミナーを開催。仙台市もフィリップスと連携し、高齢者自立支援のシステム開発を手掛ける外国企業などを呼び込むマッチングイベントを開催。自治体の外国企業誘致の取組に、世界で活躍するフィリップスの積極的な協力を得ることで、グローバルな情報発信力が強化されている。

進出のきっかけ・プロセス



宮城県

地域の課題解決のために民間企業や大学との連携が重要であることを強く認識
地域の課題解決を担う外国企業に向け継続的に情報を発信

2017



フィリップス

高齢化の課題先進国として、日本における医療現場、健康・予防領域の課題を解決する、新しいソリューションやサービスモデルの創出を検討。
高齢化による医療費増大や医師不足が特に進んでいる東北地方、その中心として宮城県・仙台市を、イノベーション創出の発信の場として注目。働きかけを実施

2018



仙台市

フィリップスからの提案に対し、具体的にできることを共に検討するとともに、現場の実態を踏まえ提案。市内企業、団体の従業員の健康意識に関するヒアリングを設定、ヘルステック先進地になるための議論を重ね、信頼関係を醸成。

フィリップスと東北大学との連携協定の締結

2019

宮城県仙台市にCo-Creation-Centerを立ち上げ

フィリップスが進出を決めたポイント

- ▶ 宮城県は地域の課題を明確にし、これに係る地域ニーズに関する発信を継続的に行っていた。これが健康、社会課題、医師不足といった課題についてのイノベーション研究拠点の設置先を検討していたフィリップスの目にとまった。
- ▶ フィリップスとして、東北地方に目をつけたのは、震災を経て、地域課題に対し前向きに社会の変革をリードできる地域であったこと、また都市型課題と地方型課題のある郊外エリアが混在し、多様なヘルスケア課題に対して向き合えると考えたことがきっかけだった。
- ▶ フィリップスの提案をきっかけに、どのような連携ができるか、行政関係者との間で繰り返し本気の議論に応じて頂いた。この議論を踏まえ医師会などの地域関係者とのつなぎや、集合住宅型介護の体制整備といったフィールド提供等のサポートを頂いたことは大きな追い風になった。行政に仲介してもらえたことで、企業が直接アプローチするのとは比べ、事業展開が格段に円滑になったことは間違いない。
- ▶ 進出を決めたポイントは、財政的な支援の助成率が高いとか、条件が手厚い、といった数字ではなかった。振り返れば、行政の熱意や課題解決に向けた逆提案やネットワーク構築に向けた前向きな支援といったソフト面でのサポートの良さが最後の決め手になった。



株式会社フィリップス・ジャパン
代表取締役社長 堤 浩幸 氏

ヘルスケア・イノベーションを東北から世界へ

Co-Creation-Center開所式
村井 宮城県知事、郡 仙台市長とともに



- ▶ 医療業界でもAI・IoTの発展に伴い、これまでの事後的・一時的な対応から、予防的・継続的な仕組みが可能になりつつあり、大きな転換期を迎えている。
 - ▶ それに伴いフィリップスの「戦い方」も技術起点（プロダクトアウト）からニーズ起点（人間中心）に変わる。自社のみで現場ニーズを充足し課題解決することは困難であり、ニーズ起点のイノベーション創出は1社ではできない。
- ▶ 現在フィリップス・ジャパンは65社を超える企業とヘルステック分野におけるパートナーシップを結んでいるが、今後Co-Creation-Centerを核としてこれを100社以上とするとともに、この東北での社会課題解決に向けた取組・エコシステムを通じて生み出すイノベーションを、グローバルで展開していく。

【東北大学とフィリップスの連携】

- ▶ 2018年6月、東北大学とフィリップス・ジャパンが、デジタル（ICT）を活用し「人々の行動変容」にフォーカスしたヘルスケア共同研究についての包括的提携を締結。
- ▶ 東北大学病院内に両者の協働を促進するPHILIPS Co-Creation Satellite（CCS）を設置。
- ▶ 東北大学、フィリップスのみならず他の主体も巻き込んだ異業種連携のプラットフォームとして活用。超高齢化に伴う健康や医療上の課題の解決を見据え、現場ニーズの把握とソリューション開発に向けた異業種協業の場を目指す。
- ▶ まずは、高齢者ケアの課題で、脳卒中や誤嚥性肺炎の予防にもつながる、口腔衛生のケアについて検討



東北大学病院内に設置されている
Co-Creation-Satellite

6 和歌山県×セールスフォース・ドットコム

和歌山県白浜町は、2015年に世界的なIT企業である(株)セールスフォース・ドットコムのサテライトオフィスの誘致に成功。サテライトオフィスの先進地として、多数の企業が集積。現在では年間200件を超える視察が行われるなど、全国から大きな注目を集めている。

進出に伴う地域の変化

Before

- リゾート地として注目を集め立地していた多数の企業保養所がピーク時に比べ減少
- 若者の県外流出は約40年ワースト1位
- 地元企業のIT導入遅れ。雇用も年々縮小傾向

After

- (株)セールスフォース・ドットコムの進出をきっかけに、サテライトオフィス先進地として「白浜ブランド」が全国に拡散
- 国内外の企業が多数集積
- 地元企業・社会にもデジタル化への兆し
- 「ワーケーション」の地として認知が拡大

《提携に伴う主な変化》

- ①(株)セールスフォース・ドットコムの進出により、IT企業が続々と集積。白浜町に11社。隣接する田辺市に5社が進出、100名を超える雇用を創出（2019年10月時点）。
- ②年間200件を超える視察をはじめ、移住者・出張者の増加による経済効果あり。航空便の搭乗率が向上（5ポイント増）し、機材も大型のものに。
- ③リゾート地などで休暇を兼ねてリモートワークを行う労働形態である「ワーケーション」（ワーク + バケーション）という働き方とともに「白浜ブランド」が全国に拡散



Free Wi-Fiも利用可能な白浜ビーチ

進出の経緯

2014



白浜町

和歌山県と以前から取り組んでいたIT企業誘致の取組を足掛かりに、情報通信に関する国の研究機関であるNICTと連携して、町内の9ヶ所に耐災害ネットワークを構築。平時利用も可能とすることで、海水浴場でも利用できるFree Wi-Fiの提供を開始。

2015



Salesforce

総務省の「ふるさとテレワーク推進のための地域実証事業」に参加。自治体側として手を挙げていた白浜町の①羽田から飛行機で1時間あれば来られるというアクセスの良さ、②白浜町の災害時でも途切れないネットワーク環境の良さ、をきっかけに関心を持ち、③地域との接点づくりなどに関する県と町の熱意が決め手となって連携することを決めた。

2018

第2ITビジネスオフィスを新築。三菱地所(株)もサテライトオフィス設置に目を付け、ワーケーション向け「WORK×ation Site南紀白浜」を開設。

2019

隣接する田辺市にも「秋津野グリーンオフィス」が開設。

地域にみられる様々な波及効果

▶ 白浜町に隣接する田辺市へも波及。民間事業者が国等の補助金も活用しITオフィスを整備。複数の企業や研究所の入居につながっている。

▶ 県が(株)セールスフォース・ドットコム製品の紹介・マッチング機会を設け、地場企業の業務効率化のきっかけに。他の進出IT企業による地域課題解決にも期待。さらに、日本電気(株)の協力も得て、白浜町で顔認証を用いた、手ぶらでのホテルチェックイン・キャッシュレス決済を可能にする「IoTおもてなしサービス」を開始。

▶ 地元の学校向けプログラミング講習でも進出企業と連携。(株)セールスフォース・ドットコム東京本社での社会科見学受け入れなどにより、子どもの間でデジタル分野への関心が高まりつつある。



田辺市「秋津野グリーンオフィス」

誘致成功のポイント、今後の目標

▶ 県・町のサポート・・・

進出後も地元との接点づくりなど手厚くスムーズなサポート。会社・社員と地域とのネットワーク・接点作りに役場が架け橋になった。

▶ **ロケーション**・・・世界的に評価の高い豊かな自然環境

▶ **首都圏からのアクセス**・・・空港の便の良さ

▶ **通信環境**・・・全国トップクラス。Wi-Fi密度ランキング2位。白浜町には災害時でも途切れないネットワーク(NerveNet)を整備。

▶ **ビジネス環境**・・・割安なオフィス賃料(都心の1/4程度)

▶ **優遇制度**・・・最高3億円の雇用奨励金や立地奨励金

★2019年度からITオフィスを整備する民間事業者に補助する制度を創設

【今後の目標】更なるIT企業集積に向け、ブランディングをはかる。県内公立学校でのプログラミング教育を実施し、ICT人材を育成し地元での人材確保の可能性を高める。



和歌山県 山中氏(左) 坂野氏(右)

【(株)セールスフォース・ドットコム】白浜拠点で東京よりも高い生産性

▶ 白浜町で東京と全く同じ業務(インサイドセールス)を行う。東京に比べ生産性が大幅に向上。

▶ 東京では2時間かかっていた通勤時間が10分に短縮したこと等で月64時間/人の自由時間が拡大。

▶ 家族との生活の充実、地域との共生に適した環境。

商談件数
+20%

社会貢献 +10h
地域交流 +13h
自己投資 +17h
ライフ +24h

社会貢献の一環として行っているプログラミング教育を普及させる活動

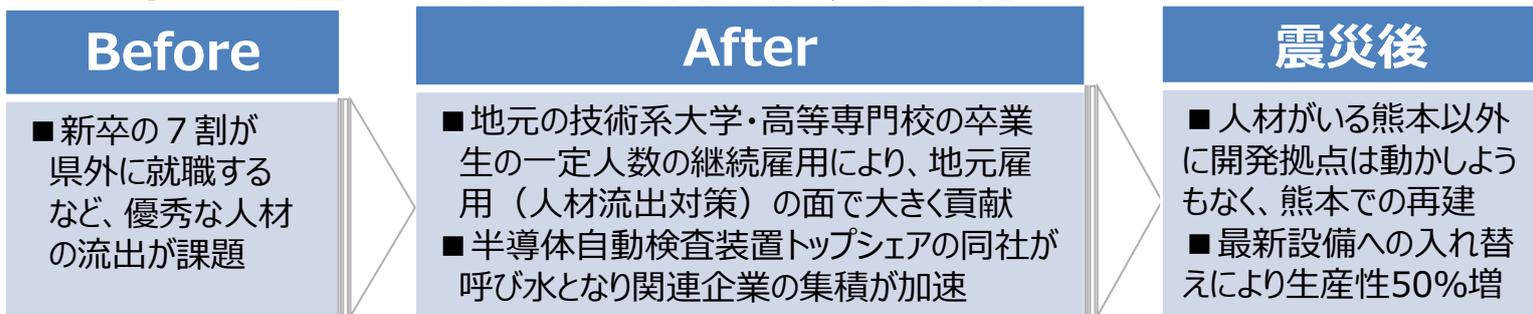


7 熊本県×テラダイ

立地コスト面の安さではアジアにかなわず、また、研究開発の適地として売り込もうにも、東京近郊を指向する外資系企業が多い中、熊本の人材や産業集積を評価してくれる外資系企業をいかに見つけるかが鍵だった。そこで、海外の展示会に積極的に出展、外資系企業へのPRに努めていたところ、テラダイとの縁を得た。それをきっかけに半導体関連企業の集積も加速することに。

進出に伴う地域の変化

- 優秀人材の流出食い止め、地元企業への発注で地域の活性化に貢献
- 半導体関連企業の誘致促進のきっかけとなった



《進出に伴う主な変化》

①半導体関連企業誘致の先駆け

1995年、日本事業部として熊本中核工業団地に立地。2000年前後からのソニー、NECなど日本メーカーの半導体素子の製造拠点の立地に先んじて、プロセス検証分野のリーディングカンパニーである同社を誘致していたことにより、その後半導体関連企業の集積が加速した。

②優秀な人材の地元での雇用促進

熊本県には、人材の受け皿となる就職口が少なかったため、地元の技術系大学・高等専門校を卒業した優秀な人材が県外に流出していた。進出後は同社をはじめとする半導体企業の労働需要も高まり、地元での就職が増加。同社にとっても貴重な人材として成長するなど、win-winの関係が築かれている。

進出のきっかけ・プロセス



テラダイ

当時ちょうどアジア地域への本格進出を考えていたテラダイが、世界最大規模の半導体産業の展示会（セミコン・ウエスト@サンフランシスコ）に出展していた熊本県の地理的優位性に着目



熊本県

用地を所有していた大津町が進出に当たり、同社の希望に迅速に対応。また、外資系企業にとって雇用の問題は最も頭を悩ませるところだったが、熊本大学や高専など高度技術人材の供給が豊富で、大学関係者からの人材採用のサポートも手厚く実施。

1995

熊本県にイメージセンサー向け試験装置の開発・製造拠点を設置
※本国アメリカ以外で唯一の開発拠点



熊本県

4月に熊本震災が発生した際、補助金の提供など全面的なサポートを行ったほか、蒲島知事によるテラダイ日本法人本社（横浜）へのトップセールスなど、世界的企業の地元操業が継続されるよう細心の配慮を怠らなかった。



テラダイ

県補助金により、全壊設備の再調達、地震再発被害に備える工場2階建屋の平屋化工事等、BCP関連に必要な全ての設備投資を賄うことができた。2018年1月の再稼働後の生産能力は50%増しとなり、震災前よりかえって向上した。

2018

熊本はテラダイ日本事業部として、主に日本市場向けの製品開発及び製造の拠点となっている。従業員数は約120名（2018年6月時点）

テラデザインが進出を決めたポイント（元代表取締役リチャード・ダイク氏）

なぜ私共が熊本を選んだか、そしてテラデザイン社にとって、なぜ今でも熊本が妥当な選択であるかをお話ししましょう。

第一に、熊本県は外資系企業を受け入れる用意があるというだけでなく、積極的な誘致を行っていました。

第二の理由は人材の募集です。私共が熊本を選んだ主たる理由は、熊本なら技術者が雇用できると考えたからです。

初期の時点で熊本県は、私共を熊本大学、それから九州大学や九州工業大学の教授に紹介してくれました。また、熊本県は早くから「Uターン」センターを設けていました。つまり、東京に事務所を置き、他県で就職していた熊本出身者が熊本に戻りたい場合、そこを訪れ、熊本の雇用者と接点を持てるようにしたのです。

いろいろな意味で救いだった熊本のさらなる利点は、従業員のための住宅費が安いこと、空港が非常に近いということです。この空港は国際空港でもあり、日本の他の地域への便だけでなく、韓国などアジアの他の地域への便もあります。そして熊本は羽田から飛行機で90分です。ある意味では、関東地方の他の地域に拠点を持つより、熊本に拠点を持つ方が時間的には東京に近いと言えるでしょう。

（2000年3月14日テラデザイン（株）元代表取締役リチャード・ダイク氏 インタビューより抜粋）



【「人材力」で震災を乗り越え、新工場で生産能力を增強】

2016年4月、熊本地震で最大震度7の大きな揺れが同社を襲った。天井や壁が崩壊、デスクや椅子は散乱し、復旧不可能な状況となった。復興までの間は、生産を止めてはいけないということで、中国・蘇州の生産拠点に、日本で行っていたイメージセンサー向け試験装置の生産を依頼した。

我々の一番の懸念は、「そのまま中国に開発拠点ごと完全移管されてしまうのではないかということだった」と、高島社長は当時の様子を振り返る。「しかし、これまで優秀なエンジニアが10年、20年、熊本で開発、設計、製造、マーケティングまで全て一貫して行ってきた。その蓄積がある『人材』という資産は大きい。人材がいる熊本以外に開発拠点は動かしようもなく、熊本で再建することが最善と、米国本社も判断した」



再建されたテラデザイン熊本事務所

2016年9月9日、米国本社のマーク・ジャギーラ社長が、熊本県蒲島知事との面談のために来日。その夜の社内パーティで、社長は熊本事業所の再建を社員に発表した。熊本県もまた、地元世界的企業を残し、地域の産業競争力を推進するため、補助金の提供など全面的なサポートをしてくれたという。蒲島知事自ら横浜の同社本社まで足を運んだほどだ。同社は2017年6月に新事業所の建設に着手し、同年末に完成。2018年の1月に無事に再稼働を果たした。「地震が再度発生した場合に被害を抑えられるよう、2階建てだった工場を平屋に変えた。設備も古く、震災で全壊したため、最新設備を導入。その結果、生産能力は50%増しになった。支えて頂いた熊本県や大津町には大変感謝している」と、高島社長は語った。従業員もまた、「同じメンバーで同じ場所で仕事ができることをとても幸せに思います」と、同社の地元での事業継続に感謝し、さらなる飛躍に決意を新たにしている。

（ジェトロ『外資の対日投資成功事例 - サクセスストーリー』より抜粋）

(参考) 企業概要

1 松泉閣花月×ノースイーストキャピタルマネジメント

JPN 松泉閣花月			JPN NorthEast Capital Management K.K.	
事業内容	 創業100年の老舗旅館。一族経営	時期	事業内容	 自己資本に加え、タイの富裕層・米系ファンド等の海外資金を活用し、旅館等へ投資・アドバイザーを実施
本社所在地	新潟県 湯沢町	2018年	本社所在地	東京都 港区
資本金	 非公表	金額	資本金	 非公表
売上高	 3億2千万円 (2019年10月期)	非公表	売上高	 非公表
従業員数	 30名	出資比率	従業員数	 9名(2018年6月期)
URL	https://www.shousenkaku-kagetsu.com/	非公表	URL	http://northeast-cm.com/

2 三生医薬×カーライルグループ

JPN 三生医薬			USA The Carlyle Group	
事業内容	 医薬品や健康食品の企画・開発・受託生産	時期	事業内容	 365 のファンドを通じて2,200億ドル以上の運用資産を保有するグローバル投資会社 (2019年9月時点)
本社所在地	静岡県 富士市	2016年3月	本社所在地	米国 ワシントンD.C. (日本本社は東京都千代田区)
資本金	 5,000万円	金額	資本金	 投資元ファンドの売上高は非公表
売上高	 224億円(2018年12月)	非公表	売上高	 投資元ファンドの売上高は非公表
従業員数	 736名(2019年7月)	出資比率	従業員数	 1,700名超 (投資担当者)
URL	http://www.sunsho.co.jp/	非公表	URL	https://www.carlyle.com/ja

3 名水美人ファクトリー×カーライルグループ

JPN 名水美人ファクトリー			USA The Carlyle Group	
事業内容	 もやしやカット野菜製品の製造販売	時期	事業内容	 365 のファンドを通じて2,200億ドル以上の運用資産を保有するグローバル投資会社 (2019年9月時点)
本社所在地	大分県 竹田市	2016年3月	本社所在地	米国 ワシントンD.C. (日本本社は東京都千代田区)
資本金	 2,535万円	金額	資本金	 投資元ファンドの売上高は非公表
売上高	 93億円(2018年6月期)	非公表	売上高	 投資元ファンドの売上高は非公表
従業員数	 386名(2018年6月期)	出資比率	従業員数	 1,700名超 (投資担当者)
URL	http://www.meisuibijin.co.jp/	非公表	URL	https://www.carlyle.com/ja

4 レスコ×コンステレーション・ソフトウェア・ジャパン

JPN レスコ

事業内容	 精神科医療機関向け情報システム導入支援
本社所在地	広島県 広島市
資本金	 5,000万円
売上高	 8億7,016万円 (2018年3月現在)
従業員数	 56名 (2019年03月現在)
URL	https://rescho.co.jp/

時期

2018年10月

金額

非公表

出資比率

100%

CND Constellation Software, Inc.

事業内容	 トロントにヘッドオフィスのあるソフトウェアに特化した投資会社のグループ会社。
本社所在地	カナダ トロント州 (日本本社は東京都千代田区)
資本金	 99億円
売上高	 1.5兆円
従業員数	 18,000名
URL	http://www.csi-japan.co.jp/

5 フィリップス

NE Royal Philips

事業内容	 ヘルスケア製品・医療関連機器の開発・製造
本社所在地	オランダ アムステルダム (日本本社は東京都港区)
資本金	 12,088 百万ユーロ (2018)
売上高	 18,121 百万ユーロ (2018)
従業員数	 77,400名
URL	https://www.philips.co.jp/

6 セールスフォース・ドットコム

USA Salesforce.com

事業内容	 クラウドアプリケーションおよびクラウドプラットフォームの提供
本社所在地	米国 カリフォルニア州 (日本本社は東京都千代田区)
資本金	 4 億円 (日本法人)
売上高	 非公表
従業員数	 非公表
URL	https://www.salesforce.com/jp/

7 テラダイン

USA Teradyne, Inc.

事業内容	 半導体向け自動検査機器装置の製造・開発
本社所在地	米国 マサチューセッツ州
資本金	 2,200億円
売上高	 2,300億円
従業員数	 4,900名(2019年2月時点)
URL	https://www.teradyne.co.jp/abou-teradyne.html

成功のポイント、提携後の将来像

本書に掲載しきれなかった事例も含め、下記URLよりご覧いただけます。

https://www.jetro.go.jp/invest/success_stories.html



お問い合わせ先

日本貿易振興機構（JETRO）

対日投資部 対日投資課

〒107-6006

東京都港区赤坂1-12-32 アーク森ビル6階

TEL 03-5382-5312

本書で提供している情報は、ご利用される方のご判断・責任においてご使用ください。内閣府・経済産業省・JETROでは、できるだけ正確な情報の提供を心がけておりますが、本書で提供した内容に関連して、ご利用される方が不利益等を被る事態が生じたとしても、当方では一切の責任を負いかねますので、ご了承ください。

©JETRO 無断転載を禁じます。