外国企業と日本企業との協業連携事例に関する研究会（第１回）
議事要旨

〇　日時：2023 年 12 月 19 日（火曜日）14 時 00 分-16 時 00 分

〇　場所：オンライン（Teams）開催

〇　出席者（五十音順、敬称略）
- 委員
  宮島　英昭座長、別所　賢作委員、松江　英夫委員、吉富　優子委員、ケン・レブラン委員
- オブザーバー
  内閣府対日直接投資推進室
  独立行政法人日本貿易振興機構（ジェトロ）イノベーション部
  株式会社日本総合研究所

- 事務局
  経済産業省貿易経済協力局投資促進課

〇　議事要旨
【研究会委員等による意見交換】
〇　論点①「事例集のコンセプト、ヒアリング対象案件の抽出方法」
- どういう視点で事例を抽出したのかを分かりやすくするとよい。また、外国企業との協業連携のハードルは「入口」のところにあるため、「一般的なアプローチの仕方」に関する説明があるとよい。
- 中小企業にとっても外国企業との協業に関心を持ってもらえることを意識し、協業連携における入口（アプローチ方法）、出口（中長期的な時間軸でのステージ）、および協業目的等を、業種、企業規模および企業の業歴別などで特定できると良い。
- マクロ的な観点では、重要な成長分野における対日Ｍ＆Ａをどのように拡大させるかを視野に入れることが重要。
- マイノリティ出資・グリーンフィールド投資（共同出資企業）の事例も、全体で件数や案件を確認すると業種や目的別でそれぞれ傾向が見えてくる。この点も事例集に反映できれば良い。
- 海外では他企業への買収を 100％の出資比率で一度に行う傾向が強いのに対して、日本では段階的に出資比率を上げていく事例が多く見られる。こうした日本で見られる事例も取り上げると良い。
- 日本ではスタートアップ企業が IPO を目指すのが主流だが、スタートアップ企業をより資本を有する企業に売却することによって、事業拡大が可能になる事例も見られる。適切なスタートアップ企業に関する事例があれば、取り上げると良い。
- 協業連携を行う場合、一般的に相手企業への株式保有はコミットメントメカニズムとしての側面が強く、企業規模によって一概には言えないが 3～20%で出資が行われる事例がある一方、30%の株式保有等から 50%超の株式保有につながる事例もある。事例を分類するときに、株式保有比率の段階を分けることが重要。

○　論点②「納得感ある事例とするために盛り込むべき内容及びアウトプットイメージ」

- 事例はあくまでも素材であり、誰に何を伝えるかが重要。海外との接点を持ちたい企業の関心から切り口を設定。個社事例に加えて、戦略目的（販路拡大、デジタル化等）、プロセス（各フェーズでどのように課題を解決したのか）、海外企業とのマッチングならではの課題を抽出できるとよい。
- 各事例のスキームについてどのような代替案があったのか、なぜその形態になったのかがわかるとよい。また、当事者の想定している目的を明確にした方がよい。
- 例えば人事制度や意思決定における留意点など、共通の課題にも触れるとよい。米国のＭ＆Ａでは雇用維持を約束することはほぼないが、日本のバイアウト市場などでは数年間雇用を維持することも誓約することがある。
- 他社に横展開できるかという点で中小企業の事例が重要。
- 事例の見せ方として、協業連携を成功させる上で重要な項目の一覧を作り、どの事例がどの項目に該当するかがわかるようにすると読み手にとって有益ではないか。
- 失敗事例から学ぶことも重要であり、個社名は挙げずに陥りやすい落とし穴についてコラムのような形で紹介することも一案。
- 業務提携が解消された事例において論点になるのは、互いにメリットを享受できたかという点であり、その内容次第で成功・失敗の両方がありうる。

○　その他

- 地域金融機関はメインバンクとして担当企業のために人材紹介などのサービスを広げているところ、仲介機関、地域金融機関にも本事例集を周知した方が良い。

（以上）

お問合せ先
貿易経済協力局　投資促進課
電話：03-3501-1662
ＦＡＸ：03-3501-2082