

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2回）

議事要旨

- 日時：2024年2月8日（木曜日）13時00分-15時00分
- 場所：オンライン（Teams）開催
- 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
- 議事要旨
 - 【研究会委員等による意見交換】
 - 論点 事例集素案について
（対日 M&A（マジョリティ出資）又は契約等に基づく業務提携と比較した資本参加等（合弁、マイノリティ出資））
 - マジョリティ出資・マイノリティ出資ともに状況に応じて長所・短所があり、相手企業に何を求めるかで有効な手段は変わる。
 - マイノリティ出資を受け入れる際、自社の経営独立性を維持したまま、メリットが得られる傾向にある。また、マイノリティ出資の場合、将来的には出資比率を引き上げて相手企業のグループに入る、もしくはそのまま解消するといった様々な展開を想定できるという意味で、発展可能性が高いという点が特徴。
 - 外国企業と協業するに当たり、中小企業は経営者が変わるかどうかという観点が重要。マイノリティ出資の場合、通常であれば経営者は変わらないため、比較的受け入れやすい。また、マイノリティ出資は時間的猶予をもって準備することが可能で、出資関係を解消しても事業損失が少ないことが優位。
 - 外国企業は基本的に100%のマジョリティ出資を行うことで支配権を確保したいと考えるが、特別なビジネス上の理由がある場合、そうした支配権の移譲を伴う出資形態にこだわらない。例えば、外国企業において、日本市場での販売網や日本企業の知的財産を取得するために合弁事業を設立することもある。
 - マイノリティ出資及び共同出資の件数を産業分布的に表示できれば、どの産業で資本参加等に効果を見込んでいるかが検証できる。また、マイノリティ出資のメリット、デメリットを理論的に分析し、実際の事例における特徴と比較することで、特に重要なポイントや特徴を見出すことが可能。

(協業連携の深度と協業連携が成功しやすい業種・分野等)

- 地域の特徴やローカル性が低い分野が、比較的協業連携しやすい分野と考える。例えば、食品業界のように消費者としてのこだわりが強い傾向の分野は、グローバルスタンダードを適用しようとしても日本では機能しにくい。他方、デジタルやIT、金融業界などは、協業連携を比較的図りやすいと思われる。
- 研究開発、製品開発等が必要な分野、及び一定の時間軸の中で一緒に事業を作り上げていく分野では、提携関係にある両社が相互にリソースを共有し続ける必要があり、資本提携がなじむと史料。
- 金融、IT、FinTechなどは協業連携を図ることのハードルが低い分野。日本企業においては、全てを外国企業に頼りきりではなく、適切に役割分担することが重要。

(協業連携を成功させるためのポイント)

- 協業連携を行う両企業がトップ同士でつながりを持ち、自前の経営資源では達成できない課題があるという危機感を相互に共有することで、補完的なパートナーとしての関係を築くことが重要。
- 日本企業は、経営マネジメントや人材育成、マーケティングノウハウといった無形資産を外国企業との協業連携に基づき取得することを期待。資本提携では、企業同士がリスクを共有し、一緒に事業を成し遂げるというコミットメントを高めることにつながる。
- 他社との協業連携における成功要因や留意点は、In-Out（日本企業から外国企業に出資するケース）、Out-In（外国企業から日本企業に出資するケース）、In-In（国内企業同士で一方が出資を行うケース）のそれぞれに共通する普遍的なポイントがある。In-Inの連携を行ったことがある企業にとって、そこで培ったノウハウはOut-Inでも活用でき、外国企業が相手だからと言って過度に身構える必要はない。
- 紹介いただく事例に共通する「成功のポイント」のまとめがあるとよい。4つのポイントを想定。(1) 少しずつ時間をかけて協業を進めたこと、(2) 協業相手とのコミュニケーションの仕組み作り、(3) 相互の強み弱みやシナジー創出の明確化、(4) M&Aの目的・目標設定。
- 合弁事業の際は、その形態が永続的ではないことを理解・考慮した上で、柔軟性を保ちつつ契約上において必要な内容を反映させていくことが重要。
- 企業ヒアリングの概要としては、特に協業のメリットや協業を進める上で困難だった点を整理するとよい。
- 日本企業としては、現時点で協業連携等を希望していなくても、将来的に必要な可能性を念頭において行動し、ネットワークを構築しておくことよい。
- 元々外国企業と接点があった日本企業が協業連携を実施した事例が多くみられるため、外国企業の協業連携を促進するには、相手企業へのリーチと心理的ハードルがポイント。コンサルや銀行等を経由して相手企業とマッチングする方法もあるため、外部専門家の起用も効果的。

以上