

第2回 企業価値向上に向けた 海外資本活用に関する研究会 事務局説明資料

令和7年3月3日

経済産業省 経済産業政策局 投資促進課

目次

1. 第1回の議論の整理

2. 基本的行動について

第1回研究会の議論の整理（1／2）

- 現状では多くの日本企業は**海外資本活用を持続的な企業価値向上に向けた経営手段の選択肢として十分に検討できていない。**
- 海外資本活用の活性化に向けて、成功事例の周知等も含めた**海外資本活用への解像度の向上、中間プレイヤー※のマッチング力の強化が重要。**

海外資本活用の活性化に向けた課題に関する主なご意見

- ✓ 経営課題を持っているにもかかわらず、海外資本活用を選択肢に入れていないところが多い印象。海外資本活用は「機会」ではなく「リスク」と捉えられやすい。
- ✓ 持続的な企業価値向上に向けて、中長期的な事業戦略と自社の現状とのギャップを踏まえた上で、経営手段を比較検討できている日本企業は少ない。自社の強みを活かし、弱みを補うための相手を選ぶという経営トップの戦略が重要。
- ✓ マクロ的に見ると、海外資本活用により企業の生産性は向上しており、必ずしも雇用が減少しているわけではない。ミクロとマクロの視点を組み合わせた解像度の向上が必要。日本企業に対して、特定の行動を促すようなヒントを提供してはどうか。
- ✓ 中間プレイヤーのマッチング力（出資者と被出資者のコミュニケーションギャップの補完）の増強が重要ではないか。

第1回研究会の議論の整理（2／2）

- ガイドブックには、海外資本活用が企業価値向上や企業成長を促すといった効果とともに、統合プロセスや従業員の活躍の機会の確保、経済安全保障の観点などのリスク・留意点についても盛り込むべき。

ガイドブックに関する主なご意見（基礎知識）

- ✓ 経営者に対するメッセージとして、海外資本活用を通じて企業価値の向上や企業成長を促すといった効果に力点を置くとよい。
- ✓ 海外事業会社の場合、資本業務提携（マイノリティ出資）から入り、マジョリティ出資に発展させることで、日本企業側の抵抗感を軽減できるのではないか。一方、海外PEファンドの場合、通常、初めからマジョリティ出資を行い、いずれイグジットするという特徴がある。両者の相違点を記載するとよい。
- ✓ デール後の座組やプロセスがどのようなになるのか、統合後の従業員の立場がどうなるのかや活躍の機会をどのように確保できるかなどは、中小企業の被出資者にとっては特に重要。
- ✓ 海外資本活用は「打ち出の小槌」ではないので、リスクや留意点の精査が必要。経済安全保障の観点についても盛り込むべき。

目次

1. 第1回の議論の整理

2. 基本的行動について

ガイドブックの構成・作成方針について

(第1回研究会資料より抜粋)

- 日本企業の海外資本活用に対する解像度を上げ、日本企業が企業価値向上に向けた選択肢の一つとして海外資本活用を具体的に検討することが可能となるよう、「**企業価値向上に向けた海外資本活用ガイドブック**」(仮称)を作成する。
- 本ガイドブックは、企業規模で限定することなく、**海外資本活用に関心を有する日本企業や、海外資本活用の検討の初期段階にある日本企業の経営者層を主なターゲットとし、**
 - (1) **日本企業の経営者層の行動変容を促すべく、経営戦略上の海外資本活用の重要性**を述べた上で、
 - (2) 海外資本活用の具体的検討に際し備えておくべき「**海外資本活用の基礎知識**」を提供するとともに、
 - (3) 日本企業の経営者層に求められる「**海外資本活用に向けた基本的行動**」を提示することとしたい。
- なお、海外資本活用を検討・実行する日本企業を支援する中間プレイヤー(投資銀行、証券会社、コンサルティング会社、銀行等)においても参考となる内容となるように留意する。

「企業価値向上に向けた海外資本活用ガイドブック」（仮称）の骨子（案）

はじめに

経営戦略上の海外資本活用の重要性

第1部 海外資本活用の基礎知識

1. 海外資本活用の概要

海外資本活用の類型・基礎データ・プレイヤー構造・基本的なプロセス（戦略策定、マッチング、交渉、基本合意、DD、最終合意、PMI）

2. 日本企業にとっての海外資本活用の有効性

海外資本活用のメリット

海外資本活用が特に有効なケース

他の経営手段との比較（業務提携・マイノリティ出資
受入れ・海外M&A）

3. 海外資本活用の留意点・リスク

企業価値の棄損リスク

経済安全保障（外為法に基づく投資管理制度）

買収に係る負担

第2部 海外資本活用に向けた基本的行動

⇒今回、御議論いただきたい内容

海外資本活用に向けた基本的行動（案）

- ガイドブックに、価値創造経営の実現に向けて**海外資本活用の有効性を高めるために経営者層に期待される5つの「基本的行動」**を提示したい。
- 各プロセスにおいて重要なポイント、取るべきアクション、事例を提示する。

海外資本活用に向けた基本的行動（要点）

Point

01

戦略策定

戦略の明確化と選択肢の見極め

※経営課題の把握、解決に向けて海外資本活用に限らず様々な選択肢を検討

Point

02

マッチング

中長期的な価値を実現できるパートナーの探索・精査

Point

03

交渉

価値の源泉、リスクを踏まえた主体的な交渉

Point

04

最終合意

従業員や取引先への前向きなメッセージの発信

Point

05

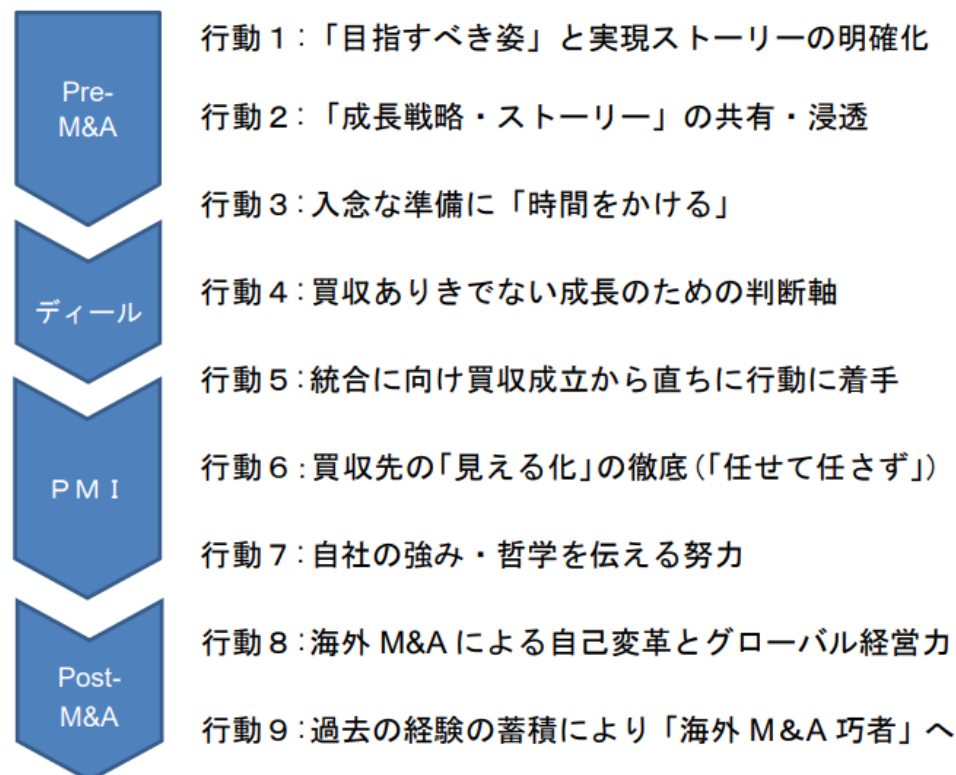
PMI

対話の継続による信頼関係構築と価値実現

(参考) 海外M&Aを経営に活用する9つの行動

- 経済産業省では、2018年に、経営トップ等が海外M&Aにおいて留意すべき点を「海外M&Aを経営に活用する9つの行動」として作成・公表。
- 海外M&Aの段階ごとに、経営者に求められる**基本的行動**、**留意点と具体的なアクション**、**事例**を提示。

海外M&Aを経営に活用する9つの行動



(出所) 経済産業省「海外M&Aを経営に活用する9つの行動」(2018年3月)より抜粋

9つの行動の例

【Pre-M&A】

行動1「目指すべき姿」と実現ストーリーの明確化

- はじめに具体的・明確な「成長戦略・ストーリー」はあるか。
 - 海外M&Aありきではなく、まず、中長期の時間軸の中で「目指すべき姿」を明確化する。
 - そこから逆算して「成長戦略・ストーリー」を策定し、これに沿って海外M&Aを(複数)有機的に関連づけて展開する。

<留意点と具体的なアクション>

- 「案件ありき」ではなく、「目指すべき姿」とその実現の道筋を明確化することが重要。
 - まず、十分なリソースを投じて、10年タームの中長期の時間軸の中で「目指すべき姿」とこれを実現するための「成長戦略・ストーリー」を明確化。
 - その「成長戦略・ストーリー」の中で、「自社で工場や販社を設立する」、「JVを行う」といった他の選択肢ではなく、「なぜ海外M&Aなのか」、「海外M&Aにより何をどう実現するのか」(海外M&Aの目的)を明確化し、トップ以下でコミット。
 - 一つの案件ですべて実現するのではなく、これを補完する案件も効果的に組み合わせるシナジーを拡大していく。

(出所) 経済産業省「海外M&Aを経営に活用する9つの行動」(2018年3月)より抜粋

今後のスケジュール

1月15日 第1回会合

- 海外資本活用の現状と課題
- ガイドブックについて
 - ・ ガイドブックの構成、作成方針
 - ・ 「海外資本活用の基礎知識」に盛り込むべき内容

3月3日 第2回会合

- ガイドブックについて
 - ・ 「海外資本活用に向けた基本的行動」に盛り込むべき内容

4月以降 第3回会合

- ガイドブック（案）
- 海外資本活用の活性化に向けたあるべき方策

春頃 ガイドブックを公表