



経済産業省

Ministry of Economy, Trade and Industry

独立行政法人経済産業研究所BBL セミナー

「外国企業との協業により経営力を強化！—さらなる企業の成長のヒントが経産省の協業連携事例集に」

外国企業と日本企業の協業連携 事例集について

2024年5月27日

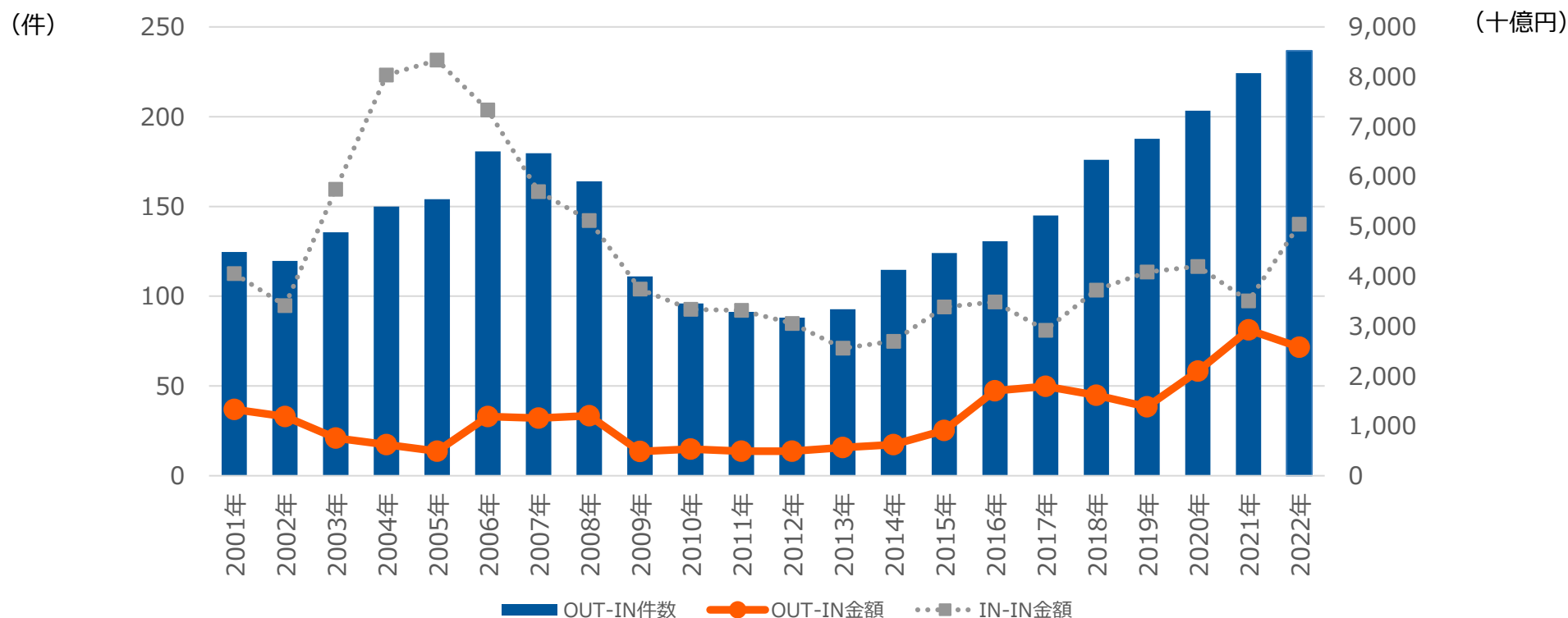
経済産業省 貿易経済協力局 投資促進課

日本企業と外国企業との協業連携は過去最高水準

- 日本企業と外国企業との協業連携（対日M&A等*）は、10年前と比較して、件数は約3倍、金額は約5倍に拡大（件数は過去20年間で最高水準）
- 日本経済の潮目の変化が起こっていることに加えて、地政学上の安定性などが評価され、日本市場への注目が高まっている。また、産業のグローバル化、技術革新への対応などを背景に、外国企業との協業連携により経営力を強化しようとする動きが加速

*外国企業が出資会社、日本企業が被出資会社となる出資。出資形態として合併、買収、事業譲渡、資本参加、出資拡大を対象。

対日M&A等の推移（件数・金額（3年移動平均*1））



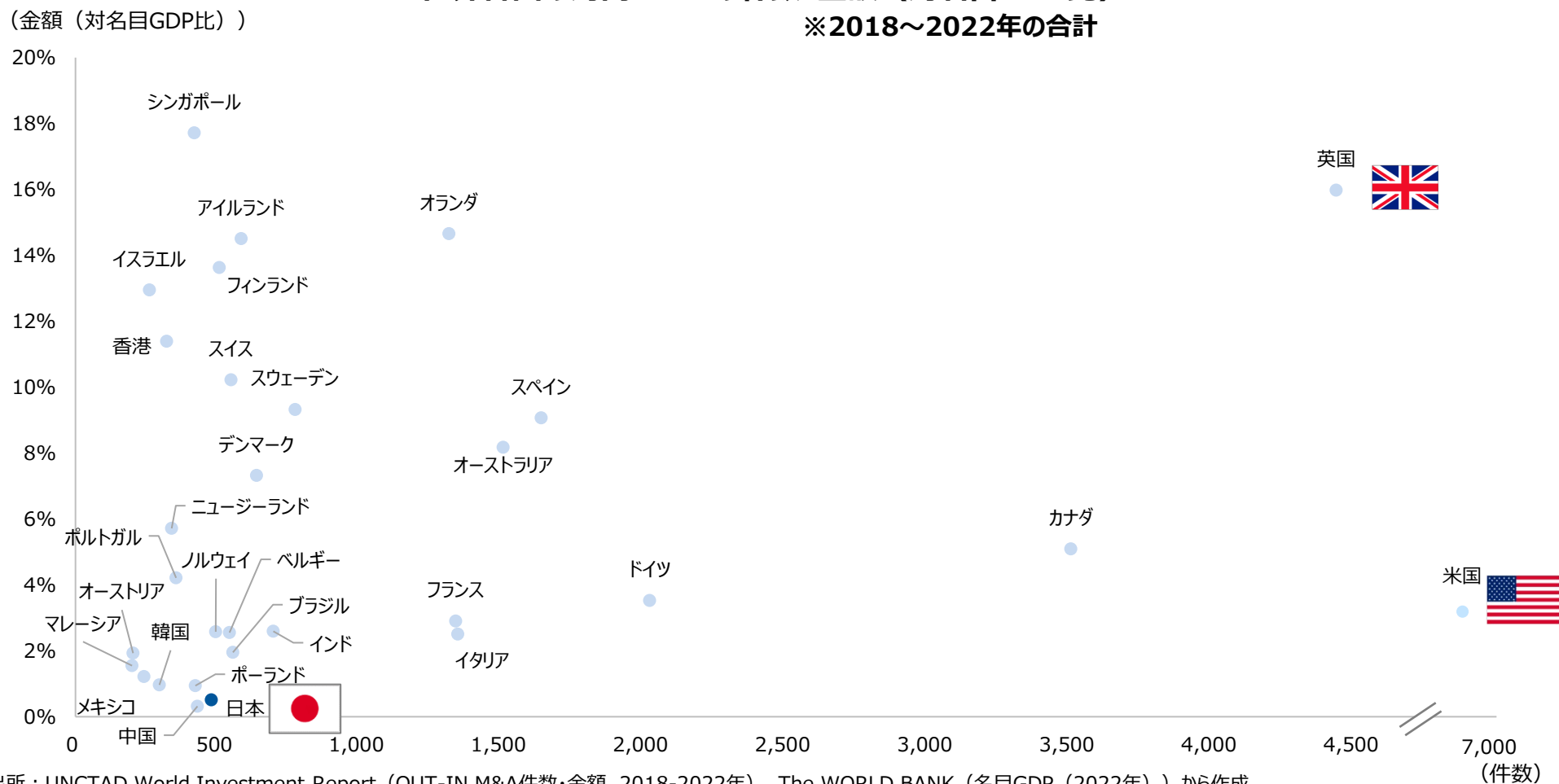
*1 当該年の値に前後1年の値を加算して年数3で除した平均値(例：2021年の値は2020～2022年の平均値)。特に毎年の金額は大型案件の有無により傾向が分かりにくいいため、3年移動平均を用いた
出所：レコフM&Aデータベースから作成（OUT-INの場合、日本企業の海外法人売却を除く。金額非公表案件も存在。）

日本での外国企業との協業連携は諸外国と比べて遅れている

- 日本の対内M&A等は拡大傾向にあるものの、件数、金額（対名目GDP比）は諸外国と比べて少ない（金額（対名目GDP比）は米国の約1/7、英国の約1/33）
- 海外資本に対する心理的抵抗感や社内の体制構築の遅れなどが要因

世界各国の対内M&Aの件数・金額（対名目GDP比）

※2018～2022年の合計



「外国企業と日本企業の協業連携事例集」作成の背景

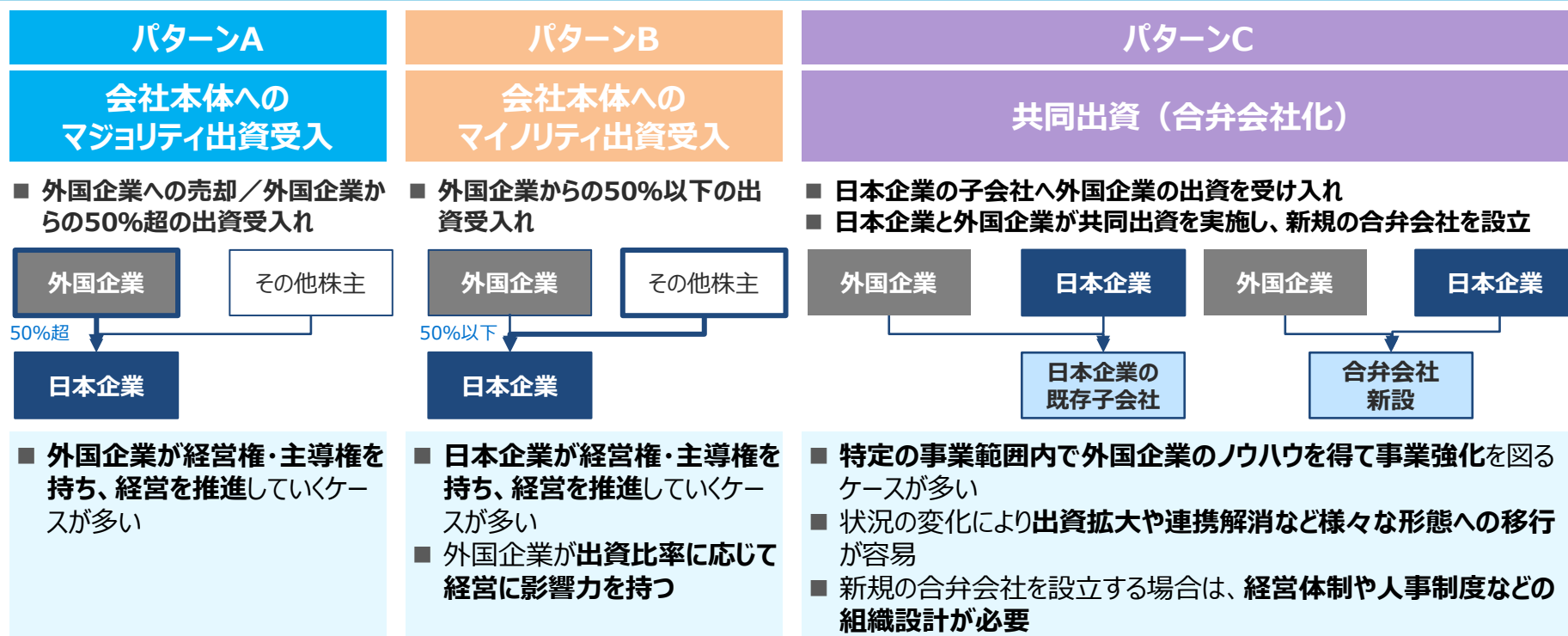
- 日本企業による外国企業との協業連携は過去最高水準にあるものの、諸外国に比べて遅れている
- 外国企業と協業連携を行う日本企業は、外国企業の持つグローバルネットワークやノウハウ等を活用して海外の販路拡大や、DX促進、人的資本管理などの経営改善、イノベーション創出などを実現。海外からの出資を積極的に受け入れ、経営力を強化することは、企業の持続的な成長の実現に加え、地域活性化につながる
- このため、日本企業における経営課題解決や成長の加速に向けた選択肢の一つとして海外資本を活用する際に参考となるよう、「外国企業と日本企業の協業連携事例集」を作成・公表

事例集の特徴

- 企業の経営課題に対応し、イノベーションや海外展開等を実現した11事例を実名で掲載
- 業種・地域、企業規模、外国企業の国籍等のバランスを考慮
- 幅広い協業連携ニーズに応え、実践的な内容になるよう、外国企業との共同出資や外国企業からのマイノリティ出資の受入れなども対象

外国企業との協業連携の形態

- 本事例集では、海外企業から日本企業への出資形態を以下の3パターンに整理・分類
 - ✓ パターンA（会社本体への**マジョリティ出資**受入）
 - ✓ パターンB（会社本体への**マイノリティ出資**受入）
 - ✓ パターンC（**共同出資**（合併会社化））
- 一般的に、マイノリティ出資や共同出資は、
 - ✓ マジョリティ出資と比較して、**経営独立性・主体性が維持される**
 - ✓ 資本参加を伴わない業務提携と比較して、**経営・技術ノウハウの獲得**や**シナジー創出**などが期待できる



掲載事例一覧

No.	パターン	日本企業（被出資会社）					外国企業（出資会社）		出資比率
		名称 （被出資会社）	親会社	業種 （被出資会社）	所在地	中小 企業*	企業名	国籍	
①	A	株式会社フジスタッフ	－	サービス	東京都		ランスタッド日本合同会社	オランダ	（当初）10% （現在）100%
②	A	株式会社ブランドリフト （株式会社タカミの親会社）	－	化学	東京都	✓	ロレアル株式会社 （L'Oréal S.A.）	フランス	100%
③	B	UPWARD株式会社	－	ソフト・情報	東京都	✓	salesforce.com, inc （現：Salesforce, Inc.）	アメリカ	非公表
④	B	株式会社ブレイド	－	ソフト・情報	東京都	✓	Google International LLC	アメリカ	非公表
⑤	C	株式会社ARISE analytics	KDDI株式会社	ソフト・情報	東京都		アクセンチュア株式会社	アメリカ	KDDI 85% アクセンチュア 15%
⑥	C	小正嘉之助蒸溜所株式 会社	小正醸造株式会社	食品	鹿児島県	✓	Diageo plc	イギリス	非公表
⑦	C	株式会社JTB情報システム （現 I&Jデジタルイノベ ーション株式会社）	株式会社JTB	ソフト・情報	東京都		日本アイ・ビー・エム 株式会社	アメリカ	日本アイ・ビー・エム 65% JTB 35%
⑧	C	TGオクトパスエナジー株式 会社	東京ガス株式会社	その他小売	東京都		オクトパスエナジー	イギリス	東京ガス 70% オクトパスエナジー 30%
⑨	C	BASF戸田バッテリーマテリア ルズ合同会社	戸田工業株式会社	化学	山口県		BASF SE（BASFジャ パン株式会社）	ドイツ	戸田工業 34% BASF 66%
⑩	C	日立ABB HVDCテクノ ロジーズ株式会社（現日立エ ナジージャパン株式会社）	株式会社日立製作所	電力・ガス	東京都		ABB Ltd	スイス	（当初）日立製作所 51% ABB 49% （現在）日立製作所 100%
⑪	C	三菱UFJモルガン・スタンレー 証券株式会社	株式会社三菱UFJフィナン シャル・グループ	証券	東京都		モルガン・スタンレー	アメリカ	三菱UFJフィナンシャル・グルー プ60% モルガン・スタンレー 40%

*出資当時の企業規模について、中小企業基本法の定義に従い分類。ただし、業種・事業内容・その他個別の状況により扱われている範囲が異なる場合がある

パターンA：会社本体へのマジョリティ出資受入、パターンB：会社本体へのマイノリティ出資受入、パターンC：共同出資（合併会社化）

Google International LLCによる株式会社ブレイドへの出資 (ブレイド × Google 2019年)

マイノリティ出資

ソフト・情報

顧客データ解析に強みを持つCXプラットフォーム「KARTE」を提供するブレイドは同プロダクトをマルチクラウド環境で提供しており、Googleのクラウドコンピューターサービス（Google Cloud Platform (GCP)）も採用。出資を契機としたGoogleとの連携を通じ、技術力、グローバルネットワークを活用。プロダクトの分析機能強化やコンサルサービスにおいて、顧客への更なる価値提供や顧客開拓を推進し、将来的に海外への事業展開も目指す

協業前の状況

① 協業の背景・課題

- ブレイドは更なる事業成長のため、国内にはない**AI技術の活用等、自社プロダクトの機能強化や顧客開拓**を企図
- Googleは日本におけるGCPユーザーとの協業を通じて、**日本のクラウド市場の拡大や日本のスタートアップエコシステムへの支援**を企図

② 協業の経緯・目的

- Googleは**GCP上でユニークなプロダクトを開発するブレイド**への出資を検討
- GoogleからブレイドへAI等の**技術提供**を行い、ブレイドは**GCP上でプロダクトの更なる機能強化・顧客開拓**を進める形で協業を開始

協業後の状況

③ 協業過程

- 技術面では、**Googleプロダクトを活用した技術の開発・実装**についてGoogleと協議
- 営業面では、Googleとブレイドの**それぞれのソリューションの販売協力**などについてグーグル合同会社及びグーグル・クラウド・ジャパン合同会社と協議

④ 出資後の成果

- Googleからの販売協力や技術的な支援を受けて、「**KARTE**」※の**機能強化や新サービスの開発、顧客開拓**を推進。**売上の増加にも貢献**
- 顧客企業の事業開発やAI技術活用といった経営課題を解決するコンサルサービスでも連携

協業内容・出資比率・取締役会構成

- 協業内容は、ブレイドの提供するプロダクトの技術開発や顧客開拓
- 2019年にGoogleはブレイドに出資を行い、技術面や販売面での協業を開始（出資比率は5%未満）
- Googleからブレイドへの取締役の派遣などはなく、ブレイドが主体的に経営

提供したリソース (支援等)

- GCPの活用ノウハウ
- GCP上のソリューション



非公表

提供したリソース (支援等)

- 資金
- AI等の技術
- 顧客接点
- グローバルネットワーク

取締役会構成

ブレイド 6名  Google 0名

協業成功のポイント

- **他社に模倣困難なプロダクトの提供**
 - 他社が開発できないユーザーデータのリアルタイム解析技術といったコア技術を保持し、技術の模倣が困難なプロダクトを提供することが、グローバル大企業から出資先・協業先として認めてもらうためには重要
- **協業におけるシナジー創出に向けた目標設定と進捗管理**
 - 協業を進めるにあたり、ブレイドとGoogleで互いに、技術とビジネスの両面で密なコミュニケーションを取っている

※KARTE：ブレイドが開発・提供するCX（顧客体験）プラットフォーム。顧客データ解析に強みを持ち、Webサイトやアプリを利用している人の行動をリアルタイムで可視化。KARTEで解析した顧客データを基に、あらゆる接点で顧客体験向上を可能にする様々なプロダクト群を展開。

案件概要

<公表日> 2019年11月 <スキーム> 優先株式の発行（出資割合：非公表） <取引額> 非公表 <日本企業> 株式会社ブレイド（東京都）
<事業内容> CXプラットフォーム「KARTE」等のSaaSの開発、提供及びプロフェッショナルサービスによる企業や組織、自治体等のDX支援 <売上> 86億円（2023年9月期） <従業員数> 341名（2023年12月末時点）
<資本金> 29億円 <区分> 中小企業（被出資時点） <出資者（外国企業）> Google International LLC <事業内容> 検索エンジン、オンライン広告、クラウドコンピューティング等のサービスの開発・提供



外国企業との協業連携において留意すべき点・成功のポイント

- 外国企業と協業連携している日本企業の多くは、持続的成長、海外展開等の経営上の目的達成のためには、自前主義では解決できないとの危機感を持っていた
- そこで、様々な選択肢を検討する中で、経営方針・哲学を共有し、お互いの経営リソースを補完できる外国企業をパートナーとする協業連携を選択
- 協業連携を成功させるためには、自社の強み・弱みから協業連携の目的・目標を明確化した上で、社内や協業連携相手と丁寧にコミュニケーションを取り、企業文化や商慣習の違いについてお互いに理解を深めることが重要

背景・課題感

- 新たな経営ノウハウを取り込み、持続的かつ飛躍的な成長を実現
- 他社の技術等を活用し、イノベーションや新規ビジネスモデルを創出
- 他社の販売ネットワーク等を活用し、グローバルに事業拡大・展開
- 人材育成、人事管理手法の取り込み
- DXに取り組み、高度なサービスを提供

メリット・意義

- 経営面
(新事業モデル・イノベーション創出、経営基盤強化)
- 事業面
(営業・販売力強化、生産開発能力拡大・生産性向上)
- 従業員面
(人材育成・確保、労働環境・条件改善)

成功のポイント

- 協業連携の目的・目標の設定
- 自社の強み・弱みの明確化とアピール
- コミュニケーションを密に図るための仕組み
- 協業連携開始後も時間をかけて協議

外国企業との接点

- 外国企業からのアプローチ
- 日本企業からのアプローチ
- 業界団体、コンサルティング会社、投資銀行等を通じたネットワーキング等

協業連携に係る苦労等

- 協業連携に係る社内への説明
- 従業員の不安や疑問に対する説明
- 企業文化、商慣習の差異への対応

外国企業との協業連携のメリット

- 外国企業との協業連携に関し、大別すると経営面、事業面、従業員面で共通するメリットを確認することができた

経営面

新事業モデル・イノベーションの創出

- 新商品・新サービス・イノベーションの創出を実現
- 今までアプローチできなかった事業分野や技術への新規開拓など事業ポートフォリオの拡大等に寄与

経営基盤の強化

- KPI管理等の経営管理手法について経営管理の高度化を実現
- 協業連携先の業務ノウハウを導入し、自社の業務改革を実現

事業面

営業・販売力の向上

- 製品・サービスの販路拡大（海外進出含む）に寄与
- 商品・サービスのブランド力を強化し、取引先との交渉力強化や競争力向上を実現

生産・開発能力、生産性の向上

- 安定的な資材調達や事業規模の拡大等を実現
- 製品の品質向上や生産コスト低下等に寄与

従業員面

人材育成・確保

- グローバル人材の育成・強化を実現
- 協業先のITのノウハウを導入し、ビジネスモデルのDX化を担う人材育成を推進

労働環境・条件の改善

- 公正かつ透明性の高い人事評価制度の導入、海外プロジェクトへの参画や海外人材との交流により、従業員のモチベーションやパフォーマンスが向上

協業連携事例に共通する課題

- 外国企業との協業連携を検討いただく上で参考となるよう、共通する課題について関係者の生の声をもとにコラムを作成・掲載

(1) 外国企業と日本企業との企業文化（商慣習）の差異をどう乗り越えたか



- 協業連携を成功に導き、持続的発展につなげるためには、**外国企業との企業文化や商慣習の差異を乗り越え**、事業を進めていくことが必要。
- **翻訳アプリの活用**、**交流会の開催**などにより企業文化の理解に努めた。
- 商慣習や海外展開戦略などの違いについては、協業先と緊密なコミュニケーションを行い、**協業先の優れた取組を柔軟に採用**した。

(2) 外国企業との協業連携の解消事例から見た留意点



- **経済環境の変化**や**親会社間の戦略の不一致**等を理由に協業を解消したケースがある一方で、事業ポートフォリオ・投資戦略の見直しに伴うものや、事業が成功し一方の100%子会社化により発展的な解消に至ったケースも存在。
- 協業相手と紛争や協業解消に発展するリスクを踏まえて、**紛争時の手続について契約時に合意**しておくことが重要（「誠実な協議」条項は不十分）。
- **ビジョンや目標（ゴール）**を入念に、明確に、継続的に協業相手と共有し、**社内全レベルに浸透**させる。

協業連携事例に共通する課題（続き）

（３）中小企業における経営高度化に向けた外国企業の協業連携の活用



- 中小企業においても、海外市場の販路拡大等を目指して外国企業との協業連携は選択肢の一つとなりうる。一方で、経営資源が限られていること等により、社内体制の整備や英語によるコミュニケーションに困難を感じ、協業連携を断念するケースが想定される。
- 外国企業との協業連携を推し進めている中小企業は、通訳の活用や語学が堪能な専門人材の採用、自社の特長や強みを尊重してもらえる適切な協業相手の選定、外部専門家のサポートの積極的な活用、協業を円滑に進めるための柔軟な経営方針の採用等の対応を行っていることがうかがえる。

（外国企業との協業連携を行っている中小企業の声）

- ✓ 言語の壁を意識せず円滑にコミュニケーションを取るために通訳を介して交渉した
- ✓ 双方の良い点を融合して最良の手段と一緒に作るという志向性を大切にした
- ✓ 外部業者を活用し国際会計基準に対応。滞りなく外国企業へ会計報告が可能に
- ✓ 顧客企業の海外販路拡大などの経営課題に対して、外国企業との協業連携をサポートする地方銀行もあるため、事業設計段階から相談することも有用

国内企業と海外企業との協業連携促進に向けた今後の取組

政府全体の取組（対日直接投資推進会議）

- イノベーション力を高め、日本経済の持続的成長や地域経済の活性化につなげるべく、2023年4月に「海外からの人材・資金を呼び込むためのアクションプラン」を決定、「2030年に対日直接投資残高を100兆円」とする目標を掲げた。
- 「海外からの人材・資金を呼び込むためのタスクフォース（副大臣主宰）」において、有識者を交えて各施策の進捗についてフォローアップを実施、取組を加速・深化すべき事項について議論。
- 2024年5月、今後、特に重点的に取り組むべき事項とその政策対応について、国内企業と海外企業との協業促進を含む4つの施策を柱とする「対日直接投資加速化に向けた優先プログラム」を整理。

経済産業省の取組

- 国内企業と海外企業との出資を含む協業連携の促進に向けて、2024年度に以下を実施。
 - ✓ JETROと連携し、海外のベンチャー・キャピタルと日本のスタートアップとのマッチング、J-Bridgeを通じた海外企業と日本企業とのマッチングを支援
 - ✓ 6回程度セミナーを開催、事例集の周知・広報を実施（7月以降、英語版を公表）
 - ✓ 地域企業の実態に詳しい金融機関や国内外の事業者と連携し、協業促進に向けた課題を抽出、あるべき方策を検討