

経

営

情

報

2014.6.19

NO.394

海外事業者との投資提携で未来を拓く

経済産業省は、平成26年4月に「海外事業者との投資提携事例集～協業で未来を拓く～」を公表しました。

国内事業者が海外事業者と投資提携を行う場合、単に資本増強や資金調達を図るだけにとどまらず、併せて海外事業者との「技術提携」や「事業提携」を行って経営手法やノウハウを獲得することにより、自社の技術力の高度化、新商品の開発、国内外での販路の拡大、ひいては自社事業の海外展開を達成している事例があります。

本事例集では、海外事業者と投資提携を行うことで成功している中堅・中小企業の事例を30企業掲載しています。併せて、海外事業者との投資提携により得られたメリット、知っておくべきリスク、投資提携のポイント・留意点なども整理して取りまとめています。

今回は、本事例集の概要をご紹介します。

海外事業者との投資提携の政策的位置づけについて

政府は、昨年6月に閣議決定した「日本再興戦略」において、国内のあらゆる企業や人材がグローバル経済の利益を享受できる環境を整備するとともに、海外の優れた人材や技術を日本に呼び込み、雇用やイノベーションの創出を図るため、日本国内の徹底したグローバル化を進めることとし、2020年における対内直接投資残高を35兆円へ倍増（2012年時点17.8兆円）するという目標を掲げました。

今回、本事例集を公表・普及させることで、日本の中堅・中小企業の方々に対して海外事業者との投資提携に関する理解の促進を図るとともに、経営手法の選択肢を増やす一助とし、併せて、対日投資残高を倍増させるための基盤強化を図ろうとするものです。

海外事業者との
投資提携事例集
～協業で未来を拓く～



平成26年4月
経済産業省 貿易経済協力局

「海外事業者との投資提携事例集
～協業で未来を拓く～」

経済産業省 貿易経済協力局
平成26年4月 公表

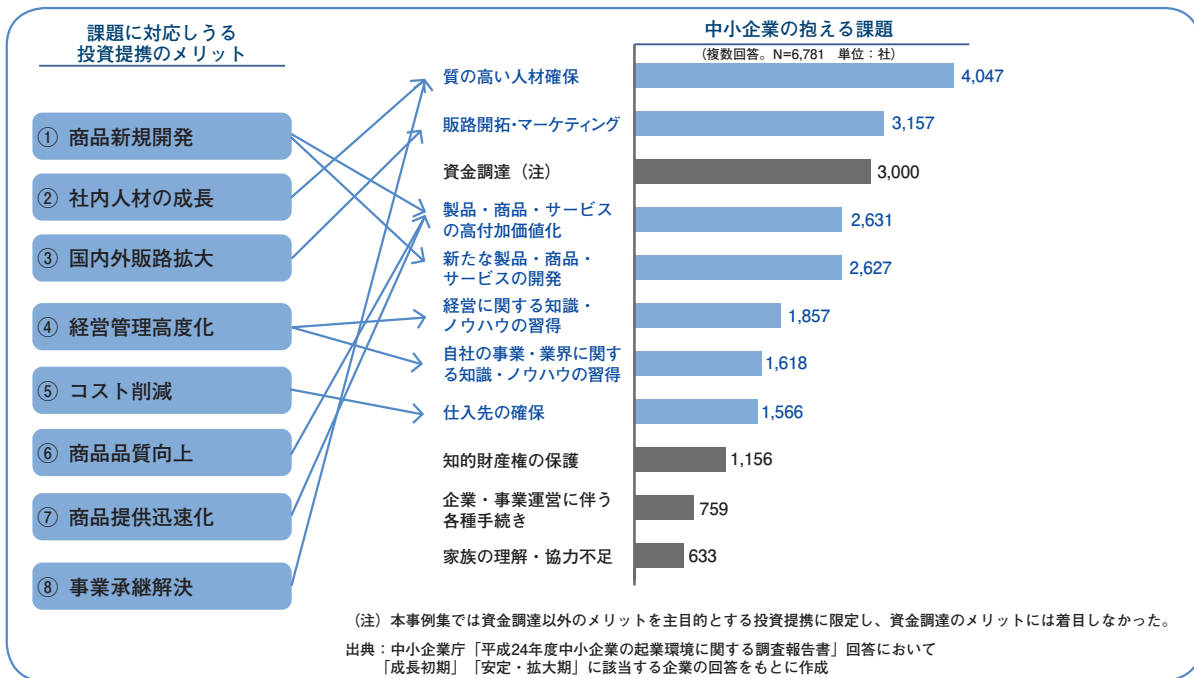
参照ホームページ

[http://www.meti.go.jp/policy/investment/
5references/pdf/jirei.pdf](http://www.meti.go.jp/policy/investment/5references/pdf/jirei.pdf)

海外事業者と投資提携を行うメリット

海外事業者と投資提携を行った企業は、投資提携をきっかけに様々なメリットを受けています。各企業からのヒアリング結果に基づき、海外事業者からの投資提携によって得られたメリットを以下の8つに分類しました。

中小企業は様々な課題を抱えていますが、これらのメリットは中小企業の抱える課題と次のように突合しており、海外事業者との投資提携が中小企業の抱える課題を解決できる可能性があります。



海外事業者と投資提携を行う際のリスク

上記のように、海外事業者との投資提携には多くのメリットがありますが、一方で、うまくいかずトラブルに巻き込まれた事例も存在し、リスクもあることを理解する必要があります。以下に、海外事業者との投資提携によりトラブルに巻き込まれた事例をもとに、そのような事態に至ったと考えられる要因を例示しました。

① 海外事業者からの厳しい要求の提示

- ・事前に投資提携の目的や条件の確認を行わなかったため、提携後に海外事業者から予見しない要求を受けたケースが存在する。

⑤ 企業文化等の違いによる社内の混乱

- ・経営方針や企業文化の違いを踏まえて投資提携を行わなかったため、統合段階で混乱が生じたケースが存在する。

② 従業員の流出

- ・事前調査を行わないまま海外事業者の経営方針を導入したところ、自社との違いに対応できず従業員が他社に転職したケースが存在する。

⑥ 取引先との関係の悪化

- ・提携後に海外事業者の商慣行が導入されたため、取引先との関係が悪化し、取引継続が困難となったケースが存在する。

③ 重要な技術・ノウハウの流出

- ・提携先に対して技術・ノウハウの供与条件を明確にしなかったため、技術が社外に流出したケースが存在する。

⑦ 交渉期間及びコストの増大

- ・交渉において、文化や言語の違いから交渉に時間がかかり、予定した期間及び費用を超過したケースが存在する。

④ 不利な内容での提携契約の締結

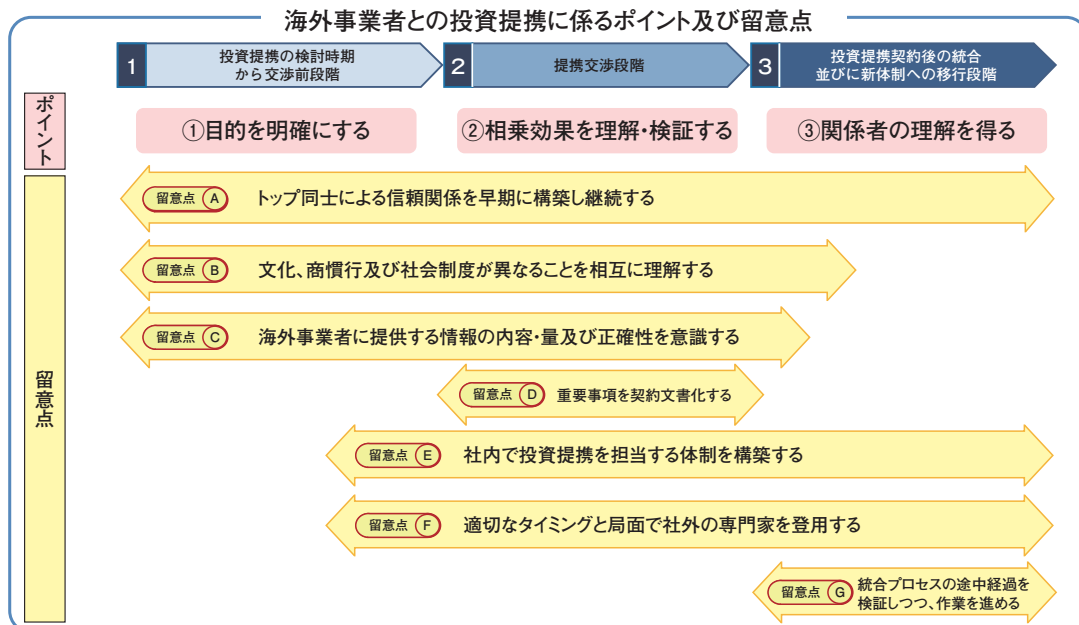
- ・交渉において自社に不利な内容で契約を締結してしまい、投資提携後にトラブルが生じたケースが存在する。

⑧ 提携先のトラブルへの関与

- ・海外事業者が、現地で発生したトラブルに関与していたため、投資提携の継続が困難となったケースが存在する。

海外事業者と投資提携を行う際のポイントと留意点

企業の経営者・担当者へのヒアリング及び専門家の意見等を踏まえ、投資提携を3段階に分けて、海外事業者と投資提携を行う際の「ポイント」と「留意点」を取りまとめました。



海外事業者と投資提携を行った国内事業者の成功事例

1. 株式会社アドバネット【海外事業者：ユーロテック（イタリア）】

岡山市に本社を置き、1981年に創業された株式会社アドバネット（投資受入前：資本金72百万円、従業員数約150名）は、先端的な組み込みボード技術を背景に、産業用電子制御機器・計測器やマイクロコンピュータ応用システム向けのハードウェア・ソフトウェアなど高付加価値製品の開発に成功して、国内市場で確実に成長を遂げてきました。

アドバネットでは、国内市場の飽和に伴い、自社単独での海外市場への展開を模索するようになりましたが、顧客の開拓に辿り着くのは容易ではなく、実現には至りませんでした。

ちょうどその頃、日本市場参入に関心を持ち、日本企業の提携先を模索していたユーロテックから、投資提携を含めた打診がありました。

アドバネットとしては、投資受け入れによる経営方針の変化を懸念し、投資受け入れ後3年間は経営権を移行せず、その後にユーロテックへ経営権を移行するといった段階的なプロセスを採用することにしました。

投資提携によりアドバネットが得たメリットは以下のとおりです。

投資提携によって得られたメリット

国内外の販路拡大

商品・サービスの充実及び新規開発

提携先事業者の製品の取り扱い開始による製品ラインナップの充実及び共同での製品開発を実現。グループ全体の販路も活用することが可能となり海外に販路を拡大。

コストの削減

事業承継問題の解決

社内人材の成長・モチベーションの向上

創業者の退任に伴う事業承継問題を解決、海外事業者の海外拠点を活用し、低コストでの調達が可能に。従業員の海外に対する意識を改革。

2. 共和薬品工業株式会社【海外事業者：ルピン（インド）】

大阪府に本社を置き、1954年に創業された共和薬品工業（以下、共和薬品という。投資受入前：資本金98百万円、従業員数243名）は、特許期限が切れた医薬品であるジェネリック医薬品企業として、事業拡大に向けて魅力的な市場や提携先を模索していました。その中で、特にインドが将来的に世界の医薬品の製造拠点になることが予見されており、インド企業との提携が有用と考えていました。

同じタイミングで、インドのジェネリック医薬品メーカーも、今後の成長が見込まれる日本での展開に関心を持っており、日本企業と様々な提携を検討していました。その一環としてルピン側から共和薬品にコンタクトがあり、共和薬品をインドの研究開発施設の見学に招待しました。当時の社長がインドに赴いたところ、その先進的な設備に感銘を受けるとともに、ルピン側経営陣と議論したところ、ルピン側と経営の価値観を共有できました。このため、両社は2005年より共同研究開発を開始し、本共同開発の中で信頼関係が醸成され、2007年に投資提携の合意に至りました。

この投資提携により共和薬品が得たメリットは以下のとおりです。

投資提携によって得られたメリット

国内外の販路拡大

商品・サービスの
充実及び新規開発

ルピンのグローバルなネットワークを活用し、安価な原料調達及び製品のライセンスが推進された。
ルピンの経営方針に沿って共和薬品も人材、設備及び研究開発に積極的に投資し、企業としてのインフラを強化。

コストの削減

経営管理手法の
高度化

社内人材の成長・
モチベーションの向上

グローバルな成長戦略の策定や目標管理システムの導入及び財務体質の強化に積極的に取り組んだ結果、従業員のコスト意識が増大し、利益重視の経営に変わり、最終的に収益性が向上。また、日本とインドの製造拠点の特徴を合わせた生産体制を構築することで、医薬品の安定供給体制の構築及びコストの削減を図った。

【本事例集に関するお問合せ先】

経済産業省 貿易経済協力局 貿易振興課
電話：03-3501-1662 FAX：03-3501-2082

INVEST JAPAN

対日直接投資

（経済産業省 貿易経済協力局 貿易振興課）

「経営情報」に関するご意見・ご要望等ございましたら、中小企業事業の窓口までお問い合わせください。
発行：日本政策金融公庫 中小企業事業本部 営業推進部 ホームページ <http://www.jfc.go.jp/>