

経済産業省 近畿経済産業局 委託調査

令和7年度「関西の中堅・中小企業×アセアン企業の外国資本連携の
円滑化に向けた研究会」の運営ならびに取り纏めに関する業務

関西の中堅・中小企業×アセアン企業の 外国資本連携の円滑化に向けた研究会

最終報告書

令和8年3月

株式会社京都総研コンサルティング

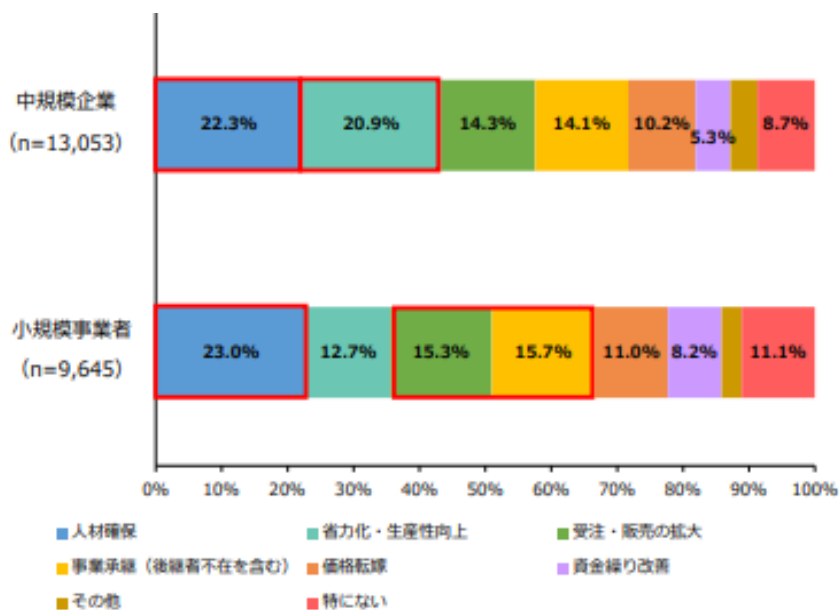
目 次

	頁
1. 本委託事業の取組背景・目的	1
2. 問題意識	8
3. 研究会の開催	9
3.1. 構成機関	9
3.2. 目標とプロセス	9
3.3. 研究会におけるアプローチ結果	10
(a) 中堅・中小企業とアセアン企業の外国資本連携に おけるプロセス別の課題・阻害要因	10
(b) 構成機関による連携アイデアの議論およびケース スタディによる検証	12
(c) 実践可能な協働アクションの抽出	16
(d) 協働アクションの一つとしてのセミナー開催	19
4. まとめ	23

1. 本委託事業の取組背景・目的

構造的な人手不足、円安・物価高の継続による生産・投資コスト増加などにより、中堅・中小企業が直面する事業環境は依然として厳しい（図表 1-1）。経営課題を乗り越え、成長を成し遂げるために、自社の現状を把握して必要な打ち手を投じていく経営力が必要であり、さらには事業規模拡大に向けた外国企業との協業連携の可能性を含めた、海外展開の推進（＝海外ビジネス戦略）を検討していくことが有力な選択肢となり得る。（図表 1-2）

（図表 1-1）中小企業の経営課題（企業規模別）



（出所）「2025年版中小企業白書・小規模企業白書」（中小企業庁）

（図表 1-2）外国企業との協業連携メリット

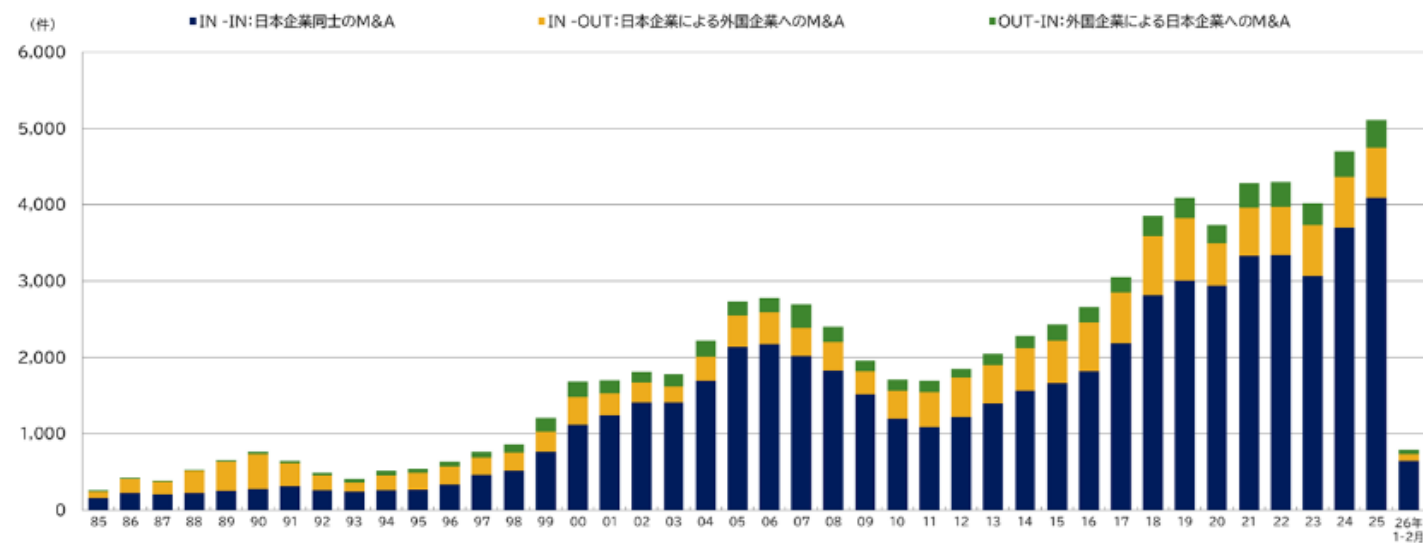
経営面	新事業モデル・イノベーションの創出 <ul style="list-style-type: none"> ■ 自社にない商品・サービス・技術・ビジネスモデルを有する外国企業との協業連携により、新商品・新サービス・イノベーションの創出を実現 ■ こうした新規事業・イノベーションの創出によって今までアプローチできなかった事業分野や技術への新規開拓や事業ポートフォリオの拡大等に寄与 	経営基盤の強化 <ul style="list-style-type: none"> ■ KPI管理や一人当たり売上高の設定等の経営管理手法（経営ガバナンス）について、海外企業から先進的なノウハウ・知見を取り込むことで経営管理の高度化を実現 ■ 協業連携先の業務ノウハウやシステム開発・運用の最適化に関する知見を導入することにより、自社の業務改革を実現
	営業・販売力の向上 <ul style="list-style-type: none"> ■ 協業連携先の販売チャネルやマーケティング手法の活用により、製品・サービスの販路拡大（海外進出含む）に寄与 ■ また、日本企業の商品・サービスが有するブランド力を強化し、取引先との交渉力強化や競争力の向上を実現 	生産・開発能力、生産性の向上 <ul style="list-style-type: none"> ■ グローバルに事業展開している外国企業との協業連携により、安定的な資材調達や事業規模の拡大等を実現 ■ また、外国企業の製造方法や品質管理方法などのベストプラクティスを取り込むことにより、自社製品の品質向上や生産コストの低下等にも寄与
従業員面	人材育成・確保 <ul style="list-style-type: none"> ■ 外国企業のグローバル人材との交流促進や海外におけるビジネス経験を積む機会の創出により、グローバル人材の育成・強化を実現 ■ また、協業先のITシステム活用のノウハウを導入することにより、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 <ul style="list-style-type: none"> ■ 公正かつ透明性の高い人事評価制度（成果に連動した報酬体系等を含む）を導入することにより、従業員のモチベーション・パフォーマンスの向上が実現 ■ また、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が向上

（出所）「外国企業と日本企業の協業連携事例集について」（経済産業省）

海外ビジネス展開の手法としては、輸出、製造委託（OEM/ODM）、人材派遣、資本投入等、様々あるが、本報告書においては、中でも、① 資本投入を伴わないアライアンス（業務提携・技術提携）、② グリーンフィールド進出（独立出資、共同出資）、③ 既存/新規の現地ビジネスパートナーへの資本参加、資本受入による協業連携に焦点を当てている。

日本では、2000年代から大企業を中心に M&A が本格的に実施され、近年では海外の事業会社や海外 PE ファンドとの大型投資案件の実現もあり、外国企業が有する技術やノウハウ、人材等を取り込む観点から外国資本活用の認知度が高まってきている。（図 1-3）

（図表 1-3） M & A 形態別件数の推移



© 2026 RECOFDATA Corporation All Rights Reserved.

（出所）MARR Online

こうした背景の下、経済産業省は、平成 30 年に「我が国企業による海外 M&A 研究会」^{※1} 報告書にて、日本企業が海外企業に資本投入する（いわゆる In-Out M&A）手法や課題を整理し、成功手法の一つとして位置づけた。また、令和 7 年には日本企業が企業価値向上に向けた選択肢の一つとして、外国資本活用をより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」^{※2} を公表した。本ガイドブックでは、特に、日本企業が海外資本を受入れる（いわゆる Out-In M&A）パターンに焦点を定め、合併、買収、事業譲渡、資本参加、出資拡大という出資形態について、基本的プロセスや中間プレイヤー（投資銀行、証券会社、銀行、コンサルティング会社等）等の起用について整理し、紹介している。（図表 1-4）地域においては、こうした知見を踏まえつつ、資本のマジョリティを投下する M&A に加え、将来的な資本投入、受入を見据えたアライアンス（業務提携・技術提携等）も含めて、「In-Out」「Out-In」双方の観点から、地域の企業の実態に即した「**外国資本連携**」の支援の在り方を模索することが重要となる。

※1 参考：平成 30 年「我が国企業による海外 M&A 研究会」（経済産業省）

※2 参考：令和 7 年「企業価値向上に向けた海外資本活用ガイドブック」（経済産業省）

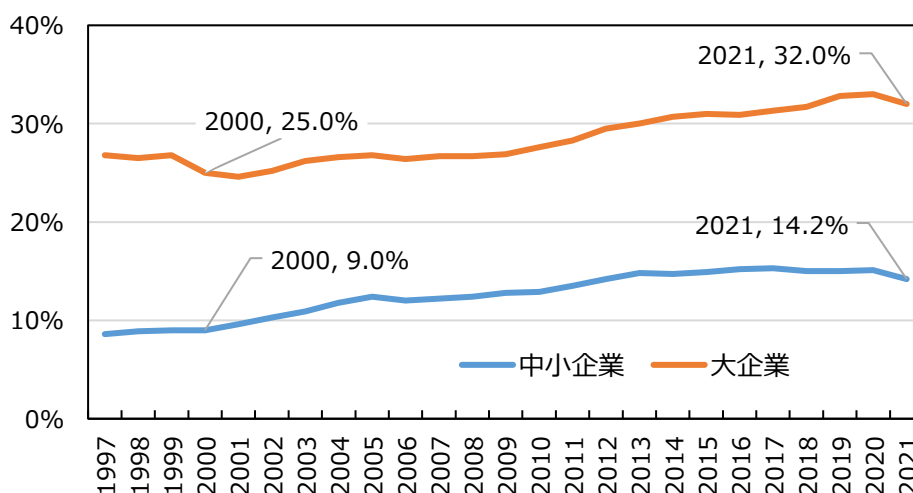
(図表 1-4) 各研究会等の対象領域

研究会・報告書等		主な対象領域					
		IN-IN	IN-OUT	OUT-IN	企業規模	特定業務	特定地域
「我が国企業による海外M & A研究会報告書」(平成30年3月)	経済産業省		○				
「海外M & Aを経営に活用する9つの行動」(")	"		○				
「企業価値向上に向けた海外資本活用ガイドブック」(令和7年6月)	"			○			
「外国企業と日本企業の協業連携事例集」(令和6年5月)	"			○			
「対日M & A活用に関する事例集」(令和5年4月)	"			○			
「外国企業と中堅・中小企業の投資提携事例に関する調査」(平成29年2月)	"			○			
「中小M & A市場改革プラン」(中間とりまとめ 令和7年8月)	中小企業庁	○			△ (中小企業)	△ (事業承継)	
「中小M & Aガイドライン改訂(第3版)」(令和6年8月)	"	○			△ (中小企業)		
「関西の中堅・中小企業×アセアン企業の外国資本連携の円滑化に向けた研究会」	近畿経済産業局		○	○	△ (中堅・中小企業)		△ (関西、アセアン)

(出所) 経済産業省および中小企業庁HPから当社作成

また、日本企業の海外展開状況を海外向け直接投資割合でみた場合、「2024年版 中小企業白書」(中小企業庁)によると、2021年度の大企業の直接投資企業割合は32.0%に対して、中小企業は14.2%であり、ここ20年の増加率でみると大企業25%(2000年度)、中小企業9%(2000年度)とそれぞれ7%および5%で推移している。(図表1-5)

(図表1-5) 直接投資企業の推移(企業規模別)



(出所) 2024年版「中小企業白書」から当社作成

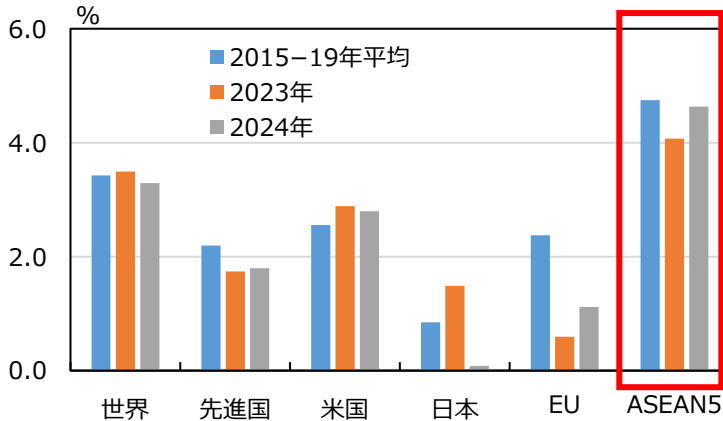
こうした状況のもと、中堅・中小企業においては、大企業に比して外国資本連携が成長戦略の一つとして十分に認識されにくい現状であると考えられるが、一方で、アセアン地域の企業等との資本連携を通じて、成長を実現する先行事例も生まれている。

実際、中堅・中小企業にとってアセアンは海外ビジネス展開先として関心が高い国・地域であり、ビジネスパートナーとしてアセアン企業との外国資本連携について検討を進

めることは企業ニーズに合致している。以下では、アセアンの優位性について、GDP 成長率、人口構造、貿易及び投資の観点から概観する。

(1) アセアンの実質GDP成長率の推移をみると、先進諸国と比較して高成長を継続(図1-6)しており、今後も成長が続くと見込まれていること。(図1-7)

(図表1-6) 実質GDP成長率



(注) 「ASEAN5」はインドネシア、マレーシア、フィリピン、シンガポール、タイ
 (出所) IMF「WEO」(2025年4月) から当社作成

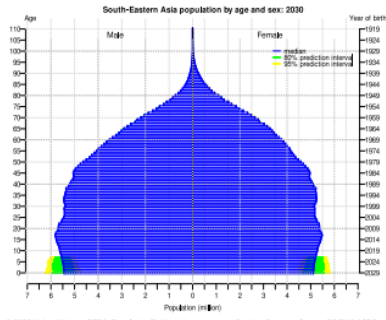
(図表1-7) 実質GDP見通し

地域	前年比 (%)		
	2024年(実績)	2025年	2026年
インドネシア	5.0	4.7	4.7
マレーシア	5.1	4.1	3.8
フィリピン	5.7	5.5	5.8
シンガポール	4.4	2.0	1.9
タイ	2.5	1.8	1.6
ベトナム	7.1	5.2	4.0

(出所) 通商白書 2025 (経済産業省)

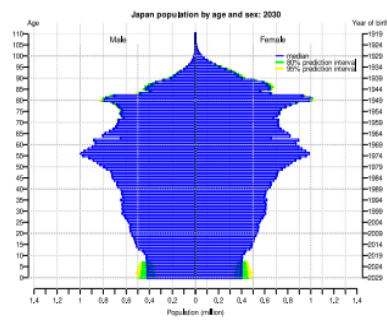
(2) 日本と比較して、人口構成のうち、若年層が労働人口のボリュームゾーンであり、購買力(販路拡大)や労働供給面等の面から魅力のある地域となっていること。(図1-8)

(図表 1-8) 人口ピラミッドにみる地域性



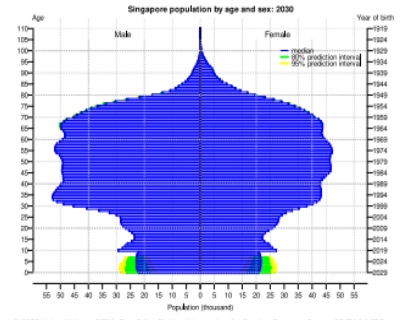
© 2022 United Nations, DESA, Population Division, Licensed under Creative Commons license CC BY 3.0 IGO, United Nations, DESA, Population Division, World Population Prospects 2022, <http://population.un.org/wpp/>

東南アジア



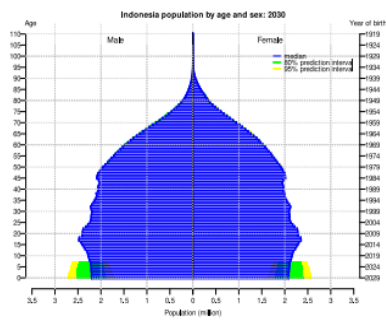
© 2022 United Nations, DESA, Population Division, Licensed under Creative Commons license CC BY 3.0 IGO, United Nations, DESA, Population Division, World Population Prospects 2022, <http://population.un.org/wpp/>

日本



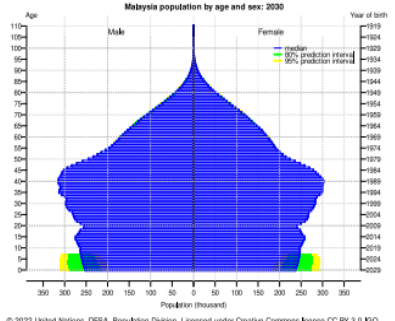
© 2022 United Nations, DESA, Population Division, Licensed under Creative Commons license CC BY 3.0 IGO, United Nations, DESA, Population Division, World Population Prospects 2022, <http://population.un.org/wpp/>

シンガポール



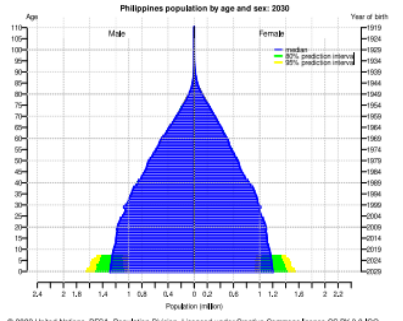
© 2022 United Nations, DESA, Population Division, Licensed under Creative Commons license CC BY 3.0 IGO, United Nations, DESA, Population Division, World Population Prospects 2022, <http://population.un.org/wpp/>

インドネシア



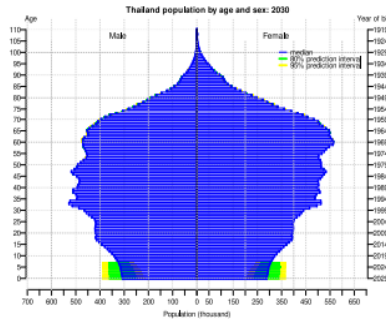
© 2022 United Nations, DESA, Population Division, Licensed under Creative Commons license CC BY 3.0 IGO, United Nations, DESA, Population Division, World Population Prospects 2022, <http://population.un.org/wpp/>

マレーシア



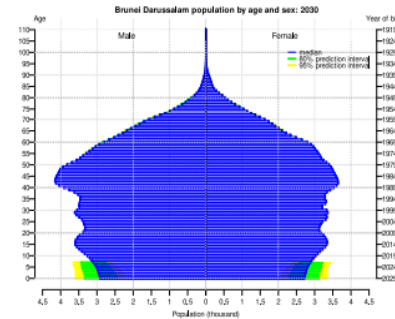
© 2022 United Nations, DESA, Population Division, Licensed under Creative Commons license CC BY 3.0 IGO, United Nations, DESA, Population Division, World Population Prospects 2022, <http://population.un.org/wpp/>

フィリピン



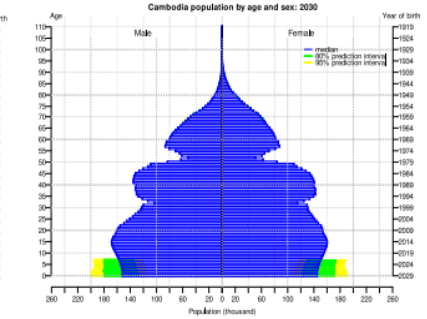
© 2022 United Nations, DESA, Population Division, Licensed under Creative Commons license CC BY 3.0 IGO, United Nations, DESA, Population Division, World Population Prospects 2022, <http://population.un.org/wpp/>

タイ



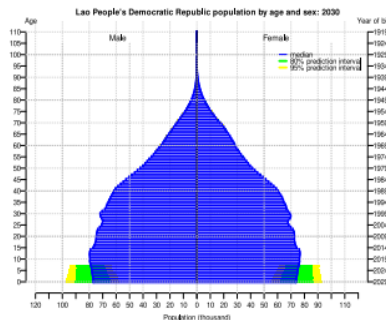
© 2022 United Nations, DESA, Population Division, Licensed under Creative Commons license CC BY 3.0 IGO, United Nations, DESA, Population Division, World Population Prospects 2022, <http://population.un.org/wpp/>

ブルネイ



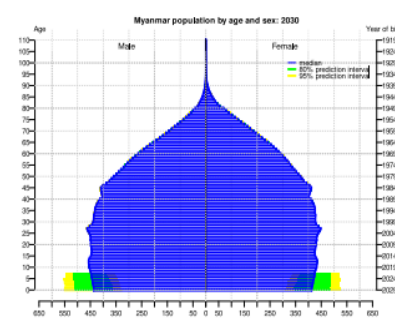
© 2022 United Nations, DESA, Population Division, Licensed under Creative Commons license CC BY 3.0 IGO, United Nations, DESA, Population Division, World Population Prospects 2022, <http://population.un.org/wpp/>

カンボジア



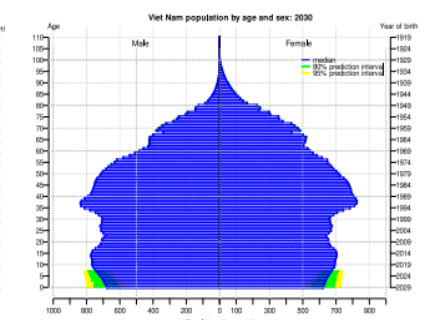
© 2022 United Nations, DESA, Population Division, Licensed under Creative Commons license CC BY 3.0 IGO, United Nations, DESA, Population Division, World Population Prospects 2022, <http://population.un.org/wpp/>

ラオス



© 2022 United Nations, DESA, Population Division, Licensed under Creative Commons license CC BY 3.0 IGO, United Nations, DESA, Population Division, World Population Prospects 2022, <http://population.un.org/wpp/>

ミャンマー



© 2022 United Nations, DESA, Population Division, Licensed under Creative Commons license CC BY 3.0 IGO, United Nations, DESA, Population Division, World Population Prospects 2022, <http://population.un.org/wpp/>

ベトナム

(出所) 新田目夏実「ASEAN 諸国の人口動態の現状と展望」『財務省第 8 期 ASEAN ワークショップ』(令和 6 年 6 月 7 日)

(3) 日本企業を取り巻く外部環境（チャイナリスク、米中貿易摩擦等）やビジネス環境（中国での生産コスト上昇、物流コスト等）の変化から、グローバルなサプライチェーンの拡大・強靱化を図る重要性が高まってきていると同時に、貿易額の増加推移からみても、アセアンの存在感が強くなっていること。（図表 1-9）

（図表 1-9）ASEAN の輸出入額の推移（10 億ドル）

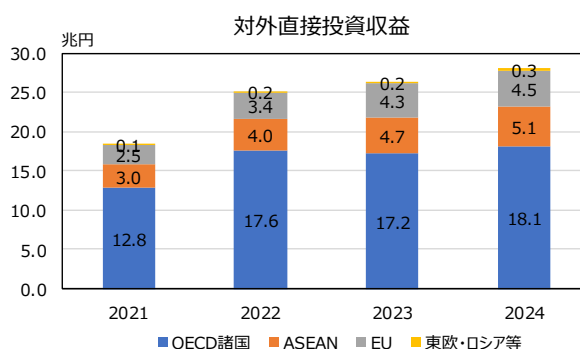
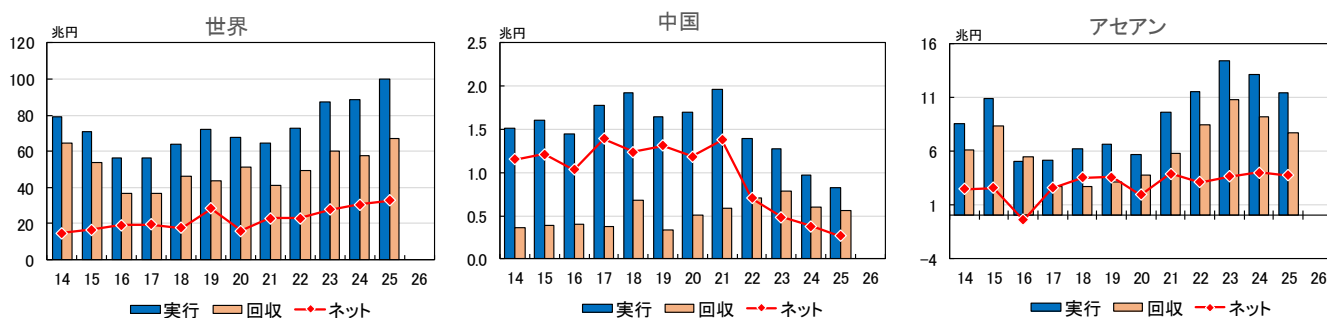
項目	2005年	2010年	2015年	2020年	2024年
貿易額	1,226	2,001	2,273	2,670	3,845
輸出額	649	1,049	1,172	1,397	1,953
輸入額	577	952	1,101	1,273	1,891
貿易収支	71	97	71	124	62

出所：ASEANstatsから作成

（出所）「存在感を高めるASEAN」（JETRO 2025年10月）

(4) 海外への直接投資（ネット<実行-回収>）の推移をみると、世界全体では緩やかに増加しているなか、中国向けが減少傾向にある一方、アセアン向けは堅調に推移している。また、直接投資による収益も、順調に拡大していること。（図表 1-10）

（図表 1-10）対外直接投資の状況



（経済産業省）から当社作成

（出所）「国際収支状況（対内・対外直接投資）」（財務省）から当社作成

以上を踏まえ、本事業では、アセアンを主なターゲットとして、中堅・中小企業が外国資本連携に取り組みやすい環境または体制について検討することとする。

2. 問題意識

前述した背景を踏まえつつ、第一に、「なぜ、中堅・中小企業にとって、外国資本連携はハードルが高いのか。」という問いをひもとくため、中堅・中小企業を取り巻く課題を以下のとおり整理した。(図表 2-1)

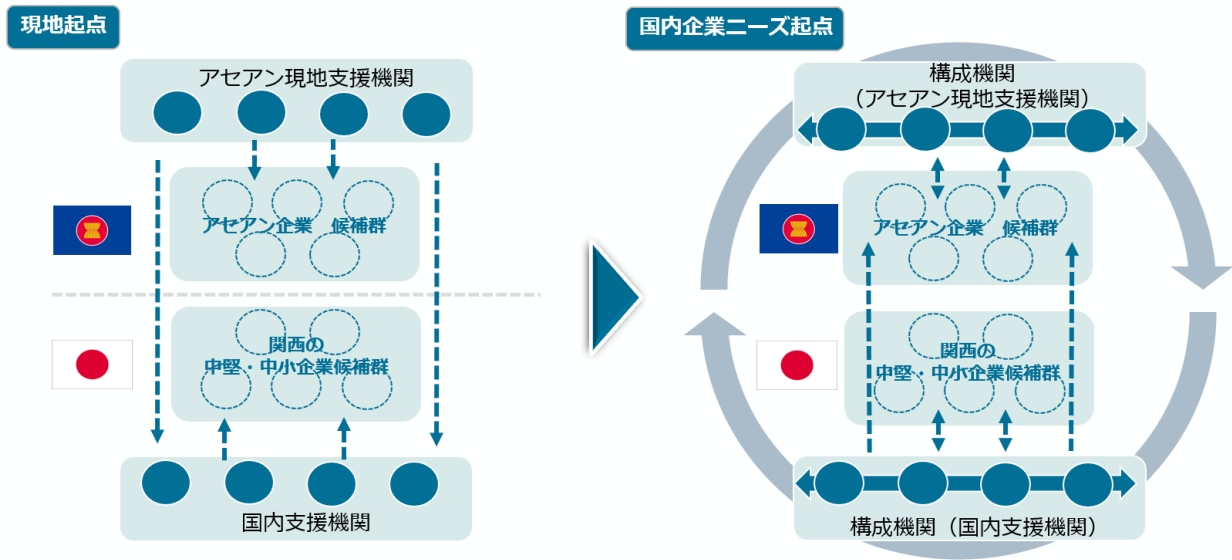
(図表 2-1) <中堅・中小企業を取り巻く課題(性質別)>		
✓ 実務面	✓ 制度・規制面 (文化・心理的要因)	✓ 経営リソース面
<ul style="list-style-type: none"> 中堅・中小企業規模のニーズと現地情報の乖離により「情報の非対称性」がある 投資実行までのプロセス(手順、所要期間等)が見えにくい 意思決定スピードのギャップ コスト(着手～成約手数料、送金コスト) 	<ul style="list-style-type: none"> アセアン各国の外資規制(出資比率、業種指定等) 会計処理(二重帳簿) 税務、法務への対応 ガバナンス体制 ライセンスの手続きが煩雑 <hr/> <ul style="list-style-type: none"> 経営文化、現地商慣習 	<ul style="list-style-type: none"> 企業社内の組織体制不足(専門人材の確保、進出後のマネジメント層の確保) 国内支援機関のリソース(組織体制、ノウハウ等)が限られている(中堅・中小企業のファーストコンタクトとなる地方銀行等)

(出所)「関西の中堅・中小企業×アセアン企業 外国資本連携の円滑化に向けた研究会資料」(近畿経済産業局)

これらの課題はあくまで一例ではあるが、複合的な課題が存在し、中堅・中小企業においては外国資本連携が成長戦略の一つとして十分に認識されていないと考えられる。こうした状況において、外国資本連携の案件形成にあたっては、一般的には、海外の現地支援機関等が現地企業の潜在的ニーズを掘り起こし、日系の中間プレイヤー等を経由して、国内企業ニーズを喚起して、マッチングにつなげるというケースも多い。しかしながら、この方法では日本企業は受け身であり、自社ニーズに合致した案件に出会えるかは分からないという問題点が存在する。このため、海外ビジネス戦略を有する国内企業ニーズを起点として、当該ニーズに合致する案件組成につなげるというアプローチもまた重要となる。(図表 2-2)

このように、「現地起点」のみならず「国内企業ニーズ起点」による外国資本連携を進めることは、日本の中堅・中小企業にとって、よりピンポイントで企業価値向上につながる可能性がある。そして、その可能性を高めるためには、中堅・中小企業を現場で支援する金融機関や支援機関等の果たす役割への期待が大きいことから、外国資本連携に関する知見を有する国内外の支援機関等(以下、研究会構成機関)とともに研究会を開催した。

(図表 2-2)



(出所)「関西の中堅・中小企業×アセアン企業 外国資本連携の円滑化に向けた研究会資料」(近畿経済産業局)

3. 研究会の開催

3.1. 構成機関

	<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; background-color: #0056b3; color: white;">In-Out (関西⇒アセアン)</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; background-color: #0056b3; color: white;">Out-In (アセアン⇒関西)</div> </div>
対象企業	<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 45%; border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p>海外ビジネス戦略(成長戦略)を志向する関西の中堅・中小企業</p> <ul style="list-style-type: none"> 海外ビジネス戦略(成長戦略)が明確な関西の中堅・中小企業(国内企業起点) 日本企業からの資本受入・日本企業への出資により協業を志向するアセアン企業 </div> <div style="width: 45%; border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p>日本企業との資本の受入・出資により成長戦略を志向するアセアン企業</p> </div> </div>
構成メンバー (順不同)	<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 45%; border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p>【アセアン現地の支援機関】 (ブティック、会計コンサルティング・税務・法務)</p> <ul style="list-style-type: none"> 日本M&Aセンター One Asia Lawyers Vista Management Co., Ltd. Es Consulting Vietnam Co., Ltd. AGS コンサルティング 他 </div> <div style="width: 45%; border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p>【アセアン現地金融機関】</p> <ul style="list-style-type: none"> HD Bank (UOB) 他 </div> </div>
	<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 45%; border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p>【日本の金融機関・関西の地方銀行】</p> <ul style="list-style-type: none"> 京都銀行 池田泉州銀行 滋賀銀行 日本政策投資銀行 他 </div> <div style="width: 45%; border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p>【行政機関・経済団体】</p> <ul style="list-style-type: none"> ジェトロ大阪本部 大阪商工会議所 他 </div> </div>
研究会事務局	<ul style="list-style-type: none"> 近畿経済産業局 京都総研コンサルティング

(出所)「関西の中堅・中小企業×アセアン企業 外国資本連携の円滑化に向けた研究会資料」(近畿経済産業局)

3.2. 目標とプロセス

本研究会では、海外ビジネス戦略の一つとして、(関西の)中堅・中小企業による外国資本連携を“現実的な海外展開の選択肢”として円滑に進めることを目指す。

具体的には、以下のプロセスで議論を行った。

- (a) 各構成機関が果たしている役割やこれまでの経験から、企業が陥りやすい課題とその対応策等を中心に情報を共有する。構成機関による連携アクションを見据えて、性質別の課題ではなく、プロセス別に課題を整理し、本質的な課題・阻害要因について検証。
- (b) 課題・阻害要因に対して構成機関による連携アイデアを議論する。さらには、構成機関からケーススタディを行い、研究会における議論の所在イメージを深めるとともに、有効な連携方法を検討。
- (c) (a)、(b)の議論を踏まえ、構成機関による有効な連携方法について、具体的な連携アイデアを提示し、実践可能な協働アクションを抽出する。仮説を基に短期・中長期的目線から、外国資本連携の案件創出、円滑化につなげていくことを目指す。
- (d) 実践可能な協働アクションの一つとして、研究会の議論を踏まえ、中堅・中小企業が外国資本連携を“現実的な海外展開の選択肢”として検討できる環境整備を図る一環として中堅・中小企業向けセミナーを開催。

最終目標
海外ビジネス戦略（＝成長志向型）の一つとして、 （関西の）中堅・中小企業による外国資本連携の円滑化を目指す

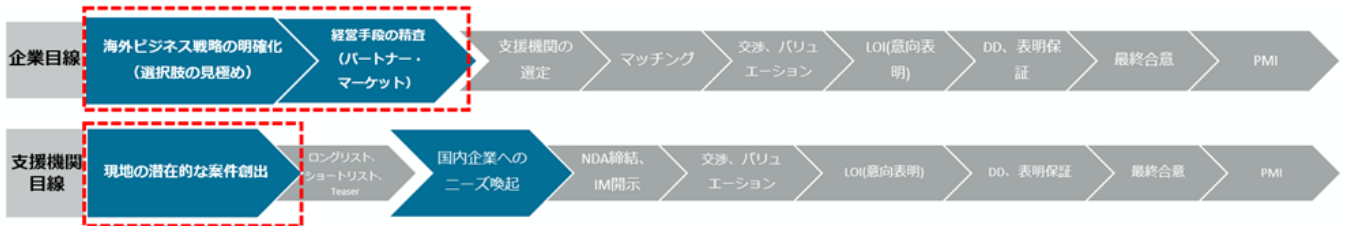
- ✓ 国内外の支援機関による研究会を開催
- ✓ 課題・阻害要因を検証（本質的な課題はどこに）
- ✓ 必要な支援施策を検討
(研究会アウトプットの一つとして)
- ✓ セミナー開催
- ✓ 報告書作成
- ✓ 次年度以降の連携を検討

(出所)「関西の中堅・中小企業×アセアン企業 外国資本連携の円滑化に向けた研究会資料」(近畿経済産業局)

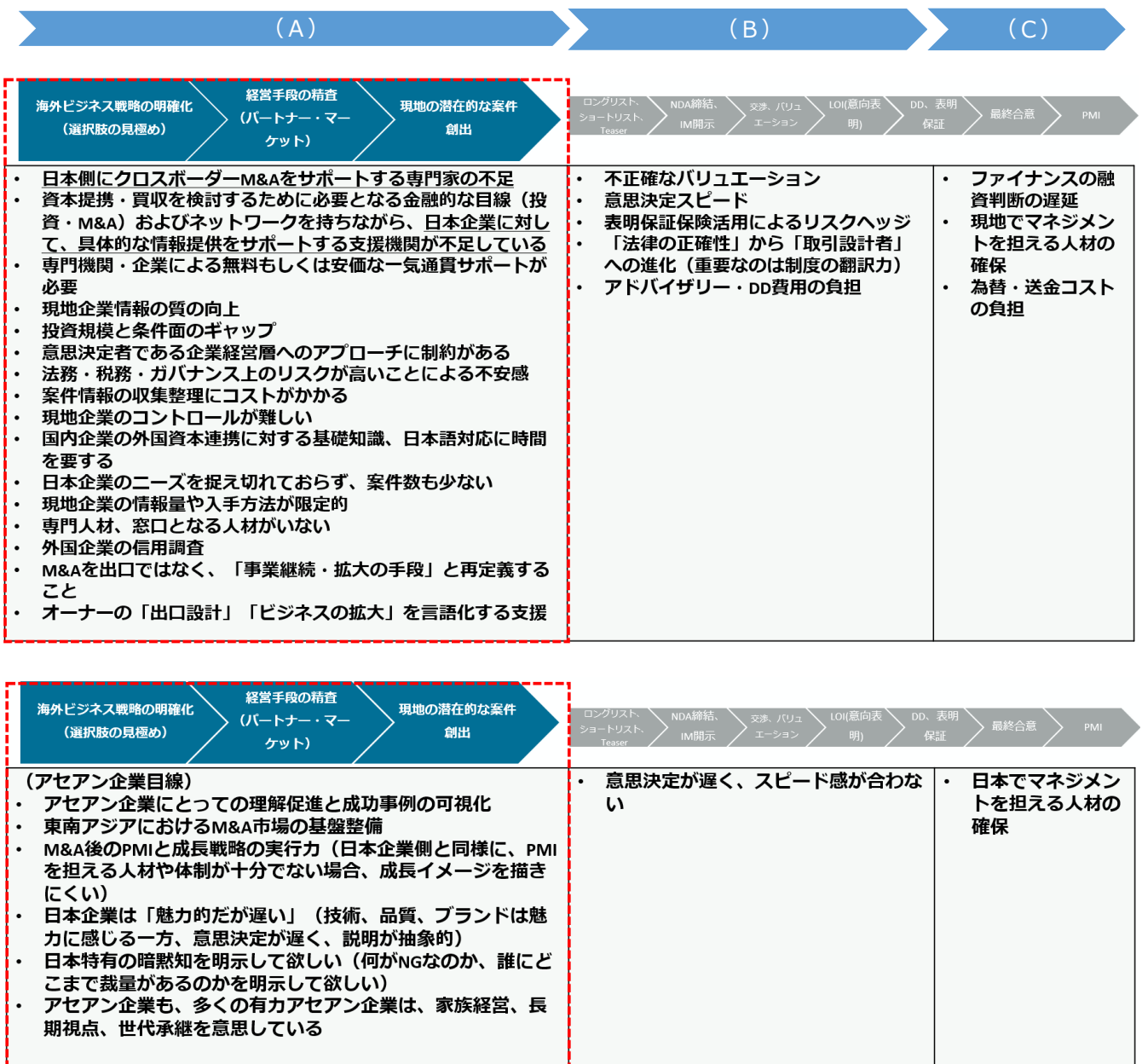
3.3 研究会におけるアプローチ結果

- (a) 中堅・中小企業とアセアン企業の外国資本連携におけるプロセス別の課題・阻害要因
構成機関による連携アクションを見据えて、企業目線、支援機関目線のプロセスから企業が陥りやすい課題・阻害要因を以下（図表 3-1）の通り、整理した。主に、海外ビジネス戦略の策定（明確化）、経営手段の精査（パートナー企業の情報、マーケット・ビジネス環境等）を中心にマッチングに至るまでのプロセスにかかる課題・阻害要因が多く抽出された。

(図表 3-1)



【In-Out】課題・阻害要因



【Out-In】課題・阻害要因

海外ビジネス戦略の明確化 (選択肢の見極め)	経営手段の精査 (パートナー・マーケット)	現地の潜在的な案件 創出	ロングリスト、 ショートリスト、 Teaser	NDA締結、 IM開示	交渉、バリュ エーション	LOI(意向表 明)	DD、表明 保証	最終合意	PMI
<ul style="list-style-type: none"> アセアン企業による日本企業買収のマッチング体制構築（アセアン企業に対する提案やアプローチが十分に行えていない） アセアン企業に対して、日本企業の魅力や投資機会を体系的に伝え、具体的な外国資本連携に繋げるためのネットワークや接点が限定的 日本企業をM&Aする規模の企業が少ない 日本企業のニーズを捉え切れておらず、取引先企業に外国資本が入ることに対して不慣れ 銀行業として、外国出資企業との取引リスクが上昇することへの懸念 アセアン企業がFAに対する報酬を支払うことにハードルを感じる アセアン企業及び日本企業の双方にネットワークを有し、その感覚を共有する機関の不足 株主、従業員、取引先ともに外国企業に資本を譲渡する抵抗感 従業員処遇、技術流出懸念 アセアン企業との資本連携によるメリットをイメージしにくい（アセアン企業目線） 日本語資料が多く、英語のサポート支援機関が少ない 日本の文化、風土を理解するハードル、買収後の事業展開 アセアン企業のニーズや考え方を踏まえて、日本企業（特に中堅・中小）との交渉、調整が出来る機関の不足 			<ul style="list-style-type: none"> 意思決定が遅く、スピード感が合わない 		<ul style="list-style-type: none"> グローバル人材・PMI対応力の確保 税制、投資インセンティブおよびPMI支援の重要性 				

(出所)「関西の中堅・中小企業×アセアン企業 外国資本連携の円滑化に向けた研究会資料」(近畿経済産業局)

(b) 構成機関による連携アイデアの議論およびケーススタディによる検証

(a) で抽出された課題・阻害要因に対し、本研究会における仮説（2. 問題意識）から、想定される構成機関による連携アイデアの議論を行った。

構成機関から提案された、課題（阻害要因）への対応策は、以下のとおり。企業側のみならず、支援機関側においても同様に情報・ノウハウ、組織体制面から、1社単独の支援のみでは限界があり、構成機関による連携が必要であるとの意見が抽出された。

課題（阻害要因）		対応策
領域	項目	
(A)	1. 情報提供、啓蒙活動	<ul style="list-style-type: none"> 構成メンバーによるセミナーや研修の実施により、海外資本連携に関する全プロセスに関する情報の提供。特に成功事例と失敗事例に基づく成功要因の提供 「現地体感型プログラム」の共同開催
	2. 人材育成、人材紹介	<ul style="list-style-type: none"> 日本企業向けの海外 M&A に対応できる人材育成セミナーやプログラムの開催 現地構成メンバーと日本企業情報が豊富な地銀による人材紹介
	3. ソーシング	<ul style="list-style-type: none"> 日本とアセアンでの能動的な企業へのアプローチによる案件の掘り起し

	4.相談機能	・相談窓口の一元化（ワンストップ窓口の設置）による相談体制の効率化と質の向上
	5.マッチング率の向上	・確度の高い情報の定期的な共有 ・アセアン企業の質（コンプライアンス面）を向上させる一方、日本企業には経営戦略の明確化によるスピードアップを図る
	6.アセアン企業の透明化	・アセアン企業の認定・評価制度の導入
	7.経営戦略の曖昧さ	・経営戦略のパターン化（人件費、共同開発、周辺作業の集積など）による明確化
(B)	8.スピード感の違い	・日本企業の経営戦略の明確化によるスピードアップ ・「現地体験型プログラム」の開催による現地スピード感の実感
	9.評価額の乖離	・評価額乖離の要因に応じた最適な手法の選択（アーンアウト、段階的買収、ベンダーローン、カーブアウト）
(C)	10.資金制約	・段階的アプローチ（①提携、②少数出資、③追加融資、④経営権取得、⑤統合完了） ・金融機関による M&A 後の運転資金支援制度
	11.PMI 支援	・現地における PMI 支援を伴走支援できる体制の構築

(出所)「関西の中堅・中小企業×アセアン企業 外国資本連携の円滑化に向けた研究会資料」(近畿経済産業局)より作成

また、構成機関におけるケーススタディから成功（失敗）要因を抽出し、有効な連携方法を検討した。ケーススタディにおける成功要因をみると、①成長戦略として海外ビジネス戦略を策定（明確化）している、②他の支援機関（地銀、現地会計事務所、法律事務所等）と適切に連携し、課題・阻害要因を明確にすることで、経営判断（リスクテイク）が可能な状態となっていると考えられる。

(1) In-Out

ケーススタディ	成功（失敗）要因
<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 45%;"> <p style="text-align: center; font-weight: bold;">譲渡企業</p> <p style="text-align: center; font-weight: bold;">STX Precision JB Sdn Bhd</p> <p>地域:マレーシア</p> <p>業種:アルミダイカスト製品製造</p> <p>売上:約20億円</p> <p>経常利益:約0.5億円</p> <p>従業員数:560名</p> <p>メリット</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ 日本品質・工場管理ノウハウ獲得 ◆ 堅固な経営基盤の日系上場企業への譲渡で従業員満足度向上 ◆ 日系企業からの受注増加 ◆ 株主のPEとしては、取得後7年が経過し苦戦したExitを実現 <p>目的:マレーシアPEのExit</p> </div> <div style="font-size: 2em; color: #0070c0;">}</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 45%;"> <p style="text-align: center; font-weight: bold;">譲受企業</p> <p style="text-align: center; font-weight: bold;">STG株式会社</p> <p>地域:大阪</p> <p>業種:アルミダイカスト製品製造</p> <p>売上:約25億円</p> <p>経常利益:約2億円</p> <p>従業員数:340名</p> <p>メリット</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ M&Aによる企業成長により、現在上場しているTPMからグロース市場へステップアップ ◆ 新規取引先獲得（マレーシア・非日系企業） ◆ 事業領域拡大（メインのマグネシウムに加えアルミ製品もカバー） ◆ 海外売上高比率増加（50%超） <p>目的:成長戦略、海外拡大</p> </div> </div> <p style="text-align: center; font-weight: bold; margin-top: 10px;">■ 期待する買収効果</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 継続して毎期利益を計上しており、売上高営業利益率が当社グループより高い。（2024年12月期24.4%） 2 品質基準が厳しい大手製造メーカーを取引先としており、高い技術レベルが期待できる。 3 設備稼働率に余裕があり、現マレーシア子会社の外注先として活用できる。 4 米中摩擦などにより、生産拠点を中国からASEANへ移転させる動きがあり、日系・欧州系などのメーカーからの新たな受注が期待できる。 5 当社のマグネシウムダイカストの製造方法に近いダイカスト（ホットチャンバー方式）を行っていることから、マグネシウムダイカスト技術を移転しやすい。 	<p>① 地方銀行との連携 （地銀との連携メリット）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・多数の取引先企業に直接リーチし、中堅・中小企業の経営情報を豊富に持っていること。 ・客観的な財務に関するアドバイスが得られるほか、後々の送金、資金調達など総合的なサポートを得られること。 ・企業に安心感を与えることができること。 <p>② 経営戦略の明確さ</p> <ul style="list-style-type: none"> ・国内だけではなかなか獲得できない「新規顧客の獲得を海外に求める」、という経営戦略が明確だったこと。 <p>（効果）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・買収の結果、21年には20億円ぐらいたった売り上げが倍増。現地で増産し、売上も順調に推移。昨年9月に2社目をマレーシアで買収。
<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 45%;"> <p style="text-align: center; font-weight: bold;">譲渡企業</p> <p style="text-align: center; font-weight: bold;">Qool Enviro Pte Ltd</p> <p>地域:シンガポール</p> <p>業種:仮設トイレのレンタル(イベント、工事現場向)</p> <p>売上:約10億円</p> <p>経常利益:約3億円</p> <p>従業員数:53名</p> <p>メリット</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ 後継者問題解決と共同創業者のエンジニア ◆ 日系上場企業への譲渡で従業員満足度向上 ◆ SME企業からMNC企業への成長 ◆ 現地日系建設企業への営業強化とシンガポール以外の市場進出 <p>目的:後継者不在と事業非関与株主のエンジニア</p> </div> <div style="font-size: 2em; color: #0070c0;">}</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 45%;"> <p style="text-align: center; font-weight: bold;">譲受企業</p> <p style="text-align: center; font-weight: bold;">株式会社ASNOVA</p> <p>地域:名古屋</p> <p>業種:足場レンタル事業</p> <p>売上:約42億円</p> <p>経常利益:約0.5億円</p> <p>従業員数:152名</p> <p>メリット</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ 成長著しいASEAN市場への進出 ◆ 海外事業のハブとなる拠点獲得 ◆ レンタル事業や管理ノウハウを提供することでさらに成長を加速 ◆ 足場だけに頼らない新規商材の獲得 <p>目的:成長戦略、海外拡大</p> </div> </div>	<p>① 経営戦略の明確さ</p> <ul style="list-style-type: none"> ・現地法人による事業拡大が計画どおり進まなかったことへの対応。 <p>② 心理的ハードルの低さ</p> <ul style="list-style-type: none"> ・現地法人を持つ企業は、既に現地の商慣習や文化の違いなどについて肌感覚で実感できているため、心理的なハードルが低い。
<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 45%;"> <p style="text-align: center; font-weight: bold;">譲渡企業</p> <p style="text-align: center; font-weight: bold;">Bodibasixs Manufacturing Sdn. Bhd.</p> <p>地域:マレーシア</p> <p>業種:トイレタリー製品のOEM</p> <p>売上:約32億円</p> <p>税引前利益:約0.5億円</p> <p>従業員数:約250名</p> <p>本件の特徴</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ マレーシアではTOPクラスのOEM会社 ◆ オーナーの引退を目的としてM&Aを検討 ◆ 国内ドラッグストアPB商品や大手トイレタリーブランドとの強固な関係性 ◆ ハラル認証、GMP認証を保有 <p>目的:事業承継</p> </div> <div style="font-size: 2em; color: #0070c0;">}</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 45%;"> <p style="text-align: center; font-weight: bold;">譲受企業</p> <p style="text-align: center; font-weight: bold;">日進化学株式会社</p> <p>地域:大阪</p> <p>業種:化粧品、エアリアル製品の委託充填・加工・研究開発</p> <p>売上:約110億円</p> <p>税引後利益:約3億円</p> <p>従業員数:400名</p> <p>本件の特徴</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ 初の海外M&A ◆ 輸出も多く手掛ける対象会社の海外販路及び製造拠点を一挙に獲得 ◆ ハラル認証ノウハウの獲得し、将来的にインドネシアや中東などのハラルマーケットを視野 <p>目的:成長戦略、海外拡大</p> </div> </div>	<p>① 地銀との連携</p> <ul style="list-style-type: none"> ・買い手を探していたが、地銀の協力によりマッチングできた。 <p>② 経営戦略の明確さ</p> <ul style="list-style-type: none"> ・イスラム圏でのハラル認証、ハラル製品の製造ノウハウの獲得という経営戦略が明確。

(出所) 日本 M&A センター

(2) 共同出資

ケーススタディ	
(タイ)	
<p>会社概要</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 業種 製造業 ■ 業歴 50年 ■ 売上規模 10億円程度 <p>投資背景</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 多くの取引先がASEANに進出する中で、当社も海外展開を志向。 ■ 同業他社の進出が進む中、当社経営資源などを勘案し、パートナー企業の探査を行なうこととなった。 ■ 最終的には、現地企業と合併会社を立ち上げることとなった。 <p>支援内容</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 現地視察 ■ 外部専門家コーディネート ■ 投資スキームの検討 ■ 外資規制の確認 ■ JV候補先の選定（ファンドご紹介を含む） ■ 金融支援 	<p>外国資本連携による効果</p> <p>【外資規制】 ・ 独資で進出をする場合、BOI申請が必要であり許可が下りるまで時間がかかる。（許可が下りる保証もなし） ⇒ JV設立（ローカル資本51%以上）にすることにより申請は不要。その他、税制面等の優遇を受けられる可能性あり。</p> <p>【業務立上げ】 ・ 単独進出においては、工場や設備投資、人材確保など、立上げるまでに相応の時間を要するとともに、営業面でも苦戦するケースあり。 ⇒ 現地資本を活用することで、垂直立上げが可能。 ⇒ 現地資本が有する営業基盤を活用した事業展開が可能。</p> <p>【ガバナンス】 ・ JVでの設立は各方面でメリットを享受できるが、ローカルパートナーに議決権の過半数を取られることに不安がある。 ⇒ ファンドが友好株主として参画し、日本勢として議決権の過半数を確保。</p> <p>投資スキーム (JV設立)</p> <pre> graph TD A[ローカル企業(親)] -- 100% --> B[ローカル企業(子)] C[日本本社] -- 49% --> D[タイ新規地法人] E[ローカル企業(ファンド)] -- 2% --> D B -.-> 事業譲渡 D </pre>
<p>成功（失敗）要因</p>	<p>①経営戦略の明確さ</p> <ul style="list-style-type: none"> ・取引先がアセアンに進出するなか、海外展開を企図。企業規模から単独進出による新規顧客や人材確保が困難との判断から、現地パートナー企業を探した。 <p>②現地アドバイザーやファンドとの緊密な連携</p> <ul style="list-style-type: none"> ・探索には現地アドバイザーを活用し、計20社タイ企業のオーナーと面談。仕事内容や設備、先方のニーズなどからマッチした。 <p>③現地外資規制への対応方法の理解</p> <ul style="list-style-type: none"> ・タイは、投資委員会の承認が必要など、外資規制の対象となる業種もあるため、ローカル資本を51%の内資企業として設立することでライセンス取得が可能となり、税制面での優遇も受けられた。 <p>④効率的な海外での事業展開への理解</p> <ul style="list-style-type: none"> ・単独の進出は、業務の立ち上げや営業面でも後発となるため苦戦するケースがあるが、現地資本を活用することで、事業を早くスタートできた。

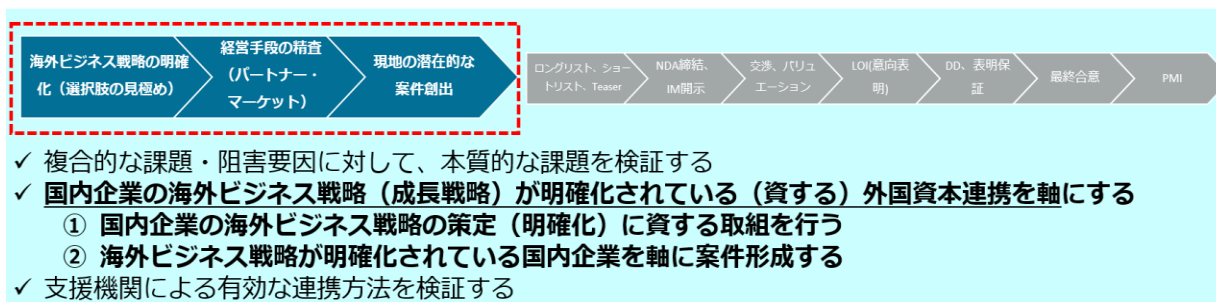
(出所) 京都銀行

ケーススタディ	
(ベトナム)	
<p>会社概要</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 業種 製造業 ■ 業歴 40年 ■ 売上規模 40億円程度 <p>投資背景</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 日本本社でベトナム人（技能実習、高度人材）が活躍。 ■ ベトナム人帰国後の受け皿、として以前から拠点設立を検討 ■ 取引先のベトナムへの投資が加速するなか、取引先との合併企業設立の話に発展。 ■ 事業承継問題を抱える現地企業から、工場と従業員を引き継ぎ、現地での合併事業を開始。 <p>支援内容</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 現地視察 ■ 外部専門家コーディネート ■ 投資スキームの検討 ■ 外資規制の確認 ■ 金融支援（現地銀行での口座開設を含む） ■ 内部統制支援 	<p>外国資本連携による効果</p> <p>【人材活用】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 駐在員を派遣し、現地スタッフを一から雇用する場合、業務を立ち上げるまでに相応の時間を要する。 ⇒ 日本で育成した現地人材を活用するとともに、ローカルパートナーのネットワークも活用することで、業務を早い段階で立ち上げ可能。 <p>課題</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 現地法人の代表を務めることとなったベトナム人の不正が発覚。 ・ 引き継いだ工場に、整理を要する棚卸資産（不良資産）の存在が判明。 ⇒ デューデリジェンスや、ガバナンス体制の構築が重要。 <p>投資スキーム（JV設立）</p> <pre> graph TD A[ローカル企業 オーナー（個人）] -- 100% --> B[ローカル企業] C[日本本社] -- 5% --> D[ベトナム 新現地法人] E[日系企業] -- 45% --> D B -.-> D </pre>
<p>成功（失敗）要因</p>	<p>① 現地企業のコンプライアンスの確保</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 日本で活躍した数十名の技能実習生の受け皿として合併会社を設立したが、現地の代表となったベトナム人の不正が発覚した。 <p>② 現地会計事務所とのコミュニケーション</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 日本の財務と現地の会計事務所とのコミュニケーションに問題があった。 <p>③ 社内監査体制の整備</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 社内監査体制の構築に向けたサポートや会計のセカンドオピニオンが重要。

（出所）京都銀行

(c) 実践可能な協働アクションの抽出

プロセス別に整理した課題・阻害要因から、構成機関による連携アクションを（1）海外ビジネス戦略の策定（明確化）に資する取組、（2）海外ビジネス戦略を有する国内企業ニーズ起点による案件形成に向けた取組に分類した。



（出所）「関西の中堅・中小企業×アセアン企業 外国資本連携の円滑化に向けた研究会資料」（近畿経済産業局）

さらに、(a) 及び (b) の議論を踏まえ、本研究会では、案件形成プロセスにおける取組を、①海外ビジネス戦略策定（明確化）、②海外企業との接点（具体化）、③外国資本連携（案件化）をメルクマール（到達度を示す指標）とした、3つのフェーズに分けて整理した。（図表 3-2）

（図表 3-2）3つのフェーズ別の取組

区分	→	メルクマール①	→	メルクマール②	→	メルクマール③
(1) 海外ビジネス戦略策定（明確化）に資する取組	(A)	海外ビジネス戦略策定（明確化）	(B)	海外企業との接点（具体化）	(D)	外国資本連携（案件化）
(2) 案件形成に向けた取組			(C)			

（出所）「関西の中堅・中小企業×アセアン企業 外国資本連携の円滑化に向けた研究会資料」（近畿経済産業局）より作成

(1)、(2) の区分のもと、実践可能な協働アクションとして、構成機関による具体的な連携アクションをそれぞれのフェーズにおいて、以下のとおり、分類した。(A)～(D)のうち、(A)～(C)は、現在の個別の支援機関ごとの対応から、構成機関全体に拡大・強化し、連携してビルトインしようとするもの。(D)は新たなスキームの提案となっている。

構成機関から提案された主な意見は、以下のとおり。

(1) 海外ビジネス戦略策定（明確化）に資する取組

	対応策	課題
(A)	<ul style="list-style-type: none"> 支援機関連携による共同セミナーの開催 勉強会の開催 成功/失敗事例の共有 	【行政・経済団体】 <ul style="list-style-type: none"> 官民連携セミナー、現地政府機関への働きかけ 本取組や成功事例のPR 補助金等の情報提供、予算対応
メルクマール①(海外ビジネス戦略策定<明確化>)		
(B)	<ul style="list-style-type: none"> 人材育成プログラム 専門的知見の獲得（外資規制、コンプラ、現地法制等） 現地企業との認識共有（バリエーション、契約手続きの進め方等） 	【行政・経済団体】 <ul style="list-style-type: none"> 官民連携セミナー、現地政府機関への働きかけ 本取組や成功事例のPR 補助金等の情報提供、予算対応
メルクマール②(海外企業との接点<具体化>)		

(2) 案件形成に向けた取組

	対応策	課題
(C)	<ul style="list-style-type: none"> ・能動的な国内企業の発掘と案件化 ・国内企業と支援機関のマッチング ・構成メンバーで連携した中堅・中小企業による現地視察型プログラムの実施 ・構成メンバーによる簡易相談の仕組み（M&A 版法テラスやジェトロや現地日本人商工会議所の無料相談支援等のイメージ） 	【国内金融機関】 ・地銀取引先の海外ビジネス戦略を志向する中堅・中小企業の発掘 【現地支援機関】 ・現地候補企業情報のブラッシュアップ
メルクマール②(海外企業との接点<具体化>)		
(D)	<ul style="list-style-type: none"> ・構成メンバー間での情報共有ミーティング ・スクリーニング済み現地企業の情報のDB化 ・日本国内におけるワンストップ相談窓口の設置（PMI サポートまで） ・専門人材（PMI 人材等）紹介の仕組み ・現地情報等を共有するための大義名分のあるアライアンスの構築 	・企業情報の共有方法（スキーム全般）
メルクマール③(外国資本連携<案件化>)		

前述の具体的連携アイデアに対する、構成メンバー間で共有した意見を整理すると、以下のとおり。

1	情報共有	情報共有ミーティングやプラットフォーム構築などによる情報共有により、案件の創出と支援の促進が必要である。 中期的には、クロスボーダー情報を提供するHPの立ち上げも検討。
2	現地視察・プログラムの実施	実際の現場感覚を持ってもらうことが、次のステップに繋げるためには有効である。 実施する場合は、M&A 経験のある先など、案件形成に結びつくかたちが適当。
3	成功事例と失敗事例の共有	成功事例や失敗事例の共有が企業にとって学びの機会となり、安心感を醸成するためには重要。
4	オーダーメイドの長期的な伴走支援	官民が連携して、M&A 後のサポートを含む一連の流れを支援し、長期的に伴走支援することが、企業や地域の成長にとって重要。

その他の特徴的なコメントは、以下のとおり。

1	簡易ストラクチャー診断 (短期対応)	・国内で無料/定額枠で実施し、様々なアドバイスにより、案件化の初速を向上させることが可能。
2	サポート法人の設立 (中期対応)	・共同出資によりサポート法人を設立し、コンサル、資本サポートなどを実施。
3	人材情報の登録・共有	・専門人材の紹介などに必要な人材登録情報を共有できる仕組みの整備。

以上の議論を踏まえ、研究会の総括として、支援機関連携による具体的な協働アクションを以下のとおり整理した。(図 3-3)

(図表 3-3) 支援機関による協働アクションの抽出

		【メルクマール①】 (明確化)	【メルクマール②】 (具体化)	【メルクマール③】 (案件化)
案件形成		(1) 実務的要素【既存強化】		(2) 実験的要素【新たに創出】
メンバー間 連携アイデア		<ul style="list-style-type: none"> ✓ 能動的な国内企業起点の発掘および案件化 ✓ 国内企業と支援機関のマッチング ✓ 構成メンバー間で連携した中堅・中小企業による現地視察型プログラムの実施 ✓ 構成メンバー間による簡易相談の仕組 (M&A版の法テラス/ジェトロ、現地日本人商工会議所の無料相談支援等をイメージ) 	<ul style="list-style-type: none"> ○ ○ ○ △ 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 構成メンバー間による情報共有ミーティング ✓ スクリーニング済み現地企業の情報DB化 ✓ 日本国内におけるワンストップ相談窓口 (ビジネスDDからPMIサポート体制の構築) ✓ 専門家人材 (PMI人材) 紹介の仕組み ✓ 現地情報を引き出し共有出来る大義名分のあるアライアンス構築
第3回研究会開催時 におけるアイデア (一部抜粋)		<ul style="list-style-type: none"> ✓ 初期段階の海外進出簡易ストラクチャー診断 (事前DD) ✓ 海外戦略ブートキャンプ (現地視察型プログラム) 		<ul style="list-style-type: none"> ✓ クロスボーダーにかかる現地規制、成功事例、失敗事例、紛争事例、契約書等を共有する恒常的なHPの新規構築 ✓ 賛同者にてディールをサポートする法人を共同設立 (共同出資の検討) ✓ 案件精度を高めるためにクローズドなWebサイトで情報を共有出来る仕組みを構築 ✓ 適切な人材紹介や人材登録情報を共有出来る仕組構築
明確化に資する取組		(1) 実務的要素		
メンバー間 連携アイデア	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 支援機関連携によるセミナー ✓ 勉強会 ✓ 成功/失敗事例の共有 	<ul style="list-style-type: none"> ○ ○ ○ 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 人材育成プログラム ✓ 専門的知見獲得 (外資規制コンプラ、現地法制) ✓ 現地企業との共通認識合わせ (バリュエーション、契約手続きの進め方等) 	<ul style="list-style-type: none"> △ △ ○
第3回研究会開催時 におけるアイデア (一部抜粋)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 専門人材 (現地PMI人材等) の紹介機能を共有する 			

(出所)「関西の中堅・中小企業×アセアン企業 外国資本連携の円滑化に向けた研究会資料」(近畿経済産業局)

(1) 国内企業の海外ビジネス戦略の明確化に資する取組

- ①情報共有 (勉強会等)
- ②成功事例と失敗事例の共有
(テーマに応じたオープンまたはクローズドなセミナー)

(2) 海外ビジネス戦略が明確化されている国内企業を軸に案件形成

- ①現地視察型プログラムの実施
(構成機関連携による強みを持ち合わせ、案件送出につなげていくことを目指す)
- ②オーダーメイドの長期的な伴走支援
(支援機関同士で顔の見えるネットワーク拡大)

(d) 協働アクションの一つとしてのセミナー開催

(概要)

<日時>

2026年3月12日(木) 14:00~17:10、場所:池田泉州銀行 GUTSU GUTSU

<参加者>

計45名(企業16名、構成メンバー29名<うちオンライン12名>)

<目的>

研究会での議論を踏まえ、中堅・中小企業が外国資本連携を”現実的な海外展開の選択肢”として検討できる環境整備を図る一環として開催する

<プログラム>

①開会挨拶

②講演：外国資本連携のメリットや課題・留意点について

株式会社日本 M&A センター

One Asia Lawyers

株式会社京都銀行

株式会社滋賀銀行

株式会社池田泉州銀行

③講演：外国資本連携の取組経緯、実施後の変化について

理化工業株式会社

④質疑応答

⑤ネットワーキング

(各プログラムにおける発言要旨)



<①開会挨拶> 経済産業省近畿経済産業局

- 海外の事業会社との業務提携やM&Aは大企業中心だが、ASEANを始めとするアジア地域は世界で最も成長が期待されるマーケットのひとつであり、関西企業にとっても事業拡大の大きな可能性を秘めている。一方、現地の法制度、ビジネス慣行、人材、資金調達など乗り越えるべき課題も少なくなく、外国資本連携という観点から海外ビジネス戦略を円滑化することは大変重要と考えている。
- 関西の中堅・中小企業にとって、外国資本連携を円滑に進めるためにはどうすればいいか、現実的な海外展開の選択肢として外国資本連携を検討するための課題・解決策について、実務経験が豊富な国内外の専門機関の皆様と研究会を開催し議論を重ねてきた。その成果として本日のセミナーを開催することとなった。



<①講演> 日本M & Aセンター

- ASEAN地域では、日本の中堅・中小企業が外国資本連携を通じて進出するケースが増加している。- 日本企業は、海外展開支援と現地企業の後継者問題解決を通じて、ASEAN市場での事業拡大を目指している。
- ASEANのM&A市場は成長性が高く、特にシンガポールやマレーシアはビジネス環境が整っており、M&Aが進めやすい。インドネシアやベトナムではガバナンスやコンプライアンスの問題があるが、リスク管理が重要である。
- ASEANでのM&Aは希望価格のギャップが課題だが、市場の成長性が魅力である。評価にはディスカウントキャッシュフロー法やEBITDAマルチプルを用いる。
- 日本企業の意味決定の遅さが課題であり、現地との密なコミュニケーションや迅速な対応が求められる。
- 買収監査では二重帳簿や賄賂問題に注意が必要であり、特にインドネシア、ベトナム、タイでは重要である。契約書での対応が鍵となる。



<①講演> One Asia Lawyers

- ASEAN地域でのM&Aにおいて、日本企業は外資規制を乗り越えるために現地の法律事務所や専門家と連携することが重要である。
- 外資規制は出資比率や業種別の参入制限などがあり、各国で異なる。例えば、タイでは外資比率を50%未満に制限しており、ノミーを利用して実質的な支配権を維持する方法が取られることもある。日本の小売業A社は、ASEAN市場での事業拡大を目指し、ノミーを活用したM&Aを実行した。
- M&A後のトラブルを防ぐためには、法務デューデリジェンスや契約でのリスク管理が重要である。特に、株式譲渡契約の表明保障条項やキーマン情報の管理、競合禁止義務条項の設定が重要であり、これらを通じて企業価値を守ることが求められる。



<①講演> 株式会社京都銀行

- 企業の海外展開ニーズに対しては、銀行やコンサル会社、M&Aアドバイザー会社が連携して対応している。
- 海外展開のトレンドとして、インドやアメリカ、ベトナムが有望な事業展開先とされ、ASEANではベトナム、インドネシア、タイ、マレーシアが注目されている。相談件数の6割がASEAN関連であり、特にベトナムやインドへの新規進出の相談が多い。製造業の大型進出は減少する一方、サービス業や飲食業の進出が増加している。中国企業のASEAN進出が加速しており、日本企業は外国資本連携を海外戦略の一つとして検討する必要がある。



<①講演> 株式会社滋賀銀行

- 近江商人の「三方よし」の精神を基に、取引先の商売をサポートしている。
- 海外拠点を活用し、営業統轄部と市場国際部が連携して国内外でニーズをキャッチし、M&Aや資本連携を支援している。外資企業との資本連携は、海外ビジネス成功の鍵と認識されている。
- 具体的な事例として、自動車部品製造業A社はベトナム企業へのマイリティ出資を通じて販路拡大を図り、精密金属加工業B社はタイ現法の閉鎖を決断した。アパレル製品卸売業C社は中国企業との合弁会社設立を通じて製造シェア拡大を目指したが、品質管理の課題に直面し、独資の新設法人を設立した。
- 銀行は金融のプロとして、連携機関と協力しながら顧客の海外ビジネス展開をサポートしている。



<①講演> 株式会社池田泉州銀行

- ホーチン事務所を中心に南北で支援体制を整え、現地の行政や民間銀行とも積極的に連携している。ベトナム企業との連携事例として、委託先の不安定さに悩む企業が現地企業と提携し、社員を派遣することで問題を解決した事例がある。派遣された社員は現地での生活や仕事に苦労したが、現地の仲間を増やし、日系企業開拓を進めることでビジネスが好循環に進むようになった。また、海外企業との関係構築では、まず関係性を深め、納得した業務提携につなげることが重要である。
- マレーシアの事例では、財閥企業からのオファーを受け、製造業者の事業承継を支援することになった。海外企業との接点を持つことが重要であり、自社に合った形を模索することが求められる。
- 構成機関メンバーを活用し、最初のきっかけを作ることが推奨されている。



<②講演> 理化工業株式会社

- 当社は八尾空港周辺に位置し、1969年に創業した。現在、78名の社員が働いており、特にベトナム人の特定技能者を積極的に雇用している。タイのシラチャーに現地法人を設立し、日本での経験を活かしつつ、現地での熱処理加工を展開している。
- 進出の背景には、リーマンショックや東日本大震災によるサプライチェーンの見直しがあった。エネルギー多消費型産業としての将来を考えた結果、海外進出を決断した。
- タイを選んだ理由は、工業化が進んでおり、需要が見込めるためである。現地では、日系企業向けの小ロット生産を強みに、合弁会社を設立し、現地のニーズに 대응している。
- 進出当初は赤字が続いたが、徐々に利益を出すようになり、現在は収支がトントン状態である。駐在員の育成や現地でのビジネス展開を通じて、経営幹部としての成長も見られる。
- 課題としては、親会社への利益還元や為替差益に頼らない配当が挙げられるが、動くリスクと動かないリスクを天秤にかけ、実際に行動することで見えてくることがあると考えている。
- 最後に、動きながら考える姿勢や日本人だけ儲けようとしないうことを大切に、外部とのネットワークを活用しながら、山あり谷ありの中で成長を続けていることが重要である。



<③質疑応答>



<④ネットワーキング>

(セミナーの効果)

本セミナーの効果について、アンケート調査結果から分析してみると、以下のとおり。

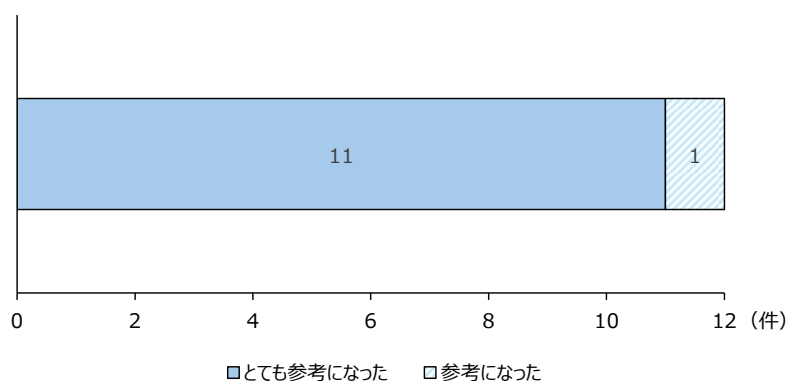
(1) 参加者の業種および勤務先所在地

業種別にみると製造業が最も多く、勤務先所在地別では大阪府が最も多くなっている。

業種	勤務先所在地					総計
	京都府	滋賀県	大阪府	兵庫県	愛知県	
製造業	2	1	2		1	6
卸売業・商社			1	1		2
宿泊業・飲食サービス業			1			1
サービス業（その他）			2			2
その他（自由記述）			1			1
総計	2	1	7	1	1	12

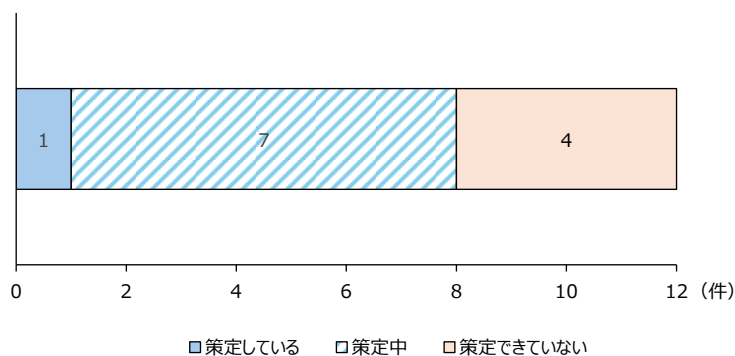
(2) セミナーの感想（単数回答）

セミナーの感想については、全ての参加者が「とても参考になった」または「参考になった」と回答しており、高い満足度となっている。



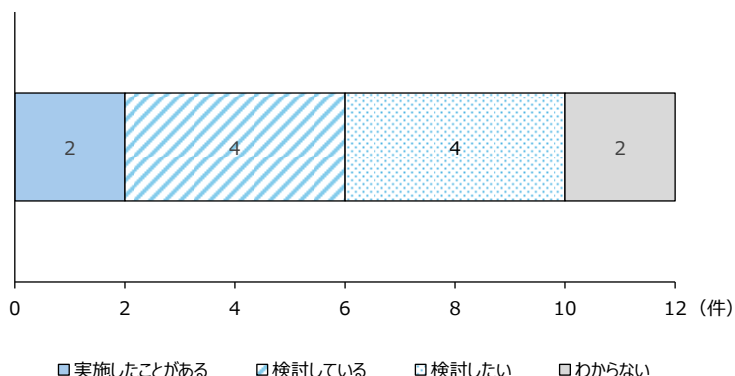
(3) 5年後、10年後を見据えた海外ビジネス戦略を策定しているか（単数回答）

「策定している」または「策定中」が8社あったのに対して、「策定できていない」と回答した企業も4社となっている。



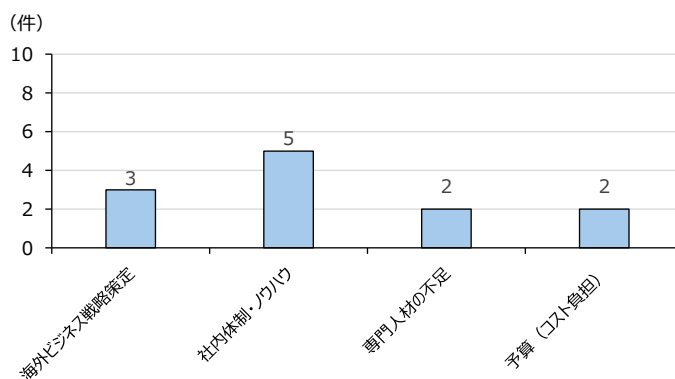
(4) 成長戦略として外国資本連携を検討したいと考えているか (単数回答)

「検討している」または「検討したい」と回答した企業は8社となり、既に「実施したことがある」企業が2社となり、過半数以上の企業から前向きな回答結果となった。



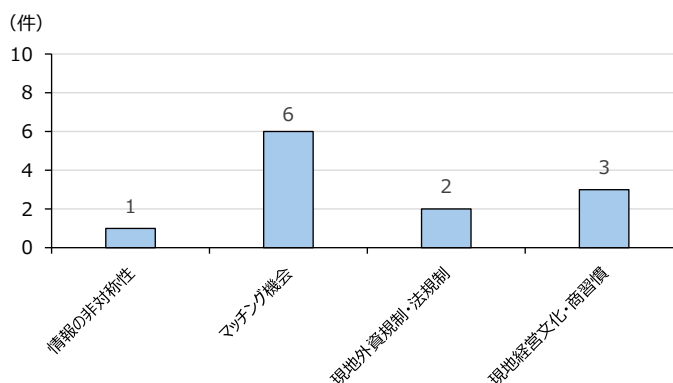
(5) 外国資本連携の検討を始める場合、特に社内で課題とされる可能性の高いこと (単数回答)

「社内体制・ノウハウ」と回答した企業が最も多く、「海外ビジネス戦略策定」、「専門人材の不足」、「予算」は横並びの回答数となった。



(6) 外国資本連携の検討を具体的に進める場合、特に克服すべき優先順位が高い課題 (単数回答)

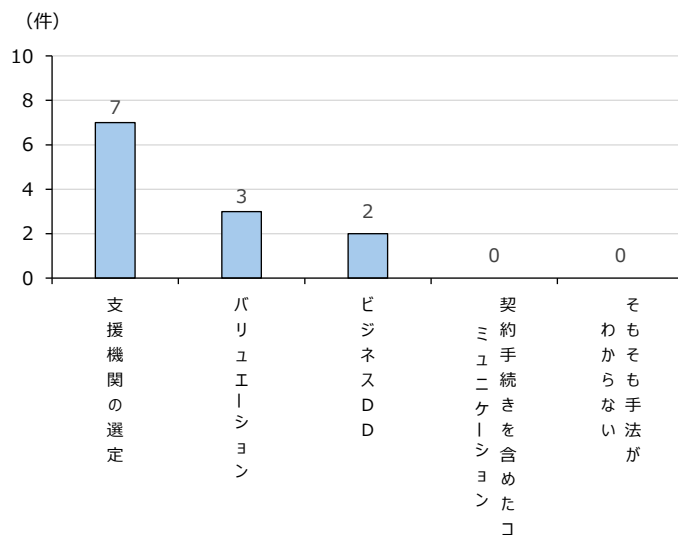
「マッチング機会」が最も多く、次いで「現地経営文化・商習慣」等が続いている。



(7) 外国資本連携に本格的に着手する場合、特に重要とお考えの課題（単数回答）

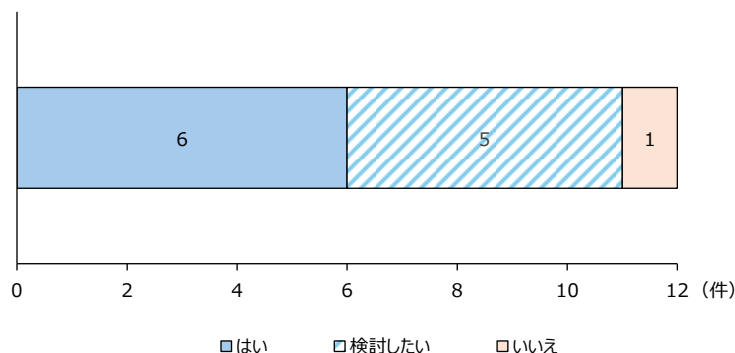
「支援機関の選定」が最も多く、次いで「バリュエーション」などが続いている。

一方、「契約手続きを含めたコミュニケーション」と「そもそも手法が分からない」との回答はなかった。



(8) アセアン現地視察型プログラムを実施する場合の参加意欲（単数回答）

「はい」または「検討したい」を回答した企業が大半を占めている。



(9) 行政機関、経済団体、支援機関＝本セミナーの構成機関に対して、期待する支援
今後も同様の企画を続けてほしいとの意見がみられた。

業種	勤務先所在地	内容
製造業	京都府	今後もこのような企画を是非お願いします。
サービス業（その他）	大阪府	大阪府中小企業診断士協会に国際派の診断士が海外展開支援を行っております。構成検討機関に参加させていただければより具体的な経営支援と直結できると思います。

(10) その他の感想について

「海外進出した企業からの具体的な話も聞けて大変参考になった。ベトナムにも法人設立を進めている」、「懇意にしている会社と今後の海外展開について検討していきたい」など、外国資本連携の意欲拡大につながっていることがうかがえる。

業種	勤務先所在地	内容
製造業	京都府	直近でタイ法人を設立したので、理化学工業株式会社様のお話が大変参考になりました。また、ベトナムにも法人設立を進めており、是非とも京都銀行様にもお力添え頂きたいと切に希望しております。
製造業	大阪府	今後検討課題となってくる案件ですので、とてもためになりました。
宿泊業・飲食サービス業	大阪府	とても良い学びになる機会をご提供頂きありがとうございました。私の会社単独では難しいですが、懇意にしている会社さんと今後も海外展開について検討していきたいと考えております。
その他（自由記述）	大阪府	外国投資促進機関のため、上記質問にお答えする立場にない旨、ご報告いたします。
卸売業・商社	兵庫県	主要なMA以外の多様な連携方法があることを知りました。大変勉強になりました。

4. まとめ

アンケート結果から、中堅・中小企業の海外ビジネス戦略として、アセアン企業との外国資本連携が選択肢になり得ることや、具体的に検討を進めるにあたっては、「社内体制・ノウハウ」、「マッチング機会」、「支援機関の選定」が課題となること等が確認された。

また、本事業における議論を踏まえ、日本の中堅・中小企業にとって、よりピンポイントで企業価値向上につながる外国資本連携を円滑に進めていくためには、海外ビジネス戦略を志向する“国内企業ニーズ起点”による案件組成において、(1)「海外ビジネス戦略の明確化に資する取組」、(2)「海外ビジネス戦略が明確化されている国内企業を軸に案件形成する取組」の2軸のアプローチと企業に伴走する支援機関（構成機関等）間の一層の連携が、重要である。

【実践可能性のある支援機関による具体的アクション】

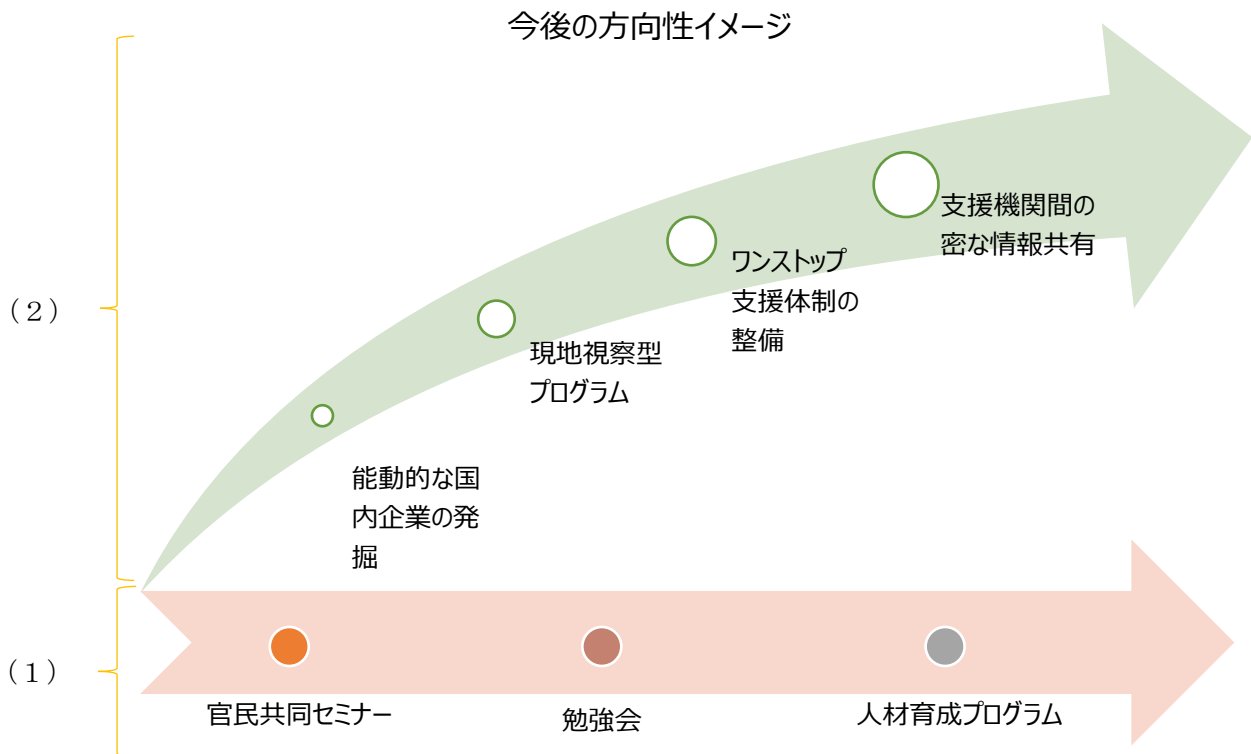
(1) 国内企業の海外ビジネス戦略の明確化に資する取組（継続的な取組）

- ①外国資本連携に関する官民共同セミナーの企画・開催
- ②勉強会の開催
- ③人材育成プログラムの実施

(2) 海外ビジネス戦略が明確化されている国内企業を軸とした案件形成（即効性のある取組）

- ①能動的な国内企業の発掘
- ②現地視察型プログラムの実施
- ③ワンストップ支援体制の整備

- 相談窓口の一元化、支援情報の集約（ホームページ等）
- ④支援機関間の密な情報共有
 - 具体的案件に応じた情報共有ミーティング



中堅・中小企業による外国資本連携の円滑化には、中堅・中小企業の課題・阻害要因の解消のみならず、支援機関（構成機関等）側において果たすべき役割が大きく、支援機関間で連携しながら企業に伴走していく支援体制が必要である。

このように成功事例の創出や円滑化に向けては、中長期的な時間軸で取り組む必要があり、継続的な共同セミナーの開催などによる理解深耕や人材育成に取り組むとともに、海外戦略が明確な企業に対しては支援機関が一気通貫でサポートし、成功事例を速やかに生み出していくという両輪で、積極的かつ継続的に取り組むことが重要である。

以 上