



**METI**

Kansai Bureau of Economy, Trade and Industry

R7年度 委託調査事業  
研究会開催概要

# 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

2026年 3月

経済産業省 近畿経済産業局 国際連携推進室

International Cooperation Promotion Office, METI-Kansai

# 目次

01. **背景**
02. **問題意識**
03. **研究会概要**
04. **研究会アプローチ**
05. **セミナー開催**

# 目次

- 01.** 背景
02. 問題意識
03. 研究会概要
04. 研究会アプローチ
05. セミナー開催

# 01. 背景

- 2000年代から大企業を中心に M&Aが本格的に実施され、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も外国資本活用の認知度が高まってきている
- 経済産業省では、これまで日本企業が海外企業に資本投入する（In-Out M&A）、日本企業が海外資本を受入れる（Out-In M&A）ための課題や成功手法、事例集等を紹介している

## 【外国企業との協業連携のメリット】

経営面	<b>新事業モデル・イノベーションの創出</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 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</li> <li>■ 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</li> </ul>	<b>経営基盤の強化</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 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</li> <li>■ 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</li> </ul>
	<b>営業・販売力の向上</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 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</li> <li>■ 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</li> </ul>	<b>生産・開発能力、生産性の向上</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 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</li> <li>■ 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</li> </ul>
事業面	<b>人材育成・確保</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 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</li> <li>■ 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</li> </ul>	<b>労働環境・条件の改善</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 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</li> <li>■ 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</li> </ul>

出所：経済産業省「外国企業と日本企業の協業連携事例集」（2024年4月）

## 【本研究会における「外国資本連携」の範囲】

### ＜日本企業が海外企業に資本投入する＞（In-Out）

- ✓ 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、2025年6月に「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）を公表

### ＜日本企業が海外資本を受入れる＞（Out-In）

- ✓ 海外M&Aを有効に活用してグローバルな成長を遂げるべく、留意すべき点や参考となる事例集を2018年3月に「我が国企業による海外M&A研究会」報告書（経済産業省）を公表

### ＜資本投入を伴わないアライアンス＞（業務提携・技術提携）

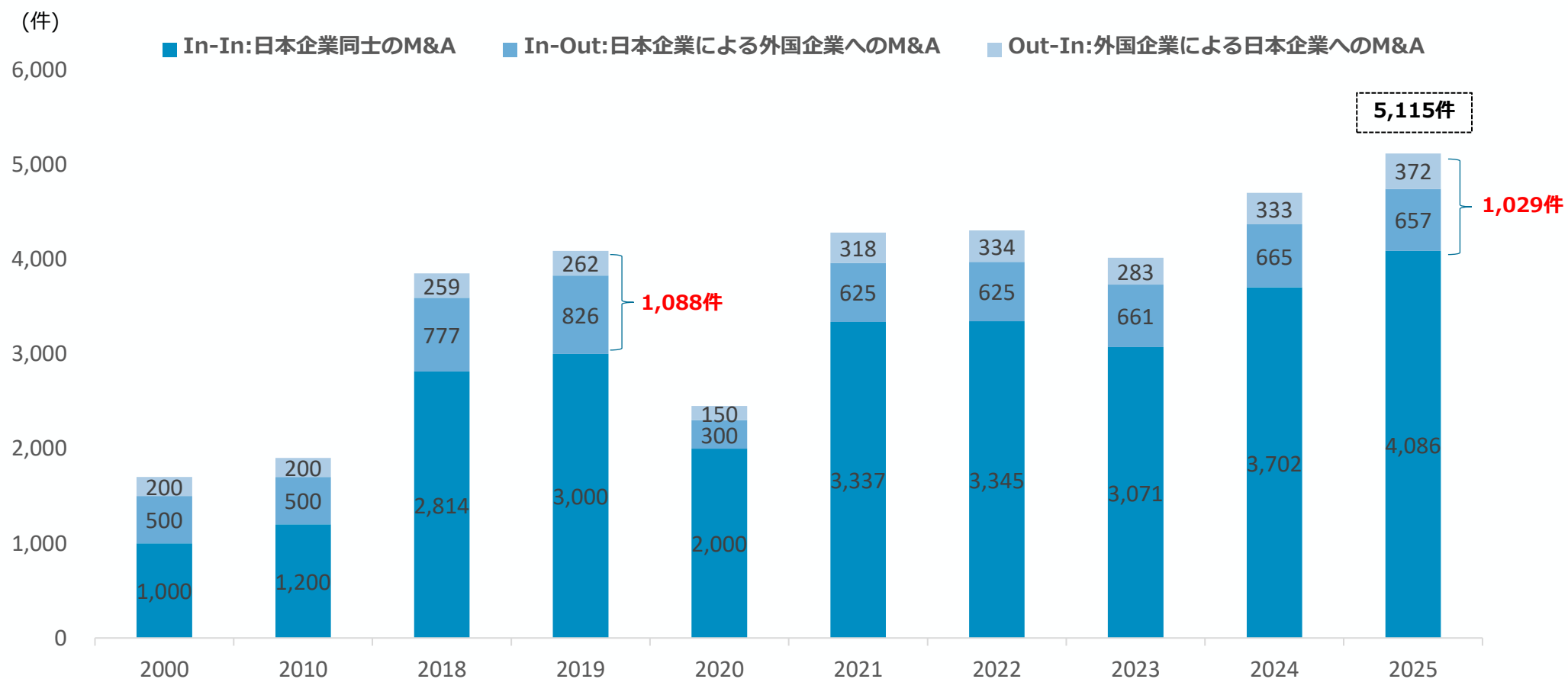
- ✓ 将来的な資本投入・受入を見据えたアライアンス

➤ こうした知見を踏まえ、In-Out、Out-In 双方の観点から、地域の企業実態に即した、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を含めた「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

## (参考) マーケット別 M&A件数推移

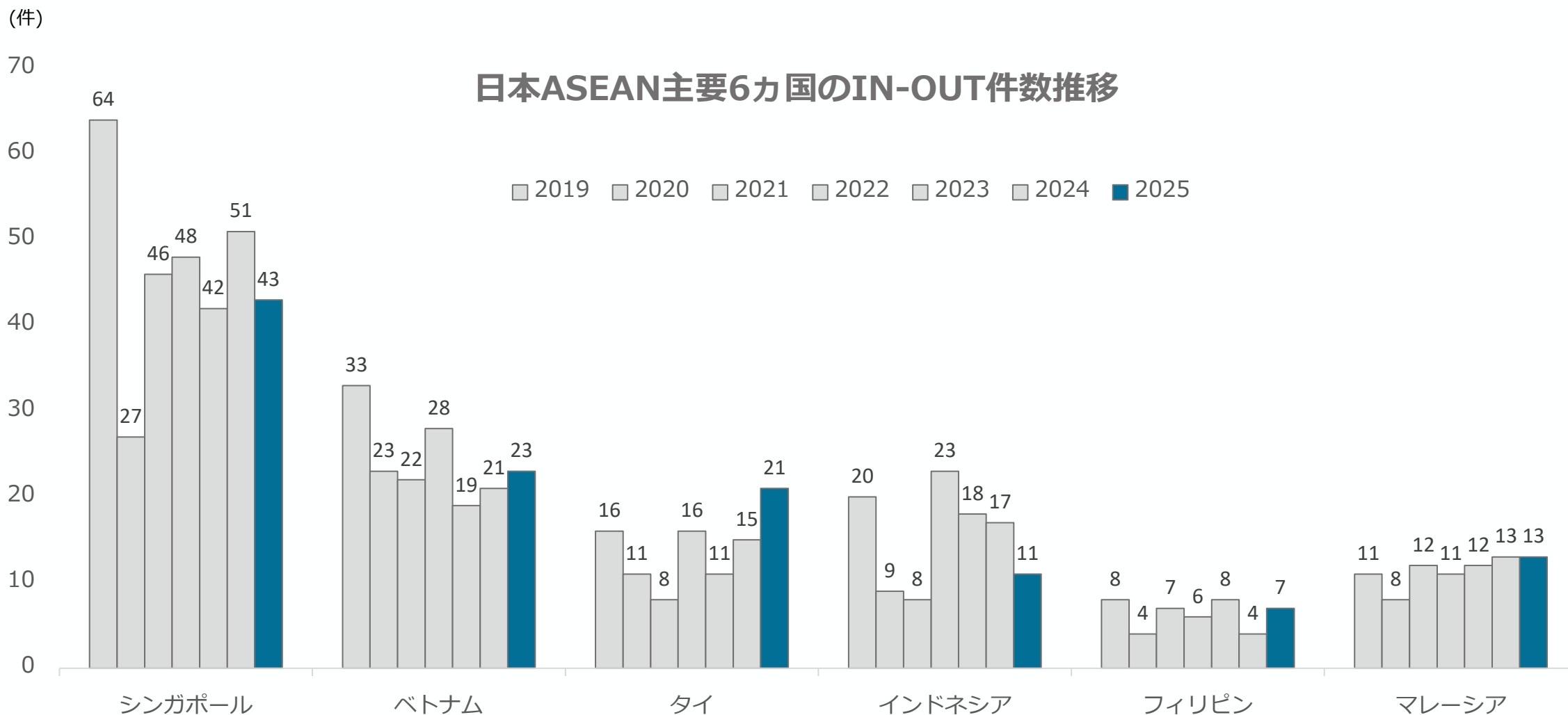
- 2025年のM&A全体の総件数は、5,115件と前年比+8.8%増加して推移
- クロスボーダーM&Aでは、最高件数を計上した2019年（コロナウイルス前に）に近い件数まで回復基調にある
- 本事業では、海外展開先としてもニーズが高く、関西と関係性が深い（進出企業数、貿易・投資額等）アセアンとの外国資本連携について検討を進める

### マーケット別M&A件数の推移



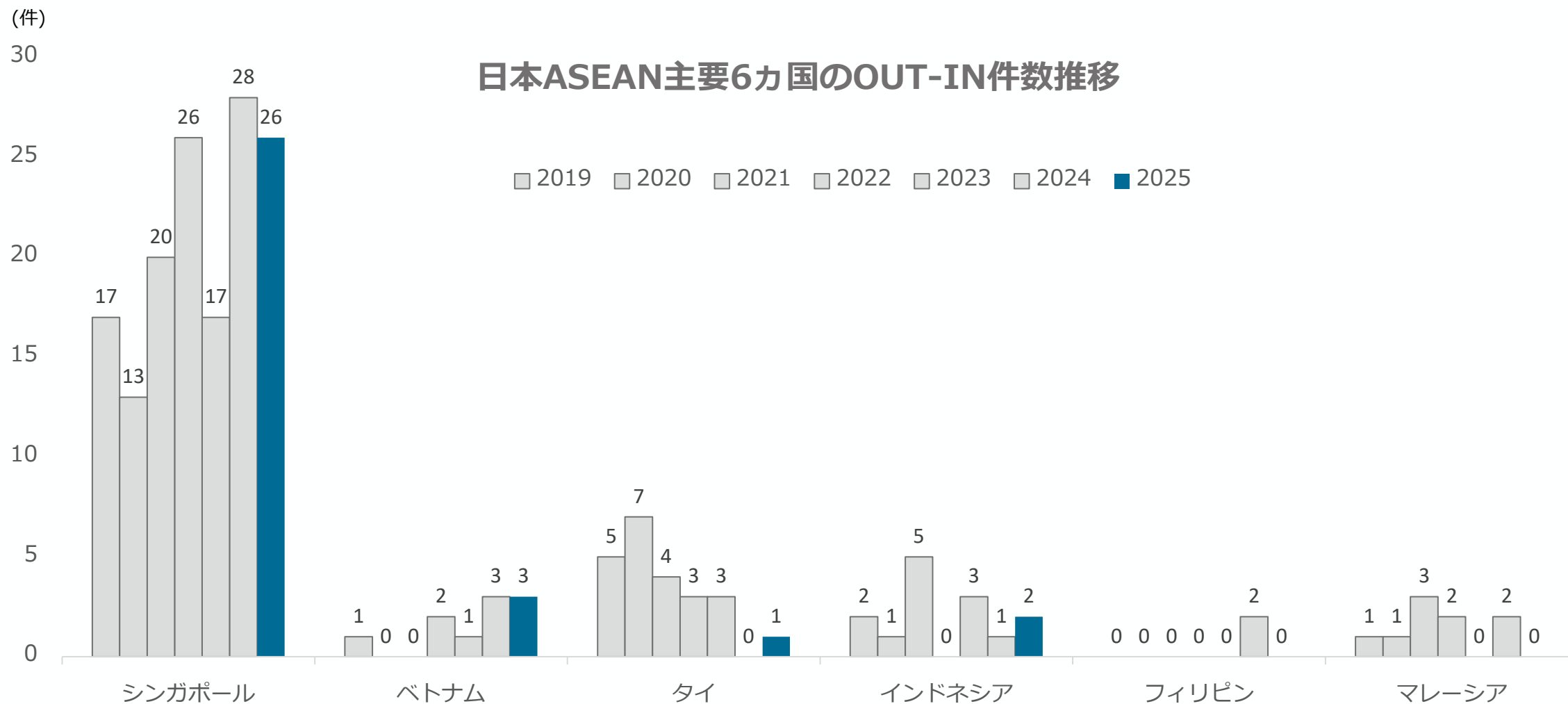
## (参考) 日本とアセアン主要6カ国のM&A(In-Out)状況

- 日本とアセアン主要6カ国のIN-OUT件数では、経済規模、外資規制、会計の透明性が高いシンガポールが首位となり、次いでベトナム、インドネシア、タイ、マレーシアの順となっている



## (参考) 日本とアセアン主要6カ国のM&A(Out-In)状況

- 日本とアセアン主要6カ国のOUT-IN件数では、IN-OUT同様、シンガポールが首位となり、ベトナム、タイ、インドネシア、マレーシアは横並びとなっている





## 第2部 海外資本活用に向けた5つの基本的行動

### 1. 海外資本活用に向けた5つの基本的行動の概要

第2部では、海外資本活用の有効性を高めるために日本企業の経営者層に期待される5つの基本的行動を提示する。具体的には、海外資本活用の基本的なプロセスのうち、①戦略策定、②マッチング、③交渉、④最終合意、⑤PMIの5つの段階において、海外資本活用の有効性を高める上で重要なポイントや取るべきアクション等を事例も交えながら提示する。

図表17：海外資本活用に向けた5つの基本的行動の概要

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
02	マッチング	中長期的な価値を実現できる経営手段の精査
03	交渉	価値の源泉・リスクを踏まえた主体的な交渉
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
05	PMI	対話の継続による信頼関係構築と価値実現

※ 各企業は、経営課題の解決に向けて、海外資本活用を含めた様々な経営手段を比較検討することから、「戦略策定」と「マッチング」は、必ずしも順番どおりに行われるものではなく、同時並行的に行われる場合がある。

※ 「交渉」以降は、海外資本活用のパートナー（候補）が決定した後のプロセスであり、基本的に順番どおりに行われる。

また、基本的行動をより深く理解するためには、第1部で示した海外資本活用の基礎知識が必要な場面が多数存在する。そこで各基本的行動において、参照すべき基礎知識を合わせて提示しているため、読者は必要に応じて第1部にも立ち返ることが望まれる。

## 2. 各論 5つのポイント

### 基本的行動1 戦略の明確化と選択肢の見極め

- 価値創造経営を実現するため、自社の現状を見極めつつ、経営課題解決のための戦略を検討する
- 戦略実現に向けた前向きな経営手段として海外資本活用を含む自社以外の経営資源の活用も位置づけ、様々な選択肢を検討する

### 基本的行動2 中長期的な価値を実現できる経営手段の精査

- 中長期的な自社の戦略実現に向けて、パートナーとしてふさわしい海外資本かどうかを精査する
- 他の経営手段が戦略実現につながると判断した場合は、柔軟に方向転換する

### 基本的行動3 価値の源泉・リスクを踏まえた主体的な交渉

- 粘り強い交渉と対話を主体的に行う
- 戦略の実現に向けた海外資本活用のメリットを確保し、留意点・リスクを最小化する

### 基本的行動4 従業員や取引先への前向きなメッセージの発信

- 従業員や取引先などの関係者に対して、経営者自らが自社の戦略や将来像を発信する

### 基本的行動5 対話の継続による信頼関係構築と価値実現

- PMIの方針について出資者と意識を合わせ、透明性を持って真摯に議論できる信頼関係を構築する
- シナジー効果の獲得・組織経営改革を積極的に行う
- 出資者と意見が対立した場合は、より価値創造経営の実現に近い方法を出資者とともに検討する



第1部	1 海外資本活用の概要
第1部	2 海外資本活用の有効性
第1部	3 海外資本活用の留意点
第2部	1 基本的行動の概要
第2部	2 各論 5つのポイント
	基本的行動1. 戦略の明確化と選択肢の見極め
	基本的行動2. 中長期的な価値を実現できる経営手段の精査
	基本的行動3. 価値の源泉・リスクを踏まえた主体的な交渉
	基本的行動4. 従業員や取引先への前向きなメッセージの発信
	基本的行動5. 対話の継続による信頼関係構築と価値実現

### 基本的行動1 戦略の明確化と選択肢の見極め

- 価値創造経営を実現するため、自社の現状を見極めつつ、経営課題解決のための戦略を検討する
- 戦略実現に向けた前向きな経営手段として海外資本活用を含む自社以外の経営資源の活用も位置づけ、様々な選択肢を検討する

#### 〈基本的行動を実践するためのポイント〉

- 戦略の策定に当たり、国内外の投資家や顧客等の幅広い関係者と対話し、意見を取り入れているか
- 策定した戦略<sup>48</sup>は、具体的な数値目標や時間軸などを設定し、現状とのギャップを埋めるための課題が明確になっているか
- 過度な自前主義に陥ることなく、戦略実現に向けた前向きな経営手段として海外資本活用を含む自社以外の経営資源の活用も位置づけ、様々な選択肢を検討しているか
- 自社以外の経営資源の活用を検討するにあたって、経営の自律性・独立性をどの程度維持するか意思決定しているか
- それぞれの選択肢のメリットや留意点・リスク、自社の経営資源等を考慮し、どの手段が戦略の実現可能性が高いかを客観的に評価できているか

**\*参照ポイント**

- ・ [【コラム②】 価値創造経営について](#)
- ・ [2-1 海外資本活用のメリット](#)
- ・ [3 海外資本活用の留意点・リスク](#)
- ・ [2-2 他の経営手段との比較](#)

第1部	1 海外資本活用の概要
第1部	2 海外資本活用の有効性
第1部	3 海外資本活用の留意点
第2部	1 基本的行動の概要
第2部	2 各論 5つのポイント
	基本的行動1. 戦略の明確化と選択肢の見極め
	基本的行動2. 中長期的な価値を実現できる経営手段の精査
	基本的行動3. 価値の源泉・リスクを踏まえた主体的な交渉
	基本的行動4. 従業員や取引先への前向きなメッセージの発信
	基本的行動5. 対話の継続による信頼関係構築と価値実現

### 基本的行動2 中長期的な価値を実現できる経営手段の精査

- 中長期的な自社の戦略実現に向けて、パートナーとしてふさわしい海外資本かどうかを精査する<sup>49</sup>
- 他の経営手段が戦略実現につながると判断した場合は、柔軟に方向転換する

#### 〈基本的行動を実践するためのポイント〉

- 必要に応じて専門家として中間プレイヤー等も活用しつつ<sup>50</sup>、以下の精査の観点を踏まえて、海外資本活用を精査しているか
- 特に上場会社が、海外資本による買収への対応を検討する場合は、「企業買収における行動指針」<sup>51</sup>等に鑑みて、海外資本活用が企業価値の向上・株主共同の利益に資するかについて検討しているか
- カーブアウトの場合には、「事業再編実務指針」<sup>52</sup>に鑑みて、売却する事業の持続的な成長を実現するためのベストオーナー<sup>53</sup>となる売却先の選定において、海外資本活用を含めた選択肢を精査しているか

#### 海外資本活用の精査の観点（例）

- ・ 海外資本活用のメリットと留意点・リスクを勘案した、自社戦略への適合性
- ・ 自社単独の取組や他社との協業など、他のあらゆる経営手段と比較した上での妥当性
- ・ 自社戦略の方向性や海外資本の投資目的等に応じた望ましい出資比率<sup>54</sup>
- ・ 海外資本のタイプ、投資目的<sup>55</sup>、投資期間（特に海外PEファンド）、過去の投資案件の詳細・結果等を総合的に踏まえた、当該海外資本のパートナーとしての妥当性

**\*参照ポイント**

- ・ [1-3-1 出資者](#)
- ・ [1-3-3 中間プレイヤー](#)
- ・ [1-3-4 その他の専門家](#)
- ・ [1-5 海外資本活用における中間プレイヤー等の起用](#)
- ・ [2-1 海外資本活用のメリット](#)
- ・ [2-2 他の経営手段との比較](#)
- ・ [3 海外資本活用の留意点・リスク](#)
- ・ [【コラム④】 海外資本活用における出資比率](#)

# 目次

- 01. 背景
- 02. 問題意識**
- 03. 研究会概要
- 04. 研究会アプローチ
- 05. セミナー開催

## 「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？」

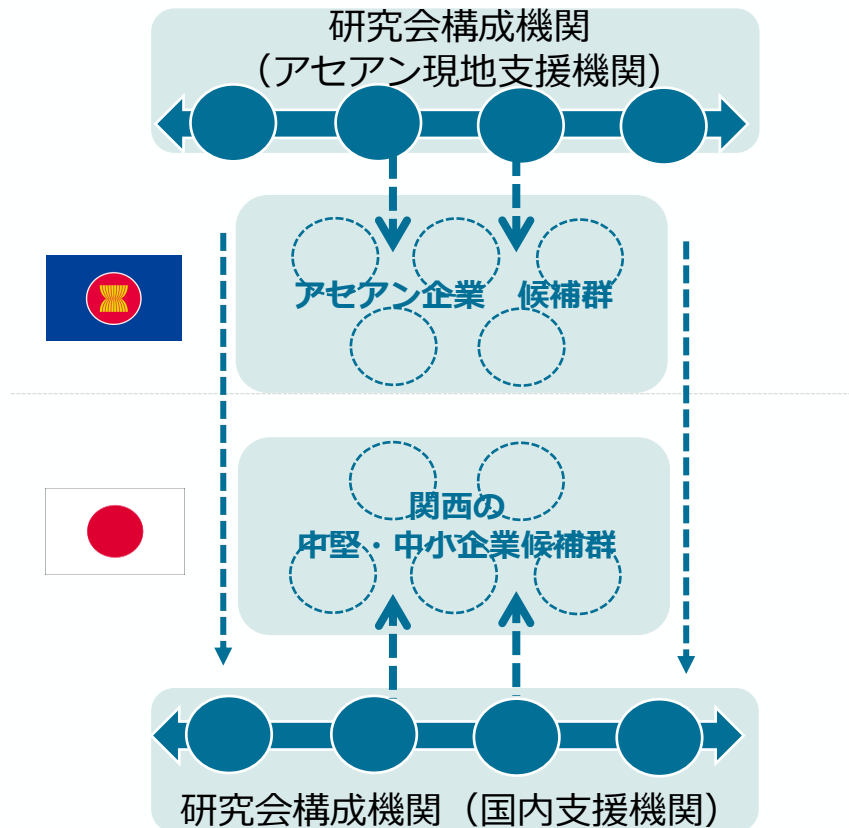
### <中堅・中小企業を取り巻く課題例（性質別）>

✓ 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"> <li>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</li> <li>投資実行までのプロセス（手順、所要期間等）が見えにくい</li> <li>意思決定スピードのギャップ</li> <li>コスト(着手～成約手数料、送金コスト)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>アセアン各国の<b>外資規制</b>（出資比率、業種指定等）</li> <li><b>会計処理（二重帳簿）</b> 税務、<b>法務</b>への対応</li> <li>ガバナンス体制</li> <li><b>ライセンス</b>の手続きが煩雑</li> </ul> <hr/> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>経営文化、現地商慣習</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>企業社内の組織体制不足</b>（専門人材の確保、進出後の<b>マネジメント層</b>の確保）</li> <li><b>国内支援機関のリソース</b>（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）</li> </ul>

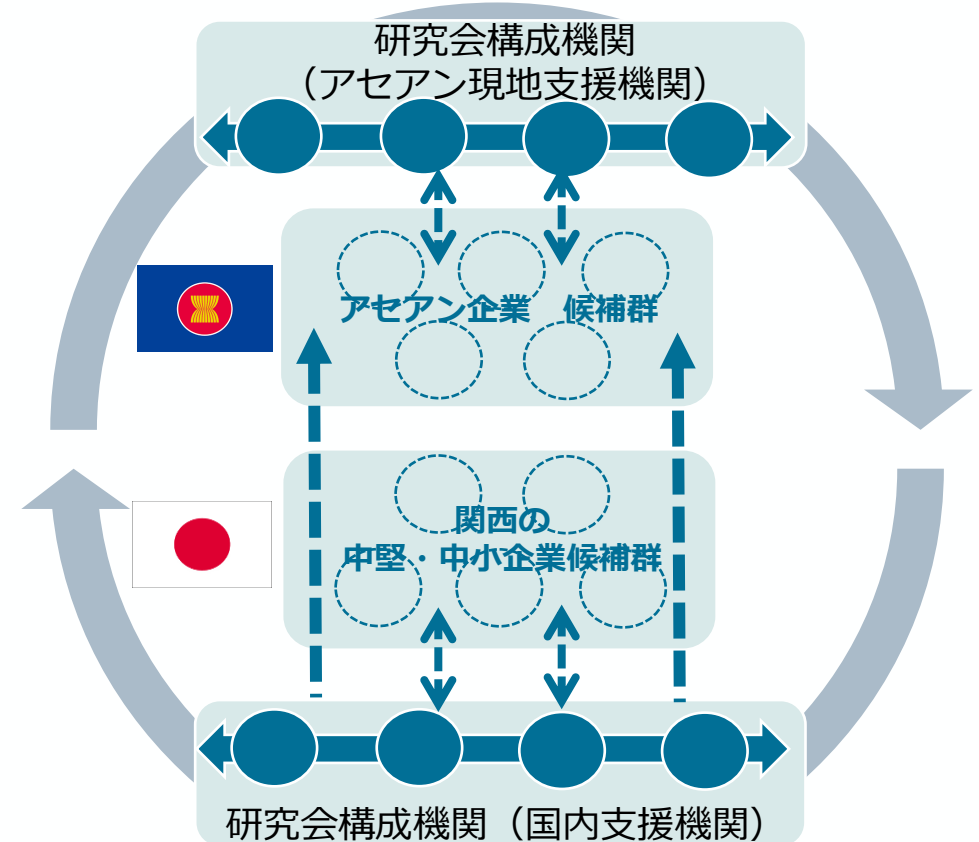
## 02-2. 問題意識（仮説）

- 中堅・中小企業において外国資本連携が海外ビジネス戦略の一つとして十分に認識されにくいと考えられるなか、従来の支援モデルから**成長戦略を志向する関西の中堅・中小企業二一ズ起点**で案件組成を目指す
- 案件組成の可能性を高めるために支援機関が果たす役割が大きいのではないかという考えのもと、国内外の支援機関とともに研究会を開催

### （従来）現地支援機関起点






### 海外ビジネス戦略を志向する“国内企業二一ズ”起点



# 目次

- 01. 背景
- 02. 問題意識
- 03. 研究会概要**
- 04. 研究会アプローチ
- 05. セミナー開催

# 03-1. 研究会構成機関

<p><b>対象企業</b></p>	<div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"> <div style="width: 45%;"> <p style="text-align: center;"><b>In-Out (関西⇒アセアン)</b></p> <p>海外ビジネス戦略(成長戦略)を志向する<b>関西の中堅・中小企業</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>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)</li> <li>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</li> </ul> </div> <div style="width: 10%; text-align: center;">  </div> <div style="width: 45%;"> <p style="text-align: center;"><b>Out-In (アセアン⇒関西)</b></p> <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<b>アセアン企業</b></p> </div> </div>	
<p><b>構成機関 (順不同)</b></p> 	<p style="text-align: center;"><b>【アセアン現地の支援機関】</b> (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"> <li>日本M&amp;Aセンター</li> <li>One Asia Lawyers</li> <li>Vista Management Co., Ltd.</li> <li>Es Consulting Vietnam Co., Ltd.</li> <li>AGS コンサルティング 他</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>【アセアン現地金融機関】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>HD Bank 他</li> </ul>
	<p style="text-align: center;"><b>【日本の金融機関・関西の地方銀行】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>京都銀行</li> <li>池田泉州銀行</li> <li>滋賀銀行</li> <li>日本政策投資銀行 他</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>【行政機関・経済団体】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ジェトロ大阪本部</li> <li>大阪商工会議所 他</li> </ul>
<p><b>研究会事務局</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>近畿経済産業局</li> <li>京都総研コンサルティング</li> </ul>	

### 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

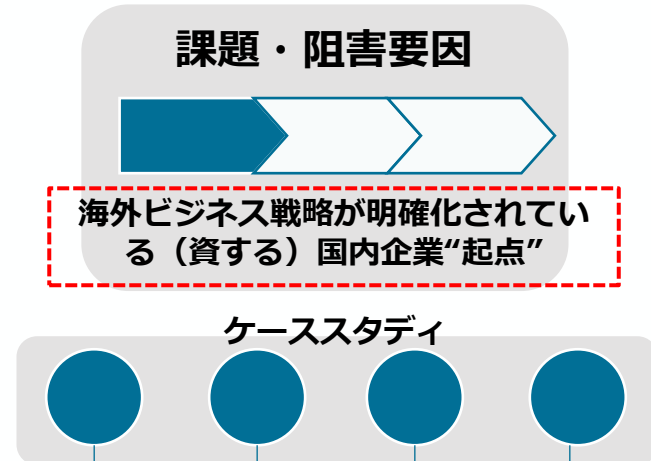
### 03-3. 研究会構成

第1回研究会  
12月17日



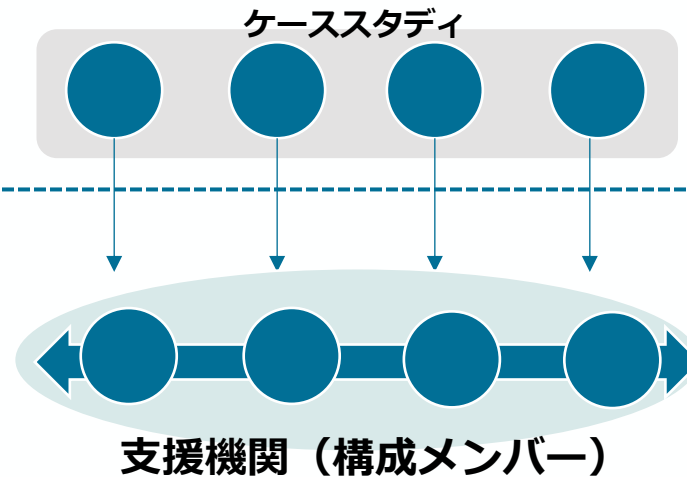
- ✓ 構成メンバーの取組状況を共有
- ✓ 中堅・中小企業における支援機関、企業目線の課題・阻害要因を共有
- ✓ **実際の連携アクションを見据えて、課題・阻害要因を、性質別（実務面、制度・規制面、経営リソース面）ではなく、プロセス別に整理**

第2回研究会  
1月19日



- ✓ 課題・阻害要因を検証（本質的な課題はどこにあるのか）
- ✓ 今後の**連携シミュレーション**を見据えてケーススタディを実施
- ✓ 海外ビジネス戦略（成長戦略）が明確化されている（資する）国内企業起点の外国資本連携を軸とし、連携の有用性を検証する

第3回研究会  
2月12日



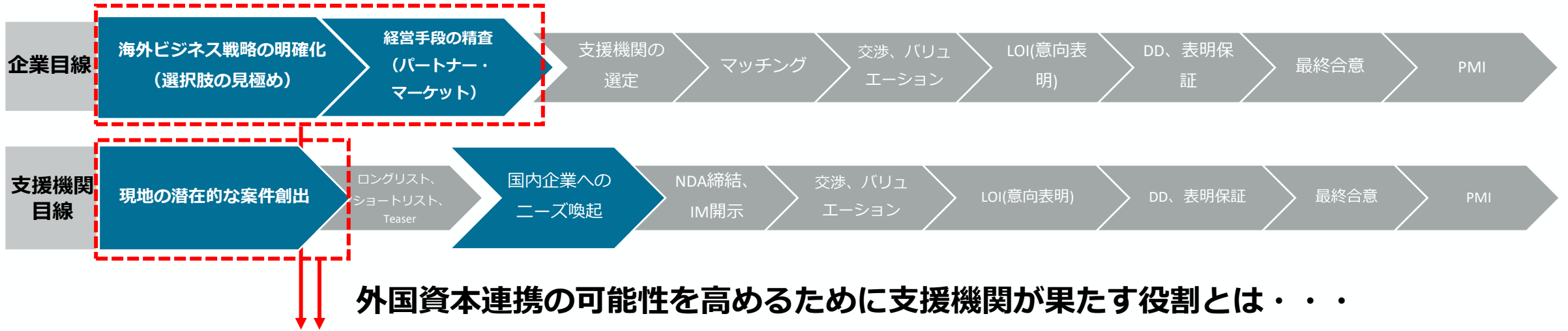
- ✓ 第2回研究会を基に、有効な連携方法等を検討する
- ✓ 短期・中長期的な目線から、中堅・中小企業における外国資本連携の案件創出、円滑化を目指す（**1つでも実践可能な協働のアクション抽出を目指す**）

セミナー3月12日

# 目次

- 01. 背景
- 02. 問題意識
- 03. 研究会概要
- 04. 研究会アプローチ**
- 05. セミナー開催

# 04-1. 研究会における議論の軸



## 【海外ビジネス戦略を有する“国内企業ニーズ”起点における支援プロセス形成】



- ✓ 構成機関による連携を見据えてプロセス別に課題・阻害要因を整理し、本質的な課題を検証する
- ✓ 海外ビジネス戦略の明確化（選択肢の見極め）、経営手段の精査等のマッチングに至るまでのプロセスを中心に、想定される構成機関による連携アクションを2つに分類し、連携アイデアを検討する
  - ① 国内企業の海外ビジネス戦略の明確化に資する取組を行う
  - ② 海外ビジネス戦略を有する（明確化されている）国内企業ニーズを軸に案件形成する

## (参考) 海外ビジネス戦略が明確化されている外国資本連携とは？

### 【海外ビジネス戦略を有する“国内企業二一ズ”起点における支援プロセス形成】

✓ 海外ビジネス戦略の明確化（選択肢の見極め）、経営手段の精査等のマッチングに至るまでのプロセスを中心に、想定される構成機関による連携アクションを2つに分類し、連携アイデアを検討する

① 国内企業の海外ビジネス戦略の明確化に資する取組を行う

② **海外ビジネス戦略を有する（明確化されている）国内企業二一ズを軸に案件形成する**

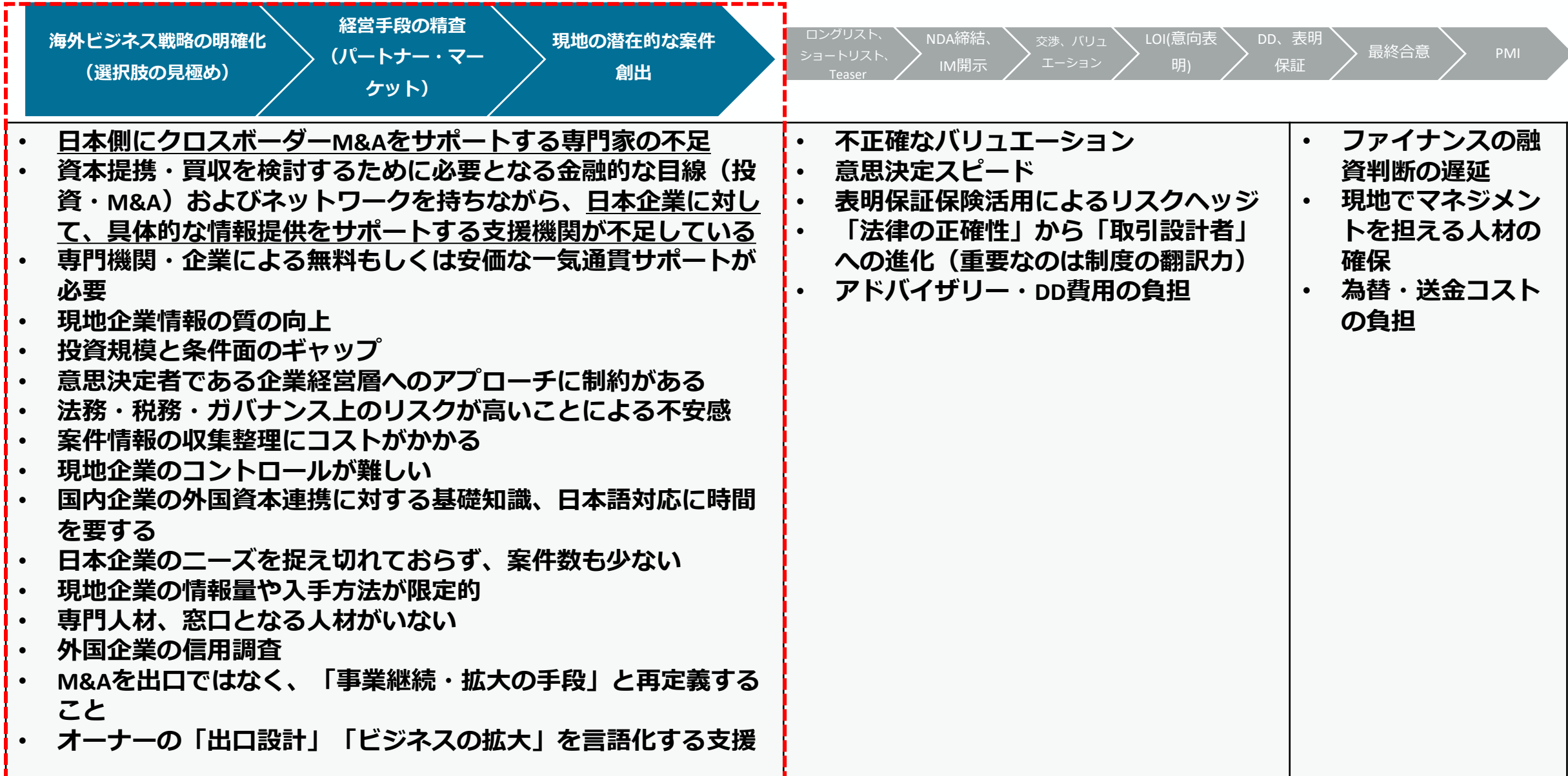
→ 自社が「目指すべき姿」と実現するための成長戦略を明確化する（＝判断の軸）

(例)

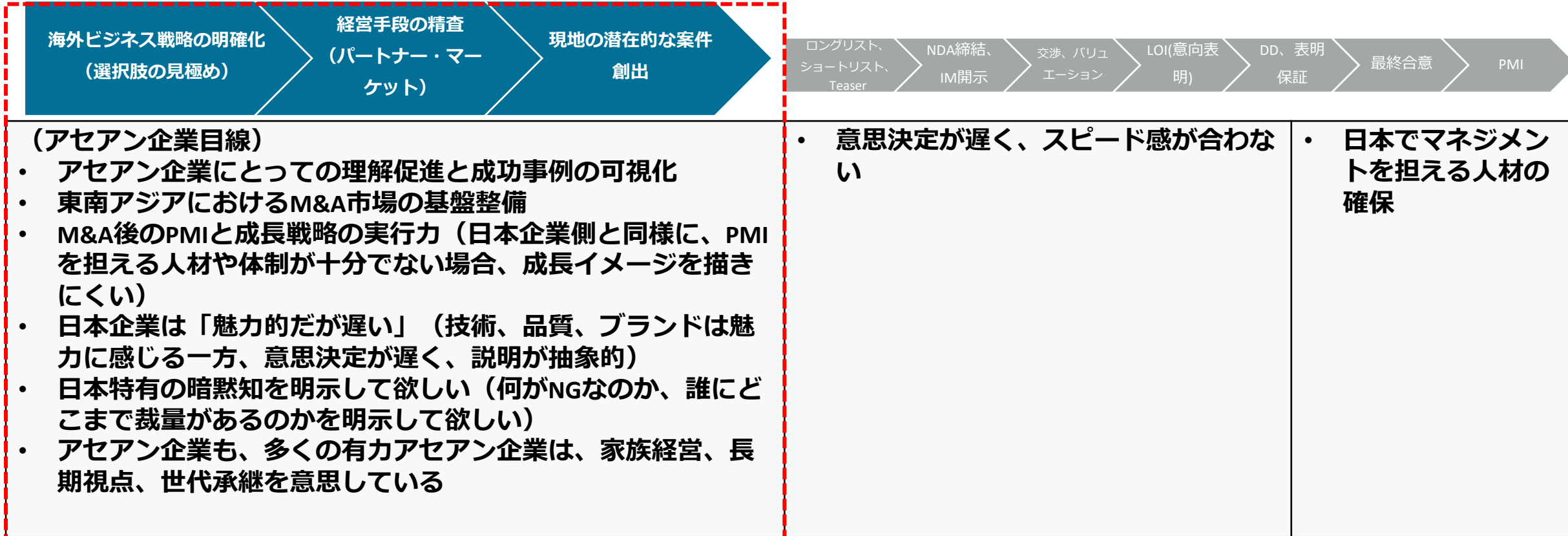
- ✓ 如何に実現するために時間・組織・人材等を確保していくのか明確である
- ✓ 中長期の時間軸の中で、自社を取り巻く環境の変化や市場動向等を分析している
- ✓ 今後自社がどう成長していきたいのかについて、他の事業戦略とも比較している
- ✓ 外国資本連携の目的が明確であり、成長戦略の実現を見据えている

- グローバルシェアの拡大（市場浸透）
- 顧客基盤の拡大（市場開拓）
- 補完的な製品/ケイパビリティの獲得（製品開発）
- 新規事業進出（多角化）

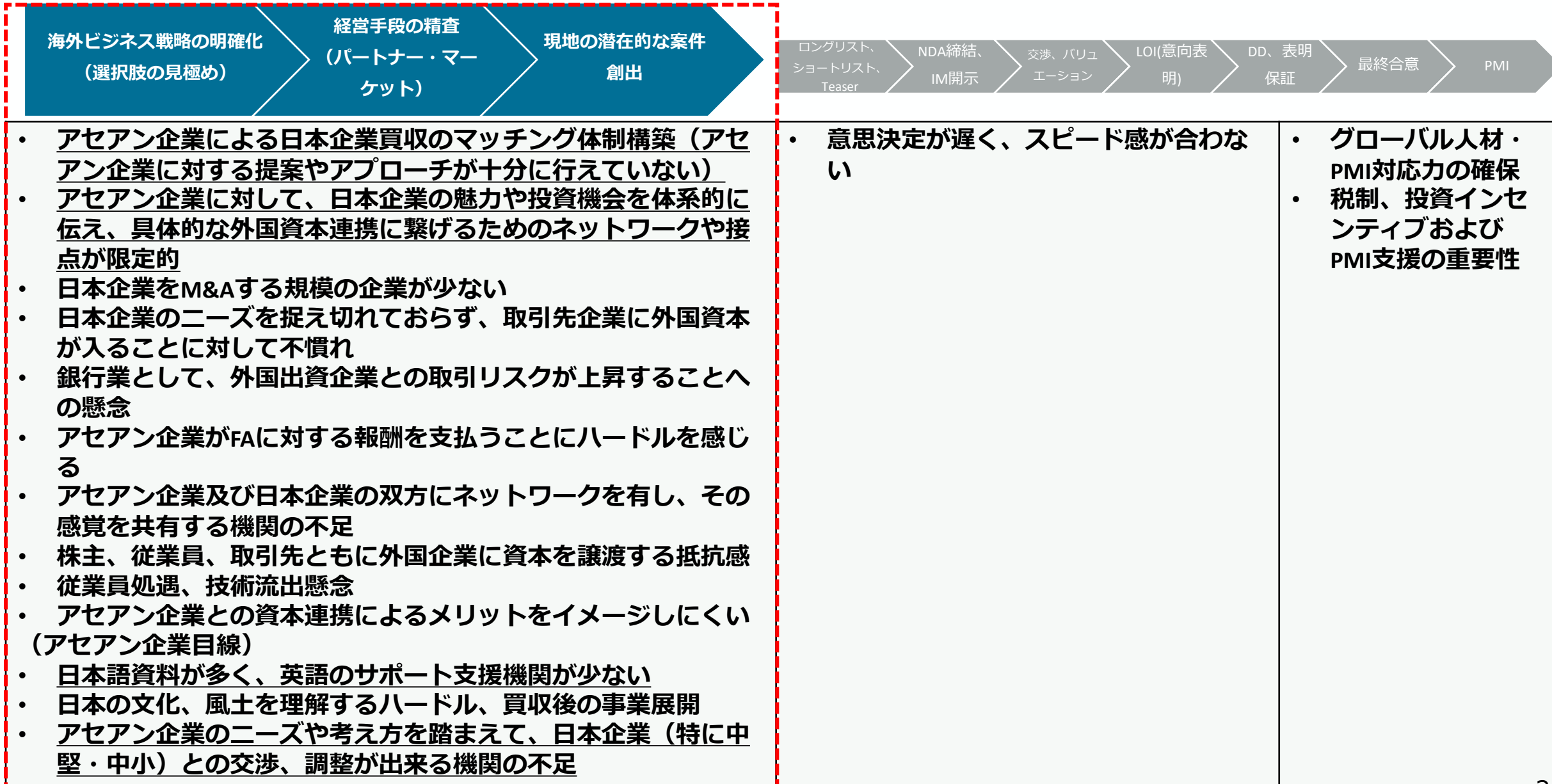
## 04-2. 第1回研究会：①プロセス別課題・阻害要因（In-Out）



## 04-3. 第1回研究会：②プロセス別課題・阻害要因（In-Out）



# 04-4. 第1回研究会：プロセス別課題・阻害要因（Out-In）

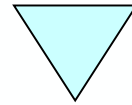


- アセアン企業による日本企業買収のマッチング体制構築（アセアン企業に対する提案やアプローチが十分に行えていない）
- アセアン企業に対して、日本企業の魅力や投資機会を体系的に伝え、具体的な外国資本連携に繋げるためのネットワークや接点が限定的
- 日本企業をM&Aする規模の企業が少ない
- 日本企業のニーズを捉え切れておらず、取引先企業に外国資本が入ることに対して不慣れ
- 銀行業として、外国出資企業との取引リスクが上昇することへの懸念
- アセアン企業がFAに対する報酬を支払うことにハードルを感じる
- アセアン企業及び日本企業の双方にネットワークを有し、その感覚を共有する機関の不足
- 株主、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

- 意思決定が遅く、スピード感が合わない
- 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

## 04-5. 第2回研究会：今後の連携シミュレーション案

- ✓ 海外ビジネス戦略の明確化（選択肢の見極め）、経営手段の精査等のマッチングに至るまでのプロセスを中心に、想定される構成機関による連携アクションを2つに分類し、連携アイデアを検討する
  - ① 国内企業の海外ビジネス戦略の明確化に資する取組を行う
  - ② **海外ビジネス戦略を有する（明確化されている）国内企業二ーズを軸に案件形成する**



### 構成メンバー間で取り得る連携シミュレーション案（第2回研究会）

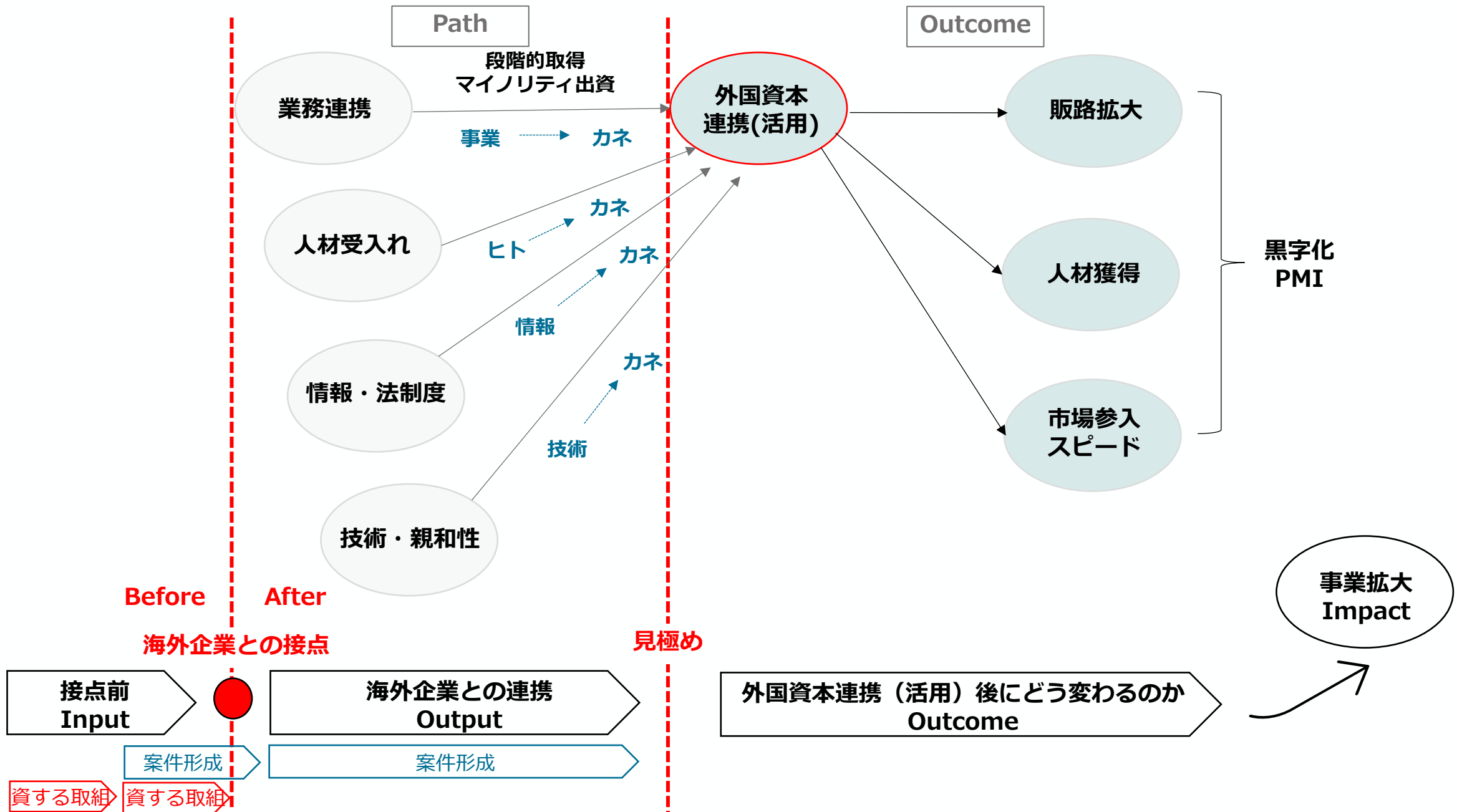
#### ② 国内企業の海外ビジネス戦略の明確化に資する取組

- ✓ 支援機関（地方銀行）向け現地視察型プログラム・セミナーの実施
- ✓ 支援機関とともに取引先向けへのセミナー・ウェビナーの企画開催
- ✓ 現地日系法人への成長戦略のインプット
- ✓ 官民連携セミナー（集中的）開催の検討
- ✓ 失敗事例、紛争事例、表明保証違反事例の共有

#### ① 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

- ✓ 情報共有システムの検討（外資規制、現地スクリーニング企業データベース等）
- ✓ 構成メンバー間における個別マッチング
- ✓ 専門人材紹介（PMI等）機能を絡めたスキームの検討
- ✓ ワンストップ窓口体制構築（日本側の受け皿）の検討

# 04-6. 第3回研究会：研究会の議論におけるプロセス全体像の再認識



# 04-7. 第3回研究会：連携シミュレーション（案）

## 案件形成

(1) 誰かがやっている  
(既に相対で連携していること)

一步前に進める

(2) 誰もやっていない  
(新たに取組する必要があること)

創出する

メンバー間  
連携

- 補完する (穴を埋め合う)
- 活用する (繋ぐ、乗っかる)
- 人材育成 (ex 視察型プログラム)

- 新たに取組出来れば良い (ex ワンストップ窓口)
- (まだ無いが) すぐに取り組みそう

## 明確化に資する取組

仮説検証

(1) + (2)

- 実務的要素 (どのレベルで連携可能か)
- 実験的要素

Outcome  
重視

(1) + (2)

- 実務的要素 (確度の高い)
- 実験的要素?

メルク  
マール③

外国資本  
連携



メルクマール①

メルクマール②

気づき  
(受動)

学び  
(能動)

準備  
(社内目線)

●  
海外戦略策定  
(明確化)

準備  
(社外目線)

現地探索  
(マッチング)

●  
海外企業  
との接点

# 04-8. 第3回研究会：具体的連携アイデア

【メルクマール①】

海外戦略策定  
(明確化)

【メルクマール②】

海外企業との接点  
(具体化)

【メルクマール③】

外国資本連携  
(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"> <li>✓ 能動的な国内企業起点の発掘および案件化</li> <li>✓ 国内企業と支援機関のマッチング</li> <li>✓ 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</li> <li>✓ 構成メンバー間による簡易相談の仕組 (M&amp;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)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 構成メンバー間による情報共有ミーティング</li> <li>✓ スクリーニング済み現地企業の情報DB化</li> <li>✓ 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)</li> <li>✓ 専門家人材 (PMI人材) 紹介の仕組み</li> <li>✓ 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</li> </ul>
期待する役割 (課題)		<p>【国内支援機関】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 地方銀行の取引先を中心に海外ビジネス戦略を志向する中堅・中小企業の発掘 (紹介するにあたり、障壁となる要因は?)</li> </ul> <p>【現地支援機関】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 現地候補企業情報のブラッシュアップ (構成メンバー間ならではのプライオリティ付けは可能か?)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ (企業情報を共有出来るためには? 開催頻度、進捗フォローアップの方法は?)</li> <li>・ (DB化による情報陳腐化への対応策は?)</li> <li>・ (構築に向けた体制、オーナーシップは?)</li> </ul>

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"> <li>✓ 支援機関連携によるセミナー</li> <li>✓ 勉強会</li> <li>✓ 成功/失敗事例の共有</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 人材育成プログラム</li> <li>✓ 専門的知見獲得 (外資規制コンプラ、現地法制)</li> <li>✓ 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)</li> </ul>	
期待する役割 (課題)	<p>【行政・経済団体】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 官民連携セミナー、現地政府機関への働きかけ、連携</li> <li>・ 本取組PR、企業プレイアアップ</li> <li>・ 補助金等の情報提供、予算検討</li> </ul>		

「アウトカム」外国資本連携（活用）後にどう変わるのか 25

# 04-9. 第3回研究会：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"> <li>✓ 能動的な国内企業起点の発掘および案件化</li> <li>✓ 国内企業と支援機関のマッチング</li> <li>✓ 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</li> <li>✓ 構成メンバー間による簡易相談の仕組 (M&amp;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)</li> </ul>	○ ○ ○ △	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 構成メンバー間による情報共有ミーティング</li> <li>✓ スクリーニング済み現地企業の情報DB化</li> <li>✓ 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)</li> <li>✓ 専門家人材 (PMI人材) 紹介の仕組み</li> <li>✓ 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</li> </ul>	△ △ × △ △
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"> <li>✓ 初期段階の海外進出簡易ストラクチャー診断 (事前DD)</li> <li>✓ 海外戦略ブートキャンプ (現地視察型プログラム)</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 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</li> <li>✓ 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)</li> <li>✓ 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</li> <li>✓ 適切な人材紹介や人材登録情報を共有出来る仕組構築</li> </ul>	

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"> <li>✓ 支援機関連携によるセミナー</li> <li>✓ 勉強会</li> <li>✓ 成功/失敗事例の共有</li> </ul>	○ ○ ○	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 人材育成プログラム</li> <li>✓ 専門的知見獲得 (外資規制コンプラ、現地法制)</li> <li>✓ 現地企業との共通認識合わせ (バリエーション、契約手続きの進め方等)</li> </ul>	△ ○ ○	
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"> <li>✓ 専門人材 (現地PMI人材等) の紹介機能を共有する</li> </ul>				

# 目次

- 01. 背景
- 02. 問題意識
- 03. 研究会概要
- 04. 研究会アプローチ
- 05. セミナー開催**

# 05-1. セミナー開催

経済産業省  
近畿経済産業局

中堅・中小企業×ASEAN企業  
海外ビジネス戦略に資する  
外国資本連携活用セミナー

近年、大企業を中心に、海外の事業会社との大型投資案件の実現もあり、外国資本連携※の認知度が高まっています。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はいない一方、海外展開先としてニーズが高いASEAN企業などの資本連携を通じて成長する先行事例も生まれています。近畿経済産業局は、外国資本連携を“現実的な海外展開の選択肢”として検討できるよう、国内外の支援機関（下記構成機関）とともに議論を重ねてきました。

本セミナーでは、中堅・中小企業の皆様にとって、外国資本連携への理解を深めることを目指し、下記についてご講演いただきます。

1) 研究会構成機関による、外国資本連携のメリットや課題・留意点  
2) 中堅・中小企業による、外国資本連携の取組経緯、実施後の変化

(※)「外国資本連携」は、マジョリティを資本投下する狭義のM&Aのみならず、将来的な資本参加・受入れを目指すアライアンス（業務提携・技術提携）も含める

**参加費無料！！**  
定員 40名  
(リアル開催)

**日時** 2026年3月12日(木) 14:00～16:30

**場所** 池田泉州銀行 GUTSU GUTSU  
(大阪市中央区難波5丁目1番60号 なんばスカイオ1階)

**対象** 海外展開に関心のある中堅・中小企業  
海外展開支援に関心のある金融機関等支援機関 等

**申込** 以下のURL、または右記のQRコードよりお申込みください。  
<https://mm-enquete-cnt.meti.go.jp/form/pub/kansai01/form677>

**締切** 2026年3月5日(木) 17:00  
※定員に達し次第、締め切りとさせていただきます。

主催 近畿経済産業局  
協力 近畿財務局  
構成機関 大阪商工会議所、独立行政法人日本貿易振興機構（JETRO）、大阪本部、株式会社日本M&Aセンター、One Asia Lawyers, Vista Management Co., Ltd., Es Consulting Vietnam Co., Ltd., 株式会社AGSコンサルティング、株式会社日本政策投資銀行、株式会社滋賀銀行、株式会社京都銀行、株式会社池田泉州銀行、HDBank

## ● 開催趣旨

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“現実的な選択肢”として検討出来る環境整備を図る一環として開催する

経済産業省  
近畿経済産業局

中堅・中小企業×ASEAN企業  
海外ビジネス戦略に資する外国資本連携活用セミナー

日時：2026年3月12日(木) 14:00-16:30  
場所：池田泉州銀行 GUTSU GUTSU

【次第】

14:00 開会挨拶  
経済産業省 近畿経済産業局 国際部長 前原 誠

14:05 講演①：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 海外事業部 ASEAN統括部長 尾島 悠介氏  
One Asia Lawyers  
代表弁護士 栗田 哲郎氏/大阪オフィス 弁護士 森氏・浜田氏  
株式会社京都銀行 国際営業部 部長代理 加藤 隼平氏  
株式会社滋賀銀行  
市場国際部 国際営業グループ兼ファイナンス室 調査役 太田 憲嗣氏  
株式会社池田泉州銀行 ソリューション営業部 次長 齋藤 佑樹氏

15:35 講演②：外国資本連携の取組経緯、実施後の変化について  
理化学工業株式会社 代表取締役社長 森嶋 勲氏

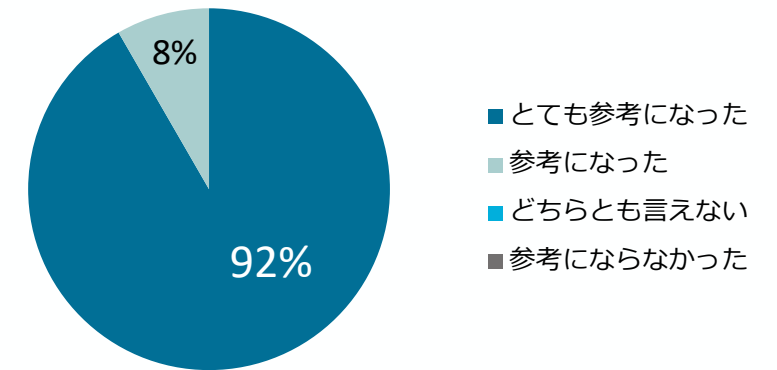
16:00 質疑応答

16:10 ネットワーキング

16:30 閉会

- 日時：2026年3月12日（木）14時00分～
- 場所：池田泉州銀行GUTSU GUTSU
- 主催：近畿経済産業局
- 協力：近畿財務局
- 参加数：45名  
(企業16名、構成機関29名（うち、オンライン12名）)

## 本セミナーの感想について



### ＜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。当社は、日本企業の海外展開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支援している。
- 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を進めやすい。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。
- 日本企業の意思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。



日本M & Aセンター ASEAN統括部長 尾島氏

### ＜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、ノミニ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、ノミニーを活用した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、競合避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。



One Asia弁護士法人 代表弁護士栗田氏、大阪事務所 弁護士 森氏、浜田氏

### ＜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。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、合併会社を設立し、現地のニーズに応えている。
- 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の状態である。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ものがある**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めないことを大切に、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。



理化工業株式会社 代表取締役社長 森嶋氏

### ＜講演＞ 京都銀行

- 取引先の海外展開ニーズに対して、銀行、コンサル、M&Aアドバイザーの京都FGのグループ間にて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、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。

### ＜講演＞ 滋賀銀行

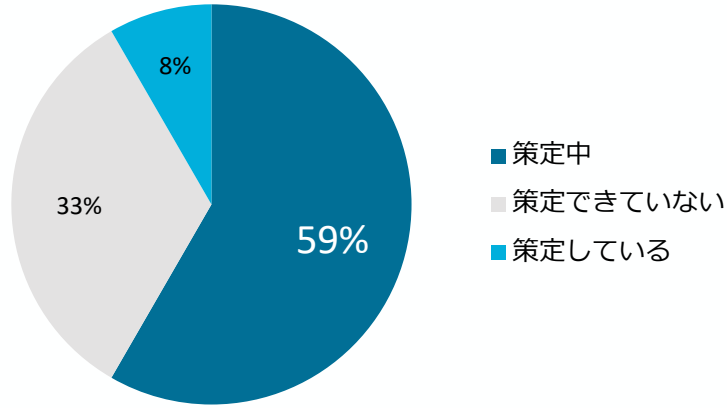
- 近江商人の「三方よし」の精神を基に、取引先の商売をサポートしている。
- 海外拠点を活用し、営業統轄部と市場国際部が連携して国内外でニーズをキャッチし、M&Aや資本連携を支援している。**外資企業との資本連携は、海外ビジネス成功の鍵**と認識されている。
- 具体的な事例として、自動車部品製造業A社はベトナム企業へのマイノリティ出資を通じて販路を回り、精密金属加工業B社はタイ現法の閉鎖を決断した。アパレル製拡大品卸売業C社は中国企業との合併会社設立を通じて製造シェア拡大を目指したが、品質管理の課題に直面し、独資の新設法人を設立した。

### ＜講演＞ 池田泉州銀行

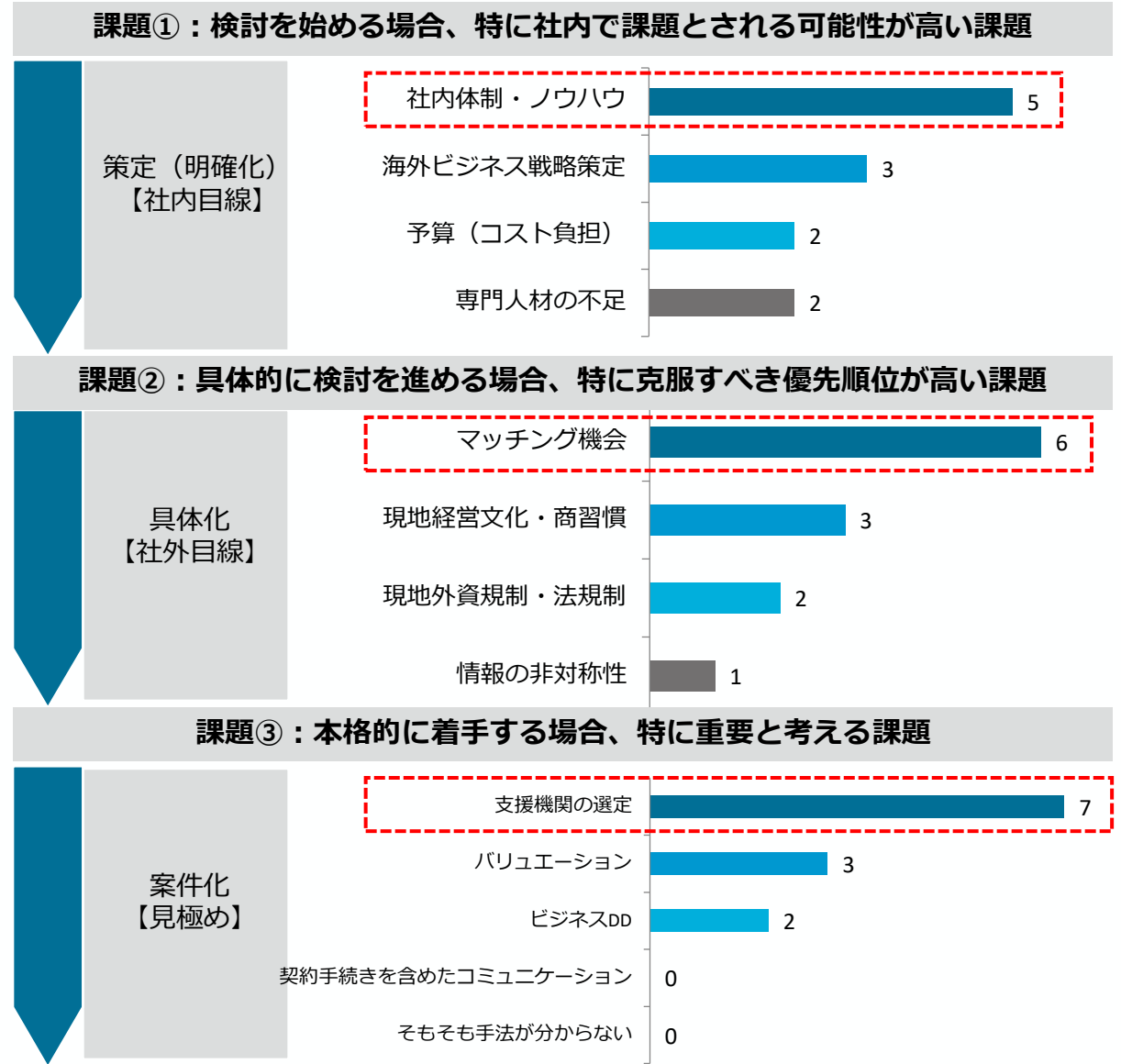
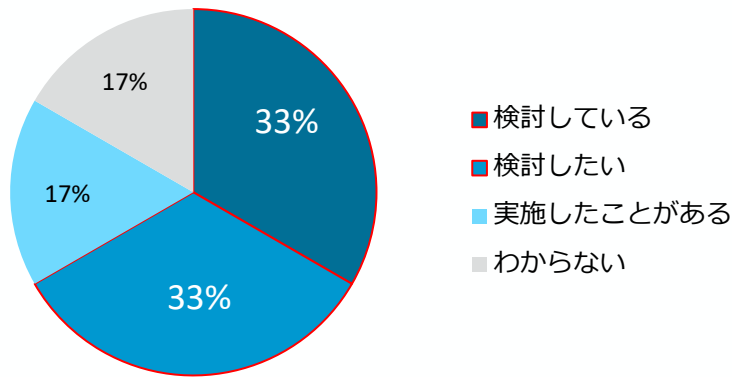
- ホーチミン事務所を中心に南北で支援体制を整え、現地の行政や民間銀行とも積極的に連携している。
- ベトナム企業との連携事例として、委託先の不安定さに悩む企業が現地企業と提携し、社員を派遣することで問題を解決した事例がある。派遣された社員は現地での生活や仕事に苦労したが、現地の仲間を増やし、日系企業開拓を進めることでビジネスが好循環に進むようになった。また、海外企業との関係構築では、**まず関係性を深め、納得した業務提携につなげる**ことが重要である。
- 構成機関メンバーを活用し、最初のきっかけを作ることが推奨されている。

# 05-3. セミナー開催（アンケート結果）

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



成長戦略として外国資本連携を検討していきたいと考えているか



## 05-4. 研究会・セミナー開催を踏まえて

- 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」（課題①）、「マッチング機会」（課題②）、「支援機関の選定」（課題③）が課題となること等が確認された
- 海外ビジネス戦略を志向する“国内企業二一ズ起点”による案件組成において、①「明確化に資する取組」、②「案件形成」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）間の一層の連携が重要である



### ① 国内企業の海外ビジネス戦略の明確化に資する取組を行う

#### (1) 実務的要素

- |  |  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 支援機関連携によるセミナー</li> <li>✓ 勉強会</li> <li>✓ 成功／失敗事例の共有</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 専門的知見獲得（外資規制コンプラ、現地法制）</li> <li>✓ 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）</li> </ul> |
|--|--|

### ② 海外ビジネス戦略を有する（明確化されている）国内企業二一ズを軸に案件形成する

#### (1) 実務的要素

- ✓ 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

アセアン現地視察型プログラムを実施するならば、参加してみたいと考えるか

