

# 外国企業と日本企業の協業連携事例集

外国企業との協業により経営力を強化！さらなる成長のヒント

経済産業省 貿易経済協力局 投資促進課

# 目次：全体構成

---

はじめに	<a href="#">p.3</a>
本事例集のポイント	<a href="#">p.4</a>
<b>1. 外国企業と日本企業の協業連携の概況</b>	<a href="#">p.5</a>
1.1 買収・事業譲渡及び資本参加・出資拡大（OUT-IN）の概況（出資比率別）	<a href="#">p. 6</a>
1.2 対日M&A等の推移	<a href="#">p. 7</a>
1.3 買収・事業譲渡（OUT-IN）の推移	<a href="#">p. 8</a>
1.4 資本参加・出資拡大（OUT-IN）の推移	<a href="#">p. 9</a>
1.5 各国における対内M&Aの概況	<a href="#">p. 10</a>
<b>2. 外国企業と日本企業の協業連携事例の要点・メリット</b>	<a href="#">p.11</a>
2.1 ポイント別にみる外国企業と日本企業の協業連携の要点	<a href="#">p.12</a>
2.2 外国企業と日本企業の協業連携の目的・メリットの概要	<a href="#">p.14</a>
2.3 外国企業と日本企業の協業連携の目的・メリットの概要（実際の声）	<a href="#">p.15</a>
<b>3. 個別事例</b>	<a href="#">p.16</a>
3.1 本事例集における出資パターン	<a href="#">p.17</a>
3.2 協業連携事例一覧	<a href="#">p.18</a>
3.3 索引：メリット別に事例を探す	<a href="#">p.19</a>
3.4 協業連携事例の構成	<a href="#">p.20</a>
3.5 エグゼクティブサマリ	<a href="#">p.21</a>
3.6 詳細事例	<a href="#">p.33</a>
<b>4. コラム・各種用語の定義・解説</b>	<a href="#">p.65</a>
4.1 コラム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	<a href="#">p.66</a>
4.2 コラム②外国企業との協業連携の解消事例から見た留意点	<a href="#">p.67</a>
4.3 コラム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	<a href="#">p.69</a>
4.4 各種用語の定義・解説	<a href="#">p.70</a>

## 目次：個別事例

No.	出資パターン	企業名称(被出資会社)	業種	掲載ページ数
①	マジョリティ出資	株式会社フジスタッフ	サービス	p.22,34-36
②		株式会社ブランドリフト (株式会社タカミの親会社)	化学	p.23,37-39
③	マイノリティ出資	UPWARD株式会社	ソフト・情報	p.24,40-42
④		株式会社プレイド	ソフト・情報	p.25,43-45
⑤	共同出資	株式会社ARISE analytics	ソフト・情報	p.26,46-48
⑥		小正嘉之助蒸溜所株式会社	食品	p.27,49-51
⑦		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)	ソフト・情報	p.28,52-54
⑧		TGオクトパスエナジー株式会社	その他小売	p.29,55-57
⑨		BASF戸田バッテリーマテリアルズ合同会社	化学	p.30,58
⑩		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)	電力・ガス	p.31,59-61
⑪		三菱UFJモルガン・スタンレー証券株式会社	証券	p.32,62-64

# はじめに

- 世界経済情勢及び経営環境が急激に変化し、経営課題が複雑・多様化する中、日本企業が持続的成長を遂げるためには、イノベーション創出やビジネスモデルの刷新等の実現が重要であり、外国企業との協業連携を通じて経営の高度化や販路拡大を図ることが有効な選択肢となりうる。一方、日本企業は、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から、外国企業との協業連携が諸外国に比べて遅れていることが指摘されている
- 日本政府は、「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」（2023年4月26日対日直接投資推進会議決定）を策定し、高度外国人材の呼び込み及び対日直接投資の促進に取り組んでいる。その一環として、経済産業省は「対日 M&A 活用に関する事例集 – 海外資本を活用して、企業変革・経営改善・飛躍的成長につなげた日本企業のケーススタディー」（2023年4月19日公表）を策定した。同事例集では、日本企業において外国企業又は外国プライベート・エクイティファンドによる日本企業への M&A（以下、「対日 M&A」という）を経営手法の選択肢の一つとして検討する際に参考となる対日 M&A の事例を選出し、対日 M&A 活用の効果・意義や留意点等をまとめた。さらに、経済産業省は、M&A に関する公正なルール形成に向けて経済社会において共有されるべき原則論及びベストプラクティスを提示することを目的に、「企業買収における行動指針」を2023年8月に策定した
- 外国企業との協業連携の形態は M&A 以外にも考えられるところ、更なる選択肢を提示するため、本事例集では外国企業との共同出資及び外国企業からのマイノリティ出資の受入れも広く対象とした。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、事業拡大、経営改善（DX・人的資本管理含む）やイノベーション創出を達成している事例を取り上げ、外国企業との協業連携の効果・意義や留意点をまとめた。事例紹介として、外国企業との協業連携の背景や目的、協業（統合）過程や成果について概説し、実践的な事例集とするために、課題解決に向けた取組や成功のポイント、協業連携に当たり工夫した点等も整理した。これらの点は、日本企業との協業連携においても同様に当てはまるものが多いと考えられる
- 本事例集が、読者の皆様の経営課題解決や成長の加速に向けて参考となれば幸いである
- なお、本事例集は、経済産業省貿易経済協力局投資促進課の2023年度事業として株式会社日本総合研究所に委託の上、同課において開催した「外国企業と日本企業の協業連携事例に関する研究会」での議論も踏まえるとともに、事例として紹介している企業の経営者・担当者、関係者の皆様の多大なる協力を得て、作成されている。この場を借りて、関係者に謝意を表したい

注：本報告書において、「対日 M&A 等」とは、外国企業が出資会社、日本企業が被出資会社となる出資をいい、出資形態別に「合併」、「買収」、「事業譲渡」、「資本参加」及び「出資拡大」に分類している。また、「対日 M&A」とは、「対日 M&A 等」のうち、「合併」、「買収」及び「事業譲渡」をいう（「合併」等の定義は、6 ページ参照）。

# 本事例集のポイント

- ◆ 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に対して、自前主義では解決できないとの危機感から、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

# 1. 外国企業と日本企業の協業連携の概況

- 1.1 買収・事業譲渡及び資本参加・出資拡大（OUT-IN）の概況（出資比率別） p. 6
- 1.2 対日M&A等の推移 p. 7
- 1.3 買収・事業譲渡（OUT-IN）の推移 p. 8
- 1.4 資本参加・出資拡大（OUT-IN）の推移 p. 9
- 1.5 各国における対内M&Aの概況 p. 10

# 1.1 買収・事業譲渡及び資本参加・出資拡大（OUT-IN）の概況（出資比率別）

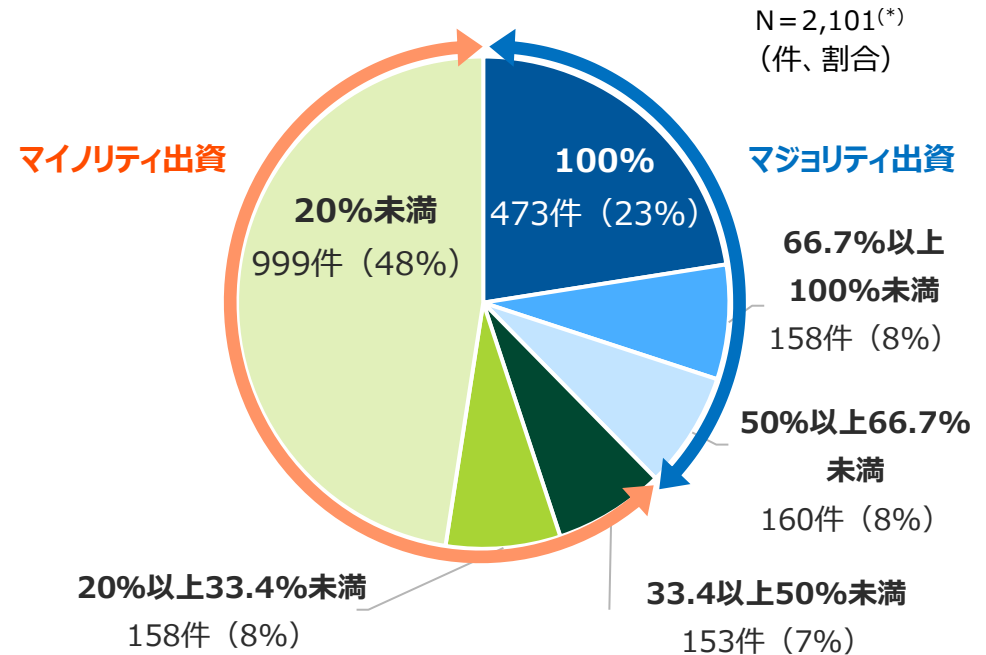
- 日本企業が関わるM&Aの件数は全体で62,407件(2000～2023年合計)\*。うち外国企業から日本企業への出資である対日M&A等（OUT-IN）の件数は3,594件（同上）であり、全体の5.8%を占める
- 対日M&A等を出資形態・比率別（合併を除く）にみると、「買収」及び「事業譲渡」（マジョリティ出資:外資比率50%超）は、対日M&A等全体の約38%、「資本参加」及び「出資拡大」（マイノリティ出資:外資比率50%以下）は約62%を占める
- なお、本事例集では、協業事例について、①会社本体へのマジョリティ出資受入、②会社本体へのマイノリティ出資受入に加え、③子会社への出資受入や共同出資による合併会社の設立、の3パターンに分類・整理した（[17ページ参照](#)）。その上で、②のマイノリティ出資と③の共同出資の事例を中心に紹介しつつ、①のマジョリティ出資案件のうち、日本の中小企業や地域に拠点を有する企業に外国事業会社が出資し、協業のシナジーが発揮された事例を取り上げた

\*出資企業及び被出資企業の国籍により国内M&A(IN-IN)、対外M&A(IN-OUT)、対日M&A等(OUT-IN)の3つに分類されたものの合計

対日M&A等の出資形態と概要

出資形態	概要（レコフM&Aデータベースを参照）
合併	・2社以上が合併契約で1社になること。合併(株式移転・持株会社)とは株式移転により共同持株会社をつくり、統合すること
買収	・50%超の株式の取得。50%以下でも経営を支配する場合を含む。増資引き受け、既存株主からの取得、株式交換、株式交付がある ・会社分割の結果、分割会社が承継会社の親会社になる場合や、合併の結果、消滅会社の親会社が存続会社の親会社となる場合も買収とすることがある
事業譲渡	・資産、従業員、のれんなどからなる「事業」の譲渡。2社間での既存事業の統合も含む ・会社分割は原則として事業譲渡に分類する。ただし、承継会社が子会社になる場合は除く
資本参加	・50%以下の株式取得。ただし、子会社になる場合は除く。増資引き受け、既存株主からの取得による。初回の取得に限る
出資拡大	・資本参加をしている当事者による50%以下の株式の追加取得。ただし、すでに50%超出資している場合や、子会社化している場合、株式の追加取得は、買収や出資拡大から除く

対日M&A等の出資形態・比率別件数・割合（2000-2023年の合計）



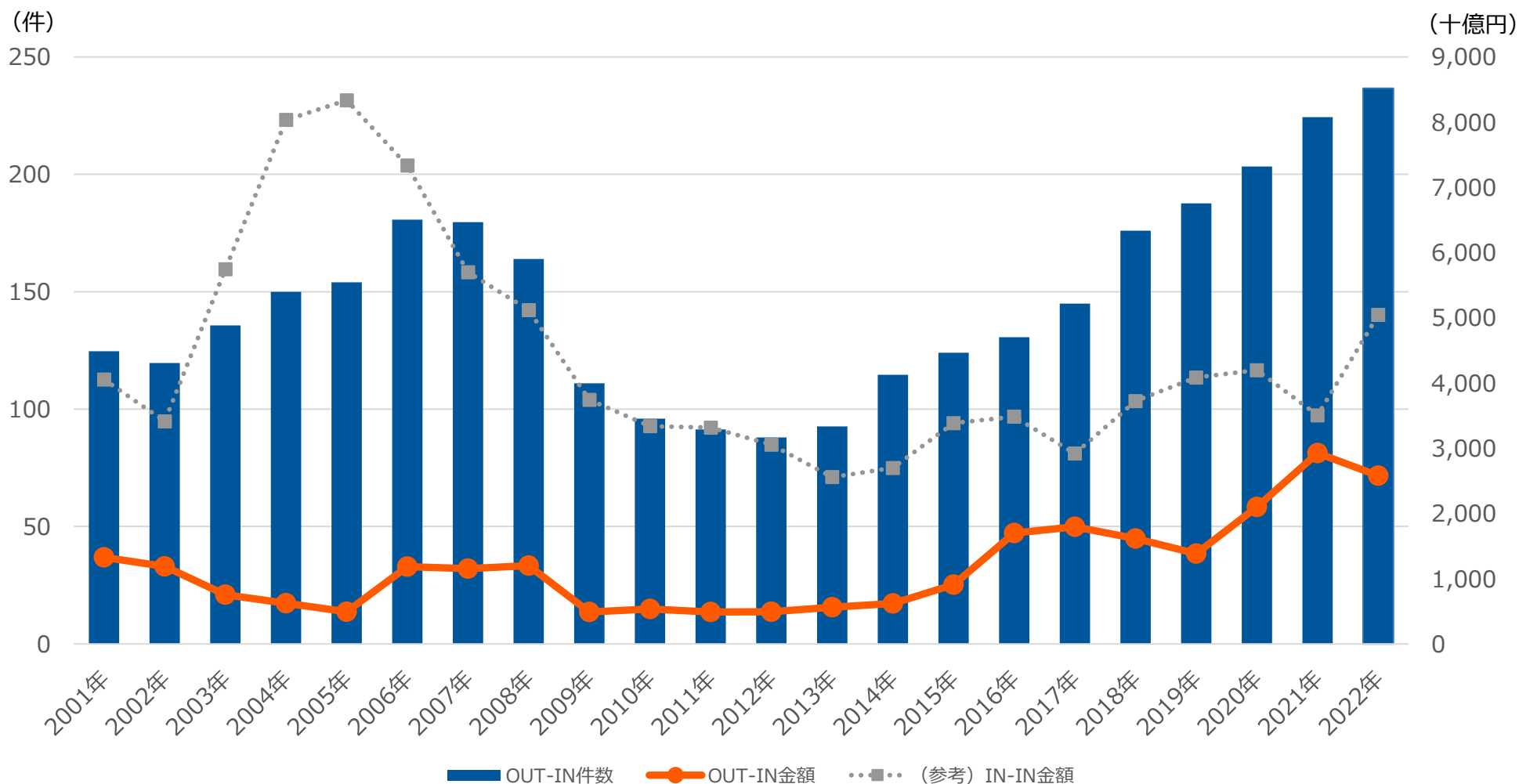
出所：レコフM&Aデータベースをもとに作成（期間は2000/1/1～2023/12/31。日本企業の海外法人売却を除く。割合は四捨五入しているため合計が100%とならない場合がある。\*) 出資後の出資比率で集計、出資比率非公表案件を除く。）

# 1.2 対日M&A等\*の推移

\*合併、買収、事業譲渡、資本参加、出資拡大

■ 対日M&A等（OUT-IN）は、3年移動平均で10年前と比較して、件数は約3倍、金額は約5倍となっており、件数は過去20年間で最高水準

対日M&A等の推移（件数・金額（3年移動平均\*1））



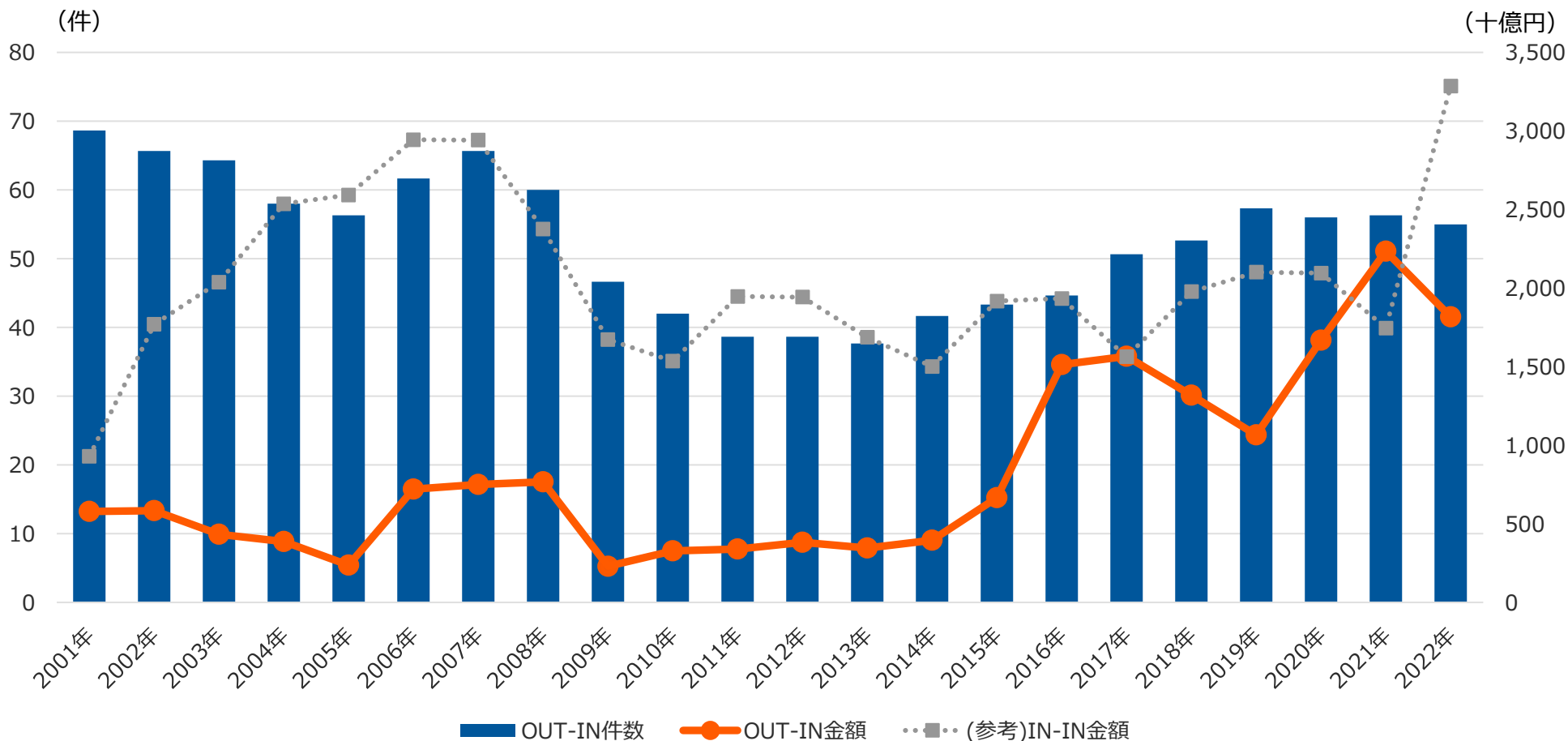
\*1 当該年の値に前後1年の値を加算して年数3で除した平均値(例：2021年の値は2020～2022年の平均値)。特に毎年の金額は大型案件の有無により傾向が分かりにくいいため、3年移動平均を用いた  
出所：レコフM&Aデータベースから作成（OUT-INの場合、日本企業の海外法人売却を除く。金額非公表案件も存在。）



# 1.3 買収・事業譲渡（OUT-IN）の推移

- 対日M&A等（OUT-IN）における買収・事業譲渡の件数は概ね横ばいだが、金額については大型案件の有無等により変動があるものの、2016年以降大幅に増加している

買収・事業譲渡の推移（件数・金額（3年移動平均\*1））

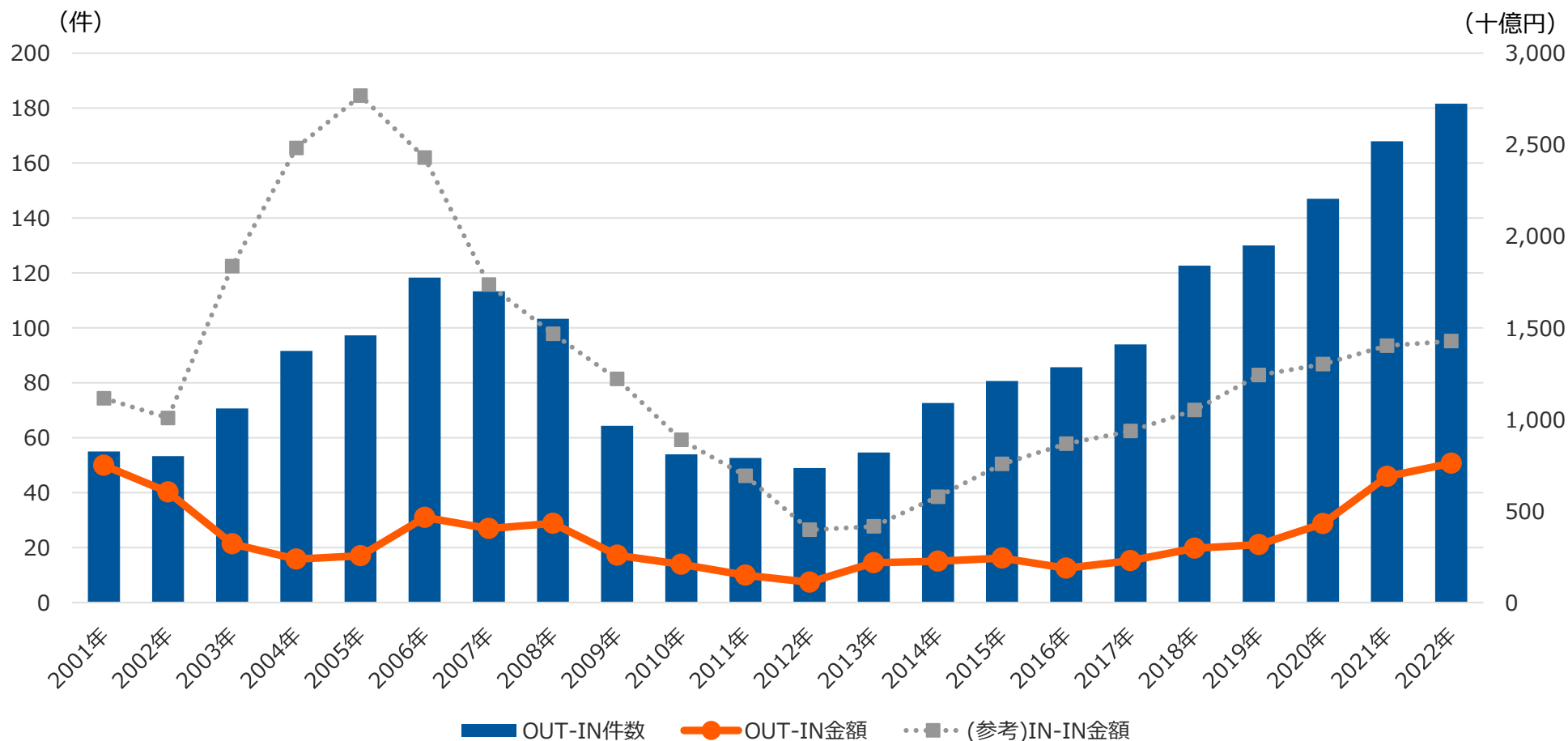


\*1 当該年の値に前後1年の値を加算して年数3で除した平均値(例：2021年の値は2020～2022年の平均値)。特に毎年の金額は大型案件の有無により傾向が分かりにくいため、3年移動平均を用いた  
出所：レコフM&Aデータベースから作成（OUT-INの場合、日本企業の海外法人売却を除く。金額非公表案件も存在。）

## 1.4 資本参加・出資拡大（OUT-IN）の推移

■ 対日M&A等（OUT-IN）における資本参加・出資拡大の件数及び金額は、直近10年間で3倍以上に増加

資本参加・出資拡大の推移（件数・金額（3年移動平均\*1））



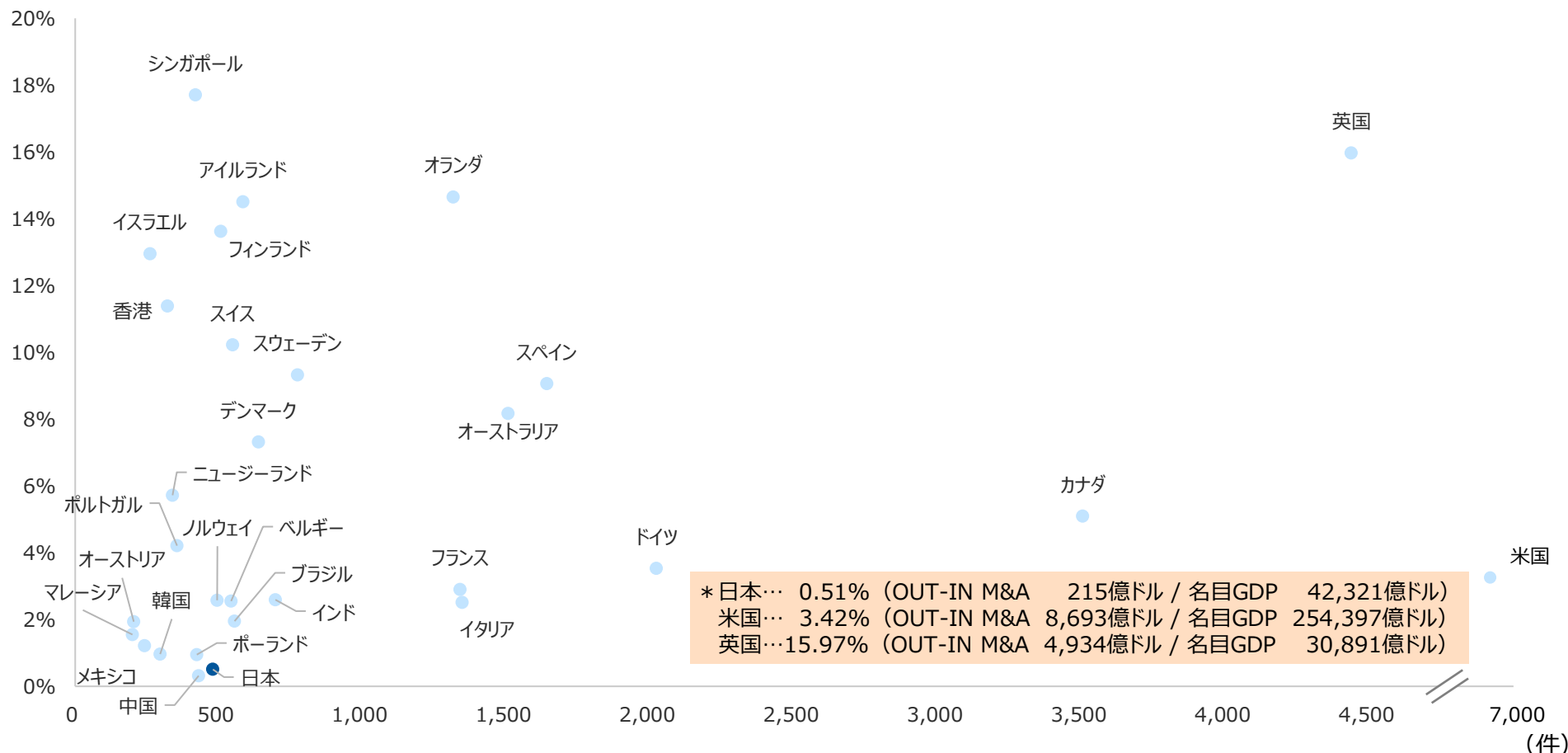
\*1 当該年の値に前後1年の値を加算して年数3で除した平均値(例：2021年の値は2020～2022年の平均値)。特に毎年の金額は大型案件の有無により傾向が分かりにくいいため、3年移動平均を用いた  
出所：レコフM&Aデータベースから作成（OUT-INの場合、日本企業の海外法人売却を除く。金額非公表案件も存在。）

# 1.5 各国における対内M&Aの概況

- 対日M&A等(2018年から2022年までの合計)の件数(478件)と名目GDP (2022年) に対する金額の割合 (約0.5%) を他国の対内M&Aと比べると、件数・割合ともに少ない
- 特に、日本の名目GDPに占める対内M&A金額の割合は、米国と比べ1/7程度、英国と比べ1/33程度である\*

## 世界各国のM&A (OUT-IN) の件数・名目GDPに対する金額の割合 (2018年から2022年までの合計)

(名目GDPに対するOUT-IN M&Aの金額の割合)

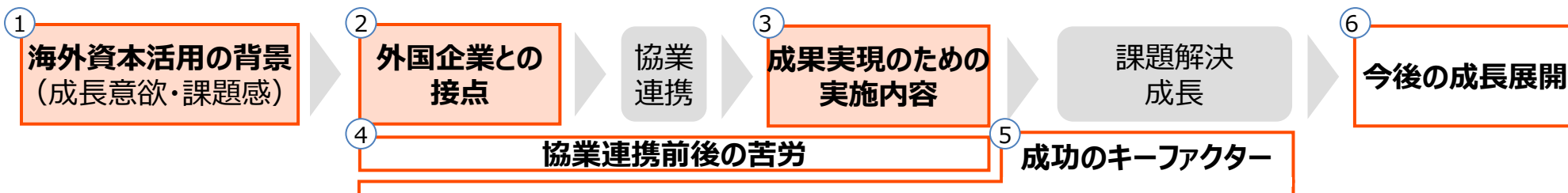


出所 : UNCTAD World Investment Report (OUT-IN M&A件数・金額 2018-2022年) 、The WORLD BANK (名目GDP (2022年) ) から作成

## 2. 外国企業と日本企業の協業連携事例の要点・メリット

- |                                     |      |
|-------------------------------------|------|
| 2.1 ポイント別にみる外国企業と日本企業の協業連携の要点       | p.12 |
| 2.2 外国企業と日本企業の協業連携の目的・メリットの概要       | p.14 |
| 2.3 外国企業と日本企業の協業連携の目的・メリットの概要（実際の声） | p.15 |

- 外国企業と日本企業の協業連携の要点として、ヒアリング内容を、①海外資本活用の背景（成長意欲・課題感）、②外国企業との接点、③成果実現のための実施内容、④協業連携前後の苦労（M&A、マイノリティ出資、共同出資会社設立含む）、⑤成功のキーファクター、⑥今後の成長展開として整理した



### ① 海外資本活用の背景 (成長意欲・課題感)

#### ■ 新事業創出等の必要性

- 今後の企業成長に向けた**新規ビジネスモデルの創出**や**商品・サービスにおけるイノベーションの創出が必要**であり、そのために協業連携先の優れた製品技術・グローバル販売ネットワーク等の活用を期待

#### ■ 既存事業における経営改善の必要性

- **既存事業における海外展開、市場シェア獲得、製品の機能向上を図る**ために、協業連携先の業務改革手法・販売ノウハウ・優れた製品技術等の活用を期待
- また、**ビジネスのDXや社内業務のIT活用**も検討

#### ■ 人材育成・強化や高度人材確保の必要性

- **専門人材、IT人材の育成・確保を図る**ために協業連携先の研修制度・人事制度ノウハウ・連携先のグローバル人材等の活用を期待

### ② 外国企業との接点

#### ■ 日本企業から外国取引先・業務提携先に出資を打診（既存取引先・業務提携先）

- **既存の取引先や業務提携先**の中から、協業連携を行う分野で互いに補完関係（シナジー創出）となる会社を見極める
- グローバル本社との交渉に当たり**自社の強み（コア技術等）の明確化**も重要

#### ■ 日本企業から出資を打診

- 日本市場と比較して先行・発展している国の産業分野の外国企業に打診し、**自社の事業ビジョンや日本市場の将来性**などの魅力をアピールする。一般的に、**業界団体、投資銀行、コンサルティング会社等**が開催するカンファレンスへの参加、**関係者のネットワークを辿る、マッチングプラットフォーム、FAをはじめとした専門家の活用**等が考えられる

#### ■ 外国企業から出資を打診

- 日本企業を日々探索し、出資等を打診する外国企業は一定程度存在するとみられる
- 相手企業との協業連携を検討するうえで、**相互の目的・メリット等を互いに十分理解**することが重要

### ③ 成果実現のための実施内容

#### ■ 製品・サービスに関する技術やマーケティングノウハウ等の活用

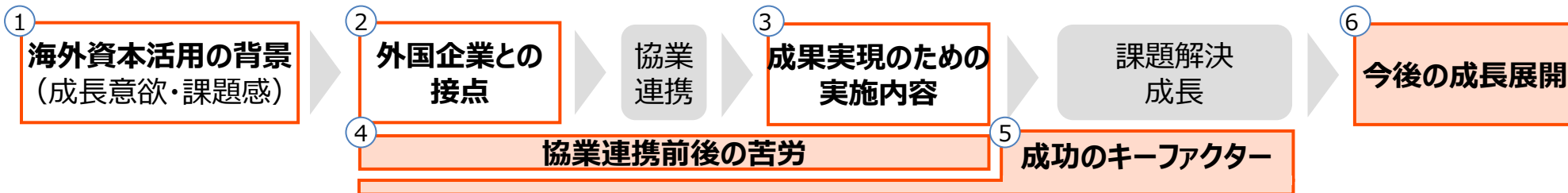
- **グローバル市場で先行している製品・サービス技術やブランディングなどのマーケティングノウハウ等の取得**により、新事業の創出または既存事業の強化、グローバル市場における販売力強化を行う

#### ■ ビジネスのDX、ITを活用した業務改革ノウハウの取込み

- **ITシステムの開発・運用等に対する世界標準の導入、データドリブン経営の実現に必要なノウハウの導入**により、生産性や収益性を向上
- また、**世界基準の品質管理、経営管理**を行うことでバナンス強化、効率化につながる

#### ■ 人事制度、研修制度の改革

- **外国企業との協業連携の中で、グローバルスタンダードに基づく人事評価や語学、先進的な技術習得などの研修制度を導入**
- また、協業連携ノウハウを蓄積し、将来的な更なる出資や取引に活かしていくことも重要



## ④ 協業連携前後の苦労

- 協業連携に係る社内への説明
  - 外国企業との協業連携に対して、社内での意見の不一致・反対も一定数存在。**自社事業、商品の将来性や技術の優位性（メリット）に加え、適宜専門家も活用しつつ、外国企業のコンプライアンス・知的財産権をはじめとしたリスクチェック等も入念に行った上で、丁寧に社内説明を行う企業もみられた**
- 従業員の不安や疑問に対する説明
  - 海外資本が入ることを契機に、従業員の中には困惑し、退職を検討する者も一定数存在。今後の**自社の成長ビジョン・改革の意義について個別面談による丁寧な説明、段階的移行、リテンションボーナスなどの対応策を実施した企業もみられた**
- 企業文化、商慣習の違いへの対応
  - 言語、外国本社との時差、技術者同士の前提の差異に基づく意思疎通上の難点のほか、資金不足、機材の到着遅延、開発遅延などの事業面での苦労があった
  - こうした難点に対しても透明性を確保して意識をすり合わせることや、合併会社の場合、両親会社ではなく**合併会社の利益を重視した経営を意識し、信頼関係を構築した企業も見られた**

## ⑤ 成功のキーファクター

- 経営目標や協業目的の設定とすり合わせ（主にマジョリティ出資）
  - **両社の経営方針・哲学や経営目標が一致していることが、意思決定や業務遂行を円滑に進める要因となる**
- Win-Winな関係の継続
  - 両社が協業のメリットを享受し続けられるように、**お互いが不足するリソースを提供し合うことが求められる**
- 役割の明確化・業務の継続的な改善（主に共同出資会社）
  - **共同出資会社の役割を明確化した上で、業務を継続的に改善する施策を検討することが求められる。**また、共同出資会社設立の時点で、デッドロック時の判断方法や意思決定プロセス（出資割合、協業分野の明確化、社内の責任権限等を含む）を検討しておくことも重要
  - 出資元の日本企業と外国企業同士が利害関係等に起因する衝突を起こさないよう、相互に取締役を派遣する、リアルとバーチャルを組み合わせる頻りに会議の場を設けるなど、**コミュニケーションや人材交流を密に実施する等工夫が見られた**

## ⑥ 今後の成長展開

- 国内市場の浸透
  - **既存事業における製品・サービスの改善や規模拡大、新規事業の開発をより推進**することで国内市場のシェア拡大を目指す
  - **協業連携先との密なコミュニケーションを実施し、関係性を更に深化させていく**
- 海外市場の開拓
  - **外国企業が保有する販売チャネルや商品・サービス技術を活用して、海外市場へ自社の製品・サービス（製品改良を含む）の提供を目指す**
  - 協業連携先より**現地の市場調査等の協力**を経て、海外市場に自社の製品・サービスを円滑に適應させていく
- 高度人材、DX人材の育成や活用
  - DX人材の育成制度を十分に整備することで、**新規事業や既存事業へのデータやIT技術の活用**をより推進
  - また、協業連携先の協力のもと、**該当する産業分野における専門人材やグローバル人材の育成を実施**することにより、事業規模を拡大し、海外展開を目指す

## 2.2 外国企業と日本企業の協業連携の目的・メリットの概要

- 外国企業と日本企業の協業連携に関する主なメリットとして、大別すると経営面（新事業モデル・イノベーションの創出、経営基盤の強化）、事業面（営業・販売力の向上、生産・開発能力・生産性の向上）、従業員面（人材育成・確保、労働環境・条件の改善）について、複数事例に共通する6つの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

- 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

- 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

### 事業面

#### 営業・販売力の向上

- 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

- 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

- 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

- 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

## 2.3 外国企業と日本企業の協業連携の目的・メリットの概要（実際の声）

### 経営面

#### 新事業モデル・イノベーションの創出

- MUFGの持つ日本市場における広い顧客基盤と米国モルガン・スタンレーの持つ高品質かつ専門性の高い商品・サービスを互いに補完することで多様化する顧客の金融ニーズに適応できる投資銀行ビジネスの高度化が可能になった（三菱UFJ フィナンシャル・グループ×モルガン・スタンレー証券/証券/共同出資）
- 東京ガスにおいて首都圏以外のエリア拡大を含む更なる事業拡大のため、オクトパスエナジーのデジタルプラットフォーム・オペレーションに関するノウハウを活用。新たなブランドを立ち上げ、再生可能エネルギーを中心とする電力販売の全国展開を実現（TGオクトパスエナジー/電力/共同出資）

#### 経営基盤の強化

- Googleとは技術支援やビジネス支援に関して互いに共通の目標（ジョイントビジネスプラン）を立てており、毎年協議の上KPIを見直している（ブレイド/ソフト・情報/マイノリティ出資）
- マイノリティ出資を受けた時点から、人材派遣ビジネスに必要なセールスマネジメントなどランスタッドが有するナレッジの共有を受けることができた（ランスタッド/サービス/マジョリティ出資）

### 事業面

#### 営業・販売力の向上

- ロレアルグループが、タカミブランドの中国市場への展開に向けて海外展開チームを設立。ロレアルチャイナと連携して、中国における化粧品市場の特性に関する検証や規制への対応等中国での円滑な事業展開が可能となった（ロレアル（タカミ）/化学/マジョリティ出資）
- セールスフォースからの出資を受けた当時、協業を通じてセールスフォースからの顧客紹介が非常に役立った（UPWARD/ソフト・情報/マイノリティ出資）
- ブランド構築に向けたマーケティングに要する資金の提供や、DiageoのVCを通じた仕入れ・販売、マーケティング・ブランディング活動の支援を目的に協業連携（小正嘉之助蒸溜所/食品/共同出資）

#### 生産・開発能力、生産性の向上

- 世界トップの導入実績を有する自励式HVDC技術（高圧直流送電技術）を獲得することで、日立において最先端の技術、豊富なHVDC導入のノウハウを活用し、今後も日本・世界における脱炭素化の牽引を目指すことが可能となった（日立エナジー/電力・ガス/共同出資）
- Googleからのサポートを受けて以降、Google Cloud Platform上のAI技術を活用して自社製品の機能改善をしており、直近では広告配信を最適化するためサービスの立上げを実現（ブレイド/ソフト・情報/マイノリティ出資）

### 従業員面

#### 人材育成・確保

- IBMに準拠した人材のプロフェッショナル制度を導入し、プロジェクトマネージャーとテクニカルスペシャリストに求められるスキルを定義。2024年末までに全社員が認定されるように2022年から教育を開始（I&Jデジタルイノベーション/ソフト・情報/共同出資）
- KDDI内のデータ分析PJの支援だけでなく、KDDIのDX人材を育成する「KDDI DX University」の企画支援や講義の一部についても、アクセントチュアサポートのもとARISE analytics社が進めている。こうした取組によりKDDI社内でデータの利活用に関する取組が加速（ARISE analytics/ソフト・情報/共同出資）

#### 労働環境・条件の改善

- 人事評価プロセスにおいて、ランスタッドの仕組みを取り入れ、上長と共に社員のポテンシャルを活かすためのキャリアプランを検討するようにした。ポテンシャル（3段階）とパフォーマンス（3段階）の合計9象限評価を年1回行った上で面談を実施（ランスタッド/サービス/マジョリティ出資）
- 投資銀行ビジネスにおいて、モルガン・スタンレーの人事制度を参考にしつつ360度評価や成果主義による評価等、人事評価制度を改善（三菱UFJフィナンシャル・グループ×モルガン・スタンレー証券/金融/共同出資）



## 3. 個別事例

3.1 本事例集における出資パターン	p.17
3.2 協業連携事例一覧	p.18
3.3 索引：メリット別に事例を探す	p.19
3.4 協業連携事例の構成	p.20
3.5 エグゼクティブサマリ	p.21
3.6 詳細事例	p.33

No.	出資パターン	企業名称(被出資会社)	掲載ページ数
1	マジョリティ出資	株式会社フジスタッフ	p.22,34-36
2		株式会社ブランドリフト (株式会社タカミの親会社)	p.23,37-39
3	マイノリティ出資	UPWARD株式会社	p.24,40-42
4		株式会社プレイド	p.25,43-45
5	共同出資	株式会社ARISE analytics	p.26,46-48
6		小正嘉之助蒸溜所株式会社	p.27,49-51
7		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)	p.28,52-54
8		TGオクトパスエナジー株式会社	p.29,55-57
9		BASF戸田バッテリー・マテリアルズ合同会社	p.30,58
10		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)	p.31,59-61
11		三菱UFJモルガン・スタンレー証券株式会社	p.32,62-64

### 3.1 本事例集における出資パターン

- 本事例集では、事例分類をパターン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））の3パターンに整理した\*
- 一般的に、マイノリティ出資や共同出資の場合、経営支配権を得る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。一方で、資本を伴わない契約のみに基づく業務提携と比較して、外国企業との関係が強化され、コミットメントを得やすいことから、経営・技術ノウハウ獲得やシナジー効果創出などが期待できる

パターン	パターンA	パターンB	パターンC	
	会社本体へのマジョリティ出資受入	会社本体へのマイノリティ出資受入	共同出資（合併会社化）	
定義・スキーム	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 日本企業が会社本体へ外国企業の出資を受け入れるパターン（売却・出資比率50%超）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 日本企業が会社本体へ外国企業の出資を受け入れるパターン（出資比率50%以下）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 日本企業が子会社へ外国企業の出資を受け入れるパターン。また、典型的な例として日本企業と外国企業が共同出資を実施して、新規に合併会社を設立するパターンもここに含むこととする。</li> </ul>	
特徴・傾向	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 意思決定権を外国企業が保有しているため、<b>外国企業が経営権・主導権をもち、経営を推進</b>していくケースが多い</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 意思決定権を日本企業が保有しているため、<b>日本企業が経営権・主導権をもち、経営を推進</b>していくケースが多い</li> <li>■ 外国企業が株主として<b>出資比率に応じて経営に影響力を持つ</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>特定の事業範囲内で外国企業のノウハウを得ることにより事業の強化を図る</b>ケースが多い</li> <li>■ 外国企業による<b>資本拡大（段階的出資）</b>や相互に目標を達成した場合の<b>解消など様々な形態へ移行</b>することが考えられる</li> <li>■ また、<b>新たに会社を設立し合併企業とする</b>ケースでは、<b>経営体制や人事制度などの組織設計が必要</b></li> </ul>	
事例（注）	<ul style="list-style-type: none"> <li>・フジスタッフ×ランスタッド</li> <li>・タカミ（親会社：ブランドリフト）×ロレアル</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・UPWARD×セールスフォース</li> <li>・プレイド×Google</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・KDDI×アクセンチュア</li> <li>・小正醸造×Diageo</li> <li>・JTB×日本IBM</li> <li>・東京ガス×オクトパスエナジー</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・戸田工業×BASF</li> <li>・日立製作所×ABB</li> <li>・三菱UFJ フィナンシャル・グループ×モルガン・スタンレー証券</li> </ul>

\*本事例集では、便宜的に上記3パターンに分類しているが、一般的に「協業連携」には出資を伴う取引に加えて、業務提携（アライアンス契約等）も含まれる

（注）企業名は、株式会社等省略

## 3.2 協業連携事例一覧

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	ページ
		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%	p.22,34-36
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%	p.23,37-39
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	p.24,40-42
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	p.25,43-45
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%	p.26,46-48
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	p.27,49-51
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%	p.28,52-54
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%	p.29,55-57
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%	p.30,58
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%	p.31,59-61
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・スタンレー証券	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%	p.32,62-64

\*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

### 3.3 索引：メリット別に事例を探す

	メリット	主な事例	
経営面	 <b>新事業モデル・イノベーションの創出</b>	UPWARD×セールスフォース (p.24)	東京ガス×オクトパスエナジー (p.29)
		日立製作所×ABB (p.31)	三菱UFJ フィナンシャル・グループ ×モルガン・スタンレー証券 (p.32)
	 <b>経営基盤の強化</b>	プレイド×Google (p.25)	KDDI×アクセンチュア (p.26)
		小正醸造×Diageo (p.27)	JTB×日本IBM (p.28)
事業面	 <b>営業・販売力の強化</b>	タカミ×ロレアル (p.23)	UPWARD×セールスフォース (p.24)
		日立製作所×ABB (p.31)	三菱UFJ フィナンシャル・グループ ×モルガン・スタンレー証券 (p.32)
	 <b>生産・開発能力、生産性の向上</b>	フジスタッフ×ランスタッド (p.22)	タカミ×ロレアル (p.23)
		小正醸造×Diageo (p.27)	日立製作所×ABB (p.31)
従業員面	 <b>人材育成・確保</b>	KDDI×アクセンチュア (p.26)	小正醸造×Diageo (p.27)
		JTB×日本IBM (p.28)	東京ガス×オクトパスエナジー (p.29)
	 <b>労働環境・条件の改善</b>	フジスタッフ×ランスタッド (p.22)	プレイド×Google (p.25)
		KDDI×アクセンチュア (p.26)	三菱UFJ フィナンシャル・グループ ×モルガン・スタンレー証券 (p.32)

## 3.4 協業連携事例の構成

- 個別事例は下記の8項目・4枚構成としている。1枚目は全体像（エグゼクティブサマリー）、2枚目以降は詳細ページとして、協業前後の状況、協業成功のポイント及び企業の声、今後のビジョン等の詳細を掲載している

No.	事例紹介の項目	内容	掲載ページ			
			1枚目全体像	2枚目詳細1	3枚目詳細2	4枚目詳細3
1	概要	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 案件の全体像がわかるよう、協業内容、出資比率、被出資会社の取締役会構成、各社の支援内容、出資会社名、被出資会社名、事業内容、売上高、従業員数、会社規模、業種、出資パターン等について掲載</li> </ul>	○			
2	協業の背景・課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 外国企業と日本企業の取り巻く事業環境はどのような状況であり、各社どのような経営課題を抱えていたのかについて掲載</li> </ul>		○		
3	協業の経緯・目的	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 日本企業がどのようにして外国企業と接点を持ったか、また、外国企業を協業先に選んだ目的や決め手等について掲載</li> </ul>		○		
4	協業過程	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 外国企業と日本企業のトップマネジメントや現場の従業員がどのような手段でコミュニケーションを図ったか等の協業過程を掲載</li> </ul>		○		
5	協業の成果	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 売上高や従業員数等の変化、イノベーションの創出、経営高度化、従業員エンゲージの向上等が生じたかについて掲載</li> </ul>		○		
6	協業成功のポイント	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 協業の成果に繋がった経営や事業の要点、外国企業と日本企業の役割分担やノウハウ活用状況はどうなっているか等のポイントを掲載</li> </ul>			○	
7	協業前後の工夫等	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 協業検討から現在に至るまでに、苦労した点や丁寧に進めた点は何であったか。また、協業を成功に導くために工夫している点や過去の反省点は何であったか等について掲載</li> </ul>			○	
8	今後のビジョン等	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 被出資会社のミッション、ビジョン、製品・サービスなど被買収会社にはどのような魅力があるか、外国企業との協業連携がどのように発展していく見込みであるかなどを掲載</li> </ul>				○

## 3.5 エグゼクティブサマリ

---

# ランスタッド合同会社による株式会社フジスタッフの買収 (フジスタッフ×ランスタッド 2010年)

マジョリティ出資

サービス

人材派遣業を営む株式会社フジスタッフは、2008年以降総合人材サービスを営むランスタッド合同会社（以下、「ランスタッド」という）から段階的に出資を受け入れ、2010年に売却。2011年にランスタッド株式会社に社名変更し、ランスタッドの企業文化・ノウハウを社内に浸透、両社の顧客ネットワークの活用、事業ポートフォリオの多様化を進め、売上・従業員の増加を実現

## 協業前の状況

### ① 協業の背景・課題

- フジスタッフは、関東を中心に人材派遣事業を展開していたが、**人材業界大手と比較して知名度が低く、事業拡大に課題を認識**
- ランスタッドは、日本の転職市場の将来性などに魅力を感じ、**日本市場に参入したが、自力のみでの成長に限界を感じていた**

### ② 協業の経緯・目的

- ランスタッドは2008年からフジスタッフにマイノリティ出資を行っていたが、**更なる成長に向けた連携強化を企図して、2010年にフジスタッフの買収を決定**
- **フジスタッフの日本市場における顧客ネットワークとランスタッドの世界的な知名度・事業ノウハウを活用したシナジー創出を目指した**

## 協業後の状況

### ③ 協業過程

- 統合以前からランスタッドとの協業に向けた意見のすり合わせや**シナジー創出に関する検討のプロジェクトチームを組成**
- フジスタッフの社員に、**徐々にランスタッドの企業文化やKGI (Key Goal Indicator)及びセールスマネジメントのノウハウなどを浸透させることで、円滑な経営統合を実現**

### ④ 出資後の成果

- 両社のリソースを統合することで、経営統合から**10年後に売上高と従業員数はほぼ倍増**。グローバル人材の確保も可能となった
- また、プロフェッショナル人材向けの転職サービスやエンジニア派遣といった新事業を創出でき、**事業ポートフォリオの拡充・リスク分散を実現**

## 協業内容・出資比率・取締役会構成

- 協業内容は、日本国内における人材派遣サービス・転職サービスの提供
- ランスタッドは2008年にフジスタッフへ10%の出資を実施し、後に20.4%まで出資比率を引き上げ。2010年に公開買い付けを実施し、2011年に経営統合
- 2010年の買収当時における取締役会構成は、フジスタッフ側が5名、ランスタッド側が2名。フジスタッフの経営陣を社内役員として残したまま、ランスタッド本社より社外取締役を受け入れた

### 提供したリソース (支援等)

- ・ 日本国内のネットワーク
- ・ 既存のオペレーション
- ・ 人材

フジスタッフ



### 提供したリソース (支援等)

- ・ グローバル市場における企業ブランド
- ・ 人材サービスに関するノウハウ・人材ネットワーク

100%買収

### 取締役会構成

フジスタッフ5名 ランスタッド2名

## 協業成功のポイント

- **少数出資の受け入れから始め、ランスタッドの優れたノウハウを社内に浸透**
  - 2008年のランスタッドによるフジスタッフへの出資以降、**ランスタッドが持つセールスマネジメント、KGI管理手法等の優れたノウハウを社内に浸透**させていき、資本提携のメリットを確認。**売却への抵抗感を抑えた上で、経営統合を実現**
- **業務レベルで統合促進のための取組を実行**
  - **ランスタッドとフジスタッフの間でシナジー創出やノウハウ移行を行うためのプロジェクトチームを組成**。ランスタッドが保有する事業ノウハウを一度プロジェクトチーム内で咀嚼してから現場に伝えることで、ランスタッドへの売却後も事業を円滑に進めることができた
- **従業員が持つ買収・経営統合に対する懸念にも配慮**
  - 2010年の買収にあたり、従業員に対する説明会を実施、買収の必要性や企業統合後も待遇が変わらないことを強調。また人材流出防止のためリテンションボーナスを提供

### 案件概要

＜公表日＞2010年8月 ＜スキーム＞ランスタッドがフジスタッフを買収 ＜取引額（出資額）＞非公表  
 ＜日本企業＞株式会社フジスタッフ（東京都） ＜事業内容＞人材派遣 ＜売上＞非公表 ＜従業員数＞非公表 ＜資本金＞非公表 ＜区分＞大企業  
 ＜出資者（外国企業）＞ランスタッド日本合同会社（本社：Randstad N.V.：オランダ） ＜事業内容＞総合人材サービス



# タカミのL'Oréal S.Aへの売却

(タカミ(親会社:ブランドリフト) ×ロレアル 2020年)

スキンケアブランドのタカミは、ロレアルによる買収後、グローバルな販売戦略、ブランド力の強化を行い売上増加を実現。統合過程において両社で対話を重ね、タカミの販売モデルやブランドの良さを維持しつつ、タカミ製品の海外展開を推進

## 協業前の状況

- ### ① 協業の背景・課題

  - タカミは**大手企業がリードする化粧品市場におけるプレゼンスの向上を目指していた**が、タカミ単体での成長に限界を実感
  - ロレアルは**中国市場拡大を念頭に、アジアブランドの強化を目指し**、日本の化粧品ブランドのスカウティングを実施

### ② 協業の経緯・目的

  - ロレアルは**タカミのDirect to Customer (D2C) モデル(通販モデル)を高く評価し**、社長に直接アプローチ
  - タカミは**日本市場のラグジュアリー化粧品事業での拡大を目指し**、他社からの買収提案等があった中、ロレアルの提案を受入れ

## 協業後の状況

- ### ③ 協業過程

  - 買収後、**タカミの元社長は留任し**、タカミのメンバーと新たにロレアルから加わったメンバーが**共同でブランドの将来像を構想**
  - ロレアルのコーポレート部門が中心となり、**両社の人材が交流する機会を意識的に設けた**

### ④ 出資後の成果

  - タカミ単体では困難であった百貨店でのポップアップストア設置など**販売チャネルが拡大**
  - ロレアル傘下に入ることを通じて、タカミメンバーによる**顧客価値の向上を重視する姿勢が顕在化**
  - **タカミ(部門)の売上高がM&A前に比べて4倍に伸長**

## 協業内容・出資比率・取締役会構成

- 2019年から交渉開始、2020年12月にロレアルによる株式会社タカミの100%買収を発表し、2021年2月に買収完了
- 買収後は日本ロレアル株式会社 ロレアル リュクス事業本部 タカミ事業部として、タカミブランドのスキンケア用品の製造販売を行う

## 協業成功のポイント

- **ロレアルグループによるタカミブランドの成長へのコミット**
  - ロレアル本社の上層部が**スタートアップであるタカミを軽視せずに**、タカミの優位性を活かしたブランド運営を行うという一貫した方針を提示
- **タカミの成り立ちに整合したブランド戦略の策定**
  - タカミの事業を、顧客との双方向のコミュニケーションを重視する部署(リュクス事業本部)の傘下に入れ、**買収後もタカミの成り立ちに適合した戦略を実行**
- **タカミブランドのグローバル展開に向けた相互の密な連携**
  - タカミがロレアルの一部門となることで、**ブランド強化、現地調査チームの設置をはじめとした海外展開の支援**などにおいてロレアルの経営リソースを最大限に活用



案件概要  
 <公表日> 2020年12月 <スキーム> 買収 (ロレアル100%) <取引額 (出資額)> 非公表  
 <日本企業> 株式会社ブランドリフト (株式会社タカミの親会社: 東京都) <事業内容> スキンケア用品の製造販売 <売上> 非公表 <従業員数> 非公表 <資本金> 非公表 <区分> 中小企業  
 <出資者 (外国企業)> ロレアル株式会社 (L'Oréal S.A.: フランス) <事業内容> 化粧品の輸入・製造・販売およびマーケティング



# Salesforce, inc. によるUPWARD株式会社への出資 (UPWARD × セールスフォース 2013年)

外回り・訪問営業における活動・顧客接点管理のクラウドサービスを提供するUPWARD株式会社は、「現場のラストワンマイルを革新する」というミッションに共鳴したメンバーが集い、Salesforce Ventures (Salesforce, inc.のCVC) からの出資を受け、Salesforce, inc. (以下、「セールスフォース」という) との協業でビジネスを拡大している

## 協業前の状況

- ① 協業の背景・課題
  - UPWARD株式会社 (以下、「UPWARD」という) はGIS (地理情報システム) の受託開発を行っていたが、クラウド・SaaSに将来性を見出していた
  - セールスフォースは事業拡大に向けて、CRMの利用促進に向けて、アプリパートナーと協業を目指していた
- ② 協業の経緯・目的
  - UPWARDは、セールスフォースのSaaSビジネスに魅力を感じ、2011年に業務提携。その後、2013年に連携強化を目的としてマイノリティ出資を受け入れた
  - セールスフォースは、UPWARDのもつ位置情報とCRM (顧客関係管理システム) を組み合わせた「外回り営業」領域での連携強化を期待

## 協業後の状況

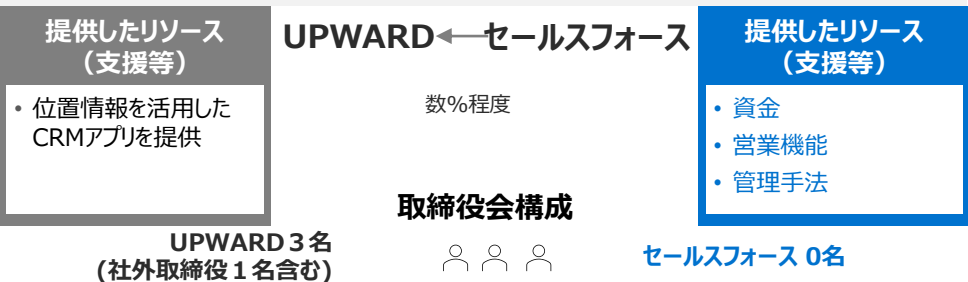
- ③ 協業過程
  - セールスフォースが提唱するSaaSビジネスにおける定量的な経営指標 (THE MODEL) を設定して計画策定するなど最新の経営管理手法を導入
- ④ 出資後の成果
  - UPWARDのビジネス拡大に伴い、従業員の採用も増加し、自社による案件獲得の比率は徐々に増加。
  - セールスフォースとの連携に基づきSaaSを活用したビジネスモデルに移行したことで、契約後も製品のアップデートや顧客の製品に対する習熟度を向上させた

## 協業内容・出資比率・取締役会構成

- UPWARDは2011年にセールスフォースと業務提携を実施した後、2013年に、Salesforce Venturesから3,000万円の出資 (マイノリティ出資・出資比率は非公表) を受け、資本業務提携を開始
- 協業内容は主にセールスフォースの顧客管理システム連携のSaaS開発・販売
- セールスフォースから取締役の派遣なし。UPWARDが主体的に経営

## 協業成功のポイント

- グローバル企業からの出資を受けるに当たり、自社の強みを明確化
  - 位置情報の取得機能を提供できたことで、セールスフォースが提供するCRMの利用促進につながり、日本市場においてセールスフォースから評価されている
- 営業・販売における協業を主に実施
  - セールスフォースとの定期ミーティング、全国のセールスフォース社員へのUPWARD製品の説明、セミナー開催などを行い、連携を強化
  - 今後の海外展開に当たっては、シンガポールで既にセールスフォースの製品が普及しており、東南アジアにおける市場規模も考慮し、シンガポールに拠点を設立



※UPWARD製品について：セールスフォース等のCRM (顧客関係管理システム) と連携し、CRMの機能拡張を行う製品。提供する機能は、位置情報技術・モバイル技術を活用した営業活動の簡易報告機能・地図連携機能等。顧客接点情報をCRMへ確実に蓄積し情報資産化することや、その効果的な利活用を実現 出所：UPWARDマニュアルサイト

案件概要  
<公表日> 2013年3月 <スキーム> セールスフォースによるUPWARDへの出資 (出資割合：非公表) <取引額> 3,000万円  
<日本企業> UPWARD株式会社 (東京都) <事業内容> セールスエンゲージメントサービス「UPWARD (アップワード)」の開発、提供<売上> 非公表 <従業員数> 100名(2023年5月)  
<資本金> 1億円 <区分> 中小企業 <出資者 (外国企業)> Salesforce, Inc. <事業内容> クラウドアプリケーション及びクラウドプラットフォームの提供



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

顧客データ解析に強みを持つCXプラットフォーム「KARTE」を提供するプ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
  - プ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プレイドへの出資を検討
  - GoogleからプレイドへAI等の技術提供を行い、プレイドは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とプ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、プ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はプ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からプレイドへの取締役の派遣などはなく、プレイドが主体的に経営

## 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、プレイドと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：プレイドが開発・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> 株式会社プレイド（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



# 株式会社ARISE analyticsの設立

(KDDI × アクセンチュア 2017年)

共同出資

ソフト・情報

KDDI株式会社は、ビッグデータを活用したサービス改善や新たなデータビジネス創出に向け、自前主義ではなく「時間を買う」意識でアクセンチュアと合併会社を設立。アクセンチュアが持つグローバルな実績・ノウハウや最先端かつ豊富な知見を活かして、KDDIグループのDX人材育成と社内事業へのデータ活用を実現

## 協業前の状況

### ① 協業の背景・課題

- KDDIは、通信・非通信の各種事業での顧客データ（ビッグデータ）を保有していたものの、**更なる顧客体験向上に向けたデータ活用・人材確保に課題**

### ② 協業の経緯・目的

- KDDIは、従前よりデータ利活用で支援を受けており、**データ分析領域で高度な知見を持つアクセンチュアとの協業を検討**
- KDDIの各種事業で得られたデータの分析業務を全面的に委託する目的でJVを設立

## 協業後の状況

### ③ 協業過程

- KDDIから代表取締役、アクセンチュアから取締役兼CSO※が就任（※チーフ・サイエンス・オフィサー）
- ARISE analyticsには、**KDDI全体のデータ利活用を促進する役割を期待し、アクセンチュアの持つノウハウをARISE analytics（KDDIグループ内）に蓄積**

### ④ 出資後の成果

- ARISE analyticsの取組を通じて、**KDDI社内でデータ利活用のノウハウが蓄積し、既存サービスのマーケティングなどにおいてもデータ利活用が浸透**
- ARISE analyticsの従業員は約50名から約500名（派遣社員含む）まで増加

## 協業内容・出資比率・取締役会構成

- KDDI社内でスマートフォン向けサービスの分析業務を行っていたチームが前身となり、2017年2月27日にARISE analyticsを設立
- 出資比率は、KDDIが85%、アクセンチュアが15%
- 協業内容は、KDDIが保有するデータを活用したデータドリブン経営の支援やデータを活用した新規ビジネスの創出

### 提供したリソース (支援等)

- ・ 人材
- ・ データ分析業務



### 提供したリソース (支援等)

- ・ データ分析人材
- ・ データ分析に関するノウハウ

## 協業成功のポイント

- **経営層として、合併会社（ARISE analytics）をKDDIグループ全体のデータ利活用を促進する立場に位置付け**
  - KDDIの経営層がARISE analyticsを**KDDIグループ全体のデータ利活用を促進する立場**として位置付けた。これにより、単にKDDIグループのデータ利活用業務をARISE analyticsが担うということではなく、**データ利活用のノウハウや文化がARISE analyticsを通じてKDDIグループ全体に浸透**
- **KDDIグループのデータ利活用業務に留まらず、KDDIグループのDX人材育成にARISE analyticsが関与**
  - **アクセンチュアの持つデータ利活用のノウハウをKDDIに移管するために、ARISE analyticsはデータ利活用だけでなく、KDDI内のDX人材育成も担った**

### 案件概要

<公表日> 2017年3月 <スキーム> KDDIがアクセンチュアと共同出資会社を設立（KDDI85%、アクセンチュア15%） <取引額（出資額）> 3,000万円  
 <日本企業> KDDI株式会社（東京都） <事業内容> 電気通信事業 <売上> 5.7兆円（連結） <従業員数> 49,659名 <資本金> 1,419億円 <区分> 大企業  
 <出資者（外国企業）> アクセンチュア株式会社 <事業内容> 「ストラテジー & コンサルティング」「テクノロジー」「オペレーションズ」「インダストリー-X」「アクセンチュア ソング」の5つの領域で幅広いサービスとソリューションを提供



# Diageo plcによる小正嘉之助蒸溜所株式会社への出資

(小正醸造 × Diageo 2021年)

共同出資

食品

創業140年となる鹿児島のお酒メーカー小正醸造は、酒類の製造販売を行うDiageoからのマイノリティ出資を受け入れ、小正醸造が長年培った技術に加えて、Diageoの人材・組織体制のノウハウ及び資金力を活用し、グローバルなウイスキー事業に挑戦しつつ、国内での販売拡大を実現。今後、海外での成長を目指し、グローバル人材の獲得も進めている

## 協業前の状況

### ① 協業の背景・課題

- 小正醸造は焼酎の海外での拡販を目指すも、海外では「焼酎＝食中酒」の文化が馴染まず、拡販が思うように進まなかった
- 世界の共通言語として焼酎を広げていくため、海外での認知度が高かったジャパニーズウイスキーのブランドを創り世界に通じる蒸溜酒の製造を企図

### ② 協業の経緯・目的

- ウイスキー製造を開始してから2年後、DiageoのVCが嘉之助蒸溜所へ訪問し、協業に向けて声をかけたことがきっかけで交渉開始
- ウイスキー製造及びマーケティング/販売機能の強化に向けた、資金提供と人材・組織体制強化を目的として協業を開始

## 協業後の状況

### ③ 協業過程

- FAや弁護士等の外部専門家を活用して協業連携内容を調整
- Diageoは取締役が取締役に参加する形でのみ関与し、実務は基本的に小正嘉之助蒸溜所が担当
- 高度な語学力及びマーケティング能力を有するグローバル人材を採用し、組織体制を強化

### ④ 出資後の成果

- 協業開始後、社長自ら日本の蒸溜酒文化を海外展開したいという想いを伝え、新たにグローバル人材を10名程獲得することに成功
- 小正嘉之助蒸溜所のウイスキー樽を使った、Diageoとのコラボレーション商品がDiageoから販売される等、新商品開発も実現

## 協業内容・出資比率・取締役会構成

- 鹿児島県を拠点にウイスキー製造事業を営む小正嘉之助蒸溜所を2021年8月に設立
- 協業内容は、ウイスキーの製造及びマーケティング・販売
- Diageoが小正嘉之助蒸溜所の株式をマイノリティ比率取得。取締役は小正醸造が2名、Diageoが1名。小正醸造が経営の指揮を執る

### 提供したリソース (支援等)

- ・ 嘉之助ブランドのウイスキー商品・樽

小正醸造



DIAGEO

マジョリティ比率

マイノリティ比率

小正嘉之助蒸溜所

### 取締役会構成

小正醸造2名  Diageo1名 

### 提供したリソース (支援等)

- ・ 商品製造にかかる資金の提供
- ・ ウイスキー製造や海外市場に関する知見の提供

## 協業成功のポイント

- 自社ブランドや伝統を尊重し、共にグローバル展開を目指すことができる適切なパートナーを選定
  - Diageo以外の外国企業からも協業の打診があったが、Diageoに対して、小正醸造のブランド・品質や自主性を尊重してもらえると感じたため、協業を決断。対等な立場を前提に、時間をかけて共にブランドを創り上げていこうという意識を共有できた
- 小正嘉之助蒸溜所だけでなく、小正醸造にも利益が創出されるスキームを構築
  - 小正醸造が小正嘉之助蒸溜所のウイスキーのボトルングを委託製造する、小正醸造の保有する貯蔵庫等の建物を小正嘉之助蒸溜所へ貸し出す等、ウイスキー事業が小正醸造の売上にも貢献するスキームとなっており、グループ全体としてメリットのある協業になっている

### 案件概要

<公表日> 2021年8月 <スキーム> 小正醸造の既存子会社へDiageoが出資(マイノリティ比率での出資) <取引額(出資額)> 非公表  
 <日本企業> 小正醸造株式会社(鹿児島) <事業内容> 本格焼酎・リキュール・ウイスキー・スピリッツの製造・販売 <売上> 26億円(2022年6月期) <従業員数> 105名(2021年11月1日時点) <資本金> 3,000万円  
 <区分> 中小企業 <出資者(外国企業)> Diageo plc(イギリス) <事業内容> 酒類の製造・販売



JTBは子会社の株式会社JTB情報システム（以下、「JTB情報システム」という）にIBMからの出資及びIT機能やノウハウを取り込み、合併化し、名称をI&Jデジタルイノベーション株式会社（以下、「IJDI」という）と変更

## 協業前の状況

### ① 協業の背景・課題

- JTBは更なるDX推進及びIT人材の強化を目指していた
- 日本アイ・ビー・エム（以下、「IBM」という）は、JTBのデジタル化に積極的に貢献する狙いがあった

### ② 協業の経緯・目的

- JTBがRFI（Request For Information）を発行
- IBMがエンタープライズアーキテクチャーの素案と併せて、IT企画機能の強化やコスト低減策を提案

## 協業後の状況

### ③ 協業過程

- IBMと同等のQA(Quality Assurance (品質担保)) レビュープロセスを導入
- 課題整理及び解決策の特定に関するプロセスを具体化
- 様々なレベルでの1on1（社長と各社員含む）やラウンドテーブルを実施

### ④ 出資後の成果

- システム開発の品質向上に貢献し、結果、コスト超過リスクの低減にも貢献
- システム管理の自動化ツール導入を進めている
- IBMの研修を活用してIT人材の育成を進めている

## 協業内容・出資比率・取締役会構成

- 協業内容は国内外に展開するJTB、及び、JTBグループ各社のITサービス事業で、システム開発、システム運用・保守、ITサポート
- 出資比率はIBMが65%、JTBが35%
- 今の取締役会の構成はIBMから3名（うち1名非常勤）、JTBから2名であり、株主協議会が設置されている

### 提供したリソース (支援等)

- 既存のシステム基盤
- 人材



### 取締役会構成

JTB2名



IBM3名

### 提供したリソース (支援等)

- 人材
- IT・管理ノウハウ

## 協業成功のポイント

- IBMの提案に基づき、JTBはITシステムに関するエンタープライズアーキテクチャーを策定
  - プロジェクトの優先順位付けを行った上で、IT開発を推進
- IBM標準プロセスを導入し、システム開発の品質向上に貢献。結果、コスト超過リスクの低減にも貢献
- IBMの人事制度（プロフェッショナル制度含む）も採用し、従業員の目指すキャリアを明確化した上で、研修等の支援を行うことで、従業員のエンゲージメントとモチベーションを向上

### 案件概要

<公表日> 2021年4月 <スキーム> 株式会社JTBの子会社（JTB情報システム）へ日本アイ・ビー・エム株式会社が出資し、社名を変更（日本アイ・ビー・エム65%、JTB35%） <取引額（出資額）> 非公表  
 <日本企業> 株式会社JTB情報システム（東京都）（現 I&Jデジタルイノベーション株式会社[IJDI] <事業内容> 国内外に展開するJTB、及び、JTBグループ各社のITサービス事業で、システム開発、システム運用・保守、ITサポート  
 <売上> 40億円 <従業員数> 400名 <資本金> 1億円 <出資者（外国企業）> 日本アイ・ビー・エム株式会社（アメリカ） <事業内容> 情報システムに関する製品・サービスの提供



# TGオクトパスエナジー株式会社の設立 (東京ガス×オクトパスエナジー 2021年)

共同出資

その他小売

東京ガス株式会社は、日本国内における再生可能エネルギーを中心とする電力販売拡大のため、オクトパスエナジーと共同出資会社を設立。デジタル技術を活用して優れた顧客体験を実現しながら、販売エリアを首都圏から日本全国に拡大。また、オペレーションコストの削減を実現し、DX人材の育成・風土改革も推進している。

## 協業前の状況

### ① 協業の背景・課題

- 東京ガスは電力小売業界への参入後、首都圏中心に事業拡大を達成した一方、エリア拡大を含む**更なる事業拡大を目指していた**
- 電力小売のDXを目指しており、顧客管理システム等において**拡張性や柔軟性を有し、更に優れた顧客体験が実現できるシステムを構築する必要があった**

### ② 協業の経緯・目的

- 日本よりも先に電力小売市場を自由化していた英国において、**デジタル技術**を強みとするエネルギー企業として**話題を集めていたオクトパスエナジーに注目**
- オクトパスエナジーは**デジタル技術を活用した顧客獲得や契約などの顧客管理等を一元管理可能なデジタルプラットフォーム**に強みがあり、東京ガスは先進的なシステムの導入を目指した

## 協業後の状況

### ③ 協業過程

- 両社間に言語や社風の違いがあるため、**互いの目指すビジョンやJV設立における目的などを話し合い、相互理解を深めることで信頼関係を構築**
- また、東京ガスグループの「新規のブランド」として展開するため、**JV設立に当たってオクトパスエナジーの企業ブランド・社風をそのまま採用**

### ④ 出資後の成果

- **オクトパスエナジーのデジタルプラットフォーム「クラーケン」及びデジタルマーケティング手法を活用し、全国で再生可能エネルギーを中心とする電力小売事業を展開**
- 東京ガスのエンジニアが、オクトパスエナジーのDXに関するノウハウを学び、**東京ガスにおけるデジタル人材の育成および風土改革を推進**

## 協業内容・出資比率・取締役会構成

- 協業内容は、オクトパスエナジーが開発したデジタルプラットフォーム「クラーケン」を活用した日本国内における再生可能エネルギー中心の電力小売  
※「クラーケン」は、オクトパスエナジー社が独自開発した、問合せ・申し込み・料金案内等顧客とのコミュニケーション情報や契約情報を一括管理することができるデジタルプラットフォーム。拡張性や柔軟性が高く、短期間での仕様変更が可能のため、日々改善可能
- 東京ガスが70%、オクトパスエナジーが30%出資
- 取締役は東京ガスが4名、オクトパスエナジーが2名

### 提供したリソース (支援等)

- ・ 電力調達
- ・ 日本での顧客開拓
- ・ 日本の法規制に関する知見



70% TOKYO GAS | 30% octopusenergy

### 提供したリソース (支援等)

- ・ デジタルプラットフォーム
- ・ 技術者
- ・ 業務ノウハウ

### 取締役会構成

東京ガス 4名 (人形アイコン) | オクトパスエナジー 2名 (人形アイコン)

## 協業成功のポイント

- **ビジョンや企業設立目的等のすり合わせによる相互理解の促進**
  - 具体的な契約条件の交渉を行う前に、お互いの目指すビジョンや今後実現していきたいことなどについて、オンラインで繰り返し対話を行い、コロナ禍でも**相互理解を深めることができた**。これにより、**社風の違いやカルチャーギャップを埋めて、信頼関係を構築することができた**
- **協業連携先である英国企業の理念、業務ノウハウやシステムの円滑な採用**
  - オクトパスエナジーの業務ノウハウ、「クラーケン」システムを積極的に採用。この際、**英国のサービスやノウハウを東京ガスが日本市場向けにローカライズしたことにより、事業展開やサービス高度化が大きく進んだ**
- **DX推進に向けたトップダウンでのスピーディーな意思決定**
  - 東京ガスの既存事業とTGオクトパスエナジーの事業が競合する懸念があったが、**東京ガスの経営陣が、電力小売のDXによる事業拡大のメリットを重視し、JV設立の意思決定を行ったこと**

### 案件概要

<公表日> 2020年12月 <スキーム> 東京ガスがオクトパスエナジーと共同出資会社を設立 (東京ガス70%、オクトパスエナジー30%) <取引額 (出資額)> >4.2億円  
 <日本企業> 東京ガス株式会社 (東京都) <事業内容> 都市ガスや電力の製造・販売、託送供給、海外資源開発・投資、不動産の開発等 <売上> 2023年3月期 3.3兆円 (連結) <従業員数> 15,963名 (連結)  
 <資本金> >1,418億円 <区分> 大企業 <出資者 (外国企業)> オクトパスエナジー (本社：英国) <事業内容> 電力・ガス小売、デジタルプラットフォームの開発、再エネ発電、EV・ヒートポンプ販売等



BASFと戸田工業が日本でのリチウムイオン電池用正極材の合併会社「BASF戸田バッテリーマテリアルズ合同会社」（BTBM）を設立。BTBMは、BASFジャパンが66%を、戸田工業が34%を出資のもと、日本でのNCA（ニッケル系正極材）、LMO（マンガン系正極材）、NCM（三元系正極材）といったさまざまな正極材料の研究開発、製造、マーケティング、販売に注力。BTBMは日本以外では、BASFが持つグローバルネットワークを最大限活用し、成長市場であるバッテリー材料産業での事業拡大を目指した

## 協業前の状況（～2015年）\*

- BTBMは、BASFが持つ自動車産業での多様なソリューションとポートフォリオと、戸田工業が持つマーケティング力、技術力、バッテリー産業でのノウハウを融合することでシナジーを創出し、バッテリー材料業界でのリーディングポジションを目指した
- 「リチウムイオン電池市場がグローバルに本格拡大していく中、戸田工業の正極材事業を発展させていくには、1 + 1を3にし得るパートナーとの提携が必要と判断し、今回、合併契約締結の運びとなりました。」（2014年10月 久保田正 戸田工業代表取締役会長）\*
- 「新会社は、正極材料市場でのリーディングポジションを目指します。電気自動車の急速な市場成長に向けて、私たちはバッテリー産業へのコミットメントを表明し、その市場の成長を強く確信しています。」（BTBMの最高経営責任者に就任した阿武保郎 前戸田工業株式会社 常務執行役員 戸田エナジーマテリアルズカンパニー プレジデント）
- BTBMの本社は東京都港区に設置し、山口県山陽小野田市と福岡県北九州市に製造拠点を構え、約18,000トンの正極材および前駆体の年間製造能力を有する。社員数は約80名

## 協業内容・出資比率\*

- BTBMは、BASFジャパンが66%を、戸田工業が34%を出資のもと、日本でのNCA（ニッケル系正極材）、LMO（マンガン系正極材）、NCM（三元系正極材）といったさまざまな正極材料の研究開発、製造、マーケティング、販売に注力

## 協業後の状況（2022年）\*\*

- BASFと戸田工業、日本の合併会社でハイ・ニッケル系正極材料の生産能力をさらに拡大
- ハイ・ニッケル系正極材料の生産能力を、バッテリーセル容量として年間45GWh分まで拡大
- 拡大する市場の需要に対応し、日本でのサプライチェーンを強化するための投資（2024年下半期に増設ラインを稼動予定）



小野田事業所

## 生産能力拡大の概要（2022年公表）\*\*

- 小野田事業所における増設ラインの建設は2022年第4四半期に開始し、商業生産は2024年下半期を予定。
- 2025年までに、BTBMのハイ・ニッケル系正極材料（CAM）の年間生産能力は6万トンまで拡大。
- 今回の拡張プロジェクトは、経済産業省の「サプライチェーン対策のための国内投資促進事業」に採択。

\* <https://www.basf.com/jp/ja/media/news-releases/global/2015/02/p-15-147.html>

※ <https://www.basf.com/jp/ja/media/news-releases/global/2014/10/p-14-378.html>

\*\* <https://www.basf.com/jp/ja/media/news-releases/global/2022/07/p-22-294.html>

# 日立ABB HVDCテクノロジーズ株式会社（現在日立エナジージャパン株式会社に統合）の設立（日立製作所×ABB 2014年）

共同出資  
電力・ガス

日立製作所は、カーボンニュートラル実現に向けた重要な技術である高圧直流送電（HVDC）の事業展開のためABBと合併会社を設立。協業後、ABBのグローバルな実績や最先端技術を活用し、日本のHVDC市場でWin-Winの関係構築を図り成長を実現。日立製作所の送配電事業の海外展開につながる協業へと発展

## 協業前の状況

- ①協業の背景・課題
  - 国内において、再エネの拡大や広域連系の進展などにより、HVDCの導入が本格化すると見込まれていた
  - 日立製作所は自励式含むHVDC技術・知見の蓄積に、ABBはHVDC事業での日本市場参入に課題があった
- ②協業の経緯・目的
  - 日立製作所はHVDCに関する長い研究の歴史とグローバルでの豊富な実績を持つABBとの協業を検討
  - ABBは、日立製作所の信頼性及び国内拠点・人材に魅力を感じ、HVDC及びシステムエンジニアリングの技術・ノウハウを提供

## 協業後の状況

- ③協業過程
  - 日立製作所からCEO、ABBからCOOが就任。両名からの丁寧な説明によって、両親会社の関係者の理解・信頼を醸成
  - 従業員は双方から出向。海外でのトレーニングや海外プロジェクトへの参画により、日立出向者のモチベーションも向上
- ④出資後の成果
  - 設立前は数億円であった国内HVDC事業の売上規模は協業後8年で約10倍に成長
  - HVDCに関する最先端の技術、豊富なHVDC導入ノウハウを活用し、今後も日本・世界における脱炭素化の牽引を目指す

## 協業内容・出資比率・取締役会構成

- 日立ABB HVDCテクノロジーズ株式会社（以下、「HVDCテクノ」という。）を新たに設立。現在、HVDCテクノは、日立製作所のABB送配電部門買収・統合に伴い、日立エナジージャパン（日立エナジー（本社：スイス）の100%子会社）に統合
- 協業内容は、日本国内におけるHVDC事業全般
- 日立製作所が51%、ABBが49%保有。取締役は日立製作所とABBから2名ずつ派遣し、実質的に対等な立場で経営



## 協業成功のポイント

- 海外の先端技術の取込みと国内への展開を目指した戦略的な協業
  - 協業によって海外の先端技術・ノウハウを取り込み、成長が見込まれる国内HVDC市場に展開することにより事業拡大
- 合併会社のCEOとCOOの間の信頼関係構築、両親会社とのコミュニケーション
  - CEO・COOを筆頭に両親会社と綿密にコミュニケーションを取りつつ、両親会社だけでなくHVDCテクノも含めた3社が利益享受できる経営方針を採用することで、経営方針における衝突を避け、利益の最大化及び信頼関係構築を実現
- 日本市場の特殊性を考慮した外国企業及び社内との丁寧な調整
  - 海外製品を日本に持ち込む協業であったため、協業開始前に国内市場の特殊性に対する意識合わせを行うことで、協業における認識の齟齬を回避

案件概要  
 <公表日> 2014年12月 <スキーム> 日立製作所がABBと共同出資会社を設立（ABB49%、日立製作所51%） <取引額（出資額）> 非公表 <日本企業> 株式会社日立製作所（東京都）  
 <事業内容> 電気機器等の製造・販売 <売上> 10.9兆円（連結、2023年3月期） <従業員数> 322,525名（連結、2023年3月末時点） <資本金> 4,628億円 <区分> 大企業  
 <出資者（外国企業）> ABB Ltd（スイス） <事業内容> エレクトロリケーション事業本部、プロセスオートメーション事業本部、モーション事業本部、ロボティクス&ディスクリート・オートメーション事業本部の4つのセグメントを保有





三菱UFJ フィナンシャル・グループと米国モルガン・スタンレー（MS）は相互出資により日本国内の証券ビジネスを統合。三菱UFJモルガン・スタンレー証券株式会社（以下、「MUMSS」という。三菱UFJ証券株式会社から社名変更）とモルガン・スタンレーMUFJ証券株式会社（以下、「MSMS」という。モルガン・スタンレー証券株式会社から社名変更）を発足し、グローバル市場の知見と国内市場におけるリーチを活用

## 協業前の状況

### ① 協業の背景・課題

- 三菱UFJフィナンシャル・グループ（以下、「MUFG」という）は**国内での投資銀行業務の強化、特にクロスボーダー案件の獲得**を目指していた
- 米国モルガン・スタンレー（以下、「MS」という）は**日本でのプレゼンス向上、国内案件獲得の拡大**を目指していた

### ② 協業の経緯・目的

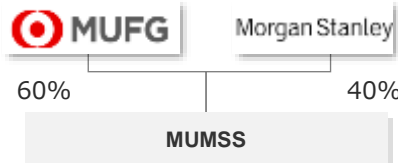
- 2008年にMUFJがMSに出資した**ことにより協業がスタート**
- MUFJは**国内の広い顧客基盤**、MSは**グローバルネットワーク、高品質の商品・サービス及び専門性**を提供し、シナジー効果の創出を期待

## 協業内容・出資比率・取締役会構成

- MUMSSは投資銀行業務、セールス&マーケティング業務、リサーチ業務、リテール/ミドルマーケット業務（含むウェルスマネジメント業務）を展開
- MUFGが60%、MSが40%を出資
- MUFG及びMSから取締役を指名

### 提供したリソース（支援等）

- ・ 国内の法人・個人双方の幅広い顧客基盤
- ・ MUFGが幅広く網羅する多様な金融商品やサービス



### 提供したリソース（支援等）

- ・ グローバル・リーチ
- ・ グローバルノウハウ
- ・ 高品質商品・サービス

## 協業後の状況

### ③ 協業過程

- MUMSS・MSMSにおいてトップマネジメントを含む緊密な連携（ステアリング・コミッティを活用した両社CEOを含むシニアマネジメント間の定期的協議）
- **投資銀行、リスク管理等の分野でMSの先進的なプラクティスを吸収**

### ④ 出資後の成果

- 国内外の投資銀行ビジネスの成長
- ウェルスマネジメント事業（個人資産の総合管理サービス）のビジネスモデルシフト・推進
- **日本の証券業界で純営業収益2位**

## 協業成功のポイント

- **両株主会社のクロスガバナンスに基づく適切なモニタリング体制の構築**
- 権限を明確にして円滑な意思決定を可能にする一方で、**取締役を両企業から出しかうことにより、活動を適切にモニタリングした**
- **MUFGとMSの企業文化の親和性**
- **長期的な視点での顧客へのより良いサービスを重視するMUFGとMSとは企業文化が合致し、親和性が高かった**
- **高度化・多様化する金融ニーズに対応し、顧客からの信頼を獲得**
- **大型クロスボーダー案件と中小規模国内案件のどちらにもサービスを提供できる能力を備えつつ、ベストプラクティスの共有に基づき人材のクオリティを担保することで、顧客からの信頼を得ることに成功した**



## 3.6 詳細事例

---

## ① 協業の背景・課題

フジスタッフは関東エリア以外での人材事業拡大に課題。ランスタッドは日本市場への参入後、自力のみでの成長に限界を感じていた

## フジスタッフ

- フジスタッフは、日本全国で製造業等への人材派遣業を営んでいたが、**関東のローカル色が強く、関東以外では知名度が比較的低かった**
- また、当時は2008年の金融危機の影響で製造業を中心に雇用が落ち込んでおり、**事業改善や新規事業開拓の必要性を認識**

## ランスタッド

- ランスタッドは、日本の人材市場に魅力を感じて参入。新規事業に基づき成長を目指していたが、人材ビジネスは累計実績が重要であり、**自社のみで国内大手に追い付くのは困難と認識**
- そのため、日本市場で顧客ネットワークを有する**日本企業との協業連携を企図**

## ③ 協業過程

プロジェクトチームを組成し、ランスタッドの文化やノウハウをフジスタッフへ浸透させていくことで、スムーズな経営統合を実現

- 経営統合以前から、両社間でのシナジーの実現やランスタッドからフジスタッフへのノウハウや文化を移行するための**プロジェクトチームをランスタッド内に組成**
- ランスタッドによるフジスタッフの買収後、フジスタッフの経営陣は原則として残留し、**フジスタッフの企業風土を活かしつつ経営**

## 【プロジェクトチームの概要】

**活動時期** ・2006年に組成し、経営統合後の2012年頃まで活動

**チームメンバー** ・営業企画・人事など各分野の役員・本部長クラスから約10名程度

**検討事項** ・ランスタッドのグローバルな知見をフジスタッフ内で活かす方法  
・グローバルの取引を日本で最大化する方法  
・従業員への説明の仕方や残留してもらうための仕組み

## ② 協業の経緯・目的

ランスタッドからフジスタッフへの出資をきっかけに協業を開始。両社のリソースを組み合わせ、更なる成長を企図し、経営統合

## 2004年頃

日本国内でのパートナー企業を探索していたランスタッドは、複数の人材派遣会社へアプローチを行う中で、フジスタッフへ接触。経営層同士で、日本国内や世界での人材サービスに関する情報交換を行う中で、**両社の企業理念・経営哲学が近いことから、徐々に信頼感を醸成**

## 2008年

ランスタッドからフジスタッフへ10%出資

## 2011年

ランスタッドが10%出資をした後も出資拡大を実施しつつ、**ノウハウや企業文化の浸透などを実施**。迅速な意思決定と実行や臨機応変な対応が可能な体制を構築し、日本国内でのさらなる成長を実現するために、ランスタッドがフジスタッフを買収、100%子会社化により経営統合

## ④ 協業後の成果

新規事業の創出などにより、売上高と従業員は2011年の経営統合から10年で約2倍に成長

- 経営統合後は、ランスタッドのグローバルネットワークを活用し、グローバル企業の日本法人などとの取引も増加。事業を全国に展開し、**売上高は統合後10年で約2倍に成長**
- また、2010年の買収時点でフジスタッフの売上高のうち約8割が製造業向けの人材派遣や事務職の人材派遣事業で占めていた一方、経営統合後は**プロフェッショナル人材向けの転職サービスやエンジニア派遣などの新規事業を展開し、事業ポートフォリオの拡充にもつながった**
- **社内人材の採用**においても、従来困難であったマーケティング・ITなどのスペシャリストやグローバル人材を確保しやすくなった

## 協業成功のポイント

## ① 少数出資の受け入れから始め、ランスタッドと連携するメリットを確認

- ランスタッドとフジスタッフは、ランスタッドの出資以前から経営層レベルで資本提携に向けたコミュニケーションを取っており、お互いの経営哲学や企業文化の類似性を確認。その後、10%の出資、20.4%への出資拡大を経て、最終的には100%子会社化により経営を統合
- マイノリティ出資を受け入れた段階で、フジスタッフはランスタッドの経営哲学や企業文化等を従業員へ浸透させていき、資本提携のメリットを確認。最終的に買収提案を受け入れ、ランスタッド傘下の企業として業績を上げることに成功

## ② 業務レベルで統合促進のための取組を実行

- スムーズな経営統合を実現できた背景には、ランスタッド内で経営統合に向けたプロジェクトチームを組成し、ランスタッドからフジスタッフや経営哲学や企業文化、業務ノウハウなどを浸透させる役割を担っていたことが挙げられる
- 例えば、営業現場において両社の人材がプロジェクトチームを主導し、業務知識の共有を行う等、ランスタッドの業務ノウハウを日本で大きく展開し、事業拡大に活用
- また、経営統合後にランスタッドの人事制度を採用し、人事配置の際に従業員社内で公募する「アサイン制度」、従業員に対する多面的評価制度、上司が従業員の活躍をサポートする仕組み等を設け、従業員の主体性やスキルの上を図っている

## 協業の前後で工夫している点など

## 協業前



【ランスタッド（元フジスタッフグループ役員）】

【Q】協業に至る中で、特に配慮したことはありますか？

【A】ランスタッドとフジスタッフの経営哲学や企業文化が近いものの、ランスタッドは外資系企業であったため、時間をかけて丁寧に経営哲学や企業文化を統合していくようにした

【Q】特に、役員や従業員に向けて配慮した点はありますか？

【A】従業員向けの説明会の実施に加え、買収後もランスタッド株式会社に残ってくれた従業員に対して、リテンションボーナスを支払うなどして、従業員の維持に努めた。特に従業員説明においては複数回行い、ランスタッドが買収先としてフジスタッフを選択した理由、今後のビジョン、両社の企業理念や考え方の類似性を説明した。また、リテンションボーナスはランスタッドで採用していた制度の一つであり、従業員が社内に残ることへのインセンティブとなった

## 協業後



【ランスタッド（元フジスタッフグループ役員）】

【Q】協業している中で工夫した点はありましたか？

【A】ランスタッドからフジスタッフへ経営哲学や企業文化、業務ノウハウなどを浸透させていった一方で、フジスタッフの既存のオペレーションにおいて良い点は残すようにした。ランスタッドもすぐ変化を求めるのではなく、フジスタッフの歴史を尊重していただいた

【Q】その結果、どのように状況が変化されましたか？

【A】フジスタッフの既存のネットワークなどをうまく活かしつつ、ランスタッドの業務ノウハウやネットワークを取り込んで、成長することができたのだと思う

【Q】協業を振り返って、反省点や改善点はありますか？

【A】丁寧に時間をかけて統合を進めていったことで安心した従業員もいた一方で、買収によりフジスタッフが大きく変わることを期待していた従業員にとっては変化が遅く感じられた可能性もある。スピード感をもって変更する点とそうでない点を整理した上で、適切に対応することが重要

# ランスタッド合同会社による株式会社フジスタッフの買収

(フジスタッフ×ランスタッド 2010年)

マジョリティ出資

サービス

ランスタッド株式会社は、経営統合後、新事業を展開しつつ事業拡大を図る一方で、グローバル人材の採用や人事制度の改革などを推進。企業の成長の源泉である人材を強化し、DE&I（ダイバーシティ、エクイティ、インクルージョン）の考え方などのグローバルなベストプラクティスを取り入れるべく、人事制度の改革を加速

## 新事業の展開



## 人材・人事制度に関する変化

エンジニア派遣

randstad technologies

### ■ エンジニア派遣

- システム開発を始めとする様々な職種の派遣求人サービスを提供
- エンジニア未経験の求職者に対しては、専門講師のサポートや実機を用いた手厚い研修を提供
- IT経験はないが、新たにエンジニアとしてのキャリアを形成したいと考えている求職者に活躍できる場を提供することを目指す

randstad professionals

ハイクラス向け転職エージェント ランスタッド

### ■ ハイクラス向け転職

- 経営・IT・金融など高度なノウハウを必要とする職種を対象とした転職サービスを提供
- 求職者に対しては、キャリアプランの提案や転職成功のためのアドバイス・サポートなどを行う転職コンサルティングサービスを提供
- 転職以外にも企業が必要とするハイクラス派遣求人サービスも提供

### ■ 新たな人材の確保

- ランスタッドのグローバルでの知名度などを背景に、**グローバル人材やマーケティング・IT領域のスペシャリストの採用が可能となり、ハイクラス向け転職サービスなどの新事業を展開できた**

### ■ 自由度の高い人事配置制度

- 支店長のポジションやプロジェクトメンバーで人材が必要になったときは、一定の募集期間を設け、**要件を満たしていれば誰でも自ら手を挙げる**ことができる「**アサイン制度**」を設置
- 特に、女性活躍の推進に注力しており、募集期間中に女性従業員からの応募を重視し、**女性従業員にも積極的に手を挙げてもらえるような環境を用意**。募集後は、公正に評価し、人事配置する
- 制度の構築後、**従業員の人事配置に対する納得感やパフォーマンスが向上**

### ■ 上司との密な対話・多面的な従業員評価

- 四半期に1回、**上司と従業員がキャリア形成、悩み、必要なサポートについて話をする「Great Conversation」**を設定し、従業員の能力を十分に引き出すよう支援
- 年に1回、**上司が従業員をポテンシャル×パフォーマンスの軸で評価をする「People Review」**を行い、HR部門にも共有
- 評価の高い従業員に対しては、アサイン制度での積極的な挙手を促す

# ② タカミのL'Oréal S.Aへの売却

(タカミ(親会社:ブランドリフト)×ロレアル 2020年)

## ① 協業の背景・課題

タカミは自社リソースのみによる事業運営に限界を実感  
ロレアルはアジアブランドの強化を起点に成長を図っていた

### TAKAMI

### L'ORÉAL

- タカミはラグジュアリーブランドとしての成長を目指したが、百貨店での化粧品販売は大手ブランドがリードしていた。同社が高価格帯の市場でブランドを成長させることは困難であると認識
- こうした業界構造への挑戦として、人材、ビジネス拡大の組織体制における課題があり、単体でのプレゼンス向上には限界。ブランドの維持・強化を行う必要があった
- 従来は欧米ブランドを中心に成長してきたが、アジアブランドを強化することによるロレアルグループの成長を企図
- 特に中国市場における事業の強化を期待しており、日本ロレアルのブランド探索チームが将来性のあるブランドのスカウティングを実施していた

## ③ 協業過程

タカミとロレアルの両社の社員が対話を重ねて、一体的にブランドを運営

- 元タカミ社長および従来からの従業員は、新たにロレアルから加わったメンバーとともにブランド戦略や組織の仕組みについて議論を継続。売上等に関して考え方に一部相違があったものの、両社ともタカミブランドの維持、強化が図れるように尽力
- 買収当時はタカミの自主性に任せて、従来の組織運営方法を継続。その後、最終的な両社の統合を目指して、ロレアルが中心となってロレアルの人材とタカミの人材が情報交換する場を設置。日本ロレアルは、ロレアル文化の理解促進を図りつつ、タカミのブランドカルチャーを尊重しながら、丁寧にコミュニケーションを重ねていった

## ② 協業の経緯・目的

タカミはロレアルから自社のD2Cモデル(顧客に定期便方式で直接販売するモデル)について好評価を受け、ロレアル傘下での更なるブランド成長を期待し、買収提案を受け入れ

- ロレアルのブランド探索チームがロコミサイトで話題となっていたタカミのブランドを見つけ、タカミの社長に直接アプローチ
- タカミは日本市場のラグジュアリー化粧品(百貨店コスメ)での事業拡大を目指しており、他社からの買収提案・IPOなどの選択肢もあった中でロレアルへの売却を選択

「当初は、会社の売却について全く考えていなかった。また、売却先としてPEファンドも考えられたが、日本の強みである、真の顧客中心モデルを国内外に展開していくために、定期便モデルによる「流通革命」を目的としていたことから事業会社でないと難しいと考え、世界一のビューティーカンパニーであるロレアルに魅力を感じた。また、交渉過程においても中長期的な視点でブランド育成ができるものと実感した」(元タカミ社長)

## ④ 協業後の成果

M&A後、販売チャネルの拡大や、従業員の意識改革によりブランド売上高はM&A前の4倍強に成長

- ロレアルが持つ百貨店とのネットワークを活用して、有名百貨店にポップアップストアを出展するなど、百貨店への販路拡大を実現
- マネージャー層を中心としたタカミの人材がロレアルという外部組織の傘下に入ることで、タカミブランドが持つ顧客に対する献身的姿勢という強みを実感。積極的に顧客にとって価値のあるサービス・ブランド作りを志向するようになった
- こうした販路拡大・ブランド力強化によって「新規顧客の増加」及び「解約率の低下」を実現し、タカミ事業の売上高は買収前と比較して4倍超に成長

## 協業成功のポイント

### ① ロレアルグループによるタカミブランドの成長へのコミット

- ロレアルは買収後、売り手側であるタカミと対等な立場でブランド成長に協力
- 当事業のユニークな価値を維持するため、ロレアル本社CEOや幹部が、タカミブランドをロレアルに適合させるのではなく、日本市場への正しいアプローチによって日本市場で成功した後にグローバルに展開をすることを世界中に発信
- タカミの元社長も日本ロレアルの特別顧問に就任し、タカミのブランド価値やブランドの運営などについてアドバイスすることが可能になることにより、タカミ事業の日本国内での継続的な成長を実現

### ② タカミの成り立ちに整合したブランド戦略の策定

- タカミは日本ロレアルの中で顧客との対話を重視するロレアル リュクス事業本部に参入
- タカミ元従業員がロレアルとブランドの成り立ちや将来像を議論することにより、元々タカミブランドが保有する優位性を活かした事業戦略を構築

### ③ タカミブランドのグローバル展開に向けた相互の密な連携

- ロレアルグループ、タカミは両社ともに中国市場への参入を目標に入れており、ロレアルが海外展開の専門チームを結成
- 地域市場を専門とする人材を配置し、タカミの定期便ビジネスモデルにおける中国への採用可能性調査等について支援

## 協業の前後で工夫している点など

### 協業前



【タカミ元社長】

【Q】コロナ禍において、ロレアルとのM&A交渉はどのように進められましたか？

【A】当初、カウンターパートは日本ロレアルのM&Aチームや社長であり、ビジネスモデルの理解のためにコミュニケーションを図っていた。実際の交渉においては、反トラスト法等の規制が関連してくるため、パリ本社のメンバーと交渉を行った。交渉はコロナ禍のため契約書のサインを含めてオンラインで行い、弁護士や証券会社の協力を得ながら進めた

【Q】交渉するに当たり苦労した点がありますか？

【A】相手方の部署が複数となり、部署ごとに同様の書類を求められるため必要書類が多いことに加えて、情報保護の観点から少人数体制とする必要があった。そのため、交渉に約1年半を要するなど苦労した

### 協業後



【タカミ元社長】

【Q】ロレアルと協業を進めていく上で工夫した点がありましたか？

【A】ロレアルがグローバル展開に強みを持っていることから、グローバル展開の戦略策定をリードするための国際チームを立上げ、共同で戦略を立てていた。ロレアル、タカミの取り組みにおいて、どちらかが正しい、間違っている、ということではなく、双方の良い点を融合して最良の手段を一緒に作ろう、という志向性を大切にしたことによって、協業関係がうまく生まれた

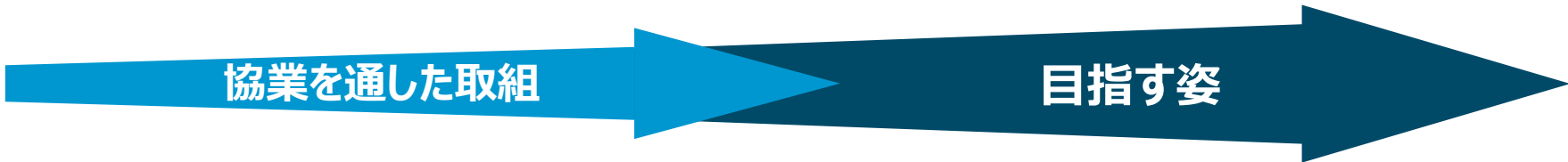
# タカミのL'Oréal S.Aへの売却 (タカミ(親会社:ブランドリフト) ×ロレアル 2020年)

タカミはロレアルのリソースを活用し、ブランドの国内外における更なる成長を目指す。ロレアルはタカミのD2Cのブランドノウハウを吸収し、自社の他ブランドにも展開することで、グループ全体の成長を図る

L'ORÉAL

- (タカミから得られたリソース・取組)
- 顧客からの信頼を獲得し、継続的な関係構築を築くタカミのCRM(Customer Relationship Management; 顧客関係管理)を学び、KPIの設定方法・計測方法を吸収
  - ランコムやシュウ ウエムラといった他ブランドで定期便を開始

- (今後の目標)
- 日本国内におけるラグジュアリー化粧品市場での成功を目指す
  - ユニバーサライゼーション(製品の共通コンセプトを維持しつつ地域ごとの違いを尊重するロレアルの戦略)を実践して、日本ブランドの海外展開を目指す



TAKAMI

- (ロレアルから得られたリソース・取組)
- ロレアルのコネクションを活かして百貨店チャンネルに新しく進出
  - 新たな人材・スキル・化粧品ナレッジを獲得できた

- (今後の目標)
- 売上高だけでなく、顧客との長期的な関係構築で得られるブランド価値(Life Time Value : LTV)の向上を念頭に置いたKPI管理を徹底
  - 日本のみならず、グローバル市場におけるブランドの成長を加速し、ロレアルグループ全体の成長を実現する

### (参考)

#### D2Cモデル

- 定期便の方式で顧客に直接製品を販売をするタカミの通販モデル。顧客との継続的な関係を前提としており、顧客体験価値の向上を通じたLTVの向上がポイントとなる
- タカミでは、ABテストなどマーケティング手法を通じて施策の効果を測定しており、顧客視点に立った施策の実行とKPIを管理

#### タカミスキんピール

- タカミの主力製品であり、美容皮膚発想から生まれた角質化粧品。角質の生まれ変わりのリズムに寄り添った手入れにより、肌の悩みを解決する
- 2023年6月末時点の購入者合計約203万人、67のコスメ賞を受賞(2014年9月~2023年6月) 出所: タカミHP





## ① 協業の背景・課題

UPWARDはSaaS・クラウドに将来性を見出していた。セールスフォースはアプリパートナーとの連携により日本でのビジネス拡大を目指していた

### UPWARD

- GIS（地理情報システム）の受託開発を行っていたが、操作に専門スキルが必要なため、限られた企業のみ提供していた
- 顧客体験価値向上のために顧客との継続的な関係性を築き、追加機能による収益獲得ができるSaaSと、顧客の導入コストが低く常に最新のサービスを提供できるクラウドに将来性を見出した

### セールスフォース

- セールスフォースはクラウドでCRM（顧客関係管理システム）を提供することを掲げ、日本におけるCRMビジネスの拡大を企図
- セールスフォースは、アプリパートナーと協業することでCRMの活用をより促進することを目指していた

## ② 協業の経緯・目的

協業を通じて、位置情報に独自の強みを持つUPWARDがセールスフォースの提供するCRMと掛け合わせることで、両者の意図と一致し、関係構築を強化

- UPWARDは、位置情報という領域に強みを持ち、外回り営業担当者の「記録の手間」を解消することで、モバイル端末を通じて営業記録ができるためセールスフォースの提供するCRM利用促進につながった
- UPWARDは2011年以来セールスフォースのパートナーであり、2012年にセールスフォース主催のイベントに出席するなどセールスフォースとの関係を構築、2013年に出資が決定

## ③ 協業過程

UPWARDはSaaSビジネスにおける定量的な経営指標を設定して経営計画策定

- セールスフォースが提唱するSaaSビジネスにおける定量的な経営指標（THE MODEL）を設定して計画策定するなど最新の経営管理手法を導入
- 電話・チャットなどのコミュニケーションを取ることに加え、定例ミーティングを通じて、互いの情報共有を実施

## ④ 協業後の成果

UPWARDはビジネス拡大に伴い従業員の採用も増加。製品のアップデートや顧客の習熟度を向上させ高い顧客満足度を実現

- UPWARDはビジネスの拡大やセールスフォースと組んでいることが訴求ポイントとなり、採用増を実現。セールスフォースからの紹介以外の自社営業もできるようになった
- セールスフォースのBEST HIT APP RANKING 2022 製造業部門にて1位を獲得
- セールスフォースとの連携に基づきSaaSを活用したビジネスモデルに移行し、契約後も製品のアップデートや顧客習熟度を向上させ高い顧客満足度を実現

## 協業成功のポイント

## ① 出資を受けるに当たり自社の強みを明確化

- UPWARDのアプリは、販売が好調であったことに加え、**位置情報とCRMを組み合わせて位置情報アプリケーションベンダーとして、外回りの営業担当者の営業支援機能を提供する、という独自のポジショニングが、セールスフォースとの協業につながった**
- **特に位置情報の独自性は訴求ポイントとなり、位置情報アプリケーションベンダーとして、国内初のセールスフォースの資本提携企業となった**

## ② 販売協業を中心に連携を強化

- セールスフォースはエンタープライズ向けにクラウドエコシステムを構築しようとしていたため、出資受け入れ後は**定期ミーティング、日本国内のセールスフォース社員へUPWARD製品を含めて、アプリケーションベンダーの説明、セミナー開催などを手厚いサポートを受けることができた**
- 海外展開に当たっては、シンガポールにおいてセールスフォースの製品が広く普及していることで、**テストマーケティングが可能という点も考慮し、シンガポールに拠点を設立した**

## 協業の前後で工夫している点など

## 協業前



[UPWARD]

【Q】協業開始時を振り返って工夫した点はありますか？

【A】当時はセールスフォースからの紹介案件がほとんどであった中で、取引の際に優先的に声がけを行ってもらうためには、セールスフォース内での認知度向上が必要であった。そのため、エンジニアを除く**当時の全メンバーが交代制で、セールスフォースの会社前でピラ配り**を行うなどして、協業を通じてできることをアピールした

下線部出所：FastGrow「Salesforceでピラ配り」するほど泥臭く—UPWARD金木が見せる、「投資したいと思わせる経営者」の背中【DNX倉林の事業洞察 #01】  
<https://www.fastgrow.jp/articles/dnx-ventures-kurabayashi-upward-kaneki>

## 協業後



[UPWARD]

【Q】協業に当たり工夫している点はありますか？

【A】アライアンスチーム経由で、日本国内のセールスフォースの従業員向けに、**セールスフォースが提供するCRMの利用促進につながる、UPWARDの訴求ポイントを説明**

UPWARDはセールスフォースとの協業連携を中核として、国内ではマルチプラットフォーム対応、海外では主に東南アジアにおける事業拡大を目指す

## マルチプラットフォーム対応

- クラウドCRMを提供する企業が増える中で、「どこでも快適に働ける世界をつくる」というビジョンを掲げ、外回り・訪問営業の人々がクリエイティブな仕事にリソースを割くことができるようにするために、マルチプラットフォーム対応を進める
- 現在複数のプラットフォーム企業との関係構築を進め、今後のビジネスの方向性を協議

## 海外展開

- 創業時よりグローバル進出を志向しており、技術的には海外対応できる製品を開発
- 今後の市場成長が見込まれる東南アジアでのビジネス拡大を目指し、時差がなくAPACの情報が集まるシンガポールに情報収集拠点を設置
- セールスフォースなどのCRMプラットフォームのシンガポール拠点とコミュニケーションを取りつつビジネス拡大を目指している

## (参考) UPWARDのブランド理念

<b>PURPOSE</b>	<b>Inspiring upward creativity</b> フィールドワーカーの創造性を引き出し、 企業と社会の成長を加速させる
<b>VISION</b>	<b>Go smarter, anywhere</b> どこでも快適に働ける世界をつくる
<b>MISSION</b>	<b>Innovation of the last mile</b> 現場のラストワンマイルを革新する

<b>VALUES</b>	<b>Commit to customer success</b> お客様の成功を約束する
	<b>Always challenge, always day 1</b> 常に挑戦者、いつも初心の心構えで
	<b>Be fair</b> いつも、誰にでも、フェアな気持ちで向き合う

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

## ①協業の背景・課題

プレイドは自社プロダクトの機能強化による事業成長のため、AI技術の活用等が必要であり、Googleは協業を通じて日本のクラウド市場拡大を企図

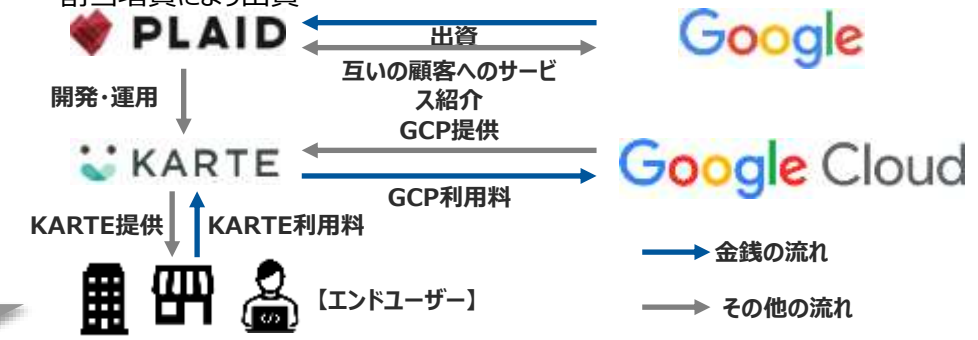


- CX（顧客体験）プラットフォームである「KARTE」を、GoogleのGCP上で開発・運用
- プレイドは、更なる顧客獲得に向けた「KARTE」の機能追加などを目指しており、そのためにAIをはじめとした新技術を活用していくことを検討。国内の技術のみでは実現困難
- Googleは、GCP上でリアルタイムに顧客行動を解析可能なコア技術を用いたSaaSプラットフォームを提供しているプレイドに注目
- Googleはプレイドとの協業を通じて、日本のクラウド市場の拡大や日本のスタートアップエコシステムへの支援を企図

## ②協業の経緯・目的

Googleは、コア技術を有するプレイドに着目し、マイノリティ出資。両社が互いに顧客へサービス紹介を実施するほか、プレイドの製品開発に向けた技術支援などで協業

- お互いの製品・サービスの紹介・ブランディング、プレイドの製品開発に向けてGoogleから技術支援を提供することを目的に、Googleからプレイドへ、第三者割当増資により出資



## ③協業過程

技術面及び営業面でGoogle本社、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密に協議し、製品開発やマーケティングを加速

- プレイドとグーグル合同会社で、技術開発、販売促進における共通目標を策定
- プレイドはGoogle本社及びグーグル合同会社と定期的に進捗管理等を行うことによりプロダクト開発やマーケティングを加速

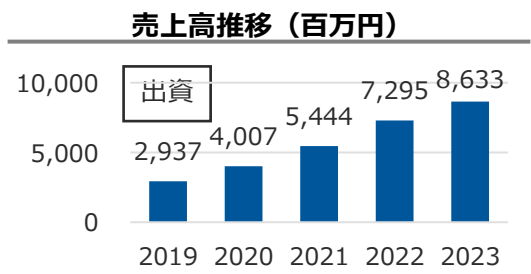
領域	相手	協業内容・協議内容
技術	■ Google本社	■ GCPにおける、AI技術などの新技術を活用したプロダクトの開発・実装
営業	■ グーグル合同会社	■ ターゲット企業の選定
	■ グーグル・クラウド・ジャパン合同会社	■ 顧客への共同営業や共同販売及びそれらの進捗管理

## ④協業後の成果

「KARTE」の機能強化や新サービスの開発、顧客開拓を推進し、プレイドの売上高増加を実現。コンサルサービスにおいても協業を推進

- 出資後、Googleからのコミットメントが高まり米国の顧客の紹介を受けたほか、技術支援として、一般的にはアクセスできない様々なGoogle製品へアクセス可能となった。例えば、生成AIなどの技術も活用

- また、プレイドは製品とソリューションを組み合わせ提供していくことで、クライアント企業の変化を具現化していく方針としており、コンサルティング領域においても協業を行うなど、関係を深化



出所：プレイドWebサイトを基に作成

## 協業成功のポイント

### ① 他社に模倣困難なソリューションの提供

- プレイドは、Webサイトやアプリに訪れているユーザーのリアルタイム解析技術といった他社が模倣困難なコア技術を磨いていたことで、Google（グローバル企業）から評価を受けた
- グローバル企業から出資先・協業先として認めてもらうため、**自社特有のコア技術を持つことが重要**

### ② 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

- プレイドとGoogleとの共通目標に基づく進捗管理を徹底
- 例えば、プロダクトの導入拡大に関しては、**ターゲットになり得る顧客を共同で洗い出し、週次で営業活動などの進捗を確認することによって**、プレイドとGoogleで足並みを揃えて営業を推進
- プレイドは、**業界別顧客戦略を採用し、業界ごとの事業課題に応じたソリューションを提供していく組織であり**、そうしたGoogleとの類似点によって協業連携を円滑に進めることができた

## 協業の前後で工夫している点など

### 協業前



【プレイド】

【Q】協業に至る中で、特に苦労したことはありましたか？

【A】出資契約において、欧米的なハードな交渉が求められた。**プレイドとして求めるべき点は求め、妥協できない点は妥協せず主張した**。また、事業の補完関係や重複を考慮し、互いにとってのメリット・意義を慎重に検討した

### 協業後



【プレイド】

【Q】協業している中で工夫した点はありましたか？

【A】Googleとの多面的な関わりを持つことで良好な関係性を構築するようにしている。成果がでるよう会社の戦略やKPIを設定。**相互に協力してビジネスしていくために密にコミュニケーションすることが重要**

【Q】密なコミュニケーションを図るために、具体的にはどのような取組がありますか？

【A】例えば、普段の業務の中では、**営業の進捗管理や技術開発について定期的に協議している**。また、**プレイドが、Google Cloud主催のイベントに登壇し、Google Cloudの機能を活用したソリューション開発の紹介をしている**

プレイドは、Googleとの連携を深めながら、更なるソリューション開発や海外への展開を進めていく

日本のIT企業にとって、外国企業からの出資を受け入れることによる協業連携は、グローバル展開を行う上で有効な選択肢となり得る

## 今後の協業のビジョン

### ■ Googleの支援によるソリューション開発の加速

- Googleからは、AIや機械学習などの技術的なサポートを受けており、それらのサポートはカスタマーデータで広告配信最適化を実現する「KARTE Signals」の Google 広告カスタマーマッチ連携機能に活かされている。このような機能の開発は国内の技術だけでは難しく、GoogleのようなグローバルIT企業の支援を受けることで、**ソリューション開発の加速を実現**することができた
- 今後もGoogleの協業を深めていきながら、「KARTE」を始めとする**自社ソリューションの開発を推進**していきたい

### ■ Googleと連携した海外への進出

- Google主催の海外イベントなどでmeetupやミーティングをアレンジしてもらうことで、米国のテクノロジー企業のエンジニアやグローバル展開する化粧品会社のデータアナリティクスチームなどとの技術意見交換の機会を得ている。
- 今後日本のグローバル企業の海外法人への「KARTE」の導入を進めていく際は、**グローバルで知名度のあるGoogleのブランディングを活かしていければ**と考えている



【プレイド】

## 日本企業と外国企業との連携の在り方

### ■ 日本のIT企業のグローバル展開における外国企業のサポート

- GoogleをはじめとしたITベンダーは日本法人を設立している企業もあるが、そのような**外国企業と日本企業が協業連携して、日本企業がグローバル展開を図るというストーリー**が考えられる
- **外国企業からマイノリティ出資の形で資金的なサポートを得つつ、技術的な面でも連携をし、さらに海外進出のサポートも受ける**、という協業の在り方は、日本のIT企業にとって海外進出の選択肢一つになり得ると考えている



【プレイド】

※（再掲）KARTE：プレイドが開発・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。

## ①協業の背景・課題

KDDIは、通信・非通信の各種事業での顧客データ（ビッグデータ）を保有していたものの、更なる顧客体験向上に向けたデータ利活用・人材確保に課題があった

### KDDIの 目指す姿

- KDDIは、提供するサービスから取得した顧客の行動データや購買データを分析し、適切な顧客ニーズの把握・最適なタイミングでのサービス提供を行うことで顧客体験価値を向上することを企図
- これにより、KDDIのサービス継続利用率の向上とともに、新たなデータビジネスの創出による売上向上を目指していた

### KDDIの 課題

- KDDIグループにおけるデータ利活用のノウハウ取得
- データ分析が可能な人材の確保（自社で人材を採用し育成するには多くの時間を要することを認識）

## ②協業の経緯・目的

従前よりデータ利活用の支援を受けており、データサイエンスとコンサルティングのノウハウを併せ持つアクセンチュアとの協業を開始

- KDDIは、従前から自社のサービスのマーケティングにおけるデータ利活用でアクセンチュアから支援を受けていた。そのため、**実力を理解しており、信頼感も醸成**されていた
- アクセンチュアは、KDDIが目指すデータ利活用に必要な**データサイエンスとコンサルティングの両方のノウハウ**を有していた
- 国内外で培われたアクセンチュアのアナリティクス領域の高度な知見や経験、世界先端の技術や方法論を最大限に活用することにより、アクセンチュアがKDDIのデジタル変革のパートナーとして支援することを期待
- **人材を一から採用・育成するには時間がかかる**ため、アクセンチュアとのJVという形で協業することで「**時間を買った**」

## ③協業過程

ARISE analyticsを子会社の立場に留めず、KDDI全体のデータ利活用促進を担う立場として位置づけて協業を推進

KDDI全体のデータ利活用を促進  
データ利活用のノウハウの移管  
データ利活用技術による経営課題の解決



- ARISE analyticsが中心となり、KDDIの顧客データ基盤やマーケティング基盤の整備・拡張を実施
- KDDIの経営課題の解決にARISE analyticsのデータ利活用技術を活用。例えば、KDDIのDX人材育成プログラム「KDDI DX University」のカリキュラムの作成など通じた、KDDIへのデータ利活用のノウハウの移転
- ARISE analyticsとKDDI社長でKDDI全体のデータ利活用の進捗を定期的にモニタリング

## ④協業後の成果

KDDIにデータ利活用のノウハウが蓄積し、既存サービスのマーケティングなどにおいてもデータ利活用が浸透。従業員数も増加

- KDDIの事業におけるARISE analyticsとKDDIの協業を通じて、データを分析して利活用するという文化が根付いた（データドリブン）
  - 協業前と比べて、サービスやプロモーション試作を行う際の詳細データを基にした統計的検証ができるようになった
  - 新規サービスの立上げ時における迅速な事業性検証も実施
- ARISE analyticsの従業員が約50名から約500名に増加したことに加え、データ分析人材も、毎年10名以上新卒採用
- KDDI内のDX人材の育成も実現
  - KDDI版ジョブ型人事制度によるジョブディスクリプションの明確化や教育プログラムの提供
  - 「KDDI DX University」を通じたデータ分析人材の育成

## 協業成功のポイント

## ① 経営層として、合併会社（ARISE analytics）をKDDIグループ全体のデータ利活用を促進する立場に位置付け

- ARISE analyticsがKDDIグループの子会社の1つとして、KDDIグループのデータ利活用の業務を任されるような状態にならないように、ARISE analyticsにKDDIグループ全体のデータ利活用を促進する立場を担うことを期待
- KDDIグループ全体のデータ利活用の進捗を、ARISE analyticsとKDDI社長が定期的に直接確認するような会議体を設けることにより、KDDIグループ全体のデータ利活用の促進にARISE analyticsが貢献

## ② KDDIグループのデータ利活用業務に留まらず、KDDIグループのDX人材育成にARISE analyticsが関与

- KDDIグループ全体のデータ利活用を促進する立場を担うことを期待される中で、KDDIグループのDX人材育成プログラムである「KDDI DX University」のカリキュラム作成やKDDIの事業におけるデータ利活用で協業
- ARISE analyticsからKDDIへデータ利活用のノウハウを移管・蓄積し、KDDI内のDX人材の育成やデータ利活用の内製化に貢献

## 協業の前後で工夫している点など

## 協業前



【KDDI】

【Q】アクセンチュアとの協業に至るまで、特に意識していたことはありますか？

【A】単純な協業やデータ分析の支援であれば合併会社を作らなくても実現可能であるが、合併会社として資本も入れていただくことで、KDDIのデータ利活用促進により責任を持ってコミットいただけるように努めた

【Q】その結果、どのように状況が変化しましたか？

【A】アクセンチュアから好事例やデータ分析のノウハウを学び、データ分析を行う人材不足という課題解決につながった

## 協業後



【KDDI】

【Q】ARISE analyticsをKDDIグループ全体のデータ利活用を促進する立場として位置付けたことで、どのように状況が変化しましたか？

【A】KDDIグループのデータ利活用をARISE analyticsに任せただけでは一向にKDDIグループにデータ利活用のノウハウが蓄積しないが、ARISE analyticsがKDDIグループ全体のデータ利活用を推進することで、アクセンチュアが国内外で培ってきたアナリティクス領域の高度な知見や技術がKDDIグループ内にも徐々に浸透してきている



# 株式会社ARISE analyticsの設立

(KDDI×アクセンチュア 2017年)

共同出資

ソフト・情報

KDDIでは、ARISE analyticsの設立後、アクセンチュアとの協業により得られたデータ利活用に関する知見などを活かし、KDDI DX Universityの設立やジョブ型人事制度の導入などを通じて、社内DX人材の育成・確保を進め、データ利活用の内製化を推進

## KDDI DX University (KDU)

■ KDDIは、グループ全体でのデータ利活用を推進していく中、DX人材を社内で育成していくことを目的として、**DX人材育成プログラム「KDDI DX University (KDU)」**を設立

■ KDUは、**KDDIのコア事業となるDX事業及び社内DXの推進に向けて社内人材の育成（※）を実現するラーニングプラットフォーム（※）**育成職種：

- ①ビジネスディベロップメント職種：経営課題に対するミッションの完遂
- ②コンサルタント&プロダクトマネージャー職種：業務改革の実現
- ③テクノロジスト職種：先端技術等取り入れたシステム刷新をリード
- ④データサイエンティスト職種：データ等に基づいた企画の実現
- ⑤エクスペリエンスアーキテクト職種：最高の顧客体験の実現

■ **データ活用を担う人材をKDDI社内で育成する制度が整備され、社員のモチベーション向上**にもつながっている



## ジョブ型人事制度

■ データサイエンス関連の人は、**ジョブ型**としてデータサイエンティストの業務をジョブディスクリプションで定め、新卒採用を実施

■ 社員が、市場で求められるスキルについて把握し、データサイエンスに関するスキルも身につけるとい制度も構築

■ KDDIでは、「デジタル化の加速」や「人生100年時代」といった外部環境の変化を受け、**KDDI版ジョブ型人事制度の導入により、職務とスキルを明確に定義し、実力に基づいた評価・報酬で社員の成長を加速**させることを目指している

■ 評価制度：「成果の最大化」と「個人の能力開発」を目的に、「成果・挑戦評価」「能力評価」「人材レビュー」による評価を実施



1on1

## ① 協業の背景・課題

小正醸造は海外で日本の焼酎文化が浸透していないことを背景に、ウイスキー事業を開始。日本のウイスキーとして海外市場への展開を目指した

- 海外の方にとって、蒸溜酒を食中酒として飲む文化がなく、焼酎は馴染みのないものであった。2014年にスコットランドの商社からオーク樽焼酎「メローコヅル」の輸入の相談を受けたが最終的に注文に至らなかった
- 一方で、ウイスキーは「世界の共通言語」として海外でも人気があり、日本からの輸出額も増加。**海外でも人気な“ジャパニーズウイスキー”のカテゴリにおいて、世界に通じる蒸溜酒として小正醸造のブランドを創る**ため、2017年にウイスキー事業を開始
- ウイスキー製造は時間を要する上に、蒸溜所等の設備投資、マーケティング等を実施するうえで資金が必要だった

焼酎・ウイスキーの輸出金額の推移  
出典：国税庁 (億円)

品目	2017	2018	2019	2020	2021
ウイスキー	136	150	195	271	461
	5年間で約3.4倍に成長				
焼酎	15.4	15.3	15.6	12.0	17.5

## ② 協業の経緯・目的

ウイスキーの製造開始から2年後、Diageoのベンチャーキャピタル(VC)が蒸溜所に来訪したことをきっかけに、資金提供・組織体制強化を目的として協業を検討

- DiageoのVC (Distill Ventures) の担当者が、嘉之助蒸溜所を視察し、蒸溜所のスタッフとの会話がきっかけとなり、Diageoが協業に向けて打診。2年間の交渉期間を経て、Diageoのパートナー企業として選定された
- 交渉期間は、英語でのコミュニケーションが中心で、連携が困難であったため、財務アドバイザー/弁護士/税理士等の適切な外部専門家の協力を得ながら交渉を進め、ウイスキー事業を分社、合併化
- ウイスキー製造、ブランド構築に向けたマーケティングに要する資金の提供だけでなく、DiageoのVCを通じた仕入れ・販売、マーケティング・ブランディング活動の支援を得ることを目的に協業連携を開始

## ③ 協業過程

適切な外部業者を活用し協業に向けて交渉。販売/マーケティングに強いグローバル人材を採用し、協業に向けた組織体制を強化

## 協業体制構築

- Diageoとの協業を契機に、外資系も含めて複数社のリクルーターを通じて、**高度な語学力及びマーケティング能力を有するグローバル人材を採用**し、組織体制を強化
- ウイスキーイベントへ出展した際、嘉之助ブランドのファンになってくれた方を採用する場合もある

## 実務上の調整

- **両社の経営層のコミュニケーションは英語が中心**
- Diageoは取締役が取締役会に参加する形のみ経営に関与
- 取締役会では、Diageoからマーケティング面でのアドバイスを受けられる場合もあるが、自社の独自性を活かすため、**基本的に実務は小正嘉之助蒸溜所のチームが担当**

## ④ 協業後の成果

Diageoとの協業以降で、新たにグローバル人材を約10名採用。さらに、Diageoとのコラボレーション商品として、ジャパニーズウイスキー×スコッチウイスキーの新商品を開発

## ① グローバル人材獲得

- 小正嘉之助蒸溜所にとって必要な組織体制をVC担当者と検討し、特に販売/マーケティング/ファイナンス部門強化に絞って人材採用を開始。実際に社長自らがグローバル人材を10名程度の採用を成功させたことで、国内外へ**ブランドの価値を伝え、持続的に成長させることができる体制**を構築
- 将来的には、Diageoが保有するスコットランドの蒸溜所へ人材を派遣し、数年間ウイスキー製造を学ぶ取組も視野に入れている

## ② 新商品開発

- 嘉之助ウイスキーを製造した樽をDiageoへ販売し、Diageoの蒸溜所で利用することで、**Diageoがリリースする限定ボトルのブランドの1つとして新商品を開発**。Diageoの他のパートナー企業とも密に連携を図り、**情報交換・新商品開発を進めやすい体制を確保**

## 協業成功のポイント

## ① 自社ブランドや伝統を尊重し、共にグローバル展開を目指すことができる適切なパートナーを選定

- 協業連携を進めていく上では、自社を取り巻く環境を客観的に分析し、企業戦略を立てたうえで、その戦略が自社単独で実現可能か、パートナー企業が必要かを見極める必要がある
- パートナー企業が必要な場合、共に目標/ビジョンを達成できる相手を探索し、協業相手との経営面でのバランス（様々な意思決定の際に協業分野を明確化する等）や、資本割合、社内での責任権限明確化が必要。特殊なプロセスになるが、当初の自社目標・ビジョンをパートナー企業に伝えて議論することが重要
- Diageo以外にも複数社から協業の打診があったが、小正醸造のブランド・品質・自主性を尊重していただけたためDiageoをパートナーに決めた。Diageoとは、対等な立場で共にブランドを創り上げるという意識を共有できた

## ② 小正嘉之助蒸溜所だけでなく、親会社である小正醸造にも利益が創出されるスキームを構築

- ウイスキー事業において、小正醸造は小正嘉之助蒸溜所に対し、以下の役割を果たしている
  - ▶ ウイスキーのボトリングにおいて製造委託を受注
  - ▶ 小正醸造の保有する貯蔵庫等の建物を小正嘉之助蒸溜所へ貸出し
  - ▶ 小正嘉之助蒸溜所の総販売代理店を担当（小正醸造が小正嘉之助蒸溜所からウイスキーを購入し、国内外へ販売）
- 小正嘉之助蒸溜所のウイスキー事業は、上記の関わりによって小正醸造の売上にも貢献するスキームとなっており、グループ全体としてメリットが出せている
- また、小正醸造グループ全体としてウイスキー製造のノウハウ蓄積/ブランド育成も実現

## 協業の前後で工夫している点など

## 協業前



【小正嘉之助蒸溜所】

【Q】協業に至る中で、周囲の反応はいかがでしたか？

【A】酒類業界は歴史が深く、小正醸造は鹿児島県の会社であり保守的な環境であったため、海外資本の受入れに対して周囲からマイナスイメージを持たれることもあった

【Q】周囲の方に対してどのように説明をしましたか？

【A】業界として、海外資本を受け入れた前例がなかったため、説明には特に配慮した。具体的には、飲料も含め小売業製品は益々ボーダレス化していく中、小正醸造の製品を海外に広め、事業を健全に成長させていくための手法の一つとしての海外資本の受入れであることを説明した

## 協業後



【小正嘉之助蒸溜所】

【Q】協業している中で工夫した点はありましたか？

【A】小正嘉之助蒸溜所は日本の会計基準で決算を行っているが、Diageoとの連携においては国際会計基準への対応が必要であるため、外部専門家を活用している

【Q】中小企業が外国企業と協業連携する上で意識していることはありますか？

【A】経営者が自社事業を通してどんな世界を創りたいのか、どんな経営を行っていききたいのかという点を大切にすることが重要。外国企業と日本企業との協業連携は語学面以外は大差がなく、逆に、必ずしも「日本企業だから安心」とはいえない。フットワークが軽い中小企業だからこそ、ボーダレスな環境を構築しやすいと考えている

# Diageo plcによる小正嘉之助蒸溜所株式会社への出資

(小正醸造×Diageo 2021年)

共同出資

食品

ウイスキーの国内販売を基盤として海外への展開を進め、将来的には焼酎の海外製造・販売にも繋げていくことで、“焼酎”を全世界の共通言語に変えていく。そのために、DiageoやDiageoのパートナー企業との交流/情報交換の機会をさらに活用し、人材育成やさらなる新商品開発も進めていく

## 現在の状況（協業連携後）

- 現状は、**小正嘉之助蒸溜所の売上は、ウイスキーの国内販売がメイン**
- また、協業の範囲についても、現状ではウイスキー事業だけであり、小正醸造の**焼酎までは協業連携のメリットを還元できていない**
- DiageoやDiageoのパートナー企業との新商品開発は進めているものの、更なる**交流・情報交換を深めていく余地**がある



## Diageoとの連携を活かした今後の方針

国内を基盤にウイスキー事業を海外へ展開

- 国内でのウイスキーの拡販を進めつつ、**海外での販売（アジアを中心に、ヨーロッパ・アメリカにも進出する想定）**に繋げていく
- 将来的に海外での販売量が増加した際は、出資拡大による製造ライン増強や、Diageoによる海外での製造も考えられる

ウイスキー事業に留まらず焼酎でも連携を活用

- **ウイスキーの海外販売を起点として、焼酎についても海外で製造・販売し、市場を開拓していく方針**を検討中
- 海外現地で焼酎を製造することで、“焼酎”を全世界の共通言語に変えていく。その際は、Diageoに焼酎のノウハウを提供

交流/情報交換の機会をさらに活用

- Diageoのスコットランドの蒸溜所へ人材を派遣してスタッフに学んでもらう、パートナー企業とのコラボレーション商品を小正嘉之助蒸溜所からも販売する等、交流/情報交換の機会を更に活用予定



## ①協業の背景・課題

JTBは更なるDX推進及びIT人財の強化を目指しており、IBMはIT分野において日本企業との継続的な関係構築を目指していた



- DX推進・IT人財の強化を目指していた



- 1960年代からJTBの基幹システムの開発、運用に関わり、グローバルでDX推進をリードするテクノロジーカンパニーとして、JTBのデジタル化に積極的に貢献する狙いがあった

## ②協業の経緯・目的

JTBがRFIを発行。IBMの提案内容について、JTB情報システムの機能強化やJTBのDXに関するサポートを評価

- JTBにおいてIBMを協業連携先として選定した主な理由は、IBMの提案の中のJTB情報システムの機能強化及びJTBのDXに関するサポート内容をJTBが評価
- 具体的には、IBMからJTBに、「ITトランスフォーメーション」「デジタルトランスフォーメーション」「ITデジタル領域のビジネスプロセストランスフォーメーション」を提案

## ③協業過程

IBMと同等のQALレビュープロセスを導入。課題整理及び解決策の特定に関するプロセスを具体化。様々なレベルでの1on1（社長と各社員含む）やラウンドテーブルを実施

- 社員を対象に推進連絡会を月一回実施。社員一人一人にIT企画機能の強化の必要性を説明。質疑の時間も持ち、コミュニケーションを推進。
- 課題整理のため、管理職である5つの本部の本部長や各部長や担当間の1on1やラウンドテーブルを実施
- 更に社長自らが各社員から要望事項等を聞き取り、対応策を順次実施（次ページに詳細）
  - ・ 社員からの要望事項等は、優先順位を付けて分類の上、関係部署で検討し、対策を練った

## ④協業後の成果

IBMのノウハウ活用し、システム開発のDX化とコスト面を向上。IBMの研修を活用してIT人材の育成を促進

- システム開発におけるIBM標準プロセスである「QALレビュープロセス」を導入しシステム開発の品質向上に貢献した。このプロセスはデリバリー組織とは独立した専門組織にて運用
- グローバル共通のラーニングプラットフォーム「Your Learning」を使用することで、社員一人一人の特性にマッチした研修プログラムがいつでも受講可能となり、大幅な学習時間の向上を実現

## 協業成功のポイント

- ① IBMがJTBのシステム全体についてエンタープライズアーキテクチャの策定支援を実施し、システム開発フェーズでは、IBM×IJDIにて複数の開発プロジェクトをご支援
- ③ IBMの人事制度（プロフェッショナル制度含む）も採用し、従業員の目指すキャリアを明確化した上で、研修等の支援を行うことで、従業員のエンゲージメントとモチベーションを向上

■ IBMの人事制度（プロフェッショナル制度）も採用。プロジェクトマネージャーとテクニカルスペシャリストのプロフェッショナルを定義。2024年末までに全社員がプロフェッショナルとして認定されるように2022年から社員教育をスタート

- ② IBM標準プロセスを導入した結果、システム開発における品質向上に貢献

#	プロフェッショナルの種類	内容
①	インダストリー	旅行業界知識
②	プラクティス	AI、クラウド等
③	プロフェッション	固有スキル
④	ビジネスコア	リーダーシップ、問題解決能力等

## 協業の前後で工夫している点など

## 協業前



【IJDI】

【Q】協業に至る中で、苦労した点がありましたか？

【A】IBM標準プロセスを導入したこと。それらベストプラクティスを導入するために、この取組を所管する専任本部を中心に啓発活動を実施した

しかし、当初はこれまでの考え方や手法との違いへの戸惑いもあり、うまく考え方が浸透しなかった

【Q】どのように、IBMの考え方を推進させましたか？

【A】運用保守、開発に従事している社員を対象に連絡会を月一回実施し、個別最適の課題、全体最適化への移行の重要性を、他社事例を絡めて、説明し、また、質疑の時間も持って、促進活動を実施

全社員400名と1on1を1人30分実施し、社員一人一人と向き合う時間を設けることで、社員に考え方を理解してもらった

## 協業後



【IJDI】

【Q】協業している中で工夫した点はありましたか？

【A】QALレビュープロセスは、QAステップ毎に技術、プロジェクトマネジメント、ビジネスの観点でレビューするプロセスであり、提案書作成時点からプロジェクト完了まで、ソリューションの妥当性、技術的なリスクなどを開発規模、リスク判定によって各局面毎のレビューを通して、プロジェクトの健全性を担保するプロセス案件の見積もりについても、このレビュープロセスに則って、社内の第三者的な専任本部によるレビューを実施し、より一層精度向上を図ることができた

経営層と現場の密なコミュニケーションを実施。戦略を促進させるために、頻度高く1on1及びラウンドテーブルでMTGを実施

【Q】その他、工夫している取組はありますか？

【A】アワードを設置。四半期に1回社長賞・本部長賞を表彰。年間社長賞を1回を表彰することで社員のモチベーション向上につなげている

## ダイバーシティの取組

### ダイバーシティを推進し、女性の割合は44%

- JTB情報システムの時代から女性の割合は40%超、育休制度など仕組みが充実している
- 女性管理職の割合、2023年8月1日現在で約25.6%
- ジェンダーフリーな育休取得
- コロナ後も在宅勤務を継続したいという要望を踏まえて、ハイブリッド型として働きやすい環境。ただ、若手の孤立化への対策として週1回は出社することを奨励している

## 今後のビジョン

### DX推進を支えるITプロフェッショナル人材の育成を進め、 観光産業の変革をリードするユニークなデジタルイノベーションカンパニーになることを目指す

今後、IJDIは、JTBで蓄積したノウハウとIBMの豊富な実績を活用して、以下の目標を実現していく

- 新たなテクノロジーを活用したJTBのビジネス価値の向上への貢献
- 既存システムの次世代化、デジタルを活用した新規事業・サービスの創造への貢献
- ビジネスを支えるIT環境を高品質で提供
- 高品質・高信頼性のITサービスの提供、生産性の継続的な向上
- 高い専門性を有するIT人材の育成
- 観光業界のITに精通した人材の育成・提供

## ① 協業の背景・課題

更なる事業拡大を目指していた

オクトパスエナジーはアジアにおけるパートナーを探していた



- 2016年の電力小売自由化をきっかけに電力小売業界に参入し、既存のガス小売の販売網を活用して首都圏中心に新電力でトップの地位を築くが、**更なる事業拡大を目指していた**
- また、柔軟に料金メニューを作成可能であり、**全国展開に最適かつ、優れた顧客体験を提供できるシステムを必要としていた**



- 2016年に電力小売事業を開始し、ヨーロッパを中心にアメリカやオセアニアなども含め15か国で事業展開
- アジアへの参入を検討しており、**現地の顧客開拓や法規制対応などが可能な事業パートナーを探索**

## ③ 協業過程

対話を通じて相互理解を深め、信頼関係を構築するとともに、新規のビジネスモデルを展開していくため、オクトパスエナジーのブランドや社風を採用

- **信頼関係の構築**
  - 東京ガスとオクトパスエナジーでは、言語や社風の違いがあるため、**お互いの目指すビジョンや、合併会社設立により実現したいことを繰り返し協議**（コロナ禍で合併会社を設立したが、オンラインで頻繁にコミュニケーションを図った）
- **オクトパスエナジーのブランドの採用**
  - 東京ガスグループの「新規のブランド」として事業展開していくことを目的としたため、東京ガスの色を出さずに、**オクトパスエナジーのロゴやブランドを採用することとし、業務の進め方もオクトパスエナジーの社風に合わせた**

## ② 協業の経緯・目的

東京ガスは英国で話題になっていたオクトパスエナジーに着目し、先進的なデジタルプラットフォーム活用により、優れた顧客体験を通じた顧客獲得を目的として協業を検討

【オクトパスエナジーの特徴・強み】

- 独自開発のデジタルプラットフォーム「クラーケン」などを活用した優れた顧客体験と効率的なオペレーションの実現により、電力小売自由化後の英国で話題となる。
- 2016年に事業開始し、2020年の提携当時に180万件の契約獲得を達成。現在は650万件の契約を獲得して英国1位のシェア（約20%）。

【東京ガス目線での経緯/目的】

- 先行して電力自由化となった英国において、**オクトパスエナジーがアジアの事業パートナーを探索しているという情報を入手したためアプローチ**
- 「クラーケン」活用による優れた顧客体験と効率的なオペレーションの実現を通じた事業拡大を目的とした協業を検討

## ④ 協業後の成果

「クラーケン」を活用し電力小売サービスを拡大・高度化しつつ、協業を通じて東京ガスのデジタル人材の育成・風土改革を実現

- **JVで再生可能エネルギーを中心とする電力小売の拡大・高度化**
  - **オクトパスエナジーのデジタルプラットフォーム「クラーケン」を導入し、優れた顧客体験やオペレーションコスト抑制を実現**
  - オクトパスエナジーの持つデジタルマーケティングのノウハウなどを活用しながら、**再生可能エネルギーを中心とする電力の小売事業を日本全国で展開**
  - 「クラーケン」により、**顧客からのあらゆる問合せを同一のオペレーターで対応できる「コンシェルジュ方式」を実現し、問い合わせ窓口を明確化し、サービスを高度化**



## 協業成功のポイント

## ①ビジョンや企業設立目的等のすり合わせによる相互理解の促進

- 東京ガスはオクトパスエナジーへコンタクト後、東京ガスの役員から担当者まで複数の階層でオクトパスエナジーと対話
- 合併会社設立の条件などの交渉に入る前に、お互いの目指すビジョンや、合併会社を通じて日本で実現したいことなどを繰り返し対話し、コロナ禍でも社風の違いやカルチャーギャップを埋め、相互理解を深めた
- これにより、信頼関係を構築できたため、経営方針などで対立することなく円滑に事業を推進することができた

## ②協業連携先である英国企業の理念、業務ノウハウやシステムの円滑な採用

- JVでの事業運営に当たっては、東京ガスの手法ではなく、オクトパスエナジーの理念、手法を参考にして進めることとした。
- オクトパスエナジーの業務ノウハウやオペレーションの長所を最大限に活かしながら、日本の事業環境に合わせた事業展開やサービス高度化を推進

## ③DX推進に向けたトップダウンでのスピーディーな意思決定

- 合併会社設立にあたり、東京ガスにおける既存事業と新規の合併企業が顧客獲得において競合関係となる懸念があった。しかし、DXにより優れた顧客体験と効率的なオペレーションを実現し、顧客拡大を図ることができ、東京ガスグループ全体として事業拡大につながるメリットを重視し、合併会社設立を決定

## 協業の前後で工夫している点など

## 協業前



【東京ガス】

【Q】協業を開始するに当たり苦労した点がありますか？

【A】当時はコロナ禍ということもあり、コミュニケーションには非常に苦労した。オンラインでコミュニケーションを図ることができたものの、日本と英国の時差による負担や、日本への入国制限があった。そこで、オペレーター（顧客窓口担当者）を英国に派遣し、実際にオクトパスエナジーのオペレーションを学んだほか、第三国で集合して協議した。これにより、英国のメンバーが来日後、スムーズに合併会社の事業を開始できた。

## 協業後



【東京ガス】

【Q】業務を行う上でどのような工夫をされていますか？

【A】英国でのオクトパスエナジーのオペレーションをなるべくそのまま日本でも再現するように努めている。オクトパスエナジーでは、オペレーターによる顧客対応を第一優先としており、オペレーターによる顧客対応をより良いものにするためにエンジニアやバックオフィスがいるという考えがある。例えば、オフィスの中心にはオペレーターの業務スペースがあり、その近くに社長の座席があるといった配置になっている。また、オペレーターやエンジニア、マーケターなどが同一フロアで働いているため、オペレーターが把握した改善点をすぐにエンジニア等に共有して、現場の決定権限で素早く修正できるようにしている。これにより優れた顧客体験を実現している。

東京ガスとオクトパスエナジーは、デジタルプラットフォーム「クラーケン」を活用し、再生可能エネルギーを中心とする電力の小売事業を行うことで顧客満足度を高めるとともに、日本の脱炭素やエネルギー業界の変革を目指す

## 協業連携を通じた取組

- TGオクトパスエナジーでは、英国でオクトパスエナジーが実現している優れた顧客体験、オペレーションを取り入れ日本でも同様に実施
- 例えば、顧客から様々なチャネル（電話、メール等）を通じて多様な問合せ（契約開始・プラン変更・トラブル対応など）を受けた場合も、同一のオペレーターでスピーディーに対応可能な「コンシェルジュ方式」により、優れた顧客体験を実現

## クラーケンの特徴・優位性

- オクトパスエナジーのデジタルプラットフォーム「クラーケン」の活用による優れた顧客体験を実現し、効率的なオペレーションにより、他社と比べて優位性のあるサービスを展開
- 顧客ごとのきめ細かい料金プランをシステム上でスピーディーに作成できるため、顧客に合った電力メニューを提供可能
- システムの拡張性や柔軟性が高く、短期間での仕様変更が可能のため、日々改善可能。顧客からの改善提案に対しても速やかな対応を心掛けている

## 目指す姿

- TGオクトパスエナジーでは、日本における更なるブランド確立と顧客拡大を目指していく。
- TGオクトパスエナジーにおいて「クラーケン」システムの導入が成功し、有効に活用できたため、東京ガスへの「クラーケン」システム導入も決定。東京ガスとオクトパスエナジーのエンジニアが協働プロジェクトを遂行することで、東京ガスグループのDX人材の育成・風土改革につなげていく
- 中長期的には、東京ガスグループ全体として優れたデジタル技術をエネルギー業界に持ち込むことで、顧客満足度の高いサービスの提供やエネルギー業界の変革を目指す

## 会社概要（プレスリリース\*\*から抜粋）

### ■ BASFの触媒事業本部について

BASFの触媒事業本部は、環境触媒とプロセス触媒の世界的なリーディング・サプライヤーです。同事業本部は、私たちが呼吸する大気の保護、生活を支える燃料の製造、先進のバッテリー材料などを含む多岐にわたる化学品やプラスチックの効率的な生産を支える技術開発で卓越した専門知識を提供します。BASFの業界をリードする研究開発プラットフォーム、技術開発への情熱、貴金属とベースメタルへの深い知識を活用することで、触媒事業本部は、独自のソリューションを開発し、顧客の成功をサポートしています

BASFの触媒事業本部についての詳細：[www.catalysts.basf.com](http://www.catalysts.basf.com)

### ■ BASFについて

BASF（ビーエーエスエフ）は、ドイツ ルートヴィヒスハーフェンに本社を置く総合化学会社です。持続可能な将来のために化学でいい関係をつくることを企業目的とし、環境保護と社会的責任の追及、経済的な成功の3つを同時に果たしています。また、全世界で約110,000人の社員を有し、世界中のほぼすべての産業に関わるお客様に貢献できるよう努めています。ポー

トフォリオは、6つの事業セグメント（ケミカル、マテリアル、インダストリアル・ソリューション、サーフェステクノロジー、ニュートリション&ケア、アグロソリューション）から成ります。2021年のBASFの売上高は786億ユーロでした

BASFの詳細情報：<http://www.basf.com>

### ■ 戸田工業株式会社について

戸田工業株式会社は、金属酸化物の湿式合成技術に特化し、顔料・トナーなどの着色材料、磁性粉材料、フェライト材料、その他各種磁性材料の製造を行っています。情報・環境・エネルギーの側面から社会を支えるソリューションを提供することを基本路線に、グローバルな事業展開を目指します。戸田工業株式会社の2021年度の連結売上高は約353億円、2021年度末の従業員数は約1,300名です

戸田工業株式会社の詳細：<https://www.todakogyo.co.jp/>

## BASF



BASF触媒事業  
本部プレジデント  
ケニス・レーン

### （2015年設立時）\*

BASFの150年のイノベーションの歴史とともに、新会社で正極材ビジネスをさらに強化します。バッテリーの製造と開発において先進的な国である日本で、新会社を立ち上げることができたことをうれしく思います



BASF触媒事業  
本部プレジデント  
Dr.ペーター・  
シューマッハ

### （2022年公表時）\*\*

BTBMは優れた品質のハイ・ニッケル系CAMのリーダーであり、現在、BASFの電池材料のグローバル生産ネットワークにおいて重要な役割を担っています

すでに世界最大級のCAM向けの焼成工場の一つである小野田事業所への投資は、日本および世界における当社のお客様の意欲的な成長計画を支援するものです。私たちは、革新的で独自の新しい製造プロセスを導入し、非常に高いスループット（生産レート）と一貫した最高品質を両立させます

## 戸田工業株式会社



戸田工業株式会社  
代表取締役社長執行役員  
寶來茂

### （2015年設立時）\*

新会社設立により、グローバルに拡大し続ける市場への確に対応できる体制が整いました。今後、両社の資源を結集し、シナジー効果を最大限に発揮しながら、革新的なソリューションの提供などによりお客様のご期待に応えてまいります

### （2022年公表時）\*\*

小野田事業所のさらなる拡大により、日本政府が目指す国内のサプライチェーン強靱化を支援します。BASFとともに、リソースを結集し、シナジーを最大限に発揮して、急速に拡大するリチウムイオン電池の需要に対応していきます

\* <https://www.basf.com/jp/ja/media/news-releases/global/2015/02/p-15-147.html>

\*\* <https://www.basf.com/jp/ja/media/news-releases/global/2022/07/p-22-294.html>

# 日立ABB HVDCテクノロジーズ株式会社（現在日立エナジージャパン株式会社に統合）の設立（日立製作所×ABB 2014年）

共同出資

電力・ガス

## ①協業の背景・課題

日立製作所はHVDC（自励式含む）の技術開発・知見蓄積に課題、ABBは日本市場の特殊性ゆえの市場参入に課題

- 海外では2010年代以降、電力の市場化と再エネの導入が加速し、HVDCの増加が予測されていた
- 国内でも東日本大震災後、系統連系の強化が議論され始めていた

	日立製作所	ABB（協業開始当時）
強み	<ul style="list-style-type: none"> <li>・日本市場でのプレゼンス</li> <li>・国内電力各社への対応や、信頼度レベル、保証内容等の商慣行を熟知</li> <li>・国内拠点（保守員、技術員）の存在</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・HVDC 世界No.1のシェア</li> <li>・自励式HVDCを含む最先端技術</li> </ul>
課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>・2000年以降の国内HVDC市場の停滞による自励式含む技術開発の停滞（体制の縮小）</li> <li>・HVDCの輸出に苦戦</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・日本市場の特殊性（商慣行、規格、言語等）から、市場参入が困難</li> </ul>

## ③協業過程

両親会社出身のCEOとCOOが、両親会社の利益代表ではなく「合併会社の代表」として経営を推進

- 日立製作所からの代表取締役会長兼CEO 西岡氏、ABBからの代表取締役社長兼COO ラーソン氏が筆頭となり、協業を進めた
- 両社の技術や市場・顧客の状況から協業の意義・方向性まで、両親会社の関係者に対し丁寧に説明。地道なコミュニケーションを数年間経て、両親会社間の信頼関係を構築
- 従業員は両親会社双方からの出向
- 海外プロジェクトにも携われるようになったことで海外の技術者との交流も増加し、従業員のモチベーション向上も達成



日立製作所 執行役員会長兼CEO(当時) 中西 宏明 / ABB CEO(当時) ウルリッヒ・シュビスホーファー  
日立製作所公式チャンネル「Hitachi Brand Channel」のYoutube動画「日立とABBによる記者会見 - 日立」, 2014/12/17  
<https://www.youtube.com/watch?v=8zcyJ4QmqLU>

## ②協業の経緯・目的

日立製作所の日本市場での信頼性・プレゼンス、ABBのHVDCを含む最先端技術の強みを活かして互いの弱みを補完するために協業を開始

- ABBは日本市場の特殊性（商慣行、規格、言語等）により市場参入が困難であったが、日本市場で高い信頼性・プレゼンスを有する日立とWin-Winの関係を構築
- 日立製作所は、100年以上前に鉱山で事業を立ち上げた会社同士、「ケミストリー」が合うと感じ、両社の強みを把握した上でABBとの協業を検討

日立製作所

ABB

<ul style="list-style-type: none"> <li>・国内のほぼ全てのプロジェクトに参画して培った高信頼技術、制御保護技術</li> </ul>	<b>HVDC 変換器 制御技術</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・他社、自励式ともに<b>世界をリードするHVDC実績</b>と、数多くのプロジェクトを支え、更に<b>進歩を続ける技術力</b></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>・日本国内の豊富な経験</li> <li>・国内の要求水準に答える信頼性と運用性を実現するシステムエンジニアリング</li> </ul>	<b>システム エンジニア リング</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・世界の幅広いニーズへの<b>対応実績</b>とシステムエンジニアリングノウハウ</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>・国内拠点の技術員による迅速な対応力と、長期的な保守対応を継続する信頼性</li> </ul>	<b>保守対応</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・1960年代から納入してきた<b>世界のHVDCサイトに対する長期保守の実績</b></li> </ul>

## ④協業後の成果

国内売上は協業開始後8年で、数億円から約10倍に成長。今後の国内HVDCの増加により、さらなる成長を目指す

- ABBや海外の送電事業者（TSO）等から、海外の政策やHVDC導入のためのスキーム等の知見を得ている。例えば、どのようなスキームで長距離連系を実現するか、リスクヘッジはどのように行うか等
- HVDCテクノ設立前はHVDC関連のプロジェクトが少なかったこともあり、国内売上は数億円程度だったが、**協業後8年で約10倍に成長**
- 本協業による関係構築も後押しとなり、**日立製作所がABBの送配電部門を買収、日立エナジーとして完全子会社化し、海外展開を拡大**

## 協業成功のポイント

### ① 海外の先端技術の取込みと国内への展開を目指した戦略的な協業

- 協業前に、ABBの持つHVDC技術に対し**技術デューデリジェンス**を実施し、海外で最先端・高品質な技術であることを確認した上で、技術を日本市場へ持ち込みHVDC事業を展開
- 協業によって海外の先端技術・ノウハウを取り込み、**成長が見込まれる国内HVDC市場に展開することにより事業拡大**

### ② 合併会社のCEOとCOOの間の信頼関係構築、両親会社とのコミュニケーション

- CEOとCOOの両者がHVDCテクノ社の代表として経営を管理し、親会社との

交渉等を実施することにより、**社内での利害衝突を回避し、HVDCテクノの利益の最大化を図り、更なる信頼関係の構築に大きく寄与**

### ③ 日本市場の特殊性を考慮し、社内及び外国企業との丁寧な調整

- **日本市場の特殊性**として、日本独特の規格や技術開示に関する方針などがあり、ABB含む海外サプライヤーにとって難しい条件となる場合がある。**協業後に「話が違う」とならないよう、協業前に特殊性を周知し方針を意識合わせ。また、取引先から詳細な点についての質問があった場合、社内を確認すべき内容を整理した上で、相手方に日本における特殊な条件やデータ等の必要性を説明**

## 協業の前後で工夫している点など

### 協業前



【日立製作所】

【Q】協業に至る中で、特に配慮したことはありましたか？

【A】両親会社の関係者とは、透明性高く、綿密にコミュニケーションを取り続けた

【Q】その結果、どのように状況が変化されましたか？

【A】技術の詳細や日本市場の特殊性などを含め、お互いを深く知ることができた

【Q】役員や従業員に向けて気を付けた点はありますか？

【A】なぜ、ABBと合併会社を設立するのか、上述のように、**徹底的に技術DDを実施した上で、日立製作所としてもメリットがあることを説明した**

### 協業後



【日立製作所】

【Q】協業している中で工夫した点はありましたか？

【A】日立エナジー、そのサプライヤーも含めた、海外取引先企業への日本市場の特殊性についての説明を工夫した。**なぜデータが必要かを説明するため、英語で、日本市場・顧客の状況をロジカルに説明するように心がけている**

【Q】その結果、どのように状況が変化されましたか？

【A】海外の取引先企業（エンジニアやサプライヤー）から詳細な説明を聞くことができ、**日本の顧客にシステムや機器の仕様、コストなど明確な説明を行うことで理解を得ている**

【Q】協業を振り返って、反省点や改善点はありますか？

【A】語学力・コミュニケーションは現在でも課題。**日本市場の特殊性、文化の違いを埋めるために、英語での説明・コミュニケーションを継続することにより、社員の英語力は着実に上達している**

# 日立ABB HVDCテクノロジーズ株式会社（現在日立エナジージャパン株式会社に統合）の設立（日立製作所×ABB 2014年）

共同出資

電力・ガス

## ■背景

世界では自励式HVDCの建設が急速に拡大しており、日本のHVDC市場も今後成長が見込まれている。HVDCシステムは様々な要求仕様、気象環境、地理的条件、法規制等に合わせて最適なシステム設計が必要。また、システムの解析から設計・製作・試験を経てサービスに至るまで数年のプロジェクト期間、数十年以上のサービス期間が求められる。そのため、豊富な実績、経験に基づく技術力とプロジェクトマネジメント力がプロジェクト成功の重要な要素となる。

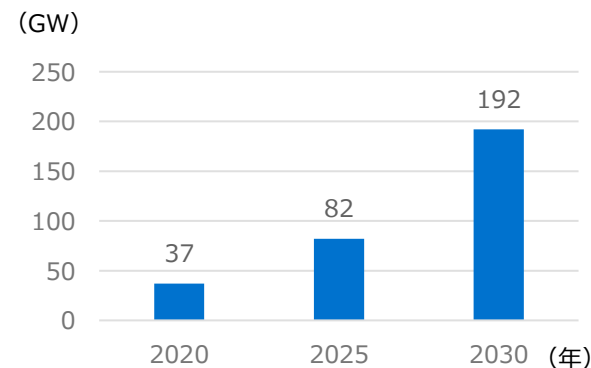
- 日立製作所は、合併会社であるHVDCテクノ社が国内HVDC事業で成功したことを契機に、海外展開（例えば、2020年の日立製作所によるABBの送配電部門の買収・統合）を促進
- 日立製作所が有する国内市場での豊富な実績・ノウハウと、ABBの送配電部門から獲得したグローバル市場での知見や経験に基づく最先端のテクノロジーを活用して、日本・海外の脱炭素化を引き続き牽引していく見込み

## ■HVDC市場の成長、日立製作所の実績と今後の方針

自励式を含め、HVDCの市場はグローバルで拡大していく見込み

既に世界で多くの自励式HVDCプロジェクトを展開中であり、グローバル市場で得た知見・技術を国内にも還元し、世界の脱炭素化を引き続き牽引

世界の自励式HVDC市場の推移（見込み）



## ■日立製作所によるABB送配電部門の買収・統合の経緯

2014年12月	日立製作所とABBがHVDC事業に関する合併会社設立を発表（ <u>日立ABB HVDCテクノロジーズ（「HVDCテクノ」）</u> ）※国内HVDC案件担当
2020年7月	日立製作所がABBの送配電部門を買収（出資比率80.1%）（ <u>日立ABB パワーグリッド</u> ）
2021年10月	日立製作所が日立ABB パワーグリッドを100%子会社化 日立ABB パワーグリッド→ <u>日立エナジー</u> 、日立ABB HVDCテクノロジーズ→ <u>日立HVDCテクノロジーズ</u> に社名変更
2023年10月	<u>日立エナジーが日立HVDCテクノロジーズを100%子会社化</u>
2023年12月	日立HVDCテクノロジーズ解消

日立製作所提供資料を基に作成

## ①協業の背景・課題

MUFGは投資銀行業務の強化、特にクロスボーダー案件の獲得を目指していた一方、MSは日本でのプレゼンス向上、案件獲得の拡大を目指していた



Morgan Stanley

- MUFGは、日本市場において幅広い顧客基盤を有しており、証券分野における競争力獲得を目指していた
- 特に投資銀行業務に課題意識があり、クロスボーダー案件をはじめとした大型案件の推進体制の強化を模索

- MSは、M&A、株式・債券の発行引き受けに関するグローバルネットワークを保有
- 日本の証券会社業界のプレイヤーが固定化する中、日本でのプレゼンスを高め、国内案件の獲得と国内ビジネスの拡大を目指していた

## ②協業の経緯・目的

2008年に、MUFGがMSへ出資したことが協業のきっかけ。MUFGは幅広い国内顧客基盤、MSはグローバルネットワークや高品質の商品・サービスを提供し相互補完を図った

- 日本では、MUMSSとMSMS\*がMUFGの日本における顧客基盤と、MSのM&Aや株式・債券の海外引受に関するグローバルネットワークを活用し、顧客の金融ニーズに包括的に対応
- MUFGの国内顧客基盤とMSのグローバルネットワークを掛け合わせて、より大規模案件に取り組むことが可能になった
- MUMSSはMSのノウハウを活かし、協業連携当時、日本市場で発展途上であったウェルスマネジメントサービス（富裕層向け個人資産の総合管理サービス）を強化した

\*MUFGとMSが、議決権比率49%：51%で別途設立した合併会社

## ③協業過程

トップマネジメントを含む緊密な連携と、MUFGからMSへの社員の派遣等を通じた人材交流

- MUFG及びMSから、相互に取締役を派遣。事業執行の議論を行うステアリング・コミッティやCEO同士の協議を通じて、協働領域や事業の現状等について議論
- 現場レベルでは、トレーニー制度によってMUFGやMUMSSの従業員をMSのオフィスに派遣し、MSの事業ノウハウを吸収



※数値は議決権比率

出所：三菱UFJモルガンスタンレー証券株式会社2023年度会社案内

## ④協業後の成果

サントリーHDやリクルートHD等のグローバル案件を手掛けたMUMSSとMSMSの純営業収益を合わせると日本の証券業界で2位

- 投資銀行業務については、MSと連携することでサントリーHDによるビーム社へのクロスボーダーM&Aなどグローバル案件を拡大
- ウェルスマネジメント業務の立上げに当たり、MSのノウハウを活かし、デジタルプラットフォームを開発。適時かつ顧客の資産運用等ニーズに応じた提案を実現
- 2022年度の純営業収益は3,813億円で日本市場で2位

国内証券会社の 2022年度純営業収益（十億円）		
順位	証券会社名	金額
#1	野村證券	488.7
#2	MUMSS + MSMS	381.3
#3	みずほ証券	251.9
#4	大和証券	243.3
#5	SMBC日興証券	213.4

出所：三菱UFJフィナンシャル・グループ「三菱UFJフィナンシャル・グループとモルガン・スタンレーの戦略的提携について」2023年7月

## 協業成功のポイント

### ① 両株主会社のクロスガバナンスによる適切なモニタリング体制の構築

- 親会社であるMUFGによる経営管理及び株主としてのモニタリングに加えて、意思決定の権限・オーナーシップについては明確にしつつも、取締役を双方の企業から出し合うクロスガバナンスを導入することで、**活動を適切にモニターするガバナンスシステムを形成**

### ② MUFGとMSの企業文化の親和性

- MSは外資系企業としては古くから日本市場でビジネスを行い、顧客への貢献・付加価値の提案を重視するという長期的なビジョンを持っていた。こうした**長期にわたって顧客や日本市場にコミットするMSの姿勢とMUFGの持つ企業文化に親和性**が見られ、両社の協業連携に対するコミットメントにつながった

### ③ 高度化・多様化する金融ニーズに対応し、顧客からの信頼を獲得

- 投資銀行ビジネスでは「**グローバルのどの競合よりもローカルに根差し、ローカルのどの競合よりもグローバルなビジネス価値を提供する**」との方針を掲げて、大型クロスボーダー案件・中小規模国内案件の双方に対して幅広くサービスを提供する能力をもって顧客の多様化するニーズに対応した

## 協業の前後で工夫している点など

### 協業前



【Q】協業に至る中で、特に配慮したことはありましたか？

【A】統合交渉・協議のプロセスを重視し、何を指しており、どのようなビジネスモデルで、どのような体制で協業するのかという**ビジネスのゴール・スコープ・進め方に関する枠組みの議論を入念に行った**。投資銀行ビジネスの進め方についてはモルガン・スタンレーのやり方を尊重しつつも、相互の良さを生かす仕組み・カルチャーを重視した

### 協業後



【Q】協業に当たり工夫した点はありましたか？

【A】従業員の意識は多様であるところ、**どちらかの価値観に一方的に寄せるのではなく、何がフェアで、何が一番良いのかを議論しながら大きな価値観の共有・統合を推進した**。

具体的な取組としては、投資銀行ビジネスにおける人事制度において、モルガン・スタンレーにあった成果と報酬が連動した人事制度を改善したこと等が挙げられる



# 米国モルガン・スタンレーと三菱UFJフィナンシャル・グループの戦略的提携と日本における証券子会社への相互出資 (三菱UFJ フィナンシャル・グループ×モルガン・スタンレー証券 2010年)

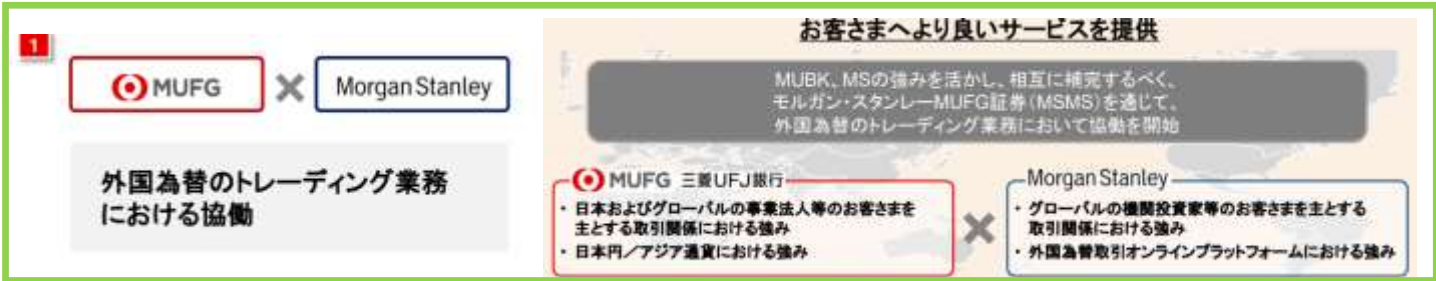
共同出資
証券

## 投資銀行業務を中心とする協業から、協業領域を拡大し「アライアンス戦略の深化」へ

MUMSS・MSMSは13年以上に渡るMUFGとMSとの日本国内及びグローバルにおける投資銀行ビジネスでの協働から、ウェルス・マネジメント・資産運用、さらには機関投資家向けセールス・トレーディング領域における協働に発展

合併会社設立から始まった両社の協業連携を経て、三菱UFJ銀行とMSはお互いの強みを活かし、更なる相互の連携を図るべく、MSMSを通じて、外国為替トレーディング業務における協業を開始

機関投資家向け日本株業務において、MUMSSとMSMSを統合し、両者の強みを組み合わせることによって、よりよい顧客サービスの提供及び競争力強化を実現



(出所) 三菱UFJフィナンシャル・グループとモルガン・スタンレーの戦略的提携について ([https://www.mufig.jp/dam/pickup/202307\\_01/pdf/slides20230718\\_ja.pdf](https://www.mufig.jp/dam/pickup/202307_01/pdf/slides20230718_ja.pdf)) を基に作成

## 4.コラム・各種用語の定義・解説

- 4.1 コラム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 p.66
- 4.2 コラム②外国企業との協業連携の解消事例から見た留意点 p.67
- 4.3 コラム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 p.69
- 4.4 各種用語の定義・解説 p.70

## 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

- 外国企業との協業連携に当たり、両社の企業文化や商慣習の差異を感じた企業が多い。協業連携を成功に導き、持続的発展につなげるためには、これらの差異を乗り越え、適切なコミュニケーションを図りつつ、事業を進めていくことが必要になる
- 以下、ヒアリングを通じ分析した、苦労しつつも工夫して乗り越えたポイントを紹介する

### 企業文化（商慣習）の差異の具体例

#### □ 従業員の文化、言語の差異

自社で外国人従業員を受け入れる際、各社の企業文化を理解するのに時間がかかった。また、言語面の対応として、会議資料を日本語・英語で作成する必要があった

#### □ 事業承認プロセス等の差異

協業連携先と共に製品開発を進める中で、社内の承認プロセス、スケジュール感が大きく異なることが判明。外国企業は、構想段階における目標原価などの重要な要素は確定する一方、日本企業とリスクに対する考え方が異なっていた

#### □ 業界特有の商慣習の差異

日本で外国の製品・サービスを持ち込む際、日本市場における実績がないことから、商慣習の差異、特に厳格な技術開示の要求や商務条件の考え方から、海外市場では通常求められないレベルの説明・情報開示を要求されることがある

#### □ 進出国の市場の捉え方の差異

協業連携先のマーケティングチームと自社との間で、進出国の市場の特性などについて捉え方が異なり、当初は海外展開戦略に対する考え方や方針に相違があった

#### □ 社風・業務遂行方法の差異

日本企業の社風と外国企業の社風に大きな差があった。フラットな組織運営や迅速な意思決定を行っていた。

### どう乗り越えたか

■ 外国企業の従業員に対して、言語面のサポーターを配置するとともに、日本での生活面でも支援。社内の会議資料は翻訳アプリも活用して日英対応（通訳を用いた企業も存在）。また、外国の文化を理解し受け入れるため、企業の周辺地域で、交流会などを開催

■ 外国従業員と国内で綿密に開発方法や品質基準などの方向性を意識合わせ。事前にリスクを予測し先取りして作業を進め、スケジュール感は協業連携先に合わせた

- 協業前にも、先方に対して日本市場の特殊性（技術開示の要求等）について丁寧に説明。実際に日本の顧客から協業連携先にも確認する必要があるような質問を受けた場合には、その質問の背景や顧客にとっての必要性を社内で整理し協業連携先に伝えることで対応している
- また、企業のノウハウ等に関わり開示できない事項については、そうした状況を丁寧に顧客に説明している

■ 協業連携について、時間をかけてコミュニケーションを図る中で、協業連携先の海外展開戦略やブランド戦略を取り入れることができた

■ 自社のビジネスモデルを変革していくために、相手方である外国企業における業務遂行方法を取り入れ、フロアレイアウトから見直す等、より一層、社員同士がフラットにコミュニケーションを行えるオフィス環境とした

### 外国企業との協業連携の解消事例から見た留意点

- 外国企業との協業連携の解消に至った事例について公表情報に基づき検証を行ったところ、経済環境の変化、想定していた効果が得られなかった、親会社間の戦略の不一致等を理由に解消したケースが見られた。一方で、事業ポートフォリオ・投資戦略の見直しや、事業が成功し100%子会社とすることで発展的な解消に至ったケース等も存在
- 資本参加（協業開始）から株式売却（解消）までの期間は、1年程度から10年以上までと多岐にわたる
- 解消事例における、主な解消事由（例）及び契約上・ガバナンスに関する留意点は、以下のとおり

#### 解消事由（例）

##### 経済環境の変化

- ・ 景気の悪化、株価の下落などに伴い、一方の当事者がJVから撤退

##### 事業運営の困難性

- ・ 信頼関係を構築できないまま、短期的な目的の達成を目指して、協業を開始・遂行したため、誤解やミスコミュニケーションが生じ、事業が軌道に乗らなかった（売上も想定未満だった）
- ・ 合併会社に出資する一方の当事者が、合併事業と競業する事業等への事業拡大を目指し、自ら合併事業を変更する裁量を確保しなかった

##### 日本市場の特殊性

- ・ 外国の新製品やソリューションを持ち込むことを目的とした協業において、協業開始前に日本市場の特殊性（必ずしもグローバルスタンダードに適應していない等）に対する対応方針について両者で意識合わせが不十分

##### 親会社間の戦略の不一致

- ・ コミュニケーション不足により協業目的やシナジー効果を明確に共有できておらず、両者で「成果」や「出口戦略」に対する認識が異なっていた
- ・ 親会社間・JV会社間において、コミュニケーションを密に行える、特別な会議体の仕組み等が存在しなかった
- ・ それぞれの会社の状況や方針の変更（トップの交代等）に対応できず、協業連携（JV）の存続が困難になった
- ・ 親会社からJVの幹部（代表取締役等）として派遣される際、合併会社の事業の利益最大化より親会社の利益「代理」機能を重要視（両親会社の利益のぶつかり合いの場となりかねない）

## コラム②（続き）

### 外国企業との協業連携の解消事例から見た留意点

#### 留意点

##### 契約面

- 外国企業との協業連携においてはデューデリジェンスのプロセスが重要であるため、取引交渉前から自社の書面管理や経営分析を徹底する
- 海外で一般的な詳細な契約規定（表明保証、出口戦略（最終的に一方の当事者による買収も含む）や補償条項等）や交渉スタイル・考え方を理解する
- 協業相手と紛争や解消等に発展する可能性やリスクを踏まえて、契約規定（デッドロック、競業禁止、準拠法、紛争解決や解消に関する規定等）に合意する。「誠実な協議」条項に基づく解決では外国企業は納得しないことを認識しておく
- 合併事業や資本提携は未来永劫続くものではなく将来的な調整を要するものと認識し、契約条項に意図を反映する

##### ガバナンス面

- お互いの権限、権利及び役割について、書面化し、相互理解を醸成の上、定期的に経営及び事業に関する報告会等を実施する
- 協業相手のコンプライアンスを理解し、日本の法規制に照らし合わせた形でコンプライアンス・プログラム等を導入する
- 協業相手から要請される透明性やESGの観点等を踏まえた取締役会の運営を行う

##### ビジネス面

- 契約面やガバナンス面の留意点は協業連携を円滑に進めるための方法論であることを認識した上で、なぜ外国企業と協業連携を行うのかについて、本質的かつ説得的な理屈づけをする
- 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する
- 上記2点を社内の全レベルに浸透させ、組織的に合意を形成する

### 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

- 経営環境が目まぐるしく変化する中で、中小企業においても、自社を取り巻くマーケットを客観的に分析し、自社の事業を通してどのような価値を提供できるかを考え、有効な戦略を立てることが求められている。その際、**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、中小企業は経営資源が限られていること等により、外国企業との協業連携を検討した結果、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、具体的なアクションまで至らず、協業連携を断念してしまうような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の事例を見ると、**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、外部専門家から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等の声

- 外国企業との協業にあたっては**通訳を介して交渉**することで、言語の壁を意識せず円滑に**コミュニケーション**を取ることができた
- 現在の協業相手を選定した理由の一つとして、**自社のブランド・品質や自主性を尊重してもらえると**感じることができた点が挙げられる
- 外国企業と日本企業の取組において、どちらかが正しい、間違っているということではなく、**双方の良い点を融合して最良の手段を一緒に作るという志向性**を大切にした
- 日本の会計基準で決算を行っていたが、**外国企業と協業連携するに当たり国際会計基準に対応しなければならず、外部業者を活用**した。その結果、ファイナンス面においては、人材不足であったものの滞りなく外国企業へ報告できている
- 中小企業が取引先としていることが多い**地方銀行の中には、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銀行もある**ため、事業設計段階から相談することも有用

## 4.4 各種用語の定義・解説

1/2

用語		説明
M&A関連	対日M&A	外国事業会社又は海外PEファンドなどの海外資本による日本企業へのM&A（合併・買収） 本事例集においては、「合併」、「買収」及び「事業譲渡」をいう（「合併」等の定義は、6ページ参照）
	外国企業	<ul style="list-style-type: none"> <li>・日本国外に実務上の本社機能が所在する企業・事業者</li> <li>・海外資本の出資を受けて日本国内に法人登記されている企業（いわゆる外資系企業）も含む</li> </ul>
	買い手/出資者	対象会社の株式を取得する者
	売り手	企業の株式を保有しており、それを買い手へ売却する者
	対象会社	M&Aにおいて売買の対象となる企業
	事業ポートフォリオ	企業が経営資源を配分し、運営する事業の構成
	マイノリティ出資	対象会社の50%未満の株式を取得すること
経営指標	KPI	Key Performance Indicatorの略。重要業績評価指標。最終目標を達成するための中間目標を定量的に設定した指標
その他	中小企業	中小企業基本法第二条に定められた要件に合致した以下の企業 <ul style="list-style-type: none"> <li>・製造業・その他の業種、従業員300人以下、資本金3億円以下</li> <li>・卸売業、従業員100人以下、資本金1億円以下</li> <li>・小売業、従業員50人以下、資本金5,000万円以下</li> <li>・サービス業、従業員100人以下、資本金5,000万円以下</li> </ul>
	シナジー	企業間や事業間における相乗効果
	コーポレートガバナンス /ガバナンス	企業経営において公正な判断・運営がなされるための監視・統制する仕組み

事例No.	用語	説明
②	ポップアップストア	数日から数週間程度の、比較的短い期間限定で開設されるショップのこと
④	エンタープライズアーキテクチャー (Enterprise Architecture)	顧客ニーズをはじめとする社会環境や情報技術自体の変化に素早く対応できるよう、『全体最適』の観点から業務やシステムを改善するための仕組み
④	RFI (Request For Information)	「Request For Information」の略称で、「情報提供依頼書」と呼ばれる。この情報提供依頼書とは、企業や官庁が製品・サービスの選定や、業務委託、入札、調達などを計画する際、SIerやベンダーに対して基本情報、技術情報、製品情報などの提示を求める際に出す依頼書をいう
⑩	高圧直流送電 (HVDC) 事業	HVDC (High Voltage Direct Current) は、送電を高電圧の「直流」で行うシステムで、送電ロスが少なく、長距離を大量に送電できるうえ、周波数が異なる系統の連系にも適していることが特長 大規模な再生可能エネルギーの系統連系や大需要地への長距離送電など、再生可能エネルギーの主力電源化を実現するためのソリューション 出典：日立製作所「電力の広域連系、長距離送電の実現に向けて - 注目されるソリューション、高圧直流送電 (HVDC) 」 ( <a href="https://www.hitachi.co.jp/products/energy/portal/case_studies/case_003.html">https://www.hitachi.co.jp/products/energy/portal/case_studies/case_003.html</a> )
⑪	ウェルスマネジメント	個人が保有する資産を適切に総合管理するサービスの総称



### 【関連サイト】

- 対内直接投資の推進（経済産業省） <https://www.meti.go.jp/policy/investment/index.html>
- 外国企業と日本企業の協業連携事例に関する研究会  
[https://www.meti.go.jp/shingikai/external\\_economy/collaboration\\_cooperation/index.html](https://www.meti.go.jp/shingikai/external_economy/collaboration_cooperation/index.html)
- 外国企業と日本企業の協業連携に関する事例集（掲載サイト）  
<https://www.meti.go.jp/policy/investment/5references/kyougyourenkei.html>
- 対日M&A活用に関する事例集（掲載サイト）  
<https://www.meti.go.jp/policy/investment/5references/tainitima.html>

### 【問合せ先】

- 経済産業省 貿易経済協力局 投資促進課  
TEL : 03-3501-1662