



資料 No. 201

令和6年3月

「外資系企業の経営実態と地域性」 に関する調査

大阪府商工労働部

orcie 大阪産業経済リサーチセンター
Osaka Research Center for Industry and the Economy

まえがき

2013年に政府は「2020年までに対日直接投資残高を35兆円に倍増する」という目標を掲げ、その達成に向けて、投資に関心のある企業の発掘・誘致、ビジネス環境や日本で働く外国人の生活環境の改善、協業する日本企業とのマッチング機会の提供など、対日直接投資の拡大に向けた取組を進めてまいりました。目標達成後、2021年に「対日直接投資促進戦略」として、2030年における目標を設定し、その実現に向けた取組を開始しました。さらに、2023年に「海外からの人材・資金を呼び込むためのアクションプラン」を策定し、取組を加速することにより、対日直接投資残高を早期に100兆円にするべく、更なる高みを目指しています。

我が国への外国企業等の呼び込みは、優れた技術や新たなノウハウをもたらし、我が国のイノベーション創造や技術集積の高付加価値化を促進させる可能性を有しています。

こうした政府の動きに呼応し、大阪府商工労働部においては、外資系企業等の誘致を図るべく立地補助金等の施策支援や、大阪市・大阪商工会議所と3者で運営する大阪外国企業誘致センター(O-BIC)での外国企業等への支援を実施しています。

また、本リサーチセンターにおいては、これまでに外資系企業に関する調査を2度実施して参りました。しかし、個別企業の経営実態状況、およびそれらが地域経済にもたらす影響について分析したものはこれまでありませんでした。そこで、今回大阪府内に本社を有する個別の外資系企業に関して事例研究を行い、実態を明らかにすることで、今後検討していく支援施策について、担当課が継続して取組む際の基礎資料として活用されることを見込んでいます。特に、近年件数が増加している対日M&Aについても取り上げ、大阪においても外資化が進みつつある状況を俯瞰しています。

本調査は、大阪府商工労働部成長産業振興室国際ビジネス・スタートアップ支援課と連携の上で実施いたしました。

インタビュー調査にご回答いただきました企業者の皆様方、貴重なご意見等を賜りました方々へこの場を借りて御礼申し上げます。

最後に、本報告書は、当センター主任研究員 松下 隆が担当いたしました。

令和6年3月

大阪産業経済リサーチセンター
センター長 小林 伸生

目次

要 約	…	1
第 1 章 調査概要と対日直接投資の概略	…	3
第 1 節 調査目的と手法	…	3
第 2 節 先行調査・研究等レビュー	…	4
第 3 節 対日直接投資の概略	…	6
第 4 節 外資系企業の地域における展開	…	13
第 2 章 外資系企業の状況	…	15
第 3 章 大阪外資系企業の事例企業研究	…	21
第 1 節 事例企業一覧	…	21
第 2 節 事例企業の類型化	…	38
第 3 節 事例企業の外資化の目的	…	39
第 4 章 事例企業研究分析	…	40
第 1 節 事例にみる外資系製造業のマネジメントの特徴	…	40
第 2 節 事例にみる外資化後の変化	…	44
第 3 節 事例にみる地域経済との関わり	…	46
第 5 章 支援の方向性	…	48
引用・参考文献	…	49

＜ 要 旨 ＞

第1章 概略

増加する対日投資

- ・「対日直接投資促進戦略」(2021年)の実施
- ・外資の力で新技術やビジネスを創出させることを目標に推進
- ・対日 M&A (OUT-IN 型) の促進

第2章 状況

誘致推進施策は充実

- ・経済産業省(2020)「外資系企業動向調査」
大阪府: 143社(製造業27, 非製造業116)、全国シェア5.1%、製造業の割合18.9%
全国: 2,808社(製造業489, 非製造業2,319)、製造業の割合17.4%

- ・外資系企業数の上位5都府県: 東京都、神奈川県、大阪府、愛知県、兵庫県の順
- ・全国の外資系企業数は増加傾向にあったが、2020年に減少傾向に
- ・製造業で増加傾向: 医薬品、輸送用機器、精密機器

第3章 事例企業研究

目的の種類

	外資系企業の目的				株式等を保有した外国企業の目的			
	事業再生、救済	販路拡大、獲得	事業資金獲得	事業承継	技術(者)獲得、早期稼働	日本市場での信用獲得	シナジー効果	投機、出資
B	○				○		○	
S				○	○			
新幸機械	○	○			○	○	○	
F	○	○			○		○	
K		○			○		○	
P			○		○			
N			○		○			
丸中洋行			○			○		○

- 外資化した日本企業の目的
 - ・事業再生や資金獲得、販路拡大などが主
- 外国企業(親企業)の目的
 - ・大阪企業の優れた技術の獲得
 - ・事業の早期稼働
 - ・日本市場の獲得

第4章 事例分析

事例研究分析から

1. 外資系企業のマネジメントの特徴
- ①企業統治は事例ごとに差異が大きい、②資金調達は親企業が手当てし安定、③競争条件がグローバルでシビア、④業績秘匿性が強い、⑤自治体や支援機関との関係性が薄い

2. 外資化後の変化

- ・売上高、販売力、加えて雇用数は増加傾向。開発力では対応力が向上
3. 地域経済との関わり
- ・外注先との取引は頻繁で地域の製造機能を活用するが、開発面での協働は少ない、
 - ・雇用創出は堅実である

第5章 支援の方向性

- ▶ 地域との関係性充実に取組む
- ▶ 技術課題の解決とイノベーション創発
- ▶ 対日 M&A を府内企業支援の方策として考える

<要 約>

第1章 調査概要と対日直接投資の概略

本調査研究は、大阪の外資系企業に焦点をあて、経営状況や親企業のガバナンス、外資化前後の変化、地域産業、自治体及び支援機関との関係性について明らかにすることを目的としている。調査方法は、大阪府内の外資系企業の総数が各種調査資料から約30社と少ないことから、インタビューによる事例企業研究に拠った。

政府は通商白書で、外資系企業等による対内直接投資の拡大は、経営ノウハウや技術、人材などの高度な経営資源の流入で国内産業の生産性向上や雇用創出につながるとされる。大阪府では過去に2度調査研究を行い、全業種へのアンケート調査により優れた経営状況、大阪産業の多様性に期待した立地選定理由、立地選定にあたり取引先や公的機関からの情報が重要であることなどを明らかにしている。

外国法人等は日本企業に対して先進的で洗練された製品・サービスや優秀な社員の保有を挙げる一方で、資産の非効率的運用とマネジメント力の停滞を指摘したうえで、対日 M&A での企業戦略を打ち出している。外資系企業の地域経済に対するプラスの効果としては、雇用の創出、税収増、企業への経営資源の移動や取引の増加などが指摘されている。

第2章 外資系企業の状況

『外資系企業動向調査』から2020年に大阪府には全業種で143社（全国シェア 5.1%）、製造業が27社であり、製造業の内訳は 18.9%である。また、全国の外資系企業数は、2,808 社（製造業 489, 非製造業 2,319）である。上位5都府県は、東京都、神奈川県、大阪府、愛知県、兵庫県の順である。

全国の外資系企業数は増加傾向にあったが、2020年に減少傾向となっている。製造業では医薬品、輸送機器、精密機器の社数が増加傾向にある。

第3章 大阪外資系企業の事例企業研究

設立以降に外資化した期中外資系製造業5社（うち、インタビュー未実施2社）、創業から外資系である創業外資系製造業2社、かつて外資系であった外資系歴保有企業1社を事例企業研究対象とした。

第4章 事例企業研究分析

事例企業研究分析の結果、マネジメントの特徴として、親企業のガバナンスの差異でマネジメントや意思決定の早さに差が出ていること、事業資金は親企業のシビアな査定で供給されるものの、比較的安定的なこと、競争条件がグローバルで厳しいこと、業績開示性が低いこと、地域の団体等との関係性が低いことなどが明らかとなった。

外資化後の変化としては、売上高規模の拡大、販売力の向上による業績拡大が認められる。それによる雇用の増加もみられる。ただ、開発力については外資化以前から有する場合が多い。

また、外資化することで親企業がグローバル展開している場合には、マーケットの拡大により販売が増加するといったことがみられる。

地域経済との関わりにおいては、情報源の有効活用による施策利用に関しては大きな差異が生じること、加えて、地域産業との取引による関わりはあるものの、それ以外の共同開発等に関しては関わりが低いことが明らかになった。

一方、雇用に関しては全ての事例企業で維持・創出され重要な働き場となっている。

第5章 支援の方向性

地域での雇用や取引増加を呼び込む手段としての外資系企業の存在意義を確認した。さらに、技術課題の解決とイノベーション創発のためには、公設試等を交えた外資系企業と国内企業との連携を促すなどの仕掛けが求められる。加えて、外資系企業の優れたパフォーマンス等を正確にとらえ、対日M&Aを府内企業支援の方策として導くことを検討することに期待したい。

第1章

調査概要と対日直接投資の概略

第1節 調査目的と手法

▶ 本調査研究における外資系企業の定義

本調査研究において「外資系企業」の定義は、経済産業省が定める①外国投資家が株式又は持分の3分の1超を所有している企業、②外国投資家が株式又は持分の3分の1超を所有している持株会社が出資する企業であって、外国投資家の直接出資比率及び間接出資比率の合計が3分の1超となる企業で、上記①、②いずれの場合も、外国側筆頭出資者の出資比率が10%以上である企業とする（経済産業省「外資系企業動向調査¹」調査対象）。

▶ 調査目的

対日直接投資の促進を図る政府、地域経済の活性化を目指す地方自治体や支援機関、産業活動を活性化したい民間企業などが日本国内での外国企業等の投資を推進している。この対日直接投資には企業同士の対日 M&A も含まれる。これら対日直接投資や対日 M&A により、設立され日本国内で事業を営む「外資系企業」について、一部統計データや経営のアウトラインは他のアンケート調査等で明らかになっている。そこで、本調査研究では特に大阪府内で事業活動する外資系企業の経営状況や親企業のガバナンス、地域産業や自治体や支援機関との関わりについて調査することを目的とする。

▶ 調査手法

外資系企業の経営実態を調査するために、東洋経済新報社『外資系企業総覧』や、経済産業省が実施する「外資系企業動向調査」を参照したところ、大阪府内の外資系企業は全業種で約150社、そのうち製造業では30社余りと少ないことから、回答数が一桁程度に留まる可能性が高いアンケート調査ではなくインタビュー調査による事例研究に拠った。

インタビュー調査企業を選び出すには、東洋経済新報社『外資系企業総覧』から対象を抽出した。そのうち、一部の製造業について（株）帝国データバンクから外資化年や業績等の情報を有償購入し、データの補完・充実を図った。これら以外にも大阪府内の支援関係者から外資系企業総覧に掲載されていない企業を紹介していただき調査対象とした²。

インタビュー調査では、外資化年、経緯、株式保有企業の概要、ガバナンス、大阪の産業集積との関わり、地域自治体等との関わりについて聞き取った。

¹ 経済産業省 Web サイトによると、「外資系企業動向調査」の目的は、我が国における外資系企業の経営動向を把握することにより、今後の産業政策及び通商政策の推進に資することとされる。昭和42年より毎年実施してきたが、2020（令和2）年調査を最後に終了した。2020（令和2）年調査では、抽出方法は全数調査、獲得標本数5,748社、回収率51.8%であった。

² 和泉商工会議所の専務理事木村氏には紹介いただきましたこと、お礼申し上げます。

第2節 先行調査・研究等レビュー

▶ 政府におけるこれまでの調査等

政府は、対日直接投資を推進してきた。経済産業省編（2016）『通商白書』、2部3章5節では、「対内直接投資の拡大は、経営ノウハウや技術、人材などの外国企業の高度な経営資源が流入することにより、生産性の向上や雇用の創出に資するものである。このため、地方自治体が対内直接投資を積極的に呼び込むことで地域経済の活性化につながることを期待される」としており、各自治体への動きを支援する姿勢を示してきた。

最近の対日直接投資の推進に関しては次節で詳細に触れる。

▶ 大阪府内におけるこれまでの調査

古くは、大阪商工会議所国際部 編（1998）で、外国企業の対日投資促進策へ3つの提言を行っている。①大阪ビジネス・インフォメーション・センター（O-BIC）の利用促進、②大商ビジネス・アンバサダー制度（1998年1月1日現在18名）の発足、③「企業名匿名方式による非公開企業のM&A市場」（1997年4月に全国初創設）の創設である。1997年秋に在関西企業、在日外国企業等2,000社への「対日投資促進に関する調査」を行っている。調査結果は興味深いものばかりで、在関西企業に対する調査結果からは以下の点が明らかになっている。

ア.外資の対日投資増加については、8割以上の回答企業が「歓迎する」、イ.製造業で歓迎すると回答したのは、企業規模が大きい。ウ.対日投資が歓迎される外資の業種は、大阪・関西では高い順に、銀行・信託業、医薬品製造業、ソフトウェア業、保険業、飲食料品卸売業などと続く。

エ.対日投資を歓迎する理由として、a.閉鎖的な社会・経済システムが打破される、b.新たな取引先の進出によるビジネスチャンスが増加する、c.新しい経営ノウハウが導入できるとする。さらに、対日投資の有効な形態として、最多が「合併・提携」、次いで「100%外資での直接投資」、「M&A」と続く。

当リサーチセンターの前身である大阪府立産業開発研究所では2006（平成18）年に『大阪経済のグローバル化の実態』として、府内企業の海外事業活動と府内外資系企業の活用に関する調査を行っている。そのうち、府内外資系企業調査は、全業種を対象に、外国に親会社・その他関係会社がある企業向けに発送数194社中45社（うち、製造業からの回答数は13社）である。

また、外国に本社を持つ事業所向けは発送数167中38の回答を得ている。優れた経営状況、大阪産業の優れた多様性に期待した立地選定理由、取引先や公的機関を立地選定にあたり重要な情報源としていることなど包括的にリサーチした結果を発表している。

次いで、2008（平成20）年度には同研究所『外資系企業の活動と地域経済 -大阪府における外資系企業の活動に関する統計分析-』では、外資系企業の立地状況（『外資系企業総覧』データベースを使用）、地域分析（『外資系企業動向調査』データベース）、取引構造、収益性の観点から調査し、外資系企業の国内調達の拡大は、国内企業の取引増加のみならず、外資系企業の収益向上をもたらす（p.124）といった含意を得ている。統計分析であり、個別企業の特性といった部分への分析、M&Aによる変化などは調査の対象にしていない。

▶ 学術論文

外資系企業の経営実態等に関する研究について、小竹（2003）は、外資系企業を誘致し、保有する R&D 機能を地域経済、産業クラスターに導入することは、新しい価値連鎖を生み出す契機になるとし、①誘致政策では技術支援や公的研究機関などのポテンシャルを勘案した政策が必要なこと、②自治体等の誘致担当部門に専門性を有するスタッフを確保・育成すること、③知的コミュニティの形成と研究者ネットワークの活用が効果的であるとした。事例には横浜の産業立地促進拠点、神戸の新産業創造拠点形成プロジェクト、北九州の北九州学術研究都市を取り上げている。

深尾・天野（2004）は、対日直接投資と日本経済について、複数の仮説等を実証分析によって明らかにした含蓄のある研究である。対日直接投資に関して基礎的な事項を包括的に明らかにしたものである。本書では企業活動基本調査の個票データや民間調査会社のレコフによる M&A データ等を使用し分析している。そこでは、①対日直接投資は比較的長期的な目線で実施され、日本企業との技術を融合させていること、②OUT-IN 型（外国企業による国内企業の買収）の M&A の場合、外国の出資企業が有するユニークな経営ノウハウや技術などの移転を通じて革新を推進しているが、雇用調整速度が IN-IN 型（国内企業が国内企業を買収）と比較して素早いこと（p.235）などを分析している。また、スターバックスコーヒー、AFLAC、P&G、IBM、関西 さわか銀行などの事例では外資化後による変化や影響をつかみやすい。

また、対日 M&A については、深尾ほか（2006）が企業活動基本調査の個票データから製造業など 3 業種での対日・国内企業間買収の効果に関して分析している。また、産業別の比較に加え、国内企業におけるグループ内 M&A とグループ外 M&A を区別した分析を行った。得られた主な結果は以下の通りである。①外国企業は、労働生産性および収益率が高く、研究開発や輸出を活発に行っている日本企業を買収対象に選ぶ傾向がある。買収後は、被買収企業の生産性指標や収益率が改善した。②買収される日本企業は、収益率および輸出比率が低く、負債比率が高い傾向にあった。また、買収後は、被買収企業の生産性指標や収益率には有意な正の効果が無かった。③なお、産業別の推計や国内企業間買収をグループ内・外の買収に分けた推計を行ったが、主な結果に違いがみられなかった。これらのことから、対日 M&A の優位性を明らかにしている。

藤原（2019）は「グローバル化が進む今日の社会環境のなかで日本の地方における国際化として外資系企業の立地が重要であるという問題意識のもと、先行研究がほとんどない」としつつも、外資系企業の立地と地方自治体による誘致政策について整理を行い、①情報発信、②立地促進、③定着支援の 3 つのフェーズ分けをうえて、フレームワークを提示し誘致政策を示唆している。

第3節 対日直接投資の概略

▶ 政府の姿勢

まず、対日投資について経済産業省やJETROなどの調査レポートから概観する。
政府（経済産業省 貿易経済協力局 投資促進課）は、対日投資推進の意義を以下のとおりに述べている。

我が国への外国企業・資本の呼び込みは、優れた技術や新たなノウハウをもたらし、我が国のイノベーション創造や技術集積の高付加価値化を促進させる可能性を有しています。



加えて、以下のように必要性を強調する。

我が国は、人口減少が進展しており、これを克服して力強い成長を実現するためには、対日直接投資を挺に、海外活力を大胆に取り込んでいく必要があります。

その行動根拠として一定成果を以下のように示す。

政府は、2013年に「2020年までに対日直接投資残高を35兆円に倍増する」という目標（KPI: Key Performance Indicator）を掲げ、その達成に向けて、投資に関心のある企業の発掘・誘致、ビジネス環境や日本で働く外国人の生活環境の改善、協業する日本企業とのマッチング機会の提供など、対日直接投資の拡大に向けた取組を進めてまいりました。対日直接投資残高は、2020年12月末時点（確報値）で39.7兆円³となり、上記目標は達成されました。

そのうえで、今後の行動指針として2021年に「対日直接投資促進戦略」⁴を策定し、2030年における対日直接投資残高を80兆円へ倍増させる目標を掲げた。

³ 財務省・日本銀行「本邦対外資産負債残高」

⁴ 2021年6月対日直接投資推進会議決定

▶ 「対日直接投資促進戦略」の抜粋

具体的には、以下のように大項目 3、中項目 17 の取組から構成される。

図表 1-1 対日直接投資促進戦略 項目抜粋

	外資系企業 について記 述あり
1 デジタル・グリーンの新市場の創造とイノベーション・エコシステムの構築	
国際的なイノベーション・エコシステム拠点都市の形成	
2050年カーボンニュートラル実現に向けたオープンで革新的なグリーン新市場の創造	○
経済安全保障の観点も踏まえたデジタル分野等における国内投資環境の更なる整備	○
世界への情報発信	
2 グローバルな環境変化に対応したビジネス環境整備の加速	
国際金融都市の実現	
コーポレートガバナンス改革の推進	
グローバルに活躍する人材の確保・育成	○
手続のオンライン化・多言語化	
外国人が生活しやすい環境の実現	○
3 地域の強みを活かした官民連携による投資環境整備	
地域投資フォローアップ体制の強化	
地域ブランディング強化支援	○
集中的・中長期的な支援の実施	○
国内大学と外国・外資系企業等のイノベーション共創強化	○
テレワーク環境・デジタル環境の整備	
観光資源活用支援、インバウンド活性化	
農業分野における海外スタートアップ等との協業・M&A推進	
福島県への外国・外資系企業の誘致	○

出所：経済産業省（2021）「対日直接投資促進戦略」, pp.6-22 から作成

ビジネス面に関して、規制や制度に関する要望等への対応のため、「対日投資相談ホットライン」や「対日直接投資総合案内窓口」を設置している（内閣、経済産業省、JETROが担当）。

また、マッチングについては、大学、国内企業など、また地域自治体のキーコンセプトに応じた支援を行う（経済産業省、JETROが担当）。

人材面に関して、外資系企業の採用ニーズがデジタル人材、エンジニア人材において高いことから、その分野の大学との連携や交流会を実施する（経済産業省、JETRO が担当）。

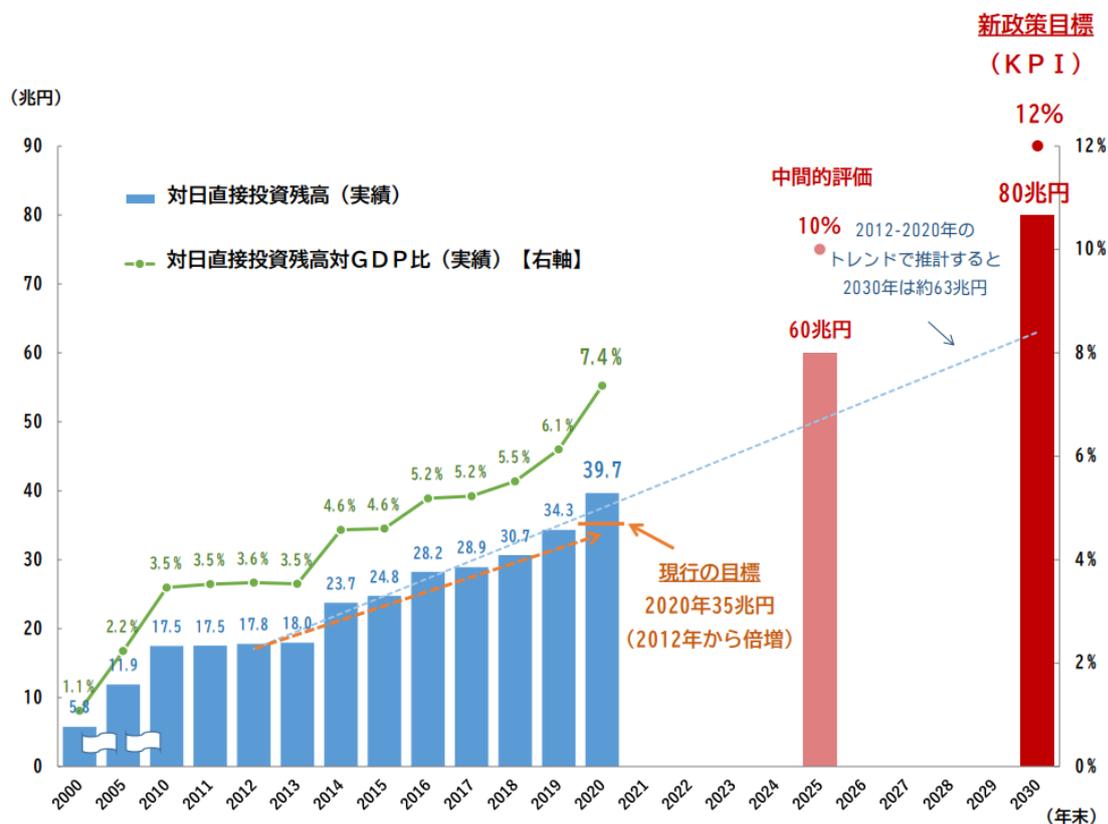
外資系企業の数量的把握には、「経済センサスー活動調査」、付加価値額については、「企業活動基本調査」を使用している。

加えて、「外資系企業の約 6 割が本社を東京、神奈川、大阪に置いている」（経済産業省（2021）, p.1）現状を鑑み、地域経済の活性化を目指すために、対日直接投資を地方へ波及させることも重要な目標に掲げている。特に、福島県への外資系企業誘致を実施している（復興庁が担当）。

こうした戦略遂行のモニタリングのために、政策指標と補助指標を設定している。政策目標としては、対日直接投資残高及び対日直接投資残高対 GDP 比を設定している。対日直接投資残高は 2020 年末で

39.7兆円、2012年から2020年のトレンドから2030年には約63兆円と推計される。しかしながら、新政策目標(KPI)は80兆円であり、さらなるテコ入れが必要と思われる。

図表1-2 政策指標 対日直接投資残高及びGDP比の目標



出所:経済産業省(2021)「対日直接投資促進戦略」, p.24

原典:財務省・日本銀行「本邦対外資産・負債残高」、内閣府「国民経済計算」により作成

さらに、詳細な補助指標の一つとして「外資系企業の付加価値額」は事業活動の成果を把握する目的で、2018年度17兆円であったのを、2030年34兆円を目指す。

また、「外資系企業数(東京以外)」では地域経済への進展を把握するため設定され、2016年に4,262社であったのを、2026年10,000社を目指す。参照とする統計データは、それぞれ経済産業省「企業活動基本調査」と総務省・経済産業省「経済センサス 活動調査」による。

図表1-3 補助指標と目安

マクロ	外資系企業の付加価値額 ※1	事業活動の成果を把握	2018年度 17兆円	34兆円 (倍増) 2030年
地域	外資系企業数 (東京以外) ※2	地方への進出・東京集中の緩和状況を把握	2016年 4,262社	10,000社 (倍以上) 2026年

出所:経済産業省(2021)「対日直接投資促進戦略」, p.26

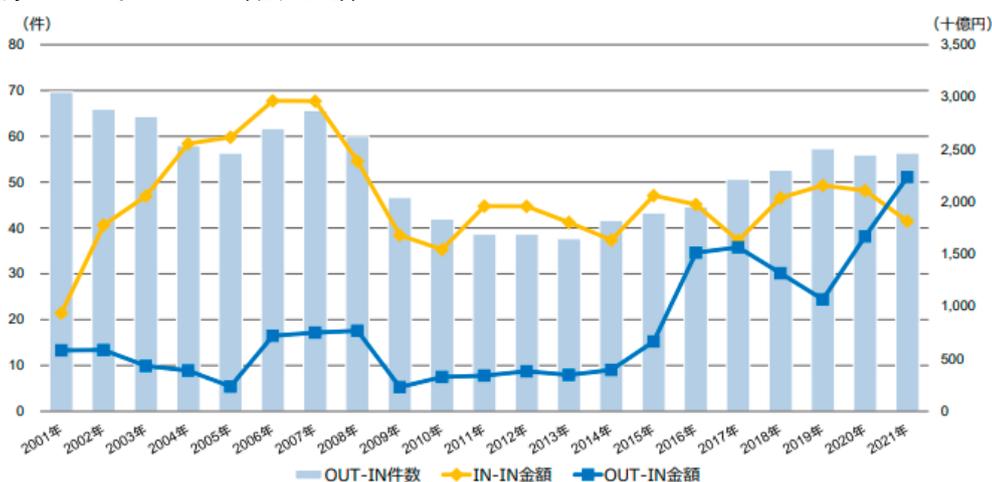
注)※1:経済産業省「企業活動基本調査」、2:総務省・経済産業省「経済センサス 活動調査」

▶ 対日 M&A の状況

次に、対日 M&A の状況について、経済産業省の報告『対日 M&A 活用に関する事例集』から概観してみる。

2015 年以降、インバウンドによる来日客数増加と歩調を合わせ、OUT-IN 型の金額が増加傾向にある。2019 年では COVID ウィルスの感染拡大に拠る歯止めがかかったが、2020 年以降は再び大幅に増加し、過去 20 年間で最大額に及んでいる。

図表1-4 対日 M&A 件数と金額



*1 UNCTAD及びWorld Bankより、OUT-INM&A金額(2017年～2021年合計)と名目GDP(2021年)を用いた。
*2 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FM&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)

出所:経済産業省貿易経済協力局投資促進課(2023)「対日 M&A 活用に関する事例集」

では、2000 年以降の製造業における大型案件をみてみよう。2010 年代以降での件数が増加し、電子機器関連で、パナソニックヘルスケアやシャープといった日本を代表する企業に対する外資の大型買収が進んでいる。

図表1-5 2000年以降の主な大型企業買収（製造業のみ）

案件発表 年月	被買収会社	2023年 現社名	製造品目	買い手	属性	取引価格 (億円)
2007年	日産ディーゼル工業	UDトラックス	輸送用機器	ボルボ	自動車メーカー	3,467
2011年	ツバキ・ナカシマ	左に同じ	金属製品	カーライルグループ	投資ファンド(米国)	926
2012年	エルピーダメモリ	マイクロンメモリジャパン	電子機器	マイクロンテクノロジー	半導体メーカー	2,000
2013年	パナソニックヘルスケア	PHC	電子機器	KKR	投資ファンド(米国)	1,650
2016年	シャープ	左に同じ	電子機器	鴻海精密工業	EMS	3,888

出所:加藤有治(2016)、p.38 を元に加筆

▶ 対日 M&A のパターン

次に、対日投資に代表される類型を挙げてみたい。経済産業省の利用によれば、4つのパターンに分類整理されている。

パターン A として、子会社売却・事業譲渡、パターン B:大企業本体の売却・資本の受入、パターン C:オーナー企業の売却・資本の受入(事業承継等)、パターン D:スタートアップ企業の売却・資本の受入である。

図表1-6 経済産業省の考える事例集の対日 M&A パターン

パターン	定義	主な事例
パターンA 子会社売却・事業譲渡・ (カープアウト)	■ 主に大企業が、ポートフォリオの見直しや財務改善を企図してグループ内の子会社や一部の事業を売却して事業譲渡（カープアウト）を行うパターン	<ul style="list-style-type: none"> ■ 【PEファンド】日立国際電気（日立製作所）×KKR p22 ⇒グループ離脱後、R&D・人員投資により成長を実現 ■ 【事業会社】オムロン直方(オムロン)×アドバンテック p24 ⇒海外資本の事業を取り込み新たな収益の柱に
パターンB 大企業本体の売却・ 資本の受入	■ 主に大企業（対象会社）が成長戦略の一環で自社の株式（過半数超）の売却を行うパターン	<ul style="list-style-type: none"> ■ 【事業会社】中外製薬×ロシュ p32 ⇒提携による安定的な収益基盤を基に創薬への集中投資 ■ 【PEファンド】パイオニア×ベアリングPE p40 ⇒外部知見取り入れ・再生プランによる急速な立ち上がり
パターンC オーナー企業の売却・ 資本の受入 (事業承継等)	■ オーナー企業が、後継者不在による事業承継や、独力ではなく他社資本を入れることにより事業を発展させていこうと考えるときに、自社の株式の売却（過半数超）を行うパターン	<ul style="list-style-type: none"> ■ 【事業会社】大洋薬品工業×テバファーマスーティカル p44 ⇒製品品質を高め、市場の信頼を回復 ■ 【PEファンド】TASAKI×MBKパートナーズ p48 ⇒経営改革によってブランド力が向上
パターンD スタートアップ企業の 売却・資本の受入	■ スタートアップ企業が、次なる成長を目指して自社の株式の売却または資本の受入れを行うパターン ○ 本パターンのみ、少数持ち分の出資であるマイノリティ出資も含めている	<ul style="list-style-type: none"> ■ 【事業会社】ピコサム×ネッチジャパン p58 ⇒買い手のバックオフィス機能活用により、更なる事業拡大 ■ 【PEファンド】Spiber×カーライル p62 ⇒PEファンドから出資を受け入れたスタートアップ事例

出所:経済産業省貿易経済協力局投資促進課(2023)「対日 M&A 活用に関する事例集」, p.10

▶ 日本企業が投資対象となる理由

日本企業が投資対象となる理由として、加藤有治(2016)『日本買い 外資系 M&A の真実』は以下のような、複数の理由を挙げている。

総じて、日本企業は経営資源や自己資本が豊富だが、それを十分に活かした経営ができていないと評価する。その理由として、経営陣や同族経営によるマネジメント力の限界を指摘し、それを外資の力等で解消すれば、現状よりも優れた利益を稼ぎ出すことができるとプラスに評価している。

図表1-7 日本企業の特質と海外投資家からの評価

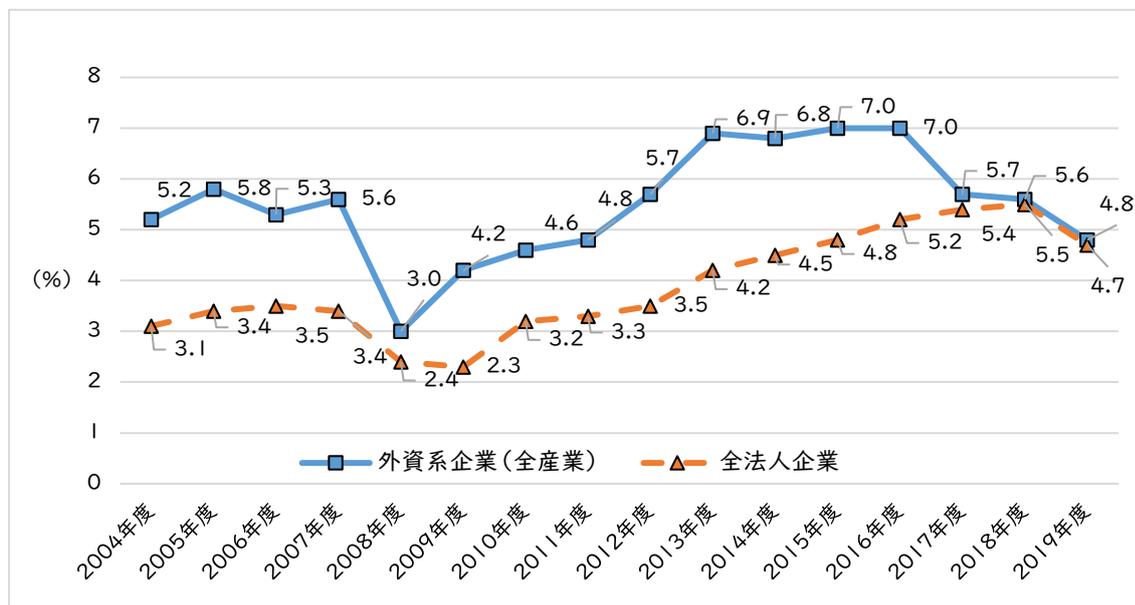
	特質	海外投資家からの評価
1. 先進的で洗練された製品・サービス	「お客様は第一」主義などの思考による製品やサービスの品質の高さ	品質が高いわりに、相応の対価を受け取っていない。ビジネスシステムを改善すれば儲けを増やせられる
2. 非効率な資産、資金の運用	日本企業は遊休資産を抱えている場合が多く、PRR(株価純資産倍率:株式価値が純資産の何倍かを示す)が低い	利益に貢献しない資産が遊休となっている。資産の見極めだけでも企業価値を見出せる
3. 優秀で忠誠心の高いスペシャリスト、スタッフを抱える	終身雇用に基づく優秀なスペシャリスト等の人材を内包していることが多い	マネジメントの変革でこうした人材活用による企業活動の改善を見込める
4. 企業の置かれた環境に必ずしも適合できていない経営陣	経営陣のマネジメント力(事業性判断や将来への展望欠如、強い同族経営など)に限界があり、企業のパフォーマンスが停滞している	マネジメントを改革すれば、事業性は改善する「のびしろ」を有すると判断する
5. M&A 市場に出ない企業買収機会	市場に出ない、相対取引による M&A が多い	市場の評価よりも比較的安価に M&A 可能である

出所:加藤有治(2016)、pp.23-30 を元に加筆

▶ 外資系企業と国内法人との経営業績差異

これまで外資系企業の経営状況は、日本企業と比較して相対的に優位であったといわれてきた。それを示すのが、『外資系企業動向調査』による経常利益率の推移である。図表1-8によれば、2004年度以降経常利益率の推移をみれば、外資系企業は日本の法人の平均値よりも優位であった。ただ、近年 2017年度以降変化し、2018-19年度はその差がほぼなくなりつつある。

図表1-8 経常利益率の推移 比較



出所:外資系企業(全産業)は「外資系企業動向調査」、全法人企業は財務省「法人企業統計」による

*売上高経常利益率=経常利益/売上高×100

*外資系企業動向調査は、金融・保険業、不動産業を除いた値

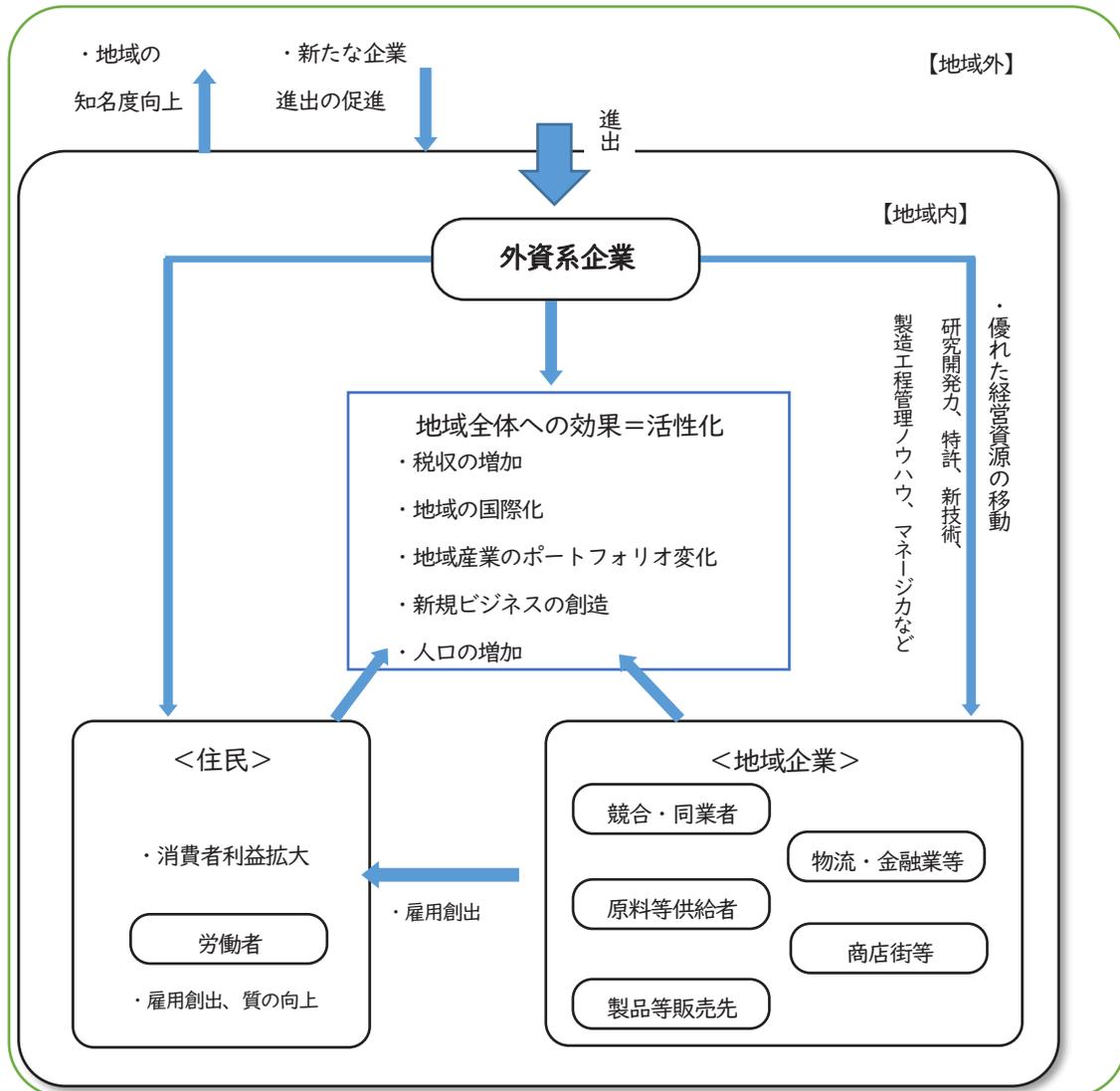
*法人企業統計は、全て金融・保険業を除いた値

第4節 外資系企業の地域における展開

▶ 外資系企業誘致が地域に与える効果

経済企画庁調整局編(1999)では、地域における対日直接投資の促進に向けて、外資系企業誘致が地域に与える効果を、①雇用の創出・維持、②税収に関する効果、③地域の企業に与える効果、④その他の効果に分けて検討、まとめている。

図表1-9 外資系企業誘致が地域に与える効果



出所:経済企画庁調整局(1999),p.139 一部加筆

原典:第一勧銀総合研究所作成

加えて、外資系企業誘致を積極的に推進し、成果を挙げている北九州市を事例に挙げている。

▶ 北九州市の外資系企業の進出と効果

19世紀に港湾設備と鉄道の整備により、筑豊の石炭産業、八幡製鉄所を中心に、重工業と化学工業が発達した北九州市は、近年、情報通信産業等の導入により産業構造の転換を図っている。

図表1-10 北九州市の概要

居住人口*1	915,416人
産業構造*2	第1次:0.1%、第2次:27.0%、第3次:72.8%
事業所数*2	39,995

出所:*1北九州市 Web サイト, 令和5年12月1日現在、*2北九州市産業経済局(2023)『北九州市産業の現状分析』

誘致方針として、北九州市は「外資系企業を誘致することで、新たな経営ノウハウや技術の地域への導入、市内企業のビジネスチャンスの拡大、既存の技術集積や人材を活かしながら一方で新たな産業の誘致により産業構造の転換を図ること」(経済企画庁調整局(1999), p.78)を方針に掲げる。中でも韓国・台湾などのアジア系企業の誘致に積極的である。誘致体制は、北九州市の企業誘致課が担当しており、当時の企業誘致セクションは11名であった(経済企画庁調整局(1999), p.79)。優遇政策としては、補助金、奨励金、融資等の実施とインフラの充実である。進出した外資系企業は5社で、うち3社は製造業である。

図表1-11 外資系製造業の進出動向 工場のみ掲示

会社名	業種	進出時期	従業員数(うち、外国人)	系列
北九州オキストン(株)	液体窒素ガス製造	70年	14(0)	エア・リキード(仏)
日本モニエル(株)	セメント瓦製造	89年	32(0)	ラファージュ(仏)
(株)ポスマタル	コイル製造	94年	31(3)	浦項総合製鉄(韓)

出所:経済企画庁調整局(1999), p.80

(株)ポスマタルは、韓国の鉄鋼メーカーである南項総合製鉄(株)の孫会社である。役割は日本におけるコイルセンターとして位置づけられる。1994年に北九州市若松区に設立、鋼材の加工販売を行い、投資金額18億円、土地約5千坪、建物約2千5百坪、従業員約20名である(経済企画庁調整局(1999), p.81)。かつての取引先であった福岡鋼板工業の倒産(過剰設備による資金難)した物件等を承継するために設立された。

外資系企業と地域にとってのメリット・効果として、外資系製造業にとっては、倒産工場の熟練技能を引き継げたこと、販売シェアを短期に獲得できたことといったメリットがあった。その結果、数年で取引量は拡大できた。一方、地域における効果は、倒産工場の雇用を維持できたこと、地域の国際化に貢献できたこと、税収の向上、市内企業との取引増加(数千万円単位)が得られたと判断している。

第2章

外資系企業の状況

▶ 統計でみる外資系企業の状況

経済産業省「外資系企業動向調査」, 都道府県別集計企業数から 2000 年以降の調査企業数の推移を 5 年ごとで俯瞰する。

図表2-1 2000 年以降の「外資系企業動向調査」による外資系企業の状況

		第 32 回	第 38 回	第 43 回	第 49 回	第 54 回	倍率(2000年 /2020年)
		2000年	2005年	2010年	2015年	2020年	
全国	全業種	1,532	2,038	2,763	3,332	2,808	1.83
	製造業	516	617	525	594	489	0.95
	非製造業	1,016	1,421	2,238	2,738	2,319	2.28
東京都	全業種	1,067	1,440	1,905	2,284	1,829	1.71
	製造業	321	355	249	255	165	0.51
	非製造業	746	1,085	1,656	2,029	1,664	2.23
神奈川県	全業種	139	201	262	319	297	2.14
	製造業	52	83	78	84	78	1.50
	非製造業	87	118	184	235	219	2.52
大阪府	全業種	136	136	167	164	143	1.05
	製造業	41	44	38	33	27	0.66
	非製造業	95	92	129	131	116	1.22

調査対象企業数	3,185	4,360	4,972	5,950	5,748
回収数	1,775	2,452	3,084	3,592	2,978
回収率(%)	55.7	56.2	62.0	60.4	51.8
有効回答企業数	1,532	2,038	2,763	3,332	2,808

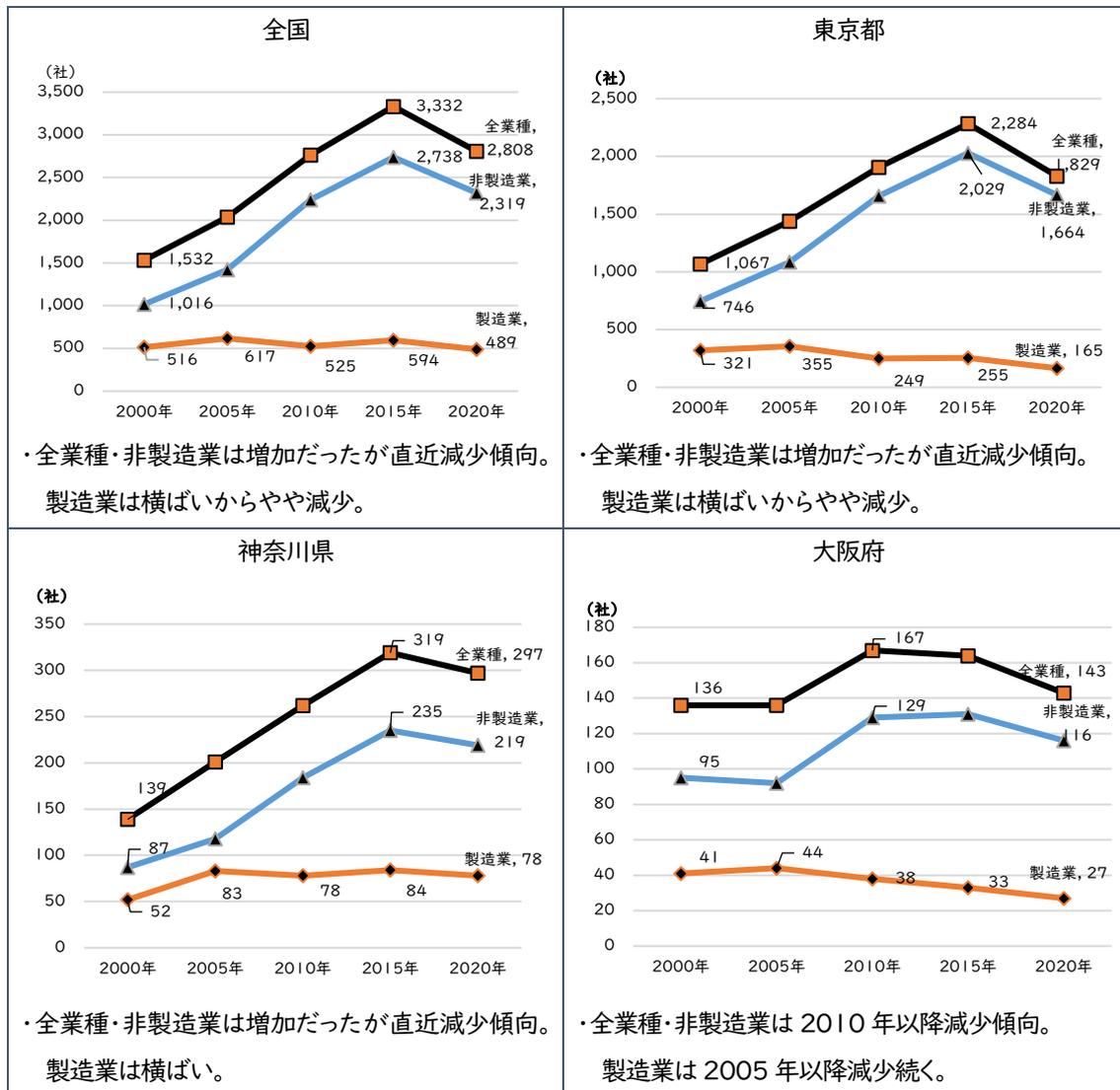
出所: 経済産業省「外資系企業動向調査」, 都道府県別集計企業数

*ただし、本調査はアンケート調査によるものであり、回答企業数が実際の企業数を正確に示すものではないことに注意を要する

有効回答数と調査対象企業数から、全国では外資系企業の企業数は増加傾向にあるといえる。また、製造業は減少傾向、非製造業は増加傾向であることもわかる。

一方、2000 年と 2020 年の企業数の倍率をみれば、東京都の製造業が 0.51、大阪府の製造業が 0.66 で、共に減少傾向にあることがわかる。

図表2-2 2000年以降の「外資系企業動向調査」による外資系企業の状況 グラフ



出所:経済産業省「外資系企業動向調査」,各年版,都道府県別集計企業数

外資系企業動向調査は、行政効率化等の観点から 2020(令和2)年調査をもって中止することとなっている。以後は、調査方法を変更して、独立行政法人日本貿易振興機構(JETRO)がアンケート調査結果資料を公表している。

次に、2020年の都道府県別調査結果を詳細にみていくこととする。

図表2-3 2020年外資系企業動向調査結果、都道府県別、外資系企業の数
(全産業企業数順上位10)

		全産業	対全国割合 (%)	製造業	全産業数に 対する割合 (%)	非製造業	全産業数に 対する割合 (%)
	合計	2,808	100.0%	489	17.4%	2,319	82.6%
1	東京都	1,829	65.1%	165	9.0%	1,664	91.0%
2	神奈川県	297	10.6%	78	26.3%	219	73.7%
3	大阪府	143	5.1%	27	18.9%	116	81.1%
4	愛知県	82	2.9%	23	28.0%	59	72.0%
5	兵庫県	80	2.8%	23	28.8%	57	71.3%
6	埼玉県	59	2.1%	28	47.5%	31	52.5%
7	千葉県	51	1.8%	12	23.5%	39	76.5%
8	福岡県	31	1.1%	6	19.4%	25	80.6%
9	静岡県	21	0.7%	10	47.6%	11	52.4%
10	京都府	17	0.6%	6	35.3%	11	64.7%

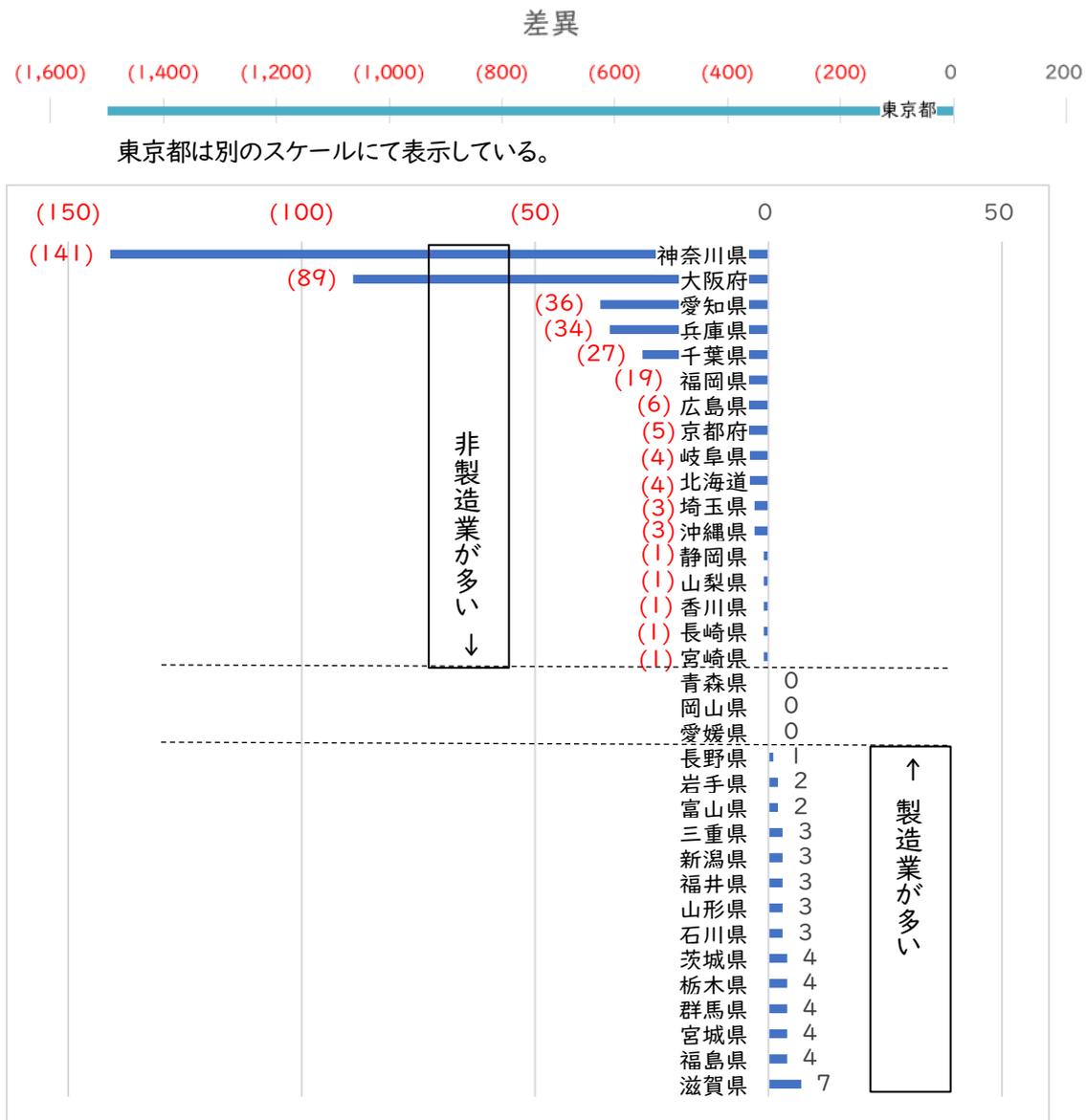
出所：経済産業省(2020)「外資系企業動向調査」, 都道府県別集計企業数

統計結果によれば、全国の外資系企業数は全産業で2,808社である。うち、製造業は489社、非製造業は2,319社で、製造業は17.4%に留まる。

次に、都道府県ごとに概観すると、最も多いのは東京都で1,829社、次いで神奈川県(297社)、大阪府(143)、愛知県(82)、兵庫県(80)と続く。また、製造業についても、東京都の165社を筆頭に、神奈川県(78)、埼玉県(28)、大阪府(27)、愛知県・兵庫県(ともに23)となっている。非製造業でも上位3都道府県では変わらず、東京都、神奈川県、大阪府の順に多い。

大阪府は全産業が143社で、製造業が27社(18.9%)、非製造業が116社(81.1%)であり、全国と同様に非製造業の占める割合が高い。

図表2-4 製造業と非製造業の偏り



出所:経済産業省(2020)「外資系企業動向調査」,都道府県別集計企業数

注:製造業から非製造業の数を引いた差異を示す マイナス((〇〇))なら非製造業が多く、プラスなら製造業がその都道府県で多いことを示す

*ただし、本調査はアンケート調査によるものであり、回答企業数が実際の企業数を正確に示すものではないことに注意を要する

*記載のない都道府県は、秘匿のため集計できていない

製造業と非製造業との割合について、全国の都道府県別を概観すれば、都市化が進む都道府県において非製造業が多くなっていることが確認できる。関西圏では、唯一滋賀県で製造業が非製造業を上回る(ただし、秘匿の都道府県を除く)。

一方、政府統計以外に、東洋経済新報社が毎年調査を実施する『外資系企業総覧』各年版、業種別・設立状況(社数)が外資系企業の経営状況を知るうえで参照できる。それに拠れば、製造業の比率が2000年版から2023年版に3.2ポイント減少する。「化学」、「機械」、「電気機器」の順に多い(都道府県別の集計は企業数が明らかにされるだけで、他の項目とのクロス集計した分析の結果はない)。

図表2-5 東洋経済新報社『外資系企業総覧』業種別・設立状況(全国、社数)

	2000年 版	2005年 版	2010年 版	2015年 版	2020年 版	2021年 版	2022年 版	2023年 版
全業種	3,287	3,497	3,071	3,098	3,158	3,164	3,166	3,144
製造業	783	806	700	669	665	652	650	649
非製造業	2,504	2,691	2,371	2,429	2,493	2,512	2,516	2,495
製造業率	23.8%	23.0%	22.8%	21.6%	21.1%	20.6%	20.5%	20.6%

製造業 中分類

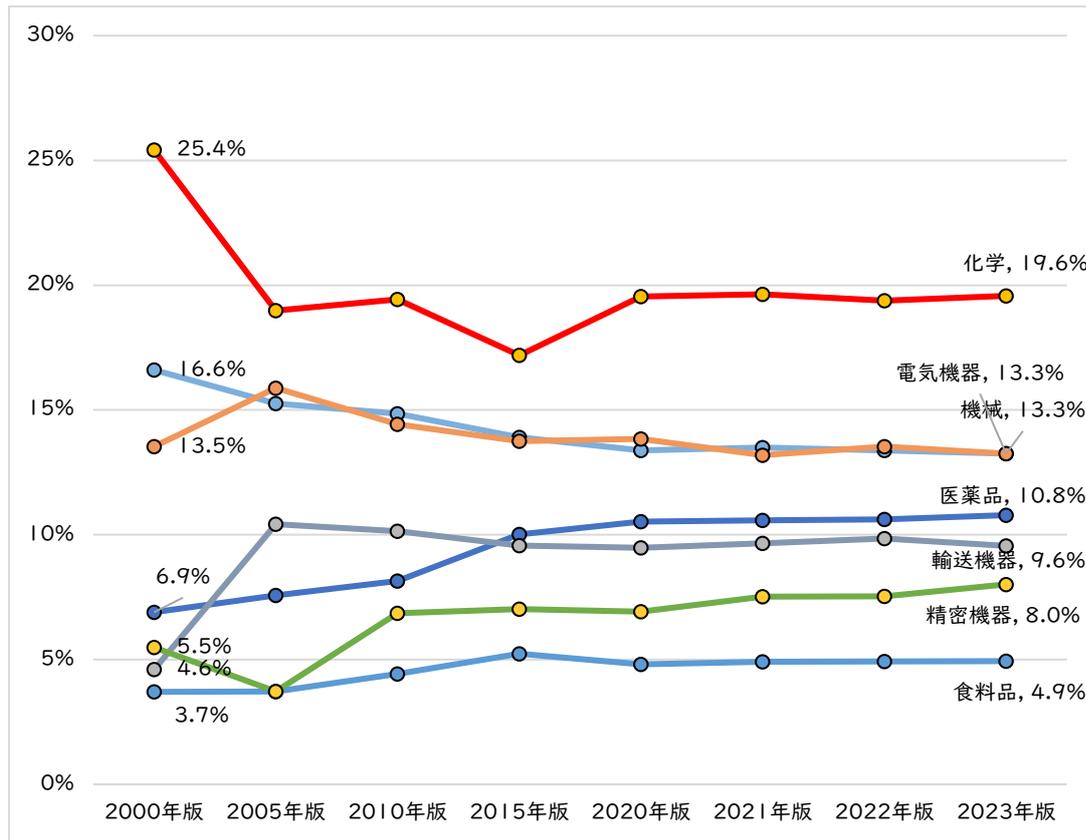
食料品	29	30	31	35	32	32	32	32
繊維・衣服	12	17	14	19	19	14	13	12
パルプ・紙	9	11	7	11	8	8	7	7
化学	199	153	136	115	130	128	126	127
医薬品	54	61	57	67	70	69	69	70
石油石炭	19	14	14	13	8	8	6	6
プラスチック	18	16	以降、業種変更で未調査					
ゴム製品	8	8	8	7	7	7	7	7
ガラス・土石	15	18	15	14	14	14	14	13
鉄鋼	1	2	2	2	5	5	4	4
非鉄金属	16	14	14	14	10	9	10	11
金属製品	19	20	18	17	17	16	17	17
機械	130	123	104	93	89	88	87	86
電気機器	106	128	101	92	92	86	88	86
輸送機器	36	84	71	64	63	63	64	62
精密機器	43	30	48	47	46	49	49	52
医療機器	13	22	以降、業種変更で未調査					
他製造業	56	55	60	59	55	56	57	57
計	783	806	700	669	665	652	650	649

出所：東洋経済新報社『外資系企業総覧』各年版、業種別・設立状況(社数)

* 「プラスチック」、「医療機器」は2010年以降、業種変更で未実施のため含めず

続いて、図表2-6では業種の規模の大きい上位7つをグラフにした。全国において、「医薬品」や「輸送機器」、「精密機器」、「食品」に関する外資系企業の新設数で増加傾向が確認できる。一方、「化学」は減少から横ばいへ、「電気機器」と「機械」については減少傾向にある。この動きは外国法人等からみた日本の産業の動きや強さなどに影響される動向だと推測される。

図表2-6 2000年版から2023年版の業種ごとの外資系企業数の変化 業種規模上位7(全国)



出所: 東洋経済新報社『外資系企業総覧』各年版、業種別・設立状況(社数)

第1節 事例企業一覧

本調査ではインタビューにより収集した定性的な事象から現状分析を行うアプローチを採った。

日本の外資系企業の経営ガバナンスについては、株式を保有する外国法人が握っている。100%子会社の場合、すべてのガバナンスを掌握する親の役割を有する外国法人に多くを日本の外資系企業は委任する。

既存調査手法が、日本国内の外資系製造業を対象とした調査であり、外国法人への聞き取りではなかったことから掲載不許可である企業や、開示できない聞き取り内容が多く、インタビュー調査は難航した。

図表3-3 インタビュー対象・実施 事例企業

	企業名	本社所在地	インタビューの実施
1	B (株)	—	実施
2	S (株)	—	実施
3	(株) 新幸機械	大阪市西成区	実施
4	(株) F	—	未実施
5	(株) K	—	未実施
6	I	—	実施
7	N (株)	—	実施
8	(株) 丸中洋行	和泉市	実施

*以下、「株式会社」または(株)は省略

なお、(株) 新幸機械と(株) 丸中洋行からは実名での掲載の許可を得ている

インタビュー項目は、個別の企業について、企業概要をはじめ、沿革、拠点、日本での活動実績、主たる経営資源、取引先等、直近売上高、創業年と設立年、外資化した年、併せて、外資化前後の業績変化、直近の業績、業績以外での変化、外資化のメリット・デメリット、大阪に立地したことによる効果・影響といった地域性、施策の活用、望む支援策、加えて、株式を保有する外国法人に関する概要である。

なお、資料作成には各社 Web サイトの公開情報、インタビュー実施企業では聞き取り事項、業績数値は帝国データバンクの情報により取りまとめた。

A 期中外資系製造業

事例 I

外資系製造業

商号	B 株式会社	主な製品
所在地	大阪府	秘匿
業種	工業用樹脂部品の開発、製造	
資本金	100,000 千円	
従業員数	375 名 (2022 年 12 月期) 他 中国に約 160 名	
中小企業の判定	中小企業	
取締役	代表取締役社長: 1 名 取締役 (社外): 外国人 2 名	

沿革	1946 (昭和 21) 年: 創業 2012 (平成 24) 年: 設備投資による経営不調のため資金調達を国内ファンドが担当 2014 (平成 26) 年: 外資系製造業に
拠 点	工場: 国内に福井工場をはじめ 4 工場、中国に 1 工場 外資化前から保有
日本での事業活動の実績	・携帯電話、ビデオカメラ、ゲーム機等に使用される部品の開発、製造 ・情報機器に備わるリチウムイオンバッテリーの高温制御機器の売上高が伸長
主たる経営資源	精密樹脂成形用金型を設計、内製できる能力
取引先等	大手電機製品部品メーカーなど
直近売上高	約 220 億円 (2022 年 12 月期)

創業年と設立年	創業・設立: 1940 年代
外資化年	2014 年

外資化前の業績	・外資化前から業容は安定傾向にあった
外資化後の業績変化	・コロナ禍でモバイル機器需要の高まりで、業容がさらに拡大 ・グローバルマーケットへ供給したため、売上高伸長
外資化後の業績以外の変化	・親企業とのコミュニケーションが英語になる ・親企業は当社のガバナンスを尊重、一方、ポートフォリオ経営 ⁵ は査定が厳しい
外資化のメリットとデメリット	・資金調達に困っていない。査定は厳しいものの潤沢に資金供給を受けている ・親企業は未上場企業で、かつて日本的経営とされた従業員を大切にす経営を実践する
大阪に立地したことでの効果・影響・メリット	・ものづくりのマザー工場の役割を担うため、高度な設計技術と金型製造技術は大阪産業集積の力を必要としている ・雇用創出 全国で400名規模 ・大阪の製造業からの部品調達、外注加工依頼、開発等での関与あり
施策の活用	・固定資産税減免(〇〇市):活用検討中 ・企業立地促進補助金(外資系企業等進出促進補助金):未活用
望む支援策	・設備投資等の補助 ・大阪に立地する異業種の企業情報など

株式を保有する外国法人等

商号	B	主な製品 「回路保護部品」、「コネクター」、 「センサー」、「スイッチ」
所在地	米国	
業種	電子部品の開発、製造	
従業員数	約1万名(2022年12月期)	
株式上場	未上場	

沿革	1947年:会社設立 2014年:B(株)を子会社化
主たる経営資源	特許技術、ポートフォリオ経営、世界21カ国に拠点
取引先企業など ⁶	全世界の電子部品メーカー等

出所：B(株)、B企業サイト(2023年12月閲覧)

⁵ 2020年経済産業省策定「事業再編実務指針～事業ポートフォリオと組織の変革に向けて～」。「経営資源を効率よく分配し、事業の組み換えを行うことで企業の利益を最大化していく経営手法のこと。目的は、経営環境が急激に変化する中、企業が持続的な成長を実現していく上では、経営資源をコア事業の強化や成長事業・新規事業への投資に集中させることが必要であり、このような経営資源の移行を円滑に進めるためには、事業ポートフォリオの見直しとこれに応じた事業再編の実行が急務となっているためとする。

事例 2

外資系製造業

商号	S 株式会社	
所在地	大阪府	
業種	健康食品製造業	
資本金	90,000 千円	
従業員数	12 名(除く社長、2023 年 12 月現在)	
中小企業の判定	中小企業	

「食品の原材料とサプリメント」など

沿革	<p>1989(平成元)年:創業(創業者は日本人)</p> <p>1997(平成9)年:各種 特許取得</p> <p>2004(平成16)年:府内に工場 竣工</p> <p>2017(平成29)年:P(株)(本社:海外)に株式を売却(事業承継)</p> <p>「製品の品質と生産効率をさらに向上させるパイロット工場として機能し、事業拡大のためのグループの新製品開発センターとして再構築」</p> <p>・N 社長(薬学博士)は、P(株)の役員</p> <p>2022(令和4)年:GMP 取得「米国薬局方・栄養補助剤(ダイエタリーサプリメント)製造 GMP 認証取得」</p>
拠点	工場: 本社工場
日本での事業活動の実績	製品製造と製品開発
主たる経営資源	発酵技術(大豆等)
取引先等	通信販売業(製品)、サプリ製造メーカー(素材売り)
直近売上高	—

創業年と設立年	創業:1989 年、設立:1989 年
外資化年	2017 年

外資化前の業績	—
外資化後の業績変化	・外資化以前の業績と大きく変わらない
外資化後の業績以外の変化	<ul style="list-style-type: none"> ・外資化にあたり、前経営者から特許、ノウハウ、事業資産等を一式買収した。加えて、立ち上がりから一定期間において、製造ノウハウも提供を受けるために創業者を顧問として迎えたが、その契約等は実行されずに困惑した ・製造工程やレシピについての管理書類が整備されておらず、再度最初からレシピを作る作業を行ったため、1, 2 年は手探りの状態が続いた ・この結果、買収金額は範本社長からみれば、高額であったと振り返る
外資化のメリットとデメリット	<ul style="list-style-type: none"> ・製造実績のある営業資産（土地、建物、製造装置、従業員など）を一式入手することで、製造を早く立ち上げられた（一部上記問題もあった） ・発酵に関する専門知識を有する社員を得られた ・既存の販売先を得られた
大阪に立地したことでの効果・影響・メリット	<ul style="list-style-type: none"> ・大阪を選んだ理由として、仕入れ、販売先等が近隣に集積していることにある ・出張が多いので、空港のそばの立地が利便性高く望ましい ・事業承継について雇用維持したまま事業承継、その後10名規模で創出
施策の活用	—
望む支援	<ul style="list-style-type: none"> ・各種申請書類作成の支援（例、「もの補助」書類作成が困難なため） ・日本で経営するうえで必要なノウハウや商慣習を学びたい

株式を保有する外国法人等

商号	P	主な製品 「濃縮漢方薬顆粒(CCMG)製品」、 「健康食品」等の研究開発、製造
所在地	中国 香港	
業種	医薬品製造業	
従業員数	450名(グループ全体)	
株式上場	香港証券取引所のメインボード	

沿革	<p>1998年:設立</p> <p>2010年:オーストラリア医薬品管理局(TGA)の認証取得</p> <p>2015年:香港証券取引所のメインボードに上場</p> <p>2017年:日本でS(株)を買収</p>
拠点	中国広西チワン族自治区
主たる経営資源	原料開発力
取引先企業など	中国の病院、世界の企業など

出所：S(株)、P企業サイト(2023年12月閲覧)と社長によるインタビューによる

事例 3

外資系製造業

商号	株式会社 新幸機械	 <p>「段ボール専用印刷機械装置」</p>
所在地	大阪市西成区南津守7-15-18	
業種	一般機械製造業	
資本金	96,000 千円	
従業員数	50 名 (2023 年 12 月現在)	
中小企業の判定	中小企業	
取締役	代表取締役社長:塚崎 昌弘	

沿革	<p>1931 (昭和 6) 年: 大阪市港区南市岡野において塚崎正敏が創業</p> <p>1934 (昭和 9) 年: 印刷機の製造販売を開始</p> <p>1961 (昭和 36) 年: (株) 新幸機械製作所を設立</p> <p>2005 (平成 17) 年: 株式会社協伸と合併 (資本金: 9,330 万円)</p> <p>2011 (平成 23) 年: (株) 台湾新幸発足</p> <p>2016 (平成 28) 年: 民事再生手続き開始</p> <p>2017 (平成 29) 年: 科盛隆紙箱包装機械有限公司 (中国広州) に株式譲渡</p>
拠点	工場: 本社工場、科盛隆本社工場内 (広東省広州市)
日本での事業活動の実績	国内段ボール印刷機械製造会社 5 社の一角
主たる経営資源	開発力 (知的財産権: 国内特許 24 件、国内実用新案 58 件、アメリカ等外国特許 12 件、申請中 41 件)
取引先等	国内、海外大手段ボール製造会社
直近売上高	20 億円 (2023 年見込み)

創業年と設立年	創業: 1931 年、設立: 1961 年
外資化年	2017 年

外資化前の業績	・売上高は堅実な回復
外資化後の業績変化	・親企業より開発資金を得て、知的財産権を充実させ、業績は向上した ・中国での販路拡大が進む
外資化後の業績以外の変化	・親企業はマネジメントに関して口出しせず、日本での経営は全権委任
外資化のメリットとデメリット	・資金調達の不安がない、それにより開発力を向上することができた ・会社経営等、ガバナンスはいまのところ、任せられている ・中国情勢、政治体制による情勢不安がつきまとう
大阪に立地したことでの効果・影響・メリット	・大阪産業集積は業種が多様であり、部品等の調達に優れると考える ・現本社工場は住工混在が進むので、将来的には移転も検討している ・雇用創出 50名規模
施策の活用	—
望む支援策	・操業環境の変化に合わせた各種情報等（用地情報、他社の加工技術など）

株式を保有する外国法人等

商号	科盛隆紙箱包装機械有限公司	 <p>「段ボール印刷、製函機ライン等」</p>
所在地	中国 広東省広州市	
業種	段ボール製函機・印刷機製造	
資本金	1 億元	
従業員数	グループ全体で約 1,000 名（2022 年 12 月期）	
株式上場	—	

沿革	1958 年：創業 1988 年：フラットベッドダイカッターと印刷機を生産開始 1998 年：広州科盛隆紙箱包装機械に社名変更 2017 年：新幸機械を子会社化 2022 年：グループ企業の生産拠点稼働 100,000 m ²
主たる経営資源	ものづくり
取引先企業など	中国国内のみならず、世界の印刷段ボール製造企業

出所：(株)新幸機械 企業サイト(2023 年 12 月閲覧)

外資化前の業績と外資化後の業績：帝国データバンク資料によって確認済み

事例 4

外資系製造業

商号	株式会社 F	主な製品 「健康・美容機器(医療機器等含む)」
所在地	大阪市	
業種	医療用機器、一般機器製造業	
資本金	30,000 千円	
従業員数	700 名 (2023 年 12 月現在)	
中小企業の判定	中小企業	
取締役	代表取締役会長兼社長: 外国人ほか	

沿革	1954 (昭和 29) 年: 大阪市創業、健康機器を手掛ける 2009 (平成 21) 年: 大阪府内に大阪工場新社屋 移転 ・投資会社が増資と経営効率化策 2014 (平成 26) 年: 別のグループ会社を買収 2022 (令和 4) 年: J が株式を取得し、100%子会社に
拠点	工場: 大阪府
日本での事業活動の実績	製品開発、製造工場、経営管理・販売等本社機能
主たる経営資源	設計、製品開発力、製造
取引先等	個人、法人(大口案件を有する)、流通: 大手家電量販店、通信販売等
直近売上高	—

創業年と設立年	創業: 1954 年、設立: 1954 年
外資化年	2020 年

外資化前の業績	・外資化前は売上高はやや低迷傾向に
外資化後の業績変化	・外資化 2020 年頃は、コロナ禍で売上高は落ち込んだが、2022 年からは復調している
外資化後の業績以外の変化	(インタビュー未実施)
外資化のメリットとデメリット	(インタビュー未実施)
大阪に立地したことでの効果・影響・メリット	・大阪産業集積から様々な部品を調達できる ・雇用創出 約 100名規模 ・都市部に近いいため、従業員採用にさほど苦勞しない
施策の活用	・企業立地促進補助金(外資系企業等進出促進補助金):未活用
望む支援策	(インタビュー未実施)

株式を保有する外国法人等

商号	J	主な製品 「スポーツクラブ等向け健康運動器具」
所在地	台湾	
業種	一般機械器具製造業	
従業員数	約1万名(2022年12月期)	
株式上場	上場	

沿革	1975年:Jが初の鑄造工場を設立 1995年:世界最大のフィットネス機器サプライヤーに 2002年:フィットネス専門店1号店をオープン 2015年:約300店舗を展開する世界最大のフィットネス専門小売店に成長 2022年:Fを100%子会社に
主たる経営資源	製品開発と技術、企業買収による技術・市場獲得等
取引先企業など	スポーツクラブ、宿泊業など

出所:F企業サイト(2023年12月閲覧)

事例 5

外資系製造業

商号	株式会社 K	主な製品 「検査用金属製品」
所在地	大阪府	
業種	金属部品製造業	
資本金	24,000 千円	
従業員数	150 名 (2023 年 12 月現在)	
中小企業の判定	中小企業	
取締役	代表取締役社長: K	

沿革	1963 (昭和 38) 年: 大阪市にて精密部品製造を開始 1969 (昭和 44) 年: 株式会社 K を設立、電機部品・マシン部品製造 2005 (平成 17) 年: 本社機能・各工場を統合し、現所在地へ移転 2017 (平成 29) 年: 米国法人 C に全株式を譲渡、K 社長は継続
拠点	工場: 本社工場 外注先は複数あり
日本での事業活動の実績	<ul style="list-style-type: none"> ・検査用金属製品、金属の精密加工の量産技術で技術優位 ・輸出企業として実績高い ・府内で移転し雇用創出、固定資産の投資
主たる経営資源	精密加工、金属の熱処理、一貫加工技術
取引先等	買収前は各メーカー、買収後は親企業グループが主
直近売上高	—

創業年と設立年	創業: 1946 年、設立: 1969 年
外資化年	2017 年

外資化前の業績	・売上高は堅調であった
外資化後の業績 変化	・生産規模拡大 ・当該産業は業績の波が大きい、現在安定的に増進している模様
外資化後の業績 以外の変化	(インタビュー未実施)
外資化のメリットと デメリット	(インタビュー未実施)
大阪に立地したこと での効果・ 影響・メリット	・近隣に一定の外注先を有する ・同市内に外注先となる精密加工業が創業 ・雇用創出 約 100 名規模
施策の活用	・企業立地促進補助金(外資系企業等進出促進補助金):未活用
望む支援策	・工場拡張時の近隣工場用地情報

株式を保有する外国法人等

商号	C	主な製品 「検査装置」
所在地	米国	
業種	検査装置製造	
従業員数	3,000 名 (2020 年)	
株式上場	NASDAQ	

沿革	1947 年:設立 1994 年:NASDAQ に上場 2017 年:K を買収 2023 年:M を買収
主たる経営資源	・技術開発力 ・企業買収によるグループ経営の強化、囲い込み
取引先企業など	テストハンドラーでは業界トップのシェア

出所:K、C 企業サイト(2023 年 12 月閲覧)

B 創業外資系製造業

事例 6

外資系製造業

商号	I 合同会社	主な製品・サービス CRO (Contract Research Organization) 医薬品等の臨床試験および製造販売後調査等の実施および管理にかかわる業務 (受託業務) を委託者 (治験の依頼をしようとする者または製造販売業者) から受託
所在地	大阪	
業種	CRO	
資本金	20,000 千円	
従業員数	950 名 (2023 年 12 月現在) グループすべて	
中小企業の判定	中小企業	
取締役等	執行責任者社長 1 名	

沿革	1982 (昭和 57) 年: 設立 2017 (平成 29) 年: 大手製薬会社開発センターと米国企業が合併で企業化 2019 (平成 31) 年: P が買収 2021 (令和 3) 年: I 社が P を買収・統合 2024 (令和 6) 年: 合同会社に
拠点	工場・ラボ等: なし
日本での事業活動の実績	・製薬会社向けに、医薬品の臨床開発、医療情報処理サービスを行う ・臨床試験、臨床試験への参加患者数、臨床試験実施施設ともに多数
主たる経営資源	ノウハウ (技術)、人材
取引先等	製薬会社
直近売上高	秘匿

創業年と設立年	創業・設立: 2017 年
外資化年	2019 年

外資化前の業績	・着実に増加傾向
外資化後の業績変化	・2017年以降売上高が急伸する
外資化後の業績以外の変化	・グループ企業間での統合を検討中 ・幹部・管理職はビジネス英語で業務を行えることが必須である
外資化のメリットとデメリット	・戦略的な提携から、合併会社設立、別会社へと発展している ・複数の製薬会社から受託開発の依頼があり、さらに成長している
大阪に立地したことでの効果・影響・メリット	・日本の大手医薬品メーカーの製品開発に大きく貢献 ・雇用創出 約1,000名規模(府内で数百名)
施策の活用	・企業立地促進補助金(外資系企業等進出促進補助金):活用
望む支援策	・広報等による信用実績アップ

株式を保有する外国法人等

商号	I	主な製品・サービス
所在地	海外	CRO (Contract Research Organization) 医薬品開発、臨床開発、各種調査
業種	CRO	
従業員数	約41,000名(2023年12月現在)	
株式上場	NASDAQ	

沿革	1990年:創業
主たる経営資源	ノウハウ(技術)、人材
取引先企業など	世界の製薬会社など

出所: I企業サイト(2023年12月閲覧)

事例 7

外資系製造業

商号	N 株式会社	主な製品 「リチウムイオン電池原料など」
所在地	大阪市	
業種	化学品受託開発、製造業	
資本金	45,000 千円	
従業員数	5 名（2023 年 12 月現在）	
中小企業の判定	中小企業	

沿革	2022（令和 4）年：会社設立 2023（令和 5）年：現地に移転 ・試験、開発装置を順次導入 ・開発研究者の一定数を雇用し、開発を順次始める
拠点	工場：本社工場
日本での事業活動の実績	・（予定）日本のリチウムイオン電池開発企業とともに、リチウムイオン電池用材料などの受託開発を進めていく
主たる経営資源	親企業の受託開発力、日本の技術者が保有するノウハウ
取引先等	（予定）大阪、関西に位置するリチウムイオン電池メーカー

創業年と設立年	創業：2022 年、設立：2022 年
外資化年	2022 年

外資化前の業績	—
外資化後の業績 変化	・現状、未確定
外資化後の業績 以外の変化	・親企業の支援を受けながら体制を構築していく
外資化のメリットと デメリット	・親企業から資金面で支援を受けている ・日本での人材確保や受託開発に関しては苦戦中である
大阪に立地したこと での効果・ 影響・メリット	・現状、未確定
施策の活用	・企業立地促進補助金(外資系企業等進出促進補助金):活用予定
望む支援	・大阪産業、企業や開発技術者の紹介 ・経営支援

株式を保有する外国法人等

商号	K 有限責任公司	主な製品 「リチウムイオン電池の新型機能 材料」
所在地	中国	
業種	化学製品の製造業	
従業員数	—	
株式上場	上場予定あり	

沿革	2019年:創業 ・5つの事業部門:正極・負極の接着剤、PI(ポリイミド)新材料、リチウム補給添加剤 など
拠点	中国4拠点
主たる経営資源	材料開発力
取引先企業など	—

出所: N(株)、K 企業サイト(2023年12月閲覧)および社長へのインタビューによる

C 外資系歴保有企業

事例 8

外資系製造業

商号	株式会社 丸中洋行	主な製品  「バイクミラーのステー」 2 輪車、4 輪車部品の企画、開発
所在地	和泉市テクノステージ 1-2-11	
業種	輸送用機械部品製造、卸売業	
資本金	64,000 千円	
従業員数	20 名 (2023 年 12 月現在)	
中小企業の判定	中小企業	
取締役	代表取締役会長: 中川 朗	

沿革	<p>1995 (平成 7) 年: 台湾人 3 名から、バイク部品の製造販売について起業を促され創業。それまでは同業種の企業に勤務経験あり。 (創業時、資本金 1,000 万円 (自己資金) + 600 万円 37.5%、台湾人 3 名から 200 万円ずつ出資受け、600 万円が外資) ・自社ブランド「NTB」の商標取得。倉庫を大阪市内、八尾市に賃借する。</p> <p>2003 (平成 15) 年: テクノステージの現立地に定期借地権契約にて本社を移転</p> <p>2004 (平成 16) 年: 外資系企業の規定から外れる (資本金 6,400 万円に うち 300 万円が外資 (創業から続く台湾人 1 名が保有) 他の台湾の出資者株式は買い戻した)</p> <p>2018 (平成 30) 年: 現建物・土地を大阪府から取得 (取得土地面積 1,919,87 m²)</p>
拠点	工場: 本社工場 (和泉市)
日本での事業活動の実績	<ul style="list-style-type: none"> ・製造は台湾企業に委託、販路は日本国内が主体である ・創業時は、ホンダスーパーカブのミラーステーに関して、知的財産権を特許事務所に調査委依頼し、権利関係を踏まえて、製品を設計製造販売した。日本国内で 3 か月間に 4 万 5 千本販売し、大成功を収めた
主たる経営資源	・部品の設計、開発ノウハウ、知的財産権調査とノウハウ
取引先等	日本国内の部品卸売業、修理工場など
直近売上高	5 億円 (2024 年見込)

創業年と設立年	創業: 1995 年
外資化年	1995 年
非外資化年	2004 年に株式買戻し

外資化前の業績	—
外資化後の業績 変化	—
外資化後の業績 以外の変化	・創業外資:台湾人の3名からの出資を受けて創業した ・潤沢な創業資金により、製造と販路拡大を実現させた
外資化のメリットと デメリット	・創業に至ったのは、出資者の後押しがあったから ・出資者の支援で資金面での不安が解消された
大阪に立地したこと での効果・ 影響・メリット	・雇用創出 約20名規模 ・部品等を大阪の製造業から仕入れ、また、外注加工も依頼する
施策の活用	—
望む支援策	経営に関する各種支援

株式を保有する外国法人等

外国人等	台湾人 個人 3名(現在は1名)	
株式上場	—	

沿革	1995年:以前からバイク部品の開発製造販売の企業にて、中川会長と出会い、台湾人3名が起業を促した 2004年:2名は保有株式を中川会長に売戻した。残り1名は現在も株式を当初のまま保有する
----	---

出所:(株)丸中洋行企業サイト(2023年12月閲覧)と中川氏へのインタビューによる

第2節 事例企業の類型化

調査した結果、外資系製造業について、外国法人等の株式保有状況から、以下の3グループに類型化できる。

第1に、創業段階から設立する法人の株式の3分の1超を外国人や外国法人等が保有する「A 創業外資系製造業」、第2に創業段階は外資系製造業ではなかったが、創業後の決算を経過した企業が外資系となった「B 期中外資系製造業」、第3に、創業と期中に外資系になった企業が、現在は外国法人等の株式保有が3分の1以下となり外資系企業でない「C 外資系歴保有企業」の3タイプに類型化される。

図表3-1 外資系製造業の類型化(創業と現在状況別)

タイプ	内容	現在の状況	本稿での呼称	事例企業
A	創業段階は外資系企業ではなかったが、創業後の決算を経過した企業が外資系となった	外資系企業	期中外資系製造業	B、S、新幸機械、F、K
B	創業段階から設立する法人の株式の3分の1超を外国人や外国法人等が保有する	外資系企業	創業外資系製造業	I、N
C	創業と期中に外資系になった企業が、現在は外国法人等の株式保有が3分の1以下となり外資系企業でなくなる	—	外資系歴保有企業	丸中洋行

出所:大阪産業経済リサーチセンター作成による

第3節 事例企業の外資化の目的

次に、事例を分析し外資化の目的を図表3-2にまとめた。

図表3-2 事例研究企業 外国法人が国内企業を外資化した目的

	外資系製造業の目的				株式等を保有した外国企業の目的			
	事業再生、救済	販路拡大、獲得	事業資金獲得	事業承継	技術(者)獲得、早期稼働	日本市場での信用獲得	シナジー効果	投機、出資
B	○				○		○	
S				○	○			
新幸機械	○	○			○	○	○	
F	○	○			○		○	
K		○			○		○	
P			○		○			
N			○		○			
丸中洋行			○			○		○

出所：大阪産業経済リサーチセンター作成による

外資化の目的について最も多いのは、「技術(者)獲得、早期稼働」である。外国法人からみれば、日本の技術力や技能を早期に獲得し、優れた部品や製品を生み出したい。それについては、大阪産業が有する技術の幅や深さから優位性を認めている。

本事例分析で3件あった「事業再生、救済」に関しては、中小よりやや規模の大きい中堅企業において事業の継続困難な事象に当たり事業再生法などの適応がなされた場合に、救済を買って出たのが外国法人であり、その結果外資化したものである。もちろん、再生に当たって専門家の見立てや助言を受け、当該企業の技術や製品力の高さを十分に評価し、一定の資金供給を負担したうえでも再生可能性が高い企業を選出している対日 M&A だといえる。

また、本事例では1件であった「事業承継」による外資化は今後増加すると予測される。法人版事業承継税制(特例措置)により、2024年3月までに特例事業承継計画を提出する必要があるからである。日本法人の事業承継における外資化に関しても、事例や効果をつぶさに追いかけて関係機関で協調して取り組む必要が強い。

第1節

事例にみる外資系製造業のマネジメントの特徴

本章では、外資系製造業のマネジメントの特徴を明らかにするため、前掲の外資系製造業の事例と、一般的な中小製造業のマネジメントを比較することで分析を進めたい。なお、ここでの一般的な企業とは、日本国内で操業する中小製造業として最大公約数としてとらえられている概念であり、これにより外資系製造業の事例企業との比較をより明確化するため用いる。したがって、その概念が完全であるとは言い切れない面を有することを容赦願いたい。

図表4-1 外資系製造業と一般的な国内製造業との対比

	外資系製造業	一般的な国内製造業
1. 企業統治	<ul style="list-style-type: none"> ・株主である外国法人の統治方法に合わせる必要性を有する ・事例ごとに差異が大きい ・計数管理に厳しい 	<ul style="list-style-type: none"> ・日本国内法や日本人の考え方、行動様式で統治 ・長期経営に主眼
2. 意思決定	<ul style="list-style-type: none"> ・株主である外国法人の意思を確認する必要があり、やや時間を要する 	<ul style="list-style-type: none"> ・創業者や経営者の決定権が強いため、素早い
3. 資金手当て	<ul style="list-style-type: none"> ・親企業である外国法人が資金を手当てするため、一般企業よりも安定感が高い 	<ul style="list-style-type: none"> ・資金調達面で信用や担保の限界からシビアであることが多い
4. 技術、競争条件	<ul style="list-style-type: none"> ・判断の物差しがグローバルなため、ダイナミックである ・海外企業等の動きを捕捉する必要があり、情報収集に力点が必要 	<ul style="list-style-type: none"> ・主に国内基準で判断
5. 業績の開示	<ul style="list-style-type: none"> ・親企業の意向で秘匿になる場合が多い ・外部からは業績情報を得にくい 	<ul style="list-style-type: none"> ・経営規模が小さいほど業績開示は少ない ・外部からは業績情報を得にくい
6. 地域企業や商工団体、自治体との関係性	<ul style="list-style-type: none"> ・外注先、連携先以外は一般企業ほど地域企業、商工団体、自治体との関係性が薄い 	<ul style="list-style-type: none"> ・オープンファクトリーなどをきっかけに相互に異業種を発見する機会が増え、関係性が強まってきている

出所：大阪産業経済リサーチセンター作成による

1. 企業統治

企業統治に関しては、外資系製造業はいずれもが親企業にあたる外国法人等からの企業統治を受けている。ただ、その程度については事例ごとに差異が大きいたことが確認できた。

「ア.日本に親企業から社長等が派遣されるケース」として、「N 社長は、親企業の役員である」(S)や「J社から代表取締役会長兼社長が就任、常駐する」(F)などがみられた。

また、「イ.派遣はないが逐次報告決裁が求められるケース」として、「親企業は当社のガバナンスを尊重、一方、ポートフォリオ経営⁶は査定が厳しい」(B)が代表的で最も多いケースだと考えられる。

最後に、「ウ.外資系製造業にガバナンスを任せられるケース」として、「会社経営等、ガバナンスはいまのところ、任せられている」(新幸機械)、「日本での人材確保や受託開発に関しては、自力による」(N)が挙げられる。

ア.日本に親企業から社長等が派遣されるケース	S、F
イ.派遣はないが逐次報告決裁が求められるケース	B、K、P
ウ.外資系製造業にガバナンスを任せられるケース	新幸機械、N

また、子会社の業務成績など計数マネジメントについては、すでに事業が軌道に乗っている場合は厳しいようであるが、事業がスタートしたフェーズの場合は、進捗度合いを勘案して一定許容度を設定しているケースが確認できた。

2. 意思決定

意思決定に関しては、国内の一般の中小企業の場合、経営者と株主が同一である場合、事業の意思決定に関しては非常に素早い面があり、一般的に「小回りが利く」と表現される。一方、外資系製造業の場合、親企業である外国法人の意思決定を確認する必要があるため、やや時間を要する傾向がみられた。

「ア.意思決定には逐次確認が必要となるケース」としては、「ポートフォリオ経営は査定が厳しい」(B)が挙げられる。

また、「イ.意思決定には裁量がみとめられているケース」としては、「日本での経営は全面委任」(新幸機械)が確認できる。

ア.意思決定には逐次確認が必要となるケース	B
イ.意思決定には裁量がみとめられているケース	S、新幸機械、N

⁶ 経営資源を効率よく分配し、事業の組み換えを行うことで企業の利益を最大化していく経営手法のこと。詳しくは p.23。

3. 資金手当て

資金手当てに関しては、事例企業である外資系製造業では外国法人からの資金に拠るところが大きく、設備投資や新たに必要となる事業資金の要望にも素早く対応されているようだ。

「ア.親企業からの資金支援が主要であるケース」として、「資金供給に困っていない。査定は厳しいが潤沢に資金供給を受けている」(B)などが挙げられる。

また、「イ.自己調達が主で、適宜資金支援を得るケース」として、「親企業より開発資金を得て、知的財産権を充実させ、業績は向上した」(新幸機械)などが確認できる。

ア.親企業からの資金支援が主要であるケース	B、N
イ.自己調達が主で、適宜資金支援を得るケース	S、新幸機械、

4. 技術、競争条件

技術、競争条件に関しては、やや差異がみられる。期中外資系製造業の場合、親である外国法人の競争環境に大きな影響を受けるため、ものづくりの最終ターゲットは国内のみならず、グローバルな市場が前提条件となる。一方、創業外資系製造業の場合、世界の拠点としての役割を担うことから、日本国内マーケットを主な市場として競争する場合もみられる。

「ア.主に、世界市場に対して技術開発、競争するケース」として、「ものづくりのマザー工場の役割を担う」(B)、「開発力(知的財産権:多数)を保有し、親企業がその部分を競争戦略で活用している」(新幸機械)などが挙げられる。

また、「イ.主に、日本市場に対して技術開発、競争するケース」として、「日本のリチウムイオン電池開発企業とともに、負極材料などリチウムイオン電池用材料の受託開発を進めていく」(N)としていた。

ア. 主に、世界市場に対して技術開発、競争するケース	B、新幸機械、S
イ. 主に、日本市場に対して技術開発、競争するケース	N

5. 業績の開示

業績の開示に関しては、一般の中小企業と同様に株主以外には開示していない場合が多い。特に、外資系製造業の場合、外国法人からの指示でより秘匿性が高まる可能性が高い。事例企業にも外資化以前は信用調査会社への業績開示などしていたが、外資化後は秘匿で取材に応じなくなった例がみられた。

6. 地域企業との関係性

地域企業との関係性に関しては、地域でオープンファクトリー事業が近年では盛んとなり、地域の企業同士で工場見学等を行い、横請けや外注先として活用する動きもみられる。しかし、事例でみた外資系製造業では地域企業との関係性は極めて薄いことがわかった。そのため、業況が拡大した場合に、外注先を確保するにも困る場合があり、「大阪に立地する異業種の企業情報などが欲しい」(B)といった意見を確認できた。

また、行政等に望む支援策として、「設備投資等の補助制度」(B)、「各種申請書類作成の支援(例、「ものづくり・商業・サービス生産性向上促進補助金」書類作成が困難なため)や、日本で経営するうえで必要なノウハウや商慣習を学びたい」(S)、「操業環境の変化に合わせた各種情報等(用地情報、他社の加工技術など)」(新幸機械)、「大阪産業や企業、開発技術者の紹介または経営支援」(N)などの要望があった。

第2節

事例にみる外資化後の変化

次に、外資化による売上高規模、販売力、開発力、雇用数について、前章の事例を分析する。

▶ 売上高規模

概ね増加していることが確認できる。

Bは、外資化前には売上高が約100億円で推移しており、2014年の外資化後も大きく変化していない。新幸機械は2017年外資化後に売上高を伸ばし、20億円を超える堅調な成績を残す。Fは外資化以前に売上高を200億円から減少傾向にあったが、2020年の外資化後は一旦減少したものの回復している。Kは、外資化以前に15億円前後であった売上規模を2017年の外資化後17億円を超えるまで成長させている。最後に、Iは外資化後に大幅に売上規模を拡大させて飛躍している。このように、外資化によって売上規模を拡大させている事例が多い。

加えて、3社は、再生案件の企業で一度経営に行き詰まっている。その再生に外資化が実施され、資金支援等により再生し、外資化以前よりも売上高を増加させたことから、外資化によってパフォーマンスが向上したと判断できる。

Nはスタートアップ時期であり変化がみられないこと、丸中洋行は創業時外資系であったが、現在は日本企業であり売上高が安定しているため、判断できなかった。

▶ 販売力

外資化することで親企業である外国法人がグローバル戦略を遂行しているケースが多く、その一員となることで販売規模が拡大することが多い。

▶ 開発力

外資化により開発力が向上するとはいいがたいと思われる。B、新幸機械、F、Kともに外資化前から開発力を有し、他社よりも優れた製品や技術を開発してきた実績を有するからである。この4社の親企業にとっては、競争優位となる技術力等を保有する重要な子会社であり、開発方法やノウハウに親企業の支配力等が及ぶことは今のところ見当たらない。

ただ、グローバルな事業展開をする中で各国での条件に合わせた仕様の変更などをきめ細かに対応することが求められ、開発力が向上するケースもあるだろう。したがって、対応力が拡大するとした。

▶ 雇用数

製造業が生産に必要なものは、いまなお技術や技能、経験を有する人である。外資化を契機に売上高や販売力が向上する結果、経営規模を拡大するため、雇用数は増加傾向にあるといえる。

図表4-2 外資化後の変化まとめ

	売上高規模	販売力	開発力	雇用数
B	横ばい	グローバルに拡大	以前から保有、 対応力拡大	増加
S	横ばい	国内向け目指す	承継と自ら開発に よる	維持、増加
新幸機械	増加	グローバル、 主に日本、中国国内	以前から保有、 対応力拡大	増加
F	増加	台湾、中国へ拡大	以前から保有にて 対応	維持
K	増加	米国、世界へ拡大	以前から保有、 対応力拡大	増加
I	大幅増加	グローバル	以前から保有、 対応力拡大	増加
N	—	国内向け目指す	立ちあがり	立ち上がり
丸中洋行	—	国内向け確立	以前から保有	増加

出所：大阪産業経済リサーチセンター作成による

第3節

事例にみる地域経済との関わり

次に、外資系製造業と地域経済との関わりについてみていくことにする。企業が事業活動を営むには、地域の公共団体や支援機関、取引を行う地域産業、労働の担い手となる地域住民などとの関わりが必要となる。その状況をインタビューによる図表 4-3 に概観した。

図表 4-3 外資系製造業の地域経済との関わり

	都道府県 (大阪府)		基礎 自治体	支援 機関	地域産業		地域住民
	立地補 助金利 用等	各種情報 収集	固定資 産減免 等	創業支 援・経 営支援 等	製造 機能の 活用	共同 開発の 実施	雇用力 提供規模
B		一部実施	予定		活用	実施	約 200 名
S		一部実施					約 10 名
新幸機械					活用		約 50 名
F					活用	実施	約 700 名
K					活用	不明	約 150 名
I	活用	一部実施					約 1,000 名
N	活用	一部実施		活用	予定		約 5 名
丸中洋行		一部実施			一部		約 20 名

出所:大阪産業経済リサーチセンター作成による

「雇用」に関しては全ての企業で重要な関わりを有し、外資系製造業の経営環境が変化しても、恒常的に地域と関わりを有する重要な要素である。外資系製造業は、大阪に立地する限り、一定数の雇用創出を期待できる。

「地域産業」に関しては、仕入れや外注加工などの製造機能を活用する企業が多い。これら産業の裾野や多様性が高い大阪産業集積では外資系製造業の立地要因として雇用に次いで重要な要素といえよう。具体的には、試作技術、金型技術、鍛造技術、プレス・成形技術、板金加工技術、各種熱処理技術、組込みソフトウェア技術などが大阪産業の多様性と実用性を担保するものである。

ただ、実際の受発注で繋がる企業以外との結びつきは一般の企業に比べて極端に低いことが伺え、この点に関しては外資系製造業にとって不安材料と認識していることを確認でき、複数社から企業紹介の要望を受けた。

「自治体や支援機関等の支援」は、外資系製造業にとっていまのところ、必須とは言えないようだが、規模の拡大による用地探しや確保、各種規制対応などの変化の局面で関りが出てくることが予想される。インタビューの受入困難であった事例企業が複数確認できたことも、今後検討事項とする必要があろう。

図表4-4 事例企業と大阪府および基礎自治体との関係性

	大阪府との関係性	基礎自治体、支援機関との関係性
B	なし	・S市（立地補助）
S	・「大阪府工業団地」に立地	・I市、商工会議所（操業等関連）
新幸機械	なし	ほぼなし
F	なし	ほぼなし
K	・「大阪府工業団地」に立地	ほぼなし
P	・「外資系企業等進出促進補助金」交付	ほぼなし
N	・「外資系企業等進出促進補助金」交付決定	ほぼなし
丸中洋行	・「テクノステージ和泉」に立地	・和泉市、商工会議所（操業等関連）

出所：大阪産業経済リサーチセンター作成による

大阪府が実施する外資系企業向けの立地補助金による立地誘因は、一定の効果があることが確認できる。加えるなら、補助以降の支援によって、企業との関係性を構築し、変化の局面で適切な対応を果たすことができれば、対応力に評判を生み、外資系製造業の立地増へと繋がる期待が高まるであろう。

これまで、本調査研究における事例企業から得られた事柄について分析してきたが、事例研究であるために、大阪府内で操業する製造業の外資系企業を量的に網羅した結果とはいいがたい。今後の課題として、一層の深堀を進めるには量的な調査が必要と付け加えたい。

本章ではこれまで事例研究分析から得られた知見を元に、外資系企業のダイナミックな動きを活用した国内企業に対する支援の方向性について考えてみたい。

▶ 地域との関係性充実に取組むために

雇用に関しては、一定規模の雇用創出を図れた企業について、優れた取組事例として取り上げるなどにより、雇用創出企業としての認知向上を図る取組が考えられる。それにより、地域における雇用創出に重要な役割を担う構成員として、地域にかかわる自治体や商工団体、市民の中に、認識されるようになる。

また、近隣企業との取引拡大によって、地元製造業にとって不足している競争優位な技術の取り込みや共同開発によって創発されるイノベーションに期待をかけ、外資系企業と地元企業との間で交流の場の設定や、技術マッチングを仕掛けることは自治体等に対し最大の期待のかかるサービスとなろう。

▶ 技術課題の解決とイノベーション創発のために

外資系企業にイノベーションを起こさせる支援としては、大阪府内の公設試である工業系の地方独立行政法人大阪産業技術研究所和泉センター、化学や樹脂、バイオ技術などに知見が深い同森之宮センター、食品等の加工技術等に蓄積豊富な地方独立行政法人大阪府環境農林水産総合研究所等との共同研究や依頼試験などの制度利用の紹介などが考えられ、折に触れ国内企業と外資系企業、公設試が連携した形での支援について、行政サイドから積極的な情報発信等が望まれる。連携推進によって、新たなイノベーションが起こる可能性が高まる。

▶ 対日 M&A を府内企業支援の方策として考えるために

前章で外資化した事例企業が売上高規模のパフォーマンス向上、ならびに地域での堅実な雇用創出、あわせて生産設備の投資など外資系企業をもたらす様々な効果を確認してきた。一方、府内企業は事業承継や業種転換においてダイナミックな自己変革を実施することは非常に難しい。したがって、外資系企業による販路拡大や保有技術、経営ノウハウ導入を府内企業向けに落とし込む外資化手法を支援方策の一つとして位置づける必要もあろう。

国内企業が外資化することで技術や資本の流出に対する懸念を払拭し、グローバルに競争する企業等との協働としての対日 M&A を自治体での企業支援策のひとつとして議論、展開できることが望まれる。

引用・参考文献

- ・アビーム M&A コンサルティング岡俊子(2006)『横浜から広がる外国企業による対日直接投資の新たな可能性』
- ・大阪商工会議所国際部 編(1998)『外国企業の対日投資促進策についての提言』
- ・加藤有治(2016)『日本買い 外資系 M&A の真実』、日本経済新聞出版
- ・経済企画庁調整局(1999)『外資誘致が地域経済に与えるインパクト』
- ・経済産業省(2021)『対日直接投資促進戦略』
- ・経済産業省 編(2016)『通商白書』
- ・経済産業省貿易経済協力局 貿易振興課(2006)『地域における対日投資促進施策について』
- ・小竹暢隆(2003)「外資系企業誘致システムと産業クラスター」『生産管理』, 10(2), pp.1-8 日本生産管理学会
- ・日本貿易振興機構 編(2005)『外国企業の M&A による対内直接投資の企業価値に与える影響実態調査報告書』平成 17 年度外国企業誘致地域支援事業
- ・日本貿易振興機構 編(2006)『外国企業の M&A による対内直接投資の企業価値に与える影響実態調査<定性調査編>報告書』平成 18 年度対日投資促進事業
- ・深尾京司・天野倫文(2004)『対日直接投資と日本経済』, 日本経済新聞社
- ・深尾京司ほか(2006)「M&A と被買収企業のパフォーマンス: 対日 M&A と国内企業間 M&A の比較」『RIETI Discussion Paper』
- ・藤原直樹(2019)「地方における外資系企業立地と行政による誘致政策」『追手門学院大学地域創造学部紀要』, 第 4 巻, pp.181-195



大阪産業経済リサーチセンター 令和6年3月発行

〒559-8555 大阪市住之江区南港北 1-14-16

咲洲庁舎（さきしまコスモタワー）24階／電話 06(6210)9937