

III

対日投資のトレンド（外資系企業の動向）

日本市場は予てから「洗練された巨大な市場」としての評価が定着しており、これを背景に営業・販売、顧客サービスの拠点の設立が対日投資の主流を占めてきた。品質への要求度の高い日本の顧客に対応するため、日本向けの製品開発が必要であり、そのために日本に研究開発拠点を設置する企業も少なくない。しかしその戦略の先には、日本市場での成功によって、アジア市場、ひいてはグローバル市場での成功につながる競争力を得られるという外国企業の期待がある。本章では、対日投資の新たなトレンドについて紹介する。

1. 研究開発分野

近年の対日投資のトレンドとして、成長著しいアジア市場を見据え、日本に研究開発拠点を設置することで日本の優れた技術やノウハウを取り込もうとする外資系企業の動きが活発化している。

2015年に相次いで公表された情報通信大手の米アップルやフィンランドのノキアによる日本での研究開発拠点開設は、そうした動きの象徴的な事例といえるだろう。経済産業省の「第49回外資系企業動向調査（2015年調査）」によると、日本に進出している外資系企業3,332社のうち670社（21%）が研究開発拠点を有しており、製造業では594社のうち、過半数（52%）の310社に上っている（2015年3月時点）。

「研究開発拠点としての日本」についての海外の評価は概して高い。「グローバル・イノベーション・インデックス2016」（世界的知的所有権機関（WIPO）、コーネル大学、INSEAD発表）の「イノベーションクオリティ」部門では、世界128カ国・地域中で日本が1位を獲得。2016年2月に経済産業省が公表した「欧米アジアの外国企業の対日投資関心度調査」でも、アジアの投資先で、研究開発拠点として日本は1位を獲得するなど、外国企業から高い評価を得ている（図表3-1）。ジェトロが2016年に実施した

図表3-1 国別・拠点別立地競争力（外国企業から見てビジネス拠点タイプ別の投資先として最も魅力的なアジアの国・地域）

2015年度調査 対象企業222社

拠点タイプ	回答企業数	日本		中国		シンガポール		香港		インド		タイ		韓国		ベトナム	
R&D 拠点	105 社	1	43%	4	10%	2	15%	7	2%	2	15%	11	1%	7	2%	11	1%
地域統括拠点	172 社	2	20%	4	10%	1	42%	3	13%	9	1%	6	2%	6	2%	6	2%
販売拠点	162 社	1	32%	3	18%	2	20%	5	5%	6	4%	9	2%	8	2%	11	1%
金融拠点	73 社	3	10%	5	1%	1	51%	2	30%	-	0%	5	1%	-	0%	-	0%
バックオフィス	69 社	2	19%	7	4%	4	13%	5	12%	1	20%	-	0%	-	0%	-	0%
物流拠点	73 社	4	10%	2	18%	1	36%	3	16%	10	1%	5	5%	-	0%	6	3%
製造拠点	90 社	6	4%	1	46%	6	4%	12	1%	4	6%	4	6%	-	0%	2	14%

※回答企業222社（日本進出済106社含む）から「該当なし」および「不明」を除く百分率（欧州82社、北米67社、アジア73社）

※1 ビジネス拠点タイプ別に、アジアの21カ国・地域から投資先として最も魅力的な国・地域を1つ選択して回答

※2 百分率の左側の数字は21カ国・地域の中の順位

※3 本調査は日本を含むアジア地域への投資意欲に関する調査であることから、アジア・オセアニア企業による当該企業の本社所在国・地域への票（自国・地域への票）は除いて集計した。

〔出所〕「平成27年度欧米アジアの外国企業の対日投資関心度調査報告書」（経済産業省）

在日外資系企業を対象とするアンケート調査でも、外資系企業約200社の7割が、日本の魅力として「研究開発の質の高さ」を挙げている。(詳細は第4章 P28 参照)

政府もこうした外資系企業の研究開発拠点の設立を後押ししている。環太平洋パートナーシップ協定(TPP)が発効すれば巨大な広域経済圏が誕生、貿易・投資が活発化し、グローバル・バリューチェーンの再構築が進むと考えられる。政府は日本を貿易・投資の国際中核拠点「グローバル・ハブ」とすることを目指しており、その一環として研究開発拠点の誘致にも注力している。

政府は2012年度、グローバル企業の研究開発拠点等を誘致するため、投資手続きの短縮などを定めた「アジア拠点化推進法」を整備。また、2012年度から2015年度にかけて、研究者・経営者などの出入国管理上の優遇措置を定めた「高度人材ポイント制」を整備・拡充するなど投資環境の改善を進めてきた。また、2015年度には新たに外国企業のイノベーション拠点設立を支援する補助金制度「グローバルイノベーション拠点設立等支援事業」を導入。今後成長が見込まれる「再生医療分野」と「IoT(=Internet of Things) 分野」を対象に研究開発部門等を誘致して、日本をグローバル・バリューチェーンにおける高付加価値拠点・イノベーションセンターとすることを旨とする(詳細は第5章 P41 参照)。

こうした研究開発拠点としての高い評価や政府の取り組みを反映し、近年、様々な分野で日本に研究開発拠点を設置したり、日本の大学や研究機関との共同研究を進めたりする外資系企業の動きが活発化している。

(1) 外資系企業による研究開発拠点設置の事例

日本の最先端の優れた技術力を取り込んでグローバルに市場展開する製品を開発する外資系企業は多い(図表3-2)。スウェーデンの大手自動車メーカーの日本法人ボルボテクノロジー・ジャパン株式会社は、成長著しいアジア市場でさらなる技術革新を図るため、2013年に東京都内に研究開発拠点を設立した。バスやトラックなど大型商用車のCO₂削減や低騒音化、物流・流通事業の効率化などに向けた基礎研究と技術開発を行う。同社は、欧州に次ぐ第2位の市場であるアジア市場でさらに発展するためには、アジア地域でさらなる技術革新、研究開発を行う必要があると考え、複数の候補都市を調査した。その結果、補助金や税制上のメリットに加え、日本の基礎研究分野での最先端の技術力や産官学での共同研究の容易さが決め手となり、日本での拠点設立に至った。

図表3-2 最近の研究開発拠点設置に関する事例

ICT	アップル (米国) 概要：2015年3月、神奈川県横浜市で開発中の次世代スマートシティ内に本格的なテクニカル・デベロップメント・センターを設立と公表。2016年から稼働予定。施設の述べ床面積は約25,000平方メートル。	ICT	ノキア (フィンランド) 概要：2015年5月、神奈川県川崎市にR&Dセンターを設立。5Gやクラウド製品の実用化に向け研究開発を強化。日本における研究成果を世界各地のR&D拠点にも導入する。約300人体制。
ICT	ロケットソフトウェア (米国) 概要：ビジネス用ソフトウェア開発のグローバル企業。日本の顧客の品質に対する高い要求に応えられる体制構築などのため、2015年4月に神奈川県横浜市に日本法人を設立。次いで2016年4月、日本のIT集積地の一つで優秀な人材が多数集まる北海道札幌市に研究開発拠点を設立。メインフレーム向けソフトウェアを軸に、世界有数の規模を誇る日本のIT市場でシェア拡大を目指す。	製造 インフラ	コンチネンタル (ドイツ) 概要：自動車部品の製造販売を行う。日本では1,100人を超える従業員の半数以上がエンジニア。2015年6月、グローバルに進展する日本の自動車メーカーとのビジネスへの積極的な対応として、愛知県豊田市にエンジニアリングセンターを開設。同社のビジネスの成長を維持・継続していくための重要な取り組みの一つと位置づけている。
製造 インフラ	キャタピラー (米国) 概要：油圧ショベルの研究開発、製造におけるグローバルの中核拠点である、兵庫県の明石キャンパスにおいて、2014年度経済産業省の補助金を受けグローバル市場向け新製品の研究開発機能強化を実施。	製造 インフラ	BASF (ドイツ) 概要：2014年2月、兵庫県尼崎市の尼崎研究開発センター内にバッテリー材料研究所を設立。リチウムイオン電池の材料を専門に基礎研究・開発・顧客サポートを実施するアジア太平洋初の開発拠点。80名雇用。
ライフ サイエンス	ジョンソン&ジョンソン (米国) 概要：2014年8月、神奈川県川崎市の国際戦略総合特區内に「東京サイエンスセンター」を開設。外科手術のシュミレーション装置などを備えた医療従事者向けの研究・トレーニング施設として、アジア各国からの利用も見込む。	ライフ サイエンス	スリーエム (米国) 概要：2013年9月、神奈川県相模原市にヘルスケア分野に特化した研究開発拠点を設立。多様化する日本市場の医療ニーズに対応すべく、付加価値の高い製品開発を目指す。アジア拠点化立地推進補助金採択企業。

(出所) 各社プレスリリース、各種報道等より作成

規制緩和と連動した企業の動きも見られる。再生医療分野では、2014年11月に再生医療製品の早期承認制度が導入され、条件付きで従来よりも短い期間で市販が認められるようになった。世界トップレベルの早期承認制度の成立を受け、再生細胞薬を開発する米サンバイオ社は本社を米国から日本に移転した。規制緩和が進み、日本で研究開発に取り組むメリットが増している。

自動車部品大手、米テネコの日本法人であるテネコジャパン株式会社は、2014年4月に神奈川県にテクニカルセンターを開設した。同社の主力製品であるショックアブソーバーや排気ガス浄化装置は自動車分野のみならず建機、農機、船舶など幅広い分野で採用されており、同センターでは主に日本企業向けの設計・

開発を行う。同社は日本を戦略的市場と捉えており、2016年にはテクニカルセンターを拡張・強化した。同センターを日本顧客向けビジネスの中核をなす戦略的施設と位置づけ、顧客である日本企業のグローバルでの生産体制を支えることで、日本における飛躍的な成長を目指す。

また、日本の消費者の高い要求水準に対応するため日本に研究開発拠点を設立し、製品開発を行い、日本発の製品でアジア市場に展開していく外資系企業もある。フランスを代表する皮膚科学化粧品メーカー、ピエールファール社の日本法人ピエールファール デルモ・コスメティック ジャパン株式会社は、フランス国外で初めての研究開発拠点「アジア イノベーション センター

図表 3-3 外国企業・外資系企業と日本の大学・研究機関との共同研究の事例

ライフサイエンス

外国企業・外資系企業	日本の大学・研究機関等	形態	内容	発表時期
オリオン (フィンランド)	旭化成ファーマ	提携	疼痛領域における共同研究・開発に関する提携	2016年6月
中外製薬 (ロシュ (スイス) 傘下)	大阪大学	包括連携	先端的な免疫学研究活動に関わる包括連携契約	2016年5月
イーライリリー・アンド・カンパニー (米)	金沢医科大学	共同研究	難治性胃がんの新規治療薬開発	2016年5月
MSD (メルク (米) 傘下)	東京大学	共同研究	創薬共同研究における戦略的パートナーシップ	2016年5月
ベーリンガー インゲルハイム (独)	京都大学	共同研究	感音難聴治療薬の開発	2016年3月
サノフィ (仏)	東京大学	共同研究	創薬共同研究における戦略的パートナーシップ	2016年2月
アストラゼネカ (英)	国立がん研究センター	共同研究	抗がん剤の解析に関する共同研究	2015年11月
グラクソ・スミスクライン (英)	東京都健康長寿医療センター	共同研究	バイオエレクトロニクスに関する共同研究	2015年1月
バイエルヘルスケア (独)	京都大学	提携	研究候補主題の探索において協力	2014年10月
ファイザー (米)	東京大学	共同研究	創薬共同研究における戦略的パートナーシップ	2014年10月
アストラゼネカ (英)	大阪大学	共同研究	循環器疾患領域におけるドラッグ・リプロファイリング	2014年3月

ICT

外国企業・外資系企業	日本の大学・研究機関等	形態	内容	発表時期
インテル (米)	筑波大学	地域連携に関する覚書	つくば市と3者でICTを活用した市民福祉の向上や人材育成など、つくば市の発展が期待される分野において連携事業に取り組み、先端的なまちづくりを推進	2016年3月
IBM (米)	国立情報学研究所	研究契約	コグニティブ・テクノロジー (ディープラーニングなど AI の技術を含んだ幅広い技術) によるイノベーションを推進	2016年2月

製造

外国企業・外資系企業	日本の大学・研究機関等	形態	内容	発表時期
サンゴバン (仏)	物質・材料研究機構		フランスの国立科学研究センター(CNRS)と3者で「国際共同研究ユニット」を共同開設	2014年10月

(出所) 各社・大学・研究機関プレスリリース、各種報道等より作成

PFDC」を東京に開設し、日本の消費者ニーズに合わせた製品開発を行うとともに、日本発の製品で、韓国、中国、台湾など今後大きな成長が見込まれるアジア市場の開拓を狙っている。

（２）外資系企業と日本の大学の共同研究

外資系企業が日本の大学や研究機関等と共同研究を行う事例も多い（図表 3-3）。特にライフサイエンス分野では、日本の大学が持つ高いレベルの基礎研究を医薬品開発に結び付ける取り組みが進められている。

製薬大手の米イーライ・リリーは、2016 年 3 月、国立がん研究センターと進行胃がんにおけるバイオマーカー探索に関する共同研究を始めると発表。日本発の新しい治療方法、革新的医薬品の開発を目指す。また、製薬大手の独ベリンガーインゲルハイムは、京都大学と組み、2016 年 4 月から 3 年間、難聴治療薬の開発を目的とした共同研究を始める。同社は日本に創薬の研究所を持ち、まだ治療法が確立していない「感音難聴」について、京都大学の知見や技術を基に、日本発の創薬開発に取り組む。

こうした外資系企業との共同研究の進展に伴い、日本の研究開発力の向上、ノウハウの集積につながっていくことが期待される。

2. アジアからの投資／観光分野

アジアの企業による日本進出・事業拡大の動きが活発化している。これまでは投資受入国だったアジア諸国が、成長著しい国内市場で得た利益やノウハウを活かして海外展開を活発化させ、対外直接投資のステージに移りつつあることがその背景にある。

実際、対日直接投資残高を投資元地域別で見ると、2015 年はアジアからの投資のシェアが前年比で 2 ポイント以上拡大し、単独で 1 兆円を超える残高を持つシンガポールと香港に加え、台湾、韓国、中国といったアジア各国・地域の実績が着実に増している（第 1 章参照）。他にも、例えばタイは特にメガソーラー

分野での対日投資が活発で、Chow Steel Industries や Impact Electron Siam による投資実績がある。また、インドについては、HCL ジャパン、インフォシス・リミテッドなど大手 IT 関連企業が進出していることに加え、2015 年 12 月の日印首脳共同声明で IoT 分野における対日投資促進が表明されるなど、アジア諸国からの対日直接投資の増加傾向は今後も加速することが見込まれる。

こうした中、最近では、訪日外国人旅行者（訪日客）の急増を受け、とりわけ観光分野におけるアジア企業の対日投資の事例が目立つ（図表 3-4）。

日本政府観光局（JNTO）によると、2015 年の訪日外国人旅行者は 1,974 万人で、3 年連続で過去最高を更新した。アジアからの訪日客が多く、上位の中国（499 万人）、韓国（400 万人）、台湾（368 万人）、香港（152 万人）だけで全体の 7 割を超える。訪日客数は 2016 年に入っても増加傾向が続いており、円高傾向にもかかわらず、アジアを中心とする外国人旅行者にとって、日本は人気の観光先となっている。

観光庁によれば、2015 年の国内観光消費額は 24.8 兆円で、うち訪日客による支出額は前年比 75.0%増の 3.5 兆円に上る。訪日客のうち、リピーターの比率は 6 割前後と高い割合で推移し、リピーターは東京、京都、大阪などのいわゆる「ゴールデンルート」以外の地域を訪問する傾向があることが示すとおり、訪日客の需要は高まると同時に細分化が進む。

訪日客の訪問先地域の多様化を受け、輸送インフラ部門では、格安航空会社（LCC）を含め、地方都市に新規就航する外資系航空会社が増加している。例えば、上海吉祥航空（中国）のように、進出当初は羽田、成田、関西など主要空港へ乗り入れ、その後、路線拡大に伴い、名古屋、那覇、福岡などの就航先に支店を設立する例も見られる。

また、地域で急増する訪日客のホテル需要に対応する宿泊施設の整備・供給のため、上海春秋投資管理有限公司（中国）のように、日本企業と提携して愛知県に都市型ホテルをオープンする事例もでている。

図表 3-4 観光分野における対日直接投資の事例

進出地域	企業名	国籍	事業内容	地域経済への貢献
全国各地	トラベックスジャパン	英国	両替事業を全国で展開	経営ノウハウ、雇用創出
全国各地	ラオックス	中国	大型免税店を全国で展開	訪日客増、経営ノウハウ、雇用創出
北海道	復星集団	中国	宿泊施設の取得	訪日客増
東京	トリップアドバイザー	米国	旅行情報サービスの提供	経営ノウハウ、訪日客増
山梨	A社	中国	遊休温泉宿を再生	訪日客増
長野	ハクバ・ホテル・グループ	豪州	白馬地域で宿泊施設を所有・運営	訪日客増、経営ノウハウ
愛知	春秋航空	中国	訪日客向けホテルを開業	訪日客増
大阪	ユー・エス・ジェイ	米国	テーマパーク「ユニバーサル・スタジオ・ジャパン」の運営	経営ノウハウ、雇用創出、訪日客増
鳥取	DBS クルーズフェリー	韓国	定期貨客船を運航	訪日客増
大分、福岡など	ティーウェイ航空	韓国	国際線就航に伴い拠点設立	訪日客増

〔出所〕 ジェトロ世界貿易投資報告 2016 年版

この他、中国の富裕層向けに日本の観光とライフスタイルを紹介する雑誌「行楽」を発行する上海征西広告有限公司が、日本の自治体等との関係強化のために2015年に東京に株式会社を設立。また、アジア最大の免税手続き代行サービス会社であるグローバル・タックスフリー（韓国）は、日本市場を「成長余地が大きい有望市場」と位置づけ、2015年には日本で訪日客向けの消費税免税制度が改正されたことも追い風となって、東京に続き福岡でサービスを開始した。中国最大のオンライン旅行会社のCtripは、急増する中国人訪日客のニーズへの対応のため、東京に続き、大阪にも株式会社を設立した。このように観光に関連する幅広い分野の企業が今、インバウンド需要の取り込みを狙っている。

日本の地方には多くの観光資源があり、外国企業にとっては非常に魅力的な投資分野となっている。観光は、輸送や宿泊はもちろん、小売・飲食・娯楽などのサービス業まで裾野が広いこともあり、拡大する日本の観光市場は、地域経済の活性化にも繋がる。

日本政府は、2020年の訪日客数を4,000万人とする目標を新たに掲げるなど、観光の基幹産業化を成長戦略の柱の1つに位置づけている。ビザの戦略的緩和や通関ガイド制度の見直し、民泊サービスへの対応といった規制の緩和・見直しのほか、LCCターミナルの整備をはじめとする空港機能強化などのインフラ拡充を通じて、訪日客の受入体制の充実とビジネス環境のさらなる改善を図る。こうした政府の取り組みにより訪日客が増加すれば、それがさらなる投資を誘引する好循環につながることが期待できる。アジアからの観光分野での対日投資拡大のトレンドは、今後も続く予想される。

3. 外資系企業と日本企業との協業

日本企業が有する高い研究開発力などのリソースを活用し、外資系企業が日本企業と協業する事例は多い。経済産業省が2015年4月に公表した「Casebook on Investment Alliances with Japanese Companies」によれば、外国企業と日本企業との投資提携の数は過去30年で大幅に増加し、近年ではソフトウェア、サービスなど知識集約型の産業分野で増加傾向が見られる。また、ジェトロが2016年に実施した外資系企業向けのアンケート調査でも、「日本企業と提携したことがある」と回答した外資系企業の割合は7割を超える。外資系企業は優れた日本企業や大学などのパートナーの存在を「日本の魅力」として捉えており、アンケートに回答した外資系企業の実に9割が日本企業との提携に関心を示している（第4章参照）。

外資系企業が日本企業との協業により得られるメリットを類型化すると、①日本国内販路の早期獲得、②アジア市場への販路の早期獲得、③商慣行に関する知識の獲得、④高い技術力を持った人材の獲得、⑤製品・サービスラインナップの拡大、⑥オペレーションの効率化、⑦ブランドの獲得などが挙げられる。一方の日本企業にとっても、外資系企業との協業は、⑧国内外販路の拡大、⑨製品・サービスのラインナップの拡大および新規獲得、⑩製品・サー

ビスの品質向上、などのメリットに加え、経営課題の解決に係るメリット（コスト削減、経営管理手法の高度化など）が期待できる。

実際の事例からも、外資系企業と日本企業がそれぞれの強みを活かした補完関係を構築しつつ、こうしたメリットを最大限享受しようとする様子が見て取れる。

郵便・発送業務のソリューションプロバイダー大手のネオポスト（仏）は、宅配便取扱個数で国内首位のヤマト運輸と合併会社を設立した（2016年5月）（図表3-5）。日本国内では、共働き世帯の増加やライフスタイルの変化などにより、宅配便のうち約2割が再配達の対象となり、ドライバー不足や環境問題の観点からも解決する必要性に迫られていた。こうした中、ヤマト運輸はネオポストが持つ宅配ロッカーのインフラ構築のノウハウを活用することで、日本国内で宅配各社が利用できる「オープン型」の高品質で利便性の高い新たな宅配ソリューションの提供を目指す。ネオポストにとっては日本国内販路の早期獲得のメリットが期待できる一方、ヤマト運輸にとっては、サービスの充実、質の向上などの効果が期待できる事例だ。

また、外資系企業が持つ製品開発力、コスト競争力のある生産力および世界第一級の販売網を持つグローバル展開力と、日本企業が持つ技術力とブランド力を活かし、グローバルな競争力を強化しようとする動きもある。インドの有力なコングロマリット、マヒンドラ・アンド・マヒンドラ（M&M）は三菱重工傘下の三菱農機と資本提携を実施（2015年10月）し、東南アジアを中心に共同で事業拡大にあたる。M&Mは農業機械で世界5位、農業用トラクターでは世界トップの主要メーカーだが、三菱農機が強みを持つ水田用の田植え機や重量が軽い小型トラクターは手薄な状況にある。今回の提携で三菱農機側の技術力とM&M側の調達や販売力を融合し、食料需要が拡大するアジアを中心に事業強化を目指す。

同様の動きは自動車分野でも見られる。エアバック世界最大手のオートリブ（スウェーデン）は国内のブレーキ大手、日信工業と合併会社を設立した（2015年9月）。日信工業が持つブレーキシステムの技術力・生産力と、オートリブが有する電子制御ユニット、レーダー等外界センシング技術および開発リソースならびにグローバル且つ広範な顧客基盤と営業力を活用し、今後の成長分野と見込まれる自動運転などの運転システムを共同で開発する。

航空・自動車産業向けの3Dプリンティングによる製品開発企業プリズマット（仏）は、特殊鋼を扱う山一ハガネと合併会社プリズマット・ジャパンを設立。プリズマットが持つ3Dプリンティング製造に関する技術や造形に関するノウハウと、山一ハガネが持つ精密加工などの後工程の技術の双方の強みを組み合わせ、グローバルでの市場展開を図る。

また、電力・オートメーション大手のABB（スイス）が日立製作所と合併会社を設立（2015年10月）した事例では、ABBが有する最先端の高圧直流送電技術（HVDC）、システムインテグレー

ション能力と、日立製作所が持つ日本市場における絶大な信頼性、営業ネットワークおよびプロジェクトマネジメントのノウハウを結集する。高い信頼性が求められる日本市場において、今後増加が見込まれる自然エネルギーの導入を支える送電システムの強靱化に貢献し、日本の電力システム改革を支える、としている。

このように、外資系企業と日本企業は、研究開発、製造、販売、サービスなどの機能において、それぞれが持つ優位性を見極めた上で、グローバルな事業展開を視野に入れ、相互にメリットを享受する Win-Win の関係構築を進めている。日本企業にとってもこうした外国企業との協業は、技術力の高度化や新商品の開発、また、国内外での販路の拡大、ひいては自社事業の海外展開につながる有力な選択肢のひとつといえるだろう。

図表 3-5 外資系企業と日本企業との協業（合併、資本提携）の例

外資系企業	日本企業	分野	形態	概要 () 内は外資系企業、日本企業それぞれの主な強み	発表時期
プリズマツト (仏)	山一ハガネ	製造	JV 設立	3D プリンター技術を活用した航空分野向けなど製品の製造・加工 (外資: 前工程×日本: 後工程)	2016 年 1 月
ネオポスト (仏)	ヤマト運輸	サービス	JV 設立	オープン型宅配ロッカー事業 (外資: 新サービス×日本: ネットワーク、ノウハウ)	2016 年 1 月
LY.com (中)	エイチ・アイ・エス	サービス	JV 設立	訪日外国人客向けの商品企画・販売 (外資: 送客力×日本: 観光商材)	2015 年 11 月
ABB (スイス)	日立製作所	エネルギー	JV 設立	日本国内向け高圧直流送電 (HVDC) 事業 (外資: 最先端技術×日本: ネットワーク、プロジェクトマネジメントノウハウ)	2015 年 10 月
スパークエナジー (米)	イーレックス	エネルギー	JV 設立	電力小売事業 (外資: 新サービスのノウハウ×日本: ネットワーク)	2015 年 10 月
ジョンソンコントロールズ (米)	日立製作所	製造	JV 設立	空調関連製品の製造・販売 (外資: 技術力、海外販路×日本: 技術力、ネットワーク)	2015 年 10 月
オートリブ (スウェーデン)	日信工業	製造	JV 設立	ブレーキシステムの開発・設計・製造・販売 (外資: 技術力、顧客基盤×日本: 技術力・生産力)	2015 年 9 月
マヒンドラ・アンド・マヒンドラ (印)	三菱重工	製造	資本提携	農業機械分野での提携 (外資: 海外販路×日本: 技術力)	2015 年 5 月
エア・リキード (仏)	豊田通商	エネルギー	JV 設立	燃料電池自動車向け水素ガス供給事業 (水素ステーションの設置・運営) (外資: 新サービスのノウハウ×日本: ネットワーク)	2013 年 10 月
アムジェン (米)	アステラス製薬	ライフサイエンス	提携、JV 設立	医薬品の開発・販売 (共同開発、共同商業化) (外資: 革新的医薬品×日本: ノウハウ、ネットワーク)	2013 年 5 月
GE (米)、サフラン (仏)	日本カーボン	製造	JV 設立	次世代航空機エンジン部材向け素材 (炭化ケイ素連続繊維) の製造・販売 (外資: 海外販路×日本: 最先端技術)	2012 年 2 月

〔出所〕 各社プレスリリース、報道より作成