

平成28年度株式会社海外需要開拓支援機構の業務の実績評価について

経済産業省

1. 背景

株式会社海外需要開拓支援機構（以下、「CJ 機構」という）は、「株式会社海外需要開拓支援機構法」（以下、「法」という）に基づき、平成25年11月に設立され、平成28年度は第4期目となる。CJ 機構の業績評価は、法第35条に基づき、毎年度行うこととなっている。

今回の評価報告は、平成28年度（平成28年4月1日から平成29年3月31日まで）のCJ 機構の業務実績を評価するものである。

今回の業績評価の対象となる平成28年度においては、これまで支援決定を行った事業への投資実行及び適切なモニタリングと、新規案件の組成を着実に両立させていくことが求められる。

2. 今年度の実績評価の項目

今年度の実績評価では、下記の項目について評価を行った。

- I. 支援決定等の実績
- II. 支援基準との適合性
- III. 投資実行後の取組
- IV. CJ 機構全体及び個別案件のKPIの達成状況
- V. 収入・支出予算の適切な執行
- VI. 今後の機構改革の方向性

3. 具体的な評価

I. 支援決定等の実績

平成 28 年度は、支援決定を 5 件行い、支援決定額は約 67 億円であった（平成 28 年度末において公表可能な案件。以下同じ。）。また、平成 28 年度に実際に投資が開始されたのは、前年度に支援決定が行われた案件のうち投資未実行であったものも含めて 4 件であり、実投資額は 24 億円であった。その結果、平成 28 年度末までの累計では、支援決定件数は 20 件、支援決定額は 454 億円、投資実行件数は 17 件、実投資額は 311 億円となった。また、平成 28 年度において、CJ 機構が保有する支援対象業者の株式の処分（以下、「EXIT」という）を 1 件行った。

昨年度と比較して、支援決定の件数が増加している点について評価できる。実投資額は減少しているが、これは、資金の健全な管理の観点から、事業の進捗状況や LP 出資先のサブファンドの案件組成状況に応じて段階出資を行うこととしている中で、資金の投入時期を慎重に見極めていることが主な理由である。今後より一層の事業の推進により、実投資の拡大及び最終的な資金回収を実現していくことが期待される。

表 1. 平成 28 年度までの支援決定等の実績

	支援決定額	実投資額	年度末 借入金残額	支援決定 件数	投資実行 件数 [※]	処分決定 件数
平成 25 年度	0 億円	0 億円		0	0	0
平成 26 年度	318 億円	215 億円		12	7	0
平成 27 年度	68 億円	71 億円		3	6	0
平成 28 年度	67 億円	24 億円		5	4	1
累計	454 億円	311 億円		20	17	1

※ 年度毎の件数は、当該年度に投資を開始した件数。

II. 支援基準との適合性

法第 24 条に定められたとおり、経済産業大臣の定める支援基準に従って支援決定が行われているかという点について、評価を行う。

平成 28 年度の支援決定案件は 5 件であり、個々の具体的な内容は、巻末に示すとおりである。法第 16 条に基づき、支援決定に際しては、海外需要開拓委員会において決定するこ

ととされているが、これら全ての案件について、海外需要開拓委員会が適法に開催され、支援基準への適合が十分に確認され、経済産業大臣及び事業所管大臣から提出された意見を踏まえた上で、支援決定が行われていると認められる。

また、平成 28 年度に CJ 機構が支援決定した案件のうち、1 件はサブファンドへの LP 出資である。サブファンドへの LP 出資は、投資の専門性・機動性・柔軟性といった観点から有効な投資方式であるが、個別の事業への支援決定を CJ 機構本体ではなくサブファンドで行うことになるため、個別の事業に対して、CJ 機構本体の支援基準を満たすことの担保や、適切なモニタリングを行っていくことが重要である。この点、平成 27 年度に、CJ 機構と経済産業省の間で、サブファンドへ出資を行う際の要件の整理を行っている。平成 28 年度の 1 件については、これらの要件を満たしていることから、適切な出資決定がなされていると認められる。

<サブファンドへ出資を行う際の要件>

- ①個別案件への出資が支援基準を満たす仕組み（※）が確保されていること。
- ②ファンドの投資を決定する投資委員会等に CJ 機構のメンバー（オブザーバー）を受け入れる等、適切なガバナンス体制となっていること。
- ③投資先のファンドが、ハンズオン支援を行える体制となっていること。
- ④ファンドマネージャーがファンド活動期間中を通してその活動にコミットしていること。

※支援基準を満たす具体的な仕組み

以下のような方策により、各事業の支援基準適合性を担保する。

- ・投資方針を契約に規定し、契約違反の場合に契約解除等の措置を担保。
- ・オブザーバーの参加により、CJ 機構が案件毎の支援決定の適合性を監視。
- ・海外需要開拓委員会に、各案件の定期報告を行い、監視・牽制を行う。

<支援基準への適合実績>

(1) 支援の対象となる対象事業活動が満たすべき基準

項目	実績
(1) 政策的意義	<p>○平成 28 年度に投資決定した 5 件について、我が国の生活文化の特色を生かした魅力ある商品又は役務によって海外需要の獲得に資する案件であると認められる。</p> <p>○1 件のサブファンド案件について、投資委員会にオブザーバーとして参加するなど、個別投資案件の政策性との適合性に係るモニタリング体制が確保されている。</p>
(2) 収益性等の確保	<p>○平成 28 年度に投資決定した 5 件について、</p> <p>①海外需要開拓委員会において適切な経営体制が確保されていることを確認の上、支援決定を行うとともに、CJ 機構から社外取締役や投資委員会のオブザーバー等を派遣することによって、適切な執行体制を確保している。</p> <p>②民間からの協調出資が確保されている。</p> <p>③自社株買い、共同出資者による買い戻し、第三者への売却、IPO いずれかの方法によって EXIT し、CJ 機構が設定した KPI に従って 5~7 年で、概ね 1.5 倍の収益性を確保することとしている。</p>
(3) 波及効果	<p>○平成 28 年度に投資決定した 5 件について、①様々な企業・業種との連携、②発信力、③市場開拓の先駆け、④共同基盤の提供のうち、一つ又は複数の効果を有すると考えられる。また案件毎に、経済産業大臣や事業所管大臣からの意見等も踏まえ、政策的意義が大きく、また波及効果の高い適切な個別 KPI を設定している。</p> <p>○平成 28 年度までに EXIT した案件における波及効果 KPI の達成状況を踏まえた、CJ 機構全体としての同 KPI の達成率は 104%であり、目標値の「70%以上」を着実に達成している。</p>

(2) 対象事業活動支援全般について CJ 機構が努めるべき事項

項目	実績
<p>(1) 投資事業全体としての長期収益性の確保</p>	<p>○CJ 機構では、支援基準に従って、1.0 倍超の長期収益性を確保することを KPI の目標として設定している。</p> <p>○平成 28 年度時点では 0.93 倍となっており、今後、支援案件の組成と適切なモニタリングを継続するとともに、今後 EXIT が本格的に発生してくる中で、より一層収益を確保していくことが求められる。</p>
<p>(2) 投資事業全体として分散投資となること</p>	<p>○CJ 機構では、①投資規模、②地域・通貨、③業種について、投資事業全体として分散された投資を行うこととしている。平成 28 年度までの支援決定案件については、①投資規模は 1 億円規模から 100 億円規模まで幅広く扱い、平均投資規模は約 23 億円、②地域別の件数：アジア 6 件、欧米 4 件、中東 2 件、日本国内(インバウンド)3 件、全世界(インターネットの活用等) 5 件、③業種別の件数：メディアコンテンツ分野 6 件、食・サービス分野 7 件、ファッション・ライフスタイル分野 4 件、インバウンド案件 3 件となっており、適切に分散した投資が行われていると言える。</p>
<p>(3) 民業補完</p>	<p>○CJ 機構は、民間だけではリスクを負いきれず投資に躊躇がある事業(例えば、海外マーケットや規制に関する情報の不足、海外での事業実績の不足等により、民間資金獲得や事業パートナー形成が困難な事業)に対して、民間との協調出資によるリスクマネー供給やハンズオン支援を行っている。</p> <p>○CJ 機構は、民業補完の原則に則り、民間企業からの協調出資等の事業総額に対する割合を、10 年後目途に 50%超とすることを目標としている。平成 28 年度までの案件では、約 75% (民間資金総額 (※) 1,339 億円) となっており、目標水準を上回っている。</p>

	<p>※民間資金総額は、個別支援案件における民間からの協調出資総額の合計。</p>
<p>(4) 民間のノウハウを最大限活用した運用と投資規律の確保</p>	<p>○投資規律の確保については、</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 社外取締役を含む海外需要開拓委員会において、個々の案件の投資基準の充足や適切な経営体制の確保を確認した上で支援決定を行っている。 ・ なお、海外需要開拓委員会での審議の際は、中立的な支援決定判断を行うため、監査役の下で相手事業者と海外需要開拓委員等との利害関係を厳密に確認し、利害関係のある委員は海外需要開拓委員会における支援決定の審議及び議決から退出させる措置を講じている。 ・ 個別案件に対するフォローアップ等については、これまでの支援決定案件について CJ 機構から社外取締役やオブザーバーの派遣等により経営状況の適時適切な把握とサポートを行うなど、事業を推進するための様々な支援を実施している。 <p>○民間のノウハウ活用については、</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 役職員について、部門毎に、必要な人材を見極めた上で各方面からの登用を行っており、海外市場や流行に通じ事業を見極める機能と事業性を判断する機能のバランスがとれた体制を強化している。 ・ 投資の専門性・機動性・柔軟性といった観点から、サブファンド出資も積極的に活用している。 ・ 民間の類似事業者の慣行等を踏まえ、業績に応じた評価を導入し、退職金に反映するなどの報酬制度を検討中。
<p>(5) 政府の関係施策等との連携</p>	<p>○「日本再興戦略 2016」（平成 28 年 6 月 2 日閣議決定）、「クールジャパン戦略官民協働イニシアティブ」（平成 27 年 6 月クールジャパン戦略推進会議決定）等において CJ 機構の事業が位置づけられており、これらも踏まえつつ事業を</p>

実施している。

○「明日の日本を支える観光ビジョン（平成 28 年 3 月 明日の日本を支える観光ビジョン構想会議決定）」、「アジア健康構想に向けた基本方針（平成 28 年 7 月 健康・医療戦略推進本部決定）」において、インバウンド・ヘルスケア分野への CJ 機構の出資等が期待されていることを受け、平成 28 年度に、CJ 機構の投資戦略グループの中に新たに MD を採用し、ヘルスケア・インバウンド案件を中心に扱うチームを組成した。

○内閣官房のまち・ひと・しごと創生本部事務局から地方創生に資する金融機関等の特徴的な取組事例として、機構の投資案件である「瀬戸内地域の観光産業活性化を企図した連携体制の構築」などが紹介され、表彰を受けた。このように、機構による地方創生に資するより一層の取組が期待される。

○他機関との連携については、

①官民ファンドの活用推進に関する関係閣僚会議幹事会官民ファンド連携チーム会合において、地域活性化に係る各ファンドの投資手法の共有や協調支援の検討が行われている。例えば、平成 28 年 3 月に支援決定を行った瀬戸内観光ファンド案件においては、海外需要獲得のノウハウを提供する CJ 機構と地銀との連携役を務める日本政策投資銀行との協調出資が行われている。

②平成 28 年 5 月に四国経済連合会と業務提携を締結し、地域の資源を活用するとともに、地域から世界への展開を目指す企業への支援体制を強化した。

Ⅲ. 投資実行後の取組

(1) 投資後のモニタリング体制

CJ 機構では、投資戦略グループが各案件について月次で継続的に投資管理部に情報共有を行うとともに、四半期毎にモニタリング会議において役員に進捗状況等の報告を行うこととしている。投資管理部は、これらを踏まえ、四半期毎に、監査役をメンバーに加えた投資管理委員会において報告を行い、評価・必要な追加対策を検討し、最終的に社外取締役も参加する海外需要開拓委員会に報告し、必要な場合には、追加出資や株式売却等、事業の進捗状況に応じた適切な意思決定につなげることとしている。なお、進捗状況等に応じて、モニタリング会議等は四半期毎に限られず柔軟に開催することとしている。このような複層的なチェック体制のもと、平成 28 年度においても、支援決定を行った全ての案件に対してモニタリングが行われ、案件の進捗状況等に応じた対応がなされていることは評価できる。また、1 件の株式譲渡が行われたが、本件は計画より早期の EXIT であり、案件状況を適時適切に捉えた判断を行っている点は評価できる。引き続き、投資終了後の成果・課題分析を十分踏まえた運用を行っていくことが重要である。

また、サブファンド案件についても、投資委員会にオブザーバーとして参加するなど、政策と個別投資案件の適合性に係るモニタリング体制が確保されている。今後も、最大限の政策効果を発揮していくべく、引き続き適切なモニタリングを継続していくことが求められる。

(2) 中長期的なポートフォリオバランス

CJ 機構では、収益性確保とリスク管理の観点から、投資規模、地域・通貨、業種について、より分散された投資を行うよう努めている（適切なポートフォリオ運用）。投資後においても、投資案件に対して複層的なモニタリングを行う中で、ポートフォリオの状況について併せて報告し、評価・必要な追加対策の検討を行っており、適切なポートフォリオ運用がなされていることは評価できる。

IV. CJ 機構全体及び個別案件の KPI の達成状況

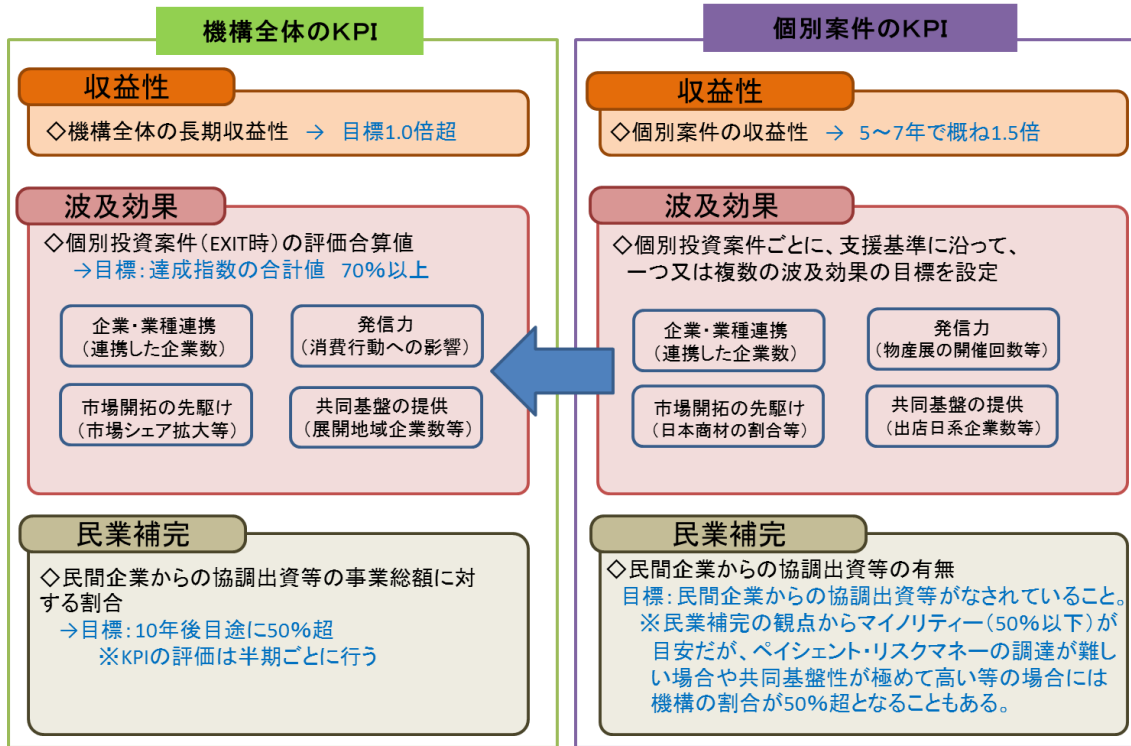
各官民ファンドは、平成 25 年 9 月にとりまとめられた「官民ファンドの運営に係るガイドライン」のもとに適切に運用されているかを検証するため、KPI を設定するとともに目標値達成に向けた取組を進めている。

CJ 機構の KPI 及びその達成状況については表 2 に示すとおりである。「収益性」、波及効果の目標の達成状況については、平成 28 年度までに支援決定した事業の多くが始まったばかりか事業継続中のため、評価が難しいが、これまでの 1 件の EXIT を踏まえた現在の達成状況は、「収益性」が 0.93 倍、「波及効果」が 104%となっている。また、「民業補完」については平成 28 年度までの案件では民間からの出資比率が約 75%となっている。

「波及効果」「民業補完」については、現在目標水準を上回っており、評価できる。また、「収益性」については、今後の達成に向けて、支援案件の組成と適切なモニタリングを継続するとともに、今後 EXIT が本格的に発生してくる中で、より一層収益を確保していくことが要請される。

個別案件における KPI の目標値については、監査役監視の下、社内の投資委員会での審議を経て、海外需要開拓委員会で決定することになっており、決定にあたっては、経済産業大臣、事業所管大臣からの意見等も踏まえて、政策的意義が大きく、また波及効果の高い目標設定となるようにしている。引き続き、個別案件ごとに設定した KPI の目標値達成に向けて支援をしていくことが求められる。

表2. CJ機構のKPI



ファンド全体のKPI

(株)海外需要開拓支援機構

KPI	進捗状況(平成29年3月末時点)	成果目標	KPI区分								
<p>1 収益性 機構全体の長期収益性</p>	<p>現在までに計20件の案件を公表しており、全体として1.0倍超の長期収益を目指している。引き続き、成果目標を達成できるよう、今後の進捗状況についてフォローしていく。</p> <p style="text-align: center;">29年3月末 0.93倍 (20件中、EXITは1件)</p>	1.0倍超	B								
<p>2 波及効果 個別投資案件 (EXIT時) の評価合算値 (※個別投資案件ごとに、支援基準に沿って、一つまたは複数の波及効果の目標を設定。EXIT時に当該目標に対する評価と出資額の加重平均を算出。)</p>	<p>現在までに公表している計20件の案件について、それぞれ2~3項目の波及効果の目標を具体的に設定。引き続き、成果目標を達成できるよう、今後の進捗状況についてフォローしていく。</p> <p style="text-align: center;">29年3月末 104% (20件中、EXITは1件)</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; margin-top: 5px;"> <tr> <td style="width: 50%;">企業・業種連携</td> <td>日本商材の仕入れ先企業数 地域名品取扱い数 等</td> </tr> <tr> <td>発信力</td> <td>日本関連イベント・催事回数 地方発の映像コンテンツの取扱い数 等</td> </tr> <tr> <td>市場開拓の先駆け</td> <td>日本商材・サービスの売上割合 日本からの輸出品目数 等</td> </tr> <tr> <td>共同基盤の提供</td> <td>日系企業出店数・割合 等</td> </tr> </table>	企業・業種連携	日本商材の仕入れ先企業数 地域名品取扱い数 等	発信力	日本関連イベント・催事回数 地方発の映像コンテンツの取扱い数 等	市場開拓の先駆け	日本商材・サービスの売上割合 日本からの輸出品目数 等	共同基盤の提供	日系企業出店数・割合 等	達成指数の 合計値 70%以上	A
企業・業種連携	日本商材の仕入れ先企業数 地域名品取扱い数 等										
発信力	日本関連イベント・催事回数 地方発の映像コンテンツの取扱い数 等										
市場開拓の先駆け	日本商材・サービスの売上割合 日本からの輸出品目数 等										
共同基盤の提供	日系企業出店数・割合 等										
<p>3 民業補完 民間企業からの協調出資等の事業総額に対する割合</p>	<p style="text-align: center;">29年3月末 75% (1339億円)</p>	10年後目途に 50%超	A								

個別案件KPIの総括的状況

収益性、波及効果のKPIについては、個別案件のほとんどが、まだ事業が始まったばかりであり、評価は今後実施。民業補完のKPIについては、全ての案件で民間からの協調出資があり、目標を達成している。

V. 収入・支出予算の適切な執行

CJ 機構は、毎事業年度の開始前に、その事業年度の予算を経済産業大臣に提出して、その認可を受けなければならないとされており（法第 29 条第 1 項）、また、毎事業年度終了後三月以内に、その事業年度の貸借対照表、損益計算書及び事業報告書を経済産業大臣に提出しなければならないとされている（法第 31 条）。よって、収入・支出の適正性の評価は、認可予算と実際の収入・支出の状況を精査して行う。

① 収入予算の分析（主な項目の説明）

<出資金収入>

平成 28 年度の出資金収入は、政府出資金として、当初予算で 170 億円、補正予算で 30 億円の計 200 億円の追加出資枠を確保し、そのうち 170 億円の出資を受けた。引き続き、民間資金活用及び適切な財務基盤強化の観点から、必要な取組を行う。

表 3. 民間株主（平成 28 年度末時点）

アサツー ディ・ケイ	大日本印刷	バンダイナムコホールディングス
ANA ホールディングス	太陽生命保険	フジ・メディア・ホールディングス
エイチ・ツー・オー リテイリング	大和証券グループ本社	みずほ銀行
大垣共立銀行	高島屋	三井住友銀行
京葉銀行	電通	三井住友信託銀行
ジェイティービー	凸版印刷	三越伊勢丹ホールディングス
J.フロント リテイリング	博報堂 DY グループ	LIXILグループ
商工組合中央金庫	パソナグループ	

<借入金>

平成 28 年度は市中から資金を調達する必要性がなかったため借入金は生じていない。

表4. 主要な収入データ

科目	収入予算額	収入決定済額
	円	円
(款) 出資金収入	20,000,000,000	17,000,000,000
(項) 政府出資金	20,000,000,000	17,000,000,000
(項) 民間出資金	0	0
(款) 借入金	27,000,000,000	0
(款) その他	44,919,000	697,737,847
合 計	47,044,919,000	17,697,737,847

② 支出予算の分析（主な項目の説明）

＜出資金支出＞

平成28年度の出資金支出は、約24億円であり、予算額350億円からの乖離が認められる。これは、資金の健全な管理の観点から、事業の進捗状況やLP出資先のサブファンドの案件組成状況に応じて段階出資を行うこととしている中で、資金の投入時期を慎重に見極めていることが主な理由である。今後より一層の事業の推進により、実投資の拡大及び最終的な資金回収を実現していくことが期待される。

＜事業諸費＞

平成28年度の事業諸費は、約129百万円であり、予算額（約1,012百万円）から約883百万円の減額となっている。これは、調査費用、旅費、支払利息等で予定された程の支出が生じなかったことによるものであり、特段の問題は認められない。

＜一般管理費＞

平成28年度の一般管理費は、約1,535百万円であり、予算額（約2,109百万円）から約574百万円の減額となっている。これは、役職員給与が年度当初の予算認可時点で想定されていた定員94名と実員70名の差により費用が低減した結果等によるものである。役職員数については、支援件数の増加に伴い設立当初から継続的に増加している。引き続き、事業支援の円滑化な実施に向けて、優れた人材の積極的な採用を進めていく必要がある。

表 4. 主要な支出データ

科目	支出予算額	支出決定済額
	円	円
(項) 出資金	35,000,000,000	2,392,224,165
(項) 借入金償還金	13,500,000,000	0
(項) 事業諸費	1,012,445,000	129,353,119
(目) 事業諸費	32,400,000	5,498,160
(目) 調査費用	803,564,000	62,910,308
(目) 旅費	81,981,000	60,944,651
(目) 支払利息	94,500,000	0
(項) 一般管理費	2,108,569,000	1,534,554,108
(目) 役職員給与	1,394,621,000	892,470,390
(目) 諸謝金	30,172,000	23,153,551
(目) 事務費	682,176,000	616,412,245
(目) 交際費	1,600,000	964,450
(目) 固定資産取得費用	0	1,553,472
合 計	51,621,014,000	4,056,131,392

以上より、収入・支出については、経済産業大臣から認可された収入・支出予算の範囲内で適切に執行されていると評価できる。

VI. 今後の機構改革の方向性

CJ 機構は、設立から 3 年を経過する中、投資案件の組成・運用に着実に取り組んできた一方で、有識者等から「支援決定に時間がかかりすぎている」、「コンテンツなど本来出資すべき分野を超えて出資している」、「民間でも出来る事業に支援している」などの運営・ガバナンス上の指摘が認められている。

こうした指摘を踏まえ、支援強化と運営の効率化に向けて、平成 28 年度から、運用改革に着手した。

具体的には、まずは平成 29 年 3 月に、役員の業務上の責任・権限分担に係る内規を改定し、運営体制の見直しを図ったところである。引き続き、支援決定の迅速化や支援対象分野の明確化等の必要な対応を検討し措置することで、CJ 機構全体で政策的意義が達成されるよう、取り組んでいく。

4. 総括

本評価では、CJ 機構が平成 28 年度に実施した業務の実績評価を行った。

平成 28 年度においては、合計 5 件、約 67 億円の支援決定が行われ、支援決定の件数が増加しているとともに、いずれの投資案件も支援基準に適合した事業である。また、平成 28 年度は CJ 機構として初めてファッション分野への支援決定を行っており、クールジャパンの幅広い可能性を活かしたポートフォリオの分散や新規領域の開拓を積極的に進めていることは評価できる。

支援決定を行った全ての案件に対して複層的な体制でモニタリングが行われ、「官民ファンドの運営に係るガイドライン」に基づく KPI（①収益性、②波及効果、③民業補完）の達成に向けて、案件の進捗状況等に応じた対応がなされているとともに、収入・支出については経済産業大臣から認可された収入・支出予算の範囲内で適切に執行されているなど、適正な運営を行っていることは評価できる。

加えて、インバウンドやヘルスケア、地方創生に資する事業等、政府方針と対応した政策的意義の高い分野・地域等での案件組成を戦略的に進めるとともに、業務提携機関や他の官民ファンド等との連携強化を進め、それぞれが有する高い専門性を活かした効果的・効率的な支援を行っていることは評価できる。

他方、設立から 3 年を経過する中、支援検討や支援分野等に関する運営・ガバナンスのあり方について、有識者等から課題が指摘されていることも踏まえ、必要な対応を検討し運用

改革を実行していくことが重要である。

上記を通じて、今後より一層の事業の推進により、実投資の拡大及び最終的な資金回収を実現するとともに、政策目的を達成していくことが期待される。

＜平成 28 年度に支援決定を行った案件概要＞

① 訪日外国人旅行者に対応した民泊仲介サービス

項目	内容
対象事業者	株式会社百戦錬磨
支援公表月	平成 28 年 4 月
支援決定額	3 億円
事業概要	法令を遵守した民泊サービスの普及を促進するための訪日外国人向けの民泊予約サービス構築事業
支援基準の適合性	
(1) 政策的意義	<p>民泊という新たな滞在方法を海外消費者に提供することで、これまで国内宿泊施設の供給不足等の要因によって取りこぼされていたインバウンド需要開拓することが可能となる。</p> <p>適法かつ安全な民泊を通じて、民家滞在を通じた日常生活やおもてなしの体験、また地方独自文化の発見など、従来型のツアー観光では為しえなかった日本文化の体験機会を外国人に提供することができ、日本の魅力を効果的に発信することが可能となる。地方の観光資源の魅力をインバウンドの観点から再発見し、地方での関連消費を促進させることで地方経済の活性化に繋がる。</p>
(2) 収益性等の確保	<p>【①適切な執行体制の確保】</p> <p>業界での知見と専門性を有しバランスがとれた経営陣が揃っている。</p> <p>【②民間事業者等からの資金供給】</p> <p>複数の民間事業者が株主として参画している。</p> <p>【③取得する株式等の処分の蓋然性】</p> <p>事業状況等に鑑み、自社株買い、第三者への売却、IPO 等による EXIT を見込む。</p>
(3) 波及効果	<p>【①様々な企業・業種との連携】</p> <p>民泊のプラットフォーム事業者として、不動産や電鉄会社など様々な企業と提携を進めており、またイベント民泊では地方自治</p>

	<p>体等とも適切に連携しながら事業を展開している。</p> <p>【②発信力】 従来型のツアー観光では為しえない日本文化の体験機会を外国人に提供することで海外消費者に日本の魅力を効果的に発信する。</p> <p>【③市場開拓の先駆け】 法令遵守しながら都市・地方の双方で民泊プラットフォーム事業を展開し、新たなインバウンド需要を開拓する企業の先駆けである。</p> <p>【④共同基盤】 地域企業や個人も保有する遊休居室を利活用し当社プラットフォーム上でインバウンド需要を享受することが可能となる。</p>
<p>大臣意見 (経済産業大臣)</p>	<p>本事業の実施にあたっては、法令を遵守した民泊のプラットフォームを提供することにより、インバウンド需要の開拓を推進するとともに、当該サービスの拡大につながるよう、適切に事業に取り組まれない。</p>

② 中東における外食・小売店舗展開

項目	内容
対象事業者	Cipher Nippon Investment L.L.C
支援公表月	平成 28 年 6 月
支援決定額	3 億円
事業概要	中東及びイスラム圏における人々の生活に身近な「食」・「小売」の分野でのジャパン・ブランドの浸透を目指した日系外食・小売企業の進出支援
支援基準の適合性	
(1) 政策的意義	イスラム慣習・外資規制により参入障壁が高く、日系食・小売企業の進出が限定的な中東・イスラム圏市場開拓の先駆けとなる。単独では進出が難しい中堅中小企業の進出支援プラットフォームへと発展する。
(2) 収益性等の確保	<p>【①適切な執行体制の確保】</p> <p>資本力と実績のみならず、日本に対する深い造詣を持つ財閥出身パートナーと組める稀な機会である。</p> <p>【②民間事業者等からの資金供給】</p> <p>現地の事業者が、必要となる事業費全体の過半を供出する形となっている。</p> <p>【③取得する株式等の処分の蓋然性】</p> <p>事業状況等に鑑み、共同出資者による買い戻し等による EXIT を見込む。</p>
(3) 波及効果	<p>【①様々な企業・業種との連携】</p> <p>複数の日系事業会社、現地財閥パートナーなど、様々な企業・業種の連携がある。</p> <p>【②発信力】</p> <p>世界各国から人が集まり、情報発信地である UAE において、ブランディングを浸透させることで、他の中東・イスラム圏の展開含め高い発信力が期待される。</p>

	<p>【③市場開拓の先駆け】 参入障壁が高く、日系食企業が進出できていない中東・イスラム圏市場開拓の先駆けとなる。</p> <p>【④共同基盤】 複数のブランドを展開するプラットフォームとして、共同基盤性が非常に高い事業である。</p>
<p>大臣意見 (経済産業大臣)</p>	<p>本事業の実施にあたっては、中東地域に初進出となる日系外食チェーン店の展開を後押しするとともに、後続する日系企業にとってのモデルケースとなるよう、適切に事業に取り組まれない。</p>

③ 日系外食企業向け食材加工インフラ整備

項目	内容
対象事業者	GLOBAL NEXT ATOM PTE. LTD
支援公表月	平成 28 年 9 月
支援決定額	3 億円
事業概要	外食事業者の海外展開を支援するため、食材の供給・加工を担う工場（台湾・中国）を整備し、安全・安心な高品質の食材調達・食品加工のプラットフォームを構築
支援基準の適合性	
(1) 政策的意義	<p>海外において日本クオリティでの食材供給実績を有する事業者の、生産能力の拡大を CJF の支援で加速し、顧客である国内外食事業者の海外店舗網拡大を推進する。</p> <p>国内外食事業者の展開意欲、および供給能力拡大要請が特に高い、台湾・中国を当面のターゲットとする。</p>
(2) 収益性等の確保	<p>【①適切な執行体制の確保】</p> <p>既に台湾で事業を安定的に運営、確立した顧客層と実務体制を活かし、かかる顧客からの拡大要請をベースとして拡大するものである。</p> <p>【②民間事業者等からの資金供給】</p> <p>本件を推進する事業者の側が、必要となる事業費全体の過半を供出する形となっている。</p> <p>【③取得する株式等の処分の蓋然性】</p> <p>事業状況等に鑑み、自社株買い、共同出資者による買取り、第三者への売却のいずれかによる EXIT を見込む。</p>
(3) 波及効果	<p>【①様々な企業・業種との連携】</p> <p>海外での食材調達という広く聞かれるボトルネックを解決する取組、国内の様々な業態を営む外食事業者との連携が見込める。</p> <p>【②発信力】</p> <p>多様な日本の食が海外展開することでの発信力が見込める。</p>

	<p>【③市場開拓の先駆け】</p> <p>日本の外食事業者が海外の市場に展開していく上で欠かせない日本クオリティの食材供給拠点を先駆けて整備するものである。</p> <p>【④共同基盤】</p> <p>小口ロットから汎用的に活用できるプラットフォームであり事業者の地域・規模を問わず、国内外食海外展開の共同基盤となる。</p>
<p>大臣意見 (経済産業大臣)</p>	<p>本事業の実施にあたっては、安心・安全な食材調達のための高品質な食材加工工場を海外に展開することで、日系外食企業の海外販路拡大を促し、日本の食文化の発信につながるよう、適切に事業に取り組まれない。</p>

④ 観光・インバウンド関連の ICT ベンチャーファンドへの LP 出資

項目	内容
対象事業者	グローバル・ブレイン
支援公表月	平成 28 年 12 月
支援決定額	50 億円
事業概要	革新的 ICT ベンチャーの創出・支援を目指すファンドへの LP 出資を通じて、観光・インバウンド関連事業者向けのサービスを展開する ICT ベンチャー企業等を創出・支援し、日本の観光・インバウンド産業の持続的成長を支える基盤を構築
支援基準の適合性	
(1) 政策的意義	訪日外国人数の堅調な増加が今後も見込まれる中、資金ニーズの高いベンチャーを主な対象として積極的に支援し、観光・インバウンド及びその周辺領域を対象とするエコシステムを構築して、日本の観光産業の成長を支える基盤を整備する。また、さらなるインバウンド需要の喚起に貢献する。
(2) 収益性等の確保	<p>【①適切な執行体制の確保】</p> <p>最終投資意思決定を行う GP 会社には、ベンチャーファンド運営に実績のあるグローバル・ブレインがコミットしており、投資意思決定機会には、CJF のオブザーバー参加が可能である。</p> <p>【②民間事業者等からの資金供給】</p> <p>共同出資者により必要投資額の過半が拠出されている。</p> <p>【③取得する株式等の処分の蓋然性】</p> <p>2026 年 11 月末までの精算を見込む。</p>
(3) 波及効果	<p>【①様々な企業・業種との連携】</p> <p>GP 及び LP の幅広いベンチャー及び大手企業のネットワーク、地域自治体のネットワークによる連携が可能である。</p> <p>【②発信力】</p> <p>観光・インバウンドのエコシステムを強化することで、訪日外国人に対し、より魅力的な日本観光体験を提供する。</p>

	<p>【③市場開拓の先駆け】</p> <p>訪日外国人に対する、地域観光資源を活用した観光サービス需要開拓及び帰国後の日本の商品・サービス提供となる基盤を提供して海外市場開拓の先駆けとなる。</p> <p>【④共同基盤】</p> <p>地方の観光関連事業を行うベンチャー企業が、訪日外国人に対する観光サービスの拡充等を目指す際に、資金調達の共有基盤として活用される</p>
<p>大臣意見 (経済産業大臣)</p>	<p>本事業の実施にあたっては、設立するファンドに対し、適切な監視・牽制体制を構築するとともに、多様な観光・インバウンド事業を効果的に連携させることによって、より一層のインバウンド需要の開拓及び経済の活性化につながるよう、適切に事業に取り組まれない。</p>

⑤ 日本発ファッションブランドの海外展開

項目	内容
対象事業者	フォーティーファイブアールピーエムスタジオ株式会社
支援公表月	平成 29 年 3 月
支援決定額	8.2 億円
事業概要	日本ならではの高品質なテキスタイルやこだわりのものづくりで「和」の魅力を世界に発信する先駆けとなるモデル作りを支援
支援基準の適合性	
(1) 政策的意義	<p>日本製のこだわりのテキスタイルと高い縫製・加工技術によって仕上げられた高付加価値商品を、「和」の要素を盛り込んだスタイリッシュな店舗で販売することで、欧米を中心とした現地富裕層顧客に対して「日本製ファッション」を直接訴求する。</p> <p>日本製の生地の高さや縫製・加工技術の高さを現地の店舗で 45rpm の商品に直接触れる機会を設け、欧米の発信力のある富裕層顧客を通じて「日本製ファッション」のブランディングを推進する。</p> <p>45rpm を支える地域の繊維産地、縫製・加工工場への発注拡大により、各企業の稼働率向上や新商品開発の意欲向上に貢献する。</p>
(2) 収益性等の確保	<p>【①適切な執行体制の確保】</p> <p>支援対象事業者から、これまでの海外事業を牽引した国内経営陣に加えて、米・仏国事業の好調を支える経営陣がそのまま新会社の経営に参画する。</p> <p>【②民間事業者等からの資金供給】</p> <p>45rpm により必要投資額の過半が拠出される。</p> <p>【③取得する株式等の処分の蓋然性】</p> <p>事業状況等に鑑み、自社株買い、共同出資者による買取り、のいずれかによる EXIT を見込む。</p>
(3) 波及効果	<p>【①発信力】</p> <p>本件の支援により、「和」を全面に押し出した 45rpm 社のモデル</p>

	<p>を、ファッションの中心地・欧米で浸透させることで、日本発ファッションの魅力を広く世界に発信する。</p> <p>【②市場開拓の先駆け】</p> <p>これまでのデザイナー個人の才能に依拠して成功した一部のデザイナーズ・ブランドとは異なり、日本のファッションで強みのあるテキスタイルや縫製技術を活かしたこだわったモノづくりを差別化要素とする同社を支援し、欧米での成功事例をつくることで、日本のファッションものづくり企業の海外市場開拓の先駆けとなる。</p> <p>【③共同基盤】</p> <p>国内の地方中堅中小も含む第三者メーカー、加工事業者等との取引を幅広く行う 45rpm 社の海外事業拡大を支援することで、そうした事業者に、海外への日本製品の販売に直結する事業機会を提供する共同基盤となる。</p>
<p>大臣意見 (経済産業大臣)</p>	<p>本事業の実施にあたっては、発信力のある欧米への直営店舗展開により日本発ファッションモデルとなるとともに、繊維産業等の中小企業群との幅広い取引を行うことで、ファッション・繊維産業の発展につながるよう、適切に事業に取り組まれない。</p>