

## 平成 29 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 29 年度は第 5 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 29 年度（平成 29 年 4 月 1 日から平成 30 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。

### 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. 機構の運用改革について

### 3. 具体的な評価

#### I. 支援決定等の実績

平成 29 年度は、支援決定を 6 件行い、支援決定額は約 93 億円であった（平成 29 年度末において公表可能な案件。以下同じ。）。また、平成 29 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 10 件であり、実投資額は 89 億円であった。その結果、平成 29 年度末までの累計では、支援決定件数は 27 件、支援決定額は 558 億円、投資実行件数は 27 件、実投資額は 399 億円となった。

前年度と比較して、支援決定額及び実投資額が増加し、支援実績が拡大している点について評価できる。

表 1. 平成 29 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	79 億円	24 億円		6	4	1
平成 29 年度	93 億円	89 億円		6	10	0
累計	558 億円	399 億円		27	27	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 29 年度の支援決定案件は 6 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。

### <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	○平成 29 年度に投資決定した 6 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。
(2) 収益性等の確保	○平成 29 年度に投資決定した 6 件について、 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

	<p>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 等の方法によって 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 29 年度に投資決定した 6 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 29 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
(1) 投資事業全体としての長期収益性の確保	<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 29 年度時点では 0.86 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>
(2) 投資事業全体として分散投資となること	<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</p>

	<p>いる。平成 29 年度までの支援決定案件については、①投資規模は数億円規模から数十億円規模まで扱い、平均投資規模は約 21 億円、②地域別の件数：アジア 10 件、欧米 5 件、中東 2 件、日本国内 4 件、全世界（インターネットの活用等）6 件、③業種別の件数：メディア・コンテンツ分野 9 件、食・サービス分野 10 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、分野横断が 1 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>OCJ 機構は、民間が投資をためらうようなハイリスクな事業（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>OCJ 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 29 年度までの案件では、約 72%（民間資金総額（※）1,460 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"> <li>・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。</li> <li>・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、監査役参加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</li> </ul>

	<p>及び議決から退出させる措置を講じている。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・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。</li> </ul> <p>○民間のノウハウ活用については、</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・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。</li> <li>・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導入。</li> </ul>
<p>(5) 政府の関係施策等との連携</p>	<p>○「未来投資戦略 2017」(平成 29 年 6 月 9 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実施している。</p> <p>○他機関との連携については、</p> <p>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 29 年 10 月に(独)中小企業基盤整備機構と、中小企業・小規模事業者等の海外販路開拓支援に係る業務の連携・協力に関する覚書を締結し、協力の一環として、CJ 機構の投資先(欧州「SAS ENIS」)の常設店舗を活用した販売支援を行った。</p> <p>②平成 30 年 3 月に支援決定を公表したミャンマー地上波放送事業においては、日本の魅力を伝えるコンテンツの充実</p>

	<p>化に貢献する CJ 機構と、番組政策・放送インフラ整備に貢献する（株）海外通信・放送・郵便事業支援機構との協調出資が行われている。</p>
--	--

### Ⅲ. 投資実行後の取組

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、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 29 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。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。

### Ⅳ. CJ 機構全体及び個別案件の KPI の達成状況

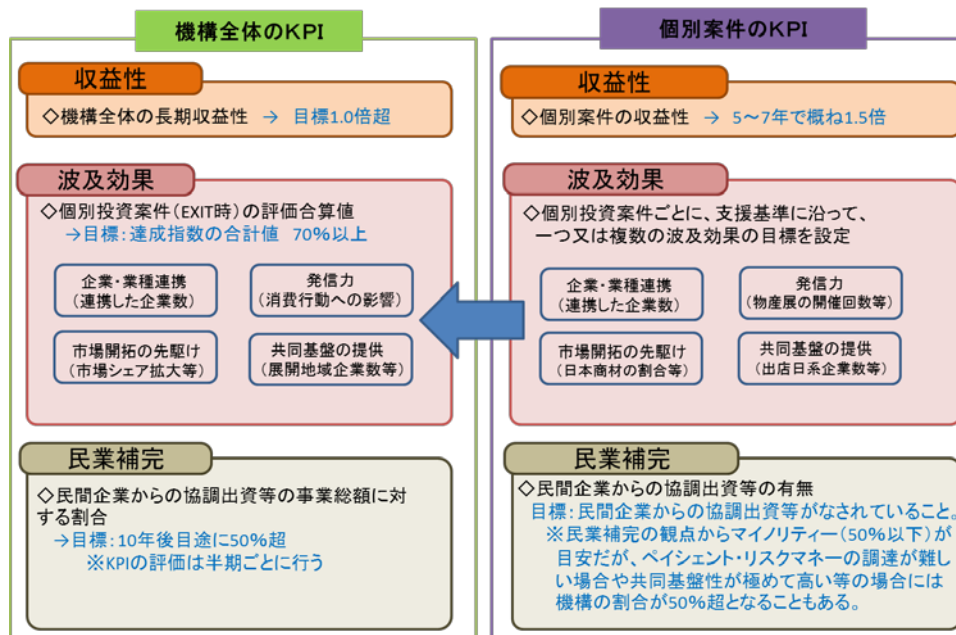
各官民ファンドは、平成 25 年 9 月にとりまとめられた「官民ファンドの運営に係るガイドライン」のもとに適切に運用されているかを検証するため、KPI を設定するとともに目標値達成に向けた取組を進めている。

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 29 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 0.86 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 29 年度までの案件では民間からの出資比率が約 72%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求められる。

個別案件における KPI の目標値については、監査役参加の下、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



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事業実施中であり、最終的な評価は今後実施。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 29 年度の出資金収入は、政府出資金として 229 億円の追加出資枠が措置されたが、支出の状況を踏まえ、追加出資を受けなかった。

表 3. 民間株主（平成 29 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 29 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	22,900,000,000	0
(項) 政府出資金	22,900,000,000	0
(項) 民間出資金	0	0
(款) 借入金	31,000,000,000	0
(款) その他	8,524,000	1,767,755,110
合 計	53,908,524,000	1,767,755,110

② 支出予算の分析（主な項目の説明）

<出資金支出>

平成29年度の出資金支出は、約89億円であり、予算額419億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などが理由である。今後は、資金の適切な運用に努めつつ、支援実績を着実に拡大していくことが期待される。

<事業諸費>

平成29年度の事業諸費は、約123百万円であり、予算額（約791百万円）から約668百万円の減額となっている。これは、調査費用、旅費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る。

<一般管理費>

平成29年度の一般管理費は、約1,581百万円であり、予算額（約2,140百万円）から約558百万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と実員との差により費用が低減した結果等によるものである。支援件数の増加及び事業の円滑化に向けて、引き続き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	41,900,000,000	8,929,675,357
(項) 借入金償還金	13,500,000,000	0
(項) 事業諸費	791,493,000	123,335,245
(目) 事業諸費	27,148,000	8,675,908
(目) 調査費用	629,440,000	55,828,313
(目) 旅費	80,905,000	58,831,024
(目) 支払利息	54,000,000	0
(項) 一般管理費	2,139,838,000	1,581,449,820
(目) 役職員給与	1,359,013,000	895,282,163
(目) 諸謝金	27,960,000	35,497,188
(目) 事務費	741,215,000	642,663,547
(目) 交際費	1,600,000	1,422,162
(目) 固定資産取得費用	10,050,000	6,584,760
合 計	58,331,331,000	10,634,460,422

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. 機構の運用改革について

CJ 機構は、設立から4年を経過する中、運営・ガバナンス上の課題を踏まえて、支援強化と運営の効率化に向けた改革を行った。

具体的には、支援決定にかかる期間の短縮に向けて、案件の投資類型に応じた標準処理期間を設定し、投資検討プロセスにおける特定の会議については、必要な場合に限り開催することで、内部プロセスの簡素化を行った。内部会議の役割についても明確化し、投資判断

と経営判断を峻別することで、検討プロセスの効率化に取り組んだ。

また、投資等の最終決定を行う海外需要開拓委員会について、経営判断からの最終決定を行う場としての機能を徹底するため、委員の交代を行った。

加えて、ガバナンスの改善に向けて、取締役会長、監査役、海外需要開拓委員会委員長からなる評価委員会を新設した。

機構が設立後の運営・ガバナンス上の課題を踏まえて、以上のような運用改革を進めていることは評価できる。

#### 4. 総括

本評価では、CJ 機構が平成 29 年度に実施した業務の実績評価を行った。

平成 29 年度においては、合計 6 件、約 93 億円の支援決定が行われ、前年度と比較して支援決定額及び実投資額が増加し、支援実績が拡大しているとともに、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 29 年度はコンテンツ分野への支援を進め、食やインバウンドなどの他分野への波及につなげる戦略的な取組となっていることは評価できる。

支援決定を行った案件については、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、適正な運営が行われている。

また、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・効率的な支援が行われている。

機構は設立から 4 年が経過し、運営・ガバナンス上の課題を踏まえ、支援強化と運営の効率化に向けた改革を推進していることは評価できる。他方で、機構の政策的意義の実現と収益性の向上にむけて、戦略的な投資を行える体制整備を更に進めていくことが重要である。

＜平成 29 年度に支援決定を行った案件概要＞

① 日本の農産物の輸出拡大

項目	内容
対象事業者	株式会社世界市場
支援公表月	平成 29 年 4 月
支援決定額	3.66 億円
事業概要	香港における日本の農産物の輸出販売事業を通じ、現地で顧客となる消費者の裾野を広げて新たな海外需要を開拓し、国内の農産物生産者に収益拡大機会として還元。また、この仕組みを広く活用可能な輸出拡大プラットフォームとして充実させ、国産農産物の販路拡大を促進。
支援基準の適合性	
(1) 政策的意義	すでに現地での評価が高い日本の農産物を、より手に取りやすい価格で投入することで、日本の優れた農産物への興味と購買習慣を喚起し、購入者層を広げ、輸出量を増やす。 日本各地から集めた農産物を取りまとめて輸出し、得られた収益を直接生産者に還元する。
(2) 収益性等の確保	【①適切な執行体制の確保】 国内で実績のある事業構造をベースとして、そのノウハウを活かして海外市場を開拓する。 【②民間事業者等からの資金供給】 複数の民間事業者により必要投資額の半分が拠出されている。 【③取得する株式等の処分の蓋然性】 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。
(3) 波及効果	【①様々な企業・業種との連携】 国内で確立した事業基盤を軸に海外出口を拡張しようとするものであり、生産者・物流・流通事業者との協業が見込める。 【②発信力】

	<p>現地のスーパーマーケットに、面的に日本の農産物を展開可能なプラットフォーム。幅広い層の現地生活者に対して訴求しうる。</p> <p>【③市場開拓の先駆け】</p> <p>一般の輸出取組構造と比較して、現地売価を抑えて設定できるコスト構造のシステムを用いて普及価格帯市場を開拓する。</p> <p>【④共同基盤】</p> <p>日本各地の農産物生産者が、本プラットフォームの活用を通じて従来より軽度の負担で海外市場に挑戦できる。</p>
大臣意見 (経済産業大臣)	<p>本事業の実施にあたっては、香港の小売店舗内直売所と国内の農作物生産者を効果的にマッチングし効率的な流通プラットフォームとなることで、香港での国産農産物の普及・輸出促進に寄与するとともに、海外における国産農産物展開のモデルケースとなるよう、適切に事業に取り組みきたい。</p>

## ② アジア広域でのライブホール展開

項目	内容
対象事業者	株式会社 Zepp ホールネットワーク
支援公表月	平成 29 年 4 月
支援決定額	50 億円
事業概要	日本のアーティストがライブ公演活動を通じて海外各地の消費者とのコミュニケーションを継続できる拠点として、国内と仕様を統一した「Zepp」をアジア各都市にて整備。国内ツアーの延長線上でアジア公演を行うことができる「アジア広域ライブホールネットワーク」を構築し、日本音楽産業の海外市場開拓を支援。
支援基準の適合性	
(1) 政策的意義	対象事業者は、アジアで国内外共通の標準施設・設備の供給により広域にて共通プログラムを低コストで実現できる環境の整備を通じ、中堅中小規模/個人も含む本邦アーティスト等に広域巡業（ツアー）での継続的な収益機会を提供。本邦アーティスト・

	<p>作品の海外認知度を高め、また、アジア各国からの来訪者が多い国内各都市においてライブエンタテインメントを通じたインバウンド需要も喚起。</p>
(2) 収益性等の確保	<p><b>【①適切な執行体制の確保】</b> 20年間にわたり国内9施設を開設・運営し、確立した施設運用体制を擁する対象事業者が、2020年前後を目途に、国内外10施設以上を新規に開設。</p> <p><b>【②民間事業者等からの資金供給】</b> 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><b>【③取得する株式等の処分の蓋然性】</b> 事業状況等に鑑み、自社株買い、共同出資者による買取り、第三者への売却等によるEXITを見込む。</p>
(3) 波及効果	<p><b>【①様々な企業・業種との連携】</b> 施設不足・高コスト等のハードルから海外での公演活動を躊躇している本邦の幅広いアーティスト・所属プロダクション・プロモーター等の、対象事業者の施設・サービス利用が見込まれる。</p> <p><b>【②発信力】</b> 広域巡業（ツアー）の公演開催地域・頻度を拡充することで、本邦アーティスト・作品の海外認知度を高める。</p> <p><b>【③市場開拓の先駆け】</b> 本邦アーティスト等が、対象事業者の施設・サービスを利用し、ライブ公演市場自体が未成熟なアジア各都市での出演機会を獲得。</p> <p><b>【④共同基盤】</b> 中堅中小規模/個人も含む本邦アーティスト等が、対象事業者の施設・サービス利用により、海外も含む広域巡業（ツアー）を継続的な収益機会とすることで公演活動の範囲・頻度を拡充。</p>
大臣意見 (経済産業大臣)	<p>本事業の実施にあたっては、我が国の音楽ライブエンタテインメントを中心としたクールジャパン発信拠点となることで、日本人</p>

	アーティストの海外進出に寄与するとともに、ライブエンタテインメントを通じたインバウンド消費を喚起するべく、適切に事業に取り組まれない。
--	---

### ③ 海外需要開拓を狙うベンチャーの創出・支援

項目	内容
対象事業者	500 Startups JP, L.P.
支援公表月	平成 29 年 6 月
支援決定額	約 11 億円
事業概要	本事業を通じ、CJ 機構として米国ベンチャーキャピタルと初めて連携し、クールジャパン分野で海外展開を目指すベンチャー企業へのシード投資を開始。これにより、クールジャパン分野において成長していく企業数の増加を図り、同分野の持続的発展に貢献。
支援基準の適合性	
(1) 政策的意義	対象事業者のミッションとして日本のスタートアップ企業の海外進出支援を掲げており、またクールジャパン分野で海外需要開拓予定のある企業へ一定額以上の投資を行うことで、クールジャパン分野の持続的発展に貢献。
(2) 収益性等の確保	<p>【①適切な執行体制の確保】</p> <p>最終投資意思決定は 500 Startups の米国側パートナー及び日本側パートナーで行い、CJ 機構は投資判断のオブザーブ権を保有。</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 2 月までの清算を見込む。</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、グローバルな起業家のネットワークに</p>

	<p>よる連携を図る。</p> <p><b>【②発信力】</b></p> <p>クールジャパン分野（コンテンツ・衣食住関連商品・サービス・先端テクノロジー・レジャー・教育・観光等）のベンチャー企業の海外進出をサポートし、日本の製品・サービスの魅力を消費者に発信。</p> <p><b>【③市場開拓の先駆け】</b></p> <p>クールジャパン分野における海外市場開拓支援の先駆けとなるシードステージ企業を支援。</p> <p><b>【④共同基盤】</b></p> <p>シードステージにある投資先中小企業や個人事業者に、500 Startups グループのグローバルネットワークを紹介することで、海外展開の足がかりを提供する。</p>
大臣意見 (経済産業大臣)	<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、クールジャパン分野での海外需要開拓に挑戦するシード段階のベンチャー企業に対して機動的な支援を行うことで、同分野における成長企業の増加に繋がるよう、適切に事業に取り組まれない。</p>

#### ④ 食・小売の発信プラットフォーム

項目	内容
対象事業者	Ichiba UK Limited
支援公表月	平成 29 年 10 月
支援決定額	約 5 億円
事業概要	<p>ロンドンにおいて、日本食の定番メニューをオープンキッチン形式で提供する飲食コーナーや、日本各地のユニークな食材・商材を販売する物販コーナー、さらには日本食材を使った調理デモンストレーションやプロモーション等が一体となった、賑わいのある日本食体験の空間を創出。「見る・食べる・感じる」を通して、</p>



	四季ある日本の豊かな食文化の魅力が体感できる場を目指す。
支援基準の適合性	
(1) 政策的意義	ロンドン最大級のショッピングセンターにおいて、40年の業歴を有するローカルプレーヤーが、地方のユニークな食材・商材を束ねて発信していくことで、英国ひいては欧州の市場開拓の先駆けとなる。
(2) 収益性等の確保	<p>【①適切な執行体制の確保】</p> <p>既にロンドンで小売及び外食事業を安定的に運営、確立した事業者との取り組みであり、投資先の経営体制は適正。</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拠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取り等による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>地方の中小サプライヤーに対して事業機会・販路拡大機会を提供するものであり、企業・業種を超えた連携がある。</p> <p>【②発信力】</p> <p>本件立地はロンドンで有数のショッピングセンターであり、海外消費者への高い発信力が見込まれる。</p> <p>【③市場開拓の先駆け】</p> <p>国内事業者の英国ひいては欧州進出を支援し、市場開拓の先駆けとなる。</p> <p>【④共同基盤】</p> <p>地方中小企業が生産した食材・商材も幅広く取扱うことで、当該</p>

	事業者の海外進出の足がかりとなる。
大臣意見 (経済産業大臣)	本事業の実施にあたっては、飲食や物販、体験等を組み合わせ、多角的かつ効果的に日本の食文化を発信するとともに、地域企業の商材を含めた幅広い商材展開が実現するよう、適切に事業に取り組まれない。

⑤ ASEANにおける中小外食企業の出店支援

項目	内容
対象事業者	GF CAPITAL PTE. LTD.
支援公表月	平成 29 年 12 月
支援決定額	5 億円
事業概要	中小外食企業が海外展開する際に、現地情報や人材の不足、初期投資の大きさ等がボトルネックとなっている。本事業はこのような悩みを抱える企業に対し、市場調査・物件確保・法人設立・契約交渉・許認可取得・人材採用・リース等、一連のサービスをワンストップで提供することで、企業の海外進出に係る負担の軽減を目指す。
支援基準の適合性	
(1) 政策的意義	全国各地で店舗を運営する、経営力は高いがリソースが限られた中小外食事業者を海外に展開。 国内で一定の業績を残している、市場で評価されている事業者を海外に展開し、現地生活者との接点を増加させる。 国内の中小外食事業者が、次なる成長の柱として海外の事業を立ち上げることで我が国の経済成長に寄与。
(2) 収益性等の確保	【①適切な執行体制の確保】 イニシアチブを取る共同出資者は上場企業であり、海外においてもすでにシンガポール・タイで一定の顧客が存在。その基盤を本投資で拡大する形で適正な執行体制確保を図っている。 【②民間事業者等からの資金供給】

	<p>本件を推進する事業の側が、必要となる事業費全体の半分以上を拠出する形。</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取り等の 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>業態を問わず、各種の中小外食・小売事業者を幅広く支援対象として連携が見込まれる。</p> <p>【②発信力】</p> <p>日本国内の、外食等のさまざまなブランドが現地に展開することで現地の消費者に多様な影響を与える。</p> <p>【③市場開拓の先駆け】</p> <p>国内事業者の出店にかかるボトルネックをまとめて解消する取組であり、事業者・ブランドが海外に展開するきっかけとなる。</p> <p>【④共同基盤】</p> <p>人的・資金的に限界がある中小事業者に対する海外進出時の支援をワンストップで提供する有効なプラットフォームとなる。</p>
大臣意見 (経済産業大臣)	<p>本事業の実施にあたっては、中小外食事業者の海外における出退店リスクを低減させ、新規出店を後押しすることで、日本の外食産業の海外におけるブランド向上につながるよう、適切に事業に取り組まれない。</p>

⑥ ミャンマー地上波放送事業

項目	内容
対象事業者	Dream Vision Co., Ltd.
支援公表月	平成 30 年 3 月
支援決定額	約 18 億円

<p>事業概要</p>	<p>本事業は、大河ドラマや民放テレビ番組を放送しているミャンマーのテレビ局である MNTV に、新たな日本コンテンツを提供するのみならず、日本の番組フォーマット利用等を通じた共同制作を行うとともに、スタジオ等の放送設備を整備。日本コンテンツの発信を通じ、日本・ミャンマー両国の関係強化に貢献するとともに、日本商材・サービスの魅力をアピールし需要開拓を目指す。</p>
<p>支援基準の適合性</p>	
<p>(1) 政策的意義</p>	<p>ミャンマーの消費者に対して、地上波放送という影響力のある形で効果的に日本商材・サービスの魅力を発信することで需要を開拓する。</p> <p>日本の魅力を現地語による地上波テレビ放送事業を通じて発信することで、日本商材の魅力をブランド化する。</p> <p>地方・中小企業も利用可能な放送を通じた日本商品のプロモーション・プラットフォームを構築する。</p>
<p>(2) 収益性等の確保</p>	<p>【①適切な執行体制の確保】</p> <p>適切な事業パートナーとの提携体制を構築している。</p> <p>【②民間事業者等からの資金供給】</p> <p>現地民間事業者が、必要となる事業費全体の過半を拠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等による EXIT を見込む。</p>
<p>(3) 波及効果</p>	<p>【①様々な企業・業種との連携】</p> <p>日系のコンテンツホルダー、制作会社、広告主等、様々な企業・業種の事業者がリソースを提供するプラットフォームになりうる。</p> <p>【②発信力】</p> <p>ミャンマーの消費者に対して、地上波放送という形で効果的に日本の魅力を発信することが可能。</p>

	<p>【③市場開拓の先駆け】</p> <p>日系メディアの海外での地上波放送事業参画はこれまで限定的なものにとどまっており、ミャンマーでは本件が初の本格進出事例となる。</p> <p>【④共同基盤】</p> <p>これまで魅力的な商材・観光資源等を持ちながらも、単独では海外に出られなかった日系の地域・中小企業・地方自治体も利用可能なプラットフォームとなる。</p>
大臣意見 (経済産業大臣)	<p>本事業の実施にあたっては、現地の流動的な事業環境に留意しつつ、多様な日本のコンテンツを三割程度放送することを通じて、日本の商材・サービスの市場開拓に貢献するとともに、地方も含めたインバウンド需要の開拓につながるよう、適切に事業に取り組まれない。</p> <p>特に、番組製作会社としての事業を行うにあたっては、収益性の確保に最大限留意するとともに、日本のコンテンツを三割程度放送することに繋げ、新放送法の運用開始後は、放送事業会社への移行に最大限努められたい。</p>

(参考) 訪日外国人向けエンタテインメント発信 (※)

項目	内容
対象事業者	クールジャパンパーク準備株式会社 (現: クールジャパンパーク大阪株式会社)
支援公表月	平成 30 年 3 月
支援決定額	12 億円
事業概要	訪日外国人旅行者 (以下、訪日客) の体験需要が拡大する中、年間を通じて多くの訪日客が訪問する大阪城公園内に設立する劇場の運営を行い、様々なジャンルのエンタテインメントを訪日客も楽しめるようノンバーバルや多言語対応したものも含めて発信。訪日客にクオリティの高い日本のエンタテインメントを体験

	<p>できる機会を提供するとともに、その魅力を広く海外に発信し、訪日客数及びインバウンド需要の拡大を目指す。</p>
<p>支援基準の適合性</p>	
<p>(1) 政策的意義</p>	<p>日本の伝統芸能から最新ポップカルチャーまで体験型観光の需要を満たし、訪日外国人に対する海外需要を多面的に開拓する。所得の増加とともにモノ消費から体験消費へと移行する海外消費者に対して、体験型観光の機会を提供することで日本の魅力を効果的に発信し、日本の魅力を高める。</p> <p>インバウンド需要増を通じて地域経済など日本国内の経済成長に繋げる。</p>
<p>(2) 収益性等の確保</p>	<p>【①適切な執行体制の確保】</p> <p>株主以外の者を社外取締役として選任し、新会社の独立した意思決定メカニズムを構築。また、プロジェクト遂行に必要なプロパ一人材を配置。</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>事業状況等に鑑み、共同出資者による買取り等のEXITを見込む。</p>
<p>(3) 波及効果</p>	<p>【①様々な企業・業種との連携】</p> <p>様々な業種の事業者・企業がプロジェクトに参画。</p> <p>【②発信力】</p> <p>日本のエンタメコンテンツのショーケースとなる新たな施設であり、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】</p> <p>体験消費へと移行する海外消費者に対して、体験型観光の機会を提供することで海外需要を開拓する。</p> <p>【④共同基盤】</p>

	<p>様々なサイズの劇場を保有することで中小の興行主に対しても公演の場を提供し、こうした事業者が海外需要から収益を獲得する足がかりとなる。</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、日本の伝統芸能から最新のポップカルチャーまで幅広く魅力的なコンテンツを発信するとともに、外国人向けツアー形成や多言語化などの関連事業と効果的に連携することで、インバウンド消費拡大につながるよう、適切に事業に取り組まれない。</p>

(※) 支援決定日は平成 28 年度 (平成 29 年 2 月) だが、支援決定公表日が平成 29 年度 (平成 30 年 3 月) であり、前回までの実績評価では掲載がされていないため掲載。