

令和2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

経済産業大臣は、株式会社海外需要開拓支援機構法（以下「法」という。）第35条に基づき、株式会社海外需要開拓支援機構（以下「CJ機構」という。）の事業年度ごとの業務の実績について評価を行うこととされている。

今回は、第8期目となる令和2年度（令和2年4月1日から令和3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機構のKPIの進捗状況
- V. 収入・支出予算の適切な執行

3. 具体的な評価

I. 支援決定等の実績

令和2年度は、支援決定を8件行い、支援決定額は約115億円であった。また、令和2年度の実投資額は113億円であった。その結果、令和2年度末までの累計では、支援決定件数は51件、支援決定額は1,072億円、実投資額は856億円となった。

前年度と比較すると支援決定件数・額等は減少しているが、これは、特に令和2年11月頃からの世界的な新型コロナウイルス感染症の再拡大や変異株の流行によりコロナ禍の長期化・不透明感が強まってきた状況を踏まえ、新たな投資判断がより慎重に行われたことによるものである。

表 1. 令和 2 年度までの支援決定等の実績

	支援決定額	実投資額		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	154 億円	89 億円		8	10	0
平成 30 年度	55 億円	108 億円		3	4	2
令和元年度	295 億円	237 億円		11	10	5
令和 2 年度	115 億円	113 億円		8	7	2
累計	1,072 億円	856 億円		51	48	10

※ 支援決定と実際の投資実行は必ずしも同じ年度ではない。また、投資実行件数は、各年度に投資実行を開始した投資案件の件数。

II. 支援基準との適合性

法第 23 条に基づき、経済産業大臣は、CJ 機構が支援決定を行うに当たって従うべき基準（以下「支援基準」という。）を定めている。また、法第 24 条に基づき、CJ 機構は、経済産業大臣の定める支援基準に従って支援決定しなければならないとされており（同条第 1 項）、支援決定しようとするときは、あらかじめ、経済産業大臣にその旨を通知し、意見を述べる機会を与えなければならないとされている（同条第 2 項）。なお、支援の対象となる

事業者及び支援の内容の決定は、法第 16 条に基づき、海外需要開拓委員会が行うこととされている（同条第 1 項）。

令和 2 年度の支援決定案件は 8 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。これら全ての案件について、法の規定を踏まえ、海外需要開拓委員会において支援基準への適合が確認され、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。

また、以下に記載のとおり、CJ 機構が対象事業活動支援を行うに当たり、安定的な業務運営を確保する等の観点から必要な事項（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）に取り組んでいる。

（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、平成 31 年 4 月に累積損失解消のための数値目標・計画（以下「投資計画」という。）を策定・公表した。</p> <p>○令和 2 年度の投資額は 113 億円、累積損益は▲231 億円であり、投資計画の年度投資計画額（181 億円）に対して 68 億円下回り、累積損益計画額（▲224 億円）に対しては 7 億円下回った。</p> <p>○投資計画額との差額（▲68 億円）については、新型コロナウイルスの影響を踏まえ、新たな投資判断が慎重に行われた結果であるが、令和元年度と令和 2 年度の 2 年間の合計額（350 億円）で見れば、当該 2 年間の計画額（362 億円）と近い水準となっている。また、累積損益計画額との差額（▲7 億円）については、計画策定時の平成 30 年度決算見込みと実績の差（▲7 億円）によるものである。</p> <p>○また、令和 2 年度においては、売上総利益がプラスに転じるとともに、最終損益も改善するなど収益性が改善に向かっている。</p>

	<p>○引き続き、政策性・収益性の面で意義のある案件の組成、既存案件の価値向上の強化といった取組を行うことが求められる。</p>
<p>(2) 投資事業全体として分散投資となること</p>	<p>OCJ 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。令和2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100億円以上の規模まで扱い、②地域別の件数：アジア19件、欧米10件、中東2件、日本国内5件、全世界（インターネットの活用等）15件、③業種別の件数：メディア・コンテンツ分野16件、食・サービス分野14件、ライフスタイル・ファッション分野12件、インバウンド分野7件、分野横断・その他が2件となっており、適切に分散した投資が行われている。</p>
<p>(3) 民業補完</p>	<p>OCJ 機構は、民間企業だけではリスクを取るのが困難であって、政策性が高く、同時に、中長期的には収益が見込める事業に対して、民間との協調出資等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、民業補完の原則により、実出融資額に対する民間企業等からの出融資額の比率を、令和15年度末に1.3倍とすることを目標としている。令和2年度末において、当該比率は約1.6倍（民間企業等からの出融資額は1,727億円）となっており、令和15度末に達成すべき目標を上回る水準で、民間からの協調出資等を誘発している。</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、個々の案件の支援基準の充足を確認した上で支援決定の審議及び議決を行っている。 ・海外需要開拓委員会では、中立的な支援決定の審議及び議決を行うため、監査役参加の下で相手事業者と海外需要開

	<p>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。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・支援決定案件に対するフォローアップ等については、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政策的意義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。 ・平成 30 年 6 月に体制を変更し、代表取締役社長 CEO、専務取締役 COO 兼 CIO を選任。クールジャパンに関係する業界やグローバルな投資に通じた経営陣の知見を活用し、案件組成の強化や既存案件の価値向上の強化をはじめとする改革を実施している。 ・職員については、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している。なお、役員の退職金制度は存在しない。
<p>(5) 政府の関係施策等との連携</p>	<p>○令和 2 年度においては、「成長戦略フォローアップ」（令和 2 年 7 月 17 日閣議決定）及び「知的財産推進計画 2020」（令和 2 年 5 月 27 日知的財産戦略本部決定）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が実施されている。</p>

Ⅲ. 投資実行後の取組

CJ 機構では、月次や四半期で財務情報を用いて定期的な数値管理を実施するとともに、投資先への社外取締役の派遣や投資先から定期的な事業説明を受けることなどを通じて、投資先企業の状況を随時把握している。

これらの情報を踏まえ、CJ 機構内で投資実行を担う投資戦略グループから、投資案件の評価等を担う投資管理部に対して、各案件の状況について月次で情報共有を行うとともに、四半期毎に専務取締役 COO 兼 CIO を議長として、投資戦略グループと投資管理部からなるモニタリング会議を開催し、事業の進捗確認や必要な対応策の議論を行うこととしている。

さらに、モニタリング会議における議論を踏まえ、四半期毎に、代表取締役社長を委員長とし監査役も参加して、投資管理委員会を開催し、投資案件の評価や対応策の議論を行っている。

その上で、最終的に、投資案件の株式処分の決定等を担う海外需要開拓委員会にも状況報告を行うなど、複層的なチェック体制を構築している。

このような体制の下で、令和 2 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に取り組んでいる。政策目的の実現と収益性の向上にむけて、引き続き、既存案件の価値向上を着実に進めていくことが重要である。

IV. CJ 機構の KPI の進捗状況

CJ 機構は、「官民ファンドの運営に係るガイドライン」（平成 25 年 9 月 27 日 官民ファンドの活用推進に関する関係閣僚会議決定）に基づき、令和元年度以降の活動に係る KPI として、機構の投資により海外展開等を行った企業数、民間企業との連携数、民間企業等からの出融資の合計及び累積損益を設定しており、その進捗状況については表 2 のとおりである。

これらの KPI の達成に向けて、引き続き、政策性・収益性の面で意義のある案件の組成や、既存案件の価値向上に向けた取組を強化していくことが求められる。

表 2. CJ 機構の KPI

● KPI 1-1(政策目的)の設定内容

指標①: 機構の投資により海外展開等を行った企業数

機構の投資によって、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、例えばコンテンツ(目標4, 8)、衣食住関連商品(目標11,12,14,15)、サービス、観光・レジャー(目標8,11,12)、地域・伝統産品(目標8,12)、教育(目標4,17)等の海外展開等を行った企業数を計測するもの。

● KPIの進捗状況 (令和3年3月末時点)

			R3/3 (実績)	KPI設定にあたっての考え方
KPI 1-1	政策目的	(上記参照)	(社) 4,215	機構の投資によって、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の海外展開等を行った企業数。過去4年間の実績値から年平均値(約500件)を算出し、毎年度同数増加するものとして計画値を設定。
KPI 1-2	エコシステム	民間企業との連携	(社) 40	機構が、投資先に対して民間企業等とのビジネスマッチング、共同投資家・経営人材・コンサルの紹介等の経営支援を実施し成約した場合の当該民間企業等を計数。平成30年度(2018年度)の実績値(5件)を踏まえ、毎年度同数増加するものとして計画値を設定。
KPI 1-3	呼び水 ^(注)	出融資の合計	(倍) 1.6	改革工程表2020を踏まえた改善計画に従い、機構が令和10年度(2028年度)まで毎年度投資を実行し、投資額と同額の民間出資額を誘発する計画。
		出資のみ	(倍) 1.4	
KPI 2	累積損益		(億円) ▲231	改革工程表2020を踏まえた改善計画に従い、機構が令和10年度(2028年度)まで毎年度投資を実行し、事業終了年度(令和15年度(2033年度))に一定の利益剰余金を計上する計画。

(注)「呼び水」は「ファンドの実出融資額」に対する「誘発された民間企業等からの出融資額」の比率

(参考) 次回以降のマイルストーンの設定状況 ※令和3年9月にKPI修正を実施

			R6/3 (MS)	R11/3 (MS)	R16/3 (KPI)
KPI 1-1	政策目的	(社)	4537	7037	8037
KPI 1-2	エコシステム	民間企業との連携	(社) 30	55	65
KPI 1-3	呼び水	倍率(出融資の合計)	(倍) 1.4	1.3	1.3
		出資のみ	(倍) 1.3	1.2	1.2
		誘発額(出融資の合計)	(億円) 2,189	2,951	2,951
		出資のみ	(億円) 1,903	2,665	2,665
KPI 2	累積損益	(億円)	▲298	▲90	148

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 3 か月以内に、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）。令和 2 年度の収入・支出予算の状況については以下のとおり。

① 収入予算について（主な項目の説明）

<出資金収入>

令和 2 年度においては、CJ 機構による投資実行の状況を踏まえ、令和 2 年度の財政投融資計画における CJ 機構への産業投資枠 230 億円のうち、150 億円の出資を受けた。

（なお、差額 80 億円のうち 40 億円については、支援決定先の受入準備が整わなかったため、年度内の出資を取りやめ、次年度の出資枠として繰り越すこととした。）

<借入金>

令和 2 年度に借入金は生じていない。

表 3. 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	23,000,000,000	15,000,000,000
(項) 政府出資金	23,000,000,000	15,000,000,000
(項) 民間出資金	0	0
(款) 借入金	34,000,000,000	0
(款) その他	23,299,000	5,135,357,525
合 計	57,023,299,000	20,135,357,525

② 支出予算について（主な項目の説明）

<出資金支出>

令和2年度の出資金支出は、約113億円であり、予算額400億円の範囲内で執行されている。

なお、予算額と実績額の差については、新規案件の組成において、政策目的の実現と収益性確保の観点から一層の精査を行ったことや、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、出資時期を慎重に見極めていることなどが理由である。引き続き、資金の適切な運用に努めつつ、政策目的の実現と収益性向上にむけて、案件組成を着実に進めていくことが重要である。

<事業諸費>

令和2年度の事業諸費は、約321百万円であり、予算額（約927百万円）から約607百万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る。

<一般管理費>

令和2年度の一般管理費は、約1,833百万円であり、予算額（約2,496百万円）から約662百万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。政策性・収益性の面で意義ある投資案件の組成及び事業の円滑化のため、優れた人材の確保を進めていくことが重要である。

表 4. 支出データ

科目	支出予算額	支出決定済額
	円	円
(項) 出資金	40,000,000,000	11,273,282,715
(項) 借入金償還金	17,000,000,000	0
(項) 事業諸費	927,465,000	320,899,243
(目) 事業諸費	25,030,000	18,159,366
(目) 調査費用	753,440,000	299,435,685
(目) 旅費	80,995,000	3,304,192
(目) 支払利息	68,000,000	0
(項) 一般管理費	2,495,823,000	1,833,429,512
(目) 役職員給与	1,330,688,000	845,494,517
(目) 退職手当	77,113,000	13,537,962
(目) 諸謝金	32,419,000	24,715,580
(目) 事務費	1,054,003,000	949,676,552
(目) 交際費	1,600,000	4,901
合 計	60,423,288,000	13,427,611,470

なお、CJ 機構が保有する現預金については、令和元年度決算において 6,399 百万円が繰り越され、令和 2 年度における上記収入・支出により、令和 2 年度決算において 13,106 百万円が繰り越された。

以上を踏まえ、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。

4. 総括

令和2年度は、世界的な新型コロナウイルスの感染拡大により、人の移動や物流が大いに制限され、CJ機構による海外需要開拓の取組にも大きな影響を及ぼす1年となった。CJ機構においては、リスクを最小限に抑えるため、既存の投資案件については、足元の状況を適時に把握・分析し、リスクが高まっている案件について財務基盤の強化等の対応策の検討、事業計画の変更等の取組を行うとともに、新規の投資判断については、コロナ禍となる前に策定した投資計画額を下回ることもあったものの、コロナ禍の長期化・不透明感を踏まえ、より慎重に行って支援基準に適合した事業への支援決定を行うなど、状況に応じて臨機応変に取り組んでいることは評価できる。

また、投資先との関係については、コロナ禍で移動が制約される中でも、オンラインツールの活用による適時のコミュニケーション・経営状況の把握などが実施できており大きな支障が生じている状況にはなく、個々の投資先の状況を注視し複層的な体制でモニタリングを適切に行いつつ、「官民ファンドの運営に係るガイドライン」に基づくKPIの達成に向けて、案件の進捗状況等に応じた対応に取り組んでいる。さらに、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と認められる。

変異株の流行など引き続きコロナ禍での世界における経済活動の状況等に留意する必要がある中で、令和2年度の投資額及び累積損益が計画を下回ったことにより、コロナ禍となる前に策定した投資計画の見直しが急務となった。（なお、令和3年5月に改善計画を策定済み。）今後は、新型コロナウイルスの影響による消費行動の変容やデジタルシフトといった市場環境の変化を踏まえ、特に、CJ分野のデジタルトランスフォーメーション、日本企業の海外展開を支えるオンラインプラットフォーム、観光サービスの高付加価値化など、ポスト・コロナ時代に適応した新たな価値の創造につながる事業に対するリスクマネー供給による新規案件の組成に取り組むことが必要である。さらに、投資回収の本格化に向けて、投資先企業の経営・財務支援やビジネスマッチングなどのバリューアップの取組や適切なEXITの判断にも一層注力していく必要があることから、引き続き、政策目的の実現と収益性の向上を着実に進めていくことが重要である。

<令和2年度に支援決定を行った案件概要>

① 現地ツアー・アクティビティ予約・販売プラットフォームへの追加支援

項目	内容
対象事業者	KKday.com International Company Limited
支援公表月	令和2年9月
支援決定額	15百万US\$ (17億円相当)
事業概要	アジアを中心に旅行中の体験型ツアー等を手軽に予約・決裁できるオンラインサービスを展開する事業に対し、環境変化に対する成長資金とするとともに、財務基盤の更なる強化を図ることを目的として追加の支援を行う。
支援基準の適合性	
(1) 政策的意義	日本の体験型ツアー・アクティビティの企画・販売により、日本の優れた観光資源を海外に発信し、訪日旅行客の需要を開拓するとともに、KKdayによる質の高い体験型ツアー・アクティビティを通じて日本の観光の魅力を世界に発信し、訪日旅行のブランド化につなげる。
(2) 収益性等の確保	<p>【①適切な執行体制の確保】</p> <p>豊富な経験を持つ経営陣が事業運営を行うとともに、多様な株主によるガバナンス体制が整備されている。</p> <p>【②民間事業者等からの資金供給】</p> <p>複数の民間事業者から出資が行われている。</p> <p>【③取得する株式等の処分の蓋然性】</p> <p>事業状況に鑑み、株式の売却によるEXITを見込む。</p>
(3) 波及効果	<p>【①様々な企業・業種との連携、②発信力、③市場開拓の先駆け】</p> <p>地方や都市圏のバス会社やツアー会社など関連事業者と連携し、東アジアからの訪日旅行客向けに日本の体験型ツアー・アクティビティを発信し、訪日旅行客数の増加や訪日旅行客の旅行支出額の上昇に貢献することで、訪日旅行の市場拡大につなげる。</p>

	<p>【④共同基盤】</p> <p>地方の中小企業が訪日旅行者へサービス提供を目指す際に必要となる、訪日旅行者の地方送客の基盤を提供する。</p>
大臣意見 (経済産業大臣)	<p>本事業の実施にあたっては、引き続き、旅行中の体験型ツアー等を東アジアの旅行者に提供するプラットフォームと協業することで、日本の観光コンテンツの更なる発信につなげるとともに、現地市場データの取得や日本企業による活用が可能となるように努めつつ、当該プラットフォームと地方自治体や中小事業者とのつながりを拡大させ、訪日旅行者による観光消費額の向上につなげるよう、適切に事業に取り組まれない。</p>

② 北米における日本アニメ作品のライセンス事業への追加支援

項目	内容
対象事業者	Sentai Holdings, LLC
支援公表月	令和2年9月
支援決定額	3.6百万US\$ (4億円相当)
事業概要	日本のアニメ作品の配信やDVD・ブルーレイ、関連グッズの販売などを行う事業者を通じた日本の中小アニメ事業者の北米展開を支援する事業に対し、環境変化に対する成長資金とするとともに、財務基盤の更なる強化を図ることを目的として追加の支援を行う。
支援基準の適合性	
(1) 政策的意義	アニメ作品の高品質なローカライゼーションを通じて、ニッチ市場向けの作品や先進的な取組を行うアニメ作品についても丁寧にファンを獲得し、インターネットでの動画配信やDVD・ブルーレイ、グッズ販売といった多様な手法で現地展開できるため、日本のアニメの海外需要開拓につながる。
(2) 収益性等の確保	<p>【①適切な執行体制の確保】</p> <p>豊富な経験を持つ経営者が経営を担う。</p>

	<p>【②民間事業者等からの資金供給】 既存株主が引き続き持分を保有する。</p> <p>【③取得する株式等の処分の蓋然性】 事業状況に鑑み、株式の売却による EXIT を見込む。</p>
(3) 波及効果	<p>【①様々な企業・業種との連携】 日本の様々なコンテンツ関連事業者と協業を行う。</p> <p>【②発信力】 インターネットでの動画配信や DVD・ブルーレイ、グッズ販売といった多様な手法により、海外消費者に影響を与える発信力を有する。</p> <p>【③市場開拓の先駆け】 アニメ作品の高品質なローカライゼーションを通じて、ニッチ市場向けの作品や先進的な取組を行うアニメ作品についても丁寧にファンを獲得することができ、地域で制作されるアニメ作品も含め、海外市場シェアの拡大に資する。</p> <p>【④共同基盤】 高品質なローカライゼーションや多様な配信・販売手法により、中堅・中小のコンテンツ関連事業者が海外展開する際に必要となる共同基盤を提供する。</p>
大臣意見 (経済産業大臣)	<p>本事業の実施にあたっては、引き続き、北米を中心に英語圏に対して日本のアニメの配信や関連商品の販売等を行う米国企業と協業することで、日本のアニメや関連商品の更なる海外展開を促進するのみならず、現地での動画配信や関連商品の販売に関するデータを活用することにより、現地の需要を踏まえた日本のアニメの制作や関連商品の販売につなげるよう適切に事業に取り組まれない。</p>

③ 日本のモノ・サービスの販売を促進するデジタル・マーケティング事業

項目	内容
対象事業者	Vpon Holdings 株式会社
支援公表月	令和 2 年 9 月
支援決定額	20 百万 US\$ (22 億円相当)
事業概要	アジア全域でモバイルユーザーに直接リーチするデジタル広告網を活用した事業に強みを持つ企業への出資を通じて、越境及びインバウンド消費に向けたショッピング施設、ファッション、化粧品、食品、交通など、日本のモノ・サービスの魅力がより効果的・効率的に、中華圏を中心とするアジアに発信されることによる、新たな需要開拓を目指す。
支援基準の適合性	
(1) 政策的意義	中華圏を中心としたモバイルユーザーのビックデータを活用することで、日本の優れた商品・サービスの海外需要の開拓と魅力の向上につながる。 また、中華圏モバイルユーザーに対する効果的・効率的な観光資源の魅力発信を通じて、これまで誘客ができていない地方への訪日旅行客の誘致を通じて地域経済に貢献する。
(2) 収益性等の確保	【①適切な執行体制の確保】 デジタルマーケティング業界での経験豊富な知見と、日本国内における関係機関と長期的な関係を有する経営陣が参画している。 【②民間事業者等からの資金供給】 ベンチャーキャピタルからの出資に加え、日本の上場 E C 企業からも出資を受けている。 【③取得する株式等の処分の蓋然性】 事業状況に鑑み、株式の売却による EXIT を見込む。
(3) 波及効果	【①様々な企業・業種との連携、②発信力、③市場開拓の先駆け】 Vpon の持つオンライン広告プラットフォームを通じて、日本の優れた観光資源の魅力を中華圏ユーザーへの直接の発信に繋げ

	<p>る。また国内観光関連事業者により企画・制作されたコンテンツを同社連携のメディア・プラットフォームに発信することで、訪日旅行客数の増加等に貢献する。</p> <p>【④共同基盤】</p> <p>Vpon が、地方の中小企業や公共団体とデジタルマーケティング戦略の立案において連携することにより、今後の観光産業の持続的成長の軸となるデジタルマーケティング戦略の基盤形成に貢献することを目指す。</p>
大臣意見 (経済産業大臣)	<p>本事業の実施にあたっては、アジアにおける消費者のデータを活用したデジタルマーケティングを促進する事業者と協業し、日本の生活文化の特色を生かした魅力ある商品やサービスの情報をアジアの消費者の需要を踏まえて効果的に発信するとともに、地方公共団体や中小事業者等との連携を拡大させ、訪日旅行客による観光消費額の向上につなげるよう、適切に事業に取り組みたい。</p>

④ 日本の素材・技術などを活用した家具・ライフスタイル商品ブランド

項目	内容
対象事業者	Stellarworks International Co., Ltd.
支援公表月	令和2年9月
支援決定額	36.2百万US\$ (40億円相当)
事業概要	世界中のラグジュアリーなホテル、レストラン、オフィスなどに日本の素材や生産技術などを取り入れた家具・ライフスタイル商品を製造販売する事業に出資し、同社の有するブランド力とグローバル販路を活用した日本の素材・商材が世界に向けて継続的に発信されるプラットフォームの創出を目指す。
支援基準の適合性	
(1) 政策的意義	欧米やアジアを中心とした諸外国において、多くの取引先を有する Stellarworks への支援により、日本のものづくりや素材の魅

	<p>力を海外に広く発信するとともに、日本の素材・製品の継続的な世界への発信を通じた日本国内の各地域におけるものづくりの活性化に貢献することで、海外需要の獲得につなげる。</p>
(2) 収益性等の確保	<p>【①適切な執行体制の確保】 経験豊富かつ幅広いネットワークを有する経営陣が引き続き牽引。</p> <p>【②民間事業者等からの資金供給】 創業者の株式保有に加え、引き続き民間ファンドからの出資を受ける。</p> <p>【③取得する株式等の処分の蓋然性】 事業状況に鑑み、株式の売却による EXIT を見込む。</p>
(3) 波及効果	<p>【①様々な企業・業種との連携、②発信力、③市場開拓の先駆け】 Stellarworks が有する海外販路を活かし、日本産品を高い購買力を有する消費者層に認知させるとともに、同社が持つ SNS を活用した定期的な発信を通じ、海外市場における需要の拡大に貢献する。</p> <p>【④共同基盤】 日本の素材・伝統工芸品メーカーなどとコラボレーションした家具の販売等の取組強化により、日本の素材・商材が継続的に海外へと展開されるための基盤を提供する。</p>
大臣意見 (経済産業大臣)	<p>本事業の実施にあたっては、日本の技術やデザイン、素材を使った家具の製造、販売や日本で生産する日用品のデザイン、販売等を行う事業者と協業することで、日本の生活文化の特色を生かした魅力ある製品の掘り起こしや海外展開を進めつつ、日本のデザインや技術、素材の魅力を海外へ発信し、ブランド価値向上につなげるよう、適切に事業に取り組まれない。</p>

⑤ 日本発「デザイン×テクノロジー」を活かした近距離モビリティ

項目	内容
対象事業者	WHILL 株式会社
支援公表月	令和3年5月
支援決定額	15億円
事業概要	日本発のデザインとテクノロジーの力を活かした近距離モビリティの企画・開発・販売事業への出資を通じて、日本製品のデザイン力発信を支援する。
支援基準の適合性	
(1) 政策的意義	日本発のデザインとテクノロジーの力を活かした近距離モビリティへの出資を通じ、デザインとテクノロジーの力で世界へ挑戦する日本企業が後続し、日本各地のものづくり工場の世界への技術力発信につなげる。
(2) 収益性等の確保	<p>【①適切な執行体制の確保】</p> <p>大手自動車メーカー出身のデザイナー及び大手企業出身のエンジニアが創業し経営陣の中核を担うなど、適切な経営体制を確保している。</p> <p>【②民間事業者等からの資金供給】</p> <p>国内ベンチャーキャピタルや事業会社が出資。</p> <p>【③取得する株式等の処分の蓋然性】</p> <p>事業状況に鑑み、株式の売却による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>町工場や部品提供企業との連携に加え、自動運転モデルの実証等で空港や病院、地方のインバウンド施設などとの幅広い連携が見込まれる。</p> <p>【②発信力、③市場開拓の先駆け】</p> <p>世界有数のデザイン賞において表彰されるWHILLのプロダクトをモデルケースとして、将来的にデザインとテクノロジーの力で</p>

	<p>世界へ挑戦する日本企業の更なる創出を目指す。</p> <p>【④共同基盤】</p> <p>国内の高い技術力を持つ町工場や部品提供企業と連携している。</p>
大臣意見 (経済産業大臣)	<p>本事業の実施にあたっては、日本文化の特色を生かした魅力あるデザインと高度な技術によるパーソナルモビリティ及び関連サービスの海外展開を支援することにより、日本のデザインと技術に対する海外での評価を一層広めるとともに、安全対策に十分配慮しつつ、日本発パーソナルモビリティの普及とブランド価値向上を推進し、国内の関連産業との協業拡大につなげるよう、適切に事業に取り組まれない。</p>

⑥ 日本のテキスタイルを活かした NY 発ファッションブランドへの追加支援

項目	内容
対象事業者	M. M. LaFleur Inc.
支援公表月	令和 2 年 9 月
支援決定額	3 億円
事業概要	日本のテキスタイルを活かした NY 発ファッションブランドへ、環境変化に対する成長資金とするとともに、財務基盤の更なる強化を図ることを目的として追加の支援を行う。
支援基準の適合性	
(1) 政策的意義	<p>米国で事業展開する日本人デザイナーによるファッションブランドを支援し、国内生地・素材メーカーとの取引を拡大させることで、日本の優れた生地・素材を利用したファッションに対する現地需要を開拓し、海外における日本の魅力を高めることにつながる。また、国内の生地・素材メーカーの多くは地方に所在しており、対象会社に対する原材料の販売が増加することで、日本の地域経済に貢献する。</p>

(2) 収益性等の確保	<p>【①適切な執行体制の確保】</p> <p>取締役のうち過半数として、アパレル事業や EC 事業の実績がある社外取締役が参画している。</p> <p>【②民間事業者等からの資金供給】</p> <p>ベンチャーキャピタルや個人投資家から出資を受けている。</p> <p>【③取得する株式等の処分の蓋然性】</p> <p>事業状況に鑑み、株式の売却による EXIT を見込む。</p>
(3) 波及効果	<p>【①様々な企業・業種との連携、②発信力、③市場開拓の先駆け】</p> <p>国内の様々な生地・素材メーカーと連携し、日本の優れた生地・素材を利用したファッションの魅力を現地の消費者に発信することで、市場の拡大につながる。</p> <p>【④共同基盤】</p> <p>対象会社のブランド及び商品が、独力で米国への展開が困難な地方の小中規模生地・素材メーカーの共通基盤として機能することで、小中規模の国内メーカーの海外進出を後押しする。</p>
大臣意見 (経済産業大臣)	<p>本事業の実施にあたっては、引き続き、日本製素材を用いてファッション製品を販売する米国企業と協業することで、国内素材メーカーと同社の取引拡大を促進し、日本製素材のブランド力向上を図ることで、海外展開につなげるとともに、支援先事業者の持つデータの活用やデザイナー等との連携により、現地市場に適した素材の開発につなげるよう、適切に事業に取り組まれない。</p>

⑦ デザイナーズブランド育成プラットフォーム事業

項目	内容
対象事業者	株式会社 IMCF
支援公表月	令和3年4月
支援決定額	13億円

事業概要	新鋭デザイナーを発掘し、投資したうえで経営管理やプロモーション等、クリエイション以外の全業務の支援を行う IMCF へ出資し、日本のデザイナーズブランドの競争力を高め、世界のファッション業界におけるプレゼンスを向上させる。
支援基準の適合性	
(1) 政策的意義	<p>国内外で伸びしろがある日本のデザイナーズブランドを、IMCF のプラットフォーム上で、経営管理面やデジタル対応力を強化するとともに、海外進出を支援することで、国内外でのプレゼンス向上に寄与する。</p> <p>また、国内外で競争力・継続性がある日本ブランドを育成することで、日本のファッション業界の活性化に貢献する。</p>
(2) 収益性等の確保	<p>【①適切な執行体制の確保】</p> <p>経験豊富な経営陣が牽引するとともに、実績を有する外資系戦略コンサルタントが社外取締役として本件に関与している。</p> <p>【②民間事業者等からの資金供給】</p> <p>複数の国内大手 VC が出資している。</p> <p>【③取得する株式等の処分の蓋然性】</p> <p>事業状況に鑑み、株式の売却による 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>アパレル・サプライチェーンの川上から川下まで、多くの企業と直接的・間接的に連携。</p> <p>【②発信力、③市場開拓の先駆け、④共同基盤】</p> <p>IMCF のプラットフォームで育成した日本のデザイナーズブランドの商品を、海外消費者が直に体感していくことで、海外市場における日本ブランドのファン層拡大に貢献する。</p> <p>また、独力での海外展開が難しい日本のデザイナーズブランドの海外展開を支援するプラットフォームを構築。</p>
大臣意見 (経済産業大臣)	本事業の実施にあたっては、日本の中小ファッションブランドの海外展開基盤を構築する企業と協業し、日本の中小ファッション

	<p>ブランドに対して、柔軟な商品生産が可能となるよう国内の生産工場等の紹介を進めるとともに、経営課題の解決やデジタル技術の活用の支援に取り組むことで、日本の中小ファッションブランドの海外展開につなげるよう、適切に事業に取り組まれない。</p>
--	--

＜令和2年度に株式処分等を行った案件概要＞

① ジャパンコンテンツのローカライズ

項目	内容
対象事業者	SDI Media Group, Inc.
支援公表月	平成27年2月
支援決定額	59.5百万US\$（70億円相当）
事業概要	日本の映像コンテンツの世界発信のためのローカライズと海外販路拡大事業。
株式譲渡公表月	令和2年9月
株式譲渡先	株式会社 IMAGICA GROUP
経緯	<p>CJ 機構は、株式会社 IMAGICA GROUP 他と共同で、メディア・ローカライゼーション（映像コンテンツに吹替・字幕を付けるサービスなど）で世界最大手の SDI Media Group, Inc. の100%株式の取得に合意し、ジャパンコンテンツのローカライズ事業を支援。CJ 機構による出資後、SDI は北米を中心とした全世界に持つ主要メディアおよび制作会社などの顧客ネットワークや、ローカライゼーションのプラットフォームをベースに、日本のテレビ番組やアニメ、映画といったジャパンコンテンツの海外販路拡大に貢献した。</p> <p>今後、株式会社 IMAGICA GROUP が機動的に事業を推進していけるようにするため、両社で協議した結果、CJ 機構が保有する全株式を株式会社 IMAGICA GROUP に譲渡することとした。</p>
大臣意見 （経済産業大臣）	<p>多言語対応のローカライズを通じて、日本のコンテンツの販路拡大を支援することは重要である。本案件の事業結果を分析し、その結果を踏まえて、引き続き日本のコンテンツの海外展開を支援するよう努めるとともに、支援案件全体としての収益性の確保に努められたい。</p>

② 地域産品セレクトショップ

項目	内容
対象事業者	SAS ENIS
支援公表月	平成 27 年 11 月
支援決定額	1 億円
事業概要	世界への情報発信地パリ中心部に、地域産品のマーケティング、販路開拓等を継続的に展開するビジネス拠点を構築。
株式譲渡公表月	令和 3 年 2 月
株式譲渡先	SAS ENIS
経緯	<p>CJ 機構は、欧州展開に意欲的な国内地域産品事業者を広く支援することを目的に、パリ中心部のショールームにて地域産品のテストマーケティングや現地での販売を行う SAS ENIS へ出資し、日本の地域産品を海外に展開しようとする事業者を支援してきた。</p> <p>CJ 機構による出資後、SAS ENIS は、現地のバイヤーや消費者に対し、商材の歴史や生産されている地域の文化、伝統的な技術などの情報とあわせて商材の価値を適切に伝えるとともに、小規模経営の事業者にとっては対応が難しい輸出に係る一連の業務の支援・代行を行った。約 500 の事業者の欧州進出をサポートし、多くの国内地域産品事業者が単独では踏み切れなかった欧州市場への挑戦を促進する役割を果たすことで、欧州での地域産品のブランディングと需要開拓に貢献した。</p> <p>SAS ENIS が更なる成長に向け次の事業フェーズに移行するにあたり、より機動的に事業を推進していけるようにするため、SAS ENIS から CJ 機構に対し株式譲り受けの申し出があり、両社で協議した結果、CJ 機構は保有する全株式を譲渡することとした。</p>
大臣意見 (経済産業大臣)	<p>地域の中小企業による多様な地域産品の海外需要開拓を支援することは重要である。本案件の事業結果を分析し、その経験を生かして、引き続き地域産品の海外展開支援を通じた政策目的の実</p>

	現に取り組むとともに、支援案件全体としての収益性の確保に努められたい。
--	-------------------------------------